

# 勝者の農業

## 米国、果樹園経営からの報告

日本の耕作地の総面積は約454万畝だそうだが、その多くの部分が低稼働または不採算で、政府の保護なくしては維持不可能だ。これらの農地所有者には、これまで減反などでさまざまな政府補助金が支払われてきたが、その金額は農家への戸別所得補償制度だけで2012年度は7000億円を超えた。こうした補助金制度も将来的には維持不可能となろう。

経済のグローバル化は必然的に「勝者」と「敗者」を生む。日本の農業の中でも稲作のほとんどはこの「敗者」に入り、この敗者を守るための関税が、環太平洋連携協定（TPP）交渉を暗礁に乗り上げさせる大きな要因の一つにもなっている。一方、保護されている農村も魅力的な職に欠け、高齢化・過疎化が進み、地域経済は脆弱だ。今後、日本の6割の地方で人口が半減し、税収減により現在の市町村制度は維持不可能になるといわれている。

この問題の根本的対策は、不採算農業を「グローバリゼーションの勝者」に切り替えることだが、それには稲作に代わる「勝てる農業」が必要だ。本稿では、化繊という「イノベーション」に負け衰退した米国の綿花生産地域が、高収益のナッツ産業への切り替えにより「グローバリゼーションの勝者」となったことを紹介し、日本の農地復興政策立案の参考に供したい。

### 6割の輸出比率

バート・ヒューラーは、果樹園の所有並びに受託経営事業を営む「A

&P グローウーズ」という会社の創業者で、84歳になった現在も経営の先頭に立っている。「A」はアーモンド、「P」はピスタチオを指し、

もともとはカリフォルニア州でこの2種類のナッツの栽培をしていたが、現在の主力はピスタチオで、それにピーカンが加わり、農地はアリゾナ

在ニューヨーク投資銀行家  
神谷秀樹

みたに・ひでき 早大政経卒。75年住友銀行入行。84年ゴールドマン・サックスに転職し、ニューヨークに移住。92年日本人として初めて米証券取引委員会に登録した投資銀行「ミタニ&カンパニー・リンク」(現在のロバート・ミタニ・LLC)を創業。著作に「人間復興なくして経済復興なし!」(亜紀書房)、「強欲資本主義ウォール街の自爆」(文春新書)など。

州で拡大を続けている。

バートは、この事業を「グローバリゼーションの勝者」だと言う。これらのナッツ栽培は、まずもって米国で、面積あたり収益が最も高い農業だ。昨年、彼が所有または経営する農場は好調で、ピスタチオは1畝(1224坪)あたり、約4000ポンドの収穫をもたらし、中国の需要が強いことから1ポンドあたり3・5ポンドで売れたので、収益は約1万4000ポンド。生産コストは1畝あたり年間約2000ポンドなので、経費を差し引いた後の利益は1万2000ポンドになった。



パート・ヒューラーとピスタチオの樹木(筆者撮影)

た。年間このような収益を上げる土地の開発コストは、土地代や土地改良、灌漑設備、その他諸々入れて約1万7500ドルなので、樹木が左の写真のように成木に育てば数年で投下資本を回収し、その後は大きな利益を生み続ける事業となる。パートが現在所有または経営受託している果樹園の総面積は、開発中のものを含めると1万軒を優に超える。

カリフォルニアの比較的小規模な果樹園経営者でも100軒くらいは

生産しているだろうから、小規模農家でも年収は120万ドル(1億2000万円)になる。これは農家としては非常に良い収入だ。

パートが「グローバリゼーション」ということを強調する理由は、ピスタチオ業界全体の輸出比率が約6割に上るからだ。消費国は米国が4割、中国・香港3割、欧州2割、その他が1割だ。パートの果樹園の場合、8割以上を輸出している。言い換えると、グローバル化が進み、中国などで中産階級が増加し、そこに生まれた新たな消費者層に販路を開拓したからこそ、この事業の成功がもたらされた。内需だけでは、ここまでは伸びなかったのである。アーモンドが先駆的な役割を果たし、ピスタチオが追随し、更にピカンがその流れを追うという姿だ。

2014年5月、筆者はサンディエゴで開催された「アメリカン・ピスタチオ・インダストリー」という業界団体の年次総会に参加した。この総会に参加したのは初めてだったが、ご夫婦揃って来ておられた皆さんは、前年の高収入で幸せそうで、「米国で一番豊か

な農民の集まり」は他では見られない光景だった。

### 技術革新に敗退した綿花

パートは1984年から2005年まで、カリフォルニア州でアーモンドとピスタチオの果樹園開発を進めてきたが、09年以降はピスタチオとピーカンの果樹園をアリゾナ州で開発することにすっかり切り替えた。理由は、カリフォルニア州が恒常的に水不足となり、果樹園開発に必要な水を確保できなかったからだ。この水不足問題に直面したパートたちは、ナッツ栽培に合う新たな土地を探し求め、適合地をアリゾナ州の南部に見つけた。この地域のほとんどは砂漠だ。河も湖もない。しかし、豊富な地下水脈があり、気温も向いていることが分かったのだ。

歴史を遡ると、この地域はかつて綿花を栽培し、広大な綿花畑が広がっていた。しかし化学繊維が誕生すると、綿花は急速に競争力を失う。政府の保護など与えられず、誰も綿花農園を維持できなくなり、地域は廃れ、街はゴーストタウンとなった。ほんの一部の家族がピスタチオとピーカン栽培することに成功し、ブ

ドウも育て、ワイナリーもできたが、この地域(ブレイ、サン・シモン地域)でこうした農地転用に成功したのはわずか4家族だった。このように綿花生産者は、「技術革新」に完璧に敗退したのだった。

綿花が栽培されなくなると、土地は砂漠化した。一部では、コンパスのように回る散水機で水を与え、栄養価の高いアルファルファを育て、そのアルファルファを飼料にして牧畜が行われている。アルファルファは1年のうち約半分の間栽培され、この間に6毛作で6回収穫があるが、その収益性はナッツの1割未満と極めて低い。

にもかかわらずアルファルファを育てるのは理由がある。アリゾナ州全体で見れば、都市や住宅地を含めて私有地は17%にとどまり、残りは州および連邦政府の所有地並びにインディアン居留地だ。農家は州から借地して農業を営めるが、移動できない樹木を借地に植えることはできない。また、植樹してから実がなるようになるまで5年、さらに年間収益が黒字になるまでの2年を合わせた計7年間を無収入で待つことは、ほとんどの農家にとって財政的に無

理だ。従ってこれらの農家は、ナッツの方が高収益であると知っていないが、アルファルファを育てたり、牧畜を継続している。

砂漠を大規模果樹園に転換したのは、ここ5年間にバートたちが起こした「大革命」だ。ここに、グローバリゼーションに敗退した日本の不採算農業に「大革命」を起こすヒントがある。

## 近代農業の粋を結集



植林後2年目の果樹園(筆者撮影)

米国のナッツ産業は、最先端バイオロジーによる新種の開発から国際的マーケティング活動に至るまで、世界最先端を行くと同時に、資本政策はむしろ保守的な投資組合(相互会社)的なものを意図的に維持している。その双方の特徴から、筆者はこの経営形態は今後の近代農業の模範となるものと捉え、日本にも移植可能と考えるのである。

まず土地の選定だが、河や湖はないので、地下水脈がある場所を選ばなければならない。しかし、これは航空写真、歴史、測量実績を調べれば可能だ。井戸の試掘は重要で、その結果で土地を購入する。

「砂漠ほど安い土地は無い」一方、バートには「土地」を買うというより「水」を買うという意識の方が強い。

次に砂漠の開墾だが、約500軒(60万坪)を1年ごとに開墾し、その7割程度に植樹する。残りは、機材の搬入・搬出のための道路、井戸などに使われる。砂漠には灌木やサボテンが点在するが、このような荒地もコマツの「D10」という大型トラクターで開墾・整地し、数カ月で植林可能な土地に転

換できる。

次に採用する種だが、テクノロジー一面でみると、ピスタチオで使っている種は、カリフォルニア大学で開発された新種だ。新種の大量生産はクローン(組織培養)で行い、全く均一なものが短期間で大量に用意できる。ピーカンに関しては、現在ニユーメキシコ州立大学に新種開発を委嘱中だ。また、「土に植える種」(これはカビに強く、根を強く張る)と「実を成す種」を分け、「継ぎ芽」という手法で、双方の強みを活かせる樹木を育てる。成長した樹木をみると、根を張る下の部分と実を成す上の部分は、はつきり見分けることができる。

植樹の際、その間隔は、樹木成長後の日照、受粉効率を最大化する雄花・雌花の樹木の配分、農薬散布、剪定、収穫作業に使用する機材搬入に必要なスペース確保などを考慮して行われる。

灌漑は樹木の成長に合わせて、散水位置や量を調整できるようにになっている。また、根が広く張るように図られる。また、散水に加えて、肥料散布用など合計2〜3本のホースを設定する。開発当初は、移動可能な太

いホースで酸性度の調整などを行い、土壌を改良する。

年間作業日程は、毎年の記録を参考にして詳細に立てられる。特に大事なのが収穫であり、極めて短期間のうちに全果樹園で完了しなければならぬ。現場総指揮官のマーク・クックは、「3日の遅れが1年の努力を無駄にする」と言い、広大な面積でも一挙に収穫作業を完了できるように計画し、人員の訓練・確保、機械や処理工場の稼働能力の準備など怠りない。

処理工場は、それぞれ所有者の構成が異なる複数の農園(経営委託者)を構成員とする組合で、共有施設となっている。収穫量ベースでコストが割り振られる「コスト・セクター」として運営され、処理工場が利益を中抜きするような「プロフィット・センター」にはしていない。

輸出販売会社も同形式で、収穫物は一つの会社(「メリディエン」、業界3位の大手)を通して内外に販売される。販売会社は大手が7社で、そのうちのトップ企業は極めて大きく、価格支配力を持っている。販売は全て直販で、多数の生産者と多数の需要家が存在するコーヒーやトウ



モロコシなどの「コモディティ」とは根本的に異なり、シカゴでの先物取引などはない。「生産者と需要家の直接取引」により、生産者側は投機家の参入を完璧に排除している。

世界中でのマーケティング推進は、業界団体（ピスタチオの場合、約半分の生産者が参加している「アメリカン・ピスタチオ・インダストリー」）が国内外で常にキャンペーンを仕掛け、需要創造に努めている。ピスタチオの「スポークス・パーソン」は、ミス・カリフォルニア、スノー・ボーダーのジェレミー・ジョーンズ選手、自転車競技のマーク・カヴェンディッシュ選手などで、「パワー・オブ・ピスタチオ」という標語とキャラクターを通じて、特にその栄養価（循環器病やがんの予防に効果）を消費者に訴えるPR活動を推進している。こうしたキャンペーンに年間800万ドル使うが、PRをする国としない国では、如実に販売額の差が生じているので、「費用対成果」は明確に計測できている。

## 経営形態と投資家

このように、科学・果樹園運営面では先端知識を集約しているが、経

営形態を決める哲学は、「公開株式会社」のような近代資本主義を拒絶し、一見古い「相互会社」、もしくは「農業協同組合」に近いものだ。筆者はそこにむしろ恒久的な「投資の本質」と、それを反映した温故知新的な資本主義の未来像の勃興を感じる。従って、筆者は日本の農協を中心とする農業を非近代的と、短絡的に否定はせず、その基盤を壊さずに改革することもできるのではないかと想像する。以下、米国に観る経営形態の本質をもう少し紹介する。

まず土地の所有だが、これは合同会社（LLC）で行う。数百単位の特定少数の投資家を果樹園単位で募集するが、基本的に持分には流動性がなく、長期保有が原則で、二世、三世代と継承して行くことも視野に入れている。投資家のほとんどは個人富裕層で、相続を考慮した夫婦、親子共同名義も多い。

そもそもバートが果樹園投資を始めた理由だが、彼はもともと歯医者だった。彼は病气などによりある日突然収入が断たれることを恐れ、長期疾病保険（所得保障）の代替として果樹園投資を始めた。すると収益が本業を上回り始め、彼は同じ懸念

を持つ歯科医師仲間を集め、共同で果樹園を開発し、経営を受託するようになった。その後、金融関係者など洗練した投資家が、株・債券などの資本市場に連動しない資産形成のために参加し始め、今ではプロ・スポーツ選手の引退後の所得保証目的の投資も勧誘されている。投資家間の交流も盛んで、どの家族もが代々継承して行くよう図るため、二世、三世間の交流も図られるようになった。中には木が育つまでは自己所有するが、木が育ち、配当されるようになったときには、持分をそのまま奨学金などに寄付し、相手先が毎年配当を受けられるようにと考えている方もいる。

木が育ち配当を出すまで7年待つ必要があるが、その後の予想配当利回りは委託手数料支払い後で1〜4割程度となり、ほとんどのヘッジファンドよりも高く、かつ安定している。永遠に配当するので「投資の出口」を考える必要がないし、売却して他に資金を移すメリットも大きい。灌漑施設などの減価償却を大きく取れることも富裕層には魅力だ。投資家はいわば、生命保険、長期疾病保険、年金運用の代替として投資

するので、果樹園保有会社は、その性格的には生命保険相互会社に近い。なお、継承者の無い既存農園は公務員年金などが買収している。

経営受託会社は創業者一族と経営陣が所有するが、これもLLC形態で、非公開を貫く方針だ。経営陣は全神経を果樹園の毎日に集中する必要がある、証券アナリストなどに割く時間的余裕がない。また、配当が高いので、売却益を出したとしても、魅力ある再投資先が見当たらない。果樹園事業拡大に再投資するのが順当だ。

収穫した実の処理とパッケージングを行う会社や、輸出販売（卸）会社は、前述したが、果樹園投資家が共同所有する実質組合だ。組合はコストを相互に負担するもので、独自の収益を計上することを目標とせず、本事業の一切の収益は果樹園所有者に集約されるよう意図されている。

果樹園投資は、①基本的に土地担保に保全され、②株・債券・商品相場などとは非連動資産クラスを形成し、③流動性乏しく、事業に無関心な純粋金融投資家の参入を排除し、④極めて高利回りなこと、⑤生産者はごく少数であり、コーヒーのよう

に商品先物市場がなく、投機家を排除できること、⑥生産可能地域が限定され、資本力、経営力も必要なことから、新規参入障壁が高いこと、⑦生産者間の結束が固いこと、⑧発展途上国の中産階級拡大のスピードが当面の生産力増加（木の数が分かっているので掌握可能）をはるかに上回ることを評価する投資家に好まれる。この分野への投資家は、長期投資と配当受領が目的で、同じ農地投資といっても、「安く買って高く売る」ことを目標とする「畑地買収」「山林買収」ファンドなどとは根本的に異なる。

## 日本での可能性

経営者の資質として必要な能力は既に述べたが、重要なものは「大地、水、太陽、樹木、人間の共同作業を成り立たせる自然と人に対する豊かな愛情」ではないかと、筆者の目には映る。バートはこの面で卓越した経営者であり、経営陣のチーム全員に彼の経営理念が浸透している。彼は、大卒国家公務員の最低賃金より5割増しの賃金を従業員に払い、また、果樹園内に社宅を設けて住まわせている。この地方で既に最大の

雇用者となると同時に、好待遇であることから従業員の忠誠心も士気も高い。彼らの果樹園への愛情、忠誠心、責任感なくして、天候の突然の変化などに対応できないが、その様子を観ていて思うのは、この仕事は丹精込めた作業を積み重ねることのできる日本の農民に、極めて向いているのではないかとことだ。

日本の不採算農地を果樹園に転換し、高収益農業を築くには、日本に適合する種の開発（クルミの一種であるピーカンには可能性あり）から始まり、土地の集約、大規模農業経営手法の導入など多くの課題がある。しかし「近代農業Ⅱ公開株式会社」というような短絡的な発想は無用だ。農業の本質を考えるならば、組合方式や相互会社方式など、一見非近代的な経営形態の方が適合している。筆者はそこに、日本の農業経営の現状を完全に否定するのではなく、むしろその基盤を活かした新しい経営形態への移行と、それが導き出す豊かな農村の形成を展望する。