

法人化事例集

道・県名	法人名
北海道	株式会社 大野ファーム 88
北海道	有限会社 ジェイファーム島崎 90
岩手県	有限会社 佐々木農園 92
岩手県	株式会社 西部開発農産 94
岩手県	有限会社 盛川農場 96
宮城県	有限会社 耕佑 98
宮城県	デリシャスファーム 株式会社 100
宮城県	株式会社 ヒルズ 102
茨城県	有限会社 栗原農園 104
茨城県	有限会社 なかのきのこ園 106
茨城県	有限会社 ファームオアシス 108
茨城県	株式会社 れんこん三兄弟 110
群馬県	有限会社 中澤農園 112
群馬県	有限会社 ロマンチックデーリィファーム 114
埼玉県	株式会社 関東地区昔がえりの会 116
埼玉県	株式会社 しゅん・あぐり 118
埼玉県	農業生産法人株式会社 とりうみファーム 120
神奈川県	株式会社 永田農園 122
神奈川県	株式会社 プリュム、アグリ 124
静岡県	株式会社 青木養鶏場 126
静岡県	朝霧メイブルファーム 有限会社 128
静岡県	株式会社 鈴生 130
新潟県	農事組合法人 木津みずほ生産組合 132
新潟県	有限会社 ナーセリー上野 134

道・県名	法人名
新潟県	有限会社 穂海農耕 136
石川県	有限会社 かわに 138
石川県	株式会社 六星 140
長野県	有限会社 小松園芸 142
長野県	有限会社 信州ファーム荻原 144
長野県	有限会社 トップリバー 146
滋賀県	有限会社 池田牧場 148
滋賀県	有限会社 中谷農場 150
滋賀県	有限会社 フクハラファーム 152
兵庫県	農事組合法人 アグリヘルシーファーム 154
兵庫県	農事組合法人 丹波たぶち農場 156
広島県	世羅菜園 株式会社 158
広島県	農事組合法人 ファーム・おだ 160
広島県	農事組合法人 ファーム志和 162
香川県	株式会社 石原 164
香川県	有限会社 エス・エス・ケイ 166
香川県	有限会社 広野牧場 168
香川県	株式会社 森のいちご 170
鹿児島県	株式会社 上室製茶 172
鹿児島県	株式会社 hishi 174
鹿児島県	株式会社 日野洋蘭園 176
沖縄県	有限会社 我那覇畜産 178
沖縄県	株式会社 マルシェ沖縄 180
沖縄県	株式会社 みやぎ農園 182

株式会社 大野ファーム

たゆみない労働環境の改善と循環型農業の実現

代表者名	大野泰裕
資本金	4,500万円
設立年	1986年7月
売上高	14億円
事業内容	生産(野菜・肉用牛)、加工、販売
所在地	北海道河西郡芽室町
経営規模	小麦35ha、てん菜10ha、大豆10ha、飼料用トウモロコシ10～15ha、牧草60ha 肥育牛頭数 F1 950頭、乳牛去勢1,500頭、和牛50頭 合計2,500頭
役員・従業員数	役員2人従業員20人(うち9人は(株)大野キャトルサービスへ出向)、パート2人
経営の特徴	◎現代表の就農時に大規模経営を目指して法人化した。 ◎地域内循環型農業、安全・安心な農畜産物生産によるブランド化を図っている。 ◎人材育成・組織づくりを重視している。

1. 経営の沿革

現社長の大野泰裕氏は大学卒業後、1986年（昭和61年）に実家で就農した。当時は畑作50haと肥育牛30頭の複合経営をしていた。1996年に代表に就任すると、肥育牛を200頭から一気に350頭まで増やした。

実は円高の影響で枝肉価格が暴落し、肉用牛生産を続けるかどうかの岐路に立たされていたが、1989に肉用牛の勉強のためにオーストラリアまで実習に行き、毎年増頭してようやく200頭にすることを考えるとあきらめ切れず、「続けていくには規模拡大しかない」と思い切った増頭に踏み切ったのだ。これを機に増頭を推し進め、現在は肥育牛2,500頭を飼養している。

増頭の一方で循環型農業、食の安全・安心の取

り組みも進めてきた。オーストラリアでの実習の際に農学博士のエリック川辺さんと親しくなった泰裕氏は、土壌研究グループSRUのメンバーとして土づくりに力を入れてきた。牛の堆肥で土づくりをして畑作物と粗飼料を生産するとともに、地域内の生産者と連携して堆肥と麦わらの交換も行い、地域内循環型農業を実践している。

また、2001年のBSE発生と牛肉偽装事件から食の安全・安心の大切さを痛感し、配合飼料は非遺伝子組み換え・ポストハーベスト不使用のものにし、成長を促進する抗生物質モネンシンの給与を一切やめた。さらに、安全・安心をより確かなものとするため、2008年に(株)大野キャトルサービスを設立して哺育・育成も手掛け、子牛からの一貫生産体制を整えた。こだわって育てた肉用牛はブランド化して販売している。

近年は農場の持つポテンシャルの「見える化」をテーマに、2013年に牛舎間の未使用空間を利用して太陽光発電を始め、2014年には自社や地域の農畜産物を使った料理を提供するカフェと、それらの食材の加工品の製造・販売も始めた。

2. 大規模経営を目指して法人化

泰裕氏が就農した1986年に、経営を見てもらっていた会計事務所から「これから農業をしていくならば、法人化して大規模な経営にしていってほしい」とアドバイスを受けた。経営主であっ

た父と相談し、法人化して大規模経営を目指すことを決め、3カ月ほどで法人を設立した。家計と経営の分離による経営内容の明確化、従業員が確保しやすくなること、節税などのメリットを期待してのことだった。法人化をきっかけに大規模経営を目指すという長期的ビジョンが決まり、一つの経営の転機になった。

3. メリットが得られるように経営する

法人化したことで家族に役員報酬、専従者給与を支払うようになり、家計と経営が分離されて経営内容が分かりやすくなった。また、法人化当時の従業員は1人だけで、肥育牛の本格的な増頭を図った1996年以降に増員を図ったが、法人化によって従業員の社会保険などが整備されていたため増員を進めやすかった。さらに、太陽光発電施設とカフェ・加工施設の建設にこれまでに最大の投資を行ったが、日本政策金融公庫の融資枠は法人の方が大きく資金を借りやすかった。

上記のように法人化のメリットを感じることができたが、そのためにはメリットが得られるように経営することが必要だと泰裕氏は指摘する。例えば、法人化すれば従業員を確保できるわけではなく、法人化した上で働きやすい環境を整えたり、人材確保の働きかけをしたりしなければ、社員は来ないし定着しない。当社では社会保険の完備はもちろん、4週6休を確保し、3～5日間の連休も定期的に取得できる。昇給や賞与、将来的な役員登用の道もあり、一般中小企業並みの労働水準を整えている。また、年に何度も地元の高校や大学を訪問し、優秀な学生の紹介を依頼するなどのリクルート活動も行っている。



4. 消費者が喜ぶことを第一に

当社は法人化を契機に大規模経営を目指し、畑作を維持しながら肉用牛生産の拡大を図ってきた。増頭を進める一方で循環型農業、食の安全・安心を重視し、環境や地域に配慮しながら消費者が喜ぶことを第一にした経営をしている。それが当社が生産する農畜産物の大きな特徴となってブランド化に成功し、経営発展を遂げている。

また、人材育成にも力を注ぎ、待遇面の充実のほか、月1回の勉強会や専属獣医師による現場での指導などを通じて従業員の技術向上も図ってきた。6年前からは役員・従業員と金融機関などの取引先の前で泰裕氏はその年の経営方針を発表し、従業員に代表の考えを明確に伝えることで意思統一を図っている。泰裕氏は一から組織づくりを進めてきたが、つくり上げては壊れの繰り返しを経験し、いかに人材を育て組織をつくり上げられるかが大規模経営を成功させるポイントだと実感している。改善を重ねながら粘り強く人材を育成し組織づくりを続けてきたことが、当社の経営発展の基盤となっている。

有限会社 ジェイファームシマザキ

酪農家と地域を守るための取り組みの中で着実に発展

代表者名	島崎美昭
資本金	900万円
設立年	2005年11月
売上高	2億7,000万円
事業内容	生産(酪農・肉用牛)、家畜流通
所在地	北海道野付郡別海町
経営規模	酪農 経産牛250頭、育成牛200頭、年間生乳生産量2,350t 肉用牛肥育 F1 30頭、乳牛雄30頭 牧草256ha、飼料用トウモロコシ50ha
役員・従業員数	役員3人、従業員1人、実習生6人
経営の特徴	◎地域で離農が増え、跡地を引き受ける形で経営規模が拡大した。 ◎離農する牧場を買い取る際、資金調達がしやすくなるように法人化した。 ◎酪農家で作る事業協同組合を通じて酪農の発展と地域の再生に取り組んでいる。

1. 経営の沿革

現社長の島崎美昭氏の父昭七氏が1948年（昭和23年）に現在地に入植し、1955年に酪農を始めた。1973年に美昭さんが就農し、1985年にフリーストール牛舎（35頭）を建てた。それまではつなぎ飼い牛舎（20頭）で放牧を取り入れながら飼養していたが、牛が牛床まで自由に行き来できるようにフリーストール牛舎を建て、元のつなぎ飼い牛舎で搾乳を行うようにした。

この施設で放牧主体の搾乳牛30頭規模の経営を行い、600万円前後の所得を得ることができた美昭氏は、酪農は放牧を中心とした飼養が一番良いと考え、これ以上の規模拡大はしないつもりだった。しかし、地域で離農が増えるに従って離農跡地を引き受けざるを得なくなり、現在は本社

牧場（哺乳・育成牛）のほかに第2牧場（乾乳牛、分娩・治療牛）、第3牧場（初妊牛）、共栄牧場（搾乳牛、パーラ）を有し、経産牛250頭と育成牛200頭を飼養して年間2,350トンの生乳を生産している。

一方、酪農は生乳を出荷したらその先の流通は他人任せになってしまうことに矛盾を感じていた美昭氏は、自分で流通・販売ができる肉用牛生産に取り組んだ。2000年、本社牧場に哺育・育成牛舎（400頭）を建ててホル雄の肥育素牛生産を始め、年間600頭を出荷。2006年頃からホル雄をF1に切り替え、2008年には肥育素牛生産から300頭の肥育牛（F1）生産に転換している。

さらに2009年には美昭氏の二男広平氏が㈱みどり工房を設立して、食肉加工を始めるとともに焼肉店を開店させ、肉用牛の飼育、流通、販売までの一貫体制が整った。ただ、近年の子牛価格の高騰で肥育の利益が薄くなったため、現在は㈱みどり工房で利用する分だけの肥育にとどめており、肥育牛頭数は60頭となっている。

また、2007年に美昭氏の長男洋介氏が合同会社ジャパンアグリテックを設立してコントラクター事業を始め、離農跡地を引き受けることで約300haまで増えた農地で飼料生産を担っている。

2. 資金調達のために法人化

酪農は最高の仕事であると確信している美昭氏

は、酪農家が減り、地域が疲弊していく状況を看過できず、酪農家を守り、地域を守りたいという強い気持ちを持って経営をしてきた。規模拡大の意向がないのに離農跡地を引き受けてきたのもそのためだ。その流れの中で、2005年に250頭規模のフリーストール牛舎と16頭複列の平行パーラを有する牧場（現在の共栄牧場）を購入する話が出た。それには改装費も含めて約1億円と高額な資金が必要であったため、美昭氏は資金調達がしやすいように法人化することを考えた。

また、地域に経営改善を必要としている酪農家があり、共同で法人を設立することによってその牧場を立て直したいという思いもあり、同年2戸共同で(有)ジェイファームシマザキを設立したのである。

3. 社会的信用度の高まりを実感

美昭氏が期待した通り、法人化したことで社会的な信用度が高まり、必要な資金を調達して牧場を購入することができた。その経験から大きな事業を展開していくときには法人化が必要と考え、息子たちが事業を始める際も法人化している。ただ現在、当社の労働力は従業員1人で、その他外国人技能実習生が6人となっており、従業員を増やしていく意向はない。そのため、法人化によって従業員を確保しやすくなるといったメリットはあまりなく、逆に経営者の立場からすると、法人の方が個人事業主よりも多くの社会保険料がかかることを負担に感じている。

4. 酪農の発展と地域の再生を考えた経営

当社の法人化は酪農家や地域を守りたいという



美昭氏の強い思いの中で進められたが、法人化後もその思いを持ち続け、行動に移している。酪農家が離農していく原因を考えたとき、美昭氏は酪農家の流通や販売の仕組み、特に農協のあり方を改革する必要性を感じ、2014年に酪農家の相互扶助組織「ちえのわ事業協同組合」を設立した。同組合では勉強会や組合員間の情報交換などを行っており、組合員の生乳だけで作った牛乳も市販されている。さらに、組合員の経営をサポートする事業、例えばコントラクター事業や運送業、建設業などを行う株式会社を設立する計画も進んでいる。

当社は酪農の発展と地域の再生を考えた経営を行っており、それは当社自身の経営発展にも寄与している。

有限会社 佐々木農園

地域資源の有効利用で食と環境を守る気概

代表者名	佐々木勝志
資本金	310万円
設立年	1998年9月1日
売上高	4,000万円(2015年3月期)
事業内容	生産(水稲・飼料作・野菜)
所在地	岩手県花巻市
経営規模	水稲28ha・飼料作6ha・小麦21ha(作業受託含む)・施設野菜24a
役員・従業員数	6人(内訳:役員3人・正社員1人・常雇2人)
経営の特徴	◎経営理念「農業人の本分に徹する」のもと、地域の食と環境を守るための活動に取り組む。 ◎経営内の法人部門(耕種)と個人部門(畜産)、経営外の防除組織と乾燥調製組織の連携による地域全体での発展を目指す。

1. 経営の沿革

現社長の佐々木勝志氏は、1996年に他産業就業からの転職により個人経営であった父の農業経営に参画した。その後、約1年半の準備期間を経て、1998年に耕種部門を中心に法人を設立。就農当時の経営面積は個人経営として、水稲10ha、飼料作5ha、施設野菜(ミニトマト)15aに和牛肥育40頭を加えた耕畜複合経営であった。その後、法人化にあたっては畜産部門を切り離し、個人経営部門として独立させた。

法人化は経営規模拡大の契機となり、高齢者の離農等、周辺の農家からの要望に応えることにより借地が拡大し、毎年約2haずつ規模を拡大するような時期が続いた。この期間は、設備の増設や作業スケジュールの調整等、大規模化に対応した生産技術の確立のための試行錯誤が続いたが、

結果的に畜産部門との連携に成功し、耕種部門(法人経営)と畜産部門(個人経営)の双方の規模拡大を遂げている。また、現状では、経営内外の組織間連携による地域に根ざした法人経営の確立にも成功している。

2. 法人化の動機

法人化の契機のひとつは、消費税制への対応であった。佐々木氏の就農時には、当時の自社さ連立政権によって消費増税の議論が再燃していた時期であった。そこで、将来を見据え、佐々木氏は財務面の効率化を図る目的から、経営移譲と同時に法人化することを父との合意により意思決定した。

ところが、地域との関係においては、法人として、従来から地域に存在した集落営農との間での様々な調整作業が必要であった。しかし、このことが以下に紹介するような地域内での多様な組織との連携による経営発展のきっかけとなったと考えられる。

3. 法人化後の経営発展と地域貢献

2016年における佐々木農園の経営規模は、水稲22ha、WCS6ha、牧草6ha、小麦21ha(受託15haを含む)施設野菜24aとなっており、法人化後、着実に経営規模の拡大に成功している。加えて、個人経営である畜産部門では、和牛繁殖20頭規模の経営を展開している。さらに、転

作対応等による農地の有効利用を進めることにより、将来的には50頭規模まで拡大することを目指している。

法人化の成功要因のひとつとして、外部組織との効果的な連携があげられる。具体的に、佐々木農園が連携する外部組織のひとつに乾燥調製グループがある。このグループは、地元の農協の協力により設立された任意組織であり、佐々木氏が役員を務めている。組織の設立目的は、地元の農協が2008年に広域合併したことによって余剰となったライスセンターの借り受けであり、佐々木農園を含む5つの経営体による共同利用組織として活動を続けている。

また、佐々木農園が連携する外部組織には共同防除グループも存在する。このグループは、2005年に設立された農事組合法人であり、佐々木氏が役員を務めている。具体的には、無人ヘリによる2,000haの防除作業を請け負っている。特に請負面積の60%がJAを経由した取引であり、資材の一部もJAから調達していることなどにより、地域の他業者よりも20～60%安価な料金で防除作業を請負うことを可能としていることがユニークな取組内容である。また、このことが評価され、



地域の他農家からの信頼も厚く、地域資源の維持管理に貢献していることから、現在、さらなる組織の発展に向けて、農事組合法人から株式会社への移行の手続きを進めているところである。

以上のように、佐々木農園の法人化後の経営展開には、自経営（個人・法人両経営）の発展だけではなく、地域の他経営との連携、広域活動組織の運営、地域内資源の有効利用等、法人としての公益的活動「地域の食と農業を守る」ことを積極的に推進してきたことは特筆すべき点である。

4. 法人化のメリット

法人経営内部においては、家族経営を土台とした法人化であるため、納税や社会保障関連費用についての考え方が明確になったことがメリットのひとつであると考えている。

また、生産物の販売だけではなく、生産資材の調達について、多様な業者との取引関係が構築できたこと、日本政策金融公庫をはじめとする多様な金融機関との取引が可能となったことなど、法人化による信用力の向上は、経営発展の主要な源泉のひとつであると評価している。

他方、米の消費者への直接販売にも取り組んでおり、一定の数量を見込むことができる固定客との継続取引にも実績がある。しかし、主な米の販売先は、乾燥調製グループとの連携とも関連し、今後も農協系統との取引を重視する姿勢である。つまり、「地域の食と農業を守る」ことを第一に活動することが、佐々木農園の一貫した経営理念である。また、そのためには、佐々木氏個人としても「約束を破らない」という行動規範を大切にしているとのことであった。

株式会社 西部開発農産

農地を守り、地域に貢献しているモデル法人

代表者名	照井勝也
資本金	2,700万円
設立年	1986年4月11日
売上高	5億5,300万円(2016年3月期)
事業内容	生産(水稲・野菜等)、販売、加工
所在地	岩手県北上市
経営規模	田650ha、畑150ha、肉用牛肥育100頭、肉用牛繁殖85頭
役員・従業員数	116人(内訳:役員4人、常時雇用42人、パート60人、実習生10人)
経営の特徴	◎「農地を守る」という経営理念に基づく経営規模拡大。 ◎経理や労務管理の充実が法人発展に貢献。

1. 経営の沿革

西部開発農産は岩手県北上市の平坦水田作地帯に所在し、1986年(昭和61年)に法人化した大規模複合経営である。主な事業は耕種、畜産、加工、直販等であり、耕種部門では水稲295ha、小麦150ha、大豆280ha、ソバ130ha、アスパラ3ha、青ネギ1ha、ベビーリーフ60a、トマト10aを生産し、畜産部門では繁殖牛85頭、肥育牛100頭を飼養している。

創業は社長の祖母が開拓地である当地に入植した昭和初期に遡る。創業当時は水稲と酪農の複合経営を小規模で営んでいたが、その後畜産部門については酪農の労働時間が長く負担に感じたことから肥育に転換した。さらに、近年のもと牛価格の値上がりを背景に繁殖牛も導入することとなり、現在は肥育繁殖一貫経営である。

耕種部門では減反政策の開始に伴い地域の転作

委託の需要が高まったことから、地域内の他の3農家と共同で転作受託組織をつくり麦大豆等の転作受託を開始した。転作受託面積は毎年増加し、法人化した1986年には約50haに達していた。さらにその後、加齢により耕作できなくなった転作委託者から農地を預かってもらいたいという要望が増え、田の経営面積が拡大していった。

現在の約800haまで拡大を続けた背景には、「地域の農地を守る」という経営理念があり、条件の悪い農地であっても耕作を頼まれれば引き受けてきた。祖母が入植した当時は食糧難であったため、食べ物をつくる農地を荒らすのはもったいないという考え方があり、その考え方が現在も経営理念として受け継がれている。

2. 法人化の動機

高齢農家の離農により農地が集まり経営規模が拡大する中で経理が複雑化し、先代が行っていた単式簿記では対応が難しくなった。そのような状況を見た普及センターの職員が法人化の話を持ちかけたことがきっかけである。当該指導員は経営分野が専門であり、法人化のメリットとデメリット等について情報入手ができたことで、法人化に踏み切ることができた。

その他の動機としては、畜産等の労働集約的な部門が労働過多になりがちであったことから、法人化により就業規則を整備し、タイムカードによ

る勤務時間管理や時間外手当の支給等の仕組みを整えたいという思いがあった。

3. 法人化のメリット

想定していた法人化のメリットは実感できている。特に就業規則の整備により役割分担が明確化でき、交代で休暇をとることができるようになるなど労働条件が大きく改善した。法人化のデメリットは特に感じていない。

想定外のメリットとしては、公庫や地銀等の金融機関からの融資が受けやすくなった点である。法人化前後の時代は農業に対する融資に金融機関が消極的であったため、その利点を認識できなかったが、近年は農業に対して積極的に融資する流れにあり、法人化には資金調達の面で有利といえよう。

法人化当時は金融機関からの融資に担保が必要であったが、借地が大部分であったため多額の融資が受けられなかった。担保が無い状態で経営面積が拡大していく状況に苦勞したが、今のような情勢であれば、そのような心配もないだろうと感じている。

4. 法人化後の経営発展

現在の経営規模は冒頭で示したとおりであり、法人全体で約5.5億円を売り上げ、116人を雇用する。雇用創出、農地の保全等の面で、地域社会に対する貢献は非常に大きい。

耕種部門や畜産部門単独の経営でも成立するような規模であるが、社長は複数の事業を一社で抱えるメリットを以下のように考えている。第一に、米が不作であっても畜産で収益を確保するという

ように、リスク分散が図れる点である。

第二に、人材育成の面で、個々人の適正に合った部門に振り分けられる点である。採用の段階では個人の適正を把握することが難しいため、単一経営では適正に合わない人材を雇用するリスクが高まる。当該法人では1年目に複数の作物の作業を経験させ、2年目以降は会社が適性を見ていずれかの部門に配属する。

第三に、経営内部で耕畜連携が可能な点である。畜産部門の堆肥を耕種部門で利用し、耕種部門で生産した稲（WCS）を畜産部門に供給している。これにより、生産資材の調達及び家畜糞尿処理を低コスト化できる。

また、人材育成面では成果に基づくキャリアアップ、免許取得の半額～全額補助、担当する業務に特化したプロフェッショナルを育成する方針など、随所に特色が見られる。

これだけの大規模な事業を複数部門経営し、多くの従業員を雇用・育成するためには、法人化により経理の高度化、就業規則の整備、役割分担の明確化等の企業的な経営体制を備えることが必須と思われる。法人化を通して事業規模の拡大を続け、地域貢献という経営理念を実現している事例である。



有限会社 盛川農場

販路開拓と利益の内部留保に注力

代表者名	盛川周祐
資本金	300万円
設立年	2005年
売上高	7,000万円(2015年)
事業内容	生産(水稲等)
所在地	岩手県花巻市
経営規模	71ha
役員・従業員数	4人(内訳:役員2人、常時雇用2人)
経営の特徴	◎少人数で大面積を耕作し生産コストを削減。 ◎法人化で信用力が向上し、販路開拓に貢献。 ◎法人化により利益を内部留保しコスト削減のため機械投資へ。

1. 経営の沿革

盛川農場は岩手県花巻市西部の平坦部に位置し、2005年に法人化した有限会社である。構成員は家族4名であり、水稲24ha、小麦38ha、大豆5ha、子実トウモロコシ4.4haを生産している。

社長の盛川周祐氏が就農したのは1974年（昭和49年）、大学卒業後の23歳の時である。当時は米専業の2～3ha程度の経営であったが、米価が高く生活できるだけの収入が得られていたという。反面、周囲の農家も米の生産意欲が高く、農地を貸してくれる人が少なかった。

このような状況下で収益の増大を図るため、平成に入るところから小麦の作業受託を始めた。減反政策により転作作物の委託を希望する農家が増加したためである。また、この時期には育苗ハウスを活用した野菜生産にも取り組んだ。

その後、転作を受託していた農地を借地し、小

麦の経営面積を拡大していった。米生産に向かず畑作に適した農地であったが、そのような農地を好んで集積した。盛川氏には少ない人数で大きな面積を耕作し利益を上げるという主義があり、水稲よりも省力的な畑作物の生産を拡大することを選んだ。その後、小麦に連作障害が出始めたことから大豆を導入し、さらに大豆作においても雑草被害が拡大したためトウモロコシを導入するといったように品目を増やししながら畑作を拡大していった。

その間、水稲作の面積はほとんど拡大していなかったが、乾田直播技術が開発されたことにより、水稲作においても畑作的な省力栽培が可能になると考え、2004年頃より水稲の作付面積を拡大し始めた。現在、水稲24haのうち約半分が乾田直播栽培によるものである。

2. 法人化の動機

法人化前の農産物の販路はJAの共販がメインであったが、生産量の増加に伴い他の販売チャネルの開拓が必要となった。その際、法人化によって信用力の向上を図ることが有効ではないかと考えた。経営規模拡大に伴い収益が増加していったが、農家の収益としてすべて家計に分配されている状態では経営発展に繋がらないと感じていた。そのため、法人化して経営としての利益がきちんと見えるようにもしたかった。

法人化にあたっては、岩手県の農業委員会の支



援組織から書類の作成等の基礎的な指導を受けたほか、自身でマニュアル本を読むなどして準備を進めた。苦労した点は、法人化後の業務内容について、販売事業に取り組むかどうかなど、将来の経営展望を見通した上で申請する必要があった点である。この点は、マニュアル本では十分に情報が得られず、支援組織の助言を受け対応したという。

3. 法人化のメリット

法人化後、期待していた法人化のメリットを実感できているという。一時期生産していた馬鈴薯については、取引先の加工メーカー側から、個人の農家と取引しているよりも法人と契約生産しているという方が消費者向けに安心をアピールしやすいなどの具体的評価も得られた。

現在、米は一部JAに、他は米穀卸への直接販売を実施している。米穀卸は販売業務だけでなく、実需者からのニーズの高い品種を法人に伝える役割を担っている。このように、法人化による信用力の向上が販売面に大きく貢献している。

反面、社会保険料が高い点を法人化のデメリットと考えている。他産業の大企業と同様の基準が適用されること自体に疑問が感じられる。この問題を解決するためには、法人化後に収益を拡大し

ていくしかない。

従って、現状維持を目的とする法人化にはあまり意味を見出すことができない。一方で、法人化後に経営規模を拡大していく意向がある場合には、社会保険料の増加等のデメリットを上回るメリットを法人化により享受できると考えている。

4. 法人化後の経営発展

現在、単純計算で一人当たり約18haを耕作し約1,750万円を売り上げており、少ない人数で大きな面積を耕作するという方針が成果として現れている。最近では、水稲作や麦作においてGPSを搭載した農業機械を導入し、代かきや播種の重複を避ける等のさらなる効率化を目指している。法人化により利益を可視化し内部留保してきたことが、このような新規投資に必要な財源確保に繋がっている。

また、米の生産において取引先から実需者のニーズを収集し、売れる品種を作るといった販売までを見据えた生産も収益増に繋がっている。さらに、新たな取り組みとして、地域の他法人とグループをつくり、米穀卸との間で生産コストに基づく単価設定による販売契約を結び、価格変動リスクを緩和しようとしている。これらの取り組みにおいて、取引先には、信用できる生産者の米を安定的に仕入れることができる利点がある。このような販売面での経営展開には、法人化による信用力の向上が寄与していると言える。

以上から、当該法人の経営発展の要因は、ぶれない経営方針と、経営方針に沿った経営展開の中で法人化という手段を有効活用している点にあると考えられる。

有限会社 耕佑

水耕栽培で周年雇用を確立し、地域に貢献

代表者名	黒澤光啓
資本金	950万円
設立年	1998年1月13日
売上高	1億6,700万円(2016年3月期)
事業内容	生産(水稲・水耕栽培)、販売
所在地	宮城県栗原市
経営規模	水耕ハウス(9棟1.13 ha)、水稲(16ha)
役員・従業員数	29人(役員4人、正社員10人、パート15人)
経営の特徴	◎経営の柱となる水耕栽培を導入したことで、周年雇用体制を確立し、地域の新たな雇用を生んでいる。 ◎市場で圧倒的シェアを占めることで値決め販売を可能にし、経営安定化の実現と経営計画の策定に役立っている。

1. 経営の沿革

有限会社耕佑は宮城県北西部の栗原市一迫地区南沢集落にある。もともと水稲に葉タバコや畜産を組み合わせた中核農家が多い南沢集落は、1990年に県の「農業・農村活性化モデル事業」の指定を受けた。

集落全体で地域の農業の将来について話し合うなかで、1992年、4戸の農家が任意の農業生産組合「耕佑会」を設立。集落営農の担い手として、農業機械への過剰投資や家族労働の限界などの課題解決のため、稲作の春・秋作業の受託や水稲苗の販売などを始めた。

規模拡大への契機となったのは、周年労働を目的に導入した葉物野菜の水耕栽培だった。1995年、ハウスの1号棟を建てサラダ菜とレタスの栽

培を開始。その後、徐々にハウスを増棟して栽培品目を増やし、2006年に法人化した。

現在はハウス面積が1.1haと当初の10倍ほどまで拡大し、そのうち、葉物野菜が全体の売り上げの7割以上を占める。全体の売り上げも任意組合立ち上げ時の4倍超まで伸びているが、必要とされる野菜を作るようにしており、販売先が決まらないまま規模拡大はしないことを決めている。

2. 法人化の動機

1992年に耕佑会が設立すると、まず稲作の秋作業の受託を始めた。2年後には水稲苗の販売や田植えなどの春作業の受託がスタート。実働期間が年間4ヶ月ほどになり、周年で協働できる体制を整えようと、新たな作目の導入検討を始めた。

当初はイチゴ栽培も候補にあがったが、先進地視察を経て、水耕栽培による葉物野菜の導入を決めた。導入後は順調に経営規模を拡大したものの、課題も生じた。構成員は各自の農業経営を継続していたため、任意組合全体としての経営管理が甘くなりやすく、実働日数をもとに決まる構成員の収入は変動が大きかった。

そこで、法人化に着手することにしたものの、問題は構成員の合意形成だった。任意組合では各構成員の責任は同等だが、法人化すれば責任の度合いが変わる。また、借入れも増えるため、将来的な不安を訴える構成員もいた。

その時、大きな安心材料となったのが、水耕栽培を始めた1995年から3年間にわたる実績だった。一年中、安定した収入を得られることも心強く、売り上げで1億円を突破した1998年、有限会社を立ち上げた。

3. 法人化して感じたメリット

法人化後、設備投資が増えることは予想していたものの、人件費と社会保障費の負担は想像以上に大きかった。その一方、厚生年金など社会保険が充実し、将来にわたって生活が保障されたことは、構成員にとって大きなメリットだった。法人化後、一時は資金不足に陥り、解散を考えた時期もあったが、経営管理を強化し売り上げを伸ばすことで乗り越えた。

また、法人化の最も大きな利点は、優秀な人材が集まりやすくなったことだった。現在、役員や社員、パートなど常時30人ほどが働いており、その多くが地元の栗原市内から通勤している。非農業経験者の若い人材も多く入社しており、地域の農業を維持する大きな役割を担っている。

人材育成に関しては、中小企業同友会のセミナーに社員を積極的に参加させるほか、年3回、役員が入らないワークショップを実施し、職場環境や生産効率向上について自由に話し合う場を設けている。経費は増えたものの、将来にわたって安心して働ける環境を整えたことで人が集まり、会社の経営発展に持続的に取り組めることは経営にとってプラスになっている。

4. 法人化後に経営が発展した内容・要因の分析

現在、耕佑は葉物野菜の約70%をJA経由で仙



台市場に出荷している。市場と良好な関係を築き、出荷要請に応じた生産体制を徹底してきた。主要作目であるサンチュやサラダ菜は市場の県内産シェア80%を超えており、「耕佑ブランド」として定着している。

その結果、市場との信頼関係に基づいた値決め販売が可能となり、生産ロスや価格変動が少ない安定経営を実現できた。また、値決め販売ができるため経営計画の策定にも役立っている。

市場以外で販路を拡大しているのが、業務用野菜の直接販売である。全体の約30%の葉物野菜を量販店やチェーン店に直接販売しているが、法人化で信用力が向上したうえ、天候不順などの影響を受けず、通年で安定供給できる強みが評価され、年々引合いが増えている。

最近では、これまで築いてきた業者とのパイプを活かし、自分たちの野菜と一緒に栗原地域の農作物を販売する取り組みも始めた。理念は「自然の恵と人の輪を拡げ、いのちの食文化を創造します」。集落営農の担い手としてスタートした耕佑は、南沢集落にとどまらず、栗原地域一帯の農業活性化に寄与しながら、経営発展に取り組んでいる。

デリシャスファーム 株式会社

女性の視点を活かした、生産と加工・販売

代表者名	今野文隆
資本金	5,000万円
設立年	1998年9月7日
売上高	1億4,000万円(2016年3月期)
事業内容	生産(トマト)、加工、販売
所在地	宮城県大崎市
経営規模	鹿島台農場(トマト・他野菜)、南郷農場(トマト)、深谷農場(トマト)、カフェ・直売所、加工場 計約2.3ha
役員・従業員数	29人(役員3人 正社員11人 パート15人)
経営の特徴	◎規格外が出やすい品種の短所を逆手に取り、加工部門を充実させることで、通年収入と経営規模拡大につなげている。 ◎女性のキャリア形成に配慮した人材育成で女性管理職も多く、主要購買層である女性を意識した商品開発を行っている。

1. 経営の沿革

1969年(昭和44年)、代表の今野文隆氏は父親の跡を継いで就農し、30坪(約1a)ほどのパイプハウスでトマト栽培を始めた。1980年、約1,000坪(約3,300㎡)の大型鉄骨ハウスで「玉光デリシャス」の栽培を開始。1998年、隣町に農地を購入して約2,200坪(約7,260㎡)の大型鉄骨ハウスを建てるとともに、有限会社を設立した。

2006年に加工部門を立ち上げ、翌年、自社内に加工施設を整備。

経営規模拡大にあたっては「玉光デリシャス」の栽培が契機となった。この品種は土作りが大変で栽培が難しく、当時「幻の種」と呼ばれていた。しかし、甘みと爽やかな酸味のバランスがよく濃厚なトマトの味が楽しめるのが特徴。収量より味

に重点を置いたトマト作りは、その特色ある美味しさから多くの支持を得た。

現在は県内北部3カ所に約2.3haの農場を有し、年間約130トンのトマトを生産しているほか、約50アイテムにわたる自社農産物の加工・販売にも力を入れている。

2. 法人化の動機

就農以来、いつかは法人化したいと思いながら「玉光デリシャス」の栽培に試行錯誤を重ねていた文隆氏。1985年頃、水分を控えて糖度を増す節水栽培を本格的にスタートしたのを機に、銘柄を「デリシャスとまと」に変更。その美味しさが口コミで評判を呼び、注文が増えたという。

1990年、敷地の空きスペースに600坪(約1,980㎡)のハウスを増設、1998年には農協を介して隣町に農地を買い、約2,200坪(約7,260㎡)の大型鉄骨ハウスを建設した。隣町の農地は日照条件もよくトマト栽培に向いていたが、一度に2倍近く農地を拡大することになり、新たな従業員の雇用を迫られた。

家族でこなせる面積には限りがあり、規模拡大を考えれば今後も雇用は避けて通れない。よい人材を安定して確保するためには、就業規則や社会保険などを整備し、法人化して対外的な信用力を高めることが必要だった。

また、家族経営で経営と家計の分離が難しく、

どんぶり勘定になりやすい現状から脱却し、しっかりと経営を管理したかった。周囲に法人化した知人がいたこともあり、思い切って有限会社を設立することを決めた。

3. 法人化して感じたメリット

有限会社を設立した年、5人の従業員が入社。法人化することでよい人材が集まりやすくなったものの、課題となったのは事務量の増大と資金繰りだった。文隆氏は事務専任の従業員を置いたほか、生食用トマトの出荷時期だけではなく、年間を通して収入を得る対策に力を注いだ。

まず、2001年と2003年、2カ所の農場にパイプハウスを増設。他作物を栽培し、農協や直売所などを通して販売した。また、規格外品が出やすい「デリシャスとまと」は、形が悪く販売できないトマトが全体の3割にのぼる。それらを有効活用するため、2006年、加工部門を設置。販売先を開拓するため商談会に出る機会が増えた頃、会計士から株式会社化した方が対外的な印象がいいのではないかと勧められ、2006年、株式会社へ改組した。

様々な課題はあったものの、雇用が安定したことで経営の柔軟性が増したほか、団塊世代の従業員が退職した今でも若い世代の人材が入社し、栽培管理や商品開発において能力を発揮しており、法人化のメリットは大きかったと感じている。

4. 法人化後に経営が発展した内容・要因の分析

加工部門は妻の栄子さんが中心となって事業化が図られた。売り上げは順調に伸び（1年目約450万円→5年目約2,000万円→10年目約3,500万円）、

全体の売り上げが1億円を突破することができた。

農場では女性が全従業員の8割を占めるだけではなく、女性役員（3人中2人）や女性管理職（6人中5人）も多い。加工部門では女性消費者の目線を意識し、当初から女性のアイデアを積極的に取り入れる方針を明確化した。

女性だけの企画会議を実施するほか、新商品開発・商談会への出店などの営業活動はすべて女性が担当する。女性目線の商品やパッケージなどは贈答品としての人気も高く、首都圏の百貨店からも引合いが多い。

資材高騰の影響もあり、今後は農園の規模拡大よりも加工部門の営業力を強化し、自社ブランドで販売する加工品の割合を増やすことで経営発展を目指している。そのためにも、パートからの正社員登用、新入社員の販売会参加など、女性のキャリア形成に配慮した人材育成に力を注ぎ、常に消費者の目線を意識した経営を目指している。



株式会社 ヒルズ

多角化経営とともに進める多彩な地域活性の取り組み

代表者名	佐藤克美
資本金	8,120万円
設立年	1982年5月1日
売上高	18億8,580万円(2016年3月期)
事業内容	生産(養豚)、販売
所在地	宮城県大河原町
経営規模	母豚1,700頭、年間出荷頭数40,000頭
役員・従業員数	103人(役員9人、正社員73人、パート21人)
経営の特徴	◎全国の養豚業者が加盟する組織を設立し、ブランド展開することで財務と生産の両面から経営を見直し、発展を遂げている。 ◎地域に寄与するアグリビジネス事業を展開したことで、経営基盤の強化や新たなビジネスの可能性につなげている。

1. 経営の沿革

創業者の佐藤希志男氏が就農したのは1964年(昭和39年)。当初は家業のりんご栽培をしていたが、1969年、乾燥して風通しのよい土地柄を考慮し、りんご畑に畜舎を建て養豚一貫経営を始めた。母豚15頭からのスタートだった。

1982年に有限会社佐藤養豚場を設立。母豚は200頭を超え、売り上げは5,000万円に伸びた。その翌年、柔らかくて臭みがなく、日本人の舌に合った「和豚もちぶた」の飼育を開始。規模拡大を加速させる大きな要因となった。

1993年と1999年には廃業した町内の養豚場跡地を借りて第2・第3農場を開設。2001年、株式会社ヒルズに改組すると、同年、町外の養豚場跡地に第4農場を開設した。母豚は1,000頭を超え、

売り上げも8億7,000万円に達した。

養豚業の規模拡大を図る一方、アグリビジネス事業に取り組み、2010年、息子の克美氏に経営を引き継いだ。現在の売り上げは養豚業15億円、アグリビジネス事業5億円になる。手がける事業は多岐に渡るが、あくまで本業は養豚業であり、畑違いの事業には手を出さないことを決めている。

2. 法人化の動機

就農当初、自分とサラリーマンの月収の差にショックを受け、「他産業と比べて見劣りしない農業経営」を目指すことを心に誓った希志男氏。県内外の勉強会やセミナーに積極的に参加するなかで、法人経営の必要性を強く感じた。

1982年に法人化すると、全国の養豚業者とともに株式会社グローバルピッグファーム(GPF)を設立、生産・経営の両面から努力を重ねた。GPFに加盟する養豚業者は、徹底した衛生管理のもと、種豚、飼養などのシステムを統一し、独自改良した「和豚もちぶた(品種名LWD)」を一元集荷・販売することで、食肉市場は通さず、特定の問屋に直接販売している。現在、ヒルズはメンバーのなかで最も大規模だが、常に販売先が確保されていたことが規模拡大の要因だったといえよう。

また、GPFでは財務内容の公開も必須で、売



り上げ・経費などの財務指標や豚の生産記録などのデータはすべて一元管理しており、定期的に詳細な分析を行っている。分析結果は全メンバーに公開され、決算時期も統一しているので、経営間比較をして互いに切磋琢磨することができた。

3. 法人化して感じたメリット

法人化後は、養豚業をさらに発展させるため、環境対策や労働環境の改善に取り組んだ。1996年には臭気を除去し高品質堆肥を製造する「高品質堆肥製造施設」、1997年には農業用水水質基準を大きく上回る「浄水浄化処理施設」を整備し、自然環境にやさしい生産システムを構築している。また、他産業に見劣りしない労働環境を実現するため、1999年に週休二日制と週40時間労働を導入した。

様々な取り組みを進めながらも、希志男氏にはある危機感があった。養豚業は臭いや排泄物などの問題から地域の理解がなければ成り立たない。しかし、養豚業だけでは地域との相互の関係は生まれにくく、いつか地域のなかで孤立しないとも限らない。将来、規模拡大を進めるうえでも、養豚業に対する理解を得ながら地域とともに発展成

長していけるような企業にならないといけない。

そう考えていた時、農地法が改正。社会から農業を産業として幅広く認められたいという思いを込めて、平成13年株式会社に改組。同時に、アグリビジネス事業に参入することを考慮し、社名を「ヒルズ」とした。

4. 法人化後の多彩な取組み

2003年に自社製品や地元の農産物などを販売する直売所、2006年に敷地内の天然温泉を活かした日帰り入浴施設とレストランを開設。地域の交流や地産地消の拠点として、年間35万人が利用している。

経営理念は「地域になくてはならない企業」。地域への恩返しや利益還元を目的としたアグリビジネス事業は、採算よりも地域に喜ばれることを重視し、ヒルズを中心に様々な人が相互に結びつくことで、地域の資源循環・地域連携を目指している。

後を継いだ克美氏はそうした事業の充実を図りながら、他企業と連携することで、お互いの強みを活かし、採算を重視した新たな事業も展開できないか、模索している。2015年には県内の大手外食産業と共同出資したレストランを仙台市内にオープン。ヒルズが素材を提供し、ノウハウを持つ相手企業が運営を担うことで、「和豚もちぶた」の知名度向上を狙う。

本業である養豚経営に軸足を置きながら、養豚業に連なるアグリビジネス事業を展開したことは、経営の土台となる地域との繋がりを強固にしただけではなく、持続的で発展的な経営を行う上で様々な可能性を生んでいる。

有限会社 栗原農園

女性の視点を生かした生産と販売で堅実経営

代表者名	栗原玄樹
資本金	300万円
設立年	1993年
売上高	1億円
事業内容	生産(水稲・野菜)、販売
所在地	茨城県常陸太田市
経営規模	8,200㎡(水耕栽培ハウス)
役員・従業員数	27人(内訳:役員3人、常時雇用3人、パートアルバイト21人)
経営の特徴	◎レストラン等との契約販売と食の提案。 ◎正社員の役員登用。 ◎設備投資のタイミングを見極める。

1. 経営の沿革

(有) 栗原農園は、茨城県常陸太田市に位置し、施設水耕栽培でこねぎ、サラダ用野菜（ルッコラ、サラダ菜、クレソン等）、米（こしひかり）、もち米等を生産している

1993年に、現会長の栗原昌則氏が脱サラして創業した。年間安定して出荷できるものとして水耕栽培を開始。水耕栽培は水が非常に重要であるが、不純物の少ない雨水利用して、独自の水養液を作っている。水耕栽培のこねぎが経営の中心を占める。

これまで県の事業を有効に利用しながら規模拡大を進めてきた。1998年には県の事業により、それまでの2.5倍のハウスを建て、雇用を検討するようになっていった。

販路については、約95%が契約販売で、現在70社超と取引がある。創業当時は、JA経由での

販売を行っていたが、昌則氏の妻の恵子氏からスーパーや直売所での販売が良いのではないかと提案され、徐々に販路を拡大してきた。現在では、都内や茨城県内のイタリアンレストラン等との取引もしているが、取引先には、ハウスを実際に見学してもらい、栽培方法や生産現場を理解してもらったうえで取引するようにしている。

2016年には息子の玄樹氏に経営継承し、組織としての若返りを図っている。

2. 法人化の経緯

法人化のきっかけは、①将来の継承問題、②昌則氏自身がこれまでやってきたことを次世代につなげたいという強い思いがあったことである。昌則氏自身は、従事者1人あたり売上2,000万円と想定して経営していたことから、個人経営で3,000～4,000万円程度になった頃から雇用の導入と法人化を考えるようになったという。

現社長の玄樹氏は、調理師になりたいと考えていたといい、高校卒業後、調理関係の専門学校に進学した。昌則氏も、子どもの希望する進路に進めばよいと考えていたため、玄樹氏に継承する予定はなかった。ただし、昌則氏は第三者でも良いので、誰かには継承したいと考えていたという。そのためにも、法人化することにし、地元の農業改良普及センターからの働きかけもあり、2006年に実現した。

3. 法人化後の経営状況

法人化当初は、前述の通り、玄樹氏を継承者としては考えていなかったが、その後、玄樹氏側から家業に入る旨を伝えられ、まずは農業の基礎知識を学ばせるために、農業大学校に2年間通わせた。従業員の人材育成の特徴としては、正社員を役員に登用するようにしている。役員として登用するか否かは、入社後、早い段階に検討している。

玄樹氏が経営に関わるようになってからは、正社員が20代の男性中心であるため、後々話すよりは、現時点で、20年後、30年後の自分の将来像を考え、本人にも判断させることが重要だと考え、早い時期に会社の方針を伝えるよう心がけている。その際の判断のポイントとして、①会社の経営方針と本人が同じ方向を向くことができるか、②会社と本人の間に信頼関係が構築できているかをあげる。従業員を役員として登用して、株を所有させる理由は、経営者としての意識を醸成し、責任感を持たせるためである。

パート従業員は、20～40代がサラダ用野菜で、50-60代がこねぎを担当。こねぎは最低賃金を保証する形で歩合制を取るなど、仕事に対する経済的モチベーションを高めるように工夫している。

法人化後、栗原農園では、経常利益で赤字を一度も出しておらず、優良な経営を行ってきた。今後、さらに、栗原農園が成長しながら理念を達成するためには、時代に合った経営が必要であると考えている。

創業当時(1993年)とは消費者の目線が全く異なっていて、非常に厳しくなっていると感じているからである。そこで、農業改良普及センターの



支援を受けながら、2015年にJGAPの認証を取得し、会社としてのイメージアップや自分たちの経営改善を行っている。

4. 法人化後の経営発展

気象変動等により、経営に大きな影響を与えるタイミングが定期的に訪れると昌則氏が感じているため、規模拡大や設備投資のペースは、5年に1度と決めている。設備投資をする際には経営上一番良い時期に行う法人も少なくないが、昌則氏は、むしろ低調な時期に投資する。それにより、過剰にならないようにすることができ、経営に過重な負担を与えないように工夫している。

こねぎについては、生産量が全体的に多い時期(特に春先)はあえて生産せず、従業員で生産可能な範囲で生産し、可能な限り適期を見極めようとしている。

栗原農園の場合には、玄樹氏が調理師免許と野菜ソムリエ、恵子さんも野菜ソムリエの資格を有しており、食の提案を消費者や実需者に行うことが可能となっていることも、経営発展の理由の一つとして考えられる。

玄樹氏が同世代の若い従業員とともにどのような経営を行っていくのか、今後の動向に注目したい。

有限会社 なかのきのこ園

周年供給にこだわる原木シイタケ栽培

代表者名	飯泉厚彦
資本金	300万円
設立年	1999年10月
売上高	2億円(2016年9月期)
事業内容	生産(原木シイタケ)
所在地	茨城県つくば市
経営規模	原木シイタケ20万本
役員・従業員数	25人(内訳:役員3人、常時雇用2人、独立希望の技術研修生2人、アルバイト2~3人、パート15人)
経営の特徴	◎父の代に法人化。現代表は10年前にUターン就農して社長になり、従業員を採用して本格的な雇用型経営に移行。 ◎香りと味の良い原木シイタケをハウス栽培し、仲間と5人で生協に安定供給し、信頼関係を構築。生協組合員との交流などにも積極的に取り組む。

1. 経営の沿革

1999年10月に、現代表である飯泉厚彦氏の父が有限会社なかのきのこ園を設立。資本金300万円で、役員は父と母の二人であった。厚彦氏は、「お前は将来、家に帰ってきてシイタケの仕事を手伝うんだ」と言われて育ち、それに反発して、東京で写真の仕事をしていた。しかし26~27歳くらいに実家の経営規模拡大に伴って手伝いを始め、2007年に当法人の代表となった。

法人化した経緯は明確でないが、事業規模が1億円を超え、家族4人とアルバイト、農繁期(植菌の時期)には近所の農家女性を臨時で雇用していたものの、経営規模が大きくなってきたので、周囲から勧められて設立したのではないかという。

厚彦氏の父親は当初から、シイタケの原木栽培

という「昔ながらの栽培方法」と原木シイタケの「香りと味」にこだわってきた。ビニールハウス栽培をすることにより、周年供給方式を確立。販売は、1983年に発足したJAつくば市谷田部産直部会の一員として、首都圏コープ事業連合、現在のパルシステムとの産直を主体としてきた。

2. 社長就任後の経営展開

社長交代のきっかけは、事業主の社会保険加入である。先代社長は加入するつもりがなかったもので、交代して厚彦氏が代表に就任、社会保険に加入した。出資金の300万円は現在、厚彦氏・父・母で三分している。

売上高は、2009年に2億4,000万円でピークであった。2010年は天候不順で2億2,000万円、2011年に東日本大震災と原発事故があったが、その影響が出たのは2013年で、1億3,000万円くらいまで落ち込み、2014年からは好転し、2016年9月決算では約2億まで回復した。

厚彦氏が社長を引き継いで10年が経過したが、後半の5年は原発事故による原木汚染・山の汚染の中で、原木シイタケ生産を守る挑戦であった。震災後の売上高の落ち込みは風評被害ではなく、原木確保が難しくなる中で、生産縮小せざるを得ないためであった。現在も、原木の段階で放射能検査を行い、製品検査を実施している。

厚彦氏は、社長就任以降、正社員を5人まで増



やしたいと、努力をしてきた。これまでの従業員は大きく二つに分かれる。独立就農希望者と従業員希望者である。前者は極めて意欲が高く、約半数の人が自分の希望の期間をつとめあげて就農していった。後者は当法人で長く勤務したいとする人であるが、短期で離職する人が多かった。経営者として様々な努力を続けているが、誰でもこの仕事を長く勤められるようにすることは難しいと実感している。

3. 「現在」の経営状況

2015年の経営状況は、5棟のビニールハウスで約20万本の原木シイタケを栽培している。ハウスは加温可能であるが最小限しかしていない。原木シイタケの作業は、原木への植菌ののち、育成作業と発生作業に分かれる。現有人員（正社員2人、独立就農希望者2人、アルバイト・パートが10～15人）に加え、これから正社員をさらに3人増やしていきたいと考えている。現在、収穫・袋詰め・出荷は、先代社長が責任者で10人のパートの指揮を担っているが、責任者を交代するためにも従業員の育成に力を注いでいる。

4. 法人化による経営発展の分析

当法人では、父親の時代に、売上1億円レベル

で法人化した。正社員制度を導入したのは、厚彦氏の代になった後である。農協職員を基準にして初任給を決め、採用活動を始めたが、採用まで行き着かず、また、やめてしまう人も多かった。その中で、独立希望者も含めて受け入れながら、今の態勢を整えてきた。労働条件を整備し、現在は社会保険も完備している。

今後、従業員定着のために重要なことは、収益性を確保することだと代表は考えている。収益に余裕があれば、従業員をさらに雇用し、余裕のある作業体系を組むことができる。さらに収益拡大のためには、生育全期にわたり管理を徹底し、大きなシイタケを作って収穫・袋詰めの作業を省力化することが有効であると考えている。

市販のシイタケは菌床栽培が殆どであり、原木シイタケは差別化できるとはいえ、菌床の1.2倍程度の価格である。原木栽培であることにこだわって取引をしてくれるパルシステムとの信頼関係を継続するためには、安定的な供給体制を確保しなければならない。現在、5つの農家・法人がJAつくば市谷田部産直部会シイタケ部に属しているが、供給量の6割は当法人が占めている。安定的な価格水準を保つためには、現在の供給量水準を確保する必要があり、そのためには当法人が現在の生産規模を維持しなければならない。

なかのきのこ園の継続・発展は、他のシイタケ栽培農家やJAつくば市谷田部産直部会の運営にとって不可欠である。当法人では、パルシステムの現地確認会（生協職員などが産地を訪問して生産の実態を確認）の引き受けや、生協組合員の農業体験なども行っており、消費者との信頼を築きながら原木シイタケ栽培を進めている。

有限会社 ファームオアシス

有畜経営と循環型農業を展開

代表者名	篠崎 毅
資本金	500万円
設立年	2008年
売上高	9,000万円
事業内容	生産(水稲・酪農等)、加工、販売
所在地	茨城県筑西市
経営規模	水稲17ha、畑15-16ha、繁殖和牛50頭、乳牛(ジャージー種)4頭、イチゴ30a
役員・従業員数	10人(内訳:役員2人、常時雇用4人、パート3人、研修生1人)
経営の特徴	◎有畜複合経営 ◎農園らしさを活かした洋菓子加工・販売

1. 経営の沿革

(有) ファームオアシスは、茨城県筑西市に位置し、循環型農業を実践する農業法人である。米(17ha)ではコシヒカリ、WCS、酒米、畑(15～16ha)では麦、ソバ、飼料作、繁殖和牛(50頭)、乳牛(ジャージー種・4頭)、イチゴ(20a)の有畜複合経営を営んでいる(いずれも平成28年実績)。

社長の篠崎毅氏は、ヨーロッパでの視察をきっかけに、有畜複合経営をめざすようになり、自身の目指す経営の原点と考えている。

2006年に、「人々のオアシスになりたい」との願いをこめて、夫婦の長年の夢であった(有)ファームオアシスを立ち上げた。

2014年からは、加工部門(洋菓子)として、パティスリー「ラシーヌ」をオープンし、自社生産の完熟イチゴ等を使ったケーキの製造販売等を行い、6次産業化に取り組んでいる。店名のラシーヌとはフランス語で「根」を意味しており、地域

に根ざした経営を進めたいとの思いが込められている。

2. 法人化の経緯

法人化前は、米、麦、大豆、繁殖和牛に取り組んでいた。当時、雇用はしておらず、田畑が計20ha程度で、繁殖和牛については20頭程度であった。

2006年、篠崎氏は規模拡大や雇用による人員増加を図るうえで必要だと考え、法人化を実現。法人化と同時に、イチゴ(とちおとめ)の土耕栽培を開始している。完熟のイチゴは、直売所等で販売しているが、甘くて美味しいと高い評価を得ており、リピーターも少なくない。

3. 法人化後の経営状況

篠崎氏は、以前から、消費者と直接つながることができると販売形態を考えており、米の直売にも取り組んだことがあった。しかし、営業が不十分で想像していたような形態に至らなかった。また、宮崎県のハム・ソーセージ製造・販売まで手がけている養豚農家を視察した経験もあり、そのような経営に対する憧れも抱いていた。

その頃、篠崎夫妻の次女がパティシエを目指すようになり、自社の農産物を利用したお菓子を提供することを考え始める。そこで、農園ならではの洋菓子店という特徴を出すため、自社生産の完

熟イチゴ、コシヒカリの米粉だけではなく、新たにジャージー牛を飼育し始めた。

2012年に6次産業総合事業計画の認定を取得し、加工部門の設立と共に、補助事業によって工房を建設した。加工部門を設立するにあたり、パティシエである次女が製造の責任者となり、販売は、東京で接客業の経験のある長女が担当することとなった。

2014年7月にパティスリー「ラシーヌ」をオープンした。コシヒカリの米粉を利用したロールケーキ、ジャージー牛の牛乳をふんだんに使用したプリン、ジェラート、旬の果実を使ったケーキが店頭に並ぶ。カスタードクリームもジャージー牛の牛乳を使用している。必ずしも交通アクセスが至便とはいえない場所ではあるが、リピーターも多い。完熟イチゴを使用したイチゴタルトは特に人気がある。

現在、農場担当の従業員は正社員2人(男1、女1)、パート1人、研修生1人、洋菓子担当は正社員2人(長女と次女)、パート2人である。2017年から高卒2人(男1、女1)、大卒1人が入社予定である。新農業人フェア等にも参加し、採用活動を行っている。短期間での離職が多いため、長期間勤務してくれる人材の定着が願いだ。社内では、各自の適性を見極めた配置を心掛けている。また、部門分担制をとっており、各部門を任せられるようにしたいと考えている。

4. 法人化後の経営発展の分析

法人化前は、従事者が篠崎夫妻だけで、売上3,000万円程度であったが、現在は全部門あわせて9,000万円程度で、売上を順調に伸ばしている。



その理由としては、加工部門の導入という6次産業化によるところが非常に大きい。農家だからこそ、イチゴやジャージー牛の牛乳等もこだわった原料を豊富に使うことができている、その点が消費者に評価されていると考えられる。

しかし、(有)ファームオアシスの場合、有畜複合経営であるため、安定生産を目指して農場内部の人材を上手にやりくりしていくことは難しい面もあり、経営規模にあった人材を採用し、どう育成していくかが課題となっている。

実際、現時点でも農場担当は十分な人員がいる状態とはいえ、人手不足により作目を変更したり、管理が十分ではないものもある。篠崎氏は、65歳頃までには経営継承をしたいと考えており、約10年計画で継承への道筋を立て始めている。

洋菓子店オープンにより、企業イメージや認知度が向上したと篠崎氏は考えており、加工部門のあり方が人材定着や育成において、これまで以上に重要になっていくだろう。ケーキ類に利用できる果樹を増やす計画もあり、今後の取り組みが注目される。

株式会社 れんこん三兄弟

「家計と経営の分離」と、今後を見据えた人材の採用

代表者名	宮本貴夫
資本金	300万円
設立年	2010年6月2日
売上高	6,800万円(2016年6月期)
事業内容	生産(れんこん)
所在地	茨城県稲敷市
経営規模	田(蓮田)10ha
役員・従業員数	8人(内訳:役員3人、常時雇用3人、実習生2人・他にパート6~7名を季節雇用)
経営の特徴	◎三兄弟の平等化を目的として法人化した。 ◎三兄弟がれんこん生産に従事している。 ◎販路を多様化することで、売上を急激に伸ばしている。

1. 経営の沿革

代表取締役社長である宮本貴夫氏の両親は、水稲とれんこんを生産する農家であった。学校を卒業した後、それぞれ別の仕事に就いていた三兄弟は、両親の元に2001年に相次いで戻り、父の農業を手伝う形で就農した。2007年には、三兄弟がれんこん生産を任せられ、独立事業部として生産を開始、その後、2010年6月に法人化した。

れんこん生産のみに特化したのは、れんこんは地域の特産品であり、全国で生産できるわけではないため、さらなる需要の伸びを見込めること、水稲には将来性に不安があることなどを三兄弟とも考えていたためである。

法人化前のれんこん経営面積は約8ha、売上が4,000万円であり、現在の経営面積は約10ha、売上が6,800万円となっている。売上の増加が面積の増加の割合を大きく上回っているのは、販路の

多様化により販売単価が上昇した結果である。

この会社特徴は、三兄弟が役員であることである。各人の性格に応じて役割分担をしており、具体的に長男の貴夫氏は営業、次男は経理、三男は現場、生産研究を担当している。また、卸売市場のほかに、直売所や飲食店にも販売しており、販路が非常に多様な点にも特筆すべきものがある。

2. 家計と経営を分離するため法人化

法人化にふみきった最も大きな理由は、三兄弟のなかで税負担が一人に偏らないようにするため、つまり「家計と経営の分離」のためである。また、法人化時点では三兄弟の役員報酬を同額に設定しており、三兄弟の収入、税金を完全に平等にするために法人化した。ほかには、法人化したほうが兄弟の家族の理解を得やすいであろうと考えたことも理由の一つである。

法人化の動機としてよくあげられる「対外信用力の向上」、「被雇用者の福利厚生条件の拡充」などは全く考慮しなかったという。あくまで三兄弟が対等に経営に関わることが法人化した理由だった。

法人化にあたり、農業会議や普及センター、市役所などから情報収集した。

また、社名について三兄弟で話し合った際、社名を聞いただけで、この会社がどのようなことをしているのかがわかるような名前にしようということになり、(株)れんこん三兄弟というシンブ

ルで、わかりやすい社名になった。

3. 法人化のメリット・デメリット

法人化して最も良かったと感じることは、法人化の最大の目的であった「家計と経営の分離」を達成できたことであった。

一方で、「対外信用力の向上」は法人化した以降も、メリットとしては感じていない。現在取引している飲食店の中には、非法人とも取引している事例があるため、法人化が飲食店などとの直接取引の条件であるとは考えられないということである。一方で、法人化によるデメリットは全くないと感じている。

4. 法人化後の経営発展の分析

独立事業部としてれんこん生産を任されるようになってから、販路の開拓を始めた。それまでは農協に全量出荷していたが、卸売市場では必然的に需給バランスによって価格が決定されるので、価格の不安定さを拭い去ることができないと考えたためである。また、取引先を多様化することで、リスクの低減を図る必要があると考えた。

現在の売上金額の比率は、卸売市場 40%、直売所（3ヶ所）30%、飲食店（100～120店舗）25%、小売店 5%、加工用数%である。飲食店などに売り込みには行っていないが、取扱のある飲食店に出向き、消費者に生産過程やこだわりを説明したり、テレビ取材などを積極的に引き受けるようにしている。その結果、既存の取引先や消費者からの口コミで取引先、特に飲食店の取引先が急激に増加した。

現在の売上比率をちょうど良いバランスである



と感じており、将来的にはこの比率を維持したまま、全体的に売上を伸ばしたいと考えている。

しかし、取引先が急激に増加し、出荷作業に膨大な手間がかかるようになったため、経営面積は少しずつしか拡大することができず、取引先をこれ以上拡大するのは難しい状況となった。

そのため、2～3年前から社員の募集を開始し、2016年4月に新入社員2名と、初めて技能実習生2名を受け入れた。社員全員（3兄弟と3年目の社員）で新人に技術指導を行っている。

指導する内容の統一と暗黙知を言葉にすることを目的として、社員の募集を開始した時期からマニュアルや作業動画を作成しており、パソコンのクラウド上にアップロードされているため、社員は自由にアクセスし確認できるようになっている。今年の新入社員が一人前になったら、経営面積を拡大したいと考えている。

以上から、当初は「家計と経営の分離」を目的として法人化したが、積極的に消費者に販促活動を行った結果、販路が急激に増加し、経営発展が実現した。それにともない従業員の雇用が必要となったが、法人化されていることで福利厚生などが充実していたために、社員を獲得できたと考えられる。

有限会社 中澤農園

美味しくて安心な野菜づくりへのこだわり

代表者名	中澤睦一
資本金	500万円
設立年	2003年1月
売上高	1億2,800万(平成27年)
事業内容	生産(野菜)
所在地	群馬県利根郡昭和村
経営規模	畑11.8ha
役員・従業員数	14名(内訳:役員2名、正社員6名、実習生7名)
経営の特徴	◎露地野菜の生産のみに特化。 ◎実習生を多く受け入れている。

1. 昭和村で、規模を着実に拡大

中澤睦一社長の父が昭和村に入植し、農地を開墾した当初の広さは、2.6ha ほどで、最初は麦などを栽培していた。その後、少しずつ、ジャガイモや大根などの野菜を作り始めたが、経営的には家族がギリギリ生活できる程度だったという。

中澤社長が卒業後に家業を手伝い始めると、まだ周りにはあまりなかったトラクターを購入。大根、ホウレン草、レタス、白菜、キャベツなどの野菜が順調に育つようになり、しかも、今とあまり変わらない値段で売れたため、収益は着実に伸び、規模を少しずつ拡大することができた。

現在、販売については任意組合に全量出荷しており、中澤農園の業務は生産のみ。

昭和村は標高 600 メートルほど。冬の寒さは厳しく、降雪や凍結などで露地栽培では作物が育たない。そのため、昔の昭和村の農家のほとんどは、冬は出稼ぎに出る人が多かった。中澤社長自身も、

就農後最初の 10 年間は、冬の間は東京に出稼ぎに出かけていた。

ハウスを立てれば冬場でも栽培はできるが、燃料代もかかるし、夏場には逆にハウスが邪魔になってしまう。そのため、今は隣接する渋川市などで農地を賃借し、冬場はそちらでハウレンソウなどを栽培している。夏場は圃場整備だけとなる。

賃借している農地については、後継者がいないということで放棄する農家が多く、中澤農園に貸してくれる農地は増えている。

2. これからの農業は企業経営

法人化したのは 2003 年だった。

特別な課題があって法人化したわけではなかった。親戚の会計士から、売上高が当時 5,000 万円ほどあった状況を見て、「これだけの売上があれば、法人化した方がいいのではないか」というアドバイスをもらったことがきっかけだった。

規模拡大の一つのきっかけになったのが、冬場に勤務していた地元の運送会社の社長から言われた「これからの農業は企業経営だから、研修生を入れた方がいい」というアドバイスだった。その社長の紹介で、中国人研修生を受け入れ、規模拡大へとつながった。

3. 融資額が増えた

現在、中国人実習生は 7 名。実習生用の宿舍も



建てた。法人化しないと実習生の人数は2人までと制限されるので、法人化によってより多くの実習生を受入れることができています。ちなみに、3年間の実習期間が終われば中国に帰国しなければならないので、順次新たな実習生を受け入れている。

従業員は現在、22歳から45歳までの6名。沼田市に会社借り上げの従業員アパート（2LDK）があり、そこから車で通ってきている。

法人化によるメリットとしては、金融機関からの融資が受けやすくなったこともあげられる。個人経営の場合の融資限度額と比べると、法人化した後の融資額は大きい。そのおかげで、農業機械を購入し、倉庫や実習生の宿舎も建てることのできている。規模拡大のためには欠かせない要素となった。

規模が拡大し人手が増えると、必然的に商品の

質と量がアップした。それが売上の右肩上がりにつながっているといえそうだ。

法人化のデメリットは社会保障負担だ。以前は、それほど行政からの締め付けは厳しくなかったが、近年は法人と名がつく以上は必ず社会保険に入らざるをえないような状況になってきているという。中澤農園でも、退職金制度を含めて、厚生年金保険、健康保険、雇用保険、労災保険に加入している。もちろん、従業員にとってそれは喜ばしいこととなっている。

4. 一番の課題は人材確保

現在の売上高は、1億2,800万円。規模は畑が11.8ha。

一番の課題は人材確保だ。募集はかけても、以前と比べると人が集まらなくなっているという。就職相談ブースに出展すれば話を聞きに来る人はいるが、実際に農場まで足を延ばす人が減っているそうだ。農業に興味はあるけれども、いざとなると踏み込めない人が多い。

現在働いている従業員の能力向上や長い雇用を実現するために、年に3、4回ほど個別に話し合う機会を持つようにしている。現在取り組んでいる仕事の意味を確認したり、業務の不明な点などを解消したり、今後の展望などについて懇談する。

後継者は、娘夫婦だ。将来、農園をどう展開していくかは、娘夫婦の判断による。人と機械をうまく回しながら、経営をしてくれればと願う。

昭和村は、水はけがよすぎるため稲作はできない。この風土を活かした特産物などができればいいが、いずれにしても、おいしくて安心して食べられる農作物を作っていきたいと決意している。