

公開月例研究会講演記録〈第238回（12月12日）〉――

「有機農業の産業化」

株式会社ワタミファーム管理課課長

石井 宏 治

皆さん、こんばんは。ワタミファームの石井と申します。

今ご紹介いただきましたけれども、改めまして簡単に自己紹介したいと思います。

2001年に明治大学農学部を卒業して、キャリアビジョンという会社に入社しました。ワタミの中で人材開発のコンサルティング業務をしている会社で、今はワタミユニバーシティという名前に変わっています。

社会人になって1年目は、アルバイト採用のコンサルティング業務をやって、その後、コールセンターでマネジャーをやっていました。コールセンターというのは、この中にもワタミにアルバイトの申し込みをしてくれた方がいらっしゃるかもしれないですけども、電話でアルバイトの申し込みとか宴会の予約とかを受け付けるところです。アルバイトの採用とかコールセンターの業務と並行して、北海道で農作業や収穫のお手伝いをする農業インターンシップを企画してやりました。

その後3年間はワタミの新卒採用のコンサルティング業務をやっていました。採用コンサルといっても、実際に採用担当者として面談もしましたし、セミナーもやりました。年間9,000人の学生さんの面接をさせてもらったり、そんなことをしていました。

2005年に株式会社ワタミファームという今の会社に転籍して、現在に至るという状況ですが、明治大学農学部卒と書いてあるように、もともと農業をやりたいと思っていました。ただ、当時まだワタミでは農業の仕事をする会社がなかったので、今テレビにもよく出ています渡邊美樹社長が「農業をやるよ」といっていたので、そこを信用してワタミグループのキャリアビジョンという会社に入ったわけです。そして2005年にワタミファームという農業の会社がで

きたので、そこに入って、2007年で29歳になります。

私の経歴はその程度にして、ワタミという会社のことを簡単に話しておきます。「和民」とか「わたみん家」とか、この日本大学経済学部の前にもたくさんありますけれども、外食で有名な会社です。外食だけではなくて、コムスンさんの話で有名になりました介護ビジネスもやっています。全国で40棟ぐらいの有料老人ホームもあります。ワタミエコロジーというのは環境事業で、リサイクルのマネジメントシステムを売っている会社です。スクール・エイド・ジャパンというNPO法人ではカンボジアに学校を作っていて、かれこれ50校ぐらい学校建設をしています。このように色々なことをやっている会社で、その中に僕らの農業の会社もあります。

その程度で本題に入ります。いきなり質問ですが、日本の食糧自給率は何%でしょうか……。真ん中の方。僕と今、眼が合いましたね。えんじ色のネクタイをしている方。図1のA、B、Cのどれでしょうか。

学生 Aです。

石井 あ、えんじ色のネクタイじゃない彼が答えてくれましたね。いいですよ。答え合っているから、ありがとう。Aの39%です。40%だったのが、2007年に39%に下がったことを、皆さんご存じでしょうか。この1%は結構大きな違いです。

さて、日本の食糧自給率は世界で何位でしょうか。ではえんじ色のネクタイの彼。

学生 最下位です。

石井 最下位とは何位ですか。

学生 ……。

石井 分からないよね、分からないでいいです、124位です。世界173カ国なので、最下位ではな

いですが、どん尻の方ですね。OECD加盟30カ国の中では27位ですから、かなり低いです。韓国が122位で、農業の環境は日本と韓国は非常に似ています。1位はアルゼンチンで、243%です。オーストラリアも穀物の自給率は非常に高い。フランスも農業大国ですから、上位に入ります。

各国の食糧自給率の推移ですが、日本とイギリスは対照的ですね。1970年、日本は60%の食糧自給率があったのですが、イギリスは45%しかなかった。その後、イギリスはどんどん高くなって、日本はどんどん低くなっています。今、日本の政府は39%の食糧自給率を45%に上げようとしています。容易ではありません。具体的な策は今の時点ではあまりありませんので、本当にできるかどうか、かなり難しいです。

ここで根本的な問いかけをしたいと思いますが、そもそも何故食糧自給率を上げなければいけないのでしょうか。真ん中の黒いダウンを着ている男性の方。

学生 貿易ができなくなったら、食糧がなくなってしまうから。

石井 そうですね。おっしゃる通りです。日本には武器が要らないとよくいわれますけれども、戦国時代で言えば水攻めですね。戦争をして食べるものがなくなったら死んでしまいます。日本の食糧輸入をストップしてしまえば日本人はみんな死んでしまうので、安全保障上、食糧自給が必要だよねという議論は大きいですが、今、戦争云々の話がなくても結構危ない状態になっております。

というのは、地球上の人口が増えていく中で、穀物の生産量、食べ物の量はそんなに変わらない。地球が膨らむわけではないけれども、人はどんどん膨らんでいるから、食べるものは絶対的に足りなくなります。

しかも、今まで後進国といわれていた国々がどんどん経済成長しています。インドもそうですし、中国もそうです。食べ物を作ってくれていた方が、食べる方になってしまったわけです。当然食べるものは少なくなってきます。

それに加えて、最近新聞を賑わせている原油高の問題があります。車に乗っている人は実感していると思いますけれども、ガソリンが1リットル160円なんて、今までの世界ではあり得ない値段で、車も簡単に乗れなくなりますね。化石燃料も

底をついてきているといわれる中で、バイオエタノールとか、穀物の燃料化が増えています。食べ物が食べ物ではなく燃料として使われることによって、トウモロコシの値段も上がっているし、小麦の値段も上がっている。プラス、地球温暖化とか気象異常によって、生産拠点が崩壊しています。オーストラリアは今は干ばつで食物が全くできないといわれています。

今、私たちの会社では北海道で牛を1,000頭飼っておりますが、1,000頭の牛くんたちの食べ物が非常に高くなっています。そうすると当然、牛肉が高くなる、豚肉が高くなる、鶏肉が高くなる。ここ1ヵ月ぐらいで、色々な食料品の値上げをしていますね。

見える値上げだけでなく、皆さん、6Pチーズが微妙に小さくなっているのを知っていますか。直径が小さくなるとパレチャウから、高さが低くなっています。これは実質的な値上げです。はんぺんも、一周り小さくなっている。

このように、物が入りにくくなって、値段が高くなっているということが、眼に見える形と眼に見えない形で、日本人にどんどん押し寄せてきているわけです。

僕は外食で食材を仕入れる仕事をしていますが、魚も海外から入りにくくなっています。スーパーに行くと、チリ産のシャケがたくさん並んでいましたが、最近はこのも仕入れにくくなっている。もともとチリ産のシャケは、日本が産地として開発して、そこにシャケの養殖場を作って始めたものですが、日本は安く買い叩くので、日本以外のところに商品が流れていく。したたかというより、ビジネスですから当り前のことで、高く買ってくれるところに物は流れますから、中国やヨーロッパだとかにシャケが行っています。

日本は今までいいお客さんだったけれども、最近はいいいお客さんではなくなってきた。だから、物が入りにくくなっている。急に食べ物がなくなるということも、皆さん、頭の中に置いておいた方がいい事実です。今みたいに、ちょっとおカネを出せば何でも食べられるという時代がこの先ずっと続くと思わない方がいいですよ。というより、思ってははいけませんよ。

では、何故日本の食糧自給率はこんなに低下したのか。さっきお話ししたように、1970年代か

らだんだん下がってきた。イギリスとは正反対です。何故下がってしまったのでしょうか。では、そのグレーの方。

学生 農業は第1次産業ですけれども、第1次産業より第2次産業、第3次産業の方が単価が高いから、儲かるから。

石井 要は農業は儲からないから。うん、当たらずとも遠からずですね。

よく世間一般的にいわれていることは、食生活の変化です。図2の上が昭和40年代の食事、真ん中が昭和60年代の食事、そして一番下が現在の食事です。一番左のごはんは、昭和40年代には1日に5杯食べていたのが、現在は1日3杯分しか食べていません。その代わり牛肉料理は、昭和40年代は月1回だったのが、現在は月4回になっています。豚肉料理は月1～2回だったのが月6回になっています。植物油も、年に3本だったのが年に9本消費するようになっていて、野菜は1日300グラム程度だったのが260グラム程度に、逆に下がっています。食事が欧米化して、日本で作りにくいものをみんなが食べるようになった。食糧自給率が下がってきたのは、このように日本人の食生活が変化・多様化してきたからだ、世間一般的にはよくいわれます。

僕らは「本当？。正しくはこうなんじゃないですか」と思っています。つまり、日本人が豊かになって食生活が変化・多様化していった中において、農業という産業がその多様化する消費者ニーズについていけなかっただけなのではないか。さっき「儲からない」といわれたけれども、要はビジネスとして成立しなくなった。成立できなくなっただけではないかと思っています。

何故農業という産業が多様化する消費者ニーズについていけなかったのか、その大きな理由には次のようなことがあると考えています。一つ目は、国による農業の過剰保護です。農地法をちょっと勉強してもらえると分かりますけれども、戦後、GHQが入ってきて農地改革をして農地法を制定しました。その時にやったのは、農業をやる人以外は農地を持ってはいけないという耕作者主義をとったということです。

それまでは大地主が広大な農地を持っていて、その土地を貸して、小作人が農業をやっていた。それによって、地主だけが儲けて、小作人は常に

貧乏な生活を強いられていた。これを解体しましょうということ、土地を切り分けて農家1人1人に土地を分散したのが農地改革です。だから、日本の農家1戸当たりの農地面積は小さいわけです。

耕作者主義をとったということは、逆にいえば、農地を持っていないと農家になれない。しかも、農地を手に入れるには複雑な手続きが必要になる。と言いますのは、地場の有力農家が集まる農業委員会を作って、その承諾がないと農地を買ったり借りたりできないという制度を作ったのです。

よそ者が入ってくるのはみんな嫌うので、当然のことながら、部外者が農地を買ったり借りたりすることはほとんどできない。新しく誰かが農業をやろうと思っても、農業委員会の人たちは容易にオーケーを出さないし、株式会社も農業をやってはいけないという法律にしたので、企業も入れない。

その結果、いま農地を持っている人たちが家族で農業を継承していく「世襲制」が日本の農家では当たり前になったわけです。だから、農業の世界では「跡継ぎがない」とよくいわれます。普通の会社では、後継者不足とはいっても、跡継ぎ不足とはいわないですね。農業の場合は「家を継承していく」という考え方になっているということです。

そんなことをして、周りから入ってくることをさせないで、日本の農業を守った。この国による農業の過剰保護が、逆に多様化する消費者ニーズについていけない農業を作ってしまった。

二つ目は複雑な補助金・交付金制度です。これは日本の選挙制度にも政治にもかかわってきますが、「1票の格差」というのがありますね。地方の方々を持っている1票の方が、都心部の人の1票より影響力が大きいわけです。政治家の皆さんは「どこにおカネを落とせば、自分が当選するか、国会議員であり続けられるか」考えますから、自然に農村地帯におカネがばらまかれることとなりますね。

今日の新聞にも「1,100億円の農政改革予算を確保」と書いてありました。中身は非常に複雑で、農業をやっている僕らが読んでも訳が分からない言葉で書いてある。財務省から云々いわれないために、あえて分かりにくくしている。だから、農

林水産省の人たちも、分かりにくいといいます。とにかく色々な理由をつけて、農村におカネが落ちるようにしています。

もう一つはJAの存在です。

図3に過去、現在、今後と書いてありますけれども、戦後から高度経済成長期ぐらいを過去と呼んでいると思ってください。過去はモノ不足・売り手市場・有利販売の思想でした。食べるものもない、楽しむものもないという中で、作れば売れるという時代には、農家の使命は食べるものをつとにか一杯作ることでした。

何とかして農家が物を一杯作れる体制を整えなければいけないということで、農業協同組合（農協）、今のJAという組織ができて、農家は物を作ることに集中しましょうということになってくるわけです。役割分担として、マネジメント、マーケティング、企画、販売など、頭を使って経営の戦略を考える部分は農協がやりますよ。売り先も農協が確保します。安い資材の調達の仕事も農協が考えます。大変な部分は農協がやるから、農家さんはとにかく作ればいい。いわれたものをいわれた通りに作ってもらえばいい。

こういう構図ができ上がってしまった結果、農家の中から「経営」がなくなりました。農家はもともと中小企業の社長さんみたいなものですから、経営者でなければいけない。それが経営者でなくなってしまったということです。

過去の時代であれば、それでも問題はなかった。戦後から高度経済成長期ぐらいの、食べ物がない、みんな生きることに必死だった時期なら、それでも十分農家の人も食っていった。でも、残念なことというか、日本は経済成長してしまった。その結果、食べるものはどんどん多様化して行って、みんなわがままになって、おいしい・まずいという話になってきて、よりおいしいものを食べたいという発想になってきた。そうなるべくと、「農家はただ作ればいい人」では駄目になってくるわけです。

外食産業とか、中食というお惣菜屋さんとか、直売所などが発達してきて、物の流れも頻繁になってきて、色々な人たちに色々な方法で物を売っていかなければいけない。JAさんが中々その体制に移行できない中で、いわれたものをいわれた通り作ってあげればいいのかと何十年も過ぎ

てきた農家は、ただの生産者になってしまって、商品力はなくなるし、コスト意識もなくなった。その結果、先程グレーの洋服を着ている彼がいったように、儲からなくなって収入は減少した。農業就労人口も減少して、やる人がいなくなりました。

僕の母親は長野の農家の娘ですけれども、父親に「農家の嫁にだけはなるな。苦勞するから。カネは儲からねえし、仕事は大変だ。だから、結婚するんだったら、いい大学を出て、いい会社に勤めているサラリーマンと結婚しなさい」とずっといわれ続けたそうです。

農家の息子たちも「農家にだけはなるな。市役所とか村役場の役人になるか、農協の職員になりなさい。そのためには、いい大学に行きなさい。だから勉強しなさい」といわれて育てられてきた。その結果、農業は世襲制ですから、跡継ぎがいなくなって、やる人がいないという、今の状態に陥ったということです。

今、農業は崩壊しています。農業就労人口の56%が65歳以上です。あと5年したら56%が70歳を越えるわけです。70歳を越えて農業するのはしんどいですよ。僕らでもやっているとんどいですから、朝起きられないとか、重いものなんか持つ気がなくなりますよ。だから、多分間違いなく、この何年かで農家が激減していくはずですよ。

この日本の農業を復興させたいというのが僕らの問題意識で、それを「有機農業×ビジネス」で復興させたいと思っている。ここにビジネスが入ってくるわけですね。

これは何の写真が分かりますか（図4参照）。右は普通に皆さんがよく見る田園風景で、稲です。左は分からないと思いますが、実はこれも稲です。有機でやって除草剤を使わないと、ちょっと手が回らないと、こんな草ぼうぼうの状態になります。右は除草剤を使って雑草が出ないようにしている。普通稲というと、右の写真のような風景で、左のようなのはほとんど見ないでしょう。ということ、「ああ、きれいな田園風景だなあ」と思うところって、大抵除草剤を使って雑草が出ないようにしているということです。

もう一つショッキングな写真を見てももらいます（図5参照）。左は草ぼうぼうですが、右ははげになっていますね。右は収穫の3～4日前で、左は

収穫の2～3週間前です。一番奥まで360メートルぐらいある広いジャガイモ畑です。

ジャガイモは手では掘りません。皆さんは小学校とか幼稚園でイモ掘りしたときは、手で掘りましたね。この広い畑を手で掘っていたのでは大変なことになりますので、機械でやります。機械を入れる時に、草が繁茂していることからまってしまうので、草は枯れていた方がいいのです。

もう一つは、ジャガイモが一番高く売れるのは2Mサイズです。L, LL, もしくはM, Sになると値段が下がります。皆さんが農家だったらどうしますか。この畑の中にいかに2Mを多くするか考えますね。ちょっと掘ってみて、2Mサイズだと思ったら、葉っぱを枯らせればいい。葉っぱがついていると、日光を浴びて光合成して成長してしまいますから、成長のもとを断てばいいわけですね。だから葉っぱを枯らす。そうして2Mサイズをいかに多くするかという戦略をとるわけです。そのためには薬が必要になってくるという思考です。

ただ、この思考の中には「掘った後、2週間、3週間後、人の口に入る」という考えはあまりありません。収穫直前に薬をまかれたものが、皆さんの口の中に、当たり前のように入っていくわけです。

ちょっと見にくいですがけれども、アスパラです(図6参照)。左は枯れ草の中にぼんぼんとアスパラが立っているように見えます。右側は、アスパラが採りやすく、成長しやすくするために、雑草を殺しましょうということです。

日本の農業問題の解決方法として「有機農業×ビジネス」と書きましたけれども、なぜ「有機農業」をキーワードに挙げるかという、まず一つは、食べるものを作ることに、「安全で安心」であるということは除外してはいけないよねという考え方です。人の口に入り、人体に入るものは、安全で安心なものであることが必然であると思います。

それだけではなくて、2番目、3番目の理由があります。2番目は経営資源の保全です。農業というのは地球環境を経営資源にしているわけです。土もそうですし、雨もそうですし、気温もそうです。

外食をやっている、お店を壊す店長はいないし、お店のキッチン壊す店長はいない。キッチンを

壊したら営業できないし、レジを壊したら営業できないからです。だからみんな、一所懸命メンテナンスします。そして、常に使いやすいように、常にスムーズに動くように保全していくのが店長の責任であり、当り前の思考です。

でも、農業ではそれが中々伝わりにくいし、分かりにくい。しかし、経営者として見れば、重要な経営資源は保全していくという考え方にならなければいけない。となると、持続型の農業、有機農業をやっていくというのは、これも必然であろうと思います。

3番目の理由は付加価値の創造です。後で数字が出てきますけれども、有機野菜は今マーケットの中に少ないです。ということは、付加価値が高いということです。ビジネスとして付加価値をつけるという意味においても、有機農業というのは選択肢としてあり得る。選択する理由があるだろうということです。

ただ、ここに「暫定」と書いていますけれども、これは、将来的には有機というものが当たり前になってもらいたいし、当たり前な世の中にしたい。有機であることがずーっと付加価値になることは僕らはしたくないなと思っているので、「暫定」と書いています。

「有機農業×ビジネス」というときのビジネスって具体的に何をすることかといいますと、シンプルに考えて、「5W1H」でちゃんとビジネスプランを明確にして実践しましょうということです。

先程ちょっといいましたけれども、農家の人は今までずっと、「いったものを言われた通り作ってくれ」というニーズしかなかった。でも、社会が変わってきて、当たり前ですけれども、ビジネスをするようにならなければいけない。ビジネスをしなければいけない。ビジネスをするというのは何かというと、「誰に・何を・いつ・どうやって提供するのか」が大事なわけですね。要はニーズに対応するということです。

今までの農業は、分かりやすくいうと、例えば、冷蔵庫を作っている電機メーカーがあったとします。3段だとか、両開きドアだとか、真空冷凍ができるとか、今これだけ色々なオプションがついている中で、「農業」というメーカーは、自分が好きだからという理由で2ドアの冷蔵庫を作り続

けている。しかも、周りの冷蔵庫が7万、8万円のところを、12万円で2ドアの冷蔵庫を作り続けている、みたいな電機メーカーが農業だと思ってください。

「そんな冷蔵庫、誰も買わないよ」とみんな思うわけです。でも、農業というメーカーの人たちはそれに気づかないで、やり続けている。何故かという、自分が作りたいから。あるいは作れと言われたからという理由で。「そりゃあ置いていかれるよね、その会社」と思うのと同じで、農業は置いていかれてしまう。

農家の方々は、自分が作ったものが誰に食べられているのか、自分が作ったものがどう売られているのか、分かっている方って意外と少ないのです。「誰に、何を届けたいの」という、ビジネスという考え方で一番根っこの大事なところが欠落している人が多い。だから、そこからまず組み立てていきましょう。どこに、誰に対して、何を売るのが、自分の持っている経営資本で、何を提供できるの、どの価値を提供できるの、ということをちゃんと決めてやっていきましょう。

今のままでは中々変わらないので、それを促進するためには、農業を「やりたいな」と思う人が「やれる」産業にすることが今、一番大事だろうなと思っています。「頑張ればやれる」という環境をどう作るかです。

この中で農業でビジネスをやりたい人がどれだけいるか分からないですけれども、はっきりいって、宝の山みたいな状態です。発展していないビジネス、国に守られてきたビジネスであるが故に、普通のビジネスマンが行くと、「えっ、こんなこともまだシステムになってないの」、「こんなこともまだ仕組みになってないの」とかいうことがいっぱいあります。逆にいうと、そこにビジネスを作るチャンスがいっぱいあるということです。ある角度から見ると、非常に面白い、お宝が転がっているような産業でもあるという見方もできます。ただそこには既得権益が非常に絡みます。その話は後で時間があればします。

農業の世界の中でビジネスをやっている事例として、ワタミファームの話をししますと、千葉に三つ農場があって、他に群馬、京都、北海道と、全国に8事業所あります。全部で495ヘクタール、約500ヘクタール、東京ドーム110個分ぐらいの

面積でいま農業をやっています。

群馬の農場はこんな感じで、見渡す限りレタスです。

これは北海道で、牛乳用の酪農用のブラウンスイスという牛です。奥にいるのは、皆さんもよく知っているホルスタインです。

鶏も飼っていて、牛乳と卵があればアイスクリームができますし、チーズも作っているし、バターも作っています。乳製品加工のビジネスもやっている。

2006年から牛も飼い始めました。「焼き肉屋をやろう。安全な牛肉を使わなきゃいけないので自社牧場を作ろう」といって、わざわざ自社牧場を作りましたけれども、1年ぐらいうまくいかなくなってやめてしまいました。でも、牧場は残っています。いま1,140頭の牛くんたちが、250ヘクタールというばかどかいで、草を食べながら飼育されています。

皆さんは野菜にどれだけ関心があるか分からないですけれども、農場では皆さんがお店で召し上がるような野菜を色々作っています。これはフリルレタスというレタスです。これはマンガンジトウガラシ（万願寺唐辛子）というシントウミみたいなものです。これはスナップエンドウです。

色々な野菜を作っていますけれども、自分たちの農場以外に、有機の農業者の契約農家さんが100軒ぐらいいらっしゃって、僕らの農場と、これらの有機農家100軒の方々から、僕らは野菜ももらっています。

先程「ビジネスとして農業をやらなきゃ駄目だよ。誰に、何を提供したいのかが分からないと駄目だよ」という話をしましたけれども、例えば、うちの畑に大根の種を落とす時に、その前にトラクターで畑を整地する時点で、「そこにまく大根は、いつ、どこに出ていくのか」、全部決まっています。要は売り先が決まった状態で植えるわけです。

ワタミファームとワタミの仕入れ担当者が、来期、今で言えば2008年4月から2009年3月までの商品メニューを考える「商品企画会議」をやります。そこで、いつ、何をやるか決めていきます。いつ何を必要とするか。レタスなのか、白菜なのか、大根なのか、それがどのぐらいなのか。

一方で、日本全国に散らばっている有機農業の

生産者さんと自分たちの農場で、いつ、何を、どれだけ作れるかということを確認しておきます。

ちょうど今の時期、年2回のうちの1回目の「作付け会議」をやります。ワタミのニーズと、農家さんたちのこれを作るよというのと、そこで話し合いをして、来年、いつ、どこで、何を作るのか決めていきます。

今うちは、ワタミにだけ出しているのではなくて、他にも、イオングループのジャスコさんとか、明治屋さん、紀ノ国屋さん、成城石井さん、ナチュラルローソンさんなどにも出しています。実は皆さんの口の中に知らぬ間に入っていることも大いにあり得ると思います。

ワタミの外食以外の外部販売の各社さんからのニーズも聞きながら、来年何を作りますかというのを決めるわけですね。そして、自分たちの農場と提携している農家さんにそれぞれ何を作ってねという話をするわけですが、その内容はこんな感じです。2007年4月、玉レタスで1万2,000個出荷してください。フリルレタスは1万5,000個、ハウレンソウは2万パックとか、月間使用量がだーっとありまして、これを僕らと契約産地にそれぞれ振り分けていく。この量は結構すごい数字です。ただ、全国650店舗の分ですから、1店舗当たりはそんな大したことないですけどね。

全部の農場に振り分けた後、各農場では、畑一つ一つで、いつ何をやるかという作業計画に落とし込みます。ちょっと大きくすると、こんな感じです。「トラック」と書いてあるのは、トラックの駐車場の横の畑だから「トラック」ですけども、「トラックという畑では10月28日の週に大根収穫3,500ケース。隣の畑では同じように3,500ケース。翌週はこれだけ収穫しましょうね」というように、縦と横で作業計画を2008年の3月末まで組むわけです。

畑の枚数は、多いところだと40枚ぐらいあります。40枚の畑に、作物が8品目、9品目という業務計画になるわけです。例えば、3日連続雨でこれができませんでしたとなって1個ずれると、下も全部ずらさなければいけない。うちの農場長という農場マネジャーのやる仕事は、これを絶えず組み替えて作業指示を出して農場を運営するというのがメインになっています。

そうはいつでも、27とか28とか29歳ぐらい

の年齢の農場長たちが、朝5時から、夜の7時、8時ごろまで農場で畑仕事をやりながら、これをするのは、はっきりいって精神的にしんどいわけですよ。田舎ですから、人と出会うこともあまりない。1日4人とか5人しか人と会わなかったりして、寂しいし、今の時期だと寒いというような状況の中で、うまく野菜ができていけばいいですけども、野菜ができなくなったりすると、精神的にやられてしまいます。誰に相談することもできなくて、日々、レタス5,000本、6,000本植え続けていると暗くなる。

農場長だけでは管理し切れないので、僕ら本部スタッフが細かく状況を把握して、必要な時には実際に行って、一緒に大根を収穫しながら相談に乗ったりして管理していくわけです。

これは山武農場の11月の例ですけども、売上予算680万円と出ています。こちらは達成率ですけども、17日目で12.5%しか行っていません。となると、マネジャーは「まずい。何かおかしい」と気づくわけです。実際にはもっと前に気づきますが、計画に対してうまくいっていないなと察知すると、マネジャーはすっ飛んでいきます。

数字だけだと中々見にくいので、毎週各農場から「今、作物の状況はこうなっています」というのを報告してもらいます。「水菜 出荷時期次週出荷量500キロ見込み 415キロ実績 今こうこうなっています」というように書いてあります。こういうものを見ながら各地に離れている農場を管理してあげないと、農場で働いている人たちも精神的にまいってしまいますし、こちらも状態が分からないので、こんなふうに毎週毎週管理をしながらやっているわけです。

「レタスの重さが今こんなになってますよ」とか、遠くにある農場の状況把握をしながら、常に理解をしながら、物を売っていく、もしくは他の物を買ってくるという仕入れの情報にも役立っていることをしています。各農場でこういうやりとりをして、「いつ、どこで、何が、どれだけできるよ」というのが分かったうえで、物流を組んでいく訳です。

全国からトラックを走らせて、それぞれの拠点に持っていきますので、それぞれの農場がどうなっているか、まず把握する。そして、「物流を制するものがビジネスを制する」といわれているほ

ど、物流というものが非常に重要になってきます。4トントラックを1台走らせて関西から東京に持ってこさせて、4万円、5万円。そこに一体何ケース載るか、となると1本当たり幾らになるかとかいうことを計算して、いかに効率よくトラックを回すか。パズルみたいな状態ですね。それを朝から晩まで考えている人もいます。

ところで、国産野菜に占める有機JAS野菜の比率は0.18%しかありません。1%に満たない、本当に少ない量です。2万9,000トンが0.18%の分子ですが、2万9,000トンのうち、ワタミでは1,500トン、約5.2%の有機野菜を使っています。そのうちファームで生産しているのは500トン、1.7%。0.18%のうちの1.7%ですから、まだまだちっちゃいですね。

大豆に至っては、JASの有機大豆は国産大豆の中の0.37%ですけれども、そのうち13.6%の120トンはワタミが使っています。皆さん、ワタミに行った時に、有機大豆の豆腐を食べてみてください。おいしいと思います。しかし、なかなかなくて手に入らない。もうこれ以上増やそうと思ったら、農家さんを増やすしか手がないというような状態です。

最後にうちの会社の人材のことを簡単に話したいと思います。先程、農業が誰でもやれるようになるのが大事だよという話をしましたけれども、もしかしたら農業をやるのにうちが一番手っ取り早い入り口かもしれません。株式会社でもあり、有限会社で農業生産法人も持っていますが、会社という形態で社員を採用して農業者を育てられる、数少ない企業の一つだと思っています。

新卒、中途という二つのルートがあって、新卒で入ってくれた人には外食で修業してもらいます。先程から「ビジネスが大事だよ」と盛んに言っていますけれども、外食というビジネスは、おカネ、

人、マネジメント力を高めるには非常にいい修業の場です。そこでビジネス経験を持ってもらって、その感覚を持って農業に入ってきてくださいねというのが、僕らのキャリアモデルです。

今日、一番前に座っている女性がいますが、うちの会社の女性です。彼女も実はフリーエージェントという制度で来まして、関西でずっとワタミの店長をやっていました。そこで力をつけて、ワタミファームに来るというルートで来たわけですよ。

そんな農業のやり方も、一つのモデルとしてはあり得るのかなと考えてやっています。将来的には、うちを通して独立してってもらいたい。外食のフランチャイズシステムみたいに、「ワタミファーム」という看板をつけるかどうかは分からないですけども、農家として独立して農業経営者になっていく。そういうキャリアプランを作れると面白いなと思って、今やろうとしているところです。

大体こんな人たちが働いています。現場のスタッフで言えば、年齢は25歳から35歳ぐらいですかね。みんなで研修をやったりしながら、農業技術や農業経営の力を高めるというようなことをやっています。

とにかくこの農業という世界に色んな人を巻き込んでくるのが、農業の世界を変える方法だと思います。農学部じゃないからとか、全く関係ないんです。「農業をしよう」という人の方が、農業の世界に入ってきてもらいたいと思います。素人目で「おかしいんじゃないの」とか「もっとこうした方がいいんじゃないの」ということが実は非常に大事な産業なので、どんどん素人募集というのが今の農業界であり、ワタミファームもそう思っています。

非常にかたい話になりましたけれども、ご静聴ありがとうございました。

図1. 日本の食糧自給率

日本の食糧自給率は何パーセント？

- A: 39% (※今年、下がりました。)
- B: 45%
- C: 47%

図2. 食生活の変化と食糧自給率の変化



図 3. 日本の農業の歴史

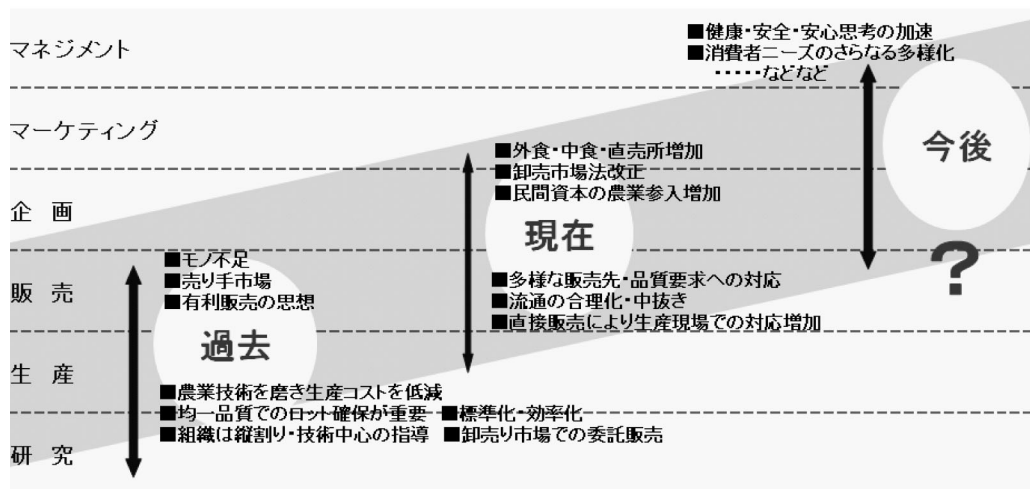


図 4. 有機米と除草剤の米



図5. 農薬漬けのじゃが芋（帯広）



図6. 除草剤のアスパラ・自然なアスパラ

除草剤を撒いた畑



自然な畑

