

コミュニケーション研究会 第4次テーマ「日本の農業改革」<第4部>

『資本・人的資源の集中と大規模企業化』

長 本 啓 壮 佐 立 弘 臣

平成24年2月25日

第4部 資本・人的資源の集中と大規模企業化

平成24年2月25日
シニアエキスパートフォーラム
コミュニケーション研究会
長本啓壮
佐立弘臣

はじめに

TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）参加の是非をめぐる議論のなかで、日本の農業が生き残れなくなるから TPP 参加などもってのほかだ！と云う意見を農業関係者が発信しているのは事実である。我々農業に疎い者から見ても、特に米を含む穀物について考えて見れば確かにその考えは理解出来ないこともない。しかし、農業全体を考えれば TPP を敵視するのは早計と考えなければならない。TPP への議論自体がそれぞれの権益を死守したいグループ、賛成は、企業→経団連→経済産業省の工業生産グループであり、反対は農民→農協→農水省のグループで、それぞれが自己保身、権益の維持を図りたいがために自己に有利な論調を展開しているに過ぎない。

特に農業については戦後の食糧危機を回避するために手厚く保護されて来た機能が未だに強固に存在し、政治は、500万票といわれる大票田がほしいがために選挙制度の改革を先延ばしにして補助金のばら撒きを続け、農業従事者の大部分がその補助金ばらまきの体質にどっぷりと浸かって改革の意欲もなく、農政官僚と、それに寄生する御用学者、メディアが自己に有利な理論を展開しているに過ぎず、本当に日本の将来を考え、日本農業の今後あるべき姿を想定した議論でないことは悲しむべきことである。政治の貧困は経済の貧困も招き、国民を不幸に落とし占めると言わざるを得ない。

反して工業は石油、鉱石などの原材料はほとんどが輸入せざるを得ないにも関わらず、それらを加工し、高機能な製品として輸出することで、今は中国の生産力に

負けているとはいえ、世界有数の工業生産国として一級の経済国に引っ張って来た。

農業もこの方策を取り入れ、いたずらに穀物類は輸入に頼るから自給率が低くなっているという農水省の自己保身の世論操作に惑わされることなく、日本独自の戦略を確立しなければならない。しいて言えばモデルはオランダである。オランダの主要農産物はチーズなどの酪農品であるが、その飼料はほとんどが輸入に頼っているのにも関わらず、それらの飼料を使って育てた牛から牛乳を搾取し、それを加工して輸入したものより遥かに高い付加価値をつけて輸出品としている。

日本は古来から農業国である。平安から室町時代までは荘園が経済の基盤であり、それに付帯して商業が発達している。江戸時代は士農工商と云う身分制度が強固に定められ、実際の生活状況は別にしても身分的には支配階級である武士に次ぐものである。明治以降に至っても、富国強兵のスローガンの下、工業生産力が上昇したとは云え、住民にとってはコンビナートや、工業団地は便宜的に出来た生産拠点としか映らず、地域の原風景は依然として農村風景であることが多い。

衣・食・住は生活の基盤である。衣・住が無くても生きていけるが、食は生存に対して絶対不可欠である。その意味で食、すなわち農業（漁業もその一環ではあるが、ここでは農業に限定して考える）はTPPなどの外部環境から起因する外乱にもかかわらず、その存在意義を考え、ついては日本における農業のあるべき姿について最善のものを考察することは決して無駄ではない。

日本農業の現状分析、その進むべき方策については、第1部 2020年「世界に羽ばたく日本農業」、第2部「儲かる農業」の先兵としてのパイロット事業の設立、第3部「農業技術のノウハウの蓄積と活用」を提案した。当4部についてはそれらの提言を踏まえ、「パイロットファーム」をいかに大規模化していくか、具体的な方策を考察したい。

1、 現状の農業への企業参入について

現状までの企業へ農業進出の失敗例、成功例をみてみよう。

失敗例として、オムロンは世界屈指のセンシング会社であり、自動改札機のような、独創的な商品で市場を開拓し発展してきた企業である。そのオムロンが1997年1月、北海道の千歳市郊外で、トマトの栽培事業に乗り出した。温室は横164メートル、縦432メートル、総面積7.1ヘクタール。22億円の巨費を投じた巨大なガラス温室での施設栽培で、センシング技術を背景にしたハイテク栽培を始めた。販売も市場流通を避け、スーパーマーケットなどへの直接販売。計画的な生産、販売が可能となり、日本の農業に革命的な変化をもたらすのではないかと期待されたが、トマトの初出荷から3年もたたぬ、2002年の1月21日、オムロンはトマト栽培関連会社を解散、農業からの撤退に追い込まれてしまった。

また、ファーストリテイリングを経営するユニクロが農産物販売ビジネスに参入した。衣料品の成功モデルをそのまま農業に持ち込めば、成功はたやすいと、ユニクロの柳井正会長は「農作物の販売は、ビジネスとして日本で一番遅れており、チャンスは大きい」と言っている。2002年に野菜、米、フルーツなどおよそ100品目におよぶ農産物の販売ビジネスを開始。全国600戸の農家と栽培契約し、通信販売と宅配を中心に販売が行われ、上々の立ち上がりをみせたものの、長続きしませんでした。価格が割高。売れ残りのロス。黒字化のメドがまるでたたぬまま、販売開始からたった1年半で撤退してしまいました。

上記2社の失敗の要因は種々挙げられているが、オムロンについては、ハイテク技術を駆使し、自動制御プログラムに依存した生産設備が必ずしも高品質を維持出来なかったこと―農産物については土、気候など不確定要

素の影響が多いと、販売機能が弱かったこと、ユニクロに付いては同社のビジネスモデルである“ニーズのあるものを素早く大量に生産する「計画生産」”の方式が農業分野には向いていなかったことと考えられる。ただオムロンが北海道千歳に建設した生産設備はそのまま別の法人が買い取り現在は「田園倶楽部」と云う法人名で高品質トマトを出荷している。

成功例として、カゴメはトマト加工品トップメーカーであり、農業ビジネスとして、生鮮トマトの生産に進出したのが1997年。当初の事業モデルは農業生産法人への出資（10%）という形をとっていたが。後に、農地の法的規制緩和などで、株式会社として大規模な温室ハイテク栽培工場を建設する事業形体を採用しながら、今では、全国のトマト消費生産量70万トンのうち、約1.5%の1万トンを生産している。同社は加工用トマトの全量買い取りを実施することで、個人農家と栽培契約を結び、全国は北海道から九州まで、栽培農家約30カ所・数百人と契約し、安定供給をはかっている。

又、ドールは世界90カ国以上に支社を持ち、日本法人も1965年に設立し、フィリピンやタイ、ハワイ等に農場を持ち、バナナやパイナップルなどの果物の栽培および缶詰の出荷等を行っている。日本国内では全国9ヶ所に拠点を持ち、売上700億円（2009年度）を超える巨大な農業法人である。ドールでは甘みや形状の違う9種類のバナナをラインナップし、高級ブランド・スウィーティオや有機栽培まで、幅広く、消費者の多様なニーズに答えて成功している。

これらの企業の失敗、成功例から、農業を規模拡大するには、農業の知識・経験と下記の項目ではないであろうか

- 1) 生産から流通まで、一気通貫の体制を構築すること。
- 2) マーケティングを、農業でも実行すること。

- 3) 幅広い種目と多様な地域の農産物を扱うこと。
- 4) 短期的な視野で成果を判断するのではなく、長期的な戦略と改革、改善の意欲を常にもつこと。

*参考資料 財部 誠一 「農業が日本を救う」

2、「パイロットファーム」をいかに大規模化していくか

第2部で「パイロットファーム」を設立し、「儲かる農業」を実現し、その結果・実績を公表、若い人材を誘導、育成し、農業を「モノづくり」産業に並ぶ人気産業として国民に認知させ、コンセンサスを獲得する。さらに、農業をわが国の輸出産業の新しい柱とすることを提案した。

「儲かる農業」を実現した「パイロットファーム」の運営方式で経営する農業法人を、ここでは「パイロットファーム型農業法人」(PF 農業法人)と呼ぶことにする。「PF 農業法人」を、いかに全国に拡大し、日本の農業を産業として成立させ、輸出産業の新しい柱としていくか。

第2部で「パイロットファーム」の規模を「200ha(約200町歩)以上の圃場、売り上げ;3億円/年間以上、粗利;2億円以上、従業員;30人規模」とすると提案をしたが、提案した規模を1ユニットとすれば、5~10ユニット集約すれば、大規模化が可能かもしれないが、「200ha」の規模は震災地であることの規模であり、全国に展開する「PF農業法人」の規模は農作物の種類、地域、需要量、人材等で、規模もさまざまになるであろう。

これら「PF 農業法人」の集約化を計っていくには、個々のPF 農業法人の連携を図るとともに、前節でのべたように、「生産から流通まで、一気通貫の体制」を構築していくことが必要である。そのため、分散化している、既存の生産者、集荷場、市場、直売所、消費者などの情報を統合して、一元管理する「農業サポートセンター」を設立する。

「農業サポートセンター」設立することで、複数の「PF 農業法人」を結び、さらに、既存の個人農家、農業法人等の生産者と結ぶことで、幅広く農産物を扱うことができるようになり、各々の生産者に農産物の種類、価格、量などの市況情報を伝達することにより、生産者は高付加価値の農産物の栽培、生産品の安定化、適切な集荷時期など把握が出来、収入が増やすことができる。

「農業サポートセンター」は消費者、直売所、市場など農産物の「買い手」には生産者の農産物の生産プロセス、トレーサビリティなど安全性の情報が送られ、価格の安定した、鮮度の良い農産物を届けることが出来る。また「買い手」からは生産者に必要な農産物の種類、価格、量などの消費者情報を伝達される。「農業サポートセンター」はこれら生産者、買い手の情報から、適切な入庫、出庫支持、農産品のマーケティングを実施し、農業戦略の立案が可能になる。

「農業サポートセンター」は次のようなステップで構築していく。

1) 各段階での情報の把握

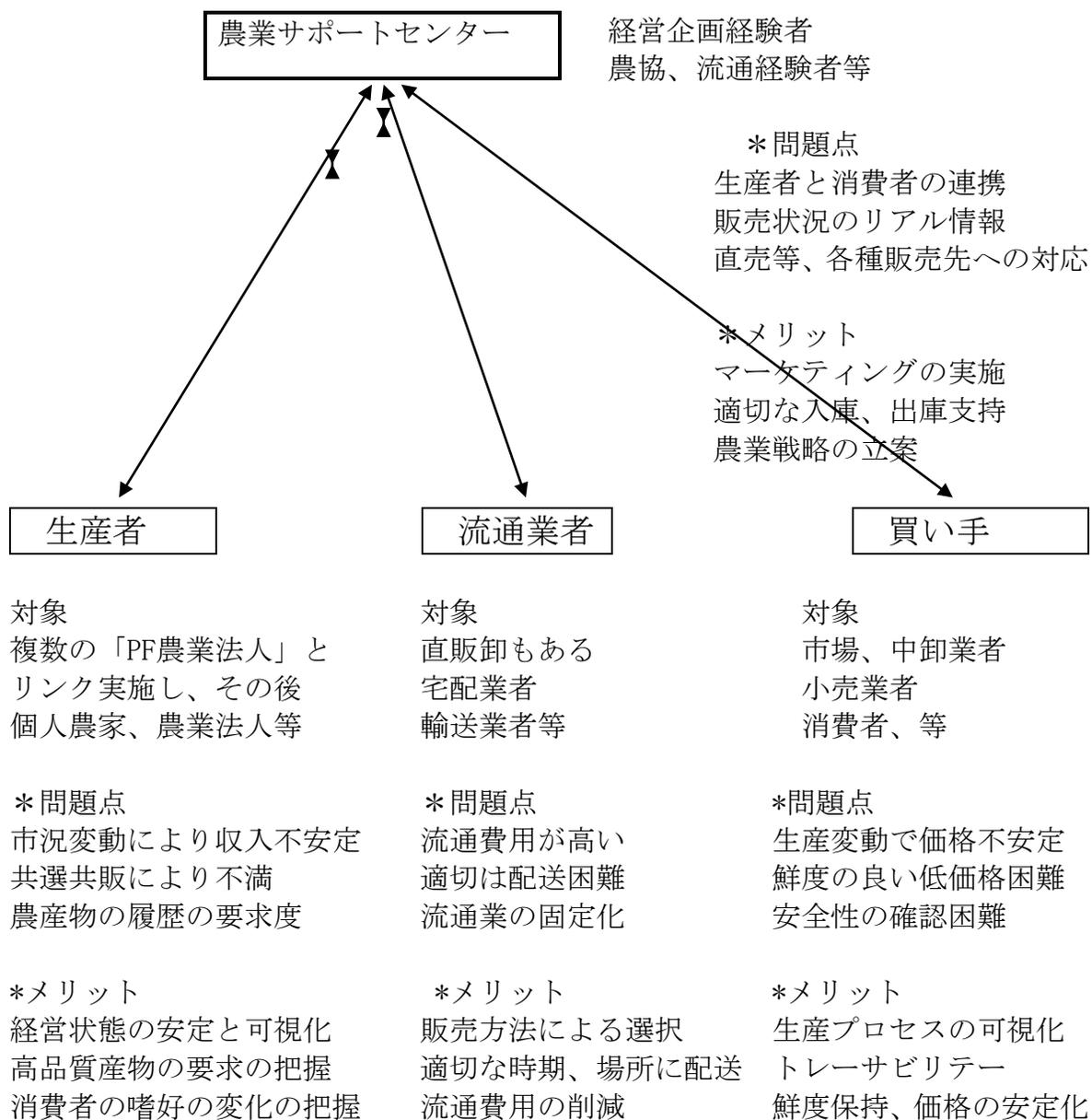
「PF 農業法人」を始めとして、各生産者の農地の規模、農産物の種類・特性、生産物の量・品質、生産設備、収益状況などの情報、買い手である集荷場、市場、直売所、消費者などの各段階での農作物、産地の在庫方法、在庫量、物流方法、収益状況などの情報、これら情報がどのように、どの様な方法で発信され、フィードバックがされているのか、また、どのような情報が必要としているのか。

2) 現状のシステム調査と構築するシステムの構想。

現状の生産情報システム、入荷システム、取引状況管理システム、出荷先システム、プライベート販売網、e-マーケット、セリ販売、仲卸、バイヤーなどの販売システムなど、生産者、集荷場、市場、直売所、消費者などが使用しているシステムの調査、構築する「農業サポートセンター」の構想の立案。

3) 運用モデルを作成し、従来の業務方法の再構築をする。

現在のシステムのリンク方法などから、「農業サポートシステム」を構築し、従来の各段階での業務方法をどのように変えるか、運用モデルを作成し、試用する。これにより、下記のメリットが実現できる。



「PF農業法人」を成功させる最大の要因は生産品の流通システムと考えられる。多種の販売方法に適合した流通システムを選択し、流通費用を削減する必要がある。最近スーパーなどで生産者の名前と顔写真を農産物棚に添付する方策がよく見られるようになったが、「生産者の顔」が見えると云うのは農産品の販売にとっては重要なファクターと考えられる。強いて言えば、更に「消費者の顔」も見えれば理想的である。その意味から「PF農業法人」の商品の販売は既存のJA（農協）依存でなく、下記のような方法を取る必要がある。

- 1) 「PF農業法人」自体が自ら販路を開拓し、ルートを構築する。
地産地消を推進する。
- 2) 地元の「道の駅」、「農林公苑」などへの直接卸
- 3) 世に安全な食材を求める人（特に主婦）、グループは多々あるのでそれらの組織、団体との直接取引。
- 4) インターネットを使った消費者との直接取引。
- 5) 商品を海外へ輸出するケースでの商社との提携。
- 6) 近辺の商品配送は自前の輸送手段を整備、長距離については既存の宅配業者と提携。
- 7) 「安心、安全な農作物」を“売”りにする。

おわりに

第2部の{「儲かる事業」の先兵としてのパイロット事業の設立}にあるようにパイロット事業の設立は、現状存在する多くの規制・制度を排除してフリーハンドとされなければならないことは第2部に詳述されている。現状でも、前述したように多くの農業法人、意欲的な農業人が存在していることは事実であるが、それはそ

れとして今後の日本農業を活性化させる一つの案として当パイロットファームの意義を考えなければならない。

TPPの論議がいよいよ具体的な局面に入ろうとしているが、現状の成り行きを見ても現政府が考えているような自己本位の甘い結果が得られるとはとうてい思えない。海外からの圧力を跳ね返し、日本農業を箱入り娘のように国内に温存出来る根拠は何処にも見当たらない。日本農業を世界に通用する産業とするための方策は農業専門家、学者から多くの論文、著作が発表されているが、あえてここで行う一つの投石が「パイロットファーム」である。日本が本来持っている自然と調和した環境を生かし、高品質商品、中間搾取のない効率的な流通機構、適正価格の設定等を、工業的な手法でよく使うPDCA (Plan、Do、Check、Action) の回転で行うことが必要欠くべからざることではないかと推察する。

以上