

[報告 4]

株式会社田切農産 2 階建法人の取組み

農地と多様な農家を結合させる法人経営

紫芝勉（株式会社田切農産代表取締役）

田切農産設立の目的

長野県飯島町では昭和 61 年に全戸参加型の営農センターが設立され、町の農業の牽引役としてやってきた。営農センターを中心に町内 4 地区の地区営農組合ができて、我々の会社があるのは田切地区というところだが、そこに従来からあった 6 集落の営農組合が集約され、田切地区営農組合が昭和 61 年に設立された。設立後 15 年を経過し、いろいろな農業情勢の変化、特に農業従事者の高齢化や将来の担い手農家の確保のために、中心となる担い手をどうしていくのかといろいろな検討を重ねていくうえで担い手法人をつくる必要があるという結論になり、田切農産が平成 17 年に設立された。現在、飯島町では 4 地区ある営農組合それぞれに、担い手法人が 4 つあるというかたちになっている。

その後、平成 22 年に、田切農産は全戸参加型、全戸が株主になる株式会社に移行した。株式会社に移行した理由だが、ひとりひとりの農家に株主になっていただき、自分の会社であるという意識を持ってもらいたいということが、一番の大きな目的であったが、田切農産の構成員を明確化させるということもひとつの大きな目的としてあった。

田切地区営農組合と田切農産の「2 階建方式」

いわゆる「2 階建方式」といわれるシステムで運営しているが、1 階部分には田切地区営農組合が存在して、営農組合のなかでの話し合いによる農地の利用調整や作業受託のとりまとめを主に行っている。ほかにも地区内の農業関係の維持、農村の維持のための活動などを行なっている。地区内の営農にかかわる頭脳の部分にあたる。

2 階部分の田切農産が、農地の管理、作業、農作物の栽培から販売までを行なっている。田切農産は地区の営農組合から、たとえば作業受託や栽培委託が出た場合に、それを全面的に請け負ってやっていく。つまり地区営農組合が頭脳の部分であれば、我々は手足の部分であるという形になっている。



田切農産の 3 つの経営理念

田切農産の経営理念は、①永続する農業、②環境にやさしい農業、③創造する農業の 3 つだ。

① 永続できる農業

地区の農家の皆さんが 10 年後も同じように農業を続けていくためにどんなサポートができるかを考えようということだ。田切地区には農地が約 300ha あるが、その農地を田切農産 1 社ですべて管理するのは、到底不可能な話で、そこには認定農業者、専業農家、兼業農家、趣味的農業、リタイアした人といろいろな人がいるので、さまざまなスタイルの農家の人たちとどう連携していくかというのが、我々の経営の大きなテーマになっている。意欲のある農家を守りながら、お互いに補完しあうシステムをつくっていききたい。また、農業をやめてもできること、たとえば水管理や土手草の管理でもいいが、できることがあれば協力してもらいながら、いろいろな取り組みを合わせて次の世代につなげていきたいと考えるということが、永続できる農業という理念だ。

② 環境にやさしい農業

美しい田畑を次の世代につなげていきたい。飯島町では営農センターの呼びかけで「飯島町 1000ha 自然共生農場づくり」に取り組んでいる。田切農産でも栽培作物の水稻、大豆、野菜等は有機栽培、また減農薬栽培をすすめており、当然のようにエコファーマーを取得している。それ以上の要望もあるが、現状としてはそれ以上のものを取得したとしてもあまりメリットがないので、たとえば JAS 有機をとってもコスト的に合わないのとららない。それよりも消費者の皆さんと生きもの調査をしたり、農業体験などをしながら交流をして、その交流からいろいろな新商品が生まれているということがあるので、そちらのほうを大事にしていきたい。

さらに、実需者を圃場に招きながら情報交換したり、栽培方法を決定するという取り組みもしている。

③ 創造する農業

直売所の運営による販売の拡大や 6 次産業化の取り組み、また新しい力を活かすために他産業、異業種の皆さんとどう連携していくかということを考えている。その連携のなかから、地域のなかでの大きな複合経営を目指していこうというのがこの理念のひとつだ。

地域のなかの仕事づくりが一番の目的

次に現在の田切農産の事業だが、我々の現在の経営面積は水稻 56ha、大豆が 20ha、そば 10ha、白ネギが 4ha、トウガラシ・野菜などが 1ha、作業受託関係で 100ha。現在、社員が 3 名だが従業員の方、臨時の方は多く、37 名で管理をしている。

田切地区の農家戸数は約 260 戸あり、従業員総数は現在 40 名くらいだから、田切農産に約 25% の農家の方に関わっていただいていることになる。その他に、実際の仕事以外の、たとえば水管理や土手草管理というものを含めていくと、半分以上の人になんらかの形で関わっていただいている。

我々の会社の一番のモットーは、お互いの意見を尊重し、その意見に対して「ダメ」と言わないことを大事にしている。お互いを尊重し、意見を出し合うことで大きな活力が生まれ、それが仕事につながる

っていくということを大事にしている。仕事で新しいことに取り組むなかでも、プロセスを大事にしながら成果を社員とわけあっていくことが大事だと考えている。

写真を見ながら説明していきたいが、これは特別栽培の大豆で、実需者から「無農薬は無理だから低農薬でやってくれ。殺虫剤を 1 回だけ撒いてもいい」と言われて、手除草をしている。除草作業で大勢の人が働いているが、この大勢の人が働いている様子を地域の人たちが見て「赤字だろう」と。赤字にはなっていないが、大きな黒字にもならない。私たちの会社の一番大きな目的は、地域のなかで仕事をつくっていくことだと考えているからこういうことをやっている。大勢での大豆の除草作業は一見むだに見えるが、仕事だから会社として給料を払う。この部門が黒字にならなくても、ここで働いてくれている人たちが気持ちよく仕事にきて、給料を受け取ってもらって帰るとというのが、地区への会社からの利益分配のひとつの手法だと考えている。

農地の貸し手にも水管理などの仕事をつくる

農地の利用調整と作業受託の取りまとめは営農組合と連携してすすめているが、農地に関しては利用権設定をして田切農産に集約しつつある。営農組合が調整することの利点は、農地が団地化しやすいということだ。直接我々が調整するのではなく、たとえば大規模農家との調整も営農組合が入るので、非常にスムーズにいく。お互いの利害関係なしに調整できるということだ。

貸し手は我々に農地を貸して終わりということではない。うちの地域は、夕方になるとたくさんの人が、犬を連れて散歩したりしている。その散歩の姿を見て気がついた。散歩している人に水の管理をお願いしよう！ というのは、その人も元農家だ。畦畔の草刈りや水の管理などをお願いすると、喜んでやってくれる。農業から離れても、やはり気になる部分がある。そういう人が犬の散歩だけの人材ではもったいない。人材を有効に活かすということで、当然、有償でやってもらっている。

うちの会社に若い社員がいる。若いといっても 40 ちょっと過ぎだが、「水管理をしてくれ」と言うと、水を見に行くが、本当に水を見るだけだ。年

寄りの水管理は一味違う。モグラが穴を開けていないか、きちんと土手の隅々まで犬を連れて歩いてくれて、田んぼの奥まで水が届いているか確認する。

作業委託ではなく栽培委託で転作作物の利益を出す

大豆・ソバなどの転作作物は、まず農家の委託希望を受け、営農組合と田切農産が栽培計画に基づいて受託する。それを行なうことによって団地化がしやすくなって作業が効率化する。委託農家の皆さんには、草刈りなどの基本的な部分は受け持ってもらおう。転作作物は、個々の農家で収支を完結した場合、非常に利益が出にくい。特に大豆や麦などはそうで、交付金を受け取っても利益が出にくい。なにが一番大きな理由かということ、作業を委託してしまうことだと気がつき、作業を委託するのではなくて栽培を委託していただくこと。そうすることによって、販売責任は当然田切農産にあるので、大豆に関しても麦に関してもソバに関しても、なんらかの方法で高く売することに努める。そうやって集約することによって、土地利用型作物だけではなく、栽培作物を多角化することもできる。白紙で委任してもらうので、そういう手法をとり、我々としては多角化していきたいということをやっている。

管理委託作業のプレミアム配分で野菜栽培の技術研鑽が進む

今、野菜に力を入れていて、野菜栽培では作業の管理委託を行なっている。田切農産が初期投資の部分である農地や資材、農機具などを全面的に用意して、育苗、移植、収穫、調整、出荷作業など、大きな労力が集中するものは共同でやりましょうということにしてある。管理者は地区内の農家の皆さんから募集して、日常の追肥や除草作業、土寄せ作業などの管理作業を委託する。委託栽培者は委託された日常の管理作業を、その人の都合のいいときにやってもらう。販売は田切農産が全面的に代行販売を行ない、売上高から経費を引いて収益が出るが、それを出荷量・品質等を基にプレミアムとして算出して、配分金として支払う。当然、共同作業は会社の仕事だから、会社から労賃を支払う。その労賃と最終的な配分金を合わせると、1 戸の農家でネギの作付けを完結するよりも収益率が非常によくなる。

これが我々の会社になんのメリットがあるかというと、配分金はすべて委託者にプレミアム付きでわけてしまうので 1 銭も残らない。だから、一緒にやっている人たちが「それでいいのか」と言うが、それでいい。

どうしていいのかといったら、共同作業で会社の人たち、生産者の人たちの仲間意識が非常に高くなる。それから、ネギは団地化しているので、圃場が全部並んでいる。「隣の芝生は青い」と言うが、「隣のネギは美しい」と必ず見えるそう。隣に負けないようにするというのが生産者の意識だ。だから非常に技術研鑽がすすむ。指導会などもいろいろやっているの、技術研鑽が高まる。

ネギ栽培で雇用創出と新規就農者支援

ネギの仕事は、最初に始めたときは 3 人で、今年で 5 年目になるが、今は 23 人くらいに増えている。その人たちがネギの作業以外で田切農産の仕事に来てくれるので、雇用の継続的な創出になる。田切農産は、ネギの出荷を 8 月から 12 月まで約 5 カ月やるが、田切農産の名前の入ったネギが約 3 万ケース出るので、それで市場での評価や消費者の評価につながっていくと考えている。

もうひとついいことは、このシステムを新規就農者の支援プログラムの一環として使っていることだ。このシステムや、田切農産で借りている農地を提供したりして、新規就農者の受け入れを行なっている。農業研修はうちの会社でやっていただいて、研修のシステムをつかって独立してもらおうというかたちになっている。今年、2 名の就農者が決定した。

地域で一番小さな直売所「田切農産物直売所」

「農家の家庭菜園をそのままお客様に届けられるような直売所を目指します」ということでキッチンガーデンと名づけた田切農産物直売所は地域のなかでも一番小さな直売所で、建坪が 24 坪しかないが、関係している農家の皆さんや販売をしているスタッフの皆さんに、「うちの直売所が一番小さいけれど平米単価での売上は、たぶん地域のなかで一番高いよ」と言っている。でも、平米単価の売上が高くても相対的な売上が低ければどうしようもないので、いろいろなイベントを開催したり、さまざまな取組

で販路を拓げようとしている。今年はホテルでの朝市などの移動販売を始めた。それから直売所周辺に野菜畑とハーブ園を併設していて、野菜畑の摘み取りをしてもらってキロいくらという事で売っているが、これはちょっと評判が悪くて苦戦している。ハーブは意外に評判がいい。ハーブはたくさんいらぬ。フレッシュなものがひと掴みあれば、お客さんはすごく喜ぶ。これは成功かなと思っている。

6 次産業化は地域の人や他社との winwin の関係で

その他に、大豆をつくっているのだから、大豆をもとに豆腐をつくろうという動きがどこの地域でも出てくると思うが、我々はあえて自分たちではやらなかった。「豆腐をつくりたい」という人がいたので、出資をして役員として参加して、原料を責任供給する。その原料に対してはこだわりを持ち、できた豆腐を仕入れて売る。6 次産業化で全部やると農家の人たちは本当に大変だが、我々はその中間の部分を省いた 6 次産業化をめざしている。

また信州大学と行政と地元の醸造会社と我々田切農産とで連携して開発チームをつくり、新しい商品の取組を行なっている。

「すっぱからのもと」という調味料は連携してつくったものだが、先ほどの豆腐と同じ手法で、原材料の供給は我々が全面的に責任を持つ。栽培方法、品種等の選定は大学と連携してやった。原材料のトウガラシはたぶん、日本のなかでうちしかつくっていないというアメリカから直輸入した品種だ。

我々のような小さな会社は資本もないし、商品をつくるノウハウも持っていないということで、他産業との連携を大事にして、我々は農産物を買ってもらう。いい農産物をつくるという責任は当然発生するが、それをこの醸造会社のノウハウで商品化してもらう。商品化する過程ではマーケティングからはじまって、商品コンセプトからはじまる商品開発、デザイン、ネーミングまで、大変な仕事はお金持ちの大企業にやってもらう。商品開発にかかわる過程には我々も参加するので、我々の意向も入っていく。最終的に商品ができて売るときは、この醸造会社が販売責任者になる。我々はそのから「すっぱから」を仕入れて、それを直売所なりいろいろなところで

売る。そうすると、お互いに winwin の関係になれる。当然、うちは農産物を他よりも高く買ってもらえる。提携しているその醸造会社は、原料を安定的に安く仕入れる。できた商品を我々は仕入値で仕入れるから安い。それをどのくらい利益を乗せて売るか是我々の自由なので、なるべく利益が出るようにくっつけて売る。そういう取組の 6 次産業化だ。

永續する農業を目指して

最後に「永續する農業を目指して」ということで、人づくり、仕事づくり、地域づくり、物語づくりという 4 つの目標を掲げている。我々は会社だから、利益をあげなければいけない。地域の集落営農を母体とした会社であるという位置づけもあるが、簡単に利益をあげて金銭のやり取りの利益配分で終わりがたくないと考えている。仕事づくりをして、地域の皆さんにいろいろな形で会社に関わってもらう。関わってもらった仕事の対価として賃金を支払うことによって、ひとつの利益分配ができる。会社だけの利益追求で終わるのではなくて、我々の持っている成果を株主、農家の皆さんとわけあっていく。農産物をつくる時には種をまくのと同じで、田切農産の事業もまずは種まきからはじまっている。芽は出るが、枯れることも多い。失敗した事業もけっこうある。だが、そのなかでいくつかは実をつけるということで、小さなことでも始めていけば仕事は産まれるし、その仕事の成果をわけあうと仲間も増えていく。

そういう形でこれからも続けていって、そのやっていることを、直売所を核として情報発信していきたい。直売所をどうしてあんなに小さくしたかという、大きい直売所だと face to face になりにくい。うちのまわりの直売所は、スーパー並みの直売所が多い。そうすると、レジを打つ人はスーパーのおばちゃんと変わらない。そうなったら、face to face の直売所ではなくなってしまう。お客さんはなにを求めているかといったら、農産物を買うことではなくて、実はそのスタッフのお姉さんとお話することだったりする。うちの直売所はそうなんだとこのごろ思い始めた。そういうふうに伝えていくことで、一人でも多くのサポーターをつくっていけば、うちの農産物はその人たちが買ってくれる。多少農業情勢が変化しても、まずは地元で仕事をつく

って、地元でできたものを地元で消費していくことを目指していきたい。

「いいなか里山体験ツアー・体験プログラム」というのが今度できる。うちも関わっているが、飯島町の異業種の皆さんによって定住促進協議会ができたが、まず都会の皆さんに体験プログラムを提供して交流をはじめようという企画だ。ワンステップ目が交流。ツーステップ目が長期滞在。スリーステッ

プ目が定住というプログラムをつかって、次の農業につなげていきたいという思いがある。

我々は農業をやるだけではなくて、地域の皆さんとどう連携して、地域のなかでの複合経営をどう目指していくか。地域にはいろいろな人がいる。建設業の人もいるし、先生もいるし、なにをやっているのかわからないような人もいるし、都会から来た人もいる。そういう人材を発掘すると、いろいろなことができ始める。そういう人たちをまとめて、地域のなかの複合経営を目指していきたいと考えている。