

第1章 日本の農業の現状と課題

景気の停滞感が続く中、商工業者にとっては厳しい経済環境が続いている。そのような中で、商工業者が農業ビジネスに着目する動きは、着実に増加している。ただ、農商工連携や地域資源活用の認定例を見ても、製品開発には成功したとしても、それが農業従事者や商工業者を潤し順調に拡大をしている例はないとはいえないものの、申請のために計画を立てたと揶揄されることもあるように、大半は、多くの苦難に遭遇し順調とはいえない状況ではないであろうか。

これらのことを解決していくためには、農業従事者の立場や農業の現状、農業、農村が置かれている環境を十分に理解したうえで、問題点を解決していく必要があるのではないかと考える。

1. 日本の農業の現状

(1) 食料・農業・農村白書等より

我々は、農林水産業分野においては専門家ではない。よって、餅は餅屋に習い、日本の農業の現状については、農林水産省「平成21年食料・農業・農村白書」に、様子を伺うことにする。

当白書において、食料、農業、農村分野をめぐる主な状況として挙げられている項目は次の4点である。

- ① 食料自給率は低迷
- ② 食生活の問題は継続するとともに、食に対する信頼は低下
- ③ 農業生産・農業所得が大きく減少するとともに、農業経営体・就業者、農地も減少
- ④ 農村では人口減少・高齢化が進行し、活力が低下

関係する推移を図表1-1、図表1-2に示す。

食糧自給率については、カロリーベースで1965年には73%であったものが、2009年には41%、2010年の概算値では40%と減少している。農林水産省はこれを2015年には45%、平成2020年には50%を目標にしたいと考えているようである。

食生活の問題としては、食生活の変化による米消費量の減少等が挙げられる。米の消費は1965年と比較すると、国民一人当たりの消費量が年間111.7kgであったものが、2010年には88.5kgとなっている。

一方、肉類は約3倍（1965年 1人1年当たり9.2kgが2010年 28.6kg）、牛乳・乳製品は約2倍（1965年 1人1年当たり37.5kgが2010年 84.8kg）に増加している。また、食料消費のうち昼食・外食の比率が高まるなど「食の外部化」が進展している。

また、食に対する信頼は、近年発生している表示偽装事件等を受け、食品表示110番の問い合わせ件数が増加するなど、低下が進行している。

農業生産額は、2009年が9.7兆円である。1990年頃がピークで13.7兆円であったが、そこからは減少し続けている。

図表1-1 食糧・農業・農村関係主要指標の推移

	単位	昭和50年	60	平成2年	7	12	17	21	22	
食糧自給率(カロリーベース)	%	54	53	48	43	40	40	41	40	
供給純食料(1人1年当たり)	米	kg	88.0	74.6	70.0	67.8	64.6	61.4	59.0	58.5
	肉類	kg	17.9	22.9	26.0	28.5	28.8	28.5	28.5	28.6
	牛乳・乳製品	kg	53.6	70.6	83.2	91.2	94.2	91.8	86.3	84.8
食品110番への問い合わせ件数	件						16,124	26,799		
農業生産額	兆円	10.1	13.7	13.7	12.3	10.6	9.9	9.7		
販売農家数	万戸	—	331	297	265	234	196	170		
基幹的農業従事者数	万人	489	346	293	256	240	224	191		
(65歳以上の割合)	%	14.1	19.5	26.8	39.7	51.2	57.4	60.4		
新規就農者数	万人	10.4	9.4	1.6	4.8	7.7	7.9	6.0		
(39歳以下の新規就農者数)	万人	—	2.1	0.4	0.8	1.2	1.2	1.4		
耕地面積	万ha	557	538	524	504	483	469	461		
耕作放棄地面積	万ha		13.1	13.5	21.7	24.4	34.3	38.6		
農家1人当たりの経営耕地面積	ha	1.0	1.1	1.4	1.5	1.6	1.8	1.9		
農村人口	万人	4,812	4,770	4,546	4,432	4,412	4,344	—		
(65歳以上の割合)	%	10	13	15	18	21	24	—		

図表1-2 集落営農数・農業生産法人の数

単位：集落営農、団体、法人

	平成18年	19年	20年	21年	22年
集落営農	10,481	12,095	13,062	13,436	13,577
特定農業団体	213	1,323	1,791	1,843	1,802
特定農業法人	345	558	686	793	892
農業生産法人	8,412	9,466	10,519	11,064	11,829

販売農家数は、2010年の概算値で163万戸、1985年には331万戸あったのでほぼ半減している。

基幹的農業従事者は2009年には191万人、この数は、1975年には489万人、1990年には293万人であった。急速に減少してしることがわかる。また、その内65歳以上の割合は、1975年で14.1%であったが、2009年には60.4%と半数を超えている。

新規就農者数は2009年で6.7万人である。これは、1990年1.6万人、1995年4.8万人、2000年7.7万人、2005年7.9万人と増加した後、やや減少傾向となっている。

ただし、これを39歳以下の新規就農者数で見ると、1990年には0.4万人であったが、2005年で1.2万人、その後も徐々に増加し2009年は1.4万人となっている。

集落営農数は、2006年が10,481であったが、その後増加を続け2010年には13,577に、特定農業団体は、2006年が213であったが、これも増加を続け2010年には1,802

02に、特定農業法人も、2006年が345であったが、増加を続け2010年には892となっている。農業生産法人についても、2006年は8,412法人であったが、増加を続け2010年には11,829法人となっている。このように共同化や法人化が増加してきているのは、昨今の特徴となっている。

耕地面積であるが、2010年で459万ha、1975年には557万haであったが、毎年減少を繰り返している。一方耕作放棄地は、1975年には13万haであったものが、2010年の概算値で40万ha、これを耕地面積に対する比率で表すと、1975年が2.3%、2010年は8.7%となっている。

また、農家1戸あたりの経営耕地面積を見ると、1975年には1.0haであったものが、2009年には1.9haと増加している。農家1戸あたりの規模は増加傾向にあることがわかる。

また、農村人口は1975年には4,812万人であったものが、2005年には4,344万人と減少し、中でも65歳以上の割合は、1975年には10%だったものが、2005年には24%と急激に高齢化が進んでいる。

農産物の輸入額は、2005年では4兆7,922億円であった。この額は2008年までは増加し、2008年には5兆9,821億円となっていたが、2009年には減少し4兆5,609億円となった。

農産物の輸出額は、2005年では1,772億円であった。この額は2008年までは増加し、2008年には2,437億円となっていたが、2009年には減少し2,217億円となっている。

2. 徳島県の農業の現状

(1) 徳島県の農業の特徴

徳島県は、吉野川水系を中心とした豊かな水資源と肥沃な土壌、温暖な気候、日照時間にも恵まれ、また標高差を活かした多くの作物を生産している。昭和30年頃から野菜、果樹など園芸産地として発展してきた。京阪神市場で高いシェアがあり、高い評価を得ている品目も多数ある。徳島発の全国ブランド品としては、「すだち」「阿波踊鶏」「なると金時」や「ももいちご」がある。

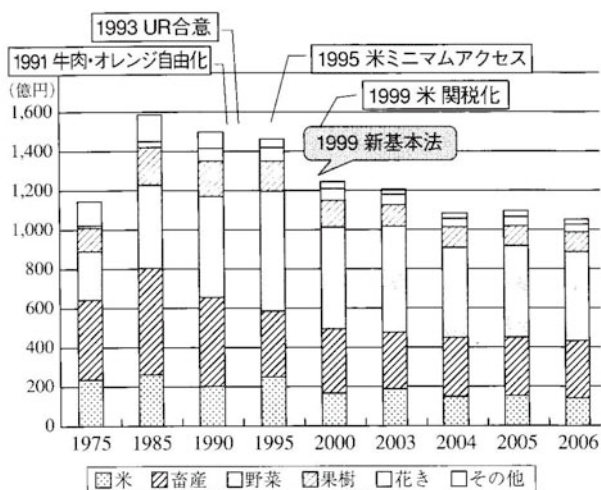
出荷量で上位を占める農産物品目としては、「生しいたけ」「カリフラワー」「洋ラン切り花」「春夏にんじん」「れんこん」「シンビジウム鉢物」があげられる。

(2) 徳島県の農業の現状

① 農業算出額

農業算出額の推移を図表1-3に示す。農業算出額は1985年の1,585億円をピークに減少に転じる。2006年は1,052億円、2009年では、1,001億円である。

図表1-3 徳島県の農業産出額の推移



農業算出額の上位5品目を図表1-4に示す。

米、ブロイラー、かんしょ、にんじん、肉用牛の順となっている。

図表1-4 徳島県の農業産出額上位5品目

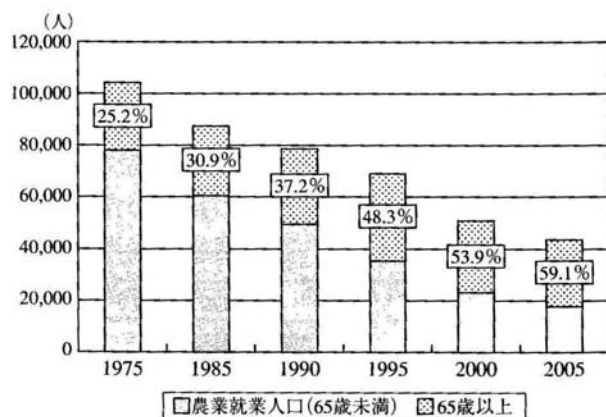
順位	品目	産出額 (平成21年)
1位	米	134億円
2位	ブロイラー	94億円
3位	かんしょ	75億円
4位	にんじん	64億円
5位	肉用牛	59億円

② 農業就業人口

農業就業人口の推移を図表1-5に示す。農業就業人口は1975年以降減少し続けている。

1985年には87,360人であったが、2005年には、43,772人、2009年では、38,315人となっている。

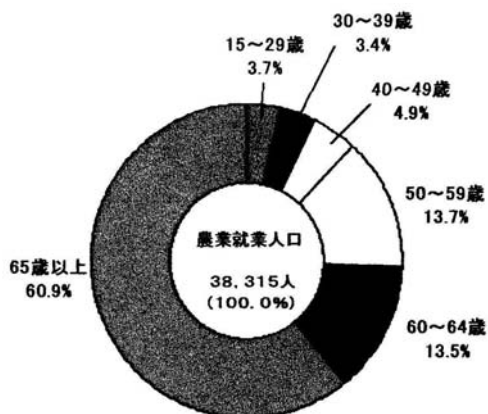
図表1-5 農業就業人口の推移



就業人口のうち65歳以上の高齢者層が占める割合は、1985年には25.2%であったが、2005年には59.1%、2010年には60.9%となり6割を超え、高齢化が急速に進んでいる。2010年の平均年齢は65.9歳となっている。

年齢別農業就業人口の構成割合を図表1-6に示す。

図表1-6 年齢別農業就業人口の構成割合



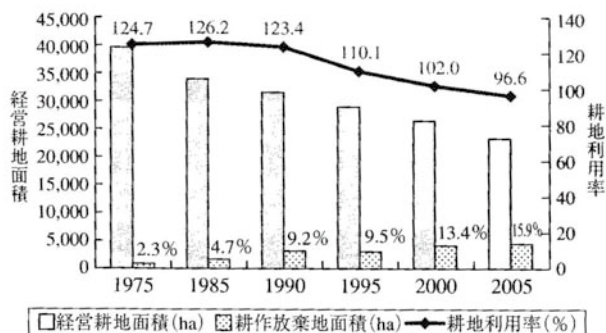
③ 経営耕地面積

経営耕地面積は及び耕作放棄地の推移を図表1-7に示す。経営耕地面積は減少を続けている。

1985年には33,920haであったが、2005年には23,262ha、2010年に

は20,363haとなっている。

図表1-7 経営耕地面積および耕作放棄地の推移



一方耕作放棄地は増加し、1985年には1,657haであったが、2005年には4,417ha、2010年には4,464haとなっている。

④ 農林業経営体数

農林業経営体数の推移を図表1-8に示す。農業経営体数は、2万2046経営体となり、5年前と比較すると2,924経営体(11.7%)減少した。家族経営数も2万1840経営体となり、5年前と比べて2,916経営体(11.8%)減少している。

図表1-8 農業経営体数の推移

単位：経営体

区分	農林業経営体	農業経営体	
		農業経営体	家族経営
平成22年	22,579	22,046	21,840
平成17年	26,106	24,970	24,756
対17年増減率 (%)	△13.5	△11.7	△11.8

⑤ 組織形態別農業経営体数

組織形態別農業経営体数を図表1-9に示す。法人化していない農業経営体が21,810経営体と2,963経営体(12.0%)減少する一方、法人化している農業経営体数は234経営体となり、5年前に比べて41経営体(21.2%)増加した。

これを組織形態別にみると、農事組合法人が36経営体、5年前に比べて20経営体(125.0%)増加、会社が144経営体、5年前に比べて21経営体(17.1%)増加、各種団体が47経営体、5年前に比べて4経営体(7.8%)減少となっている。

図表 1-9 組織形態別農業経営体数

単位：経営体

区分	合計	法人化している					地方公共 団体・財 産区	法人化し ていない	個人経営 体
		計	農事組 合法人	会社	各種団体	その他の 法人			
平成22年	22,046	234	36	144	47	7	2	21,810	21,788
平成17年	24,970	193	16	123	51	3	4	24,773	24,714
増減率 (%)	△11.7	21.2	125.0	17.1	△7.8	133.3	△50.0	△12.0	△11.8

⑥ 経営耕地面積規模別経営体数

経営耕地面積規模別経営体数を図表 1-10 に示す。経営耕地面積規模別に農業経営体数をみると、5年前に比べて1.5ha未満層では減少し、特に0.5ha未満層では20%を超える減少となっているものの、1.5ha以上層では規模が大きくなるにしたがって増加率が高くなっており、農業経営体の規模拡大が進展している。

図表 1-10 経営耕地面積規模別経営体数

単位：経営体

区分	計	経営耕 地なし	0.3ha未 満	0.3～ 0.5	0.5～ 1.0	1.0～ 1.5	1.5～ 2.0	2.0～ 3.0	3.0～ 5.0	5.0～ 10.0	10.0～ 20.0	20.0～ 30.0	30.0～ 50.0	50.0～ 100.0
平成22年	22,046	145	653	5,483	9,075	3,620	1,511	1,026	379	122	25	4	2	1
平成17年	24,970	183	843	6,867	10,247	3,934	1,493	990	331	68	13	-	-	1
増減率 (%)	△ 11.7	△20.8	△22.5	△20.2	△ 11.4	△ 8.0	1.2	3.6	14.5	79.4	92.3	-	-	0

⑦ 農産物販売金額規模別農業経営体数

農産物販売金額規模別農業経営体数を図表 1-11 に示す。農産物販売規模別に農業経営体数をみると、50万円未満層が8,052経営体、5年前に比べて276経営体(3.5%)増加した。50万円以上5,000万円未満の層は、各層経営体が減少している。5,000万以上1億円未満層は79経営体で、5年前に比べて23経営体(41.1%)の増加、5億円以上の層は13経営体で、5年前に比べて9経営体(225.0%)増加している。

図表 1-11 農産物販売金額規模別経営体数

単位：経営体

区分	計	販売なし	50万円未 満	50～100	100～200	200～500	500～1, 000	1,000～ 2,000	2,000～ 3,000	3,000～ 5,000	5,000～ 1億	1～3億	3～5億	5億以上
平成22年	22,046	1,714	8,052	4,193	2,524	2,507	1,564	1,001	242	123	79	30	4	13
平成17年	24,970	3,189	7,776	4,325	3,062	3,023	1,810	1,213	328	147	56	33	4	4
増減率 (%)	△11.7	△46.3	3.5	△3.1	△17.6	△17.1	△13.6	△17.5	△26.2	△16.3	41.1	△9.1	0	225

⑧ 農業雇用労働力

農業労働力を図表1-12に示す。過去1年間に農業経営のために農業経営体に雇用された者は23,325人で、5年前に比べて1,883人(7.5%)減少している。このうち、常雇い(あらかじめ年間7か月以上の契約で雇われた者)は1,665人で、5年前に比べて119人(7.7%)増加している。

図表1-12 農業労働力(雇用者)

単位：経営体数：経営体

実人数：人

区分	雇用者					
	雇い入れた実経営対数	実人数	常雇い		臨時雇い(手伝い等含む)	
			雇い入れた実経営対数	実人数	雇い入れた実経営対数	実人数
平成22年	5,702	23,325	425	1,665	5,543	21,660
平成17年	5,827	25,208	343	1,546	—	—
対17年増減率(%)	△2.1	△7.5	23.9	7.7		

⑨ 農業生産関連事業

農業生産関連事業を行っている経営体の事業種別経営体数を図表1-13に示す。農産物の加工を行っている経営体数は360経営体で、5年前に比べて151経営体(72.2%)増加、貸農園・体験農園を行っている経営体数は47経営体で、5年前に比べて26経営体(123.8%)増加、観光農園を行っている経営体数は44経営体で、5年前に比べて5経営体(12.8%)増加、農家民宿を行っている経営体は10経営体で、5年前に比べて7経営体(233.3%)増加、農家レストランを行っている経営体は、10経営体で、5年前に比べて5経営体(100.0%)増加と各関連事業とも増加していて、各経営体の多角化への努力の様子をうかがうことができる。

図表1-13 農業生産関連事業を行っている経営体の事業種別経営体数

単位：経営体

区分	事業種別					
	農産物の加工	貸農園・体験農園等	観光農園	農家民宿	農家レストラン	海外への輸出
平成22年	360	47	44	10	10	5
平成17年	209	21	39	3	5	
対17年増減率(%)	72.2	123.8	12.8	233.3	100.0	

⑩ 農産物出荷先別農業経営体数

農産物出荷先別経営体数を図表1-14に示す。農産物の出荷先別に農業経営体数をみると、農協が1万5,499経営体で、農産物の販売をした実経営体数に対する比率では76.2%を占めているものの、5年前に比べて1,575経営体(9.2%)減少している。卸売市場も2,250経営体で、5年前に比べて415経営体(15.6%)減少している。一方農協以外の集出荷団体が2,369経営体で、294経営体(14.2%)増加、消費者に直接販売も4,291経営体で、140経営体(3.4%)増加している。

なお、農産物の売上1位の出荷先についてみると、消費者に直接販売が2,077経営体で、5年前の1,778経営体に比べて299経営体(16.8%)の大幅増加となっている。

図表1-14 農産物出荷先別経営体数

単位：経営体

区分	計	農産物の販売なし	農産物の販売をした実経営体数	農産物の出荷先別							
				農協	農協以外の集出荷団体	卸売市場	小売業者	食品製造業・外食産業	消費者に直接販売	インターネットによる販売	その他
平成22年	22,046	1,714	20,332	15,499	2,369	2,250	1,087	383	4,291	43	450
平成17年	24,970	3,189	21,781	17,074	2,075	2,665	1,013	492	4,151	—	1,125
対17年増減率(%)	△11.7	△46.3	△6.7	△9.2	14.2	△15.6	7.3	△22.2	3.4		△60.0

⑪ 総農家数

総農家数を図表1-15に示す。総農家数は35,800戸で、5年前に比べて2,975戸(7.7%)減少した。このうち販売農家数は2万1,532戸で、5年前に比べて2,830戸(11.6%)減少、自給的農家数は1万4,268戸で、5年前に比べて145戸(1.0%)の減少となっている。また、土地持ち非農家数は1万4,599戸で、5年前に比べて1,056戸(7.8%)増加している。

図表1-15 総農家数

単位：戸

区分	総農家数	販売農家数		自給的農家数	土地持ち非農家数
		販売農家数	自給的農家数		
平成22年	35,800	21,532	14,268		14,599
平成17年	38,775	24,362	14,413		13,543
対17年増減率(%)	△7.7	△11.6	△1.0		7.8

販売農家のうち専兼業別農家数を図表1-16に示す。専業農家は7,026戸で、5年前に比べて359戸(5.4%)の増加、兼業農家は、14,506戸で、5年前に比べて3,178戸(18.0%)の減少となっている。

図表1-16 専兼業別農家数

単位：戸

区分	計	専業農家	男子生産	女子生産	兼業農家	第1種 兼業農家	第2種 兼業農家
			年齢人口 がいる	年齢人口 がいる			
平成22年	21,532	7,026	2,698	2,646	14,506	2,726	11,780
平成17年	24,362	6,667	2,719	2,838	17,695	3,436	14,259
対17年増 減率(%)	△11.6	5.4	△0.8	△6.8	△18.0	△20.7	△17.4

新規就農青年数を図表1-17に示す。新規学卒、Uターン就農者、新規参入者とも増加傾向にあり、合計では、平成20年で54人となっている。

図表1-17 新規就農者数

単位：人

年次	新規学卒	Uターン就農 者	新規参入者	合計
平成15年	14	35	1	50
平成16年	15	37	1	53
平成17年	7	23	1	31
平成18年	15	19	1	35
平成19年	12	22	3	37
平成20年	21	29	4	54

⑫ 農商工連携事業計画・地域産業資源活用事業計画の認定件数

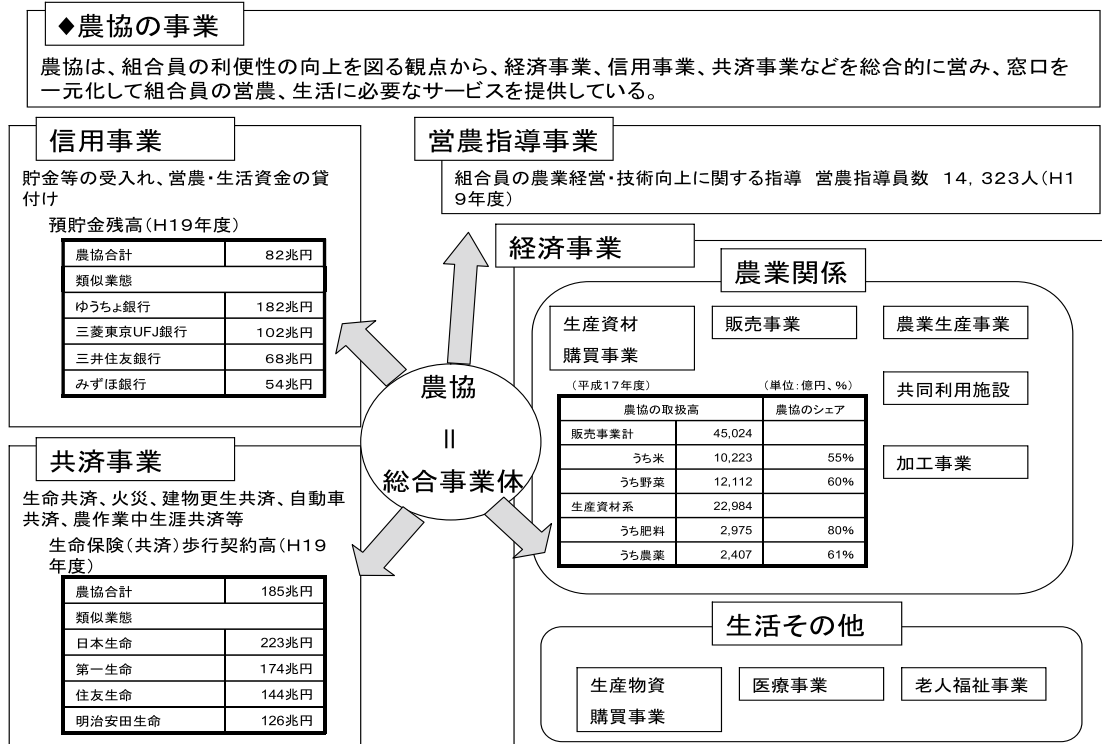
農商工連携事業計画の認定件数は、平成22年10月5日現在で、徳島県は6件である。全国では396件、四国では23件が認定されている。

地域産魚資源活用事業計画の認定件数は、平成22年10月5日現在で、徳島県で23件である。全国では865件、四国では89件が認定されている。

3. 農業ビジネスに何が必要か

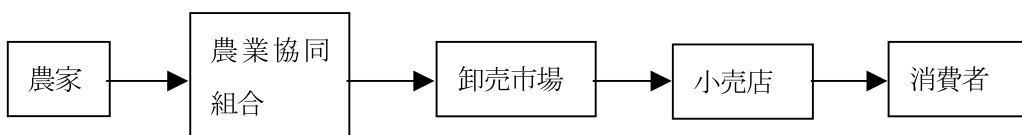
これまで、地域において農業ビジネスを支えてきたのは、農業協同組合（以降農協と記す）であるといえる。農協は、農業従事者の利便性の向上を図ることを目的に、経済事業、信用事業、共済事業を総合的に営んできた。農協の事業の概略図を図表1-19に示す。

図表1-18 農協の事業



戦後農地解放で、自作農が誕生する中、農家は生産に専念し、それ以外の金融・購買・販売等を農協が代行する役目を果たしてきた。そうすることで、年一度しか換金できなくても、農協をクッションとすることで、農家の生活を支える役目も担っていた。その後、高度成長期までは、売り手主導の市場が形成されていた。農協が出荷された商品は、確実に卸売市場でさばかれ、安定した換金が図られた。卸売市場を介して、農産物が全国へと転送されどのような場所においても全国の様々な農産物が手にできている現実、農協あってのことである。図表1-19に示すような流れでの商流がメイン流通経路として十分に機能していた。農協なしには、これまでの農業・農村・農家の発展はなかったであろう。

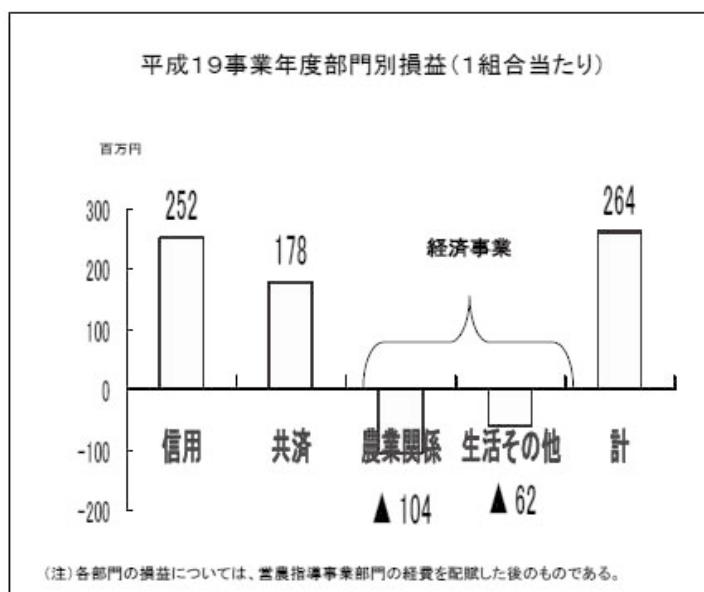
図表1-19 農産物の主な流れ



しかし、高度経済成長の終焉、バブル崩壊を経て、この構造は転換せざるを得なくなる。より良い製品が競争するよう出現した価格競争を繰り返す中、消費者主導の構造が顕著となり、これが農産物にも大きく影響しだす。消費者の意向を反映した価格帯を達成すべく、大手スーパーなどの流通機構が交渉力を持ち、農産物の販売価格はどんどん低下していく。このことが農協の収益構造を悪化させ、経済事業での損益はマイナスとなっている。(図表1-20)

図表1-20 農協の収益構造

○ 農協の収益構造



総合農協統計表(農林水産省協同組織課) 資料より

さらに、農作物の輸入自由化が進む中で、国内の作物の出来が悪くて国内供給が十分でない場合でも、輸入により価格の上昇がみられないなど国内農家にとって厳しい状況が増している。

このような状況で、農協が流通部分をほぼ一手に担ってきた弊害が、残念ながら顕在化してきていると言わざるを得ない。独占的になってしまった市場では、競争原理が働かなくなってしまう。いつしか消費者ニーズへの重要視が薄れ、販売者本位のマーケットが形成される。消費者からみた最適に向かうよりも、販売者からみた最適へと向かうこととなる。実際、これまでの農家は、消費者が求める農産物を作るよりも、農協が出荷しやすい農産物を作ることを重視していたのではないだろうか。インターネットで農産物を提供する事業を営んでいる社長が、このようなことを言っていた。「なぜ、消費者が望むようなおいしい果物を作ることに専念しないのか。」と生産農家に訪ねた際、帰ってきた答えは、「おいしい果物よりも、農協が出荷しやすく引き取ってくれる、大きさが均等な果物を作ることのほうが重要なのだ。」ということであった。

消費者が農産物に期待するニーズは、価格、品質(味を含む)、安全性であり、そこに安定供給の要素が加わったものになるであろう。米の場合はこれに、産地・品種・年産などの要素が加わる。これ

らのニーズに対応できるように、生産農家が情報を持ち、生産を行いかつ経営を成り立たせることが今後求められることである。

そのような中、2001年の農地法改正に発する、農業生産法人の一形態としての株式会社形態の導入や、2008年の農商工等連携等促進法による商工業者の農業ビジネスへの参加の増加、農業従事者自らまた農業従事者以外でも、インターネット販売を代表とする通信販売型流通の出現、農協自体の経営も含む産直市の出現等、これまでの流通形態の破壊や、商工業者の参入は今後ますます盛んになっていくことは容易に想像される。

ただ、このことは農業生産農家にとっていいことばかりではなく、場合によっては量産による安値競争が激化し、市場原理として淘汰が起こる可能性が増していくことも想定しなければならない。この流れの中では、資本力を持たない零細農家は単価競争のあおりを受け、ますます零細化していくことさえも起こりうるということである。

つまり、これまで商工業者が体感してきた市場原理で、農業ビジネスを捉える必要が今後ますます増加するということである。それは今後、マネジメントの父とも称されているP. F. ドラッカーの言う企業の基本的な機能「マーケティング」「イノベーション」のような考え方が必然になるということではないだろうか。事業の定義づけをおこなうこと、顧客は誰かを掘り下げること、真のマーケティングとしてその顧客が求めている物や満足は何かを掴むこと等が農業ビジネスにおいても競争力の源泉になってくると思われる。

また、顧客の定義であるが、農業ビジネスにおいては、消費者はもちろんであるが、農業、農村、農家という生産農家やその地域も顧客の一つとしてとらえる必要があるのではないかと考える。仮に農業ビジネスがうまくいっても、それが生産農家や地域に貢献できていないものであったなら継続性に疑問が生じることとなる。そのビジネスが地域にとっても恩恵があり、地域の協力を得られるようなしくみを構築することも必要となろう。このことは、現在農業ビジネスを軌道に乗せている、千葉県農業組合法人と郷園（以降郷園と記す）や岡山県の有限会社漂流岡山の例を見ても、生産農家との契約で単価をオープン化することで、生産農家の利益を確保する取組があり参考となる。

一方、商工業者が農業ビジネスに取り組む上で障壁となってくる物は何であろうか。

まず挙げられるものは、前述のこととも関連するが、農業従事者のメリットが十分検討されていないと、結局は農業従事者からの理解が得られず竜頭蛇尾に終わってしまうことである。次に、多くの地域資源活用プロジェクトや農商工連携プロジェクト等で見られるように、地場の特産物を使って商品は作ってみたものの、それが消費者ニーズに結びつかず、カタログには載っているものの販売が伸びず在庫だけが残っている状態になる危険性である。最後に、これまでの文化歴史が違うといえる、農業従事者と商工業者が同じ土俵で議論するとき、農業従事者は商工業者を信頼してくれるのか、どのような目で捉えるかということである。

このようなことを踏まえ、農業ビジネスを成功させるキーワードとして、マーケットインとネット

ワークの構築を挙げたいと思う。

マーケットインであるが、まず文字通り市場ニーズに対応した商品作りや需給バランスの調整が挙げられる。顧客満足を満たす製品作りの観点が重要となるだろう。また、農作物は時期物であるが故、需給のバランスも工業製品とはまた違った形で対応していく必要がある。これができないと、価格の大幅な下落や、製造に必要な在庫が確保できないなど致命的な問題となることさえある。

また、マーケティングミックス戦略として、いわゆる4P（製品作り、価格、流通チャネル、プロモーション）の視点も重要ではないかと考える。

次にネットワーク構築であるが、マイクロ・マクロ、アナログ・デジタル、いろいろな形におけるネットワークを形成が、農業ビジネスの成功の確度をあげてくれるのではないであろうか。

農商工各組織の連携を上手く調整するという意味でのネットワーク形成や、農業従事者同士の協力関係構築という意味でのネットワーク形成、それから地域全体等大きなエリアでのネットワーク形成やサプライチェーンマネジメントのような意味でのネットワーク形成、それぞれが形成されることにより農業ビジネス成功の確度は上がる。また、その方法は商工業に見られるような、インターネットで結びついた協力関係もあれば、昔ながらの農村の特徴を活かした、フェーストゥフェース、口から口へのコミュニティ形成も重要であろう。

このマーケットインやネットワークの構築を行うことにより成功しているわかりやすい例として、前述の和郷園があげられる。和合園は千葉県で、木内博一氏により設立された農事組合法人で、グループ全体で50億円の販売高をあげている。専業農家の長男に生まれた木内氏が、大学を卒業し農業に携わったとき、農作物の価格の安さや流通の非合理性に直面し、新たな需要を作り出さないと成長がないと痛切に感じた処から取り組み始めた事業だということである。形態は生産農家の集合体といえる。需要計画に対して契約栽培を行い、計画生産・計画販売を行う。安定した品質を保つ工夫も行い、安全性も担保する。また、独自で加工部門を持ち、物流、小売店舗やレストランまで経営している。これらのことは全てマーケットインの発想を起点に取組みが始まっているということである。また、環境への取組みも含め、生産ネットワーク・販売ネットワーク・地域ネットワークを形成している。

この徳島県においても、食のブランド化、産直市によるチャネルの工夫、契約栽培、6次産業化、インターネットを利用した農作物販売、製造業からの農業ビジネスへの参入と、いろいろな形での農業ビジネスが展開されている。

このような農業ビジネスが、どのような特質を持って展開されているか検証し、農業ビジネスにおける成功のカギを抽出していければと考える。

そこで、まず身近な成功例として、株式会社いろいろ（以後いろいろと記す）にスポットを当て、このいろいろがどのような工夫を凝らし、今日の成功を収めたかを紐解いていきたい。

4. いろどりの成功要因

前節で、農業ビジネスを成功に導くためには、マーケットインの発想、ネットワーク化による企業の強化がキーワードになるのではないかと仮説を行った。

このことを、農業ビジネス活性化の成功例として、最も顕著であると言っていいであろう、いろどりを例にとりて、参考にしていく。

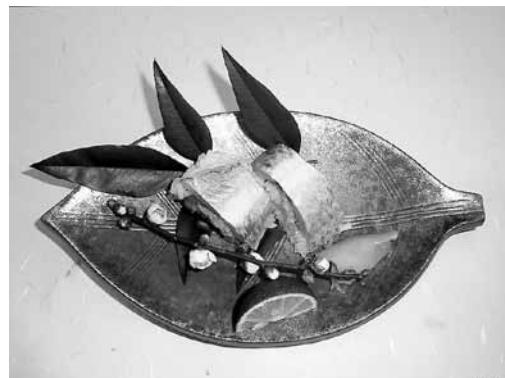
(1)いろどりの事業

いろどりは、徳島市から1時間ほど南西の山に入りこんだ場所に位置する徳島県上勝町において、つまもの一日本料理を美しく彩る季節の葉や花、山菜などを販売するビジネスを成功させた企業である。会社概要を図表1-21に示す。

図表1-21 いろどりの事業概要

株式会社いろどり	
本社所在地	徳島県勝浦郡上勝町大字福原字平間 71-5
設立	1999年4月2日
業種	水産・農林業
事業内容	農産物や木材加工品の販売
代表者	横石知二
主要株主	上勝町、株式会社上勝バイオ

上勝町自体は、今こそいろどりのおかげで、全国でも有数の地域活性型農商工連携のモデルとなっている町であるが、もともとは、過疎化と高齢化の進む日本のどこにでもあるような農村であった。そのような中、1981年に起きた異常寒波により主な産物であったみかんが壊滅状態となり、農業が大打撃を受ける。当時営農指導員として上勝町農協に勤務していた横石氏らは、できるだけ資金回収の早い作物をとということで、軽量野菜や椎茸の栽培を開始した。そして、横石氏が聞いた寿司店での他のお客さんが発した言葉をヒントに、1987年いろどりの主要品目である、つまもの一葉っぱビジネスが開始された。最初は4人の高齢者—おばあちゃん—が葉っぱの収集、出荷を何とか手伝ってくれたことから始まっている。



(2) いろどりにおけるマーケットイン

横石氏の著書である「そうだ、葉っぱをうろう」にも記載されているが、このつまものビジネスを思い立ったのは、横石氏が大阪難波の寿司店に食事で立ち寄った際、その店にいた若い女性グループが、出てきた料理についている赤いモミジの葉っぱをつまみあげ、「これ、かわいいー、きれいねー」「持って帰ろう」と発した言葉を偶然聞き、こんな葉っぱなら上勝町にいくらでもあるぞと思った瞬間ひらめいたということである。これが、マーケットインへのドアに気付いた瞬間であったといえる。著書には、当寿司店を創業した会長の言葉として、「当寿司店の全店舗には年間延べ800万人のお客様が訪ずれ葉っぱ一つまもの一を目にしているが、これを事業化しようと思いついたのは横石氏だけだった。」ということが紹介されている。顧客ニーズへの気付きの扉は、いたるところに転がっているのかもしれない。

つまものビジネスを思い立った横石氏は、さっそく上勝町へ帰り、最初はわずか4人の協力を得て葉っぱを市場に出し始めた。しかしそのままの葉っぱで売れるはずはなかった。何しろマーケティングは全くできていない。横石氏は、自腹で全国の料亭に通いリサーチを始める。その中で、つまものに関する様々な情報を手にしていく。日本独特の時候の縁起として出される葉っぱがあること、季節は45日早く先取りする必要があること、もちろん葉っぱに穴が空いては使えないこと、料理人が使いやすくするために大きさをそろえる必要があること、料理の種類や器の大きさも考慮に入れる必要があること等多くの情報を、製品作りに生かしていく。

このマーケティングを全てご自身で行ったという横石氏に、マーケティングを分担する可能性はなかったのか尋ねてみた。答えは、「このビジネスにおいては、自分が行くしかなかった。そもそも敷居が高い料亭に、何度も通い信頼関係を構築した上でやっと少しだけ情報を教えてもらえる。今日初めて訪問した営業マンが教えてくださいと言って簡単に教えてくれるようなものではない。なにくそという意地も芽生えながら、無我夢中でやったからできたことである。」とのことである。もちろん、このビジネスが成功するという信念もあつてのことである。

この顧客ニーズを捉えることで、葉っぱ集めのレベルは格段に進歩する。売れるものの苗木を植え、必要な時期に必要な大きさや色となるような工夫をする。品質を守るため、虫よけネットなどの工夫がされる。葉っぱを収集しているおばあちゃんを実際そのつまものが使われている料亭に招き、モチベーションを向上させる。マーケットを捉える事で、素晴らしい好循環を生み出している。

また、前出の通り葉っぱはある時期を逃したら、価格は格段に下がってしまい、商売は成り立たなくなる。需要がある間に、その分の供給があることが極端に求められる。これを予想把握し、需要が求められる分だけを製造販売し供給するという観点からも、まさしくマーケットインを行っていることができる。

(3) いろいろにおけるネットワーク形成

いろいろのネットワーク形成のしかたは初期段階と成長期で大きく異なっている。初期段階では、アナログネットワークを利用した仲間作りに重きが置かれ、成長段階ではデジタルネットワークを駆使した情報の高度化に、より重点が移動していく。

横石氏は、農村の人たちの特徴（これは地方都市の市民でも同じことが言えるかもしれないが）を次の用に話す。「負けず嫌いで、プライドが高い。隣の家より少しでも良いことを望むが、新しいことには否定的になる。もし新しい取り組みをして失敗したら、あんなことをするから失敗するんだという周りの声を異常に気にしている。」このような特徴の人々に、葉っぱを売ることを持ちかける苦労は、計り知れないだろうことが想像される。現に、著書にも紹介されているとおり、この事業を上司や町民に持ちかけたとき、「タヌキやキツネであるまいし、葉っぱがお金になるわけがない。」と総攻撃を受ける。

ここで、横石氏は次の二点を重要視した。一つはいかに実労者を引き出してくるかということ、もう一つは成功例をなんとか作り、否定的な意見を肯定的な意見へと変えていくことである。前者について横石氏は、いくら議員さんや役員さん、所長や部長が合意していても、実際に動いてくれる人が‘やります’という意思表示をしていないと、そのことは前に進まない。いかに実労者に‘やります’と言わせるかが‘ミソである’と言う。

そこで、横石氏は動いてくれると見込んだおばあちゃんをアナログで説得にかかる。何とか四人の協力者を得て、葉っぱビジネスはスタートした。後は、前出のマーケティングで市場ニーズを掴み徐々に成功を収め、興味を示した他のおばあちゃんを巻き込み協力者を増加させた。その成功裏には、横石氏がこの事業を始めるまでに農協の営農指導員を務める中で積み上げてきた、地元の人々との信頼関係構築や巧みな性格把握術も見逃すことはできない。それぞれのおばあちゃんの起床時間や負けず嫌いな性格、あの人にだけは負けたくないというライバル関係の把握をし、そのことを事業を拡大する中で利用していく。初期段階ではまさしく横石氏の個人力をフルに使ったアナログネットワーク形成から事業は軌道に乗る。

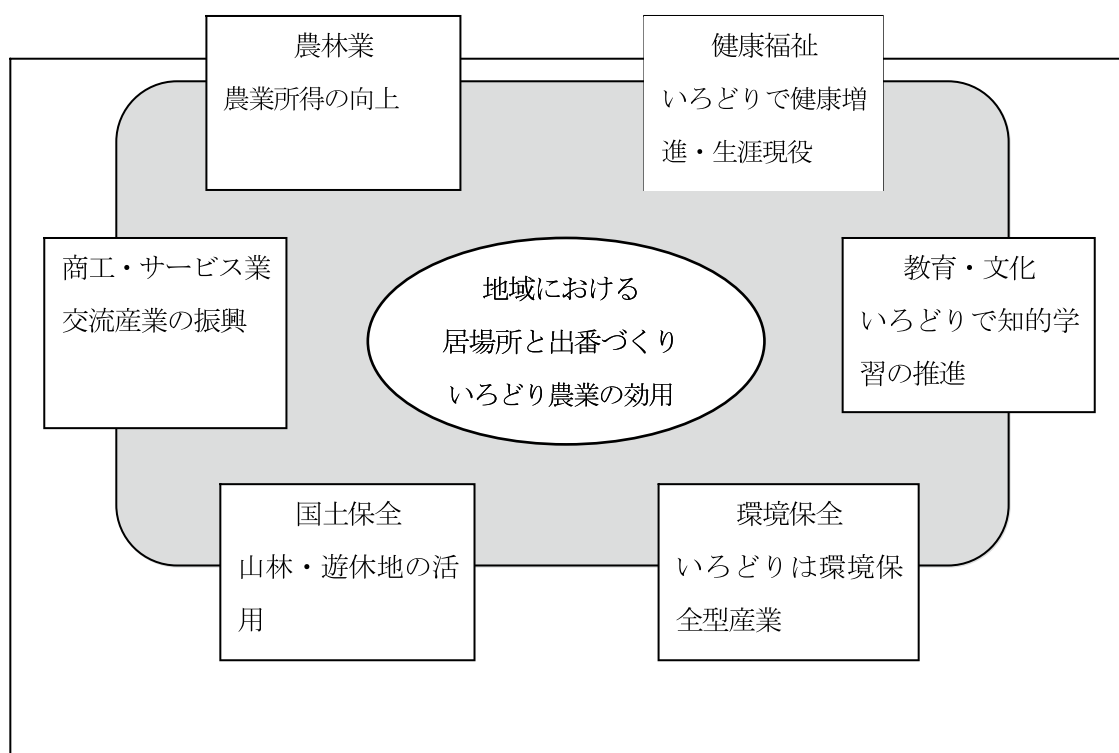
成長段階では、アナログネットワークに加えて、コンピューターネットワークの形成を手掛けることとなる。需要時期を逃してしまえば、価格が途端に下落してしまう葉っぱの供給を効率的に行うには、注文をいち早く生産農家に伝える仕組みが必要である。FAXを使つての需要の公開も行っていたがどうしても情報が遅れ気味になる。そこでインターネットによる情報公開を手掛けた。インターネット形成をするための最大の障壁は、70代、80代のおばあちゃんがパソコンを使いこなせるかということである。もちろん最初は積極的に使おうという人は皆無だったようである。しかし、ここでも独特な方法で普及が始まる。そのパソコンの情報を見ることで、各自の売上げに直結させる。情報の中に、市場の需要や単価、市況や翌日の数量目標、自分の売上額やそれが全体の中で何位なのかを知らせる。このような工夫で、おばあちゃんたちの中でパソコンの利用が膨らんでいった。このこ

とにより、市場からの注文がリアルタイムに生産農家で見えるようになり、フル稼働している。横石氏は、全国の多くの情報化システム事業が続かなかった原因は、使う人が見たい情報がそこにあるからである、自分に当てはまることや、自分の利益になる情報があれば見るし、自分に関係のない情報だったら見ないと言う。このインターネット情報網の整備は、横石氏がこの事業に携わらなくなったときにも、売上を維持するために相当の効果を発揮すると予想しているようである。(以前一度横石氏が事業を離れた時には、半減に近い売上減少を経験している。)しかし、横石氏はアナログでのネットワーク形成を疎かにしているわけではない。口から口への情報、手書きで書いたFAXによる情報を現在も適宜利用している。

また、いろどりの会社組織構造であるが、ナベブタ型の組織構造を取っている。これは、これまで横石氏のトップダウンを行うためには最も機能的であったからだと推測されるが、今後組織の規模の拡大や、企業が成熟していく中では、何らかの組織変革は必須であろうと考える。

いろどりが描く今後のネットワークであるが、図表1-22に示す通り、地域との結びつきを強く意識している。中心に位置する目標に当たるものは、「地域における居場所と出番づくり」であり、いろどりの成功過において、高齢者に生きがいを持って活躍できる居場所を作ることによって好循環を生み出せることを実証してきたことから、日本が既に直面している高齢化社会への政策に一石を投じることさえ目論んでいることがわかる。

図表1-22 いろどりの見据えるネットワーク

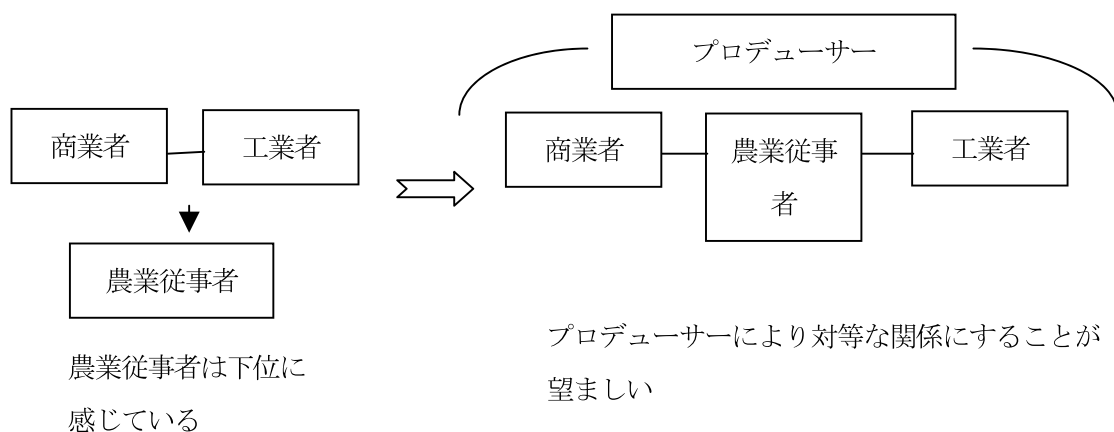


(4) 横石氏の農商工連携への意見

横石氏も、農商工連携は地域再生のキーワードとして重要であると考えている。横石氏自身、農商工連携等人材育成事業に関わっている。その中で横石氏が訴えることは、町ぐるみのやる気の連携、農商工各組織が体制連携することが重要であるということである。

加えて、次のようなことがポイントではないかと話している。農商工の各人が共同で何かを行うとき、農業従事者が最も気後れしてしまう。農業従事者の人は、自分が最も下位なのではないかと思いきこんでしまう。かつ前出の通りプライドは高いので、その場に立つことを避け自分から繋がっていきとせず、結局話が進まないことが見受けられる。ここで、商工業者の言葉をうまく農業従事者に伝え、双方の対等な立場を維持しながら、辛抱強く農業従事者に事業の重要性を伝え続ける仕組みが必要である。そのためには、農業に精通しつつ、各立場の利害を調整し、マーケティングの専門性を持つプロデューサーが必要とされていると説く。

図表 1-23 農業従事者引き上げのイメージ



ここで、中小企業診断士などの商工業部門に長けた専門家が、農業知識を身につけこの分野に進出していく可能性を思い描く。