

21世紀政策研究所新書—51

シンポジウム

新しい 農業ビジネスを 求めて

第113回シンポジウム（2015年6月3日開催）

研究報告

新しい農業ビジネスを求めて……

21世紀政策研究所研究主幹／
宮城大学特任教授

大泉 一貫

7

事例報告

1. これからの大規模水田農業のあり方
「地域農業の発展を目指して」……

（有）フクハラファーム代表取締役

福原 昭一

29

2. 農業産地のためになる新しい産地農業ビジネス……………41

(有) トップリバー代表取締役 嶋崎 秀樹

パネルディスカッション……………57

【パネリスト】 (有) フクハラファーム代表取締役 福原 昭一

(有) トップリバー代表取締役 嶋崎 秀樹

21世紀政策研究所研究委員／ 東京大学大学院農学生命科学研究科教授 本間 正義

21世紀政策研究所研究委員／ キヤノングローバル戦略研究所研究主幹 山下 一仁

【モデレータ】 21世紀政策研究所研究主幹 大泉 一貫

農業は、国民への食料の安定供給や国土・環境の保全はもとより、地方活性化なども担う基幹産業として重要な役割を持っています。

世界的には、人口の増加とともに農産物産出額は増えており、先進国では、2000年頃から輸出も急増しています。

しかしながら日本では、この20年間で農産物産出額が11兆円から8兆円と大幅に減少しており、また国民1人当たりの産出額も極めて低く、農業事業者の高齢化も進み、耕作放棄地が増えているなど、非常に厳しい状況となっています。

したがって、農業が本来持っているポテンシャルを十分に発揮して、早急に強い農業を確立し、国際市場にも積極的に出ていかなければなりません。

さらに、TPP（環太平洋パートナーシップ）協定締結後を見据えると、その対応は、なお急がれます。

経団連としても、農業経営の大規模化による競争力強化や六次産業化・高付加価値化の推進による成長産業化などのさまざまな提言をしてまいりました。安倍内閣においても、「攻めの農業」実現のため、農業改革、農協改革に取り組んでおり、その効果が期待されるところでです。

こうした状況の中、わが国にも、生産性や販売力の向上に加え、受注・契約生産などを行うマーケットイン型の新しい農業経営の芽が全国各地で現れてきています。

そこで当研究所では、宮城大学の大泉一貫特任教授を研究主幹にお招きして、「新しい農業ビジネスを求めて」と題する研究プロジェクトを立ち上げ、わが国が目指すべき農業のビジネスモデルの内容や課題について検討を重ねてまいりました。

本日は初めに、大泉研究主幹より、本プロジェクトの研究成果をご報告いたします。そのあと、先進的な農業経営に携わっておられるフクハラファームの福原昭一様、トッピーバーの嶋崎秀樹様より、具体的な取り組みについてお話しいただきます。

続いてパネルディスカッションでは、お2人とともに、本プロジェクトの研究委員で東京大学大学院の本間正義教授、同じく研究委員でキャノングローバル戦略研究所の山

下一仁研究主幹にも参加いただき、大泉研究主幹をモデレータとして、新しい農業ビジネスについて議論を深めていただきます。

本日のシンポジウムによって、日本の農業の目指すべきモデルとその課題についての議論が深まるとともに、ご参加の皆様にとって、有意義なものになることを祈念いたします。

二〇一五年六月三日

21世紀政策研究所所長 三浦 惺

研究報告

新しい農業ビジネスを求めて

21世紀政策研究所研究主幹
宮城大学特任教授

大泉 一貫

変化する世界の農業生産

わが国では各地で成長する農業経営が見られます。私どもの研究は、各地に芽吹いている農業経営の事例を集め、そうした実態から見えてくる、わが国が目指すべき農業、世界に通用する農業、その可能性と課題、さらには必要とされる施策について検討をしようというものです。

農業といえば人口問題と密接不可分です。もともと農業問題は食料問題と同一で、飢餓の回避を課題としています。三浦所長からもお話がありましたように、世界の人口が増加する中で穀物、原料農産物の生産が増加しています。同時に中間層、富裕層が増加する中で、より付加価値の高い農産物や農産加工品の生産、貿易が増加しています。

そうした状況の下、各国がどのような農業を行っているのかといいますと、世界には三つのスタイルの農業があると考えています。一つは自国の国民を養う、農業の本源的な役割を担った農業です。現在これを行っているのがBRICS諸国です。原料農産物を中心とした生産体制を組んでいます。私も農業経済学では、これを「開発途上国型農業」と言ってきました。



大泉研究主幹

それに対して労働生産性を高め、その過剰生産物を輸出する目的で農業を行っている国々があります。アメリカやケアンズ諸国です。私どもはこれを「新大陸先進国型農業」と呼んでいます。

2000年代に入ってから、急速に新たなスタイルの農業が出現しています。中間層・富裕層の増加に対応するように付加価値の高い農産物を生産し、そのことによって輸出力を高めている国々があります。旧大陸のフランスやオランダ、ドイツです。私どもはこれを新たな農業として「成熟先進国型農業」と名づけました。それらの国々の輸出はどの程度あるのか、どういった農産物を輸出してい

るのかに関しては報告書に書いていますので、参考にしていただければと思います。

オランダ、デンマークに見る成熟先進国型農業

日本も「成熟先進国型農業」を目指すべきであろうと考えています。こういった特徴があるのか、どういった強みがあるのか、オランダやデンマークが参考になるのではないかと思います。

オランダもデンマークも農地面積、国土面積が非常に小さい国でありながら、輸出力を高めています。特にオランダの園芸は、「情報産業化する園芸」といわれています。オランダ政府は、農業・食料・園芸部門を国のトップセクターの一つとして、ビジネスにおいて高度にイノベーションを強化できる部門と位置づけています。

その中でグリーンポート・ホラントという、日本で言えば施設園芸協会のようなものがあります。ここが掲げている園芸のあり方のフィロソフィーを見ると、知識産業化（ナレッジ・イノベーション）が必要だとあります。そのセンターはワーゲンゲンU R (University and Research Centre) です。それはフードバレーあるいはグリーンポ

ート・キャンパスと呼ばれています。要するに園芸でクラスターをつくっていく、フードバレーをつくっていくという発想です。このことによって園芸の輸出力を強化させています。このクラスターをよくよく見ると、90年代から流通改革があったのではないかと考えています。

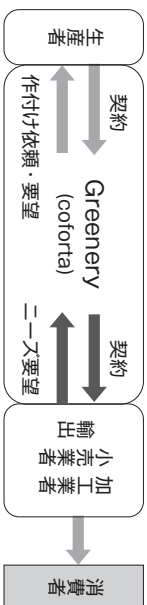
流通改革とはどういうものかといいますと、図表1（12ページ）の下にあるのは日本の流通システムです。個人生産者が市場に持っていき競りにかけ、仲卸業者がスーパーや外食産業に届けます。このシステムでは卸売市場で情報が途絶えます。産地サイドは産地サイド、消費サイドは消費サイドというシステムになってしまっています。

オランダも80年代まではそうでしたが、そこにグリーンナリー（Greenery）が出てきました。これはもともと卸売業者でしたが、加工業者、小売業者のニーズをくみ取って生産者に作付けを依頼します。生産者と契約で結びつけ、生産者はそれに基づいて出荷します。双方向の情報流がここで成立します。フードチェーンがグリーンナリーによってつくられたということです。

グリーンナリーは園芸の集荷、パッキング、輸出等を総合的に行う会社ですが、同時に

図表 1 オランダのフードチェーン：90年代からの挑戦

フードチェーン(双方向の情報流)



The Greenery：集荷・パッキング、輸出入等を総合的に行う会社。農家の出資団体。

農協。生産物販売会社、販売委託。集荷・販売。生産状況の情報収集・予測、戦略的な販売の構築。生産者へ情報をフードパック。

90年代から流通改革：The Greenery(野菜園芸)、Vion(肉畜)、Royal FrieslandCampina(酪農)

わが国の青果物流通(単方向の物流・情報流、卸売市場で情報の途絶)



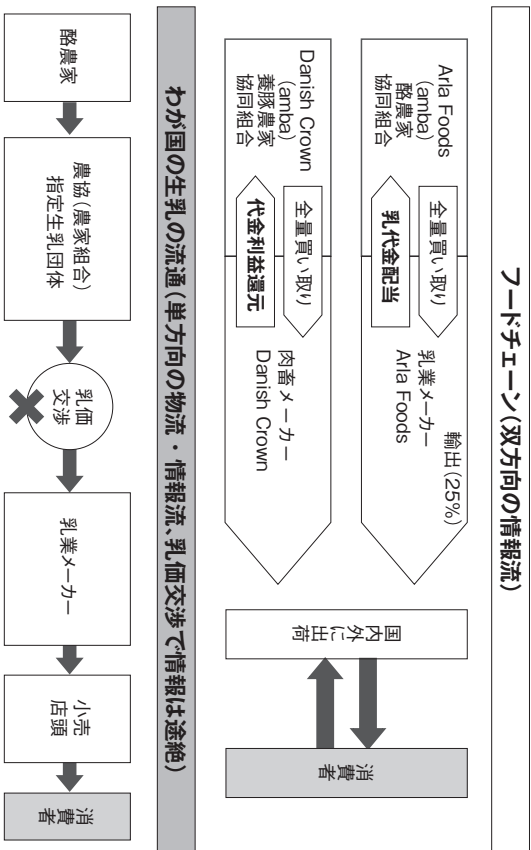
肉畜ではヴィオン (Vion)、酪農ではローヤル・フリースラント・カンピーナ (Royal FrieslandCampina) が双方向の情報流をつくり上げています。その上にクラスターをつくっていきます。

例えば契約に基づいて作付けをするとき、ある程度の技術が必要とします。そういう技術に関してオランダでは、さまざまなメーカーがコンサルやアドバイザーとして機能します。投資回収の見込みや資金調達先、温室建設などすべてを賄う企業と農業経営とのコラボレーションが起きています。

デンマークでもそうです。図表2 (14ページ) にあるとおり、乳業メーカーのアーラフーズ (Arla Foods) あるいは肉畜メーカーのダニッシュクラウン (Danish Crown) が双方向の情報流を構築しています。他方日本は、農家は農家の団体でまとまり、乳価交渉を明治や雪印などの乳業メーカーとし、ここで情報が途絶えてしまうという構造にあります。

成熟先進国型農業の特徴としては、表面的には農産物輸出力が高く、高付加価値の農産物をつくり上げていますが、同時に農業セクターが資材生産・供給セクターや農産物

図表2 デンマークの酪農フードチェーン



加工・販売セクターと有機的な関連を持って、一連のフードバリューチェーンを形成しています。つまり農業サイドの部分合理ではなく、全体合理を求めた農業への転換が背景にあると考えています。

わが国の先端的農業経営の三タイプ

そうした成熟先進国型農業を日本も目指すべきと考えて、現在のわが国の農業を見てもみました（16ページ図表3参照）。私どもは三十数余の先端的な農業経営の事例を集めました。これらは産出額や農業所得を高めている経営です。A、B、Cと分けています。端的にいうと、わが国の先端的農業経営の方向はこの三つにまとめられるのではないかと思います。これは私どものまとめですので、違ったまとめ方もあると思いますが、一つは生産性の向上に特色があります。国際的水準の生産性を構築しようとする経営があります。特に畜産や施設園芸で彼らの生産性は国際水準です。

もう一つはB to Cのビジネスを開拓している経営です。ローカルでニッチな市場をターゲットとする経営ですが、TPPでグローバル化が進む中で、そのグローバル市場

図表 3 先端的農業経営の現状 (新しい農業ビジネスの登場)

	A プロダクトアウト	B 農家の自家販売	C マーケットイン(契約／受注生産)
原料農産物	農協共販・卸売市場	①個人販売 (コメ・食肉の販売)	①契約栽培 ②受注・計画生産 (含 流通・外食企業の農業参入)
加工農産品		②六次産業化 (酪農・日本酒)	③農商工連携 ④インターネット活用 (含 食品企業の農業参入)
サービス		③体験農園・観光農園・ グリーンツーリズム等	

- A 国際的水準の生産性(特に、畜産や施設園芸での取り組みが出色)
- B BtoCビジネス(ゼロ・ホール市場とは異なった土俵の設定)
- C マーケットイン型の生産の仕組みを構築する経営

とは違った土俵の設定をして、身近な消費者を対象としようとする経営です。

3番目は、国内マーケットを対象にしながらマーケットイン型の農業生産システムを構築している経営です。私は一番の新しさ、成熟先進国型農業の精神を一番強く体現しているのは、このCの部分だと思っています。

まず国際水準の生産性ですが、特に畜産や施設園芸での取り組みが出色です。報告書ではAに入る養豚の林牧場、牛の瑞穂農場、酪農の広野牧場等々の事例を取り上げています。

本日お招きしている福原さんのところも土地利用型の農業生産で、ヨーロッパに負けないような規模拡大をしています。そうした意味では国際的水準の生産性を確保しようという動きはありますが、いかんせん水田の場合には土地の流動化のところでもまだ悩みがあります。しかしフクハラファームはそれを突破しています。

二つ目のB to Cビジネスは、今農水省が盛んに宣伝している六次産業化です。酪農家がジェラートやアイスクリームをつくったり、おコメ農家が日本酒を売ったりというものです。農家自身が個人販売するというものもあります。フクハラファームは93年以

降コメの販売をしていて、ここにも属しています。体験農園等のサービスに打って出ている東京の白石農園などもあります。

農水省は、この六次産業化を「フードバリューチェーン」とっています。生産から販売までのフードバリューチェーンを構築しているという意味では、成熟先進国型農業を指そうとする気運があると考えてよいと思います。

三つ目のマーケットイン型の農業経営ですが、もともとわが国の農業は売れるかどうかはほとんど考えません。まず生産する。生産してから販売を考えるとというやり方で、これをプロダクトアウト型の農業とっています。それに対して契約等で価格、品質、販売量等を確定し、この契約に基づいて生産計画をつくり、生産プロセスでさまざまな工夫をする、こういうやり方をマーケットイン型の農業とっていいと思います。

これは、言われるほど簡単ではありません。農業は病害虫にやられたり自然災害等々がありますので、やってみなければわかりません。その年の気候によって違ってきます。契約した内容を納期までにきちんと履行することは、思いのほか困難です。しかし、それをやっている経営があります。今日お招きしているトッピーバーの嶋崎さんのところ

がそうです。

このマーケットイン型農業を考えると、販売・営業・生産等さまざまな機能の連携が必要になります。その機能をどうつなぐのかの工夫が必要とされます。その機能を誰がどう担うかによって、現在四つの類型があるのではないかと考えています。

この詳細に関しては省略しますが、例えば福原さんのところは卸等を通じて農産物を生産する構造をとっています。報告書で事例を取り上げた田中農場、内田農場もそうです。日本で有数の規模を持っている横田農場、染谷農場もそうです。したがって、コマの規模拡大のときにはマーケットイン型の農業経営をつくるのがまず先にあるのだろうと思います。

イノベーションが見られるのは、嶋崎さんたちの営業で小売等のニーズをくみ取り自らの生産に結びつけるというやり方です。和郷園、トップリバー、ミスズライフなどがあります。

加工農産品は、農商工連携のやり方になります。垂直インテグレーションは、一つの企業の中に内製化しているケースです。近年、外食産業や流通企業が農業参入していま

すが、大体このシステムを築いています。

先端的農業経営による効果と課題

こうした先端的農業経営から、どういう効果が生まれているのか。一つは雇用が拡大しています。1人当たり1000万円以上の販売額を挙げています。

二つ目は農業経営者が増加しています。従業員から農業経営者へ「のれん分け」で独立している農場があります。また独立プロジェクトを持っている企業があります。嶋崎さんのトップリバーもそうですし、和郷園、野菜クラブもそうです。農家から農業経営者になっているところもあります。これは企業等とパートナーシップを組むことによって農業経営者として成長するというパターンです。

三つ目は輸出対応です。輸出対応している日ハムなどの企業がありますが、まだ本格的ではありません。積極的でない理由は、国内市場での拡大を優先していることが一つです。加えて、海外展開するにはフードチェーンやロジスティックスの構築が必要ですが、わが国の農業にはまだその実力が備わっていません。

四つ目ですが、産出額の増大に貢献しています。私どもが集めた経営で、一番小さいもので販売額8000万円です。統計で5000万円以上の農業経営は、日本全体のわずか0・89%でしかありません。しかし、その方々の生産シェアは全体の33%です。わが国の農業生産の3分の1がわずか1%未満の農家によって占められています。これらの人たちの数を伸ばしていけば、わが国の産出額は増大することが推測されます。

では、これらの経営の何が新しいのか。四つの新しさがあります。一つは国際水準の高い生産性を実現していることです。二つ目はマーケットイン、フードバリューチェーンを構築して成熟先進国型農業の萌芽がみられます。三つ目は雇用の創出、農業経営者の育成がみられます。四つ目は産出額の向上がみられます。

課題もあります。まだわずかな動きでしかありません。生産性を向上するといつても経営者の個人的努力によるところが非常に大きく、オランダのように他産業と提携して革新を積極的に担うような技術革新型経営とはいい難い。さらにいうと、輸出を考えるほどではありません。

六次産業化をバリューチェーン、フードチェーンと言っていますが、農家ひとりで行

う一人フードバリューチェーン、段階を踏まずに生産者が一気に加工に踏み出す一気フードバリューチェーンで、限界があると同時に、力がまだ弱いのです。

また、マーケットインといってもせいぜい契約のレベル、それぞれの機能をつなぐことに知恵を絞っている段階で、フードチェーン間のすきまはまだ大きい。

そうしたことから、成熟先進国型のフードバリューチェーンとはかなり距離があります。何より先端的農業経営といっても、国内の1%未満でしかない。数として非常に弱いのです。

流通革命が決め手

ポストTPP交渉の日本の農業の課題を考えてみますと、一つは流通改革です。二つ目に農産物の価格支持政策から直接支払いへ、三つ目に農業経営者の質・量の確保、四つ目に参入規制（農地法に関わる）改革、五つ目に農協の課題を挙げました。

最後の整理です。わが国も成熟先進国型農業を目指すべきだということが一つ。そのためには本格的フードチェーンにもっと全体合理を視野に入れた農業を構築すべきで

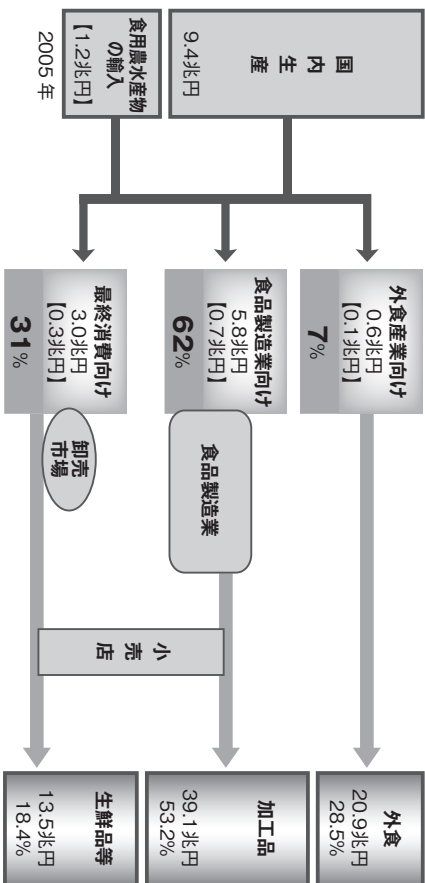
しょう。確かにわが国にもマーケットイン型の先端的経営が存在して、その可能性はあります。しかも農水省の「攻めの農政」はマーケットイン、フードバリューチェーンの形成を基本とした農政となっていて、政府もこうした動きにベクトルを合わせてきつつあります。しかし、成熟先進国型農業の本格的なフードバリューチェーンにはまだ距離があつて力強いとはいえません。何かが欠けています。

オランダ、デンマークの例を見ますと90年代に流通改革が先行しました。教訓はマーケットイン、フードチェーンの構築に適した流通構造の構築ではないかということです。

図表4（24ページ）はわが国の流通構造を示したものです。2005年の産業連関表なのでやや古く、しかも国内生産の9・4兆円には水産業も入っていますので少し膨らんでいます。ここで見たいのは最終消費向けは約30%でしかないことです。しかもそれは、卸売市場や小売店を通じて生鮮として流れています。農産物ニーズを反映した農業生産をしたら、ポイントはここにあります。

間には食品製造業や外食産業、卸売市場、小売店が入っています。とすれば、加工向けや外食向けなどを扱う企業と連携したフードバリューチェーンの構築が必要なのは

図表 4 農産物流通の構造とは？



農産物の市場は、直接消費 31%、加工向け + 外食向け 69%

【注】内は輸入品の金額
 (出所) 平成 17 年「産業連関表」より (農林水産省資料)

ないかと思えます。機能をつなぐ改革、各種の「機能、企業、産業」の融合を目指すため、農業と他産業がもっと深くネットワークを構築する必要があるのではないか。改革を通じて、前述した1%未満の農業経営者（販売額5000万円以上）の増加が期待されます。

しかし、わが国の農産物流通制度の中で、流通システムにおける先端的経営は亜流です。本流では情報流が途中で全部切れています。図表4の最終消費向けは、卸売市場で途切れています。

あるいはコメの流通は、農協・全農と卸売業者の間で情報流が途絶えています。生乳も、指定団体（農協）と乳業メーカーの間で切れてしまっています。

こういう仕組みになっているのはなぜかということです。卸売市場法、食糧法（主要食糧の需給及び価格の安定に関する法律）、加工原料乳生産者補給金等暫定措置法等のかなり古い法律がこれらを支配し、すべてプロダクトアウトのままの構造を維持したシステムとなっているからです。この流通制度を、先端的農業経営が伸びるような方向で変革しなければならないと考えています。

流通制度改革のポイントとして、まず卸売業者でも仲卸業者でもいいのですが、流通全体をコーデイナーとする機能を強化する必要があります。コメ流通は、まずもって現物市場の設置が必要です。要するに過剰であれば価格は下落する、不足であれば価格は上がるといった価格メカニズムが利いていない。その次に、卸売市場と同じように流通全体をコーデイナーとする機能を持った人たちの出現が必要です。

生乳に関してはなかなか難しいのですが、当面アウトサイダーの存在を公認し、推奨し、次に乳業メーカーと酪農家が一体的に商品開発に取り組むといった仕組みづくりが必要だろうと思います。

現在起きていることは、さまざまな流通業者が旧来の事業領域を超えて農産物流通の合理化に邁進しているということです。例えば野菜卸が水産卸と提携したり、コメ卸が野菜流通に進出したりという形で、今、現実になが国では流通改革が進んでいます。

流通改革はプロダクトアウトの構造をつくっているからなかなか進まないと申しましたが、その背景は農家保護です。価格支持政策で農家保護をしています。米価、乳価を維持する、そのためには生産調整、価格支持政策を行わなければいけないということで、

それらの弊害はコメに関しては、「相対的高価格での低生産性」といった構造の再生産となつて表れています。価格は市場で決定し、保護は価格支持政策から直接支払い制度へ転換しないと、フードチェーンはつくられないと思います。農水省の中の食料産業局と生産局の違いは、おそらくこの辺にあるのでしょう。

誰が流通改革を行うか。私どもは今回、三十数事例を取り上げましたが、そうした5000万円以上の経営体の人たちに期待したい。そのほかにもお菓子屋さんや製油会社さんなど農村に存在するさまざまな自営業者の方々にも期待できると思います。ナショナルレベルの流通・外食、食品企業にも期待したいし、新たなエージェントとして卸売業者、商社にも期待したいと考えています。

さまざまな人たちが農業に関係しないと、農業所得は向上しません。そのためには、参入規制を撤廃する必要があります。農業の事業領域は法律上、農業関連事業といって食品産業まで拡大しています。ですから食品産業が農業に進出することは法律上何の問題もないのですが、農地法ではこれを農業者に限定しています。農業者であれば農業もできるし食品産業もできるという構造です。

提案は、農業・食品産業の事業領域の拡大に伴って、それに見合った事業主が参加できる仕組みをつくらうではないか。善意の企業もどんどん参入できるようにしようではないかということです。

先ほど成熟先進国型農業として挙げたオランダやデンマークの流通改革の主体は農協です。グリーンナリーもアーラフーズもダニッシュクラウンも農協です。わが国の農協が、フードチェーン構築の主体となるかどうか、今後問われるのだろうと思います。農協改革は第一弾が行われましたが、第二弾は農業者の所得を拡大するためにフードバリューチェーンをつくれるかということ。価格政策維持ではなく、流通改革的な農協になれるかです。

以上が私どもの研究の成果です。申し上げたいのは、成熟先進国型農業を目指そう。フードバリューチェーンを構築しよう。そのためには流通改革が必要である。この3点です。

事例報告 1

これからの大規模水田農業のあり方
「地域農業の発展を目指して」

(有) フクハラファーム代表取締役

福原 昭一

フクハラファーム外観

滋賀県の彦根からまいりました。彦根市の優良農地の面積は2800ヘクタール程度あります。その南部に位置する2000ヘクタールほどが弊社の活動範囲になっています。琵琶湖に面した非常に平坦で、本場に優良な農地です。その中で170ヘクタールほどの農地を、稲作を主体とする認定農業者という形で管理させていただいています。そのエリアには70名程度の専業の農業者がいて、彼らと協力しながら平場の優位性を生かして水田農業を展開しています。

今日のテーマは農業ビジネスとなっておりますが、私にはどうもピンとこないのです。水田農業は地域との密着性があつて、経済効率だけを追い求めていくことができない産業だと思っています。好むと好まざるにかかわらず、いろいろな農地を預かっていかにざるを得ない。最近のコスト、コストといわれる農業になかなかそぐわない水田も、地域を守っていく上で預かっていかなければならない状況にあります。条件がいいところばかりではありません。インフラが整っていないところも管理しています。

われわれのところは昭和40年代後半から区画整理が進んできて、今は第2期の区画整



福原代表取締役

理や施設の更新をやらなければいけない時期にきています。しかし、地域ではその話がなかなか進まない状況です。現場で活動している人間だけではどうにもならない問題がたくさんあります。水田農業にはそういうこともあることを前提として、お話をさせていただきます。と思います。

弊社で管理している農地は、周辺の11集落に点在しています。登記簿上は1000筆近くありますが、現場の圃場は、区画を拡大し、圃場を大きくして枚数を少なくして、枚数にして350枚程度まで集積・拡大しています。われわれの地域は、そういったことが非常に簡単にできる地域です。中山間地とは違い、

非常に水田農業をやる上で恵まれています。全国同じような状況だとコストダウンはほとんど図れるのですが、そう簡単な話ではありません。

私は農業をやり始めて30年になりますが、1995年に今の有限会社を設立しています。現在従業員が14名、役員が4名います。大半が契約栽培で、業務用実需者や消費者の方へ直接販売しており、販売事務や精米の作業などに関わっている者を除くと、10名から11名で現場を切り盛りしています。

ここへ来るまでには、いろいろな課題がありました。私が農業をする前に勤めていたのは、区画整理を進める土地改良事務所でした。補助金が投入され、区画整理された美田をいかに次の代につないでいくか——それが、私が農業を始めた一つのきっかけになっており、そうした理念を掲げて取り組みを進めています。

何にこだわっているかという点、平場の優位性を生かした低コスト農業です。20年近く前から、農地が分散していたのではコストダウンは図れないので、どういった形で面的集積をやってコストダウンを図っていくかを一途に考え、地域の仲間とどんどん面的集積を行い、350筆ほどの農地にまとめ上げました。



もう一つは、水田農業の中でどう生き残っていくかということです。その柱の一つが高付加価値をつけたコメの販売であり、十数年前からアイガモを使った無農薬のコメづくりをやっています。

従業員が増えますと年間雇用をしなければなりません。水稻の刈り取りが終わった秋口から3月頃まで、従業員をどのように回していくのか。われわれのところは冬は大した雪も降りませんので、数年前から秋冬野菜に取り組んでいます。今後これに力を注いでいきたいと思っております、農業生産の総合化を掲げてやっています。

販売のスタイルは契約栽培ですが、すべて価格まで決めて契約するところまでには至っておりません。先ほどから「マーケットイン」というお話がありました。私たちがどこと提携して販売していくかという部分で、その年に何

をつくるかを決定し、生産に取り組んでいます。

現在は主食用米が6割弱、加工用米が4割強という構成になっています。加工用米は契約栽培で、価格もほぼ決まって取り組んでいます。主食用米の一部は価格も決めていきます。高付加価値米におきましては、数年来価格は変えておりません。こういったものはニツチな部分ですが、需要を掘り起こせると考えていまして、今年アイガモのコメづくりは数ヘクタール増やしています。

ICT利活用

当社はどれだけ規模を拡大していても、品質と収量は絶対にキープしていく経営方針を掲げています。地域の平均反収や一等米比率も、極力100%に近い数字を挙げていくことを前提として規模拡大を行ってきました。そのためには過去の生産の履歴やデータが非常に重要になってきます。業務用米だから、加工用米だからといって粗雑なつくり方をするのではなく、品質と収量を追い求めながらコストダウンを図り、その余力でさらに高付加価値米を増やしていく取り組みをしています。

当地域は生産調整で麦・大豆を行っています。当社はブロッコリー・ブロッコリー・ブロッコリーといつて、麦をつくる場所を決めてローテーションしており、地域と歩調を合わせた取り組みをやっています。麦のあと一般的には大豆をつくりませんが、私たちは農地の金額ベースでの反収を上げていくことを図って、秋冬野菜を作付けしています。また、水稲の極早生品種のあとでも、秋冬野菜に取り組んでいます。昨年は15ヘクタール弱でキャベツ、ブロッコリー、カブといった、需要があり契約を結べる野菜に取り組みました。

一気に規模が増えてきたわけではありません。最初はどう規模を拡大していくのかが課題であり、徐々に克服してきました。地域で信頼が得られるようになると、自然に農地が増えてきます。農地が増えてくると、自分で販売をしないかという経営がうまく回っていきません。農協に頼っていたのではコストに見合った販売ができなくなるので、どういった形で販売を強化していくのかという新たな課題が出てきます。

また、農地が増えてきますと、どう区画を拡大し、コストダウンを図っていくのかという課題が出てきます。これに向けては、地域の皆で話し合い、低コスト化を目指してきました。さらに農地が増えると、外部雇用が増えてきます。現在の課題の一つは、人

材育成をどうしていくかということ。ここではICTが非常に重要なツールである
うと、7年前から取り組んでいます（図表5参照）。

農業ではこういった考え方がまだまだ遅れています。人が増えてくると、組織を充実
させていかなければいけない。誰が何の責任を持って作業をするのか。全体を誰が取り
仕切っていくのか。作業項目ごとに責任者を決め、その下で働く人を掌握していくと
いった組織の体制を充実させて、作業の効率化を図らないといけません。特に水田農業
の場合、ここが重要な要素だと思います。

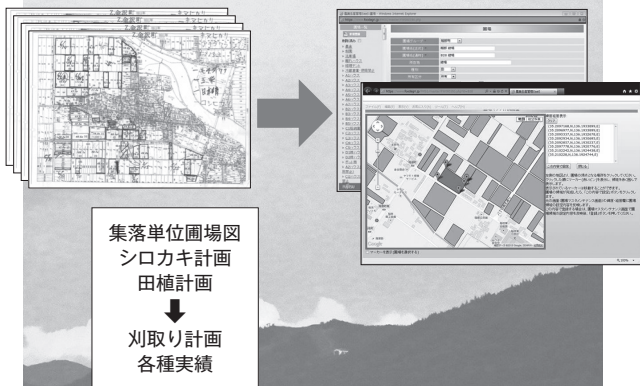
特に効率化を図っていく上では、作業者のスキルアップが重要な要素になってきます。
ここで、ICTが非常に重要になってくると感じています。

そして、規模が大きくなってもしっかりと利益を追求していく。そのためには収量と
品質をしっかりと向上させ、安定化させていかないといけない。私の地域ではどれがベ
ストの営農体系なのか。フクハラファームとして、どういった技術の基本設計が重要な
のか。その体系をしっかりと樹立することが重要だと考えています。ここでもICTが
非常に重要な要素を担っていると考えます。

図表 5 フクハラファームのICT活用

圃場情報のデータ化

160ha350カ所（農舎・圃場など）をデータベース化



作業実績入力

その日行った作業を毎日夕方パソコンに入力



日々従業員には、自分が毎日どんな作業を行っているのか、時間と作業内容、そのときに使用した機械、肥料、農薬などをきっちり記録させ、いつでも振り返ることができるようになっています。そうした過去の作業データから、次の年の営農計画、作業計画を立てます。細部については播種の計画、田植えの計画、代かきの計画をしっかりと立てます。そこではできるだけ無駄を省いていくという取り組みを行っています。

従業員は作業が終わって帰ってきますと、日々データを入力します。パソコンを見れば、誰がいつこの圃場でどんな作業をしたのかが取り出せるようになっていて、振り返ることができます。さらに一つ一つの作業項目において、誰がどれだけの時間作業したのかがわかります。まだ完全なシステムにはなっていませんが、エクセルを使いながら、従業員の人材育成も始めています。

農業に人は集まってきましたが、なかなか続かない人が多い。辞めていくのは仕方がないと思っていた時期もありましたが、「待てよ、僕の教え方が悪いのではないか」と考え直しました。初めての人が農業に取り組みやすくするのはどうすればいいのかということから、データの蓄積を始めています。そういうものを振り返らせることに

よって、農業への興味や関心を高めていき、意識のレベルを向上させていくことが重要ではないか。個人にその年の目標を持たせ、仕事に取り組ませることによって、さらに意識レベルが上がってきます。「自分は、次は何をやりたい」という目標まで持てるようになります。当たり前の話なのですが、水田農業ではこうした部分がまだまだ後れているのではないかと思っています。

いろいろなデータの振り返りを、月例ミーティングや冬場の余裕があるときにやって、次の年の取り組みの計画を立てています。

今後の取り組みですが、あくまでもメインは水田農業です。農地をどう次の代に引き継いでいくのかということが、私の大きな課題です。水田の高度利用、10アール当たりの利益を最大限どう確保していくのか。栽培管理を徹底し、生産技術、品質管理を上げて、さらに利益を生み出していく。あるいは高度利用を行って、地域に合った別の作物を取り入れ、全体の売上を伸ばしていきたいと思っています。今どんどんと区画の拡大を行い、低コストのコメづくりに取り組んでいます。

同時に、低コスト米のほうで労働力が集約できた分、さらに需要のある、少々手間が

かかりますけれども付加価値のあるおコメをもう少し伸ばしていき、これを地域全体で取り組んでいきたいと思っています。

今、農水省のそういった実験事業にも取り組んでいます。自分がやっていることをなんとか地域の仲間に波及させていきたい、われわれの地域に見合った農業スタイルをなんとか確立していきたい、そんな取り組みを展開しています。

事例報告2

農業産地のためになる 新しい産地農業ビジネス

(有) トップリバー代表取締役

嶋崎 秀樹

大規模化、農業雇用の創出、そして納税

私の会社がある長野県佐久地方は海拔700〜1500メートルの高冷地で、レタスなど葉物を中心に栽培しており、売上平均1反50万円ほどの、全国的な産地です。

農業は単純労働であり、工業製品と違って就農しようとしても難しい職業です。これから高冷地もしくは平坦地の野菜づくりの事例をお話しますが「まねをしろ」と言ってもできません。私も、福原さんのまねはできませんし、皆さんもまずできないと思います。

では経団連の方々、もしくはその子会社の方など関連する方々が農業を強くしようとしたらどうすればよいか。一つは地域の土地や環境、人を的確に使いこなせるかどうか、そしてまとめられるかどうかです。

例えば福原さんは滋賀県の地元にある田んぼ2000ヘクタールのうちの160〜170ヘクタールを耕作しています。実際耕作ができる土地はたくさんありますが、それをまとめる上で問題は何かというと、最終的には経営者、人材です。日本の農業を強くするには人を強くする、教育するしかないのです。「一国は一人を以って興り、一人を



鳴崎代表取締役

以って亡ぶ」という言葉があるように、人こそが重要というのが私の経営です。

われわれのような者が地域でひとり勝ちし、残っても意味がありません。農業は、その地域に残っている人たちの家族経営や高齢化した人たちとわれわれのような組織が一緒になってやらない限り駄目です。日本で規模的にどちが多いかというと、小さな個人農家です。しかしこれからのグローバル化する社会の中で、TPP問題を見ても、やはり強い農業づくりが大切であり、一般の農家や法人経営も含め組織農業が大切だと思っています。

一昨日、全国の農業法人協会の会長会議がありました。私も長野県の会長をおおせつ

かっていますが、私は農業を一切やったことがない人間です。ですから福原さんのように「少しでも早く帰って田んぼをやらなければ」というような仕事はありません。

これからは皆さんのような方々が、農業経営をしていく上では必要な人間です。なぜなら私のように、農業が一切できなくても農業経営はできるのです。現在は農業をできる者が、農業経営者になることがまだまだ多い。しかし、私が今、若い人を含めていろいろな方をお願いしているのは、私のような経営を一緒に拡大してくださいということなのです。

トップリバーという会社は変わっておりまして、トップリバー自体を大きくするため、経営を行っていません。今までに17〜18名の卒業生を出していますが、研修期間は最長6年に行っています。仮免許で経営者にするのです。普通は自分の会社を大きくするために自分の片腕、もしくは助さん格さんをつくることは必要です。しかし私の考えは、まず全国に農業経営者を輩出することです。皆さんの企業とちよつと違うのは、株式会社のではなく家族理論的な会社であることです。それを全国に広げ、地域の核となって頑張ってもらおうという経営方針を立てました。



会社の売上は12億円ぐらいです。ここ数年は利益率を上げるための努力をしています。独立者数は鹿児島から千葉県まで17〜18名いますが、彼らの売上を合わせると20数億円になります。ほとんどの子が地域の農協、地域の業者、地域の行政と一緒に自分の生活をしています。

今後、トップリバー自体が大きくなっても20億円が限度だと思っています。当社には今年も10人新入社員が入社しましたが、その子たちが6年以内に独立し経営者となったり、皆さんの会社の従業員として皆さんがつくろうとしている農場の責任者になれば、前述の売上が可能になるといこうとです。皆さんにも、そういう人をつくっていただきたい。そのようにして育った人たちを、高齢化して農業をやる人がいなくなったところに核として活躍し、その地域で地元の人々を雇用する。トップリバーの方針は、大規模化、農

業雇用の創出、そして納税です。

当社は社員が40名、パートが60名おります。畑は野菜が延べ100ヘクタールです。今は協力農家と合わせて売上12億円と申しましたが、彼らが100ヘクタールですので、トータル200ヘクタールで野菜をつくっています。

先ほど福原さんがICTの話をされましたが、私たちは以前からICTを使ってやっています。コメ、小麦などの穀物と違って、野菜は非常に難しい。雨が降れば、干ばつが続けばと気候変動の影響が著しく、コメと違って価格の相場が見づらいのです。そんな中で当社は、契約栽培、契約販売というノウハウを持っています。2002年から国の事業もいただいています。この契約栽培、契約販売は強い農業をつくっていく一つのベースになると私は思っています。

ICTはJSOL（日本総研とNTTがつくった会社）、あるいは日立ソリューションズ東日本と手を組んでやっています。

例えば予測にしても、穀物と違って期間が短い。先週から今日にかけて野菜はものすごく高かった。しかし来週以降は、もしかしたら価格が暴落します。今日は徐々に雨が

降ったので、これによってガラツと変わり、非常にいい方向にいく時もあるれば、豊作貧乏になる時もあります。これが野菜というもので、なかなか難しいところがあります。

さて企業参入については、皆さん非常に興味があると思いますが、私は厳しいと考えています。私は、企業の皆さんに無料でアドバイスや支援をしてきましたが、基本的には川上には参入しないほうがいいと思っています。儲かっているところもポチポチありますが、植物工場などはお金がかかります。コメは機械での効率化がありますが、面積を要します。その上、人の使い方が難しい野菜で儲かっているところはありません。

素人とプロ、「農」と「農業」の違い

今日はJAの方はいないと思いますが、JAの中には300前後の農協100%出資農業生産法人があります。データで見ると、半分は黒字で半分は赤字と書いてありますが、実際現実には真っ赤です。すべて人件費等は親会社から出しています。企業が持っている会社も、多くの場合は赤字です。

これが現実であり、皆さんの給料と、われわれ農業生産をしている人間の給与は、先

進国と発展途上国ほど違います。同じ日本に住んでいながら違います。これは今の時点ではどうしようもないことです。

ちなみにサブロク協定（労働基準法第36条、時間外及び休日の労働）というルールはありますが、農業では次のようなことがよくおこります。無理な話です。例えば昨日まで長い間雨が降らなかつた、とすると夜中の2時3時まで水やりをします。そして朝4時には起きます。人によつては2、3時間しか寝ません。それでいて収入は安いのです。パート給も800円から1000円が多いのです。

もう一つ問題なのは効率です。「農」と「農業」の違いは、素人とプロの違いです。農だけを考えれば、生産性はいつでもよいのです。国の補助金などもらわなくても、農家は死ぬまで農業をやり、コメづくりをします。しかしわれわれプロ農業を経営している者は、そういうことを含めて食っていきます。アマならいいですが、プロの仕事をするようとしたら、今の農業業界では無理です。

そうはいっても儲かっている人はいます。私の仲間にも年収3000万円クラスはざら、5000万円、7000万円が何人もいます。しかし、そんな人たちが全国に数十

人や、1000人いても日本の農業がよくなるわけはありません。それより大切なことは、売上として3000万円クラスを増やすことです。

農林水産省は5万件の生産法人をつくりましょうといっています。いい数字ですが、欠けている部分があります。法務局や役所に届ければ法人なんてすぐできます。そんなものはどうでもいいのです。強い農業をつくるとしたら、1農家当たり売上で3000万円、利益で1000万円以上ある農家を5万軒つくることを公約しない限り、日本の農業の方向は変わらないと私は思っています。

日本には遊休農地が40数万ヘクタールほどあります。ある社長さんが「40数万ヘクタールもあるのだから、そこでもものをつくれれば素晴らしい」といいました。それは企業の方の空想論です。できるわけがない。なぜ遊休農地になったのか。プロがやっても儲からないからです。もちろん高齢化でやめたところもありますが。

Y社が千葉県の子武に農業参入したときの苦労話です。どういう農地をもらったかという、人が使わない農地です。そこで有機農法を始めました。儲かるわけがありません。少なくとも皆さんが農業参入する、もしくは支援をするのであれば、そのようなと

ころに手を入れる必要はないのです。今もっともっと素晴らしい農地が余っています。

付加価値醸成と人材育成

トップリバーの経営の大きな柱は契約栽培、契約販売という付加価値のあるもの、ブランド化です。よって自分で値段をつけられます。メーカーは自分で値段をつけるが、農家は値段を自分でつけられない、そんなバカなことを言っているから駄目なのです。

当社では卒業生6人が、家を建てました。売上は平均2000万円から5000万円。たった5、6年でそこまで育てられます。

それは誰が偉いのでしょうか。私が偉いではありません。例えば高校生のスポーツを考えてみてください。監督、コーチが生徒を家に合宿させるなどして、教育・指導すれば、結構、県大会、全国大会に出たりします。これから強い農業をつくろうと思ったら、機械メーカーには井関、ヤンマー、クボタがあり、肥料会社もたくさんあります。品種もとてつもなく進化しています。土地もそろっています（もちろん土地はいろいろな国の施策をいただいて、1反歩の畑を2反歩、4反歩の畑を8反歩としていただいでい

ますが、なかなか傾斜があつてうまくはできません。そのような環境で最終的に農業が成功するにはただ一つ、人づくりが必要です。

人材育成をしつかりすれば、社内留保がなくても、中身がしつかりしていかつ経営方針がしつかりしていれば金融機関は貸してくれます。

もう一つ、人材育成で問題なのは水戸黄門をいかにつくるかです。先月神戸の神明ホールディング・藤尾益雄社長と会議で一緒にやり次のような話をしました（今日おられる本間先生も一緒でした）。

「神明さん、野菜を売っていますか」「あまり売っていませんね」。神明ホールディングは年商1400億〜1500億円の会社で、全国の実需者におコメを納めている会社です。私はそのルートを利用して次のような提案をしました。「米の流通に野菜を乗せたらどうですか」。すると藤尾社長は「それはいい話ですね」というお返事でした。ちなみに今その話を進めようとしているところです。

これからいかに日本の農業を強くするか。そのためには産地をつくるのが一番ですが、生産の流通、加工を含めて、いかにして流通を改革するか。これによって日本の農

業は変わるはずでず。

昨日アフガニスタン、イラク、タイなど12人ほどの発展途上国の方々とお話ししました。ひとりも日本語は話せませんが、JICAの方の通訳を交えながらお話をしました。各国とも本当に農業は厳しいようです。その点日本の農業は、はるかに進んでいます。私はあなた方はいずれ日本と同じような道をたどるでしょう。そして日本は皆さんの指標として変わっていくべきだと思おうと話しました。

これは私の考えていることですが、農業が成長産業になるかどうかは人材で決まりません。単なる人材では駄目です。私には皆さんが農業の子会社をつくった場合に社長として採用してはいけない人材が3人種・3種類あると考えています。一つは、東大も含めて農学部系の生徒。もう一つは、地元の技術のある匠といわれる農家。もう一つは、親会社からの出向、これも会社がつぶれます。

まず農学部の学生についてはどこかで修業させれば問題ありません。農家の匠はなぜ駄目なのか。技術屋だからです。技術屋には経営はできません。バランスシートがわかりません。最後に出向者の場合は責任がありません。赤字でも本社から給料をもらえま

す。農協の生産法人が赤字になると同じように、責任がありませんから、成果は出ません。

国は人を育てられない。あのような政策をしているような国は、まず人は育てられない——育成のDNAがないのです。今まで技術は教えてきたけれども、教育はしてきませんでした。ましてや農業経営の視点はなかった。これは間違いありません。ただ、技術伝達の延長だけです。だから企業のDNAを農家の経営者に入れればいいのですが、それを受け入れる能力が農家側にはない。たまにある人たちは、福原さんたちのように成功しています。ですから、これからは皆さんがつくるのです。

農と農業、これはアマとプロの違いだと申しました。これから地域農業をまとめていくためには、農協と行政を敵に回してはいけません。いかにしてJAと手をつなぐか、これが一番です。

私たちは、農林中金の融資を受けたり、いろいろな農協の組合長さんと手をつないで成功しています。社内留保はありませんけれども、それなりの給料は従業員に払っています。福利厚生も充実させています。

このあと大泉先生がお話をされると思いますが、私は、共産国的な平等主義は間違っていると思っています。

消費者が農業を理解できない。メディアが調子づいて、「今野菜が高い」といえば、3日もしないうちに値段が下がります。大体そんなものです。農家の苦労をメディアがわかるわけがない。しかしその一方で、メディアを使うのは大切です。非常にメリットがあります。農業経営をしようと思ったら、いかにメディアを使うか。お金があれば高いコマース料を払えますが、われわれのようにお金がない場合はちよつと目立ったこと、それも成果が出ることをPRするとすぐに、メディアの方々はすぐ来てくれますので頑張ってください。

冒頭で三浦所長が言われた「強い農業づくり」に必要なものは、たくさんありますが、産地としてはいかにしていい人材を育て、その人材が若い人たちを育てるかを考えましょう。

素晴らしいリーダーの下にいれば、知らぬうちに技術、心、情は身につくものだと思います。皆さんにお願いしたいことは、素晴らしい人材を育てること。それが

できれば、若干地域は限定されますけれども、素晴らしい農業経営ができて、今日の本題の新しい産地農業ビジネス、産地の農業ができます。ぜひ産地を大切にしてください。で、われわれの協力者になっていただきたいと思えます。

パネルディスカッション

【パネリスト】

(有) フクハラファーム代表取締役

福原 昭一

(有) トップリバー代表取締役

嶋崎 秀樹

21世紀政策研究所研究委員

本間 正義

東京大学大学院農学生命科学研究科教授

21世紀政策研究所研究委員
／
キャノングローバル戦略研究所研究主幹

山下 一仁

【モデレータ】

21世紀政策研究所研究主幹

大泉 一貫

大泉 今回、「新しい農業ビジネスを求めて」ということで整理をいたしました。同時に福原さん、嶋崎さんからは、そんなすっきりしたものではない、ビジネスというけれどもビジネスと違ってやってきたわけではないというお話もいただきました。労働もけっこう大変で、自然に左右されるので思ったとおり労務管理ができない。給料水準もそんなに高いものではない。そこでの工程管理は並大抵ではない。しかも、地域や社会の中にはまだまだ課題があるというお話もいただきました。

そうしたことも含めて、私自身としては日本の農業が新しい先端的な経営の人たちが力強く踏み出すような状況になっていると考えていましてここからは本間先生、山下先生も交えて、これから新しい農業ビジネスを日本に定着させ、強い農業あるいは輸出力のある農業にするためにどのような方策があるのか、考えていきたいと思っています。

最初に本間先生にお話をいただきます。

関税のない世界に向かう日本農業

本間 私に与えられたお題は、「TPP対応と日本農業の強み」です。



本間委員

まず、TPPとは何かということですが。農業が国内的には非常にホットイシューということで議論されていますが、TPPの目玉は投資の自由化、金融の自由化でこれらがコアになっています。GATT、WTOの基本でいいますと最恵国待遇、すなわち加盟国を差別しない。それから内国民待遇、これは国産品と輸入品を差別しない。もちろん区別はありますが、それが基本です。

これはモノとサービスの世界ではすでに確立して、国際貿易の規律として今、この下でさまざまな貿易が行われており、それをお金に適用するかどうかを取り沙汰されているわけです。すなわち、これまでではさまざまな、

特に途上国において投資規制等々がありました。もっとお金を自由に動かせるようにできないか。それによって生産性を上げていく、経済の活性化を図っていくということが議論されています。その意味では、これまでのFTAとは相当違う次元の話になっていきます。

日本としては投資の自由化、金融の自由化を進めていく立場で交渉しているわけです。そのとき一方で、自由化が後れている、あるいは関税が残っている農業に対して圧力がかかっています。これまでの関税がなくなることによる損害が、農業部門に必ず生じてきます。それをどう扱うかについては、国内で処理する必要があります。関税や国境措置で守れるような時代ではなく、カネあるいは金融の自由化が叫ばれている時代にあつて国境措置というものをどうするのか。農業については、ゆくゆくは撤廃するという方向で議論せざるを得ないという共通認識が必要なのではないかと思えます。それに対して国内農業をどうするかは、別の手当で考えていく必要があるのだということが、ここで申し上げたい基本です。

WTOももちろん重要ですが、さまざまな事情から今は進展していませんので、TP

PなどメガFTAをゆくゆくは広域のWTOに広げていく、いわば突破口としてさまざまな取り組みが行われています。これは従来いわれていた地域主義（リージョナリズム）とは異なります。

非農産物についてはほぼ関税が撤廃されている中で、日本の農業についてはコメ（精米）77.8%、小豆40.3%、小麦25.2%など農産物への高い関税がかけられています。歴史的な経緯もあって、こうした関税が残されていますが、これらがずっと保たれていくことにはならないだろう。TPPがなくなっても次の自由化の波、関税撤廃の要求が襲ってくる。そういう中で、いつ腹をくくって関税のない世界に向かって農業を構築していくか。「今でしょう」といいたいのですが、例えば30年かけてそれをやっつくということが必要なのだということです。

TPP交渉と日本農業の成長産業化

本間 TPP交渉と日本農業の成長産業化ということですが、日本の農業に構造改革が必要だということは、皆さん一致した見解かと思えます。申し上げたように開放要求の

波が次々と来ますと、WTO自身が農産物の特に突出した関税については、これを標準化していくのだという議論がずっと行われています。2000年に始まった農業交渉自体がタリフピークス（高関税品目）をなくすことが大きな目的であり、ほぼ合意している内容として、例えば75%を超える関税については70%カット、つまり3割に削減しようというのは、2008年の段階ではば合意していたわけです。WTOそのものの交渉が妥結しなかったために凍結されていますが、議論としてはそこから次のステップに、つまり75%を超える関税については7割カットが基本となっているということの認識が必要かと思えます。

撤廃について、いつするのか。TPPでも今すぐではありません。十分な猶予期間を与えてやっていくことが大事だと思っています。実際にはコメ、麦、甘味資源作物についてはあまり手をつけないような方向で交渉が行われています。乳製品、牛肉、豚肉が問題となっています。

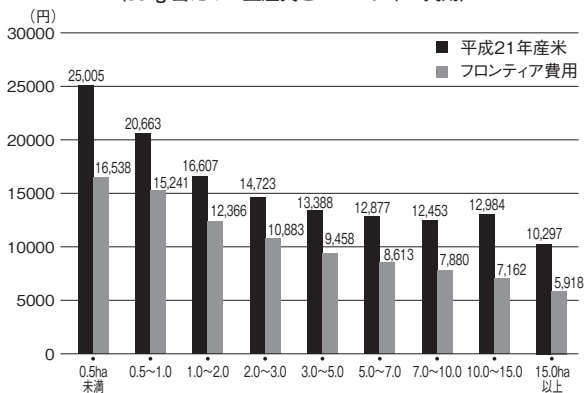
一方で、農業改革に向けたさまざまな取り組みがあります。例えば稲作は、コストダウンのための省力化と、作業の効率化のために乾田直播等々の技術が普及しつつありま

す。今日のお二方の報告にすでにありましたけれども、ＩＴ、ＩＣＴの活用。それから医療・福祉分野での農業の活用、機能性食品等々です。

実際の動きとして、例えば六次産業化につきましては、農水省の事業として表彰事例等々もあります。実は私はこの審査委員長をやっているものですから、もっと語りたいところですが、グランプリをとった早和果樹園さんなどは63万回にわたる試飲を消費者にしてもらって改良を重ね、食べるミカンよりもおいしいミカンでジュースをつくっています。760ミリリットルで1300円と高いのですが、とてもおいしく飛ぶように売れています。

一方で農地集積についてもさまざまな取り組みがあります。新聞報道などでもけっこう有名になっていますが、熊本・大津のネットワーク大津では270ヘクタールを超える規模で一つの法人化を達成しています。ここが非常によくできているといえますか、日本型で感心するのは、かつていた286人の構成員にそれぞれ仕事を与えています。すぐ辞めてもいいよということではなくて、農業が大好きで、これまでやってこられた年輩の方々にも草取りや、畦道の管理などを含めて一定の料金を与えています。しかし、

図表6 コメ生産費削減の可能性
(60kg 当たりの生産費とフロンティア費用)



(出所) 本間正義「21世紀政策研究所第90回シンポジウム資料」(注)

いずれ年齢が上がればリタイアしていくわけで、将来はオペレーターのみで営んでいく方向づけとして、時間をかけていく。今すぐのハードランディングではなくソフトランディングをしていく一つの例として、非常に素晴らしいと思っています。

図表6は、21世紀政策研でかつてレポートに出したものです。15ヘクタール以上でもなかなか生産費が下がらない。黒い柱が現実の生産費です。これを効率化した農家だけのフロンティア費用で考えたときには、例えば15ヘクタール以上では1俵(60キログラム)当たり6000円を切るような経営が可能です。これはデータからとっていますので、実際に

(注) <http://www.21ppi.org/pocket/data/vol27/index.html> の23頁ご参照

今、そういう農家があるということです。

稲作だけではなくて、今日もお二方、野菜とコメがありました。さまざまな農業の展開があるということで、それらをもう少し科学的な形でインテグレートしてベンチャービジネスを形成するような形の取り組みが必要だということで、食と農のクラスタの形成ということも挙げています。

これについてはオランダのフードバレーが非常に有名です。シリコンバレーならぬフードバレーです。私ども21世紀研も3月に調査に行きました。企業のマーケティングと研究開発のマッチングを行っているシステムが素晴らしいと感じてきました。そのあたりは日本がまだまだ学ぶべき点で、単にオランダのまねをするのではなく、日本型のフードバレーを形成することが求められているかと思えます。

オランダの大規模施設園芸においても、施設園芸産業が集積したグリーンポートがあり、出荷等も自動化した形で展開しています。

図表7（66ページ）は日本の農水省輸出戦略（FBI）の概要です。輸出はなかなか難しいというお話が先ほどありました。Made in Japanが輸出の基本ですが、農水省

図表 7 日本の農産物輸出戦略（FBI）の概要



(出所) 農林水産省資料

図表 8 農業の成長産業化のために

- 農水省のTPP影響推計（3兆円の生産減）は売れ残り在庫の評価額に過ぎず、生産性の向上と比較優位の追求で増産へ
- 農協改革はその第一歩で、単位農協の活性化により地域の特性と独自性を活かした農業の展開を可能とする
- 異業種とのコラボを推進する自由なファンド支援で、日本型フードバレーの形成、特に日本食フードクラスターを構築
- 日本農業を食料基地農業、オランダ型農業、サービス農業に類型化し、日本型農業成長ビジネスモデルを確立する
- 農業と地域活性化のためのリーダーを育成し、異業種への派遣、海外で商社活動を学習させる
- 市場を世界に求め、輸出志向で、海外に日本の食料を、特に分散錯圃の解消と乾田直播でコメを輸出産業へ

も FBI (Made FROM Japan、Made BY Japan、Made IN Japan) とすることで日本食材の活用等々を行っていく、あるいは Made BY Japan とすることで海外に日本の技術あるいは人材を持って行って展開し、日本食の普及に努める、そうしたことがゆくゆくは日本の農業のマーケットを広げていく、あるいは日本の食材のマーケットを広げていくことにつながっていくと思います。

大泉先生の話にありましたように、流通が一つのポイントではありますが、それを形成するためにはさまざまな取り組みが必要だということが一点です（図表8参照）。

また、先ほどの嶋崎さんの話に企業の参入

はなかなか難しいということがありましたが、一つには異業種とコラボするということです。企業がいきなり農業を現場でやってもうまくいかないというのはあちこちで聞く話です。であるならば、いいところをそれぞれ分担して行っていくというコラボレーションの姿をこれから考えていく必要があります。

農業は効率化する農業だけではなく、さまざまな形の農業があると思っています。一つは食料基地農業であり、オランダ型の農業であり、あるいは中山間地を中心としたサービス型農業もあると思っています。説明する時間がなくて残念ですが、そんな形で日本型の成長ビジネスモデルをさまざまな地域で形成していくことがあるのだろうという気がしています。

共通してあるのは、嶋崎さんは経営者という形でおっしゃいましたが、リーダーを育成すること。それは異業種との交流を通じて形成されていくという部分が非常に強いのかなと思っています。

それからマーケットで考えれば、国内市場は少子高齢化で非常に限られています。日本の食材を海外に持っていくために、さまざまな工夫が必要であるということと結んで



山下委員

おきたいと思います。

大泉 ありがとうございます。TPPに関してはこのあと、山下さんにも話をしていただきます。

TPP交渉の行方と日本農業の可能性

山下 TPP交渉の行方ですが、国会の農林水産委員会は、コメ、麦、牛肉・豚肉、乳製品、砂糖の農産物5品目については関税を一切撤廃させない。撤廃するようであれば日本政府は交渉のテーブルから退去すべきであるという、日本経済の中で農業以外は何もないかのような大変勇ましい決議をして、これに

政府はとらわれています。目下、「コメ、麦、砂糖は関税維持」＋「コメ、麦は輸入枠の拡大」「牛肉・豚肉、乳製品は関税の引き下げ＋セーフガード」という方向で交渉されています。

牛肉についても、38・5%の関税を9%にするということで、大変だという報道がなされています。ところが、この2、3年の間に為替レートが5割も円安になっています。つまり38・5%の関税なんかは吹いて飛ぶような為替レートの変更になっています。さらに牛肉を91年に自由化して、関税を半分に下げっていますが、和牛の生産はむしろ増えている状況にあります。

牛肉、豚肉は大変な関税がかかっているとされていますが、国内の誰も指摘していない事実があります。牛肉、豚肉、酪農もそうですが、畜産物は餌の穀物の加工品です。コストのほとんどが餌です。アメリカから無税でトウモロコシを輸入しています。でも倍の製品価格差が出てきます。これが日本の畜産物の高コストを生んでいます。でも、これについて指摘する役所も学者もないのはやはり変だなと思います。

次はコメです。コメの関税を維持する代わりに関税割当枠を増やす。今報道されてい

るところによると、21・5万トンアメリカは要求して、うち主食用は17・5万トンです。

しかし、現在77万トンのミニマムアクセス米のうち、主食用の10万トンの枠を見るとどうでしょうか。内外価格差があれば、当然100%外国から入ってくると思われます。確かに以前は100%入ってきました。ところが、2010年は国内の米価が下がったので例外的に落ち、昨年は、なんとこの消化率が12%でした。10万トンの枠があつたにもかかわらず1・2万トンしか輸入されなかつたのです。

昨年度最後の3月の入札では、1・2万トンしか入れられませんでしたが、農水省は10万トンのうちの消化済み1・2万トンを除く残りの8・8万トンをオフアールしました。ところが落札したコメは216トン。たつたの消化率0・2%です。なぜこういうことが起こつたのかを、誰も調べようとしません。

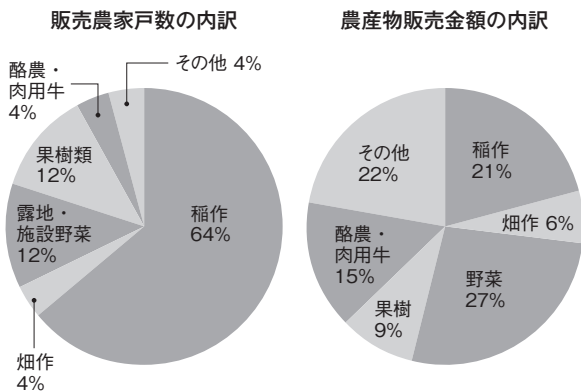
実はコメの内外価格差が消えました。国内の米価が下がり、円安でアメリカからのカリフォルニア米の価格が上がります。内外価格差が今もうゼロになっています。信じられないことが起こつたわけです。

4月の終わりにアメリカに行ってきました。アメリカにいる日本の商社員に会いました。彼もこういうことに気づいて、「日本のコメのほうがカリフォルニア米より安い。われわれはカリフォルニアへ米を輸出したいと思っている」。そういうことまで言い始めています。しかもカリフォルニアは大変な水不足です。シエラネバダの水が流れてこなくなっただけでなく、地下水もジャンジャンくみ上げていますから、ほとんど水がない状況です。

カリフォルニアのコメ産業はカリフォルニアの中でたった3%の生産力しかない。一番重要なのは酪農で、次にブドウです。これはワインをつくります。ブドウと同じようにアーモンドがあります。この大きな産業に水を供給しなければならぬ。そうするとコメ産業などに水を回す余裕はないのです。だから5年後、10年後カリフォルニアからコメ産業は消えてしまうかもしれません。そのとき何ができるか。われわれがコメを輸出します。アメリカ大陸に日本米が上陸します。こんな痛快なことはないと思いますが、そういうことができるような状況になっています。

現状はコメだけがいびつです。酪農などはほとんど専業農家が供給しています。コメ

図表 9 農家戸数と販売額



だけは高齢化農家あるいは兼業農家が農業をやっている構造になっています。

図表9が日本農業の一番の問題点を指摘できると思います。コメの農家は農家戸数の64%を占めています。その64%の農家は21%の販売額のシェアがありません。つまりコメに非効率な農家が残っているということですね。逆にいえばコメを効率化すれば、もっともっと日本農業のポテンシャルは高まってくと思います。

日本農業のポテンシャルを考える

山下 農家の所得というのは単純です。売上高からコストを引いたものです。売上高、需

要サイドに關してですが、日本は中国に近い位置にあります。そして中国には大変な所得を持っている人がいて、しかも沿岸部にいます。これに対して輸出をします。そうすると日本農業のポテンシャルは広まっています。

次にコストです。農業は工業と違つとよく言われます。確かに自然を相手にする。動物、生物を相手にするわけですから工業と違つところはあります。その違いは、農繁期と農閑期があるということにも表れます。コメでいうと田植えの時期と稲刈りの時期に労働のピークがあります。これに合わせて生産しようとすると、ものすごい労働コストがかかります。

でも、これは農業だけではない。トヨタの生産方式はどこから始まつたかというところ、作業を平準化するところから始まつたわけです。それと同じで、いかにしてならずか。

先ほど福原さんは果樹、野菜と一緒につくりて稲作の作業をならずといわれました。経営の基本は一緒です。優れた経営はいかにこのピークをならしているか。これに成功のきっかけがあるのだと私は思っています。

そう考えると、日本は南北に長い国です。一つの国で砂糖の原料のてんさいとサトウ

キビをつくれる国は、日本以外には中国とアメリカしかないと思います。

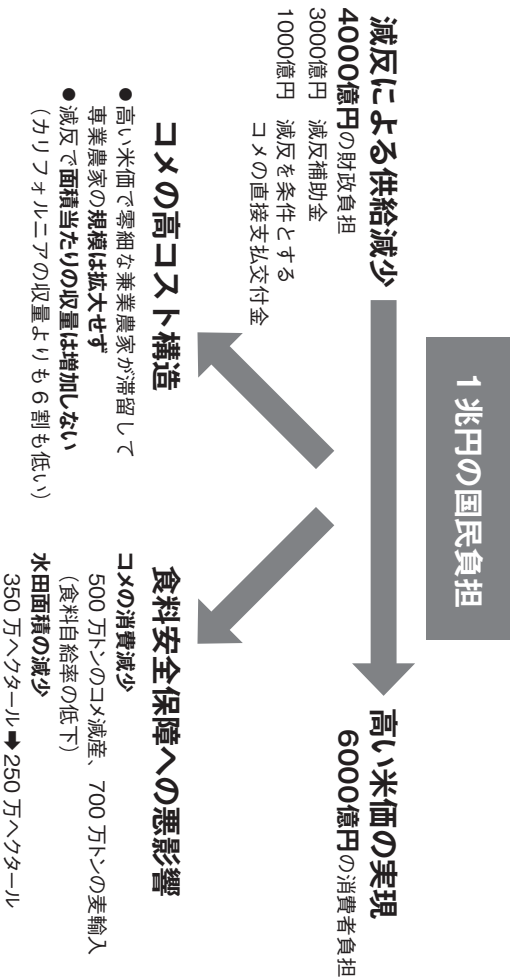
そこでドールという企業が何をやっているかというところ、九州から北海道まで七つの農場に人と機械を移動させることによって、労働を平準化しています。九州が終わったから中国地方に、中国地方が終わったから関東、東北、北海道に。そういうことをやることによって労働をならすことができます。

それから南北に長いだけではなく縦にも長い。標高差を利用して、典型的な中山間地域で、夫婦二人で20ヘクタール、30ヘクタールの稲作をやっている農家があります。北海道だと夫婦二人で稲作をやれば10ヘクタール程度が限度です。ところが標高差を利用したら20ヘクタール、30ヘクタールの農業ができるのです。

さらに青果業者がダイコンに参入した例もあります。鳥取県の大山の標高差800メートルを利用して、200ヘクタールでダイコンをつくっています。そのダイコンはロソンのコンビニのおでんになっているといった成功例があります。

コメですが、先ほど大泉先生が価格支持政策のことをいわれました。コメというのはとんでもない政策をやっています（76ページ図表10参照）。4000億円かけて農家に

図表 10 コメ農政の構図

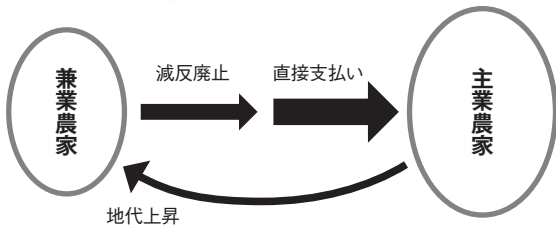


補助金を出します。補助金を出したら農家あるいは一般の企業は安く財、サービスを提供するのが普通の政策ですが、この場合は補助金を出して農家に生産を縮小してもらい、米価を市場均衡価格よりも高めて、消費者にさらに高い負担をさせるといふ政策です。つまり国民は納税者として消費者として二重の負担をしています。ただか2兆円規模のコメ産業に対して、国民は1兆円の負担をしていることになります。その結果、日本のコメ産業がよくなったかというところではありません。

米価が高いので零細な規模の農家も大量に滞留しています。したがって64%の農家が21%の生産しかできない農業になってしまったということです。規模が拡大すればコストは下がって収益は上がりますが、それができなくなっています。

さらに減反をやっています。単位面積当たりの収量を上げると、コメのコストは下がって収益は上がります。ところが減反をやっていますから、収量を上げるような品種改良はしてはいけないことになりました。したがって今では空から飛行機が種まきをしているカリフォルニアの農業のほうが、日本のコメの平均反収よりも1・6倍も高いのです。逆にいうと減反をやめて収量をカリフォルニア米並みにすれば、現にそういう品

図表 11 コメ政策の改革案



種も民間が開発していますが、そうするとコメの生産費は6分の1に下がります。とんでもない可能性が出てきます。

コメ政策の改革案です（図表11参照）。私はこれで農水省をやめました。やることは単純です。減反をやめて米価を下げれば、兼業農家の人たちは農地を出してきます。主業農家に限って直接支払いをすれば主業農家の人たちの地代負担能力が高まり、農地は兼業農家から主業農家に行きます。主業農家のコストが下がるので主業農家の収益は上がります。収益が上がるということは、主業農家の人たちが兼業農家の人たちに支払う地代も上昇するということです。皆がハッピーになる結果が生じます。

こういう新しい農村で兼業農家の人は何もしないかということではない。農地や水路、農道の維持管理は兼業農家の人たちの仕事です。そういう新しい農村の役割分担を考えていかな



いと日本農業あるいは日本の農村の将来はな
いのではないかと思えます。

TPPの議論と日本農業の新しい芽

大泉 ありがとうございます。TPPにつ
いて最初に話していただきましたのは、TP
Pがあたかも日本の農業の成長を削ぐかのよ
うな意見がありますが、そうではなく、むし
ろTPP反対というのは騒ぎすぎのくらいが
あります。国会決議で関税を維持するとやつ
たことで、逆に自分たちの手足を縛ってし
まった。あたかも外圧があると日本農業はか
なわないというような言説がこの何十年も日
本農業を縛り続けてきましたが、果たしてそ

うなのでしょうか。1970年代に生産調整が始まって以来その思想は続いて、その結果が今の輸出力のない農業をつくり上げてきたのではないかとということです。

TPPでは日本農業が崩壊するといっています。現実はどうした中でも強い農業がどんどん出てきています。TPPがあろうがなかろうが日本の農業は成長していきます。今日の本題は新しいビジネスが起きてきているということで、その前提の話として最初の10分ぐらいで片づけようと思っていました。パネルディスカッションの大半をこれに使ってしまいました。もしもこのことでご意見がある方がいらっしゃったら、あとでご意見をいただきたいと思えます。

新しいビジネスを展開するために福原さん、嶋崎さんから課題をいただきました。一つはビジネスというより自分たちの役割を一生懸命果たしてきた、生産性を上げることがポイントだということです。

実は私は福原さんのところを計算したことがあります。補助金依存率は7%ほどで非常に少ないのです。福原さんの隣の30ヘクタール経営だとコメと麦、豆ということで補助金依存率が5割程度あります。そうしたところは大豆づくりに非常に苦労されていて、

規模も拡大できない状況にあります。逆に福原さんのところは160ヘクタールという、日本でも有数の規模を誇るまでになっています。

山下さんから、畜産農家はすでにコストでは海外と同じになってもいいのだという話がありました。私もそうだと思います。データをしっかりと管理しています。会計データはもとより農業に関するデータもそうですが、そのことによって林牧場は自分自身で餌をつくって非常なコストダウンをしています。

福原さん、稲作の場合はデータを使いながら規模拡大あるいはコスト管理、後継者育成が結びついていましたが、ほかの農家でもやれるものなのでしょうか。

コスト意識を徹底する難しさ

福原 これは非常に難しい問題です。今の日本の水田農業はほとんど家族農業で、そこまで意識が高くないと思っています。家族経営の場合は朝、昼、夜に親父が息子に経営の中身について語る時間がありますが、外部雇用が始まってくるとそういうわけにはなかなかいきません。ですから、そこをきちっと管理していかなければいけないという意

識が芽生えてくるだろうと思います。

ただ、先ほどの嶋崎さんの話にもありましたが、私がそうだと偉そうに言うわけではないですが、経営者の意識なのだろうと思います。本当にそこまで徹底してやらないと低コスト化は図れないという意識——ある程度の規模になると、そうした意識を持たないとコストダウンは図れません。そういう意識を経営者が持ち、持っている意識を従業員にしっかりと伝えて、会社全体で情報を共有して取り組もうとするかどうか。これをどの経営体もやれるかというと、今の水田農業に関しては難しいのではないかと思います。つまり、意識の問題が強いのではないか。

もちろん面的集積をやり、一筆一筆の区画の拡大は大前提ですが、その中でしっかりとデータを管理していき、どうコストが変わってきたのかという意識を持たないとなかなか進んでいかないと思います。そこまできちっと見ている経営体が今どれほどあるかというと、なかなか難しいのではないかと感じています。

「個」の経営を一般化しづらい難しさ

大泉 嶋崎さんにも同様のことを伺います。今研修生が30人、パートが60人いらっしゃるといって話でしたが、実際の農業の生産工程を共有する仕組み、そのことによつて農業経営者として農業者をどう育てるのでしょうか。

それからもう一つ、これから経営者の質、量を増やすためにはどのようなふうにしていいですか。この点は日本の農業にとつて一番必要だと思えますが、今どのようにお考えをお持ちですか。実際に新しい農業者を創出するような活動もおやりになっているようですが、その辺のお話を伺えませんか。

嶋崎 一般的には福原さんがおっしゃったとおりなことだと思います。まるつきり同じです。ただ、うちのシステムも福原さんのところもほかから見れば異端であつて、あくまでも個性の塊だと思えます。経営学を普及させるために何が必要なのか、行政なり経営者が一緒にそういう機会を持つ必要があると思えます。一匹狼の福原流、嶋崎流が残っている意味がないと思えます。今日は政務官も来ておられますので、その辺のことをやっていただければと思います。まずそこからスタートのような気がします。

大泉 確かにあそこにはこういう経営がある、こちらにはこういう経営があると言っけれども、日本の農業の場合はまだ面になっていない。山下さん、これを農政が一般化しえないのはなぜですか。

優れた農業経営は作業の標準化に着手する

山下 僕はそんなに難しくないと思います。収益というのは「売上引くコスト」です。売上は価格に販売量を掛けたもので、それからコストを引いたものです。つまりは価格をいかにして上げるのか。量をいかにして生産するのか。あるいはコストをいかにして下げるのか。

コストを下げるときに、規模を拡大する道と収量を上げる道があります。価格を上げる道として高付加価値の産品をつくっていく。先ほども強調させてもらいましたが、コストを削減するときに、日本のいい特色として南北に長いです。したがってドールだけではなく、今いろいろなところで全国の農家をフランチャイズ化して、これを束ねることによって市場に供給する、あるいは農業労働も南北で移動させることによって労働コ

ストを下げる。こういう動きが出てきています。

作業の平準化も単に標高差を利用してやるだけでなく、早生と中手、晩生という品種の違いを使ってうまくならずなど、いろいろな工夫の例はあります。そういう経営の基本を押さえることによって、あとは地域に合った応用動作だと思いますが、それで優れた経営ができてきているのではないのでしょうか。

私の感じでは、優れた経営では全部作業の平準化に努力しています。これは間違いないです。これが農業経営の一番の秘訣だと思います。これはどの産業でもそうだと思います。

農政に関する世論を変えていく

大泉 例えば稲作で最大のコストダウンを図るとしたら、機械の利用率をどれだけ上げるかということになってきます。鳥取と四国で時期差を利用して、トラクターやコンバインを移動して利用し合おうという動きもあります。いろいろな動きがありますが、私は嶋崎さんがおっしゃった「一匹狼でしかない」という背景には、日本の農政世論は「T

PPが来るとつぶれる」というのがあるからなのではないか。これが一般的な考え方なのではないかと思っています。

努力すれば何とかなるということが農村の中で一般的な世論になっていないのです。成功の条件はある。実はここに非常に素晴らしい金塊が眠っているということが農村の人たちに共有されていない。それが大きいのではないか。

強い農業をつくるにはどうしたらいいか。フードチェーン構築のためには企業との連携が必要だと思えますが、それにはどうしたらいいか。農政に対する見解。こうしたことを伺いたかったのですが、時間があと15分ほどしかありません。ここには日本の一流の農業経営者である嶋崎さんと福原さんがいらっしゃいます。代表的な農政論者である山下さんと本間先生がいらっしゃいます。会場の方からご意見をいただければと思います。会場の皆さん、いかがですか。

その前に福原さん、今の農政で一番変えてもらいたいところはどこですか。

福原 思いつき農政はやめてほしいですね。継続的な先を見据えた農政というのが、まづないでしょう。政権が代わったら大きく転換しているなんていうのは、全くでたらめ

です。われわれは気象のリスクも大きいですが、最近では政策のリスクのほうが大きいですから、もう少し安定させてほしい。もっと現場を見て議論を深くしていただきたいと思います。いかにもビジョンがなさすぎます。

大泉 農政にビジョンがないという話ですね。嶋崎さんはどうですか。

嶋崎 一言でいえば、平等主義をやめてもらえば一番いいと思います。

大泉 農業経営をやる際に平等主義で困ったことというのは。

嶋崎 たくさんありますが、行政担当者はひとりのときは大規模農家を優先しよう、小規模農家には小規模農家の対応をしようと言いますが、集まるとどういうわけか白が黒になりまして、全員助けようという発想になります。戸別所得補償制度、減反もそうです。5反歩の農家も100町歩の農家も同じ、これは大きな間違いです。アマとプロ、もしくは農と農業について完全に分ける。今回の事業にしても、価値のない農業人口を増やそうという政策は絶対やめてほしい。そうしないと企業が入ってこられませんか。

大泉 先端的な農業経営によって雇用が増えるということをデータとして挙げました。従業員1人当たり1000万円以上の販売額をあげていて、もちろん1人当たり黒字に

なっています。今の農村は30ヘクタール程度の農地があるとしたら30戸ほどの農家がい
て、それがすべて赤字です。1戸当たり5万円ほどの赤字になります。それを転作奨励
金、米価で維持しています。赤字を補助金で補填するという形が続いています。

そういう人たちが農業をやめるとどういうことになるかというところ、1ヘクタール持っ
ていたら地代が15万円程度入ってきて黒字になります。それで農業をやめるかというところ
やめません。

自分の畑地を使って野菜販売をしたり、本間先生が言われたように畦づくり、苗づく
りで大規模農家に協力するという地域での雇用ができてきます。大規模農家がいること
によってできてくるという構造があります。

なぜ今まで地域の中で大規模経営が邪険にされてきたのか。大規模はよくないとい
う話の底辺には、兼業農家を大量に維持したいという発想があるのだらうと思います。が、
結果は逆になっているように思います。

ビッグデータと新しい農業ビジネス

質問1 これからの新しい農業ビジネスを調査研究しています。日本は狭い国土でありながら気候、地域特性、水がさまざまです。いろいろ勉強してみましたが、オランダと全く同じ機材を日本に輸入して、全国に置いてオランダ型の生産をすることには無理があると感じています。また、アメリカのように飛行機を使いながら種まきをしたり水や肥料を与えるというのも日本にはなじまない気がします。

一方、最近では日立、富士通も先端商品を出していますが、IoTを含め新しいビッグデータを活用し、センサーも使いながら、それぞれの地域の農業に適した、ある意味消えつつあるといわれている匠の技を日本独自のIoTを活用して復活させ、日本の農業の生産性、品質、安全性をさらに高めるといふ動きがあります。これは、今は非常に小さいかもしれませんが、5年後、10年後をにらむと新しいうねりになるのではないかといい期待を持っています。トップリバーさん、フクハラファームさんはそういう農業を脅威に感じていらっしゃるでしょうか。それとも理屈だけの美しい世界では勝てない、生き残れない、そういう世界とお考えでしょうか。

大泉 私どもの研究チームに東大の森川博之教授がいます。ITのビッグデータの専門家です。森川教授はデータ駆動型農業ということをおっしゃっています。データをきちり処理することによって、山下さんがおっしゃった工程の平準化等々に寄与するといふ論理を展開しています。今の質問に関してはどうですか。

福原 今すでに、うちでできる範囲のことに取り組んでいます。今回、すべての圃場のデータを蓄積していくこともやっています。きちつとした品質と収量を求めていこうとすると、データをきちつととっていかねばならない。

田んぼを管理していく上で水位や水温が一体どんな影響を及ぼしているのかまでつづさにデータをとっていかないと、気候の変動に負けてしまう。年々気象のリスクが大きくなっていて、気象だから仕方がないと諦めていたのでは、われわれ内部留保もできていない中で、どうしようもありません。しかも、われわれの仲間から野菜をということで、県を越えていろいろなところとネットワークをつくってやっている生産者が出てきていますが、水田農業の場合はそれができません。自分の地域から大きく出ていけない。仮に出ていったとしても、そこには非常に生産性の悪い農地しか出てきていないわけで

す。そんなところに行つてわざわざ規模拡大をしようなんていうバカはいないと思います。ですから、限られた地域の中でどう利益を追求していくか、それを徹底するには細かいデータをしっかりとついでいかないと駄目だと思つて、今その実験をやつているところです。逆にこんなことをやったらどうかというお話をいただければ、ありがたいです。

酪農の流通制度改革とアウトサイダー

質問2 私たちの会社は酪農の生乳、いわゆる指定団体外のアウトサイダーと呼ばれている生乳を取り扱っている会社です。大泉先生は資料の中で、流通制度改革がさまざまな農産物の流通に関して必要であると述べられています。生乳に関しては、指定生乳生産者団体・加工乳不足払い制度に代わる新たな需給管理システムを構築する課題がある。アウトサイダーの存在は現状では国内でも5%以下でまだまだ少ないのですが、アウトサイダーにとって生乳の需給ギャップを埋めるという作業は、数量が小さくてもかなり大変な作業です。新たな需給管理システムというのは、例えばどういった形のものか考えられるのでしょうか。

大泉 大きなイメージとしてはオランダ、デンマークのような乳業メーカーと酪農家が一体化したようなシステムがつくれるかどうかというのがあります。そうでない限りは酪農家とメーカーは常に対立しますから、そこに何らかの市場が必要になってきます。市場になってくると、日本の酪農制度は農家を保護するためのシステムで、しかも生乳を中心として加工乳に生産調整の役割を担わせるといって一物数価のような格好で流通しています。そうするとターゲットになっていないバターがすぐに不足したり過剰になったりします。生乳の何らかの需給バランスが利くような、少量でもアウトサイダーがやっているような需給調整を少しづつ拡大するようなシステムが考えられるのだろうと思います。オランダやデンマークのような将来展望との結びつきはどうなるかということころは、制度的なギャップがあるかもしれませんが。

それから、アウトサイダーを認めて徐々に市場のようなものをつくっていくということについては、今の制度があるので需給が逼迫するということ、アウトサイダーは意外と商売ができていられるかもしれない。現行のシステムを完全に崩した場合、それが成立するかどうかはわかりません。だからここは非常に難しいシステムで、長期的に時間を

かけてやらなければいけない。その間に、アウトサイダーで需給調整をするような方がたくさん出てきてほしいところです。

実はコメの改革はかつてそういう形で進みました。アウトサイダーが食糧法の中でいろいろ動いて、最終的には食糧法によって改革がなつたとされていきますが、それでも全農の圧倒的なシェアで、まだ市場が機能していない状況です。一概にいくとは思いますが、改革が必要だということを申し上げました。

フードバリエーションにおける異業種連携

質問3 今日、フードバリエーションという言葉がありました。異業種との連携という観点で、福原さんと嶋崎さんにお伺いしたいのですが、二次、三次企業と生産者の直接取引の際に感じるギャップ等があれば。逆に二次、三次はここに気をつけて取引を行ったほうがいいというアドバイスがあれば、ぜひお聞きしたいと思います。

大泉 実は今日の主題の一つでもあります。嶋崎さんから企業は難しいという話がありました。福原さんからも一言ずつ、今の質問に対していかがですか。

福原　私の場合は水田農業です。今まで、全農が提示する価格に非常に振り回されてきたという現実があります。さかのぼれば、それに守られていた時代もあったというべきなのかもしれませんが、ここ数年の米価の動きはそうした大きな組織に左右されているところが非常に多かった。生産原価は限られています。ですからコメは安ければいいのでしょうか。

先ほど市場価格に委ねて、という話がありました。コメの場合は、市場価格とは何を意味するのか。何が妥当な価格かと言われると、私の前提に美田は何とか守っていかなければいけないということがあって、コストを割ってまでコメをつくっても続くわけはありません。生産現場を十分理解してもらった上で流通業者にもそこに絡んでいただき、実需者も原料の購入に関する原価があるわけですから、うまく両者をつないでいく上で先を見据えて取引がうまく進んでいくようなものができれば。

先ほど契約栽培をやっていると言いましたが、一つの実需者と数年来安定した取引をやってきて、一方に極端に安いものが出てくると影響を受けざるを得ない状況が出てきます。生産現場にも限界があるわけです。生産現場も努力しなければいけない部分は

当然ありますが、限界もあります。そうした状況を十分理解した上での流通が必要ではないかと感じています。

嶋崎 一次と二次、三次の方が互いに信頼できる人間関係をつくれれば、それが答えだと思います。価格だけ求める三次。もしくは、自分のものがいい悪いにかかわらずお金を求める一次産業。こういうのではなく、一次、二次、三次が各々その時代の環境に合った、価格を含めた条件を互いに切磋琢磨して努力してつくれれば信頼できる関係がつくれるのではないのでしょうか。それができずに、一次が三次、三次、二次が一次に商道徳の上での感謝がないから間違いが出るのだと私は思っています。

大泉 ありがとうございます。時間が来ました。今日は中川政務官にも来ていただいています。最後に中川政務官から感想も含めてご意見をいただければと思います。

これからの農政を考える

中川 衆議院議員、農林水産大臣政務官の中川郁子と申します。21世紀政策研究所のシ



中川政務官

ンポジウムでは去年の秋、林業の講演^(注)をさせていただいた関係で今日お邪魔させていただきました。

実は今日農林水産委員会が開かれる予定でしたが、明日になったということで、今日はじっくりと聞かせていただくことができ、本当によかったと思っています。大変勉強になりました。

大変厳しいお話が多かったですけれども、攻めの農林水産業、フードバリエーションを構築し、そしてプロダクトアウトの発想からマーケットインの発想へと農林水産省の方向性に関しては、一定程度ご評価をいただいたかなと思っています。

(注) <http://www.21ppi.org/pocket/pdf/49.pdf> 参照

そしてFBI戦略ということで、輸出も4500億円から6117億円になりましたので、これをさらに1兆円へということに進めているところでございます。

今私は胸にバッジをつけていますが、5月1日からミラノ博覧会が開催されています。日本館におきましては、日本の多様な農業と食を紹介しています。いろいろなパビリオンの中で一番素晴らしく、日本の農業を体感できるということ、10月までやっておりますので、お出かけをいただければと思います。

感想ということですが、福原さん、嶋崎さんのお話から私が強く感じたのは、土地と人間をどうにかしなければいけないというのが一番の課題なわけです。私は農業に人が集まってこないという固定観念にとらわれておりましたが、いやいや農業に人は集まってくる、ただいろいろ工夫をしないと定着しないというお話がありましたこと。それから自分の会社の利益だけ追求するのではなく、横展開していくことが大事なのだというお話をいただいて、農林水産省の目指す方向であると思いました。

今の農業政策は、多面的機能を守る地域政策が一つの柱にあり、そしてお二方のような産業政策というもう一つの柱で攻めの農業を推進していかねばいけないという

ころです。

大泉 どうもありがとうございます。最後に3点申し上げたいと思います。

第1点目は、やはり経営者が重要である、人づくりが重要であるということです。ただし、残念ながら先駆的農業経営者は一匹狼です。この一匹狼であるところを脱して日本の常識にしていかなければいけないと思います。

第2点が流通です。フードバリューチェーンを構築する際、日本社会の中で信頼ある取引を構築していく必要があります。

第3点は農政です。中川政務官もおっしゃいましたが、プロダクトアウトからマーケットイン型の農政に転換していかなければいけません。まだまだプロダクトアウトに依存した農政の構造がありますので、そこは攻めの農政で打破していかなければいけないと思います。

農業自体もデータ化して、見える化していかなければいけないのですが、日本のこれまでの農政の常識がすでに常識でなくなったことを最後に申し上げて、このシンポジウ

ムを終えさせていただきたいと思えます。

嶋崎 秀樹 (しまざき・ひでき)

トップリバー代表取締役

1959年 長野県生まれ。1982年 日本大学卒業後、北日本食品工業（現ブルボン）に入社。1988年にブルボンを退社後、佐久青果出荷組合に入社（後に社長就任）。2000年に農業生産法人トップリバーを設立、9年で年商10億円の企業に育て上げる。「農業をマネジメントする」という発想で、儲からないといわれた農業を「儲かるビジネス」として実証し、後進を育てながら、日本の新しい農業のあり方を提言し続けている。

本間 正義 (ほんま・まさよし)

東京大学大学院農学生命科学研究科教授／21世紀政策研究所研究委員

1951年 山形県生まれ。1982年 アイオワ州立大学大学院経済学博士課程修了（Ph.D. 取得）。1983年 東京都立大学助手、85年 小樽商科大学助教授、91年 同教授、96年 成蹊大学教授。この間、1989～1991年 国際食料政策研究所（IFPRI、ワシントンD.C.）客員研究員、1995年 国連食糧農業機関（FAO、ローマ）専門研究員、2000～2001年 オーストラリア国立大学（ANU、キャンベラ）客員研究員を兼務。2003年より現職。2010～2012年 日本農業経済学会会長。現在、規制改革会議農業ワーキンググループ専門委員、国家戦略特区ワーキンググループ専門委員。

山下 一仁 (やました・かずひと)

キャノングローバル戦略研究所研究主幹／21世紀政策研究所研究委員

1955年 岡山県笠岡市生まれ。1977年 東京大学法学部卒業、農林省入省。1982年 ミシガン大学にて応用経済学修士、行政学修士。2005年 東京大学農学博士。農林水産省ガット室長、欧州連合日本政府代表部参事官、農林水産省地域振興課長、農村振興局整備部長、農村振興局次長などを歴任。2008年 農林水産省退職。同年 経済産業研究所上席研究員。2010年 キャノングローバル戦略研究所研究主幹。

大泉 一貫 (おおいずみ・かずぬぎ)

21世紀政策研究所研究主幹／宮城大学特任教授

1949年 宮城県生まれ。東京大学大学院修了。東北大学農学部助教授を経て宮城大学教授、2009年から同大学副学長、2014年から同大学特任教授。農学博士。専門は農業経営学。内閣官房 産業競争力会議（実行実現会議農業分科会）有識者議員（2013年～）、宮城県南三陸町 震災復興計画策定会議 委員長（2011～2013年）、内閣官房 食と農林漁業の再生実現会議委員（2010～2011年）、内閣官房 農政改革関係閣僚会合特命チームアドバイザー（2009年）、内閣府 経済財政諮問会議 EPA・農業ワーキンググループ委員（2006～2008年）、内閣府 規制改革会議 地域経済・農業部会専門委員（2007～2009年）、内閣府 規制改革・民間開放会議 農業部会専門委員（2006年）、農林水産省 食料・農業・農村政策審議会委員 食糧部会（～2007年）。日本地域政策学会会長（2006～2010年）。農業政策、地域政策等への提言活動を続けている。特に、農業経営の成長を目指す農業改革や地域活性化のための具体的スキームづくりに取り組んでいる。「世界の英知を復興へプロジェクト」を立ち上げオランダ、ノルウェーと協力し、生産性の高い一次産業の構築に取り組んでいる。

福原 昭一 (ふくはら・しょういち)

フクハラファーム代表取締役

1978年 近畿大学理工学部卒、同時に彦根市の土地改良事務所に就職。1981年 父親の病死をきっかけに兼業農家となる。1990年 コメ主体の専業農家として出発。1995年 現在のフクハラファーム設立、代表取締役に就任。特別栽培米制度によりコメの直接販売開始。2010年 毎日農業記録賞 優秀賞受賞、2014年 アグリフードエキスポ 経営大賞受賞。

第113回シンポジウム

新しい
農業ビジネスを
求めて

2015年12月11日発行

編集 21世紀政策研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-3-2
経団連会館19階

TEL 03-6741-0901

FAX 03-6741-0902

ホームページ <http://www.21ppi.org>

21世紀政策研究所新書【産業・技術】（※は刊行予定）

- 01 農業ビッグバンの実現―真の食料安全保障の確立を目指して（2009年5月25日開催）
- 08 日本の経済産業成長を実現する―IT活用向上のあり方（2010年11月10日開催）
- 13 戸別所得補償制度―農業強化と貿易自由化の「両立」を目指して（2011年2月3日開催）
- 25 企業の成長と外部連携―中堅企業から見た生きた事例（2012年2月29日開催）
- 27 日本農業再生のグランドデザイン―TPPへの参加と農業改革（2012年4月10日開催）
- 38 サイバー攻撃の実態と防衛（2013年4月11日開催）
- 49 森林大国日本の活路（2014年10月30日開催）
- 50 日本型オープンイノベーションを求めて（2015年4月27日開催）
- 51 新しい農業ビジネスを求めて（2015年6月3日開催）
- ※ 52 研究開発体制の革新に向けて―大学改革を中心に（2015年6月15日開催）

21世紀政策研究所新書は、21世紀政策研究所のホームページ（<http://www.21ppi.org/pocket/index.html>）でご覧いただけます。

 21世紀政策研究所