

北海道農業の未来を拓く広報誌

# HAL だより

Hokkaido Agricultural Laboratory  
for Business Development



SPECIAL TOPIC

## 少子高齢化時代の 企業活動

- 外食産業の成長戦略と農業との関係性
- イオン北海道「イオンチアーズクラブ」の活動

The fellowship

農業経営モデル紹介

有限会社井上農産 代表取締役 **井上 聡氏**



<http://www.hal.or.jp>



少子高齢化時代の  
企業活動

# 外食産業の成長戦略と 農業との関係性

企画部業務推進グループ

平成27年の国勢調査の結果、日本の

人口は大正9年の調査開始以降初めての減少となり、人口減少社会の始まりが目に見える形となったといえます。これまで国内市場に根ざした産業は、人口増加に合わせた成長を模索してきましたが、これからは新たな局面に考慮した事業化が求められます。

平成28年8月22日に札幌で開催された「全国農業法人秋季大会・セミナー2016 in 北海道」（公益社団法人日本農業法人協会、北海道東北各県法人協会主催）のセミナーでは、ロイヤルホールディングス株式会社代表取締役会長兼CEOで一般社団法人日本フードサービス協会会長の菊地唯夫氏による「外食産業の持続的成長と農業に対する期待」と題した講演が行われました。食と直接的な繋がりのある外食産業の戦略に対し、農業生産者はどのような関係性を結ぶことができるのか、また、示された外食産業の成長戦略を農業に置き換えることができるのか、講演内容に基づいて考えてみたいと思います。

## 既存の成長モデルの限界？

人口増加・GDP成長期には、外食産業ではチェーン理論に基づく多店舗化が成長モデルの王道でした。しかし多店舗化を進めていたロイヤルグループでは、1997年からの13年間、景気減退・消費者志向の多様化を受けて新規出店の投資を十分に回収する前に事業縮小・撤退が続き、3～4年のサイクルで増収減益・減収増益を繰り返す状況になっていました。現在、同社ではこのスパンを超える長期の経営ビジョン・成長戦略を設定して持続的な成長を目指しています。

2011年に団塊世代が定年退職・年金受給者となり、以降は積極的な消費で全国の消費支出額を押し上げたと推測できます。今後しばらくはシニア市場が堅調ですが、少子高齢化の中で消費規模を維持するためには、訪日外国人を対象とした市場の成長が期待されます。

少子化は雇用にも大きく影響していることが紹介されました。飲食店では労働力の多くを10～20代に依存しており、労働力の

確保が深刻な課題となっています。

事業の持続的な成長に不可欠な生産性の向上については、市場が拡大していた時代は効率性が重視され、また効果的でした。特に製造業ではその効果は顕著でした。しかし、サービスの提供と消費が同時である外食産業では効率性の追求のほか、サービスの商品の価値を適切に評価してもらう努力が重要になります。生産性を従業員一人あたりの売上総利益と考えたとき、「効率化で従業員数を削減」して分母を小さくする方向ではなく、「付加価値向上や新規市場の開拓」により売上総利益を増やして分子を大きくすることも生産性の向上となり得るのです。





## 考えられる成長モデルは？

市場の成長性と阻害要因となる労働力確保を考慮し、事業の方向性として4つのモデルが紹介されました。①市場の成長性もあり供給力の確保もできる事業Ⅱ従来の多店舗化による「規模の成長モデル」、②市場の成長性は高いが供給力の確保が難しい事業Ⅱ機械化などを取り込んだ形の「効率的成長モデル」、③市場の成長性は低いが人材の供給力は高い事業Ⅱ新規参入の障壁が低く競争が激しいことから「差別化による成長モデル」、④市場の成長性が低く、人材の確保が難しい事業Ⅱ「質の成長モデル」となります。

市場の選択や労働力の確保では農業も外食産業と同じ課題を抱えています。事業モデルについては注意深く検討する必要があります。

従来の「規模の成長モデル」での多店舗型の事業展開は、生産圃場によって細かい修正を必要とし、また、まとまった優良農地の確保にも困難を伴う農業ではハードルが高いと言わざるを得ません。労働力不足が深刻でもあり、農業で「規模の成長モデル」を選択できる事業はごく一部であると思われる。しかし、チーン理論に基づく効率化は確かな物であり、本来求められている農協組織のあり方やHAL認証農産物協議会が実践しているようなゆるやかな連携が、農業におけるチェーン的規模拡大の方

法と捉えることができるかもしれません。

「効率的成長モデル」は農業分野にも広がっており、土地利用型ではGPS搭載機器の活用、酪農ではロボットの利用が進んでいます。しかし、野菜では収益性の高い作物として導入は推進されているものの、機械化が進んでいない部分も多く、今後の技術改革が求められます。

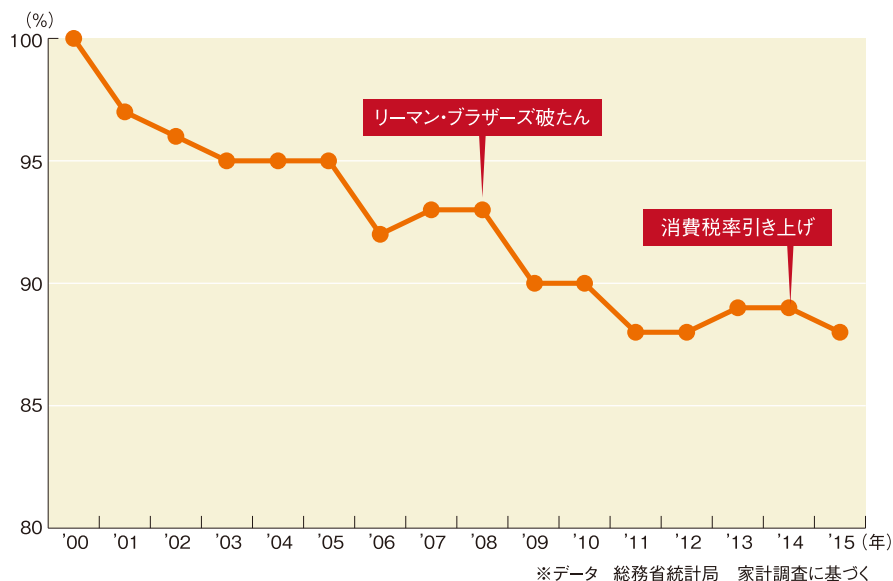
「差別化による成長モデル」は農業内での新規参入の容易さや農産物の均衡した需給状況を考慮すると、従来の事業の多くはここに分類できますが、労働力確保が年々難しくなっている昨今は、「質の成長モデル」が求められる事業に変質しているのではないかと考えられます。

## 外食産業と農業の連携

講演では従来の「規模の成長モデル」以外でも選択の幅が出てきたことが紹介され、その中で、説得力のある付加価値の向上には国産食材の使用が求められるとされました。一方で、国産食材の供給力も課題とされています。全国的な生産者同士の連携により、国産食材の供給を安定的なものとして、生産者側が販売力を持ち、重要な割合を占めるようになると思われる外食産業に対しても適正な対価を求めていく必要があると考えられます。

このように、外食産業は農業にとっての重要な市場として拡大していますが、外食産

■ 一世帯あたり1ヵ月消費支出 (2000年比)



業が有望と見ているシルバー市場やインバウンド市場も農業にとつて直接的に有望な市場と考えることができ、これらの市場に向けた商品開発が求められるのではないのでしょうか。







# イオン北海道「イオンチアーズクラブ」の活動

HAL財団では平成25年度からイオンチアーズクラブの活動である「エコ農業体験プロジェクト」の実施に協力しています。

## interview

イオン北海道株式会社 広報・環境社会貢献部 千田 愛子氏

### Q1 イオンチアーズクラブの取り組みをはじめた背景を教えてください。

イオンでは、環境省のこどもエコクラブ事業に賛同し、1996年からこどもエコクラブの活動を支援・実施してきました。

2005年度からは「イオンチアーズクラブ」として、小学校1年生から中学校3年生までの子どもたちが、イオンの店舗を拠点とし、地域の日常生活に根ざした環境学習や体験プログラムを実施しています。環境に興味を持ち、考える力を育てるとともに、集団行動を通じて社会的なルールやマナーを学んでいくクラブです。テーマは毎年変わり、昨年は「植物」今年は「動物」です。テーマに沿って、1年間環境学習を行います。

### Q2 クラブでは農業体験をどの様に位置づけていますか？

イオンブランド「トップバリュ」の産地での「環境への配慮」や「安全・安心」の取り組みについて、産地で現物に触れながら子どもたちに自然と農業の関わりを学んでもらっています。

従業員参加に対しては、栽培時の環境への配慮の取り組みを学ぶことで店舗でのお客さまとの接客に活かしてもらうため、エコ農業体験プロジェクトのみ、従業員(食品・農産)参加型にしています。

北海道では今年で5年目、今回の倶知安で16回目の実施となり、これまで約500名(大人含む)が参加しています。

### Q3 活動を行って、イオン社内やお客さま、参加者からはどのような評価をいただいていますか？

チアーズクラブは毎年4月に発足し、1年間の活動を通して学んだことを壁新聞にして、翌年1~3月に壁新聞発表会を行います。その審査員には弊社の社長を含む役員や部長のほか、行政の方にもご参加いただいています。その際に「子どものうちから地球環境について考え行動する取り組みはとても貴重で、今後の自分にとって財産になる。それが、次代を担う子どもたちの成長にもつながり、地域の発展につながる、素晴らしい活動である。また、自然の大切さや環境に配慮した農作物についてなど、子どもたちが学んだ

ことを家族や友達に伝えることによって、輪が広がり、ファンが増えること(=購入)につながる活動だ。」と、高い評価をいただいております。

### Q4 少子高齢化に対して小売業としてどのような社会貢献ができと考えていますか？

未来を担う大切な子どもたちの成長を、地域の皆さまとともに見守り、チアーズクラブ活動を通じて支援を行っております。特に、少子化が進み一人っ子が増えたり、子ども同士の交流が減っている中、集団行動・チームワークが求められるチアーズクラブの活動を通して、子ども同士、特に異年齢の子ども同士の交流の機会をつくり、子どもの社会性を育てています。

また、高齢化問題については、認知症のお客さまにもゆっくりと快適にお買い物を楽しんでいた店舗を目指し、行政や社会福祉協議会と協働で、従業員に対する「認知症サポーター養成講座」を2009年から実施しております。イオン北海道では、これまで7,737名の認知症サポーターを養成いたしました。

## イオンチアーズクラブ「エコ農業体験プロジェクト」in 倶知安町

今年の活動テーマとして「動物」を掲げているイオンチアーズクラブ。今年の「エコ農業体験プロジェクト」は、特に動物が与える農作物への影響について注目し、倶知安町と芽室町とで体験学習が行われました。倶知安町での農業体験には、イオン湯川店、上磯店のチアーズクラブメンバー22名が参加しました。

体験圃場を提供いただいた大橋章夫さんから、倶知安でのジャガイモ栽培について説明があり、参加した子どもたちからは「なぜ、みどり色になったイモは食べてはいけないの?」「なぜ、農家になったの?」といった質問がありました。大橋さんからは「農業はたくさんの苦労があるが大きな楽しみもあり、畑を何度も観察している内に今では作物が何を欲しがっているかわ

かるようになってきた」というお話もあり、生産者が農産物の栽培にどれほどの心血を注いでいるのかが垣間見られました。

今年、道内ではこれまでに例のない回数の台風の直撃を受け、甚大な被害を受けた農場が多くあります。今回の農業体験では、大型の作業機を使っての作業も見学しましたが、自分の力だけを使って収穫の苦労も体験。「日々のお世話や、台風や動物による被害など、安全・安心で美味しい農産物を作るためにたくさんの苦労があるということがわかった」という感想も聞かれました。天候の影響を強く受ける厳しさを含めた中で農業を維持していくことの大変さを、わずかながらでも体感できたのではないかと思います。

世界的に見ても異常気象が定常化していく中で、国内の農業を維持していくことの重要性は大きくなっています。そのためには消費者一人ひとりが農業生産の現場を理解し、身近なものとして応援していくことが大切です。また、生産者側もどのように生産を行っているのかを、責任を持って情報発信していくことが求められます。



# The Fellowship



member's interview

Vol.41

※フェロウシップ(fellowship)とは、仲間である事、友情、協力などを意味する言葉。HAL財団では北海道農業に携わる方々とのフェロウシップを大切に、それぞれの経験や事例を共有・意見交換することで、北海道農業の発展に貢献したいと考えています。

第11回HAL農業賞優秀賞受賞

有限会社井上農産  
(富良野市)

代表取締役 井上 聡氏



## 遊休農地を活用してソバを生産 自社商品の開発で地域ブランド創造へ



田園景観の美しさで知られる富良野市では、水稲・畑作・野菜・酪農・畜産と、幅広く農業生産が行われている地域でもあります。全作付の3割強を占める野菜の中ではタマネギの面積が約1,500haと多く、道内有数の産地となっています。

しかし、富良野でも山間部では遊休農地が増えています。タマネギ生産を主力に経営してきた井上農産では、この活用を考えて平成19年からソバ生産を開始。平成24年からは自社施設で乾燥・調整して富良野産ブランドの玄ソバを出荷しているほか、そば粉や乾麺などの自社商品を開発・販売しています。

### タマネギ栽培から ソバの生産への挑戦

井上農産は市街に近い平野部の、富良野市で最も古くからタマネギ栽培を行ってきた地域にあります。井上家は代々のタマネギ農家で、販売先を考えた生産やタマネギ作業機械の独自開発など、早くから地域でも特徴ある農業経営を実践してきました。私の父と伯父が三代目にあたるのですが、ここからみなし法人として経営し、平成14年、



四代目にあたる私を代表として法人化。現在も両家族が構成員として共に作業を行っています。

ソバの栽培を始めたきっかけは、伯父が市内各地の圃場の生育を見て歩く中で、山間の平沢地区で遊休農地の存在を知ったことにあります。一筆12haの、うねりの強い丘がまるごと畑となつていくような圃場です。この土地を活用し、比較的手間のかからないソバを栽培し始めたのが平成19年のことでした。

収穫したソバは、最初の2〜3年は

J A經由で出荷していましたが、それでは他産地のソバとブレンドされてしまう。タマネギの流通でお付き合いのあったH A L財団の方に「富良野産として販売したい」という話をしたところ、「おもしろい、売り先はありますよ」との言葉をいただきました。

そこで平成24年に自社で乾燥調整施設を設立し、まずはH A L財団を経由しての玄ソバの販売をスタート。その頃にはソバの栽培面積は50haまで拡大していました。また、平成25年からは、



乾燥調整施設は扇山地区にあり、周辺には井上農産の牡丹そばとタマネギの圃場がある。

味や香りに優れているものの倒伏に弱く栽培が減っている「牡丹そば」の作付を開始。特徴ある商品づくりに努めました。

## 富良野産ブランドで 乾麺やそば粉を販売

国の6次産業化事業者の認定は、結果的には乾燥調整施設を建てた後に受けました。そのときに提出した5カ年計画では、まずは自社の玄そばを活用してのそば粉や乾麺などの商品開発をし、三年目に製粉施設、五年目に蕎麦屋をつくることを目指すとなって

います。

現在、自社商品としては乾麺「るるる牡丹そば」、そば粉、そば茶、そばの花のはちみつなどがあります。富良野マルシェや自社サイトでの販売のほか、大手量販店の夏冬ギフト商品として、また市内や札幌の飲食店でも取り扱ってもらっています。

商品づくりは6次産業化プランナーのサポートもあって順調でしたが、販路の開拓はなかなか難しい。6次産業化講習会に参加して学んだり、播種の忙しい時期にも札幌での商談会に出向いたり、催事での販売を行ったりと努力しています。

商談会や催事への参加は、一社では商品のバリエーションが広がらない。また、出店コストも高みます。そこで、6次産業化講習会で知り合った富良野近隣の生産者らと「富良野ファーマーズネットワーク」を立ち上げ、協力しあって参加しています。メンバーはH A L農業賞受賞者でもある藤井牧場(チーズ、ヨーグルトドリンク)と天心農場(チコリコーヒー)の他、パンやパスタ、黒ニンニクなどの生産者。これまでに、札幌のどさんこプラザやチカホでの催事に出店してきました。共に富良野ブランドPRし、食の面から観光地・富良野を盛り上げて行きたいと考えています。





## 地域と共にソバを生産し 農地活用とブランド構築へ

富良野産のソバは需要があるので、もっと栽培面積を増やしていきたいですね。ソバは現在58ha作付していますが、連作を避けるためにも倍まで増やしたい。平沢地区の圃場は景色が抜群にいいので、菜種やひまわりなど、景観作物とも緑肥ともなるものを植えたかと考えています。可能であれば油への加工にも挑戦してみたいです。

けれどもやはり大事なものは、よいソバを作ること。基本である土づくりを大切に、まずは栽培技術を確認していきたいと考えています。



加工の面では、来年度には製粉工場をつくるつもりです。そうなれば、ソバ部門で従業員を雇用し、工場管理や販路開拓などを任せたいという構想があります。

また、私は甘いものが好きなので、ぜひそば粉を使ったスイーツを開発したいですね。実は市内のカフェに協力してもらって試作しているのですが、まだこれという味にたどり着いていません。富良野らしい素材さ、そばらしい風味のスイーツを完成させるため、時間はかかっても妥協せずに納得のいくもの



周辺2kmにそば畑のない扇山地区では、原種に近い種を用いた牡丹そばを有機肥料・無農薬で栽培している。

を目指したいと思っています。

実は、ソバの生産・出荷については、小麦を生産する周囲の方々からコンタミネーションを心配する声がありました。富良野でソバを生産しているのは数件で、平沢地区では井上農産のみ。そのため、「小麦畑にソバが野良ばえしてコンタミするのは」「小麦と同じ播種機・収穫機を使うのは問題では」という意見に繋がっていったのです。そのことが、自社で乾燥調整施設を作った要因の一つでもあります。

対処法として、他の圃場との間は必ず5メートル以上空ける、機械は清掃してから移動させる、などの独自ルールを徹底していますが、理解していただくのは難しいですね。とはいえ、高齢化が進む中で、地域の若い担い手の中にはソバ栽培に関心を持つ人がいます。今後は遊休農地が増えることが見込



まれていますし、一緒にソバを生産し、将来的にはうちの施設を利用する形で富良野産や自社産のそばを販売して、農地を有効活用しつつ地域を盛り上げていければいいな、と思っています。

### DATA



#### 有限会社井上農産

所在地 / 北海道富良野市字下五区  
 設立 / 平成14年10月  
 資本金 / 300万円  
 売上 / 8000万円(平成26年度)  
 社員数 / 6名  
 経営面積 / 82ha(そば58ha、玉ねぎ20ha、その他)  
 施設 / 乾燥調整施設(85石4機)

# From 北海道農業法人協会

2016.Autumn

## 全国農業法人秋季大会・セミナー 2016 in 北海道（北海道・東北農業法人WEEK）を開催

平成28年8月22日（月）、札幌パークホテル3階パークホールにおいて、「グローバル化をチャンスに」つながりの力で「掴む夢」をテーマに、全国農業法人秋季大会・セミナー2016 in 北海道（北海道・東北農業法人WEEK）が開催されました。

前日から全国各地で大

開会式では、開催地を

### 北海道農業法人協会 7月後半～9月の主な活動

- 7月27日 第3回三役会（札幌）
- 28日 平成28年度北海道6次産業化・地産地消推進協議会（札幌）
- 8月 6日 北海道新規就農フェア（札幌）
- 11日 第3回役員会、農林水産省「農業者との意見交換会」（札幌）
- 19日 農地中間事業関係機関・団体連携協力会議（札幌）
- 22～24日 全国農業法人秋季大会・セミナー2016 in 北海道（札幌ほか）
- 26日 第4回のぶし経営塾「酪農に関するホクレンとの意見交換会」（札幌）



代表し北海道農業法人協会南和孝会長が「TPPを象徴とするグローバル化と農業改革が進む農業界では、農業経営者同士の協力もあり、全国から農業法人経営者、ASSC会員などの異業種会員、行政関係者ら約270名が参加し開催することができました。

開会式では、開催地を代表し北海道農業法人協会南和孝会長が「TPPを象徴とするグローバル化と農業改革が進む農業界では、農業経営者同士の協力もあり、全国から農業法人経営者、ASSC会員などの異業種会員、行政関係者ら約270名が参加し開催することができました。

「グローバル化の時代に海外と競争するためにも農業資材が適正な価格となるようJAグループを

はじめ、資材メーカーとも交渉を続けていきたい」と述べ、法人組織として農業経営における課題解決に取り組む意気込みを語りました。

セミナーでは、「外食産業の持続的成長と農業に対する期待」と題し、ロイヤルホールディングス(株)代表取締役会長(兼)CEOの菊地唯夫氏の講演（P1参照）と、「農業経営政策の展開方向」と題し農林水産省経営局経営政策課長小島吉量氏の講演が行われました。

### 流通開発部 レポート

## 産地間交流会の開催

平成28年7月15日、HAL認証農産物生産者の技術向上と情報交換、交流を目的とした産地間交流会が石狩管内の産地で行われました。

余湖農園では、余湖代表から農園での取り組みや人材確保の課題についてレクチャーを受けた後、農場内を視察。加工用トマトの栽培状況やさまざまな品種と取り扱う水耕栽培の状況、テスト栽培しているこんにゃく芋などについても紹介がありました。また、自社の選果設備を案内いただきながら、外国人実習生の実態やGAPの取り組みなどの現場の課題について実直なお話をいただきました。

続いて新篠津村に移動し、HAL認証農産グループのタマネギ園場を視察。雨の多い天候不順な状況を振り返り、早出

しの取り組みや、湿害の状況について確認が行われました。

最後に当別町に移動しカボチャ生産者を訪問。加工用カボチャでの仕立て方を解説いただきながら、生食用との比較についてお話をいただきました。

おなじ道内であっても圃場の位置関係による管理方法の違いや市町村によって建築物の許可申請対応の違いがあるなど、外に出て確認できることもあり、地域の異なる生産者が集まる意義を感じることができました。



台風7号、9号、10号、11号により被災された皆さまには、心よりお見舞い申し上げます。

お見舞い

平成28年8月、複数の台風が北海道に上陸し各地で甚大な被害をもたらしました。被災地の日も早い復興を心からお祈り申し上げますと共に、これからの収穫を含めた農作業への影響が軽微であることを、また作業が安全に行われますことを心からお祈り申し上げます。