

[報告 1]

農産加工・農村レストラン・グリーンツーリズムに 不可欠な営業力と商品開発力

矢羽田正豪 (JA 大分大山町組合長)

はじめに

大山町は非常に貧しい村だった。40～50 年前までは自他共に日本一貧乏な村だと認めていたが、そこから一日も早く抜け出したいという想いで、当時の組合長だった矢幡治美さんが今日の大山の基礎をつくってくださった。そして私は矢幡さんからずっと、「農村を起すのは農民以外にない」「自分を助けるのは自分以外にないから、自分たちで立ちあがっていくよりほかにない」「誰かに頼ってたって農村は興されない、だから農民自らが立ちあがって農村を興していけ」と言われ続けた。

あるとき、大山にマスコミが入りだした時期に、記者が矢幡さんに「あなたの究極の目的は何ですか」と質問した。すると矢幡さんはこう答えた。「それは農協をなくすことである」と。「よう考えてみなさい。ひとりひとりの農家が自分で自立できてきちんと成り立てば、農協はいらないでしょう。そこまで農村が豊かになってくることが私の究極の目的で、いつその夢がかなうかわかりませんが、私たちはいつまでもその夢を追いかけていきます」。そう話していたのを、私は今でも鮮明に覚えている。

大山の貧しさは、土地がないところからきている。一戸あたりの耕作面積が平均で 40 a。しかも、段々畑や棚田を 20 枚も 30 枚も集めてようやく 4 反になる規模だ。だから、貧乏をするより仕方なかった。

けれども、それはやり方一つで変わる。つまり、今村先生が提唱されている農業の 6 次産業化に取り組むことだ。私たちは土地がなかったために、ものをできるだけ有利に販売してくことを考えた。いかにして収益率の高い農業を組み立てるかということに知恵を絞ってきた。

知恵は一朝一夕で出てくるものではない。一人で出てくるものでもない。知恵はいろいろな経験の積み重ねのなかからうまれてくる。そして、それが利益となって出てくる。私たちは、人づくりを中心に経験や知識を積み重ね、それを徐々に経済に結び付ける活動を行ってきた。



貧しい村の挑戦

今、農協が中心となって大山を一つのオーガニックブランドにしようという活動を行なっている。といっても、うちのような狭い面積では国の基準にあてはまるようなオーガニック農業はできない。そこで、村全体を農協が管理するというかたちで取り入れていこうと考えている。

自然環境、生命体、地球に生きている人たちを大切にしながら、やさしい農業を展開する。包装資材などもできるだけ害のないものを使い、イキイキとした活力ある農業を次世代に引き継いでいくことを目的としている。

現在の大山町の人口は、1,000 戸で 3,200 人、農家戸数は 604 戸。1 戸あたりの平均耕作面積は 40 a。耕地に恵まれず、立地に恵まれず、天然資源にも恵まれない山村農業である。そんな貧しい村であったにもかかわらず、大山ではこの 40～50 年の間、ほとんど農家戸数は減っていない。

そして、農産物全体の売上は 20 億円になっている。

知恵を使えば農山村は宝の山だ

今から 50 年前、昭和 36 年に、当時の組合長であった矢幡治美さんが、「田んぼに梅を植えましょう、畑に栗を植えましょう」という運動を展開した。当初は「大事な田んぼや畑に木を植えるとは何事だ」とお年寄りたちからずいぶん反対されたが、矢幡さんのすばらしい指導力、リーダーシップで皆を説得した。これは経済運動であり、小さな村の大きな実験だった。

今、大山で一番、ウメを広く栽培している方を「ウメのプロフェッショナル」と位置付け、この方を中心にウメの栽培に取り組んでいる。奥さんとお手伝いの方も含めて、年に 2~3 回は海外に出かけている。

大山ではスモモの栽培も行なっている。というのは、皆さんご承知のように、ウメとクリを植えたくらいで農家の経済ができあがるわけではない。農産物には豊作不作、凶作があるため、安定した収入を得るには、多品目の栽培が必要だ。

昭和 47 年からは、狭い土地を高度利用でき、天候に左右されない作物ということで、施設や装置を利用したキノコ栽培を開始した。大山は段々畑や棚田の村であったため、農家には必ず農耕のための牛や馬がいた。それを矢幡治美さんは、これからの農業は重労働から軽労働、むしろ快適労働に変えていかなければ若い人は残らない、お嫁さんも来ないということで、牛・馬追放運動を展開した。そして、空いた納屋を利用した産業を興していこうと、納屋のなかに発泡スチロールを吹き付けて断熱をし、電気を引っ張って空調施設として、キノコの周年栽培に取り組むことにした。

キノコ栽培は、大山の若い人たちが旅をしているときに長野で出会ったものだ。長野の人たちに「キノコ栽培を教えてほしい」とお願いしたところ、「九州は無理だ、あんな暖かいところではできない」と一蹴されてしまった。しかし、私たちのところには一つの優位性がある。それは、山に囲まれたスギの産地で、製材が盛んであるために大量のおがくずを無償で手に入れられたこと。長野ではおがくずを買ってキノコ栽培をしている。これは非常に有利ではないかということで、思い切って取り組むことにした。現在は、エノキ、シイタケ、ナメコも栽培している。

大山では今も 70~80 歳の人たちがイキイキと農業をしているが、それは軽薄短小作物のグラム産業を勤めていることによる。重量作物ではなく、軽薄短小の作物だから歳をとってもできる。私は彼らに「農業は生涯現役だから、片足を棺桶に突っ込むまでは仕事していいんです」「お金のためではなく、生きがいとしてやってください」と話している。

軽薄短小作物ということでは、ハーブ栽培にも取り組んでいる。

昭和 36 年から植え始めたウメ・クリが実をつけ始めた昭和 44 年、大山は「ウメ・クリつくってハワイに行こう」というキャッチフレーズで全国的に有名になった。当時、非常に宣伝がうまいと評判だったサントリー宣伝部がつくったCMに、開高健さんや山口瞳さんが「トリスを飲んでハワイに行こう」というものがあつた。それをもじったものだ。

なぜ海外だったかということ、国内よりも海外のほうが刺激が大きい。食べたことのない果物や野菜を食べる。あるいは違った料理に出会う。それから文化。聞いたことのない音楽を聞いたり、彫刻や、絵画を見たり、民族舞踊をみたり、そういう体験学習の旅として取り入れた。最初は、ハワイに行った人がむしろ妬みを受けて浮き上がってしまうこともあつた。けれども継続は力で、ずっと続けていくと、まわりにたくさん海外を経験した人が出てくる。そして、徐々に人々の意識が変わっていった。

私たちの時代は、高い教育を受けた人はいなかった。高い教育を受けていなければ、豊かな教養を身につけてもらう。その豊かな教養の積み重ねが、知恵を生むようになる。知恵は積み重ねの経験と知識がなければ生まれません。その出た知恵が利益を生んでいきます。

そんなふうになんが海外に出ていくなかでハーブに出会った。日本人が多く海外に行くようになれば、いずれ日本でも生のハーブを食べようになる。そう感じたのが、ハーブ栽培のきっかけだ。当時はまだ、生のハーブは市場に出ていなかった。

たとえば、海外ではステーキの横にクレソンがついてくる。そこで、美しい川に自生していたクレソ

ンを栽培できるようにした。現在では、クレソンもハーブも西日本一の産地になっている。

耕地に恵まれなかった山村農業の生きる道は、少量生産、多品目の栽培、高付加価値販売で、収益率の高い農業のシステムをつくりあげること。そして、生産、加工、流通、販売の 6 次産業化だ。

農村は宝の山だ。知恵を絞れば絞るほど、みんなが知恵を合わせれば合わせるほど、金になるものはどんどん発見される。その気になれば、山や野や川にあるものはすべて利用して商品化できる。大山の場合は、そのすべての商品に「瞳は未来へ」というキャッチコピーを導入している。

徳島の上勝町が「彩」という名で葉っぱなどを販売して有名になっているが、うちは上勝の 6 年前からブラッサムという名で商標をとり、その取組を始めている。カキの葉っぱが高いときには 1 枚 100 円、200 円もする。モミジの葉っぱも同じ。

最初に商品化したのはウメの花。そのきっかけは、兄弟のようにお付き合いをしている湯布院の、玉の湯という高級旅館でウメの花を箸置きに使っているのを見て、これを商品化したらということから始めた。ウメの花に限らず、山で採れるものすべてを換金していこうという取組だ。

サラリーマン以上の農業を

先ほど重労働から快適労働へという話をしたが、私たちは昭和 40 年代に週休 3 日を打ち出している。当時、若い人たちはみんな都市に出て行った。それはなぜか。サラリーマンは決まった月収があり、夏と冬にはボーナスがある。春にはベースアップもある。土曜、日曜、祭日はお休みだ。農村でもサラリーマンと同様に、むしろサラリーマン以上に休みをとって、サラリーマン以上に所得を上げていこうと考えたのだ。

そのときはみんなが「農業で週休 3 日は無理だ」と言った。けれども、「このままではあなたの家の農業はあなた一代で終わりですよ、将来もこの村で、親子 3 世代、仲良く楽しく暮らしていきたくしたら、週休 3 日をやらなければ駄目ですよ」と言うと、少し考え始める。そして、若いお母さん方から「週休 3 日をこう考えたらどうか」と逆に提案があった。1 週間は 7 日、3 日休むのであれば労働は 4 日間。

サラリーマンはだいたい 1 日に 7 時間仕事をする。そうすると、4 日×7 時間で 28 時間だ。農業は毎日仕事をしなければならない。そのかわり、午前中の 4 時間、あるいは午後の 4 時間で作業が終わるようにしてはどうか。

そこでまたみんなが知恵を出し合い、「農協に人材バンクをつくってください」と提案があった。農協はタスクセンターという人材バンクをつくり、「今日、うちは休みたい」「スモモの剪定をしてくれる人はいませんか」、あるいは「キノコの包装をしてくれる人はおりませんか」と要望が出てくると、農協が連絡をとってそこに人材を派遣するシステムをつくった。

また、農家は朝から晩まで働きつめて遊びを知らない。そこで、農協のなかに文化部をつくり、遊び専門の指導員をおいた。今も継続しているが、日本全国、遊びを専門に教える指導員を置いている農協は他にないだろう。

その指導員が、年に数回、国内外を旅する「体験学習の旅」を企画している。海外研修旅行を募集すると、30 人、40 人と集まる。旅の説明会を開催し、そのときに隣同士に座った人が保証人になってお金を借りてもらう。農協の研修旅行はすべて 5 年間のローンで無利子にしている。農協は銀行をやっているが、大山の場合は金利を稼ぐためではない。例えば 20 万円の旅行をしたとすれば、旅から戻ってお金を償還するのは、春のウメやスモモの代金が入ったときに 2 万円、秋のクリやキノコの代金が入ったときに 2 万円。そうすれば、1 年で 4 万円を返すことができる。それを 5 年間やればいい。返済がとても簡単だ。遊んで、いろいろな知識を身につけて、楽しみを知って帰ってきているから、次にまた行きたくなっている。意欲も湧いている。パスポートの所持率は、大山の人口の 70%にのぼる。子どもたちを海外にホームステイに出す研修も行なっている。みんなに夢や希望を持たせ、やる気を起こさせることが大事だ。

理想の実現をあきらめない

昭和 51 年にはオーガニックマニュアルプラントというオーガニック農業の堆肥工場をつくり、今、2 工場が稼働している。オネスト 250 という堆肥を

製造しており、年間 1,500 トンを大山の田んぼや畑に散布している。

堆肥散布車も独自のものをつくった。というのは、大手の農機具のクボタやヤンマーやイセキに相談に行ったが、「そんなものはできない」と相手にしてもらえなかったのだ。

それが、いつも食品加工場の機械を頼んでいる宮崎の鉄工所のおじいちゃんと酒を飲んでいたときに、「これからはできるだけ農家の人が労働時間を短縮していかなければならない。堆肥散布は重労働だから農協が堆肥を散布してやりたい」と話をすると、「それは簡単にできますよ」と請け負ってくれた。それが、3 トントラックの上に発電機を乗せ、それで 100m 先まで堆肥を飛ばすというものだった。見積もりをつくってもらって理事会にかけ、最終的には 850 万円の経費がかかったが、そうして日本で一台しかない堆肥散布車が実現した。

私はいつも若い職員に「自分がどれだけ高い理想を掲げるか。夢をどれだけ持つかが大事だ」と言っている。それがあれば、必ずそこにたどり着く。高い思いを持っている人は、より高いところに辿りついていくものだ。

月に 1 度、農協の定例理事会があるが、それは午前中に終わらせる。午後は、役職員、男性はみんな作業着に着替えて堆肥散布に出ている。堆肥も労働も無償で、毎月、農家に堆肥を散布する。そうやって農家との結び付きを強くしているため、大山の場合は大山でとれる農産物の 99% は農協をとおして販売している。

昭和 50 年には、加工、流通、販売の取組も始めた。現在は 100 アイテムくらいの加工食品を製造し、取扱高は 7 億円になっている。ジャムのプラントは、広島にあるアオハタが部外に出した最初で最後のプラントであり、ノウハウもすべて提供してもらった。

農家の所得向上をねらった直売所「木の花ガルテン」

平成 2 年 7 月には、農産物の直売所「農業者によるバザール 木の花ガルテン」をオープンした。現在は、大分市と別府市に 4 店舗、福岡市に 2 店舗、日田市、大山町に 2 店舗、全部で 8 店舗がある。売

上高は 16 億円。年間購買客 240 万人。登録出荷者が 3,400 人となっている。

福岡市内の TNC 会館というテレビ局があるビルに店舗を出しているが、普通はそういうところには出さないということでずいぶん反対された。けれども、今ではそこが最も売がある店舗になっており、野菜だけで年間約 2 億円を売る。

木の花ガルテンを立ち上げた背景には、農産物の流通の変化があった。30 年ほど前から、東京市場を中心に相対取引や先物取引が進んできていた。当初は農家も農協も仲買も市場も小売も、これで計画生産・計画出荷ができるようになり、利益もみんなで分配できると期待した。けれども結果的には、市場が主導権をなくし、かわりに小売店が主導権を握り価格を決定しはじめた。そして、しわ寄せはすべて農家に来た。

たとえば生活者に 100 円でダイコンを売るとすると、農家の手取りはだいたい 19 円から 20 円。小売店が 30%~40% をとって、仲卸が 10%、青果市場が 8.5%、さらに運賃資材を差し引き、農協はうちの場合 2%。すると残りは 19.5% という計算だ。これでは農家は食べていけない。そこで、自分たちで販売する直販所をつくることにした。

青果物を木の花ガルテンで販売すれば、木の花ガルテンが手数料を 20% 取るだけで、残りの 80% が生産者の手取りとなる。

加工品の場合でも、たとえばジャムやジュースを 100 円で売るとすると、原料代は 20 円だ。加工場が 20%、自分たちのブランドがなければメーカーが入ってそこで 20%、さらに卸問屋 10%、小売店が 30% となると、手取りは 20% しか残らない。

これが、農協が加工場を持って自分たちでやれば、小売の 30% 以外の加工場とメーカーと卸問屋の部分までが 30% で収まる。そうすると、生産者の手取りは倍の 40% になる。

大山の場合は面積が小さく量がとれないから、こういう収益率の高い農業を自分たちでつくりだしてきた。

一方で、約 350 社の取引先を毎年春と秋に大山に招いて出荷取引協議会を開催し、意見交換を行なうとともに農家・農協との交流をはかっている。

大山の味を体験させる農家レストラン

平成 14 年には、オーガニック農園というレストランを立ち上げた。

直販所をつくったときに、農家に「あなたたちが自分たちで価格をつけます。そのかわり、おいしいものを出荷してください。できるだけお金をかけない簡単な包装で出荷をしてください」と話をした。するとじいちゃんやばあちゃんたちは、たとえばものすごく大きくなった黄色いキュウリを出荷してくる。そのほうが甘みがあっておいしいからだ。しかもそれは、昔から種をずっと引き継いできた希少種だ。その地域で交配され、その地域の環境に順応している、そういう野菜を出荷してくる。

ところが、そういう野菜を福岡や大分のお店に出荷すると、都市で生活している若い奥さん方は「これは売れ残りですか」「これはとり残しですか」と聞いてくる。これではいけない。黄色いキュウリがこんなにおいしい、この野菜はこんなにおいしい、そういう本当の味を教えてやらないといけないと考え、食の提案型のレストランをつくることにした。

今、福岡市と大分市と大山町に 3 店舗、160、155、140 の席がある。その料理をつくるのは、現役を引退したばあちゃんたちだ。レストランをつくる時、料理人を雇うと給料が高かったりバックマーゲンをとったりしてなかなかうまくいかない。湯布院のいい旅館でも、料理人はすべて自分のところで育てあげていて、よそから雇ってはいない。

それから、うちのレストランは湯布院の旅館のご主人たちがビックリするほど厨房が狭い。ようやくすれ違えるくらいの狭さで、振り向けばしゃもじがとれるし包丁がとれるし鍋がとれる。広いスペースの厨房は無駄。料理人が余分に必要になるし、効率も非常に悪い。贅沢はせずに、効率のいいものをつくりあげていかないといけない。

木の花ガルテンのオーガニック農園というレストランには 140 席あるが、11 時の開店前に 100 人ほどが並ぶため、オープンとほぼ同時に満席になる。この人気は、ばあちゃんたちの料理の腕のおかげだ。

私たちのところは本当に田舎で、子どものころは肉屋も魚屋もなかった。お客さんが来ると、家の裏から野菜をとってきて、ばあちゃんたちが料理をして出す。それが農家のもてなし料理だった。また、ばあちゃんたちは旦那さんや子どもさんやお孫さんの 3 度 3 度の食事を、朝昼晩飽かせないように工夫をして出してきた。料理の達人、プロフェッショナルだ。

今、都会に住んでいる人たちも、みんなもともと農村から出ている。だから、田舎料理など食べたこともない都会の子どもがうちのレストランにきて、「おいしいね」と言う。舌にその DNA が残っているのだ。私はそういうものだと思っている。

うちのレストランはばあちゃんたちのつくる料理が大皿で並び、バイキング形式で自分の好きなものをとっていくシステムになっている。春夏秋冬、その時期にとれる野菜を使った様々な料理が並ぶため、とてもすべてを食べることはできない。だから何十回とやってくる。すべてリピーターだ。私たちはばあちゃんたちに決して指導はしない。職員に一言も口出しさせない。ばあちゃんたちがみんな、自分勝手につくる。いろいろな味があり、お客さんには「おいしい」と評判だ。これほど手のいらぬことはない。

お客さんからの要望で、4 年前からはおせちに取り組んでおり、今、1 年間に 7,000 セット売れる。一つ 1 万 6,000 円、売上 1 億円だ。3 日で作って、1 日で配る。これが最も利益率がいい。職員のボーナスが全部出るくらいだ。おせちのときには、役職員総出で手伝いをしている。

また、おせちの注文をとるために、九州で一番賑やかな福岡の天神に職員を 50m おきに並ばせ、チラシ配りをした。ノルマは 1 日に一人 2,000 枚。ところが、お客さんにチラシを受け取ってもらうことは非常に難しい。実は、これが非常によい職員研修になる。

農を中心とした文化活動の展開

木の花ガルテンには、中国蘇州でとれる貴重な石で蔵をつくった。ヨーロッパのお城の下にあるワイン貯蔵庫と同じような理屈で、そこで梅干しを貯蔵する。クラシックの音楽を聞かせて 1~2 年貯蔵す

ると、梅干しがおいしくなる。そのようにしてさらに付加価値をつけていく。

この梅蔵では年に一度、「心を耕す事業」として農家を招いてコンサートを開催している。

消費者との交流としては、梅の花の時期に懇親会を開催し、木の花ガルテンの料理や焼き肉、梅酒などを振るまったり、スモモ狩りツアーなどを開催している。

さらに、今後の活動として「五馬媛の里（千年の杜づくり）」という計画が進行中だ。約 20 町歩の山を買い取り、そのなかに、梅や椿、しだれ桜、花桃、あじさい、やまぼうし、いろいろな花の咲く木を植え、里山には山野草が育ち、古代米の田んぼにトンボが舞い、畑には季節ごとの野菜が一年中栽培されている。花を楽しみ、新鮮な空気を吸い、里山の自然に触れて、一日中遊ぶことができる、懐かしくて心地よい、そんな都市と農村の交流の場づくりを目指している。知恵を出し合い、日本のどこにも、あるいは世界中のどこにもないようなものをつくりあげていこうと考えている。

また、4 年に 1 度、全国梅干しコンクールを開催しており、昨年が第 6 回であった。小さな村から全国に向けた情報発信ということで、全国の生産者、生活者の梅干への再発見や技術向上につなげたいと考えている。昨年は、47 都道府県から 1,211 点の出品をいただいた。

まずは 9 人の審査員が 1 人 10 点ずつを選出し、それを絞り込んで最優秀賞、優秀賞を決めていく。最終審査は「食味」で、やはり梅干は白いご飯のうえに乗せて食べるのが醍醐味ということで、そうやって審査している。昨年は福岡県の八女の方が最優秀賞を受賞した。

この町に若者が残り、農業を引き継いでいくためには夢や希望が必要だ。それがなければ意欲がわかない。しかし、夢や希望は自分たちでつくって挑戦していくものだ。ものごとを深く考え、理念を継承していくことも忘れてはならない。付加価値を高めるのは知恵であり、知恵は積み重ねた知識と経験のなかから生まれる。利益を出すのは知恵だ。私たちは、農業こそ知的集約産業だと考えている。

大山町農協 矢羽田組合長への質疑と応答

(Q) 大山は絶対合併しないと言っているが。

(矢羽田) 大山は特殊な事業をしており、精神構造も少し他と違うので、大山は合併はしなくてもいいと自他共に認めている。現在、自己資本比率が 30.28%。これを 5 年後に 40%にして、将来的にも合併はしないと組合員と一緒に決意している。

販売体制・職員システム・商品開発

(松岡) 参加者から質問票で寄せられたことを質問していく。まずは矢羽田組合長へ、いわゆる市場出荷向けと農産加工の販売体制、システムを教えてください。特に渉外部の役割と人員配置がどうなっているのか。二点目に、商品開発や企画部門をどのようにマネジメントされているのか。三点目に、農協の組織と人員配置について。

(矢羽田) 大山農協は、正組合員が 604 戸、准組合員が 227。職員総数が男 57 名、女 169 名、計 226 名。准職員として、男 49 名、女 22 名、計 71 名。パートが男 8 名、女 147 名で、155 名。

木の花ガルテンの取扱高が、昨年度 15 億 3,000 万円で 16 億円を少し下まわった。市場出荷は、一般の青果市場へ出荷している分が 20 億 1,000 万円。農産加工・製造販売で 7 億 3,000 万円。菌茸事業部の原木の配分数が 4 億 2,000 万円。生活資材が 4 億 4,000 万円。生産資材は 1 億 1,000 万円しかない。だいたいこれで農産物がどのように振り分けられて販売されているかわかっていたらと思う。

職員のシステムについては、馬路村とは違って私たちは加工場も含めて正職員の移動を行なっている。ただこれには非常に問題があり、やはり仕事ができるようになるまで 3~4 年かかるので、加工場や菌茸の事業所では人事異動はできていない。できていないというよりむしろ、専門職として育ててもらいたいという想いで、県や中央会の監査にはそのように説明している。

商品開発については、いろいろなヒントやアイデアを部長会等で検討して提案することはあるが、基本的には渉外担当職員と食品加工場の職員が一体となってやっている。営業部門の職員 5 名が毎日外へ出て加工品の物販と情報収集をはかっており、彼

らのデスクは食品加工場に置いている。そこで連絡を密にとりながらの商品開発が可能になっている。

生産資材販売高・耕畜連携の取組・人材バンクの登録人材

(松岡) 生産資材が 1 店 1 億円ということだが、これは少ないのではないか。それから、耕畜連携の取組はどうなっているか。もう一つは、人材バンクにはどういった人が登録されているのか。

(矢羽田) 生産資材については、堆肥が中心で農薬はほとんど使わせていない。農機具担当職員がいないので、農機具はまったく売っていない。ということで、こういう売上高になっている。生活資材は A コープとスタンドのみだ。

耕畜連携については、うちには畜産はない。先ほど述べたようにオネスト 250 という堆肥を使っているが、畜産をやめたために有機堆肥が不足した。そこで、キノコの廃オガを周辺の畜産農家に持っていき、敷きワラ代わりにしてもらい、それを戻してキノコの廃オガと混ぜ、微生物分のある酵素菌を添加して、嫌気性の菌と好気性の菌で 3 ヶ月かけて堆肥をつくっている。

人材バンクは、専業農家ではない比較的余裕がある人たちと、まったく農業に携わっていない人たち、それからよそに勤めていて定年退職した時間的余裕のある人たちが登録している。

システム利用の状況

(松岡) 少量多品目の農業を展開していくにあたって、全農などのシステム利用の状況はどうなっているか。

(矢羽田) 肥料農薬は全農経由で入れているが、出荷に関しては通していない。というのは、ウメクリ運動を始めたのが昭和 36 年のことだが、当時は大分県経済連の取扱品目にウメとクリは入っていなかった。「田んぼにウメを植えよう、畑にクリを植えよう」というのも県の指導ではなく、「大山は独立国ではないぞ、勝手にそんなことをして」と怒られ、経済連でも取り扱ってもらえなかった。自分たちで売るより仕方なかったから、自分たちで売りはじめた。

そして徐々に売れ始め、昭和 50 年代に入ってキノコの売上が 15 億くらいになったとき、経済連と青果市場が一緒に来て、「名前だけでもいいから経済連の取扱品目にしてくれないか」という要請をい

ただいた。しかし、これまで自分たちでやってきたし、またそのほうが、消費者の声や市場の声、仲卸さんの声が直接入ってくるという利点もあったためお断りし、以来ずっと自分たちで販売している。

そのために、1 年に 2 度、春と秋に主な取引先を 350 社ほど村に招き、出荷取引協議会を開催して、「今年はこの作物はどのくらいの出荷量になります」「この作物の出来はこういうことです」と説明している。その後はすべて農家民泊で交流を深めている。血縁を越えた親戚づきあいとして市場や取引さんたちと密な交際をしており、同じ仲間という意識で取り組むことができている。

後継者確保の取組

(松岡) 後継者の状況と確保のための取組について教えていただきたい。

(矢羽田) これまではそれほど問題は起きていないが、これからは少し心配しているところもある。ただ、私はいつも村の人たちに、「とにかく農村が一番楽しい、皆さん方もそうでしょう」と話をしている。農村、山村にどっぷりつかり、いつもおいしいものを食べて、いい仲間がいて、そこそこに粋な生活ができれば、それが一番幸せである。だから、あとは経済の問題だけ。農村でお金がとれれば何も言うことはない。だからまず、経済をすすめていかなければならない。そのためには農協と組合員が一体になって仕事をする。そうしないと力は発揮できない。先ほど言ったように、今の時代は知恵の勝負だ。農家と農協が一体となって知恵を出し合うことで経済が成り立てば、一度、外へ出た人もまた帰ってくる。早く個々の農家経済の仕組みをつくりあげることが大事だと思っている。

地域づくりとの連携について

(Q) 地域づくりでは、人と人、組織と組織、あるいは農協でいえば総合事業という仕事と仕事、それらをつなぐということがとても重要だが、そういうことができる人材や組織を意識的につくっていくことを考えなければならないのではないかと。

(矢羽田) 今、職員の考え方が単純化していると感じている。自分のところだけ守っていけばいい、余分なことをすると自分の仕事が増えるというような

職員が増えつつある。私は昨年暮れの納会からずっと、職員の連結力を高めなければいけないと言っている。それを課題として投げかけ、今、部長を中心に、部と部の連携をどのようにつないでいくのかをすべて箇条書きにして、一つ一つ実行しているところだ。

実は、去年の売上が 16 億から 15 億 6,000 万に下がったというのも、人事異動で連結力が薄くなったことが一つの原因だと考えている。

私たちのところは、加工食品が売れば売れるほど農協の経営は安定していく。木の花ガルテンで販売する野菜、果物、青果物の手数料は 20%だが、自分のところでつくった加工品であれば利益率は 30～40%にぐんとあがる。レストランが売れるともっとあがる。営農と食品加工場、木の花ガルテンはすべてつながっている。ところが、しっかり連携ができていないとそれを職員が理解できない。

それからもう一つは、基本理念の継承。大山には NPC という、昭和 36 年から続けてきた三つの基本理念がある。それは、働く、学ぶ、愛しあうということ。それにいろいろな枝葉がついているわけだが、その勉強をみんなもう一度やり直してくれ、と言っている。この基本理念、思想が薄れていったとき、勢いを失い衰退へと向かっていくと私は考えている。基本理念の見直しを精神的な面から一度やり直さないといけないと感じ、今、やりつつあるところだ。

人づくりについて

（Q）県の事業を活用して地域塾を興そうと考えている。地域には、系統外の農家、製造業や商売をしている方、あるいは加工業や観光関係の方々など、すぐれた仕掛けを持った方がたくさんいるはずなのに、我々の視野にはなかなか入って来ない。地域塾を興すにあたり、どうやって組み立て、どう具現化していくかという点でアドバイスをお願いしたい。

（矢羽田）大山農協は、先ほどお話ししたように最近はずっと補助金なしでやっている。22 年前にはじめた木の花ガルテンも、全部、農協の自己資金だ。というのは、これは言うとしらになるかもしれないが、補助金というのは麻薬みたいなもので、これに頼りだすと自主自立していく感覚がなくなるのではないかと思っているからだ。

補助金がなければ、逆に自分たちで知恵を出し、補助金をもらったくらいの経費を下げてモノがつくられていく。補助金は非常に規制が厳しくて、あとの改造もできない、用途変更も難しいなど、いろいろな問題がある。そういうことで、できるだけもらわずにやってきたが、最近は少し苦しいので、もらおうかなと思っている（笑）。

人づくりについては、みんなが思想、理念を共有しながらつくりあげていくことが大切だ。NPC 運動は今から 50 年も前に矢幡治美さんがつくった理念だが、それにその時代に合わせた枝葉をつけながらこれまでやってきた。

NPC 運動の基本は三つ。働くこと、学ぶこと、愛しあうこと。この三つを繰り返し繰り返し、その時代に合わせてやっていく。あるとき私が矢幡組合長に、「そろそろ第四の NPC をつくったほうがいいんじゃないですか」と言ったことがあるが、そのときは血相を変えて怒られた。「おまえはまったく分かってない。何が第四の NPC か。基本は三つだろ」と。「それに枝葉をつけていけばいい。四つ五つと増やしていくと、途中でその理念が薄れていく。基本は、働く、学ぶ、愛しあう、この三つでいい。それに、時代に合わせた枝葉をつけなさい」。それを今日まで続けてきたために、大山の人たちは周辺の村に比べて少しだけ民度の底上げができていていると感じる。

また、矢幡治美さんは、「大山に優等生教育はなくていい。けれども、落ちこぼれは絶対つくるな。落ちこぼれが出るから、農村が過疎になっていく。落ちこぼれをつくらぬような施策をすすめていけばいい」とも言っていた。

職員も同じ。どれだけ職員の意識の底上げができるか。最初に言ったように、それは誰もやってはくれない。農村をおこすのは農民であり、自分を助けるのは自分である。自分たちでつくりあげていかなことには、誰もやってくれない。そうしないと本物にはならないと思っている。

直接取引の債権回収リスクへの対応・業者選定・トップの後継者育成

（Q）350 社との直接取引と伺ったが、その債権を回収するリスクはどのようにクリアしているのか。特に、業者の選定はどのように行なわれているのか。

もう一つは、JA のトップの後継者の育成はどのように意識されているのか。

(矢羽田) トップをどうやって次の時代へ渡していくか。難しい問題だ。私は、人は育てて育つものではない、育てていくものだと思っている。人づくりなどと言っても、本人にその気がなければどれだけ言っても育たない。とはいえ、いろいろな投げかけは必要だ。うちの場合はいろいろなものを見せている。やはり外を見て刺激を受けないと、井の中の蛙になってしまう。

それから取引先については、私たちが今、350 社とお付き合いがあるというのは、とにかく動きまわった結果だ。まず人が動く、動けば道ができる。ただし、無理に販路を広げることはいし、取引をお願いすることもない。

私は一番最初に渉外担当で、一人で加工品をつくって一人で売りはじめた。そのときに矢幡組合長に「無理に売るな」と、「品物の話はしなくていい。大山の話をしてきなさい。大山には、今、こういう人たちがいます、と。そして、大山のNPC を話してきなさい」と言われ、ずいぶんNPC を勉強し、大山の物語を話しては帰ってきた。そうすると、「あれは何をしにうちへ来たんじゃろか」となって、「もう一度、出てこい」という電話がかかってくる。そうして初めて商談が始まっていく。こういうことを繰り返しながらやってきたため、債権が回収できな

かったということは今までに一度も起きていない。それはうちの自慢だ。

直接取引はもちろんリスクが高い。けれども、それは無理に売るからであって、無理に売らなければいい。私はそう考えている。

後継者確保の取組み

(松岡) 後継者の状況と確保のための取組について教えていただきたい。

(矢羽田) これまではそれほど問題は起きていないが、これからは少し心配しているところもある。ただ、私はいつも村の人たちに、「とにかく農村が一番楽しい、皆さん方もそうでしょう」と話をしている。農村、山村にどっぷりつかり、いつもおいしいものを食べて、いい仲間がいて、そこそこに粋な生活ができれば、それが一番幸せである。だから、あとは経済の問題だけ。農村でお金がとれれば何も言うことはない。だからまず、経済をすすめていかなければならない。そのためには農協と組合員が一体になって仕事をする。そうしないと力は発揮できない。先ほど言ったように、今の時代は知恵の勝負だ。農家と農協が一体となって知恵を出し合うことで経済が成り立てば、一度、外へ出た人もまた帰ってくる。早く個々の農家経済の仕組みをつくりあげることが大事だと思っている。