

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。

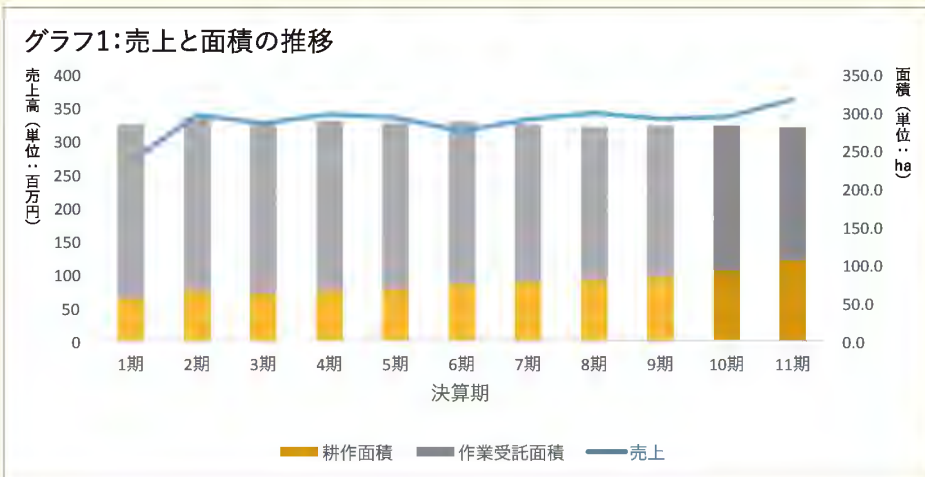
米の販売については、十日町という土地柄が美味しい米の栽培に向いているということもあって、今のところ、販売先の開拓に困ったことはないようである。上位20件の売り上げ先のうち米の販売先は10件あるが、すべて関東圏である。

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。

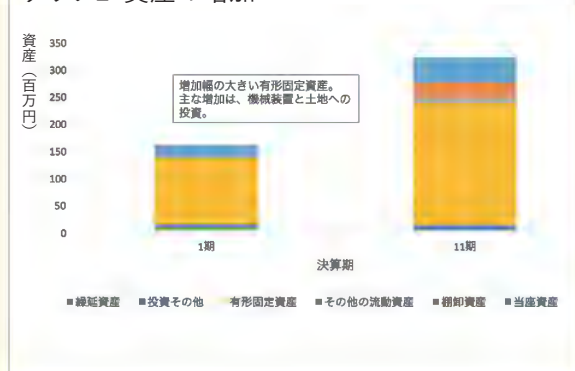
(地域の離農者への対応について)

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）

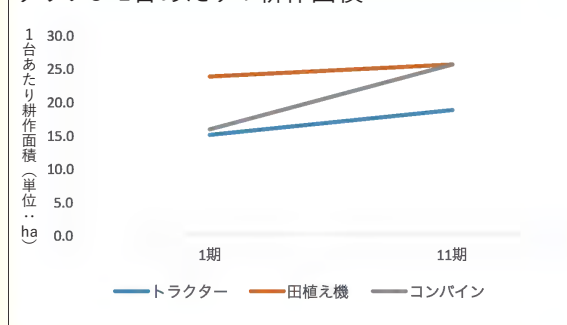
法人化後に一番変わったと感じた点について、社長に質問したところ、従業員が会社経営の目指す一つの方向に向けたことだという回答を得た。具体的には、設備の稼働や人の稼働が向上したと言うということだ。ここではグラフ3に設備の稼働について1台あたり耕作面積を示すことで、確認したい。

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「まるどろみかん」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。チョコッパ・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。

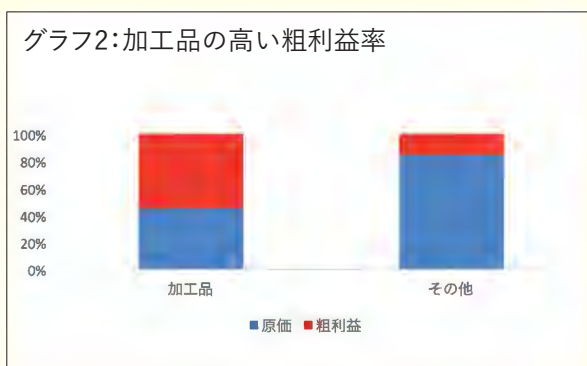
加工品はジュースだけではない。極小サイズのみかんをシロップ漬けにした「てまりみかん」で規格外品の高付加価値化につなげている。東京の高級スーパーで人気商品となっている。水を一滴も入れないこだわりのゼリーも百貨店の夏場の商

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。

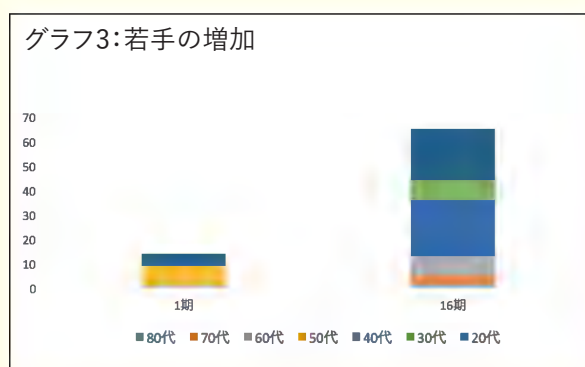
しかし、4名の役割が重複すると不満が募ってうまくいけなくなると考えた社長は、各人にやりたいことを上位からいくつか聞いたうえで、絶対にやりたくないことも聞いて、それぞれの役割を決めるという工夫をしている。

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

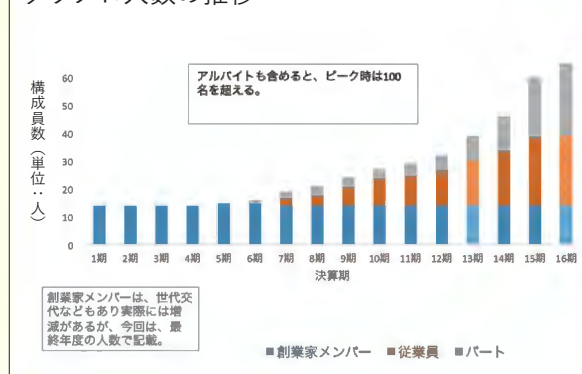
と、グラフ1で示した売上の伸びとともに従業員数も伸びているのが分かる。

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。

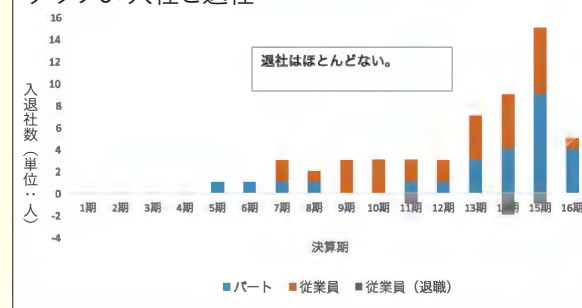
就農してもすぐにやめる者も多いのが農業界だが、退職者は過去に4名しかいない（グラフ5）。若手の役員が4名もいるため、1人1人に目が届く。自社圃場で生産しているみかんが生果として高い価格で売れており、加工品の試飲会でも消費者の反応を直接確かめることも、従業員のモチベーションを向上させる。特に試飲会は、販売部署以外の者にも参加してもらうが、従業員は休日返上でも積極的にこれに参加するという。

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

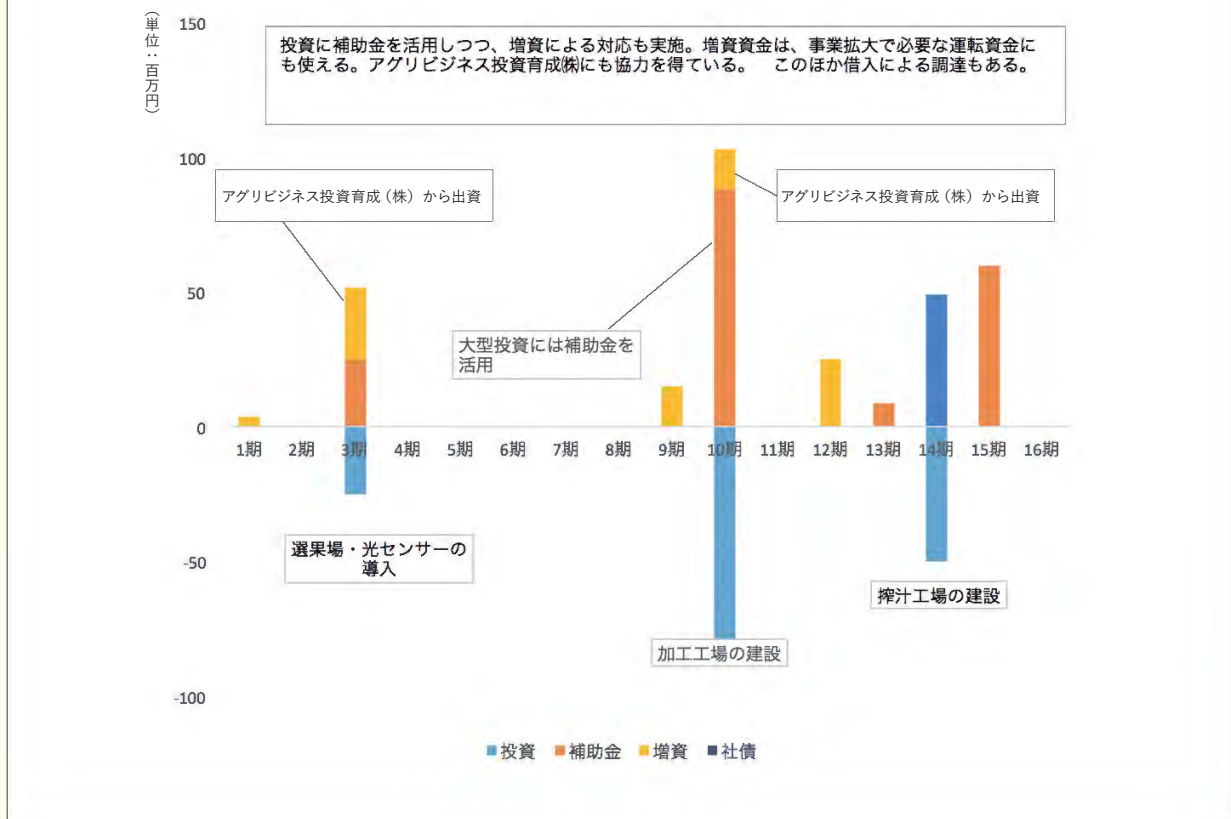


■投資について

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。

