

## シンプル化とデータ化

米どころ新潟に本社を置く株式会社ナカシヨクは、「健康に育て、安全と安心をお届けする」という経営理念の下、養豚、採卵鶏の農場（二五カ所）を新潟、秋田、山形、宮城の四県九市町に広域展開する。

鶏卵と豚肉は、おいしさだけでなく安全と安心へのこだわりが評価され、鶏卵は全量をキユーピータマゴ株式会社と固定価格で取引、豚肉は生活協同組合パルシステムグループなどに販売する。

ナカシヨクの歴史は、今から約四〇年前、代表取締役の本間春夫さん（七五歳）が倒産した大手畜産会社の経営を任されたことから始まる。本間さんが見事に復活させた経営は、二〇一八年五月期に年商が一〇〇億円を突破、その期に経済産業省から「地域未来牽引企業」に選定されるなど、今では県を代表する企業の一つに成長した。

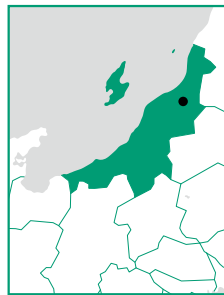
農場管理には、成績のデータ化に一早く着手し、生産管理に必要なあらゆる情報を本社に集約する仕組みを構築している。まず、畜舎を、養豚も採卵鶏も全て同じ規格大きさに統一した。さらに採卵鶏部門では、取引している育雛業者

## 経営紹介

### 農場を4県9市町に大規模・広域化 統一した飼養条件で経営の効率を図る



仲間である従業員の皆さん



新潟県新発田市  
株式会社ナカシヨク  
代表取締役 本間 春夫

設立 ● 1980年12月  
資本金 ● 9,500万円  
売上高 ● 100億円（平成30年5月期）  
事業内容 ● 養豚一貫、採卵鶏  
URL ● <http://www.nakasyoku.co.jp/>

が同一鶏種、かつ、同一日齢で用意できる羽数に合わせ、鶏舎を七万羽収容の規格としている。鶏種も白玉のマリアに統一することで各鶏舎の生産条件を合わせている。

こうすることで農場間の成績が比較しやすくなる。各農場の責任者はその日の生産量や給餌量、事故率などの情報をパソコンに入力することで、本社に生産データが一元化される。毎日一七時三〇分までに全ての農場の情報が本間さんの元に届く。本間さんはそのデータを分析し、翌日、分析結果を基に各農場に必要な指示を出す。

また、集約されたデータは蓄積され、経営管理に十分に活かされる。過去のデータから毎年の生産量が予測できるため、その予測を基に各農場の目標を設定する。その目標からプラスになったのかマイナスになったのかで、各農場の成績が決まり、従業員のボーナスにも反映される。なお、生産量や事故率などの目標値以外にもネズミを一匹捕獲したら五〇〇〇円プラスというユニークなものまである。

プラス・マイナスは従業員個人ではなく農場単位で行われるため、自然と農場内の一体感が醸成される。一経営管理に高等数学なんて必

要ない。足し算と引き算で十分」という言葉に、本間さんのマネジメントの神髄が凝縮されている。

### 安全・安心の畜産経営

豚コレラ、鳥インフルエンザといった防疫対策は畜産を経営する上で避けては通れない。疾病から守り、健康な家畜を育てるために独自の取り組みを実践する。

養豚部門では、繁殖、離乳、肥育のステージごとに農場を分割するスリーサイト方式を採用し、防疫対策を徹底する。農場を広域に展開していることも防疫対策の一環だ。農場間の移動は、県をまたがるケースもあり輸送コストが掛かるが、コストより安全面を重視する。

また、肥育豚舎、鶏舎では畜舎単位のオールイン・オールアウトで常に清潔な環境を保つ。採卵鶏の雛を鶏舎毎に同一鶏種、かつ、同一日齢に揃えるメリットはここでも発揮される。

畜舎はスペースに余裕があり、一般的な大規模農場とは一線を画す造りとなっている。多少、採算は悪くとも、ゆとりのある清掃の行き届いた畜舎で健康的に育てることを重視するのだ。また米どころ新潟に本社を置くメリットを活か

し、新潟田市に隣接する胎内市と飼料用米の利用に関する協定を締結した。県内の飼料米普及に貢献するとともに、より健康的な鶏の飼育につなげる取り組みだ。

畜産業に関して固定観念のない本間さんの経営は前例にとらわれず、また、周囲に流されることがない。常に何が最善なのかを考えている。鶏舎では一般的となったウインドレス鶏舎には見向きもせず、開放式鶏舎を採用し、より自然に近い環境で飼育する。また、子豚を輸送するコンテナケージはまとめて数十頭収容していたものから、

輸送中のストレスを軽減するため一頭ごとのケージに変更した。一頭ごとのケージはナカシヨクがオリジナルで開発したものだ。

畜産経営では、地域の理解は欠かすことができない。そこで、臭気対策に特に力を入れ、管理を徹底する。

肥育豚舎は地元の廃キノコ菌床を利用した踏み込み式だ。豚舎の中で堆肥化が進み、汚水の発生が少なくなり消臭作用がある。鶏舎内のふんは二日に一回処理する。全ての農場に脱臭槽を完備し、農場の周辺はもとより農場内にも畜産特有の臭いはしない。

こうした取り組みの結果、安全・安心な生産物となり、地域住民、取引先からの信頼につながっている。

### 社名に込められた想い

本間さんは経営実践に当たりヒトを大切にしている。

大手畜産会社の経営を任せられた時、どこから手をつければいいのか悩み、まずは従業員と対話することから始めたという。私財を投入して全国の農場から従業員を集め、会社の厳しい状況を正直に伝えるとともに、再建に懸ける想いをおつけた。

これまで自分の会社に危機感を抱くことのなかった従業員は会社の窮状を知り、三分の二が会社を去った。一方、会社に残った従業員は本間さんの人柄に引かれ、再建に向けて全力で取り組むことを誓った。「あの時の周りの支えがあつて今の自分があります。従業員は大切な仲間なんです。社名にも『仲間の職場』の意味を込めています」と話す。

従業員がナカシヨクで能力を発揮し主体的に働いてもらうよう、農場長へ権限を委譲することで現場の判断を大事にしている。さらに従業員が気持ちよく仕事

に従事できるようにとさまざまな取り組みを実行している。例えば、事務の女性社員が着る制服を複数用意し、その日の気分で選ぶことができる、親睦を深めるため農場ごとに隔週でカレーの日を定め、昼食は同じカレーをみんなで頬張る、各農場の周りに花壇を設置し憩いの場をつくる、また中にはヒツジやヤギを愛玩用として飼育している農場などもある。

三年前に肺がんを患い、片方の肺を摘出した本間さん。現在の課題は円滑な事業承継だ。長男の基司さん(四五歳)に関連する食肉加工会社の経営を任せ、次男の友生さん(三三歳)にはナカシヨクで生産、経営管理のノウハウを伝授している。

二〇一八年には、中条工業団地(胎内市)に六・八畝の広大な土地を取得した。現在、その一角に飼料用倉庫を建設しているが、土地にはまだまだ余裕があり、その活用方法によってさまざまな経営展開の可能性を秘める。

「経営の土台はつくった。後は、後継者や従業員がどう発展させていくのか、楽しみです」と笑顔で語る。

(情報企画部 西山大也)



# 竹内 勝さん

## AIを活用した野菜苗の生産に挑戦 徳島、群馬、熊本を拠点に全国展開

徳島県板野町  
有限会社竹内園芸取締役



トマト、キュウリ、ナスなど野菜

苗を「断根育苗」という接ぎ木技術で栽培する育苗業者で、全国でもトップクラスの規模を誇る。本拠地は徳島だが、群馬と熊本に大規模な農場を建設、三拠点から苗を全国に提供している。将来の人手不足を見据えて、熊本県内にわが国で初めてとなるAIを活用した最先端の育苗農場を建設中だ。

### AI活用した野菜苗農場

——最先端のAI（人工知能）を導入した野菜苗の生産施設を九州に建設していますね。

竹内 二〇一七年、熊本県菊池市に九州野菜育苗センターを設立し、四軒のハウスにAIを活用したトマトなどの野菜苗を生産する施設を建設中

です。種まき、接ぎ木、移植、選別、搬送などの工程にロボットや最先端の自動化機械を導入します。総工費は二〇億円で、今年の夏から一部稼働し始めます。

——野菜の苗を育てるには熟練の技術と注意深さが必要で、それを機械化するなんて冒険ですね。

竹内 竹内園芸は、接ぎ木の野菜苗の生産を得意としています。接ぎ木は、丈夫で病気に強い台木に、おいしい果実がなる品種の穂木を接ぐ技術です。両方の長所を兼ね備えた病気に強くて連作障害が起きにくい、おいしい野菜が収穫できる苗を作れるんですね。

発芽後、三週間程育苗した台木と穂木を培土から一センチ程の高さで切り取り、穂木を台木に接いで固定させ

る断根育苗は相当の経験が必要で、これまでベテランの従業員に頼ってきました。ですが、技術継承するにも人手不足は深刻で、このままでは

農家からの注文に対して安定供給できなくなる恐れがあると考え、将来を見据えて挑戦することにしました。

——どんな技術ですか。

竹内 うちが持つ苗の育ち方や形状などについての豊富な知識を活かし、大学や大学院で高度な研究をしてきた従業員が、AI機械メーカーと共同で開発した技術です。

接ぎ木は茎の太さが同じ穂木・台木同士を接がなければならず、画像処理で苗を選別します。AIを活用した育苗システムの導入は、国内では初めてです。従来なら一五〇人必要だった人手が、三分の一の五〇人

程度で済むはずですよ。

### 「断根育苗」導入で新展開

——竹内園芸は勝さんが創業したのですね。

竹内 徳島県板野町辺りは古くからシロウリの産地で、父はシロウリの塩漬けを作って奈良の業者に売る一次加工の漬物業者でした。長男の私は、跡を継ぐものと宿命づけられていました。大学卒業後、家業の手伝いをしていましたが、自分の小遣い稼ぎとして畑の一角のハウスで、家庭菜園向けのスイカの苗作りを始め、それが最初です。二三歳でした。

種をまいてから短期間で稼げると考えた野菜苗作りは、手間が掛かり、春先の安定しない天気にも翻弄されて十分な成果が上がりません。やめよ





野菜苗農場のハウス内で竹内勝さん＝徳島県板野町で

うと思った矢先、効率よく品質のいい苗ができる「断根育苗」という接ぎ木の技術があることを種苗会社から教えてもらいました。

——断根育苗？

竹内 根を切り取った台木に穂木を挿し、茎を土に挿すと、新しい根が一齐に出てきて樹勢の強い苗ができ、苗の品質もそろうんですよ。台木を土の付いた状態で運ぶ手間が要らないという利点もあります。

こんな技術があるなら、もう一回苗作りに挑戦してみようと思ひ直し

ました。断根技術を学ぶため、家業が忙しくない冬の一月間、現在の愛媛県東温市にあった種苗会社の農場に研修に行きました。

その研修先の農場長が引き合わせてくれたのが、妻の育美です。しつかり者で、二〇二三年からわが社の社長をしてもらっています。研修先で育苗技術を学べた上に妻にも巡り会うことができたのはラッキーでした。

**積極的に設備投資し拡大**

——断根育苗の技術を習得して、本

格的な育苗業者を目指したのですね。

竹内 一九七六年、二八歳になる年に、断根育苗に専念するため、一〇〇万円の農業後継者資金を借りて一〇坪のハウスを建てました。

家庭菜園向けのスイカの苗だけでは利益が少なく、農家向けにシロウリの苗作りを始めたのですが、当時の野菜苗は農家が自分で種から育てるので、購入するものではありませんでした。

農業界には「苗半作」とか「苗七分作」という言葉があります。苗の出

来の良しあしで作柄の半分以上が決まるといふ意味です。農家にとって苗作りに失敗すれば一年を棒に振ってしまうほど大事なのです。

うちの苗を試しに買ってくれた農家で良いシロウリが収穫できたことで、口コミで評判が広がりました。

——育苗を始めて一〇年目の八二年に会社を起こしました。

竹内 うちの苗の良さが高く評価され、事業として成り立つと確信を得ました。そこで多くの優秀な人材が必要となり、採用のために地元の農業高校を訪ねたところ、会社組織でない農家には生徒を紹介できないと言われて、有限会社竹内園芸を設立したのです。

育苗時期の違うスイカとシロウリ、メロンの苗を、同じ施設で三作育苗して、三回の収益のうち一回分の利益を全額、投資に振り向け、設備の充実に努めました。

家業の漬物用のシロウリを栽培するための畑が二畝ありましたから、九〇年にはハウス面積を五〇坪に増やせました。同年、日本農業賞優秀賞をいただき、新聞で紹介されたこともあって、各地から農家がバスで視察に来るようになりました。

そこで、視察に来た愛知県のキュ

**Profile**

たけうち まさる  
一九四八年徳島県板野町生まれ。七〇歳。東京農業大学卒業。家業の漬物業を手伝いながら、七二年から野菜の育苗を始める。研修先の育苗農場長の紹介で妻の育美さんと結婚。八二年、竹内園芸を設立。九〇年、日本農業賞優秀賞受賞。日本野菜育苗協会会長を歴任し、現在は監事。東京農大経営者会議会員。

**Data**

有限会社竹内園芸  
一九八二年設立。竹内育美代表取締役。資本金三〇〇万円。徳島県板野町の本拠地のほか、群馬県前橋市にエバークリーン富士見、熊本県大津町に熊本野菜育苗センター、熊本県菊池市に九州野菜育苗センターを展開。グループ全体で、従業員数は社員三〇〇人、パート従業員三〇〇人。野菜苗は年産三〇〇〇万本。売上高四〇億円。

ウリ農家三軒から「この苗が欲しい」と言われました。初めは「県外に出していない」と断っていたのですが、粘られて、断根育苗のキュウリ苗三〇〇〇本を出したのが、県外出荷の第一号です。

### 苗の出来が作柄を左右

——施設園芸の先進地である愛知県  
の農家から高い評価を得たなんて、うれしいじゃないですか。

竹内 うちの苗が育つのか、本当は心配でした。冬春キュウリは一〇月に植えて翌年六月ごろまで収穫できるのですが、収穫後に、電話で「自分で苗を作っていたときは一〇坪で二五トしか取れなかったが、おたくの苗だと三〇ト取れた」という連絡を受けたときには、ほっとしましたね。その後は年々注文が増えて、県外にもたくさん出荷するようになりました。

——断根育苗の良さが実証されたのですね。

竹内 うちの苗が優れているのは、苗床の土作りにも理由があります。徳島県を流れる大河、吉野川の堤防の草を刈って三年熟成させ、それに堆肥や微生物を混ぜたものを培養土にしています。

育苗は子育てと似ています。愛情

をもって育てないとはいけません、かといって過保護にしては駄目です。土は人間のお母さんの母乳と同じで、栄養分はもちろんですが、病気にかけにくい免疫物質に相当する物質も含んでいなくてははいけません。

### 群馬県内に新農場建設

——二〇〇七年に群馬県に農場を造っていますが、県外出荷が増えたためですか。

竹内 本拠地である徳島県内には、板野町を中心に約五畝のハウスがあり、おもに中四国地方向けに出荷していましたが、中四国地方で苗の需要は大きくありません。

販路拡大を考えていたところ、関東の大手ホームセンターから二〇万本もの家庭菜園向けの野菜苗の注文を受けました。しかし苗は生きもんです。徳島県から七〇〇キロもの遠路をトラックで運ぶと苗は傷み、輸送費もばかになりません。

そこで需要の極めて旺盛な関東に農場を構えられないかと思っていたところ、群馬県前橋市富士見町に一〇畝の土地があるという情報が入り、早速取得しました。〇七年から試験栽培を始め、〇八年に第一農場を開設、今では第三農場まで拡充し、ハウス面積は合わせて約五畝です。ト

マト、キュウリ、ナスなどの野菜苗を、関東甲信越を中心とした東日本の市場に出荷できるようになり、八年に群馬農場を株式会社エバーグリーン富士見に分社化しました。

### 三拠点体制で全国をカバー

——熊本にも拠点がありますね。

竹内 九州地方は熊本県を中心に野菜生産が盛んで、苗の需要が多いところですが、熊本県だけでトマトの畑が一二五〇畝もあります。

九州進出のために、今の佐賀県神埼市にあつた農業施設を買って育苗を始めたのですが、すぐに手狭になってしまいました。熊本県のお誘いを受けて、熊本空港近くの熊本県大津町に農地を確保し、二〇一五年に熊本農場を開設しました。一七年に株式会社熊本野菜育苗センターに分社化しました。

この結果、本社農場を核とした徳島県内の竹内園芸は中四国や近畿地方を、群馬県のエバーグリーン富士見は岐阜から東側の東日本を、熊本野菜育苗センターとA I生産の九州野菜育苗センターが九州を受け持つ体制が整いました。

——なぜ、分社化するのですか。

竹内 育苗事業は、植物を扱いますから、きめ細かな目配りが欠かせま

せん。品質のばらつきが少ない良い苗を生産し、農家からきたクレームには、迅速で丁寧な対応が求められます。それには、経営の適正規模があると私は考えています。売上高でいえば一〇億円程度でしょうか。それぞれの会社に責任者を置き、問題を解決する能力のある人材を置いています。

——子会社は一〇社もあります。

竹内 徳島の本社近くには、ガーデンセンターや野菜の直売所なども展開し、ガーデンセンターでは野菜の苗だけではなく、花の苗も販売しています。育苗の作業は比較的手がすぐ時期があり、そのときの従業員の活用策として始めました。ガーデンブームのころのにぎわいは忘れられません。

——今後の事業展開は。

竹内 日本国内の野菜の苗の需要は五億本あります。その一割に当たる五〇〇〇万本を竹内園芸で供給したいというのが目下の目標です。現在、グループ全体で敷地面積は三〇畝、生産量は年産三〇〇〇万本ですが、九州のA I農場が本格稼働すれば五〇〇〇万本体制が整います。後は長男の宏典(四一歳)ら、若い者が考えるでしょう。

(ジャーナリスト 村田泰夫)

