転機展望 私の経営論

「もうかる農業」実践し
地域活性化担う若手経営者を輩出

嶋崎 秀樹さん（長野県御代田町）

長野県御代田町でレタスやキャベツを生産する農地所有適格法人（農業生産法人）「トップリバー」は、需要に見合った農産物の生産を柱に「もうかる農業」を実践、経営センスのある農業者を続々と育成している。これまでに30人の若手経営者を輩出、全国で中核的な担い手として活躍している。代表を務める嶋崎秀樹さん（57）に、担い手育成の哲学やその思いを聞いた。（聞き手＝染谷臨太郎）

全て任せ自ら考えさせる
6年以内に必ず独立
法人のノウハウで〝孫〟も

◇

――「人材育成」を主眼に置いた経営に至ったのはなぜですか。

自分自身、20年前に体調を崩してから農作業ができない。このため、2000年の法人立ち上げ当初から、生産は全て従業員に担ってもらっている。その感謝を人材育成という形で還元しようと、今の経営にたどり着いた。私の法人では従業員は単なる労働力としてではなく、率先して経営をする「農家」で、もうけを学ぶ「研修生」と位置付けている。

農業経験が無くても、やる気さえあれば雇用し、独り立ちできるよう親となって育てる。頑張りや成績によって数百万円のボーナスも支給する。通常、企業はもうかれば利益を社内留保するが、うちはしない。会計士に「人は裏切るが、社内留保は裏切らない」と諭されたこともあったが、人材育成を主とするわが社は違う。

――法人が育てる農業経営者とは。

農業者には3タイプあると考えている。一つは、自分のこだわりを持って農業をする「農家」でしょう。

若くてやる気があれば、誰に対しても門戸を開いている。まずインターンとして1週間、作業に参加してもらい、先輩の研修生が適性を見る。本人が適性を感するのもこの時だ。採用が決まれば本格的な研修を始める。1年目はほぼ肉体労働。シーズン中は先輩の下で作業手順を覚え、冬もせることで自ら考え、成長できる。最長6年以内に身に付けさせ、これ以上は在籍はさせない。

――就農後、どうサポートしますか。

親元就農でない場合は、希望する農地や農機、販売先などをわが法人で確保し、研修中から土づくりや関係構築に励んでもらう。研修は最低2年間で、将来の目標を持たせ、能力を見て副農場長、農場長へと昇格させる。農場長になれば営業部門が受注した数量や規格に合わせた作付計画、売上管理、パート採用まで全てやってもらう。任せることで自ら考え、成長できる。最長6年以内に身に付けさせ、これ以上は在籍はさせない。

――就農後、どうサポートしますか。

親元就農でない場合は、希望する農地や農機、販売先などをわが法人で確保し、研修中から土づくりや関係構築に励んでもらう。

ありがたいことに「トップリバーの卒業生ならいいですよ」と受け入れてくれる地域は多い。千葉県のJAからも「もっと卒業生がほしい」と言われるほどだ。

――日本農業の展望は。

農業には人を育てられる経営者と生産するだけの経営者がいる。これらの区別がないまま、人材育成関係の補助金や支援制度があるから、うまく機能しないことになる。担い手、新規就農者の区別も必要だ。目指すのは「農業経営者か、農家か」で話は変わる。増やさなければいけないのはどんな担い手か、国は明確にするべきだ。

法人を巣立った卒業生の中には、自分が学んだ雇用形態を自らの従業員に指導し、独立を支援するケースも出てきた。わが法人にとって〝孫〟の誕生だ。この流れを全国に広げることが、農業の発展につながると信じている。

嶋崎秀樹さん　菓子メーカー退職後、佐久青果出荷組合社長を経て2000年に「トップリバー」を設立。レタス、キャベツなどの加工や業務向けの契約栽培を柱に9年で年商10億円を達成。現在は長野県や静岡県で延べ200㌶を耕作し、年間12億円を売り上げる。農業経営者の育成に力を入れ、30人の農業経営者を輩出した。長野県農業法人協会長。著書に『儲かる農業』（竹書房）、『農業維新』（同）。