

GLOBAL INDEX



KUBOTA CORPORATE
COMMUNICATION
MAGAZINE

2013

農家の

新たな試みが始まる

ために

Kubota

農家のために

新たな試みが始まる

農業は、自然の恩恵を受けながら営まれる人間の営為である。

農作物は、生きていく上で不可欠な食糧となり、その恵みに人々は感謝の祈りを捧げてきた。

農作物は歴史的過程を通じて、そうした生きる糧としての“食糧”の側面と、いや応なく市場経済に組み込まれる“商品”という側面の両義性を持たされてきた。

今、世界では人口爆発や気候変動などを背景に、将来の深刻な食糧不足が懸念されている。

この先人類は、必要とされる食糧を確保し、地球上で生き延びられるのか。

市場経済のグローバル化によって見えにくくなった農業の本来の意味を、私たちは今一度見直す必要があるだろう。

農業の持続可能性は、今後の人類の生存可能性と換言しても過言ではない。

私たちはこれまでも農業に生かされてきたし、これからもそうなのだから。

今回の「GLOBAL INDEX」は、農業を担う農家＝生産者にフォーカスした。

日本では新潟のコメ農家が挑戦する「香港への日本米輸出プロジェクト」を、タイでは農業機械事業の「現地化の確立」がもたらす農家の今後を追った。

時代や場所は変わっても、

「手塩にかけて育てた農作物を、一人でも多くの人に届けたい」という農家の想いは変わらない。

ともに歩み続けてきた“農家への恩返し”のためにクボタができることは何か

——農家の想いに応える新たな試みが始まった。

農家のために
新たな試みが始まる

Contents

2 Prologue

農家のために
新たな試みが始まる

4 Contents

I章

農家への恩返し・日本米輸出プロジェクト

6 日本のコメの未来を拓け。想いを一つに食の宝庫・香港に挑む

8 農家を元気づけ、農業を活性化し、将来の希望に。日本米輸出プロジェクトの意義

10 「玄米輸出と現地精米」という新たな発想。日本のコメの輸出モデルへ

12 香港と日本食との間にある親和性。「日本食ブーム」の中にある香港

14 “想い”は一つ。クボタの気迫に農家も動いた

16 農業機械メーカーとしての誇り。「現地精米」から「炊飯」まで

19 強い農業を世界に示せ。日本農業のイノベーションが始まる

II章

タイ・現地化の確立

22 一貫した「現地化」で、タイ農家を全面支援する

24 タイの経済・生活を支える農業。農家が「幸せの実感」を得るために

26 エンジン製造による“モノづくり”から“ヒトづくり”まで。加速する「現地化」

29 KUBOTA Number 1 for Thai Agriculturists ユーザーベネフィットの提供が使命

32 「農家へのメッセージ」

34 機械化がもたらす豊かな暮らし。成長市場で期待される低価格製品

38 確立した“タイモデル”を世界へ。それが食糧問題解決の糸口になる

III章

OPINION

世界の食糧事情と日本の農業の未来

環境ジャーナリスト
石弘之氏

42 Epilogue

農家のイノベーション

変わらざるものと変えていくもの



【表紙】
ふっくらと炊き上がった輸出用米コシヒカリは、新潟から視察に訪れた生産者の農家も唸らせた（香港の日本料理店「雪舟」にて）

農家のために

I 農家への恩返し・ 日本米輸出プロジェクト

日本のコメの未来を拓け。 想いを一つに 食の宝庫・香港に挑む



百万ドルの夜景で知られる国際都市・香港——かつて中国・清朝からイギリスに割譲された租借地であり、以降イギリスの植民地となったエリアだ。そして周知のように、1997年にイギリスから中国に返還され特別行政区に改編された。古くからアジアにおける交通の要衝であり、自由港であることから、イギリス植民地時代から金融や流通の要衝でもあった。今日では、ロンドン、ニューヨークと並ぶ世界三大金融センターの一つでもある。経済形態は規制が少なく低税率な自由経済を特徴としているため、多くの外資系企業がアジア・太平洋の地域統括拠点として進出している。また、中華圏のみならず世界でも有数の文化発信地となっており、文字通りの国際都市である。こうした歴史的・文化的背景は、香港の“食”に少なからず影響を及ぼした。世界の食材、料理が集まる食の宝庫、そして世界有数の食通の街としても知られている。

2011年、クボタはこの香港に向けた日本米の輸出プロジェクトをスタートさせた。これは、機械メーカーであるクボタが、日本の農家への恩返しとして企画したものだ。今、日本は、ライフスタイルの変化による食生活の多様化、人口の減少と少子・高齢化の進行により、コメの消費量が減少し続けている。農家とともに歩み、育てられた農業機械メーカーのクボタが、日本の農家のために何ができるかを検討した結果、コメ輸出におけるクボタの総合力を駆使した販路開拓という取り組みに帰結したのである。

今回、輸出の対象となったのはコシヒカリで知られる新潟産米であり、意欲ある多くの農家が参加した。新潟から香港へ、日本のコメの未来を拓くべく、クボタとその関連企業、そして各農家が一致団結して取り組んだ日本米輸出プロジェクト。ここでは、その軌跡をレポートする。



香港で一番にぎやかな銅鑼灣地区。
東京・原宿のように多くの若者が集まる



上) 二階建てトラム(路面電車)が走る街並み。イギリスの植民地だったことを想起させる
下) 屋台は1980年代以降路上営業が禁止されており、許可された場所のみ立つ



香港は、函館、ナポリと並ぶ世界三大夜景の一つだ

農家を元気づけ、 農業を活性化し、 将来の希望に。 日本米輸出プロジェクト の意義

2012年秋、新潟東港から新潟産米を積んだ船が香港に向けて出航した。これによって、前年の2011年春からクボタが取り組んできた、日本米を香港へ輸出するプロジェクトが本格的に動き出した。積み荷である新潟産米の行き先は、クボタが新たに設立した久保田米業（香港）有限公司。同社が現地で精米し、香港市場への新潟産米の供給を担う。このプロジェクトの目的は、香港において日本米の輸入・精米・販売事業を行い、日本米の販路拡大に貢献することだ。その一連の取り組みの軌跡を追う前に、なぜクボタが「日本米輸出プロジェクト」で農家を支援しようとしたかについて触れておこう。

前述した通り、日本の食生活の多様化（欧米化）、少子・高齢化により、コメの消

費量は減少し続けている。生産者である農家が生産量を増やしたくても、消費が拡大しなければ市場で余ってしまう。この需給バランスを調整するために行われているのが生産調整（減反政策）^{※1}であり、国内に流通する「主食用米」がこの対象となっている。

一方で、主食用米とは別に農家が生産できるコメとして、「新規需要米」というものがある。飼料用、米粉用、輸出用などに供せられる、主食用米の需給に影響を及ぼさないコメである。しかし、飼料用、米粉用はともに価格が低く、また需要も飽和状態にあるというのが現状だ。残るは「輸出用米」だが、これは海外需要者の契約が必要となる。つまり、いくら農家がコメを輸出したいと考えても、前もって海外で買ってくれる人、販路を持つ

人との契約がないと輸出用米は作ることができないのだ。

コメの輸出についてはすでに一部の農家が輸出業者と進めている事例はあったが、まだ田植えが終わったばかりの段階で農家からの買付数量を契約し届け出をする規定のため、販売できる見込みがはっきりしないと輸出業者が積極的に動けなかった。農家にとって輸出用米は、コメの生産拡大に繋がる望みの綱ともいえるものであり、海外展開を進めたい農家も多かったが、そのためには、安定的な買い付けを実現してくれる業者が必要だったのだ。

ここで、農家の要請に応えるべく立ち上がったのがクボタである。クボタは長年、農家に育てられ、ともに歩んできた。農家があるから



弥彦山に沈む夕日と輸出用米が収穫された圃場(新潟市西蒲区)



春の耕作期を待つトラクタ(新潟市秋葉区)



朱鷺メッセより新潟市内を望む(奥：日本海、手前：信濃川)

クボタがあるとの認識の下に、農家が海外への販路がなく困っているのならば、クボタが主体となって販路を作ろう。農業機械メーカーの総合力を活かして農家を支援していこう。そうすることが、日本の農家を元気づけ、農業を活性化し、将来の日本の農業の希望に繋がるのではないかと。すべては「農家への恩返し」のために——この一途な「想い」が結集し、クボタの日本米輸出プロジェクトは始動したのである。

※1…農林水産省が1年間のコメの需要見通しを決定し、これを踏まえて翌年産のコメの生産数量目標を決定する政策で、コメ余りによる価格暴落を防ぐのが目的。2003年産までは過剰生産を避けるために減反面積の目標を示していたが、04年産から生産数量に切り替えた。

米どころ越後平野の象徴「はざ木」と田園風景。約600本のはざ木が残る「夏井のはざ木」は、全国農村景観100選にも選ばれている(新潟市西蒲区夏井)

「玄米輸出と現地精米」 という新たな発想。 日本のコメの輸出モデルへ



香港への出荷を待つ輸出用米

コメの輸出のためには、輸出先での安定的、拡大的な消費が前提となる。そこに着目したクボタは、独自のスキームづくりを考案する。すでに先行していた輸出用米との差異化を図るために、クボタが持つ技術資産の中から、今回のプロジェクトに生かせるものはないか、あらゆる検討が始まった。その結果辿りついたのが、「玄米輸出と現地精米」という新たな発想だった。これまでの日本米の輸出のほとんどは、日本で精米したコメを輸送し現地で販売していた。コメは生き物である。このような方法では、時間とともに鮮度が落ち、日本米が持つ本来の味を現地で再現できない。そこで、その問題を解決すべく、今回の日本米輸出プロジェクトでは、集荷したコメは鮮度を保つためにすべて玄米の状態での輸出し、現地香港にあるクボタの冷蔵倉庫で保管、注文を受けてから精米し販売するというスキームとした。さらに、上手に炊飯

できない海外のお客様のために、美味しく食べていただくための「ライスロボ（業務用全自動洗米炊飯器）」の提案までを入れ込んで、オールクボタの一气通貫のビジネスモデルを確立した。この新たな発想が、プロジェクトの起爆剤となった。まさに、「土づくりから炊飯まで」。クボタだからできる、クボタにしかできない事業モデルが誕生した。

今回のプロジェクトを先導したのは、新規事業を立ち上げる部門として2010年に発足した戦略企画室である。

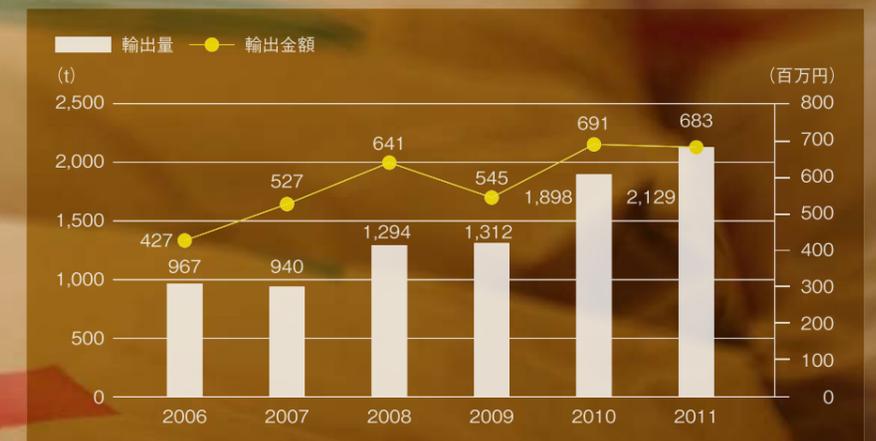
「クボタが長年お世話になってきた農家様に恩返しするために、日本農業の活性化のために、一民間企業として、何か支援できることはないか」という検討の中から、今回のプロジェクトは始まりました。やる以上は農業機械メーカーであるクボタならではの新たな発想で、将来に繋がるビジネスモデルにしたいと考え、でき上がったのが『玄米輸出と現

(株)クボタ 戦略企画室担当部長
高橋 元

地精米』という方法です。しかし、どんなに品質の高いお米を供給しても、炊飯の仕方が悪ければ高品質を確保することは難しいです。『美味しく召し上がり、日本米の良さを実感していただく』ためには、安定的にお米を炊ける機械が必要でした。これを実現したのが『ライスロボ』であり、土づくりから炊飯まで、クボタの機械が関わるビジネスができ上がりました。農業機械メーカーのクボタだからこそできる新しいビジネスモデルです」(戦略企画室担当部長 高橋元)

「玄米輸出と現地精米」を中核に据えたこのクボタの日本米輸出プロジェクトは、協力いただいた農家の地元である新潟県の行政サイドからも大きな関心を集めた。全国的なコメ離れと同様に、新潟米の需要も減少傾向にあったことから、新潟県は販路拡大のために輸出促進事業を展開し、商談会や販促費用の支援、情報発信など、コメ輸出

日本米の輸出量と輸出金額の推移



※出所：農林水産省

に積極的に取り組んでいた。新潟県の2012年産輸出用米（新規需要米）の生産計画量は全国一位の928t（内242tがクボタのプロジェクトによるもの）を誇るほどであり、今後も農家のために、輸出用米に力を入れたと考えていたのだ。

「新規需要米の輸出は作付面積の拡大を促し、水田および生産者の活性化に繋がります。したがって、コメ輸出は今後の新潟県の農業にとって極めて重要な施策と位置づけて取り組んでいきます。着実に輸出量は伸びている状況にありますが、一層の拡大のため県としてどのような後方支援ができるか、多角的な検討を進めています。今回のクボタさんの『現地精米』という取り組みは今までになかった発想ですから、県としても大いに期待しています。是非、日本のコメの輸出モデルになってもらいたいと思っています」(新潟県農林水産部食品・流通課長 福原実氏)

新潟県農林水産部 食品・流通課長
福原 実氏

香港と日本食との間にある 親和性。 「日本食ブーム」 の中にある香港

世界中の食材が集まる、食の宝庫・香港。香港の食において特徴的なのは、農産物のほとんどを輸入に頼っていることであり、コメに関していえばその100%が輸入である。日本米の輸入量は低い水準であるものの、日本食そのものは古くから香港の人々に愛されてきた。

成長著しい東南アジア各国の中で、香港はシンガポールと並んで日本食が普及しているエリアである。飲食業の軒数では中国料理店が全体の30.3%（4,770軒）を占めるものの、国別の料理店ではイタリア、フランス、韓国などを抑え、日本料理店が全体の6.9%（1,080軒）を占める（※2）。近年は、高級日本料理店のみならず、回転寿司、ラーメン、とんかつ、カレーなど日系の外食チェーンが進出し、着実にファン層を駆けつづつある。

このような日本食との親和性の高さに着目した戦略企画室は、2011年3月に香港の市場調査を開始。現地での様々な調査の過程で、人との繋がりが生まれ、クボタならではのネットワークが構築されていった。

コメに関わるプレーヤーや流通形態などを調べていく中で明らかになったのは、香港のコメの約9割は、外食産業など業務用として消費されていることだ。香港は日本と比べて著しく外食回数が多い。日本が週1.4回（総務省調査）に対して香港は週6.9回

（民間調査）にのぼる。ターゲットは明確になった。すなわち、外食、特に日本料理店をメインターゲットに新潟産米を供給、それを皮切りに、外食から小売りへ、一般家庭の食卓へ裾野を広げていく。

長年にわたって香港の食の流通に携わり、現在は日本料理店7店舗のオーナーであり、(社)香港日本料理店協会会長でもある吉田寛氏は、「今、香港は三度目の日本食ブームが到来し、日本米の導入は絶好の機会」と指摘する。

「過去30年の間で、日本が発信するTVドラマや音楽などのサブカルチャーをきっかけに、日本食ブームが起こっています。今は、香港の方々による日本旅行が増えたことや各都道府県の食のプロモーションが功を奏し三度目のブームが来ています。この機会を逃す手はありません。クボタさんから、最初にコメ輸出の話を知ったとき、農家のためにという理念に共鳴し、感銘を受けました。重要なのは、いかに香港の皆さんに日本のコメの美味しさを伝えられるか。是非成功してもらいたいし、私もサポートしていきたいと思っています」（吉田氏）

JETRO（日本貿易振興機構）香港の市場開拓部長・小宮元晃氏は、「日本のコメの美味しさを知ってもらうにはストーリーが必要」と言う。

「香港の人は舌も肥えています、脳で味を感じるといわれるほどうんちくが好き。日本米の良さをストーリーとして語り伝え、理解を促していくことが大切です。また、日本米の輸出を手がける企業にお願いしたいのは、日本食全体のマーケットを拓ける取り組みをしてほしいということ。マーケットを拡大しなければ、日本米の産地間でパイを奪い合うことになってしまいます。クボタさんには、今回のコメ輸出を通じて、日本食の裾野を拓ける取り組みを進めていってほしいと思っています」（小宮氏）

在香港日本国総領事館の領事、梅津啓史氏も、今回のクボタの取り組みに期待を寄せる。

「クボタさんが売られている、現地精米したコメを実際に食べてみて、その美味しさに驚きました。すでに流通している日本米に比べてもその差は歴然としています。是非、香港の人にこの味を知ってもらいたいと思いました。香港の人は食への関心が強い国民性があり、また日本食への安心・信頼も根付いています。クボタさんの取り組みに大いに期待しています」（梅津氏）

クボタの日本米輸出プロジェクトへの現地での期待は大きい。

※2…香港統計局（2012年7月25日現在）



寿司、鉄板焼き、すき焼き…約1,000軒もの日本料理店が軒を並べる香港。まさに日本食ブームだ



JETRO(日本貿易振興機構)香港 市場開拓部長
小宮 元晃氏(左)
同経済調査・企業支援部
川原 新一郎氏(右)



在香港日本国総領事館 領事
梅津 啓史氏



(社)香港日本料理店協会 会長
吉田 寛氏



味に厳しい香港の人の胃袋を満たす市場。
魚介類、野菜、肉などすべての食材が揃う





(株)新潟クボタ本社

“想い”は一つ。 クボタの気迫に 農家も動いた

越後平野から望む霊峰・弥彦山。ご神体として古くから農家の人々に崇められてきた(新潟市西蒲区)

今回のプロジェクトで、日本国内の流通を担うことになったのはクボタの国内ディーラーである新潟クボタとその子会社である新潟農商である。

では、なぜ新潟のコメだったのだろうか。新潟は国内最大級のコメ生産量を誇り、また国内トップブランド・コシヒカリの産地でもある。海外に日本のコメを供給するのであれば、日本のコメの象徴でもあるコシヒカリを届けたいという意向がなかったわけではない。しかし、新潟のコメが輸出の対象となったのにはそれなりの理由がある。

一つは“担い手”^(※3)の存在だ。日本の農業に高い課題意識を持ち、コメ作りに新たな希望を見出そうとする農家である。もちろん、このような担い手は全国に数多く存在するが、

一定エリアで一定のボリュームを確保するためには、新潟が最適だった。さらに、実際に農家に賛同を得て輸出用米を集荷・流通させるには、それを地域で担う母体が必要である。その要望に応じてくれたのが新潟クボタおよび新潟農商だったのである。

「クボタから今回の輸出用米のプロジェクトについて話を受けたとき、“農家様のために”という気迫に感動しました。私自身、約30年前からコメ輸出は必要なことだと思っていましたから、クボタからの話を聞いて絶対にやりたい、成功させたいと強く思いました。このプロジェクトが前進できたのは、農家様の心意気の部分が大きかったと思います。コメ輸出で日本の農業の将来に希望を見出したい、突破口を開きたいという農家様の“想い”がプロ

ジェクトの核心にあり、その“想い”に応える形で取り組みを進めました」(新潟クボタ代表取締役社長 吉田至夫氏)

「新規需要米」輸出という新しい取り組みに賛同し、プロジェクト参加を決めた農家は48戸。契約作付面積は45ha、総量でコシヒカリをはじめとした242tのコメ(2012年産米)を集荷した。輸出用米は農産物検査の必要はないが、安心、安全、栽培履歴が明確なコメを提供するため、全量検査を実施。業界では珍しく農作物検査員の有資格者6名を擁してそれを担ったのが新潟クボタの子会社、新潟農商である。

「農家様を集めて開いた説明会のときに印象深い出来事がありました。ある農家様が、コメの買い取り価格について質問したの

です。農家様にとって、我々がいくらで買い取ってくれるのかということは確かに重要なことです。しかしそのとき、他の多くの参加者から、『今は価格の話ではないだろう』という声が上がりました。買い取り価格に拘泥するのではなく、コメ輸出によって開く将来の展望、新たなチャレンジへの期待感を多くの農家様が共有していました。農家様の熱い“想い”、確かな手応えを感じた瞬間でした」(新潟農商代表取締役社長 伊藤公博氏)

熱い“想い”を持つ仲間が一つになって、生産者のネットワークは確立した。

※3…農業政策における独特の表現で、専業・準専業の農家や法人など、地域の農業を牽引する農業従事者を担い手と呼ぶ。

(株)新潟クボタ 代表取締役社長
吉田 至夫氏



(株)新潟農商 代表取締役社長
伊藤 公博氏



農業機械メーカー としての誇り。 「現地精米」から 「炊飯」まで



久保田米業(香港) 有限公司が入る倉庫街のビルは、
農家支援に賛同した物流会社が用意してくれたものだ

出荷用の袋に貼られたバーコード。
日本出荷時からお客様にお届けするまで、
作業工程はすべてバーコードで管理し、品質を担保する

今回の日本米輸出プロジェクトでは、集荷したコメは鮮度を保つため、すべて玄米の状態での輸出し、現地香港にある自社冷蔵倉庫で保管、注文を受けてから精米し販売する。それを担うのが、クボタが2011年10月に設立した100%出資の現地法人「久保田米業(香港)有限公司」である。同社は、日本米の海外販路拡大を目的とした、輸入・精米・販売会社という位置づけだ。

輸出用米の「現地精米」という新たな発想を実行に移したことは、今回のプロジェクトの重要な要素の一つだが、加えて、徹底した品質管理にも注目したい。輸入された玄米は直後にサンプルが採取され放射能濃度が測定される。そして穀粒判別機で不良米の混入率、重金属測定機にて含有量などが測定され、玄米の時点から安全性の確認と品質の安定化が図られている。

精米過程では、着色米を除去する色彩選別機、炊飯時の食味を悪くする碎米を除去する小米取機など、高品質な精米を行う

ための設備が完備され、香港内流過程での異物混入を防止するために自動梱包機も導入した。日本で生産されるのと同様以上の精米品質を実現している。また、コメの美味しさを点数化して表示する食味計、安定した精米品質を保持するための白度計など各種検査機器も設置され、品質と安全の両面から検査が実施されている。さらには、食品安全管理の国際認証であるISO22000も取得し、徹底した安全・安心を確保する設備と体制を整えることで、食品加工工場の認定を受けた香港唯一の本格的精米所となったのである。

また、日本からのコメの輸送には混載コンテナは使用せず、すべて自社製品のみが積み込まれるコンテナを使用した。コメは匂い移りやすいので、品質の劣化を防止するためだ。輸送されてきた玄米は、本社内の冷蔵倉庫で15℃に保たれ、24時間厳重に管理される。また、日本からの出荷、香港の倉庫での受け入れ、精米時の指示、精米在庫

からお客様へのお荷に至るまでのすべての作業がバーコードで管理される。これにより、玄米の品種、生産者、栽培履歴などを追跡できるほか、精米時の作業ミスを防ぐ効果を持つ。このように、できることはすべて取り込み、徹底した品質管理を行う。そこには、農業機械メーカーとしてのクボタの技術の粋と誇りが結集している。

品質確保に加えて取り組んだのが、物流コストの削減である。今回のプロジェクトに共感を示した物流パートナー1社に輸送を託すことで、間接経費の大幅削減を実現、生産から流通、販売まで一貫通貫でフルサポートするスキームをクボタと一緒に作り上げた。

輸出用米を受け入れる久保田米業(香港)有限公司の代表に就いたのが戦略企画室のメンバーであり、今回のプロジェクトの推進役の一人だった住中卓史である。

「コメの輸出というのは、日本のコメ文化を輸出することだと思います。日本のコメの販路



上段左から
15℃に保たれ、24時間厳重に管理されている久保田米業(香港)有限公司の冷蔵倉庫

食品加工工場の認定を受けた、香港唯一の本格精米所には、クボタの技術の粋を集めた設備が並ぶ
精米設備の説明を聞く、日本米輸出プロジェクト香港視察ツアーの農家の方々

精米作業書は現地語で準備され、すでにほとんどの作業を現地スタッフがやっている



出荷用に貼られたラベルの説明を行う現地スタッフ



久保田米業(香港)有限公司 董事総経理
住中 卓史

ミーティングは、全スタッフが参加して日本語・英語・広東語を飛び交わせながら日々行われている。言葉は違えども、「日本の美味しいお米を広めたい」という“想い”は共通だ





上段・左) 看板メニューの“ハンバーグカレー”
上段・中) 色鮮やかな“野菜カレー”。女性に人気だ
上段・右) いずみカレー・ディレクター 中野隆司氏



いずみカレーの厨房に設置されたクボタの業務用全自動洗米炊飯器“ライスロボ”。
一日の提供数は約500食というから大活躍だ。
トラクタによる農場の土づくりから、
美味しく提供するための炊飯に至るまでの「コメのトータルソリューション」は、
農業機械メーカー・クボタならではの発想だ



無心に食べる子ども。子どもの食欲は万国共通だ



食事中のお母さんと子ども。お母さんは「日本のお米は美味しいし安全。だから子どもにも食べさせている」と高評価



親子(写真左)と一緒に来られていたお祖父さん。「日本米の美味しさは感じるが、同様にタイ米も美味しい。タイ米は慣れ親しんだ味ですからね」と世代から両方の良さを語った



来店中の20代の女性たち。「日本のお米は美味しい。日本も大好き」と絶賛。日本食ブームとともに、若い人々には、日本米はすでに生活の中に入り込んでいる

開拓、普及拡大のためには、単に美味しいコメ、高い品質のものを提供するだけでなく、美味しい食べ方を知ってもらう必要があります。香港の皆さんの中には、コメの炊き方や食べ方、コメに鮮度があることを知らない人も少なくありません。したがって私たちの活動の中では、営業推進とともに、日本のコメへの理解を促す啓発活動や広告宣伝が極めて重要になると思います」(住中)

こうして、新潟産の日本のコメは2012年秋から香港市場に投入された。日本料理店への提供をはじめ、日系大手スーパーやインターネットを通じた一般消費者への販売も行われている。

クボタのコメを採用した日本料理店の一つが、関西を中心にカレー店チェーンを展開する「いずみカレー」である。同社は2012年3月に香港の日系百貨店内のフードコートの一号店を出店。そこで最初に採用したのは中国産短粒種米だった。

「一号店が評判を呼び、銅鑼湾にある高級ショッピングセンター内へ二号店出店を検討する中で一号店との差異化を考えました。高級店である以上、最高級のお米を使った本当に美味しい本物の日本のカレーライスをお客様に食べていただきたいと思ったのです。そのためにはレベルの高いコメが必要であり、少々高値ではありますが、クボタさんが

提供するコメの採用に踏み切りました。また、美味しく炊飯するために、クボタ製の全自動洗米炊飯器も導入しました。炊き上がったコメは、とてつもなく美味しいというのが率直な実感です。クボタさんが提供するコメと全自動洗米炊飯器がなければ、この二号店の出店はなかったと思います」(いずみカレー・ディレクター 中野隆司氏)

店内でカレーを食べる現地の方に日本米の感想を聞いてみた。年齢にかかわらず、「コメ自体に味があって本当に美味しい」と好評であった。日本米輸出プロジェクトに参加したすべての人々の“想い”が結実した瞬間だった。



GLOBAL INDEX

農家のために I

農家への恩返し・
日本米輸出プロジェクト

店頭に並ぶ様々な国のコメを視察する、
日本米輸出プロジェクト香港視察ツアーの農家の方々

強い農業を世界に示せ。 日本農業のイノベーション が始まる

2012年12月、クボタは今回のプロジェクトに参加した担い手農家とともに、香港市場を視察した。もちろん、市場導入間もないため正当な評価には時間を要するが、自分たちが生産したコメがどのように扱われ、受け入れられているのか、自分の目で確認したいという農家の“想い”に応える視察だった。新潟農園の代表取締役・平野栄治氏は、次回から輸出に参加する予定の担い手農家であり、かつて輸出用米を手がけた経験を持つ。「久保田米業(香港)有限公司の現地精米設備を見て、非常に感動しました。徹底した品質管理体制が完備されており、食の安心・安全を担保するクボタの姿勢に、さすがクボタと誇らしく感じたものです。続いて視察した日系スーパーで驚いたのは、私たちが

提供している2012年産米ではなく、2011年産米が数多く棚に陳列されていたこと。それらは精米時期が古い分、風味が劣化して当然ながら価格も安いです。私たちのコメの方が美味しいのは疑う余地がありません。多種多様なコメがある中で販売を促進していくには、コメに対する現地の理解を生む“現地力”ともいえるコミュニケーション力が求められるのではないのでしょうか」(平野氏)

平野氏の輸出用米への“想い”は強いが、その根底にあるのは、コメ作り農家としての自負だ。

「多くの農家の“想い”は、いいものを作り、多くの人に食べてほしいということ。その“想い”を伝えるために、たとえば自主流通米の取り組みも進めてきました。今回の香港へのコメ

輸出も変わりません。私たちはいいものを作る、その農家の“想い”がわかる人に販売してもらいたいと思っています」(平野氏)

グラナリー高畑の代表取締役・野水作一氏は香港視察には参加できなかったが、今回のコメ輸出プロジェクトに加わった48戸の担い手農家の一人。

「コメの国内需要が低迷する中、販路の多様化を考えていました。一方で、新規需要米の中で何を栽培するかも大きな課題でした。飼料米や加工米には価格的に限界がありません。そんな中、新規需要米によるコメ輸出のプロジェクトの話が舞い込んできたのです。新しい取り組みですから不安は大きかったものの、将来的な展望を拓く可能性を感じ参加しました」(野水氏)

平野氏同様に野水氏も、自分たちの役割は「いいものを作ること」と言い切る。問題は農家が生産したいもの＝「美味しいコメ」を、いかにして香港で普及拡大していくかだ。今回の日本米輸出プロジェクトはまだ1年目だが、本物を持って行けば食の宝庫・香港でも十分「売れる」という確証を得ることができた。販路の拡大のための営業力の強化や、味に厳しい香港の消費者への蘊蓄を含めた調理方法の伝達などで、日本米の美味しさへの理解が一層深まることは間違いない。しかし、スーパーの店頭を見渡せば、東南アジアを中心に世界のコメが並ぶ。その価格とは、約3倍以上の開きがある。この中で、日本のコメが生き残り、普及していくには、国際競争力を高めることが求められる。そのためにクボタ

の農家支援プロジェクトは、美味しさを含めた品質管理の追求と、生産にまつわるプロセスの合理化を両輪として動き始めたのだ。

すでにクボタは、プロセスの合理化に向けた取り組みも行っている。その一つが、苗作りを必要としない「鉄コーティング粉による直播農法」の提案だ。その名が示すように、鉄粉でコーティングした種粉を水田に直接播く(直播)という栽培方法である。移植栽培に必要な育苗、苗運搬の必要がないため、コスト低減や労力軽減を実現する。この新しい稲作技術の普及による生産プロセスの合理化は、日本米の国際競争力を高める可能性を多分に秘めている。

現在、2012年に集荷された総量242tのコメは順調な売れ行きを示している。その後、

段階的に販売量を拡大し3年後には500tを目指す計画だ。しかし、その数字もプロジェクトの途上に過ぎない。新潟の事例を全国に展開し、仲間を増やし、将来的にはオールジャパンとしてさらなる規模拡大も視野に入れている。日本の農家にとって、輸出用米生産が農業経営の重要な位置づけとなった暁には、日本の農業、日本のコメ作りの風景は大きく変わっていることだろう。強い日本農業を世界に示すことになるに違いない。

今回のクボタの日本米輸出プロジェクトは、農家への支援のためにこれまでの枠を越え、日本の今後の農業のあり方にイノベティブな一石を投じ、新たな希望の一步を示したといえる。しかし、航海はまだ始まったばかりだ。[6]



香港精米をご購入いただいた消費者の方と握手する(株)新潟クボタ吉田社長。精米日などラベルの見方に関する情報を提供すると、香港の消費者の理解は早い



小売店の店頭には、日本米のほか、中国、台湾、タイ、オーストラリアなどのコメがひしめく。ここには日本では考えられない販売競争が存在する



久保田米業(香港)が購入者に配布している「日本米の美味しい炊き方」。炊飯を初めて行う人が多い海外では、こうした気配りも大切だ

香港精米の文字が光る新潟産コヒカリ



クボタのスタッフと打ち合わせを行う(株)新潟農園 代表取締役 平野栄治氏(左)



(有)グラナリー高畑 代表取締役 野水作一氏(左)、同取締役 小林嘉夫氏(右)。後方は、同社の大型乾燥設備

GLOBAL INDEX

農家のために

II

タイ・現地化の確立

一貫した「現地化」で、 タイ農家を全面支援する

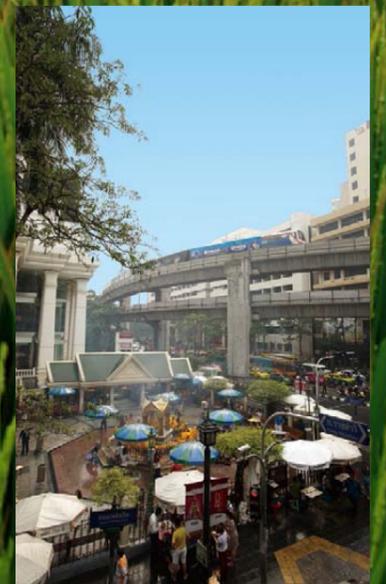
タイ王国（以下、タイ）は世界有数のコメの産地であり、世界有数のコメ輸出国である。コメを中心とした農業は、かつてはタイの産業の中心だったが、1980年代～1990年代における高度経済成長によって、貧しい農業国から工業製品の輸出を主体とする中進国になった。1997年にはアジア通貨危機の震源地となり、経済・社会も一時のつまずきを経験したものの、順調な成長を遂げているといえる。日本や欧米諸国の企業進出、旺盛な直接投資を受け入れることで、タイは工業国へと変貌を遂げ、ASEANの盟主としての存在感もますます増している。2010年の一人当たり国民総所得・GNIは4,150ドル（＝日本の約10分の1）^{※1}、今やタイは世界銀行が定義する高位中等所得国^{※2}に成長した。クボタは早い時期からタイに進出し、タイの農業機械化を牽引、農業機械市場では現在、トップシェアを誇っている。そして2012年、基幹部品であるエンジンの製造拠点が稼働したことで、エンジンや油圧機器の生産、そして農業機械の組立まで、タイで一貫したモノづくりの「現地化」を確立した。このことはタイの農業に、タイの農家にどのような変化をもたらすのか。タイ農業の現状と課題、その解決に向けたクボタの取り組みを、現地タイからレポートする。



ヤシの木が熱帯地方の田園風景を引き立たせる



写真・上) 雑踏のバンコク都内。渋滞はバンコクの代名詞だ
写真・下) チャオプラヤ川沿いの倉庫街に誕生した巨大ナイトマーケット“ASIATIQUE”。若者や家族連れ、観光客で賑わいを見せる



渋滞緩和のために作られたBTS(Bangkok Mass Transit System 高架鉄道システム)。都市化した街の谷間をぬって走る

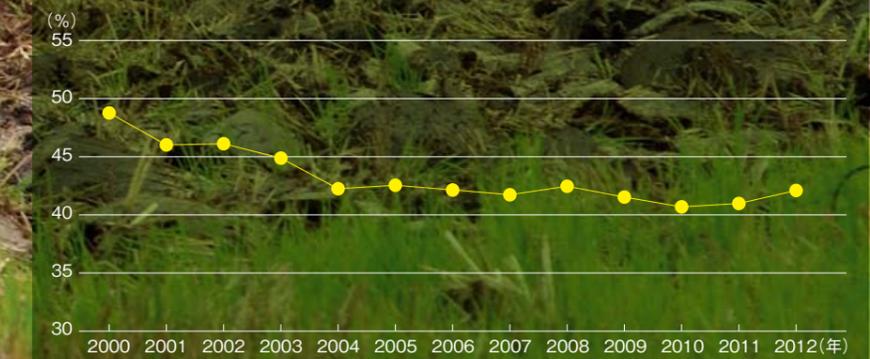
※1…世界銀行調べ

※2…世界銀行による分類で、一人当たりGNI3,466ドル以上10,725ドル以下が高位中等所得国とされる

タイの経済・生活を 支える農業。 農家が「幸せの実感」を 得るために

トラクタで耕作が進む。
タイ中部地区の粘土質で重い土壌にはトラクタは必需品だ(アユタヤ県)

タイの労働力人口に占める農業就業者(農林水産業)の比率推移



出所：タイ・国立統計局「Report of the Labor Force Survey, Whole Kingdom」
※各数値は第三四半期(農繁期：7～9月期)の数値を示す



二期作でたわわに実る稲穂。
一般的に二期作は、乾期作(2月～5月)、
雨期作(7月～11月)で行われる



収穫された大量の米。
1日天日干して精米所に送られ、袋詰めされる

タイの国土面積は日本の約1.4倍である5,131万ha。このうち農地の面積は1,980万haであり、全体の38.6%を占める。日本の農地面積の約4.3倍にあたるこの広い農地が、タイ農業を支えてきた(※3)。また熱帯・亜熱帯の温暖な気候は1年を通じた作物栽培を可能とし、中部平原を中心とする灌漑可能な水田ではコメの二年五作や三期作など、収穫回数も複数回にわたる。しかし、1970年に25.9%を占めていたGDPにおける農業(農林水産業)の比率は、その後の製造業やサービス業などの急速な発展により低落傾向が続いており、2010年には12.4%にまで低下している(※4)。一方製造業はGDPの約34%、輸出額の約90%を占めている(※5)。とはいえ、タイの農業就業者は全体の約42%、約1,600万人にのぼる(※6)。また、穀物自給率は144%を数え、世界でも上位、東南アジア圏では最高位を占める(※7)。現在のタイは確かに工業国としての顔がクローズアップされがちだが、今後のさらなる機械化の普及による農業の発展にも、大きな期待が寄せられている。

このタイの農業が機械化に向けて動き始め

たのは1960年代以降。機械化といっても、ほとんどが輸入された耕うん機で故障が多い上、交換する部品もなく、タイ政府は農業用エンジンの国産化が急務だと考えていた。一方でクボタは、汎用型耕うん機をタイに輸出し、メンテナンスサービスを提供していた。その実績を高く評価したタイ王室系のコングロマリット「サイアムセメントグループ」は、クボタをパートナーに選び、1978年、合弁会社「サイアムクボタディーゼル(SKDC)」を設立、1980年から農業用ディーゼルエンジンの製造販売を開始する。その後、耕うん機の製造販売、トラクタやコンバインの販売、そして製造へと事業を拡大し、2010年に子会社を統合、新会社「サイアムクボタコーポレーション(以下「SKC」)」として新たなスタートを切った。

クボタのタイでの歴史は、タイの農業機械化の歴史そのものといっても過言ではない。節目となったのは2002年。水田向けトラクタとコンバインの販売を開始し市場は一気に爆発、2003年から2008年までのトラクタの販売増加率は40倍にも膨れ上がった。しかし、未だその普及率は全農家の数%程度に過ぎない。現在のタイの農業の本質的な課題は何

なのか。農業・協同組合省農業経済局を訪ね、局長のアピチャート・ジョンサグン氏に話を聞いた。

「タイの農業で常に問題となるのは、旱魃や洪水など自然環境の影響が大きく農家収入が安定しないことです。そのため負債を抱えている農家が多く、その返済のため耕作地を手放す農家も少なくありません。政府としてはLand Bank(土地の銀行)の設立により、国が土地を買収して農家に廉価で貸し出すなどの取り組みを進めています」(アピチャート氏)

アピチャート氏は農業の人材不足も大きな課題と指摘する。

「奨学金を適用し、新しい世代が農業の現場で技術を学び、次世代の農業者を育成する取り組みを進めています。若者は都市に流れ農業人口が減ってきているのは事実です。そのため農業の機械化は必要不可欠だと考えています。今後、農機を政府が買い取り、農家に廉価で提供するような仕組みも考えていきたいと思っています」(同)

また、タイの農業政策の特徴は、生産者保護の色合いが強いことだ。それを端的に示すのが、現政権が進めている「担保融資制

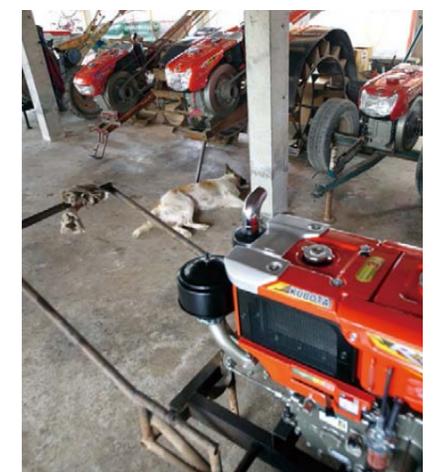
度」である。これは事実上のコメ買い取り制度であり、国が市場価格よりも高値で農家からコメを購入するものだが、コメの輸出競争力(価格競争力)にも影響したのか、2012年には、30年にわたって守ってきたコメ輸出世界No.1の座を譲る形となった(※8)。タイ農業は今、転換点を迎えているのだろうか。

「農業はタイの経済の基礎です。農業あつての工業であり、農業は守らねばなりません。だから、農業者が幸せを感じる暮らしを実現することは政府の重要なミッションなのです」とアピチャート氏は言う。タイ政府は、農業は産業である以前に国の重要な資産であり、それを担う農家は守られるべきだという明確な意思を持つ。これはタイ農業を理解する上で、重要な視点となった。

※3… 農林水産省ホームページより。データは2009年
※4… FAOSTATデータ、農林水産省ホームページより
※5… 外務省ホームページより。データは2011年
※6… タイ・国立統計局「Report of the Labor Force Survey, Whole Kingdom」より。データは2012年
※7… 農林水産省ホームページ「食料自給率の部屋」より。データは2009年
※8… タイ・コメ輸出業者協会発表の2012年数値。一位はインド、二位はベトナムとなった



タイ農業・協同組合省 農業経済局長
アピチャート・ジョンサグン氏



農家に普及している歩行型耕うん機。
多数の耕うん機を所有する農家も少なくない

エンジン製造による “モノづくり”から “ヒトづくり”まで。 加速する「現地化」



新設されたKETの工場内風景。
整然とした中で農業機械のエンジンが製造される



KET製エンジンのボディパーツ。黒い輝きが重厚感と強靭性を物語る



黙々と作業を進める従業員。その眼差しは日本人と変わらず真剣だ



取引先から贈られた
多数のグリーティングカード。
信頼の証だ



KET本社外観



最新のKETの工場では、
排水による環境負荷を軽減するため
無排水処理システムを導入している



KET 社長
小林 成典



KET 製造部長兼生産技術部長
中田 和伸

「農業者の幸せ」の実現には、所得増加による生活水準の向上は不可欠だ。そのためには国の支援を仰ぐだけでなく、農家自身が収量アップによる所得向上や生産コスト削減によって収益を確保することが求められる。そして農家の収益性を大きく左右する農業機械とその作り手も、生産現場から変わっていく必要がある。

クボタが今回、エンジン製造拠点を設けたことによって確立したモノづくりの「現地化」は、生産のコストダウンを実現し、農家へリーズナブルな価格で農業機械を提供する可能性を秘めている。

我々は、タイにおけるクボタの各生産拠点を訪ね、現状と今後の展望、そして農家への想いを聞いた。

バンコク中心部から東に約125km、チャチェンサオ県の工業団地には、2011年2月に新設された(2012年10月量産開始)エンジンの加工・組立を行う「クボタエンジン(タイランド)(以下「KET」)」がある。

農業機械の心臓部ともいえるエンジンは、これまで日本から輸入していたが、需要拡大を受け、さらなる低コスト化を目指しKETは設立された。これにより、タイ現地でのエンジン鋳物の製造から加工、組立までの一貫生

産体制が実現した。

「タイでの一層の事業拡大のためには、エンジンも低価格が求められます。コスト競争力を強化するとともに為替変動リスクを回避するのも、設立の目的の一つです。現在は量産開始間もないため、早期の安定稼働が最大のテーマですが、並行して、日本同様のモノづくりの標準化を完成させたい。コストに加え、製品品質の信頼性を担保することこそがタイの農家を支援することだと考えています」(KET社長 小林成典)

KETの立ち上げから参加し、現在製造部門を統括する中田和伸も、生産の安定稼



SKMTでの鋳物の製造風景。真っ赤に焼けた鉄を流し込み形を作る

働と品質の確保が最も注力して取り組んでいるテーマだと言う。

「KETは若い会社であり、採用した現地のエンジニアもほとんどが新卒。コミュニケーションを図りながら、人を育てていくことが工場の安定稼働のために必要なことと考えています。そして生産合理化や材料調達の効率化で、一層の低コスト化を図っていききたい」(KET製造部長兼生産技術部長 中田和伸)

KETは、トラクタ、コンバインといった自社製品搭載用のほか、日米および新興国の建機、産業用機械メーカーへも外販するグローバル供給拠点と位置づけられ、まさに、クボタのタイ発グローバル戦略の心臓部ともいえる。

KETに隣接するのが、2008年12月に設立(2010年12月量産開始)した初めての海外の鋳物製造拠点「サイアムクボタメタルテクノロジー(以下「SKMT」)」であり、

エンジンなどの鋳物製造を担う。

鉄を溶解して成形する鋳物製造は、数値化できない高度なノウハウが必要とされ、複雑な形状となるクランクケース(エンジンブロック)などは安定的な生産が難しいとされる。しかし今回、クボタはグローバル展開のさらなる飛躍を目指し、ついに海外への技術伝授に踏み切った。したがって、実際に生産に携わるタイ人スタッフの技能向上、人材育成が大きなテーマとなってくる。

「技能を習得するためには自分で考え自分で行動を起こす、主体的な取り組みが求められます。そのために私が根付かせたいのは、仕事を楽しむということ。課題意識を持って取り組むことで知恵が生まれ、工場が良い方へ変わっていく。その実感の中に仕事の喜びを見出してもらいたいと思っています」(SKMT社長 桑原功)

また、桑原にはモノづくりを進める上で揺るがない信条がある。それは「すべての判断は、お客様の立場に立つ」ということだ。すなわち、農家のためにリードタイムをより短く、コストをより安く、品質をより高く追求していくことが、工場経営の根幹にある。

「私たちができるのは安く壊れない機械を提供することです。世界の食糧需給安定のためにも農業機械の普及は必要です。それを担えるタイ人を育てていきたい」(同)

製品のみならず、人材の育成、現地化こそが重要だと、同社製造課長の辻聰も言う。

「人材育成は技能習得による品質向上が大きな目的ですが、当社が本当の意味でタイの農業に貢献するには、真の意味での現地化が必要だと思っています。それは、日系企業であることを感じさせないほど、タイ人による工場運営を実現することです」(辻)



SKMT 社長
桑原 功



SKMT 製造課長
辻 聰



SKMT 本体外観

KUBOTA Number 1 for Thai Agriculturists ユーザーベネフィットの 提供が使命



SKCアマタナコン工場を組み立てられるコンバイン



SKC コンバイン&ロータリー製造部長
ソムチャイ・リントーンシッティクン



SKC トラクタ製造部長
プラソン・アドゥンラタナヌクン



右：KPMT 社長 真嶋利仁
中：KPMT マネージャー 安田敏行
左：KPMT マネージャー 今西秀爾

KETとSKMTを後にした我々は、バンコク中心部から南東へ約60km、チョンブリ県にあるSKCアマタナコン工場に向かった。タイにおけるクボタの最大の生産拠点がSKCであり、バンコク中心部から北北東45kmにあるパトゥムタニー県のナワナコン工場と併せて、チョンブリ県にあるアマタナコン工場とトラクタ、コンバイン、ロータリー（トラクタに取り付け、爪の回転によって土を耕す機械）を製造する。アマタナコン工場の製造部門をマネジメントしているのはタイ人であり、タイの農業に対する想いも人一倍強い。

「タイの農業の機械化を推進していくために大切なのは、農家のニーズにきめ細かく応えていくことです。私はタイ人ですし、農業経験もあるので、タイ農家の気持ちがよくわかります。地域によって土壌も違いますし、機械の使い方も違ってきます。タイ人の心を反映させた機械を作っていきたいです」（SKCコンバイン&ロータリー製造部長 ソムチャイ・リントーンシッティクン）

「タイにとって農業は極めて重要な産業で

す。しかしその担い手である農家の多くは貧しさの中にあります。農作業は辛く、どうしてこんなに苦勞しなければならぬのかと思うほど、農業の現場は厳しいものがあります。機械化の推進はその状況を突破する有効な手段。そのためにも、生産コストを削減し低価格を実現したい」（SKCトラクタ製造部長 プラソン・アドゥンラタナヌクン）

二人に共通するのは、トラクタやコンバインの生産に携わることが、タイの農家を支援し、タイの農業の発展に貢献するという確信にほかならない。

タイにおけるクボタの現地化の中で、もう一つ重要な位置を占めるのが、2011年7月から稼働したクボタプレジジョンマシナリー（以下「KPMT」）である。KPMTは油圧機器の生産拠点で、トラクタ用インプレメントを制御するシリンダの生産を担う。特にタイにおいては、日本以上に稼働時間が長いため耐久性が高いシリンダが求められる。

「使う人、つまり農家の人の目線に立って故障しない、性能の安定した、安価な油圧機器を生産することが私たちのミッションと考え

ています。当社の現地化をさらに推進することで、コスト面やリードタイム面、サービス部品供給面を強化し、ユーザーからの信頼を勝ち取っていきたいですね」（KPMT社長 真嶋利仁）

現在は、アマタナコン工業団地内の仮設工場で生産を行っているが、2014年1月から、チョンブリ県のピントン工業団地内に新設する工場で生産を本格化する。生産部品のラインナップを拡充するほか、外販も行うグローバル供給拠点を目指す考えだ。

また、生産コストに影響をもたらすのが部品の調達である。クボタは現地調達を推し進めることで調達コストの削減に取り組んできたが、2013年1月、新たに部品の調達と供給を行う新会社クボタプロキユメント&トレーディング（タイランド）を設立した。これによって、タイの取引先から部品を円滑に供給するグローバル調達体制を加速させる。また、これまで生産拠点ごとに行っていた調達業務を一元化することで、スケールメリットを生かした価格交渉や品質改善活動の効率化を図る考えだ。

今やクボタは、タイにおいてエンジンの鋳

物製造・加工・組立、油圧機器の生産、そして農業機械の組立まで、一貫通の生産体制を確立した。それによるコスト競争力の強化が、タイの農業の機械化の一層の推進、タイの農家支援に資することは間違いない。こうしたクボタの一連の取り組みを象徴するのがSKCの発信したメッセージ、「KUBOTA Number 1 for Thai Agriculturists」である。

「私たちは、農家お客様の利益を最優先に考え、タイの農業に貢献することを念頭に置き事業に取り組んでいます。お客様の購買力に合わせた製品供給を目指す一方、単に機械を売るだけでなく、タイ農業に適合させるための研究開発体制や要望に素早く応えるアフターサービス体制なども確立しています。最近では、一期作地域での大豆の裏作への取り組み、育苗・田植えの啓発などによる生産効率向上や収穫量を増やす活動なども進めています。ユーザーベネフィットを考え、確かなソリューションを提供していくことで、農家のお客様とともにクボタは歩んでいきたいと考えています」（SKC社長 川上寛）



(株)クボタ執行役員 SKC 社長 川上 寛

GLOBAL INDEX 農家のために II

タイ・現地化の確立

SKMT、KETで製造されたエンジンは、SKCで最終製品へと組み入れられる



タイのユーザーは、ビカビカの商品を求める。綺麗に仕上がっているか最終チェックには細心の注意が払われる



SKCアマタナコン工場外観



ジラワット・ペイサロクさん
SKMT 造型ライン フォアマン
「低価格の製品生産を追求していきます」



トッサワン・ナウトムサブさん
KPMT 総務人事部 アシスタントマネージャー
「クボタを通じて、タイの農家のためにできることを考えていきたいです」



ニワット・チャングレーンさん
SKC コンバイン組立ライン フォアマン
「コンバインの数を増やすことが農家のためになると考えています」



プラサート・グリーンチャトックさん
SKC コンバイン組立ライン フォアマン
「農家のみなさん、これからも、ご期待に応える製品を作っていきます」

GLOBAL INDEX
農家のために II
タイ・現地化の確立
「農家へのメッセージ」



ラチャノック・ウォンチャルーンさん
クボタユタヤ(ファ・ヘン・リー) アシスタントマネージャー
「お客様のニーズをキャッチし、それに的確に応えています」



タウイーシャイ・ムーンサワツさん
KPMT 製造部 アシスタントマネージャー
「一度クボタの機械を使ってみてください。作業が圧倒的に楽になりますよ」



グリッサナ・チャウスアーンさん
SKC トラクタ組立ライン フォアマン
「いい製品を供給して、農家の方に楽をさせてあげたいです」



トンチャイ・シーディさん
SKCトラクタ組立ライン フォアマン
「いいものを作るという私たちの想いを、農家の方には信じてほしい」



ソムサック・ニヤンアルーンさん
KET 組立ライン グループリーダー
「長く使える信頼性の高いエンジンを作っています」



ワッチャラ・ガンミーさん
SKMT 溶解ライン フォアマン
「機械化することで生まれる農業の魅力を、多くの農家に知ってほしいです」



ダオ・ピンバさん
KET 加工ライン グループリーダー
「いいエンジンを安く作ることで、多くの農家に農機を提供していきたい」





GLOBAL INDEX

農家のために II

タイ・現地化の確立

タムンゴンサク・サーウィンさんと息子のソンホップさん一家。
タイの農家を象徴するようなほのぼのとした家族の肖像だ

機械化がもたらす 豊かな暮らし。 成長市場で期待される 低価格製品

タイにおけるクボタの各拠点を巡った我々は、販売の現場であるディーラーを訪ねた。クボタはタイ全域に80のディーラー網を整備、今後さらに拡大する方針だ。我々が向かった先は、観光地でも知られるアユタヤ県一円をフォローするディーラーであるクボタアユタヤ (KUBOTA AYUTTHAYA (HUA HENG LEE) CO., LTD 以下、「クボタアユタヤ」)。約1,000戸の農家を対象に各種農業機械の販売を行っており、市場シェアは約90%にも及ぶ。社長のワンチャイ・リーナワタナ氏は、クボタのディーラーを運営する両親のもとで働き、3年前に独立。以来、クボタのディーラーの中でもモデルとされる経営

を実践し実績を積み上げてきた。

「顧客満足度の向上を追求すること、顧客ニーズに応えること、顧客に対する責任を果たすこと、この三点に注力して経営を行っています。事業自体は順調に伸びていますが、タイの農家が抱える課題は少なくありません。その最たるものが収量の不安定さ。自然災害のほか、害虫の大量発生も農家を悩ませています。個々のスタッフが農業に対する深い知識を持ち理解することが必要と考えています」(ワンチャイ氏)

農業機械の販売促進については、トライアル(試用期間)を設けて、その良さを実感してもらう取り組みを進めている。また購入後のア

フターケアやメンテナンスなどサービス品質の向上を進めることで、農家の様々なニーズに応える体制を整えている。しかし、購入の際に農家にとって常にネックとなるのが高価格であることだ。それは、ディーラーの販売を支援するSKKの営業担当者も同様に感じている。

「農業の現場を歩いて感じるのは、多くの農家が低収入に苦しんでいることです。作物価格は上昇しているのですが、コスト高で採算が取れなくなっている農家が多く、大部分の農家は借金を抱えている現状です。それを解消するためにも機械化は必要です。しかし購入するための潤沢な資金がある農家は限られている。私たちは、中古の機械の提供

タイ・現地化の確立



サービスマンのメンテナンス風景。農家の相棒と言われる姿がここにある



メンテナンス中の大量のトラクタ。お客様の多さが見て取れる



農家のソムキット・ハーウィティーさん。
田園風景と屈託のない笑顔がマッチする



サービスマンの腕に貼られたコールNo.のワッペン。
電話1本で駆けつける

アユタヤ県で同じく取材した農家のソムヨット・オンラムーンさんと奥さん。
「クボタの耕うん機を使っています。使いやすいし、品質、耐久性もいい。クボタ製品には満足しています」



左：SKC 営業担当アシスタントマネージャー
チャレンチャイ・キッティバントーン
右：クボタアユタヤ アシスタントマネージャー
ラチャノック・ウォンチャルーンさん



クボタアユタヤ本社外観

や農業銀行からの融資など、農家のニーズをキャッチし提案活動を進めています」(SKC 営業担当アシスタントマネージャー チャレンチャイ・キッティバントーン)

では実際の農家の現状はどうか。アユタヤ県サバンデイド村のソムキット・ハーウィティーさんは40年近くコメ作りに取り組んできた。約20年前に耕うん機を導入したことが機械化の始まりだった。10年前に新型耕うん機を、5年前にトラクタを購入、2年前に高馬力のトラクタに買い替えた。

「昔、他社製品も使ったことがありますが、クボタ製品が一番使いやすく、今ではクボタ製品に愛情を感じているほど。機械化を進めてきた中でもトラクタの導入は大きなインパクトがありました。作業が圧倒的に楽になったこと以上に人を雇う必要がなくなり、大幅なコスト

削減が実現しました」(ソムキットさん)

人件費の抑制による収益向上は、確実に生活レベルを向上させた。家建て直し、水田を購入、貯蓄も増えたと言う。トラクタの購入資金は、6割が手持ち資金、残りをクボタが提供するリースを利用した。

同じアユタヤ県バンマイ村のタムゴンサク・サーウィンさんは息子のソンホップさんと二人でコメ作りに取り組んでいる。以前からクボタの中古のトラクタを使っていたが、最近新しいものを購入した。購入資金はすべて自前である。タムゴンサクさんもソムキットさん同様、トラクタによる経費節減効果は大きいと言う。

「利益を上げて、借地である水田を買い取ることが目標です。そのための力となるのがトラクタ。また現在は、政府が高値でコメを買い取ってくれるので、大幅に収入が増えました。

クボタはトラブルがあってもスピーディーに対応してくれる私の人生の相棒です」(タムゴンサクさん)

またタイは、日本同様に後継者不足も大きな課題といわれるが、タムゴンサク家は、20歳になる息子が工場勤務を辞めて村に帰ってきた。「農業は自由であることが魅力。父を助けて収入をアップし暮らしを良くしていきたい」(ソンホップさん)と語る。

実は、今回、クボタの生産現場を取材し、現場で働く従業員の声も聞いた。そのほとんどの人たちがソンホップさんのように農家の出身者だった。働きながら仕送りをしていると言う。そのお金で両親に農機を買ってもらい少しでも楽をさせてあげたい、いずれは自分も実家に帰って農業を継ぎたいと将来の目標も語ってくれた。タイにおいては、家族の絆が

農業を支えている。継ぐ意思を持つ若者が潜在的にいることは、タイの農業の希望へと繋がる。その牽引役が機械化であることは間違いない。

機械化は初期投資の困難ささえクリアすれば、確実に所得収入の増大をもたらす。貧しい農家の多いタイでは、トラクタは実はまださほど普及していないのが現状というが、裏を返せばそれは、市場はまだ成熟しておらず拡販の可能性が大いに残されているということだ(※9)。クボタの現地生産化の確立による廉価な農機の提供——その実現が待たれる。

※9… コンバインは、刈り取りを請け負う賃刈屋と呼ばれる法人のコントラクターが主な販売の対象。一般農家へはまだ普及しておらず、村落単位での共同購入が多い



活気あるクボタアユタヤのお客様カウンター



クボタアユタヤ 社長
ワンチャイ・リーナワタナ氏



確立した “タイモデル”を世界へ。 それが 食糧問題解決の糸口になる

長年、タイでクボタが取り組んできたのは、農家のために農業機械を現地生産することでコストダウンを図るという試みだけではない。それ以上に注力してきたのが「真の現地化」の推進だった。農業用ディーゼルエンジンや耕うん機の製造から始まったその取り組みは、今、エンジンから最終製品までの一貫生産体制を確立した。調達部品も、約90%をタイ国内からまかなっている。これによってモノづくりの現地化は一つの完成をみた。

この一貫した取り組みは、クボタがタイで作上げた“タイモデル”ともいうべきものだ。こ

のモデルが一層深耕していくことで、タイの農業は確実に進化していくことが考えられるが、それはタイに限ったことではない。SKC社長の川上は、「タイを東南アジアの拠点、“第二のマザー工場”と位置づけ、タイを拠点に周辺国への展開も加速させていく」と言う。ラオス、カンボジア、ミャンマーの販売網を拡充するとともに、フィリピン、インドネシア、ベトナム、インドへ拡販していく考えだ。

しかし、クボタは「真の現地化」とは現地に溶け込むことであり、そのためには各拠点がタイ人によって運営されるなど、タイ人による

タイ人のための拠点となる必要があると考えている。各拠点で人材育成の重要性が指摘されたのもそのためである。

「どの土地に行っても、ユーザーベネフィットを追求していくことには変わりはありません。その地域のニーズに合わせた機械やソリューションを提供していくことが求められます。その実践のためには、市場の成長スピードに対応できる人材育成が大きなテーマ。モノづくりはヒトづくりと考えています」（川上）

タイ国内にせよ、周辺諸国への展開にせよ、現地の“農家のために”考え行動するのは、「人」そのものにほかならない。川上は、「仕事にやりがいや生きがいを提供したい。それを実感することで人は成長する」と言う。現地のクボタ社員一人ひとりの意識が生産現場や販売の現場を変え、農家への確かなベネフィット提供をもたらすのである。モノづくりとヒトづくりの“タイモデル”を世界各地域に輸出・導出することは、最終的に各地域の農業の発展に貢献することであり、ひいては世界的な食糧問題を解決する糸口になる可能性がある。そのときSKCが掲げたメッセージ「KUBOTA Number 1 for Thai Agriculturists」は、「KUBOTA Number 1 for World Agriculturists」へと転換するだろう。世界の“農家のために”、クボタの取り組みは新たなフェーズを迎える——。G



タイ・オールクボタの4拠点の社長。チームワークでタイの農家を支える
(左から、KET社長 小林成典、SKC社長 川上寛、SKMT社長 桑原功、KPMT社長 真嶋利仁)

農家の ために

III

OPINION

世界の食糧事情と日本の農業の未来

環境ジャーナリスト

石弘之氏

「海外進出」と「技術革新」が 活路を切り拓く

GLOBAL INDEX

農家のために III

世界の食糧事情と日本の農業の未来

農地面積の半減、過剰と不足のギャップ拡大 ～逼迫する世界の食糧事情

今、世界の食糧事情は逼迫の度合いを増しています。世界の人口はほぼ71億人に達し、このままでは、2050年には93億人、2100年には101億人を超えると予測されています。今このときも、世界で1時間に6,200人が生まれ2,700人が死亡しています。出生と死亡の大きな差は、人口増加とともに世界的な高齢化を物語っています。今年中に地球に加わる人の数は7,600万人。まさに世界は人口爆発の様相を呈しています。

人口増加による食糧の需要増と価格上昇、高齢化による農業就業人口の不足と質の低下、農地と居住地の競合、栽培頻度の増加や化学肥料の使用による土壌の劣化、そして世界的な気候の不安定化。深刻な問題が山積する中で、懸念されることのひとつが、人口一人当たりの農地面積の縮小です。現在、世界の農地面積は15億3,000万ha、一人当たりで0.22ha。機械化などで単位面積当たりの収量増はあるものの、世界人口が30億人であった1960年時の一人当たり農地面積0.5haと比較して、過去半世紀で半分以上に減少しました。さらに、今後の人口増加分だけで、毎年1,700万haの農地が必要とされています。

また、人口増による食糧不足には隠れた問題があります。それは食糧の過剰と不足のギャップの拡大です。世界の栄養不足人口9億400万人に対して肥満人口は15億7,000万人に上り、世界で毎時1,600人の餓死者が生まれています。世界の年間穀物生産量23億tを世界の人口70億人で割れば、一人当たり328kgであり、飢餓ラインを年間180kgとすると飢餓は発生しないはず。ところが、購買力のある先進国への輸出、中国・インドなどの需要増大、バイオ燃料への転換、グローバルな金融資本による投機などによって、配分が機能していません。一人当たりの食糧供給量を比較すると、日本では必

要なカロリーより33%も多く、アフリカのサハラ砂漠以南は16%の不足。食べ物がいつでも十分に手に入るのは、先進国に住む約2割の人たちだけであり、世界の穀物の半分以上を消費しています。このことが飢餓と肥満人口の差を生んでいます。

ちなみに、日本は世界最大の残飯生産国で、年間1,940万tを捨てています。この廃棄量は世界の食糧援助総量740万tをはるかに上回り、3,000万人分(途上国の5,000万人分)の年間食糧に匹敵するものです。世界は食糧問題に明快な打開策を見出せず、混迷の度合いを深めています。

耕作放棄地と担い手不足の解消を ～日本農業の課題と展望

農林水産省が発表した2020年の世界の食糧需給見通しでは、1996年には17億tだったコメや小麦などの穀物消費量は2010年には24億t、さらに人口増加や中国などの経済成長により2020年に27億tに増え、その一方で生産量は26.5億tにとどまることが予測されています。地域別ではアジア、アフリカ、中東で穀物需要が大幅に増加し、特に中国では所得水準の向上で肉類の消費が増えるため、飼料としての穀物消費量が急増することになります。このため穀物価格も上昇傾向が続き、コメ、小麦、トウモロコシの2020年の価格は、2008年に比べて、それぞれ31%、24%、35%上昇すると予測されています。このような世界の食糧予測の中で、日本の農業の未来も考えなくてはなりません。

2012年、農林水産省は日本の農業の現状と中期的な変化についての将来予測を明らかにしました。報告書によると、2030年の農業経営者数は2010年の36%である58万人まで落ち込むほか、平均年齢も71.7歳と高齢化が極限にまで進行します。多くの農家は世代交代の時期に入っているにもかかわらず、兼業農家・副兼業農家を中心に世代交代は進んでいません。加えて、2010年現在で離農者

環境ジャーナリスト

石弘之氏

Profile

1965年東京大学卒業後、朝日新聞社に入社。東京本社科学部員、外報部員、科学部次長を経て、85年より編集委員。

88年に出版した『地球環境報告』は80カ国以上を自らの足で調査、傷ついた地球の現状を訴える迫真のルポルタージュとして大きな反響を巻き起こした。

朝日新聞退社後、東京大学教授、駐ザンビア特命全権大使、国連環境計画上級顧問、東欧環境センター常任理事等を歴任。

また、北海道大学、東京農業大学、北京大学で教鞭をとった。

1987年国連ポーマ賞、1988年毎日出版文化賞、1989年国連グローバル500賞受賞。

著書に、『地球生態系の危機 アフリカ奥地からのレポート』(筑摩書房・ちくまライブラリー 1987)『地球環境報告』(岩波新書 1988)、

近著に『キリマンジャロの雪が消えていく—アフリカ環境報告』(岩波新書 2009)『地球環境の事件簿』(岩波書店 2010)

『名作の中の地球環境史』(岩波書店 2011)『歴史を変えた火山噴火』(刀水書房 2012年)

『鉄条網の歴史』(洋泉社 2013年)など、共編著、訳書も含め多数。

全体のうち農業後継者の不在を理由とした人は50.3%に上っており、高齢者が一人で農業を営むケースが増加している現状から、今後さらに大量の離農者が発生することが予測されます。

当面の緊急課題は、農業従事者不足と耕作放棄地の増加です。自治体や関連団体は世代交代により就農する世代や、Iターン・Uターンによる新規就農者を支援するなど様々な取り組みを進めています。また、一般企業の農業の新規参入規制の緩和、耕作放棄地の活用促進、団塊シニアの新規農業参入支援、高齢者の労働力活用など専業農家の労働不足を支援する等の取り組みを進めています。また、政府は農業外から参入する企業に対して耕作放棄地を貸付することで、企業参入を促進させつつ、耕作放棄地問題の解消を狙っていますが、稲作への進出はあまり行われていません。これは、コメの消費量の減少とそれに伴うコメ価格の下落により、コメの市場規模が小さくなっているからです。つまり、耕作放棄地問題を解消し、農業技術を保持する稲作の担い手不足解消を実現するためには、やはり合理化と新市場の開拓をセットで行わなければなりません。若い人が継ぎなくなる環境の整備と戦略が必要だと思えます。

期待するのは「海外進出」と「技術革新」 ～日本農業の活性化から世界の食糧増産へ

日本の農業を活性化するための私のアイデアをいくつか紹介します。一つは、現在世界的に注目を集めている、海外に農地を求め、現地の労働力で収穫した農産物を輸入するという方式です。中国、インド、韓国、中東諸国などの食糧輸入国が、中央アジアやアフリカなどに対する大型農業投資を活性化させ始めました。背景には2050年には世界人口が93億人になるという世界的な食糧危機への不安があります。また途上国への農業投資自体は、農業インフラ整備や雇用創出、生産性向上など、国の経済発展を支える重要な要素の一つであり、さらには農地拡大による食糧増産は、冒頭に指摘した世界

の食糧問題解決の突破口になる可能性も秘めています。

ただし、土地はナショナリズムを刺激する危険性もあります。望ましい農業投資のあり方は、投資国側の都合だけでなく、被投資国側の持続可能な農業開発の視点を含めた投資でなければなりません。投資国は投資に見合った利益や食糧の安定供給を確保することができ、被投資国ではインフラ整備や技術移転が促進され、互いに投資の恩恵が受けられる“win-win”の関係を実現することです。

日本は、いち早く「責任ある農業投資の促進」を提唱し、海外農業投資の行動原則の中に、透明性と説明責任、地域・住民・環境への適切な配慮などが含まれるべきとして国際社会から賛同を得ており、今後の日本のリーダーシップが期待されています。投資とともに、今こそ日本の農業技術が世界に垂範を示すチャンスなのではないでしょうか。

もう一つは、国内的に必要なことでもありますが、規模の合理化に加えて、技術革新により生産性を上昇させることです。期待されるのが世界一の技術を持つ水耕栽培。特に、光量、栄養分などを管理して作物を建物の中で栽培する「植物工場」です。経済産業省は3年前に、全国の6大学を研究拠点として認定、栽培環境の制御システムを改良、生産コストを3割減らし、植物工場で栽培した野菜の販路開拓を始めるようです。「植物工場」は食の安全、食の安定供給を考えると時代の流れに沿った分野であり、製造技術に強みを発揮する日本企業の、次の新たな成長分野になる可能性があります。

農業機械メーカーであり、日本の農家と密接な関係を築いてきたクボタが、日本の農業のため、日本の農家のために新しいアクションを起こすのであれば、現在精力的に行われているコメの販路開拓に加えて、たとえば技術を持つ積極的な農家と共同で、海外に農地を求める取り組みを支援していくことも可能だと思えます。今後、世界の食糧増産のためには、国際的に農業の機械化は必然の流れです。日本の農家との共働からはじめて、世界の農家、世界の農業をも視野に入れる、意欲的かつ革新的な取り組みに期待しています。☑



農家のイノベーション

変わらざるものと変えていくもの

農業は人類の生存を左右する産業であると同時に、文化でもある。農作物の豊穡を祈る風習や行事が、今なお世界各地に残っているように、そこには人々の営みや想いが刻まれた文化が宿っている。

しかし、近代化のプロセスは、農産物を商品ととらえることで、農産物の中に刻まれた文化をふるい落としてきた過程でもあった。人類の精神に通底する“変わらざるもの”が農業の営みの源にある。

この文化的側面を再評価し、守り続けることは、農業再生の大きな力の一つとなりえるはずだ。

一方で、産業としての農業を取り巻く時代環境は厳しさを増し、それを超克するには時代に対応した変化も求められる。今後、世界の食糧問題を解決していくためには、私たち一人ひとりが主体となって、現状を“変えていくこと”が必要だ。それは同時に、新しい文化の創造であり、未来へ向けて積み重ねていこうという試みでもある。

もちろん、その先頭に立つのは、農産物生産の担い手である農家にほかならない。農家自身のイノベーションが、農業を新たなフェーズへと進化させる。

そのために一民間企業が支援できること——それが今回、日本とタイでクボタが展開した取り組みだった。それは農家をとりまく現状を打破するイノベーションの小さな一歩かもしれない。

しかし、一歩を踏み出すことが“農家への恩返し”であり、それが農業に関わる企業の使命であるとクボタは自覚している。

農業の新たな可能性を拓くために——。

鷺が飛来する恵みの農地。チャオプラヤ川が潤す大地は、豊かな実りを育んできた(タイ・アユタヤ県)

発行日	2013年3月
企画・発行	株式会社クボタ コーポレート・コミュニケーション部 〒556-8601 大阪市浪速区敷津東1丁目2番47号
編集・制作	株式会社ワークス・ジャパン、ユニバーサル・コンボ有限公司
撮影	シンコムフォト
デザイン	ダイスデザイン
印刷	有限会社シービー関西
お問い合わせ先	株式会社クボタ コーポレート・コミュニケーション部 TEL: 06-6648-2393

