

2. 経営と女性の活躍

(1) パートナーシップ経営

みどり氏は結婚後に就農することになったが、康弘氏との結婚直後の経営危機を転機に簿記記帳技術を習得し、早期に経営に参画した。平成12年に直売主体の経営に転換する際に、みどり氏に販売管理を任せて以来、康弘氏が生産管理、雇用管理、みどり氏は販売管理、財務管理、加工品開発と役割分担が明確にされている。みどり氏は情報発信や顧客とのコミュニケーションを深める中から、トマトの食味や価格などを提案し、このようなニーズや販売戦略に適合したトマトを康弘氏が低コストで安定生産する構図となっており、康弘氏の能力とみどり氏の前職での知識や経験、才能を存分に発揮したパートナーシップ経営を展開している。

(2) やる気を引き出し、従業員自ら工程管理する雇用管理

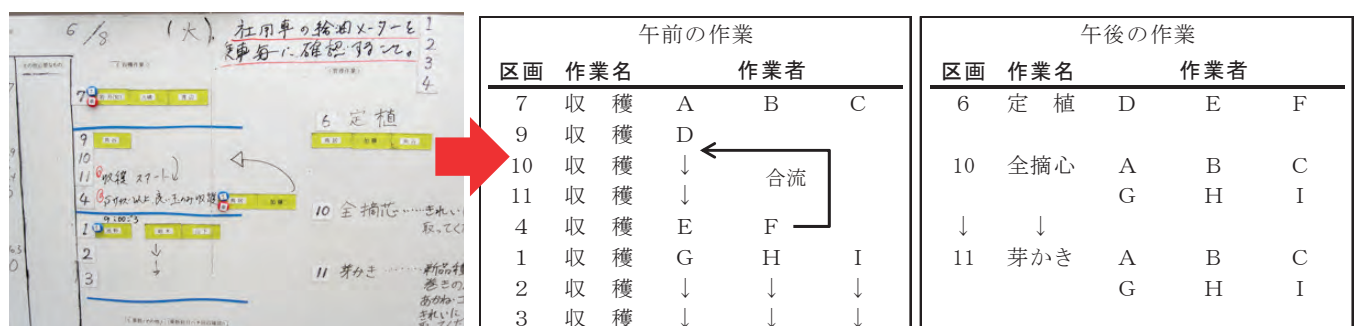
康弘氏とみどり氏は、生産と販売をパートナーシップのもと、それぞれ分担して責任を負い、就農当初から通年雇用を前提とした経営を追求してきた。そのためには、仕事量を確保し、毎年昇給できる経営が必要となるとともに、安定生産が可能となる作業体系や作業の標準化、雇用者が自発性を発揮できる労働環境が必要であった。そのため、両氏は、工程管理を見える化して、役員からの指示がなくとも、農場と直売所の現場で従業員が知恵を出し合い、課題解決を図る体制づくりをしてきた。

ミニトマトの生産工程のうち、培養液管理作業は2つのコントローラーの開発により自動化・無人化されており、残る作業は8つの工程に分け、工程毎にマニュアル化することで作業を標準化している。併せて、今日はどこでどの作業をするのか掲示板に図示することや、作業場所を色分けして場所ごとに色紙を掲示するなどにより、作業を可視化することで、ミスを少なくしている。加えて、作業日報から行程毎の平均作業時間を算出し、作業終了後に従業員同士で検証させ、PDCAサイクルを回しながら無理・無駄を排し、作業の効率化と従業員自ら工程管理ができる体制を構築した。この工程管理体制は子育て世代等の従業員の生活ニーズにも柔軟に応えられる特性を持っており、従業員満足度の高い仕組みとなっている。

また、にいみ農園では、作業日報に記録した作業時間から算出した人別・作業別の能率指数を従業員に開示している。従来はベテランパートを中心とした主観評価であったが、数値に基づく公平な評価ができるようになり、若いパート従業員のやる気が向上し、離職率が低下した。

さらに、仮眠のとれる休憩所やシャワー室を完備するなど、労働環境の改善にも取り組んでいる。

第7図 仕事の流れを図示



(3) 戦略的な流通体制の整備

康弘氏とみどり氏は、技術革新や雇用管理により安定した生産体制を構築したものの、生産が過剰となった際の対応を悩んでいた。周年供給を実現する上で、生産の余剰分は経営の負担となる。

この問題の解決のため、両氏は、余剰生産分を吸収することができる加工原料用への供給と、直売所の拡大を図った。これらにより需給の調整が可能となり、経営の安定につながった。

特に、新たな直売所の出店にあたっては、両氏が相談して戦略を練り、現在の直売所の購買圏とは重ならず、かつ、農園で生産されたトマトを移送するのに多くの費用がかからない距離を考慮し、また、既存の顧客が居住している住宅地を念頭に置いた、戦略的な直売所の拡大をおこなった。

農場から離れたところに直売所を開設することは大きな挑戦であったが、経営を軌道に乗せ、現在、直売だけで販売金額1億円に達している。

(4) 女子力の発揮による顧客の拡大

にいみ農園では、役員4名のうち2名、正社員5名のうち1名が女性、パートタイマーの53名（臨時雇用及びアルバイト）全員が女性であり、役員を含めた全従業員の88%が女性である。このような女性の力は、経営運営の様々な場面で発揮されている。例えば、みどり氏を始め従業員は、初回来店者にアンケートの記入をお願いし、その時の接客従業員が直筆で礼状を作成郵送したり、ミニコミ誌や商品ポップを作成するなどきめ細かく優しい接客による女性ならではの店づくりに努め、新しい店に対して消費者が抱く警戒心をなくしてもらえるよう工夫している。特に、この直筆のはがきは、消費者ににいみ農園を認知してもらう上で有効な手段となっている。

また、顧客のネットワークの形成など従来にない新しい取組も実施しており、「プチメイト」とよばれる顧客ネットワークでは、6名の常連客とその知人150名で構成されており、購入幹旋や情報交換が行われている。

さらに、みどり氏は売り切れで買えなかったお客さんにお詫びとしてヘタ落ちしたミニトマトを搾ったジュースを配っていたところ、この対応と美味しいジュースが評判となったことが6次産業化に取り組むきっかけになった。このようなミニトマトジュースなど多彩な商品を開発・販売を通して、ミニトマトと加工品の直売で1億円を超える売上を実現し、加工品の総売上に占める比率を1割を超えるまでに成長させている。

このように、みどり氏の「女子力」が従業員全員に浸透し細やかな「おもてなし」の心で販売することで、にいみ農園の美味しさが顧客に広がり、15,000人超の顧客の獲得につながるとともに、経営全体の発展に大きな役割を果たしている。



写真5 おもてなしの心で接客

(5) 女性従業員が安心して活躍できる労働環境づくり

にいみ農園では、正社員の男性従業員2名も含め、女性従業員は子育て世代が多いため、子の急病時などには臨機応変な勤務調整が求められる。

このため、少数のチームを組んでその日の作業を進めている。子の急病などの際にはリーダーがチーム編成を即座に組み替えて対応できる体制をとっており、従業員は家庭の事情に合わせて無理なく働くことができる。

普及性と今後の方向

1. 普及性

(1) 雇用管理の手法

康弘氏は経営開始時点から父が雇った臨時雇用者があり、作業の容易さ、指示の出しやすさを念頭において栽培管理の工夫や技術開発を行ってきた。また、納得のできる評価、従業員の生活に配慮した勤務調整など従業員満足度の高い雇用管理に取り組んできており、従業員のやる気や能力を上手に引き出すことによりファームサイズやビジネスサイズを伸ばしてきた。同時に、経営の拡大により従業員の定期昇給を実現してきた。これらの手法は、次代の農業経営者のお手本となる。



写真6 朝礼でチームごとに1日の作業を確認

(2) モデル性を有する直売経営

にいみ農園は、単に農産物を陳列するだけの直売所から、ブランド化やホスピタリティ（おもてなし）を有する戦略的な直売所へと、直売所のイメージを一新した。顧客とのコミュニケーションを深めながら段階的に値上げし、市況の3割から4割も高い価格設定を実現している。その顧客のほとんどをリピーターとしている実績は、直売に取り組む他の農業者に対しモデルとなる。さらに培ってきた直売ノウハウをベースに、農場から遠く離れた住宅地でトマト専門店を開業して定着させるという農業者直売の新たな展開を成功させている。加えて、品種登録、商標等知的財産権を活用したブランド化戦略についても、モデル性の高い取組といえる。

にいみ農園の研修生が夫婦で同じミニトマトの直売経営を始め、就農から10年足らずで販売金額が1億円に迫るような地域でもトップクラスの農業者になった例があり、モデル性を裏付けている。この元研修生に対しては、康弘氏が農地の斡旋から栽培システムを提供するとともに、みどり氏は直売のノウハウを指導している。

(3) 女性の経営参画のあり方

一般の農家では、結婚就農すると夫の栽培管理作業を手伝い、一作業員となることが多い。みどり氏は経理を足がかりとし、企画や販売を担当することで経営者能力を発揮した。新美夫

妻のパートナーシップ経営は愛知県でも優良モデルと位置付け、各地域普及指導センターが主催する若い女性農業者セミナーに、みどり氏を講師として早期経営参画を啓発してきた。



写真7 にいみ農園で生産した
ここにしかないトマト



写真8 名古屋市のトマト専門店

2. 今後の方向

にいみ農園の経営理念は『食卓へ「夢」と「笑顔」をお届けできる農場となる』という経営理念を掲げている。このことは、直売という販売方式で絶えず顧客とのコミュニケーションを図る努力を惜しみなく行い、顧客に満足してもらえるトマトを生産するための新たな技術開発を進めていく努力を絶えず行っているという姿勢からうかがい知ることができる。

基幹のミニトマトは、今後も新技術を取り入れ、収量や品質の向上に努めていく。

近年、地域に遊休農地が増えつつあり、これに伴って地場野菜が不足する事態が生じている。にいみ農園では平成26年に正社員を1名増やし、遊休化した畑でネギなどの野菜を栽培しJA直売所に出荷する事業を始めた。

さらに、長野県喬木村からも深刻な担い手不足から農地活用の誘致を受けており、夏季が酷暑となる碧南市では生産性が劣る大玉トマトの生産を軸に進出を検討している。まだ解決すべき課題は多いが、にいみ農園は本格的に県内外の地域課題を引き受け、より一層地域になくはない存在を目指す。

また、にいみ農園では、これまでは生産は個人、販売は株式会社で行ってきたが、今後、経営継承を円滑に行うため、平成27年からは生産部門も株式会社にいみ農園として運営している。そして、経営の後継者は、現在の従業員を含め、今後入社する人材の中から育てていく予定である。

地域には優良企業が数多くある中で、若者に農業を選択してもらうため、康弘氏は農業を魅力ある産業にしたいと考えている。