

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12月／144頁／2000円＋税



齋藤幸則

一 本書は、アサヒビールHDのグループ会社である朝日緑源（山東朝日緑源農業高新技术有限公司）（以下、農業社）と、農業社が生産した生乳を加熱殺菌加工し、包装、販売する「山東朝日緑源乳業有限公司」（以下、乳業社）の総称として「朝日緑源」と呼ぶ）を研究対象とし、現在の中国農業が抱える問題を通して、朝日緑源の設立趣旨、意義を検討することを目的としている。朝日緑源は農業生産から、加工、販売までを一貫して行い、事業を通じて中国が抱える食品安全や三農問題の改善を図ることを目指している企業である。著者は、朝日緑源立ち上げの事前調査から会社設立や事業運営、そして新希望乳業に事業譲渡されるまでの約十年間、一企業の事業展開を観測しており、本書は、朝日緑源の軌跡をまとめるとともに中国農業の視点から考察を加えた、他に例を見ない研究成果である。

二 本書の構成は以下のとおりである。

第一章 朝日緑源の成立の経緯と事業の特徴

第二章 朝日緑源をとりまく中国の社会経済情勢

第三章 中国における環境問題の深化と循環型農業の構築

第四章 朝日緑源事業の変遷と到達点

第五章 朝日緑源事業が地域農業・地域経済にもたらした影響——二〇〇九年・二〇一五年周辺農家調査に基づいて

第六章 新希望乳業への経営譲渡と新たな挑戦

第一章では、朝日緑源が設立された経緯、事業の概要・特徴を整理している。

朝日緑源事業は、イチゴ、スイートコーンをはじめとする野菜や酪農等、農業生産を担当する「農業社」と、農業社が生産した生乳を加熱殺菌加工し、包装、

販売する「乳業社」によって、事業展開されている。朝日緑源が設立された経緯は、張高麗山東省共産党書記とアサヒビールの瀬戸相談役の会談により、中国が抱える三農問題を解決する中国農業の発展的なモデルケースとして開始されたとされる。具体的には、経営方針として、①牛糞を用いた堆肥を利用して化学肥料などに頼らず地力を維持する循環型農業の実現、②農民への技術指導を実施し、次世代の中国人農業指導者の育成、③栽培から物流、販売までを網羅した、一貫したフードシステムの構築、④安心、安全で、おいしい農作物を中国で販売し、中国における食生活の向上に貢献することを掲げている。また、朝日緑源事業の特徴としては、第一に、設立当初に朝日緑源事業の経営人材として、中国に知見のあるアサヒビールグループ内の人材のみならず、JICAの青年海外協力隊への参加経験者や農業共済組合連合会等、社外の生産技術のエキスパート人材も招聘し、配置したこと、第二に、農地の確保については、中国では農地が日本以上に

零細、分散化しており、日本の一民間企業が中国で農地を確保するためには、多数の農家との複雑な交渉が必要となるが、農地利用権の獲得にあたって政府の強力なサポートを得ること、第三に、アサヒビールグループのビール事業の製造ノウハウや過去の中国における経営ノウハウの蓄積が生かされたことを挙げている。

第二章 朝日緑源をとりまく中国の社会経済情勢では、前半で現在の中国農業ならびに農村が抱える問題とその背景について、三農（農業、農村、農民）問題を中心にまとめている。後半は、三農問題を踏まえ、中国における日系企業の経営戦略について整理するとともに、朝日緑源の優位性を提示する。

まず、現在の中国農業ならびに農村が抱える問題について、著者は三農問題の根本を農業問題であるとする。その根本には農業が抱える低生産性があり、農業の低生産性は、中国独特な農地に関する制度的要因により、農地が分散され、経営規模も極めて零細な経営規模になった結果であると分析している。中国では各

農家への農地配分に関し、可能な限り公平性が優先されており、公平性は面積のみならず、豊度や灌漑施設等、農地条件の面も考慮されるため、この制度が農地を零細化かつ分散化させ、農業の生産性を低下させてきたとする。この農業の低生産性の問題に対して、中国政府は二〇〇四年以降、農業振興策として食糧生産補助金や農業機械購入補助、農民專業合作社の振興等を実施し、二〇〇八年には「農業産業化政策」を立案し、請負期間の長期化や農地利用権の流動化による農地集積、農民の組織化等の政策により、大規模農業経営と農業経営の高収益化を目指すことを企図している。

第二に、農村問題として、インフラ整備水準、教育水準、公衆衛生・医療水準、所得水準が都市と比べ、著しく低いと指摘する。著者の経験から、山東省では農業用水不足による農業生産の停滞、農村上水道整備の不備等、農業を支えるインフラの老朽化がかなり深刻な状況にあることを紹介している。農村では、人民公社期に実施された水利施設が多く、

統計データを参照しながら、改革開放以降も中国全体として灌漑面積はあまり増加していないことを示し、農村のインフラ整備が遅れた背景には、社会主義体制下で過度に都市部門に傾斜した社会経済政策があると指摘している。一般的に、都市と農村の経済格差は産業構造や就業構造の相違によって発生するため、どの国でも存在するが、中国では、戸籍管理制度と都市への過度な傾斜による農村の脆弱な財政基盤が、インフラのみならず、教育、公衆衛生・医療、所得の面で、都市との格差を拡大、固定化させたことと分析する。

第三に、農民問題については、農業問題と農村問題という二つの問題の結果、農民は就業や生活に困難をきたし、不当に権利が保障されない状況に置かれているとする。中国では、都市と農村間のみならず、農村間、農民間の格差も深刻化していることを指摘している。

このような三農問題に対する農業の構造改革の一つの方策として、農業経営の大規模化を挙げ、その前提として、農地

の集積が必須であるとする。農地集積については、一七期中三中全会で提起された、農地の請負期間延長、農地転用の制限、農地に関する権利の確立と流動性の促進等、これまでより一歩踏み込んだ土地政策と構造調整政策がとられ、農村では産業集積が進みつつあるとする。その事例として、海南省のパナナ生産と沿海地域における野菜経営を取り上げている。これらの地域では、主に輸出企業が主導し、自ら農場を経営するとともに、加工、輸出する方式によって農業経営が行われており、企業主導による農地集積、農業経営の大規模化が行われていることを明らかにしている。

続いて、中国における日系企業の経営戦略について、日系企業は中国を、二〇〇〇年代以前の「世界の工場」としての位置づけから、二〇〇〇年代以降は「世界の市場」として位置づけており、食品産業においても、生産基地として日本に輸出する戦略から、中国国内向けに販売する戦略に大きく転換しつつあるとする。中国の乳業界については、モンゴ

ル、東北、華北、西北が乳製品の主要生産地域であるが、これらの地域では従来の零細経営から大規模経営へ、構造変化が徐々に進む一方で、乳業メーカーでは業界再編が加速している（蒙牛乳業、伊利集団、光明食品が三強）。乳業メーカーは、メラミン事件を契機に従来の量を重視した生産から、製品の安全性や品質が重視され始めていると指摘する。また、近年の新しい動向として、北京市、上海市、天津市等の大都市郊外でも生乳を生産する比較的大規模な酪農経営が行われており、その背景として、豊富な資金力と技術力を有した外資企業が進出し、並みの高品質な乳製品を生産している。このような酪農・乳業界の状況を踏まえ、著者は、朝日緑源の役割として、第一に、自社の競争優位に基づき、高品質の農作物を生産し、高い収益を上げること、第二に、零細な経営規模ではなしえない農業と畜産業との連携を可能にし、循環型農業という持続可能な優位性を持つこと、第三に、規模の経済による生産コストの削減、第四に、中国農業に不足

している大規模農場の経営や技術、販売のノウハウを通じて、中国農業の発展に大きな影響を与えることを挙げている。

第三章 中国における環境問題の深化と循環型農業の構築では、中国における食品安全問題について概観し、中国における有機農業の現状と課題を整理している。続いて、山東省における農業の現状と問題点を整理している。

中国では二〇〇〇年代以降、残留農薬やメラミンの粉ミルク混入事件等、深刻な食品公害事件が相次いでおり、一般消費者の農産物・食品の安全性や食品の品質に対する関心は高まってきているという。このような食品安全問題を背景に、中国政府は二〇〇〇年代以降、法制度の整備を進めている。農業部は、「農産物品質安全工作の強化に関する意見」、「緑色商品の発展の強化に関する意見」を発表し、これに付随する形で、「農業管理法、獣医薬管理法、飼料及び飼料添加剤管理法等、関連法規を制定している。また、安全な食品普及を目的に、「無公害食品行動計画」を策定し、食品安全のた

めの関連法規の制定や農産物産地環境の整備、農業生産資材の管理、市場での品質管理等を展開している。輸出農産物については、輸出野菜検査検疫管理弁法を制定し、輸出野菜用の栽培基地を登録・監理することを義務付けている。さらに、中国政府は、包括的な食品安全に関する管理強化を目的に、二〇〇九年に食品安全法を制定し、二〇一五年に改正した。同法では、管理監督体制の改革と政府の役割転換の実現、企業責任の強化、新たな管理監督方法の創設、違反行為への厳罰等が織り込まれており、処罰内容は罰金や営業許可取り消しに加え、責任者の拘留や刑事責任の追及、消費者による賠償金の請求等も可能となった。農業関連の認証制度については、農業や化学肥料の使用、環境条件、品質、管理等、独自基準に基づき認証している奨励ベ-

ースの制度として「緑色商品」と「有機食品」、強制ベースの制度として「無公害食品」があり、それぞれ詳しく紹介している。これらの中国の食品安全に関する制度に対して、著者は、中国では制度が

整備されても末端までの浸透には時間を要すること、制定後も食品安全に関する問題は恒常的に発生していることから、食品安全の問題は引き続き残っていると評価している。

中国における有機農業については、有機農産物を生産している農地面積は世界第三位、販売総額は世界第四位であり、その市場規模は五、六年で一六倍以上に拡大している。現状、中国はアジア最大の有機農産物の生産国であると同時に、世界有数の消費国、輸出国となっている。しかし、有機農業の課題としては、偽物が出回っており、取り締まり強化による有機認証の信頼性向上が求められること、消費者の有機農業に対する理解が未熟であり、企業もマーケティング力が低いため、採算性が悪いことを指摘している。

山東省における農業の現状と問題点については、山東省は中国有数の農業発展地域であり、特に野菜生産においては、国内消費だけではなく、輸出も盛んな地域であるが、二〇一〇年以降は野菜生産

が縮小傾向にあることを明らかにしている。山東省は一九九〇年代から野菜生産が拡大し、各地に野菜産地が形成され、輸出が拡大してきたが、一方でこれに付随する形で化学肥料や農薬の投入が増加していった。このような急激な野菜生産の増加が、化学肥料や農薬の過剰投入による土壌中の有機物の減少、土壌構造の劣化、硝酸態窒素による土壌汚染、地下水への汚染問題の引き金になったと指摘する。朝日緑源がある萊陽市も同様の問題が発生しており、朝日緑源の農地でも、開設当初に測定した結果、土壌中の有機物含有量が低いこと、また、水質検査の結果、硝酸塩の基準が超過していることから、有機物が十分に投入されず、過度に化学肥料に依存した農業が行われてきたと指摘している。

第四章 朝日緑源事業の変遷と到達点では、朝日緑源が取り組んできた、環境を重視した経営、ブランド化と多角化、現地の農業を担う人材育成について紹介している。

第一に、環境重視の例としては、安

心・安全な製品生産を可能にするために、コンポストバーン牛舎の導入による飼養環境の改善や、循環型農業システム構築にあたり、自走式攪拌機の導入による堆肥生産の効率性と品質の向上を実現させてきたことを説明している。第二に、朝日緑源のブランド化と多角化の取り組みとして、乳業部門における「唯品」ブランドの確立、イチゴ事業の休止と有機野菜の多品目栽培、堆肥の事業化と土壌改良を上げ、朝日緑源が進めてきた商品開発、ブランド育成、商品の多角化、技術開発について詳細に説明している。第三に、人材育成の例として、現地農家への技術指導や次世代農業指導者の育成について、インタビューに基づいた内容を紹介している。

第五章 朝日緑源事業が地域農業・地域経済にもたらした影響では、著者らが行った二〇〇九年・二〇一五年の周辺農家調査に基づき、朝日緑源周辺地域農村の経済状況、農業後継者の動向を整理し、朝日緑源が果たすべき役割を検討している。調査は二〇〇九年七月から二〇

一〇年一〇月（第一回調査、八三戸）および二〇一五年九月・十一月（第二回調査、四六戸）の期間で行われ、朝日緑源に勤務している小規模農家と朝日緑源に飼料用トウモロコシを販売している大規模契約農家を対象に、農家の家族構成や収入、就労、農業経営等に関するインタビューを実施した。二時点のインタビュー調査を通じて、朝日緑源がある萊陽市周辺地域の農業の変化を浮き彫りにしている。

第一に、朝日緑源周辺地域農村の経済状況については、二時点の農家一戸あたりの収入データより、収益性は高いが手間のかかる経済作物の生産をやめて、手間はかからないが収益性が低い食料作物への転換が進んでいることを指摘する。

また、農家収入における農業の比率低下や、調査農家の非農業部門収入への依存度が高まっていることを指摘している。さらに、家族構成や就業状況については、調査農家の平均年齢が高くなっていることや扶養家族が減少していることから、農業の担い手は親世代が中心であ



り、子供世代は都市部に転出し、農業にはほとんど従事していないことを明らかにしている。第二に、農業後継者については、調査農家では子供世代での急速な高学歴化、就業のホワイトカラー化、地域外への転出が進んでいるため、現在農業を担っている親世代がリタイアする一〇〜二〇年後には、深刻な農業後継者問題に直面することを指摘している。その結果、耕作放棄によって、政府が掲げる農地の適切な利用や保全が達成できず、大規模農家や農民専業合作社等の農業組織化による農地管理と集積が必要と指摘する。第三に、朝日緑源が果たしている役割については、地元にいる中高年層に就業機会を提供し、農業収入を超える給与を提供していることや、朝日緑源では二〇〜四〇歳代が管理職として勤務しており、彼らは今後の地域農業の担い手や農業技術者として期待できること、さらには、農家に対する品質管理の技術指導や生産資材の提供を通じた周辺の大規模農家への支援を挙げている。

## 第六章 新希望乳業への経営譲渡と新

たな挑戦では、経営譲渡に至る経緯と経営譲渡後の変化について述べられている。

まず、朝日緑源の経営譲渡に至る経緯については、アサヒビール本社の海外戦略変更に伴うグループ全体の海外資産の大幅な見直しによって、朝日緑源の経営譲渡が決定されたとする。決定が行われた理由としては、朝日緑源が設立目的であった中国農業の発展と食生活の向上に一定程度貢献を果たしたと評価したと、また、新希望乳業への譲渡が朝日緑源の事業にとって長期的な経営安定化と成長が見込まれると判断したことによる。

経営譲渡後の変化としては、経営譲渡による組織の変更を挙げている。経営譲渡により、新希望乳業の企業文化が持ち込まれるとともに組織が変更されたが、変更後は経営管理指標が重視され、達成要求が厳しくなった結果、管理職の半分程度は辞職したという。譲渡後の事業状況については、乳業事業は譲渡後の販売が大幅に増加している。その理由として、新希望乳業の営業担当を譲渡後の総経理として配置し、新希望乳業のネットワー

クと営業ノウハウを生かした販路開拓を積極的に行ったことを挙げている。また、牛乳のみならずヨーグルト等の加工品も生産する等、商品のラインナップも増えており、このような販売の拡大や商品ラインナップの増加によって、原料乳をすべて自社内で加工、販売することが可能となり、さらに、新希望乳業が所有する他の工場の活用により、経営効率の改善につながっている。著者は今後、朝日緑源が構築してきたブランド力と循環型農業経営を受け継ぎ、どこまで浸透できるかに注目するとしている。

### 三

以上の各章の要約を踏まえ、本書の特徴と感想を簡潔に述べたい。

特徴としては、第一に、朝日緑源の事例は、日本企業が中国で農業部門に参入するという、ほとんど例を見ないケースである。著者は冒頭で述べたとおり、朝日緑源立ち上げから、会社設立、事業運営、新希望乳業に事業譲渡されるまでの事業展開をフォローし、うち三年間は山

東省で調査活動を行ってきた。本書は、調査活動を通じて得た事業内容に関する詳細な情報やデータ等、豊富な情報に基づき、一日本企業の軌跡をまとめるとともに、中国農業が抱える様々な課題という視点から考察を加えた、他に例を見ない書籍である。

第二に、中国農業は改革開放後、市場経済を取り入れ、農民ヘインセンティブを付与し、市場経済化による経済効率性の向上によって発展してきたが、その反面、経済効率性を優先させたために、様々な問題を引き起こしている。高橋五郎は、化学肥料の過剰投入による食品安全や環境汚染等の問題を指摘している（『農民も土も水も悲惨な中国農業』朝日新書、二〇〇九年）。また、農業生産要素の報酬率と農業労働者の所得水準が相対的に低下し、農業部門から非農業部門へ資源配分が調整されるという、速水佑次郎によって提唱された「農業調整問題」によって、若年労働者が農外に流出し、農村人口の減少と高齢化が進むと同時に、土地利用率や食料自給率が低

下する問題が中国においても発生しているが、未だ解決されてはいない。これらの課題を止揚する解決策として、中国では農業保護政策がとられると同時に、農業産業化が提唱されている。農業産業化については、宝剣久俊（『産業化する中国農業——食料問題からアグリビジネスへ』名古屋大学出版会、二〇一七年）による農民専業合作社に着目した研究があるが、本書の朝日緑源による取り組みは、農業産業化や循環型農業のモデルケースと考えられ、評者の管見では、このような外資企業による、先進的かつ野心的な取り組みを取り上げた書籍はなく、大変貴重であると考ええる。

感想としては、第一に、中国はWTO加盟後、中国に進出する日本企業が増加する一方で、中国企業の著しい成長により中国国内市場の競争は激化しており、日本企業は中国市場で生き残るための競争優位性が求められる。その一つは社会的課題に対する課題解決型の事業であり、まさしく朝日緑源が取り組んできた内容そのものである。その点で、本書は

学術的な貢献のみならず、日本企業が中国戦略を検討する上で、参考になる部分が多い。

第二に、著者は企業戦略や事業運営等、通常では開示されることが極めて困難な情報を独自に収集しており、その点で貴重な情報である。しかし、切り口として中国農業が抱える課題という広範囲なテーマを取り扱っているため、貴重な情報である朝日緑源の各事例は、各章で紹介にとどまっている感が否めない。評者としては、もう少し踏み込んで事例を検討してほしかった。この点については、李春利が「中国経済の研究もようやく各論の段階に入り始めた」（『現代中国の自動車産業——企業システムの進化と経営戦略』信山社、一九九七年）と述べているように、今後著者が個別テーマ（例えば、食品安全、環境問題、農業産業化等）に絞り、中国全体の状況、山東省をはじめとする地域比較、さらには朝日緑源の豊富な事例を通じて、個別テーマを深掘りし、考察した新たな研究成果が出版されることを期待したい。