

これからのアグリビジネス、飛躍のために。

農業経営法人化 ガイドブック



はじめに 002

取組みテーマ別にみた法人の経営事例 003

法人化事例の経営分析 039

調査レポートの結果と分析 064

お役立ち情報 069

法人化事例集 087

はじめに

食料・農業・農村基本法（平成 11 年法律第 106 号）第 22 条において、「国は、専ら農業を営む者その他経営意欲のある農業者が創意工夫を生かした農業経営を展開できるようにすることが重要であることにかんがみ、経営管理の合理化その他の経営の発展及びその円滑な継承に資する条件を整備し、家族農業経営の活性化を図るとともに、農業経営の法人化を推進するために必要な施策を講ずるものとする」と定められている。

これらの政策課題のうち、農業経営の法人化については、「日本再興戦略」（平成 25 年 6 月 14 日閣議決定）において、2010 年時点で約 12,500 の法人経営体数を今後 10 年間で約 4 倍の 5 万法人に増加させることを目指すとしている。

また、「日本再興戦略 2016」（平成 28 年 6 月日閣議決定）において、個人経営の法人化を一層推進するとともに、法人の経営改善を支援するという方針が示された。

これまで、日本農業を支えてきたのは家族農業経営や兼業農家であり、それらは今後も一翼を担う存在であるが、日本農業の成長産業化を加速させるためには、農業経営の法人化や鋭い経営感覚を持った経営者の育成が重要である。経営者の経営努力は、雇用、人材育成、マーケティング、規模拡大等の成果に結びつき、ひいては次世代の農業経営者たちに日本の農業を発展的に継承することにつながると確信する。

本資料は、現在個人で農業を営んでいる方や、これから農業を始める方に対して法人経営とはどのようなものかをお示しするほか、次世代を担っていく農業経営者が今後、経営を発展させていく上での参考資料となるよう作成した。

取組みテーマ別にみた

法人の経営事例

- 1 農商工連携の成功モデル
- 2 こだわりの農産品で
多彩に展開する六次産業化事例
- 3 IT活用で新しい農を拓く先進事例
- 4 女性の発想、感性、努力で
躍進する法人事例
- 5 農地を保全し、
地域を守っている法人事例
- 6 計画的な事業継承と発展事例
- 7 人材の確保・育成・定着のための
取組み事例
- 8 法人化を契機に始めた多彩な取組みと
規模拡大へのプロセス

1 農商工連携の成功モデル

● 法人化による信用力を生かして

農業法人の事業拡大や経営の安定を支える要因のひとつが他企業との連携にある。個人経営の農家と比べ、法人化することによって生まれる信用度の違いが、他企業との連携を促進する大きな力になる。

鹿児島県指宿市で、野菜やイモ類などを栽培している(株)hishi (P174) の菱田智昭社長は、法人

化のメリットは、自社の信用力が予想以上に増したことだった、と話す。

hishi の法人化は 2012 年。それ以前から J A や市場を通じて、食品加工会社や量販店との契約栽培をしていたが、法人化することで同社とタッグを組みたいという企業が増加した。さらには他の企業を紹介されるケースも増え、売上げが大幅に伸びた。法人化前には 4,000 万円だった売上高は、いまでは 5,700 万円にもなっている。



(株)hishi

神奈川県海老名市の(株)プリュム、アグリ(川口勝治社長・P124)は、2013年に農業土木や不動産を扱う親会社から農業部門が独立し設立された。法人化の理由のひとつが取引先との信用獲得のためだったという。川口社長は、家族経営では不測の事態が生じた場合に取引先から「仕事を休まれ

るのではないかと心配されがちだったが、法人化し従業員を雇用していればそうした不安が軽減されたと考えたのだ。

さらに農作業の効率も上がることも期待した。事実、法人化することで、草むしりや配送、運搬などの単純作業をパートなどの従業員に任せ、知識と技術

をもつスタッフが大事な作業をすることで効率が上がり、生産性も格段によくなった。取引先への信頼も増し、販路も拡大した。

2015年には専門の委員会を組織して地元のスーパーに地元の野菜を届けるシステムをつくった。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、生産者の顔が見える新鮮な野菜加工品を消費者に届けようという「グリーンメッセージ」の取り組みにも参加するようになった。

そういう他企業との繋がりの一つひとつの行為がさらにプリュム、アグリの信用力を高めているといえる。

● 大手企業との連携で販路を確保

法人化することで高まった信用から大手企業との連携が生まれたというケースが多いなか、大手企業との連携が法人化の前提となった例もある。



広島県世羅町でトマトを生産する世羅菜園(株)(児玉眞徳社長・P158)が、そうだ。社長の本業は建設会社で、新規事業として農業への参入を検討していた。ちょうど同じ時期に、カゴメ株式会社が生鮮トマトの販売事業に乗り出すことになり、生産を受託する農園を全国に求めているのだった。この二者を世羅町が取り持ち、町内の使われていない農業用地を利用するかたちで世羅菜園が誕生することになったのである。

法人の設立は2000年3月。すぐに2人の社員が半年かけてオランダで農業技術を学び帰国、カゴメのバックアップもあって1年後の2001年4月には出荷が開始された。

当初はふたつの温室で3haほどの規模だったのだが、2005年に温室2室を増設し4温室、約8.4haに約20万3,000本のトマトを育てられる栽培施設を有するまでになっている。世羅菜園は有限会社からのスタートだったが、05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をした。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。

栽培しているトマトの品種は、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、ミディートマトなど5種類。出荷するトマトの 95 パーセントがビジネスパートナーであるカゴメに納入され、カゴメブランドとして全国の

スーパーなどで販売されている。

農業の生き残りのカギは、販売ルートの開拓と確立にある。世羅菜園は、その販売をカゴメと連携し一任することで、経営の安定と同時に自分たちは生産に専念できるというメリットを手に入れたのである。

● 連携で生まれる切磋琢磨の繋がり

こうした大手企業や地元スーパーなど他業種との連携ばかりではなく、同じ生産者同士での連携も進んでいる。互いに協力し合うことで、事業の規模拡大や生産性の向上、作業の効率化などを図ることもでき、それが次の新しい連携を生むケースもある。

広島県東広島市志和町で稲作と野菜づくりをしている（農）ファーム志和（井上修司代表・

P162）は、過疎化と高齢化に伴う農作業の労働力の低下を阻止しようと、志和町に設立されていた（農）「ファーム・ウチ」と「ファーム東志和」が、一つになり 2014 年に誕生している。

より大きな法人になることで、事業の拡大、農作業の効率化を図り経営基盤を強化することを期待してのことだ。



世羅菜園(株)



新たな参加者もあり、いま同法人の収穫面積は64ha、組合員は146人。トラクター4台、田植機2台、コンバイン2台など設備も充実し、作業の効率化が進み生産性が上がった。合併時には3,800万円だった売上げが、2年後の16年には4,800万円と1,000万円もアップしている。

食糧米だけではなく、いまでは人気の日本酒「獺祭」に使う酒米の山田錦も生産するようになった。将来的には株式会社への移行も視野に入れながら、生産量の増大と販路の拡大を目指している。

宮城県大河原町で日本人の舌にあった「和豚もちぶた」を飼育している(株)ヒルズ(佐藤克美社長・P102)は、1982年に法人化したときに全国の養豚業者と連携して(株)グローバルピッグファーム(GPF)を設立した。GPFで生産・経営の両面での研究を積み、その成果をGPFに加盟する養豚業者で共有しながら種豚、飼養などのシステムを

統一し「和豚もちぶた」の品質を保っている。また、「和豚もちぶた」をGPFで一元集荷・販売することで、食肉市場を通さず、特定の問屋に直接販売もしているのである。

GPFでは参加生産者の財務内容の公開も必須で、豚の生産記録などのデータも一元管理し、定期的に行う詳細な分析データも公開している。そうすることで生産者同士が切磋琢磨し合える繋がりを生んでいる。



(株)ヒルズ

2

こだわりの農産品で 多彩に展開する六次産業化事例

● 自分たちの牛乳をそのまま届けたい

一次産業の活性化や地方創世の切り札のひとつと目されている六次産業化。農林水産物の生産だけにとどまらず、それらを原材料とした加工食品の製造・販売、さらには観光農園のような地域資源を生かしたサービスなど、第二次産業や第三次産業にまで踏み込んだ経営をすることが推進されている。

この六次産業化に取り組みやすいのも、法人化の強みといえる。事実、六次産業化で成功している農業法人は、六次産業化を念頭において法人化したケースが多い。

群馬県昭和村で酪農を営む(有)ロマンチックデーリーファーム（須藤泰人社長・P114）。須藤社長が酪農に取り組む決意をしたのは、高校3年生のときに北海道帯広の酪農農家で実習体験をしたことがきっかけだった。雑穀栽培農家だった家を継いだ後、徐々に酪農へとシフトしていった。法人化したのは1999年。家族経営の限界を感じたからだっ

た。

酪農は1年365日、1日たりとも休むことがで

きない。そのぶん繁忙期と閑散期の落差もないので生産計画が立てやすい。休みがないというデメリットは、じつはビジネスの組み立てができるメリットだということに須藤社長は気づいたそう

だ。そうして「農業をビジネスとしてやれるか試したかった」と法人化に踏み切ったのだ。

いま飼育している乳牛は1,150頭。2015年には、さらなるビジネスの拡大のために、乳製品の六次産業化を目指して別会社として(株)ミルクロードを立ち上げ、牛乳の加工・販売を始めた。

現在は、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が、将来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。

現在の指定牛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、どこに売られていくのかわからない。やはり自分たちの牛乳をそのまま消費者に届けたい。六次産業化を目指すのには、自社の牛乳を愛する、そんな須藤社長の思いも込められている。

● 一次加工品を専門店に提供

石川県金沢市にある(有)かわに（河二敏雄社長・P138）は、加賀野菜のひとつで、水分が少なくほくほくとした食感が楽しめるサツマイモ・五郎島金時の生産・加工・販売を手掛けている。

法人化のきっかけは、1995年1月に起こった阪神淡路大震災のボランティアで神戸を訪れたことだった。そのとき河二社長は、被災者の人たちが温かいものを求めて野外で鳴門金時を焼き芋にして食べていたり、カイロがわりにしているのを目にした。金沢に帰り、10トンの五郎島金時を用意したにもかかわらず、被災地での調理が困難ということで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ことができないかと「加工」を意識するようになった。

そして加工を実現するために、その年、かわにを設立したのだ。

法人化の翌年から、焼き芋や焼き芋ペーストの製造を開始した。かわにの焼き芋ペーストは1ミリと3ミリの2種類があり、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。

かわにの加工品製造の特徴は、一次加工品を中心にしていることである。最終商品は地元の菓子メーカーや菓子店の専門家たちと提携していく形で開発している。

もちろん、比率的には少ないが、かわにでもスイートポテトやバームクーヘンなどの最終的な商品も製造している。そのコンセプトは「農家らしい芋スイーツを提供する」ことにあるという。そのことを表すように、金沢駅にある「百番街あんと」に出店している直営店の名前は「農家屋かわに」となっている。



(有)かわに



● 安全・安心への取り組みの先に

かわにの法人化のきっかけが阪神淡路大震災なら、鳥インフルエンザの流行が六次産業化を目指す後押しになったという法人がある。静岡県富士宮市の(株)青木養鶏場（青木善明社長・P126）である。

青木養鶏場は、富士山の裾野、標高 600 メートルほどの高原地帯に位置する豊かな自然環境を活かし、安全で美味しいブロイラーを生産し、毎年黒字決算を続けていた。ところが、2005 年に世界的な猛威をふるった鳥インフルエンザの風評被害により、赤字に転落。そのときの教訓から、鶏肉を消費者に直接販売できる直販所を持ちたいと「チキンハウス」を開設したのだ。販売業は利益

率も高く、経営的な魅力もあった。

いま青木養鶏場では、自社生産の鶏肉を銘柄鶏「富士の鶏」として出荷。なかでも飼料にトウモロコシを使わず大豆などを主体にして育てた鶏肉を、特に「さわやか富士の鶏」としてチキンハウスで直接販売している。鶏肉だけではなく、ハムやソーセージ、薫製などの加工品、卵焼き、唐揚げ、チキンカツなどのお惣菜なども販売している。

また同社では「富士の鶏」のほかにも、自社生産の地鶏「あおき鶏」、高級地鶏の「駿河しゃも」なども生産し、鶏肉のブランド化にも成功している。

同じように、安心・安全の取り組みで牛肉のブランド化に成功しているのが北海道十勝平野に位置する芽室町の(株)大野ファーム（大野泰裕社長・P88）である。

大野社長が食の安全・安心の大切を痛感したのは、2001 年の B S E（牛海綿状脳症）発生やその後に起こった牛肉偽装事件を通してだった。



(株)青木養鶏場





(株)大野ファーム

大野社長は、自社肉の安全性を高めるために、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、成長促進のための抗生物質の使用も一切やめたのだった。安全・安心をより確かなものにするために、2008 年からは牛の哺育・育成も手掛け、子牛からの一貫体制を整えた。こだわって育てた牛肉は、あっさりとした赤身で、上品な味わいの肉として販売し、ブランド化にも成功している。

2014 年には、広大な牧場を見渡せる場所にカフェ「COWCOW Village」をオープンし、自社や地域の農畜産物を使った料理を提供。レトルトのカレーやシチュー、ハンバーガー、ソーセージなど、それらの食材の加工品の製造をはじめ、カフェに併設されたショップで販売をしている。

● こだわりの産品だからこそ

六次産業化に踏み出すきっかけはそれぞれ違っ



ても、各法人に共通していることは自社で生産している作物や食肉にこだわりと自信があるということである。そのこだわりから生まれる、消費者により美味しく食べてもらいたという気持ちが六次産業化を成功させるベースにあるということを強く感じる。

こだわりの茶葉で六次産業化に取り組んでいるのが、鹿児島県志布志市の(有)上室製茶（上室和久社長・P172）だ。すでに若い世代ではお茶を急須で淹れて飲むという習慣が薄れてきている。そうした傾向は 2000 年ごろから顕著になり、茶葉の需要が減ってきた。そんなとき上室社長が目にしたのが海外の抹茶ブームだった。

有機栽培の抹茶用の碾茶を自社でつくるほか、

(有)上室製茶



周辺農家にも碾茶の有機栽培を勧め、自社工場で抹茶に加工し、業者を通して海外に販売するようになった。それは、抹茶ラテやスイーツの材料として人気を博している。

さらに、本社工場の脇に自社製品の販売スペース「茶乃蔵」を設置し、煎茶はもとより、自社の抹茶をつかったオリジナル菓子「抹茶みるく豆」の販売もしている。これからも、茶葉生産ばかりではなく、加工と販売を大切にしていきたいというのが、上室社長の思いである。

米を中核にして、それを加工し、販売することで六次産業化を軌道にのせているのが、石川県白山市の**株六星（輕部英俊社長・P145）**だ。

コシヒカリを主軸にした主食用のうるち米の生産にこだわってきた生産組合を、2007年に株式会社に改組し、以来、六星では農産加工を中心とした六次化に向けた取り組みを積極的に進めてきた。現在では田んぼの中の「むつぼし松任本店」、

レストランを併設した「むつぼし金沢長坂店」、金沢駅構内にある「金沢百番街すずめ」の3店の直営店を運営している。

当初は餅を中心とした米の加工から始めたが、2011年に総菜事業を本格的にスタートさせ、2013年には直営店の拡大と合わせて和菓子ブランドの「豆餅すずめ」、お土産ブランドの「お福分け」を立ち上げた。北陸新幹線の開業に伴い、「金沢百番街すずめ」での販売も順調に進んでいるという。株式会社に改組したきは6億円程度だった売上げが、六次産業化の取り組みにより現在では2倍に近づくほどに伸びている。

● 職員の若返りも進めた六次産業化

広島県東広島市の（農）**ファーム・おだ（吉弘昌昭代表・P160）**も、米の生産販売を中心に、大豆や小麦などの穀類、野菜などを生産する一方で、直売所「寄りん茶屋」にも出荷、販売している。特産品の米粉パンの開発・販売など六次産業化にも進出している法人だ。

農薬や化学肥料の使用を半分以下におさえた米づくりを進め、広島県の特別栽培米にも認定された「小田米」のブランド化にも成功している。

ファーム・おだの六次産業化の取り組みの原点にあるのが、次世代の受け皿づくりという思いだ。法人設立当時、職員はすべて定年退職者で10年先の展望が見えなかったのだ。なんとか農業を次世代に繋いでいきたいと考え、そのため一年を通して従業員を雇用できるように、水田を利用した大豆や小麦の二毛作を始め、トマトやアスパラガ

スの栽培にも力を注ぐようになった。

2012年には米粉パン工房「パン&マイム」(パントマイム)を開業。1日40～50種類の米粉パンを500個以上製造している。

こうした六次産業化の取り組みの結果、農産

物だけでは6,000万円が頭打ちだった売上げも、2013年には1億円を突破することができた。それに呼応するように、若者層のUターン、Iターン組が増え、いま法人の正職員は20代から50代と若返りが進んでいる。



(農)ファームおだ

3 IT活用で新しい農を拓く先進事例

● IT導入のメリット

農業への ICT（IT）導入について、それを推進している農林水産省のホームページには、ICT 化のメリットが5点にわたって挙げられている。簡単に紹介すると、

- ・ 生産の効率化や高付加価値化、省力化、低コスト化も進めることができる。
- ・ 経営や事業運営においても効率化、高度化

を進めていくことができる。

- ・ 生産技術のノウハウを「見える化」でき、それを互いに共有したり、知財化していくことができる。
 - ・ 人材育成のツールとして活用できる。
 - ・ トレーサビリティの確保や生産工程管理への対応ができる。
- ということになる。

高齢化や就業人口の減少化が止まらない農業

の産業構造を考えると、IT の導入は効率化・省力化を進めることを期待できるし、若い世代の就農を呼び込む手段としても有効な手段だといえる。実際、IT を有効に活用している農業法人も多い。

鹿児島県さつま町でアイビーやマイラックスなどの葉物と胡蝶蘭の栽培に特化した経営



(株)日野洋蘭園



(株)しゅん・あぐり

(株)関東地区昔がえりの会
小暮邦夫社長

を行なっている(株)日野洋蘭園(柴寄喜好社長・P176)も、IT化で生産管理し、着実に成果を上げている法人である。

同社の法人化は非常に早く、1983年のことだった。柴寄社長には「法人化は、ただそれをするだけでは何も意味がない」という持論がある。大切なのは法人化した後に何をするかであり、経営者が自ら事業計画・作付け計画を立てることが不可欠であり、経営者自身が小規模農業経営から企業経営への意識改革をすることの必要性を訴える。

同社の経営理念には「農家は『一企業』である」という一節がある。柴寄社長は、企業として利益を出し成長を続けることで、同社を「トヨタ自動車や米国のゼネラル・エレクトリックのような企業に育てていきたい」と語る。

企業家としてはIT導入は当然の経営判断ということなのだろうか。IT化にも早くから取り組んでおり、すでに1991年にはシステムエンジニアを雇用し、翌年には胡蝶蘭の苗の在庫管理ソフト



の自社開発に成功している。いまでは在庫管理、植え替え履歴、ロットごとの統計処理などができる仕組みが構築されている。

● ITが創る「見える化」

埼玉県上里町の(株)関東地区昔がえりの会(小暮邦夫社長・P116)も、日野洋蘭園と同様にITの導入で生産管理の効率化を図っている。同社で生産している野菜や果実は、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、長ネギ、キュウリ、水稻、梨、長ネギなど種類が多く、ITを導入したことでの効果は大きい。

同社が導入しているのは、作物の品質や収量の



管理をするシステムである。あらかじめ作物ごとに生産プランを登録しておけば、必要収量と出荷日を入力するだけで、そこから逆算して種を蒔く日や施肥、収穫などの時期や期間を提示してくれる。同時に、工程ごとの人件費や資材コストなどを踏まえて必要経費も算出してくれるという。

作業の効率化ばかりではなく、これまでの経験で培われてきたベテランの栽培ノウハウを生産プランとして登録することで、ベテランのもつ「暗黙知」を「見える化」することにも役立てている。

埼玉県八潮市で主に小松菜、トマト、キャベツなどの生産をしている(株)しゅん・あぐり（白倉正浩社長・P118）では、作物別に部門化し、それぞれの自主性を重視した生産体制をとっている。売上げ計画も部門ごとにスタッフが話し合いながら立て、それを達成するための品種や肥料の選定、コスト管理まで各部門に任せている。その一方で、各部門で壁をつくることはせず、互いにサポートする体制も整えている。

また各部門ごとの売上げ管理のエクセルをクラウド上に置き、それを社員全員が見られるように

工夫している。ITを使って数字の「見える化」を図ることで、他部門の売上げや利益も一目でわかり、いい意味での競争原理が生まれるようにしている。

さらに、白倉社長は、ネット上に自分の目指す農業の姿やその思いを公開している。これも、広い意味で「見える化」といえるかもしれない。その白倉社長の思いに

共感して、「一緒に働きたい」という仲間が多く現れた。大学の園芸学部でトマトを研究してきた女性が、そのネットを見て、長年の念願だったトマトに携わる仕事ができると、勤めていた会社をやめて同社に就職するという逸話も生まれた。

● ITを使った技術教育

茨城県稲敷市でれんこんの生産をしている(株)れんこん三兄弟（宮本貴夫社長・P110）では、新入社員への技術指導にITを活用している。

2010年に法人化して以来、三人兄弟で力を合わせ、れんこんの生産はもとより販路の開拓に取り組んだ。その結果、取引先が急激に増え、出荷作業に膨大な時間がとられるようになった。そのため生産面積を拡大することができず、取引先をこれ以上増やすことが難しい状況になった。

それを改善しようと、2016年に新入社員2人と初めて技能実習生2人を採用した。その新人たちに技術指導するために、れんこん生産のマニュアルや作業の動画をクラウド上にあげている

のだ。それらは、パソコンからいつでも自由にアクセスでき、その時々に必要な作業の内容を確認できるようになっている。そうすることで指導する内容の統一ができるし、動画やマニュアルの制作はこれまで培われてきた生産の勘やコツなどの「暗黙知」を言語に変え「見える化」して残すことにつながった。

新人たちが一人前に成長したら、次の拡大を目指して、まずは生産のための耕作面積を広げたいと考えている。

● 地産地消の新たなツールに

カゴメ株式会社と連携して、トマトの生産を手掛けている、神奈川県海老名市の(株)プリュム、アグリ（川口勝治社長・P124）では、IT導入の一貫として、地元の新鮮な野菜と給食を結びつける

新しい取り組みを始めようとしている。そのため、の委員会を設立したのだ。

これは、加盟農家の生産管理システムを用いて、生産予定のデータを給食センターに送り、それをもとに給食のメニューをつくってもらおうというシステムだ。

川口社長は、このシステムを立ち上げた思いを、こう話す。「昔の人は美味しい野菜を食べたので、いい舌をもっています。しかし、いまの子どもたちはそうした味の記憶がありません。だから、美味しい野菜を食べたいと思わない。小さいころから美味しい野菜を食べることで、将来美味しい野菜を求めるようになるはずなのです」

地産地消の推進と食育を当時に行う取り組みで、IT活用のひとつの可能性を示唆しているといえるだろう。



(株)れんこん三兄弟

4 女性の発想、感性、努力で 躍進する法人事例



(株)デリシャスファーム

● 女性の視点で進める商品開発と販売

女性が活躍できる社会に向けての環境整備の大切さが叫ばれている。農業は、古くから女性の力が必要とされてきた産業のひとつだった。法人化や六次産業への取り組みで、女性の活躍の場は、さらに増えたといえよう。働きやすい環境整備づくりと同時に、そこでは新しい女性の能力や役割が求められている。

群馬県昭和村で酪農を営んでいる(株)ロマンチックデリーファーム（須藤泰人社長・P114）では、一般の求人情報誌なども活用しながら人材確保を



している。法人化したことで信用が増し、人が集まりやすくなっているという。

しかも、いま求人に応募してくるのは、女性が6～7割と高い割合を占めている。酪農も機械化され、それほど力仕事でなくなったこともその要因だと考えられるが、須藤社長は「女性特有の細やかさやまじめさが酪農には向いている」とこの傾向を歓迎している。

須藤社長は、2015年には酪農の六次産業化を目指して、別会社の(株)ミルクロードを立ち上げ、牛乳の加工・販売も開始した。同社では、ますます女性が活躍できる仕事が増えているのだ。

トマトの生産・加工・販売とカフェの経営もする宮城県大崎市の(株)デリシャスファーム（今野文隆社長・P100）も女性のスタッフが多い法人である。農場では女性が全従業員の8割を占める。さらに役員も3人中2人が女性で、管理職も6人中5人が女性なのである。

また加工部門は、今野社長の妻の栄子さんが中心となって事業化が図られた。そこでは主な顧客層である女性消費者の目線を意識し、設立当初から女性のアイデアを積極的に取り入れる方針が明確化されている。

女性だけの企画会議をやるだけではなく、新商品開発や商談会への出店などの営業活動はすべて女性が担当している。そうして生まれた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の引き合いも多い。



そのため今野社長は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息の長い経営をめざしている。

● 母が子に食べさせたいアイス

滋賀県近江市の(有)池田牧場（羽田陽一郎社長・P148）も、ジェラートの加工・販売、農家レストラン、キャンプ場の運営など、積極的に六次産業化に取り組んでいる。

そのきっかけになったのは、1979年から始まった牛乳の生産抑制と出荷規制だった。出荷できない原乳を廃棄する日々。なんともいえない悔しさと、もっと消費者と交流をもち、本当の牛乳のおいしさを知ってほしい——。そんな気持ちが募り、池田義昭・現会長の妻・喜久子さんが乳製品の加工事業に取り組むことを検討し始めた。

商品は、イタリアンジェラートに決め、本物をつくりたいという思いから、イタリアに行き、味や作り方、材料などに関する研修まで受けたという。そうして1997年に、「お母さんが子供に食べ

させたいアイスクリーム」をキャッチフレーズにして、牧場脇にジェラードショップをオープンし、もう 20 年になる。

その年、酪農部門の売上は 4,800 万円で、なんとジェラード部門は 3,800 万円の売上があった。

やがて、喜久子さんは、食の安全・安心について消費者と一緒に考え、消費者が求める商品を開発していかなければならないと思うようになったという。ジェラードにつかう自社の牛乳以外の農作物も、きちんと作り手の顔がわかるものを使っていくようになった。2003 年には、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農家レストランを開業した。

こうした喜久子さんの取り組みの奥には、子を生み、育む母親としてのいのちに対する深い思いが脈打っている。

● 女性の発想が経営の方向を変える

茨城県常陸太田市の(有)栗原農園(栗原玄樹社長・P104)は、水耕栽培で、こねぎやサラダ用の野菜をつくり、ほかにコシヒカリやもち米を生産している農業法人である。

栗原社長の父である昌則会長が脱サラして、1993 年に創業。当時は J A 経由で生産物の販売を行っていたが、妻の恵子さんがスーパーや直販所で販売したほうがいいのではないかと、という提案をした。それに従って販路を開拓することで、徐々に売上げを伸ばしていくことができたのだ。女性の発想が経営の方向を変えた一例だといえる。

いまでは販路の 95 パーセントが契約販売になり、70 社超との取引がある。新しい取引先には、



(有)栗原農園



(有)ファームオアシス

水耕栽培のハウスにきてもらい、生産現場を実際に見てもらってから取引を始めるようにしているという。

恵子さんは野菜ソムリエの資格を取った。取引先に野菜のプロとしての目でいろいろな提案ができることも、同社の経営発展の理由とひとつだといえる。

同じく茨城県筑西市の(有)ファームオアシス（篠崎毅社長・P108）は、米をはじめ繁殖和牛、乳牛、イチゴなどを生産しており、自社の作物を使った洋菓子店も経営している。

その洋菓子店のきっかけをつくったのは、篠崎社長の次女だった。次女がパティシエを目指すようになり、篠崎社長は自社の農作物をつかった菓子づくりを考え始めたのだ。農園ならではの洋菓子店という特徴を出すために、新たにジャージー牛の飼育を始めるようになった。

同社の加工部門である洋菓子店パティスリー「ラシーヌ」がオープンしたのは、2014年7月。



パティシエである次女が製造責任者で、東京で接客業の経験がある長女が販売を担当している。

店には、コシヒカリの米粉をつかったロールケーキ、ジャージー牛の牛乳をふんだんにつかったプリン、完熟イチゴをつかったイチゴタルトなどが並び、多くのリピーターを生んでいる。

篠崎社長は、ラシーヌのオープンによって企業イメージや認知度が向上したという手応えをもっている。加工部門の重要性を感じているからこそ、今後、生産部門ではケーキに利用できる果樹を増やしていく計画を立てている。

5

農地を保全し、 地域を守っている法人事例

● 農地を守るという理念が力になって

農業法人の地域貢献を考えると、大きな柱は地域の農地の保全、雇用確保、地域の活性化や経済振興ということになるだろう。そのベースになるのは、やはり農地の保全だ。

岩手県北上市の（株）西部開発農産（照井勝也社長・P94）は、「地域の農地を守る」という経営理念を掲げている法人である。水稻や小麦、ソ

バ、大豆などの耕作のほかに畜産部門をもち、繁殖牛 85 頭、肥育牛 100 頭を育てている。

法人化したのは 1986 年。約 50ha の耕作地からのスタートだったが、その後、加齢で耕作ができなくなった地域の高齢者から農地を預かってもらいたいという要望が増え、田の経営面積が増えていった。現在は約 650ha にまで達している。

照井社長は、どんなに条件の悪い農地でも、頼まれば耕作を引き受けてきた。その背景にあ

るのが上記の経営理念だが、その理念は、昭和初期に当地に開拓のために入植した祖母の苦勞に裏打ちされている。少ない食糧をみんなに分け合うようにしながら荒れ地を開拓していった当時を考えると、食べ物をつくる農地を荒らすのはもったいない、という思いが強いのだ。



（農）ファームおだ



(農)ファーム志和

(有)フクハラファーム



広島県東広島の（農）ファーム・おだ（吉弘昌昭代表）と（農）ファーム志和（井上修司代表・P162）も、同社と同じ志をもっている。

ともに地域の過疎化と高齢化による農作業の労働力の低下を、なんとか食い止め、地域の農地を守っていくことはできないかと発足した。地域の農地を集約し、地域一体となって農地と農作物を守り、育てていこうという取り組みを続けている。

ファーム・おだでは、地元の作物を売る直売所や米粉パンの工房を設立し、六次産業化を進めている。ファーム志和は、成功しなかった場合のリスクを考え、六次化は検討せず大型機械を導入した耕作の効率化で経営の安定を図っている。それぞれ経営判断は異なっても、ともに地域の農地を守り、次につないでいくことに成功している。

● 若者たちの貢献

滋賀県彦根市で大規模な稲作を行なっている

(有)フクハラファーム（P152）の福原昭一社長も、地域の農地を守りたいという思いで法人化した一人である。

法人化は1994年。そのときから特徴のある米づくりをしていこうとアイガモ農法に取り組んできた。福原社長は「悠久美田」という言葉を大切にしており、有機栽培を定着させることで故郷彦根市の美田を悠久に残したいと考えているのだ。

農地を守り、残していくには土地の生産性の向上だけではなく、若い世代の人材を確保することが欠かせない。そのために、より安定的な経営を目指してキャベツなどの野菜の栽培も進めている。農閑期になる冬場の仕事を確保し、安定雇用を進める上で、大規模水田経営においては、野菜



(有)穂海農耕

(株)とりうみファーム 鳥海充社長



や果樹などの導入を視野に入れることが大切だと福原社長は考えている。

新しく就農した若い世代が地域の農地を守ることに繋がっているケースもある。

埼玉県加須市の(株)とりうみファーム（鳥海充社長・P120）もその一例である。鳥海社長は、2007年に大型機械による農作業が楽しくてたまらないと、サラリーマンを辞め、26歳で就農した。

2年間、農家で修行を積み、独立して稲作を手掛けた。田を借りたくても貸してくれる農家がなく、耕作放棄地を開拓して田に戻す作業を続けていたのだ。その真剣な姿が信用を生み、少しずつ田を貸してくれる人が増えていき規模拡大につながった。

新潟県上越市の(有)穂海農耕（P136）の丸田洋社長も、新しく就農した青年だった。「冬はスキー、それ以外の季節は農業」という気持ちで、2005年、31歳のときに米づくりを始めた。就農前に農業委員会から「これからの農業は法人化したほうが

いい」とアドバイスをもらって法人化したという。

同社も、とりうみファームと同じく、地域での信頼を得ていく中で、「ウチの田んぼの面倒をみてくれ」という依頼が寄せられるようになった。そうした依頼はすべて受け入れようという方針で、いまでは利用権設定した農地は200カ所にのぼっている。

農地が増大すれば当然ながら設備投資が必要となるが、補助金や融資の申し込みの際にも、やはり法人という信用度が力になった。

● 地域振興への思い

香川県三木町の(株)森のいちご（本田龍社長・P170）も、離農による空いたハウスをそのまま借りて規模拡大をしてきた。法人化した2007年

は2,000㎡だった経営規模が、いまでは11,400㎡までに広がっている。

就農当初は、イチゴの販路拡大のために東京に出向いたり、栽培技術向上のためにハウスに寝泊まりするような日々を続けていた。そうした苦労を超えて経営を軌道にのせた姿に地域の人たちが信頼を寄せ、優先的に空いた土地をまわしてくれるようになったのだった。

森のいちごの経営の柱は、いちご生産と観光農園の二つ。なかでも観光農園に関しては、現在の家族向けの農園を、大人が楽しめる空間に、いわば大人を対象としたいちごのテーマパークにしたいと考えている。「農業をコミュニケーションツールとして、自然と人間、農村と人の距離が近づくような場をつくる」というのが本田社長の就農当初からの思いなのだ。魅力ある観光農園をつくり、多くの人を呼び込むことができれば、地域の振興が図れるにちがいない。

さらに、地域での農作業を助け合うために専人(株)という法人も設立し、機械や資材の共同利用、作業の手伝いなどを行っている。互いに助け合うシステムをつくることで、地域の農業を守り、生産基盤の維持を図ろうというしているのである。

同じ三木町で花きの生産をしている(株)石原(P164)の石原和昭社長も、10年前につくった「さぬきフラワー生産組合」という任意組合を再び活性化さ

せようとしている。そうすることで、これから花を始めたいという農家が協同で出荷できる場づくりをしていきたいと考えているのだ。

花きは、品質のよさに加え、ある程度のロットをもつことによって市場での位置を確保できると、石原社長はいう。組合が活性化すれば市場でいいポジションを確保でき、地域の生産基盤の維持に大きく貢献できるにちがいない。

(株)森のいちご 本田龍社長



6 計画的な事業継承と発展事例

● 事業の永続を目指して

企業にとって大切なことは事業の永続性にある、といわれる。それは農業の世界でも変わらない。じつは法人化は事業継承の大きなチャンスであり、将来的な継承の準備をする契機にもなるのだ。

新潟市でコシヒカリなどの稲作と草花栽培を行っている(有)ナーセリー上野（上野喜代一社長・P134）は、もともと10代続く農家だった。

1954年（昭和29年）に先代が脱サラし、ビニールトンネルで野菜栽培を初めて以降、改革を進め、米の直売にも取り組み、園芸用の草花栽培にも事業を広げていった。

法人化したのは1993年。最大の目的は、事業を継続していくために経理の透明化を図ることにあった。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、お金の流れが見えなかったのだ。法人化に合わせ、それぞれ生産

部門を「ナーセリー上野」、販売部門を「グリーン東」、農地管理部門は「上喜」と分社化し、同時に先代から上野社長への代替わりも行った。

上野社長は「10代続いた農家だからこそ今後50年、100年続けられる農家にしたい」という思いでの法人化だったと振り返る。事業を3法人に分割した



(有)ナーセリー上野



ことで、各事業の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。

次の後継者としては、すでに長男が経営に参画している。企業としての強い体質を創る意味で社員全員に経営意識をもたせるように、決算を月次で公開し、売上げ目標は各部門独自で設定することになっている。さらに、事業を永続させるために、将来的には太陽光を利用し、年間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構想していると、上野社長は言う。

茨城県常陸太田市の(有)栗原農園(栗原玄樹社長・P104)も、事業を次世代につなげていくために法人化に踏み切ったケースのひとつだ。

現社長である玄樹氏は、調理師を志望して高校を卒業すると調理関係の学校に進学していた。栗原昌則会長も法人化当初は、玄樹氏を後継者としては考えていなかったという。誰に事業を譲るにしても、その準備をしておこうと考えての法人化だった。

その後、玄樹氏から家業に入るという相談を受け、まず農業を学ばせるために県立の農業大学校に2年通わせた。入社後は早い時期から経営に関わらせ、2017年に事業継承した。

栗原会長は、これから新社長が若い世代の社員とともに、どういう経営を行なっていくのか楽しみにしているようだ。

(有)我那覇畜産



● イノベーションのチャンスに

事業継承はイノベーションの最大のチャンスでもある。

北海道芽室町で肉用牛肥育を中心にカフェの運営など六次産業化を進めている(株)大野ファーム(大野泰裕社長・P88)。同社は、大野社長自身が就農したときに、当時の経営主であった父と相談し、法人化した。大規模経営を目指すことに大きく舵を切ったのだ。

当時、肥育牛は30頭。毎年徐々に増やしていき、1996年、大野社長は代表に就任すると肥育牛を一気に350頭まで増やした。その後も法人化当初に描いた大規模経営のビジョンをぶれずに貫き、現在は2,500頭の肥育牛を飼養している。

また、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、地域内循環農業

の実践もしているのだ。

沖縄県名護市でアグー豚を飼養している(有)我那覇畜産(我那覇明社長・P178)では、県内の大学を卒業し、別の仕事に従事していた子息の崇氏が戻ってきたときに、別法人の豚我(株)を設立した。豚我は、我那覇畜産で生産した豚肉を販売するための法人である。

その設立に際して、我那覇明社長は、崇氏に自分で法人設立の作業を行なうように命じたという。別会社の経営者にしたのも、法人の経営に関連する法令や手続きを理解し、会計書類を読み解く能力を身につけてもらい、経営者としての成長を期待してのことだ。

崇氏は、出荷データや販売データ、豚舎内の環境データなどの分析に取り組んでいる。そのデータを基に業務改善に取り組んだ結果、出荷額や粗利率が大幅に改善したという。

● 兄弟で事業を継ぐ

兵庫県篠山市の(農)丹波たぶち農場(田淵清彦代表・P156)は、地元丹波特産の黒豆、小麦、大豆、小豆などを生産し、黒豆の体験収穫ができる観光農園も経営している農業法人である。

2001年、大学を卒業し、建設会社に勤めてい

た長男が、就農することになった。田淵代表は、その機会に法人化を決断した。

法人化の目的は、雇用環境を整備することだったが、将来的な事業継承を見据え、財産相続のことを考えての判断でもあった。財産を法人所有にし、法人を継ぐ者がこれを継承することに決めておけば相続に関係する煩わしいことを回避できると考えたのだった。

法人化は、長男の希望でもあった。サラリーマン時代に経験した会社経営を農業でも実現できないかと考えていたのだそうだ。その1年後には次男も就農することになった。長男が法人経営に必要な書類の作成や営業を担当し、次男は生産部門を担当。兄弟で役割分担をして法人の運営にたず

さわっている。

茨城県稲敷市の(株)れんこん三兄弟（宮本貴夫社長・P110）も、実家に戻った3人兄弟が役割分担を明確にして事業を運営している。代表である長男の貴夫氏は営業、次男は経理、三男は現場と生産研究を担当している。

同社が法人化したのは、2010年。それ以前から3人は生産を任されていたが、れんこん生産を独立事業部として法人化した。法人化した最も大きな理由は、3兄弟の税負担を偏らせないようにするため、つまり「家計と経営の分離」のためだった。貴夫氏が社長に就き、弟2人も役員になった。役員報酬も同額に設定し、3人の収入、税金を完全に平等にすることができた。これも法人化による事業継承のひとつのかたちだといえよう。



(株)れんこん三兄弟



(農)丹波たぶち農場

7 人材の確保・育成・定着のための 取組み事例

● 優秀な人材を確保したい

農業経営で規模拡大を模索するときに、どうしても必要となるものに、優秀な人材の確保と資金調達がある。この二つを目的に法人化に踏み切るケースは非常に多い。

神奈川県藤沢市で苗栽培を経営の柱にしている(株)永田農園(永田誠社長・P122)も、そのひとつである。法人化は2011年。それ以前は、経営

の規模を拡大したくても、社会保障もない個人経営ではなかなか優秀な人材が集まってこなかったのも事実。本人は農業が好きで就職を志望したのに、親が就職を許さなかったという例もあったという。それほど人材の確保が難しかったのだ。

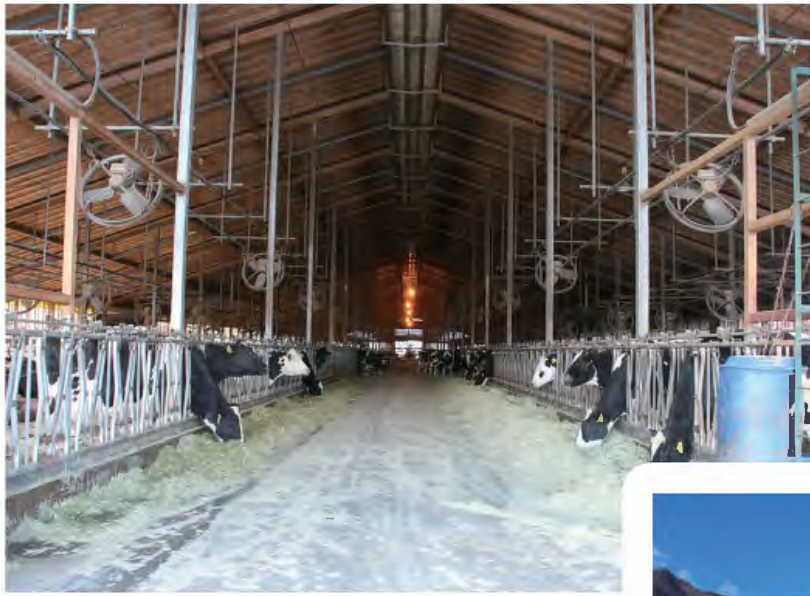
ところが、法人化した後はネット上の農業専門求人サイトで募集すると、数百の応募がくるようになった。法人になると、やはり信頼度が違うのだ。そのほとんどは農業未経験者だが、応募者の

中から会社説明会、書類審査、面接と一般企業と同じ流れを踏んで、やる気のある人材を採用することができるようになった。

静岡県富士宮で酪農を営んでいる(有)朝霧メイプルファーム(丸山富男社長・P128)も同じように法人前は人材の確保に悩んでいた。酪農業は毎日、朝晩の搾乳が欠かせない



(株)永田農園



(有)朝霧メイプルファーム



ため、小規模経営では休日がとれないのだ。

法人化の前から休日制度を採用してはいたが、内容はまだ不十分で、福利厚生の不備もあり、なかなか雇用確保にはいたらなかったのだという。ところが、法人化によって雇用規定を整備したことで人材の確保が軌道にのったようだ。

同社で整備した雇用規定とは、毎月7日の休日を申告制で取得できる態勢、福利厚生の充実、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などである。

●「普通の企業」を目指して

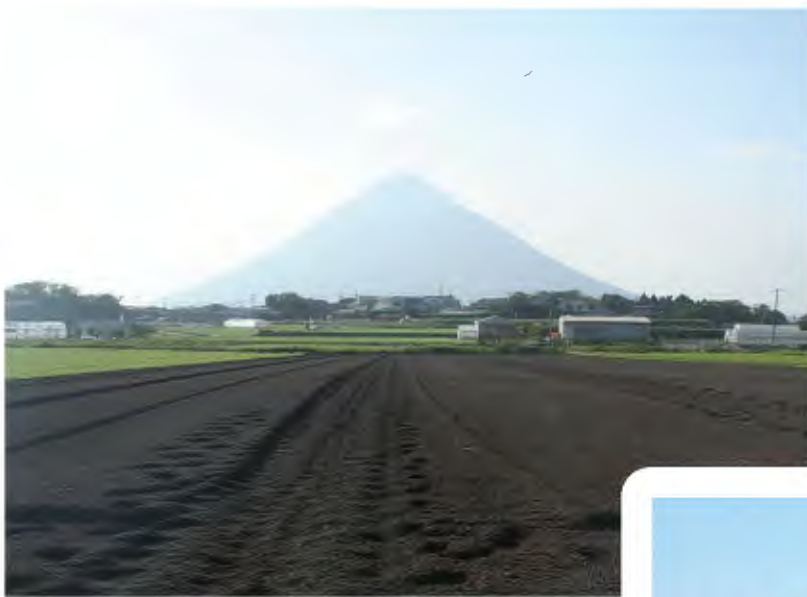
人材確保に大切なのは採用と同時に雇用の安定化である。従業員の離職をなくすためにも労働環境の整備や人材育成の制度づくりは大切になる。

優れた人材の雇用とその定着のために、一般企業並みの労働条件と人材育成制度をつくっている法人がある。2012年に法人化した鹿児島県指宿

市の(株)hishi(菱田智昭社長・P174)だ。同社では法人化のとき、「普通の企業」を目指したという。

正社員制度を導入して、従業員一人ひとりに組織の一員としての自覚を持たせ、将来のリーダーを育成する仕組みを整えた。教育面では「5S」(整理・整頓・清掃・清潔・躰)を徹底させるほか、作業マニュアルを整備し、生産力と栽培力の向上に努めている。

なかでも効果があったのは、従業員たちに「名刺」を持たせたことだそう。菱田社長は「どこで働いているのかを聞かれて『畑だよ』と答えるのではなく、『こういう会社で働いているよ』と言えるようにしたかった。名刺を持つことで会社員としての意識が芽生えてきた」と話す。



(株)hishi

いまは、一般企業と同様に社員のキャリアプランも策定中だし、可能な限り週休2日制を守り、残業させない仕組みづくりにも取り組んでいる。

新潟県上越市の(有)穂海農耕（丸田洋社長・P136）も、hishiと同じように一般企業と変わらない法人づくりをしている。働きやすい環境づくりや福利厚生の実施だけでなく、同社が最も力を入れているのが人材育成である。従業員に求める能力を「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、経営者層と各階層に合わせた育成を行っているのだ。

先に紹介した神奈川県藤沢市の(株)永田農園も、人材育成には力を入れているという。

作業効率を上げるための業務改善チーム、栽培の技術力を高めるための栽培促進チームなど、企業として成長していくためのいくつかのプロジェクトチームを立ち上げて、人材育成に取り組んでいるのだ。さらに、人材育成の専門家を顧問とし



て雇い、社員教育を行っている。

こうした人材育成の充実は企業の成長につながると同時に、確実に従業員の定着につながっているといえそうだ。

● 新たな就農者を育てる場に

農業を通して人材育成を行いたい。それを目的に法人化したのが、長野県御代田町でレタス栽培をしている(有)トップリバー（嶋崎秀樹社長・P146）だ。

その人材育成とは、「農業をやりたい」という強い意志をもった若者を従業員として受け入れ、3年から6年の研修をした後に独立させるという

ものである。その間に、従業員同士、さらには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。農作業に必要なトラクターなどの農業機械の運転技術や免許の習得もできる。

また、生産技術ばかりではなく、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、農業経営をする上で必要な知識、スキルについても教えているのだ。

研修中の給与体系も整備されていることから、研修の間に独立資金を貯めることもできる。トップリバーのグループ農場のひとつとして独立することも可能で、その場合は農地と販路が確保された中で生産を行なうことができる仕組みになっている。

このほかにも自治体や企業からの研修を受け入れている。同社で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というシステムだ。

同社では自社の従業員だけの育成に留まらず、「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いる。

そこには、日本の新規就農者を育成するという気概が貫かれているのを感じる。



(有)穂海農耕



8 法人化を契機に始めた 多彩な取組みと 規模拡大へのプロセス

● 資金調達がスムーズに

法人化によって実現できたもっとも多い成功項目は、規模拡大とっていいだろう。多くの事業体が、法人化をきっかけとして経営規模を拡大できたケースが目立つ。

経営規模を拡大するためには、複数の要素が必要になる。まずは資金の調達。経営の血液ともいえる資金の調達は農業機械や土地の確保など生産手段の拡充、増産された生産物の販路拡大、さらに、この流れを支えるための優秀な人材の確保などを可能にしてくれる。

個人経営の場合には金融機関からの融資はなかなか実現しにくいという声が多い。法人化すると、

財務諸表の作成が義務化するので金融機関からの信用が増し、融資の垣根はかなり低くなる。

また、農業経営者向けの各種融資の限度額も拡大する。たとえば、農業経営基盤強化資金（スーパーL資金）の貸付限度額は、個人の場合は3億円（複数部門経営は6億円）だが、法人では10億円（常時従事者数に応じ20億円）にまで拡大される。

埼玉県加須市にある農業生産法人(株)とりうみファーム（P120）も、法人化により資金調達がうまくいき、規模拡大へとつながったケースだ。

鳥海充社長の実家は、もともと1haにも満たない兼業農家だったが、専業農家を目指して2009年に脱サラし就農した。最初に手掛けたのは稲作。増産を実現するためには、農地拡大や大型機械の導入が必須だったが、金融機関からの融資は難しく、必要資金は自分でかき集めるしかなかった。

そんな中、2012年に法人化し、銀行に相談するようになると、スムーズに融資が受けられるようになり、さらに、銀行系のリース会社からトラクターやコンバインなどをリースできるようになった。こうしたサポートのおかげで、毎年、耕



(株)とりうみファーム

作放棄地を開墾しながら農地を増やしていき、法人化後2～3年後には売上が3,000万円を超えている。

また、群馬県昭和村にある**(株)ロマンチックデーリィファーム**（P114）も、資金調達のタイミングがうまくいき酪農の規模拡大に成功した。始まりは、**須藤泰人社長**の父が戦後、昭和村に入植したところまでさかのぼる。未開の森林を開墾し、乳牛一頭から酪農をスタート。現在（2016年）は1,150頭を飼育し、社員は32名、売上は8億円を超えるまでに成長拡大している。

ロマンチックデーリィファームの転機も、要所で資金調達し、牛舎や搾乳施設などの施設を、着実に拡大できたことだった。タイミングよく、法人化した企業への国の補助事業の恩恵を受けることもできた。「法人化していなければ、信用力が生まれず、民間金融機関からの融資は難しかったでしょう」と須藤社長は振り返る。

● 共同で農業機械を購入

農業機械の購入という点においても、法人化のメリットは大きい。そもそも農業機械の購入は、個人経営者にとっては大きな経済的負担になる。しかも、多額の借金を背負って購入しても、未使



用期間が長く、その稼働率は低い。こうした問題を解決するために有効な手段は、複数の農家が集まって共同購入して使用することだ。

新潟県新潟市の**(農)木津みずほ生産組合**（坪谷利之代表・P132）は、1983年（昭和58年）に8軒の米農家が集まって任意転作組合を設立したことが始まり。その後、稲作に特化した農事組合法人として1986年にスタートし、法人として農業機械を購入することで規模拡大を実現してきた。その際、法人化によって設備投資の6割を補助金でまかなうこともできた。法人設立当時の規模は、水田の面積が18haだったものが、現在は43haまで拡大し、出荷量は4,000俵に拡大した。

また、埼玉県児玉郡の**(株)関東地区昔がえりの会**（小暮郁夫社長・P116）も同様だ。個人経営には限界があるということで、1999年に農家が30戸集まって作った株式会社で、個人は個人で経営しながら、会社では作業をした分や設備等を貸与し

た分の対価をもらう仕組みとなっている。相互扶助の精神をもとに、農産物の生産、集出荷、農機具の提供、農作業の助け合いなどを行っている。

こうした形態では、農機具の稼働率が高いので、早く減価償却でき、その分、最新の農機具に更新でき、結果として、さらに規模拡大が進むことになる。現在（2016年）の売上は、4億円にのぼる。

● 信用が販路拡大につながる

生産量が増加しても、従来の販路だけに頼っているだけでは増えた生産量に対応できず、規模拡大の循環は完成しない。販路拡大のために大切なのが信用力。買い手が望む質の農産物を、必要なだけ、コンスタントに、農家が提供できるかどうかが重要になる。そのためには、ある程度の設備や人員を抱え、安定的に供給できるシステムを持つことが望まれる。その意味で、個人経営よりも法人化されているほうが信頼度は高くなり、システム構築にプラスになるといえる。

㈱ヒルズ（佐藤克美社長・P102）は、宮城県大河原町で養豚業を営む。1964年（昭和39年）にスタートした当初は母豚が15頭だったが、現



㈱関東地区昔がえりの会 小暮郁夫社長

在、母豚は1,000頭を超え、売上は養豚業だけで15億円、その他のアグリビジネス事業は5億円にのぼる。柔らかくて臭みのない、日本人の舌に合った「和豚もちぶた」が評判を呼び、規模拡大を加速させる力となっている。

1982年に法人化すると、全国の養豚業者とともに㈱グローバルピッグファーム（GPF）を設立し、加盟業者とともに力を合わせて、生産と経営の両面から努力を重ねた。㈱ヒルズは、GPFの中では最も大規模だ。GPFに加盟する養豚業者は、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」を一元出荷・販売することで、食肉市場は通さずに、特定の間屋に直接販売している。常に販売先が確保されているので、タイミングやニーズを見ながら着実に規模拡大を進めることができた。

また、規模拡大を進めるうえでは、養豚業に対する地域の理解を進めることも重要だということで、2003年には自社製品や地元の農産物などを販売する直売所、2006年には敷地内に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し、年間35万人が利用する地域交流や地産地消の拠点となっている。

㈱ヒルズに限らず、その他にも、法人化したことによって信用力がアップし、それが販路拡大につながるケースは、多くの法人で見られる。食品加工会社や量販店と、葉物野菜の栽培契約を結んだ法人、自治体も力を入れる地産地消事業のもとで地元スーパーに地元野菜を届けるシステムを構築した法人などもある。

また、市場との信頼関係が生まれたことで、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法人や、法人化してから付いてくれた銀行が、販売先とのマッチングを進めてくれ、販路が拡大できたケースもある。

● 人材確保が拡大を支える

こうした規模拡大を支えるのが、人材の確保と育成だ。

鹿児島県志布志市で茶葉の生産と製造販売を手がける(有)上室製茶（上室和久社長・P172）は、祖父の代に創業し、1998年、父の代に法人化。法人化の背景にあったのは、当時、お茶需要が伸びていたことがあった。耕作面積を拡大するためには、どうしても雇用の拡大が必要となり、労働力確保のためには法人化が有利と考えたのだ。

雇われる側にとっては当然、個人経営の農家よりも法人に就職するほうが安定感があるし、健康保険や年金などの社会保障があるほうが安心である。実際、(有)上室製茶も法人化の効果によって、「募集すれば人が集まる」ようになり、耕作面積を広げることができた。現在は、家族4人と社員5人態勢となり、経営規模も法人化前の6haから18haまで拡大している。

2000年代に入るとお茶需要が低下したため、お茶生産による利益は減少したが、それを下支えしたのが茶葉の加工工場だった。以前は自社栽培の茶葉のみを加工してきたが、法

人化後は他の小規模農家が生産する茶葉も受託加工することに方針を転換。その際も、雇用拡大による工場の稼働時間延長が、経営の大きな支えとなった。

そのほかにも、法人化によって雇用が安定したというケースは非常に多い。特に草花栽培など多くのマンパワーが必要となる業種においては、人材確保が拡大の大きな力になっているようだ。

また、雇用の拡大と安定が生まれると、社員教育もスムーズになる。誰が作業をしても同じ結果になるようなマニュアル作りの整備や、リーダーを育成する仕組みの構築などによって、将来にわたる安定的な発展が期待できるようになったという法人も多い。

● 事業計画で未来を切り開く

経営規模を拡大するためには、事業計画が欠か



(株)ヒルズ

(有)上室製茶



せない。現状を把握し、将来を見据え、どう発展させていくか経営者としてのプランが必要だ。法人化することはその第一歩となる。

新潟県新潟市で草花栽培と稲作、作物の販売を事業の柱として発展して来た(有)ナーセリー上野(上野喜代一社長・P134)は、1993年に法人化。その動機は、経理の透明化にあった。法人化前の経理は、生産と販売と土地管理をまとめて処理していたため、お金の流れが見えづかった。これでは、目指す「時代を読む」経営戦略が描けないと判断し、法人化に踏み切った。

法人化にあたっては、生産部門の「ナーセリー上野」、販売部門の「グリーン東」、土地管理部門の「上喜」と三社に分社化し、独立採算制とした。これにより、各事業の資金繰りが見えやすくなり、経営戦略を立てやすくなったという。

そもそも家族経営では、会社の経営と家計の分離が難しく、どんぶり勘定になりやすい。計画的に発展していくためには、事業計画を立てながら

進むことが必要となる。

ここまで、様々な視点から法人化による規模拡大の可能性を見てきた。資金の確保、農地や農業機械の確保、販路拡大、人材確保と育成、事業計画など、いずれの要素も単独で事業拡大につながるのではなく、それぞれが連動しながら拡大につながっている。融資してもらった資金で農地や農業機械を増やし、それにより生産量が増加し、販路を拡大し、人材確保や事業計画がそれらを支えるという構造が見えてく

る。

そこに共通するのは、法人化による信用力の向上だ。信用があるから金融機関は資金を融資してくれるし、買い手も契約を結んでくれることになり、従業員もそこで働こうと思うにちがいない。

もちろん、法人化すれば自動的にそうなるというものではない。経営者が経営に対する自覚を持ち、意識改革を進め、学び、将来を見据え、発展のために努力するなかで、法人化の利点が活かされ、規模拡大へつながると考えられる。



(有)ナーセリー上野

法人化事例の 経営分析

1

株式会社 千手

安心して暮らせる農村社会を築くため、
中心的な役割を果たす

2

株式会社 早和果樹園

地域の有田ブランドを次世代へつなぐ
高付加価値の農業を求めて

3

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

4

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

「法人化事例の経営分析」では、法人化後の中長期計画や経営戦略、人材の確保・育成など、着実に業績を伸ばし、利益を生んでいる要因を探るとともに、代表者の経営手法などをより詳しく解説。さまざまな数値を示しながら、各法人の収益性や生産性、成長性にも分析を加えている。

株式会社 千手

安心して暮らせる農村社会を築くため、 中心的な役割を果たす

代表者	柄澤和久
資本金	5,600万円
設立年	2005年3月
売上高	3億6,000万円
事業内容	生産(水稲・イチゴ等)
所在地	新潟県十日町市
経営規模	米(自社113ha、受託175.5ha)、イチゴ18a
役員・ 従業者数	従業員数24名
経営の特徴	◎地域のニーズに応える作業受託。 ◎地域住民が株主。 ◎地域に寄り添った経営。 ◎米の販売高は着実に伸びている。

■沿革

株式会社千手は、新潟県十日町市で米の生産をしている法人である。任意組合が法人化したものである。2015年度の決算期では、3億7,200万円の売上高がある。イチゴの生産販売も行っているが、まだ小規模であり、事業の大部分は米の生産販売である。

■法人化の契機～任意組合の課題

1971年から1974年の県営圃場整備による構造改革事業で地区単位の生産組合と、地域全体の機械施設利用組合が活動を開始したが、年々組合員農家では世代交代が進み、総兼業化し、組合活動への出役が難しくなっていまい、しっかりした組

織で小作してほしいという要望が増えていたという。

任意組合では、各構成員は自分の所得の最大化を念頭に置く。若い世代に交代するとともに、天候等のリスクを受ける農業より安定したほかの仕事から所得を得つつ、農業はその間の時間でやるという、兼業化が進展したものだ。

2001年に一生産組織で、今後の在り方を研究するワークショップを行ったことをきっかけに、2002年の機械施設利用組合の代議員総会で組織改革の提案が承認され、2003年にJA十日町営農企画からモデル支援の打診を受けて機械施設利用組合の代議員総会で改革研究会を設置した。各生産組合総会で報告し、法人化への協議が進んだ。

2004年に機械施設利用組合及び各生産組合で臨時総会を開催し、11集落347名で、2005年3月に設立登記を行っている。

■法人化後の展開

法人化に至るまで、任意組合の組合員は農業を営んでいたため、耕作面積は54.4ha、作業受託229.3haと大規模でスタートしている。売上高も初年度から2億6,700万円あり、法人化初年度か

ら黒字となっている。

いわゆる単独の個人農家が単に自分の規模拡大・収益性の向上を目指して法人化するのとは異なり、組合員であった347名が発起人となって設立したため、出資者である株主は地域で農業をする多数の元組合員であるという点に特徴がある。

(売上先に関する分析)

2015年度の上位20件（金額は全体の売上高の17.8%）の売り上げ先について見た場合に、作業受託が8件を占める。地元生産者が同社に農作業を委託しているものだ。通常であれば農業法人は自分の米作りに必要最低限の人員を調達し、余った時間で作業受託をするだろうが、任意組合からの法人化で、数多くの地域の農業者が株主となったこともあって、地域のこうしたニーズに応えながら経営している。

売に徐々に売上がシフトしているからである。

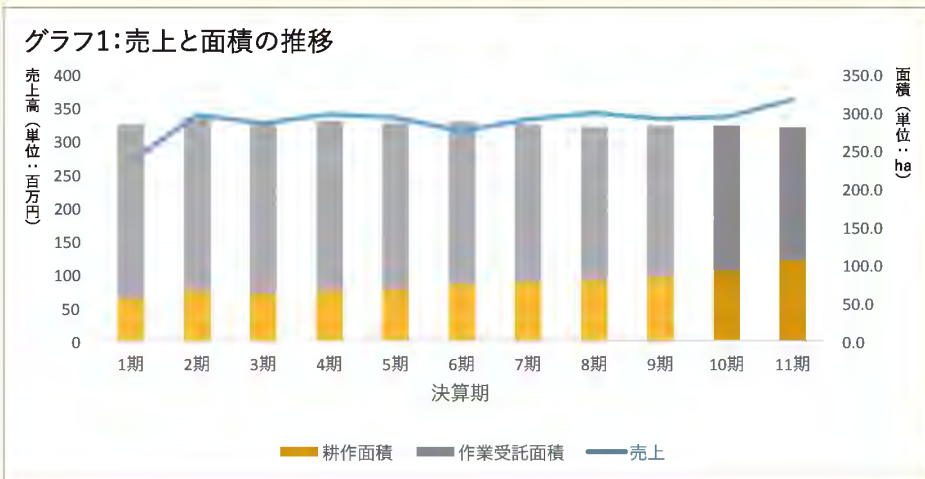
米の販売については、十日町という土地柄が美味しい米の栽培に向いているということもあって、今のところ、販売先の開拓に困ったことはないようである。上位20件の売り上げ先のうち米の販売先は10件あるが、すべて関東圏である。

この取引先との取引のうち、任意組合のころから付き合いのあるところは1件で、大部分は法人化してからの取引である。アグリフードEXPOで名刺交換したところ、取引したいと申し入れがあったケースや、釣りに出かけて出会った人に玄米を渡したところ取引が開始したこともある。

このようなひょんなことから取引が始まる理由について、社長はこの地域が美味しい米の生産に向いているからだという。また、おいしい米というと魚沼産の米が有名だが、取引先の中には、魚

沼産の米が高く取引を再検討して購入ルートを変更したが今度は米の食味が悪く悩んでいたところ、千手の米を食べて、これはよいと感じて取引が始まったところもあるという。

魚沼産の米は相場が



グラフ1には、売上と面積の変化を示した。作業受託面積の割合が大きい。先に述べた地域のニーズに応えていることが分かる。耕作面積と作業受託面積の合計は、280～290ha程度の間で設立当初から大きな変化はない。しかし、売上高は2億6,700万円から3億6,000万円に伸びている。自社耕作面積の比率が増加し、作業受託から米の販

高くなっているため、高すぎない価格が良い方向に作用することもある。また、地域の多くの者が千手の株主であり、作業委託などで関係を持っていることもあって、地域の呼びかけで始まる取引もある。十日町の外食でコメを食べた埼玉県の外食業界の社長が、仕入れたいと申し出て、千手を紹介してもらって始まった取引や、クロス10とい

う道の駅で地域の農産品を取扱いたいと声がかかって開始した取引はその好例である。

卸や業務用への販売が多いが、価格は原則として統一しているという。全農の期別相対取引価格を使い、消費税を別でもらうようにしているという。取引先ごとに価格を変えると、価格が知れ渡った場合に調整が面倒であること、また、消費税を別にしてもらう分、千手の米の良さを理解してくれているということも示してもらうことになる。

また、十日町での価格はトラック1台200俵での東京着が基準になるため、小口の出荷を毎月欲

しいという場合などは、運賃差額を別途負担してもらっているが、計算の基準が明確になっている価格なので、販売先との調整も効率的である。

十日町という地域に寄り添った経営で、その地域の優位性を活かした販売をしている。

しかし、このような販売ができるのも、個人がそれぞれ取引先を探していたのでは困難である。法人化によって品質の良い米がまとまった量で安定生産されるからこそ成立するという点は意識しておきたい。

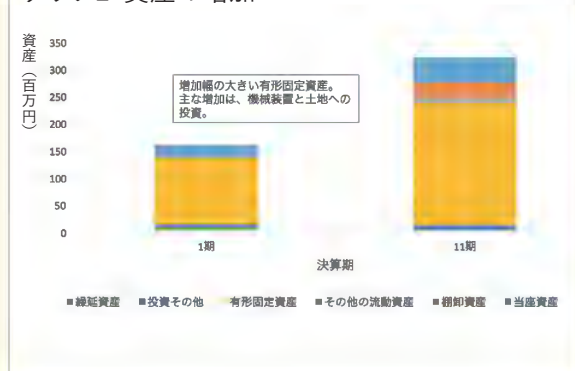
(地域の離農者への対応について)

先のグラフ1に示した通り、受託面積の方が大きい。地域の農家の離農が進んでおり、同社がその農地で耕作していることがその背景である。相続や経済的な理由などから、元々作業受託していた農地を買い上げてほしいという申し入れもある。

グラフ2は、資産を1期と11期で比較したもののだが、最も増えたのは有形固定資産である。科目別には、機械装置、土地、構築物、建物の順となっている。土地については、自社圃場が増えるものの、賃借料の30倍近くの金額が一挙に支出されるため、資金効率が著しく悪化するため、今後の経営課題である。なお、グラフ2の11期の

売上	得意先の属性	内容	取引開始
1位	米卸売業者	米	平成23年
2位	米卸売業者	米	平成25年
3位	米卸売業者	米	法人化前
4位	米卸売業者	米	平成22年
5位	米卸売業者	米	平成23年
6位	外食チェーン	米	平成21年
7位	財団法人	米	平成26年
8位	個人	作業受託	法人化前
9位	米卸売業者	米	平成22年
10位	個人	米	平成23年
11位	個人	作業受託	法人化前
12位	個人	作業受託	法人化前
13位	米生産者	屑米 餅	法人化前
14位	個人	作業受託	法人化前
15位	個人	作業受託	法人化前
16位	個人	作業受託	法人化前
17位	菓子製造業	イチゴ	平成26年
18位	米卸売業者	米	平成22年
19位	個人	作業受託	法人化前
20位	個人	作業受託	法人化前

グラフ2:資産の増加



有形固定資産の土地の金額は、圧縮記帳後の金額であるため、実際にはもっと大きな負担となっている。社長は、地域で離農する農家には賃借取引を維持してもらうように理解を促す必要があると考えている。

他方、機械装置は、設立時は多くを借りていたところを徐々に自社購入に切り替えているものであり、後述するが実際には利用している設備の稼働は改善している。

（効率の向上と人材の成長）

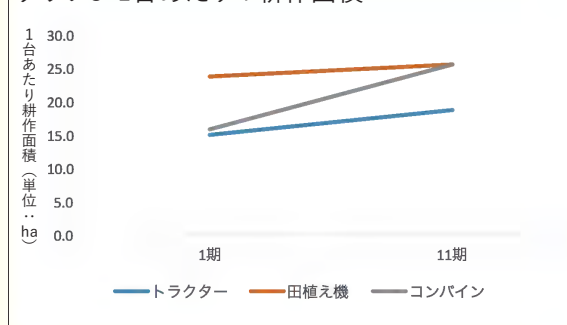
法人化後に一番変わったと感じた点について、社長に質問したところ、従業員が会社経営の目指す一つの方向に向けたことだという回答を得た。具体的には、設備の稼働や人の稼働が向上したと言うということだ。ここではグラフ3に設備の稼働について1台あたり耕作面積を示すことで、確認したい。

社長から提示された耕作面積をトラクター、田植え機、コンバインの別に、1台当たり耕作面積を確認したものである、高価な農業機械の償却負担を軽くするために、稼働率を向上させるのは大きな課題であるが、3種の機械ともすべて稼働が向上している。コンバインにあっては顕著にその傾向が確認できる。

任意組合では、それぞれが自分の利益のために機械を共同利用しているに過ぎないため、このような効果は出なかったと思うと社長は言う。従業員は給与や賞与の水準原資である利益が出るようになるためにはどうしたらよいか考えるようになったという。

このような合理化は設備だけではない。法人化

グラフ3:1台あたりの耕作面積



直後、各従業員は任意組合時代の領域の圃場から外へ出て作業しようとしなかったが、今では積極的に終わっていない圃場を手伝うようになった。従業員の稼働は向上したとのことである。

また、法人化して耕作面積が広がり、機械に乗る時間が長いため、農機の操作は早く覚えるという効果もあったという。

新規採用も進め、若手も2～3年おきを目途に1～2名程度採用している。給与水準を十日町の平均的なサラリーマンと変わらない程度には支払うようにしているということもあって、40代以下の若手の人数は、7割を超える。

若手の成長を促進することも目的に4～5人のチームで土の状態や稲の生育状況を確認するなどして、先輩の農業者が後輩にいろいろと指導する体制を構築し、また米は事業所が分かれているため、原則として4年で異動する人事の制度も設け、若手の成長機会を増やすという。

（米以外の事業について）

地域との付き合いからイチゴのハウス栽培を開始している。千手温泉はお湯が豊富で、水位が上がると排出するかけ流しの湯があった。近くに空いている土地があったが、自分たちでポンプを購入しなくても温泉側の機械で湯を活用できる状況

で、何かできないか相談を受けた。ちょうど「えちご姫」を新潟県で売り出し中だったので選果場がなくてもできるレベルで栽培してみたところ、意外と良いいちごが収穫できた。また、その時期に中越地震関連で補助金がでたため、増設し、選果施設も設置した。18aの規模だが観光農園も取り入れて千手温泉地域での評判は良いという。現時点は償却負担があるため、まだ黒字化していないが、償却が終われば黒字化する見込みである。

（利益の分配）

任意組合からの法人化は利益分配においても影響を及ぼす。

基本的には税引後利益の毎年5%程度を目安に毎年配当をしている。苦しい時でも無配にはしないで3%程度配当するようにしてきたという。

地域の多くの人の出資があって成り立っている法人で、経営に全員が参加しているわけではないから、その出資に対して見返りを返さなければならないという意識からだ。

（農協との協力関係）

同社の成長は、地域の農業を支えることにもなるため、定期的に農協から訪問があり、農協とも協力しながら事業を推進している。病害虫の発生状況を共有し、肥料の選択などは農協と一緒に協議しあう関係にある。

（生産技術等）

地域に根差しているから、環境面でも配慮を欠かさない。農薬や化学肥料の低減と土づくりに取り組んでいる。毎年土壌分析を行いつつ、家庭の

生ごみと豚糞を有機センター（行政施設）で堆肥化し、土中の腐食を追加する土壌改良剤として活用している。

JGAPを取得しているため、堆肥も成分分析した上で、品質を一定に保っている。また、地域をリードする米の生産者として、農産物に対して放射線や残留農薬、食味と粒の形状も検査しているということである。

■今後の事業展開～みんながいきいきと安心して暮らせる農村社会へ

千手のホームページには、「私たちはコミュニケーションを重視し、小さな意見も大切にします。そして大きな和と環を育みます。」という経営理念を掲げており、基本的な考え方として、「参加者が困らない、安心して暮らせる農村社会を築くこと。」を掲示している。

地域の11の集落の任意組合から法人化した千手は、株主が地域に住む人々であり、地域のためになる事業を推進することが期待されていることを意識したものである。

十日町が美味しい米を作るのに向いているという特性を活かしつつ、その米を効率的に生産し、販売する。また、環境負荷の低い土づくりにも配慮しつつ、地域の稲作のリーディング・カンパニーとして、米の品質にも気を配る。

若手の雇用もできるようになり、彼らが生活していけるような給与を支払いながら、十日町の稲作を維持していく。

総兼業化して稲作が衰退しつつあった11の集落の地域課題を解決するために法人化したのが、当

初の目的に適い、人の雇用を含めて、地域の中心的な役割を果たしつつある。

社長は、米の相場の変化や異常気象等の影響もあり、法人化した当初の見込みと比べて収益性に課題はあるものの、法人化によって効率性の意識が高まり、従業員も成長しているため、環境変化に対応してやっていけると考えるという。

安心して暮らせる農村社会の基盤を提供する会社にしたいと社長は考えている。

■総括

任意組合から法人化した㈱千手は、もともと良質の米の産地であった十日町の土地柄、販売先には困らない。しかし中山間地であり、平場の米の産地のように大型の水田を作るのは困難である。

若手を育成しながら、設備や作業の無駄を排除して生産の合理化を推進している。同社があるため、農作業を委託できるし、離農しても受け皿になってくれる。同社はその分自社圃場が増えて、

売上が増える。当面の間はそうして規模拡大も見えている。

株主＝地域住民という構図が出発点である。株主は千手がもうかれれば、配当もある。だから地域から千手にビジネス機会の話が優先的に持ち掛けられる。若手の就職先にもなるため、地域の過疎化の対策にもなる。こうなれば地域はますます千手に対して協力を惜しまないだろう。

しかし、米の生産と販売により利益が生まれないと期待に応え続けることは困難になる。だから地域の米の品質を維持しつつ、生産の合理化のために若手を育て、永続的に地域の農業の基盤となり続けるための努力を欠かさない。

地域の利益を優先した経営を継続するのは任意組合や個人の農家では困難である。法人化により、株主と地域住民の利益が一致し、その法人が継続していくために生産合理性を追求するからこそ、このような地域農業に貢献できる組織ができたといえる。



株式会社 早和果樹園

地域の有田ブランドを次世代へつなぐ 高付加価値の農業を求めて

代表者	秋竹新吾
資本金	8,502万円
設立年	2000年11月
売上高	7億8,100万円
事業内容	生産(果樹)、加工、販売
所在地	和歌山県有田市
経営規模	畑7ha
役員・ 従業員数	役員7人、正社員32人、パート・アルバイト 21人
経営の特徴	◎高価格帯の加工品作り。 ◎作業の明確な役割分担。 ◎後継者が着実に育っている。

■経営の沿革

1979年に7戸のみかん農家で共撰組合を立ち上げて、2000年に有限会社早和果樹園を設立。2002年に選果場を新築し、2003年から「まるどみかん」の生産に取り組むとともに、ジュースの生産を開始する。翌年には高級有田みかんジュース「味一しぼり」を発売し、その後、有田みかんの加工品を開発・販売の拡大によって、現在の売上高7億8,100万円に至る。

2004年11月に6次産業化優良事例で「農林水産大臣賞」を受賞している。

■法人化の経緯

共撰組合を一緒に築きあげ、農業の今後を考えて法人化。当初は、「夢の描ける農業をやろう」と立ち上げたが、具体的な目標はなかった。

みかん農家が7戸集まって、共撰組合を構成し、

共同出荷をしていた。ハウスみかんなども取り組んでおり、農業所得も十分にあった。しかし、社長の秋竹さんは、さらに良いみかんづくりへの挑戦や、高い価格での販売等、もっと高いレベルの仕事ができるはずだという思いが沸々としていたという。その頃、梅の農業生産者が法人化して熱心に経営に取り組んでいる話を聞いて、自分もチャレンジしてみたいという気持ちが湧いていた。

共撰組合内では、法人化すると税理士費用等の費用負担の懸念などから当初はあまり前向きではなかったが、7戸のうち4戸で後継者が育っており、長い間仲良くやってきた共撰組合の各家族が次世代に移っていく時期にもなって、2000年に法人化している。

法人化自体は、県普及センターや農業会議などの協力により特に難儀なことはなかったが、法人化当初は、まだ明確にこれをやる、という目標がなく、法人化すれば何かできると考えていた。今までの共撰組合のメンバーは少しずつ農地を出して早和果樹園に協力するといった程度で、特に初年度は、従来の共撰組合の業務を引き継いだ程度で終わった。

■法人化後の経営状況

(加工へのチャレンジは法人化していたからつかんだチャンス)

3年目に加工にチャレンジし、翌年度から販売開始している。加工により、高い価値を出せるのではないかと考えたためである。有田市は、台風もよく通るし、風も強く、みかんの実に傷がつきやすい。見た目が価格に跳ね返る生食用の果実では、不利な面がある。しかし、有田みかんは味が濃いのが特長だった。ジュースなどの加工品にすれば今までよりも付加価値が出ると考えた。法人化したからには何かみんなと一緒にやろうというところから出た取り組みである。また、法人化していたためアグリビジネス投資育成(株)からの出資を受けることもできた。農水省からの補助金と合わせて、選果場を設置し、光センサーによる糖度の測定機を導入できた。

(高付加価値の追求と加工品販売の成長)

加工品の販売の好調が続いている。ジュースの販売は1年間続き、生食みかんの生産に頼っていたときと異なり、販売収入は安定的である。また、「JA ありだ」や他の生産者等から集めたみかんも、糖度センサーなどで原料を分類し品質を保つことで、自社生産の能力を超えたジュースの製造販売が可能となる。

自社生産ではないみかんを使うビジネスモデルは地元のみかんの生産量と加工用に回されるみかんの量に依存する。このような調達リスクの対策として、地元の農業生産者への利益の還元ができるよう、高価格商品でありつづけなければならない。チョッパー・パルパー

方式の搾汁で、濃厚なみかん好きの消費者にうける商品性。加工品の価格決定には、百貨店などの高価格帯の販路からアプローチし、安易に価格を下げて大量販売できる道を選ばなかった点が同社の強みとなった。(味一しぼりは720mlで小売価格1,300円)

他方、高価格帯の商品であるため、クレーム対応には細心の注意を払い、事案があれば自ら訪問して対応している。有田みかんを消費してくれる顧客に、誠意を尽くし、評判を維持するための努力を継続している。和歌山県版のHACCPの認証も取得し、事故を起こさないように細心の注意を払う。

(徹底した試飲活動)

年間65万個の紙コップで試飲されているとのことである。みかんのジュースは見た目では味が判別できないから、認知度向上のためには、実際に飲んでもらうほかはない。

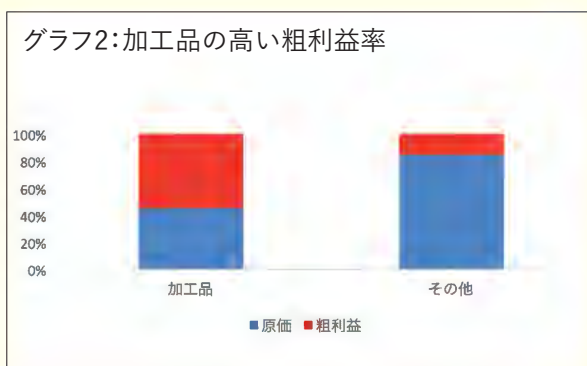
加工品はジュースだけではない。極小サイズのみかんをシロップ漬けにした「てまりみかん」で規格外品の高付加価値化につなげている。東京の高級スーパーで人気商品となっている。水を一滴も入れないこだわりのゼリーも百貨店の夏場の商

グラフ1:加工品の販売による成長



品として人気がある。

グラフ2は社長から提示を受けた財務数値から加工部門とその他の事業の粗利益率を算出して比較したものであるが、加工品は粗利益率が高い。地元の契約農家からの生果としての出荷には適さないが、糖度の高いみかんを高い付加価値の加工品にすることで、自社の利益のみならず、地元の生産者へ利益を還元している。加工用みかんを、地元相場よりも高い価格で買い付けをしている。



■若手の増加と後継者へのバトン渡し

高価格帯の加工品が生み出す利益は、若手にとっても魅力的だ。一生懸命販売することで、自分たちの所得の原資が増えるからだ。法人化当初、創業者の各家族の後継者たちは、主に自分の家の圃場の後継ぎとして働いていたが、加工開始後、2008年から本格的に会社経営に参画し始めている。年齢の近い4名の後継者が力を合わせて会社経営に参画するようになったのだ。

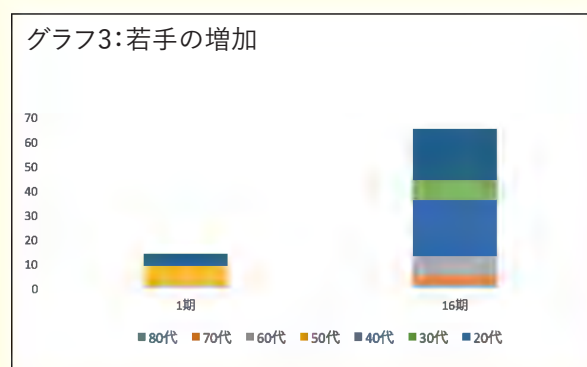
しかし、4名の役割が重複すると不満が募ってうまくいけなくなると考えた社長は、各人にやりたいことを上位からいくつか聞いたうえで、絶対にやりたくないことも聞いて、それぞれの役割を決めるという工夫をしている。

自分達の世代が共撰組合のころからずっと相互

の信頼の上で成り立ってきた会社であるため、細心の注意を払って、それぞれに納得してもらって仕事に就いてもらう必要があったからだ。みかんの生産担当、加工品の製造担当、営業担当、総務担当の4つの役割を不満なく分担している。現在では4名全員役員に就任し、それぞれの立場から協力者や顧客と直接やり取りしている。

社長は、4名全員が成長して、しっかりと成長してきたという。生産担当で言えば、透湿性マルチの周年使用と点滴かん水（ドリップチューブ）に液肥施肥を組み合わせることで、マルチの敷設の省力化と同時に、適切な水分管理と施肥管理を実現するマルドリ栽培などの新しい栽培技術への取り組みや、ICTの導入などで各種の先進的な取り組みなどを通じて、地域の協力者を含む多くの外部の者とのやり取りを責任ある立場で行っていくことが成長につながった。

急成長する4名の後継者に加えて若手が多いのも同社の特徴だ。グラフ3に示した通り、ほとんどが40代以下の若手である。



売上増加を背景に業容が拡大すると、毎年追加で人手が必要になる。すると、後輩が入ってくるわけだから、若手はまた一つ上の仕事に就くチャンスが増える。自分の成長を実感したい若手にとっては、とても魅力的である。グラフ4を見る

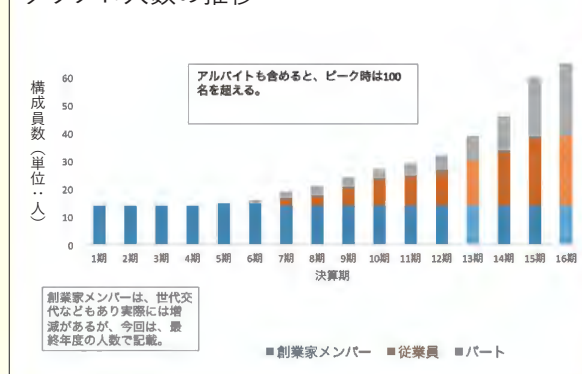
と、グラフ1で示した売上の伸びとともに従業員数も伸びているのが分かる。

先進的取り組みがあって、若手にとってはチャンスの宝庫だ。マルドリ方式による栽培は、省力化と高品質のみかんの生産を可能にしている。加えてICTの導入や、ドローンによる空撮による圃場視察など未来型の農業生産管理に触れる機会がある。また、加工品はアイテム数が27ある。平均すると、年2種類以上の商品が新しく商品となっており、自分のアイデアが商品になるチャンスがある。海外事業も展開しており、拡販やブランディングに触れる機会もある。このような取り組みを行う法人であるため、国立大学等の出身者を含む数名が毎年新たに入社している。

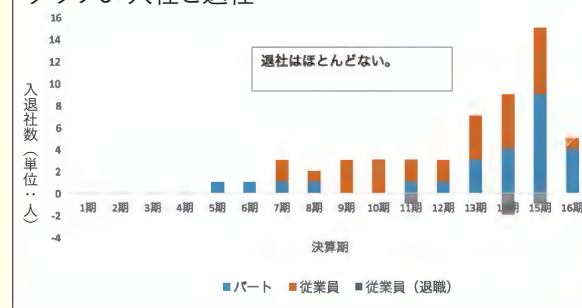
就農してもすぐにやめる者も多いのが農業界だが、退職者は過去に4名しかいない（グラフ5）。若手の役員が4名もいるため、1人1人に目が届く。自社圃場で生産しているみかんが生果として高い価格で売れており、加工品の試飲会でも消費者の反応を直接確かめることも、従業員のモチベーションを向上させる。特に試飲会は、販売部署以外の者にも参加してもらうが、従業員は休日返上でも積極的にこれに参加するという。

残業代が出るというのもその理由の一つだろうが、自分たちが生産販売しているものが直接最終消費者に喜んでもらえることを感じて、やりがいを感じるのではないかということだ。従業員全員が、自社製品に対する感覚を磨きながら、すべての業務において前向きに取り組んでくれていると社長は考えている。

グラフ4: 人数の推移



グラフ5: 入社と退社

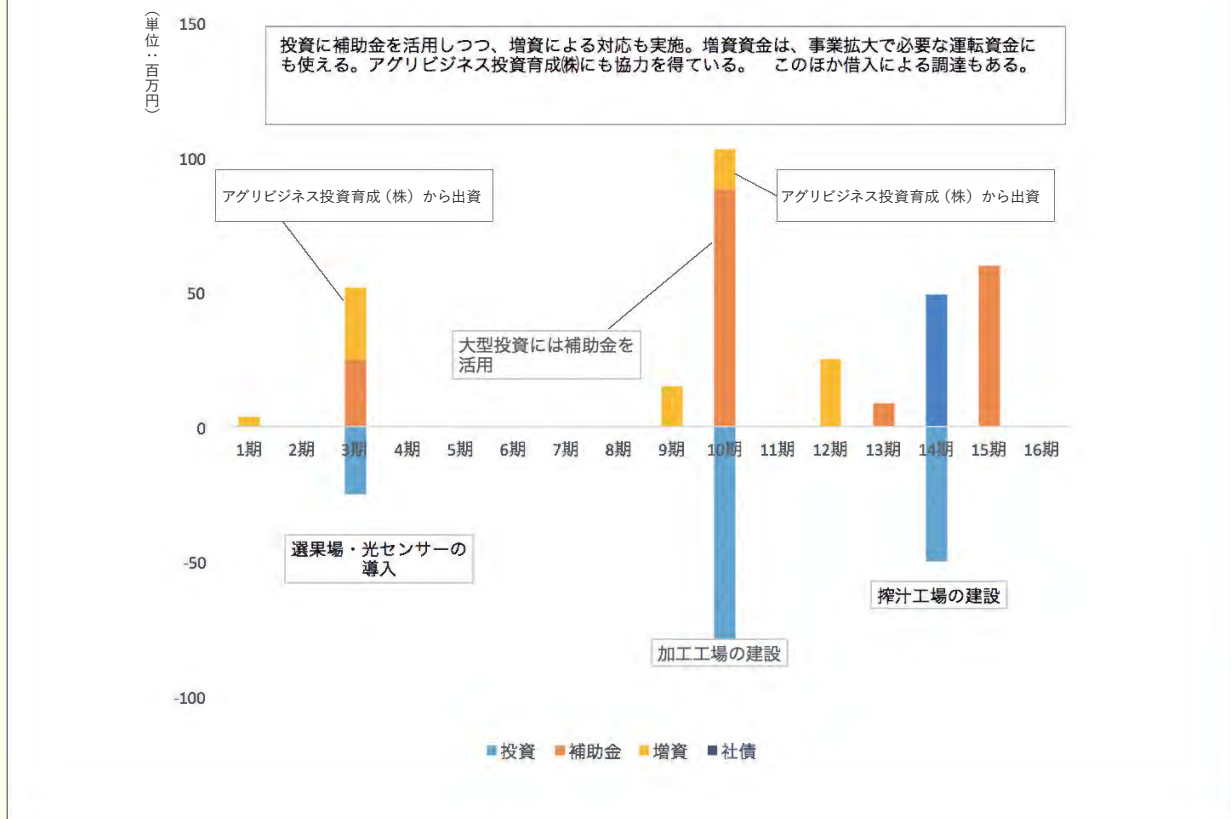


■投資について

グラフ6は、縦軸に資金の流出をマイナス、資金の流入をプラスとして、主な投資とそれに関連する補助金・増資等による資金の調達を、示したものである。現在8,502万円の資本金である。大型の投資は過去に3回あったが、事業の拡大とともに、増資しているのがわかる。投資の資金は補助金を活用しているが、大型投資をすれば事業が拡大するので、投資前に比べて多額の運転資金も必要となるからである。アグリビジネス投資育成から過去2回で計2,900万円の出資を受けている。

法人化しているため、創業メンバー以外からの出資を受けて、資金調達ができるのである。借入れや社債発行もあるが、自己資本も充実させることで、外部からの協力を得やすい状況を作っている。

グラフ6:主な投資と補助金・増資等



また、後継者の4名が育ってきている状況が出資の時に有利に働いたという。当然、増資の際に約束した配当も実施している。

加工事業には最初は大型投資をしていない。もともと共撰組合の法人化からスタートしたこともあって、最初は、光センサーにより非破壊で糖度を測る機械を導入した選果場のみだった。加工工場の建設は安定して売れてからであり、搾汁も外部に委託しており自社で搾汁工場を建設したのは委託先の処理能力の限界が来てからである。

■徹底した高付加価値の追求と地域への利益還元

最初は、ジュースを作って売れるかどうかを試すところから始めたものだった。当初は、ジュースを取引のある東京の青果市場へもって行って生果でないため、ルートが違うと断られたことも

あったようだ。

マルドリ方式の栽培法の導入もあって、高糖度のみかんを効率よく生産でき、選果機で品質を保って出荷できる体制が整うと、いよいよ安定して高品質のみかんを供給できるため、超高級青果店をはじめとして、高級店との取引も始まった。

取引開始後12年になるが、このような高級店との取引から加工品も高い価格で販売できることが分かった。一時期は、ジュース専用で作られたみかんを使って価格競争力で格段の差に落胆しかけたこともあるようだが、糖度の高い独特の搾り方につくった高品質のジュースが、こういう高価格帯の取引先との付き合いによって商機を見出すことにつながったのである。

和歌山県のアンテナショップを通じて県知事をはじめとして多くの方の応援を得られたことや、

アグリフード EXPO、FOODEX JAPAN などへの出展を通じて、大手の百貨店や、高級スーパーへ売れ始める。年間 65 万カップの試飲があるという。直近年度の 65 人の構成員で割ると 1 名あたり 1 万カップ試飲してもらっていることになる。味で差別化しているから、試飲や試食でわかってもらうという徹底した取り組みがあってこそこの価格である。

共撰組合の頃は生果を市場で販売するのが中心だったが、今は加工品を中心として、価格設定もおおむね自分たちの提示した価格で契約販売している。徹底した高付加価値の追求が、法人化と相まって、高価格帯の加工品の販売につながった。後継者もそれをみて本格的に会社に参加し、新しい挑戦が続いているから若手も同社に就職してくる。

富士通や和歌山県の果樹試験場との新しい技術への取り組みも、同社が追求していることに対する信頼があったからだ。

こうした取り組みは、地域のみかんの生産者に還元する原資になるため、販路においても努力を欠かさない。最終決算期の売上は合計で 7 億 8,100 万円だが、このうち約 3 割の 2 億 5,000 万円が価格の高い直販ルートである。

■今後の展望

社長はもう若手に経営を譲る態勢を作っている。もともと法人化したときに何かもっと個人のみかん農家ではできない事業に打ち込みたいと考えていたところから、みかんのブランディングにも成功し、加工品では地域に貢献できる法人となった。有田みかんの高付加価値化を確かなもの

にするため、海外事業も取り組んでいる。

同社の「味一しぼり 720 ml」が県下初の「機能性表示食品」として、消費者庁に登録された。果汁のみならず、搾汁残渣となっているみかんの皮・フクロ等に含まれる、β・クリプトキサンチン、ヘスペリジン、ノビレチンなどの機能性成分を生かした商品開発を行い、有田みかんの付加価値を一層高めている。

「有田の宝」有田みかんの産地の活性化をリードして、4 年後 20 期には売上 20 億円、経常利益 10%、従業員 120 人を実現し、10 年後は売上 50 億円を目指したいという。

■総括

地域のみかん産地の発展に資する事業体の同社の事例は社長の素晴らしい経営手腕に加えて法人化が功を奏している。

法人化は、その当初に具体的な目標がなくとも、家計から切り離された法人としての事業として、また、何より理念の確かさや一貫した取り組み次第で、外部からの出資協力や構成員の収益意識の向上という効果が得られることの証拠でもある。



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)

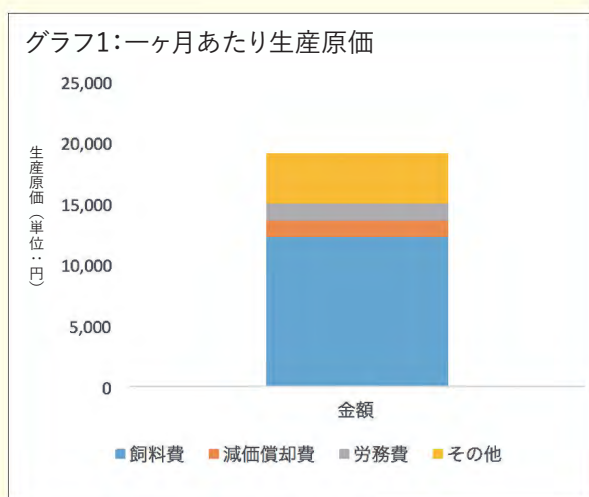
農事組合法人として1973年に法人化し、畜舎も家の敷地から大きな土地に移して法人経営がスタートした。しかし、想定と異なり、父は従来どおり朝から夜まで働いて、自分のいうことを少しも聞かず、喧嘩が絶えなかったという。また、畜産経営は借入金も多く他人保証も必要となることが多いが、利益を求めようとしない父の考えにもついていけなかった。そこで弟と相談して代表理事を辞めてもらった。1984年のことである。

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

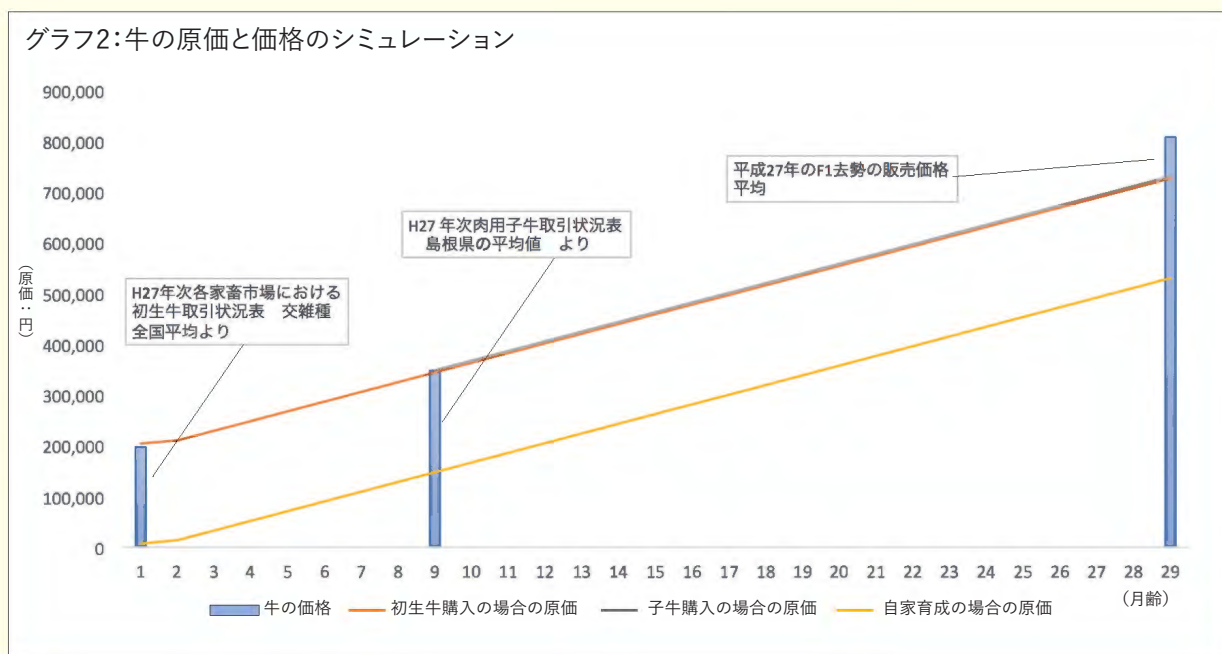
累計赤字が解消し、融資枠も広がって規模拡大へつながった。

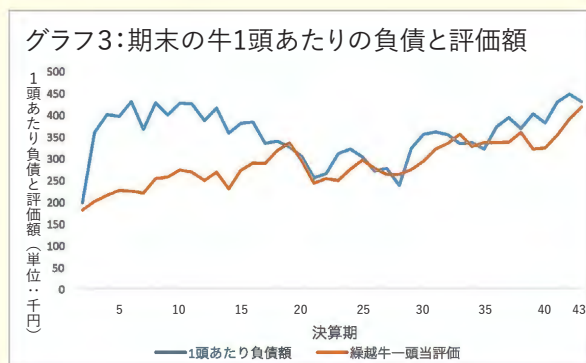
肉牛は商品になるまで時間が掛かる。社長は損益の感覚を掴むために、1か月1頭当たりの生産原価（グラフ1）を見ている。

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して社長は語る。

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。

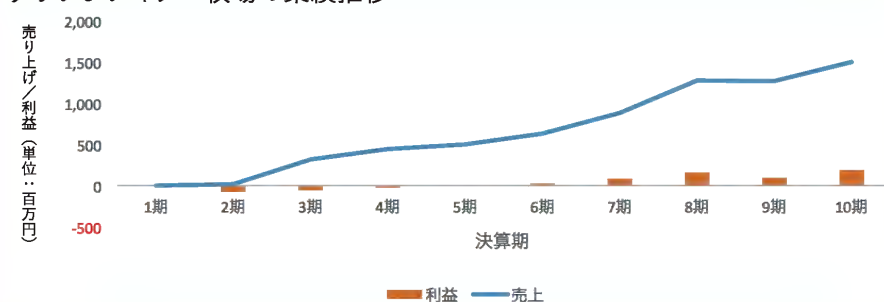
■今後の展望

同社の目標は、生産における子牛の飼料の

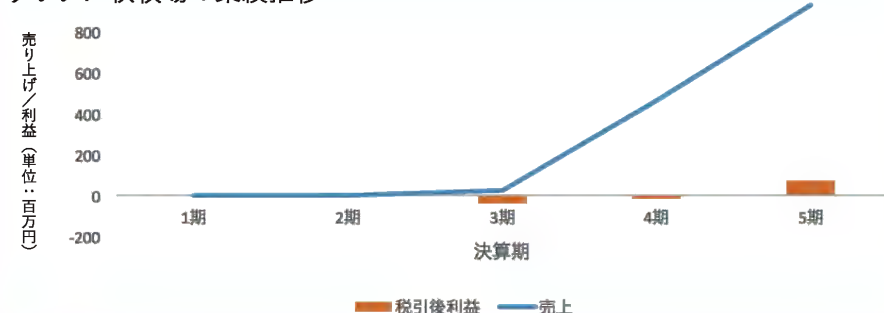
コストを引き下げ、専門の動物病院の協力も得て牛を健康に育て、消費者に安心して必ず買ってもらえる「まつなが牛」を供給しつづけることだ。

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。

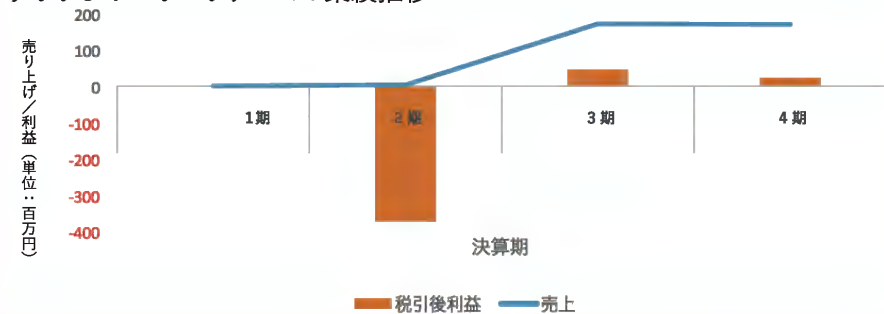
グラフ6:メイプル牧場の業績推移



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

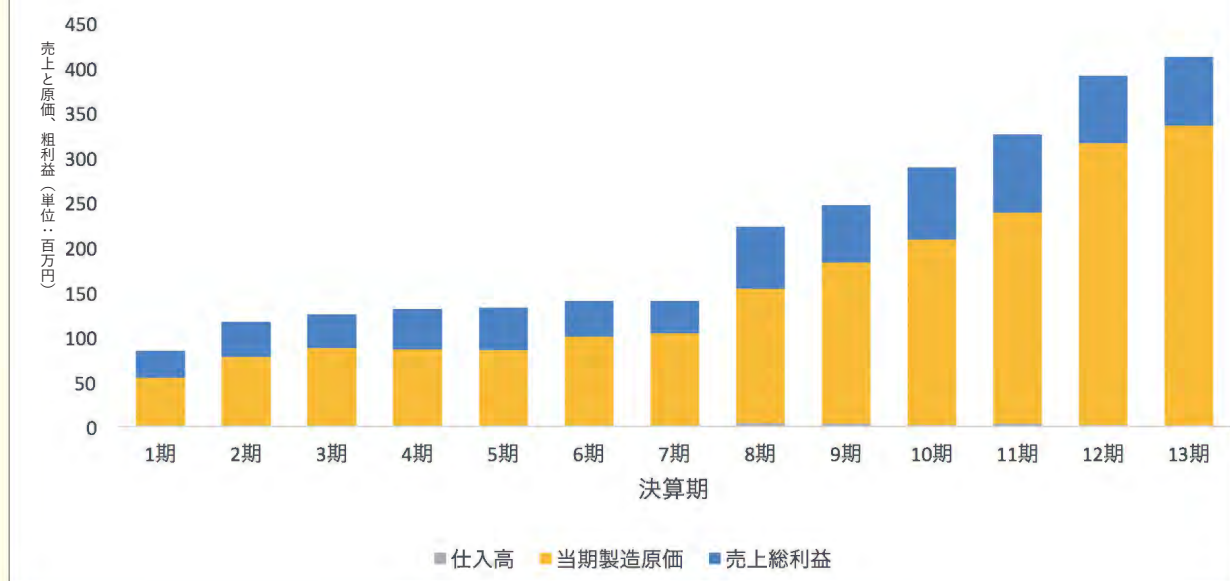
大崎農園の売上の推移を次のグラフ1に示した。ほとんどが自社生産の作物である。売上は、就農から法人化後2期目まで順調に伸びたが、その後7期まで伸びが鈍化し、8期目からまた成長軌道に乗っている。この7期～8期が経営のターニングポイントだったという。

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。

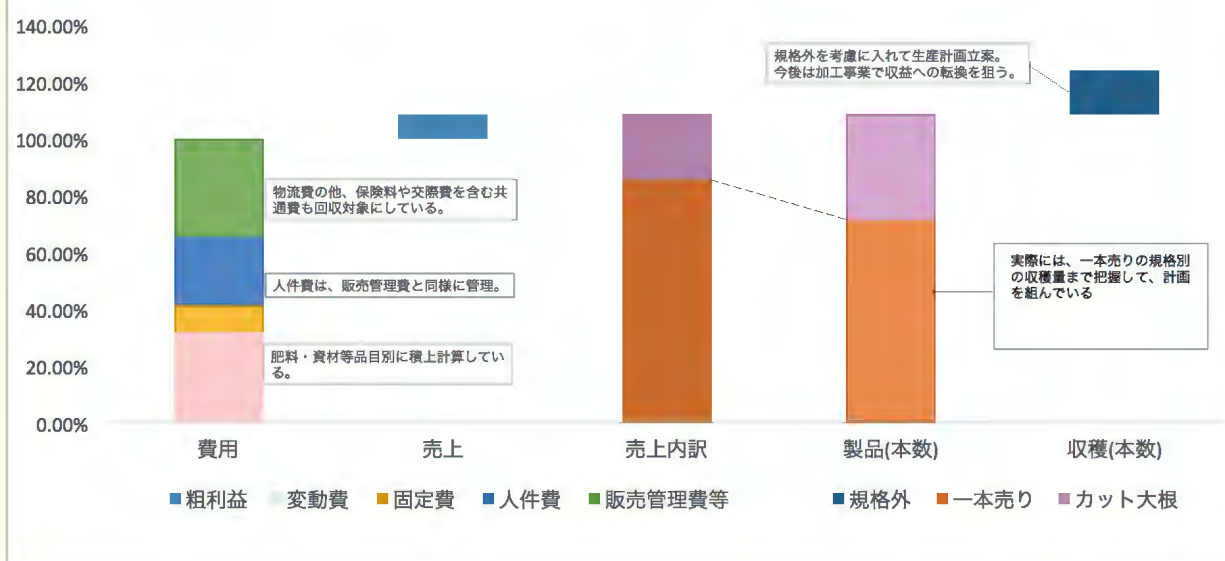
ネギ栽培で基盤を作ったのち、大根でさらに成長のチャンスをつかんでいる。粗利益の幅も7期目までより大きくなっている。

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。

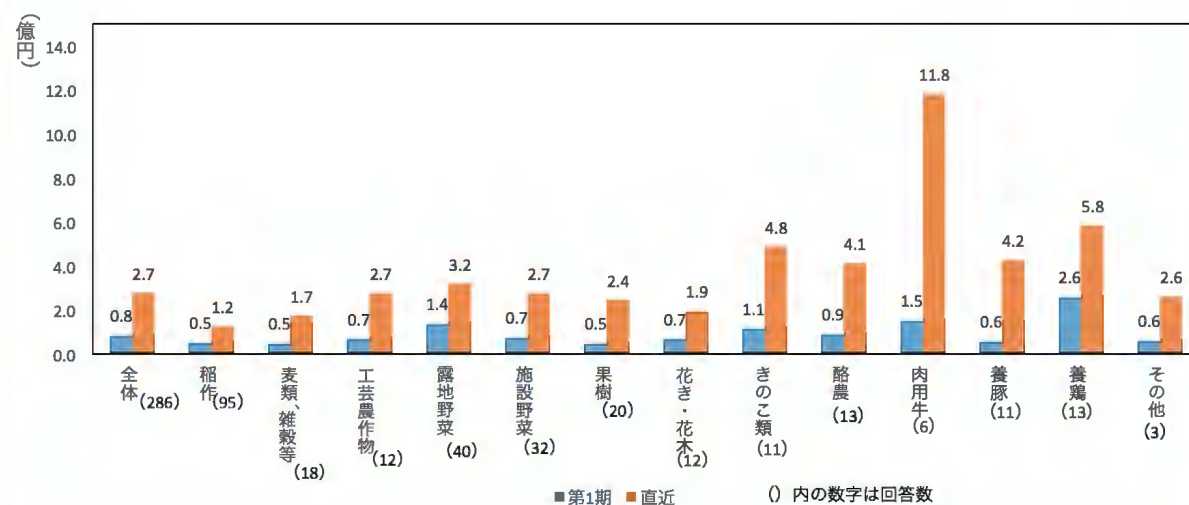
グラフ 1 のとおり、第 1 期の平均売上高は 8,179 万円であった。作物別にみると、稲作・麦類経営の場合は平均約 4,700 万円、畑作経営の場合は

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

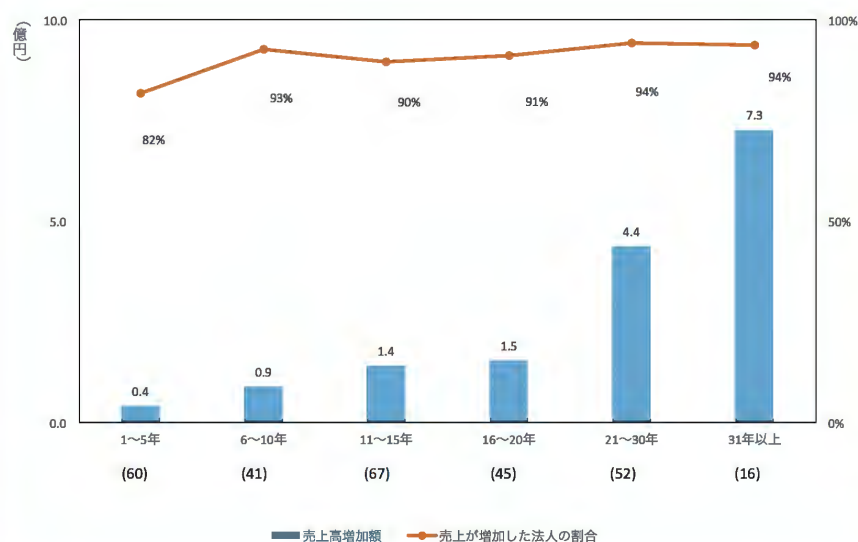
グラフ1:法人化と直近の売上高比較(作物別)



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



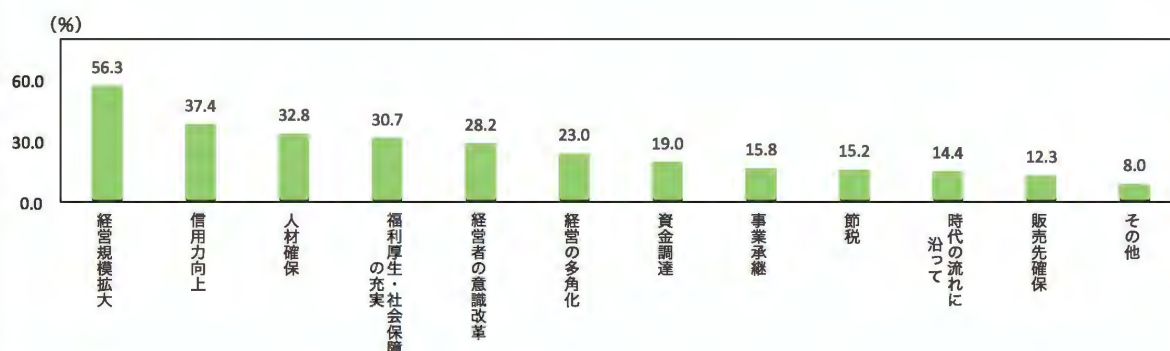
○法人化した理由・きっかけ

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。

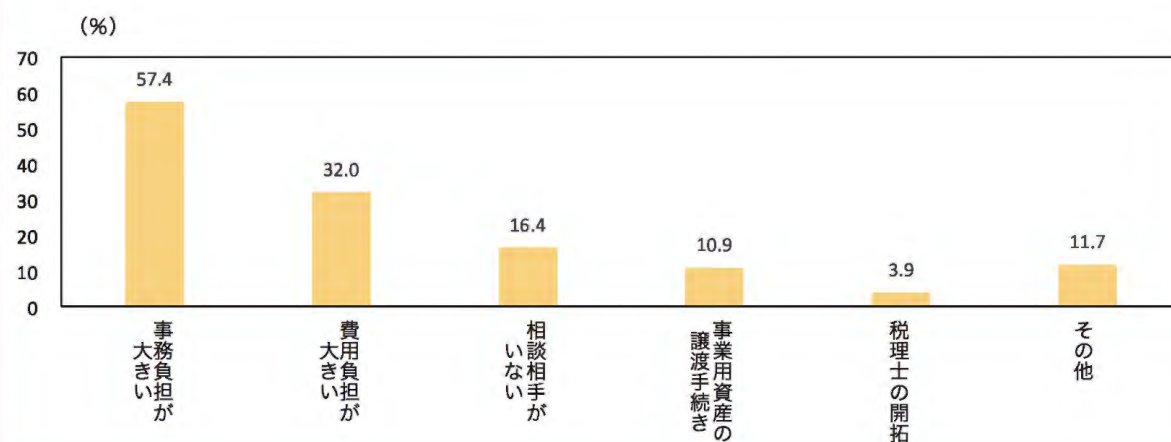
グラフ 4 のとおり、苦勞があったと回答した中で、最も割合が高いのが「事務負担が大きい」の 57%、次に高いのが「費用負担が大きい」の 32%となっている。また、「相談相手がいない」についても回答者の 16%が苦勞した点としてあ

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。

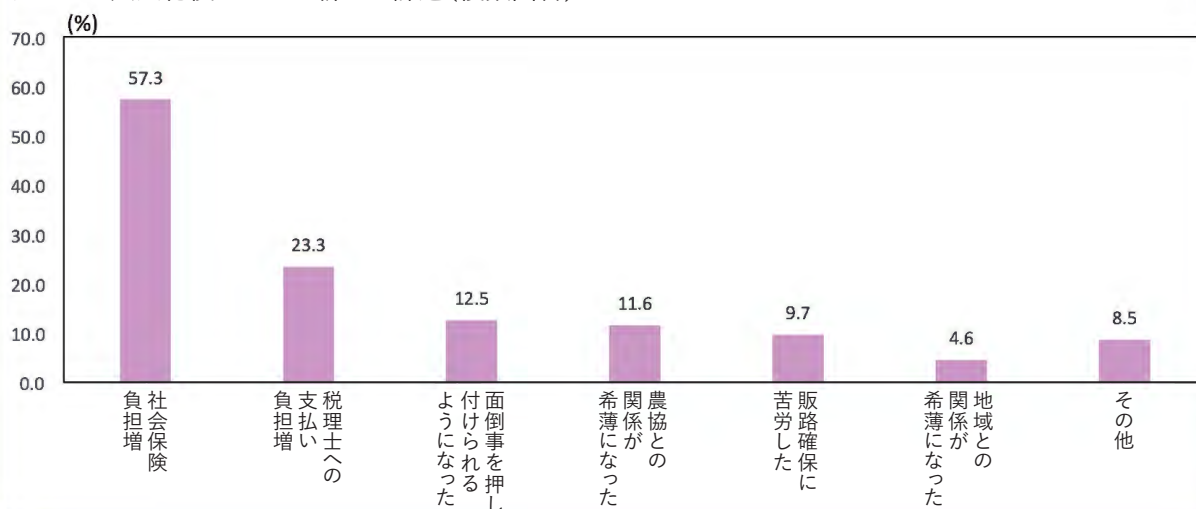
法人化後に生じた新たな課題についてみると、全体の有効回答数 777 のうち、課題があったと回答したのは 527 先であった。

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

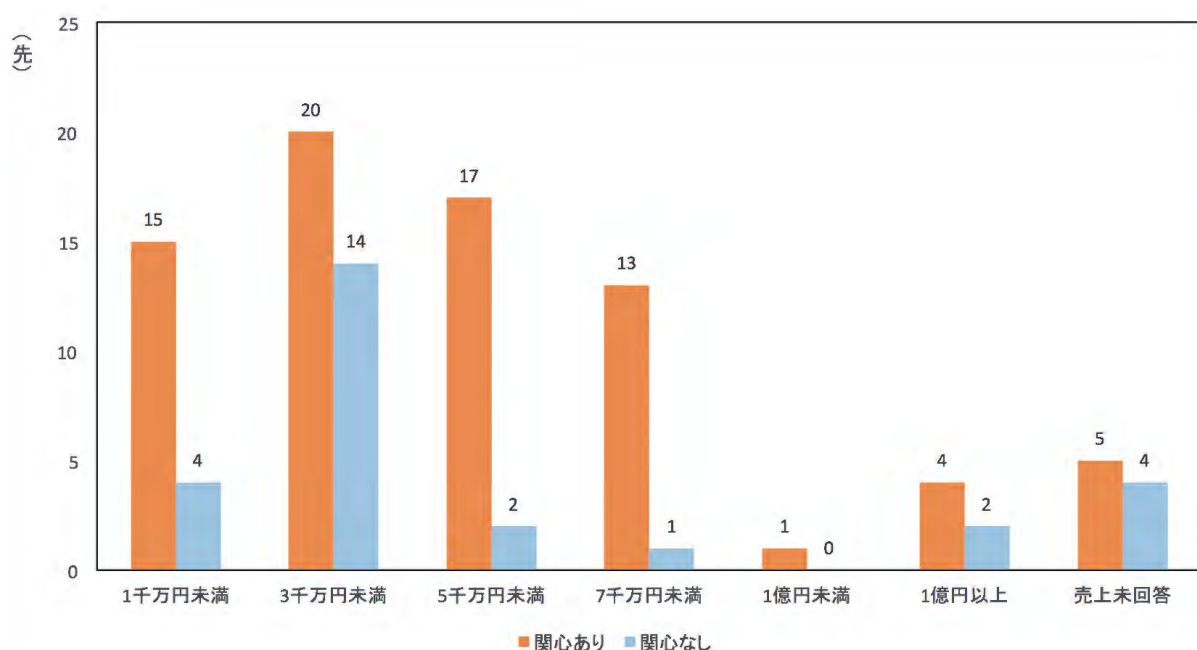
○法人化の関心有無について

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。

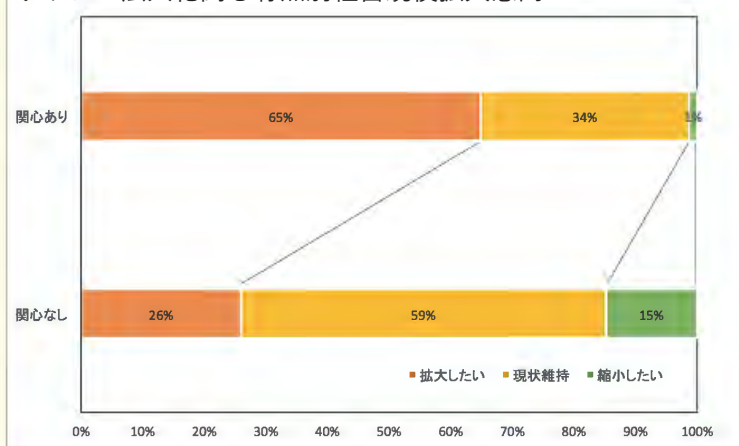
グラフ6のとおり、売上高別にみると、全ての売上高区分において法人化に関心ありと回答した先が「関心なし」と回答した先を上回ったが、売

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

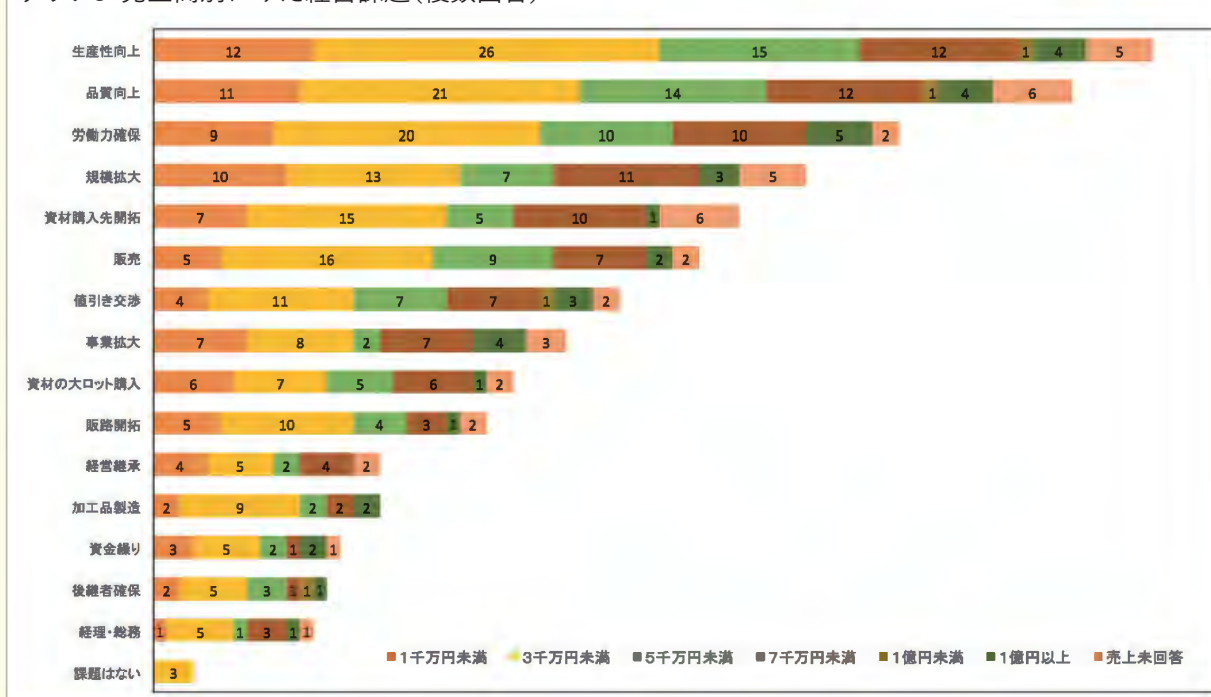
経営課題についてみると、グラフ8のとおり、有効回答数 110 のうち、課題として一番多かったのが、「生産性向上」（75）、次いで「品質向上」（69）、「労働力確保」（56）となった。

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)



※お役立ち情報については、参考情報として概要を記載したものであり、各制度の詳細については関係機関や専門家にお問い合わせください。

1. 農業法人について

農業法人とは、法人形態によって農業を営む法人の総称である。

学校法人や医療法人等の法的に定められた名称とは異なり、農業を営む法人に対し任意で使われる。

（１）法人化の動機

法人化の動機は人により様々である。しっかりとした目的意識を持って、法人化を行うことが大切である。

また、補助金や税制上の優遇といった目先の利益だけでなく、長い目で見た法人化のメリットを最大限生かすことが大事になる。

法人化の目的や法人の使命について、家族や生産組織の構成員すべてが納得する形にすることが大切である。

動 機 例	
経営規模を拡大したい	信用力を向上させたい
後継者や労働力を確保したい	経営継承を円滑に行いたい
経営の多角化（六次化等）を行いたい	経営管理をしっかりと行いたい

（２）会社法人と農事組合法人

法人形態は「会社法人」と「農事組合法人」に分けられる。

会社法人は営利目的の法人である。その中でも株式会社は、出資者が特段の制限なく出資に応じて株式数を取得できる。また、株主総会において株式数に応じた議決権（１株１議決権の原則）の行使を前提として決議がなされ、日常的な業務については取締役が決定する仕組みになっている。

これに対し、農事組合法人は、農業生産の協業による共同利益の増進を目的とする法人である。このため、構成員の公平性が重視され、議決権は１人１票となっている。また、構成員が３人以上必要であることが特徴である。

会社法人と農事組合法人の比較

	株式会社	農事組合法人
根拠法	会社法	農業協同組合法
事業	事業一般	①農業に係る共同利用施設の設置・農作業の共同化に関する事業②農業経営、付帯事業
構成員	1人以上	農民等3人以上
意思決定	1株1議決権による株主総会の議決	1人1票制による総会の議決
役員	①取締役1人以上（公開会社は3人以上） ②監査役（任意）	①理事1人以上（農民である組員ののみ） ②監事（任意）
雇用労働力	制限なし	組員（同一世帯の家族を含む）外の常時従事者が常時従事者総数の2/3以下
法人税※①	資本金1億円超の法人 23.4% 資本金1億円以下の法人 年所得 800 万円以下 15%※② 年所得 800 万円超 23.4%	①構成員に給与を支給する法人 左記に同じ ②上記以外 年所得 800 万円以下 15%※② 年所得 800 万円超 19%
事業税※①	資本金1億円超の法人 外形標準課税 資本金1億円以下の法人 年所得 400 万円以下 3.4% 年所得 400 万円超 800 万円以下 5.1% 年所得 800 万円超 6.7%	農地所有適格法人が行う農業（畜産業、農作業受託※③は除く）は非課税 特別法人 年 400 万円超 4.6% 普通法人に該当する場合は左記に同じ
設立時の登録免許税	資本金の額の 7/1,000 (15 万円に満たない場合は 15 万円)	非課税

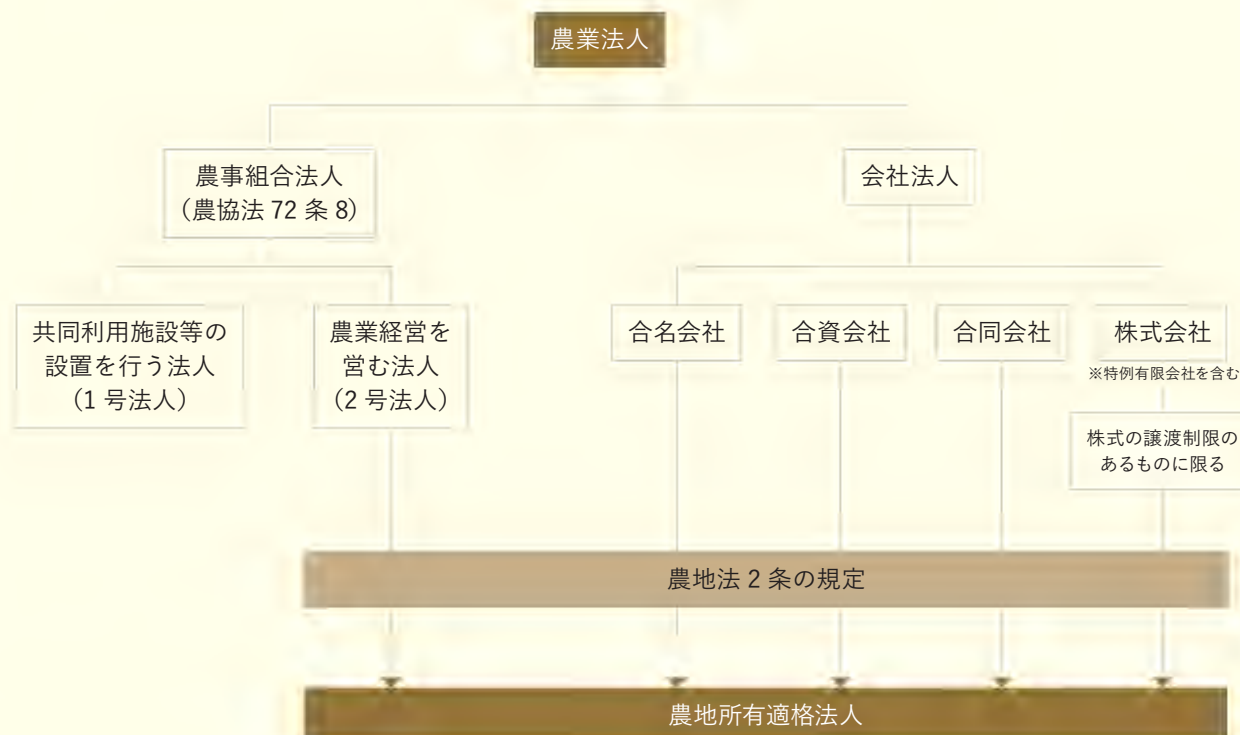
※① 平成 26 年度税制改正によって平成 26 年 10 月 1 日以後に開始する課税事業年度から法人税額に対して 4.4%の地方法人税が創設され、それに伴い法人住民税の法人税制の税率が引き下げられ、一方で法人事業税の税率が引き上げられて地方法人特別税の税率が 43.2%（改正前 81%）に引き下げられました。

※② 平成 24 年 4 月 1 日から平 31 年 3 月 31 日までの間に終了する事業年度に時限的に適用。本来は 19%。

※③ 一定の場合は非課税。

（3）農地所有適格法人と一般農業法人

この農業法人のなかで、農地法第 2 条第 3 項の要件に適合し、“農業経営を行うために農地を取得できる”農業法人のことを「農地所有適格法人」という。



(4) 農地所有適格法人の要件

法人が農地の権利を取得することにおいて、所有する場合には以下の通り 4 つの要件を満たす必要があり、これらの要件を備えた法人を農地所有適格法人という。

法人形態要件

事業要件

議決権要件

役員要件

※農地を所有せずに、借地にて経営を行う場合は、議決権等に制限はなく、役員等の 1 人以上が農業に従事すること、農地を適正に利用しない場合の契約解除を契約書へ記載すること等の条件を満たすことで対応可能である。

農地所有適格法人の要件

法人形態要件

農地所有適格法人の法人形態は以下のいずれかである。

- ①株式会社（非公開会社に限る）
- ②合名会社 ③合資会社 ④合同会社
- ⑤農事組合法人

事業要件

農地所有適格法人は、主たる事業が農業であることが必要である。

農業及び農業関連事業が売上高の過半となる必要がある。

【農業関連事業】

農産物の製造・加工、貯蔵、運搬、販売、農業生産資材の製造、農作業の受託、林業、共同利用施設の設置（農事組合法人の場合のみ）、農村滞在型余暇活動に利用する民宿

議決権要件

1. 農業関係者
 - ・ 常時従事者（原則、年間 150 日以上勤務）、農地を提供した個人、地方公共団体、農協等の議決権が総議決権の 1 / 2 超
2. 農業関係者以外の構成員
 - ・ 保有できる議決権は総議決権の 1 / 2 未満

役員要件

- ・ 役員の過半が農業（関連事業を含む）に常時従事（原則、年間 150 日以上）する構成員であること
- ・ 役員または重要な使用人（農場長等）のうち、1 人以上が農作業に従事（原則、60 日以上）すること

* 注意事項 *

- ①農地所有適格法人は、毎事業年度の終了後3か月以内に、事業の状況等を農業委員会に報告しなければならない。
- ②農地所有適格法人が要件を満たさなくなるおそれがあると認められるときは、農業委員会は法人に対し、必要な措置をとるべきことを勧告できる。

(5) 法人化の流れ

農業法人を設立する際にはまず、はじめにどのような法人形態にするのかを決める必要がある。

家族経営を法人化する場合に株式会社の設立が一般的であるが、仲間と一緒に法人化を目指す場合や、集落営農を法人化する場合には会社法人のほか、農事組合法人も選択肢に含まれる。

既に農業を営んでいる方は、事前に家族や生産組織の構成員と話し合い、将来、どのような農業法人にしたいのかも含めた長期的な視点をもって、法人化の目的、状況に合わせて法人の形態を選択することが望ましい。



(6) 法人化のメリット

経営上のメリット	経営管理能力の向上	1. 経営責任に対する自覚を持つことで、経営者としての意識改革を促進 2. 家計と経営の分離による、経営管理の徹底
	対外信用力の向上	1. 計数管理の明確化や各種法定義務（設立登記、経営報告等）を伴うため、金融機関や取引先に信用力を示す事が可能 2. 「企業」としてのイメージ向上により、商品取引や従業員の雇用等が円滑化
	人材の確保・育成	1. 労働環境の整備により従業員の待遇向上、雇用が円滑化 2. 法人に就職することで初期負担なく経営能力、農業技術の習得が可能なことから、新規就農者の確保が容易
	経営継承の円滑化	1. 法人の役員、社員等の中から有能な者を後継者として確保することが可能 2. 法人として経営・取引を行うことで、事業継承後も対外信用力が継続
制度上のメリット	税制面での優遇	1. 所得の分配による事業主への課税軽減 2. 定率課税の法人税の適用 3. 役員報酬の給与所得化による節税 ・役員報酬は法人税において損金算入が可能 ・所得税において役員が受け取った報酬は給与所得控除の対象となる 4. 使用人兼務役員賞与の損金算入 5. 退職給与等の損金算入 6. 欠損金の9年間繰越控除（青色申告法人に限る・個人は3年間） 7. 農業経営基盤強化準備金の活用（青色申告法人で認定農業者に限る）
	社会保障制度	1. 社会保険、労働保険の適用による農業従事者の福利増進 2. 労働時間等の就業規則の整備、給与制の導入による就業条件の明確化
	制度資金	1. 融資限度額の拡大（認定農業者に限る） 2. 農業経営基盤強化資金（スーパーL資金） 3. ・貸付限度額：個人3億円（特認6億円）、法人10億円（特認20億円） ・円滑化貸付：最大1億円の無担保・無保証貸付（認定農業者に限る）
	農地の取得	1. 農地中間管理機構が農用地等を現物出資することにより農地取得の負担軽減

2 農外企業による農業参入について

(1) 農地法の改正による企業の農業参入

①平成 21 年度農地法改正

平成 21 年度の農地法改正により、予め設定された実施区域外でも株式会社による農地の借入れが可能となり、農地の貸借期間の上限も 20 年から 50 年間に延長されたことで、農地賃借による企業参入は自由化された。

改正農地法施行前（平成 15 年 4 月～平成 21 年 12 月）における参入法人数は 436 社であったが、改正農地法施行後（平成 21 年 12 月～平成 28 年 6 月）における参入法人数は 2,222 社となり、農地を利用して農業経営を行う法人は着実に増加している。

②平成 27 年度農地法改正

平成 27 年度の農地法改正により、農地を所有できる法人について、法人が 6 次産業化などの経営発展を目指す場合、資本増強が必要とされることから、構成員要件が撤廃され、誰からの出資も受け入れ可能となるとともに、決議権要件についても農業関係者以外の者が所有できる決議権が総決議権の 4 分の 1 以下から 2 分の 1 未満までに拡大された。また、6 次産業化により販売・加工等のウェイトが高まると、農作業に従事する役員の比率は下がらざるを得ないため、役員要件の見直しが行われ、役員又は重要な使用人（農場長等）のうち 1 人以上の者が農作業に従事することとされた。

また、農地を所有できる法人の要件であることを明確にするため、農地法上の法人の呼称が「農業生産法人」から「農地所有適格法人」へ変更された。

(2) 農地中間管理機構の活用

過去 20 年間で、耕作放棄地は約 40 万 ha に倍増し、担い手の農地利用は、全農地の約 5 割となっている。そのため、担い手への農地集積を行い、耕作放棄地の発生防止・解消の抜本的な強化を行い、今後 10 年間で、担い手の農地利用が全農地の 8 割を占める農業構造を実現するべく農地中間管理機構が設立された。

農地中間管理機構は、耕作者がいない農地の所有者などから農地を借り受けて、必要な場合には、基盤整備等の条件整備を行い、担い手がまとまりのある形で農地を利用できるよう配慮して、貸付を行う都道府県段階の組織である。

農地中間管理機構は、都道府県知事が認可した貸付先決定ルールに基づき、公平・公正に農地の貸付先を決めることとしており、農外からの参入企業についても、機構が定期的を実施する農地の借入公募に応募することにより、農地中間管理機構から農地を借り受けることが可能である。

(3) 企業の農業参入形態

①農地所有適格法人を設立して参入

農地法で農地の取得・利用が認められている農地所有適格法人は、近年、各地で設立が進んでおり、地域農業を支える重要な担い手として、様々な経営形態で事業展開が図られている。

企業が農業に参入する形態として、農地所有適格法人を活用する場合、出資や役員構成、事業内容などに制限があるため、企業の役員等が個人の資格で農地所有適格法人の構成員となり、農業常時従事者として出資するなどの事例が見られる。

②既存の農地所有適格法人に出資して参入

企業が既存の農地所有適格法人に出資するなどの手法により運営に参画し、農業に参入する場合、既存の法人が保有する経営資産（農地・機械・施設等）を活用できることから、初期投資を抑えることが可能となる。

なお、既存の農地所有適格法人が株式会社の場合、保有できる議決権は総議決権の2分の1未満までとなっている。

③一般企業が直接参入

農地所有適格法人の要件を満たさなくても、農地取得が貸借のみであれば、一般企業（農地所有適格法人以外の法人等）も農業に直接参入することが可能となる（ただし、農地の貸借の許可を受けるには、以下の要件を満たす必要がある）。

（ア）農地を適正に利用していない場合に貸借契約に解除条件が付されていること。

（イ）地域における適切な役割分担のもとに農業経営を行うこと。

（ウ）業務執行役員又は重要な使用人（農場長等）のうち1人以上の者が農業（経営や企画管理労働等を含む。）に常時従事すること。

3 税務・会計について

(1) 法人経営と個人事業の違い

①経営面

(ア) 家計と経営の分離ができる

個人事業における事業用の現金預金は、事業の元入金や利益など事業活動の結果のみから構成されているとは限らない。個人事業の会計処理においては「事業主貸」「事業主借」という勘定科目を使って、事業用の預金から個人の家計へ移したり、逆に個人の預金から事業用の預金に振り替えたりすることが多い。そしてこの「事業主貸借」は暦年で「元入金」へと清算されてしまうため、事業用の現金預金がどのような流れでその残高になったのかわからないことがある。

一方、法人経営においては、役員報酬又は給与という形で法人から個人に支払われる。「役員からの借入金の返済」などの形でも資金は移動するが、それは会計上「借入金の返済」という形で、資産や負債の内容を示す貸借対照表に処理として残り、翌年以降にも引き継がれていく。このように、資金についての流れが把握できるようになり、家計と経営の分離ができる。

(イ) 合理的な経営がしやすくなる

個人事業においても合理的経営は可能である。上記①－(ア)のような面も含め、会計処理の原則に従って処理を行うことで、経営についての計数管理ができるようになる。それにより、自らの経営の推移や、他社との比較もできるようになり、合理的な経営がしやすくなるといえよう。

(ウ) 対外的信用が向上

地方から都市部の市場に出荷する際や、直接小売業者などと契約をする場合、法人であることを求められることがある。また、金融機関においても貸出枠が拡大する場合もある。

(エ) 雇用の安定につながる

法人化することで社会保険料等の負担が増加することがある。一方で、今後農業において雇用という形が一般化すると予測され、求職者としては社会保険の整備されている経営体への就職を望む人が多いのも事実である。

②税制面

(ア) 個人の事業所得から法人の利益と役員報酬に対する課税への変化

個人事業の時は、青色申告であれば青色専従者給与として親族への給与を支払うことができるが、その残額は事業主の事業所得として課税される。所得税の税率は超過累進税率が用いられており、所得が高くなるほど高い税率が課される。

一方、法人となった場合は、役員報酬または給与という形で所得の配分ができるようになる。もともと違いが出るのが、事業主（法人化後は社長など）に対する課税である。

法人には、役員報酬も引いた後の利益に対して課税される。この税率は、中小企業の場合年 800 万円までは 15%、年 800 万円超に対しては 23.4%（平成 30 年 4 月 1 日より前までに開始する事業年度、以後は 23.2%）となっている。

また、役員報酬として得た収入は「給与所得」となる。給与所得に対しては、得たそのままの金額に課税されるわけではなく、得た金額から「給与所得控除額」を控除した後の金額に課税されることになっている。

(イ) 繰越欠損金の繰越し期間

青色申告書を提出している場合など一定の条件の下で、所得税においては損失額を 3 年間繰越することができる一方、法人税においては欠損金を 9 年繰越することができる。

(ウ) 役員や従業員の退職金

法人においては一定の条件のもと、役員や従業員に対する退職金を損金に算入することができる。

(エ) 事務負担の増加

税制面そのものではないが、所得税と比較して法人税の申告書等の作成などが必要となる。また、事業を廃止する場合も複雑な手続きが必要である。専門的な知識を有する税理士等への経費負担が増加することが予想される。

(2) 法人化時に発生する税務処理・手続きについて（資産の譲渡・売買等）

① 個人事業者の営農資産を設立法人に引継ぐ際の留意点

個人事業者の営農資産の中には設立法人に譲渡しなければならない棚卸資産（畜産経営での肥育牛など）と農地・建物・施設・農機など譲渡のほか有償または無償で貸付けできる資産がある。

〈資産の種類別引継ぎの留意点〉

現金預金	資本金として拠出する資金以外、個人事業の現金預金は原則引き継ぎはない。個人事業のときの借入金や貸借契約を引き継ぎ、その決済に使用していた個人名義の口座を使用しなければならない場合、法人設立前日の残額で引き継ぎ、設立法人は個人事業者からの役員借入金として処理しておく。
棚卸資産	肥料・飼料・農薬、販売用動物、農産物などの生産品は設立法人に有償で譲渡する。この場合、個人事業時の帳簿価額で譲渡すれば譲渡所得は生じない。たとえ畜産経営など棚卸資産（肥育牛）だけでも数億円となる場合であっても、帳簿価額（原則：取得価額＋育成費－減価償却費）で設立法人に譲渡すれば譲渡所得は発生しない。もちろん、個人事業者にとっては通常通り消費税の課税売上げになる。譲渡すべき棚卸資産が多額な畜産経営等のケースでは、設立法人は、設立と同時に消費税の本則課税事業者を選択して消費税の還付を受けることができる。 あわせて、このような棚卸資産だけでも多額になる場合、設立法人が個人事業者から資産を購入する資金は、設立法人が税制上の様々な優遇措置を受けるために資本金が1億円を越えて膨らまないように借入金とするのが望ましい。
農機などの減価償却資産	法人に時価で譲渡する。帳簿価額をもって時価として差し支えなく、帳簿価額で譲渡すれば譲渡所得は生じない。個人事業者にとって消費税の扱いは棚卸資産と同様課税売上げとなり、法人側では課税仕入れとなり還付の対象になる。
建物・構築物などの減価償却資産	賃貸するのが一般的ではあるが、譲渡するときは同じく時価で譲渡する。この場合も帳簿価額を時価として差し支えなく、帳簿価額で譲渡すれば譲渡所得は生じない。不動産については取得する法人について登記費用や不動産取得税などの負担が生じることに留意。消費税の扱いは同上。
土地	賃貸するのが一般的であるが、上記建物と同じく時価での譲渡も差し支えない。登記費用や不動産取得税などの負担が生じるのは、農機取得の場合と同じ。個人事業者は、農用地利用集積計画により譲渡した場合、譲渡所得には800万円の特別控除がある。

② 補助事業により取得した資産を引継ぐときの留意点

個人事業時に補助金により取得した農機・施設については、設立法人はその補助条件を引き継ぐことになる。

個人事業時に補助事業等により取得した農機、施設等を設立法人に引き継ぐ場合には、一定の場合を除いて手続きが必要である。また、有償譲渡か無償譲渡か、補助条件を承継するのか否か等によって、国庫納付の対応が必要な場合がある。そのため、地方農政局等に事前に相談することが大切である。

貸付にした場合は無償・有償を問わず所有権は個人に残り、当然所有にかかる固定資産税などの

個人負担も残る。更に、減価償却費や公租公課などは事業者でなくなった個人事業の必要経費とすることができないことにも留意する必要がある。この点は、前記①の一般的な引継ぎの際の留意点でもある。（なお、補助金で取得した資産については“有償貸付”が補助金交付の目的外にならないことの確認や“利用困難財産処分承認”などの手続きがあるので、引継ぎに関しては事前に地方農政局や農政事務所と協議することが望ましい。）

③ 「農業経営基盤強化準備金」の扱いについて

個人事業の農業経営で積み立てた「農業経営基盤強化準備金」は法人に引き継ぐことはできない。個人営農期の「準備金」を有する場合は、法人化する前に取り崩して農機などの資産を取得し、その資産について圧縮記帳してから法人に貸付するのが一般的である。

無償で譲渡すると時価で譲渡したものとみなされ、発生した譲渡所得に対し譲渡した個人に課税されるので、圧縮記帳しても帳簿価額がゼロにならなかった農機などは少なくとも時価の1/2以上の価格で法人に譲渡すれば譲渡所得を少なくすることができる。又、この制度で圧縮記帳し帳簿価額がゼロになった農機などは法人に無償で貸付するほうが有利な場合が多い。

（参考）「農業経営基盤強化準備金」制度とは

経営所得安定対策などの交付金を“農業経営改善計画”に従って準備金として積み立てた場合、個人事業では必要経費に、法人では損金に算入できる制度。

この準備金積立額は、資産取得に充当されなかった場合、交付を受けた事業年度（年）から数えて7年目には取り崩して総収入金額・益金に算入しなければならないが、それまでの間に取り崩して“農業経営改善計画”に記載した農用地や農機・施設などの固定資産を取得した場合には圧縮記帳ができる制度。準備金として積立てずに交付金などで固定資産を取得したときにも圧縮記帳ができる同一事業年度であれば交付金の交付決定通知前に取得した資産でも対象となるが、その機械や施設は前記のとおり“農業経営改善計画書”に記載した『新品』に限られるので留意が必要。

又、この制度の適用を受けるためには確定申告書に「農業経営基盤強化準備金に関する証明書」（地方農政局が発行）等の農林水産大臣の証明書の添付が必要で、この証明書の交付を受けるために、「準備金に関する報告書兼実績報告書」等を作成し、「農業経営改善計画書の写し」等を添えて、地方農政局等に提出し審査を受けなければならない。証明書発行に時間を要するので、確定申告の1カ月以上前には手続きをとることが望ましい。＜詳しくは、最寄りの地方農政局や県域拠点などに確認を。＞

4 労務管理について

(1) マイナンバーについて

マイナンバーとは個人毎に、国が決めた 12 桁の番号のことである。各行政機関の個人情報を連携させることにより、いろいろな行政手続きが簡素化され、国民の利便性が向上！

マイナンバーは、従業員を雇用している農業法人の皆様も、税金や社会保障の届出などに必要となる。

a. 農業経営において、どの様な時に、又、誰からマイナンバーを集める必要があるのか？

マイナンバーが必要なおもなケース

マイナンバーが必要なところ	マイナンバーを提供すべき人
勤務先（農業法人←従業員）	・給与、退職金などを受け取った人（従業員・扶養親族分含む） ・雇用保険に加入する人（新入社員）など 〔健康保険・厚生年金の加入、国民年金第3号被保険者（従業員の配偶者）の届出など→平成 29 年以降（予定）〕
契約先（農業法人←税理士など）	・報酬などを受け取った人（例：税理士、社会保険労務士など）

＜具体的には＞

- ・税務関係→「扶養控除等申告書」、「源泉徴収票」（税務署へ）、「給与支払報告書」（市町村へ）に、従業員・扶養親族の「マイナンバー」の記入が必要
- ・雇用保険関係→「取得届」（入社時）、「喪失届」（退社時）などに従業員の「マイナンバー」の記入が必要 **入社時に必ず「マイナンバー」をもらうように！**

b. 収集時の注意点は？

- マイナンバーを従業員などから集めるときは、「利用目的」をきちんと説明することが必要である。
- 法律で認められた利用目的を、従業員などに、具体的に書面で示すことが必要。
（例：「源泉所得税関係事務」、「雇用保険関係事務」）
- なりすまし防止のため、「本人確認」は厳格に！
「番号のみでの本人確認」では、なりすましのおそれがあるため必ず、番号が正しいことの確認（「番号確認」）に加え、番号の正しい持ち主であることを確認する「身元確認」が必要である。

＜具体的には＞→下記の①又は②

個人番号の確認		身元（実在）の確認	
①	個人番号カード※		
②	通知カード※	か 住民票（番号付き） など	運転免許証 か パスポート など

★写真付の証明書類がないときは、健康保険証と年金手帳などの2以上の書類の提示で可

★写真付の証明書類がないときは、健康保険証と年金手帳などの2以上の書類の提示で可

※「通知カード」→平成 27 年 10 月以降市町村役場から郵送済（写真なし）「個人番号カード」→市町村役場に申請が必要（写真あり）

● 扶養親族のマイナンバーの本人確認が必要な場合がある

- ・ 所得税の「扶養控除等申告書」の提出については、従業員に届出義務があるので、「扶養親族についてマイナンバーの本人確認」も従業員が行うことになっているため、農業法人として「扶養親族についての本人確認」を行う必要はない。
- ・ 「国民年金の第3号被保険者」の届出義務は、従業員の配偶者にあるため、農業法人として「配偶者のマイナンバーについての本人確認」が、別途必要になる。

c. 保管時、廃棄時の注意点は？

● マイナンバーの保管・廃棄にも制限がある

- ・ マイナンバーを含む個人情報、法律で認められた事務を行う必要がある場合に限り、保管し続けることができる。
- ・ マイナンバーが記載された書類等のうち法令によって一定期間保存が義務付けられているものは、その期間保管しなければならない。
- ・ 従業員から提供を受けたマイナンバーを「給与の源泉徴収事務」、「雇用保険届出事務」などのために翌年度以降も利用する必要があるため、マイナンバーを含む個人情報も続けて保管ができる。
- ・ 従業員の退職などでその人のマイナンバーを使う必要がなくなった場合で、法令で定められた保存期間を経過したときは、マイナンバーをできるだけ速やかに廃棄又は削除しなければならない。
- ・ なお、マイナンバーの部分、復元できない程度にマジックで黒塗り又はデータ削除した上で、マイナンバー以外の情報の保管を続けることは可能である。
- ・ このように、マイナンバーの保管・廃棄についても、厳格な条件が課されており、廃棄又は削除を前提として、廃棄時期が明確になるよう、年限別に管理することなどの仕組みを考えておくべきである。

d. 安全管理措置は？

- ・マイナンバー担当者を決めて、担当者以外は取り扱わないように。
- ・マイナンバーが記載された書類は、カギがかかる場所に保管を。
- ・ウィルス対策ソフトを最新版にし、情報セキュリティをしっかりと。
- ・マイナンバーに関する事務を外部へ委託する場合でも、委託先に対して監督責任がある。

e. マイナンバーの提供を拒否する従業員がいたら？

農業法人として、マイナンバーを記入する義務があるので、拒否する従業員に対しては、マイナンバー制度の必要性や法人内の安全管理措置などを十分に説明し、提供するよう粘り強くお願いする。(マイナンバーの記入がなくても、役所は当分の間受け付けてくれる。)

f. 罰則は？

- ・正当な理由なくマイナンバーを含んだ個人情報を第3者に提供した場合、「4年以下の懲役又は200万円以下の罰金」が科せられる。→わざと洩らさない限りは罰せられない！
(但し、従業員などから“民法上の責任(慰謝料他)”を問われることがある。)

(2) 労務管理のポイント(法人適用の社会保障制度等について)

【法人化により変わる社会保障制度(労働・社会保険制度)】

法人化のハードルの一つに労働保険と社会保険への加入がある。ハローワーク(職安)の求人票にも労働・社会保険の加入状況があり、就職先の決定においても大きな要素になっている。法人化により、加入すべき保険は下記のとおり。

		労働保険		社会保険	
		労災保険	雇用保険	厚生年金	健康保険
個人経営	5人未満	△	△	△	△
	5人以上	○	○	△	△
法人経営	1人以上	○	○	○	○

(△は任意加入、○は強制加入)

① 労働保険のしくみ

労働保険とは、労災保険と雇用保険の総称である。

【労災保険】⇒(窓口は)労働基準監督署

(ア)事業所が労災保険(労働者災害補償保険)に加入すると、従業員が業務上でけがや病気あるいは死亡した場合、また、通勤災害においても労災保険から給付が行われる。これにより、

本来事業主（使用者）が負っている災害補償責任が免れることになる。法人事業所は、農業でも従業員が1人でもいれば強制加入となっており、働く側にとって大きな安心感が生まれる。

（イ）労災保険は、従業員毎に加入するのでなく、経営体として加入するため、そこで働くパート・アルバイトでも、労働時間や雇用形態に関係なく労災保険の対象となる。

（ウ）労災保険料は、全額事業主負担。保険料率は業種により決まっており、農業は13/1000（平成28年度）。

（エ）従業員だけでなく、事業主も労災保険に特別加入者として加入することで、労災保険からの給付を受けることができる。

【雇用保険】⇒ハローワーク

（ア）給付は、従業員が失業した場合だけでなく、育児休業中の給付等もある。また、大型特殊免許等の取得に際して助成される教育訓練給付もある。

（イ）雇用保険への加入は1週間に働く時間が20時間以上で31日以上継続して雇用が見込まれる者としている。また、地域によっては、雪の降らない時期だけ季節的雇用（この場合、1週間の労働時間を30時間以上で4カ月を超えて雇用）として加入することもできる。

（ウ）平成29年1月より、新たに65歳以上の従業員を雇入れた場合も雇用保険に加入することができる。

労災保険と雇用保険の加入

	要件
労災保険	労働時間、雇用形態にかかわらず適用される。 原則事業主には適用されない。⇒特別加入へ
雇用保険	1週間の所定労働時間が20時間以上で31日以上雇用の見込みがあること。 法人の役員等は原則加入できない。

② 社会保険のしくみ

社会保険とは、厚生年金と健康保険のことをいう。法人化した場合、事業主1人でも社会保険への加入義務が生じる。ただし、以下の人は加入しなくてもいいことになっている。

①	1週間の所定労働時間又は1ヶ月の勤務日数が通常働く人の4分の3未満の場合
②	2ヶ月以内の期間を定めて働く人⇒所定の期間を超え働くようになった場合は加入
③	季節的業務（4ヶ月以内）で働く人 ⇒当初から継続して4ヶ月を超えて働く見込みのある場合は加入

【厚生年金】⇒年金事務所

（ア）厚生年金は国民年金の上乗せの年金であることから、加入することで、将来老後に受け取れる年金が増え老後の安定につながる。

(イ) 障害や死亡の場合についても、厚生年金独自の給付がある。

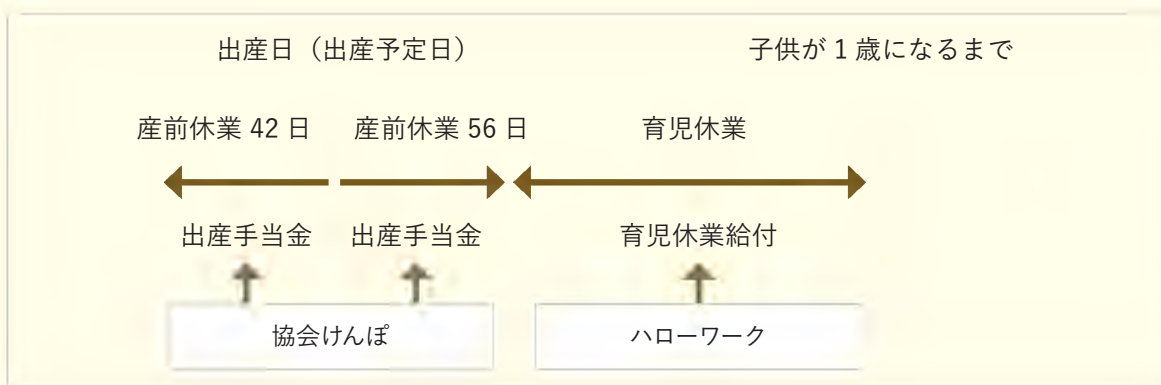
(ウ) 年収 130 万円未満の扶養する妻（夫）がいる場合、国民年金の第 3 号被保険者として年金の保険料や健康保険の保険料負担がなくなる。

【健康保険】⇒協会けんぽ

(ア) 健康保険には、国民健康保険にない下記の制度がある。

傷病手当金	業務外の病気やけがのため 4 日以上休み無給となった場合	休業前賃金の概ね 3 分の 2 相当の給付	支給開始から 1 年 6 カ月の範囲の中で要件に該当したとき
出産手当金	出産のために休み無給となった場合		産前・産後休業期間中

社会保険に加入している事業所の出産・育児の給付例



③ 労働・社会保険料の決定方法及び負担額

(ア) 労働保険（労災・雇用保険）は、毎年 4 月から翌年 3 月までの賃金見込み額に労災・雇用保険料率を乗じて概算額で支払い、翌年 3 月で支払賃金が確定したところで精算し、翌年の概算保険料と合わせて納付する。

(イ) 社会保険（厚生年金・健康保険）の保険料は、加入の時点の賃金、毎年 4・5・6 月の平均額、固定賃金の大幅な変動等により、保険料が決定され、事業主が従業員分と合わせて毎月保険料を納めることになる。法人化して社会保険に加入することは従業員には大きなメリットがあるが、事業主負担も大きくなる。

労働・社会保険の負担額

	労災保険	雇用保険	健康保険	厚生年金	合計	年額
事業主負担	2,600	1,600	10,000	18,182	32,382	388,584
従業員負担	なし	1,000	10,000	18,182	29,182	350,184
合計	2,600	2,600	20,000	36,364	61,564	738,768

（前提：給料 20 万円 健康保険料率は全国平均）2017 年 1 月現在 （単位：円）

公益社団法人日本農業法人協会は法人設立や法人化後の経営について、
相談に応じております。
お気軽にお問い合わせください。



農業経営・法人化
についてお悩みの方へ

**相談
無料**

**相談窓口
のご案内**

専門家が皆様の課題解決のお手伝いをいたします。

**まずは、
お電話
ください。**

☎03-6268-9760

公益社団法人 日本農業法人協会

農業法人組織のご案内

全国の農業法人が集まって出来た農業法人組織が（公社）日本農業法人協会（参加は任意）です。
他方、都道府県段階での農業法人組織（参加は任意）もあり、農業法人の経営の確立・発展のための情報収集や提供、提案・提言活動等を行っています。以下に都道府県農業法人組織をご紹介します。

都道府県農業法人組織		住所	電話番号
北海道農業法人協会	060-0062	札幌市中央区南 2 条西 6-8-14 一閣ビル 1 階	011-233-0145
青森県農業法人協会	030-0802	青森市本町 2-6-19 青森土地改良会館 4 階	017-774-8580
岩手県農業法人協会	020-0024	盛岡市菜園 1-4-10 第二産業会館 4 階	019-626-8545
宮城県農業法人協会	981-0914	仙台市青葉区堤通雨宮町 4-17 県仙台合同庁舎	022-275-9164
秋田県農業法人協会	010-0951	秋田市山王 4-1-2 秋田地方総合庁舎 5 階	018-823-2785
山形県農業法人協会	990-0041	山形市緑町 1-9-30 緑町会館 6 階	023-622-8716
うつくしまふくしま農業法人協会	960-8043	福島市中町 8-2 県自治会館	024-524-1201
茨城県農業法人協会	310-0852	水戸市笠原町 978-26 茨城県市町村会館 2 階	029-301-1236
栃木県農業法人協会	320-0047	宇都宮市一の沢 2-2-13 「とちぎアグリプラザ」 2 階	028-648-7270
群馬県農業法人協会	371-0854	前橋市大渡町 1-10-7 県公社総合ビル	027-280-6171
彩の国埼玉・農業法人協会	330-0063	さいたま市浦和区高砂 3-12-9 県農林会館	048-829-3481
一般社団法人千葉県農業協会	260-0013	千葉市中央区中央 4-10-12 蚕糸会館 2 階	043-222-9400
東京都農業法人協会	190-0023	立川市柴崎町 3-5-24 東京第 2 ビル 2 階	042-525-0780
神奈川県農業法人協会	231-0023	横浜市中区山下町 2 番地 産業貿易センタービル 10 階	045-201-0895
山梨県農業法人協会	400-0034	甲府市宝 1-21-20 県農業共済会館内	0552-28-6811
岐阜県農業法人協会	500-8384	岐阜市藪田南 5-14-12 岐阜県シンクタンク庁舎 2 階	058-268-2527
静岡県農業法人協会	422-8619	静岡市駿河区曲金 3-8-1	054-284-9620
愛知県農業法人経営者協会	460-0003	名古屋市中区錦 3-3-8	052-951-6957
みえ農業法人会	514-0004	津市栄町 1-891 三重県合同ビル 2 階	059-213-2022
新潟県農業法人協会	951-8116	新潟市中央区東中通 1 番町 189-3	025-230-2025
富山県農業法人協会	930-0096	富山市舟橋北町 4-19 富山県森林水産会館 6 階	076-441-8961
石川県農業法人協会	920-8203	金沢市鞍月 2-20 石川県地場産業振興センター新館 4 階	076-225-7621
福井県農業法人協会	918-8215	福井市松本 3-16-10 福井合同庁舎 2 階	0776-21-8234
長野県農業法人協会	380-8614	長野市大字南長野北石堂町 1177-3 JA 長野県ビル 6 階	026-236-2020
滋賀県農業法人協会	520-0807	大津市松本 1-2-20	077-523-2439
京都府農業法人経営者会議	602-8054	京都市上京区出水通油小路東入丁子風呂町 104-2 府庁西別館	075-441-3660
大阪府農業経営者会議法人部会	540-0011	大阪市中央区農人橋 2-1-33 JA バンク大阪信連事務センター 3 階	06-6941-2701
兵庫県農業法人協会	650-0011	神戸市中央区下山手通 4-15-3 兵庫県農業共済会館	078-391-1221
奈良県農業法人協会	630-8501	奈良市登大路町 30 県庁分庁舎	0742-22-1101
和歌山県農業法人協会	640-8263	和歌山市茶屋ノ丁 2-1 和歌山県自治会館 6 階	073-432-6114
鳥取県農業法人協会	680-8570	鳥取市東町 1-271 県庁第 2 庁舎 8 階	0857-26-8371
島根県農業法人協会	690-0876	松江市黒田町 432-1 島根県土地改良会館 3 階	0852-22-4471
岡山県農業法人協会	700-0826	岡山市北区磨屋町 9-18	086-234-1093
広島県農業法人協会	730-0051	広島市中区大手町 4-2-16 農業共済会館	082-545-4146
山口県農業法人協会	753-0072	山口市大手町 9-11 山口県自治会館 2 階	083-923-2102
徳島県農業法人協会	770-0011	徳島市北佐古一番町 5-12 徳島県 JA 会館 8 階	088-678-5611
香川県農業経営者協議会法人部会	760-0068	高松市松島町 1-17-28 県高松合同庁舎 5 階	087-812-0810
愛媛県農業法人協会	790-8570	松山市一番町 4-4-2	089-943-2800
コチ・アグリマゼジメント・クラブ	780-0850	高知市丸ノ内 1-7-52 高知県庁西庁舎 3 階	088-824-8555
福岡県農業法人協会	810-0001	福岡市中央区天神 4-10-12	092-711-5070
佐賀県農業法人協会	849-0925	佐賀市八丁畷町 8-1 佐賀総合庁舎 4 階	0952-20-1810
長崎県農業法人協会	850-0861	長崎市江戸町 2-1 県庁第三別館	095-822-9647
熊本県農業法人協会	862-8570	熊本市中央区水前寺 6-18-1 県庁本館 9 階	096-384-3333
大分県農業法人協会	870-0044	大分市舞鶴町 1-4-15 農業会館別館 2 階	097-532-4385
一般社団法人宮崎県農業法人経営者協会	880-0913	宮崎市恒久 1-7-14	0985-73-9211
鹿児島県農業法人協会	890-8577	鹿児島市鴨池新町 10-1 県庁 11 階	099-286-5815
沖縄県農業法人協会	901-1112	島尻郡南風原町本部 453-3 土地改良会館 3 階	098-889-6027

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と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・従業者数	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

で法人化したが、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る。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。

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でも推移している。

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、水稻播

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、作業層、監督層、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。

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



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挙げるというよりも、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・従業員数	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。そこで水稻には 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「浮き菜栽培」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。

株式会社 森のいちご

農業経営のスタート時に法人を設立

代表者名	本田 龍
資本金	1,000万円
設立年	2007年12月28日
売上高	約5,000万円(2016年6月期)
事業内容	生産(イチゴ)
所在地	香川県三木町
経営規模	施設11,400㎡
役員・従業員数	8人(内訳:役員1人、正社員4人、パート・アルバイト3人)
経営の特徴	◎共同出資による農業法人の代表として、観光いちご園の運営を開始。設立初期の課題を克服し、経営を軌道に乗せた。 ◎機械や資材の共同利用、作業の相互扶助をするための別法人を設立、地域の生産基盤の維持にも力を注いでいる。

1. 経営の沿革

代表取締役社長の本田龍氏は、非農家からの就農者である。北海道、千葉県、香川県、大阪府の各農業法人で働いた経験を持っている。香川県での勤務先だった広野牧場の広野正則社長から、「観光いちご園の経営をしないか」と提案を受け、本田氏、広野氏など5名の共同出資で株式会社(株)森のいちごを設立、本田氏が代表取締役となった。

いちご栽培はもちろん、経営者として采配を振るうのは初めてであり、法人設立初期には苦労が多かった。それでも、共同出資した農業者(酪農、イチゴ、花き農家)から叱咤激励を受け、徐々に経営を軌道に乗せ、設立以来、10年目にして売上額を5倍以上に拡大させた。現在イチゴは、来場者による摘みとりのみならず、地元JA(JA香川県)にも出荷している。2016年には共同出資

者から株を買い取り、名実ともに本田氏が率いる法人となった。

2. 経営が軌道に乗るまでの道のり

個人経営から法人経営へと発展させていくケースと異なり、本田氏は法人設立時が農業経営のスタートであった。それゆえ、多くの苦労を味わった。事業計画上は、初年度から3万人の来場客を予定していたが、実際には5,000人程度にとどまり、資金繰りが滞る時期もあった。

何とかしようと焦りが生じ、生産基盤が確立できていない状態で、自ら東京などに出向き、イチゴの販路開拓に乗り出す日々を送った。これらは根本的な解決にならず、一時、代表の座から降りることも検討した。しかし、出資者たちからの厳しくも、暖かい助言を励みに、本田氏は栽培技術の向上を最優先することに力を注いだ。「ハウスで寝泊まりするような日々」を過ごすうちに、収量や品質が向上し、それにともない売上が増加し、収益を確保できるようになった。

経営が軌道に乗るようになった要因として本田氏は、①出資者の我慢強いサポート、②エネルギーを生産に集中し、栽培技術の向上を図った、③消費者の評価が高まり、集客が伸びた、④出資者以外の家族、スタッフ、地域の関係者の支援、をあげている。

本田氏自らの経験から、法人化するにあたり最

も大切なことは、「事業計画を自ら作成すること」だと話す。本田氏の場合、事業計画策定の経験がなく、普及指導員らに手助けをしてもらった。「事業計画策定のための勉強に多くの時間を割いてでも、自ら立てるべきであるし、自ら立てた計画であれば責任を持って実行に移せる」と本田氏は、自戒の意を込めて話す。

3. 規模拡大と販路多様化で経営を安定化

初年度に 20a だった経営規模は、2 年目に 42 a、5 年目に 60 a、現在は 114 a まで広がった。順調な規模拡大の背景には、本田氏の奮闘ぶりに対し地域からの理解があり、優先的に土地を確保できたことがある。

本田氏自身も「地域の人たちの協力は実にありがたい」と話す。規模拡大分はほぼ離農により空いたハウスを”居抜き”で借りている。

摘みとりだけの時は、来場客数に波があり、ロスが発生したことがあったが、摘みとりと JA 出荷の二本立てにすることで販売ロスがなくなり、収益性向上につながった。

設立当初から法人化していたため、個人経営と法人経営の比較をすることは不可能であるが、法人は、融資を受ける際や販売先と取引を始める際、法人化していることは信用力の点で個人経営よりもメリットがあると本田氏は話す。雇用面においても、給与や休日に関する規定が明確で、社会保険も整備されている法人は、入社しようという若者にとって安心材料になっていると考える。

4. 持続的な経営をめざして

経営が軌道に乗ったと実感できるようになった



のは 2013 年頃からだという本田氏。今後も、イチゴの生産と観光という二本柱の経営を追求し、他の作物や加工に手を伸ばすつもりはないという。その上で、経営を持続させるため、次の 3 点を進めている。①栽培技術のマニュアル化を通じた後継者育成、②大人を対象としたいちごのテーマパークの充実、③地域内での作業の助け合い組織の活性化である。

現在運営している観光イチゴ園は主に家族向けであるため、大人たちが楽しめる空間づくりを進めている。「農業をコミュニケーションツールとして、自然と人間、農村と人の距離が近づくような場を作る」という本田氏の就農当初からの思いの具現化である。

助け合い組織は、すでに蓊人（株）という法人を設立し、農家同士での機械や資材の共同利用や作業の助け合いをおこなっている。農村の高齢化、担い手不足が今後さらに進むことを踏まえ、労力を適宜流動化させることで、地域農業の維持、生産基盤の維持を図ろうと意欲を見せている。

有限会社 上室製茶

法人化により生産と加工を拡大し、 新事業にも円滑に着手

代表者名	上室和久
資本金	300万円
設立年	1998年1月10日
売上高	1億7,000万円
事業内容	生産(お茶)、加工、販売
所在地	鹿児島県志布志市
経営規模	18ha
役員・ 従業員数	16人(内訳:家族4人、常時雇用5人、季節雇用7人)
経営の特徴	◎法人化を実行した父の義和氏から、5年前に現社長の和久氏へ経営継承。 ◎法人としての組織作りや社員教育の強化にも力を入れている。

1. 経営の沿革

かみむろ
上室製茶は現社長の祖父が約70年前に創業し、1998年に父の義和氏が法人化した。同社のある旧有明町(現・志布志市)は、以前からお茶の栽培が盛んな土地。法人化当時はお茶の需要がピークを迎え、売上高も順調に伸びていたことが法人化の背景にあった。耕作面積を拡大するためには雇用の拡大も必要であり、そのためには法人化して社会的信用を得ることが重要と考えた。また、税金面での対策という意味もあった。

現社長の和久氏が静岡のお茶農家で修業を積み、実家へ帰ったのは2000年のこと。この時点で社員1人とアルバイト1人を雇用していた。福利厚生の実施を図ったこともあり、法人化の効果によって、「募集すれば人が集まる」ようになっていた。現在は家族4人と社員5人の体制となっている。また、経営規模も法人化前の6haから、

現在は18haにまで拡大している。

しかし、2000年代からお茶の需要が下降期に入り、利益は減少した。お茶を急須で淹れて飲む文化が少しずつ薄れていることが響いているようだ。一方で人材を育てる仕組みを持たなかったため、従業員の定着率も低かった。

2. 法人化のメリット

需要低下の経営を下支えしたのが、茶葉の加工工場の存在だ。同社は1974年に工場を開設し、以後、増設や設備更新を段階的に進めてきた。旧有明町には約40軒のお茶工場があるが、大半の小規模な農家は工場を持たず、お茶の栽培のみを行っている。それまで同社は自社栽培の茶葉のみを加工してきたが、法人化をきっかけに、これらの農家から茶葉加工の受託を開始した。

「栽培面積の拡大と、茶葉加工の拡大ができたことは、法人化による大きなメリットだった」と和久氏は言う。法人化が雇用拡大をもたらし、その労働力によって工場の稼働時間を延長できたためだ。工場の処理能力は、1日あたり生茶葉8トン(荒茶1.5トン)。多いときは周辺農家20ha分の茶葉の加工を受託している。このことは、地域の零細茶葉農家を守るという点でも意義は大きい。

3. 抹茶効果で大幅に増収



さらに昨年には、抹茶の原料となる碾茶用の加工工場を新たに開設した。前述した「急須でお茶を飲む文化の衰退」の一因として、ペットボトル入りお茶の台頭が挙げられる。すなわち、春に収穫する新茶は、利益率が高いが消費が減少している。一方、夏に収穫するペットボトル用の茶葉は、消費が増えているものの利益率が低い。

「つまり、既存の煎茶の消費そのものが下がってきた。それでは、今後有望なお茶は何かと考えたとき、海外で大きなブームになっている抹茶に行き当たった」（和久氏）。有機栽培の碾茶を自社でつくるほか、周辺農家にも碾茶の有機栽培を勧め、新工場で抹茶に一括加工。国内業者を通じて海外へ販売している。抹茶ラテやスイーツの材料

として、引く手あまたの状況だ。

新工場の土地建物の資金は、日本政策金融公庫と銀行から融資を受けた。金融機関からの融資が受けやすいという点も、法人化の大きなメリットだった。同社の売上高は昨年まで1億円強だったが、今年は1億7,000万円に増収。付加価値の大きい抹茶に手を広げた効果が、早くも生じているといえよう。

4. 農業者から経営者へ

本社工場の隣に、自社製品の販売スペース「茶乃蔵」を設置。店内には自社で加工した煎茶の商品や、茶道具などがディスプレイされている。煎茶はプロのデザイナーに依頼した本格的なパッケージ。自社の抹茶を使った菓子「抹茶みるく豆」も販売している。

もともと、同社は創業者である祖父の代から自社製品の販売に取り組んできた。「父の代は農業の大規模化が主なテーマになりましたが、私の代では、再び加工と販売を大切にしていきたい」と和久氏は言う。

2010年に和久氏が社長に就任してからは、法人としての組織作りにも力を入れている。「それまでは経営側の意識が個人経営のままだった」との反省のもと、社員と会社がともに成長する“共育”の充実を掲げる。作業マニュアルの整備や年3回の個人面談などを通じ、社員教育を強化。個々の成長に合わせた昇給プランの策定も検討中だ。

「私自身はものづくりが好きですが、社員が力を発揮できる環境を作るのが経営者の役割。農業者から経営者へ、変わっていかないとはいけませんね」と上室社長は決意を語る。

株式会社 hishi

売上高を伸ばし、人材育成の仕組みも強化

代表者名	菱田智昭
資本金	1,990万円
設立年	2012年7月2日
売上高	5,700万円
事業内容	生産(野菜等)、作業受託、販売
所在地	鹿児島県指宿市
経営規模	15ha(作付面積24ha)
役員・従業員数	11人(内訳:役員1人、正社員5人、パート・アルバイト5人)
経営の特徴	◎経営者は23歳で実家を独立し、農業を創業。 ◎多品目栽培により圃場と人員の効率的な稼働を実現。

1. 経営の沿革

社長の菱田智昭氏は、今年33歳の若さながら創業者である。祖父の代から実家が農家だった菱田氏は、高校を卒業後、東京の電気通信会社に就職した。だが、徹夜仕事が続く毎日に、「土に親しみながら人間らしい生活がしたい」と考えるようになった。

退職して鹿児島へ戻り、実家の農業を手伝っていたが、従来の農家的な生活慣習や価値観に疑問を抱き、実家からの独立を決意。両親や地域の先輩たちの支援を受けながら、2005年に一人で農業をスタートした。

2年後には友人を雇う形で雇用を始め、その翌年からは従業員募集も開始。2011年の段階では菱田氏以下、母親と弟を含めて8人の体制となり、作付面積が増え、収益も向上したため、節税を主な目的として2012年に法人化した。

法人化にあたっては、労働基準法や社会保険制度などの知識を身に付けたほか、自社の労働状況に合わせてオリジナルの賃金台帳を作成するなど、事前の準備を行った。鹿児島県や地域JAによるバックアップがあったため、大きな苦労はなかったという。

2. 法人化で「普通の企業」に

法人化に期待したのは節税だけではない。優れた人材の雇用、一般企業並みの人材育成体制の構築、従業員の定着と意識向上なども大きな目的だった。

「なぜ農家に優秀な人が来ないのか。代々受け継いだ農家では親の姿を見て仕事を覚えるのが中心で、一般企業がどういうものかも知らない。そんな古い考え方に縛られた農家で働きたいと思う人はいないのではないか。そこを変えて、普通の企業と同じことをやれば、いい農業経営ができると考えた」と菱田氏は語る。

法人化に伴い、正社員制度を導入して、組織の一員としての自覚を持たせ、将来のリーダーを育成する仕組みを整えた。成長した社員には現場を任せ、後輩の指導をするよう指示している。現在は21歳の若手社員が現場の主任として活躍する。

今後は、教育面で「5S」(整理・整頓・清掃・清潔・躰)を徹底させるほか、誰が作業をしても同じ結果になるようマニュアルを整備し、生産力



と栽培力の向上に努めたいとしている。

効果があったのは、従業員たちに名刺を持たせたこと。「どこで働いているのかを聞かれ、『畑だよ』と答えるのではなく、『こういう会社で働いてるよ』と言えるようにしたかった。名刺を持つことで会社員としての意識が芽生えてきた」(菱田氏)

一般企業と同様、社員が成長するとともにピラミッドを上がっていきけるキャリアプランも策定中だ。農業は休みが少なく残業が多いというイメージを払拭するため、可能な限り週休二日制を守り、残業させない仕組みづくりにも取り組んでいる。

3. 信用力と売上高の増大

法人化のメリットは、自社の信用力が予想以上に増したことだった。以前から hishi は JA や市場を通じて、食品加工会社や量販店との契約栽培を実施していた。法人化により、同社とタッグを組みたいという企業が増加したほか、他の企業を紹介されるケースも増え、売上高は大幅に増加した。法人化前に 4,000 万円だった売上高は、法人化後の現在、5,700 万円となっている。「利益が始めており、販路を拡大する段階でもあった。この時期に法人化できたのは、タイミングが非常に

よかった」と菱田氏は振り返る。

一方、法人化でデメリットと感じられたことは、①農業法人は目立つため、ねたみが多い、②企業は制約が多く、事務作業が増えた、③社会保険など出費が増えた、④雇用をはじめ社会的責任の増大、など。また、デメリットではないものの、個人経営には自由さと気楽さがあるが、法人経営は社員の士気を高め、社員が求めていることを考えなければならないという違いを実感している。

4. 農業フランチャイズの夢

hishi の生産品目は多岐にわたる。現在は 15ha の圃場で、主要品目だけでも、レタス、キャベツ、ニンジン、オクラ、サツマイモ、ソラマメ、カラーピーマンの 7 品目を生産。そのほかにもカボチャやトウモロコシ、ニンニク、枝豆など多彩な作物の栽培に挑む。

農閑期を作らず、圃場とスタッフを効率的に稼働させるための取り組みである。「作業が早い、仕事丁寧など、人の資質によって作物にも向き不向きがある」ため、適材適所の人員配置ができるという効果もある。複数の作業を組み合わせることで、仕事の調整もしやすくなり、前述の「残業させない仕組み」づくりも可能になっている。

「将来は当社の多品目経営をフランチャイズパッケージにし、全国で農業ネットワークを構築したい」と菱田氏。農業の分野でフランチャイズに取り組むケースはきわめて少ないが、「年商 1 億円の経営者が 100 人集まれば、社会に大きな発言力を持てる。同じ志を持った経営者グループを作りたい」と話す。若き創業者の挑戦は、まだ始まったばかりだ。

株式会社 日野洋蘭園

早くから法人化に踏み切り、
「一企業」として経営体制を構築

代表者名	柴寄喜好(しばさきよし)
資本金	500万円
設立年	1983年12月7日
売上高	5億3,000万円
事業内容	生産(花き)、販売
所在地	鹿児島県薩摩郡さつま町
経営規模	施設18,543㎡
役員・ 従業者数	62人(うち正社員15人)
経営の特徴	◎アイビーやスマイラックスなどの葉物 と胡蝶蘭に特化した経営。 ◎経営のIT化にも早くから着手し、生産 管理で成果を上げている。

1. 経営の沿革

1983年という非常に早い段階で法人化を行った企業。創業者で社長の柴寄氏は、6年間の農協勤務を経て、1972年に東京で農業をスタートした。16坪の中古のパイプハウスでシンビジウムを栽培したのが始まりだ。翌年には胡蝶蘭の切り花栽培に着手し、以後、スライマックスの切り葉生産や、ジャスミンの切り花生産など、栽培品目を拡大していった。

売上高が2,000万円近くになり、利益が出るようになった段階で、10代から経済新聞を読むなど経済への関心が深かった柴寄氏は、法人化を決意。事業の発展を図るために、経理部分を改革し、いつでも経営状態を把握できる態勢を整えたという。

その後、事業は順調に拡大。1984年に胡蝶蘭の苗生産を開始し、柴寄氏が考案した苗のリレー栽培方式を確立していく。1987年には鹿児島県鶴田町(現さつま町)に600坪(約1,980㎡)のハウ

スを建設し、スマイラックスの生産を拡大。1989年にも、薩摩町(現さつま町)に胡蝶蘭の苗生産農場を新設するなど、生産拠点を東京から鹿児島へ移していった(本社移転は1996年)。

2. 葉物と蘭に特化した経営

1990年にはスマイラックスとジャスミンの単一の作付け生産量が、それぞれ日本のトップとなった。また、1993年には鹿児島に来たとき新設した鶴田農場の施設を解体し、薩摩農場と新たに開設した栗野町(現湧水町)の「栗野高冷地農場」を霧島国立公園内に移設し、スマイラックスの栽培の最適化を図り敷地面積約2haとした。

最大の危機が訪れたのは1996年。胡蝶蘭の苗生産において病気が発生し、経営は大きな痛手を受けたが、胡蝶蘭の切り花栽培で再生を図るリストラ計画を実行し、この危機を乗り越えた。さらに、この前後から経営の柱として生産を拡大していた

アイビーが、ブライダル関連のマーケットで売れ筋となり、経営再建に大きく寄与した。

「アイビーはアレンジがしやすく、形や大きさも多様性があるため、使いやすい商材です。それまでの取引から、ブライダル関連のニーズがあることは分かっていたので、思い切って生産を拡大しました。マーケットを読み、需要を捉えることが、農業に限らずビジネスでは重要です」と柴寄さんは語る。

現在、同社はブライダル・グリーン事業とオーキッド（蘭）事業の2つを柱としている。前者はスマイラックスやアイビー、ワイヤープランツなどの葉物で、後者は胡蝶蘭がメインだ。2004年には切り葉用アイビーの全国シェアが60～70%、ワイヤープランツが80%にのぼり、いずれも日本一となった。

特にアイビーは、1997年に年間26万本だった生産量が、2004年には800万本となるなど、著しい拡大を行っている。限定された品目に特化し、技術をそこに集中させることで、品質の向上と出荷の安定を実現。それらの生産性を徹底的に向上させる経営が花開いた格好だ。

3. IT化にも早くから着手

「法人化は、ただそれをするだけでは何も意味がない」と柴寄氏は言う。大切なのは法人化後に何をするかであり、経営者が自ら事業計画・作付



け計画を立てることが不可欠だと指摘する。「月々どれだけ作物が売れて、それに対して経費がどれだけ掛かり、利益がどうなるかを予測し、実行する。それがなければ経営などできないのは、農業も他の産業も同じ。小規模農業経営から企業経営への意識改革が必要です」（柴寄氏）

経営のIT化にも早くから着手してきた。1986年に販売管理にPCを導入、1991年からSEを雇用し、自社用販売管理システム開発を始める、1992年には胡蝶蘭苗在庫管理ソフトの自社開発し利用。在庫、植替履歴、ロットごとの統計処理などができる仕組みを構築。さらに2009年には、同社と鹿児島銀行、鹿児島大学と「農業経営総合支援ソフト」の開発に加わった。自社用販売管理システムは外販可能なまでに進化させている。

4. 農家は「一企業」である

他社にはない自社の強みとして、柴寄氏は「自ら提案する」という要素をあげる。アイビーは他社でも生産しているが、アレンジする人が使いやすいラインや、整った葉や向き、間隔などを工夫し価値をどう作りだすか模索している。柴寄氏の言葉を借りれば、「マーケットを意識し、花屋が望む商品を提案していく」とする一般企業では当たり前の経営手法だ。生産商品は現在、全国主要85ヵ所の市場に出荷している。

同社の経営理念には「農家は『一企業』である」という一節がある。企業として利益を出し、成長を続けることで、「トヨタ自動車や米国GEのような企業を見習いたい」と柴寄氏。現在はアクアリウムに使用するコケ類の生産にも着手するなど、積極的な事業展開を続けている。

有限会社 我那覇畜産

経営の見える化で事業を展開、海外にも販路を伸ばす

代表者名	我那覇明
資本金	2,000万円
設立年	1991年12月9日
売上高	非公開
事業内容	生産(養豚)
所在地	沖縄県名護市
経営規模	飼育頭数 12,900頭(2016年4月)
役員・従業員数	22人(運送業務委託3人) (内訳:役員2人、常時雇用17人、実習生3人)
経営の特徴	◎代表の父親は後継者の息子を役員に登用し、経営継承を進めている。 ◎株式譲渡を円滑に進行するため、アグリビジネス投資育成(株)による増資を行っている。

1. 経営の沿革

現在の社長である我那覇明氏の父親は、もともとサトウキビを生産していたが、台風などの災害の場合には収量が大きく減少するなど不安定であり、1975年(昭和50年)に養豚を開始。明氏は1965年に就農しサトウキビやパイナップルの生産に取り組んだが、その後、父親の養豚業に加わり、1998年に父親から代表を引き継いだ。

1989年ごろから銘柄豚の作出に取り組み、1992年には沖縄県で初の銘柄豚である「琉美豚」を作出し、出荷を開始した。さらに沖縄県の在来種であるアグー豚と西洋母豚を交配した「やんばる島豚」、沖縄県でアグーブランド豚推進協議会の認定したアグー豚で生産された「島黒」もある(アグー♂×アグー♀)。我那覇畜産では疫病などの発生リスクを分散させる見地から3か所に分散

した豚舎で12,900頭の豚を飼育している。餌の配合は独自のものであり、泡盛の酒粕、糖蜜、ビール酵母などのほか、与那国島の業者が供給しているサンゴ粉末を使用している。

生産された豚肉は明氏の息子の崇氏が経営する株式会社豚我(後述)を通して、量販店や精肉店などに販売されているほか、フレッシュミートがなはが経営するレストランにも供給されている。

アグー豚を見たいという顧客の要望に応えるため、実際にアグー豚を見ることが出来るテーマパークである「アグー村」を2014年12月に名護市に開業した。そこでは飼育されている豚を見学できるほか、グッズや豚肉加工品の販売、レストランでの豚肉料理の提供を行っている。

また、地域支援にも積極的であり、ドクターヘリの運営NPO法人への支援や、地域内の小中学校へのたい肥の無償供給などに取り組んでいる。

2. 法人化の動機とメリット

我那覇畜産を法人化した理由はビジネスとして農業に従事するためである。個人経営のある種の「いい加減さ」を排して、企業として業務フローを客観化し、毎年コンスタントに利益を出し、「納税できる農業」を実現するための内部統制の一助とするべく法人制度を活用している。

畜産経営ならではの法人化のメリットとして、汚水処理の手続きが容易になることがある。また、



借り入れが容易となり、利子補給なども受けることができる。特に畜産経営は莫大な運転資金が必要であり、金融サービスの円滑な活用が重要である。実際、我那覇畜産では2013年に商工中金から豚のABL（動産・債権担保融資）により7,000万円の融資枠を得ている。

3. 経営発展と後継者の参画

明氏の息子である崇氏は5年前に豚^{とんが}我株式会社を設立し、我那覇畜産で生産した豚肉の販売業務に従事している。従業員は8名であり、明氏夫妻と崇氏が役員を務めている。

県内の大学を卒業し、異業種に従事していた崇氏が経営に参画する際に、我那覇畜産とは別法人として豚我株式会社を設立。その際、明氏の意向で、崇氏は自身で法人設立作業を行った。これは、崇氏に関連法令や手続きを理解させ、会計書類などの読解能力を高め、経営の業務フロー全般に対する理解力を涵養するためだったという。

後継者である崇氏は、2014年から出荷データや販売データ、豚舎内の環境データなどの分析に取り組んでいる。経営コンサルタントの助言も受けつつ、データを基にした業務改善に取り組んだ結果、出荷額や粗利率が大幅に改善した。2014

年4月の飼育頭数は7,307頭であったが、2016年4月では12,900頭となっており、2年間で76%増加していることから、経営が好調であることがうかがえる。

また、アグー豚の血統は脂身が多く、見た目はややオイリーに感じられる。プロモーションの上で、我那覇畜産では「まず食べてもらうこと」を重視している。沖縄県来訪者を対象に機内誌などでクーポン券を配布し、試食への誘導を図っている。新聞などによる広告と比較して効果的であることが販売データの分析から確認できている。

過去の経験に過度に依存することなく、業務に関連するデータを見える化し、分析していることが今後の経営発展のために重要であると認識されている。現在、豚肉は香港やマカオにも出荷されており、海外販路の開拓にも取り組んでいる。

4. 法人化後の経営発展の分析

明氏は「納税できる農業」に取り組むことの重要性を再三指摘する。我那覇畜産は1991年に法人化して以来、生産した豚肉のブランド化に取り組み、自家配飼料や在来品種の導入により付加価値の高い豚肉を生産し、事業を拡大させている。このベースには法人化による業務フローの客観化があるといえよう。

また、後継者である崇氏にも業務フローの習得を目的として別法人設立を経験させており、人材育成の手段として法人制度を活用している側面も見られる。法人制度を事業運営のためのインフラととらえ、それらを活用しながら事業の拡大と継続を模索している姿が、我那覇畜産の事例からうかがうことができる。

株式会社 マルシェ沖縄

加工、販路開拓で農商工連携事業を推進

代表者名	比屋根和則
資本金	300万円
設立年	2007年4月
売上高	8,000万円(2016年)
事業内容	生産(紅芋)、加工
所在地	沖縄県西原町
経営規模	畑1ha
役員・従業員数	20人(内訳:役員4人、正社員2人、パート14人)
経営の特徴	◎独自の経営展開を図るため、新たに独立して法人化。 ◎法人化して加工施設の増強を図る。 ◎法人化して従業員の雇用を安定化。

1. 経営の沿革

株式会社マルシェ沖縄は2013年に設立された。同社は(株)ナンボー通商の社内ベンチャーとして立ち上げた「農業生産法人(株)ナンボーファーム」を元として設立された。

前身であるナンボーファームの事業は、主に甘藷(紅芋)の生産、調達と、甘藷の一次加工(主にペースト製造)であり、加工品をナンボー通商に販売することを事業の柱としていた。

独立したマルシェ沖縄においても基本的な事業内容は変わらないが、設立後、2011年度に国の「農商工連携事業」の認定を受け、機械を導入し、日量1t程度まで処理できるまでの規模となった。加工施設の拡大に合わせて、原料となる甘藷の生産を拡大する必要が出てきたことから、メリクロン苗(培養苗)を用いた良質な甘藷の生産に取り組んでいる。その結果、現在では地域の平均

よりも高い甘藷の収量を得ることが可能になっている。

2. 施設、販路開拓に伴う法人化

マルシェ沖縄が法人化した理由はいくつかある。一つは農業雇用の拡大、もうひとつは加工施設の拡大と「農商工連携事業」に採択されるためである。

農業雇用の確保については、甘藷の加工施設工場の増設に伴い、甘藷の生産量拡大が必要になり、生産の担当者が必要になったことである。また、工場の拡大に合わせて、工場での作業労働力が必要になったことが大きく影響している。

雇用面でこれまでの季節雇用では人材の確保が難しくなっており、雇用を確保するためにも法人化を選択し、社会保険を整備する必要が生じていた。そこで、雇用環境の充実を図るために、年間の仕事をつくり、可能な限り、工場を周年的に稼働させるようにしている。

法人化して良かったと思う点は、会社に対する信用力の向上があげられる。「農商工連携事業」に関しては、個人農家での申請は難しく、法人化したことで申請がしやすくなっている。そのほかにも「6次産業化計画」などに採択されるなど、法人化以後、補助金などを活用して事業規模を拡大している。

一方、法人化の際のデメリットについては、経理

の煩雑さなどがあげられるが、経理の担当者がいるため、特に現状では深刻な問題になっていない。

3. 法人化後の経営状況

前身である(株)ナンボーファームでは、(株)ナンボー通商が買い取る仕組みであり、メーカーからの受注による原料の納品という立場であった。多様な販売先に販売できるように独自に経営を立ち上げたマルシェ沖縄においては、法人化後の売り上げは、元の会社との取引が減ったことから、7,000 万円に減少した。

その後、紅芋のペーストを使った2次加工品の開発、紅芋チップスなどの新たな加工製品の開発、販路の確保拡大などにより、2016年には販売金額は8,000 万円に増加している。

さらに販売金額を拡大するためには、原料となる甘藷の安定的確保が必要であり、甘藷の生産拡大が必要となっている。

マルシェ沖縄では、沖縄本島の経営耕地面積が1ha、協力連携農家の2haを合わせて沖縄本土で3haを確保し、甘藷の生産を行っている。そのほかに久米島でイモゾウムシ、アリモドキゾウムシが根絶されたことを契機として、数戸と共同で、甘藷栽培の増加に取り組んでいる。甘藷栽培者の育成に乗り出した結果、現在では仕入れの8割が久米島からの甘藷となっている。しかし、将来的な視点でみれば久米島からの仕入れは競争相手が多いいこと、さらに仕入れリスクの分散から、今後は沖縄本島での生産量を増やし、沖縄本島で10haぐらいまで拡大したい希望をもっている。特に甘藷の場合は、3月～7月に甘藷の在庫が少なくなることから、春植えの甘藷類を振興し、収



穫時期に、自社の機械を用いて収穫作業を受託するサービスを行っている。

今後は自社農場の経営規模の拡大に合わせて、従業員を生産者として育成し、甘藷生産者として独立させる予定であり、その計画を進めるために、現在、従業員の一人を甘藷栽培農家で研修をさせている。マルシェ沖縄では、自社での甘藷の確保について、数年先を考えながら、生産量の安定的な確保に向けた取組を進めている。

4. 法人化後の経営発展の分析

マルシェ沖縄で加工される紅芋のペーストは「しっかりとした芋の味がする」として利用者にも高い評価を得ている。販売先の確保も必要となるが、最大の問題は、甘藷の確保であり、マルシェ沖縄では収穫作業の受託、従業員の育成という動きを進めている。

また、新たな加工製品にも取り組んでいる。これまでペースト製品がほとんどであったが、チップスや紅芋を揚げた「うむじくてんぶら」の製造などにも取り組んでいる。将来的には販売金額1億円を目指しており、生産と加工の拡大を今後どのように推進し、紅芋の付加価値を向上させていくのか、今後の展開が注目される。

株式会社 みやぎ農園

多角化で発展、地域貢献や海外への技術協力も

代表者名	宮城盛彦
資本金	300万円
設立年	2008年10月16日
売上高	1億5,000万円(2016年9月期)
事業内容	生産(鶏卵・野菜)、加工、販売
所在地	沖縄県南城市
経営規模	養鶏8,000羽
従業員数	20人(内訳:役員3人、常時雇用9人、パート8人)
経営の特徴	◎法人設立による経営の見える化により、娘婿への経営継承を計画している。 ◎安定した法人経営を基盤として、プータンなどの途上国への養鶏技術移転にも取り組んでいる。

1. 経営の沿革

株式会社みやぎ農園の設立は、社長である宮城盛彦氏が、兄とともに1980年(昭和55年)に始めた養鶏業が源流となっている。

宮城氏の父親は地域でもトップレベルのさとうきび農家であり、現在の鶏舎の周り是一片のさとうきび畑で、それは美しい風景であったという。しかし、宮城氏によれば朝早くから「こきつかわれ」、将来はサトウキビ農家にはなりたくなかったと思っていたようだ。一方、中学生の時から畜産の将来性に感心を持っていた。

養鶏を開始して以降、ケージ飼育による慣行養鶏を営んでいたが、1988年から平飼い養鶏に転換した。病気を抑えるために大量の抗生剤を投与された不健康なヒナを見ながら、「本来にわとりは飛ぶ動物だ」という思いを強くしたという。

飼料として、ばかしや青草を与え、鶏のストレ

スを減らすことで、抗生剤を使用せずとも病気が発生しにくい方法となっている。

2002年からはマヨネーズの加工・販売に乗り出した。卵が比較的高単価であったこともあり、販売状況によっては売れ残ることもあった。卵の賞味期限は2週間程度であるがマヨネーズに加工すれば1年間に延ばすことができる。変動する生産量のバッファの位置づけとして開発したマヨネーズであるが、関東の大学生らによるマヨネーズコンテストで1位になるなど評判がよく、販売も好調で、2015年に加工場を新設した。

2005年ごろからは、健康な鶏から排泄される鶏糞を有用微生物によりたい肥化し、契約農家に供給し、そこで生産された農産物を販売している。

2. 法人化の動機

農産物生産に携わる際に、農水省のガイドラインに則った特別栽培基準を沖縄県内にも構築するべく、2002年ごろから周辺農家や県などと研究会を組織していた。その活動は2006年に沖縄県特別栽培農産物認証制度として結実した。

宮城氏が当該認証制度において生産者を認証できる確認責任者になる際に、法人であることが要件であったことから、株式会社みやぎ農園を設立した。株式は宮城氏とその家族併せて3人が保有している。設立後、2年間は契約農家の特別栽培農産物生産者としての認定業務が主たる業務であった。

3. 法人化後の経営状況

みやぎ農園の業容はその後拡大し、鶏卵や特別栽培農産物、並びにその加工品の販売も行い、現在では、鶏卵生産のみが宮城氏の個人事業で、販売額は法人化後におよそ2倍となっている。

およそ80戸から90戸の契約農家や県内量販店と協力しながら特別栽培農産物の販売を拡大している。契約農家は本島にとどまらず、西表島でじやがいも産地の組織化も行っている。2010年には農業研修の仕組みを導入し、これまで5名の新規就農者を輩出している。さらに、生産管理を明確にするためにGAPの導入も進めており、2名の従業員がGAP評価員の資格を取得。

鶏卵加工においても、2015年に加工場を新設し、生産能力を拡大している。さらに、近年はJICAとともにブータンへの養鶏技術の移転にも取り組み、飼料生産のノウハウやマヨネーズ加工技術を提供し、宮城氏が現地を訪問して直接指導するほか、2015年にはブータンの担当者も招へいし研修を実施。

この技術協力はブータンへの一方的援助という位置づけではない。ブータンの特色である国民総幸福（GNH）との概念と、みやぎ農園の経営理念とは親和性が高く、みやぎ農園のコーポレートイメージの向上にもつながり、ウィンウィンの取り組みになるだろうと宮城氏はみている。

法人には信用力があると宮城氏は評価している。加工場を新設する際、融資や補助を受ける際にも、法人であることが効果的だったようである。また、みやぎ農園では内部留保を最小限に止め、社員の社会保障や福利厚生の実施、社員教育などに利用している。

みやぎ農園の経営管理体制がおおむね整ったことから、2017年春には娘婿である小田氏が法人の代表者を引き継ぐ予定である。宮城氏は農業研修や国際協力などの業務に携わり、新しい展開に注力することになっている。

4. 法人化後の経営発展の分析

適正な価格で商品売るには、顧客に対して素材や加工品との出会いを通して感動を提供することが大切で、それができれば顧客はついてくると宮城氏は説く。

そのために宮城氏は非常に活動的である。法人は宮城氏のアイデアを実現するための装置として位置づけられているようにも見える。前述のようにみやぎ農園の設立は、特別栽培農産物認証制度の利用がきっかけではあったが、設立された法人は業務拡大に広く活用されている。

沖縄には「ゆんたくあちねー（おしゃべりしながら商売する）」という言葉がある。宮城氏は様々な主体と「ゆんたく」しながら事業を拡大させているが、その基盤が、みやぎ農園という法人組織であると言っていだろう。



平成 28 年度農業経営法人化等全国推進事業
検討委員

(敬称略)

1. 農業経営者

○企画委員会

委員長	山田敏之	京都	こと京都(株)
	堀江英一	北海道	(株)もち米の里ふうれん物産館
	坪谷利之	新潟	(農)木津みずほ生産組合
	南 和孝	北海道	(有)ミナミアグリシステム
	郷右近秀俊	宮城	(有)大郷グリーンファーマーズ
	嶋崎秀樹	長野	(有)トップリバー
	互 泰行	埼玉	(株)のりす
	八木隆博	兵庫	(株)博農
	高森省吾	熊本	(有)高森農場

○会員

飯泉厚彦	茨城	(有)なかのきのこ園
兒玉剛司	広島	世羅菜園(株)
尾池章良	香川	(株)Sun so ～讃葱～
小田哲也	沖縄	(株)みやぎ農園

2. 有識者等

副委員長	納口るり子	筑波大学	教授
	澤田 守	中央農業研究センター	農業経営研究領域
	澤野久美	中央農業研究センター	農業経営研究領域
	川合忠信	東京	川合会計事務所 所長
	河上 賢	長野	税理士法人望月会計
	原 ゆきこ	香川	税理士法人共同経営センター
	堀内政徳	石川	堀内社会保険労務士事務所
	福島邦子	長野	福島社会保険労務士事務所
	原 誠	東京	有限責任あずさ監査法人
	中村雅芳	東京	有限責任あずさ監査法人

農業経営法人化ガイドブック

発行 2017年2月

編集・発行 公益社団法人 日本農業法人協会
〒102-0084



東京都千代田区二番町9-8 中央労働基準協会ビル1F

TEL:03-6268-9500 FAX:03-3237-6811

URL:<http://www.hojin.or.jp>

A black drone is shown in flight against a vibrant sunset sky. The sky transitions from a deep blue at the top to a bright orange and yellow near the horizon, with scattered white and grey clouds. The drone is positioned in the upper center of the frame, with its four rotors and landing gear visible. The overall scene conveys a sense of modern technology in agriculture.

農業経営法人化 ガイドブック