

株式会社 松永牧場

緻密な経営計画と異業種連携で事業規模を拡大

代表者	松永和平
資本金	1,100万円
設立年	1973年
売上高	30億6,200万円
事業内容	生産(肉牛)
所在地	島根県益田市
経営規模	飼育牛頭数7,200頭
役員・ 従業者数	社員23名、パート1名
経営の特徴	◎経営計画や資金調達、投資の好循環。 ◎グループ経営で規模拡大。 ◎独自の診療体制を確立。

■法人の沿革

株式会社松永牧場は、島根県石見地方の山あいにある大規模牧場である。2016年度は約7,200頭以上の牛を育てている。また、酪農を行うメイプル牧場、県外進出牧場の棚萩牧場、再生エネルギー事業の棚ソーラーファームを中心として、5社の関連会社を有している。法人化初年度の1973年は500万円の売上だったが、直近の決算である2015年度の売上高は27億6,800万円である。中国地方最大規模の牧場経営を行う。

■法人化の契機

現社長が実父に対して就農の条件として法人化を提示したことが、法人化の契機であった。会社組織として、経営方針や労働環境等について話し合いを行うことで、自分が抱いていた農業に対する課題を解決できると考えていた。

父が朝から夜まで働き、それに自分も手伝わされて、子供のころと一緒に遊んでもらった記憶も

なく、個人農家という仕事に課題を感じていたという。

■法人化後の展開

(個人農業からの離脱と畜産経営の拡大)

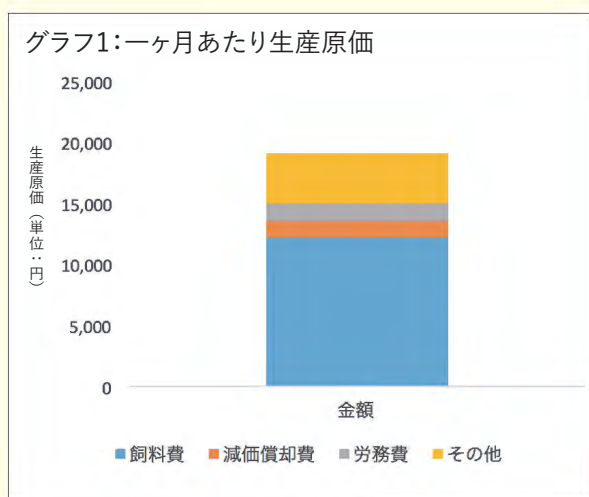
農事組合法人として1973年に法人化し、畜舎も家の敷地から大きな土地に移して法人経営がスタートした。しかし、想定と異なり、父は従来どおり朝から夜まで働いて、自分のいうことを少しも聞かず、喧嘩が絶えなかったという。また、畜産経営は借入金も多く他人保証も必要となることが多いが、利益を求めようとしない父の考えにもついていけなかった。そこで弟と相談して代表理事を辞めてもらった。1984年のことである。

こうして現社長が代表になったが、現在の経営までの展開を以下に記載する。

1. 育成農家から肥育農家へ

立ち上げ当初、資本がとても小さかったため、生後1週間の子牛を購入し、哺育・育成して販売するという、必要な元手の小さい仕事を回転率の高いホルスタインで行った。肉牛は肥育まで2年と、資金の回収に時間がかかるため、大きな運転資本が必要となる。そこで子牛を育てて販売する早期回収のモデルで利益を稼いだ。

しかし、第一次オイルショックの影響で経済環境が悪化し、資金の手当てが必要となった。経営



計画や資金計画をもって農協に相談したところ、農家で経営計画を持って相談に来たのは初めてだということで、農林漁業金融公庫（現日本政策金融公庫）が担保設定した土地にほとんど価値のない第三順位で担保設定し、6,500万円の融資枠を設定してもらうこととなった。社長はもともと会社組織で経営したいと考えていたため、経営計画などについては意識が高かったといえる。

資本が調達できると、肥育後に出荷する形にした。資本は必要だが、成牛を出荷するため、売上も大きくなる。1979年に牛肉価格が高騰すると

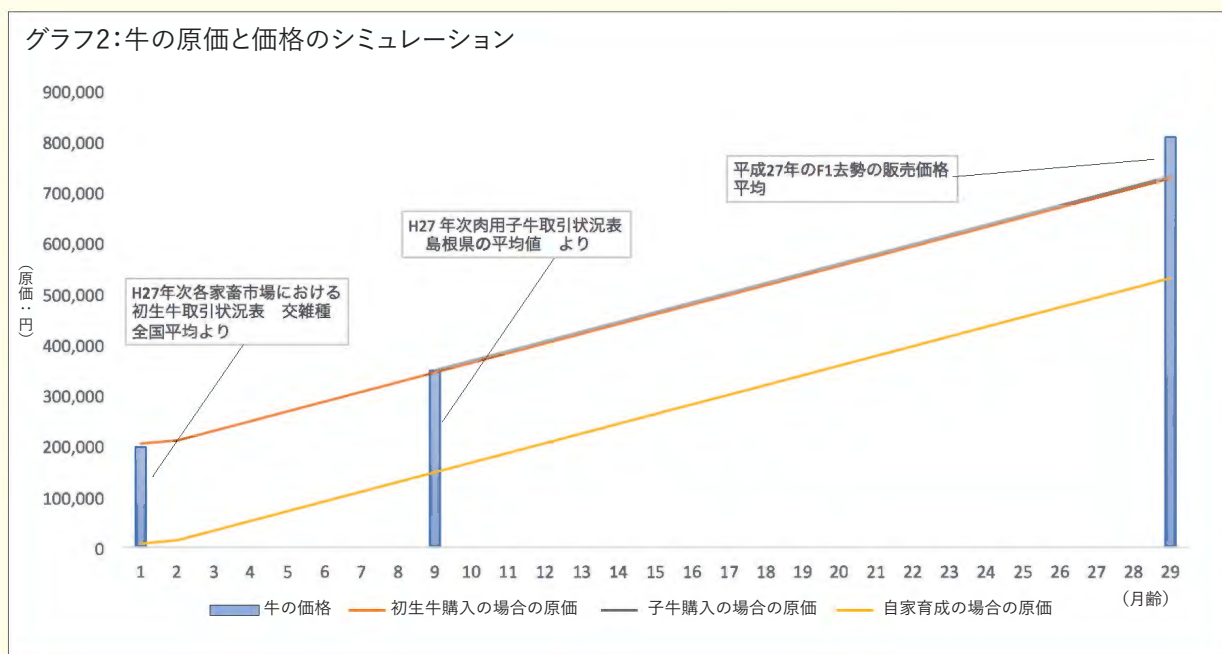
累計赤字が解消し、融資枠も広がって規模拡大へつながった。

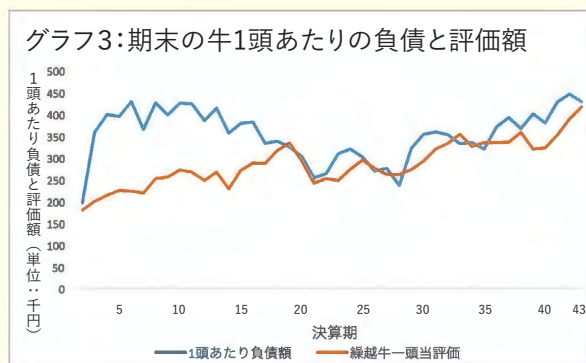
肉牛は商品になるまで時間が掛かる。社長は損益の感覚を掴むために、1か月1頭当たりの生産原価（グラフ1）を見ている。

グラフ1によれば飼料費の割合が大きく、その価格を抑えれば大きく効率化することが分かる。これを基に牛の月齢に応じた生産原価と価格に関するシミュレーションをグラフ2に用意した。牛の市場価格の変動が利益に与える影響を頭の中で計算していることを図解したものと考えてもらえばよい。子牛の内製化や市場価格変動を考えたり、損益の予想ができる。

2. 農協の合併と金融対策

1989年に農協が合併すると担保の見直しが行われた。一度も延滞がなく、すべて農協を利用していたにもかかわらず、担保に価値が不足しているから1億4,200万円の借入金を3カ月以内に全額返済せよということだった。返済方法に悩んで





いろいろな人に相談した。当時事例はなかったが、島根県農業信用保証協会が牛に集合動産担保設定することで、農協からの1億円の借入が可能となった。取引先の日清飼料の協力を得て3,000万円を借入れし、さらに山陰合同銀行からの借入れは後述する牛糞堆肥部門への融資という形で2,000万円となった。

融資が受けられたのは、代表になった1983年の決算期以降、半年毎に経営内容や課題、今後の目標等を説明しているからだと社長は語る。

現在、財務安全性の確保のために、社長は期末の繰越牛の1頭当たりの評価額と1頭当たりの負債額とを比較している。前者が後者を上回れば、牛を処分することで、負債が返済できる水準にあることを意味する。

このようにすることで、少なくとも土地や設備

は残るという目算で経営ができるし、金融機関にも説明しやすい指標である。

3. 乳用種から和牛へ

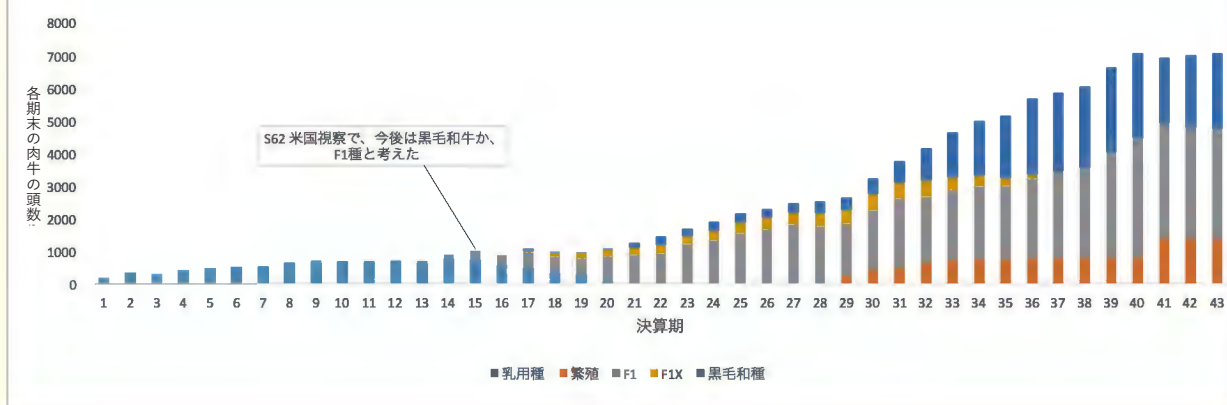
1987年に社長は米国に視察に行っており、このとき、米国の価格競争力を考えると現在のホルスタイン中心の畜産では勝てないと直感したという。1991年に牛肉の輸入が自由化されたが、松永牧場ではいち早く乳用種から、和牛、交雑種へ切り替えている。米国からの輸入肉とは違う価格帯でのビジネスが可能と考えたからだ。

グラフ5に売り上げの推移と品種別頭数（ここで示したのは各期末の飼育頭数なので収入とは対応しない。ただし牛は月齢29カ月で出荷されるため、傾向を見ることはできる。）を示した。牛の品種が変わってきているのがわかる。

なお、売上の増加について、社長から提示された現在の取引先の上位順リスト（合計で売上の約3割）の取引の開始時期を質問したところ、いずれも法人化の後に取引が開始されており、特に2003～2004年の後述するBSE対策以降、個別の企業との取引で取引が開始しているところが多い。



グラフ5:品種別頭数の推移



1位	1988	和牛出荷に伴い取引開始
2位	1978	JA出荷
3位	2006	食品加工(上場会社)との取引開始に伴うもの
4位	2007	食品加工との取引開始に伴うもの
5位	2009	JA共販
6位	2006	食品加工との取引開始に伴うもの

4. BSE 対策

2001年9月に日本で初めてBSE発生が確認され、牧場で対策を話し合い、第三者認証機関に認定されるような環境対策が必要だと判断し、2003年に国際標準化機構（ISO）の認証を取得した。2004年には、生産情報公表JASを取得し、今では「美味しまね認証」や東京都の生産情報提供食品事業者登録制度の認証も取得している。

トレーサビリティシステムの導入等により、消費者の信頼に応える体制を整備した。生産管理で整備してきた仕組みが役に立った。

認証取得や情報公開が安心のゴールではないと考えて、厳しい自主基準を設定している。例えば動物医薬品の治療目的使用は10種類までと限定し、成長促進ホルモンや抗生物質添加飼料は使用しないなど、経済優先の牛肉生産ではなく、先進的な安全基準と環境への配慮を追求する。

このような取り組みは、取引先の開拓にも功を奏している。例えば2006年には東証1部上場の食肉製造企業と取引を開始している（グラフ4）。また、2007年、2009年にも、関東地区の会社との引きが開始している。いずれも売上の上位にある取引先である。

5. 新事業へのチャレンジ

（堆肥事業）

社長が代表になってから新規に手掛けた最初の事業が堆肥の製造販売である。きっかけは、異業種との付き合いだった。法面緑化資材に堆肥が使えると中国地方の木材企業が教えてくれた。公共事業等の受注もあって、2000年には2億3,000万円の売上となった。公共事業の減少や、産廃業者の参入等の影響で、今ではホームセンターを中心に8,000万円程度で推移している。借入で困ったときに民間銀行が融資する対象となった。

堆肥は時間をかけて発酵させて糞の中の菌や雑草の種子を全滅させて作るが、完全に発酵させた堆肥は新鮮な「のこ屑」よりも衛生で、子牛の敷物にすると下痢の発生が減少し、酪農では乳房炎が減少する。自社牧場でも利用している。

今でもこの木材企業とは良い付き合いをしている。グループ会社に資本参加してもらうこともある。グループ会社の(株)石見ウッドリサイクルは、堆肥事業の公共事業の伐採木が、産廃になることが分かり、これを有効利用するためにこの木材企業と一緒に設立した会社である。

(益田大動物診療所による牛の健康管理と飼料費の低減)

畜産農家の多くは家畜に異常が発見されてから診療所に連絡して診療してもらうが、動物の具合が悪いのを人間が発見できるようになった段階では遅い。

同じ課題意識をもった共済獣医3名と島根県家畜保健衛生所の獣医1名が独立し、益田大動物診療所を設立した。現在は大卒獣医も加入して7名で、和牛の繁殖と肥育、酪農合わせ、12,000頭の診療をしてくれている。

この独立診療体制も松永牧場の強みである。病気の予防により事故率が低減する。グループ会社のメイプル牧場や萩牧場の設立にもつながっている。酪農指導や、飼料設計などもしている。

飼料費の低減は畜産農家の大きな課題だ。世界的な異常気象やトウモロコシを用いたエタノール生産、世界的な食肉消費量の増加は、穀類の高騰を引き起こす。一般的に牛肉価格の約4割、乳牛の約6割が飼料費だが、同社では乳飼比は3割に近い水準であるという。

食品会社が産業廃棄物として産廃業者に有料で処理に出している食品残渣を、安価に買い取って、乳酸発酵させ、安全な質の安定した飼料として活用している。

当初は産廃業者に横やりをいれられ、食品会社

の責任者に会えなかったが、銀行に間に入ってもらうことで交渉できた。飼料の設計には、先の診療所のノウハウが活かされている。

6. グループ経営で事業規模拡大を促進

グループ会社を設立することで事業規模を拡大している。別法人の方が、いくら投資でそのための資金調達をどれだけ行ったのか、そして投資に見合う回収が当初の計画と比べてどうなのか、課題や対策がどうなっているのかを明確に管理できる。いずれも5期以内に黒字になっている。直近の決算期の売上高の単純合計は今や60億円を超えている。以下、主なグループ会社について紹介する。

(メイプル牧場)

将来的に素牛不足が発生すると思い、素牛供給のために設立したのがメイプル牧場である。肉牛の生産に占める子牛価格の比率は非常に高く、自社の繁殖部門で食品残渣を利用して飼料費を引き下げ、事故率を5%程度に抑え、効率的な職員の人数で運営すると購入するより4割程度安くなる。今後は繁殖を増やしたいと考えている。5期目で黒字化し、8期目の決算の分から配当の支払い(9期に支払500万円。なお9期目の決算の分は1,100万円がスタートしている)。

(株)萩牧場

破産した牧場を買い取って肥育を開始した県外牧場である。5期目で黒字化した。

(株)ソーラーファーム

取引のある銀行から売電事業を勧められ、採算を確認しつつ、牛舎の屋根にソーラーパネルを取り付けるならば、室内温度を下げるのにちょうど良い

と考えて、11億6,000万円の融資を受けた。

これらのグループ会社の設立にはいずれも民間銀行の融資を受けているが、彼らと協議すると利益を早く出すモデル作りに協力してくれるという。出資においては配当を要求され、設立までにコストもそれなりにかかるが、それでも社長は良いと考えているという。その分、完成度の高いビジネスモデルでスタートできるからだ。

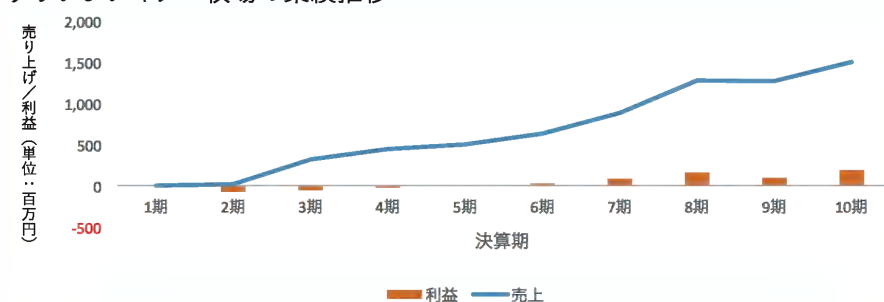
■今後の展望

同社の目標は、生産における子牛の飼料の

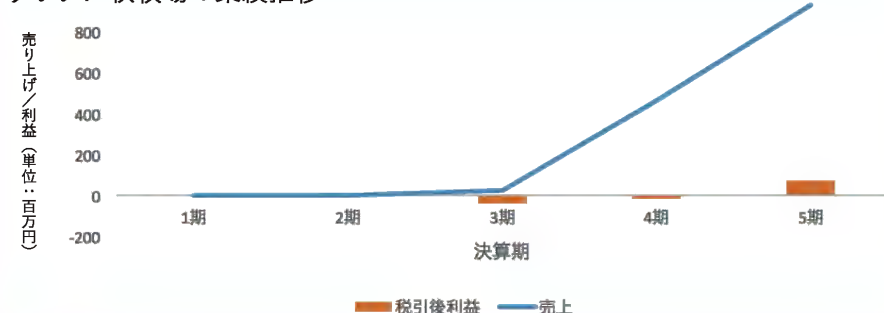
コストを引き下げ、専門の動物病院の協力も得て牛を健康に育て、消費者に安心して必ず買ってもらえる「まつなが牛」を供給しつづけることだ。

その実現に向けて多様な事業展開をしていくため、若い人たちを育て、経営に参画してもらわなければならないと考えている。そのためには自分はいくつかの会社の経営に関与しつつ、次世代へ経営移譲していくための準備など、通常の企業のような経営の自由が必要であり、農業への従事要件等が足枷になる。2013年には株式会社へ組織変更し、今後の展開に備えている。

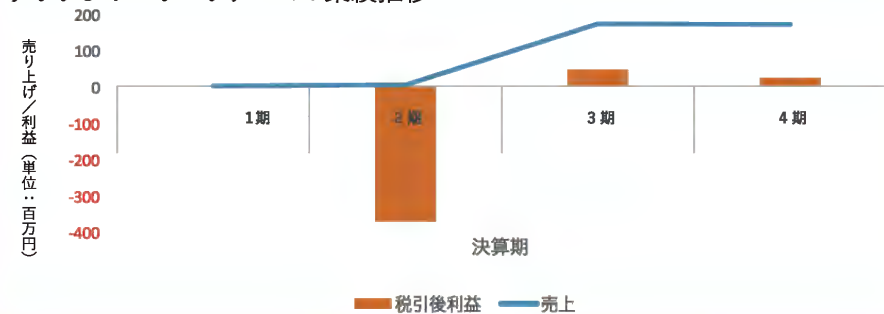
グラフ6:メイプル牧場の業績推移



グラフ7:萩牧場の業績推移



グラフ8:ソーラーファームの業績推移



■総括

松永牧場は、効率的な収益モデルの追求と、そのための投資と資金のバランスを常に追求しながら金融機関をはじめとした異分野の企業の協力を得ている。金融など異業種の協力を得るポイントはわかりやすいものさしによる経営と開示であろう。家庭と仕事の区別できる企業としての農業の経営を目指して、事業規模を拡大し、グループ会社を複数設立し、次世代の参画と事業承継も考える。すべての起点は企業＝法人組織としての農業がスタートとなっている。

有限会社 大崎農園

「原点はモノづくり」、企業の 経営管理を実践する若手の共同経営

代表者	山下義仁
資本金	600万円
設立年	2002年11月
売上高	4億1,100万円(平成27年10月期)
事業内容	生産(野菜)
所在地	鹿児島県曽於郡大崎町
経営規模	ネギ(ハウス栽培)2.3ha、大根80ha、他
役員・ 従業員数	38名(内訳:役員3名、社員35名)
経営の特徴	◎得意分野で役割分担、大学時代の夢だった合理的な共同経営を実現し、未来型農業をめざす。

■沿革

有限会社大崎農園は設立から14年目の農業法人である。現社長の山下氏の実家は鹿児島の水産業者で、山下氏は収益性の改善のために、就農した。5年ほど農業の実績を積み上げたのちに、現在の会社を設立している。当時ネギの栽培で成長してきたが、より高い収益性を求めて大根にも着手する。13期目の売上高は、4億1,000万円である。この成長を支えているのは大学時代の友人2名だ。彼らに参画してもらう意味で、法人化は必要だったという。

■法人化までの経緯～利益ある事業を

現社長の山下氏の実家は、水産会社を経営していた。水産業は、儲かるときは利益率が良いが、漁獲量が伸びず売上が無いときでも従業員に給料

を支払わねばならないから、非常に経営が苦しい。従業員の手の空いている時間を使って安定した収入を得るための手段として始めたのが農業だった。経験のない農業に対して抵抗のある従業員もあり、会社を辞めていく者もいたという。

就農初年度は父の友人のミカンのハウスに加えて、ハウスを購入して、30aでネギの栽培を開始した。設備投資に加えて生産にかかわる経費等も最初は持ち出しなので、自分の報酬は得なくとも、初年度で3,000万円くらいの資金が必要だった。それでも、近隣のネギの生産農家にいろいろと指導してもらいながら、漁業のリスクがもたらす不経済性を克服するために、より安定した事業をしたいという思いで農業に取り組んだ。

初年度の売上は900万円となった。実績ができると去年よりも大きくしようと考えて、売上高は次年度に1,800万円、3年目は3,400万円と伸び、面積も3年目で1haとなった。5年目で7,500万円になったところで、法人化に踏み切った。

■法人化のきっかけ～情熱を分かち合える大学時代の友人との共同経営～

大崎農園を立ち上げ、会社を大きくしていくために、社長は、大学時代の友人に声をかけている。専務取締役の中山氏、そして取締役農場長の佐藤氏だ。大学卒業後、それぞれ別の仕事に就いていたが、一緒に仕事がしたいという大学時代からの

夢を実現するため、任意組合大崎農園野菜生産組合を設立し、農業生産に中山氏と一緒に農業を始めた。

当初は、中山氏が畑を専任し、山下氏は水産業を主にしながら農業をする体制だったが、3名による共同経営で仕事に臨み、社会的責任や信用、販売額の増加を勘案し、有限会社の設立に至った。

山下氏は、水産業と農業の両方の仕事をしつつ、主に労務管理や資金管理、経営全般を主な領域としている。中山氏は生産への探求心が強く、農業書などを読み漁り、先進地への視察等を通じて情報収集を熱心に取り組み、生産の品質と効率を追求し、大崎農園の生産の基盤を作ってきたという。

工程管理やコスト計算などの生産管理や、販売先への営業も得意としている。佐藤氏は、生産管理はもちろんのこと、社員教育や従業員育成にも力を入れており、円滑にコミュニケーションするのが佐藤氏の得意分野という。大学時代の友人たちがそれぞれ強みを生かしながら、会社の成長を支えている。

農業は経験と勘がものをいえると言われがちだが、3人で協力してきたからこそ、農業経営を「見える化」し、農作業マニュアルや生産工程管理、作業時間の管理を徹底し、生産性を向上させられたのだと考えられる。

社長から見せていただいた資料の中には、販売計画や生産計画、投資計画、資金繰り、損益管理に相当する経営管理資料がひととおりすべてそろっている。表計算ソフトで作成したお手製のものだが、取引先も含めてすべて細目にわたるまで記載されており、圃場の作業担当に至るまですべて管理されていることがうかがえた。

一般の製造業でやっていることを当たり前実践することが難しいのが農業だと社長は言う。例えば、雨が降ると種蒔きができない。でも大崎農園では雨が降るならばその前後に雨が降る日の分を種蒔きして調整している。得意先への納品も必ず守るようにしているという。

■法人化後の展開～経営基盤の強化に向けて一大根との出会い

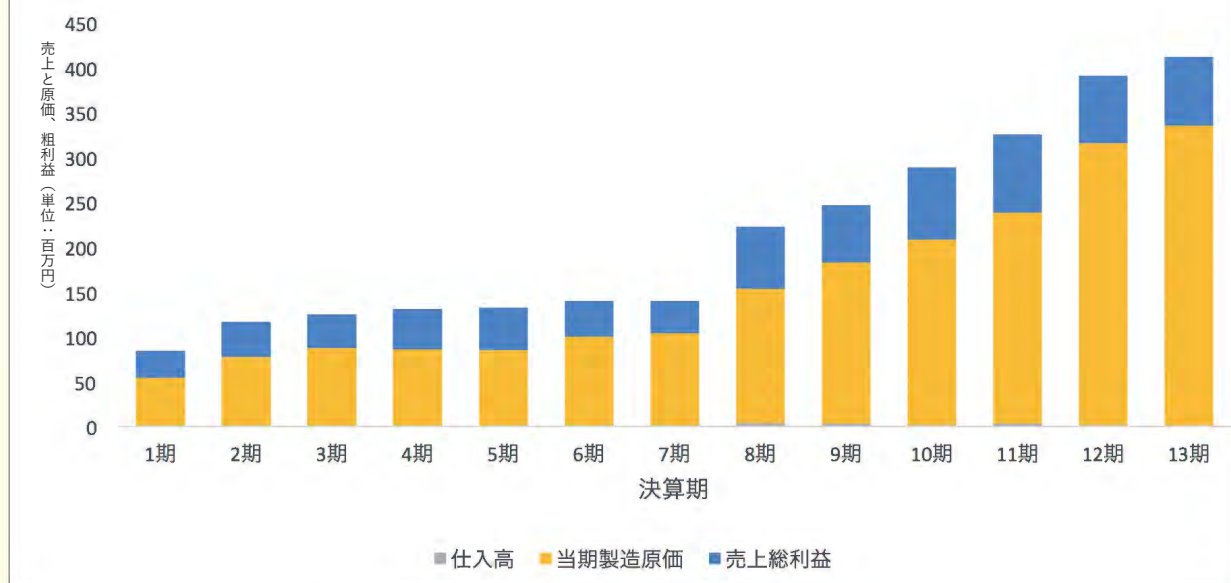
大崎農園の売上の推移を次のグラフ1に示した。ほとんどが自社生産の作物である。売上は、就農から法人化後2期目まで順調に伸びたが、その後7期まで伸びが鈍化し、8期目からまた成長軌道に乗っている。この7期～8期が経営のターニングポイントだったという。

ハウスによるネギ栽培のため、ハウスの増設が止まると、売上の成長も止まる。収益性の高い農業を実践するために、他の作物でもっと利益を出せないか検討し始めた。

得意先から勧められていくつか試してみた。ほうれん草はその一つであるが、実際に作ってみたものの、収穫適期が2日程度と短く収穫時期の調整が難しいばかりか、収穫の手間がかかる割に収益性が良いわけでもなかったという。枝豆も検討したが、ネギとの相性が悪いので、作付けしなかった。

ハウス栽培のこだわりを捨てて、周りを見てみると、露地栽培の農家が多かった。自分たちのハウスを除くとほとんどが露地栽培である。得意先の提案にも大根があったので、大根を30aほど栽培してみたところ、適地適作であることに気づいた。次の年度は5ha、さらに次の年は10ha栽

グラフ1:売上と売上原価及び粗利益の推移



売上順位	業種	品目	契約
1位	量販系小売業	ネギ、大根、キャベツ	○
2位	市場	ネギ、大根	△
3位	仲卸業	大根	○
4位	仲卸業	大根	○
5位	量販系小売業	大根	○
6位	食品加工業	大根	○
7位	食品加工業	大根	○
8位	仲卸業	大根	○
9位	仲卸業	大根	○
10位	量販系小売業	大根	○
11位	量販系小売業	ネギ	○
12位	仲卸業	大根	○
13位	食品加工業	ネギ、大根	○
14位	市場	大根	×
15位	市場	ネギ、大根	△
16位	市場	大根	×
17位	JA	大根	○
18位	JA	大根	○
19位	生産者	大根	○
20位	食品加工業	ネギ	○

培した。品質がよく、受注が増えたため、その後は毎年10haずつ増やしている。14期目は80haの栽培である。パートも含む構成員数は、今や40名に及ぶ。

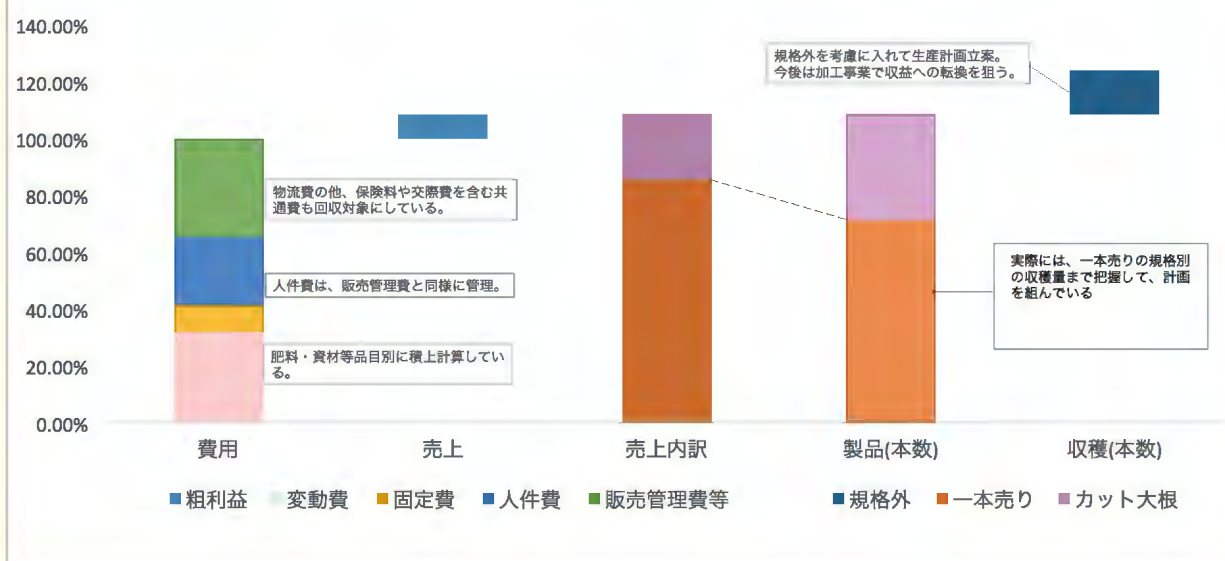
ネギ栽培で基盤を作ったのち、大根でさらに成長のチャンスをつかんでいる。粗利益の幅も7期目までより大きくなっている。

左表に直近の売上高を順位20位まで示した。法人化し、3人の共同経営で協力しながら収益性を追求した結果始めた大根により販売先がどれだけ拡大したか、一目瞭然である。しかも上位は個別の企業との契約販売がほとんどを占めており、中には上場企業もある。

■確実な生産が、販売の計画を可能にし、利益を生む

(圃場ごとの収穫量を規格別に把握して、生産計画の基礎にする)

グラフ2:大根の歩留りと原価構成の関係



大根の収穫が増えたため、8期～9期に近隣で閉鎖予定となったタバコの集出荷施設を利用し、洗浄機などのラインを入れて、流れ作業で大根の選別、集出荷を行っている。収穫した圃場ごとに、大根の歩留りチェックを入れる。

サイズはどんなものがどれくらいあったか、そして、カットして販売することになったものがどれくらいか、などである。毎日欠かさずこの収穫物に関する歩留り管理を行うことで、生産管理のデータにしているという。

グラフ2の右2列は、大根の歩留りの様子を示した。収穫量全体は、2列の棒グラフの合計である。最右列は規格外品になる大根を示しており、実際に販売されるのは右から2列目のグラフである。生産計画にあたってはこの規格外品になる収穫や、収穫に及ばないものも考慮して大目に種蒔きを行う。

(収穫状況を栽培の改善に使う)

収穫物の出荷時の構成とその栽培をした畑を関

連付けられると、その畑の土壌の状態や、種蒔き以後の栽培の履歴から、何が原因でそのような状況になったのかを分析できる。栽培技術などの良し悪しも、日々の収穫状況をモニタリングすることで、いろいろと把握できる。

(正確な納品が可能になる)

収穫物の構成がわかると、販売面でもメリットがある。販売面で気を付けなければならないのは、納品の約束を守ることである。農業は天候リスクのために納品に関しては弱いところが多い。大崎農園では規格別の収穫量と時期を予測・計算しており、新規の受注の可否を判断できる。

(PDCAと原価管理)

納入先ごとに要求される規格別の数量を、納品時期ごとに集計して販売計画を立案すると、対応する生産量が見える。するといつどの圃場に種を蒔いて栽培を開始すべきかがわかる。栽培のプランが決まればそれに人材を割り当てて、従業員の

年間の仕事を決めていくことになる。必要な材料や、経費も計画することができる。このようにして生産計画も決められる。実績の推移と計画を見守りつつ前年度との比較をしていくことで振り返りが可能となる。

この計画などを基に、10a あたり面積を基準に、収量や売上・費用・粗利益も把握しており、面積を増やすとどれくらい利益が増えるか、予想できる状況を確認している。特徴は、経営コストのうち、共通費もネギや大根などの品目に割り振って負担させて計算している点である。

グラフ2の左から1列目のグラフは大根のコスト見積もりとして大崎農園で計算しているところを比率で示したものである。大根の変動費や固定費のみならず、共通費に関して、作目別に案分して負担させた費用を原価とみて、大根の回収原価の見込みにしている。現段階では案分比率は感覚的に設定しているものの、コスト回収を意識して原価に組み込んでおくことで、安心して受注を拡大できる。

■投資と資金調達～優れた生産・販売管理が投資の見極めに役立つ

全体の仕事量が見えてくるとこれを効率化するための投資判断もできるようになる。大体どの作業にどれくらいの時間を要しており、設備を入れるとどれくらいの効率化につながるかがわかるからだ。

例えば収穫機の導入で単位面積当たりどれくらいの収穫作業時間を削減できるかが見えれば、コスト対効果でどれくらいのメリットがあるのかわかるだろう。削減した時間でさらに生産量を増

加してもよい。

10a あたりの収穫量とそれに必要な生産活動、必要なコストが頭に入っていれば、削減した時間でどれくらいの圃場を増やすことができるか、すぐに判断できる。

なお、毎年導入したい設備をリストアップして、資金余剰などに応じて設備を購入できるようにしている。不要なものを購入しない効果がある。

投資には資金が必要だが、大型投資は、補助金を有効に活用している。例えばネギのハウスの建設資金は鹿児島県の降灰対策事業の補助金などを用いて、自己資金を節約している。また、損益の管理に加えて、資金繰りも各月の預金残高を表で管理しているので返済にどれだけ資金を回せるかも計画されている。

来年度は産地パワーアップ事業の補助金を使いつつ、スーパーL 資金も活用して、数億円の大型投資により、大根の選果場と加工品のラインを導入する予定となっている。

■堅実な経営基盤によって利益ある野菜作りへ

社長は、確実にできることだけを事業にするという。このことは、大根栽培の事業化においても表れており、初年度はまず30a で試行している。うまくいくことがわかってから、圃場を増やし、逆に採算が悪く見えたホレンソウは3年で終了している。

ネギのハウス栽培も、実際にはハウスを建てる前に、建設予定地で先に露地栽培を試行する。その土地でネギが栽培できることや、その圃場における生産から出荷までの流れ作業が上手くできるかどうかテストして、ハウスの建設後のオペ

レーションまでを想定してからハウスを建てて、事業化している。

日頃の管理も、生産計画を綿密に組み、販売計画に合わせた出荷に努め、予定とずれていれば、その原因分析から改善を行うというPDCAを徹底し、必要となる工程・作業時間管理のみならず、土壌診断に基づいた土づくりまで遡って農業生産の合理化を推進する。

将来は、大根の生産拡大と協力農家からの仕入れなども取り入れて経営基盤をより強固なものにして、利益ある野菜作りによって、従業員が終身にわたって働き続けられる環境を作っていきたいと山下社長は語っていた。

■総括

得意先のニーズに応じて納期を守るための生産販売の管理や、損益や資金の管理、より収益性の高い事業への参入などの合理性の追求は、理屈ではわかるだろう。しかし、農業には実にいろいろ



な作業があって、天候に合わせて農家は多くの仕事を朝から夜までやらなければならないことも多い。そのような状況で、計画の立案とそれに基づく生産販売の活動を継続的に管理するなどというのは非常に困難である。

経営に参画してくれる信頼のおける仲間がいてこそ、社長も事業全体の管理や新規事業の組み立てに集中することができたのである。

生産と販売の管理が盤石だから、新しい投資にもチャレンジできる。補助事業で採択され、融資も受けられる。このような状況を総合して、社長は法人化のメリットは一言で「信頼」だという。



調査レポートの結果と分析

本事業では、農業法人経営体約 2,300 先、個人農業経営体約 250 先に対しアンケート調査を行った。回答数は、農業法人経営体 777 先、個人経営体 112 先であり、以下に調査・分析結果を記載する。

【調査概要】

調査期間：平成 28 年 10 月 7 日（金）～平成 28 年 12 月 28 日（水）

調査対象：日本農業法人協会会員、各都道府県農業法人協会会員、JGAP 協会会員等

調査内容：法人経営体へは法人化の理由、法人化により得られたもの、法人化時に苦勞した点等を調査。個人経営体へは経営の取組状況や課題、法人化の関心の有無を調査。

1 法人経営者へのアンケート結果と分析

○第 1 期売上高と直近売上高の比較（作物別、設立年数別）

全体の有効回答数 777 のうち、第 1 期売上高と直近売上高の両方に回答があった先が 286 先であった。

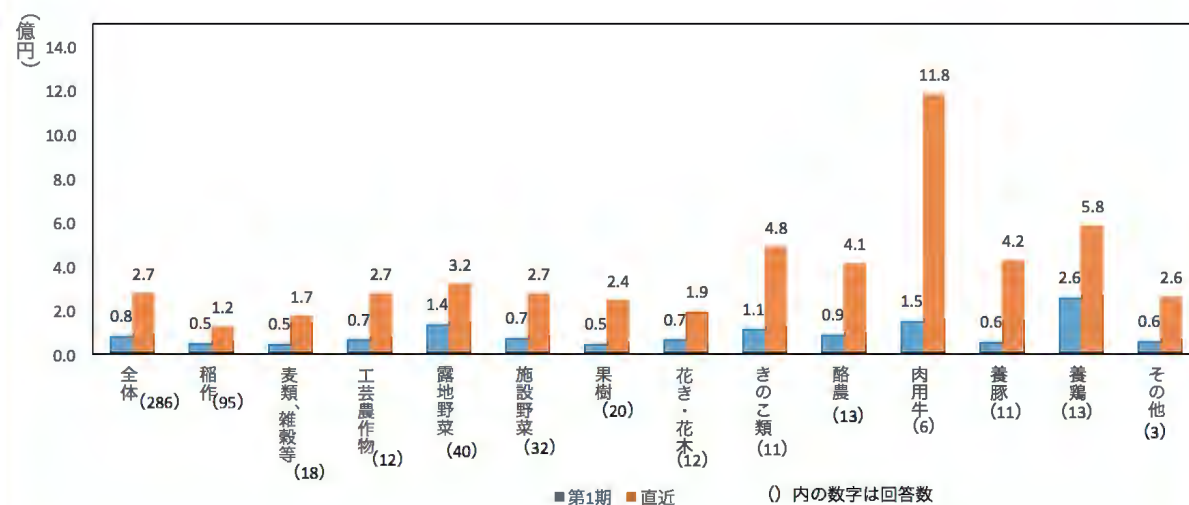
グラフ 1 のとおり、第 1 期の平均売上高は 8,179 万円であった。作物別にみると、稲作・麦類経営の場合は平均約 4,700 万円、畑作経営の場合は

平均約 9,200 万円、畜産経営の場合は平均約 1 億 3,800 万円であり、その売上高が法人化を検討するに当たってのひとつの目安と考えられる。

また、全体では直近が 2.7 億円に拡大している。なかでも、きのこ類、畜産の分野では、売上高の伸びの平均が 3 億円を上回り、増加が著しい。

グラフ 2 のとおり、法人設立後の売上高平均増加額を第 1 期の売上高と直近の売上高の差からみ

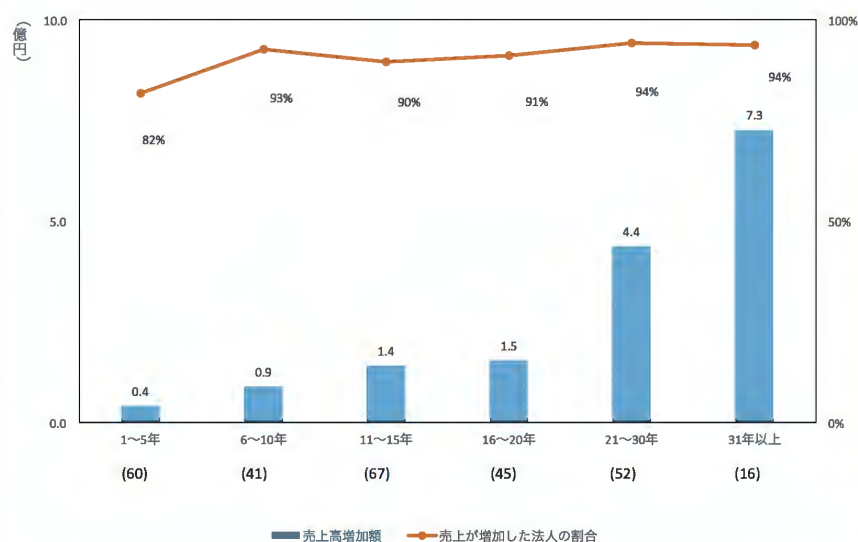
グラフ1:法人化と直近の売上高比較(作物別)



ると、法人化後の経過年数が長いほど売上高の増加幅（直近一第1期）が拡大している。法人設立21年を超える法人経営体では4億円超の売上高増加となっており、組織としての土台がしっかりしたのち、さらなる売上増加が図られていること

がうかがえる。また、設立1～5年では組織の基盤の構築を始めた段階であり、売上を伸ばした法人の割合が他の設立年数区分と比較して低くなっている。

グラフ2:法人設立経過年数別売上高増加額



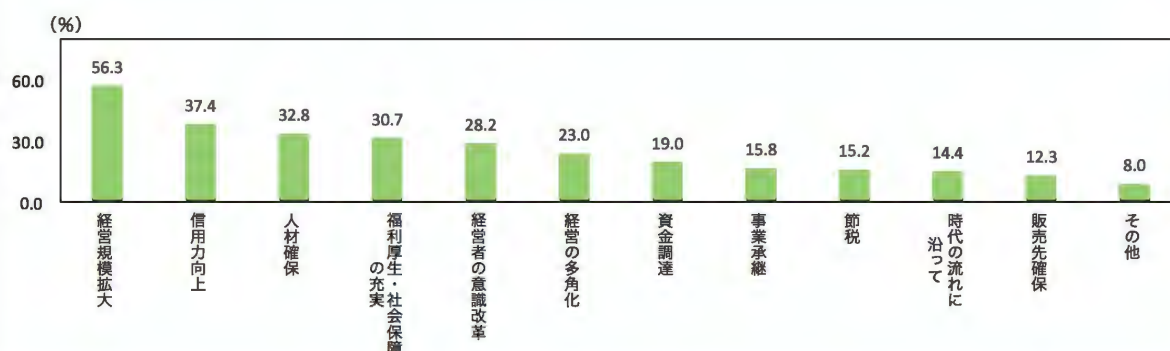
○法人化した理由・きっかけ

グラフ3のとおり、法人化した理由・きっかけをみると、最も割合が高いのが「経営規模拡大」で、有効回答625のうち56%が理由としてあげている。次に、「信用力向上」(37%)、「人材確保」(32%)と続いており、規模拡大に伴う信用獲得、労働力

課題の解消が大きな理由となっている。

その他では、「耕作放棄地が増加したため」、「中山間の保全」、「地域の雇用の受け皿として」、「ふるさとへの貢献」といった地域・社会貢献のための法人化という回答があった。

グラフ3:法人化した理由・きっかけ(複数回答)



○法人化に関し苦勞した点・課題

法人化時に苦勞した点についてみると、全体の有効回答数 777 のうち、苦勞があったと回答したのが 358 先、苦勞はなかったと回答したのが 419 先となり、約半数が法人化時に何らかの苦勞を経験している。

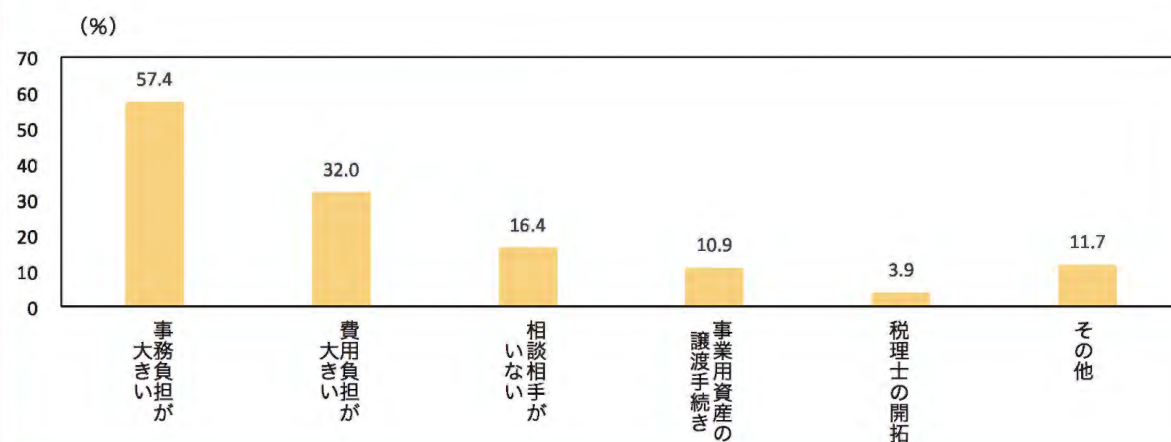
グラフ 4 のとおり、苦勞があったと回答した中で、最も割合が高いのが「事務負担が大きい」の 57%、次に高いのが「費用負担が大きい」の 32%となっている。また、「相談相手がいない」についても回答者の 16%が苦勞した点としてあ

げており、法人化時に相談できる体制の整備も重要であると考えられる。苦勞した点のその他では、「仲間との意思疎通」、「組合員の独断的な行動」、「人間関係」といった、農事組合法人等の複数戸で組織された法人ならではの回答があった。また、「普及センターの指導により簡単だった」といった回答もあった。

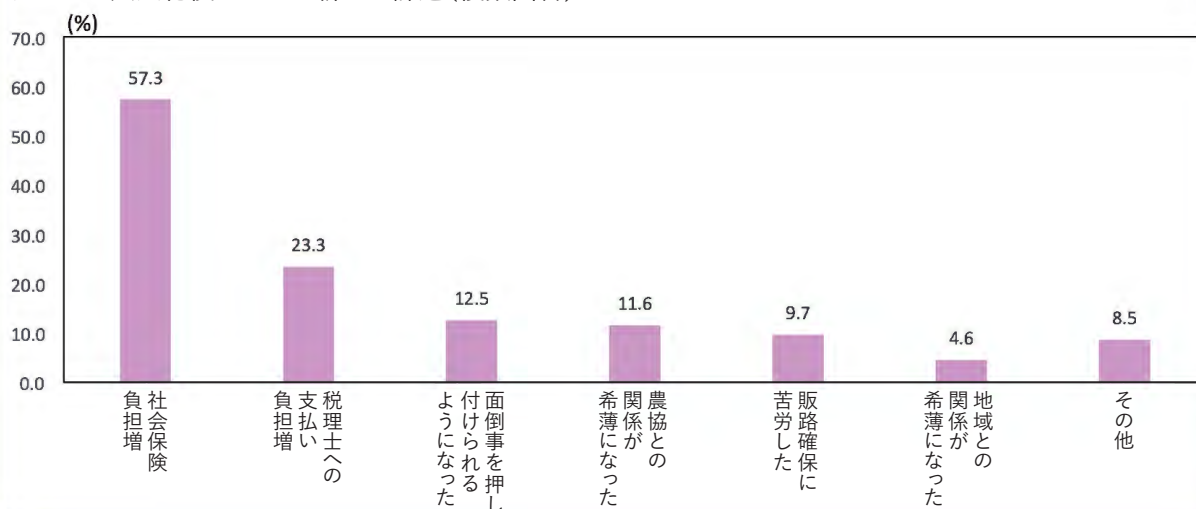
法人化後に生じた新たな課題についてみると、全体の有効回答数 777 のうち、課題があったと回答したのは 527 先であった。

グラフ 5 のとおり、新たな課題があったと回答

グラフ4:法人化時に苦勞した点(複数回答)



グラフ5:法人化後に生じた新たな課題(複数回答)



した中で、「社会保険の負担増」が最も割合が高く、57%に達している。また、「地域と関係が希薄になった」とする割合が5%と低い反面、「面倒事を押しつけられるようになった」との回答は13%を占める。今回の調査では具体的な内容は追えないが、農業法人は地域の担い手として期待されている側面があるのではないかと。

その他では、「資材の表記変更の手間（個人名義→法人名義）」や、「規模拡大による管理コスト上昇」、「役員間での意識のずれ」等の回答があった。

なお、社会保険料については、事業者負担が生じる一方、社会保険を整備することで従業員が安心して働ける環境を整備することにつながり、雇用の面でメリットがあると言える。

2 個人経営者へのアンケート結果と分析

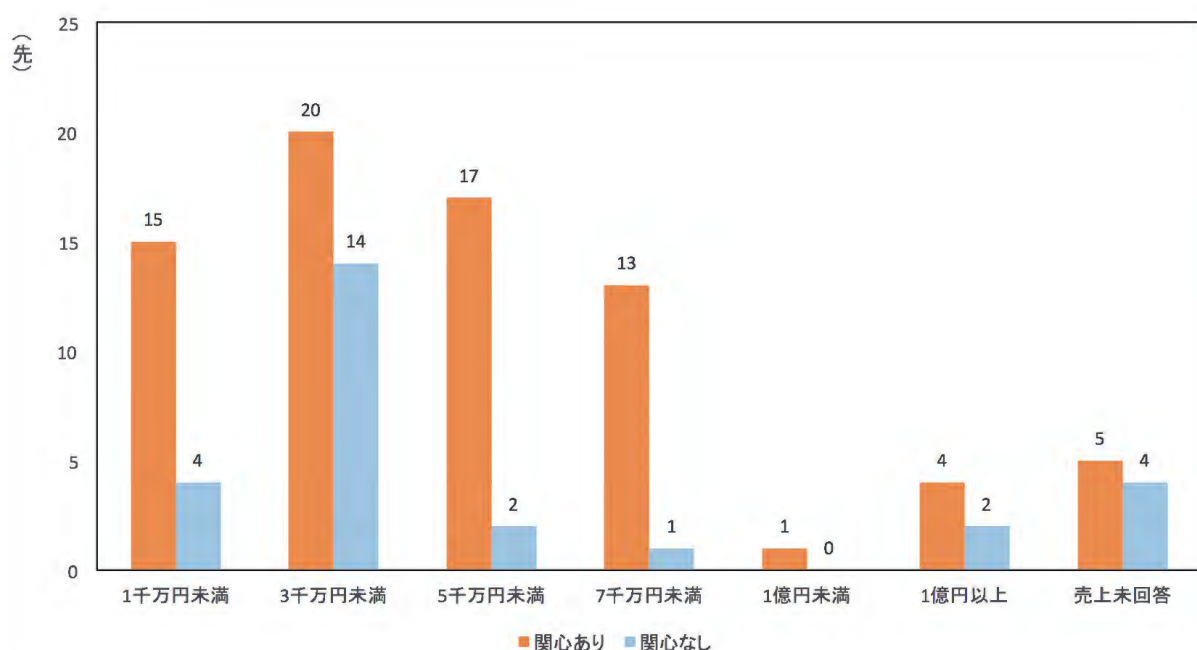
○法人化の関心有無について

個人経営者の法人化への関心有無について、有効回答103のうち、法人化に「関心あり」と回答した先は76、「関心なし」と回答した先は27と、約4分の3が法人化に「関心あり」と回答した。

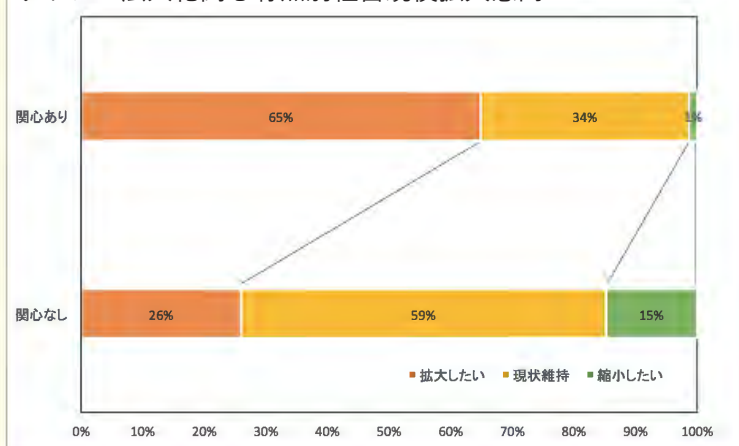
グラフ6のとおり、売上高別にみると、全ての売上高区分において法人化に関心ありと回答した先が「関心なし」と回答した先を上回ったが、売

上高1千万円以上3千万円未満においては、「関心あり」と回答した先20に対し、「関心なし」と回答した先が14であり、他に比べて「関心なし」と回答した先も多い。この「関心なし」の先からは、「まだその段階ではない」、「法人化できるだけの売り上げがない」、「現状ではデメリットが多い」といった回答があり、売上高が増加すれば法人化へも関心が生じてくると思われる。

グラフ6:売上高別法人化関心有無



グラフ7:法人化関心有無別経営規模拡大意向



また、グラフ7のとおり、法人化への関心有無別に事業規模拡大意向をみると（有効回答 102）、関心のある先の多くは規模拡大意向を有しており、関心のない先の4分の3は現状維持もしくは縮小意向である。このことから、グラフ3の結果にも表れているように、法人化の関心と経営規模拡大意向とに相関関係があると考えられる。

○経営課題について

経営課題についてみると、グラフ8のとおり、有効回答数 110 のうち、課題として一番多かったのが、「生産性向上」（75）、次いで「品質向上」（69）、「労働力確保」（56）となった。

多少の差異はあるものの、どの売上高でも概ね上記3つを大きな経営課題と感じており、売上高により違いが生じるものではないようである。

また、課題解決に取組めない理由として「生産

性向上」・「規模拡大」に対しては「家族の高齢化」や「労働力が足りず増やせない」といった回答、「労働力確保」に対しては「従業員の管理に時間がとられる」や「農閑期にもてあます」といった回答、「事業拡大」に対しては「アイデアがうかばない」や「生産に専念できない」といった回答があった。これらの中には、関係機関や専門家に相談することにより解決できる可能性もあり、その環境整備が必要ではないか。

グラフ8:売上高別にみた経営課題(複数回答)

