



中山間地 複合経営 実践ハンドブック

～中山間地複合経営実践のための参考書～



中山間地域で行う、複合的な農業経営のススメ

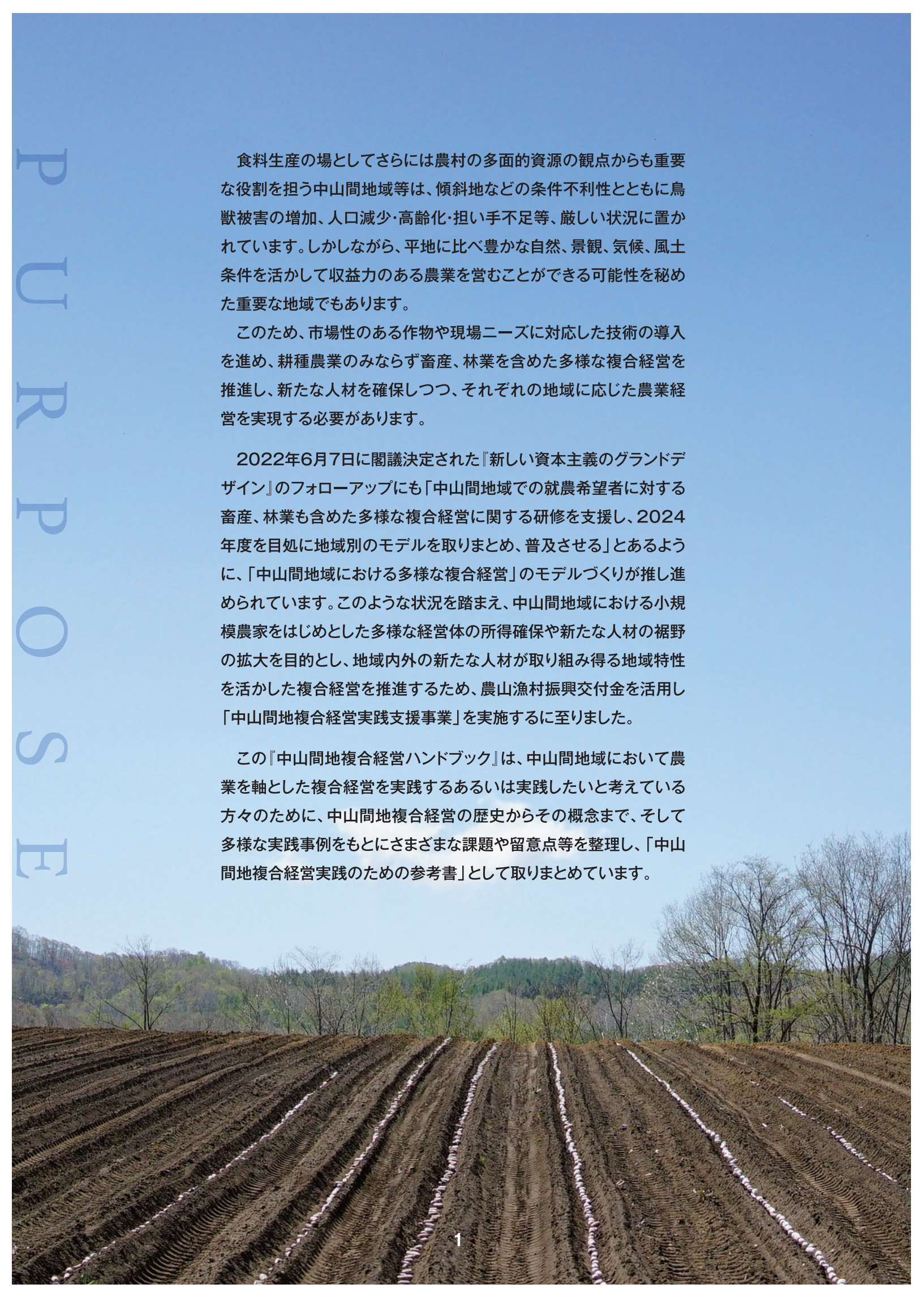


食料生産の場としてさらには農村の多面的資源の観点からも重要な役割を担う中山間地域等は、傾斜地などの条件不利性ととも鳥獣被害の増加、人口減少・高齢化・担い手不足等、厳しい状況に置かれています。しかしながら、平地に比べ豊かな自然、景観、気候、風土条件を活かして収益力のある農業を営むことができる可能性を秘めた重要な地域でもあります。

このため、市場性のある作物や現場ニーズに対応した技術の導入を進め、耕種農業のみならず畜産、林業を含めた多様な複合経営を推進し、新たな人材を確保しつつ、それぞれの地域に応じた農業経営を実現する必要があります。

2022年6月7日に閣議決定された『新しい資本主義のグランドデザイン』のフォローアップにも「中山間地域での就農希望者に対する畜産、林業も含めた多様な複合経営に関する研修を支援し、2024年度を目処に地域別のモデルを取りまとめ、普及させる」とあるように、「中山間地域における多様な複合経営」のモデルづくりが推し進められています。このような状況を踏まえ、中山間地域における小規模農家をはじめとした多様な経営体の所得確保や新たな人材の裾野の拡大を目的とし、地域内外の新たな人材が取り組み得る地域特性を活かした複合経営を推進するため、農山漁村振興交付金を活用し「中山間地複合経営実践支援事業」を実施するに至りました。

この『中山間地複合経営ハンドブック』は、中山間地域において農業を軸とした複合経営を実践するあるいは実践したいと考えている方々のために、中山間地複合経営の歴史からその概念まで、そして多様な実践事例をもとにさまざまな課題や留意点等を整理し、「中山間地複合経営実践のための参考書」として取りまとめています。



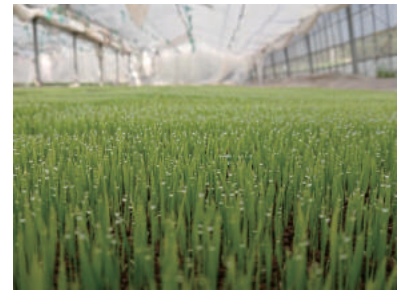
発刊主旨	01
目次	02
複合経営とは そのルーツと歴史	03~04
中山間地の複合経営 複合経営の現代的解釈と中山間地の複合経営	05
複合経営の魅力 類型1：水平的複合経営	06
複合経営の魅力 類型2：垂直的複合経営	07
複合経営の魅力 類型3：地域複合化経営	08
【事例編】	
海外事例1：ドイツ（農場経営もまた一連の経営部門の有機的結合から成り立つ）	09
海外事例2：アメリカの複合経営（小規模有畜複合経営の始まり）	10
日本のこれまでの複合経営 ～高度経済成長期までの複合経営が普及しなかった理由～	11
これからの新しい複合経営 ～所得向上だけでなく新しい地域づくりのシステムとして～	12
多様な複合経営の魅力 事例の紹介にあたって	13~14
参考事例 1 農業（煙草・水稻）＋農業（畑作）×6次産業化（加工・販売） 熊本県球磨郡錦町：（同）あぐり税所	15~18
参考事例 2 農業（葡萄）＋農業（水稻・畑作）×6次産業化（加工・販売） 長野県上田市：（有）ウッドベルファーム	19~22
参考事例 3 農業（畑作）＋農業（和牛繁殖）×6次産業化（加工・販売） 北海道むかわ町：四代目中澤農園	23~26
参考事例 4 農業（苺）＋農業（葡萄）×6次産業化（加工・観光農園・カフェ） 愛媛県西条市：ゆきもと農園	27~30
参考事例 5 農業（野菜）＋スマート農業＋スマート商流	31~34
静岡県静岡市：（株）鈴生	
参考事例 6 農業（養鶏）＋農業（畑作）×6次産業化（加工・カフェ） 福井県坂井市：（株）テトテラ	35~38
参考事例 7 農業（畑作）＋農業（水稻）×6次産業化（味噌・醤油の加工販売） 熊本県阿蘇郡南阿蘇村：かけざわ屋	39~42
参考事例 8 農業（畑作）×6次産業化（加工・カフェ） 北海道清里町：やなぎやふぁーむ	43~46
参考事例 9 農業（畑作）＋農業（水稻）＋農福連携×6次産業化（加工・販売・レストラン） 熊本県阿蘇郡小国町：サポートセンター悠愛	47~50
総括 ～ 複合経営による「持続可能な農村振興にむけた施策」	51~54

複合経営とは ～そのルーツと歴史～

(1) 複合経営の強みと弱み ～対局は「単一経営」～

農林水産省による「複合経営」の定義は、「農産物販売金額のうち、主位部門の販売金額が6割未満の経営体」です。つまり、これまでの政策用語としては、複数の農業生産部門を持つ農業経営として用いられてきました。一方、複合経営の対極に「単一経営」があります。農林水産省の定義では、単一経営を「主位部門の販売金額が8割以上」で線引きしています。

単一経営に比べた複合経営の強みと弱みは、次のように整理することができます。



強み

- 土地、人材、機械、施設の共同利用によるコスト低減
- 中間生産物（稲わらや堆肥など）の共同利用
- リスクの分散（台風、長雨、価格変動など）
- 資金の回転（売上高が発生する時期の拡大）
- 1年を通じた労働配分（通年雇用している場合、とりわけ重要）

弱み

- スケール・メリットを得にくい
- 個々のロットが限られることによる取引の制限
- スキルアップが難しい
- 特定の生産に特化した機械や施設を導入しづらい

(2) 複合経営のルーツ ～「輪栽式農法（りんさいしきのうほう）：農業と畜産の一体型」～

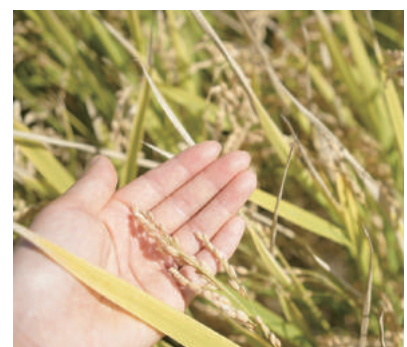


欧米をはじめとする現代の農産物輸出国では、単一経営が農産物輸出の多くを支えています。しかし、世界の畑作農業の歴史をみると、複合経営は、合理的な農業経営の類型として長く位置づけられてきました。農学発展の礎を築いた西欧農業は、休閒（農地を休ませること）を排除した合理的農業である「輪栽式農法（りんさいしきのうほう）」によって大きな発展をとげてきました。この農法は、複数の作物からなる土地利用型農業と畜産（飼料生産）とが一体となっており、有畜複合経営がその基礎をなしています。

(3) 日本での複合経営と単一化の歴史

～水田農業の発展と、工芸品・農山加工などの副業的手仕事～

一方で、アジア・モンスーン気候に属する日本は、水田農業によって大きな発展を遂げてきました。水田は、畑と違って連作障害が起こりづらいため、欧米の畑作農業のような複合化の要請はみられませんでした。そして、家畜は、高度経済成長期以前までは使役目的で飼われることが主であり、有畜複合経営への発展には至りませんでした。また、第二次大戦の終戦まで長く続いた地主小作関係のもと、多数を占める小作農に自由な作付は許されていませんでした。その一方で、副業的な手仕事（工芸品、農産加工など）が各地で継承され、農家の家計や生活を彩り豊かにしてきました。



～多角形経営：伝統的副業と農林業の融合～

昭和初期の日本は、都市部の不況に端を発した昭和恐慌に直面します。時の農林省は、昭和7年に農山漁村経済更生計画樹立実行運動に関する訓令を發出します。これは、地域の隣保共助の精神を生かして、農山漁村の自律的かつ多様な経済更生を奨励するものでした。地方自治体を通じて全国から計画樹立村が選ばれました。そのなかの少なくない農山漁村では、地域の多様な農林水産物とその加工品による経済更生計画が企画・立案されました。例えば、島根県の山村（柿木村）で掲げられた「多角形経営」は、伝統的な副業と農林業の融合を内包した複合経営がその基本に置かれました。戦後、この運動自体は消滅することとなりましたが、この運動の理念を大切に継承する農山漁村が一部に残りました。

～ 中山間地等における単一経営の奨励 ～

高度経済成長期以降の日本では、選択的拡大政策のもと、産地化に基づいた単一経営が奨励されてきました。単一経営の強みは、上記の複合経営の弱みが逆転したものになります。つまり、規模拡大が単一経営の前提条件とされました。土地利用型農業では、機械作業の効率性から、平坦地が単一経営の適地とされてきました。一方、施設園芸や畜産では、平坦地に加えて、中山間地でも大規模な単一経営が展開して、地域経済を支えてきました。



(4) 複合化への再注目 ～ 5つの着目 ～

人の個性が多様であるように、農業の個性も多様です。日本では、単一化の強みを生かし続けている産地や農業経営が各地で展開する一方で、複合化に対する要請も近年急速に高まりつつあります。ここでは、次の5点に着目します。

1点目は「米消費の減少」です。

日本人の米消費が減少し、食用米の生産調整が廃止されるなか、水田農業を基礎とする各産地では、飼料作や野菜作に取り組む必要性が高まっています。土地利用の多様化・高度化という点で、「水平的複合化」のニーズが高まっています。



2点目は「多様な農業担い手の確保」です。



農業への新規参入者のなかには、半農半Xとともに複合経営の強みに着目するケースが少なくありません。とりわけ、みどりの食料システム戦略で注目されている有機農業を志向するケースも少なくありません。また、地域資源循環型の有機農業は、有畜複合経営が技術的にフィットしやすいとされています。

3点目は「6次産業化」です。

6次産業化は、1次産業を支える農業経営が、2次産業（農畜産加工など）と3次産業（直接販売、サービス業）の付加価値を獲得する取り組みを指す用語で、バブル崩壊前後の1990年代に注目され、現在に至ります。タテの産業連携という点で、「垂直的複合化」と捉えることができます。6次産業化により、個別の農業経営の発展だけでなく、農商工連携とも相まって、地域産業の振興にも大きく貢献しつつあります。



4点目は「農業の組織化」です。

2000年代から集落営農組織化・法人化が推進され、各地に集落営農組織が誕生しました。集落営農組織のなかでも、法人は、高収益作物の導入と、独自のブランドによる加工・販売に取り組みやすいことから、「水平的複合化」と「垂直的複合化」の両方の要請が高まっています。

5点目は「農福連携の推進」です。



農業担い手確保の観点だけでなく、障がいを持たれた方の就業機会創出・拡大の観点からも、農福連携の可能性が注目されています。障がいの特性は多様であり、それぞれの特性に適した農業・関連事業も多様性が求められます。作型に適した特性、農畜産加工に適した特性、サービス業に適した特性、さらには冬期を含む就業機会創出の観点から、「水平的複合化」と「垂直的複合化」の両方の要請が高まっています。

中山間地の複合経営 ～複合経営の現代的解釈と中山間地の複合経営～

(1) 複合経営の現代的解釈

～水平的複合化：技術面における2つの着目～

これまでの政府用語としての複合経営は、農業生産部門の複合化を念頭においたものでした。つまり、「水平的複合化」です。土地利用型農業では、「水平的複合化」の重要性は長く注目されてきました。経営面での利点は前述した通りですが、技術面で注目されてきた背景としては、次の2点が指摘できます。

1つ目は「**地力の維持**」です。

西欧の「輪栽式農法」がそうであったように、水田においても、稲作と畑作を交替（地目交替）することは、土地の生産力を持続させるうえで、現代においてもたいへん有効な手段です（田畑輪換）。マメ科作物の作付は、空気中の窒素を固定して後作に好影響をもたらします。また、飼料作や野菜作は深耕を促して根圏環境を改善し、中間生産物（堆肥）の継続的な投入は、土づくり（土壌改良）にもつながります。



2つ目は「**分散錯圃**（ぶんさんさくほ）」です。

日本では、とりわけ中山間地において、たくさんの小さな農地が散らばって利用されてきました。ひとつひとつの農地は、面積、形状、土質、水利、通作距離、日照条件などが異なります。つまり、生産条件が異なるため、ひとつひとつの農地に応じた生産技術の設計が求められます。「水平的複合化」は、このような「分散錯圃」の条件に適合する形で展開してきました。

～垂直的複合化：6次産業化・農福連携・農業の組織化・半農半Xなど～

一方で、「垂直的複合化」（いわゆる6次産業化）は、農山漁村経済更生計画樹立実行運動における副業の奨励に代表されるように、長い歴史があります。ただ、高度経済成長期以降は、第2次産業と第3次産業の発展に伴う垂直分業が進み、「複合経営」といえば「水平的複合経営」のみを意味してきました。しかし、「6次産業化」に加えて「農福連携」や「農業の組織化」が注目されるに従い、「垂直的複合化」もその存在感を急速に高めています。さらに、Uターンや田園回帰などの展開に伴い、「半農半X」をはじめとする「**農村ライフスタイルの複合化**」も急速に進んできています。つまり、「**現代の複合経営**」は、これらの複合化をすべて包み込む**新たな概念**として捉え直すことができるでしょう。

(2) 中山間地の複合経営

～水平的複合化：強み：他品種生産等、弱み：都市部との距離、日照や降雪など～

国土の約7割を占める中山間地は、「分散錯圃」の性格がより強いことに加えて、ひとつひとつの農地の標高差が大きくなることによって、生産条件の差もより広がります。生産のロットが小さい反面、一定の地域内で、より多くの種類・品種の農産物を生産・集荷することができます。これは、中山間地で農産物直売所を経営するうえでの大きな強みとなります。ただし、中山間地ならではの弱みもあります。それは、都市部の市場から遠いことのほかに、日照不足や冬期の降雪です。とりわけ冬期は、ハウス栽培や畜産を除いて、農業生産を行うことができず、「水平的複合化」の制約となっています。



～垂直的複合化：冬期の関連事業・農福連携・アグリツーリズムなど～

一方で、中山間地では近年、「垂直的複合化」が改めて注目されています。それは、冬期に農産加工（第2次産業）や販売・サービス業（第3次産業）に取り組むことができるからです。中山間地の農福連携では、冬期にこれらの関連事業に取り組む、障がいを持たれた方の冬期の雇用創出に大きく貢献しています。また、中山間地の農家民宿・農家レストランは、かつてスキー客を受け入れてきた歴史に加えて、近年ではグリーン・ツーリズムやルーラル・ツーリズムの主要な受け入れ先として注目されています。Uターンや田園回帰の舞台も、その多くは中山間地です。つまり、現代の「中山間地の複合経営」は、新たな展開のステージに入ったと言えるでしょう。

複合経営の魅力 類型1：水平的複合経営

～全国の産地化～

第二次大戦後の選択的拡大政策のもと、全国の産地では、それぞれの自然条件の強みを生かした特定の作物の産地化が進められてきました。北海道のジャガイモ、青森のリンゴ、千葉の落花生、鳥取の梨、愛媛のミカン、熊本のイ草、鹿児島の子芋、沖縄のサトウキビなど、枚挙にいとまがありません。また、日本の農用地の多くを占める水田では、食用米を中心とした栽培体系が組み立てられました。作物生産の水平的（地理的）な専門分化によって、高品質かつ大量の作物生産と、食用米を含めた各種農産物のブランド化を実現してきました。これらの生産の太宗を支えてきたのは単一経営です。



～水平的複合経営：多毛作・有畜・副業の奨励～

その一方で、在来の作物（既存作物）による水平的複合経営も、長い歴史とともに各地で展開してきました。政策的な奨励は明治時代に遡ることができます。代表的な動きとしては、多毛作化、有畜化、副業の奨励です。これらの伝統的な水平的複合経営の魅力は、なにより、小規模な家族経営にとって、農業生産力と自給力の向上のいずれをも実現することができる点です。昭和初期の農山漁村経済更生計画樹立実行運動においても、これらの魅力に着目した計画が各地で立てられ、実行に移されました。高度経済成長期を経た現代においても、地域資源の循環に基づいた水平的複合経営が各地で展開しています。これらの複合経営の多くは小規模な家族経営であり、水田とともに畑や樹園地で多種類の既存作物を生産しています。これらの水平的複合経営では、単一経営と比べて、個々の生産ロットを大きくすることは難しいですが、より多くの種類の農畜産物を生産することができるため、親族への譲渡を含む自給消費のほか、地域の農産物直売所やスーパーや個人への直売にフレキシブルに取り組みやすくなります。商圏が狭くなりやすいので、地産地消に適合しやすいといえるでしょう。

～新規作物による水平的複合経営～



また、近年では、新規作物による水平的複合経営も各地で展開しつつあります。たとえば、中山間地が県土の9割を占める島根県では、麦・大豆・ソバなどの既存作物に加えて、「水田園芸」が各地で推進されています。消費者のニーズに対応して、ミニトマトやアスパラガスなど手作業が中心の新規作物だけでなく、定植時や収穫時の機械化が進んでいるタマネギやキャベツなどの新規作物に取り組むケースも増えつつあります。これらの新規作物は、食用米に比べて手間がかかりますが、高い収益性が期待できます。平成24～28年の10アールあたり所得（全国）は、食用米の4万円に対して、タマネギが約3倍（11万円）、キャベツが約4倍（17万円）、ミニトマトが約32倍（130万円）にのびります（数値は農林水産省「農業経営統計調査」）。栽培に際しては、JAや都道府県の担当者による技術指導が充実しつつあり、作付けにあたっては、国や都道府県の補助事業や産地交付金を活用することもできます。水田であれば明渠（めいきょ）排水・暗渠（あんきょ）排水・高畝（たかうね）栽培などの排水対策が必要になりますし、新規作物であれば地域のサプライチェーンを新たに構築する必要があります。また、単一経営に対する複合経営の強みを最大限に生かす対策も重要になります。水平的複合化を検討するに際して、これらの対策をしっかりと立てる必要がありますが、家族経営や組織経営、小規模経営や大規模経営に関わらず、新規作物の導入による水平的複合化に取り組みやすい環境が急速に整備されつつあるといえるでしょう。

複合経営の魅力 類型2：垂直的複合経営

～垂直的複合経営としての6次産業化～

単一経営や水平的複合経営とともに、垂直的複合経営に注目が集まっています。前述のように、最初の契機となったのは、1990年代に注目が集まった「6次産業化」です。垂直的複合経営は、農業経営として水平的複合経営と同様の強みを持っていますが、水平的複合経営から一層際立つ魅力も持っています。ここでは、次の4点に注目してみます。

垂直的複合経営の第1の魅力は、 生産・流通段階において新たなビジネスチャンスを見出すことができる点です。

タテの産業連携によって新たな付加価値を獲得することができることに加えて、生産段階と流通段階のそれぞれにおいて成長機会を得ることが期待できます。まず、生産段階では、有機農業をはじめ、こだわりの農法によって生産された農畜産物の付加価値をより高める手段として、加工・販売事業を生かすことができます。また、水平的複合化によって得られる多様な農畜産物の販売チャネルを拡大し、付加価値をより高める手段としても、加工・販売事業を生かすことができます。

たとえば、第2次産業の総菜加工に対応するために、素材となる野菜生産に新たに着手することで、生産段階の成長機会につなげることができます。次に、流通段階では、個々の農業経営の創意工夫によるサプライチェーンの構築につなげることができます。独自の農畜産加工品や販売方法を創出することによって、新たな取引先や顧客を獲得することが期待できます。



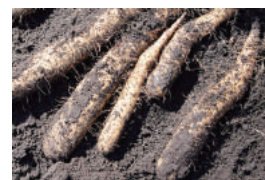
第2の魅力は、農福連携の推進に資することができる点です。

前述のように、第2次産業と第3次産業の加工・販売事業を取り込むことによって、多様な特性の障がいをお持ちの方の就業機会を、年間を通じて確保・拡大することができますし、農業経営の側も、より多様な労働力の確保につなげることができます。

第3の魅力は、生産条件が不利な中山間地において、 条件不利性を軽減、もしくは逆手にとって強みにすることができる点です。



中山間地は概して市場と就業の場から離れています。それに加えて、標高が高いために冬期の農業生産の機会が限られます。一方で、寒暖差が大きく清潔な水を利用することができるために良食味の農産物を生産することができ、冬期により多くの労働余力を期待することができます。これらの条件は、その土地でしか得られない農産物の独自販売に加えて、年間を通じた加工・販売事業を支える労働力確保を後押しすることにもつながります。



第4の魅力は、コミュニティ・ビジネスはじめ、 地域の様々なステークホルダーとの連携を後押しする契機として期待できる点です。

生産段階での連携は水平的複合化と同様ですが、タテの産業連携によって、地域の第2次産業や第3次産業の事業者との新たなつながりを期待することができます。

以上のように、水平的複合化の横糸に、垂直的複合化の縦糸を通すことによって、新たな広がりとお行きを持たせることができます。事業のフィールドが広がることで、事業の課題も広がることになりませんが、農業経営発展のみならず、農福連携を含む地域社会への多大な波及効果を勘案すると、個々の垂直的複合経営の自助努力にのみ委ねるのではなく、地域の他の事業者やJAとの共助、国・都道府県・市町村の公助が必要不可欠と言えるでしょう。

複合経営の魅力 類型3：地域複合化経営

～資源循環としての地域複合化～

単一化、水平的複合化、そして垂直的複合化はいずれも、地域複合化の可能性を常に秘めてきました。つまり、農業における地域複合化は、歴史的な概念として捉えることができます。

戦後、選択的拡大政策のもと、耕種農業と畜産業に代表される専門分化を代表に、農業経営の単一化が進められてきました。しかしながら、長期的視点に立つと、地域資源の循環に基づいた農業のあり方に照らした地域複合も、早い段階から求められてきました。有畜農業、水田酪農、耕畜連携など、地域複合に由来する用語が長くかつ広く用いられ続けている事実からも明らかです。これらの地域複合は、中間生産物（堆肥、飼料、稲わら）を農業経営間で売買・交換することで、複合化のフレームを個々の農業経営から地域に拡大することによって可能にできました。飼料自給率と地力の維持・向上の観点から、今後とも取り組みの強化が期待されています。

～水平的な地域複合化～

水平的複合化においても、地域複合化の可能性を見出すことができます。家族労働による個々の水平的複合経営は、労働力の制約により、農畜産物が多種類に及ぶほど、独力ですべてを売り切ることが難しくなります。そこで、地域の農産物直売所や集落営農法人に加入することによって、地域の協同の力で多種類の高付加価値化することができます。

つまり、農事組合法人やJAの理念にも通じる、共助による共同の利益の実現です。島根県内のJAや企業組合では、運営する農産物直売所の販売チャネルを生かして高齢者の小規模な水平的複合経営による少量多品目の農産物を独自に集荷して利益につなげています。また、島根県内の集落営農法人では、都会からのUターン者を独自に受け入れ、水田園芸に代表される新規作物に取り組んでUターン者の就業機会を創出しています。



～垂直的な地域複合化～

さらに、垂直的複合化においても、地域複合化の可能性を見出すことができます。たとえば、農産物直売所を運営する企業組合では、鮮度が落ちやすく規格外品も出やすい果物を、地域の加工会社と連携してドライフルーツやお菓子に加工することで、地域の小規模な水平的複合経営の利益確保につなげています。

中山間地の世帯が連携して設立した集落営農法人では、集落営農による世帯協同の力によって、高齢女性による総菜・味噌・餅などの加工・販売を実現しています。また、会社法人の集落営農法人では、高齢者生活支援サービスの提供によって、集落世帯の生活の質向上だけではなく、住民の就業機会の創出（半農半X）をも実現しています。さらには、中山間地をフィールドに、地域の様々なタイプの農業経営や福祉事業所と連携して、地域の自然条件を生かした特産の農産物を独自ブランドで集荷・加工・販売する企業もみられるようになりました。



以上みてきたように、地域複合化経営の歴史は長く、古くて新しい取り組みといえるでしょう。個々の農業経営発展だけでなく、**SDGsの観点からも、コミュニティ・ビジネスの観点からも、今後のさらなる展開が求められる**といえるでしょう。その一方で、経営のフレームが地域に拡大することで、克服すべき課題も拡大することに気を配る必要があります。課題の一つに、いかに「地域のネットワーク」を構築するかが挙げられます。水田農業・畜産業・林業・キノコ栽培・酒造業による町ぐるみの地域複合化と「仁多」ブランドを確立している島根県奥出雲町を例にとると、たたら製鉄が作り出した土地利用に代表される**地域の歴史や伝統の継承と、農家・JA・事業者・町が一体となった「地域のネットワーク」による、自助・共助・公助の継続的な取り組みが必要**であると言えるでしょう。

海外事例1 ドイツ

西欧農学はドイツを発祥に発展を遂げてきました。農法の発展段階としては、休閒（農地を休ませること）を排除した「輪栽式農法」が最も合理的技術であるとされました。この農法は複数の作物からなる土地利用型農業と畜産（飼料生産）とが一体となっており、有畜複合経営がその基礎をなしています。

～機械化の進展～

ただ、(西)ドイツにおいても、1960年代以降、戦後の経済復興のなかで賃金水準が急速に上昇し、また、専用機械による機械化の進展と、畑作での連作を可能にしたBC技術の開発と進歩によって、機械作業を可能とする穀物の作付割合が急速に高まってきました。その一方で、農業経営内部において、労働集約的な作物の地位が相対的に低下することとなりました。

～マシーネンリング(農作業受委託の仲介組織)～

農業経営の規模は借地を中心に急速に拡大し、1960年から2010年の50年の間で、平均すると約4倍にまで拡大しました。経営規模は大幅に拡大しましたが、家族経営が太宗を占めることに変わりはありませんでした。これらを支えてきた仕組みの一つに、**マシーネンリング(農作業受委託の仲介組織)**があります。マシーネンリングは農業経営の資源を地域で最適に利用することを目指した仕組みであり、**アウトソーシング(外注)**による「**地域のネットワーク**」と捉えることができます。マシーネンリングを利用する個々の農業経営は、高度に専門化された機械作業サービスを利用することができ、それ以外の農作業や事業に集中することができます。



～垂直的複合化と事業多角経営～



高い投資を要する機械作業をアウトソーシングすることができることもあり、**垂直的複合化と森林業による事業多角経営が2012年の時点で全体の31%にのぼっています**。事業多角経営の中で取り組まれている事業は、割合が高い順に、再生可能エネルギー42%、森林業26%、農作業受託19%、農産加工・直売13%、乗馬・競技用馬飼養管理13%、観光・宿泊・レジャー10%、農業外作業受託9%、木材製材・加工6%となっています(数値はドイツ連邦農林水産統計)。マシーネンリングは、これらの中で最も取り組まれている再生可能エネルギーの事業にも進出しており、垂直的複合化を支える機能をも果たしています。

以上、ドイツでは、有畜複合経営に基づいた地域複合による「輪栽式農法」が展開する礎が築かれ、戦後は、地域のネットワークによるアウトソーシングが広範に展開し、家族経営に基づいた経営規模拡大と事業多角化の拡大を支えてきました。これら一連の展開は、「地域のネットワーク」の歴史と伝統を柱にしてきたと捉えることができるでしょう。

海外事例2 アメリカの複合経営

19世紀の理念型は、借地や雇用のない自給自足に基づいた複合経営でした。その後、市場経済の進展に伴い、徐々に商業的なウェイトが高まっていくことになり、家族による管理運営を柱としつつも、事業の拡大を背景に、雇用労働力と農地借入が徐々に浸透していくことになりました。

～大規模化と小規模経営の二重構造～

現代のアメリカ農業は「二重構造」にあるとされています。これは、①経営主が職業として所得追求を目的に農業を営み少数かつ大規模化する層と、②自給的ないし兼業に基づいた零細規模の多数の層に分化していることを指します。①の大規模経営は農業生産のシェアの過半を支え、②の小規模経営は農場数で多数を占めます。ただ、①の農場数のシェアも近年微増しており、2007年で全米の販売額シェア約6割を占める100万ドル以上の大規模経営は、農場数のシェアで2002年の1.3%から2007年には2.5%になっています（数値はアメリカ農業センサス、以下同じ）。この背景のひとつに、①の大規模経営が生産の太宗を支えるトウモロコシ、大豆、小麦などの穀物部門において、バイオ燃料政策や世界的な需給ひっ迫などによって販売価格が高騰したことがあります。



～穀物と酪農の多くは大規模な単一経営～

主要な販売農畜産物別の平均農地面積（ヘクタール；2007年）は、穀物319、肉牛232、フィードロット206、酪農150、野菜類92、養豚92、果実類50、養鶏44、施設園芸・花卉29と、装置型・施設型になるほど数値が小さくなるとはいえ、家族経営としてはいずれも大規模に、言いかえると単一的に実施されている傾向にあることがわかります。その一方で、②の小規模経営にあたる農場収入1万ドル未満の農場数のシェアは、高い順に、肉牛60%、養鶏58%、養豚47%、野菜類46%、フィードロット44%、施設園芸・花卉42%、果実類42%、穀物15%、酪農6%と、総じて高い一方、穀物と酪農で顕著に低いことがわかります。つまり、穀物と酪農では、生産の太宗を大規模な単一経営によって支えられていることがわかります。

このように、アメリカの農業は、ごく少数の大規模経営によって生産の過半が担われており、この傾向は、機械化・施設化が進んだ穀物と酪農において、より一層顕著です。世界の食料需給や食料安全保障の文脈ではこれらの生産シェアに着目することが重要になりますが、個々の農業経営や農村社会のあり方を考えるうえでは、販売額で農場数の6割をも占める1万ドル未満の自給的ないし兼業に基づいた小規模経営に着目することもきわめて重要といえるでしょう。以下では、1980年代からアメリカの農場で始まり、現在では世界の中で最も取り組みが進んでいるCSA（Community Supported Agriculture）の取り組みから、アメリカの複合経営のムーブメントを概観します。

～アメリカ発祥のCSA（Community Supported Agriculture）～

CSAは、消費者が地域内の農家から農産物などを定期購入するシステムを指し、基本的には、消費者が事前に必要な経費や労賃を提携する農家に支払います。コンセプトは、日本で長年取組まれてきた産消提携に近いと言えますが、大きな特徴は、消費者（Community）が農家の経営を支えるというもので、売買の都度に対価を支払うのではなく、農家の経営を支える経費を事前に支払う点にあります。CSAのタイプは、運営方法や作業の関



わりなどによって、①農家主体型、②消費者主体型、③農家間連携型、④農家・消費者協同組合型に分かれています。いずれのタイプも、参画する農家は多種類の野菜類を中心とした複合経営が主であり、消費者への直売に加え、農産物直売市を単独または共同で運営するケースも多いです。もう一つ、いずれのタイプにも共通するのは、消費者や他の農家との「地域のネットワーク」を基礎にしている点です。この点は、日本の地域複合化にも通底する特徴といえるでしょう。

島根大学 井上 憲一

日本のこれまでの複合経営

～高度経済成長期までの複合経営が普及しなかった理由～

～歴史的複合経営から稲作単一経営へ～



日本の農業は歴史的に複合経営を中心に担われてきました。昭和恐慌下の農山漁村経済更生計画樹立実行運動においても、多くの計画樹立村において、隣保共助(りんぼきょうじょ:地域のネットワーク)に基づいた複合化の推進が掲げられました。戦後も、有畜農業の推進をはじめ、複合経営の技術的合理性が農学者を中心に議論されてきました。その一方で、高度経済成長期以降、土地利用型農業や畜産業を中心に機械化・施設化が急速に進み、産地化を支える単一経営を実現するBC技術の開発も急速に進められてきました。農協(JA)の共選・共販体制の拡充などによる共助や選択的拡大政策による公助の後押しに加えて、都市部の兼業機会の急増に

よって、専業と兼業ともに、単一経営のメリットを享受しやすい環境が相次いで整えられていきました。つまり、技術面ではスケール・メリットを追求しやすくなり、生産政策の側面では近代化技術に基づいた大規模な単一経営と産地化・ブランド化が推進され続けてきたため、生計面でも他産業への労働供給を基礎にした省力型の稲作単一経営を志向する条件が整えられてきました。

以上の流れを整理すると、高度経済成長期までに複合経営が大きな普及をみなかった主な理由としては、次の3点が挙げられるでしょう。第1は、単一経営のメリットを大きく後押しする近代化技術の開発と普及です。第2は、選択的拡大政策をはじめとする単一化・産地化の条件が順次整えられたことです。第3は、兼業機会の急増による農業の省力化の要請が高まったことです。

～脈々と息づく中山間地複合経営～



これらの地域に共通することは、あるべき姿の農業・農村を追求するという一貫した姿勢と、消費者を含めた多様なステークホルダーとの連携に基づいた「地域のネットワーク」の構築にあるといえるでしょう。いずれにせよ、これらの地域から学ぶべき点は、「単一化と複合化のどちらが優れているのか」などといった二項対立のシンプルな図式ではなく、「どちらの良さをも認め合う」という農業・農村が本来持っている多様性や和衷協同(わちゅうきょうどう):和協(わきょう)の尊重といえるでしょう。

一方で、高度経済成長期までに複合経営が消滅したわけではありません。冒頭に述べたように、複合経営には地域資源の循環に基づいた技術的合理性があることに加えて、地域自給や地産地消や有機農業を志向する農業経営(群)によって、地域伝来の既存作物による水平的・垂直的複合経営が実践されてきました。たとえば、県土の9割を中山間地が占める島根県では、旧柿木村(現吉賀町)、旧弥栄村(現浜田市)、旧桜江町(現江津市)、旧石見町(現邑南町)、旧木次町(現雲南市)、旧仁多町(現奥出雲町)などにおいて、個別の複合経営や地域複合化経営が、上記の条件下においても着実に実践され続けて今日に至ります。



これからの新しい複合経営

～所得向上だけでなく新しい地域づくりのシステムとして～

～資源循環としての地域複合化～

ここでは、水平的複合経営、垂直的複合経営、「地域のネットワーク」に基づいた地域複合化経営の順に、これからの新しい複合経営の姿を素描してみます。

(1) 水平的複合経営

地域の市場ニーズが多様化・細分化している状況を鑑みると、**水平的複合経営のニーズが高まっているといえるでしょう**。既存作物による伝統的な生産方法を経営の基盤として保持しつつ、小ロットの多様なニーズに対応できる新規作物の導入による水平的複合経営が各地で見られるようになってきました。例えば、大ロットの産地と競合しない西洋野菜や有機野菜を導入して、地域のレストランや農産物直売所や消費者（グループ）に出荷・販売する取り組みが挙げられます。**少量多品目が求められるケースでは中山間地が適地となります**。一般に、低コスト・大ロット生産が求められる平坦地との「市場のすみ分け」（共存）も期待することができるでしょう。



(2) 垂直的複合経営



1990年代から「6次産業化」が推奨されて久しいですが、全国各地で、その**取り組みが大きな成果を挙げつつあります**。第2次産業の農畜産加工であれば、伝統的な加工食品である総菜、味噌、餅、チーズをはじめ、近年ではスイーツ、アイスクリーム、米粉パンなど、多岐にわたります。第3次産業の販売・サービス業であれば、伝統的に行われてきた直売や観光農園をはじめ、農家レストランや農家民宿を展開することによって、**水平的複合化で生産された各種の農畜産物を活用してより多くの付加価値を実現することも期待できます**。

(3) 「地域のネットワーク」に基づいた地域複合化経営

「地域のネットワーク」に基づいた複合経営の推進は、ドイツのマシーネンリングやアメリカのCSAでも見ることができる、国や地域を超えた取組みといえるでしょう。**日本では、特に中山間地において、集落営農法人や農福連携やコミュニティ・ビジネスの領域での「地域のネットワーク」に基づいた地域複合化経営が注目されつつあります**。集落営農法人では、構成世帯の連携に基づいた水平的・垂直的地域複合化が推進されてきていますし、農福連携でも水平的・垂直的地域複合化が多様な就業機会の創出の場となっています。また、コミュニティ・ビジネスにおいても、会社法人や企業組合が核となって、多様なステークホルダーとの連携によって水平的・垂直的地域複合化が推進されてきています。そして、これらの取り組みの多くに、UIターン者の参画と半農半Xの取り組みが見られます。原油・資材高など、経営環境の不確実性が高まる中、持続可能な農業・農村のあり方を追求する手段としても、地域複合化の重要性が一層高まっているといえるでしょう。

島根大学 井上 憲一

P 3～12の引用・参考文献

- 淡路和則(2014) 「ドイツにおける家族農業経営の持続と発展の構造」『農業経営研究』51(4):33-46.
- 井口隆史・榎湯俊子編著(2013) 『地域自給のネットワーク』 コモンズ.
- 小田切徳美・藤山浩編著(2013) 『地域再生のフロンティアー中国山地から始まるこの国の新しいかたちー』 農山漁村文化協会.
- 金澤夏樹編著(1984) 『農業経営の複合化』 地球社.
- 楠本雅弘(2010) 『進化する集落営農ー新しい「社会的協同経営体」と農協の役割ー』 農山漁村文化協会.
- 国民生活センター編著(1987) 『地域自給と農の論理ー生存のための社会経済学ー』 学陽書房.
- 佐藤加寿子(2014) 「米国の家族経営の変容と発展戦略ー酪農経営を中心にー」『農業経営研究』51(4):47-60.
- 長憲次(1997) 『現代アメリカ家族農業経営論』 九州大学出版会.
- 農福連携マッチング体制構築研究会・農都共生総合研究所編著(2021) 『ノウフク・マッチング・ハンドブックー農福連携マッチング実践のための参考書ー』 九州農政局.
- 山田浩子(2019) 「カリフォルニア州(USA)のオーガニック農産物直売ー農産物直売市とCSA農場の視察からー」『農村生活研究』62(2):62-71.

多様な総合経営の魅力 事例の紹介にあたって

当ハンドブックでは、日本全国の『多様な中山間地複合経営事例』をご紹介します。今回は北は北海道から南は九州までの9事例。引き続き多彩な中山間地複合経営事例を発掘し、ご紹介していきます。

参考事例 03
P.23



農業(畑作)+農業(和牛繁殖)
×
6次産業化(加工・販売)
北海道むかわ町
四代目中澤農園

参考事例 06
P.35



農業(養鶏)+農業(畑作)
×
6次産業化(加工・カフェ)
福井県坂井市
(株)テトテラ

参考事例 04
P.27



農業(苺)+農業(葡萄)
×
6次産業化(加工・観光農園・カフェ)
愛媛県西条市
二代目ゆきもと農園

参考事例 09
P.47



農業(畑作)+農業(水稻)+農福連携
×
6次産業化(加工・販売・レストラン)
熊本県阿蘇郡小国町
サポートセンター悠愛

参考事例 01
P.15





参考事例
08

P.43



農業(畑作)
×
6次産業化(加工・カフェ)

北海道清里町

やなぎやふあーむ

参考事例
02

P.19



農業(葡萄)+農業(水稻・畑作)
×
6次産業化(加工・販売)

長野県上田市

(有)ウッドベルファーム

参考事例
05

P.31



農業(野菜)
+
スマート農業+スマート商流

静岡県静岡市

(株)鈴生

農業(煙草・水稻)+農業(畑作)
×
6次産業化(加工・販売)

熊本県球磨郡錦町

(同)あぐり税所

参考事例
07

P.39



農業(畑作)+農業(水稻)
×
6次産業化(味噌・醤油の加工販売)

熊本県阿蘇郡南阿蘇村

かげさわ屋

(同)あぐり税所

熊本県球磨郡錦町

経営
理念

人と人の繋がりを大切に地域に必要とされる法人を目指しています。
「全てプラス思考」良い事、悪い事も将来を良くする為の事としてとらえるよう心がけています。

●PROFILE

税所(さいしょ)家は先祖代々続いてきた専業農家。

先々代:煙草農家。筋肉質で真面目な働き者だった。

先代:先々代と同じく真面目な気質で、煙草生産組合の会長や錦町町議を長年務め、煙草の発展のために尽くし、周囲から慕われていた。

税所昭彦氏:「すんません(熊本弁ですいません)」が口癖の謙虚な性格。地域のリーダーとして煙草農家だけでなく、若手農家からも慕われている。

妻:実家が苺農家。現在はご子息と野菜作りを担当。青年団活動で昭彦氏と出会った。

息子:高校を卒業後、家業を継ぐ前に敢えて農大へ行かず、タキイ研究農場付属園芸専門学校に通い、農業を学んだ。

●複合経営の内容

以前は、煙草、水稻、苺、キャベツ、にんにく、梨などの栽培を試行錯誤しながら行ってきたが、現在は、煙草(2町)、水稻(2町)、苺(1.2反)、甘藷(1.5町)、にんにく(1町)を主とした多品目の複合経営で、煙草は税所氏と奥様が担当し、その他の野菜をご子息が担当する分業制をとっている。苺は町のふるさと納税の返礼品に選ばれるなど品質への評価も高い。

●熊本県人吉球磨地域(錦町)の中山間地域の現状と特徴

- ・ 総面積の80%を森林が占めている中山間地域で、人吉盆地の中を日本三大急流の一つである「球磨川」が流れており、川の周辺に平野が広がっている。
- ・ 県内でも、高齢化率が40%を超える地区が目立つ地域で、人口流出により、どの産業でも労働力不足が深刻で、定住人口の確保や後継者不足が課題。
- ・ 交通の便が悪く、商店がない地域もあり、令和2年の豪雨災害からの復興が地域課題となっている。

●複合経営を始めたきっかけと経緯

税所氏の実家は、地元で先祖代々続く煙草農家だった。幼少期から農作業を手伝っており、「自分も農業を継ごう」と思い、農業高校に進学。20代で就農し、独身時代は青年団・JA青壮年部、結婚してからの子育て期間はPTAなど、地元の団体に関わる機会が増え、自然と地域づくりを意識しはじめた。そこで出会った地元の様々な職種の友人・知人と交流を深めるうちに、地元に残ってくれるような「地域づくり」を農業を軸にやっていきたいと決意した。

そして先代から受け継いできた「煙草」や奥様と始めた「苺」だけでなく、球磨郡の新たな特産品を作るべく思案していた際に、

鹿児島・宮崎でサツマイモ基腐病が発生し収量が激減。鹿児島県のある企業からの需要に応えるため、地元錦町で甘藷を栽培・産地化するべく、新たな複合経営を始めることとなった。



地域の活動にも積極的に協力してきた

●あぐり税所の歴史

○祖父の代(1970～1980年代)

煙草(5反)と水稻を祖父母と両親ら親族で家族経営。煙草は薪を焚いて乾燥させ、リヤカーで出荷していた。

○父の代(1980～1990年代)

煙草の減反政策があり、梨の栽培(5反)に着手。しかし、梨と煙草の作業時期が重なり、梨は栽培を断念。煙草が農業の主体となる。冬場は、里芋や白菜(計3反)を地元青果市場に出荷。

○昭彦氏の代(1990年代～)

税所氏は20才で就農。20代後半には、父親が煙草生産組合の組合長に就任し、煙草の栽培面積が4町に拡大。しかし、父親が病に倒れたため、税所氏に事業承継が行われた。

煙草の栽培面積を夫婦での経営規模にあわせて2町5反に縮小。

2000年代、煙草に依存しない複合経営を目指して、苺とハウレンソウのハウス栽培に着手。

取引先の倒産によりハウレンソウ事業からは撤退するも、いちごの栽培規模を拡大。

同時期からキャベツも作付けしたが、価格が安定せず。

地域の特産品を使った餃子を作るプロジェクトが立ち上がり、にんにくを作付け。

2019年に甘藷栽培に着手。地域の若手農家と生産組合を作って、産地化をめざす。

2022年、これからは、ウイルスフリー苗を購入し、苗取りをはじめ、甘藷や苺の加工の6次産業化と、地元の仲間が建設中の「MASSEN直売所」での販売等を予定している。煙草が農業の主体となる。冬場は、里芋や白菜(計3反)を地元青果市場に出荷。

●あぐり税所のビジネスモデル

画期区分

【助走期】

祖父の代から続いてきた葉煙草を中心に農業生産を行ってきたが、煙草の健康被害が世界的問題となり、喫煙者が激減し、煙草の販売量が減少。新たな収入源確保のため、地域の気象条件に合った様々な作物栽培を試行する。

【形成期】

父から事業承継した2005年頃、妻の実家(苺農家)から苗を分けてもらえるという好条件があり、県の開業資金を活用して、煙草の時期と重ならないハウスでの苺(約0.2反)とハウレンソウ(約0.6反)栽培に着手。苺は着実に経営が安定したが、ハウレンソウは取引先の倒産により撤退。当時は煙草の反収が上がらず、夫婦で試行錯誤して地域の条件に最適な複合経営を目指した。



煙草の圃場

【発展期】

苺の価格が安定しており、徐々に苺の作付を拡大。その後、キャベツ栽培にも着手。地域の特産品を使った餃子を開発する話が生まれ、にんにく栽培にも着手。

温暖化による気候変動の影響で人吉球磨地域も台風被害や線状降水帯による大雨や洪水被害が急増したため、さらなるリスク分散を検討。2020年、芋類の栽培に適した耕作放棄地があちこちにあることから、甘藷栽培に着手。現在は、地元の煙草農家と生産組合を作り、甘藷の産地化や6次産業化などを計画中。JTからはたばこ栽培農家へタブレットやポケットWi-Fiの支給もあり、ペーパーレス化も今後推進していく予定である。

●あぐり税所のアグリビジネス・ストーリー

税所氏が20才で就農してから農業を行ってきた30年間で、一番心に残っていることは2年前の豪雨災害だった。煙草畑が水に浸かったのは人生で初めての経験。あぐり税所の被害は3割だったが、畑が全滅したところや農業機械を失った農家もあり、仲間が離農するのを聞くのが辛かった。税所氏はそれをきっかけに、煙草を含めた経営の3本柱を構築し、安定的な農業を目指したい考えるようになり、リスク分散としての複合経営を家族で試行錯誤した。水害の時も苺を作っていて良かったと痛感したが、煙草の農作業がない冬場の季節に出荷できる作物があれば、収入増で経営も安定する。その為にも6次化で加工品を開発し、通年で出荷できる商品を作りたいとトライ&エラーを繰り返して、実現可能性が高い作物に「選択と集中」という手法をとり続けた。他の中山間地域と同様に、この錦町も少子高齢化による農業後継者や担い手不足で、耕作放棄地が年々増えていた。「球磨の唐芋」として甘藷のブランド化をめざすのは、耕作放棄地を活用するための税所氏ならではの「地元愛」溢れた方法論であった。その思いは次世代を担う若手後継者を育成し、結果的には農業が食料を生産するだけで無く地域の農村景観や文化を守るという多面的機能につながっていくのだろう。税所氏の挑戦は水害からの復興への道を照らす希望の一つとなっている。

●あぐり税所の複合経営の特徴

代々続く煙草農家を継いだ税所氏は、地域とのつながりを大事にした農業経営を行ってきた。

地域の各団体へ積極的に参画したことで、一種の異業種交流会として機能するグループが自然発生し、その仲間に農作業を助けてもらうこともあった。自社の事業存続のために、近隣の煙草農家も巻き込んで新規作物の栽培を検討し、甘藷の生産組合を立ち上げたことも、地域を大事にする税所氏の心意気を感じられる。経営安定に貢献している「苺」は、奥様の実家が苺農家で



返礼品になったひのしずく



キャベツの直売も行った

で苗の提供といったバックアップがあり、熊本では少ない「ひのしずく」という品種の栽培技術支援が得られたことも影響している。地元の特産品を使う「にしきまるごとプロジェクト」から「錦棒餃子」の商品開発のアイデアが生まれ、「キャベツ」だけでなく「にんにく」の栽培にも着手し一気に栽培面積を広げた。

●仕事が途切れないように分散させた栽培計画は、気候変動のリスク分散にも繋がっている

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
煙草	←————→											
米						←————→						
苺	←————→								←————→			
キャベツ					←————→							
にんにく	←————→									←————→		
甘藷			←————→									

●キャベツとにんにくの栽培は、地域の特産品を活用した「棒餃子」誕生につながった



複合経営の一環で始めたキャベツ栽培は、天候に左右され、価格が安定しないので、予測を立てづらい。



地元の食材を使って、東京の「ダンダダン酒場」監修の「錦棒餃子」が誕生した。



錦町の特産品を使った商品開発の話がでた際に、キャベツと豚肉から連想される料理として「餃子」を作るプランが決まり、にんにく栽培にも着手した。



誕生した「錦棒餃子」は、地域の仲間と作ったMASSEN直売所等で販売を行っている。今後はオンライン販売等も視野に入れて商品を増やす計画がある。



経営
理念

ポリシーとして

- ◎安全で美味しい食材を生産する
- ◎お客様の要望を積極的に取り入れる
- ◎お客様に積極的にご提案する

コンセプトとして

- ◎農薬・化学肥料を極力使用しない
- ◎法令遵守し高品質な農作物を提供する
- ◎持続可能な農業の未来を追求する

●PROFILE

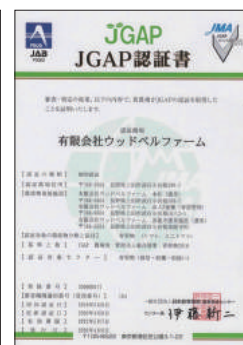
- ・正社員 1名 鈴木三千夫さん／常勤 2名／パート 6名
- ・東京出身。大学卒業後に移住・就農。
- ・地縁血縁者のいない長野県上田市の中山間地域(武石地区)で葡萄とトマトなどの野菜、水稲他の農業の複合経営を行っている。
- * 調査訪問時、農業研修の学生2名が作業に参加。

●複合経営の内容

- ・農業収益 およそ3,000万円
- ・商品販売: 都内大手スーパーや生協、ネット販売など。
- ・農業体験、就農支援、セルフハウス(宿泊施設)等。
- ・葡萄(シャインマスカット、巨峰、ナガノパープル、他) 7反歩
- ・加工品等(葡萄ジュース、トマトジュース、ケチャップなど)
- ・圃場13町 内訳: 水稲4町／大豆3.5町／そば0.5町／ブドウ0.7町／トマト0.7町／カボチャ3町／アスパラ0.6町
- ・農福連携: 野菜袋詰めなど。



特別栽培の認証書



JGAP認証書



日本有数の少雨乾燥地帯

●長野県中山間地域（上田市地域）の現状と特徴

- ・平成18年3月6日に上田市、丸子町、真田町、武石村が新設・合併。人口16万を擁する長野県東部の中核都市。市の中心部から車で約30分の距離。
- ・美ヶ原高原の雄大な自然と心安らく田園風景が広がる。高原、渓谷、スキー場、温泉など多彩な観光資源がある。
- ・武石地域は、上田市の南域に位置し、人口3,576人、1,440世帯、（平成29年1月1日上田市住民基本台帳調べ）。
- ・気候は、昼夜、冬夏の寒暑の差が大きい典型的な内陸性の気候。晴天率が高い少雨乾燥地帯。年間の平均気温は約10度。平均降水量は約900～1,000mm。
- ・人口は合併時に比べ、5%以上減少。高齢化率は35%。市内で最も人口減少と少子高齢化が進んでいる。
- ・農林業就業者が急速に減少・高齢化し、農地や山林の管理が不十分になりつつある。

●複合経営を始めたいきっかけと経緯

武石地域は葡萄生産の北限。必ずしも栽培適地ではなかったが、葡萄栽培の取り組みが地域にあり、鈴木氏はアルバイトをしながら葡萄栽培を開始し、日本葡萄愛好会の研修生として本格的な葡萄の勉強を始めた。現在は日本葡萄愛好会の三代目理事長。水稲やさまざまな畑作を行い、トマト・葡萄・南瓜は都内大手スーパーや生協等へ出荷している。



葡萄栽培の北限地域

●(有)ウツドベルファームの歴史(画期区分)

東京都中野区出身の鈴木氏は、農業を生業としく日本大学に進学。卒業後に定年帰農した知人を頼り地縁血縁者のいない武石村へ移住（夫人も東京出身者）。なるべく農薬等を使わない有機栽培での葡萄生産を目指す。当初は学習塾を開き地域の子どもたちへ勉強を教えて糊口をしのぎ、スキーのインストラクターなども行った。

農業収益を全て再投資し、少しずつ事業拡大を図ってきた。現在は地元の農業委員を務め、上田市の子檀嶺神社御柱大祭にも参加する。研修生の受け入れや新規就農者支援にも積極的。webサイトを見て都内の大手スーパーからの問い合わせがあり取引が始まる。

【助走期】

葡萄生産のみで約10年：「食えるくらいにはなった」。

【形成期】

地域の仲間と水稲関係の受託組合に入った。
稲の育苗を始め、育苗ハウスの後作でトマトを作り始めた。

【発展期】

その後ハウスを増やした。
それをどう維持発展させるのか思案中。



トマトの養液栽培（輪作リスクを避ける）



昔からのトマト栽培適地



都心の大手スーパーでも販売

● (有) ウッドベルファームのアグリビジネス・ストーリー

有限会社ウッドベルファームは、減農薬の葡萄とトマトの産直、りんごやブルーベリーを含めた加工品やお米の販売を行い、観光農園や農業作業体験、新規就農者の受け入れも手がけている。

鈴木氏の就農から約10年は葡萄生産のみ。当初は葡萄栽培と学習塾など半農半Xの取り組みだった。農業収入の再投資を繰り返し、事業を段階的に拡大。地域の仲間と水稲関連受託組合に加わり、稲の育苗ハウスの後作でトマト栽培を始めた。現在では水稲の転作作物として大豆、そばの栽培も行っている。できるだけ農薬を使わない農業を目指している。



かつて学習塾を開いたオフィス



通販サイトからも
問い合わせがあったHP

webサイト開設は早く、また有機野菜などに取り組む農園も少なかったことから、農業の販売サイトから出品依頼があった。

地域の特性、作付けに適した作物の適切な選定はとても重要。加えて地域の産業（この地域では観光業）、農業では畜産などと連携協力して地域課題も解決したいと考えている。

地縁血縁のない地域への就農には、余計な苦勞をすると笑いながらも、鈴木氏は移住者について、地元にはない視点を持つ点を評価している。また、鈴木氏が入植した当初と異なり、今後は中山間地域こそ新規就農者が土地を入手しやすくなるのではないかと話す。



かぼちゃの圃場



日本葡萄愛好会 3代目理事長の鈴木氏



「美ヶ原源流こしひかり」としてブランド化

● (有) ウッドベルファームが実践する経営の特徴

東京都中野区出身である鈴木氏の幼少期の遊び場は現在の新宿副都心になる淀橋浄水場。未来の農業として水耕栽培などに関心を持ち、大学の専門分野として学ぶ。就農後、学習塾では英語と数学を中心に教え、スキーのインストラクターをしていたことも。

鈴木氏の論理的な話し振りから、視点の広さと堅実性が地域内で次第に評価されてきたことが伺える。

前述の通り鈴木氏は葡萄愛好会の3代目理事長であり、巨峰を作った大井上康の孫弟子にあたる。(以下、鈴木氏談)

有機溶液による養液栽培という技術があるが、この方式ならば土壌の影響は受けない。鈴木氏は学生時代から有機質を使う農業を目指し就農に至った。現代ではSDGsの概念とも繋がる。

中山間地域の農業は難しい。休みも少ない。やりたくないのならば農業は勧めない。しかしながら、工夫と地域特性の活用によって違う道が開ける。加えて、中山間地域は昔より農地が確保しやすくなっているため、新規就農しやすい特性が表出化されるのではないかと。

中山間地における未来の農業に夢を持つとしたら、畜産農家やきのこ農家と協力し、廃棄物を利活用しエネルギーを自給、その副産物で肥料も作り農産物を作る、このような循環型農業が考えられる。安易な移住就農に関しては「満蒙開拓団の現代版にならないように」。戦前満州はじめ大陸に移植した農家の割合の中で長野県出身者が多かったことはあまり知られていない。

● 有限会社ウッドベルファームのビジネスモデル

半農半X→畑作×果樹(できる限り農薬などを使わない)。JGAP取得。

今後は観光農園としての機能も付帯させ、地域の社会的課題(交流人口減少等)を農業によって解決したい。

商品等:ナガノパープル・シャインマスカット・巨峰。100%葡萄ジュース・ぶどうジャム・100%トマトジュース・トマトケチャップ・ブルーベリージャム・りんごジャム・美ヶ原源流米こしひかり。



手づくりトマトケチャップ



化学肥料不使用の葡萄

四代目中澤農園

北海道むかわ町

経営
理念

「あなたの農家になる」

・曾祖父・祖父・父が守り継承してきたこの土地の豊かな恵みを、より多くの人に分かち合い、お届けする。

●PROFILE

代表：中澤和晴(なかざわまさはる)氏 広報担当:さとみ(妻)氏 ほか、スタッフ2名、研修生、外国人研修生等

●複合経営の内容

- ・露地栽培：
だるまいも／かぼちゃ(ダークホース)／とうもろこし／メロン／
トマト／スイカ／唐辛子等
- ・和牛繁殖
- ・加工：だるまそば／トマトジュース／薬味唐辛子／きな粉
- ・インターネット直販(通年) 直売所(5～11月)

●北海道中山間地域(むかわ町穂別地域)の現状と特徴

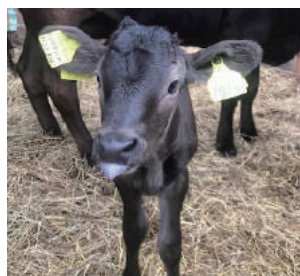
- ・山に囲まれた寒暖差のある盆地地形。
- ・マグネシウム分豊富な「む川」という水源に恵まれている。
- ・北海道大規模農業とは違う山あいの集落。
- ・過疎高齢化、担い手不足等の人的課題。



夏の露地栽培



かぼちゃ(ダークホース)



和牛繁殖



メロン栽培

●複合経営を始めたきっかけと経緯

初代の水稲、二代目の祖父が副業的に取り組んだ和牛繁殖、三代目の父が水稲から切り替えたメロンを中心とした蔬菜農業と直売という、それぞれのビジネスモデルを四代目・和晴氏に集約化させ、独学や北海道農業塾などの研修や出会い等で得たヒントをもとに、「中澤農園」としての地域ブランド化を進めるに至った。

●中澤農園の歴史(画期区分)

【助走期】開拓民から稲作へ。

- 明治38年(1905) 富山県出身の初代・吉兵衛(よしべえ)氏が開拓民として入植。穂別にて製炭業と稲作を開始。
- 昭和19年(1944) 二代目・俊幸(としゆき)氏が小学校卒業と同時に農業に従事、製炭業と稲作を継承。
- 昭和20年(1945) 「4Hクラブ」に加わり、仲間と土壌づくりを開始。米・豆・かぼちゃ・ビート・乳牛預託肥育など。
- 昭和55年(1980) 「天皇陛下の献穀米」を生産し、皇居へ献上。

【形成期】稲作から蔬菜農家へ。直売開始。

- 昭和58年(1983) 三代目・由幸(よしゆき)氏の弟・浩(ひろし)氏がアメリカ留学後に帰国し新規就農、メロンの直売を開始。
- 平成元年(1989) 由幸氏が、稲作から、メロン栽培を中心とした蔬菜農家へ転換。
- 平成11年(1999) 時代に先駆けてインターネットによる野菜販売を開始。(日本にGoogleもない時代!)

【発展期】四代目・和晴による、地域ぐるみのブランディングへ。

- 平成30年(2018) 四代目・和晴(まさはる)氏が事業継承。独学やリーダー塾等をヒントにブランディング戦略を実践。
- 令和3年(2021) ホームページ全面リニューアル。情報発信の強化へ。



●四代目中澤農園のアグリビジネス・ストーリー ～どのように複合経営を進めたか～

父である三代目・由幸(よしゆき)氏が、水稻からメロンを中心とする野菜栽培へと切り替え、弟 浩氏との直売所の共同経営や直販等を行うなど、複合経営の素地を形成した。四代目・和晴(まさはる)氏が平成30年に継承し、独学及び「北海道アグリビジネスリーダー養成塾」等で農業経営や6次産業化等の基礎から応用を学び、多くの実践者の声を聞きながら、「地域ブランドとしての農業経営」に目覚め、中澤農園のブランド力強化に取り組む。情報発信等に詳しい妻・さとみ氏の協力も得ながら、中澤農園のブランド化、顧客とのコミュニケーションや情報発信を積極的に行いながら、ブランディング戦略の実践を進めている。



穂別メロン



北海道アグリビジネスリーダー養成塾で最優秀賞を受賞

●四代目中澤農園が実践する複合経営の特徴

先代(初代～三代目)の培った農業モデルを大切に継承しながら、妻・さとみ氏ほか、スタッフのスキルを活かしながら、中澤農園の魅力を、「農家のライフスタイル」や穂別の風景、豊かな自然や日本特有の四季など、経営資源を広範に捉えながら、多様なファンの共感を得ることに注力しながら、何よりも農村のありのままの素朴な姿を発信していくことで、中澤農園のブランド化を果たしている。



だるまいもの種芋の選別



JA「純農BOY」ポスター

また、取り扱う作物も、露地野菜・和牛繁殖など多様で、気候変動等による生産リスクを分散しようとしている経営努力も窺える。また、経済性のみを追求せず、観光協会と連携し、地元へ飲食店等を招聘し地場農産物をPRする「むかわナイト」の開催や、2020年より地区青年部の副会長、2015年にはJAの「純農BOY」に選ばれるなど、農業や地域全体を盛り上げようという社会性をも追求する姿があり、経済性と社会性のバランスを上手にとっていることが窺い知れる。



和牛子牛を生産するブリーダーとしての繁殖農家

● 四代目中澤農園のビジネスモデル



農業生産等



● 高付加価値化・マーケティング等



二代目 ゆきもと農園

愛媛県西条市



経営理念

「農家だからこそ出来るコト 農家にしか出来ないモノ作り」

- ・農業を生業にする私たちが農業を楽しみ誇りをもって働くことで農業の魅力を発信する
- ・農園に足を運んでいただき、農業の素晴らしさや楽しさを感じていただき、みんなを笑顔にしたい
- ・この地域で農業ができることに感謝し農業で地元を盛り上げていく

●PROFILE

代表：行元勝俊(ゆきもとかつとし)氏
 生産担当：父・義之(よしゆき)氏
 接客担当：母・八千代(やちよ)氏ほか、
 スタッフ7名、福祉事業所への
 業務委託等

●複合経営の内容

- ・ハウス栽培：
 苺(紅ほっぺ、あまおとめ、おいしいベリー、
 紅い雫、淡雪、あまえくぼ、真紅の美鈴)／
 葡萄(シャインマスカット、BKシードレス、
 マスカ・サーティーン、クイーンニーナ、雄宝)
- ・観光農園：苺狩り(1月上旬～5月末)／
 葡萄狩り(8月上旬～9月下旬)
- ・カフェ(通年)
- ・加工：ソフトクリーム／かき氷／プリン／
 ロールケーキ等
- ・インターネット直販(通年)
- ・直売所(通年)
- ・各種イベント

●愛媛県中山間地域(丹原町地域)の現状と特徴

- ・愛媛県東予地方にある2市2町が合併した西条市の町。旧周桑郡。
- ・松山、今治、新居浜を結んだ中心付近に位置し、各市から車で1時間ほどの好立地。
- ・西日本最高峰の石鎚山の麓にあり、四国山脈の恩恵を受け「水の都」といわれるほど水が綺麗で水捌けもよい。年間を通して温暖で気候が良く、災害が少ない。
- ・田園地帯と山麓の傾斜地が広がり、果樹栽培が盛んな農業地帯として知られる。
- ・西条市は県内有数の移住人気エリアである一方、農業分野での高齢化や担い手不足等の人的課題も抱えている。荒廃農地も増加。



いちごのロールケーキ



いちごと濃厚ミルク



カフェの看板



カフェメニュー

●複合経営を始めたきっかけと経緯

アスパラやミニトマト等の農作物を農協に出荷してきたが、20年前に先代が「お客様に喜ばれるものづくり」、「長く農園に来てもらえるためには」を突き詰め、観光農園に切り替え。収穫時期に差がある苺と葡萄の栽培を開始する。その後二代目となる勝俊氏が就農し、ハウス内にカフェを併設。農家にしか出来ないコトやモノづくりを探究し「ゆきもと農園」の地域ブランド化を推進するに至った。

●ゆきもと農園の歴史(画期区分)

【助走期】野菜栽培から観光農園へ。

40年ほど前 アスパラやミニトマト等を生産し、農協に出荷。
平成14年(2002) 20年前に先代の父・義之(よしゆき)氏が観光農園への切り替えを行う。高単価の苺と葡萄を、高付加価値のため多品種栽培。苺は1年ほど、葡萄は2~3年をかけて生産基盤を整え、その間従来の農産物の生産も並行して行い生計を立てる。その後農協への出荷をやめ、収穫体験やハウス内直売を開始。



シャインマスカットの収穫体験

【形成期】二代目就農。カフェやイベントで事業拡大。

平成22年(2010) 12年前、観光農園として二代目となる勝俊(かつとし)氏が就農。
平成23年(2011) 飲食店営業の許可を取得し、ハウス内でファームカフェの営業を開始。
平成27年(2015) 勝俊氏の兄が教師を務める愛媛県立西条農業高等学校と、荒廃農地を活用した共同研究を開始。
平成28年(2016) 夜に行う苺狩りと生演奏を楽しむイベント「Sweet Strawberry Night」を開催。

【発展期】コロナを機にオンラインショップ開設、経営を強化。

令和3年(2021) 新型コロナウイルスの感染拡大を機に、補助金を活用しオンラインショップを開設。苺、葡萄、オリジナルスイーツと共に、年間ギフトとして「YORISOI ~ 4 seasons gift～」を販売開始。
令和4年(2022) SNS等を活用した情報発信や、企業の研究への協力、新規事業開発など多様な活動を推進中。ハウス面積は観光農園開始時の約3倍(5反)、収益は勝俊の就農時から約6倍となっている。



●二代目 ゆきもと農園のアグリビジネス・ストーリー ～ぼくらにしかできないことを～

二代目・勝俊氏は、小学校で講師をした経験や、幼少期より続けてきたサッカーのボランチというポジションもあって、視野の広さとバランス感覚、学びを实践する行動力が魅力の人だ。農園が持つ可能性を客観的に捉え、思ったことは即実践。苺の季節には、カフェで注文を受けて、その場で収穫した苺をソフトクリームに乗せ、これ以上ない新鮮さで提供する。農園とカフェの場があることが強みだという。



苺の上に葡萄を栽培するスタイルは全国的にも類を見ない。温度管理が難しく、個別に作るよりも収量は下がる。しかし付加価値という視点で見ると、メリットのほうが大きいと勝俊氏。苺を頬張りながら、芽吹いたばかりの葡萄の葉を見上げる、そうした生産過程に触れる体験が、葡萄狩りの時期に再訪するお客様の循環を生んでいる。「この場の雰囲気は、20年間積み上げてきたノウハウの結晶です。ぼくらにしかできないことを目指しているんです」。遠方から来るお客様、視察の問い合わせも増加している。



苺のソフトクリーム

●二代目 ゆきもと農園が実践する複合経営の特徴 ～場が育むつながりと価値を最大限に活用する～

「知ってもらいたい。ここに来て見て味わってほしい」という思いで複合経営を拡大してきた。そのため卸はせず、基本的にはハウス内での直販のみ。

そんな中、新型コロナウイルスの感染拡大が苺狩りのシーズンとぶつかった。悩んだ3年間だったが、勝俊氏は立ち止まらなかった。ECサイトを立ち上げオンラインショップを開始。年に4回、農園の商品が届くシーズンギフトも開発した。“YORISOI”というネーミングには、「いまは会いに来られない人に、農園が寄り添いたい」という思いが込められている。

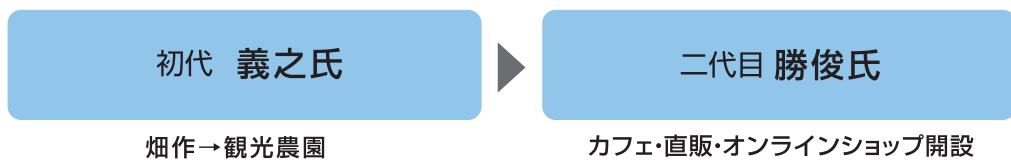


福祉事業所で働く障がいのある人に作業を説明する

農業から地域を切り離すことはできない。保育園から大学まで地域の多様な世代を農園に招き、町探検や職場体験など農を通じた学びの場として交流を持ち続けている。繁忙期には市の農福連携担当窓口に依頼し、地域の福祉事業所で働く障がいのある人の力を借りている。開かれた農園づくり通じて「一人でも農業に興味を持って楽しんでもらえたら嬉しい」と勝俊氏。

これまではずべて自分で決めてきたが、ここ数年スタッフの意見、特に女性の目線や感性を取り入れるように意識し、自身にとっても学びになっていると話す。次世代に農業をつなぐためにも、農家にしかできないビジネスモデルを体現することが課題だ。研修や学びの場に積極的に参加しながら持続可能な農業経営のあり方を追求している。

●二代目 ゆきもと農園のビジネスモデル



農業生産等



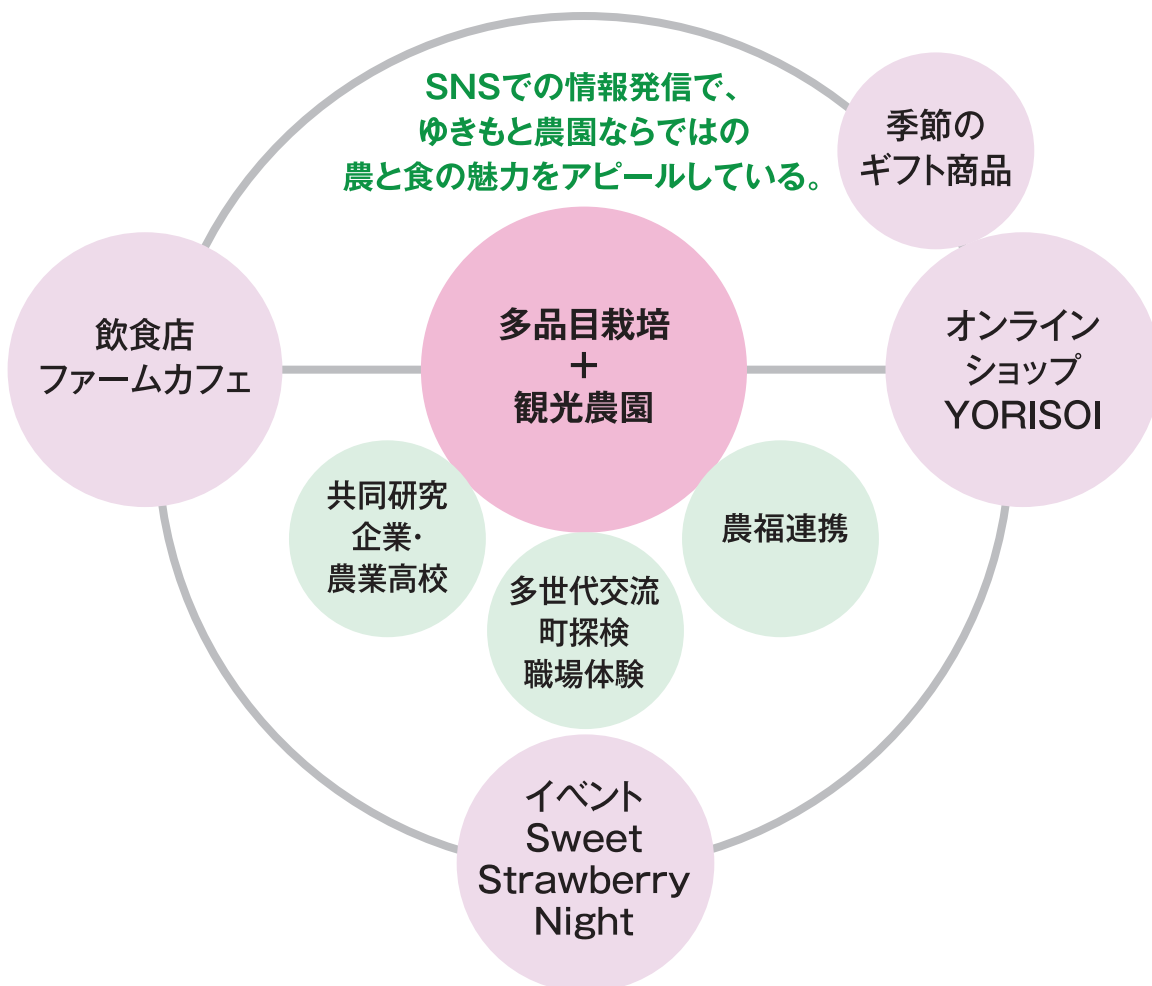
苺

(紅ほっぺ、あまおとめ、おいしいベリー、
紅い雫、淡雪、あまえくぼ、真紅の美鈴)



葡萄

(シャインマスカット、BKシードレス、
マスカ・サーティーン、クイーンニーナ、雄宝)



(株) 鈴生

静岡県静岡市

経営
理念

「おいしさを求めて」・「育つを助ける」

- 一.「作物づくり」 作物が育ちやすい環境を整えてあげる、そして、作物の成長を感じ、寄り添い手助けをすること。
- 二.「人づくり」 共に働く仲間を大切に、社員同士が相手を尊重し合える職場づくりを目指す。

●PROFILE

代表取締役社長
鈴木 貴博(すずき よしひろ)氏
グループ全体従業員数
正社員:37名 パートナー:70名
外国人技能実習生・
特定技能実習生:21名



すずなりキッチン(株)の運営で
直売所兼カフェを運営

●複合経営の内容

- ・露地野菜の品種と時期
冬期:レタス・ブロッコリー
夏期:枝豆・にんにく
通年:サラダほうれん草、パクチー
- ・太陽光型植物工場
(サラダほうれん草、パクチーなど60品目に対応可能)
- ・運送会社による大消費地への生産物の輸送
- ・福祉事業所(就労継続支援A型B型事業所)による農福連携
- ・スマート農業(生育予測技術やスマート農機の導入)
- ・スマート商流(QRコードを活用したトレーサビリティシステム+花蕾分割装置)
- ・スマート農機(自動操舵トラクター・全自動移植機・AI付収穫機)
- ・野菜を作る上での「GHG(温室効果ガス)排出の見える化」にも取り組んでいる。
- ・ECサイト(<https://suzunari-online.shop-pro.jp/>)
- ・すずなりキッチン(株)の運営で直売所兼カフェを運営
- ・加工品出荷できない枝豆を使用した冷凍剥き枝豆・農福連携で栽培したブロッコリーの茎を活用したスープ開発など



●静岡県の中山間地域の現状と特徴

静岡市は面積の80%が山間地域であり、わさび、茶などの農作物が特産である。温暖かつ穏やかな気候で、糸魚川静岡構造線上に位置しており、急峻な山や急流が目立つ地形である。

高齢化率は約30%、人口減少が続いており、政令指定都市の人口要件を満たさなくなった。農作物への鳥獣被害が深刻で、市全体で被害面積212町(平成28年)となっており、地域全体の課題となっている。

都市農村交流による活性化を図るため「グリーン・ツーリズム」を通じた取組が行われている。

鈴生は経営多角化により事業展開を広げていく中で、中山間地である安芸高田市の農業に参入していった。

●経営を始めたきっかけと経緯

祖父が農家。父は三男で家業を継ぎ、お茶とみかんを栽培。幼少期より農業の大変さを痛感し、農家にはならないと決意したのが原体験。母は大企業の管理職として勤めたのち、独立して会社を設立。

鈴木社長が大学2年の頃、母も父と一緒に水田の裏作を活用した契約栽培農業を開始し、鈴木社長も大学卒業後、父と母の契約出荷先である山梨県の農業法人に2年間の研修後、25歳で就農。鈴木農園として外食産業を中心に、当時としては先駆的なレタスの契約栽培を開始。種を蒔いて、苗を作り、土作りをし、獲れたものを契約栽培で販売し、出荷した外食で食べていただお客様の直接の声が聞こえることで農業のやりがいを得たという。その後、(株)鈴生を設立し、事業を開始。有機肥料を80%以上使った栽培を行っていたことで、土づくりの観点から夏期にはレタスの生育にも重要な栄養素となる根粒菌を土壤に残す枝豆の栽培を行うようになる。また、輸入ブロッコリーを国産ブロッコリーに置き換えるため、そして、コロナ禍で外国人技能実習生が入国できなくなったことで人手不足を補うために、スマート農機(自動操舵トラクター・全自動移植機・AI付収穫機)を活用したスマート農業実証事業もスタート。経営多角化を進める。

●鈴生の歴史

【助走期】鈴木農園での就農。

20歳の頃、両親が鈴木農園として、外食産業向け中心にレタスの契約栽培に取り組み始める。

大学卒業後、農業研修を経て鈴木農園に就農。

【形成期】鈴木農園から鈴生設立へ。

25歳で鈴木農園の農園主を任せられ、28歳で経営難に陥るがその後回復。

新規就農者を受け入れ、独立支援をすると共に、鈴木社長が(株)鈴生を設立し、レタスの契約栽培事業を拡大していく。

【発展期】

大企業との合併会社を設立。

スマート農業やスマート商流の実践。

2014年 (株)モスフードサービスとの共同出資で(株)モスファームすずなりを設立。

2018年 中日本高速道路株式会社と共同出資で中日本ファームすずなり(株)、(株)鈴生100%出資により(株)鈴生おおいがわ、横浜丸中ホールディングス(株)との共同出資で太陽光型植物工場での栽培を行う。

Grand Farm(株)を設立し就労継続支援A型B型事業所を運営、グループ内で農福連携を進める。



株式会社モスファームすずなり



すずなりの物流部門 運送会社STMエクスプレス(株)



水耕栽培による野菜の生産

●鈴生のアグリビジネス・ストーリー 『育てるのではなく育つ手助けをする。』



ロメインレタスの収穫

大学卒業後、農業をするつもりはなかった鈴木社長ではあるが、「農業は生命を作る生業である。」ということを実感し、農業を志す。その後2年間の農業研修に参加。25歳で両親が経営する鈴木農園農園主を任せられ、研修での成果を出すべく懸命に取り組んだが、思ったような野菜作りができないまま、28歳の時に経営難に陥る。ある方の紹介で農業の師に出会い、「野菜は自分で育てているのだから、お前の役目は、育つ手助けをする事だよ。」と教わり、腑に落ちはっとする。

「他の人より高く売りたい、大きく作りたい、おいしい野菜を売りたい、などの自分の欲を入れて野菜を育てていた。作り手の欲が入った野菜はよく育たない。」ということに気づく。それからもう一度畑に戻り、もう一度野菜の言葉に真摯に耳を傾けようとする、なんとなく、野菜の言葉が聞こえたように感じたという。野菜の言葉に対してして育つ手助けをしてあげる事、それが良い野菜作りのスタートなのだと気づき実践しだしてからというもの、良い野菜が出来てきた。その先生の言葉、野菜の声に真摯に耳を傾けたこと、その声に対しての対処を徹底したことが、今の鈴生の経営で掲げる「野菜づくり」「人づくり」の原点だと言える。



株式会社モスフードサービスの直営農場



ロメインレタス



オリジナルブランド「オレ達のえだ豆」



ブロッコリー



2019年より苺栽培を開始

● 鈴生の複合経営の特徴とビジネスモデル

露地栽培からリスクヘッジで太陽光型植物工場の運営。
市場や時代を先読みする品種選びや業態。

「マーケットが求めているものをどう作り出すかが一次産業です」と鈴木社長が言うように、作物に固執せず、時代の変化に応じた野菜作りを柔軟に見極め進めていることがわかる。また、「社員の働きやすい環境を整えるのが社長の役目」と言うように、社員が働きやすい環境を整えるという経営にも注力しており、経営理念を体現していると言える。



株式会社鈴生おおいがわのレタス畑



除草剤不使用で減農薬のブロッコリー畑

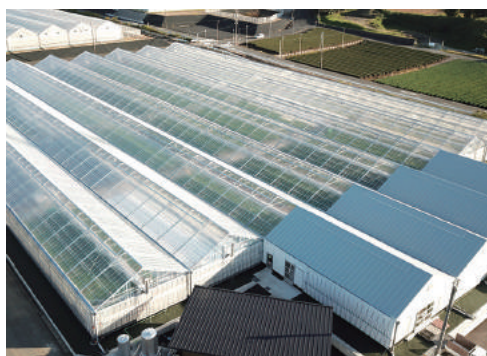
障がい者を雇用しているすずなりカレッジにおいては、スマート農業で鈴生が栽培したブロッコリーの廃棄していた茎を活用しスープを作ったり、地元の農業高校と連携し、廃棄したほうれん草を使って商品開発（スープや粉末など）等も実施するなど、障がい者の方々や地域とも連携し経営を進めている。

「農業は無限の可能性があり、生産から物流を通して契約先のお客様に作物をお届けするだけでなく、誰もが活躍できる場を創出することができます」とは社員さんの談。農作物はJGAP団体認証も取得。リスクヘッジのために露地栽培から施設園芸、多品目栽培、加工、農福連携、企業連携等にも着手してきた。

2つのスマート（スマート農業・スマート商流）からなる先進的なビジネスモデル。価値創造型スマート農業へ。

これからは、高付加価値マーケティングに着手・実証をおこなっていく予定。

- ①GHGの見える化により、環境負荷をかけていない作物だということ数を元々にアピール。
- ②QRコードを使って圃場とトレーサビリティ情報が見える仕組みを構築し、コミュニティを作り上げていく。



菊川支部のみなさん



枝豆の収穫



指定障がい福祉サービス事業「すずなりカレッジ磐田校」

(株) テトテラ

福井県坂井市

経営
理念

自産自消 私たちが考える「自産自消ができる社会」

自然と触れる楽しさ・面白さ

自然と共に生き、それを仕事にすることの素晴らしさ

その産物を自然まるごと食べ、自然について会話し、感謝すること

人が作物を育てるように、人も自然に育てられていること

●PROFILE

現在の代表・野村尚司氏の元々の生業である
広告や販売促進分野の経験を活かし、地域ブランディングの推進を志している。

従業員数は、社員5名、アルバイト12名。

農業部門ではシニアが多く、レストランには若者を配置している。



朝採りたまごダイニングLILY



人気メニューのオムライス

●複合経営の内容

- ・平飼い養鶏「福地鶏」の生産や加工品製造販売、「朝採りたまごダイニングLILY」の運営等。
- ・農業及び畜産業。
- ・農業及び畜産業に関する指導者及び管理者等の派遣及び養成に関する業務。
- ・農場及び牧場の見学並びに農畜産業の体験に関する企画及び情報サービス。
- ・食品の加工及びその加工品の販売、カフェ、レストラン等の飲食店の企画、経営及び管理
- ・上記に附帯する一切の業務。

●福井県坂井市(三国町地域)の現状と特徴

- ・福井県北部に位置する坂井郡の4町が平成18年に合併。
- ・市の南部の九頭竜川と北部の竹田川が、西部より日本海へ流れ出す。
- ・中部は福井県随一の穀倉地帯である広大な酒井平野、西部には砂丘地および丘陵地。
- ・田畑が約34%、山林が約30%を占める(土地利用地目別)豊かな自然環境に恵まれる。
- ・豊かな自然や食に恵まれているとともに、居住水準が高いことなどから住み良さにおいて評価を得ている。
- ・「東尋坊」「芝政ワールド」「松前松島水族館」をはじめとする海洋観光資源、「丸岡城」などの歴史・文化観光資源など数多くの観光資源が分布し、県内外を問わず毎年多くの人が訪れている。
- ・農林漁業従事者の高齢化、後継者不足、収益の減少等を理由とした撤退などによる労働力の減少や、農地では耕作放棄地が懸念される厳しい状況にある。



冬は降雪により営業状況が左右される

●複合経営を始めたきっかけと経緯



トマトのハウス栽培

耕作放棄地を使って農業をしていこう! 6次産業化をやろう! という創業者の声かけで始まった。

創業者の地元が福井県坂井市であり、幼少期から見ていた荒れた農地をなんとかしたいという思いから始まる。

複合経営は、6次産業化のような地域資源を活かした1次産業を基軸にしながらかその分野外(2次産業や3次産業)までをも統合し、ヨーロッパ等を参考にしたアグリツーリズムストーリーを構築することが地域ブランディングにつながると考え、挑戦を始めた。



福地鶏の卵「ふくたまご」

●株式会社テトテヲの歴史(画期区分)

【助走期】

約1億円の初期投資をかけてレストラン・鶏舎・農業用ハウス等の建築を行い、安定運営を図る。

2013年 8月 株式会社JIN設立。

9月 収穫体験型レストランNORAの運営を開始。

2014年 4月 養鶏場を建築し、養鶏業を開始。

【形成期】

NORAの事業譲渡を行い、福井県坂井市の指定管理を受ける形でのレストラン営業に切り替え、黒字化を模索。現在もこの形成期にいると考えられる。

2017年 NORAを事業譲渡し福井県坂井市でレストランLilyの運営を開始。
Lily開業と同時に福地鶏の取り扱いを始める。当初は県内で2番目の導入。
プリン加工場開設。



平飼いの福地鶏

●株式会社テトテヲのアグリビジネス・ストーリー

地場で生産された食材(鶏肉・鶏卵等)を使った調理や加工を行い、地産地消を促す。地域の社会的課題について、食農を通じ解決しようとする試みから始めた。

試行錯誤の末、県畜産試験場が開発したブランド地鶏に着目し、早々に取り扱うことなど行政との連携を図っている。

養鶏に関しては衛生面に細心の注意を払い、平飼いでストレスの少ない環境を構築。加えて、行政含め地域ぐるみで販売促進に協力的である。レストラン「朝採りたまごダイニングLILY」は市の公園内にあり、指定管理者となっている。これらのことから行政との良好な関係性が窺え、月数回の地域内マルシェにも積極的に出店している。福井市内のショッピングセンター内で定期的にプリン販売を行っている。



ふくたまごプリンの直売



坂井市の公園内に立地し、春には花に囲まれる

●株式会社テトテラが実践する複合経営の特徴・ビジネスモデル

畑作(トマトや水耕栽培のセロリ)×養鶏(福地鶏)×レストラン経営を組み合わせた複合経営を実践。農業×他産業(加工業やサービス業など)による、農業発6次産業化。レストランLilyでは福地鶏の卵や鶏肉、地元野菜を使った料理を提供し、加工品は福地鶏の卵「ふくたまご」を使用したプリン、マヨネーズ、アイスクリームなどを製造している。

福井県の畜産試験場で開発したブランド鶏を、普及早々に取り扱い、地方行政と緊密な連携がとれている。平飼養鶏かつ遺伝子組み換えの無い安全安心な飼料のみを使用し、衛生面に細心の注意を払っている。全4,500羽中1,600羽が福地鶏(2016年より)。新鮮な福地鶏の卵を使用することにより、地元にも人気の高い加工品(特にプリン)を加工することができている。また、(株)マイファームのチャンネルによって、東京新宿(やっちゃば倶楽部)でも販売を行っている。

農業ハウスを整備し、トマト栽培や一部で水耕栽培のセロリ(ミニホワイト)やマリーゴールドの生産を開始するなど、新規作物にも積極的。

農業体験コース(朝農業体験、昼食、宿泊、翌朝農業体験→帰宅)は、夏休み等の需要が高い。

現場で特に注意していることは他部門の連携。そのため毎日のミーティングで他部門業務の進捗も情報共有し、お互いの仕事が理解できるように業務の見える化を図っている。



ハウス栽培されたフルティカトマト



水耕栽培のセロリ



ふくたまごの加工品

かげさわ屋

熊本県阿蘇郡南阿蘇村

経営
理念

「ゆっくり」を楽しむサステイナブルな生き方が共感を呼ぶ
 かげさわ屋では、農薬や化学肥料を使わずに大豆や野菜を栽培し、自家製味噌を仕込んでいる。そのこだわりで共感するファンが急増中。

●PROFILE

夫：影沢裕之氏

「かげさわ屋」代表。1974年・神奈川県生まれ。東京農業大学卒業後、北海道で林業に従事。その後、アフリカ・ブルキナファソで青年海外協力隊隊員として活動。帰国後は南阿蘇村に移住し、阿蘇市の環境系NPOで働いた後、南阿蘇村にて就農した。

妻：影沢奈緒子氏

シュタイナー思想を学ぶために渡米、そこでバイオダイナミック農法に出会い、帰国後は北海道で実践。そのときに味噌づくりを学び、結婚後に南阿蘇で事業化した。

●複合経営の内容

大豆(7反)、米(6~7反)、麦(大豆の裏作1反)

自家製の味噌(3t)・たまり醤油の製造販売。小麦(製粉を依頼)

すこやか米(自家採種:ひのひかり)、玉ねぎ(0.5反)の栽培。

梅雨の合間に種蒔き、7~8月に雑草を抑える中耕作業、11月頃に刈り取り。収穫した大豆は手で選別し、12月から味噌の仕込みを開始。味噌は涼しい場所で約1年間ゆっくりと熟成させ、翌年の冬に完成となる。種まきから味噌になるまで、2年の歳月をかけて作る味噌は県内外で大人気となっている。



自宅の裏に広がる大豆畑

●熊本県阿蘇地域(南阿蘇村)の中山間地域の現状と特徴

火山灰性の土壌で、年間降水量が 2,000 ミリ以上と水に恵まれた地域である。

阿蘇カルデラの南部に位置し、白川水源など名水の里として観光客が訪れる農村は、自然景観に憧れた移住者が多く、熊本地震では全国からボランティアが訪れ、一部は定住者となった。

主な産業は農業(水稲と肉用牛の肥育・繁殖)と観光系サービス業。

熊本市から車で1時間圏内と交通の便はよいが、地震で南阿蘇鉄道が寸断され、復旧が待ち望まれている。また、熊本地震で人口流出が目立ったが、沖縄県を除いて西日本で一番人口が多い村である。

●複合経営を始めたきっかけと経緯

大学では林業専攻だったが、その頃から「農業って楽しい」という考えだった。卒業後、北海道時代に出会った友人から、「青年海外協力隊が終わったら、阿蘇に來なよ」と誘われ、「阿蘇で農業をしよう」と思い、協力隊の任期終了後に南阿蘇へ移住した。15年前の移住当初は農業研修制度もなく、農地を探してもよそ者は農地を借りられず、環境系NPOで働きながら農地を探していたが、阿蘇で出会った奈緒子氏と結婚し、就農を決意。

複合経営を始めたきっかけは、移住者でまとまった農地が借りられないので、少量多品目の露地野菜栽培からスタート。奈緒子氏が味噌作りをされていたので大豆を作付けしたところ、徐々に味噌の評判が上がり、露地野菜の作付け面積を減らし、大豆栽培と加工の展開にシフトしてきた経緯があった。



夏場でも涼しい味噌蔵

●かげさわ屋の歴史

- 2010年 味噌加工場の許可を取得。
- 2011年 事業届を税務署に申請。ご子息誕生。
- 2012年 消防団に入団。妻が続けてきた味噌作りを事業化するため、2回目の味噌加工所建設。
- 2014年 阿蘇山の噴火が活発化。白味噌、ひよこ豆味噌の販売開始。
杉樽での仕込みや米作りを開始。
- 2015年 鳩・鹿・兎などの食害に悩まされ、火山噴火も散発的に発生し、作物の収穫に苦労した。
- 2016年 熊本地震発災。被災した借家からみなし仮設住宅に転居し、味噌作りを継続。
- 2017年 移住直後から比較して、気候変動を痛感。リスク回避として、大豆の播く時期と場所を分散させるため、地域外でも大豆を栽培。
みなし仮設でみそ製造業と醤油製造業を取得して事業を再開。たまり醤油の販売開始。
- 2018年 夏の雨不足に対応するため、灌水チューブなどあらゆる方法で散水し、2014年以來の豊作となった。黒千石味噌の製造に着手。白味噌のたまり醤油の販売開始。
顧客向けのニュースレターの発行開始。味噌玉の商品開発。
- 2019年 4代目の味噌加工所を建設。大豆が不作だったため、県外の農業仲間から自然栽培の「ふくゆたか」を分けてもらい、新商品を開発。
- 2020年 コロナ禍でリモート授業になった大学生がボランティアで作業に参加する。
2018年の3倍の量の白味噌を仕込んだが完売。
- 2022年 家族以外にも外部人材を雇用できる体制が整う。

●かげさわ屋のアグリビジネス・ストーリー

昔は農地や住まいの確保が大変だったので、移住当初は地縁・血縁もない地域にとけ込むため、消防団に加入するなど地域とのつながりを大切にしてきた。

かげさわ屋は、おっとりした優しい人柄がにじみ出ている家族経営で、ご息も農作業の貴重な戦力となっている。またニュースレターでかげさわ屋の味噌作りの近況を情報発信しており、商品だけでなく影沢家の丁寧な暮らしについてのファンも生まれている。

●中山間地で複合経営を10年継続できた理由

裕之氏の移住から定住につながる理由を伺った。裕之氏曰く「結局、農業といっても経営が基本で、作物を作れるようになってからが本当のスタートなので、田舎暮らしに夢を持って移住するのも良いが、自分の生き方の土台(方針)をしっかり持つ事が大事なんじゃないかな。時代によって気候変動や流行の移り変わりなど身の回りの変化がいっぱいあるから、そこに自分がしなやかに対応できるかが事業継続には大切。考え方に柔軟性がある人はそれを大切に、これと決めたらやり抜くタイプの人はその意思の強さを大切に。みんなに通用するアドバイスではないけれど、自分のいいところを伸ばしていく経営が事業継続には重要で、自分のストレスがないところを探していくとそれが強みになる。他人が嫌だと思っても、自分が嫌だと思わないところにビジネスポイントがある。

家族経営なので、頑張れば頑張った分だけ評価がついてくる。うちはBtoCなので、ファンであるお客様とのやりとりはストレスが少なく、お客様からの言葉は、何よりの励みになっている。」

●複合経営の特徴=かげさわ屋の商品の魅力は影沢家のライフスタイルそのもの

主力商品の「ゆっくり味噌」は種まきから計算すると2年もの長い時間をかけて作っており、大豆の栽培から味噌の製造・販売までをご息も含めた家族3人で行っている。味噌作りでは、大豆を煮るのに圧力鍋なども試したが、薪ストーブでコトコト炊いた大豆の甘味がかげさわ屋の味噌に最適だった。茹でた大豆と米麴を手で混ぜ合わせ、空気を抜くため野球ボール大に丸めてから、味噌樽に潰して入れる。かげさわ屋では、機械化できる工程があっても、人の手で作ることを大切にしており、味噌の発酵を止めるための酒精アルコールも使用しない。味噌が納豆臭くならないように、仕込み時期には納豆を食べないようにするなど、味噌作りを中心とした時間の流れの中で生活を営んでいる。

ゆっくり、丁寧に作られた美味しい味噌のファンは着実に増えており、各種マルシェ等への出店オファーもこなしつつ、既存の顧客を一番大事にした商いを行っている。

かげさわ屋のファンは、味噌やお米の風味が毎年違うこと、時とともに変化することを五感で味わい、工業製品ではない、「生きている商品」の魅力を楽しんでおり、安心安全な食べ物を求めている子育て世代や丁寧な暮らしを楽しむ層にヒットし、商品は完売が多い。

皆さん、こんにちは。阿蘇は初夏の陽気です。新緑が美しい季節になりました。かげさわ屋のちょっとした日常をお知らせいたします。

① お味噌の仕込みが終わりました。4月20日におかげさまで今シーズンの仕込みが終わりました。今年は若い方も借りて3人体制で仕込みをしました。仕込んだ味噌はこれまで最高の112樽！約4ヶ月食べずにがまんした納豆がようやく解禁です。
※納豆の納豆菌は味噌が早く仕込み中の味噌に入ると納豆のような匂いの味噌になりかねないので、味噌作り期間中は納豆を食べないで仕込んでいます。

② 玉ねぎ大きくなりました。昨年11月に4000本植えた玉ねぎがここ最近ようやく大きくなりました。天気の良い日に少しずつ収穫して、徐々に出荷はじめます。

③ 畑仕事シーズン到来です。雑草の駆除が出てきました。風にゆられてきれいです。収穫時期が梅雨にかぶるので毎年ドキドキですが無事に収穫できれば来年少し収穫の材料になります。他、じゃがいもの植え付けや稲の苗づくりなど進んでいます。

南阿蘇の暮らしを伝えるニュースレター



薪は味噌作りの貴重な資源

味噌の商品ラベルも、その年の印象に残った出来事を妻の奈緒子氏がイラストで表現しているが、味噌はワインに似てその年その年で微妙に味が違っているので、ワインラベルのように味噌のラベルデザインを毎年変えようとのアイデアが生まれた。ワインラベルの展覧会シャトー・ムートン・ロートシルト展のように味噌のラベルの展覧会を開くことを夢見て、かげさわ屋の味噌作りは続いている。



毎年デザインが変わる「ゆっくり味噌」のラベルたち

● かげさわ屋のビジネスモデルに画期区分はまだない=今も助走期だという考え。

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
米				←————→									
麦	————→											←————	
大豆						←————→							
味噌造り	————→											←————	
玉ねぎ	————→											←————	

● かげさわ屋の魅力を生かした地域に愛される商品たち



かげさわ屋のゆっくり味噌を作る工程から生まれた「たまり醤油」



ゆっくり味噌が使われた SANYOの味噌ラーメン



地域住民も観光客も利用する こだわり食材が揃う井手商店

● 高付加価値化・マーケティング等

東京：オーガニックライフスタイルExpoに出店。

無添加・無化学調味料のラーメン店 SANYO(熊本市)の味噌ラーメンに採用。

オーガニックショップ「有機生活(熊本市)」や「九州の食卓(大津町)」等での店頭&オンライン販売。

ネット通販：モンベルフレンドマーケットでの取扱い。

南阿蘇村の「道の駅・あそ望の郷くぎの」や地域の小売店「井手商店」にもお味噌を出品している。

やなぎやふあーむ

北海道清里町



経営理念

農業者として生産したものを食べていただくことで、農業の必要性や農業へのやりがいを感じながら、消費者とつながることと、訪れる人々を笑顔にすることで、地域を元気にしたい。

●PROFILE

経営主:柳谷 克彦氏(担当:主は営農だがカフェではマスター)

亜紀子氏(担当:営農にも携わり、製造・カフェでは店長)

スタッフ:10年間手伝ってくれたスタッフや、現在では高校生のアルバイト(週1回)がいるが、基本的にはほぼ夫婦二人でカフェを営業している。カフェの営業は、週4日程度(定休日は月・火・水)。農繁期にはカフェは休業(4月中旬～5月、9月中旬～10月)。作物の生育状況によって農作業を優先する場合もある。

●複合経営の内容

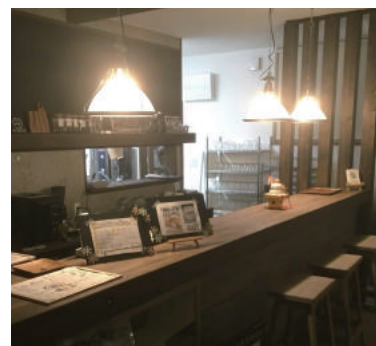
経営面積:33町

栽培品目:てん菜8町、小麦(秋まき小麦11町、春まき小麦4町)、馬鈴薯6町、玉ねぎ2.2町、小豆1.8町、および、ホップを2021年より開始。

スイートコーンは工場の閉鎖により作付け中止。

玉ねぎの品種は、オホーツク222、Dr.ピルシー、北見黄、北もみじの4品種。なかでもDr.ピルシーは生食用でも加熱調理してもシャキシャキした食感があり美味しい。これら玉ねぎの箱詰め販売を行ってきた。

ホップは栽培して2年目であるが、生育は順調。今年収穫したホップは、網走ビールの原料として出荷予定。クラフトビールを知り合いの醸造家に依頼して限定400本を販売予定。また、ホップを活用した入浴剤を商品化し販売を行っている。



落ち着いたあるカフェの店内



●北海道中山間地域（清里町地域）の現状と特徴

清里町は北海道オホーツク総合振興局の東側、斜里郡に属し、人口3,836人（2022年7月「住民基本台帳」）。農業が基幹産業となっている。農家の一戸あたり平均の経営耕地面積が約40町と、オホーツク圏内では大規模経営が多い地域である。品目は畑作三品が中心で、中小規模では畑作＋野菜作による経営、大規模になると畑作三品による経営が多い。

スマート農業技術の普及として、トラクターの自動操舵を導入するなど、農業労働の負担軽減も進んでいる。

●複合経営を始めたきっかけと経緯

初代・才治（さいじ）氏が秋田県から北海道へ入植してから、克彦氏で3代目。戦前の入植当時、初代の祖父・才治氏は土木業を行いながら農業に従事し、小麦や馬鈴薯、陸稲などを栽培していた。父・和夫（かずお）氏の代で現在の畑作農業の基盤ができあがり、当時としては30町の経営は大規模であった。

●やなぎやふあーむの歴史（画期区分）

【助走期】開拓民から畑作農業へ

昭和 3年（1928）秋田県出身の初代・柳谷才治（さいじ）氏が北海道に入植し、清里町で農業を開始。土木業を行いながら、小麦馬鈴薯・陸稲などを生産する。

【形成期】畑作を中心とした農業基盤を形成

昭和37年（1962）二代目・和夫（かずお）氏が、経営を継承し、畑作農業（小麦・てん菜・馬鈴薯）として経営規模を拡大していく。

昭和55年（1980）農地の取得により経営規模が約30町に達する。母が葉物野菜の栽培を始める。

昭和60年（1985）三代目・克彦（かつひこ）氏が学卒後就農する。

【発展期】玉ねぎ栽培の開始と消費者を意識した事業展開

平成 2年（1990）玉ねぎ栽培を開始する。

平成 4年（1992）亜紀子（あきこ）氏と結婚し、就農する。

平成14年（2002）三代目・克彦氏が二代目・和夫氏より農業経営を継承する。

平成18年（2006）消費者との直接的な関りをもとめて野菜の直売を始める。

平成19年（2007）野菜の直売から玉ねぎの箱詰め販売に切り替える。

平成22年（2010）亜紀子氏が東京農大の「創成塾」1期生（2年間）として入塾する。

平成24年（2012）6月に玉ねぎを使った肉まん「玉ちゃんまん」のイベント販売を始める。
10月に「ファーマーズキッチンTOKO-TOKO」を設置・自店舗での販売を始める。

平成26年（2014）克彦氏が東京農大の「創成塾」5期生（1年間）として入塾する。

「じゃがいも焼酎ケーキ」の販売を行う。

自家用野菜を使ったランチボックスの受注販売を始める。

平成29年（2017）11月に自店舗に併設してカフェ「TOKO-TOKO Cafe」を設置し、営業を始める。

令和 3年（2021）「TOKO-TOKO Cafe」にテラス席を設置する。



スマート農業の普及



約30年続く玉ねぎ栽培

●やなぎやふあーむのアグリビジネス・ストーリー ～どのように複合経営を進めたか～

(1) たまねぎの拡大とか、個人向けの販売(直売と宅配)

克彦氏は本別町の農業大学校を卒業後、20歳で就農(今年で37年目)。30歳を過ぎた頃より本格的に農業経営を任せられる。JAは畑作三品を中心に推奨している中で、母は葉物野菜を取り入れていた。克彦氏が20代の頃、ヒマワリ油を採取するためにヒマワリにも3年ほどチャレンジし、20代後半より玉ねぎ栽培を開始した。



玉ねぎ畑

その後、亜紀子氏と結婚し、ともに農業に従事することとなる。亜紀子氏は、農業という生業で食料を生産する立場にありながら、自身の生産物を誰が食べているのかが見えずにいた。消費者との距離を縮め、食べてくれる人々と触れ合う実感を得たいと考え、野菜の直売を開始した。軽トラックで町内の知り合いを回り、直に消費者の方々と接し反応を得るということに喜びを感じる事ができた。しかし、労力的な負担も多いこともあり、玉ねぎの箱詰め販売に切り替えた。その後、町内限定であるが、受注後に宅配する形態へと移行し、リピート客を徐々に増やしながらいまに至っている。

玉ねぎはJAを通じた販売方式を基本としているが、安全で美味しい玉ねぎ作りのため、一部の資材はJA以外からも仕入れている。農協の共同販売だけではなく、玉ねぎを楽しみにしてくれる消費者もいることを上記の直販によって実感したため、個人としての販売も模索を始めていた。

(2) 「創成塾」での学び(亜紀子さん2011年4月、克彦さん2014年4月)と「玉ちゃんまん」開発、 ファーマーズキッチン「TOKO-TOKO」の展開(2012年10月)

その後、東京農業大学で「オホーツクものづくり・ビジネス地域創成塾」を開講するという情報を得たため、新しい学びを通じて消費者との新しいつながりを得られないか考え、亜紀子氏は1期生として2年間通いながら、玉ねぎ(品種はオホーツク222)をたっぷり使用した肉まんを考案し、「玉ちゃんまん」としてイベント販売等を行った。原材料には、清里町産の小麦粉を使用し、肉は創成塾の同期で紋別市で酪農・養豚を行っている喜多牧場の「上しよこつ豚」とのコラボレーションが実現。味や配合を試行錯誤しながら完成品をつくりあげた。イベント販売の評判も功を奏し、2012年10月に町の補助事業(上限300万円)を活用し「玉ちゃんまん」を製造する加工施設・店舗を開設した。その後「玉ちゃんまん」のバリエーションも加わり、「チーズ玉ちゃんまん」、「自家製小豆を餡にした「あんちゃん」、「トマトリーナ」、「カレーちゃん」、「チャーシューまん」、の6種類となった。サイズは1個55gと一般的なコンビニエンスストアなどの商品に比べ小さめであるが、複数の種類を同時に買って味わえるという楽しみもある。価格は1個150円と一般的市販品と比べやや高めであるが、その品質は評価され、ふるさと納税の返礼品にも採用されている。



玉ちゃんまん

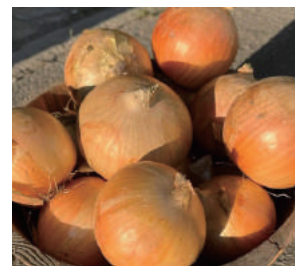
また、克彦氏も2014年度から第5期生として1年間「創成塾」で学び、清里町のじゃがいも焼酎を使った「じゃがいも焼酎ケーキ」を開発した。

(3) ランチボックスの受注生産からカフェの開設(2017年11月)へ



自家製野菜を使ったランチボックス

その後、地域で働いている人たちに地元の野菜をもっと食べてほしいと考え、自家用野菜を使った「ランチボックス」の受注販売を開始。地元企業や施設等へ週替わりメニューのチラシの配布し受注数を徐々に増やしていった。受注生産のため、食品ロスもなく、役場や農協職員などからの注文も増えている。



このような取り組みを通じ、ランチボックスを一つのプレートとして提供でき、くつろげるスペースがあったら良いのではないか、という周りからの声もあり、2017年11月にカフェの営業を開始した。カフェ施設整備にあたっては、日本政策金融公庫の融資を受けている。

カフェを訪れるお客さんは、地元客だけではなく町外からも多い。リピーター客も多く、女子会などで利用されることもある。コロナ対策ということで、2021年にはテラス席も設置した。

また、カフェを経営することで、農業の魅力や価値観を様々な人に伝えることができ、様々な人たちとの接点を持ちながら、農業という仕事を直接伝えることができる。お客さんとお互いの顔が見れる関係、自分たちの農産物を使った料理を食べてもらって反応を聞けるというライブ感のある「場」をつくることは、とても有意義であると感じている。



カフェの人気メニュー

●やなぎやふあーむが実践する経営の特徴

このような（直販や飲食等の）事業を始めて今年で10年の節目を迎えている。これまで継続できたポイントとしては、「無理をしない」ということである。カフェの営業日は週に4日間で、農繁期の5月や9月は休業する。

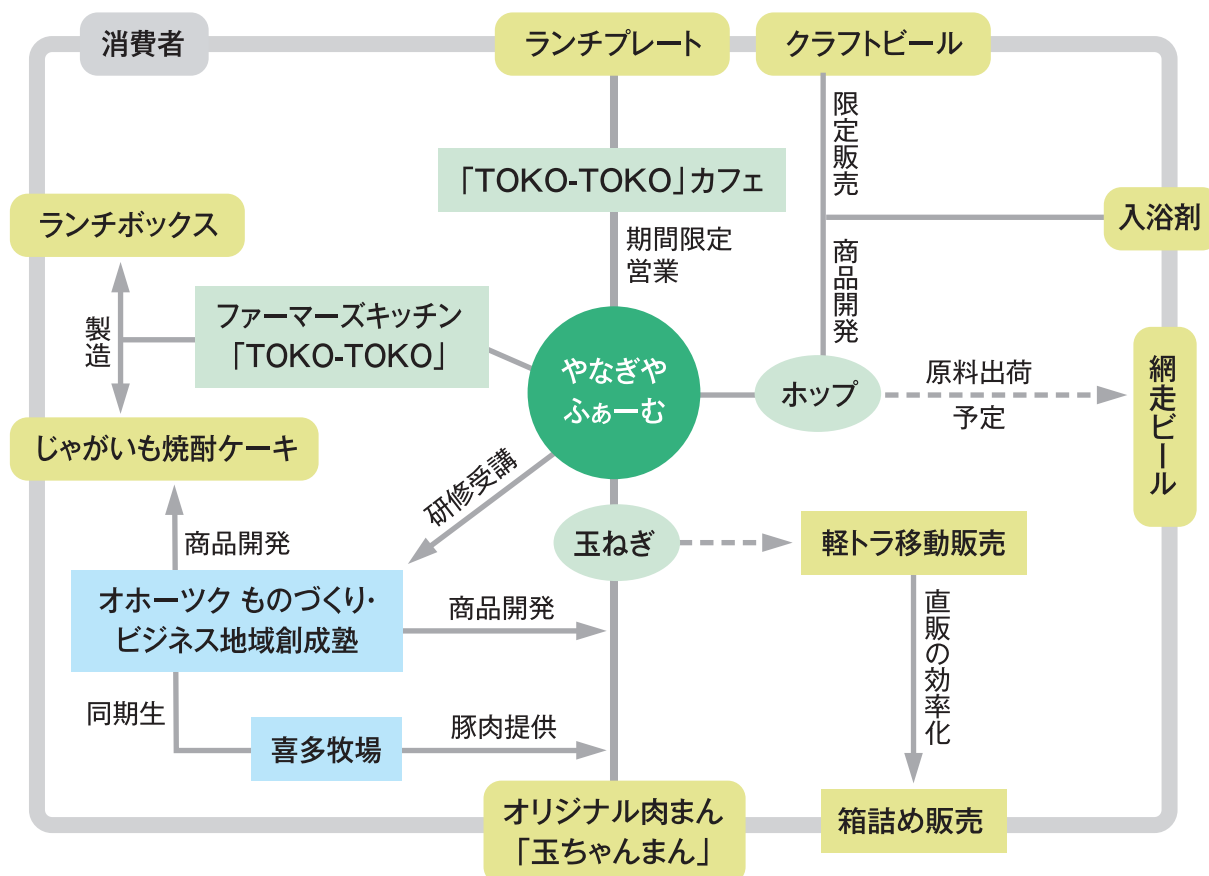
農業生産がベースにあるからこそ、これらの事業ができていくという関連性を消費者にも伝えることができるのではないか。カフェがあることで、自分たちにとっても地域にとっても必要な存在であることを意識し、じわじわと継続できることが重要である。

●やなぎやふあーむの今後の目標

これまで様々な人との交流や声をもらうことによって、事業を展開することができた。新たな目標に向けて具体的なものは日々検討しているが、自分たちも周りも楽しめる空間を作りたい。

●やなぎやふあーむのビジネスモデル

多様なジャンルの商品で消費者とつながる「やなぎやふあーむ」のビジネスモデル



経営
理念

「小国のゆめ、それは、わたしたちのゆめ」

私たちのゆめは、障がいを持つ人たちが、地域社会のなかで自立して生きていくこと。そのゆめをかなえるため、大豆を育て、豆腐をつくっています。

●PROFILE

(社福)小国町社会福祉協議会が運営する障がい者福祉施設「サポートセンター悠愛」が地域の耕作放棄地を有効活用するために、農研機構が育成した熊本県認定品種の「すずかれん」を自社栽培し、大豆工房「小国のゆめ」で豆腐製品に加工、「農福連携レストランすずかれん」や「天空の豆畑」で提供を行っている。このプロジェクトの立役者は以下の方々。

- 財津ミズ子氏：「おぐに黒大豆(在来種)」を伝承する最後の農家。大豆の栽培技術を指導する。
- 農研機構九州沖縄農業研究センター：新品種「すずかれん(熊本県認定品種)」の育成に成功。
- 宮崎修氏：小国の豆腐職人。「小国のゆめ」における豆腐づくりの指導者。
- 熊本県阿蘇地域振興局・田中俊一氏：「すずかれん」を紹介し、種子の提供・栽培指導に尽力。
- 小国在住のデザイナー：レストランの空間や印刷物等の企画・デザイン等で強力な力を発揮。
- サポートセンター悠愛(就労継続支援B型事業所)の皆さん

統括施設長：椋野正信氏、サービス管理責任者：坂田氏、職業指導員：3名、生活支援員：5名、スタッフ(利用者の皆さん)32名

●複合経営の内容

大豆「すずかれん」:7町5反、
「おぐに黒大豆」:6反、米:1町5反、トウモロコシ:6反
野菜(芋類、高菜、なす、きゅうり、玉ねぎ、にんにく、
かぼちゃ、トマト、ピーマン、落花生など):2反
鶏卵事業:地鶏「九州ロード」300羽(卵を1日約100
個産む)
農福連携レストラン「すずかれん」、「天空の豆畑」の
運営
他部門(A型事業)で地域の高齢者向けの宅配弁当
サービス



全員で収穫した米をかけ干しにする

●熊本県阿蘇郡小国町の 中山間地域の現状と特徴

総面積の78%が山林を占める農山村で、基幹産業は林業だった。九州山脈の尾根に位置しており、夏は涼しく冬は厳しい高冷地帯(平均気温13度)で多雨多湿のため、森林の生育に適している。町の人口は9,413人(平成7年)から6,543人(令和2年)まで激減しており、交流人口の増加を模索中。町はSDGsの推進に力を入れ、地域資源を活かした循環型社会と産業づくりを基本目標としている。



「おぐに黒大豆」を栽培中の元耕作放棄地

●地場産業衰退の打開策としての複合経営

棕野氏が率いるサポートセンター悠愛が複合経営に取り組んだのは、小規模地場産業の廃業が相次いだことが理由の一つだった。本来、顔の見える身近な関係が構築されていれば、障がい者の社会参画の場所が地元にあったわけだが、人口減少や大規模資本の参入で減収となった地場産業では雇用の維持が難しくなっていた。特に農林業、製材所、小規模小売店の衰退と比例して、これまで福祉サービスの利用がなかった方々からの相談が増加し、身体障がいだけでなく、知的や精神障がい者の相談件数や福祉サービスの利用件数が中山間地域の小国町の統計でも増えてきた。これは地域の地場産業で雇用されていた障がい者の受け皿がなくなったことに起因していた。そこで障がい者が就業出来る事業を興す必要性が生じた。

まず、棕野氏が着目したのは、配食サービスだった。社協ヘルパーから、「自治体の配食サービスが財源的に厳しいので対象者を絞ってしまい、利用出来ずに困っている人が大勢いる」と伺った。そこで、他市町村の社協や福祉事業所の事例を視察し、就労支援センター陽なぼっこ(就労継続支援A型事業所)を開設。財政的には安定するが行政の予算に縛られる事業所と営利主義で効率的なサービスを重視する民間事業所の両方を参考に、持続可能性が高いプランとして1日200食を目標にスタートしたところ、現在1日300食以上配達するサービスに成長した。

また豆腐などの地場産業は、人口減少などで需要を失い存続の危機にあった。スーパーで流通する安価な商品には太刀打ち出来ないが、付加価値があれば、観光業とリンクして存続している事例を棕野氏は調べ上げた。

そして、棕野氏は、小国郷には後継者を失った耕作放棄地が増え続けていることも知った。そこで、希少大豆を栽培して、小国にしかない豆腐を作ることを決めた。

廃業する予定だった豆腐店の職人を雇用し、「小国郷農福連携と6次産業化プロジェクト」を開始。今現在も発展段階だが、耕作放棄地を活用して大豆等を栽培し、6次産業化やレストラン経営、循環型農業のための鶏卵事業などを拡充することで、中軽度の障がい者の方々の社会参加を実現することができるようになった。この事例から分かるように障がい福祉サービスと地場産業再興をリンクさせることが中山間地域の地域活性化の一つの解決策だと言えるだろう。

●サポートセンター悠愛の歴史

- 昭和42年 知的障害児施設小国町立小国学園として創設。
- 昭和63年 障がい者更生施設が併設。
- 平成12年 共同生活住居開設
- 平成13年 通所事業開始・当事者会発足
- 平成18年 授産作業所開設
- 平成23年 法人化により全事業が小国町社会福祉協議会の事業に引き継がれる。
- 平成26年 就労支援センター陽なたぼっこ開設。高齢者等向け配食サービス開始。
- 平成30年 小国郷農福連携と6次産業化プロジェクト開始。
- 平成30年 3月 大豆工房「小国のゆめ」開設(就労継続支援B型・定員10名増)。
- 令和2年 6月 農福連携レストラン「すずかれん」オープン
- 令和2年 10月 大豆工房「小国のゆめ」定員増(20 → 28名)
- 令和4年 12月 農福連携レストラン「天空の豆畑」プレオープン
- 令和4年 1月 平飼農園おぐにん卵(旧製材所跡地を活用)開設
- 令和4年 4月 「小国のゆめ」定員増(計34名)
- 8月 移動販売車「陽なたぼっこ号」トライアル開始。



再生した耕作放棄地で栽培した大豆を収穫



鳥インフルエンザ対策を行った鶏舎を職員が力をあわせて自作した

●アグリビジネスストーリー ～ 福祉の力で中山間地域の地場産業を守る

平成26年のこと、温泉旅館や地域住民の豆腐の消費が減少して、事業継続が困難になった小国町の豆腐店が廃業するという。小国町に10店舗以上あった豆腐店はわずか2軒だけになった。地場産業が姿を消し、スーパーに並ぶ低価格の大量生産品に取って代わられていく。都市部の大量生産・大量消費というシステムは、地方の衰退を加速させてしまった。「地産作物を原料に、地域の職人が加工を担い、地域住民が消費するという伝統が失われ、地方が個性を失おうとしている。これは、障がい者が施設や病院など集団生活の中で、住民としての尊厳や個性を失っていく仕組みと似ている。」そう感じた椋野氏は、今一度、障がい者が自尊心を取り戻し、地域住民として暮らしていけるようにとの願いをこめて、「小国郷農福連携・6次産業化プロジェクト」をスタートさせた。

平成28年、廃業する豆腐屋の職人を雇用し、小国郷一帯に広がる耕作放棄地に「すずかれん」や「おぐに黒大豆」を蒔いた。その大豆の成長と共に、小国郷内の自宅やグループホームで暮らし、大豆工房「小国のゆめ」に通う障がいのあるスタッフたちは、耕作放棄地を蘇らせ、小国町特産の大豆製品を生み出し、誇りを持って地域住民や観光客の方々に商品を届けている。この取り組みが口コミで広まり、最初借りることができた耕作放棄地は4反だったが、この活動を知った後継者のいない農家から無料で活用してほしいというお声がかかるようになり、今では再生した耕作放棄地は10町にまで拡大した。

●複合経営の特徴 ～耕作放棄地の活用で地域の雇用の場を確保する～

小国町産業課や農業委員会と連携して耕作放棄地を借用して大豆などを栽培。大豆の品種は阿蘇郡の在来種「みさを大豆」を原種とする「すずかれん」。この品種は熊本県で普及予定だったが、熊本地震の影響で他市町村での栽培計画が頓挫し、活用されずに眠っていたもの。椋野氏が地域振興局に相談したところ、この大豆を活用する案が生まれた。農業経営を拡大するにあたり、一般就労していた元利用者の勤務先が廃業したことを椋野氏は憂いた。そこで、職を失った元利用者の再就職先を作ろうと考え、法人内の循環型農業を確立させるために、アニマルウェルフェアの理念に基づいた平飼い養鶏に着手した。採れた卵はレストランで販売し、鶏糞を耕作放棄地に散布して、大豆栽培を行うサポートセンター悠愛ならではの循環型農業が確立し、地域に新たな雇用の場が生まれた。

レストランについては、熊本地震の影響で閉店したレストランの料理人がいるという話が椋野氏の耳に入った。料理人に椋野氏の思いを伝えたところ、共感が得られ、農福連携レストランの料理長に就任していただけることになった。最初に立ち上げた「すずかれん」は観光客だけでなく地域住民も訪れる人気店となっており、2号店の「天空の豆畑」は「すずかれん」との差別化を図るメニュー構成でそれぞれにファンを獲得している。また商品パッケージやリーフレットなど商品の魅力を伝えるツールにプロのデザイナーの力が発揮されており、ブランディングに成功している。



地元食材がふんだんに使われているあか牛丼が人気の「すずかれん」



職人技と良い原料で美味しい大豆製品が生まれる「小国のゆめ」



地熱を活かしたメニューで差別化を図った「天空の豆畑」

複合経営による「持続可能な農村振興にむけた施策」

■はじめに ～世界の課題は地域の課題とつながっている

世界は脱炭素社会に向けて化石燃料からの脱却を各国が目指していますが、気候変動による悪天候で風力発電などの再生可能エネルギーが期待通りに稼働せず、逆に欧州では天然ガスや原油への依存度が高まりました。そこにウクライナ問題が発生し、原油価格の高騰や小麦製品の値上げ等で食糧危機が日本でも容易に起こることを私たちは痛感しました。

世界規模では人口増加が続いており、日本の食糧自給率はカロリーベースに換算すると6割を海外に依存していることは国民にあまり浸透していません。

また、地球温暖化による気候変動は、日本でも年間平均気温の上昇を招き、線状降水帯の発生による豪雨災害が今までなかった地域で発生するなど、私たちはこれまで経験したことのない局面を迎えています。少子高齢化や人口減少は全国共通の喫緊の課題となっており、様々な産業で人材不足が深刻化しています。多くの農山漁村が属する中山間地域の高齢化は平野部よりも先行しており、高齢化率が40%を越え、限界集落から消滅集落と化している地域も発生しています。

世界の課題は地域の課題と密接に結びついています。このような予測不可能な事態に対処するために私たちができることは何でしょうか？



■SDGsと複合経営

SDGsの17の目標のうち「環境」に関連する目標は、他のSDGsのゴールの土台を形成しています。「環境」とは人が生きていくうえで様々なモノやコトにつながっています。農林漁業はその「環境」と密接に繋がっている産業です。そこで、SDGsの理念に沿って中山間地域で実現できる農村振興の方法を考えてみましょう。

個人の農業者が中山間地域で持続可能なビジネスモデルを構築する場合に有効な手段の一つに複合経営による「多角化モデル」があります。



農産物や加工品販売以外にも、各種ツーリズムやイベント開催による交流人口の創出、バイオマスやソーラーシェアリングなど再生可能エネルギーを生み出すモデルなど、農村の環境面における価値をさまざまな形でアピールするには、農業者個人の得意分野とその農業者が取り組む農業のかけ算で新たな魅力を生み出すことが重要です。気候変動による災害が多発し、国内でもこれまで以上に環境問題への関心が高まっています。ファームステイや農業体験、旅行者向けの畑ガイドやグリーンツーリズムなど、農村がもつ魅力をコンテンツ化することで、教育・観光・研修等の分野で新たな収入源を生み出している地域もあります。

また、エネルギー分野ではソーラーシェアリングで売電収入を確保することで経営の安定化を図っている事例もありますし、用水路を活用した小水力発電で電気自動車を充電して地域内のインフラとして活用している事例もあります。

廃棄物を有価物に変える事例としては、林地残材を薪のサイズにカットし、道の駅等で販売するなど大小様々な取り組みが行われています。そのような先進事例の地域は、外部から多くの方が視察に訪れ、交流人口の増加に大きく貢献しています。

では、この各取り組みを持続可能なものにするにはどうすれば良いでしょうか？



1. 安定的に販売する工夫～ICTの活用でファンやリピーターを獲得



まず、自分の商品を購入してくれる客層を想定します。現代の市場ニーズの多様化に対応するためには、商品以外の部分で顧客にアピール出来るポイントを複数作ります。

純粋に商品のおいしさだけで無く、生産者のキャラクターを前面に出したり、パッケージやネーミングに趣向を凝らしたり、棚田オーナー制度や農福連携のように商品の持つストーリーやバックグラウンドをアピールして、ファンとなって、定期購入してくれる顧客を作る事が大切です。

その為には、自分の商品のターゲットを明確にし、その層にあった媒体を活用して情報発信することが大切です。ICT技術の普及によって、個人でもメディアを持つことができる時代になりました。ぜひSNSやニュースレターなど顧客に向けた情報発信を行い、予約販売や定期購入につなげることは少量多品目栽培を行う場合にも有効です。顧客とのやりとりは、消費者からのダイレクトな意見が聞ける貴重な機会です。顧客との信頼関係を構築していくことは、規模の大小にかかわらず、経営での大切なポイントになります。



2. 高く売るための工夫 ～栽培方法を検討し、商品の価値を「見える化」する



例えば、消費者に受け入れられやすい「有機農業」に関してはどうでしょうか？

日本で「有機農業」というと農薬や肥料を使わない農法を連想する方が多いですが、多くの方が想像する無農薬・無施肥の農法は有機農業の一つの方法に過ぎません。海外の冷涼で乾燥した気候では病害虫の発生が日本より少なく、農薬を使用する必要がほぼない耕作地帯もあります。

逆に植物工場のような水耕栽培であっても有機肥料を使っていれば有機農業という位置づけになります。在来種や希少種でなければ、種や苗はJAや種苗会社からの購入になり、差別化する

ことが難しいのが農業です。そこで商品としての作物の価値を高めるためには、認証制度を活用したり、成分分析にかけて科学的に数値化したりするなど、顧客においしさが伝わるように価値を「見える化」しましょう。市場ニーズを分析し、これから取り組む農業のスタイルを見極め、自分自身が疲弊せずに続けていける栽培方法を検討することも、農業を継続するために大切な要素です。

農林水産省が2021年に策定した「食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現するための『みどりの食料システム戦略』」に、これからの持続可能な農業のヒントが数多く盛り込まれています。

3. コストを下げる工夫 ～6次化や協力パートナーとの連携

コストを下げるといっても価格競争にならないようにしましょう。生産コストでは中山間地域は、平野部の大規模農家に太刀打ち出来ません。

また、単に「産地指定作物だから作る」という考えではなく、市場価値の他にも、その土地の気候など様々な要因を分析する力が必要です。少量多品目で始めた場合、露地野菜は出荷時期が限られ、大きなロットの販売には向きません。自分の経験と知識をフル活用して、利益が出る見込みがある作物に「選択と集中」するのもコストを低減させることには重要です。

複合経営による「持続可能な農村振興にむけた施策」

廃棄物としてお金をかけて処理していたものがあれば、加工して商品化して新たな収入に変えるなど環境負荷を減らし、採算性を向上させる工夫をしましょう。自分たちで加工が難しければ、生産者に近い飲食業者など地域の様々な事業者と連携する方法を探りましょう。地域によっては、生産組合で所有している機械の共同利用が初期投資を抑え、個人負担を減らせる場合があります。資金調達に関しても、環境に配慮した事業向けの融資も増えてきました。環境に配慮した事業を行ってればESG評価という新たな価値判断の下で、人材や資金調達で有利になる可能性もあります。



その他にもクラウドファンディングで趣旨に賛同した方からの寄付を募り、災害で壊れたビニルハウスを再建した事例もあり、資金調達方法も多様化してきました。中山間地域の場合は、農業者を含む複数の事業者が協議体(コンソーシアム)を作って、助成金や補助金を活用して、地域課題を解決する取り組みを行った事例もあります。資金調達に関して悩んだ場合は、融資だけでなく各種助成制度の活用も有効です。

4. 持続可能な経営のために「心身の健康」も大切に

中山間地域で農業者として事業を展開していくために、何よりも「健康であること」を大切にしてください。中山間地域の暮らしで困るのは、医療機関の少なさです。診療科によっては遠く離れた都市部まで受診しなければ、治療できない疾病もあります。



自給自足やオフグリッドな暮らしは一部の達人にしか出来ない暮らし方です。多くの農業者は地域の様々な関係性の中で生かされています。その関係性の中で心身共に健康でいるために、地域とのつながりを大切にしましょう。移住者の方は農地の確保が難しくても、地域の理解を得ることで農地や農機具の貸借が容易になるケースが多いです。以前は冬場の湯治で回復に努める期間がとれていましたが、複合経営は通年で仕事生まれます。持続可能な経営を実現するためには「心身の健康」が大切です。頼れる人がいない場合、メンターや行政の相談・支援機関を活用し、一人で考え込まずに誰かに相談することも重要です。

5. Think Global, Act Localな視点を大切に

フードマイレージという言葉がありますが、今後のエネルギー価格の高騰を視野に入れると、サプライチェーン短縮、つまり、商品の地産地消をいち早く実現することも持続可能な農業を行う大切な要素となります。

世界に目をむけると、環境先進国のEUでは2020年5月に「Farm to Fork(農場から食卓まで)戦略」が公表され、欧州グリーンディールを実現するための最重点項目と位置づけられました。この「Farm to Fork」戦略は、生産から消費までの食品サプライチェーン全体を公正で健康的で環境に配慮したものにすることを目指して、農薬や肥料や抗微生物薬の使用についての削減目標やアニマルウェルフェアの向上など持続可能な食料生産のための施策が示されています。これらは、気候変動と生物多様性の損失が将来に渡る脅威となり、コロナ禍における食糧危機においても安全で栄養価が高い食料をEU加盟国間で安価に供給するシステム構築を目的としています。そのEUで求められているのは、持続可能性のある「差別化された農業」と、それを担う「人材の確保」でした。「世界的な視点で農業経営を俯瞰し、中山間地域で実践する」中山間地域で持続可能な農業を行うためには、このようなEUの先進事例に学ぶところがあるのではないのでしょうか？



■終わりに ～地域課題をポジティブに捉えるマインドで

中山間地域では、これまで経験したことのない様々な問題が発生しています。最近では、免許を返納した高齢者や大規模店の進出による個人商店の廃業により、食料品の購入や飲食店のなさに困っている地域住民が増えて、「食料品アクセス問題」という課題が生じています。時代の変化とともに新たな地域課題が発生します。その地域課題を解決することも半農半Xや複合経営の一つになり得る可能性があります。国民の健康志向や高齢者の食にまつわる市場の変化にいち早く対応出来れば、介護食や離乳食の開発といった6次産業化もできるでしょう。

ダイバーシティの観点からも女性農業者の活躍を応援する制度が創設され、農業女子プロジェクトといったネットワークから新たなムーブメントが生まれています。担い手不足の解消策としての障害者の農福連携も全国各地で進んでいます。個人農家であれば、スポット的に福祉施設に作業を委託し、外国人技能実習生に代わる担い手として重要な役割を果たしている地域もあります。

農泊に代表されるように、地域資源を活用したコンテンツで交流人口を増やし、移住定住の促進につながった地域や屋根のない博物館（エコミュージアム）を整備し、インバウンドも含めた交流人口を増やした地域もあります。

小さなことからスモールステップで農業を始めていくのに、今はとても良い時代です。インターネットで検索すれば、農業の先人達が日々発する生の情報にふれる事ができ、家にいながら多様な文献や参考資料を手に入れることもできます。

ICTを最大限に活用しましょう。オンラインとオフラインのネットワークをうまく使い分けて、この複雑化・多様化した中山間地域の社会課題を農業で解決していくことができれば、それが新しい事業に成長し、気候変動にも負けないレジリエンスの高い複合経営に発展します。



あらゆる知識をアップデートしながら、農業でイノベーションしていくこと。それがこれからの新しい複合経営の最適解の一つだと言えるのではないのでしょうか？複合経営の良さを活かして中山間地域の未来を担う農業を私たちの手で作り上げていきましょう。



執筆担当・研究チーム

- 井上 憲一 島根大学教授
川辺 亮 農都共生総合研究所代表取締役
井芹 大悟 農都共生総合研究所九州・企画広報担当研究員
天野 雄一郎 農都共生総合研究所九州・企画広報担当研究員
友末 幸太郎 農都共生総合研究所主任研究員
平原 玲奈 mazeoze研究所代表

