

生産現場 35 年からふりかえる
ー経営の変遷のキーとなる雇用事情ー

講師 小 松 真知子 氏

(有限会社小松園芸専務)

[令和 2 年 9 月 29 日開催]

I 講 演

II 質疑応答

参考資料

解 題

八 木 宏 典

浅間山の姿が美しく見える長野県佐久市の標高 900m の農場で、20ha の露地野菜作と 20 棟の施設園芸を営む（有）小松園芸は、専務の小松真知子氏と社長の博文氏が、これまで二人三脚で築き上げてきた農業法人である。

講師の小松真知子氏は、千葉県関宿町（現野田市）に生まれ、千葉大学園芸学部を卒業された後、農林水産省に研究職として入省、5 年ほど中国農業試験場（広島県福山市）で農業普及をテーマに研究されている。「そろそろと考えた時に、職場で声をかけてくれる男性がいなかったから」と言われたが、むしろ研究員よりもはるかに魅力的な大学の級友と農業を、人生の最愛のパートナーに選んだのであろう。世はバブル経済へと向かう時代であり、農村では嫁不足や後継者不足が叫ばれていた時代であった。こうした時代に大学出の女性が、最も安定した職業と言われていた公務員を捨て、農家に嫁ぐということは、夫への信頼（愛情）と農業への強い信念があつてのことに違いないと思われるのである。

小松家に嫁入りして農業に就農して以降、35 年間の小松園芸の変遷は、3 つの時期に区分されるという。第 1 期は就農してから家族 4 人で営んだ家族経営の充実の時期、第 2 期は常時雇用を入れ、法人化し、露地野菜作の規模を大きく拡大してきた時期、第 3 期はベビーリーフの施設園芸を導入し経営の複合化と社員の部門分担を進めた時期である。

父母の世代は大面積の大根専作を行い、それを東京に個人出荷する個人出荷型の大規模経営であったという。しかし、後継者夫妻は、当時 J A を中心に地域で進められていたキャベツ、レタス、はくさい等の葉菜類を選択した。二人は地域との共存を第一に重視したからだという。J A 出荷の葉菜類は大阪市場で評価を得て産地ブランドとなり、また、バブル経済のもとでの高値傾向もあつて、就農当初は 800 万円ほどの売上高が 3,000 万円を超えるようになった。しかし一方で、出産・育児という家族のライフサイクルによる労働力不足にも直面する。そのために、さらなる規模拡大のためにも、常時雇用の導入が必要とされた。

この時期はバブル崩壊後の不景気の時代となっており、有効求人倍率は平成 2 年（1990）の 1.40 から 7 年（1995）には 0.63 へと大きく低下し、完全失業率も 2.1 %から 3.4 %へ上昇している。若い男性では 6.7 %という高い失業率となっている。そのため「農業界に都会の人が目を向け、就農相談会は大盛況」であったという。小松園芸では平成 8 年（1996）に独立志望の東京人を研修生として採用した。この雇用を契機に、家族経営から雇用型へと大きく転換していくことになる。

しかし、常時雇用となれば従業員の社会的地位や福利厚生が必要となる。そのため平成 11 年（1999）に法人化し、（有）小松園芸が新たにスタートする。夫が社長、妻が専務に就任してさらに雇用を増やしていくが、これまで女性を積極的に採用し、社員の育成に力を入れて来たという。この時代は各地でも農業法人化が進められた時期であり、法人数は平成 2 年（1990）の 2,900 人から 12 年（2000）には 5,300 法人へ 1.8 倍も増加している。わが国の農業法人化の歴史の中で、最も増加率の高かった時代であり、こうした動きを背景に 11 年（1999）には日本農業法人協会が設立されている。

（有）小松園芸では、法人化後 2 つの重要な取り組みを行っている。その 1 つは、「変形労働時間制」の採用である。5 月から 10 月までの最盛期には、朝 5 時から夕方 17 時半まで実働 9.5 時間／日の長時間労働となるが、冬は 50 日間という長期の有給休みとし、一般企業並みの年間労働時間に調整したものである。もう 1 つは、ナガイモやニンジン、ゴボウなどの根菜類を、11 ～ 12 月を中心に直売所に出荷する新部門の導入である。露地野菜の出荷終了後の従業員の働く場の確保と、冬期の給与の原資とするのが目的である。また、生産した商品についての評価を直接聞くことができる地元消費者とのふれあいは、従業員のモチベーションを高めるためにもきわめて重要であったという。

農産物直売所は、平成 10 年（1998）頃から個人やグループだけでなく、農村地域の活性化などを目的に農協や市町村でも取り組まれるようになり、16 年（2004）の農林水産省調査では、全国で 2,982 個所の直売所が設置され、その販売総額は 2,225 億円に達していた。佐久市周辺でも軽井沢町も含めて多くの直売施設が設立されたという。この時代には、道の駅、温泉の土産物売り場、

パーキングエリア、スーパーの直売コーナーなども含めて、生産者が直接消費者に農産物を販売する機会が、多くの地方で広がっていたのである。

第3期のベビーリーフの導入は、異常気象が常態化する中で、主力の露地野菜作とは対照的な新部門を導入することで、経営の補完と危険分散を図ること、そして分業化を通じて社員に新部門を任せることが目的であったという。ベビーリーフは完全契約であり、JA を通さずに直接出荷できること、露地野菜に比べて軽量であり、ハウスの環境制御によって年間栽培が可能であること等々のメリットがある。しかも、実は佐久市の日照時間は全国でもトップクラスにあり、とくに冬場の日照時間は長野市などに比べても長い。そのため、外気温が零下10度であっても、昼間はハウス内の気温が30度ぐらいにまで上がるという。こうした冬場の日照時間の長さは、これからまだまだ利用できる新たな農業の可能性を秘めているという。

第3期の最終段階にあると思われる現在、小松園芸は直売所などへの販売とベビーリーフで収入の3割前後を安定的に支えながら、価格が常に30%前後も変動する露地野菜部門を中心に、平均売上高1億4千万円、正社員6名、パート4名、技能実習生2名（令和2年はコロナ禍でゼロ）の、地域でも屈指の経営へと成長してきた。前世紀末から今世紀初めにかけてのバブル経済前後の時期に、わが国農業のど真ん中をまっしぐらに駆け上がってきた経営であり、農業の持続的生産の理論と農業経営の成長セオリーを一途に実践してきた経営であると言っても過言ではないだろう。

しかし、生産現場の問題は、農地、人材、コスト、スマート農業と技術革新、異常気象、高齢化・離農、消滅集落等々、きわめて多岐にわたりまた深刻であるという。その中で、将来の展開に関わる2つの話のみを紹介しておこう。1つは新規就農者たちの地域での活躍がみえるようになって来たという話である。彼らは「文書化された栽培マニュアルやDVD」等で勉強しており、それぞれのしっかりしたネットワークを持ち、情報も村人たちよりも早いという。2つは外国人正社員採用についての話である。短期で入れ替わりの激しい日本人スタッフよりも、優秀で長期に社員として働いてくれるのであれば、外国人スタッフの採用も視野に入れる動きがあるという。

就農後35年を経た小松園芸も、いよいよ経営継承の時期を迎えることにな

る。直面するさまざまな課題を乗り越えた、第4期の（有）小松園芸の新たな展開が楽しみである。

司会（八木） 私は、日本農業研究所の八木です。本日の講演の進行役を務めさせていただきます。それでは、企画研究委員会を開きたいと思います。

本日は、有限会社小松園芸の専務であります小松真知子さんにおいでいただいてお話を伺います。

小松さんのプロフィールは、説明資料を御覧いただきたいと思います。千葉県のお出身で、千葉大学の園芸学部を卒業した後に農林水産省の研究員として5年ほど仕事をされておりました。5年目の昭和58年に御主人・小松博文さんと結婚をされて、その4か月後に退職して、御主人のやっている農業と一緒にやりになってこられています。これまでのご経歴は、長野県の農業士および農業経営士の資格をお持ちになり、望月町の農業委員、株式会社マルタの取締役などに就任されています。株式会社マルタというのは、東京に事業本部がある有機農産物を中心とする青果物の卸売業のような組織です。ホームページを見ると、1,800人ぐらいの会員の農業者が集まっていて、2016年の年商は74億円となっております。小松園芸の設立は平成11年で、資本金700万円。現在は専務として活躍されております。

本日は、「生産現場35年からふりかえる」というテーマで、就農されてからこれまで35年間の「経営の変遷のキーとなる雇用事情」というサブタイトルにありますように、そこに少し焦点を当ててお話をいただくということになります。本日は2時間の予定で、最初、小松さんに、1時間ぐらいお話をいただきまして、その後、自由に質疑応答したいと思います。よろしくお願いいたします。

（別添資料：写真「小松さんと社員のスナップ及び農場から見える浅間山の風景」、説明資料『生産現場35年をふりかえるー経営変遷のキーとなる雇用事情ー』、「直売用リーフレット」、表1「経営変遷と従事者数の推移 個人経営から法人化へ」、表2「社員はどのくらい勤続しているのか」）

I 講演

小松 小松真知子といます。このような機会を得て光栄です。ありがとうございます。

私は、農水省の研究員をやっていた時代が5年間ありました。その当時、現

つくば大学教授の納口るり子さんが同期で入っていて、学会などでは彼女と一緒に連れだって歩いていたので、八木先生のことは存じていました。私は中国農業試験場の農業経営部で農村生活研究分野を担当し、普及をテーマにしていました。その当時は木下忠雄さんが部長でして、たいへん温厚で思いやりのあるありがたい上司でした。研究室では工藤清光さんが直属の上司になります。そういうわけで、合意形成だとか社会学的なアプローチを随分指導していただきました。

私は、とにかく農業者としてひたすら現場で働いているというのが現実です。研究員だったなどということはとっくに忘れているかのごとくです。でも、写真にみえますように若手のやる気のある連中を従えまして、一緒に楽しく苦しくやっています。

2枚目の写真に写っている山は浅間山です。この麓からちょっと離れて、家から見る浅間山はこのぐらいです。軽井沢あたりになると背裏にそびえるでっかい山が浅間山なのですが、私たちはちょっと離れたところ佐久市望月になります。でも、故郷の山と言ったら浅間山です。

3枚目の写真は出荷の光景です。見てのとおりJAの箱ですね。JA出荷で葉物3品、レタス、キャベツ、白菜を出荷しています。4枚目の写真のように、大体10人弱のメンバーでやっています。

説明資料2頁めのたどってきた道というのは、今紹介していただいたとおりです。特記すべきことは、農業士という資格は、嫁に来て割合すぐにとったんです。子供が長らく8年もいなかったのです。夏の高原農場は冬は暇なので、おもしろくないなというわけで普及センターに通いまして勉強したところ農業士が取れたのです。嫁というのは全然情報が入らないのです。技術的な情報も入らなければ他の経営者の話をきくこともなくて、これを取ったことにより、私も長野県下のあちこちに知合いができました。会合に出ていけば、それからまた広がって、その先輩だ、後輩だ、人間関係的には大きな影響をもたらした資格だったと思います。農業経営士は40歳になってからの資格です。農業経営士になって農業経営者協会、今、私も北佐久の支部長をやっていますが、長野県下300人ぐらいの資格者の中で、女性は5人ぐらいしかいないと思うのです。もうやめた人もいるので今女性は3人ぐらいだと思うのですが、男女関係な

くつきあってくれて、これはこれなりに情報ルートとすればありがたい組織です。

そういう意味で準拠しているグループとすれば、あとは農業法人協会の女性部「やまと凜々の会」という組織があります。県を超えてこの研修会などに出ていきますと納口るり子さんがこの会の研修会をサポートしているのでよく会います。

私がなぜ現場に行ったかというのは、たまたま出会った人が農家の息子だったということです。私、農業経済じゃなく農学で農水省に入ったんです。最初に農業経済の人たちの中に入って、本当にわからないことがたくさんあったんです。同期の納口さんなどは「資本論」から入っているとのことで、「何やっている？」って聞いたら「資本論の勉強しているのよ」「えーっ」みたいな感じでした。私にはついていけない世界ではないかとひやりとしましたが、中国の農業試験場はそんなことはなく、好きなことやっていいよみたいな感じでスタートしたので、給料もらうのは申しわけないようないい環境だったです。

当時農村の調査をする中で、特に中国地方などは本当に農業者が減っていて若い農業者があまりいませんでしたね。農業の現場の周りには優秀な人材が大変多くいる、みんな農業だ、農業だって議論している人がたくさんいましたけれども、肝心の生産現場には人がいない。農村は衰退傾向に見えました。「農業は西から変わる」と言われていて、高齢化も衰退状況も西のほうからどんどん進んでいったものだから、ある意味最先端の地域だったんだろうと思うのです。当時は農業を仕事としてできるのは、農家に生れるか結婚で農家に入るしかないという時代でした。でも、農家を継がない人はどんどん出ているし、これじゃ農業界は尻すばみなのは間違いないと思いました。だから、農業界を発展あるいは維持させるためには、農家以外の人を何とかして入れ込む必要があるよねというふうに当時考えていました。だからといって、自分がやったところでどうなるわけじゃないんですけど、そういう問題意識を抱えながら仕事していました。

それで、4～5年たつてくると見回して、単に大学のお付き合いしていた人のところへ、やっぱり結婚するのはこっちかなと思っていくことにしました。研究員の人、誰も私に言い寄って来る人がいなかったもので(笑声)。

しかも私、割合現場が好きで、第二種兼業農家の出だというのもあって、田植え、稲刈りは自分の仕事だぐらいで小さいときからやっていたせいもあって、現場は好きなんです。全然違和感なくて。大学のときも、あっちの農場へ実習、こっちの農場へ実習って自主的に行っていたりして、現場のおもしろさを感じていたんですね。

別添の表1に年表形式でまとめてみました。先代の義父という人は大根の大規模経営をやっていた人で、夏だけ近所のおじさん、おばさんを二十数人も集めて大根を洗って出荷、それも東京へ個人出荷していました。だから、結構野菜産地の先駆けをやっていた人なんです。けれど、私の旦那っていうのはそういう一匹狼じゃなくて、地域の中のみんなとワイワイやるのが好きな人でした。彼は地域の中で主流になりつつあった白菜、キャベツをやりたいということで、JAのほうに入り込んで就農以降、大根じゃなくて葉物野菜をやっていました。だから私が嫁に行ったときは、大根もあれば白菜、キャベツもあったんです。ただ大根の連作障害も出てきていて、息子への配慮もあってか義父は縮小傾向でやっていました。経営移譲は昭和62年です。私が59年に入ってきて何年もしないうちに経営移譲してくれました。

嫁いだころは本当に貧乏農家でした。価格は暴落し生産過剰で、就農1年目のとき農業総合研究所（現農林水産省農林水産政策研究所）の駐村研究員を1年やっていて報告したことがあったのですが、1年目の売上は800万円ぐらいしかなくて、「よくそれでやっているな」ってみんなに言われました。それが現実だったのでそういうふうに言ったんですが、今思えば恥ずかしかったなと思うのです。そのぐらいお金は取れてない。旦那の技術もまだ全然確立していない。義父との関係も中途半端だったものですから本当に貧乏していました。冬は当然のようにアルバイトしていました。1年目の作付面積は585aと記録にあります。耕作面積は約4haでした。

それが、数年してバブルのころに入ると景気がよくなりまして、野菜単価も非常に上がって、そのころ、私もしっかり働いていたので数量も出せて力がついてきたということで、子供もいないししっかり働いていました。それでプラスに転じて、このころで楽になりました。大型トラクターが2機というのは、大体1台は防除トラクターだったんです。もう1機あるということは、出荷の

トラックがわりに大きなバケットをつけることができ、出荷能率をグンと伸ばすことができました。どんどん出せたし、単価はいいしということで成績はよかったんですけど、平成3年に私が出産になると、農家というものはガクンと労働力がなくなるというか、特に私は体が弱かったもので——体が弱いのは出産のときだけですよ、それ以外のときは本当に丈夫でピンピンしているんですけど、8年も子供がいなかっただけに、そっと生きてそっと生きてということで、その年は出荷数量がたいへん減りました。労働力も義父と義母と私たちと4人の体制が3人になり、子供がいるようになると子供は義母がみていたりするので結局2.5人になりというように、本当に農家のライフサイクルに伴う労働力の変動というものには痛いものがあります。平成6年にはまた出産で、そこで双子が生れて、ますます私など手が取られるし、義母は専業で家事をやっているような状況になり、畑は手が足りなくて困っていました。後々この辺はお話します。

さて話をもどし、うちは今現在どんな経営をやっているかをお話します。説明資料の6頁から8頁です。標高900mにある準高冷地の高原野菜農場です。1,300mほどある川上村とか、あそこまで涼しくはないんですけど、5月から11月初めぐらいまで半年間、夏の間ずっと出荷し続けるような産地です。中心はレタス、キャベツ、白菜。それに現在ではベビーリーフを中心とする施設野菜をつけた経営になっています。会社とすれば、1999年に法人化しスタートした22期目、農家から法人化したので当初は農家にきわめて近い形でやっていました。人数的には大体正社員が6人、パート4～5人、パートはベビーリーフ部のパートです。そして、8か月の中国人の実習生が2名の体制でおおかたずっとやってきたのです。けれど、今年はその中国人が来ない。派遣の日本人を代わりに頼んだら、1か月で辞めた人もいるし、3日で辞めた人もいるし、1週間で辞めた人もいるしというように、取っ替え引っ替えで本当に苦労しました。その後、ほかの産業に入っていた3年のベトナム人実習生の人たちが仕事がなくなったからといってJ Aを通して入ってきまして安定しています。そんなことで7月以降は何とかなったのですが、6月までは大変でした。そのせいで随分捨てました。作物ができ上がっているのに出荷する能力がなくて、非常にひどい目に遭いました。

売上規模は、後々グラフも出てきますが、去年は悪くて1.2億円ぐらいです。一番お金が取れたときで1.7億円ぐらいです。1.4億円ぐらいはいきたいねというところなんですけど、変動要因はほとんど野菜の単価です。このぐらい乱高下するんだということを伝えたいです。

10頁です。これは露地野菜の売上なのでけど、家族経営のころからの推移です。ちょっと見にくいですね。ただ近年、ここ10年ぐらいのところを見ても、すごい乱高下があります。このぐらい露地野菜の経営は単価に揺すられます。それでも何とか耐えてやっているというところなんです。家族経営のころの一番左のほうをみても、家族しかいなくても野菜はとても暴騰するときがありました。ただ、その次の年は半分にもなってしまうくらい下がる。だから、1年の稼ぎでなく数年の稼ぎで平均とって考えないと、単年度だけで考えたのでは駄目ですね。

ちょっと戻ります。5頁です。特徴とすれば、冷涼乾燥な気候となだらかな傾斜地の畑が基盤です。雨がすごく降ったといっても下へ流れていってしまいますので、大量に水がたまっちゃったなんていうことはない点はよいのです。けれど、今年の7月はすごく降りました。

次から次へと雨が降ったので根がかなり腐って、今年の特にキャベツの作柄はよくないです。それと、粘土を含む地力のある土質で、品質のよい野菜ができる、おいしくていい野菜ができる産地になっているんです。ただ粘土を含むというのは、地力はあるけれど作業性は悪いです。降ればグチャングチャン、乾けばガチンガチン、本当にこの土と付き合うには一筋縄ではいかないときもあります。それが、完全に粘土というわけじゃなくて適度な粘土なのでよいのです。

それと、土の持続性を保つため、基肥は有機肥料を使用しています。土壌消毒は基本的に社長が嫌いなので、しないです。直売用リーフレット（別添）にもあるように、「作物はおてんとうさまと微生物が作るもの」というのがうちの社長の考え方で、株式会社マルタというところの推奨肥料であるモグラ堆肥というばかし肥料をベースにしています。完全ではないですが微生物をとにかく大事にする農法を採用して、多分このほうが長期的には安定性があるというふうに考えていますし、おいしいものができると思っています。といってもほと

んどが J A 出荷なので、おいしさが評価されているとは感じていません。直売所では評価されています。

会社の特記事項としては、人材育成をとにかく重視してきました。女性社員を積極採用してきました。男子 3 人、女子 3 人という体制でやってきた時代もあって、なるべくそういう方向にしたいのですが、このところ数年、女性が全然応募してきてくれないので女性社員が減っています。

それから変形労働時間制の採用です。冬は 50 日の給料のある休みがあって、年間休日は 100 日程度のカレンダーを組んでいます。夏は朝 5 時から、夕方は今（9 月下旬）は 17 時半になりましたけど、ちょっと前までは 18 時です。1 日実働 9.5 時間、この期間が 5 月から 10 月の上旬まであります。10 月半ばになると、朝は手が冷たくてもう駄目だというときが来ます。そうすると、また 8 時から 17 時の働き方になります。週 1 日の休みで、この期間だけ見ればブラックだなというふうに思われるでしょう。でも、冬は 50 日も長期休みがあるし、年間トータルだと、週 40 時間の働き方で年 2,085 時間（これがいわゆる基本給に相当する部分の働き方）、プラス固定残業として月 11 時間平均の合計 2,217 時間がカレンダーに組み込まれています。残業代は、はじめから給料に固定残業として 25% の割増しをつけて払ってしまうということです。1 月は全休です。クリスマスが終わってから 2 月 10 日過ぎぐらいまでは全休ですけど、給料は 1 年中同じです。社員はそういう働き方をしています。

あとは地元とのつながりを重視しています。地元供給、地元の直売所にも一生懸命運ぶように（夏は無理なんですけど）こころがけてやっています。

6 頁から 8 頁の「現在の経営の組み立て」です。①、②、③とあります。まず 6 頁の①露地野菜のレタス、キャベツ、白菜というのが主力です。これが経営の 75% を占める主力部門で、作付延べだと 20ha ぐらいです。J A 出荷です。大阪市場で評価が高くてブランド産地になっています。農業新聞などで高値、中値、安値と出ているんですけど、まず白菜、キャベツは高値のところがうちの産地のものです。なので、安定して高く買っていただいています。何がブランドかって、しっかり入っているという、ただそれだけらしいです。間違いなくしっかり入っている。買う側には軽いものは嫌われるらしくて、歩留まりがよくしっかり入っているというのがブランドなんだよと聞いています。

キャベツは業務加工の契約で10年以上やってきました。今年は正社員が減ってしまいましたのでちょっと休みましたけど、ずっとこれはやってきました。それから、指定産地になっているので、国の価格安定事業がついています。

問題は、予冷が絶対必要な夏野菜というのが一つのキーです。夏の野菜は1度完全に芯まで冷やさないと、次の朝、都会へ着いたときにトロトロになっていたりすることがあります。だから、予冷は絶対に必要です。予冷施設というのが大体1～2億円、小さくとも1億円はかかるという施設なので、JAを出て個人で勝手に売りましょうということができにくい要因の一つになっています。冬野菜なら違うと思いますけどね。出荷期間は5月から10月の半年。社長と社員5人、中国人実習生で担当しています。

これと対極にあるのが7頁の②施設野菜のベビーリーフ部門です。経営の売上の15%程度ではあります。これは農協に頼らないつくば市の会社とのほぼ完全契約で、ちょっとだけ地元のホテルとか軽井沢のホテルとかと取引をしています。この部門は平成24年にスタートした9年目のものであります。後でまた、なぜこの施設野菜をスタートしたのかというような話は出てきます。

出荷期間は周年です。1年間出しています。けれど冬場は大きく落ち込みます。3分の1くらいになってしまいます。でも、ゼロにはならないのはすごいなと思うのです。わが地域の冬は地面がガチンガチンに凍って零下10度とかそういう環境になっているんです。けれども佐久は日照力があるんです。だから、ハウスの中は冬でも30度になったりするんです。パートさんたちは、朝10時から2時半まで出勤しています。周年と言えば周年ですが。夏の間は週3回ずつ「つくば」へ配送しているのですが、冬は週1回です。そんなに伸びないです。でも、それでパートさんたちのぎりぎりの人件費はつないでいます。

22頁のように、平成26年の雪害により、ハウスの8割が倒壊しました。群馬から長野・山梨周辺ですごい雪があったのを覚えているかと思いますが、この写真のとおりでした。ショックでした。24年にスタートしたハウス、1年と5か月でやっと建てたハウスをつぶしてしまいました。かまぼこ型のハウスがM字型になってしまったんです。びっくりしました。一応これは50cmの雪に耐えるコンクラハウスだと業者に言われて、丈夫なハウスを造ったつもりだったんですけれど、なんの1m降られればペチャンコでした。冬、2月の中旬、がっ

かりしましたね。でも、このときは激甚災害とかで国県市で9割助成してくれたんですよ。9割助成なんて本当にあるのかと思いました。おかげで建て直すことができました。

再建して、その当時は12棟だったハウスが今20棟あります。あの年、まず隣の畑に再建してあとでつぶれたハウスをこわしたのです。すると、もともとあったハウスの畑がガラガラになってしまい、実際こういう状況って、とても切ないんです。そうすると人間、何とかしようと思う気が働くんでしょうね、結果的にはそっちも自力で再生して、結局12棟が20棟になっていました。あの最初の12棟建てた時点で、これ以上お金もないし増やせないよねと思っていたのに、ああいうトラブルがあると頑張っちゃう力が出るのか、結果的には増えてしまいました。再建するには9割助成でありがたかったんですが、もう同じ構造ではできないですよ。また大雪が来たら困るので、さらにコンクラを入れたり合掌造りにして単管を入れるなど丈夫構造にしたので、結局お金はかかってしまいました。でも何だかんだでやりくっていくものだと思います。私がハウスのほうの責任者なのですが、生産担当の男子正社員が1人、摘取り担当のパートから正社員になった女性と4人のパートとでやっています。ただ今年は、私はほとんど露地部のほうについています。露地のほうはコロナで外国人材が入れずトラブルばかりでしたから。そういう意味ではハウス部門は全部任せていて社長すら口出さないというのがすごいかなと思います。

8頁です。3本目の柱は直売部門です。ナガイモ、ニンジン、ゴボウを作って、売上的には経営の15%ぐらいではありますけれど、直売所、スーパーの直売コーナー、道の駅、おみやげ物売り場などで売っていく直売専門です。あと、お歳暮の贈答などの個人販売をやります。出荷期間は全部露地の葉物が終わった11-12月中心です。この季節だからできるんです。根菜類を冷蔵庫にためておくと、5月ごろまで直売所出荷ができます。冬中やっているとえばやっていると。ここは両方の部門がかかわっています。11月-12月は総力戦でやり、ここの売上がちょうど1月とかちょっと遅れて2月ごろ入ってきたりすると、冬の間どうやって給料を払うのかという課題に対する答えの一つになっていると思います。

これは地元にお客がいるという非常に大きい強みを持っています。あと、張

合いです。社員にとって J A 出荷なんていうものは、お客さんの「ありがとう」を聞いたことがないんです。「おいしかった」を聞いたことがないんです。張り合いが悪くて、社員にどうやってモチベーションを持たせるか本当に困ります。けれど、直売所へ行って、「この前のはおいしかった」などとそこを回っている担当者が聞いてきてみんなに伝えれば、うちのは評価されているんだなと感じて張り合いがいい。地元から愛されているところがあるのかな、頼りにされているのだと思う。これって大事です。

直売用リーフレットなのですが、これは白菜、キャベツはほとんど入っていない、いわゆる直売向けのためのリーフレットになります。ナガイモやニンジン売るためのリーフレット、ほとんどナガイモを売るために作ったようなものです。地元のお客というのはいいものですよ。ただ、直売所だって15%とか20%の手数料はもちろんかかりますし、大変なのは、持って行って価格シール貼って帰ってくると意外と時間をとられます。それに比べれば農協出荷は、まとめて何百ケースも場所の近い集荷場に下ろしてくるだけで全く手がかからないので、そこのよしあしはいろいろあるなと感じています。

9 頁の「私の35年の経営変遷」ですけど、別表 1 にも示してあるように、私にとっては家族経営の時代が15年ありました。嫁に行って15年間、家族経営で。その後法人化して20年強になります。法人化は平成11年からなんですけど、その前に日本人の研修生を入れたというところから他人と組むことが始まります。これが第2期です。第3期というのは施設園芸を導入したときです。ここをなぜ区切ったかという、施設園芸は今、社長は全然ノータッチです。全部社員がやっている。ハウスがつぶれたときの再建の手伝いのときは、社長、露地部も手伝いましたけれども、ハウスに関しては社員にほぼ完全に任せてあります。私が監督でついているのですが、実質社員がまわしています。そういう意味で社員が育っているということになります。この辺はまた次に話します。

10 頁のグラフでみても、家族経営の時代は大体 3 分の 1 ぐらいです。このグラフの平らになっているあたりが研修生を 1 人とか 2 人とか、しかも研修生というのだから、1 - 2 年で終わります。平成13年から外国人も入ってきていますが、もちろん主な労働力は家族です。大した売上もなく10年ぐらいがたち、それから平成23年にいきなり社員 4 人を採用してみました。そうするとまた

ちょっと体制が変わってきます。別表1の中では合計従事者数が、9人、10人体制になってきます。だから、当然売上も伸びてくるはずなんです、この9人、10人の中身がしっかりした正社員だけならいいけれど、1年目ですぐやめたりする社員がたくさん入っているわけです。それはまた後で話します。

11頁を見てください。経営が変わる大きなきっかけになったのは結局何だろうかといったら、まず平成8年に他人、研修生が入ったことです。我が家では双子は生れるし、私の旦那は農協青年部の県の会長で出歩いてばかりでした。誰が農業やるんでしょうかといったときに、東京の研修生を採用したんです。独立志望の東京人を雇用しました。この人は北海道で独立してやっていたのだけど、どうも余り成績がよなくて、親は東京にいるし、もうちょっと近いところで考えていたようです。たまたまうちの町に親が別荘を持っていて、その別荘に遊びに来たときに、当時新規就農者のはしりだった岡路さんを訪ねたのです。そこで岡路さんがうちの旦那と会わせてくれたということなんです。ところで日本農業研究所の歴代の講演者リストを見ていたら、その岡路さんが平成7年に講演していますよね。びっくりしました。平成元年のころに新規就農してくる人なんて本当にいなかった。そんな中で、当時48歳の医療系の会社に勤めていて海外にまで赴任していて、年収だと1,500万円ぐらいあったという話なんですけど、その人が農業をやるといって我が町に来たんです。で、新規就農の道では有名になっていました。当時、彼は取材や視察が余りにも多くて仕事にならないと怒っていたのですが、そのお客の中の一人がこの東京人でした。そのころ、うちも人手がなくて困っていることを岡路さんに話したりしたこともあったので、岡路さんが「勤めてもいいと言っている人がいるよ」といつて紹介してくれたんです。じゃあということで当時、30歳の彼は妻子連れでうちの研修生となり、そのうちこちらで独立するというつもりで来てくれました。

家族経営の中に、後継者と同じような働きをする、大型トラクターが乗れる、どんどん運べる、ほとんど旦那と同じような仕事ができるという人が1人加わると、すごくパワフルでびっくりするほど成果が出ました。旦那がいなくてもその人がどんどんやってくれるから、私たちと彼でほとんど仕事ができる。驚くほど有効でした。彼は独立志望だったから、冬は給料払わなくてもよかったのです。自分でちゃんと高速道路の除雪に行つてというように、初めから自分

で生きていくつもりだから、冬の給料の心配はしなかった。それから毎年、じゃあ研修生を入れようということになって、いわゆる経営に他人が入るきっかけになったのです。

ところが平成11年、独立を希望しない研修生が出てきたんです。12頁です。農業でこの先やっていきたいけど、独立は考えていないというのです。「じゃあどうするの」、「小松さんちの手伝いじゃ困るよね」、「じゃあ法人化するしかないね」ということになったんです。この先代の研修生がバイク事故を起こしたときに、彼が警察に「君、仕事何？」って聞かれていたのを私はそばで聞いていました。「小松さんちの手伝いしています」って、彼は言うんです。彼の身分ってそういうことか、個人農家の研修生は小松さんちの手伝い人、そういう身分だったのかと。また近所のおじさんから「男衆（おとこし）かい？」と聞かれたこともあります。いわゆる昔の大地主に仕える使用人のような、そんなイメージで見られていたんだなあ、かなりガーンとしましたね。これじゃあ駄目だ、会社にしてちゃんとした身分にしないと駄目だなと思ったので、法人化することにしました。

日本法人協会も平成11年ぐらいが発足なので、当時、全国的に法人化のうねりが来ていたということです。

法人化して社員にするという、今度は通年雇用ですよ。これはこれでまた一つのハードルで、半年しか収入のない高原野菜産地でどうやって冬まで雇うのかという問題を突きつけられました。それで、冬にハウスでハウレンソウを作ったらどうかとか、花木のふかし栽培とかいろいろ探ったのですが、あれも駄目これも駄目で、結局産地にあった品目のナガイモを作るようなことになったわけです。

また、法人化すると社会保険の負担の重さには本当にびっくりしました。感覚的には、例えば2割ぐらい給料を上乗せするという感じです。ざっとですけど。厚生年金、健康保険、労災だ、雇用保険だ、挙げ句の果てには退職金積立までやれば、2割は超える。だから20万円の人を雇えば24万円払っているような重さというような、そのぐらいの感覚の重さでびっくりしました。社会保険は全加入ですので社長も専務も全部入ってくださいと言われるのも痛かったです。時代的には平成13年からは中国人の研修生が入って、産地の中では

他人を雇うという感覚が出てきつつあったんですけど、8か月の研修生なので通年で雇用する事例というのはわずかででした。いまだにわずかであります。

そんな中で、変形労働時間制の採用を平成19年からしました。平成19年には高卒の18歳の女の子を2人同時採用したんです。この子たちは春4月に入社してきて、だんだん労働時間が長くなってきてつらくなってくるんです。多分一番つらいのは5-6月、6月ごろだと思うんです。こんなブラックな会社と思うでしょう。7月を越して9月になってしまえば、だんだん日が短くなってきて労働時間も減ってくるけれど、春から夏にかけてのこのつらいときに、今はつらくても1年ずっと通せば週休2日と同じ働き方なんだよ、という事を納得してもらわなくてはならない。社会保険労務士さんにその証拠書類として作ってもらったのが変型労働時間を採用したカレンダーです。それからずっと使っています。その当時、朝5時から夕方6時（休憩は3時間半）の働き方というのは違和感がありました。家族経営のときには夏の夕方6時上がりなんて早過ぎる、日が暮れる夕方7時半までは白菜を切っていましたから、6時に終了なんてとんでもないと思ったんですけど、やってみたら結局このほうがいい。長くやってくればなおこのほうがいいですね。夕方早く切れ上げれば、元気に早朝も出勤してこられるし、これはよかったなと思います。メリハリがついた働き方になります。休日も——休日といっても私たち経営者のほうは休日なんかなくてもいいけども、やはり他人が来てない日はちょっと気楽で、いつもよりも長く昼寝したり、そういうこともできるしということですね。

13頁です。直売体制というのも経営の変遷の一つとなった事柄です。これはさっきも言ったように、通年雇用で冬の給料を払うために始めた直売所販売で、平成9年からです。冷蔵庫で貯蔵のきく根菜に目を向けてやってみました。冷蔵庫というのは、冷やすためじゃなくて凍らせないための冷蔵庫です。ナガイモは凍みに弱く、凍結させないようにひたすらマットをかけるんですけどやはり隙間からダメにしてしまうのです。何せ外は零下10度とかそういう環境なので、やはり冷蔵庫がないと凍っちゃうんです。それで、8畳の冷蔵庫を作ったところ、じゃあニンジンもゴボウも作ってみるかという形になって、直売の比重がだんだん上がってきたということです。

背景には、世間のあちこちに直売所ができ始めた時代というのがあると思う

のです。それ以前だったら地元の市場へ出すしかなく、とてもできなかったんですけど、あちこちに直売所ができた時代、そういう時代背景があったということです。現在は14か所ぐらいお付き合いする直売所があります。直売所、道の駅、温泉のみやげ物売り場、パーキングエリア、スーパーの直売コーナーなど、地元のあちこちにお願いしながらやっています。

地味ですけれども、売上額は1,200万円から1,000万円くらいでも経費が割合かかってなくて、地道な成果があるというふうに感じています。冬の間の支払いに相当貢献してくれています。

14頁を見てください。特別栽培というのを平成14年からやっていました。マルタの有機肥料と出会って、JAの野菜部会の中に特裁部会というのを発足しました。地元では、農協出荷の中ではみんな関心ないですね。「部会で取り組むのはいいことだけど、俺はやらないよ」というような人ばかりだったんです。初めは、それでも10人ぐらいで特裁部会を発足しました。

でも、みんなやめていきました、有機肥料など経費がかかる割には価格の有利な差がなかなか出なかったということがあって。うち1軒だけで10年間、それだけ別に分けて出荷してもらって続けていたのですが、その後業務用キャベツが入ってくるようになると、業務用キャベツもある、特裁のキャベツもある、普通のもあるといったら、やりきれなくなってきた、結局50ケースだけの特裁のキャベツを作り続けるのはたいへんだということで断念することになりました。時代背景の運も関係しました。BSEの問題が当時出てきたのです。堆肥使っているなんて言えば、安全性上よけい評価が悪くなったのです。そういう時代に出会うことってあるんですね。びっくりです。

15頁です。経営の変遷のきっかけの大きいところは施設園芸、ベビーリーフを導入した年、平成24年からです。社員が定着し、部門を任せられる可能性が出てきたということと、異常気象が常態化して危険分散の必要も感じていました。露地は気象のコントロールができないけれどハウスだったら水と温度の多少のコントロールができるからということで、ハウスでハウレンソウをやるかと候補に挙げていました。夏のハウレンソウって非常に需要があるんですけど、ずっとハウレンソウだけ作っていると連作障害が必ず起こる。そうすると必ず土壤消毒をしなきゃいけない、嫌だなということでずっと迷っていたんで

す。

すると、たまたまベビーリーフの契約をやらないかという打診があつて気を留めました。地元には全然ない品目だし、パートさんは地元からも雇える、露地だと、ちょっときついからパートさんは誰も来てくれないですけど、ベビーリーフだったら来てくれるかもということはある。何よりも自分の体力がもう重量野菜に追いつかなくなってきました。当時50代半ばで、この先どうやって、キャベツ、白菜を出荷していたんじゃ主導権は握れない。社員のほうが、切るったって詰めるたって運ぶったって全然速いんです。それまで私が1番と思っていたのですが、やっぱり無理なんです。それで、重量野菜に対して最高に軽量野菜のベビーリーフ、J A市場出荷に対して完全契約のベビーリーフ、露地に対してハウス、と対極にあるような品目でやってみるかということでスタートしました。

初め、周年出荷する気はなかったんです。「冬は休みです」と伝えたら、パートさんたちが、「それでも仕事があればいいのにね」ってつぶやくんです。パートさんたちは夏だって冬だって月から金まで、1年中4時間とか同じように働いていきたいのだからなるほどそうですね。露地部門と違って「夏はがんがん働くから冬は休みね」というのと違う世界にいる人たちなのです。冬の間は雇えないと思っていたんですけど、やってみたら、佐久は寒さも抜群だけど日照力も抜群で、できるんです。ハウスの中では伸びるんです。びっくりしました。佐久は多分もう少し可能性があると思います。施設園芸だってやらないだけで、可能性はかなりあると思う。だけど、やる実力が無い。可能性はかなりまだ広がるなという感じがします。

16頁です。総売上です。これは会社にした以降ですけど、すごい乱高下です。黒塗り部分がベビーリーフ部門の売上です。ただ、この売上だけ見ても伝わらないなという感じです。J A出荷の場合は手元の貯金通帳に入るものは、3分の1は引かれています。運賃、農協手数料、市場手数料、部会費、生産安定事業の積立から広告費まで多くの差引き項目があります。だから売上が1億円あるなんていったって、実質振り込まれるのは、その3分の1を抜かれただけしか入ってこないんです。それも既に去年あたりは38%近い。運賃がとにかくとても値上がりしています。農協手数料だ、市場手数料だという控除のパ-

センテージはずっと変わってはいませんが、運賃圧力はどうにもならないですね。

じゃあ「自分でやってみて」と言われたときに、自分でやれるかということ。法人化しているのに何で農協出荷なのって言われるんですけど、實際上、大量のレタス、キャベツ、白菜を目の前にして、これを売りさばく営業力がない。やっぱり農協は楽ですね。近い集荷場に置いてくるだけで済んじゃう。集荷だって、トラック便の配送だってみんなやってくれる。だから、思ったほど悪い体制じゃないというのが私たちの考え方です。さらに、白菜、キャベツに関してはブランド産地になっているので高値で売れるというのを考えると、自分が産地のブランドを抜けるともっと不利になるだろうと思います。

そういうことを総合して考えたときに、今のところ、葉物3品に関してはJAの傘下でいいのではないかと、飛び跳ねたければそれ以外のところで跳ねればいいじゃないかというふうに思っています。それにやっぱり地元って大事ですよ。うちの旦那、地元好きです。自分のところだけがどうこうじゃなくて、産地全体、この産地が元気でやっていけたらいいという思いは、年をとればとるほどよく思うようになりました。自分一人云々じゃなくて。それと、法人化したからといって、そんなに大きな規模になっていません。せいぜい農家2戸分ぐらいです。そんな小さな規模で何が戦えるのというところを本当に感じます。余りにも規模が小さ過ぎる。だから、後にも話しますが、スマート農業云々と言うけれど、とてもとても1戸や2戸の規模では導入できない機械、世の中にはあるけど導入できないという機械はたくさんあると思うんです。規模の小ささを痛感することがちょくちょくありますね。

白抜きの部分は直売部門で、黒塗りの部分はベビーリーフ、施設園芸です。露地部門の乱高下はとにかくすごいです。高い年の次は大体安くなり、3割ぐらいの売上がなくなったり増えたりします。収入保険を考えると、これをどうとらえるかですね。今は価格安定事業に入っているのですが、収入保険とどっちかしは入れないんです。価格安定というのは、野菜を出荷して安かったら、その価格がある程度まで補てんされるけれど、収入保険というのは総額、いわゆる経営の総額をみるので有利性はどうなのかと思うのです。ただ、生産物ができなくなる怖さというのを今年はとても感じました。長雨が続いて、あ

のままずっと7月の雨が降り続いたら、このキャベツみんな根が腐って、これだけ植えてあってもみんな駄目になっちゃうのかな、野菜ができなくなる日があるのかなと、ヒヤッとした事がありました。気候の変動が厳しい中で、物ができなくなる日を考えたら収入保険にしなければいけないと思うんですけど踏み切れないでいます。産地全体として価格安定でやっているのだから抜けないというのもあります。

17頁の経営理念ですけど、生産の理念としては「作物はおてんとうさまと微生物がつくるもの」ということで、微生物を大事にする農法をとっているということと、経営的には「支持されつづける、応えつづける」、持続性こそが会社が目指す実力の方向だと考えています。「支持されつづける」は、自分勝手にただ作ればいいじゃなくて、世間、地域、社員からも支持される、そんなに高く評価されなくても多くの人が支持してくれるという体制を作りたいです。「応えつづける」というのは供給しつづけるということ。この「つづける」というのが難しいです。土の持続性を高める。微生物を大切にせる農法と物理性を適切に保つ農法、生物性だけでなく、プラウで起こしたりする物理性、多分最初に来るのは物理性だと思うのです。固い土をどこまで起こすか、そういう物理性を適切に保つ方法と、もちろん化学性のほうも毎年土壌検査はしていますが、やはり微生物を優先したいと考えています。

さらに、「応えつづける」ためには、人材のほうも持続性がないと駄目だなと思っています。ある程度実力のある者が長い期間をもって担当していることが必要です。取っ替え引っ替え新人が来るような農場じゃ好成績は無理だと思います。そして経営の持続性というのは、事業が継続できるだけの利益を出し続けること。少しでいいからプラスにしていくということです。加えて適応力のある技術を持続的に進化させ続けること。同じことを続けていくわけではないのです。気候がぶれる、時代がぶれる。だから、今まで私たちが当然と思ってきた技術も考え方も通用しないことがあります。今まで、ここで水をくれておけば絶対間違いなく活着するからなんて言っていたのが、今年のあの暑さでは通用しなかった。社員たちに「そんなこと言ったら枯れていますよ」とか言われちゃって。私たちが長年絶対大丈夫と思っていたのが全然駄目でした。自分が絶対だと思っていた常識が崩れるんです、大変です。

最後に「今、生産現場で感じていること」を伝えておきます。まず、18頁です。これは地域、場所によって随分違うと思うのですが、私たちのところでは、「信州の農地を集めてどうする？」という話題が出ます。結局、中間管理機構もあって集める集めろで、中核的な法人にどんどん集めたんですけど、水田の人たちは、「集めたには集めた、100町歩集めた、だけど集めてどうするの、全然採算合わないよ」と、こういう話です。長野県の山のほうは法面ばかり多くて手がかかる。それで、人が来てくれればいいけれど、求人しても労働力が集まらない。生産者の急速な高齢化やリタイアで農地はどんどん空いてくる。だから、借りる気なら結構農地はあるんです。農地を集めるけれども採算がとれない米の価格や農産物価格、集まれば集まるほど体は楽にならない、これが現実です。あと、水田の場合だったら、中核農家が農業継続できなくなったら、例えば集めていた農家のおじさんがダウンしてしまったとき、地域の大問題ですよ。あっちからもこっちからも借り入れて、ある程度大きくやっていた人たちができなくなったらどうするかという問題が出されます。草刈り、水路掃除など共同作業に出てくれる人が少なくなったから、残った人の負担は大きくなってくる。中間管理機構の働きは、平場の優良な水田地帯では機能しているかもしれないけれど、ちょっと条件が悪くなってくると中間管理機構なんていうものは役に立たない。というか、まず借り手が探せない。やってくれる人が探せないから駄目ですと言われる。我が集落の水田では去年のことですが、隣のおばさんが「作れなくなると返されちゃって困るから、作ってくれや」って頼みにきたので、うちでは「田んぼ借りてもなあ」ということで中間管理機構に頼みに行きました。するとそこでは「市町村に任せてあるから」といいます。じゃあと市町村の担当に聞いてみたら、「それは農協に任せてあるから」って（笑声）。農協に電話したら、「今作ってくれる人いないんですよ、まあ探してみますけど」と言ったきりなしのつぶて、というのが現実でした。やってくれる人がいない地域はうちの地域だけじゃない。やってくれる人が本当に減ってきて、集める集めろとどんどん集めてどんどんコストを下げよという論理が、どの地域のどこまで成り立つのかという問題を非常に感じています。多分空いてくる農地は法人に期待がかかると思うんです。だから、人を集めてきちっと作り上げる実力があれば、本当にチャンスの時代なのだと思うのですが、な

かなか社員は集まらないし、価格も乱高下する中で採算の合う経営をして規模を拡大し、地域の農地をしっかりと使っていくことはかなり至難の業です。

20頁です。「今、生産現場で感じていること」の2点目。新規就農者も地域の中で活躍がかなり見えるようになってきました。初めは、「やっていけるの？」と言われていた新規就農者なんですけど、意外とあちこちで活躍する時代になってきました。新規就農者にはそれぞれのネットワークがある、地元の人と違うネットワークがあって、情報は村の人より早かったりします。農家の息子なんて作り方を親から何となしに教わって、何となしにという感じだから、紙に書いた栽培のマニュアルがあるわけじゃない。だから、どうやって教えていかもわからない。新規就農者というのは、どこかでそういう人たちに会って、文書化された栽培マニュアルとかDVDを持っているとか基礎的なことを勉強して来る子もいます。必ずしも成功しているわけじゃないけれども、決して頼りにならない存在ではなくなってきたという感じがしています。

スマート農業への関心もあります。だけど、まだこっちまで来ていないなという感じはします。ドローンとか自動操舵とかあるんですけど、その前にまだやるべきことがあるでしょうという感じはあります。人手不足が待ったなしなんだから、スマート農業はどんどんやらなきゃいけないんですけど、導入コストに耐えられるような規模がないという気がします。例えばパレット輸送とかそういうのだって、現場では何回も積み替えたりしているんですよ。例えば、トラクターの後ろのバケットに野菜箱を積みますよね。それは、なるべくたくさん運んでいきたいから、パレットなんか使わないで積んでいって、集荷場でパレットに降ろす。それで予冷します。予冷したら、そのパレットのままトラックへ乗せるのかと思ったら、トラックはトラックでまた別のパレットのサイズがあって、また積み替えている。こんなことじゃ駄目じゃないか、何とかかなりそうなものじゃないかと思うけれど、現実問題ってそれが割合できない。パレット輸送の体制ぐらい何とかかなりそうではないでしょうかね。パレットを統一し、予冷の機械のサイズをトラック輸送のパレットのサイズに切り替える。ちょっとお金はかかるかもしれないけど、このぐらいできてもよさそうなのに。スマート農業の前にやるべきことがあるでしょうというのは、こんなことなどで一事が万事なんです。多分これ、大きな会社だけだったら、小さな農家が集まっている

のでなかったら、もっとやっていると思うんですけどね。「何とかやらないと後継者が腰や体を壊しちゃうよ、彼らが体を壊したら終わりだよ」、と私もJAに一生懸命言っているんですけど、「金がない」「場所がない」ただそれだけです。部会のメンバーも少なくなってくれば、個人負担分を割り勘するメンバーが減ってくるので、だんだん残されたメンバーへの負担が重くなってきます。そういうことも含めて、スマート農業の前にやることはいっぱいあると思うのです。

「異常気象が頻繁にやってくる」。21頁です。異常気象への対応力・技術力で作柄は大きな差が出ます。今年だって、あんなひどい天候、7月は1か月丸々降っていて、その次8月は丸々高温で照り続けていて、根っこが腐った上に照られたら、キャベツなどヨレヨレしたまま、ずっと生育は止まっていました。9月になってからは雨が降って急に回復して、今はキャベツ以外は例年並みの作柄です。自分がひどい目に遭うということも含めて——でも、やりがいは非常に多大であります——おもしろい時代だと捉えたいというのはそういうことです。

技術を考える時、例えば大きな農業生産法人があって、作業員も17～18人いて華やかにみえるけれど、作柄確保で見れば、隣のおじさんのほうがずっと優れているなあという場面に出会うことがちょくちょくあります。小さい農家とか百姓の技術をあなどるなという感じはします。同じ人がずっと同じ場所でやっている、その農家のおじさんの技術は結構レベルが高いと思うときがあります。

さらに大規模経営の不安定性を感じることもあります。大規模に作れば作るほど、(水稲作は除きますが、)野菜だったら連作障害のリスクも当然高まります。設備や機械も単品目専用に導入されればなお連作圧力はかかってくるでしょう。気象のブレにきめ細かく対応していくためには技術者の目の届く範囲を超えないことです。大規模ほど作柄を落とすことは致命傷になりかねません。また、たとえば白菜はもっとも労働生産性が高いといわれている、もうかるといわれている。でも、白菜だけ大規模に作っていたんじゃ連作障害が出るし、他の障害でもやすい。ハイリスク・ハイリターンなのです。きくところによれば白菜の労働生産性は1時間当たり7,500円ぐらいとのことですが、それ1年中

栽培していただけるわけじゃないでしょう。経済を考える時、季節性がネックです。

「経営的にしだいに厳しくなってくる」について話します。23頁です。最低賃金がどんどん上がりますから、今年のコロナの前までは、景気がよくなるにつけても農業界の賃金水準とか待遇改善がなかなか追いつかない。労働生産性を上げなくてはならないないつも思っているんですけど、どうやって上げたらいいんでしょう。生産コストの上昇がすごく顕著になってきました。人件費もどんどん上がる、輸送料がどんどん上がる、燃料費も上がる、資材費も上がる。じゃ何が下がるのか。生産物の売価はそんなには上がってはいかないです。人件費が上がったからじゃあ売価を上げてくださいって、そういうふうになっていかないじゃないですか。そういうわけで経営的には厳しくなってきますよね。これをやり抜けば、きっとおもしろい経営ができるのではないかと思います。

最後は、24頁の「地元供給力もおちている」についてです。直売所も、10年前に比べればやめていく直売所はちょこちょこ出てきました。まず、農産物が集まらない。近所のおじさんおばさんたちが家庭菜園の延長で野菜等を出してきた直売所は、みんなが年取ってしまったら、もう次の若い世代が出荷してこない。つぶれる直売所が出てきている。道の駅のように大きいところは、集客も生産者の囲い込みも力を入れていて、非常に二極化しています。小さい直売所はたくさんあったんですけど、それは整理される感じに見えます。ただ、私たちのようにJAを通して大阪や東京へ送っているというのじゃなくても、地元でだってビジネスチャンスはあるはずだなという感じはあります。だから全国区でなくても、海外にじゃなくてもチャンスはあるはず。地元ファンというのは強いです。大事にしたいところです。例えば物流費をかけなくても、すぐ近いところにうちのナガイモを買ってくれるお客さんがいたら、そういうほうが多分強いんだろうと思います。ただ物流は楽ではない。例えば、車で15分の地元のスーパーに毎日レタス30個お願いしますと頼まれたんですけど、そんな要望すらとても実際にはできないです。それをやっていたんじゃ、それでおそらく1時間とか使っちゃうじゃないですか。穫って、運んでいって、帰ってきて、その1時間があれば、農協出荷の箱なんか何十箱もできちゃう。だから、

町内でいろいろマッチングだとかいってどこかのレストランとつながっても、「欲しい」「あります」と言っても、實際上物流でつなぐには、届けられる人がいるかどうかという話になるんですよ。すると意外と時間がかかって採算に合わないとなる。これが、地元といえども物流は楽ではないということです。だから、八百屋さんなんかのほうが強いですね。レストランだとか温泉だとかにこまめに配送している。

あと、生産現場で感じていることとして、うちの集落なんか消滅集落に近いことが気にかかっています。小学生がいるのは1軒しかない。集落の問題については、どんなに困っていても対策が立たないです。三十数戸あって、うちの子供たちが育つころはそれでも子供はいたんですけど、今小学生が1軒ということは、30年後どうなるのかはもう見えていますよね。消滅集落という定義って私が昔聞いたのは、集落の中に35歳以下の女性何人住んでいるか、こういう統計なんですよ。びっくりしました。それは子供を産む可能性があるかということのようで、えっ、こういう定義があるのかと。じゃあ完全にうちのほうは消滅集落になるし、実際そうだと思う。小学生が今ここで、この村で育っていれば、将来もしかしたらその中の何人かは地元へ帰ってきて、ここに住もうという人が出てくると思うけれど、子供たちがよそへ出て、そこで子供を産んで、都会で育った子が将来こっちへ帰ってきて住むという可能性なんてほとんどないと思う。そういうことを思うとき、あーこれは消滅集落だ、と思う。で何ができるんだろうと。やれることは今やっておかなきゃ、このぎりぎりの時代を生きているのだから。今までの時代とこれからガクッと落ちて年寄りきりになっていく時代の間にいるのだから、何とかと思うけれど、何もできないのが現状です。

25頁です。わが社のことにもどります。課題は人材確保、人材育成、社員への技術移転、それから経営の継承問題があります。うちは子供は3人ですけど、多分継ぐのは上の娘で、今28歳。その下の双子の男子は、1人は医者になってしまっているし、1人は重度の障害があつていまだに私が作業所の送り迎えをしています。そういう事情を抱えていると、多分娘が継ぐんだと思います。娘は地域起こし起業人としてばりばり働いていて、農場で働く感じではないのですが、農業への愛着はあるようです。ただ、「私、会社に入ってもレタス植えた

り切ったりしないよ」「じゃおまえ何やるのよ」「営業！」と、こういう感じで全然私と違うんです。私たちのように、生産することのほうがずっといいよと思っているのと違うんですよね。それもありかと思いつつ、そんな駄目だといったってどっちみち後継者はいないんだから。多分娘が継いでいくことになるんだろうと思います。弟が医学部に入ったとき、彼女は覚悟を決めたと言っていました。

さて、産地の高齢化で集まりくる農地の保全も課題です。もうそんなに社員も集まらないのなら、少ない労働でできる品目を産地の中にもう1～2つ入れていく。例えば穀作、豆とか、そういうのを入れていかなかったら、農地なんて作り切れないから借りないとなって荒れていく。そこがこれから考えていくところだと思います。私の会社としてもそうだし、産地としても。

それから、天候のブレに対応する技術の確立。何があっても作り上げるために、虎視眈々と観察するような社員、そんな社員を何人育てられるのでしょうか。今の農場長はそれを必死にやっています。

あと、コストダンだってしなければならない。採算的には雑収入でやっと補っているような状況で、売上から経費を引いたんじゃないよね、人件費ちょっと出ないんじゃないというのを雑収入で、例えば今、農の雇用事業とかいろいろありますよね。また価格補償事業で、例えばキャベツなども安いときに入る助成金が多少あるとか、そういうので何とか、赤字経営というほどではなくやっております。「農業経営を学んできた人間なら、もうちょっといい経営してもいいでしょう」ってきつと言われるなと思いつつ、それが現実ということです。

最後に、一番主眼に置いてきたのが人を雇い入れるということだったんです。正社員って、入るときにここの会社で一生勤めましょうと思って入ってなんか来ませんよね。というのは後から聞いた話です。公務員たちは、基本的にはやめないで一生その道でいくつもりでやっている。何かあれば、辞めてほかへ行くということはあると思うのですけれど。農場に入ってくる子は2～3年勤めて様子見て、それでよければいるかもしれないし、またそれをステップにして次の会社に行こうと思っている。それは某社の人事部長も言っていましたね。「ここへ入ってくる人なんて、一生ここにしようと思って入ってきませんよ、

小松さん。だから、辞めたからといって一々がっかりしないでください、出ていくときまでにいかにこの人に力をつけて出してやるか、これが課題なんですよ」と、こういう言い方でした。なるほどなあ、じゃあ私もそういうふうを考えるかと。あるとき、「真知子さん、社員が辞めたからってがっかりすることないですよ。女子大生なんて就職決まらないと言われちゃいやだから、まず、とにかくどこかに入る、それで2～3年で自分の本当に行きたい道を探すんですよ。最初に新卒で、これが本当にやりたいことだと思って入ってくるわけじゃないか。辞めるのは当たり前じゃないですか」と平気で言われちゃいました。

表2を見てください。長い間、社員が辞めていくとガックリして落ち込んでいました。では社員はどのぐらい勤続しているかというのを拾い出してみたのがこれです。初めのA君が8年つとめて「辞めたい」と言ってきたときはびっくり返るほどびっくりしました。本当にがっかりしました。この子はずっといてくれるんだろうと思っていましたから、社長もすごいショックだったようでした。あのショックに比べればその後社員が辞めるといってきてももう驚きません。しかし、長年勤めていてくれると、実力もついてきてほとんど任せているというような感じになってくるので、辞められるとやっぱり痛いです。何人も主力になる社員が育っては辞めていきました。

独立するといって出ていく人は一番いい辞め方だと思っていて、独立するのに貢献できたんだからまあ良いかという感じになります。Hは今のハウスの主任で、ちょっと偏屈な人ですけど、10年以上もやめずに本気でやっていますし、Nが今の農場長で次の世代を継ぐ人だろうと思っています。パートから上がったVは地元のママさんなので、変形労働時間でなくベビーリーフ部の責任者として働いています。この表を見ても正社員として入ってきてもそんなに長く務めてない人も多くいますよね。だから、長く勤めてくれると思って考えちゃいけないと、そういうことですね。欠員になるとここ数年応募がないので非常に苦労していました。これで終わります。

(講演後、小松氏から、「農地の縁」と題した次のような補足が寄せられましたので、講演内容として収録します。)

農地の縁

現状耕作面積は14-15 h a です。半分の7 h a が自作地で、借地がのこり半分くらいです。毎年変わるので把握しきれないことがあります。今年も借りてほしいといわれて増えましたし、買い受けて80 a の自作地が増えました。借地料を払っても労働力が確保できずに作付けできなかったり、のり面が大きな山の畑は実際はずっと少ない面積しか作付けられなかったりと、きわめてあいまいな耕作面積です。しっかり把握しているのは、作付け延べ面積のほうで、野菜が植えてある実際の面積です。約20 h a くらいです。

今年買い受けした畑80 a は数年借りていた畑です。野菜生産者仲間だった地主が年をとり後継者もいないので買ってほしいと頼んできました。地主は自分の代で購入した畑なので気軽に手放せるのです。買いたくはなかったけれど、買わざるを得ない状況と判断しました。坪2,000円(10 a あたり60万円)がこのへんの農地の標準的な取引価格です。借地料は10 a あたり1万円ですので60年借りていられる勘定になります。来年も買わざるを得ない畑があります。借りていた畑を相続した娘が買ってほしいといってきたのです。この村に住んでいなくて遠いところに嫁いでいるので買わなかったら何十年か後には所有者もわからなくなりそうな話です。しかたなく買います。農地の購入代金は経費に算入されず償却もできず資産となるだけなので資金繰りに苦労します。とはいえ、私は「農地は縁がついてまわるもの」と思っています。欲しくても買えないし、お金をつんでも手放す人がなければ買えないし、高く買うという人の手にわたるわけではないし、買いたくなくても買うはめになることもある。だから、自分の前に農地がきたら縁と思ってなるべく買う方向で考えていくようにしているのです。この年になればもう自分で耕すために買うわけではない。もし、後継する人がなければだれに農地を託すのかと考えることもあります。「農地を借りてほしい」という話が来た時、「買ってくれ」と言われそうか否かを農家はとも気にして借りています。

Ⅱ 質 疑 応 答

(1) 八木宏典氏の質問

八木 最初に私の方から追加の説明をいただきたいことがあります。19頁の「7. 今、生産現場で感じていること」の②の「人材確保・育成」の箇所の説明が飛ばされたかなと思うのですけれども。この中で特に外国人正社員採用の動きみたいなことが書いてあります。この点も含めて追加の説明をいただきたいというのが1点目です。

2点目は、キャベツの業務加工契約をやっているほかに、ベビーリーフをつくばの会社と契約しているというお話がありましたけれども、どういうルートでこういう契約をしているのでしょうか。キャベツはJ Aのようですが。特にマルタとの関係で何か役に立ったようなことというのはあるのでしょうか。

3点目は、昭和62年に経営移譲されたときに、最初は農産物をどのくらいの面積おやりになっていたのでしょうか。最初のときは何百万円というようなお話もありましたけれども。最初のところからのお二人のこれまでの経営について、もう少し追加の説明をいただければと思います。

小松 では、最後の方から。経営移譲した昭和62年というのは、私が就農して3年後です。その前年、農業士を取る過程で私が経営分析をしたんです。そうすると、うちの借金もみんな義父から聞き出して、私が一番経営の内情を知っている立場になりました。それで、その次の年からは決算は私がやりますからと言って、通帳を受け取りました。義父も貧乏経営だったから、「あーいいよ」みたいな感じでみんな渡してくれたんです。その当時の売上は1,800万円（昭和61年）くらいでした。でも、1年目の昭和59年の売上800万円、作付け延べ585 a、耕作面積4 h aよりははるかによかったです。経営移譲の前年は耕作面積5 h aくらいにはなっていましたが、品目数が多く、大根、キャベツ、白菜、レタス、サニーレタス、グリーンボール、ミニセルリ、カボチャ、タアサイなどごちゃごちゃとお金の取れない経営をやっていました、今思えばですけれども。30数年の時を経て、現在は作付け延べ20 h a、耕作面積14 h a、売上1.2億円くらいになっています。

ベビーリーフの契約というのは初めからで、それは茨城の友人、J A全農い

ばらきの人が話をもってきてくれてスタートしたものです。つくばのHATAKEカンパニーさんというところは全農茨城と出資の関係があったらしくて、非常に親しく付き合っていたようでした。つくばのほうでは、暑くて夏にベビーリーフのハウレンソウができないそうで、長野あたりで作ってくれるところはないか、探してくれないかみたいな話でした。その1年前から話が来ていたのですが、そんな小野菜なんかうちでやる話じゃないからって素通りしていました。けれど1年後にもう一回話が来たんです。その間に、たまたま私も（株）マルタの視察でHATAKEカンパニーさんに寄ったことがあったのです。その当時はTKFという会社でした。そして、そのベビーリーフの生産現場を見たら、レタスの育苗を当時私もやっていたので、「これってできるかも」って思ってしまった、「じゃあやります」ということになりました。だからはじめから契約でという話だったのです。こっちからお願いしたというより、向こうが探していたので、それにうまく乗ったということです。

キャベツの契約に関しては、JAが持ってきた話です。今、契約の話は希望すれば結構ありますね。我が産地の人はどうも契約が嫌いで、なかなか手を上げないんですけど、キャベツや白菜の契約というのは、どちらかというと業務側のほうが安定的に仕入れるための仕組みかなというような気がします。契約キャベツを毎年やってきましたけど、3か月半程度の長くない契約期間にもかかわらずいつもどこかで苦しいときがある。干ばつだったり降ったりして、ちゃんと継続して出荷できるように計画して植えていても迷惑をかけてしまう、約束が果たせないという時期がでてしまうのです。去年も1週間だけ欠品しなきゃいけないはめになってしまいました。干ばつで大きくならなかったんです。雨が降らなくて困って困って。JAはカバーするために他の家から出ている箱の荷を買って、そこで埋めてしのいだのですが、そんな時はどこも荷が少なくて高値になっているものだから、かなりの経済的ロスを出したという苦い経験をしました。精神的にもきつかったです。契約にもいろいろあるでしょうが、継続供給の約束というものにはこわい面があります。北海道の人からは「みんな契約ですよ、契約しないでなんか怖くて作れませんよ」ときいています。そうなんだろうと思いながらも約束を負担に感じすぎているわが産地では契約をやりたがる人はきわめて少ないです。多分今の時代だから契約の話は多くきて

いると思います。

八木 マルタとの関係は、要するに有機堆肥を購入しているということですか。

小松 そうなんです。株式会社マルタとの関係は、マルタの推奨堆肥であるモグラ堆肥という有機発酵ぼかし肥料をうちが大量に買っているということで役員にしてもらっているんです。以前はキャベツをマルタに出したこともあるんですけど、結局直接マルタへ出すことができなくて、農協経由、マルタ経由、生協行きではとてもじゃないけど経費がたかさかかってやりきれませんでした。しかもマルタの契約価格って、婦恋の人たちとずっと長年やってきた経緯があって、婦恋価格なので安いんですよ。800円ぐらいなんです。私たちの産地の平均単価は、L玉だけでなく下等級もみんな含めてでも900円台はいくのに、マルタに出すと一番いい等級で800円では合わないから止めろと言われる。それはマルタのほうも承知していて、役員なんだから少しぐらい損しても出すべきだと言う役員の人もいますけど、「採算に合わないの、すみません」で納得してもらっています。という感じで全然その後は取引がない。ベビーリーフが行き詰まってしまったときに、ベビーリーフをマルタを通して売ってもらおうと思ってお願いしたこともあるんですけど、例えばパッケージ・小袋詰めをする、金属探知機を通したかとか、そういうところを要求されるんです。いわゆる異物混入のリスクを誰がとるかということですよ。だから、自社で小袋詰めしましたってやっても、何か事があったらマルタの社員の責任になるから扱いたがらない。結局大手のパッケージセンターを通さないとダメということになります。マルタとは今販売関係で付き合っていないんです。キャベツで1シーズンか2シーズン取引したことがあります。あとは、よその産地がどうしても駄目でヘルプというときに助けたりはしますけど、そのぐらいです。

19頁の人材確保の話、一番肝心なところを飛ばしてしまいました。すみません。今、本当に求人に対して応募が少ないという現実があります。3年ぐらい前はもっと応募が来たんですけど、ここ2年ぐらいは全然ありません。ネット求に出しても来ないし、ハローワークに出しても来ないという感じです。それで去年は、コロナ以前の話になってしまうのですが、外国人正社員、いわゆる技能実習生じゃない、ベトナムの大学卒の人たちを正社員として入れる話が

出ていました。高度人材とかいう資格で入ってくるとのことです。そのかわり日本人の正社員と同じ待遇にしてください、給料も待遇もみんな同じで、仕事も同じにしてくださいという条件付きです。人づてに情報を聞きつけ実行しようかというところまでできていましたが、コロナでストップです。業者が外国人正社員を売り込んでくる場合もありますが、紹介料は60万円くらいと聞いています。本当に応募してくれる人がいなければ私たちも外国人正社員を入れようと心づもりをしていました。ただ、このコロナの時代になって今年は、幾らか問い合わせ、会社見学に来たり、アグリナビを見てきたという人がちょこちょこ出てきて、少し見直される動きがあるのかなと思っています。

でも、例えば女子大生が応募してきてくれているんですけど、この子は幸せになれるのかなと心配もできます。やっぱり山奥でお付き合いする人もいなかったりする。男ばかりの中で楽しくやっていけるのだろうか。男女限らず大学出の正社員に本当に能力を生かして働ける場がどれだけあるかというのを考えるとき、どういうポストを置いたらその人を生かせるかということに悩みます。「食べるものは大事だから」とか思い入れ強く来てくれても心配です。単なる働き手としてだったら外国人のほうがずっといい。会社の中に女子もいてほしいよねという思いだけでこっちも採用するんだけど、重労働はわかっているし複雑な思いです。でも、重労働じゃない部分だってあるので、そういうのをやりながら会社内で女子がいてくれりゃいいなと、楽しい雰囲気はだせたらいいなと思っています。新しい部門だって開けるチャンスもあるかもしれません。

女子3人雇った時代もあったんですけど、20代のうら若き女性たちが寮と畑だけを行ったり来たりしながら3～5年、お付き合いする人もなくいるのを見ているだけで、私たちもなんとなくげんなりしてることがありました。地元の農業青年たちに、「声かけてよ」とか「合コン誘ってよ」とか私も頼んだりするんですけど、「どうせ帰っちゃうんだからなあ」とかいわれるし、冬になればなつたで、長い休暇があればあるほど、自分の実家へ帰っているとかどこかでアルバイトしているとか海外に行っちゃっているとなつてわが村にはいない。楽しみを見つけてわが地域に定着する機会がない。夏の日常は朝5時からだから夜遊びしちゃいられないでさっさと寝るから、夕方習い事もできないという

ような暮らしの中で、彼女たちが年を重ねていくのが本当につらいと感じる日があった。ワイワイやる仲間たちがいればいいのにと今も思ったりします。

だから、そういう生活していく環境のことも含めて会社の社員の採用の仕方が問題かもしれないです。地元から採用できれば家に帰れば親友達もいて楽しみもあるだろうから心配しなくていいのですが、なかなか地元から応募してくれない。外国人正社員のほうがこちらでも気楽な気がする。稼ぐつもりで本気で来るので、こっちのほうがよいです。外国人はみんな、スマホがつながっているから大丈夫なんだそうです。そういうふうにかかされています。

ところで、農業法人の中で大学出のキャリアが必要かと考えることがあります。どんな部署に置いたらいかせるか、大学出の人材をうまく使ったいい事例、聞いたことがありますか。D君は、京都大学の工学部出でした。京大工学部では、「就職なんていうのは幾らでも研究室に企業がスカウトに来ますよ」なんて言ってました。「なぜ、農業法人にきたの？」という感じだったんですけど、彼がうちへ来ても、京大工学部出の能力をいかせる場がないと思ったのです。ほかの高卒で入った子とそんなに変わらない仕事しかない。パソコンでまとめたりとか事務は上手だったから、それはやってもらったりはしていましたが、彼の満足度もどうかと思ったりし、待遇もよくできなかった。高学歴はいかせなかったと悔いていいです。その後彼は関東の農業法人に行きました。「大卒以上」という募集をしていた会社です。キャリアパスとかどういう手順を踏んで育成をして会社の主力メンバーにし、待遇を上げていけるのか実際まだまだ描けていません。ただ、考えていく力のある社員はとても伸びます。

(2) 小澤健二氏の質問

小澤 3つ教えていただきたいのですが、一番ベースになっているキャベツと白菜とレタス、この収入の変動が農園の年ごとの収入の変動になっているように思われます。これは価格動向によるものでしょうか。こういう野菜の価格動向というのは、基本的には気象変動にもとづく全国的な供給体制の問題というふうに考えていいのですか。

小松 そうです、供給体制です。気候の変動と外国人の入り方だと思います。外国人の人手が今年のように予定どおりに入らないと作付けは減っていると思

います。

小澤 もう一点は、望月の小松さんのところと例えば野辺山などを比べた場合、野辺山は戦後入植地で、新しく入ってきた人たちがいろいろ高原野菜に取り組んでいると思いますが、そこ小松さんたちのように昔からの農村地域では、地域での人間関係を含めて経営のあり方などに違いが何かありますか。少し漠然とした質問ですが。

小松 違いはそんなにはないと思うのです。昔からといっても、野菜が入ってきたのは同じころだと思います。うちの産地でも、入植の集落もあるし、昔からの集落もあります。昔からの集落の方が、どちらかという仲良くしましよという感じはありますね。昔ながらの集落というのは飛び出たことは好まない人が多い気がします、入植で入ってきた人たちは自分本位な人たちが沢山いてまとまりにくい感じに見えます。だからといって経営に大きな差が出るというには見えません。

小澤 そうすると、基本的に孀恋、野辺山、川上などと、経営をめぐることはほぼ同じような問題に直面している、生産現場の問題は、共通していると理解してよろしいですね。

小松 そうですね。コストや労働力については同じだと思います。ただ、大きく違うのはそういう大産地ではまだ畑が足りない、もっと規模を拡大したいという状況にあるようです。まったく反対です。だから、農地が余ってきて困るという問題は川上や野辺山にはない。「俺たちはもっと借りたいけど、貸してくれる人がいない」という話は聞きます。地域によります。大産地ほど空いていないと思います。

小澤 もう一点は、地元での直接出荷が一定の割合を占めていることについてです。その地元というのは、温泉も言われましたが、佐久市、上田市の近くの温泉と言うと、あの辺だと鹿教湯とか別所温泉を考えていいのですか。

小松 そこまで遠くには行かないです。車で配送できる範囲、つまり直売所にあちこちおろして半日で大体回れる程度の距離の中に温泉もあるということなんです。11～12月は毎日毎日回っています。一番遠い片道45分のところパーキングエリアは週1回だったりします。余り遠くは今のところはないです。佐久市と立科町です。

小澤 でも、そこでは割合安定した需要先ですか。

小松 割合安定して売っていました。今年はわかりません、コロナで。道の駅などもちょっと例年と違う感じですね。

(3) 両角和夫氏の質問

両角 余りおもしろくて——おもしろいと言うのは失礼ですけど、非常に興味深くていっぱい質問がありますが、全部は聞き切れないので、本当に幾つか教えていただきたいと思います。

1つは、やはりそうかと思ったのですが、畑作とか園芸というのは、基本的にはそこそこ採算がとれる作目ですが、ただそれではかつかつなので、いろいろな補助とか制度で支えられる面も少なくないと、こういう感じなのかなと思って伺ったんですね。というのは、この数年間、集落営農を見て歩きましたが、特に中山間地の集落営農の収入の半分は補助金ですよ。小松さんのような園芸経営というのは、基本的には自立できるものであり、それをいろいろな制度が支えている。こういう理解でいいんですか。

小松 他のところは補助金がすごいですよね。米麦の人たちは補助金額が違う。野菜は、いよいよになれば補助金等はなくとも一応採算は合うぐらいなレベルでやっているというところですね。多少の補助金が入ればそこが少しゆとりになる程度です。補助金額は知れてます。

両角 もう一つ伺いたいのは、個人経営というか家族農家でしばらくやって、それから法人になりますね。法人化のところは、今お話を聞いてみるいろいろなきっかけがあつてなったということはよくわかるのですが、これからの担い手農家というかこれから農業を支えていく人を考えると、法人化を目指すことになるのか、それとも、いや、いろいろなものがあつていいと言うのか。家族経営もあつていいし、法人経営もあつていいし、どういうふう考えたらいいか、その辺のところの小松さんの感想を伺いたい。

小松 永続的に継続できれば、個人経営のほうがいい気がします。法人にして「気楽な稼業をなくしちゃった」という思いは私にはあります。けれど、家族経営に頼っていたら世代が変わりゆく中で絶対尻すぼんじやいます。農業界が尻すぼんじや困るから、それを補うということで、他人の力を農業界に取り

込んでいく、それには法人化するしかないと思うんです。独立する人を連れてくるというのもありますけれど。だから家族経営は大事で推奨するべきだけど、補うような感じで法人経営とか集落営農とかが各産地に何箇所か存在しているほうが、産地全体が力強く生きられるんじゃないですか。家族経営っていいですよ。強い。すこし外国人の手をかりて上手にやれば、お金もかなり取れますね。

両角 その辺、揺れるところですね。

小松 いろいろなパターンのあるほうが絶対いいですよ。みんなが法人化すべきなんていうのは違うと思います。

(4) 坪田邦夫氏の質問

坪田 さっき少しお話を聞いたので、2点だけ教えて下さい。

1つは賃金です。最低賃金が上がると困るとおっしゃっておられますが、今働いている人たちの賃金は、やっぱり最低賃金程度から余り離れられないのか、それとも、少し働いて経験が積まれてくると上がるようなシステムになっているのかということが1つ。

それから外国人の給与というのは、8か月で交代するのだとすると常に最低賃金になっているのか、この2点だけ教えてください。

小松 まず外国人からですけど、8か月の実習生たちは最低賃金で計算してはいくのですが、8時間以上超えれば25%増しがあって、休日があれば休日出勤で35%アップ、そういうふう計算します。ただ、それだけではありません。送出しの会社や通訳に払うためのコンサルティング料が月1人あたり11,000円から会社によっては20,000円かかります。渡航費や保険料さらに国保も労災も受入れ側が負担します。宿泊費は一律に彼らが払います。実績では一昨年、残業も相当しましたが、8か月で大体1人220万円ぐらい払いました。

日本人に関しては、正社員の場合は、毎年給料のベースアップはもちろんあります。どのくらいずつ上げていくのかということで、20万円までいかない新卒の子たちは、1万円ずつ上げてきて、20万円を超えるぐらいからは6,000円から8,000円ずつ上げてきて、この調子で上げていくと、10年したら払えないんじゃないのなんて言っているうちにみんな辞めちゃうわけです。だから、そん

なに心配しても、私も少なく抑え過ぎたかなというのもちよっとあるかなと思います。マルタの役員の中には、毎年2%ずつ上げるのだという会社もあります。そういうふうに決まっていれば迷いもなくていいんですけど、毎年昇給するときは、これだけ払えるんだろうか、本人は満足するんだろうか、10年後になったら、15年後になったら払えるのかって考えて胃が痛いです。

だから、私も考えました。農業はきつくてもうからないんじゃないくて、きつくて給料が良いか、あるいは給料は安いが楽だったり楽しかったりするかどうかにもっていきたい。この先目指す方向といたら、コアなメンバーにはしっかりはじめてある程度払っていこうかなと思います。辞めたくないなと思うくらい払えればそれはいいけれど。去年8年勤めて辞めた男子は、420万円ぐらいの源泉徴収票になりますかね。農業界で400万円というのは割合良い方みたいなんですけど、一般の勤労者とすれば安いでしょう。それでもそういう問題じゃなくやっぱり辞めていっちゃいますよね。ある程度勤めて、年齢も30を超えていけば、30万円近くぐらいに持っていききたいとは思っています。30歳の農場長はもうちょっとで30万円ぐらいなところですよ。あとはボーナスを込みにして何とか400万円ぐらいに持っていくような感じです。まあ紙に書いてみると本当に待遇悪いなあと感じます。今年のように素人ばかりが集まっていて農場長頼りになれば、私たちの給料は要らないからそっちに乘せるみたいな感じになってきます。正社員はとにかく毎年上げます。

パートさんのほうも、最低賃金プラス50円ぐらい上のレベルでだんだん上げてきました。ここ数年、最低賃金は30円とか40円ずつ、どんどん上がってきて、追いつくかなというふうに心配していたんです。今長野県は時給849円ぐらいなレベルなので、900円ぐらい払っているのが現状です。パートさんたち満足するのかしないのか、そのぐらいです。東京はもう1,000円を超えているのにと承知はしていますけれど。毎年少しでも上げます。

坪田 お話を伺っていて、人材確保で持続性が大事だとおっしゃっておられる。ただ、給料の面である時点で将来性が見えなくなってくると自然に辞めたり独立したりということもおきるということで苦勞されている。実際には民間の普通の企業みたいに頑張っていけば将来が見えてくるというふうにならないという面があるんでしょうか。

小松 あると思いますよね。キャリアパスというんですか、何年か頑張れば、ここのポストに行って、次にここに行って、給料もこのぐらいになって妻子も養えてって、こういうのが描けないと、辞めていくのは当然だろうと思いますよね。特に男子なんかだと、これではとても結婚できないなと思えばね。じゃあ500万円レベルまで上げられるかということを考えるときに、3倍の売上を考えて1人当たり1,500万円の売上が確保できるのかというようなところから考えると、どうやったらできるのだろう難しいとなります。そうすると、入って2～3年で、いわゆるコアな人材とそうでない人材に大きく差をつけようかとこの頃は考えているんですけど、どうなんですかね。農業界の上手な給与テーブルがどこかで見えたら教えていただきたいです。……。

九州の養豚農場の話をよく聞くのですが、農場長になると農場長手当が7万円だ、部長手当が5万円だと決めているようです。畜産だと周年で計算できるのか、大きな会社だとそういうことができるんだなあと思うのです。うちの農場長の手当なんか農場長手当第一段階で2万5,000円しかついていないので、この先、そこを上げていこうと思います。基本給はともかく、負担かけているから職手当でということは考えます。大きい会社だったらおそらく不公平感がないようなことをやるのだろうけど、数人の中で給料をどのくらいにするかというのは、はっきり言えばさじ加減になっちゃうのです。よくないことだと思います。

(5) 田家邦明氏の質問

田家 2点お願いします。お話聞いていると普及所とかの話がないのですけど、余り普及所は頼りに値しない、意識しないということなのですか。

小松 いや、そんなことはないです。普及センターとはよく付き合っています。だけど、このごろは普及センターから実習生を頼まれたりとか、農大生を1か月預ってくれだとか、頼まれるほうが多いかなという感じはします。技術的なことで困った時は直接野菜担当の人に電話しています。ただ、葉物3品についてはJAのほうが情報を持っています。今、農業経営者協会の支部長をやっていて、事務局が普及センターにあるので、しょっちゅう普及員とはやりとりしています。

田家 もう一点は、長野県にも農業大学校ありますよね、そういうところにも求人募集はされているのですか。

小松 農業大学校には今年も求人、いわゆる直接行ってそこでブースを構えてやったんですけど、今年の7月にそういうのをやると、大体の子は決まっているという感じでしたね、7月の時点では。だから、この季節にやるのは違うんじゃないのって思いますけど。求人はやっているんですけど、成果は出てないですね。

田家 なぜかという、八ヶ岳の農業大学校があるでしょう、あそこ、今人材が、入校者が減ってきているんですよね。野菜なのですけど減ってきて、行くと農業生産法人からの求人募集が結構あるんですけど、どういうふうに行かれているのか。大学校、あるいはハローワークなのか、あるいは今言った八ヶ岳にある中央大学校、ああいうところとかでどういうふうに接触されているかということで、ちょっと関心があって聞いたんです。

小松 直接の求人は出しませんでした。

田家 農業者大学校の場合、今年の就職先は全員決まっていると言っていましたね。

小松 ああいうところを卒業すれば、それは農業人材としてはいいだろうと思います。タイミングよく求人票をだす必要がありますね。八ヶ岳は念頭にありませんでした。今後やってみます。

(6) 吉田俊幸氏の質問

吉田 ちょっと伺うのですが、ベビーリーフのつくばの会社の手数料は大体どのくらいなのですか。

小松 手数料じゃなくて買上げなので、手数料は関係ないです。買上げ単価で、何キロ送ったから幾らというように。契約で1年中同じ単価です。

吉田 固定価格で？

小松 はい、固定です。1年中同じだし、品目によっても変わらない。例えばハウレンソウがいくらでルッコラがいくらでと、そういう差もないし。本当は夏はハウレンソウのほうが断然作りにくいのに。だから、差をつけてほしいという話もしたんですけど。季節によってまた変わるからと。ざっくりですね。

吉田 もう一つは、御主人と報告者の方々の経営内部での役割分担って今どうなっておられるのですか。

小松 社長は大方技術畑です。生産技術を担当しています。指導というより社長は農場長と一緒に働いているというところですね。少しパワーが落ちてきたので、農場長のほうが今は主ですね。農場長が相談かけているぐらいの感じです。とはいえ、まだ防除も担当しています。去年まで防除を任せておいた子に辞められてしまったので、その仕事は社長にまた戻ってきちゃったのです。私は経理総務決算をこなし、もちろん畑でも働いています。早朝から出荷と一緒にこなし、それから社員の朝飯作りだとかそういう雑用もあるのです。ベビーリーフ部が困った状況になれば優先的にカバーに入ります。ハードです。

吉田 ちょっと感想めいたことを言うのですが、私も法人の雇用問題というのをずっと見ていたのですけど、おたくの経営も農場長とハウスの主任以外は、極端に言えばパートか外国人労働者で十分じゃないですか？

小松 そういうふうにも見えるかもしれないですけど、農場長の右腕、左腕になる人が出てこないとその先にいって広がりがない。外国人は仕事をよくやりますが、それが増えたら、そこに指示を出す日本人の社員（外国人も可）が何人か必要だと思います。だから今探しているのは、農場長の右腕、左腕になる社員です。素人ばかりが集まった集団では判断場面が多いのでいちいち指示をださなくてはならず苦労です。今のところ外国人実習生は車の免許をもっていないというネックもあります。プロ集団ができたならもっとよいです。目標です。その下に外国人労働者を配置してというのが最強かと思います。

吉田 私もいろいろな法人など見ると、大体3年で半分辞めるんですよね。また、ある仲のいい法人経営者は、「吉田、5年も務められたら給料上げるの大変だぜ、ほどほどにやめてもらわないと経営成り立たないよ」というホンネをきかされることもある。だから、別に法人でなくてもいいのではないか。実際はおたくも家族経営ですよ。

小松 そうです。

吉田 だけど、法人の未来を余りにも農水省が賛美あるいはバラ色に描きすぎている。実際に農水省が推奨している法人に行ってみたら、大体3年で半分かやめたり、最近では、極端に言ったら春作業、田植えをやっている労働者と刈

取りやっている労働者が違うという実態がある。農業全体をめぐる環境や、今の農産物の価格で見たら、農業経営でたくさんの給料を払える状況じゃないんじゃないのかな。今日お聞きしていて、野菜、おたくの経営でも雇用者の継続性と賃金支払い能力に限界があるのかと感じました。

小松 そういう感じはあります。でもベテランがいてくれると、社長だったら手が抜けるし、農場長であっても、任せられるような人がいないと苦労です。その先を考えると、ある程度コアなメンバーの4人ぐらいがいれば、あとはパートでもいいよ、外国人労働者でいいよと思います。茨城の銚田あたりだと、家族経営プラス実習生が6～8人いて、多分その人たちは小野菜だしルーチンで回っていて、一々指示を出さなくても、やることがわかっているのだと思うんですね。やることがわかっているようになるためには、うちの場合は、畑も広いし少しキャリアが要るような気がします。それに、例えば経済的にいい利益は出していたとしても、家族プラス外国人6～8人とかという経営体があったとして、それって強い農場かな。おもしろくないような気がする。日本人がいて成果が上がったら、ワーよかったなと喜びあえるそんなメンバーが何人かいなくては楽しくないと思う。

なんのために働いているのか目的を問えば、「農業界に人をいれてパワーをもたらしたい」のだから人を育てなければならないとなります。先行きって農場長になる人が3人か4人出てきたら、あっちの地域とかこっちの地域に広げることができるじゃないですか。だから農場長の右腕、左腕を育てていくのが当面の目標かなと思っています。

(7) 小川増弘氏の質問

小川 1点、スマート農業のことを話されていましたがけれども、今研究機関でも随分大きなプロジェクトが走って、いろいろな情報を出しているようなのですけれども、生産者の側から見ると、どこからの情報が多いのかなと。例えば先ほどのような普及員の方であるとか、そうじゃなくて主にメーカーだとか、何かそういうのはありますか。

小松 今は行政からスマート農業の研修会へのおさそいが年に1～2回きます。ドローンの実演ですね。業者も1～2社ドローンの営業にきました。私

たちからすると先進的にやっている農家が発信するのが強いですね。上手に使いこなしている農家はその情報を発信してくれるのがいい、試験研究機関とかよりは。実際の農家がちゃんと使いこなせて、ちゃんと人件費をダウンさせているというのがわかれば導入を検討します。ドローン防除だって、野菜への実用化には適合農薬の種類がないとのこと。作柄をドローンが画像に撮ってきてパソコンに映して見るという話は聞いているのですが、まだなか進まない。でも、遠い畑を見てきたいけど見にいく暇ないという時にドローン君が見てきてくれて、あそこの畑の作柄はどうだとか、追肥に行かなきゃとか、虫がいるとかというのが遠隔でも見えたらいいいだろうなというのは思いますね。

小川 かなり実際の農家にも入っているところもあるということでしょうか。

小松 それを発信してほしいです。あとはコストでしょうね。テスト的に入っているのは、たぶんコストをかけてあるのだと思うのですけれど。それが地域でシステムを入れたら、システムひとつでいろいろな人が使えるような、そういうふうに分割できるシステムだったらいいでしょうね。田植え機を素人でも真っ直ぐという技術はどんどん入ると思います。けれど、ドローン防除とか、草刈りロボットなどもある程度は開発しているようすけれども、まだまだですね。でこぼこがあったら駄目だとかいろいろな条件をクリアしないと。もう少しスマート農業も種類がたくさんあってよさそうな気がしますけど、まだ幾つもない感じですね。まだちょっと遠いかなと思います。

——了——



1



2



3



4

生産現場35年からふりかえる 経営変遷のキーとなる雇用事情

2020/9/29
長野県佐久市(有)小松園芸
専務 小松 真和子
<https://komatsu-engei.com/>

1

プロフィール:就農当時の問題意識

昭和50年代後半

- 農業生産現場のまわりには優秀な人材がたいへん多くいる。
- しかし、肝心の農業生産現場には人がとて少なくなっている。
農村は衰退傾向
- 農業を仕事とできるのは農家に生まれるか、結婚で農家に入るしかない
しかし、農家を継がない人がとんどんでいる。
これでは、農業界は戻すほみだ
- 農業界を発展させるには、農家以外の人を入れ込むことが必要だ。

3

プロフィール:私の辿ってきた道

- 出身: 千葉県関宿町(現野田市) 第2種兼業農家育ち
- 昭和54年 千葉大学園芸学部農業生産管理学科(農業経営研究室)卒
- 昭和54年4月 農林水産省入省 中国農業試験場配属
農業経営部経営第5研究室(農村生活)にて普及をテーマに研究
- 昭和58年 長野県の農業後継者と結婚
- 昭和59年4月 農水省退職し就農
- 昭和62年 長野県農業士取得
- 平成10年 長野県農業経営士取得
- 平成11年3月 (有)小松園芸設立 専務就任 資本金700万円
- 平成15年 望月町農業委員(2年間)
- 平成17年 (株)マルタ 取締役就任

2

1.(有)小松園芸 概要

- 長野県佐久市望月地区長者原産地(標高900m)にある農場
- 高原野菜(レタス・キャベツ・ハクサイ)を主に栽培する準高冷地露地野菜作経営
と、ベジニリーを栽培する施設野菜経営
- 設立は1999年(22期目)、農家から法人化
- ここ数年は正社員6名、パート4名、中国人実習生(8か月)2名
しかし今年は・・・
- 売上規模

1. 7億円(H27)	1. 2億円(R1)
1. 5億円(H28)	
1. 3億円(H29)	
1. 5億円(H30)	

4

2. 生産物の特徴・経営の特徴

- ・ 冷涼乾燥な気候となだらかな傾斜地の畑、粘土を含む地力のある土質、品質のよい野菜ができる産地
- ・ 土の持続性を保つため、基肥は有機肥料で土壌消毒はしない(長芋ごぼうをのぞく)微生物優先の農法を採用
- ・ 人材育成重視。女性社員の積極採用の歴史あり。
第3者後継を視野に入れている。
- ・ 変形労働時間制採用で冬季50日有給休暇あり(充電期間)。
年間2085時間(所定)+固定残業132時間(月11時間)
年間休日100日程度
- ・ 地元とのつながり重視。地元供給にも尽力

5

3. 現在の経営の組み立て

- ①露地野菜レタス、キャベツ、白菜
経営の75%をしめる主力部門
- ・ 作付延べ 20ha
- ・ JA出荷、大阪市場にて評価が高く、ブランド産地
- ・ キャベツは業務加工契約
- ・ 指定産地により、国の価格安定事業の対象
- ・ 予冷が絶対必要な夏野菜
- ・ 出荷期間は5月から10月(半年のみ)
- ・ 社長、社員5人、中国人実習生2人で担当

6

3. 現在の経営の組み立て

- ②施設野菜ベビリーフ 部門 経営の10-15%
 - ・ H24スタートの9年目
 - ・ ハウス面積67a
 - ・ つくば市の会社とほぼ完全契約、一部地元ホテルと取引あり
 - ・ 出荷期間は周年だが、冬場は大きく減
 - ・ H26雪害によりハウスの8割倒壊。再建
 - ・ 専務、生産の社員1人、摘み取り出荷担当社員1人、パート4人で担当
 - ・ 露地部門としっかり分業

7

3. 現在の経営の組み立て

- ③直売部門 ながいも、にんじん、ごぼう他
経営の10-15%
 - ・ 作付延べ1.5ha
 - ・ 直売所、道の駅、みやげ物売り場など、14カ所にて直売
 - ・ お歳暮贈答などで個人販売(宅配もあり)
 - ・ 出荷期間は11月-12月がほとんどだが5月ころまであり、夏は休み
 - ・ 栽培は両部門で担当、11-12月は総力で販売
 - ・ 地元にも多くのお客がいる

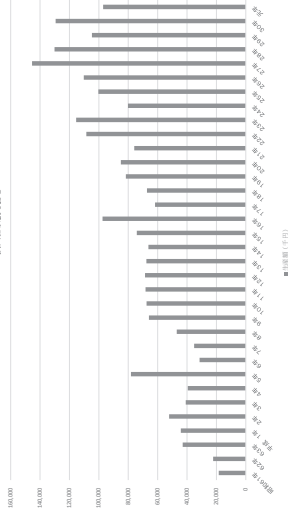
8

4. 私の35年間の経営変遷

- 第1期：家族経営充実期---
就農時赤字経営からの転換、
バブル好況
- 第2期：研修生導入から法人化-----H8年から
他人と組む
- 第3期：施設園芸導入期-----H24年から
他人にまかせはじめ

9

高野野菜売上 (株)小嶋園芸
法人化前後の推移



10

5. 経営変遷のきっかけ

① 研修生 (H8年)

- 背景：我が家では**ライフサイクルに伴う労力不足**甚大
加えて大きな役 (JA青年部員の会長：出役50日以上)
わが産地には長期のアルバイト (常勤雇用) なし
(南佐久には高野野菜アルバイトはあったのに)
- 求人してみると：時代はバブル期が終了し、不景気
農業界に都会の人が目を向けた就農相談会は大盛況
- 研修生採用：独立志望の東京人を雇用
冬期は雇用しない、冬期の支払いの心配なし
- 結果 驚くほど有効

11

5. 経営変遷のきっかけ

② 法人化・正社員 (H11年)

- 独立を希望しない研修生に出会って法人化
(日本農業法人協会発足はH11年)
- 通年雇用の必要
(半年しか収入のない高野野菜産地でどうやって冬まで雇うのか)
- 社会保険などの負担の重さにびくく
- 8ヶ月間だが中国人研修生が地域に入りはじめ (H13)
産地の中で他人を雇うことが普通化
だが、通年で雇用する事例はごくわずか
- 変形労働時間制の採用 (H19)

12

5. 経営変遷のきっかけ

③ 直売体制 (H9年から)

- ・ 通年雇用で冬の給与を支払うためはじめた直売所販売
- ・ 冷蔵庫にて貯蔵のきく根菜の栽培に着目
- ・ 専業農家が直売なんて目も向けない時代に寒冷地で11月以降の取組をスタート
- ・ 地域にあちこち直売所が次々にできてきた時代
- ・ 直売所14箇所を使い分ける。
- ・ 地味ながら確実な成果あり

13

5. 経営変遷のきっかけ

④ 特別栽培 (H14から)

- ・ 信頼ある有機肥料と出会う
- ・ JAの中で取り組む・特裁部会の発足
- ・ 地域は「部会で取り組むのはよいことだがオレはやらない」
- ・ 経費も手間も気遣いもかかる割りに価格の有利性が出ない
- ・ BSE問題の発生---有機肥料使用をうたとよけい不利な時代
- ・ 短期間で仲間はやめてわが社だけ残る
(10年間特裁レタス、キャベツ出荷)
- ・ 業務用契約の開始で面立が困難になり結局わが社も特裁を断念

14

5. 経営変遷のきっかけ

⑤ 施設園芸・ベビリーフ導入: H24年から

背景: 社員が定着し、部門を任せられる可能性が出てきた
異常気象が常態化。露地はコントロール不可。

危険分散の必要。

- ・ たまたまベビリーフ契約の打診あり

今後の消費者の志向性にあうかも

地元でない品目、地元からのパート雇用できる

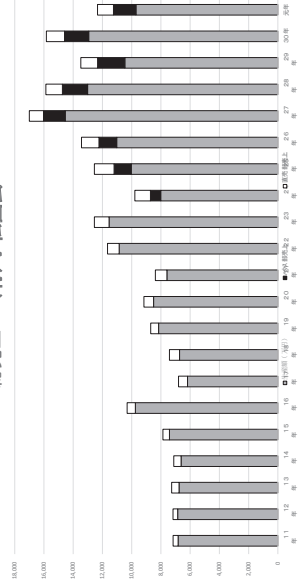
自分の体力が重量野菜に追いつかない 軽いものを

JAに依存しない販売を ほぼ完全契約

- ・ 周年出荷がどの程度可能か 佐久は日照力抜群、寒さも抜群

15

総売上 (有)小松園芸



16

6. 経営理念

「作物はおとうさまと微生物がつくるもの」を生産理念にしている
「支持されつづける、広えつづける」持続性こそ実力と考える

A「支持されつづける」

産地から、産地から、顧客から、顧客から、地元から、地元から、そして地元より社員から

B「広えつづける」

- ①土の持続性を重める。周年良土。
微生物を大切にすることで土壌と植物性を適切に保つ農業。
- ②人材の持続性をもたせる。
実力ある者が長い期間をわけて担い出している。
- ③経営の持続性を確保する。
事業が継続できるだけの利益を出しつづける。
- ④適応力のある技術を持続的に進化させつづける。
気候がふられても、時代がふられても――

17

7. 今、生産現場で感じていること

② 「人材確保・育成」の話題が多くなった

人手不足が顕在化
求人に対し応募者が少ない。
農業界に人がこない、他産業にとられてしまっている
今、外国人正社員採用の動き
今年の特許事情(コロナの影響)により派遣社員が入っている
待遇改善要請……社会全体として
他産業並みがいいのかどうか、他産業についていけないのか
人材育成に法人はじめ農家も意欲大
キャリアパスは……
農家の嫁は……

19

7. 今、生産現場で感じていること

① 「集めてどうする信州の農地」 (急激にかわる農業界の環境変化)

- ・ 生産者の急速な高齢化・リタイヤで空いてくる農地
- ・ 求人しても集まらない労働力
- ・ 農地を集めても採算がとれない農産物価格
- ・ 集まるほど体は楽にならない現実
- ・ 中核農家が農業を継続できなくなったら農地はどうする
- ・ 草刈、水路掃除など共同作業に出てくれる人が少なく負担増
- ・ 中間管理機構のはたらきに地域間格差甚大
- ・ 農業法人に期待大 実力があればチャンスな時代

18

7. 今、生産現場で感じていること

③ 「新規就農者も地域の中で活躍がかなり見えるようになった」 力をつけている人が出てきている。とても元気。 新規就農者にはそれぞれネットワークがあり、情報は村の人より早い 期待も大きくなってきている 必ず成功しているわけではない

④ 「スマート農業」

関心はあってもまだまだ一部の試験レベルという感覚(現場レベル)
ドローンや自動操縦の前に改善すべきことが山積み
人手が不足しているのだから推進は「待ったなし」
導入コストに耐えられるのか(規模の問題)

20

7. 今、生産現場で感じていること

- ⑤ 「異常気象が頻繁にやってくる」
 対応力・技術力で大きな差が出る
 自分がひどい目にあうことも含め、やりがいとは多大
 生産技術は奥が深い
- 百姓 農家の技術力をあなどるな-----同じ人が同じ場所で耕作
 おもしろい時代ととらえたい

21



22

7. 今、生産現場で感じていること

- ⑥ 「経営的にしだいに厳しくなってくる」
 最低賃金が上がり、世間の景気がよくなるにつけても・・・
 農業界の賃金水準や待遇改善がなかなか追いつかない。
 労働生産性を上げなくてはならないが、どうやって-----。
- 生産コストの上昇が顕著になってきた
 人件費・輸送料・燃料費・資材費ほか
 生産物の売値にのせられるわけではない

23

7. 今、生産現場で感じていること

- ⑦ 「地元供給力もおちている」
 直売所も「農産物が集まらなくなった」というところもあり、二極化。
 地元にもビジネスチャンスはある
 全国区でなくとも、海外でなくとも
 地元ファンは強い、大切にしたい
 地元といえども物流は楽ではない
- ⑧ 「わが集落は消滅集落に近い」 小学生在がいるのは1件

24

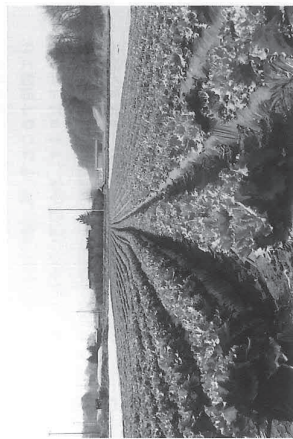
8. 現在の経営課題 わが社の場合

- ① 人材確保・人材育成・社員への技術移転
- ② 経営継承
- ③ 産地の高齢化で集まりくる農地の保全
- ④ 天候のブレに対応する技術の確立
- ⑤ 省力化
- ⑥ コストダウン

小松園芸のこだわり

「作物はおてんとうさまと微生物が作るもの」を生産理念に永續性のある高原野菜生産に挑んでいます。

厳選された有機肥料だけを使った土づくりで30年の歳月を重ねてきました。



土は生き物です。バランスを崩したりまた整ってきたりと、ひとすじなわけではないのが現実です。でもそんな作物育てはとてもしゃがみがあって楽しいです。自信を持ってお客様に野菜を提供できることは幸福なことです。



長野県佐久市にある小松園芸は、遠方に浅間山を望む標高 900m の山麓丘陵地帯にあります。

冬は寒いですが晴天率が高く、年間降水量は日本でもっとも少ない地域です。山々から湧き出る清らかな水、澄んだ空気、有機物に富んだ地力のある粘土質の土、野菜の味をあげる昼夜の寒暖差など、野菜作りに適した自然環境に恵まれた地域です。

アクセス



JR 北陸新幹線で東京駅から 70 分。
佐久平駅にて下車。佐久平駅から車で 25 分。



作物は
おてんとうさまと。
微生物がつくるもの



有限会社 小松園芸
ファームこまち (ハウス部門)

〒384-2204

長野県佐久市協和 8524-242

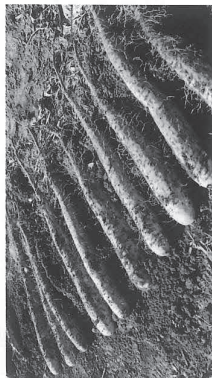
TEL/FAX: 0267-52-2788 (長者原事務所)

〒384-2203

長野県佐久市布施 4103-1

TEL/FAX: 0267-53-2605 (本社)

ながいも リポート率 No.1



長野県佐久から初冬の贈り物

オリジナルブランド「ながいも物語」

冬の贈り物として最高のものができました。

ながいもは一本一本でいいねに提供しています。

粘土質の土なので掘りの作業はたいへんですが、粘りが強めなので喜ばれています。発送できます。(FAX 注文)

ひとみにんじん



ジュースに最適です。

甘みが強く、火が通りやすく、生で食べてもおいしい

「ひとみにんじん」。割れやすい種類なので機械での収

穫に適さないため市場流通は少ないですが、毎年心持

ちにしてくださるお客様も多いです。

発送できます。(FAX 注文)

べべりーフ



こなわりの土を活かした「土耕栽培」で育てます。

水分をなるべく控え、低めの温度で長く時間をか

けて栽培することで、味の濃い日持ちのするべべりー

フとなります。水分管理に気を配り、微生物重

複の土壌での土耕栽培でしかできない品質です。

発送できます。(FAX 注文)

農場カレンダー

1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月

● キャベツ ■ 収穫 ■ 販売・出荷

● キャベツ	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
● レタス												
● 白菜												
● ながいも												
● にんじん												
● ごぼう												
● べべりーフ												
● かきまわり												
● かつお刺												
● ロマネスコ												
● ぱくち												

購入方法：直売所・農園にて購入

⑧ (JAの産地) ブランドキャベツとして高い評価を受けています。

信州レタス。収穫適期が2日だけなのです。

⑨ 白菜も高く取引されています。

「粘り」が自慢です。直売所の主力商品。

作りにくい品種ながら、甘さ最高です。

やわらかで香り高い長者原ごぼう。待っているファンがたくさんいます。

厳寒の冬でもハウスの中で少しづつ育ちます。

春先に直売所になびます。便利商品。

春先に直売所になびます。便利商品。

ちょっとゆかいな気分になります。みごとな造形美。楽しみの品目。

個性派です。ファンがいます。

農場紹介

小松園芸は長野県佐久市で高原野菜を生産する

標高 900m にある農場です。

当社のある「長者原」地区は、高原野菜の産地であり、

「長者原ブランド」として高い評価を得ています。

夏はレタス・キャベツ・白菜を主とした高原野菜を、

秋から初冬にはながいもを筆頭に、にんじん・ごぼう

などの根菜を、そして一年を通してべべりーフを生

産しています。

人材育成にも力を入れており、都会から来た若いス

タッフが多く活躍しています。

農業界にパワーを持ち込む努力を続けています。

表 1 経営変遷と従事者数の推移 個人経営から法人化へ

農家事情	法人としての変遷	家族従事者数	正社員数	他常勤者数	外国人実習生数	合計従事者数	地域・時代
先代	大相大規模経営・季節雇用者多 ・東京個人出荷						野菜産地のさきかけ
昭和54年	博文就農・葉物野菜切りかえ・JA出荷	3				3	3葉物野菜盛ん(キャベツ、白菜)
昭和55年		3				3	
昭和56年		3				3	
昭和57年		3				3	
昭和58年		3				3	
昭和59年	真知子就農	4				4	価格暴落
昭和60年		4				4	
昭和61年		4				4	生産過剰
昭和62年	経営移譲	4				4	
昭和63年		4				4	4ハブフル景気好況
平成元年		4				4	4ハブフル景気好況
平成2年	大型トラクタ・2機出荷体制・能率向上	4				4	4ハブフル景気好況
平成3年	出産1	3				3	3ハブフル景気好況
平成4年		3.5				3.5	
平成5年		2.5				2.5	2.5大冷害・当時最高売上
平成6年	出産2双子	2.5				2.5	価格暴落
平成7年	労働力不足	3				3	
平成8年	母参加減	3		1		4	
平成9年	研修生入る・有機肥料に出会う・にんじんスタート	3		2		5	農業求人ブーム
平成10年	研修生2人	3		1		4	
平成11年	長まスタート・直売スタート・元肥有機体制スタート	3		1		4	
平成12年	法人化	3		1		4	
平成13年	正社員1人	3	1	1		5	
平成14年	中国人研修生1人入る・特裁部会スタート(3年間)	3	1	1		5	6産地に中国人研修生入る・BSE
平成15年	冷蔵庫導入・冬の直売体制整備	3	1	1		5	
平成16年	父参加減	2.5	1	2		5.5	BSE問題
平成17年	マツコ(株)マルタ取締役就任・特裁キャベツスタート(7年間)	2.5	2	2		6.5	BSE問題
平成18年		2.5	3	1		7.5	
平成19年	中国人研修生2人・変形労働時間制スタート	2.5	3	1		6.5	
平成20年		2.5	3	2		7.5	
平成21年	冷蔵庫2機導入・ごぼうスタート・業務契約キャベツスタート	2.5	2	3		7.5	リーマンショック
平成22年		2.5	3	1		6.5	
平成23年	新人4人採用	2.5	3	2		7.5	
平成24年	ハウス建設・ベビーリーフスタート	2.5	4	2		10.5	
平成25年		2.5	5	2		9.5	
平成26年	父引退	2.5	4	1		7.5	
平成27年	大雪害ハウス倒壊	2	6			8	大雪害
平成28年	最高売上・大型トラクター買替	2	6	2		10	高齢化済み部会員65
平成29年		2	6	2		10	
平成30年		2	5	1		8	
平成31(令和元年)		2	6	1		9	
令和2年	中国人実習生1人中途帰国、中国人実習生入国できず、派遣、ベトナム人で代替	2	5	2		9	コロナ不況

表2 社員はどのくらい勤続しているのか？

(有) 小松園芸実績

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
採用時年齢	男 20	女 18	男 31	男 23	女 18	女 18	男 28	男 38	男 48	女 38	女 20	男 29	男 18	男 23	女 41	男 39	男 25	男 18	男 18	男 18	男 18	女 51
H11	△																					
H12	○																					
H13	○																					
H14	○																					
H15	○	△																				
H16	○	△	○	△																		
H17	○		○	○																		
H18	○		○	○																		
H19				○	○	○																
H20		△		○	○		△															
H21		△			○		○	○	○													
H22		△			○		○	○														
H23		△						○		△	△											
H24		△						○	○	○	○	○	○									△
H25								○	○	○	○	○	○									△
H26		○						○		○	○	○	○									△
H27		○			△			○		○	○	○	○									△
H28								○		○		○	○			○	○					△
H29					△			○		○		○	○			○	○					△
H30								○				○	○			○						△
H31R1								○				○	○				○	○	○	○	○	○
R2					△			○					○								○	○
																					独立リースで産地内で	
																					独立果樹で他県で	
																					独立ハウス主任	
																					独立直売所農業で市内で	
																					Pと夫婦、独立	
																					現農場長	
																					パートより正社員へ	

△ は研修生またはアルバイトまたはパート

