

令和6年度（第63回）農林水産祭
第39回「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」
【「経営改善」の軌跡とパン用小麦の拡大に向けて】

—業績発表及びディスカッションの内容—

開催日時	令和7年2月27日（木）13時30分～16時00分
場所	滋賀県大津市 琵琶湖ホテル 3階 瑠璃
主催	農林水産省 ・ 公益財団法人 日本農林漁業振興会



令和7年4月

公益財団法人 日本農林漁業振興会

発行にあたって

農林水産祭事業は、農林水産祭参加表彰行事において農林水産大臣賞を受賞された方の中から特に優秀な農林水産業者を選び、その業績を顕彰し、業績内容について広く普及を図ることを目的の一つとしています。

このシンポジウムは、農林水産祭事業の一環として、去る令和7年2月27日（木）滋賀県大津市の琵琶湖ホテルにおいて『「経営改善」の軌跡とパン用小麦の拡大に向けて』をテーマに、平成6年度農林水産祭農産・蚕糸部門の天皇杯受賞者である株式会社イカリファームの業績を取り上げて、約80名の参加者の下、開催しました。（オンラインでの配信も併せて行い40名を超える方にご視聴頂きました。）

本書は、「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」の業績発表、意見交換（ディスカッション）等の内容を一冊に取りまとめたものであり、これらの内容が普及し活用されて、今後の我が国農林水産業の振興発展に寄与することを願うものです。

最後に、今回開催にあたり、多大なるご支援とご協力をいただきました関係各位に対し、深甚なる謝意を表する次第です。

令和7年4月

公益財団法人 日本農林漁業振興会

令和6年度（第63回）農林水産祭
（第39回）「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」

目 次

シンポジウムスケジュール・・・・・・・・・・	1
シンポジウム出席者・・・・・・・・・・	2
受賞者の業績概要・・・・・・・・・・	3
シンポジウムの記録・・・・・・・・・・	4

令和6年度（第63回）農林水産祭
「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」（トップリーダー発表会）
【「経営改善」の軌跡とパン用小麦の拡大に向けて】

《スケジュール》

13:30～16:00

（敬称略）

- | | | | | | |
|---|--------|---|---------|--|----------------|
| 1 | 開 | 会 | （13:30） | 公益財団法人 日本農林漁業振興会 常務理事 | 小栗 邦夫 |
| 2 | 挨拶 | | | 農林水産省大臣農林水産技術会議事務局研究推進課
技術政策情報分析官
滋賀県農政水産部みらいの農業振興課長 | 島津 久樹
鋒山 和幸 |
| 3 | 選賞審査報告 | | | 農林水産祭中央審査委員会農産・蚕糸分科会主査
（農業・食品産業技術総合研究機構副理事長） | 中谷 誠 |
| 4 | 業績発表 | | | 令和6年度農産・蚕糸部門天皇杯受賞
株式会社イカリファーム 代表取締役
" 取締役 | 井狩 篤士
井狩 史子 |

・・・休憩（14:30～14:40）・・・

- 5 ディスカッション（14:40）
（登壇者）
- ・コーディネーター
中谷 誠（3に同じ）
 - ・業績発表者
井狩 篤士（4に同じ）
井狩 史子（"）
 - ・コメンテーター
宮武 恭一（農林水産祭中央審査委員会経営分科会主査
（農業・食品産業技術総合研究機構農業経営戦略部長））
山屋 謙二郎（トヨタ式農家改善.pro 代表
（滋賀県農業経営支援アドバイザー））
森野 真（滋賀県農政水産部みらいの農業振興課地域農業戦略室長）

（内容）

- ・意見交換、質疑応答
- ・総括

- 6 閉 会（16:00）

第39回「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」出席者

R7.2.27（敬称略）

区 分	氏 名	所 属 ・ 職 名 等
業績発表者	井狩 篤士	令和6年農林水産祭農産・蚕糸部門天皇杯受賞 株式会社イカリファーム 代表取締役
	井狩 史子	令和6年農林水産祭農産・蚕糸部門天皇杯受賞 株式会社イカリファーム 取締役
コーディネーター 及び選賞審査報告	中谷 誠	農林水産祭中央審査委員会農産・蚕糸分科会主査 （農研機構副理事長）
コメンテーター	宮武 恭一	農林水産祭中央審査委員会経営分科会主査 （農研機構農業経営戦略部長）
コメンテーター	山屋 謙二郎	トヨタ式農家改善.pro代表 （滋賀県農業経営アドバイザー）
コメンテーター	森野 真	滋賀県農政水産部みらいの農業振興課 地域農業戦略室長
挨 拶	島津 久樹	農林水産省農林水産技術会議事務局研究推進課 技術政策情報分析官
	鋒山 和幸	滋賀県農政水産部みらいの農業振興課長
司会・進行	小栗 邦夫	（公財）日本農林漁業振興会常務理事

農産・蚕糸部門

出品財 経営（水稻、麦、大豆）

株式会社イカリファーム
（代表 井狩 篤士）

滋賀県近江八幡市



1 地域の概要

近江八幡市は、滋賀県のほぼ中央、琵琶湖の東側に位置している。耕地面積の90%以上が水田であり、稲作を主体として、麦、大豆を組み合わせた土地利用型農業が展開されている。

また、琵琶湖などの環境に配慮し、環境にこだわった農産物の生産や地球温暖化及び生物多様性に配慮した営農活動に取り組む農業者が多い。

2 受賞者の取組の経過と経営の現況

株式会社イカリファームは、水稻、麦、大豆の生産から流通・販売まで手掛ける大規模土地利用型法人であり、担い手不足の農地を積極的に受託している。作目ごとに利益率を算出し、社員にも収益が見える化して収量や売り上げの目標を立て、利益率の高い麦や大豆を主力に据えた経営が行われている。生産管理 ICT ツールを導入し、データを活用した栽培管理やマニュアル化による作業の効率化、トヨタ式「カイゼン」の導入により社員が無駄なく作業を行う環境づくりを行っている。

3 受賞財の特色

（1）パン用小麦の生産と販路開拓

給食パン製造会社との連携を契機にパン用小麦に切り替え、自社で乾燥調製施設と低温倉庫を建設し、集荷・乾燥・保管・検査・物流・販売までを自社で完結できる仕組みを作り上げた。他の参画農家の生産した小麦も含め、ロットごとの成分分析をもとに製粉会社の求める品質にブレンドするなどして、学校給食や大手コンビニエンスストアから原料として高い評価を得て、参画農家とともに所得向上を実現し、県内学校給食用パンは県産小麦 100%に切り替わった。

（2）女性の活躍

井狩氏の妻、史子取締役が教員であった自身の経験を活かして人材育成を担うとともに、女性社員が能力を活かしてパスタや菓子等の加工品の開発、食育・農業体験イベントを行うほか、産休・育休の導入、労働環境整備を行い女性が活躍する場を積極的に創出している。

4 普及性と今後の発展方向

当面 15 年後の目標を定め、ロードマップとして 5 年おきの売上、社員数、目指す姿を社員と共有している。生産部門では、「小麦王国」の実現に向けパン用小麦のさらなる面積拡大、収量の増加を図る方向である。これを実現するため、人材育成を重要課題に据えて技術向上の取組や労働安全対策、ICT の導入による生産効率の向上を目指しており、組織の活性化と地域農業の発展に向け活躍が期待される。

只今から「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」を開催いたします。

私は、農林水産祭の事務局を務めております日本農林漁業振興会、常務理事の小栗でございます。皆様にはご多忙中のところ、大変多くの方にご参加いただき誠にありがとうございます。また本日は、一方通行ではありますが、オンラインでもご視聴いただけるようにしております。慣れない段取りでございますが、よろしくお願いをいたします。

本日のシンポジウムは、農林水産祭で表彰されました優秀事例の成果を関係者の皆様に広くお伝えすることにより、今後の農林水産業の発展の一助になればと例年開催しているものでございます。

農林水産祭は昭和37年に始まり、今年度が63回目を迎える伝統ある事業でございます。このうち、表彰事業は、現在、7部門に分かれておりまして、過去1年間にいろいろなコンクールで農林水産大臣賞を受賞されました、500近い出品財の中から、厳正な審査を踏まえて、天皇杯、内閣総理大臣賞、それから振興会会長賞、いわゆる三賞を授与するものでございます。特に天皇杯につきましては、わが国で天皇杯を授与されるものが全部で30あります。中でも有名なのは正月のサッカーの天皇杯などがありますが、30のうち、私どもに下賜されております七つ以外はすべてスポーツ関係の表彰でございます。ご皇室の農林水産業に対する深い思いを大変ありがたく思っているところでございます。

今年度も、昨年11月、勤労感謝の日、新嘗祭の日でございますが、明治神宮におきまして表彰の式典を開催いたしました。本日は農産・蚕糸部門で天皇杯を受賞されました滋賀県の株式会社イカリファームの代表取締役、井狩様ご夫妻にお越しいただきました。改めてお話をいただき、また学識経験者の方々と意見交換をお願いしたものでございます。天皇杯受賞後は一層お忙しくなれたと思いますが、快くお引き受けいただきました。改めてお祝いと御礼を申し上げるところでございます。

それでは、本日は、共催いただいております農林水産省からは農林水産技術会議事務局研究推進課の島津情報分析官にご参加いただいております。農林水産省を代表してご挨拶をいただきます。

【挨拶】 農林水産省農林水産技術会議事務局研究推進課

技術政策情報分析官 島津 久樹

ただ今ご紹介に預かりました農林水産省の島津でございます。本省におきまして農林水産祭の担当をしております。本日は農政局の次長もお見えになっている中、僭越ではございますが、私から一言ご挨拶申し上げます。今回、令和6年度、数えまして第63回になりますが、農林水産祭「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」の開催に当たりまして一言ご挨拶申し上げます。

本日は、年度末の大変お忙しい中、天気にも恵まれまして、かように多数の皆様にご参加いただきましたこと、誠にありがとうございます。まずは、この場をお借りしまして、幾度も「おめでとう」とは言っているのではないかと思います、株式会社イカリファームの皆様にご心より祝意を申し上げます。このたびの天皇杯受賞、誠にありがとうございました。さらに、先月になりますが、ご自身のご業績を天皇皇后両陛下に直接ご説明をされるという、大変な大役もお務めいただきまして、そのことに対しても心より感謝申し上げます。日本人に生まれましても、両陛下と直接会話を交わすというのはなかなかめぐってくる機会ではございません。大変緊張感漂う大役ではなかったかと思いますが、しっかりお務めいただきまして、さらにプレッシャーはありながらも、非常に荣誉ある、後々までご自身語り継がれるような経験ではなかったかと思います。

天皇杯のステータスの高さは、先ほど小栗常務から丁寧にご説明いただきましたので、私からは控えさせていただきますが、天皇の名を冠するだけありまして、非常に重要な名誉ある賞でございます。農林水産祭は天皇杯の授与ですとか、そういった表彰行事などがあるのですが、その立派な業績を単に褒めて終わりではなくて、その内容、質の高さを関係者、農業者、いろんな方々に知っていただいて参考にさせていただくということも重要でございます、そうした業績の普及を目的の一つとしております。本日のシンポジウムはその一環でございます。

本日、業績発表をしていただきますイカリファームの皆さん方、説明は恐らく本日ご参加の皆様であれば説明は不要かと思いますが、いわゆる稲、麦、大豆の土地利用型農業を営む農業生産法人でございます。ただし、生産というところにとどまらずに、加工、流通、販売まで一気に手掛けておりまして、自社で調製施設も整備されて、パン用小麦は滋賀県内の学校給食、それから大手コンビニチェーンの製品であるパンにも供給されていて高い

評価を受けております。大手コンビニエンスチェーンとちょっとオブラートにくるみましたが、国内でのトップ企業でございます。あの会社は調達に当たっては要求水準が極めて高いということで世に知られておりまして、最初にこの会社と取引するというお話を聞いたときに、そのことだけをもってしても非常に立派なことに取り組まれているなど私は印象を持ちました。こうした経営は井狩篤士代表取締役がずっと気にしてこられたわけですが、それに加えて、配偶者である井狩史子取締役が人材育成を社内で担当されている。企業としての持続性を考えますと、人づくりは非常に重要でございます。ただ、農業生産法人は、幾ら大規模であっても、企業規模的に大体中小、零細に属してしまいますので、人づくりまでなかなか配慮が行き届かない、そういう経営も残念ながら多いでございます。そこをきちんと怠らずにそういう体制ができている。このことををもってしても、やはり範となる経営をしていらっしゃる、このように理解しております。

本日はそのすばらしい業績をご本人たちの口から語っていただくことが主でございます。WEB上の情報なども含めまして、井狩さんの経営の内容はいろんな形で報告があるかと思うのですが、やはり文章を読んだだけではわからないところも多いでございますので、そういう点に対するご質問ですとか、あるいは皆様方の課題を踏まえた様々な角度からの意見交換、こうしたことを積極的に進めていただければと思います。とりわけ、会場までお足をお運びいただいた皆様方、そうしたことを直接できる非常に貴重な機会でございますので、ぜひ熱のこもった議論、意見交換をしていただければと思います。

最後になりますが、本日ノシンポジウムが関係者の皆様の今後のご活躍の一助となることをご期待申し上げまして、私からの挨拶とさせていただきます。本日はおめでとうございます。

○司会 ありがとうございました。続きまして、シンポジウムの開催に当たりましては、地元滋賀県の関係者の方々に大変お世話になっているところでございます。この場を借りまして厚く御礼を申し上げます。本日は農政水産部の鋒山みらいの農業振興課長に参加いただいております。県を代表してご挨拶をよろしくお願いいたします。

【挨拶】 滋賀県農政水産部みらいの農業振興課長 鋒山 和幸

ご紹介をいただきました滋賀県農政水産部のみらいの農業振興課の鋒山でございます。令和6年度優秀農林水産業者に係りますシンポジウムの開催に当たりまして、開催地を代表いたしましてご挨拶を申し上げます。

本日、参加をいただきました皆様には日ごろから、それぞれのお立場で滋賀県の農政の推進にご理解とご協力をいただいておりますことを心から感謝申し上げます。また、このシンポジウムですが、農業等に携わる方々の努力と創意工夫によってなし遂げられた業績を共有して、未来の農業の発展につなげていくことを目的として開催されるものとお聞きしております。このような場を滋賀県で設けていただきました農林水産省を始め、公益財団法人日本農林漁業振興会の関係の皆様など、開催にご尽力いただきました方々に重ねて御礼を申し上げたいと思います。そして、この後、業績の発表をいただきます株式会社イカリファームの井狩ご夫妻におかれましては、これまで取り組まれてきた歩みに敬意を表しますとともに、天皇杯を受賞されましたことを心からお祝いを申し上げます。

さて、近年の農業を取り巻く環境ですが、生産コストの増大でありますとか、急速な農業者の減少、さらには気候変動の影響が大きく現れてきているところでございます。また、いまもなお続く米不足、米の価格高騰につきましては、生産者から消費者まで、主食である米への関心が高まるきっかけとなったと感じており、同時に安定した生産と供給の重要性を改めて認識したところでございます。

こういった中で、滋賀県では令和3年に策定をいたしました滋賀県農業水産業基本計画が令和7年度で終期を向かえますことから、現在、令和12年度を見据えました次期基本計画の策定に向けた議論を進めているところでございます。特に滋賀県は水田が93%を占めておりまして、稲、麦、大豆などの土地利用型作物が多く作付けをされておりますが、農業者が大幅に減少する中で、誰がどのように農地を担っていくのかが最大の課題だと認識をしております。こういった中、現在、将来の農地利用の姿を明確化していこうとする地域計画につきまして、本年度末の期限に向けて、各市町で策定が進められているところでございますが、今後、本県の地域農業の持続、発展させていくためには、この地域計画をベースといたしまして、規模の大きな農業法人が農地の受け皿となって、さらに雇用を拡大しながら経営力を高めていただくことが必要だと考えております。

この後、井狩様からご発表いただきます、生産性ですとか、付加価値を高める取組、人材育成、そういった取組は、これからの担い手の経営発展のための重要な視点を示唆いただけるものだと期待をしております。県といたしましても、担い手の皆様の高度な課題に対応できますよう、専門家の派遣ですとか、普及指導員による支援など、しっかりと進めてまいりたいと思いますので、本日ご参加の皆様もそれぞれのお立場でお力添えをいただきますようお願いを申し上げます。

最後になりますが、本日のシンポジウムが本県農業の振興、担い手のさらなる発展の契機となりますこと、そして皆様のますますのご活躍を祈念申し上げまして、開会に当たりましての挨拶とさせていただきます。本日はどうかよろしくお願いいたします。

○司会 ありがとうございます。これから議事に入ります。まず、選賞審査報告でございます。ご報告は、中央審査委員会の農産・畜産分科会の主査であります、農業・食品産業技術総合研究機構の副理事長の中谷様をお願いいたします。

【選賞審査報告】農林水産祭中央審査委員会農産・畜産分科会主査 中谷 誠
(農業・食品産業技術総合研究機構副理事長)

皆様、こんにちは。只今ご紹介いただきました農産・畜産分科会の主査を仰せついております中谷と申します。農研機構で副理事長をしております。

先ほど小栗常務からございましたが、改めて申し上げますと、農林水産祭の趣旨でございますが、国民の農林水産業と食に対する認識を深めて、技術改善並びに経営発展の意欲を高めるために農林水産省と公益財団法人日本農林漁業振興会の共催によりまして開催しているものでございます。今年63回目になります。

それで、今回、株式会社イカリファーム様が対象となりましたのは、緑で書いております農産・畜産部門になってございます。

それで、選賞の経過を報告いたしますと、令和5年7月から6年6月の農林水産祭で農林水産大臣賞を受賞された463点の出品財のうち、農産・畜産部門の審査対象として73点の中から選考を進めました。簡単に言いますと、農林水産大臣賞を取られた方々のチャンピオン大会というふうな位置付けになろうかと思います。

【農林水産祭の趣旨】

国民の農林水産業と食に対する認識を深めるとともに、農林水産業者の技術改善及び経営発展の意欲を高めるため、農林水産省と公益財団法人日本農林漁業振興会の共催により昭和37年から実施。令和6年度は63回目。

【農林水産祭選賞部門】

- 農産・畜産部門 ●園芸部門 ●畜産部門 ●水産部門
- 林産部門 ●多角化経営部門 ●むらづくり部門
- 女性の活躍

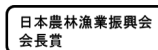
【授賞区分】



天皇杯



内閣総理大臣賞



日本農林漁業振興会
会長賞

【第63回農林水産祭選賞経過】

・選賞対象: 令和5年7月～令和6年6月の農林水産祭参加表彰行事において農林水産大臣賞を受賞した463点の出品財のうち、農産・畜産部門の審査対象数73点

・選考委員会

＜農産・畜産分科会選考委員＞

中谷 誠(主査:農研機構)、藤井孝夫(京都先端科学大学)、勝田真澄(元農研機構)

＜農産・畜産分科会専門委員＞

新田洋司(福島大学)、合志善隆(ヤンマーアグリ)、荒木琢也(農研機構)、近藤始彦(名古屋大学)、山田直弘(長野県農試)、伊藤美環子(農研機構)

＜経営分科会選考委員・専門委員＞

小林みずき(信州大学)、中尾克代(DX経営研究所)

選考委員会はここに書いたとおりでございます。農業、栽培の専門家、それから経営の専門家、機械の専門家等々でなっております。

それから、今回の選賞の経過でございますが、6年7月11日に第1回の農産・蚕糸分科会を開催いたしまして、書類選考をいたしまして、現地調査の候補を選定いたしました。それから8月7日から20日にかけて現地調査を実施させていただきました。その後、9月3日にその結果を

持ち寄って第2回の分科会を開催して、三賞を選考し、10月1日に中央審査委員会にて三賞を決定したという流れでございます。ここに書いてありますように、株式会社イカリファーム様は天皇杯。チャンピオン・オブ・チャンピオンというふうな形で選考を進めさせていただきました。

受賞理由でございますが、これも皆さんご案内のとおりです。それから、後で井狩様からプレゼンテーションがありますので、それを聞いていただければ十分ですが、稲、麦、大豆の生産から流通・販売まで手掛ける大規模土地利用型法人でございまして、担い手

不足の中、農地を積極的に受託していること。それから作目ごとに利益率を算出して、それを見える化して目標を立てて、特に利益率の高い小麦、大豆を主力に据えた経営が行なわれていること。それから三つ目は、いわゆるスマート農業ですが、生産管理のICTツールを導入して、データを活用した栽培管理、マニュアル化による作業の効率化、それから後で出てくると思いますが、トヨタ式の「カイゼン」の導入によるマネジメントの徹底といったところが選考された理由でございます。

それで、選考委員会の中で議論した特色について申し述べますと、まず非常に目立つのはパン用小麦の生産と販路開拓ということかと思います。乾燥施設、それから低温倉庫を装備されて、集荷、乾燥、保管、検査、物流、販売まで自社内で完結をされていること。

・選賞経過

令和6年7月11日 第1回農産・蚕糸分科会にて書類選考
現地調査候補の選定

〃 8月7～20日 現地審査

〃 9月3日 第2回農産・蚕糸分科会にて三賞選考

〃 10月1日 農林水産祭中央審査委員会にて三賞決定

・三賞

天皇杯：株式会社 イカリファーム(滋賀県)

内閣総理大臣賞：農事組合法人 秋津営農組合(熊本県)

日本農林漁業振興会会長賞：三根 孝之(佐賀県)

【令和6年度農産・蚕糸部門天皇杯受賞理由】

・受賞者の取組の経過と経営の現況

株式会社イカリファームは、水稻、麦、大豆の生産から流通・販売まで手掛ける大規模土地利用型法人であり、担い手不足の農地を積極的に受託している。

作目ごとに利益率を算出し、社員にも収益を見える化して収量や売り上げの目標を立て、利益率の高い麦や大豆を主力に据えた経営が行われている。

生産管理 ICT ツールを導入し、データを活用した栽培管理やマニュアル化による作業の効率化、トヨタ式「カイゼン」の導入により社員が無駄なく作業を行う環境づくりを行っている。

さらに、大きなロットを作って、ロットごとの成分分析をもとに実需の求める品質にブレンドすることをされておりまして、学校給食、あるいは大手のコンビニエンス等から原料として高い評価を得ている。それから参画農家とともに所得向上を実現して、特にこれはすごいと思いますが、県内の学校給食用のパンは県産小麦100%に切り替わった。これは社会実装としては非常に大きな実績だと思います。

それからもう一つの特徴は女性の活躍でございます。これも後でお話があると思いますが、取締役の史子様の教員経験を活かした人材育成が大きな特徴になっていると思います。さらに女性の社員が働きやすい環境、それから活躍できる環境を作り上げて、女性が活躍する場を積極的に創出されているところも大きな特徴かと拝察をいたしました。

こちらは現地調査に行かせていただいたときの写真でございますが、先ほど述べた乾燥調製施設、それから低温倉庫、それから真ん中の写真は何をしているところかよくわかりませんが、これは作業管理とか、人材育成の見える化というところを説明いただいているところございまして、この辺のところにも非常に力を割いておられるところが印象に残っております。

それから最後になりますが、普及性と今後の展開方向ということで、当面、15年後の目標を定めて、ロードマップとして5年おきの目標を作って、それを社員の方々と共有して進めておられること。それからこれは非常に大きな、魅力的な夢とお伺いしましたが、生産

・受賞者の特色

(1)パン用小麦の生産と販路開拓

給食パン製造会社との連携を契機にパン用小麦に切り替え、自社で乾燥調製施設と低温倉庫を建設し、集荷・乾燥・保管・検査・物流・販売までを自社で完結。

他の参画農家の生産した小麦も含め、ロットごとの成分分析をもとに製粉会社の求める品質にブレンドする等、学校給食や大手コンビニエンスストアから原料として高い評価。

参画農家とともに所得向上を実現し、県内学校給食用パンは県産小麦 100%に切り替わった。

(2)女性の活躍

取締役の史子氏の教員経験を活かして人材育成を担うとともに、女性社員が能力を活かしてパスタや菓子等の加工品の開発、食育・農業体験イベントを行うほか、産休・育休の導入、労働環境整備を行い女性が活躍する場を積極的に創出。

現地調査に見る受賞者の特色



乾燥調製施設



低温倉庫



作業管理や
人材育成の
見える化

・普及性と今後の展開方向

・当面 15 年後の目標を定め、ロードマップとして5年おきの売上、社員数、目指す姿を社員と共有。

・生産部門では、「小麦王国」の実現に向けパン用小麦のさらなる面積拡大、収量の増加を図る方向。

・これを実現するため、人材育成を重要課題に据えて技術向上の取組や労働安全対策、ICTの導入による生産効率の向上を目指しており、組織の活性化と地域農業の発展に向け活躍が期待される。

部門では「小麦王国」の実現。非常に高い志だと思いますが、パン用小麦のさらなる面積の拡大、収量の増加を図る方向を出されている。さらにこれを実現するために人材育成を非常に重視されている。特に技術向上の取組、あるいは労働安全対策、ICTの導入による生産効率の向上等々、組織の活性化と地域農業の発展に向けた活躍が期待されるということでございます。

このようなわけで天皇杯を受賞していただいたということでございます。本当にイカリファームの皆様方、何度も申し上げますが、大変おめでとうございました。

以上、私からの報告を終わります。

○司会 中谷様、どうもありがとうございました。続きましては、業績発表でございます。天皇杯受賞のイカリファーム、井狩篤士様、史子様、ご夫妻にお願いいたします。

【業績発表】令和6年度（第63回）農林水産祭農産・蚕糸部門 天皇杯受賞

株式会社イカリファーム 代表取締役 井狩 篤士

〃

取締役 井狩 史子

○井狩（篤） 皆さん、こんにちは。改めまして、株式会社イカリファームの代表取締役、井狩篤士です。

○井狩（史） 井狩史子です。

○井狩（篤） どうぞよろしくお願いいたします。本日は経営改善の軌跡についてお話しさせていただきます。

今から1年ほど前に農林水産大臣賞を取らせていただいたときのデータをほぼそのままお話しさせていただくので、少し内容が古いところもございますが、ご了承のほどよろしくお願いいたします。

本日はこの流れでお話しさせていただきます。まず大きく二つに分けてお話しさせていただきます。

一つ目としまして、経営改善の軌跡をお話しさせていただきます。今回の



目次

I「経営改善」の軌跡

1. 地域・会社紹介
2. 小麦の改革
3. 女性活躍
4. 改善・人材育成
5. 今後の夢

II これからの農業

天皇杯の受賞のポイントを含めた大まかな概要となっております。内容としましては、地域・会社紹介、小麦の改革、女性活躍、改善・人材育成、今後の夢の五つとなっております。続きまして、二つ目、これからの農業をどうとらえているかについてお話しさせていただきます。皆様と未来の展望について考えるきっかけになればと思っております。

経営改善の軌跡です。イカリファームは滋賀県のほぼ中央部、近江八幡市にございます。滋賀県は全耕地面積の93%が水田と、水田率が非常に高い県であり、琵琶湖を有することから環境保全型農業が営まれています。また、2023年には琵琶湖全

域で世界農業遺産に認定されました。社屋の奥に琵琶湖が望めます。総耕作面積は294ha、うち小麦を115ha栽培しております。役員は3名、社員は11名です。うち3名が女性となっております。私たちは農業を通して、人、地域、環境に貢献することを経営理念としております。

1.地域・会社紹介

【滋賀県近江八幡市】

京都から
電車で30分

環境に
配慮した農業が
営まれている

(株)イカリファーム



滋賀県
耕地面積の
93%が水田

「琵琶湖システム」
世界農業遺産に
認定

1.地域・会社紹介



1.地域・会社紹介

<会社概要>

総耕作面積： 294ha

生産品目：小麦 115ha

大豆 117ha

米 62ha

作業受託： 350ha

※耕作面積は、2023年のデータ

組織：役員 3名(うち女性2名)

社員 11名(うち女性1名)

1.地域・会社紹介



【経営理念】

我々イカリファームは、農業を通して、
人・地域・環境に最大の恩恵をもたらす

さて、ここから本題の小麦の改革についてお話しします。弊社では日本の市場に3%前後しかないパン用小麦の生産に力を入れてまいりました。きっかけは地元为学校給食を扱うパン屋さんから、子

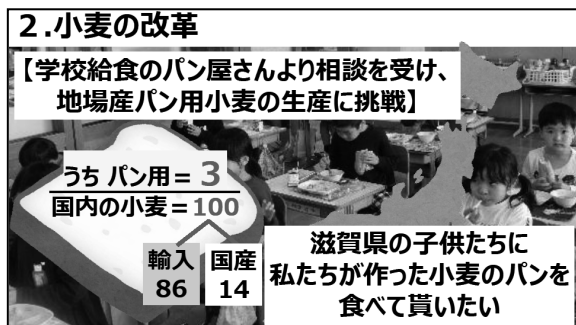
2.小麦の改革

【学校給食のパン屋さんより相談を受け、
地場産パン用小麦の生産に挑戦】

うちパン用= 3
国内の小麦= 100

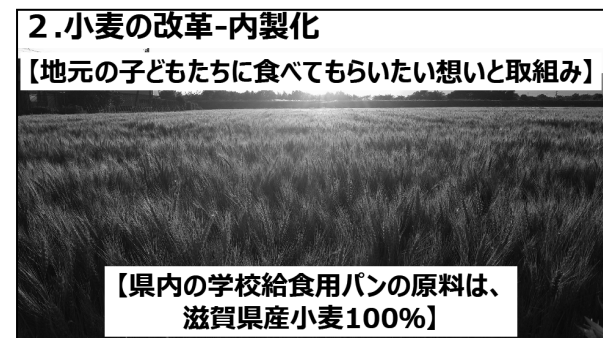
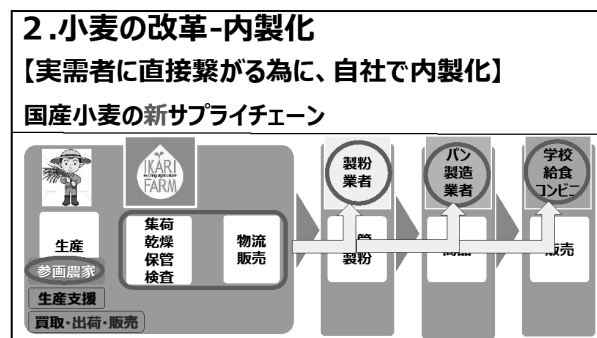
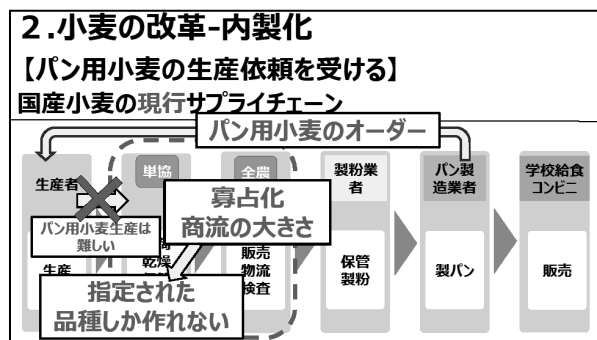
輸入 86
国産 14

滋賀県の子供たちに
私たちが作った小麦のパンを
食べて貰いたい



どもたちに食べさせる地場産の小麦がないという相談を受けたことでした。滋賀県の子どもたちに私たちが作った小麦のパンを食べてもらいたいとの一心でこの取組を進めてまいりました。しかし、パン用小麦のオーダーを受けたものの、パン用小麦を作ることは非常に難しく、苦労しました。業界が寡占化していて、商流がとても大きいことと合わさり、従来の流通では地域指定品種ではないパン用小麦を作ることができませんでした。そこで、弊社では生産のみならず、集荷、乾燥、保管、検査、物流、販売までを内製化しました。これらにより、製粉業者、パン製造業者、学校給食やコンビニエンスストアと直接つながり、高品質な小麦の供給が可能となりました。また、参画農家へ生産支援を行い、買い取りさせていただくことで、参画農家の所得向上にもつながりました。子どもたちへの思いと取組が実り、滋賀県の学校給食のパンの原料は全て滋賀県産小麦で提供することが可能になりました。

集荷から出荷までを内製化することにより、お客様のさまざまなニーズに応じた品質の確保が可能になりました。内製化することで農家の所得が向上する仕組みを確立することができたので、現在、県内外で約40軒となった参画農家の所得向上に貢献できました。参画希望も年々増えております。



滋賀県で初めての品種に挑戦し、品質確保に向けた栽培技術の向上を図ったことで、製粉、製パンに使用できる基準をクリアすることができました。さらに生産者ごとにたんぱく質スコアの検査も含めた品質分析を行い、品質別に調整して出荷することでロットごとにむらが出ないように配慮しております。その結果、製粉、製パン所が求める個別の基準をクリアできました。そのようなことにより、子どもたちに安心して食べてもらえる小麦ができました。また、安定した品質が信頼につながり、学校給食だけでなく、大手コンビニチェーンでも採用していたき、多くの皆様に食べていただけるようになりました。

2.小麦の改革-品質管理

【滋賀県で初めての品種に挑戦！
品質確保に向けた栽培技術向上】



【製粉・製パンに使用できる基準をクリア】

2.小麦の改革-品質管理

【たんぱく質スコア等を検査】

【品質別ロットごとに調整】



【製粉・製パン所が求める個別の基準をクリア】

2.小麦の改革-品質管理

【栽培技術向上と品質管理】



【子どもたちに安心して食べてもらえる小麦ができた】

2.小麦の改革-品質管理

【栽培技術の向上と品質管理】



給食パン



【安定した品質で学校や大手コンビニで採用】

○井狩（史） 続いて、ご覧の女性活躍のパートから私がお話しさせていただきます。

女性目線で安心して食べていただける地場産小麦の商品を企画しました。子育て世代のお母様方や、輸入小麦が不安な女性にとっても喜んでいただいております。

3.女性活躍

【女性目線で安心して食べていただける
地場産小麦の商品企画】



【子育て世代の母親・輸入小麦が不安な女性に好評】

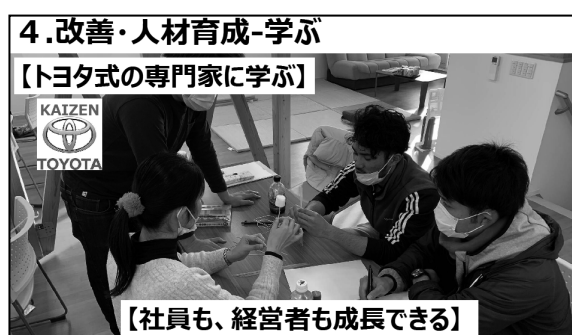
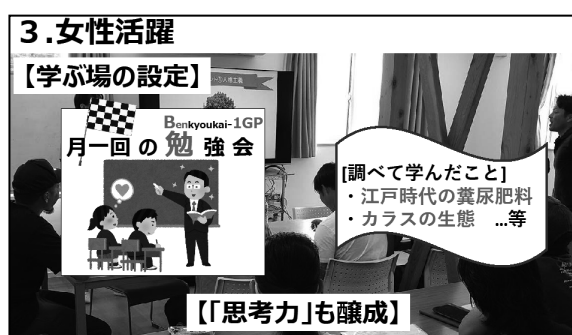
続いて、弊社は農業に教育を取り入れました。私はもともと教員をしていたので、農業

の現場を見たときに、学ばない、教えない、考えないことにとても驚き、もったいないと思いました。そして、教育を取り入れようとしたのですが、それはとても難しいことでした。なぜなら、「このままでいい」という風土だったからです。

しかし、同時に私は、大変だが、伸びしろが大きい分、絶対成長できると思いました。そのとき、私と一緒に頑張ってくれたのが現在営業販売部長を務める女性スタッフです。現在の外部顧問の方も全面的に支援してくれました。私たちが取り入れた教育の一つ一つは特別なものではありません。しかし、それを相いれない風土の農業の現場に合わせて取り入れ、仕組みをつくってきたこと、そのことが私たちの女性の活躍だと思っております。

現在は誰もが、農作業が忙しいときでも、当たり前のように学び、考え、教えています。農業に教育を取り入れることで、他業種に負けずに成長できる、学ぶ風土と仕組みが醸成されています。

まず教育の要として、多種多様な学ぶ場を設定しています。これは生き方を耕し、楽しく成果を出す方法を学ぶ研修を開催しているところです。また、月1回、順番で社員による勉強会も開催しています。自ら調べて学んだことを教え合っています。このような場を通して思考力も醸成されています。また、外部顧問であるトヨタ生産方式の専門家からも、改善や問題解決の考え方を学んでいます。経営についてもアドバイスをいただけるので、とても心強く、私たち自身も成長し続けることができます。



4.改善・人材育成-教える

【全ての技能の見える化】

No.	級	レベル	具体的仕事	遂行基準	社員
18	中	2	乾燥調製	麦の乾燥水分値を確認し、袋詰めを行う	5

596項目

評価基準	
5	教えることができる
4	1人でできる (時間内・基本トラブル対応)
3	1人でできる (時間以内にできない)
2	1人でできない
1	できない、やったことがない

【誰が何ができないのかが分かり、即戦力化】

続いて、教えることについてです。まず、すべての部門のすべての技能、596項目を洗い出しました。次に五つのレベルを設定し、全員の技能レベルを評価しました。誰が何ができて、何ができないのかわかり、教えられるようになりました。個別に計画を立てて取り組むことで、最短で即戦力化できています。メンバーのサポートをすることで、リーダーも育つ仕組みになっています。そして、問題解決思考を実践で鍛えます。特に事実、データから考えることを訓練しています。たとえばコンバインの掃除の時間を例に

すると、120分から178分と人によって大きなばらつきがありました。そこで、作業の方法と所用時間、つまり標準を示す動画マニュアルを作り、それを見て作業をすることにしました。ばらばらだった作業時間が平準化され、誰がやっても標準時間の90分以内でできるようになりました。このように、事実に基づき、自分たちで一步步改善しています。

地域との関わりについてです。イベントや農場見学、出前授業などを行っております。稲刈りイベントでは生産部員のスタッフが子どもたちに稲刈り作業を教えています。ふだん、田んぼや道路で「あっ、イカリファームや」と声をかけてもらえるのが私たちの喜びです。このような地域の人とのつながりによっても私たちが育てられています。

また、私たちの仕事場である田んぼも学びの場です。定期的な清掃を行い、自然の恵みに対する感謝と愛情の気持ちを深めています。

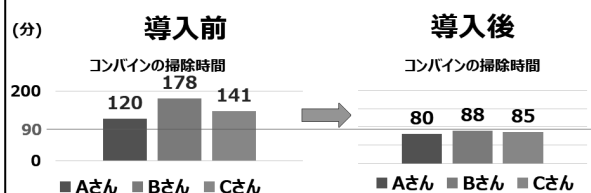
4.改善・人材育成-問題解決思考

【事実・データから考える】



4.改善・人材育成-問題解決思考

【マニュアルによる標準作業の明示】



【全員標準時間内に作業完了】

4.改善・人材育成-地域との関わり

【収穫祭や直売所イベント】

【農場見学や出前授業】



4.改善・人材育成-地域との関わり

【定期的な清掃活動】



以上が人材育成の説明です。

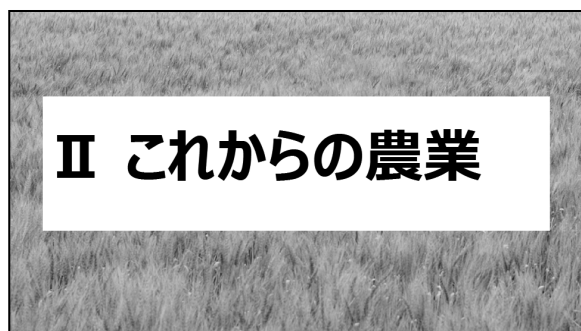
続きまして、私たちの夢についてお話しします。小麦の取組により、栽培した小麦を食べてもらえるまでの全過程を知ることができるようになりました。次の夢はもっと多くの方にパンを直接お届けしたいということです。農家だからこそ伝えられる圃場で生まれる命と感動をダイレクトにお届けしたい。まず、田んぼの真ん中で「農シャンビュー」を楽しみながらパンが食べられるパンカフェレストランを開きたいと考えています。

最後にここまでのまとめとこれからについてお話しします。これまで私たちは人材育成と問題解決に力を入れてきました。その結果、人が成長し、仕事面での成果につながるようになってきました。私たちイカリファームは、今後も社員と地域の方と一体となり、人を大切にし、日本の農業界の困り事を改善、解決していきます。それが私たちのワクワクする農業です。

○井狩（篤） 井狩（史） 「Exciting Agriculture」。

○井狩（篤） ということで、私たちの経営改善、そして小麦の取組等についてお話しさせていただきました。

少し流れが悪くて申し訳ないのですが、続きまして、二つ目、これからの農業についてお話しします。



まず、皆さんご存じのことかとは思いますが、業界が今後どうなっていくのかを共有したいと思います。これは農水省が作った2020年から2030年に農地や生産者がどのように減少するかを示した表です。今の2025年から考えると、5

5年後の予測

- ・2030年までに、**耕作面積は34%減少**
- ・農業経営体数が**55%減少(半分以上に)**
(2020年対比)



- ・国内農産物の品目数と自給率の低下や価格の高騰の可能性

2030年の各品目の耕作面積と農業者数の予測

	30年の耕作面積の予測	20年の実績比増減	30年の農業者数の予測	20年の実績比増減
土地利用型作物 (米・麦・大豆など)	142万ha	▲74万ha (▲34%)	27万経営体	▲33万経営体 (▲55%)
露地野菜	18万ha	▲8万ha (▲31%)	6.2万経営体	▲3.8万経営体 (▲38%)
施設野菜	2.3万ha	▲0.9万ha (▲28%)	4.5万経営体	▲1.6万経営体 (▲26%)
果樹	11万ha	▲9万ha (▲45%)	6.5万経営体	▲6.5万経営体 (▲50%)
合計	173万ha	▲92万ha (▲35%)	54万経営体	▲54万経営体 (▲50%)

※▲はマイナス(出所:農水省)

年前から5年後に向けての話になります。一番上の土地利用型作物の行を見てほしいのですが、あと5年で耕作面積が34%減少し、農業者数は55%減少します。露地、施設野菜、果樹を合わせた合計についても同様の予想です。日本の食への影響としまし

イカリファームでは…

【耕作依頼の予測】

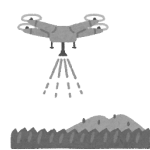
5年後 300ha増

10年以内 800ha増

ては、今いろいろ食べられている野菜やフルーツなどの品目数が減り、自給率が下がり、国産の農産物が減ることにより、価格高騰が予想されます。そして、農業者への影響としましては、残っている経営体に仕事が集まり、耕作依頼が急増します。そして、現在、300haほど耕作している弊社では5年後に300ha増、10年後には800ha増を想定しております。大量受託を達成しなければいけないというリスクに対応することを考えると、必要なことが必然的に見えてきます。

まず、私たちは、とにもかくにも大量受託を達成しなければいけません。そのためには私たちは未来型の農法を確立しなければならないと考えています。私たち、人が確保する手段である農業を持続できるよう

「未来型の農法」



最新技術

人にとっての

「農業」の持続可能性



環境保全

自然

「環境」の持続可能性

に、最新技術を取り入れていくことも達成しなければなりませんし、これまでに痩せてしまった農地や、自然を豊かに回復し、環境を持続可能にすることも同時に達成しなければなりません。なぜなら、自然は命の源だからです。そのために最新の技術を取り入れるだけでなく、昔ながらの自然農法からも私たちは学び、人と自然の両方が幸せになる未来型自然農法を模索していきたいと考えています。

次に人材確保です。大量受託を達成し、農業を続けていくためには、人材確保の仕組み

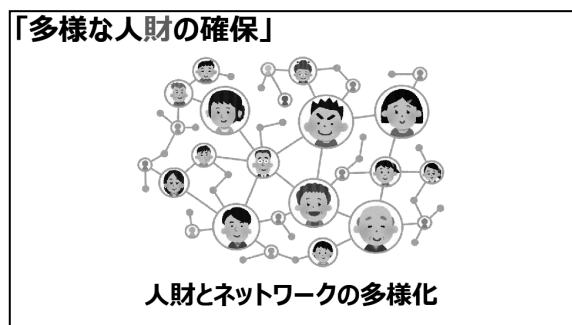
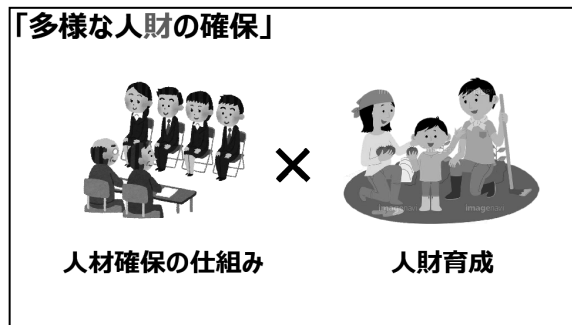
を戦略的につくっていくことで農業を成り立たせ続けなければなりません。私たちはまだ人材確保がうまくいく方法が見つかっていないので、皆さんと一緒に考えたいことの一つです。そして次々と難易度の高い問題を乗り越えるためには、

考え、学び、成長し続けるための人材育成が欠かせません。目の前の作業だけを考えるのではなく、未来が長期的に良くなっていくにはどうしたらいいかを考えられる、賢く、柔軟で、たくましい人材を育成していかなければならないと思っております。

そしてもう一つ、私たちが大切に考えていることは、人材とネットワークの多様化の推進です。私たちはこれまで本当に多くの専門家の方の力を借りながらここまでやってきました。これからはもっ

と農業に多様な人、多様な考え方を入れていかなければならないと感じています。内部、外部の多様性が農業の問題解決力の本質にはかならないと考えています。たとえば私の妻は小学校の教員をしていて、私と結婚してからは農業に関わるようになりました。そして、農業界には数少ない女性です。妻の存在はイカリファームを大きく変えました。私と結婚した当初、経営についても、農業についても全く知らない状態でしたが、手当たり次第に学び、人に聞き、素直に学び、会社の状況に合わせて会社の基盤作りを行いました。まずは社労士さんからは社内の組織作りを、税理士さんや外部コンサルタントからは経営者としての考え方を、トヨタ式カイゼンからは工業の考え方を学んできました。ずっと農業の世界にいた私や社員にとっては新しい考え方の導入、やり方の変革は受け入れがたく、葛藤を感じて反発してしまうことも多かったです。しかし、10年たった今、社内全員が多様な考え方、人から学ぶことの効果を実感しています。このように内側に多様性を持ちながら、外部の多様なネットワークとつながることが重要です。

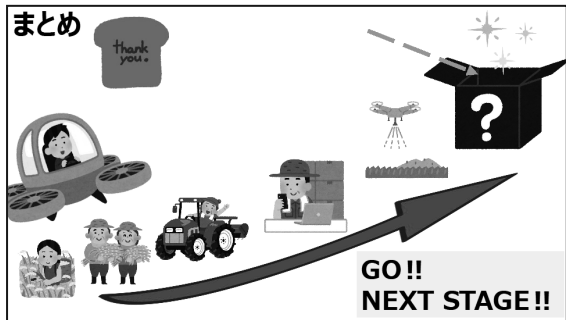
そして、最後に農業の振興についてです。ここまでお話しした持続可能な農法の確立や人材の確保により、大量受託を達成していくことが目下の課題ではありますが、厳しい現実として、実際はそれだけでは不十分です。農業や食、自然の環境の問題は、農業者だけではなく、農業に携わらない方も含めた問題だからです。すべての人に働きかけ、皆で解



決するため、啓蒙活動が私たち農業者の役割でもあると思うのです。ただのレストランにも見える私たちの夢「小麦王国」も、実はそのような機能を果たすことを目的としております。「農シャンビューカフェ」を開業することが目的ではなく、そこでどんな役割を発揮するのかを何より大切に思っています。来ていただいた方に自然に対する畏敬の念や食への感謝、農業の本当の意味を知ってもらうことで、農業の重要性や魅力が認識され、食や農業の課題と、そのベースにある環境負荷の問題が解消され、



農業が発展していく方向性につなげていきたいと考えています。そして、啓蒙できるかどうかは人材の力そのものです。農業の転換期の今、ピンチをチャンスに変えたいと考えています。この後のお話が有意義なものとなりますよう思いを込めて話を終えさせていただきます。



ご清聴、ありがとうございました。

○司会 井狩様ご夫妻、どうもありがとうございました。ここまで2件のご報告にご質問などあろうかと思いますが、後ほどパネルディスカッションの中で会場から参加いただく時間もありますので、その中でお願いをいたします。ここで10分間ほど休憩を取ります。

(休 憩)

○司会 再開いたします。これからはパネルディスカッションでございます。進行はコーディネーターとして中谷主査をお願いいたします。

【パネルディスカッション】

コーディネーター 農林水産祭中央審査委員会農産・蚕糸分科会主査 中谷 誠

それでは、これからパネルディスカッションということで始めたいと思います。今、井狩さんからはすごくいいプレゼンテーションをしていただきましたが、それぞれのパネラ

一のお立場からいろんな事項についてもう少し深掘りをして、さらに時間があれば、会場からのご質問等々もお受けしたいと思いますので、よろしくお願いします。

まず、私、パネラーの一人として自己紹介いたしますと、私、農研機構の副理事長をしておりますが、栽培とか、育種がもともと専門でございますので、どちらかという、畑の技術面についてコメントあるいは質問をさせていただきたいと考えておりますので、よろしくお願いします。

それではパネリストのご紹介ですが、井狩様は先ほどプレゼンテーションをしていただきましたので、それぞれパネラーの皆さんに自己紹介をしていただきたいと思います。座っている順番で宮武さんからお願いします。

○宮武（コメンテーター） 農研機構の宮武でございます。農研機構で農業経営戦略部を担当しており、全国の先進的な農業経営の調査であるとか、経営計画を立てる際のツールの開発などをやっております。滋賀県では東近江で大区画基盤整備とあわせて、集落営農を大規模するという取組をしているところにツールを持ち込みまして、新しい農作物を導入したり、それから人を雇用して規模を拡大した際に採算がちゃんと取れるかどうかをシミュレーションする、そういうお手伝いさせていただいております。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

○中谷（コーディネーター） よろしくお願いします。それでは、山屋様、よろしくお願いいたします。先ほど井狩さんのプレゼンテーションにもお写真が出ていましたが、馴れ初め等々も含めて自己紹介していただければと思います。

○山屋（コメンテーター） 改めまして、こんにちは。「トヨタ式農家改善.pro」代表の山屋と申します。本日はよろしくお願いいたします。

今回は自己紹介ということと、パネルディスカッションと伺っていましたので、私自身もパネルを用意してきました。せっかくなので、そのパネルを使いながらお話しさせていただきます。

まず、イカリファームさんとの関係ですが、私は2020年に独立し、農家専門の経営コンサルタントとして活動しています。それ以前はトヨタ自動車のバイオ緑化研究所にあるアグリバイオ事業部に派遣配属され、農業改善に取り組んでいました。その頃2017年に井狩さんとお会いして以来、今に至るまでお付き合いが続いています。

お手元の1枚目のスライドにもあるように、トヨタ農業派遣時代から現在に至るまで、少なくとも月1回は現場を訪問し、現地・現物を見ながら改善のアドバイスや相談に対応して

きました。今月もすでに2回、井狩さんとお会いしており、ほぼ日常の一環となっています。

私のコンサルティングは、農業の専門家として収量や品質を向上させるものではありません。それよりも、2枚目

のスライドにあるように、

「もっと儲けたい」「作業を楽にしたい」「休日を増やしたい」「後継者や従業員を育てたい」「生産性を向上させたい」「原価を低減したい」といった、収量や品質以外の

課題に焦点を当てています。

拠点は愛知・名古屋ですが、滋賀県にも多くのクライアントがいらっしゃいます。右側のスライドにあるイカリファームさんをはじめ、るシオールファームさん、クサツパイオニアファームさん、ファームタケヤマさんなど、6つの農家さんをご支援しています。いずれも土地利用型の農業で、米や麦を中心に経営されています。

また、中部圏を中心に活動していますが、北は石川・長野、南は熊本まで、全国どこでも呼ばれば伺っています。実は明日も熊本へ行く予定です。

本日は、日頃からご支援させていただいている井狩さんの強みを、よりアピールできればと思い、参加させていただきました。どうぞよろしくお願いいたします。

○中谷（コーディネーター） それでは、森野様、よろしくお願いいたします。

○森野（コメンテーター） 滋賀県庁みらいの農業振興課の森野と申します。どうぞよろしくお願いいたします。私は平成2年に県に採用されまして、もう35年ぐらになります。農業技術職員で入っていますので、農業畑一筋で仕事をしております。これまで主に担当したこととしては、現場のほうでは集落営農の推進を、県庁では「環境こだわり農業」、「環境直接支払」とか、そうした制度の立ち上げ、運営等を担当しておりました。

1. イカリファームと私（トヨタ式農家改善.pro代表 山屋 謙）

■トヨタ自動車(株)就業時の2017年からの付き合い
■2020年トヨタから独立後、トヨタではなく山屋と個人契約

2020年10月21日 研修風景

2021年5月14日 苗並べ検証
■毎月一回、現地現物 訪問（改善アドバイス、教育、経営相談…）
←2021年4月19日 ワークショップ

2022年7月19日 配置検討

2. トヨタ式農家改善.proとは？

改善や4S（整理、整頓、清掃、清潔）、そして人材育成がいつも中途半端で続かない…
そんな悩みを『トヨタ式農家改善』で解決してみませんか？

農家さま固有の悩みや問題、そんな中でも特に以下5点…

- ①儲けたい＝経営改善・販売改善
- ②楽（ラク）したい
- ③休日を増やしたい
- ④後継者や従業員を育成したい
- ⑤生産性を向上したい・原価を低減したい

という悩み・問題の解決に焦点を絞った改善指導・コンサルティングを提供します

※私はトヨタ式の改善専門家であり、農業技術の専門家ではありません
よって農作物の生産技術の向上による収量増などの問題解決はできません

農家数限定 専属コンサルティング

業務案内

■年間12回（月1回）現地訪問、直接サポート
■リモートサポートは年間いつでも何度でもフリー
¥728,640/年（税込）

○専属コンサルティング期間に交通費、その他実費は含みません
○交通費や実費等は毎月、相当分を別途請求いたします
○本商品は改善の成果、かつ収入増を担保するものではありません
○改善の進捗具合により、サポート内容は都度最適化されます

■滋賀県のお客さま

イカリファーム
るシオールファーム
クサツパイオニアファーム
ファームタケヤマ
フクラファーム
グリーンちゅうず

■お客さまの分布

現地現物直接サポート
日本全国どこへでもお伺いします！

今は地域農業戦略室長ということで、地域農業戦略室というのは担い手対策と普及指導活動の取りまとめをしている部署でございます。昨今、担い手対策として一番進めておりますのが、全国的に進んでおります地域計画の取組でございます。地域計画を今年度末までに全ての市町で策定するというので、今、各市町で非常にご尽力いただいて、何とか年度末までに滋賀県の青地の農地は大方網羅する形でできるのではないかなと見ているところでございます。

そうした中、先ほど井狩さんの最後のお話にもありましたが、滋賀県の農家も全国的な流れと一緒に、10年前、2万経営体あった農業経営体が今1万経営体ぐらいに恐らく減っていると思います。また、もう10年たつと、それがさらに半分ぐらいになるのではないかなといった中で、イカリさんのような大規模な農業法人がこれからどんどん規模の拡大をしていただくような、そうした取組を進めていかなければいけないと思っております。今日はそうした大規模経営体が規模を拡大して、人材育成、雇用も拡大しながら取り組んでいく、そうした視点でいろいろと意見を言っていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○中谷（コーディネーター） ありがとうございます。それでは、ただいまご紹介いただいたそれぞれのパネラーのご専門のお立場から少しイカリファームさんのプレゼンテーションについて、それぞれの立場で少し深掘りをしたディスカッションをしたいと思えます。

まずは、宮武さん、どうでしょうか。只今ご発表いただいたイカリファームさんのプレゼンテーションについて、コメントなり、ご質問なりをぶつけていただければと思います。

○宮武（コメンテーター） 私は、農林水産祭では経営分科会の選考委員を担当しております。まして、経営的な視点から審査資料を見せていただいております。それを見ていて、今日、お話が麦中心だったので、もう少し経営全体についてご紹介をしつつ、幾つか質問をさせていただきたいなと思えます。

まず、イカリファームは担い手不足の農地を、積極的に受託し、水稻、小麦、大豆の生産から流通販売まで手掛ける大規模土地利用型法人として極めて優秀な成績を上げておられます。集落の協議に積極的に参加し、農地の集積、集約化を進めるとともに、パワーシャベルを3台、レーザーレベラー3台などを所有して、冬の間に圃場の合筆と均平、暗渠施工を自ら行なって、生産性向上の基盤をつくっているところが注目されるかと思えます。作物については、水稻、小麦、大豆の2年3作を基本としながら、延べ294haもの作付面

積を役員、社員13名で担うという非常に高い生産性を確保しているのが注目されます。このうち、水稻については、滋賀県の品種であります「みずかがみ」を密苗栽培するとともに、業務用の多収品種である「しきゆたか」を導入して、農研機構が滋賀県向けに提案しております乾田直播栽培に取り組まれて、単収13俵といった水稻の多収と省力化を進めつつ、後作の小麦の排水性向上にも活かしているという点は、非常に作付体系として合理的だと思いました。

それから小麦については、これも農研機構の品種「ゆめちから」、「ミナミノカオリ」を栽培し、実需ニーズに合った小麦のブレンドを行なうとともに、品種を二つにすることで作期の分散を図っています。さらに小麦の栽培では、穂肥の時期、それから赤カビ防除のタイミング、収穫の時期、これが非常に大事になってきますが、それらを適期に行なうために、ICT技術を使った栽培管理を行なうとともに、近江牛を飼養する地域の畜産農家と稲藁堆肥交換を行なって、土作りにも努めており、500kgから600kgという高単収を上げておられます。

それから小麦の販売に向けては、62石から90石までの7台の乾燥機を備えて、日量60tを処理できる乾燥調製施設を整備したり、小麦1,200tを貯蔵する低温倉庫を建設するとともに、小麦の品種、品質、成分を50tのロットごとに分析会社に分析させて、製粉会社や製パン会社の求める品質になるようにブレンドすることで、周辺の集落営農からの受託も含めた200ha分の小麦を販売しています。

こういった取組からイカリファームは天皇杯受賞にふさわしい経営とされたと思いますが、ここで4点ほど質問させていただきたいと思います。

一つ目は、作付けがどんどん増えているという話を最後にされてましたが、作付けが急激に拡大した場合、今は、稲、麦、大豆と作っていますが、このうち大豆を栽培するのが厳しくなってくるのではないかなと思います。そこで大豆をそばやトウモロコシ、あるいは緑肥にかえてしまうとか、水稻を作るのをやめて畑作のみの輪作にしようといった、より省力的な作付体系に転換するという可能性はあるかというところを教えていただければなと思いました。

二つ目は、今回ご参加されていますが、昭和製粉であるとか、セブンイレブンなど、非常に大口のユーザーさんへの小麦販売に取り組まれておりますが、将来的に現在の乾燥調製施設や低温倉庫でどれぐらいの規模まで対応できていくのか。将来、手狭になってきた場合にはどうやっていくのか。どこかとコラボするとか、そういったお考えがあれば教え

ていただきたいなと思いました。

3番目は、一般的に水田地帯では担い手が急激に規模拡大した場合に、畦畔の管理であるとか、水管理をどうするか、ここが一番の課題になってくるとよく聞きますが、イカリファームではこれにどう対応しているのかというところが気になりましたので、教えていただきたいと思います。

最後、4番目ですが、ここ何年か、肥料代、農薬代、燃料代、電気料金が一斉に値上がりしていて、農業経営にとって非常に大きな負担となっておりますが、特にたんぱくの高い麦とかを作ろうと思うと肥料をたくさん使います。そういった資材の価格上昇にどう対応しているのかというところをお聞かせ願えればなと思いました。

以上でございます。

○中谷（コーディネーター） ありがとうございます。それでは井狩さん、ご質問にお答えいただけますでしょうか。今後の作付け体系の方向性、それから大口のユーザーにどこまで対応できるのかということ、それから畦畔管理や水管理、それから資材高騰への対応といった内容だったかと思いますが、よろしくお願いします。

○井狩（篤）（業績発表者） ご質問ありがとうございます。たくさん宿題をいただけてとてもうれしいです。

一つ目ですが、今後、作付けが増えたときに対してですが、やはり僕はベースとしては米はどこまでいっても余り続けていると思っております。理由は減反施策が50年以上続いていても、今でこそ米価が上がりましたが、今はいいです。ただ、過去、直近、2年前、3年前、4年前ぐらいは、我々、米の管理をしている中において、正直言って赤字すれすれか、赤字でした。その中で、畑作物の収益性が極端にいいのかと言うと、そういうわけではないのですが、米よりはマシという感じのイメージです。経営が比較的安定する中で、麦とか、大豆、それを昔の言い方で言うと、私の父の時代だと、いわゆる小麦は捨て作りとか、そういったことを言われた時代がありましたが、じゃ、本作で小麦をつくったらどうなるのというのが僕の基本的な考え方。なぜ小麦にここまで力を入れてきたかと言うと、日本人の主食の半分は主に小麦製品だからです。よく小麦を食べたら非国民みたいなことを、我々農家間では冗談まじりで言ったりするのです。「米を食わないやつは駄目だ」みたいなことを言う農家仲間はいらのです。ただ、実際のところを言うと、お客さんが何を食べるかは自由でもありますし、お客さんのニーズに合わせたものをちゃんと作るというのが、それぞれプロダクトとして、農家であってもプロダクターなので、納めるというこ

とに対して真摯に向き合うということが非常に大事なかなと思っている中で、米以外は悪い、減反作物が悪いみたいな考え方ではなくて、輸入原料より国産を応援して食べようよと言っていたら、我々は非常に作りやすかったのかなと、過去の流れから言うとそんなふう思うところです。

ちょっと本題から逸れましたが、畑作物のほうが正直言うと管理工数はそれなりにかかるものもあるのですが、水稻よりは、正直、労務コストと投下労働時間は少ないので、小麦というと、僕の感覚で言うと、お米の大体3分の1から半分ぐらいの労力で作れます。我々の地域だと、麦を作付けした後に大豆を裏作で全面積作付けするので、年に2作作れるわけですね。それで言うと、小麦で、極端な話、何か天変地異があったりしたときでも、裏作で大豆を作ることとか、リスクヘッジにもなりますし、主作が小麦だとしたら、裏作で大豆という形にすると、生産性が上げられるというのと、米一辺倒だけでいくと、米のときだけがピークで、仕事の忙しい時期が当たってしまって、周年雇用をしようとしたときに、農閑期が非常に雇用を確保しづらいというか、周年である程度バランスを取った仕事をしようと思うと、いわゆる減反というか、転換作物を組み合わせたやり方がいいなということで、端的に言うと、畑作のほうが投下労働時間は少ないという感覚を持っております。

将来的には、もともとは米の単価がよくて、収益性が高かったら、従来どおりの3分の1ぐらいの作付け比率でよかったのですが、米の価格が上がらない、収益性が低いのだったら、麦、大豆を、逆の発想で、3分の1を米、3分の2を主作として麦、大豆を作ったほうが経営は安定するということで、ずっとこのスタイルでやらせてもらってきています。

先ほどのご質問の中で、それ以外大豆であったり、正直、単収がなかなか伸ばせずにいて苦しんでいるところはあるのですが、そこら辺は柔軟に作る作物を変えながら、先ほどもそばであったり、コーンであったり、緑肥であったり、そういったお話をいただきましたが、柔軟に取り組んでいきたいなと実は思っているところではあります。コーンに関しては、最近でこそ、飼料コーンと言われておりますが、うちはテストファームとして、いろんな情報が入ってきたら真っ先にやるタイプなのですね。なので、実は飼料コーンも10年ほど前に1回、2回、テスト栽培しています。今のところやらなくなったのですが、理由は簡単で、日本人は餌を作っている余裕はないというのが僕の持論です。なので、日本の国土の総面積の2倍ぐらいないとコーンだけでも賄えないというお話も聞いているぐらいなので、日本で一般的に皆さんが食べられる食糧自給率を賄うのが最優先。耕作放棄

地になるぐらい劣悪な環境の農地に限ってだけは飼料作物がいいのではないかなと思って
いるのが僕の考え方です。

先ほどの話の中で、水稻をやめて全部を畑地化するという話ですが、ドラスティックに
考えると、そういう発想も大事かなと思うのです。ただ、やはり畑地化して連作をし続け
るとどうなるかという、水から入っているミネラルとか、そういうもので、連作障害の
防止が結構図れるのですが、この界限は琵琶湖の逆水で入れているのですが、ミネラルと
か、そういったものが入ってこない、土作り、別の労費がかかったりとか、大豆なんか、
雑草、病害虫が、小麦、大豆を3作とか、連作していると、めちゃくちゃ増えてくるので
すよね。その際にも、水稻というのはこの辺がマルチで、どんな状況であっても一旦リセ
ットがかけられるのですよね。ヤバくなったら水稻にしてみようと。だから、ぼくは水
稻はサスティナブルに作れる作物であるという考え方からも、そういった部分で言うと、
リセット作物という考え方をもってやっていますので、減らしても3分の1ぐらいでグル
グル回すのが一番作りやすいのかなと思っています。

二つ目ですが、昭和産業さんとか、セブンイレブンさんとか、今は学校給食以外にも、
地元の平和堂さんからも熱烈オファーをいただいて、小麦粉を分けてほしいということで、
地元のスーパーの惣菜コーナーで最近販売が始まったところなのです。ハンバーガーが最
近スーパーの惣菜コーナーで売られているのですが、結構盛況だそうで、そのバンズの原
料を弊社のものを使っていただくところから今スタートさせてもらっています。今後もど
んどん国内原料に置き換えていきたいという思いの業者さんからの話はちょっとずつ増
えてはきているので、ここは一気に増えても供給が追いつかなかったりするところはある
のですが、お客さんのニーズのほうを高めつつ、自社ではちゃんとした品質管理をするよ
うな形で今後も進めていきたいなと思っています。

施設のお話が出ましたが、現状の施設、たとえばコンビニエンスストアの郊外型の店舗
のパッケージとか、何か同じですよ。金太郎飴のように、どこに持っていても、郊外
型のAセットみたいな感じであるのと同じようなイメージで、僕も学生のときにセブンイ
レブンでバイトをしていたのですが、どこに行ってもバイトできるのですよ。フォーマッ
トが一緒なので。なので、今農業をやっている我々からすると、いろんな農家さんを回ら
せてもらったときに、フォーマットがバラバラだから使い方がよくわからないというのが
正直あるのですが、そういったことがないようなパッケージデザインにして、ユニバーサ
ルというか、誰でも触って、取っつきやすいような形にすると、横展開がしやすくなるの

で、どこかで研修さえ受ければ、どこに行ってもマルチに活躍していただけるような施設とかも、今後視野に入れて進めていきたいなと思っているので、この仕組みができさえすれば、どこでも、誰でも簡単にできるような形で横展開できるので、土地がある限り、仕事がある限りは、たとえば300haに対してこの施設を一つユニットとして建てるという方で、小規模なカントリーエレベーターのような形で運用できるのかなと思っています。

先ほど申しましたが、やはりどこまでいってもお客様があつてできることですので、たとえば昭和産業さんも「製粉は何ぼでもしますよ。1万tでも、言ってもらったら買いますよ」という話です。ただ、それを焼いてくれるパン屋さんがいるか、使ってくれる製麺所があるか。パン屋さん、製麺所に行くと、「僕らは何ぼでもパンも焼くし、製麺もするが、買ってくれるお客さんがいるか」、そういう論法になってくるのですね。なので、我々生産だけではなくて、フードバリューチェーンを確立するところまで誰かがしないといけないので、生産だけではなくて、末端のセブンイレブンのバイヤーさんであったりとか、その間の製粉業者さん、製パン業者さん、製麺業者さん、全ての方と常にコンタクトを取り続けて状況を把握し続けている、そういったことをしています。なので、どっちかという、施設を建てたりとかは、借り入れしたら誰でもできることですが、実は重要度が高いのはそちらのほう。どこまでいっても、それぞれのセクションで困り事があるわけですね。製粉業者は製粉業者の困り事、製パン業者は製パン業者の困り事がある。我々生産者、今までは全農さんとかがおられて、間に入ってもらっていたのですが、その困り事がお互いにわからなかったのですね。どこかで壁ができてしまうので、お客さんのニーズがそれぞれわからなかったのが最大のポイントだったのかなと思っている次第です。

次、三つ目ですが、畦草管理とか、水管理の問題ですが、これも僕の感覚としては、草刈りって何の仕事の生産性も生まないので、一番やりたくないというか、やったらだめな仕事と実は感覚として持っています。私、大学を卒業させてもらってから父とずっとやらせてもらっているのですが、当時からそれなりに面積があつたので、てんやわんやで仕事は頑張っただけでした。90日ぐらい連勤で、1日12時間労働で、全然休まずに、田植えから麦の収穫、大豆の蒔き終わりまでで大体90日ぐらいかかるのですが、それが終わるまで1日も休みなし、そういうスタンスでずっとやらせてもらってきました。究極、極まった仕事になってくると、大事な仕事からしかしなくなるのですね。何が大事かといったら、適期に植えつける、適期に刈る、適期に管理する、田んぼの中だけ草を生えない管理をする、虫がつかない管理をする。草さえ生えなったら虫もつきにくくなるので、草だけ一旦

抑えるというのを注力してやったりすると、それ以外の防除は、これは省ける防除とか、過剰な農薬は使わなくてもいいとか、そういったところまでなるので、やはりそのくらい思い切り詰め込んで、自分の体の肌感で自ら引き算ができるというところまで追い込んだことで、今の生産性の物の考え方ができ上がったのかなと思っているところです。

今、実は恒久的な管理として、たとえば畦草一つとっても、畦草を刈っても生産性は本当に全然ないのですよね。畦のところは刈らざるを得ない。なぜなら、そこに生えた草が畦から田んぼの中に入ってシードバンクができ上がってしまうわけです。そこからまたさらに中に入ってくるので、雑草、ウィードのシードバンクを作らないというのを非常に大事にしようと思うと、恒久的な対策を取る必要があります。最近でこそ、防草シートとかありますが、やはりあれも経年劣化があるので、そういったものは鉋さいスラグ、カタマというのがあるのですが、日本スチールさんと一緒に、それを農道だけではなくて畦とかにも施工して、水をまいて固めて、碎石みたいな感じのものです。それをやると、強アルカリの部分と合わさって、10cmぐらい打つと、20年ぐらいたっても、表面はちょっとザラッと荒れますが、草は全然生えてこないですね。アスファルトのようにカチカチにするわけではないので、いざとなったら砕けるし、田んぼの中に少々入っても、肥料の原材料としても使われるものなので、その辺、影響がないということで、ちょっとずつそれを暇な時期を合わせてそういったことも、請け負いであったり、広めていきたいなと思っています。

水管理に関しては、今のところ、田んぼを大きくして行って、例えば今まで10筆あったものを1筆とかにしているので、それで言うと、労働管理としては10分の1なのですが、山屋先生からは「そんなことをしていたら無駄だから、さっさと水管理のシステムを導入して、任せられる仕事は基本一切しないというふうに割り切ってください」というご指導をいただいているので、次のステップとしてはそちらの導入も検討したいなと思っています。

最後に四つ目ですが、肥料、電気、人件費とかもいろいろ上がってきているので、正直、ここに関してはできるところとできないところがございます。自分たちで頑張ることができるだけの部分で言うと、たとえば肥料は、確かにパン用小麦は特に窒素肥料がたくさん要るので、数年前に価格が2倍ぐらいになった年がありましたが、僕は個人的に株のトレーディングみたいなものもやるので、こういうのを見るのが好きなのですが、そういうものをやっていく中で、肥料の国際相場の価格がずっと出ているのですよね。僕の友人で

今一緒に仕事をしている、もともと輸入商社にいた子がいるので、その方と一緒に、肥料の販売登録を取らせてもらって、自分のところのオリジナルブランド、肥料の成分分析もかけて、実は尿素とかは直接海外からフレコン単位とか、固体単位とかで入れて、自社で使う分と参画する仲間に対して有利価格で販売させてもらうようにしています。あのときも、ボラティリティがドーンと跳ねたときは、ちょうど200%とか、トン当たり6万5,000円とかになったときがあったのですが、平均すると、4万円弱ぐらいですね。パニックになったときに、結構みんな慌てて買ってしまうことがあるので、落ち着いて、動向が波を打っているときでも、必ず高いときがあれば安いときもあるので、そういったときに落ち着いて買うだけの話。それをちゃんとやって、結論で言うと、実は肥料価格で言うと、そのときでも20%も上がっていなかったぐらいでした。そういったところで言うと、自助努力で肥料代、尿素だけですが、抑えられたのかなと思っています。

電気に関しては、先ほどスライドで流させてもらった弊社の農舎、低温倉庫と乾燥調製の農舎の上にはソーラーパネルをほぼみっちり敷かせてもらっています。これも新品のソーラーパネルではなくて、撤去された中古のパネルをほぼ只で譲り受けて、売電が目的ではなくて、自社の消費電力、年間トータルで見たときに、環境負荷のレベルで言うと、実質電気を使わなくてもほぼほぼ回るぐらいの感覚でやっております。

いろんな「値上がりをどないするか問題」はいっぱいある中で、どうしても上げないといけないものは人件費です。基本的に何ばいいことを言っても、人が来ないと、どの産業も詰んでしまうと僕は思っていて、その中で言うと、人件費だけは絶対に増やし続けるということをすごく大事にしております。直近で言うと、今年の4月から基本給を月々約5万円上げます。なので、農業界ではどうかと思われるかもしれませんが、他産業は普通に上がっていて、農業界だけはそんなに利益が出ない産業だから給料は上げられないなんて悠長なことは言っていられないので、そこら辺に関しては利益率をちょっと下げてでも、人材育成確保のために先行投資的にやっていきたいなと思っています。

こんな形でございます。

○中谷（コーディネーター） ありがとうございます。本当にいい深掘りだったと思います。それからいろいろコメントをいただきましてありがとうございます。それでは、山屋さん、お願いします。いろいろご指導されているということなので、特に井狩さんのところの特徴みたいなものについてコメントをいただいて、ご質問とかもいただければありがたいと思います。

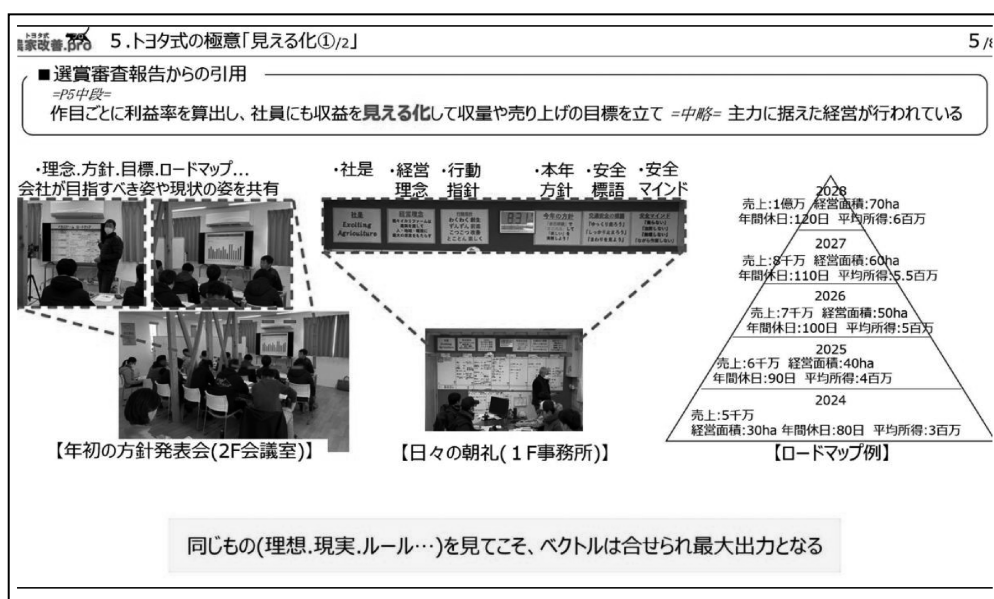
○山屋（コメンテーター） 先ほど、井狩ご夫妻から「経営改善の軌跡」というテーマで、とてもわかりやすいプレゼンテーションを拝聴しました。改めて振り返ると、井狩さんは「農家の常識をうまく壊してきた」のだと感じます。だからこそ、あのような小麦への取り組みや、先ほどの質問への回答にあった人材育成の姿勢なども、一般的な農家とは大きく異なる、常識にとらわれない対応だったのだと思います。

そんな井狩ファームに長年伴走してきた立場として、今日は二つのポイントについてお話しし、質問もさせていただきたいと思います。一つは「見える化」、もう一つは「人材育成」です。

まず、「見える化」についてですが、中谷さんが選賞審査報告の中で触れていた「受賞者の取組の経過と経営の現況」という資料の中に、「作物ごとに利益率を算出し、社員にも収益を見える化して…」とあります。これがまさに重要なポイントで、農業法人や農家で、従業員に決算報告を行ったり、会社の理念や将来のビジョンを明確に伝えたりする経営をしているところが、どれほどあるのでしょうか。こうした取り組みこそが、全従業員が一丸となり、強い組織を作る源泉になっているのです。

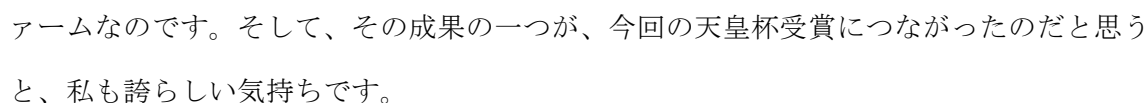
具体的な「見える化」の取り組みについては、私のパネルの5枚目をご覧ください。

「トヨタ
式の極意
『見える
化①／
②』」と
書かれた
スライド
には、井
狩ファ
ームの実際



の写真を載せています（勝手に載せてしまいましたが…）。ここには、「理念・方針・目標・ロードマップ」といった会社の目指す姿を共有する仕組みが示されています。井狩社長はモニターを使って決算報告を行い、理念や方針を明確に伝え、社員を強力にリードしています。また、日々の朝礼では、社是や安全マインドを唱和、徹底し、私も時々一緒に参加してその様子を見ています。こうしたことを愚直に毎日、毎月繰り返す農家が、どれ

次に、私のバックグラウンドについても少し触れさせてください。パネルの3枚目と4枚目に示したように、私は独立前までトヨタグループでさまざまなセクションを経験し、日本国内だけでなく、東南アジアを中心とした海外でも仕事をしてきました。つまり、私の「常識」はトヨタグループでの常識であり、日本以外の国の常識でもあります。その考えを井狩ご夫妻とぶつけ合い、咀嚼しながら経営に反映していただいた結果が、今の井狩フ



— 32 —

トヨタグループでは、もちろんこうした教育体制が徹底されています。年次ごとの研修制度もあり、それを井狩ファームも取り入れてくださいました。だからこそ、成果が生まれたのだと私も思っています。

「見える化」と「人材育成」は、今後の農家の成長にとって非常に重要な要素です。私がコンサルティングを行う他の農家でも、これらを強力に推進しています。

ここからは質問ですが、先ほどのプレゼンテーションで史子さんが人材育成についてお話しされていました。実際のところ、人材育成において「最も苦勞したこと」、そして

「それが報われたと感じたエピソード」をぜひお聞かせいただければと思います。先ほどは社長がご回答されていたので、今回はぜひ史子さんにお話しいただければと思います。

○井狩（史）（業績発表者） ありがとうございます。先ほど発表したときには、まるで全て自分たちで考えて、自分たちでやったかのような発表に聞こえたところもあると思うのですが、実際に本当に自分たちで考えたら、きっといろんなことができていなかったなということで、山屋さんからも、すごく専門的なこととか、これまで働いてきて、学んできたことの全てを私たちに教えていただいて、いろいろなことをやってきたのかなと思っています。

人材育成で具体的にこれがよかったなというのは、具体的にと言うと結構難しいかなと思うのですが、私が、一番初めに人材育成をするとか、教育的なことをするというのはすごく難しいなと思ったのですが、一番うれしいことは、今、長期的に見て10年たっているのですが、良かったなと思うことをみんなが実感をしてきてくれているということです。たとえば生産の作業をしている方とかですと、4 Sとか、そういうことに具体的に組んでいくと、初めに見た目上きれいにするみたいな、要らないものを捨てるが、なかなか捨てきれないとか、やってもすぐ元に戻るとか、そういうことの繰り返しで、本当の意味での4 Sというところにはなかなか行き着かないのですが、ある段階で「あっ、物をなくさなくなったね」とか、「整理整頓されているから作業がしやすくなったわ」とか、「ちょっと休憩できるな」とか、そういうような実感を生産の現場の方が感じ始めて、いろんなことをやってみてよかったなという声が上がってきて、ちょっとずつわかってもらえるというか、心が通じ合っていくとか、そういうふうになったときが一番うれしかったかなと思います。

○山屋（コメンテーター） ありがとうございます。実際に4 Sや安全への取組から、無

事故もずいぶん続けられているのですよね。労災や農作業事故についてもですね。

○井狩（史）（業績発表者） 安全対策は続けていますね。結構、人数の少ない段階から安全衛生委員会を設置しておりまして、会社として毎年、年度当初に安全委員会で社内の安全の目標をまず立てます。たとえば人身事故ゼロとか、中度とか、いろんなものを設定していますので、重度、中度の事故を起こさないとか、いろんな目標を立てまして、社内では、事故が起こったら、必ず全員が報告する。例えばどこかでつまずいたとか、そういうレベルまで必ず挙げる。いずれはそういうことが大きな事故につながるということで、事故を報告しても怒られることはないですし、皆が必ず事故の報告を挙げるので、その場で必ず皆で対策を話し合われる。対策とか、そういうものが難しい場合は安全委員会に挙げて皆できちんと対応していくこともやっていますし、設定した研修とかで言いますと、年に数回は座学ですとか、実技とかで、例えば今年はフォークリフトの安全なフレコンの積み方とか、皆が乗るような軽トラの運転の仕方とか、そういうこともします。定期的なことで言いますと、毎月、KYTトレーニング。現場の写真とかを見ながら、どんな危険があるのかを定期的にずうっとやり続けて、危険に早めに気がつける能力、危険予知能力を上げたりということで、安全は教育というか、皆で農作業をやっていく前提の部分。どんなに利益が出たり、どんなにすばらしい取組をしても、誰かが死んだり、誰かが怪我をしたりすれば、命が一番重たいものでもありますし、皆が嫌な思いをしますし、信頼も傷つけますし、安心して作業もできないということで、マイナスのことしかないので、そういうことを起こさないということで、安全ももちろん力を入れてずっとやってきているなという感じです。

○中谷（コーディネーター） ありがとうございます。それでは、森野さん、行政のお立場からコメント、質問をいただければと思います。

○森野（コメンテーター） ありがとうございます。先ほども少し言いましたが、これから農業法人の方がどんどん規模を拡大して、経営を広げて、いろんな農地の受け皿となっていくことを想定したときには、やはりバラバラした農地では非常に効率が上がらない。先ほどの話でも、畦を取り払って、10筆を1枚にしてという話もございましたが、そういったことをしようと思っても、農地の集約化ができていないとだめですし、また300ha、400haと拡大しようと思ったときに、やはり農地がバラバラで、20集落、30集落にまたがるようなことでは効率も上がらないと思います。そうしたときに、やはり農地の利用調整、集落内の利用調整であるとか、あるいは広域の集落をまたがった形での農地の利用調整を

していただいていると考えています。そうしたとき、やはり担い手も、井狩さんのような大規模な同士の話し合いであるとか、あるいは集落、そういう調整の場を設けたりするのは我々行政、県、市、町、農業委員会、そうしたところが間に入って調整していかなければいけないのではないかなと思っています。

実際、井狩さんのメイン耕作地である近江八幡市の野村町は234haという、県内でも非常に大きい集落でございまして、そこで大きな農家の方が8軒ほどあって、その中でも井狩さんのような大きい、100haを越える規模の方が2個あってという集落の中で、平成28年ぐらいから30年ぐらいにかけて、市や県の働きかけもしながら、農地の利用調整をされたということを聞いております。実際、井狩さんもいろいろな調整のときの話し合いとかにも入っておられたと思いますが、実際、集落内で農地の利用調整などをされるのに、どういう調整をされたかとか、その辺の苦労話でありますとか、あるいは今後さらに広げていくに当たって、農地をゾーニングしていくとか、そういったときにどう調整できたらいいとか、農地の調整をしていくのに行政のほうがかような形で間に入ってくれるといいなということがありましたら、これまでの経過も含めてお話しいただけたらと思いますので、よろしくお願いします。

○井狩（篤）（業績発表者） ありがとうございます。先ほど質問のときにはっきり言えなかったのですが、合筆と言ってしまうと簡単なのですが、日本はどこまでいっても田んぼはフラットであるべきという感覚があるので、日本は基本的に山ばかりじゃないですか。丘陵地か、もしくは山みたいな感じの中で、我々の地域は比較的フラットな地域ではあるものの、やはり段階的に緩やかな斜面を、昔の土地改良、僕のおじいちゃんより前の代ぐらいで作ってあったのですが、土地がフラットでないといけない最大の理由は水田だからなのですよね。水田にこだわり過ぎるから田んぼをフラットにしなければいけないということがあって、合筆が進んでこなかったというところがあるのです。これは畑という感覚で、水を溜めることができる畑とか、単年だけは緩やかな傾斜地の中で、今年は水田にするというので畦塗りだけしたら水没するところなくなる。アメリカのアーカンソーとかはそういう作り方をされていたりするのですが、日本もそんな感じでいいのではないかなと思っています。区画拡大で一番ポイントとなるのが、機械、収穫期のトラクターとかがひっくり返らないぐらいの斜度ということですね。なので、これだけキープできたら、僕は必ずしもフラットの水準にして区画拡大しなくてもいいのではないかなと思っています、部分的にはそういったところも実は作っていたりもします。落差が70cmとかあるところも

合筆したところもあります。

あと、合筆、合筆と言っていますが、地主さんとの交渉が一番難航します。地域計画とかはもちろんあるのですが、地域計画ができたところで、実はこれはボトルネックだらけで、私どもが田んぼを預かるところが過半なのですが、預かった田んぼの隣同士で、昔、我田引水で、水の取り合いで喧嘩されていたりするケースがあるのです。別に僕のことを嫌いとか、そういうわけではないが、一応、地域計画でここら辺を合筆したい、集約したいとご協力をお願いして、畦を取らせてほしいと言っても、2人ともしかめっ面になるケースが結構あります。最近でこそ、農地価格がかなり安くなってきて、誰も土地を買う人がいないのですよね。正直、我々の地域で農地としてはいい条件なのに誰も買う人がなくて、ほぼほぼ弊社でしか買わせてもらっていません。僕が一反、1,000㎡を今20万円ぐらいで買わせてもらっているのですが、僕が10万と言ったら10万になりますし、5万と言ったら5万になるのですよ。すごい劣悪条件だったら只というところもあるのですが、それでも購買で何とかしてほしいという依頼が、実はここ7年ぐらい殺到しております。なので、地主さんはますます農地価格が落ちると見られているケースがあって、昔はいわゆる資産価値があったと見られていたのですが、最近だと米価が高いのでちょっとわからないのですが、ここにきて、持っているだけでお荷物になって、持っていたくない。子どもたちに相続するときにも困るから、目の黒いうちに現金化されたいという地権者さんもたくさんお越しになられています。その中で、毎年5haずつぐらい平均買わせてもらっていて、今、現状で35haぐらい法人で買わせてもらった土地があります。

これがポイントで、はっきり言って、僕は買う必要はないのですよね。年間1反当たり1万円の地代なので、仮に20万で買わせてもらったら、20万円分を前金で買っているだけの話で、それに固定資産税とかも発生するので、実際、1年1万円で借りているほうが得だったりするのです。ポケモンのカードではないですが、カードとして土地を買うような感じで、バラバラ入ってくるわけです。向こうの農家さんがうちの近くで逆に作っておられたりとか、うちが向こうの法人さんのすぐ横まで作りに行ったりすることが今まで結構あったのですね。個人農家さんでもあったのです。田んぼを買うようになってくると、先ほど言った喧嘩されていたケース、田んぼをつなげさせてほしいと話したら「嫌や」だと言ったケースが、「今、片方は僕が保有しています」と言うと、「そうなの。全然ええで」みたいな感じになって、ものすごく柔軟にご協力いただけるケースが実は増えてきました。そのくらい、バラバラですが、田んぼを購入して、ここはたくさん米が取れるから

譲りたくないとか、そんなケチなことを言わずに、家から近いところとか、何だったら、耕作条件改善事業もうちが実施主体でやってあげるから、地主さんの負担がほぼほぼないような状態で田んぼを一旦大きくするから、そのまま作っていてと言って渡すような感じのこととかもやっています。そういうことをすると、地域からの信用であったりとか、あいつは自分のためだけにやっていないなという感覚を持ってもらうのが結構大事で、将来、農業ができなくなったときは、結局また我々が預からせてもらって作らせてもらう形になるので、自分の利だけ考えて農業をされる方がまだまだ多いようにお見受けするのですが、公的に見たら、皆の利ですよ。なので、そこに関して言うと、僕は人柱として、農地を別に買う必要はないのですが、買うことによって、交換の分合が進んでいって、農地集積が加速していって、毎年10haか、それ以上、農地集積が進んでいるというところがあるのかなと思っています。

あと、規模拡大で課題は結構まだまだあるのですが、ここにきて、技術革新が進んできて、先ほど90日連勤をしましたという話なのですが、進退窮まってくると見えてくるものがあるのですよね。本当に究極、見えてはいけないものが見えてくる瞬間があるのですが、何かというと、最近、自動運転があるのですが、自動運転と言っても結局人は要るのです。根本的解決にはならないのですが、たとえばドローンだと、従来、地上戦で言うと、トラクターが当たり前、田植機が当たり前みたいな感じの作業体系から、種もドローンで蒔く、肥料も農薬もドローンでやる。収穫だけコンバインみたいな感じの形になってきて、今までレベラーをかけて大きくしたところに、乾田直播でやるというのが米で3分の1以上になってきましたし、去年からドローンで全部種を播いて、肥料から農薬まで全部管理したところも増えてきたのです。実は今年、うちは田植えをほぼしない。失敗したところだけ植える。それ以外は基本的に直播。乾田直播、こちらのほうが安定しているのでベース。あとは淡水直播で、田植機の後ろにユニットをつけてそのまま種を落とすだけのパターンと、ドローンでばら播くという体系に切り替えようと思っています。これですると、種播きだけ言うと、1人当たりで1,000ha以上蒔けます。ボトルネックになってくるのが防除であったり、施肥、この部分にドローン1基当たりのボトルネックが出てくるのですが、それでも400~500haぐらいはいけますし、相方をつけることによって生産性も上げられるので、劇的なパラダイムシフトが起こせそうのところまでできております。あと、コンバインの部分だけがどうしても、収穫から乾燥、調製、流通、保管、この界限まではやはりまだまだ自動化は難しいのですが、海外に行ったりすると、一々小袋に入れて

検査とかはしていないのですよね。バルクでドーンと積み上げて、この山は1山幾らみたいな感じで取引されているのです。日本もちょっとそのくらい粗い感じで、バルクで検査して、さっさと出してしまう。個体も触らない。そういうような形の流れでいけば、もっともっと労力を簡素化して、疲れずに、誰でもできる農業になるのかなということで、僕はそちらのほうを目指していきたいなと思っているところなので、ご支援のほど、どうぞよろしくお願いいたします。

○森野（コメンテーター） 関連して。たとえばちょっと距離が離れている。農地が30haぐらい固まっていたら、離れていても耕作してもいいとか、そんなイメージはありますか。拡大していくのに、まとまった農地なら離れたところでもいいとか、そんなお考えをお聞かせいただけたらと思います。

○井狩（篤）（業績発表者） そこに関しては、人材育成がちゃんと滞りなくいけるのであれば、前向きに、遠隔地であってもどんどん行きたいなと思っています。ただ、移動のロスはどうしてもあるので、拠点間移動で言うと、大体1ユニット当たりに対して、時間で言うと1時間ぐらいの範囲内で、ホッピングできるような感じで、仕事量が200haごとのロットとかがあれば、収益を出しながら、機械の流動性、トラクターがあっても稼働時間が稼げるようになるので、その辺で言うと非常に有効かなと思っています。そういうお話があったら、ぜひご紹介いただけたらと思います。

○中谷（コーディネーター） ありがとうございます。ちなみに、宣伝させていただくと、私どもの農研機構で、傾斜地の研究もやっていますので、参考にさせていただけると思います。傾斜があってもいいじゃないか、悪影響をどうやって取るかというふうなこともやっていますので、参考にさせていただければと思います。

ありがとうございます。それでは、私から細かい技術面のお話をさせていただきたいと思いますが、先ほど宮武さんも言っていましたが、パン用小麦であれだけ取るというのはすごいことだと思います。私の話をしますと、今、66ですが、40年前、大学の農学部にいたころの教科書には日本ではパン用小麦は出来ませんと書いてあったのですよね。それぐらい難しいことだと思うのですが、それであれだけの収量を上げられているという、小麦の栽培についての一番のポイント。もちろん総合的に、排水対策から追肥までいろいろやられていると思いますが、一番効いたのは何だったと思われますか。

○井狩（篤）（業績発表者） 適時適作はもちろんあるのですが、一番のポイントはDNAだと思っています。なので、どれだけいいところでも、絶対的な種のポテンシャルが高

いというのにすごい重要度があるなと思っています。

○中谷（コーディネーター）　ということは、品種改良を頑張れということですよ。

○井狩（篤）（業績発表者）　おっしゃるとおりです。よろしくお願いいたします。

○中谷（コーディネーター）　わかりました。それからもう一つ、ちょっと技術的なところですが、成分分析をされて、実需のニーズに合わせたもの、それでブレンドをしてということだと思いますが、これも結構難しいことだと思います。実際に実需さんからの要望としては、たんぱく管理は何ぼのものをくれという形で来るのですか。

○井狩（篤）（業績発表者）　当初、学校給食のパン屋さんと最初のスタートアップしたときに、そこの社長がすごく厳しい方で、わずかの誤差も許さないというご指導を徹底的にいただいたので、たんぱくが低くてもだめ、高過ぎてもだめ、このバンドにずっと抑え続けるのだと。元駒大の野球部の方なので、ストライクゾーンにずっと入れろと言われ続けた。これをどうしたかという、50 t 刻みぐらいで、1 フレコンはむらがないように、さらに50袋分を均分かけて、それをそれぞれテストして、それがたとえばAさんという方が作られたものだったら、その人のスコアが13%のたんぱく、これは合格ライン、ちょうどいいラインなのです。Bさんは12%、Cさんは15%、Dさん11%とかがあるのです。この中で製粉業者さんが求められるのは13%なのです。15%だけ持ってこられても困るし、11%はもう論外です。わずか数%の差なのですが、全然パンにならない。わずかの差をどうやって埋めるかという、50 t 単位のアベレージさえわかれば、Aさんが13%だったら、そのまま出荷させてもらう。Bさんは若干低め。でも、Cさんは高い。Dさんは11%になっても、15%と11%をちょっとだけ混ぜて出せば13%ぐらいになるとか、そういった管理で出させております。海外の小麦というのは基本的に大量にバルブで混ぜて、大手製粉さんが使われる、皆さんが食べられる食パン用とか、ミックスの原料が入ってくるのですが、それは日本ではまだまだ生産量が少ないということと、品目数が少ないので、ブレンディングするだけのテクニックがないのが一つのポイント。お米だったら、単粒で食べる、それが最良の食べ方というのが固定概念であると思うのですが、基本、米を混ぜて食べても結構おいしいケースもあろうかと思うのです。小麦もそういった形で、あくまで大事なのはスコアというところで、そこはちゃんと押さえたいなと思っています。

○中谷（コーディネーター）　ありがとうございます。そこで、ASWにしても、1CWにしても、背後に巨大なロットがあるじゃないですか。そうすると、たとえば13%に合わせてしようとすると、12%のものもあれば、15%のものもそこそこあって、ブレンドしていっ

て、余りがあんまり出ないみたいなのところもあるじゃないですか。ただ、日本の場合、ロットが小さいので、ほどよく高いものと低いものがあるって、13%ができるというのは、なかなか神業的なことだと思うのですが、その辺、実はどうされているのですか。もちろんロットの大きさを大きくしていったって、協力農家さんを集めてロットを大きくしていったって、そういう調整が可能になっていくという道は取っておられるのでしょうか、そうは言っても、海外のA S Wみたいなロットの大きさは求めようがないですよ。その中できっちり合わせていくというのはどんなノウハウなのかなと思って。

○井狩（篤）（業績発表者） 僕は農家なので、ほかの農家さんの気持ちがわかるのですよ。怠けたいのですよ。当初言いましたが、昔、小麦は捨て作りと言われたぐらいのもので、とにかく手をかけずに、適当に作ったら、国から補助金をもらえていいやみたいな感じの農家さんが山ほどおられた。うちの親父の世代はそうなのですが、お客さんに対してちゃんとコミットする、そういう真摯な姿勢を持って臨もうと思うと、私なんか、学校給食のパン屋さんからしこたま怒られながら「おまえはパンをなめているのか」ぐらいのことを言われながら鍛えられたのですが、そのぐらいの熱意で求められているのだということに気づけたわけです。なので、そこに関して、真摯に作ろうと思ったときに、私もまじめにやってはいたつもりなのですが、やはりたんぱくが上がり切らないというのがテストをずっとやっていく中でわかってきた。じゃ、ドラスティックに、思い切り、一般的な基準で窒素を上げるのにこのくらいといったら、花が咲く時分ぐらいに、たとえば尿素的基準を20kgにしようとか、昔だったら、硫安10kgでいいとか、そういう話でしたが、尿素だったら、もっと窒素成分が高いし、それを20kgとか、40kgとか、めちゃくちゃやっていました。40kg入れたらどうなったかといったら、たんぱく質18%出まして、これは高過ぎて全然使えないのですが、そこまでいくと、肥料コスパが悪過ぎるなということがわかったので、おしなべて、いいバランスなのは、1反20kgの尿素を花が咲いたときに放り込むということをする、大体、ほとんどの生産者の方が、どんなに少なくとも13.5%以上になるのです。15%とか15.5%ぐらいまでいかれたら、優秀なのですが、どこまでいっても、いろんな農家さんがおられるので、12%台だけでたくさん量が取れてしまった、そういうお客さんもおられて、そのお客さんの原料はパンとしては本来使えないのですが、まじめに、真摯に、頑張っておくれた15%のスコアをたたき出してくれた仲間たち、我々もそのくらい出すのですが、それがあると救えるのですよね。なので、日本国内においては圧倒的に薄力から中力までの品種しかないのですが、超強力「ゆめちから」であ

ったり、それが15%をずうっと出し続けられるのだったら、ほかの中力、薄力をブレンディングしながら、それに合わせた商材をいろいろ作れるという部分があるのだなと思ったので、生産のレシピ、参画農家さんには絶対これはやってというのを強いています。

○中谷（コーディネーター） ありがとうございます。試行錯誤と工夫を積み重ねられて、今のブレンディングが成立しているということはよくわかりました。

私、それこそ、研究開発の現場にいるものですから、未来に向けて、先ほどDNAという話がありましたが、こんな品種が欲しいとか、あるいはこんな技術が欲しいなというご要望などがあったら、この機会ですので、お伺いしたいなと思います。

○井狩（篤）（業績発表者） 私、別に遺伝子組替作物に大賛成というタイプの人間ではないのですが、作る側からすると、ラウンドアップレディ、そういった農産物をとても切望しております。やはり消費者団体さんとかは反対意見が多いので、我々生産者は作りたくてもたたかれてしまうので作りづらいし、使っていただけるユーザーさんもたたかれる。これは誰のためになっているのかなといういろいろ思う中で、世界的には食べ物が足りないという中でいうと、新たな育種の技術で多収を達成したり、病気、雑草に強い、アレロパシーを出して雑草を抑制するとか、そういったものをどんどん作っていただけると非常にうれしいです。緑の戦略であったり、ヨーロッパの結構踏襲されたもの、聞こえもいいですし、とてもいいことだと思うものの、やはりDNAがちゃんとしていないと、非常に難易度が高いです。とりわけ、おいしく育種したものはアレロパシーの毒成分が少ないので、害虫にも弱く、雑草にも弱く、病気にも弱い。その3本が立ってくるので、仕方なく、農薬を使わざるを得ないというところがあります。なので、原種に近いというか、ちょっと語弊があるかもしれませんが、おいしくないもの、人が食べて、これは余りおいしくないと思うものは虫にとってもおいしくないので作りやすいのです。極端な話、そういったものでたくさん取れるものを育種していただけると、我々生産者も、農薬に頼らなくても、物をたくさん作って、生産が楽になって、食糧自体はたくさん担保できるというのを達成したいと思うので、そういった育種をしていただけたらなと思うところです。

○中谷（コーディネーター） 承りました。頑張ります。

それからあと、もう1点だけ。私ども、大きな研究課題の一つとして、温暖化の適応策みたいなものも一生懸命研究しているのですが、温暖化の影響は何か感じられていますか。

○井狩（篤）（業績発表者） 大きく感じております。まず、肌で、これは危険な温度だなと、昔では感じなかったぐらいの、これは出たら死ぬやつかもしれないというタイミン

グが昔に比べて圧倒的に多くなりました。なので、私だけではなくて、社員さんも、今日は危険なレベルだから外に出るのをやめようとか、そういった形で、昼間は事務仕事をし、早朝に現場仕事で、暑くなったら外に出ない、そういった形の働き方に変わったりしていますし、やはり植物も同じように、40度近くなってくると花が死んでしまうのですよね。なので、不稔になったりとか、米でも不作は加速をしていますし、肥培管理だったり、水管理もちゃんとしているのですが、限界があって、一瞬40度近くまでいってしまうと、花が落ちてしまって、受粉せずに不稔が多いなと思うところです。これも育種で何とかなるところなのか、ちょっと僕はわからないのですが、そういったこともできたら非常にうれしいところではあります。

○中谷（コーディネーター）　ありがとうございます。白未熟粒が出来にくいものとか、あるいは早朝に開花することによって、低温のときに受粉するような研究開発も方向性としてはやっていますので、ご期待いただければと思います。

それでは、お待たせしました。余り時間がないので、2～3名の方から、会場だけですが、ご質問をお受けしたいと思いますが、いかがでしょうか。お名前とご所属だけお話しいただけますか。

○会場　北浦と言います。滋賀県の農産普及課の者です。いつもありがとうございます。何度か井狩さんの事務所に行かせてもらっているのですが、そのとき、いつも感じているのが、余り社員さんの方に指示を積極的にしているのを見たことがなくて、それぞれのセクションの社員さんは自分で考えて、それぞれ動いて、わからないことだけ聞かれるという感じをずっと印象に持っていて、いつも話を聞かせてもらうように、人材育成であったり、情報の共有であったり、見える化であったり、そういうのがあるのかなと思って聞かせていただきました。とは言え、社員さん、それぞれ個性があると思うのですね。それぞれの個性の方がおられると思うのですが、こういうところは共通で期待しておきたいなといいますか、持っておいてほしいなというところがあれば教えていただきたいのと、社員さんを採用されるときに、どういったところを見ておられるとか、工夫をされているところがあれば。先ほど人材の確保についてはまだまだこれから課題が残っているということだったのですが、何か既にこういうところを工夫しているというところがあれば教えていただければと思います。

○井狩（篤）（業績発表者）　北浦さん、いつもありがとうございます。先ほどお話しただいたとおり、私、基本的に放置プレイが大好きで、逆に人に対して指示が出来ないと

というか、逆にいうと、年間の方針を決めてしまったら、それぞれの部門長に対して、あなたのチームはこれをやってくださいというものを強烈に投げて、アクションプランを作ってもらって、月に1回チェックする、それだけで、それ以外のことはほぼほぼ自由裁量にしています。なぜかという、僕が実際、父と過去ずっとやってきた中で、私の父は昔の職人みたいに見て覚えろスタイルです。全然教えてくれない。できなかったら、ボロカス怒ってくるのですが、これでは人が残らないな、あかんやつやなと思った。だけど、任せないことには、ずうっと「教えてください。教えてください」、「どうなのですか」というのも、それはそれで困るので、「考えてよ」というのが基本的な考え方のスタンスです。なので、最初に部分的にデリゲーションで投げていくのですが、そこそこ教わったなと思ったら、全面委託、完全デリゲーションで、よほど緊急事態以外、連絡してこないでくらの感じのスタンスになっています。続きは妻から。

○井狩（史）（業績発表者） 指示しないというところについては、仕組みが大きいのかなと思ってまして、目標とか、方針とか、行く方がわかっていて、計画があって、それに沿ってやっているというところかなと思うのです。採用については、もともと求める人物像みたいなもの、会社の理念がありますよね。それに対して社是として、会社の行動指針みたいなもの、働く人にこうあってほしいというものがあるので、それに沿って、こういうふうな人が欲しいというのも紐づいてくる。こういう人を求める、だから、こういうことをテストするみたいなものははっきりあるのかなと思います。特に農作業が出来るという、作業云々以前の部分が働いていくとすごく大きく効いてくるのかなと。たとえばコミュニケーションで報告、連絡、相談が出来るとか、苦しいこととか、農作業でも早朝から起きてとか、忙しい時期があつたりとか、ちょっと難易度とか、負荷の多い作業があつたりとか、そういうときに粘り強く出来るのかなとか、いろんな問題が起きたときに自分のことだと思って自分から動けるという主体性とか、そういうこととか、実際働いている中で、これが出来ない人は困るとか、これが出来る方はどんどんリーダーになって会社をグングン引っ張っていつてくれるという傾向は明らかにすごくわかるのかなというのをすごく思います。先ほどの話ですと、農業に来た方のコミュニケーションの特徴ですと、少しおとなしかったり、指示を待つではないですが、やさしかったりとか、協調性ももちろんあるのですが、たとえば自分の意見が言えるとか、自分のほうから相談ができるかとかも大切ですし、やり切らないで放ってしまうみたいなのところもあるので、そういうのでやり切るとか、忍耐力とか、そういうものも大切になってきますし、誠実な人柄というのも

最終的にリーダー的な立場になるとすごく求められてくる。特に農業の中ではリーダーになれるような人というのがなかなか育ちづらいというところで、最初に新人として入ってきて、ある程度、いろんな機械に乗れるようになってきて、次に後輩を教えていく、班長さんみたいな役割をするというところぐらいまでは皆さんいけるのですが、その後、部門の中で、たとえば生産部でこの収量、品質をしていこう、皆でまとまってやっていこうと引っ張っていける人だったり、会社でこういうことをしたいと、経営者ともちゃんと話をし、そういうことが出来る人という中堅だったり、リーダーということだと足りないところがあるのかなと。それぞれの立場で欲しい力というものがあるので、そういうのがあるかなというところを見ていますし、結構、求める人物像とかを更新していきながら。今やっているテスト、筆記もしますし、面談もします。面談は2回ぐらいして、一番初めに来てもらったときには、会社をまず知ってもらおう。こんなことをやっています、来てもらったらこんな仕事をしてもらいます、こんな人に来てほしいです、こんなことをしていますみたいなことを理解してもらって、次は応募してきてくださった方を理解する形で、そういうところを見てやらせてもらっています。

○中谷（コーディネーター） ありがとうございます。そのほか、いかがでしょうか。

○会場 滋賀県の農業技術振興センターの中川と申します。ふだんは麦の栽培試験とか、品種選定の試験をしているので、その方面の質問をしようと思っていたのですが、中谷様のご質問でほぼほぼ解決してしまいましたので、別の観点からご質問をさせていただければと思います。

中谷様の話の中で、普及性の今後の展開方向ということで、ロードマップを選定されて、当面15年の目標を決めておられるというお話でした。その中でも生産部門で小麦王国を目指してと。私、この言葉はすごく好きで、滋賀県は麦の作付面積は上位に入るぐらいの面積がございますので、そういった点でも、今後の展望といたしまして、たとえば麦をもっと頑張りたいとか、ほかの水稻、大豆とかをどんどん広げていきたいとか、お話しできる範囲で結構でございますが、そういった展望をお聞かせいただければうれしいなと思います。よろしくお願いします。

○井狩（篤）（業績発表者） ありがとうございます。私、麦類の展望でお話しさせていただくと、今、実は複数品種、実はパン用以外も作っております。その中で、直近だったら、去年の11月にリリースされたばかりのウィスキーモルトに適性のある「こはく雪」、
「こはく二条」というのがリリースされて、実は種はちょっとしかないのですが、そうい

ったものに僕は敏感に反応してしまいます。僕はウィスキーが大好きなのですが、ジャパニーズウィスキーは世界でも評価されて、ブランド力はあるものの、原料は外国産です。

そこで原料大麦を国産化して、ミズナラの木も植えて、それでできた樽を将来作ろうみたいな取組もしている中で、自社と合わせて、パン用小麦の流通フローでフードバリューチェーンができたように、先の長い話にはなりますが、そういうことをやろうとしています。あと、別件では、小麦でも餅性の品種を持ったものとか、特殊な用途。いろんなものを実はテストで作らせてもらって、製粉のテストもしてもらって、お菓子なのか、いろんなものに使っていただいて、思わぬ成果が出るものがあるのです。極端にたんぱくを上げてみるとか、極端にたんぱくの低いものをあえて作ってみるとか、品種特性に合わせたぶっ飛んだ作り方をしてみると、結構おもしろいものができるというのがわかってきたので、市場のニーズに合わせて、パン用だけに余り偏重するのではなくて、お客さんが本当に欲しいもの、輸入原料よりも高付加価値、絶対それは欲しい、ちょっと高くても欲しいと思っていただけるような、うちでしか作れないもの、うちのグループでしか作れないものをどんどんやっていきたいなと思っております。

○中谷（コーディネーター） ありがとうございます。それでは、時間がかなり迫ってまいりましたが、もう一方いらっしゃれば。

○会場 滋賀県で普及指導員をしている小嶋と申します。本日はいろいろ貴重なお話をありがとうございました。人材育成について、先ほどのご質問とも重なる部分がありますが、農業法人でこのような人材育成をやっている法人さんがあることにちょっと驚きを持っているところです。やはり農業法人はどうしてもトップダウン型の法人さんが非常に多いのではないかなと思っておりまして、そういったところが離職率といいますか、定着率、そういったところにも影響しているのではないかなと、ここは想像でしかないのですが、実際、イカリファームさんのところで、このような人材育成をされている中で、働いておられる従業員の方々の定着といいますか、そのあたり、過去と比べて変化があったのかどうか、お聞かせいただきたいのと、あと、山屋先生に質問ですが、ほかの法人さんで人材育成で優れた取組をしている事例がありましたら、何か一つご紹介いただければと思います。よろしくお願いいたします。

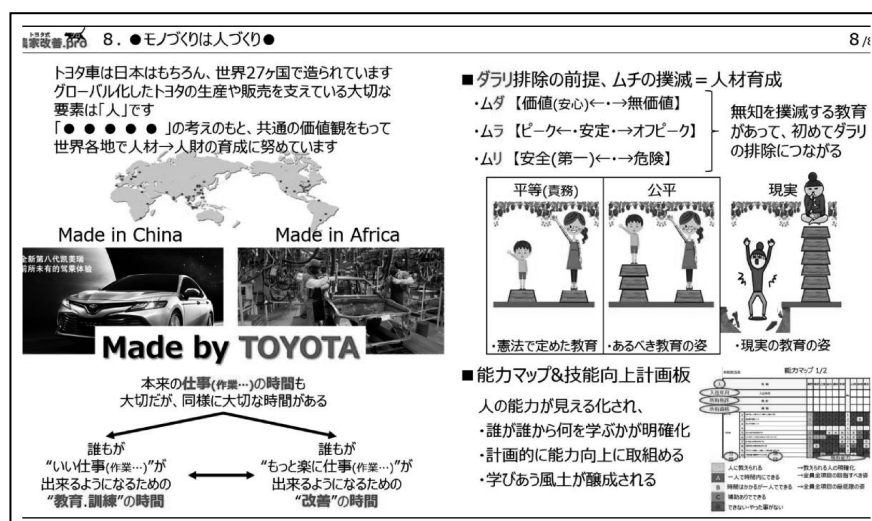
○井狩（史）（業績発表者） うちの、元々余り離職率は高くなかったのかなというところではあるのですが、最近の印象としては転職される方も普通になってきて、1個の会社に勤めて、最初から最後まで働くという中でいうと、独立したいとか、働いてみたが、ち

よっと違うなみたいな人もちょこちょこ見るように最近はなってきたのかなと思いますし、逆に全然違う畑から入ってきた方もいて、離職する方の数でいうと、昔よりも少し増えている。でも、それは規模が増えているという部分でいうと、割合がすごく増えたということではないのかもしれないですが、ちょっと辞められる方もいるのかなという形で、辞められる方もいつつ、入ってくる方もいつつというので、人数が増えていくという方向にはなかなか難しいなという感じで課題を感じているところです。やはり入ってもらったからには、長く働きたいとか、やりがいがあるとか、ここしかないでしょうではないですが、農業をずっとやっていきたいなと思ってもらえるにはどうしたらいいのかというのが目下の課題なのかなと思って日々やっております。

○中谷（コーディネーター） ありがとうございます。それでは、山屋さん、お願いします。

○山屋（コメンテーター） イカリファームのように、素晴らしい人材育成を行っている農家についてですが、今ここで具体的に農業法人名を言うことはできませんが、幾つかあります。

一つ確実に言えることは、先ほど史子さんもおっしゃっていたように、人材育成を「仕組み」としてしっかりと確立することが重要だということです。ここでま



た私のパネルの話になってしまいますが、8枚目の右下に「能力マップ」というものがあります。これは、人の能力が見える化し、トヨタグループ式の教育体系に基づいて育成を進めるスタイルです。私のコンサル先でもいくつかの農家がこの仕組みを導入し、イカリファームと同様の成果を上げています。

これは井狩さんの小麦生産にも通じる話です。例えば、かつてパン用小麦の生産は難しいとされていましたが、今では高い技術によって実現できるようになりました。また、たんぱく含有量を13%に調整するというノウハウも、井狩さんならではの技術として確立さ

れています。しかし、トヨタグループの考え方では、こうした「神業」は必要ないのです。それよりも、全員が平均的な能力を発揮することこそが、生産性向上の鍵であると考えています。

そのため、重要なのは「一人で行える」という項目を増やし、組織内に自律的に働ける人材を一人でも多く育てることです。イカリファームでは、この考え方を取り入れ、人材育成や技術教育を効果的に実践されてきました。その結果として、組織全体のレベルアップが実現したのだと思います。

具体的法人名を上げられずに申し訳ありませんが、ご理解いただければ幸いです。

○中谷（コーディネーター） どうもありがとうございました。それでは、そろそろ時間になってまいりましたので、この辺でパネルディスカッションを締めたいと思います。通常ですと、この辺でコーディネーターが議論の取りまとめなどをしますが、このシンポジウム、井狩さんの優良事例を横展開するという趣旨でございました。非常に示唆に富んだヒントが議論の中でもいっぱい出たと思いますので、あえてとりまとめはいたしません。参加者の皆さん、WEBの方も含めて、持って帰っていただいて、実際のそれぞれの取組の中で参考にさせていただけるのではないかと確信をしております。それでは、これでパネルディスカッションを終了したいと思います。ご協力、ありがとうございました。

○司会 演壇の皆様、有意義な意見交換、誠にありがとうございました。また、会場からも熱心なご質問、またオンラインでご参加の方々につきましても誠にありがとうございました。以上をもちまして、優秀農林水産業者に係るシンポジウムを終了いたします。

本日の結果は、後日、内容を整理した上で、ほぼ全文を当協会のホームページにアップいたします。今後の参考にいただければ幸いです。

なお、お帰り際には、簡単なアンケート用紙をお配りしていますので、ご記入の上、受付にお渡しいただくようお願いをいたします。また、オンライン参加の方々には、Zoom会議を退室されますと、アンケートに回答する画面に切り替わりますので、ご回答いただくよう重ねてお願いいたします。

以上でございます。本日は誠にありがとうございました。

（閉会）

令和6年度（第63回）農林水産祭
（第39回）「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」
（「経営改善」の軌跡とパン用小麦の拡大に向けて）

発行 令和7年4月

編集・発行 公益財団法人 日本農林漁業振興会

〒104-0045

東京都中央区築地3-12-5 築地小山ビル4階

TEL (03) - 6441-0791 (代)

FAX (03) - 6441-0792

URL <http://www.affskk.jp>

本資料に掲載の記事、写真の無断転載を禁じます。