

第4章 新潟ゆうき株式会社の新たな米生産、販売への挑戦

新潟ゆうき株式会社

佐藤 正志

1 新潟ゆうき社の設立と経営の概況

(1) (株)新潟ゆうき社の設立経緯

新潟ゆうき株式会社を設立し、米生産、販売に参入するようになった経緯、事情を、簡単に説明したい。私は、農家の出身ではあったものの、本田技研に勤めていたこともあり、地域の農業とは無縁の生活を都会で送っていた。ところが、母親が49歳で亡くなり、長男であるために、故郷の家に戻らねばならなくなった。このことが、農業経営に携わる契機である。農業参入は昭和56年のことで、70aの所有地で水田経営に着手した。機械投資などの採算性を考えながら徐々に規模拡大を進め、作業受託などにより参入後の数年内の昭和60年までに15haの水田経営を行うにいたった。しかし、零細規模での農業参入に対する地元の反応は冷やかかで、周囲からもほとんど相手にされなかった。

一つの転機となったのは、61年の農林公庫からの1,200万円の総合資金の借入れによる乾燥施設・施設用地の購入であった。このことが、稲作経営の規模拡大の基盤となった。また、平成3年以降、東京で開催される「有機農産物フォーラム」に恒常的に参加し、消費者と直接的な交流を図ったことも重要である。米販売に重点を置く、経営志向を培うのに役立ったからである。

消費者との交流を背景に、米の自由販売が可能になる平成11年までに、農協に依存しない米販売に取り組むようになった。この頃までに、水田の借入面積の積み増し、および作業受託を通して、居住する集落を中心に、地域との協力関係も築かれるようになっていた。そのなかで、「いい米を作って、少しでも高く売いませんか」の呼びかけをした。これに、何人かの集落の仲間がすぐに応じてくれた。ところが、こうした動きに、農協は我々に対する検査の窓口を閉めてしまった。このため、食糧事務所に検査場所の指定を依頼し、自らも米

の検査資格を得ることにした。平成13年に、集落の仲間14人と任意組織の「岩船有機生産者協会」を設立したのは、以上のことを背景としている。

「岩船有機生産者協会」には、集落の有力な米生産者の6割が参加した。この組織は、「資材の統一」、「栽培手法の統一」、「栽培履歴の公開」による「特別栽培米」の生産、販売を目的とした。神林村も県独自の県認証「特別栽培米」の栽培に対して10a当たり7,000円の交付金を支給する施策を実施するようになった。「岩船有機生産者協会」による米生産、販売は、これらの県や村の制度を積極的に活用するものであった。

また、平成14年12月に発表された「米政策改革大綱」にもとづく生産調整の制度も積極的に活用している。平成16年度に新潟県は、「新・品揃え枠」と呼ばれるコシヒカリ以外の品種を生産して県内の食品企業と契約した農家に生産調整の配分面積を有利にする施策を講じた。コメの消費、とりわけ高価格米の需要が減少し、生産調整の県間配分が厳しさを増すなかで、米の主産県の新潟県には生産調整の配分を少しでも有利にする、独自の政策対応が求められていた。このような県の施策に、「岩船有機生産者協会」は直ちに応えたのである。

それまで、地域では集落ぐるみで（転作組合のもとで）転作用には大豆を生産していた。しかし、「新・品揃え枠」措置にともない、「岩船有機生産者協会」は、コメの生産の一部をコシヒカリ以外の糯米「わたぼうし」に直ちに切り換えた。この結果、県下の他の地域に比べて、当該地域は生産調整の配分面積比率を大幅に引き下げることができた。合わせて、平成16年度から導入された加工用米の地域流通契約制度を活用することで、大豆生産の代わりに、全てをコメの作付けによって、生産調整を達成できるようになった。

そして、平成19年度の「品目横断的経営安定政策（以下、経営安定対策）」の導入が「岩船有機生産者協会」の再組織化、「新潟ゆうき株式会社」の設立に結びついている。

「経営安定対策」の参加資格要件は、4ha以上の農地を経営する認定農業者である。しかし、当該集落で、要件を満たす農家は少なかった。そこで、資格要件に充たない農家の農地については、一度新たに設立する組織に利用権を設定し、継続して営農を希望する農業者には新たな組織から農業者に経営の一部を再委託することで、規模の小さな農業者でも政策のメリットを享受できる仕

組みとしたのである。この新たな組織として、平成18年に「生産者協会」を再組織化し、新潟ゆうき株式会社を設立した。

(2) 事業および経営の概況

新潟ゆうき株式会社の経営概況は、表1に示される。代表取締役の佐藤正志を含めた4人の役員以外に、従業員は男性4人、女性3人の7人で構成される。このうち、女性従業員の1人はパート雇用である。事業は、38haの水田経営以外に、土木、加工、検査部門から構成される。水田経営と土木部門は、20代の男性従業員2人と役員1人（代表取締役の子息）の3人が、パート雇用を含めた女性従業員2人は加工部門を、それぞれ担当する。

当社直営の水田経営面積は38haほどである。これは、集落内の農家との協力

表1 新潟ゆうき株式会社 経営概況

設立	平成18年3月		
設立理由	品目横断の制度施行に伴い、集落の品目横断対象者以外をこの制度に乗せるため「新潟ゆうき株式会社」として法人化をした。		
構成員	代表取締役	佐藤正志	昭和26年生まれ
	取締役	佐藤清吉	昭和23年生まれ（非常勤）
	取締役	佐藤 忍	昭和49年生まれ
	取締役	竹内義文	昭和26年生まれ（非常勤）
従業員	男子	20代 2名	（生産現場担当）
		30代 1名	（総括責任者）
		60代 1名	（加工用米等申請事務、農政事務所OB）
	女子	50代 1名	（経理事務）
		50代 1名	（加工部門責任者）
		50代 1名	（加工部門パート）
経営面積	水田	38 ヘクタール	
土木部門	市道除雪等		
加工部門	農産物加工販売		
検査部門	検査員3名で検査業務		

関係をベースに、借入地の増大を通して着実に規模拡大を続けてきた所産である。38haの水田経営と並んで、作業受託、および堆肥をベースとする圃場の土づくりも、当社の稲作経営を補完する。堆肥を活用する圃場の土づくりは、後に触れる米の品質管理を重視する経営方針にもとづくものであり、水田の圃場整備も兼ねている。

冬季の除雪作業とともに、水田の圃場整備、および土づくりが、土木部門の主要事業をなしている。それは、「生産の基本は土づくり」をモットーとすることと密接に関連する。女性従業員が担当する加工部門は、惣菜・弁当作りとその直売、宅配を中心とする。また、検査部門にも3人の従業員を配置する。これは、次にみるように、当社の主要事業が米の集荷、販売であることと関係する。

当社の事業を最も特徴づけるのは、契約農家からの米集荷とその販売である。これは、当社と契約する近隣農家を対象とする。米の集荷、販売事業は、すでに紹介した「土づくり」、およびそれにもとづく県認証の「特別栽培米」の生産と一体のものである。このため、肥料などの各種農業資材も同じものを使用し、統一規格による米生産を農家に義務づけている。統一規格で生産された米を、集荷、販売する仕組みである。統一規格による米生産が可能なのは、栽培管理、圃場管理、生育調査などをデータとして収集し、それを使用することによる。このデータを根拠に、集荷する「特別栽培米」の品質保証、品質確保に努めている。同一の肥料などを使用するために、契約農家への各種農業資材の販売も業務の一部を構成する。

統一規格にもとづいて「特別栽培米」を生産し、当社に出荷する農家は、現在、60戸ほどを数える。参加農家の集荷米の数量に38haの直営水田の米生産を併せると、集荷、販売する水田の対象面積は300ha以上の規模に達する。そして、生産、集荷した米は、農協の系統組織を通さずに、独自に開拓した販売ルートを通して販売する。この点で、農業資材の購買事業も含めて、当社は、事実上の米専門の「第二農協」的な事業を展開している。このため、地元の農協と事業が競合するため、農協による米検査を受けられず、ライスセンターも利用できない。農協からの融資も拒絶されている。米専門の「第二農協」的な事業を展開する代価でもあり、設立以降一貫して、農協とは絶えざる軋轢関係に

ある。

2 新潟ゆき社の事業の現状、特徴およびその課題

(1) 当社の米集荷、販売事業の現状とその特徴

事業分野に即すると、すでに紹介したように「米専門農協」的な事業、経営を行っている。事実、当社は「第二農協」の組織化を目標として設立された。しかし、「第二農協」は、現在の法制度のもとでは認められない。このため、米の集荷・販売を中心事業に位置づけつつ、多様な事業を展開している。

もともと、「米専門農協」的特質を有するもの、契約農家との関係は、“ゆるやかな”結びつきを特徴とする。契約農家には、当社への出資などは一切、要求しない。土づくりをベースに、栽培方式を統一する「特栽米」を義務づけるものの、それ以外は、農家の自由裁量を尊重する。要するに、出荷農家に対して、統一規格の米の生産、出荷、およびそれに関わる要件以外には、特段の規制を求めない。このため、当社に出荷する農家は、生産する米の一部を農協に出荷するのも、自ら精米して直売するのも自由である。事実、契約農家の多くは、そのような対応をしている。

このなかで、農協よりも高値で米を集荷することにより、当社への出荷を希望する農家は増加し続け、米の集荷・販売事業は、比較的順調に拡大してきた。しかし、すぐ後に記すように、米販売には様々な工夫、努力が要請され、様々な困難にも直面している。このため、現在以上の規模を上回る米集荷量を考えてはいない。

当社は、集荷米を「岩船産コシヒカリ」の「特栽米」として販売し、集荷米の生産履歴をバイヤーに回覧する。それが、集荷米の品質保証を裏づけるものであり、販路確保の一要件をなす。卸売業者にすると、全農から「新潟コシヒカリ」を仕入れる際には、「新潟コシヒカリ」の産地銘柄であり、産地をさらに特定化した銘柄米を入手することは難しい。当社のような生産法人との卸売業者の取引メリットは、「岩船産コシヒカリ」の特定産地の銘柄米を確保できることにある。「岩船産」、「佐渡産」のような特定産地の有力銘柄米の出荷量は、数量的に限られるためである。

このため、卸売業者との価格交渉は、全農の「相対価格」を基準に、これに

栽培履歴による「特栽米」および「岩船産」の品質、産地メリットをどれほど上乗せできるかがポイントとなる。卸売業者への販売価格をベースに、農協の仮渡金よりも1俵（玄米60kg）当たり1,600円前後高い水準で、農家から買上げている。集荷に際しては、検査手数料に加えて、販売代金の7%を流通マージンとして受取る。これが、当社の米集荷事業の収益源である。流通マージンは、共計部分を含めた農協の流通マージンとほぼ同等か、それを若干、下回る水準とみられる。なお、新規の契約農家からの集荷米は、品質（食味などが）若干、劣ることが多く、その分だけ支払代金をデスカウントしている。

卸売業者以外にも、様々なルートを通じた販売活動に努めている。特定の大型量販店向けの契約販売、有名なデパート向け販売、白米での消費者への直接販売、などである。このうち、白米による産地直販の割合は1割ほどにとどまる。収益率では、白米による産直販売が最も有利である。収益性に注目すると、白米の直販比率の引き上げが望まれる。

しかし、白米の直販は通年販売ゆえに資金繰りの問題を生じる。生産者への集荷代金の支払いと、販売代金の回収の間には相当の時間差がある。米の集荷・販売事業は相当の運転資金の調達を必要とする。円滑な資金調達が、事業遂行の重要な条件をなす。この点で、白米による通年の直販は、資金調達面から難しい。それゆえ、可能なかぎり早期に販売契約を完了することが要請され、このための営業活動に力を注いでいる。

過去には、一時的に卸売業者の経験者を活用して、独立の販売会社の組織化を試みたこともある。しかし、結局、経費高となり、採算に合わなかった。現在、特定の大型量販店と販売契約を結び、そのことが安定的な販路確保に役立っている。また、有名デパートにも販売しているが、デパートの売り場に頻繁に顔を出している。これも、一種の営業活動であり、それなりの効果をあげている。

(2) 経営上の課題

米集荷事業は、有利な価格条件を保持しつつ、いかに早期に集荷米の販売を完了させるかが最大の課題となる。集荷量を現在の数量規模以上に引き上げないのも、販路確保、販売拡大が難しいためである。とくに2012年度までと異なり、今年度（2013年度）の市中在庫は大幅に増大している。このため、当社

の集荷米の売れ行きも捗々しくない。厳しい経営環境と言ってよい。

いずれにせよ、主食用米市場の縮小は不可避である。このなかで、加工用を中心に多用途の販路の開発が要請される。新潟県には、米菓業者が集中している。これを背景に、県の「新品揃え」の制度を活用し、当社は加工用米の生産、販売の拡大にも努めてきた。早稲品種の、主食、加工のいずれの用途にも適する「こしいぶき」の生産に力を入れるのも、多様な米市場の開発を目指す一環である。2013年度の当社の加工用米の生産、販売は、85トンを予定する。

ただし、加工および特定需要向けの市場規模には限界がある。とくに、米粉向けは過剰基調が強まっている。高額の補助給付に支えられて、特定需要米に対する生産者のインセンティブは強いものの、現在の規模以上の販路拡大は困難な状況である。当社は、昨年度、新潟製粉と63トンの米粉用米の契約をしている。しかし、米粉需要は減少しており、新潟製粉の在庫保有量は2年間分にもものぼっている。飼料用米にも同様な事情が該当する。飼料用米の生産拡大を志向したとしても、それが市場で消化される見通しはないだろう。

これ以外に、政府の新たな施策も積極的に活用している。その一例は、6次産業プロジェクトへの参加である。すでに、このプロジェクトを活用して、農産物の直売所、加工所を開設している。もう一つは、構想の段階ではあるものの、農機具メーカーと、地元の米菓会社などと提携した、ライスセンターおよび低温倉庫の建設プロジェクトである。これは、水田経営規模にして100haほどの処理能力を有するものであり、加工用および輸出用の米生産の拡大を目的とする。加工用は米菓会社に出荷し、輸出用米は農機販売会社のコメ集荷部門に輸出業務を委託する。モンゴル、香港、シンガポールなどに玄米輸出し、農機メーカーが現地精米して販売する計画である。このプロジェクトを進めるには、直播などの新たな米栽培方式の導入、および規模拡大のための設備・機械へのさらなる設備投資が要請される。いずれも、米の生産コストの引き下げを目指すものである。

しかし、大規模な設備投資は、資金調達とともに投資コストの償還を経営課題に押し上げる。とくに、地域での借地の積み増しを通して、規模拡大を遂げてきた当社のような稲作経営法人にとって、適宜の設備投資と規模拡大をいかに調整するかは、難しい経営問題である。一定の規模拡大を目標に機械投資す

る際に、目標の規模水準に到達するまでが、稲作経営にとっての試練の時期に相当する。このような規模拡大への設備投資に内在する問題と、次に提示する現場からみた農政課題とは密接に関係している。

3 現場の視点からみた、稲作経営に関わる政策課題

当社の収益構造は、営業利益段階の赤字を営業外収益でカバーすることで黒字を確保するものとなっている。営業外収益のほぼ全てが、各種政策措置による農業補助金である。補助金給付によって、稲作経営が成り立っている。これは、日本の稲作経営法人の全てに該当する事実である。このため、日本の米生産の維持には、所得補償政策は不可欠である。

しかし、民主党政権時の全ての農家を一律に扱う戸別所得補償政策には、様々な問題が内在している。様々な工夫を凝らして規模拡大を遂げてきた法人経営者の視点からすると、リスクをとる農業経営と片手間に農業に就業する兼業農家（恒常的な農外就業の）を、一律に扱う政策には、正直なところ、違和感を憶える。例えば、当社のような稲作経営法人は、従業員の年金関係などの社会保険料支払いの負担を負っている。これに対し、会社員だった兼業農家などは厚生年金などを受給する。社会保険料の一つをとっても、その支払い主体と受給者とは、全く同一の所得補償措置を適用することは問題ではなからうか。

これは、経営のモラルハザードの問題でもある。戸別所得補償政策は、米価変動の下落部分の全てを補てんするとしていた。こうした措置は、稲作経営者の経営意欲を高めることにはつながらない。前自民政権の経営安定対策のように、価格下落分への補てんには生産者も負担を負い、経営リスクの一端を担うことも必要である。現在の「認定農業者制度」にも問題がある。現在は市町村が認定する制度であるが、市町村の枠を超える経営体も現出している。そういう状況では、「目標を定めることで努力するインセンティブが働く、プロの経営者と認める」より一段高い認定制度が求められる。それと連動する、収入保険的な所得補償措置がより合理性を有している。

また、米の用途が多様化しているもとの、主食用に限定する生産調整は、稲作経営者の自由裁量を奪うことになりがちである。主食用の米の生産目標を、上位下達で現場に下ろすのではなく、米生産の自由を保障したうえで、流通段

階で用途に応じて米の仕切りをする方策は考えられないだろうか。米の用途が多様化するなかで、弾力的な経営対応を稲作経営者がしうるように政策を再編する必要がある。これは、現場の実態に十分に配慮して、コメ施策を立案、運用する問題にもつながる。

この点で、現在のコメ施策が現場でいかに受け止められているか、その実態を正確に把握する必要性を痛感している。現在のコメに関する政策構想は現場と乖離しがちである。この点について、最後に二例を指摘しておきたい。一つは、先に問題にした生産調整のあり方にも関係する。当社のような法人が借地によって規模拡大する際に、借入農地には利用権を設定するが、その借地の面積に応じて生産調整の配分枠もついてくる。また、生産調整としてカウントされる農地の場合、事実上の耕作放棄地も含まれることが多い。しかし、当社の地域では、地権者との相対契約によらずに農地利用集積円滑化事業を利用した場合、借受者は生産調整による収益の減少を勘案しない水稻生産を基準とした小作料を支払わなければならない。

配分枠の付く借地の利用形態は、地域の立地などに応じて区々様々である。このような地域ごとの農地利用の実態に通じないと、コメ関連施策を一律的に講じても、施策の運用は形骸化しかねないのである。

もう一つは、上記とも関係するが、現在、重点施策とされている「人、農地プラン」についてである。地域での「人、農地プラン」の作成は多分に机上の計画のことが多い。何時まで経営を続けるか不明な高齢者が担い手に位置づけられ、そこに農地が集積されるプラン作成が日常化している。現場の実態にもとづかないプラン作成は、想定される農地集積者が数年も経ずに経営を続けられない事態を発生させる。そうなると、集積されたはずの農地が多数、借地に出され、引き受け手が地域に存在しないことになる。現場の実態、地域の実情に充分配慮して、コメ関連施策を立案、実施しなければ、日本の稲作経営には展望が拓けないのである。