

日本の農業の持続的成長に向けて

株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部
 コンサルタント 佐野 啓介

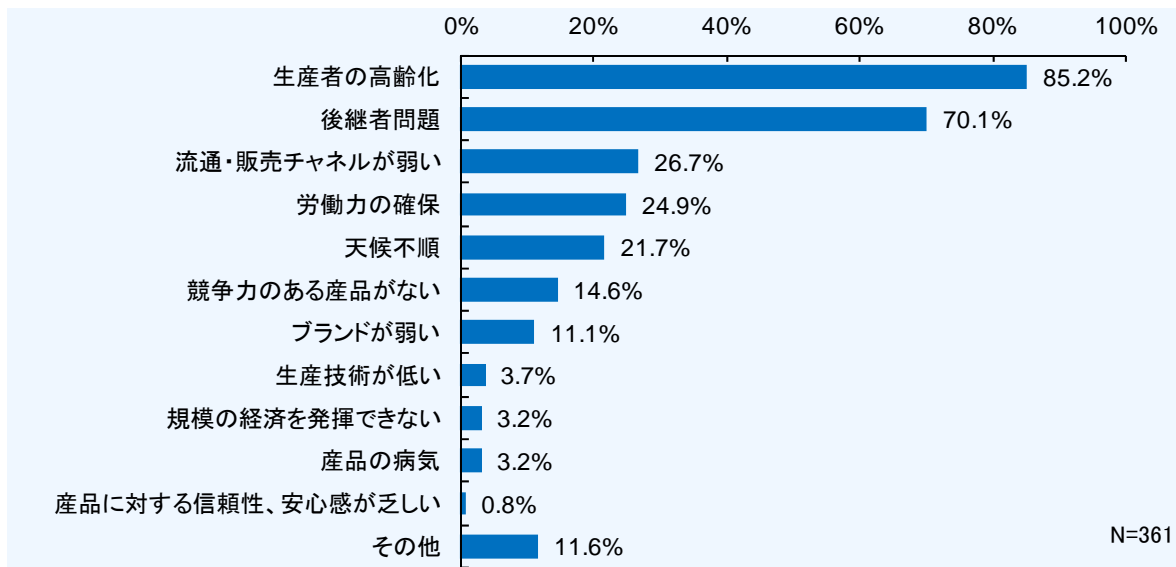
1. 国内農業の将来に向けた課題

わが国の農林漁業の在り方を考える上で、現状の問題・課題を把握するため、野村総合研究所では、2012年5月に全国約1,400の農林漁業団体を対象に「農林漁業の成長産業化に関するアンケート」を実施し、361団体から回答を得た。アンケート結果では、地域

の農林漁業が直面している課題として、85%以上が「生産者の高齢化」、70%以上が「後継者問題」を挙げた。また、「労働力の確保」も約25%存在した(図表1)。このことから、農林漁業にとっての主要な課題は、農林漁業従事者の不足と言える。

本稿では、農林漁業のうち農業を取り上げ、整理する。

図表1 地域の農林漁業が抱える主な課題（複数回答）

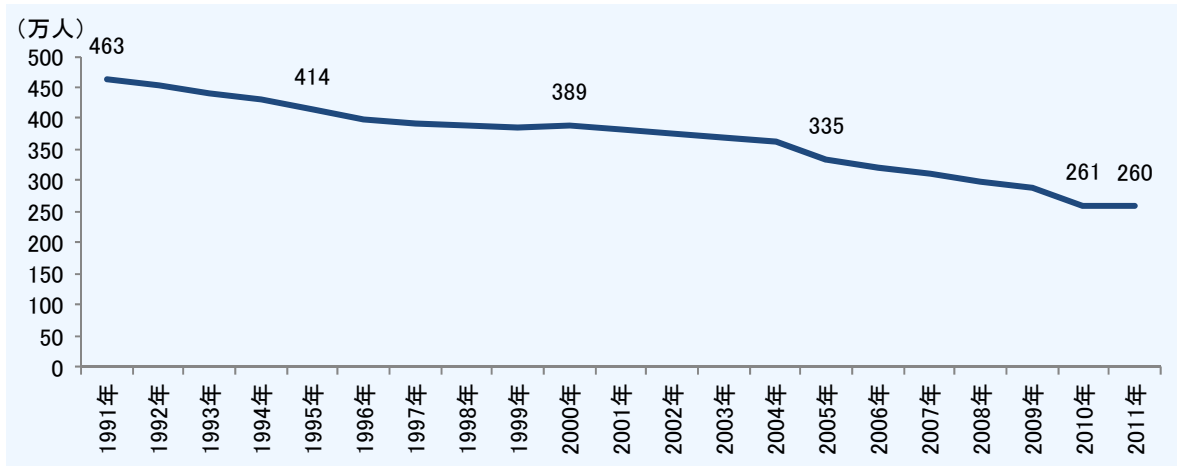


出所) 野村総合研究所「農林漁業の成長産業化に関するアンケート」2012年5月

図表2のとおり、日本の農業従事者は、年々減少している。1991年に約460万人いた農業従事者は、毎年、平均10万人程度の減少し、2011年には約260万人となった。現状

のトレンドから考えると2020年までに200万人を割り込み、2030年には100万人程度まで落ち込む可能性がある。

図表 2 農業従事者の推移

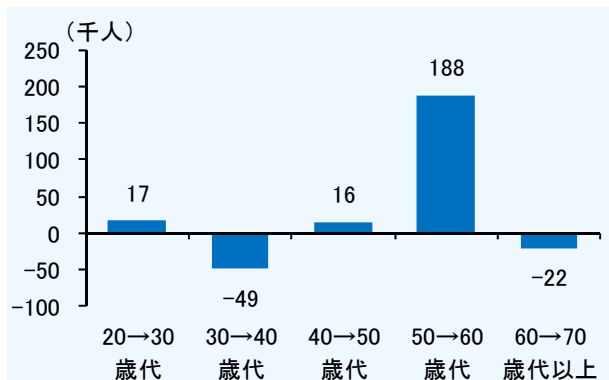


注) 農業従事者とは、主として自営農業に従事した世帯員数をいう
出所) 農林水産省「農業構造動態調査」、「農林業センサス」より NRI 作成

農業従事者数の減少は後継者不足による廃業が主な要因だが、収入面の問題もある。図表 3 に示したとおり、過去の従事者数の増減を見ると 30 歳代の農業従事者が 40 歳代になる 10 年間で農業から離職することが多い。30 歳代から 40 歳代は、子育てなどで一定の収入が必要な年齢層が多いため、収入が不安定な農業から安定収入の見込めるサラリーマンなどへ転職する人が多いものと想定される。

また、農業・農家の発展（差別化、販売チャネル拡大など）が見えないことも離職が多い理由の一つと考えられる。アンケートでも、「流通・販売チャネルが弱い」、「競争力のある製品がない」の回答数が、生産者の高齢化や後継者問題に次いで多い結果となった。

図表 3 農業従事者の増減



注) 数値は 1995 年と 2005 年の比較であり、新規参入者も含まれる
出所) 農林水産省「農業構造動態調査」、「農林業センサス」より NRI 作成

2. 日本の農業の将来に向けた注目すべき取り組み

近年、農業に挑戦しようという若者や中高年者が少なからず出てきている。こうした流れを加速し、地域産業として農業を改めて位置づけるために、農家や関連団体などで、「これまでの農業のビジネスモデルを見直す」、「新たなビジネスに挑戦する」などの取り組みが期待される。2 章では、独自の取り組みを行っている団体の事例を、「売れるモノづくり」、「新たな販売チャネルの構築」、「事業拡大」という 3 つの視点から見ることにしたい。

1) 売れるモノづくり

重要な取り組みの一つとして、『売れるモノづくり（差別化、ブランディング）』がある。アンケートでは、「競争力のある製品がない」との回答が 14.6% を占めたが、理由の一つとして、JA（農業協同組合）を通じて農作物の販売をする従来の農家のビジネスモデルがある。この販売方法は、販売流通の安定化という側面があるものの、画一的な農業経営の傾向を助長している。一方で、消費者ニーズの変化や多様化を上手く捉え、今までになかったコンセプトを前面に打ち出し、他との差別化に成功した事例が存在する。

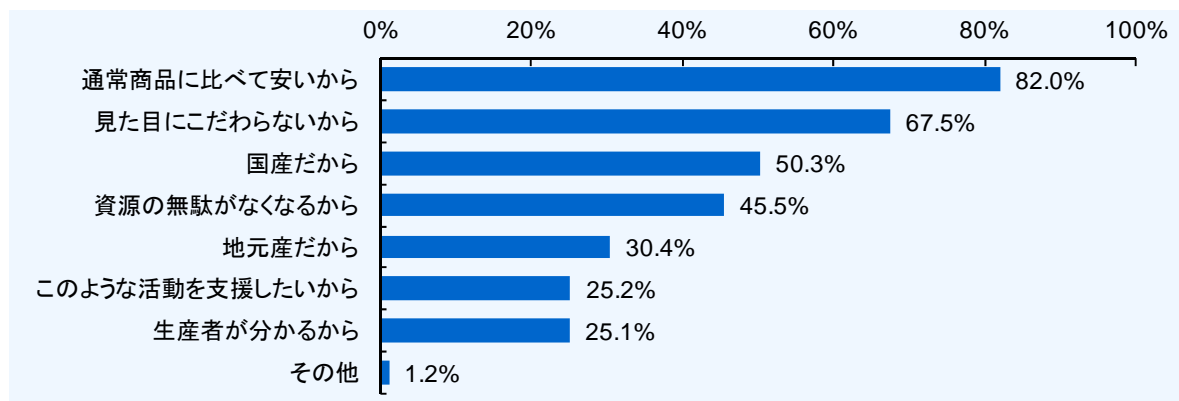
一つ目の事例として、塩トマトを紹介する。塩トマトは、熊本県の沿岸部で栽培されている農産物である。かつては、サイズが小振りだったため、JAでは規格外品^{*1}とされ、一般には流通していなかった。しかし、肉厚で糖度が高く旨みが凝縮していることから商品としての価値が見いだされ、塩分を多く含んだ畑で栽培されていることに因んで「塩トマト」という名前でブランド化し、一般に流通されるようになった。さらに、最近では東日本大震災の津波被災地域の農地再生作物としての栽培が進められている。

二つ目の事例として、アイスプラントを挙げる。アイスプラントは、表面を水滴のような粒で覆われた南アフリカ原産の野菜である。有明海沿岸の干拓農地における塩害対策とし

て、佐賀大学で研究が進められ、その後、佐賀県の農家によって栽培が行われるようになった。今までの野菜にはなかったプチプチした食感や程よい塩味が消費者を捉え、徐々に人気が出てきており、現在では静岡県や埼玉県など全国に栽培が広がっている。

さらに、規格外の野菜も新しい流行を生み出している。2009年に実施した「次世代農業に関するアンケート^{*2}」（野村総合研究所）によると、90%強の消費者が「規格外の農産品を購入してもよい」と回答している。その理由として、「通常商品に比べて安いから」が82.0%と最も多く、低価格ニーズに答えている商品と言える。また、「国産だから」も50.3%と多く、消費者の安心・安全ニーズを捉えている。

図表4 今後、規格外の農産品を買いたいと思う理由（複数回答）



出所) 野村総合研究所「次世代農業に関するアンケート」(2009年)

2) 新たな販売チャネルの構築

新たな販売チャネルを構築することは、消費者との接点を増やすという意味で非常に有益である。また、新規チャネルを構築していくうえで、今まで認識していなかった新たなニーズを把握でき、商品開発につながることも考えられる。さらに、直販であれば、商品

の特徴をよりダイレクトに消費者へ伝えることができる。

①インターネット

新たな販売チャネルの一つとして、インターネットが考えられる。特に個人サイトの運営やEC^{*3}サイトへの出店では、直接、

*1 サイズが小さい、形がいびつ、表面に傷や汚れがあるなどの理由から、通常の販売ルートでは除外される商品のこと。

*2 詳細な分析結果は、http://www.nri.co.jp/souhatsu/research/2009/pdf/rd200906_02.pdf に掲載

*3 Electronic Commerce（電子商取引）。インターネット上で商品やサービスを販売すること。

消費者と接するため、顧客の意見をダイレクトに聞くことができる。また、クレーム対応なども発生するが、クレーム自体も顧客の要望として活用できる。

実際に市場も拡大している。EC 大手の

楽天市場では、毎年、その年に流行した商品をヒット番付として発表している。食料品分野では、過去に調味料や加工食品の番付入りがあったが、2011年に初めて「生鮮」が番付入りした。

図表5 楽天市場ヒット商品番付（2009～2011年）

| | 2009年 | | 2010年 | | 2011年 | |
|--------|---------------|--------------|-------------------|------------|----------------|-----------|
| | 東 | 西 | 東 | 西 | 東 | 西 |
| 横綱 | 1,000円高速関連 | エコポイント | スマートフォン | 食べるラー油 | スマートフォン | 地デジ移行 |
| 大関 | インフルエンザ予防関連 | ハンドメイド | 新食感スイーツ | アウトドア・体力作り | ファストブランド | 男性消費 |
| 関脇 | ジョギング | おうちエステ | One Piece (ワンピース) | 多機能性インナー | 生鮮 | オプション家電 |
| 小结 | 大容量ディスク (テラ化) | おしゃれ子育て | 猛暑 | 円高還元 | SUPER COOL BIZ | ゲーム機器 |
| 前頭 筆頭 | 中古 | つけ麺 | スチームクッキング | プレスレット | ガイガーカウンター | LED多様化 |
| 前頭 2枚目 | 調味料 | プチ学習 | ボーイズラブ | 親子で知育 | 続・韓流 | 選べる福袋 |
| 前頭 3枚目 | 大衆スポーツ | 家電の二極化/安価・高価 | ヘアケア | アロマ加湿器 | ペットも家族 | 高機能ヘアアイロン |
| 前頭 4枚目 | マイケル・ジャクソン | エンタメ小説 | 人気トイ アゲイン | ワールドカップ | 骨盤ガードル | エケコ人形 |

出所) 楽天株式会社ホームページより NRI 作成

② 契約栽培

消費者との直接の接点を持たなくても、契約栽培を通じて食品メーカーや飲料メーカーから間接的に消費者の意見を聞く方法もある。昨今、食品・飲料メーカーや流通では、トレーサビリティ（生産・流通情報の確保）や安定調達、商品差別化を背景に契約栽培が拡大してきている。農家にとっての契約栽培の利点は、安定収入の確保が第一に挙げられるが、川下組織（メーカーや小売）を通じた市場ニーズ把握という利点も忘れてはならない。「売れるモノづくり」には、消費者ニーズを把握し、そのニーズを如何に商品化に結び付けていくかが重要となる。しかしながら、多くの農家は規模が小さく、マーケット調査やマーケティングまで手が回らない状況にある。そのような中で、契約栽培を通じて川下の組織

との関係を強化することは、市場ニーズとの距離を縮める良い機会となる。

契約栽培を通じて、消費者ニーズと農家をうまく結び付けている事例として、有機野菜・低農薬野菜、無添加食品の宅配サービスを行うらでいっしゅぼーや(株)が挙げられる。らでいっしゅぼーや(株)は、販売する食材の100%を契約栽培で賄っており、契約農家には、独自の生産基準（RADIX*4）に準じた生産を依頼している。農家側から見ると利用できる農薬などに厳しい条件が課されるが、これは、同社の登録会員の意見や要望を反映していると捉えることができる。また、契約農家の田畑に会員を招待するイベントを行っており、直接、農家と消費者が交流する機会が提供されている。

一方で、市場原理の影響を大きく受けることも十分に考慮しておく必要がある。そ

*4 生産の基本姿勢や栽培条件、使用禁止農薬、包装資材などの基準を設けている。

の事例として、2011年に大規模な耕地の縮小が実施された葉たばこがある。昨今の葉たばこ耕作を取り巻く環境は、健康志向の高まりなどにより製品たばこ市場が縮小し、非常に厳しいものとなっている。その中で、2011年から2012年にかけて、全国で約40%の葉たばこ農家が廃作*5することになった。

市場原理の影響を受けるということは、市場が変化すれば、それに合わせて農家自体も変化しなければならないということである。その点でも葉たばこの事例から示唆を得ることができる。廃作した葉たばこ農家は、今後の収入を確保するために、転作もしくは転職をする必要があり、農林水産省や一部の地方自治体では、耕地が休耕地や耕作放棄地になることを危惧していた。しかしながら、実際には予想よりもスムーズな転作が進んでいる。この背景には、日本たばこ産業㈱（以下「JT」という）との契約栽培で培った高度な生産技術や経営ノウハウがある。葉たばこ農家は、長年のJTとの契約の中で葉たばこの栽培に愚直に取り組む、高い栽培技術を培ったことで「葉たばこ農家に作れないものはない」と言われている。さらに、損益計算や収支計算に長けている。市場原理に対応するノウハウと経営感覚を磨くという部分でも、葉たばこ農家に学ぶ点があると考えられる。

③輸出

新たな販路を国内ではなく海外に求める事例もある。日本から輸出する場合、海外在住の日本人を販売対象として日本と同じ商品を輸出することが多いが、輸出量を増やすためには現地の外国人を販売対象にする必要がある。その場合は、相手国の消費者ニーズを分析し商品の改良を行い、適切

なプロモーションを展開する必要がある。特に、商品の改良や適合性の検討は、文化や慣習などの前提条件が異なる海外市場をターゲットにするには、非常に重要な要素となる。

日本から輸出されている野菜類で大きな割合を占める「長いも」でも商品に関する工夫がなされている。規格面の工夫として、例えば、台湾では大型で真っ直ぐな形の傷のない長いもの需要が高い。一方で、日本市場は小型の長いもの需要が高いため、大型の長いものは加工されることが多い。輸出拠点の一つである帯広では、長いもの大きさを選別するシステムを導入し、台湾向けと日本向けに仕分けしている。さらに、長いもの表面を傷つけない洗浄技術の開発などが進められている。また、商品開発にも積極的であり、新たな輸出国の開拓に向けた長いもジュースなどの研究開発がされている。

海外進出には、言葉の問題や現地チャネルの構築、輸出許可の取得などさまざまな障害があり、農家単体で実施することは非常に難しい。ただし、その障害を越える方法の一つとして、すでに進出している組織から協力を得る方法がある。例えば、オイシックス㈱では、2009年にOisix香港を開設し、香港での日本食材の宅配サービスを行っている。前述のらでいっしゅぼーや㈱と同じく、契約農家はオイシックス㈱の独自のルールを順守する必要があるが、海外市場への進出という点では、迅速に取り組めることが見込まれる。

3) 事業拡大

①川下への事業展開（6次産業化）

農林漁業の国内総生産額は5兆円程度に過ぎないが、食品製造業、飲食店など、川

*5 葉たばこの耕作をやめることを意味する。

下産業も含めれば 45 兆円程度にまで拡大する*6。川下産業が付加価値の源泉となっている状況において、農林水産業の 6 次産業化といわれる川下の付加価値を川上（農業）へも還流する仕組みづくりの検討が進められている。2011 年度に政府が決定した「我が国の食と農林漁業の再生のための基本方針・行動計画」では、戦略の一つとして「6 次産業化・成長産業化、流通効率化」が挙げられ、6 次産業化を目指す農林水産業者へのファンドと通じた資本提供（農林漁業成長産業化ファンド（仮称））が検討されている。また、民間でも 6 次産業化に対する投資基盤が整いつつある。例えば、ミュージックセキュリティーズ^株では、「セキュリティ」という小口投資プラットフォームの運営をしており、事業拡大などを目指す生産者と消費者を投資という形で結びつけている。

川下への事業展開（6 次産業化）の機会が拡大する一方で、農家や組合の 6 次産業化に向けたアイデアの創出やリスクの提示、また、事業化に向けた戦略アドバイスなどのソフト面でのサポートも重要となってくる。6 次産業化という言葉自体は比較的新しい概念であるものの、意味合いとしては 2 次産業・3 次産業への事業拡大や新規参入というものである。もちろん 2 次産業・3 次産業には、既存の事業者が存在し、厳しい競争環境にさらされている。そのため、6 次産業化を進めるには、既存の事業者との棲み分けや差別化などを十分に考慮した事業計画が求められる。

6 次産業化の代表的な事例としては、加工食品への進出や道の駅がある。ただし、成功している事例はごく一部である。道の

駅については、制度が創設されてから増加を続け、まもなく全国で 1,000 か所を超えようとしているため、差別化の重要度が増している。

6 次産業化の事例として、年間約 100 万人の来客を維持している熊本県の「水辺プラザかもと」を取り上げたい。水辺プラザかもとでは、独自のコンセプトを取り入れて差別化を図っている。一つ目は、体験会をはじめとするイベントの開催である。道の駅を単なる休憩施設とするのではなく、目的地として消費者に位置づけてもらう工夫をしている。二つ目は、積極的な商品開発である。水辺プラザかもとはレストランを併設しているが、ブームになる前から米粉を使った自家製パンなどをバイキング形式で提供している。また、糖度の高いピクコーンというトウモロコシの栽培にも早い段階から挑戦している。体験会や商品開発など、商業施設としての独自性を維持するため、さまざまな努力をしている。

②農地集約等による生産効率化

事業拡大では、前述の 6 次産業化のように新たな領域に進出する以外にも、現在の事業規模を拡大するという手段もある。また、一般的には、事業拡大につれて、生産性の向上が見られる。例えば、米作では、図表 6 に示すように、農地面積が拡大するにつれて収益性が向上している。

日本の農家の特徴として、農地面積が小さいことが挙げられる。2010 年の一戸当たりの農地面積は約 2.0ha であるが、これは、EU 平均の約 7 分の 1、アメリカ平均の約 90 分の 1、オーストラリアと比べると約 1,500 分の 1 という規模である*7。

*6 農林水産省「平成 21 年度農業・食料関連産業の経済計算」

*7 出所は、農林水産省「主要国農地面積」

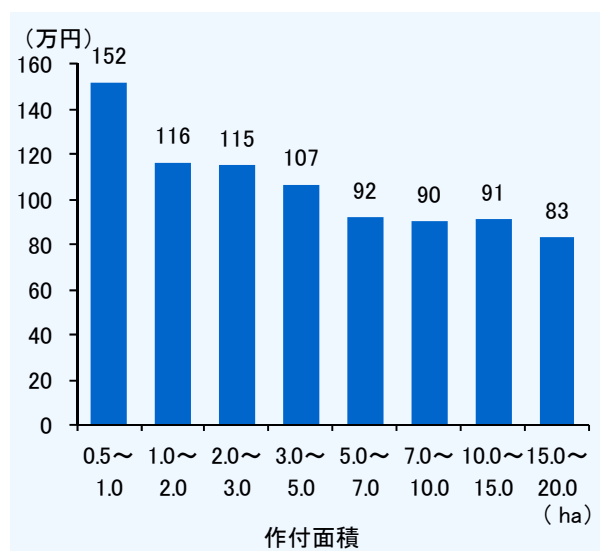
http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/pdf/area.pdf

それぞれの農家が個々に農地を保有している状況下での農地集約は、所有権の問題など難しい面もあるが、2009年より創設された農地利用集積円滑化事業^{*8}の積極的な利用など、今後の農地集約を通じた農業のバリューアップが期待される。

新たな担い手の確保にもつながるであろう。

しかし、それを農家だけに委ねるには問題が大きすぎる。前述の事例などを参考に、農家を取り巻く農政、食品事業者との協力体制を築きながら、日本全体として目指すべき農業のあり方、地域ごともしくは農家ごとの成長モデルの構築について改めて検討を進めていく必要がある。

図表 6 作付面積別 1ha 当たり経営費（稲作）



出所) 農林水産省「農業経営統計調査」(2010年)より NRI 作成

3. 農業の持続的成長に向けて

現在の農林漁業を取り巻く環境は、高齢化や後継者問題など、労働力不足が甚大である。それに加え、本稿では取り上げなかったが、人口減少や TPP 参加の可能性もあり、非常に厳しい局面を迎えている。一方で、消費者ニーズの多様化や ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) の進展、農業への投資基盤の整備を背景に、今までのような画一的な農業から、さまざまな特徴をもったスモールビジネスへ移行できる環境が整いつつある。このような中で、農業における多様な成長モデルを構築できれば、

筆者

佐野 啓介 (さの けいすけ)
 株式会社 野村総合研究所
 公共経営コンサルティング部
 コンサルタント
 専門は、事業戦略・マーケティング戦略の立案、海外進出支援 など
 E-mail: k3-sano@nri.co.jp

^{*8} 農地利用集積円滑化事業：市町村段階の農地利用集積円滑化団体（市町村、市町村公社、農協、土地改良区等）が複数の地権者から委任を受け、地権者を代理して農家と貸借契約等を締結する事業をいう。