

シンジエンタジャパン(株)

代表取締役社長 篠原聡明

# 将来の日本農業を担う生産者とともに歩む

## 栽培から売り方までトータルにかかわる事業展開

種子、農薬等の資材販売から栽培指導まで展開するシンジエンタジャパン(株)。世界の動きを捉える外資企業ならではの視点で、日本農業を俯瞰的に眺め、そして微に入り細に穿つ策を打つ。こういった発想力はどこから生まれるのか。篠原聡明社長に話を聞いた。

文／平井ゆか・編集部

### 日本農業が直面している グローバル化の波

昆吉則（本誌編集長） 篠原社長とは昔からお付き合いがありますが、世界の農業業界も日本の業界も、農業の情勢も小売の情勢も、社会そのものが変わってきましたね。その反面で農業は職業であり、産業であり、事業であるわけだから、生産者としての責任と誇りを持つべきだと言いながら、いろんなかわりをさせていただけてきました。初めに日本の農業界にどんな認識を持ってい

らっしゃるのかがいたいと思います。

篠原聡明氏（シンジエンタジャパン(株) 代表取締役社長） 日本の農業

には地域に根ざしたローカル産業というイメージがありますが、ふたを開けてみるとやはりグローバル化の波が押し寄せています。例えは家畜の餌は国内の農業で自給できている部分は3割以下ですね。毎年1400万tもの飼料穀物を海外から輸入して、日本の食生活が成り立っています。まず、日本の農業の背景にはそういう現実があることを認識しておかな

ければならないでしょう。

昆 そのうえで我々がどうするべきか考えなければいけないということですね。

篠原 その現実を踏まえての私どもの課題は、シンジエンタが持っている技術やサービス、もしくは、グローバル企業として世界各地で展開しているいろいろなノウハウや情報などを集約して、これから変わっていくであろう日本の農業に貢献することだと思っています。

昆 例えば、事業的経営者や先端的な生産者を対象にした栽培管理の技術指導は求められていますよね。貴社の農薬や資材だけじゃなくて、トータルな意味合いでの栽培管理コンサルティングが海外では機能しています。もちろん、先進国と途上国とは異なるアプローチで取り組ま

れていると思いますが、ご紹介いただけますか？

篠原 そうですね。各国の農業事情に応じて展開しています。農業コンサルティング的な事業展開が進んでいるのは、スペインやオランダの集約的な施設栽培をしている地域ですね。こういうところでは、独自にハウスの事業を面積単位で受け持つだけでなく、1社だけではノウハウを蓄積できない部分についてはローカル企業と緩やかな提携をして、同じ生産者を種子や肥料、農薬、機械、かん水システムなどシステマ的にサポートしているようです。生産者からは面積当たりでコンサルティング料をいただいています。

昆 日本でもそういうコンサルティングが必要だと思いますが、なかなかお金が取れないんですね。農業

## 世界各地で展開しているいろいろなノウハウや情報などを集約して、日本の農業に貢献する

社会の風土というか、制度や組織のあり方も含めてうまくいっていません。オランダのように普及員制度がなくなつて、コンサルタント間で競争することによって農業技術や農業経営が向上するようになるのが望ましいと思います。

**篠原** おそらく受け皿が少ないのではないのでしょうか。オランダの場合はコンサルティングを受ける側も農業を産業としてやっている農業経営体ですから。

**昆** おっしゃるとおりですね。

**篠原** 基本的に農産物を作るところから、できたものを売るところまで一貫通貫で見て経営を考えていらつしゃる方であれば、コンサルティングという考え方が通用するでしょう。こういう経営者は日本にもいらつしゃるのですが、大きな流れでは消費者に届くまでの流通の仕組みが複雑になっているので、経営効率を改善するメリットが出ていく環境になっていると考えています。

**昆** 経営者なら当たり前のことなんですけどね。

**篠原** 経営として最初から最後まで見て、そのなかで生産性を改善して

利益を最大化するというやり方も増えてきていますが、まだまだこれらの状況なのかと思います。

**昆** だからこそ、私は生産者が経営者としてマーケットとお付き合いするには、そういうことが必要だとくり返し吠えてきたんです(笑)

**篠原** 昆さんが進めてきた先進的な発想は、日本では10年か20年、早かったかもしれませんね。市場の成熟度合いとか、それを受け入れるだけの素地ができる時代背景とのタイムラグがまだあるかもしれません。

**昆** しかし、世代交代も含めて農業の経営者たちが急激に変化してきていますよ。SNSを利用して地域を越えた情報交換が広がって、地域単位で考えるのではなく、経営者のな思考で取り組む生産者がネットワークを組んでいますから。そうなつてくると、企業としてもかかわりを作りやすくなるでしょう。

### 転換点は土地利用型農業

**篠原** 私は日本の農業の重要な転換点は、土地利用型の農業がいかに経営という機能を持つことができるよ

うになるかだと思っています。

**昆** そうですね。施設園芸の場合は規模も大きくなりますから、経営者のセンスもある一定のレベル以上になっているので、コンサルタントや企業が入りやすい土壌もあるでしょう。日本の農業で一番問題を抱えているのは、水田であり、コメです。

**篠原** 社内でもよく話しているのですが、世界的に見ても土地利用型の農業が競争力を高めるには、やはり生産性を上げなければなりません。複合経営を成り立たせるための技術的なブレークスルーが必要ですね。とくに府県の場合は、限られた面積の農地を有効に利用する輪作体系をそれぞれの地域に合った形で、どううまく織り込めるかがポイントだと思います。私どもは、病害防除のほかに、例えば温暖な地域であればコメと麦の間の数カ月間に、野菜などを入れ込んで経営を安定させる輪作のあり方の提案と、その技術指導をすることでニーズに応えたいと思っています。

**昆** 本誌の読者のなかには、すでに17〜18年前から乾田直播によって代かきをしない畑作技術体系を取り入れている人たちがいます。作業が速くできるので生産性上がり、コストが下がるわけです。なかにはコメを60kg当たり6000円台で作って

## 篠原 聡明

■プロフィール (しのはら・としあき)

1966年生まれ。明治大学農学部卒業。90年にトモノ農薬(株)に入社し、大阪営業所の営業地区を担当。96年にノバルティスアグロジャパンに、97年にノバルティスUSAに outward (マーケティング担当)。98年に(株)トモノアグリカ本部グループ営業企画リーダー、2000年にシンジェンタジャパン(株)プロフェッショナルプロダクツ部部長、06年にシンジェンタフィリピン社長、09年にシンジェンタジャパン(株)取締役営業本部長、11年に同取締役執行役員・アグリビジネス営業本部長を経て、14年3月に同代表取締役社長及びシンジェンタ北東アジア地区総支配人に就任し、現在に至る。

URL : [www.syngenta.co.jp](http://www.syngenta.co.jp)



## 経営を安定させる輪作のあり方の提案とその技術指導をすることでニーズに応えたい

いるという話も聞きます。

**篠原** よく生産コストを4割減らしましょうという目標を挙げていますが、それを達成するために農薬を値下げしてくれと言われることがあるんですよ。でも、水稻栽培に必要な農薬のコストは約7%と言われてますので、単に農薬を値下げしたところで、4割のコストが削減できるんですかという議論になりますよね。それよりもどんな投資をしたら効率が上がリ、結果的に費用対効果改善するのかという発想が必要になってくるんじゃないかと思いません。当然、農薬メーカーも技術革新により生産コストの低減に貢献すべく努力はしております。

**昆** そのとおりですね。企業的な発想を持てる生産者たちときちんとしたコンサルタントがいれば、できると思うんです。生産者側がもっと変わらなければいけないでしょう。

**篠原** 国内の現場を回っていて感じるのは、せっかく価値を創造できた農産物に市場でそれに見合った評価をしてもらえないような販売の仕方を生産者、経営者自身が選んで見つけていくという活動が今後さらに重要

になっていくだろうということですね。

**昆** まったくそのとおりですよ。私は現在というのは過去の結果に過ぎないのに、現在という過去の結果にいつまで縛られているんですかという話をよくしています。ましてや技術や経営の問題は3年、5年後には政策も含めて変わっているわけでしょう。そのときに準備ができていようか。そのためには未来から逆算していまからやっておきましょうと呼びかけているんです。

**篠原** そうでないか、変化に対応できませんからね。

### 栽培技術から売り方まで立場を超えた取り組みを

**昆** 貴社の取り組みの一つとして、ジャガイモの黒あざ病に対する技術検討会を生産者に向けて開催しているのはいかがでしょうか。

**篠原** はい。研究会は今年の2月で3回目になります。黒あざ病にかかったジャガイモは、表皮の見目が悪くなるので市場価値が下がります。その対策としてインフアロー

(植付時植溝内土壌散布) 技術を使って、アミスター20フロアブル(以下、アミスター)という殺菌剤をポテトプランターの前後に設置したノズルから薬液を散布する方法を(株)やまびこさんと協力して、提案しています。

**昆** 黒あざ病はどういう条件で発生しやすいのですか？

**篠原** 土壌条件と低温に起因します。北海道での課題は生育期間をどれだけ確保できるかですが、秋口に寒くなるのは決まっていますから、気温が不安定な春先にいかに早いタイミングで植え付けできるかどうか重要になります。

**昆** 試験場の方々はそれほど問題になっていないと話しているようですが、私はこれから時代状況が変わってくるなかでもっと早植えが必要になるのではないかと考えています。

例えば、TPPの影響を受ける可能性の高い甜菜に代わってジャガイモは広がるでしょう。それも、でん粉用のジャガイモも厳しくなるので生食用や加工用に販売する量が増える。1軒当たりのジャガイモ作付面積が増えれば、早く植えざるを得なくなる。そう考えていけば、いまから低温による黒あざ病対策の準備をしておく必要があるでしょう。

**篠原** じつは私も先を見据えて

次のステップを考えています。黒あざ病対策の殺菌剤アミスターにマッチした殺虫剤を、種イモの植え付けと同タイミングで散布する方法を開発しています。病気と害虫の初期対策を1回で済ませることで省力化をさらに進めるのが狙いです。

**昆** プランターに付けたアプリケーションで土壌処理として一緒にやっってしまうということですか？

**篠原** はい。生産者に協力をいただいて現場で検証しているところですが、実用化を見込んでいます。薬剤の使用量をできるだけ少なくするために、いずれも必要な場所だけにポットの処理をして、最低限の効果を出す形でコストを含めて最適なものを提案していきたいなと。

**昆** そういう風に技術が進むほど、より合理的に環境負荷の少ない形で作業ができるように、農薬メーカーと農機メーカーが共同で開発を進めることも必要になってきますね。

**篠原** 手探りで始めた共同開発でしたが、先のことを考えて、まさに次の段階の準備がされつつあるという状況です。

**昆** 実際には立場の違う企業がかかわることお客様によりいいものを提供できて、生産者が儲かる仕組みを作っていると。こうした取り組みには実需者を交えて進めていくこと



も大事ですよ。篠原 生産者も評価してもらえない販売方法を選ぶことが必要です。ですが、手間をかけて作った農産物は、買い取る方々に高く評価されるといふサイクルができないと広がらないですからね。例えば、黒あざ病にかかっていない表皮のきれいなジャガ

イモをどうしたら市場に高く評価されるかという情報交換もしていきたいですね。

昆 販売の工夫と言いますと？

篠原 日本のスーパーマーケットでは、ほとんど土が付いた茶色い状態でジャガイモを販売していますが、黒あざ病の防除をしたきれいなジャ

ガイモを洗って、消費者に「きれいさ」をアピールするというのはどうでしょうか？ 実際売り場と同じ産地の、土の付いたジャガイモときれいなジャガイモを並べてみたら、どちらを選ぶのか。消費者のニーズを探ってみたいですね。

昆 ヨーロッパだと洗ったイモが売り場にありますがよね。洗いイモというジャンルができることで、ジャガイモの需要が変わるかもしれないという提案は面白いですね。

### 変化にどう向き合うのか 発想を転換するカルチャー

昆 シンジェンタという外資企業の社長として企業風土をどのように感じていらっしゃるのでしょうか？

篠原 私自身、日本企業にもおりましたので違いはわかります。日本の企業は何か新しいことやこれまでと違うやり方が出てくると、受け入れるまでに時間がかかります。シンジェンタには、発想を転換するカルチャーがあります。自分がやってきたことと違うことが起きたときに、何もしないでいまままでおりの安定したところに立ち止まるのか、いままでの経験を一旦忘れていろいろな発想を持ってやってみるのか。後者のまずどうしたらできるかを考えてやってみるというところがシンジェンタには必要な資質です。

昆 これまで築いてきた市場が小さくなると言われるなかで、その変化に即して新しい役割を担うことが求められていきますね。

篠原 よく社内でも茹で蛙になってはいけないと話しています。いまま

でのやり方が本当にいいのかを真摯に考えて、ときには痛みが生じても飛び込んでいくような気概がないと、いまの市場のなかで成功できないと。

昆 私なんか文字どおり、茹で蛙になる前にぬるま湯の間に飛び出して、凍死しそうになるという感じですよ。(笑)

篠原 これからは同じ立場で一緒になって生産者に向き合う活動をしていくJAや流通、卸の方々のパートナーシップが重要になってくると考えています。いままでは全農流通と一般の商社流通と2つに分かれてやっていたのが、全農さんとも卸さんとも、将来の日本農業を担う生産者のために一緒にやりましょうという発想がどんどん広がってきているように思います。

昆 具体的にはどのように商売のやり方が変わってきていますか？

篠原 例えば、いま、野菜の生産から消費まで全体を考えようという取り組みを進めています。

昆 全農さんと組んでやられたケースもあるんですね。

篠原 トマトの事例ですね。傘下の

ときには痛みが生じても飛び込んでいくような気概がないと、いまの市場のなかで成功できない

J Aの生産者に対して、種子を提案して、それに合った農薬を提案するなどの栽培指導を進めると同時に、ブランドのコンセプトを作り、全農の持つ流通チャネルでどう販売していくのかという部分にもかわりましました。こういう事業展開のことを我々はインテグレートッド・プロデューサー (Integrated Producer: 以下、IP) と呼んでいます。

**昆** 高く売れるというより、お客さんが高く買ってくださいの仕組みづくりですね。

**篠原** いかには生産者が作った農産物をお客様が高く買ってくださいの事業に貢献できるか。それが私どもの事業の究極の目標だと思っています。そのためツールとして、私どもの種子の品種があり、農薬の技術があると考えています。

**昆** 社会は減農薬の方向にこれから進むと思いますが、減農薬という言葉よりもっといい表現はないんでしょうか。減農薬の話になると、アランチ農薬の議論になってしまうので。

**篠原** そうですね。農薬の使用は効

果だけでなく、確実に持続可能でなければなりません。抵抗性の出現を避け、IPMという概念を基本として農薬などの化学的防除に頼るのではなく、生物的防除や輪作などの栽培管理の最適化により消費者が受け入れてくれるクオリティの農産物をいかに作っていくか。そこが本質だとは思っています。

**昆** おっしゃるとおりで安全・安心な農産物というの気持ち悪いですね。もともとは技術開発する側が安全だと主張するんじゃないかと、お客さんに安心してもらうための技術や情報提供を供給する側がやりましようという意味だったわけですね。その部分については供給者側の責任として、積極的に消費者に向けたお取り組みをされてきましたよね。

**篠原** 私どもの製品を使用していただいているJAみやぎ登米では、「田んぼの生き物調査」を地域の方々と一緒に取り組み、2006年から10年間継続しておられます。当初は20〜30人くらいの参加人数でしたが、その後、地域の小学校や中学校、主婦の方々に参加していただき、分析は環境科学の先生にお願い

栽培指導を進めると同時に、ブランドのコンセプトを作り、流通チャネルでどう販売していくのかにまでかわる

しています。農薬のプログラムは変えていないのですが、他に比べて生き物は増えているんです。コミュニティを巻き込んで、田んぼに入っ

**昆** いいですね。こういう地域を巻き込んでやるのが大事なんですよ。  
**篠原** カプトガニは最初はいなかったんですけど、住みついたようです。これも、たまたまご縁があつての取り組みです。

### 国産Non-GMO トウモロコシの可能性

**昆** 私は農薬を使うこともGM(遺伝子組み換え)技術も自然なことだと思っています。そこに、水田イノベーショナルの取り組みとして子実トウモロコシの生産を推進するうえで、Non-GMO(遺伝子組み換えでない)の品種を国内で作って販売するというのが切り口があると思っています。

**篠原** 飼料用のトウモロコシは非常にポテンシャルが高いと思います。GMの技術は私どもとしては重要だと思っています。科学的な判断なしに感情的な視点でダメだと放り投げするようなことはすべきではありません

ん。最終的には消費者のみなさんが選択されることですが、日本においても技術及び研究の蓄積だけは続いています。

**昆** 世界中のトウモロコシがGMになっていくほど価格は高くなり、Non-GMOを求める方もいるので、そこに商売が生まれますよね。

**篠原** とくにお菓子など食品メーカーにとつては、国内で材料調達できるといのはさまざまなりスク回避の一手になるかもしれません。  
**昆** まだ品種も栽培、流通、その先も試行錯誤の段階です。

**篠原** 私自身、フィリピンにいたときにトウモロコシは扱っていましたが、GM品種もNon-GMOもありました。いずれにしても台風が直撃する地域ですから、品種選定で重要なのは、多収性はもとより、天候不順でも受粉しやすく、短稈で最終的に収穫時に倒れないことでした。

**昆** 単にトウモロコシの生産だけでなく、後作に大豆を作ると排水が良くなって収量上がるそうです。

**篠原** そこに輪作する意味が見えてきますね。生産する側にとつても興味深いですし、新しいマーケットができるわけですから、楽しみです。

**昆** ぜひ、将来的には貴社もお取り組みいただければと思います。今日はありがとうございました。