

当財団では、農業と食品産業（製造、流通・小売、外食）の活性化は地域における新たな雇用にもつながるとの認識のもと、2013年度から新たに「食と農」に関心の高い企業、大学、行政の実務担当者・研究者を対象とし、先駆的な取り組み事例を題材とする研究会とした「中部圏の食と農の未来を考える研究会」を立ち上げました。

今回は、第3回の研究会（2014年2月20日開催）から以下の内容を紹介します。

1. 講演要約：久松農園代表 久松 達央 氏
2. 講演要約：農林水産省東海農政局長 森 多可志 氏

1. 講演内容：「小さくて強い農業が日本の農業を変える」

講演者 久松農園代表 久松 達央 氏



*プロフィール

1970年 茨城県生まれ

1994年 慶応義塾大学経済学部卒業後、帝人株式会社入社。工業用アラミド繊維テクノロジーの輸出に従事

1999年 独立就農し、久松農園を設立。現在に至る

本日はお招きいただきありがとうございます。よろしく願いいたします。

私は1970年生まれで現在43歳、農家の出身ではありません。父も母も茨城県の出身ですが、母方の祖父母が兼業農家をやっていただけです。子どもの頃、遊びに連れていかれて、畑や田んぼと一緒に軽トラで行ったぐらいの記憶はありますが、それを仕事にしようと思ったことは一度もありません。

大学を出て、帝人という合成繊維の会社に入り、大阪で5年ぐらいサラリーマンをやったんですが、本当にひょんなことから農業に興味を持って、深く考えずに始めてしまったという人間です。

私が1998年に会社を辞め「農業をやる。」と最初に言ったときに、私の父には「体を張ってでも止める。」と言われました。当時もう結婚していたんですが、女房の母からは「うちの娘を不幸にしないでくれ。」(原文のまま)と言われました。それが何とか続いて今に至っています。

昨年、新潮新書から『キレイゴトぬきの農業論』という本を出させていただいて、新規就農者の立

場から見た農業の問題点であるとか、有機農業について世間に流布しているイメージと実態はちょっと違うよとか、そんな話を書いていますので、ご興味があったら、ぜひご一読いただければと思います。

最初に申し上げておきますが、私は別に経営的に成功しているとか、高い栽培技術を持っているというわけではありません。

私は露地野菜という、施設を一切使わないやり方で野菜を作っています。現在、3ヘクタール半くらい、超多品目で、年間50品目以上の野菜をいわゆるB to C (Business to Customer: 個人消費者向けの取引) で直接消費者の方や小さい飲食店にお届けしています。女房は別の仕事を持って最初から勤めていますので、私はスタッフを雇って自分で農場を経営しています。

売上の半分が個人の消費者で、皆さんのご存じのところかというと、「らでいっしゅぼーや」さんみたいな旬の野菜の詰め合わせボックスを定期的にお客さんにお届けする形が半分と、東京を中心とした飲食店に半分という売上構成になっております。

私がいる土浦市・旧新治村は、東京から60キロメートルぐらいのところで、筑波山と霞ヶ浦の間にある非常に平らで温暖な場所です。今年は珍しく雪が降っていますが、通年で農業ができる北関東の農業地帯です。そんなに盛んではないですが、農業に適した場所であることは間違いないです。

今日お話しさせていただく内容は、「小さくて強い農業」というキーワードです。

基本的に、恐らく日本の多くの人が政府と同じ意見で、「これからの農業は大規模化しなければいけない。」、あるいは「輸出に打って出なければいけない。」、あるいは「植物工場的なアプローチにもっと資本を投下しなければいけない。」という論調だと思います。しかし、私はそれだけでは日本の農家の多くは生き残れないし、外から入ってくるものに勝てないし、マーケットのニーズのすべてを満たすことができないと強く考えています。日本のいろいろな条件を考えたときに、規模は小さいが強い経営体が一定数増えていかないと、全体が面白い方向に行かないと考えています。

私は野菜の味にポイントを絞って栽培しているわけですが、野菜の味はそもそもどうやって決まるのかという話を最初に簡単にさせていただいて、それから、多品目で直接販売するのは経営上どういう意味を持つのかという話、それから、小規模な農業が今後どういう展開をとっていったらいいか、あるいは、どういう戦略をとるべきかという話を少しさせていただきたいと思います。

久松農園は、小さな経営体ですが、「おいしい野菜でお客さんを喜ばせること」を事業のコンセプトに掲げて、それにすべて特化しておりますので、野菜の味がどういうふうに決まるのかという点は非常に重要です。

今日は流通の方もいらっしゃいますが、例えば有機野菜であるとか、伝統野菜であるとか、栽培方法で味が規定されるとか、顔の見える関係性とか、味を規定するいろいろな文脈が語られています。しかし、私は野菜、特に生鮮野菜の味を決め

るのは3つの要素だと思っています。栽培の時期、つまり「旬」であるか。それと「品種」、これはあまり一般には知られていないことです。それから「鮮度」、鮮度は割といいかげんな言葉ですが、収穫後の日数です。この3要素で味は8割決まるというのが私の見解です。

これについては農業者、特にいわゆる匠の農家みたいな方から一定の反論があるんですが、私は堅く信じている3要素です。逆に言えば、土づくりであるとか、何とか農法みたいなものは、どんなに寄与してもマックス2割というのが私の意見です。

一方で、消費者の方、特に年配の方から「最近野菜がまずくなっているんじゃないか。」というご意見を伺うときがあるのですが、それはおおむね事実だと思っています。なぜならば、その味を決める3要素、「旬」「鮮度」「品種」がそれぞれ年々満たされなくなっていることを認識しています。

まず、栽培の時期に関してですが、旬のものにはかなわないんです。いろんな品種が生まれていますし、栽培技術も年々進化していますし、施設もどんどんいいものができていますが、極端に言ってしまえば、匠の農家、ハウレンソウ名人が作る夏の水耕のハウレンソウと、ど素人が作る冬のハウレンソウでは、後者のほうがおいしい確率が圧倒的に高い。植物である以上、その性質から抜け出ることができないというのが私の認識です。つまり、旬の時期に作れば、かなり高い割合でおいしいものを作ることができます。

流通の問題でいうと、実は鮮度の劣化は年々進んでいるんです。1990年代、特に後半以降、いわゆるコールドチェーンといわれる冷蔵輸送技術が発達したことによって、いろんなことが可能になりました。野菜は収穫後も生命活動を続けますので、高温で揺すられるのが一番よくありませんから、冷蔵輸送技術は基本的にいいものです。しかし、例えば夏の長野のレタスであっても、産地で予冷といって冷蔵をガツンとかけて、それをクー

ルで輸送して、店頭でもクールで並べるということが可能になったことによって、野菜の流通はかつてないほど長時間化・長距離化しているんです。

分かりやすい例でいうと、例えばシュンギクみたいな摘むものは、ものすごくしおれるのが速いんですから、昭和30年代から40年代の前半ぐらいまで名古屋で売られていたシュンギクはかなり近場で作られていたはずなんです。しかし、年々遠くの産地に移って行って、今では東京でいうと北海道のシュンギクもざらにあるんです。クールでうまくやっていますから、見た目はパキパキしているんですが、3日前のシュンギクであることにはかわりはないので、香りが飛んでしまうのです。

味という、つい私たちは舌で感じる味蕾の味だけを考えがちですが、人間は味蕾で感じる味、香り、食感、過去の記憶を脳の中で立体的に再構成して、おいしい、おいしくないと感じているわけなんです。

人間に限らず、ほ乳類全般にそうですが、味よりも嗅覚、においのほうが何百倍も敏感です。うま味や甘さを感じる受容体は人間に1個か2個しかないんですが、においを感じる受容体は388あるんです。だから、何百倍も香りのほうが敏感なのです。

香りのほうが味よりも経時劣化が激しいので、日数がたつと、見た目がパキパキしていても、香りが落ちるんです。だから鮮度という言葉は難しいです。

分かりやすい例でいえば、ハーブみみたいな香りを売りにするもの、あるいは、ニンジン。私はニンジンは香味野菜だと思っています。抜いた瞬間に土とニンジンの甘い香りがふわっと立ち上がる、それがニンジンの価値、醍醐味だと思っているので、それを洗って冷蔵輸送すると良さが損なわれる。そういう形のニンジンしか食べたことがない人は、私を感じるようなニンジンの味や香りを感したことがないと思うんです。

こういうことを追求していくと、さっきの3要素を満たさないと、結局、畑で見るようなすごくいいものを消費者に届けることができない。おい

しいものを届けるための合理的な方法は、適した時期に適した品種の野菜を育て、それを鮮度よくお客さんに届けるということまでやって初めて成り立つわけです。ですので、私は「畑から玄関までが農業」という言い方をしています。これがおいしさということに関して、うちの会社がモットーに掲げていることです。

さて、「小さくて強い農業」が今日の話の主眼で、ここからが本題です。

もしかして今日来られている先生方もそういう論文を書かれているかもしれませんが、多くの農業論は経営的に勝てる戦いを想定して論が展開されているようにみえます。しかし、私どものような事業者、特に小規模事業者にとって重要なポイントは、負けないことだと思っています。大手と戦って、そこに打ち勝っていくことが大事ではなく、事業は継続することが最も大事だと私は考えていますので、負けなければいいわけです。

例えば大規模化で輸入の農産物に勝とうとしても、栽培条件や気象条件が日本よりも優れたものに、どこまでいっても勝てるわけがない。そんな戦いに本当に参戦していくのか。そうでないのであれば、別の戦い方をしなくてはいけないだろうと私は思っているんです。それを具体的に幾つかお話ししたいと思います。

例えばうちは、多品目栽培、しかもそれを直販するという、多くの農業者がやっているのとは違う形の経営をしています。それはどういう意味なのかということをごそれぞれ詳しく紹介させていただきます。

まず、多品目栽培について。私は新規就農時に、鹿児島県で農業をやりたいんですが、県の担当者に「あなたのような考えの人は要らない。」と言われたんです。「何をやったらいいんですか。」と聞いたら、「鹿児島であればピーマンが産地化しているから、ピーマンをやれば絶対に安全です。ガラスハウスに2,000万円まで、年利1%で融資をあげます。」と言われたんです。しかし、それには従わなかったわけです。

もちろん、そういう流れに乗って産地化されている野菜に絞ってやることも1つの農業のあり方としていいと思います。一方で、多品目で直販、のようなやり方もあります。私自身は後者の戦略のほうが個人的に好きなので、鹿児島県のやり方に乗っからなくてよかったと今は思っています。そういう話をします。

私は、多品目で有機栽培、いわゆる農薬と化学肥料を使わない栽培をしています。旬のものだけを追い掛けていくんです。ですから、ハウレンソウは冬のものなので、夏は作りません。トマトは夏のものなので、冬には作りません。旬のものを追い掛け、施設を使わないで露地でやるんです。

旬のものを露地で追い掛けていくということは、簡単に言うと、栽培技術が要らないということです。私は自分の畑のことを巨大な家庭菜園だと思っています。50品目という超多品目をやっていますが、それはその辺の家庭菜園を、この中にもいるかもしれませんが、上手なおじさんが3坪ぐらいでやっているものを3.5ヘクタールに広げたら、どういうやり方になるかということをやっているに過ぎなくて、一つひとつの品目の栽培に何もトリッキーな技術はありません。栽培のポイントはここということが何もなく、全くの王道でやっています。

例えばうちの近所でやっているハクサイの農家では、漬物用に栽培して、2日ぐらいで全部収穫してしまいます。人をたくさん使って、畑に乗り付けて、一斉に切って行って、その場で箱に詰めて、フォークリフトでトラックに積んで、そのまま持っていく方法です。

一方、うちの畑はこんな感じです。



今はもうちょっと通路の草刈りがきれいです。ハクサイといっても、実はこの中に3品種ぐらいあります。ハクサイの横にはブロッコリーがあり、その横にはカリフラワーがあり、その横にはキャベツがありという形で、一畝ごとに中身が違います。これが多品目栽培の実態です。

見るからに面倒くさそうじゃないですか。そこなんです。ハクサイならハクサイに絞ったほうがオペレーションコストが下がって当然だと多くの人は考えるから、行政も、栽培の指導者もハクサイに絞いなさいと言われるわけです。鹿児島であれば、ピーマンに絞いなさいと言われるわけですが、なぜうちでは50種類、品種でいうと80ぐらいあるんですが、それをなぜできるかというと、栽培の1つの大きなスローガンが「80点主義」だからです。

「収穫逡減の法則」があるじゃないですか。「収穫逡減の法則」は栽培技術でも働くわけです。投入労働時間、追加的に投入する労働時間から得られる生産量は100点に近づくに従ってどんどん下がっていくので、全く何もできないところからはすぐに上達するけど、80点に到達したものをそこから上にもっていくのは非常に労働効率が悪いわけです。

ところが、栽培の教科書はどれを見ても100点を目指す教科書ばかりです。例えばナスの教科書には非常に素晴らしいことが書いてありますが、ナスばかりやっている人なら、それだけ手をかけられるでしょうが、私らではほとんど役に立たない。

そうではなく、家庭菜園程度でいいんです。つまり、そこそこの収量があって、おいしいものがとれば良い。旬の時期においしい品種を選んで作れば、それをいい状態でお客さんに届けられる。そこで、かなり高得点を取れているので、それ以上やる必要がない。ものすごく手をかけて収量を10%アップするよりも、他の品目をやったほうがいいということです。

勉強でいうならば、テストの前日にここから一夜漬けでどこに時間を使おうかというときに、そ

もそも得意で授業を聞いているものをやるよりも、その時間を苦手なものに使えば、それだけ総得点では高くなるじゃないですか。同じように、ナスだけを追求するのではなく、他のものに経営資源を使おうという考えでやっているんです。

あるいは、多くの農業者は栽培だけやっていたらいいと考えているんですが、それはあくまでも作ったものを全部誰かが売ってくれる場合で、私らは直販です。そもそも新規参入者、規模があまり大きくない人は既存の流通に乗せられませんので、それよりも後工程に経営資源を使おうという考え方です。

すべてにおいて「80点主義」、追加的な労働量に対する生産性が全部均一になるように、すべてのものに経営資源を配分するという考え方でやると、いろんなことが同時にできる経営になると私は考えています。小規模農業者はそこにいくのが1つの戦略だろうと思っています。

その結果、いろんなものができるので、セットでの価値を私らは追求しています。分かりやすく言ってしまうと、たとえ匠のナス農家のような高い栽培技術があったとしても、日本一のナスにキロ2,000円払う消費者はいないんです。価格面でもさっきの「収穫逓減の法則」がいえるわけで、それ以上頑張っても経営的にあまり報われないことが多いと私は思っています。基本的に畑を丸ごと食べてもらおうと言ってまして、この写真がうちの夏の野菜のセットです。

畑をまるごと食べてもらう



いろんなものがあるって、それぞれ、そこそこおいしいという形を目指しています。それはトウモロコシだけに特化して、そこを追求していくよりも合理的だろうという考え方です。冬になると中身が完全に入れ代わります。冬は冬野菜しかないということです。

なぜこういうやり方ができるかというところ、多くの野菜農家のように栽培なら栽培だけを追求しているのではなく、後工程である販売やマーケティングまでを自社でやっているからです。ソリューションの幅が広いと私は言っているんですが、いろんな打てる手があるから、これ以上、栽培に手をかけるよりも、販売やマーケティングをやろうというわけです。

いいことばかりみたいにも聞こえますが、強みに絞ることは同時に弱みを捨てることでもあります。

例えば皆さんが「これから農業をやりたい。」と愛知県の担当窓口にご相談したら、「まず、安定供給と物量だ。それがないと相手にしてもらえないよ。」と絶対に言われると思いますが、私たちはそれを最初から捨てています。だって、旬のものを追い掛けているんだから、安定しないわけです。トマトはマックス2ヶ月しか出せません、冬のキャベツも5ヶ月しか出せません、というのが最初からはっきりしているわけです。

物量についても、3.5ヘクタール、しかも多品目でやっているんで、大した量はないんです。さっきの写真（前頁の写真）にあった1列は2週間ぐらいもってしまいます。普通の大量にキャベツをやっている農家だと、あのぐらいの面積は1日か2日で終わってしまいますが、それを細く長く出していく形をとっているわけです。

安定供給と物量を捨てる代わりに、私たちは味やサービスに特化して、すべてがそこにいくようにしています。

飲食店さん向けが特にそうですが、完全受注収穫です。30社から45個のキャベツの注文が来たら、45個だけとります。しかも、ここのお店はこういう使い方をするから、こっちを送ろうとか、ここのお店はサラダで使うから、こっちを送ろうとか

いうことまでつくり込んでやりますし、今日とって明日お店に届くので、基本的にキャベツならキャベツの品質で負けるわけがないんです。特に鮮度に関しては、少なくとも一般流通のものには絶対に負けないです。

なぜならば、多くの飲食店の業者さんが付き合っている八百屋さんは、今日言ったら、今日持ってくるんです。遅くとも明日持ってきます。ということは流通在庫ということなんです。既にとりためてしまったキャベツを冷蔵庫に持っていて、それを届けているだけなんです。

それに対して私らは、リードタイムを3日か4日もらっているんです。注文は前もってもらうけれども、その代わりに、あなたの注文のためだけにとって、それをそのまま宅急便で送っているの、鮮度で負けるわけがないです。不便を強いるし、高いけど、絶対に品質では負けませんよという戦略を取っています。その代わりに多くのものを捨てているんです。それが小規模な農業者が取り得る戦略だと私は思っているんです。

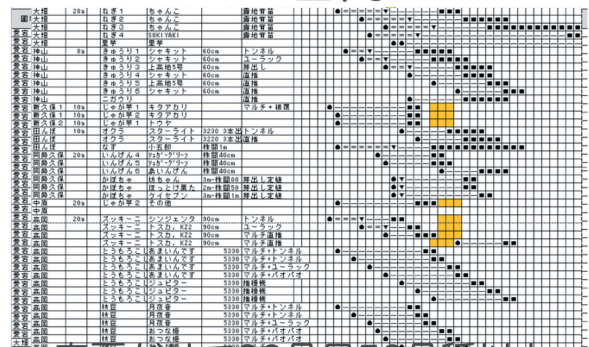
そういうことをやっている人はあまりいません。近所の農家の人が不思議がるわけです。「何をやっているのか分からない。やたらいろんなものを作っているが、とても金になっているように見えない。だけど、若い人がいっぱい来ているし、君、何やってるの？」と。それに対して「無農薬で多品目の野菜を消費者に直販しています。」と言うと、ほとんどの農家の方が「そんな面倒なことは絶対にできない。」と言われるんです。それを聞いた時に私は「よかった。これであと3年ぐらい生きていける。」と思うわけです。

巨大な家庭菜園だと言い切って、本にまで書いてしまっているわけで、何も技術的な優位性がないんです。誰でも明日からまねができることです、栽培上は。しかし、そこを大手は面倒くさいからやらないんです。既存の農家も。そこに特化してやれば、そこにニッチがあるし、地域には全然敵がないわけです。

なぜ私が今日名古屋に来ていられるかということ、うちの2年目の農場長をやっている35歳の女性は、

農家の出身ではない素人ですが、その子が全部栽培を見ているからです。なぜそれができるかというと、栽培のすべてが基本的に言語化・数値化されているからです。超多品目で、一見属人的になりがちな栽培だけれども、そこはある程度落とし込んでいます。この画像は2011か12年の春夏の栽培計画です。

多品目栽培の面倒な実態



春夏だけで30品目50品種以上

ご覧のように、やたら面倒くさいわけです。50品目といっても、キャベツでいうと春のキャベツが4品種あり、種をまく時期でいうと5作型ありますから、250くらいの栽培のパターンになります。

でも、完全に形になっていますから、これをやりさえすれば、誰でもできるんです。やるか、やらないかだけ。誰もやらない、非常に小さいブルーオーシャン（競合相手のいない領域）がここにあるということです。

以上が、多品目栽培という考え方のご紹介です。

もうひとつ、直販とは何かというお話を少しさせていただきます。

さっき申し上げたように、適した時期に適した品種を育てて、それを鮮度よくお客さんに届けば、おいしいものがかなり高い確率で出せることははっきりしています。そうすると、ロジカルに考えれば、直販が一番合理的だということになるわけです。

直販していない農家のほうが圧倒的なので、同業者から聞かれるわけです。「直販することの

番のメリットは何ですか？」と。私は「おいしくないと言ってもらえることだ。」と答えています。

実は「おいしい」と言ってもらうことはそんなに難しいことではないと私は思っています。自分が作っているものをお客さんに「おいしいですか？」と尋ねたときに、「おいしくない」と答えるのは相当勇気が要ることで、大抵は「おいしい」と言われてしまうんです。直販していない、自分のお客さんと対峙していない人は、大体誰か経由で聞くので、「おいしい」という情報しか返ってこないんです。

「おいしい」の反対は何かというと、「おいしくない」ではなく、無視です。スルーされるんです。おいしくなかったら、消費者は次に買わないだけです。多くの農家、製造業者は全部そうだと思いますが、直接お客さんと対峙する機会がない製造業者は、悪い情報を面と向かって言われる機会が極めて乏しい。そういうチャンネルを持っていないので。だから、「おいしくない」と言ってもらうチャンネルを持つために直販するといっても過言ではないわけです。

ものを作っている人は大抵、「おいしくない」と言われると嫌なんです。私も嫌なので、「おいしくない」と言われたら、品種がよくないのかなと思って、翌年の計画では品種を変えるわけです。それを栽培してみて、もう一回お客さんに届ける。「ちょっと変更してみました、どうですか？」と。「まだおいしくない」。そうか、じゃ、やっぱり時期なのかな？無理して早くまいてるからだな。早まきをやめてみようと思って栽培して、また持っていく。「ちょっとよくなった。」と。基本的には「おいしくない」と言われるチャンネルを持つ、すなわち、B to Cを始めた瞬間にPDCAサイクルが回り出すんです。

このPDCAサイクルを内部化するという機構が多くの農家にはないのが現状です。これが一番の問題だと思っています。B to Cを始めて、しかも、「おいしくない」と言われるのが嫌な人であれば、野菜は自然にどんどんおいしくなるというのが私の持論です。

さて、「小さくて強い農業」と私が呼んでいるものが、どういう戦略を取るべきか、あるいは、そういう人たちが世の中でどういう役割を果たしていけるのかという話をさせてください。

考えるポイントの出発点は「誰に褒められたいか」ということだと私は思っているんです。

多くの農家に、「どうい野菜を作りたいですか。どうい農産物を作りたいですか。」と聞くと、大抵の人は「一級品を作りたい。」と言うんです。農家のマジックワードみたいなものです。

関係者の方がいたら申し訳ないんですが、私は一級品の畷と言っています。つまり、県知事賞や都知事賞、農林水産大臣賞という賞を取るためにかなり多くの農業者が苦心しています。実際そういうものを取るのは結構大変で、かなり高い栽培技術の持ち主であるケースが多いのですが、正直に言って、私はそういう野菜を食べたいと思いません。全然グッと来ないんです。

それはなぜか。すごく簡単に結論だけをいってしまうと、農業は超ピアレビュー（同分野における専門家による評価）社会で、さっきの一級品も農家の中での一級品なんです。つまり、あいつはすごいと農家の中で言ってほしいという賞に見えてしょうがないんです。本当にお客さんのほうを向いているんですかということですよ。

多くの野菜は冬に寒さにあたるとアントシアニンという色素が出て赤くなります。ブロッコリーやキャベツも赤くなって当然です。雑草も赤くなるじゃないですか。しかし、赤くなると店頭で見栄えが悪いということで、市場関係者がものすごく嫌がるんです。それで、アントシアニンフリーという色素が発現しない品種がかなり多くなってきているんですが、赤くならないという要素を加えることで味がよくなる要素は1つもありません。基本的に悪くなるケースのほうが多いんです。

私は15年間農業をやって、真っ赤なキャベツもいっぱい出していますが、そんなことで文句を言われたことはただの一度もありません。でも、特にキャベツの産地は、愛知県でも大きい産地がいっぱいありますが、そういうところの人たちは赤く

しないことにすごく苦心しているし、種苗メーカーもそこを結構工夫している。けれども、味を追求するのであれば、私はあまり意味がないと思うんです。

市場に流通しやすい、しかも、それがいいと誰かが言い出して、何となくいいということになっているものが、本当にマーケットレビューで高い評価を得るのかどうか、かなり疑わしいものも多いです。多くの工業がたどったのと同じように、ピアレビューよりもマーケットレビューのほうが高くなるように動いていってもいいのではないかと私は思っています。

今の日本の現状を考えたときに、これからキャベツをやりますという農家が、この写真のような孀恋の大産地や、かなりつくり込まれた環境調節型のトマトみたいなものに対して、本当にガチンコで戦って勝てるのかという問題があります。



勝てるのか？



徹底的にオペレーションを磨いて、夏場、他のものがないときに孀恋並み、あるいは、長野の高原並みの生産コストの低さと供給量で、ここと戦っても勝っていける、将来的には輸入ものに対して勝っていけるところまでやる気があるのであれば参戦しても良いでしょうが、多くの日本の農業者はこの土俵に乗っても勝てないと思っているんです。それで、冒頭に申し上げた勝てる戦いではなく、負けない戦いを目指すべきだというのが私の考え方です。

負けない戦い方をもうちょっと具体的にご説明

しますと、勝てない土俵には乗らないということです。勝てる土俵がどこかを分かっている人はほとんどいないと思いますし、勝てる土俵はなかなか見えないけれども、勝てない土俵は簡単に見えませんか、ということです。

私はさっきの孀恋のキャベツの土俵には絶対に乗ろうと思わないんです。なぜなら自分は新規参入者で、金もない、土地もない、技術もない、ネットワークもないんです。そこで一生頑張れば、孀恋のキャベツ農家並みの経営条件になるという前提に立つか、立たないかということは大きな選択です。私はかなり早い段階でそれは無理だと思ったんです。追いつけないなら、追いつけないなりにどう戦ったらいいかという考え方に変更したんです。

他の多くの農業者もそういうふうに変更したほうがいいのかということです。つまり、弱者の戦略です。一生弱者ですということです。勝者の戦略を取れるポジションにいつかなれるかもしれないという前提に立つのか、そうじゃないのかと考えたときに、私は弱者の戦略に立つんです。勝てる戦いしかしないというところに振り切ったんです。だから、今、生き残っていると思います。弱者の戦略は、弱点は一生解消されないというポジショニングです。

例えば、私が弱者の戦略で好きなのは、香川県のうどん県。あれは見事です。香川県は数年前からうどん県というキャッチコピーでやっています。うどんを全面的に押し出して、笑いを入れながら、県のブランディングをしているんです。

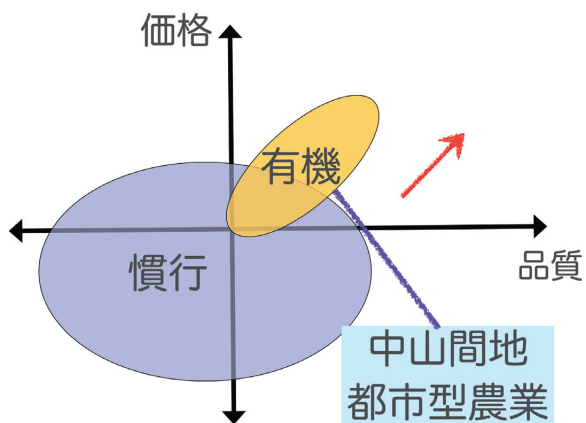
普通は何でもありますとやっちゃうんです。米もすごくおいしいし、たくさんとれるし、果樹もあるし、畜産もあるし、東京に近いし、すごくいい県ですと全く絞り切れていない。それではうどん県に何ひとつ戦略上、勝てません。

勝てない土俵に乗らない1つの具体例を挙げます。

例えば、トマト1個59円という戦いに行くのであれば、最安戦略を取るわけだから、一番安い値段を常に出せるプレイヤーにならないといけない

いんです。それは2つの意味で私らは向いていない。そもそも栽培のオペレーションをそこまで作り込めないのが、安いコストでトマトを出すというやり方ができないのが一点。もう一点、これに反応するお客さんは59円に反応していて、58円になれば、途端に58円に行くわけですから、今、やっていることが将来への営業上の資産にならない。その戦いを延々続けることは私らはやりたくないし、やるべきでもないと思っています。

有機栽培という栽培コストが高い栽培をしているし、それを販売する上でも非常にオペレーションコストがかかるやり方をしています。慣行栽培であればいろんなポジショニングができるでしょう。例えば安かろう悪かろう路線だって行けるし、そこそこの品質をそこそこの価格で出すという、いわばコスパ路線も取れる。しかし、有機である以上、好むと好まざるとにかかわらず、市場の中で高価格高品質帯を狙うしかないということをお願いしたいんです。



これは有機農業に限らず、例えば中山間地とか、名古屋市みたいな明らかに都市型で栽培条件に恵まれない農地も、戦略上、全部同じだと思うんです。栽培に特化した形の農業には向いていないと思います。競争力というと、価格競争力、大規模化とみんながおっしゃるけど、本当にそこで追いつけるんですかということ。私はどう考えても、多くの日本の農業者はガチでやったら負けると思っているんです。

私の例でいうと、土地や栽培技術、資本がない。

中山間地にいる多くの農業者も、山が深いから日照はないし、広い面積がないでしょう。どう工夫したってないじゃないですか。ない物ねだりをするよりも、今、自分たちにあるものを数えたほうが絶対に早い。それを生かす戦略をとったほうが合理的ですよと私は言いたいわけです。

うちの例でいえば、ひとつはコミュニケーションです。何しろ日本で一番話のうまい農家ですから。歌って踊れるサラリーマンって、サラリーマンに関係ない。それと同じで日本一話せるって、それ農業と関係ないじゃん、というところまで含めてのポジショニングです。

うちの場合、立地がいいのと、そういうコミュニケーションをとっているの、やたらに人が来ます。大きい飲食店、六本木農園という飲食店なんですけど、その人たちが企業研修に来てくれたり、横浜のあるシチリア料理のシェフが「どうしてもとりたてのズッキーニでパスタが作りたいから、家のキッチンを貸して。」と休みの日に子どもを連れてきました。写真を見てください。本当においしかったんですが、そのためにわざわざ来られます。そういう関係性をつくっているんです。



つきあいの深い渋谷の飲食店の人が、お客さんを連れて、みんなで収穫して、その野菜をバーベキューにして食うという。そんなもん、うまいに決まっているじゃないですか。企画の時点で勝利。しかも、カブがこのときすごくよかったんですが、お客さんから次の日にメールが来て、「もうカブ

がめちゃくちゃおいしかったです。その後、家に持って帰ったら、そうでもありませんでした。」と。非常に複雑ですが、狙いは当たっているんです。オンサイトで鮮度よく食べるのが一番いい。

もうひとつは、「自分ごと」というのを自分たちのキーワードにしているんです。コミュニケーションを大事にしている以上、私はどんなに偉そうなことを言っても、例えば畑に来てみたら、みんながすぐつまらなそうに仕事をしているとか、日本人がいなかったとか、近所の人の評判が悪いとかということでは全然成り立たないわけです。うちのメンバーは全員Facebookをやっていますから、私がいじめたら、書かれるわけです。本当に自分たちが好きで、嘘なくこの仕事をしていると堂々と謳^{うた}えるという。これは大手にできないじゃないですか。申し訳ないですが。そういうところが自分たちの強みです。本当に「自分ごと」としてプライベートの気持ちでやっています、ということが売りです。

プライベートの気持ちでやる農業が良いと言うものではありません。規模感からいっても、やっている農業のタイプからいっても、私たちはこういうのが得意だから、前面に打ち出しているという話です。こういうことも農業経営の重要な一部だろうと、私は思っています。

この話をすると、農家の人は「いやいや、オリジナリティーとかいわれても分かりません。」となるのですが、オリジナリティーのない人は世の中に1人もいないと私は思っています。すべての人が違う親から生まれて、違う食べ物を食べて、違う地域で育てて生きているわけだから、絶対にみんな一人ひとり違うわけです。その違いを出していったら良いのではないか、というのが私の考えです。

この話をすると、「あなたは特殊な人だからできるかもしれないけども、普通の人にはできないだろう。」と言われるんですが、私はそこに全力で反論したいんです。なぜなら、時代は変わることです。つまり、普通って何ですかと。「普通の農業」と、結構皆さんはおっしゃいます

が、普通は変わっていくということなんです。

私も悩んだ時期があるんです。5、6年目の頃、自分はおいしいものを作っているつもりだし、そこに特化してやっているのに、なぜこんなに既存の流通に乗らないんだらうと。でも、それは当たり前です。なぜなら、今の農産物の流通は完全に高度成長期のモデル、つまり、コモディティー戦略です。行き渡っていないレタスをいかに効率よく産地で作って、それを都市に流すかという発想です。レタスはただのレタスであると。どこでとれたレタスも同じレタスで、コモディティーであるという前提に立ったシステムです。

けれども、農産物市場に限らず、もうマスマーケットはないじゃないですか。あると思っている方には申し訳ないですが、国民全員が欲しが最後の商品が携帯電話といわれているわけです。同様に、野菜についても全員のニーズを同時に満たす野菜はもう存在しないと私は思っているんです。松田聖子のようなレタスやキャベツはもう存在しないということです。だから、私たち農業者もセグメント化していくしかないんです。

農業界でよく使われる水平的な分担という言葉、私は嫌いなんですが、暖かい時期には涼しいところから出して、寒い時期には暖かいところから出すというのは、ものは同じという前提に立っている。でも、違うんです。極端に言うと、細かい細かいレベルで見たら、ここでできたキャベツとそこでできたキャベツは違うんです。その違いを全面的に出していくような売り方もできるわけです。

それをやっているのがワインです。ワインで、木が古い、若いとか、土質がA層、B層、C層とあって、この木とこの木で全然味が違います、みたいな。それは最終商品が微妙な自然条件の違いを商品の違いに転嫁できるほど作り込んでいる商品だから、それができる。

同様に、本当はものは違うんですが、その違いを同じだという形の流通を取るか、取らないかは大きな戦略の違いでしょう。今の日本の状況を考えるのであれば、水平的な分担から垂直的な分担に移っていくべきです。

コモディティーをやる人はいいんです。恐らく6割ぐらいはコモディティーです。コモディティーでやることはいっぱいあるわけです。例えば愛知県でいえば、知多半島のキャベツはもっと作り込んでいいんです。もっと均質に、どれもちゃんともちがいいキャベツを作るとか、栽培技術でやるべきことはあるし、さらにもっと安くもできるし、やるべきことはあるけれど、それと同時に、それでは拾えないマーケットを拾っていくのは、やはり違うスペシャリティーを狙う農業者であろうと思います。それが今、全然育っていないというのが現状でしょう。それぞれの地域、それぞれの持っている経営資源に応じて取れる戦略が必ず1つはあると思っていて、それをもっと皆さんは追求すべきではないですかと思っています。

ちょっと抽象的な話になってしまうので、具体的な形として、よく都市型の農業と土地利用型の農業という呼び方をされるんですが、それぞれについて割ととんがった戦略を取っている例をお見せします。

これは神奈川の茅ヶ崎にいる私の友人で、伊右衛門農園という小さい農園です。もともと農業地帯だったのですが、都市化してしまったので、周りは全部家です。



確かに農地は広くありません。でも、近隣の方は畑に直接買いに来られるので、畑の横の無人直売所で結構な量が売れてしまいます。また、仲間と一緒に定期的に朝市を開催して、軽トラ一杯の

野菜を1時間で売ってしまう。固定ファンと密にコミュニケーションを取って、ニーズに合った質の高い野菜をつくり込んで、関係ががっちりつく。ローカルに特化して経営を組み立てているのが素晴らしいと思います。

これが都市型農業のひとつのあり方です。立地を徹底に生かす。そこにマーケットがあるから、市場流通に一切左右されない。私と同じです。トウモロコシでいえば、市場流通だとかいう大きさにしなければいけないとか、こういう規格でなければいけないとか、すごくうるさくて、スペックに満たないものは全部はじかなければいけないけど、それも上手に売れるわけです。周りのお客さんに直接売っていくから。そういうやり方がとれるのが都市型農業です。これを生かしていけばいい。栽培条件が悪いのを逆手にとれる、という話です。

一方これは、札幌の北東にある泥炭地で有名な美唄でアスパラガス栽培しているうちやま農園です。



アスパラを6ヘクタールやっているんで、恐らく日本でも最大級のアスパラ農家です。アスパラの列と列の間にトラクターが入れるような土地の使い方をしているんです。気象条件や土質を活かした高いレベルの栽培技術で、高品質、高収量を追求する。産地としての優位性に加えて個人のブランドも高めていく。これもまた、簡単には他がまねできないと思います。

先ほど言った勝てる土俵、勝てない土俵はそれ

ぞれの条件に応じて違ういい例だと思うんです。土俵を間違えてはいけません。北海道のこのアスパラ畑に無人直売所をつくっても…誰も来ません。

私は、農業界にはもっと多様な人材が必要だと思っています。しかしながら、農業を新規でやりたい人には方法がいくつかしかないんです。農家に子どもとして生まれるか、行政に認められる形で県知事に計画を出して認めてもらうか、私みたいにモグリで始めるか、3パターンしかない。そこで、人に雇用されてやる人がもっと増えないといけないと思っています。しかし、今ある農業法人の雇用は、すごく乱暴に言うと、水耕栽培のコマツナを延々抜いているような仕事です。単調につくり込まれたオペレーションの中での非熟練労働しかないんです。

しかし、農業をやりたい若者の一定数がそれをやりたいわけではないことは明白じゃないですか。そうしたら、自分で経営を立ち上げなければいけないんです。土地もお金もネットワークもない人に、それだけ経営的なリスクを負わせて、ただやりたいことをやらせるのは無茶です。ましてや、さっきの鹿児島県の例みたいに「施設をやれ。」と必ず言われるんです。「露地を今からやっても儲からないから、施設栽培をやって技術を学んでトマトに特化してやりなさい。」と言われるんだけど、ごく一般的な経営論として考えたときに、全く技術がない、ネットワークがない素人に2,000万円、3,000万円の借金を負わせて農業を始めさせるのは絶対にロジカルじゃないです。間違っているんです。そうではなくて、リーニスタートアップ戦略（小さいコストで立上げ、思い込みで捉われず、マーケットや顧客の反応を事業に反映する戦略）として、低投資で絞り込んだ形でやりたいことをやらせるほうが私は正しいと思うんです。

経営者でもなければ、別に匠の技術者でもない、新しい普通の仕事として農業をやる人を増やしていきたいと私は思っているんです。今、農業にはこういう匠や職人といわれる人しか入ってきませ

ん。あるいは、そういう人しか後継ぎがいません。

手前味噌になりますが、うちの人材でいうと、さっき話に出てきた女性スタッフです。彼女は非常に変わった経歴の持ち主で、最初に大学を出て花屋さんをやったんです。そこに5年間いて、それから、料理教室の先生を5年間やって、その後、農業に興味を持って、茨城の農業の専門学校に1年間行って、うちに来ているんです。自分で農業経営をする気は一切ないんです。でも、過去の経験があるので、マネジメント能力はあるし、実際に現場もやる。とても農業者には見えない。でも、47馬力のうちのトラクターにバリバリ乗ります。さっきの年間の複雑な栽培計画、2014年度に関しては計画そのものを彼女が作って、週の中で誰がどの仕事をするかという割り振りも全部彼女が1人でやっています。さらに出荷も全部見ているんです。普通の工場で行っているような仕事が農業にもできて、2年目の人にできちゃうんです。それをやらせる場があれば。

ところが、今、日本には、普通に給料をもらって、水耕栽培のコマツナを抜くのではない農業労働をする場が全然ないんです。そういう人を育てていけないと今後、面白くなっていかないと思います。

最後に、私は個人的に夢がありまして、そういう人を本当に増やしていきたいと思っています。

農業は、家族労働が多すぎるんです。ファミリービジネスでもいいんだけど、先がありません。私だって人のことが言えないような本当に小さい規模で、今年の見込みだって3,000万円はいかないぐらいの売上規模ですが、数人のこういう人を雇用していくと、この人たちは変わっていくんです。そういうのが各県に100あったら、すごく面白いと思っているんです。

その根拠をいうと、別に農業後継者でもいいんですが、割と新しい変わった経営をする、小さくて、それぞれ独自の戦略を持った小規模の経営体が100あると、全国で5,000でしょう。いろんな試算があると思いますが、最も悲観的な数字で、15

年後ぐらいに日本の農家の戸数は50万戸ぐらいに減ると、1%がそういう変わった経営をしている新規就農者になるんです。経済規模でいっても、金額で計算すると恐らく1%台になるんです。1%の変革といわれているものがあるって、マーケットの1%が変わると全体がすごく変わっていくことがあるんです。

具体的に言うと、クラフトビール（地ビール）はビール市場の1%です。4大ビールメーカーしかないところで「よなよなエール」とか、「エチゴビール」とか、すごく目立つじゃないですか。すごくコンセプトが斬新で、アイデアも斬新で、マーケットシェアとしては全体の1%しかないけど、全体に非常に強いインパクトを与え、飲んだことがない人も知っている、そういうことで市場全体が動いていくことがあるんです。実際に株式会社ヤッホーブルーイングの井出社長は3年から5年後に単体で1%シェアをとるとおっしゃっています。そうすると、やはり日本のビールが変わっていくんです。

同じように、農業は全く変わらないといわれているけれども、各県に100、そういう小さい経営体をつくることはそんなに難しいことではない。私も今、人の仕事のお手伝いを始めているんですが、それは人に指導できる農家が100軒ぐらいあってやっていくと、あと15年ぐらいでやれることができるんです。そうすると結構いろんなことが変わるのではないかと私は思っていて、そういうふうになっていったらいいなと。個人的にそうなって日本の農業全体がぐじゃぐじゃになっていくのをこの目で見たいという非常に意地悪な欲望を持っています。

こういう個人的な思いを言った上で、私はどんな仕事がしたいかという、経営的な成功、規模や金額はどうでもいいと思っています。三寸のくさびといっているんですが、小さいなら小さいなりに社会の中で果たす機能があって、自分たちにしか果たせない機能を果たすのが経営としては面白いし、成功といえるだろうと思っています。

私らがやりたいのは、まず、ちゃんとした食べ物を作りたい。別に何か添加物が嫌いだとか、農薬が悪いとかいっているのでは全然ないんだけど、牛丼屋のガラスケースからとった、次亜塩素酸ソーダで1時間洗浄して何も栄養がないようなサラダを食べて、本当に野菜を食べたと思っている人を見ていると非常にかわいそうなので、「大した金を使わなくていいから、もうちょっとちゃんとしたものを食べよ。おいしくてちゃんとしたものはいっぱいあるぜ。」と、そういうちゃんとしたものを世に出したいということと、その仕事そのもので、お客さんもそうだし、私たち自身がクリエイターとして非常に深く満足できて、それで経済がちゃんと回っていくということなんです。

それは意外とできないじゃないですか。ところが農業は、そういうちゃんとしたものをやっても経済が回る、経営が成り立つ数少ない産業だと私は思っているんです。だから、さっきのスペシャリティからコモディティの段でいうと、それぞれにいろんな規模でいろんな面白いことができるから、もっとそういう経営体が増えたっていいんじゃないか。それができるマーケットなのに、なぜ増えないんだろうというのが私の疑問です。