

企業的果樹経営と六次産業化の展開 — 愛媛県の農業法人ニュースを事例に

山口大学 経済学部

教授 宮井 浩志

組織的経営の動向と 問題点

わが国の農業・農業経営の特徴と課題は零細分錯圃にあり、そうした構造問題の解決に中心となる担い手への農地と助成の集中が長年の農政課題となっている。その中で一九八〇年制定の農業経営基盤強化促進法を受けて、「効率的かつ安定的な農業経営を育成し、これらの農業経営が農業生産の相当部分を担うような農業構造を確立する」ことを

目標に、自らの創意工夫で自立的な農業経営の展開を図ろうとする認定農業者へ農地利用の集積を図ることが明確化された。認定農業者には組織経営体も含まれ、法人などの組織経営体には農地など地域資源の集積を通じて地域農業を

リードしていくことが期待されている。農業センサスによれば、販売目的で果樹を栽培する組織経営体数は着実に増加しているものの、面積規模については期待されたほど拡大していない(表1参照)。その背景には、

表1 果樹を栽培する組織経営体数と栽培面積

単位：経営体、ha

	経営体数			栽培面積			一経営体当たり栽培面積		
	2010年	2015年	増減	2010年	2015年	増減	2010年	2015年	増減
全国	1,527	2,106	1.4	3,977	5,476	1.4	2.6	2.6	1.0
青森	28	67	2.4	128	319	2.5	4.6	4.8	1.0
岩手	67	71	1.1	370	545	1.5	5.5	7.7	1.4
山梨	44	90	2.0	127	231	1.8	2.9	2.6	0.9
長野	116	153	1.3	188	351	1.9	1.6	2.3	1.4
静岡	27	55	2.0	71	105	1.5	2.6	1.9	0.7
和歌山	28	39	1.4	97	147	1.5	3.5	3.8	1.1
愛媛	58	90	1.6	151	448	3.0	2.6	5.0	1.9
熊本	38	61	1.6	120	220	1.8	3.2	3.6	1.1

資料：農林水産省「農林業センサス」より作成。

注：2015年の栽培面積は路地栽培と施設栽培の面積を合算したものである。



写真② 代表取締役を務める土居裕子社長



写真① 伊方町の玄関口に位置する本社社屋と直販ショップ

果樹栽培を行う組織経営体の多くが六次産業化を進める中で、リスクが高く収益性の低い生産よりも、集荷・加工・販売の各事業に注力するなどして産地商人化している実態があることが考えられる。こうした現状に対して本稿では、愛媛県伊方町で自社農園を基盤とした果樹の生産・加工・販売を行う株式会社ニューズを事例に、企業の果樹農業経営における六次産業化の展開についてみていく。

地域の概要

愛媛県伊方町は、四国から豊後水道へと西向きに大きく突き出した佐田岬全域に位置し

ている。柑橘類の栽培が盛んな愛媛県において、南予地域の多くは柑橘類の栽培に適した西向き斜面が多いことで知られている。その中でも伊方町は、より日照量の多い南向き斜面の園地が多く存在するなど柑橘類の栽培にきわめて適した地理的条件を有している。そうした地理的条件を背景に管内農地の九割以上で柑橘類が栽培されており、トップ産地が林立する西宇和地域の中でも伊方は中心的な柑橘産地の一つとしての地位を築いてきた。

法人化の経緯

本稿で紹介する「南の果樹園株式会社ニューズ（以下ニューズと呼ぶ）」は、その伊方町で柑橘類の生産・加工・販売を行う農業法人（農地所有資格法人）である。ニューズは元々、一九七〇年代まではごく普通の小規模な家族経営のミカン農家であった。現在の経営主で代表取締役社長を務める土居裕子氏の父と祖父

の代までは「門久」を屋号とし、祖父から父の代に経営移譲されるまでは愛媛県に一般的な系統出荷を行っていた。

土居氏の父である治満氏が経営主となった一九七〇年代には、選択的拡大による生産の急拡大によってミカンが供給過剰に陥ったことで価格が長期的に低迷した。そうした中で経営主となった治満氏は一九七八年に有限会社化して一戸一法人型の法人経営へと移行し、それと同時に系統共販から離脱して独自販売を模索するに至った。また二〇〇一年三月に農業生産法人として株式会社が認められるようになったことを受けて、同年に現在の株式会社の形態となった。

経営理念

ニューズの代表取締役を務める土居裕子氏は二〇〇七年に入社（就農）した後、二〇一四年に法人の経営移譲を受けた。土居氏は父である治満



写真④ ショップカフェブース



写真③ ショップの生果ブース



写真⑤ ジェラートとカットフルーツ



写真⑥ 人気の季節の柑橘類を使ったスムージー

氏の「社員満足を追求し、将来の夢が語り合える会社にする」という農業法人としての経営理念を継承しつつ、さらに「本気のミカンで幸せを届ける」という新たな理念を掲げ、従来の一戸一法人型農業法人の枠組みを越えた本格的な企業経営の確立を目指している。具体的には、地域の基幹産業であるミカン農業を六次産業化することで、多角化・

ニューズの組織は事業と対応しており、生産・出荷・通販・ショップの四部門から構成されている。このうち中心となる生産部門については、海外からの技能実習生三人を含む八人が専従で担当している。同様に出荷部門は八人、通販部門は四人、ショップ部門は二人が所属しており、二〇二二年三月末現在の従業員は役員を含めて二二人となっている。またその内正社員の数は一四人であるが、先に示した経営理念の通り、パートタイムの従業員を含め基

部門構成と労働力

周年出荷・通年雇用を両立するような企業的果樹経営モデルの構築を目指している。

ここ数年のコロナ禍で技能実習生の人数が若干減少しているが、生産部門はもつとも多くの従業員が所属するニューズの基幹部門である。二〇二二年三月末現在のニューズの園地面積は約一五haであり、ほとんどが伊方町内に立地している。また、ごく少量のキウイフルーツを除く園地で柑橘類の栽培を行っている。栽培する柑橘類は一六品目であり、その品種構成は温州ミカンが約半分、中晩柑の柱となる「不知火」と「清見」の割合がそれに続き、食味に優れる「甘平」と「せとか」と、その他柑橘がそれに続く割合となっている。近年は先述した経営モデルを実現するため、中晩柑類の構成比と品種を計画的に増やしたことで温州ミカンの構成比が相対的に減少してい

園地と品種の構成

本的に全員が通年雇用であるところにニューズの特徴がある。



写真⑧ いろいろな販売形態のせとが



写真⑦ お酒コーナーとひな人形（愛媛県では、4月3日にひな祭りを行う地域が多い）



写真⑨ 社屋一階は自社選果場になっている

る。その一方で収穫期の早い極早生の新種を検討しているなど、常に周年出荷体制と労働力の分散を意識した品種選択と更新を行っているとのことであった。

生産部門の取り組み

ニューズでは従前から特殊な農法には頼らず、特に法人化後は一貫して

減農薬を徹底した栽培に力を入れてきた。その中で肥料については市販のものを使わず、県外の業者に依頼して配合した独自の肥料を用いている。また近年、適期作業の徹底に加えて注力しているのは樹勢の維持による安定生産であり、特に土壌pHの管理を徹底しているとのことであった。

（品種）の統合的な管理を検討しているとのことであった。

六次産業化の取り組み

農業法人においては、どうしても労働力の入れ替わりが不可避であり、担当者の技術と園地、樹体を安定してマネジメントしていくことが困難である。ニューズではこうした法人経営特有の問題に早くから注目しており、栽培・作業マニュアルの作成とアップデートを行ってきた。また土居社長の就農以降は園地単位での細かい作業履歴を蓄積しており、作業の標準化・効率化・省力化の両立を目的に、ICT化による人・園地・樹体

ニューズでは単に販売額を増加するためだけではなく、作業と販売の周年化を通じて社員が通年で働けるための手段として六次産業化に取り組んできた。その中で特に重視している点は、消費者や取引先に「柑橘「ニューズ」と認知されることを目指した自社園地での生産と、柑橘類に特化した六次産業化の展開である。土居氏はそのためには加工品の製造・販売に過度に依存しないことが重要と考えており、先述した栽培品種の多様化による周年供給体制の構築（同社では「果実三六五日」と呼ぶ）に力を入れている。その結果、現在でも販売額の九割以上を生果販売が占めるなど、生果の自社生産と販売に重点を置いた展開を行っている。

その一方で、以前から六次産業化



写真⑩⑪ 3月末の取材時は不知火とサンフルーツの出荷時期であった

に取り組む法人経営では珍しい自社ショップの経営にも力を入れている。近年ではパティシエを経営幹部として招き、また二〇二二年一二月には菓子製造の免許も取得している。

人的資源管理の重要性

果樹農業経営の展開においては、これまで、新品種・新技術の導入と省力化が特に重要とされてきた。土居氏は経営移譲直後に雇用した従業員の採用・育成に腐心した苦い経験があり、現在のニューズで品種や省力化と同等以上に人的資源管理（ヒト）を通じた効率化を重要視している。経営の効率化とは単なる作業の標準化や省力化ではなく広義の企業化を意味し、特に人的資源管理を果樹農業経営

の中心的課題と認識することが求められる。これまで述べてきたようなニューズの特徴的な企業理念や事業展開とはつまり、従業員の個性や能力を活かした経営展開の成果といえる。

今後の展開

土居氏にニューズの今後の展開について伺ったところ、食育とSDGsの取り組みに高い関心があり、農業と食を通じて積極的に地域貢献を行っていきたいとのことであった。具体的には六次産業化を一層深化させることで企業の経営を確立し、地域の主幹産業である柑橘農業のプレゼンスを他産業並みに高め、次世代の地域を担う子供たちに誇りを持ってもらえる農業と経営を実現したいとのことであった。

（山口大学経済学部 山口市吉田一六七七一）

果樹用液体肥料



- ◎ JAFRU1号 <栄養生長タイプ> 8-3-3
- ◎ JAFRU2号 <成熟・生殖生長タイプ> 0-5-5

日本園芸農業協同組合連合会 業務部 資材課
〒143-0001 東京都大田区東海 3-2-1
TEL 03-5492-5422

■ お問い合わせ

