

有限会社 トップリバー

人材育成と儲かる農業のための果敢な挑戦

代表者名	嶋崎秀樹
資本金	1,000万円
設立年	2000年5月1日
売上高	12億7,000万円(2015年12月期)
事業内容	生産(野菜)
所在地	長野県北佐久郡御代田町
経営規模	畑 180ha
役員・従業員数	72人(内訳:役員4人、正社員36人、パート・アルバイト32人)
経営の特徴	◎農業での人材育成を図ることを目的として法人化し、研修制度の充実とフォローアップ。 ◎新たな農場の拡大と農業経営者の育成を図っている。

1. 経営の沿革

有限会社トップリバーは、2000年に農業に参入した際に設立された法人である。現社長の嶋崎氏は、義父が経営していた佐久青果出荷組合を引き継ぎ、外食産業、スーパーなどと契約野菜の集出荷を行ってきた。だが、契約野菜の出荷量の増加に伴い、周辺の協力農家だけでは生産に限界があり、自ら野菜生産に乗り出すこととした。

トップリバーでは、「農産物の生産、販売」、「農業従事者の育成、指導」、「農業生産法人の立ち上げ及び、黒字化サポート事業」の3つを事業目的としている。生産する作目は、レタス、キャベツ、白菜などの葉物野菜であり、実需者の希望する時期・量・規格に合わせて納入する契約栽培・契約販売を基本とする。2008年にはJGAP認証を取得し、長野県で初めてのJGAP認証農場になるとともに、JGAP指導員を中心とした「トップリ

バー GAP 委員会」が、農場運営に関する社内ルールを定め、安全・安心の農産物の出荷に向けたチェック体制を整備している。

2. 人材育成のための法人化

トップリバーが法人化した理由は、農業での人材育成を行うためである。同社の人材育成は、「農業をやりたい」という強い意志を持った若者を従業員として受け入れ、会社のなかで従業員として育て、3～6年間の研修の後に会社から独立させる。この人材育成の仕組みとして、各種社会保険・福利厚生を整備するとともに、従業員同士、農場間であらゆる情報を共有し、生産のノウハウを教える仕組みをつくっている。また、農作業に必要なトラクターなど農業機械の運転技術や免許の取得も可能にしている。特に、会社では生産技術だけではなく、時代や環境にあった農業管理の方法、人材マネジメントなど、農業を経営する上で必要な知識、スキルについて教えていることが大きな特徴である。さらに、研修中の給与体系も整備されていることから、研修期間中に独立資金を貯蓄することも可能になっている。

トップリバーでは、独立時におけるフォローアップ体制も整備されている。研修生は、トップリバーのグループ圃場の一つとして独立が可能であり、その際には農地と販路が確保された中で生産を行うことが可能である。独立後は、経営力の

持続などが課題となるが、独立者同士のデータを蓄積し、分析することで問題の解決を図ろうとしている。また独立者は地元に戻って独立就農することもでき、就農者自身の意思を尊重させている。

人材育成に関しては会社内だけではなく、会社以外の県・市町村・企業からも研修を受け入れている。トップリバーで2年間の研修を受けた後、それぞれの地域に戻り就農するシステムも導入しており、地域農業の活性化、リーダーシップをとれる人材育成も行っている。

現在、葉物野菜の契約生産・契約販売に重点を置き、農産物輸出と6次化に関しては、まだ実施するだけの経営能力を有していないとの判断から取り組んでいない。

3. 法人化後の経営状況

トップリバーでは参入直後、周辺の遊休農地を借りて耕作を開始した。参入した初年度の売り上げは3,700万円であったが、2008年には10億900万円、2010年には11億7,000万円、2016年には12億8,000万円と、経営面積の拡大とともに売上を拡大させている。

経営面積に関しては、本社のある長野県北佐久郡御代田町だけではなく、長野県諏訪郡富士見町などにも新たな農場をつくり、面積を拡大している。特に富士見農場に関しては、2014年に「富士見みらいプロジェクト」を立ち上げ、富士見町、JAと連携して、一般社団法人農林水産業みらい基金のサポートを受け、農業経営者の育成と高原野菜の新たな産地づくりを図っている。地域の農地の有効活用による地域活性化と雇用創出による経済効果を目的としており、将来的には富士見



地区で高原レタス、キャベツの栽培面積を100haにまで拡大することを目指している。

4. 法人化後の経営発展の分析

トップリバーでは、参入時に法人化しており、法人化後は従業員の人材育成を図りながら、規模拡大を続けている。

規模拡大が可能となった要因としては、法人化して若い研修生を正社員として雇用することで人材を育成し、また、外食、スーパー、中間事業者など、多様な実需に対応した契約栽培・契約販売体制をつくりあげた点にあると考えられる。

トップリバーでは、長野県諏訪郡富士見町での新たな産地づくりをはじめとして、利益の出せる体系作りの実践・オープン化・普及に取り組み、全国各地に独立者を多数輩出している。会社として「儲かる農業」を多くの人と地域に普及させる取り組みを続けており、今後、さらなる経営発展が期待される。

有限会社 池田牧場

多彩な6次産業化で人材を確保

代表者名	羽田陽一郎
資本金	1,000万円
設立年	1998年
売上高	1億8,000万円
事業内容	生産(酪農)、加工、農家レストラン
所在地	滋賀県東近江市
経営規模	8,200㎡
役員・従業員数	19人(内訳:役員5人、常時雇用6人、パートアルバイト8人)
経営の特徴	◎ジェラート加工、農家レストラン等の様々な6次産業化への取り組み。 ◎会社の知名度の向上による人材の確保。

1. 経営の沿革

(有)池田牧場は、酪農、ジェラート加工製造・販売(ジェラートショップ香想)、農家レストラン(田舎の親戚 香想庵)、バンガロー・BBQ・研修施設(あいきょうの森)などを経営する法人である。

1956年(昭和31年)に現会長(前社長)の池田義昭氏の父が酪農を専業で開始し、その後、規模拡大をしていく。1979年から生乳の生産抑制・出荷規制が開始され、出荷できない原乳を廃棄する日々が続いたことや消費者と交流をもちたいと考えていたことから、現専務取締役の池田喜久子氏が乳製品加工事業に取り組むことを検討するようになった。当時、ニューヨークに息子が留学しており、「アメリカは健康ブームで、ローファットのアイスクリームが流行っている」という情報を得たことから、イタリアンジェラートが良いと考え、ジェラート加工に取り組むことを決意した。

本物を作りたいとの思いから、本場イタリアで味や売り方、材料等に関する研修を受けた。

そして、1997年に、「お母さんが子供に食べさせたいアイスクリーム」をキャッチコピーに牧場横にジェラートショップをオープン。開業に関する資金は、地元の信用金庫の支店長が「村おこしになる」と判断し、融資をしてくれた。同時期に、国民生活金融公庫(現・日本政策金融公庫)からも融資を受けた。順調に来客数・売上を伸ばし、2003年に店舗を移転する。それとほぼ同時期に、古民家を移築して、農家レストランをオープンする。

2012年からは、キャンプ場の運営も行うようになっており、様々な形で6次産業化に取り組んでいる。

2. 法人化の経緯

消費者交流を目的として立ち上げたジェラート加工部門を開始した1997年には、酪農部門4,800万円、ジェラート加工・販売部門3,900万円の売り上げがあり、喜久子氏は、各部門で確定申告をしたいと考え、実行した。しかし、同じ番地からの確定申告であり、売上高も大きくなっていたことから、1998年6月に税務署から「法人化したほうが良い」とのアドバイスを受けた。

早速、滋賀県の農業会議に連絡をして、担当者に法人化の相談をし、その1ヶ月後の同年7月に

有限会社池田牧場として資本金 300 万円で法人化をした。その当時、滋賀県でも法人化を進め始めた時期で、法人化に関するマニュアルが整備されており、法人化に際しての苦労は特になかった。

3. 法人化後の経営状況

現在は、法人化前から取り組んでいる酪農とジェラート加工製造・販売だけではなく、農家レストラン香想庵やキャンプ場の経営にも取り組んでいる。2015年度の売上は、1億8,000万円である。

法人化後、ジェラート加工製造・販売は1998年に5,000万円、1999年に6,300万円、2000年に約7,000万円と順調に売上を伸ばし、2001年には1億円を突破した。その頃から喜久子氏は消費者が求める商品を開発することを真剣に考え始めたという。ジェラートに利用する自社の牛乳以外にも、生産者の顔が見える農産物を利用するよう心がけている。

そして、生産者と消費者が食べることを共に考える場をつくりたいというコンセプトのもと、地元の料理を提供する農家レストラン香想庵を開業。

同時期に娘が夫の羽田陽一郎氏（現社長）と共に池田牧場に入社することになった。それを契機に、資本金を1,000万円に増資した。

4. 法人化後の経営発展と人材育成

（有）池田牧場では、法人化後、人材確保と育成がもっとも大きな課題として捉えてきた。喜久子氏によれば、大人数を採用するわけではないため、人材で会社が決まってしまう。必ずしも人材が豊富な地域ではないため、退職者が褒めてくれ



るような会社にすることで、口コミで会社の知名度を高め、良い人材を得られるように工夫しているという。

現在、正社員を各部門の責任者として位置づけている。各部門の分担制であるため、やりがいと責任のバランスを図っていることだ。

衛生面に関するマニュアルは作成しているが、接客についてはあえてマニュアル化せず、「また会いたい」と消費者に思ってもらえるような接客を各自が考えながら行うようにしている。

2016年4月に羽田陽一郎氏が社長となった。義昭氏も喜久子氏も（有）池田牧場は、生産部門だけではなく、加工等の6次産業化にも取り組んでいることから、ある程度経験を積まなければ、社内の状況を把握しきれないことや自らが元気なうちに経営移譲できれば、移譲後に困難な状況が発生してもサポートすることが可能であると考えていたことから、同年、陽一郎氏に継承した。法人化していたことにより、継承もスムーズに進めることが可能となり、予想していなかったメリットを享受できた。今後のさらなる展開が注目される。

有限会社 中谷農場

後継者就農を機に法人化、 販路開拓で着実に売上を伸ばす経営発展

代表者名	中谷忠祐
資本金	500万円
設立年	1994年3月1日
売上高	1億4,000万円(2015年12月期)
事業内容	生産(水稲)
所在地	滋賀県近江八幡市
経営規模	田10.4ha、畑1.3ha
役員・従業員数	14人(内訳:役員3人、正社員8人、パート、アルバイト3人)
経営の特徴	◎後継者就農、販路開拓に伴う法人化。 ◎低温倉庫、精米施設を拡大して米の集荷・販売。 ◎有機栽培米を作り、ネットでの販売を拡大。

1. 経営の沿革

中谷農場は、琵琶湖最大の内湖である大中湖を干拓して出来た大中干拓地に位置する農業法人である。大中干拓地では、1966年（昭和41年）から米生産が始まり、圃場1枚の大きさが1.5haと極めて大きな圃場で米が生産され、稲作専業経営が多い地域である。

中谷農場は経営耕地面積が水田10.4ha、畑1.3haで稲作中心の経営体であり、米の生産・販売、販売受託業務、農作業の受託業務を主な事業である。1994年の法人化以降、乾燥施設、精米施設を拡充し、米の低温倉庫などを整備。その上で、近隣の稲作農家の米を集荷し、卸業者や大手の事業者などを相手に直接販売を進めてきた。

昨年度の農業粗生産額は1.4億円に達しており、現在ではネット販売にも力を入れ、ネット販売だけでも売上額は4千万円近くに達している。

2. 後継者、雇用のための法人化

中谷農場は1994年に農業法人化をした。資本金は500万円で、代表者の父親が300万円、母親と代表者が100万円ずつ出資している。

中谷農場の法人化した理由は、現経営者が後継者として就農し、従業員を増やすためだった。

中谷農場では、法人化を契機として家族経営から雇用型の農業経営へと変化した。従業員数は、現在、正社員が8名（うち男性6名、女性2名）、契約社員が3名（すべて女性）であり、正社員の年齢は30代が1人、40代が5人、50代が2人である。従業員についてはハローワークを通じて募集しており、地元の社員がほとんどであるが、1名は県外出身者となっている。

後継者になった社長の中谷忠祐氏（42歳）は、大阪の会計専門学校を卒業後、Uターンして就農した。最初は、農業のことをほとんど知らなかったため、社員として勤務しながら農業技術を習得し、38歳の時に父親が高齢となったことを契機として、経営を継承した。

法人化のメリットとしては、雇用を増やす際に有利である点と、米の直接販売の際に有利であることをあげる。特に、雇用に関しては、近年募集をかけても人が集まらなくなっており、臨時雇用ではなく、周年での雇用が求められる状況にある。そのため、従業員の確保のためには、社会保険の充実などが必要になっており、法人化は避けて通

れなかったといえる。一方、法人化のデメリットに関しては特になく、困っている点もない。

3. 法人化後の経営状況

中谷農場での生産の特徴は、「JAS 有機米（無農薬・無化学肥料栽培）」で、減農薬栽培を中心とした安全、安心の米づくりである。JAS 有機米の栽培面積は 6ha に達しており、自作地を中心として、紙マルチ田植機を用いて有機栽培を行っている。またネット販売での品揃えの拡大を図るために、コシヒカリのほかに、黒米（さよむらさき）の有機栽培なども行っており、コシヒカリの JAS 有機栽培米に対しては、1 キロ 600 円近い金額で販売している。

有機栽培の米に関しては、ネット上での消費者からの需要が高く、現在よりもさらに生産を拡大してもまだまだ売れる農産物となっている。しかし、有機栽培は労力的な問題からこれ以上の生産規模の拡大は難しい状況にある。また、有機栽培は収量の変動が大きく、10a あたり 300kg を下回ることもあり、収量の安定化が大きな課題となっている。

中谷農場では、2013 年に精米所、倉庫を増設し、餅加工、米粉加工などの機械もそろえている。そのほかにも冬季間を利用したキャベツ、ブロッコリーなどの露地野菜栽培、育苗ハウスを利用したほうれん草栽培などを行っており、これらの野菜に関しては、農協出荷とともに、直売所などで販売している。

また、米販売においては、ネット販売のほかに業務用の米販売を行っており、地元の弁当店、工場の食堂、病院など、5 社に対して毎週米配達を



行っている。業務用に関しては安定的な販売先として重要であるものの、販売価格が安いいため、ネット販売などに比べて利益幅が少ない状況にある。とはいえ、生産規模が拡大し、米の売り先を確保するためには、一定量が販売できる業務用の販路は欠かせないものになっている。

4. 法人化後の経営発展の分析

中谷農場では、法人後の経営展開をみると、米の精米、販売を主な柱として、販売金額を伸ばしている。経営面積に関しては、2015 年に 4ha ほど拡大して、10ha にまで拡大しているものの、経営面積の拡大のテンポは弱い。中谷農場の立地する大中干拓地は、稲作の専門的な経営が多く、若い経営者も多く存在するため、稲作面積を急激に拡大できるような状況にはない。

こうした中、法人化することで補助金などの資金を利用して施設を拡大し、米の直接販売に取り組んできた。特に販売においては、ネット販売、業務用など、販売先を独自に確保し、着実に販売額を拡大させてきた。地域条件から、米の自社生産の拡大に限界がある中で、今後、生産面と販売面とをどのようにバランスをとりながら経営展開を図っていくのかが注目される。

有限会社 フクハラファーム

大区画化・面的集積とICT導入による経営

代表者名	福原昭一
資本金	800万円
設立年	1994年
売上高	3億5,100万円
事業内容	生産(水稲・野菜)、販売
所在地	滋賀県彦根市
経営規模	田175ha、作業受託20ha、果樹60a
役員・従業員数	18人(内訳:役員4人、常時雇用14人)
経営の特徴	◎スケールメリットの追及。 ◎アイガモ農法等による環境に配慮したコメの生産。 ◎ICT導入による農業の見える化と人材育成。

1. 経営の沿革

(有) フクハラファームは、滋賀県彦根市で稲作経営を大規模に行う農業法人である。自身で米を販売するために、特徴ある米作りを考え、無農薬栽培等の看板商品を作っていこうと考え、1994年から、アイガモ農法に取り組んでいる。フクハラファーム＝アイガモ農法というイメージ戦略を図りながら、消費者への直接販売を徐々に進めてきた。

社長の福原昭一氏は、「悠久美田」というフレーズを大切にしている。彦根の美しい田を守りたいという思いで、これまで農業に携わってきたという。福原氏は、2016年に黄綬褒章を受章している。

2. 雇用のための法人化

1989年から昭一氏は専業農家として農業を始めたが、1993年に1人でこれ以上続けていくこ

とは困難だと思い、近隣から農業に関心を持つアルバイト1人を雇用。

当時、滋賀県内のトップランナーは40haを耕作していた。それならば、自分は50-60haの面積で、2人程度雇用して、滋賀のトップを目指そうと昭一氏は思っていたという。

その頃から農地を手放す人が多く、それを引き受けて、地域の発展や農業を守りたいと考えていたが、その面積で生産するには、家族経営では限界であるため、優秀な人材を雇用して経営していく必要があると考え、1994年に法人化した。

法人化するにあたり、滋賀県の農業会議に相談して、担当者から教わった通りに進めたため、スムーズに立ち上げられたと昭一氏は語る。

雇用するための法人化であったことから、社会保険等に参加する等、一般の民間企業と同等の対応を行っている。社会保険などが整っている会社であることは、就農する側からみて企業イメージが良いのはいうまでもない。

経営理念として、地域農業の発展こそが社の繁栄と心得、「和・誠実・積極性・責任感」をもって世に感動を与える仕事を実践するということを掲げる。地域との協調・共生を基本として、農業生産のプロとして地域の手本となる仕事の実践を目指す。

経営方針には、①徹底した低コスト化と高品質・多収の両立、②高付加価値化、③農地の高度利用

の3点を挙げている。

3. 法人化後の経営状況

経営方針として掲げているように、フクハラファームでは、低コストで多収を目指すため、少数精鋭の経営を行っていくことを目指している。

他産業への就業チャンスが多い土地であることから、周囲の離農が進み、農地に対する執着も少ない。同ファームは地域からの信頼を獲得するために、丁寧な栽培管理を心掛けてることなどが信頼に結びつき、農地の確保が順調に進んできた。経営規模の拡大が進み、100haに達したところからは、農地の面的集積や圃場の大区画化といった大規模水田作経営の基盤を整備。

今後も区画を拡大して面的な集積を進め、農地を有効に利用していかなければ、低コスト・多収を効率的に進めることが困難だと考えている。

経営規模の拡大とともに問題となってきたのは、人材である。昭一氏は、土地利用型農業の場合は、法人化しても、家族経営的な雰囲気があったほうが良いと考えている。

しかし、現実には規模を拡大すれば、雇用しなければならない。就職希望者は、HPや新規就農イベントへの参加を通じて応募してくる。採用後は、身内ではない従業員とどのように意思疎通するか、ということが重要になる。そこで、意思疎通や情報共有のためのツールとしてICTを有効に利用している。従業員一人一人に一人前の農業者として成長してもらうためには、作業を数字で把握していくことが不可欠である。

また、米価対応という側面だけではなく、若い人材を採用するために、野菜や果樹（梨やブドウ）

を導入している。採用した人物が必ずしも稲作（オペ担当）に向いているとは限らないため、人材を適材適所に配置する上でもこれらの作目の導入は必要と考えている。

4. 法人化後の経営発展

昭一氏の息子3人はフクハラファームに勤務している。長男の悠一氏に後継者として経営を任せようという見通しもたったため、新しいライスセンターを2013年に建設。後継者ができなければ新しい投資はできなかったと昭一氏はいう。法人化のメリットとして継承を当初から考えていたわけではなかったが、結果的にメリットになっている。

現在の機械等の施設設備の状況と従業員数であれば、将来的には経営規模200haまでは耕作可能だと昭一氏は考えている。稲作経営の場合に典型的に見られる冬場の就業機会の確保も、安定的に良い人材を確保していくうえでは、非常に重要になっていく。現在は、キャベツ等を栽培して、労働力を有効に利用するようにしている。土地生産性の向上だけではなく、若い人材を雇用・定着していくうえで、野菜や果樹等を導入していくことが、大規模水田作経営において今後一層重要になることを示している事例といえるだろう。



農事組合法人 アグリヘルシーファーム

法人化によるネットワークの拡大で経営強化

代表者名	原 智宏
資本金	300万円
設立年	2001年12月27日
売上高	9,800万円(2016年3月期)
事業内容	生産(水稲・野菜等)、販売
所在地	兵庫県篠山市
経営規模	田50ha,畑0.6ha
役員・従業員数	6人(内訳:役員3人、常時雇用3人)
経営の特徴	◎米の有利販売による中山間地の高収益事例。 ◎取引先との信頼関係に基づく販路開拓と販売価格の安定化。 ◎生産者のネットワークによる共同販売。

1. 経営の沿革

農事組合法人アグリヘルシーファームは兵庫県篠山市の中山間地にある。水稲 35ha、黒豆・小豆 12ha、お茶、少量多品目の露地野菜を生産するほか、田植えや野菜収穫の体験事業を実施している。

創業時はお茶専業農家であったが、その後田を借地して水稲の生産を始めた。しかし、当時は周囲の農家の米の生産意欲が高く、高齢になっても農業を続ける人がほとんどであった。そのため 3ha 程度の規模で米などを生産する期間が続いた。

2001 年に現代表が大学卒業後に就農し、同時に農事組合法人化した。このころの経営面積は 4～5ha であり、周辺農家の作業受託も行っていた。その後、2005 年に現代表が先代から経営を引き継いだ。この頃から地域の農家の離農による農地の流動化が顕著になり、毎年 3～4ha の水田を借地して経営面積を拡大していった。さらに、都

市住民を対象とする田植えや野菜の収穫体験事業を開始し、現在の経営内容となった。体験事業はそれ自体で収益を上げるというよりも、法人の PR と販売促進が主な目的としている。

2. 法人化の動機

法人化の動機は、2001 年に現代表が就農するにあたって、先代が社会保障等の福利厚生を整え、従業員が働きやすい職場環境をつくろうと考えたことである。

また、経営継承の場合、資産を法人名義にすることで相続の問題を解消することができ、スムーズに経営交代ができると考えたためである。

3. 法人化のメリット

法人化は先代が就労環境の改善等を目的に実施したものであったが、現代表はそのほかに以下のようなメリットを感じている。

第一は、法人化により人と出会える機会が増えることである。法人であるという理由から様々な団体や集会等に誘われるようになり、所属先が増えていった。このような場において、県庁や農政局の職員等と出会い、経営に関する様々なヒントを得ることができた。一度関係が構築できればその後も電話等で農業関連政策のメニュー等の情報を収集することができ、経営に活かすことができた。

法人化後にスーパー L 資金によりコンバイン等

の機械施設を購入し、生産基盤を整えていったが、このような資金調達面での利点も感じている。

反対に、デメリットという訳ではないが、法人化の際には法人形態に注意する必要があると感じている。農事組合法人は生産組織としての性質が強く、販売等の他の事業を展開しにくい。販売を行うために別法人を設立するとしても、農事組合法人としてこれまで築いてきた顧客の信頼を販売促進に活かせない。また、就農を希望する若者に対して、生産から販売まで幅広い仕事ができるというイメージを与えることが重要である。そのため、販売等の事業の垂直展開や若者の雇用を考えている場合には、当初から株式会社化することも選択肢になると考えている。

法人化により顧問税理士への支払い負担が増加するケースもあるが、知り合いの税理士に頼むことで費用を抑えることができているという。

4. 法人化後の経営発展

法人化後の直近の売り上げは約9,800万円であり、役員・正社員一人あたり約1,600万円を売り上げていることになる。中山間地でこれだけの経営成果をあげることができている要因は、区画や農道が整備されているなど、条件の良い農地を集積でき



ていることや、黒大豆という特産品の存在、独自性のある米のマーケティングなどがあげられる。

米の販路には、消費者への直販、直売所での販売、飲食店や加工業者への販売など、複数のチャネルを持っている。このうち販売数量が最も多いのは、飲食店への直接販売である。代表の人脈を活用して、徐々に取引先を開拓していった。取引先とは個人の人間関係で結ばれており、これが崩れない限りは安定した販売が可能と考えている。取引価格も、相場に連動した変動制ではなく、生産者が再生産可能な水準に固定されており、変動リスクはない。

さらに、加工用米の販売は、兵庫県内の生産者の共同組織である「株式会社 兵庫大地の会」を通して共同販売している。共販によりロットを確保し、大口の取引先と契約販売を取り付けることで価格を安定化させている。

このような販路の開拓や地域の生産者とのネットワークづくりを可能にした要因は、代表のパーソナリティによるところが大きい。「法人化により人と出会える機会が増える」と代表が話すように、法人化によるネットワークの拡大効果も寄与していると考えられる。法人化によって増える出会いの機会を新たな経営展開に結びつけることが一つの重要な戦略になるといえる。

現在では、取引先の需要に生産が追いつかず、地域の他の農家からも米を仕入れている。今後は自社での米生産を拡大するとともに、地域からの仕入れ業にも力を入れていく。ただし、その際には、地域の米価の相場を下回る価格では販売しないと決めている。信頼関係が大事なものは、地域に対しても同様である。

農事組合法人 丹波たぶち農場

農産物の高付加価値化を可能にする組織づくり

代表者名	田淵清彦
資本金	300万円
設立年	2002年2月16日
売上高	1億4,000万円(2016年3月期)
事業内容	生産(水稲・野菜等)、作業受託、販売
所在地	兵庫県篠山市
経営規模	65ha
役員・従業員数	10人(内訳:役員3人、常時雇用7人)
経営の特徴	◎生産力強化と販売戦略による農産物の高付加価値化。 ◎法人化が組織体制の構築に貢献。

1. 経営の沿革

農事組合法人丹波たぶち農場は、兵庫県篠山市の中山間地に所在する。水稲 50ha（うち特裁米 38ha、無農薬米 2ha）のほか、丹波篠山特産の黒豆、小麦、大豆、小豆、イチゴ等を生産する複合経営である。また、都市部の住民向けに黒豆の収穫体験・販売等を行う観光農園を経営。

農家としての創業は 1965 年（昭和 40 年）代であり、代表が高校卒業後に就農し、1ha 程の規模でピーマンやなすびの生産を開始した。これらの野菜生産は地域で先進的な取り組みであったが、次第に追従する農家が増え始め、販売価格が下落。そこで次に、トマトのハウス栽培を開始し、スーパーへの直接販売により収益をあげていった。

その後 10 年程度はトマトの生産を続けていたが、地域の兼業機会の減少により離農して地域を去る人が出始め、水田が借地しやすい状況となっ

た。そのため野菜生産と並行して米を 2ha 程生産する経営に転換した。当時の販路は大部分が JA の共販であったが、次第に米穀卸への直接販売の割合を増加させていった。

2001 年には長男が大学を卒業し就農することになり、さらに 1 年後には次男も就農することになったため、これを期に法人化に踏み切った。当時の経営面積は 20ha 程度まで拡大しており、その後も毎年 2ha 程度のペースで規模を拡大していった。その中で転作対応として黒豆を生産していたが、労働集約的な黒豆だけでは面積をこなせなくなり、白大豆等の生産も開始した。

また 2002 年からの常時雇用の導入を期に、周年雇用のためのイチゴ生産を開始した。

経営の中で絶対にやらないと決めていることは、事業拡大に際して本業以外に手を出さないことである。本業とは農産物の生産であり、販売や観光農園等の経営の垂直展開はあくまでも生産をメインとして「農」というものを商品化していくプロセスと考えている。

2. 法人化の動機

前述したように長男が就農する際に、雇用環境を整備するために法人化を決断した。また、将来的な財産の相続のことを考えての判断でもあった。財産を会社の所有にして会社を継ぐ者がこれを継承することとし、相続に関係する煩わしさを



回避しようと考えた。

また、法人化は就農する長男の希望でもあった。長男は大学卒業後、他産業のような会社経営を農業でも実現できないかと考えていた。就農する場合は農産物の販売事業に力を入れ、従業員の雇用も視野に入れていたことから、有限会社としての法人化を希望していた。その後、法人化に向けた話し合いを進める中で、会計事務所に勤める母の助言により、最終的には農事組合法人として法人化することに。農地に関わる税制面等での利点を考慮しての判断である。

3. 法人化のメリット

法人化後は、もともと会社経営に関心のあった長男が書類作成や法人の営業活動等を担当。一方で、理系の学部を卒業し生産に関心のあった次男は生産部門に中心的に従事した。このような中で次第に家族間の役割分担が明確になり、また雇用の導入により生産部門に従事する人手も増えたことから、経営と生産の分業化が進んでいった。このような経営内部の組織づくりに法人化が貢献したと感じている。

また、法人化後に銀行との付き合いが増えたが、これにも法人化が関係していると考えている。直

近の実績では、長期借入金 3,600 万円等の融資を受けている。これら資金は、米の乾燥機やコンバイン等の機械設備投資の原資になっている。

4. 法人化後の経営発展

法人化後の直近の売上高は約 1 億 4000 万円であり、法人化前と比較し 3 倍の増加となっている。中山間地に所在し農地の平均区画が 15a 程であるなど地理的条件の不利な中で、これだけの経営成果の要因には以下の点が考えられる。

第一に、経営方針に見られるように、生産部門を重視し生産技術の向上に努めてきた点である。例えば、自家製堆肥を使用した土づくりによる米の食味の向上や、2ha という大規模での無農薬栽培など生産部門の高い技術力と丹念な生産管理によって農産物を高付加価値化している。

第二に、農産物の有利販売である。主食用米の販売先は消費者直販が 1～2 割、飲食店、施設、小売との直接取引が 6 割で、独自の販路を開拓している。2016 年産の無農薬コシヒカリの消費者直販価格は 30kg17,280 円と高単価である。さらに、加工用米は他の生産者とグループをつくり、大口の取引先との契約で一括販売している。観光農園の費用対効果はそれほど高くはないが、消費者に法人を知ってもらうきっかけになると考え、直販等による農産物の売り上げ向上のための戦略部門としても位置付けている。

以上の取り組みのベースには、経営と生産を分業化した組織体制がある。法人化は、構成員の役割分担の明確化や、雇用の導入を通して経営者が販売や営業に専念できる体制を整えることができ、組織の活性化に貢献しているといえよう。

世羅菜園 株式会社

大手企業とタッグを組んだハイテクトマト生産

代表者名	兒玉眞徳
資本金	8,500万円
設立年	2000年3月
売上高	11億円(2016年12月期)
事業内容	生産(トマト)
所在地	広島県世羅郡世羅町
経営規模	8.5ha
役員・従業員数	111人(内訳:役員5人、正社員15人、準社員・パート72人、実習生19人)
経営の特徴	◎カゴメ株式会社のパートナー企業としてカゴメブランドのトマトを栽培。 ◎フェンロー型と呼ばれる温室でコンピュータ制御のハイテック農業に取り組んでいる。

1. 経営の沿革

世羅菜園は、トマトの生産に特化した農業生産法人。フェンロー型と呼ばれる連棟式温室の中で、椰子殻を培地に使用した養液栽培でトマトを生産している。

コンピュータが温室内を制御し、トマトに最適な環境を作り出すなど、最先端技術を駆使したハイテック菜園として知られている。肥料のリサイクルを可能な限り進め、日中に発生する不用な熱を蓄熱タンクに貯めて夜間の暖房熱源に使用するなど、地球環境にも配慮した設備を活用。

トマトの品種は、リコピン含有量の多いトマトを中心に、チェリートマト、プラムトマト、ミディトマト、ラウンドトマトの5種類。出荷したトマトの95パーセントは、ビジネスパートナーであるカゴメ株式会社に納入され、カゴメブランドとし

て全国のスーパー等で販売されている。規格品外は、地元の産直市等で「世羅ブランド」のトマトとして販売されている。

2. 農業参入の前提としての法人設立

法人の設立は2000年3月のこと。世羅菜園の社長の本業は建設会社で、業界全体が縮小傾向にあったことから新規事業として農業への参入を検討していた。同時期に、カゴメ株式会社が生鮮トマトの販売事業を拡大することを計画しており、生産を受託する農園を全国で求めている。その2つを世羅町が取り持ち、世羅菜園が誕生した。世羅町に決まった背景には、当時、同町に使われていない農業開発公社の農業用地があり、町としてもその土地を有効利用したいという事情があった。

法人を設立後、2人の社員が半年かけてオランダで農業技術を学び、カゴメのバックアップもあって1年後の2001年7月には出荷が開始された。

設立当初は、2つの温室で合計3haほどの規模だったが、2005年には更に温室2室を増設し、現在は4温室・約8.4ha、約20万3,000本のトマトを育てられる栽培施設を有している。

生産量は、ここ数年は2,700～3,000トンの間を安定推移。売上高は直近で11億円で、5年後には15億円を目指している。

3. 法人化後の経営状況

法人のメリットは、社会的な信用性が高く、融資を受けやすいことにある。また当然ながら、融資にあたっては事業計画の策定が必要なので、今後の事業の推移をシミュレーションできることも大きい。

前述したケースでは、会社設立後、資本金と国庫補助などで農業開発公社の土地を買い上げ、施設を建設した。いずれも法人という立場でないと困難なことだった。

大手企業とタッグを組めるのも、法人化のメリットだ。世羅菜園では、カゴメ株式会社とのパートナーシップが法人設立の前提にあった。

設立当初は有限会社だったが、2005年の設備増設のときにはカゴメからの増資を受け、株式会社に組織変更。現在は、カゴメから47パーセントの資本参加を受け、より密接な関係性を築いている。

農業は、生産する労力よりも販売する労力の方が大変だ。その点、販売はカゴメに任せ、世羅菜園は生産に専念すればいいというメリットもある。それには「カゴメ＝トマト」という強固なブランドイメージが後ろ盾となっていることは、いうまでもない。

4. 中山間地の雇用創出に貢献

同社の方針は「採算に合わない投資はしない」。だからこそ、投資する時には長期的な計画を立てて臨んでいる。

例えば、法人設立の2000年はトマトの出荷がなく、研修費用や人件費、光熱費などが嵩んで大赤字だった。その後、トマトの出荷が開始されると2年目からは軌道に乗せることができた。2005年の2期工事では、黒字化に3年かかったという。

しかし、いずれも事前に「何年で回収できるか」という綿密な事業計画を立てている。個人経営では、どうしてもその見極めが甘くなりがちだ。

中山間地は規模拡大が困難なので、今後は、さらに経営水準を高め、出荷量を増やして原価低減を図ることが目標だ。1本の茎になるトマトを増やし、歩留まりを減らせば、単位面積あたりの出荷量を増やせる。現在は中玉で1㎡あたり40kg弱の出荷量を、5年以内に50kgに増やせるよう改善を重ね、温室の気密性を高めるなど、設備面でも改良を続けている。

従業員の労働環境も良好だ。温室栽培なので1年を通して仕事があり、雇用が安定している。1日の労働時間が8時間で、日曜の休日と月2回の土曜休みを確保。収穫位置が取りやすい位置に調整でき、台車に乗って移動できるなど、ほとんどが軽作業なもの、従来の農作業のイメージを覆すものだ。

社員は栽培管理や現場管理などを行い、準社員やパート、外国人技能実習生が現場作業を受け持つ。現場スタッフは20代～70代と世代が幅広く、平均年齢は約45歳。世羅町を中心とした中山間地の雇用創出にも貢献し、特に4～7月の繁忙期には170人以上が作業に従事する。



農事組合法人 ファーム・おだ

一括管理の集団営農で地域を活性化

代表者名	吉弘昌昭
資本金	1,199万3,000円
設立年	2005年11月12日
売上高	約1億1,700万円(2015年12月期)
事業内容	生産(水稲、野菜等)、販売
所在地	広島県東広島市
経営規模	田104ha
役員・ 従業者数	44人(内訳:役員15人、正規職員12人、パート17人)
経営の特徴	◎中山間地の農地を集約して農作業を効率化。 ◎6次産業にも進出して雇用創出にも努めている。 ◎土作りを重視した生産体系による経営安定

1. 過疎化による地域崩壊を防ぐ

広島県東広島市河内町にある小田地区は、標高280 mにある人口約600人の中山間地域。1990年代後半頃から高齢化が進行し、さらに平成の大合併によって小学校の廃校や保育所の統合、診療所の廃止などがあり、集落としての機能を失う危険にさらされていた。

そこで2003年、集落独自で「小さな役場」といえる自治組織「共和の郷・おだ」を設立。小学校跡地の拠点化事業や、診療所の移転開設など、地域主導でまちの機能維持に努めてきた。

2005年に農事組合法人として設立された「ファーム・おだ」は、「共和の郷・おだ」の産業面での取り組みである。地域の基幹産業である農業を守るため、地域のほとんどの農家が参加して、一括管理による効率的な集団営農を行っている。スローガンは「住みよく 楽しく 明るい地域づ

くり」。

米の生産販売を中心に、大豆や小麦などの穀類、野菜などを生産し、業者販売のほか地域内の直売所「寄りん茶屋」にも出荷販売している。また、直営の「パン&米夢」(パントマイム)を設置し、特産品の米粉パンの開発・販売を行うなど、6次産業にも進出している。

2. 農家の95%以上が参加し法人を設立

小田地区は広島県のほぼ中心部にあり、中山間地ではあっても東広島市中心部はもちろん、広島市や三次市、福山市といった都市部にも近いことから雇用面では恵まれ、ほとんどが農外所得を持つ兼業農家となっていた。

1998年頃から、農家の8割近くが高齢化に突入し、担い手不足も顕著になった。そこで2004年に農家を対象にしたアンケートを実施したところ「10年後には農業をやめたい」との回答が6割を超えていた。

実際、当時の農業経営の赤字は1戸平均で45万円にのぼっていた。先祖伝来の農地を守るため、赤字を農外所得で補填する状態だった。

この状態を放置すれば、10年後には耕作放棄地が激増し、集落崩壊が明らかだった。そこで「共和の郷・おだ」の農村振興部が中心となり、議論を重ね、農事組合法人を設立して農地を集約し、地域一体で農業を守ろうという結論に達した。



小田地域内にある13の集落それぞれで説明会を重ね、その結果、全159戸の農家のうち151戸、実に95%以上が設立に参加。2005年11月12日に総会を開催し、農事組合法人として設立された。

3. 農機具の集約と土壌改良でブランド米を開発

組合員の農地を利用権設定により集約した農地は、経営面積で104ha、水張り面積86haにのぼった。

最初に取り組んだのが、農機具の整理だ。トラクター4台、田植機3台、コンバイン3台の大型機械を新規に購入し、農家ごとに所有していた150台にのぼる農機具はすべて処分した。農機具の維持は農家の大きな負担材料で、それからの解放は大きなメリットとなった。法人設立時の設備投資額は、約1億円から地域の遊休施設を活用することにより約6,000万円にまで圧縮できた。

次に着手したのは土壌改良だ。長年にわたる化学肥料、農薬の使用によって土がやせ、収量が落ちていたのだ。そこで水稲には10aあたり2トンの牛糞たい肥を投入したところ、農薬や化学肥料の量が半分以下で栽培できるようになり、収量も増加した。広島県の特別栽培米の認証を受け、「小田米」としてブランド米の開発にも成功した。

牛糞たい肥の投入は毎年行われ、耕畜連携による稲わらとの堆肥交換システムを確立している。

法人は稲の栽培を播種から稲刈りまで一括して行い、組合員は各農地の畦畔の草刈りや水管理を担当。役割分担をすることで、農家が完全に農業から離れる事態も回避している。

4. 新たな雇用を創出し次世代に継承

現在の取り組みは、次世代の受け皿作りだ。設立時の職員はすべて定年退職者で、10年後の展望が見えなかった。そのため一年を通して雇用できるよう、水田を効率利用した大豆や小麦の二毛作、広島菜やアスパラガスの栽培など稲作以外の農業にも力を注いでいる。リーフレタスの「浮き楽栽培」など、新しい技術の導入も積極的だ。

2012年からは、米粉パン工房「パン&マイム」(パントマイム)を開設。1日40~50種を500個以上製造している。こうした6次産業の進出は事業の新しい柱となり、農産物だけでは5,000万円~6,000万円と頭打ちだった売上高が、2013年に初めて1億円を突破した。

こうした取り組みが雇用を創出し、若者層のUターン・Iターン組が12名に増加。現在の正職員は、20代~50代と若返りが進んでいる。

法人化以来、連続して黒字化を達成しているが、5,000万円前後の補助金に支えられている。将来的には、補助金に頼らない健全運営を目標としている。

今後さらに高齢化が進むと、作業に加われない組合員の増加が予想される。その対策として、畦畔の草刈作業が最大の課題であるため、環境美化も兼ねてシバなどの「畦畔被覆作物」や畦畔除草ロボット、畦畔太陽光発電シートの設置導入を検討している。

農事組合法人 ファーム志和

法人化により中山間地の集団営農を実現

代表者名	井上修司
資本金	1,635万円(うちアグリ社800万円)
設立年	2014年11月10日
売上高	約4,800万円(2016年11月期)
事業内容	生産(水稻、野菜等)
所在地	広島県東広島市
経営規模	田64ha
役員・従業員数	常勤理事2人、非常勤理事8人、アルバイト35人
経営の特徴	◎中山間地の棚田を集約して農作業の効率化を図り、将来にわたって継続できる農業を目指している。

1. 経営の沿革

ファーム志和は、広島県東広島市志和町にある農事組合法人。標高 270 ～ 445 m の中山間地帯にあり、地区内を東西に流れる内川に沿って連なる棚田で、水稻やアスパラガスを生産している。

ファームは田植えや施肥、病害虫の防除、収穫や耕起といった大規模な作業を担当し、組合員は水管理や草刈りなどの作業を担当。こういった役割分担での作業効率化により、大幅な作業軽減を実現している。

生産米は、広島県産米の「安芸浪漫（あきろまん）」を主力に、コシヒカリやコノエモチ、飼料米など。花崗岩地帯から湧き出る清冽な水で作られる米は、品質面で高い評価を得ている。

循環型の農業にも力を入れ、飼料稲を納めている酪農家からたい肥を提供してもらい、低農薬栽培に活用している。また、東広島市内にある他の農業法人の飼料稲の収穫なども行っている。

米の出荷先は半分が JA で、その他の多くは、近年力を入れている縁故米として販売している。

2. 法人化のきっかけ

ファーム志和の前身である「ファーム・ウチ」は、1997 年 11 月、広島県内で 6 番目の農事組合法人として設立された。

過疎化と高齢化に伴って農作業の労働力が低下し、個人の農家が農機具を購入・維持するのは限界があった。その打開策として、土地改良区内の東エリアの農家が集まって設立した法人がファーム・ウチだった。当時は、ちょうど集落の家族構成が入れ替わる時期で、設立に動いた中心世代は 40 代だった。結果、86 人の組合員（農地提供者）が集まった。

ファーム東志和は同じ土地改良区内の西エリアの農家によって、2009 年 12 月に結成され、こちらには 28 人の組合員が集まった。

2014 年 4 月、将来に向けた農業政策として、農地中間管理機構をはじめとする機関が創設された。同機構が提唱する「人・農地プラン」を活用すれば、規模拡大と効率化によって経営基盤の強化が期待できることから、両ファームの合併協議が始まった。そして、わずか半年後の同年 11 月 10 日、新たにファーム志和が誕生した。

3. 法人同士の合併によって効率化をさらに促進



2つのファームが合併したときに新たな参加者もあり、現在の法人規模は収穫面積が64ha、組合員は146人となっている。合併したことで、トラクター4台、田植え機3台、コンバイン2台、乾燥調節装置1式など、設備もより充実した。

合併による効率化のメリットは顕著で、合併時の2014年には約3,800万円だった売上が、2016年には4,800万円に増加。米価変動などで単純計算はできないが、設立当初に掲げた「2019年には売上高5,000万円」という目標は十分視野に入っている。

近年は、人気の日本酒「獺祭（だっさい）」の酒造米に使われる山田錦も生産している。一般の水稲よりもキメ細やかな栽培が求められ、手間はかかるが高値で取引されるため、力を入れている。もちろん法人でなければ契約に結びつかなかった

かもしれない事例で、乾燥調整施設があることもポイントになった。酒造米は飼料米に代わる収入源として期待されている。

アスパラガスは合併前は赤字が出ていたが、合併後は作業の改善と販売単価の見直しで収支が改善。パートの人たちの時給を上げることも可能になった。

4. 耕作放棄地を作らず地域農業を発展継続

法人化による最大のメリットは、中山間地の地域農業を維持できたことにある。前身のファーム・ウチの時代から、早い段階で集団営農に取り組んだことが奏功し、耕作放棄地の出現を防ぐことができた。その土台があつての発展的な合併といえる。

今後は、合併のメリットを最大限に活かし、以下の3点を目指している。

- ①新規組合員の募集によって集積農地を増やし、生産量の増大と、販売先の拡大を目指すことを目標にしている。
- ②大型機械を導入して作業のさらなる効率を目指す。
- ③水耕栽培を中心としつつ、より多く収入が見込める作付品種を検討する。

ただし、レストランなど6次産業は今後も検討しない。リスクが高く、成功しなかった場合は本業にも影響が出て、集落の存続に関わってくるためだ。

残された課題は後継の人材だ。ファーム志和は中山間地にあるとはいえ、消費地からも近いことから、人材の確保にも有利な条件が揃っている。次世代の人材確保と雇用安定のため、将来的には株式会社への移行も検討している。

株式会社 石原

希少性の高い花の栽培と資材の輸入販売

代表者名	石原和昭
資本金	300万円
設立年	2012年7月11日
売上高	5,000万円(2016年6月期)
事業内容	生産(花き・水稲等)
所在地	香川県三木町
経営規模	約2ha
役員・従業員数	5人(内訳:役員2人、常時雇用2人、研修生1人)
経営の特徴	◎希少価値の高い花き栽培に特化し、流通量が減る時期に安定的に出荷する体制を整備することで、卸売市場から高い評価を得ている。 ◎施設内で用いる農業資材には輸入品を積極的に使用。輸入販売も自ら手がけ、資材部門は売上拡大に貢献している。

1. 経営の沿革

株式会社石原は花き生産者だが、菊やバラといったメジャーな品目ではなく、リキュウソウ、アストラランチア、タリクトラム、ベビーハンズといった珍しい花きの栽培に特化している。現社長である石原和昭氏の父親は、イチゴを主体に栽培していたが、米国での農業研修を経て1989年に帰国した石原氏は、イチゴに魅力を感じられず、蘭、トルコキキョウといった花きの栽培に挑戦した。

1993年に本格的に花き栽培を始めるようになると、「皆が作っていないようなものを作りたい」という思いが強まり、インターネットや種苗業者、知人のネットワークを活用し、珍しい花きの種や苗を仕入れ、生産を始めた。

希少性の高い花き類であっても、やがて栽培す

る産地が増え、それにとまって市場流通量が増えると価格が下がってしまう。そこで、石原氏は、流通量が少ない時を狙って安定的に生産し、出荷する体制づくりにつとめるようになった。ただし、流通量が少ない時期は、施設内の加温が伴うことが多い。そこで1990年代後半から、保温性の高い被服資材、開閉器、点滴灌漑のためのドリップテープなど資材を低価で自ら直輸入し、施設費や燃料代を抑える工夫も行っている。

輸入する資材のは国産の類似商品に比べ、品質はすぐれており、しかも国産に比べ3割ほどの価格で入手できるという。

これらの輸入農業資材を使いたいという農家からの要望が増えてきたため、現在は資材の輸入販売もおこなっている。売上高の7割は花き生産によるもので、残りは農業資材の輸入販売によるものである。

生産した花きは関東、関西、香川県の花き卸売り市場に出荷している。いまでは市場関係者から「珍しい花がほしければ石原さんにお問い合わせなんとなかなる」とまでいわれるようになった。今後も、スタンダードな花は作るつもりはなく、「皆が作らない花を出荷の少ない時期に出す」という戦略を今後も貫いていくつもりだという。

2. 法人化したきっかけ

法人化を果たしたのは2012年である。花き生

産に関しては、個人経営という形態で不都合を感じることはなかったが、農業資材を輸入するにあたり、相手先である韓国の業者から「個人相手では少し不安だ」という声もあった。無事に取引は成立したものの、石原氏は継続的に輸入業務を行うには法人化したほうが良いという判断から法人化に踏み切ったという。将来的に規模拡大をしたいという思いがあり、農地を借りる際など信頼してもらいやすい法人形態を選択した。

法人化する際、登記のための費用が負担になったこと、税理士をみつけるのに手間取ったが、大きな問題はなかった。

3. 法人化後に売上拡大

法人化のメリットは、農業資材の輸入販売部門の売上の増加となってあらわれた。中国から施設内で使用する LED 電球を輸入しようとした際、取引先から「法人であれば安心だ」とスピーディに商談が進んだ。

2016 年には規模拡大も果たし、施設面積がこれまでの 6,600㎡（約 70a）から 7,600㎡（約 76 a）に増えた。同社は希少価値の高い花の安定出荷で市場関係者に広く認知されているが、競合も存在する。同社よりも多いロットを持っている産地の花を市場関係者に優先されてしまったという苦い経験があり、「ロットも必要」という判断から規模拡大を積極的に進めている。

法人化する前の売上は約 3,000 万円だったが、資材の販売拡大により、5,000 万円に増えた。将来は花き生産のための施設面積を 3000 坪（約 1 ヘクタール）まで面積を増やし、売上を 1 億円まで増やす計画を立てている。花き生産の傍らで、

米を 1 ヘクタールで生産しているが、徐々に減らし花き生産にシフトしていく計画だという。

4. 法人化後の経営の展望

法人化後の順調な事業拡大および規模拡大によって、現在は正社員 2 名、研修生 1 名を雇用している。いずれも将来、独立して就農をめざしている。また現在、大学生である石原氏の子息も就農し、同社の後継者となる予定だという。

石原社長は、「F.U.KAGAWA」という地域の花き農家が集まって組織される任意組合を発足させ、販売の一元化に取り組んでいる。同社から独立した農家、これから花を始めたいという農家が共同で出荷できる場を提供したいとの思いからだ。

また、花きは品質の良さに加え、ある程度のロットを持つことによって市場でのポジションを確保でき、産地の生産基盤の維持にもつながると石原氏は考えている。



有限会社 エス・エス・ケイ

農地集積で規模拡大、 一次産業だけで食べていける農業へのこだわり

代表者名	佐々木等
資本金	300万円
設立年	1996年10月1日
売上高	5,200万円(2016年3月期)
事業内容	生産(イチゴ)
所在地	香川県三木町
経営規模	田畑 約3ha
役員・ 従業員数	15人(内訳:役員2人、常時雇用5人、パート5人、研修生3人)
経営の特徴	◎イチゴ栽培にかける深い探究と長年の経験、さらに地域に合った品種の導入により、収量と単価を向上させ、安定経営を行っている。 ◎就農希望の若者が独立できるようになるまで技術的に支援。担い手の育成を通じ、地域農業の振興および生産基盤の維持に貢献している。

1. 経営の沿革

(有) エスエスケイの社長・佐々木等氏は、1985年(昭和60年)、31歳で父親の後を継いで就農した。イチゴは佐々木氏の父親が栽培を始め、佐々木氏が引き継いだ。就農当初の品種である宝交早生から女峰に転換し、25年間女峰を栽培し、2010年頃にさぬき姫に切り替えた。さぬき姫は2000年に香川県が開発した品種である。

さぬき姫導入後、女峰の頃に比べて収穫量は約20%増え、生産者価格はキログラムあたりあたり300～400円高くなり、同社にとって売上高増加をもたらした。

売上増加の要因として、①宝交早生時代から栽培技術を積み重ねてきた、②さぬき姫が地域の気候風土にマッチしていた、③さぬき姫の「優れた

食味」「大きい果実」といった特徴を生かし、JA職員が販売努力をした、などがあげられる。

収益性が高まったことで佐々木氏の規模拡大への意欲が高まったものの、思ったように用地確保ができず、1ヘクタールの経営規模が長らく続いた。しかし、2年前に農地中間管理機構を介し、用地を取得し、約3haまで拡大することできた。

イチゴは全量をJA香川県に出荷しており、佐々木氏は現在、同JA三木支店管内のイチゴ部会(部会員約40人)の代表をつとめている。優れた栽培技術力で周囲から高く評価され、独立就農したいという若者を研修生として受け入れている。

佐々木氏は就農以来、一次産業で食べていける経営スタイルを追求してきた。今後もこの方針を変えるつもりはなく、6次産業化や輸出への経営発展は考えず、オーソドックスな生産活動で採算をとれる農業を追求していく計画だという。

2. 法人化したきっかけ

法人設立した1996年当時は、女峰を栽培していた時期である。折しも、香川県内に農業法人が相次いで設立された時期でもあり、同県庁や同県農業会議から法人設立の提案があり、これら関係機関の支援を受けながら法人化した。

法人化することで信用力向上や節税効果への期待は高まった。ただ、堅実経営をおこなってきた佐々木氏は設備投資は主に自己資金でまかなった

ため、信用力の向上を肌で感じる場面は多くはなかった。それでも、法人としての体制を整えていたため、さぬき姫に転換し、収益が増えたタイミングにあわせて社員を雇用することができた。

3. 法人化後に規模拡大

女峰を栽培していた当時からパートタイマーは雇用してきたが、さぬき姫に転換した後、2012年より正社員を雇用することができた。法人として支払う社会保険負担は増えたことは否めないが、法人化していたからこそ、人材が必要になったタイミングで採用ができたと考えている。また法人化していたことで、農地中間管理機構の受け手となり、スムーズに農地集積を図ることができた。

佐々木氏は農業経営について、「収益が確保できないとすべてのことが回っていかない」と語る。同社の場合、さぬき姫に転換し、収益性が高まったことで社員を雇用したり、研修生を受け入れたりできるようになった。労力が増えたことで規模拡大を図ることができた。法人の活動の原点は収益の確保だと実感している。

同社で研修を受けてきた2家族は、2016年に相次いで三木町内で独立就農を果たした。2017年および2018年にも1名ずつ独立する予定である。若手が後継者となって営農を始めることで、地域の生産基盤が拡大でき、地域農業の振興へとつながる。これらの点で法人が果たすべき役割は大きいと佐々木氏は考えている。

4. 法人に求められる役割

同社は、経営規模拡大で生じた利益をおおむね

次の事業のための投資に回してきた。その際、イチゴにとって良好な生育環境を維持できる資材を自ら探し、できるだけ低価格で調達する努力をおこなっている。また、さらなる技術力向上のため、積極的に先進地の視察に出向いたり、さまざまなルートを通じ必要な情報の入手心がけている。現在は無加温によるイチゴ栽培を実践している。

佐々木氏の子息が、就農意思を表明していることもあり、これまで自ら培ってきた技術を可能な範囲でマニュアル化し、まずは従業員に対して技術の伝承をおこない、将来自らが退いた後には、従業員を通じて子息に指導をしてもらおう計画を立てている。

佐々木氏が考える農業経営者の使命は、農産物を生産し、販売することだけではなく、健康産業を担う一員として、どういった食品を摂取すれば生活習慣病を防ぎ、食べる人の心身の健康につながるかを考え、情報発信をしていくことだと考えている。これらの情報発信者としての法人の役割は今後ますます高まると考えている。



有限会社 広野牧場

「決算検討会」で自社の取り組みを地元の人たちへ開示

代表者名	広野正則・広野豊
資本金	6,120万円
設立年	2001年7月6日
売上高	4億2,500万円(2015年12月期)
事業内容	生産(酪農・肉用牛)、加工、販売
所在地	香川県三木町
経営規模	乳用牛約300頭
役員・従業員数	27人(内訳:役員3人、正社員16人、パート・アルバイト8人)
経営の特徴	◎土地や建物への資本投下よりも、売上や利益に直結する牛への投資に経営資源を集中させることで、順調に規模拡大を実現した。 ◎法人化後は、同業他社のみならず、農業以外の製造業との経営指標の比較を通じ、自社の経営改善および経営発展を図ってきた。

1. 経営の沿革

広野牧場は酪農部門のほか、和牛繁殖部門、消費者交流部門、ジェラートショップ部門という4部門を持つ。広野正則氏が1977年(昭和52年)に創業し、1979年より20頭の乳用牛の搾乳を始めた。折しも、生乳の生産調整が本格化し、計画通り搾乳できない苦労を味わったが、規模拡大に備え、売上額を増やすため、3つの改革をおこなった。①育成牛の廃止、②育成牛廃止に伴い空いたスペースへの初妊牛の導入だ。これにより経産牛の頭数を45頭から60頭に増頭した。さらに③労力軽減を目的に、自給飼料生産の中止、および食品残さを活用したエコフィードの製造を外部化した。すなわち、土地や建物への資本投下より、売上増加に直結する牛への投資および飼養管理に経

営資源を集中することにした。2001年の法人化後もこの方針を貫き、順調に売上および利益を増やしてきた。

2006年に正則氏の長男、豊氏が就農し、共同代表となった。2013年から6次産業化の一環としてジェラートショップの運営に取り組んでおり、2017年にはレストラン開設を計画している。

事業活動に特に制約は設けていないが、季節性が高く、年間雇用ができないような作物には関与せず、現時点では輸出を手がける計画もなく、国内での事業展開に集中している。

2. 法人化のきっかけ

創業以来、牧場の全作業を正則氏一人でこなしてきたが、1995年に足の骨折で入院し、「経営者が現場を一時的に離れても経営を継続させるには、従業員を雇用する必要がある」と判断し、法人化して外部雇用による継続的な経営への転換を図ることにした。

法人化した2001年に2名の正社員を雇用。創業以来17年間、1人で牧場業務をすべて担って正則氏にとって、社員に仕事を任せることの心理的負担は大きかったが、従業員の能力向上のためにも極力任せるようにつとめた。

時間に余裕が生まれたことで、他の牧場を視察するようになった。自社以外の牧場の運営方法や経営者の考えを聞くことで、他社と比較ができる



ようになり、これが自社の経営改善の大きなきっかけとなった。

法人化を契機に顧問契約を結んだ税理士の協力を得て、他の酪農経営体や農業以外の製造業に関する経営指標を入手し、自社の強みや弱みを分析するという同社の姿勢は、法人化をきっかけにより明確に打ち出されるようになった。

3. 活動内容を地元に説明、理解を得る

法人化して感じるメリットについて、正則氏は、①信用力の向上、②節税効果、③香川県内の農業団体や、日本農業法人協会への加入によりもたらされるさまざまな情報が経営に役立つ、などをあげている。香川県および日本農業法人協会を通じて得られる情報や人脈は経営に役立っており、酪農経営体同士で研究会を設立するなどネットワーク構築の点で大いに役立っているという。

一方、法人化したことで個人経営の頃と比べ、責任は格段に重くなったことを実感している。同社は乳用牛の飼育頭数では、同県で2番目に大き

く、売上額や従業員の数も増えている。それだけ地域では目立つ存在になってきた。その分、口蹄疫など家畜伝染病に対する防疫措置も徹底することが求められる。

そこで同社は、1年間の事業活動内容や決算状況について、銀行、行政、地元関係者を交えて「決算検討会」を年1回開催している。これは、同社の活動について説明責任を果たす場所でもあるが、事業活動全般を地元関係者に理解してもらうための機会としても位置づけている。

4. 内部留保により信用力向上

同社が本格的に規模拡大を図ったのは2005年からである。当時の売上額は約6,500万円だったが、牛舎新築を含む投資には約2億円を要した。周囲から「売上に対し、投資額が大きすぎるのではないかと懸念を示す声もあったが、法人化するまで1人ですべての業務をまかない、牛に経営資源を集中することで売上や利益を伸ばしてきた経験値から、正則氏には投資回収は不可能ではないという確信があった。この読みは見事に的中。2006年の新牛舎建設以降、順調に規模を拡大し、優秀な社員も育ち、従業員一人あたりの生産性も上昇傾向にある。

「肉用牛売却所得の課税特例措置」があるため、生み出された利益は主に内部で留保している。これにより自己資本率が高まり、金融機関に対する信用力向上につながっている。

経営発展にともない、従業員数は大幅に増えたが、的確な人的資源管理をおこなってきた結果、従業員の定着率は高まる傾向にある。同社は現在、第2牧場の建設を構想中である。