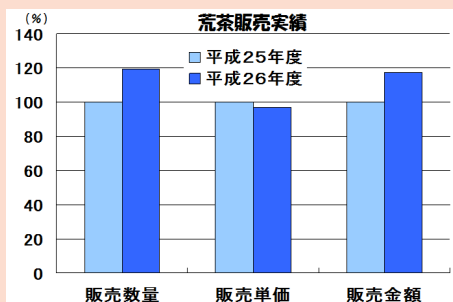


- 近年、荒茶価格の低迷、茶園面積の減少等により、共同茶工場では経営悪化が進んでおり、**大規模・低コスト化や消費者・実需者のニーズに対応した茶生産**が急務である。
- このため、セミナーの開催やモデル工場への個別指導により、**茶園の共同管理や、茶商との連携による経営体質の強化と、農地集積による茶園管理の効率化及び規模拡大**を推進した。
- 結果、**茶商と連携した生産先進モデルを10経営体、農地集積先進モデルを6経営体育成**した。また、**30haの農地集積計画**を作成した。

具体的な成果

1 茶商と連携した生産先進モデルの育成

- 茶商と連携したモデルを10経営体創出
- 共同摘採で品質の均一化を図るとともに、余剰労力で品質の良い茶生産に取り組み、**販売金額が前年比120%に向上**



2 農作業の効率化を追及した農地集積先進モデルの育成

- **農地集積先進モデル 6経営体**
- 茶工場が農業生産法人となり、農地を集積して共同管理
- 牧之原市片浜地区において、10圃場をまとめ、モデル的に**60aを園地改良**
- 同市大江・片浜地区の160haの茶園を14エリアに分け、うち3エリア**30haについて集積計画を作成**

普及指導員の活動

1 「今やらねばセミナー」を中心とした意識改革

平成25～27年度

- **今やらねばセミナー 115回 延べ1350人**
- **個別指導 11工場 延べ150回**



2 マーケティング視点に立った収穫作業の共同化先進モデルの支援

平成25年度～26年度

- **生葉品質の現状分析**
- **共同作業の試行**
- **茶商との連携強化**
- **利益分配の合意形成**



3 栽培作業の共同化と農地集積による効率化先進モデルの支援

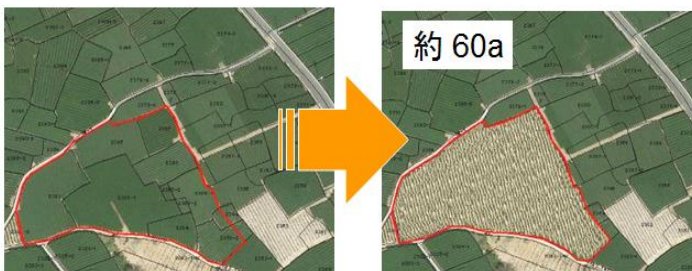
平成23年度～

- **現状及び将来の労働力調査**
- **茶工場への農地集積の支援**
- **人・農地プランの推進による茶園流動化**

普及指導員だからできたこと

・地域の**農業者と密接な関係を持つ普及指導員**だからこそ、個々の茶工場の経営状況と担い手の意向を的確に把握でき、**濃密かつ適切な指導**が可能であった。

・**高いコーディネート力を持つ普及指導員**だからこそ、先進工場や茶商、税理士などの関係者を効果的に結びつけることができた。



茶栽培管理の共同化と茶園集積による経営改革

活動期間：平成 23 年度～平成 27 年度

1. 取組の背景

静岡県志太榛原農林事務所管内は、静岡県のほぼ中央部に位置し、牧之原台地と大井川の流域に日本有数の茶園が広がり、茶が基幹産業となっている地域である。

牧之原地域は、昭和 40～50 年代に茶園面積が最大となり、生産量もピークを迎えた。同じ頃、茶の経営形態は、自園自製の個人茶工場から、複数の生産者による共同茶工場への転換が進み、より効率的かつ低コストで茶が生産できる体制になった。平成に入ると、より一層の合理化を進めるために、共同茶工場の再編整備が行われ、大規模で近代的な大型茶工場が各地に誕生した。

このような産地の構造改革が進められた一方で、消費地の動向は大きく変化し、昭和 40 年代に飲料費に占める 1 世帯あたりの緑茶(リーフ)の消費金額の割合は 25% であったが、現在では 8 % となっており、消費の減少が荒茶価格の低下を招いている。

さらに、茶工場の大型化による製茶機械や乗用型茶園管理機の導入のための投資に加え、燃油、肥料等の高騰によって生産コストが大幅に上昇してきている。

こうしたことから、管内の 4 分の 3 の茶園面積を担う共同茶工場の経営を、将来にわたって安定的に維持・発展させるため、当所では、①生産者個々が行う収穫作業を戦略的に共同化し、消費者・茶商ニーズを的確に捉え、その情報を生産に反映して売れる茶を生産する仕組みを作り収益性の向上を図ること、②栽培管理の共同化による効率的な農作業の実施と、農地集積による効率的な土地利用及び規模拡大により、生産体制の効率化を図ることの 2 つのポイントを産地改革の重点的な課題として位置付け、課題解決のための取組を進めることとした。

2. 活動内容（詳細）

(1) 第一段階：「今やらねばセミナー」を中心とした意識改革

これまでも経営改革モデルの提案は行なってきたが、必ずしも先進的な取組が地域に受入れられるとは限らず、改革への意欲創出につながらなかった。

そこで、「新しい仕組みは、皆さんの頭の中にある」、「それを引き出すような取組を実施します」をテーマに、経営改革を志す茶工場を中心に、「今やらねばセミナー」と銘打ち、平成 25 年度から延べ 115 回、1,350 人を対象とした研修会を開催した。特に意欲のある茶工場に対しては個別指導を行い、経営体の育成と地域の改革への機運の醸成を図った。

このセミナーを開催するに当たっては、普及指導員がコーディネーターとなり、市町、農協と連携し、茶工場の課題解決に適したコンサルタントを講師に招聘するなど、地域が一体となって取り組んだ。



写真 1 今やらねばセミナー

(2) 第二段階：マーケティング視点に立った収穫作業の共同化先進モデルの支援 ア 原材料となる生葉品質の現状把握【H23～26】

茶の生葉品質は、新芽の総繊維含有率（若い芽（15%）から硬化した葉（25%）程度まで）で表すことができ、値が高いほど品質は低下する。生葉品質の悪化は荒茶品質に影響を与えるため、品質が良いものは支払単価を高く、悪いものは低く設定し、品質が良いものを出荷してもらうような仕組みを作っている。しかし、収穫の判断を個々の生産者に任せているため、収穫時期が遅れると、多収量・低品質となり、さらには荒茶品質の低下、ひいては単価の低下を招いている。

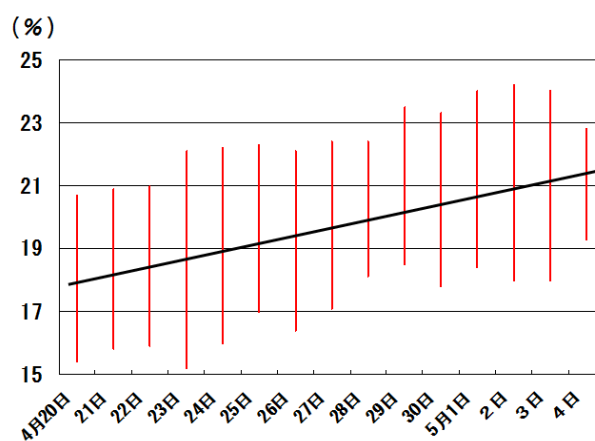


図2 生葉の品質調査結果

この現状を「見える化」するため、共同茶工場の350サンプルの生葉品質について調査を行った。この結果、共同茶工場に入荷される生葉品質は、総繊維で5～6%のばらつきがあることがわかり、改革に向けた動機付けや目標設定に役立った。

イ 売れる茶づくりに向けた仕組みづくり支援

(ア) 提案型から創出型の普及活動に移行【～H26】

各茶工場の課題を明らかにし、改革意欲が醸成すると、自然に課題解決に向けた仕組みづくりがスタートした。個々の茶工場によって経営環境が異なるため、各茶工場の環境にあった仕組みを考えることが大切であった。このため、提案型普及活動から、創出型の普及活動にシフトした。

新たな仕組みを構築するために、先進的な優良事例を数多く学び、複数のグループを作りブレインストーミングにより、目的を達成するための改革案を組織内部で考え出す方法をとった。

この結果、グループ同士で競い合うことによって、仕組みづくりへの意欲創出と納得のいく仕組みが生まれた。



写真2 グループ毎の検討会

(イ) 仕組みの中核をなす収穫の共同作業を試行【～H26】

考え出した改革案を試行することにより、目的に合致しているか、人、物の動きに無駄はないかについて検証することが大切である。

茶園の位置を地図上で確かめ、現地を踏破することにより、車の駐車場所、機械の昇降場所や搬入路、危険箇所など、茶園の特徴を調べ、図上における作業のシミュレーションを幾度か繰り返した。利益分配に支障がない秋冬番茶で収穫の共同作業の試行を行った。

この結果、試行という峠を越すと、新しい世界が見え、共同作業の利点を共有し、仕組みを理解しあうことができた。



写真3 茶園の調査

(ウ) 消費者・茶商ニーズとの融合【～H26】

共同で収穫作業を行うことにより、消費者や茶商ニーズ（熟度、品種、蒸度、被覆など）に合わせてフレキシブルに生産できる体制が整う。このため、特に茶商にこの仕組みのメリットを理解してもらうために検討会を開催した。

その結果、茶商にとって生産者と連携することにより必要とする商品を容易に仕入れることができること、戦略的に新しい商品を創出できる仕組みになることが認識され、生産者と茶商との結びつきが一層強まることが確認できた。

(エ) 仕組みづくりの最終段階（利益の分配）【～H26】

仕組みの変更は、利益分配の変更を伴う。このため、利益分配を巡って話し合いが頓挫する場合があります。そこで、外部からコンサルタントを招き研修会を開催し、合意形成手法を学んだ。合意するためには、参加者の知識や目的の重要度を同レベルに引き上げることが大切で、何度も検討会を開催した。

この結果、仕組みの変更により将来において安定した茶業経営が得られるのであれば、利益分配はそれに付随すること、これまでと同様の生活の保障と将来の見通しを確認しあうことで、合意が得られた。

(3) 第3段階：栽培作業の共同化と農地集積による効率化先進モデルの支援

ア 現状及び将来の労働力の調査【～H26】

現状の労働力調査からは、現在の作業の非効率さと改善目標が把握でき、将来の労働力の予測からは、将来の経営規模を予測できる。

現状の労働力調査では、作業別の労働時間と作業成果を調査し、労働生産性を評価した。

この結果、家族労働であるために、家事を行う女性の作業開始時間により、実労働時間が減少すること、日によって労働生産性にばらつきがあり、労働力を融通しあうことにより、規模拡大や複合経営など別の成果を収めることが予測できた。また、将来の労働力調査については、個々の生産者のライフプランを作成し、家族設計から将来の労働力を予測した。

右図は、将来の労働力をグラフに表したものである。この結果から、後継者が就農する大切な時期に、父母の労働力が低下し、労働力不足になるため、茶業経営も危機的な状況になることが予想できた。

これによって、共同化に向けた家族内及び共同茶工場の仲間同士の意識の共有ができ、共同作業の必要性について認識を高めるとともに、改革への意欲の創出が図られた。

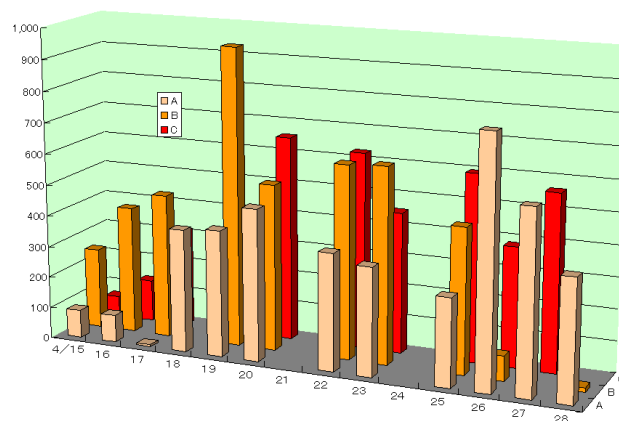


図3 現状の労働生産性

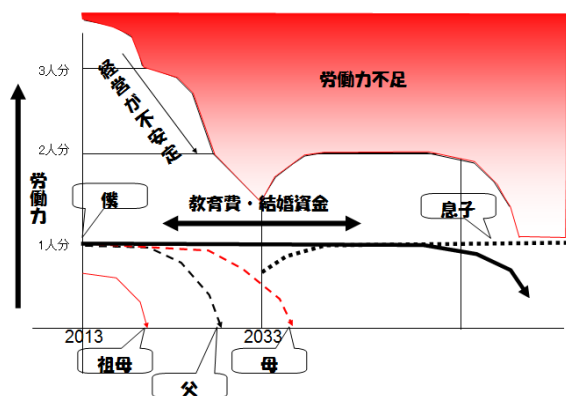


図4 将来の労働力

イ 共同茶工場への農地の集積の支援

平成 21 年の農地法等の改正で、共同茶工場が茶園を管理できるようになったため、茶工場の定款変更や共同管理体制の整備を支援した。共同で茶園を管理するためには、共同茶工場に茶園の利用権設定を行う方法、及び、共同茶工場が作業の遅れや作業ができない生産者の作業を請け負う作業受委託の仕組みが必要なため、体制整備に向けて支援を行った。

ウ 効率生産のための茶園流動化と集積の支援

栽培作業が共同化され、余剰労働力が生まれると、規模拡大が可能になる。しかし、小区画、不整形でかつ分散錯圃では効率的に作業ができず、労働生産性が高まらない。そこで、平成 23 年度から意欲ある担い手を集めて担い手間の茶園の流動化を推進した。さらに、茶園が近くにまとまり、ある程度効率化が図られるようになると、隣接した茶園の集積と規模拡大への意向が強くなった。

これまでは、人をベースとした人・農地プランの作成を推進し、担い手間の流動化を図ってきたが、現在は農地をベースにした人・農地プランの作成を推進し、作業の効率化と規模拡大を促進するために、地域の担い手を集めた話し合いを始めている。

3. 具体的な成果（詳細）

（１） 地域における経営改革への意欲創出（第一段階の成果）【H23～25】

意識改革を目的とした研修会の開催や、崇高な仕組みではなく身の丈にあった経営計画の推進により、経営改革への期待が高まった。このことにより、追随する改革推進派の共同茶工場のよき手本となり、さらなる茶業経営改革に拍車をかけ、地域の活性化につながった。管内に 100 工場の共同茶工場が存在するが、その半数以上が研修会に参加するなど、自らの経営改革に向けた動きを見せ始めている。

さらに、モデル茶工場を選定し、個別に重点支援を行ったことにより、平成 23 年度から新たに先進モデルを 6 経営体育成し、通算 10 経営体となった。

表 1 活動成果（先進モデル経営体数）

目標として育成した先進モデル	H23	H24	H25
茶商と連携した茶生産先進モデル	4	7	10
農作業の効率化を追求した農地集積先進モデル	2	6	6

（２） 茶商と連携した茶生産先進モデルの育成（第二段階の成果）

前述のとおり、茶商と連携した茶生産先進モデルを 6 経営体、通算で 10 経営体を創出した。このモデルは、茶商ニーズの情報を生産技術に変え、荒茶品質に反映させる仕組みで、茶商と情報を共有することにより、戦略的に特徴ある茶を生産し消費者に提案できる仕組みでもある。

収穫作業の共同化は、共同茶工場の茶師のローテーションに変化を与え、製造担当者の専任化により、品質の安定化が図られるようになった。

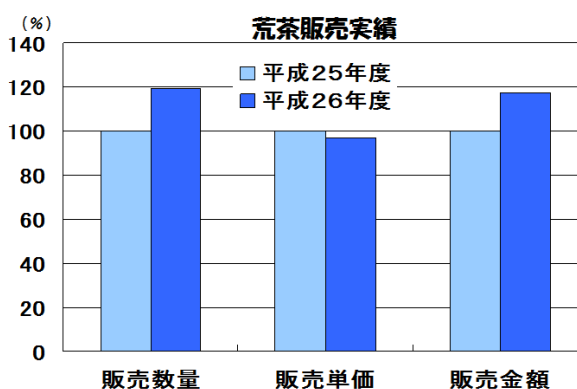


図 5 収穫作業の共同化による成果

具体的には、収穫作業の効率化を図ることで、余剰労働力が生まれ、茶商のニーズに応じた被覆茶の増産ができた。今までの個人経営では被覆作業が重労働かつ煩雑で、被覆資材も高価であったために、茶商からのニーズがありながら、生産量を増やすことができなかった。しかし、共同で収穫作業を行うことにより労働力の効率的な利用が図られ、被覆作業に費やす労働力が生まれたために被覆面積を前年の3倍に増加させることが可能となった。その結果、荒茶価格が毎年低下している中で販売単価を維持し、販売金額は前年比120%の成果を収めた。

また、工場全体の茶園の生育状況を全組合員で巡回調査し、個々の判断ではなく工場で一本化した摘採計画に従って摘採する計画摘採に取り組んだ共同茶工場では、取組を継続することにより生葉品質のばらつきを低く抑えることに成功した。茶期後半のバラツキが抑えられなかったため、計画摘採の精度を向上させるべく工場内部での検討を行うことにした。



図6 茶期前の生育調査巡回

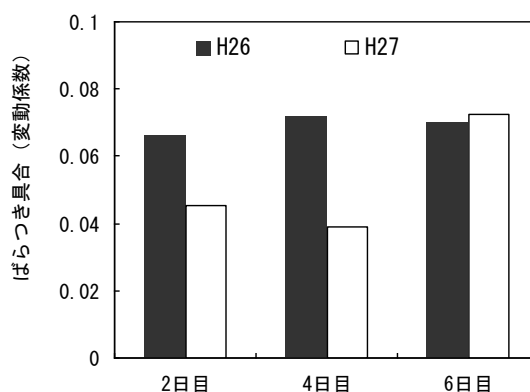


図7 生葉の窒素含有率のバラツキ

(3) 農作業の効率化を追求した農地集積先進モデルの育成(第三段階の成果)

農地法等の改正に伴い、法人格を持った茶工場を農業経営ができるよう定款変更を指導するとともに、遊休化する茶園を茶工場に集積して共同管理する仕組みを構築した。表1のとおり、平成23年度から4経営体の先進モデルを育成し、管内に6経営体が育成できた。

効率化を図るためには、茶園の集積を図る必要があり、これにあたっては、関係機関と連携して人・農地プランの作成に取り組み、小区画不整形の茶園を集積するとともに、乗用型機械が稼働できるように園地改良を施し、10圃場をまとめ、モデル的に60a整備した。

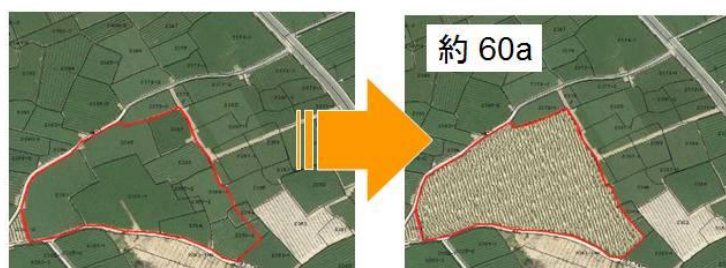


図8 小区画不整形茶園の集積モデル

4. 農家等からの評価・コメント

(牧之原市 有限会社八太田 代表取締役 太田宜孝氏)

共同摘採の導入により発生した余剰労働力を活用して、被覆茶の生産量を拡大することができた。また、共同摘採の実施により、社内の意識が統一できたため、意思決定がスムーズになり、他の取組も円滑に実施できるようになった。

5. 普及指導員のコメント（志太榛原農林事務所 主任 白鳥克哉）

継続的なセミナーの開催や濃密な個別指導の実施と、改革意欲の高い茶工場を対象に、将来方向や課題解決方法を自ら考えさせることにより、効果的に成果が上がったと思われる。

また、セミナーの開催や農地集積の推進等に当たっては、市町やJA、また農林事務所各部門等との連携を密接に図ったことが、順調に活動が推進できている要因と考えられる。

6. 現状・今後の展開等

これからは、消費者嗜好に対応するために、マーケティングの視点に立った売れる茶づくり、及び低価格時代を乗り切るための効率化と規模拡大を機能的に行う組織経営体が必要である。地域を担う共同茶工場の担い手に理解を促し、新時代に対応可能な仕組みを提案し、先進的な優良モデル経営体を創出するとともに、地域に茶業経営改革の機運をより一層高めていく必要がある。

また、すでに導入されている乗用型茶園管理機を効率的に利用する仕組みと、円滑に稼働できる農地集積や園地改良等を行う必要があり、人・農地プランの作成推進と農地中間管理事業を活用した茶園の流動化を積極的に推進していく。