

農業経営者ルポ

文 柳田みどり

「この人この経営」第47回

「顧客満足」への思いが破る 「篤農家（＝自己満足）」の殻

横山農園 横山賢一さん（52歳）
〒470-1101

愛知県豊明市沓掛町山新田42-2
☎0562-9215228

【プロフィール】昭和26年（1951年）、豊明市生まれ。安城農林高校卒業後、1年間のアメリカでの農業研修を経て就農。トマト・メロンの施設園芸に着手。平成元年、販売を市場出荷から直売に切り替える。平成11年度には、日本農業賞大賞と農林水産大臣賞を受賞。現在、従業員4名、常時パート4名を雇用。【ホームページ】
<http://www.yokoyama-nouen.com/>



横山賢一・治美さん夫妻。販売・加工の成功には治美さんの力も大きい

名古屋市に隣接する愛知県豊明市。ここ10年、急激に都市化・混住化が進んだ地域だ。かろうじて、調整区域指定のために今も残っている水田地帯の中に、一角だけいくつものガラスハウスが林立する異色の空間がある。そこが横山農園だ。

横山さんは、トマトとメロンの施設園芸を30年間続けてきた。その栽培技術の高さもさることながら、最も驚かされるのが、80aの農地で生産する約2万個のメロンと約1000tのトマトを、自らの直売所でほぼ全量売り切っていることだ。市場出荷はゼロである。

個人直売で 約八千万円を売り上げる

「直売所と言ったって、本当にたいしたものじゃないんですよ。以前、NHKが取材に来たとき『横山さん、本当にここで売れますか』って聞かれたくらいなんだから」と横山さんは笑う。

実際に直売所を訪れてみると、なるほど素っ気ない「小屋」であった。しかも、幹線道路に面しているわけでもない。最近の直売ブームで数多くの「立派」な大型直売所を目にしている

と、やはり「ここでそんなに売れるのか」と思ってしまう。実は、かつては市場出荷のための作業小屋だった建物をもそのまま直売所にしたのだそう。

それでも、多い日には120〜130人ものお客さんが、この直売所に訪れる。販売額は、平日でも25万円前後、週末は40万円以上の日がざらだ。最盛期には1日60万円も売り上げてしまう。昨年の横山農園の販売額は、7600万円。そのほとんどが直売収入だ。直売所と言えば、多品目の品揃えを誰でも考えるが、ここでは、近所の知り合いの農家ひとり以外の野菜を持ち込んで生産している卵や緑茶、米などを置いているだけ。あくまで主役は1kg700円のトマトだ。市場相場では、4kg箱に2000円の値がつけば御の字のご時世だが、横山農園のトマトは、この単価でも売り切れる。ちなみに夏場のメロンも1個2000円で完売状態。9割がギフト用として発送されている。

昨年からトマト加工品の製造・販売も始めた。トマトジュース「まるごと完熟とまとちゃん」が1ℓ1000円、トマトケチャップは400g瓶70

0円、トマトジャムは200g瓶600円で、製造は長野県の工場に委託している。「委託」と言っても、妻の治美さんが工場に行き、実際に加工作業に加わって味を確かめながら作るのだそうだ。

「ジュース1000円は高いと思ったんですが、かあさんと従業員は、キロ700円のトマトで作っているのに500円で売ったら、クズのトマトを使っているとされるって。ちゃんといイトマトで作っているんだから、1000円でも合わないくらいだと言われて、なるほどなあ」と(横山さん)

実際、販売初年の昨夏、トマトジュースは好調な売れ行きを見せた。

なぜこんなに売れるのか。そこには、さまざまな仕掛けがあるのだが、まずは、横山さんが今までどんな農業を営んできたのかを説明しなければならぬ。

ひとりでも

共同出荷“の箱で市場出荷

横山さんが就農したのは1972年。安城農林高校を卒業し、アメリカ・カリフォルニア州に1年間研修に行った後、21歳で両親の元で農業を始

めた。それまでの横山家の農業は、ハクサイを柱にした露地栽培。当時は、それでも十分に食えた。しかし、横山さんは、

「研修で、アメリカの中ではそれほど大きくない農家におったけど、日本に帰ってきて比べれば、全然ケタが違うでしょう。こんな所で露地の百姓をやっている先々見込みがないと思っただ。施設園芸がぼちぼち花形になり始めた頃だったんで、それじゃハウスを作ってトマトでもやるかと」

近所の農家から遊休地を20a借りてビニールハウスを立て、トマト栽培を始めた。とは言え、周囲で施設トマトを作っていた農家はおらず、技術も



直売所の奥はトマトを袋詰めする作業場で、トマトがズラリと並び光景は、消費者にインパクトを与える演出効果にもなっている

独学しかなかった。「1年目は見事に失敗。親には『おまえと付き合っているら飯が食えないから勝手にやれ』と言われて(笑)。これはいかんと、2年目は、三河地方のピカイチの腕の人のところに日参して教えてもらいました。その人のおかげで今の私があるんです」

さて、2年目でトマトとメロンの輪作体系がなんとか軌道に乗ったが、問題は販売である。トマト農家が多いのだから、JAに品目部会もない。個選では市場で相手にされず「二三文で買い叩かれてしまう。そこで、出荷用段ボール箱に、名前だけは「共同出荷組合」とつけて市場に持ち込む「荒技」に出た。

その後、5年目にはガラスハウスを増設し、7年目には栽培面積を50aに増やすほど経営は順調だった。ところが80年代半ば以降、生産資材の高騰と市場相場の低迷で「悩むくらい儲からなくなっていく」。このままでは経営がたちゆかない。そのとき横山さんの頭に浮かんだのは、近所のぶどう農家だった。

「まだ産直なんてほとんどなかった時代ですが、このあたりのぶどう農家は

産直を始めたのが特に早かった。それを見て、ぶどうが売れるなら、メロンも売れるかなと思ったんです」

安く売らなかつたからよかつた

89年、1万枚ほどメロン直売のチラシを作り、新聞に折り込んだ。価格は、今と同じ1個2000円だった。

「市場に出していた頃、1箱1万円の値がついた年があったから。直売を始めた頃は5000円くらいまで下がっていたけれど、この価格で売れないなら、農家直売つのもつまらんとあきらめて、元通り市場に出そうと思つた」(横山さん)

なかば開き直って価格をつけた。直売所などなかったから、自宅縁側にビニールシートを敷いての、文字通りの「庭先販売」。これが意外に売れた。大学ノートを一冊用意し、買いに来てくれたお客さんに「よろしかったら住所を書いて下さい」とお願いしたら2000人分集まった。これが、横山農園の現在のDMリストの原型になっている。

トマトは、さすがの横山さんも最初は売れると思わなかつたらしい。しか

し、メロン販売でせっかく2000人分のリストが集まったので、試しに招待状を出してみたら、これも意外なほどよく売れた。価格はキロ650円。

「よかったのは、安く売らなかつたこと。自分にストレスがかからない値段を設定して売つたら、それがお客さんに受け入れられた。それでいけると思いました」

横山さんは、翌年に直売所を開設し、その後3年間、直売利益を全てチラシなどの宣伝費や直売所の整備につぎ込んだ。50aの生産規模では、直売と市場に分散したら市場出荷のロットが小さくなって買い叩かれてしまう。どっちつかずになる前に、直売体制を早く作る必要があった。3年で約8割を直売できるようになったのは、この重点的な宣伝活動があつたためだ。トマト農家がいけない地域だったことが、栽培面では苦労した分、販売面では有利に働いた背景もある。

95年、調整区域の水田地帯で30aの水田が売り出されたのを機会に、その水田を買い取った。周囲の農地50aも借り、丘陵地にあつた以前の農地を平地に集積して基盤強化を図った。これが現在の横山農園になっている。

お客さんを呼ぶ 三段階の宣伝戦略

話を直売所に戻そう。一見なんの変哲もない直売所に人が集まるのは、当然、仕掛けがあるからだ。仕掛ける道具は、直売1年目に200人が記帳した大学ノートのお客様リスト。今や5600人のリストになっている。

横山農園のトマト販売は10月から6月まで。10月には2棟のハウスでトマト収穫が始まる。まだ販売量は多くないこの時期は、まず「販売が始まりました」という「電話作戦」を開始する。そして、最も販売量が落ちる正月明けは、「バラの花束作戦」だ。横山農園では、2000円の買い物でカードにスタンプを1個押し、30個(6万円分)たまつたら、正月明けにバラの花束をプレゼントするサービスを行っているのだ。

「年間、60〜70万円も買ってくれる人がけっこういるんです。カードがいっぱいになった人たちに電話をして花束を取りに来てもらおうと、10人のうち半分くらいはトマトを買っていつてくれます」(横山さん)

花束は、一色町の知人のバラ農家



水田地帯に立ち並ぶガラスハウスは上物だけで1億円以上。長期展望を立てての投資だ

「内藤はら園」から、バラの花10本とかすみ草をブーケにしたものを仕入れる。原価は1500円。内藤はら園にすれば、二級品を1本100円で売れる場だし、もらったお客さんも、市販なら3000円程度の豪華な花束が手に入る。三者にとって、「おいしい」システムなのだ。

「もらったときに『いいものをくれた』と思われるものでないとダメです。そのへんに放り投げられるようなものは、全然インパクトがありません」

さて、生産量が増えてくると、電話だけでは間に合わなくなるので、「ハガキ作戦」に移行する。一挙に5600人全員に出したのでは生産の方が追

いつかないので、生産に見合った量だけ段階的に出すのがポイントだ。そしてハウス全棟のトマトの出荷が始まる3月後半からは、週末をねらって1週間に3〜4万枚規模で新聞の折り込み広告を入れる「チラシ作戦」。

「口コミのお客さんが一番いいけれど、それだけでなくチラシを入れると新しいお客さんが確実に増えますよ」(横山さん)

これに、天候で生産過剰になったときの需給調整機能として、高級トマトジュースやトマトケチャップなど、加工品の製造・販売がある。また酸味が強くて消費者から不評の1段目のトマトも、加工原料に使われる。

消費者の声を反映する トマト栽培

もちろん、宣伝戦略以前に、トマトそのものの魅力が大前提。もともと、完熟してから収穫するだけでも市場流通のトマトとは味に大きな差が出る。さらに、横山農園では作土に隔離ベッドを使用し、少量高頻度灌水装置で細かな水量調節をするから「水膨れ」した味にはならない。

「直売所は味にこだわりますが、市場

出荷は、収量にこだわります。僕だって市場出荷だったら、形がよくて大きいトマトを最優先に作りますよ。今の栽培技術では、どんどん水をかけても変形せずに大きくするのは簡単なんです。水つぼくなるけどね」

と言う横山さんが栽培するトマトの品種は、スーパーファースト。桃太郎の全盛時代に、なぜファースト系なのか聞いてみると、

「お客さんが望むから。こっちは、買ってくれるなら品種はなんでもいい」

という答が即座に返ってきた。実は、桃太郎が登場したとき、1年だけハウス1棟で栽培してみたことがある。ところが販売してみたら、7割のお客さんがファースト系を選んだ。

「マルハナバチも、1年だけ導入してみました。ラクでいい技術ですよね。ところが、直売所のお客さんがみんな『今年のトマトはすっぱい』と言ったんです」

ホルモン処理では、酸味の強い種まわりのゼリーを未成熟にすることで、糖と酸のバランスをとっている。しかし、マルハナバチを使うとゼリーがしっかりと発育し、とくにファースト系のトマトでは酸味が強く出てしまう。お

客さんの声を聞いて、マルハナバチの使用も1年でやめ、ホルモン処理に戻した。

「僕なんか、気が小さいから直売所にはよう立つて売らん（笑）。お客さんも、気に入らなかつたら言いたい放題ですもん。でも、文句を言う人は逃げ人よりいい。その意見を聞いて、こういうものを求めているんだと作り方も考えるようになるんです」（横山さん）

これは、なかなか言えることではないと思う。マルハナバチにしても、今やエコ農業技術の花形。消費者のクレームが来たら「消費者はわかっていない」と怒るか無視する農家も多いはず

だ。技術に自信のある「篤農家」ほど、その気持ちは強いかもしれない。それをあつさりやめられるのは、横山さんが目線を「食べる側」に合わせているからだ。

ただし、消費者に振り回されるのではなく、きつちりと経営戦略を立てた上での「目線」だ。たとえば、最近流行の高糖度トマトは作る気がない。

「どの層の消費者をターゲットにするか、それぞれの農家に戦略があるはずです。高糖度トマトをもっと高い価格で出せば、量が出ない。うちの面積では売り切れません」

ちよつとだけ高くても納得して、しかも毎日食べてもらえるトマト。そこが横山さんの狙うラインだ。

「やれない」のではなく「やらない」のだ

日本農業賞や農水大臣賞を受賞した横山農園には、JAや大産地からも視察が訪れる。

「産地の人は、『あなたはひとり自由だから、こういうことができて羨ましい』って言うんですよ。でも、僕に言わせれば、やろうと思えばむこうのほうがよく力がある。『あんたらが

やらんから、僕の生きる道があるんだ』って言っています」と横山さんは言う。実際、補助金で大型直売所を作っても、ソフトはコンサルタント任せのJAがどれだけあることか。出荷伝票を見て「安い」と文句は言っても、それなら自分で高く売る販路を独自に切り開こうとする農家が何人いるだろうか。横山さんは「自由」だったのではなく、農業で飯を食うことに「真剣」だったただけだ。

今後、さらに販売を伸ばし、経営面積も拡大したいと横山さんは言うが、一方で、直売が持つ限界も考えている。直売所は地域限定型の商売で、商圏は限られる。生産を伸ばせば、飽和状態は必ず来る。離れた場所に第二直売所を作るのはコストがかかる。

それよりは、腕も姿勢も信頼できる農家同士が提携し、お互いの直売所で相手の農産物も販売するネットワークを作るのが一番現実的ではないかと最近考えている。

「そういう農家で手を組まない。みんなでお手々つないでいこうとすれば、お互いに足を引っ張ってしまいます。やっぱり、優秀な農家しか残れないんだから」



ぎゅっと旨味を凝縮して育てられるトマト。糖度はそれほど高くないが、甘みと酸味のバランスがとれたトマトらしい味がする