

# 農家の世代交代が遅れる理由と解決法

景気の悪化から農家の経営環境はこれまでも増して厳しい。貯えをもたない農家のおやじが、せがれに家督をゆずってしまえば、お金の出所を失う。そのため、「まだまだせがれにはまかせられない」。世代交代が遅れる理由だ。解決法を記す。

農家の高齢化、後継者不足と言われはじめて久しい。後継者がいるといつても60代、80代の現役経営者のおやじから小遣いをもってやりくりしている、という笑えない話もきく。

自分のせがれが30代、40代になっても、譲らないのには、それなりに理由がある。「まだまだせがれには任せられない」と、おやじが家長としての言い分もあるかもしれない。けれども、つきつめればもつと単純な話で、お金の問題に行き着く。

農家は経営環境の厳しさから、貯えを持ってない。そんな中、せがれに譲ってしまったらどうなるか。親にお金が回らないことは、重々承知している。現役の取り分が増えれば、おやじは今より待遇が悪くなる現実を直視しなければならぬ。せがれが経営環境を劇的に好転させてくれる保証はどこにもない。

人間は弱い。もう少しやっていたい、もう少し余裕が出るまでといって、ズルズル経営委譲ができず終い

になる。これまでと同じやり方で、ましてやいまの景気で突然余裕が出るわけがない。後継者がいない理由もここにある。

## 退職金に1500万円

たとえ月に5万円余裕がある農家であったとしても、状況は変わらぬ。和郷園のメンバーでも「みんな飲んじゃって終わり」だ。よくても5万円を1、2年も貯めたら、トラクタの小さいのか管理機を買って終わり。目の前にある金があるだけ使ってしまう、親の世代から続いてきた農家経営のやり方だ。農業は現金決済が常であり、手元にある金の中で収支をなんとか合わせている。経営管理にはほど遠く、要するに、長期戦略を組んでいない。

長期戦略がないとは、経営者が「いつまでも年を取らない気である」ことを意味している。その点は若い農業者も同じで、必ずやってくる経

営移譲についての認識が欠落している。長年染みついた慣習は、簡単には変わらない。ならば、経営管理の教育を含めた新たな農家のルールづくりを行なえばいい。

そこで和郷園では、組合として平均5万円を預かることにしている。若いメンバーだと、最低25年は積んでいける。年間60万円、25年で1500万円になる。60歳になった瞬間に1500万円ほどと渡すことができれば、「あとの経営はせがれに譲る」という話が現実化する。20代、30代の手取りが少ないあいだは3、4万円でもいい。真つ当に努力して経営が伸びてくれば、すぐに7、8万円は積み立てられる。平均5万円積立の退職金1500万円が、無理なく貯えられ、退職金として納得できるひとつの線ではないかと思う。

とはいえ、和郷園のメンバーは最年長でも40代、まだ誰ももらったことがない。将来に備えて現在、連載第6回目でも書いた未収金対策や新

# 和郷の精神⑬

木内博一の  
のマネジメントと

# 和を育み

We bring horticulture

# 組

We respect our diversity

# 園

We aim at horticulture

規事業への投資に向けた積立金に加えて、こうした自分の退職金用の積立制度を組合規則として、きちんとルール化、明文化する準備をしている。

結局のところ、自分の将来にさえ備えない人間には誰もついてこない。パートさんを1人でも雇用したら、その人の家庭や人生を、できる限り背負う責任がでてくる。そのためには姿勢を正し、それだけの器を自分自身で作っていく必要性を自覚する——これが経営管理のスタートラインだと考えている。

## 「自律」を支える原動力

和郷園は組合、会社という体裁をとってはいても、実態はまだ農家の経営教育の場だ。それが我われの組織のいいところで、真つ正面から「自律」をキーワードにしている。農家がまだ自律できていない事実を正直に認めて、組織として、仕組みとして、規律を作っていく。

農業技術云々は抜きにして、その事実を素直に認められる素直な人間しか組織にいない。和郷園への入会が私が面談で決めていくわけではなく。ほとんどがメンバー同士の紹介だ。損得感情抜きに、「コイツは実直に頑張っているから、応援してや

ろう」というノリで決まる。私は「お前がそういうなら間違いない」と迎え入れる。地元の先輩・後輩であったり、同じ作物の師匠・弟子であったり元の関係はさまざまだ。一言でいえば、皆「仲間」だ。その関係はメンバーになった後も変わらない。これも実は、和郷園の組織としての強みだと言えるかもしれない。

農家のおやじたちが作った多くの農業法人はいずれ、組織としての後継者問題に直面する。息子たちが社員や幹部であればなおのこと。後継者問題と同じだ。お金の問題を除けば、後継者問題は、農村に根強い世代間ギャップの問題でもある。親子の葛藤を乗り越えることも大事だが、埋まらない溝は活力を削ぐ原因にもなる。農村の活力がなくなるのも、同質の問題だ。上の世代が決定権を握り続けられ、せつかくの若い力は発揮されることなく老化してしまう。

和郷園の場合、幸いにも、メンバーの年齢構成は「数珠つなぎ」になっている。20代前半から40代前半まで、メンバー間では1歳年上、1歳年下の先輩後輩同士が結果的に100人近く集った組織だ。10年、20年たっても年齢層は20代から50、60代まで広がっていき、仲間の関係性は

10月、和郷職員と和郷園生産者との交流会を開催。

相互に維持されることになる。考えてみれば副代表の向後とは出て25年がたつ。有志5名で野菜の産直を開始してから20年がたつとしている。結局のところ、「仲間のためだからがんばれる」というシンプルな価値観が、和郷園のすべての原動力かもしれない。

## 和郷園(株)和郷(農)生産者・職員交流会



### 木内博一・Hirokazu Kiuchi

1967年千葉県生まれ。農業者大学卒業後、90年に就農。96年事業会社和郷を、98年生産組合(農)和郷園を設立。(和郷は2005年に(株)和郷に組織変更。生産・流通事業のほか、リサイクル事業や冷凍工場、カット・パッキングセンター、直営店舗の展開をすすめる。05年海外事業部を立ち上げ、タイでマンゴー、バナナの生産開始。07年日本から香港への輸出事業スタート。現在、ターゲット国を拡大準備中。本連載では、起業わずか10年でグループ売上約50億円の農系企業を築き上げた木内の「和のマネジメントと郷の精神」。本連載ではその「事業ビジョンの本質」を解き明かす。