

# 企業理念との連携が有機普及のカギ

有機農業拡大には、有機農産物やその付加価値に対する消費者の理解が必要だ。小売業・食品製造業という消費者にアプローチできる立場にあり、環境に配慮する理念を持つ企業が有機農業を後押ししている。親会社との連携により、有機農産物の生産拡大に取り組んでいる二つの農業参入事例を紹介する。

## 増える企業の農業参入

現在の農地制度では、一連の規制緩和によって、賃貸であれば企業が全国どこでも農業を始めることが可能となった。農林水産省によると、2009年の農地法改正によって賃貸方式が解禁され、年間の平均参入企業数はそれ以前の5倍のペースに増加しているという。

進出企業は、事業の拡大、労働力や経営資源の有効活用、社会貢献などを期待しているが、天気に左右される生産環境、農業技術の習得、販路の確保、労働コストの管理など、農業特有の課題に直面する。「企業のノウハウがあれば成功する」と簡単に考え、短期間で撤退に追い込まれた企業は少なくない。

有機農業は、農薬や化学肥料を使う慣行栽培

とは異なる特有の技術が求められるため、企業による参入のハードルは、さらに高いように見える。

有機農産物と表示するためには、3年以上化学農薬・肥料の使用が認められないなど厳しい条件を満たし、登録認証機関の検査を受け認証される必要があるからだ。認証されているわが国の有機農地面積は、欧米はもちろん、アジアでも中国や韓国のはるか後塵を拝している。政府による支援は必要だが、実際に有機農産物・食品を買い支える分厚い消費者層が必要だ。わが国のフードチェーンで大切な役割を果たす企業が、さまざまななかたちでかかわることが求められている。

二つの企業による有機農業の取り組みを取材した。大手小売業のイオングループで農業生産



農業ジャーナリスト

山田 優

YAMADA Masaru

やまだまさる  
1955年東京都生まれ。東京農工大学連合大学院修了。農学博士。日本農業新聞記者を経てフリーランスの農業ジャーナリストに。静岡県立農林環境専門職大学客員教授。著書に『亡国の密約』（共著、新潮社）、「農業問題の基層とはなにか」（共著、ミネルヴァ書房）など。

を担当するイオンアグリ創造株式会社（本社・千葉市）と、こだま食品株式会社の子会社で、乾燥野菜など野菜加工食品を製造販売するこだま試験農場株式会社（本社・広島県世羅町）だ。前者は現時点で一部の農場が有機農業を実践しているだけだが、28年までには20あるすべての直営農場の畑を有機栽培に転換する計画だ。後者は15年前に農業参入した最初の時点から、すべて有機栽培で運営している。

どちらも親会社の本業とのシナジー効果を生かしながら、有機農業の定着に結びつけている。

## 有機へ完全移行するイオンアグリ創造

合計400軒という日本最大級の野菜経営が、あと5年で有機転換することの影響は小さくないだろう。



ハウス内で収穫される小松菜。牛久農場では現在、有機栽培への転換準備が進む(茨城県牛久市)

イオンアグリ創造株式会社代表取締役社長の福永庸明さんに計画を聞いた。

「直営農場のなかで有機栽培をしているのは、現時点で4カ所。2016年に埼玉県日高市の農場の一画で試験を始め、その後、兵庫県三木市、大分県臼杵市、同九重町の農場も含めて有機JAS(日本農林規格)認証を得ているが、基本的にすべての直営農場を有機栽培にする方針だ」

「基本的に」というのは、一部の農場で施設内の養液栽培をしているからだ。土を使わない栽培法のため、有機JAS認証は取れない。こうした例外を除き、一部の農場ではすでに慣行栽培から有機栽培への移行作業がスタートしている。

その一つの茨城県牛久市の農場を訪ねた。牛久農場は、同社が創立された09年に最初に手が

けたところだ。

露地とハウスで小松菜を栽培していた。耕作放棄地の利用を地元から依頼され、開墾して20畝の農場にした。以前は複数の作目を栽培していたが、店舗への配送効率を考慮して単作にした。ハウス内では年間に6作近く栽培するなど、慣行栽培で高い生産性を実現している。

生産本部で東日本担当部長の濱本潤さんは、牛久を拠点に北海道から三重県まである11の農場を飛び歩き、栽培などをチェックする。有機転換を進めることが当面の課題だと説明する。

濱本さんが見せてくれたのが、山積みしたペレット肥料だ。化成肥料成分を3割に抑え、残りを堆肥などの有機質成分で補う。有機に転換するには化成肥料をゼロにする必要がある。しかし、すぐに肥料効果が出る化成と、効果が出るまで時間がかかる有機成分は使い方が異なる。有機複合肥料はその移行に向けた準備の一つだ。

「有機栽培に最初に取り組んだ日高農場では害虫や病気、肥料不足などの問題に何回も直面したが、何とか軌道に乗った。他農場でも困難は乗り越えられると考えている」

### 技術をモジュール化して共有

濱本さんが楽観的なように見えるのには、理由がある。

福永さんによると、同社はすでに有機栽培技術の7割をモジュール(整理した情報)として蓄積している。地域による気象や土壌の違いはあっても、基本的なノウハウがあれば、慣行栽培からの転換作業は大幅に軽減できるという考え

方だ。確かに実践に基づいた情報が文書化されていれば、役に立つだろう。短期間で自社農場の有機転換を成し遂げるためには、作業手順の標準化がなければ難しいかもしれない。

では、ゼロから始めてモジュールをどうやって作成したのだろうか。

「最初の2年間、先進的な有機農家に社員を派遣して、栽培技術をしつかりと教えてもらった。その後は自社内で少しずつ工夫を重ね、技術を蓄積して共有できるようにした。わかったことはすべてモジュール化するように言ってきた」

「有機農業は実はモジュール化に適している」というのが福永さんの見方だ。

慣行栽培の場合、害虫を殺虫剤で抑えることが多いが、有機栽培では、即効的な手法が使えない。その分、温度や湿度、作物の生育具合などの条件を調べ、虫が出た理由を論理的に突き詰めるなど、ノウハウとして役に立たないからだ。

すべての農場で世界基準の生産工程管理(グローバルGAP)を取得し、環境や安全性などのチェックをしてきたことも、有機栽培に向けた準備の用地になったという。

同社はこうした有機栽培の技術を社内だけではなく、国内の有機農業の農家を支援する「イオンオーガニックアライアンス(AOA)」と呼ばれる組織にも提供する考えだ。

福永さんは言う。

「AOAは2019年に始め、新型コロナウイルス感染症拡大で中断していたが、最近各地で会合を再開した。日本全体で有機農業を広げるためには技術や販路の情報が大切。お客さまの声、



海外の動きなども含め、イオングループで持っている情報はあつた。一緒にやりたい人たちの情報共有、資材の共同購入などを進めたい。そのうえでイオンと取引してもよいという人たちが出てくればありがたいという考えだ」

農場を09年にスタートした当時からしばらく赤字が続いたが、最近では収益性が大幅に改善された。福永さんの言葉を借りれば「経営は次のステージに進む段階」までできたという。

短い期間で有機農業を定着させることができた背景には、年間の売上高(営業収益)が9兆円を超えるイオングループの後押しがあつた。イオングループは、わが国の大手量販店のなかで早くから有機農業の振興に力を入れてきた。農林水産省が30年前に有機農産物表示のガイドラインを初めて決めて以来、いち早く自社のプライベートブランド商品「グリーンアイ」として販売している。16年からはフランスの有機専門小売店「ビオセボン」と協力し、日本国内で「ビオセボン・ジャポン」を展開してきた。

「グリーンアイ」で販売される青果物の多くは、自社農場および契約生産者から供給したものだ。福永さんはインタビューの最中に、何度か「私たちは機能会社」という表現をした。有機農産物を生産して販路を探すのではなく、グループの理念に沿った農産物を供給するために設立した企業という意味だろう。初めから強固なマーケットインで運営されてきたことがわかる。

こうした理念を実現するため、イオングループが自社で有機農業経営に道を開いたという点が成功のポイントだ。

## 土づくりから始めたこだま試験農場

こだま試験農場は2007年に農業生産法人として誕生した。自社の野菜乾燥工場に隣接する20畝の農地で、ダイコンなどの野菜の有機栽培を始めた。収穫物はすべて工場に直接搬入し、乾燥処理する。工場で使う原料野菜の7割は自社の畑で栽培する有機野菜。残りは他社が持ち込む有機野菜などを加工する。有機認証を得られる野菜の乾燥工場は日本国内では珍しい。

こだま試験農場社長の栗原武志さんは、栽培を始めた当時をこう振り返る。

「前の所有者が撤退してから2年が経っていたので、畑の整地から作業を始めた。最初は6畝からスタート。ダイコンを中心に作付けしたが、虫や雑草との戦いだった。私は家庭菜園の経験しかなく、近所の農家などに種まきのタイミングなどを教えてもらった」

農業を担当したのは社員3人。工場での作業と並行して慣れない農作業が続いた。イオンアグリ創造とは異なり、体系的な技術指導を受けず、書籍や雑誌を手がかりに、社員が手探りしながら技術を習得した。

「見よう見まねで野菜の作り方は上達したものの、いちばんの誤算は獣害。芋類はすべてイノシシに食べられてしまうことがわかった。比較的被害を受けにくいダイコン、ケール、麦類、ゴボウ、シソ、エゴマ、モロヘイヤ、クイイモなどに絞って、虫害を受けやすい時期の栽培品目を調整することで、被害を軽減できるようになった」

試行錯誤を繰り返しながら有機農業は軌道に

乗り、20畝まで栽培規模を拡大した。現在、技能実習生と日本人スタッフ合わせて14人が、工場と農場の作業を半々ぐらいの割合でこなす。

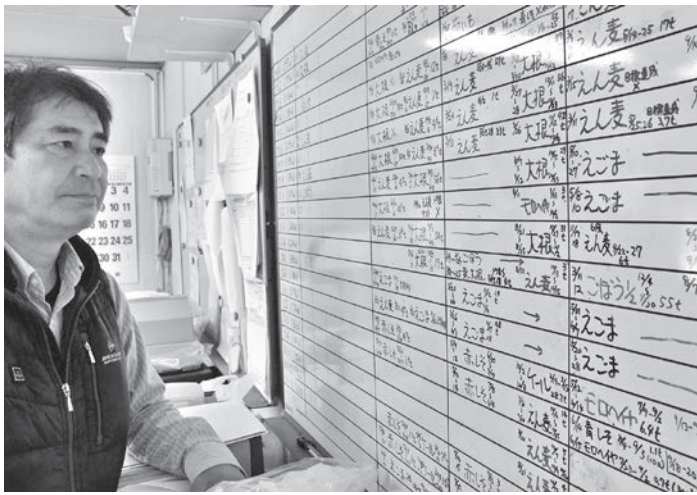
同社が有機農業のノウハウをほとんど持たなかったにもかかわらず、一から農場を立ち上げられたのには二つの理由がある。

一つは農地の前の所有者も企業で、撤退するまで有機栽培を続けていたことだ。灌木を抜いたり、草刈りして大量の牛ふん堆肥をまいたりしたところ、想定していたよりも早く有機栽培に適した土壌に改良することができた。

「最初から生きた土で栽培できたことは大きな利点だった」と栗原さんは言う。過去に同じ圃場が有機栽培に利用されていたという事実は、困難に直面してくじけそうになる同社のスタッフの支えになっただろう。

もう一つは、収穫物を加工するのが畑に隣接する自社の乾燥工場だったことがある。有機農産物の場合、虫に食われて見栄えが悪くなることはつきもの。「野菜そのものの品質に影響がなければ乾燥して製品にすることができると。最初から外見をあまり考慮する必要がないのは、有機農業として新規参入する上で大きな利点だ」

こだま食品はなぜ、経験のない有機農業を始めたのだろうか。同社取締役の岡靖史さんは説明する。「こだま食品の歴史は、町の八百屋さんから漬物業者、乾燥野菜加工へと変化してきたが、野菜を通じて人間の健康に貢献するという経営の考え方は一貫していた。それが『野菜加興』『医食同源』という当社の理念となつている。その延長線で、しっかりと原料を自分たちで



工場の事務室で隣接する農地の作付けローテーションを確認する栗原さん(広島県世羅町)

作ろうとなった」

## 中国ギョーザ事件が転換点

会社の理念は変わらないという説明だが、原料野菜の調達姿勢には、転換点があった。同社が工場を建てて野菜の乾燥事業を本格化させたのは1989年。軽くて日持ちがする製品を柱に据えたことで、地域に限定されていた商圏は一気に全国に広がった。2001年には中国の上海に乾燥野菜の工場を進出して製造コストを引き下げ、ビジネスを順調に成長させていた。

曲がり角を迎えたのは、2008年に発覚した中国製ギョーザの中毒事件がきっかけだった。ギョーザ製造をしていた中国企業の元従業員が

製品に農薬を混入し、日本と中国で健康被害が出た。日本国内では大きなニュースとなり、中国製食品に対する懸念が高まった。消費者の国内産志向が急速に広がった。

中国産原料に依存していたこだま食品の事業にも逆風が吹いた。野菜の健康機能を前面に出した商品を製造している納入先からは、「国産」を求める声が相次いだ。

国産原料を安定的に調達するルートの一つとして選んだのが自社農場だったという。

自分たちで野菜を栽培するようになった経緯はわかった。それではなぜ有機農業に絞って挑戦したのだろうか。

「経営者が、どうせ自社でやるならこだわりが必要だというふうに判断した」と岡さん。

野菜に求められる価値が大きく変わるなかで、こだま食品は見栄えがよくて大量に製品を供給する成長型のビジネスモデルから、持続可能な経営を重視する方向を打ち出していた。高い売り上げ目標を追いかけるのではなく、従業員の働きやすさや取引先との安定した関係を重視する。野菜を丸ごと使い、ごみを出さない経営は地球環境にも優しい。

原料野菜の有機栽培は、「乾燥野菜の価値を高めていく」という同社の宣言でもあった。

「会社の業務にとっても利点が生まれた。取引先を工場に招いて隣接する畑を見せると納得してもらえ、『こんな野菜を有機栽培してみないか』などの商談につながることもある。主力の切り干し大根は、有機認証がきっかけで輸出が始まった」

## 親会社の支援も後押し

両社による有機農業の「成功」には、畑で虫や病気と格闘しながら一歩一歩実績を積み上げてきた従業員の努力が欠かせない。そのうえで見えてくるのは、親会社による支援だ。

両社とも出荷先が親会社で、少なくとも販路をみずから開拓する必要はなかった。生産に専念できたことは利点の一つだ。

イオンでは同じグループ内の野菜のバイヤーが、研修を目的にイオンアグリ創造に手を挙げて出向・転籍してくることもある。買い手と作り手の立場を経験できることは、人材育成に役立つはずだ。こだま試験農場も、季節で変動する労働力を、隣接する自社の工場で有効に吸収できた。

今後、日本国内で市場が拡大すれば、有機農業に関心を持つ企業は増えるだろう。有機農業を「化学農薬や肥料を使わない農業」と単純に捉えるのではなく、自社のビジネスを環境や生物多様性への配慮という理念と結びつけるような試みにつながってほしい。

紹介した両社のような親会社の手厚い支援を必ずしも期待できるとは限らない。地方自治体などの公的機関の支援も大切になるはずだ。自治体にとってみれば、耕作放棄された場所で真剣に農業に取り組む企業はありがたい存在。地域の有機農業振興を図る際には、農業参入した企業にも協力を求めたい。地域の農家とも協力し、有機農産物の販路を一緒に広げる努力が必要だろう。