

## 経営改善部門



おおづかぶしきがいしゃ  
ネットワーク大津株式会社  
(熊本県大津町)

## 1 地域の概要

- ・ 熊本県菊池郡大津町は、熊本市から東方へ約 20 km、阿蘇山との中間点に位置し、阿蘇外輪山西部に連なる広大な山林原野地帯と、それより緩やかな傾斜をなして広がる北部畑作地帯、阿蘇山を源として東西に貫流する一級河川・白川の流れによって南部平野は豊かな水田地帯を形成している。水田地帯では米麦を主体とし、畑作地帯では青果用のかんしょ・ニンジン・ダイコンを中心とした露地野菜の生産が盛んに行われている。
- ・ 昭和 50 年代からほ場整備やカントリーエレベーター建設など、地域を挙げて水田農業の基盤整備が進められ、それに伴い、昭和 60 年代から集落単位で 17 の営農組織が設立され、早くから集落ごとにまとまった効率的な営農体制を作り上げてきた地域である。

## 2 経営の概要

### (1) 設立の経緯

- ・ ネットワーク大津株式会社は、スケールメリットを活かした効率的な営農活動を展開し、地域の農地や文化・伝統を守り、農村コミュニティを再構築するため、平成 25 年 6 月に 12 の集落営農組織が統合して誕生した大規模な集落営農法人であり、熊本県が進める広域農場（メガ法人）の先駆けである。
- ・ 会社が位置する大津町は、熊本市の東方約 20 km、世界農業遺産にも認定された阿蘇との中間付近に位置し、北部には畑地帯、南部には水田が広がる県下でも有数の農業地帯である。

名称	ネットワーク大津株式会社
所在地	熊本県菊池郡大津町陣内 427 番地
代表者名	齊藤 洋征
設立年月	平成 19 年 2 月（12 期目） （商号変更 平成 25 年 6 月：5 期目）
経営部門	農産（稲・麦・大豆）、野菜
構成員	287 名 資本金 57,150 千円
従業員	7 名（男性 5 名、女性 2 名）
URL	<a href="http://www.network-ozu.com/">http://www.network-ozu.com/</a>
TEL	096-285-4080
FAX	096-285-4909



写真 1 大津町の田園風景



写真 2 発足記念式典

- ・ 大津町には、もともと 17 の集落営農組織が設立していたが、法人化が思うように進まず、農家の高齢化や担い手不足、農業所得の低迷により、農村コミュニティの弱体化が進み、このままでは農業・農村・農地を守ることができないとの危機感があつた。

- そこで、スケールメリットを活かして営農活動を省力・効率的に進めるため、いち早く法人化していた株式会社陣内ランドホルダーを核として、集落の基本的な活動は維持しつつ集落営農組織をネットワーク化（相互連帯）させ、300ha以上（表作・裏作を合わせると500ha以上）の経営面積を誇る、当時としては県内最大、国内でも有数の大規模組織へと再編（旧法人から商号変更）を行い誕生したのが、ネットワーク大津株式会社である。

**【経営理念・経営哲学】**  
 地域農業の振興と農地の恒久的保全を目的とし、農村コミュニティの再構築を図る。かつ、地域経済活性化の牽引的役割を担う核として発展させていく。その経営理念の下、自立した農村社会の構築を目指す。



図1 担当地域（県内での位置）と設立経緯

**(2) 法人の運営方法**

- 設立にあたって、出資は個人ごとではなく集落単位（既存の集落営農組織が母体）で構成された「持株会」で行い、各集落の代表が取締役となり、作付調整・労務管理・栽培管理・農業機械管理など分担して法人運営を担っている。
- 法人の意思決定は、月1回の取締役会で全体調整を図り決定しており、大規模化した現在でも持株会が集落のまとまりの基礎となる重要な役割を担っている。



ネットワーク大津株式会社組織図

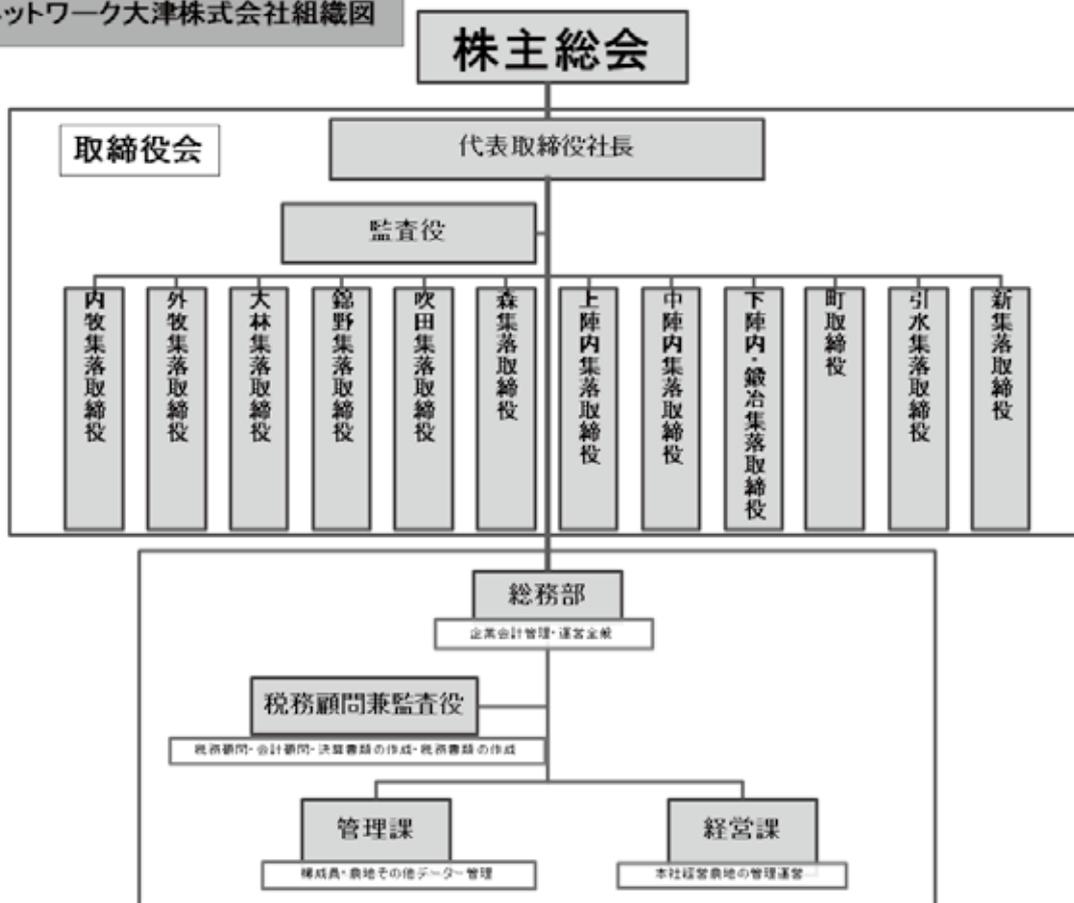
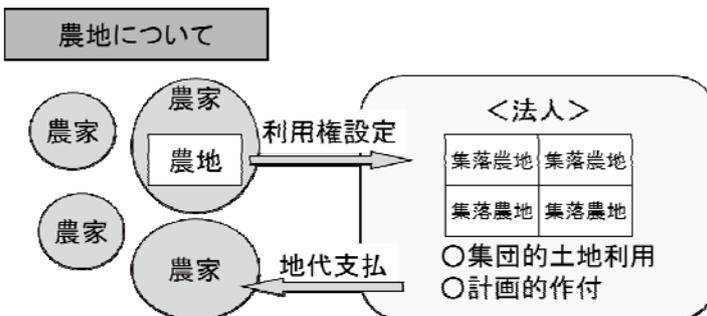


図2 会社の仕組み・組織図

- ・ 農地については、法人や持株会での作付調整をスムーズにし、農地の一体的活用を可能とするため、土地利用型作物を作付する構成員の農地は原則として利用権設定（できないところは特定作業受託）を行っている。



※農地利用は基本的に集落で判断していくため、計画的・集团的利用が容易になる。

図3 農地について

- ・ 収益は生産物販売のみならず、水田農業に係る交付金等もすべて法人に集約し、農地・農業・農村を維持するために必要な対価として、地代や農作業賃金、作業委託管理費等を構成員や地域の農業従事者に支払い、老若男女誰もが法人の中で農業に従事して所得を得ることができ、集落を地域住民皆で支えあう仕組みを作っている。
- ・ 法人へと預けられた農地の経理は基本的に集落ごと・作物ごとにプール経理とすることで、経理事務を効率化している。利用権設定した農地の効率的・合理的な活用に向け、取締役会で方針を策定し、集落の意見も聞きながら集落の枠を超えた作物の団地化にも取り組んでいる。
- ・ その結果、広域化による収益増加や省力化・コスト削減による所得向上、経営の合理化などの経営改善により、平成27年度の構成員への還元額（配分額）は約333百万円、10 a 当たりで平均10.4万円という形で確実に表れている。

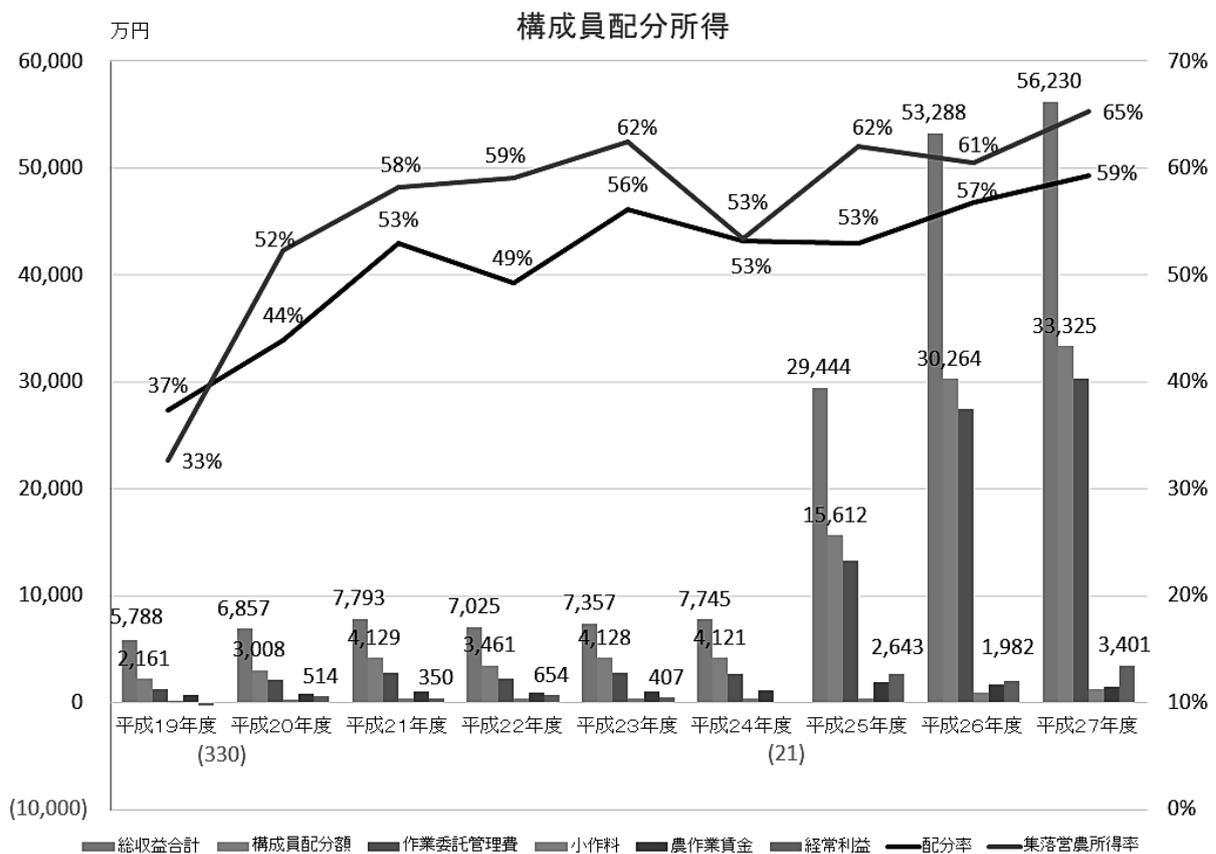


図4 構成員への配分状況

### (3) 営農体制

- ・ 構成員は287名で、そのうちオペレーターは141人、員外オペレーター（構成員の家族等）は38人、従業員は6人（うち専任オペレーターは4人）で、それぞれの役割に応じて効率的に農作業を分担している。

- 基本的には集落ごとのオペレーターが各集落の農作業を実施している。収穫作業等が遅れ適期作業が困難になるような場合は、まずは近隣集落への応援要請・調整により対応しており、それでも難しい場合は本社の専任オペレーターが出動する仕組みで、スムーズな運営がなされている。

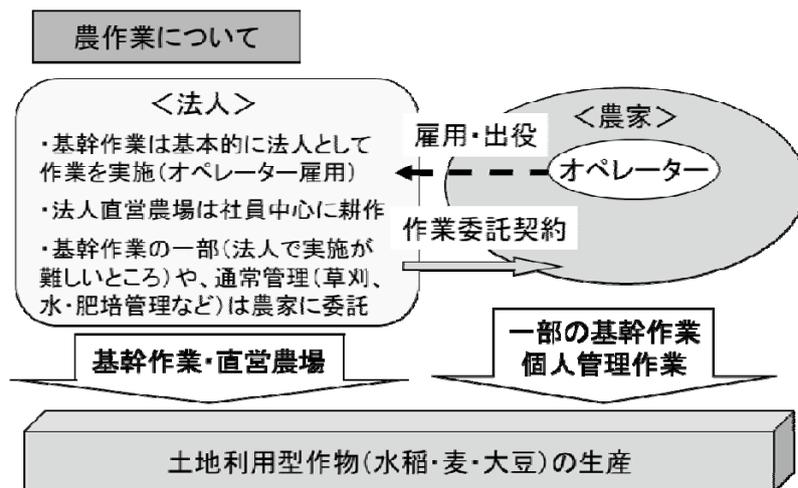


図5 農作業について

- また、各種農作業は、ICTを活用した携帯端末での作業指示書やタイムカード管理により効率的な作業が行えるようになっている。
- カントリーエレベーターを核として、スケールメリットを活かした営農体制を確立し、計画的・効率的な作付体系及び生産性の向上を図っており、集落の枠を超えた作物の団地化と農作業の連携を進めている。



写真5 携帯端末画面での圃場マップと作業指示（作業日誌作成）

表1 経営耕地面積 (H28)

	田	畑	計
所有地	0.4ha	—	0.4ha
借入地	156.3ha	—	156.3ha
計	156.7ha	—	156.7ha
特定作業受託	234.3ha	—	234.3ha
水稻	37.8ha	—	37.8ha
麦	108.6ha	—	108.6ha
大豆	87.9ha	—	87.9ha
作業受託	44.5ha	—	44.5ha
水稻	1.9ha	—	1.9ha
麦	17.4ha	—	17.4ha
大豆	25.2ha	—	25.2ha
合計	435.5ha	—	435.5ha



表2 作物・部門別経営規模 (H27)

	作付面積	生産量
米	49.91ha	203t
大豆	120.53ha	169t
麦	244.46ha	775t
作業受託	51.12ha	—
飼料用米	37.98ha	210t
稲わら販売	—	—
合計	504.00ha	1,357t

### 3 経営の特色・成果

#### (1) 集落営農組織のネットワーク化による効率的な農地集積・集約化と規模拡大によるスケールメリットの発揮

- 国・県の支援策等も活用しながら集落営農組織をネットワーク化することで農地の集積や集約化を効率的に進め、経営規模は前身の柵陣内ランドホルダーの約25haから、平成29年現在で約322ha（表作・裏作を合わせると500ha以上）と、約20倍まで面積を拡大してきた。

- 法人設立当初（平成25年度）は、農地中間管理機構の始動前であったため、大津町農業委員会を經由し、152.5haで6年契約の利用権設定を行った。このうち農業振興地域123.5haについては、国からの規模拡大交付金約24百万円（2万円/10a）を活用し平成31年まで契約を継続している。
- 相続や名義等の関係で利用権設定ができなかった農地（当初144.5ha）については、地権者と特定作業受委託契約を締結して利用権設定並の扱い（地代相当額を作業委託管理費に含めて配分）とし、法人の経営面積（当初297ha）としている。なお、平成26年度以降で、新たに利用権設定を行うときは農地中間管理機構を活用して集積を行っている。
- 地域の特産品であるニンジンや葉たばこ等を水稻の裏作で栽培している農家の場合は、連作障害対策として輪作を行う必要があるため、利用権設定ではなく特定作業受委託契約となっている。これについては、法人と構成員がバランス良く仕事を分け合い、互いの作業負担を軽減させるため、“集約する作業”と“分担する作業”をうまく使い分け、無理のない営農体制、老若男女誰もが活躍できる環境を提供することに努めている結果である。集落営農法人においては単に法人の経営面積だけでなく「地域コミュニティによる規模拡大」という観点も必要と考えている。
- さらに、このスケールメリットを最大限に発揮できるよう、営農管理と意思決定の一元化、法人への農地の利用権設定と、作物ごとの収益プール計算に取り組むとともに、機械の整理合理化により、農機具費が大幅に削減され、米生産費で熊本県平均値の3割低減を達成している。

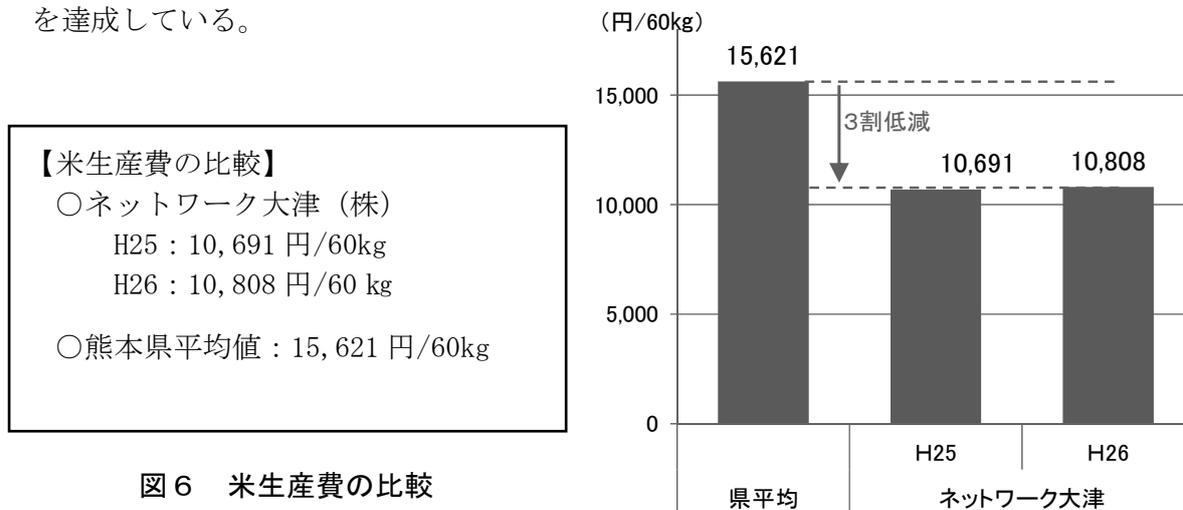


図6 米生産費の比較

## (2) 構成員をやる気にさせる独自の利益配分方法「収入差プレミアム方式」

- 利益配分はプール経理を基本としているが、通常のプール経理では作物の出来・不出来に関わらず構成員への支払（地代と作業管理料など）が一定となるため、営農意欲が落ちやすいという問題がある。そこで、対策として「収入差プレミアム方式」を採用している。
- ネットワーク大津（株）の利益配分の特徴は、集落ごと・作物ごとに基準収入を算出し、管理農家（構成員）ごとの支出（栽培に係る物財費のほか、オペレーターによる作業委託料〔減価償却費等を含む〕、カントリー利用料など）を把握し、収入から支出を差し引いた残りを当該作物の作付面積で割ったものを「作業委託管理費（出来高払い）」とし、

各構成員に支払う。法人としては費用であるが、構成員にとっては利益となる方式であり、作業をオペレーターに頼まず自分で行うほど支出は減り、集落全体で収量増、品質向上等に取り組むことでその作物の収益が増えれば作業委託管理費の単価が高くなる。

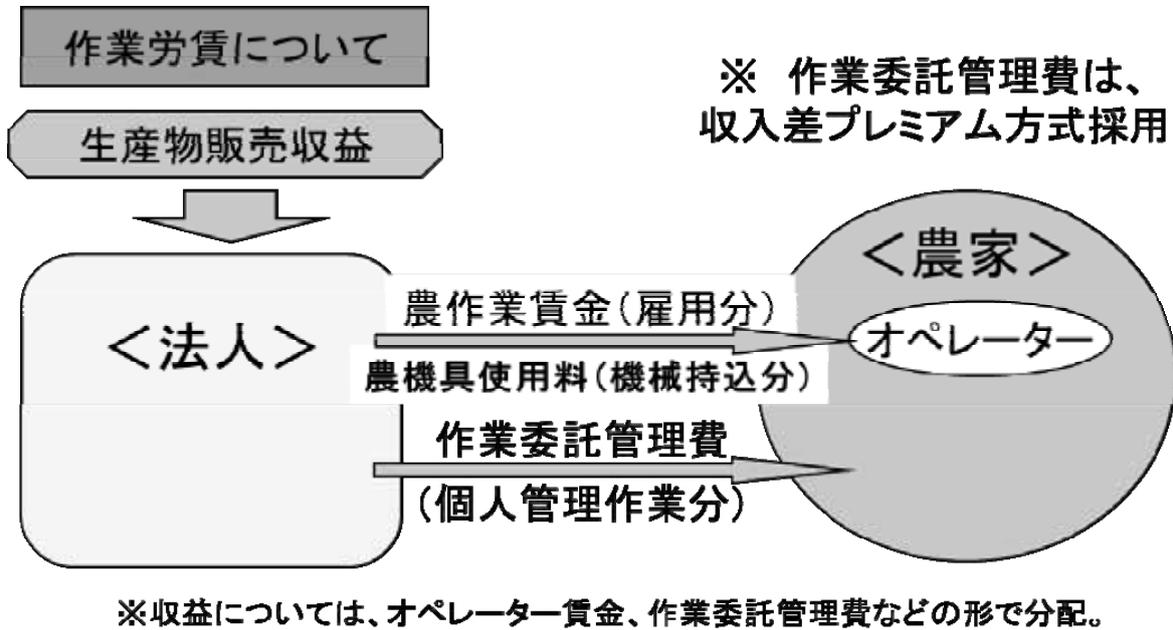
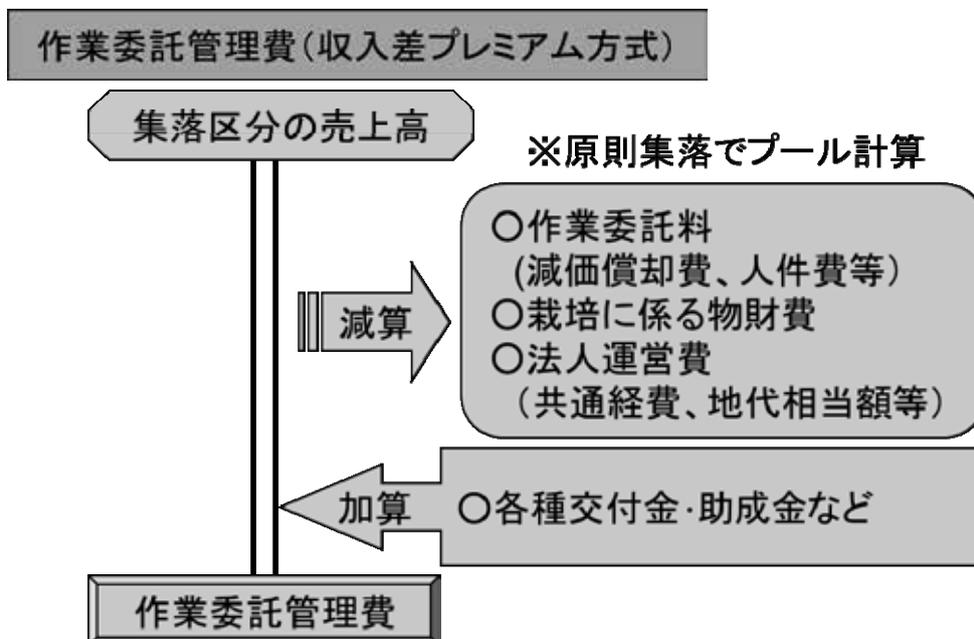


図7 作業労賃について



※原則として、同一集落は10a当たり一律で精算する。

平成27年度飼料用米(玄米)10a当たり

収入		支出	
水田活用の直接支払交付金 ¥55,000/¥80,000/¥105,000 (405kg/555kg/705kg) 確定収量・基準収量・増減収量 529.4kg 555.0kg -25.6kg -25.6kg 167円 -4,275円 { 80,000円 - 4,275円 } →		作業委託管理費(出来高払い)	64,268円
		作業委託料(種苗費含む)	27,000円
	75,725円	肥料代(堆肥散布含む)	18,771円
耕畜連携助成	13,000円	農業代	5,577円
産地交付金 1ha以上(町)	12,000円	防除	6,250円
産地交付金 2ha以上(県)	12,000円	農業共済掛金(主食用品種のみ)	0円
多種性品種の取組加算(モミロマンの作付け)	12,000円	水利費他	3,500円
品代(玄米) 529.4kg 単価23円	12,176円	カンントリー利用料・流通経費(玄米)	18,335円
稲わら代	7,000円	諸経費	200円
合計	143,901円	合計	143,901円

図8 収入差プレミアム方式の仕組みとその精算実績(例:飼料用米)

- ・ 地域農家(構成員)への利益還元と集落のまとまりを醸成するため、効率的な作業の実施や構成員への作物ごとの収益性の情報提供などに取り組んでおり、設立(再編)以来、構成員(及び持株会)への配分額(地代+農作業賃金+作業委託管理費+役員報酬+福利厚生費等)は年々増加を続けている。平成27年度決算期は総収入562百万円のうち構成員配分率は59%(333百万円)、経常利益を含めた集落営農所得率は65%(367百万円)となっている。
- ・ さらに、平成26年度決算からは3年連続で剰余金の中から株主配当(1株50万円の2%:1万円を配当)を行っている。これは集落の持株会へ配当され集落ごとで使うことになっており、先進地研修などを行うことで集落のまとまりの更なる強化に役立っている。

(3)積極的な情報開示と集落の自主性を尊重した組織運営と経営判断

- ・ 法人の経営成績や運営の実態は透明性をもって構成員に示し、それを基に集落で判断し、最善策を導き出せるよう自主性を重んじている。これには時間が掛かる場合もあるが、集落の合意形成を行う上で必要であり、少しずつでも良い方向に進んでいると感じている。例えば、作物ごとの10a当たりの収益や集落ごとの10a当たり収量などを集計し構成員へ情報提供することで、集落ごとの作付作物や団地化などを決定する判断材料となっている。その結果、集落全体での収益向上を目指した作付体系が浸透してきている。
- ・ その一例として、地理的に強風が吹きやすく、水稻倒伏の危険性が高い町の東側(白川上流方面)には、倒伏しても茎葉ごと収穫が可能なWCS用イネを主に作付し、比較的風が弱い西側(白川下流方面)に実を収穫する飼料用米やSGSを団地化して作付するなど戦略的な栽培計画を実践している。

#### (4) 計画的な施設や機械の整備により、長期借入を行わない安全経営

- ・ 設立当初に持株会から出資を受けた資金をもとに、できる限り施設整備等に係る長期借入金には借用しない方針で経営している。キャッシュフローを常に意識し、毎年多額の農業経営基盤強化準備金を積み立てながら、前年に積み立てた準備金の取り崩しも含めて効率的な資金運用を心掛けている。機械格納庫や管理棟の建設、農地取得といった大きな設備投資がある程度整った現在でも、借入金は交付金が入るまでのつなぎ資金として無利子で借りているJAからの短期運転資金（1.5億円）のみである。
- ・ 法人設立時に各集落営農組織から多くの機械が持ち込まれた（出資金＝持株の形で存在）。もともと法人設立前から集落営農組織ごとに機械の共同利用を行ってはいたが、法人を設立し集落の枠を超えた機械運用が可能となったことで、現時点でも全体的に過剰であると改めて認識しているところである。
- ・ そのため、機械整備計画を策定し、理想台数に向けた更新を計画的に行うことにより、機械投資に係る経費の削減を行っている。平成27年度末には、念願であった機械格納庫と管理棟を建設し、日常の機械整備と稼働時の集中運用が可能となるなど、必要な資本装備が着々と進んでおり、さらなる機械の整理統合・集約を進めていくこととしている。
- ・ 機械格納庫を拠点とした大幅な機械の集約・低コスト化などハード面の整備に加え、作物の早晚性を利用した作期分散などの省力技術の導入、農地GIS（地理情報システム）を利用した農地管理システムの導入による効果的な栽培管理・労務管理などソフト面の整備も同時に行い、効率的に地域農業を守る仕組みを作り上げている。これによって、老若男女が生涯現役で農業に従事でき、後継者が地元に残るという見通しも立ってきている。



写真6 機械格納庫と管理棟

#### (5) 水稻作物の販売戦略（6次産業化、環境保全への取り組み）

- ・ 米価の低迷に加え、平成30年産から主食用米の生産数量目標配分や直接支払交付金が廃止されることとなり、主食用米だけでは所得確保が難しくなっている。また、当地域が県内有数の畜産地帯であることから、飼料用米等の作付拡大を推進している。
- ・ 水稻作物の販売戦略として、SGS（ソフトグレインサイレージ）生産量1,000 t /100haを目指す取組、WCS加工・生産（ロールで販売）、SGS-TMR（完全混合飼料）加工・生産に向けた実証試験に取り組んでいる。

- ・ 飼料用米の専用品種については、「モミロマン」が多収のため地域の主力品種だったが、生育や成熟に要する期間が長く、ウンカ類等の病害虫の被害や収穫時期の遅れにより、収量が思ったほど得られていない状況であった。
- ・ また、稲の稈が太く硬いことから、収穫時にコンバインに無理をきたすことや、牛の嗜好性も悪いため、耕畜連携で稲わらを引き取ってもらうのが難しいこと、さらには収穫の作業時期が遅れて後作の準備に影響することなど、様々な問題があった。そこで、田植え時期が同じ（6月20～30日頃）でも出穂期が「モミロマン」より10日以上早く、成熟期も2週間近く早い中生品種「夢あおば」へ転換することで、収量増を達成し、稲わらの問題や後作の問題なども改善されてきている。
- ・ 飼料用米は転作作物として手厚い交付金助成が組み込まれているものの、品代（販売価格）よりも乾燥代金が高いため、交付金を除けば収量が増加するほど赤字が膨らむという逆転現象が起きている。この問題を解決するため、収穫した飼料用米を畜産農家の需要に応じた飼料へと「加工」して供給する飼料用米の高付加価値化・6次産業化を目指し、県の畜産研究所と連携して管内畜産農家やJA菊池等とともに平成26年度からSGSの実証試験に取り組んでいる。
- ・ SGSは、収穫した米穀を乾燥させず、生粳のまますりつぶして加水・脱気・密封し、サイレージ化（乳酸発酵）するもので、乾燥調製の工程を省くことができるため、乾燥料金そのものが不要となり、輸入トウモロコシよりも安価で供給することができる。また、平成28年度からは製造したSGSを他の飼料と混ぜ合わせてTMR（完全混合飼料）まで製造し、肥育牛農家で給餌する実証試験に県畜産研究所が行う国の事業に協力する形で取り組んでいる。SGSであれば、玄米流通における乾燥・調製・保管と比較しても生産・加工のコストが抑えられ、常温での長期貯蔵も可能となるため、飼料高騰に苦しむ畜産農家にとってもメリットが大きく、現在の実績でも主食用米よりもはるかに高い1.8万円/俵程度の所得確保も可能であり、持続可能な取り組みとして期待を寄せている。
- ・ 平成30年から実践段階に入り、飼料生産販売部門としてSGS-TMRセンター建設予定。



SGS(左)とそれを加工した発酵TMR



写真7 SGS 製造プラント

地元畜産農家での肥育牛 TMR 給与実証試験

## (6) 先駆的な技術の導入や ICT 等を活用した効率的な営農管理

- ・ 地域の水田農業の維持を目的としつつ、自立した農村社会の構築には、常に攻めの姿勢で農業の可能性を切り開くことが重要との考えから、研究機関等と連携し、SGSの生産、麦間乾田直播栽培、ドローン導入、センチピードグラス（ムカデシバ）による畦畔管理省力化技術、水田ゴボウ等露地野菜の大規模ブロックローテーション栽培など、先駆的な技術の試験にも積極的に取り組んでいる。
- ・ 多くの集落営農組織の統合で誕生した当法人は、基盤整備された農地ばかりでなく、数多くの小区画、遠隔、様々な条件の経営農地を持つ。そのため、農地GISを利用し、効率的かつ確実な圃場管理を行っている。
- ・ さらに平成28年度より、県の事業を活用して、ICT技術を利用した総合営農管理システム（KSAS：(株)クボタのシステム）を導入し、約2,000筆ある法人の全圃場において、圃場管理のさらなる効率化とICTを利用した営農情報の集約・一元管理を図っている。



写真8 総合営農管理システム(KSAS)の作業画面

- ・ このシステムは農地GISとリンクしており、農地（筆）ごとの作付や作業情報などをデータ管理するとともに、各作業員（オペレーターや構成員）は筆ごとの作業指示を情報端末（スマートフォン等）で確認し作業を正確に遂行できる。これらの情報により広大な範囲に多数の農地を保有しながらも、各農地の土壌状態や栽培環境、生育状況に合わせた肥培管理や作業スケジュール等を効率的に管理することができる体制となっている。
- ・ 現在は、圃場の情報管理やマッピング、オペレーターの作業確認で活用しているが、将来は営農情報の一元化とその分析により、農地－労働力－栽培技術－機械体系の最適化を図り、さらなる生産経費の低減につなげていくこととしている。
- ・ また、農業現場では高齢化による農家のリタイヤが急速に増加しており、近い将来労力不足が心配されることから、JAや県と連携し、省力化に向けた各種実証試験に積極的に取り組んでいる。
- ・ 水稲関係では平成25～27年に、県の事業を活用し、鉄コーティング湛水直播栽培の実証試験を継続して実施した。試験結果では、省力化に加え600kg/10a程度の収量を確保するなど一定の成果を得たが、直播栽培の播種前の圃場準備と小麦の収穫作業が労働競合することから断念し、現在は大麦・小麦の立毛状態（出穂前の3月末～4月初旬）の圃場に飼料用米の種子を播く麦間乾田直播栽培に取り組んでいる。
- ・ 平成26～27年には県畜産研究所と連携して飼料用米の直播栽培試験（鉄コーティング、べんがらモリブデンコーティング）にも取り組んだ。

写真9 飼料用米の麦間乾田直播栽培



麦の条間に飼料用米の籾を播種(3月)



麦刈取り時の飼料用米の生育状況(5月)



麦後は湛水して飼料用米を栽培(6月～)



飼料用米の刈取り状況(10月)

- ・ 水稲以外でもパン用小麦「ミナミノカオリ」の枯れ熟れ対策試験(九州沖縄農業研究センター、山口大学の共同研究への協力)、平成28年産からは「ミナミノカオリ」の追肥一発肥料試験、実需者(製粉会社)と連携した「ミナミノカオリ」に代わるパン用小麦新品種「農研小麦1号」の大規模生産・流通・加工試験、大豆・麦の農薬・除草剤試験など数多くの実証試験に取り組んでいる。
- ・ 法人管内は東部を中心に高土手が多く、畦畔の除草作業は夏場の農作業で最も重労働で危険なうえ、高齢化により大きな問題となっている。そこで、センチピードグラス(ムカデシバ)の畦畔吹付による除草・管理作業の省力化技術に県内でもいち早く取り組んでいる。一度、センチピードグラスが畦畔を占有してしまえば、半永久的にその後の除草作業が冬場の高刈り1回のみとなる。平成28年7月には(有)だるま製紙所の協力で吹付実演会を開催し、菊池地域管内の多くの集落営農法人に広く情報を公開している。



写真10 センチピードグラスの畦畔吹付による除草・管理作業の省力化

## (7) 新たな園芸品目の導入

- 平成26年から若手社員による水田ゴボウの試験栽培に取り組んでおり、さらに平成29年からはニンジンやスナップエンドウなどの露地野菜や施設園芸も取り入れて経営の多角化を図っている。



写真11 施設園芸（スナップエンドウ）と露地野菜（ニンジン）の導入

- 若手社員には、品目ごとに担当を決めて部門経営を任せる準備を進めており、将来の独立も視野に入れた育成を行っている。
- 法人としても、地域住民と協調し農業をやっていく理念を持った経営者を育てつつ、さらには個人の収入確保やあらたな雇用創出の手段として、施設園芸などの集約的な農業を部門分け（分社化）して発展させることを考えている。集落営農の中で個人経営も両立できるような選択肢を作り、法人からの支援のもとで、若手社員や若い構成員が将来は主業農家として地域を担う夢も持てるような仕組みを作っている。これはもちろん、若手社員の希望に基づくものであり、農村コミュニティの一員として根付いてもらうため、より良い方法を話し合いながら進めているところである。
- なかでも、水田ゴボウについては、隣接する菊池市を中心に古くから産地化が進み、地域の特産物となっていたが、高齢化や担い手不足の問題に加え、個人農家では輪作できる土地が限られるため連作障害が発生するようになり、生産量が低下していた。地域の特産物を守るため、法人の大規模経営を活かし、土地利用型作物とのブロックローテーションにゴボウ等の露地野菜を加え、うまく団地化させることで、安定的に優良な農地を活用する方法を以前から検討してきた。労力確保の課題についても、県の実証事業を活用し、省力化技術（トンネルハウスの支柱打込みの機械化）の実証に取り組んでいる。



写真12 水田ゴボウの収穫作業とトンネルハウス支柱打込みの機械化試験

## (8) 環境に配慮した水稻栽培

- ・ 大津町を流れる白川の中流域に広がる水田地帯は、熊本市と周辺地域を潤す地下水涵養地帯と言われている。中でも熊本市は生活用水の100%を地下水で賄う全国唯一の政令指定都市であり、水田農業を維持することが熊本地域の水環境を守ることに大いに役立っている。当地域で生産した米は「水の恵み」という商品名で熊本市を中心に販売している。
- ・ 現在のところ主食用米でのみこの商品名で販売されているが、飼料用米を供給している畜産農家と連携し、当地域の飼料用米・WCS（ホールクロップサイレージ）を給餌して生産された肉や乳製品なども同様に「水の恵み」ブランドとして販売することはできないかと考えている。
- ・ 法人で水稻作物を栽培することが水田涵養に繋がり、自給飼料の増加による食料自給率向上に寄与し、生産された畜産物を「水の恵み」ブランドとして地域の他の農産物を組み合わせて販売する、という流れを作ることが目標である。



写真13 「水の恵み」



畑作（麦・大豆）の前にも湛水し地下水を涵養

## (9) 若手オペレーターや経理担当職員などの従業員の育成

- ・ 正規社員として、事務3人、オペレーター4人の計7人を雇用している。全員が社会保険制度や中小企業退職金共済へ加入しているとともに、就業規則や昇給昇格制度などもJA菊池を参考に定め、取締役会において人事評価等を行うなど適正運営に努めている。
- ・ 地域や法人の生産力の底上げを図るうえで、中心的役割を期待される若手社員（オペレーター）には、各種の技術講習会へ積極的に派遣するとともに、JAや県の普及指導員の指導のもと各種展示ほの設置や調査なども担当させ、技術を習得させるとともに、構成員への先導的役割を担わせている。
- ・ 先々は社員自身が経営主として主業農家になり、地域や集落の担い手候補者となることを期待しており、各自でテーマを決め、取締役会で自分の経営計画を発表させるなど、社員一人ひとりに自覚ややる気を醸成させながら、人材育成に取り組んでいる。今後、取締役会での了承を得られれば、法人が全面的にバックアップをし、法人の資本装備を利用しながら、できる限りリスクを少なくした状態で起業・独立させることも選択肢として示している。地域内で新規参入しやすい環境を提供することで、いわば地域の担い手のインキュベーター施設としての役割を法人が担っている。
- ・ 加えて、当法人は集落営農法人として広域にわたる公益性の高い法人であり、その組織の成り立ちから地域・集落ごとの特性や、構成農家をよく知っている職員でないと円滑

な運営ができない。地元愛のある優秀な人材を確保・育成するため、オペレーターだけでなく事務職員についても地元出身の新規学卒者（大卒）を今年4月に1人採用し、法人を支える職員としての育成を行っている。



写真14 若手職員の育成と各種展示ほ等

病害虫（ウンカ）払落とし調査

#### (10) リスクに対応できる安定した組織体制の整備

- 平成28年熊本地震では農業用の水路が被災し、大津町だけでも約300haの水田で農業用水が利用できなくなった。震災発生の直後には、広域的な組織の機能を活かし、いち早く法人管内の農地の被災状況を調査し、取りまとめて行政（大津町）に報告を行った。



写真15 平成28年熊本地震による農地やカントリーエレベーターの被災状況

- さらには、法人管内で水稲作物が作れなくなった水田約80haを大豆に作付転換した。この際、大豆栽培に慣れていない農家のために関係機関と連携して大豆講習会を開催し、更に栽培の指標とするため多収実証圃を設置するなど、震災に機動的に対応した。これによって、構成員の混乱や不安も解消され、不作付地を出さず、農家所得を維持・確保することができた。これも広域的な法人化による集落間ネットワークが形成できていたからと自負している。

#### 前年度・震災前後の作付け面積比較

単位(ha)

	大豆	主食用米	WCS 用稲	飼料用米	小麦	大麦
H27	120.5	49.9	75.5	38.0	104.8	139.7
震災前	116.9	29.0	83.2	46.9		
震災後(現在)	201.4	11.8	30.3	18.8	131.3	115.2
前年比	80.9	-38.1	-45.2	-19.2	26.5	-24.5
震災比	84.5	-17.2	-52.9	-28.1		

平成28年熊本地震前 ネットワーク大津(株)作付計画

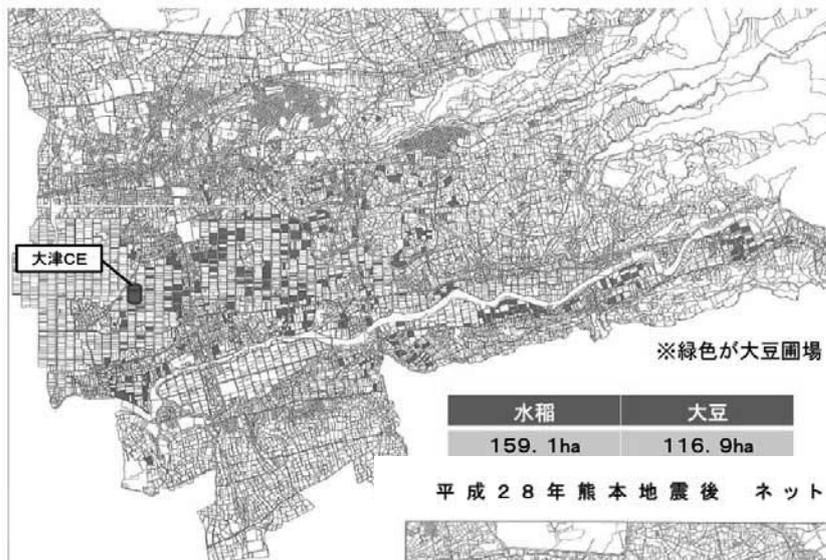
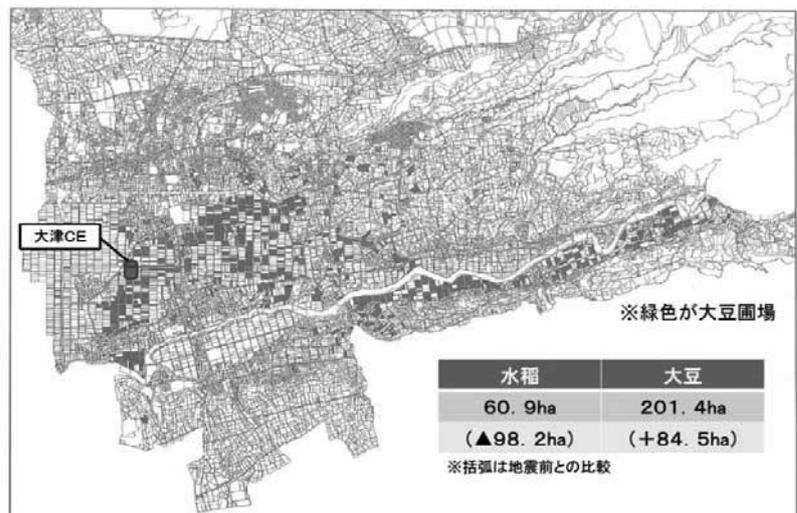


図9 熊本地震の被災による作付の転換



平成28年熊本地震後 ネットワーク大津(株)作付計画



やむを得ず大豆の大規模栽培となり、種子や資材の確保、播種、除草剤散布、病虫害防除、中耕培土作業、そして収穫作業などに対応すべく、機械・人・資材等を国・県・JA や機械メーカーなどの支援も受け、対応策を総動員してやりくりし、何とか無事、収穫を終わらせることができた。

- 平成26年には、夏場の日照不足と10月の台風の影響により、強い風が当たりやすい地域東側の4集落を中心に広い面積で水稲が倒伏した。広域での組織化の強みを発揮すべく、17台のコンバインを4集落に集中投入し一気に収穫を行ったことで、懸念されていた穂発芽などの品質低下を最小限に食い止めることができた。この実績を皮切りに、現在では大麦や小麦でも、収穫時などに集落の枠を超えた効率的な機械の運用により適期作業を行える体制が定着しており、ントリーエレベーターの荷受日の短縮など、コスト低減にも結び付いている。



写真16 一枚の水田を数台のコンバインで一気に刈取り、取組が紹介された新聞記事

#### (11) 専任スタッフによる経営管理と徹底した監査

- ・ 専門知識・能力の高い事務スタッフ3人による経理・データ管理及び経営分析を行っている。経理については、顧問税理事務所により月次監査を行うことで、経営の透明性を高めている。

## 4 地域への関わり

### (1) モデル法人として熊本県の集落営農の発展を牽引

- ・ 熊本県では、カントリーエレベーターを核とした低コスト稲作体系を進めており、経営規模100ha以上の集落営農法人「広域農場（メガ法人）」の設立を支援している。当法人はこの先駆けであり、その取り組みを参考に県内各地で同様の広域法人が5法人も設立された。現在でも県内のモデル法人として他の広域農場の先導的な役割を担っている。
- ・ また、前代表取締役（現取締役）の徳永氏は、県担い手育成総合支援協議会の地域営農組織アドバイザーを務め、県内の地域営農組織育成を支援しているのみならず、全国から年間30件前後の講演や視察等の依頼があり、平成28年度からは「福岡県水田農業経営アドバイザー」を務め、集落営農法人の設立支援などにも大きく貢献している。

### (2) 熊本地震後の対応と地域のつながり

- ・ 熊本地震により、大津町の2基と隣接する菊陽町の1基のカントリーエレベーターが甚大な被害を受け、大津町の1基を再編リニューアルし、他の2基は解体・撤去することとなった。2つの町の3基を1つにして「JA菊池南部カントリーエレベーター」となり、

平成29年春の麦収穫に間に合わせての再スタートとなった。大麦の収穫において、刈取りが間に合わない菊陽町の広域生産法人の要請を受け、当法人からコンバインとオペレーターを出動させた。これにより適期での刈取りを完了し、大麦の次に始まる小麦の収穫受け入れを遅らせないようにすることができた。今後も、カントリーエレベーターを中心に、集落や法人、町の枠を超えて、お互いのつながりを深め、助け合いをもって穀物生産に取り組むことが地域のためになると考えている。

- ・ また、広域での組織があることで、地域のつながりも広域化し、スムーズに取り組みが進むようになってきている。営農活動のみならず、地域の活動や助け合い運動などにおいて、集落内はもとより集落間での連絡や調整などが円滑に進むようになり、「地域コミュニティの再構築」を理念の一つに掲げた法人の活動が徐々に浸透してきていると実感している。

### (3) 農業理解活動

- ・ 非農家との混住化が進んでいる中で、地域農業への理解を深め、地域全体で農地・集落を守る意識を醸成することを目的に、田植え、稲刈り、餅つき、麦ふみフェスティバルなどを積極的に開催している。地域の幼稚園や保育園、小学校などから子供たち約150人を招待し、父兄や関係者も含めると毎回約200人の参加者を誇っている。少しでも農業を身近に感じ、農業の応援団となることを期待している。



写真17 麦ふみフェスティバルの様子

- ・ 平成28年からは法人の広報誌として「ねっとわーく広報」を約3カ月ごとに発行し、構成員のみならず地域住民全戸へ配布している。少しでも当社の活動を知ってもらい、地域の農業に理解と協力を得られるように努めている。

### (4) 地域の農地の受け皿・集落の守り手として

- ・ 法人構成員の平均年齢は67歳を超え、リタイヤする農家が増えている。法人への加入・非加入に関わらず、設立当初の地域を守るという理念に則り、リタイヤする農家の農地の受け皿となっている。また、地域の住民が定年退職し農業を始めたい場合には、法人に加入することで農作業に従事し、法人所有の機械を活用することで新たな投資も不要となることから、定年帰農がやりやすい環境が整っており、地域住民みんなが農業・農村を守り続けている。
- ・ さらには、持株会という形で集落のまとまりを維持・強化することで、地域コミュニテ

ィの構築に大きく貢献している。

- ・ また最近では、当社で働きたいという若者からの問い合わせが増えてきている。就職先として安定した収入が得られる魅力に加え、将来的には当社の中で構成員として営農し収入を得るといった新たな選択肢もあり、今後、多くの地元若者が当社で活躍できるよう、受け入れ態勢をさらに整え、魅力のある農業、集落・町・地域にしていきたい。

## 5 今後の方向

### (1) 地域コミュニティ型農業の確立

- ・ 地域の農地、農業だけでなく、水や文化、教育、福祉等を含めた集落全体を守る法人として設立し運営している。最終的には農家だけでなく地域の非農家も一緒になって、皆で農業を基幹とする集落を守っていく「地域コミュニティ型農業」の確立を目指している。
- ・ その中では、構成員それぞれが農業以外の産業や別の企業に勤めたり、農業であれば集約型の施設園芸などを営んだりしながら、地域の農地は土地利用型農業を構成員みんなが「総兼業」として守る仕組みを構築し、そのための法人となることを目指している。
- ・ 当法人が取り組んでいることは、本来、農業協同組合等が行うべき地域振興策そのものであり、株式会社という形態をとることでより効率的に行うことができると考えている。

### (2) 知識とスキルを持つ職員の後継者育成

- ・ 専任オペレーターは単なるオペレーターで終わるのでなく、先々は自ら農業を営み地域・集落の担い手となるべく、技術の研鑽や経営計画の検討、露地・施設園芸の導入担当者として人材育成に取り組んでおり、地域担い手のインキュベーター施設として法人が全面的にバックアップして独立を支援していく。
- ・ 事務職員についても、地元愛のある優秀な人材を育成・確保する必要があることから、毎年1名程度の新規採用職員を迎え、法人を支える職員の後継者育成も行っていく。

### (3) 機械の整理統合と営農拠点の整備

- ・ 機械整備計画に基づき、理想台数に向け計画的に更新を行っていく。また、平成27年度末には、かねてからの念願であった営農拠点となる機械格納庫と管理棟を整備することができたが、法人の営農区域は東西に長く広大なことから、JAの支所跡地など地域の遊休資源を活用して第2の営農拠点（機械格納庫）を整備し、さらなる機械の整理統合・集約を進めていく。

### (4) 作業効率と収量アップの両立

- ・ 大規模経営においては、作業効率を上げることは省力・低コスト化につながり、収益を上げるうえでは非常に重要な要素である。ただし、作業の効率化が収量向上と反比例になるような取り組みになってはならない。
- ・ 営農に関わる全ての構成員や社員が高い生産意欲とコスト意識を持って、収量を常に上げ続けるような生産体制を築く必要がある。それを先導していくのが専任オペレーター

(社員)の役目であり、各集落の取締役と緊密に連携しながら、効率化と高収益双方の両立を図っていく必要がある。

### (5) 耕畜連携のさらなる可能性

- ・ 今後の取組課題である水稲作物の販売戦略確立に向けて、当法人では飼料用米及びSGS、WCSなどを主体とした販売戦略を立てている。
- ・ 地域の主要品目である畜産農家との連携をすすめ、両者にとってメリットのある生産・流通・販売体制をとることが重要である。例えば、WCS用イネであれば、従来のところ、耕種農家は水田活用の直接支払交付金の戦略作物助成（面積払）8万円/10aという交付金収入が保証されており、生産については固定収入であるだけでなく、刈取も自分で行う必要がなく（畜産農家が刈取：経費として8千円/10aを支払う）、リスクが少ない中で生産意欲が結びついていないのが現状である。
- ・ 耕種農家としては、畜産農家に品質が良く収量の多い良い商品を作り提供することで、畜産農家が抱える飼料高騰の問題を軽減させ、買い手側にもメリットを見出すことができるので、畜産飼料の販売（ラッピングした粗飼料を商品化）に持っていくことが大事であると考えている。
- ・ その中に、飼料用米のSGS-TMRの取り組みも挙げられ、西日本有数の畜産地帯である菊池地域においては、計り知れない潜在需要があり、地域に根差した取り組みになると確信している。

## 6 経営データ

### (1) 経営耕地面積、作物・部門別経営規模等の推移

	25年度	26年度	27年度
経営耕地面積	298ha	322ha	322.7ha
米	118.17ha	93.70ha	49.91ha
大豆	113.94ha	115.91ha	120.53ha
麦	37.82ha	242.02ha	244.46ha
飼料用米	5.51ha	31.34ha	37.98ha
WCS	37.66ha	37.66ha	75.54ha
延べ経営面積計	313.10ha	520.63ha	528.42ha

## (2) 労働力

	労働数	うち 45 歳未満
総労働数	282 人	14 人
構成員数	287 人	5 人
うち農作業従事者数	239 人	5 人
うちオペレーター数	141 人	1 人
員外オペレーター数	38 人	6 人
常時雇用	6 人	4 人
うち構成員数	1 人	1 人
臨時雇用（年間延べ雇用数）	1,471 人日	—
研修生	—	—

## (3) 労働時間（1人あたり）

24 年 （前回認定時）	29 年 （今回認定時）	28 年
500 時間	106 時間	— 時間

※労働時間（1人あたり）については、平成 24 年が前身：(株)陣内ランドホルダーでの作業員数 15 人（構成員オペレーター 5 人＋臨時雇 10 人）で、平成 29 年がネットワーク大津(株)の作業員数 164 人（構成員オペレーター 139 人＋員外オペレーター 22 人＋社員：専任オペレーター 3 人）で割り出している。また、ネットワーク大津(株)での労働時間は、タイムカードに記載された時間のみであり、畦畔除草管理や水管理などの構成員個人に任せている部分の時間は含まれていない。

## 7 女性の活躍等

- 法人の中で、老若男女問わず、農作業や農地の維持管理などの担い手として適材適所となる雇用の場を提供し、生涯現役で活躍できる農村社会を作ることが当社の目的の一つとなっている。
- 農作業の作業員・補助員の形で、臨時雇用として女性が活動されているのは、現状では全体の約 1 割弱程度だが、今後は新たに取り組む野菜部門（水田ゴボウ、ニンジン、スナップエンドウ）での収穫・出荷調整・加工などでの活躍が期待される。
- 常時雇用正社員 7 人のうち 2 人は女性である。1 人は地元土地改良区で水涵養事業の管理事務や、町農業再生協議会事務局（JA菊池）で農地データの管理事務をしていた 40 歳代の女性で、法人設立後に正社員となり、農地利用や労務管理システムの担当をしている。平成 27 年からは総務部管理課長の役付となり、実質的な法人運營業務の責任者として、多くの構成員から信頼される存在である。
- またもう 1 人は、平成 29 年 4 月に事務職員として新規採用した大卒 20 歳代の地元女性である。管理課長の下で、農地利用管理や労務管理の補佐をしながら、事務全般の後継者として期待されている。このように、若い人材が地元に残れる受け皿があることで、地

---

元で活躍する機会ができ、それが集落や地域の活性化につながっている。



写真18 イベント時の女性活動



女性オペレーターの活動（育苗作業）



農地や労務の管理事務を担う女性社員

## 生産技術革新部門



- 【経営理念】 ICTを活用した”稼げる農業”とゆとりある農業経営  
【社訓】 未来に挑戦する創造的経営／事業継続／打つ手には無限の可能性あり  
【企業理念】 全従業員の物心両面の幸せの追求と共に、人格の向上に努め、事業の安定・成長・発展を継続し、地域社会に貢献する企業を目指す。

ゆうげんがいしゃよしかわのうえん  
**有限会社吉川農園**  
(熊本県合志市)

## 1 地域の概要

- 合志市は、県都熊本市の北東部に位置し、総面積は 53.19 km<sup>2</sup>、(東西約 12km、南北約 8 km) である。そのうち耕地面積が 22.5 km<sup>2</sup>で合志市全体の約 4 割が農地である。(田と畑の割合は 4 対 6 で畑が 6 割)
- 特に北部地域は阿蘇の火山灰が降り積んだ黒ボクと呼ばれる火山灰性腐植土に覆われた広大な農地が広がり、農産業の基盤となっている。また、畜産も盛んに行われており、
- 近年では飼料用米や飼料用稲 (WCS) の作付けも増えている。

## 2 経営の概要

### (1) 経営発展の変遷

- 昭和 58 年に父の病気のため Uターンして就農した。就農当初は、地域の特産だったスイカを引き継いだが、限られた経営面積の中で、いかに収益を上げるかを追求し、スイカからキュウリに品目転換、その後は、さらに集約的な農業を目指して平成 6 年に紫蘇 (大葉) に転換した。
- 生食用の大葉を生産する一方で、商品としてのロスが多いことや、紫蘇には高い機能性があることに着目し、平成 9 年に紫蘇の加工品開発に自ら取り組むとともに、その後は積極的に輸出にも取り組んだ。
- 経営面では、生産から加工、販売と業務拡大に合わせ、各部門の専門性を高めるとともに、商工界との連携や支援活用のため、販売・加工部門をはじめとして平成 11 年に分社化を行った。
- 現在は、生産・加工部門を「有限会社 吉川農園」、加工・販売・輸出部門を「青紫蘇農場株式会社」、有機農産物の生産等を「有限会社 西合志特産品振興会」、資材・機材の共同購入や外国人技能実習生の受入対応等を「くまもと農業成長産業協同組合」が担当し、グループ会社として、「吉川農園ホールディングス」を経営している。

名 称	有限会社 吉川農園
所在地	熊本県合志市野々島 5 4 7 2 番地 7
代表者名	吉川 幸人
設立年月	平成 4 年 1 1 月 (2 5 期目)
経営部門	園芸 (紫蘇)、大豆、大麦若葉、 梅、栗
従業員	9 人
URL	<a href="http://shiso.net/">http://shiso.net/</a>
T e l	096-242-4878

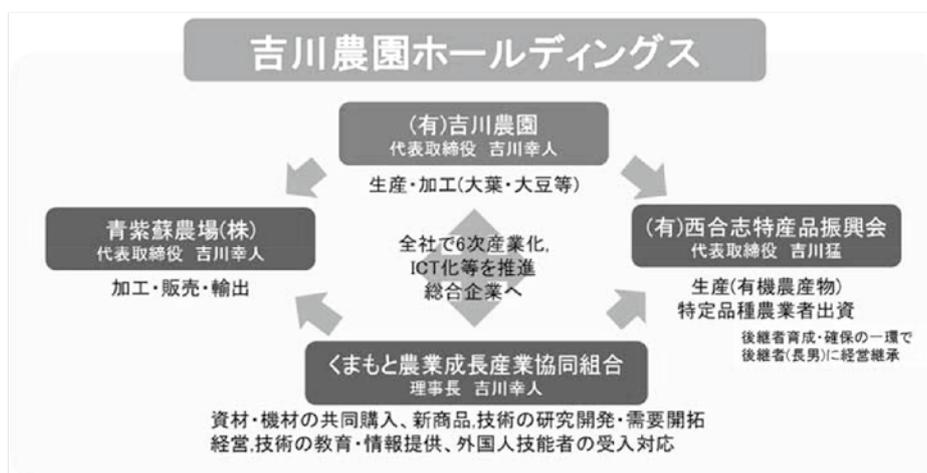


表1 吉川ホールディングスの連結売上高等の推移

	H26年	H27年	H28年
総売上高	160,238,795	172,862,624	183,920,318
営業利益	4,306,018	-215,920	7,304,131
経常利益	6,072,360	4,921,758	38,784,318

組織機構図

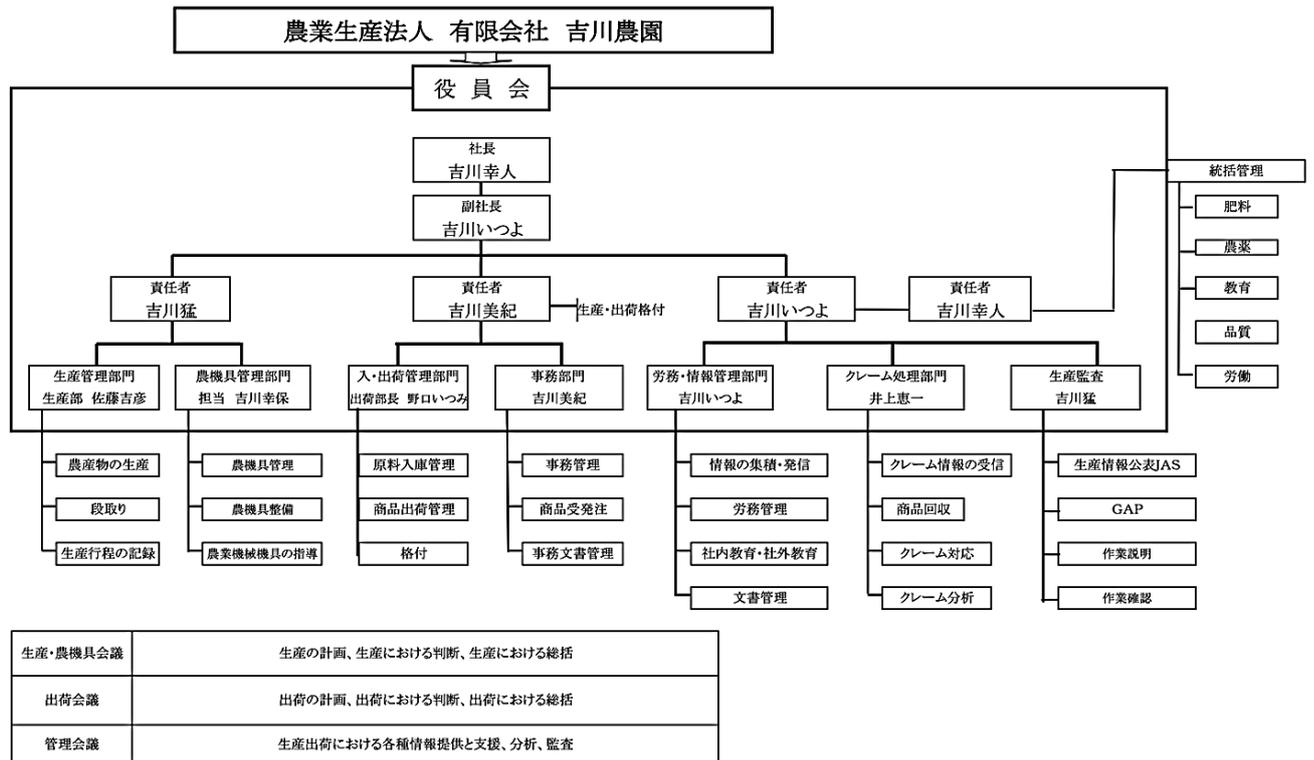


図2 吉川農園(有)の組織機構図

表1 経営耕地面積 (H29)

	田	畑	樹園地	計
所有地	0.24ha	0.23ha	—	0.47ha
借入地	0.86ha	12.34ha	0.53ha	13.73ha
計	1.10ha	12.57ha	0.53ha	14.20ha

表2 作物・部門別経営規模 (H28)

	作付面積	生産量
大葉 (青紫蘇・赤紫蘇)	3.5ha	31.8t
大豆	6.0ha	1.2t
小麦	0.1ha	0.2t
その他 (大麦若葉 等)	—	—
合計	9.6ha	33.2t

### 3 経営の特色・成果

#### (1)生産から加工・販売・輸出まで紫蘇（大葉）を中心とした複合経営

- ・ 「農業はやり方次第で必ず儲かる」をモットーに、限られた経営耕地でいかに利益を上げるかを追及し、紫蘇の生産から加工品開発・販売・輸出まで一貫した複合的かつ多角的な経営を行っている。
- ・ 吉川農園の売上高は、5年前である農業経営改善計画の前回認定時（平成23年）に比べ約1,300万円（23%）の増加、営業利益や経常利益も赤字から黒字に転じ、大幅に向上している。
- ・ 生産性においても、ICTの導入や低コスト耐候性ハウス、画像自動選別機や業務用高速選別機の導入などにより、年間での大葉の生産量が7%向上している。（3,000万枚→3,200万枚）
- ・ 財務面においても、収益性の向上と合わせ、計画的な施設や機械の導入による無理のない経営、グループ会社全体での6次産業化や輸出などの取組により、吉川ホールディングス全体では総売上高1億8千万円、経常利益で3,800万円を誇っている。

#### (2)ICTや耐候性ハウス等を組み合わせた安定生産

- ・ 狭い面積でいかに効率的に収量を上げるかに加え、量販店などとの契約出荷のため、いかに欠品を出さず安定的に出荷するかが求められることから、ICTを活用したほ場管理、データ管理を導入した。

##### 【導入したICT活用技術】

- ①ICT活用ほ場管理システム[生産管理]
- ②ICT活用 市場用大葉の高速画像処理自動選別システム [出荷管理]
- ③ICT活用 業務用大葉の高速自動選別システム [出荷管理]

- ・ 平成3年、11年に襲来した大型台風によりハウスが倒壊するなどの大きな被害を受けた。この時、復旧よりも、自然災害に負けない事前対策が重要であることを痛感し、平成17年以降、耐候性ハウスの導入を順次進めてきた。また、主な取引先である量販店は欠品が許されないことから、台風等が来ても安定した出荷が続けられるように、耐候性ハウスの導入に合わせて、集出荷施設の整備を進め、災害に負けない安定出荷を可能としている。
- ・ 平成17年には県内でもいち早くトレーサビリティを導入。すべてのハウスにモニタカメラや計測センサーを設置し、全部のハウスの一元管理を行っている。
- ・ ハウス内の温度、湿度、日射量、CO<sub>2</sub>に加え、飽差、土壌中の水分やEC、ミネラルまでセンサーでリアルタイムに計測し、データに基づき換気や給水・施肥を行っている。これらの気象や土壌データ、管理データは管理アプリ及び記録アプリにより遠隔での監視やビッグデータの蓄積を行っている。このビッグデータは毎年度見直し、栽培計画や日々の管理、商談等に役立てている。
- ・ これらの計測データや生育状況を分析し、飽差を指標とした環境のコントロールを行い、最適な施肥計画や最適な栽培環境を実現している。

- 平成 20 年から導入しており、データ環境の見える化は進んだ。ただし、平成 20 年時点では統計・分析などの活用まではできなかった。平成 28 年に飽差の計測や土壌ミネラルの計測も追加し、かつ計測したデータをチャート化して分析するようになった。これにより、施肥計画や栽培環境の調整はより進歩したものになった。
- ICT 技術の導入と高度化により、単面積あたりの売上が 35%増加している。さらに、コスト面でも無駄な防除や施肥等が削減できている。

#### 【ICT活用技術の導入前(H20)と導入後(H28)の比較】

ICT導入ハウス面積: 100a→185a

大葉売上げ : 4,976 万円→6,199 万円

売上 10a 当たり : 249 万円→335 万円



写真 1 ハウスに設置した計測センサー・モニターカメラと管理用アプリ

- さらに独自の自動選別システムにより、規格、破れ、穴あき、虫被害、黒点病などの厳しいチェックを行うことにより、取引先の拡大と信用獲得につながっている。
- この独自の自動選別システム（選別機）については、大葉がマイナー作物のため既製の選別機がほぼ無いことや必要な能力等を追求するため、自ら機械の仕様書を作成し、県の産業技術センター等に相談して県内の機械製造メーカーを紹介してもらい、オーダーメイドで作成している。
- 具体的には、市場用の大葉は、葉のサイズ規格や穴あき・破れの無い、虫や黒点病被害の無い商品を出荷するため、独自の高速な画像処理を行い、大葉を自動的に選別するシステムを開発した（選別機 1 号機）。また、葉のサイズ規格が大きい業務用大葉を高速に選別処理するシステムをオーダーメイドで製作した（選別機 2 号機）。これにより、製造ラインに必要な人員数と処理時間・能力が大幅に改善された。

#### 【ICT活用技術の導入による処理能力の向上】

総人員数 : 10～15 人→2 人

選別数 : 720 枚/時→4,800 枚/時 (6.7 倍)

- さらに、手作業による人的なミス(サイズ違いなど)がなくなり、葉のサイズ違いによるクレームがなくなる。また、削減できた人員や作業時間は、収穫や他加工作業などに配

置でき、生産コストの削減・適正化ができた。また、生産効率の向上により増加した出荷量の余裕は、既存顧客や新規顧客への売込みが可能になった。



写真2 高速画像処理自動選別機

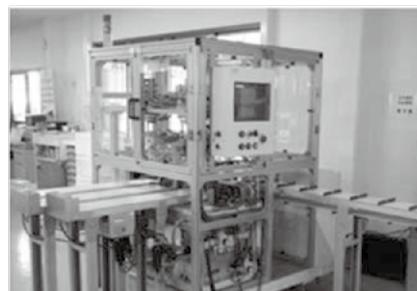


写真3 業務用高速自動選別機

- ・ さらに、平成28年度からは「農業界と経済界の連携による先端モデル農業確立実証事業」に取り組んでいる。センサー機器の開発や分析等を得意とする農業ベンチャー企業(ベジタリア株式会社)、新素材フィルムの開発を行うフィルム製造会社(富士フィルム)、県産業技術センターと連携し、①「飽差」を指標とした栽培環境コントロール、②開発中の土壌ミネラルセンサーを含む多種多様なほ場データ計測、③新規開発中の高性能フィルムの使用により、施設栽培の収量アップと低農薬・低コスト化を目指し、オランダ型を凌駕する日本型施設栽培システムの構築を目指している。

### (3) 消費者ニーズ及び加工・業務用を含めた販売戦略

- ・ 加工・販売部門を「青紫蘇農場株式会社」として分社化し、生産情報公表 JAS 規格、6次産業化、輸出に先進的に取り組み、モデル農家として地域を牽引。
- ・ 安全・安心な大葉の提供と高付加価値化のため有機栽培を始めた。また、大葉の特性上、軽微な穴あきや黒点などでも不良品になる。そこで、不良品に付加価値を付けるため、加工品(ジュース)を開発した。さらに、当初より紫蘇の機能性成分に着目し、紫蘇のオイルやエキス、粉末等を医薬品や食品等の材料として提供している。



写真4 紫蘇を使った加工品の数々

【紫蘇の加工品数】  
ドリンクや麺など約20種類

①販路拡大や商品開発など消費者ニーズへの対応

- ・量販店向けの大葉販売に加え、刺身のつま等の業務用にも販路を拡大している。実需者のニーズに合わせ、小さめの葉は量販店、大きい葉は業務用に出荷している。その際、出荷先によって希望する葉の大きさ（横幅）が異なるため、平成28年に新型の高速自動選別機を導入し、取引先のニーズに応じた対応を確立している。

②食品安全への取組

- ・生食されることが多い大葉を、いかに安全・安心に消費者に届けることができるかを常々心がけており、ハウスは減農薬無化学肥料栽培、露地は有機栽培を行っている。
- ・施設野菜では国内で初めて生産情報公表 JAS 規格の認定を取得した。作業をデータで管理し、消費者等から問い合わせがあれば、1袋ずつの生産情報を FAX で回答できるようにしている。
- ・また、このシステムは農薬のドリフト等があれば、即座に該当するロットの出荷・販売停止を量販店に連絡できる。さらに、品質等が悪いといったクレーム等にも1袋ずつ出荷日を確認し、対応（自己防衛）できるようにしている。



写真5 生産情報公表 JAS 規格の農産物識別番号



写真6 生産情報公表JAS (平成18年)



写真7 有機JAS 農産物 (平成28年)



写真8 有機JAS 加工食品 (平成28年)

#### (4) 経済変動への対応力

- ・ 日本の人口減少や国際的な農産物貿易の自由化を見据え、平成 16 年に県内約 30 社と一緒に輸出促進研究会を設立、その後、社団法人熊本県物産振興協会農林水産物等輸出促進部会を設立し会長に就任。農林水産省の輸出促進事業を活用し、本格的な海外（上海、米国、シンガポール、韓国等）の市場調査ののち、平成 18 年より香港への輸出を開始。その後も、シンガポール、イギリス等へと輸出国の販路を広げており、10 年以上継続して大葉や麺などの加工品を輸出している。

#### (5) 後継者の育成・確保

- ・ 後継者として、経理は長女、農場は長男に任せるようにしている。特に長男は、東京大学の農場で職員として働いた経験があり、知識と経験、技術に加え、日本でも最先端の研究を行う研究者との人脈をつくる事が出来ている。
- ・ さらに、就農後は、経営者としての経験等を積ませるため、関連会社である有限会社西合志特産品振興会の経営を任せている。ゆくゆくは後継者への経営継承を予定しており、65 歳までの 3 年間で計画的に事業継承を進めていく。

### 4 地域への関わり

#### (1) 新規就農者等の育成への関与

- ・ これまでに約 20 名を超える多くの研修生を受け入れ、栽培技術や農業経営のノウハウをわかりやすく伝えてきた。研修生の中には独立し就農した者やそのまま吉川農園に雇用就農したものもいる。
- ・ そういった研修生の受け入れや後継者の育成から栽培技術や農業経営の“見える化”の必要性を痛感し、ICT を活用した管理システムの確立に取り組んでいる。

#### (2) 地域の経営のモデルケースとしての波及の可能性

- ・ 熊本県農業法人協会設立当初から副会長を務め、平成 23 年からは会長に就任。平成 16 年には県内約 30 社と一緒に輸出促進研究会を設立、その後、(社団)熊本県物産振興協会農林水産物等輸出促進部会を設立し会長に就任。農林水産省の輸出促進事業を活用し、本格的に海外の市場調査を始め、平成 18 年に香港への大葉輸出が始まると、その後は、シンガポール、イギリス、米国等へと輸出国の販路が広がった。これらの取組は、県内農業者の先駆的取り組みとなるとともに、けん引役として多大な貢献を果たしている。

#### 【熊本県物産振興協会農林水産物等輸出促進部会の実績】

平成 20 年度輸出実績額 318,513 千円 商談成立 25 社 45 品目

平成 21 年度輸出実績額 461,408 千円 商談成立 9 社 13 件 延べ 42 品目

主な輸出国 香港・アメリカ・シンガポール・台湾・中国・韓国



写真9 多数のバイヤーが来場する商談会商品をアピール  
販路開拓・拡大を目指す



写真10 海外有名シェフのクッキングデモで大葉を採用  
活用展開をアピール

### (3) 吉川農園を中心に農地中間管理機構を活用した農地集積の取り組みと 地域環境への配慮

- ・ 地域でも耕作放棄地の増加や担い手不足が問題となってきたことから、地域の皆に野々島地区を集積しようと呼びかけて、県の重点地区の指定を受けるとともに、人・農地プランの作成を主導した。自らも、「地域の中心的担い手」として、農地中間管理機構を通じ、条件が悪く借手の少ない耕作放棄地を中心に 12ha を借り受け、大豆や大麦若葉、粟などを栽培している。

### (4) 地域社会への貢献等

- ・ 農産物生産にとどまらず、6次産業化により加工品開発を行ったことで、地域の重要な雇用の場の提供や地域の活性化につながっている。
- ・ 自らの経営品目が紫蘇というマイナーな品目だったため、販売先の開拓や補助金等の支援を受ける際に多大な努力が必要だった経験から、地域のマイナー品目（茶、マンゴー、トルコギキョウ等）を栽培する農家を集め、(有)西合志特産品振興会を設立することで、組織的な販促活動や支援を受けられるようになった。
- ・ また、外国人技能実習生（ミャンマー人3名）を受け入れているが、毎月の管理費が高額であることや、管理団体のフォローアップが不十分であることを常々問題と感じていた。この問題は所属する農業法人協会のメンバーでも共通であったことから、安価でしっかりしたフォローアップを提供するため、自ら管理組合である「くまもと成長産業協同組合」を立ち上げた。

## 5 今後の方向

### (1) 事業の継続と事業継承

- ① 自然災害の経験を生かし、10年後を見据えた事業計画を想定し、創造的復興を目指す。

#### 【これまで乗り越えてきた災害等】

昭和 59 年大雪災害、平成 3 年 17,19 号台風、平成 11 年台風 18 号、  
平成 27 年台風 15 号、平成 28 年 4 月熊本地震

- 
- ②三年後の65歳での事業継承に向け、会社の基盤強化に取り組む：(PDCL活用)
  - ・組織図、体制、役割分担の見える化（販促活動、出荷体制、内部留保強化、災害積立金創設等）

## (2) しそのオンリーワンを目指す

- ・紫蘇の機能性を生かしたものの作り。
- ・原料生産力の強みを最大限に生かし、必要な認証の習得及び継続に取り組む事。
  - ① 生産情報公表 JAS 認証取得（平成 18 年）、GGAP 認証準拠（平成 20 年）、有機農産物認証取得（平成 28 年）、有機加工食品認証取得（平成 28 年）
  - ② 青果部門、業務用部門、加工部門（取引先）の要望に対して提案し対応する。  
取引先のグローバル化：紫蘇の持つ機能性を深化し、独自の商品開発、新規販路を開拓する。国内、輸出に向け、オーガニック市場、加工メーカー、化粧品メーカー、医薬品、健康食品メーカー等に対応できるスキルを磨く。（清涼飲料水、紫蘇茶、乾燥粉末、紫蘇オイル、香料、色素等）

## (3) 福利厚生部門の改善

- ① 災害保険拡充、パート社員の賞与、退職金制度新設
- ② 年2回の交流会（慰労会）に加えて、毎月の全体食事会開催
- ③ 休憩場の改善

## (4) 規模拡大：農地基盤機構活用合志市周辺の農地利用申請書提出

- ① 世界の人口増加による食料危機に対応できるよう、国内の食料需給率向上のため農地面積を拡大

### 【新たな改善目標】

- ★ICT 活用し、“ゆとりある豊かな農業” & “稼げる農業” 経営を目指す。  
農業＝生命産業の可能性に向けた、新たな挑戦
- ★平成 29 年：HACPP 認証に取り組み
- ★ミャンマーにおける現地農場：拠点作り  
（海外輸出入部門、技能実習生の農業技術習得後の帰国後の職場の確保）
- ★面積拡大に対応して、汎用コンバインの導入（紫蘇の実、大豆、小麦等収穫）  
（平成 29 年度融資残補助事業採択）

## 6 経営データ

### (1) 経営耕地面積、作物・部門別経営規模等の推移

	26年	27年	28年
大葉(青紫蘇・赤紫蘇)	3.50ha	3.50ha	3.50ha
大豆	5.30ha	6.00ha	6.00ha
小麦	0.10ha	0.10ha	0.10ha
延べ作付け面積計	8.90ha	9.60ha	9.60ha

### (2) 労働力

	労働数	うち45歳未満
家族または役員	4人	2人
常時雇用	9人	6人
臨時雇用(年間延べ雇用数)	720人日	—
研修生	3人	3人

※研修生3人は外国人技能実習生。

### (3) 労働時間(1人あたり)

23年 (前回認定時)	28年 (今回認定時)	28年
2,080時間	2,400時間	2,400時間

※28年は自然災害(台風等)の影響で、災害復旧作業に時間を要したため。

## 7 女性の活躍等

- ・ 大葉の収穫・出荷作業は全員が女性従業員であるため、フレックスタイム制の導入により家事や育児との両立を可能にするとともに、休憩所やトイレ等を整備し働きやすい環境を整えている。また、収穫作業等のパート従業員は収穫量に応じた歩合制にすることで、やりがいをもって働いてもらっている。
- ・ 女性従業員には、毎月1回の昼食会や年2回の慰労会を開くことで、職員間の親睦や感謝の気持ちを表すようにしている。
- ・ また、女性従業員の中には20年以上勤める80歳代の従業員が3名おり、生涯現役で働いてもらっている。従業員自身も仕事があることで、「孫に小遣いをあげることができる」、「職場に来れば仲間と話ができる」といった生きがいになっており、職場に来ることを楽しみにしている。今後も、引き続き、地域の雇用の場づくりと生きがいづくりに貢献していきたい。

#### 【働きやすい環境整備】

- ・ 社会保険、傷害保険への加入
- ・ 休憩所、更衣室、シャワー室（2箇所）の設置
- ・ 圃場近隣トイレ設置。  
男女別、グローバル GAP 準拠（作業場から 500m 内に 2 か所）
- ・ フレックスタイム制による仕事と家事の両立。  
また、育児期などは自宅委託作業性の導入。
- ・ 昼食会（毎月 1 回）や慰労会（年 2 回）の開催で職員間の親睦。

#### 【積極的な登用】

- ・ 大葉収穫、出荷部門は女性率 100%（パート含む）
- ・ 役員、経理部門に女性登用。また後継者に長女（経理担当）を指定。
- ・ 生涯現役、80 歳以上（3 名）の女性も活躍
- ・ 海外技能実習生（現在 3 名）に女性採用。
- ・ ミャンマー通訳（2 名）女性採用



写真11 女性が輝ける職場環境を目指して