

# 次世代リーダーの誕生

(農)和郷園 代表 木内博一(第4話)

## 念願の冷凍野菜事業がスタート

「後継者不足」や「農業人口の減少」とは関係なく、新しい経営感覚で農業ビジネスの確立を目指す若き経営者たちが確実に育ちつつある。次世代の農業をリードする彼らが就業当時に何を思い、どう経営観を確立していったかを、数回の連載の中で語っていく。



【木内博一氏プロフィール】  
1967年千葉県生まれ。農水省農業者大学卒業後、就農。現在、農事組合法人と郷園代表理事、有限会社和郷代表取締役。家族は祖母、両親、妻、娘。趣味は読書。

【和郷園プロフィール】  
千葉県北東部の11市町村にまたがる、20代~30代の農業経営者たちによる産直団体。集荷およびパッケージセンター、冷凍野菜工場、堆肥製造プラントを備えている。売り上げは約18億円。

取引先である生協との間で使用農薬の問題が発生したのをきっかけに、安全管理システムを構築。同時に外食ルートを開拓し、販路の多様化を図った。また、小分け包装を自社で行なうためのパッケージセンターも建設。「消費者が求める商品とは何か？」を追求していくうちに、冷凍野菜事業のアイデアが浮かんだ。

い限り、受け入れられにくい。

もちろん備えはしている。たとえば、生協へのハウレンソウの出荷予定量が1万束とすれば、余分に2000束作付けする。でも生育が早く、ユーザーの欲しがる規格品を9000束しか出せないこともある。また豊作になれば、値下げをしたスーパーの方にお客さんが流れるため、注文が6000〜7000束に減ることも。計画通りことが運ぶのは10年に1度あるかないかだ。

組織が大きくなった和郷園は、契約によるリスクを分散するため、チャネルを多様化させてきたが、それでも克服できない部分があった。どうしようか？ 加工事業を組み込まなければ安定生産・安定供給は無理

ではないかと考えた。そこで最初はカット野菜を考え、賞味期間が短く、また工場を年間通じて稼働させる原料が準備できないという問題がある。冷凍野菜なら、この二つの問題はクリアできる。

二つ目は、消費者ニーズにかなっているという判断だ。

ある時、生協の担当者から「冷凍ハウレンソウを扱っているが、価格の安い中国産より割高な国産の方がよく売れる」という話を聞いた。安心感が違うらしい。「消費者が安全性の高いものを好む」というのは普遍的なニーズだと思った。

旬の野菜を食べてくれれば農業や化学肥料も少なくて済み、それが消費者にとっていちばん安全で価格も

2003年3月、冷凍野菜工場をオープンさせた。現在、ハウレンソウ、コマツナ、エダマメ、ブロッコリー、ヤマトイモの加工をしている。構想から実現まで5年以上かけて、ようやく実現した事業だ。

加工事業で安定生産  
ニーズにも合致

冷凍野菜をやってみようと思った

背景にはいろいろなことがある。まず、取引先との契約のリスクを回避するにはベストだと思った。農産物は、天候によって生育が早まったり、遅まったりする。一方で取引先とは、あらかじめ出荷量も規格も決めている。野菜の生育が早く、「一週間前倒して出荷できれば」と思っても、取引先も入荷の計画を立てており、数ヶ月前に言っておかな



世界中の工場、機械メーカーを回って冷凍設備を検討した結果導入した、オーダーメイドの冷凍ライン

安い。だが最近の消費者は旬という感覚がなくなり、一年中その野菜を食べたいと思っている。供給する側も経営を考えると、旬の時期だけ野菜を作るわけにいかない。

「安全なものを一年中食べたい」というニーズを満たすために生産者として何ができるか？ という命題を突き詰めて行ったら、冷凍という発想に行き着いた。

冬は青果としてホウレンソウをどどん食べてもらう。夏も食べたいという人には、冬に冷凍したものを食べてもらう。それが結果的に農薬や化学肥料の使用を減らす。消費者は夏に高い青果のホウレンソウを買わなくてもいいし、産地も無理のない、継続性のある野菜作りができる。

**価格ではなく味で勝負  
青果以上の粗利も確保**

冷凍野菜をやるうと決めてから、国産の原料を使っている冷凍工場に視察に行った。20年前にはたくさんあった冷凍野菜工場が中国に移転し、残っているのは九州にわずかだった。いくつかの工場を回ってみて、自分たちにもできるんじゃないかと思った。

工程は、洗浄↓ブランチング(茹で)↓カット↓冷凍というシンプルなもの。洗浄に化学薬品などを使うわけではないので安全性も確保できる。これが三つ目の理由だ。

とはいえ、消費者は冷凍野菜に対して「まずいんじゃないの」というイメージを持っている。それこそが、私たちの狙った部分だ。

中国産にはコスト面で勝てない。原料生産者に再生産価格を補償するためには、工場の製造コストを切り詰めても限界がある。

そこで価格だけではなく、味の違いで勝負しようと決めた。生協からは「国産なら価格が高くて売れる」と言われていたが、鶏呑みにはしなかった。同じ品質と思われては、勝てないのではないか。中国産と食べ比べ、誰にも違いがわかり、「これって冷凍野菜？」と言ってもらえる

ような商品にしたかった。

味の違いを出すには、何より素材が決め手だと考え、土作りから始めた。通常の冷凍加工用に比べて肥料代など2倍近いコストをかけている。

しかし、完成品には2倍の差はない。だから、単なる「国産」からもう一步踏み込んで、産地・顔が見え、トレースがしっかりできる原料を使って、それが消費者に認知してもらえれば、採算にも乗るはずだ。どんな品種が冷凍向きなのかも検討し、それに合わせた肥料設計もした。

最も多くの時間をかけたのは機械選びだった。世界中の工場、機械メーカーを回って、オーダーメイドのラインを導入した。選ぶまでに3年。それが発想から工場建設に至るまで時間がかった理由だ。

売り先は、野菜の頃から付き合いのある生協、スーパー、外食業者で、すべて直接納入している。ホウレンソウの小売価格は250g入りで300円前後。中国産と比べて3割ぐらい高い。ちょうどこの商品を売り出した頃、中国産冷凍ホウレンソウの残留農薬問題があつて輸入が中断したことも幸いした。取引先からは好評だと言ってもらっている。

原料を提供する生産者へのメリットも大きい。反収では3割取れるよ

うに栽培技術の確立を図っている。それを工場では1kg当たり1000、140円で買い上げる。10a当たり、売り上げ約30万円、粗利約10万円というラインを設定している。今、青果用ホウレンソウで10万円の粗利をとるのは困難だ。

こうした価格構造で恩恵を受けるのは生産者だけではない。市場価格がはねあがっても、生産者が別のところに出さないので原料が確実に集められ、工場としてもメリットがある。

よくスーパーなどから「1万パック納めて」「10000パック追加して」と簡単に言われるが、収量が安定していない原料を確保して、安定供給していくビジネスは簡単ではない。しかし、我々は原料を確保しているので、取引先に確実に供給できる。

原料提供者と加工者の両方が満足する仕組みがあつてこそ、互いの信頼関係が生まれ、「協業」が成り立つのだと思う。

今年、冷凍ホウレンソウ用に50ha作付する予定だ。和郷園が扱うホウレンソウの70%が冷凍用になる。

冷凍野菜は常に輸入品との競争にさらされているが、我々は今年からヤマトイモを、ニューヨークとロンドンに輸出する計画もしている。

(文・青山浩子)