

若者を育成雇用し、地域農業を維持

企業経営のノウハウを生かし若者を育成、雇用して成長している農業法人。農地を預けたい、という要望を引き受け、地域農業を守る受け皿となり、揺るぎない担い手へと進化し続けるのも事業承継の姿である。「米どころ」新潟の大規模稲作経営者に聞いた。

耕地を集積し経営規模を拡大

新潟市内でも最大の耕地面積(約790^{ヘクタール})のある西蒲原区に、新潟ひかりっこ株式会社(代表取締役・斎藤隆美、74歳)という農業法人がある。2008年、異業種(建設業)が農業参入し設立した。事務所は、一面に広がる平地にあり、「米どころ・新潟」を象徴する。設立当時は、28^{ヘクタール}だった水稲作付面積が、5年後には65^{ヘクタール}に、20年には114^{ヘクタール}に広がった。大豆や野菜を含めた総売上高は約1.8億円にのぼる。

新潟ひかりっこでは、建設業経営の最前線で培ってきたノウハウが、農業経営に余すところなく生かされている。

経営規模を拡大できたのは、特徴ある米が支持され、販売を拡大するために生産量を増やし

たからである。加えて、農地を貸してくれる地主に、地域としては高めの小作料を支払っていることも関係している。また、農地の売却を希望する農家が現れると、相場よりも高い価格で買い取ってきた。さらに、人材育成にも力を入れ、地域にある新潟県立農業大学の卒業生を雇用。休日や福利厚生などを整えることで離職者が皆無となっている。

圃場は、事務所がある潟東地区と白根地区という2カ所に分かれている。必ずしも全ての農地がまとまっているわけではないが、交換分合をしたり、あぜ抜きしたりしながら集約してきた。まとまった農地を生かし、さらに生産効率向上につながる技術も積極的に導入している。

これらの評判は周囲に広がり「来年から頼むよ」という依頼が引きも切らない。



農業ジャーナリスト

青山 浩子 AOYAMA Hiroko

あおやま ひろこ
1963年愛知県生まれ。筑波大学生命環境科学研究科修了。農学博士。旅行会社やコンサルティング会社勤務を経て、99年より農業ジャーナリストとして活動開始。AFCフォーラムの「農と食の邂逅」を10年間にわたり連載してきた。2020年より新潟食料農業大学講師もつとめる。

新潟市は、新潟県の経営耕地面積全体のおよそ2割を占め、農業経営体数、農業産出高などまさに、県を代表する農業地帯である。農林水産省の市町村別農業産出高(2018年)を見ると、新潟市は約590億円で、全国第5位にランクされている。米に限ると、水田耕地面積(2万8400^{ヘクタール})、水稲収穫量(14万900^{トン})、水稲作付面積(2万4600^{ヘクタール})はいずれも全国第1位を誇る。

しかし、同市を含む県全体で、主食用米生産への過度な依存という農業構造が足かせとなり、青森県や秋田県、山形県など園芸を振興する自治体に比べ、農業産出高が伸び悩んでいる。これらの課題解決に向け、同市は、平場の水田が比較的多い立地条件を生かし、スマート農業の導入を進めている。また、他県に追いつき、追



もみ殻堆肥をホイールローダーで攪拌する



広大な圃場。大型のコンバインを2台保有する

越せと、2019年から県主導で園芸振興にも力を入れている。

スマート農業や、園芸作物との複合経営は、新潟ひかりっこが先立っておこなってきたことである。先見性を周囲の農家は放っておくわけがない。同社のもとには、いまもなお、「農地を預けたい」という依頼が舞い込む。

斎藤さんによると、21年の経営規模は、145畝を超えることは確実だという。「頼まれる農地を確実に引き受けるための受け皿づくりが重要」と心構えを語る。

高齢化や後継者不足で耕作しきれなくなった農地を集めて、地域農業を守るのも、立派な事業承継である。「米どころ」新潟市内で最大級の

耕作面積を誇る新潟ひかりっこは、地域農業を継承するリーダー的存在なのだ。

田を減らしては先祖にすまない

斎藤さんは、専業農家の長男として、新潟県立巻農業高校（現・県立巻総合高校）を卒業し、1964年に就農した。就農当時は「米増産」が叫ばれていたが、5年後には一転して「米余り」がささやかれるようになった。冬の収入確保のために仕事を探していた斎藤さんは、たまたま知り合いから情報を得て解体作業をおこなった。その後、株式会社斎藤組を設立し、本格的に建築・解体業に乗り出した。

いた10畝の田んぼのうち3畝を残し、周囲の農家に預けるようになった。3畝は、主に妻の美和子さん（70歳）に日々の作業を託した。「一人で大変だったと思うがよくやってくれた。普段、私はあまりほめないのだが」と目を細める。

2008年、貸していた田んぼの農家との契約終了を機に、新潟ひかりっこを設立し、近くに暮らす親族7人の田んぼを含めた28畝の農業経営に乗り出すことにした。社名は孫の輝君とコシヒカリにちなんで付けた。60歳のときで、ちょうど建設業の仕事は徐々に息子に任せ始めていたこともあり、一念発起した。「事業に力を入れすぎて、田んぼを減らすようなことになっては、ご先祖に申し訳が立たないという思いがあった」と振り返る。

美和子さん中心でつくっていたときから、化学肥料に加え有機肥料を入れ、おいしい米づくりに努めていた。

法人設立を機に、その想いはさらに高まった。斎藤さんが着目したものがいままで捨てていたもみ殻だった。

「もみ殻の処分は、3畝だけでも大変。28畝分となつてはどうしたらいいのかしら」。美和子さんがつぶやいたその一言がヒントになった。

もみ殻を産業廃棄物ととらえると処理費用は相当かさむ。だが、堆肥にできれば、資材費を節約でき、米の品質向上も期待できる。

目の前にあるもみ殻を堆肥にできればと思う稲作農家は少なくない。だが、そのために必要となる堆肥場、マニアスプレッダーなど設備投資はトータルで数千万円にも及ぶため、二の足

を踏む。しかし斎藤氏は迷わなかった。知人から環境菌(菌根菌の一つであるアーバスキュラー菌根菌を改良した菌類)をもみ殻に入れると60日という短期間で堆肥になると教えてもらった。この点も魅力的だった。

「特徴がない米は売れるのも大変ですが、もみ殻堆肥を使用した環境にやさしい米という点で差別化がはかれます。堆肥を入れれば作物の生育も早いし、連作障害も出ないなどメリットがある。一度信じて、ぶれないのが私の信条」ときっぱり。

助成金を担当する役場の職員を粘って説得し、法人設立と同時に、堆肥場を併設したライスセンターを建てた。「もみ殻堆肥はわが社の生命線」と斎藤さんが言う通り、米の販売を有利に進め、それが規模拡大のエンジンになっていく。

幅広い人脈を生かした販路拡大

10^{kg}当たり800^{kg}グラム余りのもみ殻堆肥を入れ、3年以上、土づくりをした田んぼで生産・収穫される「ひかりっこ米」は、化学農薬の使用を制限した特別栽培米という特徴も備えており、卸業者を通じ、デパートや飲食店などに販売される。

手間ひまかけた分、限定品として販売する戦略を当初から立て、米の味に納得し、取り組みを理解してくれる相手先との取引を重視する。東京の複数の有名百貨店でも販売されている。「誰もが知っているデパートの売り場に並んでいるので、営業はしやすい」と斎藤さんは語る。大手リース会社の株主優待商品としても取り扱

われ、一袋当たり10^{kg}グラムの注文が、年間に1万2500袋分ある。

地域には、同社のもみ殻堆肥を使いたいという稲作農家も多い。そこで、もみ殻堆肥を融通するだけでなく、ひかりっこ米と同じ栽培方法でつくられた米を買い取って、販路に乗せる取り組みもしている。

さらに、もみ殻堆肥を使用する新潟県内の稲作経営者と連携して「1000町歩にする会」を組織化し、もみ殻堆肥普及に努めている。

それでも、斎藤さんは「おいしいと評されても、短期間で商談がまとまるわけではない。これが農業の難しさだ」と言う。その難しさを克服するため、人脈づくりに余念がない。建築・解体業の斎藤組を筆頭に、産廃関連事業、建築機材リース事業などで次々と会社を設立した。これらのビジネスを通じて知り合いになった経営者仲間を定期的に自宅に招き、情報を交換する。単なる営業目的というより、新潟ひかりっこの成長に向けた重要な情報源として役立てている。安定した経営基盤を武器に、先進的な機械の導入にも取り組んでいる。

2018年から、ヤンマーが開発した密苗用の田植機を活用する。密苗とは、10^{kg}当りに使用する苗箱数を減らし、育苗コストや作業にかかる労力を軽減する技術だ。通常は、育苗箱一箱当たりの播種粒量が1000〜1500^gだが、250〜300^gと厚播きになっている。「8条植えの田植え機を使う場合、6人かかっていた作業が、3人で済んでいます。労力削減というメリットは大きい」と斎藤さん。苗の7割はすでに

密苗だ。また、農薬散布用のドローンは2台保有。免許を取得した6人の社員が散布を担当する。

人を育て、会社を成長させる

急速な規模拡大を可能にするために、欠かせない人材の育成も着実にしてきた。法人設立2年後から、従業員の採用を始めた。現在、正社員として働いている10人の多くが20歳代、30歳代の若手。7人は、新潟県立農業大学の卒業生だ。大学が、同社から近いところにあり、研修生を受け入れるなど交流があることに加え、学生は在学中に重機の運転免許などを取得しており、入社直後から即戦力となるなど頼りがいがあることを評価してのことだ。なかには、勤続10年近いベテランも育ってきた。斎藤さんは「1人も辞めずに、皆がんばっている。先輩が後輩の面倒をよく見るなど仲がとていいんです」とうれしそうな表情を見せる。

それでも、従業員たちの作業は間違いなくハードだ。水稲作付面積から逆算すると、従業員は1人当たり10^{ha}以上の面積をこなすことになる。また、従業員を周年で安定的に雇用するために、年間を通じて野菜も生産しているため、春のそら豆にはじまり、夏のトウモロコシ、コマツナ、秋の食用菊、冬はネギ、ハウレンソウと途切れることなく作業がある。

「毎年のように作付面積が増えており、これをクリアしていくために、従業員に十分な処遇をしていくことは常に頭の中にある」という。独自の給与体系は、こうした想いが背景にある。30歳までは毎年昇給することを約束し、基本的



新潟ひかりっこ代表の斎藤隆美さん。人材育成に力を入れる

に1万円ずつ給料が上がっていく。とくに、2年目の社員には2万円の昇給がある。30歳を過ぎると、本人の働きぶりなどから総合的に判断していくが、経験を積み、実力が身に付くと、今度はボーナス額が増える。

「給料が全てではない。それでも、7〜8割ぐらいは処遇によって満足度が変わる。それなりが仕事ぶりにも現れる。結果的に会社の成長にもつながる」と迷いなく話す。

懇親を深めるため、定期的な焼き肉パーティーやグループでの食事会を開くなど、福利厚生にも力を注ぐ。

その分、仕事に集中してもらいたいという考

え方は徹底している。「仕事に、『だいたいこのぐらい』という考えを持ち込んでダメだと言っています。天候に左右される農業ゆえ、失敗はあり得る。それでも、天気の良いにするなど。常にデータをとりながら、結果を検証していく。企業人としての仕事の仕方を覚えてほしいと、朝礼の時間などを使って伝えていきます」

データ重視の経営姿勢は、今回の取材中でも如実に伝わってきた。野菜の収益性について聞くと、すぐさまスマートフォンを開いて、数字を洗い出す。驚くべきは、10坪当たりの収益性ではなく、坪当たりの収益性までつまびらかにしている点だ。当然ながら、従業員に対して、これらのデータに基づいて、日々の作業指示を出していることだろう。オンとオフが明確で、緩急のつけ方がはっきりしている。従業員の定着率が高い背景として、こうした企業風土が、従業員の心に届いているのだろうと感じる。

企業経営のセオリーを農業に

経営規模が1000粒を超えたところから、ライスセンターの許容量が飽和状態を迎えていた。新たに増設する計画もあったが、早生から晩生まで品種を分散させることでなんとか対応してきた。現在作付けする品種構成は、面積のおよそ半分を占めるコシヒカリを筆頭に、新之助、こしあぶき、キヌヒカリ、ゆきん子舞、つきあかり、さらに飼料用米の新潟次郎だ。

200粒を超えた時点で、第2ライスセンターを増設する考えだという。「経営規模が大きくなると、どうしても建物を建てたくなくなるなど

ハードに目が向きがちだが、安易に投資すると、足をすくわれる。慎重な経営判断が欠かせない」と冷静な見方をしている。

特徴ある米づくり、トップセールスによる販路拡大、従業員のやる気を引き起こす育成方針がバランスよく絡み合ったことが、ハイスピードな規模拡大を可能にできた。

順調な経営発展をとげるためのノウハウを聞くと「漠然とした考えでは経営はできない。一度決断をすればおれなれないこと。そして手抜きをせず、創意工夫をすることじゃないかな」。このセオリーをそっくりそのまま農業経営に落とし込んだ。

自然を相手にする農業は、他産業とは異なる産業であると考えがちだ。だが、農業の特性を十分に踏まえたうえで、企業経営のノウハウを適応させてきたからこそ、今日の新潟ひかりっこの経営発展がある。

斎藤さんが、本格的に農業経営を始めて12年。規模拡大のペースの速さは、県内の稲作経営体のなかでも目を引く。

家族農業から法人成りした新潟ひかりっこは、満を持して、大規模稲作経営に参入した企業だ。そんな同社が、いまでは地域農業を継承する貴重な旗手となった。その背景には高い商品開発力と販売力、そして人材を育てる力があった。そして、自らの農地も含め「田んぼを減らすようなことはできない」という斎藤さんの強い使命感が貫かれている。

機動力を持った企業もまた、地域農業を受け継ぐプレーヤーとなり得ることを同社は示す。

