



地方都市における 農業改革【実践論】

山口市を事例に

講師 浅川芳裕

(まとめ) 平井ゆか

小社顧問の浅川芳裕氏は2016年、山口市の「もうかる農業創生アドバイザー」に就任した。これまで世界や日本の農業を論じてきた浅川氏だが、市の農林政策課六次産業推進室からアドバイスを求められたのを機に、地方都市を舞台とした農業改革に自ら乗り出した。講演では、3年にわたる活動を通じて編み出した「実践論」として、地域マーケット分析から戦略立案、戦略実行のための組織・仕組みづくりのノウハウを披露した。浅川氏がとりわけ力を注いだのは、従来の固定観念を変えられたことだった。人々の意識がどう変わり、それがどんな農業改革につながっていったのか。以下、浅川氏の講演の概要を紹介する。

欠乏ベースの価値体系からの転換

旧来の市町村農政は中央集権のヒエラルキー（階層制）の末端にあり、自主性が発揮できる余地が少ない。具体的にいえば、農水族から農林水産省、農業団体、都道府県と連なる意思決定の最下部に位置しているからだ。

したがって、市町村農政は地域差に関係なく、あらかじめ国・県で決まった農業政策メニューに沿って、域内農協・農業者向けの事務をきっちり代行するのが役割とされてきた。生産者も市町村と同じ構造の中にある。稲作農家を筆頭に国や県から下ってきた交付金・補助金メニューをきっちり消化することが役割である。消化すればするほど、優秀だとして表彰される。

このヒエラルキーは、食料生産の資源制約があった時代に生まれた。

中央集権的な指示命令システムである。言い換えれば、希少な農地や食料をきっちり再分配する仕組みである。本誌の昆編集長がたびたび言及するように、「飢えの時代から過剰の時代になった」にもかかわらず、「欠乏」をベースにした政治・行政の価値体系が残っているのだ。国策である食料自給率向上などはその典型である。

この旧来の価値体系と指示系統から少なくともマインド面で脱しない限り、市町村農政の自立、独自性の発揮はありえない。そのためには、新たな価値体系への転換が求められる。その旗印には新たな農政ミッションが必要である。それは欠乏ではなく、市民の豊かさの追求に基礎を置かなければならない。

そこで浅川氏が次のミッションを

提案した。

「山口市の農業は市民の食の豊かさ
と健康のためにある」

このミッションをもとに、市役所の
担当者として協議を重ね、新たな価値
体系を構築していった。図1のとお
り、ピラミッドの頂点に「市民の豊
かな食生活実現」を置いた。それを
支える屋台骨として農業者を中心に

図1：新たな価値体系

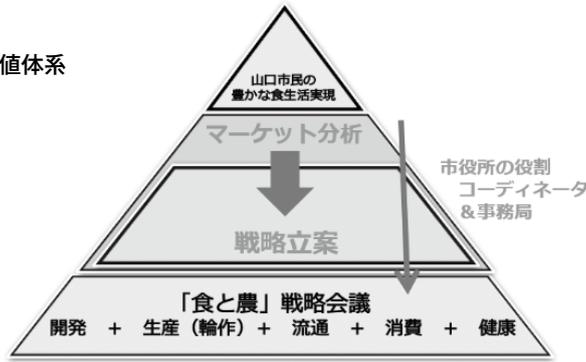
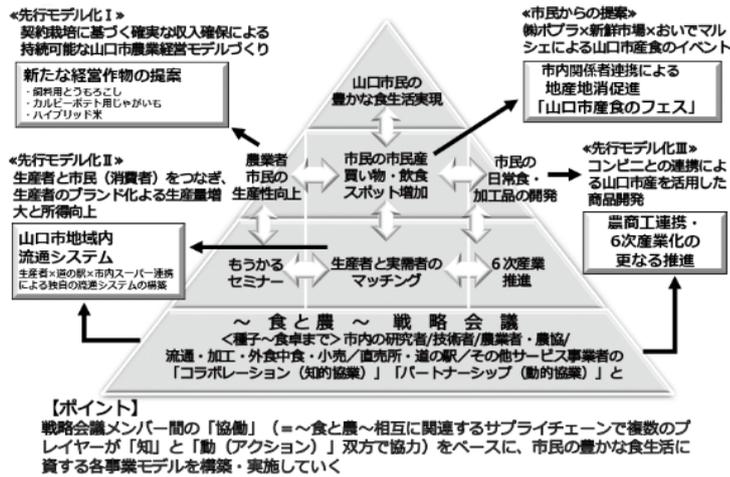


図2：山口市の「食と農」戦略 全体スキーム



「食と農の戦略会議」を設置した。
その間を客観的につなぐのが「市内
のマーケット分析と戦略立案」機能
である。これが浅川氏のアドバイ
ザーとしての仕事だ。そして、市役
所の役割としては戦略をもとに、「市
内の食と農のプレイヤー同士（＝会
議メンバー）をつなぎ、市民の豊か
な食生活」を実現するための事業立
ち上げとコーディネーター機能と位
置付けられた。

新たな価値体系の戦略会議と市役所の役割

最初に手掛けたのが戦略会議の立
ち上げである。参画を呼びかけたメン
バーは市内在住の各業界のプロたち
である。育種家から農学者、農業者か
ら農協、流通業から加工業、外食産業
から中食産業、小売業からコンビニま
で、市民の豊かな食生活にそれぞれの
ステージで関わるプレイヤーだ。

戦略会議の特徴は、農政ヒエラル
キーのような上下関係がないことで
ある。参加メンバーは、コラボレー
ション（知的協業）またはパートナ
ーシップ（動的協業）の関係にある。
そこには、豊かな食生活のために市
民に価値を届けるバリエーション・チエ
ーン（価値連鎖）において相互に協力
する意志のある者が参加できる。

会議といっても、一堂に会して決
を採るような公式の場ではない。市
役所の音頭で、異業種のプレイヤー
がざっくばらんに出会い、山口市の
農業、食を盛り上げるために何かで
きることはないか、自由闊達な意見
交換をする場である。そうした面談
を無数に繰り返しているうちにでき
たのが、山口市の「食と農」戦略
全体スキーム（図2）である。

これは従来の「お上」から授かる
農業政策とは成り立ちがまったく異
なる。山口市内の農食ビジネスの当

事者と市役所が共に作り上げた、市
民の豊かな食生活を実現するための
具体的な仕組みとロードマップ（道
筋）である。

こうした仕組みにもとづく実践を
繰り返しているうちに、市の担当者も
手ごたえを感じてきた。農業者からも
食関係の事業者からも「これまでとは
違う」と好評だったからだ。

その結果、担当者が自らの役割に
ついて、明文化するステージに到達
する。こんな文章だ。

「山口市の農産物の商流（生産・流通・
販売・消費）をつなぐため、耕種農家、
畜産農家、機械メーカー、種苗メー
カーといった農業に関わる人々のコ
ーディネーターの役割を果たす」

担当者はさらに進めて、山口市の
農業ミッションをこのように表現す
るようになっていった。

「農業の成長産業化の実現を共通目
標に掲げ、高い専門性を持つ関係者
が連携・協働する体制を構築し、山
口市農業の職業としての未来を示
し、農業を志す若者に、そして豊か
な人生を志す人々に選ばれる山口市
の実現を目指す」

こうした段階に至る数年前の2015年、浅川氏はアドバイザーを引き受ける条件の一つとして、ある前提を提示した。山口市内の食農マーケット調査と分析業務の受託である。「市民の消費実態と農業者の生産実態」の客観データにもとづく戦略立案を行なうためだ。

「六次産業化や農商工連携、スマート農業など国のメニューと結論あり

市内のマーケット分析を基にした戦略立案

ここで浅川氏が講演中に言及した食農マーケット調査結果の一部を紹介しよう（詳細は「山口市の農産物生産実態把握（2015年）」としてまとめられている）。

戦略立案にいちばん重要な情報は何か。農家は何を作っているかではない。山口市民が何の農産物・食品に身銭を切って年間いくら支払っているか、である。

まずは全市民の食支出総額を推計してみた。その額は113.1億円にも達する。今度は品目別に調べてみると面白いことがわかった。コメへの支出額の基準にすると、野菜がその8倍、畜産酪農品は15倍にも及ぶ。

次に、市内すべてのスーパーと数十カ所ある朝市・直売所・道の駅（直

きのコンサル業務なら別の人に任せればいい」

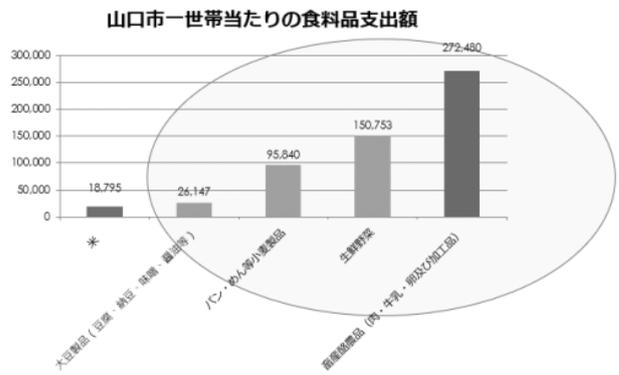
データ分析と仮説にもとづいて初めて、戦略立案から事業開発、市内の生産、流通、市民の消費、健康増進に連なるアドバイザー業務ができる。先述した市民のための新たな価値体系（図1）づくりや食と農の戦略会議も、この前段調査と分析をもとに構築したものだ。

売ルート）を全件訪問し、品目別の売上聞き取り調査を実施した。野菜に関しては、直売ルートの売上が3億5千万円であるのに対し、市内のスーパーでの売上は約90億円もある。市民が選ぶ野菜購入ルートの95%以上がスーパーなのだ。

あわせて、市内生産者の出荷先調査と課題について聞き取りした。農家は「出荷先が直売ルートに集中しており、過当競争に苦しんでいる」と口をそろえている。

そこで単刀直入に聞いてみた。直売ルートの需要がいっぱいなら、どうしてスーパーに売らないのか。一様に返ってくるのが、「安く買いたたかれるから」だ。苦い取引経験からそう答えているのかといえ、そ

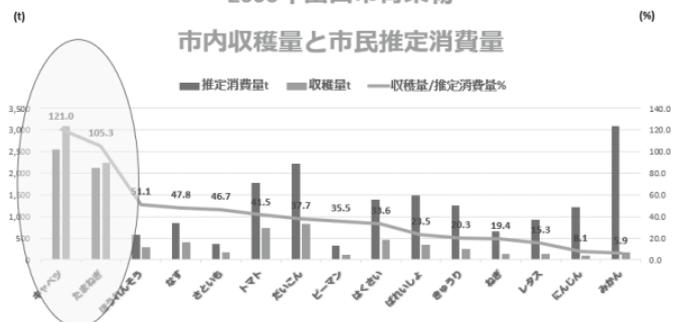
グラフ1：山口市民の食品消費実態



野菜＝コメの約8倍(トウモロコシが原料の畜産酪農品の支出額はコメは約15倍)!

2006年山口市青果物

市内収穫量と市民推定消費量



山口市の需要を満たしている野菜は2種類しかない

うではない。一度も取引したことがないと口をそろえる。ところが、将来の農業経営の目標はと聞けば、東京や海外の高級スーパー、デパートで自分や地域ブランドのものを売りたいと抱負を語りだす。

一方、地元スーパーは山口市内産の野菜が欲しいと言っている。あるスーパーは「最低1億円は仕入れたい」と即答した。問題は単純だった。地元の生産者と地元の小売バイヤーはお互いに会ったことがないだけなのだ。

そこで、戦略的に三つの実践プログラムを組んでみた。一つ目は、地元スーパーのバイヤーとの商談の設定だ。二つ目は、農

場とスーパーの相互視察受け入れ。三つ目は、市内流通システムの構築である。

まずは、供給と需要サイドがお互いの存在を知り、市民のためにいものができるだけ安く提供するため何ができるか、チームを結成しなければならぬ。

チームの合言葉は、「山口市ファースト」だ。ミッションは先に掲げた「山口市農業は市民の健康と生活の豊かさのためにある」である。

供給の農家サイドでは、山口市で営農にあたり、山口市民の税金を使って、農業機械の補助や農村集落維持の助成を受けるなど、恩恵を受け

画像1：畑を訪れたバイヤーと話す生産者たち



ている。またスーパーなどの需要サイドも市道や水道をはじめ、市税による基礎インフラの整備などによって、現在の食関連事業が営められている。山口市で農業・食の振興をするのなら、市税を使って促進しているのだから、「山口市民のため」に立脚した視点以外、本来、不要である。

大都市民のためでも、観光客のためでもない。これまでセカンド（二級）市民、サード（三級）市民扱いだった山口市民をファーストに農と食を取り戻さなければならぬ。その戦略として、実践プログラムをつくった。

まずは、実践1「地元スーパーのバイヤーとの商談の設定」からスタート。ここで「山口市ファースト」

の意味を農業サイドに伝えるにあたり、ある仕掛けをした。地元で「いちばん安売り」とみなされているスーパーを選んだのだ。

旧来の農業の常識でいえば非常識といえるかもしれない。いいものを市場を通じて大都市民に売り、悪いものを安く直売所に売ってさばき、市民の大半が利用するお得なスーパーにはモノを出さない。そんな市民セカンドからの脱却を図る、ショック療法としてあえて「いちばん安い」スーパーを選択したのだ。

農家はあまり乗り気ではなかった。本人たちも、そのスーパーで常日頃から買い物をしていて、安売りイメージを持っていた。だから、「買ったたかれるに違いない」との先入観が満ち溢れていた。なので、商談の前に、スーパーのバイヤーからは取引条件やポリシーを開示してもらった。すると、身構えて聞いていた農家たちの顔が、だんだんと安堵していくのがみてとれた。想像より条件が厳しくなかったからだ。

さて、いよいよ商談だ。作っている産地の特徴や農産物の種類、品種など、自由に語ってもらった。最後に希望買い取り価格を提示した。

バイヤーからの回答に農家が唖然とした。商談参加者の提示した価格がすべて、即決オッケーだったから

だ。この単純な経験は、経済学の祖アダム・スミスが何世紀も前に『国富論』で端的に記している。

「都市の近くの農民は農業の通常の利益だけでなく、生産物の販売価格のうち、もっと遠くの地域からの同じ商品を運ぶのにかかる経費と差額を利益として得られる」

当初の「買ったたかれるのでは」との懸念は完全に払しょくされた。次のステップとして、生産者にスーパーの販売データを示して農産物のニーズを詳しく知ってもらった。同時に、バイヤーを畑に案内して信頼関係を築く作業を行なった。

このステップを経て改めて商談会を開催したところ、集まった農家全

地域内流通システム

地域内流通システムとは何か。生産者が1カ所の道の駅に出荷すれば、市内スーパーや他の道の駅にも農産物が届けられるという仕組みである。そして、市民はどの道の駅やスーパーに行っても市内産のものを買うことができる。

生産者にとっては、これまで複数の出荷のためにかかっていた時間や物流費が節約できる。と同時に流通の合理化によって手取りも増える。12名の生産者が参画している。

員の商談が成立した。商談から取引を開始した一人の生産者にモデルケースになってもらった。初年度、400万円の収益増を達成。初めてスタッフを雇用できるまでになったトマト農家だ。彼の成功体験がほかの生産者に伝わっていった。「バイヤーさん！うちにも来てほしい」という生産者からの声が自然と聞かれるようになった。これまで恐れていた地元スーパーへの飛び込み営業を始める農家も出はじめた。こうして生産者とスーパーの取引が次々と開始されたのだ。

実践プログラムの第2ステップをクリアし、いよいよ最終段階に入る。地域内流通システムの構築である。

現在、週1便の実証試験中であるが、市民に好評で開店前から列ができ、開店から1、2時間ほどで売り切れる状況が続いている。来年度から週2便、3便と増やしていきながら、新たな道の駅での試験導入も図っていく予定だ。

受発注の仕組みも斬新だ。生産者とバイヤーとが「グループLINE」でやりとりしながら、成約しているという。LINEのコミュニケーションによって、注文機

能を超えた副次的な効果も出てくる。

生産者同士が畑の画像を撮って栽培技術の情報交換をしたり、その様子を見たバイヤーが「その野菜、珍しいですね。ぜひ売ってください」といったメッセージが入ったりする。生産現場のリアルな情報を生産者とバイヤー間で共有することで、自然と新たな価値を消費者に提供できるツールになってきている。

「コンビニと連携した商品開発」

スーパーとの連携に続いて、目指したのがコンビニとの関係強化である。山口市内の食品市場規模は消費額で1000億円を優に超える。浅川氏が調べたデータ分析によると、市内で成長している分野は弁当や総菜などの中食だ。とくにコンビニで伸びが著しい。

近年、農家開発の加工品が増えていくが、多くは売れ行きに限界が出ている。それより最初からコンビニと連携して開発した商品をコンビニで販売してもらうほうが合理的だ。当たり前だが、コンビニが置きたく

今後はさらに進めて、播種前の生産計画とスーパーの販売計画を共有、シンクロさせる仕組みを構築する予定である。その目的は農業経営の安定のためだけではない。播種前から収穫までの情報を市民と共有することで、市内産農産物のファンを増やしていく。

ミッションである「山口市民の豊かな食生活の実現」への道のりは始まったばかりだ。

なる商品、つまり消費者が買いたくなる商品は、プロであるコンビニのほうがよく分かっているからだ。

そこで広島県に本社を構える(株)プラというコンビニに戦略会議に参画してもらい、現在、先行モデルとして山口市産の商品開発の取り組みを始めたところだ。

以上のような地元スーパーやコンビニとの連携強化に加え、ミッションにある農業が市民の健康に貢献する取り組みとして、食と健康のプラットフォーム「山口イノベーションファーム」構想も立ち上がっている。

永続する畑作文明圏の構築へ向けて

前述の実践に加え、戦略スキーム

の中には「新たな経営作物の提案」

がある。その先行モデルの一つが飼料用子実トウモロコシ（以下、トウモロコシ）の導入である。

コメの生産性が向上し、需要が減退するなか、余剰農地が発生しているのは山口市も例外ではない。耕作放棄地は1000haを超える中、新たな経営作物が求められている。

昨年までの2年間、飼料用子実トウモロコシの生産・利用実証試験を行なってきた。来年度からは、トウモロコシを含む輪作と放牧を取り入れた新たな混合農業の形をつくる取り組みを始める。

当初は「山口市ではトウモロコシはできない」「飼料用米政策の妨げになる」との声が関係者から挙がった。固定観念を払しょくするため、市民の食を豊かにするという観点と、土壌改善効果によって農業を豊かにする観点から、市の担当者が中心となり、多方面に説得を試みた。

反対意見もあるなか、それでもやろうという生産者が現れた。一作目を終え、作付けした生産者はトウモロコシの期待以上の土壌改善効果に驚いた。経営分析も行なった結果、作業時間は稲作の8分の1、時間当たりの労働生産性は同5倍という成果も出た。こうした成果を山口市主催の子実トウモロコシセミナーや実演会、座談会などを通じて、現場に発

信していった。

賛同する生産者も増え、2019年度の作付面積は9haを計画している。まだ小規模とはいえ、西日本最大の面積となった。

山口市の子実トウモロコシ実証モデルには特徴がある。耕種農家だけではなく、畜産農家もパートナーとして参画している点だ。耕畜一体となり、市民に愛される「山口市産トウモロコシ」を使った農畜産物ブランド化を目標に、将来的には山口市民の新たな食ライフスタイルに役立つような組合になることを目指している。

浅川氏は講演の最後をこう締めくくった。

「農政ヒエラルキーは稲作モノカルチャー文化圏の中にある。その外に視点を置けば、新たな文明の可能性がみえてくる。畑作文明圏である。それは地域住民の食支出額の9割を占める豊かなマーケット圏でもある。地域住民からの信頼を高め、尽きることのない永続的な食マーケット創造ができる。そのためには、農業の本質である輪作体系と耕畜連携に磨きをかけ、土壌の健康さを取り戻さなければならぬ。その先にあるのが、市民の豊かさや健康に貢献する山口市農業のあるべき姿だ」