

第2章 環境保全型農業の先駆的担い手・旭愛農生産組合の展開過程 —事業・会計とライフヒストリーの事例研究—

相川 良彦

1. はじめに

20 世紀後半の日本経済構造は、戦後復興から高度経済成長を経て低成長期という、経済の盛衰サイクル（3 ステップ）を一巡したように思われる。それに対応して、食料生産の目的（と背景）も、量的な食料の調達（食料不足）→低価格な食料の供給（食料過剰下の量的競争）→安全で高品質な食料の供給（輸入自由化のもとでの質的競争）へと推移してきた。本プロジェクト研究資料において、この第 3 ステップ（低成長）段階の 1970 年代以降に全国各地で新しい、様々な農業生産に取り組んだタイプを毎年度 1 つずつ、あわせて 3 タイプについて、紹介することにしたい。

初年度の本稿は、安全な食べ物を嗜好する消費者ニーズに対応する環境保全型農業をすることによって、都市型生協との連携をふかめ、経営体として発展を遂げた農事組合法人・旭愛農生産組合を取り上げる。

周知のように、環境保全型農業は、近代科学的な農業技術や農業経営に反する農法として、1980 年代半ばまでは農水省、教育・研究機関、農業団体・関連産業からは一瞥も顧みられない在野農法であった。そのため、その活動の軌跡は体制から無視・圧迫された、苦難の多いものだった。そのような環境保全型農業が、非科学的で、経営的に劣位な農業と見られながらも現実には有した先駆性とは何であったか、どのような思想にもとづき始められて、経営的発展を遂げたのかを、旭愛農生産組合の事例調査を通じて例証するのが、本章の課題である。

旭愛農生産組合は、千葉県旭市に事務所をおき、九十九里平野全域と成田空港周辺から北西の東総丘陵地域 14 市町村に散在する組合員約 50 名からなり、有機農産物を生産販売する農事組合法人である。旭市の農家に生まれた大松秀雄（以下本論において、人名敬称を省略）が、自己経営の養鶏を主軸に 1976 年に設立した。2004 年現在、大松個人は 5.5 万羽、グループ 4 戸で 11 万羽を飼っている。最も熾烈なコスト競争・大規模企業化を繰り広げる養鶏にあって比較的小規模の飼養羽数を維持し、農薬・抗生物質を使用せず、飼料も自分たちで配合して、有機卵を生産する（先駆性①安全な食べ物という消費者ニーズにあった商品の生産）。ほかに組合員たちは、米、野菜、花卉等の有機農産物を生産し、市場、生協との連携、直販・宅配などのチャンネルで販売する（先駆性②市場外流通により高価格の生産物を低流通コストで販売）。農民的生産をベースとした委託販売方式により低コストを実現し、経営体としての経営的発展をはかる（先駆性③農民的生産に根ざした低生産コストとリスク回避の体制。但し、この特徴は経営体の脆弱化をもたらし、その後の停滞の誘因にも連なっていく）。

本研究のアプローチは、会計データの集計・分析と聞き取り調査による、2 通りである。

まず、「2 旭愛農生産組合の沿革と会計」では、活動の沿革をたどり、その後に、会計の集計・整理により、旭愛農生産組合の経営的特徴を明らかにする。

次に、「3 関係者の農業観と愛農生産組合へのかかわり経過」では、愛農生産組合の設立経過と思想を、当組合代表・大松秀雄ほか関係者の証言によってたどる。それは、当事者自身の発言のために、きわめて主観的であるのだが、それだけに当事者の思想と、社会的ネットワークにおける人と人との心情的つながりがビビッドに捉えられる。

2. 旭愛農生産組合の沿革と会計

(1) 沿革

旭愛農生産組合は、1961年に高校を卒業して自家農業に就いた大松が愛農会⁽¹⁾を通じて養鶏を知り、1963年に愛農養鶏研究会を発足させたのが前史である(以下、第1表参照)。一養鶏農家として、1965年600羽→68年3,000羽→75年18,000羽と規模拡大を続けつつ、愛農会の理念にもとづき薬・化学物資を使わない安全な卵の生産に努めたが、市場で特に評価されるわけでもなかったため、経営的には苦境が続いた。

転機となったのは、生活クラブ生協との出会いであった(1978年旭愛農農産物供給センター設立)。当生協は、千葉県にも1976年に設立されたのだが、安全な食物の仕入れに熱心で、それが当時の時代風潮とあいまって消費者の支持を得て、会員数を増やしつつあった。そこが、県内の生産者との提携を方針に掲げて、大松の養鶏グループを提携先に選んだのである。1981年には、当生協は鶏卵を全面的に旭愛農生産組合産のものへと切り替えた(同年の農事法人化は、それへの対応策である)。

1970、80年代は生協の時代と言われている。公害や食物の安全性が社会問題となり、生協が子供をもつ主婦層の組織化に成功したからである。その中で、生活クラブ生協千葉も、食物の安全性重視と、共同購入方式で店舗をもたぬ(低コストの)運営方針などがあいまって、大きな成長を遂げた。

旭愛農生産組合の生活クラブ生協との提携は、1983年青果、1991年米、と作目を拡大する。そして、生活クラブ生協千葉自体も1970年代後半から1990年代初めにかけて会員数を増加させた。結果として、旭愛農生産組合もまた、同生協のパートナー生産団体の1つとして事業量を拡大することができたのであった。

だが、生活クラブ生協千葉の成長は、1980年代半ばには、次第に陰りをみせはじめる。これまで専業主婦であった若い女性の就業・社会的進出が進み、共同購入方式が維持できなくなってきたからである⁽²⁾。そのため、生協を退会する会員が増えたが、他方で、アレルギー疾患などの現代病の増加につれ、入会者も増加する。流出入率の高い、緊張した経営が必要になったのである。この消費者会員の就業と消費ニーズの変化の兆候をいち早く捉えて、同生協は宅配部門やデポー(青果中心の小店舗)を設立する。

パートナーである旭愛農生産組合もまた、野菜の宅配部門の新設(1987年)とその株式会社化をはかり(1992年「あさひ村」)、さらに、その傘下として1996年にはアンテ

第1表 旭愛農生産組合の沿革

1963年	愛農養鶏研究会発足（国産鶏，ゴトウ鶏にて出発）
1978年	旭愛農農産物供給センターを設立，生活クラブ生協との取組始まる
1981年	農事法人化し，生活クラブ生協との連携を本格化
1983年	生活クラブ生協との青果取組開始
1985年	農事組合法人 旭愛農生産組合と改組
1986年	堆肥センター完成（無農薬醗酵鶏糞堆肥の生産）
1987年	セット野菜の宅配部門新設
1989年	わかば生協（現D o コープ）との取引開始
1991年	生活クラブ生協との米取組開始 F F C（Farmers-Farmers-Consumers）協議会に発足参加
1992年	関連会社「あさひ村株式会社」を設立（セット野菜宅配部門）
1993年	組合事務所及び出荷場完成
1995年	千葉県農業法人協会（現（社）千葉県農業協会）に加入
1996年	アンテナショップ「自然一」オープン
1998年	サンライズプラン「田んぼで備蓄，飼料米栽培事業」開始 →2003年まで
1999年	（社）日本農業法人協会に入会
2003年	バイオマス利活用事業，菜の花エコプロジェクト事業など小規模で実験的な国・県補助プロジェクト事業への取り組み

資料：旭愛農生産組合編「旭愛農生産組合 20周年感謝の集いプログラム」1999年10月より抜粋。

ナショップ「自然一」を旭市に開設している。

わき道になるが，パートナーである生活クラブ生協の多角化の動きに触れよう。同生協は，1992年に，もう1つ事業の創設を試みる。それは，介護福祉サービス部門への進出である。介護保険法のない時期，介護福祉サービスは採算見通しのない，リスクの大きい事業と受け止められていた。生協内部で一部に反対もあったが，池田理事長（後述）のリーダーシップのもと協議を重ねて，1992年に組織を挙げて介護福祉サービスに取り組むことに決定した。介護福祉サービス事業は，その後伸張著しく，同生協の事業の一翼を担う部門となっている。旭愛農生産組合に比べ，事業の幅が広がったのである。

1990年代初め米部門への拡充により飛躍的拡大を果たしたものの，旭愛農生産組合はその後，事業量が伸び悩む。それには，幾つかの理由が考えられる。第1に，生活クラブ生協の食物部門事業量の停滞が当組合の取引量にも反映していることである。旭愛農生産組合も生活クラブ生協への依存度を低下させ，取引先の分散化をはかっているけれど，いまだ十分に功を奏していない。第2に，あさひ村株式会社など分社化が起き，そ

の部分旭愛農生産組合の事業から外れたことである。そのため、旭愛農生産組合の事業量のみを追及する本論は、同組合の全体像を捉えきれていないことに注意する必要がある。第3に、1990年代及び2002年に、野菜部門及び養鶏部門で一部脱退者を出したことである。

1998年サンライズプランは、旭市（行政）、JA、旭愛農生産組合を中心とする環境保全型農業生産団体、生活クラブ生協が連携して、持続的で健全な農業生産をベースにおいた地域づくりをめざす運動である。その最初の事業として取り組んだのが、1998年に始まる「田んぼで備蓄！ 飼料用米栽培事業」であった。その概要は、次のようである。

当時は国の生産調整政策により、飼料作物への転作に1俵当たり最低で3,000円（＋団地加算1,800円）の助成金が出た。他方、飼料用米の販売価格は5,000円であったので、飼料用米を栽培して得る収入は最低で8,000円であった。ところが、食用米は1俵当たり18,000円ほどだったので、飼料米は栽培されることなく、多くが栽培放棄されていた。田の荒廃防止と将来を見据えた米の備蓄の一形態として飼料米栽培を増やそうというのが、当事業の狙いである。その方法は、市行政は飼料米への単独助成金を加算し1俵10,000円程度にする、養鶏生産団体は配合飼料への混入量を増やして割高な飼料米を消費する、生活クラブ生協は飼料米混入により上昇した卵価を買い支える、農家は田（36ha）の耕作放棄を回避するという方法で、関係者それぞれに経済的負担を分けあうというものであった〔足立（2003）〕。そして、当事業は、その志の高さと産消提携のユニークな取り組みとして、マスコミや各地自治体で話題となった。ただ、実際には関係機関の経済的負担がかさんで、6年しか続かなかった。

21世紀初頭の現在、当組合は国・県助成の試験研究的プロジェクト（バイオマス利用事業や菜の花エコプロジェクト事業）に取り組んでいる。だが、規模は小さく、事業化の見通しがあるわけでもない。志の高さと実態（経営）との乖離をどのようにして埋めるかが、当面の課題となっている。その点について、大松組合長自身は、こう述べている。

「今こそ、愛農が一貫して提案、実践して参りました、「生命（いのち）の生産」、「愛農循環型環境保全型農業」をより科学的にも整理して、それを農業ビジネスとしての確立を急がねばならないと思います」（2002年次定期総会の組合長挨拶より抜粋）。

（2）組織図と組合員

旭愛農生産組合の組織図を、第1図に示そう（1999年時現在）。

意思決定の最高機関は総会だが、執行部は組合長と組合員役員理事（組織、農場技術、人事、財務、部会各1名と監事2名）である。そのサポートスタッフとして事務局職員が9名（うち臨時職員1名）いた。

生産部は、養鶏（組合員6名）、野菜（20名）、米（12名）、花卉（4名、ほかに施設・果実3名）、養豚4名、ほかに直営実験農場（1名と出向職員3名）に分かれ、組合員総数53名であった。

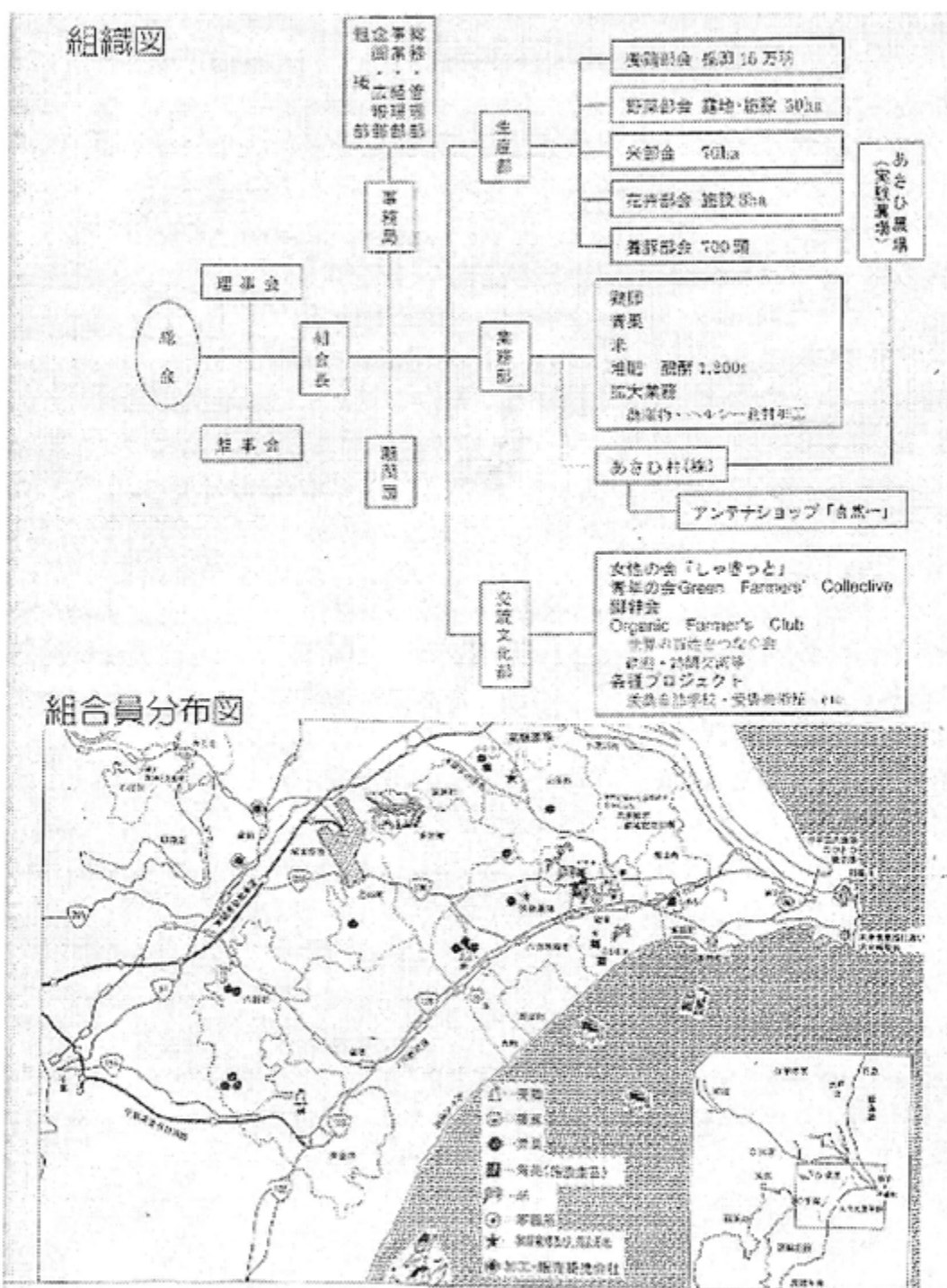
業務部は、鶏卵・青果・米の販売、堆肥の生産、飼料の共同購入などを業務とする。関連するものとして宅配とアンテナショップを営む株式会社「あさひ村」がある。実験農場は旭愛農生産組合と「あさひ村」とで共同運営する。販売する農産物は、「あさひ村」においては完全無農薬と安全性規準が高いのに対して、旭愛農生産組合では規準の緩やかなのが違っている⁽³⁾。

交流文化部は、生協など消費者との交流をベースに諸団体と活発に交流する。国際交流にも熱心である。当組合は、単なる営利組織でなく、社会運動組織としての性格をもっている。その綱領4カ条の1つに、「穏やかに繁栄し、素晴らしい出会いを招いて、薫り豊かないのちのしあわせを咲かせましょう」と謳っているのも、その精神の一端を現している。

事務局は、組合長を支える部局という位置づけである。職員スタッフ9名（うち1名臨時職員）の所属内訳は、愛農生産組合5名、あさひ村株式会社4名で、うち前者から2名、後者から1名が出向で農場担当になっていた（いずれも男性）。性別では、男性5名、女性4名である。常勤職員は、中核の1名が40歳過ぎなのを例外として若く、在職年数も殆ど4年以内であった。男性について言えば、都会出身で、大卒が多く、定着しないのが特徴である。

職員が定着しない理由は、基本的には、身分と給料の保証がないというところにある。上記のように組織体制はしっかり組み立てられているように見えるが、内実は大松組合長のワンマン経営という性格が強い。当組合の基盤は大松が築いた生活クラブ生協とのパイプを端緒として発展した経過から言って、それは当然のことであつたろう。ただ、そこでは昇給や業務も売上高や個別事情に左右されがちなので、職員側から言えば、若いときは良くて、将来の見通しがたたないのである。

他方、第1図下段の組合員分布図から、組合員が広域に散在することがわかる。当組合は、地域づくりを重視するが、それが拠って立つ地域基盤は集落や町を超えている。このことから窺えるように、当組合は本質的に、有機農産物の販売を目的に結成された社会的ネットワーク、つまり、生産は個々の農家を単位（組織外分業）としながら、販売を市場外流通中軸に組合が引き受ける、緩やかに組織化された流通専門業者なのである。



資料：旭愛農生産組合「20周年感謝の集いプログラム」1999年10月より引用。

(3) 愛農生産組合の経営の展開—会計の動向—

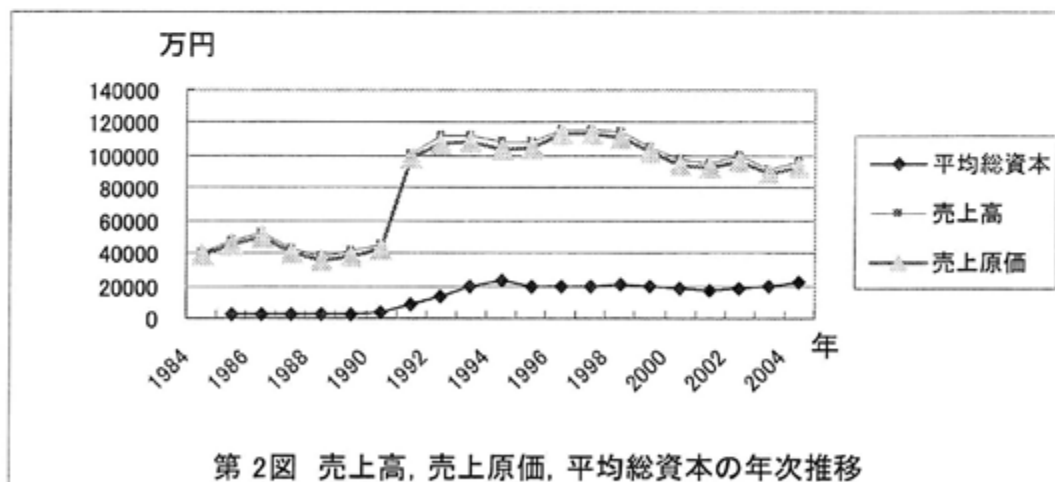
会計帳簿（貸借対照表と損益計算書）の集計・整理を通して、1984～2004 年の愛農生産組合の特徴とその経営動向を明らかにしよう。

第2図は、売上高、売上原価、総資本の年次推移を示している。まず、特徴としては、第1に、売上高と売上原価とが殆ど同一の軌跡をたどっていることが挙げられる。これは、当組合が組合員生産者の農産物を販売し、手数料マージンを差し引いた残額を組合員へ支払うという、委託販売方式を取っていることの反映である。

第2に、平均総資本が売上高に比べて少ないことである。これは、当組合が生産に関わる投資はすべて組合員農家へ任せ、組合自体の資本投下は事務所や集荷場など最小限の施設にとどめているためである。

次に、動向だが、上記3つの経営指標とも1980年代は低かったが、1990年代初め頃に急上昇して、90年代半ばまでは高位水準を維持し、1990年代後半以降にやや低下へ転じている。1990年代初めの売上高・売上原価の急上昇は、生活クラブ生協との取引作物に米が新たに加わり、野菜取引も増加したためであろう。また、平均総資本の急上昇は事務所と集荷場の建設によるものである。他方、売上高・売上原価における1990年代後半以降の若干の低下は、生活クラブ生協との取引量の停滞、一部組合員の脱退などが響いたものと思われる。

第3図は、売上総利益、販売費及び一般管理費の年次推移をみている。その特徴は、1980年代、両指標は殆ど一致していたが、1990年代以降は売上総利益を販売費及び一般管理費が上回る年が増えたことである。1980年代に両指標が一致していたのは、当組合が売上利益をできるだけ組合員生産者へ還元することを目標に置いていたからである。そのため、販売手数料はJAと比べて、割安に設定されていた。野菜を例にすると、JAの手数料合計は18%（うち全農1%，経済連2.5%）だが、当組合のそれは7.5%である。

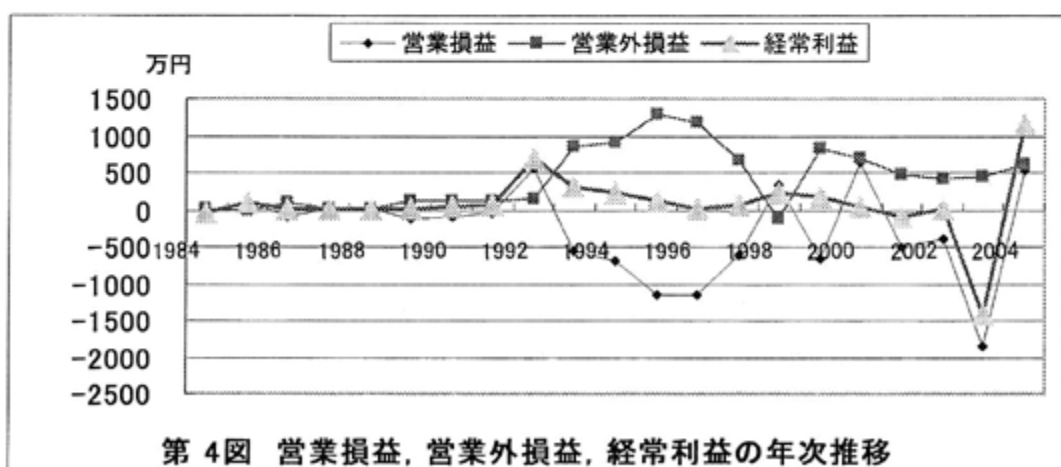
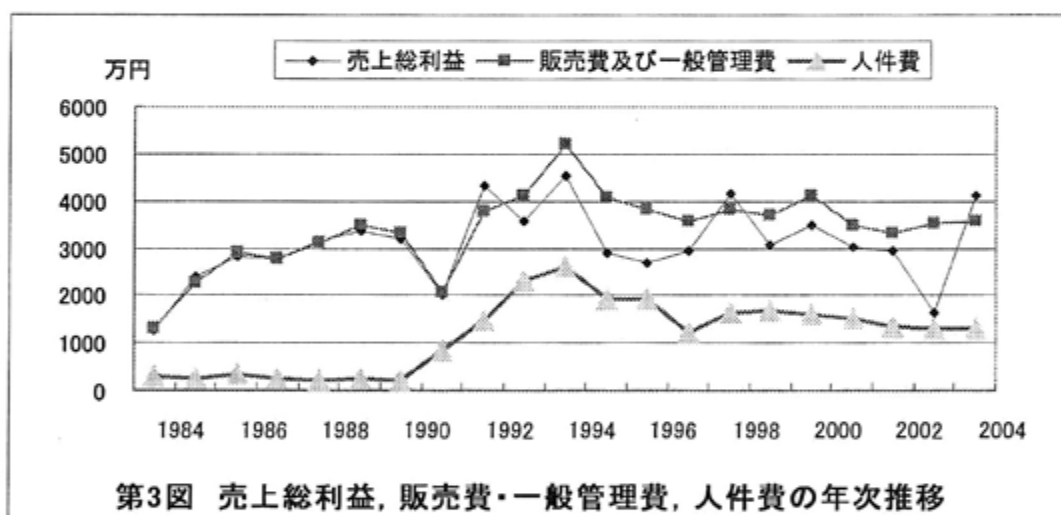


資料：旭愛農生産組合会計簿（損益計算書と貸借対照表）による。以下、第3～6図の資料は同様。

だが、1990年代以降には販売費及び一般管理費が売上総利益を上回る年が多くなる。生産組合として、赤字に転落するのである。その理由は、一般管理費が下方硬直的になり、売上総利益の低下に連動して下がらなくなったからである。それは、一般管理費のなかで大きなシェアを占めるのが、事務局職員の人件費であるが、事務所開設前後から常勤職員を雇用するようになり、その費用が固定的なためである。ただ、それが1990年代後半以降漸減するのは、キャリアのある中核職員が中途退職するパターンが、この間に3回繰り返され、次第により若くて安い人材へと切り替えられた影響による。

第4図は、経常利益、営業損益、営業外損益の年次推移をみている。まず、経常利益が殆ど0に近い正值で推移していることがわかる。これは、当組合が、そもそも利益を出さないことを経営の基本方針にしてきた結果である。

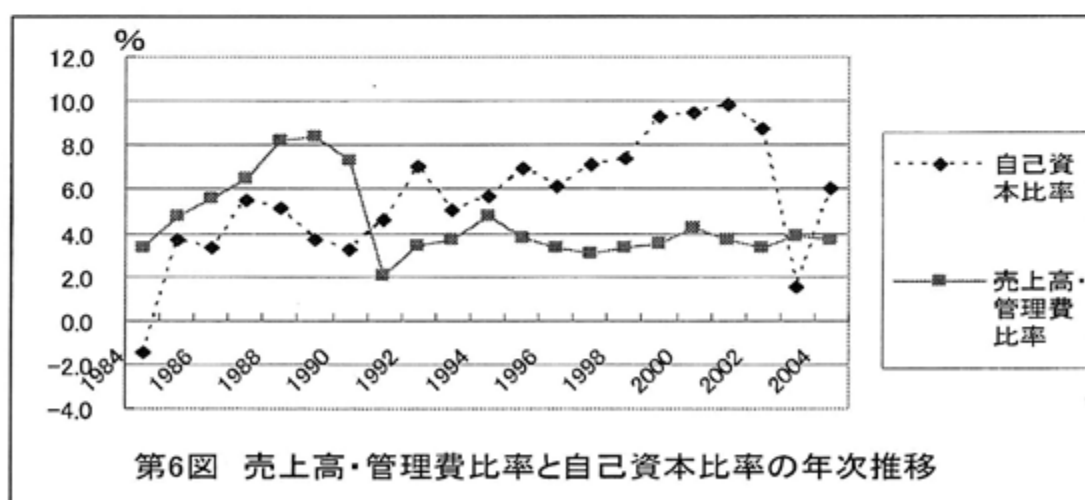
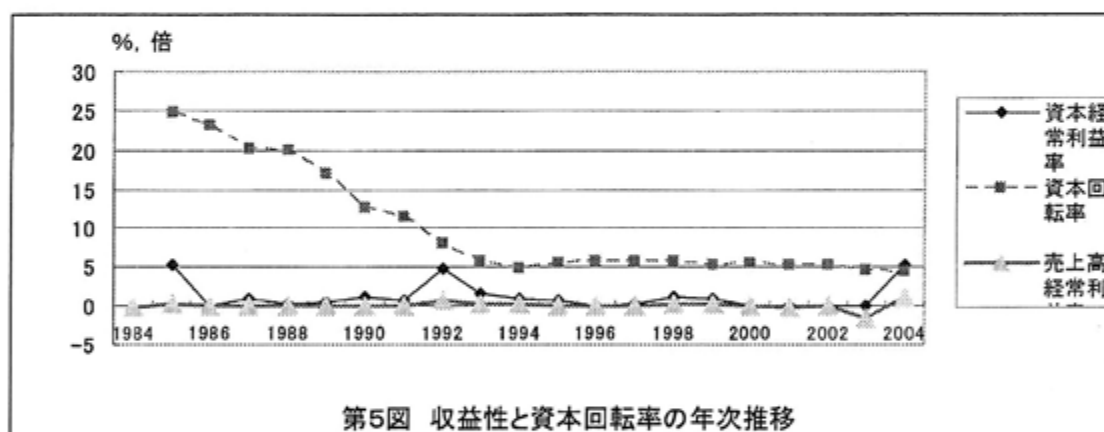
経常利益は、営業損益と営業外損益との差し引きで決定される。同図の2指標の推移は、営業損益で赤字を出したら、それを営業外損益の黒字で補填するという対応方法で、経常利益の赤字転落を回避してきたことがわかる。そして、営業外収益のなかで最も大きい収入項目は、飼料の共同購入手数料である。



第5図は、収益性（売上高経常利益率と資本経常利益率）と資本回転率の年次推移をみている。売上高経常利益率は1%弱(21ヶ年平均0.8%)である。2000年中小企業の野菜・果実の卸売業20.0%、小売業24.5%と比べて、格段に低い[中小企業庁(2001)]。これは、利益を出さない経営方針の当組合が、企業体としてきわめて低い収益性に甘んじていることを示している。資本経常利益率も、売上高経常利益率とほぼ同様である。

他方、資本回転率は1985年24.8倍から1993年5.3倍へ下降し、その後5倍水準を維持してきた。2000年中小企業の野菜・果実の卸売業7.7倍、小売業4.5倍だから、1990年代以降に資本も投下され、漸く一般の卸売・小売業並みの資本効率へ落ち着いたわけである。

第6図は、売上高・管理費比率と自己資本比率の年次推移を示している。1980年代は売上高も販売及び一般管理費も低迷していたなかで、後者のシェアが次第に増加していた(1980年代3.3%→1990年代6.3%)ことがわかる。そして、1990年代初めの投資は売上高を増加させ、販売及び一般管理費のシェアを4%水準に引き下げるのに寄与している。なお、2000年野菜・果実の販売及び一般管理費のシェアは、卸売業18.8%、小売業25.4%だから、当組合が一般中小卸売・小売りに比べて少ないコスト(販売及び一般管理費)で効率よく販売していることがわかる。



なお、自己資本比率が投資により 1990 年代に 6.3%へ増加したと言っても、2000 年野菜・果実の自己資本比率は、卸売業 43.2%，小売業 59.4%だから、当組合の自己資本比率は中小卸・小売業に比べて、格段に低い。

このように、当組合は、少ない自己資本で、効率よく販売している。それには、生活クラブ生協など生協との産消提携による販売費節減が大きく効いているに違いない。

第 7 図は、安全性（流動比率、固定比率、負債構成比率）の年次推移をみている。

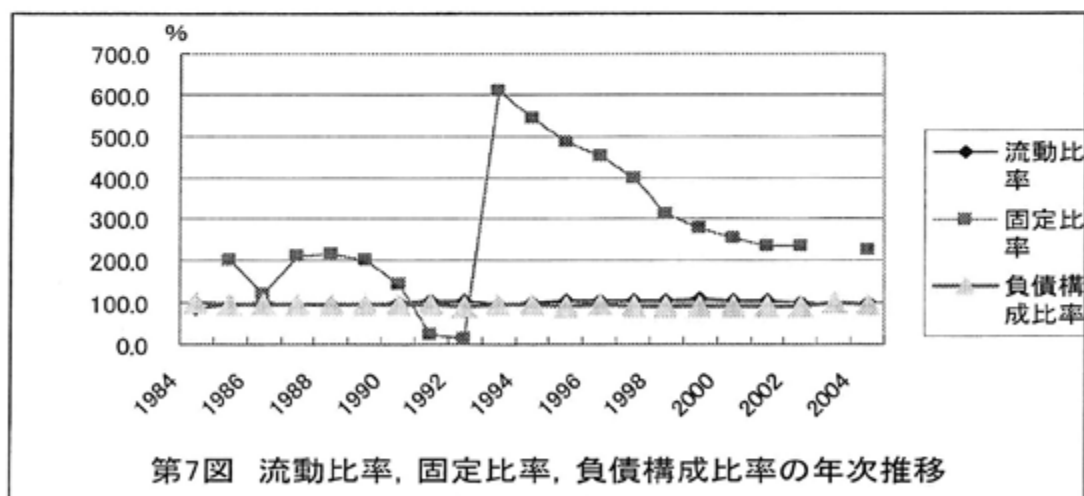
流動比率は、 $\text{流動資産} / \text{流動負債} \times 100$ で定義される安全性指標で、短期の借入金とこれを返済するのに必要な財源を比較している。この比率が大きいほど返済能力があることになり、一般に 140%以上を確保するのが望ましい。当組合においては、一貫して 100%前後の水準である。2000 年野菜・果実の自己資本比率は、卸売業 191.4%，小売業 332.0%だから、当組合の自己資本比率は中小卸・小売業に比べても、かなり低いことになる。

負債構成比率は、流動比率と殆ど同じように 100%水準で推移している。この指標は、 $\text{負債計} / (\text{負債及び資本計}) \times 100$ で定義され、60%以下が望ましいとされている。この側面からも当組合の経営は安定的とは言えないことがわかる。

固定比率は、 $\text{固定資産} / \text{自己資本} \times 100$ で定義され、資本の固定化程度をあらわす。一般的に言って、100%以下が望ましいとされている。当組合の場合、1980 年代でも殆ど 100%以上、投資をした 1990 年代初めには 600%へ跳ね上がり、以降借入金の償還にともない年々漸減するという経緯をたどった。そうした推移の要因は、自己資本の少なさに帰着するだろう。

以上のように、当組合の会計は、きわめて特異な状況にある。

第 1 に、利益をあげないことを経営方針とするために、販売手数料は低めに抑えられ、経営の収益性も殆ど 0 に近い水準で推移している。利益をあげない経営方針は、一般の協同組合や NPO 団体のそれに近い。



第 2 に、赤字にならない算段として、資本の投下は低水準で、かつ、（協同組合の経済活動である）飼料など生産資材の共同購入を介して、営業外損益が営業損益の赤字を補填するよう仕組みられている。資本投下の抑制は、小農の行動様式と通じるものがある。

第 3 に、共同購入形態を主軸に据えたことは、売上高の割に投下資本を低レベルにとどめ、結果として、資本回転率を高め（＝売上高に比して資本が少なくて済ませられる）、経営の効率（コスト節約）性を高めた。

第 4 に、経営の効率性を支えたもう 1 つの要因として、生活クラブ生協など消費団体との産消提携による、市場価格より高めの単価での安定した販売売上と販売コストの節減があると思われる。つまり、産消提携という社会運動がもつ外部経済効果としての、市場外流通のメリットを指摘できるだろう。

第 5 に、安全性 3 指標（流動比率、固定比率、負債構成比率）からみると、当組合の経営は不安定である。ただ、安全性指標から、一般中小企業と同じように、当組合の経営の安全性が悪いと見做すと誤りである。既述のように、当組合は、一種の協同組合として生産面での投資の主体を組合員農家におき、当組合の投下資本は流通に限定し、しかもその自己資本投資額を抑えているからである。その身軽さのため、安全性指標は悪くとも、経営は安定しているように思われる。

第 6 に、とはいえ、当組合は、1990 年代後半から事業量を漸減させており、従来のやり方だけでは持たなくなっている。流通専門業者として、多様な販売チャネルや新ビジネスの開発が必要である。それには、協同組合体制に潜むリスク回避体質からの脱却や新たな投資の決断という問題を乗り越えなければならないだろう。

3. 関係者の農業観と愛農生産組合へのかかわり経過

（1）組合代表・大松のライフヒストリー

環境保全型農業への取り組み経過

大松は 1942 年 12 月 1 日、旭市の農家（田 80 a，畑 70 a）に生まれた。父は農業、祖父は学校の教師であった。兄弟は、妹（婚出）が 1 人いる。県立旭農業高校では、園芸クラブに所属した。高卒後は、父と同様に、ハウスで野菜を普通に栽培した。旭愛農会の設立は、野菜を 2 年ほど作った頃、全国愛農会の短期大学講座等を受講して、養鶏を覚えたのが契機であった。

大松が、愛農会の推奨する環境保全型農業（養鶏）をスッと受入れた背景には、個人的な体験があった。当時の氏は、3～4 年のあいだ原因不明の体調不良に陥り、心身の衰弱に悩んでいた。その原因がアンバランスな栄養など食生活にあるのではないかと、思い当たったのである。

千葉銀行との取引開始

養鶏業はリスクの大きい事業なので、周囲の人々から反対されたが、やり続けた。父親も反対したが、借金のための実印は、有り難いことに黙って貸してくれた。経営は浮沈を繰り返したが、最大の経営危機は 1970 年代後半頃にあった。農協の 1 組合員の最大貸し出し金額が定款で 2,000 万円の当時、氏は 5,000 万円の借金を背負い込んでいた。近隣町の養鶏場が 3 軒ほどバタバタ潰れたのに驚いた農協が、田畑全部売却して借金返済するよう強く要請するようになった。氏も抵抗して、膠着状況のまま 1 年が経とうとしていた。

その年の暮、大松は千葉銀行に行き、旧札を新札に両替して戻った。帰宅後に勘定すると、銀行員のミスにより実際よりも倍額の紙幣（40 万円）が封筒に入っていた。それを正直に連絡したことを契機に、以降、当組合は、（農協に替わり）千葉銀行を取引先とするようになった。それにより、倒産の危機も回避できた。

生活クラブ生協との産消提携

大松が環境保全型養鶏を始めた当時、市場ではその卵は一般と同等の価格で取引され、かつその価格も大きく上下した。そのため、経営は十数年の間たえず市場相場に翻弄され、不安定だった。それでも続けられたのは、当時の卵価や廃鶏価格が今よりずっと割高で推移していたからである。その経営の困難を打開する画期的な出来事が生活クラブ生協との取引の開始であった。

生活クラブ生協との出会いは、偶然に近いものだった。独身で作業に明け暮れた大松が、時々息抜きに遊びに行った叔母宅で「良い卵を作ってたけど、間屋さんを特別紹介してくんねえか」と話したとき、「だら、うちの生協に話してみな」と叔母の入っている生活クラブ生協を紹介してくれたのが契機であった。

1970 年代当時の生活クラブ生協は関東を中心に拡張期にあった。1976 年に設立された生活クラブ生協千葉は有数の食料生産地という地域性を重視して、地元的环境保全型農業生産者との連携を方針として掲げた。ここに生活クラブ生協と大松養鶏との志向が一致し、両者のあいだで市場を通さない取引（産消提携）が成立した。産消提携における（費用算定にもとづく）高位安定の卵価形成と定量取引は、その後の大松の経営安定の原動力となった。大松養鶏は法人化され、その後生活クラブ生協との取引品目が増える中で、個人経営から会員 50 名余の農事組合法人へと拡大を続けることになった。

愛農生産組合の運営体制

50 人余の組合員会員は自分の圃場で生産した農産物の一部を愛農生産組合のルートで売却する。会員には、多くても農産物の半分程度しか愛農生産組合へ持ち込まないように指導している。組合員会員個々の自主性を尊重して、愛農生産組合から半ば自立している方が良いのだ、と大松は言う。ただ、農薬、化学肥料、鶏種、主要穀物・飼料の共同購入といった基本的な問題は、きちんと統制する。その方法は、環境保全型農業の

栽培基準については組合員相互の紳士協定、そして売り先と結んだ契約の履行である。

愛農生産組合の売り先は、生協、問屋、自然食品店などである。あさひ村株式会社のそれは、宅配とアンテナショップでの直売である。売り先を生活クラブ生協千葉への一辺倒から5割以下に抑え込み、多種多様に拡げることを、永年の運営方針としている。

愛農生産組合事務局の職員の定着率の悪さは、愛農生産組合の欠陥の一側面を表している。とくに、中堅職員がこの十数年の間に4人も交替した。給料自体は地域の企業水準とそれほど格差があるわけでもないが、ボーナスなどは好不況に左右されて出なかったり、退職手当引当金が積まれていなかったり、雇用制度面での未整備さが一因としてあるだろう。自ら所得を稼がなければならない自営農民であり、農業への情熱を第1に考える大松においては、経済的な雇用条件をあまり重視しないきらいがある。小企業一般に通じる弊害を、当組合も共有しているように思われる。

運営の特徴と今後の経営方向

愛農生産組合がもつ経営の最大の強みは、借金の少ないことである。生産のための投資や労働は組合員個々の経営にまかせ、生産組合自体は農産物の委託販売を担当しているから投資は低く抑えられ、投資にともなうリスクも負担せずにすませる。環境保全型農業者の協同組織としての当組合の強みが、そこにある。「組合を大きくするというより、最初から組合員のことしか、俺、考えてないもん」という組合員重視の大松の発言は、こうした当組合の運営体制と照合する。

だが、この発言の後に、「その代わり、その反動もあるわね。資本金が少ないとか、まだまだ従業員に対する給料が低いとかな」が続く。大松自身、上記のような運営体制が組合自体の資本蓄積と職員給与の抑制に繋がることを自覚している。

生協などとの産消提携による有機農産物の販売、それだけでは発展の望めないことは自明の事実であった。その打開策の1つがあさひ村株式会社による宅配と直営販売であった。ただ、これも（おそらくは他社との競争などにより）思うように売上高を伸ばしてはいない。そこで目下構想中の事業が、米や飼料の加工流通や直営レストランなどである。技術やノウハウ、そして資本を必要とするわけで、それに対応した組織体制がなければ取り組めないように思われる。大松によれば、1戸1票の組合方式は責任所在が不鮮明で、大胆な投資ができないので、事業をするには不向きである。生産から加工・販売に至るまでのジャンルを取り扱う法人組織を別途にたちあげるつもりである、と言う。

（2）その他関係者のライフヒストリー

1) 愛農生産組合米部会長・金杉国照の参加経過と農業経営

金杉（1945年1月生）は、旭市の隣・干潟町在住の専業農家である。当地は、幕末に協同組合を世界で初めて提唱した大原幽学の活躍した場で、金杉はその門弟の末裔である。旭農業高校卒で大松の2年後輩で、友人を介して大松と知り合い、愛農生産

組合の活動に共鳴して 1994 年頃に入会した。前に参加していた人が地域的に遠かったからか独立したため、枠が空いて入会することができた。米部会の 8 人は互いに近所で知り合いである。

8 人が自作地 18～20 ha で有機栽培米 1,500～1,600 俵を、生活クラブ生協との契約で栽培する。普通（慣行）稲作だと 10 a 当たり 600 キロだが、有機栽培米だと 450～480 キロである。2001 年調査当時だと、1 俵 60 キロを 18,500 円で生活クラブ生協に売り、うち 500 円を事務費として愛農生産組合へ支払う。普通の米より 2,000 円ほど高めであるが、収量の低さを加味すると、ほぼ同じくらいの収入になるようである。生活クラブ生協の米消費は下降気味であり、加えて安価な米へ流れることもあって、注文が計画通り来ないことも多い。

金杉の農業経営は、本人と妻が農業専従である。自作田 6ha、親戚や友人から借田 2.5ha、うち 5ha に有機栽培米を作っている。畑 2ha は殆ど貸し付け、少しだけ生姜とトウモロコシを作付けている。娘 2 人は既に結婚し、うち長女夫婦（夫はサラリーマン）が近隣に別居している。金杉が有機栽培米を作り出したのは入会後だが、農薬を撒くと衣服から出た皮膚部分が痒くなり、体に悪いので少しでも減らしたい、と以前から思っていた。

米部会 8 人は全員昭和 20 年代生まれの専業農で、最年長ということで自分が大松に指名され部会長を引き受けている。年度初めに集まり、その年度の方針や生協との協議をする。生協の婦人達との勉強会（例えば遺伝子組み換え）や消費者との交流（生協デポーでのイベント餅つきへ協力したり、蛍の夕べを地元イベントで開催する）に熱心に取り組んだが、農業をやりながらのため余裕もなくなり、高齢化してきたこともあって、以前ほどやらなくなっている。

売り上げが毎年減っているの、守るに精一杯である。生協の買い上げ価格は毎年 1,000 円ずつ低下し、ピーク時に 25,000 円だったのが今（2001 年調査時）は 18,000 円になっている。経済連の自主流通米価（コシヒカリ）が算定基準であるが、買う方がバーゲニング・パワーは強い。生産者は機械をセットで買っているの、止めるわけにはいかない。1 年間モミで保存し、発注に応じて精米出荷する。

米部会メンバーは横ばいである。有機栽培米生産量が増えないのは、生協への販売量が増えないため、仮に現行のように除草剤 1 回散布の条件なら供給力はもっとある。生産者 1 人で 8ha は可能である。旭あさひ村株式会社はダイレクトに消費者への売り込みをはかっている。自分は、生活クラブ生協以外の販売先として、一昨年までは生産調整していたので J A、昨年は生産調整を 60%にして業者へも売却した。あと、経営者が友人であるレストランへ 100 俵、また食堂へ 10 俵を売却している。

2) 愛農生産組合事務職員の就職経過と勤務状況－A の場合－

A は 1998 年調査時において愛農生産組合事務職員であったが、2003 年退職して東京へ戻り、ある資格試験の勉強中であるという。

A の就職経過は、次のようであった。母親が消費者グループの事務局をやっている、あちこちの生産者と知り合いだった。それで、大松のような考え方をもって農業をやっている人物のいることを知ってもらいたかったらしくて、A を連れて愛農生産組合を見学に来た。その時、A は大学生で就職活動中であり、他方、大松も若い人を職員として採用したい時期であった。そこで、A は大松の話に惹かれて、当組合へ就職する気になった。

農業に関して全く縁がなかった A が就職先として当組合を選んだのは、とくに信念があつてのことではないし、他方で、（小企業に勤めることによる）不安もなかった。ただ、漠然としたホンモノ志向があつて、ここには都会にはない、新鮮で美味しいものがあるのではないかと考えていたと言う。

入社した A は、農業体験がないために、「まあそれこそ本当に毎日毎日が発見と勉強」であり、充実していた。問題は、農業がそう儲かる仕事ではないために給料のベースアップが世間並みでなかったり、ボーナスが出たり出なかったりと不安定なことだった。

将来設計について、A は、農業をやってみたい気はあるが、経営的に苦しい農家の多い現実をみると、農業経験のない自分が新規参入してもうまくいかない、と思っている。生産組合にいる限り出来るだけ役立つよう頑張つて、その後（見通しがあるわけではないが）独立できるような道を見つけなければいけない、と思っている。

3) 生活クラブ生協の設立経過と特徴－生活クラブ生協千葉理事長・池田徹の回顧談－

大松の農業人生にとって、生活クラブ生協との出会いはターニングポイントであり、愛農生産組合の農事組合法人化もそれを契機とした。そして、愛農生産組合の発展・展開にも都市・消費者側のパートナーとしての生活クラブ生協千葉の存在が大きくかわってきた。この生協の特徴を、生活クラブ生協千葉の理事長・池田徹へのインタビューにより整理しておこう。

生活クラブ生協千葉の設立経過

生活クラブ生協は、1965 年に東京の世田谷で誕生した。最初は生協ではなく、地域の女性組織というか、任意の団体として始まっている。3 年後に、生協法人の許可を得て、生活クラブ生協へと転換した。1960 年代後半というのは、高度成長期で、高度成長に伴ういろんな矛盾、問題点というのも露見してきた時期で、公害問題とか食べ物の安全性に対する不安（食品添加物、農薬等など）が非常に高まっていた。その意味では安全な食べ物を手に入れる場として生協というのは、この時期から期待をされて急成長を始めていた。生活クラブもそういう時代の要請の中で 68 年に生活クラブ生協という生協になり、その後神奈川（1970）、埼玉（1973）、千葉（1976）など隣県に組織を急速に拡張していくことになる。生協は、法律で都道府県域を超えて活動してはいけないと規定されているために、県毎に主体性をもった生協をたちあげ、その連合体として全国

組織が存在する形を取る。

池田は生活クラブ生協東京に1971年に入り、1976年の千葉発足時に千葉へ移籍した。当初のスタッフは池田が専従役員、あと職員が2人、合計3人であった。組合員は創立総会の時で1,003名であった。

生活クラブ生協千葉の活動の特徴と展開過程

生活クラブ生協千葉の特徴と展開過程を、池田は次のように集約している。

第1に、他の生協と比べて、取り扱う品物を無添加の安全なものに限定するやり方を厳格に実行している生協である。「その場合、資本投資を抑制するため店舗を持たずに、班をつくって共同購入する方式」も他の生協より徹底している。

この共同購入方式が首都圏近郊に受け入れられた一因として、1970～80年代の首都圏における青年サラリーマンの妻たちがもつ特有の事情があった。それは彼女たちが、消費者意識や学歴は高いが、地方から出てきて間のないために、近隣に知り合いの少ない専業主婦であったことである。共同購入は彼女たちの近所付き合いの契機となって発展した側面があるというのが、池田の推論である。

だが、1980年代以降、生活クラブ生協の対象である女性たちのライフスタイルが変わってきて、働く人や外へ出ている人な活動をする人が増えてきた。そういうなかで今までのような班をつくって共同購入する時代とは違ってきたので、その社会状況の変化に対応した多様なシステムを作っていくべきだということになり、1986年にデポーという小さな店舗の仕組みを、1993年に個別配送という仕組みを作った。

生活クラブ生協のデポーの特徴は、6割以上が生鮮品で、配達にそぐわないものを扱っているという性格上、配送よりも品数が多いことである。いま全国的に小売業は過剰競争のなかで苦しい経営を強いられているが、そのなかでは生活クラブ生協のデポーは生鮮食料を取り扱う小店舗という独自の業態を活かして、健闘している方だと言う。

第2に、環境保全の立場から生活を見直す姿勢の非常に強い生協である。その典型的な活動事例が、合成洗剤を使わずに石鹼を利用しようという運動を広げてきたことである。1984年には、廃食油を回収して石鹼を作る工場を柏市に作っている。

第3に、県内の農家との産直、産消提携を一貫して重視してきた。設立2年後ぐらいから県内の農家との産直にずっと取り組んできている。生活クラブ生協と提携している農業生産者組織の会があり、旭愛農生産組合もそのメンバーである。

第4に、1994年から始めた高齢者福祉事業への取り組みが、当生協の事業活動の大きな転換点、新しい事業分野への展開に繋がったことである。生協は食の安全を手に入れる場として信頼されて、急成長もした。けれども、これからの消費者にとって食の安全以上に大きくなる可能性があるのは、老いの安全性の問題である。それに応えるのが生協の大きな役割だ、と考えている。

このように、生活クラブ生協の展開過程は、消費者の安全性を追求するという理念と基本姿勢において揺るぎなく、それをベースにして消費者ニーズと社会状況の変化をめ

ざとく察知して、組織のなかで合議し、柔軟な対応活動を実践してきた、と小括して良いであろう。

4) 小谷純一による愛農会の結成経過と環境保全型農業への転換

大松が環境保全型養鶏をする契機となったのが、愛農会が主催する短期講座の受講であった。愛農会の現況については注(1)に記述しているので、ここでは愛農会の思想的バックボーンを明らかにするため、創設者・小谷純一の愛農会結成と有機農業への転換の経過を整理しよう。

ただ、念のため注意したいのは、大松は小谷の思想に共鳴して、環境保全型農業へ転じ、その生産組合の名称にまで「愛農」を付けているが、両者は同一系列の組織ではないということである。両者は、環境保全型農業を実践すること、教育・文化・思想などへの関心が強いことなどを共有する反面、経営体として独立していること、愛農会はキリスト教を精神的バックとするが、旭愛農生産組合にはそれがないこと、等の違いがある。

愛農会の結成

小谷は1910年和歌山県の農家の、長男(5人兄弟)として生まれた。自家は1.4～1.5町歩の自作農であった。京都大学農学部の子学生時代にクリスチャンになった。

23歳のときに結婚したが、あいにく夫婦とも肺病を患った。それから30歳までの8年間、闘病生活を続けなければならなかった。医者から余命あと2ヵ月と宣告されるような病状であった。信仰の友人である桜沢如一から玄米食を進められた。5年間玄米生食を続けて体質改善し、漸く学校に勤められるまでに健康を回復した。食べ物の大切さを痛感させられた。

この桜沢は、いわゆる「心土不二」を提唱した人物だった。つまり、第1に、その土地で出来るものを食う、第2に、季節に出来るものを食う、第3に、一物原体を食う。例えば、米なら玄米、鰯なら頭から尻尾まで食べることをすすめる、逆に、3白(白砂糖、白米、化学調味料)を最も不自然な食べ物として排斥した。これらの体験と教えから、自分は、人間の体が食べ物で出来、それは土から出来ていることと、自然環境の総体としての土の大切さを知った。

キリスト教精神で愛と協同の理想を農村に実現しようとする愛農運動をスタートさせたのは、33歳頃のことだった。キリスト教精神にもとづく人づくり、村づくりを目指した。戦後、社会運動・新興宗教等が流行した時期があり、その風潮に乗って、ピーク時には会員が10万人くらいまで増えた。だが、流行の終焉と共に、農村社会で、このキリスト教に根ざした運動は強い拒絶的反応に会い、広がらなくなった。

農業に誇りと使命を持つ農業者を世に送りたいという思いから、中学卒業生を対象にして1954年に実践的な農業私塾を設立し、それが発展して1963年に愛農学園高校(学校法人)となった。

環境保全型農業への転換

当初実践していたのは近代農業（慣行農業）であり、規模拡大であったが、それが環境保全型農業へ目を向けるようになった契機は、梁瀬医師の話である。梁瀬は、このまま続けると20年後には4人に1人は癌で死ぬ。食べ物の安全性の大切さ、そして、環境を守らないと安全な食べ物がつくれない、と熱っぽく語った。このような考え方から自分の息子も愛農高校へ入れていた。小谷は良心を呼び覚まされ、出来ることから有機農業へ取り組むようにした。当時マスコミで取り上げられた、環境問題や有機農業についての論調、例えば、有吉佐和子『複合汚染』などにも大きく影響された。

消費者もネットワーク化した流通センターを設けて、生産者会員が作った有機農産物を直接に消費者へ配送するようになった。最初は生産者にウエイトを置いたが、安全性問題がクローズアップされて以降は消費者・主婦たちの子供を守るという気持ちに支えられている方が強いように思う。消費者の価値観が変わらなければ、農業は変わらない。

4. むすび

旭愛農生産組合は、環境保全型農業を営む農家50名余から構成される農事組合法人である。その実態は、有機農産物の販売を目的にして結集する生産者ネットワークである、販売機能を担うのが大松組合長（とそれを支える事務局）である。販売は、生協・消費者団体との産消提携を基本として、そのほかに宅配・直売など、いわゆる市場外流通という方法を採用する。

当組合は、パートナーである生活クラブ生協千葉の成長に支えられて、1970年代末から1990年代前半にかけて発展した。取引品目も、当初の鶏卵から、野菜、米へと拡大し、それに対応して旭愛農生産組合の組合員メンバーも増員された。ただ、1990年代半ば以降、当組合は都市消費者のニーズ変化のなかで、現状維持という状況に追い込まれる。成長を支えたパートナーである生活クラブ生協の食物部門が伸び悩んだからである。

生活クラブ生協千葉の食物部門の停滞理由は、（低コストにより成長の牽引となった）共同購入方式が生協メンバー主婦層の社会的進出で潰れ始めたこと、かわって取り組む宅配や小店舗販売は同業者との厳しい競争にさらされたこと、安全な食物が市場を介してスーパー・店舗などどこでも購入できる状況になってきたこと、などによる。

旭愛農生産組合の経営は、1984～1990年代半ばまでの発展と1990年代後半以降の停滞の2期に分けられる。そして、この間の経営は、一貫してきわめて協同組合的、ないし農民的である。具体的には、

- ①利益をあげない経営方針により、組合の手数料は低めのため、利益総額も各種収益性指標もきわめて低いレベルである、
- ②他方、少ない施設投資と費用ながら、取り扱う売上高は大きいので、効率の良い販売・流通を達成している。生協との産消提携による（市場価格より）高めで安定した販売単価と割安な販売コストが、それを可能にした主因ではないか、と考えられる。

上記2つの性格をあわせ持つ当組合の経営は、企業体として安定性を欠くものの、内実として低い収益性に耐える抵抗力を持っている。ただ、1990年代後半以降の事業量の減退がこのまま続けば、産消提携方式を基調とする当組合の運営はいずれ破綻に直面するだろう。新たなビジネスの開発と経営組織の見直しが、迫られている。

安全性を最重視するのは、生物に本来そなわる自然な価値観であるが、戦後から高度経済成長期にかけての日本農業界では軽視されていた。その大切さに子供をもつ若い主婦達が気づいて、安全な食物を手に入れる生協・消費運動を都市で展開したとき、農村にあってその大切さに気づいて環境保全型農業を実践する者が出ていた。その契機となった出来事は、旭愛農生産組合の創始者・大松においては体調不良という体験であり、愛農会の創始者・小谷においては食事療法による病気の快癒体験と人の命を重視する医者の警告であった。それらは経済効率と、およそ無縁な発想であったと言える。そして、旭愛農生産組合事務員については、大松の人間的魅力に惹かれて、飛び込んだという要素が強い。

市場の万能性が信じられていた1960～70年代に、産消提携という流通手段を持った革新性は特筆に価する。経済活動としてのその合理性は、消費ニーズの増大と流通費用効率の良さなどにもとづく経済競争力の発揮で、他の農産物が海外農産物に押されて停滞する1970～80年代にあって成長した、数少ない分野であったという事実が証明している。そして、興味深い事実は、これら環境保全型農業や産消提携が、経済合理性とは正逆の発想をもつ人々により見出され、社会運動という形で側面支援されつつ発展してきたことであった。

旭愛農生産組合は、大松個人のキャラクター抜きでは語れない。大松は、隣の干潟町にあって世界で初めて協同組合を結成した大原幽学を尊敬している。そして、事務所には、大松の愛読書と思われる本が10冊程度並んでいるが、木村尚三郎とか篠原孝とか、どちらかと言えば農業の夢と文化を語るものが多い。大松は、理想家肌の、夢を追う性格なのである。他方で、この利根川沿いの当地は江戸時代後期、任侠の徒が闊歩する地域でもあった。大松は、この任侠肌の、きつぷの良さや義理堅さも持っている。

旭愛農生産組合が、環境保全型農業への傾倒や社会運動体としての性格は、私利に捕われず理想を追う、大松のロマンチックな性格が影響しているように思う。そのマイナス面は、生産組合の経営合理性や事務局の労働条件の軽視である。また、提携する生協や組合員農家への義理堅さは任侠の徒のそれに似ている。

環境保全型農業生産は会員メンバー農家の個別経営に委ね、そのネットワーク組織である当組合の体制は、本質的に組織としての凝集力の弱さを秘めている。過去に幾度か分派行動が起きたこと、大松の言葉の端々に会員メンバーへの気配りが窺えることなどが、その証左である。他方で、それと一見矛盾するが、当組合は大松のワンマン運営である（と言われている）。それは、例えば、当調査対応にも垣間見ることができる。具体的には、当会メンバーの一部が本調査への協力を（連絡の行き違いや調査の取りまとめ方への不満などから）断ったが、それは下手に対応、或いは、発言が公表されて、大松代表に迷惑をかけたら困るからという言い方であった。

このように当組合は、ネットワーク体制に根ざす組織凝集力の本来的な弱さをワンマン運営（上意下達）でカバーしているように見える。ただ、そうしたカバー方法（敷衍すれば「伝統主義的な統制」）は、一般的に言って、状況変化への柔軟な適応を求められる経営組織にはあわない。その場限りの構成メンバーの保身と組織の統制には役立っても、中長期的には組織内の意思疎通の悪化と構成メンバーの消極性を招来し、組織変革を阻むものだからである。

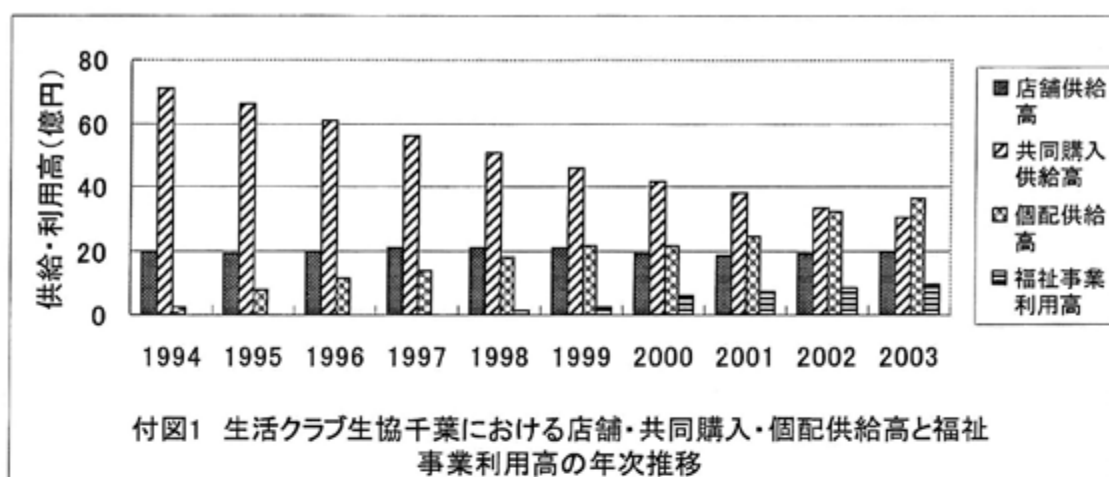
現在、安全・安心な食への消費者ニーズは増加して、有機農産物は市場に流通する商品として定着している。その結果、市場外流通により独占的に安全・安心な食物を調達してきた生産者と消費者団体の産消提携方式は市場と競合するようになっている。有機農産物の輸入が本格化すれば、その競合はさらに厳しいものになるだろう。したがって、産消提携をベースにした旭愛農生産組合がこれまで通りの運営でたちいかなくなっているのは時代情勢の反映であり、それは単に一生産組合だけの問題ではない。産消提携をベースに発展してきた、環境保全型農業を推進する先進的農家一般に共通する問題である。

注 (1) (社) 全国愛農会は、1945 年に小谷純一（当時、和歌山県立青年師範学校教員）により設立された農業運動団体である。その目標は、農業を基盤にした人づくり、家づくり、村づくり、平和な社会づくり、である。当初は「愛農塾」としてスタートしたが、1950 年には社団法人化し、愛農大学講座（春と夏に 10 日間の農業集中講座）を開講した。以来、開催回数は 100 回を数え、修了生の累計は 8,000 人におよぶ。

1971 年にそれまでの農業・化学肥料一辺倒の栽培技術を改め、有機農業を中心とする環境にやさしく身体にやさしい農業へと方向転換し、有機農業生産者とそれを購入する消費者の会を会員主体に組織化されるようになった。それらは、全国に先がけて有機農産物の基準をもち、検査・認証活動を行う愛農ネットワークへと 1992 年に発展し（2000 年 JAS 法の登録認定機関）、現在は北は福島県から南は熊本県に至る全国 19 地区で活動している。

このほか、1996 年以降これから農業を志す人のための研修（農水省就農支援事業）、韓国やインドとの国際交流・支援、そして、当会創立者・小谷純一が 1964 年に設立した（学）愛農学園農業高等学校がある。当校は、三重県伊賀市にあり、1 学年 20 名の全寮制のミッションスクールである。農業自営者となる人材を養成し、有機農業の技術を教えている。（資料出所：インターネット「愛農会 HP」より抜粋）

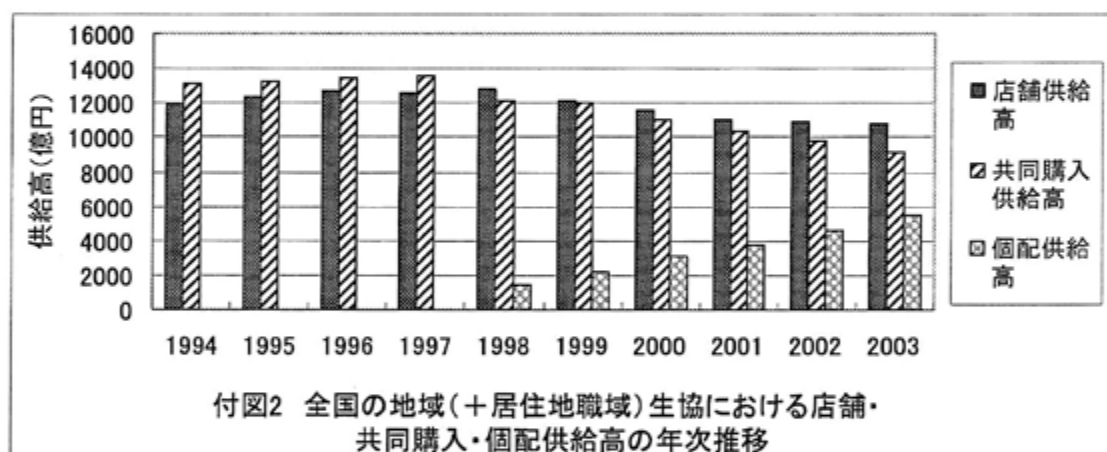
(2) 旭愛農生産組合において事業量の停滞・漸減が 1990 年代半ば以降に起きるが、それはパートナーである生活クラブ生協千葉、ひいては全国の生協にも共通する傾向であった。ただ、その苦境を生活クラブ生協千葉は、福祉事業への進出によりカバーしつつあるところが違っている。ここでは以下の付図 1、および付図 2 の揭示により、生活クラブ生協千葉、および生協全体における 1990 年代半ばを境にした店舗、および共同購入の供給高の減少と共同購入に替わる個配の増加、そして総供給高の停滞または漸減という傾向を指摘するにとどめる。



資料: 生活クラブ生協千葉の各年次通常総代会議案書による。

注(1) 展示会事業を共同購入へ組み入れ

注(2) 福祉事業利用高は1999年から表示。



(3) 生活クラブ生協と旭愛農生産組合の米栽培の約束事は、次のようである。

①品種: コシヒカリ, ②稲藁ほか有機物, 完全発酵堆肥, ③天然粘土畝物,

④防除は使用農薬を開示することを前提に農薬成分回数 (例えば、1 回の農薬散布に 2 種類の農薬を混ぜた場合 2 回とカウントする方式) 10 回以内, 除草剤 1 回のみ使用, ⑤できるだけ初保管

[参考文献]

(1) 足立恭一郎 (2003) 『食農同源』コモンズ, 257～262 頁。

(2) 小谷純一 (1978) 『愛農救国の書 (改定)』全国愛農会。

(3) 中小企業庁 (2001) 『平成 12 年度 中小企業の経営指標』同友館。

参考資料

旭愛農生産組合の関係者のヒヤリング・メモ

1. 組合代表・大松のライフヒストリーと思想

大松は1942年12月1日、旭市の農家（田80アール、畑70アール）に生まれた。父は農業、祖父は学校の教師であった。兄弟は、妹（婚出）が1人いる。県立旭農業高校では、園芸クラブに所属した。高卒後は、父と同様に、ハウスで野菜を普通に栽培した。旭愛農会の設立は、野菜を2年ほど作った頃、全国愛農会の短期大学講座等を受講して、養鶏を覚えたのが契機であった。

環境保全型農業に取り組んだ個人的理由について

「高校2年の後半から3、4年の間、死にそうな病気をしちゃったから。そう、自宅療養。俺、医者に随分行きましたよ。内臓の働きがみな悪くなって、とにかく元気がなくなってしまう。飯が食べれない。体がどんどん痩せてく、で、もちろん人に会うのも嫌なっちゃう。親戚から、「秀雄や、病気は気から」って随分言われたもの。でも、それは違うわ。そういう人もあったかもしれないけど、我々凡人は体が元気だったら、みんな元気になるわ。

もう原因はわかってっけども、うん。要は生活の仕方っていうか、食生活の貧しさかな。貧しさつうより、アンバランスですよ。まあ食べ物含めて、そこらが健康にも、精神的なものにもすごく左右すると、それを身をもって体験しました。一番多感な時に、もうずっと家の中に潜んでいたり。だから、ようわかるんですよ、ああいう登校拒否とか。俺がそんな感じやったから。」

同居し、家計も一緒だった父との関係について

「（親父と）全部反対のことをやってきた。親父は水田でハウスをやってたんですが、俺は輸入の鶏を始めたから、みんなに反対された。鶏飼って、成功した人はいねえからって随分言われた。トリカジノの何とかって言われたな。ずーっと反対された。それでも、ずっとやり続けた。親父は反対してもね、親父の判子で借金をしてたから。うん、実印貸してくれて、一言も嫌だって言ったことなかったな。黙って、いつも貸してくれたな。あれ、今考えれば、有り難いわな。」

経営危機について

「今だって、そう安泰つつうわけじゃねえんですけど、本当に倒産しそうになった時もあったね。もう20年ぐらい前かな。とにかく当時、俺、5,000万円くらい借金あったんだ。農協の1組合員の最大貸し出し金額は定款で2,000万円くらいだから、オーバー

してるわね。たまたまそんな時に、茂原の方で養鶏場が3軒ほどバババって潰れて、農協もえらいびっくりしちゃった。「大松さん、とりあえず借金けえしてくれ。田畑全部売って、返してくれ」と再三言われたんですよ。ただ、俺には自信があったから、どうにかこうにか、大丈夫だからって随分粘ったんです。たまたまそれが半年すぎ、まあ1年になろうとしている時に、暮れの11月頃かな、当時も2人ぐらいはパート頼んでいたら、卵を売った代金のお札を銀行さ持って行って、新札と取り替えて給料を支払ってたわけです。確かそれが11月分と思ったな。千葉銀行で、新しい札と取り替えてくれて言ったんですよ。銀行は間違えないと思ってたから、封筒をそのままもらって帰って家で勘定したら、20万円ぐらいが40万円ぐらい、倍もあるわけよ。いや、やっぱり金がなかったからね。ああ、儲けたと思ったけども、いや、これは担当者に大変なことが起きるだろうと思って、すぐ電話して、「これ余分に入ってたぞ」と言ったわけです。そうしたところ、まあ、向こうの人がびっくりして、「こんなこと、あったことねえと、千葉銀行始まって以来だ」と、そういう電話があつてね。支店長が夕方、飛んできたもん。

そんな時に支店長が、「じゃあ大松さん、何か役に立つことねえか」と聞くから、「実は今、農協に田畑売って借金けえしてくれてって言われてる」と話したところ、支店長が2つ返事でわかったって。俺に任せろつつうわけで、結局、支店長が骨折ってくれて、全部銀行が肩代わりしてくれた、借金、5000万円ぐらいの。うん。で、後から気いついたところ、その時の支店長の権限が1000万円だったんだって。本来なら、いや本店に聞いてみると、こうなるわけでしょうけど。

12月31日に銀行が肩代わりしてくれて、「大松さん、担保も農協に全部取られてんですよ、家から屋敷全部。こんなに担保に入れんと、担保半分にして」くれて、安い金利で肩代わりしてくれたんです。千葉銀始まって以来つうか何か知んねえけども、何かこう、イヤー、助かったなと思ってね。」

経営者としての自覚と生活クラブ生協との出会い

「(養鶏を)止める気もない。倒産する気もないけど、財産を増やすとかって思ったこともない。まあ経営努力はしますけど。で、この大松養鶏場、農場を母体として組合活動、それから別会社含めて、何かこの、農村の、農家の心意気っていうかな、それを少しでも見せて、やはり少しでも社会に恩返しっていうかな、うん、それが本音なんです。俺、何か儲けようとか、取ろうって気は何もないから。俺、経営者じゃねえでしょうね。

それはやっぱり欠点ですよ。幾つか失敗もしました。ただ、自信ありますよ。借金はきちっと1日も遅らしたことはないし。実印も自分で持ってなかったことがあったから、それで失敗もあります。そりゃ、やっぱり駄目だわ、うん。それでも順調に来てるのは、1つは生活クラブ生協、消費者との出会いが1つのベースとなって、とにかく、これで取りあえずはまあまあ安定した。市場相場だけやったら、えらい翻弄されちゃうわ。

養鶏始めてから生活クラブ生協に出会うまでの十数年は、そりゃあ苦勞しましたよ。

でも、当時はまあまあ。だって当時だって、今と同じ、(卵価は) 220 円くらいしてたもんね。で、廃鶏だって一応 300 円くらいしてたかんね。今、廃鶏マイナス、お金取られちゃうでしょう。当時、日当が、1 日働いたって 350 円くらいしかねえ時だから、それはすごかったですよ。そんな時、たまたま運良く、出会ったわけですよ。

それ(生活クラブ生協)との出会いはまあ、東京の叔母さんとのご縁だけだな。養鶏だから、もう 365 日 24 時間フル回転でしょう、当時、全部自分 1 人でやっていたから。そんな時でも年に何回か早めに仕事終わらせて、東京へ行くのが楽しみだったんですよ。うん、叔母さんの手料理でね。いろいろ話しながら、で、帰ってくるのが楽しみだった。そんな時に、叔母さんに、いや、「良い卵を作ってたけど、問屋さんを特別紹介してくんねえか」と、そういう話したよ。「だら、うちの生協に話してみな」ってわけで、生活クラブを紹介されたんですよ。そうそう(叔母さんは) 会員だったんです、初期の会員。今でも会員ですけど。で、今、生活クラブの理事長にそんな時に会って、うん、それからの物語。」

結婚について

「(結婚した年?) それで、そういうわけで、もう鶏、鶏、鶏、鶏で、今から 4 年前かな。うん、今 38 (歳) だ。39 になっから、もう嫁をもらわなあしょうがねえかなと思ったんですよ。そう言う、「大松、本当か、お前。今度は本当に 39 か」って言うたから、「えっ、何だって」と、こうやって勘定したら、ああ、49 だったんですよ。ほんと、たまげたね。だから、10 年間は完全に記憶になかったんですよ。ものすごく忙しかったんですよ。

うーん。でも、しょうがないよ、1 回もデートしたことないもん。

(筆者：お見合いの話だったら随分あったでしょう)

1 年に 1 回くらいありましたね。だから、25 回くらいあったんじゃないかな。で、その内にやっぱ良いと思った人、随分いたよ。んだけど、農家は駄目だって随分言われたね。あの悲しさってなかったね。

(筆者：農家であるっていうのは、見合いする時に最初からわかっているのでは?)

わかっている場合とわかんない場合もあるんですよ。一度も会わないうちに農家だから駄目だって言われたのが随分ありましたよ。あの悲しさっていうかね。だから、この組織、ネットワークもね、何か青年男女の出会いの場にしたいと思ってんですよ。

市町村主体で、お見合い列車とか、いろんな企画があるみたいだけど、それも良いんだけど、もうちょっと何かこう農業経営にゆとりがあり、週末は何か映画見る、絵を見る、いろんな習いものをする。何か語り合えるような、そういうサロンがなかなかないわ。ゴルフをやってる農家の人もあるけど、イヤー、違うね。ゴルフとパチンコとカラオケじゃ、どうしようもねえですよ。もうちょっと何かが、日本の社会は足んないな。それは貧しいんだ、心の貧しさ。うん。もうちょっとこう静かに語り合える場つつうかな。こう、さわやかな、何か交流の場が欲しいな。」

海外技術協力について

「バングラディッシュは、養鶏場を頼まれてんですよ、もう 5 年じゃきかない、10 年ぐらい前から。領事さんも動いてくれてんですよ、チッタモンの方に。で、もう土地は用意してあるらしい。俺も 2 回ぐらいは現地調査行ったんだけど、それは自信ありますよ。ただ、今、日本で生き残るのに精一杯だからね。」

向こう行ったら、お金を持ってくる気、全然ないから。向こうの人が成り立つ仕組みを、最大限出来れば良いなと思ってっかんね。とりあえず、人の交流、技術の交流。土地は向こうにあるわけだから、後はお金をどうにかダンと取って、養鶏プラント。西欧式の近代プラントでなくて、現地の養鶏からちょっと、1 歩、2 歩、3 歩進んだものを向こうで進める。うん、そういうスタイルにしたいんです。」

(＜環境保全型農業に取り組んだ個人的事情＞からここまで 1996 年調査テープから引用)

愛農生産組合の運営体制について

「農事組合法人・愛農生産組合があり、あさひ村株式会社があり、あと有限会社・愛農があるんですよ。有限・愛農はまだ眠っているんですけど。愛農生産組合が母体にはなっています。もう 20 年ぐらいになったかんね。」

あさひ村株式会社は完全無農薬で動いているから、基準が（愛農生産組合よりも）厳しいっつうか、まあハイレベルを目指している。そのかわり数量がまだ少なくて、去年（1997 年）は 1 億ぐらいあったのかな。あと実験農場（借地 450～460 アール）も愛農と折半でやらしていくこと、やって動いてはいます。

有限・愛農は一応、加工部門を持っていこうかと思ってね。もう 3、4 年になるんですが、まだ実働はしていない。ここの事務所は愛農生産組合がメインですけど、あさひ村が居候っつうか。

（筆者：愛農会のメンバーの場合、自分の農産物は、ここを通じて売るわけですね？）

そう、そう、そう。全部じゃない、俺、全部っつう言ってないから。やっぱり、3 割なり、5 割なり、8 割なり。うん、なるべく組合で全部やらないようにしてるから。やったら全部、必ず駄目になるから。先生、調べたらわかるでしょう、企業化が完璧なほど、後継者が大体いないでしょう、おそらく。だから、3 分の 1 以下、多くても半分ぐらいに抑えられたらなとは思ってる。だから、あえて組合を強化しないというか、出資金もうちはむやみに集めなかったかんね。

（筆者：農産物が集まりすぎると、愛農としては取り扱いに困ることもあるわけですか？）

いや、売んのは困りはしないけども、ただ扱えば良いじゃなくて、扱えば農協のように手数料がバカバカ、バカバカ入ってくっけども、そんなことは思っていない。なるべく組合員が適正な単価で売れる仕組みを、とりあえず、まあ、つくる。そうすると後は、なるべく自助努力っつうかな、それをしろと。だから、人間性っつうかな、個々の自主性に最大限任せるようにはしてある。

ただ、一番大事なところは押さえてあつけどね。農薬の問題、化学肥料の問題、鶏においては鶏種の問題、それから、主要穀物・主要飼料の共同購入。そこらはきちっと押さえてあるけど、あと細かいことはやってない。(環境保全型農業の栽培基準は、それを遵守する) 紳士協定と、あと売り先(のニーズ)によって、そのようにきちんと指示してあるから。

(売り先は) 生協、それ以外は問屋さんもあるし、自然食品店があるし、個人さ宅配もしてるし。直売は、店で、ほら、あのアンテナショップ。生協オンリーつつうわけにはいかないでしょう。マネジメント、経済的に言ったら、分散するしかないわ。それ、ここではあんまりやってきてなかったけどね。そういう新たな展開をきちっとやっていくしかないわ。でなきゃ、生活クラブも疲れちゃうわ、うちらも疲れるし。でも、うちらは当初から 50%以上になんないようにやってきたから、(生活クラブ生協が) 5 割は超えていないと思うな、平均したら。

野菜の場合、7.5%手数料を取って、もらう。ええ、そりゃあ、10%でも 20%でも良いつつうてんですよ。今、全農は 1%，経済連が 2.5%，それから単協が 10 幾つかで、全体で 18%ぐらい。一般が 35%で、農協が安いとか言って論争してる人があつけど、それは違うわ。それでも農協の方が高いよ。みんな、そう思っているわけよ。品物が悪くて、高い。なぜか、仕入れがあわない。サービスしてない。だから、そうなるわけよ。」

労務管理について

「俺はただの百姓だから、やっぱりそういう人の管理っていうのかな、これが苦手なんだけど、今ようやくと落ちついてきたの。だから、みんな良い人が、今年もあと 2 人入る。なにか考えられないぐらい、良い人が来てくれたな。

(筆者：2 年前来た時とがらって替わっていますね。これだけ人がゴロゴロ替わるってのは、どういう理由で考えられますか?)

まだまだ本当の農業っていうのを……。 (農業は) 家畜に、作物に徹底的に尽くすしかないやな。家畜、作物は取るんじゃないで、土作りもそうなんだけど、みんな尽くすしかないんだけど、この概念をみんな学校で教わってねえわ。なにか、ほら、今みんなそっかしい、経理ばかり主張して。で、後はそれから今、豊かだから、そういう辛抱がねえとか、そういうものがあるから、総合的な問題じゃあねえかな。

で、都会にいれば、農業っちゅうのはなにかこう、春うららでお花畑で蝶々が飛んでって、そういうイメージもかなりあるのね。でも、実際に来たら、仕事はそうじゃないでしょう。仕事はやっぱり、鶏が良いようにやるしかないんだ、日曜日も正月も関係ねえんだから。だから、そのギャップがあるもん。

でも、ここ来て、また変わってきたわ。お金が欲しくないつつう人が出てきた。それは俺、駄目だって言った。お金は大事だから欲しいんだよ、と。お金きちっと稼いで、お金じゃない世界作るって、これを作ろうとしてます。でも、先生、お金惜しまない人、ずい分出てきているよ。これ豊かさの 1 つのあれじゃねえの。だから、悪いことではな

いと思う。

（筆者：まあお金がすべてではないだろうけども、やっぱり給料が低いと定着率が悪くなるのが一般法則ですね。給料の低さが、1つの理由っていうふうに考えられない？）

ああ、そういうこともあるかしんねえな。だけど、そういう人はうちでは要らないから。ただ、40、50、60になっても低いと、これは駄目だわ。ともかく30代までは、お金のことを考える人は、やっぱりちょっと要らないから、どうせもたないから。うん。その代わり、給料以上のものがあるから、うちは。あらゆるノウハウ、その自分の健康の問題、栄養の問題、安定性の問題。これはお金にかえられないもの。だから、損かけの気はないから。

基本的にあと、うまく職員を使うつつう気、俺、発想ぜんぜんないから。何ていうかな、理想的な農業経営っていうのかな、農村のアピールっちゅうのかな、これを共にやってくれる人だけと、あれしよと思って。俺、人使うつもりないから。鶏はやらやっただけのことあるけど、人間はそうはいかねえからね。俺、ただ鶏、百姓やってっからもってるんだ。これで普通の労務管理やったら、まいっちゃうわね。まあ、組合から手当てつつう手当て貰ってないし。でも、50万、100万あるのかな。」

人間観と農業観について

「金、切りがねえんだもん。うん、15年前、組合1人の取扱高わずか50万円が5000万円になっても、もっと金が欲しいって言われたから、身につまされたわ。ああ、いくら頑張っても、金つつうは切りがねえんだなと思った。人間つつうは、農民つつうは疑い深いけど、ものすごい騙されやすいわ。うん、金だ、金だつつうたら、ああ、ほんと、金か、金かって、こうなるわ。それ気いつかなけりやしょうがない。お金は大事だけど、目的は金じゃないわ。うん、金だったら、百姓やんない方がよいよ。本当の生命産業なんだから。」

（＜愛農生産組合の運営体制について＞からここまで1998年調査テープ引用）

「お金、お金、お金の流れのなかで、そういう1つの落ち込みにはまったと思うんだけど、それは寂しいことだから。で、結局はみんな損しちゃう。今こそ田舎がしっかりしてないとね。いよいよ農業、そういう教育の出番だわ。あと、おさまりがつかないよ。うちには東大出もいるし、農大、農工大、横浜何とか大、富山大学、何とか何とか大もうんと来てるもん。薄々わかってきたよ、この5、6年で、どういう教育してるか。うん、やっぱり教育のための教育。だから現場つつうかな、自然に自然と触れ合う、自然とのつながりにみんな気づいてないよ。

うん、あれは恐ろしいことだ。きょう晴れだ、雨降った、風吹いた、寒い、暖かい、えー、うぐいす鳴いた、カラスが鳴いた。みんな気がつかねえんだもの。これは先生、どうしようもないよ。それで、もう1回そういう農業教育っていうかな、原点に返って、命の尊さ、農村の尊さ、大事さ。ねえ、農業経済の、やはり、この何ていうのかな、あー、普通の経済じゃない仕組みっていうかな、わかってねえんだもん。

今まだ構想だけど、学校とタイアップしても良いし、タイアップしなくても良いんだけど、鶏をコッココッココッコ平飼いしたり、場合によっては小さいふ卵器システムで、有精卵をポッポッポッと温めてふ化の観察。スーパーで卵だけ買ってよ、でなくてね。そういう卵からひよこがかえって、大きくなって卵を産むんだよという、本当の生命教育というかな。ノウハウがあるし、もちろん最小限のお金はかかるけど、この仕組みによってすらっとやれば楽しいでしょうよ。昆虫のノウハウもあるんですよ、うちのスタッフに、蝶々。

俺も博物館を作りたい。友達が(アマゾンの)マナウスで博物館を持ってるんですよ、なまずと蝶々の博物館、ピラルクも8匹飼ってるんですよ。ピラルクって知ってるでしょう。1億5,000万年前からそのままの魚が、世界最大の淡水魚、アマゾンにグワーンと泳いでいるんですよ。それがピラルクって言うんですよ。グワーン。体長4~5メートルにもなりますよ。体重200キロ以上になるんですよ。これはすごいですよ。それを俺にくれることになってるんです。そう、そう、なんで大松が博物館？そこから生命の尊さ、そこから農村、卵、こういうコンセプトなんです。グワーンと1億5,000万年前からグワーンと泳いでいるのを子供達に見せて、あんなの何だ、と。ね、気がついたら農業だと、気がついたら卵だと。そういう1つのコンセプトでそういうことを考えています。山の中にいて卵だけ、ドウドウドウやって、卵買ってくれ、買ってくれ、どうしようもないよ。

我々の場合、きっちりした、こうバックグラウンド持ってっからね。それは大地があるでしょう。生産物があるでしょう。組織があるでしょう。人のネットワークがあるでしょう。うん、いや、それ(インターネット・ビジネス)も1つの商売かしねえけど、そんなのはバブルと大して変わらないわな。右から左へ動かして、差益を稼いだけだから。我々は、本当に耕して、種まいて、育ててね。本当に汗かくから、この部分は、みんな嫌うんだわ。そりゃ、さっきの先生、農業教育にまであい通じるものがあるわけよ。」

(〈人間観と農業観について〉の2パラグラフ目からここまで1996年調査テープ引用)

「一生懸命働いて、農産物を作って売るだけじゃなくて、総合的なプロジェクトっていうか、農家が、農業が、村が持ってる、あらゆる価値、生命の価値を第一。お金に換えるつつうんじゃねえけど、交流っていうか、より安定した適正なマネジメントっていうか、これ考えるしかないわ。単なる観光農業じゃなくて、それぞれ組合員はみんな歴史があるし、愛農の歴史があるし、これマネジメントして、ちょっとお金が入る仕組みを作れば良いんだから。農業体験をしながら、物も売るし、情報も売るし、文化も売る。売るつつうたら言葉が悪いけど、価値に変えるって言うのかな。」

後はやっぱし、どうしたって農業は個人の問題じゃねえから、地域が、村人が成り立つ仕組みを作るしかないと思うな。村に1人、2人大きな大農経営が出来たって駄目だもん。まあ、そういう人がいても良いけど、まず渾然一体となった専業、兼業、それから趣味、みんな吸収していくしかないわ。ただ、そこでお願いしたいのは、これだけ農

薬と化学肥料を使う必要ないわ。うん、ドジョウとメダカ殺して、いくら生産性つつうたって、人間生きねえから。だから、ポイントは、農業を単なる金儲けの手段にするか、ほんとの生命産業として位置づけるかの問題だな。」（この2パラグラフは1998年調査テープ引用）

これからの経営方向について

「課題は、まあ若い人たちが入って来てくれるから、組織そのものは大丈夫ですよ。調べてくれてわかるように、組合としての借金は、2,000万はないと思うから、そうすると組合は潰れないわけよ。まあ実際ご存知のように、幾つかの組合みな潰れちゃったよね。年間30億やっても、潰れちゃうものは潰れちゃうの。うちは組合は潰れないのよ、どんなことがあったって、だって借金がないもん。」

組合を大きくするというより、最初から組合員のことしか、俺、考えてないもん。その代わり、その反動もあるわね。資本金が少ないとか、まだまだ従業員に対する給料が低いとか。それは、なかなか難しい問題だけど、いずれにしても経済的問題は次のステージで、クリアすべえと思ってるけど。それは自信ありますよ、今までのベースがありますから。いま考えているのは、最終商品というか、農場直営レストランというかな。

（筆者：それをやったら借金を背負い込むんじゃないですか？）

借金は大丈夫、元の金は心配ないんだけど、勿論そこで何って言うのかな、リスクは背負うんですけど。ただ、それしかないと思うよ。

（筆者：旭愛農がレストランを仮に造るとしたら大変なリスクがあると思いますが？）

ああ、愛農としてはやりません。そらあ、もう別法人でやるから。組合で、そういう大胆なあれはなかなか出来ないのよ。農協見たらわかるでしょう、全然ダメでしょう。どこにも責任者がいない、まあ大会社だって、責任者がなかなか、三菱じゃねえけど、誰が責任者だかわからない。あんなったら終わりだけど。やっぱりチーム組んで、責任の所在をはっきりさせて、そりゃあ、やるつもりだわ。組合形式は取らない。組合は1票は1票でしょう、出資金の額でないから、冒険できないですよ。

（筆者：加工については有限会社・愛農でやると6、8年前から言っておられたけど、有限会社・愛農は今でも休眠中ですか？）

休眠中です。加工流通については、まだ手を出していない。なかなか出来ませんよ、それは。やっぱり責任が大きくなるからね。今んとこ人が何人か集まってきたからね、人がいないと出来ないから。組合員が替わり番に加工出来るかって言えば、そりゃあ出来ませんよ。でも、まあ、ここに来て、資金的な問題がまあまあ大丈夫だから、あとマーケットが漸く成熟してきたから、いよいよここでやるべきかなと、そんなふうに思っています。

（筆者：これから何をやるんですか？）

卵と穀物の加工とそのマーケットをもう1回しなけりゃいけない、これは単純なマー

ケットじゃないから。米はビッグビジネスになると思うよ。餅つきとかじゃないよ、企業秘密って言うか……米の加工の部分、やってみないと言えない部分ありますけどね、はっきり言って特別の特許でも何でもありませんよ。その部分とあと、餌、餌、餌、餌米ね、単なる餌米じゃあなくて、その麴化を、プラントをいまつくりますよ。ご存知のように、鶏インフルエンザの問題があるから、鶏自体の免疫力・抗体力を高める意味で、ただカロリーとタンパク質じゃあなくて醗酵飼料というのかな、これは今もやってるんだけど、これよりスムーズにやっていくプラントを来年早々たち上げるつもりでいます。餌の一部をね、全部は醗酵出来ないから。だから、人間が納豆とか味噌を食べるような、そういう感じにしようと、うん。」（＜これからの経営方向について＞は 2004 年調査テープからの引用）

2. 生活クラブ生協の設立経過と特徴ー生活クラブ生協千葉理事長・池田徹の回顧談ー

大松の農業人生にとって、生活クラブ生協との出会いはターニングポイントであり、愛農生産組合の農事組合法人化もそれを契機とした。そして、愛農生産組合の発展・展開にも都市・消費者側のパートナーとしての生活クラブ生協千葉の存在が大きくかかわってきた。この生協の特徴を、生活クラブ生協千葉の理事長・池田徹へのインタビューの引用により整理しておこう。

生活クラブ生協千葉の設立経過

生活クラブ生協が最初に出来たのは、東京の世田谷なんです。で、1965 年に生活クラブという組織が出来まして、それは何と言うんでしょう、地域の女性組織と言いますか、最初は生協ではなく、任意の団体として始まったんです。3 年後に、生協法人の許可を得て、生活クラブ生協というふうになったんです。

で、ちょうど 60 年代の後半というのは、高度成長期で、高度成長に伴ういろんな矛盾、問題点というのも露見してきた時期で、公害問題とか食べ物の安全性に対する不安というのが非常に高まっていた時期なんですね、食品添加物だとか農薬ですとか。その意味では安全な食べ物を手に入れる場として生協というのは、この時期から期待をされて急成長を始めてたんですけど、生活クラブもそういう時代の要請の中で 68 年に生活クラブ生協という生協になりまして、その後神奈川（1970）、埼玉（1973）、千葉（1976）というふうに隣県に組織が広がりましたね。生協というのは、法律で都道府県域を超えて活動してはいけないものですから。

私は生活クラブ東京に 1971 年に入りました。で、1976 年の千葉発足時に千葉へ移籍したということです。私が専従役員で、あと職員が 2 人、合計 3 人で始めました。組合員は創立総会の時で 1003 名でした。

この、千葉の生活クラブの最初の言い出しっぺというのは、いま流山市から県会議員に出てる北角虎男さんって人なんです。彼は 1975 年当時、流山の市会議員だったんですけども、何と言うんでしょうね、やっぱり政治的信条と、それからまあ彼の日常的な政治姿

勢のなかで地域に根ざした生協というものを作りたいというふうに思ったんですね。彼の支援者や近所の人に呼びかけて、流山生協準備会というのを立ち上げたのが 1974 年の暮れぐらいだったと思うんです。で、活動を始めていたんですが、やはり独力で生協を作ると言うことは非常に難しいと感じられたんだと思いますけども、半年後ぐらいに自分のポリシーが一番近いと言うことで、当時の東京の生活クラブ生協に支援要請があったんですね。

それに対して東京の生活クラブとしては、側面支援ということではなくて、改めて生活クラブ生協千葉というものを作るようにしたらどうか、と。その際には、北角さんは政治家であるとする生協の役員などになるべきではない、と。既成の政治勢力と生協がつながっていくことは良くないので、役員にならないでやっていくなら全面支援しようという話になりましたね。北角さんはそれを呑んで、1975 年 6 月頃からは生活クラブ生協準備会と名前を変えて活動を継続して、約 1 年後に設立したという次第です。だから、一番の中心メンバーといえば北角さん、またその奥さんも随分一生懸命活動なされて、初代の理事でもあったわけです。

最初の設立時は、北角さんの個人宅（流山市）が事務所だったんですよ。で、柏に 77 年に移しまして、ここ（千葉市）は 82 年ですかね。まあやっぱり将来的に県内一円に活動範囲が広がっていくというふうに考えましたので、県の中央部に本部を持ってきた方が良さだろうというふうに考えたということです。」

生活クラブ生協千葉の活動の特徴と展開過程

「まあ、第 1 に、比較的的生協の中で、取り扱うものを厳選して、無添加の安全なものに限定して取り扱うというやり方を徹底している生協です。その場合、資本投資を抑制するため店舗を持たずに、班をつくって共同購入する方式にした点が、第一の特徴でした。この共同購入方式は、首都圏近郊に受け入れられました。」この共同購入方式が首都圏近郊に受け入れられた一因として、1970～80 年代の首都圏における青年サラリーマンの妻たちがもつ特有の事情があった。それは彼女たちが、消費者意識や学歴は高いが、地方から出てきて間のないために、近隣に知り合いの少ない専業主婦であったことである。共同購入は彼女たちの近所付き合いの契機となって発展した側面があるというのが、池田の推論である。

次に、「1980 年代以降、生協の対象である女性の方たちのライフスタイルが変わってきまして、働く人や外へ出ていろんな活動をする人が増えてきましたから、そういうなかで今までのような班をつくって共同購入する時代とは違って来たわけです。ですから、その社会状況の変化に対応した多様なシステムを作っていくべきだということで、1986 年にデポーという小さな店舗の仕組みを、1993 年に個別配送という仕組みを作ったわけです。

生活クラブのデポーの品物は、6 割以上が生鮮品ですから、配達にそぐわないものを扱っているという性格もありますので、配送する品数よりも多いです。小売店舗全体がいま全国的に非常に厳しい競合のなかで苦しい経営をしているところが多いですから、その点

では生活クラブのデポーというのも、決して順風満帆というわけではないです。でも、そうした本当に小さな、30~40坪ぐらいの店舗形態というのは、ほとんどないと言って良いんですね。もちろん、コンビニはありますけども、コンビニには生鮮がほとんどないですから。その点では割と独自の業態として、頑張っている方じゃないかと思います。現在（2000年調査時、県内の）デポーは7つあります。

（筆者：小売りの八百屋や肉屋はどんどん潰れていると聞いているが？）

野菜にしろ、肉にしろ、やはり生活クラブの場合は、安全性、無農薬とかそういうものを扱っているわけで、やはりスーパーではなくて、生活クラブのものを利用したいという人がここへ来るわけなんですよ。八百屋さんと同じレベルではないと思います。

第2に、自分たちの食べたり使ったりするものが環境にどういう影響を与えるかという、環境保全の立場から生活を見直す姿勢の非常に強い――自他ともに認めるところだと思いますが――生協だということです。その点で千葉に生活クラブが出来てから一貫してやってきたのは、合成洗剤を使わずに石鹸を利用しようという運動を広げてきたことです。その1つのエポックになったのは、1980年に手賀沼流域の柏・流山・我孫子・沼南町の30~40町で石鹸の利用を推進する直接請求運動というのをやったことです。その後、その運動を受ける形で1984年に、手賀沼石鹸という、廃食油を回収して石鹸を作るという石鹸工場を作ったんですね、柏市に。

第3に、県内の農家との産直、産消提携を非常に重視してきたということも、一貫した姿勢でした。1976年に創立して2年後ぐらいから県内の農家との産直にずっと取り組んできました。最初は三里塚の空港反対運動をやっている若者達、三里塚微生物農法の会というのがあるんですけども、そことの産直です。それから徐々に県内の生産者との提携を広げてきて、いま元気クラブという名前の生活クラブ生協と提携している農業生産者組織というのが出来ています。その会員になっているのが旭愛農であったり、それから旭市にあるもう1つ孫悟空というグループ、或いは山武寺崎農協の黒川支所ですとか、県内各地にそういう産地を形成してきたということです。

第4に、地方自治体選挙に、1986年以降取り組んでいることです。千葉の場合、市県会議会いま（2000年）14名ですね。3期12年を任期として、ローテーションで議員を交替するというふうにしています。基本的には、市民ネットワークの人たちが自立して選挙運動をやっているというふうに考えていますので、生活クラブが直接にこの運動にいまタッチしているわけじゃないんですね。市民ネットワーク運動を生み出す母体となったということです。

（選挙に出るについて）対立というほどのことじゃないですけども、当然そういうことに拒否反応をもつ組合員もいますから、随分議論をしました。まあ結局、生協の活動というのは、生活を守るとか、自分の町のあり方を市民本位のものに変えていくということにどうしても繋がっていくわけですね。例えば、先ほどの石鹸1つをとっても、それをやっていけばやっていくほど、生活クラブの組合員が石鹸を使ったからといって環境がきれいになるかといったら、そうならない。そこにはどうしても地方政治とか政策というものに

どう関与するかということが出てくる。

そうすると、まあ通常の市民運動というのは、請願、陳情、或いは一步進めば直接請求ということになるわけですが、まあしかし、これは本来であれば、我々自身が自分たちの意を汲んだ人を議員として出して行って、そこを通じて地方政治にかかわっていくことが、生活を守るといふことと直結していくのではないかというような考え方になったわけですね。台所から生活、台所の発想を政治の世界へというふうな、そういう極めて自然な流れの中で、そういう活動に取り組んだということです。

第 5 に、1994 年から始めた助け合いネットワーク事業、高齢者福祉事業、これがやっぱり大きな転換点というか、新しい活動の始まりだと思いますね。(助け合いネットワーク事業を始めた理由について) 日本の消費者層のなかでそれまで 30 年近くにわたって食の安全が非常に大きな関心事だったわけですし、その安全を手に入れることが出来る場として生協が非常に信頼もされて、日本全国で急成長したわけです。

けれども、これから消費者にとって非常に大きな問題、食の安全以上に大きくなる可能性があるのは、やっぱり老いの問題だったんですね。高齢化率がどんどん高くなっていくことははっきりしてますし、そういう地域社会の中で生協が何に貢献するかと言った時に、これからは老いの安全性と言いますか、信頼できる老いに対するケアを受けることが出来るということ、それに応えるのが生協の大きな役割だろうというふうに考えたということです。

一番大きなことは、県内各地の組合員の人たちが中心になって、在宅サービスを行う団体を作ったことです。現在(1998 年当時) 20 団体あり、合計 700 人くらいのケアワーカーの人が働いているわけです。30 代から 50 代までで、やっぱり 40 代が一番多いんじゃないでしょうか。この在宅サービス事業が、メイン事業です。

それから、生活クラブ自体が施設を造るということで、総額 11 億円ぐらいの特別養護老人ホームを八街市に 2000 年に造る準備をしています。これが出来れば、ケアワーカーなどの研修の場になりますし、生活クラブが助け合いネットワーク事業を県内に進めていく上での拠点になるというふうに考えています。」

3. 愛農会の創始者・小谷純一のライフヒストリーと思想

1992 年 4 月、三重県青山町にある愛農学園で、その創始者・小谷純一にインタビューした。当時の小谷は 82 歳、かくしゃくとしていて、熱っぽく語った姿が今も思い出される。愛農会は、1945 年に小谷純一により設立された、全国で唯一の私立農業高校(全寮制・1 学年募集定員 25 名)を運営する、農業教育の実践団体である。その綱領は次の 5 条からなっている。

「一. われらは、農こそ人間生活の根底たることを確信し、天地の化育に賛して、衣食住の生産に精進せん。

一. われらは、人生究極の目的は、愛の実践であることを確信し、愛農愛人の生活に徹せん。

- 一．われらは、農の真使命を自覚し、愛農精神に充溢して、一切の労苦を歎びとせん。
- 一．われらは、農村の根本的改善は、青年の愛農教育にあることを確信し、身をもって範を示さん。
- 一．われらは、きょう固なる同志的団結を結び、愛と協同の理想農村建設に邁進し、もって新日本建設の礎石たらん。」（愛農会ホームページより引用）

大松秀雄が旭愛農生産組合を結成する動機となったのが、この愛農会の思想への共鳴であったので、ここではそれを、小谷の設立経過の聞き書きという形で整理することにした。小谷の思想については、小谷（1978）等に詳しいが、聞き書きには、著書にはない事柄や人柄の一面を肩肘張らずに伝える、等といった効用がある。とくに、小谷の亡くなった現在、その話を書き残すことは史料的価値もある。

ただ、念のため注意したいのは、小谷の愛農会の思想は大松が共鳴して旭愛農生産組合結成の発端となり、愛農という名称まで共有するが、両者は同一系列の組織ではないということである。両者は、環境保全型農業を実践すること、教育・文化・思想などへの関心が強いことなどを共有する反面、経営体として独立しており、なんら関係のないこと、愛農会はキリスト教を思想的バックボーンとするが、旭愛農生産組合にはそれがないこと、等の違いがある。

（A）小谷の生い立ちと愛農会結成への思想的歩み

小谷は1910年和歌山県の農家の、長男（5人兄弟）として生まれた。農村では長男が後継者という慣習が強くて、「釜戸の下の方までお前のもんだ」と言い聞かされたので、農業を継ぐ気持ちに自然になっていた。自家は1.4～1.5町歩の自作農であった。

小作争議の思い出

9歳の時、在所（海草郡紀伊村）で小作争議が起きた。この紀ノ川流域の平野には大地主はいなくて、せいぜい2～3町歩だったが、血で血を洗う争議となった。隣（他移）部落で小作人組合総会があって、日本農民組合の偉い人・賀川豊彦（クリスチャン）が来るというので、夜道を1人で集会場へ出かけた。当時、自分はこの村で生まれ死ぬと思っていたし、互いに愛し共存する、平和な村であれば良いのにと、小作争議に対して心を痛めていた。

集会場では片隅にいて終始見ていた。殺気だった小作人が30人くらいいて、陣笠連中が激越な口調で闘争を煽った。そこに1人の農民もおらず、工場労働者だったのが、子供心に不思議だった。こういう連中がおだててやらせているのだと思った。組合長の賀川は穏やかな口調で話をした。だが、その手を見て、この人は百姓ではないと思った。農業者が自分の生活向上のために自身が主体となってやらないのか、農業者に主体性がないから農外から指導してもらわないといけなくなる、農業・農村問題は体験した農業者自身が解決すべきだ、と思った。

後年、愛農会が発足して、県、町村に愛農会会長に偉い人をつけようと農民はしたがったが、農業者が就く鉄則を貫いたのは、この時の体験がもとにある。子供は、直視力によって、本質を見抜くものだと思う。

国語の教科書の思い出

12歳の時、小学校の国語の教科書に「町と村」という文章があった。町は便利だが、村は不便だ。しかし、町にはお互いに隣どうし助け合う美しい風習はないが、田舎には隣保扶助の美風がある、とあった。自分は、それまで教科書を金科玉条に思っていたのだが、これは嘘だ、農村の実態を知らない人が書いている、と感じた。子供心に、農村社会には隣保扶助の美風があるというのは形の上だけで、本当にはないことを知っていた。

例えば、1軒家が建つと、棟上げを部落中で手伝う。屋根づくり、壁の下地や壁塗りを手伝うのに、大きい家なら少なくとも各戸1人の大人が手伝って、1ヵ月かかる。外から見たら隣保扶助と見えるが、自分にはお父さんは隣家が自家より良い家を建てるのを妬んでいて、決して喜んでいない、ただ、昔からやっているので習慣的にやっているということがはっきりわかった。だから、教科書の記述を「嘘や」と直感したのである。こうした農業者の精神構造、それは人間の一番醜いところであるが、子供心に自分はそれを批判的に見ていた。

キリスト教との出会い

中学生の頃、死んだらどうなるのか、体が焼かれて骨と灰のみになって一貫の終わりか、それとも肉体は消滅しても魂は残るのか、といろいろ悩んだ。何故、そんなことを考えたかという、自分は、母親が忙しかったので、祖母に育てられたのだが、その祖母が小学6年生の時に死んだからである。祖母の娘が嫁ぎ先で丹毒により死に、その丹毒がうつって祖母が死んだ。愛している者を失い、ショックを受けた。死とは何かを考えざるをえなかった。8年ほど思い悩んだが、結論として、死後のことはわからないというところにたどり着いた。なぜなら、死は誰も体験していないし、観念の遊戯になってしまうから。無駄なことに時間を費やしたこと、生死の問題は生から解くべきことに気づいた。そして、人間に生まれてきたんだから、人間らしく生きたい、本当の人間になろうと思った。

実家は農業をやりながら蚕糸の種を取り扱っていた関係で、京都の高等蚕糸学校の蚕種科へ入学した。西田天香著『懺悔の生活』を読み、その頃京都鹿ヶ谷にあった一灯園に傾倒した。平日は、御室の下宿から学校へ通い、土日は一灯園で一泊して修業した。経を読み、托鉢をし、仏典をいろいろ読み漁った。河道屋へ行き下座業（トイレ掃除）をして、帰途に古本屋へまわり本を買った。その頃、小説家志望で、中学教師に週5冊読めと言われたのを守るほどの小説中毒であった。

ある古本屋で1冊20銭の岩波文庫『ケーベル博士随筆集 上』というのが置いてあ

った。縁は不思議なもので、随筆は嫌いだったのに無意識に買って、北野へ帰る電車のなかで読んでしまった。そのなかで「世界中の本が全部焚書されても、聖書1巻さえ残れば、人類の文化にとってなんらの損失ではない」と書いてあった。仏教に凝り固まり、自惚れていた自分はけしからんと憤激した。聖書のアラを探そうと思って古本屋へ戻り、下宿に帰るなり徹夜で読み出した。無味乾燥で、非科学的な叙述が連綿と綴られていたが、山上の垂訓にきて、敵を愛し、迫害する者のために折れ、という言葉が出てきた。どうしたら明るく住み良い農村をつくれるかを考えていた自分は、自分を愛さない人を愛するのが本当の愛だ、これは真理だ、と直感した。イエスの言葉に捉われた。

聖書を独習してみて、自分を愛してくれぬ人を愛する、イエスのような愛の精神が農村には必要だと直感した。というのは、人間は傲慢なため、悲しんでいる人と共に泣くことは出来るが、喜んでいる人と共に喜ぶことは難しい。一番怖いのは人間の妬みであり、なかでも農村社会は妬みあいの強い社会だ。仏教は慈悲を説くけれど、慈悲では農業者に愛の心は育たなかった。自分は、愛と協同の理想を農村に実現しようとする運動（＝愛農運動）をキリスト教精神で実践していこうと発想した。

当時、京都大学農業経済学科へ進学していた。こんなに早くソ連が崩壊するとは思わなかったが、当時の京大には、河上はもう辞めていたが、その影響を受けたマルクス主義シンパはクラスメートを含めて多かった。農村社会の革命をやりたい気持ちを触発されたが、共産主義に対しては疑問を抱いた。革命には、政治・経済機構の変革という外面的な改革と、仕組み（機構）を動かす主体である人間そのものの人格の革命の2つが必要で、前者だけだと革命は永遠に実現できないように思ったのである。

愛農運動への階段

23歳のときに結婚した。子供が生まれたが、3日目に亡くなった。いま思うと食べ物が悪かったのだろう。あいにく夫婦とも肺病を患った。それから30歳までの8年間、闘病生活を続けなければならなかった。医者は親に余命あと2ヵ月と宣告し、集落150戸誰1人として助かるといったものがないような状態だった。信仰の友人である桜沢如一から玄米食を進められた。5年間玄米生食を続けて体質改善し、漸く大阪府立農学校に勤められるまでに健康を回復した。食べ物の大切さを痛感させられた。

この桜沢は、いわゆる「心土不二」を提唱した人物だった。つまり、第1に、その土地で出来るものを食う、第2に、季節に出来るものを食う、第3に、一物原体を食う。例えば、米なら玄米、鯛なら頭から尻尾まで食べることをすすめ、逆に、3白（白砂糖、白米、化学調味料）を最も不自然な食べ物として排斥した。これらの体験と教えから、自分は、人間の体が食べ物で出来、それは土から出来ていることと、自然環境の総体としての土の大切さを知った。愛農運動をスタートさせたのは、33歳頃のことだった。

農業者のなかから愛を持った人間をつくること、そして、聖書をテキストにした人

づくり、人づくりによる村づくりを目指した。人間革命は神の力によってのみ可能だと考え、信仰を土台においた魂の新生の教育を行った。自己エゴイズムから神中心の奉仕へと発想を180度転換した。戦後、社会運動・新興宗教等が流行した時期があり、その風潮に乗って、ピーク時には会員が10万人くらいまで増えた。だが、流行の終焉と共に、農村社会で、このキリスト教に根ざした運動は鉄壁とも言える拒絶的反応にあり、村八分になった。

要は、モノの考え方（価値観）が変わらないと生き方も変わらないということであり、端的には、金儲けと命を守る、のどちらを大切と考えるかである。農業に誇りと使命を持つ農業者を世に送りたいという思いから、中学卒業生を対象にして1954年に実践的な農業私塾を設立し、それが発展して1963年に愛農学園高校（学校法人）となった。全国で唯一の私立の農業高校である。

当初実践していたのは近代農業であり、規模拡大であったが、それが環境保全型農業へ目を向けるようになった契機は、柳瀬という医者のお話である。彼が、自分の息子を愛農高校へ入学させた折、理由を尋ねたら、次のような回答が返ってきた。人間の生命を守る職業は2つある。医者は病気を治す。農業は安全な食物をつくることにより命の元をつくる。そう言ったら、息子が同感したので、入学させた、と。柳瀬は、レイチェル・カーソン『沈黙の春』を愛読しており、農薬を放置しておく日本国民は滅亡する、と論じた。その時は、変わった医者もいるくらいに受け止めた。

聖書研究会へ柳瀬を招聘して、農薬のお話を聞こうと思った。反対者もいたが、1人の命は地球よりも重いとする聖書の勉強会に相応しいからと敢えてしてもらった。柳瀬は3時間の熱弁を振るった。このまま続けると20年後には4人に1人は癌で死ぬと言われて、良心が呼び覚まされた。食べ物の安全性と水の大切さ、そして、環境を守らないと安全な食べ物がつくれないことを知った。1974～75年に朝日新聞に連載された、有吉佐和子『複合汚染』にも大きく影響された。ミカン・八朔50aは即、稲43aは委託していたので少し遅れて、無農薬&無科学肥料で栽培を始めた。

現在（1992年調査時）、愛農流通センター10ヵ所において、有機農産物を直接に消費者へ配送している。大阪で約2,000世帯が対象である（ノアの箱舟会）。最初は、農業者にウエイトが置かれたが、安全性問題が浮上して以降は消費者・主婦たちの子供を守るという気持ちに支えられている方が強いように思う。消費者の価値観が変わらなければ、農業は変わらない。食べ物において格段に大切なのは安全性、ついで栄養、味、日持ち、そして外観である。

注：文中で「 」で括った箇所は録音テープを起こした発言内容をそのまま採録、「 」を付けない箇所は発言をヒヤリング・メモの形で筆者が書きなおしたものである。