

資金名	営農類型	調査対象者	ページ
スーパーL資金	肉用牛肥育	國分農場 有限会社	1
農業近代化資金	施設花き	有限会社 大佐和花卉園	9
スーパーL資金	養豚	株式会社 ライブリー	15

國分農場 有限会社

(調査日：平成 21 年 1 月 15 日)

福島県安達郡大玉村玉井字小高倉 82

法人の特徴

1. 國分農場のコンセプトは「環境にやさしい発酵農業」であるが、「自然と先人の教えに習い、次の生命体の健康な食べ物を作る」ことを目標に地域社会と共存・共栄する「有機循環型社会システム」を目指し、地域循環型畜産を実践している。

このために長年苦闘してきた糞尿処理、食品残渣の飼料化、再生肥料のバイオマス化の技術水準は高く、平成 17 年、福島県農業賞、東北農業経済学会賞実践賞を受賞している。

①畜産経営に避けて通れない最大の難題は糞尿処理問題である。

昭和 44 年に農業後継者として 5 頭の母豚を持つ養豚経営を始め、その後糞尿処理問題から現在地に移転、昭和 58 年原因不明の豚の病死から汚水処理対策に取り組み始め、翌年、糞尿処理が楽な肉用牛に転換、平成 2 年、肉用牛生産に全面切り換えた。汚水処理対策の研究結果が水質浄化剤「みね丸くん」を生み出した。

次に特筆すべきことは糞尿処理問題を自分の農場だけで終わらせなかったところ。平成 10 年、要望から地元温泉旅館の食品残渣を受入れ、徐々に地域の飲食店等にも拡大し、牛糞 8 割、食品残渣 2 割の完熟堆肥化を図っている。食品残渣を受け入れる条件として再生堆肥の購入を条件とし、旅館等生ごみの提供先でも再生堆肥を販売する地域全体の生ごみリサイクルとなっているのが特徴である。

②次に取り組んだのは飼料代の低下である。

平成 10 年、食品工場の食品残渣を無償で集荷し始めて以来、代替飼料の開発、実用化に取り組んできた。飼料発酵機「コクブ式リサイクルプラント」に食品残渣（パン、うどん、菓子等の規格外品）7 割、単品飼料（トウモロコシ、ふすま等）3 割の割合で混合、酵母菌として酒粕を添加し熟成させ、酵母発酵飼料を自家製造し、飼料代を半分に低下させることに成功している。

生産された牛肉は、地域特産の「酵母牛」として地元の岳温泉等での目玉商品となり、地産地消の一役を担っている。観光振興のみならず、自社製品の PR にも役立っている。

近年の穀物価格の高騰を予測し、10年かけた研究の成果であり、自社の発酵飼料を供与した和牛の肉質も良いことから、今後は和牛生産に全面切り換え、品質の向上を図ることとしている。

③環境面で言えば、再生堆肥のバイオマス燃料化である。再生堆肥は季節ごとに需要が大きく異なるため、燃料として食品廃棄物の乾燥化に活用し、燃料代のコスト削減に効果を挙げている。

2. 國分農場の特異性は、地域社会との共栄共存を、他では類を見ない「畜産を核」として実現したことであろう。この土台となっているのが、異業種との連携である。

畜産の最大の問題は糞尿処理であり、食品サービス業・食品産業も廃棄物処理の問題があり、これらを連携して解決しようとしたのは卓見である。本来、地域に対し負の効果を持つものがプラス効果をもたらし、畜産経営のイメージを改善させたのは評価される。

異業種の経営者の集まりである全国組織「中小企業家同友会」メンバーとのネットワークが、地域ぐるみの食品廃棄物の堆肥化、飼料化を実現した。経営の異なる異業者同士の経営の悩みや助け合いが、問題解決への糸口となったばかりでなく、事業化にも繋がった。

3. このような取り組みが、平成19年10月、第1回「食品リサイクル推進環境大臣賞」奨励賞の受賞（あだたら環境農業研究会、岳温泉旅館協同組合、JAみちのく安達有機農業研究会、須賀川飲料リサイクル倶楽部、大玉村商工会と連名）に繋がった。環境部門で表彰されたが、これからの農業経営の方向やあり方を考える上で重要な点を示唆している。

受賞の紹介文が、國分農場有限会社の特徴を良く表している。

『食品廃棄物の堆肥化、飼料化（エコフィード）、および再生堆肥のバイオマス燃料化への取り組み：福島県安達太良山麓の岳温泉を中心とした地域で、地元の旅館・流通・農業の異業種の連携により堆肥化、飼料化、バイオマス燃料化のリサイクルを行い、農産物の地産地消による地域振興を達成した成功事例』

4. 多くの特徴を持つ千頭飼育の肉用牛生産農家ではあるが、國分農場を理解する上で重要なことは、社長の國分俊作氏の人となりを知ることである。

國分社長は、経営発展の源に技術開発を置き、畜産経営の改善に必要な糞尿処理法や食品廃棄物処理の研究に研究者顔負けの力を発揮し、研究過程で開発された副産物を商品として販売する事業家としてのもう一つの顔を持つ異才な人だ。

必要に迫られて考える、寝ても覚めても考えるとのことで、2年に1回新製品を

考えてきた。研究用の炉は全て自分で作ったので仕組みがわかり、セラミック製造、食品残渣の飼料化のためのシステム等も理解できたそうだ。特許は4件保有し、現在も共同開発中のものがあるという。

当然、農業経営ではその時々常識ではなく、5年、10年先を見て先取りしていく新進気鋭なところがある。

法人の概要

1. 設立及び構成

設立年月日： 昭和 57 年 2 月

資本金（現在）： 1000 万円

法人の構成員：5人(社長家族3人と社長の弟2人)、常顧7人

別に、平成2年、肉用牛以外の「みね丸くん」やコンポストシステムなど環境・リサイクル関連商品の販売をするコクブ商事株式会社を設立（社長と社員2名）。

2. 経営の多角化の状況（関連会社を除く同一経営体が行う事業）： 生産と販売

3. 経営の概要

①経営内容

肉用牛の生産販売を中心に、経営改善過程で研究開発された製品の製造販売

ア 糞尿処理の研究過程で開発された水質浄化剤「みね丸くん」の販売

イ 地域の食品残渣を受入れ（一般廃棄物処理業としての収入）、牛の糞尿処理と一体化し、その製造販売

ウ 食品工場の食品廃棄物を受入れ（産業廃棄物処分業としての収入）、穀物等を混合し、酵母菌で自家製酵母発酵飼料を製造

エ そのほか飼料発酵機「コクブ式リサイクルプラント」等関連製品の販売

②法人事業への年間従事日数

構成員： 150 日以上 5 人 150 日未満 0 人

雇用： 150 日以上 6 人 150 日未満 0 人

③経営状況

	経営部門 主な作物名	売上高
売上高総額	肉牛（F1）販売と関連製品	2億6007万円

ア 平成19年度の売上高の内訳

肉牛販売2億円、みね丸くん9百万円、堆肥等販売11百万円、
廃棄物処理39百万円（コクブ商事68百万円）

イ 販売先

あだたら高原酵母牛（商標登録）として、地元の岳温泉旅館を中心に月間約

35 頭出荷（うち約 14 頭は東京芝浦市場）

堆肥は地元で消費

法人化の動機とメリット

補足調査表 1 参照

1. 法人化の契機

福島県で有数の養豚経営者となり、経営の発展を図るため個人経営から法人経営に移行した。

2. 法人化の目的

養豚は市場への出荷・販売、飼料の購入等収支の回転が速く、多額の資金が動くことから、経営の安定を図るため、税金対策と融資・補助事業を活用しやすくすることが目的であった。

3. 法人化の際に必要と思われた支援策

税務・経理処理、労務管理等の助言・指導のアドバイスが必要としている。

4. 法人化して得たメリットとデメリット

メリットも最も関心の強い、税制、融資限度額の拡大、対外信用力の向上を挙げている。特に、デメリットはないとしている。

利子助成対象の投資のねらいと達成状況

1. 昭和 44 年に家業の養豚をはじめ、平成 2 年肉用牛生産に転換、平成 15 年に F1（和牛の乳牛の交雑種）生産に転換、平成 20 年から和牛に切り替えているが、その間、糞尿処理と代替飼料の開発が最大の問題で、かつ経営発展のカギであった。

従来商業資金を利用してきたが、平成 15 年から L 資金を導入し、現在の肉用牛生産方法を確立し、飼料価格の低下、糞尿処理の効率化、肉質の向上を図る。

平成 15 年：肉用牛 F1 一貫経営に転換するための運転資金（子牛購入と飼料代）、農業機械購入として L 資金 8100 万円投資

平成 17 年：糞尿処理施設費、ダンプ購入として L 資金 5000 万円投資

平成 19 年：運転資金（子牛購入と飼料代）として L 資金 3000 万円投資
設備投資に 1500 万円投資

平成 20 年：子牛購入として 3600 万円投資

2. 國分氏は、国の施策としては価格保証（需要を生み出す効果がある）と低利融資、利子助成が良いとしているが、それは農家がやりたいことに投資ができ、その投資効果が何倍にも拡大できるからと語る。特に、無利子化措置は、経常利益を上げることが困難な厳しい環境下で助かっている。

経営発展過程と問題点の解決策

1. 経営発展過程

昭和 44 年：農業高校卒業後継者として就農（稲作、養蚕、母豚 5 頭）

昭和 51 年：規模拡大に伴う糞尿処理問題から現在地に移転

昭和 57 年：國分農場有限会社設立（資本金 500 万円）

昭和 58 年：母豚 250 頭まで拡大。しかし、原因不明の病気で家畜の死と悪臭に直面し、汚水処理対策に取り組み始める。

セラミックボール「みね丸くん」の開発等に繋がる。

昭和 59 年：糞尿処理問題と子牛価格が低迷していたことから肉牛生産に移行し始める（当時は豚 1 頭 5 万円に対し子牛 1 万円）

平成 2 年：ほぼ肉牛生産に切り変える（肉牛 600 頭）

平成 10 年：地元岳温泉等の希望で生ごみの受入れを開始、牛糞との堆肥化を図る

平成 11 年：「コクブ式コンポストシステム」を共同開発

平成 12 年：一般廃棄物処理業を取得（これまで回収用運賃のみであったが、処理経費を受け取ることができるようになる）

平成 14 年：旅館協同組合、二本松有機農業研究会、流通業共同で「あだたら環境農業研究会」を設立

平成 15 年：農業法人として「認定農業者」取得

平成 16 年：「あだたら高原酵母牛」ゆうパック始まる

平成 17 年：福島県農業賞・東北農業経済学会実践賞受賞
資本金 1000 万円に増資

平成 18 年：有機可燃物燃料等対応 コクブ式ガスバーナー開発

平成 19 年：産業廃棄物処分業、収集運搬業を取得（これまで回収用運賃のみであったが、処理経費を受け取ることができるようになる）

食品リサイクル推進環境大臣賞奨励賞受賞

2. 経営上の問題点と解決策

養豚経営から肉用牛経営にいたるまでの畜産経営の問題点は糞尿処理と経営費の削減であるが、国分農場の解決方法はユニークなものであった。

絶えず 10 年先を考え、5 年計画で対応する計画性と実行力がある。

國分氏によれば、農業は施策に左右されることが多く、国の施策に乗らないとうまくいかない。国はいつでも 5 年先を目標とし、無茶だと思っても結局そのようになる。目標を合わせ、5 年計画で考え、経営努力しないと置いていかれてしまう。

平成 13 年に食品残渣を導入し、一部を飼料、残りを堆肥に有効利用してきた。当初は集荷用運賃のみを受け取ってきたが、産廃資格を得てからは処理費をもらうことができるようになり、収益に結びつけ、かつ飼料効率を良くするための発酵飼

料の開発による飼料費の低下に 5 年をかけた。

経営者の特徴

経営者の自己判断では、夢・希望、哲学、野心・高い目標、好奇心、挑戦力、計数感覚を持つとしており、類まれなバイタリティと計算強さがあると思われた。

本人は講演等で夢を語ることが多いそうだが、毎年 7 割達成し、残りは次年度に達成することとしている。

大切なのは夢の達成と約束を守ることだと言う。夢中になりすぎ経営危機にも繋がることも 2 度ほどあったとの自戒もあるそうだが、問題解決のためにはトコトンやる。必要に迫られ養豚の汚水処理を研究し、畜産経営の改善はもとよりセラミックボールの開発に繋がり、食料残渣の飼料化の研究もリサイクルプラントの開発に繋がるなど、副産物の関連商品の企業化でも収入を得ている。

國分社長の問題解決方法にはユニークなものがあり、主なものをあげれば、
ア 絶えず 10 年先を考え、5 年計画で対応する計画性がある。

これは異業種交流で絶えず情報を得、他産業の動向と自社との関連を考えていることや一般経済レポートの購読という充電が支えている。

イ 成果は企業化する。

本業の畜産経営に必要なことから取り組み始め、そこで得た副産物を事業化する。汚水処理や食品残渣の飼料化等の方法を最初は親切心で教えていたが、完成まで手伝わないと相手が納得しないことから、製品にして販売することに思い当たり、事業化に思い立った。

頼まれて始めた生ゴミの集荷と堆肥化は一般廃棄物処理業を取得することで、食品残渣の飼料化も産業廃棄物処分業、収集運搬業を取得することで集荷自体が収入となった。

ウ 相手の身になって考える。

10 年前、穀物価格は低迷していたが、穀物を生産する米国の農家の立場を考えれば、長く続くはずがない、いずれ飼料価格の高騰がくると考え、その対応策として食品残渣の飼料化の開発に着手した。

また、穀物が安い時に食品残渣を集め始めたが、食品工場は困っているから無料で入手できた。穀物価格が高くなって集めようとしても集められない。売っている人の立場を考えないといけない。

エ 経営環境の悪いときに経営転換のチャンス

昭和 59 年養豚経営の危機に直面したとき、子牛価格が低迷していたのを好機に変え、肉用牛生産に転換。

平成 13 年狂牛病で子牛価格が 10 分の 1 になった時、200 頭から 500 頭に増頭。

生ごみ等の回収を始めた時も不景気で、他産業の人も話しに乗ってきた。

オ 経営環境が良いときは経営改善のネタがある

食品残渣を集め始めた 10 年前は、穀物価格も安く、ほかの誰も見向きもしなかったが、現在のように穀物価格が高騰してからやろうとしても手遅れだ。

今後の経営方針と課題

1. 今後の経営方針と課題

今後の経営方針としては技術向上・効率化・農作業の改善、販売活動の強化拡大、商品開発・差別化・ブランド化であるが、飼料の低価格化の実現が背景にある。

ア 今後も相手、お客さんが求めているものを考えることを大事にする

10 年前に穀物価格が安かったが、穀物価格の高騰が来ることを予測し、代替飼料の開発に取り組んだ。その結果、飼料価格を半減することができ、現在の穀物高も乗り越えられた。

イ 飼料を安くし、販売価格を下げるのがこれからも変わらない基本方針

美人は 1%しかいない、商品も高価なものは限度があると冗談を言いながら、富裕層を中心に高級肉の消費がさらに進むと先を読み、平成 20 年から 22 年にかけて高級肉の生産に移行させるため、F1 から和牛に全面切り変えることとしている。

自社で製造する発酵飼料で試験的に和牛を生産し、最高の A5、A4 に格付けされ、自信を得た結果であり、ここでも研究の成果を事業化する姿勢を踏襲している。コストの安い高級牛肉の生産が 5 年先の条件と考えているのであろう。

2. 調査員の感想

ア 情報源は異業種同友会の経営者の集まりである中小企業家同友会（福島県 1600 社、全国で 4 万社とのこと。現在は地区の会長）で、異業種の会合には積極的に参加し、情報交換してきたという。現在のリサイクル農業もこの異業種の経営者会合で生まれた。週 3 回経済レポートを購読し、世界の経済環境にも目を配る。営業で歩くことが多く、歩くことで農業の良さと欠点がわかってきたという。

イ 常識はずれ的なことに着目し、実行し、やり遂げる力には脱帽するが、その背景にはこれまで築いた人脈、情報網が支えているのであろう。また、ニコニコした笑顔は人をひきつける魅力があり、地域の連携の中核となっているのであろう。

身の丈経営をモットーとし、『無理しない、見栄を張らない、超安全主義に徹する、自信のないことはしない、戦いはしない、磨く』ということがキーワードとのことである。

ウ 乳用種から交雑種（F1）、そして和牛生産へと品質の高度化を図かりつつあり、まだ肉用牛経営は発展途上にあり、将来が期待されるが、後継者の長男に経営ノウハウをどのように引き継ぐか興味をもたれるところである。

補足調査票1：法人化の動機及びメリット

1. 法人化の目的

<input type="radio"/>	税金対策のため
<input type="checkbox"/>	規模拡大等経営発展のため
<input type="radio"/>	融資・補助事業を活用しやすくするため
<input type="checkbox"/>	経営管理しやすくするため
<input type="checkbox"/>	取引等信用面の強化を図るため
<input type="checkbox"/>	労働力の確保、就労面での合理化を図るため

2. 法人化の際に必要と思われた支援策

<input type="checkbox"/>	法人設立、法人化のメリット等の講習会
<input type="checkbox"/>	法人化の手続き上の助言指導
<input type="radio"/>	税務・経理処理、労務管理等の助言・指導
<input type="checkbox"/>	人材育成にかかわる講習会等
<input type="checkbox"/>	先進事例、活動事例の紹介

3. 法人化して得たメリット ()内は具体的内容

<input type="radio"/>	税制（赤字決算の繰り越し控除が5年、役員報酬等の損金参入）
<input type="radio"/>	融資限度額の拡大（農業近代化資金の借入れ）
<input type="checkbox"/>	社会補償の充実（社会保険制度への加入）
<input type="checkbox"/>	経営管理面の強化（経営内容の明確化、合理的運営）
<input type="radio"/>	対外信用力の向上（金融機関、取引先、地域社会）
<input type="checkbox"/>	農地の拡大
<input type="checkbox"/>	人材確保（幅広い人材確保、後継者確保）
<input type="checkbox"/>	自己資本の増大による経営の安定
<input type="checkbox"/>	会議の出席等情報を得る機会が増加

4. 法人化して感じたデメリット ()内は具体的内容

<input type="radio"/>	特に、デメリットはない
<input type="checkbox"/>	税制（社会保険料の支払い、消費税の支払い）
<input type="checkbox"/>	社会補償関連
<input type="checkbox"/>	経営管理費面
<input type="checkbox"/>	対外関係
<input type="checkbox"/>	農地の貸借・取得

法人の特徴

1. アンスリュームを知っている人は観葉植物か生け花に関心のある人であろう。
園芸専門店ではアンスリュームの鉢物を見かけることが多くなってきたが、ここで紹介する大佐和花卉園の切花や葉は大きく、色も多彩で見事である。
アンスリュームは中南米や東南アジア高原が原産のサトイモ科の常緑多年草で、ハワイ高原でも多く栽培されるが、日本では春の気候が最適とのこと。切花は 3 年目から出荷できるが、1 年間で花 6 本、葉 6 枚しか採取できず、出荷期間は 3 年間に限られる。用途としては主にホテル等でのデコレーションか生け花に使われることが多い。花は全ての色と柄があり、大きさも異なるなど多彩であり、造花のような美しさがある。
アンスリュームは花持ちが良く、特に大佐和花卉園の花持ちは非常に評価が高く、大田市場での花持ち試験では「半年もつ」という結果が出ている。
2. 日本で切花栽培している農家は 4 軒しかなく、大佐和花卉園は日本で唯一の切花専作経営である。ほとんどが台湾、ベトナム、中国からの輸入に頼っている。
生産者が少ないこともあり日本での株生産者がおらず、また植妨上、株はオランダからしか輸入できないこと、生産技術の相談先がほとんどないことが最も大きな問題。このため、経営上の問題よりも生産技術の安定、開発に多くの時間と関心を割かざるを得ないというのが実態のようだ。
3. 新しいものを見出す先見性と行動力が優良経営への原動力となっている。
近年、切花の輸入量が増加し品質も良くなっていることから、10 年前、それまで捨てていた葉の出荷を同社が始めて試み、現在では 1 枚 1 枚ワックスが塗られ光沢を良くし、花並みの商品価値を有しており、経営の中心となりつつある。
4. 大佐和花卉園のアンスリューム経営で特筆すべき点は、品質が良いため、卸、仲卸から絶大なる信頼を得ていることである。
平成 19 年の「花の国づくり共励会、花き技術・経営コンクール」で農林水産省生産局長賞受賞に繋がっている。アンスリューム切花専作経営は両親が基礎を作ったとはいえ、現経営者の平野圭祐氏は 31 歳の若さで、難しいアンスリューム栽培に挑戦し、栽培・経営部門で評価されたのは快挙であろう。
受賞した際の資料によれば、特に工夫した点とその効果として、栽培技術として
⑦切花経営の確立、①褐斑細菌病対策、⑤良質大苗の利用による採花本数と品質の向上、②周年安定出荷体制の確立、④高品質の花を供給するための調整技術、労働

軽減として㊸大苗利用による省力、㊹灌水同時施肥による省力、㊺ハウス内作業環境の改善と作業能率の向上、環境保全として㊻予防を重視した栽培技術、㊼資材廃棄の少ない栽植方法をあげている。

5. アンズリューム切花専作経営は独学で切り開く未知の世界のようであるが、それだけに苦勞と熱意が伝わってくる。

ア 面白い点は、きちんと育てると花が大きく、花の色艶が良いものができる。

手間をかければかけた分、それだけの成果が出る。

イ 難しい点は成長が遅く、かつ温室栽培でも天候に左右され、出荷時期の調整が難しいこと。経営面ではコストがかかりすぎることに。特に、昨年までの原油高では重油価格が3倍にもなり、温室のすきまを埋め、室温をぎりぎりの水準に設定することで対応せざるを得ない状況となった。今回投資した温室の改良が役に立った。

ウ 大変なことは、アンズリュームはデリケートな植物でかつ折れやすく、栽培時と出荷作業に工夫を要すること。箱詰め作業ではきちんと入れないと折れてしまうためクッションの入れ方が難しく、鮮度を保つための保水工夫、低温では枯れるための搬送作業の工夫が必要となり、家族の共同作業が必要になってくる。

法人の概要

1. 設立及び構成

設立年月日： 平成14年9月

資本金（現在）： 300万円

法人の構成戸数：1戸 構成員：2人(家族2人)

2. 経営の多角化の状況（関連会社を除く同一経営体が行う事業）： 生産と販売

3. 経営の概要

①経営内容

ア 生産：花卉栽培（16種のアンズリュームの栽培）

施設面積：18棟 6600㎡（耕地面積：田167a、畑100a）

②法人事業への年間従事日数

構成員： 150日以上 3人 150日未満 1人

雇用： 150日以上 9人 150日未満 2人

③経営状況

	経営部門 主な作物名	売上高
売上高総額	花卉栽培：アンズリュームの切花	4,647万円

ア 販売先（全て業務用）

花卉市場（大田市場等）への搬送は週 2 回、出荷量の 6 割
注文販売は週 1 回、出荷量の 4 割

法人化の動機とメリット 補足調査表 1 参照

1. 法人化の契機

父親は君津地域花き連合会の副会長、会長を歴任し、平成 14 年 JA の常務理事に就任し、同年経営移譲した。

このため、父親との経理分離が必要となったこと、売上高が大きくなり経理の明瞭化と税金対策から、平成 16 年会計士のすすめにより法人経営に移行した。

2. 法人化の目的

台風被害と栽培管理の改善を図るための温室等の改良をしようとした際、これまで全て父親名義になっていたため、借入しようとするば農業近代化資金の限度額を超えてしまう問題に直面した。

本人名義の法人化により、経営発展を図るための融資を活用しやすくすることが第 1 であった。

3. 法人化の際に必要なと思われた支援策

現在も会計士にアドバイスを受けているが、法人化の必要性が経理の明瞭化と税金対策であったため、税務・経理処理の助言・指導を求めている。

4. 法人化して得たメリットとデメリット

メリットもデメリットも、税制、経営管理面を挙げている。出荷作業が多忙であり雇用が多いことに加えて、社長自ら搬送を担当していることで時間的な余裕がないというのが実態であろう。

利子助成対象の投資のねらいと達成状況

アンスリウム栽培の課題は、夏の高湿多湿と太陽光線の調整、冬の暖房対策。これまで、ガラス温室で栽培してきたが、ガラスよりも保温性、機密性、強度、光の透過性に優れたビニール製品に切り替えるため、平成 17 年に農業近代化資金 1400 万円を投資。

これにより、台風によるガラス破損も防止できた。また、原油高に対応した光熱費の削減に役立った。

経営発展過程と問題点の解決策

1. 経営発展過程

昭和 41 年：父が就農（水稻と露地野菜）：成長作物として花きに注目し、愛知県での研修先でアンスリウムに出会う

- 昭和 43 年：330 m²のガラス温室で、切花アンスリウムと鉢物栽培を開始
栽培事例がほとんどなかったことから、オランダの文献やハワイの栽培事例を研究し、切花経営を軌道に乗せる。
- 昭和 59 年：切花アンスリウム専作経営となる
- 平成 12 年：現社長が後継者として就農
- 平成 14 年：経営を移譲し、経営を担う。
- 平成 16 年：法人化
- 平成 19 年：第 17 回花の国づくり共励会、花き技術・経営コンクールで農林水産省生産局長賞受賞

2. 経営上の問題点と解決策

- ア アンスリウムは輸入が多く、日本の嗜好に合わせた品種が輸入されているが、傷みなどの問題があった。国内生産は暖房費などのコストがかかるものの、品質面では輸入品に勝ることからアンスリウム切花専作経営に踏み切った。先例がない中、オランダの文献やハワイの栽培事例を研究し、独自に開発した栽培技術も多い。
- イ 栽培管理に関しては、常に開拓者の立場でアンテナを高くし、ハワイやオランダ、県試験場等で情報を入手し、栽培技術の向上につなげている。夏季の高温による秋期の採花本数を防ぐため、夜間の灌水や循環扇を導入しハウス内温度の均一化を図り、秋期の採花本数を 1.5 倍に増加させ、地植え栽培から資材廃棄の少ないポットを利用した栽培方法への転換など、一つの方法に固守せず、常に最善の栽培方法を模索している。

経営者の特徴

- ①切花アンスリウム経営には家族全員で取り組んできた。
- 以前は父親が栽培、経営方針を決定し、母とともに技術的な確認を行い、母が労務管理と経営管理を担当していた。現在は現社長が栽培管理全般の方針決定と市場への搬入、市場からの情報収集、受注を担当し、母が労務管理、妻が経営管理を担当している。母親がこれまでの父親の栽培技術を身につけていることや、花屋で経験を積んだ奥さんの経験を結集し、全員の創意工夫で乗り切ってきた。
- ②平野氏は、平成 9 年千葉県農業大学校卒業後、千葉県暖地園芸試験場花き研究室でアンスリウムの組織培養技術を習得し、平成 11 年にハワイにてアンスリウム経営を 1 年間研修した後、就農し、父と母の指導で実績を積んできた。
- 経営者の自己判断では、夢・希望、予測力、効率・合理思考を持つとしており、これから必要とされると思われる予測力が入っているのは心強い。

花の出荷は成長に時間を要するため半年前から市場動向を予測することが求められ、また経営費の削減もコストに占める割合が大きい重油の購入時期を決めることが重要で、年に2回、安価な時期に購入してきたとのことである。価格等の予想が経営に大きな影響を与え、このための対応には効率と合理的対応が求められることから、より一層研鑽を積むことが大切であろう。

今後の経営方針と課題

1. 今後の経営方針と課題

- ①アンスリウム切花専作経営を確立し、国産品としての優位性を市場で示すため、高品質の商品を安定して供給できる経営改善に取り組んでいる。

顧客に合わせた細かい出荷体制を整えていること、鮮度保持のために栽培開始時からスポンジを利用した湿式輸送を取り入れており、現在ではステムの太さに合わせてホルダーとスポンジを使い分けている。箱詰めには品種によって花の向きや形が異なるため、品種ごとに担当のパートを配置している。また、注文に応じた、顧客の使いやすい形で出荷している。

- ②今後は出荷量を2倍にすることを目標に、毎年天候が異なる中でアンスリウムに合わせた環境を維持することを課題としている。

このため、今後の経営方針としては技術向上・効率化・農作業の改善、経営規模拡大、販売活動の強化、財務管理・経営の合理化・低コスト化、商品開発・差別化・ブランド化、新作物の導入等各般にわたるが、生産から搬入まで品質を維持するため社長自ら市場へ搬送、その際、市場関係者等と常に情報交換を行ない、すばやいニーズに対応できるようにしている。

2. 調査員の感想

- ①アンスリウムの切花経営は父親が栽培の研究、開発し、経営を確立したが、まだ他に類を見ないため、わからないところはかなり多いとのことである。

アンスリウムの生産の盛んなハワイでの見聞を十分に活かせるかが日本での成功のカギのように思える。

- ②将来の夢は、ハワイでは1年中生育できるが、日本でもそのような生育環境を作り出すための技術（日照時間、温度、湿度管理の工夫）を身につけることである。株の採花率（現在6割）を10割にしたいこと、細菌病が水感染するための対策、オランダから購入している培養土の代替物の考案等技術革新の必要性や余地が大きいとのことである。

若いだけに、経験を積む時間が十分にあり、これまでの学習意欲を持続することで成し遂げることであろう。計画的に、かつ困難に打ち勝つようチャレンジしていくことに期待したい。

補足調査票1：法人化の動機及びメリット

1. 法人化の目的

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="radio"/> | 税金対策のため |
| <input type="radio"/> | 規模拡大等経営発展のため |
| <input type="radio"/> | 融資・補助事業を活用しやすくするため |
| <input type="radio"/> | 経営管理しやすくするため |
| <input type="checkbox"/> | 取引等信用面の強化を図るため |
| <input type="checkbox"/> | 労働力の確保、就労面での合理化を図るため |

2. 法人化の際に必要なと思われた支援策

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | 法人設立、法人化のメリット等の講習会 |
| <input type="checkbox"/> | 法人化の手続き上の助言指導 |
| <input type="radio"/> | 税務・経理処理、労務管理等の助言・指導 |
| <input type="checkbox"/> | 人材育成にかかわる講習会等 |
| <input type="checkbox"/> | 先進事例、活動事例の紹介 |

3. 法人化して得たメリット ()内は具体的内容

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> | 税制（赤字決算の繰り越し控除が5年、役員報酬等の損金参入） |
| <input type="checkbox"/> | 融資限度額の拡大（農業近代化資金の借入れ） |
| <input type="checkbox"/> | 社会補償の充実（社会保険制度への加入） |
| <input type="radio"/> | 経営管理面の強化（経営内容の明確化、合理的運営） |
| <input type="checkbox"/> | 対外信用力の向上（金融機関、取引先、地域社会） |
| <input type="checkbox"/> | 農地の拡大 |
| <input type="checkbox"/> | 人材確保（幅広い人材確保、後継者確保） |
| <input type="checkbox"/> | 自己資本の増大による経営の安定 |
| <input type="checkbox"/> | 会議の出席等情報を得る機会が増加 |

4. 法人化して感じたデメリット ()内は具体的内容

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | 特に、デメリットはない |
| <input type="radio"/> | 税制（社会保険料の支払い、消費税の支払い） |
| <input type="checkbox"/> | 社会補償関連 |
| <input type="radio"/> | 経営管理費面 |
| <input type="checkbox"/> | 対外関係 |
| <input type="checkbox"/> | 農地の貸借・取得 |

法人の特徴

1. 株式会社ライブリーは、「日本人の食感に合う豚肉を作る、おいしい豚肉を国民の皆様に食べさせたい」を経営方針とする養豚会社である。

創業者である社長の菅原勝義氏が就農した昭和 49 年は米中心の農業で、米価も上昇し開田ブームであったが、一方で米の生産調整が強化される時期でもあった。

3 割増産は、3 割減反に繋がり、すぐに稲作では行き詰ると考え、養豚経営の規模拡大で生計を立てることにしたが、実績もなく、また当時は米中心で養豚に資金提供するところが少なく、スタートから規模拡大のための資金をどのように集めるかが課題となった。

以来、生活のための「規模拡大」、そのための「資金づくり」、それに必要な「信用力」をつけることが経営上の最重要課題となった。

2. 規模拡大を模索していたものの、資金融資を受けられず、地方での展開に限界を感じていた昭和 52 年、「もちぶた」生産グループと出会い、「もちぶた」に活路を見出した。

現在の同社のスタイルは「和豚もちぶた」生産を始めた昭和 58 年の法人化以降であり、同社を知る上では、「和豚もちぶた」を知ることが必要である。

3. 昭和 58 年、輸入食肉に対抗できる「おいしい・安全・ヘルシー」な「日本一おいしい豚肉を作ろう」と集まったグループが設立した「グローバルピッグファーム株式会社」のブランド名が「和豚もちぶた」であり、株式会社ライブリーは当初の設立メンバー（株主）である。

グローバルピッグファーム（株）のメンバーの要件は、①法人であること、②毎月の試算表、毎週使用管理データを提出できること、③同じ素豚であること、④同じ飼料であること、⑤全量一元出荷できることだそうで、この要件が株式会社ライブリーの経営スタイルを決めている。

統一された飼育方法で生産され、統一ブランドで販売されるため、販売先を考える必要はないが、価格の高い「和豚もちぶた」と認定されるのは半分程度であり、自ずとメンバーである養豚業者の経営努力は厳格な管理生産下での認定率の向上と生産性の向上に向けられるが、同社の経営努力の方向を決めている。

このため、会社のスローガンは、『利益アップ』皆で出そう知恵と汗』で、限定された中での利益追求が経営の基本になる。

なお、同グループに参加して以来、1 週間で売掛金の回収ができ、信用力の強化に

繋がり、以前ほど、規模拡大の資金借入には苦勞しなくなったのは大きなメリットだそうである。

4. 社名の「ライブリー」は、平成 16 年、社内での懸賞金付き募集に応募した 10 件の中から選んだもので、「新鮮さ」、「活力」を意味する。

これまで養豚経営が主体であったが、種々の分野への進出に備え、また、次世代での繁栄を祈念して、これまでの個人経営的な「有限会社 菅原養豚」から全国でも展開できるようカタカナのモダンな社名に変更したとのことである。

5. 創業者である社長の菅原勝義氏の好きな言葉は「努力、忍耐、夢」だそうで、上を目指す夢があり、上をめざすには我慢できることが大切というのが人生訓だそうである。

このため、会社の理念は、「夢のないものは希望がない。希望のないものは目標がない。」から始まり、5 番目に「人は夢で始まりロマンで育ち、責任感で完成する。」ということで、同社のキーワードは「夢」の実現である。

法人の概要

1. 設立及び構成

設立年月日：昭和 58 年 7 月有限会社を設立

平成 16 年：農業生産法人、株式会社ライブリーに組織変更

資本金（現在）：9100 万円

法人の構成：構成員 7 人(社長家族 3 人他)、常顧 9 人、パート 3 名

2. 経営の多角化の状況（関連会社を除く同一経営体が行う事業）： 現在は生産のみ

3. 経営の概要

①経営内容

養豚一貫経営が主体（平成 20 年度現在）

ア 養豚：母豚 800 頭、雄豚 40 頭、年間出荷頭数 17,000 頭

イ 露地野菜（2ha）：キャベツ、たまねぎ、

ウ 施設野菜（300 坪）：モロヘイヤ、ほうれん草

②法人事業への年間従事日数

構成員： 150 日以上 7 人 150 日未満 0 人

雇用： 150 日以上 9 人 150 日未満 0 人

③経営状況

	経営部門 主な作物名	売上高
売上高総額	肉豚販売	5 億 26 百万円

- ア 平成 19 年度の売上高の内訳
肉豚売上 5 億 24 百万円、野菜売上 2 百万円、
- イ 販売先
すべてグループ会社に販売

法人化の動機とメリット 補足調査表 1 参照

1. 法人化の契機

「和豚もちぶた」を生産するグローバルピッグファーム（株）設立に参加するための参加要件が法人ということもあり、個人経営から法人経営に移行した。

2. 法人化の目的

規模拡大のための融資・補助金事業を活用しやすく信用面の強化を図ることが主体で、労働力の確保、就労面での合理化を図るためでもあった。しかし、次世代移行も安定して誇りを持って事業継承できることを願い、平成 16 年に株式会社化した。

3. 法人化の際に必要なと思われた支援策

法人設立、法人化のための講習会、税務・経理処理、労務管理等の助言・指導のアドバイスが必要としている。

4. 法人化して得たメリットとデメリット

メリットとしては、税制（赤字決算の繰越が控除が 5 年）、融資限度額の拡大、社会補償の充実、経営管理面の強化、対外信用力の向上、自己資本による経営の安定を挙げている。特に、デメリットはないとしている。

利子助成対象の投資のねらいと達成状況

1. 養豚を就学後、昭和 49 年に 23 歳で家業の養豚をはじめて以来、一貫して養豚経営の確立と規模拡大の連続であった。

母豚 8 頭から現在の 800 頭に拡大したが、規模拡大のための整備投資はほとんど借入によるもので、そのためには信用が大切ということで、堅実経営に徹してきた。当初商業資金を利用し、次に農業近代化資金等制度資金を活用してきたが、平成 11 年認定農業者になり、以来 L 資金による大型投資による経営の安定化を図っている。
平成 17 年：離乳舎、肉豚舎、分娩舎等の設備に L 資金 2 億 5000 万円投資

母豚 500 頭から 800 頭への規模拡大に対応できた

平成 19 年：浄化槽 RO 処理施設費に L 資金 1 億 3500 万円投資

規模拡大に対応したし尿処理の一次処理が効率的になる

2. 規模拡大はすべて借入資金によってきたが、農業分野は利益がでにくいので低利融資、利子助成は効果があり、資金借り入れによる経営改善の意欲を起こさせるとしている。また、自己資金で設備投資できる経営余力もできた。

経営発展過程と問題点の解決策

1. 経営発展過程

昭和 49 年（繁殖母豚 8 頭）：農業専修学校で養豚を学び他産業に従事後、後継者として就農 23 歳（稲作経営は 2.8ha）

昭和 49 年（繁殖母豚 15 頭）：手作り畜舎で規模拡大を始める（50 万円借入）

昭和 51 年（繁殖母豚 30 頭）：一貫飼育に移行、自家配を始める（500 万円借入）

昭和 52 年（繁殖母豚 50 頭）：規模拡大を図るため現在地に移転（1000 万円借入）
しかし、食肉輸入の増加等で最も大変な経営時期であった。このため他地域の養豚を視察する等経営転換を模索中に、「和豚もちぶた」を知る

昭和 55 年（繁殖母豚 80 頭）：経営の安定、拡大を図るため、「和豚もちぶた研究会」に参加（1000 万円借入）

昭和 58 年：グローバルピッグファーム（株）設立に参加

法人化「有限会社菅原養豚」を設立 「和豚もちぶた」に切り替える。
米価の最も高い時であった。

昭和 61 年（繁殖母豚 120 頭）：稲作の 3 戸共同経営を止め以後減反。
養豚中心に切り替える（1000 万円借入）

平成 4 年（繁殖母豚 240 頭）：（有）東北畜研設立参加。委託配合に全面切替える。
規模拡大（1 億 7 千万円借入）

平成 11 年（繁殖母豚 500 頭）：「認定農業者」取得（1 億 2 千万円借入）

平成 17 年（繁殖母豚 800 頭）：農業生産法人、株式会社ライブリーに組織変更（資本金 9100 万円）。野菜作を始める。規模拡大（2 億 5 千万円借入）

平成 19 年（繁殖母豚 800 頭）：浄化槽 RO 処理施設設置（1 億 3500 万円借入）
自己資金 2 千万円でコンポスト M36 設置。（堆肥は 5 割程度自家農場で使用、残りはこれまでの恩返しの意味もあり地元で無料配布）

目標平成 23 年：（繁殖母豚 1600 頭）：養豚の規模拡大予定

目標平成 28 年：65 歳、社長引退予定？

2. 経営上の問題点と解決策

ア 就農以来、規模拡大は借入資金で対応してきたため、如何に資金を借り入れられるかが最大の課題であった。

そのため、資金力の強化と投資の計画性の確保を課題としてきた。

資金力の強化は堅実経営と「和豚もちぶた」参加による、迅速な売掛金の回収で達成してきた。

投資の計画性は、事前の借入金の返済期間が半分（5～7 年）になった時点で次の規模拡大の投資をするということで確保してきた。返済期間が半分になると、規

模拡大効果も定着し返済が楽になり、また減価償却費も貯まり、他用途に使わないうちに次の規模拡大のための設備投資を実施する。

確かに上記の経営発展過程を見ればわかるが、就農以来、借入金と規模拡大（繁殖母豚の増頭）はきれいに並んでおり、計画性を実証している。

お金を貯めてからでは夢の実現ができない。資金は投資にまわすことが大切という経営哲学がある。

イ また、日常の管理が肉質を変えるためきめ細かい飼育に力を入れてきた。特に原油価格と穀物価格の高騰が経営に与えた影響は大きかったわけであるが、これに対する対応も日常の管理の強化で乗り切っている。

飼料はすべて購入のため、近年の穀物価格の高騰の影響は大きく、飼料価格が倍となり、費用に占める割合も通年の 40%から 60%に上昇した。このため、餌のこぼれをなくすと言ったきめ細かい飼養管理で対処した。

原油価格の高騰に対しては、防寒のための工夫（断熱材の導入や 2 重カーテン等）と通気の管理をこまめにすることで対応するなど、規模拡大という積極路線ときめ細かい経営費削減の追求といった地道な経営努力で対応してきた。

経営者の特徴

1. 養豚を修学後、養豚を始めるため高額な借金を父親に相談したところ大反対され、一時家を出たそうで、就農が 23 歳になった。話では貧乏なので借金しなければ事業を始め、続けられなかったとのことである。

50 万円の借金で手作りした畜舎からのスタートであるが、当時は養豚に対して融資するところがなく、また実績もないため信用がなく、規模拡大のための資金繰りに苦労した。この頃の経験から融資を受けるための信用作りが大切との考えが基本になり、以後、規模拡大に必要な資金を得るための信用力の強化との戦いであった。

2. 大変であった時は就農 4 年目の頃で、汚水処理問題と規模拡大のため現在の山の上に移転したが、当時は水道、電気はなく自家発電と井戸を掘削した。

水田主体で養豚とあわせると、朝 4 時から夜 10 時まで働いたことが多く、養豚なら生計を立てることができるとの決心にいたった。

3. 本人の自己判断では、夢・希望、哲学、野心・高い目標、好奇心、挑戦力、効率・合理思考を持つとしており、効率性という緻密さと細心の注意を図りながら、大胆に夢に挑戦し、夢の実現に全力投球してきたと見受けられた。

自分の思った時、やりたい時が気力の充実している時だそうで、「自分の気力、体力、家族円満、信用（資金力）」の 4 点が仕事に打ち込める最低条件、大切と語る。

今後の経営方針と課題

1. 今後の経営方針と課題

ア これまでの養豚事業の規模拡大路線は維持しつつ、野菜作の充実、豚肉・野菜を中心とした販売部門の新設を計画しているため、今後の経営方針としては技術向上・効率化・農作業の改善、規模拡大、販売活動の強化拡大、財務管理・経営合理化・低コスト、新作物・新生産部門の導入、加工部門の導入、ハウス化・施設化、観光事業等をあげている。

イ 同社は「和豚もちぶた」の構成員で生産方法等がきめ細かく決められているため、同業者、ライバルとのコスト競争、生産性向上が経営拡大の基本になる。価格の高い「和豚もちぶた」の認定率（上物率）を高めることと落巾（市場価格と手取り価格）を改善することが経営目標となる。1頭あたりの飼養面積を大きくすることで分娩率の改善、事故率の低下、上物率・落巾・コストの改善を図ってきた。これからも規模拡大という積極路線とコストダウン、飼育管理の強化といった堅実路線の並行で、経営安定と拡大を目指すこととしている。

ウ これを実行する社員が重要になるが、社員は会社のローテーションを維持するため、自分の家の農繁期に縛られる者は断ってきており、通年会社に従事できる者に限っている。社員教育はグループの中で実施しており、他農場の訪問、講義等に参加させている。社名を社員から募集してきた経緯があるが社員の自覚と意識の向上が東北の大企業となれるかどうかのカギとなるのであろう。

2. 調査員の感想

ア 就農した昭和49年はまだコメ中心で米価も上昇していた時期であったが、安楽な道を求めなかったのは、上を目指す上昇志向が強かったからとのことである。

最も米価の高かった昭和58年、稲作の縮小を決め、全国展開を図ろうとしていた「和豚もちぶた」生産に参加したのは、稲作の将来を案じ、養豚一筋に展開を求めた決断力と先見性がある。それ以上に、人生は我慢が大切という人生哲学が支えと思われた。

イ 面白かった点は、当初に課題とした金融機関の信用が得られ、資金繰りが容易になり、最大の目標であった規模拡大が順調にできたことと語るが、その顔には全力で取り組んだ苦勞が報われた幸せが見える。

ウ 今後の課題は、後継者と会社の発展のため、65歳に引退するための準備だそうで、これから事業継承のための勉強をすることだそうである。

仕事に興味と見受けられたが、ゴルフや釣が趣味だそうで豊かな余生を送ることもこれからの事業者の参考になりそうで、今後の同社の発展と菅原社長の夢の実現に期待したい。

①補足調査票1：法人化の動機及びメリット

1. 法人化の目的

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | 税金対策のため |
| <input type="radio"/> | 規模拡大等経営発展のため |
| <input type="radio"/> | 融資・補助事業を活用しやすくするため |
| <input type="radio"/> | 経営管理しやすくするため |
| <input type="radio"/> | 取引等信用面の強化を図るため |
| <input type="radio"/> | 労働力の確保、就労面での合理化を図るため |

2. 法人化の際に必要なと思われた支援策

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="radio"/> | 法人設立、法人化のメリット等の講習会 |
| <input type="checkbox"/> | 法人化の手続き上の助言指導 |
| <input type="radio"/> | 税務・経理処理、労務管理等の助言・指導 |
| <input type="checkbox"/> | 人材育成にかかわる講習会等 |
| <input type="checkbox"/> | 先進事例、活動事例の紹介 |

3. 法人化して得たメリット ()内は具体的内容

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> | 税制（赤字決算の繰り越し控除が5年） |
| <input type="radio"/> | 融資限度額の拡大（L資金の借入れ） |
| <input type="radio"/> | 社会補償の充実（社会保険制度への加入） |
| <input type="radio"/> | 経営管理面の強化（経理、経営内容の明確化、合理的運営） |
| <input type="radio"/> | 対外信用力の向上（金融機関） |
| <input type="checkbox"/> | 農地の拡大 |
| <input type="checkbox"/> | 人材確保（幅広い人材確保、後継者確保） |
| <input type="radio"/> | 自己資本の増大による経営の安定 |
| <input type="checkbox"/> | 会議の出席等情報を得る機会が増加 |

4. 法人化して感じたデメリット ()内は具体的内容

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | 特に、デメリットはない |
| <input type="checkbox"/> | 税制（社会保険料の支払い、消費税の支払い） |
| <input type="checkbox"/> | 社会補償関連 |
| <input type="checkbox"/> | 経営管理費面 |
| <input type="checkbox"/> | 対外関係 |
| <input type="checkbox"/> | 農地の貸借・取得 |