

## スペイン・アルメリア地方の農業に学ぶ

一般社団法人日本生産者 GAP 協会  
理事長 田上隆一



### はじめに

青森県弘前市の農家片山寿伸さんは、1998年から英国へのリンゴ輸出を開始しましたが、2002年に英国の卸売会社から民間の農場認証「EUREPGAP」を取得するようにと要請されました。この問題の解決のために、筆者は、家族中心の小規模な経営体を農業協同組合が束ねて産地の農業戦略を展開するスペインの野菜産地「アルメリア県（Provincia de Almería）」の農業にたどり着きました。

以来、グローバル社会での農業の戦い方について、日本農業が学ぶべき先進地としてスペイン南東部のエル・エヒド市を中心とするアルメリア地方に、2016年7月までに6回訪問して、関係者と交流を深め、21世紀型農業の方向性と実践方法を探ってきました。

本稿では、グローバル化で変化する世界の農業事情の中で急激な成長を見せているスペイン王国、アンダルシア州、アルメリア県の戦う農業を紹介し、日本の田舎の農業管理スタイルが、グローバル世界に通用するのかどうかについて考えてみます。

### 1 アルメリア農業と農協の発展

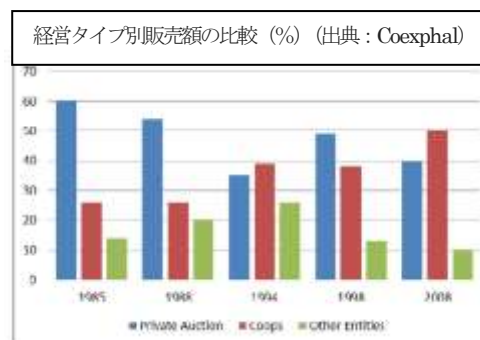
アルメリアを Google マップで見ると、スペイン南東部の地中海に面したところ（写真1）がアルメリア県で、市街の周辺とその東側（コスタ・デ・ニハル）、及び西側（エル・エヒド）の半円状の地表面（写真2）が白く輝いています。拡大すると、ビニル・ハウスの温室であることが分かります（写真3）。マドリードかバルセロナからイベリア航空機に乗ってアルメリア空港に近づくと、窓から一面に広がるビニル・ハウスは圧巻です。ここは持続可能な農業に取り組む欧州一の夏野菜の生産基地です。

アルメリアでは、集約的な施設園芸農業を拡大・発展させ、EU 共通政策の厳しい規制に従った持続可能な農業として成功を収めています。ここには開拓魂を持った農業者と農協および関連企業や大学その他の研究機関などが集積し、相互の連携・競争を通じて農業における新たな技術革新を作り出しています。スペインで一番成長している果物と野菜の産地で、今や冬季の夏野菜では欧州一の大産地です。主な生産物は、スイカ、メロン、ズッキーニ、ナス、トマト、ピーマン、グリーンピースなどです。毎年 40,000 人以上の労働者を農業生産で直接雇用しています。2010年の農業生産高は 250 万



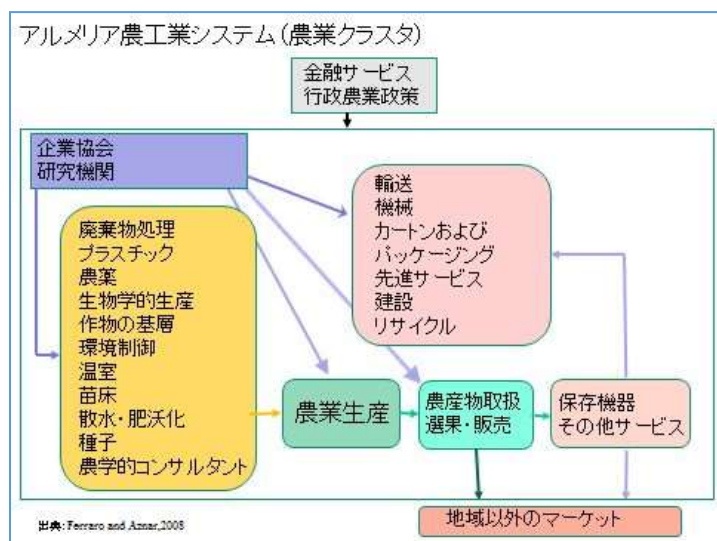
トンであり、約65%は輸出されています。売上高は18億ユーロで、そのうち10億ユーロは農業協同組合系（COOPs：農協）の売上高です。

農地所有の平均は1.5 haで、殆どが農協のメンバーである小規模な家族農家（13,500戸）です。農協は、組合員が生産した野菜の協同選果場をもっており、欧州を中心としたマーケットに対応した商品化に力を注いでいます。2000年以降、農協はその存在価値を大きくしています。地域全体の農産物の生産販売と、それらの輸出額が増えている状態で、農業協同組合の取扱い金額の割合が伸びています（右図のグラフ）。



## 2 農業企業家と農産物バリューチェーンへの投資

アルメリア県の人口は、1980年の約40万人から、2010年には約70万人に増加しています。その発展と成長は、零細な規模の農業生産者と農業企業体への支援策として、「持続可能な農業の生産技術」と、「選果場を核とした農産物バリューチェーン技術」の進歩に多額の投資をしていることからもたらされています。



地域産業の全てが農業関連に収斂されており、空港から街への自動車道から見える立看板は、トマトやスイカ、メロン、ピーマンなどの農産物か、種苗、農業資材、温室資材、梱包資材、運送会社、販売会社、コンサルティング会社など、農業関連のものばかりです。

欧州の消費者が求め、アルメリアの農業者が目指すものは、「化学合成物質による作物制御と作物保護」で

はなく、それとは対照的な「生物学的制御技術」による農業の発展です。それは、EU（欧州連合）への入口である貿易の自由化を契機にしています。ガット・ウルグアイラウンド合意、世界貿易機関（WTO）の設立協定などが、アルメリア農業に新たな課題をもたらしました。国際競争に対応できる農業者を育てるため、これまで以上に大きな資本の注入が必要と、アルメリアの協同組合銀行は、様々な課題のうち農業部門への集中的な投資を拡大し、技術研究への投資を継続しました。そして現在は「農民から農業企業家へ転換」させる政策が行われています。農産物販売の主体である農協や生産者組織にとって最も重要な機能は、これまでの経験と勘による経営対策ばかりではなく、情報の統合化により、家族経営の枠を超えた「協同組織としての農業コスト計算を行うこと」や、「組織全体で行う作業の機能配分を合理化すること」などです。その点で、投資した試験研究の実験結果の情報や、ICT化による組織のタスク管理は、農協にとっての大きな貢献となりました。

農協や生産者組織では、基幹業務システムに生産者メンバー（組合員）を含んで統合的に管理する ERP（Enterprise Resources Planning）パッケージを導入しています。このシステムは、選果場に集中する農産物を圃場の段階から把握して売り先までトレースし、農場の人材、圃場、資材、作物などの全体を、選果場の人材、設備、資材などの経営資源とともに統合管理し、業務の効率化や経営の全体最適を目指す手法です。

アルメリアの農業が目指しているものをまとめてみると、

- ① EUマーケットからの要求に応える持続可能な農業（GAP 及びその認証）の実現、
  - ② 生産技術支援（技術指導員の営農指導）によるオーガニック栽培への段階的移行、
  - ③ GAP の組織管理による直接販売を前提とした「農産物バリューチェーン」の構築、
- に絞ることができます。

そして、アルメリア農業を支えているものは、

- ① 生産者（農業経営体及び農協）への政府からの指導（公的規制）と農業振興支援（補助金）、
- ② 農協系銀行（カハマルなど）その他金融機関による継続的な融資、
- ③ 自治体と農業経営体との農業振興の連携、及び関連企業（資材、物流、経営）との協調・連携を挙げることができます。

### 3 アルメリア農業の経営発展は、日本発の「改善」と「5S」

EU 域内の農産物流通では GLOBALG.A.P. 認証が取引の最低条件になっています。そのため、生産者に対する GAP 教育と、農協などによる GAP の統一的管理（営農指導）が必要となりました。また、EU の食品安全に関する法的規制で選果場の食品衛生自己管理システムが義務化されています。そのため、選果・出荷場の適正管理による BRC や IFS、FSSC22000 など食品安全管理の認証取得が定着し、同時に選果・出荷場の業務改善が推進されたのです。

農協の選果場を視察すると驚かされることがあります。場内の掲示板に、日本語で書かれた「改善」や「5S」などの文字がみられることです。その昔、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と謳われた日本経済は世界の羨望の的となり、その「管理規格」は世界企業の見本となりました。しかし、21 世紀になると世界の工場はアジアに移り、近年はアセアンの国々にシフトしています。

日本発の「改善」や「5S」などの管理規格の本質は、それぞれの国の工業に引き継がれて成長を支えています。そして、欧州など

の先進諸国では、工業分野から取り入れて、農業分野の経営管理の「管理規格」としてそれらを活用することとなった訳です。先進的な農業管理技術を視察に行った日本人の筆者らが、それらを見ることとなったのは、皮肉な運命のようにも思えたのですが、アルメリアの農協関係者が、筆者らを改善の心を持った日本人として尊敬の念をもって対応してくれたことはとても嬉しいことでした。同時に、日本の農業関係者はこの事実を知って、その意味を噛みしめ、謙虚に学ばなければならない、と強く感じました。



#### 4 新興産地との競争、差別化は「品質」と「信頼」

アルメリア農業と完全に競合する、メキシコ、ペルー、モロッコからの安価な農産物の輸入攻勢が激化し、アルメリア農業は、より高品質のオーガニックなどの生産技術の革新と、生産・販売のコストの圧縮による高度な経営改善の実施を求められています。

これまでの競争要件は農産物の品質で、それは「姿かたち、味、鮮度」でした。これらの品質要件は、生産技術の向上ですぐにでも達成可能となりますので、新興産地の圧倒的に安い労働力と低コスト資材などで、同一の農産物では競争の余地がなくなるほど厳しい状況となります。

先進国の農業は、今後、「何をもって差別化」するかが最大の課題です。グローバル社会で期待される農産物の品質は変化しつつあります。これをどうとらえるかですが、アルメリアの農業関係者は、これまでの「姿かたち、味、鮮度」に加えて、「農産物の特性（消費の場面に合わせた商品）、フードセーフティー（故意による危害にも備える）、生産方法（産地と生産者の物語）、トレーサビリティ（サプライチェーンの一員としての義務）、環境への取組み（自然と資源の保護）、社会的責任（ビジネスと人権）」が必要であると考えています。つまり、「消費者信頼（持続可能な農業と倫理的な農業の認証取得）」こそが、農業生き残りのポイントだと考えているのです。

これまでの農産物の品質

⇒味、外観、鮮度

農産物バリューチェーンでの農産物の品質（農業の品質）

⇒農産物の特性、フードセーフティー、生産方法、トレーサビリティ、環境への取組み、社会的責任などの認証

このような農産物品質の多様化は、農場管理の内容を複雑化させ、業務量も大幅に増加させました。そのために農協などの農業生産組織では、管理方式の標準化を進め、農産物の生産、選果、出荷、販売の ICT 化が進んでいます。また、日本と同じように、農産物価格はバイイングパワーでスーパーマーケットが決定しますが、農協が生産側のサプライヤーとして、販売に関して限りなくスーパーに接近することによって、リアルな生産情報と買い手側のタイムリーな情報を総合化させるという戦略的なデータ活用にも努めています。

#### 5 アルメリア農業に学ぶ

日本がアルメリアに学ぶ農業・農協改革では、農産物輸出がキーになりますが、そのための前提条件である「GAP 及び GAP 認証についての概念」が、日本では正しく理解されていません。例えば、「GAP は競争ではない」というのは個々の農家に対して当てはまることですが、農産物を販売する主体である農協においては、BtoB（ビジネス取引）上の差別化になります。圧倒的な低価格が予想される途上国からの農産物輸入の増大や、すでに大量に輸入されている加工品や調理品においては、明らかな差別化戦略（GAP 認証）を持たなければ EU 域内農業者は競争のステージに立つことすらできません。その点で、EU 内での取引の最低条件となっている GLOBLG.A.P.認証は、輸入農産物に対する防波堤となっています。

日本の農業・農協などの経営的課題を再確認し、アルメリア農業に学ぶ対応策について考えてみます。

1) 良い農産物を作る生産技術と有利販売を目指す販売技術とを結びつける。

EU では基本的に同じですが、スペインの農業技術指導者（普及員）は、その専門性によ

って、生産技術担当、選果場運営担当、情報システム担当、販売担当などに分かれて、全体として、農業経営全般に関して、農業経営体に直接的に関与（農協に所属するなど）しています。

しかし、日本の普及制度は、普及指導員が都道府県に所属し、農業者に対して公平に、生産技術指導、経営指導、行政指導などを行うため、農業経営体（農協など）に直接的に関与しません。また、農協の営農指導員は農業者に対して圧倒的に人数が少なく、事実上、個別の農業経営には関与できない状態です。教育が無ければ GAP は成り立ちません。

## 2) 農産物の委託販売をやめて売買契約を結ぶ。

スペインの農協が大躍進した理由の一つに、1990年代からセリ市場への出荷を減らし、組織内に販売担当者をおいて、スーパーマーケットなどに直接販売したことを挙げるができます。そこから、GAP や GAP 認証が始まって、生産基準の統一が行われ、農業者と圃場、選果場と販売戦略の統合的な管理が行われるようになりました。

生産活動と販売事業が分離（モノづくりと収入が直結していない）した日本の農協の状態は、自立したビジネスとは言えません。売り手と買い手を合わせない（売買を行わない）中央卸売市場での委託販売でしたが、その機能をこれまで通りには果たさなくなった今でも、農協が依然として仲卸業者任せの委託販売ということでは、農業が自立した産業にはなりません。

## 3) スペインも日本も、生鮮農産物の販売価格はスーパーが決める。

食品の安全性や環境負荷の少ない商品を求める消費者の要望がある一方で、競合他社の販売価格に敏感なスーパーマーケットが、“値頃感”で販売価格決めるのは、グローバル世界では共通のようです。

これらに対する農産物生産側の努力のポイントをアルメリアに学べば、

- ① 農協が統合管理することで、生産段階（農家の門を出るまで）のコストを圧縮する。
- ② 農協は、販売に関与することで流通経路と販売機会のロス無くす。
- ③ 農業者の持続可能な農業への取組みが商品の差別化につながる。

という点です。

## 4) 農業経営体に関わる「生産者から販売先までのトータルコスト圧縮」を目指す。

- ①先進国農業の生残り策としては、無駄の削減、生産・選果場・出荷コストの圧縮が必要。
- ②GAP 認証による農業者への負荷の増加に対しては、業務の効率化システムが必要。
- ③差別化が可能なのは、CO2 削減、人権保護、トレーサビリティ、環境保全などである。そのためには全ての経営資源を把握して統合化することが必要です。

## 5) 農業経営体（農協など）の対応策

- ① 農業経営体（農協など）は、普及指導員などを活用し、適切な農業（期待される農業＝GAP＝持続可能な農業）を実現する。
- ② 「利益を獲得して農業者（組合員）に配分する農業」へと農業のビジネスモデルを転換する、農協 BPR（business process reengineering）を実践する。
- ③ 農産物生産の指導を販売代金向上対策に関連づけて統合管理する。

最終利益の増大という目標に向けて、生産現場を含む農協全体を統合的に管理する。農産物バリューチェーンは、情報の統合化により、家族経営の枠を超えたコスト計算や作業の機能配分の合理化などにより、農業分野における最終利益を増大させることです。

## おわりに

筆者が2004年12月に初めてアルメリアを訪れた時、コスタデニハル農協の組合長だったフランシスコ・ベルモンテさんは36歳で、135人の組合員とともにIPM（統合的病害虫管理）農業で輸出に取り組み始めたところでした。13年経過した2016年に訪ねた時には生産者400人、選果場作業員200人のオーガニック専門のビオ・サポール農協の組合長となっていました。全生産の95%は輸出で、ドイツ、イギリス、フランス、オランダ、イタリア、スイスなどの相手先に直接販売しています。

ベルモンテさんは次のように述懐しています。

『北欧（英国、フランス、ドイツなど）は、南欧（スペイン、イタリア、ギリシャなど）より賢くて戦略的です。これまで、様々な形で私達の市場参入を阻んできました。北欧に野菜が不足する冬期間だけは農産物を受け入れていましたが、北欧は農業の技術レベルが高く、生産基準や高い品質規格を設定することで冬場以外の参入を阻んできたのです。

しかし、私達アルメリアの生産者は、北欧の戦略を読み、戦う方法を考えて実践してきました。要求された様々な基準・規格に挑戦し、それを乗り越え、少しずつ北欧の市場参入を果しています。これからも、北欧諸国の市場は、新しい規制を次々に打ち出し来るでしょうが、今や我々は、それにすぐに対応できる力量と気力を蓄えています。

今後は、更に北欧の消費者の心を掴むことが大切です。「持続可能な農業技術」と「付加価値のマネジメント」、オーガニック農産物の生産・販売で、EUの、そして世界の確固たる産地になります。』

地球の危機が唱えられ始めた20世紀最後の頃から、「アジェンダ21」として、世界中で推進されてきた「持続可能な社会づくり」は、農業の価値観（農業に対する期待）も変えました。

避けては通れないグローバル化の中で、日本の農業が生き残って、その地位を確固たるものにするためには、EUの域内で戦い、今、途上国との競争で生き残りをかけて戦い続けているアルメリア農業の「代替農業技術」と「小規模農業経営管理」、そして説明責任としてのGAP認証について学ぶことは大変重要なことです。



筆者とフランシスコ・ベルモンテさん、2008年、アルメリア大学キャンパスで



借家でスタートした農協ビオ・サポール



新築したビオ・サポールの選果場とその内部

