

AFC Forum フォーラム

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers

12

2018

にーぜるにーぜる
特集 日本2020食品産業の戦略



AFC Forum 12 フォーラム

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers

2018

特 集

にーぜろにーぜろ

日本2020食品産業の戦略

3 老舗和菓子メーカーのコラボ商品開発

中丸 輝江

「需要を引き出す新たな価値創造」に向け他社との連携で商品を開発し、新たな需要を掘り起こすと共に自社ブランド力向上を実現する和菓子メーカーに話を聞く

7 市場のニーズを先読み、いち早く海外展開

村田 泰夫

伝統食品である味噌の業界にあって、輸出に活路を見出した味噌メーカーの輸出戦略と具体的な取り組みから、食品産業戦略の一つ「海外市場の開拓」の在り方を考えよう

11 生産効率化で、先ず生産性向上を図る

弘中 泰雅

食品製造業はその特性により生産性向上が他業種より大幅に遅れた。ロボットやAIを導入する前に、まず現場をライン化、分業化するなどの見直しが急務だ

特別企画

15 平成30年度アグリフードEXPO輝く経営大賞 ～駆け上がる地域農業の担い手たち～

有限会社ひるがのラファノス／岐阜県

経営紹介

経営紹介

23 株式会社上田畜産／兵庫県

上田 伸也

但馬牛の繁殖・肥育一貫経営で独自ブランド「但馬玄」を展開、消費者からも高い評価を受ける。絶対の自信を持つという「おいしさ」はいかにつくられるのか

変革は人あり

27 藏ウェルフェアサービス株式会社／大阪府

藤岡 和子

「福祉給食のパイオニア」と自任し高齢者福祉施設へ「楽食」を提供する。人手不足と食品安全に対応しようとHACCP方式のセントラルキッチンを導入した

*本誌掲載文のうち、意見にわたる部分は、筆者個人の見解です。



撮影：飯田 裕子

千葉県南房総市

2016年冬撮影

ストックの花畠

■ 黒潮の恩恵を受けて冬でも温暖な南房総では花の栽培が盛んだ。日本各地に切り花として出荷されるストックのハウスは花の香りに満たされている ■

シリーズ・その他

観天望気

食品産業戦略 中嶋 康博 2

農と食の邂逅

前岡 美華子／鳥取県

青山 浩子(文) 河野 千年(撮影) 19

耳よりな話 200回

和牛の受胎率が下がっている? 平子 誠 22

主張・多論百出

株式会社マネーフォワード 瀧 俊雄 25

書評

ユヴァル・ノア・ハラリ 著、柴田 裕之 訳

『サピエンス全史 上・下』

宇根 豊 30

まちづくりむらづくり

どこにも負けない農家レストラン

成功も失敗も、笑顔でネコバる!

清流の会 会長／秋田県南秋田郡五城目町

金澤 幸則 31

AFCフォーラム総目次(2018年1月号～12月号) 34

みんなの広場・編集後記 37

ご案内

第12回アグリフードEXPO大阪2019 38

1月号予告

特集は「未来へ、『和』の伝統飲料」を予定。

人口減少のうねりを直接的に受ける食品産業。その中にあって、日本酒、茶、だしなど「『和』の伝統飲料」が新規需要開拓へ目覚ましい成果を上げている。手間がかかるなど従前のイメージを覆す商品開発、慣れ親しんでもらうための斬新かつユニークな取り組みなどさまざまなお策が功を奏した。日本酒、茶、だしという3分野の取り組みから、「『和』の伝統飲料」の未来形を展望する。

觀天 望氣

食品産業戦略

農林水産省は、今年四月に「食品産業戦略—食品産業の二〇二〇年代ビジョン—」を公表した。食料産業局長主催の食品産業戦略会議を昨年の五月末から九回開催し、その報告書として取りまとめられたもので、「日本の食品産業の鳥瞰図を示し、一方、食品事業者には自らの立ち位置を確認し、新たな活動に一步を踏み出すためのきっかけになることをを目指している」と戦略の目的が記載される。筆者はその会議に参加したが、全体を通じた印象として以下の二点を指摘したい。

第一に低い付加価値、低い労働生産性の克服が共通の課題だった。設備投資不足なため、老朽化した効率の悪い施設のまま操業を続ける事業者が多い。その解決のため、更新に合わせて、AIやロボット技術を導入することへの強い期待が示されていた。

第二に海外ビジネス展開への可能性が強く意識されていた。わが国の飲食料市場が人口減少によってさらに縮小することが確実だからだ。日本製品の品質の高さは世界的に認知される、海外展開するには高コストで価格競争力がなく安い類似商品が出回るなどブランド管理が難しいこと、ESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮した事業活動の必要性など国際的なビジネス規範の重要性が指摘された。

その他の課題も取りまとめた上で、報告書では、食品産業戦略の方向性としてトリプル・スリー、すなわち付加価値額三割増、海外売り上げ三割増、労働生産性の三割増が提起され、その実現のための三つの戦略が示された。需要を引き出す新たな価値創造、海外市場の開拓、自動化や働き方改革による労働生産性の向上である。以上の戦略に加えて、生産拠点としての危機管理と環境整備について、BCP、事業承継、取引の適正化、「食」の信頼の確保など、持続的経営を実現するために多角的な検討を行った。国内外のマーケットの可能性を切り拓き、新時代の技術の積極的な適用に挑むため、改めの食品産業政策の方向が示されている。本報告書だけでなく、農林水産省ウェブ上にある本会議の各回の議事要旨にも目を通されることをお勧めしたい。



東京大学大学院農学生命科学研究科教授

中嶋 康博

なかしま やすひろ

1959年埼玉県生まれ。東京大学大学院農学系研究科博士課程修了(農学博士)。東京大学助手、助教授、准教授を経て、2012年より現職。現在、日本フードシステム学会会長、食料・農業・農村政策審議会会長、日本農林規格調査会会长。専門は農業経済学、フードシステム論。

老舗和菓子メーカーのコラボ商品開発

食品産業が2020年代に取り組む重要な三つの戦略が農林水産省から提示された。その一つが需要を引き出す新たな「価値創造」にある。山梨県の老舗和菓子メーカー桔梗屋が全国のブランド菓子メーカーと手を結び新商品で成功する。常識を覆すようなコラボ商品開発の実態とは――。

「〇一二〇年代ビジョンで評価対象

農林水産省が今年四月に発表した「食品産業戦略—食品産業の二〇二〇年代ビジョン」で、食品産業が近い将来取るべき戦略の方向性の一つに、「需要を引き出す新たな価値創造」を掲げています。商品開発やマーケティングを通じた需要創造によって売り上げを増やし、社会経済的な変化に応じた新たな商品の投入や、従来の商品に新たな付加価値を見いだし提供することでも需要を掘り起こし、付加価値額を三割増加させることを目指すものです。

その中で、新たな価値を創造する方策として挙げられているのが、①企画・開発力の向上に向

しょう。

当社は、主力商品である「桔梗信玄餅」の派生

商品開発に取り組み、「桔梗信玄餅」とファミリーム万博」に出品していますが、黒蜜ときな粉

の味の組み合わせは根強い人気です。そんな中、

に応じた商品開発、④高い品質でプレミアムな商品を提案、⑤健康増進や栄養バランスにつながる機能性に訴える商品、⑥包装・容器の高度化による魅力向上、⑦新たな切り口で既存の商品の魅力を訴える、⑧築いたブランドで派生商品を開発、の八点です。

このうち、⑧の事例として、「大手メーカーや流通と地元銘菓の派生商品を全国展開した」と、和菓子メーカーの当社、桔梗屋が紹介されています。とても光栄に思うところです。食品産業戦略の一つとして評価いただいた「ブランドで派生商品を開発」という点に関して、当社の取り組みが具体的にどんなものか、まずご紹介しま

さへことを目指すものです。

桔梗屋が全国展開した商品は、

桔梗屋の基本である両商品を生かしたことから、不二家から声掛けがあり、試作を重ねて「カントリーマアム 桔梗信玄餅」を発売しました。

当社は毎年日本各地で開催される「アイスク



株式会社桔梗屋 代表取締役社長

中丸 輝江 Terue Nakamaru

なかまる てるえ

1954年山梨県生まれ。マーケティング企画室室長を経て、2012年より現職。商品とお皿のコーディネートや茶道をはじめ作法についての指導など女性の視点を経営に取り入れる。また、働きやすいユニフォームの導入、社内託児所を設立など従業員の働きやすい環境づくりにも尽力している。

氷菓メーカーの赤城乳業株式会社から「ガリガリ君」とのコラボレーションのお誘いをいただきました。「桔梗信玄餅」ならではの程よいきな粉の風味を出すことに苦労しましたが、とろりとした黒蜜のティストや、餅ソースを使つた食感を出すことができ、大きな反響がありました。

このほかアイスクリームでは、株式会社セブン-イレブン・ジャパンのセブンプレミアム商品として「ワッフルコーン桔梗信玄餅」を販売しました。他にも、チロルチョコ株式会社の「チロルチョコ」、ネスレ日本株式会社の「キットカット」、山崎製パン株式会社の「ランチパック」など、多岐に渡るカテゴリーとのコラボレーションを進め、今までに一七種類のコラボ商品が生み出されています。

全国ブランドの他の菓子メーカーなどとの共同開発、コラボレーションによる商品を拡大していくことが当社の重要な戦略ポイントです。

ブランド×ブランドで相乗効果

こうしたブランド間のコラボレーションを進めることで生まれるのが、お互いの企業の商品の価値向上・イメージアップだと考えます。

一般に「ブランド」とは、他の商品と区別・識別する機能、品質を保証し信頼を獲得する機能、何らかの意味・魅力を発することで引きつける機能、の三つの機能があり、さらにこうした機能を生み出す要素として、伝統・地域性・機能性があるとされます。企業ブランドでは当然こうした三つの機能を持ち合わせてこそ、全国区の知名度や人気を獲得することになります。そして

ブランド同士を掛け合わせることで、その魅力や機能は、従来単独ブランドが生み出していたものの何倍もの効果を發揮するのではないでしょうか。

当社でも、各企業とコラボレーションを進めたことで、さまざまな波及効果が出てきました。これまで、山梨定番のお土産として慣れ親しまれてきた「桔梗信玄餅」ですが、もともとは東京から人気に火が付き、それが全国に伝播していった経緯があります。「カントリーマアム」や

「ガリガリ君」のような、全国的な知名度を誇る商品とコラボすることで、知名度や人気における、発火点がさまざまになつたと考えられます。

実際、お客様の中には、これまでお土産として「桔梗信玄餅」だけを購入されていた方が、コラボ商品と一緒に買われていくケースが増えてきました。つまり、コラボ商品を世に出すことでお互いの企業のブランド価値が高まり、新たな売り上げ増加にもつながっているのです。

いずれにしましても、こうした全国ブランドとのタッグによつてイメージアップだけでなく商品の競争力アップにもつながっている点はとても重要です。日本国内では菓子だけでも年間一〇〇〇点前後の新商品がプレスリリースされます。その中で、お客様に選んでいただける商品としてブランド力を持つことは大変重要だと思います。

ここで当社の沿革を少し申し上げましょ。

明治二二年（一八八九年）、中丸熊太郎が市内の和菓子店「満寿太」で菓子作りの修行をした後、親類筋にあたる下連雀の桔梗屋東治郎（野沢家）

かられん分けを受けて、市内旧若松町の川沿いに和菓子屋を開業したことからスタートしました。店舗は市内の外れに位置していたため地元住民の普段遣いの店として、土産用などの高級菓子よりも「きんづば」の人気が高く、近隣の町にも評判が知れ渡っていたと言われています。町のお菓子屋さんとして、かき氷なども販売していましたようです。

親子の侃々諤々が力の源泉

昭和に入つてからも和菓子作りを続けていましたが、一九六八年に三代目に当たる義父母と、息子で当時高校生だった夫・中丸真治（六九歳、前社長、現相談役）が「お土産として、何か一年中出せるお菓子はないだろうか」と考え、開発したのが「桔梗信玄餅」でした。

当時、山梨では甲州ブドウを砂糖に漬けたお菓子「月の雫」や、特産品の果物が定番のお土産でした。

義父母と夫が着目したのが、お盆の時によく食べていただけたお菓子の「安倍川餅」です。きな粉をかけて食べる餅で、地元ではこれに黒蜜をかけて食べますが、人気が高く、これにヒントを得て通年商品として開発しようと取り組みました。容器はどうするのか、黒蜜を入れる瓶はどうするのかなど、侃々諤々の議論を交わしたと聞いています。

現在販売している容量や形状は、当時から続いているのです。ビニールの風呂敷で包むという形は、実は包装にかけるお金がなかつたので一番手っ取り早かつたのだそうです。発売当初は水

玉模様でしたが、途中から現在の「武田菱」の模様に変更しました。容量も当時と変わっています。

また、箱入り商品は、発売当初から変わらない、手作りの箱が使われています。印刷したボーラ紙を機械で打ち抜く印刷箱を使用せず、熟練の職人技で丁寧に貼り合わせ、組み立てられたものです。こうした細部のこだわりを脈脈と受け継いできました。

二〇種類のファミリー商品

おかげさまで、今年で発売から五〇周年を迎えることができました。「桔梗信玄」を冠した当社のファミリー商品も増えています。二〇〇一年に発売した「プレミアム桔梗信玄餅吟造り」は、原料に一層こだわり、お餅は甘さを抑え、きな粉には極上の丹波種の黒大豆を使用しました。また、蜜は黒蜜に国内で採れたアカシヤの蜂蜜を加え、一層コクのあるまろやかな味わいに仕上がっています。

オリジナルの「桔梗信玄餅」では普通のようじを用いるのですが、茶道で用いるような黒文字を使つたようじを使うようにしたこともポイントです。

一年には「桔梗信玄餅生ロール」、一二年にちは「桔梗信玄餅生プリン」「桔梗信玄飴」、桔梗信玄棒」、二三年には「桔梗信玄餅アイスオリジナム」、一六年には「桔梗信玄餅万寿」と「桔梗信玄餅揚げパン」、一七年には「桔梗信玄餅アイス抹茶」が開発されてきました。

株式会社桔梗屋の代表的な商品である「桔梗信玄餅」、および、その「ファミリー商品」「コラボレーション商品」一覧（中央が「桔梗信玄餅」、右図が「ファミリー商品」、左図が「コラボレーション商品」）。これまで「ファミリー商品」が約三〇種類、「コラボレーション商品」が一七種類開発されてきた。

「桔梗信玄餅」と他の食品の組み合わせは、年代・性別にかかわらず、幅広い消費者に受け入れてもらうため、和菓子にこだわらず、あらゆる食品と随时検討されている。その際、開発・販売の基準となるのは「ファミリー商品」「コラボレーション商品」ともに「桔梗信玄餅」のおいしさが十分再現されていることだ。





上：創業当時の店構え。明治・大正・昭和・平成と経る中で、伝統を継承してきた

下：「桔梗信玄餅」の工程を見学することができる桔梗屋本社工場

茶」と「桔梗信玄茶プリン」をリリースしてきました。工場ティー・マパークなどで食べられる「桔梗信玄ソフト^{プラス}」などの和スイーツにもカテゴリーは広がっています。今年一〇月には、きな粉を練り込んだ軍配のしつとりとしたサブレに黒蜜を使ったマシュマロ（ギモーヴ）をはさんだ「信玄軍配ギモーヴサンド」をリリースしました。現在、これらファミリー商品は三〇種類近いアイテムとなり、通年商品として展開しています。

「五〇年間、好調を維持している秘訣は何でしょうか」と尋ねられることもあります。それ

は、率直に申し上げれば、「無理をしなかったこと」が大きな理由ではないかと思います。

「代々初代」の弛まぬ精神

規模拡大のため、甲府市内から笛吹市の現在の工場に新築・移転する際も、自己資金で行いました。先述の通り、「桔梗信玄餅」は東京から人気が出てきましたが、無理に販路を広げようとせず、確かな職人の技で、確かにおいしさを提供することにこだわり抜いてきました。

「五〇年間、好調を維持している秘訣は何でしょうか」と尋ねられることもあります。それ

は、率直に申し上げれば、「無理をしなかったこと」が大きな理由ではないかと思います。

そうした中で、地道な事業活動を通じて「桔梗信玄餅」の良さが認知され、山梨を代表される和菓子になってきました。派生商品の認知度も順調に向上しており、「桔梗信玄生プリン」は、二〇一五年の「ふるさと祭り東京」で行われた「おみやげグランプリ」「一〇一五」で部門優勝、J.R東日本「おみやげグランプリ」「一〇一八」では総合準グランプリを受賞しました。

世界はさらに充実し、厚みを増しています。今まで「桔梗信玄餅」を食べたことのなかつた方から、根強いファンの方まで、新しい食べ方・商品を提案することで、新たな価値の提供ができるときたと思います。

私は社長に就任して約八年がたちましたが、前社長から「代々初代」の精神を引き継ぎ、実践してきました。創業からの伝統を継承していく中で、変えてはいけないもの・守らなくてはならないものもありますが、一方で変えなくてはいけないものもあります。「桔梗信玄餅」も、常に新しい時代のニーズに対応して派生商品・コラボ商品の幅を広げてきました。人材育成は常に悩ましい課題でもあります。しかし、積極的な意見を求める「社内提案制度」や、グループ会社を含めた効果的な人事異動による「一人数役による多能化」を進めています。

常に新しいことにチャレンジを続け、同時にそれを支える人材・地域の育成を進めてまいりたいと思います。

（文／食品ジャーナリスト 小澤弘教）

F

市場の一^一を先読み、いち早く海外展開

日本の伝統食品である味噌は海外市場で大きく伸び、いまや「MISO」のラベルで十分通じる浸透度を持つ。信州・長野に本社を置く「ひかり味噌」は、オーガニックニーズに即して欧米に、早くから有機認証の取得など積極的姿勢で輸出を伸ばしてきた。時代の一^一を読む秘訣を探る。

伸びの余地大きい海外市场

わが国が人口減少に伴うさまざまな課題を抱える中で、食品産業もまた、その人口減少のうねりから避けることができない。「人口」とは「人の口」と書く。人口が減るとは、食べ物を食べる口の数が減ることである。

一方、世界を見れば、アジアを中心に入口が激増し、食料品の市場は膨らんでいる。農林水産省の推計によると、世界の主要国の食市場の規模は二〇〇九年の三四〇兆円から、二〇年には六八〇兆円に倍増する。農林水産省がとりわけ農産物の輸出に力を入れるのは、縮小する一方の国内市場と、膨らみ続ける世界市場を見据えてのことである。食用油、調味料、乳製品、菓子、製茶、酒などの食品製造業でも、海外市場への進出

なくして高い成長は望めない。

農林水産省が一八年四月に公表した「食品産業戦略—食品産業の二〇二〇年代ビジョン」で、「需要を引き出す新たな価値創造」「海外市场の開拓」「自動化や働き方改革による労働生産性の向上」という三つの戦略を打ち出したのは、時宜を得た適切な提言であった。

農林水産省によると、わが国の食品産業の海外展開は、アジアや米国を中心に行われ、現地法人の数は一五年で一〇七一社。内訳は食品製造業が五七七社、外食産業が一六六社、関連流通業が三一八社である。国内法人に対する現地法人数の割合は、食品製造業の場合、その他の製造業と比べて約三分の一と極めて低い。ただ、海外法人の売上高は、一〇年の二兆四七八八億円から、一五年には六兆二四二一億円へと、五年間

で約二・五倍も増えている。

一三年一二月に「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されたこともあって、海外の日本食レストランの数が急速に増えている。農林水産省の推計によると、一七年一〇月時点の日本食レストランの数は約一一万八〇〇〇店で二年前より三割も増えた。これには日本食や日本の食文化の魅力が世界各国で高まっていることが背景にある。

観光庁の一五年の調査によると、日本を訪れる外国人観光客が訪日前に期待していることで、一番多かった回答は「日本食を食べること」だった。ジエトロが一四年に実施した海外消費者意識調査でも、好きな外国料理として「日本料理」を挙げた外国人は六六%を超えた。

しかしながら、食品産業の海外事業比率は、ま



ジャーナリスト

村田 泰夫 Yasuo Murata

むらた やすお

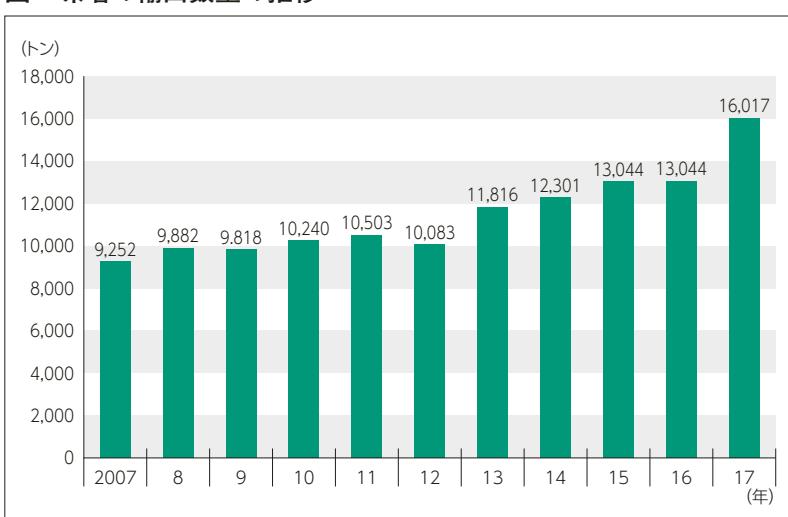
1945年東京都生まれ。68年北海道大学農学部卒業後、朝日新聞社に入社。経済部記者を経て論説委員、編集委員。退職後、農林漁業金融公庫理事、明治大学農学部客員教授を歴任。現在はNPO法人中山間地域フォーラム理事、農政ジャーナリストの会幹事。著書に『攻めの保護農政』(農林統計協会)他。

だまだ低い。それが故に、伸びる余地が大きいということでもある。

経営の柱の一つに輸出

そこで、わが国の伝統食品の一つである大手味噌メーカーの中でも、ことのほか輸出に力を入れている、ひかり味噌（本社・長野県下諏訪町、代表取締役社長、林善博さん（五八歳））のこれまでの取り組みと具体的な輸出戦略から、今後の日本の食品製造業などの海外市場開拓の在り方を考えてみよう。

まず、味噌の海外展開の実情はどのようなも



I S O で通じるという。

味噌の輸出数量は、財務省の貿易統計によるところ〇七年の九二二五二一トントンから、一七年には一万六〇一七トントンへ、この一〇年間で約一・七倍になつた（図）。輸出金額も〇七年の一八億円から、一七年には三三億円に増えていた。輸出数量、金額とも過去五年間、過去最高を更新し続けている。

この間、味噌メーカーの総出荷数量は〇七年の四六万八八一〇トントンから一七年の四一万四三二五トントンへ、約一二%減っている。生産量はピーケーだつた一九七三年には五九万トントンもあつたから、ピーケー時から二一〇三割も減っている。

日本人の食生活が洋風化し味噌汁の需要が減ったことと、人口減少が国内市場の縮小をもたらし、業界全体としてはマイナス成長を余儀なくされてきたのである。

味噌の輸出数量はまだ少ないが、国内市場が

のかを説明しよう。

縮小する中、伸び率の高い海外市场には期待が持てる。

前述した通り、過去五年間、わが国の味噌の輸出は数量、金額とも年率一〇%程度の安定した伸びを示している。海外市场開拓に力を入れているひかり味噌は、この間、輸出を年率一〇%～一五%の伸びで増やしてきた。中でも二〇一八年九月期決算では、売上高約一四〇億円のうち九%近くが海外事業によるもので、その伸び率は前年比二〇%と極めて高い。

なぜ、ひかり味噌は輸出に力を入れるようになつたのか。林さんが「輸出を経営の大きな柱の一つに据える」ことにしたのは、同社の置かれていた状況にある。

ひかり味噌の創業は一九三六年で、八〇年余りの歴史があり、立派な老舗企業である。ところが、江戸時代や明治時代に創業した老舗の多い味噌業界にあつて、同社は「歴史の浅い会社」だそうだ。国内の流通チャネルは先発の大手に押さえられていた。後発の企業が業界内で優位に立つにはどうしたらいいのか。林さんは「海外市场を積極的に開拓すること」を決断したのである。

米国市場から始めた本格輸出

林さんは大学卒業後、セイコーエプソン（当時の社名は信州精器）に入社、得意な英語を活かして海外営業で活躍した。一二間年在職した後、父親に請われてひかり味噌に入り、二〇〇〇年に父の後を継ぎ三代目の社長に就任した。

海外戦略を立てるに当たって市場を事前に徹底的に調査し、ターゲットを定めた。

ひかり味噌が輸出に本腰を入れて取り組んだのは、二〇〇三年からだ。米国ロサンゼルスに営業所を設け、〇五年に現地法人化した。アジアは日本の味噌のルーツともいえる発酵食品があり、アジア向けから輸出を手掛けるのではないと思われがちだが、ひかり味噌はそうではなかった。本格的な輸出は米国市場から始めた。

その理由を、林さんはこう説明する。まず、米国は事前調査の結果、味噌の市場が意外と大きいことが分かった。味噌の輸出先（二〇〇三年）を調べると、国別では米国がダントツで多く約四〇%も占めていた。一番目の韓国向けが約一〇%だから、米国向けがいかに多いかが分かる。

米国市場が大きいのは、味噌になじみのあるアジア系の人口が多いことも一因だ。日系人がいるほか、中国系、韓国系、それにヒスパニック系が多く、しかもそれらの人口増加率が高い。さらには、味噌を初めて口にする層にも受け入れられた。「二〇〇年の伝統のある発酵食品である味噌は、プロバイオティクス（健康に良い微生物を含む食品）を代表するクールな食品だと思われています」と林さんは言う。

さらに、林さんによると、米国は法律や税制がしっかりとしている法治国家なので、投資や営業活動を安心して展開できることも魅力だという。

次に取り組んだのが欧州市場である。食文化や生活スタイルで、欧州は世界の最先端を行く。その最先端の市場で自社の商品が受け入れられることを証明してみたかったのだろう。「グルメの国であるフランスで、わが社のだし入り味噌が、うまいと高い評価を得ている」

中華料理屋の中には、味噌汁を提供しているところがある。味噌汁は日本国内の和食店よりも多頻度で提供されるという。日本では和食のコース料理の最後に、白いご飯とともに味噌汁が出ることがあるが、欧米では、味噌汁は食事の最初に出てくる。ステップ感覚なのだろう。

一方、東南アジアは今後開拓に取り組むという。東南アジア市場を軽視していたわけではない。経済成長率の高い地域であることから、市場の将来性については注目していた。ただ、東日本大震災による東京電力福島第一原子力発電所の事故で、中国が長野県産の食品の輸入を制限するなど、力を入れにくい事情があつた。

認証や規格取得が武器

海外市場への進出に当たって、ワールドワイドで通用する有機認証や食品安全規格を先行して取得している。

食品会社は特に、市場からの評価が会社の命運を左右する。健康に悪影響が疑われる添加物を使うのは論外だが、健康に良い食材を使用し、環境に負荷を与えない方法で製造するのは、食品会社の責務である。そのことを第三者に確認してもらう、を経営上の優先事項に据えた。

日本でまだ有機認証の制度ができていない時代から米国の有機認証を取得したのは、将来の海外市場開拓を見据え、「有機」が他社と差別化できるコアとなるとの商品戦略からだ。

有機認証の商品は、自社ブランドの存在感を高めてくれたし、競合が少ないとから収益を確保することにもつながった。早くから有機認証を取得したことで、会社として先進性を誇ることができたうえ、取引先や消費者から高い信

○〇〇年だから、日本国内で有機認証の制度ができるより前に、ひかり味噌は米国で有機認定を受けているということだ。

その一〇年余り前の八八年、先代である林さんの父は地元長野県産の有機大豆と有機米を使つた「頑固屋さんの味噌」を売り出している。

有機認証の制度のない時代だから、いわば「自称有機」の味噌だが、こだわりの食品を世に出したいという先代のDNAを林さんも継いでいたのであろう。こうした土台があつたことから日本で制度ができたばかりの有機JAS認定の有機味噌を、二〇〇一年に発売することができた。

また、欧州の有機認証機関であるECOCERTの有機認証を〇八年に取得した後、一三年には国際的な食品安全規格であるBRCの認証を取得了。これらの認証や規格取得を先行したこと

が、米国や欧州での売り込みに効果を發揮した。有機食品であることの消費者のこだわりが、欧米では日本以上に高いからである。海外向け商品のパッケージには「Organic Misso」の文字が躍る。

日本でまだ有機認証の制度ができていない時代から米国の有機認証を取得したのは、将来の海外市場開拓を見据え、「有機」が他社と差別化できるコアとなるとの商品戦略からだ。有機認証の商品は、自社ブランドの存在感を高めてくれたし、競合が少ないとから収益を確保することにもつながった。早くから有機認証を取得したことで、会社として先進性を誇ることができたうえ、取引先や消費者から高い信頼感を得たことも、販売にプラスに働いた。



一二年にはハラール認証を業界で初めて取得している。ハラール認証とは、イスラム教の戒律にのつとつて調理・製造された食品であることの証明する認証だ。イスラム教徒は豚肉や酒類などを口にしてはいけないことになっている。インドネシアやマレーシアなどにはイスラム教徒が多いことから、東南アジア市場を開拓するにはハラール認証が不可欠だと林さんは判断した。

一九九九年、ひかり味噌の長野県下諏訪町の本社と同県飯島町にある工場が、ISO一四〇〇一の認証を取得した。これは「環境規制」と言われるもので、会社が環境に負荷をかけないで

わられるもので、会社が環境に負荷をかけないで

意味する。業界でISO一四〇〇一を最も早く取得したことになる。翌、二〇〇〇年には品質のよい製品を作る仕組みを備えているというISO九〇〇一（品質保証）の認証をひかり味噌の工場は取得した。

「第三者による企業の社会的評価のお墨付きが消費者の心をつかむと確信しました」と林さんは話している。

市場ごとに細かな販売戦略

現地のニーズに即した販売戦術をとるために



さまざまな工夫をしていることも大きな特徴だ。イスラム圏には酒の成分を使わないで生産した商品であることのほか、欧米市場向けには色の濃い赤い味噌より、概して好まれる白い味噌を主に出荷している。また、パッケージデザインも市場に合わせて変えており、欧米市場向けには英文でなどその国の言葉で商品名や使用方法をパッケージに書き込んでいる。

「日本製だということを印象付けたくて、日本語と英語の両方の言葉を刷り込んだら、欧米市場では不人気でした」と秘話を明かす。

一パックの量も、国内向けは七五〇グラムのものが多いため、海外市場向けには五〇〇グラムとした。市場ごとに細かな対応ができるのは、主要の市場に、専任の担当者を張り付けているからである。現地駐在員が得意先のスーパーやレストラン・チェーンと直接商談し、その際、現地のニーズを拾い上げている。海外営業は商社頼みにはせず、自ら販売網を築く意気込みで、専任の営業担当者を九人も配置している。工場を除く社員八〇人の企業としては手厚い体制を取っている。

わが国の伝統的な食材である味噌の業界にあって、海外に積極的に打って出たひかり味噌では、今後も海外市場の見通しに期待できるところから「五年以内に、営業利益の三〇%を海外事業で稼ぎたい」と林さんは語っている。

ひかり味噌の輸出戦略を見てきた。海外市场の開拓のあり方を問うと、林さんは「ブランドは自ら育て、自分の足で販路を開拓しなければいけない」と強く言い切った。この言葉は、海外市场開拓を目指すにあたっての指南となるだろう。

生産効率化で、先ず生産性向上を図る

自動化や働き方改革による労働生産性の向上は当然ながら、先ず食品製造業特有の不安定な生産ラインの見直しが重要な課題である。特に必要なのは生産現場の作業を分業化して、効率的にすることであり、現場のロボットやAI（人工知能）の導入でなく、経営工学的な取り組みである。

労働力が有効に活用されず

農林水産省が今年公表した「食品産業戦略」に

記されている通り、食用農林水産物の国内生産額は九・二兆円だ。しかしながら、食用農林水産物の生産には種苗代、肥料代、餌料代、燃料費などのコストが掛かるため、生み出す付加価値額は極めて少ない。しかも、農林水産省予算は二・三兆円であり、このほとんどが農林水産物生産関連につぎ込まれているので、これを差し引くと農林水産物生産の正味の付加価値額はいかほどのになるだろうかと考えてしまう。

これに比して食品製造業の出荷額は三三・四兆円で、自動車製造業、化学工業に続く規模である。その付加価値額は出荷額から原材料費（国産・輸入食用農林水産物の額）を差し引いて算出

されるが、これが現在二〇兆円を超えており、国内農林水産物の正味の付加価値額の数倍になるはずである。

このように食品製造業は大きな付加価値、すなわち日本のGDPに大きく貢献している。にもかかわらず、その価値創出に対する評価はなぜか意外に低い。

実際、食品製造業は巨大な産業で、その付加価値額は巨額だが、生産性は極めて低い。特に食品製造業の過半を占めるプロセス（加工）型食品製造業の生産性は、製造業平均の約五〇%しかなく、多くの労働力が有効に活用されていないのが現実である。

食品製造業の歴史的な経緯

このように食品製造業労働者の給与の上昇、労働力の他産業への移動の面からも、官民共に力を合わせて食品製造業の生産性向上に至急取り組むべきであると言いたい。

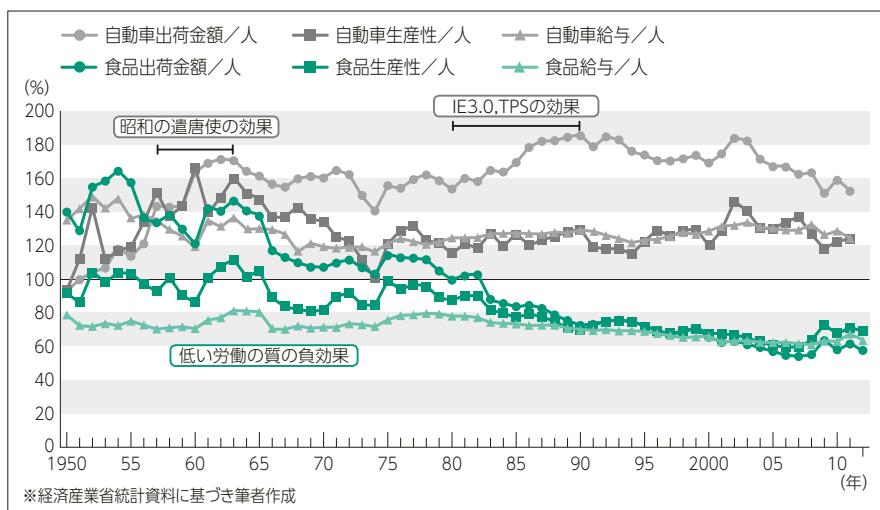
その産業規模に比して、食品製造業の低生産性に対する一般的の意識は低い。ところが、当事者



テクノバ株式会社 代表取締役
弘中 泰雅 Yasumasa Hironaka

ひろなか やすまさ
1950年山口県生まれ。76年鹿児島大学大学院水産研究科修了。農学博士（九州大学）。日本生産管理学会理事。日本穀物科学研究所会理事。食品産業研究会主宰。著書に『食品工場の生産管理』『食品工場のトヨタ生産方式』『食品工場の生産性2倍』（全て日刊工業新聞社）など。

図1 製造業平均を100としたときの自動車製造業と食品製造業の相対値



である食品製造業関係者の間では、生産性向上に対する認識に徐々に変化が生じている。関連業界や関連官庁による働き掛けもあり、食品製造業の生産性向上の手段として自動化、ロボット、モノとインターネットをつなぐIoT、AIなど技術活用の話題が議論される機会が増えているためだ。

これらの技術は自動車、電機などの製造業で過去に大きな成果を挙げているが、筆者は現状のままの食品工場にこれらを導入しても、残念

ながら直ちに成果を挙げることは難しいと考えている。

その理由は二つある。第一に食品製造業が置かれた歴史的な経緯に由来する生産状況、第二に独特な生産形態に由来する食品製造業の生産特性が原因として挙げられる。

一つ目については、食品製造業は明治初期以前には主要製造業の中でおそらく最先端であり、時の政府は食品製造業にてこ入れをする必要を感じていなかつたであろう。そのため、食品製造業の生産性向上に関する施策は長年にわたりほとんど実行されてこなかつた。

やがて第二次大戦後の日本経済が破滅的な状態であったとき、日本生産性本部が国力回復のため輸出競争力をつける目的で、GHQ（連合国最高司令官総司令部）のリードにより、「昭和の遣唐使」と呼ばれた海外視察派遣団（注）を創設した。しかし、当時は食品が輸出品目ではなく、また食品製造業が当時の旧通商産業省の管轄でなかつたために、食品製造業のほとんどの経営者は欧米のマネジメントを習得する機会に恵まれなかつた。

結果として、経営者の意識は旧来のままであり、生産管理などのマネジメント能力も低い状態が続いてしまつた。食品製造業のマネジメント能力の不足は、食品製造業の現在の低生産性の主原因と言えるかもしれない。

野球などのスポーツの采配者を日本では「監督」と呼ぶが、米国ではマネジャーと呼ぶ。辞書を見ると「監督」は目を配り指図したり、取り締まる人のようだが、「マネジャー」は経営者、管理者

管理者と、自動車や電機製造業の経営者・管理者には、言葉の上での監督とマネジャーの違いと同じものがあるよう感じる。これまで多くの食品企業では、マネジメント能力不足の技能者を職人管理職として任命するなど、固有技術の熟練度や血縁などで管理職を選ぶことが多かつた。

「昭和の遣唐使」に参加できなかつたことに端を発する経営者、管理者の意識やマネジメント能力不足が、現在の食品企業の組織の状況をつくり出したと言つても過言ではない。

やがて一九七〇年代後半から、第三次産業革命（IE三・〇）の時代になる。NC（数値）制御の機械が導入されると同時に、多くの主要な製造業はトヨタ生産方式（TPS）などの経営工学（IE）を取り入れた。しかし食品製造業では、経営者の意識は旧来のままだつたため、生産状況は旧態依然であった。

その上、以前から食品製造業の平均給与は他の製造業に比べて相当低く、そのため優秀な人材が食品製造業に入ることは少なく、これが労働の質を低下させ、経営者や管理職のマネジメント能力やIT（情報通信）リテラシーなどの組織資産を形成できないというさらなる悪循環を生んだ。このため、他の製造業のようにIE三・

者、支配人、責任者となり、意味合いはやや異なるようである。早い話が、監督は取り締まる人、マネジャーは経営する人なのである。

マネジメント能力不足に問題

○の成果を取り入れて生産性を向上させることができなかつた。食品製造業はIE三・〇を通過していな製造業であるとも言える。

筆者がこの結論に至つた背景を述べよう。前頁の図1に自動車製造業、食品製造業の一人当たり出荷額、生産性、給与の今日までの推移を示した。製造業平均を一〇〇としたときの自動車製造業と食品製造業の相対値を示したが、終戦後は食品製造業の出荷額／人は極めて高い。また、生産性は自動車、食品製造業ともに遜色ないにもかかわらず、一九八〇年ごろからの食品製造業の凋落は著しい。この事実から、食品製造業は八〇年ごろのIE三・〇を通過しなかつたと考えている。

特殊な生産特性が新技术阻む

二つ目の食品製造業自身の生産特性について考えてみたい。

素材型 装置型製造業を除いて、日本が優位に立ってきた自動車や電機などの製造業はディスクリート(組立)型フローショップ(ライン配置)製造業であり、製品は一個流し生産されている。もともと自動車生産で発展したTPSはディスクリート型製造業に当然なじんでおり、多くの製造業で生産性を継続的に向上させていった。

ところが、大半のプロセス型食品製造業では

バッチ単位で生産されるため、断続的なだんご

生産になりがちである。食品製造は一個流し生産ではないため、工程ごとに時間当たりの処理

速度が異なり、一定のリズムで生産することが難しい。また、多品種少量生産という条件も加わ

り、生産に切れ目が生じてしまう。

さらに原材料の特性として変質しやすく、賞味期限などの制約もある。日配食品であるためにまとめて生産や平準化が難しく、安定的な連続生産を行うことが困難である。ディスクリート型製造業と異なる食品製造の不安定な製造特性が、新技术の導入を阻んでいるのである。

例えば自動車工場の溶接ロボットは同じ仕事を終日、何日にもわたり続けることができるが、食品工場で同じロボットを終日使い続けることは現実的に難しい。特に日配食品生産では多くの場合ロボット数量が小さいため、稼働率という制約により投入コストを償却できず、特定機能を持つロボットを終日使うことは難しい。

以上のように、歴史的な背景と生産条件の二つの点から、食品製造業ではロボットなどの新技術を導入する前に、前述の生産上の制約を改善することが先決であると筆者は考える。

現在はIE四・〇の時代であるが、食品製造業は近代的な製造業として通るべきIE三・〇を通過していない。従つてロボット、IOT、AIといった先端的な手段の前に、IE三・〇以前のIEを利用した生産性向上にまず取り組み、他の製造業並みの生産性に近づけることが必須であると考えている。

非効率な個人完結型の座作業

生産性向上のために当社テクノバが関わった一つの事例を示したい。

図2は香川県のばいこう堂株式会社の御干菓子工場が、サトウキビ栽培から御干菓子を完成

させるまでの工程である。

特に、後半の「⑩和三盆を⑪御干菓子に成型して⑫化粧箱に詰める」という、最も人手が掛かる工程を効率化するまでに注目されたい。

当社が関わる以前には、この工場では個人完結型の座作業で箱詰め工程を行っていた。これは一人の作業者が椅子に座り箱詰め作業の全てを担う、典型的な一人完結型作業である。分業がないため生産に流れをつくれず、材料・包材・完成品などが作業台上にあふれ、全ての作業が山積み・山崩しで処理されていた。

この状態を改善するため、まずは立つて作業してもらうことにした。作業者は多少の抵抗を示したが、二、三ヵ月後にはなじんでいった。次に、作業者に流れ作業に慣れてもらうため、手送りで流れ作業を行つた。続いてベルトコンベアを導入し、タクトタイム(工程作業時間)を安定化するためにコンベア上にマーキングし、生産量を確保した。

これらの作業改善が生産性向上につながり、その成果で新工場を建設することができた。その後はコンベアを延長して作業者数を増やして、分業をさらに細かくして生産速度を上げて生産性を向上させた。多種類の御干菓子が入るものには長いコンベアで、種類の少ないものは短いコンベアで生産するなど、ラインの使い分けを導入した。作業者の割り振りが煩雑になるため作業分担表を作成し、作業量と供給労働量を調整して労働力を無駄にしないように配置した。

このように箱詰め工程の生産性は向上したが、箱詰め工程と包装工程の同期化がされていない

図2 和三盆製糖と御干菓子の製造工程



①立ち流れ作業での箱詰めに変更。この時点では手送り ②ベルトコンベアを導入した流れ作業に変えタクトタイムを安定化 ③コンベアを延長し作業者を増員。また、商品別にラインを使い分け ④箱詰め工程と包装工程の同期化 ⑤包装機と同期した箱詰めラインの完成で生産性が1.5倍以上向上した

ために、工程のつなぎ目の仕掛け在庫は相変わらず山積み・山崩し作業をせざるを得なかつた。これは箱詰め作業に比べて包装機の能力が高く、そのまま実施すれば包装機を断続運転にせざるを得ないことに起因した。

箱詰め作業と包装作業を同期化するには箱詰めラインのタクトタイムを短くする必要がある。解決策として、コンベアを連結して作業者数を増やし、一人当たりの作業量を減少させた。

ライン見直しで生産性一割増

このように二工程を同期化することにより、余分な山積み・山崩し作業を回避でき、これだけで生産性を二割程度向上させることができた。この工場への初回訪問時からの生産性向上度は、結果として一・五倍以上になつた。生産性向上には従業員の理解と協力が何よりも必須である。ばいこう堂では、従業員全体に対して生産管理などに関する座学を適宜、実施してきた。

このように、多くの食品工場の生産性向上には基本的な経営工学的取り組みが有効であり、必須である。工場は従来の状況のままで、例えはロボットやIoTを導入して効果が得られるであろうか。

筆者はこの事例のように、多くの食品工場現場にまず生産管理の基本的な考え方を導入するこ

(注)日本生産性本部の生産性向上に関する海外視察派遣団は、GHQの指導により、アメリカの経営管理办法の積極的な導入を目指して、一九五五〇六一年までに約四〇〇〇人を派遣した。

とで、生産性を二割程度は上げてきた。筆者はロボットなどの新技術を否定するわけではない。もちろん当社でもロボットの導入についての摸索を始めている。

ただ、新技術を導入する前にせめて「現状の生産の流れはどこがボトルネックになつているか」「新技術導入時の稼働時間はどのくらいあるか」など、生産管理学を基に生産ラインを見直す必要があると思う。

F

ほ場に来て、栽培環境や作物の商品の良さを確認してもらおう。「有機栽培も対応できるのか」などの話も出るが、お互いの理解があつて、契約が締結される

特別企画 駆け上がる地域農業の担い手たち
アグリフードEXPO輝く経営大賞

有限会社ひるがのラファノス

- 創業2003年の15年後に、売り上げが2億5000万円を超えた
- 野菜は、全て契約栽培である。
重要なのは「単価」でなく、指標は輸送費や箱代などの流通経費を引いて残った「収益」
- 販路はEXPOで拡大。「仲買人」との多数の取り引きに「経営」の特徴がある
- 豪雪の、中山間地域で周年就業の体制を整える
- 深夜2時、3時からの収穫作業が、現在は朝方5時に、将来は8時、17時勤務へ



地域の優れた農業経営を表彰し、多くの経営者の目標となる姿を示し、地域農業や食品産業の発展に資することを目的とした「アグリフードEXPO輝く経営大賞」。選定委員会会長の大泉一貫氏（宮城大学名誉教授）が大賞受賞のポイントを現場からレポートします。

「冬場の稼ぎを夏につぎ込む農業」 打開へ、強く決心

有限会社ひるがのラファノスは、豪雪地帯である岐阜県郡上市のひるがの高原でダイコンとニンジンのブランド野菜を生産販売する。設立は二〇〇三年で一四年後の一七年には二億五〇〇〇万円以上の売り上げ規模だ。ダイコン、ニンジンが売り上げの八割を占め、残りがその他の野菜や加工品などとなっている。

畑の健康には特に気を付けている。クロールピクリンなどを使った土壤消毒ではなく、堆肥や綠肥を使い、さ

らにダイコン、ニンジン、休閑の輪作で健康な土壌を維持したいと考えている。ISO9001や有機認証を取得している。さらに、今年一〇月にはグローバルGAP認証取得のため審査会社から審査を受けた。こうした認証は信頼をつくるのに一役買っている。

従業員は、社長を含めた社員が一

〇人、それに季節によつてパート従業員がおり、夏場には総勢二五人ほどが働いている。主力のダイコンは、

地域ブランド「ひるがの高原大根」を展開。さらに冬季に出荷するニンジンは「春まちにんじん」として商標登録をしている。出荷先は、当初は中部圏を中心にしていたが京阪、関東圏へと拡大してきた。現在では、コストコやイオン、小田急百貨店、ワタミなどの大手流通や外食から中小の小売りまで多様な取引先を確保している。

代表取締役社長の奥村照彦さん（五六歳）は郡上市の農家の長男として生まれた。中学を卒業した後、建設会社に就職、現場監督などを経験した。その後、家業である農業の継続と地域振興を考え、一九九五年、三二歳のときに郡上市に戻り、しばらくの間は、家業のダイコン生産に従事しながら、雪深い冬場は出稼ぎの建設業に従事していた。

Data

有限会社 ひるがのラファノス
代表取締役 奥村 照彦氏
設立 二〇〇三年
資本金 三〇〇万円
所在地 岐阜県郡上市
事業内容 野菜の生産、加工、販売（ダイコン 二七九、ニンジン五八、他三八）
URL : http://www.hirugano-raphanus.com/

ひるがの高原には、「だいこん生産出荷組合」という農協の組織がつくられており、奥村さんも出荷組合の理事などを務めていたが、徐々にこのままでよいのか疑問に思うようになる。ダイコン生産は夏場に限られ、全体として見ると「冬場の兼業で得た稼ぎを夏場につぎ込むような感がぬかなかった」と言う。そこで状況を切り開くべく、有利販売をし周年就業を目指した効率的経営を行おうと考え、二〇〇三年に「ひるがのラファノス」を立ち上げる。

短期間での規模・販路拡大によって高い成長性を確保

まず、奥村さんが取り組んだのが規模拡大である。以前より、高原の気候を活かして生産される、ひるがの高原のダイコンは高級品として知られていた。そのダイコンで規模拡大すればスケールメリットを活かし収益が上がると思った。

そして一五ヶぐらいまで拡大するが、その後しばらくは横ばいとなる。ダイコンの産地でありながら、あまり良い農地は集まらず、耕作放棄地を苦労しながら集めて、現在では三〇ヶ超すまでになった。

出荷先の紹介を受けたことが幸い



関東方面の販路拡大には二〇一五年から出展しているEXPO（東京三回、大阪一回）を役立てている。出荷先を決めるには、話をする中で感覚的に大手のスーパーとともに取引ができる。そこで力を借りています」と話す。

野菜は全て契約栽培である。年度初めに大まかな価格と数量を決め、その上で月単位、週単位で最終的に決める。微調整が入るときもある。ただ、奥村さんにとって重要な指標は、「単価」ではなく、輸送費や箱代など流通経費を引いて残った「収益」である。出荷先ごとにそのデータを管理しており付き合う判断材料にしている。

物流に関しては、輸送業者が不足する中、独自の工夫をしている。契約した四ドン車一台を日・火・木に大阪方面、月・水・金に名古屋方面に、大型トラックを週二回関東、静岡方面に、それぞれ走らせ、仲買人にはそのスケジュールで動いてもらうことにした。このようにして、一五年間という短い期間で農地面積の拡大と販路の拡大を両立させ「ひるがのラファノス」は成長してきた。EXPOを利用して関東方面への販路を拡大した点や、データを利用し仲買人との価格交渉を有利に進めたり、物流システムを構築した経営管理能力は受賞の評価のポイントとなっている。

多数の「仲買人」と取引をしている点にも経営の特徴が見られる。現在一五社ほどの仲買人を入れてくる。そうして互いの人柄など理解が深まった上で、契約を締結する。野菜は全て契約栽培である。年度初めに大まかな価格と数量を決め、その上で月単位、週単位で最終的に決める。微調整が入るときもある。ただ、奥村さんにとって重要な指標は、「単価」ではなく、輸送費や箱代など流通経費を引いて残った「収益」である。出荷先ごとにそのデータを管理しており付き合う判断材料にしている。仲買人は、そうした契約に伴うトラブルをうまく調整してくれるありがたい存在だという。

手数料が掛かるもののそれは営業料と考へている。金額は、農協に出していた当時の農協手数料や市場手数料からすればはるかに安いものだという。それもあってか、奥村さんは自社野菜の「販売」を「出荷」と言う。仲買から求められて出荷し、自分から買ってくれと言つたことは一度もない。だから「販売」ではなく「出荷」なのだろう。出荷先、仲買人などの要望は大切にしている。要望に応じて、辛みダイコン、イタリアンパセリ、ケールなどを有機で作っている。さらに、

バイヤーには実際にひるがの高原に来てもらい、作っている環境や商品の良さを確認してもらう。「こんな

近いところに北海道のような产地があつたのか」と驚かれ、「有機栽培も対応できるのか」といった話も出てきた。そこで奥村さんは仲買人たちである。規模拡大のスタート時から紹介によつて中部地方に販路を広げている。

奥村さんは、最初に大まかな価格と数量を決め、その後で月単位、週単位で最終的に決める。微調整が入るときもある。ただ、奥村さんにとって重要な指標は、「単価」ではなく、輸送費や箱代など流通経費を引いて残った「収益」である。出荷先ごとにそのデータを管理しており付き合う判断材料にしている。

物流に関しては、輸送業者が不足する中、独自の工夫をしている。契約した四ドン車一台を日・火・木に大阪方面、月・水・金に名古屋方面に、大型トラックを週二回関東、静岡方面に、それぞれ走らせ、仲買人にはそのスケジュールで動いてもらうことにした。このようにして、一五年間という短い期間で農地面積の拡大と販路の拡大を両立させ「ひるがのラファノス」は成長してきた。EXPOを利用して関東方面への販路を拡大した点や、データを利用し仲買人との価格交渉を有利に進めたり、物流システムを構築した経営管理能力は受賞の評価のポイントとなっている。

多数の「仲買人」と取引をしている点にも経営の特徴が見られる。現在一五社ほどの仲買人を入れてくる。そうして互いの人柄など理解が深まった上で、契約を締結する。野菜は全て契約栽培である。年度初めに大まかな価格と数量を決め、その上で月単位、週単位で最終的に決める。微調整が入るときもある。ただ、奥村さんにとって重要な指標は、「単価」ではなく、輸送費や箱代など流通経費を引いて残った「収益」である。出荷先ごとにそのデータを管理しており付き合う判断材料にしている。仲買人は、そうした契約に伴うトラブルをうまく調整してくれるありがたい存在だという。

手数料が掛かるもののそれは営業料と考へている。金額は、農協に出していた当時の農協手数料や市場手数料からすればはるかに安いものだという。それもあってか、奥村さんは自社野菜の「販売」を「出荷」と言う。仲買から求められて出荷し、自分から買ってくれと言つたことは一度もない。だから「販売」ではなく「出荷」なのだろう。出荷先、仲買人などの要望は大切にしている。要望に応じて、辛みダイコン、イタリアンパセリ、ケールなどを有機で作っている。さらに、

特別企画 駆け上がる地域農業の担い手たち

験栽培し、変わらニーズに対応する。

資材や仲買人、運送業者など、それぞれの業務にプロを入れ、彼らの力を最大限に活かしながらフードチェーン全体を見ていることも評価点だ。

「春まちにんじん」と「切干大根」で周年就業体制築く

奥村さんは冬場の売り上げを拡大しようとニンジンのブランド化とダイコンの加工品生産に取り組んだ。

まず「春まちにんじん」のブランド化だ。冬、雪の下から掘り出すニンジンがあるというのは普及センターから聞いて知っていた。そこで二〇〇八年より「ひるがのラファノス」でも取り組みを開始。八月に種をまき一月まで適度な大きさに育て、その後、雪の下で熟成させ、一月の第三週～三月いっぱい、雪の下から手掘りをして出荷する。「春まちにんじん」は凍らないように自ら糖分を蓄えるため、糖度が平均一〇%以上と非常に高いのが特徴で、「野菜というよりフルーツ」と消費者に人気だ。

ダイコンでは「切干大根」に加工をする。もともと「切干大根」は規格外を原料とした冬場の仕事だったが、ニーズがあつたため、切干大根用の原料を確保し規模を拡大した。一七

年には加工場を含めた「加工保管施設」を新設するまでになっている。なお、一部のダイコンは雪の下で保存、掘り出して出荷している。水分が多いし、煮炊きがメインの冬場にはあってシャキシャキし、サラダでもよいし、煮炊きがメインの冬場にはしっかりととした需要がある。

こうして冬場の収益を確保した。これにより、冬場の就業条件ができ、これまで、就業条件が悪かった。そこで、冬場の就業条件ができ、これまで、就業条件が悪かった。そこで、冬場の就業条件ができ、これまで、就業条件が悪かった。



周年就業体制をつくり上げた。作業環境の改善にも取り組んでいる。

ダイコン生産は、きつい仕事で、夜中二時、三時から収穫作業を行うのが普通である。それを機械化を進め、一人がかりだった作業を三人で行えるようになり、朝の五時から開始するようになってきた。将来はこれを八時～一七時でできるようにしていく

きたいという。「規模拡大が続くと、従業員の確保が課題となってくるので、そのためにも作業の仕方を隨時変えていかなければならない」と語る。さらに、奥村さんが一人で行ってきた生産、販売・加工管理を見直し、後継者の息子たちに担当させている。

今後は、従業員にも参加をしてもらおう予定だ。今年、「ひるがのラファノス」を気に入り新卒の若者が入社した。今後も優秀な人材を確保するためにも労働環境の見直しは必要だと話している。

中山間地の豪雪地帯で、周年就業体制をつくったことは受賞の評価の対象になっている。

二一年、六次産業の総合化計画認定を受け、自社・地域農産物のジュースなどの加工に乗り出す。

動機は付加価値の増加ではなく、むしろ、ニンジンの供給調整弁、単価維持にある。「春まちにんじん」には確かに需要があるが、個人企業である「ひるがのラファノス」にとってはどんどん作り続けるというよりは実際の販売先の動向を見ながら、需要

（大泉一貫／文 河野千年／撮影）

F
※写真

約食といった地元に限られるが原料のニンジンの食味の良さがダイレクトに感じられる商品として評判になっている。

その後もさまざまな農産加工品を開発する。ジュースは、リンゴ農家と協力しリンゴ・ニンジンジュースなどを合計六種類。スープが五種類、ドレッシングが三種類。ダイコンの加工品も、切干大根に加え、漬け物やレトルトステップなど増えている。

加工に取り組むことによって、ダイコンやニンジンを無駄なく使えるようになった。加工のおかげで、生出荷の野菜の単価が維持できるだけではなく、端物にも価値が付き収益性が高まっている。

まだ地元での販売にとどまっている売り上げも多くはないが、野菜加工への取り組みによって経営全体の収益性を向上させた波及効果も評価のポイントとなっている。

農業を軸にして

集まつて来る人たち

思い思いに物語を紡ぎ

好きなことで

笑顔になつてほしい

農と食 の邂逅

前岡 美華子さん

鳥取県鳥取市
株式会社兎ツ兎 代表取締役

静かなワインブームの中で、日本各地にワイナリーが増え始めている。病院看護師から転身し、果実酒特区に指定され、自前の畑で作つたブドウを自前の醸造所でワインを造る。食にかかわる農業に無限の可能性を拓げる。





P19: 美華子さん(左)は兵庫県宍粟市出身。兎ツ兎ワイナリーの由来を「鳥取と似た響きで、神話『因幡の白ウサギ』にちなんでいること、一歩一歩とっとと前に進めるように」と話す P20: 化学肥料、除草剤は使わず、刈り取った草の土中微生物分解により土を作る(右上) ワインの種類によってラベルの色を変える。二匹の兎が向き合う様が印象的(右下) 全員で植えたブドウは兎ツ兎ワイナリーのシンボル的存在(左)

農業が持つ可能性を信じて

「単にワインを造るというより、この場所を舞台に物語を紡いでいきたい」

スタッフ全員で植えたブドウの樹を眺め、前岡美華子さん(五二歳)が言う。美華子さんが立ち上げた兎ツ兎ワイナリーでは、山ブドウ系を基本にさまざまな品種を組み合わせたワインを造る。

「人を応援する仕事に就きたい」と看護師

の道を選んだ。大学を卒業後、兵庫県内の病院の心臓血管外科で生死をさまよう患者たちのケアに当たった。「出勤中に、顎の辺りがぬれていて、手で触ってみたら涙でした。死に直面する毎日に、若かつた自分の気持ちがついていかなかつたのかも」

結婚し、三人の男の子に恵まれた。「子育てほどすてきな仕事はない」と感じる一方、子どもへの接し方に悩む時期もあった。そんなとき、コミュニケーションスキルの一つであるコーチングに出合った。最も大事なことは、「相手に丸を付ける」ことだと教わった。相手の弱点を直そうとするのではなく、話を聞き、強みを引き出すやり方だ。気付けば、コーチングを周りの人たちに伝えるようになっていた。今から約二〇年前のことだ。児童相談所の職員を相手にセミナーを行い、シングルマザーの相談相手にもなった。コーチングの資格も取得したが、「実際に悩みを抱えている人に『こういうケーススタディーがありますよ』と事例

を引き合いに出すようなやり方には疑問がありました」。実際の生活の中で悩みを分かち合い、共に道を探せる場所があれば、とう想いが徐々に膨らんでいった。

仕事を通じ、発達に課題のある子どもたちとも接し、成長後に就労する時点で壁に直面していることも知った。進みたい道や就きたい仕事があつても、受け皿が十分でない状況を何とかできないかと長年思い続けてきた。

そんな美華子さんの心の中で徐々に大きくなつていった存在。それが農業、そして六次産業化だった。農業にはさまざまな仕事がある。ましてや生産、加工、流通、販売までを網羅する六次産業化は多くの人が関わる。美華子さん自身も日々の暮らしの中で、食を大切にしてきた。コーチングを通じて知り合つた人から聞いた「人は食べたもので、できている」との一言もずっと脳裏にあつた。食の原点である農業は、美華子さんにとつて近い存在だった。「農業を軸に福祉、子育て、医療などを実践していける場所をつくりたい」。休耕地であった義父の一鈴の農地で、美華子さんは二〇〇七年から生食用とワイン用のブドウ栽培を始めた。

手を差し伸べてくれた多くの人々

ブドウを選んだのは、農地がある国府町がブドウの産地であり、美華子さんがワインの魅力にはまつていたから。排水性が良く、風通しや日照時間の長さなどブドウ栽

培にはもつてこいの土地だ。とはいって、農業は全くの未経験。一人で土起こし、ブドウの棚作りから栽培までやってきた。現在、社員として働く田中悦子さん（五七歳）に「一〇年間、ほぼ一人でやってここまできた。よほどしつかりした目標がないとできない」と言われて「一人じゃないですよ。実際に多く言われて「一人じゃないですよ。実際に多く

り合った。美華子さんの想いに共感した梅垣さんはブドウ作りを一から教えてくれ、励ましてくれた。作業を手伝う人々も徐々に現れた。現在、ワイン醸造責任者の寺谷英樹さん（五一歳）もその一人だ。

子どもたちが手伝いに来るようになった。

「大人になつたら農業をやりたい。だつて作ったものを食べれば、みんな笑顔になる」と話す子は、飽きることなく作業をこなした。すると、その保護者も手伝う、というよううにどんどん輪が広がった。作業をして、美華子さんたちと話をする。兎ツ兎ワイナリーを心のよりどころにする人たちも多い。

元気の連鎖を広げていきたい

委託醸造によるワインには、オリジナルラベルを付けて年間一二〇〇本程度販売してきたが、収穫時期と醸造時期が開くなど、常にベストな状態でワインができるわけではなかつた。梅垣さんからも「ブドウ栽培からワイン造りまでやつてこそ、マルになる（完成する）よ」と背中を押された。二〇一六年、鳥取市と八頭町が「果実酒特区」に指定され、酒造免許取得に必要な最低製造数量

の基準が下がつたことから、免許を取得。一七年四月、鳥取県の補助金と融資を活用し、畑のすぐ横に兎ツ兎ワイナリーを建て、秋からワイン造りが始まつた。



左奥が2017年に完成したワイナリー。近くの智頭(ちず)町特産の「智頭杉」を使った建物はぬくもりが感じられ、周囲の景色ともマッチしている

の人気が手を差し伸べてくれました。人には本当に恵まれている」と美華子さんは微笑む。

ワイン用ブドウが収穫できるようになると、近県のワイナリーに醸造を委託した。そのワイナリーが仲介役となり、京都府在住のブドウ栽培家、梅垣誠さん（六一歳）と知

り合つた。美華子さんの想いに共感した梅垣さんは「水を欲しがつていてるか分かります」と言つた。そういう人です」とねぎらう。一方の寺谷さんも「日本各地にワイナリーが増えていますが、自前の畑で作ったブドウを自前の醸造施設でワインにしているところは多くはない。ここは小規模だからできる」と満面の笑みで話す。

兎ツ兎ワイナリーで仕込んだ一七年の赤、白、口ゼのワインは事前予約だけで売り切れた。それだけ、ワイナリーに関わっている人、支えている人が多い証しだ。中には「（自分が）死ぬまで送り続けてな」と話す熱烈なファンもいるそうだ。

ワイナリーがフル稼働すれば年間一万本を出荷できるというが、本数を増やすだけがゴールではない。「農業がやつてみたい」「食と関わりたい」という人をできる限り多く受け入れ、就農訓練の場所にしていくことが目標だ。

「好きなことができれば本人が笑顔になる。すると両親、祖父母が元気になり、それが地域の元気になると思うんです」。集まつてくる人たちが農を軸に思い思いの物語を紡いでいく。そして笑顔が広がる。これこそが美華子さんの願いなのだろう。

F
（青山 浩子／文 河野 千年／撮影）

和牛の受胎率が下がっている?

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構

畜産研究部門 家畜育種繁殖研究領域長

平子 誠

わが国は、少子化が進行し、人口減少社会を迎えていきます。一方、出産を望む女性の高齢化などにより、生殖補助医療によつて生まれる子どもの割合は増加しています。畜産関係者以外にはあまり知られていないかもしませんが、実は平成年代になつてから、家畜の牛も妊娠しにくい傾向が続いています。牛は人と違つて生殖年齢が上昇しているわけではなく、生産性を向上させたことが原因ですが、人も牛も働き過ぎという意味では根は同じかもしれません。

(一社)家畜改良事業団では各地の家畜人工授精師の協力を得て、同事業団が配布した凍結精液の品種別に、授精した雌牛の受胎状況を調査し、年ごとの受胎率を公表しています。主要な産地である北海道が調査対象に入つていなか

りますが、最新の二〇一六年調査では、全国の繁殖供用雌牛の二〇%程度に当たる約四万頭の受胎率のデータを収集しています。

そこの調査成績を見ると、一九九〇年頃までは肉用種の受胎率が六〇%台後半、乳用種が六〇%台前半の水準で推移していたのですが、九三年頃を境に減少し始め、その後は年を追つて低下し、直近では肉用種が五二%、乳用種が四〇%まで下がりました(図)。



この数字だけを見ると、和牛(肉用繁殖雌牛)の受胎率が一〇%以上下がったことは明らかで、なぜタイトルに「?マークが付いているのか疑問に思われるでしょう。実は、乳用種の精液はほぼ全て乳牛に授精されるのですが、肉用種の精液は、和牛だけでなく、肉用として乳雄牛より高く売れる交雑種を生産するため乳牛にも授精されているのです。(一社)日本家畜人工授精師協会の調査では、乳牛の約三分の一(北海道を除けば約四五%)が肉用種の精液を授精されています。乳牛の受胎率低下は世界的な傾向で、原因もかなり分かってきていますが、先の調査には乳牛の繁殖の実情が影響しているため、和牛の受胎率も下がっているのかははつきりしないのです。

F

肉用種精液の受胎率か

ら乳牛への授精を考慮し

て和牛間だけの受胎率を

推計すると、低下した十数%のうち、三〇四%は和牛自体に起因するようです。特定の種雄牛に人気があり近交度が上がったから、あるいは脂肪交雑が増えホルモンバランスが乱れたからなどの原因が考えられます。誤差もあり実際のところは分かりません。

乳牛の受胎率低下の轍を踏まないよう、和牛の受胎率ももとと正確に把握する必要があ

るのではないかでしょうか。

では肉用種の受胎率が六〇%台後半、乳用種が六〇%台前半の水準で推移していたのですが、九三年頃を境に減少し始め、その後は年を追つて低下し、直近では肉用種が五二%、乳用種が四〇%まで下がりました(図)。



Profile

ひらこ まこと

1958年長崎県生まれ。北海道大学大学院獣医学研究科修士課程修了後、農林水産省入省、畜産試験場繁殖部に配属。草地試験場放牧利用部、農研機構本部などを経て、2017年から現職。獣医学博士。専門は家畜、特に牛の繁殖に関する研究。

雑穀入りの独自飼料が強み

肉用牛の名産地として名高い兵庫県北部の但馬に数々の共進会で表彰された、地域を代表する経営体がある。但馬牛の繁殖・肥育一貫経営に加えて精肉加工・販売を営む株式会社上田畜産だ。強みは何と言つても肉の「おいしさ」。代表取締役の上田伸也さん（四七歳）は絶対的な自信を持つ。

一つ目の上田畜産の牛肉のおいしさを支えるものは「飼料」だ。子牛から出荷前の肥育牛、繁殖雌牛までごま油かす、そば粉・そば殻・アワ殻など雑穀入りのオリジナル飼料を与えている。この飼料には必須アミノ酸（リジンなど）・ミネラル分が多量に含まれている。この飼料を給餌し肥育した上田畜産の牛肉は脂に不飽和脂肪酸を多く含有しており、脂の融点が低いため、口に含んだ瞬間にとろけて、脂のうま味を存分に味わうことができる。また、脂があつさりしており、胸やけしないという。



「当社の宝」(但馬牛)を説明する上田伸也さん

経営紹介

おいしさの先にある理想の和牛育成ネットワークを追い求めて



兵庫県美方郡香美町
株式会社 上田畜産
代表取締役 上田 伸也

設立 ● 2009年
資本金 ● 500万円
売上高 ● 約5億円
事業内容 ● 但馬牛の繁殖・肥育一貫経営精肉加工販売
URL ● <https://www.gyusho-ueda.co.jp/>

あるが、これは創業当初より使用していたものではない。「今の飼料は経営危機を乗り越える際に苦労の末、生み出した宝物です」と話す。

危機から生まれた強み

上田さんは高校卒業後、一年間の研修を経て一九九〇年に母牛二頭の規模で肉用牛（繁殖）経営を開始した。スケールメリットによる利益増加を狙った上田さんは、急拡大路線で規模を拡大していく。九六年に母牛五〇頭、二〇〇九年に母牛二五〇頭と、都度、牧場・牛舎を購入・拡張して規模を拡大。また、〇四年からは肥育経営に参入した。この順調な経営拡大を支えたものは上田さんが肉用牛経営と併せて携わっていた削蹄師との経験だった。上田さんは「削蹄師として〇六年まで近畿一円の畜産家を回る中で、これはと思う他社の飼養技術などの長所を自社の経営に取り込みました。この経験が大きかつたです」と、当時を語る。

順風満帆であった当社の経営に激震が走ったのが一年。北海道などで発生した新型の疾病が但馬地域を襲ったのだ。上田畜産の牛は免疫がなかつたため、受胎不良・生育不良、肥育牛の生育不良が発

生した。上田さんは「餌は食べるのですが、牛が太らない。加えて死ぬ牛が増える。正直言つて、もはやこれまでかと思いました」と当時を振り返る。

そのような危機的状況の中、上田さんは最後の方策として、かねてから生育の一つの方法として聞き及んでいた雑穀を飼料として投与する方法を実践する。

試しに自牛舎の一棟のみ雑穀を中心の飼料に変更してみたところ、驚いたことに雑穀を与えた牛は疾病が起ららず、牛の体調自体もこれまで飼養してきたどの牛よりも優れていた。そこで、上田さんはトウモロコシ、大麦中心の栄養価の高い飼料により肥育するという、それまでのノウハウ・固定観念を捨て、現在の雑穀中心の飼料に全般的に切り替えた。加えて健全な胃袋形成のため牧草も見直し、海外産の安全・安心なものに変更した。

鉄壁の「個体管理」体制

こうした対応が効を奏した。疾病の抑制に成功し、危機を脱出。さらには飼養した肥育牛の体質の改善につながり、自社生産牛の評価が疾病発生前よりも高まつた。

二つ目のおいしさを支えるものは、徹底した牛の「個体管理」だ。

肥育時には、牛舎ごとに担当者

を配置する。牛の状況を毎日一頭一頭詳細に観察し、健康状態に常に気を配っている。牛舎の環境は清潔であることはもちろん、季節に応じ送風機・ヒーターを利用して、温度管理を徹底している。二〇一六年からは「戻し堆肥」を敷料に採用。牛の呼吸器の変調減少につながった。牛のストレスを最大限軽減する環境を目指し改良を重ねている。

健康、かつ、ストレスフリーで肥育された牛は、解体処理場での枝肉の確認・自社への輸送・直売店舗まで全て自社の人間が立ち合い、逐次状況を確認の上、消費者へ届けられる。これにより、牛肉は生産時の良好な肉質を維持・熟成することが可能となつた。独自ブランド牛「但馬玄」^{たじまくろ}として高価格で販売している。

解体された枝肉をその牛を担当していた者が内容を検め、日々の飼養管理がどのような結果(枝肉)となつたか確認するとともに、SNSで確認結果を社員間で即時共有・議論し、各々の担当の牛の飼養の参考としている。このような活動した「教材」の研鑽により、高い飼養技術を身につけた社員が一丸となり徹底した「個体管理」を実現している。

ただ、そのためには自社の牛のおいしさの継続・発展が大前提だ。「時代とともに顧客の求める『おいしさ』は変わります。常に『おいしさ』を追求して、当社のファンを増やしていきたい。その結果が地域の発展に結び付けば最高です」と上田さんは目を輝かせる。

上田畜産は社員一丸となつて、構想実現に向け、今日も「おいしさ」向上に取り組んでいく。

顧客は東京・名古屋・大阪を始めとした大都市圏のレストランやホテル、小売店などだ。高価格を受け入れてくれる一方で、とことんおび拡大を見据えている。

現在、生産部門の社員の大半が但馬出身ということもあり、いずれ地元で独立・就農することを希

妥協をしない。繁殖・肥育の一貫經營に変え、販売に踏み切つたのも、

自社の肉が、顧客に届くまでのい

ずれかの場面でおいしさを改善で

ある。そのため、上田さんは地域で高齢化した肉用牛農家に社員を紹介し、事業承継をも見据えて、経

営に参画させることを考えている。

これにより、農家は、事業承継が可能ななり、社員は、生産設備導入の大きな負担なく、経営をスタートが、皆が高い飼養技術を持つエキスパートだ。

解体された枝肉をその牛を担当

していた者が内容を検め、日々の

飼養管理がどのような結果(枝肉)

となつたか確認するとともに、S

N Sで確認結果を社員間で即時共

有・議論し、各々の担当の牛の飼養

の参考としている。このような活

動した「教材」の研鑽により、高い飼

養技術を身につけた社員が一丸と

なり徹底した「個体管理」を実現し

ている。

地域一体となつた但馬牛生産

上田畜産は今後、地域一体での但馬牛生産販売ネットの確立およ

び拡大を見据えている。

現在、生産部門の社員の大半が但馬出身ということもあり、いず

望している。しかし、必ずしも社員全員の実家が肉用牛生産者ではない、設備などの整備が必要な場合もある。そのため、上田さんは地域で高齢化した肉用牛農家に社員を紹介し、事業承継をも見据えて、経

営に参画させることを考えている。

これにより、農家は、事業承継が可

能となり、社員は、生産設備導入の大きな負担なく、経営をスタート

することができる。上田畜産に

とっても、自社と同水準の肉質を

持つ肉用牛を生産する農家が地域に増えることで、万一本客へ自社

生産牛が供給できなくなつた場合

にとつても担い手農家が増え、地

域の農業用資産の有効利用が図れ

るメリットのある構想だ。

ただ、そのためには自社の牛の

おいしさの継続・発展が大前提だ。

上田畜産は社員一丸となつて、

構想実現に向け、今日も「おい

しさ」向上に取り組んでいく。

株式会社マネーフォワード 取締役
Fin tech 研究所長

瀧俊雄



●たきとしお●
一九八一年東京都生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業後、野村證券株式会社に入社。株式会社野村資本市場研究所にて家計行動・年金制度、金融機関ビジネスモデルなどの研究業務に従事。スタンフォード大学MBA、野村ホールディングス株式会社の企画部門を経て、二〇一二年よりマネーフォワードの設立に参画。経済産業省「産業・金融・IT融合に関する研究会」に参加。金融庁「フィンテック・ベンチャーに関する有識者会議」メンバー。

金

融業界では近年、「フィンテック」と呼ばれる潮流が話題となっている。とかく難しく思われるがちな金融(Finance)サービスを、技術(Technology)の力によって分かりやすく使えるようになるものだ。しかしこの動きは、これまで融資や支払いの中心にいた金融機関という存在に再定義を迫るものとなるのは確実だ。仮にグーグルやアマゾンといったIT企業が銀行サービスを開始した場合、その情報通信技術などを駆使してかなり便利なものになることは間違いない。

農業においても、このフィンテックの技術は徐々に応用されつつある。今後生まれてくる影響をキヤツシユレス化、データの活用、信用創造という三つの段階に分けて考えてみよう。

キヤツシユレス化は二〇一七年以降、政府が目標値を定めて推進している一大テーマである。日本の個人消費において、現金による支払いが八〇%を占める中で、この比率は一〇年後には六〇%、さらには

二〇〇%まで引き下げられていく予定である。

キヤツシユレス化のメリットはATMに行く手間や、レジ締めの作業を削減するだけではない。それまで現金支払いという手段で「捨てられてきた」情報ともいえる、消費者がどのような顧客属性であるのか、店舗で何時頃の売り上げが大きいのか、売れ筋の商品が何なのか、といった情報が、リニューアルされたレジや決済端末を通じてリアルタイムで共有されるようになる。

農業の現場に当たった場合、作物の機動的な配分や価格の変更ができる他、在庫の積み上がりに対してもいち早く対応することが可能となる。飲食の現場などでも既に受発注の仕組みが自動化され、それが即座に伝票として経営者の参照する情報となりつつある中で、同じことが生産者や流通チャネルにおいても行われることは想像に難くない。

キヤツシユレス化によって生まれたデータの活用は、会計ソフトや経営分析のシステムと連携するこ

とで、より強力な武器となる。クラウド型の会計ソフトを誰もが導入できるようになった今、経理や会計業務を必ずしも「社内」で行う必要はなく、遠隔操作で外部の税理士に入力や経理を委ねることも可能になつた。

経営力をつける第一歩は自社の財務状況のリアルタイムな把握にあるといえるが、日本の中小事業者ではまだ、自社の帳簿を一ヶ月遅れで見ることが常態化している。仮に資金の遊んでしまう期間を半減できれば、理論的には同じ運転資金で、事業者は二倍の事業を経営することができる。

土地改良区における複式簿記の導入が進み、生産性が業容拡大にそのままつながりやすい環境も生まれつつある中では、経営力の強い事業者同士が統合し、市場におけるプレゼンスを高めていくトレンドにも変わっていく可能性が十分にある。

そして、データによる信用創造がある。帳簿や経営情報がリアルタイムで利用できるようになれば、その情報を外部の事業者や金融機関と共有することで、これまでの条件では得られなかつた融資や資金の獲得が可能となる。

フインテックは金融の固定概念を覆す データを農業経営に活かす生産者たち

それは例えば、作付け・生産の過程で必要とされたきた資金が売れ行きや評判のデータから手付金のように回収できたり、取引先の質が評価されれば請求書の発行と同時に手数料を差し引いた入金がなされたり、といったことも可能となる。

優秀な経営状況であっても、年度の財務データに反映してから融資を得るのでは、変化の激しい消費者や流通チャネルに機動的に反応することも難しい。それよりも、経営の「いま」を反映した信用創造こそが、今後の別次元での収益性へつながるものとなる。

これら一連の流れの中で共通するのは、データを経営力に変えられるか、というテーマである。六次産業化までを見据えた生産性向上を考えたときに、生産サイクルや保有している生産設備に事業が縛られるのではなく、消費者におけるトレンド変化と流通も含めた付加価値提供ができる生産者こそが評価される時代が来ようとしている。

そのような時代においては、農業経営の現場でなければ、その情報を外部の事業者や金融機関と共有することで、これまでの条件では得られなかつた



藤岡 和子さん

大阪府
藏ウエルフエアサービス株式会社 代表取締役社長

福祉施設に「楽食」の給食サービス 高齢化社会時代の一「トス」に積極対応



高齢者が福祉施設での食事を楽しんでもらえるものにしたいと、福祉給食サービスの経営に関わって改革

にチャレンジしている。食べることを楽しむ「楽食」をキーワードに事業を開拓し、評価を得ている。食品安全へのこだわりと人手不足に対応するためHACCP方式のセントラルキッチンを導入。高齢者社会のハズを敏感に先取りし、「福祉給食のパ

イオニア」と自任するタフさがある。

「福祉給食のパイオニア」自任

—自らの会社を「福祉給食のパイオニア」と位置付けていたのが興味深いです。高齢化の時代にぴったりですね。

藤岡 このキヤッチフレーズは私の名刺にも書いています。私たちの取

り組みを的確に言い表せていると思っています。

—と言いますと?

藤岡 この言葉に、おいしい福祉給食を届ける先駆者になる、という意味を込めています。

高齢者福祉施設の生活で出歩く機会が多いとは言えないお年寄りの方々にひと手間かけられたぬくもりのあるバラエティに富んだ食事を、さらに、噛む力がとくに弱っている方には見た目も、味も、私たちが食べているものと変わらない食事を提供しています。

—高齢者が食べる楽しみを楽しんでいただく、という意味で「楽食」がキーワードです。

藤岡 私たちがレストランや食堂に

行き、もしその店の料理などに不満を感じたとしたら次からは行かない、頼まないというような選択ができる

。しかし、高齢者福祉施設の場合、提供される食事に「おいしくない」と不満を感じても、悲しいかな出されたものを食べるしかないのです。

福祉施設にいらっしゃる高齢者の方々には、食べる事はイベントで、重要な楽しみです。

「幸せを提供する」ことにもつながりますので、究極のサービス業だと思っています。

—究極のサービス業という発想は面白いですね。思い至ったきっかけは?

藤岡 以前、祖父が入居した高齢者福祉施設を訪れた際、提供されてい

た食事の中身を見たら、それはお年

寄りが楽しめるものとはほど遠いと言わざるを得ないものでした。

高齢者福祉施設での食事サービスをもっと工夫して楽しく味わえるものにすべきだ、と思ったのです。

—そこで、大学卒業後、長く関わっていた宝石ビジネスから一八〇度の方向転換をした?

藤岡 藏ウエルフエアサービスは私の親戚が、高齢者福祉の向上を目指し、二〇〇五年に立ち上げたものです。その際、宝石業の経験を活かして経営管理をしてほしい、と私に依頼があつたのです。

当初、関わりは限定的なものでしたが、実際に高齢者福祉施設の食事を目の当たりにし、改革の必要性を感じたため、一八年間営んだ宝石業の仕事を従業員に譲り、〇八年に社

変革は人にあり



「食べることを楽しんでもらうのが福祉給食の基本」と語る藤岡和子さん

基本は各施設の栄養目標値を尊重し、それをベースに多品目の季節の食材などを使って、彩りの多い献立にします。

バラエティに富んだ普通食が中心です。噛む力や飲み込む力が弱くなつた方々向けの嚥下食は、刻まず見えた目・栄養価とともに普通食に近い軟菜食とムース食を提供しています。これらは、私たちの強みのポイントです。

これらの他にも、イベント食を準備しています。

——イベント食というと？

藤岡 お正月、ひな祭り、七夕、土用の丑、敬老の日、クリスマスといった行事に合わせて、ふさわしいお料理を提供するものです。四季折々の季節を感じていただきます。またお誕生日といったイベント時にも季節の旬の食材を使い楽しくなる食事を工夫して出します。

さらには、毎月一日にはお赤飯、五日はいいご飯の日と、週に一回以上、イベント食、行事食が入るようにしています。

藤岡 野菜価格の高騰時は、本当に弱りました。各施設との年間の契約金額で予算が決まっているため、その範囲内でやりくりするしかなく、かと言つて一品減らしたりといつたことは栄養価にも影響するため、できませんし苦労します。予算に関して、他にも問題に感じていることがあります。

藤岡 一般的な介護保険施設の場合、国は社会保障政策の一環から食費の利用者基準費用を決めておりそれ以上上の利用者負担を抑制しています。月一回のイベントですが、皆さんのうれしそうな顔が最高です。そんな笑顔を見るのがうれしいです。

Profile
ふじおか かずこ
一九六五年大阪府生まれ。五三歳。甲南女子大学卒業後、親戚の勧めで宝石業に携わる。二〇〇五年に藏ウエルフェアサービス株式会社の立ち上げに関与、〇八年に経営を引き受け現在に至る。持ち前の行動力や人脈ネットワーク力で企業経営に積極的。

Data

藏ウエルフェアサービス株式会社
大阪市に本社。藤岡和子代表取締役。資本金二〇〇〇万円。二〇〇五年に会社設立。高齢者福祉施設や障がい者施設などへの福祉給食サービスがメイン。病院や学校、企業へのサービスも、全体で一日一万五〇〇〇人分の食事を生産。施設厨房調理による給食だけでなく、一八年にHACCP支援法に基づくセントラルキッチンを導入。食品メーカーとムース食品のPB商品も開発。年商五億円。社員一五〇人、パートタイム一五〇人。

究極のサービス業を目指す

長として本格的に藏ウエルフェアサービスの経営に専念することにしました。この仕事に携わりはじめてから一年経ちますが、今では私の天職と思っています。

——具体的には、藏ウエルフェアサービスの給食はどのようなメニューですか。

藤岡 八〇のさまざまな福祉施設などにサービスを提供していますが、

藏ウエルフェアサービス株式会社
大阪市に本社。藤岡和子代表取締役。資本金二〇〇〇万円。二〇〇五年に会社設立。高齢者福祉施設や障がい者施設などへの福祉給食サービスがメイン。病院や学校、企業へのサービスも、全体で一日一万五〇〇〇人分の食事を生産。施設厨房調理による給食だけでなく、一八年にHACCP支援法に基づくセントラルキッチンを導入。食品メーカーとムース食品のPB商品も開発。年商五億円。社員一五〇人、パートタイム一五〇人。

藤岡 一般的な介護保険施設の場合、国は社会保障政策の一環から食費の利用者基準費用を決めておりそれ以上上の利用者負担を抑制しています。

その設定は一日三食の食事代として一三八〇円（税込み）です。

その制約がないサ高住と呼ばれる老人ホームに住まれる高齢者の方々には、割増負担をお願いするケースもあります。

しかし、今後の高齢化社会には国によるインフラづくりが必要となつてくるという点で、食費補助など改善について考えていただきたいですね。

冒頭で疑問視された高齢者福祉施設の食事の不十分な点は、限られた国の食費の基準の中で利益を出さざるを得ない給食業界の苦渋の選択なのでしょうか？

藤岡 私のように異業種から参入した人間から見ると、福祉給食の業界には数々の古い体質があり、改革が必要のように思います。

私たちが強みとしている軟菜食、ムース食といった嚥下食などは高齢者のニーズを探れば、当然出てくるメニューの発想ですが、基準費用額一三八〇円がコスト面からの視点で、壁になります。

福祉給食にHACCP

——食品衛生の工程管理システムであるHACCP方式を反映したセン

トランキッキンも導入したとか。

藤岡 これは、ちょっとした自慢のシステムです。国産農水産物を原料に食品製造する私たち事業者向けにと、HACCP支援法に基づく施設整備で日本公庫から融資を受け、導入に踏み切りました。

——HACCP方式のシステム導入は、高齢者向けの給食サービスという特殊性もあって食品安全へのこだわりを持たれた？

藤岡 そうです。セントラルキッチンへの原材料の搬入から調理を経て最終製品までの全ての工程ごとに、清潔区域、汚染区域といった形で衛生区分を明確にし、食材や調理スタッフの流れを一方通行にして食品の接触交差汚染を防ぎます。徹底した安全対策にこだわっています。

——具体的には？

藤岡 まず衛生管理マニュアルをつくって食材の搬入、洗浄、下処理、調理、盛り付け、配膳、輸送から後処理の清掃まで各工程の温度や時間をモニタリングすると同時に、衛生担当者が現場作業を細かくチェックします。

また換気システムも整備し作業場のホコリやウイルスをほぼ一〇〇%除去して空気の清浄度を高めます。

——業界団体の日本給食サービス協会もHACCP高度化施設認定を制度化し業界ぐるみで食品安全に取り組んでいるとか？

藤岡 高齢化の時代に高齢者が口にする福祉給食は量が多いだけに、業界としてもHACCP基準に適合した施設かどうかを証明する認定制度を率先してつくったもので、国内に数ある認証機関の中でも最も厳しい基準だと聞いています。

——なぜ福祉給食の現場にセントラルキッチンを？

藤岡 私たちは八〇の福祉施設に一日五〇〇〇人分、三食で一万五〇〇〇食を給食サービスの形で受託し、各施設の厨房で調理をしていました。

しかし現実問題として、調理師さんや栄養士さんの人材確保が難しくなってきていました。そんな中で軟菜食、ムース食をはじめ、お年寄りに質の高い食事を提供するためにも供給力の増強が必要と判断しました。

その為、一日四五〇〇食の生産が可能なセントラルキッチンを導入し、新たな受託を始めています。

施設の現場では、再加熱処理して盛り付け提供する仕組みです。お料理の加熱時間や盛り付け方などは分かりやすいマニュアルを作成し、施設に提供しています。

今回導入したセントラルキッチンで、コスト削減を図るとともに、より高齢者に喜ばれるような福祉給食の提供を目指します。

——高齢者介護の時代に対応して、介護食に関心を持つ有名シェフを社外取締役に迎えてアドバイスを得ているとか。

藤岡 はい。フランス料理で活躍されている高山英紀さんという方と一緒に、国産食材を活用した無添加の介護食用のステップ開発に取り組んでいます。

また、食品開発のエキスパートの女性を社員に招き、新たなマニューカ開発などに取り組んでいます。

——国内の農業者と食材の面で連携することもありますか？

藤岡 食材の野菜に関する数量的に契約栽培で注文生産する、という段階まで至つていませんが、当然ながら、経営の線上にある話です。

——福祉給食の改革へのチャレンジは続きますね。

藤岡 福祉給食の改革という点では、やることがいっぱいです。私たちの改革への取り組みは多くの福祉施設から評価されつつあります。うれしいことに解約ゼロです。引き続きチャレンジしていきます。

（経済ジャーナリスト 牧野義司）



『サピエンス全史 上・下』

ユヴァル・ノア・ハラリ 著、柴田裕之 訳



(河出書房新社・各1,900円 税抜)

歴史は「語り」なんだ、と分かる

宇根 豊

(百姓・思想家)

全世界で八〇〇万部も売れているのには、わけがある。歴史は歴史的な真実（過去・自身）を記録するものではない。なぜなら、昔の人の思考法がほんとうに分かるはずがない。だからこそ、歴史は現代からの「語り直し」であるしかない。そのことが、この本でよく分かる。

約一萬年ほど前に農耕が始まったが、人類はむしろ貧しくなった。なぜなら、食料が増えた以上に人口が増えたからだ。また家畜と一緒に暮らすようになつて、天然痘や麻疹や結核などの感染症にかかるようになつた。

それではどうして元の狩猟採集に戻らなかつたのか、と著者は問う。こうした問いに答えるのが、本書の最大の特徴だ。その後帝国の時代がやってきて、やがて帝国も滅びても、決して人類は元の制度には戻ろうとしなかつたのはなぜか、

と同じように著者は問い合わせる。答えはネタバレになるから紹介しないが、著者の「語り」は明快で、新鮮で、説得力がある。つくづく歴史は次々に「語り直し」され、更新されてこそ、豊かなるものだと感服した。

農業革命の語りはこうだ。「一万年前、小麦はただの野生の草に過ぎなかつたが、数千年のうちに世界中で生育するようになった。小麦はサピエンスを操って、それを成し遂げた。」「サピエンスの身体は農耕のために進化していなかつたので、椎間板ヘルニアや関節炎などの多くの疾患がもたらされた。」「私たちが小麦を栽培化したのではなく、小麦が私たちを家畜化したのだ。」「こういうふうに語られると脱帽する。」

もうひとつ事例を挙げよう。人類は二五〇万年前に現れたが、長い間「取るに足りない動物」に過ぎなかつた。ところが、七〇三万年前に認知革命で新しい思考法を身につけたホモ・サピエンスが登場したことと、世界は劇的に変化していく。アフリカを出て世界中に広がつていったサピエンスは、三万五〇〇〇年前に日本列島にもたどり着く。一方で、それまで人類がいなかつたオーストラリア大陸に渡つたことで、警戒心を持つていなかつた大型哺乳類のほとんどを滅ぼしてしまった。そこで著者は断言する。「私たちの祖先は自然と調和して暮らしていくと主張する環境保護運動家を信じてはならない」「私たちサピエンスは、生物史上最も危険な種である」と。このまだ四〇歳の歴史学者の「語り」は尋常ではない。

F

読まれています 三省堂書店農林水産省売店 (2018年10月1日～10月31日・税抜)

タイトル	著者	出版社	定価
1 サカナとヤクザ 暴力団の巨大資金源「密漁ビジネス」を追う	鈴木 智彦／著	小学館	¥1,600
2 農業崩壊 誰が日本の食を救うのか	吉田 忠則／著	日経BP社	¥1,800
3 私は「お魚系」開発コンサルタント アジア、アフリカ、中南米 国際協力最前線で36年間	土居 正典／著	WAVE出版	¥1,500
4 稼げる! 新農業ビジネスの始め方	山下 弘幸／著	すばる舎	¥1,500
5 食料・農業・農村白書〈平成30年版〉	農林水産省／編	日経印刷	¥2,600
6 日本の森林管理政策の展開 その内実と限界 (これからの森林環境保全を考えるⅠ)	柿澤 宏昭／著	日本林業調査会	¥2,000
7 「複合林産型」で創る国産材ビジネスの新潮流 川上・川下の新たな連携システムとは	遠藤 田雄／著	全国林業改良普及協会	¥3,000
8 欧米諸国の森林管理政策 改革の到達点 (これからの森林環境保全を考えるⅡ)	柿澤 宏昭／著	日本林業調査会	¥2,000
9 スマート農業のすすめ 次世代農業人【スマートファーマー】の心得	渡邊 智之／著、 産業開発機構／編	産業開発機構	¥1,800
10 食にまつわる55の不都合な真実	金丸 弘美／著	ディスクヴァー・ トゥエンティワン	¥1,000



どこにも負けない農家レストラン 成功も失敗も、笑顔でネ「バ」る！

秋田県南秋田郡五城目町
清流の会会長 金澤 幸則



レストランは山の奥

私たちの住む馬場目・杉沢地域は、秋田県のJR八郎潟駅から車で四〇分程の山の奥にある小さな集落です。源を秋田郡内最高峰の馬場目岳に発する清流・馬場目川の上流に位置しており、川のせせらぎと鳥のさえずりが聞こえる、山々の燃えるような緑に囲まれた風光明媚な農山村です。

二〇〇八年『おくりびと』で日本アカデミー賞を受賞した滝田洋一郎監督によるマンガ『釣りキチ三平』の実写版映画のロケ地となりました。

さすがに古民家の「三平の家」や「ネコバリ岩」には今でも多くの人が見学に訪れます。撮影に利用された古民家の「三平の家」や「ネコバリ岩」は高さ六メートルほどの巨岩で、天辺には天然の秋田スギやコナラが茂り、その根は空中を辿り傍らの山の地面に行きつくという不思議な光景をつくりっています。

一方、基幹産業の林業衰退とともに地域は活

い」と自負している「清流の森」について取り上げたいと思います。

げたいと思います。

地域食材100%

「清流の森」を実際に切り盛りしているのは女性会員四人です。メニュー開発から、厨房、接客などネコバつてくれています。メニューは山の幸いっぱいの地域料理です。例えば、季節の野菜や山菜を楽しめる小鉢と、地域産米粉を利用した野菜天婦羅（一例を挙げれば、春はウド、タラノメ、ササダケ、秋は菊、マイタケ他、まだまだいっぱい！）、イワナのムニエルなど。小鉢は月替わりで粘りを活かした山菜ミズのタタキ、行者ニンニクや山ワサビのしおゆ漬けは人気です。材料は、地域で採れたものばかり。地元農家の米や野菜、会員が採ってきた山菜やキノコやクリなど、近くの養殖場から魚を「清流の森」が仕入れることにより、地域でお金を回しています。

「清流の森」内では、直売コーナーを設けてお

profile

金澤 幸則 かねざわ ゆきのり

1962年秋田県大仙市生まれ。「清流の会」2代目会長として、地域活性化のために会員が思い付いた取り組みを積極的に実行している。婿養子で馬場目・杉沢地域に入り、衣料品製造業を営む。趣味は、山菜採り。ユーモアあふれると人からよく言われる。ササダケの天ぷらで日本酒を飲むのが好き。

清流の会

2007年設立。「昔懐かしい賑わいあふれる村の再生こそ地域活性化の軸になる」をコンセプトに、閉校となった杉沢小中学校で美術展の開催をしたり、農家レストラン「清流の森」の運営などさまざまな活動をしている。活動内容は会員のひらめきを大切に、楽しくおおらかにネコバッティング。

り、地元農家の皆さんとの農産物販売も大人気です。いつも品薄になるのが「スギナ茶」です。スギナは雑草の中の雑草といわれるにつくき草ですが、成分はミネラルの宝庫です。採取して綺麗に洗い、天日干してお茶にします。

「清流の森」には四～一月の営業期間中、年間三〇〇〇人以上のお客さまが来訪されます。

馬場目川の渓流釣りを楽しんだりと、自然あふれる周辺には他にも観光スポットがいくつかあります。県外など遠くから訪れる方も多くあります。「清流の森」を目当てに来てくださる方も少なくありません。都会の喧騒から逃れ、静かな環境で釣りなどを楽しみ、素朴ながらも真心込めて作った料理に舌鼓を打つ。非日常を感じているのでしょう。

二〇一一年の東日本大震災の後、しばらくの間は秋田県全体が災害の影響を受け、「清流の森」への客足も激減しましたが、メディアや来訪者の口コミなどで再びお客さまが増えてきました。

小中学校閉校の衝撃

「清流の会」の立ち上げには、地域住民の心よりどころの小中学校の閉校が大きく関わっています。

馬場目・杉沢地域は天然秋田スギや木炭の大生産地として、藩政時代から一九七〇年代中ごろまでは、林業で大いに栄えていました。トルコ列車が七年まで活躍し、木材のみならず集落の人々や生活物資、時には花嫁さんまで

運んだものです。

しかしスギは切り尽くされ、山は荒れて林業は衰退。そのまま人口減少過疎化の進行へつながっていきました。危機感を募らせた地域住民たちは、「子のため・孫のため・地域のため」を合言葉に、地域を挙げて学校改築運動に取り組みました。これが実を結び、九二年には杉沢小中学校が新築されたのです。

ところが、喜びは長くは続きませんでした。児童生徒数は横ばいか、うまくいけば増えるかもと期待されていましたが、人口減に歯止めをかけることはできず、二〇〇六年にとうとう閉校となってしまったのです。

当時、私は最後のPTA会長を務めていました。閉校式ではスライドが上映され、懐かしい写



上：農家レストラン「清流の森」

下：馬場目川の源流近くにある「ネコバリ岩」。独特の景観をつくる

真や人物が映し出されると「おお！」とか「俺が写った」と声が上がり、会場はにぎやかな様子でした。ところが、ある時からシーンと静まり返りました。「これで終わりだ」「学校がなくなる……」。覚悟はしていたものの、実際にその時を迎えた厳しい現実を前に、地域の誰もが言葉を失つてしまつたのです。涙する人も多くいました。

そして、学校から子どもたちの歓声が消え、しばらくたつた頃です。「学校はなくなつたが、校舎はまだ立派だ」「皆で奇麗にして何かやろう」という声が、あちこちから上がるようになります。皆の心のどこかに、地域のよりどころであつた学校がなくなり、このままでは住民が精神的にも離散してしまうのではないか、という危機感があつたのです。

幸いにも、地域の全戸が加入する「杉沢地区コミュニティ」という組織があつたので、校舎内の部屋を借りて、そこを拠点として校舎周辺の草刈りや掃除を始めました。そこから、より地域のためにできることをしようと自然発生的に高齢者が中心となつて立ち上げたのが「清流の会」です。名称ですが、馬場目川の「清流」にちなんで「清流会」にしようと皆で盛り上がつたところ、一人が「何だか危ない団体と間違えられそうだ」と、心配から待つたの声が上がり「の」を付けることになつたのです。

温泉掘削はみごとに失敗

「清流の会」が「清流の森」の運営に関わるようになつた経緯を書きたいと思います。

会を設立し地域おこしへの情熱はあるものの、やり方を知らない私たちですから、会員の「こんなことはどうだろうか」という発想・発言を大事にして、思い付いたことをとにかくやり始めた。

例えれば、杉沢小中学校出身者でエチオピアに行き、青年海外協力隊で活躍した青年の「帰国報告会」や、町出身の日本画家、館岡栗山画伯の作品展示と御子息や親戚を招いて「栗山、人と作品を語る会」を開催しました。五城目町と姉妹都市提携を結んでいる千代田区や東京のふるさと五城目会に「山菜パック」を送り始めたのもこの頃からです。関東圏のスーパーにミズ(ウワバミソウ)を送つたところ、全然売れずに困つてしまつて問い合わせたら「食べ方が分からぬ」というので、現地まで出向いて料理実演をしたこともあります。

温泉掘削にもネコバつて挑戦したんですよ。学校の裏にあるタヤノ沢に「硫黄が出ている」と言っていたことから、会員何人かでスコップ、つるはしなど持つて掘りました。そのうちに硫黄の匂いはするし、手はツルツルしてきましたから「やつた！ 温泉だ！」と喜んで、湧いた水をペットボトルに入れて県内の分析センターに送りました。温泉が出れば校舎の有効活用も地域の活性化も図れると大きく期待したのです。ワクワクして待つた結果は「ただの水です……」と。さすがに、その時はどつと疲れがでました(笑)。

合言葉はネコバる

二〇〇八年、ビッグニュースが飛び込んでき

ました。『釣りキチ三平』の実写版映画のロケ地に馬場目が選ばれたのです。ロケ地の一つに、かやぶき民家がありました。実は、所有者が「家も古くなつて維持が大変。取り壊そうと思つていた」ところ「保存を検討するので解体を待つてくれた」ところ「保存を検討するので解体を待つてくれないか」と「清流の会」が打診、解体が延期になりました。タイミングでロケが決まつたんです。今振り返つても、運命的なものを感じます。

さて〇九年、映画の上映が始まると映画を見た人がロケ地である当地域にどつと押し寄せました。困つたのはトイレと食事のできる場所の提供です。そこで一〇年四月、町は杉沢小中学校の冬季分校だった跡地を改装して、農家レストラン「清流の森」をオープンさせ、同年八月からランの指定管理者を公募したのです。

もちろんそれを知つた、「清流の会」の会員は「挑戦しよう」で満場一致です。とにかくやつてみて、失敗したら笑い飛ばして、次をネコバろうじゃないか――。

こうして、現在はレストランそばの宿泊施設「盆城庵」とともに「清流の会」が指定管理を受け管理・運営にネコバつています。

移住者の誘致に直結するような大きな取り組みにも挑戦したいという気持ちもあります。しかし私たちは、「仲良く助け合つて暮らしていく」ことが何よりも大切ですから、できる取り組みを一つ一つ丁寧にやつていただきたいと思います。余力が出たら、今後も新しい取り組みにねこばります。きっと、成功もあれば、失敗もあることでしょう。でも明るく楽しくおおらかにやつていただきたいと思っています。

2018年1月号(第809号)

農業ニューウェイブ時代

- 特 集 生産者と消費者が支え合う農業・CSA
エシカルなスタイルと農業の新時代
顧客獲得にクラウドファンディングも
新春 特別座談会／日本農業の力こぶ
新しい酒を古い革袋に入れるな！
平成29年度アグリフードEXPO輝く経営大賞(西日本エリア)
～駆け上がる地域農業の担い手たち～
農事組合法人秋香園／福岡県
- 経営紹介 有限会社見元園芸／高知県
- 観望天気 0.75%の水
■農と食の邂逅 住 珠紀／愛知県

- フォーラムエッセイ タッパーの嫁 エプロンの嫁 今井 雅子
- 耳よりな話 南からの厄介な訪問者 アルボウイルス 吉原 一浩
- まちづくりめらづくり NPO法人てごねっと石見／島根県江津市 本宮 理恵
- 書 評 岩間 信之 編著『都市のフードデザート問題 ソーシャル・キャピタルの低下が招く街なかの「食の砂漠」』 村田 泰夫
- インフォメーション 農業・林業・水産業経営アドバイザーシンポジウム開催 情報企画部
- その他 みんなの広場・編集後記
第11回アグリフードEXPO大阪2018

2018年2月号(第810号)

迷路抜けるか、林業成長化

- 特 集 バリューチェーン化が創造する成長産業
林業成長化にはICT活用で供給力整備
バリューチェーン化の川上に価値還元
- 情報戦略レポート 原料原産地表示食品製造業者の約5割が
営業・販売戦略に活かせると前向き
—2017年上半期 食品産業動向調査—
- 経営紹介 株式会社アグレス／長野県
- 変革は人にあり 井出 寿利 株式会社井出トマト農園／神奈川県
- 観望天気 くにの基盤 風見 正三
- 農と食の邂逅 飯野 晃子／群馬県
■フォーラムエッセイ ふるさとに抱かれて 青山 浩子

- 主張・多論百出 一般社団法人日本オオカミ協会 丸山 直樹
- 耳よりな話 夜温管理から始まった複合環境制御 吉岡 宏
- まちづくりめらづくり 寒川水源亭／熊本県水俣市 寒川 正幸
- 書 評 農業共済新聞 編 江口 祐輔 監修
『実践事例でわかる 獣害対策の新提案 地域の力で農作物を守る』 青木 宏高
- インフォメーション 水源を守る森林整備の講演会が盛況 京都支店
- 交叉点 蘭国のトマト工場の機械化にどよめき 帯広支店
- その他 APRACA・研修団受け入れと理事会の参加 情報企画部
食品製造・加工業者の皆さまへ(HACCP資金のご案内)
みんなの広場・編集後記
第11回アグリフードEXPO大阪2018

2018年3月号(第811号)

1を100に変えた連携力

- 特 集 緊急報告！和牛日本一を手に「チーム鹿児島」の悲願 佐々木 幸良
海外市場の要求はオールジャパン農産物 坂井 紳一郎
誌上戦略会議 みんなで考える「フードバレーとかち」の活力。
産業成長化にむかう地域農業の未来像
- 情報戦略レポート 茶が4年ぶり増収増益
畜産は経営規模拡大が必須
—2016年 農業経営動向分析—
- 経営紹介 有限会社旭養鶏舎／島根県
- 変革は人にあり 阿部 聰 株式会社イグナルファーム／宮城県
- 観望天気 メッセージのある農産物 平田 昌弘
- 農と食の邂逅 平山 亜美／大分県 青山 浩子

- フォーラムエッセイ ソウルフードの風景 William H. Coardrake
- 主張・多論百出 LIENS株式会社 亀山 初美
- 耳よりな話 ヒツジに挑んだ秩父の営農者たち 加茂 幹男
- まちづくりめらづくり 四賀むらづくり株式会社／長野県松本市 金井 保志
- 書 評 古沢 広祐 著『食べるってどんなこと？ あなたと考えたい命のつながりあい』 宇根 豊
- インフォメーション 畜産経営の環境や課題に活発な意見 奈良支店
- 交叉点 テーマ別の分科会が参加者にも好評 福井支店
- その他 よなよなエールの組織変革に学ぶ 前橋支店
農産物物流の講演会が盛況 大分支店
認定農業者の皆さまへ
みんなの広場・編集後記
第13回アグリフードEXPO東京2018

2018年4月号(第812号)

平成生まれ!! 農林漁業へ

- 特 集 発信力や共感力が農業の可能性広げる
農村と都市をつなぐ大学生のメディア
聞き書き 平成生まれの仕事場
- 情報戦略レポート 労働力不足は設備投資で解決期待
ITに経営改善効果「施設もの」で顕著
—2017年上半期 農業景況調査における特別設問の分析結果—
- 経営紹介 株式会社長谷川農場／栃木県
- 変革は人にあり 西辻 一真 株式会社マイファーム／京都府
- 観望天気 曖昧模糊とした 柳村 俊介
- 農と食の邂逅 門脇 富士美／秋田県 青山 浩子
- フォーラムエッセイ 宗教と食の来由 露の団姫

- 長崎宣言 10年先の水産業・まき網漁業を考える 情報企画部
- 耳よりな話 食品害虫管理に画像解析技術 曲山 幸生
- まちづくりめらづくり 木城市駄留地区鳥獣被害対策協議会／宮崎県児湯郡木城町 平木 昭博
- 書 評 赤堀 楠雄 著『林ヲ営ム 木の価値を高める技術と経営』 村田 泰夫
- インフォメーション 第13回「アグリフードEXPO東京2018」を開催します 情報企画部
- 交叉点 DNPのパッケージ戦略と商品企画に学ぶ 金沢支店
- その他 近畿エリアの特長を活かし三事業協力で開催 近畿地区総括課
「アグリフードEXPO大阪2018」来場者数過去最多 情報企画部
みんなの広場・編集後記
第13回アグリフードEXPO東京2018

2018年5月号(第813号)

1億2670万人の食料安保

■特 集	農村の社会・自然・人的資本を「丸ごと」 フードチェーン農業という食料安全保障 進化した食料安保論、財政・関税から「ルール」へ	柴田 明夫 大泉 一貫 石井 勇人
■情報戦略レポート	食の志向は世帯構成により大差 植物工場の野菜認知度や評価は向上 —2017年度下半期 消費者動向調査—	
■経営紹介	株式会社前田農園／和歌山県	
■変革は人あり	四位 廣文 有限会社四位農園／宮崎県	
■観天望気	「世帯≠家族」	徳野 貞雄
■農と食の邂逅	小島 希世子／神奈川県	青山 浩子
■フォーラムエッセイ	究極の「外食」、バーベキュー	たけだバーベキュー

■主張・多論百出	株式会社ジャパン・インフォレックス	西田 邦生
■耳よりな話	ロボット時代の農業へ	藤村 博志
■まちづくりむらづくり	もんてこい丹生谷運営委員会／徳島県那賀郡那賀町	堤 貴昭
■書 評	『月刊日本』2月号増刊「日本のお米が消える」	青木 宏高
■インフォメーション	IT利用の流通システムに关心集まる 農福連携や人材育成の重要性を認識 一次產品の付加価値を上げ世界で勝てる競争力を 経営理念と人材育成の大切さ学ぶ	甲府支店 長野支店 情報企画部 福岡支店
■その他	認定農業者の皆さまへ みんなの広場・編集後記 第13回アグリフードEXPO東京2018	

2018年6月号(第814号)

日本農業は人手不足時代

■特 集	優秀な農業人材の採用と育成が急務になる 外国人労働をめぐる農業生産構造の現実 私が理想とする農業と外国人労働のかたち	納口 るり子 石田 一喜 澤浦 彰治
■特別企画	もう一つの農業雇用 小暮郁夫さんの実践に学ぶ 株式会社関東地区昔がえりの会	
■情報戦略レポート	農業景況DIIは2年連続で過去最高値 GAPIは認知者3割が認証を取得意向 —2017年下半期 農業景況調査—	
■経営紹介	株式会社オキス／鹿児島県	
■変革は人あり	赤松 省一 有限会社赤松牧場／香川県	
■観天望気	ジェロントロジーと農業	寺島 実郎

■農と食の邂逅	関 美絵子／兵庫県	青山 浩子
■フォーラムエッセイ	私の最善の食事	澤口 俊之
■耳よりな話	開発に20年を要したキャベツ収穫機	吉岡 宏
■書 評	西川 芳昭 著『種子が消えればあなたも消える 共有か独占か』宇根 豊	
■交叉点	日本食市場の動向 in タイランド	
■インフォメーション	既成概念を超える女性経営者の発想力 メロン農家に学ぶ直販マーケティング 若手農業者の新たな交流の場に 金融機関が連携し六次化促進の展示会	札幌支店 秋田支店 高松支店 岡山支店
■その他	『事業性評価融資』のご案内 みんなの広場・編集後記 第13回アグリフードEXPO東京2018	

2018年7月号(第815号)

農業界に「運べない」危機

■特 集	人手不足の時代の物流効率化、コスト削減 同業他社を連携したスパート輸送網構想を実現 物流内製化に成功した大規模野菜生産者	宮浦 浩司 山下 敏文 本田 和也
■情報戦略レポート	食品関係企業の5割は「GAPを知らない」と回答 景況DIマイナス幅拡大も18年上半年は上昇の見通し —2017年下半期 食品産業動向調査—	
■経営紹介	株式会社金子牧場／福島県	
■変革は人あり	佐藤 瞳 佐藤農場株式会社／佐賀県	
■観天望気	新たにこの国のかたち	田中 秀樹
■農と食の邂逅	橋本 志津／岩手県	青山 浩子
■フォーラムエッセイ	農道が私のランウェイ！	林 マヤ

■耳よりな話	サムライが生んだ名古屋コーチン	加茂 幹男
■まちづくりむらづくり	「古座川ジビエ振興協議会」事務局 古座川町役場 地域振興課／和歌山県東牟婁郡古座川町	細井 孝哲
■書 評	農山漁村文化協会 編『むらの囮りごと解決隊 実践に学ぶ地域運営組織』村田 泰夫	
■交叉点	タイを拠点にASEAN市場へ進出する	
■インフォメーション	情熱と創造力を活かした高校生ビジネスプラン募集 グランプリ運営事務局 地域金融機関の役割と可能性を探る	営業推進部
■その他	「技術の窓」で農業の最新技術情報を提供しています 『事業性評価融資』のご案内 みんなの広場・編集後記 第13回アグリフードEXPO東京2018	

2018年8月号(第816号)

すくと、農業参入新時代

■特 集	農業から生まれる効用を本業に取り込む 農業参入企業の誘致に自治体の期待 未知の領域の農業界へ新規参入企業	渋谷 往男 村田 泰夫 小澤 弘教
■情報戦略レポート	IT活用でスマート農業化 その先に出口はあるのか —統計と調査から見えた農業の成長性と課題—	
■経営紹介	株式会社勝栄／山梨県	
■変革は人あり	舘 喜洋 農事組合法人 北辰農産／石川県	
■観天望気	なりわいを継ぐ	筒井 一伸
■農と食の邂逅	中井 結未衣／千葉県	青山 浩子
■フォーラムエッセイ	至福の一杯	増田 恵子

■主張・多論百出	技術士（農業部門）	鈴木 善人
■耳よりな話	緑肥を科学する	大谷 卓
■まちづくりむらづくり	一般社団法人フレッサ福岡／福岡県糸島市	前川 健太
■書 評	小島 希世子 著 『ホームレス農園 命をつなぐ「農」を作る! 若き女性起業家の挑戦』	青木 宏高
■交叉点	タイ最大級の食品見本市「THAIFEX」に初出展	前橋支店
■その他	認定農業者の皆さまへ 編集後記 第13回アグリフードEXPO東京2018	

総目次

2018年9月号(第817号)

いっしょに漁業の成長化

- 特 集 漁船高船齢化に漁船改革がカギを握る
魚活ボックスのレンタルの拓く活路
地の利を活かした養殖産業の競争力
- 情報戦略レポート 収益確保が最大の課題
技術習得向上進む回答も
—2018年度 認定新規就農者フォローアップ調査—
インタビュー 米田 茂之／山梨県
インタビュー 近藤 雅彰／香川県
- 経営紹介 有限会社橋口水産／長崎県
- 変革は人あり 金子 崇範 有限会社月夜野きのこ園／群馬県
- 観天望気 水産業改革の行方

平石 一夫
関山 正勝
松原 孝博
—
山下 東子

- 農と食の邂逅 坂井 美幸／新潟県
■フォーラムエッセイ 風の強い日の旗として
■主張・多論百出 一般社団法人日本さかな検定協会
■耳よりな話 超音波でガを追い払う
■まちづくりむらづくり 株式会社信州せいしゅん村／長野県上田市
■書 評 西垣 通 著『ピッグデータと人工知能 可能性と戻を見極める』 宇根 豊
■インフォメーション 日本公庫農林水産事業本部長の新任のごあいさつ
農業経営アドバイザーの活動を推進
東京大学と酪農経営について共同研究
「アグリフードEXPO輝く経営大賞」受賞者決定
- その他 みんなの広場・編集後記
第12回アグリフードEXPO大阪2019

青山 浩子
夏井 いつき
尾山 雅一
中野 亮
小林 一郎
情報企画部
蒂広支店

2018年10月号(第818号)

食べるeコマースの実力

- 特 集 拡大するEC市場における食品EC
販路の心は「ありがとう、またよろしく」
生産者と消費者をつなぐ、次世代の形
- 情報戦略レポート 食の志向は「健康」「経済性」「簡便化」の3大志向に集中
—2018年度上半期 消費者動向調査—
- 経営紹介 農事組合法人東濃ミートセンター／岐阜県
- 変革は人あり 大野 泰裕 株式会社大野ファーム／北海道
- 観天望気 食の情報の重さ
- 農と食の邂逅 梶浦 艶／徳島県
- フォーラムエッセイ 旬に合う

長瀬 直人
及川 智正
松田 恒子
—
松本 邦義
青山 浩子
公文 健太郎

- 主張・多論百出 日本雁を保護する会
■耳よりな話 着果処理が不要なナス
■まちづくりむらづくり 阿室校区活性化対策委員会／鹿児島県大島郡宇椙村
■書 評 山下 一仁 著『いま蘇る柳田國男の農政改革』
■インフォメーション 第12回「アグリフードEXPO大阪2019」の出展者を募集しています
全国六七八先の出展者の販路拡大を支援
期待膨らむ農業経営アドバイザー
生産量日本一の白花豆で地域活性化を考える
■その他 みんなの広場・編集後記
第12回アグリフードEXPO大阪2019

吳地 正行
吉岡 宏
後藤 恭子
村田 泰夫
情報企画部
情報企画部
大分支店
北見支店

2018年11月号(第819号)

『都市農業』という農業

- 特 集 都市農業振興基本法による農業の行方
都市農業のかたちが日本農業の先駆け
都市なるがゆえに吹く農業にむけた風
- 情報戦略レポート 農業景況DIは大幅下落
事業承継の候補者6割がすでに決定
—農業景況調査（2018年7月調査）—
- 経営紹介 株式会社CREA FARM／静岡県
- 変革は人あり 井ノ倉 光博 株式会社ティーファーム井ノ倉／奈良県
- 観天望気 データの農業
- 農と食の邂逅 小林 陽子／三重県
- フォーラムエッセイ 座右の銘はAlways Smile

大西 敏夫
篠谷 栄一
榎田 みどり
—
神成 敦司
青山 浩子
スザンヌ

- 主張・多論百出 株式会社農天気
■耳よりな話 守り抜かれた秋田三鶏
■まちづくりむらづくり 天栄村ふるさと子ども夢学校推進協議会／福島県岩瀬郡天栄村
■書 評 内山 節 著『半市場経済 成長だけでない「共創社会」の時代』 青木 宏高
■インフォメーション 女性農業者の経営参画を促す
鹿児島銀行との業務協力15周年
岩手の食材に海外からも注目
桜の聖母短大と「農と食」活性化プロジェクトを始動
認定新規就農者の皆さまへ
みんなの広場・編集後記
日本政策金融公庫創立10周年

小野 淳
加茂 幹男
村田 美章
長崎支店
鹿児島支店
盛岡支店
福島支店

2018年12月号(第820号)

日本2020食品産業の戦略

- 特 集 老舗と菓子メーカーのコラボ商品開発
市場のニーズを先読み、いち早く海外展開
生産効率化で、先ず生産性向上を図る
- 特別企画 平成30年度アグリフードEXPO輝く経営大賞
～駆け上がる地域農業の担い手たち～
有限会社ひるがのラファノス／岐阜県
- 経営紹介 株式会社上田畜産／兵庫県
- 変革は人あり 藤岡 和子 藏ウェルフェアサービス株式会社／大阪府
- 観天望気 食品産業戦略
- 農と食の邂逅 前岡 美華子／鳥取県
- 耳よりな話 和牛の受胎率が下がっている？

中丸 輝江
村田 泰夫
弘中 泰雅
—
中嶋 康博
青山 浩子
平子 謙

- 主張・多論百出 株式会社マネーフォワード
■書 評 ユヴァル・ノア・ハラリ 著、柴田 裕之 訳『サピエンス全史 上下』
■まちづくりむらづくり 清流の会／秋田県南秋田郡五城目町
■その他 AFCフォーラム総目次（2018年1月号～12月号）
みんなの広場・編集後記
第12回アグリフードEXPO大阪2019

瀧 俊雄
宇根 豊
金澤 幸則

みんなの広場

メール配信サービスのご案内

日本公庫農林水産事業本部では、メール配信による農業・食品産業に関する情報の提供をしています。メール配信サービスの主な内容は次の4点です。

- ①日本公庫の独自調査(農業景況調査、食品産業動向調査、消費者動向調査など)結果
- ②公庫資金の金利情報や新たな資金制度のご案内、プレス発表している日本公庫の最新動向
- ③農業技術の専門家である日本公庫テクニカルアドバイザーによる農業・食品分野に関する最新技術情報「技術の窓」
- ④日本公庫が発行する『AFCフォーラム』『アグリ・フードサポート』のダウンロード

メール配信を希望される方は、日本公庫のホームページ(https://www.jfc.go.jp/n/service/mail_nourin.html)にアクセスしてご登録ください。
(情報企画部)

雁を保護する会会長の吳地正行さんの「ご飯もおかずも取れる水田文化をよみがえらせる」で、水田雑草のコナギを食用として商品化するという発想が面白かった。

現在、私は肥料も除草剤も使用しない自然栽培で米を作っている。田植え後は一週間に三回、手押しの除草機を使って除草している。この作業をしないとコナギが一面に繁殖し、米の収穫がほとんどできなくなる状況になる。

東南アジアでは、おいしい野菜として料理にコナギが利用されており、栄養価も高いのであるならば利用価値があると期待できる。

(岡山県 山部慎一)

〔郵送およびFAX先〕
〒100-0004
東京都千代田区大手町一九一四
大手町フィナンシャルシティノースタワー
日本政策金融公庫
農林水産事業本部
AFCフォーラム編集部
FAX 03-3701-3550

本雁を保護する会会長の吳地正行さんの「ご飯もおかずも取れる水田文化をよみがえらせる」で、水田雑草のコナギを食用として商品化するという発想が面白かった。

現在、私は肥料も除草剤も使用しない自然栽培で米を作っている。田植え後は一週間に三回、手押しの除草機を使って除草している。この作業をしないとコナギが一面に繁殖し、米の収穫がほとんどできなくなる状況になる。

東南アジアでは、おいしい野菜として料理にコナギが利用されており、栄養価も高いのであるならば利用価値があると期待できる。

(岡山県 山部慎一)

〔郵送およびFAX先〕
〒100-0004
東京都千代田区大手町一九一四
大手町フィナンシャルシティノースタワー
日本政策金融公庫
農林水産事業本部
AFCフォーラム編集部
FAX 03-3701-3550

みんなの広場へのご意見募集

本誌への感想や農林漁業の発展に向けたご意見などを同封の読者アンケートにてお寄せください。「みんなの広場」に掲載します。二〇〇字程度ですが、誌面の都合上、編集させていただことがあります。住所、氏名、年齢、職業、電話番号を明記してください。掲載者には薄謝を進呈いたします。

初めてのアルバイト先がある食品製造工場でした。高校時代、休みを利用して期間限定の仕事で、製造ラインに並び黙々と作業していました。記憶があります。あれから三十年近くたちましたが、食品製造業界の生産性があの頃のままだとしたら、「食品産業戦略」の通り生産性向上三割増を目指す必要があるでしょう。

(西山)

経営紹介で取り上げた「上田畜産」。代表取締役の上田さんは「うちと同じ飼料で牛を育てれば、皆同じような味の牛になるよ」と取材時に謙遜されていました。そうではないことは本文で触れた通りですが、さすが引く手あまたの但馬牛「但馬玄」。お値段も当然一流であり、感動の一端しか味わうことができず…無念！ (高雄)

「アグリフードEXPO輝く経営大賞」今年度受賞者を今号、来月号でご紹介します。八月に行われた授賞式で、奥村さんは「就農時に百姓ではなく経営者になる」と志を立て取り組んできました。大賞を受賞したことで経営者としての自信が付きました」と話しています。写真(一五頁)は奥村さんの気持ちを雄弁に語ります。(城間)

(前島)

AFC Forum フォーラム

■編集

鳴谷 元 西山 大也 高雄 和彦
柴崎 勇太 城間 紗子 前島 幸子
鈴木 晃子

■編集協力

青木 宏高 牧野 義司

■発行

(株)日本政策金融公庫 農林水産事業本部
Tel. 03(3270)2268
Fax. 03(3270)2350
E-mail anjoho@jfc.go.jp
ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>

■印刷 凸版印刷株式会社

■販売

株式会社日本食糧新聞社
〒104-0032 東京都中央区八丁堀2-14-4
ヤブ原ビル
Tel. 03(3537)1311
Fax. 03(3537)1071
ホームページ
<http://info.nissyouku.co.jp/koudoku/>
お問い合わせフォーム
http://info.nissyouku.co.jp/modules/form_mail/

■定価 514円(税込)

ご意見、ご提案をお待ちしております。
巻末の児童画は全国土地改良事業団体連合会主催の「ふるさとの田んぼと水」子ども絵画展の入賞作品です。



国産にこだわり
農業と食を
つなぎます。

第12回 アグリフードEXPO大阪 2019

プロ農業者たちの国産農産物・展示商談会

日時

2月20^水日/21^木日
10:00~17:00 10:00~16:00

主催

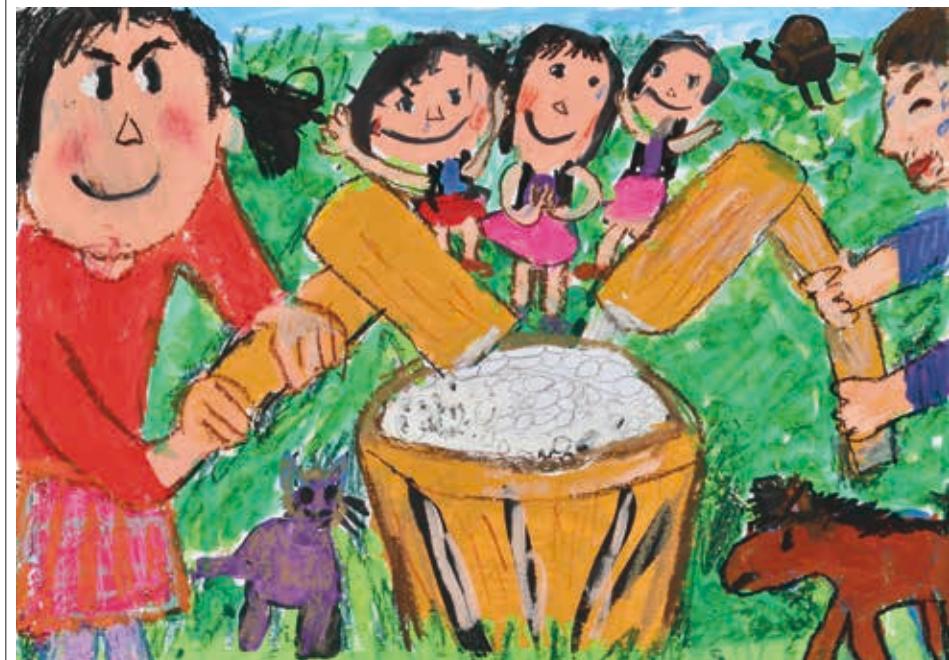
日本政策金融公庫

会場

ATC アジア太平洋トレードセンター



●次代に継ぐ



「みんなでおもちつき」高田 珠理 神奈川県綾瀬市立綾西小学校

AFCフォーラム(2018年12月号) 読者アンケート

「AFCフォーラム」をご愛読いただきまして、ありがとうございます。本誌をより充実させるために、アンケートにご協力ををお願いいたします。このままFAXか郵送でお送りください。

お名前(フリガナ)	性別	年齢	職業
	男性		
	女性	歳	
ご住所	〒		
tel.			—
—			

- 1** 掲載記事について、内容はいかがでしたでしょうか？ (○をご記入ください)

頁	記事区分	良かった	どちらともいえない	悪くなかった	頁	記事区分	良かった	どちらともいえない	悪くなかった
2	観天望気				22	耳よりな話			
3	老舗和菓子メーカーのコラボ商品開発				23	経営紹介			
7	特集 市場のニーズを先読み、いち早く海外展開				25	主張・多論百出			
11	生産効率化で、先ず生産性向上を図る				27	変革は人あり			
15	アグリフードEXPO輝く経営大賞				30	書評			
19	農と食の邂逅				31	まちづくりむらづくり			

- 2** AFCフォーラムで取り上げてほしい特集テーマがありましたら、ご記入ください。

- 3** 本誌への感想や農林漁業の発展に向けたご意見などを200字程度でお寄せください。

選定の上、本誌「みんなの広場」に掲載させていただきます。

掲載の場合には薄謝を進呈いたします(匿名での投稿はご遠慮ください)。

なお紙面の都合上、編集させていただく場合がありますので、あらかじめご了承ください。

ご協力ありがとうございました。