船方総合農場とそのグループ
みどりの風協同組合の概要

坂本多旦　社長　　平成７年７月

Ⅰ 活動地域の概要。

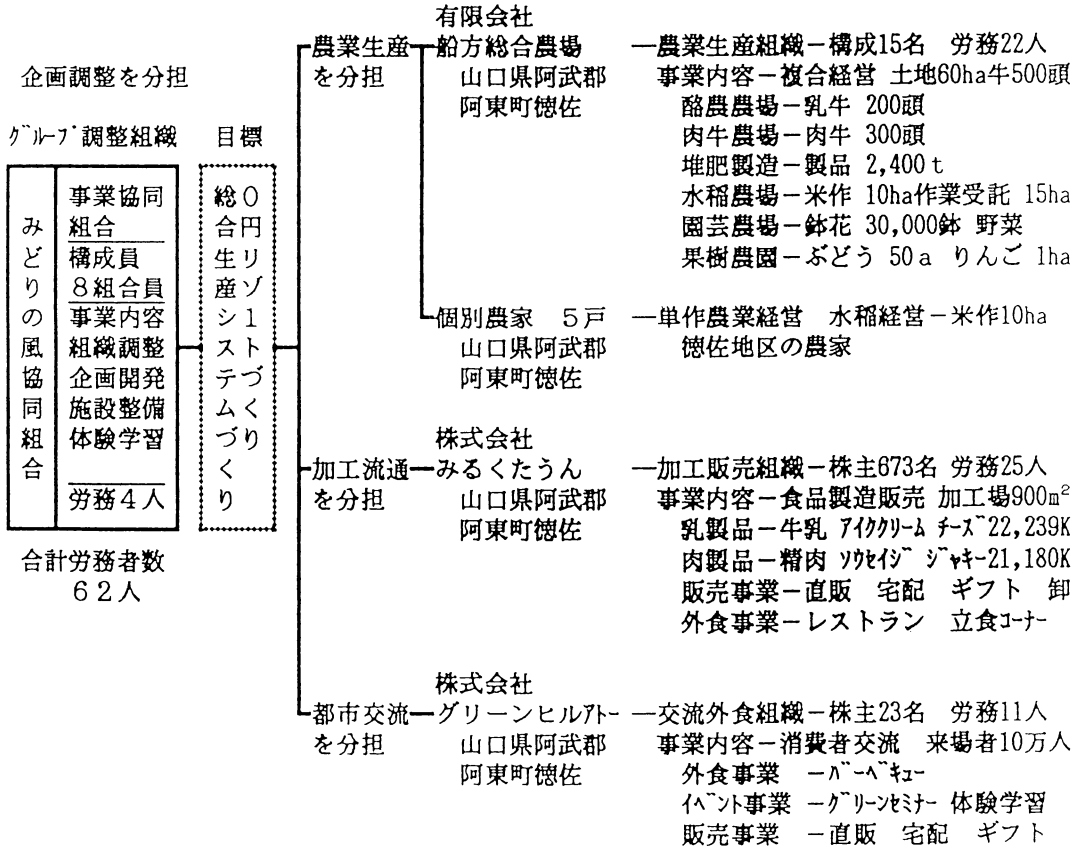
山口県の東北部に位置し、中国山脈の山あいにある四季豊な中山間高冷地である。国道９号線、ＪＲ山口線が縦断、国道３１５号線が横断。標高３５０m、年平均気温１３° c、降水量２１６３mm、積雪もあり、初霜１０月２２日、晩霜４月２９日である。

地域農業の状況は２，０００ｈａの水田を基盤に米を基幹とし、畜産、リンゴ、野菜、鉢花等を組み合わせた複合経営が行なわれている。土地基盤整備率も７６．５％と高く、良質米の産地として知られている。

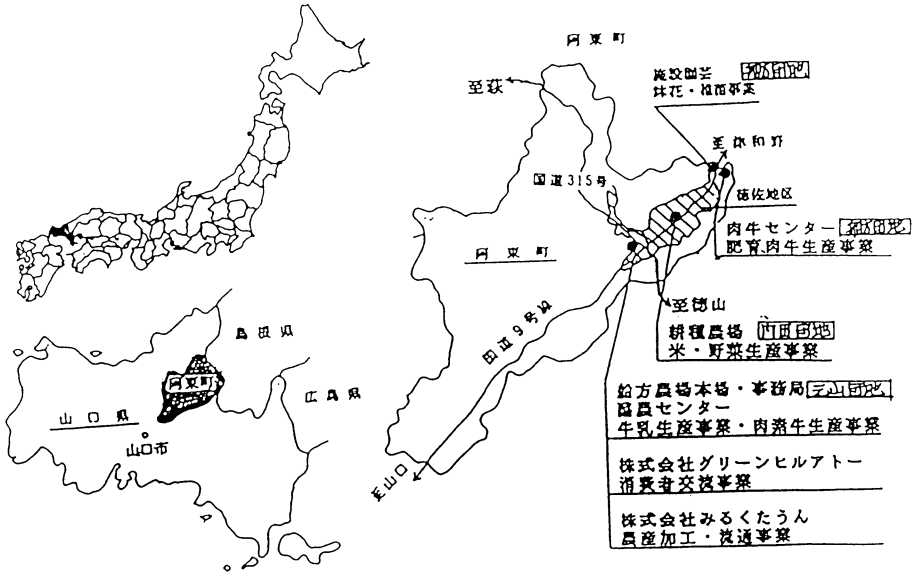
Ⅱ 船方グループの現状。

1 船方グループの組織構成。

船方総合農場とそのグループとは、新しい農業企業化組織の創造である。



2　船方グループの所在地。



3　船方グループの組織管理運営概要。

１９９５年４月現在

組合員別	船方総合農場	みるくたうん	ｸﾞﾘｰﾝﾋﾙｱﾄｰ	みどりの風組合
会社設立	昭和44年 1月	平成 2年 4月	昭和62年 4月	平成 2年11月
構　成	13名 役3（労 22）	673名 役9(労 23)	39名 役8（労 11）	8名　役6（労 4）
組織形態	有限会社生産法人	株式会社	株式会社	中小企業組合法
実施事業	農業の生産販売	食品製造販売	外食　ｲﾍﾞﾝﾄ 販売	協同事業企画調整
資本金	40,250千円	105,850千円	10,000千円	2,150千円
決　議	１口　１票	１株　１票	１株　１票	１組合員　１票
分　配	給与　賞与	給与　賞与　配当	給与　賞与　配当	給与　賞与　配当
運　営 管理経理	組合理事会（幹部会議）を月１回開催しグループ間の総合調整を図っている 各組合員も推進会議（幹部会議）を月１回開催し事業の推進を図っている 事業部別独立採算　毎月の試算表　資金繰り表　月間生産実績報告書			
公休 有給休暇	週１日休 年間　２０日	週１日休 年間　２０日	週１日休 年間　２０日	週１日休 年間　２０日
福利厚生 イベント	・社会保険・労災保険・退職金保険・失業保険・海水浴・慰安旅行・忘年会 春－ｸﾞﾘｰﾝﾌｪｽﾃｨﾊﾞﾙ 夏－ﾋﾞｰﾌﾌｪｽﾃｨﾊﾞﾙ 秋－ﾊﾛｲﾝﾌｪｽﾃｨﾊﾞﾙ 冬－ﾎﾜｲﾄﾌｪｽﾃｨﾊﾞﾙ			

4　船方グループの総合生産販売実績。　（１９９４年度実績）

１）農業生産　（有）船方総合農場の生産販売実績。

区　分	規　模	生　産　量	販　売　額	前年比%
酪　農	成牛１４６頭	牛　乳　８０６ｔ	８１，２５０千円	８７
	育牛１５０頭	仔　牛　１６６頭	７，８００千円	８８
	牛舎　3542㎡	育成牛　３５頭	１１，３９４千円	１０４
	草地２２ｈａ	飼料作物　５６４ｔ	６，２４８千円	１１５
肥　牛	常時１８７頭	肉　牛　１７５頭	６４，２５０千円	１０４
	牛舎　2080㎡	牛　糞　6,300ｔ	４，０００千円	１００
堆　肥	堆肥舎2671㎡	販　売　96,335袋	２８，３０７千円	９７
		交換自家　8,750袋	１，９２５千円	１００
		畜産合計	２０５，１７４	
水　稲	６．９ｈａ	玄　米　33,507ｋ	１２，５０３千円	１６７
野　菜	ﾊｳｽ　846㎡	トマト　2,348ｋ	６１７千円	２４
果　樹	ﾊｳｽ　2410㎡	ﾘﾝｺﾞ･ﾌﾞﾄﾞｳ　184ｋ	２６９千円	初年度
園　芸		水稲稚苗　4,702箱	３，１１８千円	１３５
	ﾊｳｽ　3125㎡	花の苗　38,020本	２，４３３千円	初年度
	培養舎　50㎡	シクラメン　21,188鉢	１１，３０９千円	８１
	作業舎　140㎡	ｶｰﾈｰｼｮﾝ他　7,384鉢	２，６８０千円	１７７
		耕種合計	３２，９２９	
作業受託	ｺﾝﾊﾞｲﾝ　２台	稲刈乾燥調整　17.4ha	５，０１０千円	２０９
稲わら利用	ﾄﾗｯｸ　３台	稲わら　25.0ha	３，７５０千円	１００
総　務	奨励金	共済金等	１６，９５６千円	９９
	環境・借地料	総来客数　125,244名	６，５７０千円	１３６
		合　計	２７０，３８９千円	１０４%

２）農産加工　（株）みるくたうんの生産販売実績。

区　分	規　模	製　造　量	販　売　額	前年比%
農産加工	加工場　908㎡	乳製品　22,239ｋ	９２，７８１千円	１０５
	直売店　117㎡	肉製品　8,575ｋ	２３，２１３千円	８７
販　売	物流舎　140㎡	精肉品　12,605ｋ	４４，４５０千円	９３
	ﾚｽﾄﾗﾝ　163㎡	特栽米　75,000ｋ	４１，６０７千円	１３倍
	総来客者数	レストラン　3,300人	４，９５１千円	９月開始
	125,244人	その他品	２９，１２１千円	１２８
	売上者数			
	59,663人	合　計	２３６，１２３千円	１２５%

3）農村交流　（株）グリーンヒルＡＴＯの生産販売実績。

区　分	規　模	営　業　量	販　売　額	前年比%
食材供給	食材供給舎	食材提供者　36,252名	７６，８７２千円	１２４
	１棟 122.7m²	イベント者　1,413名	８６２千円	１５０
イベント	ハウス	売店販売者　10,599名	１５，８９８千円	１２１
	２棟 600.0m²	宅配件数　106件	３１８千円	９６
販　売	家畜舎	その他　名	５５５千円	３６３
	１棟　99.5m²			
	休憩舎			
	４棟 118.6m²	総来客数　125,244名		
	直売店			
	１棟　17.0m²	合　計	９４，５０５千円	１２３%

4）企画調整　（組合）みどりの風協同組合の収入実績。

区　分	規　模	事　業　量	収　入　額	前年比%
貸　貸	管理舎	施設利用　17 件	３４，４０４千円	１３２
	１棟 192.2m²	賦課金　8 件	１３，１１５千円	１３０
視　察	連絡路	視　察　2,906名	３，１１７千円	１５９
	1605m	ｲﾍﾞﾝﾄ他　15,508名	４，７４３千円	
教　育	総来客数			
	125,244名	合　計	５５，３７９千円	１４３%
		グループ総収入額	６５６，３９６千円	１０９%

Ⅲ　船方グループの今日までの歩み。

1　１９６５年　２名で花の協業経営を開始。
　経営規模　土地利用 0.5ｈａ　シクラメン 5,000鉢
　　目標　仲間と自立した農業の確立を目指。園芸経営の確立。
　　課題　担い手流出・嫁不足・集落機能の衰退が急速に進む。
　　非農家の参加希望があり経営の拡大が必要となる。

2　１９７０年　農業生産法人（有）船方総合農場の設立。
　経営規模　土地利用 55ｈａ(0)　乳牛34頭　シクラメン　12,000鉢
　　目標　５名で花に畜産を加え農業の法人化を目指。生活と経営の分離。
　　農業の好きな若者が農業に就業できる農場づくり。
　　課題　消費構造の変化が始まる。就業希望者の増大による経営規模の拡大。

3　１９７５－７９年　大規模農業の推進。
　経営規模　土地利用 90ｈａ(0)　乳牛肉牛 450頭　シクラメン15,000鉢
　　目標　畜産の大規模化によるコストダウンを目指。
　　課題　環境問題の発生。大規模化の限界。地域農業との連携。

4　１９８０－８６年　地域複合営農の推進。
経営規模　土地利用 100ｈａ(12)　乳牛 550頭　シクラメン10,000鉢
目標　地域農家との連携による作業受託、稲藁堆肥交換等を目指
課題　コストアップ。価格の低迷。売れる物を作りどう届けるか課題。消費者交流。

5　１９８７年　消費者交流法人（株）グリーンヒルアトーを設立。
経営規模　土地利用 81ｈａ(17)　乳牛 585頭　シクラメン 10,000鉢　来客数 5,450人
目標　農場を開放、価格形成を目指。農場の役割拡大を目指。
課題　商品化への取組。交流場の整備が必要となる。

6　１９９０年　加工販売法人（株）みるくたうん　ｸﾞﾙｰﾌﾟ調整法人みどりの風協同組合を設立。
経営規模　土地利用 92ｈａ(18)　乳牛 592頭　鉢花 11,000鉢　来客数42,792人
目標　総合生産と０円リゾートづくりを目指　消費者交流の推進。
課題　新しい分配調整組織づくり。価格の低迷よるコストダウン。

7　１９９５年　総合システムの拡充。
経営規模　土地利用 102ｈａ(57) 乳牛500頭 水稲10.0ｈａ 鉢花41,000鉢 来客数120,000人
目標　総合生産・販売・交流システムの拡大を目指。円高と価格破壊への対応。

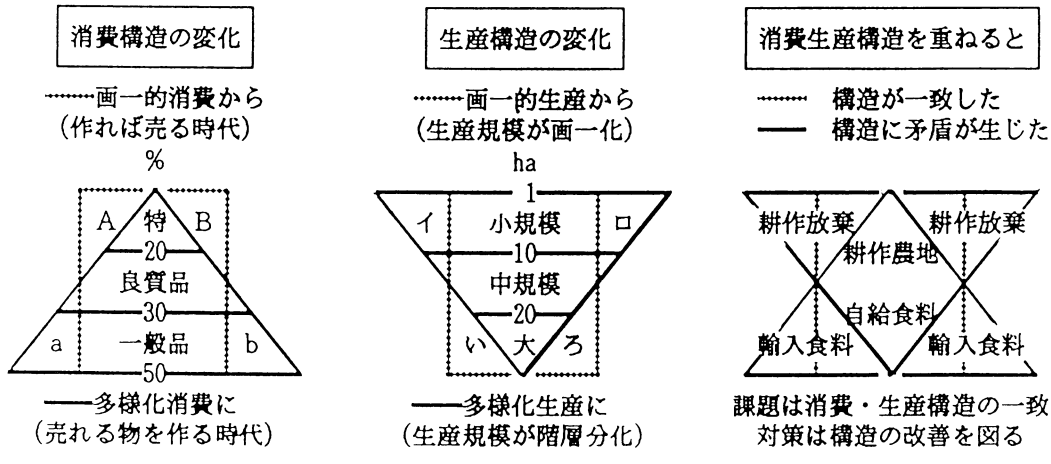
Ⅳ　こ　れ　か　ら　の　取　組。

1　２１世紀への展望と視点。

1）社会の展望と視点。
①「定住再生産の社会」と考える。　地球社会－人口の増加で食料を自給する時代。
②「役割分担社会」と考える。　国際分業社会－組織化社会であり役割を明確化する時代。
③「体感価値化社会」と考える。　交流化社会－物質の豊かさから心の豊かさを求める時代。
④「高度成熟情報化社会」と考える。　環境保全社会－高齢化と女性の社会進出の時代。

2）農業の展望と視点。
①「消費構造と生産構造」が変化する。
A消費構造と生産構造の矛盾が今後の問題である。

……表示は 40-80年代　成長市場で四角形の構図　——表示は90年代→成熟市場で三角形の構図

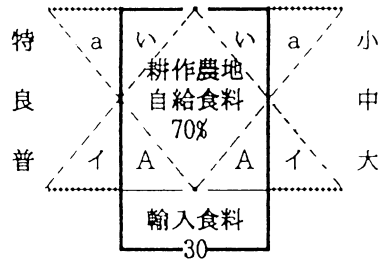


B消費構造と生産構造の改善方策は

……を改善する

――で構造を一致させる

生産は「a」を「A」に転換
消費は「イ」を「い」に転換



②地域農業構造が変化する。　生活地域と経営地域を整理する時代が来る。

③農業の担い手が変化する。　企業経営が生産を担い、職業選択により就農する時代が来る。

2　日本農業の問題点と課題。

1）農業の担い手の問題。

現在、日本の農業農村は若者に見放されたと言われているが私はそうは思わない。農業・農村に若者を受け入れる企業農業「生産法人」が少なく、受け止める力を持っていないためである。現状の農業は家族経営で、継承は相続であり相続権に入らない限り決定権には参加できず若者の就農条件にそぐわない産業と成っている。農業就業希望者を受け入れる農業生産法人を育成することが課題である。

2）農地利活用の問題。

高齢化、担い手不足、自由化による価格破壊、消費構造の変化等により急速に耕作放棄地が増大している。今後２１世紀に向けて地球の人口が１００億が見込まれる以上、民族を守る最大の課題は農地を守ることである。従って消費構造が多様化したいじょう生産構造も多様化させ、農地の50％を「経営生産農地」として活用、残りの50％を「生活自給農地」として利活用すべき時代である。

3）生産物の販売問題。

作れば売れる時代ではなく飽食の時代であり多様化した需要構造である。従って何を作り、誰に、どう届けるか。その価値に対する価格が消費者に受け入れられてこそ農業経営が成立する。「経営」なくして農業は成立しない時代が来たのである。自由化による価格破壊に受け身になるのではなく、需要を企画創造し誘導することが農業企業経営である。

4）農業団体の問題。

現在の農業農村は、生活自給兼業農家（９０％）から、専業農家、農業生産法人等の農業企業経営（１０％）までを網羅した農業団体であり、意見の集約も分配の調整も技術の指導も農政の推進も難しい。早急に農業企業経営者の連携組織を設立し育成する必要がある。

5）農村地域の活性化の問題。

日本の農業・農村は集落の衰退により過疎化、高齢化が進み農村地域の活性化を図ることが課題である。日本は自然環境、社会環境、伝統文化からして農業生産と同時に生活の場、加工販売の場、都市と農村の交流の場等、農村地域の役割を拡大し、それぞれの地域に合った農業・農村づくりが必要である。

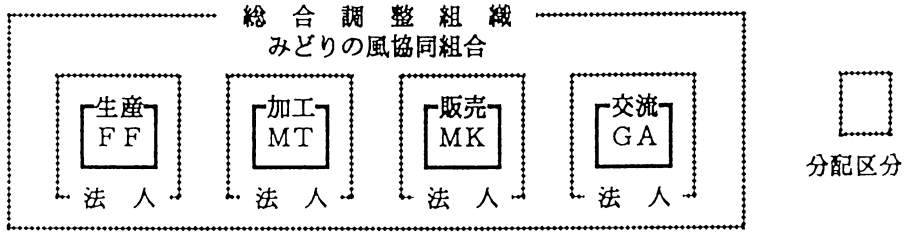
6）これからの農業・農村は、都市との融合を図りながらその再編を目指し、多様化するであろう価値観に伴うニーズに合わせて、経営形態の選択をしていく時代であると考える。

3　船方グループの経営方針

1）組織運営管理の方針

①事業の多角化を組織し総合調整機能を確立して自立できる価格形成を果たす。

新　し　い　組　織　形　成　の　創　造



＊それぞれの事業を起業化し、競争しながらも連携するシステムづくり。

②特に流通販売組織の拡充を図る。

③他の企業農業組織との連携と育成を図り、広域的なシステムの確立を推進する。

2）事業推進の方針

①農業の生産
　水稲部門の拡大を図り、１００ｈａ経営を目指す。
　果樹部門の拡大を図り、もぎ取り販売を目指す。
　先端技術の導入と、技術のマニュアル化を図る。
　複合経営の拡充を図り、５部門の確立を図る。（乳・肉・米・花・果樹）

②食品加工
　新商品の開発。既存商品の充実と生産拡大、コストダウンを図る。
　飲料品の開発と加工場の整備。

③生産物の販売
　米と牛乳の契約販売を拡大し、宅配システムの拡充を図る。
　５都市にアンテナショップを開設する。
　ギフト販売の拡大を図る。

④消費者交流
　体感学習(ｸﾞﾘｰﾝｾﾐﾅｰ)の場を整備し拡充を図る。
　宿泊施設の整備を図る。
　都市企業との交流連携を推進する。

V 農 業 の 企 業 化、 そ の 育 成 と 課 題。

1 船方総合農場の取り組み。（３０年の体験から）

1）法人化の目的は。

①農業がしたいが基盤の無い者が農業に参加出来る農場を作る。

②生活と生産の分離を図る。

③新しい農業の仕組づくりを図る。

2）経営展開上の問題発生と、その解決対策。

①個人的な欲望の調整問題（資産所有欲望、所得の分配欲望）　対策「法的運営管理」
対応　不平等出資の不平等権利とし個人の最大決定権を３０％以内とした。
自己経営を持ち込まず構成員への参加脱退を自由とし６０才定年制を導入。

②担い手問題（就業の自由時代）　対策「有限会社」
対応　会社組織とし参加脱退を自由として担い手を確保した。

③資金の調達と責任の所在問題（保証能力の違い）　対策「組織責任」
対応　法人の能力を分析しその80％で長期計画を樹立実践した。計画書を重視。
開始時から計画、経理、記録、分析を重視し管理費を削減しなかった。

④自己経営分離と担保物件確保問題（資産の無い集団）　対策「法人資産の拡大」
対応　設立時は個人の担保物件提供を願い、計画的に法人資産担保に移行した。

⑤生産の良し悪しが法人責任となる問題（天候と生死が絡む）　対策「決定権を分散」
対応　部門独立採算制とし、決定権を分散、若者にも分担と責任を持たした。

⑥365日就業、勤務時間、季節労働問題（農業は生命産業）　対策「就業規則の整備」
対応　経営の複合化、総合化を図り労働力の効率的活用。構成員への加入を推進した。

⑦農産物のコスト高の問題（自由化と円高）　対策「経営の複合化、総合化」
対応　生産・加工・販売・交流等経営の総合化による価格形成を図った。

⑧就業者に経営者意識が要求される問題（リーダーの育成）　対策「毎月の推進会議」
対応　毎月推進会議を開催、成績の報告、問題点の協議、企画提案をさせる。
持続性のある法人とすべく、運営管理の仕様化、システム化を推進した。
組織（ソフト）づくりを優先させ、生産（ハード）づくりを推進した。

⑨農業は多様な職種を必要とする問題（農業は総合産業）　対策「人事移動」
対応　若者、高齢者、男性、女性を就業させ、適材適所の人事を行った。
人事移動により、個性を引き出し、能力の発掘に努めてきた。

⑩技術者の育成と危険分散の問題（事故への対応）　対策「経営の仕様化、標準化」
対応　技術のマニュアル化と生産の標準化を図り総合生産システム化を図った。
計画書・報告書等の仕様化を図りパソコンを活用した。

2　農業企業化経営（法人経営）の育成方策。

1）農業生産法人の役割。

①時代の変化に対応出来る農業づくり。
新しい農業者の受け皿をつくる。
農業就業女性の地位向上と経営への参画を図る。
家族経営の大規模化への対応。「農業は総合能力を必要とする業種」

②若者のニーズに合った農業づくり。
確定した休日、月給制度等、規則のある農業の確立。
社会保険・厚生年金・労災保険・退職金制度等、社会保障のある農業の確立。
通勤制で生活には関与せず生活と生産を分離した農業の確立。

2）法人化の目的は。　生産・流通・消費等、構造の多様化にともなう選択肢である。

①「家族農業の再生」　家族生産機能にかわる生産組織づくり。
②「後継者の確保」　農業に就業参加のできる組織づくり。
③「若者のﾆｰｽﾞに合った農業の確立」　就業制度の確立、生活と経営の分離。
④「女性の経営参加」　農業就業女性の地位向上と決定権への参画。
⑤「経営の規模拡大と多角化」　農業の加工・流通・交流への展開。
⑥「持続的農業の確立」　新しい方式による農業の継承。

3）農業生産法人の経営展開をどう進めるか。

①農業生産法人の運営管理をどう進めるか。

A　農業生産法人の利点と活用。
a　事業展開における利点と活用。
経営規模の拡大が可能となる。　「農地の活用、補助事業、融資事業の活用」
経営の多角化、複合化が可能となる。　「生産・加工・販売・交流の組織化」

b　運営管理における利点と活用。
後継者の確保可能となる。「後継者を社会に求めることができる」
適材適所による技術分担可能となる。　「能力の啓発、企画力の向上」
自己の確立可能となる。　「役割分担、生活の計画化、公正評価、身分保障」

c　法人化は経営選択を間違えると長所は短所となる。
経営規模・技術・販売・風土環境において家族経営か法人経営を選択する時代。

B　農業生産法人の運営管理における課題と対策。
a　個人的な欲望の調整。　「資産所有欲望・所得の分配欲望」
対策　企業経営の目的・目標を明確化し、法人の種類から選択する。
参加者は法人の規則に従い、個人経営とは明確に分離する。
資産は法人所有を基本とし、個人の資産は明確に対処する。

b　資金の調達と責任の所在。　「保証能力の違い」
対策　法人の保証能力を分析し、その能力において計画を樹立し推進する。
計画書を重視・長期計画・年度計画・資金繰計画書を作成する。
開始時から計画・経理・記録・分析を重視した法的運営管理を実施する。

c　生産の良し悪しとその責任が法人保障となる。　「天候と生死が絡む」
対策　部門独立採算制管理、決定権の分散と統率、分担と責任の明確化を推進する。
毎月、運営会議を開催し、実績報告と問題点を把握し対策を実施する。
技術の標準化とマニアル化を推進する。

d　勤務時間と労働ピークへの対処。　「生命産業である」
対策　経営の複合化と多角化を図り、組織運営管理ｼｽﾃﾑづくりを優先させる。
給与規定を設定し手当分配方式を活用する。

e　組織化は運営管理費が拡大する。　「法人化は管理者を必要とする」
対策　大規模化・複合化・多角化により運営管理費の負荷率の低下を図る。
グループ法人を設立し価格形成と経費の分担化を図る。

f　後継者の育成と就業者の管理体制が必要となる。　「生命産業」
対策　責任の所在を明確にし、運営管理の仕様化システム化を推進する。
法人への参加脱退を自由とし構成員への加入と選択を推進する。

g　農業は多様な職種を必要とする。　「農業は総合産業である」
対策　若者・高齢者・男性・女性を就業させ適材適所就業を図る。
人事移動により個性を引き出し能力の発掘に努る。

h　規制（手続き）が拡大する。　「法人化とは法の中で営なむ行為」
対策　開始時から計画・経理・記録・分析を重視した運営管理を実施する。
管理運営担当者の位置付けを明確にし、その育成に努める。

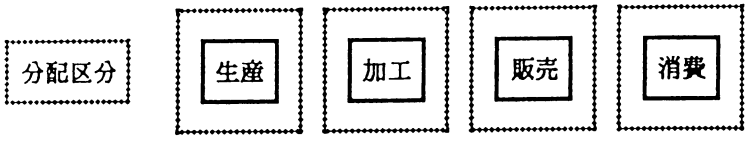
i　法人化は危険対応システムの確立が必要。「事故」
対策　技術のマニュアル化と経営の仕様化を確立する。

②農業生産法人の販売マーケティングにおける課題と対策。

販売の多様化を図り地域の個性を活かした流通体系を選択する時代がきた。

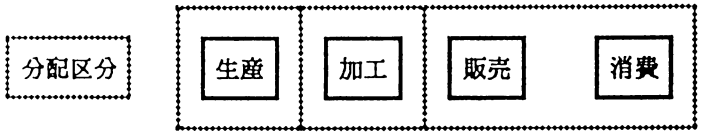
A　市場流通による販売マーケティングの確立。「価格競争による価格形成」
a　経営規模の拡大と経営の複合化によりコストのダウンを図る。
b　協同販売組織の強化と安定した標準生産技術の確立を図る。

第１の流通　（市場流通）　量販店流通



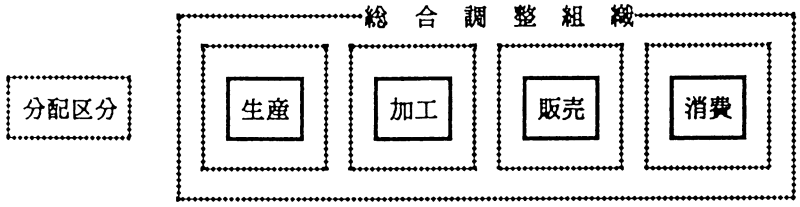
B　契約流通による販売マーケティングの確立。「価格契約による価格形成」
a　業者・生協との契約販売を確立する。
b　生産集団を育成し安定した良質生産技術の確立を図る。

第２の流通　　（契約流通）　　生協流通



C　生産者流通による販売マーケティングの確立。「価格決定による価格形成」
a　経営の複合化等、高度な生産・加工技術を確立する。
b　消費者が参加した連携法人を設立し経営の多角化とグループ化を確立する。

第３の流通　　（直販契約流通）　　産直ブランド流通



③農業生産法人の連携・交流における課題と対策。

対策　全国農業法人連携組織を設立し支援体制の確立を図る。
生産・加工・販売の総合調整組織を設立し農業の活性化を図る。

