

第5章

スマート・テロワール構築の鍵

—地域の身の丈にあった食品加工場で珠玉の製品を作る—

スマート・テロワール構築の手順



推奨される加工品のジャンル

- 大豆
 - 味噌、醤油、納豆、豆腐の原料で和食の要
 - 自給率は22%,味噌、醤油の自給率は14%
- 豚肉
 - ハム、ソーセージの原料だが原料を輸入品に依存しているので欧米の品質と比較して見劣りする
 - 自給率は7%(飼料自給率を反映)

ファーストランナーを目指せ

- 「初めの第一歩は失敗し、そこから学習が始まる」(江崎玲於奈)
- ゴールの設定→「自給率70%を目指す」
 - ゴールは現状との乖離を表す
 - ゴールはこの乖離が大きいほどイノベーションを誘う
- 70%は水田の270万haのうち100万haが休耕田や耕作放棄地となっている現状に基づく

三つのステップ

- 農家、加工場、サービス業のそれぞれの分野での成果が繋がる必要がある
- 水田の畑地への転換、大豆とトウモロコシの作付け
 - 輪作体系の取り入れ
 - 土壌分析
- 耕種農家と畜産農家との間での子実トウモロコシと堆肥の交換の試行
 - 堆肥センターの仲介も検討して良い
 - 畜産農家に農地を貸し付け子実トウモロコシを栽培してもらうことが原則
- 大豆の加工品と豚肉の手作り加工品の品質管理
 - 品種や品質にあった加工方法の形成
 - 大豆の反収増加が品質向上につながるはず

コスト積み上げの発想を変え、コスト・ゼロを見つける

耕種農家と畜産農家の連携--手間の交換ができるか？

- 欧州の農家では畑作と畜産はもともと一体だった
 - 農地を4分割し、小麦、ジャガイモ、豆、放牧地の輪作
 - 家畜の飼育は農作業の一環であり、飼料も栽培していたので、コストはお金ではなく手間だった
 - 米国のコーンベルト地帯でトウモロコシの大規模栽培が展開され、それを安価で大量に輸入して使うようになって、飼料がコストになった
- 日本でも米国から安価なトウモロコシの輸入が拡大して、
 - 従来は農家が都市の残飯や自家栽培の穀物を飼料として肥育していたが、
 - 畜産農家が自立し都市郊外に肥育場を設け、密集肥育が拡大した
 - 家畜の運動不足から健康被害が増加して、抗生物質が多用されることに
 - また糞尿廃棄物の臭気が忌避されて、肥育場は山間地に追いやられることに

耕種農家と畜産農家があたかも一体となる経営形態の追求

- 飼料と堆肥を市場を通さずに、かけた手間に応じて交換する、互酬関係に拠れば、
- 飼料と堆肥が無償に近くなり、肥料も使用量が減少し、コストが大きく減少する
- 糞尿の堆肥化で臭気も大幅に改善される

農作業を金銭に換算して損得判断すれば、農家は衰弱する

農家労働力の時間ベースでのコスト換算で農家は衰弱

- 時間換算したコストは実際のコストではない
- 農業は屋外労働→かけた労働時間の多寡が成果に直結する

農作業の稼働率 = 時間稼働率 × 性能稼働率 × 良品率

- あるべき姿（標準）と実際のギャップを測定し、改善によってロスを削減する
- 改善によって生まれる収益のコストはゼロ

時間稼働率

- 農家の人が働く時間の中で、実際に生産に有効に働いた時間の割合
- 総労働時間に対する実労働時間の割合
- 実労働には見なされない時間 = ロス時間
 - 事前準備、後始末、機械の保守、休憩、雑談
- 総労働時間の拡大が大きな成果につながる
 - 稲作だけにこだわるより、輪作を行うことで、使われていない時間を活用できる
 - 拡大した労働時間で栽培した作物の労務コストはゼロ
- 農作業の時間管理には「節季」ごとに集計して分析すると良い

性能稼働率

- 土地の性能 = 反あたり収量で測定できる
- 目標反収に対する実際反収の割合

良品率

- 耕作物の品質 = 歩留まりで測定できる
- 栽培歩留まり + 加工場での加工歩留り

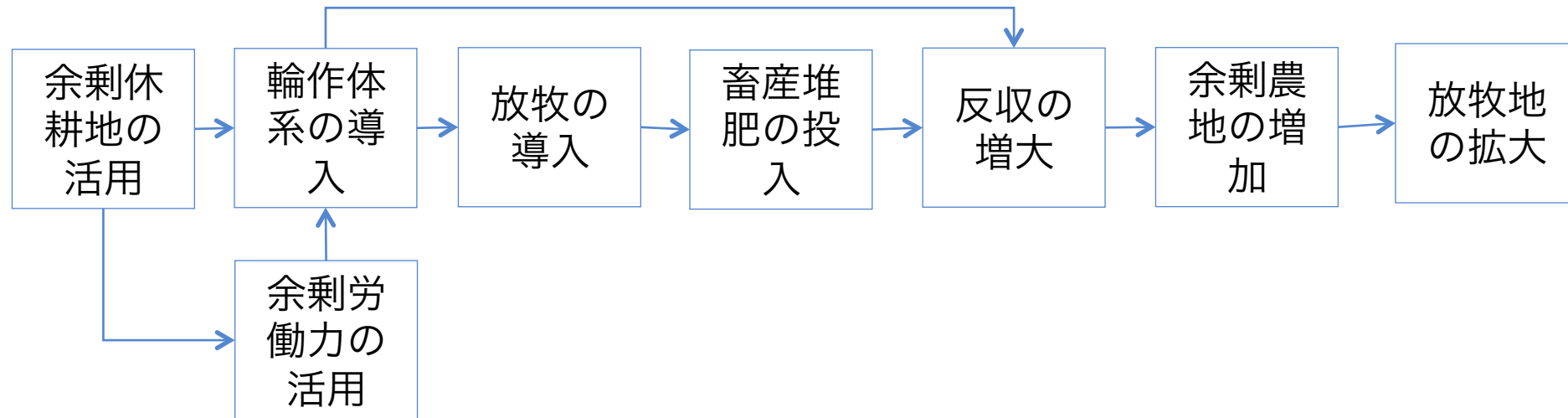
稼働率の向上は労働時間と必要面積の縮小をもたらす

- 余剰時間と余剰面積を他の穀物生産に振り向けることが可能になる
- 英国のジャガイモ農家は50年間で反収が2倍に→余った農地で家畜を放牧→畜肉、畜産品の自給率改善
- 日本のコメの反収も100年で3倍になったが、稲作以外への転用は起こらず耕地が放棄されたまま、農家の衰退に繋がった

「コスト・ゼロ」の探索が自給率改善の楽しみ

- 余剰耕地の有効活用→輪作体系の導入→放牧の導入→土壌の改善→肥料・農薬の減量→収量増加・労働時間減少→農家の繁栄
- 4年周期で改善成果の確認

余剰水田の活用



マーケティング戦略の出番-味噌を例に

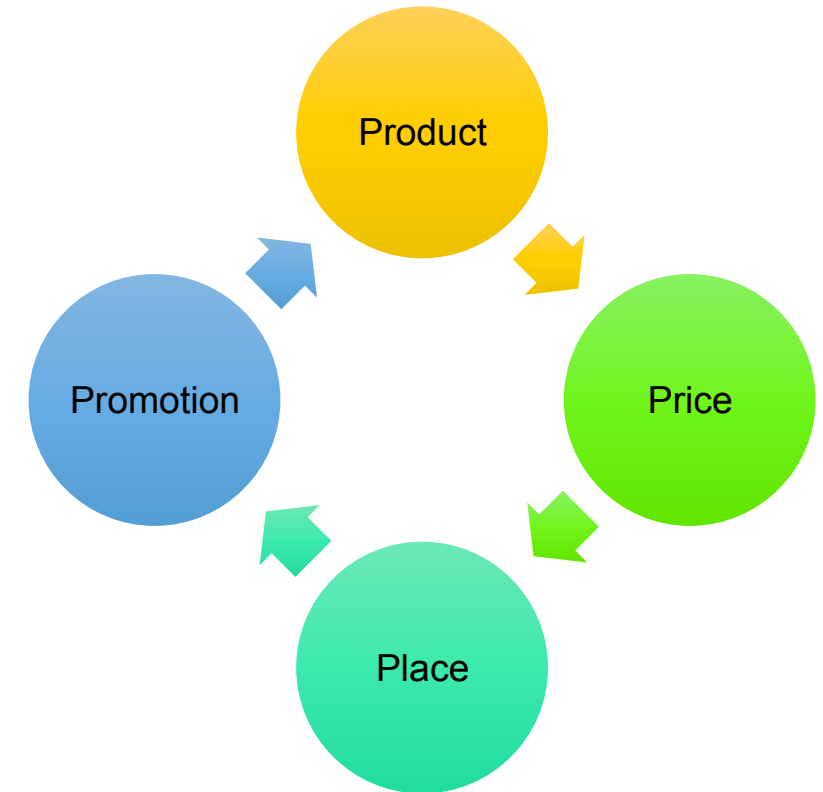
4P戦略の輪を作る

- Product
 - 地域住民がどんな味噌を好むか、その傾向を明らかにする
 - ナショナルブランド商品の品質を知る
- Price
 - ナショナルブランド商品と同一価格にするか、30%オフにするかの選択
 - 選択の理由を明らかにする
- Place
 - どこで消費者との接点を作るかを定める
 - 小売店、給食、レストラン、ホテル、旅館
- Promotion
 - 消費者へのアピールの方法を決める
- 4Pはそれぞれ個別に考えず、連携して「戦略の輪」にすること
 - 価格をNBと同等に据え置いて、大豆の仕入れ価格に回す

味噌の原価

- 素材コスト
 - 輸入大豆の場合 大豆 80円+コメ120円=200円 味噌 1 kgあたり100円
 - 地元産大豆の場合 大豆300円+コメ120円=420円 味噌 1 kgあたり210円
- 素材コスト110円のギャップはNBがかけている販促費、物流費、広告宣伝費が不要となることで、埋めることが可能

販売量 = SC (ストア・カバレッジ) X 優位置 X 回転 という原則



日本の製造業が開発したノウハウを農村に導入する

マネジメント・ノウハウの活用

TQC (Total Quality Control)

- 全員参加で品質管理に取り組む
- 小集団活動
- PDCAサイクルを回す
 - 一般的には
 - Do 播種→栽培→収穫
 - Check 品質、生産性のチェック、加工場との共同作業
 - Action カイゼン案を練る
 - Plan 翌期の計画策定
 - 畑作の場合
 - Do 収穫後に土壌分析
 - Check 過剰な養分、不足している養分などの土質分析→畑ごとの課題の明確化
 - Action 土壌品質カイゼン案、作付け案を練る
 - Plan 翌期の計画策定 堆肥の投入量、耕起作業、輪作体系の見直し等
- 高品質＝ローコスト仮説
 - 高品質にする努力→規格外であったものが改善努力で規格内に→コスト削減

Just in Time

- 受注生産＝必要な時に必要なだけ作る
- 完熟期に収穫

最適経営規模の戦略

- 食品産業は規模の利益が適合せず、需要量に応じた最適規模が優位になる

