

# 土門剛



土門剛 どもん たけし

【プロフィール】

1947年大阪市生まれ。早稲田大学大学院法学研究科中退。農業や農協問題について規制緩和と国際化の視点からの論文を多数執筆している。主な著書に、「農協が倒産する日」(東洋経済新報社)、「穀物メジャー」(共著/家の光協会)、「東京をどうする、日本をどうする」(通産省八幡和男氏と共著/講談社)、「新食糧法で日本のお米はこう変わる」(東洋経済新報社)などがある。大阪府米穀小売商業組合、「明日の米穀店を考える研究会」各委員を歴任。会員制のFAX情報誌も発行している。

今農閑期の講演行脚もようやく終わった。行く先々でいろんな方と出会うことができた。もちろん「元氣組」の面々とも数多く出会った。「新酒を飲みに来ないかい」。そんな誘い文句で出かけたのが山形。声をかけてくれたのは、Y社のI社長だった。旧財閥系肥料メーカーの県内一次卸でありながら、肥料の商いは5%ほど。農業、農業関連資材、燃料のサンフレッチェ(3本の矢)で業績は好調。絶えずマーケットを凝視しながら成長分野に食い込んで

いく経営スタンスは脱帽ものである。そのI社長が、「声をかけたら18人も集まったよ」と話してくれた中に、ビジネス・パートナーである地方青果市場Y社のI社長や地元金融機関の若手の面々があった。2人のI社長は、片や果樹や園芸の技術をアドバイスしたり資材を販売すれば、片やそうして栽培された果樹や野菜を売り込む役割分担を10年以上も続けてきた。元気をなくした肥料商や青果市場に絶えず「気合いだ！」の号令をかけてきた。

その青果市場Y社のI社長。「地元だけではダメだ。リレー出荷態勢を組まないと生き残れない」。流通大激戦りの中の経営サバイバル策の方向を秘かに語ってくれた。

市場も大変だ。巨大スーパーにイニシアチブ(主導権)を握られた中では、従来の流通ルートは通用しなくなった。集荷、市場、仲卸の多段階流通は、畑からスーパーの店頭へ直結するダイレクト・ルートがメインになってくるような感じがしてならない。今流行の表現では、農産物流通もワン・ストップになっていくだろう。ポイントは、誰がメイン・プレーヤー(主役)になるかだ。あるいは生産者グループのような組織か。青果市場Y社のI社長にこんなメッセージを送っていた。「生産物を市場に運び込み、そこでセリしてスーパーなどに配送していく流通ルートは20世紀で終わったのでは。すべてがそうなるとは思えないが、スーパー向けなどは産地からスーパーの店頭へ一直線になることは確実。ウイナー(勝者)の条件は、土がわかり、相場がわかることではないでしょうか。予め買い先を定

## 新しいプレーヤーたちへの交替が進行中

### 土門剛の

## 切抜帳

### 1 「黒船」カルフル撤退。イオンへ売却

フランスの巨大スーパー・チェーン、カルフルが、千葉・幕張に日本1号店をオープンした時のことを鮮明に覚えている。巨大スーパー・チェーンの「黒船襲来」と大きく扱った。そのカルフルが、進出からわずか5年で撤退してしまう。3月9日付け共同電は「仏カルフル、日本撤退へ、イオンと全8店の売却交渉」と伝えた。

「フランスの流通大手カルフルは、日本国内で展開している全8店舗を大手スーパーのイオンに売却する方向で最終調整していることが9日、分かった。2000年12月に千葉市に1号店を出店して以来、わずか4年余りで撤退することになる。交渉に合意すれば、10日にもカルフルが発表する予定」

業界筋によれば、最近のカルフルは、「年間50億円相当の損失」を出していることとされ、撤退の噂が絶えなかった。失敗の原因は、「カルフルの店舗は、イトーヨーカ堂やイオンが出店に適さないと断った場所にある」と店舗進出の見通しの甘さを指摘する声がある。そう言えば、オープン時の店内で農協の段ボールばかりが目についた記憶もある。仕入れにも問題があったのではなからうか。

カルフルが提示している店舗の売却額は300億円〜400億円とみられる。売却先には、小売業世界一の米ウォルマート・ストアーズや英スーパー最大手テスコなどの名前が挙がっていたが、10日付け毎日新聞は全8店を「イオンに営業譲渡へ最終調整」と報じた。

めて、おいしく、安全で安心な、かつ定時定量出荷できる生産態勢を組むことができた者がウイナーになります。ぜひ両I社長でベスト・ビジネス・モデルを作り上げて下さい」ところでその席に地元金融機関の若手の面々が加わっていた。声をかけてくれたI社長曰く、「農業にとって、最大のネックは資金です。補助金や制度融資はありますが、民間金融機関がドンドン参入してもらって資金面でのサポーター役をやってもらいたのです」と。

むしろ地方経済低迷の中、農業は農協や制度融資、地元金融機関は商工業という棲み分けができなくなってきたことが背景にある。

## 産地開発へ乗り出す市場 生産資材を扱ういろいろも

今シーズンの講演行脚で特筆すべきことは、北海道の地方卸売市場を運営するF社からお呼びがあったことだ。知り合いの、これまた元氣組の種苗メーカーW社のTさんが橋渡しをしてくれた。私の商売も20年以上経つが、市場から声がかかったのは初めてだった。何はともあれ大雪警報の中、突撃講演してきた。講演会の前夜、市場の社長が宴席を用意してくれた。そこでお聞きした話はこうだった。

「ご存じかと思いますが、地方卸は苦戦をしております。そこへ手数料自由化がやってきました。これまで市場法に守られてきましたが、自由化になれば、ビジネス・モデルをガラツと変えねば生き残ってはいけません。そこで、自らの手で産地を作っていくように考えたわけです。われわれは流通の中におりますから、売り先は任せてもらって結構。ただ、作ることは不案内なので専門家と組んだわけです」

技術指導はTさんが。売り先開拓はF社。今流行の言葉で言うと、コラボレーションで契約栽培に向けた産地形成を目指すことになる。

すでに産地形成に着手した地方卸売市場もある。京都府の某市場がそうだ。農家を組織化し、肥料や農薬など生産資材も扱っている。影響を受けたのは、既存の肥料商や農薬商などだ。肥料商から「市場が生産資材を売るのは我々にとって死活問題。何とか食い止める方法はないのか」と泣きつかれたことがあった。市場法では、卸売市場が肥料や農薬を売ることが禁じている。その条項を教えて対抗策をアドバイスしたことがある。その際、「卸売市場は、市場法で権益を守られています。そのうち手数料自由化で権益は崩れます。そのとき、必ず卸売市場は垣根

を越えてくるでしょう。産地形成に入ってくることは目に見えています。肥料や農薬など生産資材の販売も営業の対象となりますよ。本来なら肥料商が、産地形成に乗り出し、市場を脅かすぐらいのことがなければなりません」と話しておいた。

F社の社長には熱烈エールを送っておいた。

「卸売市場も、肥料も、農薬も、資材も、すべてガラガラボンの状況にあります。業界が沈没していくのではなく、プレーヤー交替をマーケットが促しているのです。プレーヤーは、新旧交替ということもあるし、異業種からの参入ということもあるでしょう。ただ産地形成ということを考えれば、地方卸売市場は最も有利なポジションにあります。広大な集出荷のヤード、これだけのインフラ施設は最大の強みではないでしょうか。成功のカギは、土とマーケットです。土を勉強して下さい」

## 温暖化と微生物の活用で 北海道は野菜産地へ変貌

地球温暖化の影響で北海道は、いずれ国内屈指の野菜産地になっていくだろう。コメや畑作物から野菜にシフトして行くに違いない。他府県を凌ぐ産地になるには、土を野菜に適したものに変わっていかなければな

## 2 ダイエーと丸紅の ダブル救済?

経営破綻した大手スーパー、ダイエーの引受先が決着した。

これまた経営不振の大手総合商社の丸紅に、投資ファンド「アドバンテッジ パートナーズ」(東京)が支援企業(スポンサー)に決定したと、ダイエーと産業再生機構が正式に発表した。

口の悪い向きからは、ダイエーと丸紅のダブル救済ではないかという声も。

ダイエー発祥の地、神戸新聞は3月8日付けで「ダイエー53店ほぼ閉鎖/丸紅支援正式決定」と伝えた。

「大手スーパーは7日、同社の抜本再建に向け、総合商社の丸紅、投資食品スーパーを中核事業とした新生ダイエーの支援体制が固まり、不良債権問題の象徴とされたダイエーの立て直しは大きなヤマを越えた」

「丸紅の勝俣宣夫社長は同日、都内で共同記者会見し、再生機構が昨年未まとめた事業再生計画に盛り込んだ53店舗の閉鎖案について「十分に精査したもので、この数なら再建がうまくいくと判断した」と述べ、ほぼ計画通り閉鎖する方向を示した」

「また「従来の何でも自前でやる総合スーパーからは決別し、新しい小売りスタイルを創出したい」とし、食品スーパー中心に、専門店などを積極的に誘致し再建を進めていく姿勢を明確にした。今後、外部から招くダイエーの経営トップは月内に内定し、4月には顧問として迎える。5月下旬の定時株主総会で正式に就任する方向で、候補を数人に絞って人選中」

再建ダイエーは、食品スーパーで出直しとあるが、願わくば安売りではなく、質実感の高い農産物を品揃えした新たな業態にチェンジして欲しいものである。

るまい。ポイントには微生物の活用だ。

北海道は冷涼地帯である。微生物にとつては決して恵まれた生息条件ではない。その北海道で、どんな微生物があるのかと疑問に思っていたところ、目から鱗を取り除いてくれた方がいた。宮崎県でこだわり系農産物の産地を作り、集荷もしているD社のHさんだ。ちょうど北海道の講演行脚から10日後に熊本で小生が主催した農業補助金勉強会でお会った。熊本県で有機系肥料などを生産販売している「元氣印」M社のS社長が引き合わせてくれた。

40歳後半のHさんは、地元の農業者大学校を出て農協に勤めたが、技術の裏付けもなく生産資材を売りつけ農家に犠牲を強いる農協の現状に見切りをつけ、10年ほど前に今の会社に転職した。体で覚えたという農業技術や知識は相当なものがある。その誠実な人柄と深い知見。現場重視の取り組み方。なぜ農協はこういう人から見切りをつけられるのだろうかとしばしば考え込んでしまった。

## 土門 辛間

そのHさんは、仕事の関係で北海道にも足を運ぶことがあり、北海道と土のことについても深い知識を持つておられた。そこで質問してみた。こんな答えが

戻ってきた。

「耐冷性の土着菌を探すことです。北海道には必ずあります。それを土に入れてやることです。2〜3年で野菜作りに適した土に変えることができますよ。北海道の生産者が土壌微生物を使いこなせば、産地地図は激変するかもしれません」

熊本では八代のレタス生産者グループに会ってきた。リーダーは九州の「元氣組」Nさん。イグサをやめてレタスに切り替えて4年近く経つが、九州を代表する優良農業経営のモデル・ケースだ。1月号の本欄で紹介した長野・M社のOさんが育て上げた芸術的な生産者グループでもある。リーダーのNさんは、人物見申し分なく、「地元農協でも評判の高い将来の組合長になり得る人物の一人」（地元肥料商）だった。そのNさんが農協に見切りをつけて他県の商系業者のリーダー出荷態勢に参加したのだ。

## 土とマーケットを考える 元氣組の活躍に期待する

一冬に3回も4回も訪れるのが新潟だ。新潟コシヒカリが1万8000円の値段をキープして農家の懐がまだまだ余裕があるのだろう。高級旅館で開く農閑期の勉強会には会費を払ってでもやって来るのだ。農機

販売の関連会社N社が企画する講演会にはここ数年毎年のように呼ばれている。N社のB氏が声をかけてくれるのだ。

このBさん。その技術や販売の腕には脱帽する。「根を見たら、生育がびったりわかりますよ」。30年近い経験で培ったプロの教えだ。たった1人で200以上の生産者に技術アドバイスしている。

シーズンになると、200戸の生産者をこまめに訪れ、その都度適切な技術アドバイス。そのアドバイスを忠実に守って豪邸を造ったという集荷業者にも出会ったことがある。

こうした元氣組に共通するのは、土とマーケット以外にはまるで興味がないこと。土が作り、マーケットが買ってくれる。これしか頭がない。行政にすり寄り、補助金や制度融資を手にする、その筋のプロはたくさんいるが、残念ながら彼らが作るものは、決してマーケットでは評価されないようだ。それどころかコマならカントリー出荷のもの以下という品質レベルのものしか作れない生産者が、〇〇法人協会加盟の大規模生産者にはあまりにも多いようだ。元氣組が、もつと思おう存分に力を発揮するような農業現場になれば、日本農業はもつともつと力強くなっていくに違いない。

## 3 農協の悪徳商法に 公取委が警告

国の経営構造対策事業のハウスリース事業。何となくうさん臭いイメージがあったが、ついに公取委が是正警告してきた。3月1日付け熊本日々新聞はこう報じた。

「公正取引委員会は1日、JAやつしる（熊本県、澤村成昭組合長）が国の補助を利用したハウスリース事業で、契約した農家に全量取引などを義務化したことは不正な取引方法（排他条件付き取引）を禁じた独占禁止法に違反する恐れがあると、同JAに是正警告、同契約を認めた県や九州農政局に改善を求めた」

「同JAは1996（平成8）年から、農水省の経営構造対策事業によるリース事業を実施。国から半額補助を受けてハウスを建設し、利用農家3戸以上でつくる生産グループに貸し出す。農家はJAが立て替えた格好の建設費の半額を、リース料として10〜15年で支払う仕組み。これまで12億6000万円の補助を受け、延べ約200農家と共販などの条件付きリース契約を結んだ」

「警告では、契約書の中で義務付ける（1）ハウス栽培に必要な肥料、農薬などをすべてJAから購入する（2）収穫したトマトなどの農産物をJAに出荷する条件は、競争相手の取引機会を奪うことを禁じる独禁法に違反する恐れがあると指摘。他業者との競争を妨げる行為をやめるよう求めた」

「澤村組合長は『警告を真摯（しんし）に受け止め、指摘された点を改善する』と話している。県農政部も『真摯に受け止める』と改善する考えを言明した」

この事業については、これまで農家などが訴えても、九州農政局は動かなかった。行政の怠慢も厳しく指摘されるべきだ。