

農業を真のビジネスに。 組織的農業を志すリーダーを育成する

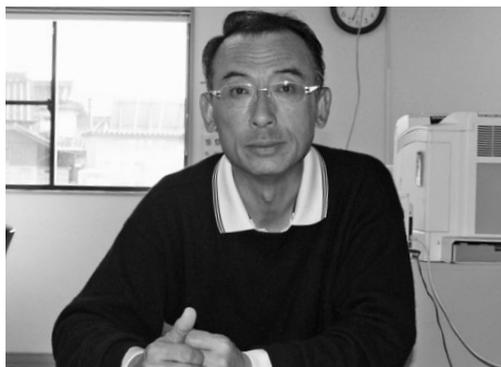
農業生産法人 有限会社トップリバー

長野県北佐久郡御代田町御代田3986-1
従業員数 39人

日本の農業はさまざまな規制と補償に守られてきた。そのために、変化への対応力を失い、顧客の要望に沿った仕事を構築できないまま今日に至った。「それなら自分たちが」と、農業経験のない素人が会社を立ち上げた。野菜の安定供給の仕組みをつくって、契約栽培、契約販売を推しすすめ、その推進者の育成に力を注いでいる。信州浅間山の麓の会社に、嶋崎秀樹社長を訪ねた。

■ 農業者としての自立をめざす

晴れていたが、空気はひんやりと冷たかった。しなの鉄道の御代田駅から20分。真っ白に雪化粧した浅間山を背中にして、人に道を聞きながら歩いた。小さなプレハブの事務所の前でも道を聞こうと声をかけると、意外にもそこがめざす会社で、「お待ちしていました。どうぞ」と、専務の田鶴



嶋崎秀樹社長

子夫人が招き入れてくださり、そこで嶋崎秀樹社長にお目にかかった。室内では数人の若者がパソコンに向かっていた。「昨日から冬休みに入ったのですが、彼らはこの時間を利用して勉強しているのです」と嶋崎さんが言った。

トップリバーは、農業を志す若者たちを研修生として雇い入れている。直営農場でレタス、キャベツ、白菜、ホウレンソウなどの高原野菜を栽培しつつ、そこで農業を学び、3～6年後に自立するというルールである。これまでに10数人が卒業し、卒業生たちは、千葉から鹿児島までの各地で農業をはじめているという。パソコンに向かっていた研修生の1人、澤田渉さんがこう言った。

「私の場合は食品メーカーで営業の仕事



研修生の澤田渉さん

をしていました。当時の取引先のイチゴ農家で農作業を手伝う機会があり、体を動かして自分でものをつくってそれを売る。それこそ自分が探していた生き方だと気づいて、この会社に移りました。朝4時から日没まで、働きづめに働いて、その傍らで自立への道筋をつけるために勉強しています。やがて会社に支援してもらいながら、淡路島に土地を見つけて自立し、取引先やその地域に貢献したい。そして家族を含めたみんなを幸せにしたいと思っています」

澤田さんたちがめざす農業の形は、これまでの農業とかなり違っている。以下、そのことを順を追ってみていくことにする。

■この国の農業の実態

日本の農業人口は250万人。国民の2%に相当する。アメリカやイギリスやドイツの1%前後に比べるとかなり多い。戦後の農地改革が小作農家の自作農化を推進し家族以外が農業に参入することを規制して農業の大規模化を抑制してきた結果である。

さらに250万人のうち210万人までが兼業農家である。別途収入を確保しながらの農

業だから、あからさまに言えば、儲かっても儲からなくてもいい農業ということになる。そこに国が多額の税金を注ぎ込んで保護を与えてきたことが、この国の農業を脆弱にした。若者たちは農業に将来を見通すことができなくなって農村を離れ、農業の担い手はどんどん高齢化し、多くは数十年以内に姿を消すとみられている。

他産業が懸命になってすすめてきた合理化と生産性向上の努力は、農業ではほとんど行われてこなかった。産業界の常識はここではなかなか通じない。

嶋崎さんがそのことに気づいたのは、20年前に菓子メーカーの営業マンの仕事を辞めて、田鶴子夫人の実家が経営する佐久青果出荷組合を手伝うようになってからのことである。

佐久青果出荷組合は、近隣の農家から野菜を仕入れて市場に出荷していた。市場への手数料を払うと、手元にはいくらも残らなかった。そこで、市場を通さずに、ファミレスやファーストフードなどの外食産業、コンビニ弁当や総菜などの中食産業、彼らにカット野菜を売る加工業者に直接野菜を売ろうと嶋崎さんは考えた。

そのために、あらかじめ決まった量の野菜を、決まった価格で、決まった日に納入してくれるように農家に頼んだ。しかし、それに応じてくれる農家はほとんどなかった。野菜の収穫量は天候次第である。そして市場で競りにかけられて、そのときその



御代田レタス

ときの相場で値段が決まる。そんな約束はできるはずがないというのだった。

品質も数量も価格も納期もそのときにならないと決まらないというのでは、業者は計画を立てられない。計画が立たなければビジネスは成り立たない。決まった品質の野菜を、決まった数量、決まった価格で、決まった日に安定供給することが求められているのに、農家は昔ながらの仕事の仕組みから抜け出せず、自分の都合を言うばかりで相手のニーズに合わそうとしない。結局、外食や中食のニーズにできていたのは、もっぱら輸入野菜だった。

菓子メーカーの営業マン時代に嶋崎さんが学んだことのひとつに「100点+200点の法則」というのがある。ものが売れるためには100点の技術と200点の販売力が必要だということである。もの自体にどれほど優位性があったとしても、それに倍する販売力がなければ売れないということを指す。たとえばスーパーの店頭には、色艶よく、鮮度がよく、大きさも形も揃った野菜が並んでいる。日本の農業はその意味で、外国では真似ができないほどレベルの高い丁寧な



レタスの収穫作業

ものづくりをしている。だが、それだけの技術力を持ちながら、買う側のニーズを的確にとらえ、それに合わせた売り方ができないでいる。

■儲かる農業をどうつくるか

「よし、それなら自分がやってみよう」と、嶋崎さんは決意する。有限会社トップリバーを立ち上げ、自ら社長となり、自社で野菜づくりをはじめることにした。2000年5月のことである。自社圃場^{ほじょう}を確保し、当初は農業経験のある人を雇い入れ、2年目以後は農業ははじめてという若者に切り替えた。近隣農家から野菜のつくり方を教わり、試行錯誤しながら野菜をつくった。つくり方のノウハウを蓄積する一方で、外食や中食業者から品質、数量、価格、納期をあらかじめ設定した契約をとりつけ、その契約にもとづいて生産計画を立て、その計画を実現するためにあらゆる工夫・努力を傾注した。

自社圃場に投入する人材を途中から未経験者に切り替えたのは、経験者はそれまでの農業のやり方にどうしてもとらわれて、

自分で壁をつくってしまうのに対して、未経験者は計画実現の前に立ちはだかる壁を乗り越える方法を先入観なしにゼロベースで考えることができたからである。

野菜の収穫は、もちろん天候の影響を受ける。収穫の100%を契約販売に回すことはできない。しかし、たとえば平均的な収穫量の半分くらいなら、あるいは3分の2くらいなら、天候がどうであれ間違いなく供給できる量というのがある。つくり方のノウハウを積み上げて最も効果的な方法を標準化し、その標準のレベルを少しずつ上げていけば、契約販売に回せる割合は徐々に増やしていける。

通常の野菜価格は、相場によって大きく変動する。契約販売の場合は、その価格を種を蒔く前に決めてしまう。そこで設定される価格は、もの不足で相場が高騰したときの価格よりは安い、外食業者や中食業者にとっては安定供給自体が大きなメリットだから、平均的な相場価格よりも高く設定できる。また供給量があらかじめ決まっているから、トラックは常に満杯で走らせることができる。したがって、確実に儲けを生み出せるわけである。

ただし、契約販売への信頼を築くためには、契約はどんなことがあっても守らねばならない。天候不順で約束の量を確保できないときには、高騰した市場相場で購入してでも不足分を補い、約束を守らねばならない。損をしてでも契約を守ることから信



自社圃場にて

用が生まれ、その信用がベースとなってはじめてビジネスとして永續できる。

自社圃場で栽培すると同時に、近隣農家にも収穫量の一部について、数量、価格、納期をあらかじめ取り決めてトップリバーに回してもらえるよう頼んで回った。最初は1割くらいならと言っていた農家が、契約栽培のメリットが徐々に理解されるようになると、2割でもいいよ、3割でもいいよと言ってくるようになった。

契約農家には、トップリバーが蓄積したノウハウに従って栽培してもらおう。それまでの農家は、今日は暑いから、寒いから、用事が入ったからといった簡単に予定を変更するところが多かったが、何があっても決まった日に種を蒔き、決まった日に定植してもらおう。たまたまその日に不幸があり、どうしても種蒔きができないという農家には、トップリバーから人を出して種蒔きを代行したこともある。

トップリバーの現在の直営農場は約30町歩。これを正社員39人、繁忙期にはアルバイトを含め100人で生産している。契約農家を含めた総栽培面積は250町歩に及ぶ。

売上げは初年度の2000年で3700万円だったが、2008年には10億円を超え、その後はほぼ10億円強の線を維持している。

■ 農業者の育成の仕組み

市場での相場取引に軸足を置く限り、農家は自分で価格決定ができず、流れに身を任せるだけになる。これはビジネスではない。農業をビジネスとして成り立たせるための方法論を確立し、その担い手を育成することが自分の使命だという嶋崎さんの思いは、年々強くなっていったらしい。

そのために、すべての農作業を記録し、結果を確認し、得られたノウハウをデータベース化して、それをもとにマニュアルを作成している。ある条件の下でレタスの種はいつ蒔けばよく、それによってどれくらいの収穫が見込めるかということもマニュアルの一部であり、約束の収穫を確保できないときには、たとえ損をして外部から購入してでも約束を守るというのも、マニュアル化されたノウハウの一部である。

研修生たちはそのノウハウを3～6年間で学び、最後は会社が用意した契約販売先を分けてもらって自立していく。

農業をやってみたいとトップリバーの門を叩く若者は、毎年100人を超える。とりあえず短期研修生として受け入れ、一定期間経験させてみて合格した者は長期研修生になり、それに耐えることができた者が、研修生（正社員）として採用される。「ほ



浜松の自社圃場のキャベツ

かにすることがないから…」とか「農業への漠然とした憧れがあったから…」というだけで入った者は、現実の農業の厳しさの中で脱落していき、耐え抜いて本来の農業に自分の人生をかけてみようという覚悟を持った者だけ研修生（正社員）として残る。その人数が毎年5～6人だという。

嶋崎さんの著書「儲かる農業」（竹書房）によれば、短期研修、長期研修、研修生（正社員）の3段階の研修制度の内容は次のとおりである。

- 短期研修生：研修期間7日（連続しなくてもよい）／給与なし（研修中の生活費は支給）／住居は事務所2階・アパートなど／定植、収穫などの基本的な作業に従事する。
- 長期研修生：研修期間3カ月～6カ月／日給5000円（社会保険あり）／住居は事務所2階・アパートなど／定植、収穫などの基本的な作業に従事する。
- 研修生（正社員）：研修期間3年～6年／初年度給与年間211万6千円（ボーナス込み、社会保険あり、2年目以後昇給、

ボーナスあり)／住居は基本的に自分で
見つける／圃場の管理，企画に従事する。
毎年5～6人の研修生（正社員）の採用
は，できればもっと増やしたいが，実際
にはそれくらいしか残らない。彼らは3～6
年で卒業していくから，トータルの人数は
ほぼ一定で，そのためトップリバーの売上
げは，ほぼ10億円というレベルにとどま
っている。ただ，卒業生はどんどん増えて
いっており，彼らが各地で買い手の要望に
即した組織農業を展開しはじめている。

農業を変えていこうという嶋崎さんの
この活動がマスコミで取り上げられるよ
うになってからは，講演したり，農水省に
呼ばれて意見を述べたりする機会が増え
た。その影響もあって，契約栽培，契
約販売に取り組もうとする企業が急速に
増えている。



もちつき大会

そうした企業からの出向者や，農水省が募
集した農業研修生をトップリバーが研修生
として受け入れるケースも出はじめている。

「農業の担い手がどんどん減っていく中
で，それに代わる組織的農業のリーダーの
育成を急がなければなりません。いまはそ
れに向けて全力で取り組んでいます」

嶋崎さんの表情には固い決意があふれて
いた。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後，産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し，改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立，『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中