

有限会社 ロマンチックデーリィファーム

“酪乳業”をめざす大規模経営

代表者名	須藤泰人
資本金	500万円
設立年	1999年3月
売上高	8億2,000万(平成27年2月期)
事業内容	生産(酪農)
所在地	群馬県利根郡昭和村
経営規模	乳牛1,150頭
役員・従業員数	32名(内訳:役員3名、正社員20名、実習生6名、パート6名)
経営の特徴	◎大規模化により、酪農を一大ビジネスに。 ◎牛乳の生産から加工・販売まで、酪農の6次産業化を目指している。

1. 昭和村で大規模酪農を成功させた

須藤泰人社長の父が群馬県昭和村に入植したのは、1946年(昭和21年)。山林を開拓して、麦や粟などの雑穀栽培を開始。土地がやせていたため、堆肥を作る目的で乳牛一頭の飼育を始めた。須藤社長が酪農に取り組む決意をしたのは、高校三年生の時に北海道帯広の酪農家で実習体験し、専業酪農家のすばらしさに感銘を受けたことがきっかけとなった。

須藤氏が家業を継いだ後は、雑穀栽培から酪農へと徐々にシフトした。継いだ時は乳牛は6頭だったが、徐々に増やしていき、現在は1,150頭にまでなっている。そのうち成牛が約700頭、子牛が約450頭で、新規購入の必要のない一環経営となっている。

第一牧場には搾乳施設と堆肥処理施設、生まれた子牛の哺育施設があり、第二牧場には放牧場と

飼糧庫、子牛の育成舎などがある。正社員は20名、中国からの実習生が6名、パートが6名の体制で、現在の売上は8億2,000万円となっている。

2015年には、酪農の6次産業化を目指して、別会社として㈱ミルクロードを立ち上げ、牛乳の加工・販売の業務を開始した。

2. 365日休めないのは、メリットだった

法人化したのは、1999年だった。

きっかけは、家族経営の限界を感じたからで、具体的に言えば、一年中一日も休めなかったからだ。酪農の仕事は365日休めることがない。家族経営をしている限り、たとえば子どもの授業参観や運動会にも出席できない。酪農のこうした厳しさを転換して、休みが取れるような勤務形態にするためには、規模を拡大して雇用を増やすしかないと考えたのだ。

幸い、酪農という業態は、ビジネス計画が立てやすい。365日休めないということは、逆に言えば365日仕事があるということでもある。繁忙期と閑散期の落差がないので、先が読め、計画を立てやすく、計数管理が容易である。経営の規模である程度売上の計算ができる。つまり休めないというデメリットは、ビジネスの組み立てができるというメリットだということがわかった。須藤社長は、法人化時の思いを、「農業をビジネスとしてやれるか試したかった」と語る。

3. 資金融資で規模を拡大

少しずつ牛を増やし、同時に施設と雇用を拡充するなかで、稼働率が上昇し、売上も右肩上がり伸びてきた。

タイミングよく国の補助事業の恩恵に預かることもできたし、特に2006年頃からは施設の整備が加速し、急激に売上を伸ばしていった。2006年には売上が約2億5,000万円だったものが、10年後の現在では8億2,000万円にまでアップした。

その背景には、法人化によって信用力が担保され、その経営方法に共感してくれた民間の地銀などが、積極的に融資をしてくれるようになったことがある。「お金を借りて、その資金をいかに経営にマッチした方法で活用できるかが一番重要で」と須藤社長は語る。

人材確保については、一般の求人情報誌なども活用している。法人化したことで信用が増し、人も集まりやすい。機械化された酪農なので、女性の求人が6:4から7:3の割合が多い。女性特有の細やかさやまじめさが酪農には向いているという。

すでに基盤は整った。牛も増え設備もそろったので、現在は積極淘汰で頭数を多少減らしている。それにより一頭あたりの牛乳の生産高がグッとアップした。しかも、今までは牛を買い続けてきたが、今は販売しているので、その分、売上も伸びている。

4. 二極化が予想されるこれからの酪農

今は、現場は常務の子息に任せ、社長は昨年立ち上げた別会社の㈱ミルクロードの経営に力を入れている。これは牛乳の加工・販売を行う会社で、自社で生産した牛乳や、OEMで製造したヨーグ

ルトやチーズを道の駅などで販売している。

現在の指定生乳生産者団体制度では、自分たちが生産した牛乳がどこの牛乳と混ぜられて、どこに行くのか分からない。須藤代表は、“自分たちの牛乳”を消費者に届けたいという思いで、この会社を立ち上げた。まだこれからという段階だが、最終的には、自社工場でバターやチーズまで一貫生産したいと考えている。これを須藤社長は“酪乳業”と呼ぶ。「ロマンのある酪農経営を目指す」ことが夢で、それが社名になっている。

須藤社長は、「ここまで成長できたのは、常に挑戦してきたから。攻めは最大の防御というように、攻めの酪農をしてきたことがよかった。そのためには法人化は欠かせなかった」と振り返る。

今後、酪農は二極化すると須藤社長は予想している。小規模経営のなか品評会で優勝するような牛を育てる酪農家と、規模拡大してビジネスとして成立させる酪農だ。もし、後者を選ぶなら、法人化して企業経営として酪農を成立させなければならないと須藤社長は考えている。



株式会社 関東地区昔がえりの会

農家が農家のために作った会社。
相互扶助により規模拡大。

代表者名	小暮郁夫
資本金	7,000万円
設立年	1999年7月
売上高	4億円(平成28年6月期)
事業内容	生産(野菜) 販売
所在地	埼玉県児玉郡上里町
経営規模	畑 70ha
役員・従業員数	30名(内訳:役員5名、正社員17名、パート社員7名、その他1名、実習生5名)
経営の特徴	◎相互扶助の精神をもとに、地域農業を支える。 ◎加工業務野菜のニーズに応える営農手法と栽培技術。

1. 農家が作った農家のための会社

㈱関東地区昔がえりの会は、もともと30戸の農家が集まって作った会社だ。それ以前は、それぞれの農家が家族経営をしていたが、「このままでは生き残れない」ということで、資本金を最低20万円から最高100万円までの範囲で出資し合って設立。いわば農家が作った農家のための会社である。

個々の農家が単独で調達するには負担の大きい生産資材の調達や、農産物の生産や集出荷の仕組みを構築する役割を担っている。各農家は個々で経営をしており、会社は支援した分の対価をもらうという仕組みになっている。

生産品目は、キャベツ、白菜、レタス、青ネギ、ブロッコリー、小松菜、枝豆、タマネギ、キュウリ、水稻、梨、長ネギなど、年間を通じてさまざ

まな種類を生産している。

「㈱関東地区昔がえりの会」という社名には、農作物づくりに対する真摯な思いが込められていて、先人たちがそうしてきたように「土作り」をもっとも大切にしている。また、企業経営の観点から、堆肥の標準化や肥培管理の標準化など、科学的に最高と思われるやり方を設立当初から貫いている。

2. ブランド化や付加価値の必要性を痛感

小暮郁夫社長が農業高校を卒業して家業である農業を継いだ時は、畑を増やしたくても思うようにはいかなかった上に、農産物の値段も下がり続けていた。特に、輸入野菜が増えてからは、野菜が高く売れる期間が短くなり、経営は安定せず、規模を拡大したくても雇用に踏み切ることが難しかった。

そんななか、地域の中核的な専業農家が集まって、ブランド化や付加価値を付けることによって経営を安定させようと、自衛手段としての会社を設立することにした。

幸い、小暮社長は、いろんな企業との関わりが深かったので、企業経営の感覚を農業経営に取り入れた。人材育成のプロであるリクルートグループや大手食品メーカー、広告代理店の元幹部職員に指導を仰いだり、大手食品商社にも販路拡大で尽力してもらっている。



3. 農家の相互扶助が進んだ

会社を設立したことで、個々の農家の相互扶助が大きく進んだ。

たとえば、生産機材の調達だ。高価な農機具を購入しても、年間の使用頻度は低い。しかし、会社として購入して皆で使用すると稼働率が上がる。そうすると減価償却が速く進み、その分、最新の農機具に更新でき、さらに大規模化を進めることができた。

また、仮に収穫時に病気などで働けない場合には会社のスタッフが収穫を手伝ったり、あるいはネギの皮むきや薬物野菜の包装など、調整業務を受託し、会社がパート雇用して行う仕組みを整えている。こうした助け合いにより、より安定的な大規模農業が可能となった。

農業従事者も増えている。5年ほど前から、新規就農者である都会の若者などを就職就農社員として雇用し、農地幹旋や農業機械や栽培のノウハウや販売先を提供している。独立を希望する場合には一定の土地を譲渡して独立してもらい、営業や管理が好きな人は社員として残ってもらうこともできる。こうした仕組み作りによって、「アパー

トに住んでいても農業経営ができる」環境を創出している。現在は、20代の若者が男女13名在籍している。

4. 加工業務野菜の栽培契約で拡大

経営上、大きな転機となったのは、2010年に大手外食産業の㈱ゼンショーホールディングスとの取引を開始したことだった。カット野菜工場の貸し出しと加工業務野菜の栽培契約を結ぶことができたのだ。これをきっかけに、㈱リンガーハット、㈱モスフードサービス、東京デリカフーズ㈱など、大手外食企業などにも販路を広げた。

こうして、加工業務用野菜の栽培は毎年約6haずつ増えており、現在は60haにまで拡大。その他を含めると70haになった。売上は、会社設立当初は、約1.2億円ほどだったが、現在は4億円まで増加した。

従来の卸売市場中心の農業経営は、短期間に大量に出荷してマーケットの占有率を高める方法が主流だったが、同社は、大企業との長期契約ができていたため、契約した出荷計画に沿った栽培を行い、収穫適期の圃場で順次収穫している。品質を重視し、収穫量を向上させることでリスクも低減化した。

「個人の目先の利益というよりも、多くの人が活躍できる仕組みを作り規模が大きくなれば、会社も社員も出資した人も、恩恵に浴していきます。このことが地方農業の振興と活力につながります」と小暮社長は言う。

今後の目標は、さらなる事業規模の拡大と、就農支援だ。30歳前後で独立できる農家を何戸か、あと3、4年ほどで作りたいと考えている。

株式会社 しゅん・あぐり

野菜農家の販売をサポート

代表者名	臼倉正浩
資本金	1,000万円
設立年	2006年5月
売上高	5,000万円(2016年4月期)
事業内容	生産(野菜)、加工
所在地	埼玉県八潮市
経営規模	畑 6ha
役員・従業員数	21名(内訳:役員1名、正社員5名、パート・アルバイト15名)
経営の特徴	◎近隣の農家が有利販売できる仕組み作りを目指すとともに、次世代の農業人育成に力を注ぐ。

1. 家族経営から独立

農家の長男だった臼倉正浩氏は、大学の農学部を卒業してすぐに家業を継いだ。当時の経営規模は、都市化が進んだ地域だったため1haにも満たないものだった。生産品目は小松菜と米。

当初は、父親とともに個人経営として営農していたが、昔から事業としての農業を確立したいという願望があったため、実家を離れ独立することを決意。家から30分ほどの距離にある地域で新たな農地を探し、そこで一から農業を始め、同時に法人化。2006年のことだった。

6年間ほどは赤字が続いたが、売上は着実に伸び、2012年から黒字に転換。正社員も5人雇い、当初の願いどおり「企業としての農業」が形になっていった。生産品目は、小松菜、トマト、キャベツなどの施設野菜が中心だ。

2. 農業のビジネス化を目指し法人化

法人化にこだわった理由は、従来の農業経営に対する不満があったからだ。農業従事者のなかには、「家業だから仕方なく」など、消極的な理由で農業と向き合うケースが少なくなかったが、農業が好きで農業をビジネスとして成立させたい気持ちが強かった臼倉氏にとっては、そうした姿勢で農業に取り組むことは納得できなかったのだ。ビジネスとして成功させるためには、法人化して、農業をやりたい仲間を広く募り一緒に取り組んだほうが、事業としての将来性が生まれると考えたのだ。

目指した企業像は、「農家のための農企業」。具体的には二つ。ひとつは、近隣の農家が有利販売できるような仕組みを自社で構築し、そこに生産物を自社のものと一緒に流通させること。もうひとつは、農業をやりたい人が農業に従事できるような地盤を作ること。彼らが成長して独立すれば、協力農家という形で取引先になってもらう。

こうした目標に向かって進むためには、法人化することは必然のことだった。

3. 志が同じ仲間が集まった

法人化にあたっては、社会保障をはじめとして経費がかさむ点は致し方なかったが、事業としての仕組みが構築できたことは、何よりも大きなメ

リットだった。

たとえば、人材育成だ。臼倉氏が目指す農業の姿や思いをネット上などで公開し、その思いに反応して、「一緒に働きたい」という仲間が多く現れた。現在従業員は5名いるが、全員が非農家出身だ。

たとえば、大学の園芸学部でトマトを研究してきた女性社員は、トマトに携わる仕事をしなかったが、なかなか実現できず、5年間勤務した会社を辞めて同社に就職した。

一番多いのは、元システムエンジニア。労働の過程が具体的に目に見えて、努力したことが出荷という結果に結びつく喜びを感じるという。「7年目の社員が今でも『仕事楽しい』というのを聞くにつけ、農業ってやっぱりすごい仕事なんだと感じます」と臼倉氏は語る。

また、販路も拡大した。地元のスーパーと直接契約が結べるようになったことも、企業からイベントのコラボレーションの申し入れがあるのも、法人として信頼があるからだといえよう。こうして、就農当時からやりたかった農業が次第に形になっている。

4. 部門の自主性を重んじ成長

前述したように、法人化後6年間ほどは過剰投資をしてきたため赤字が続いていたが、人の成長と比例するように生産物の質が高まり、量も増えて、売上は着実に上昇し、2012年には黒字に転換。2016年4月期の売上高は5,000万円となり、法人化前と比べると3倍以上増えた。

企業経営という観点では、小松菜やトマト、キャベツなどの各部門の自主性を重視している。売上



計画は、社長が上から押し付けるのではなく、その部門のスタッフが話し合いながら立てる。それを達成するための品種や農薬、肥料の選定、コスト管理まで各部門が独自性をもって管理する。

かつ、売上管理のエクセルをクラウド上に置き、社員全員が見られるようにすることで、他部門の売り上げや利益もひと目でわかり、いい意味での競争原理も生まれるようにしている。一方で、各部門で壁を作ることはせず、他の部門が困っている時にはサポートする体制も整っている。

「法人である以上、数字がどう動いているかを従業員が知っていることは大事ですが、数字はあくまでも一つの経営指標なので、売上や利益だけを重視することはしません」と臼倉氏は言う。

経営者として大事にしていることは、不備や不満、不安など「不」の要素がないか、社員に常々質問していることだ。不の要素が見つければ、それをどう改善するか社内で議論し経営改善を進めている。

八潮市は消費地に近いためさまざまな農業のスタイルが組めると、臼倉氏は考えている。今後の目標は、たとえば11名のスタッフがいれば11種類の野菜が作れるような攻めのスタイルを作ることだという。

農業生産法人株式会社 とりうみファーム

経営の効率化を目指して進めているさまざまな改善

代表者名	鳥海 充
資本金	200万円
設立年	2012年7月
売上高	8,000万円(平成28年9月期)
事業内容	生産(水稲)
所在地	埼玉県加須市
経営規模	田 25ha 畑 60ha
役員・ 従業員数	7人(内訳:役員2名、正社員2名、パート3名)
経営の特徴	◎可能な範囲で機械化農業を進め、規模を拡大してきた。 ◎今後は規模拡大よりも、規模を縮小し、効率化を目指す。

1. 兼業農家から専業農家へ

鳥海充社長は、もともとサラリーマン。先代の父もサラリーマンで、規模は1haにも満たない兼業農家だった。鳥海代表は、大型機械操縦による農作業が楽しくて、2007年、26歳の時に就農。最初は、修行の意味で別の農家で働いたが、家庭を持つなど経済的安定の必要が生じ、2年後の2009年にコンバインとトラクターを購入して、独立した。

最初に手掛けたのは稲作。兼業農家時代の経験があったのでノウハウで苦勞することはなかったが、規模を拡大したくても田を貸してくれる人がおらず苦勞した。それでも、若者が耕作放棄地を開墾して田んぼに戻す作業を続ける姿が信用を生み、少しずつ貸す人が増え、規模拡大へとつながっていった。

2. 資金調達をスムーズにしたい

法人化したのは、2012年。動機はいくつかあった。

まずは資金調達をスムーズにするため。規模拡大のためにはまとまった資金が必要だったが、当時は今のように新規就農者に対して諸制度があまり整っていなかったため、金融機関からの融資はなかなか難しかった。

また、規模拡大には増員が必要だったが、人を雇う場合には、年金や健康保険などの社会保障をきちんとしてあげたいと思った。それは、自分自身が修業先の農家で痛感した生活上の不安材料が反面教師となっている「社会保障のない状態では十分な雇用ができないと考えたからです」と鳥海氏は言う。

また、仕事と家庭の経済面をきちんと立て分けたいと考えた。独立した初期のころは、事業のお金と家計の境目が曖昧な部分があった。設備投資の支払い期限には、その不足分を生活費を削って支払いに充てるなどしていたが、「それは健全なやり方ではない」と思ったのだ。

3. 資金融資で規模拡大を実現

法人化後、こうした問題は大きく改善された。

まず、会社と家庭の経済面の立て分け。会社の経営については、年間の収入と支出を計算して無理なく一年間経営できるような計画が立案できるようになったし、家計においては、決まった報酬

額から社会保障料を差し引いた残りの金額のなかでやり繰りができるようになった。

また、法人化前は、帳簿整理や納税申告なども忙しい合間を縫ってほぼ自分一人でやってきたが、法人化後は税理士や社労士に任せて、自分は実際の作業や経営に専念できるようになった。

そして最大のメリットは、融資が受けやすくなったことだ。個人経営の時は、自分で資金をかき集めていたが、法人化後は銀行が相談に乗ってくれて、スムーズに資金を借りられるようになった。

また、資金だけではなく設備投資に関しても、銀行が持っているリース会社からトラクターやコンバインなどの農機具をリースしてもらった。長期間ローンの支払いで負担を背負うよりも効率的だと考えた。こうしたサポートによって、規模拡大を着実に推し進めることができた。

さらに、銀行は、販売先とのマッチングも行ってくれ、それにより複数の大手の米販売店と取引ができるようになった。個人事業主の時は、地元米穀店、農協に出すしかなかったが、銀行が間に入ることで大きく販路拡大が実現できたのである。

法人化するにあたって苦労した点は、手続きだった。土地を借りている地主宅を一軒ずつ回って書類の書き換え等を進めるためには、一年以上の時間を費やしたという。

4. インフラ整備が追いつかない

パワーシャベルや草刈り機などの重機を使って耕作放棄地を開墾しながら、ピーク時は毎年約10ha ずつ農地を増やしてきた。それに伴い売上



も右肩上がりです。法人化2、3年後には、売上が3,000万円を超えた。

しかし、現在、壁に直面している。それは、道路などのインフラ整備が追いつかないこと。鳥海代表が目指してきたのは、欧米のような機械化農業だ。大型機械を使って少人数のスタッフで広大な農地を扱えば収益はあがるが、大型農業機械を移動させるための道路や橋が整備されていないのだ。最低片側二車線程度を使えるような大きな道路がないと農場までの移動ができない。「人を雇用しよう、法人化しよう、農地を集約しよう」という掛け声は大切ですが、社会インフラが整備されていないと、それができないんです」と鳥海代表。そうしたインフラが整っている北海道や九州などの農地ではそれが可能だが、都市部の農家にとってはこれが大きな壁となっている。そうした理由で、現在は、扱いつらい農地は地主に返し、規模を縮小し、効率化を進め、現在の人数に見合うやり方に移行している。作付けも、手間の割に収益性の低いお米から小麦や大豆にシフトしている今年35歳の鳥海社長。

これまでは少ない休日でも拡大路線を突き進んできたが、少しスローダウンして無理のない農業へと方向転換することを考えている。

株式会社 永田農園

円滑な資金調達と人材確保で、規模拡大

代表者名	永田誠
資本金	950万円
設立年	2011年9月
売上高	3億5,200万円(平成27年12月期)
事業内容	生産(苗栽培)
所在地	神奈川県藤沢市
経営規模	畑 2.7ha
役員・従業員数	37人(内訳:役員3名、正社員17名、パート・アルバイト17名)
経営の特徴	◎苗栽培で大手ホームセンターと取引。 ◎業務の仕組み作りで効率化を目指す。

1. 苗栽培で規模拡大

代々続く農家の後継者として永田誠社長が就農したのは、1977年(昭和52年)。2haほどの農地で露地野菜を中心に栽培していた。

当時は、減農薬栽培がはやり出した時期だったので、永田社長も低農薬・無化学肥料栽培に取り組み始めると、生活クラブ生協への契約出荷ができるようになった。規模を5～6haに拡大し、パートも10名に増やした。

ただ、神奈川県は人件費が高く、土地にも限りがある。広い土地がある首都圏の他県にある農家と競争して生き残るためには、コスト競争に打ち勝つしかない。新たな道を模索しながら施設園芸や苗の生産を始めたころに、㈱サカタのタネとの取引が始まり、さらに㈱島忠との契約も結ぶことができた。こうして1994年ごろから、経営は露地野菜から苗栽培へとシフトしていった。

1999年以降は、ハウスをどんどん増設し、従業員も増やしながら、規模拡大を進めてきた。

2. 人材確保と資金調達のために

法人化したのは2011年。理由は、人材確保と資金調達のため。

規模を拡大したくとも、社会保障もない個人経営では、優秀な人材がなかなか集まって来なかった。本人は農業が好きで就職したいと願っていたのに親が許さないというケースもあったという。人手の確保にあたっては、チラシがメイン。パートやアルバイトが中心だった。これでは、規模拡大のための人材育成が難しかった。

また、次々とハウスを増設していくためにはどうしても資金調達が必要だったが、個人経営時は融資を受けるためのハードルが高かった。農協も、担保不足ということでなかなか融資をしてくれない。規模拡大のためには欠かせないこうした問題を解決するために、法人化へと踏み切った。

3. 対外的な信用が高まる

法人化後は、ネット上の農業専門求人サイトを利用して人がだいぶ集まるようになった。近年は、応募数だけでいえば数百人の人が集まるようになった。そのなかから、会社説明会、書類審査、面接という流れを踏んで採用することが多い。そのほとんどは、農業未経験者だ。

現在、正社員は17名、パートやアルバイトは17名になった。

一方、資金調達については、法人化し実績を積

んできたことで、ハードルはずいぶん下がった。今は、地方銀行だけではなく都市銀行まで融資の話を持ちかけてくるともある。以前では考えられないことだった。もちろん、不要な資金を借りることはない。

また、銀行との付き合いが生まれたことで、銀行主催の経営セミナーなど、参考になる情報を入手する機会も増えた。

さらに、島忠などの大手企業との取引をしていることによって、対外的な信用も生まれた。

「法人化のメリットを享受するためには、ある程度の売上と雇用が必要だろう」と永田社長は言う。法人設立した2011年の売上はだいたい2億円を切るくらいだったという。

4. 企業としての仕組み作りに力を注ぐ

永田農園の2015年12月期の売上高は、3億5,200万円。着実に売上を伸ばしている。

現在、力を入れていることは、仕組み作りだ。栽培方法を含めた仕事のマニュアルや手順書の作成。さらに、社内いくつかのプロジェクトチームも作った。たとえば、作業効率を上げるための業務改善チームや、栽培の技術力を高めるための栽培推進チームなど、企業として成長していくためのいくつかのチームを立ち上げて人材育成に取り組んでいる。

また、パソコンに出荷日を入力すると、自動的に種まきの時期を指示するようなシステムなども導入しながら、経営のシステム化を進めている。コストはかかるが、人件費を考えれば安いと、永田社長は考える。

さらに、人材育成の専門家を顧問として雇い、



社員教育を依頼している。企業に勤務した経験のない永田社長にとっては、大きな力となっている。

明文化された企業理念は、「農業をもっと身近に、おいしい きれいで感動を」。農業経営を単なる商品の生産と考えるのではなく、畑や施設などの栽培環境を通じて、多様なコミュニティづくりを目指している。たとえば、地域の小中学校の農業体験学習への協力や、収穫体験など消費者と生産者との交流を促進するイベントなどにも力を入れている。

「消費地に近いところで農業をしている農家は、農地そのものが地域の大事なインフラだというメッセージを消費者に発信することが、日本の農業が生き残るために大切なことだと思います」と永田社長は語る。

株式会社 プリュム.アグリ

法人化による販路拡大と法人化後の経営発展

代表者	川口勝治
資本金	1,000万円
設立年	2013年7月16日
売上高	5,000万円(平成28年9月期)
事業内容	生産(野菜)、作業受託、販売
所在地	神奈川県海老名市
経営規模	田 5ha 畑 4.5ha
役員・従業員数	9人 (内訳:役員3名、正社員2名、パート・アルバイト4名)
経営の特徴	◎「昔ながらの農業」にこだわり、土壌改良に力を注ぎ、有機農業を進めている。 ◎地産地消事業やグリーンメッセージ事業にも尽力し販路を拡大している。

1. 経営の沿革

現社長の川口勝治氏は3代目。初代の曾祖父はもともと桶屋の職人だったが、祖父の代から農業に転職し小作人からスタート、そのため農地は狭かったが、1998年に勝治氏が引き継いだ。東京農業大学を卒業したものの、実技経験がないため、2年ほど父親から農業の基本を学び、あとは独学で無我夢中で学んだ。

法人化したのは2013年だが、実はそれ以前、父が、農業土木や不動産を扱う会社を設立していた。天地返しなどの土壌改良、土手や法面のりめんの製作などを主な業務としていた。一方、(株)プリュム.アグリは、農業の生産と販売が専門で、勝治氏は、現在、両方の法人の代表を兼任している。双方の法人が支え合うことで、業務の効率化や税制面でのメリットも生まれた。

収益は、父親の代から右肩上がりに伸び、特に、

法人化以降、販路拡大などにより、売上高は約2倍になった。こだわりは、「昔ながらの農業を目指す」こと。勝治氏はこう語る。

「化学肥料を大量に使用すると土地は痩せます。有機農業は、手間もかかるし野菜の形も崩れがちですが、健康でおいしい野菜が育ちます。長い目で見れば、畑を枯らさない農業が勝つんです」

2. 雇用促進のための法人化

農業部門を法人化したきっかけは、雇用確保と取引先の信用獲得のためだった。雇用確保については、それまで長い間、経営のオペレーションを担ってきた人材を他界などによって複数人失ったため、それをカバーするだけの人を集める必要が生まれた。法人化することで、雇用される側からの信用も増し、さまざまな組織やルートを通して声かけもしやすくなった。

また、法人化すると、取引先からの信用も高まると考えた。家族経営の場合は、不測の事態が生じた場合に、「仕事を休まれるのではないかと心配されがちだが、従業員がいればそうした不安が軽減される。

3. 法人化後の経営状況

法人化によって、当初の目的であった雇用促進は進んだ。経営のオペレーションを任せられるような人材育成はまだこれからの課題だが、業務遂行のために必要なスタッフは揃えられるように

なった。

また、法人化したことで、仕事の効率化が進んだ。家族経営の場合は、草むしりから配送や運搬まですべてをやらなければならない。知識と技術と経験を持つ者が、そうした単純作業に時間を割くのは効率が悪い。大事な部分だけを経営者が行い、その他はパートなどの従業員に任せることで、効率性がアップし、生産力が増し、売上も伸びた。

こうしたことが複合的に重なり、取引先の信頼も増し、販路も拡大した。たとえば、地産地消生産事業だ。去年、地元のスーパーなどと手を組んで専門の委員会を立ち上げて、地元のスーパーに地元の野菜を届けるシステムを作った。

また、キューピーグループと全農が協力して推進している「グリーンメッセージ」という取り組みがあるが、これにも乗った。この取り組みは、サラダなどの野菜加工品について、生産者の顔が見える新鮮なものを消費者に届けようというものである。

さらに、今注目を集めている農業における ICT 導入の一環として、地元の新鮮な野菜と給食を結びつけるための委員会を立ち上げ、これから推進しようとしている。これは、生産管理システムを用いて、生産予定のデータを送り、それをもとに給食の献立を考えてもらい、加盟農家の野菜を使ってもらうシステムだ。

「昔の人はおいしい野菜を食べたので、いい舌を持っています。しかし、今の子どもたちはそうした味の記憶がありません。だから、おいしい野菜を食べたいと思わない。小さいころからおいしい野菜を食べることで、将来彼らはおいしい国産野菜を求めるようになるはずなのです」

4. 法人化後の経営発展の分析

こうしたさまざまな取り組みと販路の拡大は、法人化したからこそできたものだ。新たな事業を開始するためには資金が必要だが、法人化していることで信用も生まれ、融資も受けやすくなった。

ただ、法人化すればそれで発展できるものではないと勝治氏はいう。たとえば、制度が変わった時に、その制度を十分に理解し、どう利用すればメリットが生まれるかを考え、それに気がつかないと、経営はうまくいかない。つまり、経営者は常に勉強しなければならないというのだ。

経営理念は、明文化はしていないが、前述したように「昔の日本の農業を目指す」こと。現在の課題は人材育成。外国人技能実習生や新規就農者等を受け入れていきたいと考えている。



株式会社 青木養鶏場

富士山麓で180万羽のブロイラーを飼育

代表者名	青木善明
資本金	1,000万円
設立年	1976年10月8日
売上高	12億1,000万円(2016年)
事業内容	生産(食肉用鶏)、販売
所在地	静岡県富士宮市
経営規模	鶏舎延べ2.2ha、他
役員・従業員数	青木養鶏場19人(内訳:社員10人、パート2人、実習生7人)チキンハウス18人(内訳:社員7人、パート3人、実習生8人)
経営の特徴	◎富士山麓で180万羽のブロイラーを養鶏。 ◎直販所も手掛け、付加価値の高いブランド鶏を直接販売している。

1. 経営の沿革

1955年(昭和30年)、先代の青木勇二氏が富士宮市三園平で採卵養鶏を創業。1976年に採卵からブロイラー養鶏に業態変換し、クライアントからの委託生産を開始。その後は鶏舎の増設などで生産拡大が続いた。

2005年に世界的な猛威を振るった鳥インフルエンザの風評被害により、赤字に転落した。その教訓から、鶏肉を消費者に直接販売でき、利益率も高い販売業にも進出し、直販所「チキンハウス」を開設した。

鶏舎は富士山の標高550～600mの高原地帯にあり、豊かな自然環境と蓄積されたノウハウで、安全にブロイラーを飼育しているのが誇りだ。

現在の飼育数は年間約180万羽にのぼり、銘柄鶏「富士の鶏」として出荷。そのうち約5万羽は、

飼料にトウモロコシを使わず、大豆などを主体にした自社銘柄の「さわやか富士の鶏」として直接販売している。

自社生産の地鶏「あおき鶏」、高級地鶏「駿河しゃも」なども生産し、多様なニーズに対応している。静岡県が県産物の品質を保証した「しずおか農水産物認証」も受けている。

2. 家族経営を法人化で株式会社に

青木養鶏場としては1976年に有限会社として法人化していたが、登記しただけで休眠状態にあり、実質は家族経営が続いていた。しかし売り上げが増えるに従い、手伝う家族従業員が増え、経理面での不都合が目立つようになった。また、同時期に行った土地購入で、法人なら税金を減免する優遇措置があることを知った。

これらの理由が重なり、1989年に有限会社から改組して株式会社へと移行。ちょうど前年に第2農場が完成し、売上高が3億円を超えたタイミングでもあった。

個人事業が法人に切り替わると、社会保険料などを余分に払うので損をするという先入観がある。勇二氏もその部分を懸念したが、息子の善明氏が「法人にすれば年金も厚生年金になり、ケガをすれば労災がある。メリットも多い」と、自身の会社員経験を活かして説得した。

法人化は、土地購入の減免措置はもちろん、経



理の透明化をもたらした。同時に、今まで曖昧だった家族間の雇用関係を明確にする効果があった。

3. 法人化で雇用確保と規模拡大を達成

経営戦略の面でも、法人化は変化をもたらした。それまでの毎年1回の青色申告が、税理士を雇用して月次決算に変更したのだ。前月の事業内容をいち早く把握できるので、今後の対策を迅速に立てられる。また税理士は経営コンサルティング的な役割もあり、経営面での相談もできるようになった。

雇用面でも、法人化のメリットは大きかった。1995年に勇二氏が病に倒れると、家族が看病で時間を取られ、それまで家族頼みだった従業員は、人手不足に見舞われた。

勇二氏の死去により翌年、社長になった善明氏は、必要に迫られて外部からの雇用確保を決意。自身の社会人経験も踏まえ、福利厚生や退職金などにも配慮した雇用環境を整備した。当時、畜産業は「3K」と揶揄され、若者層に敬遠される仕事の代名詞だった。そんな不安を払拭し、安心して働いてもらえるための施策だった。

当初は東京で開催されたUターン・Iターンフェア等に出展するなどして人材を集めた。現在

はネット求人を活用し、中途採用を中心に安定的に雇用を確保している。

外国人研修生制度も積極的に活用し、県内で組合を作り、制度の適正運用とトラブル防止に務めている。

こうした労働力の確保が、1999年の第3農場建設など規模拡大につながっているといえよう。

4. 今後の展望

養鶏業界は変化が激しく、それに対応できる柔軟性が求められる。その体力は、法人化によって培われたといえる。

青木養鶏場は、生産飼育から処理、加工、流通、販売までのすべてを自社で一貫して管理運営している。今後は、品質管理をいっそう徹底し、付加価値をより高めることが目標だ。その一方で、投機など本業以外での利益追求は家訓として行わないことも、堅実経営の後ろ支えとなっている。

近隣の養鶏場では廃業が相次いでおり、50軒ほどあった近隣の養鶏場は5軒にまで減少した。2014年には、20万羽規模の施設を青木養鶏場が引き継いだ。こうしたインテグレーション（集約化）にも今後、備える必要がある。太陽光や太陽熱といった自然エネルギーを活かした、次世代の養鶏システムも実験的に導入している。5年後にはエネルギーコストを0にすることが目標で、実現すれば暖房用の石油の価格変動に悩まされなくなる。

事業承継については、善明氏が70歳になる2021年を予定している。承継対象者は血縁者ではなく、現在の取締役だ。あくまでも家業ではなく、ビジネスとしての経営を目指している。

朝霧メイプルファーム 有限会社

富士山麓に広がるメガファーム

代表者名	丸山富男
資本金	3,000万円
設立年	2004年4月1日
売上高	7億1,700万円(2016年1月期)
事業内容	生産(酪農)
所在地	静岡県富士宮市
経営規模	採草牧草地65ha
役員・従業員数	20人(内訳:役員2人、常時雇用13人、実習生5人)
経営の特徴	◎富士山麓の標高800mにある朝霧高原で65haの牧草地を持つメガファーム。 ◎2年後に3倍の規模を目指す。

1. 経営の沿革

1951年(昭和26年)、富士山麓にあった陸軍演習地の跡地に先代が開拓で入植。当初は野菜栽培をしていたが成果が得られず、酪農に移行して搾乳牛5～6頭を飼育し始めた。牛は当初ジャージー種で、後にホルスタインに転換。開業当初の牧草地の面積は約8haだった。

現社長の丸山富男氏は1984年に大学を卒業後、2年間の農協勤務を経て同61年に就農した。近隣の酪農業者の廃業に伴って放棄地を借り受け、規模を拡大するなど経営手腕を発揮。1988年には先進的なフリーストール牛舎を建て、100頭規模となった。

2004年に法人化を果たすと、2年後の2006年には搾乳牛450頭を擁するメガファーム(搾乳牛を300頭以上飼育し、年間牛乳生産量が5,000ト

ンを数える酪農業者を指す)に成長した。

畜産には進出せず、酪農に特化することで業界トップクラスを目指している。2年後にはさらに3倍の規模拡大を予定している。

近年では、人手が足りない牧草地を大型トラクターで収穫する受託会社を立ち上げるなど、地域貢献にも務めている。

2. 法人化のきっかけ

法人化の目的は、大きくは人材の確保と資金調達にあった。

酪農業は毎日、朝晩の搾乳が欠かせないため、小規模経営では休日が取れない。そのため、若者が就農を嫌う傾向がある。同ファームではその対策として、法人化の前から休日制度を採用していたが、内容はまだまだ不十分だった。福利厚生の不備もあり、就業者の定着には至っていなかった。

その一方、業績自体は全国的な牛乳不足を追い風に、順調な拡大を続けてきた。アメリカ等の大規模な酪農業に触発を受けていた丸山氏は、さらなる規模拡大を目指していたが、それには資金が必要となることを痛感。

そこで着目したのが、交付金「強い農業づくり」だった。その受給条件は三戸協業とすること。そこで2004年に、丸山・勝又・松下の3酪農業者が合併し、法人化(有限会社)に踏み切ることとなった。

ちなみに同ファーム以外の二戸は後継者不在で、実質的には他2戸の牧草地を引き取る形だった。

3. 合併を機に規模が3倍に拡大

2004年に三戸合併・法人化し、「強い農業づくり」交付金(2億5,000万円)を受給。その他、金融機関からの借入(5億円)や自己資金(施設含めて3億)を投入して設備投資に踏み切った。2年後の2006年に設備が完成し、それまで150頭だった乳牛が、一気に3倍の450頭となった。

人材確保については、法人化によって雇用規定を整備したことで、離職率が大幅に減少した。具体的には、毎月7日間の休日を申告制で取得できる態勢、福利厚生の拡充、産休や子育て支援などによる女性が働きやすい職場づくり等があげられる。社会保険のコストが増加するが、社員が安心して働ける環境づくりには必要なことである。

一方で、反省点もあった。急拡大に伴う従業員等の急増により、十分な教育を実施することができず、このことから仕事に不手際が目立った。飼料の配合失敗などで牛が体調を崩し、2年連続で1億円近い損失を計上してしまった(法人化4期目の2008年1月決算では、約4億円の売上高に対し、8,000万円の経常損失)。その教訓が、後の人材育成の強化に結びついた。

4. 集約化と技術革新、人材育成でさらなる拡大

日本では最盛期に40万戸存在した酪農業者は現在、1万6000戸にまで激減している。しかし生産量は、最盛期の800万トンから1割ほどしか低下していない。技術革新と機械化などの効率化に

よる集約化が進んでおり、同ファームはその流れに乗って成長している。

酪農業は、農協による全量買取システムが機能し、生産に特化できる。また「毎日搾乳の必要がある」という問題も、裏を返せば「毎日収入が得られる」という利点でもある。つまり、経営が安定していて長期的な経営戦略が立てやすい。同ファームでは目下、新たに牧草地15haを借り受け、2年後に3倍規模(約1,500頭)とする準備を進めている。

その一方で堅実経営を心掛け、経費は抑える。設備はできるだけ長く使い、交際費は年間で20万円しか計上していない。

事業の根幹となる人材育成は、「社員のモチベーションを上げる」ことを第一としている。福利厚生や給与は「中小企業以上」を掲げ、大型特殊や中型自動車などの免許取得は会社が費用を負担している。作業面では、人工授精や飼料製造、削蹄、細菌培養、から治療まで幅広く教育している。

平均年齢が25歳と若い従業員が、今後の規模拡大を見据え、総合職として人を指導する立場になることを丸山社長は願っている。

後継については、もう一人の役員でもある長男が将来的には引き継ぐ予定だ。



株式会社 鈴生

露地野菜の契約生産で上場を目指す

代表者名	鈴木貴博
資本金	300万円
設立年	2008年12月2日
売上高	6億4,000万円(2016年8月)
事業内容	生産(野菜)
所在地	静岡県静岡市
経営規模	農地100ha(グループ合計)
役員・従業員数	47人(内訳:役員5人、社員34人、パート8人)
経営の特徴	◎大手コンビニエンスストアやファストフードと契約を結び、目的に特化した露地野菜を生産。

1. 経営の沿革

先代が脱サラしてお茶とみかん農家の「鈴木農園」を創業。その後、1998年からレタスの契約栽培を開始した。当時の農地規模は6haだった。

創業者の息子で現社長の鈴木貴博氏は大学卒業後、2年間の研修を経て2001年に24歳で就農。その時点で経営を実質的に任されるようになった。

大手コンビニエンスストアや大手ファストフード店等と契約を結ぶなどして業務を拡大し、2008年に農業生産法人(株式会社)に移行した。

農地拡大や県内外のパートナー農家を増やすなどして成長を続け、直近で農地はグループ全体で100ha、売上高は約6億4,000万円にのぼる。

現在は静岡県内の菊川・焼津・磐田市に出荷場を持ち、地域ごとに分社化している。主な生産野菜はレタス類を中心に、秋冬のミニ白菜や夏期の枝豆、ナスなど。

小売販売は行わず、形状や大きさ、色など契約

先の求める条件に特化した野菜を、オーダーメイドで出荷している。除草剤や土壌殺菌剤を使わず、独自開発の肥料による有機減農薬栽培に努め、トレーサビリティの確立で生産履歴がたどれるなど、品質面でも高い評価を得ている。

農地の多くは、耕作放棄地を利用権設定で獲得したもので、地域の荒廃地の発生を防ぐ役割も果たしている。

2. 1億円を超えたら法人化

当初は家族経営だったが、貴博氏が経営を任されて以降、ビジネスとしての農業を志向している。売上高は当初から約2,500～3,000万円を計上していたが、野菜の生産量が上がらず、逆に経費がかさみ、全量買取りでも赤字続きだった。当時は与信がないため融資を受けられず、貯蓄を切り崩す状態だったという。

手詰まりの中、ある人からアドバイスを受けて栽培法を抜本的に見直した結果、6年目の2005年に生産量が大幅に増加。売上高は6,000万円と倍増、黒字化を果たす。その後は耕作放棄地の利用権設定による農地獲得と、業務を担う人材育成を2本柱に据え、順調に拡大路線を続ける。

売上高が1億円を超える頃になると、同社の評判を聞きつけた大手コンビニエンスストアやファストフードなどからの引き合いが増加。背景には、消費者の安心・安全志向の高まりがあった。その

時流に乗り、クライアントの要望に応えるには資本強化して規模を拡大する必要があった。

また、法人化以前は従業員の福利厚生が不十分であり、経営規模の発展に必要な人材の確保と安定雇用の障害となっていた。こういった理由から、法人化は必然の流れであったといえる。

3. 設備投資でクライアントの要望に応える

元来、鈴木氏は法人化には慎重だった。法人化すれば与信力が高まるが、従業員の福利厚生など会社の負担も大きい。さらに法人化には、「社会的な責任を持つ企業になる」という決意表明という意味もあった。

法人化の最大のメリットは、融資による資金確保が容易になることだ。過去の業績悪化の教訓から、鈴生では品質維持のため「キャパシティを超える生産はしない」ことを社是としている。その一方で、アップパーを取れたための努力は惜しまない。それには、ひとえに資金が必要となる。

融資によって大幅な設備投資を実現できたことで、質・量の両面で、クライアントの要望に柔軟に応えられるようになった。今では、品種改良の段階からコミットするケースもあり、クライアント数は、現在約20社にまで増加している。

法人化によって農家からの信頼が高まったことも、法人化のメリットだ。生産量の確保とリスク回避のため、栽培を委託している県内外の農家の売上高は、2億円にのぼる。法人化のタイミングを見誤っていたら、この数字は出ていなかった。

4. 将来的には上場と海外進出を目指す

直近の課題は、流動資産のバランス改善だ。

同社では作業の効率化のため、機械化を推進している。また、耕作放棄地の受け入れも増加している。耕作放棄地対策事業には補助金が出るが、最初は自腹でまかなう必要がある。これらの資金源は、毎年のように行っている借り入れた。

経営を安定させるには、借り入れ額を抑制する必要がある。そのために、現在、大手企業との新たな提携事業をいくつか準備、2017年から本格的にスタートする予定だ。5年後の売上高目標は、現状の2倍となる約12億円を視野に入れている。

その先に目指すのは、上場だ。農業はスタートアップに多額の資本投下が必要で、融資を受けながら返済する自転車操業では成長に限界がある。上場すれば、事前に資金を集めて無借金経営できる。高い信用力からより幅広い事業に取り組めるほか、将来の日本農業を支える優秀な人材を農業界に呼び込める。

人口減少が進む中、100年後も継続できる農業になるため、将来的には海外展開も検討している。海外実習生を積極的に受け入れるのも、その戦略の一環といえる。



農事組合法人 木津みずほ生産組合

専業農家の集合体による付加価値の高い米作り

代表者名	坪谷利之
資本金	3,615万円
設立年	1986年4月1日
売上高	8,500万円(2016年3月期)
事業内容	生産(水稲)、販売
所在地	新潟県新潟市
経営規模	田43ha
役員・従業員数	5人(内訳:理事3人、従業員2人(内1人は研修中))
経営の特徴	◎地域のコメ農家が集まり、単独では困難だった農業の機械化・効率化を実現。 ◎消費者への直接販売のほか、外食産業との直接取引や米の輸出にも取り組んでいる。

1. 経営の沿革

米農家を営んでいた現代表の坪谷利之さんの父親が、1983年（昭和58年）に8件の米農家を集めて任意転作組合を設立したことが現組合の淵源になっている。政府の減反・転作政策を受けてキャベツの栽培を試みたが、採算が合わずに事業としては頓挫した。そこで再び稲作に特化し、1986年に農事組合法人「木津みずほ生産組合」として再出発した。

事業を進めるうち、高齢化や後継者不足などで農業を維持できない人たちから、次々と水田の管理を依頼されるようになった。所有権は動かさず、利用権を5年、10年と区切ることで組合の水田とし、規模を拡大していった。発足時の面積は18haだったが、現在は43haまで増えている。

「田んぼと暮らす専業農家」をキャッチフレー

ズに、電話注文やインターネットなどを介した消費者への直接販売が事業の柱となっている。中でも新潟ブランドを最大限活用した、減農薬・無農薬のコシヒカリが人気を集めている。そのほか、外食産業や米穀業者とも直接取引し、安定した収益につなげている。

外国向けの米の輸出にも積極的に取り組んでいて、初年度の2005年には約1.8トンだった輸出量が、直近では約62トンまで増加している。また、小規模だが洋梨の栽培やもち加工なども行っている。

2. 法人化のきっかけ

法人化に動いた最大の理由は、農作業の効率化に期待してのことだった。

農業機械の購入は、個人レベルでは大変な負担になる。しかし法人化して個人農家が集結すれば、農地は増えても相応の設備投資ができ、融資も受けやすくなる。当時は農林水産省も法人化を後押ししていたので、法人化すれば設備投資の6割程度を補助金でまかなえた。その時流に乗っての法人化は、大規模農業への道を開くことになった。

法人の設立当時の規模は、面積18haの水田に対して、30馬力のトラクター3台、6条植の田植機3台、3条刈のコンバイン3台だった。現在は43haの水田を、50馬力のトラクター3台、8条植の田植機1台、5条刈のコンバイン2台で管



理している。機械の数こそ減ったが、高性能化によってパフォーマンスは大幅に向上している。現在、出荷量は4,000俵（30キロ袋で8000袋）にのぼっている。

3. 法人化後の経営状況

売上高は、2002年には7,100万円だったが、2015年末には8,500万円に増加。5年後には1.2倍の成長目標を掲げている。その背景には、法人化によって「経営」という視点から農業を見るようになった点がある。損益計算書にのぼる数字への意識も、厳しくチェックする姿勢に変わった。

稲作に特化しているが故に、キャッシュフローは法人化した今も、課題となっている。米は、秋に収穫しない限り収入にならない。しかし給料は毎月、支払う必要がある。一時的な借り入れや役員の報酬減額などもあったが、規模拡大による利益の増大が安定的な経営を主導している。

精米機の導入も転機となった。当初、米は玄米のまま米穀業者に出荷していたが、これでは消費者と直接取り引きができない。そこで精米機を導入し、消費者に白米を直接届ける直販のルートが開拓された。これにより、一年を通して一定の安定収入が得られるようになった。また、自家精米

することで中間マージンが省かれ、販売価格を抑えることで消費者にもメリットが大きくなった。

4. 規模拡大と高付加価値を目指す

法人化のメリットとして、農業法人協会の会合に参加することで、農業に関する情報をいち早く入手でき、それを経営に活かすことができている。

また、法人化をきっかけに、今までの慣習を見直すことにもなった。例えば、昔は朝5時から田植え作業を行っていたが、負担が大き過ぎると、開始時間を8時からに変更した。それでも作業期間は1日しか変わらなかったという。これも、法人としての視点から生まれた、変革の一つといえる。

もともと独立した専業農家が集まった組合なので、今までほとんど人材育成は必要なかった。しかし、法人設立と同時に親を手伝う形で就農した代表の坪谷氏（当時26歳）も、今や58歳となっている。今後の舵取りが課題となる中、2000年に就職した専業スタッフ（現在44歳）が、将来的には組合を率いることを期待されている。

同組合の理念は、地域の特性を活かしてブランドの新潟米を生産し、他産業並みの所得を目指すことにある。そのために、今後も規模拡大を継続する計画だ。また、現在は農地が分散しているので、今後は効率的な作業ができるよう集積していく予定だ。

販路拡大のために、ブランド力の強化も図っている。現在は、一粒が1.85ミリ以上のコシヒカリを「みずほの粒選（つぶより）米」として販売している。その基準を2ミリに厳しくすることで、より品質の高い商品作りを目指している。

有限会社 ナーセリー上野

時代のニーズに合わせた経営に法人化は必須

代表者名	上野喜代一
資本金	3,500万円
設立年	1993年10月5日
売上高	9,100万円(2016年3月期)
事業内容	生産(水稲、花き)、販売
所在地	新潟県新潟市
経営規模	田21.5ha、施設園芸5,000㎡、直売所約132㎡
役員・従業員数	14人(内訳:役員2人、常時雇用7人、パート5人)
経営の特徴	◎新潟市内で10代続く農家が法人化。 ◎稲作と花苗栽培を行う都市型農業を推進。 ◎米の7割は生産直売所で直接販売。

1. 経営の沿革

「常に時代を読み、時代のニーズに合わせた農業経営」を実践しているナーセリー上野。元々は新潟市で10代続く農家だったが、1954年（昭和29年）に会社員だった先代が脱サラし、ビニールトンネルで野菜栽培を始めたことが改革の第一歩となった。1970年には礫耕栽培に移行し、トマトなどを「清浄野菜」というブランドで出荷していた。当時は交通事情が悪く、冬には関東からの野菜の輸送ルートが雪に阻まれたので、正月時期には需要が高かったという。

その後、交通網が整備されて野菜の需要が低下し、オイルショックで燃料代が高騰したことも重なり、当時ブームだった花木園芸を皮切りに、パンジーやビオラ、マリーゴールドといった1年草の草花栽培に進出。大手ホームセンターなどに商品を卸していて、事業の大きな柱となっている。

もう一つの柱は稲作である。以前から委託栽培

を行っていたが、1983年に近郊の水田を5haほど買い上げ、栽培を本格的に開始した。現在、水田面積は21.5haに拡大し、カモ農法でコシヒカリや低農薬米などを生産し、精米も自社で行い、安全・安心なブランド米として人気を集めている。

「自ら作り、自ら売る」ことをモットーに、直販所を持っていることもナーセリー上野の特徴だ。直接販売では特にコメは生産量の7割を販売しているほか、通販での販路も拡大している。

2. 経理の透明化のための法人化

ナーセリー上野が法人化したのは1993年。直売所の場所が用地買収で移転することになり、それをきっかけに法人に移行することにした。

法人化に当たっては、生産部門の「ナーセリー上野」、販売部門の「グリーン東」、土地（農地）管理部門の「上喜」の3社に分社化し、独立採算制に。法人化と同時に、上野喜代一氏が社長に就任し、代替わりもこのタイミングで行われた。

法人化の最大の目的は、経理の透明化にあった。それまでの経理は生産、販売、土地管理をまとめて処理していたので、お金の流れが見えづらかった。業務の拡張と多角化が、それに拍車をかけていた。これでは「時代を読む」経営戦略が描けなかった。「10代続いた農家だからこそ、今後50年、100年続けられる農業にしたい」という思いでの法人化だったという。



社会保険の負担や、運転資金の調達之苦労などの痛みもあったが、それも覚悟の上での法人化だった。

3. 法人化後の経営状況

事業を3法人に分割したことで、各事業の資金繰りが見やすくなり、経営状態を数字で判断できるようになり、経営戦略も立てやすくなった。

融資を受けやすくなったのも法人化のメリットだ。融資を受けたことで水田規模は1997年に10haになり、その後も段階的に増えて現在は21.5haに（うち7割は購入農地）。トラクターと田植機が各1台だった設備も、トラクター2台、田植機1台、コンバイン1台、そして乾燥機2台の態勢に。法人化当初の売り上げは1,800万円で、米価変動もあり単純比較はできないが、売り上げは3,300万円と右肩上がり推移している。

草花栽培も、法人化前には2,000㎡だった面積が5,000㎡に増加。売上は当初の1,000万円から4,000万円と4倍ほどに成長した。

作業を機械化に集約できる稲作はともかく、草花栽培と販売事業はマンパワーが必要となる。その点でも、法人にすることで多くの人材が確保できたことは大きい。

気象条件に左右されやすい農業だからこそ、セーフティネットの一つとしての法人化という側面もある。1997年と2000年に水害で大きな損害を被ったときは、融資を受けることで経営悪化を回避できた。

4. 今後の展望

米価の下落などで、法人化後もしばらくは債務超過状態だったが、改善を繰り返して5期目頃から収益が上向くようになった。冷害時でも適正価格でコメを販売したり、安全・健康志向に注目して品質重視のコメ作りに徹したことで、顧客が定着したという。

年間売上は現在、1億円前後を推移しているが、当面の目標は年商2億円。稲作を30ha、花卉園芸を1haに規模拡大することを目標としている。

若手社員も20代が4人、30代が2人で、そのほとんどは新卒採用である。後継者としては、既に長男が経営に参画し、次男も今後参画の予定。現在63歳の喜代一氏が、70歳になった時点でのバトンタッチを予定している。

社員全員に経営意識を持たせるべく、決算を月次で公開している他、2016年からは中小企業診断士による診断を導入。業務上の課題を探したり、売り上げ目標を各部門で独自で考えるなどしている。これも法人ならではの取り組みといえる。

将来的には太陽光を利用し、1年を通して野菜を栽培できる「植物工場」を計画するなど、時代のニーズに合わせた新事業も視野に入っている。しかし、農業を根幹とする経営ポリシーは変わらないという。「他のビジネスに参入すると、本業がおろそかになる」というのがその理由だ。

有限会社 穂海農耕

農外からの新規就農で柔軟な経営を実践

代表者名	丸田 洋
資本金	599万円
設立年	2005年12月1日
売上高	1億円(2016年4月期)
事業内容	生産(水稲)、作業受託
所在地	新潟県上越市
経営規模	田125ha
役員・従業員数	10人(内訳:役員2人、常時雇用7人、実習生1人)
経営の特徴	◎農外から新規就農し、地域の水田を利用権設定で獲得し事業を拡大している。

1. 経営の沿革

社長の丸田洋氏が2005年、31歳で農外から新規就農した農業生産法人。元々はスキーが好きで、スキーのオフシーズンにできる仕事ということで農業を選択し、3ha弱の農地を借り受けて米作りを開始した。

当初は「冬はスキー、それ以外の季節で農業」という姿勢だった。しかし、周囲の農地の利用権設定が相次いで農地面積が拡大。農業が多忙になり、現在は1年を通じて農業に従事している。現在は125haの農地を擁し、生産量も当初の15トン程から、直近では約700トンに伸びている。

作付品目としては、超晩生の特性を生かして収量増に貢献する「みつひかり」をはじめ、コシヒカリやこしいぶき、みずほの輝き、五百万石（酒造好適米）など多岐にわたる。

稲作に必要な施設はすべて自前で揃え、その施設を活用して労働力が足りない農地の作業受託も行っている。農作業受託の規模は、現在、水稲播

種8,000枚、乾燥調製約1,000俵となっている。

安全・安心面においても、JGAP Advance（食の安全や環境保全に取り組む農場に与えられる認証）を取得するなど高い意識で取り組んでいる。

2. 法人化のきっかけ

穂海農耕は、2005年の創業時から有限会社の農業生産法人としてスタートした。最初から法人化の意思があった訳ではなく、就農前に農業委員と面接したとき「これからの農業は法人化したほうが良い」とアドバイスを受けたことがきっかけだった。それに従ったことが、結果的には正解だった。

創業当初から拡大志向はあったが「出来たらいいな」程度の意識だったという。ところが、地域で信頼を得ていく中で「うちの田んぼの面倒を見てくれ」という離農者からの依頼が、寄せられるようになった。会社の方針で、依頼はすべて受け入れて利用権設定をしていった。現在、利用権設定した農地の所有者は約200名程にのぼる。

農地が増大すれば設備投資が必要となる。補助金や融資の申し込みをするとき、法人であることによる与信が力になった。

設備投資によって、穂海では播種から乾燥調製、保管まで、稲作に必要なすべての施設を保有できるようになった。これらの施設を活用した農作業受託も、法人化していなければ実現できなかった



といえる。

3. 事業戦略を下支えするための法人化

穂海の事業戦略は、業務用原料の供給メーカーに徹することだ。収穫された米は玄米のままクライアントに出荷され、主食用や加工用、輸出用などさまざまな用途の「原料」として使われる。精米の販売に比べてライバルが少なく、今後の成長も見込める点が魅力だ。

主力の取引先は、大手の外食産業や卸、商社など。取引量が大きく、事業としても高い安定性が見込める。大手企業と契約を結べることも、法人のメリットとなっている。

2014年には、ある地域の集落営農を一括して引き受けたことで、生産数量が前年比の1.5倍近い600トンに達した。その後も急拡大が続き、直近の生産量は約700トンに達している。それでも、

クライアントが満足する収量には達していないのが現状だという。

そのため今後も、さらに事業拡大を進めて原料の生産量を増やし、安定供給をクライアントに提供することが当面の課題となっている。こういった急成長には、資金の調達や雇用確保など、対応しなければならない課題も多いが、さまざまな局面で法人組織の利点を活かしている。

4. 「人財」の育成に取り組み強い組織を目指す

穂海の企業理念は「現状に甘んじることなく先進的な取り組みを行い、地域、社会へ貢献すると同時に、従業員の幸福も追求する」。

スタッフは丸田氏を含め、現在10人。すべて農外からの就農なので、組織に対する考え方は、一般的な中小企業と何ら変わらない。「関わって頂くすべての方がお客様と考え、サービス業としての農業を実践する」という行動指針の一つが、その考え方をよく表している。

将来的な展望も、「あらゆる可能性を排除しない」と明言。そうした柔軟性を背景に、「穂海」というビジネスモデルを確立し、日本でもっとも大きな生産法人グループに成長することが将来目標だ。

企業力を高めるため、もっとも力を入れているのが「人財育成」だ。求める能力を「社会人基礎力」「概念化能力」「対人関係能力」「技術的能力」と4つに位置づけ、作業者層、監督者層、管理者層、経営者層と各段階に合わせた育成を行っている。

雇用の確保と安定のため、社員の働きやすさも重視。自己研鑽休職制度や有給休暇、社会保険完備、ボーナスなど、福利厚生も充実している。

有限会社 かわに

特産品を活かして6次産業化を進める企業戦略

代表者名	河二敏雄
資本金	2,000万円
設立年	1995年
売上高	1億8,000万円
事業内容	生産(サツマイモ)、加工、販売
所在地	石川県金沢市
経営規模	畑10ha、加工場6,600㎡
役員・従業員数	25人(内訳:役員2人、常時雇用6人、パートアルバイト17人)
経営の特徴	◎6次産業化(特に一次加工)による経営発展。 ◎毎月数字を詳細に分析し、従業員と経営に関する情報を共有。 ◎専門家との連携・提携関係の構築。

1. 経営の沿革

(有)かわには、五郎島金時の生産(10ha)・加工・販売に取り組む農業法人である。代表取締役社長の河二敏雄氏は、大学卒業後、実家に戻り、農業に従事するようになった。

五郎島金時は、加賀野菜の一つである。五郎島金時は水分が少なく、ほくほく(地元では「こぼこぼ」と表現)の食感と上品な甘みを楽しめる。

現在、五郎島金時の栽培面積は地域の全体で約100ha、生産者が51人である。全体の生産量は2,500tで、そのうち、250tが規格外品で加工に回している。加工にしては、量が少ないように思えるが、むしろ少量であることを強みにしている。

河二氏は、平成に入るところから、生産と経営の両面を学び、幅広く行動して、様々な知識を吸収してきた。生産面では、サツマイモ苗のメリクロン化に生産者仲間とともに石川県農業短期大学の

島田氏から学んだ。経営面では石川県農業総合試験場に当時勤務していた小林一氏から農業を数字で把握する方法を学び、経営コンサルタントの福田義昭氏からは実践複式簿記を学び、自身の経営に活かしてきた。

2. 法人化の経緯

法人化のきっかけは、阪神淡路大震災のボランティアで神戸を訪れたことである。被災者たちが暖かいものを求めて、屋外で鳴門金時を焼き芋にして食べたり、カイロ代わりにしていた。その光景を見て、河二氏は、五郎島金時を10t用意したものの、生芋は被災地での調理が困難であるため、送ることができなかった。

この経験から「五郎島金時で何か人の役に立つものを」という思いが芽生え、そのためには加工だと考え、加工を導入するために1995年に(有)かわにを設立。会社の経営理念は、①自然との共生、②人に喜ばれる食づくり、③チャレンジである。

法人化する際の資本金の調達には苦勞した。実父から、農業と加工は違う分野であるから、という理由で、JAではなく一般の金融機関から借りなければ認めないといわれ、河二氏は金融機関に通い続ける日が続いた。金融機関側は、河二氏の売上がすべて農業生産であるということから、融資を断っていたが、河二氏が通い続けた結果、300万円を借り受けることができた。このほかに

自己資金で 200 万円を用意し、資本金 500 万円で法人化した。

しかし、金融機関から調達した 300 万円については、半年での返済を言い渡され、借りては返すという期間が 2 年半ほど続き、その後は、金融機関からの信用を得られたが、返済の苦勞を考え、現在では短期間の借り入れしかしていない。

3. 法人化後の経営状況

法人化当時、栽培面積は 7ha で、売上 7,000 万円であった。法人化の翌年から、焼き芋や焼き芋ペーストの加工を開始する。最初は、河二氏の妻の実家の醤油蔵を改築して加工場を立ち上げた。2009 年に国の事業を利用して、加工場を新設した。一般的には、芋ペーストの場合、蒸し芋を使用したものが多いが、(有)かわにでは、焼き芋ペーストにしていることで甘みを強くしている。ただし、焼き芋ペーストの場合、じっくり時間をかけて焼き、外側を削ぐため、原料が多く必要になる。

加工に使用する五郎島金時は、2000 年頃まで自社のみで十分であったが、その後は JA を通じて調達している。規格外品を 1kg あたり 80 円で、240t 購入しており、1,920 万円を地域に還元していることになる。

焼き芋のペーストは、1mm と 3mm があり、菓子店向けに販売している。石川県内ではほとんどの菓子店に納品されているという。(有)かわにでもスイートポテトやバームクーヘン、マドレーヌなどのスイーツ製造をしているが、その際のコンセプトは、農家らしい芋スイーツを提供することである。店の名前を「農家屋かわに」とし、JR 金沢駅にある「百番街あんと」に出店している。

4. 法人化後の経営発展

(有)かわにの現在の五郎島金時の栽培面積は 10ha で生産部門の売上は 3,500 万円である。全体では、1.8 億円であるため、加工による高付加価値化が売上に大きく寄与している。特に一次加工品の生産を着実にを行い、利益を生み出せるように製造原価を把握し、それをもとにした価格設定を行うようにしている。つまり、原料から最終的な商品まで開発していくというよりは、一次加工を中心にして、最終商品は地元の菓子メーカー等の専門家たちと提携していく形で開発している。

河二氏は、数字から目を背けず、自分の会社の数字の把握の重要性を強調する。毎月、出荷量、製造量、在庫量等、細かく数字を出して改善につなげている。また、中小企業診断士、会計事務所、地銀、JA 職員と従業員とともに毎月会議を行い、専門家からのアドバイスを受けるようにしている。このほかに、従業員と経営状況に関する情報を共有し、従業員とともに SWOT 分析を行い、経営戦略マップを作成している。

このように、従業員が経営状況を数字で把握することにより、マネジメント能力を養い、自立した社員を育成することにも寄与していると思われる。



株式会社 六星

6次産業化と事業多角化の発展モデル

代表者名	軽部英俊
資本金	2,430万円
設立年	1979年2月1日(農事組合法人)
売上高	11億2,000万円(2016年度)
事業内容	生産(水稻)、加工、販売
所在地	石川県白山市
経営規模	田150ha
役員・従業員数	122人(内訳:役員5人、正社員37人、パート・アルバイト80人)
経営の特徴	◎経営継承を図るために株式会社に改編。 ◎生産・加工・販売の6次化を推進。 ◎加工での新商品開発、直売店の新設に伴い売上を拡大。

1. 経営の沿革

株式会社六星は、1977年(昭和52年)に、レタス栽培農家5戸でレタス栽培の拡大を図るため「中奥六星生産組合」を設立したことから始まる。その後、1979年に、水稻栽培を含めた共同作業や機械施設の共同利用を行い、より組織の強化を図ることを目的として、「農事組合法人六星生産組合」を設立する。だが、農事組合法人は一人一票制のため、経営判断が遅くなりがちになることから、1994年に「有限会社六星生産組合」に改編する。

その後、六星は以前から取り組んできた餅加工・販売をさらに強化するとともに、直売所運営にも事業を広げていく。1996年には、ライスセンターと餅の加工場を建設し、新たに店舗併設の事務所を構えた。

1997年に現代表取締役社長である軽部氏が入

社し、2007年に創業メンバーから、現社長に世代交代を図る際、「株式会社六星」に改編している。

六星では、1992年以降、外部からの雇用労働力を積極的に導入してきたが、新法人の設立後、これまで以上に従業員の計画的な新卒採用・中途採用を行い、現在では、正社員は37名(男性21名、女性16名、平均年齢34歳)となっている。パート、アルバイトは、季節により人数の変動はあるものの80名で、総スタッフの人数は122名に達している。

2. 経営継承のための法人化

六星の場合、これまでに農事組合法人、有限会社、株式会社と時代の変化に合わせて法人の種類を変更させてきた。特に、2007年の「株式会社六星」への改編は、創業者メンバーから現経営陣に世代交代を図る際に、株式の方が移転しやすいこともあり、創業メンバーからの継承が順調に行われている。

株式会社六星への改編後は、農産加工を中心とする6次化に向けた取り組みをさらに積極的に進めている。2010年と翌年には、直売店を新たに2店オープンするとともに、2011年からは惣菜事業を本格的に開始している。また、直売店舗の拡大と合わせて、2013年には、新ブランドとして和菓子ブランド「豆餅すゝめ」、お土産ブランド「お福分け」を立ち上げるなど、会社のブランド力の



強化に乗り出しており、株式会社への転換を契機として、通信販売、直売店、卸などへの営業の強化、事業の多角化を図っている。

3. 法人化後の経営状況

六星の経営面積の推移をみると、農事組合法人を設立した1979年当時は20haをわずかに上回る規模であったが、有限会社を設立した1994年には60haに、株式会社を設立した2006年には130ha近くにまで面積を拡大した。特に株式会社設立後は新規の野菜作などの導入を進めており、2015年には145haにまで規模を拡大している。

また、六星の場合は、経営面積の規模拡大と同時に生産物の加工、販売を同時に拡大させたことによって経営発展している。

加工では、これまで餅が中心であったが、和菓子などの新商品を開発し、商品アイテムを増やしている。また、直売店に関しては、レストランの併設や、六星の米や野菜を使ったお惣菜、弁当の販売など、店ごとにコンセプトや商品、サービス

に工夫を凝らしている。さらに北陸新幹線の開業に伴い、金沢駅の直売店「金沢百番街すゑめ」の売上も伸ばしている。

その結果、株式会社となった2007年時点では社員が16名、売上は6億円程度であったが、加工、直売などの拡大により、2015年度には売上は11億円を超え、社員数は倍増している。2016年は当初の事業計画を超える売上を見込み、事業利益はについては計画を達成する見込みとなっている。また、売上高人件費率は35～36%になっており、一人当たりの生産性が高い経営を実現している。

4. 法人化後の経営発展の分析

六星では、株式会社への改編後、順調に状況を好転させてきた。その要因としては、経営継承によって、役員、社員が事業の継続に対して強い関心を持つようになったこと、さらに、経営管理のレベルが向上し、経営改善のスピードが早くなった結果、収益性の確保が可能になり、安定的な経営が実現できた。

特に六星では、米を中核して、生産（1次）、加工（2次）、販売（3次）を組み合わせた6次化に取り組む一方で、事業範囲（ドメイン）を明確にし、場合によっては同業他社との連携や吸収合併を積極的に図っていることも発展要因の一つと考えられる。

今後は生産基盤である農地を維持するために、他の農業経営者との連携強化が検討されている。稲作を基幹とする法人経営の一つの発展モデルとして、今後どのように展開していくかが注目される。

有限会社 小松園芸

人材を周年確保するためのたゆみない努力

代表者名	小松博文
資本金	700万円
設立年	1999年3月11日
売上高	1億7,000万円(2015年)
事業内容	生産(野菜)
所在地	長野県佐久市
経営規模	畑20ha(作付延面積)、ビニールハウス60a
役員・従業員数	16人(内訳:役員2人、常時雇用6人、パート5人、アルバイト1人、実習生2人(8ヶ月))
経営の特徴	◎父から経営を受け継ぎ、博文氏・真知子氏の代で規模拡大をし、雇用型農業法人を確立してきた。 ◎従業員の仕事を周年確保するため、レタスなどの葉物だけではなく、ながいもやにんじんも作付けして冬期間、直売所で販売している。

1. 経営の沿革

1979年(昭和54年)に、現社長の小松博文氏が大学を卒業して実家の農業に入った。妻の真知子氏は、5年間、農林水産省の試験研究機関で農業経営研究に従事した後、退職して小松氏と結婚、農業に携わった。

法人を設立したのは1999年で、きっかけは3年前の1996年から数人の研修生を雇用していたことだった。1998年に一人の研修生が交通事故を起こし、保険会社の人に職業を聞かれた際に、「小松さんのところの農業の手伝いをしている」と答えた。これを聞いた経営主夫妻は、従業員にきちんとした身分を保証しなければならないと痛感し、法人化を決意したという。

2. 法人化と経営発展

法人化に当たっては、長野県の無料コンサルタント事業などを利用し、定款等を整備。公証人役場や法務局には自ら足を運んだ。既に法人化していた荻原慎一郎氏からも教えを受けた。1999年3月11日に資本金700万円で有限会社「小松園芸」を設立。法人化前の販売金額は7,000万円程度で作付面積は約10ha、近隣の露地野菜作農家の平均的な規模だった。

雇用の面では、1996年からは研修生、法人化後の1999年からは社員を採用した。労働力を1人導入すると、作付面積を2ha拡大し、ほぼ1,000万円の売り上げ増、その3分の1が給料と考えてきた。売り上げの3分の1が人件費という目安は、一般の会社でも同様であろう。

法人化した際、経営主夫婦は役員報酬二人で1,000万円を目標とし、両親には小松家の農地・農業機械・建物のリース代として一定金額を支払うことにした。

3. 法人化後「現在」の経営状況

2015年の作付面積は、露地野菜が、レタス9.4ha、キャベツ7.5ha、白菜2.8ha、ながいも0.6ha、ニンジン0.3haである。レタス・キャベツ・白菜は農協に出荷し、ながいもとニンジンは、冬期間の従業員給与確保のため、保存して複数の直売所で販売している。また、ベビーリーフは60

a（18棟）のハウスで周年栽培しており、茨城県内の農業法人との契約栽培が8割、地元のホテルへの販売が2割である。

役員は夫婦2人、正社員は6人（男4、女2）、パート5人、アルバイト1人、中国人実習生2人（3月下旬～11月の8か月間）である。役員1人と従業員1人、パートがベビーリーフの担当である。

販売金額は、2015年度は1億7,000万円であったが、これは販売単価が高かったためであり、例年は1億3,000万円程度である。1億3,000万円の売り上げに対して、人件費は4,500万円（厚生年金等の雇用者負担分を含める）程度で、経営は楽ではない。

雇用型経営を行う上で、最も重要なことは、従業員の定着化と育成である。正社員は新農業人フェア・県からの紹介・知人の紹介などで雇用し、ボーナス支給、福利厚生の実施（社宅、朝食・昼食の提供など）、従業員研修、週休2日（年99～100日の休日、冬季50日のバケーション、農繁期は週休1日）、主任制、退職金など、可能な範囲で処遇を充実させる努力をしている。

従業員の育成では、毎週金曜日には30分～1時間のミーティングをして問題の共有を図ることのほか、社外の研修にも参加させている。農業法人協会の新人従業員研修、農業法人協会やまと凛々の会視察研修（女性従業員）、（株）マルタの研修会などに参加させてきた。2015年度は、経営成績が良かったこともあり、群馬県の農業法人である（株）野菜くらのアメリカ研修旅行に3人の従業員を参加させた。

しかし、従業員の定着はやはり難しい課題である。主任を任せられる従業員の退職は、経営に直

接影響する。前年度末2人の従業員の退職に伴い、2016年のレタス作付面積を2ha減少させた。

4. 法人化後の経営発展の分析

小松園芸では、法人化により、雇用型農業経営に大きく舵をきった。しかしこれにより、経営者の報酬が大きく増加したとは必ずしも言い難い。小松氏によれば、「むしろ家族経営に外国人研修生が入った位の経営の方が、収益を上げている」という（これは農業経営統計調査（平成27年）露地野菜作経営7ha以上層で確認した数字と一致する見解である）。

法人化による効果としては、①農業に参入したい若者を雇用して一人前に育て上げたこと、②会社が世間や従業員の評価を受けるため、コンプライアンスを重視する社会的存在になったこと、③離農農家の農地を受け入れて規模拡大を図り、優良農地の保全と農産物供給に貢献していることなどが指摘できる。また、④役員が畑を離れて、各種組織の役員などを務めることができるのも、雇用型農業法人になったからこそだといえる。

今後の収益性向上のためには、機械化を含めた新技術の導入と、従業員が長期間定着するための態勢作りが必要である。



有限会社 信州ファーム荻原

生産から販売まで完結した経営の実践

代表者名	荻原慎一郎
資本金	1,000万円
設立年	1995年
売上高	1億2,000万円
事業内容	生産(水稲)、販売
所在地	長野県東御市
経営規模	田70ha、作業受託10ha、畑30ha(小麦、大豆)
役員・従業員数	9人(内訳:役員3人、常時雇用6人)
経営の特徴	◎法人化により社会的認知度や信用力アップ。 ◎従業員は正社員のみ。

1. 経営の沿革

信州ファーム荻原は、粘土質で良質米の産地と評される長野県東御市八重原地区に位置する。(有) 信州ファーム荻原の米、「やえはら舞」は、全日本空輸(ANA)の国際線ファーストクラスとビジネスクラスで提供されたこともある。

社長の荻原慎一郎氏は、専門学校卒業後の、20歳で就農。その当時の経営面積は、田畑合わせて約4ha程度であった。薬用人参、養蚕、水稲、ジャガイモの4品目を栽培しており、薬用人参は信州人参組合を通して香港に輸出、収入源として最も大きかった。その後、養蚕業が衰退したため、桑を抜根し、麦栽培を開始した。

麦栽培を契機に、当時先進的であった米麦兼用のコンバインを導入し、乾燥調製も自分で行うようになった。機械や設備を有効に利用するために、規模拡大を進めた。規模拡大し、また新しい機械

を購入するという、規模拡大と機械購入のいたちごっこが始まった。その当時は、薬用人参、米、ジャガイモを栽培し、当時200～300万円の売上で、薬用人参の相場によっては、500万円を上回ることもあった。しかし、その後、薬用人参も衰退し、米価闘争も激しくなり、どのような方法で売上を向上させるかを思案する日が続いた。荻原氏は、20代後半に結婚し、その際に実父から経営継承もしている。

1970年(昭和45年)代以降、荻原氏が30代の頃に、圃場整備がすすみ、作業条件がさらに良くなり、機械化を一層拡充。慎一郎氏が30代後半頃に経営面積は7～8haであった。作業の請負も徐々に開始し、土地利用型農業中心へとシフトしていった。

現在の経営の中心は水稲である。米の栽培面積は70haで、そのうち約20haで完全無農薬栽培に取り組む。米は、100%自社販売している。

2. 法人化の経緯

徐々に規模が拡大し、荻原氏は、雇用を考え始めるようになる。地元のハローワークを訪れ、求人を出したいといったものの、個人経営の状態では求人内容に記載する事項が未整備なことが多いと気づき、各事項を一つひとつ職員から学んでいった。

しかし、荻原氏は、41歳の時に農作業事故により左腕を失ってしまい、農家をやめるかどうか

るか、病室で日々悩んだという。しかし、子供もまだ小さく、周囲にライバルが減ってラッキーだと思われるのも悔しい。妻も「やめたら」とは言わなかった。反対に、「私だけでも農業をする」と妻に言われ、ゼロからのスタートのつもりで農業を続けていく決意ができた。将来的に実家の農業を継承する予定だった地元の友人が、手伝ってくれることになり、本格的な雇用を考えるようになった。

また、母方の叔父が税理士で、法人とは何か、税金対策も含めて教示してくれたこともあった。前述の通り、農作業事故にあう以前から、雇用して給料を支払うのであれば、法人化しなければいけないのではないかと考えていたが、農作業事故にあったことで、法人化のタイミングが早まり、1995年に（有）荻原として法人化した。

3. 法人化後の経営状況

法人化後から米の自社販売をスタートした。JAを通じた販売を徐々に減少させ、自社販売を増加させていき、前述の通り、現在、米については100%自社販売である。荻原氏と妻で自社販売を開始したものの、当初は営業ノウハウもなく、大変苦労をしたという。営業活動を重ねるにつれ、



生産者が販売することで、米の話を消費者に直接伝えられるということに気づいていった。

販路自体は、米販売店のネットワークにより、拡大している。荻原氏は、全部自分で売らなければ法人化した意味がないと考えており、生産から販売まで完結した経営を進めている。

現在、荻原氏の長男が販売を担当し、次男が農場長を務めている。2006年に、息子たちの意向で、法人の名称を現在の（有）信州ファーム荻原へと変更した。

従業員は全員正社員として雇用している。しかし、1～2年目で離職してしまうことが多く、ハローワークを通して継続的に求人をしている。

4. 法人化後の経営発展

1995年には、3,000万円の売上であったが、現在は1億2,000万円と業績を伸ばしている。

荻原氏は法人化したことによって、社会的認知度や信用が高まり、販売と雇用の面でプラスになっていると評価している。いうまでもなく、これらの点は、法人化すれば必ずしもメリットとして得られるわけではなく、営業活動を継続して行っていくなど、自分自身の努力も大きい。農業は、営業の方法など、民間企業に学ぶべき点が多いと荻原氏はいう。

現在は、輸出や2020年の東京オリンピックを視野にGLOBALG.A.Pの取得を目指し、経営改善を随時進めている。荻原氏は、法人税の支払いについて、最低ラインではなく、しっかりと支払える会社でなければならないと断言しており、農業に対する強い意志と絶え間ない経営努力がうかがわれる。