

農業経営者ルポ

文：柳田みどり

「この人この経営」第51回

農業を事業に、やるべきことは限りなく

(株)グリーンリーフ代表取締役
(株)野菜くらぶ代表取締役
澤浦彰治さん (39歳)
〒379-1207
群馬県利根郡昭和村赤城原843
TEL：0278-24-7711

【プロフィール】1964年生まれ。84年に就農し養豚を拡大する。1990年、牛肉自由化をにらんで養豚を廃業。両親が栽培していたこんにゃくの加工販売に着手し、1994年(有)グリーンリーフとして法人化。その傍ら1992年、特別栽培・有機栽培の青果物を生産販売する「野菜くらぶ」を仲間3人で設立し、1997年(有)野菜くらぶとして法人化。両社とも、2001年に株式会社化。現在、(株)グリーンリーフ代表取締役、(株)野菜くらぶ代表取締役。2001年、青森に(有)サニタスガーデン設立。同社の山田社長をはじめ、グリーンリーの農場担当スタッフの多くは、全国から集まってきた非農家出身の若者たちだ。世襲制ではなく職業として農業を選ぶ人材育成にも貢献している。



澤浦彰治さんといえば、有機・特別栽培の野菜を大口需要者に販売する(株)野菜くらぶ代表取締役として、マスコミにもしばしば登場する人物。ご存じの読者も多いだろう。

現在、(株)野菜くらぶへの出荷農家は、法人・個人農家を合わせて45軒で、作付面積は約180ha。同社の経営計画では、今年度の粗生産額が8億4,000万円。モスバーガーを展開する(株)モスフードサービスとの契約取引で有名だが、他にも宅配組織「らでいっしょぼーや」、スーパーよしやなど、取引先は約60社に及ぶ。2年前には、本拠地の群馬県昭和村からはるか遠い青森県に、(株)野菜くらぶの第2農場ともいべき約3haの農場、(有)サニタスガーデン(山田広治社長)を設立した。

この他に澤浦さんは、(株)グリーンリーフも経営する。これは野菜くらぶへ出荷する野菜の生産や漬物加工、こんにゃくの栽培・加工を行う会社で、経営面積は35ha。今年の販売計画高は約4億4,000万円だ。

これだけ聞くと、いかにも農業新世代の旗手というイメージを受けるが、本人の話を知ると、ここまで実に地道な努力を積み重ねてきたことがわかる。

親豚5頭をもらって養豚を始める

澤浦さんの農業者としての出発点は、意外なことに養豚である。高校卒業後、畜産試験場での1年間の研修を経て、1984年に父・広治さんの農業を継いだ。といつても、もともと澤浦家は、こんにゃく農家。養豚は親豚5頭程度の「副業」だった。澤浦さんは、この親豚5頭を譲り受け、こんにゃく経営とは切り離れた独立採算で養豚経営を任せてもらうことを条件に農業を継いだ。

澤浦家は、昭和村に代々続く農家というわけではない。ここは、戦後1947年に開拓造成された地域で、その後離農によって空いた農地を、1962年、澤浦さんが生まれる2年前に父・広治さんが購入して農業を始めた。広治さんも、もともと農家の息子だったというから、少なくとも3代前から農業者だが、開拓地への入植だけに「先祖代々の土地」という「呪縛」を背負っていない。

澤浦さん自身、農地を守るための農業という発想がない。純粹に職業として農業を選んでいる。ここが、これ

までの多くの農家と決定的にちがう点かもしれない。

当時は、バブル経済一歩手前の好景気。高卒でも就職は引く手あまたで、農業は「3K産業」と疎まれた。親は息子に高級車を買わせ、チャホヤして農業を継がせようとし、息子も「農業を継いでやった」という顔をしていった。その風潮のなかで、「職業として農業をやりたい」と思っていた澤浦さんは、地域でも異色だっただろう。

養豚を始めた澤浦さんの頭にあつたのは、豚肉加工まで手がけてのハム製造・販売だった。そのため就農と同時に、肉の知識を得るため肉屋に半年間通って研修を受けている。ハム加工を睨みつつ経営規模を拡大し、年間400頭出荷するまでに養豚を大きくした。

しかし、5年後、転機が訪れる。1988年6月、第3回日米オレンジ・牛肉自由化交渉で、3年後の1991年に牛肉輸入が自由化されることが決まった。「養豚仲間の間では、牛肉は牛肉、豚肉には関係ないと話していましたが、自分は絶対にそう思えなかった。牛肉がリーズナブルな価格になれば、豚肉より牛肉を食べたいひとが出てくる。そうなる、自分の経営規模の養

豚では、もう先がないと思ったんですよ」

同じ頃、澤浦家の基幹作物であるこんにやくの相場が暴落。JAからも「整理したほうがいい」と離農を迫られるほど、澤浦家の経営は切羽詰まった。

家庭用ミキサーで こんにやくを作り始める

ここにきて、澤浦さんは開き直った。「出荷するものは市場まかせ。値段も自分で決められない。社会的にも農家が全然評価されていない。こんな形で農業をやめるのは面白くない。どんな形でも、自分がやりたいようにやろう。それでもダメだったらあきらめがつくと思っただけです」

牛肉自由化で豚の相場が暴落する前



現在の澤浦さんの農業経営の出発点になったこんにやく畑。(株)グリーンリーフで加工されるこんにやくは「赤城高原農場」のブランド名で販売されている

に、養豚事業を整理することに決めた。目の前に残ったのが、こんにやくだった。暴落相場のなかで出荷するのは馬鹿馬鹿しい。製品にして売れば自分で

価格を決められる。澤浦さんは1990年、こんにやく加工販売に乗り出す。まずは家庭用ミキサーを5台買って、こんにやくを作り始めた。「投資額はミキサー代5万円(笑)。それがスタート

でした。で、最初の1ヶ月の売上が10万円。そのお金で、袋詰めしたこんにやくの袋を閉じる機械を買いました。翌月の売上が20万円、それじゃ、次はなにを買おうかなって感じでしたよ」と澤浦さんは当時を振り返る。半年かけて豚を売り払いながら、戻ってきたキャッシュをすべてこんにやく加工の設備投資につき込んだ。

手作りしたこんにやくを持って、近隣にあるスキー場の土産店などへ営業に回った。こんにやく粉に凝固剤を入れて固めただけの大量生産品とちがって、生芋から手作りする本物のこんにやくは、当時まだ少なかったこともあり、評判は上々で、取引先が他の店も紹介してくれる形で販売は徐々に広がった。さらに半年後、「大地を守る会」と出会う。

「大地を守る会」は、食の安全性と有機農業の普及をめざして約30年前に設立された流通宅配組織。同じ宅配組織

「らでいっしゅぽーや(以下、らでいっしゅ)」を紹介してくれたのもこの会と友人だが、この「らでいっしゅ」との関係が、澤浦さんを有機・特別栽培に向かわせる。「らでいっしゅの人に」

「でも、こんにやくって農薬をたくさん使わなくてすよね」と言われて、無農薬でもできますよと無農薬栽培を始めたんです。それが始まりですね」

“みんな一緒に”で集まる 集団は意味がない

「野菜くらぶ」も、「らでいっしゅ」の担当者がこんにやく畑の確認に訪れたことがきっかけで生まれた。当時、急成長していた「らでいっしゅ」は、新たな契約栽培農家を探していた。「こんにやく畑を見に来たら、ここには野菜畑もいっぱいある。こんなに野菜があるのなら、野菜も無農薬でできないか」という話になったんです」

澤浦さんは、地域の仲間へ声をかけた。しかし、当時は特別栽培や有機栽培に興味を持つ人は少なく、結果的に集まったのは、澤浦さんを含めてたつ



㈱野菜くらぶが建設した研修施設「モス・ファームイン赤城」。モス社員のほか、インターンシップの大学生など研修生も受け入れている

菜くらぶの他のメンバーと出荷前に出荷量と品質の調整をし、出荷段階では、決められた契約量を納入する。規格選別作業も、出荷者ごとにラインを止めて混ざらないようにする。個人責任が明確

で、甘えが許されない仕組みなのだ。

「野菜くらぶ」の原型になった。「でも、それがよかつたんですね。とかく生産組合は、『みんなでやろうぜ』と人を集める傾向が強いけれど、そうすると理念などは関係なくなってしまう」

「野菜くらぶ」は、理念を共有できる自立した農家が集まる組織を目指し、無理に会員を増やさない方針をとった。実際、集荷場を訪れて驚いたのだが、㈱野菜くらぶでは、出荷農家から集まった野菜の出荷先変更等の調整をしていない。需給調整は、出荷先が決まると農家個人の責任なのだ。どういふことかというところ、それぞれの農家に野菜くらぶへの出荷先指示が出ると、各自が責任を持って出荷量と品質を管理するのがルールなのだ。

生育のずれから、自分の農場で出荷量をクリアできなくなってきたときは、野

「野菜くらぶ」の取引先は、こんにゃくの販路拡大と平行して、地元近隣や首都圏のスーパーと自然に広がっていったが、なかでもやはり、㈱モスフードサービス(以下、モス)との出会いは大きい。同社は1997年、「ミネラル野菜(特別栽培野菜)の使用を全店舗で始めたが、その契約農場第一号が「野菜くらぶ」だった。

きっかけは、1994年末、澤浦さんが日本農業新聞の記事を見てモスに電話したことだった。「有機野菜を食材に取り入れるため農家を探している」という記事だったんです。こっちもメンバーが7人に増えて、売り先を増やしたいなど思っていたときでした」

それまで、知らない相手に飛び込み営業をしたことがなかったという澤浦さんにとって、初めての「飛び込み

近い営業」体験だったが、話は意外なほどスムーズに進み、翌年初夏、同社の社員3人が現地視察に訪れた。「最初はショッキングでしたよ。『有機だなんだといっても、モスが欲しいのはトマトならLの18玉。中身より格好!味より姿!』なんて言われて。こっちがキレました」と澤浦さんは笑う。しかし、モスが他の外食企業とちがいで、現在、野菜くらぶにとって最も信頼できるパートナーになったのは、その後、「農場で研修させてほしい」と真正面から向き合ってきたからだ。

4人の社員が1週間、泊まり込みで農業研修を受けた。その後、トマトでの契約を皮切りにレタス・キャベツ・ピーマンと取引は広がった。農業研修も恒例になり、年間5〜15回、社員や店長が野菜くらぶを訪れる。5年前には、研修施設「モス・ファームイン赤城」が建設された。

筆者は、1998年、モスの取材に訪れたとき、アグリ事業部でこんな話を聞いた。「消費者は、トマトが大きなものから小さなもので1本の茎に何個も実ることさ



㈱サニタスガーデンは、社長の山田さんと澤浦さんの共同出資で設立。㈱野菜くらぶと同様に綿密な経営計画書が専門の会計士の手によって作成されている

青森に第二農場を設立した理由

㈱野菜くらぶの取引は、ほとんどが契約出荷で、市場出荷は5%程度しかない。生産のぶれが小さく、欠品が少ないことが、ユーザーにも高く評価さ

え知らない。店長には、まずそれをさせることから始めたい。生産者もメニューに参加している感覚が必要で。生産者は作る、流通業者は運ぶという分業でなく、同じ土俵で一緒に作っていきけるかが問われているんです」

大手量販店にも外食業界にも、生産現場を知らないバイヤーがゴロゴロいるなかで、こうした発想ができる外食企業は、今でも少ない。農業研修を通じて外食業界とこのようなパートナーシップを培ってきたことも、㈱野菜くらぶの実績のひとつといえるだろう。

れている。

それでも、やはり生産のぶれは出る。通常なら、そのための需給調整は市場が行う。この「ダム機能」を担っている限り、市場の役割はなくなるらないと考えている人は多い。

市場に頼らない青果流通業者は、リスク回避のために独自農場を「ダム機能」として持ち、需給のズレを独自農場からの出荷で補う形で安定供給を確保しているところもあれば、全国各地に多くの契約農場を持つことでリスクを回避しているところもある。

澤浦さんは、このような流通段階の「ダム機能」に頼らず、農業者自らが安定供給を果たせる生産の仕組みを考えている。そのための「装置」が、(株)グリーンリーフでの漬物加工や、葉ものの冷凍加工であり、さらに2年前に設立した青森の農場、(有)サニタスガーデンだ。

昭和村だけでは、どんなに努力しても、夏場の暑さでレタスが腐るなど生産のぶれが大きくなり、欠品を出す。それならば、より冷涼で夏場の生育環境のいい青森で生産すれば、よりロスは少なくなる。個人農家がよくやる「出作り」の延長線上の発想だ。「野菜

くらぶが青森の契約農場から買い付けするのでは意味がない。野菜くらぶの理念や仕組みがわかる人を青森に送って農場を展開し、そこで地域の仲間がだんだん増えてくれればいい。時間がかかっても、そのシステムを1個作れば、いずれは大きな意味を持つのはまちがいないと思うんです」

(株)野菜くらぶと(有)サニタスガーデンが売り買いの関係になれば、当然、流通コストは上がる。日本の青果物流通で最大の問題は、流通コストが高くて生産現場に再投資するお金が落ちてこないことだ。

そのなかで、流通業者にはできなくて農業者ならできることはなにか。それは生産現場を持つ農業者自らがネットワークを組み、安定供給システムを作ることだ。これなら二重三重の流通段階を踏まないから、流通コストが安くなる。農業者も再投資のための資金を確保できるはずだ。

青森進出については、「野菜くらぶも拡大路線に出たか」という陰口も聞く。しかし、農業経営者として顧客の求める安定供給を考えたとき、適地適作を基本にした最も無理のない生産システムが、青森の農場建設だったのだ。澤

浦さんは言う。「結局、「農業は、お客さんのためにある」ということに尽きるのでないですか。そのためにどうするか考えると、自ずからやるべきことは見えてくるんです」

「日本の農業はコストが高い」という錯覚

澤浦さんは、海外視察に出かけることが多い。昨年1月も、澤浦さんは(株)野菜くらぶ、(株)グリーンリーの社員や役員とともにアメリカの流通視察に行った。そこで驚いたのは、アメリカの野菜の高さだった。「これなら日本から輸出したほうが安いよなというのが、みんなの共通した意見でした」



(株)グリーンリーフには、こんなにやく加工・漬物加工・野菜の冷凍加工の各施設がある。農場スタッフも含めて、社員は約60人（パート雇用含む）の大所帯だ

くと小松菜を輸出してみた。驚いたことに、ハワイ、ロサンゼルス、ニューヨークのどこでも、日本国内向けと同じ出荷価格で出したにもかかわらず、小売価格は日本国内と変わらなかった。それだけ日本の流通コストは高いのだ。「日本の農産物は高い、日本の農業は非効率だといわれます。たしかに畜産・酪農製品はアメリカやフランスの2〜3倍するし、穀物は5倍ちかい。でも生鮮野菜は、アメリカもフランスも日本も値段は変わらないんです。今、為替が固定制のなかで中国から安い農産物が流入しているから、みんな錯覚している。これが変動相場に移行して実勢レートが反映されれば、とたんに中国からの輸入価格が2〜3倍になる可能性もある。日本の農産物が高いのではなく、為替の問題なのに、論点がすり替えられている気がします」

それならば今、日本のなかで自分たちがやるべきことはなにか。それは中国の農産物と価格競争するのではなく、今、国内の農産物を選んでくれるユーザーの顧客満足度を上げる努力をすることではないか。澤浦さんは言う。「そのため、まだまだ国内でやるべきことが、たくさんあるんです」