

# 野菜の需給構造と大規模生産販売法人の成功要因分析

## A Supply-Demand Structure of Vegetables and Success Factors Analysis of Manufacturing and Sales in Large-Scale Farms

中村学園大学 流通科学部

甲斐 諭

### 1. 研究の背景と目的および方法

一般に野菜生産は零細な家族経営で担われている。しかし、生産者の高齢化と共に零細経営は離農していくので、今後は大規模生産者に生鮮軟弱野菜の供給は依存せざるを得ない。

現在、大規模生鮮軟弱野菜の生産者の数はあまり多くはないが、各地で優良事例が散見されるので、その成功要因と今後の課題を分析することは、生鮮軟弱野菜の生産維持拡大の推進にとって不可欠である。

本稿では、そのような時代認識の基に、まず我が国の野菜の需給構造を鳥瞰し、次に福岡県の生鮮軟弱野菜生産の優良事例を対象に聞き取り調査を実施し、その結果を踏まえて大規模生鮮軟弱野菜の生産販売法人の成功要因を分析し、今後の課題を考察する。

### 2. 我が国の野菜の需給構造

#### (1) 野菜の生産量と輸入量

我が国の野菜の平成26年の需給量は1,511.2万トンであるが〔1〕、そのうち国産品は1,201.4万トン(79%)で、輸入品は309.8万トン(21%)である。国内で生産されている主な品目は、キャベツ(148.0万トン、12.3%)、だいこん(145.2万トン、12.1%)及びたまねぎ(116.9万トン、9.7%)であり、輸入品(生鮮品84.8万トン、加工品225.0万トン)のうち生鮮品では、たまねぎが41.3%(35.0万トン、うち80%が中国産)、かぼちゃが11.7%(9.9万トン、うちニュージー

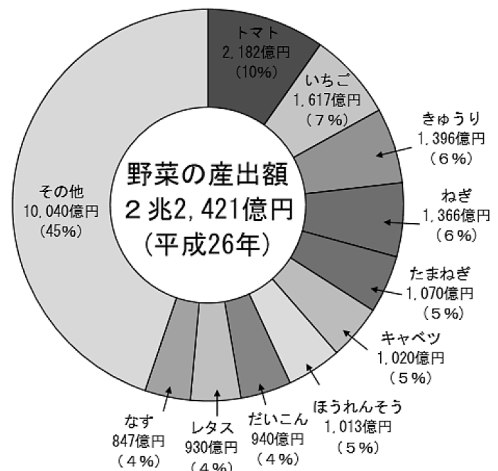
ランド産が50%)を占め、加工品ではトマトが38.0%(85.5万トン、うち20%が中国産)、にんじんが12.9%(29.0万トン、うち60%がアメリカ産)を占めている。

#### (2) 野菜の産出額

平成26年の我が国の農業産出額は8兆3,639億円であり、うち畜産が35.2%(2兆9,448億円)、野菜が26.8%(2兆2,421億円)、米が17.1%(1兆4,343億円)、果実が9.1%(7,628億円)である。

図1に示すように、野菜のうちトマトが10%(2,182億円)、いちごが7%(1,617億円)、きゅうりが6%(1,396億円)等となっている。

図1 野菜の算出額の品目別割合(平成26年)



資料：農林水産省「野菜をめぐる情勢」平成28年9月。

### (3) 野菜の作付面積、生産量、販売農家数

平成26年の我が国の野菜の作付面積は約42万ヘクタール、生産量は前述のように約1,200万トンであり、いずれも近年は横ばいで推移しているが、農業従事者の減少と高齢化が進行しており、今後の生産維持には課題が多い。

ちなみに野菜の販売農家数の推移をみると平成12年が54万戸であったが、平成17年には51万戸になり、平成22年には43万戸に減少するなど、ここ10年間で11万戸（20%）も減少している。

### (4) 野菜生産者の減少と高齢化および機械化の遅れ

野菜生産は、主に農業所得で生計を立てている農家（主業農家）によって担われており、露地野菜の農業労働力は平成12年の140万人から平成22年には109万人に22%減少し、同期間に高齢者の割合は35%から42%に拡大している。

野菜は機械化が遅れており、特に収穫、調製・出荷に労働時間を要するなど労働集約的である。しかし、一方では野菜生産には多額の資金と広大な土地が必要ではないので、新規就農者に人気があり、主として野菜に取り組む戸数の割合が67%と高い。

### (5) 二重構造の野菜作経営

表1に示すように、野菜作経営は、全国平均でみると経営規模が100アール（1ヘクタール）

表1 野菜作経営（全国平均、主産地）

単位：千円

品目 (県名)	キャベツ		たまねぎ		トマト(施設)	
	全国平均	群馬県	全国平均	北海道	全国平均	熊本県
農業粗収益	3,877	26,834	2,379	15,418	9,081	12,223
農業経営費	2,076	14,702	1,564	11,938	4,787	7,013
農業所得	1,801	12,132	815	3,480	4,294	5,210
作付面積(a)	99	560	74	607	35	51

資料：農林水産省「野菜をめぐる情勢」平成28年9月。

未満で規模が小さい。しかし、主産地では規模が大きく、農業所得も高くなっている。野菜の農業経営費をみると、例えばキャベツの場合、10アール当たり21万円であるが、そのうち選別・調製・流通経費（包装荷造・運搬等料金）が27.1%（5.7万円）を占めており、農用自動車・農機具・建物費の17.6%（3.7万円）、農業薬剤費の11.9%（2.5万円）、肥料の11.4%（2.4万円）を大きく凌駕している。特に、野菜の選別・調製は手労働を必要としており、雇用労働不足に起因する労賃の上昇に伴い、今後ますます大きな比重となって経営を圧迫する要因となっていくであろう。

### 3. 九州における野菜の生産構造

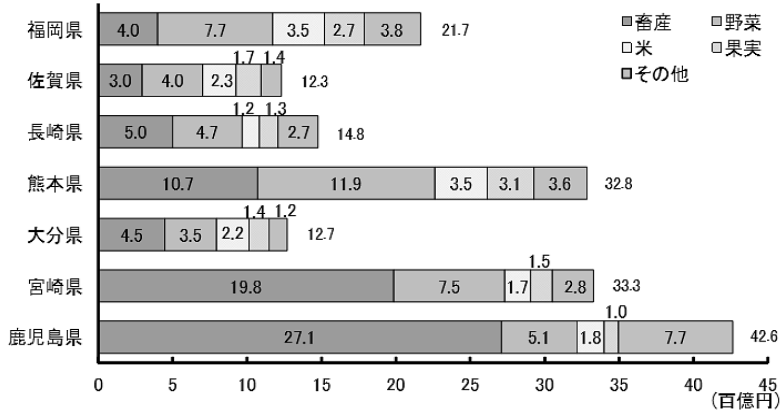
九州の平成26年の農業産出額は、肉用牛、豚及び鶏の価格の上昇により、前年に比べ286億円（1.7%）増加し、1兆7,017億円であった〔2〕。部門別では、畜産が7,403億円と全体の43.5%を占め、次いで野菜が4,435億円（26.1%）、米1,618億円（9.5%）、果実1,247億円（7.3%）となっている。

図2に示すように県別では、鹿児島県4,263億円（全国3位）、宮崎県3,326億円（同5位）、熊本県3,283億円（同6位）が上位3県となっている。県別の特徴として、南部の宮崎県、鹿児島県は畜産のウエイトが高く、北部の福岡県、熊本県等は野菜のウエイトが高くなっている。

平成26年産の九州における指定野菜（14品目）の収穫量は、約182万4,600tで全国シェア16.1%を占めている。九州で収穫量の全国シェアが高い品目は、ピーマン4万9,080t（全国シェア33.8%）、トマト19万8,200t（同26.8%）、さといも4万3,400t（同26.2%）、きゅうり12万500t（同22.0%）、だいこん31万3,300t（同21.6%）である。

九州においても野菜産地では、高齢化の進展、担い手の減少等による産地基盤の脆弱化が進んでいることに加え、加工・業務用需要につ

図2 農業産出額主要部門県別構成（平成26年）



資料：「平成27年度九州食材・農業・農村情勢報告」平成28年8月。

いては、国産ニーズが高いにもかかわらず、産地が十分対応できていないことから、輸入野菜の使用割合が増加している。このため、農林水産省では、担い手を中心とした競争力ある生産供給体制の確立等を図ることを目的として、野菜の「産地強化計画」の策定を推進している。この計画において、各産地は「低コスト化」、「高付加価値化」、「契約取引推進」、「資材低減」、「加工・業務用推進」のいずれかの項目に係る戦略を策定し、出荷量等の数値目標を定めることとなっている。平成28年3月末現在、九州では496産地で策定され、計画に基づいた取り組みが実施されている。

また、消費者・実需者のニーズに的確に対応した野菜の安定供給体制を構築するため、施設栽培における初期コストの低減や出荷期間の拡大に資する低コスト耐候性ハウスの導入、流通の合理化や鮮度保持に向けた集出荷貯蔵施設等の整備を支援している。さらに、産地の拡大等による生産量の増加に伴い、流通コストの低減や販売単価の向上等を目指した集出荷貯蔵施設の再編利用に対しても支援している。

#### 4. 福岡県における野菜の生産動向

##### (1) 生産面積の推移

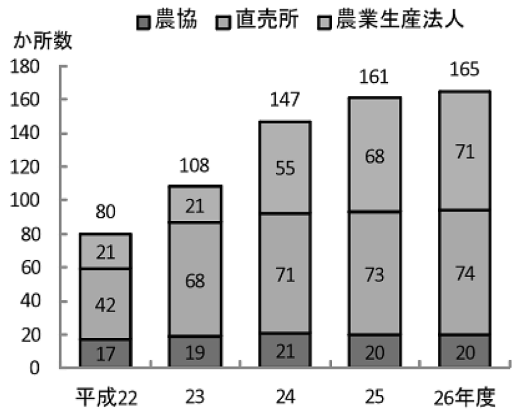
図3に示すように、福岡県におけるいちご

「あまおう」の作付面積は平成22年の358ヘクタールから平成26年には336ヘクタールに減少している〔3〕。これは高齢化による作付面積の減少によるものである。ブロッコリーは同期間に392ヘクタールから394ヘクタールの若干増加している。その他の野菜の作付面積は近年安定的に推移している。

##### (2) 直接取引を行う組織

図4のように、福岡県においては外食産業等の需要に対応して、農協や直売所、農業生産法人の直接取引が増加している。特に、鮮度を重視する小売業者との直接取引や加工業者との連

図4 福岡県の直接取引を行う組織



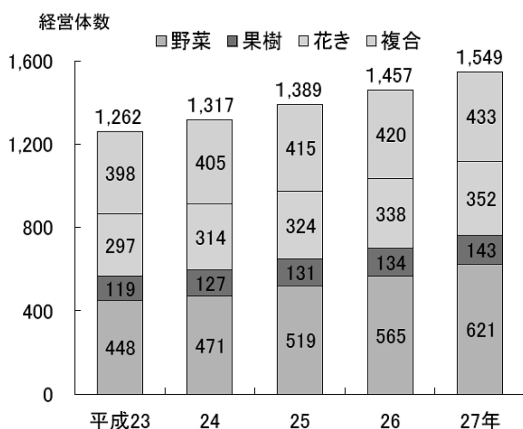
資料：福岡県「食料・農業・農村の動向—平成25年度農業白書—」平成26年7月。

携による商品開発・販売を行う法人が増加している。

### (3) 雇用型経営体の増加

福岡県においても高齢化の影響で野菜の生産量が減少しているが、それに対応するために、雇用型野菜生産を行う経営体の育成が進展している。図5に示すように野菜では平成23年に448経営体であったものが平成27年には621経営体に増加している。増加した経営体が栽培する野菜はいちごと軟弱野菜が多い。雇用型いちご栽培経営体の平均栽培面積は34アールであり、いちご栽培農家の平均面積の21アールの1.6倍になる。雇用型経営体の増加は規模拡大に貢献していることが分かる。

図5 園芸農業における雇用型経営体の推移



資料：福岡県「平成27年度農林水産白書について」平成28年9月。

## 5. 農家の組織化と生産調製販売の分業化により発展した太郎グループ

### (1) 任意組合設立により建設した施設での共選共販の概要と効果

福岡県三井郡大刀洗町山隈にある「太郎グループ」は10戸の野菜生産者が設立した任意組合である（現在は7戸）。グループ設立以前から野菜生産者は安全・安心な野菜栽培を行い、農協出荷をしていたが、徐々に出荷規格（サイズ、グラム数、包装形態等）の要請が多岐に亘るよ

うになり、農協出荷では対応できなくなっていた。

そこで大坪政輝氏（現在は、太郎グループの代表取締役会長）が中心となって、大刀洗青果物流通拠点施設（以下、パッケージセンターと呼ぶ。）建設を開始し、平成16年3月に竣工した。それを契機にして大坪政輝氏を組合長として同年に任意組合太郎グループが設立された。現在の組合長は大坪政輝氏の次男の大坪義揚氏である。

パッケージセンターの敷地面積は5,412平方メートル（1,640坪）、施設面接2,254平方メートル（683坪）、総事業費約2億9,431万円で、うち国庫補助は1億4,715万円であった。現在、約40名のパート（女性、高齢者、身障者）を雇用し、20名の2交代制で運営している。パッケージセンター内での作業は冷暖房完備で運動靴での作業であるので、雇用者の確保は各生産者の野菜栽培作業での雇用より比較的楽である。幸い近くに団地ができたことも雇用者確保を好転させた要因になっている。

一般の農協出荷野菜は、個々の生産者が個々に選別するので、個選共販あり、個々の生産者の目合わせは行っているものの品質にバラツキがある可能性がある。一方、太郎グループの場合はパッケージセンターで共同選別、共同調製されるので、さらに後述の「株式会社太郎」を経由して共同販売されるので、太郎グループの野菜は共選共販品となり、品質が均一化されており、また大量製造販売されるので、結果的に市場やスーパーマーケット、外食産業から高い信頼性を得ている。

現在の太郎グループの事業内容は、野菜の圃場からの保冷車を用いた集荷、パッケージセンターでの洗浄、調製、包装、保冷等各種の施設・機械の共同利用およびIT機器を用いたデータの共同管理である。

パッケージセンターの機能強化により、生産

者は野菜の集荷作業や包装作業の負担から解放され、圃場での野菜生産活動に集中でき、より安全・安心な野菜作りに取り組めるようになり、更なる規模拡大を図ることが可能になった。また、パッケージセンターによる大量な野菜の一括管理により、一層厳しい品質管理を行うことができ、今まで以上に多様な販売先の要請に応えることができるようになった。

太郎グループの平成27年の経営概要は表2の通りである〔4〕。7戸の野菜栽培面積は4.6万坪（15.18ヘクタール）で、出荷量は1,620トン、販売額は7.26億円である。1戸平均1億円以上の販売額を上げているのは特筆に値する。

## （2）太郎グループの野菜栽培方法

ねぎの品種は若殿、千姫、みやび姫、FDHなどであり、ハウス栽培で年4回転の周年栽培・周年出荷である。商品規格はSサイズの40グラム袋詰めから9キログラムのバラ詰めまでの16タイプがある。中心規格はMサイズの100グラム袋詰めである。

小松菜の品種は乃木坂、菜々音、浜美2号、いなむら、冬里などであり、ハウス栽培で年7回転の周年栽培・周年出荷である。商品規格はSサイズの40グラム袋詰めから9キログラムのバラ詰めまでの16タイプがある。中心規格はMサイズの200グラム袋詰めである。

水菜の品種は早生千筋京水菜、早生はりはり605京水菜、早生はりはり京水菜であり、ハウス栽培で年7回転の周年栽培・周年出荷である。商品規格はSサイズの75グラム袋詰めから9キログラムのバラ詰めまでの15タイプがある。中心規格はMサイズの150グラム袋詰めである。

ほうれん草の品種はハンター、ミラージュ、ビーナス、進太郎、クロノス、オシリスなどであり、ハウス栽培と11～3月の露地栽培で周年栽培・周年出荷である。

## （3）太郎グループの生産から販売までの流れ

独立した生産者がそれぞれの圃場で生産した主に4種類の野菜を、まずパッケージセンターの保冷車が1日に3～4回（ほぼ2時間毎に）、各生産者の域内各地に点在した圃場を巡回して集荷する。

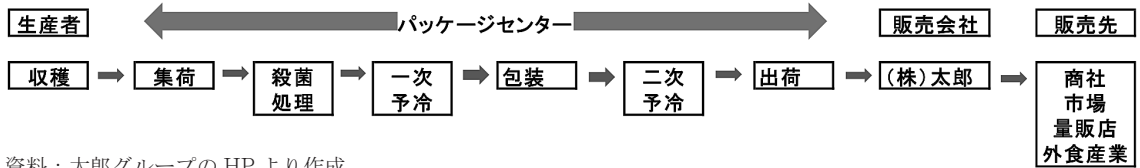
集荷した野菜をパッケージセンターにおいて酸性の電解水で洗浄し、その後地下水で中和するなどして、細菌の増殖を抑える。これにより鮮度を維持できるメリットがある。その後、1次予冷をして、販売先の要望（サイズ、重量、包装形態など）に沿って分類・計量し、調製・包装・梱包して、予冷庫にて2次予冷後に、後述する販売会社である株式会社太郎を通して、日本各地の市場や商社、量販店、外食産業に出荷するなど、スピーディーに消費者に新鮮な野

表2 太郎グループの経営概要（平成27年）

品目	面積 (坪)	出荷量 (t)	売上高 (百万)
ねぎ	11,000	206	192
小松菜	11,000	516	164
水菜	13,000	559	199
ほうれん草	10,000	330	161
その他	1,000	9	10
合計	46,000	1,620	726

資料：太郎グループのHP。

図6 太郎グループの生産から販売までの流れ



資料：太郎グループのHPより作成。

菜を届けるシステムを構築している。

生産から販売までの流れは図6の通りである。

#### (4) 太郎グループの安全性と鮮度の確保

生産する野菜の安全性を確保するために5点を確実に実行している。

第1点は、野菜作りの基本は土づくりであるという理念のもと、国内産完熟堆肥の有機質肥料を使用している。化学肥料の施用は筈かである。

第2点は、朝収穫して当日中に出荷するシステムの構築によって鮮度維持に努めている。

第3点は、野菜の品目毎に農薬のタンクや動力噴射機を分けて使用し、農薬の誤使用や事故を防止している。

第4点は、各圃場で収穫し、保冷車でパッケージセンターに搬入した野菜を電解水に浸し、殺菌処理をし、その後予冷・袋詰め・出荷をするなど棚持ちを長くする努力を行っている。

第5点は、(財)福岡県農業振興推進機構の「減農薬・減化学肥料認証制度」(化学合成農薬の散布回数(成分回数)と化学肥料の使用量を、ともに県基準の半分以下で生産する栽培計画を認証する制度)に沿って栽培しており、小松菜と水菜が認証を受けている。なお、同制度は現在、福岡県の「ふくおかエコ農産物認証制度」に移管されている。

#### (5) 太郎グループの生産性向上の取り組み

生産性の向上の取り組みとして6点が指摘できる。第1は、野菜栽培は各農家の創意工夫と自主性に任せていること。第2は、「栽培」とパッケージセンターでの「集荷・洗浄・包装・出荷作業」を分離し、共同化していること。こ

れにより、実需者の商品規格が16にも達するような多様な要望に柔軟に対応できるようになっている。生産者は栽培作業以外の作業から解放され、栽培に集中し、A級品の出荷率が向上できるようになっている。

第3は、パッケージセンターでの共同梱包により、包装・出荷作業における品質の均一化が図られ、実需者から高い評価を受けることができるようになったことである。

第4は、パッケージセンターでの共同梱包により、袋に使うフィルムをロール単位で購入し、また出荷用の段ボール類を纏めて割り引いて購入できるようになったため、資材の一括購入によるコストダウンが可能になっている。

第5は、7名の生産者と太郎グループの組合長(後述の販売会社の社長も兼務)を加えた8名による週次のミーティングにより、コスト要因の分析検討会や販売情報を共有でき、実需者や消費者の意向を反映した生産や新品目の選定、補助事業の活用、研修生の受け入れ、防除技術など農業経営全般に関する情報共有を図り、意見交換を行い、経営力の向上に努めている。

第6は、時折、外部委員やコンサルタントを交えた検討会の開催により、生産者ごとのコストや収量の比較分析を通じ、より競争力のある産地への取り組みを強化していることである。

#### (6) 太郎グループの原価提示型販売とコスト分析による改善点の明確化

野菜生産におけるコストの要因を総合的に調査分析し、それに基づいた適正な販売価格を設定する「原価提示型販売」を展開している。野菜価格は卸売市場価格に大きく影響されるので、

提示した原価通りに販売価格が決定される訳ではない。しかし、原価を明確にすることによってコスト低減と生産性向上に努め、野菜の安定した供給と収益が得られるよう努力する目標を明確にしている。

ちなみに、生産コストの算出には、「野菜の生産コスト」、「集出荷と流通のコスト」、「経営的、総合的なコスト」の3つに分け、費目毎のコスト表を作成、それをもとに全生産者の調査を行っている。7名の生産者の野菜は、27圃場の約300棟のハウスで栽培されているが、野菜は名前の付けられたハウス毎に出荷されるので、ハウス毎の品目別出荷量が把握されている。一方肥料代や農薬代、労働時間と労働費もハウス毎に品目別に計算できるので、品目別ハウス別に1キログラム当たり生産費が計算できる。

このデータをパッケージセンターの2階の会議室で開催される週次のミーティングで開示し、データを検討することによって各自のデータの精度が向上し、価格交渉の基礎データとなる。さらには各生産者がデータを相互比較することによって栽培技術と経営管理能力の向上に役立ち、切磋琢磨する原動力になっている。

時には、調査結果をもとに外部委員やコンサルタントを交えた検討会を開き、各生産者のコストと収量の比較分析を行い、変動要因や生産者間の差異の根拠を明確にし、検証した結果を「原価」として提示している。このような合理的な適正原価をもとに生産者自らが販売価格を設定する「原価提示型販売」は、取引先への安定した供給と生産者にとっての生産性向上・コスト削減・収益安定という、両者にとってメリットがあると考えられている。

### (7) 株式会社太郎による販売

パッケージセンターで調製された野菜は、パッケージセンターの敷地内にある販売会社太郎を通して販売している。この会社は現社長（パッケージセンター長を兼務）の父親（販売会社太郎の現会長）が平成14年1月30日に設立した有

限会社太郎を母体に行っている。

平成14年に徳平商鮮館（沖縄）とねぎの取引を開始し、また、ゆめタウン（九州）と小松菜・水菜・ねぎの取引を、オリエンタルと小松菜・水菜・ほうれん草・ねぎの取引をそれぞれ開始した。

平成15年にかね増（関東）とねぎの取引開始、平成17年にヤマエ久野（小松菜・水菜・ほうれん草・ねぎ）の取引を開始し、平成18年にヤマエ久野より、リンガーハットへの水菜出荷を開始した。フレッシュ青果と小松菜・水菜・ほうれん草・ねぎの取引を開始し、田口青果と小松菜・水菜・ほうれん草の取引を開始した。平成19年に辻商店（北海道）と冬場のみの小松菜・水菜・ほうれん草・ねぎの取引を開始し、スーパーマーケットのハローディへ小松菜・水菜・ほうれん草（カット野菜）・ねぎの出荷を開始した。各実需者に対してプライベートブランドの契約も開始された。

平成20年に社長と他2名を株主とし株式会社太郎が設立され、平成28年には現社長が就任し、以前の社長は会長に昇格した。

現在の販売先は市場（全体の30%程度）、商社、量販店、外食産業などである。出荷市場は福岡県、大阪府、大分県、関西の卸売市場であり、市場に出荷することにより市況動向を敏感に察知している。量販店は北海道（冬場）から沖縄まで全国展開している企業であり、特に沖縄店では先方の要請により、包装資材に太郎グループの全生産者の集合写真をプリントし、安全性と安心感をアピールするなど高付加価値化に取り組んでいる。外食産業はハンバーグ、あるいはちゃんぽんを主体として全国展開している各店舗の味噌汁や具材の材料として利用されている。商社は福岡市内に本社を置く、総合商社である。

販売価格は前述した圃場での原価、それにパッケージセンターでの費用を加味し、また各地の市場価格を勘案して交渉しており、調査時点

(平成28年7月29日)では1キログラム当たり  
に換算するとねぎが800~900円、小松菜300円、  
水菜350円であった。

パッケージセンターから各販売先の物流は輸  
送会社に依頼しており、代金回収は卸売業者を  
介し、債権保全にも配慮しており、現在のところ  
順調に推移している。

## 6. 大規模野菜生産者の栽培と経営の実態

### (1) 大坪政樹氏の経営の概況と経営理念

7名の生産者のうち規模が最大の大坪政樹氏  
は、前述の販売会社太郎の現会長である大坪政  
輝氏の長男であり、平成8年に大坪政輝氏によ  
って設立された有限会社大坪物産を平成14年に継  
承して、社長に就任した。主な生産品はネギ・  
小松菜・水菜・ほうれん草・スナップえんどう・  
キャベツ。多品目を安定して生産するために、  
平地と高冷地合わせて5ヘクタール、約120棟  
のハウス施設と、2ヘクタールの露地で生産す  
るだけでなく、カットネギの加工にも取り組  
んでいる。平成27年度の販売額は2億3,700万  
円であった。

季節毎の生育日数、収量、作業量などの情報  
を、ITを活用してデータ管理することによ  
って、規模の拡大に伴って必要となる計画性と戦  
略立案力を強化している。

夏場の葉モノ野菜の生産適地を求め、福岡県  
の東南部に位置する標高500メートルの福岡県  
朝倉郡東峰村小石原にもハウスを建設している。  
緻密な生産管理によって小ねぎグループでト  
ップのA品率を維持し、単位面積あたりの収量  
では水菜がトップ、小松菜も2番目である。

大坪政樹社長の経営理念は明確で、「①私た  
ちは、魅力ある農業を創造し、地域と社会に貢  
献します。②私たちは、「志」をもって行動し、  
自己の幸せを実現します。」を標榜している。

### (2) 栽培ハウスの特徴

ハウス120棟を10か所の圃場に建設している。  
ハウスの間口は6メートルであり、長さは圃場

(水田)の形状によっても違うが70~100メー  
トルである。ハウスはフッ素系のフィルムで出来  
ており、ハウスの外に雨センサーを設置し、ハ  
ウスの中は自動灌水装置が備え付けられている。  
ハウスには遮光資材を貼って高温対策をしてい  
る。

ハウスには2つの散水タイプがある。ハウスの  
上部から1時間に50ミリ散水する従来方式と  
ハウスの両脇からは霧状に1時間に30ミリ散水  
する方式があるが、霧状の散水ではハウス内の  
地割れが発生しないメリットがある。

ハウス1棟建設するのに坪当たり2万円強を  
要する。2年前に2,100坪分のハウスを建設し  
たが、約4,500万円を要した。

ねぎだけを栽培する場合は年間3~3.5回の  
回転であり、4回転は難しいので、ねぎ、小松  
菜、水菜、ほうれん草の輪作も行っている。輪  
作だと年間平均5回で、小松菜、水菜だけだと  
7~8回は可能である。圃場によっては単品の  
連作ではなく、輪作を行っているため、現状で  
は650回転(延べ650作)の野菜栽培を行ってい  
る。650作を計画通りハウス内で均等な生育状  
態で栽培するのは至難の業である。

圃場には有機質肥料を投入し、化学肥料の施  
用は僅かである。従って土壌が比較的柔らかく  
ねぎなどの野菜は収穫時に引き抜き易い。しか  
し、10~15%ほど葉先が枯れるねぎが発生する。  
これらはパッケージセンターには出荷せず、規  
格外品として近隣のラーメン店15店舗に個人で  
販売している。

### (3) 野菜栽培の労働力と賃金水準

野菜栽培の労働力は社員6名、パート20名、  
外国人研修生6名で行っている。社員は20~30  
歳であるが、パートは30歳~80歳までの方であ  
る。パートの中には先代社長の時代から約40年  
間、雇用されている方も含まれている。

しかし、パートの方は、ここ1、2年応募が  
少ない。地元新聞に求人広告を出して探してい  
る状態である。最低賃金水準での募集は困難で



ある。現在、最低賃金で雇用している方は20名のうち2名でしかない。パートであっても査定評価表を作っていて、A～Dまでのランキング表があり、勤務態度や作業量などを評価して数十円単位で賃金に反映させている。同じ作業でも成果は約2倍の格差がある。しかし、給与を2倍にすることはできないが、パートの労働意欲を喚起するためにも賃金に差を付けている。

福岡県の最低賃金は時間当たり743円（平成28年9月30日まで）であるが、有能なパートには1,000円を支払っている。有能なパートは1,500～2,000円分の成果を挙げているが、上限を1,000円にしている。このようなパートがいないと経営的には難しくなる。

外国人研修生はフィリピン人5名と中国人1名である。以前は中国人が多かったが、数年前に突然失踪したので、中国人を減らし、現在ではフィリピン人を増やしている。日本人パートが年間1,500時間働くのに対し、外国人研修生は2,500時間働く。若いので、馬力もあるし、1人で日本人パートの2人分くらいの作業ができる人もいる。

法人でアパートを購入したので、外国人研修生はそこに住ませている。1人当たり年間2,500時間就労を想定して年間250万円本人に支払い、3年間雇用している。その他に法人であるので、社会保険料なども支払っている。250万円の中からアパート代や日本の雇用斡旋組織に本人が払っている。

#### （４）経営成果と中間管理職育成理念

前述のように平成27年度の販売額は2億3,700万円であったが、それに対応した最大のコストは人件費であり、社長給料等の役員報酬も含めると約1億円になる。それ以外に野菜栽培の肥料代、農薬代などの資材費は全部で約1,500万円に過ぎない。さらに、パッケージセンターに約4,000万円納めている（うち人件費は約2,000万円）。大規模経営では雇用型経営になるので、人件費が最大の経費となり、雇用者

の確保、育成、管理が最大の課題になる。

そのためには経営理念やビジョンの確立が経営者には求められる。社員をはじめパート、外国人研修生の労働意欲を高めるハードとソフトの環境整備が経営者にとっての最大の課題になっている。特に、若い社員を中間管理職として育成することが重要であり、5品目毎にリーダーを指名して中間管理職として育成中である。また20名のパートの中から3名を班長として選び、毎週1回の会議を開き、それぞれの計画を共有している。

生産した野菜はパッケージセンターにほぼ全量出荷しているが、一部のカットねぎと約2ヘクタールの露地キャベツは個人出荷がある。ハウス栽培だけだと農閑期があり、社員、パート、外国人研修生の作業がなくなる時期が発生するので、今後、有機栽培の露地キャベツの拡大などを検討している。

#### （５）借地対策と経営拡大戦略

当該地域でも農地所有者の高齢化により農地流動化が発生する可能性がある。しかし、当該地域は福岡県内でも有数の野菜栽培が盛んな地域であるので、農地を巡る借地競争が激しくなっている。近隣には30ヘクタールの露地栽培や5ヘクタールのハウス栽培により1億円の売上げを上げている経営者が出現している。

現在、借地料は10アール当たりハウス用地で年間5.5万円、露地で3万である。10年契約で規模を拡大している。地権者には高齢の方が多いので、世代交代時に農地借用が困難になる危険性を内包している。そのため農地を継承する子供世代との付き合いも大切になってくる。世代交代時に借地が解消されないように地権者やその子供達との良好な関係の維持が経営者の課題の一つである。幸い、近接農地を借りて欲しいとの依頼もあるので、申し出のある全ての農地について誠意をもって借りることにしている。

#### （６）今後の展望

5年後のありたい姿、あるべき姿は、①売上

3億円を達成し、8品目の商品を提供する。②スタッフが向上心とやりがいを持って仕事ができる環境をつくる。さらに10年後には売上5億円を達成し、10品目の商品を提供する。③独立希望者を支援するプログラムを構築する。④生産者としての知識、経験、技術を有する社員を育成し、取引先のニーズに素早く対応できる職人集団を育成する。⑤一部の圃場を客や地域に開放し、季節の野菜作りなどの農業体験が出来るような環境を作り、収穫祭等の交流イベントを行う。

そのためには作業工程表と生産マニュアルを作成し、5年後に従業員50名の組織にして、品目、業務毎に責任者を決めて、責任者自らが計画を立案し、実行できる組織作りを目指している。それを通して地域の地権者から預かった土地を農地として生かし、守っていき、企業の社会的責任を果たすことを今後の経営方針としている。

## 7. 大規模野菜生産・調製・販売法人の成功要因と普及のための課題

一般に野菜生産は零細な家族経営で営まれている場合が多い。しかし、大規模生産に成功している事例も散見される。大規模野菜生産経営の成功要因を、本事例を通して考察すると以下の諸点が指摘できる。

①最近の生鮮野菜の販売はスーパーマーケットでの販売が多くなっているが、世帯規模の縮小、単身世帯の増加、高齢者の増加などを背景として野菜包装が店舗により多様化し、また小袋化する傾向にある。一方、都市に立地する卸売市場内の卸売業者や仲卸業者は、その野菜包装の多様化と小袋化に対応できなくなり、フードチェーンの川上の野菜生産者や農協にそれを求めている。その要請に農協が応えられない場合は、本事例のように農協から離脱した生産者が独自にグループを組織して対応する場合がある。

②そのグループが川下の要請に応えるために、補助金などを得て、選果場あるいはパッケージセンターを建設し、農村にいる女性や高齢者などを労働者として雇用し、多様で小袋化した商品を作るための調製作業を行う。パッケージセンターでは、グループ員の野菜を共選共販により均一な商品にすることができ、大量に供給できるので、川下のスーパーマーケットや外食店は多様な商品、均一化された商品を大量に定期的に仕入れることができ、消費者への安定的な供給が可能になる。

③グループ員の農家は、選別・調製・包装作業から解放されるので、圃場において均一な野菜の生産に集中することが出来て、規模拡大が可能になる。

④パッケージセンターが保冷集荷車を購入することによって、生産者は出荷作業から解放され、一段と規模拡大を志向することができる。

⑤保冷集荷車が1日に3～4回グループ員の分散した圃場を巡回して野菜を集荷するので、鮮度を維持したまま洗浄・調製が可能になり、鮮度保持期間を伸ばすことが可能になり、スーパーマーケットや外食店からの厚い信頼を獲得することができる。

本事例のようなケースを広く普及拡大させるためには、次のような課題の解決が不可欠である。

①川下の多様な要請に農協が対応できなければ、農家を組織してグループを形成し、対応する方策がある。だが、それにはグループを統率するリーダーの発掘・育成が必要である。

②リーダーは自己利益だけではなく、構成員の利益にも十分に配慮し、組織利益の最大化を追求する高い理念と熟慮された戦略を持つことが重要である。

③生産者グループを指導し、補助金などで支援する行政等の強力なバックアップが必要である。

④グループ員である各生産者は組織を信頼し、

共同化のメリットを発揮できるように組織の発展に協力することで大切である。

⑤今後、農村では世代交代時に農地の流動化が発生するので、グループ各員の圃場に連担した農地の集積に努め、グループ各員が規模拡大を図る必要がある。そのためには近隣農家との信頼関係を醸成しておくことが大切である。

⑥今後、農村において雇用者の確保が困難になるので、外国人研修生の受け入れと厚遇に配

慮した労務管理が、各生産者とパッケージセンターの責任者には不可欠な課題となる。

#### 参考文献

- [1] 農林水産省「野菜をめぐる情勢」平成28年7月。
- [2] 九州農政局「平成27年度九州食料・農業・農村情勢報告」平成28年8月。
- [3] 福岡県「食料・農業・農村の動向—平成25年度 農業白書—」平成26年7月。
- [4] 太郎グループ HP。