

# 栽培力と経営力のある魅力的農業ビジネス

伝統的家族農業の時代から、経営感覚を必要とするいわゆる農業法人化に形態を変化させつつある。そこに求められるのがマーケティング能力であり、事業計画の構築できるスキルを持った専門人材が求められている。多様な人材を経営参画させる最近の法人化の動きを追った。



株式会社日本総合研究所創発戦略センター  
シニアスペシャリスト

**三輪 泰史** *Yasufumi Miwa*

みわ やすふみ  
1979年生まれ。広島県出身。2004年東京大学大学院農学生命科学研究科農学国際専攻修士課程修了後、株式会社日本総合研究所入社。主な著書に『次世代農業ビジネス経営』『グローバル農業ビジネス』（日刊工業新聞社）など。

## 異業種からの参入で多様化

日本農業は長期にわたり衰退傾向が続き、厳しい状況に置かれている。農業産出額は一〇兆円を大きく割り込み八兆円台にまで減少し、農業従事者数も高齢化による離農者の増加や跡継ぎ不在などによって大幅に減少した(図1)。それに伴い、耕作放棄地面積は四二万畝(二〇一五年)まで増加しており、狭い国土が有効活用されていない。これらの現象は、従来の個人経営・家族経営による小規模な農業が限界を迎えつつあることを示唆している。

一方で、新たな可能性の芽が育ちつつある。長期的な衰退トレンドの中、従来の個人経営・家族経営の農家に代わり、農業法人や農業参入企業が新たな中核プレイヤーとして台頭してきた。

つまり、農業の事業化、ビジネス化が進んでいるのである。近年、法人として農業を営む経営体は増加を続けており、日本農業の重要な担い手となり始めている。

農林水産省の農林業センサスなどのデータによると、二〇一四年の一戸一法人を含まない農業法人数は二万五三〇〇となっている(図2)。二〇〇〇年時点では約五〇〇〇であったことから、一五年間で急速に農業の法人化が進んだことが分かる。農業法人には会社形態、農事組合法人形態などがあるが、中には地元の農家が連携して組織したものも少なくない。農業法人は個人農家と対立軸にあるのではなく、個人農家・家族農家が農業を取り巻く環境の変化に合わせて発展を図ったものと位置付けることができよう。

また近年は農業参入の活発化により、異業種

から参入する事例が増え、農業ビジネスのプレイヤーが多様化しつつある。全国的に知名度の高い大企業の農業参入も相次ぎ、農業ビジネスへの注目度が格段に高まった。

農業法人や参入企業は、個人ではもうかる農業を維持できなくなった農業人材や耕作放棄地など余剰な農地の受け皿となることができる。企業の視点から効率的な農業を営む、つまり農業をビジネス化する新たなプレイヤーである。

農業従事者数の減少、耕作放棄地の増加の主要因の一つは、農業がもうからないと言われる点である。魅力のない産業にはヒト・モノ・カネは集まらない。そのような悪循環を断つためには、「もうかる農業」の成功例が欠かせない。その先駆者として、農業法人や参入企業が期待されているのである。多少大げさに表現すれば、農業

図1 基幹的農業従事者数などの推移

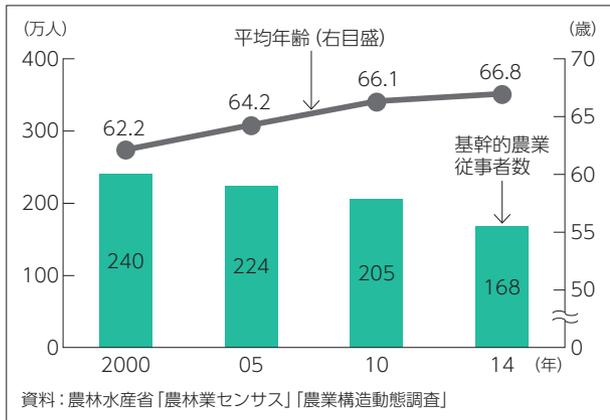
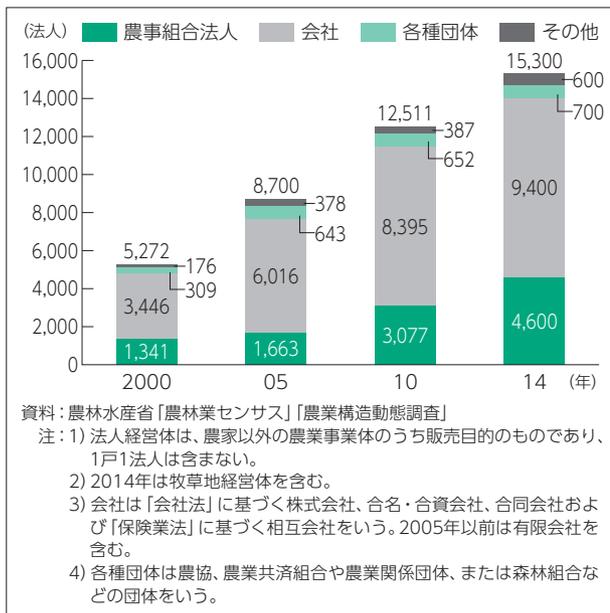


図2 組織形態別の法人経営体数の推移



法人や参入企業などは、地方創生の掛け声のもとで、地域に活力を取り戻す救世主的な役割を期待されているといえよう。

### 経営規模拡大で効率化推進

農業法人は一般的に個人農家よりも経営規模が大きく、比較的豊富な資金力を背景にまとまった農地で営農できる場合が多い。加えて、高効率な農機、園芸施設、農業ICT(情報通信技術：Information and Communication Technology)などの先進的な農業技術を導入しやすい。

これらの農業技術の発展の速さは目覚ましく、次々と新たな技術が実用化され、成功事例を生み出している。太陽光型植物工場(オランダ型の高度管理温室)でのトマトやパプリカの栽培が典型的な例である。農業法人では、個人農家では

成し得なかった、効率的で競争力の高い営農スタイルが実現可能である。

まず着目すべき効率化の要素は、農業の法人化による経営規模の拡大である。日本の農地は農地改革や分割相続などの影響で、細かく分散していることも多く、また土地持ち非農家(農家以外で耕地および耕作放棄地を5㊦以上所有している世帯)の増加などによって耕作放棄地が虫食い状に散在している。このように分散されたほ場では、高効率な大型農機が導入しにくく、また、ほ場間の移動に多くの時間を要するため、効率性が著しく低下する。そのような中、農業法人が農地を集約して営農することで、作業効率を格段に改善することができる。

農家の経営状況の統計を見ると、高価な農機が大きな費用負担となっていることが分かる。

それぞれの農機の年間稼働率はかなり低く、コストを押し上げる要因となっている。農業の法人化により営農規模が拡大され、農機の有効活用を図れば面積当たりの費用を大きく低減することができる。また、法人化によって資金面が充実すれば、各個人が所有してきた農機よりも大型で高効率なものを導入することも可能となる。規模拡大による農機利用の効率化は、各地での作業受託事業によって検証されており、農業の法人化においても同様の効果が期待できる。

### 多様な人材の参画で競争力

日本の農業が苦戦してきた要因の一つとして、「ビジネス」の観点が欠如していた点が挙げられる。従来の農業では、一連の活動の中でも栽培面に重きが置かれてきた。時に「規格に合ったものを作れば、後は勝手に売ってくれる」といった声も聞かれた。

確かに農作物の栽培は農業の中心であるが、それをどのように売っていくかという点が、おろそかにされてきたのである。的確なマーケティングやブランディングを行わず、単に農産物を出荷していただくだけでは、単価は下がる一方で、魅力的なもうかる農業は実現しない。

農産物は長期間あまり価格が変わっていないが、これは農産物の価値をきちんと伝えられなかったことの裏返しであることに注意が必要である。農家が適切な利益を確保できない状況で価格が推移してしまったというわけである。

ただし、このような状況を全て農家の責任と決めつけるのは酷であろう。なぜなら、個人経

営・家族経営の小規模農家は、栽培のみならず、企画・営業、研究開発、人材育成、経理といった多岐にわたる業務を少人数でこなしてきたのである。これら全てをそつなくこなせる「スーパーマン」はほとんどいないだろう。

大多数の農家は、自らの不得手な業務についても担当しなければならず、経営は非効率にならざるを得ない。少人数故に適切な分業体制がとれず、苦手な業務が全体の足を引っ張る構造となっており、優れた農産物を生産できるにもかかわらず、資金繰りが稚拙で事業が破綻した、といったケースが散見される。「餅は餅屋」は農業ビジネスにも当てはまる。

農業をもうかるビジネスへと変えるためには、前述のさまざまな経営スキルを分担できる体制の構築が欠かせない。そのような観点から、農業者法人は「もうかる農業モデル」の確立に適した営農形態と考える。農業者法人に多様な人材が参画することで、それぞれが得意とする業務に従事し、相乗効果を発揮することができる。

注目すべき新たなトレンドとして、能力の高い若手、中堅層が数多く農業分野に飛び込んでいる点が挙げられる。栽培を担当する者だけでなく、大学や前職での専門性を活かして、営業・企画・管理・技術開発などの専門家として成果を上げる事例も存在する。

製造業やサービス業が多様なバックグラウンドを持つ人材を有するのと同様に、農業においても必要とされる人材が多様化しているのである。このような流れは、農業がいよいよ「個人商店」的なスタイルから脱却することを意味する。

なお、農業の法人化は個人経営・家族経営の農家の存在意義を否定するものではない。製造業において大企業と町工場が共存しているのと同様に、農業者法人と個人経営・家族経営の農家にはそれぞれ役割がある。

一方で、疲弊した農村地域の活性化のためには、これまでと異なった競争力と活力を伴った存在が必要なることも事実である。

### 農業ビジネスに必要な経営力

多様なスキルを有する人材を活かし、農業をもうかるビジネスに変える際には、いくつかの重要なポイントが存在する。

一つ目が、マーケティング能力である。これまでの市場流通では農産物は規格化されており、規格に沿った商品を生産すればよかった。しかし、直売所、インターネット販売などが拡大し、消費者と直結する流通（以下、ダイレクト流通）が存在感を増してきた。

ダイレクト流通では消費者に農産物の価値を直接訴求できるため単価を上げやすく、また中間マージンも低く抑えられる。さらにSNS（Social Networking Service）の普及により、農家と消費者が双方向にコミュニケーションを取ることが可能になった。

このような事業環境の変化により、規格化された農産物に対する消費者の評価は低下傾向にあり、独自性のある農産物への関心が高まっている。インターネットが普及し、情報が広範かつ迅速に広がるようになった今、消費者のニーズは以前よりも多様化し、ありきたりの商品では

満足できない消費者が増えているのである。農家が消費者ニーズを掘り起こして、新たな商品を企画していくことが求められる。

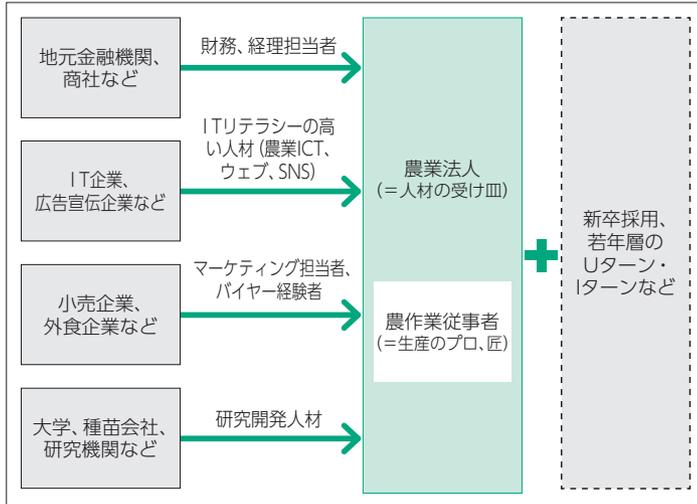
また、新たな顧客の開拓・顧客満足度の向上、リピーターの創出のためには、SNSを交えた積極的な情報発信によるブランドづくりが効果的である。以前は広告宣伝には多額の費用がかかったが、SNSの普及により、広告宣伝効果は投じた費用の多寡ではなく、情報の内容とアイデアで決まるようになっていく。

さらに六次産業化の進展により、マーケティング対象は生鮮農産物だけではなくなった。加工食品、惣菜・弁当、料理メニュー、農業体験といった商品・サービスに対するマーケティング能力も時に求められる。経験豊富な農業者は農産物については長年の経験からヒットを予想できる場合があるだろう。

しかし、マーケティング対象がこれだけ多岐にわたると、もはやマーケティングに関する理論と手法を体系的に習得した人材でなければ対応できない。今後、マーケティングの専門家を擁する農業者法人が増えていくだろう。大学でマーケティングを学んだ人材や他産業で経験を積んだ人材にとって、農業者法人が自らの能力・スキルを発揮する場となりつつある。

二つ目が、具体性を伴う事業計画の立案能力である。農協からの資材購入の際にはいわゆる付け払いがあり、また本人、家族の人情費については費用計上しないため、農家の中には事業計画や資金計画を作成していないところがある。詳細な計画無しでは、高額な農機や栽培設

図3 外部人材の活用による経営力強化(例)



備を導入することができず、また毎月給与を支払う従業員を雇用するのも難しい。

農業ビジネスにおいて求められる事業計画、資金計画は、他産業のものと大きな違いはない。

農業法人が社内体制を構築する際には、他産業からの転職者を積極的に受け入れるのも得策であろう。近年は六次産業化を進める農業法人も多く、投資・費用・リスクが従来よりも複雑化しているため、より綿密な計画策定が欠かせない。

そして事業計画を練り上げることで、どこに収益拡大のチャンスがあり、どこにリスクがあるかを把握することができる。その上で、チャンスの拡大とリスクの回避に集中的に人的資源を投入することで、事業性を向上させることがで

きる。他産業では当たり前の経営管理を、農業に当てはめればよいだけである。

### スキルを活かした人材雇用

最近では、農業における総合的な経営力が重視される中、多種多様なバックグラウンドを有する人材を積極的に採用し、ビジネス拡大に成功する事例が増え始めている(図3)。

その中でも、農業ビジネスの核と言える栽培技術に焦点を当てると、特に農学部・農学系大学院出身の人材が農業生産法人に就職する事例が目立つ。愛媛県で種苗生産を営むベルグアース株式会社はそのような高度人材を研究開発担当として採用し、新技術の開発を進めている。

また、千葉県で花卉などを生産する農業法人A社でも、農学部出身者を社員に採用することで、商品の品質向上を図っている。従来は農機メーカーなどに就職していたような人材が、農業法人への就職を選択肢に入れるようになったと言える。

企画や営業においては、小売店・外食店・商社などの経験者の活躍が注目されている。福島県の農業法人B社では、大手小売企業で商品調達の経験を有する人材を中途採用し、需要家目線での商品企画・開発が大きく進展した。

農業法人が多額の費用をかけて消費者や需要家のニーズを調査することは難しい。消費者や需要家のニーズを理解し、どのような企画が心に響くのかを当事者として理解している人材を雇用することで、企画力や営業力の向上が期待できる。他にも、六次産業化を進めるために飲食

チェーン経験者が、植物工場で衛生管理に長けた食品加工企業の出身者が、さらには農業ICTやSNSなどの活用では若者が、力を発揮するなど、これまで不足しがちであったスキルを有する即戦力の活用が人材戦略のトレンドとなっている。

農業ビジネスへの注目度が高まるにつれ、農業分野でベンチャー企業を立ち上げよう、地域の活性化のために農業を始めようという若者やUターン、イターン人材が増加している。また、大学の農学部での女性比率が高まっているとの報道もあり、今後はより多様な人材がこの世界に飛び込んでくることになるだろう。

一方で、魅力ある農業ビジネスを生み出すには、優れた農産物の栽培能力と経営力のいずれも欠かせない。農業者が丹精込めて育てた、消費者の心に響く農産物がなければ、マーケティングも事業計画も机上の空論にすぎないことを忘れてはいけない。

農業法人では直接農作業に従事しない人材も出てくるが、その場合でも農業の現場と、そこから生み出された農産物に敬意を払うことが重要である。農業法人内の相互尊敬が組織としての活力源となる。

今、農業法人で進展している人材の多様化は、製造業やサービス業といった他産業では当たり前前の構造である。農業法人が、従来の農業従事者だけでなく、新たな人材の受け皿になることが「もうかる農業」の実現への近道である。そのようなもうかる農業の積み重ねによって、農業を真の「成長産業」とすることができるのである。

# 集落営農組織法人化で描く地域ビジョン

兵庫県では、集落営農を発展させ法人化を果たした組織が多く出現している。それらは、集落を守り、かつ、将来の姿を明確なビジョンとして実現しようとして、次世代への経営継承も見据えた独自の取り組みを実践している。事例を通じて法人化がもたらす集落営農の新展開を考察する。



兵庫県立農林水産技術総合センター  
企画調整・経営支援部 専門技術員

**田中 尚智** Hisanori Tanaka

たなか ひさのり  
1963年兵庫県生まれ。90年大阪府立大学修了後に兵庫県庁入庁。病害虫防疫所研究員や農業改良普及センター普及員を経て、2014年4月より現職。農業経営支援と担い手育成に力を注いでいる。

## 次世代の農業の担い手目指す

日本農業の担い手が減少する中、農業を成長産業にしていくためには、経営感覚に優れた経営体を数多く育成することが不可欠ではないでしょうか。

兵庫県では農業の担い手が不足する地域で集落営農を発展させた法人が増えています。それらの法人の多くは、単なる農地の維持や作業の効率化、低コスト化にとどまらず、次世代への経営継承も見据えて、独自の取り組みにより未来への展望を切り開いています。そこで、兵庫県農業の現状を踏まえつつ、具体的事例も交えて、集落営農の法人化を図ることによって生まれた新展開などをご紹介しましょう。

まず、兵庫県の農業の現状を述べたいと思いま

す。

兵庫県は、北は日本海、南は瀬戸内海や太平洋に面し、中央部を中国山地が横切っています。中部・北部の大半は山地・丘陵地帯であり、多くの中山間地を抱えている地域です。主要な農産物は、酒米である山田錦（出荷量全国一位）、丹波黒大豆（同一位）をはじめ、タマネギ、イチジク、カーネーションなどさまざまなものがあります。

総農家数は、九万五四九九戸（全国四位）で、そのうち販売農家の占める割合は五九％と全国平均（六五％）を下回っています。販売農家のうち専業農家の占める割合は二〇％で全国平均（二八％）より低く、一方、第二種兼業農家の割合は七二％と全国平均（五八％）よりも高くなっています。農業就業人口のうち六五歳以上が六八％を占め、販売農家の平均年齢は六七・八歳と全国平均

（六五・八歳）よりも高く、高齢化が進行しています。耕地面積は、七万五四〇〇ハクタ（全国一八位）です。そのうち水田面積は六万八九〇〇ハクタ（九一％）で、その割合は全国平均（五四％）と比べると極めて高くなっています。二戸当たりの経営耕地面積は〇・八六ハクタと、全国平均（一・九六ハクタ）の半分以下であり、零細な経営を営む農家が大半を占めています。

このような状況下で、兵庫県は自治体主導で認定農業者と集落営農組織を次世代の農業の担い手にしようとして、独自の取り組みを行っています。特に、集落営農組織の育成では、県下に六人の集落営農育成員を配置し、二三の農業改良普及センターと共に農協や市町と連携し、地区別に集落営農研修会を開催するなど、集落営農組織の結成まで細やかな支援活動を行うことで、組織化、法人化を進めてきました。

図1 組織化集落と法人数の推移 (2016年1月末現在)

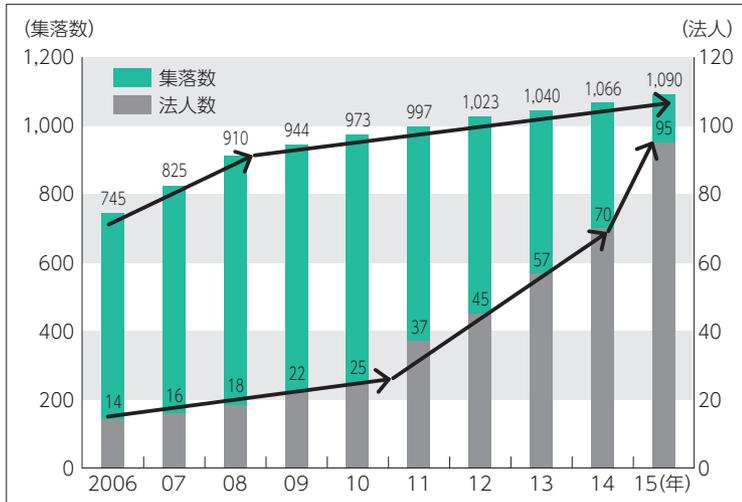
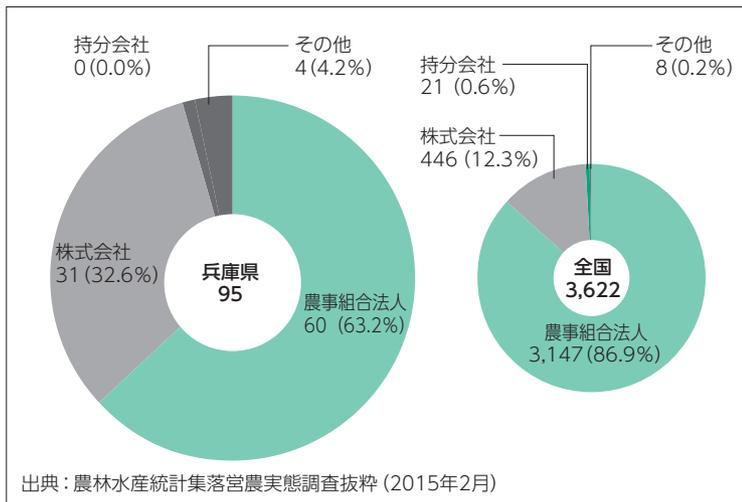


図2 組織形態別の法人数の比較 (2016年1月末現在)



この結果、現在、兵庫県下の三六七七集落のうち一〇九〇集落で集落営農組織が結成されました(図1)。また、一五一集落で九五の法人が設立されており、一五年度は二五の集落営農組織が法人化しています。

### 株式会社形態が全国の二・七五倍

法人を形態別に見ると、全国の傾向と同じく、農事組合法人の比率が最も高くなっています(図2)。農事組合法人の多くは、当初転作に対応するために立ち上げた集落営農組織が、転作だけでは安定した経営に至らずに、水稲などとの複合経営に取り組むケースに見られます。農業を中心とし

た事業を行う場合は、事業税や設立費用などでメリットのある農事組合法人を選択しています。

また、兵庫県における法人の特徴は、株式会社の割合が全国の二・七五倍になっていることが挙げられます。法人化検討の過程で、非農家を組織の構成員に加えたり、経営安定のために農業以外の事業に取り組むことを目的としたりするなどのために、農事組合法人の制限を超えた経営形態を選択する組織が多くなったためと考えています。

法人化した集落営農組織は目標達成の手段として、必然的に法人化の道を選択しています。そして農家だけでなく、地域住民全体が集落ビジョ

ンや目標を共有化していることが特徴です。

### 法人組織の面白い取り組み

前述のとおり、兵庫県は農地の利用条件が悪く規模拡大が困難な地域が多いため、大規模土地利用型農家が育ちにくく、集落営農組織による協業経営を選択する集落が増えていきます。その中でも農業以外の事業などに取り組み、組織の継続性や収益性を高めるために法人化する組織が増加しています。

これらのうち、特徴のある法人組織を四つ紹介しましょう。

まず、一つ目が、淡路市の株式会社五斗長営農組合(以下、五斗長営農)です。五斗長営農は二集落にまたがる組織で、二〇〇七年に集落営農組織を立ち上げました。しかし、経営面積が一三ハと少なく、営農には不利な中山間地域であったため、水稲中心では採算が取れないと判断。地元の伝統行事を継承する若者たち、青壮年部が中心となり〇九年九月に株式会社を立ち上げました。

形態として株式会社を選択した経緯は、農業だけでなく地域内の遺跡を活用した観光事業や女性グループによる農村カフェなどの多角経営を視野に入れての判断でした。地域特産品のタマネギ生産にも精力的に取り組む、個人中心に行っていた栽培を五斗長営農組合の取り組みとして集約化し、地域ブランドとして「(五)まるご)タマネギ」を復活させました。

二つ目は、小野市の農事組合法人きすみの営農組合(以下、きすみの営農)です。きすみの営農は一九九八年に集落営農組織が設立されて以来、後

に設立された加工事業に取り組みNPO法人ぶらっときすみの(以下、ぶらっときすみの)と連携して活動してきました。

きすみの営農がソバの栽培、ぶらっときすみの加工と飲食業務を行い、地域内で分業体制をとっています。その後、農地の維持・管理を目的に地域農業の担い手として法人化、二〇一三年一月にきすみの営農が設立されました。

集落では高齢化が進み、労働力を含めた後継者の問題が表面化し、定植、収穫などの作業に必要なオペレーターが確保できず、人員の配置に苦慮していました。そこで、地域住民全体にオペレーターの募集を呼びかけたところ、三〇歳代の子育て中の女性応募者が現れ、トラクターにも乗ってみたいという希望で体験実習を経て採用され、現在では主力オペレーターとして活躍しています。

その後も次々と女性応募者が現れ、現在では六人の女性がオペレーターとなっています。また、女性目線からの新しい取り組みも始まり、女性の発案で高設のハウスイチゴ栽培を試験的に導入して、地元キーキ屋への納入を開始しました。女性が大ききパワーになりつつあります。

ここでの後継者確保には、地域住民全体に定期的に配布している広報誌が大きな役割を果たしています。この広報誌で、組合活動を常に集落全体に周知し、共有できる体制が確立されているのです。さらには、広報誌で毎年一〇月に行われる収穫体験を通じた秋の味覚を楽しむコスモス祭りや、二月にぶらっときすみの巻きずしやおそばときすみの営農の小豆や丹波黒大豆、餅の販売を行うきすみの感謝祭などのイベントを周知

し、地域を盛り上げています。

きすみの営農は、二二年度兵庫県優良集落営農表彰での最優秀賞受賞をはじめ、一三年度全国優良経営体表彰の集落営農組織部門で経営局長賞を受賞するなど、組織活動が高く評価され数多くの表彰を受けています。

三つ目は、二三年一〇月に設立された、たつの市の株式会社たつのアグリ(以下、たつのアグリ)です。農家五二戸と非農家一〇戸が株主になっています。前身である金剛山営農組合の時代から、トウモロコシのもぎ取り体験などを通じて地域住民に広く営農活動に対する理解と参画を進め、現在も野菜栽培は非農家を含めた地域住民に参画してもらい地域全体の理解を深めています。

経営の柱としての水稲、麦、大豆などの主作は低コストかつ多収量に努めています。また、ソバの栽培も行っていますが、慣行栽培に対し、化学農薬と化学肥料を五〇%以下に削減し、かつ残留農薬を基準値の一〇分の一以下に抑えるという栽培方法を行っており、兵庫県の認証制度である「ひょうご安心ブランド認証」を取得し他産地との差別化を図っています。

同様に、水稲、トウモロコシ、キャベツ、エダマメは化学農薬と化学肥料を慣行栽培の三〇%以下に削減して栽培する「ひょうご推奨ブランド認証」を取得しています。また、もみを直接播種する水稲の湛水直播栽培やトウモロコシのシーダーテープを利用したトラクターによる播種作業の導入など新技術にも意欲的に取り組んでいます。

その他、地域の小学校を中心とした、トウモロコシの播種から収穫までを体験する食農教育や、

地元商工会、行政と協力して地元産の大豆などを利用した六次産業化に取り組み、みその製造販売などにも力を入れています。

## 兵庫型の二階建て本支店法人

そして最後は、姫路市の株式会社アグリ香寺(以下、アグリ香寺)です。アグリ香寺は当初九集落の集落営農組織が合併して二〇一一年八月に法人化を行い、現在二二集落で構成されている、複数集落にまたがって結成された集落営農組織です。

広域のため、当初の合同説明会には税理士、社会保険労務士、中小企業診断士が参画して法人化を推進しました。

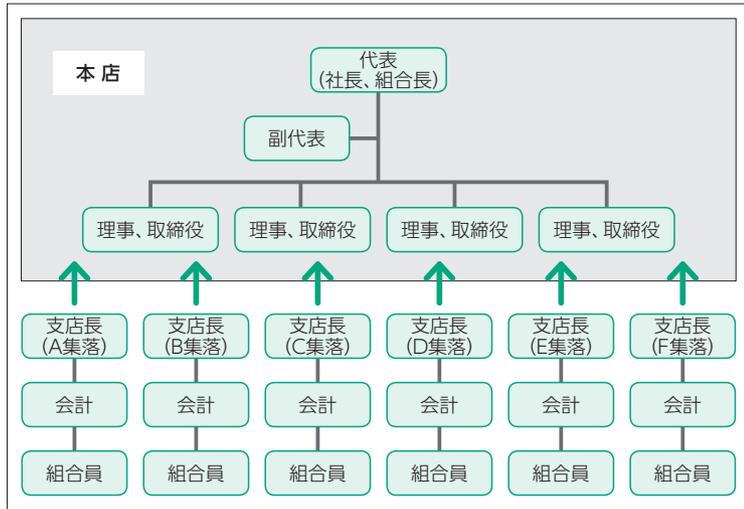
栽培管理や機械管理などは集落単位で活動していた旧営農組織を範囲とする支店が行い、生産物の販売や資材の購入などは本店である株式会社が担うという「兵庫型」と呼ばれる二階建て本支店方式による法人形態を取っており、各支店の支店長が本店の役員を構成しています(図3)。

大きな利点として、集落ごとに結成された旧営農組織のやり方を大きく変えることなく法人化できることがあります。

この方式では支店ごとの独自事業が可能となるため、ソーラーシェアリング(農地で営農を続けながら太陽光発電を行うこと)など農業以外の事業にも取り組んでいる支店も見られます。

そしてアグリ香寺全体としては、資材の調達などの大口契約による費用削減や法人税の節減などを実現しています。一方、取り扱う金額が大きくなり、管理や経理事務が増加するため、毎月支

図3 2階建て本支店方式のイメージ



店長会議と税理士による会計指導を行っています。

さらに大面積を活かし、醸造用や学校給食パン用など主力となる小麦、大豆などについては農協を通じて契約栽培を行い、収益の安定を図っています。また、栽培地域が広範囲となるため、地域に適合する品種の選択や新技術については、普及センターや農協と協力しながら、導入に向けて検討を重ねています。

一四年からは、遊休農地の有効活用と地域おこしを目的としたカボチャ栽培に取り組み、酒造会社へ委託して、「かぼちゃ焼酎」の製造に取り組んでいます。かぼちゃ焼酎の販売のため、酒類販売

免許をアグリ香寺は取得しています。

### 法人化の目的意識徹底が課題

さて兵庫県が集落営農組織の法人化を目的として開催している研修会などで、よく聞かれるのは「法人化して何のメリットがあるのか分からない」という意見です。しかし、メリットやデメリットを議論する前に、最も重要なことは「組織としての目的と事業」が明確になっているかどうかではないかと考えます。

例えば、集落内に若者がいないので集落外から優秀な人材を募って農業を営んでもらう場合、その人が集落内で生活できる基盤を作る必要があります。給与の支払いや社会保険の加入など、法人化によってその基盤が整うこととなります。

しかしながら、現在、集落営農組織で活動している人たちは生活するための収入を農外収入で賄っており、「自分たちの農地が守れたらいい。もうけなくてもいい」と考えている人も多いようです。

そのため、今後の集落営農組織の形態を考えるときに法人化まで至らないケースが見受けられます。これらの考え方を変えていくには、関係機関が連携して法人化に対する知識と理解を深める働きかけを行う必要があると考えています。

法人化は目的ではありません。集落営農組織を支援する際に、法人化はあくまで農業を守っていくために使う手段の一つであり、集落全体が思い描く将来の姿(ビジョン)を実現させるためのツールであると認識してもらおうようにしています。

集落ごとに抱える問題は異なりますが、集落の将来の姿を明確なビジョンとして示し、地域

住民全体で共有し実現に向け進むことが解決への近道と考えます。

今後、農業だけでなく集落を守るために立ち上げた組織をいかに継続させるかという視点も重要となります。継続性を高めるためには後継者の育成確保が不可欠で、ほとんどの集落営農組織が次世代の担い手確保を最重要課題として捉えています。組織として経営を安定させるためには、収益の確保も必要です。さらに、組織の継続性のために忘れてはならない大切なことは、地域の農家と非農家を結び付けるために必要な祭りやイベントなどの社会性を高める活動です。この活動がなければ、法人化しても地域住民との乖離(かひり)が起り、非農家の協力を得るのが困難になるでしょう。

以上のように、今後、安定した集落営農の組織化、法人化を推進するためには、収益性、継続性、社会性を組み合わせて、地域資源を有効に活用し、地域にそれぞれ適した手法を用いて推進する必要があります。

これまで示してきたように兵庫県内では、人材を含めた地域資源をうまく活用し、地域に適した組織が設立され、これらの組織ではその集落ビジョンの達成のために法人化を進めております。今後とも兵庫県は集落の目標達成に向け、関係機関と協力して支援を行っていきます。

さらに、引き続き未組織の集落に対しても、地域の農業改良普及センターを中心として、法人化を含めた組織化に関する知識や情報を共有し、継続性、収益性、社会性を高めた組織へ誘導して、農地を維持していく活動を進めていかなければならないと私たちは考えています。



# 農業価値を創造して持続的発展を果たす

もうかるうがもうかるまいがという決意も固く就農する。農業に企業経営手法を導入して先駆的な企業農業の基盤を作り上げる。経営の根本には、営利を目的とする企業体だが、農業で幸せを創造するという経営理念を掲げている。成長を続ける企業農業の経営者が実践的経営哲学を明かす。



株式会社さかうえ 代表取締役

**坂上 隆** Takashi Sakaue

さかうえ たかし  
1968年鹿児島県生まれ。92年父の農業経営に加わる。95年法人化し専務に、2009年代表取締役役に就任する。10年株式会社に改組。社員40人の企業を率いる傍ら、九州大学大学院生物資源環境科学府で地球規模の環境農業の可能性を学ぶ。

## 社会から求められる農業

株式会社さかうえ(以下、さかうえ)は、鹿児島県志布志市で野菜の契約栽培事業や畜産農家向けの牧草飼料事業、農業経営IT化事業などを展開している。所有と賃借で経営面積一〇〇㏊、それを約二回転することで一八〇㏊の作付けを行う農業生産法人だ。

「企業」とは、営利を目的として継続的に生産、販売、サービスなどの事業を経営する主体である。それに対して「事業」とは、営利などの目的を持って企業などが行う仕事を指す。農業で言えば「どんな作物を栽培するか」「どのような取り組みをするとうまくいくか」という考えの基で行う仕事のことである。

経営が持続的に発展していくためには、社会に

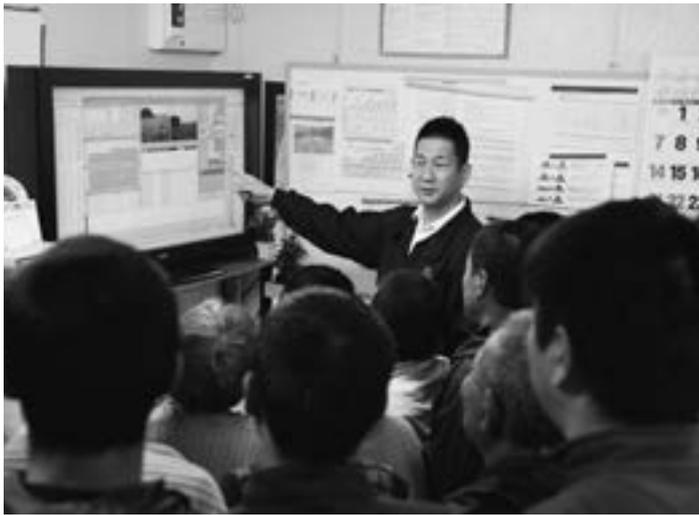
必要とされる存在でなければならない。「事業の経営」から、社会に対して価値を生み出し続けることができる「企業の経営」への視点の変化だ。企業体として堅固な形ができていけば、お客さまや社会が必要とするサービスや商品を「事業」を通じていつでも提供できる。社会に必要とされることを意識したのは、私たちの経営の柱の一つである契約栽培事業を通じてである。

私は大学卒業後、一九九二年に父の農業経営に加わった。当時はゴルフ場などに芝を販売する個人農家だった。芝を作れば売れる時代はバブル期の崩壊とともに終わりを迎えており、芝農家は淘汰されつつある時代だった。大手企業との取引を狙っても、信用力の低い個人事業では限界があった。また、生産面では雇用が安定しないという問題があった。

これらの問題を解決するため、九五年に父を代表とし、有限会社坂上芝園(現さかうえ)を設立した。しかし、芝はその先も需要低迷が予想され、その収入減に対応するため新規作目の導入をすることなり、私がその担当をすることになった。

当時私が注目したのは青首ダイコンだった。図書館に通ってどの作物が最も収益が高いか、過去一〇年間三六五〇日分の新聞で市況情報を調べた。その結果、今後青首ダイコンは値が上がり、もうけが見込めると判断した。

しかし、技術の未熟さと市況の暴落により、いきなり大赤字を計上し、親に助けを求めらうことになった。高い授業料だったが、この経験によって「高く売る」ことから「絶対に損をしない」事業へと、私の考えは変化し、市況に影響されない契約栽培への道を歩むことになった。



朝のミーティング風景。自社で構築したシステムを用いて情報を共有する

契約栽培は、九六年、コンビニエンスストアで販売されるおでん用ダイコンを皮切りに、青汁用ケール、スナック菓子用ジャガイモと品目を増やし、同時に売り上げも着実に伸ばしていった。

売り先がすでに決まっている契約栽培は農業者にとって安心できる仕組みとも言えるが、これは取引先にとってもメリットがないと成立しない。すなわち、契約通りに作物が納品されることによって、取引先に利益が生まれるということである。

しかし、天候や災害を理由に、期日や数量を守ることができない農業者は思いの外多く、栽培契約をしているにもかかわらず、取引先は大きな不安を抱えていた。お互いがそれぞれの役割を全うしないと事業

の成功は見込めない。

私はこの対応として、あらかじめ天候リスクを想定して多めに作付けしたり、防災のための設備投資を行うなど約束を100%守るための体制を整え、実行することで契約先の信用を得ていった。

そして、取引先の期待以上のことを行えば、さかうえの必要度はさらに増してくる。それは相手の立場や状況を理解し、何をすべきか先回りして考えるということである。御用聞きという名目で取引先に常に顔を出していれば、課題が見えてくるのだ。例えば、雨の日は寒いのでおでんの売り上げは伸びるが、農家の収穫作業が停滞し、ダイコンの集荷が落ちる。この場合、消費者ニーズがあるのに、生産者は応えられない。そこで、私たちは事情を察し、天候に左右されず安定的に納品できるように計画を立てて実行した。

このような「100%約束を守る」「察する」とによって信頼され、企業として認められるのである。

### 察することで事業が発展

この「察する」ということが、さかうえに新たな収益事業「牧草飼料事業」をもたらした。経緯を説明しよう。

野菜の契約栽培が軌道に乗った頃、ダイコンなどの野菜を連作することにより地力が落ちてくることに悩んでいた。土壌消毒を行う方法もあるが、コストと環境面でも負荷がかかる。

地力維持のため、緑肥を作付け、畑にすき込んだところ、畜産農家から「もったいない、飼料用に分けてほしい」という声があった。家畜飼料の事

情を調べてみると、当時、ほとんど輸入に頼っていた家畜飼料が高騰しており、畜産農家の経営を圧迫しているという。そこで、品質の良い国産飼料を作った手頃な価格で供給すれば地域の畜産業界に貢献でき、さかうえにとっても収益につながるのではないかと、という仮説を立てた。

早速、地域の畜産農家をくまなく訪問してニーズが間違いないことを確認し、栄養価の高いデントコーンの栽培を開始。収穫後、裁断して乳酸発酵させて作ったサイレージを使いやすいようロールベラで梱包した「サイロール®」という商品を開発した。この商品は大人気となり、さかうえの収益源になった。それとともに、畜産農家の飼料代の低減、地域の耕作放棄地の解消、そして、その飼料から生み出される家畜のふん尿を堆肥として畑に還元し、有機物の循環による地力の向上という課題解決に結び付いた。

契約栽培の品目が増え、品質、期日、数量といった顧客との約束を100%守る取り組みを維持する中で、必然的に「作業の効率化」と増える社員に対する「ノウハウの伝授」の方法を構築する必要に迫られた。ほ場枚数は300枚を超えたため、私が指示を出して作業状況や結果を確認する体制に限界が生じてきた。

私は就農した時からノウハウを身に付けようと作業工程の分解と作業記録を行っており、一九九八年から表計算ソフトを活用し、作付面積、土壌管理、作業記録などの情報の蓄積と共有を図っていた。しかしほ場と作目の増加で管理工程が複雑になったため、より効率的で使いやすいシステムが必要になってきた。

そこで独自に開発したのがITを活用した「農業生産工程管理システム（現：農業工程管理システム）」である。これは、オペレーターが作物、品種、作業者、場所、作業の詳細を入力してデータを蓄積することで、写真付きのほ場の状態、作業の進捗状況の情報が共有されるものだ。

この新システムにより、随時作業の遂行に役立つばかりでなく、翌日から翌年度までの作業予測が見通せ、出荷や資材の手配などの予測や予算も計算できるようになった。また、出荷予測により取引先へも事前の連絡ができて信頼関係が増していった。そして何より、このシステムは若手社員の人材育成にも役立つ。データの蓄積が貴重な生きたマニュアルとなり、現場のリーダーもこれを見ながら作業の指示を出せるようになった。

### 企業骨格づくりには経営理念

前述の通り、企業としての基盤ができれば、社会に必要とされる事業が展開できる。企業の骨格として第一に重要なのは経営理念である。さかうえの経営理念は、次の通りだ。

「私たちは、大自然の恵みに感謝し、自己成長を志し、全ての幸福を追求します」「私たちは、旬をつかみ、幸せをプランし、自然の豊かさをお客様に届けます」「私たちは、新しい農業価値を創造し、地域・社会に貢献します」

この経営理念は「哲学性・環境性・経済性すべての価値観から見て成立し、融合する農業を志す」という考えに基づいている(図)。

従来、生き方を追求する「哲学的価値」、環境に良いことを追求する「環境的価値」、お金を稼ぎ事

業で実現する「経済的価値」は別々に捉えられ、企業としてその融合は難しいと考えられることが多かった。

しかし、この実現は不可能ではない、実現するように努力する、というのが私たちの考えだ。例えば、さかうえの牧草飼料事業は、この三つの価値が全て成立しているビジネスモデルと言える。哲学的価値は地域の畜産業に貢献しつつ、おいしく安心な食材を消費者に提供するという他者への貢献であり、環境的価値は環境に優しい農法による地球への貢献であり、経済的価値はさかうえの利益につながることである。

経営理念は対外的に組織の存在意義を示す手段としても有効である。私たちは農業生産法人だ。農業の実践によって社会に貢献していく。「もうかろうがもうかるまいが、農業をする」という就職時の決意が原点になっている。

営利を目的とする企業体として矛盾するようだが、農業で幸せを創造することが私たちの経営理念であり、利益はその後に付いてくるという考え方だ。この決意に至った背景を以下に述べたい。

私は剣道に没頭していた大学時代に、自然を相手にする農業で生きてゆきたい、と痛切に思うことがあり、故郷の志布志に帰り農業を志した。当時、鹿児島県では高齢化などによって離農する農家が増えており、自分が農地の受け皿になっていく覚悟を決めた。

### 農業で地域社会の幸せを創造

一方で、農業に参入した企業がもうからないことを理由に、簡単に撤退していく現状を幾つもの

の当たり前にしていた。そこで私は、個人経営では難しい大規模で集約化した農業を、短期的な利益追求によらない組織を作り実践することで、故郷の自然や農地を守りたいと考えていた。

この経営理念をはじめ、企業としての哲学や航路を示すものが経営指針書である。私が、さかうえの経営指針書を作ったのは、仲間を誘われて二〇〇七年に入会した「中小企業家同友会」のセミナーがきっかけである。

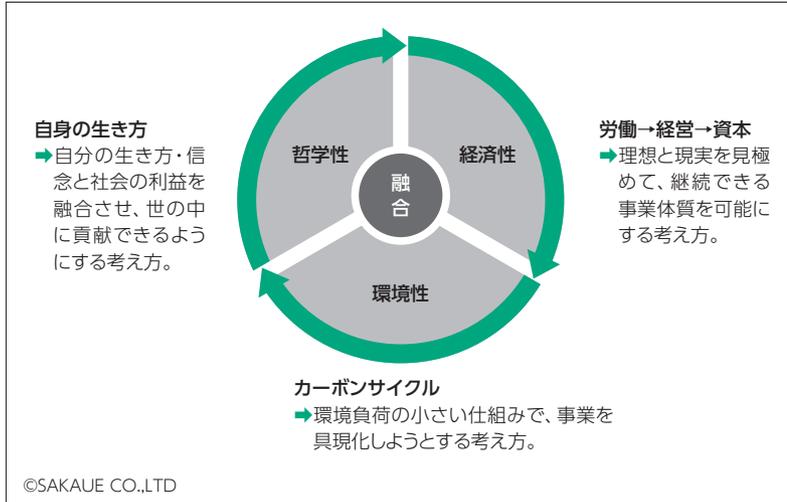
中小企業の経営者たちと一緒に、自分の頭にあることを何百時間もかけて成文化した経営指針書の構成要素は、経営理念、行動指針、社内外の環境分析(SWOT)、経営基本戦略、三カ年経営計画、今年度の実行計画であり、全社員と共有している。今では若手リーダーが中心となって全社員で経営指針書を学び、次年度の経営計画を作っている。

第二に重要なのは人材教育と採用だ。代表者が引退しても企業が継続して発展できる仕組みを作らないといけない。局面ごとに判断を間違わず、自力で問題解決できる人材が育つ環境をつくることが私の役目であり、環境を整えば会社は自然に大きくなると考える。

そのためには、経営理念を共有できる人材を採用し、教育する必要がある。〇八年に大卒社員の募集を開始するため、ホームページで採用を呼び掛けたところ、採用予定数の一〇倍を超える約一〇〇人の応募があった。予想以上の反響に驚くと同時に、優秀な人材の採用と、育成に向けての決意を新たにした。

試験は筆記、学科、面接、論文に加え、農作業に

図 哲学・環境・経済の融合を志す、さかうえの経営理念



よる適性試験も行う。農業生産法人としてはハードな内容だろう。これは、単なる労働者ではなく将来の幹部を育てるためだ。そして、さかうえでは新入社員を含め、一人一人が農業経営者としての高度な経営マインドを持つことを目標に人材育成方針を立てている。初期に採用した社員は、今や農場長にまでなった。入社してから三、四年の社員でも各部門のリーダーに育っている。

社員の育成や雇用を守ることは重要だが、それを経営の中心に据えたり、お客さまより社員の言動を優先してしまうことがあるとすれば問題だ。小さな組織ほど人間関係は濃密で各種の不满な

どネガティブな情報がまん延し、会社の雰囲気が悪くなる。

注意すべきポイントは、それが顧客志向の問題なのか、社員の個人的なプライドの問題なのかを見極めることだ。顧客対応上の課題、例えば納品の仕方や仕事の進め方などであれば、建設的に議論を進め経営者が判断すれば解決できる。

### 成功モデル追求し社会に貢献

虚偽表示や安全性の軽視など、食品をめぐる事故が後を絶たない。化石燃料の大量消費により地球環境は悲鳴を上げている。農業であっても人間にとつて都合の良い経済合理性を追求していけば環境破壊に結び付く。現在の豊かさや幸せを子孫に伝えていくには環境保全の観点が必要であり、地球にとつて最適な新しい合理性「地球最適化」というコンセプトの追求に基づいた農業が私たち農業者に課された課題である。

私は、一農業者・一企業人として、さまざまな失敗と成功を繰り返して、多くを学んできた。自分たちが農業を通じて得た、また今後得るであろうノウハウや経験を直接的、間接的に世の中の役に立つよう還元し、夢と体験を共有することで人材が育つ環境づくりに貢献したいと考えている。そのため、最近考えているのが四つの手段だ。

第一に、私たちのような農業経営の考え方や技術、ビジネスモデルを広めていくということだ。まずは日本で担い手不足などの課題解決に向け、農業と経営ができる人材を育成していく。そして世界にも目を向け、人口の爆発的増加の中で経済の持続的な発展に結び付けるために、教育と訓練を

行い安定した雇用を実現することで、若者の潜在能力を引き出す仕組みづくりに貢献したい。ここで環境と経済を両立させる農業生産法人としての経験が、人類の永続性を可能とする社会づくりに活かせるのではないだろうか。

第二に、農業を行うことで企業を継続的に成長発展させることである。企業発展の経験を共有することで社内の人材が育つことはもちろん、社外においても中小規模の農業者、農業法人に対して出資や業務提携を通じて経営をサポートし、優れたリーダーが育つよう手伝いたい。

第三に、学問の成果を実践につなげ、経営に関する学術書を作るとのことだ。私は二〇一〇年に九州大学大学院に入学、修士課程を経て、現在博士課程に在籍している。積み重ねられた人類の英知を学びながら研究活動を行っている研究者たちに触発されている。

私たち農業経営者は、アカデミックな世界で研究されている人類や地球の環境問題を把握した上でその問題を解決しつつ、経済合理性を追求できるビジネスモデルの開発と実践の役割を担っている。こうした英知と実践の基に学術書ができれば、時代を超えて人材育成の役に立つことができると思う。

第四に、剣道八段への挑戦だ。学生時代に四段まで取得し、仕事をしながら竹刀を握り、気を充実させ七段まで段位を上げてきた。どんなに忙しく困難なように思っても、やればできる、というお手本になればよいと思っている。

私たちは、今後も成長しながら社会に貢献し、農業で幸せを創り続ける企業でありたい。