

# 世代交代期の農業後継者の複業の意義と展望

## — 定点観測 4-2 —

山 浦 陽 一

### 目 次

1. 課題の設定
2. 宇佐市安心院町の位置と地域農業の概況
  - (1) 地域概要
  - (2) 地域農業の概況と変化
  - (3) 農業センサスにおける安心院の姿
3. DFJ の現状と5年間の変化
  - (1) 事業の全体像と変化
    - 1) 会社概要
    - 2) 農業生産・青果販売
    - 3) ドライフーズ事業
    - 4) 農村BASE カフェ
    - 5) 農村BASE 代官山
    - 6) グリーンツーリズム事業
    - 7) その他事業
  - (2) 経営収支の変化と要因
  - (3) スタッフの業務と会社の評価
    - 1) スタッフの構成と就業条件の変化
    - 2) B氏
    - 3) C氏
    - 4) E氏
    - 5) F氏
4. 役員の構成と意識

- (1) 役員の構成と5年間の変化
- (2) 宮田宗武氏
  - 1) 自家農業の変化と背景
  - 2) DFJ との関係と展望
- (3) 安部元昭氏
  - 1) 自家農業の変化と背景
  - 2) DFJ との関係と展望
- (4) 社外取締役
  - 1) 中原良祐氏
  - 2) 森和之氏
- 5. 今後の展望
- 6. まとめ

## 1. 課題の設定

中山間地域の農業・農村の将来を展望する上で、参考となる特徴的な事例の定点観測を行うことが筆者に与えられた課題である。毎年ひとつのテーマに絞り、大分県をフィールドに事例を分析する。概ね5年ごとに同じ事例を取り上げ、その変遷を追う。問題意識や論点の整理は行うが、主眼はあくまで事例の定点観測であり、何らかの結論を導き出すことには重きを置いていない点をあらかじめ断っておきたい。

今年度は、2016年に取り上げた、大分県宇佐市の「株式会社ドリームファーマーズ JAPAN」（以下では DFJ、なお後述の様に同社は2018年に社名変更をしており、変更前について言及する際は当時の社名「株式会社ドリームファーマーズ」から DF とする）のその後の展開を検討する。5年前、DF はぶどう生産、干しぶどうを中心としたドライフーズ、カフェ、イベント、6次産業の会社だった。ドライフーズの製造からスタートしたが、ぶどう生産、カフェ事業に本格的に取り組み始めていた。経営者である3人の取締役はいずれもぶどう農家の後継者で、それぞれの自己実現の舞台として DF に参画していた。既

に経営権を移譲されていた取締役もいたが、親世代は作業の面ではまだ現役で、完全に世代交代したとは言えない段階だった。3人を含め株主の5人は、宇佐市青年農業者会議（以下では農業青年）の仲間であり、農業青年時代の経験やネットワーク、信頼関係がDFJのベースとなっていた。

それから5年が経過し、それぞれ農業青年を卒業して10～15年経ったが、今回新たに加わった社外取締役、また東京進出のパートナーも内外の農業青年時代のネットワークが活かされている。5年前の取締役中心の経営から、スタッフ中心の経営へのシフトが引き続き課題となっており、そのきっかけのひとつとしてぶどう生産の規模拡大に挑戦している。また取締役だった3人の自家農業も、この間に本格的な世代交代期を迎え、それぞれに大きな変化、決断があった。その中で、自家農業をDFJと統合させる動きも具体化し始めている。農業青年OBのネットワークのインパクト、農業後継者集団からスタッフ中心の経営への移行のプロセス、自家農業と法人の関係、以上の3点に特に注目しながら、2021年時点でのDFJを分析していく。

本稿の構成は以下のとおりである。2章ではDFJが事業を行う宇佐市安心院町の地域概況と農業構造、およびその5年間の変化について整理する。3章ではDFJの現状と5年間の変化を検討するとともに、スタッフのインタビュー結果も紹介する。4章では、DFJの代表2人の自家農業の変化とDFJの関係を分析するとともに、新たに社外取締役となった2人の経営や考えについても確認する。5章では、主に代表2人の考えるDFJの展望について検討し、最後に6章で、2021年時点のDFJの性格や役割を整理する。

## 2. 宇佐市安心院町の位置と地域農業の概況

### (1) 地域概要

宇佐市は大分県北部に位置し、東は豊後高田市、杵築市、日出町、西は中津市、南は別府市、由布市、玖珠町に接し、北は周防灘に面している（図1）。交通面では、市内を東九州自動車道が北西から南東に通り、宇佐、院内、安心院の3つのインターチェンジ（IC）がある。宇佐ICから大分市中心部までは約60km、1時間弱の距離である。鉄道は海岸線をJR九州の日豊本線が通り、

宇佐駅、柳ヶ浦駅に特急ソニックが停車する。柳ヶ浦駅から小倉駅、大分駅までそれぞれ約 45 分、博多まで約 90 分の時間距離である。2005 年に旧宇佐市、安心院町、院内町の 1 市 2 町で市町村合併し、現在の宇佐市となった。2021 年 10 月現在、宇佐市の人口は 5.2 万人、世帯数は 1.9 万戸となっている。2016 年の人口は 5.6 万人であり、5 年間で 4 千人減少したことになる。

DFJ のある安心院町は、市の南東部に位置し、2021 年 10 月現在 5,221 人、2,340 戸で、人口は 5 年前から 1 千人強の減少となっている。安心院町の人口は、戦前は 1.3 万人前後で推移したが、1950 年に約 1.7 万人と急増した後に減少に転じ、1980 年の国勢調査で 1 万人を切った。宇佐市に合併した 2005 年には 7.6 千人であり、合併から 15 年で 2.4 千人、約 3 割減少している。



図 1 DFJ・社外取締役の位置関係

## (2) 地域農業の概況と変化

旧宇佐市は海岸沿いに平野が広がり、米麦二毛作の大規模な水田経営が展開しているのに対して、南部の安心院町と院内町は中山間地域となっている。安心院町では、平坦部や集落周辺は水田が多くを占める一方で、丘陵地を切り開いたぶどう生産も盛んである。安心院町は寒暖差が大きく、雨の少ない気候を生かして 1970 年代からぶどう生産に力を入れてきた。国営総合開発パイロット事業で 400ha 規模のぶどう園を整備し、当時は西日本一の規模を誇ったが、その後は徐々に栽培面積は減少し、現在は 100ha 前後となっている。

ぶどうの品種はデラウェア、巨峰、ピオーネの3種が中心だったが、近年シャインマスカットが急速に増えている。路地栽培はほとんどないが、簡易ハウス、無加温ハウス、加温ハウスと作型は様々である。販路は農協共販が中心だが、DFJの宮田氏、安部氏のように直営の直売所や観光ぶどう園を営むケースもある。ちなみに観光ぶどう園の組合には17軒が参加し、観光協会にも所属している。また安心院町内には、ワイナリーが2軒あり、一部のぶどうはワイン用に充てられている。一部のぶどう園はペットボトル向けのお茶への改植が進んでいるが、耕作放棄される園も少なくない。

表1 安心院町のぶどう経営の性格と変化

|      | 経営体数            |                 |                | 栽培面積<br>(ha)    |                | 平均経営面積<br>(a) |               |
|------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|
|      | 2010年           | 2015年           | 2020年          | 2015年           | 2020年          | 2015年         | 2020年         |
| 全国   | 36,886<br>(115) | 32,169<br>(100) | 27,115<br>(84) | 12,997<br>(100) | 12,042<br>(93) | 40.4<br>(100) | 44.4<br>(110) |
| 大分県  | 417<br>(128)    | 326<br>(100)    | 254<br>(78)    | 197<br>(100)    | 149<br>(76)    | 60.4<br>(100) | 58.7<br>(97)  |
| 安心院町 | 167<br>(144)    | 116<br>(100)    | —              | 78              | —              | 67.2          | —             |

資料：各年次農業センサスより作成。

注1：2020年のデータは2021年10月現在まだ公表されていない。

2：2010年は品目別の栽培面積のデータはない。

3：下段は2015年の数値を100とした指数。

### (3) 農業センサスにおける安心院の姿

以上の安心院町のぶどう生産の性格を農業センサスから確認する(表1)。2020年センサスの市町村別データは2021年10月現在まだ公表されていないため、まず2015年センサスから安心院町のぶどう生産の特徴を見る。2015年センサスでは、安心院町には116の経営体が78haを経営していた。これは大分県でぶどうを栽培する経営体数の36%、栽培面積の40%を占める。また安心院町の平均の栽培面積は67.2aで、全国の40.4a、大分県の60.4aを上回っ

ている。他方で、安心院町のぶどうを栽培する経営体数は 2010 年からの 5 年間で約 3 割も減少している。全国、大分県は 2 割程度の減少であり、安心院町での離農が際立っている。

これが残る経営体の規模拡大につながっているかどうかのポイントだが、2010 年の品目別の面積の数値がないため、直接比較はできない。そこで、表出していないが樹園地全体で見ると、安心院町では経営体は 232 から 159 へ減少、樹園地面積は 128ha から 115ha に減少している。経営体数の減少に対して、樹園地面積の減少の方が緩やかであり、結果として残った経営体の平均経営面積は 55.2a から 72.3a に増えている。2015 年の安心院町の樹園地の 2/3 はぶどう園だと推測されるので、2010 年から 2015 年にかけては、離農した経営体の農地の多くが、残る経営体に集積されたと考えられる。5 年前の DF は自社での農業生産よりも、他の経営体から原料を調達しての加工を重視していた。その背景には、DFJ 以外にも離農者からぶどう園を引き継げる経営が存在し、DFJ はむしろそれら経営のサポートとして、規格外品を引き取ることを重視していたといえる。

次に 2015 年から 2020 年のぶどう栽培の変化を見るが、上で触れたように 2020 年の市町村別のデータは公表されていないため、全国、大分県のデータを整理し、安心院の動向を推測してみたい。表にあるように、全国、大分県とも、2015 年から 2020 年にかけてぶどうを栽培する経営体数、面積とも減少した。減少幅はどちらも大分県で大きく、特に栽培面積では全国の 7 ポイント減に対し大分県では 24 ポイント減と、大きなギャップがある。また全国では栽培面積が減少しているとはいえ平均規模は 1 割増加しているのに対し、大分県ではわずかだが平均の栽培面積も縮小している。多くの離農が、残った経営体の規模拡大にはつながっておらず、むしろ残る経営体も縮小傾向にあると考えられる。

これらの大分県の数値は、大分県のぶどう栽培の約 4 割を占める安心院町の実態が反映されている可能性が高い。上で見たように 2010 年から 2015 年にかけては、安心院町では平均の経営規模が拡大していたと考えられるが、この 5 年で大きく状況が悪化したと考えられる。このような厳しい環境下で、DFJ がどのように経営を変化させたのか、次章以降で見ていく。

### 3. DFJ の現状と 5 年間の変化

#### (1) 事業の全体像と変化

##### 1) 会社概要

5年前、DF はぶどう生産、ドライフーズ、カフェ、イベントを行う会社であった。「農家のチカラで農村イノベーション」を経営理念に、ぶどうとみかんを中心としたドライフーズの製造、販売からスタートしたが、ぶどう生産、カフェ事業に取り組み始めており、本格的な6次産業に踏み出しつつあった時期といえる。それから5年が経過したが、主な事業分野は変わっていない。ただ新型コロナウイルスによる経営環境の変化もあり、加工や飲食から、ぶどう生産に経営の軸足を移しつつある。Youtube や EC サイト、オンラインイベント、リモートでの出講など、インターネットを活用した事業、活動を強化している点も大きな変化である。

5年前の DF の主なスタッフはA～D氏の4人だったが、A氏、D氏は会社を離れ、新たにE氏、F氏の2人を社員として迎えている。また役員の家業と DFJ との間でパートの融通を強化している点も5年前と変わった点である。当時取締役は3人のぶどう農家の後継者で、それぞれの自己実現の舞台として DF に参画していた。既に経営権を移譲された取締役もいたが、親世代はまだ現役で、完全に世代交代したとは言えない段階だった。5年後3人のうち1人は自家農業に専念するため取締役を降り、1人は自家農業と DFJ の統合に向けて準備を進めている。また当時の株主5人とは別に、ドライフーズの原料を供給していた農業者2人を新たに取締役として迎えるなど、役員構成にも変化があった。なお当時の株主の5人は、宇佐市の農業青年の仲間であり、農業青年時代の経験やネットワーク、信頼関係が DF のベースとなっていたが、その後新たに加わった取締役や、東京での事業展開のパートナーとなる県外の法人経営者も農業青年時代の仲間である。

##### 2) 農業生産・青果販売

まず農業生産については、前稿でも触れたように、2014年に安心院町内で

事務所から 15 分程度の場所に約 1 ha の耕作放棄地を取得し<sup>1)</sup>、関係機関や大学、地元の小学校とも連携して再生させた（以下では有徳原農園）。50a は青果用のシャインマスカット、20a は品種の分散、特にドライフーズなどの加工を意識して BK シードレス、クイーンニーナ、巨峰など各種のぶどうを植え、残り 10a には栗を植えた。ぶどうは 2018 年度から徐々に収穫が可能となり、2020 年度には約 1.2 千万円の売り上げがあった。

2021 年度、春から採用された E 氏、F 氏の男性 2 人が主にぶどうの作業を担当した。2 人はそれまで農作業の経験はほとんどなかったが、夏の日照不足など天候が不安定な中でも、収穫量、品質ともにこれまでで最高の出来だった。宮田氏、安部氏による技術指導はハウスにいる E 氏、F 氏に対してオンラインでも行われ、房切や摘粒など細かい作業や収穫のタイミング、出荷量の調整などの指示も、スマートフォンを利用して実施された。

2021 年度の青果の売り上げは、過去最高の 2 千万円弱を予定している。販売は、自社による小売、卸販売、委託販売、自社での加工用の 4 つに分けられる。まず小売は EC サイトが中心で 100 万円程度、卸売りは最大の売り先である宮田氏のぶどう園（以下宮田ぶどう園）が、約 500 万円だった。宮田ぶどう園は県内最大級の規模を誇るが、観光ぶどう園、直売所を持ち、またふるさと納税の返礼品も担当するなど、コロナ下での需要の増大に対する供給が追い付かず、DFJ から大量にぶどうを仕入れている。また宮田ぶどう園ほどではないが、安部氏のぶどう園（安部ぶどう園）へも 10～20 万円分を出荷した。

次は国内外の百貨店、スーパーへの卸売りで、巣ごもり需要を背景に、大幅に取引が増え約 500 万円を売り上げた。輸出については、以前商談会でバイヤーと知り合った香港の地元資本のスーパーに 2020 年から卸している。委託販売については、安部氏の父が組合長を務める大分果樹園芸組合での委託販売が約 200 万円に上る。DFJ は農協の組合員でもあり、系統出荷で 100 万円程度の売り上げがあった。自社の加工用は 300 万円前後で、それ以外に後述のイベントやクラウドファンディングの景品、返礼品としてもぶどうを活用している。



写真1 ひとくちの果実のパッケージ（写真はDFJ提供）

ぶどう販売の特徴は、以上のような販路の多様性ととも、房売りだけでなく軸を残してカットした粒売りを増やしている点である（写真1）。2020年から「ひとくちの果実」のブランド名で、店舗、催事、自社ECサイトなどで販売している。例えばECサイトではシャインマスカットの280gパックを、送料込み1,100～1,200円（2～4パック単位）で販売している。粒での販売は、粒にカットする手間がかかるが、房づくりや包装作業が省力化できる点、また消費者にとっても房に比べ手ごろな価格、少量で購入できる点、さらに房以上に鮮度を維持でき、出荷前の調製作業も幅を持たせられる点にメリットがある<sup>2)</sup>。コロナによる家庭、個人の巣ごもり需要の拡大にマッチし、2021年度は全体の売り上げの約3割、600万円近い売り上げとなった。なおカット作業はDFJでは労働力が足りず、主に宮田ぶどう園に委託して実施している。

この間のDFJの農業生産部門での最大の動きは、新たな農地取得とその整備である。安心院町では、2015年から2022年の予定で、国営駅館川農地整備事業が実施されている。40年前に同じく国営事業でぶどう園や灌漑設備が整備されたが、耕作放棄地の増加、施設の老朽化が進み、漏水等の補修費も増大していた。計画では区画整理243ha、用水路31km、用水の受益面積802ha、総事業費約120億円という大規模な事業となっている。DFJは上で見た有徳原農園の近くに総面積3haの耕作放棄地を購入し、この事業の中でぶどう園を整備することとした（以下では鳥越農園）。その放棄地に圃場が隣接するぶどう

農家も複数いるが、規模拡大の余力はなく長年放置されたままだった。総事業費は3億円近くかかるが、そのうち土地代約700万円、土地の造成費約1千万円、ハウス建設費約4千万円をDFJとして負担する。なお土地の面積は合計3haあるが、通常のぶどう園として使えるのは半分程度で、その中でもまずハウスを建てるのは70a分である。

またこの新農園の責任者は安部氏が担当し、金融機関との交渉、事業計画づくりも主導している。安部氏には大きなプレッシャーがかかっているが、宮田氏から安部氏への社長の交代を見据えたもので、宮田氏としては自分がいなくても会社が回っていくきっかけにしたいとの意図がある。

### 3) ドライフーズ事業

ドライフーズ事業は、2017年に売り上げが1.8千万円近くまで行ったが、2020年はコロナの影響もあり約1.3千万円まで減少した。最大の販売先だった近隣の観光施設の売店や、高速道路のサービスエリアでは来客の減少に加え、試食販売ができなくなり、売り上げが激減した。その他の観光施設や飲食店では休業、閉店したところもあり、既存の販路の売り上げは半分程度まで落ち込んだ。他方でオンラインショップを開設し、コロナ支援のキャンペーンを利用し1カ月で100万円以上売り上げた月もあり、年間の販売額の約半分はインターネットでの販売が占めた。インターネット販売の成果により収入の急減は避けられたが、小口での発送作業が多くなり、スタッフの負担が増えている。

5年前から商品のパッケージのデザインは多少修正したものの、価格設定には変化はない。ぶどうとみかんの比率は6:4で、これも5年前とほぼ同じである。5年前、ぶどうは6.5tを仕入れたが、2021年は3t程度の予定となっている。農協等、DFJ外部からの原料の仕入れはゼロで、シャインマスカットは自社農園から、巨峰は宮田氏から調達した。本来工房はぶどうだけでも8tの処理能力があり、コロナ後の稼働率回復が課題となっている。ただしコロナがなくても、販路開拓は一巡し、他方で国産のドライフーズのライバルも増えていた。ドライフーズの売り上げは頭打ちとなりつつあり、売り方や販売先を考えないといけないタイミングだった。

そこでこの間、DFJとしてドライフーズを活用した2次加工品の開発を進め

てきた。コンポート、バターサンド、ダックワーズ等を OEM で製造し、主にカフェで販売している。2021 年秋には、さらにドライトマトのカレーを開発し 1700 食分を委託製造する。

#### 4) 農村 BASE カフェ

カフェは安部氏の希望で始まった事業で、事務所の隣に大型コンテナを改修した施設を整備して営業している。ぶどうをトッピングしたアイスクリームや前述の 2 次加工品がメニューの中心となっている。もともとは前回の調査直後の 2016 年秋から本格営業の予定で、2018 年度にはインターン生が卒論執筆を兼ねて 1 週間カフェを運営し、新メニューを開発するなどの取り組みも行ったが、営業が軌道に乗っているとはいえない。その後もぶどうのシーズン中心の営業となっており、次節で見るように経営上も十分な収益を上げているとはいいがたい。ただカフェとしての営業だけでなく、来客者との打ち合わせや商談、取材、少人数のイベントの会場、後述の YouTube のスタジオ、リモートオフィスとしての貸し出しなど、施設は様々な用途で活用されている。

2020 年度はコロナの影響が心配されたが、「密」を避けるレジャーとしてぶどう狩りのニーズが強まり、宮田氏の観光ぶどう園が盛況だったのに合わせ、隣接するカフェの売り上げは大きくは減少しなかった。2021 年度も前年並みの売り上げを予定しているが、春からスタッフとして加わった F 氏が、接客業の経験があり、秋以降 F 氏を中心に新しいメニュー開発や情報発信など、コロナ後を見据えたテコ入れを予定している。



写真 2 農村 BASE 代官山のショーケース (写真は DFJ 提供)

## 5) 農村 BASE 代官山

DFJ は、2020 年 7 月に東京都渋谷区の東急東横線代官山駅に直結する場所に「農村 BASE 代官山」をオープンさせた。5 坪の敷地に 34cm 四方のショーケースを 50 個設置し、全国の生産者を会員として、各自がそのボックスを使って商品を PR し、またオンラインでの商談の場として利用する、という事業である（写真 2）。会費は 1 万円/月で、2021 年 10 月現在、10 人の会員がいる。施設には「コンシェルジュ」が常駐し、商品の販売を担うとともに、消費者やバイヤー等と生産者のコミュニケーションをコーディネートし、「月イチマルシェ」も開催する計画となっていた。コンシェルジュは、DFJ とつながりのあった在京のデザイナーが務め、自身の仕事場と兼ねて施設に常駐する。

商品の販売もできるが、その売り上げが目的ではなく、東京でのビジネスの入り口として利用されることを目指している。広告宣伝費として会費を負担できる生産者、またインターネットの活用に向きで、そこから誘導するホームページや EC サイトを既に持っている生産者を会員として想定している。会員になるには、DFJ の面談を受ける必要があり、趣旨を理解し、共感した生産者に入会してもらう。

2020 年 10 月からは花卉生産を軸とした 6 次産業に取り組む佐賀県の農業法人平田花園と連携し運営することとなった。平田花園代表の平田憲市郎氏は、宮田氏と 2013 年の農業ビジネスコンクール「スター農家発掘オーディション」のファイナリストとして意気投合し、また安部氏とも農業青年の九州ブロックの役員を同時期に務めた農業青年 OB である。平田氏も以前から東京に拠点を持つべく模索を続けており、両者の目的が合致し連携することとなった。

DFJ では新型コロナの感染拡大前からこの事業を計画していたが、施設の借り入れ直後にコロナが広がり、その影響を受けて想定通りの事業展開ができていない。2021 年 10 月現在、DFJ の役員 2 人はまだオープン以来一度も現地を訪問できていないが、開始から 3 年間は撤退せず、事業を続けることにしている。

## 6) グリーンツーリズム事業

2018年6月、DFJが中心となり、安心院NGTコンソーシアム協議会が設立された。協議会は、DFJ、安心院グリーンツーリズム研究会、宇佐市役所、宮田ぶどう園、安部ぶどう園が構成員となっている。NGTはnext generation tourismの略で、次世代のグリーンツーリズム、特に新しい農泊の開発を目的としている。

安心院は農泊発祥の地であり、安心院グリーンツーリズム研究会を中心に30年近くグリーンツーリズムに取り組んできた。コロナ前、年間1万泊近い利用者がいたが、主な利用者は、北九州市を中心とした中学生の教育旅行だった。一度に200人前後の受け入れが求められるが、1軒で平均5人の生徒を受け入れると、40軒の農泊家庭が必要となる。高齢化による受け入れ家庭のリタイアが進み、安心院町内だけでの受け入れが徐々に難しくなったため、研究会では宇佐市全域、さらに隣接する杵築市とも連携して受け入れを続けてきた。しかし生徒、また引率教員の移動時間の面で広域的対応にも限界があり、町内での新規家庭の掘り起こし、リタイア家庭の活動の延長、さらには教育旅行以外の農泊の開発、普及が求められていた。

NGT設立の直接の経緯としては、まず宮田氏の父が長年研究会の会長を務めており、宮田氏自身も農作業体験の受け入れを担当するなどグリーンツーリズムと関わってきたことがベースにある。2018年度農水省が農泊推進対策を開始したが、研究会にはその事業の申請、実施の余力がなかったため、DFJが中心となって市役所にも呼びかけてNGTを設立し、申請することとなった。

NGTの具体的な事業としては、それまでの各家庭が宿泊、食事、体験をフルセットで受け入れる形から、泊・食・体験を分離させる農泊の開発、月1回のラジオ番組での広報活動、企業の研修や福利厚生、ワーケーション利用にむけた営業活動、観光キャンペーンやPRイベント等を実施してきた。また2021年には、DFJ単独で安心院町内に築約150年の古民家を購入し、大分大学経済学部のゼミや後述のサークルと連携して改修、活用を始めている。宮田氏個人としても、2019年に観光農園の一部を改修し、教育旅行の入村・退村式や大勢での食事前スペースを新たに設けるなど、積極的に農泊に関わっている。

## 7) その他事業

5年前から引き続き各種イベントを開催し、講演会や研修の講師なども積極的に受けている。市内の児童クラブ、県立安心院高校、県立芸術短期大学、県立農業大学校、大分大学などの実習、インターン、卒論調査の受け入れ、教室での登壇、各地の農業青年や6次産業の研修での講演など、枚挙にいとまがない。

大きな変化としては、DFJ や NGT と連携する大学生サークルが生まれたことがある。そのサークルは、2016 年に DFJ も実施に協力した大分大学の講義の受講生が中心となって設立された。春から秋にかけて、毎月の学習交流イベント「農村 BASE 大学」の開催や、農泊をテーマにしたフリーペーパーの発行などを行っているが、その支援を DFJ として行っている。2018 年にはカフェに隣接する宮田氏の観光ぶどう園の施設内に、学生が泊まれる小屋も設置した。

2021 年 9 月には、実習生やインターン生、研修生受け入れのためのクラウドファンディングにも挑戦した。2022 年から毎月 1 回、ぶどう栽培の体験実習プログラムを運営するためのプロジェクトである。資金は作業の道具購入、拠点となる古民家のトイレ改修や看板の設置等に使われる。目標金額 30 万円に対して、53 人から 38 万円の寄付があった。

またそのクラファンの返礼品にもなっている各種のオリジナルグッズの制作にも取り組んでいる。以前からスタッフ向けにTシャツやポロシャツは制作しており、スタッフや関係者の一体感醸成に寄与していたが、2020 年度からは、Tシャツに加えサコッシュやマグカップなど、一般への販売用のグッズの制作を行っている。季節や賞味期限に左右されない食品以外の商品を直売所に増やすことを目的としている。

そしてこの間の DFJ としての大きなチャレンジとして、YouTube チャンネルの開設、運営がある。2020 年 2 月にスタートし、宮田氏、安部氏 2 人で毎日欠かさずことなく更新している。ぶどうの作業動画を中心に、役員 2 人の日頃の活動を発信し、毎週月曜日の夜にはライブ配信も行っている。開始はコロナが広がる前で、コロナを意識したものではなかったが、コロナ禍での家庭菜園ブームやオンライン交流のニーズに合致し、2021 年 10 月現在、登録者数は 1.1 万人を超えており、農業法人としては異例の注目を集めている（写真 3）。



写真3 登録者数1万人突破の横断幕（写真はDFJ提供）

表2 DFJの収支とその推移

|         |           | 2015年度<br>(前回調査時) | 2019年度<br>(コロナ前) | 2020年度<br>(コロナ下) | 備考                    |                       |
|---------|-----------|-------------------|------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| 損益計算書   | 売上総利益     | 20,149,374        | 31,927,529       | 29,530,558       |                       |                       |
|         | 商品売上高     | 15,185,669        | 23,075,480       | 24,560,926       | 2019→2020 ドライフーズ減く青果増 |                       |
|         | プラスCB     | 624,806           | 1,617,303        | 1,143,321        | 2019→2020 コロナで減少      |                       |
|         | 農村BASE    | —                 | 1,555,865        | 121,552          | 〃                     |                       |
|         | 販売費・一般管理費 | 25,247,164        | 30,544,617       | 36,442,830       |                       |                       |
|         | 給与手当・福利費  | 5,310,619         | 10,489,148       | 9,678,432        |                       |                       |
| 営業利益・損失 |           | ▲5,097,790        | ▲1,971,228       | ▲6,912,272       |                       |                       |
| 営業外収益   |           | 5,542,486         | 2,365,036        | 7,495,068        | 2020 国持続化給付金、県コロナ助成金  |                       |
| 当期純利益   |           | 148,023           | 25,073           | 121,612          |                       |                       |
| 貸借対照表   | 資産        | 固定資産              | 20,538,219       | 33,008,623       | 35,568,602            |                       |
|         |           | 建物                | 10,532,284       | 10,723,304       | 9,546,481             |                       |
|         |           | 土地                | 7,850,000        | 14,817,700       | 14,817,700            | 2019年に鳥越農園取得          |
|         | 負債        | 短期借入金             | 8,810,797        | 9,800,000        | 9,800,000             |                       |
|         |           | 長期借入金             | 17,800,000       | 20,830,000       | 29,746,500            | 2019→2020 コロナ対応資金借り入れ |

資料：DFJ 決算資料および聞き取り調査より作成。

注1：「プラスCB」のCBはCafe&Barの略で、2015年時点では「プラスSHOP」だった。

2：「給与手当・福利費」は給与手当、雑給、法定福利費、厚生費の合計。

## (2) 経営収支の変化と要因

以上の事業の展開についての金銭的な状況を、決算書から確認する（表2）。まず損益計算書で売り上げについてみる。「商品売上」は主にドライフーズと青果だが、合計額は前回調査時の約1.5千万円から2.5千万円と6割以上増えている。前述のようにドライフーズの売り上げは2017年度の約1.8千万円

でピークを迎え、2020年度は1.3千万円まで減少している。その分青果の出荷が増えており、2020年度は約1.2千万円とドライフーズとほぼ同額の売り上げとなっている。2021年度は引き続きコロナの影響でドライフーズの売り上げが伸び悩む一方、青果は2.0千万円近い売り上げを予定しており、両者の関係は一気に逆転することになる。農村BASEカフェ、農村BASEもコロナの影響を受けて大きく売り上げが減少している。

「販売費・一般管理費」をみると、2019年から2020年にかけて600万円近く増加している。コロナの影響で、交通費や交際費など一部減少した科目もあるが、ネット通販による運送費や消耗品費、オンライン決済による支払手数料や通信費など大幅に増えている項目がある。また農村BASE代官山の運営により広告宣伝費も大幅に伸びており、これらがコスト増につながっている。結果として2020年度の営業損失は2019年度の約200万円から700万円へと大幅に悪化している。この赤字は国の持続化給付金や県の助成金で穴埋めされ、当期純利益はプラスとなっている。

次に貸借対照表から、資産の状況を見ると、目につくのは土地の金額が大幅に増えている点である。これは2019年度に鳥越農園を取得したためで、この間建物の金額が増えていないのと対照的である。会社として、ドライフーズからぶどう生産に重心を移しつつあることがこの数値に象徴されている。

収支ではないが、この間のDFJの財政面での変化として、代表2人による増資があった。2012年のDF設立時には、5人が合計100万円を出資したが、内訳は宮田氏が50%、安部氏と園田氏が23%、残り2人が2%ずつとなっていた。2018年に、園田氏が取締役を退き、またDFからDFJに社名を変更するなど、大きな変革の中で、宮田氏、安部氏がそれぞれ100万円を追加で出資した。これにより宮田氏は50%と割合は変わらないが、安部氏が23%から41%に増え、出資比率の面でも宮田氏、安部氏の2人体制の会社であることが示された。

なお園田氏の出資額は変わらず、引き続き株主として会社にとどまっており、また後述する新しい取締役の2人は、この同じタイミングでDFJに加わったが、出資はしていない。

### (3) スタッフの業務と会社の評価

#### 1) スタッフの構成と就業条件の変化

5年前、常勤のスタッフとしてはA～D氏の4人がいたが、A氏は2018年、D氏は2021年9月に退職した。他方で2021年春、新たにE氏とF氏が加わり、2021年10月現在、常勤スタッフはB、C、E、F氏の4人体制となっている。このE氏、F氏以外にも、県内の短大を卒業し新卒で入社した社員が1人、ベトナムからの技能実習生1人、ハローワークでの募集に応募してきた男性が1人いたが、いずれも短期間で退職している。

就業条件について、5年前はパートが時給800円、社員は月17.5万円だった。その後パートの時給は1千円に引き上げられたが、社員の給与は変わっていない。以前から在籍するB氏とC氏はパート、新たに入ったE氏とF氏は社員として従事している。

以下、4人の業務内容と会社に対する考えについてのインタビュー結果を紹介する。

#### 2) B氏

B氏は安心院町出身、在住の30代後半の女性で、DFJでの勤務は8年目、A氏の退職後一番のベテランとなっている。事務作業や取引先、関係機関とのやり取りに加え、発送販売管理や、選果作業、工房での作業補助といった他のセクションのサポートなど、会社全体を見渡すポジションを担当している。この間業務の経験も積み、役員や他のスタッフとのコミュニケーションをより積極的に図るようになり、自分が「言わなきゃ」という意識が強まった。夫の扶養手当との関係からDFJでの身分はパートのままだが、業務量や責任は社員並みだと感じている。自身以外に会社全体を見渡せるスタッフがまだおらず、セクション間の相互支援体制も整っていない点が課題だと感じている。NGTを中心にこの5年間で各種の補助事業やイベントが増え、土日休日も仕事に出ることが多くなった。子どもは中学生となったが、部活の送り迎えや、近くに住む甥のサポートの必要もあり、土日休日も忙しい。またB氏自身引き続き体調は万全ではなく、定期的に通院している。

DFJのメリットは、体調悪化や子どもの事情で急な休みが必要になった際に

融通が利くことだが、他方で昇給や賞与など、モチベーションを上げるための仕組みは十分整備されていない。また代表の2人もB氏の業務量を管理しきれておらず、負担感や不安は大きい。当面はパートとしてDFJで働くが、前職の歯科衛生士や薬剤事務などの勉強も続けており、体調や家庭の事情が変われば、転職を考える可能性もあるという。

### 3) C氏

C氏は40代後半の女性で、福岡県の出身だが夫の出身地である旧宇佐市に移住し、2015年からDFで働き始め、現在7年目である。5年前から変わらず身分はパートのままである。現在C氏はドライフーズ製造の実質的な責任者で、もう1人60代後半のパートスタッフと2人で作業を担当している。昨年度までは繁忙期にドライフーズ部門だけで3～4人のパートがいたが、今年度は製造量が減ったこともありパートは1人となり、しかも昼までの勤務となっている。あとの作業はC氏が引き受けており、作業が追い付かない状況で、「常に150%の力が必要」となっている。宮田氏からは休みが取れるようにスケジュールを設計するよう言われているが、商品の品質と作業効率の両立は難しく、負担感を感じている。家に帰ると食事の準備をして寝るだけになり、土日もドライフーズの乾燥機の様子を確認するため短時間だが出勤することもあるなど、家族にも迷惑をかけているという。

B氏など他のスタッフの苦労も認識しているが、他のセクションのことを気遣うことも難しく、新しい社員やパートが入っても、丁寧に仕事を教える余裕がない。もともと農業や農産加工の仕事に興味があり、それは今でも変わらないが、1日6～8時間立ちっぱなしで、肉体的に負担も大きく、体力面でもこの先長くはできないと感じている。

5年前に比べ、有給休暇が取れるようになるなど、一部待遇の改善が進んだが、まだスタッフの層が薄くそれぞれに余裕がないため、気兼ねなく休める雰囲気ではない。待遇改善が十分でない中で、販路開拓が難しいドライフーズよりも青果を重視し経営を安定化させることは理解できる。他方で収益性の低いイベントに人員を割いたり、農村BASE代官山などの新しい投資することに違和感を持っている。正社員が定着せず、繁忙期に高齢のパートに頼る人員

配置となっているが、カフェ事業をテコ入れするなど、会社として繁閑のギャップを小さくし、一定の待遇の下で通年で雇用できる経営を目指すべきだと考えている。

#### 4) E氏

E氏は40代後半の男性で、宇佐市への移住と同時に2021年4月にDFJに入社した。前職を辞めたのち、以前から興味があった農業関係の仕事を探しており、当初は新規参入に向けて就農プログラムでの研修を考えていたが、場所や品目でイメージに合うものがなかった。情報収集の中でDFJを知り、年齢や家族の事情から、研修よりも雇用就農を選びDFJに社員として入社した。数ある農業法人からDFJを選んだのは、「農村イノベーション」という会社のビジョンや役員的情熱に共感したためで、DFJの一員として何か貢献したいと思ったためである。

「農家のチカラ」だけでなく非農家出身のE氏だからこそできる役割があると考えている。2021年10月に実施されたDFJ主催のイベントでも、さっそくぶどうのブランド化のための新規事業を提案するなど、積極的にアクションを起こしている。主な業務はぶどうの栽培で、次にみるF氏と2人で有徳原農園の管理を担っている。社員として入社したが、2021年8月からは農の雇用事業を使い社内で研修を受ける、という立場となった。独立しようという気はまだないが、仮に独立する場合もDFJと連携しながら農業をしたいと考えている。

会社の課題としては、人員不足と、各セクションの繁忙期のバックアップ体制がないことだと感じている。まずぶどう生産の拡大、安定によって収益を確保し、スタッフの負担軽減や待遇改善を進めながら、他方で会社としてのビジョンを明確にして、新しいスタッフを確保すべきと考えている。

#### 5) F氏

F氏は40代前半の男性で、2021年5月半ばからDFJに社員として加わった。出身は福岡県で、実家は兼業で農業もしていたが、F氏自身は子どもの頃、多少手伝った経験がある程度である。DFJに務める前は、宇佐市の東隣りの中津

市でデスクワークをしていたが、体調を壊し、家族の後押しもありアウトドアでの仕事がしたいとハローワークの DFJ の求人に応募した。子どもの学校の関係もあり、中津市に住みながら車で 45 分かけて安心院まで通っている。

夏場の農作業も体力的には苦ではなく、前職に比べ気持ちは楽になったという。まだぶどうの作業を勉強し始めたばかりで、独立は考えておらず、当面は社員として DFJ に関わるつもりである。農作業以外にカフェとクラウドファンディングも担当しており、仕事は充実しているが、農作業が落ち着く冬場の業務がまだ見えておらず、できればデスクワークは避けたいと考えている。給与水準の低さと、スタッフが少ない中でそれぞれに担当があるため、お互いフォローすることが難しい点が課題だと認識している。

## 4. 役員の構成と意識

### (1) 役員の構成と 5 年間の変化

まずこの 5 年間の取締役、株主の動向を確認し、その後代表 2 人と新たに加わった社外取締役 2 人の経営と DFJ の関係について検討する。DF は農業青年時代からの友人 5 人が株主、うち 3 人が取締役となり 2012 年に設立された。取締役は宮田氏が代表取締役社長、安部氏が取締役副社長、園田氏が取締役だったが、2018 年に大きな変化があった。取締役の 1 人だった園田氏が自家農業に集中するために取締役を降り、安部氏が宮田氏とともに共同代表となった。前述のように宮田氏、安部氏は出資金を 100 万円ずつ追加し、さらに 2 人の社外取締役が経営に加わった。

社外取締役となった中原氏、森氏の 2 人も農業青年時代からの友人である。中原氏は中津市で水田といちご、トマト、森氏は杵築市のみかんとウメを生産している。どちらも経営を法人化しており、経営規模もそれぞれの品目で県内有数の大規模経営である。以前からドライフーズの原材料としてトマト、みかンを DF へ出荷していた。2 人の参加は DFJ として園田氏の実任後の体制強化、また原材料調達の安定化を直接の目的としている。

5 年前から引き続き、宮田氏、安部氏、さらに新たに加わった 2 人を含め取締役は基本的に無報酬で、株主に対する配当も行っていない。定期的な取締

役会も開かれておらず、農村 BASE 代官山や鳥越農園など、大きな経営判断をする際に宮田氏から声をかけ相談し、助言をもらっている。なお原料の出荷や各種のイベントへの参加を通じて、平均すると1カ月に1回以上は対面でのコミュニケーションを取っている。

また新しい動きとして、お互いのパート従業員の融通の強化がある。以前から宮田ぶどう園のパートが DFJ の仕事を手伝うことがあったが、2021 年、安部氏が雇用する3人の常勤パートが DFJ、中原氏等の作業を手伝った。さらに将来的には DFJ がドライフーズの原料調達だけでなく、トマトやみかんなどの青果の販売も担い、社外取締役の経営との連携を深めることを目指している。

## (2) 宮田宗武氏

### 1) 自家農業の変化と背景

宮田氏は DFJ の代表取締役社長を務めながら、県内トップクラスの大規模なぶどう農家の経営主でもある。また宮田家として「王さまのぶどう」のブランドで直売所を持ち、ソフトクリームやジュースなどの加工も行い、観光ぶどう園を経営し、農泊の受け入れも行うなど、6次産業にも力を入れている。この5年間、ぶどう園の面積など宮田家の経営には大きな変化はなかった。ただ2020年度は農泊がほぼゼロになる一方、観光ぶどう園が盛況で通常の1.5倍程度の売り上げがあるなど、両面で新型コロナの影響を受けている。2021年度、天候不良もあり宮田家としては不作だったが、その分前述のように DFJ からぶどうを仕入れ、ニーズに対応した。

宮田氏が DFJ と自家農業、それぞれ「1日8時間、週5日」従事するのも基本的に5年前と変わらないが、DFJ のドライフーズやぶどうの作業はスタッフ中心に移行しつつあり、事務作業や取引先、関係機関とのやり取り、スタッフのサポートが主な役割となっている。なお宮田ぶどう園としての労働力は、宮田氏夫妻、両親、弟、臨時のパートスタッフは5年前と変わらないが、5人いた障がい者のうち、2人は高齢のため作業が難しくなり宮田ぶどう園を離れた。

前述のように安心院町では2015年から国営事業によるぶどう園の整備が進

んでいるが、宮田ぶどう園でも、2021年度のシーズン終了後から工事が始まることになっている。宮田家では自宅近くの約4haのぶどう園に加え、DFJの事務所・店舗の隣に1.5haの観光ぶどう園があるが、前者を事業の中で再整備する。工事に合わせて一度面積を2haに減らし、整備後は荒廃地の復旧を含め4ha以上の面積になる予定である。ハウスや灌漑設備だけでなく、作業道も整備し直し、観光ぶどう園、体験農園として活用ができるように計画している。

## 2) DFJ との関係と展望

この再整備事業に合わせて、宮田家では将来的に宮田ぶどう園をDFJに統合させるという大きな決断をした。宮田氏としては以前から持っていたアイデアだったが、再整備事業による大きな投資、親世代の加齢による体力の衰え（調査時、父親は72歳）、近年の天候不順や災害、特に今年の不作が重なり、改めて家族に提案し、了承を得た。まずは今回整備する4haのぶどう園の名義をDFJに移すことからはじめ、残りの観光ぶどう園、直売所や選果場、農泊施設等の建物、家族やパート等の労働力についてもDFJへ移していく。

宮田ぶどう園では、技術習得が難しい長梢剪定、有機肥料を使った種有りでの栽培にこだわってきたが、DFJとの統合に向け、仕立て方や栽培方法も一般的なものに変更し、同時に根域制限など新しい技術の導入にもチャレンジする予定である。そして宮田氏が50歳となる4年後までには両者の統合を済ませたい、と考えている。

## (3) 安部元昭氏

### 1) 自家農業の変化と背景

安部氏はぶどう農家の3代目で、安部ぶどう園の作業をこなしながら、DFJの代表取締役副社長も務める。5年前、安部家はピオーネと巨峰を中心に2.5haの経営だったが、そこから面積は10a増え、品種構成も見直し、シャインマスカットを20aから50aに増やした。2020年、農水省の経営継続補助金を活用し、「約束のぶどう」というブランドを立ち上げ、ホームページを整備し、オンライン、カード決済にも対応した。販売について、以前はリピーター

を中心とした予約販売がメインで、それらはコロナ下でも好調だったが、それに加えネット販売の割合が急激に増え、生産が追い付かない状態となっている。安部ぶどう園は加温による早生栽培が中心で、特に今年度はお盆後にぶどうが残っておらず、前述のように無加温栽培で出荷時期がズレる DFJ からぶどうを仕入れて販売した。

労働力面では、5年前は安部氏と父親が主力で、母、妻、パート1人が農繁期に加わる、という体制だった。5年経ち、当時のパートが常勤となり、さらにハローワークで募集し2人の常勤パートが加わった。その常勤パートの3人は、農閑期は前述のように DFJ や取締役、株主の経営に派遣し、農作業の支援を行っている。なお 2021 年度、パートの3人とは別に社員を1人雇用したが、夏に他の農業法人に移ってしまい定着しなかった。

もうひとつの変化としては、2階建ての作業場兼直売所の建て替えがある。もともと老朽化しており、将来カフェや農泊をすることも考え建て替えを計画していたが、コロナの蔓延もあり、客の「ソーシャルディスタンス」確保のための来客スペースの拡張などの変更を施し、2021 年夏に完成した。早速その施設を活用し、安部家として県立農業大学校の実習生の受け入れも始めている。

以上の様に、この間安部ぶどう園ではブランディングやインターネット対応、DFJ からのぶどうの仕入れ、雇用拡大と DFJ 等との融通、作業場の建て替えなどの動きがあった。いずれも安部氏が主導したものだが、これまで自己完結的な経営をしてきた安部家にとって、特にぶどうの仕入れやパートの融通など最初は戸惑いもあったという。

安部氏の DFJ での経験やネットワークが新たなチャレンジを生み出し、そしてそれらが安部家の世代交代、経営継承に向けたステップにもなる。2021 年度中には、正式に父親から安部氏へ経営移譲をする予定となっている。安部氏の父は 65 歳で、引き続き農作業には従事するが、経営主からは降り、名実ともに安部氏が経営を担うこととなる。

## 2) DFJ との関係と展望

5年前、安部氏は DFJ で営業や視察、マスコミ対応を中心に担当し、週3日、2～3時間の業務量だった。5年経ち、有徳原農園の技術指導、鳥越農園

整備の責任者、また YouTube 等の情報発信の業務が加わったが、家でできる作業もあり、DFJ の事務所等での仕事はむしろやや減少しているという。

ぶどうの仕入れ、パートの融通など、この5年で安部ぶどう園と DFJ との関係は強まっているが、宮田氏のように安部ぶどう園を DFJ と一体化させることは考えていない。安部ぶどう園は安部家をベースとした経営として維持し、将来的には法人化も考えており、DFJ とは今後も必要に応じて機能ごとの連携を深めていく。特にハウスの老朽化が進んでいるが、その再整備には巨額の資金が必要で、各種事業の活用などで DFJ と連携ができればと考えている。

宮田氏からは数年のうちに DFJ の社長職を譲りたいと言われており、前向きに考えてはいるが、DFJ での業務量を大幅に増やすことは想定しておらず、スタッフ中心の経営に切り替えていく必要があると認識している。DFJ の方向性については、もっと色々な農家、事業者が日常的にかかわり、刺激が生まれ、各自の経営、活動が活性化するハブとしての役割の強化が重要だと考えている。

上述の安部ぶどう園としての新たなチャレンジに加え、プライベートでも小学校の PTA 会長や空手の指導員など地域貢献を重視しているが、それらも DFJ、宮田氏との活動の中から刺激を得た結果であるという。DFJ が多様な主体と連携しながら、第2、第3の安部氏を発掘、育成していく場になれば、と考えている。

#### (4) 社外取締役

##### 1) 中原良祐氏

中原氏は宇佐市の東に位置する中津市三光村（前掲図1）で2haの施設トマト、60haの水田、70a強のハウスいちごを栽培する。水田は主に3集落で集積し、転作を組み合わせると延べ95～100haの作付け面積がある。水田といちごは中原農場として経営し、残る施設トマトは千葉県の農業法人和郷園のグループ企業として別法人（株式会社大分和郷）を立ち上げて経営している。トマト、水田、いちごとも県内有数の規模で、50人近いパートも抱えているが、中原氏、父、弟を軸に家族経営の延長として経営している。

DFJ との関係は、宮田氏と年齢が近く、農業青年時代に一緒に活動した仲間だった。DF 立ち上げ後、宮田氏からドライフーズの1つとしてドライトマト

の試作の提案があり、原料を提供することとした。その後、2018年に、原料調達を内部化し差別化を図りたい、ということで社外取締役のオファーがあり了承した。DFJに出荷するトマトは近年年間300kg程度で、経営にとって大きなインパクトはないが、少しでも規格外品を販売できる点、またDFJと連携して催事やイベントに参加できる点などにメリットを感じている。

社外取締役として、DFJにはぶどう生産の拡大に力を入れ、販売も直売だけでなく系統出荷や量販店にも対応し、さらにはぶどうだけでなく他の農産物の販売も担い、農地や産地の維持に貢献していくことを期待している。そのためにも、常勤の社員を安定的に確保、育成し、各社員が部門ごとに責任を持ち経営する仕組みの構築が必要だと考えている。鳥越農園や代官山のプロジェクトは、これらの考え方に合致するものであり賛同しているという。

## 2) 森和之氏

森氏はDFJのある宇佐市の東隣り、杵築市の果樹農家の3代目である。祖父が開墾した農地を、2代目の森氏の父と叔父が当初別々に耕作していたが、1993年に統合し有限会社森農園となった。法人は森氏の叔父(60代後半)が代表を務め、その叔父と森氏の父、森氏の3人が中心となって経営されている。それに森氏の母を含む3人の常時パートと、農繁期には10~15人の臨時パートが加わる。経営規模は柑橘(路地、ハウス温州みかん、中晩柑)が合計約3ha、ウメが4haあり、市内で最大規模である。販路は系統出荷がメインで、直売は行っていない。

代表は設立以来叔父が務めているが、実質的には森氏への世代交代が進みつつある。農業青年等での各種の視察研修、交流を通じて、自身の裁量で経営したくなり、叔父や父に対して様々な提案をしながら、徐々に役割を増やしていった。叔父、父親のリタイアが少しずつ近づいてきているが、森氏としてはその非常勤雇用を増やし、スタッフ中心の経営に移行させていくことをイメージしている。代表も世襲、血縁にこだわらず、スタッフの中から出てきても良いと考えている。

森氏は森農園、DFJと別にもう一つ農業法人の経営に参画している。杵築市に隣接する豊後高田市でいちごの農業法人を営む農業青年時代の仲間の呼びか

けに応じ、杵築市内でいちごの法人を立ち上げ、副社長を務めている。柑橘とウメを中心とする森農園とは農繁期がずれるので、労働力の相互補完ができること、違う作物の経営に関わることで作業や経営に新しい発見があることがメリットになっている。

DFJ との関係は、中原氏とほぼ同じで、農業青年時代から宮田氏、安部氏と交流があり、DF の設立後、ドライフーズの原料として温州みかんとウメを出荷するようになり、2018 年に原料調達の内外部化を理由に社外取締役への就任を依頼され了承した。DFJ との関係のメリットは、まず規格外品を出荷できることがあるが、生産量に占める DFJ への出荷量は多くなく、経営にとって大きなインパクトはない。むしろぶどうと柑橘で品目が違い、販路や加工、イベント、SNS 等事業分野も違い、さらにそのベースにあるキャラクターや考え方が違うことで、様々な刺激を受けられることを重視している。森氏は DFJ のイベントや SNS への参加も積極的だが、それらも事業のヒントやネットワークの拡大につながっている実感がある。

DFJ の魅力は、ぶどう生産はもちろん加工、販売、飲食、各種イベントと多様な事業にフルセットで関わられる点であり、このスタイルに共感するスタッフを確保することが課題だと考えている。鳥越農園や代官山、クラファンといった新しい事業に対しても賛成で、短期的な利益だけでなく、産地全体をけん引し、若手を育てるための新しいチャレンジに期待している。

## 5. 今後の展望

最後に宮田氏、安部氏の考える DFJ の展望についてまとめる。なお、宮田ぶどう園と DFJ との統合や、安部氏への社長の交代等既に述べたものについては割愛する。

現在、有徳原農園でのぶどう生産が軌道に乗りつつあり、鳥越農園の整備も本格化する。2021 年度は、コロナの影響もあり、青果がドライフーズの販売額を上回る予定だが、今後も DFJ はぶどう生産中心の農業法人という性格が強まっていく。5 年後にはぶどうの青果だけで5千万円の販売が計画されている。収益性や産地維持を重視した判断だが、他方で経営理念はあくまで「農

村」イノベーションであり、中長期的には青果の生産だけでなくドライフーズ、カフェ、イベント、グリーンツーリズム等のバランスを取りながら収益を上げることを目指している。具体的には DFJ 全体で、1 億円の売り上げが当面の目標である。

目標達成に向けて、まずはコロナの終息後にドライフーズのお土産や飲食店の需要がどこまで戻るか、コロナで広がった個人のオンラインでの購入が定着するかどうかポイントとなる。その際、DFJ のぶどうの栽培面積の増加によりドライフーズ向けの原料の確保も容易になるため、より安定的で高品質な製品製造が可能になり、大口の契約や二次加工の可能性も広がる。それを活かせる取引先の確保や加工品の開発が必要となり<sup>3)</sup>、営業やカフェと連動した調理技術を持つスタッフの確保が課題となる。

現在ぶどう生産とドライフーズが DFJ の事業の柱だが、宮田氏、安部氏としてはそれ以外のカフェや農村 BASE 代官山、各種イベントなどについても、事業の拡大、収益性の向上を目指している。さらに今後も通年の作業体験プログラムや異業種と連携した作物や農法の試行、古民家の再生など、新しい事業へのチャレンジを準備しており、例えば鳥越農園の敷地内では、以前から取引のあるフレッシュジューススタンドの会社が、森氏の指導の下、柑橘の試験栽培を始めている。だがこの事業の多角化による業務の分散によりスタッフの専門性が十分高まらず、他方で収益性のアンバランスにより待遇改善が遅れ、ひいてはスタッフのモチベーションが上がらない、という課題も抱えている。現在の DFJ の体制のまま、ぶどう生産、ドライフーズ以外の事業に本格的に取り組むことは難しく、ぶどう生産、ドライフーズと、それ以外の部門で組織や経理を明確に分け、それぞれ独立性を高めて事業を行うことを計画している。さらに将来的には、分社化や持ち株会社化も考えているという。

人材確保に向けては、農泊関連の事業で以前から連携している福岡県の「一般社団法人九州のムラ」のコーディネートで、2021 年 11 月にインターンを受け入れる予定にしている。農水省の農山漁村振興交付金の人材発掘事業の一環で、最大 10 人を一度に受け入れる。参加者は事前に DFJ による面接と 2 回のオンライン研修を受けた上で、6 泊 7 日で安心院に滞在しながら体験、研修を受け、終了後にまたオンライン研修が 1 回ある。テーマは「半農半 X」で

ある。研修はビニールハウスの設置やたい肥散布等の農作業が中心だが、ドライフーズの加工やグリーンツーリズムについての座学、農泊体験なども組み込まれている。参加費は食事、宿泊等すべて無料で（ただし現地までの交通費は自己負担）、作業についてはDFJから時給900円を払う仕組みとなっている。

これまでDFJでは主に地縁、血縁、および地元のハローワークを通して社員、パートスタッフを確保してきたが、このインターンは都会からの参加を想定しており、また農村への移住や半農半Xに関心があることが前提となる。インターンへの参加が直接DFJへの就職や安心院への移住の希望を意味するわけではないが、これまでとは違う経歴や目的を持つスタッフを獲得するチャンスであり、期待を寄せている<sup>4)</sup>。

## 6. まとめ

農業青年OBのネットワークのインパクト、農業後継者集団からスタッフ中心の経営への移行のプロセス、自家農業と法人の関係、以上の3点に特に注目しながら、5年間のDFJの変化をトレースすることが本稿の課題であった。

3点の中でこの間最も変化があったのは当時の取締役3人とDFJの関係である。5年前、DFは世代交代前の若手農業者の自己実現の舞台という性格が強かったが、5年が経ち本格的な世代交代期を迎え、対応が注目された。園田氏は自家農業に軸足を置くため取締役を降り、安部氏は経営継承を直前に控えながらも、引き続き自家農業とDFJのバランスを取りながら両立、宮田氏は50歳を前に自家農業とDFJの統合を決断した。ただ安部氏も、青果の仕入れや労働力の融通でDFJとの関係強化を進めている。世代交代による自家農業での役割や責任の拡大に伴い、DFJから距離を取る園田氏に対し、安部氏や宮田氏はむしろDFJとの関係を強める方向を選択している。世代交代だけでなく、交代後もDFJのような複業が自家農業のメリットとなる可能性が示されたといえる。

スタッフ中心の経営への移行はまだ途上といえる。ドライフーズ、カフェなど各事業が十分な収益を挙げているとはいえ、スタッフの待遇改善が進んでいない。それが一因となり常勤のスタッフが定着せず、引き続きパートに頼る

経営となっている。DFJ では収益の見込めるぶどう生産に重心を置くことを決断し、またカフェやイベント、グリーンツーリズムなど、収益性が課題となっている分野と、ぶどう生産、ドライフーズを区別して経営することを計画している。同時に都会からのインターンの受け入れ等を通して、これまでとは違う経歴、考えのスタッフの確保にも取り組み、スタッフ中心の経営の確立を目指す。断絶的な規模拡大のショックが組織の変革につながるのか注目される。

最後の農業青年のネットワークは、各自が農業青年を卒業して 10～15 年経った今でも引き続き存在感を示している。新たに加わった取締役や、東京での事業展開のパートナーとなる県外の法人経営者も農業青年時代の仲間である。人口減少、農業経営数の減少が続き、地域内での同世代のネットワークは脆弱化する。それを農業青年のネットワークが補完し、各自の経営の持続、発展に寄与している。単位組織の活動は難しくなりつつあるが、県連やブロック、全国レベルでの交流の活発化が求められる。

最後に、今回の調査では様々な新型コロナウイルスの影響を受けながらも、それらに果敢に、柔軟に対応する DFJ と関係者の姿が浮かび上がった。EC サイトや YouTube、オンラインでの作業指示など、その試行錯誤がコロナ後の飛躍につながることを期待される。

## 付 記

本稿の執筆に当たり、株式会社ドリームファーマーズの役員・スタッフの皆様にはご多忙の中ヒアリング、資料提供にご協力いただきました。ここに記してお礼申し上げます。

## 注

- 1) 土地の面積は全部で約 1.3ha あるが、倉庫や通路、たい肥等資材の保管スペース、法面などで 30a 分を占めている。
- 2) またパック自体に穴が開いており、パックのまま粒を洗って水切りができるよう工夫されている。
- 3) 二次加工品は、将来統一ブランドとして整理し、ぶどうシーズン以外の商品として、

また観光施設での土産物として展開する予定である。

- 4) 大学生サークルの支援や、農大生の実習受入も、そこから DFJ に就職する学生を確保したい、という思惑もある。