

テーマ：

『1次産業群の総合的改革による新しく豊かな国づくり』

National Food — Park 岐阜

(仮称)

基本企画書

(作成)

2014年(平成26年)10月8日



(所在地) 岐阜県本巣郡北方町清水1丁目5番地

(氏名) 坂井田 晃

Sakaida akira

(連絡等)

ASPEL 岐阜



で検索して下さい

はじめに

第1次産業こそ、日本が材料からその製品化まで全てできるものであり、2次産業にある多くの企業に見られる材料輸入とは基本的に異なる。この第1次産業群+2次+3次（通称6次産業）を合理的に統合させることが出来れば、新たな企業体が形成される、食品の一貫生産化である。

これを夢物語と呼ぶ人がいると思うが、世界のトップまで行った日本の代表的企業であるトヨタ、ホンダ、パナソニック、ソニー等は、最初は創業者の夢がそもそもスタートだった。これら創業者には、よく似た感性や人間性が感じられる。大切なのは、情熱とどの様にこの夢を実現させるかの知恵が出せるかであり、もちろん個人の特徴も多少はあるが、日々目標への挑戦あるのみであったと思われる。必要なのは、「提案は自由（自由な発想）」「否定は不可」「失敗は良」とした企業体質であり、原点は「人づくり」にあります。

他方、国民の生活水準等について、国や地方自治体が、ともすれば国民生活の水準を示すデータを平均値という指標を用いて判断することが多い。しかし問題なのは、平均値も必要ではあるが、下限の方がより重要な対象となる人々であり、基本的人権や社会保障、豊かな暮らしから見ても、平均値だけで物事を決めるのは、時として歪んだ見方になることがある。このプロジェクト企画書では、国策（アベノミクス）の地方創生事業とたまたま時期が同じ頃となったが、だから地方創生事業ということではなく、「食品」の品質向上、コストダウンを通じ、第1次産業群を育て、国産品が海外品より安くて優れたものとし、食糧自給率を上げ、国力をつける事である。景気対策としての三本目の矢の1つではない程の人材や時間を必要とする。

また一方では、「支払い能力や財力の有無に係わらず」「場所に係わらず」「量に係わらず」、お客があれば、例え1個でも対応可能な物流システムを始め、事業体のシステムを構築する事がどうしても必要になる。その条件を満たすため、企業目標の中で必要な利益を得ること。それが先行（開発、拡充、人材）投資とは別枠で必要であり、かつ実現されなければならない。それ故、このprojectの推進は失敗が許されないばかりか、経営的にも安定した企業として存続する必要があることを基本前提にしておかねばならない。1次産業は2次のそれと比較すると、まだ「宝の山」であることには違いない。

1. プロジェクトの基本方針

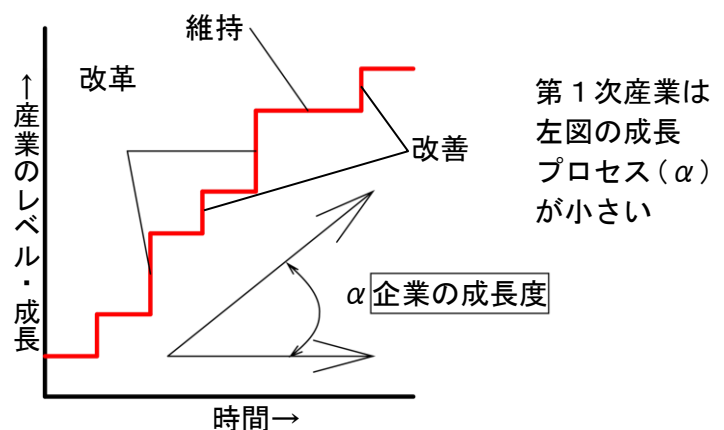
- (1) 人が地球上に存在する限り「食」という終わりのないプロジェクトであり、最初は岐阜県再生からのスタートではあるが、長期的には国内や海外でトライを行い、どの国も豊かになるためには、順序はあるかと思うが、世界貢献までできなければならない。当面は「日本再生」の1つのモデルになる様、事業をスタートすることである。
- (2) 企業が得た利益を必要な社会保障に寄与する資金として引き当てる事を通じて、全ての国民の必要な基本的人権を守ること。
十分食事が食べられない全ての人々に寄与することを行わなければならない。
- (3) 将来必要とされる国々への技術供与という形で、現地で立ち上げるまで、計画から実施評価及び教育までを日本が出て実施するという、国境のないプロジェクトとして長期計画を持つ。進出する国の宗教、法律、規模、地域性等を十分に理解しておく。
- (4) このプロジェクトは、地域性や条件により、「基本的な考え方は変更しない」が、それ以外は、それぞれの特徴を生かした形で進め、相互が競争原理の中で、安くてより良い物を目指すことが望ましい。またこのシステムをはあくまで提案であり、自由に変え、より高いレベルを目指してほしい。
- (5) 人材育成の方法は、今後の進展により十分対応する。特に既存する個人事業者、研究者の支援を期待すると共に、将来ある青年諸君の活躍に期待したい。(世界 No. 1 の新しい造り方を常に求めて) 留学研修も必要により、国内、国外を通じて行う。
- (6) 本社単位で独立採算性とし、責任及び経営権は各企業体に置く。国や官僚、地方自治体は、あくまで事業を支援する立場で、この project に参加していただきたい。
- (7) 大学や専門研究機関、専門高校と連携し、製品・技術開発に支援を要望する。また入社する人材の発掘をする(1次産業の多能力化人材)と共に、将来は専門学校の併設も行う。

2. 第1次産業に見る現状の主要課題（改革の必要性）

(1) 第1次産業の過去を否定するものではないが、食糧自給率の低下が進み、さらに高齢化やそれに伴う後継者不足になり、第1次産業を離れ、これを放棄することを余儀なくされる人も増加している。人間が健全に生きることと、「食」という基本的な関係にもかかわらず、歯止めの方策が、国を始め、地方自治体や各関係団体からも出て来ないまま個人事業者に任せ、時間の経過と製品の値上げ、さらに海外輸入（生産）の増大等、国としての食糧問題へと移行する方向にさらに向かっている。

(2) 各1次産業の在り方や事業体の仕組みや健全な成長の速度が不足しており、その結果、生産量やコストの管理ができず、国民の生活を圧迫し、欲しい物、食べたい物を諦めに迫り、社会福祉や健全な人の成長に対し、困難を強いている。

また、これまでの経過を見てもいろいろな取り巻きの中での今のままの第1次産業の限界は歴史が証明している。



(3) 競争原理も少なく、不合理な価格、量のコントロール等、これまでの第1次産業を健全に成長させるリーダーシップもニーズもなく、国や関係諸団体の人々の経営戦略への取り組みが弱かった。また、実務者（直接生産者）はそれに従わざるを得ない環境に置かれた。

(Ex.) 減反政策や補助金制度、複雑、ムダの多い収益構造等、矛盾のある政策により、方向を誤まった道をたどってきたことを否定することもできない。

(4) 生産の安定化に対する対応が弱い。また多くの（特に造りすぎ）ムダを放置し、それらの再発防止がなされないまま現在に至っている。気になるのは、国や地方自治体にとどまらず、第1次産業の事業構造自体までタテ割り（米農家、トマト農家、種類別果実農家等々）になっていることが、第1次産業のネックになっていることも事実である。

3. 課題対応策（考え方）

（１） 改革の必要性（ニーズ）を、国を始め、全ての関係者が認識、理解する。（第１次産業の現状認識不足とその「意識改革」が前提条件）

- ・ 消費者（お客様）第一に徹し、品質向上，コストダウン（販価含），安定供給を徹底して追求できる。しかも、シンプルでムダのない、リーンな産業構造を構築することが急務である。

（多くの消費者は、日々値上げされる食品価格にどう対応するか悩んでいる。

今、スピードを上げた改革が要求されている。）

（２） 産業群の健全な拡大，そして成長する、魅力ある事業体とし、長期成長産業に育てる。

- ・ 若者が進んで働きたくなる事業体づくりと社会貢献，人材育成。
- ・ マーケットインに徹し、魅力ある製品開発を進める。（世界的視野で）
- ・ 自然現象に影響を受けにくい（受けない）安定した生産が可能な各事業セルの開発実用化。
- ・ カンパニー制のシステムを基本として、カンパニー及びセル間の相互の支援システムを構築し、効率化，付加価値増を図る。
- ・ 対象を限定せず（全てを対象に）内製化率を上げる。（自ら企画し、設計し、製作までを社内で行い、購入品費，外注費等の低減と共に付加価値を上げる）

（３） 業務機能別，カンパニー別管理を強化し、収益管理，原価管理，品質向上の年度目標と実施計画を明確にして進める。

現状の第１次産業に関連する組織等を抜本的に見直すと共に、技術開発の推進やムダの徹底排除を図る。（現状を認識し、もっと知恵を出すことが第１歩）

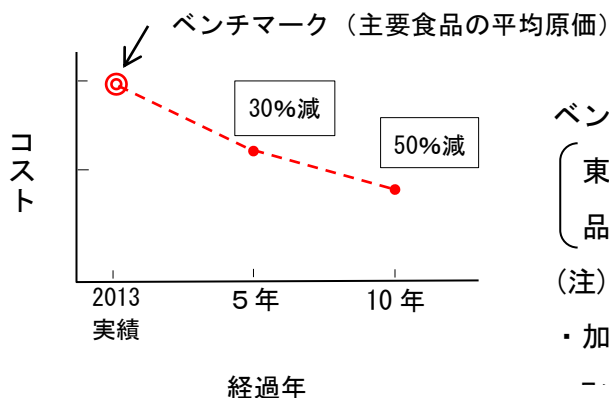
4. 改革の基本方針と第1次中長期目標

基本方針

- (1) 意識改革「お客様（消費者）第一の徹底」
(Education 人材育成)
(Customer's satisfaction NO.1)
(Market-inの考え方…必要な時にいる物をいだけ造る)
- (2) 自給率の向上を図るための諸施策の推進と安定供給
「良い物をより安く」提供出来る1次産業を目指す。(カンパニー制の特色は食材生産から食品提供まで、あらゆる付帯作業を含め全てを企業内で統合、流れ化する、一気通貫)
- (3) 中・長期的に成長し続ける産業構造基盤の追求
「ムダ(原価を高めるもの全て)“0”, 正味率(仕事に占める付加価値分)100%」
「改革・改善・維持」 「開発, 生産等の独自技術の醸成」
- (4) 生産システムの基本である「通年生産」「ジャストインタイム」「多品種少量生産」への挑戦(知恵を出せ)
- (5) 魅力があり(造り甲斐のある)、また国際化までチャレンジする産業に育てる。

中長期目標

- (1) 品質 ①Customer's satisfaction(お客様満足度)「100%」
②基本品質と感性品質(魅力品質)の追求「世界一の食品づくり」
- (2) コスト(第1次)総原価改善額



ベンチマークは2013年度統計値

(東海農林水産統計年報による
品種別原価計算)

(例)

米 320,-/kg
小麦 130,-/kg

(注)原価計算はECS※ベースで算出する方向に変更要

・加工費率の内容を細分化し、問題をクリアーにする。

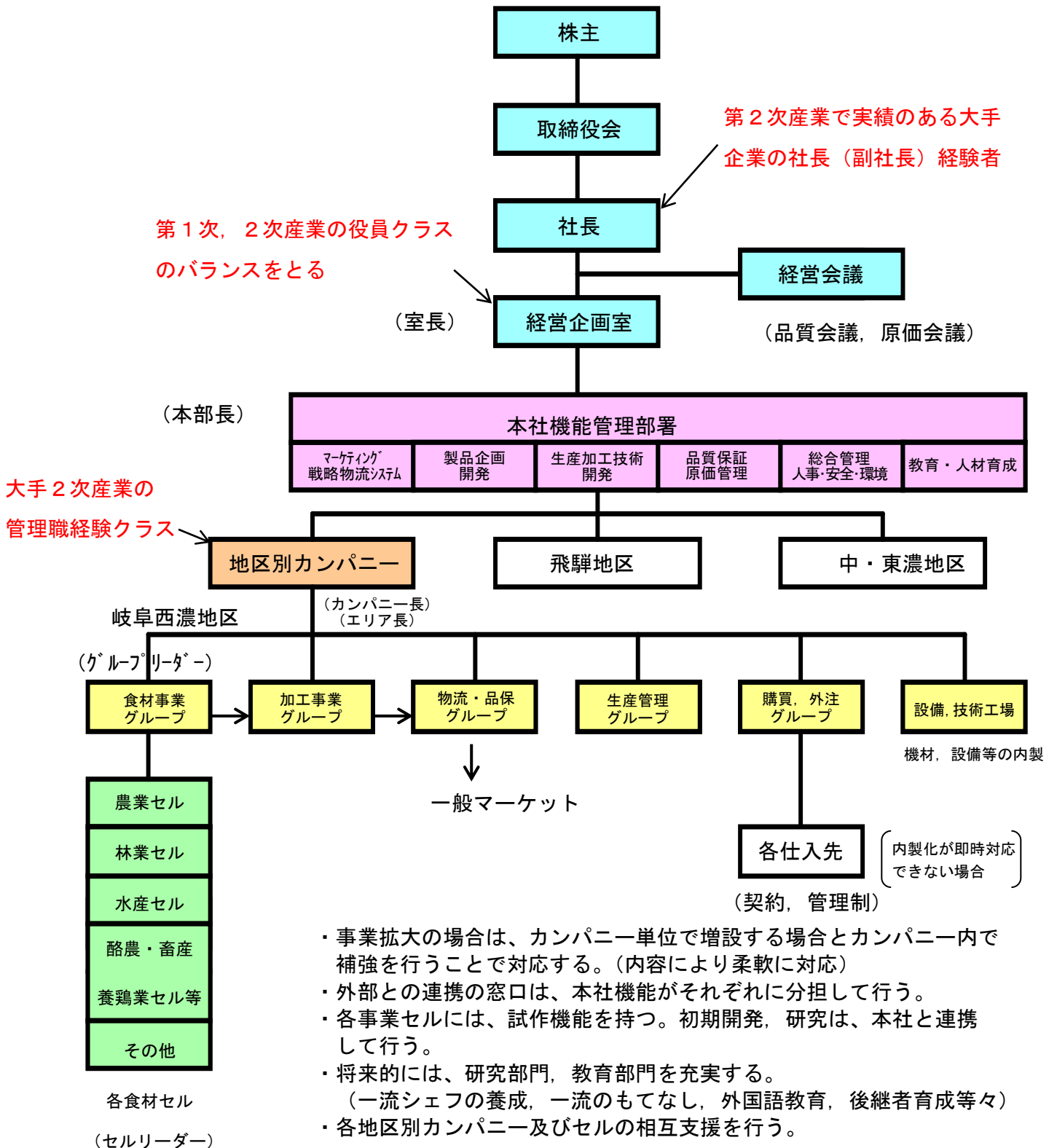
「過去のいきさつ, しがらみ, 特例にこだわらず、ゼロベースで総原価を対象に、徹底したコストダウンを進める」

- (3) 収益(純利益ベース)
「20%」以上を維持(販価低減分含)

※ECS…Engineering Cost Standard

5. 事業対組織の概要（組織は必要最小限の規模からスタートし、徐々に拡大）

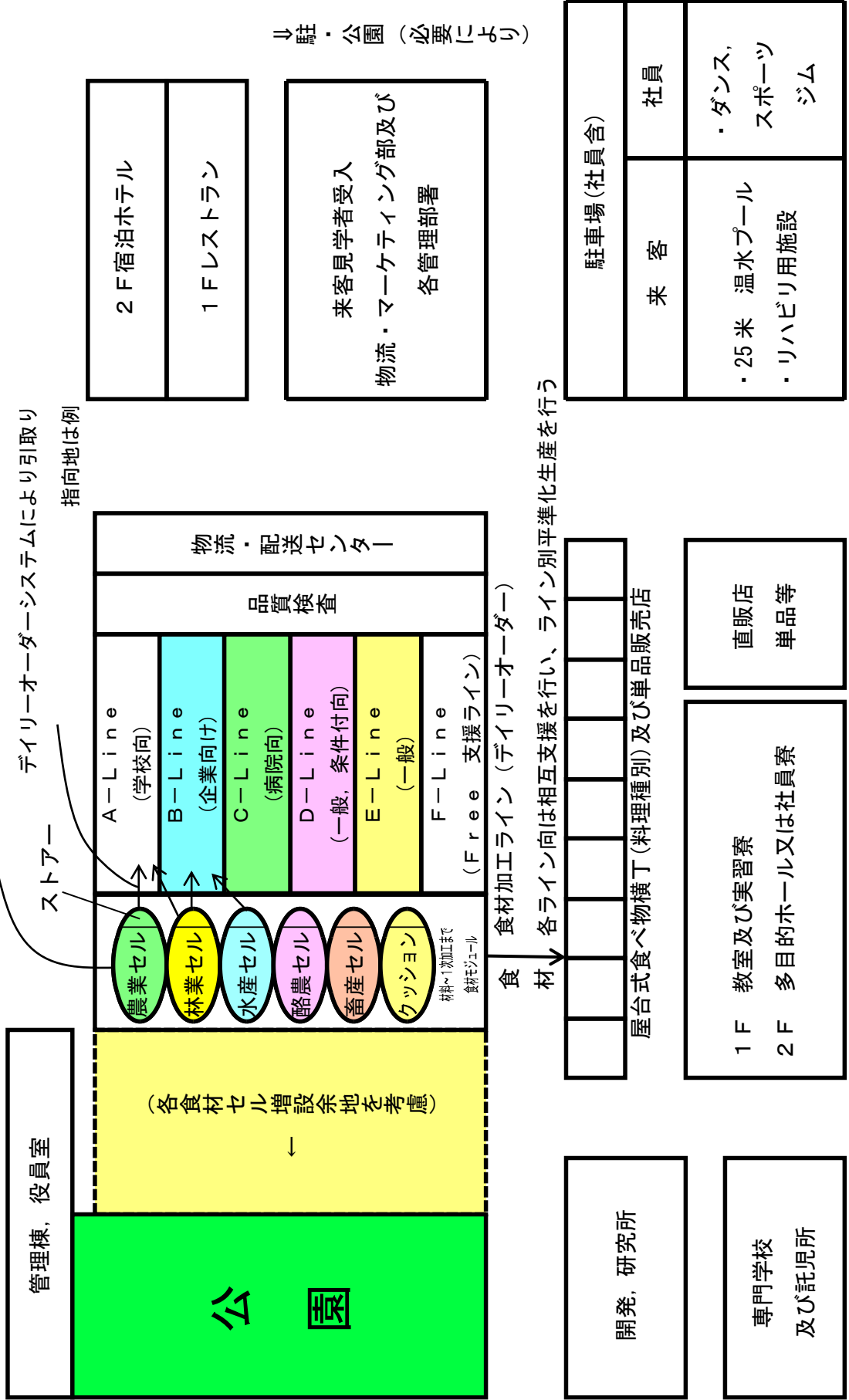
(仮称)「National Food-Park 岐阜」(株式会社) 概略組織図



- ・事業拡大の場合は、カンパニー単位で増設する場合とカンパニー内で補強を行うことで対応する。(内容により柔軟に対応)
- ・外部との連携の窓口は、本社機能がそれぞれに分担して行う。
- ・各事業セルには、試作機能を持つ。初期開発, 研究は、本社と連携して行う。
- ・将来的には、研究部門, 教育部門を充実する。
(一流シェフの養成, 一流のもてなし, 外国語教育, 後継者育成等々)
- ・各地区別カンパニー及びセルの相互支援を行う。

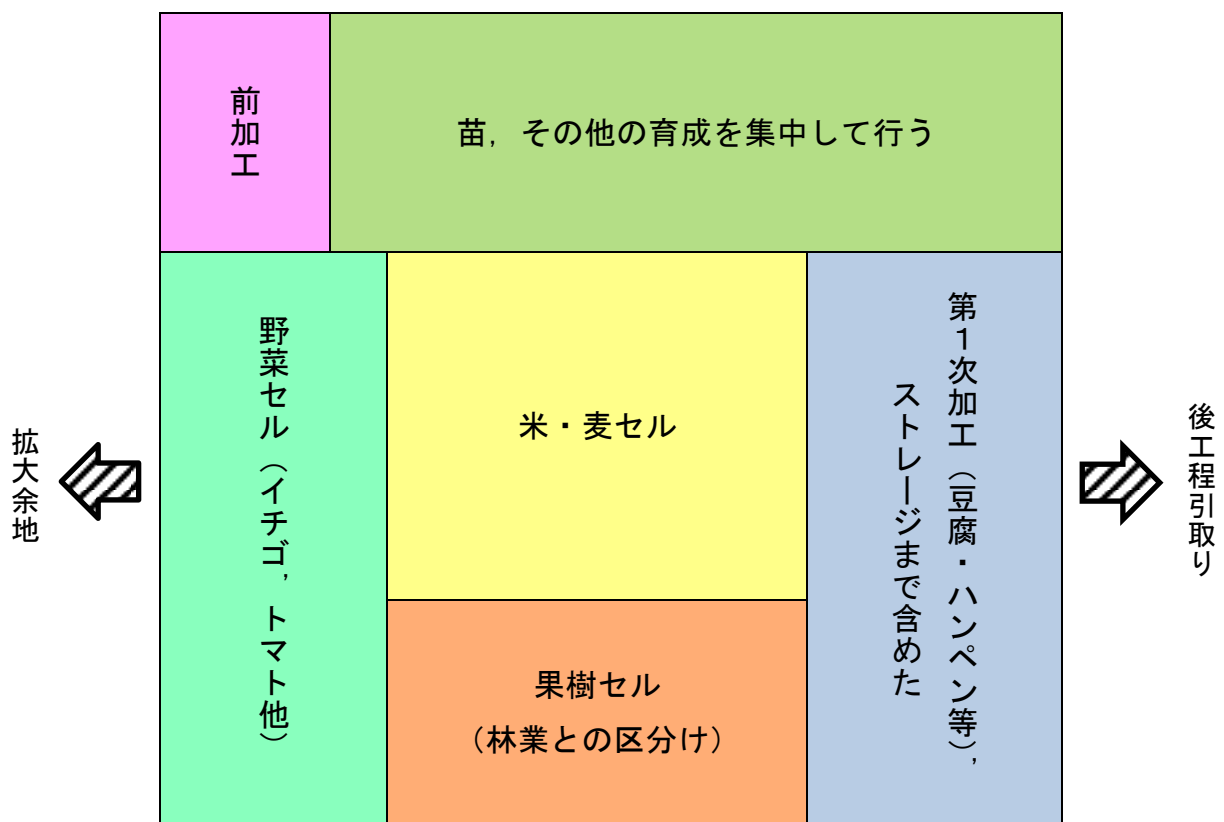
7. コーポレーション標準構成 (案) (付属施設含)

材料 (飼料) 生産～食材セルは必ずしも一定の場所に設置できなくても可。また広さ等、必要量により異なる。
(既存契約書との契約等含)



8-1. 各食材モジュールの構成例（農業モジュール）「農業から脳業へ」

- （前提条件）
1. 各セルは下図の様に全て同一場所でなくても良いが近いことが望ましい。
 2. 面積は必要量に応じ変更させる。（各細部セル）
 3. モジュールの大きさはマーケットにより決める。但しセル間は相互に支援をする

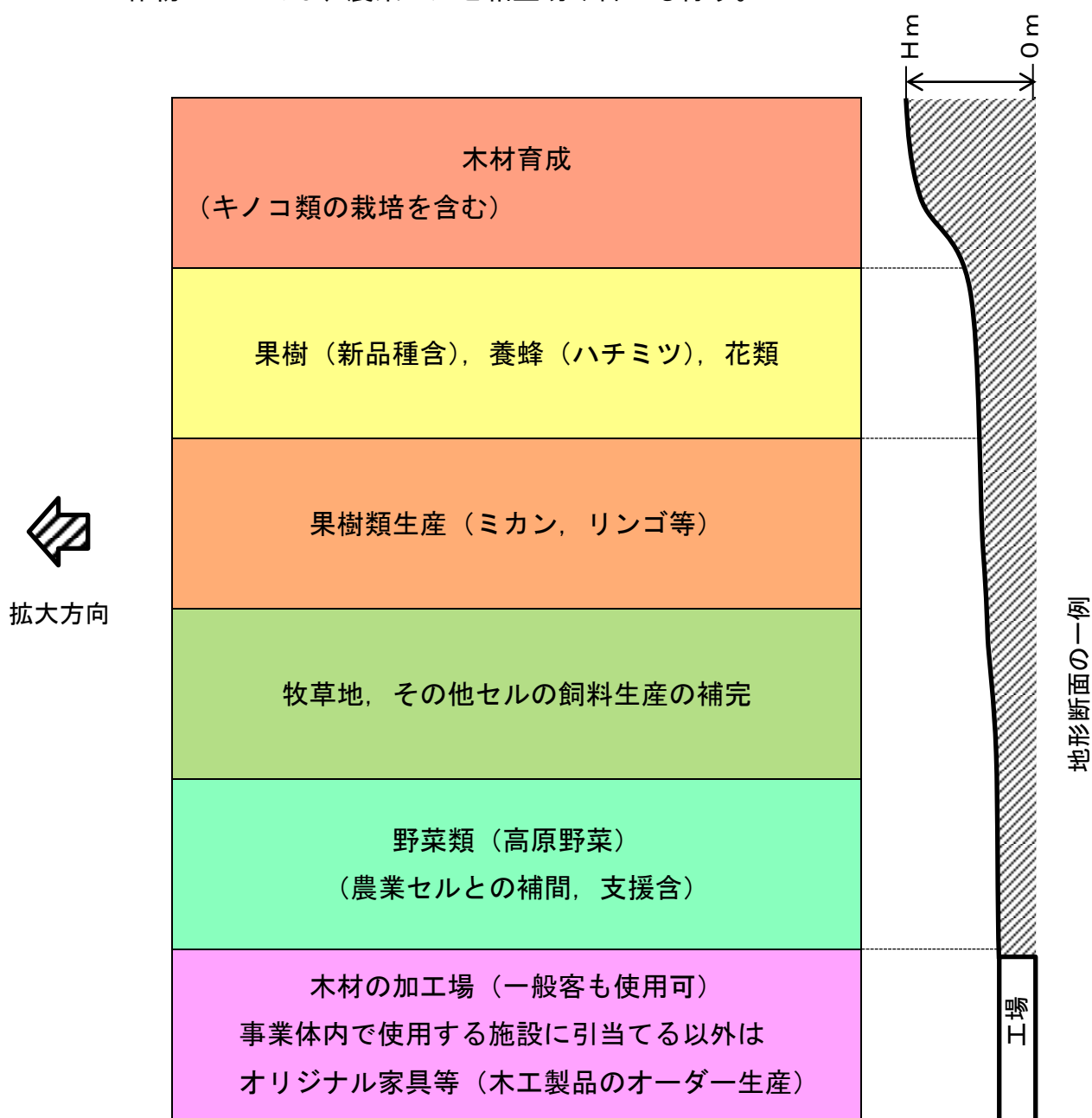


- ・各セルの使い方は、品種，必要量により変更する。
- ・また、この農業モジュールは他のカンパニーとのモジュールの間で相互補完をする。
- ・果樹は林業セルと相互支援，補完機能を有する。
- ・デイリーオーダーシステムにより、収穫，準備，1次加工，物流を行う。（一部貯蔵品を除く）

8 - (2) 各食材セルの構成例（林業モジュール）

（前提条件）「幅広い林業を目指して、儲ける産業へ」

1. 林業の場合は、木材の植林，育成，伐採から材木の加工，木工製品化が主であり、それは継続しながら、農業との相互支援も考慮し、生産対象を増やし、付加価値増にもつなげる。
2. 作物については、農業セルと相互助け合いも行う。



8 - (3) 各食材セルの構成例（水産モジュール）

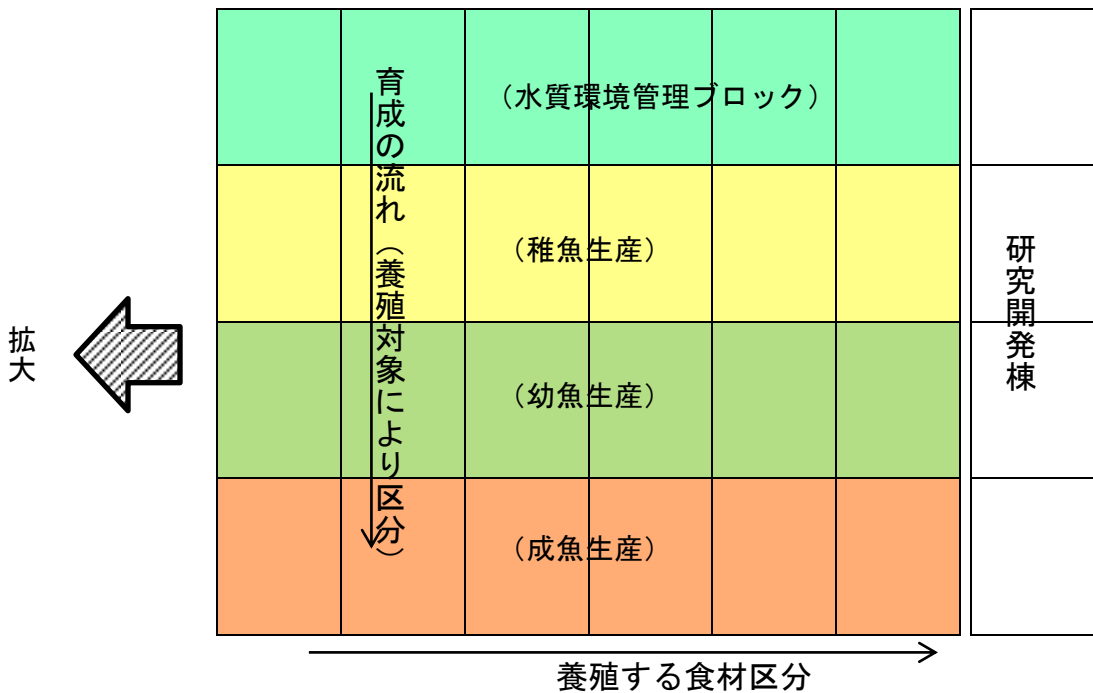
（前提条件）

食材の供給安定策として「**獲る漁業から造り育てる漁業へ**」

- （1）養殖漁の拡大安定生産を図る（県内既存品の協力含）
 - （イ）海水漁の淡水養殖化（海水相当の養殖用水）。
 - （ロ）天然養殖漁の種類，量の拡大と安定生産化のための施策を講ずる。
 - （ハ）即時対応が困難である魚種は直接仕入れを契約先と行う。
- （2）カンパニーが複数になった場合は魚種の相互支援により、安定的な量確保を行う。
- （3）飼育用のエサは内製化する。
- （4）天然生産は豊富な河川等の活用を図る。（安定生産の対応含）
- （5）海を利用する場合は、愛知，三重，石川，富山等県外の漁業事業者支援を求め
る事も検討。

天然魚の一時養殖場
（河川の利用方法，天然魚生産システムや設備は別途）

養殖種別ハウス（共通建物で柔軟性を持たせるが全て一箇所で行うことではない）



8－（４）各食材セルの構成例（酪農，畜産セル その他）

（前提条件）「酪農から楽農へ、畜産から育成へ」

- （１） 場所については、十分な土地と内容別の適当な分離化。
- （２） 酪農品については、第１次加工まで含め、畜産に関しては、肉処理，保管まで行うため、品質，コスト等の条件により、場所の区分もする。
- （３） 牛は現状、畜産（飛騨牛 他），酪農（ひるがの高原他）を十分調査し、計画立案する。その他、豚，鶏等については、上記同様に現状を調査し、セルの計画立案。
- （４） 飼育環境の最適化を進める。（各種動物の最適育成方法）
- （５） 食材全体にかかわることではあるが、飼育時のそれぞれの病気感染は、最優先に技術的対応をする。
- （６） 立地，場所等は、セルの計画を具体化後決める。既存の自営業者とも十分コンタクトする。
- （７） 飼料生産や資材供給等は基本的にセル内で行う。（内製対象）

（モジュール，セルの在り方は立案中）

9. 個別重点実施事項（人を通じた製品品質と付加価値生産性の向上）

（ソフト面）

- ① お客様のニーズに合わせた適切な食品開発及び提供（マーケットの信頼確保）
消費カロリー、バランス、特殊食品（病院向等）のバリエーション等
- ② 安定供給のための諸施策
 - ・カンパニーでカバー出来ない場合の一時的食材確保方法等の対応を考慮（計画時対応）…個別、食材別契約先。但し基本的には内製化を推進する。
 - ・必要最小限の標準手持ち（俗に言われる在庫ではなく）の確保
- ③ 食品の安全管理の徹底
品質管理（特に工程管理）と出荷確認の徹底とそのレベルアップ（世界のトップレベル）
- ④ タイミングの良い生産システムの構築と製品開発、独自の生産技術の開発
（多品種適時適量生産、供給をベースに食材、食品の造りすぎのムダを無くす）
- ⑤ 原価管理体制の強化（原価企画・維持改善等・総発生原価の改善）
- ⑥ 各セル及びカンパニー間のフレキシブルな応援体制による少人化。

（ハード面）具体的な内容に関しては機密保持のため、実行計画である程度オープンにしたい

- ① 各食材生産セルから加工まで、独自の工作、育成、工法等の生産技術、製造技術の開発、推進
「機械化」→「**低コスト自動化**への徹底した挑戦」
ITを始め、ROBOT等も含めたハードの独自生産技術開発（省人化、栽培環境の最適化）
- ② コストダウン、品質向上に寄与する各セル及び全社的な継続的改善活動
- ③ 独自の生産方式に合った設備の開発とその内製化
- ④ 労働条件の改善をはじめとする作業改善の推進（多能力化による少人化）
- ⑤ 独自のエネルギー開発を含めた技術開発を合わせて行う（第1次産業主体）
- ⑥ 耕作放棄地や遊休地及び既存の施設（県の出先等）を極力活用し初期投資を少なくする。

（全体）・過去にこだわらず、全て必要な物の調達及び実施事項は「ゼロベース」で進める。
・食材品質向上のための環境整備（土地、水、自然等）を進める。

10. 改革の推進方法

(1) ミニマム規模の場合（投資能力がない場合）の事業構築

- ① 各食材セルに相当する、既存の個人事業を実施されているところを対象に、コストダウンへの取り組みをそれぞれに推進する。（この計画への理解がある事業者）
- ② 食品加工に関しては、物流、マーケティングを含め、改革に協力する企業と提携し推進する。
- ③ 投資に関しては、グループ内で調達を主とするが、2次、3次企業の支援も求める。

(2) 期待しうる改革の推進について

- ① 会社としての立上り時は、既存の施設を活用させていただき、初期投資を減らすことを十分検討する。
- ② 県内に本社を置く大企業が、経営の多角化として取り組み、必要投資も含め、事業体全体を運営することが出来ることが望ましい。
- ③ この改革による食品加工会社自体を企業として構築し、各セルへの参加企業と社員による新会社を順次設立する方法。（JV※でもよい）
- ④ 国及び県をはじめ、公的機関（大学や専門学校含）の支援及び協力依頼…会社へ出向等

(3) プロジェクト推進について（公的機関によるバックアップが得られる場合）

この改革計画をさらに発展させ、実行のための必要な人材によるチームを編成するが、この場合は、国、県を始め、企業、既存の事業者、各方面の専門家等が参画する。また推進メンバー構成については、改革の趣旨を理解し、協力的な人材を選出する。当面、このシステムの中では組織としてのJAグループ、全農グループの関与は考慮しない。

人材は年齢性別を問わないが、意欲的な方とし、専門的事項を始め、各方面に必要な能力を有する人。

※joint Venture

1 1. 今後の進め方について

- (1) この改革計画を関係機関（国，岐阜県及び公的機関），企業，既存の事業者の方々へ説明し、実施化への体制を整える。国の「地方創生事業」として支援していただくことが最も望ましい（内容の変更を含め）
- (2) 改革の内容は、今後参加関係者の意見を入れて充実を図ると共に、基本計画から実行計画へと展開する。（出来るだけ具体案を多く出す様に）
- (3) 食材セルは、各セルのリーダーとなる人を中心に、同時並行的に実行計画まで展開し、実施化への準備を図る。
- (4) カンパニー制の場合は、既存の農林，水産業等の事業者は、希望により社員として協力，参画を依頼し、一部固定費（土地，建物，設備等）は、別途既存のものを有効活用することを前提（農業放棄地と未利用地含）に決める。
- (5) 設備投資計画等は別途計画具体化後作成（今後実行計画にて表示）

中期（5カ年）大日程計画（参考）

年度 内容	2014	2015	2016	2017	2018	2019
第1次基本計画 実行計画 (第1カンパニー構築)	-----> 基本計画 作成	--->-----> 実行計画 作成	-----> 見直し	-----> 見直し		
各食材セル 構築	初年度 細部計画	-----> 実 施	----->	-----> Check ◆	-----> ◆	----->
加工・物流セル 構築		-----> 計 画	-----> 準備	-----> 実 施	-----> Check ◆	-----> ◆
分析・評価 (経営，品質，コスト目標)		○	○	○	○	○
第2次計画 (第2，第3カンパニー構築)			Feedback	-----> 計 画	-----> 実 施	----->

《おわりに》

この第1次～第3次産業群における産業の再構築の必要性は、現実を見れば、すでに多くの方々が認識することであり、それぞれが新しい試みをされていることは良い事である。これに伴って、あるべき姿を描いた場合、最も足かせになると予想されるのは、法律等による規制であろうということも、同じく全国的に認識されていると思われる。そしてもう1つは、ステークホルダーの方々の抵抗の壁であることもすでに予想されることである。

もし国として支援いただけるならば、過去にとられることが今の結果であり、1つは、どうしてこうなったかを、様々な角度により徹底して分析し、問題をクリアーにすることが必要であると思います。

それをフィードバックし、新しい産業構築に反映させることを忘れる事無く、方向転換をドラスティックに、しかもゼロベースで行ってゆくことが必要である。過去の反省材料や失敗は、高い勉強代であったかもしれないが、大切な材料であり、それをとやかく言うより、これからどうすべきかを考える時である。

また最後に、これから第1次産業に携わる青年諸君。そうでなくてもやってみようと思う人達が世界的な活躍をする生き生きとした姿を想像し、実現することを望み、私の提案としたい。この企画書は、あくまで当所としての私的な考え方であり、この案に関しては、更に識者の方々の多くの意見やアドバイス、支援をしていただき、より充実した内容にするためのたたき台でもあります。

もし意味のない、また内容的に実施困難と判断される場合は、皆様のご支援により、時間が掛かりますが、既存の理解ある方々と相談し、実施する方法も再考したいと思います。また、内容等で間違いや問題点がありましたら、是非その内容、理由を教えてくださいますと、実施の上で役立ちますので、宜しくお願い申し上げます。

世の中の多く人は、日本は技術立国であると申します。ともすれば、この技術というものは、船舶、電車、自動車や電化製品、ITの様な2次産業のものをすぐイメージされてしまう。しかし技術というものは、色々なことに係わりを持つものであり、第1次産業の中にも、例えば農業、水産業には、その技術（製品開発や生産技術）が存在し、その産業に寄与するものであります。只、第1次産業は、理由はともかく、それが第2次産業よりやや遅れているだけであり、これからも科学・技術は、世の中に幅広く係わり、工学の目的として人類にとってかけがえのない条件として存在することには違いありません。

「誰にでも、どこまでも、例え1個でも、タイミング良く、良い物を安く食べ物を生産、物流、供給できる事業を目指して」

以 上