

経営革新型農業(1)

=フードチェーン農業=

—宮城大学名誉教授・大泉一貫—

農業の成長産業化を目指すには、ビジネスの仕組みが大切になる。それにはこれまで述べたようにおよそ四つの大切なポイントがある。「高付加価値農業」「顧客指向型農業」「技術革新型農業」「経営革新型農業」である。

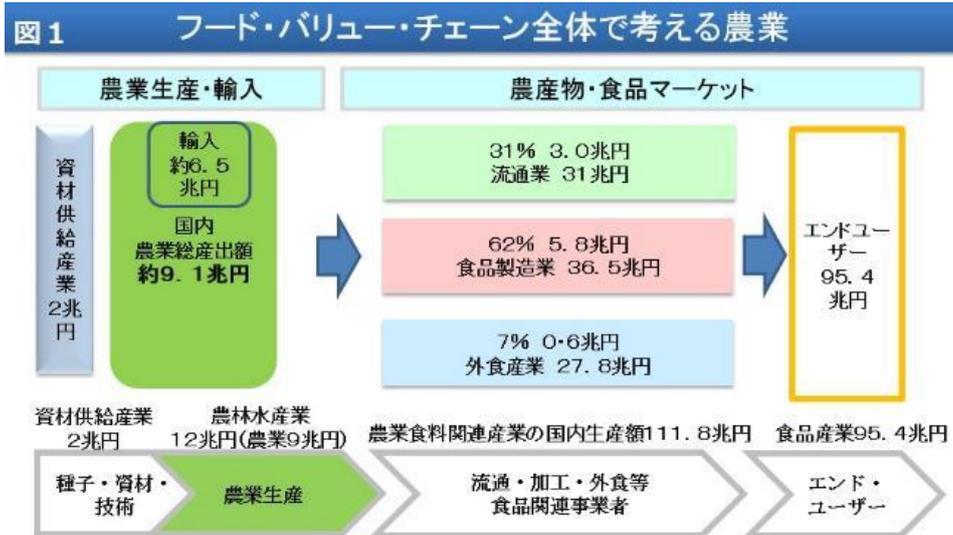
今回は四番目の「経営革新型農業」について述べようと思う。ただ、「経営革新型農業」といっても、これまで述べてきた三つのことができていれば必然的に「経営を革新するような農業」になる。それには、食品企業など、他産業との連携・融合が鍵となっており、フードバリューチェーン全体を見渡して農業を行うことが重要になる。

◇なぜフードバリューチェーン全体を見渡すことが重要なのか？

そもそも企業活動は、顧客を意識しながら、製造から販売までの一連のプロセスで付加価値を増加させることで成り立っている。それをさまざまな機能の「つながり（バリューチェーン）」とみたのがマイケルポーターだが、今日では、機能や事業の「つながり」は、企業や産業の枠を超え、いわば変幻自在に「つながる」ようになっている。これを「産業バリューチェーン」と言っているが、企業にとっては、機能や事業の取捨選択の自由度が高まり、合理的と考えれば、競合企業との「つながり」の模索もみられる。こうなると、企業の境界も産業の境界もあいまいになり、産業は相互に融合する気配すら見せはじめ。

さて、そこで農業だが、農業といえば1次産業（農林水産業）に分類されている。綿花や養蚕などアパレル産業との関係や、観光農園など観光業との関連もみられるものの、基本的には食品産業の一環を構成していると考えていい。

現在の食品産業界には、資材調達、農業生産、農産物加工・製造、販売、外食、サービスなど、異なった業種の異なった企業が多数存在しており、個々の事業者が相互に相手を商売相手とみなして事業を行って



いる(図1)。

これを相互の「つながり（バリューチェーン）」の中でとらえようとしてみると、企業にとっても、また産業にとってもいくつかのメリットが見えてくる。一つは、収益性の高い事業や低い事業がわかり、事業の移動可能性が見えてくることであり、もう一つは事業シフトやつながり方を見ながらチェーン全体の最適化を図り、全体として生産性の高い事業展望が可能となる点である。

フードバリューチェーン全体を見渡し(販売や加工など食品産業全体へ視野を広げ)、①プロフィットプールがどこにあるか探しながら(プロフィットプールの発見)、②フードチェーン全体の最適化を図ろうとする中で作られる農業を「フード(バリュー)チェーン農業」と呼んでいる。食品産業の一環としての農業であり、農産物がコモディティ化すると、プロフィットプールは農業から離れていくので、作日や事業の見直しを食品産業全体の中で図り、チェーンの最適化のために、例えば、契約栽培等によってマーケットインの体制を築くなど、ステークホルダーとの関係、システムの最適化などが課題となる。

◇フードバリューチェーンで、プロフィットプールや収益性の高い事業の発見を

プロフィットプールや収益性の高い事業の発見は、「高付加価値農業」の基盤となる。

図2は食品産業界の諸事業を、顧客との関係の近さと収益性（プロフィット）をもとに分類してみたものである。顧客に近く、かつ加工度の高い事業の方が収益を上げられることを示している。

もし農業経営者に利益の高い事業へシフトさせる意向があれば、例えば、穀物から野菜や畜産へのシフトや、原料農産物から食品等付加価値の高いものへのシフト、さらには、サービスや外食等顧客に近い事業へのシフトが考えられる。

農業者にとっての事業領域は、食品業界全体にわたって広範に存在していると考えた方がよい。農業を農業生産の場だけに閉じ込めておくのは意味のないことといえる。

広範に事業領域を見渡して事業シフトを積極的に試みよう

とするのが「6次産業化」である。「範囲の経済」が働くという意味では、複合経営などもこうしたケースに入る。ただ、「6次産業化」は、農業者自らがすべての事業を行う「事業統合型モデル（垂直統合モデル）」となっていて、そうしたモデルでは、農業者の資本力の欠如や経営者の他事業に関わるノウハウが弱いことが最大の欠点になる。

ここは、他の食品事業との協力（つながり）をもった「水平分業（事業連携型）モデル」にすればいいのだが、そうなりにくいのは、農業界にさまざまな規制があって他との壁が厚いためである。水平分業・「事業連結型のバリューチェーン」を構築するには、農業界側の規制改革がまだまだ必要なのであろう。

◇フードバリューチェーンではチェーン全体の最適化が大切

ただ、「水平分業（事業連結型）のバリューチェーン」の構築を阻害しているのは農業界に限ったことではない。食品産業界に存在するさまざまな機能や事業も、相互にばらばらで「つながり」は必ずしも十分とはいえず、企業間や業界の壁は厚い。そこには業者間のある種パワーゲームが存在し、一般的には顧客に近い川下の力が強く、そのことに基づく不合理も生じている。産業界としては、それらの全体最適化を進める必要がある。

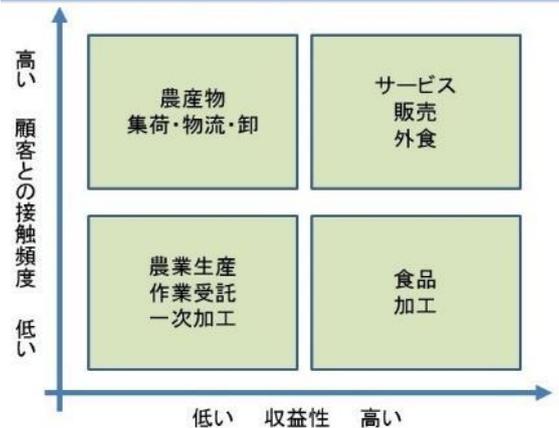
そこに近年「事業連結モデル」を模索しつつ農業から実需者までのフードチェーン全体での最適化を図る動きが見られるようになった。例えば、農業者と顧客が直接契約をかわすことによって、注文（価格・出荷数量）を把握し、それをもとに計画生産を行うといった動きである。

これはいわゆるマーケットインの体制づくりであり、顧客のニーズや意向に沿った「顧客指向型農業」の基本でもある。農業経営者と企業が相互に協力・連携し、さまざまな機能や事業で「つながり」を再構成する「水平分業・事業連結型のバリューチェーン」であり、ここでは、特に農産物生産と販売の「機能」や「事業」の「つながり」が強化され、SCMやSPAと同様のチェーンの最適化が進んでいる。ECなどによる農産物販売や直売所のような動きも最適化の動向と考えてよい。こうした動きは、企業間の垣根を低くするだけでなく、食品産業と農業の垣根を崩し始め、両者の産業の融合化を進めることになる。

◇フードチェーン農業

食品業界の事業「つながり」を食品の「産業バリューチェーン」と呼び、そうした中において、プロフィットプールを探しながら、「チェーン」の最適化を意図した農業を「フード（バリュー）チェーン農業」と呼ぶ。そうした農業では、図2でたとえ収益が低いポジションにあっても、ニーズに基づき工程を変革するなど、チェーンの最適化を図ること

図2 農業のプロフィットプールを考える



で収益性、生産性ともに高い農業を展開することが可能となる。図3は、収益性が低いとされている農業生産の中でもさらに収益の低い「コメの生産」事業での「フードチェーン農業」の事例を挙げてみた。

2010年代になって、川下の業務用米の実需者や卸業者と生産者や産地が直接取引をする契約栽培がみられるようになった。

背景には、価格の安い業務用米の不足がある。価格が安いことから農業者の生産インセンティブがわかず供給が足りない状態となっている。

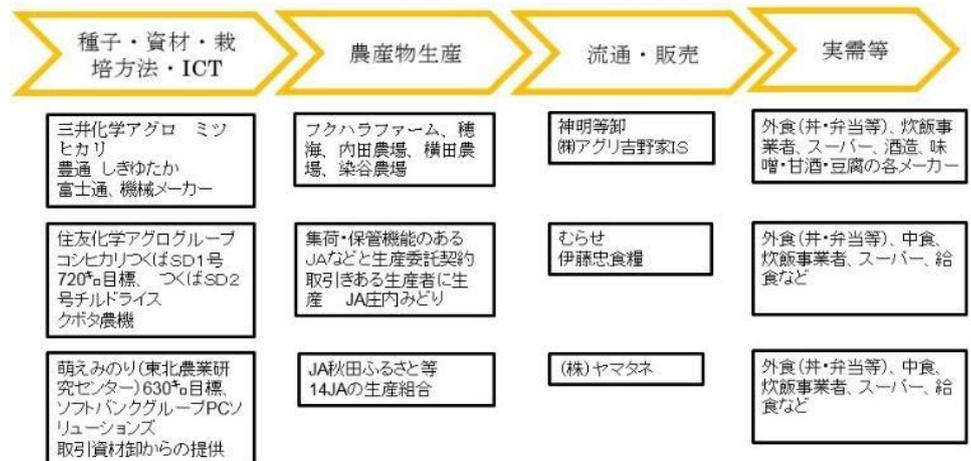
図3によれば、必要としているのは、吉野家などの外食事業者や給食事業者、さらには炊飯事業者等である。市場としては拡大しており、確かなニーズがあるため、供給サイドから見てブルーオーシャンの市場となっている。そこで、コメ卸が中心となって、この市場に参入する生産者や産地を探し出すといった動きがみられる。

応じた農業者には、大規模農家や農協の出荷組合などが多く、両者の間で契約を結ぶことになる。契約内容は、納入期日、品種、食味値、価格、数量などからなり、シーズンが始まる前の2月までには確定され、農業者はそこから作業計画を作る。多くの場合、納期にそった圃場ごとの刈り取り時期を決め、そこから逆算して田植え時期や耕耘時期、品種ごとの育苗等の作業時期を決めるといったやり方が多い。完全にマーケットインに基づいた農業生産である。

収穫作業をおよそ2カ月以上に拡大させるため、早生種から晩生種までさまざまな品種を組み合わせている。当然田植え作業の作業期間も長くなり、品種は、10種類から20種類に及ぶことがある。食味さえ確保できれば、確実に売れるのだからこれまでのように県の奨励品種にだけ特化するようなこともない。

図3 フードチェーン農業(チェーン全体の最適化)

コメのフードチェーン農業 契約栽培(スタートは実需者)



しかも多収性品種が選ばれているので2割弱程度のコストダウンにつながっている。すでに普通2週間程度の作期を2~3カ月に拡大することによって機械の稼働率を以前の4~5倍に向上させ、機械の減価償却費を四分の一程度に下げているので、大幅なコストダウンにつながっている。

つまり、フードチェーンの最適化によって、販売価格を下げてもそれを上回るコストダウンによって通常のコメ生産よりも収益を拡大させることに成功している。

図3のコメのフードチェーンには、それぞれ、「神明」が作るもの、住友化学と「むらせ」・伊藤忠が作るもの、「ヤマタネ」が作るものの三パターンを挙げている。それぞれの事業者が、縦の業界の壁を越えて水平に連携する「事業連結型のバリューチェーン」となっている。それぞれの事業者がその業界だけにとどまっている時代ではなく、これからは、横の連携、フードチェーン農業同士の競争になる可能性がある。そうすると経営の革新はますますハイテンポで進みやすくなるだろう。



大泉 一貫 (おおいずみ かずぬき)

1949年宮城県生まれ。
東京大学大学院修士課程修了。
宮城大学副学長を歴任。
現在、経団連21世紀政策研究所研究主幹、農業経営アドバイザー活動推進協議会会長、未来投資会議構造改革徹底推進会合有識者委員。
これまで、規制改革推進会議専門委員など政府委員を多数歴任。