

## 大島一二・山田七絵著『朝日緑源，10年の軌跡 —中国における 日系農業企業の挑戦—』農林統計出版、2019年

佐藤敦信<sup>1</sup>

### I. はじめに

本書は、著者が長期にわたり調査してきた中国における日系農業企業の事業戦略とその背景にあった社会的動向を考察したものである。日本の食品産業ではこれまで一部の企業において海外直接投資がすすめられてきた。その要因としては2つに大別できる。1つは安価な労働力を大量に雇用することにより低コスト生産を指向するというものである。もう1つは日本国内市場が少子高齢化の中で今後も縮小していくことが見込まれる一方で、一部の国や地域では経済成長により高所得者層が増えていると推測されることから、こうした消費市場を取り込むというものである。後者をみれば、所得が向上しつつある市場では食品安全への関心も高まっていると推測され、現地に進出した企業はこのような消費者需要に沿った生産体系を構築する必要がある。

農業分野での海外直接投資にかかる課題と各企業の取り組みについては中国市場の事例が徐々に蓄積されつつある。言うまでもなく、中国には多数の日系企業が進出しており、農業企業も山東省を中心に拠点が構築されてきたことから、各企業の事業展開に注目した研究がすすめられてきたのである。しかし、それらのほとんどは各企業で異なる事業内容や取り巻く環境の一側面のみ注目したものであり、農地の集積や労働力の確保や育成、環

境に配慮した生産、食品安全への対応といった多種多様な課題を抱える中国において各農業企業はそれぞれどのように行動し、そしてその企業行動は中国農業にどのような影響を与えるのかという点については十分に研究が深められていない。本書では事例を中国山東省に拠点を置く朝日緑源<sup>2</sup>に絞り、中国で重視されてきた三農問題や環境問題、食品安全問題の解決に対して、日系企業の同社がどのように取り組み、そして地域に影響を与えてきたのかについて整理している。

### II. 本書の構成

本書の構成は以下のとおりである。

はじめに

- 第1章 朝日緑源の成立の経緯と事業の特徴
- 第2章 朝日緑源をとりまく中国の社会経済情勢
- 第3章 中国における環境問題の深化と循環型農業の構築
- 第4章 朝日緑源事業の変遷と到達点
- 第5章 朝日緑源事業が地域農業・地域経済にもたらした影響 —2009年・2015年周辺農家調査に基づいて—
- 第6章 新希望乳業への経営譲渡と新たな挑戦

はじめには、①本書で事例とする朝日緑源に注目する重要性和、②朝日緑源が拠点を置く山東省萊陽市の人口や農業生産、農家所得といった概要が示されている。特に①について、著者は次の3点を挙げている。1点目は、朝日緑源が、進出当時、中国で問題になっていた農産物や食品安全問題への対処を明確に打ち出したことである。2点目は、朝日緑源が農業生産において構築した循環型農業モデルは、農薬や化学肥料に過度に依存するという問題を抱えてきた中国の農業の改善に重要な示唆を与えると考えられることである。3点目は、経済発展とともに中国に進出した日系食品企業の事業が中国での生産から中国市場への販売にシフトし、その中でも朝日緑源は設立当初から後者の事業に特化してきたことである。これらから、朝日緑源が日系企業の中でも比較的早期に中国が抱える農業問題への対処を事業に組み込み、かつ中国市場の需要の獲得に乗り出していたことが窺える。

第1章では、朝日緑源が設立された背景と農業生産に必要な農地と労働者の確保に関する取り組み、同社の農業生産と牛乳製造にかかる事業の特徴が整理されている。とりわけ農地の集積にあたっては、アサヒビール株式会社などの日本側の出資者の努力だけではなく、三農問題の解決のため山東省政府の強いサポートを得られたことが大きいと指摘されている。また、朝日緑源の組織図を示し、日本側からの出向者の配置から、経営と技術の双方で日本のノウハウを導入していることを明らかにしている。こうした朝日緑源の概要の説明は第2章以降の内容の理解を深めるための基礎的情報となっている。

第2章では、朝日緑源をとりまく社会経済情勢として、三農問題と日系企業の経営戦略の転換、中国の乳業界の構造変化の3点について言及している。三農問題については、その解決策の1つとして農地の集積による大規

模経営の創出を挙げており、その中で朝日緑源が果たす役割について整理している。また、日系企業の経営戦略については、中国が「世界の工場」から「世界の市場」へと変容し、日系企業も輸出から中国国内販売へと事業を転換させる中で、代金回収をはじめとする中国特有の商習慣などへの対応が不可避の課題になっていることを整理している。さらに、朝日緑源が牛乳製造を中心的事業としていることから中国の乳業界の動向についても触れている。ここでは高所得階層では牛乳の消費量が多く、メラミン事件を契機に中国市場では量から質へと消費者需要が変化していることから、高品質の牛乳を製造することで市場の開拓が可能になると指摘している。

第3章では、環境問題と食品安全問題から朝日緑源が循環型農業モデルを構築するに至った背景について解説している。環境問題については土壌と地下水の汚染、土壌構造の劣化など農業に由来する問題が深刻になっていると改めて指摘している。食品安全問題についてはこれまでの残留農薬問題などの発生実態と論点を踏まえた上で、食品安全行政の変遷と法規面での整備について整理している。そして、本章では、筆者は食品安全問題から、有機農業の制度面での整備と発展状況、山東省の農業の持続的発展における問題点へと繋げている。その中で、朝日緑源周辺の農地でも化学肥料に依存した農業が行われており、これが地域農業の発展を目指す上での大きな課題になっていることを明らかにしている。

第4章では、第3章までで整理された社会経済情勢の変化の中で、朝日緑源がどのように事業を構築し変化させていったのかについて示している。具体的には、有機農業による高付加価値化、循環型農業による環境問題への対処、主力産品である牛乳のブランド化、そしてこれらを支える人材の育成といった取り組みの実態と課題について考察している。

特に人材の育成について、筆者は朝日緑源の管理職3名に対してインタビュー調査も実施しており、非農業での就業経験者や若年者が多く、これらの者は食の安全に貢献するといった同社の経営理念に強く賛同した上で勤務していると述べている。

第5章では、朝日緑源の事業が地域の農業及び経済に与えた影響について、2009年と2015年に実施した同社周辺の農村における農家調査の結果から分析している。この調査結果から、地域からの若年層の流出と高齢化による後継者問題、及び農地流動化の停滞や耕作放棄地の発生がみられるとしている。このような状況に対し、朝日緑源は、特に中高年層の雇用を創出し、乳牛の飼料用トウモロコシを周辺の大規模農家から購入することで、こうした農家の経営を支えている。そして、同社の事業は担い手農家への農地の集積を促し、より収益性の高い有効な土地利用に導いていると結論付けている。

第6章では、2016年に決まった朝日緑源の新希望乳業への経営譲渡に焦点を当て、譲渡後の経営方針及び農業生産や牛乳製造などの事業の変化について言及している。本章では、その変化について、取引先の拡大と販売額の増加、経営効率のさらなる重視、労務管理における新希望乳業の企業文化の導入などを挙げている。その上で、すでに構築された循環型農業モデルの継承、看板商品である牛乳のブランドの維持、農業部門の経営改善が、今後注目すべき点であるとしている。

### III. 本書の成果と残された課題

本書は、中国の日系農業企業の事業展開とその効果について、先進性かつ独自性をもつ朝日緑源を事例に明らかにしている。日系企業一社を事例としているが、多角的に事業内容とその効果を分析しており、そこから導き

出される示唆は朝日緑源だけにとどまらず、中国農業の方向性に影響を与えるものであると言えよう。東洋経済新報社『海外進出企業総覧 [国別編]』各年版から、1981～2015年において中国に進出した日系企業数を整理すると、食料品製造企業が270社である一方、農林水産は40社となっている。また、2015年時点の日系企業数を上記期間での総進出企業数で除して存続率を算出すると、食料品製造業は62.6%であるのに対し、農林水産は32.5%となっている。菊地他 [1] や成田 [2] といった事例研究からも分かるように、中国では朝日緑源以外の日系企業も農業分野で事業を展開している。しかし、進出企業は限られており、撤退するケースも少なくない。このことから、朝日緑源のように長期にわたり事業を展開している企業の実態を明らかにした本書は中国における農業及び直接投資のあり方を検討する上で貴重な成果になる。また、本書で明らかにされた調査と研究の成果の背景には、著者と朝日緑源との間で構築された強固な信頼関係があるのは言うまでもなく、それがあつたからこそ本書のように多方面から企業の細部にまで言及することが可能になったと推察される。この点に注目すれば、本書は企業の取り組みに焦点を当てた研究の在り方としても重要な示唆を与えている。

最後に残された課題について述べる。いずれも本書の主題となった朝日緑源の取り組み自体や中国の農業問題に対するものではなく、中国の日系企業を対象にした今後の研究への応用可能性に関するものであることを御寛恕いただきたい。

1 点目は本書で明らかにした事業展開と今後への示唆が他社の事業への程度影響を与えるのかという点である。本書で事例とした朝日緑源は、中国の農業において日系企業として革新的な取り組みをしてきたと言える。この取り組みを山東省政府や周辺農家との関

係を築いてきた朝日緑源だからこそできた特殊事例と捉えるのか、それとも今後進出する企業またはすでに進出している企業が応用できる部分はあるのか。もしあるとするならば、この事例をもとに農業分野で日系企業はどのように存在感を発揮していくべきなのかについて検討する必要があるだろう。

2点目は、日系企業の中国事業からの撤退についてである。本書の第6章でも述べられているように、最終的に朝日緑源は新希望乳業に経営が譲渡された。本書では、この経営譲渡の要因には、アサヒグループホールディングスの海外事業の再編と新希望乳業から譲渡の提案があったことが明らかにされている。内容に変化があったものの事業そのものが概ね存続できたことは、著者も指摘しているように中国国内で朝日緑源の事業が高く評価された証左であろう。そして、この経営譲渡を研究成果として本書に盛り込んだことで本書の価値が一層高まったと言える。というのも、中国の人件費高騰などの要因も重なり日系企業の撤退が少なからずみられる一方で、

撤退に関する研究の蓄積は未だ十分ではないからである<sup>3</sup>。しかし、中国市場からの撤退事例としてみる場合、その評価については、もし可能であれば他社の事例との比較があると、より朝日緑源の事例を取り上げる意義が明確になったのではないだろうか。その意味では、今後は朝日緑源だけではなく、他社についても経営譲渡の実態や要因を明らかにすることが求められよう。

上記2点を本書で残された課題として指摘したが、これらは本書の課題というだけではなく、中国をはじめとする海外の日系企業の動向に焦点を当てる研究者が今後、検討していかなければならない課題でもある。そのため、本書の価値を損なうものではない。

以上のように、本書が導き出している分析結果は、中国の農業・農村問題などに幅広く影響を与えるものであり、丹念な調査に基づく良書である。研究者だけではなく、中国で農業生産や食品加工を担っている企業などにも広く一読をおすすめしたい。

## 脚注\*

<sup>1</sup> 追手門学院大学地域創造学部

<sup>2</sup> 実際には山東朝日緑源農業高新技術有限公司と山東朝日緑源乳業有限公司という2社に分かれているが、本書では両社を合わせて朝日緑源と表記しており、この書評でもそれに倣うものとする

<sup>3</sup> この要因として、丹下 [3] ではこの要因について、海外から撤退した企業にアクセスすることが困難であることと、撤退を恥ずかしいと考える経営者が多く対外的な公表も困難であることの2点を挙げている。

## \*参考文献

- [1] 菊地昌弥・大島一二・金子あき子「上海市における中小企業の内販戦略の新展開 ―ベジタベ社の事例―」大島一二・菊地昌弥・石塚哉史・成田拓未編著『日本農業市場学会研究叢書 No.15 日系食品産業における中国国販戦略の転換』筑波書房、2015年、pp.53-65
- [2] 成田拓未「中国における日系野菜輸出企業の内販事業への進出」大島一二・菊地昌弥・石塚哉史・成田拓未編著『日本農業市場学会研究叢書 No.15 日系食品産業における中国国販戦略の転換』筑波書房、2015年、pp.35-52
- [3] 丹下英明「中小企業の海外展開に関する研究の現状と課題 ―アジアに展開する日本の中小製造業を中心に―」『経済科学論究』第12号、2015年4月、pp.25-39