



投稿

堅実な経営展開を行う佐呂間町「株式会社はまほろ」

―注目される社員教育と構成員の意思疎通の徹底と効率的経営に向けた様々な取り組み―

フリージャーナリスト（元北海道農業会議職員） 村 元 健 治

はじめに

担い手問題がわが国農業・農村問題の大きな問題としてクローズアップされる中で、企業的な経営感覚で農業経営を展開する法人が注目されている。

そうした中で、とりわけ複数の農家が集まって構成し効率的かつ合理的な経営を展開する共同経営型法人の発展が強く期待さ

れるところである。

佐呂間町浜佐呂間にある『株はまほろ』（榎林克彦代表取締役）は、そうした法人の一つだが、この法人の注目されるところは設立三年目の段階で、構成員等の意識改革と意思疎通の徹底を極めて重視をしながら、コスト節減、効率的経営に向けた様々

な取り組みを実践して構成員に対して安定した経営報酬等の支払いをしていることだ。そこで本論では、『はまほろ』がどのような取り組みによつて今日の堅実な経営を展開することができるようになったのかにポイントを置いて、その活動について報告したい。

■地域の麦作利用組合を継承・発展させて法人化に踏み切る

農業生産法人はまほろは、二〇一一年現在、一二人の構成員で、小麦一八三ha、甜菜一二五ha、ソバー二〇ha、及び大豆八七ha等五五〇haを経営する大規模畑作法人だ。

同社は法人設立以来、構成員の堅い意思統一の下、コスト節減、効率的経営に向けた様々な取り組みを実践して今日至っているが、法人設立が突如としてできたのでは

なく地域の任意の麦作機械利用組合を継承・発展させる形で出来た法人であるという特徴を持っている。そこで、これら法人設立の経過等から見



構成員のメンバー 前列左が楡林代表取締役

てゆくことにしたい。

同社の設立は、正式には二〇〇八年一月に「浜佐呂間」と「幌岩」の両地区の農家一四戸で結成されているが、実はその母体となった組織があった。

それは一九七六年にやはり両地区の農家三五戸で結成された「浜幌麦作利用組合」で、小麦の収穫・乾燥を共同で行う任意組織で、当時両地区にあった農家の半数強ほどが参画していた。

その利用組合は、その後、取り組み作物を畑作物一般にも広げて名実ともに生産組合となってゆくとともにメンバーも増え、一九八六年頃には参加農家も四六戸に達した。

その後は、参加農家が徐々に減り始め一九九六年には、三〇戸くらいに減ってしまった。

そうした傾向はその後も続き、二〇〇六年頃には高齢農家はもちろん、中堅農家まで含む農家の離農が相次いで、ついに一八戸となってしまった。

このことは、組合として共同作業を維持していくことに限界を感じさせるところとなり、真剣に今後の対応を考えざる得ない状況に直面した。

そこで、その対応について検討する組織として二〇〇六年に法人化プロジェクトチームが立ち上げられ、本格的に検討が始められた。

二年間かけて検討の結果、二〇〇八年の一月には念願の法人立ち上げとなるが、この法人化の検討は、正式には上記の通り二〇〇六年からとなっているが、実はその一〇年前の九六年頃から既に検討事項として視野に入れて、メンバーの中で協議されてきたという経過がある。

法人化の狙い・意義から始まって、法人の設立の仕方、実務運営を含めて先進地視察を交えながら一二年ほども構成員の中で研修を行なってきたのである。

したがって各構成員とも十分に納得・理解をしたうえで、法人化に踏み切ったといえるが、こうした法人化設立に向けたいわばいわばソフトランディングとも言えるべき取り組みがあったことが、その後のスムーズな設立と順調な運営をもたらしている要因ともなっているといえよう。

■参考になる法人化設立に当たっての資産の引継ぎの仕方等

〈とりわけ注目されるポイント制に基づく農地の賃貸料査定〉

そこで、次に、その法人化設立とりわけ共同経営型の法人にとつて、なかなか難しいといわれる資産の引継ぎ等において着実なるやり方で進めたなど今後の同型法人を進める人達にとつても、非常に参考になる取り組みをしているので、紹介することにしたい。

まず資本金の関係であるが、設立時には九一五万円となっている。

この内訳は言うまでも無いが構成員となつた人達の出資金がメインである。このほか同社では会社の母体になつた前組織つまり麦作利用組合Ⅱ生産利用組合の解散時の資産も引き継いでいる。このことは、同社にとつては、引き継ぐべき資産があつて非常にラッキーなことだつたと思われるが、いずれにしても資本金の充実強化につながつたといえる。

次に構成員の資産の引き継ぎの関係だが、資産のうちメインを占める農地と機械・施設についてそれぞれ見ると、まず農地については、構成員の農地は全て法人にリース

となっている。

問題はそのリース料、つまり賃貸料（小作料）だが、これはその地区にある農業委員会が小作料の参考標準額として示している顔をそのままストレートに使用するのはなく、当該構成員農家はもちろん農業委員会、農業改良普及センター等の関係機関も入つたところで、現場で圃場の実情を勘案しながら決めるといふ大変、注目すべき取り組みを行っている。

この方法は同社ではポイント制と呼んでいるが、要するに圃場一筆ごとに土地改良形状、収量等について調査してポイントとして積み上げるといふもの。

したがって圃場ごとはもちろん、農家ごとにもその評価（査定）額は異なつてくるというもの。

要するに一律に地域の平均的な、あるいは標準的な小作料を使わないで、圃場一筆ごとに調査をして決めているのである。

次に機械の引継ぎでは、基本的に全ての機械について法人側が買い取りもしくは

リースを行っている。リースの場合、次の施設も含めて五年間という限定された期間内の支払いとなっている。

施設については、これは個人のもの全て引取りするのではなく、あくまでも法人の運営管理にとつて、必要な範囲内で構成員からリースをするという仕組みをとっている。

この機械・施設における法人の対応は、とかくすると構成員の立場を考慮して全て引き取り（買い取り、もしくはリース）の形になるケースが間々あるが、同社の場合、そうした対応ではなく会社の立場から判断して対応したという側面が強く参考となりえよう。

なお、資産の引継ぎに関連して負債についても見ると、これもおうおうにして法人側が、構成員の負債を丸ごと引き継ぐケースがあるのだが、同社の場合は個々の構成員に残す形ですすめ会社側が引き継ぎをしなかつた。

したがって個々の構成員の負債は、法人

から貰う経営者報酬等の中から返済していくという仕組みだ。

法人側はこうした状況を踏まえて、彼らの負債がスムーズに支払ってゆけるような

水準の経営者報酬を支払うということを進めて行ったことはいうまでもない。

■徹底した構成員等の意識改革と意思疎通の取り組みとコスト節減、

効率的な法人企業経営に向けた様々な取り組み

そこで注目される同社の活動だが、特筆すべきことは、同社では従業員を含めた社員（構成員）を対象とした意識改革に向けた社員教育と意思の疎通を図ることを徹底して行った上で、コスト節減、効率的な法人企業経営に向けた様々な取り組みに挑戦してきていることである。

徹底した構成員等の意識改革と

意思疎通の取り組み

最初に意識改革等の取り組みから見るとにしたいが、実は既に紹介してきたように同社では一〇年強にもわたる法人化へ向けての検討の中で、これら意識改革も含めて取り組んできた経過がある中で、法人化結成後も依然として重要な取り組みとして継続して実践してきているのである。

法人化に伴う意識改革の問題は、とりわけ個人経営を廃止して複数の農家が結集し

て立ち上げる共同経営型法人の場合、極めて重要な取り組みであることは言うまでもない。

いつまでも個人経営の時のように身勝手かつあいまいな態度でいることは許されなく決められた規則の中で、割り当てられた地位と役割・任務を忠実に果たさなければならぬ。しかもその場合、自分の分野・担当の役割・任務だけを単に果たすという姿勢ではなく経営者の一員の観点に立つて、他との連携・配慮の下で責任観を持って望むという姿勢がどうしても必要になってくる。

こうした意識は、従来の個人経営の時代の発想とは、全く一八〇度異なる発想であり、それゆえ、その意識転換は容易なことではない。

したがって、繰り返し継続しながら取り組んでいかなければならない課題といえる。その取り組みを同社は一貫して重要視し

ているのである。

具体的な内容についてみると、一つは社員教育の徹底がある。これは前記したような個人と会社員（構成員）とはどう異なるのか、会社員としての行動はどうあるべきか等について認識をせよというものである。この教育には、経営者養成つまり一般企業における幹部教育も含むものだが、いずれにしてもこれら研修教育は、時間をかけて少しずつ行ってきた。

またこの他に構成員はもちろん従業員を含めて年一回ほど行なう関係機関、企業関係者等の人が講師となつて行なう情勢問題等についての研修も行なってきた。

次にこれら社員教育と関わって、もう一つの重要な取り組みである構成員・従業員を対象とした意思疎通の徹底にも十分配慮して行ってきた。

これについては、一つには「話題の共有」と題する会社が抱える課題等について

社長だけでなく、全員が自分たち一人ひとりの共通した問題であるという認識に立てるよう常に心がけている。

もう一点は、取締役会の定期的な開催（農繁期は月一回、それ以外は二回）、その他従業員も含めた全体会議の開催（月一回）並びに毎朝のミーティングの開催など一連の諸会議をきちんと行つて法人に関わるメンバーの意思疎通を図つてきている。

以上記述した教育研修の徹底を通じた意識改革のみならず、構成員・従業員も入れた意思疎通の徹底を通じて、一人ひとりの経営に対する意欲と責任感を高めていくことにより効率的・合理的な法人企業経営を展開させていくことにつながっているとと思われる。

コスト節減、効率的な法人企業

経営に向けた様々な取り組み

そこで、次に意識改革、意思の疎通の下で、コスト節減、効率的な法人企業経営を展開させていくことにつながっている取り組みについて、そのポイントを紹介することにしたい。

その一つ目は、法人の生産コスト削減に

向けた取り組みだが、生産資材の大量取引の有利性を活かした商取引を行っていることだ。

言うまでもなく五〇〇haを超える経営規模ゆえ、使う農薬、化学肥料の使用量も極めて大きい。

そのことを活かして、一括注文することにより割引の恩恵を受けるため同法人では、地元の農協のみならず商系も含めた取引により、できるだけ安く購入するという姿勢を貫いてきている。

二つ目は、これもコスト節減に関連したもののだが、いわゆるIT農業の実践を通じて施肥、農薬散布を適切に行っていることである。

これは施肥の場合では、土壌診断を行つたうえで、肥料設計をし、それをコンピュータにプログラムして機械で施肥を行うというもの。

また農薬についても、病害虫の状況等を判断して適正量を散布している。

要するに無駄を省き、最適な量で、最大の効果を狙うという論理である。

三つ目は、やはりこれらもコスト節減につながるものだが、冬季節に機械の保守・修理等を自分たちの手でやっていることで

ある。

北海道の畑作農家等耕種型農業にとつて作物を栽培できず半年近くもある冬期間を如何に無駄なく有効に過ごすかということが大きな課題となっている中で、同法人のこの取り組みは、機械の保守・修理を通じてのコスト節減のみならず春からの本格的営農をスムーズに行つていくための準備作業としても意義あるものといえよう。

四つ目は、収量増加と機械の効率的利用等を図るための土地改良と基盤整備にも積極的に取り組んでいることである。

これは五年計画で進めてきているもので、収量増加に向けては暗渠排水、客土を進めており、これらが終了次第、農地の集団化を進めていこうと目下、取り組んでいる最中である。

五つ目は、有能な人材を外部から積極的に導入していることである。

スタート時から比較して、今日構成員は二人少なくなっているが、これは定年制の六五歳に達したため、その規定に従つて退職し少なくなったというもの。

その穴埋めをどうするかということでもあったが、構成員の子弟自体がいまいとか、いてもまだ小さいとかの理由で期待できない

い状況であった。

このため、外部に意欲のある有能な人材を求めてゆこうという狙いでこれまで四人ほど研修生という形で採用し、そのうち二人を現在、従業員として処遇している。

実は檜林社長が「法人化の狙いも、この有能な人材の確保ということにあった」といみじくも言うように、安定した給料はもちろん、就業規則、社会福厚生の完備された法人こそ有能な人材確保が可能という正に法人設立のメリットを活かした取り組み例ともいえよう。

六つ目は、人材確保にも関わってくるが、



付加価値対策として取り組んでいるソバ屋



客で繁盛している店内の様子



メニューの一部

補助事業等をうまく活用していることである。

その一つは、研修生としての受入に当たって、農水省が行う研修生を受け入れる農業法人に研修実施に要した費用等を助成する「農の雇用事業」(二〇〇八、二〇一〇年)の活用を図っているということである。またもう一つは、これも農水省が行った「担い手経営革新モデル事業」の麦、大豆大規模経営実証に対する助成を受け(二〇〇八年)、法人のスムーズな財務運営にも役立てている。

いずれにしても、こうした法人が活用で

きる国の補助事業等の支援制度・事業を機敏に活用するという取り組みを着実にやってきているということである。

七つ目は、付加価値農業としての取り組みも行っていることである。

これは具体的には、生産組合の時代から取り組んできたソバについて、地元でも意外と知られていないことと、メンバーの中にソバ打ちができる人たちもいるということもあって、生産だけでなく付加価値を付ける意味で「ソバ屋経営」を法人立ち上げの年から行ってきた。

この付加価値農業を行う際、往々にして全くその経営がこれまで関わってこなかった作物・品目を選ぶケースが意外に多いが、この点、檜林社長は「チャレンジ精神で取り組んだが、何をやるかについては一〇年間栽培に取り組んできた経験とソバ打ち技術を持っていてということを活かしてソバ屋に決めた」と語っている。

この点も、正に無理をしない堅実な選択の仕方といえよう。

八つ目は、法人の効率的・合理的経営に直結するものではないが、地域重視、地域とともに歩むという姿勢を堅持していることである。

これも法人の中には、地域から遊離している法人が意外と多い中で、この法人の姿勢は大変、注目されることもある。

檜林社長は「地域の人達で作られた法人なので地域を重視していくことが大事だと思っている」と語っているように、地域のために貢献してゆきたいという願いが込められている。

具体的には、集落の共同出役、自治会活動などに構成員を法人の業務として参画させるのみならず、構成員が個人の立場でそれら活動に参加せざるを得ないときも出やすいように配慮を行っている。

経営者報酬をベースに農地、機械・施設の賃貸料を構成員に支払い

以上、記述した構成員等を中心に意思統一の下、コスト節減等に向けた様々な取り組み・挑戦が功を奏して、同社の売上は四

億円強（二〇〇九年）に達した。

こうした中で、構成員に支払われる経営者報酬（給料）も六六〇万円をベースに農地、機械・施設等のリース料も加わる形で安定した水準で支払われてきている。

ベースになる経営者報酬は、スタート時には一律だったものをその後、「責任分野ごとに、若干色を付ける」（檜林代表取締役弁）という具合に、一部、手直しをしている。

同社の場合、構成員に支払われるものは、このベースになる経営者報酬に加えて農地の賃貸料（小作料）と設立五年間という限定期間に支払われる機械・施設のリース料からなる。

このように同会社では、法人立ち上げのとき、既に紹介したように構成員の農地並びに機械・施設については、基本的に法人にリースをする形で進めてきたゆえ、その見返りとして賃貸料が経営者報酬に加えて支払われるというという仕組みとなっている。

構成員が個人経営の時代に抱えていた負債についても、そのまま個人に残しておりそれ故、構成員は受け取った報酬等の中から負債の返済をしていくことになっている。

いずれにしても、そうした個人の負債返済こそあるものの、それなりの安定した経営者報酬等を同社は構成員に支払っている、或いは支払いが可能だということは、上記で見たようなコスト節減はもちろん合理的経営に向けた様々な挑戦・取り組みが、究極的に収益性の高い効率的かつ堅実な経営をもたらしていると言えよう。

以上、記述してきた「株はまほろ」の取り組みは、共同型法人を結成・運営していくに当たり、十分踏まえておかなければならない点を踏まえた正に堅実、かつ着実な取り組みをしている先進事例としても大いに、参考になる事例として注目されよう。

