

# 『農業経営者』編集長と訪ねる 日本の農業現場

大小を問わず日本農業の現在を  
示唆する多様な農業・農村経営の現場を  
訪ねてみませんか？

## 農業にとっての顧客満足

株農業技術通信社は9月30日、「農業にとっての顧客満足」をテーマに農業生産法人ユニオンファームと四万騎農園を訪ねる視察セミナーを開催した。二人の経営者は顧客満足のために常に情報を集め、自問自答し、経営を進化させるとともに自分自身を磨き続けている。

### 美味しさと安全性を追求 ユニオンファーム 茨城県石岡市

今回、はじめに訪ねたユニオンファームは、有機農産物の生産と販売のほか、新規就農者の育成とともにフランチャイズ農場の運営などの事業を行なっている。

資材などがきちんと整理整頓された農場の一角にある会議室で、代表取締役の玉造洋祐氏は、会社の成り立ちから説明を始めた。

ユニオンファームは、茨城県石岡市に拠点を置く農業資材の販売会社、アイアグリが1998年に有機栽培の研究のために立ち上げ、2000年に独立した農業生産法人である。

現在、施設栽培でチンゲンサイ、ミズナ、ホウレンソウ、コマツナ等の野菜を中心に、直営農場とフランチャイズ農場とで計4haを運営するまでに成長した。しかし、設立してから3年間は赤字だったという。全く農業経験のないアイアグリ社員たちが農業を始めたのだから、設立当初の苦労は想像に難くない。玉造氏は、度重なる失敗談を語っては「素人の怖さですね」と視察団を笑わせた。ただ、この「素人」感覚は、玉造氏が「今、やっていることが果たして本当に正しいのか」と

自問自答する源でもある。

### 欠品のない経営を追求

玉造氏は、欠品のない農産物の出荷をするという経営を目指している。

「欠品をなくすという考え方が、そもそも素人感の表れかもしれませぬ」

と、玉造氏は話す。欠品がない経営を目指すのは、小売業や外食チェーンなどの顧客のためである。

欠品がない経営を目指すためには、安定生産が必要である。安定生産に取り組んだのは、もともとは従業員の労働時間を平均化して月々の労賃を安定させたかったためだという。どの時期にどの野菜をつくるか、フランチャイズの農場を含めて分担する。それぞれの野菜の播種から収穫までの作業を通年で計画・管理し、週あたりの出荷数を52週間等しくする。結果、安定生産ができるようになったという。

玉造氏は、天気にも左右されない経営を目指しているという。

「天気が悪くてもありますって、カッコよくないですか」

### 安全性と美味しさを 証明する

ユニオンファームでは2006

年、JGAPを取得した。農場管理を見える化し、農産物の安全を確保するためのJGAPを知ったとき、玉造氏は「我々こそがやるべきだ」と考えて行動に移したという。有機農法への自問自答がはじまったのはこのときである。

同時に、有機農産物は何をもって美味しいのか、美味しさを証明したいと考えた。特に、有機栽培を選ぶ顧客は美味しいものを求めている。顧客に商品として有機農産物を届ける以上、美味しいものを届けたい。そう考え、えぐみを感じる硝酸イオン、糖度、抗酸化力、ビタミンCの4つを定期的に調査するようになった。そのデータを踏まえて、いつでも良い品質の野菜を栽培できる技術、つまり、再現性を高める栽培技術の確立を目指しているという。

「数字は絶対的な評価ですので、他の人に評価してもらうために便利です。これも素人感の表れかもしれませんが」

玉造氏は、今まで以上に経営能力やマーケティング力、知識が求められ、経営者の責任が増す時代になるだろうと考えている。そのため、さまざまな情報を本や人を通じて収集し素人感覚を活かしつつ自問自答している。

## 経営者以上の客は来ない 四万騎農園 茨城県かすみがうら市

次に訪ねた四万騎農園は、栗の苗木、生栗および加工品を生産、販売している。販売所から見渡せる農園は、栗の木が樹齢ごとに整然と並び、手入れが行き届いていて美しい。

栗はその品質と価値が顧客に認められ、キロ平均3400〜3500円という高価格帯で販売されている高級品である。

四万騎農園を経営する兵藤保氏（80）は、父が戦前に開拓して始めた栗農園を受け継ぎ苗木生産に力を注いできた。昭和40年代には栗の苗木の需要ブームがあり経営も好調だったが、経営に余裕があるうちに先手を打ちはじめた。

それは、市場では安くしか売れなかった生栗を贈答品として販売することだった。その後、渋皮煮やふくらませ煮、マロンジャムなどの加工品を販売するに至っている。兵藤氏は、常に情報を収集して時代の変化を捉え、自分自身と顧客に向き合う経営を続けている。

## 加工品の前に 最高品質の生食を

生栗を贈答品として販売するよう



1 ユニオンファームのハウス。ホウレンソウ、ミズナ、コマツナをはじめ多くの葉物野菜を栽培している。  
2 概要を説明するユニオンファーム代表取締役玉造祐祐氏。  
3 販売計画に基づく生産計画



5 兵藤保氏により納屋でのレクチャー。



4 トラクターに乗る園主兵藤保氏。



7 最高級品質の栗で作った渋皮煮やマロンジャムも販売している。



8 四万騎農園の栗、感性が漂う。

になったのは、経済成長の時代、市場での栗の価格が安すぎると思ったからだという。当時、品質については市場でも高い評価を受けていたが、平均価格よりキロ20〜30円高い程度にとどまっていた。一方、従業員の人件費は上がる。このままの価格では経営が成り立たない。そこで、所得が多く、品質をわかってくれる人たちを顧客にしようと考えた。

品質に徹底的にこだわり、「自分だったらときと場合によっては買う」と考え、贈答用としてキロ4200円という高価格をつけた。パッケージのデザインは、ある高名な日本画家も手によるもの。「当時の私の経済には不釣り合いだった」という金額を投資し、栗農園の趣を演出している。

その後、形が悪い栗を活用するため、渋皮煮やふくらませ煮などの加工品を始める。さらに、パン食が普及に合わせてマロンジャムを作った。これは、渋皮煮から作るという製法で特許を取得している。

加工品は生食の品質に自信があるから始めたという。兵藤氏は、情報に敏感で加工品をつくって売る難しさを十分理解している。だからこそ、生食としても品質の高いもの生産できるようにになってから加工品をつくり、パッケージデザインにもこだわった。

「生食で最高のものを売ってから、加工品をはじめるときです。安い原料で加工するのは食品加工のプロがやる仕事。私たち生産者は、原料で勝負するしかない。これはうちでしかない、というものでないといけないべきではないと思います」

**品質が良ければ  
口コミで広がる**

「顧客は、最初は一人いればいいんです。贈答品としてももらった人が、美味しいと思えば他の人に伝えてくれます」

顧客は、この口コミだけで広がったという。現在も、テレビや雑誌などのマスコミは避け、ウェブサイトも持っていないという徹底ぶりである。口コミだからこそ、価格が高いばかりで品質は駄目だと思われたら長続きしないと話す。

「自分に聞くことですよ。自分が思う最高の価格をつける。そして、それに見合うものを作ることです」

高価格帯で販売することに成功している四万騎農園には、自分もそうなりたいと視察に訪れ、どうすれば良いかと尋ねられることが多いという。そのときは「経営者以上のお客は来ないと思え」と話すという。兵藤氏はそのために自分を磨くしかないと考えている。