

擴大農場經營規模效益高(下)

——日本青森縣黃金崎農場的事例

農委會農業推廣科簡任技正/林淵煌

行政院農業委員會核定84年度「考察日本農業產銷經營組織與核心農民培育輔導體制計畫」，由筆者與台灣省政府農林廳張正英科長，桃園區農業改良場張學現場長及國立中興大學蔣憲國副教授等4人組團於84年3月18~31日赴日考察，為期2週，透過我國亞太科技協會與日本東亞科技協會之安排，並蒙日本大學農獸醫學部長島安正教授的指導與協助，特於3月22~23日由長島教授引導陪同專訪在日本頗負盛名的農事組合法人——黃金崎農場。

本文(上集)於84年5月16日發表於本刊45卷10期45~47頁，主要內容闡述日本「新農政」對經營組織的新方向；現續刊下集，提供農友參考。

慕名專訪黃金崎農場

黃金崎農場位於日本青森縣西津輕郡深浦町舩作地區面臨日本海的黃金崎海岸段的丘陵地區。深浦町的海岸線全是日本聞名的津輕國家公園的區域，該町的林野面積87%，是一個臨海的山村；而舩作地區大半的人口，以漁業、林業，半農半漁維生。該地區因受日本海暖流的影響，所以是青森縣最溫暖的氣候，惟其冬春季積雪量亦達20~30公分左右，又該地區係突出日本海的丘陵地，其海拔約170公尺左右，在梅雨季節，常因海上溫度上昇及強風吹襲而發生濃霧，此時，對小麥的收穫及馬鈴薯的成長有很大的影響。

去(1995)年是黃金崎農場成立20週年紀念(1月18日)，又榮獲「全國麥作共勵會『全農賞』(即全國農業協同組合

獎)」，在1993年亦榮獲「第六屆農業機械利用效率農業高度化推進全國共勵會『JA全中會長賞』(即農業協同組合全國中央會會長獎)」，同年該農場業績突破日幣4億圓，成為日本全農事組合法人首屈一指的農業產銷組織而馳名遐邇。

志同道合籌創農事組合

籌組黃金崎農場的緣起，是由30年前推行稻米增產時代，在青森縣柏村四健會的青年農民為實現大規模稻作經營的理想，所引起的動機，該四健會曾在1974年榮獲「農業研究集團—農林大臣賞」，鼓勵農村青年留農創業，而柏村是青森縣轄最小的一個鄉村，難以實現其理想，遂由該四健組織的會支，佐佐木君夫、木村慎一(夫婦)、竹內雅孝(夫婦)及佐佐木直



黃金崎農場的重要幹部與到訪的來賓合照(左一為筆者，右三為農林廳張正英科長，右二為桃園區農改場張學現場長及右一蔣震國副教授)

光等4戶6人遠赴70公里外的深浦町船作地區購買並開墾40公頃的雜木林地而籌創黃金崎農場，實現由四健會教育活動所培育的共同經營理念。

原本6位20多歲志同道合的四健會友離鄉背井，為實現其大規模經營農業的理想而籌組農事組合法人，其選擇遼近且價格較便宜的雜木林地展開拓荒墾的新生活，並配合日本政府調整稻米生產的策略，在新墾農地中從事土地利用型的旱作經營及受託經營與受託作業等。其中佐佐木直光於1981年離農轉業；近年來又有七戶剛、佐藤里美、秋田谷光廣、伊藤禎等4位青年男女「新進組合員」及「新進社員」

7人，其組織系統與職務分工如附圖。

華路藍縷慘澹經營有成

1976年3月26日開墾以來，華路藍縷，全員借宿民宿，同心協力，分工合作，開始從事農業經營，當初，以種植經濟價值較高的西瓜、洋香瓜為主，以加工番茄、加工蘿蔔及綠肥為輔。惟該地區在7、8月間常受濃霧的影響，不但單位面積產量少，而且品質差，因此，無利可圖，連續3年，單年度決算紅字。嗣經調整以農產價格安定及契約栽培的加工蘿蔔、加工馬鈴薯或種薯及小麥等作物為主，這種轉換為產製銷契作方式，奠定其穩固的經營基礎，進而成為日本全國各地「澤醃蘿蔔」相關公司注意的焦點，並積極開拓其市場。所以，自第4年（1979）起即轉虧為盈，每一成員當年收入日幣150萬圓，益增信心，1980年單年度決算盈餘突破1,000萬圓大關。

隨著加工蘿蔔栽培面積的擴大，因連作而發生「龜裂褐變症」影響其品質至鉅，遂採取蘿蔔→小麥、小麥→蘿蔔的輪作制度並定期實施土壤診斷，每年施予800



加工廠外觀

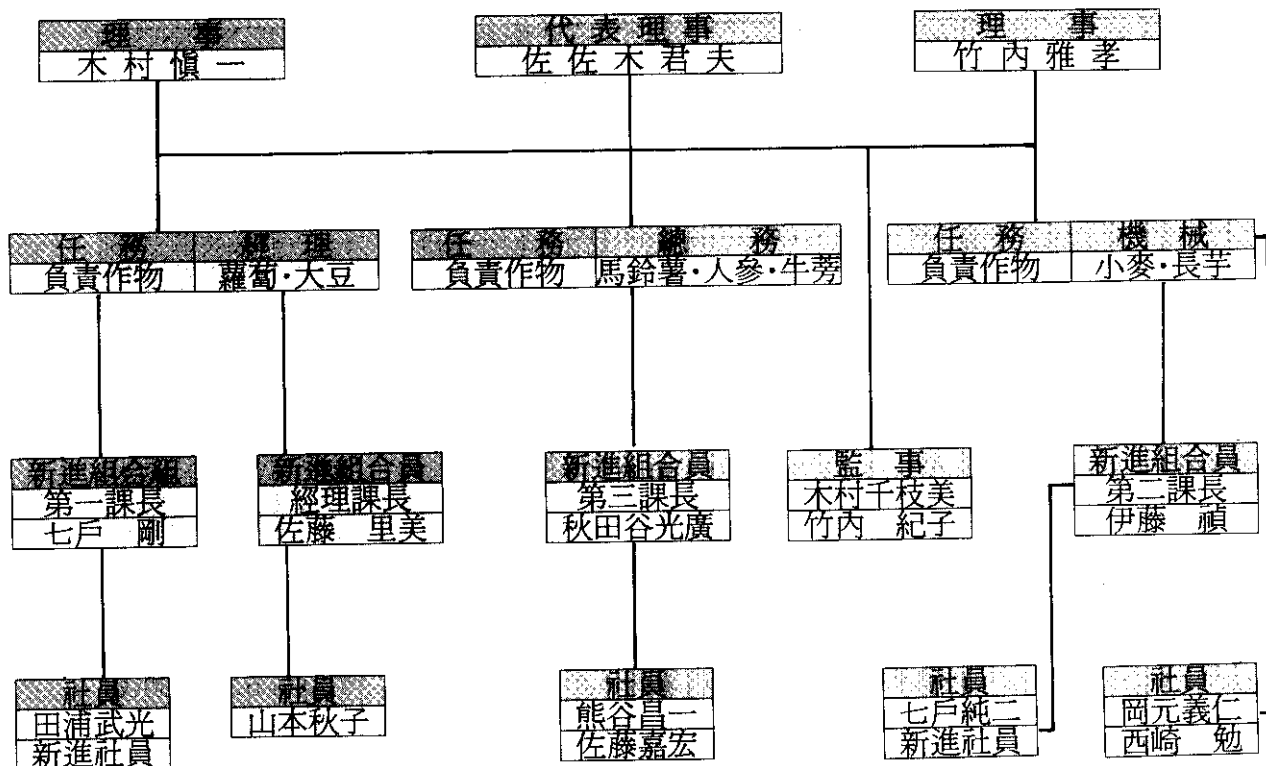


黃金崎農場人員說明組織經營的過程



聚餐時，雙方仍不忘交換意見

黃金崎農場組織



公噸的堆肥及深耕以增進地力，消除連作障礙，其蘿蔔不但品質優良，而且其量較青森縣平均單位面積產量增產15%左右。

該農場創設15年後，其經營面積達257公頃，其中承租167公頃，占其經營面積的65%左右，為提高農業機械勞動效率，其租地契約長達8~10年，其租金每0.1公頃由54圓~64圓計算，目前除深浦町遶近的岩崎村、屏風山、市浦村及秋田縣能代市等7個地方外，另接受委託作業19公頃。截止1993年其經營面積計達380公頃，其多年度別作物狀況詳如附表。又其確立農業經營機械化一貫作業體系，尤以蘿蔔自播種開始至收穫為止，獨自研究開發省工作業節省30%，降低生產成本，助益良

多。因此，其「代表理事」佐佐木君夫及理事木村慎一兩人曾先後榮膺政府頒授「農業經營士」。

創造有魅力的就業環境

俗語說：“眾人一條心，四兩撥千斤”。印證黃金崎農場創立20年來蕁路藍縷，慘澹經營後，卓然有成，除在其經濟上的傑出成就；1993年其農產品銷售實績達4億餘圓（日幣），創造歷年度決算最高盈餘6,355,231圓，其經營者的年報酬從當初的150萬圓（日幣）躍昇為目前的1,300萬圓（日幣），成為全日本最高所得的農業經營者之一。

經營面積及各年度別作物狀況（公頃）

作目 年度	西瓜 洋香瓜	加工 番茄	種子 馬鈴薯	加 馬鈴薯	小麥	加工 蘿蔔	玉米	長芋	山牛蒡	綠肥	其他	合計
1976	8.0	4.0				5.0				22.0	1.0	40.0
1977	9.0	12.0	1.0			10.0					6.0	38.0
1978	11.3	10.0	5.0			20.0					8.7	55.8
1979	5.0	7.0	5.0		5.8	35.0				3.0		30.0
1980			5.0		8.0	62.0				40.0		115.0
1981			5.0	6.0	3.0	52.0				30.0		96.0
1982			6.0	12.0	5.0	30.0				5.0		38.0
1983			9.0	19.0	12.0	50.0					0.6	90.6
1984			22.0	6.0	20.0	50.0					1.0	99.0
1985			25.0	10.0	20.0	45.0				1.3		101.3
1986			27.0	3.0	45.0	57.0				12.0	6.0	150.0
1987			27.0	15.0	75.0	55.0						172.0
1988			27.0	25.0	75.0	60.0						187.0
1989			27.0	25.0	150.0	60.0						262.0
1990			20.0	22.0	175.0	62.3	2.0	2.0	3.0			286.3
1991			20.0	30.0	220.0	60.0		3.0			2.0	335.0
1992			31.7	28.0	175.0	70.4		7.6			13.0	325.7
1993			23.0	55.0	200.0	69.0		9.6			23.7	366.3

資料來源：農事組合法人黃金崎農場。

該農場除農事組合法人組織成員外，每年僱用從事業員計9,000人，其長年僱用者均參加社會保險、僱用保險等，在農忙期以外的星期日休假，每年計有62日的休假日，其中「有給休假日」（即休假獎金）男性20日，女性10日，與一般上班族的就業形態與待遇相同。另在福利方面，近年來，每年有1次國外參觀旅遊研修活

動；每年夏天舉辦「農場祭」的露營旅遊活動，全體從業員均樂在其中。

現在，該農場的就業環境與所得報酬及福利等，對青年人而言確具相當的魅力，吸引幾位從東京回到青森縣來從事農業經營的從業員參加企業化的經營，可以說是一個成功的典範，值得我國借鏡參考。 ■