

(2016年4月19日講演)

12. 「20年後の食料産業のあり方を問う 日本型食品輸出モデルの構築に向けて」

福永委員

「20年後の食料産業のありかたを問う」ということで、今日は、企業農業が持つべきもの、イオンアグリ創造の今までの歩み、輸出の考え方という3つについて話したい。

企業農業が持つべきものとして、イオンのDNAであるが、まず志を絶対持っているというのがある。これは農業だけではなく、企業全体に言えることだと思うが、当社の従業員にも同じように志をしっかり持ってやろうと話をしている。会社の理念とVisionをしっかり皆でベクトルを合わせないといけないと思っている。

それと、DREAM。これは私がアメリカのセミナーに行ったときに、アメリカの方からバスの中で聞いたことであるが、日本語の夢という、辞書で調べるとはかないものとか、かなわぬものと書いてある。アメリカのDREAMというのはかなえるもの、つかむものと書いてある。この大きな違いというのは、国民性の違いだけではなく、本当に頑張るやろうという人間にとってはDREAMなのだということを、クーパーという流通の先生が言っておられた。このDREAMを従業員一人一人が持ってやっている(資料P1~5)。

資料P6は当社の従業員である。伝説を作っていこうと皆で言っている。左側の写真は沼尾という女性であるが、勉強したいと言って、日本農業経営大学校に、社内留学でこし入学した。従業員は若くて大体30代である。農場のパートを入れると83歳の方がおられるので平均年齢は上がるがこのような仲間で行っている。

企業として農業をやっているのだから、分析力をしっかり持とうということで、農場の見える化は絶対やると徹底している。配布用の資料にはないが、牛久農場は開業した2009年度は1,000万円の赤字だった。しかし耕作放棄地対策事業という補助金をもらったので、売り上げも700万円ぐらいであるが、利益も700万円ぐらい出た。2010年度は売り上げこそ3,000万円を超えてきたが、1,000万円ちょっとのマイナスを出した。2011年度で5,000万円ぐらいの売り上げがあり、もう少しで利益が出るころだった。2012年度で6,000万円を超えて、やっと農場単体で利益が出たと思いきや2013年度のあの雪害で施設が全部倒壊して、補助金をもらったから利益が出たが、補助金をもらわなかったらマイナスだった。2015年度は最終的には1億円を少し超える売り上げになって、農場単体で利益が取れるようになった。

ただ、人材育成に3年は掛かるし、ここは全部耕作放棄地だったので、土をつくるのにやはり5年は掛かる。農場を安定させるのに5年も掛かってしまっているのだから、企業としてはなかなかしんどいなというところである。補助金をもらわなかったら、牛久農場自体は累積で赤字

になる。雪害の補助金と耕作放棄地の補助金をもらって収支がとんとんになっているような状況である。こういう面では補助金はありがたいと思うが、ただ、補助金も考えないといけないのは、雪害などの自然災害のときには必要だと思うが、例えば農場の利益が補助金をもらうことで出ているというのであれば、それは本当の経営ではないと思うので、今後農政の中でどのようにしていくのが非常に重要なポイントだと思う。

小松菜について 2012 年度は 10 アール当たりの売上目標を決めた。1 キロ 375 円で 1.8 トンというのが目標だったが、実績は 1.2 トンしか採れなかった。原因は太陽熱消毒による土壌消毒が必要だった、パートさんをしっかりコントロールできなかった、適期出荷ができなかったということが、それぞれ 0.1 トンずつだったという分析をして、2013 年度は 1.5 トンを目標にして 1.6 トン採れた。だが、良かった圃場と悪かった圃場との差があった。原因を分析すると、計画的な病害虫の防除ができていなかったとか、雑草の問題があったとか、いろいろ出てきた。2014 年度は 1.6 トンを絶対に達成しようと言って、実績は 1.8 トン採れた。採れた圃場は 3 トン採っている。採れなかった圃場は 1.3 トンしか採れなかった。2015 年度は 1.8 トンを目標にして 2.3 トン採れた。良かったところは 2.9 トン、悪かったところで 1.6 トン。高温時の換気がきちんとできなかったのが原因だった。毎年このように分析をしながら、何が悪かったのかという視点でしっかりやって次の年に生かしていこうというのを各農場でやっている。

キャベツは 2015 年度は相場が非常に高く、玉が小さいうちに出荷して単価を維持しようというところまで農場が考えるようになってきた。それまでは玉が大きくなるまで採らないようにしていたが、市場の相場を見ながら、グループに対してどのように供給していくのかを農場でも考えだした。そういう分析をしっかりやらないといけないということを、パートナーと一緒にやってもらっているところにも話をしている。実際に見える化しているところはほとんどなく、頭の中にあるだけなので、こういう分析をしっかりやらないといけないと言っている（資料 P7）。

人材育成に関してイオンに脈々と流れているのは、社長の責任として、自分の時間の 2 割は従業員教育にあてる、従業員の成長が会社の成長であることを自覚する、従業員、特に女性が働きやすい環境を作るということである。これは当社のグループ各社の社長になったときに言われることである。岡田社長も、私たちに対してじかに時間を取ってくれるので、私たちもそれを人材育成の中でしっかりやっっていこうと取り組んでいる。

その他に本間主査にも昨年来て頂いて、若い従業員にいろいろ話をしてもらったが、経営幹部候補セミナーと若手人材セミナーをやっている。次の会社を担う従業員を育てていこうということで、幹部候補セミナーは幹部候補を、若手人材セミナーは 20 代、30 代の若い従業員を対象にしている。

それから、副農場長や農場長など、長になったときの実務的なマネジメントについては、農場長・副農場長セミナーでやっている。イオンにはグループの中に行動規範宣言があるが、倫

理観や取引上の道徳など守らなければいけないことや実務的なことを中心にやっている。

3 年次研修・2 年次研修・新入社員研修ではグループの理念とかイオンアグリ創造の理念などを教えている。

グループ全体のセミナーでは海外に派遣したり、BMP、NMP というイオン独自のセミナーがある。BMP は Basic Management Program の略で、部長のレベルが受けるセミナーでグループ全体の考え方やファイナンスの勉強などをやっている。ABS というのは Aeon Business School で、これは商品部のコースや、人事のコースがある。これらのセミナーに関しては、イオンの場合、基本的に手を挙げた従業員は受けられる。もちろん、試験もあるが、そういう形でグループ全体の人材育成をやっている（資料 P8～10）。

自ら考えるということで、課題解決のファンクションチームというのを社内に作っている。これも個人が手を挙げて、こういうことをやりたい、ああいうことをしたいというのを決めて、自分たちで考えて行動していくという形でやっている。農場の収益の改善であったり、有機農法にチャレンジしたり、農業の働き方はこのままで本当にいいのかとか、そのようなことをいろいろ議論しながら1年間掛けて最終的に答えを出していく。農場によってやはり格差があるので、その格差をどうやって是正していくのかとか、農場長や担当が本当に垣根なく話をするようにしている。この中に私は入らない。あくまでも自主的に担当者や、農場長などが集まって、リーダーを自分たちで決めて運営する。もちろん、報告等はあるが、そのファンクションチームに対しては、1年間で1チーム150万円までは経費として使ってよいことにして運営している。最初にやり始めたときは、皆でご飯を食べたので経費を使っていいかと聞いてきた。オーガニックを研究したいということで、オーガニックレストランに行ったとか、何かうまいことを言っていたが（笑）、結局却下したがそういうことをやっている（資料 P11）。

女性が農業の分野で働きやすくすることと、イオングループ全体として2020年に女性の幹部比率を50%にすることに取り組んでいる。各社横並びでやっていっているが、当社の場合、全従業員に占める女性の比率は35%である。農場に占める女性社員の比率は40%で、農場長に占める女性の農場長比率は3割。女性の幹部、これは本社も現場も全部含めて今は21%だが、適当にマネージャーとかにはできないので、そういうところの教育と、働きやすい環境、育児勤務をやっている従業員もいるし、反対に自分が働いて、ご主人が育休を取っている従業員もいる。会社として、働きやすい環境を従業員にどのように作っていくのか、男性だから育児休暇を取ってはいけないとか、そういうことはないと思う。男性でも育児休暇を取りたいという従業員がいれば取ったらよいと思う。子どもがかわいいようであるが写真を撮ってごらんと言っている（笑）。

まだいろいろ改善しないといけないと思うが、企業として農業をやる上では、こういう取り組みは非常に大事だと思う。昔だったらお母さんがおんぶして農業をやっていたとか、そういうのはあるはずである。それが企業になったらできないということではいけないと思うので、そ

れを体系的にどのようにしていくのが、重要なところだと思う（資料 P12）。

定植祭、収穫祭、販売体験など様々な地域貢献を行っている。お客様のお子様のクラブでイオンチアーズクラブというのがあるが、そういうクラブを通じて社会見学に連れていったりしている。このように地域の行事に参加したり、地域の行事を受け入れないと地元とコミュニケーションが取れない。当社が企業として農業に参入すると看板だけが先立ってしまうので、地域の行事には必ず参加したり、店舗の催事とか、技術伝承として地域の技術をマニュアル化して残していく取り組みを行っている。資料 P15 は子供たちの田植えの様子である。収穫した米は羽生店等で販売した。資料 P16 は兵庫県の三木での収穫の風景である。

資料 P17 は雪っこまつりと言って、雪の下のキャベツを掘っている様子である。笹間第二小学校という全校生徒が 20 名くらいの小学校だが、ちょうど当社の農場の目の前にあるので一緒になって何か地域でやろうというので、小学校の先生と当社の農場長とで話をし、雪の下のキャベツを掘り出すことにした。雪の下にキャベツを作ろうと思ったわけではなく、雪が降って雪の下にキャベツが入ってしまって、採れなくなってしまったやつである。ただ、子供たちは非常に喜んで、親御さんからも「甘いキャベツだった」などの手紙をたくさん頂いた。私たちが採り遅れたキャベツだったがやって良かった。

技術の伝承についてだが、三笠市で「三笠メロン」を作っているのであるが、三笠市は北海道のメロンの発祥の地である。ここから夕張の人に教え、夕張はしっかりとブランドを作ったが、三笠市はそれができなかった。この三笠メロンを作る人たちが 5 名しかいなくて、平均年齢が 75 歳で放っておくと技術が廃れてしまうので、イオンアグリで伝承してくれないかと言うことで、当社の若い従業員 3 人が篤農家の方に教えてもらいながらマニュアル化をしていった。作り方も三人三様であるし、感覚で言われるので、社員は巻き尺や定規や温度計、ノートと鉛筆をいつも持っていた。例えばツルの太さをどれぐらいにするかと言うと、「おや指ぐらいかな」と皆さん言われる。巻き尺で測って 2.5cm と書くのであるが、三人ともおや指の太さが違うのでバラバラである。どのようにマニュアル化するか悩んだが、一番成績の良かったものをその項目ごとに取っていこうということで、項目ごとにマニュアルを作って、ことし三笠市の西城市長にマニュアルを寄贈しようと考えている。この春に持っていこうと思っていたが、熊本地震で行けなくなってしまった。食の匠としてこのような保存会を設立して三笠のメロンを大事にしていこうと取り組んでいる（資料 P18）。

資料 P19 は三木市のブドウである。兵庫県のブドウはそれほど有名ではないと思われがちであるが、ベリー A というブドウは兵庫県の可西というところが非常に有名である。ただ、ベリー A の人気がなくなってきたので、藤稔（フジミノリ）などに変わってきてはいるが、仕立ての仕方がやはり全然違う。独特の仕立てというのがあるので、ここでもそれを技術伝承してくれといわれた。三木市には協議会があるのだが、みなさん 80 代で、このままいくとブドウの木を切って山を平らにして畑に戻してしまおうという動きが出ているようである。だが、畑に

戻しても誰もする人間がないというので、当社にブドウを教えてほしいということで新入社員の女性を中心にブドウの技術を習得している。

三木里脇農場の隣にコンポストファクトリーがあるので、当社の店を出た食品残渣(ごんさ)をここで堆肥化して、農場に出していくというリサイクルループをやっている。このリサイクルループは大栄環境(株)と農場と当社の店舗とでやっているのであるが、リサイクルループは農林水産省と環境省の管轄である。農林水産省の人は農業のことも理解しているが、環境省の人は農業のことを理解しているのかどうなのかさっぱり分からない。リサイクルループの認定をしてやっているのだぞというような発言も多々あり、高木委員長にどうしたらよいのか教えてほしいと思う。堆肥を使って白菜を 11 トンと計画したが、実際に定植をするときに水が少なく、このままいくと白菜では駄目だということでキャベツに変更したら、白菜で 11 トンと書いてあるのに何でキャベツなのかと言われた。農業とはそのようなものだと思うのであるが、今後は計画通りにやっていこうとは言っているが、なかなか難しいところがあるという感じである。ここでも子供たちに来てもらって、ことしも 6 月にやるが、1,000 人の子供さんと親御さんに来てもらって、絵を描いたり、環境学習をしたり、自分たちで掘ったジャガイモでカレーを食べたりといった取り組みを行っている(資料 P20)。

当社が農業をやる意義についてだが、基本的にはお客様視点に立つというところをしっかりと考えてやっていこうというので、安全と新鮮と地域貢献という 3 つを掲げている。安全については、GLOBAL G.A.P.を取得し、従業員が安心して働ける農場にしていく。新鮮については収穫の翌日には店頭と並べることを行っている。地域貢献はさきほど説明したほかに、雇用や若者の育成にも取り組んでいる。

イオンアグリ創造という会社は、生産から供給だけではなく、日本の農業が抱えているいろいろな問題解決に積極的に取り組んでいこうとしている(資料 P23)。高齢化の問題、さきほど説明した技術伝承や女性が活躍できる会社にするなどである。若者が働きたい職業の一つになるようにしていきたいと 6 番目に書いてあるが、これが一番大きな取り組みかと思っている。農業をやりたいという若い人がたくさんいる。ただ、独立して自分たちで農業をやりたいわけではなく、サラリーマン的に農業分野に携わりたいという人が多いが職業の一つとして選択されるようになってきたとは思う。

資料 P24 は茨城の牛久農場である。16 ヘクタールのうち 1 ヘクタールを除く 15 ヘクタールが耕作放棄地で、最初は 2.6 ヘクタールから始めて、現在 16 ヘクタールになっているが、16 ヘクタールで約 1 億円の売り上げで、10% ぐらいの営業利益の農場である。

これまでの推移であるが最初は 4 人で始めて、今は約 500 人である。面積も 2.6 ヘクタールから、320 ヘクタールまでやってきた。栽培している品目は約 22 種類、農場数は全国に 21 カ所ある(資料 P25、26)。

GLOBAL G.A.P.による農場運営に 2010 年から取り組んでいるが課題がある。収穫や出荷量

のアップ、それから販売単価のアップ。これらが大きな課題で、反当たりの収量を上げるためにどうするかにいろいろ取り組んでいる。出荷量をアップさせようとしても農協やバイヤーの規格を守っていると出荷量はアップしないが規格外品となってしまう。では、どうすればよいかというと、畑まるごとという取り組みをこれからやっっていこうと思っている。それから、販売単価は収量×単価なので、単価を上げるにはどのようにしていくかというのでブランド化に取り組んでいるが、キャベツはキャベツと言われてしまうので、それをどのように変えていくのがこれからの課題である（資料 P27、28）。

当社の 2016 年度の方針として、農場ごとの課題の追求と進捗と、ベストローカルとヘルス & ウェルネスというのを成長戦略の中に置いている。

1 つ目に関しては、農場を全部見える化しようとしている。パソコンの共有もそうであるし、農場間での共有、それから農場内での共有というものをすべて同じようにやっっていこう。ブランディングをする上でイオン農場はコモディティの商品であるし、プレミアム感がない。イオンが農場をやっているのかという感じである。直営の小売の市場の中でもそうである。それをブランディング化したいと考えている。

当社の農場でつくる野菜だから新鮮でおいしいと言えるように、栽培の技術を変えて有機栽培をやっっていこうとかいろいろ考えている。そしてある程度の単価を維持できるようにならないといけない（資料 P29）。

収量をしっかり上げるために畑丸ごとという取組みを行っている。当日収穫したものは当日納品する。規格外品もカット野菜とか加工商品としても販売するという、売り切れ御免の形でやっっていく（資料 P30）。

直営だからできることとして、収穫時間を見える化して、安全・安心を提供し、お客様の声を畑に取り入れている（資料 P31）。資料 P32 が一連の畑丸ごとの流れである。

資料 P33 はつくば店の様子だが、どういうことをやっているかということ、本日の収穫時間というのを表示した。お客様は何時に採れたか非常に分かりやすいと言ってくれている。採れたてだと言われても、何時に採れたか分からないと言われていたので、「ただいま配達中」というポップを置いて、物がなくてもお客さんが待っていてくれるようになってきた。

資料 P34 にお客さまの声をまとめた。鮮度が良いというのはもちろんであるが、時間が表示してあると分かりやすいということ、隣のはくさいよりこっちのはくさいの方が鮮度がいいというのは、地元の方のはくさいより当社はくさいの方が鮮度が良いということである。あまり大きな声でいえないが。朝から収穫していることに驚いたと皆さんおっしゃる。夕方に収穫していたのではないかと思われていたようで、「朝から本当にご苦労さんだね」と言われた。ただ「ご苦労さんだね」だけであるが（笑）。

当社の従業員がお客様からアンケートを取ったが、普通のこまつなが 98 円で売られているときに、幾らまでだったら朝採りのこまつなを買ってくれるかということ、大体 1.3 倍ぐらいいま

である。実際にお客様にはその値段で買っていただいたが 1.3 倍が限界で、倍になると、「朝採りでも倍はね」と言われた。300 人ぐらいの方に聞いた結果である。

オーガニックの取り組みも始めた。イオンスタイルの板橋前野町という店舗で、去年の 11 月から販売を始めたが、パートナーと、当社の直営農場とでオーガニック有機を広げていこうという取り組みをしている。イオンマーケットの店でも始めている（資料 P35、36）。

輸出の考え方についてである。香港に三笠メロンを去年輸出した。249 香港ドルで、日本円にすると 3,000 円くらいだが、非常に売れている。北海道では 980 円である。ギフト用が 2 つで 3,000 円くらいで日本で売っているから、1 個 3,000 円というのは向こうでは夕張メロンと同じような値段である。ベトナムには JA 全農青森と共同で青森県産リンゴを輸出した。1 万ケースを目標にしている。日本からリンゴを輸出する代わりにベトナムからはマンゴーを輸入するという交換条件で、日本政府も間に入っている。青森のリンゴは飛ぶように売れたというのが実際の感想である。1 個 400 円～600 円するが、すごい勢いで売れてイオンベトナムの人たちも非常にびっくりしたぐらい売れた（資料 P38）。

築地から当社のマレーシアの店舗に空輸で魚を持っていくという取り組みも行っている。築地を 7 時に出発して、成田に 11 時、クアラルンプール空港に晩の 6 時に到着するので、翌日にはマレーシアの店で販売できた。これはコールドチェーンがある程度確保できたからだが、空輸ということで、いわゆる物流費が大きな問題である。

インバウンドとして法人向けの農産物の提供ということで、イオン成田とか、幕張新都心もそうであるが、現地の言葉でポップを付けて販売をしている。

こういうことを通して小売側として何を感じたかということ、やはり物流である。輸出においては、これを確立しないとイケない。店舗においては品質管理の徹底も必要である。日本の店舗では管理できるのに、海外の店舗では管理できないでは困る。日本で食べたおいしい状態が、海外でもおいしい状態を維持できる物流であり、店舗の品質管理をしないと、せっかくのおいしい物がまずいになってしまうので、これが一番大事なことなのではないかと思う。それと、食べることはやはり文化を伝えることだと思うので、日本の食材を海外に輸出することは、単に輸出するだけではなく、日本の料理方法などの情報を向こうで発信して伝えていくと、なお一層日本の食材が広がっていくと思う。こういうところがまだ海外の店舗ではできていないので、取り組んでいくべきである。日本に来てもらうということも踏まえてであるが、お客様の立場に寄り添った売り込みが必要である。これは現地に行けば現地、日本であれば日本での商品の説明の仕方であったり、あとは植物検疫が簡素化できれば一番良いと思うが、そういったところが必要になってくるのではないか。新しい視点での物流の技術であったり、いろいろなことの知識であったり、全体を通しての仕組みづくりが必要になってくると思う。

当社のような生産側としては、では、どう考えるべきなのか。アジア・ASEAN には輸出できるが、欧米には輸出できない、そのような日本にはならないようにしないといけないのでは

ないだろうかと思う。ミラノ博の反省や和牛が Wagyu になってしまった反省をどう生かすかである。TPP 交渉でも、オーストラリアやアメリカの Wagyu ではなく、日本の和牛をと総理も言われていたが、そういう反省を本当にどう生かしていくべきなのか。総理も地理的表示という話をされていたが、地理的表示を産地でやっている生産者を知らない。そういったところを本当に産地の人たちにどのように伝えていくのかということをやらないと、「地理的表示で」と言っても全然伝わっていない。グローバルな基準を知らない生産者側をどのようにしていくのか。輸出を前提に考えるべきである。アジア・ASEAN 向けだけの戦略にならないようにしないといけないと思う。当社も輸出を考えたときに、本当にグローバルに考えないといけないと思っている。

最後であるが、ボーダーレスにグローバルな視点を持たないと、20 年後の食料産業は多分あり得ないのではないかと思う。そのために一次産業がやるべきことは、地球で通用する物差しを持たないといけない。日本でとか、日本がとか、そのようなことを言っていたら食料産業などは成り立たなくなると思う。

向井千秋氏の講演を聞いたとき向井氏は、自分のふるさとは日本だが、初めて宇宙に飛び立って地球を見て、「あ、私のふるさとは地球なのだ」と思われたそうである。視点が大きく変わることがやはり大事なのではないか。どこに視点を持って物事を見ていくのか。20 年後の食料産業を問うと言ったときに、どの視点で 20 年後の食料産業を問うのかと考えたら、まさに私は宇宙だと思う。宇宙から見てふるさとの地球をどのようにしていくのかということができれば一番良いのではないかと思う。「故郷」の 3 番の歌が向井千秋氏も大好きだそうである。「志を果たして いつの日にか帰らん 山は青き故郷 水は清き故郷」、まさにこの地球なのだということ言われていた。

ぜひそういう視点で物事を見られるように私もなりたいと思うし、いろいろまた皆さんに教えてもらいながらやっていきたいと思っている。ありがとうございました。(拍手)