

ゲスト 株式会社ぶった農産 代表取締役社長 佛田 利弘 氏

聞き手 総合研究開発機構 理事長 伊藤 元重

■ はじめに 佛田氏が農業生産法人を設立した背景

伊藤 この対談シリーズでは、観光や農業など、地域レベルで大きな成果をあげている具体的な活動を紹介しています。今日はまず、佛田さんのバックグラウンドや、現在どのような活動をされているかということから始めて、そこから問題を広げていただきたいと思います。

佛田 私が住んでいる石川県野々市町というのは、金沢の南側で、市内からクルマで15分ぐらい、能登半島のつけ根の辺りです。以前は、繊維産業が結構ありました。私は農林水産省の農業者大学校というところを卒業しました。この学校は、平成13年に独立行政法人となり、いまはつくばの農業・食品産業技術総合研究所に統合されましたが、私が在籍したときは、農林水産省直営の時代で、日本の農業経営のリーダーを育成することが目的の学校でした。高校を卒業して1年以上農業をし、農業経営に問題意識を持った人が入学できるという学校です。教育内容は大学院のようなカリキュラムで、3年間、講義を中心に、どのような農業経営をやっていくのか、農業経営の思想と哲学を学び、どういう農業者になっていくかということをお勉強するところです。私も実家が農家でやってきたということで、その学校に入学しました。

この学校は、農場を一切持たない、動物一

匹、植物一本育てていない、座学だけの学校です。農業経営の現場については、流通や技術、海外のことも含めて、その時点での先進的な経営事例の中から自分たちで選び、半年間研修に行く。いわゆる経営者哲学、経営者思想を持つ農業経営者を育てる学校です。各県にある大学校はどちらかといえば農作業を中心とした教育で、その辺に違いがあった。この学校を出てから、本格的に農業に就いたということが私の一番基本にあるわけです。

伊藤 もちろん20代前半のお若いときでしょうね。

佛田 そうです。そのころ、父と共に、コメをつくっていた。コメづくりでは冬場、時間があるので、昭和39年ごろから「かぶら寿司」という麴漬けの原料の蕪の栽培をやっていた。それを近所に配ったら、おいしいので売ってくれということで、農産加工を始めたのが、昭和57~58年ごろです。昭和63年に有限会社にし、平成13年の3月に株式会社にしました。

伊藤 昭和63年に有限会社化されたときには、佛田さんはお父さんとやっていたんですね。

佛田 ちょうど私が7~8年間、父のもとで就農したあとですね。さらに平成13年3月に株式会社にした。たまたま私が社長になるときに、農地法が改正され農業でも株式会社にできるようになったので、法人格も変えました。



ぶった としひろ氏

株式会社ぶった農産代表取締役社長

伊藤 これは主にどういうことをやる会社ですか。

佛田 農業生産法人ですね。つまり、米を生産することと、野菜を生産して、それを加工して販売するということです。米については、昭和 51～52 年ごろから、近所の兼業農家で米をつくらなくなった方々の農地を借りて、少しずつ米をつくり、面積を増やしていった。それ以前の 10 年は兼業の大工をやっていた。小作権のない農地の流動化ができるようになったのが、昭和 51～52 年ごろからです。昔の小作権ですと、小作者が一定の農地の所有権を主張することが可能ですから、借りた農地を返すときに、その所有権分の土地を取られるとか取られないとかという話が出てきてしまいます。それが変わったのです。

伊藤 いわゆる住宅の借地借家法に似たようなことですね。それまでご実家がお持ちになっていた農地だけでは、ある程度の規模の農業をやるには十分ではなかったわけですね。

佛田 はい。昭和 42～43 年ごろに、コンバインやトラクターなどの導入によって、いわゆる稲作の機械化が始まる前は、夫婦 2 人の

家族で米を 2 ha ぐらいつくってれば、サラリーマンの 2 倍、3 倍の所得があり、十分生活ができたのですが、機械化と同時に、機械に投資が必要になった。さらに経済が成長して、サラリーマンの所得は急激に向上していったにもかかわらず、米の価格はそれに対応して上昇することはなかった。一方で、機械化によって農家に時間的にはゆとりができた。そうすると、兼業に傾いていく。つまり、余剰時間を使って、サラリーマンと比べて相対的に目減りした所得をどう補うかを考えるということです。こうして昭和 40 年代に入って急速に兼業化が進んだと思うのです。

伊藤 ここはすごく面白いので実態を教えてください。以前は、例えば佛田さんの農地がある地域では、平均的な農家が持っている程度の土地を所有し、あまり機械を使わず、出来たものを売ってれば、金沢周辺のサラリーマンに比べて、同等か、あるいはそれよりも少しよいぐらいの生活ができた。そうした状況が崩れてしまった大きな要因は、日本で工業分野などほかの部門が経済成長し、貨幣経済でいうところの他部門の所得が上り、相対的に農業生産物の価格が下がっていったということですね。さらに、それだけならば単に農家の所得が徐々に目減りするだけですが、機械化が進むことによって、多くの農家が「そうすれば何とかなるだろう」と兼業化に走ってしまうわけですね。

佛田 そうですね。基本的に昭和 30 年代の前半は、私どものところは平均 2 ha を耕作して、200 俵ぐらいの米が取れた。当時は、大卒サラリーマンの給料は米 3 俵程度の値段ですから、サラリーマンよりはるかに高い所得を稼いだわけです。そうしますと、5～6 年もすれば 1 軒、家が建てられるぐらい所得があった。ただし、労働時間はおよそ年間 3,000



いとう もとしげ
NIRA理事長

時間、4,000 時間という過酷なものでしたが。

伊藤 米の生産には膨大な時間をかけていたわけですね。今の外資系のサラリーマンの様ですね。所得は多いが時間もたくさん使う。

佛田 要は、当時、米作はマンパワーに頼ってきた。それが機械化が進むことによって、10分の1とは言いませんが、何分の1かの労働時間に圧縮され、余剰時間ができた。それから、農業の工業化といいますが、農業機械が入ってくることによって、機械に対する投資が発生します。人間というのは不思議なもので、いったん楽を覚えると、コストがかかってもそちらの方向に流れるという傾向がどうしてもあります。

伊藤 確かに、家庭の洗濯でもみんな洗濯機に放り込みますものね。ところで現在、米1俵の値段は幾らぐらいですか。

佛田 米の値段は、「コシヒカリ」で言うと、当時、昭和30年代のころは4000円程度。「コシヒカリ」の生産者米価の最高値は、たしか昭和50年代に2万4000円ぐらいまで上がったと思います。現在は、石川県のJAでの買取値で、1万4000円ぐらいにまた急激に下がってきています。

伊藤 ということは、当時は米1俵でサラリーマンの月給の3分の1程度だったのが、今はサラリーマンの一か月の給料のおよそ15分の1から16分の1ぐらいということですか。つまり、米の値段は、名目では確かに下がってはいますが、それほど変化はしていないのに比べて、サラリーマンの給料が急激に上がってしまった。相対的な問題ですね。

佛田 全く、経済の相対的な問題ですね。

■ 「かぶら寿司」の生産

伊藤 もう少し佛田さんの会社のお話を伺いたいと思います。有限会社にされながら少しずつ耕作地の規模を増やしていった、米を中心に、野菜などの加工、販売を加えていったといわれました。その野菜の加工品の場合、流通については、農協(JA)の流通とは異なる経路を使ったのですか。

佛田 「かぶら寿司」という漬け物を始めたのが昭和58年ごろと申し上げましたが、加工場の庭先で販売を始めて、それが口コミでどんどん広がっていった、顧客数が1万人を超えるぐらいになった。それで、3坪ぐらいの小さな店をつくった。最初は「かぶら寿司」をつくって売るだけですから、11月から2月だけの季節営業の店でした。でも、そこで顧客が広がっていったのです。スーパーに卸すなど、そういった販売はなかった。

ちょうどクロネコヤマトの宅配便が日本にサービスとして確立されたときで、そうした配送サービスと合体することができた。つまり産直(産地直結)システムですね。宅配業者を使って生産地から直接モノが送れるようになったことが、日本の農業に一つの大きな革命をもたらしたと私は思うのです。昭和58年ごろからですね。宣伝はしていません。

全て口コミですね。口コミで広がったお客さんが一万数千人までいきました。

伊藤 金沢という大消費地に近いということもかなり有利に働いたのでしょうか。

佛田 場所が金沢の消費地の近くであったということはありませんね。それと、ちょうどパソコンが出始めた時期にあたりました。NECのPC98です。

伊藤 私もこのころ買いました(笑)。

佛田 当時、農業も情報化を、ということで、パソコンを買い始めた農業関係者がいました。私もパソコンを買って、「データベースで顧客管理」なるものを始めました。何しろ、宅急便の伝票を1日に何百枚も手書きするのは、とてつもなく大変なことですからね。それをデータベース化できないかと考えました。またいわゆるテレマーケティングが、NTT(当時の日本電信電話公社)のビジネスショーなどで宣伝されることによって利用が広まってきた。私は、そういうものも取り入れました。

伊藤 そうしたことからお客さんが、金沢だけではなくて、例えば関西や東京に広がっていくわけですね。

佛田 そうです。さらに、当時、百貨店がDM(ダイレクト・メール)で、過去の受注先の住所が入った注文書を、翌年の贈答時に送るということをやっていたのを見て、うちも真似をしました。その後DMをかなり出していた時期がありますね。

伊藤 郵便で「今年も「かぶら寿司」がありますが、いかがですか」と誘うわけですね。

■ 消費者ネットワークの確立

伊藤 「かぶら寿司」のお客さんは現在どのくらいの数になっているのですか。顧客データベースには何万人と登録されているのでしょうかね。

佛田 確かに数は多いですね。「かぶら寿司」は季節的な食べ物で、日常的に毎日食べるものではないからだと思います。

伊藤 佛田さんの会社で、加工品の売上のシェアは何割ぐらいですか。

佛田 「かぶら寿司」からはじまった野菜などの漬け物関係がおよそ6割、あと4割は米です。

伊藤 現在の売上の比重では、米の販売はどちらかという頭打ちで、他の商品も販売しているらしいですね。

佛田 そうです。今は加工品の売上が一番大きいですね。「かぶら寿司」以外では、その他の伝統的なうちの漬け物です。最初は冬だけの「かぶら寿司」の製造と販売だったのです。経営にも少し余力が出てきたのと、冬だけだと、お客さまの満足度が低い。それに1年すると忘れてしまいます。ですから、地元にある伝統食品から何か見いだして1年間を通して売ることができないかと考えました。野菜の漬け物など、代表的なものを1年の初めから言うと、冬は「かぶら寿司」や「大根寿司」ですし、春になれば、というか一年を通してですが、ぬか漬けですね。米ぬかを使った、魚のぬか漬があります。昔、石川県は、私たちの住む平場でも豪雪地帯でしたから、冬の間、動物性タンパク質が食べられなかった。そこで、春に売りにきたサバやイワシを買って、米ぬかに漬けておいて、1年間かけて食べるという習慣がありました。それが「へしこ」です。

伊藤 うまそうですね(笑)。

佛田 海岸ではなくて、実は平地や山にそういう文化があった。

伊藤 京都などにもそうした漬け物文化があります。

佛田 そうです。その文化の中で育まれた技

術が、まだ残っていたので、それを活かして製品にしたり、あとはキュウリやナスのぬか漬、みそ漬をつくったり、そういうことをずっとやってまいりました。これらは一年中あるわけです。夏場は、夏野菜の浅漬、あるいは最近は鮮度を重視してピネガーとビールで漬けた漬け物をつくったり、いろいろ新しいものをやったりしていますね。秋になると「かぶら寿司」がまた出てくる。そういうサイクルで回っています。

■ ニッチ市場の開拓 ローテクを見直し

伊藤 生産や商品開発はどなたがされているのですか。

佛田 うちの会社全員です。特に私の母が伝承的な技術をノウハウとして持っていたのでそれを活かしています。母のもっているのは、技術としては昔からあったものですが、ビールやピネガーで漬けるのは、われわれ会社の全員がいろいろな経験からアイデアをだしたものです。

伊藤 昔からの家の中に伝わっているものが中核になって、あとは必要なものは外から持ってくる方式ですね。例えば魚のぬか漬「へしこ」は、お母様がそういう技術を持っているわけですね。

佛田 ですからローテクというのはとても大事です。私は食べ物というのはローテクだと思います。あきがこないというのは、こと、ローテクだと思いますから。

最近、「いかめし」をやっています。イカの獲れる産地には「いかめし」があるようです。どこも同じようにイカの中にごはんを詰めていますが、うちは、うるち米ともち米をブレンドしたものを詰めています。いまなぜ「いかめし」か。いくら特別栽培や有機栽培

培をしても、中食、外食が増加する中で米を買って家庭で炊飯するという機会自体が急速に減ってきています。なかなか、米を素材にして付加価値を生み出せる状況ではない。素材だけでは、単に相場で競争する話になってしまう。そこで私が考えたのは、少量の米を原料として加工品を生産することです。原料が少ないということも大事だと思う。それでお客さんにとって満足感があって、便利で早くて、簡単な食べ物は何かと考えたら、米関連のローテク商品が一番だと思ったのです。団子も人気がありますね。それからセンベイ。女性の方も職場で結構センベイを食べている人が多いと思うのです。要は、ローテクを見直して、そこで、サービスや情報で価値化できるかどうかではないでしょうか。

伊藤 しかも、佛田さんの場合は、そこに少し地域性、あるいは伝統的なものが加わっているわけで、さらに付加価値が高まる。つまり、焼き飯よりは「いかめし」のほうが高く売れると言うようなことがあるのでしょうかね。

佛田 ニッチなマーケットでいい。何か自分たちのもっている経営資源を使って、相乗効果で付加価値化ができるようなマーケットを見いだすことが、多分われわれの役割ではないかなと思います。

伊藤 いろいろおいしそうなものを挙げていただきましたが、素材野菜などもほとんどご自身のところで生産しているですね。基本的には、地消（地元消費）ではないのでしょうか。地産（地元産品）でやることに、かなりこだわっているわけですね。

佛田 そうですね。大体の素材は自分でつくっています。イカや魚は外部から購入していますが。例えば「いかめし」には、能登半島の小木港の、船内冷凍のスルメイカを使う。それに自分で生産した特別栽培米の米を入れ

てつくる。つまり、材料は、安かろう悪かろうではなく、商品のスペックとしては非常に高いスペックをつかっています。

伊藤 言い換えれば、原価率が高いということですか。

佛田 そうです。原価率は高い。ただ、消費者の食べ物に対しての欲求が高まっていますから、適切なマーケットさえ見つけられれば、やっていけます。

伊藤 差し障りない範囲で教えていただきたいのですが、「いかめし」は一個幾らですか。それと原価はどれくらいですか。

佛田 「いかめし」にはお土産業務店向け、複数家族向け、1人世帯向けと、大きさに大、中、小の3種類があります。1人世帯用の小ですと、真空パック入りのカットなしが450円。カットしたものは50円高く500円です。原価は3分の1ですね。

伊藤 ちょうど商売として成り立ついい水準かもしれませんね。

以前に、一生懸命米を作って売ったというところからすると、「いかめし」は商品としてはものすごく飛躍してしまった感じがしますが、やはり原点には米があるわけですね。

佛田 農業を始めたころには、ナスもつくっていました。両親と3人で朝5時から、3時間、4時間収穫して、日中、箱詰めし、毎夜、市場に持っていく。10kgの箱を30箱、40箱持っていく。高いときは1個20円しますから、200個入っていれば1箱4000円ぐらいになります。安いときは1個50銭で、1箱100円にしかならない。そうすると、30箱持っていても、1箱100円だったら、段ボール代も出ない。そういう市場の実態を、強く実感したのです。そういう苦労の中から、どうやって価値化をするのかということを見つけたのです。

伊藤 いまの話聞いて思い出したのですが、日本酒の業界は、ご存じのように今、非常に厳しい。ところが、新潟のある清酒メーカーは違うのです。このメーカーは東京などのごく限られた店に直販で卸している。売上が年間およそ20億円なのですけれども、利益が9億円出ています。しかし、考えてみたら、お酒は原料に米と水しか使っていないので、それくらいの利益が出ても理論的にはおかしくない。問題は、このメーカーのお酒程度の日本酒は他にも全国に沢山あるのに、なぜ他は儲かっていないか、です。理由は非常に明快で、途中の中間マージンで全部消えてしまっているのです。

日本経済が右肩上がり的时候は、地域の農産物を、とにかく効率的かつ大量に消費地に届けようとした。その波に乗った生産者やシステムが、ここにきて時代に合わなくなった。われわれ消費者から見ると、ナス1箱200個入って100円なんてとんでもない、4000円でも安いかな、という印象を持っている。消費者のナスに対する評価と、流通の前段階での価格との間で、大変なギャップがある。そこをどうやって埋めていくかということは極めて大事ですね。

佛田 そうです。私は若いときにその苦労というか、経験をした。荷造りをして市場に持っていく係でしたから、夜、11時、12時に市場に生産品を持っていく。それが毎日です。安値のときには段ボール代にもならない。でも、出荷し続けないと市場は評価してくれない。安値のときに安くても出荷しないと、高値になったときに高い値段を付けてくれなくなる。

伊藤 とにかく市場とはおつきあいしておかなければいけないのですね。

佛田 それはずっと続くわけです。当時、自

分の賃金、いえ賃金どころか、原材料の費用も出ないことが長い間続いていた。ところが小売店に行ってみれば、おっしゃるとおり、1個30円とか40円で売っている。その価格形成のギャップに、自分の中では悶々としたものを持ったのです。

伊藤 それをどうやって打破するか。実際やってみるとなかなか難しいのですね。

佛田 難しいです。そこで普通考えつくのは、直接スーパーに、あるいは問屋に「買ってこれ」と交渉に行くことでしょう。けれども、彼らの仕入れは、やはり大量流通の相場を基盤に動いている。都内の一部高級スーパーは別ですが、彼ら自身がニッチな顧客層を見つけ、一個一個の商品の価値を見つけて売っていく水準までいっている仕入れは、まだまだ少ない。おそらく、こうした自分の体験が、現在いろいろと展開している事業のもとになっているのではないかと思います。

■ 米作依存の限界

伊藤 先ほどの話に戻りますが、佛田さんは、全体の、それを安易な流れというかはわかりませんが、兼業農家になるという周囲の流れから踏みとどまって、農業を専門でやってみたいと決断なさいましたが、お父さまと一緒に考えられたのですか。

佛田 そうですね。父も例外ではなく兼業をしていました。父の兄貴が大工の棟梁だったので、そこで兼業の大工を10年ほどはやっていた。母親は家で日常の管理をしていましたが、田植え、稲刈りのときは、父は大工を休んで、家族総出で農作業をしていました。

けれども、大工も高齢化すると老眼で刻みものがうまくできないとか職人としては限界がありますね。当時はまだ、米の値段が、あ

る程度高かったので、全国で徐々に始まった農地の流動化を背景に規模を拡大すれば経営が成り立つ、ということをお父は考えたと思うのです。それで、2haぐらいの規模を4haぐらいにし、少しずつ規模を大きくしてきたということです。

伊藤 昭和63年に有限会社化されたころには、耕作地はかなり大規模になっていたのですか。それから先程、蕪の加工品の話も触れていらっしゃいましたが、佛田さんの会社の基本はやはり米ですか。

佛田 有限会社化した当時は、もう12~13haの規模でやっていました。それから、生産に関しては、米と、実は現在は野菜の加工、漬け物の売上のほうがシェアは大きいのです。時代に合わせて少しずつ生産品を調整してきた結果そうになりました。米を特別栽培という形で販売してきましたが、米そのものに付加価値をつけるにはかなり限界があるのです。さらに、素材としての農産物は、途上国や、さまざまな外国の状況も踏まえたとき、価格的にはかなり厳しい状況にあります。

伊藤 確かに、コメは大抵そのまま食べますものね。加えて、日本のこれからの高齢化と人口減で、国全体の消費者の食べるパワーも少しずつ減ってきますからね。

佛田 日本人がコメを食べる量が1人当たりおよそ120kgから、現在は60kgを切る寸前だと言われています。私は、同じぐらいの時間をかけて、またその半分、30kgぐらいになるのではないかと考えています。

■ 米の直接販売へ乗り出す

伊藤 佛田さんは生産した米をどのように売っていらっしゃるのですか。

佛田 およそ400世帯の消費者に販売して

います。この400世帯は、非常に長期的な顧客関係です。

伊藤 400世帯というのは、普通の商業の感覚でいうと非常に少ないですね。

佛田 確かに顧客数としては少ない。しかし、これできちんと商売は成り立っています。

伊藤 お客さんの分布は地域的にいうと、全国ですか。

佛田 全国です。地方は親戚関係から米をもらったり、自分の実家が農家だったりするので、米を買う習慣は割合と少ないのです。やはり都会の方々が主なお客です。

伊藤 その方々は、どのようにして佛田さんからお米を買うようになったのでしょうか。

佛田 まず「かぶら寿司」でお客さんが沢山出来たのですが、その人たちに情報を投げ込みました。当時、食管法があったため一般消費者が特別な米を買うことはほとんどできなかった。そこに特別栽培米制度がはじまった。当時は非常に新しいサービスだったと思うのです。食品に対する安全志向が高まりを見せてきたころでした。

伊藤 そうしたお米を買う人は、ある意味で非常に先端的な消費者なのですね。

■ 日本の農業に「個」を取り戻す試み

伊藤 私なりの感想を申し上げますが、間違っていたら教えていただきたい。一般の人は、戦後、日本の農業が、どんどんマスマーケティング化していったというイメージを持っている。つまり、米を一つ取ってもあるいは米ではなくてもよいのですが、農協を通し、膨大なマーケットを通じて消費者に届くので、誰がつくった米かが意識されずに非常に標準化してしまった。しかし本来、食というものは、一人一人が食べるものですから、

「個」という要素が大変に強い。佛田さんがおやりになったことは、まさにそういう食の世界に「個」を取り戻す側面を持っているのではないかと、伺っていて感じました。

佛田 今はもう事業ですけど、もともとは田舎の習慣、自分のうちでつくったものを近所の方にさしあげるとい習慣から、発生したものです。いまおっしゃったように、それがいかに人に対して本質的に刺さり込んでいるかということだと思います。

伊藤 佛田さんは、そのことに米作りの中で気がついたというよりも、やはり「かぶら寿司」の生産、販売を通じて気がついたのですか。

佛田 「かぶら寿司」で気がつきました。当時、米は食管法でガチガチに規制されていて、自分で直接販売することが許されず、農協を通して売らなければならなかった。有機農業運動が始まり、生活協同組合運動もかなり活発になってきたことを背景に、お米に関しても、食管法（食糧管理法）の枠組みの中で許可を受ければ、消費者との直接的な結びつきで販売してよいという特別栽培米制度ができたのが、昭和63年なのです。当初かなり複雑だった、その制度が簡略化されたのが平成2年。私どもは平成2年から特別栽培米を作り始め、3年目の平成4年には、自分たちで作った全部の米を直接消費者に売ることになった。さらに外米を大量に輸入した平成5年の大不作があって、平成6年に食管法の改正議論があった。私は、そのときたまたま農政審議会の専門委員をやらせてもらっていました。その後、平成7年には食管法が廃止され、（新）食糧法に変わった。

伊藤 ということは、佛田さんは、平成4年ぐらいからいろいろな試みをする中で、おそらく近い将来、旧来の食管法的な制度がかな

り変わってくるだろうという見通しをお持ちになったわけですね。

ところで、平成4年に自分たちの生産した米の全量を自分自身で販売した時期に、例えば佛田さんのところはどれくらいの収量の規模にまでなっていたんですか。

佛田 当時、耕作地が15haぐらい、お米で言えば1500俵ぐらいですか。普通の農家の規模はおよそ200俵とすると、その大体7倍か8倍の規模ですね。当時、大規模経営といえばおよそ15haから20haぐらいでした。今はもっと大きくなっています。私のところの全体の経営面積は24ha、米が22haですけど、今、米作の大規模経営というのは、50haを超えて100haなどの規模のものがどんどん出てきています。

伊藤 先程の話にちょっと戻りますが、佛田さんは平成4年、5年のころ15ha、1500俵ぐらいを生産していた当時、実際に何人ぐらいの人たちで、どのような形態で運用されていたのですか。

佛田 まだ雇用を入れていませんでしたから、私の両親と私の3人でつくっていました。

伊藤 そんな小人数で22haの田植などが全部できてしまうのですか。それは機械のパワーのお陰ですか。

佛田 現在でも米を22haつくっていて、今はうちの社員になりましたが、だいたい3人ぐらいで耕作しています。繁忙期は人をもう少し入れますけれど、トータルでならずとおよそ3人ぐらいいればよい。ただ、一般的には、JAに米を出荷する場合には15haを1人で耕作しないと費用分を回収できないと言われていました。国際競争力を問題にしたら、おそらく50haや100haを1人で耕作しないと伍していけないのしょうけれど、日本ではとても実現できる状況ではありません。

■ 米の販売の難しさ

佛田 当初、「かぶら寿司」の販売からお付き合いができた顧客400世帯に直接米を売ることによかったのですが、最近は状況が変わってきました。宅配でいちいち注文して米を買うことが消費者にとってかなり面倒になってきた。つまり、流通がどんどん変わってきたことによって、私の事業でも何もしていないと顧客400世帯がどんどん減っていくのです。

伊藤 宅急便で受け取るのが面倒だということですね。

佛田 そうなのです。そこで、彼らは生協に変えたり、例えば「らでいっしゅぼーや(有機・低農薬野菜、無添加食品の会員制宅配サービス)」のようなサービスに移ったりしている。実はわれわれも個々の消費者への直販から、こうしたいわゆる業務筋への販売へと移行しつつあります。

伊藤 業界筋という中には、都内の高級スーパーなども入っているのですか。

佛田 うちの場合、都内の高級スーパーへ卸すことはありませんが、都内の料亭など、高級な飲食店には納めています。飲食店でも牛丼屋などは价格的に厳しいので、やはり価値を付けられるところをパートナーにしています。これらの店の開拓は、どちらかというところ先方から話があったなかで、パートナーを組めるような店を選別してきました。

伊藤 米については、将来的に、もちろん宅配で買う個人は依然としているのしょうけれども、もう少し組織的な流通チャンネルが育ちつつあるということですね。

佛田 そうです。しかしながら、生協あるいは会員制をとる業者とパートナーを組む米づくり農家が増加しているので、競合がおこっ

て、競争条件がどんどん厳しくなっています。そうすると、米以外で独自のものをどうやって持てるのが重要となると考えたときに、「いかめし」など農産物の「加工」をしていかなないとやっていけないと思うのです。

伊藤 流通段階の下流にあるスーパーなどに聞いてみても、農産品や食品をそのままでも売るのは、現在では厳しくなっているという。中食的に加工していかないと厳しい。そうした厳しい状況は流通の上流に位置する佛田さんのところも同じということですね。日本全体の食生活の変化に、いかに対応していくかということでしょうか。

■ 製品差別化 生活の中のインパクトを与える

伊藤 生産地だからこそ可能な差別化ができるかというのが、一つの大きなポイントでしょうか。

佛田 そうですね。消費者というか、生活者の中にどれだけ深く入り込めるか、関係の密着性をどれだけ持てるかが大事です。

伊藤 例えば「いかめし」や「かぶら寿司」で良い製品が出来上がったときに、消費者に直接販売するのではなく、スーパーなどへ直接卸すのは、難しいのですか。

佛田 すでに、二次的にはスーパーにも手を広げていきます。

それよりも、「いかめし」は、川崎エフエムで、まるぶ本舗がスポンサーになったラジオ番組をやったり、ビクターからCDを出したりなど、むしろ直接消費者に訴えかける情報戦略をやっています。若い世代にアピールして、ブームを起こすこと狙っています。

ぶを商標登録しようとしているのも、そう

した流れの一環です。

伊藤 これまでのスーパーや百貨店など、マス消費者を相手とした小売媒体を通して販売を拡大するのとは違った方向に進もうとしているのですね。

佛田 そうした小売媒体と関係を構築するにも、まず、どれだけ価値を持っているブランドかが明確になっていないといけません。最初にモノありきのビジネスというのは、実は必ずしも価値が高く付かないのです。

伊藤 単なる「いかめし」になってしまうわけですね。

佛田 ですから、その食品、商品が、食生活も含めた生活全体にどうインパクトを与えられるかということにかかっているのではないのでしょうか。現在は、生活にインパクトをどう与えるかというところに、食全体が向かっていると思います。健康食品がいい例ですね。

伊藤 以前、ある経営者と話して意外に思ったことがあります。「青汁」というのがありますね。それをつくっているのは福岡の「キューサイ」という会社ですが、事業を始めた当初から、スーパーやドラッグストアなどの既存の流通チャネルを使うことは考えていなかったというのです。消費者に直接販売する方向を選んだのです。その理由を尋ねたところ、「スーパーやドラッグストアで売れば、すぐ売れる自信はあるが、すぐに競合品が出てきて値が下がってしまう。だから、丁寧にやる」と答えました。後日、はたと気づいたことは、朝晩2杯飲むということ。そうすると、1年間に700杯、10年で7000杯、20年で1万4000杯になる。つまり、多くの食品もそうなのですが、1日3食食べるものであれば、実はスーパーで一度に大量に売らなくても商売としてはよいのです。例えばその食品を週に1回食べる人が1000人でも5000人でもでき

れば、それは非常に強固な顧客層になる。そこにこういう商品の面白いところがある。テレビや自動車だと、何年かに1回しか購入しない。

佛田 そうですね。農業には、いわゆる瞬間のビジネスではなく、ある人に対して生涯にどれだけ売上げるかという時間軸を持ったビジネスのほうが向いているのです。農業は生産サイクルが半年、あるいは果樹など長いものは何年もかかります。品種改良にも何十年もかかるものです。ですから3ヵ月ごとに商品が入れ替わるような現在の時代のスピード感になかなかついていけないのです。

伊藤 携帯電話は、新機種発売から最初の2週間か3週間が勝負ですからね。

佛田 この30~40年、「コシヒカリ」がずっとコメのトップブランドだということは、次に替わるものがなかなかつくれないからです。他の商品とは異なる時間軸を考えなければなりません。ということは、消費者とも異なった関係性が必要だということになりますね。

伊藤 それは面白いですね。

先程、若者向けにエフエム・ラジオを通じてアピールするというお話がありましたが、佛田さんは、世代や年齢、あるいは性別や家族に関して、具体的なイメージを持って商品の販売をしていらっしゃるのですか。

佛田 例えば「いかめし」で言うと、この商品は、だいたい40代から70代ぐらいまでがターゲットで、彼らだけを相手にすればよいと思われがちなのです。ところが、マクドナルドの戦略ではないのですが、若い人たちにある程度のインパクトを与えておくことによって、長い時間軸で顧客を作っていくことも大切なのです。それが必ずしも数として多くなくてよい。この戦略は、団塊世代のクルマなどがまさにそうで、若いときに欲しかった

「スカイライン」を退職金で買う。そういう話に近いのではないかなと思うのです。

伊藤 でも、「いかめし」は若者が比較的気楽に食べられそうな感じではありますね。

佛田 そうですね。ですから今、都内で、若者へアクセスできる店舗を探しています。ある種のパイロットショップですね。代官山や新宿、下北沢。そういう形で、どこまで浸透できるかということに挑戦しないとイケないと思うのです。

■ 農業のゆっくりとしたスピード感を活かす

伊藤 将来、事業を拡大していかれる際に、農作業の部分については、人をもっと雇い入れることを考えていらっしゃるでしょうか。

佛田 人は必要です。ただ、農業は技術者人材の流動化が極めて少ないのです。従来、日本の農業経営者はどちらかというと、もともと農家出身、もしくは既に農業技術を習得している者が経営者になっていく。しかし、これからは農業でも、技術者は技術者、経営者は経営者として、どのような機能分担ができるかということを考えていかないと、本当の意味での経営の質を高めていくことはできないのではないかと思います。

伊藤 日本で聖域と言われているような分野、例えば農業、かつての商店街、医療といった分野では、個人や少数の人に、経営者であり同時に現場の担い手でもあり、しかもリスクを取らせると、いろいろなことを求めて過ぎていた。病院でも、現場で医療行為を行う人と、病院の経営や方向を考える経営者とは、本当は違っていてもよいのかも。今、商業が急速にその方向で変わってきていますが、農業も、もちろん一個人が非常に有能であれば、佛田さんのように全部1人でや

ればよいのかもかもしれませんが、多様な役割を全部押しつけてしまうと、だんだん閉塞感に襲われることになるのかなと思います。

佛田 農業で役割ごとの人材が育ってこなかった原因の一端は、先程も申し上げた、農業のスピード感が社会のそれと大きくズレていることにあるのではないのでしょうか。つまり、作物は、4月に種を蒔いて、収穫するのは9月、10月。比較的短期間で収穫できるホーレンソウでも2ヵ月、3ヵ月はかかる。果樹なら、どんなに短期間のもでも収穫するまで何年もかかる。今、それを社会のスピード感とどのようにうまく調整できるかが、たぶん農業経営に一番求められていることではないのでしょうか。それには適切な人材が必要で、そこがマネジメントのツボだと思うのです。

伊藤 でも逆に言うと、ズレがあるから、そこにチャンスもあるということになりませんか。

佛田 おっしゃるとおりです。ズレがあるから、なかなか成功し難いところがあって、チャンスもある。マーケットの切り口とか、技術の表現を変えることによって、新しい価値を生み出すことができるということですね。

伊藤 ドコモやトヨタがどんなに頑張っても、おいしい「いかめし」は作れませんものね(笑)。最近、飛行機の中で見た映画に、「プロバンスの贈りもの」というのがありました。ロンドンの金融市場、シティーでバリバリ活躍していたトレーダーが、伯父さんの遺産が転がり込んできたのでフランスのプロバンスの田舎に行き、プロバンスに、ワインの世界にだんだんはまっていくというお話です。シティーとはとてつもないスピード感の落差がある。ワインは「いかめし」どころではなくて、何百年という時間軸の中でゆっくりと作

っている。しかも、それを大変に大事にしているし、消費者のほうも、例えば2000年はいい年だとか、そういう感覚を非常に大事にしている。しっかりしたマーケットができていくわけです。現場では、まさに農作業で頑なにブドウを育てるということも守られている。そういう時間のスピード感のズレを、非常に軽薄な言い方ですが、ビジネスモデルとしてしっかりとらえている成功例は沢山あるわけです。ワインとは違う製品でも、こういうやり方はあるのだと思うのです。

佛田 日本の農業も、フランスのワインのように、せっかちな現代人から見れば、限りなく長い時間をかければかけるほど価値があるように見えてくるという、マーケットのつくり方、それがたぶん必要なのではないでしょうか。

伊藤 そうすると、やはりブドウだけに留まらずワインに加工しなければいけないのと同じように、米だけでは十分ではなくて、それをどのように最終消費の形に近づけてくのか。つまり、農の部分に、工業までいかずとも、モノづくりのような要素を入れていかないと、これだけの賃金の高い日本ではなかなか難しい状況ではないでしょうか。

佛田 おそらく、農業と、工業や、いわゆる知識産業とをどのように組み合わせることができるかが、農業が社会の中で一つの価値を生む前提となる。それができないと、産業革命以前の農業でしかなくて、そこから何らかの価値を見いだすこと難しいでしょうね。

■ 経済自由化時代の日本の農業の将来

伊藤 そうした活動が広がっていったとしても、実は日本の農業の将来が安泰となるとはいえないのではないのでしょうか。現在、グ

ローバル化の中で自由化圧力は非常に強く、日本が好むと好まざるとにかかわらず、そういう波に巻き込まれてきていますね。そうなったときに、日本の農業は大丈夫なのでしょうか。

佛田 先程の議論と関係するのですが、農業が、国家や国民、あるいは生活者にとってどういう価値をもったものであるべきなのかという議論があって初めて、海外とのアクセスについてどうするのかを議論できるのだと思います。農業従事者と生活者が一緒になって、日本の農業をどういうものにしていくのが明確な方向性を打ちさなければならぬ。それがあって初めて、例えばWTOの問題をどう処理していくのかということになる。ところが今の議論は、どちらかというWTOへの対処が優先されてしまっていて、国民にとって農業や食というものがどういう方向性をもっているべきかという国民的コンセンサスが取れていないのです。フランスに行けば、フランス人全員が「フランスの食物は世界一うまい」という自負の上に農業が立脚しており、フランス人はその上でWTOにどう対処するかを議論している。日本はそうした立脚点がないから、人によって農産物を工業製品のようにとらえたり、自分の生業と勝手に結びつけて理解してしまったりする。そこで議論が非常に散漫になってしまい、全体としてみると誰もよくわからないのです。

伊藤 フランスの農業がなぜあのようになってきたか、を考える必要がないのでしょうか。フランスは農業だけではなくて、映画も文化も国際競争に曝されてきた。国際競争に曝されてきたから、自分たちの弱いところも強いところもよくわかっている。今、フランスもWTOの加盟国として行動せねばならない。そういう国際競争の現実の中で、自分たちの

持っている価値観は何だろうか、国際ルールに違反しない形で自分たちを守るためには何が必要かと考えている。その中から、弱い農家を助けるのではなく、農業を担う人材の育成に投資するという行動が生まれたのではないのでしょうか。一般論でものをいうことは避けねばなりません、日本の農業は、どちらかという国際競争に曝されたからというよりも、何となく徐々に切り崩されていく中で、既存の秩序を守るために懸命に多額のカネを使ってきた。結果的に、常に後ろ向きの投資をしているのではないのでしょうか。

今、日本で「日本は工業製品さえつくっていれば良い、あとは海外から農産品を入れれば良い」と単純に思っている人はあまりいないと思います。ただ、今までのやり方で本当にいいのでしょうか。むしろ一度、日本の農業を国際基準にさらしてみたとときに、どこが強くてどこが弱いか、あるいは本当に弱いのかが分かる。確かに米、「コシヒカリ」という素材だけで国際競争をしたら、アメリカから安い「コシヒカリ」が大量に輸入されて、国産コシヒカリは負けるかもしれない。しかし、それを、例えば佛田さんが作っている「いかめし」や、あるいは「こだわりの食」など、消費者に評価してもらえる製品に加工することで勝負する。あるいはそうした商品開発に時間がかかるのであれば、その間に限定して、何らかの重点的な補助金で対応するという方策を含めて考えないと、このままでは自由化に曝されなくても、日本の農業は厳しいと思うのです。

佛田 日本の農業で、基本的に生産の規制がかかっているのは米です。日本は、米の生産では数量制限を選択してしまっただけです。しかし、今、それが守られない状況になっています。国内の農業が閉鎖された状態があるときに、

国民にキチンとアクセスし、日本の農業がどうあるべきかという世論形成をするためのさまざまな改革を、自らの選択で行う。これがあって初めて、海外との筋の通った関係が構築されるはずですが、そこがきわめて混沌としているため、日本は極めて危険な状況にある。おっしゃったように、農業がなし崩しになってしまう恐れが非常に大きい。しかし、国内、国外とも同時に一気に市場を開放してしまうと、日本の米生産が崩壊し、米がどこかに行ってしまう可能性がある。

伊藤 一気に開放ではない場合、開放までに時間はどれくらいあればいいと思われませんか。

佛田 理想的に言うと30年でしょうね。

伊藤 FTAですとおよそ10年の経過措置で十分対処できるかもしれません。WTOの場合も、経過措置を30年に設定出来るかどうかは分かりません。問題は、先程言及されたスピード感の問題なのでしょうね。自動車産業でも、1950年代の後半から、自由化に曝されたら日本の自動車は壊滅してしまうという、現在の農業に関してと同じような議論がありました。当時、自動車産業を保護している国がブラジル、オーストラリアなど他にも沢山あったことです。そのまま保護しつづけた国は、どこもその後、自動車産業が衰退しました。日本も保護はしたけれども、GATTの正式メンバーになる必要があったため、保護措置は10年のみで、その後は自由化だと決めた。そこで、その10年間に歯を食いしばって多くの変革をした。その結果、日本の自動車産業はよくなったのだと思うのです。ですから、ここは実際には本当に難しいと思うのですが、おそらく日本の農業、食も、単に外からのものを一切遮断して、その間、従来と同じ延長線上でやっていく、という選択をすることはなかなか難しいのでは

ないか。仮に外国から競争相手が入ってこなくても、日本の国内状況も厳しくなっていて、人材やカネをほかの産業と取り合うようになってきている。日本の農業をどのように変えていくかという問題意識を持ちつつ、しかし、明日から突然、国際競争に全面的に曝されたら大変なので、ある種の経過期間を設定しながらやっていかなければいけない。その辺のバランスをどう作るのかが、なかなか難しいですね。

■ 生産者自身がビジョンを持つ

佛田 1980年代に、抜本的な農業、特に米の、諸外国との関係に向けての戦略的なプランが作られていれば、現在に間に合っていたと思います。なぜ私が30年必要というかということ、それは人をつくるのに時間がかかるからです。人をつくって、経営をつくるのに時間がかかるのです。理想的には30年です。私は農林水産省の学校を出ましたが、うちの卒業生は農業に就いている割合が9割以上で、日本を代表する経営者がかなり多い。そういう教育が本当の意味で実現されていくと、地域を巻き込み社会をリードできる人材ができてくる。二十歳、本来はもっと若い年齢から教育をしていく。そうした人が経営をつくる。ですから、例え緊急に対策を打つとしても、少なくともその半分ぐらいの時間が必要です。そうすれば、打開のメドは立つと思う。そうした戦略性を持った農業改革へ、今、進んでいける状況にあるかどうかということ、問題がありますね。

伊藤 政治の問題ですね。

佛田 政府がやらないのであれば、当事者であるわれわれがやるということです。過去の政策の失敗を論じても意味がない。日本の農

業の本質的な価値をどうやってつくっていくかに踏み込んでいくことが、われわれの役割だと思っております。私は、日本農業法人協会という組織で、農業のビジョンをつくる責任者をしていましたが、そこで、自分たちで出来ることと政策でやることを分けて考えることを主張しました。それが、実際は、例えば米の生産調整の問題などになってくると、問題の所在が絡まりあっていて、何の問題なのか関係者も含め国民に対して明確に示されていないのではないのでしょうか。

耕作規模を拡大すれば生産性が向上して農業経営が生き残っていけるという議論がありますが、そのときに、兼業経営をどのようにとらえるのかは大きな問題です。兼業経営は、家計の中心となる報酬を兼業先が支払ってくれるので、農産品価格が下がっても経営が維持できる構造にある。これを経済学的に、もしくは農業経営としてどうとらえるのか。それから、兼業農家を淘汰していったときに、水系社会たる水田と地域、この無形資産をどうするのかを考えねばなりません。水系資産の維持にかかっているマンパワー、ボランティアパワーを金銭に置き換えると、莫大なカネがかかる。その問題の処理をどうするのか。さまざまな問題がそこにあるわけで、それをもっと明快に整理すれば、日本にとって農業の戦略とは何かということがある意味で見えてくるはずですが、つまり、多面的機能という経営資産を、定性的なものを定量化して、どのように評価していくかが課題となります。

今、JAMM（ジャパン・アグリカルチャー・マーケティング&マネジメント）という会社で、農業経営の評価モデル構築をやっています。農業経営を評価し格付けすることは、地域の農業を評価し格付けすることであって、裏返して言えば、どういう経営を

すべきかを示すことにもなる。そういうことをやっていく必要があるのではないかと思うのです。

伊藤 非常に大切なことをおっしゃったと思います。何でも政府に頼っていこうと思うと、結局、政府は頼りにならない。とはいうものの、やはり公的にやらなければいけない部分もある。政府にそこに焦点を絞って施策をしてもらうためにも、むしろ当事者の方々がどこまでやって、どこができないかということ明らかにするという事だと思います。

■ 日本の農業の正確な現状把握をせよ

伊藤 非常に乱暴な議論かもしれませんが、日本の農業にはいくつか追い風があるといえます。一つ目は、これはオーストラリア大使館の人から聞いて、私も驚いたのですが、日本の農業生産額はオーストラリアの農業生産額の約3倍だと言うのです（日本：8兆6000億円、豪州：330億ドル 3兆円（2006年））。日本は、国内にそれだけの大きさの潜在的需要があるということですから、むしろ、それをいかに実際の農業生産の中に組み込んでいくか、国内の豊潤な需要を開拓していくかが課題ですね。

二つ目は、日本は農業に対して補助金、あるいは関税など多様な形で多額の投資をしているのですが、それが有効に使われているかどうか必ずしも明確ではない。官と民、あるいは当事者と政府の見方を明確に切り分ければ、同じ資金をもっと有効に使えるのではないかと。

三つ目は、今日は話題に上らなかったのですが、いま、アジアが急速に成長している。アジアの成長は日本に二つの意味を持っている。一つは、アジアに豊かな消費者が増える

ということで、このマーケットにどのように日本のモノを売っていくのかという問題。もう一つは、アジアが豊かになるということは、相対的にアジアの農業コストが上がるということです。もちろん、いわゆるアジア型の「食」に関するコストです。小麦やトウモロコシはアメリカやオーストラリアが依然として生産・供給国なのでしょうけれど、それ以外の農産品については、もしかしたら日本の位置付けが従来とは少し違った方向に動いていく可能性があるのかなと漠然と思っているのです。

佛田 一つ目の、日本の農業生産額が大きいという問題は、非常に意味のあることだと私は思います。そのときに一つ注意しなければならないのは、その生産額の大きさの主角を担っているのは畜産経営なのです。畜産経営の資源は輸入のエサです。それに関するリスク管理をどうするのかということが極めて重要です。

二点目。私のところもそうですが、同族経営が日本の農業で多い。その同族経営が非同族経営と比べてなぜ経営的に強いのかを勉強する機会があって少し考えてみた。同族経営は資本と経営と労働が非常に密着していて、進むべき方向性、ベクトルを集約できる構造にある。つまり、日本の食を同じように考えたときに、行政からの外部的な支援や、当事者である農業者、ユーザーである消費者・生活者との関係の密着度をどのように高めるのが重要となります。われわれ農業者が市場の反応をどのように受け止めて、政府がそこで発生している公的な問題をどう処理するかを、お互いに非常に密接な関係で行わないと、多額の投資をするわりには成果が上がらないという問題が発生する。

三つ目に挙げられたアジアとの関係を考え

たときの輸出入の問題は、為替価値の均衡点がどんどん迫ってきているので、日本の位置が逆転する可能性もありますね。中国の元のほうが強くなる可能性も十分考えられますし、現にユーロと比べて日本の円は安くなっています。

伊藤 今、韓国のウォンも高いものですから、日本に買い物に大勢の人が来るようですよ。

佛田 日本が先進国の中でのリーダーであるという勘違いが今後も続いてしまわないよう、しなければいけないと思う。輸出もそうですし、資源などの「買い負け」問題をどのようにとらえるのか。日本の自らの位置づけを考える必要があります。

日本で、何が原因で農業問題が発生し、解決できないままここまで来ているかということ、理由は一つだけだと思います。実は誰も正確な現状認識ができていないからだと思うのです。役所も、JAも、農業者も、起きている問題の正確な現状認識ができてない。だから、どういう手を打っても失敗する。打つ手が間違っている、対策が間違っているということは、それに先立つ現状認識が正確ではないからです。今ではそれでもだいぶ状況が変わりましたが、役所の方が地方を視察に来られても、失敗した事例を見に行くことはほとんどない。こちらが、県が国からの補助金を使って実施した事業の失敗事例を見てもらうために役所の方を連れていっても、その後の補助金が増える要素にはなかなかならなかった。

JAも、経営責任が問われるから自分たちの失敗を明らかにしないし、農業者も自分たちの内部にある問題を表に出すことは恥ずかしいと思うわけです。つまり、農業界が閉鎖されているがゆえに、正確な問題認識ができていない。一般論ですが、それができないからこそ、終戦からもう60年余がたちましたけ

れど、日本の戦後農政に何ら成果があがっていないのではないかという批判が起きているのです。

小さなことでもいいので、緻密に正確に客観性を持って問題を見ていくことで、打開策は見えてくるはずですが、そうした構造になってないことが問題です。ですから、WTOのことで、きちんとした反論ができない。例えば「水田の多面的機能の維持」という、普通の人にはよくわからない表現ではなく、日本の環境や地域を守るために農家の人やっていることをおカネに換算したらこれぐらいです、とか、そういう表現で説明すれば、国民の方々は納得しますよね。それをやって

いないわけです。

伊藤 最後のお話は大変面白いですね。それはタテ割り行政の持っている弊害でもあるわけです。より多くの人を議論に巻き込み、いろいろなチャンネルから問題を見ていかないと、農業の問題はなかなか打開できない。まだ議論したい話が沢山ありますが、今日はこれで終わりにしたいと思います。どうもありがとうございました。

(了)

2007年10月31日

NIRAにて

佛田利弘(ぶったとしひろ)

農林水産省農業者大学校卒。1960年生まれ。

1983年農業に従事。1988年に法人化し、2001年より株式会社ぶった農産(石川県野々市町)代表取締役社長を務める。また、2003年に株式会社ジャパン・アグリーカルチャー・マーケティング&マネージメント(東京都中央区)代表取締役副社長に就任。1994年農水省農政審議会専門委員をはじめ、2001年農水省独立行政法人評価委員会農業分科会専門委員などを務め、現在、農水省政策評価委員会経営局部会専門委員、石川県稲作経営者会議会長、石川県農業法人協会副会長理事等の公職を多数務める。

対談シリーズ

対談シリーズは、NIRAホームページでご覧いただけます。
<http://www.nira.or.jp/president/interview/index.html>

(肩書きは、対談時のもの)

- 第20回*** 2007年6月 **鉄は、すり合わせで進化する**
- 海外メーカーに先を越されない高級素材の開発力
ゲスト：日新製鋼株式会社 代表取締役社長 鈴木英男氏
聞き手：NIRA理事長 伊藤元重
- 第21回** 2007年7月 **地域再生と創造都市**
ゲスト：大阪市立大学大学院創造都市研究科教授
都市研究プラザ所長 佐々木雅幸氏
聞き手：NIRA理事長 伊藤元重
- 第22回** 2007年8月 **アジアの課題 アジアの非伝統的安全保障**
ゲスト：立命館大学国際関係学部准教授 本名純氏
聞き手：NIRA理事長 伊藤元重
- 第23回*** 2007年9月 **これから10年・飛躍する産業 医療、環境、情報通信・・・これが新しい日本経済の強みだ**
ゲスト：経済同友会代表幹事 桜井正光氏
聞き手：NIRA理事長 伊藤元重
- 第24回** 2007年10月 **日本のアジア戦略をどうするか(1)「ASEAN+3」を考える**
ゲスト：東京大学大学院総合文化研究科教授 山影進氏
聞き手：NIRA理事長 伊藤元重
- 第25回** 2007年10月 **日本のアジア戦略をどうするか(2)FTAを外交に活用できるか**
ゲスト：慶応義塾大学経済学部教授 木村福成氏
聞き手：NIRA理事長 伊藤元重
- 第26回** 2007年11月 **分権化時代の自治体経営**
ゲスト：高崎市長 松浦幸雄氏
聞き手：NIRA理事長 伊藤元重
- 第27回** 2007年10月 **地域経済の発展と産業クラスター**
ゲスト：東北大学教授 原山優子氏
聞き手：NIRA理事長 伊藤元重
- 第28回** 2007年11月 **日本のあるべき姿とシンクタンクに期待される役割**
ゲスト：富士ゼロックス株式会社相談役最高顧問 小林陽太郎氏
聞き手：NIRA理事長 伊藤元重

* 月刊『Voice』(PHP 研究所)から転載。

NIRA 総合研究開発機構
National Institute for Research Advancement

〒150-6034 東京都渋谷区恵比寿 4-20-3
恵比寿ガーデンプレイスタワー34階
TEL:03-5448-1735 / FAX:03-5448-1744
URL: <http://www.nira.or.jp/index.html>