

新規就農支援による産地形成戦略 ～「野菜くらぶ」独立支援プログラムから～

愛媛大学大学院農学研究科 教授 香月 敏孝

【要約】

生産者仲間によって設立された「野菜くらぶ」（本社：群馬県）は、野菜の生産・販売および産地開発などを行っている。この組織は近年では、独立支援プログラムによる新規就農者支援と産地開拓とを一体的に進めることで、急速な産地拡大を実現している。また、こだわりの生産方法によって供給される野菜に対して、生協組合員を中心に根強い需要があることが、こうした生産拡大の背景となっている。新たな生産拠点となった静岡県菊川市での実態調査を基に、同社の産地拡大戦略の実態に迫った。

1 はじめに

本稿では、野菜の生産・販売および産地開発などを行っている「株式会社 野菜くらぶ」（本社：群馬県利根郡昭和村、2014年度販売額18億4000万円、以下「野菜くらぶ」という）の活動を紹介していく。中でも「独立支援プログラム」と称される新規就農者支援事業は、近年では同社による野菜産地形成の原動力となっており、その取り組みに焦点をあてた整理を行っていく。

以下、本稿では、まず、野菜くらぶの活動の歩みを概観することから始め、それらを踏まえた新規就農者支援事業の位置付けを確認した上で、実際の支援事業の取組実態と成果、今後の展望などを明らかにしていきたい。

2 野菜くらぶの概要

（1）野菜くらぶのあゆみ

—独立支援プログラムを中心に—

野菜くらぶのあゆみについて、独立支援プログラムを中心に示したのが表1である。

これでわかるとおり、「株式会社野菜くらぶ」の前身は、1992年に群馬県昭和村の3農家で設立された有機野菜生産グループ「昭和野菜くらぶ」である。この地域は従来からこんにゃくと高原野菜の産地、特に夏場のレタスやキャベツの産地として知られているが、昭和野菜くらぶのメンバーは、農業生産拡大のため野菜作を導入することにした。その際に化学肥料をなるべく施用しないなど、こだわりの生産方法を選択したのであるが、かかる生産方法に適合した販売方法が必要となった。こうして「自分達が作ったものを自分達で売る」ことを目的とする組織 野菜くらぶが誕生し

表1 野菜くらの歩み（独立支援プログラムを中心に）

西暦	出来事	資本金 (万円)
1992	3農家で有機野菜生産グループ「昭和野菜くらぶ」設立	
1996	組織再編し「(有) 野菜くらぶ」設立（1法人16農家出資）	
1998	初めて社員採用・入社（1名）	1320
1999	農業体験研修受け入れ	
2001	独立支援プログラムによる研修開始	2820
2002	有限会社から株式会社に組織変更 独立プログラムから1期生1人が就農 青森からレタス出荷開始	
2003	栽培管理担当者を新卒採用	
2005	静岡県菊川市でレタス試験栽培開始	3920
2006	独立プログラムから2人目が就農 (株) サングレイス ^(注) 設立により、群馬、静岡で施設トマト生産開始	
2007	集出荷場新設（静岡、青森）、予冷库増設（群馬）、トマト選果場新設（群馬）、	
2008	以降、独立支援プログラムによる就農者増加	
2009	冷凍野菜の取り組み（グリーンリーフ、ブロッコリー）	
2012	岡山県蒜山高原でレタス試験栽培開始	
2014	京都で九条ねぎ出荷開始	
2015	静岡県菊川市に新集出荷施設 独立支援プログラムによる就農者累計14名	5420

資料：野菜くらぶ（2015）等から作成。

注：2016年4月より（株）モスファーム・サングレイスに社名を変更

たのである。以降、同じ志を持つ生産者仲間が増加することで組織が拡大している。

1996年に組織再編して「有限会社野菜くらぶ」が誕生している。この段階では1法人、16農家が出資している。次いで、1998年に初めて社員1人を採用している。このことは、同社が専従社員を雇用することができる事業規模に到達したことを意味している。それまで会員農家自身が販売関連の事務を担当していたが、それ以降は、販売担当の専門社員を中心に業務が実施されるようになっていく。採用された社員が販路開拓にも尽力したことから、さらなる事業規模拡大を実現している。社員の採用と前後して、同社の販売金額は1億5000万円程度から3億円程度までに増加している。この辺りまでが、独立支援

プログラムに連なる前史といえる。

そして2000年代にはいった辺りから、野菜生産拡大・安定に向けた独立就農者への支援事業が開始されている。販売契約先である実需者から求められていた周年供給の要求にも応えながら、生産を拡大するためには、新たな産地開拓を行う必要があった。こうした背景のもと、独立支援プログラムによる新規就農者支援と産地開拓とが一体的に進められたのである。

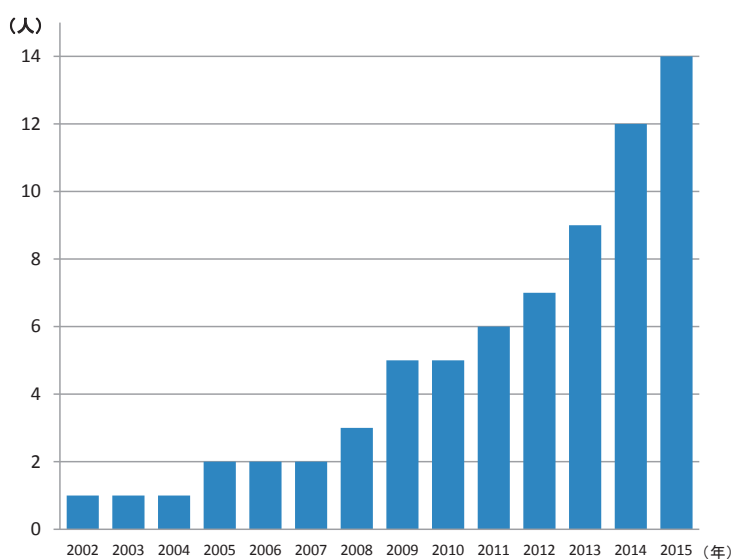
独立支援プログラムが開始されたのが2001年であり、翌2002年には同プログラム1期生が就農するとともに、新たな生産拠点である青森県からレタスの出荷が始まっている。2002年には、野菜くらぶは有限会社から株式会社に組織変更している。

こうした組織変更を伴いながら、表1の右欄に示したように同社は、資本金の拡大を図っている。かかる増資により生産拠点の拡大に資する集出荷施設の整備などを行っている。特に注目すべきは、2007年に行われた一連の施設整備である。新たな産地拠点となった静岡県（菊川市）と青森県（黒石市）には集出荷場を新設しており、従来の産地拠点である群馬県には予冷庫を増設すると

ともにトマト選果場を新設している。

このような産地開拓の拠り所となる施設の整備が、さらなる新規就農者の拡大につながっていった。図1に示したように2008年以降に、新規就農者が増加している。2015年までに累計で14人の新規就農者が営農を開始している。こうして新規就農者14名による野菜販売額は、くらぶ会員全体の25%程度を占めるまでになっている。

図1 野菜くらぶ独立支援プログラムによる新規就農者数（累計）



資料：野菜くらぶ（2015）により作成

また、年次別にみた新規就農者の動きは、表2に示したとおりである。青森県での就農（2002年、2006年、2011年）によるレタス生産が先行し、次いで、静岡県と群馬県での就農が続いている。このうち静岡県は主に冬春季のレタス生産を行っているのに対して、群馬県の場合は多様な品目の生産を目指している点が特徴となっている。2014年には、初めて京都府で新規就農者が誕生し、九条ねぎの生産を開始していることも注目される。

表2 年次別にみた新規就農者

年次	就農数	産地	主な栽培品目
2002	1	青森	レタス
2006	1	青森	レタス
2008	1	静岡	レタス
2009	2	静岡	レタス
		群馬	葉物
2011	1	青森	レタス
2012	1	群馬	葉物
2013	3	群馬	なす、ブロッコリー、葉物
		静岡	レタス
		京都	九条ねぎ
2014	2	群馬	レタス
		静岡	レタス
2015	2	群馬	ブロッコリー、茶豆
		静岡	レタス

資料：野菜くらぶ（2015）などから作成

(2) 産地拠点と時期別出荷分担

前述のように、野菜くらは生産拠点を拡大してきたが、改めて、現時点における野菜くらの生産・出荷拠点を図2に示し

た。当初、このグループの生産拠点は、標高の高い群馬県利根沼田地区と低標高地域の群馬県前橋地区とが中心であった。

図2 野菜くらの生産・出荷拠点



資料：野菜くらは (2015)

この2地区での生産をつなぐことで、レタスなど野菜品目について、夏秋季を中心とする供給が可能であった。これに夏場の生産を安定させるための青森県（黒石市）の産地に加え、冬春季の出荷を可能とする静岡県菊川市に生産拠点を確保することで生産量の拡大と周年供給とを同時に実現することになった。繰り返しになるが、産地開拓は新規就農者を支援することで実現している。

併せて図3には、野菜くらは生産の主要

野菜3品目について、産地別の出荷時期を示した。野菜くらの出荷品目は約40品目にも及ぶが、全販売金額の35%を占めるレタスが主力品目であり、以下、キャベツ12%、トマト11%、こまつな5%、ほうれんそう4%と続き、この5品目で7割近くを占める。

いずれの品目も群馬県と静岡県に主たる生産拠点を置くことで、周年供給が可能となっている。このうち、トマトの場合には、両産地のみで周年供給が可能となっている

図3 野菜くらぶ主要品目の産地別出荷時期

品目	1月			2月			3月			4月			5月			6月			7月			8月			9月			10月			11月			12月		
	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
レタス	静岡						群馬(低標高)			群馬(高原)												静岡														
キャベツ	群馬(低標高)						静岡			群馬(低標高)			群馬(高原)						青森			群馬(低標高)			静岡											
トマト	静岡						群馬(高原)			群馬(高原)												静岡														

資料：野菜くらぶ（2015）から作成

が、これは、前掲表1に示したように野菜くらぶのグループ会社として設立した株式会社モスファーム・サングレイス（施設トマトなど、2006年出荷開始。以下「モスファーム・サングレイス」という）の生産によるところが大きい。同社の設立はそれまで葉菜類中心であった野菜くらぶに、販売品目として果菜類を加えることができた意義も大きい。

一方で、レタス、キャベツについては、群馬県、静岡県の両産地だけでは夏秋季に安定した供給が必ずしも達成できないことから、レタスは長野県、青森県、岡山県の産地が、キャベツは青森県の産地が配置されている。前述のように、青森県の産地開拓が先行しているが、これは、群馬県の産地のみに夏秋季のレタス生産を依存していた年代には、7月から9月にかけてどこかで欠品が生じていたという。このために、新たな産地開発が切望されたのである。これが、新規就農者による青森県の生産拠点の整備につながったのである。

(3) 野菜くらぶの組織・取組概要

これまで紹介してきた野菜くらぶの展開を踏まえながら、直近時の同社の組織と取り組みの概要を整理しておこう（表3）。

業務内容は、これまで紹介してきた野菜など農産物販売、産地開発、独立支援プログラムのほか、農業技術や肥料の開発、交流事業、農業機械レンタルなど行っている。

資本金は農業生産者を中心に出資してもらっており、農業生産者の共通の利益のために同社が設立された経緯を反映している。同社に販売を委託している2015年1月末では、登録生産者は74名（登録圃場面積415ヘクタール、1350カ所）になるが、そのうち農業生産法人が21社を占めている。2016年には登録生産者は77名まで増えている。

これら生産者の栽培規模は、家族経営の露地栽培であれば3～5ヘクタールが多いが、法人経営では25ヘクタールといった規模の経営も存在している。独立支援プログラムで就農する場合には、露地野菜の場

表3 野菜くらの概況（2015年3月現在）

業務内容	農産物の販売、産地開発、農業技術開発、交流事業、分析業務、農業機械レンタル、肥料等開発、独立支援プログラム運営等
資本金	5,420万円（出資者56名、うち生産者42名）
資産	5億9,381万円（うち固定資産3億3,935万円）
生産者	登録者74名（うち農業生産法人21） 平均年齢45歳
登録圃場	415ha、1350カ所
生産品目	レタス、トマト、キャベツ、ほうれんそう、だいこん、こまつな、ブロッコリー、はくさい、にら、サニーレタスなど 約40品目
栽培の特徴	原則として化学肥料、土壌消毒・除草剤を不使用。農業は有機JAS法で使用可能なものを優先、適期使用で回数を削減。堆肥、ぼかし肥、緑肥による土作り。環境に負荷がかからない資材・エネルギー利用を推進。
品質管理	栽培管理システムを自社構築し、トレーサビリティ確立。夏場産地には真空冷却機を配置し、配送は冷蔵車を使用。クレーム一元管理による迅速対応。
販売先・販売方法	生協、宅配業者、小売業者、外食業者、仲卸業者等約100社に販売（契約栽培が基本）。
年間販売額	18億4千万円（うち野菜17億4千万円）

資料：野菜くらぶホームページ、野菜くらぶ(2015)などから作成
注：資産は2015年1月末時点

合5ヘクタールから開始するように指導している。

前述のように、この組織の場合、野菜品目の栽培方法と品質管理には、強いこだわりがある。すなわち、栽培方法は、原則として化学肥料、土壌消毒・除草剤を使用しない。農業は有機JAS法で使用可能なものを優先して使用した上で、適期使用による散布回数削減を目指している。土作りも堆肥、ぼかし肥、緑肥によることを基本としている。さらに、環境に負荷がかからない資材・エネルギー利用を推進している。

また、品質管理については、栽培管理システムを自社で構築し、トレーサビリティ体制を確立している。夏場産地には真空冷却機を配置し、冷蔵車による配送によってコールドチェーン体系を構築している。顧客からのクレームについても一元管理によって、その内容を生産者に迅速に伝達して対応することになっている。

こうしたこだわりをもって生産された野菜品目の販売先は、全国100社に及ぶ。そ

の内訳は、生協・宅配業者が5割程度、量販店などの小売業が1割弱と小売業者への販売が過半を占め、加工原料仕向け（加工業者など）が2割程度、その他仲卸業者などを經由した市場外出荷が2割強となっている。卸売市場への出荷は、生産過剰の場合に利用するにとどまっている。以上のように、出荷のほぼ全量がいわゆる市場外出荷であり、大半は契約栽培によるものとなっている。

販売の中心となっている生協との取引は、生協組合員がカタログによって事前に購入申し込みをした野菜が宅配される方式をとっていることが多い。こうした場合に、自ずと契約栽培による生産・販売がとられることになる。

生協との取引は、首都圏を中心としながらも、東北から中国地方にまで拡大している。前述したように、独立支援プログラムにより新規就農者を育成している青森県でも、地元生協との取引が行われている。同様に、2012年に岡山県でレタスの試験栽

培を開始し、2015年から岡山県の生協との取引が開始されている。

なお、以上のような販売方式をとっていることから、産地から直接実需者へ農産物が配送される部分が多い。このため、荷姿もコンテナ（通い容器）を使っている割合が6割を占めている（残り4割は段ボール使用となっている）（写真1、2）。

ところで、表3に示した年間販売金額18億4000万円は、2014年度のものであり、翌年度には約20億円にまで達している。近年、業務用の需要が増えており、新

規の取引が見込まれることもあり、このグループの売り上げは、引き続き拡大基調にあるとみられる。

最後に、野菜くらの社員についてみると、会社が社会保険を負担している社員は月給社員と時間給社員とがいるが、それぞれ11人（うち2人は静岡県菊川市に配置）、5人となっている。ほかに、派遣社員が2人、パートなどの作業員が20人強である。同社が、初めて社員を雇用したのが、1998年のことであるから、この17年ほどの間に、社員雇用規模も拡大している。



写真1 野菜くらぶ集出荷場



写真2 出荷用コンテナ（静岡県菊川市）

3 独立支援プログラムと新規就農者

(1) 独立支援プログラム

野菜くらのホームページによれば、独立支援プログラムとは「農業技術の習得から独立後まで、新たに農業を始めたい人を

全面的にバックアップする総合プログラムです。多くの新規就農者がこのプログラムから独立を果たしています。」と紹介されている。併せてその概要として、以下の6点を示している。

- ①野菜くらぶ生産者農家で、1年以上研修する。
- ②研修後は、会社を設立し、独立する。
- ③会社設立のための資金は、独立する人50%、野菜くらぶ側50%とする。
- ④販売先は、野菜くらぶが確保する。
- ⑤独立後、野菜くらぶが販売面、経営面、人事面、技術面で、全面的にバックアップする。
- ⑥契約書をかわし、お互いの責任を明確にする。

これらの内容が、端的にこのプログラムの性格を示している。特徴的なのは、研修後の独立に際して、野菜くらの資金支援を受けて農業生産会社を立ち上げることが想定されている点である。さらに、販売先は野菜くらが確保するため、新規就農者は生産に専念できるシステムとなっている点が注目される。

⑥の契約書について補足しておこう。契約書は研修を受けるに当たっての「研修規約契約書」と研修終了後の「独立支援プログラム修了生 業務契約書」の2つから成る。前者には、野菜くらの理念を理解する生産者を増やすことを研修目的に掲げ、研修期間中の研修生の身分を「研修社員」とし、月額（13万円強）の手当支払いと社会保険の加入が明記されるなど手厚い研修内容が盛り込まれている。

後者の業務契約書については、研修終了後の就農者は野菜くらと業務提携することを目的に、設立法人の資本関係および経営収支にかかる経営情報の開示、野菜くらブランド使用、栽培計画・販売計画の策定などについての契約内容が記載されている。

（2）新規就農者の実態

静岡県で独立就農した深川知久氏（38歳、非農家出身、2009年に就農）は、前職時代に農業関連の業務をしていたことがきっかけで、野菜くらの澤浦社長と知り合いとなり、農業の魅力に引かれた。静岡県では先に独立していた先輩就農者や地元的一般農家、群馬県では野菜くらのメンバー2名のところで研修している。研修場所を変えたことで、作型の異なるレタス技術を学ぶことができたという。

独立就農に際しては、自分で農地を確保することが必要だった。当地では水田の裏作で冬春レタスを栽培することが可能だった。このため、裏作のみの期間借地を中心に農地の確保に努めた。通年での借地は、なかなか地権者の了解が得られなかったからである。就農時の面積は、4.7ヘクタールでそのうち0.9ヘクタールのみが通年借地である。期間借地の場合は、レタス作終了後に、水田の代掻^{しろかき}作業をして返還するのが慣例となっている。

独立就農のために150万円用意したが、同額を野菜くらから出資してもらって農業生産法人（株式会社 ソイルパッション）を立ち上げている。併せて、認定農業者の認定を受け、日本政策金融公庫からスーパーL資金^{注1} 1200万円の融資を受けている。これら資金を、資材（トンネル、マルチ資材など）の購入や運転資金に充てた。

こうして始まった野菜作であるが、10年も経たない2016年には農地25ヘクタールで作付面積が34ヘクタール（非結球を含むレタス20ヘクタール、ブロッコリー7ヘクタール、えだまめ7ヘクタール）の経営にまで成長している。労働力も本人のほか、5人の雇用（農業生産法人の社員）、4人の外国人技能実習生などを抱えた雇用型大規模経営に発展している。植え付け時には4人のパート労働者も雇用している。

農地は60～70人の地権者から借地し、160枚ほどの分散した圃場として広がっている。最も離れた圃場は20～25キロメートルの距離があり、これをトラクターを乗せた積載車で40分ほどかけて周年で生産を行っている。このため、今後は農地

を集約したいとしており、農地中間管理機構の活動に期待を寄せている。深川氏の農業法人の販売額は、1億円を超えており、10年後には3億円規模を目指したいとのことであった。

注1：農業経営の改善の達成に必要な農地等の取得や施設・機械等の取得に必要な資金について、日本政策金融公庫は、農業経営改善計画の認定を受けた認定農業者に対して、長期低利の資金を貸し出している。

(3) モスファーム・サングレイスと新規就農者

杉山健一氏（48歳 非農家出身 2005年就農）は、野菜くらの関係会社であるモスファーム・サングレイスの立ち上げに関わっている。経営不振の農場（農事組合法人）立て直しの経験があり、澤浦社長に誘われたことが契機となっている。2006年に生産を開始したモスファーム・サングレイスは、前掲図3に示したようにトマトの周年生産を担っている。同社は関係農家、野菜くらぶ、外食チェーンである株式会社モスフードサービス（以下「モスバーガー」という）などとの出資によって設立されている。

モスファーム・サングレイス農場の概要は、以下のとおりである。冬春生産の拠点である静岡県に1.6ヘクタール、夏秋生産の群馬県に1.1ヘクタールの農場を保有しており、施設整備には、農林水産省の補助事業を活用している。

モスファーム・サングレイス静岡農場（菊川市）の外観と内部は写真3、4に示した通りであるが、施設は、温度、湿度などをコントロールできる環境制御型で、4メートルの軒高を生かしたトマト促成栽培



写真3 モスファーム・サングレイス静岡農場（外観）



写真4 モスファーム・サングレイス静岡農場（内部）

（30段採り）を実践している。20代から40代までの6人の常勤社員（うち1名は役員）と15～20人のパート労働が生産に当たっている。年代別の構成を維持して、社員の世代交代が円滑にできるようにしていきたい、そのためにもベースアップを図っていきたいとの希望である。

地元での社員採用に際しては、地域の「祭り」前に仕事が忙しくならないように配慮するなど、働き方の「ローカルルール」に従うことが重要である。こうして、モスファーム・サングレイス静岡農場は、社員雇用を通じた新規就農者の受け皿となっている。また、杉山氏は、当初から静岡県におけるレタス産地形成の取り組みにも関わ

り、レタス作研修生のサポートなど行っている。

さて、モスファーム・サングレイスのトマト生産量のうち2割程度がLサイズであり、モスバーガーへの販売はこの部分からの出荷である。残り8割の販売先は生協が中心となっている。2農場合わせた販売金額は、2億円程度であるが、経営の安定のためには、今以上の売上が欲しいとしている。現在の大玉トマトの収量は10アール当たり25トンであり、生産ロスを減らして30トン以上を目指している。併せてミニトマトの生産も増やしていきたいとの意向であった。

4 野菜価格安定事業の加入状況

野菜くらは、複数の生産者メンバーが連携することで、契約生産の確実な履行を目指しているが、必要量を確保するため多めの面積での作付けとなりやすい。そうした場合に、懸念されるのが生産過剰である。このため、傘下の生産者は過剰生産による価格の下落があった場合に備えて、独立行政法人 農畜産業振興機構（以下「機構」という）が実施している契約指定野菜安定供給事業に加入している。野菜くらの傘下の生産者は、その中でも、価格の著しい低落が生じた場合に補てんを受ける「市場価格連動契約における価格低落時の価格差補給交付金等（価格低落タイプ）」に加入している。

この制度への加入は、2011年に群馬県のレタス生産者5戸が機構の登録生産者^(注2)となり事業に加入したことから始まっている。その後、キャベツやトマトといった品目も加わり、2015年までに群馬

県の生産者11戸、青森県の生産者5戸、静岡県の実産者6戸の加入となり増加している。前出の深川氏は、「事業に加入したことで、出荷時の価格下落リスクが軽減され、精神的に楽になった」と話す。

注2：野菜指定産地の区域内で生産する生産者でおおむね2ヘクタール以上の作付面積を有するなど、一定の要件に達した者で、機構に登録された者。

5 おわりに—今後の展望—

これまで、野菜くらの独立支援プログラムを中心に、新規就農支援による産地形成戦略の実態について見てきた。

野菜くらは、契約先の実需者から求められている周年供給の要求に応えながら、生産を拡大するため、新たな産地開拓を行う必要があった。独立支援プログラムによる新規就農者支援と産地開拓とを一体的に進めることが、かかる戦略の柱となっている。

野菜くらぶメンバーの新規就農者は、高学歴で非農家出身者が多く、青年海外協力隊やIT企業での経験があるなど、新たな感覚を持った農業生産に意欲的で多彩な人材から成っている。こうした人材育成によって農業経営の核ができ、さらにそのネットワークを通じて、新たな仲間が形成される場所となっている。

こうした取り組みの成果として、野菜くらの販売額は20億円に到達しているが、中期計画として30億円を目指したいとしている。

こだわりの生産方法によって供給される野菜に対して、生協組合員を中心に根強い需要があることが、こうした生産拡大の背

景となっている。野菜くらぶが、どこまでこうした需要に応えることができるのか、引き続き注目していきたい。

(付記)

本稿のとりまとめのために実施した静岡県菊川市での実態調査では、野菜くらぶ専務取締役 毛利嘉宏氏、生産者の深川和久氏、杉山健一氏に対応いただき、貴重な情報を収集することができました。厚く御礼申し上げます。

参考・引用文献等

- (1) 澤浦彰治 (2009) 「(株) 野菜くらぶによる新規就農支援」『農業と経済』2009・9
- (2) 安藤光義 (2015) 「担い手づくりと担い手支援を考える」『農業と経済』2015・7/8合併号
- (3) 野菜くらぶ (2015) 「農業感動 ひとづくり、土作り」(業務紹介パンフレット)
- (4) 納口るり子 (2016) 「野菜作ネットワーク組織における経営継承をイノベーションー群馬県野菜くらぶグループ」『農業と経済』2016・4
- (5) 野菜くらぶホームページ (<http://www.yasaiclub.co.jp/>)