









# 生産現場35年からふりかえる 経営変遷のキーとなる雇用事情

2020/9/29

**長野県佐久市(有)小松園芸  
専務 小松 真知子**

<https://komatsu-engei.com/>

# プロフィール:私の辿ってきた道

- 出身:千葉県関宿町(現野田市) 第2種兼業農家育ち
- 昭和54年 千葉大学園芸学部農業生産管理学科(農業経営研究室)卒
- 昭和54年4月 農林水産省入省 中国農業試験場配属  
農業経営部経営第5研究室(農村生活)にて普及をテーマに研究
- 昭和58年 長野県の農業後継者と結婚
- 昭和59年4月 農水省退職し就農
- 昭和62年 長野県農業士取得
- 平成10年 長野県農業経営士取得
- 平成11年3月 (有)小松園芸設立 専務就任 資本金700万円
- 平成15年 望月町農業委員(2年間)
- 平成17年 (株)マルタ 取締役就任

# プロフィール: 就農当時の問題意識

昭和50年代後半

- 農業生産現場のまわりには優秀な人材がたいへん多くいる、
- しかし、肝心の農業生産現場には人がとても少なくなっている。  
農村は衰退傾向
- 農業を仕事とできるのは農家に生まれるか、結婚で農家に入るかしかない  
しかし、農家を継がない人がどんどんでている。  
これでは、農業界は尻すぼみだ
- 農業界を発展させるには、農家以外の人を入れ込むことが必要だ。

# 1.(有)小松園芸 概要

- 長野県佐久市望月地区長者原産地(標高900m)にある農場
- 高原野菜(レタス・キャベツ・ハクサイ)を主に栽培する準高冷地露地野菜作経営と、ベビーリーフを栽培する施設野菜経営
- 設立は1999年(22期目)、農家から法人化
  
- ここ数年は正社員6名、パート4名、中国人実習生(8か月)2名  
しかし今年は……
  
- 売上規模    1. 7億円(H27)                      1. 2億円(R1)  
                  1. 5億円(H28)  
                  1. 3億円(H29)  
                  1. 5億円(H30)

## 2. 生産物の特徴・経営の特徴

- 冷涼乾燥な気候となだらかな傾斜地の畑、粘土を含む地力のある土質、品質のよい野菜ができる産地
- 土の持続性を保つため、基肥は有機肥料で土壌消毒はしない(長芋ごぼうをのぞく)微生物優先の農法を採用
- 人材育成重視。女性社員の積極採用の歴史あり。  
第3者後継を視野に入れている。
- 変形労働時間制採用で冬季50日有給休暇あり(充電期間)。  
年間2085時間(所定)+固定残業132時間(月11時間)  
年間休日100日程度
- 地元とのつながり重視。地元供給にも尽力

### 3. 現在の経営の組み立て

#### ①露地野菜レタス、キャベツ、白菜

経営の75%をしめる主力部門

- ・ 作付延べ 20ha
- ・ JA出荷、大阪市場にて評価が高く、ブランド産地
- ・ キャベツは業務加工契約
- ・ 指定産地により、国の価格安定事業の対象
- ・ 予冷が絶対必要な夏野菜
- ・ 出荷期間は5月から10月(半年のみ)
- ・ 社長、社員5人、中国人実習生2人で担当

### 3. 現在の経営の組み立て

#### ②施設野菜ベビーリーフ 部門 経営の10-15%

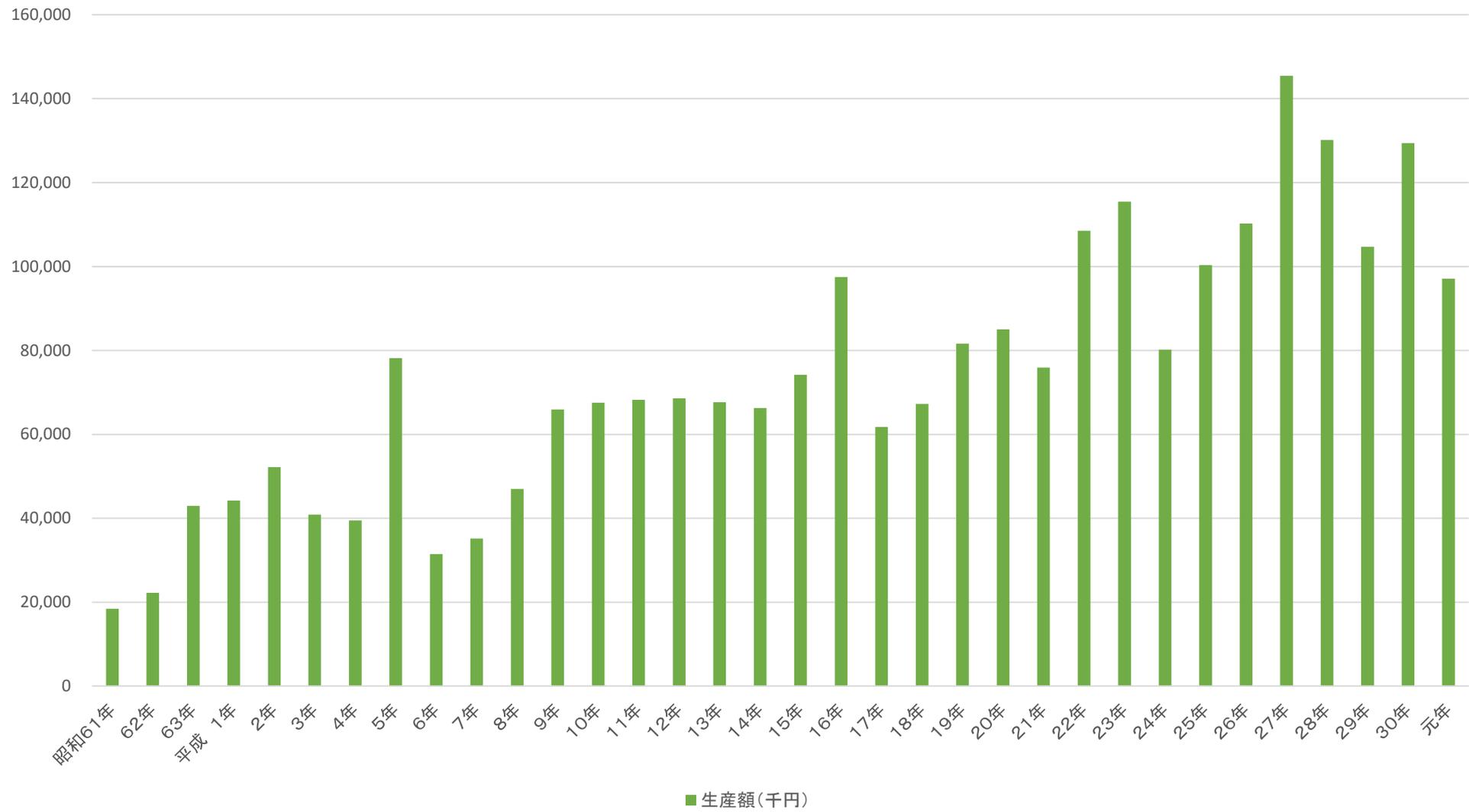
- H24スタートの9年目
- ハウス面積67a
- つくば市の会社とほぼ完全契約、一部地元ホテルと取引あり
- 出荷期間は周年だが、冬場は大きく減
- H26雪害によりハウスの8割倒壊・ 再建
- 専務、生産の社員1人、摘み取り出荷担当社員1人、パート4人で担当
- 露地部門としっかり分業



## 4. 私の35年間の経営変遷

- 第1期：家族経営充実期---  
就農時赤字経営からの転換、  
バブル好況
- 第2期：研修生導入から法人化-----H8年から  
他人と組む
- 第3期：施設園芸導入期-----H24年から  
他人にまかせはじめる

露地野菜売上 (有)小松園芸  
法人化以前も含む



## 5. 経営変遷のきっかけ

### ① 研修生（H8年）

- 背景：我が家では**ライフサイクルに伴う労力不足甚大**  
加えて大きな役（JA青年部県の会長：出役50日以上）  
わが産地には**長期のアルバイト（常勤雇用）なし**  
（南佐久には高原野菜アルバイトはあったのに）
- 求人してみると：時代は**バブル期が終了し、不景気**  
農業界に都会の人が目を向けた**就農相談会は大盛況**
- 研修生採用： **独立志望の東京人を雇用**  
**冬期は雇用しない、冬期の支払いの心配なし**
- 結果 **驚くほど有効**

# 5. 経営変遷のきっかけ

## ② 法人化・正社員（H11年）

- 独立を希望しない研修生に出会って法人化  
（日本農業法人協会発足はH11年）
- 通年雇用の必要  
（半年しか収入のない高原野菜産地でどうやって冬まで雇うのか）
- 社会保険などの負担の重さにびっくり
- 8ヶ月間だが中国人研修生が地域に入りはじめる（H13）  
産地の中で他人を雇うことが普遍化  
だが、通年で雇用する事例はごくわずか
- 変形労働時間制の採用（H19）

# 5. 経営変遷のきっかけ

## ③ 直売体制（H9年から）

- 通年雇用で冬期の給与を支払うためはじめた直売所販売
- 冷蔵庫にて貯蔵のきく根菜の栽培に着目
- 専業農家が直売なんて目も向けない時代に寒冷地で11月以降の取組をスタート
- 地域にあちこち直売所が次々にできてきた時代
- 直売所14箇所を使い分ける。
- 地味ながら確実な成果あり

# 5. 経営変遷のきっかけ

## ④特別栽培(H14から)

- 信頼ある有機肥料と出会う
- JAの中で取り組む・特裁部会の発足
- 地域は「部会で取り組むのはよいことだがオレはやらない」
- 経費も手間も気遣いもかかる割りに価格の有利性が出ない
- BSE問題の発生---有機肥料使用をうたうとよけい不利な時代
- 短期間で仲間はやめてわが社だけ残る  
(10年間特裁レタス、キャベツ出荷)
- 業務用契約の開始で両立が困難になり結局わが社も特裁を断念

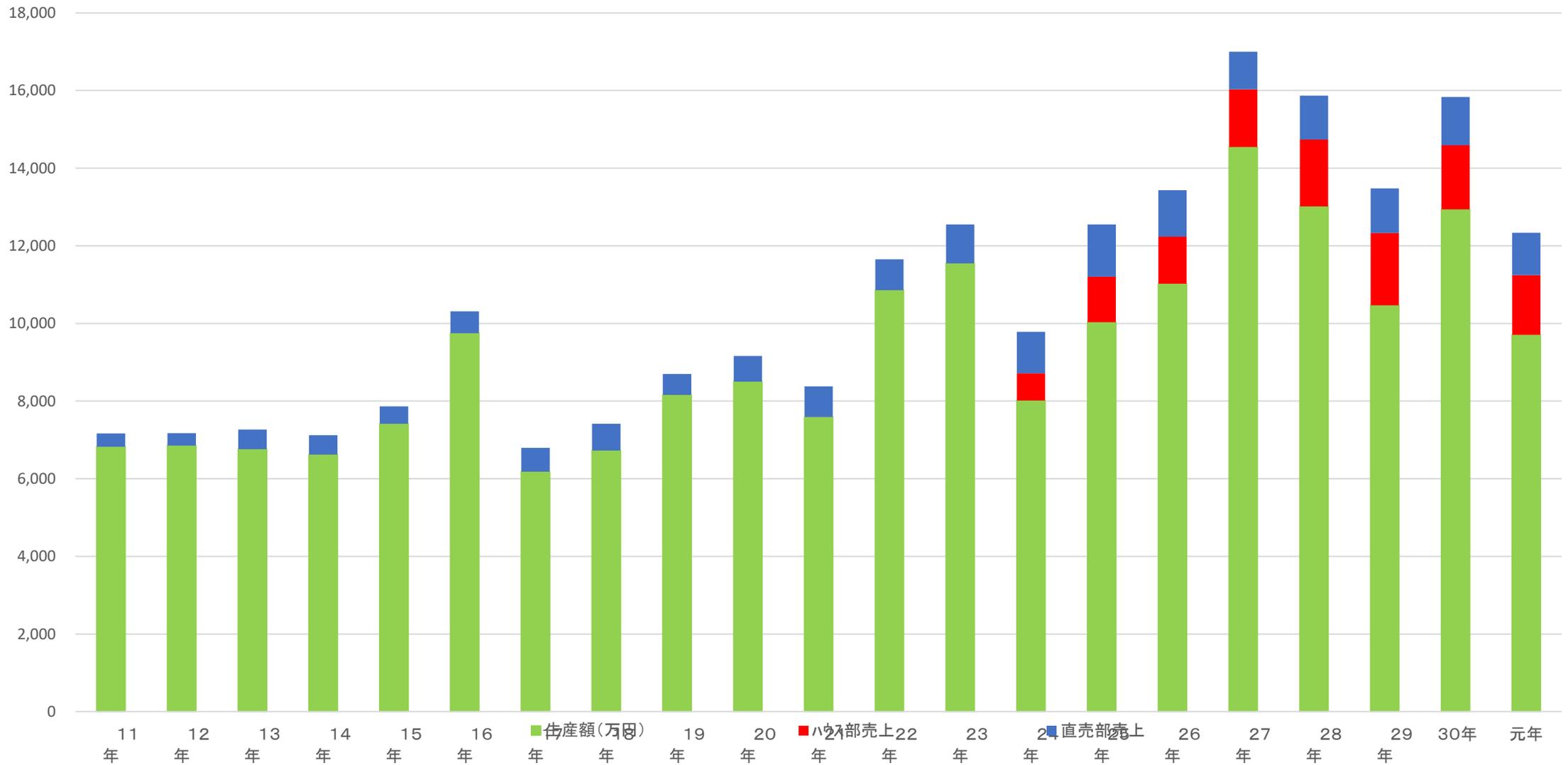
## 5. 経営変遷のきっかけ

### ⑤ 施設園芸・ベビリーフ導入：H24年から

**背景：** 社員が定着し、部門を任せられる可能性が出てきた  
異常気象が常態化。露地はコントロール不可。  
危険分散の必要。

- たまたまベビリーフ契約の打診あり  
今後の消費者の志向性にあうかも  
地元にはない品目、地元からのパート雇用できる  
自分の体力が重量野菜に追いつかない 軽いものを  
JAに依存しない販売を ほぼ完全契約
- 周年出荷がどの程度可能か 佐久は日照力抜群、寒さも抜群

# 総売上 (有)小松園芸



# 6. 経営理念

「作物はおてんとうさまと微生物がつくるもの」を生産理念にしている  
「支持されつづける、応えつづける」 持続性こそ実力と考える

## A. 「支持されつづける」

誰から: 世間から 顧客から 地域・地元から                      そしてだれより社員から

## B. 「応えつづける」

① 土の持続性を高める。積年良土。

微生物を大切にする農法と物理性を適切に保つ農法。

② 人材の持続性をもたせる。

実力ある者が長い期間をもって担当している。

③ 経営の持続性を確保する。

事業が継続できるだけの利益を出しつづける。

④ 適応力のある技術を持続的に進化させつづける。

気候がぶれても、時代がぶれても---

# 7. 今、生産現場で感じていること

## ①「集めてどうする信州の農地」

(急激にかわる農業界の環境変化)

- 生産者の急速な老齡化・リタイヤで空いてくる農地
- 求人しても集まらない労働力
- 農地を集めても採算がとれない農産物価格
- 集まるほど体は楽にならない現実
- 中核農家が農業を継続できなくなったら農地はどうする
- 草刈、水路掃除など共同作業に出てくれる人が少なく負担増
- 中間管理機構のはたらきに地域間格差甚大
- 農業法人に期待大 実力があればチャンスな時代

# 7. 今、生産現場で感じていること

## ② 「人材確保・育成」の話題が多くなった

人手不足が顕在化

求人に対し応募が少ない。

農業界に人がこない・他産業にとられてしまっている

今、外国人正社員採用の動き

今年の特殊事情(コロナの影響)により派遣社員が入っている

待遇改善要請-----社会全体として

他産業並みがよいのかどうか、他産業についていけるのか

人材育成に法人はじめ農家も意欲大

キャリアパスは-----

農家の嫁は-----

## 7. 今、生産現場で感じていること

- ③ 「新規就農者も地域の中で活躍がかなり見えるようになった」  
力をつけている人が出てきている。とても元気。  
新規就農者にはそれぞれネットワークがあり、情報は村の人より早い  
期待も大きくなってきている  
必ず成功しているわけではない
  
- ④ 「スマート農業」  
関心はあってもまだまだ一部の試験レベルという感覚(現場レベル)  
ドローンや自動操舵の前に改善すべきことが山積み  
人手が不足しているのだから推進は「待ったなし」  
導入コストに耐えられるのか(規模の問題)

# 7. 今、生産現場で感じていること

## ⑤ 「異常気象が頻繁にやってくる」

対応力・技術力で大きな差が出る

自分がひどい目にあうことも含め、やりがいは多大  
生産技術は奥が深い

百姓・農家の技術力をあなどるな-----同じ人が同じ場所で耕作

おもしろい時代ととらえたい



## 7. 今、生産現場で感じていること

### ⑥ 「経営的にしだいに厳しくなってくる」

最低賃金が上がり、世間の景気がよくなるにつけても・・・

農業界の賃金水準や待遇改善がなかなか追いつかない。

労働生産性を上げなくてはならないが、どうやって-----。

生産コストの上昇が顕著になってきた

人件費・輸送料・燃料費・資材費ほか

生産物の売値にのせられるわけではない

## 7. 今、生産現場で感じていること

### ⑦ 「地元供給力もおちている」

直売所も「農産物が集まらなくなった」というところもあり、二極化。

地元にもビジネスチャンスはある

全国区でなくとも、海外でなくとも

地元ファンは強い、大切にしたい

地元といえども物流は楽ではない

### ⑧ 「わが集落は消滅集落に近い」 小学生がいるのは1件

## 8. 現在の経営課題

## わが社の場合

- ① 人材確保・人材育成・社員への技術移転
- ② 経営継承
- ③ 産地の高齢化で集まりくる農地の保全
- ④ 天候のブレに対応する技術の確立
- ⑤ 省力化
- ⑥ コストダウン