

優良経営体事例

有限会社 広野牧場

調査日	平成29年1月
所在地	香川県三木町
URL	http://www.hirono-farm.com
経営主	広野正則、広野 豊(長男)
主要事業	酪農部門、肉用牛繁殖部門 交流部門、加工・販売部門
主要作目	乳用牛300頭、 黒毛和種雄1頭、繁殖雌牛20頭、 肉用子牛50頭
就農タイプ	新規(農家出身)
法人化	平成13年(就農後23年目)
売上	4億4000万円
従業員	常勤19名(内役員3名) パート8名

ヒストリーあらすじ

・広野正則氏は、農業短期大学卒業後の北海道とデンマークでの酪農研修において「農業こそ自分の夢を実現する職業」と実感する。地元農協に4年間勤務した後、酪農経営への新規参入を果たす。

・経営開始後、生乳の生産調整が始まり、厳しい経営が続くが、徐々に実績を積み、生産枠も拡大して、平成6年頃には40頭規模までに拡大した。しかしながら、翌年、大怪我を負い入院生活を余儀なくされ、酪農経営を見直す機会となった。

・退院後、フリーバーン牛舎への改造と糞尿処理施設の新設で規模拡大を行い、売上高の増加、「酪農経営の充実」「地域に貢献したい」との思いから平成13年に農業法人を設立。さらに長男の就農を契機とし、200頭飼育規模の体制を確立した。

・地域に開かれた牧場経営を目指し、酪農教育ファームとして、地元の子供達や研修生の受入も積極的に行なっている。さらに消費者や地域住民との交流が図れる施設も整備している。

・農業の魅力で地域を活性化する目的で、農業の新規参入の受け皿として町内の農業者と出資し、観光農園(イチゴ)の農業生産法人を設立し、県外の参入者の共同経営者として支援を行なっている。

エッセンス	
●利益を生む経営資源への投資	・長男の就農を契機とした規模拡大。 ・酪農の主産物である生乳を生み出す「乳牛」に投資しなければ回収できない。投資に見合った売上を確保するため、施設増築と同時に増頭する。
●ふれあい交流と6次産業化の取り組みで地域を活性化	・地域交流牧場への参加、酪農教育ファーム認定、交流施設(ログハウス)と加工体験施設の建設など、地域の子供たちや消費者と交流。 ・観光農園、ジェラートの店を開店し、いつでも地域で消費者が楽しんでもらえるしくみづくり。
●経営の可視化	・決算データに基づく経営管理と改善を繰り返し、経営を可視化。情報発信で畜産経営を牽引。



酪農・農業体験



酪農教育ファーム実践の基幹
設備として建設したログハウス



広野氏と牧場スタッフ



従業員の作業マニュアル



新規参入者の応援(観光農園)



6次産業化(ジェラードショップ開設)



牛を大切に



従業員を含めた関係者との決算検討会

有限会社広野牧場 ヒストリー

就農前	就農期 (昭和54～平成6年)	転換期 (平成7～12年)	発展期 (平成13～27年)	将来構想 (平成28年～)
<p>●子供のころから農業を志す</p> <ul style="list-style-type: none"> ・兼業農家に生まれる。 ・小さい頃から動物や植物を栽培することが好きで、将来は農業をやりたいと強く思っていた。 	<p>●昭和54年、20頭で経営開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昭和52年、地元JA勤務のかたわら子牛12頭導入。 ・昭和54年、27歳で就農。牛舎と搾乳牛を購入。20頭で経営開始。 <p>酪農施設用地の取得ができず、地元JAに就職、資材や農薬の販売を経験ののち、就農。</p>	<p>●平成7年、大けがで経営見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・牛に蹴られて大けが。 ・2カ月間、ベッドの上で経営を見直す。 ・一人当たり飼養頭数増加を目標とする。 <p>どうしたら経営を続けられるのか考えた。 →雇用が必要→社会保険等の補償の必要性→法人化を志向</p>	<p>●平成13年、法人化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(有)広野牧場を設立。 ・酪農教育ファームの認定。 ・税理士による毎月の経営診断・分析。経営の可視化に取り組む。 ・毎年1回の決算検討会を開催し、従業員・関係者が参加。 <p>経営内容把握と情報開示を進め、問題点と進むべき方向性を協議。</p>	<p>●次世代の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・次の世代が続けることが自分の価値となる。 ・新規就農者育成を兼ねた野菜部門への取組み。 <p>若い人が夢を持てるようにしたい。</p>
<p>●酪農を学ぶ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・短大で酪農を学ぶ。 ・卒業後、北海道で1年間、酪農研修。広大な農地での飼料作物栽培やサイロ詰め、搾乳、牛の管理等、酪農の基礎と厳しさを教え込まれる。 ・デンマークで1年間の酪農研修。40頭規模の家族経営と100頭規模の企業的農場で研修し、経営管理の重要性和酪農の社会的貢献、地域住民との交流等を学ぶ。 <p>北海道研修、海外研修で酪農こそ自分の夢が実現できる職</p>	<p>●昭和54年、生乳計画生産スタート</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一発乾乳や低カロリー飼料の給与で乳量の抑制。 ・飼料作物栽培とサイレージづくりで飼料費の低減。 ・自家育成で牛群改良。 <p>生乳価格が低下。借入金返済</p>	<p>●平成8年、新技術の導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・堆肥舎及び攪拌発酵処理施設を整備。 ・牛舎を繋ぎ方式からフリーバーン方式に改造。 ・規模拡大 65頭へ ・給与飼料ほぼ全量TMR飼料へ。 ※TMR飼料：地域資源を活用したエコ飼料の開発・利用(食品会社の残渣率51%) 	<p>●平成14年、地域との交流強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルスプレッダーを導入し、堆肥散布サービス開始。 ・ログハウスや加工処理施設整備。 <p>体験者が約1000人に。</p>	<p>●持続可能な経営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現有施設の頭数300頭。 ・雇用労働の活用を考え、儲からない部門も含めた経営全体で考える。 ・地域の条件を組み合わせる経営を行う。 <p>どの地域にも可能性がある。</p>
	<p>●平成6年、生産拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・徐々に実績を積み、生産枠を40頭規模まで拡大。 ・利益が出る部門に投資。 	<p>●平成11年 家族経営から脱皮</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修生、臨時雇用の導入 <p>前年に作乳牛500頭規模の経営を視察(大分県)</p>	<p>●平成18年、長男の就農を契機に規模拡大。長男と代表取締役2名体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フリーバーン・ミルクングパーラー方式牛舎(H18)。 ・繁殖牛舎(H21)。 ・和牛堆肥舎増設(H24)。 ・アグリビジネス投資育成(株)から投資を受ける。 <p>財務の安定化・対外信用力の向上を図り、乳用牛200頭へ(H20)</p>	<p>●新規就農応援のための第2牧場</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人、資金の支援とともに、場所に合わせた経営のやり方を支援する。 ・6次化、体験等を組み合わせ、酪農で新規就農できる仕組みを作る。 <p>酪農で新規就農ができない原因の解決を目指す。</p>
		<p>●農業体験受け入れ開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ・町内の保育所や小中学生の農業体験受け入れを開始。 	<p>●6次化の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・森の石窯パン屋さん「れーちえ」(H22)(リニューアル中)。 ・森のジェラテリア「MUCCA」(H25)。 ・森のジェラテリア「MUCCA」こんびら店(H27) 	<p>●広野牧場ブランドの牛乳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・消費者に地元牛乳という新たな選択肢を提供する。 ・自社の乳生産結果をダイレクトに確認できる。 <p>生産者としての責任感増大。</p>

有限会社広野牧場 <課題と対応策>

<売上推移>



フェーズ	就農期 (昭和54～平成6年)	転換期 (平成7～12年)	発展期 (平成13～27年)	将来構想 (平成28年～)	
主な出来事	<ul style="list-style-type: none"> ●就農 ●就農と同時の生乳計画生産開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●農作業中の怪我→経営の見直し ●分業制の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ●法人化 ●地域内での連携 ●6次産業化への取組み 	<ul style="list-style-type: none"> ●自世代の育成 ●持続可能な経営 ●広野牧場ブランドの牛乳をつくる 	
経営課題	ヒト・組織	家族経営からの脱皮 (臨時雇用導入)	1ターンの就農者の雇用	新規就農者の育成、支援	
	土地・設備	牛舎建設 乳用牛導入	堆肥舎・堆肥攪拌発酵施設導入	牛舎増設 環境対策	
	カネ	牛舎建設・乳用牛導入の資金	堆肥舎・堆肥攪拌発酵施設導入の資金	牛舎・乳用牛等導入の資金	牛舎増設の資金
	技術・ノウハウ	生産コストの低減	フリーバーン牛舎	分娩間隔13ヶ月以内 一人当たり管理頭数の増加 生産性の向上	ノウハウの継承
	販売・販路	生乳計画生産の遵守	同左	同左 直売店の開設	広野牧場ブランド
	情報	JA	国、県、JA	国、県、JA、日本農業法人協会	国、県、JA、日本農業法人協会
	地域		地域に開かれた牧場経営	年間を通じて人を呼べる仕組み	同左
	具体的内容		・自分の農業経営を見直し、一人当たりの管理頭数を増加させることを目標	・経営の可視化	・地域へ10万人を寄せる
対応策	<ul style="list-style-type: none"> ・頭数を削減せず低カロリー飼料給与による乳量の抑制。 ・飼料用作物栽培とサイレージ生産 	<ul style="list-style-type: none"> ・飼料会社等と共同でTMR飼料の開発と利用。 ・雇用、分業制の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・乳用牛の自家育成の中止と、北海道からの導入 ・決算検討会を行い、従業員や関係機関と共有して進むべき方向性を検討。 ・アグリビジネス投資育成株式会社からの投資活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規就農者の育成を兼ねて野菜部門(アスパラ)の新設 ・第2牧場の建設 ・パーラー排水処理施設の建設 	
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ※第2次石油ショック ※瀬戸大橋開通 	※阪神大震災	<ul style="list-style-type: none"> ※国内初BSE確認 ※食品会社の偽装事件相次ぐ ※東日本大震災 		

(有)広野牧場 ヒストリー

就農前	就農	転換／確立期	法人設立／成長期	将来構想
-----	----	--------	----------	------

フェーズ		就農期 (昭和54～平成6年)	転換期 (平成7～12年)	発展期 (平成13～27年)	将来構想 (平成28年～)
主な出来事		<ul style="list-style-type: none"> ●就農 ●就農と同時の生乳計画生産開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●農作業中の怪我→経営の見直し ●分業制の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ●法人化 ●地域内での連携 ●6次産業化への取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ●自世代の育成 ●持続可能な経営 ●広野牧場ブランドの牛乳をつくる
経営課題	ヒト・組織		家族経営からの脱皮 (臨時雇用導入)	1ターン就農者の雇用	新規就農者の育成、支援
	土地・設備	牛舎建設 乳用牛導入	堆肥舎・堆肥攪拌発酵施設導入	牛舎建設 乳用牛導入	牛舎増設 環境対策
	カネ	牛舎建設・乳用牛導入の資金	堆肥舎・堆肥攪拌発酵施設導入の 資金	牛舎・乳用牛等導入の資金	牛舎増設の資金
	技術・ノウハウ	生産コストの低減	フリーバーン牛舎	分娩間隔13ヶ月以内 一人当たり管理頭数の増加 生産性の向上	ノウハウの継承
	販売・販路	生乳計画生産の遵守	同左	同左 直売店の開設	広野牧場ブランド
	情報	JA	国、県、JA	国、県、JA、日本農業法人協会	国、県、JA、日本農業法人協会
	地域		地域に開かれた牧場経営	年間を通じて人を呼べる仕組み	同左
	具体的内容		・自分の農業経営を見直し、一人当たりの管理頭数を増加させることを目標	・経営の可視化	・地域へ10万人を寄せる
対応策	<ul style="list-style-type: none"> ・頭数を削減せず低カロリー飼料給与による乳量の抑制。 ・飼料用作物栽培とサイレージ生産 	<ul style="list-style-type: none"> ・飼料会社等と共同でTMR飼料の開発と利用。 ・雇用、分業制の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・乳用牛の自家育成の中止と、北海道からの導入 ・決算検討会を行い、従業員や関係機関と共有して進むべき方向性を検討。 ・アグリビジネス投資育成株式会社からの投資活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規就農者の育成を兼ねて野菜部門(アスパラ)の新設 ・第2牧場の建設 ・パーラー排水処理施設の建設 	
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ※第2次石油ショック ※瀬戸大橋開通 	<ul style="list-style-type: none"> ※阪神大震災 	<ul style="list-style-type: none"> ※国内初BSE確認 ※食品会社の偽装事件相次ぐ ※東日本大震災 		

農業者が経営の身を対外的に見る相手といえば、取引銀行の担当者や税理士ではないだろうか。それ以外の人に見せる機会は少ないと思う。

しかしあえて外部の人に見せる農場がある。香川県で酪農経営を営む(株)広野牧場だ。約30頭の乳牛を飼育し、生乳の部は自ら運営するエリートショップの原料に使う。2011年に法人化し、顧問税理士の協力を得て、銀行、行政や業界関係者を交えて1年間の経営を振り返る「決算検討会」を毎年おこなっている。

他人に知られたくない農場の成績表をなぜ見せるのか。広野正則社長は「自分の経営がどのあたりに位置するのか他と比較したかった」と語る。法人設立を契機に顧問契約を結んだ法人共同経営センターの奥保繁税理士に相談したところ、同業他社や売上同規模の農業者と比較できるデータが示された。比べることで見えてきた課題の改善には多方面から助言を得たほうがいい。正則社長と奥保税理士の話し合いによって決算検討会は始まった。

「経営が順調だから数字をオープンできるのでは？」という人もいるだろう。確かに同牧場は売上、利益率とも順調に伸びており、売上高

数字に強い農業者の育成を

利益率や自己資本比率などの経営指標をとっても申し分ない。しかし、決算検討会を始めた2003年当時は飼育頭数も売上も今より少なく、「どうぞ見て下さい」といえるほどの経営ではなかった」と正則社長。それでも「ほかと比べて」という思いが勝った。

2016年9月に開催された決算検討会には同牧場の従業員を含む約40人が集まった。まず、共同経営センターの担当者か、同牧場の経営状況を時系列ごとに分析し、続いて16年上半期の経営状況についての説明があった。後半は正則社長の長男で、共同で代表をつとめる豊田が今後の計画を報告し、参加者との意見交換が締めくくられた。

検討会を始めてから10年以上が過ぎた。すでに同業他社や製造業全般と比べても遜色ない業績を上げていくという。理由を聞くと「こちらが出す以上の情報が入ってくるから」と正則社長。過去に将来の事業計画について発表したところ、参加した銀行の担当者などが後日、加した銀行の担当者などが後日、関連情報を持ってきてくれたという。「私たちはこういう方向性に進みます」と意思表明することで周囲の理解が深まり、支援の手がさしのべられるだろう。

検討会は経営者側だけでなく、税理士や自己資本比率などの

従業員が自分の仕事場について知る機会でもある。奥保税理士は「こうやって大勢の人が駆けつけるほど注目を集めている牧場で働いていることがわかり、従業員には励みになる」と言う。決算検討会そのものは2時間程度だが、経営者側と従業員、参席者にもたらす効果たるや計り知れないものがある。

高齢農家の離農が進み、担い手に農地が急速に集まってきている。その分、農業者に求められる役割も広がってきた。かつては生産技術を磨くことが最優先だった。やがて販売にも目を配ることが求められるようになった。いまでは財務を含む経営能力が欠かせなくなってきた。

農業者自身の努力と、税理士や銀行マンなど専門家の助言や支援が欠かせない。広野牧場以外にも、共同経営センターが顧問契約を結んでいる数社いる。奥保税理士は「うちも検討会を」という意欲的な農業者を増やしていきたいと考えている。

私はここ数年、日本政策金融公庫が認定する農業経営アドバイザーの面接官の役目を仰せつかってきている。筆記および面接試験を経て適性ありと認められた銀行マン、税理士、会計士、普及指導員、JA職員

員など3500名強が認定されている。日常の仕事柄、農業者と接している受験生の多くが、「農業者と一緒に決算書を眺めながら経営改善の必要性を促すが「数字は苦手」とだと話す。

確かに「数字は苦手」という農業者が大半だろう。それでも専門知識を持つ人に経営の中身を知ってもらうことのメリットが広まれば、数字を前向きにとらえる農業者が増えていく。こうした流れができていくと、日本は日本の農家の経営力向上に効果をもたらすものはないと思う。

ほんとうに強い農業を

青山浩子

第13回

あおやまひまご愛知県生まれ、農業ジャーナリスト、JTB勤務、韓国留学、韓国系畜産動物学を経て総合研究所へ。99年に独立し、全国の農業現場を至るく取材。現場を知る立場から農水省、食料・農業・農村政策審議会委員を2013年6月まで務めた。「強い農業をつくる」(農)が読める「食ビジネス」(日本経済新聞)出版会、「農産物のダイバーシカ販売」(共著、ハコブ)など著書、連載も多数。