

周辺農家にも協力依頼

二〇鈴の自社農園での生産と、周辺農家から仕入れた八〇鈴分の業務用野菜の販売業を営むのが、宮崎県小林市の有限会社木村農園だ。

代表取締役の木村好孝さん（四九歳）は、家業の農薬・肥料販売に従事しながら、二〇〇二年に野菜の自社栽培と集荷販売を本格的に開始した。その時から、業務用向けの少数品目に絞り込むことでコストを下げる効率的な経営を心掛けている。

栽培品目は年間を通して五品目に限定する。春作がサトイモ、サツマイモ、ゴボウで、秋作がホウレンソウとキャベツだ。

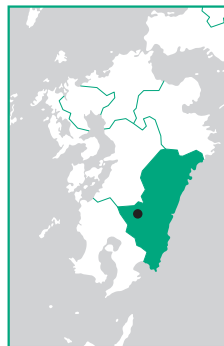
「自社栽培を始めた時には、一鈴ほどの規模に過ぎませんでした。借地で現在の二〇鈴規模まで増やしたのですが、飛び地が多いのが悩みでした。そこで農地集約のために、周辺の農家に耕作地の交換などを呼び掛けてきました。いわば、農地中間管理機構が行っているような農地の調整です。同時に、作物の種類を減らし、栽培の作業効率を高めるようにしています」と木村さんは説明する。今も残る

経営紹介

少数品目の業務用野菜に特化 低コストで生産、品質も重視



ホウレンソウの品質をチェックする木村好孝さん



宮崎県小林市
有限会社 木村農園

設立 ● 2006年
代表取締役 ● 木村 好孝
資本金 ● 300万円
従業員 ● 16人、季節雇用3人
事業内容 ● 自社と周辺農家の農産物販売が2億8000万円、
農薬・肥料などの資材販売が6000万円。太陽
光発電もしている。
URL ● <http://www4.plala.or.jp/kimurafarm/>

飛び地はローテーションで土壌の連作障害を避けながら、なるべく作物がばらばらにならないような工夫を凝らしているという。
冷凍野菜や焼酎製造業など加工向けを中心とした業務用に限定して生産、集荷し販売している。一品目につき二〜三社の加工業者と取引する。販路は安定し、青果市場向けのような見栄えなどは問われない利点がある。その分取引価格は低くなるが、経営の特色を出すことでカバーできるといふ。

販路は宮崎県内が中心

無農薬栽培や特別栽培など取引先からの要望にも応じる。いかに低コストで注文内容に沿ってどこまで安定的に供給できるかが勝負だ。

「シーズン前に取引先から『今年はどれぐらい？』という話が来るのが普通です。販売数量と価格を突き合わせ、契約書か覚書を交わします。一部を除けば、納入価格はここしばらく据え置かれています。スーパーの店頭などで冷凍野菜の販売価格が上がらない以上、加工業者も買い入れ価格を値上げするのは難しいでしょう。そのため当社が利益を出すためには、コスト

を削ることが大切です」と語る。

一方で、コスト削減と同じように大切にしていることがある。

木村農園は、ハウレンソウの取り扱いだけで七〇〇トに達するが、「市内には更に大手の集荷業者があり、コストなどスケールメリットではないですね。大事なのは販売先との信頼関係です」

野菜の取引先は、原則として宮崎県内に限っている。ほ場で雨が続きたり、低温の被害を受けたりした時に、取引先が地元であれば説明をスムーズに行えるからだ。どんなに出荷を予定していても、農産物である限り気象条件の影響を受けざるを得ない。また、出荷したものにクレームがあつた場合などに急いで駆けつけて確認することができる。

「例えば、取引先の地元大手焼酎メーカーは、原料のサツマイモの品質に非常に気を使っています。出荷した五〇〇キログラムのフレコンバッグの中に一定の割合で病害虫被害を受けたサツマイモが発見されれば回収して、でんぶん加工用に振り向けなくてはなりません。素早い対応が当社への信頼につながります」

近年、木村さんが実感するのは、

農家の高齢化などによって農家数が減り、地域の農業生産力が落ちていることだ。経営の主力である野菜の集荷販売で、これからも企業として成長し続けるには、安定した仕入先農家の存在が欠かせない。

経営の強み活かす

優良な野菜農家の確保をめくり、他の仲買人や地元JAとの競争は年々厳しくなってきた。しかしながら取引先への納入価格に大きな変動がない以上、他者よりも高値で農家から野菜を仕入れることはできない。「当社の強みを仕入先農家に地道に還元していくことが必要です」と木村さんは言う。

強みの一つは、生産資材の業務を行っていることにある。木村農園が仕入れている農家には、販売した資材の精算を出荷時まで延ばしている。このことで、農家の負担を軽減するよう配慮している。最新の農事情報をメーカーからいち早く取り入れ伝達することも、仕入先農家にとってはメリットの一つになるという。

農家に対しては、できるだけ使用する農薬や肥料を同社指定のものに統一するよう依頼する。取引

先は、万一のリスクに備え、出荷する野菜のトレーサビリティを強く求めるようになってきた。生産者がどんな生産資材を利用しているのかを把握することで、有利な販売につなげ、その恩恵を生産者に還元するというわけだ。

小林市一带は、豊かな土壌で野菜栽培に適していることで知られている。「普通に栽培していても、良い野菜が収穫できますが、長い目で見ると、もう一段、品質を向上させる取り組みが必要です」

中国産食品で一時、事故が相次ぎ、日本の消費者が国産志向を強めてきた。加工業務用の国産野菜ビジネスには強い追い風となってきたが、一〇年先、二〇年先を見据えると、国際競争は激しさを増すことが確実だと考えている。

そこで、ある程度の規模を持つ野菜農家が集まり、生産組合のような組織をつくれなにかというのが、木村さんの構想だ。生産技術の向上の他、個々の農家では難しい販路拡大や交渉力の強化などに力を合わせようという考えだ。

人材育成し戦力増強も

もう一つ木村さんが力を入れるのが、会社の人材育成だ。家業の延

長線でビジネスを拡大してきたが、これからの成長には社内の体制を整える必要があるという。

まず優秀な二人の社員を役員に引き上げたが、これは社員のやる気を引き出す狙いがある。社内で育てることで社員の能力を引き上げようと、これまで控えてきた新卒者の採用も始める予定だ。さらに、社員にとって働きやすい環境づくりが自身の大切な役割だと考えている。

「新卒者の採用で会社の責任がますます重くなります。今後、長年にわたり安定した生活を社員に保証することが求められるからです。当社の野菜を買ってくれる加工業者、野菜を納入してくれる農家、そして当社で働く人たちが安心できるように安定経営を目指します」

木村さんの経営のキーワードは「安定」だ。「目先の利益を追い求め、過度な経営リスクを取るべきではない」が信念だ。

施設や機械への投資などは最小限に抑え、無理な規模拡大は行わない。社員や取引先、仕入先農家との一体感を強めながら、地道に持続・発展させていくのが木村式の経営理念だと言っている。

(農業ジャーナリスト 山田 優)

玉造 洋祐さん

茨城県
有限会社ユニオンファーム

通年の多品目有機野菜の栽培を事業化 新規就農者を支援し、独立後に生産連携

国の有機JAS規格認定を受けて、有機栽培の野菜生産に取り組み、三元気野菜「ブランド」で多品目生産の事業化、収益力を上げるためのコストの「見える化」、高品質・高収穫量につなげる栽培技術の確立などで経営の持続力確保を実現する。

また、新規就農者を支援して、独立農業経営者四人とのフランチャイズ方式経営で、社名通りの「ユニオン」経営を実践。

多品目野菜を生産

——トマトなどの有機野菜栽培では単品生産が多いのが現状で、ユニオンファームの多品目生産のビジネスモデルは際立ちますね。

玉造 創業時に、有機栽培の野菜をできるだけターゲットであるスー

パーマーケットなどに効率よく調達してもらったための事業化を考えた際、品ぞろえを多くする生産展開を行い、私たちのブランド「元気野菜」のラインナップをアピールするのが重要、と判断したのです。

——「元気野菜」というブランディングはどうですか。

玉造 私たちの有機野菜を消費者に食べて健康で元気になってもらいたいという気持ちを込めて、このネーミングにしました。国の有機JAS規格の認定を受けております。

——現在はどうぐらいの品目の野菜を生産しているのですか？

玉造 一〇品目です。各品目はスーパーマーケット各社に供給し得る十分な量で、有機野菜としては品目数、生産量とも多い農場といえます。

内訳は、年間を通して生産するものがホウレンソウ、チンゲンサイ、コマツナ、ミズナです。残りのレタス、ミニトマト、シユンギク、グリーンリーフ、モロヘイヤ、エンサイはシーズンもので、生産時期が異なります。

——単品で大量生産の方が経営効率は上がる、との見方もありますが、やはり品ぞろえを重視された？

玉造 単品を大規模に生産すれば、使う資材や労働生産性などから考えても経営的に効率が良いことは事実です。

しかし、有機野菜は一時のブームから定着の時代に入っており、生産者の側も何らかの経営努力が求められています。

そこで私たちは、消費者の方々がスーパーなどの売り場で有機野菜を

いつも安定的にかつ数多く買える、という状況を作り出すことが重要だと考えました。

買い求めやすい価格

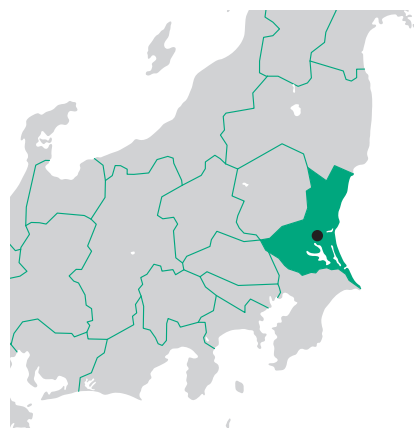
——ただ、消費者にとって有機野菜は、まだ一般の野菜に比べて価格が割高というイメージがあり、その課題の克服も重要なのでは？

玉造 確かに、生産品目を増やして品ぞろえを多くすると同時に生産コストを引き下げて、消費者が買い求めやすい価格にすることは必要です。

私たちは有機野菜の事業化を進めるに当たっての必須課題だと思っています。

——具体的には、どんなコスト削減努力を？

玉造 私たちはコストの「見える化」





温室で有機野菜の生育状況を語る玉造洋祐さん

Profile

たまつくりようすけ

一九七七年茨城県生まれ。三九歳、筑波大学社会学類卒業後、アイアグリ株式会社に入社。農業資材販売で茨城県を中心に農業現場を回り、高齢化による後継者不足や耕作放棄地の増加の現状を知る。二〇〇七年に有限会社ユニオンファームに入社し、二代目社長に就任。有機栽培の野菜生産とフランチャイズ経営による農業生産で事業化を目指す。〇九年日本公庫アグリフッドEXPO 輝く経営大賞（環境部門）受賞。

Data

有限会社ユニオンファーム
茨城県小美玉市に本社。玉造洋祐代表取締役。資本金一六〇〇万円。二〇〇〇年に親会社アイアグリ株式会社の農業技術部門から分離独立して創業。直営農場での有機農産物の生産販売を軸に新規就農を支援した農業者とのフランチャイズ契約で農場運営。コマ作りや農業参入した企業からの農作業受託ビジネスも行う。有機野菜生産・販売を中心に年商一億八〇〇〇万円。従業員一五人。

に取り組みました。

例えば、チンゲンサイを一時間に何パック袋詰めしたか、それに要した作業員が何人かなどコストをはじき出し、全体のコストの「見える化」を行うのです。そうすれば管理コストのこの部分がかかりすぎているので、もう少し圧縮しようといった方策が導き出せます。

—— 成果は着実に上がりましたか。

玉造 農作業はいろいろな状況変化の下で作業が一定せずに、無駄も多く、コスト増加の要因が多いので、正直な

ところ、すぐに結果がきれいに出るというものではありません。

しかし、有機野菜生産の事業化という経営テーマに対応するには、コストの「見える化」によって無駄な部分をなくすしかないので。後は工程管理も必要ですが、成果は徐々に上がっています。

—— ユニオンファームの強みは、自社

基準で有機野菜の成分分析を行い、ブランド通りの元気な野菜作りを行っている点でしょうか？

玉造 そうです。有機JAS認定基準以外に、私たちは自社の基準を定めており、それに基づいた有機野菜作りをしています。これは強みの部分だと思っています。

—— 具体的には、どんな形で品質管理をしているのですか。

玉造 有機野菜に関しては、毎週、自社で糖度や硝酸イオンなどの成分分析をして、品質の評価を行っています。さらに年に数回、抗酸化力やビタミンCの分析を外部に依頼しています。分かりやすく言えば「野菜の健康診断」です。

—— 有機野菜の抗酸化力チェックというのはい？

玉造 外観だけでなく、定量的に野菜の中身を把握することが重要になってきています。最近では、抗酸化力

の高さと、人が感じる野菜などのおいしさとの関係も少しずつ分かっています。特にストレスで体内の活性酸素が多い人は、抗酸化力の高い野菜をおいしく感じる傾向がある、と聞いています。私たちは、分析を通して野菜の状況を把握し、食べる人の健康に寄与できる野菜作りに取り組んでいます。

病害虫対策に益虫活用

—— 有機野菜栽培の最大の難敵である病害虫への対策として、ビニールハウス栽培を徹底するほか、天敵の虫を活用しているとか？

玉造 私たちの農場は現在、直営六つ、フランチャイズ四つの計一〇カ所あります。面積にして四・四ヘクタールで、全てのビニールハウスで温度管理しながら有機野菜を生産しています。

病害虫が侵入しないように入出口を密閉し厳重管理しています。それと同時に、国の研究機関との共同研究を通して、病害虫の天敵となる昆虫活用の手法を学んで、一〇種類の昆虫をハウス内に放っています。農薬に代わる対策としていずれも重要です。

—— 市場に出回る有機野菜、特に葉もの野菜で虫食いのあるものを見かけることがあります。密閉ハウスで栽培

すると、その心配はない？

玉造 ビニールハウス栽培と天敵昆虫の活用を含め、病害虫の発生や侵入防止、発生予防、発生後の対策の三段階の管理で、ある程度は被害を抑えることができるようになりました。それでも無傷とはいきませんが、有機野菜の商品価値を上げるには、やはり万全の対策を取る必要があります。

——有機栽培の肥料はどんなものを使っているのですか。

玉造 落ち葉や木くずなどを発酵させた堆肥や天然由来のミネラル分などを活用しています。家畜のふん尿由来の堆肥などは大腸菌やサルモネラ菌などが含まれている懸念もあり、使っていません。

土作りの対策としては、まず土の軟らかさや土に含まれる肥料成分の変化を分析して、一〇種類の有機肥料を使い分け、補給する形をとっています。元気な有機野菜には科学的な土作りが必要との判断からです。

——有機野菜栽培は、早くから天職と考えて取り組まれたのですか？

玉造 実は、全くそうではありません。私は筑波大学を卒業した後、農業資材の販売会社のアイアグリに入社し、茨城県内で資材販売の営業に携わりました。

その後、農場経営に興味を持ち、ユ

ニオンファームに移って有機野菜栽培に関わるようになったのです。

独立農業者とFCC経営

——ユニオンファームは創業当初、どんな会社だったのですか。

玉造 ユニオンファームは、有機野菜栽培の研究を行っていたアイアグリと農業技術チームから独立してできた会社です。

後継者難から農業の担い手確保が難しい日本農業の現状を打破するため、農業者が利益を上げられるような有機野菜の栽培を主体とするアグリビジネス企業となることが会社のミッションでした。

当初は試行錯誤の連続で苦労が多かったのですが、二〇〇八年ごろから現在の経営の方向が定まったのです。——玉造さんが経営を引き継ぎ、有機野菜生産を事業化したおかげでしょうか？

玉造 私が入社する前から形としての事業化はある程度、進んでいました。しかし、収益を含め農場として、また会社としての基盤が弱かったので、できるところから改善・見直しを進めました。

創業当初から農業経験者がいなかったことで、逆に「科学的な農業技術と栽培管理」を志向して、新しいタ

イプの農場をつくろうとプロジェクトに参加した全員が頑張った結果だ、と思います。

——農業経営にチャレンジしたい新規就農者を支援する仕組みを活かし、その人たちとのフランチャイズ（FCC）経営がプラスに？

玉造 現在はユニオンファームで農業研修後、独立して営農したいという若手とフランチャイズ経営契約を結び、生産連携するビジネスモデルが定着しています。全体一〇農場四・四のうちの、独立した四人が二、弱を営営しています。農業の新たな担い手を育て、独立した営農意欲のある人たちと一緒にニューファーマーグループを目指しています。

有機野菜の生産に関しては、当然ながら本部のユニオンファームの栽培基準に合わせてもらいます。品質チェックを経て「元気野菜」の統一ブランドで市場出荷しています。

——「ユニオン」の社名は当初からフランチャイズ経営でいく狙いがあったて？

玉造 その通りです。農業経営に取り組んでみたい新規就農者を支援するのがユニオンファーム創設時の経営の柱の一つで、研修を経て独立する際に生産連携するという形です。

——有機野菜生産の事業化を目指し

て取り組んだユニオンファームの経営を仮に中間総括すると、どんな状況ですか。

玉造 今は年商一億八〇〇万円になり、収益力も上がってきています。有機野菜生産が年商の八〇%を占め、二〇%はコメ作りや農業へ参入した企業の野菜生産の受託事業などです。

二〇一一年三月二日の東日本大震災の時は、原発事故の影響による茨城県産の野菜に対する放射能汚染の風評被害で、一時売り上げが大幅に減って再起不能かと心配しましたが、一時的な影響で済んだので助かりました。——有機野菜生産に特化した企業と

玉造 初代社長で篤農家の押手正さんの技術支援で、コメ作りにも取り組み、七品目の作付けをしています。こちらは有機栽培ではなく、一般的な栽培農法での低コスト運営モデルを目指しています。

ユニオンファームは、有機栽培の野菜生産がメインですが、地域や品目ごとに「新しい農業のやり方」を見つけて、ことにも取り組んでいます。だから、農業分野に新規参入した企業からの受託生産についても別段、違和感を持つことなく、企業ニーズに対応しています。

（経済ジャーナリスト 牧野義司）