

AFC フォーラム Forum

2022.6
春2号

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers

特集 女性たちのSDGs *Now*



特集

女性たちのSDGs Now

3 本格化する食料のSDGs経営

新井 ゆたか／農林水産省 農林水産審議官

地球環境問題とSDGs (持続可能な開発目標) への取り組みは、世界中の農業者も食品企業も待ったなしとなっている。そのポイントとなる三つのキーワードとは

7 従業員ファーストの経営が企業力を高める

青山 浩子／農業ジャーナリスト

「地域」と「働く人」に温かな目を向け続け、多様な個人の活躍を重視した二人の女性経営者。持続可能な職場づくりが企業にプラスの効果をもたらしている

11 女性の活躍で農業と地域に多様性を

渡邊 桃代／農林水産省経営局就農・女性課 女性活躍推進室長
新たな価値観でビジネスを興した女性たちの活躍が、社会課題の解決に道筋をつけ始めている。その経営姿勢と理念はSDGs時代のモデルケースになり得る

巻頭言

観天望気

2 耳を傾ける姿勢

村上 芽／株式会社日本総合研究所

創発戦略センター シニアスペシャリスト

連載

変革は人にあり

15 竹下 真由／竹下製菓株式会社 (佐賀県)

九州を代表する冷菓「ブラックモンブラン」を製造する老舗企業。社長は働きやすい職場づくりに努めながら時代や市場の先を見据え、企業同士の連携を図る

新・農業人

19 富田 美和／三つ星株式会社 (福井県)

2018年に法人を設立し、わずか3年で売上高1億円まで急成長。夫とともに、悩みながら「突き進む」等身大の経営者だ

次号予告

特集は「ワカモノ就農による地方創生」を予定。地方創生の主役と言っても過言ではない農業。カギとなるのは次世代の新規就農者の呼び込みと定着です。昨今の食料安全保障への関心の高まりやSDGsの理解浸透により、魅力的な産業として「農業の潜在成長力」への関心がさらに高まることが考えられます。若者定住促進の政策背景と、仕事づくりの重要性を、事例を交えて考察します。

*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：伊東 剛

北海道美瑛町

2016年6月

日の出に輝く麦畑

■青々と成長した麦畑。朝の光を受けて大地一面が金色に染まる
帯の色：海松色

オピニオン・レポート

フォーラムエッセイ

温もりでつながるさとの味

富田 望生／俳優 ----- 18

調査レポート

農業設備投資は高水準を維持

食品関係企業の約8割がコスト増

—農業景況調査・食品産業動向調査

(いずれも2022年1月調査) ----- 23

主張・多論百出

女性リーダーの台頭が示す変化の兆し

多様な価値観尊重が土壌が農業を変える

鈴木 祐子／日本農業新聞 論説委員長 ----- 27

ぶらり食探訪 -ハーグ-

花も、団子も、輸出につなぐ

吉川 航／在オランダ日本国大使館一等書記官 --- 29

耳よりな話

ゲノム編集が変える食と農業

高原 学／農業・食品産業技術総合研究機構 ----- 30

地域再生への助走

故郷で伝承料理を作り続けて

食文化が人と人の輪を広げる

工藤 良子／津軽あかつきの会 (青森県) ----- 31

書 評

『中山間地域ハンドブック』

『新しい地域をつくる——持続的農村発展論』

村田 泰夫／ジャーナリスト ----- 34

インフォメーション

第15回「アグリフードEXPO東京」開催報告 --- 35

マーケターに聞く農産物の販売戦略 山形支店 --- 36

日本ワインがテーマのオンラインセミナー

甲府支店 ----- 36

農業者・食品事業者が集うオンライン研修会

大分支店 ----- 36

農産物のブランド化を先進企業に学ぶ 岡山支店 --- 36

みんなの広場・編集後記 ----- 37

農業経営アドバイザー

TiDBit

泥臭く愚直な経営理念を

佐藤 史也／税理士法人小島会計 ----- 38

観天 望気

耳を傾ける姿勢

「国際的にジェンダー平等の現状をみたときに、なぜ日本の評価はこんなに低いのか」という質問を、大学生からよく受けるようになります。質問主の性別や、専門分野を問いません。女性の政治家の少なさから、電車で「男性専用車両」もないとおかしいといった声まで、きっかけの幅は広いのですが、共通点として、「なぜ日本のジェンダー平等はこんなに弱いのか」という疑問が湧くようです。日本でも、学校を卒業するまでの男女平等は、学校現場でも意識され、改善されてきているように見えます。大学の専攻分野における男女差が歴然とあるように、まだまだなところはありますし、個人レベルではさまざまな苦い経験があるでしょう。ただ、多くの学生にとって、本人の希望や得意分野に基づいて選んだはずの進路で、これほど評価が低いとまでは思わなかったようです。

国別にジェンダーのギャップをみる「世界経済フォーラム」の調査によると、日本では教育面と健康面の男女平等は進んでいるのに、経済面と政治面の差は大きくついたままです。つまり、社会に出てからの役割が、旧来の分担のまま固定されてしまっているわけです。その結果、公共・民間の多くの組織で、意思決定層における男女比が著しく男性に偏っているのです。

組織内で、構成メンバーが協調し、力を合わせてものごとくに立ち向かうのは、非常に重要です。方向性を決めるとき、多様な力が合わさると、より強くなれるのではないかと。それが、組織経営において、意思決定層が多様であることを望ましいとする考え方です。

厳密に言えば、性別と意思の多様さは一致しませんが、まだまだ男女比で測る段階にあるのが日本の現状です。組織において、上の立場にある人はまず、男女同数の意見に耳を傾けるよう意識しましょう。下の立場の人は、耳を傾けてくれる上席者を応援しつつ、さらに自分よりも後輩の意見に耳を傾けたいものです。ジェンダー平等の連鎖をつくるのは、誰よりも私たち自身です。



村上 芽

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
シニアスペシャリスト

むらかみ めぐむ

京都大学法学部卒業後、日本興業銀行（現みずほ銀行）を経て2003年日本総合研究所入社。専門分野は企業のESG評価、環境と金融。著書に『図解 SDGs入門』（日本経済新聞出版）など。内閣府「少子化社会対策大綱の推進に関する検討会」委員、東京都環境審議会臨時委員、大阪府SDGs有識者会議メンバー。

本格化する食料のSDGs経営

地球環境問題とSDGs（持続可能な開発目標）への取り組みは、世界中の農業者も食品企業も避けて通れない課題である。ポイントは、ジェンダー、国籍、貧富の差なく人間らしく生きられる「多様性」、子どもたちがいきいきと暮らせる「未来志向」、そして「変革」である。

画期的な食料システムサミット

2020年秋、菅内閣総理大臣（当時）が「50年に温室効果ガス（GHG）排出実質ゼロをめざす」と脱炭素宣言をして以降、わが国においてもSDGs（持続可能な開発目標）が多方面で話題になるようになり、21年5月には農林水産分野においても「みどりの食料システム戦略」が策定されました。

21年9月にはG20農業大臣会合が開催され、持続可能で強靱な食料生産システムへの変革にあたり、各地の事情を考慮しつつ、革新的な技術に携わるスタートアップ企業などへの投資促進、農業のデジタル変革や農業者への知識伝達が重要とされました。また、同月に開催された国連食料システムサミットでは、持続可能な食

料生産システムへの変革を促進するため、すべての人々をSDGsの達成に関与させなければならぬとの行動宣言が出されました。

本サミットは食について、川上・川下を想起させる「チェーン」でなく、関連するモノや人、資金など、すべてを関連性のなかでとらえるため、「食料システム」という概念を中核としました。そして、国も国際機関も企業も個人も同列に参加することで「解決策を出し合う」ことに主眼をおき、サミット後も活動が続いています。これらの点において、本サミットは画期的なチャレンジといえます。

以上の流れを踏まえ、みどりの食料システム戦略を具体化する関連法が22年の通常国会で成立しました。それと同時に、わが国にあった変革を具体化していくため、関係者が対話し、



農林水産省 農林水産審議官
新井 ゆたか ARAI Yutaka

あらい ゆたか
1987年東京大学法学部卒業。同年農林水産省入省。消費・安全局表示・規格課長、総合食料局食品産業企画課長、産業連携課長、水産庁企画課長等を歴任。山梨県副知事、輸出促進審議官を経て2018年食料産業局長、2019年消費・安全局長、2021年から現職。

情報・認識を共有するとともに、それぞれの立場で具体的な行動を発信する場として「持続可能な食料生産・消費のための官民円卓会議」を設置しました。変革を着実に実行するためには、トップのコミットメント、ガイドラインなどの制度を策定する過程の透明化、官民の連携が不可欠です。円卓会議がこのような場となることを期待しています。

今回は、これら一連の動きがどのような背景で生じているのかを振り返りながら、SDGsについて考えてみたいと思います。

国連のSDGs採択までの流れ

私が農林水産省に入省した1987年、国連「環境と開発に関する世界委員会」が「我々の共通の未来」をとりまとめ、持続可能な開発の

概念が初めて示されました。これをもとに92年、ブラジルで「地球環境サミット」が開催され、気候変動に関する国連枠組条約が締結されました。この条約に基づき、95年以降は毎年、締約国会議(COP)が開催され、97年に京都で開催されたCOP3では、先進国の温室効果ガス排出の削減目標を各国ごとに設定することなどを内容とする京都議定書が採択されました。

しかしその後は、米国など温室効果ガス排出大国の不参加や、開発途上国と先進国の対立などで、進展が停滞した状態が続きました。

環境問題以外の社会課題については、2000年に国連ミレニアム宣言が採択され、貧困を15年までに半減させることを目標とするミレニアム開発目標が翌01年に策定されました。これは、より良い世界の実現に向けた最大の課題が、途上国の貧困と飢餓の撲滅であり、そのためには教育、衛生、経済発展、ジェンダー平等などが必要という考えに基づいたものです。

こうした二つの流れが合流する形で15年9月、SDGsが国連で採択されました。そのポイントは、①世界から貧困をなくすこと、現在の社会・経済・環境を持続可能なものに「変革する」こと、②30年を期限として、連関する17のゴールと169のターゲットを示すこと、③先進国、発展途上国すべてが取り組むことにより「誰一人取り残されない社会」をめざすものであることです。

SDGsの採択を受け、同15年にパリで開催されたCOP21において、パリ協定が合意されました。これは世界共通の目標として平均気温

上昇をプラス1.5℃に抑え、途上国を含むすべての国が削減目標を提出し、自主的に取り組むことなどを内容とするもので、京都議定書にかわる新たな枠組みです。

ESG投資と農林水産業の責任

一方、金融・グローバル企業の世界では2006年、投資家はESG(環境、社会、ガバナンス)の観点を組み込んだ投資活動をおこなうべきとする「責任投資原則」が提唱されました。

さらに08年のリーマンショック後、欧米の投資家が長期的経営指標に関心を寄せるようになったこともあって、ESG投資が浸透し始めました。国連でのSDGs採択は、あいまいだったESGの定義が明確になり、ESG投資を一層広げる契機になっただけでなく、企業がどのような非財務情報を開示すべきかを明確にする作業も進むようになりました。

気候変動にかかるリスクと機会の情報開示については、民間主導で設置されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が17年に取りまとめた提言にほぼ集約され、大企業にとっては事実上の国際基準となりました。ESG投資に出遅れていたわが国も、この流れを受けて、TCFD提言に即した情報開示のルールや企業向けの手引書の作成に乗り出しました。

これは投資家に向けた企業情報の開示です。で、直接的には上場企業が従う準則となり、原料・資材の生産段階から物流までの情報開示が求められるので、間接的には生産者にも影響が及びます。

また、温室効果ガス削減のプロセスにおいては、企業は川上から川下までの間接排出も削減単位に入れるべきとされており、食品企業にとっては原材料の生産や輸送段階での削減を自分ごととしてとらえる責任が発生します。

農林水産分野はサプライチェーンが長く複雑で、生産者ごとに工程・栽培環境が異なるなど温室効果ガス排出の定量評価が難しいことから、農水省では、フードサプライチェーンを通じた脱炭素化とその可視化のあり方について検討を始めました。

ESGのS(社会)の中心的な課題であるビジネスと人権に関わる問題は、11年、国連人権理事会において「ビジネスと人権に関する指導原則」が全会一致で支持されて以降、国際的な取り組みが本格化しました。近年では欧州において人権デューデリジェンスの義務化が進むなど、環境問題に次ぐ大きなテーマとなっています。こちらも環境問題と同様、大企業は原料・資材の生産段階から物流まで含めた情報開示が求められています。最近では、中国の新疆ウイグル自治区の人権問題に各企業がどう対応するかが世界中の話題となりました。

これらを背景に、今では大企業の多くが、ESGやSDGs経営に取り組んでいます。中小企業や農林水産業などでは取り組みが進んでいないのが実態です。しかし、人口減少が進む地方の中小企業や農林水産業においてこそ、持続可能な社会をめざすESGの取り組みは重要です。

さらに、地域資源活用型産業の振興や生産性

の向上を中心に据える地方創生において、地域の核としての中心的な役割を担う地域金融機関には、地域資源を活用し、インパクトを生み出す取り組みへの資金の流れを太く強くするためにも、ESG地域金融の実践が求められます。こうしたことから、「地域循環共生圏」の構築をめざす環境省と金融庁において、「ESG地域金融実践ガイド」がまとめられるなど、地域金融機関の行動を促すことで、大企業以外の取り組みも進み始めています。

SDG「Farm to Fork」戦略

戦後の国際ルールの策定過程において、農業分野ではEUの存在がひととき大きく、おおむね5年ごとに改定されるEU共通農業政策(CAP)に世界の注目が集まります。2021年のCAPに大きな影響を与えたのが、19年に発表された「Farm to Fork(農場から食卓まで)戦略」です。

19年に欧州委員会が提示した6本柱の政策指針のうち、SDGsやCOP21を反映し、競争力ある経済成長を伴いつつ、50年までにカーボンニュートラルを達成することをめざす「欧州グリーンディール」が、最も重要な政策として掲げられました。なかでも、生産から消費までの食料システムをより健康的で環境に優しい持続可能なものに移行することをめざしたFarm to Fork戦略は、欧州グリーンディールの中核と位置づけられました。ここでは化学農業使用量50%削減、全農地の25%での有機農業生産などの野心的な目標が掲げられています。

また、この戦略では、EUの持続可能な食料システムを国際基準にすることを目的とするとともに、あらゆる食品バリューチェーンの関係者によるアプローチが不可欠としています。

こういったことから、わが国でも早急に、国内事情に合った持続可能な食料システムの構築をめざした戦略を立て、世界に発信していくことが必要となりました。そこで21年5月に「みどりの食料システム戦略」を策定しました。2年目となる22年はアジアモンスーン地域への具体的な貢献や農林水産食品分野での温室効果ガス削減技術の普及に焦点を当て、各国との議論を展開しています。さらに秋には、アジア大洋州地域での国連食料サミットのフォローアップ会合を日本主催で開催します(図1)。

持続可能性を求めた官民円卓会議

5年くらい前から、胸元にSDGsバッジを付けている人を見かけることが増えました。食品産業の経営者らと会ったときに必ず出る話題は、ウクライナ情勢を含む食料・エネルギー事情と、環境・人権を中心としたSDGsへの取り組みです。

中小企業や農林水産業の現場では、大企業と比べて、これらの課題に対する認識がまだ低いように感じます。例えば、製造業と小売業をつなぐ唯一の国際団体であるCGF(コンシューマー・グッズ・フォーラム)は、「ビジネスと人権」に関し、わが国の農業・水産業の技能実習制度に強い関心を抱いています。また、湿潤な日本は欧米諸国に比べ、面積当たり化学肥料や農

薬使用量が高い水準にあることも事実です。

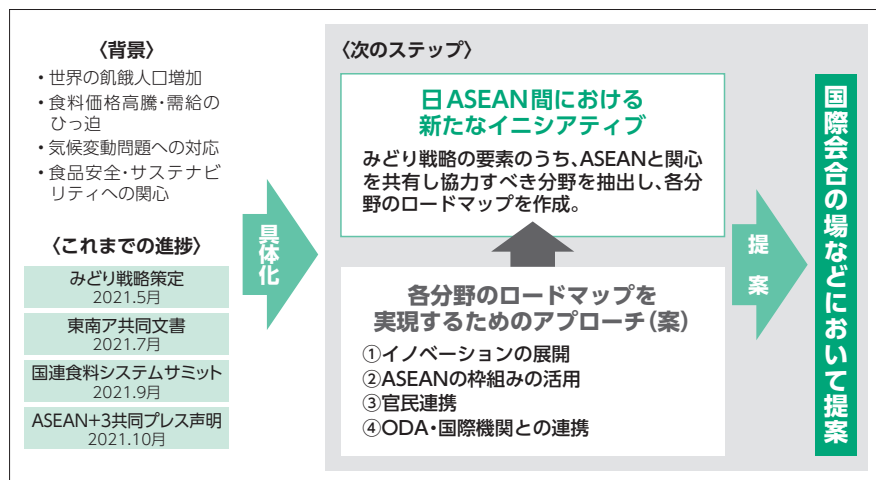
人権にしても環境にしても、その企業だけの問題ではなく、調達する原料の生産や流通にまでさかのぼって問われるものです。わが国の農林水産業・食料産業が将来にわたって持続的に発展していくためには、こうした情勢認識をすべての食品バリューチェーン関係者が共有することが必要です。

このため農水省では、冒頭に紹介した「持続可能な食料生産・消費のための官民円卓会議」を21年12月に設置し、四つの部会を設けました(図2)。幅広い関係者をメンバーとしたこと、変革の具体策を考え実践していく場としたことは、SDGs、国連食料サミットの考え方を踏まえたものです。

農政の推進における地球環境の保全については、これまでも、①1990年代、食料・農業・農村基本法制定に当たり、第4条で農業の自然循環機能の維持増進をうたい、第32条で農業・肥料の適正な使用の確保、家畜排せつ物法などを制定、②2000年代、後の日本型直接支払制度につながる農地・水・環境支払いの創設、有機農業推進法・食品リサイクル法等の制定、バイオマスニッポン総合戦略の制定などをおこなった。一定の成果を上げてきました。

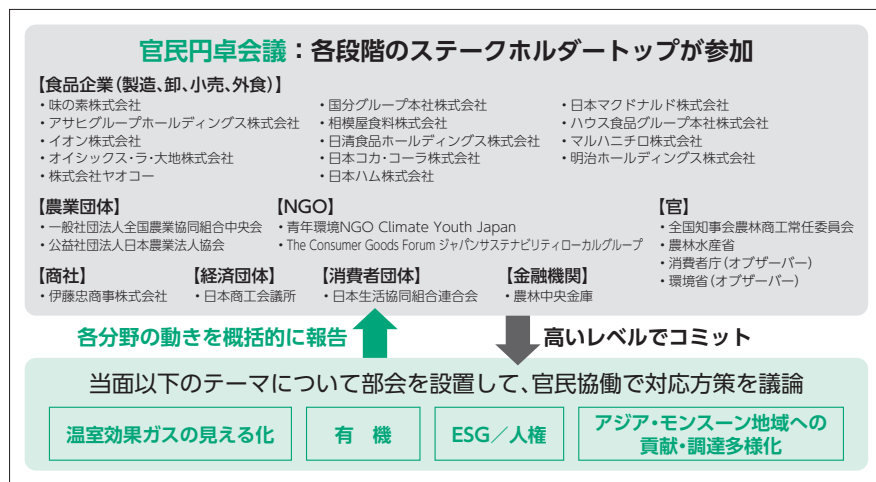
しかしその多くが、有志の取り組みを促す施策であり、民間主体の準則ではなかったこと、地球環境に大きな影響のある大企業の参画が限られていたこと、そして何より世界全体のルールがなかったことから、社会全体のムーブメントとはならなかったように思います。今回は、世界

図1 「みどりの食料システム戦略」のアジアモンスーン地域への展開



資料：農林水産省

図2 持続可能な食料生産・消費のための官民円卓会議



資料：農林水産省

1 回目の提言
「『キャリアの多様性と活性化』に関する考察とご提案」
（キャリア活性化検討会、19年1月17日）

2 回目の提言
「『キャリア形成における『自立型人材』育成について』
（キャリア活性化検討会、21年9月14日）

を始め、経営層への提言をまとめてきました（左の二次元コードからアクセスできます）。

食品企業でも農業経営でも、女性が活躍している事業体は業績が良好という調査結果がでています。これは組織のメンバーの多様な意見をくみ上げて商品開発や経営方針に反映させる仕組みができていて、それがメンバーの働きがいにつながるという好循環のたまものだと考えます。女性だからということではなく、社員の自立的な成長を促し、それを会社の成長とシンクロさせていくことがめざすべき方向です。

SDGsの本質は「多様性」＝ジェンダー、国籍、貧富の差なくそれぞれが人間らしく生きられること、「未来志向」＝未来の子どもたちがいきいきと暮らせること、そして「変革」だと思います。SDGsの策定や実践において、ターニングポイントで女性が変わるのけん引者となってきました。現状に対して「腑に落ちない」違和感が、創造性つまり変革の端緒になります。

生物の「進化」つまりその生き残りの仕組みは、「選択」と「変化」だといわれます。いま、正しい道を選択し、変化していくことが、わが国の農林水産業と食品産業が将来にわたって持続的に発展していくために必要なことだと思います。

従業員ファーストの経営が企業力を高める

農業などの一次産業は、SDGs（持続可能な開発目標）と深くかかわっている。安全・安心な食料生産はもちろん、働きがいのある職場づくりや地域社会との共生、資源循環型経営が価値を生む時代がやってきた。女性経営者ならではの視点が生きている茨城と熊本の二つの事例から学びたい。



農業ジャーナリスト

青山 浩子 AOYAMA Hiroko

あおやま ひろこ
1963年愛知県生まれ。筑波大学生命環境科学研究科修了。農学博士。旅行会社やコンサルティング会社を経て、99年より農業ジャーナリストとして活動。AFCフォーラムの「農と食の邂逅」を10年間にわたり連載してきた。2020年より新潟食料農業大学教員、22年4月より同大学准教授。

茨城県・アクト農場の職場づくり

農業生産法人・有限会社アクト農場（茨城県茨城町）代表の妻で、役員の関美恵子さん（68歳）から、幾度となく出てきた言葉がある。「地域」「働いてくれる人たち」の二つである。

アクト農場では、若手から高齢者、そして外国人材と多様な人々が働いている。高齢者の多くは地元周辺に暮らす人たちだ。身体に負担の少ない勤務体制を組み、心地よく仕事をする配慮がなされている。

小松菜、水菜、ハープ類など多種類の野菜を生産するアクト農場は、もとは肉用牛の専業農家で、500頭規模まで増やした時期もある。その後、環境問題や家畜伝染病への不安など時代の変化を見据え、都心まで近い地の利を生かし、

1997年から葉物野菜の生産を始めた。その後、徐々に規模を拡大し、現在の作付面積は35ヘクタール。うちハウスだけで400棟もある。

野菜生産を始めた当初から家族だけでは手が回らず、地元の高齢者を雇用してきた。「農家の奥さんたちは作業が実に上手で早い。そのやり方を見て、私たちは仕事を覚えることができました」と美恵子さんは振り返る。その後も、パートの口コミで徐々に人数が増えていった。

いまでは多くの企業で、従業員自身が勤務時間を自由に決めるフレックスタイムを導入しているが、同社では野菜を始めた頃から取り入れていた。農村地域では寄り合いや冠婚葬祭が頻繁にある。これらに加え、家族の通院の付き添いや介護など突発的な用事もある。「勤務時間への配慮は特別なことではなく、ごくあたりまえ

にしてきました」。ワークライフバランスという言葉が社会に浸透するずっと前のことだ。

現在では、10日先の勤務希望日をパート自身に記入してもらい、人員配置担当のスタッフが、野菜の受注量を見ながら、誰にどの畑でどんな作業をしてもらうか割り振る。暑い夏の日作業では、熱中症になっていないか常に気を配り、マイクロボスで畑まで送迎している。

地域とのつながりが持続的経営に

現在、正社員8人に加え、パート18人、外国人材20人が農場を支えている。パートの7割近くが70～80代。最高齢は84歳で、70歳で入社したという。農業の経験がないまま入社したが、いまではすっかり仕事ぶりが板についている。

外国人材の20人全員が中国出身。半分の技能



アクト農場では多様な人材が活躍する

実習生で、半分は同社で技能実習を終え、特定技能の在留資格を得た人か技能実習3号の資格を得た人だ。うち一人はパートの人員配置を任せられている。

コロナ禍で、新たな外国人材が入国できないために、茨城県内でも労働力が不足し、作付面積を減らすなど対応が迫られている。「うちは、新たな在留資格を得てそのまま残る人が多く、助かっています」と代表の関治男さん(70歳)は話す。無理せず、心に余裕をもちながら、協力して仕事をするスタイルをずっと貫いている。こうした社風に多様な人材が集まり、働く人にも雇う側にも継続性という成果をもたらすのだろう。治男さんと美恵子さんはいま、息子の崇宏さ

ん(40歳)へ、経営のバトンタッチを進めている。仕事を徐々に崇宏さんに任せつつ、治男さんはいま、改めて「地域」に目を向ける。「これ以上農業を続けられない」という高齢者から里山の農地を借り受けて油圧ショベルで耕し、畑として再生する作業に力を入れている。

また、葉物野菜に加え、根菜やイモ類の生産も始めた。業務用葉物野菜にやや偏っていた品目を見直し、需要に対応するためである。

2022年からサツマイモの自家育苗を始めたところ、経験のある地域の農家が「苗の）伏せ込みをやるけど、見に来る？」と声をかけてくれた。「地域とのつながりはありがたい。この関係を大事にしながら農業を続けていきたい。地域を維持することが、持続可能な農業経営、ひいてはSDGsの実現につながるのかなと思います」と、美恵子さんは話す。

熊本県・セブンフーズの養豚経営

「地域」と「働く人」に対する思いは、業種や経営規模を問わず、持続可能な農業を志向する経営者に共通している。熊本県菊池市にある養豚経営のセブンフーズ株式会社社長の前田佳良子さん(62歳)もその一人である。正社員、パート、外国人材をあわせた約80人の陣頭に立つ。

女性が経営トップを務める農業法人はいまだ少ない。畜産経営となると、さらに絞られる。年間約5万頭の肉豚を出荷する同社は、資源循環型農業を実践する養豚経営という観点からも注目されている。

セブンフーズは養豚だけでなく、約20軒の自

社農場で野菜を生産している。生産された野菜は食品工場に納められるが、切れ端などの残渣を再資源化するため回収し、豚用の自家配合飼料(リキッド飼料)の原料として活用する。そして豚舎から出る糞尿を堆肥として圃場に施す循環ループを確立している。

また、国内の養豚ではまだ珍しいアニマルウェルフェア(動物福祉)に基づく飼養管理を実施している。その一例が、母豚のフリーストール飼育だ。多くの場合母豚は人工授精の後から分娩までをストールという囲いの中で過ごす。しかし、同社では人工授精の1週間後から分娩1週間前まで、囲いのない広いスペースで自由に動きながら過ごさせ、母豚のストレス軽減につなげている。

ただ、SDGs時代の到来を予測し、このような飼育方法を取り入れたわけではない。「実家の養豚業を継ぐにあたり、私自身が養豚に誇りを持ちたかった。臭いのない未来型の養豚を創りたいという思いが強かったのです」という。また、購入飼料も多いので、少しでも自給したいという思いもあった。

資源循環型農業が価値になる時代

2019年11月、前田さんは農林水産省主催の国際シンポジウム「気候変動と農業ビジネス——技術を農業者に届けるために企業と研究者ができること」に、パネラーとして招かれた。気候変動に農業がどう対応すべきかについて、他の登壇者と話し合い、SDGsを意識するようになった。

「重要なテーマだと実感した。ただ、温室効果ガス削減のための新技術導入で仮にコストが増えた場合、豚価に反映されるのかという考えが頭をよぎりました」。先陣をきって資源循環型養豚やアニマルウェルフェアに取り組んだとはいえ、豚肉価格に上乗せする難しさを味わってきたからだ。

ところが、21年から風向きが変わった。豚肉の納め先から「資源循環型に配慮して飼育された豚、アニマルウェルフェアに配慮して生産された豚肉を探している」という引き合いが出てきたのだ。22年3月、大阪市にあるデパート上層階の食堂では、自然環境に配慮した豚舎で育てられた同社の「肥後あそび豚」が提供された。メニューには、セブンフーズの環境への配慮が明記された。

それだけではない。取引先の地方銀行から、同社の経営がSDGsの趣旨に沿っていると評価され、私募債発行を提案された。未来型の養豚をつくりたいという前田さんの想いが、付加価値として認められるようになったのだ。「これ



アクト農場の関治男さんと美恵子さん

までやってきたことが手ごたえとして感じられるようになりました」。SDGsという観点から、前田さんは自社の経営をこう整理する。「経営を持続させる責任を果たしながら、地域や働く人とともに、農業をテーマに循環型社会の実現をめざす」。前田さんもやはり「地域」と「働く人」を重視する。

現在、セブンフーズは熊本県内の5カ所に豚舎を保有している。いずれの豚舎も建設前から、「地域」との関係を重視してきた。臭いや糞尿などの環境面から、地域との信頼関係構築が欠かせないという事情もあるが、後継者不足を抱える農家が多く、地域農業を支える担い手として期待が高まっているのだ。ご縁があった近隣の農家から積極的に農地を買い入れ、キャベツなどの野菜を生産してきた。

17年、同社を含む5戸の養豚生産者と熊本県内の食品企業、稲作農家をメンバーとする「くまもと未来志向型農業協議会」が、畜産クラスター事業の採択を受けた。九州内の稲作農家が飼料米を生産し、それを同社とメンバーの養豚農家が利用する。糞尿は堆肥として飼料米農家に提供される。飼育された豚肉は「未来村とん」として販売されている。

こうした耕畜連携の取り組みは自給飼料の確保にも結びつく。コロナ禍で飼料穀物の値上がりが続いており、「この先も、私たちが求める価格での輸入は難しいでしょう。たゆまず努力しなければ」と前田さんは語る。飼料米生産者は熊本県内を中心に佐賀県、福岡県、大分県にも広がり、いまではその面積は200鈔に及ぶ。



セブンフーズは地域資源を飼料として活用

さらに、22年から子実トウモロコシ（8鈔）の生産も始める。10%程度の国産飼料自給率を20%まで上げる計画だ。

100年続く企業をめざして

「働く人」について、セブンフーズは養豚業界のなかでも、きわだって人材育成や働き方改革に注力してきた。2008年には大卒を含む新卒の採用開始と同時に、等級制度（能力、職務、役割等で従業員を区分し、処遇する制度）に基づく人事評価制度を取り入れた。そこでは、複数の業務を担う「多能工」の育成を重視した。例えば養豚法人が規模拡大する際、一定規模の畜舎を建てるため、肉豚の飼育頭数が一気に増え、新たな従業員が必要となる。規模拡大をスムーズに進めるためにも、多能工を育成する必要性があるからだ。

かつて、個人や部門の業績を重視する成果主義で評価する時代もあった。しかし、「皆が協力し、同じゴールに向かう方がよい結果を生む」と気づき、会社全体の共通目標を決め、そのう



セブンフーズの前田佳良子さん

えで個々人の能力や仕事への姿勢が、以前からどれほど高まったかを多角的に評価する「総合評価方式人事制度」に転換した。働き方改革にも率先して取り組み、基本給の引き上げ、完全週休2日、ノー残業デー、ワークライフバランスに配慮した短時間勤務制度などを取り入れてきた。

制度を導入するだけでも容易ではないが、前田さんは筑波大学大学院の修士課程に進学して従業員満足度を毎年調査し、経営への影響を分析した。特に「勤務時間」「休日」「相互協力」などは年々満足度が向上していた。

ただ、前田さんはこの結果を楽観視していない。個々の従業員によって受け止め方が異なる「給与」「昇進公平性」「情報共有」などの満足度には、あまり変化がなかったからだ。「制度をつくったことで、慢心があつたかもしれない。従業員は満足しているはずだという思い込みがあり、価値観を押し付けたかもしれない」と話す。

「従業員を『人財』として育てていくという方向性には変わりはない」としたうえで、前田さ

んはあらためて従業員一人ひとりと向きあう時間を大事にしている。21年秋から、従業員一人ごとに30分程度、評価などとは関係ないフリートークを始めた。すると、従業員は前田さんが考えている以上に仕事に真剣に向き合い、成長していた。そんな経緯から同年、「幹部育成プログラム」の試験運用をスタートさせた。

次世代を担ってもらいたい従業員を10人程度選び、研修費を支給しながら、先輩の役職者から教わるプログラムだ。同社の従業員の約7割が、将来役職者になりたいと考えている。役職の数には限りがあるものの、22年から本格化する新規大型養豚場建設に備えるためだ。

16年の熊本地震で、施設の一部に被害を受けた同社は、災害をはじめとするリスクに備え、食料の備蓄を始めた。本社近くの敷地に設置したコンテナには、従業員と同居家族約200人用の食料品、防災用品などが備蓄してある。危機意識の高さは従業員の安心感となっているはずだ。それでも前田さんはこう話す。「従業員の目に見えやすい制度をつくれれば、一時的に満足度が高まるかもしれない。でも、会社が100年続くためにはそれだけでは不十分。どこまで従業員を理解できるかを考え、悩んでは前進する。企業経営とはその繰り返しかもしれません」

女性経営者の考えるSDGs

アクト農場の関美恵子さんとセブンフーズの前田佳良子さんはともに経営に携わる女性である。それぞれの視点からSDGsとみずからの経営を重ね合わせて語ってもらった。

女性への視点としては、アクト農場では、暮らしと仕事が両立しやすいフレックスタイムを20年以上前から取り入れ、セブンフーズは、出産・育児の期間も仕事を継続できるよう、ワークライフバランスを踏まえた短時間勤務制度など、より働きやすい環境づくりに努めてきた。

話を聞いた二人から、SDGsと女性をことさらに結びつけるような言葉は出てこなかった。むしろ、女性のみならず、自身と会社のために仕事をするあまねく人々への想いが伝わってきた。実際、セブンフーズの短時間勤務制度は、女性従業員のみならず、家族の介護をしている男性従業員も活用している。「属性に関係なく、頑張っている従業員を会社として応援したい」と前田さんが語るように、真摯に仕事に向き合う人たちの可能性を広げ続けることが、SDGs時代の経営だと痛感する。

農業経営を取り巻く環境は、刻々と変化しており、むしろ不安定な要素が増している。穀物飼料や燃料の高騰、コロナ禍で需要減少からの回復の遅さといった課題もある。先が見通しにくいなかで、あらゆる農業経営者がSDGsを意識しながら経営のかじ取りをしていくことになる。一過性の努力では達成しえない普遍的なテーマで、腰を据えた取り組みが必要だ。

そのよりどころになるものが、「地域」であり「共に働く人たち」であることを、二人の女性経営者は示唆している。内外の情勢変化に目を配りながら、地域と働く人にいかにコミットしていくか。この追求の先に持続可能な一次産業が存在する。

女性の活躍で農業と地域に多様性を

基幹的農業従事者の4割を占める女性のなかで、新たな価値観に基づき社会の課題にチャレンジする女性経営者の事例を紹介する。子育ての経験を生かしたり、理想的な生き方を追求したりする女性の活躍は、魅力あふれる個性的な農業経営を実現し、持続可能な地域づくりにも貢献している。

経営に魅力感じて就農する女性

わが国の基幹的農業従事者約130万人のうち、およそ4割の約51万人が女性です。従来、女性農業者については、家族農業経営における経営参画を進めていくことが課題とされてきましたが、近年では、新たな価値の創出や社会課題の解決をめざして、数多くの職業の選択肢から農業を選び、新たなチャレンジに挑む「女性農業経営者」が誕生しています。

2020年の新規就農者5万3740人のうち、女性は1万4940人で、このうち新規参入者は630人です。一般社団法人全国農業会議所全国新規就農相談センターの「新規就農者の就業実態に関する調査結果（21年度）」によると、女性の新規就農者の就業理由は、「農業が好

きだから」「自ら経営の采配を振れるから」が上位となっています。また、男性に比べると「自然や動物が好きだから」「食べ物の品質や安全性に興味があったから」といった身近な関心事項を挙げる人が多い傾向にあります。

これらのうち、「自ら経営の采配を振れるから」を就業理由の第1位に挙げる女性は、全体の約15%で、5年前の調査結果と比べ約6%増加しています。経営者としての可能性を感じて農業にチャレンジする女性の割合が増加傾向にあることがうかがえます。

「農業」に甘えない働き方の追求

茨城県水戸市の株式会社ドロップ代表取締役役の三浦綾佳さんは、アパレル業や広告代理業を経験したのち、結婚と出産を機に、子育て

と両立できる新たな働き方を模索した結果、2015年に就農しました。

「関わる人を感動させられる企業」との経営理念のもと、医療技術から生まれた栽培方法である「アイメック」を活用して、ビタミンCとリコピンを高濃度で含むフルーツトマトを生産し、「ドロップファームの美容トマト」というブランドで販売しています。

25歳のビニールハウスから経営を開始して、当初の売り上げは1400万円。21年は1鈴に規模拡大、22年は農場に併設する基幹店のオープンなど、本年の年商は1億円を超えるまでに成長しています。就農当初からスマート農業に取り組み、温度や湿度等の変化に応じてハウスの窓を自動開閉する統合環境制御装置や光糖度センサーを導入し、「ずっと圃場（はたけ）に



農林水産省経営局就農・女性課 女性活躍推進室長

渡邊 桃代 WATANABE Momoyo

わたなべ ももよ
1979年神奈川県生まれ。東京大学経済学部経済学科卒業。2004年農林水産省入省、21年より現職。農業分野の女性活躍や女性登用に取り組む。



株式会社ドロップの三浦綾佳さん

できる農業」を実践しています。

三浦さんは、自身のワーキングマザーとしての経験から、「女性が輝ける職場」を意識した雇用環境づくりに取り組んできました。「1人分のフルタイムの仕事で3人でシェアする」との方針で、起業時には、正社員・パートスタッフ全員が女性でした。「人間の集中力が続くのは3時間まで。ワークシェアは業務の生産性向上の観点からも合理的です」と三浦さんは語ります。

求職者とのミスマッチを防ぎ長期雇用につなげるために、人材募集の段階から、働き方と役割、業務範囲などを明確化することで、家庭と仕事の両立をめざす男性の応募も増えています。また、経営規模が拡大し、従業員が増えるなかで、正社員のリーダーと専属のパートでチームを構成し、人件費をチームごとに配分してリーダーがやりくりする仕組みを導入しました。これにより、社員が経営目線で業務に取り組むようになったといいます。「農業に甘えない働き

方を追求し、選ばれる職場であり続けることが必要。農業を仕事にしたい若者に応えるためには、雇用側の成長が急務であると考えます」

同社では、事業を通じたさまざまな社会課題の解決に向けて、22年1月にSDGs宣言を策定しました。環境保全への取り組み、ダイバーシティ経営の促進、地域社会への貢献、イノベーションな農業の追求の4項目です。今後は、ジュース用の加工施設で、近隣農家が生産するトマトの委託加工をするとともに、売り方の提案など販売のコンサルティングもする予定です。

また、農場の裏に取得した3畝の森にグランピング施設を作り、地域の内外の人たちが楽しめる場づくりに取り組む構想もあります。農業を核にしながら、経営理念である「関わる人の感動」を呼ぶチャレンジのフィールドを広げていくことが期待されます。

農園発コスメで切り開く農業

埼玉県深谷市のROSE LABO株式会社代表取締役の田中綾華さんは、東京で生まれ、バラが好きだった曾祖母の影響で小さいころからバラに親しみながら育ちました。「食べられるバラ」を知ったことをきっかけに、「自分の好きなバラを育ててみたい」との一心で当時進学していた大学を中退し、バラの栽培農家に就職しました。その後、「大好きなバラを世界の人たちに知ってもらいたい」という思いから独立し、2015年に22歳で起業しました。

土を使わずに無農薬で食べられるバラを、コスト削減のために冷暖房設備を入れずに常温で

栽培し、レストランなどに直販し、ジャムや紅茶などに加工しています。また、アトピー体質である自身の体験から、一般的なバラよりもビタミンAを10倍以上、ビタミンCを倍以上含む新品種「24」を開発し、起業3年目には、「24」から抽出したローズウォーターを主成分とする化粧品を開発しました。現在、大手百貨店などで販売されており、敏感肌に悩む消費者からの人気を集めて、同社の年商1億円の7割を占める主



ROSE LABO株式会社の田中綾華さん

力商品となっています。

また、新型コロナウイルスの感染拡大で、売り先をなくしたレストラン直販用のバラを活用し、ローズウォーターにサトウキビ由来のエタノールを配合したスプレーを開発しました。アルコール消毒による手荒れのケアやリフレッシュの効果が口コミで広がり、レストラン向けの需要減をカバーする人気商品となりました。

「年間27万輪のバラを生産していますが、今の

販売ベースでは、あと1〜2年間で自社だけではバラの供給が追いつかなくなります。就農してから今までたくさんの方に力を貸してもらっており、今度は自分が恩を返したいと思っています。目標の一つが、事業をフランチャイズ化して、経営主が廃業して使われなくなったビニールハウスで栽培したり、売り上げが低迷して困っている農家から原料を出荷してもらったりすること、新たなビジネスの循環を生み出していくこと。もう一つは、農業の魅力を中学生や高校生に伝え、農業で起業する選択肢を自分ごと化してもらえるようにすることです」と田中さんは語ります。

化粧品の開発などでトレンドの先端に立ちながら、視線の先には、農業の持続性に向けて貢献していきたいという強い想いがあります。

農業の新たな担い手を育てる

神奈川県藤沢市のNPO法人・農スクール代表理事の小島希世子さんは、ホームレスや引きこもりなど働きづらさを抱える人たちに対して、就農のための実践的なプログラムを提供し、受け入れを希望する農家にマッチングする取り組みを2011年からおこなっています。

内閣府の「若者の生活に関する調査」(16年)と「生活状況に関する調査」(19年)によると、引きこもりの状態にある人は、全国で約115万人にのぼり、特に40歳以上64歳未満の人が半数以上を占めると推計されています。

引きこもり状態にある人は、就労への自信を喪失しているケースが多いため、就農支援プロ

グラムは、体のリズムやメンタル面を整える「導入編」と、農業の基礎的スキルを学ぶ「基礎編」から成っています。「農キャリアトレーナー」という認定資格を持つ指導者のサポートを受けながら、受講を半年間継続することで、「自分にも社会に貢献できる場所がある」ことに気付いてもらうことをねらいとしています。

スクールの卒業後は、小島さんの知り合いの農家で実務経験を積み、農業法人に就職する人



NPO法人・農スクールの小島希世子さん

や、農地を借りて自営就農する人もいます。就労に困難を抱えている人に対する就労支援と、人手不足が進む農業界とをつなげることで、双方の課題を解決する取り組みです。

小島さんは熊本県に生まれ、非農家ではあるものの、農業を身近に感じる環境で育ちました。小学2年生の時に、飢餓に直面するアフリカの子どもの映像を見て、「将来は農業にかかわって、飢餓から世界の人々を救いたい」という信

念を持ったといいます。大学卒業後、06年に起業して、農家のこだわり野菜を消費者に届けるオンラインショップ「えと菜園」、消費者向けの体験農園「コトモファーム」を次々に立ち上げました。

当時、出産直後で、体験農園の日常的な管理を頼める人はいないかと考えた時に、働きたくても働く場所が見つからないホームレスの人々の存在を思い出し、農業の現場で活躍のチャンスがあるのではないかと思いついたことが、就農支援プログラムの始まりです。今では親子連れやシニア世代、いろいろな事情を抱えた農スクールの受講生など、年間でのべ1万人が小島さんの農園を訪れるようになりました。

「農業は天候や環境など『不確かなもの』に満ちあふれた世界ですが、そのなかで自分の手で自分の食べるものを生み出せたときに、ちょっとしただけ先の明るい未来が見える気がするのではないだろうか。農スクールを通じて、一人でも多くの人の生きる力の向上のお手伝いができたらうれしいです」。未来の農場は地域におけるさまざまな人たちの居場所として根づいていくのかもしれない。

農業を、憧れの職業に

女性農業経営者たちの取り組みは、それぞれ方向性は異なりますが、農家出身ではないなかで、自身の原体験や理想的な生き方を追求した結果、農業の世界に飛び込み、社会に新たな価値をもたらしている点で共通しています。

農村の人口が年々減少し、農業の現場を知ら

ずに育つ人が増えていくなかで、若者たちの心に「食」や「農」への関心が芽生え、実際に現場に足を踏み入れてもらえるような仕掛けづくりが、今後の農業の担い手を確保していくうえで重要です。このような趣旨から、農林水産省では22年3月に、農業や地方移住に関連する事業等を展開する民間企業7社とともに、「農業の魅力発信コンソーシアム」を設立しました。「農業を、憧れの職業に」をコンセプトに、農業ビジネスに携わる若手農業者の魅力や、農業とは縁のない若者に伝えていくことを目的としています。

22年3月に開催されたイベント「食べチョクおてつたび」では、株式会社ビッドガーデンが運営する産直通販サイト「食べチョク」に登録する生産者のもとに、地域のお手伝いを募集するマッチングサイト「おてつたび」に登録する学生が訪れ、農作業や出荷作業の経験や生産者との交流を通じて農業の魅力を体感しました。今後、さまざまなイベントなどを通じて、農業の魅力や若者に伝えていきたいと考えています。

地域運営に女性の参画・登用を

また、農業現場における女性の活躍は少しずつ進んでいます。地域運営への参画については不十分です。農林水産省が事務局を務める農業女子プロジェクトのメンバー906人（22年3月末現在）の就農のきっかけを見ると、全体の32%は結婚をきっかけに配偶者の生まれた農家に嫁いでいます。農村を活力あるものにしていくためには、女性や若者、外からの移住者も含めた多様な人たちの意見を取り入れて、さま

ざまな人たちが働きやすく暮らしやすい環境に変えていくことが必要です。

特に、農村人口の半数を占める女性が、女性の集まりなど限られた場だけではなくて、農村において影響力のある場で意見を述べていく機会を確保していくことが重要です。

2020年12月に閣議決定された第5次男女共同参画基本計画においては、すべての分野において「指導的地位に占める女性の割合が2020年代の可能な限り早期に30%程度となるよう目指して取組を進める」とされています。

農業分野においても、25年度までに農業委員に占める女性の割合を30%（20年度は12.3%）、農協役員に占める女性の割合を15%（20年度は9.0%）に増やす目標を設定しています。21年8月には、個々の農業委員会や農協が女性登用の目標とその達成に向けた計画を定めるよう通知するとともに、その状況を毎年調査し、公表することとしています。個々の組織において、地域や農業の将来像を、女性や若者を含む多様な人々たちを巻き込みながら話し合う体制づくりが重要です。

その一助となるよう、農林水産省では、22年3月に『農業協同組合・農業委員会 女性登用の取組事例と推進のポイント』を作成しました。女性登用について「地域の理解を得られない」「女性の活躍の場がない」といった意見が聞かれますが、JAようてい（北海道）では、JA側の主導で中期経営計画に女性登用を明記したことで、地域においても女性理事がいることが当たり前であるという認識に変化し、継続的な登用

を実現しています。女性理事は、Aコープの取締役を兼任し、生活者視点を生かした店舗づくりに貢献しています。

松川町農業委員会（長野県）では、人・農地プランの策定を女性の農業委員が主導したことで、アンケートの回収率や話し合いへの女性参加率が他地域を大幅に上回り、女性や若者を巻き込んだ人・農地プランを策定できました。

豊後大野市農業委員会（大分県）では、新規就農者である女性の農業委員が、農業と子育てとの両立に苦労した経験を踏まえた要請を市におこなった結果、新規就農者が自身または配偶者の出産時に60日間の農作業サポート支援を無償で受けられる制度が創設されました。農業を営み地域に暮らす女性が生み出すアイデアを、各地でも活かしていただきたいと考えます。

今までにない多様な価値観やネットワークをもたらし女性の存在は、地域に潜む大きな宝、成長の原動力です。女性の力が活かされることで、多様性のある農業や持続可能な地域づくりを実現できます。女性農業者のみなさまが、地域という新たなステージでの活躍に自信を持って進んでいけるよう、農林水産省としても引き続き後押ししていきます。

事例集にはこちらからアクセスできます



竹下 真由さん

佐賀県小城市
竹下製菓株式会社代表取締役社長

女性経営者の体験生かし職場づくり リスク分散と相乗効果狙ってM&A



九州では圧倒的な知名度のある冷菓「ブラックモンブラン」。それを製造・販売する竹下製菓の竹下真由社長は、自身も3人の子育て中でありながら、従業員たちが働きやすい職場づくりに腐心する。またロングセラーの商品に依存しすぎる経営リスクを避けるため、M&Aで同業他社などを買収、コラボして新商品の開発をめざすなど攻めの経営に乗り出す。

子育ての経験を生かす

—— 父親の跡を継ぎ、小さな子ども3人を抱え、34歳で社長に就任しました。

竹下 当時は大変でしたが、私の母が子どもの面倒をみてくれました。「育児や家事については、全力でサポートする」と、母から言われてい

たので、私の場合は家業の経営に注力することができました。将来、子どもが跡を継ぐときが来たら、私が孫の面倒をみるから、仕事はよろしくと言って、早く引き退きます(笑)。

もちろん、私でしかできない育児のこと、例えばいっしょに遊ぶとか本を読んであげるとか、宿題のチェックなどはやっています。目まぐるしい日々ですが、子育ての経験は仕事に生かせていると思います。

—— 具体的には？

竹下 私の場合、母親が助けてくれたという恵まれた状況にはありましたが、子育てを経験しているので、子育てや親の介護がある従業員に対しては、理解できることも多いと思います。

—— 働きやすい職場づくりに腐心し

ているんですね。

竹下 常に意識しています。従業員が困ったときに相談する相手になれるよう、日常から一対一で話す機会を増やすことを心がけています。90人の従業員とは、少なくとも年に一回は面談しています。働きがいのある職場とは、人によって異なりますから、ちゃんと話を聞く機会は大切にしたいと思っています。

なお残る男女の差別

—— 女性経営者であることのメリットは何でしょうか。

竹下 いまの日本では女性経営者が少ない存在なので、スポットライトを当てていただく機会が多いことですかね。同じことをしたとしても、女性経営者だからということ、メ

ディアに取り上げていただける。そのことをプラスととらえれば、ラッキーということでしょうか。

—— 社長は、ひとりっ子と聞きました。小さいころから、家業を継ぐ考えだったのですか。

竹下 私は、子どものころから、家業を継ぐつもりでした。祖父は「この子が男の子だったらなあ」と言ったことがあったと後で聞きましたが、父はそんなことは思っていないませんでした。私自身、もの作りが好きですし、父は、跡継ぎは私しかないと思っていました。

私たちの世代は、学校で男女平等を学んできましたから、「跡継ぎは男性」とはまったく思っていないませんでした。世の中の仕組みが男女不平等だと感じたのは、社会に出た瞬間で



竹下製菓社長の竹下真由さん=佐賀市内で

Profile

たけした まゆ

佐賀市出身。40歳。東京工業大学経営システム工学科卒業。同大学院を修了後、2007年、外資系コンサルティング会社に就職。4年後竹下製菓に入り、商品開発室長などを歴任し、16年に34歳で5代目社長。10年にコンサルティング会社の同期と結婚し、3人の母。夫の雅崇氏(40歳)は副社長。

Data

竹下製菓株式会社

創業は明治時代だが、会社設立は1927年で西洋菓子などを製造。看板商品である「ブラックモンブラン」は祖父が開発し、九州では有数のアイス菓子メーカーに。竹下真由氏が社長になってから、M&A(企業の合併買収)に乗り出し、2020年10月に埼玉県内の冷凍メーカー・スカイフーズを買収、22年1月には岡山市内のパン・菓子製造の清水屋食品を子会社化した。資本金1000万円。従業員90人。

す。こんなに格差があるんだと思いき知らされました。

男女の差別については、おじさまの世代はそうだね、と思うことは結構あります。私の子どものたちの時代には、もう一歩進んだ世の中になってほしいと思います。「女性だから」とか「男性だから」という言葉がなくなればいい。個性の一つに過ぎないのですから。

東工大で学び外資系に

——竹下さんは、東京工業大学に進

み、大学院修了後、外資系コンサルティング会社に就職しました。

竹下 東工大に入ったのは、テレビで見て憧れたロボコンをやりたいからです。「ロボコン」は、大学や高専の学生が自作したロボットを競わせるコンテストです。もともと私は機械いじりが好きで、大学は工学部に行きたいと思ったら、父は応援してくれました。

東工大の学生は、大学院修士課程まで6年間学ぶのが大半で、大学院まで進むのは自然な流れでした。

——大学院修了後、すぐに家業を継がなかったのはなぜですか。

竹下 すぐに家業に入ると、井の中の蛙になりそうなので、よその企業に就職して修業を積みたかったです。外資系のコンサルティング会社であるアクセンチュアに就職したのは、最終面接の方がとても素晴らしかった人で、いっしょに働いてみたいと思ったからです(笑)。

私が大学を出たらすぐに戻ってくることを、父は期待していたようです。「最長5年」という約束で就職し

ましたが、結果的には4年で戻りました。

アクセンチュアでは、プレゼンや年上の人と話す機会が多く、ものおじせずに話せるようになったのは、家業を継いでから役立ちました。それに、自分がその場に居ることの価値とは何かを常に考える習慣がついたことは、よかったです。

「ブラックモンブラン」

——会社の設立は1927(昭和2)年ですが、創業は明治時代ですね。

竹下 江戸時代、長崎から江戸へ向かう長崎街道は「シユガロード」と呼ばれ、街道沿いだった佐賀には菓子文化が開き、うちの先祖は、カステラやポーロ、マシユマロなどの西洋菓子を作っていました。

——アイスクリームなどの冷菓を作ることにしたのはなぜですか。

竹下 暑いと甘いお菓子を食べたくなくなるのか、お菓子は夏場に売れゆきが落ちます。いわゆる「夏枯れ」は菓子業界の悩みのたねで、夏場に売れる菓子ということで、アイスキヤンディーを作り始めたようです。当社は西洋菓子を作るほかに、小豆を炊く技術も持っていたので、それを生かしてアイスにした「あずきのアイスバー」が最初のアイス製品で

した。

当社の主力商品であるブラックモンブランは、1969年5月7日が初回製造日で、「ブラックモンブランの日」として記念日登録しています。

名前の由来をよく聞かれますが、3代目社長で祖父の小太郎がヨーロッパを訪れ、フランスのシヤモニーという町のふもとからモンブラン山を眺めて、「この白い山にチョコレートをかけて食べたなら、さぞおいしいだろうな」と思ったのがきっかけです。

発売は5月ですが、ぐぐつと売れ出したのは秋口からで、「冬アイス」といわれるもののはしりだったのではないかと思っています。バニラアイスにチョコレートをかかっている、砕いたクッキーがついているアイスはおいしく、高級感もあってヒット商品になりました。

企業の合併買収も活用

——ロングセラーの「ブラックモンブラン」ですが、第二、第三のヒット商品を世に出す必要がありますね。

竹下 常に考えています。新商品は毎年いくつも出していますが、定番として残るものは多くありません。

ブラックモンブランを発売した50数年前と比べて、外部環境が大きく

変わりました。いまはいろんなもの

に満たされ、消費スタイルも変わって、新しいものが求められるけれど短期で飽きられ、売り場から消えていきます。それでもあきらめずに商品開発は続けますが、競争は厳しい。

そこで、事業のポートフォリオ（経営資源の組み合わせ）を強化するには、中小企業同士が連携して、自分のところのない力を取り入れる必要があると考えました。その手法の一つとしてM&A（合併・買収）を活用し始めています。新しい商品を開発するには、自社の研究開発だけでは限界があるからです。技術力やブランドを持っている、相乗効果のありそうな会社と一緒にすることで、時間短縮になり、ノウハウをもらえると考えました。

——詳細を教えてください。

竹下 2020年10月に、埼玉県幸手市にある冷菓メーカー、スカイフーズを、22年1月には、岡山市のパン・菓子製造販売会社、清水屋食品を子会社化しました。

佐賀県は比較的災害の少ないところですが、しかし、19年8月に北部九州を襲った豪雨災害で、工場のある小城市も被災しました。工場は高台にあって大きな被害はなかったのですが、従業員のの中には家が水に浸か

って出社できない人もいました。

今後、どのような災害に遭うかわかりません。そうした危機下でも事業を継続できるように、BCP（事業継続計画）の観点から、製造拠点の分散化を考えていました。

異業種との相乗効果も

——スカイフーズは同業の冷菓メーカーですが、清水屋食品はパン屋と聞いています。異業種の買収はなぜですか。

竹下 スカイフーズはメーカーですが、自社ブランドは持たず、OEM（相手先ブランド名での製造）でアイス製品を作っていました。

佐賀で被災したとき、関東に工場を持つていればリスク分散になりますし、当社になかったOEMのノウハウを手に入れます。また、関東地方で当社製品の営業をするとき、関東に製造拠点を持っている方が有利だと考えました。

清水屋食品は「パン屋」といわれますが、作っているものは、常温で売られるパンではなく、冷凍で運んでチルドで販売されるスイーツやデザートと呼ばれる製品です。当社が扱うアイス製品と同じ温度帯で流通している、相乗効果が期待できます。

——相乗効果を発揮して開発した商

品はありますか。

竹下 子会社化したばかりで、まだ開発段階のものが多くです。しかし、清水屋食品はコンビニやスーパーマーケットに、人気の生クリームパンを納めていますし、営業エリアも関東に強い。コラボレーションすることで、商品開発力が高まるものと期待しています。

——今後もM&A先を探すのですか。
竹下 二つの事例とも、ご縁があったからです。その会社を買収したいと当方が積極的に動いて実現したわけではありません。いいお話があれば、今後とも可能性はあると思います。

「人を幸せにする会社」

——どのような会社にしたいとお考えですか。

竹下 「人を幸せにする会社」でありたいと思っています。うちの製品を食べてお客さまに喜んでもらいたい、ハッピーになつてもらいたい。うちで働いている従業員にも、竹下製菓で働いてよかったと思ってもらえるようにしたい。また、取引先にも取引してよかったと思ってもらいたい。要するに「三方よし」の会社にしたいと思っています。

（ジャーナリスト 村田泰夫）



小学5年生、家庭科の授業。味噌汁作りの実習の前に、それぞれの家庭の味や具について話し合う授業がありました。「わかめ!」「なめこ!」と、みんなが各自声に出すなか、私は「あら汁」と答えました。育ちや性格が垣間見える当時の達者な答えに、負けん気が表れていて少々恥ずかしいのですが、ちょっぴりびっくりにした先生の顔を見て、心の中でガッツポーズを取ったのを覚えています。

あら汁は、母がよく作ってくれていた料理の一つでした。アイデアとたつぷりの愛情で向き合い続けてくれた母は、後にも先にも私が最も尊敬する人です。休みなく働きに出ていた母ですが、食事が満たされなかった記憶は一度もありません。そんな忙しい母に代わって、母の作った料理を温め、常に一緒に食べてくれたのは、当時90歳目の曾祖母^{そうそぼ}でした。納豆に佃煮やふりかけを混ぜ、コロッケにソースをびたびたにかけ、外食に行けば「ハンバーグステーキ」をぺろりと平らげる、ある種ファンキーなおばちゃんでした。

そんな曾祖母がいつも出してくれた、「定番のおやつ」と言えば、「生味噌にぎり」です。なんとなく米を握って、手に味噌をベタツとつけ、もうひと握りで完成。米の甘味と味噌の塩味が、手の温もりでちょうどよいあんばいになり、絶品でした。最近、生味噌にぎりは郷土料理だと知り、とてもびっくりしました。もちろん、曾祖母は、祖母にも母にも生味噌にぎりを作ってきました。手の温もりがつながってきたように、郷土のものをみずからの温もりでつなげていくことは、地元を愛する者として、私の役目の一つであると思います。

現在進行形で積み重なる慌ただしい日々のなかで、何年経とうとあせることのない思い出は、シンプルで美しい味の記憶、贅沢な普通の日々でした。



俳優
富田 望生

とみた みう
2000年2月25日生。福島県いわき市出身。現在、フジテレビ系列のドラマ「ナンバMG5」毎週水曜夜10時〜に出演中。今秋、舞台出演も予定している。

温もりでつながるさとの味

シリーズ

新・農業人

三つ星株式会社

とみ た み わ
富田 美和
さん

決断は潔く、視野は広く
悩みながら突き進む
等身大の経営者

三つ星株式会社

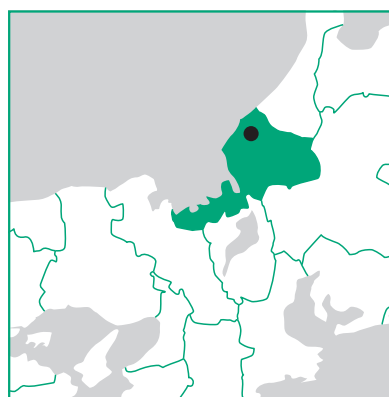
所在地 ● 福井県坂井市

就農年 ● 2017年

経営規模 ● 大玉トマト50^{アール}、ネギ8^{ヘタ}

従業員 ● 15人

URL ● <https://3hoshifarm.themedia.jp/>



19歳から70歳代までの従業員が生き生きと働く

仕事を変える、辞める。住む場所を移す。そうせざるを得ない状況だったとしても、自分の意志でそう決めたとしても、今まで知らなかったところに足を踏み入れるのは勇気がいる。今まで築いてきた立場を、家庭を、生活を、大きく変えるのは誰だって怖い。リスクと真正面から向き合うことになるからだ。今の暮らしを一変させ、さらに新しい環境を「自分のもの」にできる人間はどれほどいるだろうか。

福井県坂井市にある三つ星株式会社は、施設トマトと露地ネギ栽培の農業経営法人だ。2018年に法人を設立し、たった3年で売上高約1億円の経常黒字まで急成長した。しかしここに至るまでの道のりは決して平坦^{へいたん}ではなく、経営の意思決定にはいくつもの分岐点があった。夫婦で共同代表を務める富田美和さん(44歳)と真人^{まこと}さん(45歳)は、そのたびに悩み、地域の人に助けられながら、幾多の決断をしてきた。今回はその過程を、美和さんの視点からひもといてみたい。

ゼロからの始まり

美和さんは、愛知県名古屋市内生まれ、高校卒業後は京都大学に

進学。同大学院を修了し、大学内の研究機関で、特許の申請事務などを担う仕事に就いた。当時、不動産業のサラリーマンだった真人さんと結婚し、3人の子宝にも恵まれ、職場と自宅を行き来する都会的な生活を送っていたという。

14年、最初の大きな転機が訪れる。義母の体調悪化がきっかけで、夫の故郷である福井県坂井市へ家族で移り住むことになった。美和さんは、移住後の仕事など「完全ノープラン」で、初めての地方暮らしをすることになる。

美和さんは移住当初、「おいてけぼり感」にさいなまれることもあったと明かす。都会と比べると、行き交う情報の量と速さが全然違うと感じたからだ。しかし、美和さんの考えは徐々に変わっていった。「都会には都会の、地方には地方の良さがある。いま、ここでしかできないことをしていきたい」

真人さんは農家出身で、小さいころから農作業の手伝いをするなど、農業への親しみがあった。美和さんは農業に縁もゆかりもなかったが、農業という業界自体、取り残された部分も多く、まだまだ伸びしろがありそうだと、魅力を感じていたようだ。美和さんは、農業を

やってみようと決心。ただし、真人さんには当面サラリーマンを続けてもらい、農業が軌道に乗ったら、同じ船に乗ってもらうことにした。農業の世界へ足を踏み入れるという、大きな決断をするための条件だった。

農業を一から学ぶ

就農を決意した美和さんは2015年、福井県が就農者育成のために開設した「ふくい園芸カレッジ」の扉を叩いた。これは2年間のカリキュラムで、専用の圃場^{ほじょう}を管理し、模擬経営ができるという、実践的な研修プログラムになっている。技術や経営、販売力を身につける座学や農業機械研修なども用意されていた。それまでトラクターに乗ったこともなく、「反^{たん}」って何だ、「畝^せ」って何だと、わからないことだらけだった美和さんには、農業のイロハを学ぶことのできる、渡りに船の機会となった。

ここで美和さんは、農業のおもしろさ、奥深さを再認識したという。作物の育て方に正解はないし、計画していた通りにならないことも多く、その分工夫のしがいがある農業は、美和さんの性に合っていた。ただ、実際に経営するとなる

と、生半可な覚悟や体制ではダメだとも感じていた。農業は装置産業であり、生産にあたって設備資本を投下する必要がある。まとまった金額の設備投資をする以上は、自分がいなければ経営が回らないような体制ではないけない。社員が活躍して組織として自転していくような形を構築していかなければ、という「妄想」が当初からあった。

しかし、その段階に到達するまで、どのようなプロセスを積み重ねていけばいいのか、当時の美和さんにはさっぱりわからなかったという。だがそこで足踏みせず、「とりあえず、できることから始めてみよう」ともがいてみるのが美和さんならではの。カレッジ修了後、まずは6坪⁶のパイプハウスで、ミディトマトとメロンを中心に、見まねで生産を開始した。

「種まき」、実る

美和さんは独立当初から地域の農業コミュニティにもどんどん顔を出し、経営を一段階引き上げるためのよい方策がないか、各方面への「種まき」を欠かさなかった。この規模では専業農家としての経営が成り立たないと感じていたからだ。そのとき特に親身に相談に乗



若手従業員と、ネギ定植中の圃場にて

ってくれたのが、県の出先機関である、坂井農林総合事務所だった。

あるとき、美和さんのハウスに県の部長と普及指導員がやってきた。「富田さん、でっかいハウス、建ててみらんか」「建てます！」「二つ返事でその話に乗った美和さんは、2018年、三つ星株式会社を設

立。国庫補助事業を利用し、50坪⁵⁰の「でっかいハウス」を建設した。

いきなり経営規模が10倍になり、慌てて従業員を10数名雇用したが、ほぼ全員が農作業を経験したことのない「初心者軍団」。真人さんもサラリーマンを辞め、夫婦二人三脚での経営を開始するにあたり、



畠田さん夫妻は地域の田んぼの行く末も気にかけている

需要が安定していて周年雇用もできる品目として、ハウスでは美和さんを中心に大玉トマトを、露地では真人さんを中心にネギを栽培することにした。

美和さんは、ハウス稼働初年度のことをよく覚えていないという。作業しても作業しても、トマトの成長にスピードが追いつかない。栽培コンサルタントに「自分な

ら、ここまで作業が遅れていたなら、今季はもう諦める」とまで言われたほどだった。それでも必死で食らいつき、従業員の生産技術向上にも毎日取り組み、何とか4月から12月で130トンの収量を達成した。

作期が終わると、美和さんは要改善事項をすみずみまで洗い出し、同じ轍を踏まないことを徹底した。

同時に、経営規模が大型化したことで、これまで以上にリスクを分散させる必要性を痛感する。そこで当面の目標として、「トマトとネギの売上高を5000万円ずつにする」ことを掲げた。逆算すると、1年目には1・6畝だったネギの経営規模を約8畝まで広げる計算になる。だが「いったん決めたことだから」と、近隣の耕作放棄地を精力的に借り受けていった。美和さんの日頃の努力を見ていた地域の人たちも快く応援してくれ、3年という短期間で目標を達成した。

人と経営を育てる

三つ星の従業員は、大半が20〜30歳代だ。美和さんいわく、「おとなしく、ひかえめな子が多い」とのこと。彼らに気持ちよく働いてもらいたい一心から、常に職場環境の向上に腐心してきたという。

そのなかで気付いたのは、必ずしも経営者に威厳はいらないということだった。指示や命令をするのではなく、従業員と一緒に考える意見言い合える関係づくりの大切さだ。美和さんは四半期ごとに全従業員と個人面談をし、ひたすら聞き役に徹する機会を設けている。これは、美和さんが子育てをし

ながら得た学びとも密接に結びついているようだ。従業員に寄り添い、一緒に悩んでくれる経営者だからこそ、法人設立当初からずっと勤めている従業員もおり、三つ星の屋台骨を支えてくれている。

また、三つ星は障がい者の施設外就労の受け入れにも取り組んでいる。障がい者に収穫作業を手伝ってもらったことをきっかけに、障がい者の個性を生かせる仕事の場を三つ星で用意できないかと考えたためだ。クラウドファンディング(CF)で白ネギの出荷に使う自動選別機を購入し、障がいのある人でも無理なく作業ができる環境を整えた。また、CFのおかげで多くの人にこの取り組みを知ってもらうことができたという。

一つの目標を達成したら、また次のチャレンジをしたい性分の美和さん。日頃から、地域の耕作放棄地をもっと減らせないか、栽培過程で大量に出る残渣をクリーンエネルギーに変えられないか、といった「妄想」をしているようだ。その妄想もいつか実現するかもしれない。三つ星はそのパワーを秘めている。

(編集部 大谷香織／文
河野千年／撮影)



調査レポート



Report on research

農業設備投資は 高水準を維持 食品関係企業の 約8割がコスト増

—農業景況調査・食品産業動向調査
(いずれも2022年1月調査)—

農業における各種景況DIと、食品産業における原材料高騰などに伴うコストへの影響を紹介します。

農業景況調査

景況は悪化、マイナス幅拡大

2021年通年の農業景況DIは▲29・6となりました。20年の通年実績である▲24・9から4・7ポイント低下し、マイナス値が拡大

しました表。
業種別では茶が77・1ポイント上昇し▲0・9、施設花きが46・0ポイント上昇し5・8、肉用牛が

2021年通年の農業景況DIは▲29・6となり、マイナス値が拡大しました。一方で22年通年の景況DIの見通しは▲28・7と、ほぼ横ばいで推移する見込みです。「設備投資予定あり」の比率は、前年と比較して0・2ポイント上

昇しました。設備投資に対する積極的な姿勢がうかがえます。食品関係企業における原材料高騰などに伴うコストへの影響について、21年7～12月のコストが前年同期と比較して増加したとの回答は82・2%となりました。

40・8ポイント上昇し▲3・1と、それぞれ上昇しています。これらの業種はコロナ禍の影響で20年に価格が低迷しましたが、21年には影響が緩和して価格が回復したことで、景況DIが上昇したものと考えられます。

一方で景況DIが大きく下がった業種として、北海道の稲作が51・6ポイント低下し▲55・2、都府県の稲作が22・5ポイント低下し▲55・9、養豚が80・7ポイント低下し▲36・4となりました。その要因として、稲作については21年の米価が、過去最低である14年に迫る勢いで下落している影響と考えられます。また養豚について、20年はコロナ禍における肉食需要をつかみ、好調に推移していましたが、21年にはその影響が収まり平時に近づいたためと考えられます。

生産コストDIは、31・8ポイント低下し▲68・1となりました。業種別に見ても、全業種で悪化しています。これは原油価格高騰の影響に加えて、畜産農業では、飼料価格高騰などの影響もあったことから、特に大きく影響を受けていることが見て取れます。

特に畜産で厳しい見通し

2022年通年見通しの農業景

況DIは▲28・7となりました。21年通年実績の▲29・6からは、ほぼ横ばいとなる見通しです。

業種別に見ると耕種農業では果樹が3・4ポイント上昇し15・3、施設花きが1・6ポイント低下し4・2と、プラス値を維持しています。その他の業種では、都府県の稲作、露地野菜、施設野菜、キノコは景況DIが改善するもマイナス値となる見通しです。一方で北海道の稲作、畑作、茶はマイナス幅が拡大する見通しとなりました。

また畜産農業では、全業種で見通しDIが悪化しました。21年通年実績がプラス値であった採卵鶏は80・9ポイント低下し▲58・3と、マイナス値に転換しており、その他の業種もマイナス幅が拡大する結果となりました。飼料費の高騰が今後も続く見通しであることが影響していると考えられ、畜産経営における厳しい見通しがうかがえます。

投資意欲は高水準維持

2022年に「設備投資予定あり」と回答した割合は46・3%となりました。前年の46・1%から0・2ポイントの増加となっています。この数値は直近11年間で高く、投資意欲は高い水準が続いている

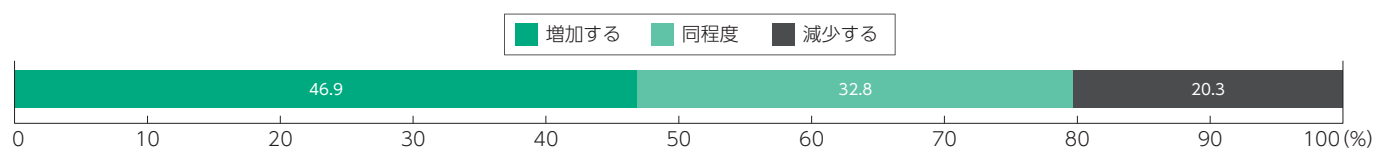
農業景況調査

表 各種DI値 耕種・畜産ともに景況DIは悪化

		景況DI			販売単価DI		収支DI		資金繰りDI		生産コストDI		雇用状況DI		設備投資 予定ありの比率	
業種／時点		2020年 実績	2021年 実績	2022年 見通し	2020年 実績	2021年 実績	2020年 実績	2021年 実績	2020年 実績	2021年 実績	2020年 実績	2021年 実績	2020年 実績	2021年 実績	2021年	2022年
農業全体		▲24.9	▲29.6	▲28.7	▲42.2	▲42.6	▲27.6	▲35.1	▲16.3	▲24.7	▲36.2	▲68.1	▲32.0	▲35.6	46.1	46.3
耕 種	稲作（北海道）	▲3.6	▲55.2	▲66.8	▲48.3	▲83.5	▲1.8	▲57.6	▲1.5	▲40.4	▲33.7	▲67.5	▲38.4	▲36.4	42.3	41.1
	稲作（都府県）	▲33.4	▲55.9	▲39.9	▲64.9	▲83.9	▲38.5	▲60.5	▲22.0	▲41.6	▲30.8	▲56.3	▲28.4	▲29.7	51.2	49.1
	畑作	▲32.3	0.2	▲19.8	▲57.5	▲15.5	▲37.4	▲3.0	▲15.4	▲3.7	▲41.5	▲63.2	▲37.5	▲41.2	52.7	54.0
	露地野菜	▲32.8	▲21.4	▲11.5	▲42.2	▲29.4	▲36.9	▲27.3	▲27.6	▲21.3	▲44.7	▲67.9	▲36.2	▲39.0	43.1	43.2
	施設野菜	▲28.1	▲32.3	▲12.0	▲34.4	▲43.1	▲29.2	▲39.3	▲25.2	▲31.0	▲46.0	▲78.9	▲24.9	▲34.6	35.7	38.2
	茶	▲78.0	▲0.9	▲10.7	▲78.0	▲5.3	▲76.3	▲5.4	▲48.3	▲5.3	▲25.4	▲71.7	▲29.7	▲36.3	35.1	36.6
	果樹	▲16.8	11.9	15.3	3.1	16.5	▲25.3	4.9	▲11.8	4.2	▲40.2	▲55.1	▲31.6	▲37.4	42.4	49.0
	施設花き	▲40.2	5.8	4.2	▲48.0	15.2	▲38.2	7.3	▲32.9	7.3	▲40.2	▲87.0	▲26.7	▲41.0	38.4	45.5
	キノコ	3.0	▲40.8	▲25.0	▲4.5	▲55.6	4.4	▲46.3	▲6.0	▲24.7	▲44.8	▲76.5	▲34.9	▲49.4	50.7	56.8
畜 産	酪農（北海道）	▲19.3	▲32.8	▲54.7	▲37.8	▲53.2	▲24.3	▲45.9	▲12.0	▲30.3	▲45.4	▲81.0	▲31.9	▲42.1	40.8	38.6
	酪農（都府県）	▲16.4	▲39.5	▲47.1	▲23.7	▲36.5	▲14.5	▲45.9	▲6.7	▲41.9	▲38.5	▲81.4	▲27.5	▲35.9	45.1	44.6
	肉用牛	▲43.9	▲3.1	▲12.0	▲62.6	▲4.3	▲48.4	▲12.3	▲25.6	▲8.4	▲30.9	▲80.8	▲33.2	▲31.6	42.0	48.6
	養豚	44.3	▲36.4	▲43.0	52.8	▲21.8	47.0	▲43.1	37.7	▲24.5	▲19.1	▲85.7	▲26.3	▲36.0	54.0	51.2
	採卵鶏	▲43.8	22.6	▲58.3	▲57.5	32.0	▲40.6	14.7	▲32.3	15.6	▲41.7	▲83.4	▲33.3	▲41.8	56.8	44.7
	ブロイラー	6.4	▲2.1	▲20.4	5.1	▲1.0	8.9	▲5.2	5.0	1.1	▲20.3	▲63.2	▲21.8	▲34.7	49.4	49.0

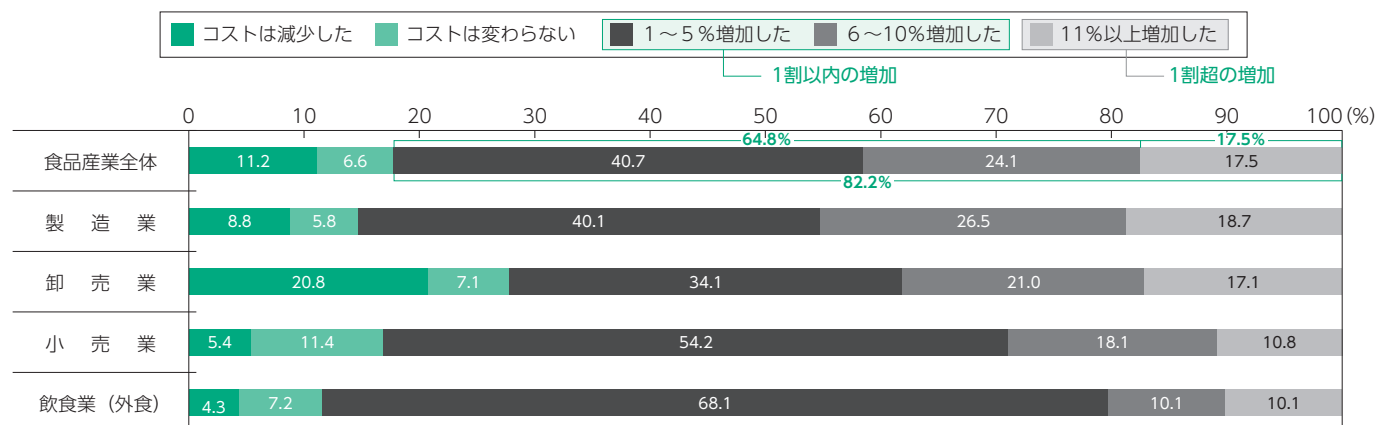
【DIについて】アンケートの各項目の回答は、「①良くなった ②変わらない ③悪くなった」から一つ選ぶ形式となっており、前年と比較して「良くなった」の構成比から「悪くなった」の構成比を差し引いたもの。

図1 昨年と比べた今年の設備投資額の見込み 設備投資意欲は高水準が続く



食品産業動向調査

図2 食品産業における原材料高騰等に伴うコストへの影響 8割以上の企業でコスト増



ことがうかがえます。

また、22年に「設備投資予定あり」と回答した者に対して、今年の設備投資額の増減見通しを聞いたところ、「昨年に比べ増加する」と

食品産業動向調査

原材料高騰によるコスト増

食品産業における原材料高騰などに伴うコストへの影響については、2021年7～12月のコストが前年同期と比較して増加したとの回答が82.2%となりました。

【図2】コストの増加割合は「1割以内の増加」が64.8%、「1割超の増加」が17.5%となりました。コストの増加割合について、「1割超の増加」は油脂が44.4%と最も高く、次いで水産食品が33.5%、精穀・製粉が25.0%となりました。なお、本調査結果は22年1月1日時点の回答であることから、その後のウクライナ情勢の影響を踏まえると、現在はこれ以上のコスト増となっている可能性があります。

コスト増の価格転嫁

コスト増加分の価格転嫁の状況は、販売価格に転嫁した、もしくは

の回答が46.9%と約半数を占めました【図1】。「同程度」の32.8%と合わせると79.7%となり、設備投資額の面からも積極姿勢であることがうかがえます。

転嫁しようとしているとする回答は44.4%で、「転嫁できない」と回答した44.7%と同程度になりました【図3】。製造業では、「転嫁できない」とする割合が49.4%で、販売価格に転嫁した、もしくは転嫁しようとしている割合を9.0ポイント上回っています。

価格転嫁の状況を、世界的に原油や穀物の価格高騰があった08年の調査と比較すると、「コスト増を転嫁できない」と「転嫁させる必要がない」を合わせた、販売価格に転嫁していないとする回答は55.6%で、20.1ポイント高くなっています。また、「転嫁させる必要がない」との回答はすべての業種で高くなっています。今回調査で「販売価格に転嫁していない」と回答した先には、原料となる生乳の価格が高騰していない、牛乳・乳製品と

いった業種が含まれます。コスト増加分を販売価格に転嫁した、もしくはは転嫁しようとしているとする回答割合は、パンが81.0%と最も高く、次いで油脂が72.7%、糖類が66.7%、めん類が61.8%となりました。

コスト増加分の全額を価格転嫁できない理由は、製造業と小売業で「同業者との横並びを基準に価格転嫁を決定したから」、卸売業で「取引先に価格決定権があるため」、飲食業で「経営方針や戦略に値上げがそぐわないから」との回答割合がそれぞれ最も高くなりました【図4】。食品製造業を売上規模別にみると売上規模が大きくなるほど「取引先に価格決定権がある」とする回答割合が高くなる傾向となりました。

コスト増加への対応策は、製造業、小売業、飲食業で「歩留・ロス改善」、卸売業で「物流ルートの見直し」の回答割合がそれぞれ最も高くなっています【図5】。次いで製造業・卸売業・小売業で「仕入・調達以外のコストを削減」、飲食業で「高騰した原材料を減らす」「原材料を別の品目に変更」の回答割合が、それぞれ高くなっています。

（情報企画部）

三好孝治・高田圭介・坂本翠

結果の詳細は日本公庫ホームページに掲載しています。



【農業景況調査／調査概要】

● 調査時点・方法

2022年1月・郵送調査

● 調査対象

スーパーL資金／農業改良資金
融資先（計1万9993先）

● 有効回答数

7171先（回収率35.9%）

【食品産業動向調査／調査概要】

● 調査時点・方法

2022年1月・郵送調査

● 調査対象

公庫の融資先を含む全国の食品関係企業（製造業、卸売業、小売業、飲食業）

6921社

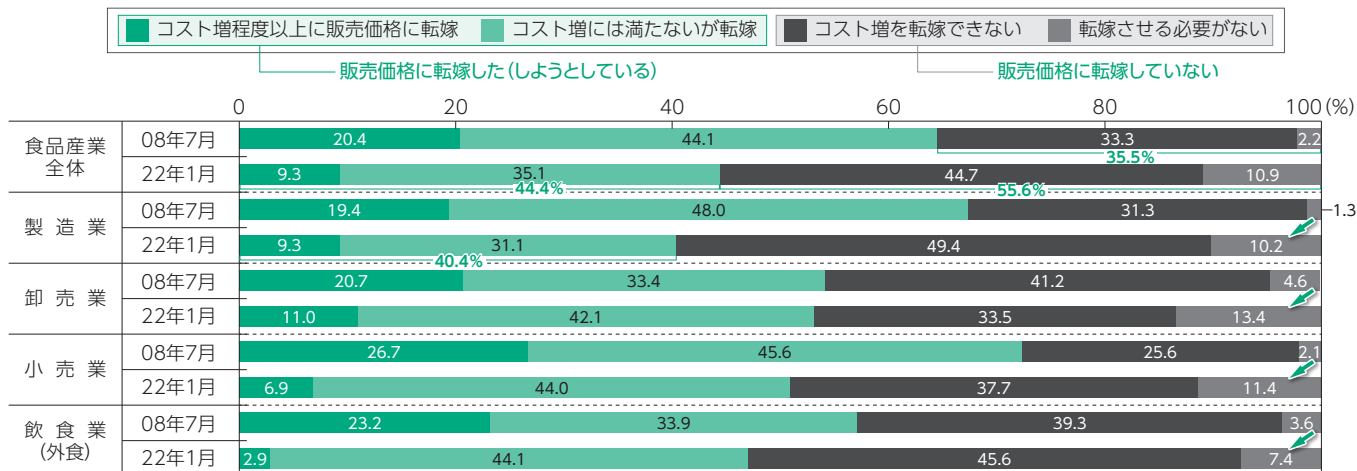
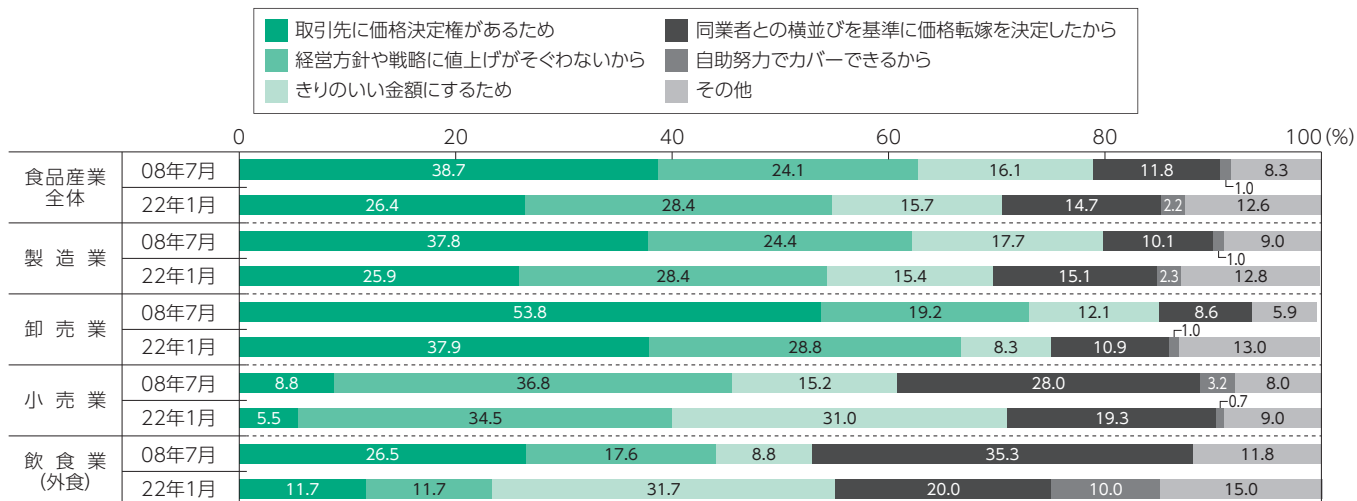
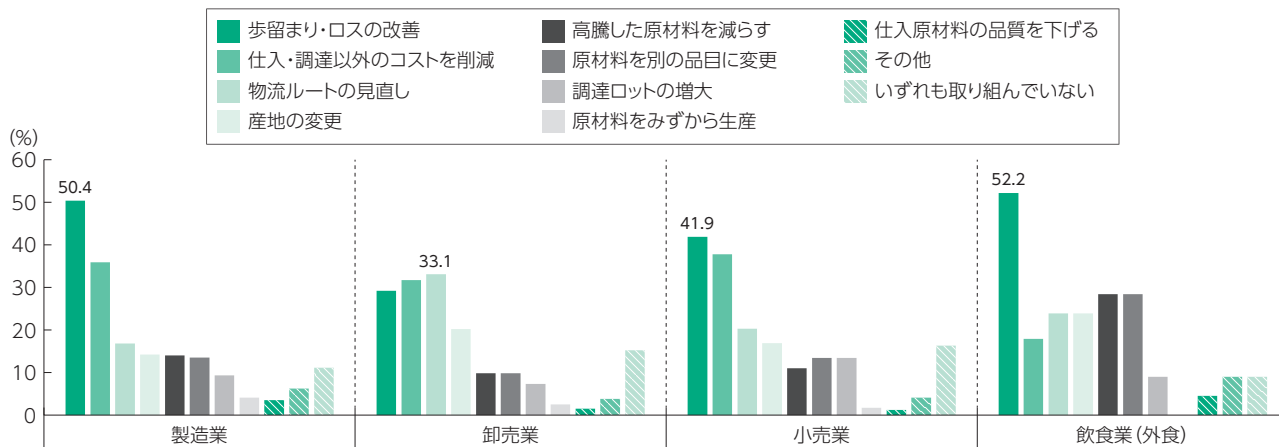
● 有効回答数

2386社（回収率34.5%）

うち、食品製造業1536社、食品卸売業586社、食品小売業194社、飲食業70社

※1：本文中にある▲は、マイナスを示します。

※2：DI（Diffusion Index＝動向指数）は、前年同期と比較して「増加する（良くなる）」と回答した割合から「減少する（悪くなる）」と回答した割合を差し引いた数値です。景況DIは、売上高DI、経常利益DI、資金繰りDIを単純平均した値です。

図3 コスト増加分の販売価格への転嫁[2008年7月調査との比較] **今回はコスト増加も価格転嫁回避の傾向**図4 価格転嫁できない理由[2008年7月調査との比較] **「同業者との横並びを基準に価格転嫁を決定」が最多**図5 コスト増加への対応策 **卸売業以外では「歩留まり・ロスの改善」が最多**

日本農業新聞 論説委員長

鈴木 祐子



●すずき ゆうこ●
1970年生まれ。東京農業大学農学部農学科卒業。書くことと農業を愛してやまず、足して2で割って92年に日本農業新聞に入社。くらし面記者から北海道に転勤。結婚して出産後、幾多の困難にめげそうになりながらもニュースセンターデスクなどを経て2017年東京支所副支所長、18年から論説委員長代行、19年6月から中国四国支所長。22年2月から現職。趣味はプロレス観戦。

「出

る杭は打たれる」。人より目立てば他から憎まれたりねたまれたりする例えだが、農村や組織で生きる女性なら意識せざるを得ない言葉かもしれない。では出過ぎれば、打たれないか。打たれないかもしれないが、今度は抜かれてしまう。そんな話を農村の女性リーダーから聞いたことがある。

日本農業新聞に1967年から続く「女の階段」という投稿欄がある。書き手は農に携わる女性たち。全国の女性農業者が手を取り合い、人生の階段を共にのぼっていくという意味がある。駒澤大学の姉齒暁教授は、この50年間の女の階段の歩みを『農家女性の戦後史——日本農業新聞「女の階段」の五十年』（こぶし書房）にまとめた。ページをめくると壮絶な女性たちの歴史が刻まれている。

匿名希望の31歳の女性は、農業を知らずに嫁いだ。すると「若い者は畑へ出るのが当たり前」と姑に言われ、幼子を預けて働いた。育児もできず、子どもが泣

くと「扱い方を知らない」と子を取り上げられた。以来、どうしても第二子を産む気になれず、布団の中で泣いていると記した。約40年前の手記だが、農業・農村をめぐる環境はそれから変わったのだろうか。

最近、こんな話を聞いた。酪農を営む男性と結婚し、妻が妊娠し里帰り出産を希望した。でも、夫の両親はそれを許さなかった。子牛の面倒を見てくれる人がいなくなるからで、家の近くで産んでほしいというのだ。女性はいつの時代も「労働力」としか見られていないのか。令和になっても、昭和のような出来事が繰り返されている。

こんなデータもある。北海道大学大学院の佐藤三穂准教授が2018～19年にかけて道内273人の酪農家を対象にした「人の健康と経営の健全性」調査によると、心が抑うつ状態にある女性は20～59歳で41%と、男性の16%を大きく上回った。大規模化を進め、農業をスマート化すれば経営は潤う——。政府はそうした政策を推し進めてきたが、女性の心

は潤うどころか、病みつつある。

そんなこんなだから、これからは女性の時代とか言われても「本当か」と疑ってしまう自分がいる。このコラム、引き受けて良かったんだろうか……。私事だが、日本農業新聞に入って30年。農村で風を起す元気な女性をたくさん取材してきたが、彼女たちもまた地域や組織、家族との間で葛藤を抱えていた。私もその一人だ。

そ れでも、思い通りにいかないことを時代や環境のせいにして「出ない杭」ではいたくない。女性進出を阻む分厚いガラスの天井だって仲間と共にたたき続ければ、いつか風穴が開くかもしれない。そもそも天井すらないのかもしれない。

希望はある。女性トップの台頭だ。

J Aからは、やっと女性組合長が生まれた。富士市のJ Aなのはなの谷井悦子組合長だ。「協同組合の理念は、みんなで力を合わせて事をなすこと。助け合い、明るく楽しい職場にしたい。そうすることによって実績が積みあがるものだ」と私は信じている。難しい言葉を並べたてるのではなく実に柔らかに、わかりやすい。5月末が任期というが、続投しても

らいたい。農林中央金庫には内海智江常務もいる。

北海道湧別町^{ゆうべつ}では酪農家の植田喜代子^{きよこ}さんが、みずから立候補して株式会社デイリープラント代表に就いた。「農業のスキルを上げるには責任を持つことが大事」と思い立ち、夫や息子も賛同した。周囲の冷やかな目もあったが、すべての事業資産を会社に移譲し、相続によらない事業継承を可能にした。「願わくば、息子たち以外の継承希望者に出会いたい」。喜代子さんは夢を描く。

食料自給率は過去最低の37%。高齢化、担い手不足、耕作放棄地の増大、エネルギー問題……。そこにロシアによるウクライナ侵攻が加わり、食料安全保障が問われている。課題が山積みの今こそ、違った意見、違った観点を生かすことは解決の糸口となるはずだ。東レ株式会社元取締役で、内閣府の男女共同参画会議議員などを歴任した佐々木常夫さんは「組織にとってダイバーシティ(多様性)は重要な経営戦略である」と強調する。

各地で生まれた「点」が線に、面となって広がればきっと農業は変わるだろう。出る杭は、打たれ強いのだ。



女性リーダーの台頭が示す変化の兆し 多様な価値観尊重ぶ土壌が農業を変える

ぶり 食探訪

地球の街から

ハーグ

「花より団子」という言葉は「団子」のほうに焦点が当てられがちなどころがある。そこで今回はまず、「花」に焦点を当ててみたい。

私が暮らすオランダは、世界最大の花大国である。オランダ産の花はもはや「欧州産」と言ってもいいレベルで、欧州に流通する花の約7割はオランダ産だ。どこの国の人も花の産地はあまり気にしてはいないが、オランダ産の花は各家庭に浸透している。また、日本に輸入されている球根の約9割がオランダ産（！）であり、日本においても圧倒的なシェアを誇っている。そんな花大国で4月14日、2022年アルメーレ国際園芸博覧会

花も、団子も、輸出につなぐ

が開幕した。世界33カ国が自国の花産業や花文化を発信するなか、日本政府も、日本古来のエコロジカルな生活様式をモチーフとした「SATOYAMA FARM Garden」里山の農家の庭々というテーマでパビリオンを出展している。日本の花き産業は農林水産業の中核を成す一大産業であるとともに、四季折々のその姿は、日本人の心を形づくる文化そのものでもある。開会式では数々の美しい日本の花が展示されただけでなく、生け花の池坊によるデモンストレーションやこいのぼりの掲揚なども披露され、多くの方々から賞賛の声をいただいた。10月9



日本展示オープニングセレモニーのテープカット



典型的なオランダ料理（左からフリーズ、キベリン、ハーリング）

日まで約半年にわたり開催しているので、欧州に来られる際にはぜひお立ち寄りいただきたい。

さて、次に「団子」の切り口からオランダの食を見てみよう。オランダは花きのほか、畜産や酪農、大規模施設園芸など有名な世界第2位の農産物輸出大国である。しかし、オランダの食文化についてご存知の方は少ないのではないだろうか。

プロテスタントの国であるオランダでは、人々は一般に儉約家で合理的である。国内の観光地でもレストランで食事をとらず、歩きながらサンドウィッチを噛（か）みながら人々をよく見かける。オランダ料理では「friets（ポテトフライ）」「haring（にしんの酢漬け）」「kibbeling（たらのフライ）」

などのスナック類に代表されるシンブルなものが有名であり、ハイネケンなどビールには最高に合うが、料理の充実度という点では、近隣のフランスやイタリアなどの後塵（こうじん）を拝していると感じる。

しかし、「発展途上」は「伸びしろ」と言い換えることもできる。当地の日本食レストランはここ数年で倍増しており、日本食人気の高まりを肌で感じている。欧州の玄関口と呼ばれるロッテルダム港やスキポール空港を有するオランダは、実は日本産農林水産物・食品の輸出額では欧州第1位となっている。ただ、その多くは欧州域内に輸送されるため、オランダ国内での日本産農林水産物・食品の消費量はまだまだ増やせる可能性があるのだ。その伸びしろは、欧州屈指と確信している。

オランダの消費力を高めた分だけ輸出実績に直結する。「花も「団子」も愛しながら、引き続きオランダの地で奮闘していきたい。



吉川 航

在オランダ日本国大使館
一等書記官

きっかわ わたる
1989年静岡県生まれ。
2012年農林水産省入省。
主に農村振興にかかわる業務を担当し、21年3月から現職。現在は、オランダにおける経済分野の担当として、日蘭経済界の関係強化に奮闘中。

ゲノム編集が変える食と農業

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構

企画戦略本部 新技術対策課 課長

高原 学

「ゲノム編集」という言葉を聞いたことがありますか。2020年のノーベル化学賞に、ゲノム編集技術の一つである「クリスパー・キャス9」を開発した研究者2人が選ばれ、注目を集めました。

「ゲノム」とは、ある生物が持っている遺伝情報の全体像を指す用語です。耳慣れない言葉かも知れませんが、人間に限らず農作物や家畜なども含めた生物が必ず持っている「生き物をつくるための設計図」ということができます。ゲノム編集は、ゲノム（もしくは遺伝子）を効率よく変化させる革新的な技術で、今後、私たちの生活を支える医療・農業・工業などの分野に不可欠な技術になり、社会に多大な恩恵をもたらすことが期待されています。

農業分野では品種改良（育種）での利用が研究されています。人類は古くから、自然に生じた突然変異を利用して有用な性質を持つ個体を選びとり、交配を重ね有益な品種をつくらせてきました。近年は、放射線や化学物質などを使って遺伝子を変化させる「突然変異育種」もおこなわれていますが、膨大な時間と労力、コストを必要とするなどの問題がありました。その点ゲノム編集では、目的の遺伝子だけを狙い打ちして望ましい変異を確実に生じさせることができるため、新品種の開発を大きく加速化・効率化することができます。

世界はいま、食料不足の懸念や地球温暖化による気候変動にさらされています。また、日本の農業も高齢化や後継者不足による農業者の減少など、早急な対応を迫られています。一

方で、食のグローバル化や消費者の食の多様化など、ビジネスチャンスとなるニーズも生まれています。農業を取り巻くこのような情勢の変化に品種改良の果たす役割は大きく、収量や環境耐性、栄養成分、食味など、農産物の持つさまざまな特性について改良が求められています。ゲノム編集技術は、品種改良を通じた社会貢献を期待されているのです。

わが国では、2019年にゲノム編集によってつくられた生物の取り扱いルールが国によって決められ、運用が始まりました。それを受けて、20年12月には健康機能性成分GABA（ギャバ）を高めたトマトが、また21年9月と10月には可食部の量が多い肉厚のマダイと成長の早いトラフグがそれぞれ届け出され、オンラインを中心に販売されています。今後もさらに多様な品種が生み出されていくと期待されます。

※ゲノム編集について詳しくは、「バイオストーリー」(<https://bio-staj.jp/>)をご覧ください。



ゲノム編集により、健康機能性成分GABAを多く含む新品種のトマト

Profile

たかはら まなぶ
東京大学大学院理学系研究科修了後、2002年より農研機構にて飼料作物の遺伝子単離・改変を研究。17年農林水産省農林水産技術会議事務局に出向し、ゲノム編集などの研究企画に従事。19年より農研機構新技術対策課でゲノム編集などのELSI（エールシー／倫理的・法的・社会的な課題）を担当した後、22年4月より現職。博士（理学）。



故郷で伝承料理を作り続けて 食文化が人と人の輪を広げる

青森県弘前市

津軽あかつきの会 工藤 良子



青森県は、「海が四つある」といわれます。東西を囲むのが、太平洋と日本海。下北半島のさらに北には、津軽海峡。そして、その手前の陸奥湾です。それぞれの「海」は豊かな漁場を生み、青森県に多くの海産物をもたらしてきました。

また、津軽平野の南に位置している白神山地には、毎年たくさん雪が降ります。その雪が春にとけると、一部はそのまま日本海へ流れて海に養分を注ぎ、一部は若木川に流れて田畑の肥やしとなります。

津軽内陸部は、特に冬場の寒さがきびしく、作物を育てられる季節が限られています。そのため、春から秋にかけて収穫した農産物や、沿岸部から届く海産物をいろんな方法で長持ちさせ、冬場を食べつなぐ知恵が受け継がれてきました。

地域に伝わる昔からの知恵

津軽の里にもやっとな春が訪れてきました。雪のまだ残っている野面に、ぽつぽつとバツ

ケ（フキノトウ）が見えています。

さつそく摘んできて、天ぷらにしたり、バツケ味噌を作ったりして味わいます。冬の間、野菜の足りない食卓に、なによりのごちそうです。同じころ、アサツキも生えてきて、これからは山菜の時期です。私たちはせっせと摘んで、食べきれないときは保存します。

しかし、先人がこうして長年積み重ねてきた暮らしが、いつからかわ変わってきました。

昭和の終わり頃は、私自身勤め人の生活で毎日があわただしく、食事の手抜きばかりでしたが、生活を顧みることもなく過ごしていました。40歳の頃、体調を崩して、自分の生活の仕方が間違っているのではないかと、食事を中心に考え直してみました。

そこでいったん仕事を離れ、祖母の畑仕事を手伝いながら、自分の作った野菜や果物を中心に食べ、味つけもうすいものに改めるということを始めたのです。規則的な生活と土に触れる

毎日続けるうちにどんどん体が軽くなっているのを感じ、私は健康を取り戻していききました。そのころ、地域の手伝いで公民館によく出入りしていたのですが、そこで知り合った高齢の人とふとした世間話をするうち、昔の食べ物について話を聞くことがぼつぽつありました。

「畑のもん食べてれば元氣なんだあ」という言葉が印象的で、70代80代でもこんなに元氣なのは食事の力なのか、と関心を持ちました。

そんな折、近くに道の駅ができて、農産物直売所が開設され、私はそこへ出荷する会のリーダーに選ばれました。私はものを売るのも初めてでしたが、なんにでも興味を持つ性分で、選ばれたからには新しいことに取り組んでみたいと、まずは手を動かしてみることになりました。

出荷する会のなかには、私のように積極的に盛り立てていくという気持ちと同じくする人が複数いて、話に花が咲きました。そこで、会の有志が集まり、野菜作り、保存食作りの再現をし

ようと、仲間内で勉強会をすることにしました。秋田フキ、ミョウガ、味噌用大豆、漬物大根や高菜など、みんなで知恵を寄せ合い、どんどん作っては記録していきました。

「津軽あかつきの会」を発足

勉強会では、季節の折々で採れた野菜や山菜の幸などを、塩漬けにしたり、干したり、米ぬかで発酵させたりといった、さまざまな保存方法を、地元の「あば（おばあさん）」に教えてもらいました。冬の間、保存食を上手に生かして春まで家族の食を養ってきた工夫に驚かされます。なかには、今まで作ったことのないものもありました。その経験を通して、こうすればもっとおいしくなるのか、もっと長く食べられるようになるのかと、内容の豊富さ、知恵の深さに感動の毎日でした。

時代はすでに平成に移って十数年が経っていて、ほしいものや食べたいものは何でも手に入るようになっていました。ここ津軽からも、都会にどんどん人が流れていきました。保存食を作る人もほとんどいなくなり、このままだこの地に伝わってきた食の文化が消えてしまうのではないか、それはもったいないと思いました。そこで、仲間とはそばそ続けていた勉強会を本格的なものにしようと、「津軽あかつきの会」を発足させました。全員農家の主婦なので夏は忙しく、早朝の自由になれる「あかつき」の時間集まることにしたのです。気の合う女性同士の集まりは楽しく、ついついのめり込みそうになります。会に参加することの負担が重くな

りすぎでは長続きしません。家業や家族に影響のないよう、あかつきの会を最優先にしないことなどを取り決め、申し合わせをしました。

春から秋は、それぞれの家の農作業に加えてあかつきの会の活動がありますから、毎年あつという間に過ぎていきました。その分、冬はゆつくりできます。地域の高齢者を訪ねて、一昔前の話や料理の話を聞いて回りました。それを作ってみて、一緒に食べてみる、ということをし繰り返し、レシピも増やしていきました。化学調味料や保存料は使わないし、貴重品だった

砂糖や油は、どうしても必要なときに少しだけ使います。

例えば、私たちがよく使う調味料に、「三五八」という漬け床があります。これは、塩と米麴と米を、3…5…8の割合で混ぜることに由来しています。炊いたご飯に塩をまぶし、冷めたら米麴と混ぜ合わせ、冬の間3カ月以上熟成させて作ります。春になり、これに干しあげたニシンを漬け込んで発酵させると、夏には「ニシンの飯寿司」という、ごちそうができます。

若いころの経験を聞いてくれる人がいてうれ



山菜の季節、春の献立



飯寿司用のニシンをさばく

しいと、高齢の女性たちも喜んで協力してくれました。

2000超の津軽料理のレシピ

そのうちに、うわさを聞いて、あかつきの会の料理を食べてみたいという地元の人が増えてきて、食事を提供することになりました。何もないところからの出発で、場所は私の家の車庫と物置を改造し、調理器具は各々家で余っているものを持ち寄り、食器類は、どこかの家で捨てるという話を聞けばもらいに行く、という具合に集めました。手探りでしたが、参加してくれた人はみんな喜んでくれて、自分も会員になりたいという人が少しずつ増えていきました。

あかつきの会を始めて10年ほど過ぎた平成の中ごろからは、テレビ・新聞・雑誌などの取材が多くなり、食事に來てくれる人も、都会の人や外

国人が増えてきました。会のみんなで東京へ行き、大勢の人に提供したこともありました。NHK文化センターや地域公民館の料理教室にも招かれて、若い人と一緒に料理を作りました。

津軽の古い料理を、みんなおいしいと言って食べてくれます。それが自分たちのやりがいや自信につながりました。海外から來られた菜食主義の方や料理人の方から、「海山の自然の恵みを、余すところなくいただくことのできる食文化だ」とお褒めいただくと、昔からの知恵が今の時代につながっていくのだと、不思議なうれしさを覚えます。

こうして津軽あかつきの会が集めた津軽料理のレシピは、2000を超えました。そして、料理を伝え、おもてなしをした数は、2019年に700人を数えました。

会を発足するとき、「もうけ」を取る仕組みにするかどうか、悩んだこともありましたが、でもみんなで話し合い、代金は材料費の分だけ、一食1500円で提供するということに決めました。「楽しいから続けたい」「津軽の伝統料理を広めたい」という会員の純粋な気持ちで、無理なく続いていくのがいいと思ったからです。

2020年頃から新型コロナウイルスが流行したために、集まって活動したり、お客さんに料理をふるまう機会がなくなっていました。ただ、以前からレシピ本を作って記録を残したいと考えていたので、この機会を利用して、今までの記録を整理し、出版に向けて準備を進めることにしました。今までお客さんとして來てくれた人々が何人も手伝ってくれ、応援してく

れました。そのおかげで、『津軽伝承料理』（柴田書店）という、立派な本ができました。これが予想以上に好評で、4回も重版になりました。

「津軽の伝統料理を私たちが伝承していかなければ廃れてしまう」という危機感からこの活動を始めて、20年以上が経ちました。発足当時の会の会員である私たちはみな高齢になってきましたが、少しずつ取り組みを続けてきたことが実り、若い会員や、県外から参加したいと言ってくれる会員が増えました。この料理を残したいという志を同じくする人の集まりです。こうして次の世代に受け継いでいく土壌ができたので、一安心しています。これからも、昔からの知恵が伝わり、地域がつながっていくことを、ささやかながら願っています。

profile

工藤 良子 くだうりょうこ

1940年青森県弘前市生まれ。保育専門学校卒業後、保育士を経て81年から農業に従事しながら、公民館の臨時職員も務める。95年、道の駅内の農産物直売所で働き始め、同95年から農産物直売所リーダーを務める。2003年リーダー職を辞し、食の伝承活動に専念する。

津軽あかつきの会

2001年、津軽地域の農業を営む家の女性数名で発足。地域に伝わる固有の食文化を残していくため、食の伝承活動が続ける。21年7月現在、メンバーは20～80歳代の30名。食の伝承活動とは地域に根づいた産物を使い、独自の調理方法によって作られた料理がたくさん伝わっている。これをレシピ化して実際に調理し、多くの人に味わってもらうことによって、地域に伝わる食文化を後世に伝える。これを伝承活動と呼んでいる。

※「読まれてます」は休載しました。

中山間地域の価値を再評価する

地域政策にかかわる良書が2冊、出版された。

「中山間地域」という言葉は行政用語で、山がちなわが国の農山村をさす。農業地域を「都市的」「平地」「中間」「山間」の四つに分け、そのうち中間と山間を合わせた地域を「中山間」と名付けた。全国土の約7割も占める。それらの地域には、かつて「限界地域」とか「過疎地域」と呼ばれていたところもあった。

限界とか過疎とは、その地域に暮らしている人からみれば、ずいぶん失礼な呼び方である。だが、農山村からは人口が減る一方で、集落の消滅が懸念されていたのは事実だった。行政サイドが「中山間地域」として取り上げる場合は、支援する対象である場合が多い。農林水産省では、農業生産にとって「条件不利な地域」を中山間地域と呼んでいる。

ネガティブなイメージが付きまとう中山間地



『中山間地域ハンドブック』

佐藤 洋平・生源寺 真一 監修
中山間地域フォーラム 編
農山漁村文化協会
2022年3月発行・1,980円

『新しい地域をつくる ——持続的農村発展論』

小田切 徳美 編 岩波書店
2022年2月発行・2,970円



域が、近年、ポジティブな評価に変わってきた。コロナ禍で「低密度」な農村が注目されたこともある。感染リスクの高い大都会を離れ、「田舎暮らし」を求める人の流れが出てきた。オフィスに行かなくてもデジタル技術を駆使すれば、リモートワークで効率よく仕事ができる。

農林水産省も地域政策を再検討した。5年ごとに農政のグランドデザインを見直す食料・農業・農村基本計画で、農村を対象とした地域政策と、効率的な農業生産をめざす産業政策を、農政の「車の両輪」と位置づけることにした。

『中山間地域ハンドブック』の編者であるNPO法人・中山間地域フォーラムの生源寺真一会長（福島大学教授）は、中山間地域へのまなざしが変わったと捉える。「近年は中山間地域のプラスの価値を見直す動きが広がっている。ハンディキャップを直視しつつも、深みのある自然資源と最先端のデジタル技術の活用などを通じて、逆転の強みが模索されている。何よりも、人

と人とながめる共同の価値を実感できる空間、それが中山間地域であることが再認識されはじめた」（『町村週報』4月25日号）

そんな中山間地域とは何かを知るのに格好の書籍が『中山間地域ハンドブック』だ。その歴史やデータ、36のテーマごとのコンパクトな解説、さまざまな課題に取り組む全国10余の地域事例、それに識者による中山間地域再生の提言など、中山間地域の再生から未来の展望がやや大きなB5判の180ページに盛り込まれている。

特に、田園回帰、半農半X、関係人口など36のテーマ編は、どこから読み始めても理解しやすいように構成されていて、いわば「中山間地域事典」的な使い方ができる。

一方、『新しい地域をつくる』も、やはり「消滅しそうな地域」とされていた農村で、新しい変化が起きていることに注目している。副題に「持続的農村発展論」とあるように、「『持続的農村』を『新しい地域』として『つくる』ことを意識し、理論だけでなく実践的観点からも地域づくりの全体像を描き出した意欲作である。

編者の小田切徳美氏（明治大学教授）によれば、大学での「専門課程の講義・ゼミのテキスト」を想定しているそうだが、各分野の専門家による論考は、地域づくりに関心のある一般の読者にもわかりやすく興味深い内容となっている。

中山間地域の価値の再評価から、地域の未来が見えてくることだろう。

（ジャーナリスト 村田 泰夫）

第15回「アグリフードEXPO東京」開催報告 計957件のオンライン商談を実施しました

日本公庫は2021年12月1日から22年2月28日の約3カ月間、第15回「アグリフードEXPO東京」をオンライン形式で開催しました。当初は東京ビッグサイトでの展示商談（22年2月）とオンライン商談を組み合わせたハイブリッド形式での開催を予定していましたが、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて展示商談は中止し、オンライン商談に絞り実施しました。

オンライン商談は、インターネッ ト上に専用のマッチングサイトを開設し、バイヤーが出展者の商品情報を閲覧、興味のある出展者に対して商談リクエストを出す形式でおこなわれました。

全国から361先の農水産業者・食品企業が参加し、1000アイテムを超える商品がオンラインで展示されました。これに対し、関東圏を中心に913先の卸売業・通販・小売などのバイヤーが参加登録し、合計957件のオンライン商談が実施されました。

事務局は出展者とバイヤーをつなぐ役割を担い、商談が活発に展開されるよう各バイヤーの興味・関心に合わせてプッシュ型の商品提案をしたほか、すべてのオンライン商談のマッチング調整から商談同席まで一貫したサポートに努めました。

さらに、商談してみたいバイヤーを出展者が指名できる「リクエスト商談会」や、バイヤーが興味のある商品や商談条件を提示し、条件を満たす出展者が応募する形式の「バイヤーからの公募商談」といった特別企画に加えて、商談経験が少ない出展者に対するサポート企画として、「コンサルタントによるカウンセリング面談」や「バイヤーとのアドバイス面談」「海外展開・物流相談コーナー」を実施し、各分野の専門家が出展者の相談に助言する機会を設けました。

（情報企画部）

特別企画

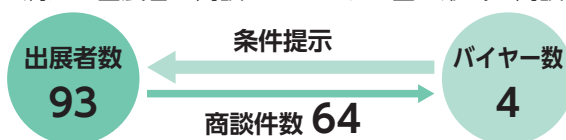
■リクエスト商談会

通常はバイヤーから商談リクエストを出すところ
出展者がバイヤーを指名してリクエストする形式の商談



■バイヤーからの公募商談

バイヤーが興味のある商談や商談条件を提示し
条件を満たす出展者が商談リクエストを出す形式の商談



出展者サポート企画

■コンサルタントによるカウンセリング面談

販路支援を専門とするコンサルタントが販路面でのアドバイス

■バイヤーとのアドバイス面談

バイヤーが販路面でのアドバイス

■海外展開・物流相談コーナー

各分野の専門家が出展者に相談対応・アドバイス

第15回アグリフードEXPO東京 概要

- 名 称**▶ 第15回「アグリフードEXPO東京」
形 式▶ オンライン（展示商談は新型コロナウイルス感染症の影響により中止）
会 期▶ 2021年12月1日～2022年2月28日
主 催▶ 株式会社日本政策金融公庫
運 営▶ リッキービジネスソリューション株式会社

【商談件数】

957
人

【出展者数】

361

【バイヤー数】

913

山形支店 マーケットに聞く 農産物の販売戦略

若手農業経営者を対象とした経営支援セミナーをオンラインで開催。農産物・農産加工品のブランドイングなどで実績のあるマーケットイングセバスチャン株式会社の阿部秀規氏を講師に迎え、「見せ方・言い方・出会い方」農産物の販売戦略について」をテーマに話をうかがいました。

その内容は、①差別化を考える②販路開拓③eコマースやSNSを活用した販売戦略の3部構成。特に③の販売戦略は「効果的なハッシュタグの付け方」など、阿部氏が手掛けた実例を基にした、実践的な内容で、直販サイトとSNSを連携させて告知することが重要だと話しました。

参加者からは、「これからの販売戦略を考えるうえで良いきっかけになった」「商品販売の流れと留意すべき点が参考になった」「ECサイトの運営やSNSの活用などデジタル的な側面と、現場に出向き人と会うこと、どちらも大事だと確信した」などの感想が寄せられました。

2月22日、参加者：10人

甲府支店 日本ワインがテーマの オンラインセミナー

コロナ禍の影響を受けているワイナリーに向けたオンラインセミナーを、山梨県農業法人協会と共催。県内のワイン産業振興に携わる山梨県立大学特任教授の仲田道弘氏による講演「日本ワインの歴史とこれからの行方」の後、ワイナリー経営者5名を交え、パネルディスカッションをおこないました。

2月24日、参加者：120人



パネルディスカッションは時間が足りないほど盛況でした

大分支店 農業者・食品事業者が集う オンライン研修会

国東半島の農業者・食品事業者が会員で、公庫が事務局を務める「おおいた国東会」の研修会に、流通コンサルタントの伊東正寿氏と、株式会社吉田喜九州代表取締役社長の中野裕貴氏が登壇しました。伊東氏はブランド戦略について、「有利販売するにはマーケティングが重要」と力説。また中野氏は、最先端の自社工場について解説しました。

2月25日、参加者：25人



「国東会」は今回で5回目。初めてオンラインでの開催となりました

岡山支店 農産物のブランド化を 先進企業に学ぶ

公庫が中国銀行、トマト銀行、岡山県信用保証協会と連携し、地域経済の活性化に取り組む「おかやま共創パートナーシップ」が、「第2回おかやま共創アグリセミナー」をオンライン開催。桃農家で加工や輸出にも取り組む果樹株式会社代表取締役の土居栄太郎氏に話を聞きました。

土居氏は農園でのライブイベントなど、独自の取り組みを交え農産物のブランド化について説明。音楽を通じた人脈やSNSなどのツールを最大限活用した戦略的経営が好評でした。

3月2日、参加者：80先



岡山支店の会場。「辛い、休みがないといった第一次産業のイメージが大きく覆った」などの感想も

ご意見・ご感想をお寄せください

『AFCフォーラム』は農林漁業者、食品事業者の皆さまに役立つ誌面づくりをめざしています。参考になった記事、取り上げてほしい企画、お気付きの点など、メール、FAX、電話、郵送で編集部までお寄せください。掲載させていただいた方には薄謝を進呈します。

メール anjoho@jfc.go.jp

※こちらのコードも
お使いください →



FAX 03-3270-2350

電話 03-3270-2268

郵送 〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4
日本公庫農林水産事業本部情報企画部
AFCフォーラム編集部あて

◆春1号の特集「食料安全保障を強化する」に掲載された佐野豊さんの寄稿は、国際食料需給の構造的変化を明確にとらえ、今後を示唆するものだった。中国の大豆輸入が、食生活の向上（油糧、飼料向け）により爆発的に増加、1億トンの世界貿易量の過半を占める。従来は飼料用、糖化でんぷん用だったトウモロコシがバイオエタノール燃料用にシフト・増大し、米国では総生産の3分の1が燃料用に及ぶ。この両者の動きが世界の需給、価格に大きくかわり、今後は、世界的インフレと金融緩和による投機マネーの動きに要注意との分析は、わかりやすい。

小麦、トウモロコシ、大豆の大輸入国である日本の「食料安全保障」について、私の答えは明白だ。いざ、に備えた国内での生産・供給体制を整備する。生産資源の農地をよい状態で維持、フルに活用し、通常は人口・経済が成長する国・地域へ輸出できる構造にする。輸出振興はいざというときの食料安全保障の最たるものだ。5月の田植え、良質米での高価格維持との方向は止めて、優れた生産・環境装置の水田を裏作麦と二毛作にする「麦秋復活」だ。価格支持に代わって直接支払いなどの所得・経営政策で農業者の所得を確保し、安全保障基盤の農地と農村を持続させる。

さて、新潟県胎内市では、大学生と教員が協働し、地元の水、酵母のみを使った日本酒「ししのくらの森」を開発した。「農地と地域社会は一体」の思いからである。

（新潟食料農業大学 渡辺好明）

編集後記

④人口減少の地域社会に求められるのは、多様な人が活躍し新たな価値を創造することだ。今号は行政研究、メディアなどの第一線で活躍されている方々に、国の施策や現場の女性農業経営者の奮闘をSDGsのゴールに照らして紹介いただいた。日農新聞鈴木氏の「出る杭は打たれる。出なければ抜かれる」も現状の一面として示唆に富む。

④今号では、自身の経験を踏まえて、さまざまな人が活躍できる職場をつくることで、地域で経営をうまく回している女性経営者にご登場いただきました。いずれの経営者からも、地域や従業員一人ひとりに心を寄せている様子が伝わりました。今年度から本誌の編集を担当します。読者の皆さまに役立つ情報を届けられるよう頑張ります。

④「新・農業人」、久しぶりに現地取材へ。トマトハウスへ入ると、若い従業員が数多く働かれています。新しい驚きを覚えました。富田社長が「自分の子どもと同じくらいの年齢の子もいて、『アイス食べる?』なんて話したりしてます(笑)」と楽しそうに話されていたのが印象的で、爽やかな春にぴったりの取材をさせていただきました。

④女性の雇用環境が今ほど整ってなかった平成初めに就職した自分には、「頑張っている従業員を会社として応援したい」というセブンフーズの前田さんをはじめ、特集に登場してくださった女性経営者の皆さんのひと言ひと言が新鮮でした。誰かの働きにくさの解消が皆の働きやすさにつながる——そんなシンプルなことを再認識した号でした。

AFCフォーラム 2022.6 春2号

編集

前田 美幸 今村 潤 高雄 和彦
大谷 香織 澤田 真理 竹中 夕美

編集協力

青木 宏高 村田 泰夫

発行

株式会社日本政策金融公庫
農林水産事業本部
〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-4
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
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

株式会社佐伯コミュニケーションズ
〒870-0847
大分県大分市広瀬町2-3-21

泥臭く 愚直な 経営理念を



佐藤 史也

SATO Fumiya

税理士法人小島会計
(北海道深川市)

経営に関して大きな選択や判断の助言を求められることがよくあるが、そんなときは「10年後、どのような会社になりたいか」と経営者に問うことにしている。

経営理念とは企業を経営するうえでの信念だが、掲げていない企業も多く、軽視される傾向にある。特に親族から事業を承継した農業者によく見られる。

その背景を想像すると、新規就農や親族外承継であれば、経営者がみずから考え抜いた末に農業の世界に飛び込んでいるから、理念を言語化できることが多い。一方、家業をなんとなく引き継ぐケースもある。なぜ経営するのか見直す機会を失っているのかもしれない。そんなときほど、経営理念をしっかりと言葉で表現する必要性が高い。

さとう ふみや

1985年北海道生まれ。2008年、地方銀行に入行し農業専門担当者として活動。20年、税理士法人小島会計に入社。北海道上川地区を中心に農業の税務・会計・経営支援を担当。

経営理念には「社会貢献」や「成長」「感動」などの華々しいワードが多いが、もっと泥臭くて、素直な言葉のほうがいいと思う。例えば「家族が食べていければよい」という人もいる。それも立派な経営理念だ。

5年後の姿を想像して、1～3年の短期経営計画を作成する。経営理念を言葉にするだけで、自然と大きな判断基準ができ、ものごとが大きく動き出すこともよくある。

「昔から農業が大嫌いでやりた



©伊東 剛

どう経営すれば安定的に家族が食べていける生活を持続できるか、理念に基づいて計画すればいい。

もっと言えば、楽しんで儲けたいというような、心の奥底にある本音を経営理念として掲げるほうが好感を持てる。「乐したい、怠けたい」と考えるのは決して悪いことではない。そのうえで、どのように楽しんで儲ける経営をするのか考えるべきだ。

例えば人を雇用して育て、自分は農作業を一切しないレベルまで持っていく。そんな将来像を描き、10年の中長期経営計画を作成し、

くない。農業せずに生活したい」という若手農業者もいる。いかにも素直で、はっきりとしたビジョンだ。その経営者は経営資源を最大限活用し、農家民泊事業を開始した。さらにはコロナ禍需要を見越して、テレワークタウンを農村で開始しようとしている。まさに経営理念を体现している好例だ。

どんな経営をしたいか、どんな人生を歩みたいかを素直に考える。飾った言葉は一切いらない。泥臭くて愚直な経営理念をいま一度、言葉にしてみてはいかがだろうか。F



農業経営アドバイザーは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ています。

女性たちのSDGs Now

■AFCフォーラム 令和4年6月1日発行(年間8回発行)第70巻2号(858号)
■発行/株式会社 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 大手町ナレッジビル10F 297-1 Tel.03(3270)2268



『キレイな田んぼ』 赤松 築 香川県高松市 香川県敬愛財団 敬愛保育園
(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2021より)