



宿敵「天候」に打ち勝つ農業経営とは

答：植物工場の話ではありません

2015年9月11日（金）吉田 忠則

ときには、これまでの農業経営の枠を超えて大きなことを考えてみよう、というのが今回のテーマだ。

農業を成長産業にすると言うとき、なにをイメージするだろう。食べた人が思わずうなるおいしい作物をつくることだろうか。それとも、途方もなく大きい農場をつくることだろうか。どちらの意義も否定はしないが、個々の農場の味と規模にフォーカスするだけでは、ふつうの産業で競争力をはかる際の尺度にはたどりつけない。「シェア」だ。

そこで今回は、農業でついにシェアを意識する経営が登場したことを取り上げたい。それは、「天候に収量が左右されて不安定」という農業の宿命とも言うべき課題へのチャレンジでもある。九条ネギというブランド作物を武器に、この難題に挑んでいる会社は、連載でもかつて紹介したことのある、こと京都（京都市）だ（2014年5月16日「農業を救うのは『土』か『机』か」）。

「うちが買う単価まで努力できるのか？」

場面は8月5、6日の2日間、東京・有楽町にあるオフィスビルの東京交通会館。こと京都の社長、山田敏之は連携するネギ農家の生産物を集め、ビルの6階で商談会を開いた。そこには、山田が1995年に脱サラして家業の農家を継いでから、全国展開に乗り出すまでの軌跡とも言うべき商材が並んでいた。



商談会ではネギの様々な加工品を展示した（東京・有楽町）



京都産の野菜も出品した

「ネギのカット方法だけで、これだけあるんだと、みなさん驚いてくれた」。山田がそう言う通り、商談会はネギという単一の食材の可能性をフルに示す場となった。「お好み焼きやギョーザの具に最適な5ミリカット」「ラーメンの良さを引き立てる3ミリカット」。このほか、白ネギのピクルスや青ネギのパウダー、ドレッシングやスープなど加工技術をいかした商材も目を引いた。

商談会に集まったのは、スーパーや外食チェーン、卸会社のバイヤーたちだ。その一人が山田にたずねた。「ネギの専門商社って聞いて来たが、うちが買う単価はこれくらいだ。その値段まで努力できるの

か」。

山田の答えはシンプルだった。「その単価で見合うところと話をしてください。うちは結構。その単価でできるかどうかではなく、うちはその値段では出しません」。べつに山田は法外な高値で売ろうとしているわけではない。求めているのは安定だ。生産を安定させる代わりに、買い手には値段の安定を求める。その戦略に入る前に、「天候にあらがう経営」について触れておこう。



「質を落として値段を下げてはいけない」と話す山田敏之氏（京都市にあること京都の集出荷場）

まずは、量の安定

アパレル会社に勤めていた山田は1995年、32歳のときに実家の農業を継いだ。作物の選択肢はいくつかあったが、ネギに絞ったのは、年に何作もつくれるため、短期間でつくり方を覚えられると考えたからだ。初めは卸売市場にも出荷していたが、東京のラーメン店などに直接売り込むことで業容拡大のきっかけをつかんだ。ただ黙々とつくって卸会社や農協に出すだけの農家とは早々と一線を画したわけだ。

売り先が増えると、今度は生産量が足りなくなってきた。最初は、京都のネギ農家と契約し、必要量を確保しようとした。ただ、このやり方では、量も質もなかなか安定しない。そこで山田は、ベテランのネギ農家でグループをつくり、定期的に集まって生産計画を立て、品質の向上に取り組むことにした。2010年のことだ。

このとき、山田が追求したのが、量の安定だ。「量も質も天候次第」という嘆き節が全国の農家にうずまくなかで、山田はどうやって品不足を回避できたのか。答えはシンプルだ。取引先と契約した量より多めに作り、天候不順で収量が減ったときに備えるようにしたのだ。もちろん、過剰生産をグループ農家に頼むわけにはいかないから、その分は自社の農場でつくる。生産量はどうしても天候の影響を受けるが、出荷量は安定させる仕組みをつくったのだ。

すると当然、「過剰につくってどうやって利益が出るのか」という疑問がわく。これも答えは単純。ふつうにネギを出荷している農家と比べ、こと京都は利幅が大きいいため、必要量より多めにつくり、場合によっては廃棄しても損失を吸収できるのだ。「京都産の九条ネギ」というブランドの力もあるが、それだけではない。

契約農家の畑に行ったらネギを収穫し、出荷しているうちに山田は気づいた。収穫後にネギを洗い、細かくカットするなど、加工してから出荷するのは手間がかかるし、工場などの設備も要る。だが、そこにこそ利益の源泉がある。これは、たんなる6次産業化とは戦略が違う。加工で得た利益を原資に出荷を安定させ、それをてこに売り先との関係を強める道筋をつくったのだ。

こと京都はグループ会社も合わせれば売り上げがすでに約10億円に達している。加工品のバリエーションが増えたことで、余ったネギの廃棄も防げるようになってきた。一農家から出発した農業法人としては有数の規模だが、山田はここでつぎのステップに踏み出すことにした。ここから先はシェアの話だ。

全国シェアの10%を

山田がシェアを意識するようになった背景には2つの出来事があった。1つは苦い経験だ。取引先のある大手外食チェーンが突然、仕入れ価格の大幅な引き下げを要求してきた。結果的に下げ幅が圧縮されたので取引はまだ続けているが、当時の経営規模では交渉力に限界があることを痛感した。

もう1つは、いい出来事だ。相手はべつの有力外食チェーン。ここはこと京都を含めて3社からネギを仕入れていたが、こと京都の出荷量が抜群に安定していたため、仕入れを1社に絞ることを決断してくれたのだ。山田が目指してきた安定出荷の成果だ。

この2つの経験を通し、山田はつぎの目標を定めた。「こと京都のやり方を全国に広げよう」。いまこと京都の九条ネギの生産量は、夏場の京都では50%を占める。市場でイニシアチブを握るのに十分な量だ。通年でも6分の1ある。だが、全国の青ネギの消費量と比べると1%しかない。「10%まで増やすことができれば、価格交渉力は格段に強まる」。

京都を拠点に事業を拡大してきた山田の舞台は、ここで東京に移る。全国展開を視野に入れた山田は、2014年1月にネギの専門商社「こと日本」をつくった。事務所を構えるのは、東京・内幸町にある帝国ホテルタワーだ。今年8月に有楽町で開いた商談会は、こうした戦略の一環。山田は「準備態勢はすべて整った。これがキックオフだ」と話す。

商談会で外食チェーンのバイヤーたちと話しながら、山田は戦略の正しさを確信した。なぜ彼らは農家にほとんど利益が落ちない水準まで仕入れ値を下げようとするのか。たんに自分の利益を増やしたいからだけではない。農家の側で生産が安定しないからだ。

あてにしていた量を仕入れることができなくなると、急ぎよほかから調達せざるをえなくなる。当然、調達コストは上がる。そうした不測の事態に備えるため、ふだんの仕入れ値を引き下げようとする。狙いはリスクヘッジだ。

そこで山田は訴える。「全国の生産者と連携し、供給を安定させます。一緒に国産ネギの産地を育てましょう」。天候にあらがう経営のつぎの挑戦は、東京を発信地にこうしてスタートした。

流通の発想で

最後に一言。生産の安定と言うとき、多くの人がまず思いうかべるのは植物工場だろう。日の光に頼らずに、室内で育てれば確かに収量が安定する可能性はある。その現在のレベルと、将来性については前回この連載で紹介した（9月4日「植物工場はまだ未熟な技術」）。

山田の発想は、これとは違う。生産は、引き続き外の広い畑で行って効率化を目指す。ただしいくら技術が向上しても、天候の影響は避けられない。だが、生産と出荷を区別して考えることで、取引先との関係が揺らぐ事態を回避する。これは相場に翻弄され続けてきた農産物の取引関係を再構築する試みであり、生産というよりも流通の発想だ。

農業を「ものづくり」としてだけみるのではなく、流通の観点から考えることが農業をピンチから救うのだと思う。（文中敬称略）