

新時代の農業・農村の展開

大日本農会栃木支会は、本会および栃木県農業者懇談会との共催で、令和2年1月30日(木)、ホテル東日本宇都宮(栃木県宇都宮市)において、「新時代の農業・農村の展開」をテーマとした地域セミナー(令和元年度)を開催しました。以下は、新潟県村上市副市長・前(有)神林カントリー農園代表取締役の忠聡氏による基調講演および忠氏、花き生産農家の平出孝司氏、レストラン経営者の永山優子氏をパネラーとしたパネルディスカッションの概要です。

基調講演

令和の農業農村を拓く

忠 聡氏 新潟県村上市副市長・前(有)
神林カントリー農園代表取締役

1. 農業法人の設立とこれまでの経緯

農業法人の設立

農業法人の設立は1979年です。当時は規模の小さい農家の方は自分で大きなトラクター、コンバイン、田植機を持たないで、作業を委託することが比較的多くありました。私が他地区の農協を退職して地域に戻って、農作業の受託をしながら経営規模を拡大していきたいという思いがありました。その仲立ちを地域の農協が担ってください、私たち若い農業者を含めた農作業の受託を希望する農家に分配していただきました。1981年に5人で共同して稲の乾燥調製をする施設を作りたいと行政にお願いした



忠 聡 氏

ところ、国、県、村合わせて7割の補助をいただき、ライスセンターを作りました。その後、1984年5月に会社を設立しました(写真1、口絵参照)。最初は100万円

でスタートしました。その後、増資をし、途中でアグリ投資育成株式会社からの投資もいただき、今現在2,600万円が資本金です。現在、私の長男を含め役員が3人、常時雇用の従業員が6人、あとは季節雇用で、特に年末にかけて農産加工のために来てもらっています。



写真1 新潟県村上市の神林カントリー農園

先進農家との出会い

この頃に新潟県稲作経営者会議の会員になり、1981年に、当時、全国稲作経営者会議の会長をされていた富山のサカタニ農産の酒谷実さんを初めて訪ねました。これは私にとっ

では今でも忘れられない衝撃的な視察になりました。

当時、サカタニ農産の稲作の経営規模は約100haでした。私たちのグループは5人合わせて35haぐらいいかなかったので、まずは50haだという目標を立てました。「でも、やっぱり待てよ、全国にはもっとすごい経営があるのだ。そこを見に行かないと駄目だ」ということで100ha近い経営のサカタニ農産に行きました。ところが、酒谷実さんはその100ha経営を紹介すると同時に「もう一つこれを見て行け」と言って、かなりの時間を費やして紹介したのはサカタニ造園でした。立派な農業経営があるのに、どうして造園会社がこの傍らにあるのでしょうか。これは簡単でした。稲作は冬になれば仕事がない。秋になったら造園業だったり、土木の仕事だったり、場合によれば除雪をしたりということ、1年12カ月稼ぐにはこういう方法もあるのだというお話だったのです。

農産加工との出会い

今度は別な目で、稲作を基盤にした経営で、かつそれ以外の何か付加価値のつく仕事はないのだろうかという目線を持ちながら、またいろいろ稲作経営者会議からの情報を集めました。そうしたら、同じ県内の割と近いところに農産加工をやっている法人がありました。麓二区生産組合で初代の組合長さんは本多寅英さんという方でした。

この方は農産加工で、お餅をついて販売をされていました。ただ、通常の販売ではなく、地域の方々がお正月に子どもとか、親戚に送ってあげるために、各家庭に代わって餅をついて、それをお届けするという取組だったのです。

これはいけるのではないかと、すぐに始めたのが切り餅の製造販売です(写真2、口絵参照)。田んぼの作業受託だけだとう



写真2 農園で製造した切り餅

しても期間に限られるので、農産加工に力を入れました。販売はどうしたか？農業とは全く異なる世界です。一番力になっていただいたのはスーパーに勤めていた先輩です。「わかった。それを売りたいのだったら、うちの店に持って来い。ただ、並べておくだけでは売れないから」「平日はほとんど人が来ない。土日にもそれでも人が入ってくるから、一番多く人がいるお昼ごろとか、3時ごろにそこで餅をついて、ついた餅をただで食わせろ。ただで食わせながら、あらかじめ袋に詰まっている商品を一緒に売れば良いのだ。」という実演販売なのです。最初は村上市内、その次は新潟市内、そして、今度は新潟から離れて東京のデパートというように広がっていきました。

全国の物産展も随分と回りました。その物産展で買ってくださったお客さまはリピーターとなって、今でも年末にはお餅を買ってくださる優良な顧客になっています。ダイレクトメールは7,000通ほど出すのですが、その7,000人の方々は、地元のお客さまや全国のデパートで当時に買い求めてくださったお客さま方ということになります。

丸餅はカットして袋詰めをします(写真3、



写真3 丸餅の製造状況

口絵参照)。お餅はごくありふれた商品です。お米と同じように餅の消費もだんだん減っています。正月だから餅を食べなければならないというのは今の若いご家庭にはあまり向かないのではないかと思います。それでもお正月には一定量は販売できており、売上の1億5千万円のうち、4割方が餅の売上で、6割がお米の売上という形になっています。餅米は60kg 1俵が1万6千円～1万8千円くらいです。餅米1俵がお餅になると9～10万円くらいになるのです。5倍以上です。もちろんそこには機械設備費や人件費などのコストがかかります。でも、5倍以上です。お粥だと15倍になると言っていますが、その付加価値、6次産業化というのはそういうことなのです。

農作物を生産する、収穫をする、その収穫したものにさらに付加価値を付ける。最近では栽培する行為そのものが付加価値であったり、技術そのものも商品になったり、あるいはそれを農村で食するというところも商品になったりということ、どんどん価値創造の領域が広がっていているわけです。それを私たちの経営の中にどう取り込むかというのが面白いところです。そのためにいろいろな施策があるわけで、全部やろうと思っても無理な話ですが、自分の地域に合った、あるいは自分の経営に合った、あるいは自分ができる範囲で何が可能なのかをしっかりと見る。そして、取り組み続けることが大事なのは

ないかなと思うのです。

野菜直売所をオープン

野菜の直売所も始めました。野菜の無人販売所は、3～4カ月ぐらいで有人にしました。なかなか代金の回収が思うようにならないのが無人の弱いところです。人をつけるからには、やはりそれなりの売上がないと駄目なので、農家のお母さん方の協力もいただき売上を伸ばしていきました。この野菜の直売所を始めたのも、野菜がふんだんにあるからではないのです。稲作の作業が終わる10月末から年末にかけてお餅の製造時期に農家の女性20人くらいにアルバイトで来ていただいていたのですが、その農家の女性たちが夏場に作っている野菜の一部をみんなで持ち寄って販売することで地域とのつながり、農業法人と地域とのつながりを強めていきたいと思ったのが直売所のきっかけです。

今でこそあちこちに野菜直売所がありますが、当時はそういったものが全くなくて、供給が間に合わないぐらいになりました。朝の8時開店なのですが、その前に行列を作っていました。開店後30分もするとほとんど持ち込んだ野菜がなくなってしまうという現象がずっと続いていました。その後、直売所と農産加工所も移転しながら、徐々に規模を拡大していくことになりました。1999年にはこれまでの取り組みが認められて、朝日農業賞の全国大賞を頂きました。

加工用米への転換

農政との関係で、加工用米への転換にも取り組みました。2004年に、地域集落の集団転作を大豆で受託していました。当時は3割ぐらいの減反率だったのですが、その管理を任せていただきました。加工用米も主食用米とは異なる形で米の生産調整になるのだという政策転換がありました。たまたまそれ以前か

表1 水稲の品種別栽培及び販売状況（神林カントリー農園）

品種名	H29年 (ha)	H30年 (ha)	H31年 (ha)	販売先等
コシヒカリ（特別栽培）	25.4	24.2	25.3	白米直売，小売店
〃（朝日地区）	4.8	4.4	4.4	〃
〃（直播き）	4.4	0	0	〃
〃（小計）	34.6	28.6	29.7	〃
こがねもち（特別栽培）	8.8	9.1	9.7	自社加工用他
五百万石	3.5	3.5	3	JA契約（醸造用）
ちほみのり	0	7.2	16.9	業務用契約販売
ゆきみのり	15.5	14	0	契約（一部飼料用）
新之助	4.4	4	0	白米直売，小売店
いただき	0	0	11.3	加工用，輸出用等
水稲（計）	66.8	66.4	70.6	

注）その他作業委託（育苗，水田機械作業）4 ha 前後

らお付き合いがあった地元の米菓加工メーカーに原料米としてもち米を供給していました。その他自社で加工するもち米が約600俵なのですが，合わせて加工用米ということで生産調整にカウントされました。

そうすると，最大限の交付金を大豆，あるいは麦で頂くよりは，その交付金を若干下げても自前でそれを加工し，あるいはそれを契約で販売していくということの方が経営的には非常にメリットがあるので，大豆はもうやめて，お米を作りながら生産調整に取り組むという手法にがらりと変えました。

稲作はさまざまな品種に取り組んでいます。去年の作付けは全部で70.6haでした（表1）。「岩船産コシヒカリ」の産地ですので，単価的には「コシヒカリ」が一番良いのですが，面積は半分以下です。あとは餅米です。「五百万石」というのは酒米で，「ちほみのり」は業務用です。このように作期を伸ばしながら作業分散を図っています。近年は飼料用米にも取り組んでいます。

法人化の志

当時は法人化と言ってもよくわかりませんでした。サカタニ農産は農事組合法人でした

し，麓二区生産組合も農事組合法人でした。私は当時の有限会社を選択しました。ただ，5人の出資額は均等出資でしたから，協同組合的会社法人とでも言って良かったかもしれませんが。会社法人を選んだのには理由があります。それは，仲良しクラブではないということです。

共同経営というのは，みんな同じ権利で経営はやれるという話になると，私は少し違うのではないかなと思うのです。「船頭多くして船山に上る」という言葉がありますが，一人一人の意見があまり強すぎて，意見がまとまらないという状況は経営にとっては面倒な形態なのです。

事実，サカタニ農産も協同組合法による農事組合法人でしたが，これは一人一票ですので，まさに協同組合原則なのですが，当時の酒谷実さん，その後の奥村一則さんのワンマンとも言えるようなリーダーシップと決断力があればこそ経営は伸びていくのではないかなと思います。ただ，それと地域の農業の実態，あるいはそれを取り巻く環境，人がどう関われるのかということなどいろいろな要素があります。

事業継承の手本

2013年からは事業継承プログラムに取り組みました。当時，私には大事な経営の師匠がいました。石川県白山市の六星生産組合です。ここには北村歩さんという初代の代表がいらっっしゃいましたが，今，六星さんは稲作と加工，レストランを併せて売上で10億円近

くになっています。経営陣も全部変わりました。現在、代表をされている軽部さんは東京出身です。なお、経営陣は全部県外出身者です。しかも農家育ちの方はほとんどいません。これが六星の今の姿です。

北村さんは早くから人材育成に力を入れていました。しかも出身はこだわらない。能力、やる気を最大重視しながら採用し、そして、人材育成を続けてきました。しかも早くから事業継承に取り組んできました。「忠君、事業を継承し、完全に引き継ぐまでには10年かかる。だから、いくら早く始めても遅すぎることはない」。私は自分のライフスタイルとしてはいくら長くても65歳までには事業を継承し終えたいと考えていました。六星も私どもと同じような共同出資の会社で、最初は農事組合法人で始まっています。途中で農産加工を取り入れるような形で、当社もまさに六星さんの後追いをしているようなものでした。

事業継承の検討

ある年、秋田大学で開催された農業経営学

会にも一緒に参加しました。このときは農業法人の事業継承がテーマだったのですが、講師は農研機構の梅本先生です。先生はわが社の事業継承にも大変強く関わっていただきました。「早く変わろう、早く変えよう」と思ったのではないのですが、そういう考え方を早くからすることが次の人材が育つことにつながるのではないかと自分自身も考えたからです。結果として2016年に代表を代わり、そして、昨年には設立当時の経営陣5人のうち最後の1人が去年に完全引退という形になりました。

事業継承に当たっては、検討会を組織し、農研機構、県の指導機関、当社の設立時から指導いただいている公認会計士などで組織しました。1年に3～4回事業継承に関する会議をもちましたが、事業継承というよりも、中期経営計画を作るという作業を併せて進めました。当社を想定した事業継承の手順を農研機構の梅本先生にまとめてもらいました。第1段階、第2段階、第3段階で、私のところは第1段階と第2段階を同時並行的に進めました(表2)。梅本先生をはじめ、指導いた

表2 経営継承の手順(農研機構中央農業研究センター)

段階	項目	検討事項・留意点
第1段階：経営計画の策定と組織体制の整備	経営理念の確認	経営理念の具体化
	中期経営計画の作成	通常は、経営収支や資金繰りに加え、労働配分や作業面での可能性も含めて計画案を検討
	社内の組織体制の整備	責任及び権限の委譲を考慮した組織体制の構築
第2段階：後継者の能力養成(キャリアパスの整備)	後継者の能力養成	機械作業や事務的な作業から徐々に戦略的な領域を担当。但し、養成期間、能力によっては同時併行で実施
	能力養成のステップ	1～2年：生産技術など基礎的領域のノウハウ習得 3～4年：マネージャーとしての管理や顧客対応 5～6年：企画・総務・販売部門のマネージャーを担当 7年以降：部長など特定の領域(事業部門)を担当
	後継経営者の選定・決定	後継者としての適性(統率力、意思疎通能力、視野の広さ、忍耐力、行動力、柔軟性、経営の実務能力、協調力、交渉力、決断力など)の見極め
第3段階：後継経営者の選定と経営者の交代	継承に向けた合意形成	社内の合意形成に向けた取り組み
	経営者交代	後継者の役員登用や経営陣の確定と代表権の委譲
	事業資産の移譲	相続権者の確認。現経営陣の株式や所有する有形資源のリストアップ。株式等の相続
	現経営陣の引退	現経営陣の引退後の処遇の確定。地域や関係機関との信頼の確保・継続

だくときには役員は全員出席，それから，必要あるときは全社員を集めて合同の研修会を織り交ぜながら段階的に進め，理解を得ました。

事業継承の検討

事業継承で重要なのは自分が持っている株をどうやって引き継ぐかということです。当社の出資者は最初5人でしたが，その後，従業員にも株主になってもらいました。株主にならないと役員にはなれません。ですから，株主になるということは経営にも参画するという意識づけもありました。ただし，強制はしませんでした。手を挙げて，持てるだけの株は持ってください。それは買ってもらいました。したがって，保有株数の均等性は失われて行きました。その結果，創業時からの役員3人で全体の75%になりました。さらに経営の継承者候補として，譲渡するにはルールが必要でした。約束事をルール化しないと進みません。家族経営は別です。他人同士で作った会社はこれが非常に大きな課題だと思います。

二番目は創業者の持ち株を残すかということでした。わずかに5%を残したのですが，現在専務である私の長男は不要だと言っています。北村さんも最初は10%を残していましたが，でも，近年，創業者は全部手放したと言っていました。なぜかという点，中途半端な関わりをすると，若い者たちは嫌がると言っていました。今まで従業員にも意識を持たせるよう希望に応じた出資に加わってもらいましたが，やはり経営陣は経営陣としてしっかり責任を持った仕事をしないと駄目だ，中途半端に関わらせるということは決して良くないということを今の若い連中は言っています。

家族経営はちょっと違うと申し上げましたが，家族の中で，しかも法人化した経営でそれを後継者にどう引き渡していくのか。例え

ば出資というのを今一度よく考えた方が良いのではないかなと思います。

2. 地域農業のこれから

村上市の農業

村上市は，2008年に当時の村上市など1市1町3村が合併してできた市で，新潟県の北の端になります。面積は1,174km²で，新潟県の9.3%，県内でも一番広大な面積を有する市です。村上市（図1）の土地利用は山林が非常に多いです。水田は6,900haで，畑は1,700haです。米の販売農家も減少してきています。3,500戸あったのが2,700戸，2,100戸と減っています。専業農家の数も減りつつありますが，販売農家ほどではありません。農家の規模については1～2ha，2～3haが圧倒的に多いですが，5ha以上も徐々に増えてきています。市内には農地適格化法人が49社あります。集落営農も含めて49社で約1,600haを耕作しているのが村上市の大まかな状況です。農産物の総売上は，約180億円です。そのうち半分くらいは畜産，残り半分が農作物になります。米の売上は約65億円です。野菜が13億円ぐらいになっているかと思っています。米は少し下がっていますが，園芸は



図1 村上市の位置

ちょっと増えています。

販売実績から見て、各地域がどういう状況にあるのかを押さえながら、そこで取り組める確実なもの、そして、さらにはそこに付加価値が付けられる要素があるのか、そういったところが大きな勘所になるのではないかと思います。

地域は人口が減る、農家の数も減る、農業従事者も減る、高齢化していく。ただ、農地、水田、畑はそれほど減りません。村上市は耕地面積が約7,300haです。7,300haのうち本当に手入れが行き届いて、効果的に農業ができる農地は6,500haです。800haは中山間のかなり山の方にあり、一部耕作放棄地になっており、鳥獣害の被害もあります。去年の秋はクマ105頭捕獲、イノシシも出始めました。新潟の北の方にもともとイノシシはいなかったのです。CSR（豚熱）の心配で、今はイノシシにもワクチンを投与するぐらいのところまできています。電柵など鳥獣害対策は市でも行っていますが、なかなかこれは厄介なものです。

次世代型農業への道筋

限られた人材、人の数で広大な田畑、農地をどうやって管理し、そこで収益を上げていくかが個々の農業経営の課題でもあり、行政としても大きな課題になっていることは間違いありません。今、国は基本計画の見直しに入っており、産業政策と地域政策を両輪として位置づけて進めようとしています。産業政策はわかりますが、地域政策は何か。代表的なのは多面的機能、そして、中山間地直接支払いに代表されます。でも、その多面的機能、あるいは中山間地直接支払いの担い手の中心は高齢者です。その高齢農家の方々がいなければ地域の維持はできません。これははっきり言えます。限られた若い人材だけでは無理です。ここを両輪としてどう機能させるかと

いうところが大きなみそなのです。

若い人たちには思い切り農業経営をさせる。そして、その他の若干年を取られた一生懸命農業をやっておられた地域の方々はそのお手伝いをする。その支えになるというような地域コーディネートができないものかと思っています。恐らく農地の集積は政策が8割と言っていますが、政策がどうであれ農地集積は進みます。やめていく人がいるのですから、誰かが引き受けないとはいけません。それをスムーズに若い世代の方々に移行してあげる。でも、若い方々は経験が浅く、技術もまだ整わない。手の回らないところに地域の方々がお手伝いをする。それは多面的機能支払いの部分であったり、中山間地直接支払いの部分であったり、そこをもう少し手厚くしながら、地域の農地を支える仕組みが私が一番良いのではないかと思っています。

令和2年度予算案では、農産物輸出がクローズアップされ、総理の農政に関する発言でも強調されています。しかし、そればかりで明るい展望が拓けるわけではありません。地域に合った農地の利用、そして、農業経営の在り方というのが必ずあるはずです。キーワードは、「若い方々の出番を作る」、そして、「思いを聞く」、「それを実現させる」という政策手法が一番大事なのではないかと思います。私が60歳、遅くとも65歳までには次の担い手たちに経営を譲るのだと言って進めてきたことはまさにそれを実践させてもらったということになります。

カントリー農園の経営をやっていたときに全国あちらこちらから視察に来られました。特に多かったのは、ご高齢の農業委員会の方々でしたが、「何を一番希望しますか」という質問に対して、私は「大変失礼ですけども、皆さん方に早く引退していただいて、若い方々に経営を譲るということが一番の担い手育成になると思います」というのが答えで

した。

ライフスタイルの変化

地域農業を支える若い後継者は親世代とはライフスタイルが異なり、それが地域社会の問題となっています。うちの長男もそうですが、農業法人で働く、あるいは農業法人の経営に携わる者であっても集落で一緒に生活はしていません。集落で暮らして、集落にある農地、田畑を耕すというライフスタイルではないのです。町場に暮らして、会社のある農業会社に行って、そして、現場の圃場のあるそれぞれの集落に行くのです。要は、生活と経営は分離されているのです。そうすると、農業・農村・生産、あるいは農業、農地維持に関わる集落行事の相談事とか、あるいはそういう共同作業とかに若者はなかなか出られないのです。もっと言えば、出たくないのです。これは困った問題です。

そこを補完するような仕組みにどう変えていくのかというのは、われわれ60才を過ぎた者の考え方も変えながら、若い人たちとどう付き合い、その若い人たちの意見をどう地域に反映させるかというところが今一番重要です。正直、私の頭の中に具体的にこうすれば良いというのが残念ながらありません。今日は、ぜひそういったことを皆さんと共有できれば幸いです。

長男の想い

最後に、SNSで流している長男の文章を紹介します。本人に黙っていたので、叱られるかもしれません。

「2016年から3年間というところで、経営基盤を見直しています。直売所は閉鎖しました。農産加工品も自社製造品しか販売していません。それから、養液栽培のトマトも直売所で販売するためにやっていたのですが、やめました。と同時に従業員数も減らしまし

た。去年は、新経営陣での第2創業期が始まった年でした。今、水稻の作付面積は70haですけれども、もはやこれも大規模ではない。これからは数百とか、数千なんていう経営も出てくるのではないかと。そういったときに新たなビジネスモデルが誕生するということもあるのではないかと。私たちは若者があこがれる農企業を目指したい。」

これは本音だと思います。純粋な気持ちです。米だけで食べていけるのかとか、付加価値部門はお餅だけで良いのか。餅だっただんどん減っているのではないかと。問題は沢山あります。でも、それを覚悟の上で彼らはここからまたさらに次の神林カンントリー農園を自分たちで作っていきたいという思いがここにはあるのだなということを知りました。今の若者はみんなこういう形で情報を発信しますので、そういうことを読み取りながら新年を迎えました。

ご清聴ありがとうございました。

パネルディスカッション

「新時代の農業農村の展開」

○コーディネーター：

・小泉 浩郎氏（大日本農会農芸委員・山崎農業研究所顧問）

○パネラー：

・忠 聡氏（新潟県村上市副市長・前（有）神林農園カンントリー代表取締役）

・平出 孝司氏（有限会社エフ・エフ・ヒライデ取締役・大日本農会栃木支会員）

・永山 優子氏（なすとらん倶楽部運営組合長・大日本農会栃木支会員）

小泉 本日のテーマは「新時代の農業・農村の展開」という大きなテーマです。個々のお話に入る前に、国の農政は農業・農村の姿をどう展望しているか、「農林水産業・地域の活

力創造プラン」で確認しておきましょう。これによりますと、農政の基軸を①産業政策「強い農林水産業」②地域政策「美しく活力ある農山漁村」とし、両者は車の両輪、その調和ある展開を展望、各種施策を展開しています。

新時代、農政が期待する農業・農村の実現には、それぞれの立地を活かした具体的な現場の努力が不可欠です。お集まりいただいた皆さんは、そのパイオニアです。①経営の現状と経営理念、②経営の持続的発展に向けての課題についてお話を伺います。

パネラーからの報告

1. 経営の現状と経営理念

たのしくつくと、おいしくなる！

忠「たのしくつくと、おいしくなる！」。これは創業して間もない頃、あるコピーライターが作ってくださった言葉をそのまま今でも使っております。農作業そのものというのは決して楽な楽しい仕事と言うには少し言い難いところがありますが、同じような世代のみんなとワイワイ言いながら作業にいそしむのは、そこに少しの楽しみ、喜びが見いだせるのではないかと。そうして生産したものはきっとおいしいはずだし、それを消費者の皆さん方に伝えていきたいというのが当時の思いであり、今でもそれは変わらないことだと私は思っていますし、この経営理念にも通ずる言葉は、今は若い世代がその精神を引き継いでいってくれております。

ただ、同じ農作業でも、スマート農業を取り入れ、昨年はGPSの直進性のある田植機に替えていますし、防除体系は近所の一斉防除を補完する意味でドローンを活用した防除体系に切り替わっております。恐らくドローンの活用はもっと農業場面では拡大されていきますし、制度も変わっていくと聞いています。新しい農業技術を取り入れながら、効率

の良い農業生産がわが社の大きな柱になるのではないかなと思います。

村上市の農地の6,500haのうち、神林地区は昭和の終わり時代に約2,000haの圃場整備をし、1ha圃場もかなりの面積があります。他は50aが基本になっていますが、全圃場がバルブ灌漑ですので、圃場条件も村上市の中では比較的良いところですので、生産コストを極力抑える効率的な形での農業生産は可能な地域です。

花を通じて豊かな生活に貢献する

平出 弊社の理念は「花を通じて豊かな生活に貢献する」ということでやっております

(写真4、口絵参照)。まず1990年から始まりましたB to B（企業間取引）からB to C（消費者向け取引）

ということは、いかにエンドユーザーに花を届けるかということで、今という6次化を食べ物ではない花でもできるということでスタートしました。今は「フラワー装飾一級技能士」（厚生労働大臣免許）の資格を持った従業員が2名おりますので、名実ともにその分野の中では拡大を続けてきました。今日ここにある演台の花も弊社のものです。1990年から、農業も見える化していか



平出 孝司 氏



写真4 (有)エフ・エフ・ヒライデにおけるユリの生産

なければならないということで、そこから環境、生育、市場など各種データを取り始めました。それが後々の販売に大きな力になったことは言うまでもありません。

2003年にはいち早く ICT を導入しました。これはオランダのプリバ社のマキシマイザーで、これによってまさに人間以上に施設をコントロールでき、1万5,000m²のグリーンハウスが全部コンピュータで制御されています。また、2008年にいよいよ球根の直接輸入を始めました。オランダ、南フランス、ニュージーランド、南米のチリから輸入していますので、仲介業者を省くことでコストを大幅に下げることができました。さらに、環境に配慮した農業を目指して、2009年から空気を汚さない、水を汚さない、そして、土を汚さない、1996年にオランダで作られた花の認証システムである MPS-ABC に参加しました。

2010年からは CO₂ の排出を考慮して太陽光発電を導入し、2011年、12年、13年とそれを着実に広げてきました。そして、2015年には製造業のノウハウを入れ、現場の効率化を図るために、日産自動車の APW (Alliance Production Way) というチームの協力のもとに栃木県の工業振興課が取り組んでいる「モノづくり改善道場」に参加しました。その成果を、2017年、18年と2年間実践して、生産性を高め、コストを大幅に下げることになりました。また、2018年からは工業振興課の協力によりロボット研究に取り組み、昨年7月にユリの搬送ロボットの実証実験に成功しました。さらに、2019年度はオランダの技術と融合したロボットの開発にベンチャー企業の若い人たちと取り組んでいるところです。

地産地消を使ったメニューでおもてなし
永山 私は、那須高原友愛の森の中で那須の食レストラン「なすとらん」を経営していま

す(写真5、口絵参照)。お店のスローガンは地産地消ということで、私たちの地域には牛肉はもちろん、野菜も宝庫なので、そういったものを使ったメニューでおもてなしをしています。

レストランの立ち上げの頃は、農業は農業、観光は観光、商工は商工という縦割り時代でした。私は農家ですから、当時は農業のことだけしか知らなかったのです。2005年度に那須町に国土交通省の事業として「食文化を核として観光的な魅力度の向上による地域活性化調査」というものがありました。その中の調査に加わった方は那須町の観光業、レジャー業、それから、シェフの会、商工会など各組織から選ばれたさまざまな方で、私は農業者の一人としてこの事業に関わったわけです。

まず、那須にある風土的なものも含めて食文化の掘り起こしを行うためにそれぞれの立場から意見を出しました。私たち農業者からは野菜の栽培とか、食べ方を話しました。皆でワイワイ語り合い、それを基に1コマのカレンダーにしました。いろいろな会議で地域おこしの話をしましたが、まさにこれではないかということに気づきました。「食」への



永山 優子 氏



写真5 レストラン「なすとらん」

取り組みを地元主体で推進していくために、またこの調査事業の成果として食文化フォーラムを成功させました。そのときの実行委員長は石材をやっている社長さんでした。

本事業でいろいろな方たちと関わった中で、「これで終わりはない」という熱い思いが何名からも出ました。その事業でお世話になったゆとり研究所の野口智子所長、作新学院の橋立達夫先生、そういった方々と一緒にもう一度私たちを指導してくれないかということで町当局にもお願いをした結果、2006年4月18日に食と農と観光の連携による地域活性化を検討する「なすとらん倶楽部」が設立されました。この活動の中で、やはり同じ食でも、商工会や農家が連携をしないと何も進まないことに気づき、「食の発信をしなければ」ということになりました。

ちょうどそのときにJA那須和牛部会で那須和牛ブランドの商品登録を申請中だったのです。私たちは、その和牛や地元の食材を使うレストランを立ち上げたいという思いが湧き上がってきました。2007年8月14日に、町から倶楽部に「町の施設でレストランをしてみたら」と提案されたので、速攻で「やります」と答えてレストランを立ち上げました。

私たちの友愛の森道の駅は、直売所だけは新しく作りましたが、既存の建物を活用してレストランなどを作りました。普通、道の駅というのは一つの組織でやっているのですが、私たちの道の駅はそれぞれが経営しています。直売所、うちのレストラン、物産センター、工芸品店です。今の課題としてはこれを一つにすることを検討しています。

私たちの道の駅は観光がメインの立地です。そうすると、直売所で野菜を買って帰ることもあると思いますが、まず私たちのレストランで食べてもらって、「これ、おいしいね。これはどこで売っていますか」と言われたときは「直売所で売っているよ」というような

誘導をしたり、あるいはいろいろな食材を皆さんに提案したり、料理の仕方なども教えることもできる食の発信拠点としてのレストランを目指しています。

またレストランの設立にあたり、運営組合を立ち上げました。出資一口1万円、最高30万円まで出資を集めて、66名の方に参加していただき、出資額は376万円になりました。その出資金で、レストランをオープンして13年目になります。10年目の節目の年には私たち手づくりの記念事業を行い、出資者には感謝の気持ちを込めてこれまで何回か配当をしました。

小泉 ありがとうございます。皆さんの経営の現状等、それから、苦勞してきた流れ等もお話しいただきました。そこには産・学そして省庁の枠を超えた積極的な行動が特徴的でした。その中で、これからの問題として、それぞれ築き上げた経営をどう持続させていくか。担い手の問題に移りたいと思います。

2. 経営の維持と継承

経営のリスク低減と決断

忠 私が初め、いろいろな事業に取り組んできて、いわゆる多角化路線に入っていくわけですが、設立10年間は累積赤字を抱えていました。11年目にその累積損が消えて初めて利益計上ができるようになりました。土地利用型農業の大規模経営、特に借地型の土地利用型農業では恒常的な経営構造は、営業利益がマイナスで、そこに稲作に絡む政策的な交付金が入ってプラスになります。これは過去も、現在もほぼ変わらない状況にあります。

そこで、私が経験した中で一番経営として大きく揺らいでくるのは政権・政策が変わるたびに助成金体系が変化します。これによる経営収支への影響はかなり大きいものがありました。最大で1万5,000円の戸別所得補償

が入った年は2,000万円くらいの補助金をもらっていました。それが半減になり、今はゼロですので、経営規模が大きければ大きいほど、その反動が大きいという収支構造になります。

多角化してきた要因はそういった政策リスクを極力避けるために、自分で作ったものは自分で売る、付加価値を付けるという路線で、そこに投資をし、人も投資をしてきました。ただ、やはり人の投資が一番コストがかかります。直売所も最大で3,000万円くらいの売上にはなりましたが、そこに担当者を一人付け、そして、パートの販売員を雇用し、そして、生産農家も高齢化するので運搬なども手伝います。そうするとコストがかかります。同時に担当していた職員も定年退職で辞めていきます。要するに従業者も減っているのです。次の世代が考えたのは、不採算部門はやめる。そして、きちっとした収益が上げられるところだけを残し、経営をスリム化させる選択をしたのだらうと思います。

事業連携

忠 これはどの経営にでもあることで、経営のスリム化をいつどの段階で決断するかがまさに経営者の大事なところですが、当社だけではないですが、地域に対して仕掛けているのは事業連携です。大規模化した家族経営であれ、法人経営であれ、手を組めるところとは手を組んで、さらに生産コストを引き下げる。もしくはもっと効果的な販売先、売り先を見いだす。これにはJAにも関わってもらって、お互いに事業としてそれをよしとするならば、手を組めるところがあったら組んでいくのではないかということです。

村上市内にはJAが二つあり、合計で7基のカントリーエレベーターを所有しています。稼働率は50%以下で、これは今後上がりません。一方で、49の農地所有適格法人は

1,600haを耕作しています。法人の数も、規模ももっと増えていきます。そうすると、乾燥調製施設が必要になります。私が最初に作った50ha規模のライスセンターは今70haであっぶあっぶしています。もう一つ作れるのかといっても作れません。今だと最低でも2億円、場合によれば3億円くらいの投資が必要です。これは体力的に無理です。そうすると、同じような課題を抱える農業法人なり、同規模の農業経営を連携させることがどうしても必要になってきます。

まずは効率性を高め、そして、市場で優位な販売に持っていけるようなまとまった同一品質のものを安定的に供給する形を作るのが私たちの稲作地帯には一番必要なことなのです。もちろん主食用米の消費は年間10万tずつ減っていきます。市場はもっともっと縮むでしょう。だからといって、全くゼロにはならないはずですが、減っていく中であっても、そのシェアをどれだけ今の取引先の中で確保できるかが勝負なのではないかなと思っています。

新たな事業展開

平出 弊社は次なる戦略も構築しています。2015年に事業継承をして、私が会長になり、専務が社長になりました。5年が経過して、今は社長にプレッシャーをかけながら新たな事業展開をプランニングしているところです。ユリ1本で行くというのは大変危険です。オランダにはよく行きますが、トマトを作っている会社では10haの温室を4棟持っているのです。1棟の10haで何を作っているかという、花を作っているのです。「なぜ花を作っているの」と言ったら、「これは危険分散だ」と。やはりいろいろなところで考えているのですね。

異業種からの農業参入

平出 忠先生の講演の中にこれからは人材育成だというお話がありました。まさに私もそのとおりだと思います。いかに優秀な若い担い手を作っていくか、これからの大きな課題だと思うのです。しかし、今の若者は農業を嫌っているのが現状です。

私が以前からお付き合いしている全く異業種の建設業の社長がいます。たまたま2年前に「平出さん、農業をやりたいのだけれど、知恵を貸してくれないか」と来たのですが、「やめた方が良いでしょう。もうからないからね」という話をしたのです。でも、真剣になって、「土地を買いたいのだ」という話なのです。「いや、買わない方が良いでしょう。土地は余っているから、借りた方が良いでしょう」という話をし、「ここに行けば、こういう指導を受けられる。振興事務所に行くと技術を教わることができる」ことなどを教えてあげました。作物はハウレンソウを作ったのですが、2年目で軌道に乗り、昨年の暮れに来て「今年は新たにハウスを1.5ha増やしたい」、彼曰く「なぜ農業は素晴らしいのに、後継者がいないのはおかしいよね。こんな良い仕事はないよ」と、彼は企業的な発想の中で農業を始めたのです。出口を制する者が勝ち組になるという言葉があります。まさに作る前から、ハウレンソウを売るためにはどこに売れば良いかということを考えてスタートしたのです。ここはオランダ的な考えです。

それから、売るものは高く、買うものは安く、これは当然です。仕入れは当然のことながら岩手県の安い肥料会社を探して、そこからワンロットで買うようにしたのです。「こんなに安く買える。農協の半値近くで買っているのだよ」と言うのです。そういう経営を考えてやっていくというのはまさに異業種から得られたものではないのかなと思います。これから人材育成を含めた中での担い手育成

の中にはそういう人も必要だと思います。私は本当に農業の業界ではなくて、違う業界の人から教わっています。

異業種との連携、情報発信

永山 「なすとらん倶楽部」の活動をもとに、那須の食材を全部ワンプレートに詰めた人気ランチメニュー「なすべん」を作りました。これは私たちだけではなくて、地域の6事業所ほどが参加して取り組んでいます。それから、商工会等では「那須のすいとん」に取り組んでいます。それぞれ皆さんが取り組んでいることを一つになって何かができないかというのがこれからの課題なのです。

縦割りだけではやっていけないということ、いろいろな人と人との交流、物と物の連携がものすごく大切だと思います。私は農業畑しか知りません。この「なすべん」協議会の会長は那須どうぶつ王国の園長ですが、その方は「私たちのなすとらん倶楽部の活動の中から農業がものすごく理解ができた。そういったことも自分の経営の中に取り入れることもできた」という声があります。私たち農業は情報発信がすごく下手なのです。ほかの人たちとの関わりを持ったことによってものすごく情報発信ができるようになりました。前回は「なすべん」でNHKに出させていただきました。このように、皆さんの力によって私たちの活動が各所に情報発信できて、私たちのレストランも潤っています。昨年の入込数が5万人ちょっとで、売上が6,700万円です。原価率は本当に高いのですが、44%ぐらいまでということをやっております。そんな中でも今まで赤字を出したことがありません。皆さんの助言があったからこそ、ここまで堅実にやれたのかなと思っています。今後、グリーンツーリズムや民泊などについて後継者も含めみんなで話し合いができれば良いかなと考えています。

農地を所有し、貸す人の地域での役割

忠 今地域で農地中間管理事業に取り組み始めています。これは圃場整備を活用して、担い手に農地を集積させる事業です。地域の話し合いが基礎になることは確かです。担い手たる一部の農家、あるいは農業法人に農地を任せるとするのは経営上とても有効ですが、貸してしまった人は任せ放しで何も役割はないのか。要は、農地を所有する人と利用する人の権利、役割を混同してしまうと、地域維持が非常に難しいことになってしまうのではないかと危惧しています。

どうということかという、一つ前に経営体育成型圃場整備というのがありました。これは今でも事業としてあるのですが、これも同様に、圃場整備をし、条件が良くなったところを少数の担い手にまとめてやるということなのですが、貸してしまって、あとは一切農業と関わらなくなってしまったところが幾つかあります。そうすると、先ほど言ったように地域の維持は無理です。「共同作業、農地管理、農道の管理は誰がするの。みんなですてきたじゃないの」「貸してしまっただから、私は関係ありません」。これは最悪の結果を招きます。

ですから、経営は担い手の方々に、その補完として農地を所有する方々も関わりを持って担い手を支援していくという構図を作らないと駄目なのではないか。これは所有者としての義務ではないかと思うのです。義務まで手放してしまっただけは農村の崩壊につながってしまう。ここは注意をしないといけないのではないかと思います。

農業法人の数ではなく、質が大事

平出 栃木県においては約600社の農業法人があります。あと1年間で800社にする計画なのですが、ほぼ遠い数字だと思うのです。さらに5年間をかけて1,000社にするという

考えがあります。では、全国を見るとどうか。現在は全国に農業法人が2万3千社ほどあります。それを2023年までに5万社にする。ただ、私が農水省に言っているのは、「数の問題ではない、経営の内容だ、また、経営の質の問題だ。」と。その辺も含めて、本県の関係機関の皆さん方にもご指導いただきたいのです。

本県に600社ある農業法人を見ると、経営と家計がごっちゃになっている事が大半です。しかし、会社の経営と家計を明確に分離するのは当たり前のことなのです。また、社会保険をきちんとしていないという法人も多いので、関係機関の指導をお願いしたいと考えています。

それから、経済同友会の会員の多くが、社会貢献をしています。やはり農業も自分の経営がある程度安定したら、いかに社会に貢献するかということを考える必要があります。国連が出したSDGs、まさに持続可能な開発目標ということで17項目があります。いろいろな会社に取り組んでおり、まさにそれは社会貢献の一つだと思うのです。では、農業経営の中で何ができるか、そういうところも指導機関の皆さんとともに考えたいと思います。

永山 私は農業者としてレストラン企業を興したのですが、農業をやれる人はいろいろな企業に関われるということに自信を持ちました。そんな中で今言われましたように、まず事業をしないと雇用をしなければいけない。その雇用者の育成もしなければいけない。社会保障の雇用保険とか、年金とか、そういったことも含めて考えていかなければいけない。もっと農業者の中でもそういったことが家庭の中で広まっていけば良いのかと思います。

農業は風土産業だ（結び）

小泉 農業は風土産業だといわれます。持ち運びのできない固有の風土をどう活かしていくか。本日の皆さんのお話をお聞きし、新時代の農業・農村は、現場との共生、学問の知恵、異業種の活力、消費者の評価、そして他省庁の政策まで積極的に活用し、現場から着実に展開していると感じました。「風土を活かし」「技術を磨き」「地域と共に」これを結びとします。



小泉 浩郎 氏

総括

小栗 邦夫氏

（大日本農会 副会長）

今日の皆さんのお話は経営の継承が主なのですが、忠さんは行政の立場もあるので、地域の継承という部分もあるのだと思います。経営なり、地域の継承



小栗 邦夫副会長

をしていく中でいろいろなプレイヤーがいて関係者がそれぞれの役割を果たしていくということなのだと思います。それぞれの役割を果たすには、できるだけデータや知見に基づいて分析し、役割を当てはめていくのがよいと思います。また、その際には先人の事例も学んでいくことも必要でしょう。

忠さんの話の中には新潟の麓二区生産組合、富山のサカタニ農産、農研機構の梅本さんなどからいろいろ勉強された過程が出てきました。梅本さんの女性のお弟子さんに経営継承ではなくて、第三者継承まで検討されている方がいます。大日本農会でも以前お呼びして記事にまとめていますが、これからは身内の継承だけではなくて、第三者継承、さらに言うと、地域で「むらおさめ」とか、条件不利地区からの撤退とか、そういうなかなか難しい課題にも取り組んでいかなければならないのだと思います。大日本農会でもそういったテーマでもいろいろなことを整理していきたいと思いますので、雑誌「農業」は結構役立つのではないかと思いますので、ぜひご一読いただければと思います。