

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、多くの苦勞を味わった。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、すでに専人（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^{とんが}豚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あることから、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ため、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。

