

AFC フォーラム Forum

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers

8

2020

特集 業務用取り戻す国産野菜



特集

業務用取り戻す国産野菜

3 野菜の需給をめぐる構造的課題と対応

佐藤 紳

利便性・簡便性重視の志向変化に合わせ国内シェアを伸ばす加工・業務用野菜だが、その3割は輸入野菜が占める。国産野菜がシェアを奪還する方策とは。産地の抱える課題から考察する

7 野菜生産サプライチェーンと持続経営

松田 恭子

取り組む者が増えている加工・業務用野菜で、実需者から高い評価を得ている2社を紹介しよう。実需者ニーズに応じ効率的に生産するシステムを導入しサプライチェーンを築いている

11 野菜流通で存在意義高まる中間事業者

大泉 一貫

日本農業は、川上の商品企画、川中の農業者、川下の小売りなど販売のチェーンがつかっていないのではないかと。チェーンの最適化に中間事業者の役割はいつそう増している

特別企画

15 令和農業の視点

こうして輸出を伸ばした

早くから海外市場を開拓してきた経営者たちの軌跡を知ろう。人口減少、ポストコロナ時代を生き抜く知恵が見えてくる

経営紹介

変革は人にあり

21 株式会社千葉ジェッツふなばし／千葉県 島田 慎二

肉用牛を1頭飼い、農畜産業をPRして支援。経営コンサルタントの経験を活かし、「苦しいときこそポジティブ」を信念に、激変する日本農業界を応援する

新・農業人

31 大地堂／滋賀県 廣瀬 敬一郎

競合することがない「古代小麦」の新市場を創る、という明確な経営戦略と熱い想いを持つ農業者。種の輸入、栽培技術の確立など、多くの困難を乗り越え経営を確立させていく

9月号予告

特集は、「持続可能な水産業の課題」を予定。

魚介類の消費量や水産業の就業者数の減少など多くの課題を抱える水産業だが、持続可能な発展に向けさまざまな取り組みがおこなわれている。川上、川中、川下での課題を把握するとともに、水産業の可能性を実現する最新の取り組みを追う。



撮影：矢部 志朗
北海道足寄郡足寄町
2013年盛夏撮影

ラワンブキと青空

■ラワンブキは日本一大きなブキといわれており、高さ3m、茎の直径が10センチメートルに達するものもある。その高さは成人の背丈を優に超す■

シリーズ・その他

観天望気

加工・業務用野菜の現場から 木村 幸雄……… 2

フォーラムエッセイ

甘くておいしい赤い実 緒川 たまき……… 24

主張・多論百出

株式会社ナチュラルアート
鈴木 誠……… 25

まちづくりむらづくり

千年伝承してきた暮らしのなか
心の通じる交流が新観光資源に
一般社団法人そらの郷／徳島県三好市
出尾 宏二……… 27

耳よりな話 219 回

日本初の民間洋式牧場
加茂 幹男……… 30

書評

大竹 道茂 著
『江戸東京野菜の物語 伝統野菜でまちおこし』
青木 宏高……… 33

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた
農林漁業者の皆さまへ……… 34

インフォメーション：農林水産省からのお知らせ

後継者不在の農業用ハウス
再整備・改修して後継者につなぐ支援が始まりました
農林水産省生産局園芸作物課花き産業・施設園芸振興室……… 35
農業者と農林水産省をつなぐMAFFアプリ、使っていますか
農林水産省大臣官房政策課……… 36

みんなの広場・編集後記……… 37

TiDBit：上級農業経営アドバイザーのこぼれ話

設備投資のリスクと判断 久田 博司……… 38

*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。

観天 望気

加工・業務用野菜の現場から

東日本大震災から9年、その傷はまだまだ癒えず、誰も経験したことのない敵との戦いが出口を見いだせぬまま続いている。季節は以前と変わらずに訪れるが、近年の消費の主流である加工・業務用野菜を取り巻く環境は大きな変革の渦の中にある。

まず、基幹的農業従事者の高齢化、異常気象の頻発、物流事情の悪化などの顕在的な課題に加え、世界的な流通閉鎖が約3割にも及ぶ原料の輸入依存の課題をより深刻化するであろう。

また、消費の二極化がますます進行し、これからの農業は従来規格、出荷形態を重視した市場出荷と、契約取引を基本とする売り先情報を持った生産出荷に二分されるものと思われる。

こうした現状を見据え、いま対応すべきことは多い。

第一に機械化である。スマート農業の推進に関連し、AI搭載のトラクター、全自動収穫機、ドローンが普及段階に入った。生産性改善をねらいとする収穫機に連動した規格の確立と、出荷容器の主要パレットに連動した新規コンテナ作成など、流通稼働効率の改善を含めた準備も進められている。第二に流通過程である。産地での集積機能、需給調整機能として、2週間程度の保管調整機能(加湿機能付き冷蔵庫)による安定供給が確立され、地域ごとに違いはあるものの、過去3年間の実証から異常気象に対しての備えが進んでいるといえる。

一方で、対応の遅れが懸念されるのが冷凍加工への参入である。いま、冷凍野菜の原料製造において、野菜作りのプロが強く求められている。冷凍商品の完成度アップと食品ロス対策、国産原料の拡大が期待されるためだ。それに伴い全国への冷凍工場設置が必須となることも想定される。

加工・業務用野菜の産地は激動の局面を迎えている。想像し得ない規模の経済減速は「食」の消費のあり方にも、他に等しく大きな影響を与えるだろう。さまざまな課題に対応しながら、消費構造の変化に適応していくことが求められているのだ。



野菜流通カット協議会 (VeDiCA) 会長

木村 幸雄

きむら ゆきお

1953年群馬県生まれ。東京農業大学卒業。大手量販店青果部でバイヤーを20年務めた後、大手総合商社にて農産事業部に所属、加工・業務用野菜原料事業に携わる。2014年株式会社彩喜を設立。外食、居酒屋、カット野菜産業界への原料供給に従事。15年より現職。

野菜の需給をめぐる構造的課題と対応

消費者のライフスタイルや志向の変化とともに加工・業務用需要が伸び、いかに「定時・定量・定品質・定価格」で安定供給するかが生産者に求められている。それが輸入野菜対策にもなる。産地では、労働力不足を補うためにも、ICT（情報通信技術）の活用による機械化が急がれる。

変化する野菜の需給構造

野菜は、私たちの生活上、必要不可欠な農産物であり、毎日の食事に欠かすことのできないものである。また、農業生産の面からみても、わが国の農業総産出額の約3割を占めており、高収益が見込まれる重要な農産物でもある。

しかしながら、野菜は米などに比べて長期保存が難しく、天候により収穫量の影響を受けやすいことから、市場価格が短期間で大きく変動しやすく、安定して一定量を提供していくことが難しい品目でもある。保存の効かない野菜の供給量や価格が大幅に変動すれば、国民生活に大きな影響を及ぼすことから、1966年に「野菜生産出荷安定法」が制定された。主要な野菜について、計画的に生産・出荷する産地を育成

するとともに、市場価格が大幅に下落した場合に生産者補給金を交付することで、生産者の経営の安定を通じ、主要な野菜が安定的に生産される環境を整備することがねらいである。

一方、野菜の需給構造は、近年、大きく変化している。消費面では、共稼ぎ世帯や単身世帯の増加といった社会構造やライフスタイルの変化に伴い、利便性・簡便性が重視されている。店頭で野菜を買い求め、家庭で調理する場面が減り、外食や中食などの食の外部化が進展している。

また、流通面を見ても、従来はスーパーや青果店などでの購買が主流だったが、最近ではより利便性の高いコンビニエンスストアやドラッグストアのほか、インターネット通販や直売所で野菜を買い求める消費者も増えている。卸売市場を中心とした流通から、契約取引や直接販



農林水産省 生産局 園芸作物課課長

佐藤 紳 SATO Shin

さとう しん
1967年福島県生まれ。鳥取大学大学院農学研究科修了。92年農林水産省入省後、科学技術庁・文部科学省出向、農林水産技術会議事務局先端産業技術研究推進課、経営局経営政策課、生産局穀物課、長崎県庁出向などを経て、2017年7月より現職。

売による流通へ、急速にシフトしてきている。

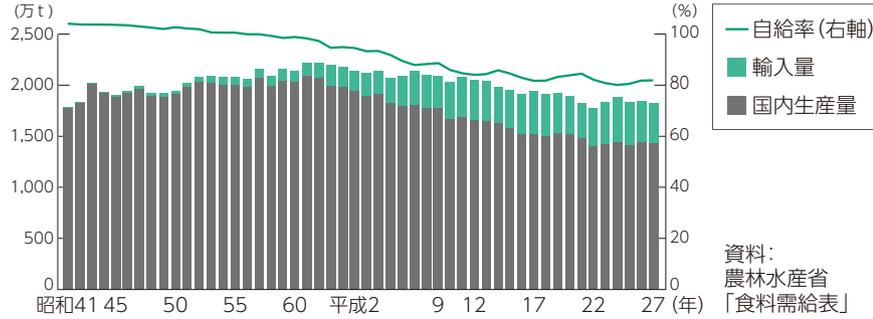
今後、少子高齢化の進展に伴い、国内の食料消費自体が縮小することが確実である。その中にあっても、消費や流通の面で利便性・簡便性を重視する消費者の志向は今後も続き、むしろ加速化していくものと考えられる。この変化に合わせ、野菜の出荷も家計消費向けから加工・業務向けへ転換していくことが重要である。

しかし、加工・業務用野菜のうち、統計上把握できる国産の契約出荷はまだ2割、その他国産の市場出荷が5割、輸入が3割を占めており、産地はこの構造の変化にしっかりと対応していく必要がある。

加工・業務用需要の動向

昭和の時代、野菜の消費は家計消費費用がおお

図1 野菜の国内生産量、輸入量、自給率



資料：農林水産省「食料需給表」

表 加工・業務用需要などに占める国産野菜の割合 (%)

	平成2	平成12	平成17	平成22	平成27
加工・業務用	88	74	68	70	71
家計消費	99.5	98	98	98	98

資料：農林水産政策研究所

むねを占めていたが、平成の初めには加工・業務用のシェアが家計消費用を逆転した。それ以降、加工・業務用がシェアを伸ばし続けており、主要野菜で見ると、現在は約6割が加工・業務用として仕向けられている。

時を同じくし、昭和の終わりから平成の初めころにかけて、野菜の輸入量が急速に増加し、野菜の自給率も低下していった(図1)。国産野菜の生産量の減少を輸入が埋めているかたちに見えるが、よく見ると単純ではない。加工・業務

用と家計消費用仕向けに分解してみると、家計消費用はほぼ国産で賄われている一方、加工・業務用では、約3割を輸入が占めている(表)。拡大する加工・業務用需要に国内の産地が十分に対応できず、その隙を輸入野菜に奪われている構造となっている。

逆にいえば、加工・業務用需要に産地が十全に応えることができれば、この3割のシェアを奪還し、国産野菜の生産をさらに伸ばすことが可能となる。近年、主食用米の需要が毎年約10万ト減少する中、水田を汎用化・畑地化し、これを有効に活用すれば、新たな野菜産地を形成していくこともできる。

加工・業務用野菜の世界は、いわば野菜生産のフロンティアであるが、この世界において最も重要であり、かつ最大の課題となっているのは、「いかにして、定時・定量・定品質・定価格の野菜を実需者に安定供給できるか」である。では、どこにボトルネックがあるのだろうか。

産地では労働力不足が顕在化

野菜は、水稲や麦・大豆といった土地利用型作物に比べ、労働集約的な作物であり、必然的にその生産には多くの労働力を投じることとなる。また、土地利用型作物と比べ、野菜は品目が多くことや、外観・品質などに求められる要求度も高いことなどから、機械化が遅れており、収穫などは手作業でおこなわれる場合がほとんどである。

しかしながら、産地の現状を見ると、基幹的農業従事者の減少・高齢化は著しく進展してお

り、現在の担い手の数は、昭和の時代の約5割、そのうち約7割が65歳以上である。このままでは労働力の減少は加速化するばかりであり、労働集約的な現状の生産体系を維持することが困難となるのは明らかである。

産地によっては、外国人技能実習生の活躍により、野菜生産を維持・拡大しているところもあるが、労働力不足は、野菜産地が抱える最大の課題であり、定時・定量・定品質・定価格を実行するうえでボトルネックとなっている。

このような状況を打破するためには、立ち遅れている機械化一貫体系の確立はもとより、水田農業などで実現しているICT、ロボット技術やAI(人工知能)などの活用によるスマート化を野菜生産の現場にも迅速に取り入れていく必要がある。また、施設野菜では、温度や湿度、二酸化炭素濃度などの環境要素を複合的に制御する高度なシステムの普及が加速化しているが、これにより得られたデータを蓄積し、生産工程にフィードバックしていくデータ駆動型の営農体系を速やかに構築していくことが必要である。

リスクを負い切れない中間業者

野菜の生産には日々の変動や季節性があることから、加工・業務用野菜の実需者への供給は、これまで中間事業者を介してきた。中間事業者は、複数の産地と実需者の連結点となり、産地の状況を把握し、一定量の野菜をストックしながら日々の需給変動の調整弁となり、生産者が負う安定供給の義務、実需者に対する安定供給

のリスクを分散してきた。

しかしながら、近年は気象災害の発生頻度が高くなっており、異常気象が常態化しているといっても過言ではない状況にある。昨年は、台風が相次いで来襲し、関東地区をはじめ、全国各地に甚大な被害を及ぼしたが、一昨年「平成30年7月豪雨」、その前年の「九州北部豪雨」なども記憶に新しい。このような未曾有の災害が頻発する中で野菜の生産は不安定化しており、中間事業者の持つ安定供給のリスク負担能力を超える事態が頻発している。

また、加工・業務用野菜の流通は、需要が増加する中、必要に応じて卸売市場から調達されている。気象変動の影響などにより産地が不作となり、契約数量が確保できなければ、加工・業務用野菜の需要は一齐に市場へ向かうこととなる。これが市場価格の高騰に拍車をかけ、輸入の増大を惹起する。

キャベツの例を見ると、輸入は価格高騰時に限られており、平常時はほとんどおこなわれていない。価格暴騰時のスポット輸入には、いたしかたない側面もあるが、毎年のように価格高騰を繰り返せば、業者は国外に安定的な供給先を求めるととなり、輸入が定着しかねない。

一方、定量出荷が求められる加工・業務用野菜の生産では、不足することがないよう余裕をもった作付けがおこなわれるが、豊作時には必要量を大幅に上回る生産量となり、その余剰分が卸売市場へ出荷されるため、価格暴落に拍車をかける側面もある。

国産シェアを取り戻すためには、何よりも安

定供給を実現していくことが重要である。災害

に強い産地づくり、気象変動にも適応し得る生産システムづくりにも取り組む必要がある。

なお、野菜の卸売価格の中で、流通経費が3割程度を占めているが、流通の大半はトラック輸送が担っている。ドライバー不足などから輸送費が上昇傾向にあることに加え、青果物の物流は拘束時間が長く、荷積み・荷下ろしなどを求められる場合もあり、ドライバーの負担が大ききことから、輸送を断られるなどの深刻な事態も生じている。産地としても、ドライバーの負担軽減に心を砕かなければ、「定時」に荷を届けることも難しくなることに留意しなければならぬ。

新しい基本計画がめざす方向

2020年4月に制定された新しい「食料・農業・農村基本計画」では、新たな需要に応える園芸作物の生産体制の強化が打ち出された。野菜では、需要が増大する加工・業務用野菜について、輸入品から国産への置き換えをめざすこととされている。前述したとおり、労働力不足が産地の抱える最大の課題であることから、産地の体制強化を図るためには、手作業から機械作業へ、多大な労力を必要としない生産体系を確立していく必要がある。

このため、新たな基本計画では、機械化一貫体系が確立していない品目向けの機械開発、ドローンによる肥料・農薬散布の普及、ロボット、AI、IoT(モノのインターネット)、環境制御技術などを活用したデータ駆動型農業への転換

を推進することとしている。

また、野菜の生産には季節性があることから、南北に長いわが国の特性を活かし、異なる地域の複数産地をリレーでつなぎ、周年供給体制を構築するほか、端境期などの発生抑制と絶対量の確保を図るため、水田を活用した新たな加工・業務用野菜の産地化を進めることとしている。

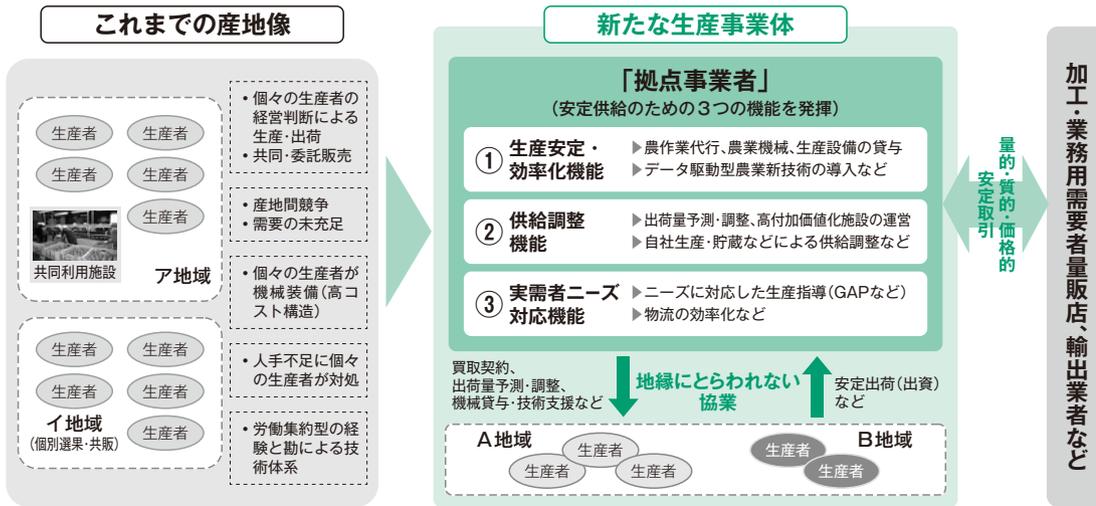
さらに、農業協同組合や中間事業者などが核となり、地縁的なまとまりにとられず、生産の安定化・供給量調整などをおこなう新たな生産事業体の創出を進めることとしている。

従来の産地の概念は、一定の地縁的なまとまりを持ち、同じ品目を生産して統一のロットで出荷するものとイメージされ、これまでの施策もこの地縁的なまとまりを持った産地の育成・強化を推進してきた。個別の産地育成・強化が引き続き必要であることはいまでもないが、野菜には季節性があることから、国民に対する安定供給を確保するためには、リレーでつながるそれぞれの産地の連携の結束役が必要になる。

また、個別産地に豊凶変動が生じても、その結束役が冷蔵や冷凍加工などのバッファー(緩衝)機能を発揮し、出荷量の調整などをおこなうことでその影響を最小化することが可能となる。さらに、AIやIoT、環境制御技術などを活用したデータ駆動型農業による生育予測が実現すれば、国民に対する野菜の安定供給能力は飛躍的に高まることとなる。

最近では、数百社といった大規模な野菜経営を實踐し、全国各地に拠点を有する農業法人が登場している。これらの法人の中には、周辺の生産

図2 新たな生産事業体のイメージ



者の作業受託をおこなうほか、みずから冷凍などの加工工場を整備することで、付加価値の向上とともに供給時期の平準化を図りつつ、地域農業のみならず食品産業の核となっているものもある。1経営体で完結する事例だけでなく、農

業協同組合や中間事業者などが拠点となることで、広域的なストックポイントの最適配置や配送サービスへの展開などを通じ、物流の合理化効果も期待できる(図2)。

なお、現行の野菜価格安定制度では、緊急需給調整事業により、豊作による価格暴落時の出荷の後送りや市場隔離、不作による価格暴騰時の出荷の前倒しなどをおこなうことで、主要野菜の需給バランスを均衡させる仕組みがある。しかしながら、現実には市場価格の暴騰・暴落を防ぎ切れていないし、加工・業務用野菜の増大は卸売市場における価格の高騰・下落を増幅させる要因ともなっている。

このため、契約出荷が中心となる加工・業務用野菜のシェア拡大や強まる気候変動の影響などを踏まえ、消費者への安定供給に向け、豊作時の価格暴落や不作時の価格高騰を防止・緩和するための具体的な仕組みの検討を進めることとしている。

これらを踏まえ、2018年に1131万トであった野菜の生産量を、加工・業務用を中心として30年に1302万トまで拡大し、野菜の自給率を77%から91%に引き上げる数値目標を設定している。農林水産省としては、この目標と問題意識を共有しながら、ソフト・ハード両面から全国の野菜産地や関連事業者を支えていく考えである。

新型コロナ後の変化に対応

最後に新型コロナウイルス感染症拡大の影響などについて触れておきたい。中国での感染拡大

を受け、2020年2月、加工・業務用の「むぎタマネギ」の輸入が一時停止した。当時、国産タマネギの供給量は潤沢であったが、産地や業者の皮むき能力が不足していたことから、輸入代替に仕向けることができず、中国国内の物流が再開するまでの間、サプライチェーンは大混乱した。外食事業者などを対象とするアンケートでは、過半の事業者が国産利用を増やしたいとの意向を示していたが、このような事態のもとでは、とりわけサプライチェーンを他国に依存することの脆弱性・危険性は関係者の共通認識となったであろう。

4月7日に発令された「新型コロナウイルス等対策特別措置法に基づく緊急事態宣言」は、5月26日午前0時をもって全都道府県で解除されたが、外出自粛による外食需要の減退などの影響が完全に払拭されるまでには、しばらく時間がかかるものと考えられる。また、外出自粛期間中に見られた「巣こもり需要」も、今後どうなっていくか現段階では見通し難い。さらに、「新しい生活様式」が定着すれば、これまで想定していなかった新たな消費構造が出現するかもしれない。

しかしながら、野菜は国民生活上、不可欠な物品であることに変わりはない。消費構造の変化は新しいビジネスチャンスとみることでできる。産地や関係事業者が、変革の萌芽をいち早く読み取り、的確に対応することを期待する。農林水産省としても、関係者の取り組みをしっかりと後押しできるよう、柔軟かつ大胆に必要な施策を講じていく考えである。

野菜生産サプライチェーンと持続経営

加工・業務用野菜には、安定供給が求められている。岡山県笠岡市のエアアンドエスと、岐阜県海津市のサンフレッシュ海津の事例を検証すると、大手食品企業やスーパーのニーズに応じて効率的に生産するシステムを導入し、新たなサプライチェーンを切り拓いている。

業務用野菜に求められるもの

調理食品や外食など食の外部化が進むなか、野菜の需要は家計消費向けの青果用から加工・業務用にシフトし、加工・業務用需要は全体の約6割以上を占めるといわれている。キャベツ、タマネギ、ダイコン、バレイシヨ、ハクサイ、ニンジンなどの食卓を支える基幹的な野菜は、加工・業務用の需要も高い。しかし、露地栽培のため天候不順による量・品質・価格のばらつきが大きく、加工・業務用野菜のうち3割は輸入品に占められている。

この状況を好機と捉え、加工・業務用野菜に取り組み生産者は増加している。しかし、加工・業務用野菜の単価は青果用に比べて3分の1程度と低く、所得を得るには一定規模以上の規

模拡大と生産性の向上が求められる。既存の卸売市場出荷とは異なり、外食事業者など実需者を探しニーズをくみ取って対応しなければならず、安定供給も求められる。加工・業務用野菜市場に参入した農業法人は、サプライチェーンをどのように確立し、どのような将来ビジョンを描いているのだろうか。

ニーズに応じた品質を実現

2009年に設立された岡山県笠岡市の有限会社エアアンドエスは、10年より笠岡湾干拓地で2鈔の農地を購入して農業経営を始めた。10年間で経営耕地面積は70鈔に増え、キャベツ、タマネギ、カボチャを作付けしている。

笠岡湾干拓地は、国営事業で1966年から89年にかけて整備された800鈔超の農地だ。



株式会社結アソシエイト 代表取締役
松田 恭子 MATSUDA Kyoko

まつだ きょうこ
日本能率協会総合研究所勤務後、東京農業大学国際食料情報学部助手を経て、農業コンサルタント・シンクタンクとして独立。実需者と生産者の連携の仕組みづくりや産地ブランド戦略を支援している。日本公庫農業経営上級アドバイザー試験合格者。

米の生産調整政策により計画を変更し畑地として造成された農地は、海底土壌を利用した排水性の悪いシルト質粘土だが、ほ場1区画は1〜2鈔、広いところでは10鈔の規模があり、安定した農業用水が確保されていた。

当初、大豆、小麦、甘藷、バレイシヨ、ニンジン、ブロッコリーなどの土地利用型営農は1戸当たり5鈔が割り当てられ、24戸124鈔が入植した。その後、農地の集積がないまま高齢化が進み、05年には市の笠岡湾干拓地活性化プランのなかで民間活力の導入が提唱されていた。

エアアンドエスは、三重県で水菜などの加工・業務用野菜をハウス栽培している山本晃氏（エアアンドエス前代表）と、種苗会社でカボチャの育種開発をしていた大平貴之氏（エアアンドエス現代表）が始めた。



底面灌水システムによる育苗など精密農業を進めるエーアンドエス社

露地野菜の事業を展開する栽培地として日照時間、土壌条件、物流などから笠岡湾干拓地を選び、地元の信頼を得るために2鈔を購入した。当初は需要の高かったカボチャを作付けしていたが、「国産野菜の契約取引マッチング・フェア」に出席してからは実需者と接点を持ち、加工・業務用野菜の栽培を増やすようになった。現在では、春キャベツ10鈔、秋キャベツ40鈔、タマネギ25鈔、カボチャ2鈔を栽培し、加工・業務用途としての出荷量シェアは、キャベツが県内生産の25%、タマネギが40%を占める。

エーアンドエスでは、14年以降、地元JAと連携し、受発注、収穫以降の貯蔵・出荷、決済を任せている。規模を拡大して県内実需者への出荷が増えるなか、県内でJAの業務用野菜の販路開拓先が重なるようになり、JA全農から商流を任せてもらえないかと申し入れがあったためだ。実需者から直接引き合いがきたときは、JAを紹介してJA経由で出荷している。

精密農業で生産性向上めざす

JAは、加工・業務用野菜のための貯蔵施設を整備し、取引先の与信を調査し、出荷後は取引先からの入金を待たず短期間で生産側に支払うなど、加工・業務用野菜の生産に取り組みやすいよう役割を担っている。異常気象や自然災害で不作の年でもJAグループのなかで県域を超えて調整してくれるため、エーアンドエスが購入して顧客に納品の責任を果たすという状況に陥らずに済む。

その代わり、エーアンドエスは生産に特化し、

実需者の求める品質向上や収量増の実現に注力している。加工・業務用のキャベツに求められる品質は、大玉で中身が充実して歩留りがよく、日持ちがよいことだ。そのニーズに対応して1株1株をなるべく均一に大玉のキャベツにするため、中耕カルチにこだわっている。中耕は除草だけでなく土中に空気を入れるといった粘土質のは場に重要な効果があるほか、マルチが不要になるためコスト削減にもつながる。

品質と生産性のさらなる向上をめざして大平氏が期待しているのは、「精密農業」だ。データ

を綿密に計測するなかで、標高差のない干拓地内のほ場でも、風の通り具合により気温が3℃も違うことがわかり、作業時期に反映させることができた。ほ場を観察して生まれる新たな仮

説を検証できることに大きな期待を寄せている。現在、1日5鈔の作業能力は精密農業により10鈔まで向上し、1週間で60鈔の作業が見込める。不揃いのキャベツをまず手作業で収穫し、残りは機械で一斉収穫する。選果はJAに任せながら、人と機械が分担してコスト削減を実現する。

タマネギでは、実需者からの需要に応じて皮むき加工に乗り出す。競合である中国からの輸入タマネギは皮をむいた状態で入ってくる。年によって供給過剰になる国産タマネギの需要を伸ばすには皮むき加工するなど、中国からの輸入品に比べて付加価値を付けることが必要であり、JAの体制が取れないなかで自社加工を決断した。農福連携や子育て世代・定年退職後の働き手とともに、最終的には1日10トの加工をめざす計画をたてている。

将来的なビジョンは「人と機械が役割分担しながら面白く農業をしていきたい」。生産性向上のため機械化を進めることで、雨の日に人が外で仕事をしなくても机の上で仕事ができるようになる。人と機械が役割分担をしながら地域にいるさまざまな働き手の事情に合わせて安定的に雇用し、人材のレベルと面積拡大を車の両輪として進め、100鈔まで拡大すれば収益をもっと人材に投資できるようにする。だから「経営面積が100鈔になれば面白くなる」と、大平氏は手応えを感じている。

食品企業との取引で規模拡大

岐阜県海津市にある株式会社サンフレッシュ海津は、1995年に3つの営農組合が1つに

なり設立した農業法人だ。経営耕地面積3000畝。海津市は木曾三川に囲まれ、江戸時代から河川の氾濫による水害と闘ってきた。国営かんがい排水事業（1980～1997年）で水田区画の大型化と農業用水のパイプライン化が進むと、大型機械体系を前提とした大規模農業経営が発展した。

現在では海津市内2534畝の耕地面積のうち、100畝以上の経営規模を持つ9経営体が合わせて1407畝の経営面積を占め、農地の集積が進んでいる。

サンフレッシュ海津は、この地域で一般的な米・麦・大豆の2年3作を経営するほか、営農組合から引き継いだ2畝のガラスハウスでトマト水耕栽培をしていた。2005年31歳で経営を継いだ高木健一氏は、補助金に過度に依存しない経営をめざし、07年にカルビー株式会社とのポテトチップス用バレイシヨの契約栽培を2畝のほ場で開始した。

砂地で水はけは比較的良好とはいえず、ほ場の多くは海拔0m以下であり、まとまった降雨があると地下水水位が引くのに3日間を要することもあった。このような土壌条件にもかかわらず初年度からバレイシヨの収量は10kg当たり3tと水田作としては抜群の成績をおさめ、排水対策を向上させながら栽培は20畝まで拡大した。

その後も、国内5位の売上高の地域スーパーチェーンであるパローホールディングスとトマト栽培の事業を提携し、多収米の新品種「しきゆたか」の産地開発に取り組み豊田通商との契

約栽培も開始するなど、人的なネットワークを活かし、地域では異色の経営を行ってきた。

バレイシヨの輪作にキャベツ

一方、バレイシヨと輪作できる新たな露地野菜を模索した。プロッコリーは大きさが揃わず人手がかかった。野菜加工の実需者から引合いのあったダイコンも収穫に人手がかかるため、実需者側が収穫をする条件で栽培し、面積は小規模にとどまった。ハクサイは所有する機械では栽培ができない。ニンジンも生育初期が水田のかんがい期間外に必要な灌水ができなかった。

何品目かの試験栽培の後にたどり着いたのがキャベツだった。キャベツは年間を通じて需要があり、湿害にも比較的強い。地元JAからの依頼で栽培を始め、トマト栽培で事業提携しているスーパー「パロー」にも販路を拡げた。2012年に試験的に栽培を始め、翌13年には6畝を作付け、現在では35畝に拡大し、1月から3月まで出荷している。過去には収量が10kg当たり3tの年もあり、小玉が多い年、大玉が多い年など、バラつきがあった。

初めは鉄コンテナで配送センターに搬入したものの、配送先で選別しきれず、顧客ニーズに合わせて6～8玉で段ボールに詰める代わりに単価を上げた。バラつきの大きな年にはパローとの話し合いで小玉を販売したり、大玉は配送センターや店舗でカットして販売してもらった。規格を柔軟に変更してもらっている。パローも、鮮度よく日持ちする地元産のキャベツに魅力を感じている。残りのサイズは加工・業務用

としてダイコンの栽培で取引のあったカット野菜加工企業に出荷している。

キャベツの栽培を拡大するなかで、サンフレッシュ海津は灌水設備を整備し、追肥のための中耕培土の機械も導入した。この投資により、台風など大きな自然災害を除き、収量は安定しつつある。

以前は手作業で一斉収穫し鉄コンテナで無選別出荷をしていたが、産地施設で選別・調製をすれば付加価値が生まれると考え、大型の収穫機械を導入、選別機械を独自開発して青果用と加工・業務用に選別、出荷している。

実需者にあてになる産地形成

野菜栽培に取り組む際に、高木氏は初めから2畝、4畝など、一定以上の規模で栽培を始める。土地利用型の露地野菜でどのような品目をつくるにしても、単価1kg当り50円と収量10kg当たり5tを目標としている。海津では人手不足で働き手が集まりにくくなっているため、手作業による収穫では経営が成り立たず、機械の投資が前提となる。投資に見合う収量が得られるか、最初から10t規模で検証する必要があると考えている。

率先して新たな品目に大規模な面積で取り組み、栽培、収穫、貯蔵、選果、販売までのサプライチェーンを二通り確立した段階で、高木氏は自社だけでなく地域にも栽培を拡げようとしている。取引先の実需企業と海津市内のさまざまな関係機関に働きかけた結果、5つの営農組織で設立した協議会と海津市が農産物の生産と販



サンフレッシュ海津は独自開発した選別機械で業務用、青果用に選別

売で連携し、農業の新たなビジネスモデルを推進するための包括協定を締結した。現在は、他の営農組織が新たにバレイショやキャベツの栽培を始める際に、栽培について助言し収穫作業を受託するなどの支援をしている。また、最近では、サンフレッシュ海津が生産したバレイショを使いカルビーが「岐阜県海津産新じゃがいも100%使用ポテトチップス」と産地を記載した商品を製造し、スーパーのパローで限定販売するなど、実需企業間をとりもって新たな連携を生み出している。

自社や地域が持続的に農業を経営していくためには、実需企業にとって「あてになる」存在になることが重要だ。ある程度の出荷規模にするには、産地選別で青果用と加工・業務用を出荷

し、付加価値をつけて全体の単価を上げることが前提となる。ほ場で収穫するのは嫌でも、出荷施設で選別ならば働きたいと考える働き手はいる。複数の品目で産地選別をすれば、年間で安定した雇用ができる。このような将来ビジョンを実現するために、時間がかかっても地域で新たな品目に取り組み、面積を広げていく支援をしている。

ニーズに応える経営モデル

加工・業務用野菜の契約取引においては、安定供給などの実需者ニーズに対応することが重要である。しかし、露地野菜は天候による収量変動が大きく、個々の産地や農業経営体で需給を調整するのは困難だ。

エアンドエスやサンフレッシュ海津の事例では、需給調整はJAGグループなどの中間事業者やカット加工などの実需者が担っている。生産者側としては、まずは実需者が求める「しっかりととした結球・大きさ・歩留り」「鮮度・日持ち」といった品質に比べられるよう、栽培工程の改善と出荷体制を構築している。単純に機械化を進めて規模拡大するのではなく、規模拡大を可能にするために必要な収量や品質の安定につながる技術は何かを考え、必要な機械を導入している。

この結果、2つの農業法人の生産する加工・業務用野菜の品質は実需者から高く評価されている。しかし、2つの農業法人ともこの状況に満足せず、さらなる付加価値を生もうとしている。エアンドエスではタマネギの皮むき加工によ

り実需者が求める利便性に比べ、さらに中国産からの転換を促そうとしている。サンフレッシュ海津では取引のある実需者との対話を通じてキャベツの規格の変更や地域限定加工食品などの新たな価値を生み出している。

持続的な経営をめざして、絶えず先のニーズに応えようとする農業経営者の経営姿勢が、加工・業務用野菜の新たなサプライチェーンを切り拓くうえで、先導的な役割を果たしている。このような農業経営者がかかげるビジョンは、人と機械の役割分担による働きやすく安定的な雇用の創出が中心におかれており、加工・業務用野菜の生産拡大を通じて、みずからの経営と足元の地域社会の持続性をともに支える農業経営モデルとして発展することが期待される。

この数カ月間、新型コロナウイルス感染症の影響で、私たちのこれまでのライフスタイルは一変した。

学校、飲食店、中心市街地の小売店の休業で農産物の需要が止まり、付加価値を高めようという業務先との提携を積み上げてきた生産者や産地は大変な困難に直面している。

販売先や商品規格を変更し情報発信する生産側に対し、消費者も買うことで支援しようという行動している。生産条件に応じて構築したサプライチェーンを直ちに組み替えることは容易ではなく、初めは非効率かもしれない。しかし模索を続けることにより、変わらない価値の本質と、新しいライフスタイルに対応するためのコスト、品質、コミュニケーションのあり方が見えてくるのではないだろうか。

野菜流通で存在意義高まる中間事業者

卸売業者などの「中間事業者」と呼ばれる存在が、加工・業務用野菜の流通で大きな役割を果たしている。物流を担っているだけでなく、生産者と実需者（消費者）の情報提供の仲介役を果たし、研究開発やコンサル業務までしている。ポストコロナ時代に、中間事業者の役割はいつそう増す。

マーケットインの産地づくり

21世紀に入り「中間事業者」といわれる事業者が野菜産地と食品加工業者や外食事業者をつなぐようになって、加工・業務用野菜の供給力が向上している。

1990年から2010年までの20年間を私は「農業の失われた20年」と言っている。野菜もその例にもれず、この間、生産量・生産額ともに減少し、他方で輸入は増加した。農林水産省は輸入の増加に危機意識を持ち、「野菜産地指導者（中間事業者）」を育成するなどして、国産加工・業務用野菜の振興に乗り出した。

野菜輸入量はその後、増減はするものの、およそ300万ト前後で推移し、そのうち加工・業務用はおよそ200万ト前後で安定した。国

内産出額は05年に2兆円まで下げ止まった後、じわじわと上昇に転じている。

一般論としていえば、国産加工・業務用野菜を増産するには産地でのマーケティングが必要である。それは、実需者ニーズをふまえ、栽培技術や品質・衛生管理、出荷・流通体系、低コスト化など生産体制の革新、さらには農家の組織化などの「マーケットインの産地づくり」である。ところが、これは産地にはなかなか難しい課題となる。

そこで、それを農家だけにまかせるのではなく、実需者ニーズをよく知る「中間事業者」が一緒にあって産地振興をはかりサプライチェーンを構築することで輸入野菜に対抗しよう、とするのが農林水産省の考えであった。

サプライチェーンの構築とは、価値視点に立



宮城大学 名誉教授

大泉 一貫 OIZUMI Kazunuki

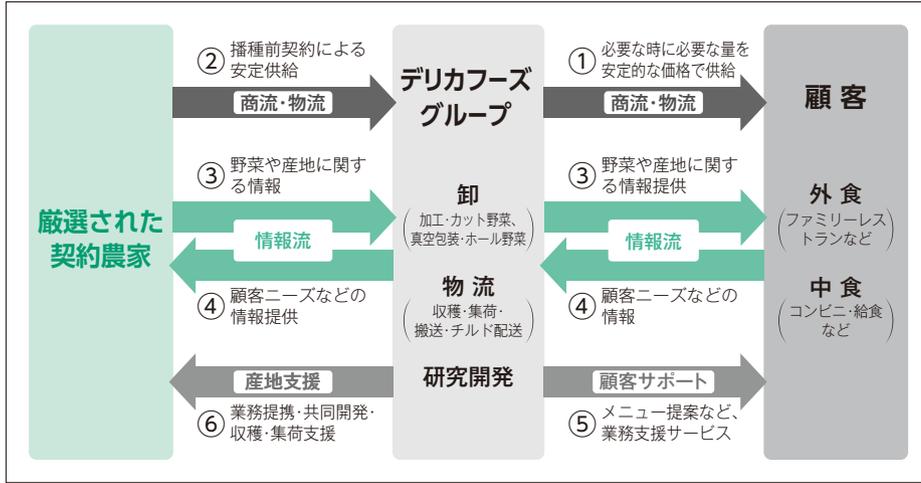
おおいずみ かずぬき
1949年宮城県生まれ。東京大学大学院修了。農学博士。農業経営の成長をめざす農業改革や、その具体的スキームをつくり、農業の発展、農業経営者育成に尽力。日本地域政策学会名誉会長など。著書に『フードバリューチェーンが変える日本農業』（日本経済新聞出版社）他。

てばバリューチェーンの構築であり、チェーン全体を合理的に再編する最適化の試みである。この最適化する機能を持つものを、私は従来から「チェーンマネージャー」と呼んできたが、「チェーンマネージャー」が直面する、さしあたっての課題（ボトルネック）は通常、産地サイドにあることが多い。実需者の求めに応じた生産がなかなかできないというネックである。農林水産省の関心もそこにあった。

本稿では、「チェーンマネージャー」としてのデリカフーズホールディングス株式会社（本社：東京都足立区）を紹介し、チェーン最適化の最新の動向を見て、「中間事業者」のありようについて考えてみる。

デリカフーズは、外食・中食、小売りを顧客とし、産地から顧客の店舗まで野菜を配送する業

図1 デリカフーズのバリューチェーン



資料: デリカフーズホールディング資料を元に筆者作成

業務用野菜の大手加工・卸売企業である。図1にデリカフーズがつくるバリューチェーンの概要を示した。特徴は大きく3つある。第一に、商流・物流の構築である。外食・中食産業の顧客がいつ、どれだけの量を欲しているか、そのニーズを的確に把握して供給することである。その実現のために複数の産地と契約し、作付面積や価格を種まき前に相談し、収穫した野菜を集荷、顧客の要望に応じて小分けにした

り、加工したりして届けている(図1の①と②)。野菜の配送先は1万店舗にのぼっており、調達先は、契約産地以外にも、卸売市場、八百屋と複数ルートを確認している。そのうえで第二に、双方向の情報流通の構築をはかっている。外食などへは、はよりの野菜や調達先の産地情報を提供し(図1の③)、産地へは顧客ニーズや売れ筋野菜などの情報を提供している(図1の④)。また第三に、リテール、産地両サイドへのサポートをしている。自社の研究開発や商品開発の成果をもとに、顧客に対してはメニュー開発や野菜の調達などの業務支援サービスをし(図1の⑤)、産地には農産物の共同開発や栽培手法の提案をしている(図1の⑥)。

以上のようなバリューチェーンを支えているのが、物流システムと研究開発やコンサルティングである。デリカフーズは、業務用野菜の「卸売企業」だが、別の角度から見れば「ロジスティックカンパニー」であり、R&D (Research & Development: 研究開発)に基づき情報提供に徹する「R&D&ソリューションカンパニー」でもある。

物流の中心になっているのが、同社がFSセンターと呼ぶデポ(物流)センターと、物流網構築のために立ち上げたFSロジスティクス株式会社である。

全国に17あるFSセンターは野菜カット工場やオートメーションピッキング設備を持ち、搬入から、カット、計量、ピッキング、配送をワンストップでおこなっている。最近つくられたF

Sセンターでは業界初となるスーパーワールドチェーンを導入し、野菜の入荷から出荷、配送に至るすべての工程を1〜5℃の低温で管理し、雑菌の混入を防止し、野菜の鮮度保持、野菜の賞味期限の倍増をはかっている。そのFSセンターから毎日約400台の車を使い外食など約1万店舗へチルド配送している。

集荷も各FSセンターごとのエリアで構築している。農家の人手が足りなくなる収穫、包装、梱包に、通いコンテナなどを使い、農家にとって手配が難しい集荷や物流を担って物流の効率化・合理化を進めている。現在エリアごとの調達を全国レベルで相互につなげる幹線物流網をつくらうと考えており、とくに、九州から関東までつながる大動脈の整備をめざしている。

チェーンマネージャーの役割

他方、R&Dやコンサルティングの中心となっているのが、デリカフーズのグループ会社であるデザインナーフーズ株式会社と、株式会社メデイカル青果物研究所である。長年野菜の抗酸化力の研究を重ね、いまでは2万から2.5万検体の分析データを蓄積している。こうしたデータからデリカスコアというスコアをつくっている。スコアやデータから栄養価や健康との関連など、野菜の評価につなげ、それらを外食、中食などへのコンサルティングやメニュー提案などの業務支援に生かしている。月に一度セミナーを開いて情報提供に努めるなど、外食などの顧客にとって魅力ある提案を続けている。

農家や産地に対しては、土づくりや施肥、栽

培に関する技術・ノウハウを提供している。また、ニーズ情報を伝えるなかで、売れる野菜づくりの相談にのり、商品開発に取り組んでいる。近年では、野菜のブランド化に力をそそぎ、ホウレンソウやトマト生産のチャンピオンづくりをしている。

コロナ禍で新ビジネスモデル

2018年の台風では契約産地のダメージが大きく調達に苦労した。台風被害を受けなかった産地や他の入手ルートから調達した。だがそれだけでは間に合わず、改善の策として手に入る野菜を中心としたメニューの変更を外食事業者などにお願した。それでも供給が滞る場合には卸売市場や輸入に依存するといった対応をとった。この年は、台風に限らず、猛暑、地震などによって物流がマヒすることもあり、調達に困難を抱えてしまった。自然災害には、チェーン全体でリスク分散の取り組みを強化させようと考えている。19年からは貯蔵用の大型貯蔵冷蔵庫を装備しこれを今後拡充する方針だ。

ところが、新型コロナウイルスの感染拡大によって新たな事態が生じている。非常事態宣言に伴い主要顧客である外食産業の需要が急速に減少し、デリカフーズの事業も厳しい状況に追い込まれている。

こうした事態に対応するため、改めて小売りや通販を含めたサプライチェーン全体の見直しと新たな戦略が必要と捉え、スーパーや中食をターゲットとした新たなビジネスモデルの構築、強化をめざし始めている。

代表取締役の大崎善保氏は「まだ期間も短く、大きな成果にはつながっていないものの、手応えは充分に感じています」と話す。そして、「新しいビジネスモデルの構築・定着には、まだまだ試行錯誤が続き、しばしの時間がかかると思います。ですが、産地に入り込み、生産者と培ったノウハウや高品質な流通網であれば、異なったチャネルでも十分通用すると感じています」と続けた。

デリカフーズは、さまざまなリスクに対し柔軟に対応できるレジリエンスの高い若々しい企業であるだけに、今後も、ポストコロナの業務用流通のモデルスタイルを築けるように思われる。さて、図2に収益構造を模式的に示した。通常スマイルカーブと呼ばれ、横軸はバリューチェーンを示し、縦軸は、付加価値(収益性)の程度を示す。川上と川下の付加価値が高く、川中の付加価値は低いという考え方で、収益性(付加価値)が高い両端が高くなり結果として人が笑ったようなカーブになる。

川上には「商品企画やR&D」、川中には「農業生産」、川下には「販売」がある。川上から川下までのこれらの機能が相互に影響を与えながら最適な状況を模索することによってチェーンの最適化を実現している。

デリカフーズのバリューチェーンでは、顧客である外食事業者などが図2の「販売」に位置し、契約農家が「農業生産」のところにあり、図の「商品企画、R&D」のところに位置するのがデリカフーズで、みずからリスクをとって産地と外食などを物流と情報でつないでいる。

野菜農家の成長や産地の発展にはこれらの諸機能は一体でなければならぬ。それにはバリューチェーンを誰かがつなげなければならぬが、つなぐのは実は誰でもよい。誰が効率よくかつ低コストでできるかというだけである。

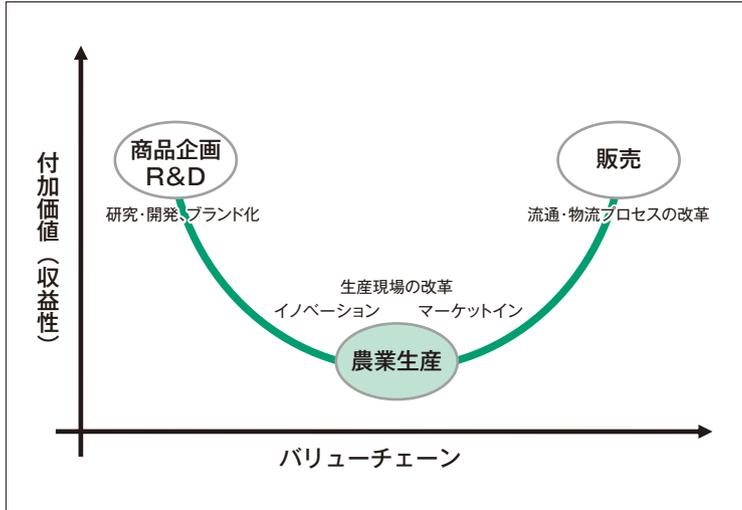
青果卸が中間事業者の役割を

改めて日本農業を振り返ってみれば、川上、川中、川下のこれら3つはばらばらになっていてチェーンがなくなっている。川下には食品スーパーや外食、食品企業がおり、川中には農家が、川上の商品企画・研究開発は、農業試験場や農業普及所、農協の営農指導、さらには種苗会社や資材業者が担っている。

そうしたなかでも、1990年代以降大型農業法人がこれらをつなぎはじめた。また契約取引に乗り出し両者をつなぐ資材商も出現し、農業参入してつなぐ外食事業者も出現するようになった。地方卸売市場もこうした役割を引き受けるようになった。つなぐのは農家でも食品企業でも資材商でも、はたまた卸業者でも構わないということである。彼らはいずれも「中間事業者」といわれているが、目的としているのは野菜振興である。農林水産省の施策であることを考えれば当然のことだろう。

だが、図2のバリューチェーン上で改革が必要となるのは農業生産だけではない。バリューチェーンの川下、食品業界も現実には熾烈な競争の中にある。販売力の強化が求められ、新しい商品開発やブランド力の強化が求められている。川下サイドの外食などの販売力強化にも「チ

図2 スマイルカーブで見るバリューチェーンの革新



エーンマネージャー」は関与している。デリカフーズは産地対策と同様、むしろそれ以上に川下での販売力の強化を意識している。

「中間事業者」が「チェーンマネージャー」になるには、単に実需者と農業者の間に入って実需者が求める野菜を届ければよいというだけではなく、チェーン全体をコーディネートし、産地イノベーションに加え、新商品開発や販売力の強化が問われることになる。チェーン全体を常に見渡し最適化をはかる必要がある。

改めて考えて見れば、野菜業界でバリューチェーン全体を視野に入れ、これをコーディネートする機能は本来青果卸が持っているものであ

ろう。ただ卸といっても、これまでの基本的機能を担うだけではその任をまっとうできない。デリカフーズの事例から見えてくるのは、産地イノベーションやリテールサポートができない卸は存在意義が薄く、物流や企画情報のない卸業者のつなぐ力は弱いということである。

中間事業者間の競争と提携

加工・業務用野菜の一層の振興には、全国の中央卸売市場に居を構える青果卸（荷受）や仲卸が今以上に「チェーンマネージャー」の役割を担う必要があるし、それが本筋と私は考えている。これには今年6月に施行された「改正卸売市場法」が後押しになると期待している。

わが国の野菜流通は、卸（荷受け）の川下への働きかけ（第三者販売）や仲卸の産地へのアプローチ（直荷引き）は原則禁止となっていた。つまり中央卸売市場流通を担う事業者は、制度的にバリューチェーン上で分断されていた。

そうした中でも、農林水産省は卸や仲卸にも「中間事業者」の役割を期待してきた。それは野菜振興上実に真っ当な施策だと私は思う。実際、原則禁止と言っても04年以降、実質的に弾力化が進んできた。それによって卸売市場経由率の低下や、市場におけるせり・入札取引の低下、委託集荷の低下が進んできた。原則禁止という中で、卸や仲卸は子会社をつくって弾力化に対応してきた。卸売市場流通を本社が担い、自由取引を子会社が担うといった仕分けである。

それが卸売市場法の改正によって使い分ける必要がなくなった。卸も仲卸も、産地への指導

や食品企業などへの提案が可能となり、「中間事業者」としての機能を制度的にも十分に発揮できる基盤ができた。

こうしたことが追い風になればよいと考えている。それにはもうひと踏ん張りしないとかなり厳しいようにも思われる。というのも、「中間事業者」はもはやだれでも参入でき、前述したようにすでに多様な事業者が参画している。いわば参入障壁が低く競争は激しい。しかもそれぞれに特徴をもって参加している。

そうした状況では、今後は強み（特徴）を持ってバリューチェーンを構築した者同士の競争になっていくだろう。卸売市場の卸（荷受けと仲卸）にはどのような強みを持つかが問われることになる。すると、図2に描いたバリューチェーンを的確につなげられる卸とそうでない卸とに分かれてくることも考えられる。もし特徴を出せるとしたら、競争しながらも青果流通業の老舗として優位に立てる。他方で競争だけではなく、他の特徴を持った事業者と提携するなど、すみ分けをしながら「中間事業者」としての機能を高度化していくことができるのではないだろうか。

デリカフーズは、野菜の調達や産地戦略、さらには物流施設の相互利用をめぐって、2018年に農業総合研究所やJA全農と業務提携に踏み出した。こうした事業提携の動きがバリューチェーン間のあちこちで活発になり、相互に「チェーンマネージャー」としての力量を高めていくけば、結果として業務用野菜の産出額は向上する方向にいくのではないかと期待している。

こうして輸出を伸ばした

人口減少とポストコロナ時代到来で 農産物の海外市場開拓の重要性増す

日 本農業は岐路に立つ。人口減少社会に突入し、食の国内市場の縮小が余儀なくされている。国内農業の縮小再生産を避けるには、需要の拡大が見込まれる海外市場に目を向けなければならない。

先進的な事例に学ぶため、早くから海外市場の開拓に取り組んできた経営者に集まっていた。開拓のポイントをお話していただいた。

新 型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大で、食のスタイルが大きく変わろうとしているなか、新しい農業の視点が必要だ。海外市場をゼロから開拓した先駆者の取り組みに学ぶところは多い。

■ 報告者 ■

坪谷 利之

農事組合法人木津みずほ生産組合
代表理事

山崎 正志

有限会社アグリ山崎 代表取締役

矢羽田 竜作

有限会社南橋商事 代表取締役

木内 博一

農事組合法人和郷園 代表理事

門田 治満

株式会社ニユウス 取締役

熊谷 誠

有限会社白熊 代表取締役

岡山 和弘

株式会社オカキラザーズフーズ
代表取締役

山口 貴巨

株式会社長沼あいず 専務取締役

田中 一穂

日本政策金融公庫 総裁

紺野 和成 (企画・進行)

日本政策金融公庫 農林水産事業本部
営業推進部長

2020年1月21日 於：東京都千代田区、日本公庫本店特別会議室

(敬称略・順不同)

利益の確保できる価格で輸出

坪谷 利之(60歳)

農事組合法人木津みずほ生産組合

新潟県新潟市

水稲作41%。台湾、米国、欧州へ米を輸出。売上高に占める輸出割合は20%



稲作主体の農業法人で、私が2代目。1995年に食糧管理制度が廃止されたところから、父親が「自分で米を売る時代が来る」と口すっぱく言っていた。

輸出のきっかけは、18年ほど前に新潟県内の有力な同業者である有限会社神林カントリー農園から、台北で開かれる「FOOD TAIPEI」への出展を誘われたことだ。

台湾は、米を年に3度収穫している国で、輸出して売れるのかと当初は疑心暗鬼だった。ところが、評判が良かったため、2005年地域の農業法人や全農新潟県本部と「新潟米輸出協議会」を立ち上げた。そのときに、いまま取引をしている台湾の貿易会社の代表とつながりができた。その後、10年ほど前に香港の企業

から誘いを受けた。地域の3社で「新潟米ネットワーク」という輸出専門組織を立ち上げ、香港への輸出を開始した。また、新潟県庁を通じて、米国、欧州、オーストラリアからもオファーがあり輸出を続けている。

輸出に取り組むに当たって意識していることは、薄利でも利益が確保できる単価で取引することだ。現在、周囲の農業法人などを巻き込んで、産地パワーアップ事業(国庫補助事業)を活用し、輸出に向けた生産体制の強化を計画している。

消費者ニーズは現地訪問し把握

山崎 正志(69歳)

有限会社アグリ山崎

茨城県坂東市

水稲作65%。米国、欧州へ米、酒を輸出。売上高に占める輸出割合は10%



ことは、各国・地域の商談会に各地の自治体がそれぞれで出展することで、日本産の農産物が競合し、値段が下落していることだ。たとえば台湾の場合、日本産の農産物の市場があることがマスコミなどで報道されたことから、各都道府県の農産物を扱う「〇〇県フェア」といった商談会が頻繁に開催されるようになった。しかし、こういったフェアに米や農産物を出展しても、よく売れて半程度で、売れ残った商品は現地に置いてくる。現地のスーパーにすれば、ただで商品を仕入れている状況となっており、結局儲かるのは現地のスーパーということになる。そうした事実をマスコミは伝えないし、農協も言わない。国内の他県と競争をしている場合ではないと思う。

主食用米の生産・販売のほか酒米を生産。茨城や京都の酒造メーカーと連携し日本酒もつくっている。京都の酒は、娘の大学時代の友人が杜氏をやっている、2人の夢としてつくった日本酒で、現在、スイスのチューリッヒに輸出している。

日本公庫総裁あいさつ

田中 一穂

人口が減少していくわが国では、農林水産業はとくに事業のダイバーシティを意識し、リスク分散をしなければなりません。海外に販路を求めるとは、企業のリスク分散の重要な方法の一つです。

日本公庫中小事業貸付先のグループ会社は世界に約6800社、うち中国に約2800社存在し、このなかには海外売上高が国内の約4倍という企業もあります。

農林水産業界においても、輸出海外市場の開拓が経営の重要な課題となってきました。

今回、輸出に先駆的に取り組んでいる方々にお集まりいただき、どのようにして海外市場を開拓してきたのか、販路を確保するためのキーマンとどのように知り合えたのかなど、具体策を教えてください。

農産物輸出に関心のある農業者の皆さんに参考になることが多いことでしょう。日本公庫は今後も日本農業の発展に寄与してまいります。

2008年に日本農業法人協会が輸出を希望する会員を全国から募り、輸出に向けた海外調査を実施した。当社がその調査に参加したのが輸出のきっかけだ。当時、輸出に取組もうとする会員は少なく、約1800社の会員の中から調査に参加したのは12社だけだった。

11年に茨城県農業法人協会として、農業が基幹産業であり輸出で成り立っているニュージーランドを調査で訪問した。「小さなリングゴが売れ、大きなナシは売れない」ということを現地得知り、現地の正しい消費者ニーズは現地に行かないと把握できないことを痛感した。

11年2月に当社の米の香港輸出が決まったが、3月11日の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の影響で輸出がすべてストップしてしまった。ただ、米国やカナダは早い時期に輸入を再開したことから、両国への輸出に取り組んだ。最初は売れなかったが、年3回現地を訪問し、自分たちがつくった米を消費者に直接アピールすること、顔の見える関係をつくり、安定した販路を構築することができた。

しかし、現地訪問には費用がかかる。米国やカナダは現地を訪問しても採算がとれるが、他の国は採算が

合わない。現状でも1回の現地訪問に対する支援はあるが、深い関係を持つためには何度も現地を訪れることが必要であり、そうした取り組みへの支援が受けられれば助かる。

輸出の取組みで重要なのは、生産者に残るお金がいくらかということだろう。

日本の栽培技術を生かして、おいしい米をつくって売ることがグローバル化のなかで生き残る道だと思う。当社の輸出額は右肩上がり。現在、

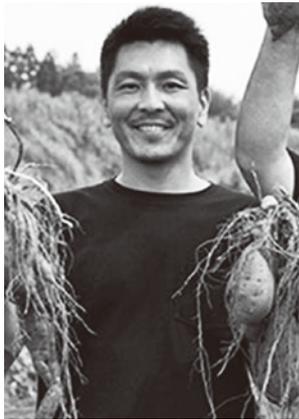
売上高の約1割が輸出だが、これを4割まで上げていく計画でいる。

また、有機栽培もしている。有機JAS規格により格付けされた有機米なので米国やEU（欧州連合）など一部の国で、同等性相互認証により相手国でもOrganicの表示が可能だが、手続きやルールが国によって異なる。書類が滞ったり手続きがスムーズにいかなくなったりするので、そうしたことが円滑に進むよう、国の支援があればありがたい。

小ぶりのサツマイモ需要に対応

矢羽田 竜作（42歳）

有限会社南橋商事
鹿児島県鹿屋市
畑作15号 アジアへサツマイモを輸出（売上高に占める輸出割合は20%）



小ぶりのサツマイモが香港では「手軽で食べやすい」として需要があることを知り輸出にチャレンジしたが、輸送中に発芽し現地バイヤーに受け入れてもらえず、1回きりで終わってしまっただ。

3年前からタイ、2年前から再度香港に小ぶりのサツマイモの輸出を開始したが輸送には細心の注意を払っている。収穫して箱詰めし冷蔵庫に保管、冷蔵トラックで港まで陸送。船便では、リーファーコンテナ（冷凍・冷蔵貨物用の特殊コンテナ）を利用し発芽しない10℃に設定してい

る。輸出货量は増え、現在、タイへ年間約300ト、香港には100トを輸出している。

輸出促進策については、産地近くの港から出荷しやすくなるよう体制づくりを強化してほしい。

現在、福岡県の博多港を利用して、6時間陸送する必要があるが、当社から車で40〜50分の所にある志布港から輸送するよりも、トータルのコストが安く、便数があり、また20フィートの小型リーファーコンテナが予約しやすいためだ。

鹿児島県も農産物の輸出を伸ばそうと輸送にかかわる補助金を出しているが、それでも博多港まで陸送してから輸出する方がコストが安く済む、という実態がある。

また、鮮度がよいサツマイモを輸出するためには、20フィートのリーファーコンテナを利用し輸送する回数を増やしたいが、志布志港では小型のリーファーコンテナを確保するのが難しい。

志布志港からの船便が利用できれば、陸送する間の箱のつぶれなどの心配も軽減され、出荷の手続きも自社でできるなどメリットがある。

産地に近い港からも出荷しやすくなれば、鹿児島島のサツマイモの輸出は格段に増えるだろう。

日本の農業をアジアへ展開すべき 木内博一（52歳）

農事組合法人 和郷園

千葉県香取市

野菜卸売業。香港、タイへ野菜、果物を輸出（売上高に占める輸出割合は5%）



和郷園は、いわば専門農協である。專業農家が93軒集まり、野菜を中心に栽培している。これをすべて、市場を通さず契約取引で販売する事業を、1994年からスタートし、今年で27年目になる。

海外事業は2005年にタイでスタートし、現在はシンガポールとタイに拠点がある。

タイではバナナを生産。1本バナナとしてタイ国内のコンビニで初めて販売した。現在は、タイのセブンイレブンに約10万本強を供給している。タイのセブンイレブンは日量30万本を販売しており、その3分の1を当社が供給している。

当社はタイ国内において、コンビニやスーパーマーケットへの販売ルートを確認している。輸出を検討し

ている農業者がこのプラットフォームを活用できる仕組みづくりを強化していきたい。

また、シンガポールは販売などにかかる手数料が高い。そうした課題に対応するため、サツマイモの焼き芋事業で実証実験を開始した。当社がシンガポール国内のスーパーマーケットの27カ所に焼き芋機を置かせてもらい、スーパーに対し売り上げの35〜40%のマージンを支払う仕組みを構築している。

しかし、日本のサツマイモを海外にどんどん出していくのはなかなか難しいと感じている。現在、シンガポールでは採算がとれる3^{ドル}で販売しているが、2^{ドル}であれば爆発的に売れるだろう。

そのため、ベトナムで日本の栽培技術を生かしたサツマイモの生産を低コストで開始した。シンガポールなどの第三国に出していくビジネスを展開していきたい。

輸出促進策として要望したいのは、高額な運賃への助成だ。日本から輸出のハードルが低い香港、シン

ガポール、タイなどへの輸出について、運賃助成があれば大きく輸出は伸びると感じている。

東京圏（成田市）国家戦略特区を活用し、成田国際空港に隣接して農産物などの輸出ワンストップサービスを可能とする市場施設の建設を進めている。この施設は、公庫の紺野営業推進部長が千葉支店長るとき、

当社と公庫千葉支店などが一緒になって政策提言をし、実現したものである。この施設を上手に生かして輸出を推進していくことが必要である。また、日本の農産物の輸出促進の取り組みだけではなく、A S I A G A Pの基準を、日本の農業と親和性のあるアジア農業にも広める取り組みを進めるべきだと思う。

産業として自立には輸出が不可欠 門田 治満（62歳）

株式会社 ニュウズ

愛媛県西予和郡伊方町

果樹生産15畝。台湾へミカンを輸出（売上高に占める輸出割合は10%）



2001年頃から、農業を産業として自立させるためには輸出は必須だと真剣に考えていた。そのころ、日本農業法人協会が立ち上がり、活動が活発になり始め、農林水産省に輸出を考えていかないといけなさと提案した。

04年ごろから香港、シンガポール、台湾などの東南アジアの商談会に積極的に参加してきた。さらに産業とし

て自立するためには、商談会の出席だけに終わるのではなく、20^{ワト}コンテナでどんどん出荷していく状況をつくっていかねばならない。09年日本農業法人協会の当時の紺野和成専務理事から「農業法人のなかの輸出の先駆者としてがんばって」と力強い言葉をいただき、がんばってきた。

輸出にはリスクはあるが、すべて自分の目が届くような流通や販売をしていかなければならないと考え、13年には台湾に現地法人を設立した。

しかし、16年の台湾の総統選挙を境に政治情勢が激変し、それまでスムーズに流れていた検疫がとてつもなく厳しくなった。

当社は、納品時期などの話を細か

く詰めてミカンを輸出しているが、港で船が止まり、いつ許可が出るかわからない状況も生まれ、得意先から信頼を失い、取引量が半分まで激減したこともあった。

今年は、20[㊦]コンテナで15台くら

い出荷し、少しは盛り返してきた。現在は、現地のスーパーマーケットや百貨店、ショッピングモールへの店舗を展開をしている。今後は世界をマーケットとする経営展開をし日本農業に貢献します。

信頼できる輸出先の商社で拡大 熊谷誠(60歳)

有限会社白熊

青森県弘前市

果実卸売業。台湾、香港へリンゴを輸出(売上高に占める輸出割合は70%)



だが、7年後には40万ケースを超え、現在もキープしている。

青森県のリンゴの生産額は約1000億円で、うち136億円(2018年産)が輸出だ。農産物の輸出で136億円というのはトップクラスだろう。40[㊦]のコンテナでほとんど出荷しているのはリンゴしかない。当社が台湾輸出で成功したのは、「トキ」という品種のリンゴのおかげだ。市場で評判の高いトキは絶対に売れるから、生産を増やしてほしいと生産者に伝えた。

約10年前、トキの青森県全体の輸出量は10[㊦]箱で3万ケース程度だっ

農産物は、キズや農薬、放射能検査など、クリアしなければならぬハードルが多々ある。そうしたなかで、台湾の貿易商社から「トラブルがあるのは当たり前。私たちが全部解決するから安心して船に積んでほしい」と言ってもらった。こうした信頼できるパートナーができたので輸出に取り組んでいる。

その台湾の商社に対する売上高は7億円程度。その他、スーパーマーケット(1000店舗)に約7万2000ケースを販売、金額で2億5000万円の売り上げとなっている。台湾や香港の販売先は、基本的に八百屋だ。スーパーマーケットに入り込もうとすると、米国産やチリ産、アフリカ産がすでに市場に入ってい

て競合する。そうしたなかで、出荷量が伸びているのは、円安の影響も大きい。輸出を開始した当時、1[㊦]は70円程度だったのが、毎年10円ずつ円安が進んだおかげで、うまく進んだ。

当社は農業法人ではなく商人であり、生産農家あつての商売だ。これから農業法人を立ち上げ、増やしていかななくてはならないと考えている。青森のリンゴに関しては、作業はすべて手作業だ。機械化できるものは、なかなかない。私のまわりには生産者は70歳代が多い。10年後に

はつけれないだろう。この人たちが持つ技術やノウハウがなくなってしまうので、若い人たちが引っ張ってきて、果樹園に派遣している。

農地法の関係で、当社は簡単に農地を購入できない。特区のような取り組みをもっと認めていただきたい。リンゴ園を管理せずそのまま放置しておく、まわりの果樹園に迷惑がかかる。だから、生産者はやめるときに木を切ってしまう。私は農業者の技術を学び、青森県のリンゴ産業の未来をつくりたいと考えている。

現地法人を設立し輸出伸ばす 岡山和弘(47歳)

株式会社オカキブラザーズ

滋賀県蒲生郡電王町

食肉卸売業。東南アジアへ牛肉・牛ホルモンを輸出(売上高に占める輸出割合は15%)



私が食肉流通を担当し、事業を展開している。

輸出は2011年からスタートした。東日本大震災の影響で、福島県の牛肉を輸出していた企業からオフアールがあつて、近江牛をシンガポールに輸出した。初年度に1000万円ぐらいの取引があり、タイやミャンマー、台湾にも輸出した。地元の滋賀食肉センターから輸出が可能な国を対象に積極的に取り組んできた。ジェットロの商談会にも多く参加し、3年で3000万円ぐらいまで売り

自社で育てた近江牛を自社で販売

している。当社のグループは、近江牛を年間350〜400頭出荷して

いる。私が25歳のとき父親を亡くし、兄弟3人が役割を分担することにした。長男が牧場、二男が飲食、三男の



株式会社長沼あいす
北海道夕張郡長沼町
乳製品、肉製品製造業。香港へアイスクリームや加工肉などを輸出（売上高に占める輸出割合は10%）

北海道産の生乳利用アイスを輸出 山口貴巨（46歳）

上げが拡大した。3年たったところ、近江牛を販売する現地の問屋が販売先にセールスをおこなったところ、価格をたたかれたという経験をした。産地間競争もあり、比較的価格の安い別の和牛に客を取られたりして、顧客は増えたり減ったりしてきた。焦げついたこともある。そこで、販売を人任せにせず自社でおこなおうと、18年にバンコクに現地法人を設立した。このとき、シンガポールの焼肉屋にマネージャーとして勤めていた日本人と知り合い、その人と一緒にやることになった。その結果、19年の輸出による年間売上高は約1億円、輸出総量は約23トンとなった。

今後、日本産牛肉の中国向け輸出解禁の話もあり、さらに和牛の生産振興を国も後押ししていることから、追いついていく。現在の課題としては、食肉センターを介さないと加工ができないことだ（手数料が必要）。また、加工賃が高いので、輸出に当たっては輸出推進の奨励金などで軽減してもらえればありがたい。当社は、貿易実務もみずからやっている。特定原産地証明書については、申請窓口が京都などの大都市にある商工会議所に限られている。いつでも気軽に相談できるように地元商工会議所でも申請・発行などの手続きができるとありがたい。また、申請から証明書の発行までに最低でも1週間程度かかる。当社の輸出品はチルドで賞味期限が短いことから、この期間を短縮してほしい。

北海道の牧場から直送された生乳のみを使い、自社工場で加工している。普通のメーカーはほとんど生乳に加水しているが、当社は一切加水していない。当社では当たり前のことと思っていたが、中国に輸出した際

に現地のバイヤーから「製品にどれぐらい加水しているのか」と聞かれ、業界として加水することが一般的であることを認識した。いまでは加水していないことを強みとして、輸出に取り組んでいる。この方法で製造したアイスクリームを輸出しているのは当社だけだと思っている。

輸出のきっかけは、2013年11月のこと。台湾で青森県産のリングを使ったアップルパイと北海道アイスクリームの販売店舗を展開しようとする人から協力の要望があった。ソフトクリームの販売は好調が見込まれたが、具体的な商談となると、2017年コンテナが輸出の基本的な数量となるため、うまくいかなかった。

台湾の高雄の大手企業から出店のオファーがあり、18年に現地法人を設立したことで本格的に台湾への輸出を開始した。評判が伝わり、香港、韓国、シンガポール、マレーシア、中国、ベトナムにも輸出が拡大している。

輸出品で最も多いのはソフトクリーム原料。解凍時の分離を防ぐ方法を考案し、完成品でなく原料乳を冷凍して輸出している。現地で解凍、最終加工を施し機械に入れてソフトクリームを出すのが多い。あとは、カップアイスや業務用のアイスクリ

ーム。香港には加工肉、ソーセージも卸している。

また、当社は商社を一切、介していない。現地に行くと、現地のパートナーと話をし、直接取引をしている。

輸出の支援は、輸出する国によって活用する機関が異なっている。たとえば、韓国は北海道庁がソウルに事務所を置いていることから、アテンドやアポイントをお願いしている。また、札幌の産業振興財団には、輸出食品の補助事業として、出張旅費がある程度出してもらっている。

余市町の齊藤啓輔町長からは、町長が外務省に10年勤務していたことがあったためか、余市の物産を一緒に輸出しているという話をいただいている。

輸出推進に向けた課題としては、相手国の動物検疫の対応によって豚肉などの輸出が難しいこと。だから当社では香港にしか輸出をしていない。

また、タイや香港は、アイスクリームなど乳製品の輸出に必要なライセンスの取得に時間かかる。香港は1年半かかった。タイも同じくらいかかるといわれている。そうしたことの改善に向けて、国には働きかけをしていただきたい。

島田 慎一さん

千葉県船橋市
株式会社千葉ジエッツふなばし 前会長

バスケット男子Bリーグチエアマン 肉牛1頭を飼い千葉県の農業を支援

プロバスケットボール男子Bリー

グのチエアマンに就任した島田さんは、2019年の暮れから肉用牛を1頭飼っている。畜産についての情報を発信し、畜産農家を元気づけ、支援するためだ。島田さんは、経営不振だったバスケットボールチーム「千葉ジエッツ」を人気ナンバーワンに立て直したことで知られ、その経営手腕に学ぶことは多い。

苦境の農畜産業を支援

——7月からBリーグのチエアマンに就任されました。それまで、千葉県船橋市を本拠地とするプロバスケットボールチーム「千葉ジエッツふなばし」の会長でした。2019年12月から、肉用牛を1頭飼育しているのですが、どんないきさつがあ

ったのですか。

島田 19年11月、千葉県内で開かれた農畜産業者の集まる講演会に呼ばれました。交流会で畜産農家から台風15号の被害が大きく、たいへんだという話を聞きました。「私にできることはありませんか」と言ったことから、私が牛を1頭飼うことになったのです。即断即決です。

道楽ではありません。牛を育てる過程だったり、畜産農家のがんばっている姿だったりを継続的に情報発信するためです。牛のことや農家のご苦労を、少しでも多くの人に知ってもらうことで、農畜産業のPRや支援になればと考えたのです。

——実際に飼うのは大変ですね。

島田 費用はすべて私がおちますが、実際の飼育は、千葉県旭市で肉用牛

と酪農を経営している岩淵畜産さんにお任せしています。

飼う子牛は、私も立ち会って10頭の中から選びました。その中に19年5月29日に生まれた元気な牛がいて、誕生日が「ゴー・ニク」と読めたので、その子に決めました。

交雑牛で金メダルめざす

——「しまちゃん」という名前を付けたそうですね。

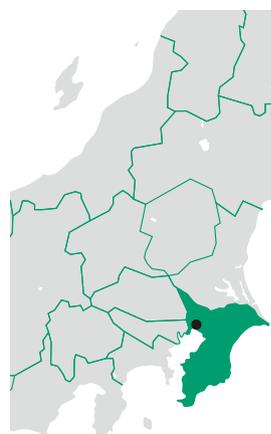
島田 私は専門家でないのですが、「しまちゃん」と名付けた私の牛は交雑牛だそうです。和牛のオスと乳牛のメスの間に生まれた牛です。「雑」という文字から品質の低さを連想する人がいると思いますが、実際に食べてみると、そんな印象とはまったく違

います。和牛に近く、おいしい肉です。

岩淵畜産の生産者グループで実際に育ててくれている東日本産直ビーフ研究会は、「しあわせ絆牛」というブランドで交雑牛を市場に供給しています。千葉県内で生産した高品質の牛肉です。飼育して約2年後に出荷する「しまちゃん」は、全国の品評会で金メダルを取る意気込みで育ててもらっています。飼う以上、どうせなら最高品質をめざします。楽しみも増えますし、ワクワクするじゃないですか。

千葉県は日本の酪農発祥の地です。乳牛は妊娠させてから乳を搾るので、交雑牛はいわば酪農の副産物でもあります。

こうしたことは、私自身、牛を飼うようになって知ったことです。さ





Bリーグチェアマンに就任した島田慎二さん=千葉県船橋市で(島田さん提供)

さまざまな知識や情報を私が発信することで、農業や畜産についてみなさんの理解が深まれば意義があると思っています。

——育てた牛はどうするのですか。

島田 児童福祉施設にいる子どもたちには食べてもらおうと思っています。千葉ジェッツ時代に取り組み始めたプロジェクトですから、いまのところ千葉県内の施設に預けられている子どもたち700〜800人においしく食べてもらうつもりです。市場で売ってもらうようなというこ

とは、まったく考えていません。

——2頭目以降は？

島田 私のちよっとした社会貢献で、千葉県内の農業・畜産業の人たちがものすごく元気になったとか世の中のためになったとか、大きな効果が出てくれば、安いものだと思います。でも、こういう立場(Bリーグチエアマン)になってしまったので…。いまの段階では考えていません。

1 チームも破綻させない

——プロバスケットボールのBリー

グのチエアマンに就任されました。コロナ禍での就任、たいへんですね。

島田 プロスポーツなどのエンターテインメント産業は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を強烈に受けて、たいへんな状況にあります。Bリーグは、それぞれのチームがあつて存在しています。ですから、財務的に傷ついているチームの経営をいかにサポートするか。それが私の最初の仕事になるでしょう。

資金調達がままならなければ、Bリーグが代替調達して資金を供給す

るとか、トップである私が全国を行脚して、経営を支援してくれる方たちにお願ひして回るとか。

また、こういう状況だから伸びている業種もあります。そうした方たちに、Bリーグの可能性を訴えて、新たなパートナーやスポンサーになつていただく働きかけもしたい。この苦境を乗り切るため、1年ぐらいは汗をかきまくるしかないと感じています。

——「一つのクラブ(球団)も経営破綻させない」と、島田さんは会見で語っています。

島田 それが一番大事なことだと思つています。しかも、そのことをトップがはつきり言うことが大事なのです。何か判断を迫られたとき、有言実行を果たすためにクラブ・球団をつぶさないことを優先することになりますから、決断が早まります。まわりの理解も得やすくなります。「もしかしたらダメかもしれない」みたいなことを言ったら、トップは務まりません。

苦しいときこそポジティブ

——また「暗いときこそポジティブに発信する」と言っていますね。

島田 世の中、いいときもあれば悪いときもあります。悪いとき、暗い

Profile
しまだしんじ
新潟県朝日村(現村上市)生まれ。49歳。日本大学卒業。1992年旅行会社に就職。95年に退職後、法人向けや海外出張専門の旅行社を設立、売却。2010年に経営コンサルタント事業の株式会社リカオン設立し代表を務める。12年千葉ジェッツふなばし代表取締役社長、19年同会長を経て退任し20年7月、プロバスケットボール男子Bリーグチェアマンに就任。

Data
株式会社千葉ジェッツふなばし
千葉県船橋市を本拠地とするプロバスケットボールチーム。2011年、千葉ジェッツの名称でBリーグに参入。「ジェッツ」の名称は、千葉県成田市に国際空港があることと、ジェット機にちなんでつけられた。13年からNB1に移籍、16年にBリーグが設立されると、B1東地区に振り分けられた。19年4月からSNS大手・ミクシィの傘下。

ときこそ、ポジティブ(前向き)に発信することに意義がある。コロナで打ち沈んでいるときに、バスケットボールで世の中を明るくすることが、Bリーグの使命だと思えます。

クラブチームは決してつぶさない、ファンの方々に必ず安心して楽しめる場を設ける。そして、必ずコロナ禍を乗り越えることを、世の中にコミット(約束)します。

株式相場でいえば、いまは底値。あとは上がるだけです。厳しいときに引き受けたほうが、面白いともいえます。どのタイミングで、どんなアプローチで上げていくか。難しいことですが、それだけにやりがいがあります。

厳しい時代を乗り越えることで組織は自信がつくものです。みんながやりたがらないときに引き受け、乗り越えることで、私自身も成長する。これまでに何回か、厳しい組織のかじ取りを任されてきました。今回のBリーグチェアマンは、これまでと比べ、組織も大きいし条件もきついが、私としては前向きに「火中の栗を拾う」決断をしました。

「負け組」意識払拭がカギ

「厳しいときのかじ取り」といえば、つぶれかけた千葉ジェッツの

経営を引き受け、後に人気ナンバーワンのチームに立て直しました。

島田 2012年のことですが、当時経営コンサルタントをしていて、千葉ジェッツの再建計画を作り直した。そうしたら、オーナーから社長をやってくれと言われ、「引き受けてくれないとつぶす」というので引き受けたのです。

——経営主体の明確化、資金調達力の強化、社内の士気の向上など、島田さんは再建計画を確実に実行しました。

島田 経営立て直しの方策は、一つではありません。あるべき方向性を示して社員に訴え続け、実際に一つ一つみずからやってみることが必要です。何が何でも、この苦境から脱出するんだという情熱をトップが見せ、細かなことでも一つ一つやりきる。すると、運気が向いてくるものです。

——とくに、社員の士気を高めたと聞きました。

島田 当時の社員の意識は「負け組」だったのです。バスケットボールはマイナーなスポーツでチケットが売れない、お客が入らない、スポンサーもつかない、だからお金もない。「貧すれば鈍する」で、お金がないとやる気も起きず自信を失い、みんな

下を向いていました。

それを、いまはしんどいけれども、がんばったらこんな世界が開けてくるといふ理念を示し、やれば必ずできると私は言い続けました。いきなり大きな成果は得られないけれども、小さな成果を得るたびに「やればできるよね」と激励しました。

大きな山に登ることを目標とすけれど、小さな山を一つ一つ登ることで社員は自信を取り戻してきます。小さな目標をクリアし続けていけば、見える世界が変わってきて、日々の仕事への取り組みも変わってくるのです。

変化求められる農業界

——牛を飼うことで、農業とちよびり縁ができました。農業にどんな印象をもちましたか。

島田 いい商品を作り、供給していくという点では、ほかの産業と比べても、基本的には変わりません。人々の暮らしに絶対に欠かせない食べ物を生産するのですから、世の中に必要とされるすばらしい産業だと思えます。

しかし、生産するのが食べ物だけに、安全安心な農産物を作らなければならぬ。気候変動の影響や災害などの被害を受けやすい。事業とし

て継続することは、経営的には苦勞の多いことだろうと思えます。

——農業界には「日本農業には競争力がない」という、いわば「負け組」意識があります。農業界に提言することはありますか。

島田 おこがましいことを言える立場にはありません。一つ言えるところ、変わっていかなければいけない、ということでしょう。農業に限らず、他の産業もスポーツ界にも言えることですが、世の中の状況は劇的に変化しています。

牛を飼うことになってから、牧場に行ったり畜産業者から話を聞いたりする機会が増えました。すばらしい経営をしているところは、さまざまな機械を導入するなど、時代状況に対応して、ものすごい努力をしています。

とくにコロナ禍で、食の消費のあり方が激変しています。店内で食べる客が減る半面、「持ち帰り」や「宅配」が増えたとか。どの産業でも同じですが、時代や状況の変化に対応して変わっていかないと生き延びられないでしょう。

(ジャーナリスト 村田 泰夫)

☆

インタビューは6月15日、オンライン取材でおこないました。

Forum Essay

フォーラムエッセイ

子どものころ、わが家では家庭菜園を楽しんでいました。私が小学4年生くらいだったか、ご近所の方々とは畑を借りて、土地を分け合って始めました。ほんの小さな菜園でしたが、夏野菜のトマトやピーマンが育っていく様子はとても愛らしくて、毎日少しずつ収穫する楽しさと相まって、小さな畑の大スターに見えました。母から今日の食卓用にいくつ採ってくるように言われて畑に行き、太陽の熱をたっぷり含んだトマトやピーマンに近づくと、その青い匂いとたわわな重みが子ども心に尊いものを感じられたのを今でもよく覚えています。

その菜園では、同級生のお母さんがゴーヤを育てていて、夏の終わりのある日、ゴツゴツとたくましく育ったゴーヤを分けていただいたことがあります。初めて見る真っ黄色に熟したゴーヤ。縦に割ると、中には真っ赤な種子がたくさん入っていて、その毒々しい色合いは、もはや自分の知っているゴーヤには見えませんでした。「食べてみて」と言われるがままに口に含むと、種子のまわりの赤いトロロンとした膨らみのところがびっくりするほど甘くて、まるでメロンを思わせるおいしさでした。

その後わが家では、毎年夏の日除けを兼ねて窓際にゴーヤを茂らせるのが習慣になっていきました。時にはそれがヘチマだったりヒョウタンだったり。中学時代のある年には、自家製のヘチマ水が殊のほかすばらしくでき上がり、そのころの私は（若さを差し引いたとしても）生涯で一番すべすべの肌をしていたかもしれせん。

近年、ゴーヤは真夏の「グリーン・カーテン」と呼ばれ、テレビや雑誌などでもよく取り上げられるようになりました。私自身は大人になってからゴーヤのカーテンを育てる機会はないままでですが、偶然見かけるたびに子どものころが懐かしくよみがえり、あの甘くておいしい赤い実のことを思い出しています。

F



女優、ナレーター

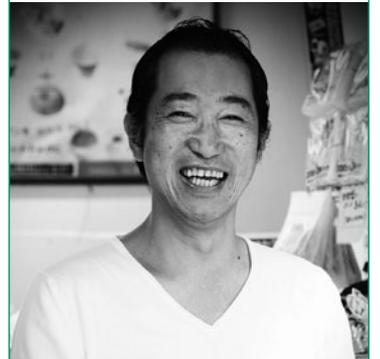
緒川 たまき

おがわたまき
映画『PU(フ)』で女優デビュー後、テレビ、映画、舞台で活躍。1997年舞台『広島に原爆を落とす日』でゴールデンアロー賞演劇新人賞、98年映画『SF サムライ・フィクション』で高崎映画祭最優秀助演女優賞を受賞。今年9月には、劇作家ケラリーノ・サンドロヴィッチと立ち上げたユニット、「ケムリ研究室」の第1回作品『ベジタウンの女神』を公演予定。

甘くておいしい赤い実

株式会社ナチュラルアートの
代表取締役

鈴木 誠



● すぎまこと
1966年青森県生まれ。慶應義塾大学商学部卒業。東洋信託銀行（現三菱UFJ信託銀行）でベンチャー役融資担当などを経て、2000年慶應義塾大学大学院でMBA取得。03年、株式会社ナチュラルアートの設立。農業コンサルティングや青果物など流通、農業資材販売の他、会員制サイト「農業JAPAN」で農業情報の発信もおこなっている。

世

界中を襲ったコロナショックは、100年に一度といわれるほど深刻な社会的・経済的混乱を招いた。

しかし、悲観的なことばかり言っている場合ではない。好むと好まざるとに関わらず、われわれはコロナショックによって社会構造や産業構造の見直しを余儀なくされている。災い転じて福となすことができるかどうか、真価が問われている。

コロナショックを契機として、第一次産業および流通・物流・加工など関連産業の社会的重要性が再認識された。未曾有の危機の中、同業界はウイルス感染リスクと戦いながら、社会インフラとしての公的機能を維持するために、これまで以上に社会的責任を果たしてきた。日本人は盤石の食料供給をあたり前だと思ってきたかもしれないが、これだけの難しい局面においても食料パニックを発生させることなく、消費者の生活基盤が維持されたのは、食のインフラに携わる方々の献身的な努力のおかげに

ほかならない。

しかし、今回うまくいったからと言って未来永劫このままの産業構造でいいとはいえない。第一次産業とその関連産業の多くは、旧態依然とした構造を長年にわたり維持してきたことが原因で構造疲弊を起こし、産業としての競争力が落ちているからだ。業界の構造改革が不可避であることは以前からわかっていたが、それがコロナショックによってもはや待ったなしの状況になっているということがより明確になった。

この1〜2年、国内において輸入食品のウエイトが高まっていることに、消費者は特段に危機感を覚えなかったかもしれない。だが、このまま食品輸入が拡大し続ければ、国内第一次産業の衰退とともに、有事に食料不足によるパニックを引き起こすリスクが高まり、日本の食料安全保障は維持できなくなる。また、食の安全安心もなし崩しに失われていくだろう。

国内第一次産業の衰退をこれ以上放置してはならない。それは日本の国家的基盤や国際競争力にも直結する。われわれの意識と構造を改革することで、国内第一次産業とその関連産業には大きなビジネスチャンスが生まれ、食産業としての成長性、食料安全保障、食の安全安心維持などを考えると、新たな食のインフラを構築する必要があることに議論の余地はない。

そ のためにはまず、流通・物流・加工なども含めた、食のバリューチェーンを一体化した改革が必要だ。たとえば、野菜や果実など、国産青果物の年間生産高は3兆円以上で、その約80%の2兆5000億円以上が青果卸売市場を経由して消費者に届けられる。

つまり、農業と青果卸売市場は表裏一体であり、農業生産だけを強化しても、日本の食のインフラ強化はできない。水産や花きなどの卸売市場についても同様の構図で、一体改革が必要なのは明らかだ。今年6月21日、「改正卸売市場法」が施行され、卸売市場はより競争力のある、新たな産業に生まれ変わろうとしている。生産と流通などバリューチェーン

の一体改革を進める絶好の機会だ。

コロナショックは東京など、大都市への過剰な一極集中が雇用問題などを生み出し、大きなリスクを抱えることを露呈した。入国制限などによる外国人技能実習生の激減も鑑みると、第一次産業や地方の職に人口がシフトすることを期待したい。それは地方経済の活性化を促し、また国民の安心と豊かさを再構築する機会にもなる。

いま、この機会を生かせるかどうか。われわれの英知を結集し、評論家ではなく実務家として、直ちにアクションを起こす必要がある。

ひと昔前なら、ややもすると、国内産業のお荷物のように一部で誤解されてきた第一次産業とその関連産業だが、人口爆発や温暖化など環境変化で食料危機が世界規模で進んだことにより、いまでは国内はもとより世界的にも重要度が増している。輸出や海外生産など、グローバルな事業展開にもつながり、名実ともに日本経済のけん引役であると同時に、世界に貢献する産業として期待できる。

できるかできないかではない。いまやるかやらないか、ただそれだけだ。

F

社会的重要性増す食のバリューチェーン いまこそ産業構造を見直し一体改革を



千年伝承してきた暮らしのなか 心の通じる交流が新観光資源に

徳島県三好市

一般社団法人そらの郷事務局次長

出尾 宏二



秘境の地の傾斜地集落

四国の中央部に位置する徳島県美馬市、三好市、つるぎ町、東みよし町のエリアは総称して「にし阿波」と呼ばれている。

にし阿波の75%は山間地であり、標高1000〜9000mの山間地域に2000近くの集落が点在する。その光景から、一帯は「そらの郷」と呼ばれてきた。数は少ないが、いまだに道が整備されておらず車で行くことができない集落もある。まさに秘境の地である。にし阿波の雰囲気は、ブータンの山岳地帯などに近い。ただし、集落の各家は自動洗浄便座などハイテク家電が完備されている。

1集落は30〜50世帯で構成されている。学校や仕事に通うことができないと若者はことごとく山を下り、集落には高齢者ばかりが残っている。確かなデータではないが、平均年齢はおおよそ70歳代前半で、60歳代ならば若いほうにな

るといつて間違いない。

これだけ聞くと、山奥の高齢者ばかりの希望がない地域と思われるかもしれない。しかし、ここは「にし阿波〜剣山・吉野川観光圏」として観光立国をめざす日本の「顔」となるべく、国（観光庁）から認定を受けた全国13カ所の「観光圏」のうちの1エリアである。

にし阿波は、自然と共生し生きるなかではぐくまれてきた独自の農業文化や食文化など、多くの強みを持つ。これら地域資源を体験型交流旅行に取り組み、成果を出している。キーワードは、「上質な田舎のフィールドで上質な心の通った交流を」だ。

都市の住民や訪日外国人旅行者（インバウンド）を私たちのローカルなコミュニティに招き、住民との「上質な交流」を提供する。上質な田舎のフィールドで上質な心の通った交流こそ新しい観光資源として価値あるものとなっている。たとえば、中学や高校の修学旅行生の農家民

泊では、一晩の滞在であつても住民との交流のあと離村式会場で涙を流しながら別れを惜しむ光景が広がる。インバウンドのうれしそうな反応を見ても、地域住民との交流の価値を強く確信できることだ。

観光振興による経済波及効果や雇用の創造が地域課題の解決のすべてではないが、交流の場づくりの新たな連携を紡ぎ、地域への愛着や生きがいを創出している。

価値あるオーガニック農法

まず、上質な田舎のフィールドとはどういうものかを説明したい。

集落では、自給自足の営みのなかで農業を中心として伝統が守られている。千年以上前から受け継がれている傾斜地農法は、名のとおり、傾斜地のまま耕すもので、石を積み、土を上げ、その土の上にススキを敷く。これにより土壌流出が防げ、また土壌の保水力が高まるので水を撒

profile

出尾 宏二 でお こうじ

1959年徳島県小松島市生まれ。78年国鉄四国総局入社。JR四国の旅行代理店、ワーブ徳島支店副支店長時に国内旅行の企画、販売に携わる。2008年「にし阿波観光圏」認定の際、JR四国の観光開発として関わりを持ち、13年一般社団法人そらの郷に入社。持続可能な観光地域づくりの理念のもと阿波各地の市町村や観光事業者および地域の方々と協働して体感プログラムや着地型旅行商品の開発を観光圏事業の観光地域づくりマネージャーとして活動中。

一般社団法人 そらの郷

2011年に発足。観光振興により持続可能な地域づくりをめざす地域連携型DMO（観光地域づくりプラットフォームの役割を担い、美馬市、三好市、つるぎ町、東みよし町の関係4市町の「農林業（食）」「自然・環境」「歴史文化」資源を総合的に組み合わせ、民泊による体験型教育旅行やインバウンドの受け入れを推進する。

く必要がない。また、秋は収穫したカヤを束ねコエグロをつくり保存し、春になって畝の間に敷き詰める。こうすることで、コエグロが肥料として働き、豊富な微生物が土を強くする。土地に負担をかけない自然循環型の農耕であると同時に、価値あるオーガニック農法でもある。そして病害虫に強い農産物が育つ。栽培されているのは、古代米、赤米、黒米、ソバ、アワ、タカキビ、ここでしか取れない四国ビエ（ヤツマタ）など、陸稲をはじめ数多くの穀類や野菜だ。また、お茶、大豆、シイタケ、トウモロコシなどさまざまな品目を栽培している。これら農産物から豊かな食文化が育まれてきた。干しシイタケ、干しトウモロコシなどの保存食文化。しょうゆやみそなどの発酵文化。緑



上：山岳地帯に点在する集落。その様子から「そらの郷」と呼ばれる
下：子どもたちと刈り取ったカヤを束ね「コエグロ」をつくる

家業体験にワクワク、ドキドキ

次に、上質な心の通った交流について述べる。山の暮らしの家業体験を目的としている。ただし、単なる農林業体験や収穫体験では決まらない。集落の人には、家族の一員として受け入れてもらふことをお願いしている。現在は、年間茶、番茶、発酵番茶などのお茶文化など。これらはいずれも各家庭で加工しているものばかりだ。タンパク質は主に大豆からだ。イノシシなどを山の恵みとしていただくこともある。2018年3月、国連食糧農業機関（FAO）の提唱する『世界農業遺産（GIAHS）』に「にし阿波」が認定されたが、これは山の暮らしの営みが認定されたということに他ならない。

次に、上質な心の通った交流について述べる。山の暮らしの家業体験を目的としている。ただし、単なる農林業体験や収穫体験では決まらない。集落の人には、家族の一員として受け入れてもらふことをお願いしている。現在は、年間

約3500人の修学旅行生を農家民泊で受け入れている。中学生では大阪や兵庫から、高校生では埼玉、神奈川など関東圏からが多い。都会の子どもたちにとっては、奥山の地に立つこと、急斜面を歩くことだけでも心が浮き立つ体験だ。もちろんコンビニなんてない。山の本々が風にたなびき芳香が漂う。さまざまな鳥の鳴き声が森のあちらこちらから聞こえる。そんな空間で、受け入れ家庭のおとうさん、おかあさんと一緒に泥だらけになって農作業をする。斜面をサクサク歩きクワを上手に扱おうとうさん、おかあさんはあつという間に子どもたちの尊敬の的となる。そして、飾らないがとてもおいしい田舎料理に舌鼓をうつ。生活のさまざまな知恵を知る。蛇

口をひねれば、山から引いた天然ミネラルウォーターが出てくるなんて、驚きでしょう。本気で向き合ってくれるおとうさん、おかあさんがいて、集落の日頃の生活そのものを体験することは、まさに五感をフル活動させるものだ。

この上質な心の通った交流は、インバウンドからも、これこそ求めていた「ディープジャパン」と喜ばれている。とくに、欧米を中心とする旅行者の高い関心を集め、米国の自然科学雑誌「ナショナルジオグラフィックトラベラー」のテーマ性の高い日本ツアーとして、2013年から現在まで継続している。

インバウンドを受け入れ

もともと教育旅行の受け入れ組織として活動してきた「一般社団法人そらの郷」では、体験型教育旅行として都市と農山村の交流を目的に、1998年から修学旅行生による山村体験を実施してきた。

2000年から地域の旅館・ホテルで組織する「大歩危祖谷いってみる会」が中心となりインバウンドを受け入れはじめ、14年からは（一社）そらの郷でもインバウンドの現地手配をするようになった。当初、相手が外国人だと地域住民は後ずさりしてしまい会話もなかなか弾まないものだった。おかあさんは柱の陰に隠れてしまっていた。遠慮がち、奥ゆかしさは日本人特有の特徴ではある。また、遠路はるばる来てくれたのに、豪華な部屋や豪華な食事を用意しなくたっていいのかとみな不安に思っていた。

そこで、対面時にとにかく握手することから

始め、自然と身振り手振りで交流が進むようになった。もちろん、国際交流の経験者による外国人の求めるものを地域住民向けに紹介する研修を重ね、外国人留学生も交えた学生ゼミの誘致など経験値を高める取り組みもした。

地域の住民が、邦楽器や民謡を聴かせ、演歌に合わせて舞踊と一緒に踊るといって、一生懸命なおもてなしの姿勢と心は、言葉は通じなくとも世界の訪問者にちゃんと伝わるものである。

歌詞は解らないはずなのに、嫁にいく娘の幸せを願う民謡の調べに、外国人も涙する姿が往々に見られ、「音楽が言葉を超える」瞬間を何回も経験してきた。訪問者からは「こんなに地域の方々と交流が持てるとは思わなかった」「民泊が意味あるものだった」とお礼の言葉をいただくようになった。

自分たちの日常がすばらしいものと外国の人に評価されたのだ。この経験が、地域住民の考えを変えた。豪華なおもてなしなんて必要ないんだ。自分たちの何気ない日常こそが他地域の人たちにとって興味深いことになっている。ここで暮らすことが好きで、誇りを持って伝統を受け継いでいることを再認識した。「これでいいんだ」というゆるぎない自信となった。

都市部のファンとともに歩む

この気づきは私たちにとって、まさに天地がひっくりかえるぐらい驚くことだった。そして、人の交流によい循環が生まれ始めた。

多くの訪問者から寄せられる「買い物はどうしているのですか」「こんな場所に住んでいて不

便だとは感じないのですか」などといった質問にも、もう動じることはない。堂々と山の暮らし方を伝える。誇りを持って伝統を受け継いでいることを語る。

滞り滞りして住民の生き方、考え方を知った訪問者は「すばらしいところですね」「また来たいです」と話す。訪問者が自分たちの気持ちに共感してくれるようになることを「生きがい」として感じる地域住民も増えてきた。

ある集落の73歳のおとうさんがうれしくなつて英語を習い始めた。地域おこし協力隊から「3つの単語の組み合わせ」で話すことを教わり、いまでは道を聞かれて英語で対応しているほどに上達した。地域づくり活動や農泊に挑戦する住民も増えてきている。

現在、少子高齢化と人口減少という課題に直面し、担い手は少なく農業文化や集落のコミュニティを維持することは困難をきわめる。

しかし訪問しファンになってくれた人々が集落を支える「関係人口」の貢献に可能性を感じる。

にし阿波は、二次交通がせい弱であるという観光振興には重い課題を抱えている。四国の各空港からも遠く、直接アクセスすることができない。JRの駅から路線バスが出ていない。

それでもここに来たい、応援したいと言ってくれる都市部の人が存在する。本当にありがたいことだ。

にし阿波の地域で共有する理念は「次世代に繋ぐ魅力ある地域の創造」である。にし阿波を愛してくれる人たちとともに、次の千年へ向けて、歩みを進めていきたい。

日本初の民間洋式牧場

日本政策金融公庫
テクニカルアドバイザー

加茂 幹男

日本における酪農の歴史は、徳川8代将軍吉宗が「醍醐」と呼ばれる乳製品の製造をめざし、1727年に千葉県房総半島南部の嶺岡牧を乳牛の繁殖拠点としたことが始まりだといわれています。その後、明治政府が繁殖洋種牛の貸与政策を実施したことで、牛の繁殖が全国で盛んにおこなわれるようになりました。

しかし、それより80年近くも前の1650年に、青森県で牛が飼われていた記録が残っています。江戸時代の南部藩家老により代々書き継がれてきた『南部藩家老日誌』には、「渡辺喜左衛門ガ牛乳二盃入筒一ツ田名部ヨリ今日持参上ガル」との記載があります。また、牛乳を南部藩主に献上したとの記録が残されており、県内でも田名部（現在のむつ市東部）では古くから牛が飼われていたようです。

近代に入ると、戊辰戦争で敗れた会津藩士が下北半島に移住し、斗南藩を築きます。1871年、廃藩置県によって斗南藩が青森県になると、斗南藩の少参事だった廣澤安任は「牧畜は国家に必要な事業なり」として、72年、陸奥国北郡百国村（現三沢市谷地頭）にあつた3000町歩（約3000ha）の広大な敷地に、日本初の民間洋式牧場「開牧舎」を開設しました。

廣澤はイギリス人畜産技術者のアンドリュ

ー・マキノン、通訳にアルフレッド・ルセーを雇用して荒地の開墾に取り組みました。勸業寮（内務省に設置された殖産興業を担当する一等寮）から洋牛を購入し、東京から洋牛や耕牛を、さらに、岩手県久慈からは和牛を購入しました。また、イギリスから畜力農具や牧草種子を輸入し、日本酪農に海外の最先端技術を導入して、計画的かつ大規模な牧場経営をおこないました。



廣澤安任の肖像写真（提供／三沢市先人記念館）

また、「野にあつて国家に尽くす」との信念から、大久保利通など政府要人からの度重なる政界への勧誘を固辞。

牧畜に生涯を捧げ、洋式農法による未墾地の開拓、洋種を基本とする日本の家畜の品種改良、牛乳と肉食による日本人の食の改善などをめざしました。

1888年には東京の角筈村（現在の東京都新宿付近）にも新たな牧場を開き、牛乳販売所を併設して牛乳の販路拡大を図りました。さらに、開牧社を開設してから5年間の記録をまとめた『開牧五年紀事』とチーズなどの製造法を記した『牧牛書』を執筆し、学術的にも酪農の普及・啓発に努めました。

廣澤は1891年インフルエンザのため東京で亡くなり、角筈村の販売所は戦後まもなくに廃業しますが、青森県酪農の黎明期における廣澤安任の功績は、「三沢市先人記念館」で見ることができます。

Profile

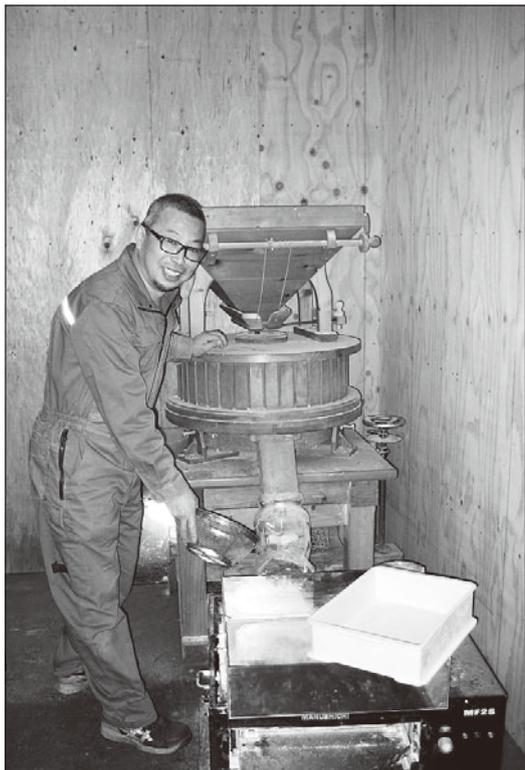
かも みきお
1950年北海道生まれ。岩手大学農業機械学科卒業後、農林省東北農業試験場入省。農林水産技術会議事務局、(独)農研機構近畿中国四国農業研究センター四国農業研究監、(独)農研機構畜産草地研究所草地研究監などを経て、2010年から日本政策金融公庫に勤務。専門は畜産草地で、主な研究対象は飼料の収穫・調製・給与など。



新・農・業・人

この人この経営

種の輸入ルートづくり
古代小麦を商用生産
競合のない
新市場を開拓する



大地堂
廣瀬 敬一郎

ドイツの職人とつくった自慢の石臼製粉機の前で

種までの長い道のり

廣瀬敬一郎さん(48歳)は、日本では前例のない「古代小麦」の生産に成功した。

栽培する「ディンケル小麦(ドイツ名。英名ではスペルト小麦)」は、実はヨーロッパで古くから栽培され、パン用小麦の祖先の一つにあたる品種だといわれている。

生産性を重視し品種改良が繰り返された現代のパン用小麦とは異なり、面積当たりの収穫量が少ないうえに、収穫期に雨にあたると穂発芽しやすいという難点がある。また粒が堅い殻で被われており脱穀に多大な労力がかかることから敬遠され、一時は世界的にも幻になりかけた品種である。

ヨーロッパでさえなくなりかけた小麦の生産に取り組んだ意欲は、どこからくるのか――。それは「味わいや香りが濃厚で食物繊維や栄養素が豊富」という品種の魅力に加え、「競合のない新市場を開拓する」という明確な経営戦略からだ。

大学で建築を学び、高収入が得られる農業外の道を進んだ。26歳まではアミューズメント施設施工・メンテナンスをおこなう企業の経営に参加した。会社の業績は

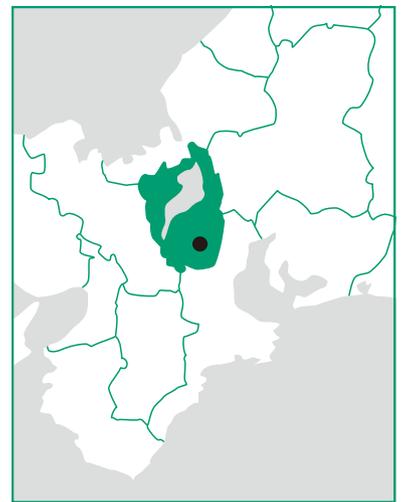
順調に伸び役割も大きくなったが、独立志向の強かった廣瀬さんはその会社に永く勤めるつもりはなかった。経営陣の中で一番の若手では社長の芽がないと思ったからだ。

そして選んだ新たな舞台は、実家のある滋賀県日野町での農業だった。「食糧を支える大事な産業ですが、農業経営を継ぐのは代々、農家の子どもに限定されています。そうした現状を変えたかった。自分が成功モデルになろうと思ったんです」と理由を語る。

県の農業改良普及所から「農業をやりたいのなら、まず研修を」と、紹介された農業法人で米づくりを学んだ。同年代の後継者たちと農業の将来のために何をすべきか議論したことが財産になった。2000年、2年間の研修を終えた廣瀬さんは日野町で農地を借り、無借金でまずは稲作を開始した。

02年、農業の基礎ができ始め次のステップを模索し、古代小麦への転換を決意する。きっかけは、義妹の川田志穂さん(42歳)がつくるパンだった。パン職人の志穂さんが理想のパンを求めてヨーロッパに渡り、ドイツで出会ったディンケル小麦。そのパンの味に廣瀬さんは魅了された。「味も香りも濃厚で個

所在地 ● 滋賀県蒲生郡日野町
 就農時期 ● 2000年3月
 事業内容 ● 小麦生産(栽培面積約14ha)
 粗収益 ● 3,100万円(2018年)
 URL ● <http://daichidou.com/>



性的。他のパンとは違う。日本にデインケル小麦のパンを定着させれば、新しい小麦の市場を創ることができると思い立った。

日本には、種を持っていての研究家はいたが商用に栽培している農家はまだいなかった。種の輸出入は政府による管理下にあり、入手は困難を極めた。ドイツの生産者による栽培証明など一つ一つ課題を克服していき、ようやく輸入することができた。種をまけたのは05年のことだ。輸入した種30キログラムのうち10キログラムを使った。ドイツとは気候など栽培環境が大きく異なる。初年は研究と割り切って特別なことはしなかった結果、収穫はなかった。2年目は残りの20キログラムを使った。試験程度の面積だったが、種まきの時期、肥料、防除などに工夫を凝らし収

穫に結びつく。しかし収穫後も苦勞した。殻が固いデインケル小麦は脱穀が難しく、既存の機械では実が砕けてしまった。この課題は農機メーカーに協力してもらい克服した。試行錯誤を繰り返して、徐々に安定的な収量を確保できるようになった。現在、11〜12月に複数回にわたって自家採取した種をまき、10^{kg}当たり約160^{kg}グラム収穫する。

普及にネットワーク活用

廣瀬さんは製粉でデインケル小麦の価値をさらに高めている。ドイツで見つけた中古の石臼を、石の部分に玄武岩製にして現地の職人に組み立てなおしてもらった。玄武岩は目が粗くばこぼことした穴があるため熱がこもらないと考えたのだ。石臼で少量ずつ製

粉することにより発熱が抑えられ、デインケルの特徴的な香りが損なわれるのを防ぐ。受注生産では挽きたての小麦粉を発送することで、鮮度も付加価値となっている。

2006年、廣瀬さん、妻で陶芸家の美穂さん(48歳)、志穂さんは「麦から育てるパン屋『大地堂』を開いた。姉妹の実家にある蔵を改装し、志穂さんのパンや美穂さんの陶芸品を販売している。大地堂がテレビなどのメディアにも取り上げられたこともあって、全国から小麦粉の注文が入るようになり、3年目以降の本格生産、小麦主体の経営確立につながっていった。

デインケル小麦のさらなる普及・啓蒙のためパン屋や流通業者と積極的にネットワークを築いている。小麦のほ場にNPO法人新麦コレクションのパン職人などを案内し麦の特徴と生産への理解を深めてもらっている。

また、種を分けてほしいとする農業者には、麦栽培に根本理解があることや廣瀬さんのほ場を実際に訪れることなどを条件に、種を譲り生産ノウハウを伝授している。市場開拓者として苦労したが、認知向上のためには多くの人が生産に取り組んだほうがよいと考える。

新たな取り組みとして国産デュラム小麦の開発に挑戦している。

早生デュラム小麦に挑戦

パスタ用に適しているデュラム小麦は、乾燥・高温気候を好むため梅雨のある日本には馴染まないと言われてきたが、農研機構などが開発した品種「セトデュール」は収穫時期に雨の少ない瀬戸内地域での栽培を可能とした。

さらに廣瀬さんがめざすのは、国内各地で栽培が可能で梅雨入り前に収穫できる早生デュラム小麦だ。10年以上前から研究者の丹野研一さん(当時山口大学農学部助教・現龍谷大学文学部准教授)と共同開発している。

品種開発とその試験栽培を続けてきたが、今年、複数の品種登録を済ませて国産デュラム小麦の生産を増やしていきたいと2人は考えている。パイオニアゆえ開発費など出費も多く苦労は尽きないが、「デュラム小麦は知名度が高い自分たちがつくったプラットホームから農業に新たな市場ができて、日本各地の食材と融合し価値が高まればうれしい」と廣瀬さんは意気込みを語っている。

(大津支店 嶋貫伸二)

『江戸東京野菜の物語』

伝統野菜でまちおこし

大竹道茂 著



(平凡社新書・900円 税抜)

東京にもう一つ江戸の顔

青木 宏高

(NPO法人「良い食材を伝える会」理事)

この本は江戸野菜の調査記録ではない。物語にしたところに特徴がある。自由勝手に想像力を交えて、面白く読んだ。

江戸から東京へ伝わった江戸東京野菜は、在所の名を残した50種が現在登録されている。品川カブ、滝野川大長ニンジン、谷中シヨウガ、亀戸ダイコン、千住一本ネギ、奥多摩ワサビ、馬込半白キュウリなど、ゆかりの場所に大竹さんらは『農業屋外説明板』を設置した。

JR新小岩駅先にある香取神社には、小松菜の説明板がある。享保4(1719)年、徳川8代將軍吉宗の鷹狩りの際にこの地が食事場であった。あるとき、青菜を少々あしらった餅のすまし汁を食べた吉宗は大いに喜び、この地になんて青菜を「小松菜」と命名したと伝えている。

以来、神社祭事には必ず小松菜を神前に供えて氏子永代の繁栄を祈願しているという。境内の『農業屋外説明板』は、「味のよい優れた菜類として江戸の人に喜ばれた小松菜は、江戸川区の特産野菜となりました」と解説する。

小松菜は交配種の普及で日本中どこでも生産でき、タネも簡単に入手できる。

百万都市の江戸に不足していたものが野菜である。青菜の料理があまり見られないのも、野に自生する青い菜を各自が摘んでいたからである。だが急増する人口に間に合わなくなり、畑に栽培するようになった。素材をどのように工夫するのか、想像力の料理が、江戸料理である。

『江戸料理をつくる』(料理/福田浩・なべ家主人/教育社刊)という江戸の料理を再現した名著に「菜飯」が紹介されている。材料は「小松菜」と「飯」と「塩」だけのシンプルなもの。

また、江戸出仕の侍が野菜不足で脚氣を思い、後世に「江戸患」と呼ばれた。5代將軍綱吉も重い脚氣を思い、治療にはダイコンが効果的とされ、その栽培が練馬で開始された。

今日の練馬では、近郊の小学生在が食育の一環でダイコン畑に大勢やつてくる。

東京から、畑がどんどん消えていく。畑とともに、江戸から受け継がれてきた野菜も、つくる人、食べる人の暮らしか歴史も忘れられていった。「伝統野菜の復活」には江戸から続く文化をよみがえらせる著者の思いが込められている。江戸から東京へ、その距離を短くする。



読まれます 三省堂書店農林水産省売店(2020年6月1日~6月30日・税抜)

タイトル	著者	出版社	定価
1 儲かる農業2020 週刊ダイヤモンド 2020年3月21日号	週刊ダイヤモンド	ダイヤモンド社	664円
2 平成農政の真実 キーマンが語る	菅 正治/著	筑波書房	1,500円
3 フードバリューチェーンが変える日本農業	大泉 一貫/著	日本経済新聞出版社	1,800円
4 2030年のフード&アグリテック 農と食の未来を変える世界の先進ビジネス70	佐藤 光泰、石井 佑基/著	同文館出版	2,300円
5 なぜ企業は農業に参入するのか 農業参入の戦略と理論	渋谷 往男/編著	農林統計出版	2,500円
6 クリーンミート 培養肉が世界を変える	ポール・シャピロ、ユヴァル・ノア・ハラリ/著	日経BP	1,800円
7 図解 よくわかるスマート農業	三輪 泰史/編著 日本総合研究所研究員/著	日刊工業新聞社	2,000円
8 農政改革 行政官の仕事と責任	奥原 正明/著	日本経済新聞出版社	1,600円
9 絶望の林業	田中 淳夫/著	新泉社	2,200円
10 二〇〇海里漁業戦争をいかに戦ったか 30人の証言。その時に	末永 芳美/編著	農林統計出版	3,500円

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた 農林漁業者の皆さまへ

セーフティネット資金の特例制度が 措置されています

新型コロナウイルス感染症で影響を受けた農林漁業者などの皆さまを対象として農林漁業セーフティネット資金などに特例制度が措置されています。

具体的な特例措置の内容は、農林漁業セーフティネット資金の貸付金用途の追加、融資限度額の引上げ、融資期間の延長、農林漁業セーフティネット資金などの金利負担軽減、実質無担保・無保証人です。

ご相談については、本店農林水産事業本部（フリーダイヤル：0120-926478）および全国の各支店農林水産事業で受け付けています。新型コロナウイルス感染症の感染拡大を防止する観点から、まずはお電話でご相談ください。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた農林漁業者などの皆さまからのご融資やご返済に関する相談に、政策金融機関として引き続き迅速かつきめ細やかな対応を行ってまいります。

【制度の概要】

ご利用いただける方	主業農林漁業者（注）などであって、新型コロナウイルス感染症により資金繰りに著しい支障を来している、または来すおそれがある方
資金の使いみち	農林漁業経営の維持安定に必要な長期運転資金
特例制度の内容	(1) 金利負担軽減 実質無利子（融資当初5年間（林業者は当初10年間）） (2) 融資限度額引上げ 一般：1,200万円、特認（※）：年間経費などの12分の12以内 ※簿記記帳を行っている方に限り、経営規模などから融資限度額の引上げが必要と認められる場合に適用されます。 (3) 実質無担保・無保証人 担保は融資対象物件、保証人は同一経営の範囲内に限ります。 (4) 融資期間の延長 15年以内（うち据置期間3年以内）

（注）主業農林漁業者とは

個人：農林漁業に係る所得が総所得の過半を占めている方、または農林漁業に係る粗収益が200万円以上の方

法人：農林漁業に係る売上高が総売上高の過半を占めている方、または農林漁業に係る売上高が1,000万円以上の方

- 農業経営基盤強化資金（スーパーL資金）、経営体育成強化資金、漁業経営改善資金、農林漁業施設資金についても、実質無利子などの特例措置があります。
- 審査の結果により、ご希望に沿えない場合があります。



日本公庫支店は
←こちらから
アクセスできます

後継者不在の農業用ハウス 再整備・改修して後継者に つなぐ支援が始まりました

国内の施設園芸は、農業従事者の高齢化や後継者不足などが深刻化し、緊急の課題となっている。

農林水産省では、2019年度補正予算「産地生産基盤パワーアップ事業」の「生産基盤強化対策」において、後継者不在の農業用ハウスなどを新規就農者や担い手に継承するための再整備・改修などを支援している。

円滑なハウス継承がねらい

野菜・果樹・花きといった園芸作物は、生産面では、わが国の農業産出額の約4割を占めるとともに、みずからの工夫で高付加価値化しやすいことなどから、新規就農者の多くが中心作目として選択する重要かつ魅力ある分野である。消費面でも、とくに野菜についてはわれわれの食生活のなかで周年供給が当たり前となっている現代において、施設園芸が安定供給と価格の安定に大きく貢献している。

図 事業の活用例

①ハウスの再整備・改修

- 既存ハウスの骨組みとなるパイプなどの交換・補修・補強および被覆資材、内張りフィルムなどの交換・補修・追加に必要な資材の購入
- パイプハウスの再整備(立て直し)に必要な資材の購入(※)
- 上記の施工や既存ハウスの撤去など(自力施工が困難な場合に限る)

※低コスト耐候性ハウスの再整備(立て直し)については整備事業で対応



ハウスの補強



パイプハウスの再整備

②機械設備などの導入・リース導入

- 既存ハウスや再整備・改修をおこなったハウスに設置する内部設備の導入



養液栽培装置

農業用ハウスのほか、果樹園・茶園の再整備・改修、農業機械の再整備・改良についても支援。

一方で、施設園芸はパイプハウスや鉄骨ハウス、養液栽培装置や環境制御装置など内部設備にかかる初期費用の負担の大きさが、新規就農者の参入などの障壁となっている。また、地方では高齢化などの影響から離農や規模縮小を余儀なくされ、維持できなくなった農業用ハウスなども散見され、次世代への円滑な継承が課題となっている。このような背景のもと、2019年度補正予算「産地生産基盤パ

ワーアップ事業」のうち「生産基盤強化対策」は、これまでの「産地パワーアップ事業」で実施してきた生産コスト低減、販売額増加などの産地の収益力向上の取り組みに加え、産地の生産規模を維持・拡大し、生産基盤の強化を図ることを目的として、産地において後継者不在のハウスなどの再整備・改修と新規就農者などへの継承の支援をおこなうこととしたものである。この事業の活用によって、将来の需要対応型・高付加価値農業への転換につなげることをめざしている。

対象は後継者のいないハウス

「生産基盤強化対策」では、産地において「産地パワーアップ計画」などを作成し、計画に基づく取り

組みを支援するスキームである。

(1)産地パワーアップ計画

(生産基盤強化タイプ)など

地域農業再生協議会などが、成果目標を掲げた「産地パワーアップ計画(生産基盤強化タイプ)」を策定する。成果目標は「総販売額又は総作付面積の維持又は増加」を設定することとしており、産地全体での目標達成に取り組み必要がある。なお、計画の品目ごとの面積要件は課していない。産地パワーアップ計画に参加する取組主体(農業者、農業者団体など)は、それぞれ取り組み目標を設定した「取組主体事業計画」を作成し、地域協議会などによる承認後に、生産基盤強化の取り組みへの支援がおこなわれる。

(2)支援内容

農業用ハウスに関しては、後継者不在のハウスを新規就農者や担い手(農協などの受け皿組織を含む)に継承するため、または営農を円滑に開始するために必要となる以下の経費を支援する(補助率は1/2以内)。

①ハウスの再整備・改修：既存ハウスの補修、補強、改修、再整備（建て直し）。これらに伴う既存ハウスの撤去（自力施工が困難な場合）。

②機械設備などの導入・リース導入：既存ハウスや再整備・改修をおこなったハウスに設置する内部設備の導入。

※事業の活用例は図の通り。

対象となるハウスは「継承」を前提としたものに限っており、(1)原則として5年以内に新規就農者や担い手に譲渡される計画があるもの(2)新規就農者や担い手が譲渡を受けた後、本格的な営農を開始していないもの、のいずれかとし、継承の前、継承の後のどちらも可としている。継承せずに営農を継続するハウスの再整備・改修は対象としていない。

また、継承に際して品目転換する場合など、必要な内部設備を導入することも可能である。たとえば、トマトの土耕栽培のハウスを継承し、新規就農者がイチゴ栽培に転換しようとするケースでは、高設栽培装置、養液栽培装置などの内部設備の導入を支援できる。

また、農業用ハウスの再整備・改

農林水産省ホームページ
「産地生産基盤
パワーアップ事業関係情報」

http://www.maff.go.jp/j/seisan/suisin/tuyoi_nougyou/sanchipu.html



● 詳しい内容はぜひこちらでご確認ください。

修と併せて、継承のための体制づくりも支援する。農業用ハウスの再整備・改修を実施する場合、実施する市町村や協議会において継承ニーズの調査やマッチング、再整備・改修したハウスなどにおける継承までの間の受け皿組織による維持管理などの「ハウス等の継承・強化に向けた取組」も併せて実施することを条件としており、農業用ハウスの円滑な継承が可能になる。

産地生産基盤パワーアップ事業「生産基盤強化対策」は新たな取り組みであり、本格的な実施はこれからになる。本対策によって、各産地で生産基盤が円滑に継承され、産地の維持、将来的な発展につながっていくことを期待している。

(農林水産省生産局園芸作物課
花き産業・施設園芸振興室)

農業者と農林水産省をつなぐ MAFFアプリ、使っていますか

農林水産省では、新たなコミュニケーションツールとして「MAFFアプリ」を、本年5月にリリースしました。アプリでは、農林水産省から農業者のスマホに、補助事業や病害虫の発生などの経営に役立つ情報を記事形式で配信します。また、農業者の作目や関心事項に

応じて、農業者が必要とする情報をお届けします。

さらに、コロナ対策など特に重要な情報は、プッシュ通知でお知らせします。まだ利用されていない方はぜひダウンロードをお願いします！

(農林水産省大臣官房政策課)



ダウンロードはこちらから



災害のお見舞い

令和2年梅雨前線に伴う大雨による災害で被害を受けられた皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。

日本公庫農林水産事業では、本災害により被害を受けられた農林漁業者などの皆さまの、ご融資やご返済に関するご相談を受け付けています。本店農林水産事業本部（フリーダイヤル・0120-926478）および各支店の農林水産事業までお問い合わせください。

◆ 都会から人を受け入れることを仕事にしているが、新型コロナウイルス感染症の影響でそれができなくなった。
頭を抱えてうずくまりたかったが、「止まっても仕方ない、生きていくために動こう」ととりあえず行動した。

まず、お金が稼げなくなってもメシは食えるようにと、田んぼや畑を借り、米と野菜を植えた。次に、受け入れた研修生や職員が万が一感染してしまったら暮らしていけるよう、宿舎を少し改修し生活空間を分けられるようにした。そして、長引く自粛で不安や困難のある都会の人を受け入れる新しいプロダ

ラムやオンライン研修会もスタートした。さらにカフェで出していた紅茶の一般販売や地元のお菓子屋さんでコラボした紅茶のお菓子開発にも乗り出した。

新型コロナウイルスで止まったものもあるが、新しく生まれたものもたくさんある。吉と出るか凶と出るかわからないが、これで会社がつぶれたとしても何の後悔もない。

いま、この瞬間を、やりたいと思うことをやりきって生きていきたい。「困ったときは助け」。そうして、ぼくは楽しい人生を歩み、コロナ禍でも幸せに生きてやるぜ！と思っている。

（高知県四万十町 佐々倉玲於）

編集後記

④ 7月から本誌編集部の一員となりました。これまでいつも、インパクトのある表紙写真と時機を得た特集のテーマ設定に感心していました。今後は制作者の立場となります。

本誌の伝統を引き継ぎつつ、新しいことにチャレンジし、公庫ならではの視点を活かした新鮮な情報をお届けしていく所存です。読者の皆さま、よろしくお願ひします。（平野）

⑤ 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、地域間移動や人と人との接触が難しくなりました。取材も直接対面からWEBツールを利用した方式への変更を余儀なくされましたが、WEBツールを介した会話は想像以上に明瞭でした。新たな取材方法の確立を喜びつつ、直接対面方式の取材が心置きなく1日でも早く可能となるよう願っています。（高雄）

⑥ 「地域再生への助走」の舞台「そらの郷」の食卓は「ハリハリダイコン」「キウイモのしょうゆ漬け」など多様な漬物が並びにぎやか。「豊かな食文化」と語る出尾さんは自信に満ちあふれた口調です。加工・業務用野菜ではダイコンの生産が減少していますが、漬物の消費が減っていることが「因だそう。地域色のある伝統的な食べ物なのに、もったいないことですね。（城間）

⑦ 36ページで「MAFFアプリ」を紹介しましたが、その他にも、農林水産省がさまざまなSNSで情報発信しているのをご存知ですか。料理レシピやマスコットキャラクターなど、政策以外の意外な情報が見つかります。私のお気に入りには公式YouTubeチャンネル「BUZZMAFF」。若手職員の奮闘ぶりに元気をもらっています。（竹中）

AFCフォーラム Forum

- 編集
前田 美幸 平野 伸介 鈴木 裕介
高雄 和彦 山本 晶子 城間 綾子
竹中 夕美 鈴木 晃子 吉井 早紀
- 編集協力
青木 宏高 村田 泰夫
- 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 佐伯印刷株式会社
- 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
- 定価 523円(税込)

FAX・メールでご意見をお寄せください

本誌への感想や農林漁業についてのご意見を、FAX・メールでお寄せください。件名は「みんなの広場」とし、200字程度でお願いします。なお、ご意見は誌面の都合上、編集させていただきます。

[送付先] FAX : 03-3270-2350
メール : anjoho@jfc.go.jp

設備投資の リスクと 判断



経営コンサルタント
オフィスb-MAP代表

久田 博司

HISADA Hiroshi

「ここ最近業績が上を向いてきました。我慢してきた規模拡大のよいタイミングだと考えているが、どう思いますか？」

農業経営アドバイザーとして、このような設備投資に関する質問を農業者から受けることが多い。農業では、初期投資はもちろんのこと、規模拡大、6次産業化による新事業進出、機械の更新などさまざまな場面で投資の可否について選択を迫られる。

設備投資は事業成長の原動力となる一方で、その後長年に渡って固定費を生み出す元となる。さらに農業では、災害、異常気象、病気、価格変動など多様な経営リスクがあるため、慎重な判断が求められる。設備投資の失敗は資金繰りを悪化させる。倒産まで追い込まれるな

ひさだ ひろし

愛知県出身。中小企業診断士。農業・食品分野の経営支援を専門とし、フードチェーンにおける価値向上と活性化をめざす。

ど、最悪の事態に陥ることも少なくない。

設備投資で失敗し破綻した鶏卵農家を目の当たりにしたことがある。一時的な好況期で経

整備した施設や機械が有効に活用されなければ、投資金額に見合ったリターンを得ることができない。すなわち過剰投資となる。設備投資の判断には、企業価値を評価するDCF法などさまざまな



営体力が十分ではないにもかかわらず鶏舎を増設し、その後卵価下落や取引先の減少で一気に経営危機に陥ったケースであった。

ただし、これは表の理由であり、真の理由は人材育成不足にあると感じた。生産データを見ると、もともと他社よりも不正常卵率や生存率などが悪かったうえ、設備投資後もそれらの率にさほど変化がなかったからである。責任者やスタッフの力量不足が生産性や品質に影響し、結果的に増設投資が利益やキャッシュに結び付かなかった。

分析手法があるが、いくら^{せいち}精緻にシミュレーションをしても、前提となる組織の現状や事業ビジョンが不透明なら、計画は絵に描いた餅になってしまう。

外部環境の見通しや財務的な体力のほか、良質な生産物を安定供給できる「技術」や、設備を活用・保全できる「人材」が備わっていなければ、ハイリスクな投資となる可能性は高まる。低コスト化や高収益化を通じた儲かる農業を持続させるには、内部資源にも目を向けた多面的な分析と判断が重要になる。F

■ 農業経営アドバイザー

農業経営者のニーズに対応し、経営への総合的的確なアドバイスを実践する専門家です。2005年、農業経営の発展に寄与することを目的に日本公庫（当時、農林漁業金融公庫）が資格制度を創設しました。本コーナーは、上級資格である上級農業経営アドバイザーが執筆します。

業務用取り戻す国産野菜



『かかしさんお米を守ってね』 久保田 弓月 兵庫県洲本市立洲本第二小学校
(全国土地改良事業団体連合会主催「ふるさとの田んぼと水」子ども絵画展入賞作品)

■AFCフォーラム 令和2年8月1日発行(毎月1回発行)第68巻4号(839号)
■発行/(株)日本政策金融公庫 農林水産事業本部 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4 Tel.03(3270)2268
■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 〒7原ビル Tel.03(3537)1311 ■定価529円
■本体価格476円

