

(2015年5月28日講演)

2. 「20年先を見つめた生産現場での対応策と課題」

農業ジャーナリスト 青山浩子委員

20年後の食料産業の在り方がこの委員会のテーマであるので、畜産、稲作、野菜、それぞれの現場の生産者が将来を見据えて、今こういうことをしているという最近取材した事例をはじめに紹介し、それだけでは十分ではないと思うので、そこから浮かび上がってきた畜産、野菜、米が抱えている課題を私なりに整理した。今日紹介する事例のほとんどが、本間先生、前回講師をしてもらった大泉先生、それと山下一仁先生とともに調査研究をしているプロジェクトの一環として訪問した生産者の事例である。最後に話すデンマークも、その調査の一環として3月に本間先生と参加させてもらった。私にとっては非常に目からうろこの農業事情であったし、少なからず日本に参考になるところもあるかと思うので、畜産関係の会社2社と養豚農家1軒を紹介したいと思う。

それでは、資料3ページ、有限会社金子ファームという青森の畜産農家を紹介したいと思う。こちらの特徴は、預託農場というのをみなさんご存じだと思うが、例えば日本ハムとかスターゼンといったパッカーが牛と餌を農家に供給して、牛の管理をやってもらうという仕組みである。金子ファーム周辺にもパッカーの預託農場が数多くあったが、収益性の問題からパッカーが撤退した。撤退されて中ぶらりんになってしまった預託農場を、同社は自社の預託農場として新たに契約しながら、規模拡大をしてきた。もともと金子氏は農協の職員を1年やってから、肉牛農家を始めたが、オイルショックで一回撤退した。その失敗があるから再開したときには非常に慎重だった。相場だとか雰囲気規模拡大するのではなく、いろいろな大手量販店や大手問屋を通じた付き合いをして、人間関係ができた後に取引に入るというように、慎重さを特徴としていて、それが結果的に今の1万1,000頭にまで増えたと言われていた。青森県と岩手県に預託農場が22か所ある。東北ではかなり大きい肉牛農家になっているが、今のところ規模拡大は考えていない。なぜかという、酪農家が廃業してしまい子牛の手当てが全くできずに足りないからである。金子農場では月に800頭ぐらい必要としている。つまり月に800頭出荷しているということである。800頭子牛を仕入れないといけないが、後継者の長男が子牛の買い付けだけに月の半分をかけて、それでもなお良い子牛を集めるのは大変だということである。取引先からはもっと規模拡大してと言われるが、子牛の確保ができないために規模拡大に歯止めが掛かっているような状況である。これを打開しようと、最近では酪農に着手し、自分のところで子牛を産ませ、雄牛は肉牛として育て、雌牛は乳牛として乳を絞って全農に出荷ということをしている。今後は酪農を肉牛と同じぐらいの規模でやっていく必要があるだろうと言っていた。預託農場も酪農場も不採算で手を上げた農家の農場を引き取っている。これだけの経

営をやっているのです、農協や農家からじかにうちの農場も買ってくれとか、面倒を見てくれという話が毎月のように来る。それだけ、勝ち組と負け組の二極化が非常に進んでいる。金子氏のところが面倒を見て引き受けられればよいが、子牛の手当てという最大のネックがあるために、現在は少し様子見をしているということである。

今申し上げたことをまとめたのが資料 P4 の図である。図の上部、<肉牛生産部門>がメインの部分である。地元の農家が離農しているのですその畑を借りて、デントコーンだとかヒマワリ、菜の花も植えている。図の下部<加工・直売・観光部門>であるが、ハッピーファームというのは、不採算で撤退した種馬の牧場を買収した。そこにヒマワリを植えたりして環境整備をしている。古いうまやがあり、重要文化財に指定されたまま放っておかれたのを整備して観光農場にして人を集めている。

資料 P5 がハッピーファームの様子である。左下の写真が金子春雄氏である。NAMIKI というのがジェラートショップで、自分の牧場のジャージー牛から絞ったミルクのジェラートを作っている。ここも十分採算にのっているが利益部門としては考えていない。金子ファームは直売をしていないので、消費者と触れ合うきっかけがあまりない。生協やイオンとも取引があると聞いているが、金子ファームを消費者に知ってもらうきっかけが全くないので、こちらに来てもらい、消費者に金子ファームはこういうことをやっているのだと知ってもらうだけでいいと言われていた。

次は林牧場である（資料 P6）。林氏は大変有名な養豚農家で、現在着々と規模を拡大しておられ、母豚を 1 万頭飼育し、年間 24 万頭の肉豚を出荷している。今年世代交代をして、次男の篤志氏に社長を委ねた。四人の子息がいるが、四人とも農場の仕事をしている。

経常利益 18 億円、純利益 9.3 億円と驚異の収益性をあげている。実は林氏は 20 代に就農した当時は養豚が好きではなかったそうである。父親が始めてある程度の規模になってから入社したが、従業員がすぐ辞めていた。雇っても外国人しかやってくれない。朝起きたら、昨日雇った社員から、もう辞めたいという申し出があり、人が定着しなかった。ふん尿の処理に関しても地域からクレームがあり、仕事に自信が持てず、ディスカウントショップのフランチャイジーでもやっていこうかと思ったときもあったそうだが、林氏を引き戻した理由が 2 つある。一つは、アメリカの養豚が非常に生産性を高めていることを視察したことである。養豚というとヨーロッパが非常に盛んであり、そちらに学ぶのが唯一だと思っていたが、1990 年代にアメリカでは、マルチプルサイトと言って赤ちゃんの豚と子豚と成長した豚を完全にサイトを分けて、豚舎を別々にすることで病気の断ち切りを早くするという方法を採用していた。豚は 180 日で出荷するが、病気になるとその分、成長が遅くなり、180 日で豚舎から出せず生産性が落ちてしまう。これをサイトを 3 つに分けることで早く病気を断ち切る分離早期離乳法とマルチプルサイトを勉強し、これならやっていけるという確信を持ったそうである。もう一つの理由は、ベンチマーキングを 20 代から実施した。ベンチマーキングというのは、経営者が共通のルールの下で、自分たちの様々な経営指標、利益や資本回転率などをその会の中で公開し合って、自分はここは良

いがあるところは劣っているとか、あるいは平均より劣っているというような自分の位置付けをして経営改善につなげるということである。これは和豚もちぶたというブランドで有名な群馬県のグローバルピッグファームの赤地氏という方が始めて、林氏もそこに入って勉強することで数字に非常に強くなった。取材の時もいつも手帳からベンチマーキングのデータを出して説明してくれる。そういうことをやることで、自分は養豚をやるのではなくて経営をやっている、その分野が養豚だというように考えるようになったことで、非常にやる気になれたと言っていた。

林氏のベンチマーキングは二種類ある。一つが、経営に特化したベンチマーキングで、こちらは40軒の農家が参加している。もう一つは豚の生産性に特化したベンチマーキングでこちらは60軒と多い。生産性のほうのベンチマーキングは、養豚農家の関心が非常に高いそうである。1頭の母豚から何頭の子豚が生まれたとか、その後死ぬことなく肉豚になったパーセンテージがどれくらいあるとか、1頭当たりの豚がどれだけ餌を食べたとか、そういうことには関心があるが、経営のほうをやろうという農家は、やはりこの数字が示す通り少なく、現在40農家でやっているそうである。これに入ったことで本人も改善したし、グループの仲間のほかの農家たちも経営をアップしているということである。

日本の養豚農家で自分の敷地内に飼料工場を持っているところは少ないと思う。ここまで規模が大きくなったところで餌はどうなのかというところに改めて目が行き、アメリカとかヨーロッパは、大豆のつぶし具合によって豚の食べ方が違うというところまでやっているが、日本はそこまでやっていないことに気づき、飼料工場を自分のところで造った。その結果、良い餌を食べるので早く成長し非常に経費削減効果があった。畜産農家では生産費の比率で一番大きいのは餌代であるが、その削減につながったそうである。林氏は自社の豚肉をブランド化して直接売ることによってよいほど関心がない。それよりも、計画通り新しい豚舎を建てて、そこで豚を育てて、出荷して、また次の投資に回してというふうに生産に特化しており、その方が結果的に経営効率が良いということであった。とんとん広場という姉がやっているレストランと豚加工品販売の店がある。当初は本人がやっていたが、やってみるといかにサービス業というのが大変なのか分かった。売り上げの変動があるし、クレームを言われたら謝らないといけない。それよりは生産のほうがよっぽど楽しいということで、生産一本でやっているのが特徴である。

林氏の予測では現在5,000戸弱にまで減っている養豚農家の数は、将来は2,000戸ぐらいになるだろうということである。では、2,000戸になったら全員生き残っていけるかというと、不安定な経営をしている農家が多いことと、補助金に依存する経営体が非常に多いことから、そうは思わないと言っていた。そのためにも、林氏はこういった勉強会に入って、自分の立ち位置をまず確認することからやることを一生懸命仲間の農家に勧められているということである（資料P7）。

次の事例は広野牧場である。香川県で2,3番目ぐらいの規模である（資料P8）。飼育頭数は約300頭である。広野氏は金子氏と同じで、農協に4年ほど勤めてから酪農を始めた。

子供のころから酪農経営をしたいという思いが非常に強かったそうである。1977年に経営を開始して順調に規模を拡大し、2001年に法人化した。顧問税理士を当時は月1万円でお願したそうだが、この税理士が非常に農業を応援してくれる税理士で、自分が加入しているTKCのほかの酪農家のデータを持ってきて、良い点、悪い点を教えてもらいながらやっていったところ、現在は生産性、安全性、収益性ともに非常にバランスの良い経営をしている。

広野氏もジェラートの製造・販売をしており、これ以外に牧場の元社員が独立して観光イチゴ農園をやっている。そこにお客さんが来るので、ジェラート、レストランなど六次化で農村の活性化をやっている（資料P9）。

資料P10、11がジェラートの店である。子息が工務店に勤務していたが、顧問税理士が子息に継ぐのか継がないのかはっきりしろとせまったそうである（笑）。継がないなら外部の後継者を探さないといけないのではっきり決断しろと言ったところ、継ぐことになり現在は共同代表でやっている。

資料P12、13は伊賀の里手づくりモクモクファームである。ここは六次化一直線である。当社のように農業テーマパークで成功したところは少ないと思うが、現在3つの部門があり、全体で約54億円の売上高である。ファーム事業で16億円くらい、レストランが農業公園以外の愛知、大阪、三重等にあり、ここで20億円くらいである。通信販売による売り上げ約17億円。一度、モクモクに遊びに来て、ここは面白いなと思った人に会員になってもらう。会員がハムやパンや肉を買えば、会員割引があるという仕組みを作っている。商品自体はNB商品より30%程度高いが、会員はお得感を感じられる（笑）。そういう仕組みづくりをするのが大変上手だ。レストランも毎回メニューが変わるわけではないが、ファーム内のビュッフェレストランが気に入った人は、ファームに行かなくても三越デパートに入っているレストランに食べに行くことができる。アミューズメントパークのほうは敷地が限られており、売上はここ数年間16億円ぐらいを維持、伸びているのはレストラン部門だ。

盛川農場は売上額を確認してなくて、皆さんにお知らせできなくて申し訳ない。盛川氏は、花巻市で75ヘクタールを保有しているが、水稻24ヘクタール、小麦39ヘクタールで、稲作より小麦の方の耕作面積が多い。初めは米中心だったが、転作作物を作るのであれば畑を貸してもよいという農家が現れたので規模拡大をしていった。最初は反収も低かったが、畑作物の先進地である北海道やヨーロッパを訪問し勉強して、土作りや栽培技術を習得し、いまでは花巻市の平均反収の約2倍まで上がったという。

盛川氏が重視しているのは農地や機械の汎用性だ。コメでも畑作物でも植えられる環境を作り、稲を植えるか、畑作物を植えるかはさまざまな条件を見て決めている。これから担い手に農地が集約されていくことを考えると、手間をかけて米を作るよりは作業効率を追求することがより大事だと考えている。乾田直播を東北農業研究センターと一緒に予算を確保して2007年から実証実験をやっているが、労働時間が半分ぐらいに減ったり、ある

いは60キロ当たりのコストも半分から7割ぐらいに減ったり、反対に反収は高まったりと、その結果は非常に出ている。ただし、この直播というのは盛川さん自身もまだ未確立で、雑草の問題とか、寒いところなので、雪解けが遅いと播種（はしゅ）時期が遅くなってしまふといった問題などもあり、まだ完璧ではないということである。

盛川氏は子実用トウモロコシの生産を2013年から始めた。まだ採算に乗るところにまでは行っていないが、花巻市内の養豚農家に販売している。盛川氏がなぜこれをやっているかという、小麦をいつまで国が守ってくれるか不安という危機感があるからである。韓国は小麦の生産振興をしておらず、ほぼ輸入に頼っている。盛川さんは韓国を見たときに、日本もそういう時期が来るかもしれず、そのときに備え、代替作物をいかにたくさん持つておくかが大事で、子実用トウモロコシも先行投資のひとつとらえている。生産物を直接消費者に売ることに以上、いかに効率を高めて生産性を上げるかということをやっておられる（資料 P14、15）。

次の事例は鳥取県の田中農場である。田中氏の考えは「平均のコメ消費量が減っても、良いお米を食べたいという10%の客の期待を裏切らない米作りをしていけば、米でも十分経営としては成り立っていく」と考え、食味の良い米に力を入れている。田中氏も、なかなか規模拡大ができず、転作田を借りることが唯一の規模拡大の方法だった。その転作田で一生懸命土作りをして、10年20年とやって、ついに報われたのが平成5年の大冷害の年だった。あのときは他の農家はほとんど収穫量が落ちたが、田中氏のところは例年の9割の収穫量があったので、急きょスーパーから受注が入り、そのときの信頼関係から、今でも売り手、買い手が決まっている米作りができている。

もう一つの特徴としては、酒米作りに重点を置いている点である。酒米の山田錦を作り7社の蔵元に酒米を卸している。売り上げは1億5,000万円ぐらいである。スーパーなどと非常に信頼関係がある。それと酒造メーカーとの契約がしっかりしているので、いろいろな加工品などに手を広げているが、収益の源泉に米の販売先と酒造メーカーがあることが経営を支えている（資料 P16、17）。

次は熊本県阿蘇市の内田農場を紹介する。多分神明ホールディングは付き合いがあるのではないと思うが、お客さんが求める米を作ろうということでは田中農場と同じであるが、内田氏は、10%の良いお客さんというよりは、もう少し幅広く、外食や中食など、実需者が欲しい米を作れば米は余らないということ、自信を持って言っている方である。生産調整だの、米価が下がっているだの、米が余っているだのと言われるが、それはお客さんが求める米を作り切れていないからだということで、基本的に全部販売先が決まっている受注生産の形でやっている。

うるち米だけで7品種を作っていて、お客さんによって売り分ける。そして、時期をずらすことで種まきから収穫までの時期を長くする。それによって多くの機械や乾燥調製施設の稼働時間を長くして、結果的に設備投資額を抑えていく経営を志向している。父親から代を譲られたのは2年ぐらい前であるが、彼自身はあまり規模拡大を考えてなくて、

仲間の農家と一緒に販売先等で連携していくのが一番良いと考えている。非常に高額投資の稲作経営になってしまうので、50ヘクタールぐらいで、あとは仲間の米農家であってもよいし、野菜農家であってもよいし、同じ志を持つ販売先としっかり組んでいくことが、自分たちとしては良いやり方ではないかと言われている（資料 P18、19）。

今回野菜は事例が少なくあまり十分なデータを示せないが、資料 P20、21 は農業生産法人わかば農園株式会社という、嶋崎委員も多分親しいのではないかと思うが、岐阜県でもともと大根のつま屋から出発したカット業者の事例である。父親が小さいスーパーをやっていて、スーパーがだんだん量販店に駆逐されていくのが分かっていたので、逆にその量販店にカット野菜を卸したらどうかということで、青果商からカット業に切り替えたのが1990年ぐらいだった。現社長の三浦茂雄氏はもともとホテルマンだったが、父親が体を悪くした際に実家に帰り、父親と母親と一緒に一生懸命手でつまを削っていたそうである。ところが O157 事件が起きて生鮮野菜が全く売れなくなって売上が落ちたので、自分が培ってきたホテルマン時代の営業をやろうということで関西方面に営業したところ販路が開け、そこから営業を主体としたつまの製造を始めた。売上が増えるにつれ、つまの原料である大根の調達が難しくなった。それまでは岐阜県内の農家から契約で仕入れていたが、市場の値が高くなると農家は市場に出してしまい裏切られたことがあったので、自分でやるしかないということで自社農場を構えるようになったのが1990年代後半。当初は企業が農地を借りることはできなかったので、農家出身の社員を介して農地を借りるところからはじめ、やがて農業生産法人を作り、その後県で第1号の認定農業者になり、現在は長野県や山梨県など5県に農場を延べ250ヘクタールも保有している。つまの9割、カット野菜のサラダ類の5割を自社生産している。容器が上げ底になったために、だんだんつまの需要が減ってしまったため、カット野菜にも事業を拡大したところ、今はサラダ類が7割、つまは3割という売上構成になっている。売上高は約51億円である。5年で売り上げが倍ぐらいになった。

企業の農業参入の成功事例が少ないといわれるなか、同社がうまくいっているのは、一つは出口を持ち、自分のところで加工ができるということ。もうひとつは、仕入れとの組み合わせをうまくやっているからである。それから、生産する品目を限定していて、大根、キャベツ、レタスぐらいに絞り込んでいる。各農場の責任者は同社の幹部社員で、あとはベトナム人を中心とした外国人研修生、それとシルバーの方を活用することでコストを抑えているということである。当社にとって一番の脅威は、量販店が最近カット野菜工場を造り始めたことである。

資料 P22 の左上の写真は屋上の施設栽培の様子であるが、これは視察の方に喜んでいただくためのもので採算は合わないと言っていた。ただ、やはり自社で野菜も作っているということが非常にアピールにはなるそうである。

野菜関係でもう一社、イシグログループ（現イノチオグループ）という愛知県豊橋市の農業資材業者を紹介する。中間業者である資材業者は非常に危機感を持っている。これか

ら農業の経営が厳しくなればなるほどメーカーから自分で調達する農業者が増えるわけで、一次問屋、二次問屋は自分たちの役割が失われていくのではないかという危機感から、いろいろな方向に事業展開をしている。これまでも農業資材の販売、施設の設計や施工、農業者への技術指導、農産物直売所の運営など幅広い事業をしてきたが、近年に入って種苗ビジネスにも乗り出した。「種を握る者が世の中を握る」ということで、精興園という菊のメーカーを買収した。山形、静岡、オランダと事業拠点を広げており、エネルギー分野、太陽光発電のほうにも乗り出している。これから自分たちが残っていくためには、川下に出ていくしかないのではないかということで、新しい農協組織のようなものを構想していると言われていた。要するに生産者の所得を上げるには、生産物の販売先である川下をしっかりと握る必要があり、川下との連携に資材業者自らが関与していくことによって、生産者に必要とされるという考えだ。食品や輸出などに広がっていかないと生き残り策はないということで、資材メーカーの再編の新しい動きというのも、今回の調査で勉強させてもらったことである（資料 P23、24）。

今回紹介した法人の経営者は、いずれも将来を見据えた事業展開をしている。金子ファームは繁殖農家の離農増加に備えて、酪農と肉牛の複合経営に力を入れている。林牧場は、輸入豚肉との価格差を埋めることに重点をおいている。現在、国産豚肉は小売価格で大体 200 円で、輸入が 100 円というようにほぼ倍の価格差がある。自由化が進めば、関税が下がり、輸入がさらに増える。国産は高いですが買ってくださいという言い方が消費者に通じる時代はやがて終わるという危機感を持っている。それでも 200 円を 160 円にできたとすれば、消費者は受け入れてくれるのではないか、そこまで自分たちも努力しないといけなないということで、さらなる生産性の向上に努めている。伊賀の里手作りモクモクファームは、消費者との近い距離感、信頼関係をいかに維持していくかということに重点を置いている。広野牧場は、規模拡大を狙いながら、6 次産業化を通じて自社ブランド確立にも乗り出している。生乳流通を取り巻くいろいろな変化に備えて新たな戦略を策定中だ。盛川農場は、天候のリスク、相場リスク、政策変動という 3 つのリスクを極力分散する経営というものが欠かせないと言っている。田中農場は、上客の維持、機械の有効活用にコスト削減、内田農場は、実需に合わせた米作り、仲間の若手との連携に力を入れていくなど稲作経営者もそれぞれの戦略を持っている。わかば農園は、事業規模を拡大しながら、川下への参入を視野に入れている。近年需要が伸びているカット野菜業界に小売店が参入してきており、三浦社長は自分たちが逆に川下に参入していくことも考えていく必要があると言っていた。イシグログループは、資材業界の再編を見据えながら、資材のみならず農産物の流通や輸出などより事業領域を広げていくことで生き残り策をみつけていこうとしている。（資料 P25）。

20 年後を見据えた際、不確定要素が多いのは畜産分野だと思う。畜産は、コメや野菜に比較し寡占化・大規模化が早いスピードで進んできたが、離農による生産力低下を補うだけのパワーにはなっていない。さまざまな要因があるが、畜産は交付金に依存して成り立

っていることも、そのように考える一つの要素だ。

例えば、肉牛農家には、新マルキン事業と言って、生産費が原価を割ってしまった場合に国から補助金が出されるという制度がある。つい最近、養豚農家にも同様の制度が導入された。所得補填にはなるが、大規模な経営体であればあるほど交付金の依存度も高くなる。ということは、TPP によって関税が引き下げられ、財源が少なくなると、大きなところほど経営が安定しなくなるのではないかと思う。

また、和牛に見られる需要と供給のミスマッチの問題もある。酪農はミルクマーケットジャパン (MMJ) の台頭も含めて、業界の再編が進展していくのではないかと考える (資料 P26)。

資料 P27 は肉牛の需給のミスマッチについてである。図 1 は少し見にくいかもしれないが、サシ (脂肪、マーブリング) が一番入っている A5 の価格が高く、A3、A2 は安いという価格差があったが、こうした評価はだんだん縮まっていつている。いろいろな要素があるが alic (独立行政法人 農畜産業振興機構) の資料によれば飼育技術が非常に高まって A3、A2 でも結構良い肉ができるようになったこと、それと、消費者も赤身志向、健康志向ということで、和牛偏重の日本の肉牛生産が実態と合わなくなっているということなどがある。こういうことがあると、赤身中心のオーストラリアの肉やアメリカの肉がこれからさらに喜ばれる可能性もある。国内の生産基盤の弱体化に拍車が掛かってしまうのではないかという気がする。

稲作については専門の委員がおられるので、後でお聞きしたいと思うが、取材をして感じるのは、平場の条件の良いところは担い手も拡大したいと思っているが、集積が思うようにできない。逆に、中山間地の条件不利地では幾らでもやって欲しいと農家が言っているが、引き受け手がないなど格差がある。飼料米は、振興策が始まってまだ間もないし、いろいろ制度も変更しているので定着していないのは当然だと思うが、実需者も生産者もまだ満足できていない状態だ。あとは、生産性向上から隔離される形となる中山間地農業や、集落営農組織をどう扱っていくかという問題がある。産業の担い手として支援していくのか、地域再生の担い手として、区別して支援していくのか。長年、懸案になっていながら答えが出ていないが、いつまでも混在した支援策でいいのか、時期を決めて別の施策にしていくのかという問題もある。

野菜に関しては、私が取材する限りであるが、他の部門に比べて若い就農者が増えており、世代交代は進んでいるように思う。企業も参入している。ただし、消費者の食べ方ややはり家庭用から業務用・加工用に移っており、そこに日本の産地が十分に対応できているわけではないので、そこが問題だと思う (資料 P28)。

残された時間でデンマークのことを話したいと思う。デンマークは、東京ほどの人口もない小さい国であり、560 万人である。よく世界一幸せな国と言われるように社会福祉の政策が整っている。反面、税金が非常に高く、消費税が 25%、所得税が 46%である。したがって、人件費も高く、最低賃金が時給で 2,000 円とか 3,000 円ぐらいである。そのよう

に高い人件費であるのに、なぜ輸出で成り立っているのかが一番大きなテーマだった。農業が主産業であり、約 6 割が農地である。場所はドイツの北で寒そうであるが、平地が多いのでそれほど寒くはない。

農家数は約 3 万 9,000 戸。農家の規模拡大が進んでいる点と協同組合が健在である点が特徴。後ほど説明するが度肝を抜くような協同組合が 2 組織ある。協同組合が強いこととも関連するが、競争力のある輸出産業として農業を進化させてきたという点も大きな特徴。各輸出先にどのようなニーズがあるのか、どのような食生活を求めているのかを徹底的に調べ、そこに合った商品の作り方だったり、売り方だったりをここまでするのかと感心するくらい追求している。そのおかげもあり、農産物と加工品の 3 分の 2 が輸出である。例えば豚は 1,500 万頭のうち 1,000 万頭ぐらいが輸出である。

先ほどの人件費の高さと関わってくるが、人件費が高いのに輸出競争力を持っているということは、安売りをせず高い価格で売っているのだが、付加価値としてどこよりも厳しい環境規制と安全性、衛生管理を確立することで、デンマークの肉は安くはないが、世界の中で一番安全であり、衛生管理が良いということを強みにしている（資料 P29）。

農地面積は 2000 年から 2013 年にかけて 260 万ヘクタールで変わっていないが農家数は 2000 年の 5 万 4,000 戸から 3 万 9,000 戸弱になった。200 ヘクタール以下の農家は一が減っている。増えているのは 200 ヘクタール以上の農家だけである。ただ、200 ヘクタール以上やっていたら幸せに農業をやっているかというところではなく、デンマークも国際競争にさらされ、農家個々の経営は厳しい方向に向かっている。（資料 P30）。

輸出で一番多いのは豚肉。次にミンクの毛皮。これは中国が非常に買ってくれるそうである。あとチーズ、魚介類。輸出先はやはり EU が中心で 1 位がドイツ、2 番目が中国で、スウェーデン、英国、ノルウェーと続き、日本は 10 位である。後ほど述べる Danish Crown（デニッシュ・クラウン）という豚肉の協同組合が、豚肉の輸出量で世界第 2 位、Arla Foods（アーラ・フーズ）という乳製品メーカーが、乳製品の売り上げで世界第 7 位となっている（資料 P31）。

デニッシュ・クラウンは協同組合のスタイルをとっている。しかしながら、と畜（とちく）、豚肉の加工、販売、輸出とバリューチェーンを構築しており、売上はグループ企業を含めて 58 億クローネ、約 1 兆円である。本体のデニッシュ・クラウンだけで 7,600 億円と非常に大きな売り上げである。もともとは農家が出資して作った小さなと畜場が原点だ。豚肉は生鮮品であり、地域内でしか流通していなかったのが当初は地域ごとにと畜場があったが、その後産業化が進み、交通インフラが整って人が都市に出るようになり、英国をはじめ海外での需要も増えたことによって小さいと畜場では用をなさなくなり、と畜場を中心とした協同組合が合併・統合を繰り返して、現在では 2 社になった。その 1 社がデニッシュ・クラウンであり、もう一社が Tican というところであるが、ここも今年中に合併がされて結局一つになるそうである。精肉が約半分で、あとは加工品や内臓であるが、意外なことにデンマークでのシェアは 8% で、大半を EU に輸出している（資料 P32）。

世界のどこの国でどの部位が求められるのかをフリップにしている様子が資料 P33 である。こういったことを全部調査している。例えば、頭の部分や内臓系を中国に販売し、日本には高く売れる部位が行っているのだと一生懸命日本に気を使ってくれたが、彼らの目線は完全に中国に向いているなという感じがした。

資料 P33 の下の写真はと畜された後の豚がハンガーにつり下げられている様子だが、ハンガーの一部にチップが埋め込まれていて、個体情報が全部入っている。品質とか細菌の問題等を全部そこに埋め込み、それによって、この豚はどこの国の何の用途に使う、あるいは生産者に支払う金額はいくらだということを 18 区分にもするようで、それが最後まで IT でつながることによって間違いのない分類になっているということである。

デニッシュ・クラウンと農家の関係についてだが、協同組合と株式会社がうまく合体して、所有と経営が分かれているということである。組合員は全員デンマークの豚肉農家である。彼らの中の代表が地区会議を作っている。また、彼らの代表が総代会に出て、総代会が **amba** (アンバ) という協同組合として一番トップの組織である。一方、株式会社に相当する **Danish Crown A/S** というのがあり、アンバが 100%株式を保有している。外資の買収、新しい事業などの経営判断はすべて **Danish Crown A/S** が行い、その承認は総代会で行う。組合でありながらここまで企業的な取り組みができるものなのか非常に驚いた。組合員になっている農家は、基本的に全量をデニッシュ・クラウンに出荷することになっている。農家への支払は農家が出荷した時点でいったん 1 頭あたり一定の金額が支払われる。今度はその豚肉をカットしたり、加工した製品を顧客に売るという流れがあり、その顧客から代金を受け取った時点で利益が分かるので、その利益の度合いによって、後でまた補足払いとして農家に還元されるという形である (資料 P34)。

資料 P35 の左上の写真の男性はデニッシュ・クラウンに出荷している農家の 1 人で 29 歳である。デンマークというのは相続税が高く父から息子に相続すると莫大な相続税を払わないといけないので、生前に父から子に売却するのが当たり前だそうである。父は 5 つの養豚場をやっているが、そのうちの 2 つを息子に売った。だが、息子はまだ 29 歳で資金がないので一部は父からもらったと言っていたが、形の上では売却となっている。彼になぜ農家になったのかと聞いたら、父が農家だからしょうがないという答えで、割と日本人と同じだという感じがした。

ただ、デニッシュ・クラウンに全量販売することに対し、特に若い人にその傾向があるそうだが、この農家も満足していなかった。ヨーロッパはロシアが輸入規制をしているため豚価が下がってしまったそうである。そのため、デニッシュ・クラウンではなくドイツに豚を出荷しようかというように、若い農家の中には、デニッシュ・クラウンのやり方に 100%賛成はしていない人もいるということだった。母豚 1 頭当たり何平米のスペースがないと駄目という動物福祉の考え方が取り入れられていて、これをきちんとやると買い取り価格が高くなるので、そういったことに力を入れながら今のところ全量デニッシュ・クラウンに出荷しているということだった。

資料 P35 の下の写真 2 枚がデニッシュ・クラウンのと畜場だ。と畜される前であるが、豚のスペースもきちんと 1 頭当たり決まっっていて、と畜されるときには二酸化炭素を吸うことで気絶させるので豚は苦しまないということを非常に強調していた。

資料 P36 の左上の写真が先ほど説明したチップである。ハンガーに付いているチップで 18 に区分する。その隣の写真がツリーと呼ばれる、枝肉をさらに 3 分割ぐらいにした写真である。ベーコンも、イタリアとイギリスではカットの仕方が違うようで、それも全部マーケティングの成果である。右下は中国や韓国に輸出する商品で本当に世界に展開している。

最後の事例はアーラ・フーズである。これは先ほどのデニッシュ・クラウンと似ているが、一つだけ違うのは、組合員が多国籍の酪農家で構成されている。デンマークだけではなく、合併を繰り返したので 7 カ国 13,500 人の酪農家がオーナーである。こちらは 106 億ユーロ、日本円で約 1 兆 4,000 億円と大きい。成り立ちはデニッシュクラウンと同じである。19 世紀末に各地でできた協同組合が合併し、2000 年には国を越えた合併がおこなわれ、デンマークとスウェーデンの最大の組合が一緒になり、アーラ・フーズという名前になった。そこからさらに国境を越え、現在デンマーク、スウェーデン、ドイツ、ベルギー、ルクセンブルク、オランダ、英国の 7 カ国に及んでいる（資料 P37）。

鮮度が大事なので商品の 75% は EU 諸国内に出荷され、残りが中近東などである。デンマークでは 9 割の農家が参加しているので、デンマークで売られている牛乳のほとんどがアーラ・フーズの製品であった。乳脂肪の比率によって多様な商品があり、牛乳パックに 3.5% だとか、1.5% だとか、0.5% だとか表示されていた。一方、生産した産地や農家の顔などはヨーロッパではそれほど重視されないようだった。付加価値のあるものとしては、オーガニック牛乳が非常に増えていて、10% ぐらいがオーガニック牛乳になっているということである（資料 P38）。

組織はデニッシュ・クラウンとほぼ同じである。資料 P39 の図の逆三角形のほうが、農家としての、協同組合としての組織である。1 万 3,500 の農家の中から **District councils** という地区部会を作っており、そこからさらに代表が総代会に参加する。その総代会の中からさらに農家の代表と会社のスタッフ、執行役員、この人たちによって理事会が組成されており、図の下の三角形は事業主体の利益を上げるための会社になっている。執行役員が 9 名いて、その下のほうに 1 万 9,000 人の社員がいるということで、あくまでも農家がオーナーで、搾乳した牛乳は全部同社が買い取る。どれほど市場価格が安くても、供給過剰であっても全部買い取り、極力高い価格を農家に出せるように売るということである。ただし、生乳と加工乳の違いはなく、オーガニック牛乳だけ若干割高で買っているということである。支払い方法はプール計算であるが、年末に調整し、利益が会社に残れば利用高配当をする。一般の企業は自分の会社の利益を最大限にするが、自分たちは組合員の利益を最大限にする、ここが一般の企業との違いということで、協同組合だということを非常に強調していた。

協同組合もやり方次第なのだなとつくづく思った。日本にいと JA のことだけがクローズアップされるが、所有と経営、組合と株式会社の共存は可能で、これを農家の強みとしてマーケットを広げられると感じた。

一方、このやり方を日本でそのままできるかという、日本では前半で紹介した通り、JA の範疇からすでに離れて、活躍する農業者や法人が数多く存在している現状を踏まえると、デンマークのような協同組合を作ったところで、足並みをそろえることは難しいと思う。ただし、国内における需要の縮小や、輸出拡大の可能性を考えたとき、オールジャパンの体制や仕組みを作ることが大事になってくる。そのときにデンマークのような協同組合と企業としての両面を持つ形態は参考になるのではないか。

とはいっても、デンマークの農業が盤石で、非の打ち所がないということではない。

たとえば、土地利用型農業だと最低でも 500 ヘクタールないとやっていけないといっていた。したがって、農家同士がどんどん合併をしている。金融機関からは 200 ヘクタールの農家と 200 ヘクタールの農家が合併したらどうかと言われているようで、そうしないと融資しないということで、500 ヘクタールが一つのラインになっている。その 500 ヘクタールの農場を経営主の子供が買うには莫大な資金が必要になってくる。このため、最近では企業の参入が進んでおり、エンタープライズ型農場という形で、外資も含む企業が農場の経営に乗りだしている。ただし、従業員はデンマーク人を使わないといけないという縛りは残しているそうである。つまりデンマークの農業は競争力があるが、決して完成形ではなく、さらなる進歩に向かって厳しいかじ取りをしていかないといけないという状況だ。先ほど申し上げたように、人件費が高く環境規制が非常に厳しいので、若い農家を中心にまだ少し規制が緩い東欧諸国に移住して、そこで農業を始めるということも出てきて、そうすると、先ほどのデニッシュ・クラウンのと畜場は稼働率が落ちるわけである。そういった問題も抱えていて、まだ課題も抱えているデンマーク農業だということであった。ご清聴ありがとうございました。(拍手)