

食料問題と農業問題はトレードオフの関係にある。戦後の食料難のときのように、食べ物が足りな  
いときは農業は潤っていた。だが、生産力が向上し、かつとくに米国の要求で市場開放が進んだこと  
で、農産物の値段には猛烈な下方圧力がかかるようになった。常に値崩れのリスクにさらされている  
ような消費財は当然、収益性が低下する。農業はその典型だった。

農政や農協や農家の努力不足のせいで、農業が危機的状況にあると考えている人も一部にはいる。  
そういう批判のすべてが間違っているわけではないが、問題の本質には**過剰供給による収益性の低下**  
がある。だが、日本はそれをカバーする変則的な農業の仕組みを「発明」した。兼業農家だ。

農業が収支トントンだったり、赤字だったりしても、給料があるので営農を続けることができる兼  
業農家という仕組みは、価格下方圧力にさらされる農業を長い間、存続させてきた。都市と農村の分  
断を防ぐという社会的な役割も果たしてきた。だが残念ながら、「**農業はもうからない**」とこぼしな  
がら続けるような仕事に**後継者が喜んで就くはずはなく**、高齢の兼業農家の地滑り的なリタイアで、  
日本は食料の生産基盤の「崩壊」が加速度的に進行している。

では、今後もこれまで通り、海外からいくらかでも食料を調達できるのだろうか。折あしくと言うべ  
きか、中国など新興国の成長で中間層が増える一方、日本の経済力は相対的に低下し、海外からの食  
料調達は長期的に見て必ずしも安泰とは言えなくなっている。それを防ぐのは外交の仕事でもあ  
るが、農業の再生を国の優先課題に据えるべきときにきているのも確かだろう。

その方途を探るのが、本書の狙いだ。農業の再生に関して言えば、農家の経営力の向上や農協改革、  
AI（人工知能）などの先端技術の導入、農政の見直しなど、やるべきことはいくらかでもある。だが本  
書は、あえてこれまでの農業関係の本では真正面から取り上げられることの少なかった三つにテーマ  
を絞り込んだ。「**小泉進次郎**」と「**植物工場**」「**企業からの農業参入**」の三つだ。

ここで注目すべきなのは、産地の疲弊が天候不順の影響を増幅している可能性だ。先述したように、  
田畑の面積も収穫量も長期的に減り続けている。そこで、**ちょっとした悪天候が国産の農産物の不足  
を招く懸念**が高まっている。このリスクは農地の減少に伴い、今後ますます大きくなる。

もし、食料の主要な生産国が**天候不順で不作**に見舞われたらどうなるか。世界はそ  
れを二〇〇七年から〇八年にかけて経験した。黒海沿岸の干ばつや欧州の長雨、オーストラリアの干  
ばつなどの影響で小麦の生産が落ち込み、影響は他の穀物にも拡大。〇八年の小麦とトウモロコシの  
国際価格は〇六年の**二倍に跳ね上がった**。

しかも重要なのは、作況だけの影響で高騰したわけではないという点だ。二〇〇一年の世界貿易機  
関（WTO）加盟をきっかけに中国が爆発的な成長過程に入り、油や飼料に使う大豆の輸入が急増して  
いた。米国はトウモロコシを政策的にバイオ燃料に回していた。そこに不作が重なり、国際的な穀物  
相場に**投機マネーが流入して高騰を増幅**させた。穀物の輸出規制が各国に広がり、アフリカやアジア  
の途上国で食品価格の上昇を受けて暴動が起きた。

背景にあるのが選挙制度の変更だ。かつて中選挙区制だったころは、選挙区ごとに複数の議員が当選することができたため、そのうちの一人は農政に特化して専門性を高めることができた。これは他の政策分野でも同様だった。ところが一九九六年に小選挙区制が導入されたことで、選挙に受かろうと思うと、様々な分野を勉強することが必要になった。あくまで一般論だが、その分、官僚と張り合えるような専門性を身につけることが難しくなった。

農業には巨額の補助金が投じられており、農協の施設は公的な助成で造られたものが少なくない。国民に安定的に食料を供給するという農業の役割を支援することに対し、社会のコンセンサスがあるからだ。だからといって、**政治が求めるままに事業を見直すことが、健全な経済のあり方だろうか。**このことを、公の場で小泉に訴えた農協の組合長がいる。

「先ほどから全農改革の話が出ているが、今までと同じままでいいというところはどこにもない」。秋田ふるさと農業協同組合（JA 秋田ふるさと）の組合長、小田嶋実はこう言ったあと、さらに次のように語った。

「産業振興は行政の大きな役割で、それには協力していくべきだと思っているが、農業をどうすべきかという話をするのであれば、我々民間を変えるよりも、法律や制度を根本的に見直すことが必要ではないか。**政治家は法律や制度を作るのが仕事で、民間をいじくりまわすことは仕事ではない**と思っている」

規制会議の提言に首相が賛同しても、全農が参考意見として聞き置くだけで従わないようだという趣旨の発言だ。**全農が一方的に「首相の威光」に屈して組織や事業を見直すべき根拠はどこにあるのだろう。**

この点について会議の事務局に質問した。

「政府が全農に事業の見直しを求めるということは、行政の手続き的にみてどんな根拠があるんですか」

「促すということです。強制力はありません」

「『促す』という手続きは、どんな法律に書かれているのですか」

「……。促した通りに改革が進んでいるかどうかをチェックします」

「相手が聞き入れなければ、どうするんですか」

「さらに促します」

これは論点のすり替えだ。農協法には農協が実施することができる事業内容が規定してある。その一つに、「組合員の事業又は生活に必要な物資の供給」という項目がある。これが、農協や全農が肥料や農薬、農業機械を農家に提供する仕事の根拠規定だ。もし、全農が手を引くべきだと規制会議が思うなら、民間の全農にそれを「促す」のではなく、農水省に**農協法の改正を求めれば**いいではないか。本当にそれが正しいと思っているのなら、政府がリスクと責任を負う形で、ルールの見直しを求めるべきことだ。

この点を農水省に問い合わせると、答えは「無理」。農産物や農薬や肥料の取引は、大手商社もやっている。「一般の会社に認めていることを、全農だからやってはいけないと、法律で定めることはできません」。やはり「委託販売の廃止や購買部門の縮小を法律で定めて実現するのは難しい」のだ。

関係者の多くも同じ疑問を持った。農林中金の幹部が農水省の幹部にこの点を問い詰めたときも、「それは難しい」という反応だったという。

これが答えだ。規制改革はルール of 撤廃と再構築の間で揺れながらも、ルールにそって民間活力の向上を目指してきた。だが、今回の議論に関する限り、**ルールで定めることが難しい領域に踏み込もうとした。だから「促す」**。全農が受け入れなければ、再び「促す」。それでダメでもまた「促す」。

調査に際し、全農は偽装を三つに分類した。登録したり、届け出たりした成分の配合割合と違うケース、成分量が不足しているケース、記載していない原料を使っていたケースの三つだ。その結果、問題があった肥料は、調査対象となった七百七十七銘柄のうち、じつに六百九十七銘柄に上った。**太平物産が作った肥料の九割で不正が行われていたのだ**。

これは、「やむなくルールを破った」というレベルの話ではない。取り扱い製品のほぼすべてが偽物という大規模な不正はなぜ起きたのか。全農は調査報告書で、「**中小肥料メーカーが生き残るために、生産者の需要にできるだけ応えること**」が太平物産の経営方針だったと説明している。需要とは「**多銘柄の取扱い、有機原料の使用、小ロット生産の受注**」を指し、その対応が不正の引き金になったと指摘する。

「工場の製造現場に相当な負荷を与えていた。（中略）製造しにくい設計に基づく製造が要請され、頻繁な銘柄切り替え生産と短期納期が加わり、工場は工場装置・機械やスキルを超えた製造をせざるを得ない状況に置かれていた」

どのような理由があれ、不正を正当化することはできない。ただし、**膨大な数の銘柄を、小ロットかつ短期間に生産するという過酷な要求が、現場を不正へ走らせたことは確認しておくべきだろう**。目的は需要に応えるためだった。その結果、工場は「その場しのぎの対応を常態化させた」。

日本の農業は他の産地や外国産との厳しい競争にさらされている。廃棄品があふれかえるような食品過剰の中で、ほかと差を出すために必死の努力を続けている。**ブランド化できなければ、一気に価格競争に巻きこまれる**。そこで広まったのが、「独自仕様の肥料」で産地の特色を出す差別化戦略だ。

成分はほとんど同じで、パッケージだけを変えるようなことが当たり前になっていった。関係者は「成分が一、二%違って、効果にまったく差が出ない」と口をそろえる。日本中の産地が疲弊している実態を見れば、独自肥料を使うことがどれほどブランドの向上に結びついているのか大いに疑問がわく。だが現実の問題として、独自肥料を使う動きが各地に広まった。

一方、「独自の肥料を作ってくれ」という生産現場の要求は、肥料メーカーや販売会社、農協にとって渡りに船だった。彼らも安値競争を避けたいと思っているからだ。セールストークは「あなたのための肥料です」。売る側と買う側の思惑が一致し、とんでもない非効率を農業は受け入れていった。

「飼料米」と書くと、何か特殊なコメを想像するかもしれないが、ようはコシヒカリやあきたこまちを家畜のエサにすれば補助金がもらえる制度だ。飼料なので味は考慮せず、収量を高めた専用品種もある。栽培の工夫が要る半面、補助金が多く出る仕組みになってはいる。だが、農家を飼料米の生産に突き動かしたのは、「今まで通りにコメを作って補助金をもらえる」という安易さだ。

飼料米への助成は、コメの生産調整（減反）の一環として拡充された。日本は飼料穀物のほとんどを海外から輸入しており、日本で作りやすいコメを飼料にすることで、食料自給率を高めるという大義名分はある。だが、**本当の狙いは主食に回るコメを減らし、米価を上げることにある。**

効果は顕著に出た。減反の超過達成だ。以前はいくら旗を振っても減反目標を達成できなかったが、二〇一五年から三年続けて目標を超えて減反を達成した。大豆や麦への転作と比べ、農家の苦勞が少ないからだ。

その分、「効果」も大きかった。本来は人が食べるはずのコメをエサに回したことで、主食のコメの需給が急激に引き締まり、**米価が高騰**した。

#### 宮城県名取市 農業法人「さんいちファーム」

補助金を原資にしたずさんな事業の典型例と言うべきだろう。巨額の補助金が出たので設備が過剰になり、稼働後の運営費が膨れあがった。建設費用の一部を借りに頼ったため、メンバーが多額の負債を負った。じっくりと技術を高め、販路を広げる時間的な余裕など始めからなかったのだ。

そんな実態を何も知らず、毎日のように視察団が来た。見学者は最新の施設で育った野菜を見て喜んだが、売り先はほとんどなかった。農家たちは先行きに不安を募らせていても、復興の象徴を見に来る人を拒めず、「**見せるため**」に作り続けた。余った野菜は裏に捨て、ブルーシートで隠した。

すべてが悪循環だった。栽培技術は習得途上。経費が売り上げを大きく上回り、人をたくさん雇えないので、販路の開拓や配送に十分に人をさくことができなかった。そして、「**捨てるために作っていた**」。

・・・

ノウハウもないのに計画に乗った農家の判断は間違いなく甘かった。だが、くり返しになるが、これほどいいかげんな計画を作ったコンサルティング会社と、その計画に補助金を出すことを決めた行政の判断を疑わざるを得ない。農家たちは施設の建設中にある金融機関に融資を申し込んだが、「この計画では無理」と断られた。それがまっとうな判断だったのだ。

ここから先は、「復興のシンボル」のその後の物語だ。廃虚のようにになっていたさんいちファームの施設を、二〇一五年四月に異業種の企業が買い取った。地元の運送会社のセンコン物流（名取市）だ。施設の再稼働に際し、コンサルティング会社とは逆の発想を貫いた。象徴的な言葉が「費用対効果」。

なぜ、みらいは破綻したのか。「売り上げが想定を下回るなどして、資金繰りに行きづまった」などと言ってみたところで、答えにはならない。事業譲渡を受けたマサル工業の社長の椎名吉夫は「システム設計と栽培のプロはいた。だが工場の運営のノウハウと野菜の売り先が足りなかった」と話す。

昭和基地の逸話が証明しているように、システムの中身に根本的な問題があったわけではない。だが、品質管理から作業工程の作成、スタッフの教育、さらにマーケティングにいたるまで経験が欠けていた。いずれも、工場の運営を軌道に乗せるうえで、必的の条件だ。

破綻の原因を理解するためにまず必要なのは、「**植物工場は天候に左右されないから効率的**」という先入観を疑うことだ。ふつうの畑の生産コストを人工光型の植物工場が下回ることは、現在の技術ではほとんど不可能だ。

データをみれば、収益性の違いは明らかだ。露地栽培のレタス出荷価格は、天候不順で不作にならなければ一キロ当たり二百～四百円程度。これに対し、みらいが収支をトントンにするには、**千円で売る必要があった**。そんな売り先を簡単に見つけることができず、売価を八百円に下げることもあった。これでは採算に合うはずがない。

植物工場の可能性を示す例として、メディアで大きく取り上げられてきた野菜の一つに「**低カリウムレタス**」がある。腎臓病患者でも安心して食べることができるレタスの登場は、栽培環境を高度にコントロールできる植物工場の強みの象徴と映った。その代表的な会社のドクターベジタブルジャパン（東京都千代田区）を、親会社のエージーピーが二〇一八年二月に清算した。

・・・

債務超過に陥り、近い将来に黒字化を見通せない以上、会社を閉じるのは当然の選択だったのだろう。だが一方で、清算の決断が早すぎるのではないかとも思う。農業に参入した企業の中には、五～十年間赤字に耐え抜き、栽培ノウハウを高め、利益を出すことに成功したところもある。この点について質問すると、エージーピーの担当者は次のように説明した。

「五年も十年もやって、傷を大きくしてから撤退というのではお互い不幸。最初から三年間で判断しようと約束していた。ちょうどそのタイミングが来たが、最悪に近い内容だったので、最初に決めたことを実行した」

なぜ事業は暗礁に乗り上げたのか。背景の一つに低カリウムレタスの生産効率の低さがある。カリウムは植物の生長にとって重要な要素で、不足すると生育が遅れ、植物が大きく育ちにくくなる。農業の世界ではこの状態のことを「**カリ欠**」と呼び、ふつうならカリウムの投入を増やして生育不良を防ぐ。

・・・

思うほど市場が大きくなかったことが、経営を圧迫した。

植物工場は天候に左右されないので、効率的という思い込みが根強くある。農業の専門家からすれば、必ずしもそうでないことははっきりしているのだが、「**田畑は工場と比べて非効率。だから工場**で農業をやれば効率的」と勘違いしている人が少なくない。

人工光型の植物工場の課題について、経産省が二〇一七年に興味深い調査報告書を発表した。調査を受託したのは、コンサルティング会社のフロンティア・マネジメントだ。それによると、人工光型の植物工場の設置数は二〇一六年で百九十一カ所と、**五年で約三倍に増えた**。植物工場を商機ととらえ、様々な企業が積極的に投資していることがわかる。

報告書は課題の分析と解決の方向の二つに分かれている。まず課題から見てみよう。一言で言えば、「高コスト構造という生産における根本課題が他の課題に強く影響を与えている」。具体的には次のようになる。

- 「ハードやソフトが会社ごとにカスタマイズされており、初期投資が割高」
- 「マーケットインの発想が乏しいため、生産品目に対して過剰スペック」
- 「標準作業工程がなく、各作業の見える化がなされていない」
- 「制御システムや栽培ノウハウが確立しておらず、生産が安定していない」
- 「販売先の確保ができていないため、稼働率を向上させることができない」
- 「植物工場野菜を安心して調達するための品質評価基準がない」
- 「経営戦略や事業計画が疎かになっている」

安定をアピールできるのは、価格面でも共通だ。農産物は豊凶で値段が大きく上下する。これに対し、工場野菜は仕入れ値が安定しており、店頭価格を一定にすることができる。露地の野菜の相場が下がっても、原則値下げはしない。「値段は一回崩したら終わり」だからだ。**定着させたいのは、「同じ値段でいつもある」というイメージだ。**

「レタスのように巻いている野菜は、多少泥が付いていたり、場合によっては虫が入っていたりします。農産物はそういうものだと思うのですが、嫌がる人が増えています。『砂が入っていた』と言ってくる人もいます」

こうした傾向の反映だろう、同じ人が露地のレタスとスプラウトを買う確率よりも、工場レタスを買った人がスプラウトも買う確率が高いという。「レタスに多少の泥が付いているのは当たり前」と思う客層とは別物なのだ。年齢は三十～四十代前半、都内の店に来る客が多いという。

企業の農業参入や植物工場は「もの作りの発想」から出発して失敗した例が少なくない。農業の素人にもかかわらず、自分たちの高い技術を応用すれば、高品質の作物を作れると勘違いして参入する。そう甘くないと知ったときにはもう遅い。どう栽培を安定させるかで四苦八苦し、肝心のマーケットが置き去りになる。そして、いつ撤退するかが内部で話題になり始める。

スプレッドの戦略はまったく逆だ。店頭需要からさかのぼって、工場を設計した。スプレッドの親会社は、全国の卸売市場間で野菜を売買するベンチャー企業のトレード（京都市）で、稲田はその創

業社長だ。「長年、野菜の流通を見てきたので、何がいくらで売れるかという感覚が染みついている。だから、工場もマーケットインの発想で逆設計した」。

千葉県柏市にあるイタリアレストラン「コメ・スタ」。昼のメニューの一つに「工場野菜のサラダビュッフェ」がある。大皿に盛ってある青々としたレタスは、MIRAI（相市）が生産した。二〇一五年に破綻した植物工場ベンチャー、みらいをマサル工業が買収し、再生させた会社だ。

~~~~~

コメ・スタ

<http://comestadome.jp/kashiwanoha/>

~~~~~

今後起きることは、高齢農家の大量引退と放棄地の増大で、担い手と田畑を守ることができた「勝ち組産地」の台頭だろう。その背後で、「量の確保」に貢献できる植物工場の存在感がじわじわと高まる。いま植物工場はついに黎明期を脱しようとしている。その動向から目をそらすことはできない。

~~~~~

プランツラボラトリー

<https://www.plantslaboratory.com/>

~~~~~

工場野菜の食材としての魅力は「柔らかい」「えぐみが少ない」と評されることが多い。この点について河鱈は「紫外線、病害虫、乾燥きのストレスの多い畑で育てられた植物は、えぐみの原因になる防御物質出し、細胞も硬くなる。工場はそうしたストレスが少ないことが原因している可能性がある」と指摘する。

企業参入が思うほど効果をあげていない理由については、別の解釈もある。その典型は、農地の所有規制への批判だ。農地を持っている既存の農家が法人化することはできる。だが**一般企業が農地を買うことはできない**。農地を保有している法人への一般企業の出資制限はかなり緩和されたが、それでも規制は残っており、批判がくすぶる。こういう主張は、規制の弊害がどの程度のものかを点検せず、「参入障壁のある産業が発展できるわけがない」といった結論へと短絡する。

だが、**農地の所有制限が企業参入の障壁になっているかどうか**というと、実情からみれば疑わしい。

これまで農業に参入してきた企業をいくつも取材したが、「農地を買いたい」と答えた企業は一つもない。

「そこがなぜ問題なのか、不思議で不思議でしょうがない。僕たちは農業をこれだけやっているのに、農地を買おうなんて思わない」

二〇一四年当時、ローソンのCEO（最高経営責任者）で、政府の産業競争力会議のメンバーだった新浪剛史が、筆者のインタビューで語った言葉だ。

・・・

そして何より、農地を買う投資額に見合うほど、農業の収益性は高くはない。それは、企業がやったからといって同じことだ。

企業の農業参入をいくつも取材してきたが、あきらめるまでの年数に違いはあっても、敗因は共通している。見通しの甘さと覚悟の欠如だ。

もっとはっきり言えば、既存の農業を下にみる態度だ。表向きは大抵、「農業の活性化に貢献したい」といった大義名分を掲げるが、透けて見える本音はどれも共通。「自分がやったほうがうまくいく」というあまりにも素朴で不遜な先入観だ。農業の実情を理解しないまま、農業の低迷を自分なら救えると思って参入し、農業の難しさに直面し、あっさりと退く。

「一×二×三＝六」とか「一＋二＋三＝六」などを書く。小学校の算数のようなこの数式は、農水省が旗を振る「六次産業化」のことを指す。農業など厳しい状況にある一次産業が、二次産業の加工や、三次産業の販売と結びつくことで、収益性を高めることを目指す農政のキーワードだ。

足し算だったり、かけ算だったりするのは、各セクターの組み合わせ方にいろんなパターンがあることを示している。

・・・

「農業はじり貧なのに、なぜ食品産業はこんなに巨大なのか」

そこで、生産と加工と販売が結びつけば、**食品産業が得ている巨額の利益を農業の現場に回すことができるかもしれない**。利益の分配のゆがみを直すことで、農業の衰退を食い止めたいという発想が背景にある。

・・・

大手食品メーカーのニチレイも、それが期待されていた。だからこそ、農水省は巨額の補助金を出した。だが、ニチレイが目当てにしたのは、一般企業の常識が通用しない農業の実態だった。そんな農業にどう向き合うべきなのか、ニチレイは答えを見いだすことができなかった。

結末はやはり撤退だった。二〇一六年三月末、ニチレイは千葉県旭市で手がけていた六次産業化事業からひっそりと身を引いた。

「農家ってバクチ好きというか、その年ごとに勝負したいって人がけっこういる」

事業をリセットすることを決めたあと、T社の別の責任者に取材すると、「いまだに日本の農業の問題点だと思うが、やっているのはトーチャン、カーチャンの自作農。彼らは、誰に売るかを定める権利があると思っている」と悔しげに語った。「約束を破り、高値で市場に出したのか」と質問すると、厳しい表情で「そうです。契約したにもかかわらず」。農家のために始めた事業のはずなのに、**当の農家が約束通りに出荷してくれなかったのだ。**

原因は天候不順にある。天気が悪いと、収量が落ちる。収量が減れば、値段が上がる。そこで、農家は値段があらかじめ決まっているベジポートではなく、もっと高値で売れる先に野菜を回した。T社が「出荷してほしい」と頼むと、**農家は「おれたちも食べていきたいんだ」と答えたという。**

ニチレイは撤退まで十年近く我慢した。だが、内部ではとっくの昔に撤退が視野に入っていた。農業関係者は、「企業は利益が出ないとすぐ撤退する」と批判する。ビジネスの論理からすれば、黒字化の見込みが立たないなら撤退するのは当然のことだが、この批判は一面の真実でもある。

ではなぜ、多くの農家は収益がとんとんか、下手をすれば赤字でも高齢になるまで農業を続けてきたのか。「先祖代々の農地だから」「農業が好きだから」「農地の高値での転売を期待して」など様々に理由はあるだろう。だが、それを可能にする経済のメカニズムが日本にはあった。

**兼業農家だ。**

ニチレイが農業関連ビジネスの挫折例だったのに対して、ここで取り上げるのは農業そのものに挑み、失敗した例だ。二〇一七年三月、吉野家ホールディングスが神奈川県と山梨県で手がけていた農場運営から撤退した。

・・・

吉野家の場合は、狙いがもう少し具体的だった。外食チェーンのため、農場を食材の生産基地にするという目的を想像しそうだが、狙いはほかのところにあった。**元店長たちの働く場の確保だ。**

イオンアグリ創造 野菜が中心の農業法人として国内最大級。

~~~~~

イオンアグリ創造

<http://www.aeon.jp/agricreate/>

~~~~~

エア・ウォーターが二〇〇九年に買収した北海道千歳市のトマト農場は、もともとオムロンが

一九九九年に稼働させ、二〇〇二年始めに運営をあきらめて撤退したいわくつきの施設だ。**企業参入の典型的な失敗例**として語られてきたこの農場をエア・ウォーターが買収したとき、培土の袋が散乱し、廃虚のように荒れはてていた。

・・・

オムロンのケースは当時、大手企業による本格的な農業参入として大きな注目を集めた。とくに期待が高かったのが、最新技術による作業の効率化だ。

「例えば自動車のナビゲーション装置の原理を応用した『ネズミロボット』。一センチ角で雑草の位置を把握、自動的に移動して草取りをする仕組みだ。(中略)非接触でトマトの実の成熟具合をチェックするシステムは、『骨粗鬆症』を外部から検知する医療機器の技術が基になっている」

製造業の先端技術を農業に応用する必要性は今まさに高まっており、そういう挑戦を否定すべきではない。だが、オムロンの計画の根底にあったのは、「日本の先進企業がやれば、遅れた農業を確信できる」という思い込みだ。

農業生産法人に栽培技術を指導し、二千戸の農家を組織化するという構想も表明していた。まだ事業を始めてもない「ずぶの素人」が、既存の農家を組織化できるという根拠はどこにあったのだろう。

**敗因は単純。栽培がまったくうまくいかなかったのだ。**

アグリ吉野家 IS の意味をもう少し考えてみたい。テーマは、「吉野家グループはどんなコメを求めているのか」だ。

吉野家ホールディングスのバイヤーはこの点について、「**白米で食べたら、硬くて粘らないコメ**」と答えた。これは、多くの農家が作っているコメとかなり違う。稲作の主流は、「**粘りの強いモチモチ感のあるコメ**」だからだ。

当然のことながら、吉野家が必要としているのは、牛井という「最終製品」に適したコメだ。その特徴は「タレ通りのいいコメ」。粘りが強すぎると、コメがくっついてしまい、タレがご飯にしみ込みにくいからだ。

ここで「**特 A**」は、日本穀物検定協会の食味ランキングで最上級のコメを指す。審査員は全国から送られて来るコメを、一口ずつ食べて味を判定する。基準となるコメはコシヒカリで、特 A もコシヒカリと似たようなものばかり。審査ではおかずは食わず、**白米だけでコメの味を判定**する。家庭でもレストランでも、ご飯だけで食事を済ますことはまずありえない。

最後に取り上げるのは、**トヨタ自動車の農業支援システム「豊作計画」**だ。

トヨタが二〇一四年にサービスの提供を始めた豊作計画は、企業の農業関連ビジネスの中で、最も農業の効率向上に役立つケースの一つと言える。最大の特徴は、自ら農業をやるのではなく、農家の仕事の改善を支援する点にある。

豊作計画はよく、メディアで「クラウド上で農作業をデータ管理するシステム」といった言葉で紹介

介される。実際、パソコンやスマホを使い、膨大な田畑を効率的に管理する点に強みはあるが、サービスにはもう一つの柱がある。トヨタ生産方式によるカイゼン活動だ。と言うより、カイゼンが軌道に乗って初めて、システムを使いこなせるようになると考えたほうがいい。

**豊作計画を利用する農業経営は二〇一八年に六十を超えた。**これまで自治体や農協など、農業の指導は「ただ」のものがほとんどだった。手数料を払って作業を改善しようとする農業者が増えていることは、有償の指導の意義を理解する経営が農業界でも増えつつあることを示す。

ただし、受け身で指導を受けている限り、経営が次のステージに飛躍することはない。重要なのは自発性。現場にはその意欲が満ちていた。どの農業法人も、自分たちで改善点を見つけることに喜びを感じ始めていた。

会社を立ち上げてからほどなくして、資金繰りの難しさに悩まされるようになった。こんにゃく芋の生産からコンニャクの加工に手を広げたことは、経営を飛躍させるきっかけになった。だがその結果、原料在庫を抱えるようになり、生産から販売までの期間が長期化し、経費の支払いと代金の回収との間で**資金繰りのミスマッチが深刻**になっていった。

これは販路が広がり、順調に売り上げが増えているときほど発生しやすい経営リスクだ。「なんでこんなに**利益が出てるのに、お金がない**んだろう」。経営がうまくいくほど資金繰りが厳しくなる現実を前に、「どうしよう、どうしよう」とただ焦ることしかできなかった。

同友会の知り合いの経営者に相談したのはそんなときだ。「そんなに在庫があるなら、運転資金がないと間に合わないでしょう。銀行に行けば貸してくれるよ」。実際、その通りになった。銀行の回答は「大変ですね。三千万円貸しますよ」。沢浦は「嘘だろ、こんな単純なことなの」とあっけにとられた。

「こんな単純なこと」に気づかなかったのにはわけがある。「当時、農業の世界では運転資金を借りることはいいことと思われていませんでした。肥料を買うために資金を借りるのさえ、悪い事だったんです。」農協には高価な機械をローンで売っても、増加運転資金を貸す習慣はなかった。