特　集

顧客主義の農業経営者から学ぶ コメ経営再生のヒント

先月号ではコメ経営者の経営破綻の事態にあたって、事業者としてなすべきことについてお伝えした。しかし、コメ経営そのものに可能性がなくなってしまったというわけではない。経営努力次第で可能性は広がるのである。では、何をなすべきか？　農業経営者に生まれ変わるためにはどうすればいいのか？　本特集では本誌読者の経営事例を紹介することで、経営改善の方法論のヒントを提示したい。



北海道

きらら397・ほしのゆめ・ななつぼし
10,000円（共計契約金2,000円含む）

青森

つがるロマン……10,100円
まっしぐら・ゆめあかり……9,500円
むつほまれ・むつかおり・あきたこまち
……9,000円

山形

はえぬき……10,000円
はえぬき……10,000円（庄内）
ひとめぼれ……10,000円
ひとめぼれ……10,200円（庄内）

栃木

コシヒカリ・ミルキークイーン
……9,000円（JA米）
ひとめぼれ・なすひかり…8,200円（JA米）
あさひの夢……7,700円（JA米）

茨城

全銘柄一律7,000円（1等、JA米基準）。等級格差は2等で1,000円減、3等は1等から2,000円減。

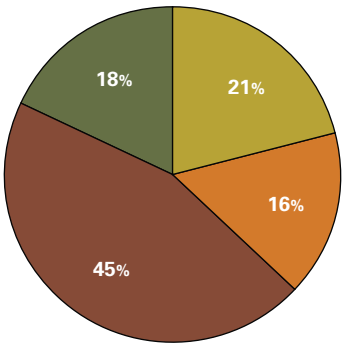
千葉

コシヒカリ……7,000円
ふさおとめ・ちば28号 ……6,100円
ひとめぼれ・あきたこまち……6,000円

平成19年産米集荷価格はこうなっている！

ここに示されているのは、平成19年産米の
各都道府県における集荷価格（単位：60kg、JA米・1等基準）の
一覧を示したものである（参照「米穀データバンク」）。
一般的な生産コストを考えると、割に合わないことが一目瞭然である。

本誌ファックスアンケートでわかった 60kgあたりの生産コスト



生産費は、
11,000円～13,000円の
金額幅が多い。

秋田

あきたこまち……10,000円
ひとめぼれ・めんこいな・Ａササニシキ
……9,200円

新潟

コシヒカリ…10,000円（一般、岩沼、佐渡）
コシヒカリ…18,000円（魚沼）

富山

コシヒカリ……12,000円
てんたかく・ハナエチゼン・富山67号
……10,000円

島根

コシヒカリ……12,000円
きぬむすめ・ハナエチゼン……10,600円

福岡

コシヒカリ・ヒノヒカリ・つくしろまん
……9,000円

熊本

コシヒカリ……12,220円
ヒノヒカリ……11,700円

滋賀

コシヒカリ……10,300円
キヌヒカリ……9,800円

第1章

変わらないコメ農政 変えなければいけないコメ経営

先月号の特集「農業経営破綻のとき、あなたは…」について、編集部には様々な意見が寄せられた。記事体裁で恥ずかしい不備がありながらも、読者の方々は内容について評価をしてくださった。まずはそのことについて感謝申し上げたい。

今回の特集は、表裏一体の関係にある「破綻と再生」の「再生」について論を進めるものである。特に第2章では、現在は優れた農業経営者として活躍されている方々のターニングポイントについてまとめた。まだ意識が生産者レベルで事業者になっていない（しかしなろうとされている）方々に、何らかのヒントがお届けできればと思っている次第である。

農業を取り囲むマインドコントロール

特にこの特集で問題にする農業経営者とは、稲作を中心とする水田経営を主たる仕事としている事業者のことだとお考えいただきたい。

本誌は農業経営者に「農業ではなく自らの農場を語れ」と呼びかける。その意味をもう一度確認したい。

農業経営者が目指すべきものは、何よりも自らの農場の経営的成功である。農業経営者が背負っているのは、日本の食糧自給率の低さを心配することでも、集落の維持でもない。あなたは日本農業や地域の〝担い手〟だから農業に取り組むのではなく、自分の利益を追求するためのはず。それは誰に頼まれるからではなく、自らの意思に基づく人生の選択であるはずだ。その損も得もあなた自身が背負わざるを得ないのだ。その結果においてこそ国や社会あるいは地域に対しての役割を果たしているのだ。

本来、こんな言うまでもないことをあえて言う雑誌があるところに農業界の異常さと不幸があるのだ。農業、農村そして農協の、そして多くの農業関係者によるマインドコントロールから解放されること、顧客やマーケットの有り難さに気付くこと。それこそが困難の中にいる水田経営者が第一に気付くべきことなのである。そして、以下に書くようなことを、「もうわかりきったことを言うなよ」という読者が多ければ多いほど健全なことなのだ。

農業経営者は周りにいる集落に暮らす「農家・農民＝生活者」とは別の存在なのである。あなたはあくまで「事業者」として農業をしているのだ。それなのに社会や農業を見る目線が農家一般と同じだというのなら、もう事業としての農業は辞めるべきだ。それで通用する時代は終わってしまったからだ。

周辺農家の存在や立場への配慮、時代の中での集落の意味を無視せよなどというのではない。今ある集落や農業そして農協や行政を突き放して見つめ、その未来を考える想像力が農業経営者には必要なのだ。

そして、顧客や取引先そしてマーケットこそ最大の味方であることにいい加減に気付くべきである。そして、わがままで気ままで、思い通りにならないマーケットの支持を得ることが農業経営を継続させる第一の条件なのだ。

本誌読者のような人でも、高く売れるコメ産地の人ほどコスト感覚が鈍感な傾向があるようである。機械投資に関するコスト削減は経営を大きく左右する。

ある読者は機械を導入する時、まずその機械の部品表を手に入れ、その部品の調達先を確保してから目的とする機械の中古を探し出す。地域を越え、業種を越えたネットワークを使って最適な機械を探す。国境を越えて取引をする農業経営者も本誌の周りでは珍しくない。業者だけでなく、農業経営者のネットワークも使って情報を得る。これらの人に共通するのは、機械知識とメンテナンス能力の高さだ。機械依存度の高い土地利用型経営では、その知識なく



11月6日、開催された自民党・加藤紘一衆院議員と民主党・篠原孝衆院議員が公開対談を行なった（特別研究会「農業改革 自民・民主に問う」、農政ジャーナリストの会主催）が、米政策改革大綱に一言も言及することなく、農政と農業経営の間にあるギャップを露呈した。（写真提供／日本農業新聞）

して経営は成立しない。

ほかの人が麦の転作で産地作り交付金を取った後の農地を借り、交付金なしで10数haの大豆作りをしている人もいる。売り先も自ら探し出し、技術も北海道から学ぶその人は、厳しい条件を前提にすればこそ経営のあり方を考え健全な経営を実現しているのだ。

誰もができない農業を営むことの意味を考えよ

本誌では、水田での北海道技術体系による契約栽培の加工ジャガイモ作りを、地域を越えた7カ所の読者がネットワークの中で行なうことを支援しており、さらにその輪は広がってきている。加工ジャガイモは機械化が可能で、消費拡大の可能性の高い土地利用型の作物として期待できるからだ。作期の違う人が協力できればこそ機械投資のコストを下げることができるのだ。それに止まらず、技術の標準化や取引先との信頼の構築においても意味がある。

このケースに限らず、転作作物は政策的に推奨される麦や大豆だけでなく、自分で考え自分で探すべきなのだ。農協や行政の指導を待たずに、地元の事業者を含めて顧客につながる、信頼のおける異業種との契約生産をする。売り先があるのならどんどんコメを作ればよく、それがないなら転作比率を高めることだ。

その人だからできると言う人がいる。しかし、事業としての農業は誰にでもできることではないのだ。

そもそも、今回の「農協米価」の急変は、全農組織がその政治力と集荷力によって維持されてきた、コメ流通支配体制の破綻の結果である。そして、自らの組織を維持するために、過剰在庫のツケを組合員に押し付ける形のリストラなのである。

農協だけでない、政治や行政の力に頼っている限り、農業経営者は自立できない。また、彼らが語る甘言に期待しても裏切られるのだ。彼らは多数派としての農家一般の立場に立っているのであり、農業経営者の味方ではないからだ。一見もっともらしい政策が語られたとしても、それは彼らの居場所作りを提供する手段にしかならない。

農業経営者が自らの利害を追及すればこそ、集落の農家をも味方に付けながら、農業の世界や農業地域で圧倒的な役割を果たすことしかないのである。我われに味方するのは、マーケットであり顧客たちなのである。

（昆吉則）

仮渡金下落！ 今後の事前計画

コメ経営者100人に聞いた

仮渡金下落ショックが全国を駆け巡って数ヶ月、コメ経営者は今、どんな事業計画を描いているのか？　下落の影響がある人ない人、農協出荷率の高い人低い人で、はっきりとした差が出た。先月号に引き続き、編集部実施のアンケート結果から読み解く。

回答者の28%が「販路拡大」に取り組むと答え、2番目の「コスト削減（25%）」と合わせると5割を超えた。有利な売り先を開拓しながら、経営体質の強化を図ろうとする姿勢を示す極めて順当な結果となった。

次いで、「規模拡大（13%）」「農協出荷縮小・停止（12%）」「新しい転作・作目展開（12%）」がほぼ同列で並ぶ。

回答者を仮渡金影響度別にみると（図2）、影響がある層は「農協出荷縮小・停止」を計画する人が2割近くもいることが明らかになった。

この数字からは、「JA依存度を下げるしか生き残りの方法が見当たらないが、顧客開拓が進んでいるわけでもない」（宮城県）といった厳しい現実が垣間見れる。同層は、影響のない層に比べて規模拡大への計画が高いという傾向も出ている。ただ、「さらなる面積増でこの危機をなんとか乗り越えたいと思っているが……」（福島県）という声に代表されるように、規模だけで勝負してきた旧来経営の延長線上にある回答ともとれる。

一方、全く影響がない層は「販路拡大（38%）」「規模拡大（14%）」を計画する人が5割を超えいる。「顧客の要望に対応するため、設備投資を増やし、栽培面積を30haまで拡大する」（新潟県）。現状打破に苦しむ層を尻目にさらなる経営発展に邁進する余裕が伺える。

図3は、農協出荷比率からみた事業計画の傾向である。一番の特徴は、「新たな転作・作目展開」を計画する回答者のうち、「農協出荷率が5割以上」の人が52%を占めたことだ。「他品目に移る準備を始めている（茨城県）「主力を大豆にシフトする（宮城）」、「転作田で園芸作物の導入・拡大を進めたい（山形）」などと意欲的だ。同層は「販路拡大（51%）」にも積極的だが、出荷率5割未満に比較する「農協出荷縮小・停止」への意向は半分（48%対24%）という意外な結果も。稲作から一気に脱却を図り、経営危機を乗り越えようとする強い姿勢の表れといえよう。勝負はこれからである。

図2 仮渡金影響度別「事業計画」の比重

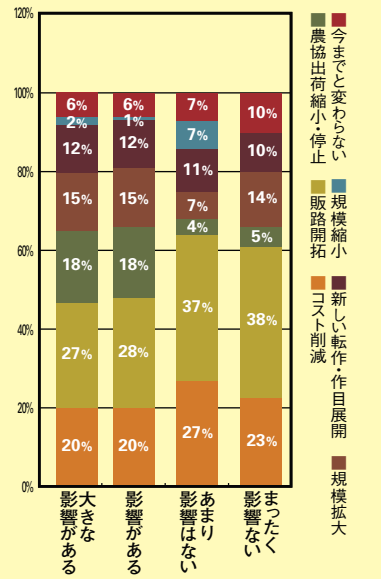


図3 農協出荷率別「事業計画」の傾向

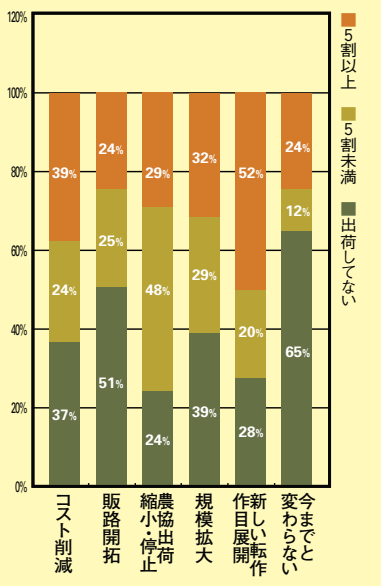
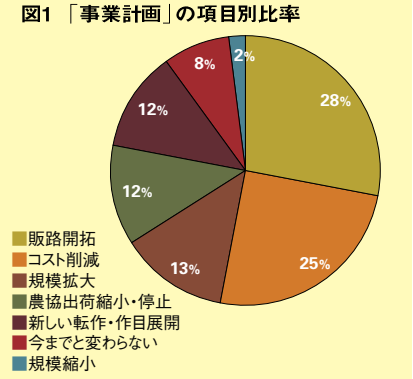


図1 「事業計画」の項目別比率



意気軒昂！米価低落に負けないコメ経営者の声

去る11月9日、『農業経営者』読者の会では、土門剛氏を講師に招き「コメ価格暴落後の日本のコメ経営」と題した定例セミナーを開催した。また、講演会後の懇親会では、昆編集長の司会で全農仮渡金ショックによる地域の姿、自ら目指す経営のあり方などについて意見をうかがった。

――どのような販売スタイルか？

「基本的には食べてくれるところに届ける、という販売方法をとっている。売るというのはそういうことで、商系に売ればそれでいいということではない。その原則に立って、現在は4割をお客さんに直売している。」

――価格を下げてといった要望は？

「全然ない。味を評価してもらっているので、下げなくていいという声が上がっている」

――顧客開拓としてはどういう方法を考えているか？

「無理には広げない。口コミ、もしくはちゃんとしたつながりがもてるところとかかわりを持つ。無理すると必ずしっぺ返しを食らうと思う」

――最も米価の高い新潟の農家は一番コスト感覚がないと感じているが。

「私を含めてだが、その通りだと思う。その点は改善していく必要があると感じている」

坪谷徳一氏（新潟県新潟市）

――コメの栽培規模は？

「15ha。ただ、圃場面積は小さい。大きいところなら1haぐらいはあるんだが。そこで経営上のネックになっているのが農業共済。ほとんどがもらっていないし、掛け捨てみたいなものになっている」

――販売は個人の家庭が多い？

「個人に売っているのはまだ2～3割程度。あとは卸業者。JAには出荷していない」

――現在の地代はいくら？

「現物で1俵。金額で決めちゃうと大変だから」

――岩手では金を払ってでもやってくれというケースを見てきたが、そちらの地域ではどうか？

「だんだんそうなるんじゃないか。今度のことでどれだけ農家がやめるか。だから土地は買う必要はないと思う、今のところは。余るぐらいダボついてくるはずだし、そのとき安く買って、モノは高いものを作って売ることで、厳しい時代を乗り越えていけると思う」

志賀一郎氏（福島県双葉町）

――経営規模は？

「約25haぐらい作っており、100%自己販売している。年間売上はまだ1億には行ってはいない」

――楽天市場（ネット通販）を手がける以前の販売方法は？

「1kgあたり420円で直売していた。それで、コメの不作にひっかかったときに、2カ月で売り切ったのがきっかけで、通販をやろうということになった。楽天は知り合いから進められて3年前に始めた」

――ほぼ全量を楽天で販売？

「いや、楽天に出店することで縁ができたデパートなどにも卸している。島根県外に向けて9割以上を販売している」

――販売にともなう設備投資は何か行なった？

「お客さんの手元に一番おいしい状態で届けられるように、米屋の技術に投資をかけた。新品は買えないので、中古業者を集めて、中古業者に見積もりを何社も出させて、中古の品で設備を全部揃えた」

――多様な商品を揃えているが。

「島根のコメというのは、普通であれば誰も見向きもしない。どんなに味がよくてもそう。だから、万田酵素を使ったコメを作ってブランド化させた。コメが売れないと愚痴をこぼす人がいるが、大消費地である東京のお客が求める味を作るという発想をしないとダメだ」

松浦進氏（島根県松江市）



第2章

彼らはかくして生産者から農業経営者になった

CASE1

事業者としての魅力が複数の販路を切り開く

農協出荷は楽だが、それでいいのかという思いも

生産者が経営者に生まれ変わる上で問われてくる資質は、自分の商品を売り込む表現力であり、最終的には人間としての魅力にほかならない。それがなければ、経営危機を打開する販路拡大もおぼつかないであろう。顧客との出会いのドラマは多様にあるが、ここでは染野実・㈲ソメノグリーンファーム社長の事例を紹介しよう。

茨城県坂東市でコメ23ha、畑作42haを経営する㈲ソメノグリーンファームは、早くからコメを農協出荷から直販に切り替え、規模とともに販路を拡大してきた農場のひとつ。

「うちの農場ではコメ23haに対して、40ha分の注文がある。不足分は、ほかの農家から集めているが、売り先があると声をかけられても、お断りしている状態だ」

コシヒカリは1kgあたり420円、あきたこまちを中心にしたブレンド米は1kg290円～380円という価格で販売している。条件の良い米どころなのかと思いきや、ソメノグリーファームがある地域で栽培されるコメの食味は、Dランクとされている。にもかかわらず、このように経営が順風満帆なのである。

今でこそ、大規模かつ独自に販売を行なっている染野氏だが、20歳で父のもとに就農した当時は、運転資金こそ銀行から借りるなどしていたものの、収穫したコメを農協に納めるが当然だと思っていた時代だった。作り方に手を抜いたとしても等級に入れば農家の仕事はそれで終わり。仕事にひと区切りをつけられることに気持ちよさ感じていた。その一方で、農協出荷に対して疑問も湧き始める。

「農協出荷は、客の反応が見えず、お金のやりとりが曖昧な取引形態に不自然さを感じていて、直販に取り組みたいと思っていた」

幸いにも、父の知り合いを通じて千葉県の消費者グループに直販することになる。時を追うごとに農協出荷よりも直販先への出荷量が増えるようになり、同時に借地で規模を拡大していった。こうして、実際直販をする中で、農協を介さず直販することの意味を自問したという。

「直で販売することでお客さんからのレスポンスも早く、やりがいがあった。その反面、クレームがあれば作業の手をとめて対応しなければならないなど、販売に必要なエネルギーの大きさを実感した。これが農協なら回収の心配はない。農協が手数料を取るのも仕方がないと思ったが、それでいいのかとも思った」

また、染野氏は地域の役なども頼まれるようになった。経営者という立場から考えれば、手間も時間も取られることになる。できれば関わりたくないというのが本音だったかもしれないが、染野氏はその場を積極的に活かすことにしたという。



「たしかに、この地域の食味ランキングはDランク。しかしその評価に振り回されることなく、お客さまに『買いたい』と思わせる産地になれば」と染野氏。

㈲ソメノグリーンファーム
代表取締役

染野 実氏

（茨城県坂東市）

「その場を貪欲に活かすことで人脈が広がり、販路の拡大にもつながっていった」

これはどういうことか。染野氏が参加する活動に営業マンがいた。その人からは営業のノウハウを聞き出したという。お母さん方には味について意見を求める。子供が通う保育園の園長が老人ホームを建てるといえば、その関係を通じてコメを買ってもらえるようになり、またそこの栄養士からのクチコミで顧客が広がっていく。こうして人脈も見方につけながら、現在のソメノグリーンファームはできあがっていった。

振り返れば、農協との取引を継続する道もあったはずだが、染野氏はそれよりも直販を通じて顧客とつながる道を選んだのである。

「顧客が信頼してコメを食べてくれることに対する強い責任と醍醐味を感じるようになっていった。まさに経営者としての成長を与えてくれた場だった」

信頼できるパートナーとの出会いを求めよ

現在、染野社長の人脈を武器に切り開いていったソメノグリーンファームの販路は、業務用向けが9割、グループ購入を含む個人向け1割。業務用向けとは、病院や老人ホーム、社員食堂などで使われる分で、うち6割を大手給食業者に出荷している。この給食業者は、味が良ければ品種にはこだわらないが、量とそれに伴う値下げを要求する。それに対して染野社長は規模拡大でビジネスパートナーの要求に応えようとする。利益を見込んだ価格を素早く提示するなど、商談も有利に運ぶ。

「業者にとっては、いかに安いコメを仕入れるかが至上課題。でも私のコメを食べてから、コメに対する考え方が変わったとバイヤーが言ってくれる。最近では高い値段で買っていただいているなと感じているところ。非常にありがたい」

今はまだ目が届く範囲で経営できているが、今後も規模を拡大していった場合にどうするかが課題ととらえている。

「50ha程度までは今の経営スタイルを貫いていけるが、それ以上になった場合は、生産部、営業部などと部門分けする必要も感じている。反収を維持しながら規模を拡大するのが重要になるだろう。また、そこまで拡大せず50haまでに留めることも検討していきたい。これは人材育成なども関係することなので、その時になってみないとわからないと思う。ただ、年商2億円は達成したい」

と、将来の具体的な目標も設計している。

生産者から経営者に進化した染野氏からアドバイスを、と聞いたら次のような言葉が返ってきた。

「私がそうだったように、生き残りの道は必ずある。自分で販売できないなら、販売が得意なビジネスパートナーと組む手もあるではないか。栽培に専念でき、品質も上げられる。そうすれば、自分で販売する道も開けるかもしれない。それには、生産者と密に連携を取ってくれて信頼が置けるところと付き合うことが大事。そういった方との出会いを求める努力は大事ではないだろうか」

CASE2

小さな積み重ねが大きなコスト削減を生み出す

価格競争に巻き込まれても生き残るために必要

長期的な米価低迷は避けられないことは言うまでもないだろう。どれぐらいの価格で落ち着きを見せるかは、まさに市場次第である。その過程で起こってくるのは今以上の価格競争。これに目を背けるかのごとく、高コストで上質、高級感あるコメを作ることに専念し、自分で価格を設定するという選択もあるかもしれない。しかし、適正な価格での販売を求める顧客の声が高まっていくことは自明の理である。

離農者が増え、以前よりも規模拡大を行ないやすい環境が整いつつある。その意味では、これまで以上にコスト削減に取り組みやすくはなった。

そんななか、米価低落状況に先んじて、長期的な取り組みで経費削減を果たしてきた農業経営者は尊敬に値しよう。地域の条件によってその方法も様々だろうが、ここでは二人の経営者の事例を紹介する。

初めに紹介するのは、㈲三輪農園（群馬県前橋市）三輪民雄社長の取り組みだ。三輪社長は農協職員を経て37歳のときに就農。食管法時代の1990年のことでもあり、当初は当然のように農協にコメを出荷していたという。

もともと自分の家には1・2haの水田しかなかったが、北海道型の農業に憧れていたせいもあり、いち早くプラウを導入して規模拡大を実践。就農3～4年目には、農協出荷されるコメの半分以上を三輪氏のコメが占める日もあるほどに収量も上がり、「今日は三輪さん1人のために仕事をしているよ」などと、農協職員に皮肉を言われることもあった。

そんな状況のなか、農協の販売の仕方に疑問を持っていた三輪氏は、卸に出荷するようになる。卸は現金化も早い。ロットが大きかったので売り先もすぐに見つかった。一時は、地元の集荷業者と農協を天秤にかけることもあるほど、販売先には困らなかった。

また、認定農業者の集まりや有機物循環農法研究会などにも、積極的に参加するようになった。そこで知り合った農業経営者たちから、技術や資材などについての話を聞く機会が増え、いろいろな情報を吸収して経営に活かしていった。

たとえば資材を仕入れる際、現金でまとめ買いをする。大規模であればこそのスケールメリットである。「その方が先方も喜ぶし、安くもしてもらえるから。肥料がセールされているときなど、店に3000袋あるうちの1000袋をくれと言ったこともあるよ」

取引先にとって大口の顧客となることでコストを削減し、さらに規模を拡大していくという循環。それを実現するため、大型農機を導入するなどして改善を図る。そうしたことが、次の経営へとつながった。

だが、大規模に経営しているだけに、わずかな値上げが響き、近年はまとめ買いによるコスト削減のメリットもなくなりつつある。取引先の状況も不安定になる恐れがあり、むしろまとめ買いすることでリスクを抱えることになりかねない。次の手を考えなければならない時期にきていることも確かだ。

一方、西村昭教氏（北海道上富良野町）は、このご時世だからこその社会背景を活かした経費削減策を実践している。

まずは農機への投資スタイルが特徴的である。田植機は3年スパンで、1台25～35万円くらいの中古を購入。17haという西村氏の稲作規模には2台の田植機が必要となってくるが、「みのる産業社製の中古を購入している。故障が発生した場合でも対応しやすく、またパーツ取りとい



今のようにインターネットを通じて適正価格での資材購入ができるような時代の前から、知恵と情報を駆使して、コスト削減に取り組んだ。

㈲三輪農園
代表取締役

三輪 民雄氏

（群馬県前橋市）

う意味合いも含めて、同機種を揃えるようにしている」という。

中古農機を購入、メンテも業者任せにはしない

300万円以上する新品田植機も魅力を感じないわけではないが、取り立てて中古に不便を感じることもない。

「強いて挙げれば、新品には側条施肥機能が付いている点が羨ましいですけどね」と西村氏は笑うが、自分でオプションを付けるなどして、十分に対応できている。

また、同様に2台のコンバインも中古で、新品なら1台500万円はかかるところを、1台100～200万円の投資で済ませている。メンテナンスも自分で行なっており、5年はしっかり働いてくれるそうだ。

米価の先行きが不透明な今、回収のメドが立たない新品よりも、半ば使い捨て感覚で中古品を活用するほうが、理にかなった農業経営といえるのではないだろうか。もちろん、お目当ての農機の出物を入手できるよう、農協や販売店の情報に常々アンテナを張っておくことも重要だ。

また、コメではないが、西村氏の大豆収穫時における経費削減策も実に興味深いので参考にしていただきたい。大豆の収穫において、ほとんどの農家が脱穀機能つきのビーンハーベスタで刈り取り、人工乾燥調製しているなか、西村氏は昔ながらの手作業によるニオ積みを行なっているのである。ただのやせ我慢にように思われるかもしれないが、決してそうではない。

脱穀機能付きのビーンハーベスタを借りた場合、10aあたりの使用料は1万円。さらに乾燥調製が1俵2000円なので、10aあたりの収量が4俵の大豆は、合計1万8000円のコストが発生することになる。西村氏は6・5haで大豆を栽培しているため、全部で120万円ほどかかる計算だ。

これに対してニオ積みは、60歳以上の高齢者で組織される事業団に作業を依頼。人件費は時給800円、日給にして6000円前後を支払う。多い日で10名くらいのスタッフに来てもらい、1週間程度で作業は完了するが、なんと32万円の人件費で済んでしまう。実に4分の1のコストダウンを実現できたのだ。

高齢者事業団のスタッフは、生活目的でなく、孫にやる小遣いが欲しいという人、あるいは健康のために体を動かしたいという人ばかり。長年農作業に従事してきたスキルの高い人材を、ピンポイントで効果的に雇用できるメリットは非常に大きい。ニオ積みによって乾燥させた大豆は、品質も高いのである。

もちろん、こうした労働力がいつまでも安定的に期待できるわけではない。しかし、高齢化が顕著な農業界こそ、リタイヤした人的資源を有効に活用するチャンスが増加していくのではないだろうか。

このようなコスト削減策は経営者の創意工夫でいかようにもなる。農業経営にとって即効性があるとはいえないが、経営者自らの努力次第でできるものであり、長い目で見れば最も効果的な経営改善のための手段であることを忘れてはならない。

CASE3

コメにとらわれない柔軟な経営姿勢を確立

柔軟な経営姿勢で新たな展望を切り開く

それは伝統なのか、それとも習慣なのか、あるいは勝手な思い込み……。稲作経営を取り巻く環境が変わりつつあることを自覚しつつも、大胆な経営転換ができないのは、コメが高く売れた時代の記憶を捨てきれないからにほかならない。だが、事業者としての経営判断は合理的なものでなければならない。今年の集荷価格で生産費割れが明らかであれば、本格的な経営内容の見直しをしていただきたいと思う。

口幅ったいことを申し上げてしまうことになるが、もはやありきたりのコメ経営を続けていれば、農業をやめざるをえなくなる事態に陥る可能性が否定できないはずである。しかし、採算がとれないコメづくりをやめることで、農業経営の新しい展望が広がっていくのではなかろうか。また、水田としての土地利用も後作の土壌条件にプラスに働くだけでない。農地を遊休させることなくフルに活用することができるはずである。

さらに言えば、コメづくりをやめるとしても、永続的である必要はない。「今年は」といった具合に、マーケットの動向などを先読みしながら、柔軟な経営スタイルを取ることが求められる。もちろん、ただの思いつきでは経営はままならない。5年先、10年先を見据えた戦略をもって、勇気ある決断を下していきたい。

さて、本稿で紹介する農業経営者（うち1名は匿名）は、柔軟な経営姿勢をお持ちの方である。

松隈利生氏（佐賀県鳥栖市）の取り組みは、米価下落にあえぐ稲作農家にとって、示唆に富んだモデルケースといえる。

松隈氏は23歳のときに父を亡くし、3ha弱の農地を受け継いで、コメと麦の生産を始めた。今から30年も前のことである。就農後まっ先に彼が行なったのは、採算ラインの設定。支出と収入のバランスを計算したところ、少なくとも10ha程度の規模がないと経営は成り立たないことに気付いた。以来、規模拡大に力を入れ、40歳の頃には目標としていた10haをクリア。現在は約18haの圃場を管理するまでになっている。

しかし、ただ規模を拡大するだけで、順風満帆に発展してきたわけではない。佐賀県産のヒノヒカリに対する世間の評価や将来性については、松隈氏本人も痛いほどわかっていたと話す。

「一時は減農薬米として病院の売店などで好評だったが、ひとたび気象などの影響で食味が落ちると、顧客はすぐに離れてしまっていた。これからは、おいしいコメしか生き残れないと実感してしまった」

いち早く直販に取り組み、顧客ニーズと直面してきたからこそ、自らのコメの商品価値を思い知らされた松隈氏。なんとも皮肉な話ではあるが、おかげで新たな経営改善に目を向けることにもつながった。コメや麦以外の商品の必要性を感じ、効果的な輪作体系の実現を目指すようになったのである。

たとえば稲作で水を入れることによって、センチュウなどの病害リスクは軽減する。そうした水田だからこそのメリットを活かした野菜作りに、活路を求めることにした。ただ、誰もがすぐに真似できるものでは意味がない。そこで目をつけたのがジャガイモだった。

「ジャガイモは1～2ha程度の作付けでは利益にならず、経営という観点からすると、どうしてもある程度の規模が必要になってくる。当然のことだが、北海道と同程度の大型農機への投資も行なわざるをえない。ただ、それだけハードルが高いと、周辺地域でもライバルも少ないか



2006年9月号「新・経営者ルポ」にも登場。JAとの関係も良好であり、真の意味で地域の期待を担っている農業経営者である。

松隈ファーム
代表

松隈 利生氏

（佐賀県鳥栖市）

ら、かえって有利とも言える。海外産と比較しても、極端な価格差がないから、十分に勝負できる。台風シーズンを外して栽培できることも魅力に感じた」

かくして松隈氏はジャガイモへの転作を決意し、２００４年からカルビーポテトとの契約栽培をスタートした。２００７年現在、ジャガイモは延べ８haを作付けし、コメ、麦、大豆との輪作体系を組み立てている。

松隈氏の輪作経営におけるキーワードは「１作あたり１０００万円」というものだ。たとえば、ジャガイモで１０００万円を売り上げるには７haが必要になるのだが、それを大幅に超えると掘り取りが間に合わず、次作のコメ作りにシワ寄せが生じる。そんな具合に、無理なくローテーションが回転する目安が、１作１０００万円だというのである。

「これ以上の規模拡大はなかなか難しい」と率直に語る松隈氏だが、転作による経営安定化の試みは、ジャガイモで終わったわけではない。「１作１０００万円」の品目に、今後はキャベツとゴボウも加えたいと考えている。

作付品目を変更し単価安でも収穫増に

一方、転作ではないが、従来の品種でないものを作付けしたことが功を奏したという事例も紹介したい。

北海道西部の農業経営者である某氏は、２００７年から品種の構成を大幅に見直すことにした。主力は北海道の代表的品種である「きらら３９７」で、それ自体には変わりはなかった。

しかし、きらら３９７以外は、前年まで「ほしのゆめ」と「おぼろづき」の２本立てだったものを、今年はほしのゆめの作付けをやめてしまった。６年前に奨励品種になった「ななつぼし」の栽培に本格的に取り組んだというのだ。

「品種を変えたことに経営的な理由があるのか？」と尋ねたところ、同氏は「あまのじゃくで、やってみたかっただけ」と笑い、こう続けた。

「ほしのゆめも、おぼろづきも食味が良いので作っている人が多い。金額も悪くないんだけど、みんながやることを真似するのは嫌だから、やめてみただけ」という話だった。

しかし、これは経営者としての優れた勘が働いた結果の選択だったのかもしれない。北海道では夏から秋にかけてかなり寒い時期があり、２００７年は低温に弱いほしのゆめと、おぼろづきの収量が全体的に落ちてしまったようだ。反対にきらら３９７とななつぼしは大豊作だったという。

「収入にして、ほかの農家は85％程度に落ち込んでいるのに対して、私のところは１２５％ぐらいに増えたことになる。思わぬ計算外といっていいだろう」

つまり、単価が安い品種を選んだものの、結果的に収量が多くなり、収入が増えたということなのである。気候条件などがあるため、万人に通じることではない（ややもすればギャンブル的であろう）が、誰もがやらないことを実行すること、それ自体は商売の鉄則なのである。

第3章

転作品目としての裸麦に秘められた可能性

本誌は府県における畑作野菜経営の可能性を追求してきた。しかし、今まさに経営破綻の危機に瀕す可能性がある〝稲作生産者〟が取り組むにはリスクが大きい。では、どうすればいいか。本誌としては「生産者から農業経営者への向かうための窮余策として」という留保をつけるが、品目横断補助金交付の対象作物に取り組んでみるのも悪くはない。対象作物の中でも注目したいのが麦、特に裸麦である。



11月20～22日に開催された食品開発展2007にはライスアイランドをはじめとする雑穀を扱う業者が出店し、雑穀の機能性をアピール。

「雑穀は、２００億～３００億円の市場規模と言われており、今後健康ブームの追い風を受けてさらなる成長が期待できる」

こう語るのは、小塩幹雄・岐阜米穀㈱社長。同社は国産雑穀の半分以上を扱っている卸業者である。関連会社の㈱ライスアイランドのアンテナショップ（東京都千代田区）では、健康機能性を謳ったブレンド雑穀が好評を博している。

「このエリアの客層は健康に対する興味が強い。雑穀に対するニーズは確実にあると感じている。日本人の好みに最も合う、裸麦の生産量が増えればいいのにと思う」と、裸麦に対する買い手側なりの期待を表す。

では、作り手側の意見はどうか。

「どんどん作ったらいい。かつて農家はみんな作っていたんだし、国が施策として補助金を交付してくれるのだから、もらっていいはず」と、農業経営者としてのリアリズムを込めて話すのは、牧秀宣・㈲ジェイ・ウィングファーム（愛媛県東温市）社長。同社は米麦二毛作を行なう農業生産法人で精麦プラントを所有し、生産から加工・販売までの一貫経営を展開している。

「農家はコメに縛られすぎている。コメは穀物のうちのひとつでしかないということを思い起こしてほしい。かつては70万ｔあった裸麦の生産量も、いまやたったの１万ｔ台しかない（編集部註・農林水産統計によると、平成19年産の裸麦の収穫量は１万４９００ｔ）」

現在、四国など西南暖地を中心に栽培されている裸麦。栽培自体は全国各地で可能（補助金交付額がどの程度かは各市町村によって異なる）。また、二毛作として取り組む場合、収穫が6月上旬までかかってしまうために、田植えの時期が遅くなるというデメリットもないわけではない。しかし、前出・小塩社長の言葉通り、裸麦は商品性が高いようだ。

「現在、大手コンビニチェーンが当社で生産・加工した裸麦を購入している。弁当の米飯に混ぜている。また、もち麦の粉は京都の和菓子店やパン店などからの引き合いがある」（牧社長）

なお、麦はいまだに食管法時代の制度が残っており、補助金の交付を受けるにはいったん各都道府県の経済連または全農県本部に出荷することになる。またいったん出荷された裸麦は海外から輸入されたものと一緒に貯蔵されるために、国産であることの価値が失われる。そういった事態を防ぐため、牧社長は出荷した裸麦を買い戻して、自社工場で加工するようにしている（編集部註・現制度下で一部業者が麦の流通経路を握っていることへの対抗策）。

コメ経営を立て直すのが本質的課題ではあることは間違いないが、当面の収入を増やし新たなる再生の道を歩むためにも、裸麦の転作（二毛作）は、検討に値するのではないかと思うが、いかがだろうか。