

2023年 始動!

前編

わたしの「仕事」「展望」「視点」

インフレ下で新しい年が明けた。国際情勢の荒波を受け、日本農業の構造的問題が重くのしかかる。資材高騰、食料安全保障、自給率、人手不足……。そんななかで、それぞれの仕事の現場から、2023年に寄せる思いを語っていただいた。

過去最悪の酪農危機のなかで 生き残りのシナリオ

上野裕 茨城県 酪農経営

デリケートなバランスの
上に成り立つ酪農産業

主たる生産物である生乳は腐りやすい液体であることから、乳等省令という厚生省省令の下、厳格な流通加工運搬販売の規定があり、食管法下のコメと同等かそれ以上の統制管理が現在もされています。食品原料です。

牛は生産年齢に至るまで2年を要し、それまでもそれ以降も常に飼料という経費を掛け続けなければなりません。また泌乳が始まれば人の都合で止めることもできません。365日の高度な管理を必要とします。

販売品目は生乳と副産物である

子牛と老廃牛ですが、近年の高コスト化により生乳の売り上げに占める経費が増大しつづけているため、子牛販売に依存度が上昇する状態になっていました。また、機械投資して作る飼料は、自らの家畜に与えるための自給飼料で販売目的ではありません。

生産物の性質上、保存が利かず広域流通が難しく、かつ食品衛生上の規制が厳しいこと。直接売りに上げに反映されない飼料の生産に多額の投資・労力が必要なこと。規模拡大が進み飼料・資材の外部化を進め高効率化を追求した結果、外部要因により脆弱化している現実。需給調整が難しく販売チャンネルが少ないため、大口需要

上野裕

搾乳牛31頭、育成牛6頭、閉鎖牛群、和牛繁殖牛12頭。18ha中6haを夏季放牧利用、12haから採草した粗飼料とコントラクターからの購入で国産化は達成。草由来の栄養素を意識しバランスしながら成田市の小泉輝夫氏の子実コーンを利用。エコフィードも利用しながら海外穀物への依存度を現状可能な限り低下させ備えている。県内3戸の農家と共に「茨城SRU」を通じて土壌を学び、質の高い粗飼料生産に繋がられるよう勉強中。後継者あり。54歳。

者有利になりやすい等、複雑かつデリケートなバランスの上に成り立っている産業とお分かりいただければと思います。

「エコフィードの雄」とう 地位から降りるとき

一部地域では酪農バブルに浮かれた状況下、コロナが発生。国策で拡大しつづけた生産基盤と、さらなる増頭計画の途中にある農場からの供給は止まらず、緊急避難的にバター、脱脂粉乳の工場をフル操業したものの、当然その需要があるわけでもなく、倉庫に積みあがった在庫は史上最高量となり、むしろ逼迫傾向に入った海外製品よりも安くなるという笑えない

酪農 — この60年

- 1 1963年のピーク時に41万戸あった戸数は75年には16万戸、85年には8.2万戸、現在は1.7万戸にまで減少。高度経済成長期は零細酪農経営よりも兼業農家が高収入であった時代背景、後半は畜産・酪農近代化事業により規模拡大・高度化が政策的に進んだことが大きいと思われます。
- 2 90年代に入ってガットウルグアイラウンドの影響もあり輸入乳製品が市場にあふれ、北海道で主に生産される加工原料乳が供給過多に、全体的にさらなる乳価低迷が続きます。急速に経営環境が悪化、戸数減少が加速します。この時期に私は就農しました。
- 3 コスト低減のために1戸当たりの飼養頭数は増え、生産量は維持。乳価は下がり続けます。
- 4 貿易交渉緊急対策として規模拡大に対する奨励補助金が大量に投下され続け、1戸当たりの平均飼養頭数増加を後押しする形となり、また供給量が増え乳価が下がります。
- 5 以前から穀物飼料は輸入に依存、土地資源の少ない地域では干し草等の草飼料も輸入依存傾向が続き、輸入飼料による加工農産物の側面が年々強まります。
- 6 乳製品（バター・チーズ等々）は世界共通流通品のため、ガットウルグアイ、TPP、FTAなど事あるごとに乳製品の障壁は薄くなって、ミニマムアクセス等の協定義務もあり内外双方からの乳製品の過剰供給は続き、乳価は下がります。就農時90円あった乳価は79円になっていました。
- 7 2008年リーマンショックが起こると、投機資金は穀物相場に殺到、シカゴ穀物市場は当時の最高値を記録。
- 8 全国的に酪農危機が叫ばれ、乳価交渉の結果20数年ぶりに乳価が上がり、酪農界に久しぶりの小春日和の期間が訪れます。しかし自然減も含め酪農家戸数はさらに減り続けます。
- 9 減り続ける酪農家の生産量を補うため農水はクラスター事業を展開。メガ・ギガ農場を積極的に推奨。頭数規模を拡大するほど収入が増える、そんな雰囲気が業界を席卷してゆきます。
- 10 飼料の海外依存は加速し、その価格も中国等新興国の需要増大もあり、明確な上昇基調に入りはじめていました。
- 11 インバウンド需要などもあり乳価は高値維持。肉用子牛、老廃牛も上昇し、一部地域では酪農バブルがささやかれます。

い状態に陥ります（国際流通する乳製品も実は逼迫傾向にあり価格も上昇傾向にあります）。
30年間一貫して飼料価格は上昇し生産に占めるコストも増え続け、子牛・老廃牛価格は需要を失い急落。見かけ好調のメッキがはがれた形になりました。

このタイミングで救済のために乳価を上げてしまえば、生産意欲を刺激し供給量が増えてしまします。乳価が上がらなければ、多くの酪農家が廃業し酪農産業が崩壊するかもしれない瀬戸際なのが、22年12月上旬の現状です。

農水・酪農関係組織の永年の無策・危機感のなさ、世界の見誤り等の事情もあり、08年のような全国的で組織的な農民運動も起こらず、農協も生産団体も自らに唾することになるため動かず、酪農家

は放置され、関係者は見なかったことにして、年の瀬……。
1995年にレスター・ブラウンが著書『誰が中国を養うのか?』で予測していたように、中国の食料買い占めが本格化し、家畜飼料では買い負けが起こりはじめています。この事態は穀物高騰という統計的に予測できた事象に対し、国が生乳生産量維持だけに囚われ農地基盤の裏付けを持たない規模拡大政策を繰り返したため起こった人災です。

海外依存型酪農は終焉の時を迎える

海外の土地・水・労働に依存し、低価格の生乳を生産するモデルが終焉したのが22年であったと、はっきり断言したいと思っています。

今後生乳は極端な供給不足に反転してゆくでしょう。物価の優等生、コモディティ化の雄であった牛乳は22年を境にその地位を降りることになります。

23年を境に、海外資源依存型の酪農が日本型の酪農に転換できるかと言えば、難しいと言わざるを得ないと思います。何故なら、今の状況を本当に危機と感じている経営者は実は非常に少なく、またしばらくすれば以前同様、安い飼料が潤沢に流通するはずと思っている人がほとんどだから。国産の穀物も同じ理由で生産者も利用者も横ばいが続くと思われまます。人は思う以上に変われない生き物ですし、見たくない未来を予想することを嫌います。

しかし、今後多少の回復はあったとしても穀物価格は上昇しつづけ、そう遠くない将来、海外の穀物は買えなくなりまます。今この痛みを忘れず、未来に対して備えて

ゆける意思と余力のある酪農家のみが生き残ることになるでしょうが、それはかなり少数になると思っています。

23年は海外依存型酪農の終焉の年となると思っています。業界的には多くの廃業者を生み、物価の優等生から転落し、牛乳生産サプライチェーンの崩壊まで行く、というのが最悪のシナリオです。23年単年でなくても、数年かけてそこまで転落する可能性を否定できないと思っています。

また、極端な生産者数・生産力の低下、飼料・エネルギーの高騰により北海道以外の酪農家と一部の畜産県以外は、現状の組織・システムから零れ落ちる想定もしています。

餌の確保、農地の確保ができていない牧場は退場を余儀なくされる可能性が高いですし、私のような良質の飼料を確保できない非畜産県の牧場は、乳等省令を潜り、一元集荷多元販売から外れ、ゲリラ的な販売戦略（いわゆるアウトサイダー行為）を持たなければならなくなるかもしれません。

あくまでも最悪の想定ですが、過去20年の予測は当てています、恐ろしいほど……。

大量輸入しているGM作物がなぜ日本では作れないのか

平沢裕子 産経新聞記者

農産物輸出に本気になった政府

「農林水産物の輸出に力を入れる時代がくるなんてなあ」。農林水産省OBが昨年暮れ、飲み会の席でもらした言葉だ。60代の彼にとって、輸出といえば半導体や自動車で、農林水産物は国内の余剰分処理のため、ぐらいに思っていたようだ。それが今、日本政府は農林水産物・食品の輸出額を、2025年までに2兆円、30年までに5兆円を目指す方針を掲げている。

ただ、輸出の積極化は最近のことではなく、小泉政権の06年から始まっている。背景に、少子高齢化による国内市場の縮小やアジア諸国の富裕層増加があった。06年の輸出額は4490億円。このころ輸出品で人気だったのが長イモや納豆、ホタテ貝、リンゴなどで、13年までに1兆円を目指すという

目標を掲げていた。ただ、13年の輸出額は5505億円と、目標に遠く及ばない。農水省自体、当時はそれほど輸出に力を入れていたわけではなく、目標を達成しなくても、まあこんなもんだらうという感じだった。

しかし、この数年はマジで輸出に力を入れている印象だ。当初の目標から8年遅れではあるが、21年に1兆円を達成。円安となった昨年、25年までに2兆円という目標を前倒しで達成できるような取り組みを強化するという攻めの姿勢に出た。ちなみに近年の輸出品のトップはアルコール、次いでホタテ貝、牛肉の順だ。長イモは06年ごろの輸出先は主に台湾だったが、近年は米国にも同じぐらいの量を輸出しており健闘していた。

GM作物の栽培禁止いつまで続けるつもりか

今後の農業経営を考える上で、

平沢 裕子

愛知県立大学外国語学部フランス語学科卒業。1991年産経新聞社入社。長野支局、文化部などを経て、現在は薬回秀優農委全務文化部長生活情報記者。第22回ファイザー医学記事賞受賞。農林水産省食品と農業資材審査委員会委員や厚生労働省制度懇談会構成員など務めている。

輸出は当然視野に入れるべきことだろう。ただ、それと並行して、国内の自給率向上のための農産物生産にも力を入れてほしい。中でも取り組む必要があると考えるのが、家畜のえさとなる飼料用穀物の栽培だ。

日本は飼料用穀物の約9割を輸入に頼っている。昨年勃発したロシアによるウクライナ侵攻を例に出すまでもなく、食料安全保障の観点から、この状況のままでは誰かと思わないだろうか。国も、国産の割合を25年までに2割に引き上げたいとしている（たった2割かよ、とは思うが）。

飼料用穀物の多くを占めるトウモロコシは、遺伝子組み換え（GM）品種だ。これを日本でも栽培するのが妥当と思うのだが、国内でトウモロコシ栽培に最も適しているといえる北海道では05年に制定された厳しい条例によって、事実上、GM作物の栽培が禁止されている

状況だ。

北海道の農業経営者の方たちは、これまで唯々諾々とこれに従ってきたわけだが、この状況を未来永劫続けるつもりなのだろうか？ バイオテクノロジー技術であるGMは、持続可能な農業のために世界中で活用されている技術だというのに。

私がこう思うにいたったのは、フィリピンで昨年、GM作物を栽培する農家の方たちから直接話を聞く機会があったからだ。アジア地域の農家やジャーナリストの交流会で、開催国のフィリピンを始め、ベトナム、インド、韓国、バングラデシュ、インドネシアなどからの参加者が、それぞれの国の実情を報告し合った。

フィリピンでは02年からGMの飼料用トウモロコシを栽培しており、現在は80万haで栽培している。これは日本の飼料用トウモロコシの約9倍の栽培面積だ。フィリピン政府関係者は「食料安全保障のためにバイオテクノロジー技術の活用は当然」と話していた。また、ベトナムで栽培しているGMトウモロコシは日本に輸出もしていた。どの国の農家も、GM作物の栽培で農作業が楽になっただけでなく、



アジア各国でもGMトウモロコシが栽培され、ベトナムからは日本へも輸出されている

収入が増え、それにより大学教育を受けた子供たちが農業を継ぐようになったと嬉しそうに話してくれた。

GM作物が不安なら 輸入も禁止するのか

翻って日本はどうだろう。農業の話題といえば、増える耕作放棄地や後継者不足と暗い話ばかりが聞こえてくる。この状況を断ち切るには、農業経営者の方たちが自らアクションを起こすべきだと思います。

トウモロコシはアワノメイガなどの害虫にやられると商品になら

ない。これを防ぐには被害が出る前に農薬を散布する必要があるが、トウモロコシだけでなく雑草にもこまめに散布しないといけないなどかなり手間がかかる。害虫抵抗性のGM品種ならこうした手間がかからず、農家はその分の労力を別の農作業に振り向けることができ、今よりも少ない人数で栽培が可能になるはずだ。

北海道の条例ができた当時、私はこの問題を取材していない。ただ、多くのメディアが科学的根拠を理解せず、GM反対派の消費者団体の言い分をうのみにして記事にしていたように思う。

もちろん今でも、GM作物の安全性についてよく知らない記者はたくさんいる。それでも、この10年ほどでバイオテクノロジーの安全性を科学的に理解できるよう教育を受けた若い世代が増えているように思う。

その証拠に、バイオ情報普及

会が17年に2000人を対象に行なった意識調査で、GMを「どちらかといえば怖い・悪い」と答えた人は、50代の68%に対して20代は48%と、20ポイントも開きがあった。同じ質問で、20代は「特に何のイメージももっていない」が38%を占め、これも30〜50代の22〜26%とは10ポイント以上開いていた。

思えばメディアでGM作物の不安を煽った記事が盛んに取り上げられたのは約20年前になる。今の20代は当時のことを知らないため、GM技術を他のバイオテクノロジーと同様に、「普通の」先端技術と受け止めているからではないだろうか。

食料安全保障への関心が高まっている今こそ、北海道の農業経営者自身が飼料用のGMトウモロコシ栽培の意思を示し、条例の撤廃を訴えるべきだと思う。

海外から大量に輸入して利用しているGM作物を、なぜ自分たちは作ることができないのかと訴え、不安だという消費者には「それなら輸入も禁止するのか」と問いかけてほしい。

条例制定のときは取材できなかったが、撤廃に至るのかどうか、ぜひ取材して記事にしてみたい。

ありがとう 「タンザニア商人」

紀平 真理子 maru communicate 代表

2022年の大きな変化は、4月から再び学生生活を始めたことだ。現在、大学院環境学研究科で博士後期課程の学生として社会環境学を専攻している。修了できるかわからないので、公言するのも憚られたが、書いてしまったのであるしかな

「環境」と「農業」の曖昧で難しい関係性

なぜ、再び学生になったのか。これまでの人生で華やかな学生生活を送ったことがないので、学生生活を謳歌しなかったという理由もあるが、それだけではない。もともと、「環境」や「サステナブル」に関心があったが、「環境にやさしい」が化学農薬や化学肥料への批判と重複するような文脈で語られていることに違和感があった。一方で、有機農業を非科学的のように嘲るのもまた違うのではないかとモヤモヤしていた。知らない

い人からいきなり「農業推進派！」みたいな批判メッセージをもらったこともあったし、「どっちの立場なんだ」と言われることもあった。実は、自分自身でもよくわかっていない。その曖昧な気持ちに根拠をふまえてきちんと伝えられたいのは、知識も技量も不十分だからだと考え、それを表現するために進学したともいえる。

本誌の読者のなかには「環境」というフレーズを聞くと、農業と環境とのトレードオフが想起される。農業と環境負荷の低減はトレードオフの関係だけではない。例えば、環境学では、窒素やリン酸による河川の富栄養化の文脈で化学肥料の過剰施用が指摘されることがある。しかし、これらの適正施用は生産コスト削減にもなるうえに、リン酸の過剰施用をしないことで病害虫の発生などを防ぐこともできる。

紀平 真理子

農業・食コミュニケーションとして、農業関連のライティング、サポートやコーディネーターなどを行なう。食の6次産業化プロデューサーレベル3認定。日本政策金融公庫農業経営アドバイザー試験合格。オランダ Van Hall Larenstein 応用科学大学大学院 開発学（農村部におけるイノベーション・コミュニケーション専攻）修士修了。名古屋大学大学院 環境学研究科（社会環境学専攻）博士後期課程在学中。

また、ヒートポンプやコージェネレーションなどの省エネ設備の導入によるCO₂の排出量削減量や、バイオ炭の農地施用による炭素固定でクレジットを発行し、それを売却して資金を得るJクレジットや諸外国の制度などを、農業経営と組み合わせる収益の一部とすることも考えられる。

このように、一筋縄ではいかない農業と環境の関係性にも関心がある。私の研究を少し紹介すると、自然環境というより人間環境に焦点を当てており、生産者、研究機関、企業、行政などが共に農業技術の開発や実証、普及を行なう研究コンソーシアムや研究プラットフォームにおける利害関係や齟齬（そご）をテーマにしている。このような「パートナーシップ型の開発」はSDGsの表号などで増えており、これまでの単線系の開発・普及モデルより現場の声を反映できる点では重要である。

実際、農水省の枠組みである「知」の集積と活用の中では、これまでの468の研究コンソーシアム（令和3年度までの累計）、171の研究開発プラットフォームが形成されている（令和4年8月時点）。

しかしながら、終了時評価を確信すると、必ずしもうまくいっている事例ばかりではない。さらに、このような研究をしていると言うと、全国各地の農業関係者から「うちのコンソーシアムも大変なことになってる」「こっちはカオスだよ」との声も届く。その意味では、学術的貢献だけでなく、農業の現場にとって何かしら意味のある研究にできるといいたとばんやりと考えている。

生産者減少のなかで合意形成を考える

昨年は、合意形成についてもよく考えた。「生産者が減って大変」という定説に対し、生産者数減少は産業構造としては支障がないと久松達央氏は指摘している（『農家はもっと減っていい』光文社新書、2022）。

これに同意すると同時に、今まで生産者が担ってきた地域内の管理などについて、そこに関わる人

数が減ることを前提として、生産者以外も含めて誰がどのように負担するのか、また、管理がされないことで起こりうる災害の発生防止の観点でも議論が必要だと考える。管理可能な面積を設定し、管理面積あたりの労働コストを算出し、管理されることで利益を得ている住民がインフラ修繕費や新設費などを支払うといったやり方もあり得るだろう。

いずれにしても、人口が減少するなかで、ゾーニング（地域内のどのゾーンを諦め、どのゾーンを維持するか）に対する合意形成が必要になる。ここでは環境への影響（自然環境だけでなく住民への影響も含む）と農業生産の視点が欠かせない。

合意形成のためには、生産者数が「減る」ことをまずは認めて、抗う方法に多くの時間を費やすよりも、減った前提でどうするかかの議論を進めることも大切だろう。「合意形成」や「みんなで考える」「協働」というと聞こえはいいが、実際はそんなにうまくいくものでもないし、きれいに整理できるようなものでもないと思う。カオスで始まりカオスで終わる例は山ほどある。

表1：科学的な不確実性と合意形成

評価項目	「規制」が機能しやすい場合	「ガバナンス」が機能しやすい場合
事象の不可逆性	元に戻せない	再生可能／代替可能
発生原因	制御不可能	制御可能
因果関係	モデル化可能／しきい値線形	ランダム非線形／複雑系
科学的知見の信頼性	高い	低い
受苦－受益の分離	大	小
被害の構成	既存の法体系における正統性（生命、健康、財産）	新しい権利・精神的価値、文化など

出典：丸山康司 再生可能エネルギーの導入に伴う「被害」と「利益」の社会的制御、宮内泰介編『どうすれば環境保全はうまくいくのか』（新泉社2017）所収

丸山康司氏によれば、防止すべき被害が明確で、要因も単純、被害発生メカニズムや原因と被害の関係性に関する科学的知見が確実な場合には、「規制」が有効で、食品衛生については規制が機能しやすい典拠例とされている。また、評価に主観も入りうる事象には、規制によるルール設定が難しく、問題と望ましさから当事者の合意にもとづいてルール決めを行なう「ガバナンス」が機能しやすい（表1参照）。

現在は、不確定要素を含み科学者にも明確に答えられない問題だが、いま社会的合意形成が必要な問題も山ほどある。ゾーニングもまさにそうだろう。

本来、残留農薬など食品衛生については規制が機能しやすいはずだが、昨今は社会との合意が十分に得られていないと言いがたい。そうなると、農家数の減少を前提としたゾーニングの合意形成はそう簡単にはいかないだろうが、腹を決めてやるしかないし、もし何かできることがあれば関わってきたい。そのためにも、大学院でその技量や知識を得ていくことは私にとっては避けては通れない。

タンザニア商人に救われた兼業コンプレックス

私はよく「何をやっているのかわからない」と言われる。実は、私もどのように自己紹介しているのかわからない。作年は、学生、農業ライター、農業技術関係の調査員、農業関連コーディネーター、ジャガイモ好き屋（+家事と子育て）が生業で、5足のわらじだった。事業の多角化といえば聞こえはいいが、要するに一つの仕事に専念できない。

これがコンプレックスでもあるのだが、小川さやか氏の『チョンキンマンシヨンのボスは知っている』（春秋社、2019）に、香港に住むタンザニア商人たちは専業はリスクだと考え、リスク回避のために兼業をしているという話が出てくる。その存在に救われた。

リスクを分散させ、社会の変化に合わせて少しずつ仕事も変容させていく。兼業は、仕事の種類や関わる仕事の割合を自由に変える余地があるともいえる。同時に、どれも中途半端になる覚悟も必要で、専業の人には敵わないことも自認する必要がある。

私はこの趣旨で兼業をしているので、補助金はもらえませんが制約もあるだろう農業の兼業でなくてよかったと胸をなで下ろす。

しかも、私が現在行なっている仕事は、すべて近い将来AIに取って代わられるだろう。現時点でも、文字起こしはOffice365、翻訳も確認は必要だがDeepLにもお世話になる。Open AIのChatGPTからは、未完成だが質問に対して「そこまでおかしくない、まとまった文章での回答」は得られる。

米国カリフォルニア州の露地トマト生産において機械化で労働者

の仕事がなくなったと騒がれた歴史に始まり、生産者がバックオフィス業務をデジタル化することで効率化を図り、労働コストを削減してきたことと同様に、ジャーナリストや一部のプロライターの除

いて、多くのライティングの仕事も近い将来なくなるだろう。調査やコーディネート、コンサルティングも深度によっては人が担う必要はなくなると思う。しかし、憂いてはいないどころ

か、これらの仕事がなくなった世界がどうなるのか楽しみでさえある。個人の願望を述べると「農業」「技術」「人の話を聞くこと」は好きなので、何かしら関わり続けられたらうれしい限りだ。

お米のオリジナル商品をしてビジネスにして

市川 稔

いちかわライスビジネス(株)代表取締役

市川 稔

1952年生まれ、神奈川県海老名市出身。日本大学芸術学部映画学科在学中から家業(市川商店)に。ファミレスの7割にコメを供給し、米小売会社として日本一と言われたこともあるが、バブル経済後に事業売却。1994年、現在のいちかわライスビジネス(株)営業開始。企画提案企業として、大手ネット通販企業との取り組みがメイン。「おむすびぎょうさん」のほか、FC、姉妹店も展開する。現在の年商6億3000万円。

(1)人口減少社会での経営を考える

世界人口は2022年、80億人になりました。11年間で10億人増えました。37年90億人、58年100億人になり、そろそろピークを迎えると予測されています。

日本は1910年5000万人、敗戦の45年7200万人、70年1億人、90年1億2000万人強、2010年1億2800万人。日本人の人口ピークは08年のようです。

人口増加は人口ボーナス時代、人口減少は人口オーナス時代とい

われています。日本は90年代から生産年齢人口(15~65歳)が減少し、人口オーナス時代に突入しました。加えて出生数が予測より少ないので近年は1年間で日本人が60万人以上減少しています。

将来人口予測は出生数高位、中低位、低位がありますが、おそらく低位で推移すると思われる、40年には1億833万人。18年間で1400万人くらい減少します。現状の九州、四国全部の人口より減少すると思うとぞっとします。日本の近未来の姿というものを認識しておく必要があると思うのです。

人口が毎年70万人近く減少す

ば、移民あるいは外国からの訪問者がたくさん日本に来るとしても消費は減ります。そこで輸出を増やすことは食料安全保障の観点からも必要なことですが、誰でもできるわけではありません。

人口減少社会での経営には雇用問題があります。人手不足ということですが、農業なら、作る作物で必要な人が変わります。縮小してゆく市場環境の中でどういう作物、商品を作るか、扱うか。どういうマーケットを対象にするか。どういう販売方法、販売ルートを活用するか。そのような組み合わせが必要だと思います。生産から組み立

てるのではなく、顧客から逆算して組み立てるということです。

(2)オリジナル商品を持つことの大切さ

農産物であれ、扱う商品はすごく大事です。なぜなら、お客様が買ってくださるのは商品そのものだから。穀物であれ野菜であれ、オリジナル商品にすることです。お米なら、産地・銘柄で価格が決められていれば、オリジナル商品とは言えません。オリジナルと認めてもらうのも簡単ではありません。商品の「ウリモノ」は何か明確にする必要があります。

大量に収穫できる農産物でそれを実現している農業法人があります。筆者の会社の取引先、取引先です。作っている作物は根菜類のジャガイモ、長芋、ゴボウ。100ha以上の畑ですから収穫量も半端ではありません。それをすべて直接顧客に販売しています。

それには、保管する倉庫も運転資金も必要になる。何より、売りを開拓して長年取引をしているというのがすごい。根菜類なので、消費者へ直接販売するのは少なく、法人への販売になります。良い土にするには何をすれば良

いか徹底的に追求。一番差別化できているものはゴボウです。Lサイズのゴボウは太い。太いけど柔らかい。筆者の会社のおむすび屋チェーンで使わせていただいています。きんぴらにするのですが、圧倒的な食味です。これを食べる普通のきんぴらゴボウはなんだったのだろうと。

この農場は相場に関係なく価格を決めて販売しています。相場が上がるのが下がろうがそのまま。それが信頼関係を産むわけです。

(3) 値決めは経営の要諦である

石油や天然ガスなど輸入もの、国際相場で動いている値段はどうにもなりません。しかし、自ら販売する商品は自ら値決めしたい。

売上とは単価×数量です。単価は収益に大きく影響します。会社、あるいは事業体、個人でも経費が掛かります。人件費、光熱費、家賃、減価償却費など。売上がなくても掛かる固定費を上回る粗利益を確保できれば利益計上できる。

顧客は売る側の固定費を賄うために買ってくれているのではありません。商品に魅力があるかどうかです。

コメの場合、現状、その年に収穫された玄米の取引価格は農協が生産者に示す「概算金」が指標になっています。今年秋目指し「コメの現物市場」開設の動きがあります。売り手、買い手がいて価格が決まってゆく。これはこれで推し進めれば良いと思います。

筆者の考えは少し違っています。自ら生産した商品の価格を第三者に決めてもらうというのは「値決めは経営の要諦である」という考えとは異なる。

単価が変われば売上も収益も変わります。単価、値決めができれば収益をコントロールできないことになりません。そういう不安定な状態では展望を描けません。

売り手が欲しい単価を決める。もちろん買い手が納得、承知しなければ絵に描いた餅です。価格形成の場におまかせでは健全経営はできません。そのとき初めて真剣に考えます。商品の魅力度を上げるにはどうすればよいか。食べ物には美味しくなくてはいけません。もっと美味しくするには何が必要か。評価してくれる買い手、顧客はどこにいるか。

安くしてたくさん売る。高くして少し売る。2億円の売上で経常

利益200万と1億円の売上で経常利益1000万。どちらが良いでしょうか？ 当然ながら後者です。値決めは経営の要諦であるというのはそういうことです。

(4) 企業の任務は「富」の創造にある

企業の存在価値とは何か。ここでいう企業とは、個人商店、農業経営、中小企業、大企業も含みます。伝説的な経営コンサルタント、故一倉定氏が次のように解説しています。

企業における「成果」とは「企業が生み出した経済的価値」である。売上高は経済的価値ではない。何故かという点、その中には外部から購入した経済的価値が含まれている。つまり、原材料、購入費、外注費（これは外部から受けたサービスの代価）である。売上から、この外部からの購入価値を差し引いたものが、その企業が生み出した経済的価値である。つまり、成果とは企業の「収益」のことである。

成果＝売上－外部価値。企業の任務はこの経済的価値＝富の創造にあるのです。言いかえると「企業の任務は富の創造である」。企業が社会において存在でき、ま

た法律で認められているのは「富」をつくりだすからなのである。その富の源泉は、お客様が商品・サービスを購入してくださった売上金からありません。

大きな過ちは全部原価計算方式と比べて、固定費や間接費を商品ごとに割掛けしてコストとしてみなすこと。これは意味がありません。直接的なコスト（変動費）だけを原価とする直接原価計算方式が良い。日本を代表する製造業であり、優良企業である「コマツ」の元社長が日経「私の履歴書」で全部計算方式から直接原価計算方式に変えて劇的に会社が変わったと書かれました。

お米の世界では、国の政策や制度、補助金の仕組みなどにとらわれて根本を忘れがちです。事業とは市場活動であることを肝に銘じなくてははいけません。市場からしか、顧客からしか売上は生まれません、ひいては富を創造することはできません。

モノの値段が世界的に上昇している今、どのようにして「富を創造」するか。原理原則に立ち返り、顧客の求めるもの、顧客の要望を満たす活動をするのが大事だと思っています。