

# トリニティ株式会社 第二期(2007年12月31日期)事業報告

代表取締役社長 樋口耕太郎

Updated 2008.2.19

## 1. はじめに

本稿は、トリニティ株式会社(以下、「トリニティ」といいます。)2007年12月31日期(以下、「本期」といいます。)の事業報告です。本期の事業報告では、「2. トリニティリゾート(後述します)」に関して多くの紙面を割いています。トリニティの事業構造では、①トリニティの事業報告、②トリニティが受託する事業の事業計画、③事業環境の認識、は文字通り三位一体の関係にあります。トリニティが受託する事業は、経営受託を主業とするトリニティの事業要素そのものであり、受託事業の事業計画の集積はトリニティの事業を規定します。一般に、事業計画と事業環境の認識はコインの表裏のようなもので、事業環境の認識について明らかにすることは、事業計画の本質を説明する方法として非常に効果的です。経営者の立場においても、事業環境の認識が明確であれば、事業計画を構築することは非常に容易な作業と言えます。本稿はトリニティの事業報告でありながら、事業環境(本稿では「産業生態系」と呼んでいます。詳細は後述します。)の現状分析と認識に非常に多くを割いたのは、このような理由によります。

本稿の構成は、「1. はじめに」、「2. トリニティリゾート」、「3. 運営結果」の三部からなります。その大半を占める「2. トリニティリゾート」のセクションは、沖縄リゾート事業で「質の経営」(後述します)を実行する際に、特に考慮すべき要素を中心に、現状の事業環境をまとめたものです。

このセクションは、ある投資グループから事業計画の構築を依頼された沖縄県内のリゾートを想定してまとめられたものですが、現時点ではプロジェクトを特定できないので、本稿では仮に「トリニティリゾート」と称しています。しかし、当該案件に限らず、また、リゾートに限らない異業種事業に対しても、「質の経営」を実行する際の経営課題として非常に汎用性のある内容になっており、トリニティの事業を説明する上でも有効性が高いと考え、本稿では大きな分量を割きました。是非、その意味でも合わせてご参考頂けると幸甚です。

\* \* \* \* \*

## 2. トリニティリゾート

本期のハイライトのひとつは、トリニティリゾートの事業デザインが出来上がったことです。経営受託を業とするトリニティの事業は、受託する事業の成果とクオリティの高さによって成立する、という「二段階構造」であるため、トリニティの営業戦略がいかに奏功しても、受託事業(たとえばトリニティリゾート)が、一貫した価値観と経営方法によって成果を生まなければ、全く意味がありません。反面、受託事業はトリニティとは別事業であるため、固有の事業的制約や特性などが一部存在し、この両者を現実的かつ効率的にバランスする事業計画が必要となります。

### 1. ホテル事業の「本質」

1991年以降、日米で多くのホテル、特にリゾートホテル事業に関わり、多様なオーナー、機関投資家、ホテル運営会社、金融案件の破綻や成功を目の当たりにしながら、貸付、出資、ファイナンスの仲介、証券化、開発、REIT、リゾート経営、ホテル開業、フランチャイズ経営、金融破綻、事業破綻など、事業の多様な側面を経験する過程の中で、ホテル事業、特にリゾートホテル事業の本質とは何かということに現在に至るまで考え続けてきました。以下は私の結論をまとめたもので、そのまま私自身のホテル経営観と言えるものですが、ここにまとめたのは、いかなる事業計画も、前提となる経営観が明らかにされなければその本質を伝えることは難しいと思うからです。

**所有と運営はひとつの事業** ホテルの事業形態は、所有と経営(運営)が分かれていることが多いため、その形式ごとに異なる事業であるとされることが一般的かも知れませんが、ここでは「ホテル事業」と言うとき、ホテルの所有と経営を一体のものとして考えます。ホテル事業は所有と経営を合わせた採算がバランスしなければ、結局両者とも存続し得ないと考えるためです。この前提において、ホテルを借り上げて経営する事業や、ホテルの運営受託事業などは、土地建物の所有者の採算と合算してホテル事業を捉えるべきですし、ホテルの保有を専業とする会社は運営会社の採算を考慮した上で、ホテル事業の「本質」を考えます。本項で以下、「ホテル」というときには、このような意味で利用しています。

**二つの事業形態** ホテル事業の本質を捉えるために、「ひとつのホテルを永遠に経営する」という思考実験を行います。どんな事業も収益を生まなければ存続し得ませんが、永遠に運営収益を生み出すことができないホテルは、どこかの時点で資産あるいは持分の一部あるいは全部を売却して利益を得るという選択をせざるを得ません。ホテルを売らず、永遠に利益を得る経営を「運営事業」、それ以外のホテル経営を「売買事業」と呼ぶことにします。ホテルの経営がこのような概念で区別されることはありませんが、私は、この相違がホテル経営の価値観を根本的に分ける大きな分岐点だと思っています。「運営事業」の経営観では、ホテルを売却せずに利益を永遠に生み出す必要が生じますので、「売買事業」では必ずしも必要としない数々の経営課題に直面します。経営者がこの経営課題に向き合う選択をするかどうか、両者の事業を根本的に分けるものです。また、この区別を認識することで、ホテル事業で生じている様々な現象が非常にうまく説明できるのではないかと思います。

**ホテルを永遠に経営する** 「運営事業」が成り立つためには二つの必要条件があります。第一の条件は利益の水準です。永遠に経営を継続するという前提では、将来建物が完全に老朽化した時点で、建物を再建築する費用相当分の税引き後利益の蓄積がなければ、文字通り建物が消滅してしまい事業を継続することができません。逆の表現では、建物再調達価格を建物耐用年数で割った額に相当する

税引き後利益を毎年生み出すことができなければ、「運営事業」が成立しないということを意味します。例えば50億円で新築したホテルの経済耐用年数が50年だとすると、減価償却費とは別途、毎年1億円の税引き後利益(実効税率を40%とすると、税前では約1.7億円)を生み出す経営を50年間継続しなければいけないイメージです。この考え方は、「建物の物理的な価値がなくなるときまでに、建物を再建築するお金を稼いでおく」、という非常にシンプルな発想によるもので、単体のホテルが外部の助けを借りずに持続するための必要条件と言えます。その意味で「経営の自己完結」という当たり前のことを収益基準で表現しているに過ぎないのですが、現実的にこのハードルを越えて経営を行うことができるホテルは少数(シティホテルやリゾートホテルにおいては特に)ではないかと思えます。

**第二の条件**は単価の継続的な上昇です。一般的なホテルは新築時に単価が最も高く、その後は施設の老朽化や新築ホテルとの競合などによって、ほぼ恒常的に単価下落への圧力を受け続けます。売上高利益率の低い(すなわち、損益分岐点の高い)ホテル事業では、単価の下落は収益を著しく圧迫するため、単価の下落を続けるホテルが第一の収益条件をクリアすることは殆どあり得ません。多くのホテルは、このいわば、「長期衰退事業モデル」から抜け出すことができないまま、いずれどこかの時点で、利益が金利や減価償却費を賄えなくなると売却され、運営費用を賄えなくなると清算されるというサイクルに陥ってしまいます。しかしながら、反対に、単価の継続的な上昇を達成することができれば、もともと損益分岐点が高い分、単価上昇あたりの利益増加率は非常に大きく、第一の収益条件をクリアすることが容易になる、という事業構造でもあるのです。すなわち、「運営事業」を前提とするとき、単価の継続的な増加をいかに達成するかということが、ホテル経営において何よりも重要な課題、つまり、ホテル事業の本質のひとつと言えるのです。

**ホテルを売却することの意味** 単価の継続的な上昇を達成できないホテルは、事業を永遠に継続することができないため、どこかの時点でホテルを実質的に第三者へ売却して利益を確保する「売買事業」を必然的に選択していることとなります。そのように自覚している経営者は殆どいないと思いますが、経営者の自己認識の如何に係わらず、世の中に存在するホテル事業の大半がこちらに分類されます。「売買事業」は「運営事業」以外のホテル事業であり、事業の存続に際して、単体のホテル以外の収益の一部を依存する事業と定義することもできます。例えば、ホテルファンド事業、フランチャイズ展開、あるいはこれらの事業が目指す企業合併や株式上場などは、ポートフォリオを拡大することで生じる広義の金融利益で単体ホテルの収益の帳尻を合わせる、いずれも典型的な「売買事業」です\*(1)。

ホテルを売買対象にするということは、そのホテルで働く全従業員を売買対象にすることでもあり、この点が一般的な資産売買とは決定的に異なります。これは倫理的な意味合いとしてもそうですが、経済的な意味において明確に議論されるべきではないかと思えます。一般に、ホテルの売買価格はホテルから生み出されるキャッシュフローを基準に決定されます。不動産資産などと大きく異なる点は、ホテルの場合、キャッシュフローを生み出しているのが「物件」ではなく、従業員であり、従業員の努力によってこれが増加し、従業員に支払われる労働分配が増加すると減少する、という複雑な利害関係を伴うことです。収益還元の考え方は、資産から生み出されるキャッシュフローが資産価格を決定するというものですが、ホテルのキャッシュフローは、少なくともその一部はある意味で従業員のものであり、従業員の「将来努力」に値札をつけるという意味でもあります。したがって、ホテル売買に伴って、従業員に帰属するものの一部がオーナーの資産として一緒に売買されるとも言えるのです。

例えば、前の事例で、50億円で新築したホテルは、毎年1億円の税引き後利益を生むことで、「運営事業」の収益要件をクリアします。このホテルの所有者が新築直後に100億円で売却すると、その他の条件は一切変わらないまま、毎年2億円の税引き利益が必要になるのですが、その利益を稼ぎ出すのは経営者や資本家ではなく、従業員です。このように、ホテルの売買は、その形態に関わらず、持分所有者(資本家)と従業員の深刻な利害の対立が内包されているのです。



**質の経営** 以上の事実は、それが良いとも悪いとも主張するためのものではありません。事実として、ホテル事業の本質はそのようなメカニズムになっているというひとつの解釈です。ただ、このようなメカニズムの解釈を前提として、私はホテル経営を行うにあたって、「運営事業」が成り立つために最善を尽くすこと、すなわちホテルを永遠に運営するという前提で経営に当たること、が経営者の重大な役割だと考えているのです。

「運営事業」が成立するため、すなわちホテルの継続的な単価の上昇を達成するためには、結局運営の質を高める以外に方法はありません。このために最も重要な経営作業は、見せかけではないホテル運営の質を如何に高めるか、そしてその前提として、ホテル運営の質の高さを如何に定義するか、という非常にシンプルな、しかし極めて重大な二つの問いに答えを出し、実現することだと思います。

しかしながら、実際に「質の経営」を試みるとすぐ分かることですが、ホテル事業の内部およびそれを取り巻く事業環境・社会環境（「産業生態系」と呼びます。詳細は後述）は、質の経営を妨げる要素が至る所に存在するため、はじめに産業生態系の現状を理解しなければ、質の経営の現実的な事業計画を構築することは困難です。このため、産業生態系の認識と分析が事業計画の重要な要素であり、本稿の大半がそれに充てられている根拠でもあります。

## II. 「質の時代」の事業デザイン

「質の経営」のための事業デザインを行う作業は、質の高いリゾートとは何か、質の高い運営とは、施設とは、アメニティとは、組織とは、人事とは、サービスとは、レストランとは、コンセプトとは・・・、という問いに対する具体的かつ現実的な回答を用意することであり、それらが確実かつ十分な収益を生み出す経営バランスの明確なイメージを掴むことを意味します。別の言葉では、「質の追及によって事業価値を生み出す」事業モデルを構築するということです。

**「高品質」対「高級」** 「質の高さ」とは、いわゆる「高付加価値」あるいは「高額商品」を収益の源とする事業、とは似て非なるものです。一般的な「高付加価値」事業は、基本的にいかにして高く売れる商品を生み出すか、という発想によるもので、必ずしも・・・というより殆どの場合、商品の質を最優先して組み立てられているとは限りません。例えば、「高級」と言われている商品の原材料や詳細成分や生産工程などを調べてみると、「高級」イメージとはずいぶん格差のある内容であることが大半といって差し支えない状態で、これなどは「質の低い高級商品」の典型的なパターンと言えるでしょう。

**高品質は低収益？** 質の高い商品を提供するという考えに、総論で反対する経営者は殆どいないと思うのですが、現実には手間隙（すなわち人件費など）と費用と原価をかけて商品の質を高め、単価を上げた瞬間に販売量は減少（時に激減）し、費用に見合う売上の増加が生まれず、収益的にはマイナスになることが一般的です。それどころか、長年ミドルマーケットで堅い事業基盤を築いてきた企業が、ハイエンドのセグメントに進出し、「高付加価値」事業への過剰投資が経営の屋台骨を揺るがす、などのケースは、事業が破綻する際のひとつのパターンといえる程です。経営的な常識では、商品の質を高める行為は殆どの場合費用の増加を伴うため、単純に収益を減少させることにはなりません。このため、多くの経営者は、いかに見かけを維持したまま、商品の質を下げて、費用を削減し、収益を確保するかということにエネルギーを注ぐことになりがちですが、質の継続的な低下はいずれ事業を破綻に追いやる重大な要因となります。次善の策としては、事業の質を低下させずに、同様の事業を拡大再生産することで単位資本あたりの収益を増加させる経営戦略が一般的であり、「有能な」経営者が典型的に採用する手法であり、事業の成長を実現する方法としては、現存する最良の事業モデルと考えられてい

るかのようにです。ホテルでも、レストランでも、小売業でも、一つの事業の採算が取れると、ほぼ確実に拡大再生産によって収益の増加を図る選択がとられるのですが、いわゆるチェーン展開やフランチャイズ事業形態が社会でこれほど一般的になっている現状はこのためです。つまるところ、事業の質を追求する経営が拡大再生産事業モデル以上に収益を生み出す、と考える経営者は殆どいないと思いますし、質の高さを収益に転換する事業モデルは空論だと考える経営者の方が一般的だと思います。

**高品質による事業性** 「ひとつのホテルが成功した後は第二号ホテルを開発・買収」、というフランチャイズ事業の発想は、確かに短期的に企業の一株あたり利益を増加させ、事業のスピードと規模を追求するために合理的(つまり予測に対して成果の実現確度が高い、ということです)ですが、私は、そもそも「スピードや規模は必ずしも長期的な事業性を高めない」、と偏屈にも考えているのです。特に、短期的な収益の追求と同時に生み出される、社会的にも文化的にも環境的にも事業的にも多大な弊害を考慮すると、この事業モデルには本当に経営合理性があるかどうか甚だ疑問ですし、現実の社会がどれほどひどいことになっているかを冷静に直視すれば、議論の余地はないように思います。したがって、この拡大再生産モデルは、長期的には勿論のこと、特に今後の事業環境、社会環境の変化とトレンドを想定すると、戦略的にも事業的にも甚だ非効率である可能性が高いと思いますし、その前提では、いかに事業規模拡大のために「合理性」を追求しても、それ自体が非効率、ということになります。

拡大再生産モデルを上回る投下資本あたりの事業収益を、質の追及によって生み出すことが、トリニティリゾートの事業デザインの根幹をなすものです。仮にこれが実現すれば、「複数のホテルを運営するよりも、一つのホテルを、今までとは根本的に異なる価値観で運営する方が、より大きな収益と事業価値が生まれる」、ということを実業的に実現・証明することになると思います。

### III. 「質」を生み出す条件

『7つの習慣』の著者スティーブン・コヴィー博士は、「全てのものは二度作られる。第一の知的創造があり、それから第二の物的創造がある。」と述べていますが、現代企業社会の一般的な傾向として、圧倒的に第二の創造に偏重して時間とエネルギーが割かれ、第一の創造へ投資することへの重要性が著しく過小評価されています。そして、第一の創造は事業の質を規定し、第二の創造は事業の量的な追及とスピードをおよそ規定すると思うのですが、事業の量的拡大が大半の資本家と経営者の主要関心事項となり、短期間に効率よく大量に売れる質の低い商品が溢れている世の中の状態と、第一の創造が著しく過小評価されている現状は偶然ではないと思います。事業の質を高めようとする、第一の創造、すなわち事業の構想を練りこむ十分な調査と、研究と、分析と、検証と、知性と、時間がどうしても必要なのですが、現実には、この時間が「合理化」の掛け声のもとに真っ先に削減対象となります。

トリニティリゾートの事業デザインにおいて、なによりも恵まれていたことは、ほぼ一年間という十分な時間が与えられたことでしょう。これほどひとつの構想をじっくり練り上げることができたことは、本当に奇跡に近い幸運だったと思います。反対に、これほど「第一の創造」に時間をかけたプロジェクトは世の中に希少であろうと思われ、これがひいてはトリニティリゾートの大きな比較優位として機能することになるでしょう。

#### IV. 「高品質」の追求のはじまり

トリニティリゾートの経営理念は、「いま、愛ならなにをやるか」です。具体的には、① うそをついたり隠し事をしない、② 誰にも一切要求せず、皆のあるがままを受入れて裁かない、③ ありのままの自分でありながら、人のためになることを、できることから実行する、という三つの行動原則に基づいて経営を行います。したがって、トリニティリゾートの事業デザインを練り込む作業は、リゾート事業の多様な局面において、この行動原則に沿った運営はどのようなものか、ということの一つ一つ具体的に構想することを意味します。

はじめの作業は、例えば料飲(レストラン)部門について、「自分の大事な人にご馳走するときには、どのような食材で、どのような料理を作らうか?」、「最も心のこもった料理とは、素晴らしい料理とは、具体的にどのような要素によって成り立つのだろうか?」、「最も安全で、最もおいしい食材は、誰が、どのようにして、どのような考え方で栽培し、どのような流通経路を経て入手するのだろうか?」、「子供の頃食べた、ハツとするような新鮮で味の濃い野菜はどうしたら手に入るのだろうか?」、「可能な限り質の高い料理を提供するために何が出来るだろうか?」といった自問に対して納得のいく回答を見つけようと思い、「専門家」という人たちに会いに行っては山のように質問を浴びせ、色々な場所と農法の畑を訪れ、関連書籍や雑誌や資料を手当たり次第に読み漁るところから取り掛かりました。

**「高品質」の定義** 私にとって、「いま、愛ならなにをやるか」という行動原則で料飲サービスを提供することは、例えば、「仮に、提供する全ての食材の詳細、栽培方法、管理方法、原価、調理方法などを全面的にお客様に開示しても、自分の商売に胸を張ることができる」、別の言葉では、「嘘がない商品とサービスを提供しながら経営が成り立つ」、または、「事業の(ほぼ)100%の売上を『金色の売上』で構成する(トリニティアップデート2007年4月16日、21日のエントリー『売上論』を参照下さい。)」ということであり、これがトリニティリゾートにおける「高品質」の定義でもあります。私の素人感覚では、農薬漬けの食材、新鮮でない素材、化学調味料でごまかした食材、添加物だらけの加工食品、安物のオイル、薬品入りの配合飼料で育てられた食肉や卵などはもちろん、だしを引かずに化学調味料で下味をつけたり、時間をかけてスープを作る代わりに缶詰を開けたりすることも論外ですし、ケチャップやマヨネーズやバターやその他たくさんの調味料も手作りした方がおいしく決まっています。更に考えていくと、「子供のとき食べた、果物のようにみずみずしい、濃い味の野菜はどこにあるのだろうか?」、「アルプスの少女ハイジが飲んでいそうな、おいしい牛乳はどうしたら飲めるのだろうか?」というようなことがとても知りたくなるのです。

**品質に関する二つの発見** これらの疑問を突き詰めていくと、重大な二つの発見をすることになります。一つは、レストラン・ファーストフードなどの外食産業、お弁当・コンビニなどのいわゆる中食産業、流通業者、食品加工業、食品の生産者である農家などが扱う食品・食材の質の低さ、生産量と流通効率を優先するあまり食品の質が犠牲になっている既存の流通システム、驚くべき量の食品が添加物と農薬漬けになっている現状、流通・販売効率を上げるために生産の現場が直面する惨憺たる経営状況、これらの食品を当然のようにかつ大量に提供し続ける社会のしくみに啞然とすることになります。そして、もう一つは、どの分野でもおおそ共通しているのですが、その道の専門家やプロといわれている人たちは、事業の「効率化」と量的拡大に力を発揮する人たちであり、高い質を迫るために何が必要か、ということに対しては殆ど無知といっても良いほどの状態だということです。つまり、料飲部門の事業計画において自分の大事な人を心からもてなす気持ちで最高の料理を提供しようと思っても、第一に、その目的に合う食材が、社会に現存する一般的な仕入れルートでは入手できませんし、第二に、目的に合う食材を生産するために何が必要か、ということを知る専門家も存在しない、ということなのです。



## V. 生態系を理解する

世の中には正直に提供できる食材が殆ど存在しない、という一事をだけを見ても、現代社会の事業環境(「産業生態系」\*(2))をそのまま活用するだけでは、トリニティリゾートの定義における、「質の高い」ホテル経営は事実上不可能と言うべきですし、それを実現する事業モデルや専門家も恐らく存在しない、と考えるべきだと思います。既存の産業生態系は、量の追求によって収益の最大化を行う目的のために合理的に出来上がっているのですが、いわば長年の量的・短期収益的な搾取によって「砂漠化」が進行している状態です。これに対して、質の追求によって事業性を生み出すという、産業生態系「緑化」作業のための現実的かつ具体的な計画書を作成する必要があります。既存の産業生態系を見直し独自のバランスで再構築を試みる作業には、自分で情報を分析し、仮説を立て、検証し、回答を独自に導く作業が不可欠で、具体的には、①現状社会の産業生態系を理解し、②問題点とその原因を明らかにし、③経営バランスが最も効率的に機能する新しい産業生態系のモデルを構築・検証する、というステップを要します。

「①産業生態系の現状を理解する」作業において重要なことは、第一に、個別の問題に部分対処する前に、文字通り産業生態系全体を理解するということであり、第二に、個別の問題の原因に関して責任追及を目的としないということでしょう。産業生態系における個別の問題点を指摘することは比較的容易なことですが、産業生態系のバランスを理解せずに個別対処することで問題を却って大きくしてしまう可能性があります。食品添加物の事例においても、現状そうならざるを得ない一定の理由が存在するため、単に個別の問題を排除するという手法によって解決方法を導くことはできません。まして個別問題の責任を特定し追及することは、産業生態系をバランスすることとは関係のないことで、殆ど生産性がありません。世の中の一般的な「問題解決」の問題点はここにあるような気がします。指摘される問題は確かにどれも重大で、即刻排除すべきものばかりなのですが、自然界の「害虫」も実は生態系を支える役割があることと同様に、この部分だけを排除しても他の重大な問題を引き起こす可能性が高いのです。前述の、食品添加物が引き起こす問題も今や明らかですし、これらを一切使用しない、という対処方法は誰にでも思いつくものですが、例えばそのことによって従業員数や作業工程を圧倒的に増やす必要が生じ、収益を大きく悪化させることへの対処方法はそれほど単純ではありません。

## VI. 産業生態系の現状

事業においては一定の根拠に基づいて将来を予測する作業が欠かせません。そして多くの場合、現状の分析が将来予測の一定の基礎になっています。科学者と経営者の相違点は、このような現状分析において、科学者が科学的な実証を求められるのに対して、経営者は、経営合理性がある限り、科学的に実証された「事実」だけに依拠する必要は全くありません。むしろ科学的な証明を待って経営判断を行うことは、マイナス点の方が大きいのではないかと思います。したがって、本稿の大半を占める産業生態系の現状認識は、経営者(私)がトリニティリゾートの経営環境をどのように認識しているかを、ステイクホルダーに対して可能な限り分かりやすく伝える、という目的で作成されており、必ずしも科学的に実証されたものばかりではありません。

トリニティリゾートの経営理念、「いま、愛ならなにをやるだろうか」に基づいた事業とは、例えば「売上に嘘がない」ということであり、売上の100%を「金色の売上」で構成する事業デザインであり、これがトリニティリゾートにとっての「高品質」です。この理念に基づくと、例えば料飲で直接顧客に提供する料理とサービスに注力するだけではなく、使用する食材がどのように生産、流通、加工、保管されているか、

ということを知る必要が生じます。そして、仮に、これら一切の過程と原価が顧客に開示された状態でも、顧客が喜んで支払うであろう価格と売上を前提として、経営バランスが成り立つかが事業デザインの最も重要なポイントだと考えました。

現状の産業生態系には、「質の経営」を実行する妨げになる諸問題が多数存在します。このような、「②問題点とその原因を明らかにする」作業が、「質の事業デザイン」のための第二のステップです。逆に、このような問題点を明確に理解することができれば、最終的な事業計画を組み立てることは非常に容易な作業となるのです。

## 【1. 食品添加物】

料理の専門家でも普段自分が食べている食材がどのように作られているかを知らない人が少なくありませんが、その詳細を調べていくと、食品のイメージから想像するものとは全く異なる現状に驚かされます。例えば、普段コーヒーに入れているミルク(コーヒーフレッシュ)は水とサラダ油と添加物で出来ていて乳製品とは程遠い代物ですし、虫をすりつぶして染めた「健康」飲料、殺菌剤のプールで消毒されたカット野菜、端肉を添加物で固めたソーセージ、常温で90日保存可能な「こだわり」カレーペースト、原材料の仕入先が15社を超える「手作り」カスタードクリーム(通常カスタードクリームの材料は、砂糖、卵黄、小麦粉、牛乳、バニラのみです)、100キロの豚肉から作られる130キロのハム、漂白されて真っ白な大根、卵を産まなくなった廃鶏のミンチ肉と大豆タンパク(別名「人造肉」)から作られるハンバーグ、添加物で歯ごたえがしゃきしゃきの「おばあちゃんの手作り漬物」、ステビアと化学調味料で塩辛さを減じた「減塩梅干」、リン酸塩を添加して通常の3倍抽出されるコーヒー、塩酸と苛性ソーダで内皮を溶かした缶詰みかん・・・、などはほんの一例に過ぎません。また、価格の安い練り物などに添加物が多用されているのは百歩譲って理解できるとしても、創業天保何年、安心安全を社是とする「伝統」企業、「手間隙をかけた自然な食品」が売りの企業などの数々も、その商品イメージとは異なる添加物を多用しており、「～一筋」「安心安全」「手作り」「真心」「手間隙」という宣伝文句やブランドと、自然な食品は殆ど相関性がない状態です。

**添加物を排除するコスト** このような環境で「質の経営」を実行しようとする(・・・例えば、栽培方法などを含めた原材料の一切と運営と原価の一切を開示できるだけの商品とサービスの提供を行う・・・、ということですが)、多様な問題に直面することになります。第一に、添加物が多用された加工品などがリゾート内のレストランの食材、ショップやミニバーなどの商品に意図せず混入する可能性が非常に高いために、チェック機能の整備と継続的な品質管理が必要となる点です。一言で「チェック機能」と表現すると簡単に聞こえますが、ホテルの組織でこのメカニズムを具体的に機能させるために必要となる業務は、直ぐに思いつくものだけでも、例えば、上記の概念に沿った、ホテルが使用すべき「適合食品」、あるいは使用すべきでない不適切な食材のガイドラインを作成する作業、ホテルが調達する数千品目の食品に関してその成分表示を全て確認し、「適合食品」のデータベースを作る作業、食材の調達と納品に際してこれらのガイドラインと「適合食品」のリストに合致したものが発注されているかどうかの確認を行う作業、新たな食材の調達や定期的なデータベースの更新作業などが考えられます。より重要な点は、これらを運用する人材の確保・維持・教育で、通常のホテル調達部門の人材では対応出来ない可能性があるため、新たな採用や集中的かつ継続的な教育プログラム、業務クオリティのチェックなどを担う人材を整備する必要があります。更に、これらの人材の休暇や労務シフトなどを勘案すると役職に対しておおよそ二重に配置する必要があり、かつ、ホテルの食材調達は特に生鮮食品などに関しては調達部門を通さずに、直接各レストランの部門ごとに行われるケースが一般的ですので、これらの人材がカバーすべき部署は多岐に渡り、例えば客室200室、レストラン3種類程度のちょっとしたリゾートホテルでも、3～5人く



らの増員は覚悟する必要があるかも知れません。人件費だけでも年間600万円～1000万円位の負担増と、付随する教育費用、管理費用、システム整備、調達に機動性がなくなることによる機会損失やモチベーションの低下などの見えないコストが追加され、売上に換算してざっと1～1.5億円相当の利益が消失するイメージではないでしょうか。現状の産業生態系のまま「質の経営」を行おうとすると、「食品添加物を排除する」、という僅か一つのテーマについてもこれだけの費用が生まれることとなります。

**添加物の「合理性」を考える** 第二に、食品添加物を悪役にして批判することは簡単ですが、広く批判されながらも現在これだけ広範囲に利用されているのは、添加物を利用することで商品原価、保存・流通コスト、そしてこれらに関わる人件費などを大幅に下げるなど、現在の産業生態系において一定の「合理性」が存在するためです。「質の経営」を行う過程で、ホテルから添加物を排除するという事は、食品の生産・加工・流通の一連の過程においてこの「合理性」を手放すことを意味しますので、現状の合理性を上回る事業性を別途確保しなければ、いかなる修正をほどこしても、結局採算を悪化させることにはなりません。

例えば、調理場で「スープの素」を使う理由は、「新鮮」パックを10個(150円)開けるだけの時間で3リットル分のスープのだしを一瞬にして取ることができ、パックの保存は常温で半年間可能なためです。これに対して、食品添加物(「スープの素」)を排除して洋風だしスープを作る作業は、例えばですが、 i. 大鍋に骨付き鶏肉をバターで軽く色づくまで炒める。 ii. その鍋に、水、白ワイン(辛口)、玉ねぎ(外皮をむき、半分に切ってクローブを突き刺す)、にんじん(皮のまま、1/4程度に切る)、セロリ(葉っぱつき、10cm程度に切ったもの)、ローリエ葉、タイム、黒こしょう、塩、カイエンペッパー。 iii. 火にかけて、ふたをせずにことごとと煮る。鶏の脂とあくが出てきたら、レードルですくう。30分～45分で完成。・・・というプロセスを要します。このスープは冷蔵庫で約1週間持ち、長期間保存する場合はキューブの製氷機に入れて冷凍させるという方法もありますが、新鮮なものを出すのであれば頻繁にこの手間を繰り返す必要があります。この場合材料費だけでもざっと1,000円(高品質のものを使えば2,000円くらいかかるかもしれません)、所要時間は1時間。これに加えて、作業が増加するため料理人を追加採用する必要が生じるかもしれません。また、だしにかかる材料は料理の形として残らず、目に見えるものではないため、店のデザインや客層やプレゼンテーションやメニューやサービスなど、レストランとしてバランスの取れた高い完成度がなければ、これらのコストを代金に反映させることは容易なことではありません。更に、これらのプロセスはスープだしに限らず、市販ケチャップ、マヨネーズ、スープ缶詰、和風だし、無洗米、缶詰パスタソース、漬物、生クリーム、カスタードクリームなどなど、調理場の無数の食材に関して同様に当てはまる問題で、結局「添加物を排除する」という単純な行為は、レストラン全体の運営と、恐らくホテル全体のコンセプトを根本的に見直し、新たな経営バランスの元で構築しなおすという作業なしには実現し得ない経営課題と言えるのです。

## 【2. 酪農と牛乳】

食品添加物の次に私が関心を持ったのは、牛乳(とその加工食品: バター、ヨーグルト、クリーム、チーズなど)です。ホテル経営における牛乳の重要性は、第一に、牛乳はホテルの料飲において幅広く利用される、いわば「川上の食材」で、コーヒESHOPのカフェラテから、朝食のヨーグルト、パンケーキのトッピングなどに使う生クリーム、バター、フランス料理のソース、ピザやラザニアなどのチーズ、パスタなどのクリームソースからデザートに至るまで、多岐に亘って利用される非常に重要な食材であること。また、その反面、牛乳は多くの場合加工された状態で顧客に提供されるためか、意外にもその品質にはそれ程注意が払われていない傾向があると思います。第二に、産業

としての酪農は、語弊を恐れずに言えば農業と工業の中間的な性質を有しており、かつ事業モデルが比較的シンプルであるため、農業のど素人である企業経営者が第一次産業を経営的に理解する入り口として非常に適していると感じたことです。具体的には、①自然環境による変数が比較的少なく(例えば、露地栽培の農業などに比べると、地域性、土壌、気候、季節変動などに影響を受ける度合いが少ないということです)、②少なくとも現状の産業構造において、売上に関する変数が非常に少なく(販売先はおおよそ酪農組合・JAに限られており、商品の種類が生乳にほぼ限定されており、品質の差によって価格差が少なく、加工を扱う酪農家は非常に少数で、事業がほぼ生乳生産に限定されているなど)、一頭あたりの搾乳量が最大かつ殆ど唯一の売上変数であり、一次産業の中ではアウトプットが経営的に予想・把握しやすいからです。

「質の経営」の観点から、牛乳に関して私が知りたいと思ったことは突き詰めると二点です。①最高品質の牛乳はどのようなもので、それはどのように生産されたものか、②最高品質の牛乳を生産する農家が十分に採算が取れるという前提で、最高品質の牛乳の単価(ホテルにとっては取得コスト)はいくらと考えられるか、…つまり、この問いの裏返しは、最高品質の牛乳生産が事業として成り立つための経営構造はどのようなものか、ということです。これらの回答を導くために自分なりの調査を行い、酪農業界の産業生態系は現状どのようなものか、について以下のような認識に至っています。

**牛舎飼育と濃厚飼料** 一般的な消費者は日本で牛乳がどのように生産されているかを殆ど知りません。生産現場は工業的な合理性の追求という価値観でその大半が構成されており、上記とは違う意味において第一次産業というよりも第二次産業に事実上分類されても良いのではないかと思うくらいです。現在日本で放牧されている乳牛は殆ど皆無で、乳牛の97%は牛舎の中で飼われており、これは放牧地が豊富にある北海道においても同様です。放牧するとエネルギーが奪われて乳量が少なくなるため、雌牛は牛舎で運動量を制限され、栄養価の高いとうもろこし、大豆、こりゃんなどの穀物(濃厚飼料)に、カルシウム、ビタミン剤、酸化防止剤、魚粉、脱脂粉乳を添加した高カロリー、高タンパクの配合飼料を大量に与えられ、多いものでは体重800キログラムのホルスタインから一日30キログラム、年間300日搾乳するとして9,000キログラムの牛乳を「生産」します。本来野芝を食べながら放牧される牛の泌乳量がせいぜい一日15キログラムだとすると、なるほど2倍の生産量を達成しているということになります。

**工業化する酪農** 酪農における牛乳が、工業における生産加工品と決定的に異なるのは、生身の雌牛によって商品が生み出される点です。この事実は私のような素人には当たり前には感じられるのですが、この業界の「専門家」の発想では、このような相違点に注意を払うことは「非効率」であり、雌牛が生き物であるという要素を極力排除し、生産工程に合わせて飼育するほど生産効率が高まるという世界観に基づいて産業生態系が構成されています。「搾乳の邪魔になるから」尻尾を切り取り、「世話をする際の危険を減らすため」に焼きごてや苛性ソーダで角を落とします。運動することは本来生き物の健康に欠かせないことですが、運動量の増加で搾乳量を犠牲にすることは「非効率」です。牛は殆ど運動らしい運動ができずに蹄が伸び放題になるため、年に1・2回牛の蹄を削る、「削蹄師」なる仕事も存在しますし、日本の99.99%の牛は人工授精で生まれるため、「人工受精師」は現代酪農には欠かせない存在です。アメリカでは1頭の「エリート」種牛の精液が100,000頭の雌牛を妊娠させるケースも珍しくありません。…近親交配のリスクを誰も語らないのが私には不思議です。

**健康を害する牛たち** 1キログラムの乳を出すには400倍の血液が必要と言われ、1日30キログラムの乳を出す牛は延べ(?)12,000キログラムの血液を使っていることになります。大半の栄養を泌乳に向けて「改良」され、体の機能を酷使し、死ぬまで乳を生産し続ける雌牛は、乳牛というよりもブロイラーやフォアグラを連想させます。必然的に健康状態に恒常的な問題を抱え、様々な病気にかかりやすく

なり、頻繁に抗生剤、栄養剤、強肝剤が打たれます。特に大量密飼いを前提とする工業型畜産は、抗生物質なしには成立し得ない状態です。分娩後に産褥熱で体調を崩したり、脂肪肝や乳房炎などで食欲がなくなっても、治療を受けながら栄養剤を投与され、毎日30キロの乳を出す姿は壮絶です。本来牛の寿命は20年前後とされていますが、生産現場で体を酷使し続けた雌牛は6年前後で廃牛となり\*(3)、屠殺されてハンバーグになります。このような「生産過程」を経た牛乳の品質は専門家や科学者やカリスマシェフでなくても容易に想像できます。

**流通・販売構造がもたらす品質の低下** 流通・販売システムの問題もあります。多くの農産物と同様、酪農家は生乳(せいにくゆう: 牛乳になる前の乳)の加工・販売に関しては酪農組合、JA、乳業メーカーにほぼ完全に依拠しており、独自の販売ルートを持たず、殆ど持ちません。一つの県で生産された生乳は全てJA経済連などの指定生乳生産者団体に出荷されてから、複数の乳業メーカーに売られる、「一元集荷・多元販売」の方式が取られており、生乳の販売収入は、合算平均された県内均一の基準単価(プール単価)になります。生乳が一元集荷されるため、個別の酪農家の微妙な味や風味の違いなどは、現在の流通システムにおいては殆ど無視されます。本来の牛乳は、牛が食べる牧草や飼料、季節ごと、牛の体調ごとに味が異なるものなのですが、市場の牛乳がおおよそどれも同じような味がするのはこのような理由によるようです。社会全体で牛乳に対する需要が継続的に伸びていた経済成長期においては、酪農家は生産に専念することができ、安定した販売先を確保できるという意味で、このシステムは有効に機能したと思うのですが、国内の牛乳消費量が長期減少傾向にある現在、酪農家の商品の質を高めようとする努力が商品の質と生乳買取り価格に全く反映されない一元集荷の仕組みは、産業的な制度疲労をきたしている状態です。

このシステムでは生乳の質に関わらず販売価格が基本的に一定であるため、酪農家が収益を上げるためには、飼育頭数を増やすか、一頭あたりの搾乳量を増加する以外に方法がありません。結果、濃厚飼料の多量投与と酪農の工業化が進み、酪農家のモラルと商品の質を低下させ、価格競争のみが商品価値を生む産業構造を生み、生産者を困窮させるという悪循環が生まれています。このような産業構造において、酪農家の関心はいかに搾乳量を増加させるか、という一点に集中するため、乳牛と言えば泌乳量の多いホルスタイン一色となり、高品質の乳を出すといわれるジャージーやブラウンスイスは非常に限られた生産しかなされていません。反対の立場では、例えばホテルの調達担当者が、高品質の牛乳を探そうとしても、そもそもそのような商品は世の中に存在しないという現実突き当たります。仮に酪農家と直接取引しようとしても、食品衛生法の省令によって生乳はプラントで殺菌加工を行わなければならないと規定されているため、事実上大手乳業メーカーを通さなければ独自にプラントを開発する他はありませんが、通常メーカーに発注すると1億円\*(4)かかる施設に投資できる酪農家はほとんど存在しないというのが現状です。

更に、大量生産、大量加工、大量流通を目的として、日本で市販されている牛乳の約92%が120℃以上で超高温殺菌処理されたものです。超高温殺菌処理をする際、自然の生乳では脂肪球が機械にこびりついて商品化できなくなってしまうため、その前に生乳をホモジナイザーという機械に通し、高圧ピストンで牛乳の中にある脂肪球を細かく破壊する工程を経ます。これがいわゆる「ホモ牛乳」です。超高温で加工された牛乳はタンパク質が熱変性を起して加熱臭(焦げ臭さ)がするうえ、牛乳本来の風味やビタミンCなどの栄養素は約25%失われます。最近大手メーカーがこぞって販売している「おいしい牛乳」も、加熱臭を除去する工夫によって「搾りたての味」を目指しているとのことですが、原料となる生乳が搾りたてであるわけでも、特別な飼料で育てられた特別な牛乳から搾られているわけでもなく、基本的に超高温殺菌であることには変わりません。本当においしい牛乳を販売したいのであれば、質のよい生乳をノンホモ低温殺菌(可能であれば無殺菌)にすれば良さそうなものですが、この工程では生産効率が著しく低下するため現実的に検討されることはないようです。



牛乳に限った話ではありませんが、食品の品質はその鮮度に非常に影響されます。一般に市販されている牛乳は、大量生産、一元集荷、大量加工、大量流通を基本としているために、どうしても搾乳から消費までの時間が長くなる傾向があります。一般的なプロセスは、搾乳→バルククーラー（冷蔵タンク）で保管→冷蔵タンク車に詰め替え→加工プラントに輸送→ホモジナイズ・殺菌加工→パック詰め→工場を出荷→問屋を経由して小売店へ→消費者が購入・消費、というパターンを辿ります。北海道から首都圏の場合、道内で集められた生乳は釧路港から日立港に運ばれ、そこから牛乳工場に陸送され、搾った日から牛乳になるまで3・4日はかかるようです。最終的に消費者されるまでには、多ければ1週間程度経過するのではないのでしょうか。

**乳脂肪率3.5%** 酪農業界において、牛乳の質を決定的に低下させることになった最大の原因は、1987年に大手乳業メーカー三社（当時は雪印、明治、森永）によって、生乳取引基準が乳脂肪率3.5%（改定前は3.2%）に改定されたことでしょう。大手メーカーは、酪農家が生産する生乳について、乳脂肪率が3.5%以上でないものについては、買い取り価格を大幅（半額以下）に減額するというガイドラインを生産者側に承諾させたのです。大手メーカーの主張は、「乳脂肪率の基準を上げることで、質の高い牛乳を提供でき、消費拡大に繋がる」というものでした。この改定がなぜ大きな意味を持つかといえば、牛舎に比べて牛が圧倒的に健康に育つ自然放牧では、春から夏にかけて青草を沢山食べた乳牛たちが出す乳は、脂肪分やタンパク質の成分が低くなり、乳脂肪率が3.0%近くまで下がるためです。乳脂肪率を3.5%以上に保つためには、放牧酪農をやめ、牛舎において濃厚飼料を多く与える以外に事実上方法がありません。濃厚飼料の殆どはアメリカからの輸入品であり、これを仲介したのが農協でした。これをきっかけとして、日本の放牧酪農は事実上消滅したのです。

**品質基準とは？** 世の中で運用されている品質管理の基準も、「質の高いもの」を選別する仕組みとしては、その効果は甚だ疑わしいと言わざるを得ません。2000年の雪印乳業の食中毒事件を教訓として、大手食品メーカーでは例えばHACCP（ハサップ：NASAが開発した衛生管理システム）などの基準を導入、運用しているところが増えており、これらを根拠に、彼らは商品の「質の高さ」を宣伝しています。HACCPは宇宙食の安全を確保するために開発されたという背景があり、異物混入対策、食中毒の予防、衛生管理、不良製品の排除などの工業的生産・加工プロセスの品質管理には確かに効果的だと考えられますが、そもそも健康な乳牛から絞られた乳とはどのようなものか、乳を出す牛がどうやって一生を過ごし、何を食べているか、つまり乳を出した雌牛がどれだけ健康であるかなどについては全く考慮されていません。また、日本の有機JASでは有機牛乳を認証する制度があり、認定の主なポイントは、①100%有機栽培の飼料で育てられている、②成長を促すためのホルモンや治療、予防接種以外の薬剤が使われていない、③乳牛が自由に運動・移動できる生活環境である、とされています。しかし、認定に際して、自然放牧の必要はありませんし、自然の牧草でなくても、有機輸入濃厚飼料であれば足りるなど、高品質を保証するものというよりは安全指標、牛の健康基準というよりは飼育基準というべきかもしれません。

**環境的な諸問題** 現在の酪農業界のあり方は、環境と食糧に関わる多くの問題を生み出しています。**第一に**、輸入飼料の安全性の問題です。雌牛に投与される配合飼料の国内自給率は約10%で、その大半は海外からの輸入に頼っています。輸入される穀物には、輸入検疫や国内検疫を通過するために行われる青酸カリなどによる燻上処理の他、害虫を防ぐ殺虫剤、腐敗を防ぐ殺菌剤、カビの発生を防ぐカビ防止剤、発芽を防ぐ発芽防止剤、ヘタが落ちるのを防ぐ植物ホルモン剤などの、いわゆるポストハーベスト農薬が使用されている可能性が高いのです。また、そもそも栽培の段階で様々な農薬や遺伝子組み換え食物が広範囲に利用されています。**第二に**、カロリー迂回生産の問題です。人間が食べられる穀物を、乳牛に食べさせ乳にしてから食すると、穀物の利用率はその何分の一にしかならず、大半は糞尿として廃棄されることとなります。世界人口約63億人の

うち、約8億4000万人が飢えている事実を勘案すると、日本の酪農業界は健全さを欠いた産業構造になっているという現状認識は避けられません。産業生態系における酪農の大きな意義のひとつは、人間が消化できない草を乳牛によって消化し、乳に変えるメカニズムを提供することでもあります。第三に、糞尿による環境汚染の問題です。放牧酪農であれば牛の糞尿はそのまま牧場の土に帰り、牧草を育てるいい肥やしになるのですが、牛舎で育てられかつ濃厚な配合飼料を大量に投与されている牛から出る糞尿に関しては、これを自然に戻す牧草地がありません。現在酪農・畜産業から生じる糞尿は放置すると土壌・水質汚染の原因となるため、産業廃棄物として処理されていますが、これらは全国で発生する全産業廃棄物の約20%を占めています。一部では、これらの糞尿を有機野菜を栽培する際の堆肥に利用する動きもあるようですが、添加物や抗生剤や成長ホルモン剤などの混合飼料を投与された牛の糞尿が有機栽培に適するとは素人目には思えません。これらも放牧が消滅したことの大きな副作用と言えます。

**現状認識のプロセス** 酪農産業に限りませんが、本稿は産業の「諸問題」をまとめたものではありませんし、現在のシステムや、それに関わる誰かを批判する意図は全くありません。本稿は、トリニティリゾートの事業計画を構築するためのステップとして現状の産業生態系を自分なりの考え方で捉える、という現状認識のプロセスのひとつであり、経営判断の前提となる世界観をステイクホルダーに明らかにするという趣旨で構成されています。本稿は「事業報告」ですが、ある事業を説明するとき、具体的な事業計画や財務報告や運営結果を外形的、形式的に説明するよりも、事業を取りまく世界観(産業生態系)を経営者がどのようなものと認識しているか、を明らかにする方が、その事業戦略と経営方針の本質を正確に伝えることができるのではないかと考えるのです。したがって、以上は、これらの認識が正しいとも、唯一のものだとも主張するものではありません。前述の通り、このテーマに関する唯一の問題意識は、「質の経営」を実現するという観点から、①最高品質の牛乳はどのようなもので、それはどのように生産されたものか、②最高品質の牛乳生産が事業として成り立つための経営構造はどのようなものか、ということでした。この問いに回答を導くために、高品質の牛乳の生産を阻む社会的、経済的、産業的な要因の中で、特に重要と思える要素をまとめたものです。

酪農家の現状、牛乳の生産・加工・流通・販売の現状、これらの問題とその原因が特定され、現在の産業生態系を把握することができれば、問題解決(つまり、これらをクリアした事業計画の構築、ということですが)の半分は完了したと言えます。問題点とそれを生み出す背景を正確に理解さえすれば、その状況においてどのような解決方法が合理的かどうかは、一般に明らかでシンプルなものであるためです(『トリニティ経営理論』をご参照下さい)。

**高品質の牛乳とは？** この問いを「専門家」の方々に問うと、意外にもはっきりとした答えが返ってきません。「何がおいしいかは個人の味覚による」という方、「自分の作っている牛乳がおいしい」という方(ただし、なぜおいしいかという説明はあまり聞かれませんが)、「たくさん売れている牛乳がおいしい」という方。…これらの回答は純粋な「品質」についてではなく、何か別のことを議論しているように思えます。ここは経営者かつ素人の特権で、以上の調査による事実を素直に解釈した上で、「おいしい牛乳」を私の直感によって定義したいと思います。以下、私がおいしい牛乳であるために重要だと感じる順に配列してみました。皮肉なことに、現在大量かつ一般的に流通している牛乳の、ちょうど反対の内容になってしまいます。

- i. 自然放牧され、牛本来の生態が求める自然な生活をしている牛の乳、
- ii. 濃厚飼料や配合飼料ではなく、可能な限り自然の牧草を食べて育った牛の乳、
- iii. 搾乳された時からできるだけ短時間で食される乳、
- iv. 超高温殺菌よりも低温殺菌、低温殺菌よりも無殺菌の牛乳、
- v. ホモジナイズされたものよりもノンホモ牛乳、

vi. ホルスタインよりもジャージーやブラウンスイス種、あるいはそれらの掛け合わせの牛の乳、

### 【3. お米・野菜・その他の農作物】

私は今までに野菜を食べて鮮烈な経験をしたことが2度あります。一回目は中学生の頃だったと記憶していますが、近所のお寺さんにお邪魔したときに、お寺のおかみさんが知り合いの農家から頂いたとあって、インゲン豆をおやつにご馳走してくれました。私はこの頃インゲン豆が嫌いで、正直なところ勧められて断りきれずに食べたのですが、一口食べて本当に驚きました。まるで果物のように香りが高く、新鮮でみずみずしく、今まで食べていたインゲン豆と同じ食べ物とは信じ難いものでした。自分がインゲン豆を嫌いだったのは、私の味覚のせいではなかったのだと、妙な自信を感じたのを覚えています。二回目はニューヨークの高級レストランで、メインディッシュの付け合せに添えられていた僅かな量の野菜でしたが、これも驚くほど新鮮で、メインディッシュの味よりも、ささやかな野菜の新鮮さの方が圧倒的に記憶に残っています。

以来(今回の事業計画の調査である農家に訪れるまで)、これらに匹敵する野菜に出会うことがありませんでしたし、このような野菜がスーパーのオーガニックコーナーや、農家の直販所でも見つからない理由は分かりませんでした。しかし、①ハツとするくらいおいしい野菜は必ずどこかに存在するし、自分でも見つけることができるに違いない、②このような野菜をホテルの料飲で活用することができれば、商業的に成功する経営バランスを生み出すことができるに違いない、という確信めいたものをずっと持ち続けていたため、これがトリニティリゾートの事業計画のインスピレーションのひとつとなっています。

**経済生産性をもたらしたもの** 1950年代までの日本の農業は、わら、残飯、落ち葉、家畜や人間の糞尿などを肥料としてきました。いわゆる完璧な有機無農薬栽培です。どこの農家にも牛が一头か二頭飼われ、田起し、代かき(田植え前に田んぼを均す作業)などの農作業に利用されると同時に、牛小屋に敷いたわらや、わらや草を食べた牛の糞は良い堆肥になりました。1960年代以降、牛が担っていた耕運・運搬機能は機械に、堆肥は化学肥料にそれぞれ取って替われ、農薬の大量投与と品種改良の効果が加わって、農業の「経済生産性」は飛躍的に向上しました。

単位面積当たりの収量は、例えばお米の場合、1反あたり5俵だったのが2000年には9俵弱まで増加\*(5)、稲作にかかる労働時間は、1960年に1反あたり173時間を要していたものが、2000年には34時間と、5分の1以下になりました。年間1000時間労働として単純に計算すると、1反あたり173時間要する時代には5反そこそこの耕作が限度であったものが、1反あたり34時間で栽培可能な近代農業では3町(=30反÷3ha)弱の水田を耕作することができるようになるイメージです。そしてなにより、田んぼに四つん這いになって草を取るなどの重労働から農民を解放したという側面は無視できません。

しかし、今では誰しもうかがい知るとおり、経済生産性と引き換えに、農民と消費者の健康と自然生態系に対して多様かつ極めて重大な副作用が生じています。化学肥料は通気性、保湿性、保温性を奪うなど、地力低下の一因となります。化学肥料を多用した作物は、早く大きく成長するものの基礎体力がなく軟弱に育つといわれ、すぐ病気にかかったり虫にやられたりするため、農薬の投与が必要となるという循環を招きます。農薬は土地を豊かにする土壌生物を無差別に殺します。ミミズや虫や微生物の数と種類が激減して土壌の生態系のバランスを壊し、特定のバクテリアや原生動物が異常発生するという事態が起こります。

誰が「農薬」という名前をつけたのかは分かりませんが、マーケティングの観点から見ると、その実体を包み隠すための絶好のネーミングと言ったら皮肉でしょうか。第二次大戦において人を殺すた



めに研究された化学兵器の「平和利用」がその歴史的発祥です。農薬の大量消費を始めた日本の農業産業は、高度成長期を支えた重化学工業の大口顧客でもあり、政治的にも重工業の高度成長戦略に組み込まれていきます。殺虫剤、殺菌剤、除草剤などを合わせた日本の農薬生産額は、1960年には200億円程度であったものが、10年後の1970年には1,000億円に増加しています。先進国の農薬使用量を比較すると、1990年のデータでは、km<sup>2</sup>あたりの農薬使用量は、カナダ0.1t、アメリカ0.2t、フランス0.5t、ドイツ0.4t、イタリア0.8t、イギリス0.6tに対して、日本が1.8tと圧倒的に群を抜いています。日本は高温多湿で自然環境が豊かである分、自然をコントロールすることが難しく、自然と調和することで生産性が上がる風土なのかも知れません。自然とのバランスが崩れると、病原菌や虫が発生しやすくなり、工業的な農業を実行する際に却って大量の農薬が必要になると解釈するべきでしょうか。

農薬によって最も被害を受けているのは農民です。1960年代には、毎年千数百人が中毒になっており、そのほぼ7割が死亡しています(自・他殺を含む)が、これは氷山の一角とされています。疫学的調査から、一般人と比べて農民には悪性リンパ腫、白血病、多発性骨髄腫、各臓器のがんや肉腫が多いという結果もあります。自然界の食物連鎖によって、高い場合には数千倍から数十万倍に生物濃縮された農薬は、日々の食事から人間に摂取され、さらに胎盤や母乳を通じた母から子へと母子移動を経て人体脂肪中に残留します。生まれながらにアトピー症状を持つ子供が急増したり、昔には考えられなかった花粉症がこれほど一般化したり、体内でも特に脂肪分の割合が高い脳に関連してアルツハイマーや鬱などの異変を来す事例が増加していることが、農薬と無関係だとは考えにくいと思います。

1960年代から1970年代にかけて、日本の田んぼから蛍やカエルやドジョウが姿を消しました。現在メダカ、ゲンゴロウ、タガメは絶滅危惧種に分類されています。更に、現在全世界で使われている農薬の量は年間250万トンとされていますが、農薬による環境汚染は地球全体に広がりを見せています。熱帯地方から上空に上がった化学物質は、極地で沈降量が最大に達し、このためホッキョクグマやペンギンの体脂肪から高濃度のダイオキシンやDDTが検出されるようになっています。

**衰える土** 農地の地力が衰えていることが認識され始めたのは1970年代後半頃からだそうです。土が固くなりふかふかした感じが失われた、ミミズが以前のように見られなくなった、化学肥料をいくら投入しても作物の収量が伸びなくなった、などの現象が一般的になり、各地で土壤病害といわれる農作物の病気が頻発するようになります。土壤検査をすると、カルシウム、マグネシウム、イオウ、カリウム、鉄、マンガンなど、ミネラルが欠乏している農地が増えていることがわかりました。

また、農業の生産性を追求する過程で、多品種栽培農業が衰退し、単一の生産物を大量に作る農業が広まります(例えば、東京、大阪、名古屋など大都市向けの大産地を作るため、1966年に公布された野菜生産出荷安定法に基づく野菜指定産地制度によって、村中レタス畑だらけの長野県上川村、別名キャベツ村と呼ばれる群馬県嬭恋村などが生まれています)。しかし、化学肥料と農薬の大量投与に加えて、経済生産性を優先させた農業の単作化と連作化が、地力を低下させる要因になっており、地力の低下をカバーするために更なる化学肥料が投下されるという循環を招いています。これは連作障害と呼ばれる自然現象ですが、土の生態系は単一品種が連続して育つようにはもともとできていないようなのです。経済生産性を追及する一連の「農業の工業化」が、日本の農地の地力を奪う原因をことごとく生み出しているのですが、その中でも最大の要因は、日本の農業のあり方そのものを自然から乖離させたことでしょう。かつての日本の農業の特徴は作物の多様性にありました。豊かな日本の風土は作物選択の幅が広く、土地を何回も回転させながら多種多様な作物を作る「少量多品目」の栽培を可能にします。こうした農業は一見非効率に見えますが、地力の維持という農業最大のテーマを勘案して長い目で考えると、自然の力を巧みに利用して地

力を維持する非常に合理的な農法だったのです。味の薄い野菜が一般的になってしまった恐らく最大の要因は、このようにして日本の農地の土の力が衰えたことによると考えられます。

**流通主導の生産** 農業の工業化に伴って、経済生産性の拡大、大量生産、大量消費が始まると、大産地で大量生産された農産物は、高速道路によって大消費地に大量輸送され、スーパーマーケットで大量販売される、大量流通システムが重要な社会機能を果たようになります。このため、もともと自然の恵みである農産物に対して、流通システムに合致する規格であることが求められ、農産物が文字通り工業製品として扱われるようになります。流通に適したダンボールの大きさに何個入るかで農産物の規格が決めます。スーパーの店頭でも同じような大きさに揃っている方が売りやすいですし、外食産業では調理の手間がはぶけ、顧客に不公平感を与えないということで、同様の規格が好まれました。規格から外れた野菜は事実上値段が付かないため出荷することができず、捨てられるようになりました。

同様に、農産物を評価する際、「見た目」が何よりも重要視されるようになります。虫食いの野菜は本来安全であることの何よりの証左なのですが、当然このような野菜は出荷できないため、農薬の撒布量や回数が更に増えるという循環を生んでいます。見た目を良くするための農薬も一般的です。おいしそうに見せるためのワックス、種無しスイカや種無しブドウを作るホルモン剤、みかんなどの色付きを早める着色剤、最近ではサツマイモをおいしく見せる着色もなされているようです。種苗会社はおいしさや病害虫に強いことよりも、見た目や形の良さを優先して品種改良を行い、輸送に際して傷が付きにくいトマトがヒット商品になったりします。更に、このようなトマトを青いうちから収穫し、店に並ぶ頃に色が赤くなるように出荷します。熟してから収穫すると樹を傷めやすく、収量が減るのを恐れたり、輸送すると日持ちが悪いというのが理由ですが、このようなトマトも「完熟」と表示されていることが珍しくありません。最近のキュウリはつるつるですが、昔のキュウリは表面がでこぼこで粉を吹いたような、とげのいっぱいあるスーヨーキュウリという品種でした。こちらの方がみずみずしくておいしいと言われているのですが、折れやすく、とげで他のキュウリを傷つけてしまい、大型になりやすく輸送に不便、などの理由で殆ど流通しなくなってしまいました。輸送中に野菜の見栄えが変わることを防ぐために、収穫後の発芽を止める薬品、日持ちをよくしたり腐らないようにするための防腐剤など、いわゆる流通・販売のためのポストハーベスト農薬も一般化しています。例えばキウイ・フルーツは農薬がなくても育つ数少ない果物のひとつですが、折角無農薬で育てても、出荷・流通するための買取基準として農薬散布が義務付けられているケースがあります。

流通主導・市場主導で農業生産がなされることで、農作物の旬が事実上消滅してしまうという現象が生じています。農作物の旬は、最もおいしく食べられる時期とされ、一般に、自然な露地栽培で最もその作物が取れる時期でもあります。例えばトマトなら夏、ほうれん草なら冬です。しかし、市場の要求は必ずしも旬に大きくなりません。例えばイチゴの旬は一般に5月から6月初旬とされていますが、需要は12月後半のクリスマスケーキに集中します。菊の咲く時期は秋で、秋の彼岸の需要にはマッチするのですが、春の彼岸にも需要が増加しますし、葬式は1年中あります。更に、旬の時期はその作物が大量に出荷されるため価格が下がり、年によっては作るほどに赤字ということもあり得ます。反対に、供給量の少ない時期に出荷すれば市場は希少価値を評価する傾向があり、例えば、夏のトマトが儲からなければ冬に作ろうという農家が増え、結果スーパーの野菜売り場からは季節感が殆ど消えてしまいました。多くの場合、消費者は旬をはずしたおいしくもない野菜を高い値段で買っていることとなります。

流通の論点とは多少ずれますが、農業の機械化が質を落としている面もあります。現在の稲作は最も時間のかからない農作物のひとつですが、これは機械化なしには不可能です。例えば、稲刈りの後、昔であれば天日に2週間ほどさらしてから脱穀を行ったものを、現在はコンバインを使って稲刈りと同時に脱穀を行い、その後機械乾燥します。稲刈りの後、稲を逆さに干すことで、茎に残った

栄養分が糞に行き渡るといわれているのですが、現在の機械化によってこの作業は稲作のプロセスから消滅してしまいました。

いずれにしても、問題の本質は、農産物に対して工業製品としての価値しか認めない消費・流通システムが農産物の価格を事実上決定する仕組みになっていることでしょう。このような産業生態系においては、市場で提供される野菜の味が薄いのはむしろ当然の結果と言えるでしょう。

**F1種子** ある作物について、系統の異なる品種を掛け合わせると、それぞれの系統が持つ優れた形質が現れます。例えばおいしいが病気に弱いきゅうりの品種と、固いが病気に強いきゅうりの品種を交配させて、おいしくて強いきゅうりをつくりあげます。これを雑種強勢といいます。ところが、この交配種から種を採って蒔くと、もともと親が持っていた病気に弱いとか、固いという性質が出てしまい売り物になりません。そこで農民は仕方なく、毎年種苗会社から種を買わなければならなくなりました。現在売られている野菜の殆どがF1と言われています。そして、国内で栽培されている野菜や花の種の90%は海外で採取され輸入されているものです(この事実は、自給率の比率を実質的に下げていると思うのですが、現在の自給率の計算においてはこのような作物も国内産として計算されているようです)。F1種が増えるにつれ、各地域で昔からつくられていた伝統的な品種は急速に姿を消しています。こうした伝統的な品種は、地域の気候や土の条件にもまれ、自然交配を繰り返しながら地域の風土に合った、おいしくて虫や病気に強いものに育ってきたのです。それが失われるということは、農業から生命力の源である種の多様性が消えるということを意味します。

**有機農業** 現在有機農産物がブームと言えるほど注目され始めていますが、その内容は玉石混交で、「質の事業デザイン」という観点から、いくつかの問題点が考えられます。**第一に**、有機肥料であれば安全だとは限らない点です。有機肥料は牛糞、鶏糞、などの厩肥と植物性の堆肥などを混ぜて作られますが、この原料が汚染されている可能性があります。現在の日本の畜産で利用されている一般的な飼料には、残留農薬、遺伝子操作作物、成長ホルモン剤などの残留薬物などが混入している可能性が高いと考えられるためです。これらの厩肥が産業廃棄物として処分に困っていたものを、有機農業に利用できないかと考えたという側面もあります。植物性の堆肥も、農作物の収穫後に残る葉や茎(農業残滓)を原料としていることがありますが、これにも残留農薬の心配があります。**第二に**、安全な厩肥・堆肥を利用した有機農業であっても、肥料の使い過ぎは毒性を持つという点です。余剰分の肥料は土中に残留し土壌が窒素過多になり、窒素過多の土壌で育った野菜は毒性を持つ硝酸塩を多く含むことがあります。**第三は**、恐らくこれが最も重要な点だと思います。有機農業にも本当に多くの種類があり、農家の数だけ農業がある、といえるほどですが敢えて一般化すると、「経済生産性を優先した現代の工業的農業を、無農薬・無化学肥料の有機環境で行っている」、と表現すべき有機農業が一般的ではないかと思う点です。この場合、農薬などを多用する一般の「工業的農業」と比べると、圧倒的に安全な作物が生産されるとは言えるのですが、必ずしも循環的ではなく「自然の生態系から切り離された」という農業の枠組みは変わりません。害虫や雑草を敵とし、自然をコントロールする努力を通じて、市場で評価される農産物を生産することが主目的であり、効率を目指した単一栽培、農地の有効利用を目指した連作、ハウス栽培などによる市場対応、などの価値観は「工業的農業」とそれ程大きな差はありません。これは主観的なものですが、自然の生態系が生み出す土壌で栽培されるものではないため、安全でおいしいながらも、やはりハツとするほどの味の濃さに出会うことはないのです。

**その他の農産物** 食肉、鶏卵、果物、ハチミツ、コーヒーなど、その他の農産物に関しても同様に調べてみましたが、各業界の状態も一様に「惨憺たる」と表現しても差し支えない様相を呈しています。逆に考えると、それぞれの産業は多岐に分かれています。全ては大きなひとつの構造の下の出来事であり、問題のパターンと本質は全く同じといっているほど類似しています。ここではその詳細についての言及はしませんが、ひとつの業界のパターンを理解すれば、どの産業についても



おおよその構造を把握し、適切な対処方法を見つけることは比較的容易だと思います。

**高品質の作物とは？** 牛乳に引き続き、調査した事実を素直に解釈した上で、「おいしい農作物」を私の直感によって定義したいと思います。私がおいしい農作物であるために重要だと感じる順に配列してみました。

- i. 生産者の誠意と愛情、
- ii. 農薬などの有害化学物質を使用せずに栽培・保存・流通された農産物、
- iii. 土壌の生態系が豊かな農地で育てられた農作物(農薬や化学肥料が投与されておらず、ミミズや微生物などの地中の生命が豊かな土壌、可能であれば不耕起土壌)
- iv. 自然の生態系に近い状態で栽培され、旬の時期に完熟状態で収穫された農作物(露地栽培、多品種栽培、循環型環境での栽培、堆肥・厩肥などよりも枯葉などの植物系堆肥、など)、
- v. 収穫された時からできるだけ短時間で食される農産物、
- vi. 収穫後、自然な状態で保存・処理される農作物(米であれば天日乾燥、籾による保存など)。

#### 【4. 農業の構造問題】

農作物の惨憺たる現状を知ると、その問題の深さに驚くと同時に、このような問題を生み出した産業構造をどうしても理解したくなります。私なりに調べてみると、安全保障、政治、経済政策、食糧自給、輸入食糧、農業政策、農家の生活、食品の質、環境は全て、一つの大きな構造によって繋がっていると思えますが、以下はその概要です。

**農業の政治構造** 日本農業の現状のように、問題が大きいものであればあるほど、問題への対処方法よりも、問題とは何かという認識がより重要になるような気がします。日本の農業については非常に多くのことが指摘されていますが、議論の一つ一つには根拠があり、それぞれの問題意識による対処方法がそれこそ無数に議論されています。その無数の議論の中から、日本の農業に関する問題点の本質を掴む作業は、問題の「大きさ」や、注目度合いや、投入される財政額などの順序ではなく、どの問題を重点的に対処することが全体の問題解決にもっとも有効か、という効率の観点に立つべきではないかと思えます。多くの問題が混在する中で、ある問題が別の問題の原因である場合、その結果としての問題が、規模あるいは深刻さにおいて大きなものであったとしても、原因としての問題に焦点を当てる方が合理的だと考えられるからです。この観点から、私なりに日本の農業問題の本質を集約すると、

- i. 食糧自給率の低さと輸入依存度の高さ、
- ii. 経営の大規模・集約、単一栽培、低価格・大量販売路線による農業経営の実質破綻、
- iii. 農業の工業化、化学化、薬品化、

だと思います。農業従事者の高齢化、耕作放棄地の増加、食糧輸入自由化、米の減反、農業による環境汚染、などの諸問題も勿論重大なものですが、やはり「三つの問題」がその他の問題の原因となっているような気がします。そして、「三つの問題」は産業生態系によって必然的に生じているものですが、農業における産業生態系の枠組みを規定しているのが、

- a. 日米安全保障と表裏をなす経済協力条項、
- b. 高度経済成長政策と表裏をなす農業政策、

という二つの政治的枠組み\*(6) だというのが私の結論です。戦後の日本の農業構造は日米安全保障と高度経済成長の枠組みによってほぼ規定され、これらの政治的な枠組みの中で生じた大きな歪みが「三つの問題」に集約されることとなります。

**第一の枠組み(a.)**は日米安全保障です。1960年安保闘争を経て成立した日米安保条約の要点は、①日米は軍事的な役割を相互に分担し合い、日本は軍事力を増強し、一定の条件のもとでの日米共同の軍事行動を義務付けるという軍事協力の枠組みが規定されたこと(これが安保闘争の最大の焦点でした)、および、②「締結国は、経済政策における食い違いを除くことに努め、また、両国間の経済的協力を促進する」と定められた経済協力条項です。日米安保条約の経済協力条項によって、日本は工業製品の市場をアメリカから提供され、更にその後ろ盾を得て世界市場へ踏み出します。経済協力条項の背景にある考え方は、「日本は平和憲法によって海外派兵を禁止されており、領土外での防衛を全て米国に依存している。したがって、防衛での貸しは経済で返されるべきである」というものです。その見返りはアメリカの「戦略物資」である農産物の輸入であり、日本はアメリカ農産物の最大輸入国になって行きます。

**第二の枠組み(b.)**は高度経済成長政策です。1960年に発足した池田内閣が、10年間で国民所得を2倍にするという「所得倍増計画」を閣議決定します。所得を10年で2倍にするためには、7%以上の高度成長を毎年続けなければなりません。東京オリンピック、東海道新幹線、名神などの高速道路、石油化学を中心とする臨海工業地域、自動車産業、重化学工業などが政策の重点となります。これらを実現するための、労働力、土地、水などの国内産業資源の大半は農村にあったため、この産業資源を速やかかつ大量に農村から都市へ、農業から工業へ移行する必要がありました。

以上の二つの政治的枠組みに基づいて、1961年に農業基本法が成立し、日本の農業政策は大きく転換されます。農業基本法は三つの柱からなっています。**第一に、農家削減。**農業が持つ労働力、土地、水などの豊富な資源を工業と都市インフラに振り替えるという目的に沿って、農家の零細構造を改革し、経営規模を拡大・集約するという方針が採られ、農家戸数の大幅な削減が促されます。「所得倍増計画」においては、当時平均規模1ha、580万戸の農家を再編し、10年間で平均規模2.5ha以上の自立経営農家を100万戸つくるという目標が打ち出されました。**第二に、輸入促進。**食の洋風化に合わせて、米麦、さつまいもなどのでんぷん質の高い生産物や大根、白菜などの日本の伝統野菜から、畜産・果樹・西洋野菜に生産の重点を移すこと、そして、外国産(といってもアメリカのことですが)の方が安くて効率が良い作物に関しては、国内で作ることを事実上放棄して輸入に依存すること、という「選択的拡大(縮小?)」方針が取られました。この方針を受けて、1960年に121品目が自由化されたのを皮切りに、大豆、生鮮野菜、砂糖、バナナ、ハチミツ、飼料用とうもろこし、グリーンソルガム(通称マイロ。イネ科の飼料用穀物)、レモンなど、1962年には103品目あった輸入制限品目が、1964年には72にまで減りました。こうして日本の食糧自給率は60年以降急速に低下すると同時に、工業製品を輸出し、見返りに農産物を輸入するという日本の貿易構造が明確に形作られました。**第三に、農業の工業化。**「農業近代化政策」と呼ばれる労働生産性重視の農業政策が採られ、これによって、①機械・装置の導入による大規模化、②化学肥料と農薬の大量投与による労働時間の削減、③単作・専門化、が進められました。労働生産性を上げて生産に要する労働時間を減らすことができれば、工業にまわすことができる労働力が増加し、農産物を安く供給することができる、というのが基本的な発想です。実際前述の通り、稲作にかかる労働時間は、1960年に1反(10アール)あたり173時間を要していたものが、2000年には34時間と、5分の1以下になりました。

「農業の工業化」の本質は、自然の中でバランスしていた日本の農業産業を自然生態系から切り取り、工業的なフレームワークで再構築する作業で、①自然生態系、土壌の豊かさ、農産物の安全とおいしさを経済生産性と引き換え、②日本の農業の経済生産性の飛躍的な向上から生まれる富を重化学工業および海外生産者と穀物メジャーに移転する、という二つの重大な効果を生み出すことでしょう。単純に表現すると、世界的にも稀な豊かさを持つ日本の農業資源を、重化学工業とアメリカに移転する壮大な構造変革が農業基本法の目的と言えるのです。

**輸入自由化と食糧自給率** 日本の農業の本質的な問題の一つ目、「i. 食糧自給率の低さと輸入依存度の高さ」への道筋を決定的にしたものが、①1985年のプラザ合意\*(7)と、②GATTからWTO、そしてFTAへと続く食糧輸入自由化の進行です。

プラザ合意以降(①)、円高ドル安が一挙に進行し、230円台だった円ドル相場が1987年には150円を超えました。日本の好景気とあいまって、外国製品、特に食料品の輸入が急増します。それまでは農産物輸入の大半が飼料用を含む穀物であったのが、1985年から1990年までの5年間で、果実56%増、野菜50%増、牛肉150%増、豚肉90%増など、生鮮、加工野菜、畜産物、飲料などの輸入量が大幅に増加し、食糧輸入が穀物から農産物全体に及び、自給率も急速に低下します。急激な円高に対応するため、日本企業の多くは生産拠点の海外移転が重要な経営課題となります。食品メーカーも、アジア諸国、アメリカ、オーストラリアなどに進出し、現地工場を建設し、現地労働者を雇用し、現地の農民と契約栽培したものを現地で加工し、日本に逆輸入する方法を取りました。日本企業の海外食品製造業への直接投資額は、1985年から1989年までの5年間で14倍(地域別ではアジア16倍、北米13倍、ヨーロッパ12倍)に増加しています。低価格の輸入農産物に比べて割高な国産農産品への批判が強まり、政府は農産物価格の引き下げを行います。政府が決める農産物支持価格は、1985年を100として、1990年までに、米88、小麦83、生乳86、牛肉70、豚肉67へと急速に下がり、農家の経営を直撃しました。

GATT最後のウルグアイ・ラウンド(②)が開始されたのが、プラザ合意とほぼ同時期の1986年でした。1994年の最終合意までに、日本は米を除く農産物について自由化を受け入れました。米については国内消費量の一定割合を義務的に輸入する「ミニマム・アクセス」特例措置によって、実質的に部分自由化を受け入れました(消費量の4%、年間約40万tから始まり、2000年には8%、80万t)。GATTはWTOに引き継がれ、2001年からドーハ・ラウンドが始まっていますが、交渉が難航しているため、WTOのような多国間の枠組みよりも、二国間の合意によってなされるFTA(自由貿易協定)が重視される傾向が非常に強まり、世界中にFTAの網が張り巡らされるように急速に進行しています。

このような背景によって、食糧自給率が圧倒的な最低水準まで低下していることが、大きな社会問題として取り上げられ始めていますが、「質の経営」の観点から幾つかのポイントが指摘できます。**第一に**、輸入食糧の品質の問題です。輸入食品は生産現場から遠く離れるために、どのような栽培方法や薬品が使われているか事実上確認のしようがありません。輸送に伴い防腐剤などのポストハーベスト農薬、検疫に際して燻上処理、鮮度が低下する作物の見栄えを良くする漂白剤などが施されている可能性もありますが、これも同様に確認が困難です。また、物理的に遠い産地から運ばれてくるために、鮮度は低くなり栄養価も低下します。**第二に**、国内における高品質作物の安定供給の問題です。農産物の国際競争の高まりによって、国内の一般的な農家は経営上の問題に直面している可能性が高く、仕入れに際して、あるいは委託栽培契約に際して、単に農産物の取引のみならず、彼らの経営状態に配慮した取引を行わなければ、そもそも品質の良い農産物の安定供給が難しいかも知れません。更に、日本の農家の経営状態は今後一層、国際・国内の政治に大きく影響を受けやすくなりますが、急激な環境変化によって、一部の農家に需要が殺到するなどの不安定な現象が生じる可能性が次第に高まっています。**第三に**、高品質作物の「品質」の問題です。輸入作物との競争を避け、一部の農家では高品質・高単価の作物を栽培・販売する動きが非常に高まっています。一般的なスーパーでも有機農産物のコーナーが普通に設置されるようになりました。しかし、高単価の商品は「まがい物」と混在する可能性が非常に高く、それを選別することは、良くて大変困難、多くの場合事実上不可能とあって差し支えないくらいです。最近では有機JASの基準なども次第に整備されつつありますが、これとても安全の指標とは言えるかも知れませんが、作物の健康や栽培方法について確認する方法はありません。



**輸入自由化と農業経営の破綻** 日本の農業の本質的な問題の二つ目として、「ii. 経営の大規模・集約、単一栽培、低価格・大量販売路線による農業経営の実質破綻」を上げましたが、言葉を変えると、日本の農業は事業として採算が取れる産業ではなくなりつつあるという大問題です。農業経営の多くは政治的に保護された環境と補助金なしでは成り立ちませんし、日本の農家の大半を占める兼業農家も、農業の赤字を給与収入で補填している家計が一般的といえる状況になりつつあります。重要な点は、事業力をつけるという目的で国家を上げて取り組んだ大規模化、機械化が進んだ農家ほど経営的に大きな問題を抱え始めているという点であり、すなわち政策自体が破綻しているという現状なのですが、このような状態にあっても(あるいは、そうであるが故に一層)、政府は大規模化による「合理化」を推し進めようとしているように見えます。

この状況を素直に解釈すると、皮肉なことですが、農業基本法が目指した経済生産性の追求が、日本の農業経営を破綻に導いた最大の原因になっている、というのが私の仮説です。考え方は非常に単純で、第一に、日本の農業は世界規模の市場では今後いかに合理化しようとも全くコスト競争力を持たないこと、第二に、食糧を含めた貿易の完全自由化への流れが防ぎ得ないこと、の双方が仮に真であれば、日本の農業を工業的に「合理化」する政策は自由貿易市場に対応する「対症療法」、あるいは「時間稼ぎ」に過ぎず、解決方法とは程遠いものです。この「合理化」へのプロセスは食品、環境、健康など、多岐に亘って社会的に重大な弊害を確実にもたらしながら、最終的には国際的な競争力を生まないことがほぼ必然であり、実際に現在の農業産業はそのような状態になっています。

現在の政策でまず疑うべきは、「合理化を進めれば日本の農業は輸入食品に対して競争力を持つ」という前提でしょう。日本の農家一戸あたりの耕作規模は販売農家ベースで2.3ha(都府県では1.3ha、北海道で18.8ha)と相対的に小さく、経済大国である現実を反映して賃金水準が高いため、農産物の生産コストは事実上世界一です。「一層の合理化」政策によって、過去5年間の農家一戸当たりの耕作面積は、確かに都府県で0.1ha、北海道で2.3ha増加しているのですが、競合相手と考えられる主要諸外国の農家一戸あたりの耕作規模は、アメリカ200ha、カナダ250ha、オーストラリア4,000ha、ニュージーランド100ha、イギリス67.7ha、フランス42ha、スペインは20.3ha(ただし、一戸当たり200haを超える農家が全農地の50%を保有しています)。日本農業の「大規模化」によっていったいどの国と競争が可能でしょうか。

このような状態にありながら、更に1999年には農業基本法がほぼ40年ぶりに改定され、「食料・農業・農村基本法」が生まれました。新法の基本的な考え方は、一層の市場原理の導入です。「政府が価格決定に介入することをやめ市場に委ねることで、農業生産に競争原理が導入される。良い商品は消費者に評価されるはずであり、消費者が好むものを生産する農家には「ビジネスチャンス」が生まれる。他産業からの参入が増え、安くていいものが生産されるようになり、産業全体の競争力が増加する。」というのですが、この工業的な発想は日本農業の本質的な問題を、文字通り一層増幅することになるでしょう。

以上のように考えると、日本は価格で競争するという、最もしてはいけぬ戦略を長年に亘って選択し続けているのです。既に経営的に破綻状態に近い農業産業ですが、完全輸入自由化が現実になったときには、完膚なきまでの状態になる可能性を否定できる農水官僚はいないのではないのでしょうか。むしろ、現在の日本の農業の枠組みを「変革」するためには、市場原理をもって多くの零細農業経営者を淘汰する、ことを積極的な意図としているように思います。市場原理によって強者のみが残り、産業が強くなるというメカニズムは、例えば自動車産業などではうまくいったのかもしれませんが、農業の場合は根本的に状況が異なります。工業的な農業の「効率化」は農産物の質を著しく低下させてきましたし、仮に工業として市場競争をするにしても、100haを超える経営規模を持つ海外農家とどのように競争が成り立つのでしょうか。実際に、現在日本に輸入される海外産

のお米には490%の関税がかけられていますが、逆に考えると海外のお米は日本の5分の1の価格が定価だということを意味します\*(8)。

以上の議論から、日本の農業業界が存続のために取りえる選択肢は大掴みで二つしかないような気がします。過渡期においては様々な形態が生まれ・変遷を辿ると思いますが、最終的には、①実質的な完全国営化(手厚い保護政策や補助金などの施策を含めてこう表現しています。)と、②高品質・高鮮度・高価格戦略のいずれかまたは双方となるでしょう。現在最も重要な問題は、このような大問題が控えているということもさることながら、この問題に対する解決の端緒を開く現実的な事業モデルを誰も描けないということだと思います。反対に、このイメージを組み立てることが、極めて有効な事業計画を提供することになるのです。

**農業と環境** 日本の農業の本質的な問題の三つ目は、「iii. 農業の工業化、化学化、薬品化」ですが、本来環境を維持する働きが期待される農業によって、深刻な環境汚染が進むという状況が、日本に限らず世界規模で広がっています。農薬や化学肥料、場合によっては有機肥料を大量に使うことによる水や土、野生動物の被害は、現代農業が持つ大きな問題であり、自由貿易の枠組みによって全世界の問題となっています。畜産だけを考えてみても、日本はアメリカから毎年約1400万tのトウモロコシを飼料用として輸入しています。トウモロコシ1tを輸出することは、土壌から24キロの窒素を輸出することに匹敵するとされています。輸出によって持ち出された栄養分を補うため、アメリカの穀物生産地域では膨大な量の化学肥料が撒かれ、土地の荒廃が進んでいます。一方日本では、もともとアメリカの土壌にあった大量の窒素が家畜の糞尿として産業廃棄物となり、過剰窒素による環境破壊が生じています。1996年時点で、116万tの窒素が輸入食糧・飼料として入っていますが、国内農業から人や家畜の糞尿、生ごみ、農作物残渣などで排出される窒素が53万t、化学肥料として投入されたもの51万tですので、いかに大量の窒素が輸入されているかが分かります。

## 【5. 農業と食糧問題】

私のイメージでは5年後から10年後くらいのタイミングで、日本に深刻な食糧危機が生じる可能性があると思います。仮にこのタイミングで食糧危機が現実になるとすると、いかなるリゾートの事業計画も、この可能性を考慮に入れなければ合理性を欠く可能性があります。食糧危機を招く要因として私が考える外部要因は3つですが、実現可能性とインパクトの大きさを考慮した重要性の順に、①土壌の衰退、②中国・インドの穀物需要、③原油の枯渇であり、内部要因は先に議論した日本農業の構造問題が該当すると思います。

第一に(①)、私はこの土壌衰退の問題が今後最大の環境問題として表面化するのではないかと考えています。自由貿易が浸透すると、農業が大規模化し、農業の経済生産性が何よりも優先され、自然の生態系とバランスよく共存する農業は事実上消滅します。大規模で工業的な農業は農薬や化学肥料などの化学薬品なしには成立しないため、この農法は全世界的に土壌の地力を奪い、その衰えをカバーするために、更に化学肥料、農薬の増量(更に場合によっては遺伝子組み換え作物の多用)、という悪循環を必然的に招きます。結果として、農薬が撒布された弱々しい作物しか流通しなくなるのですが、このような食品を年中とり続けることの弊害は、「まだ証明されていない」から問題になっていない、という扱い方をされています。

急増するアトピー性皮膚炎、花粉症、化学物質過敏症などのアレルギー、鬱の増加、その他増加する一方の都市型疾病は、食物に混入する農薬、化学物質、添加物などが主因であるとは、確かに科学的に証明されてはいませんが、それが原因だと直感している人は少なくないと思います。そ

して、仮にそれが事実として科学的に証明され、法律が追いつき、この問題が顕在化した場合、世界の大半の農業に大問題が生じる可能性があります。日本の場合、1950年代から農業が本格的に化学化していますが、生まれつきのアトピーなどを持つ今の子供は母子間の生体濃縮の第三世代に当たります。そのまた子供や孫たちはどのような疾病を抱えて生まれてくるのでしょうか。

体内に蓄積したこのような有害化学物質は、通常食べ物から摂取するビタミンやミネラルと、体内の酵素の働きによって分解・解毒されるのですが、化学肥料で育てられ、現在大量に流通している農産物にはこのようなビタミンやミネラルが非常に乏しく(昔の野菜と比べて味が薄くなった、というのは例えばこんなことかも知れません)、また、特に輸入農産物などは、長距離を経て流通するためにビタミンも奪われています。親子何世代にもわたって大量の有害化学物質を体内に蓄積し続けながら、食物のビタミン・ミネラル不足で解毒機能が働かないライフスタイルが当たり前になってしまった「先進国」では、大多数の人の健康が目に見えないところで相当蝕まれている可能性があります、実はこの問題が最大の環境問題ではないかと思えます。

**第二に(②)**、世界経済成長の中心が人口8億人の先進国から、BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)と称される人口30億人の発展途上国に移り、所得水準の向上による穀物需要の急速な増加が見込まれる点です。今後世界の食料需要が急増する要素は、人口増加もさることながら、所得向上による一人当たりの摂取カロリー増加による影響が大きいと考えられています。経済発展に伴い食生活が高カロリー化する過程は、一般に、穀物中心の食生活から、肉類・卵・水産物などの動物タンパクの消費が拡大するといわれていますが、肉類1kgを生産するためには飼料用穀物およそ7kg(牛肉11kg、豚肉7kg、鶏肉3kg)を要するため、穀物に対する間接需要が急増する要因になるためです。単純に考えて、世界人口の約半分の30億人の多くが7倍の穀物を消費し始めることを考えると(もちろん常に肉だけを食べるわけではありませんので、その分を大幅に差し引いても)、現在の需給が維持されるとは考えられません。

BRICsの30億人といっても、中国が13億人、インドが11億人でその問題の中心はこの二国です。特に両国の経済成長が著しいこと、所得水準のみならず人口そのものも依然として増加傾向にあること(特にインドは中国の人口がピークとなる2030年までに中国の人口を追い抜くと想定されています)が、この問題を大きくする可能性があります。ただし、現在のインドは恐らく宗教上の理由もあって肉類の年間消費が4kgと(世界平均32kg、アメリカ125kg、フランス111kg、日本43kg、中国31kg)極端に低いという要因もあります。

**第三に(③)**、世界の食糧生産は、工業化、大規模化、化学化しており、化学肥料、農薬、大型機械、輸送エネルギーなどなど、現在の生産・流通システムは石油エネルギーなしに一日も成立し得ないという点です。石油は枯渇し始めているかもしれないという、「ピークオイル論」が最近議論され始めていますが、その真偽はともかく、石油エネルギーの枯渇が世界の農業システムが機能しなくなるタイミングであるという事実は変わりません。

また、石油枯渇の議論とは別に、現代農業は石油エネルギーに大きく依存しているため、原油相場の変動によって農業経営が影響を受けやすくなっています。特に最近の原油相場は金融商品化して価格が乱高下する傾向が強まっており、例えば昨年夏以降のサブプライムローンの影響から逃避する資金が、原油などの商品相場を大きく押し上げていると言われていています。アメリカの住宅ローンの焦げ付きが、日本の農業経営を圧迫するとは誰が想像したのでしょうか。

石油が実際に枯渇しなくても、その可能性への認識が強まったり、原油価格が別の理由で高騰したりすることで、代替エネルギーとしてのバイオエネルギーの開発や利用が広まることとなります。バイオエタノールなどの原料に食用も可能な穀物が利用されていますので、この意味でもエネルギー価格の上昇は穀物需給に直接の影響を与えることとなります。



第四に、「4. 農業の構造問題」で議論した問題が解決に向かわなければ、遅かれ早かれ日本の農業は経営的に壊滅状態に瀕する可能性が否定できず、上記のいずれかの外的問題がおおよそ同じタイミングで顕在化すれば、海外からの食糧輸入に頼ることもできず、日本において深刻な食糧危機が生じるかも知れません。しかし、最大の問題は、この問題に対する具体的かつ実効性のある対処方法のイメージを誰も持っていないことではないでしょうか。

## 【6. 経皮毒とシックハウス】

ホテルが顧客に提供するサービスで、食事に次いで品質と安全性が問題となり得るのが、石けん、ボディソープ、シャンプー、リンス、歯磨き、入浴剤などのアメニティです。トイレタリー・洗剤・日用品・化粧品の現状を知るにつけ、この業界もやはり大量生産、大量消費、低価格、便利さ、つまり経済的な生産性の追及によって惨憺たる状態に陥っていると言わざるを得ません。広告やパッケージが強調する、「からだに優しく、自然な」姿とその化学的な実体は、全く別の商品であるかのようです。現在一般的に市販されている、あるいはホテルが一般的に仕入れるこれらの日用品は、ほぼ例外なく石油を原料とした合成界面活性剤、溶解剤、防腐剤、酸化防止剤などの有害化学物質が少なからず含まれています。これらの物質は皮膚から体内に侵入し体の中で有害な作用を引き起こす、いわゆる「経皮毒」によって、アトピー性皮膚炎・花粉症・ぜんそくなどのアレルギー症状、子宮内膜症・子宮筋腫・月経異常などの婦人病、アルツハイマー病・若年性痴呆症・パーキンソン病・うつ病・学習障害・多動症・自閉症などの脳神経系疾患、各種のガンなどを引き起こす可能性が疑われています。

**経皮毒** 経皮毒は、皮膚や粘膜を通じて有害化学物質をからだに取り込むことを言いますが、特に入浴時などの体温が上がった状態の、頭・顔・背中・性器・口内などの各部位による吸収度合いが高いといわれています。正に、入浴、洗髪、洗顔、歯みがきなど、リゾートでリラックスするときが最も危険なタイミングということになります。

皮膚から吸収される「経皮吸収」は、一般に、口から吸収される有害物質よりも少量ですが、口からの吸収と異なり肝臓を経て解毒されないため、分解されにくく、その多くが体内に長期間留まってしまう。更に、これは経皮吸収に限りませんが、からだに取り込まれた化学物質は脂に溶けやすい(脂溶性)ものが多く、からだの中でも特に皮下脂肪や、60%が脂肪でできている脳に蓄積しやすいといわれています。中でも、胎児や乳幼児の脳は脂溶性化学物質が最も蓄積されやすいそうです。有害化学物質が妊娠中の女性の体内に入ったり、妊娠前から体内に蓄積されていたりすると、羊水や臍の緒を通して胎児の体内に吸収されますが、これらの有害物質は母親の胎内で濃縮されるため、子供に対しては母親以上に影響が現れる可能性があります。

**合成界面活性剤** 経皮毒の原因となる化学物質の中で、恐らく最も重大なものは合成界面活性剤でしょう。合成界面活性剤は、洗剤(洗濯・食器)、シャンプー、リンス、ボディソープ、入浴剤、洗顔フォーム、歯みがき剤、乳液・クリームなどのスキンケア製品など、実に広範囲に利用されており、これを含まない製品を探すのが難しいほどです。合成界面活性剤は、水と脂をなじませる作用があり、この性質を利用して脂を含む汚れを落とすのですが、合成界面活性剤のこの性質のために、皮膚の表面(角質層)を溶かし、有害化学物質の体内への侵入を助けるのです。

合成界面活性剤は、特に次の四つの点で有害性が高いといわれています。第一に、細胞膜を溶かして細胞を破壊する「細胞毒性」という作用を持っている点です。特に肝臓や腎臓の細胞を傷つけ、臓器障害を引き起こす可能性があります。第二に、前述のように、角質層の皮膚バリアを溶かし、他の化学物質の侵入を容易にし、有害な成分の経皮吸収を増強させてしまいます。第三に、塩

素と結びつくとダイオキシンを発生させる危険性があります。日本の水道水には塩素が含まれていますので、その可能性は至る所にあります。ダイオキシンは一度体内に取り込むと排出することが困難で、10年以上体内に留まるものもあると考えられています。第四に、時間の経過によって分解されにくい(生分解性の低い)ものが多く、深刻な環境破壊を引き起こしている点です。

これほどの有害物質が至る所に利用されているのは本当に不思議なのですが、安く大量に生産することができる、見かけの使用感が良いために商品にしやすい、という理由が何よりも優先しているようです。更に驚いたのは、トリニティリゾートの事業計画を構築するに当たって、文字通り世界中から、「自然派」で評判の多種多様な商品を取り寄せ、成分を調べ、繰り返し使用してみたのですが、非常に高級なものを含め、どんなに「自然」、「ナチュラル」を謳っていても、どんな高級ホテルで使用されていても、その成分に合成界面活性剤などの有害物質が含まれていなかった商品は、特にシャンプー、リンスにおいては殆どありませんでした。

**シックハウス症候群** シックハウス症候群は、住まいの建材などが発する揮発性化学物質を吸い込み、からだに拒絶反応を起すことで発症します。その原因は、経済生産性とコストを優先するために、現代建築で多用される化学接着剤だといわれています。化学接着剤は、ポリエチレンなどをベンゼン、シンナーなどの有機溶剤で溶かしたものが一般的ですが、内装壁紙の接着に大量に利用され、完成後もベンゼンが建物内に揮発します。ベンゼンは水道水などに含まれる塩素と結合して室内でダイオキシンを生成します。

この症状が更に進行すると、化学物質過敏症に進展する可能性があります。これがいったん発症すると、日常接する僅かな化学物質に対してひどく過敏になり、普通の生活が全く送れないほどの状態になってしまいます。

**ビーカー仮説** アレルギーの発症メカニズムは、いわゆる「ビーカー仮説」が最もシンプルかつ説得力を持つように思います。人は誰でも、からだに有害な物質を受け止める「ビーカー」機能を持っていると考えるものです。体内に蓄積した有害化学物質は、ビーカーに溜まってゆく水のようなもので、一定量を超えるとビーカーから水があふれ出て、シックハウス症候群やアトピー性皮膚炎などのアレルギーを発症します。このため、いったんアレルギー症状が発症すると、以後僅かの刺激でも症状が簡単にぶり返し慢性化します。ビーカーの大きさには個人差があり、生まれつき容量の大きい人は、同じ環境にあっても発症しにくい傾向がありますし、胎盤や母乳によって母から子に悪影響が及ぶ「継世代毒性」は、ビーカーに一定の水が入った状態で生まれてくる子供のようなものです。

リゾートホテルにおいて、シックハウスへの対策はそれ程優先度合いが高いものではありませんが、反対に、積極的な対策を行い戦略的に活用する余地があると思います。

## 【7. 沖縄のリゾート市場】

現在の沖縄は、日本の観光地としての地位を確立するか、一時の景気に胡坐をかいて凋落していった日本各地の「観光名所」の道筋を辿るかの分岐点を迎えながら、どうやら後者に傾きかかっているように見えます。私は沖縄の観光産業の本質的な問題は以下の4点だと考えています。ピンチは最大のチャンスと言いますが、この4つの「問題」の素晴らしい(?)点は、その反対の展開を立案・実行することでそのまま沖縄の将来戦略として利用できることでしょう。

第一に、沖縄本来の魅力を活かす工夫がないことです。象徴的な例は、海が最高にきれいなはずの沖縄で、余計なものを視界に入れずに海を眺めることができる場所や、無料な路肩やガードに遮られずに海を見ながらドライブできる海岸道路は殆どお目にかかれません(延々と連なる醜いコンクリートの壁と視界にうるさいフェンスは本当にどうにかできないかと思います)。ビーチの遊泳区

域が、広大な砂浜のほんの一部にしか設定されていないことや、毎日夕方6時の「遊泳時間終了」の無料な放送、シュノーケリング全面禁止のビーチを見るたびに、夏の沖縄を楽しみに来る観光客が気の毒だなあと思います。

これに対して、本土の大手広告代理店がプロデュースするホテル、税収増目的の埋め立て、入札価格優先の商業開発、補助金を利用して海岸線をつぶす護岸工事、質よりも売上が優先した美術館・博物館建設……。どれも共通することは、開発の質よりも目先の経済「合理性」が優先されているということであり、「第一の創造」にかける意識と時間が非常に限られているという点でしょう。

**第二に**、地元顧客に愛される観光施設が少ないことです。観光業界でよく聞かれるのは、「沖縄は本土と比べて家計所得や個人金融資産が少なく、物価もおよそ3割引のイメージで、地元顧客と観光客が支払う単価に格差があるために、単価の高い観光客に合わせた商品や価格設定にせざるを得ない」という説明ですが、私は全く当てはまらないと思います。人間関係にお金を惜しまないのがむしろ沖縄の県民性ですし、車社会で商圈が非常に広い沖縄本島において、本当に良いものが提供されれば、驚くほど顧客単価の高い売上が生じる可能性があります。

沖縄の地元人が沖縄の観光施設をあまり利用しないのは、値段に値するだけの価値がないことを知っているからで、一見客の多い観光地では典型的にこのような現象が生じがちです。施設の実体をいちばん良く知っている従業員や地元の人たちが喜んで利用したくなる施設や事業運営を行うことができれば、ひいては観光客に対しても非常に良い商品やサービスを提供することになるでしょう。

**第三に**、沖縄の観光業界全体が、夏の高単価・高稼働ビジネスに偏重している点です。沖縄は長い間夏に偏重した売り方を続けているため、観光客の季節変動が非常に大きくなり、沖縄のリゾートホテルの多くは夏の3ヶ月しか利益が出ないほど産業構造がゆがんでしまいました。産業構造が夏に偏重すると、①低稼働期間が長期化するためにホテル施設の実質的な開発コストが割高になり(この費用は最終的に顧客に転嫁されます)、②ハイシーズンの観光客は、必要以上に混雑した施設を必要以上に高い費用で利用しなければならず、③観光事業者は短期間に1年分稼ぐ必要が生じ、一見さん相手の「一発商売」が横行しがち、などの弊害が生じています。

ハイシーズンに価格を吊り上げた商売をすると、短期間で収益をあげることは容易ですが、その大きな代償として、観光地の発展に最も重要な顧客層の質の低下を招いています。現在の沖縄観光客は、大掴みに三種類：夏の3ヶ月に訪れる「夏の沖縄」の顧客、週末に訪れる2泊3日の顧客、修学旅行生、という状態で、例えば、一年で最もゆったりできる1週間長期休暇の目的地としての沖縄は、既に観光客の選択肢からはずれているのです。

夏の観光客だけに頼った非効率な産業構造を修正し、目先の収益を追いかけるよりも商品やサービスの質を見直し、来訪者の季節平準化を目指すべきでしょう。来訪者の季節平準化の方が、ハイシーズンの顧客数と単価を増加させるよりも、実はよほど収益に寄与しますし、顧客の負担も減り、環境にも圧倒的に優しい政策となるでしょう。

**第四に**、上記三点の結果として、沖縄全体の観光地としての質が低下していることです。沖縄で観光統計といえば「来訪者数」や「観光収入」などの「量的指標」ばかりが引き合いに出されますが、地域の長期的な発展のためには、「質的指標」の方が遥かに重要です。観光地の質の変化が最も顕著に現れる統計は、観光客の「一人当たり平均滞在日数」だと思います。この指標は、観光客一人ひとりが「もう少し長く滞在したい……」と思う気持ち、すなわち観光地の質を集約的に表現すると思えるからです。そして、収入重視の「観光立県」政策によって増加し続ける来訪者数とは裏腹に、沖縄の観光客の平均滞在日数は過去30年間ほぼ一貫して低下し続けています。結果として、「日



本語の通じる安価なリゾート」という沖縄の位置づけがほぼ定着してしまった感があるわけです。

観光地としての沖縄が「高品質」を表彰しないため、沖縄観光産業の産業生態系の枠組みを前提とした事業経営では、質の高いリゾートを運営することは困難です。このため、以上の産業生態系の枠組みを踏まえながらも、異なる発想による事業の組み立てが重要であり、また、これが実現することで、地域での高い競争力が生まれることとなります。イメージでは、「沖縄に来ることを決めた顧客が選択するリゾート」ではなく、「リゾートを訪れるために沖縄に来る顧客への在り方」、を具体的かつ現実的に組み立てる作業が、「質の時代」に合致したリゾートの事業計画であるべきだと思います。

\* \* \* \* \*

### 3. 運営結果

本期は、トリニティリゾートの事業計画に関する業務委託手数料など、多少の売上が生じています。トリニティリゾート案件は、現在内国系投資グループが沖縄で開発用地の取りまとめ作業を進めており、仮にこの用地がまとまれば、トリニティが経営全般を担当するという前提で、その事業計画の構築を行ったものです。トリニティは事業計画の構築に特化し、当該用地取得のプロセスには一切関与していません。本期終了時点において当該開発用地の取得の可否は不確定であり、当該業務委託手数料は必ずしも継続性のある収益とは言えません。

本年度のトリニティの売上は約610万円でした。100%が手数料収入のため、売上原価はゼロであり、売上高がそのまま営業利益の額となります。来期以降もこのような収益構造が継続すると想定されません。継続的な費用の大半は人件費(樋口の役員報酬・法定福利費です。末金の役員報酬は発生していません)です。①新聞図書費、②通信交通費、③調査費の合計約157万円について、その殆どはトリニティリゾート事業計画のための調査費用で、来期以降は基本的に継続性のない費用です。具体的には、それぞれ、①雑誌・書籍購入(旅行、食育、料理、家事、農業、リゾート、トイレタリー、雑貨、建築、ファッション、政治経済・時事、文化・歴史、企業経営、金融など多岐に亘る大量の雑誌、及び400冊を超える書籍に目を通しました！)、②日本各地の農場・牧場・直販所などへの出張、③アメニティ調査のための石けん、シャンプー、リンス、入浴剤、歯磨きなどを日本各地や世界から大量に取り寄せ、各地の有機農法・自然農法の野菜やお米、自然放牧ノンホモ牛乳の購入、などの使途に充てられています。

本年度終了時点において金融債務はありません。昨年度同様企業監査は行っていません。

\* \* \* \* \*

## 注記:

\* (1) 金融的な観点では、例えばホテルを第三者に売却することも、ホテルを所有する会社の株を第三者に売却することも、経済的にホテルを売却していることには変わりありません。また、ホテルを所有する会社が自社株式の上場を行うことも同様です。

ホテルのフランチャイズ事業を「売買事業」と解釈している点について説明が必要かも知れません。あるホテルが単体で「運営事業」の収益基準を満たさないケースは珍しくないのですが、このホテルにおいてキャッシュフローがプラスであるなど、一定の要件を満たせば、第二号ホテルを開発・取得するためのファイナンスが付く可能性があり、このようにして事業を拡大し続ける限り、ポートフォリオや売上やキャッシュフローの額は成長しますので、更に事業拡大が可能になるという循環を生み出します。しかし、このようなフランチャイズ展開は「運営事業」の収益基準を満たさないホテルを量産することを意味するため、将来のどこかの時点で、何らかの形態による「売却」がなされなければなりません。それが事業破綻によって資産売却となるか、運営会社と資産保有会社の分離再編という「売却」になるか、株式上場という「売却」になるかは経営者の選択と価値観と市場環境によるということになります。

\* (2) 「トリニティ経営」の世界観では事業をひとつの「生態系」として捉えますが、その事業が存在する事業的・経済的環境（仕入先、顧客、資金調達先など）全体は、更に大きな生態系（「産業生態系」）を構成していると考えます。生態系を「より高い」経営水準でバランスすることによって事業性が生まれますが、より大きな事業価値を導くために、①より高い質の追求と、②より大きな産業生態系のバランスをとることが効果的です。ここでは、後者の、事業を取り巻く経済的社会環境を、個別の事業としての生態系と区別して「産業生態系」と表現しています。

\* (3) 余談になりますが、税法上の減価償却資産の扱いにおいて、乳用牛の法定耐用年数は4年と規定されており、酪農産業の現状をそのまま反映しています。

\* (4) 1億円は大手メーカーの「定価」です。プラントの基礎知識とノウハウがあれば、開発コストは大幅に削減可能です。一酪農家がプラントの基礎知識の学習努力をするケースは極めて稀ですが、実際に行ってみればそれ程困難なものではありません。

\* (5) ここで示した収量は玄米ベースです。白米に精米するとおよそ10%減少します。メトリック換算では、1俵は60キロ、1反はおよそ10アールですので、1反当たり5俵は10アールあたり300キロ、9俵弱とは539キロです。

日本の度量衡は政治・経済的に見て非常に合理的に出来上がっていると感心するばかりです。1反は成人1名の1年分のお米（1石）が生産できる面積です。1反は300坪（太閤検地までは360坪でした）ですので、1坪は成人1日分の食糧を生産する土地の単位でもあります。今でも計量カップは1合（180ml=180cc）が基準ですが、これはお米一食分、一年では365日×3合/日=1095合であり、1石=1000合の所以です。また、藩の政治規模が石高によって示されているのは、その数がそのまま養える人口を表していたためです。私の出身地盛岡（南部）藩は10万石でしたが、これは土農工商合わせて10万人分の食糧生産が可能な行政区分ということになります。更に、幕末のインフレ時期までは、お米1石の価格はおよそ1両とされていました。江戸時代の度量衡は、食糧生産、土地面積、行政単位、通貨が非常にシンプルに統一されており、その全ての基準がお米によっています。かつての日本社会がいかに稲作と密接に結びついてきたかをこのように知ることは感動的ですからあります。



逆に考えると、日本のかつての米の生産量は、1反から1石(=1000合=180ℓ)のお米が収穫できるということは、白米ベースでおおよそ1反あたり160キロ=2.7俵というイメージで、少なくとも度量衡が成立した太閤検地の時代における平均収量を推測することができます。これを基準にすると、終戦後の1反当たり300キロは2倍弱、2000年の539キロは3.4倍の収量増ということになります。

なお、日本銀行のウェブサイトのQ&Aセクションに興味深い内容がありましたので、以下抜粋します。

Q. 江戸時代の金一両は、今のお金のいくらくらいに相当するのですか？

A. 江戸時代における貨幣の価値がいくらに当たるかという問題は、大変難しい問題です。なぜならば、当時と現在では世の中の仕組みや人々のくらし向きが全く異なっていて、現在と同じ名称の商品やサービスが江戸時代に存在していたとしても、その内容や人々がそれを必要とする度合いなどに違いがみられるからです。ただ、一応の試算として江戸時代中期の1両(元文小判)を、米価、賃金(大工の手間賃)、そば代金をもとに当時と現在の価格を比較してみると、米価では1両=約4万円、賃金で1両=30~40万円、そば代金では1両=12~13万円ということになります。また、米価から計算した金一両の価値は、江戸時代の各時期において差がみられ、おおよそ初期で10万円、中~後期で3~5万円、幕末頃には3~4千円になります。

イメージ遊びに近いのですが、これを参考に当時のお米の価値を想像してみます。仮にそば代金の12万円を採用すると、1両2.7俵が12万円となり、生産者価格で5キロ3,700円、大工手間賃40万円を採用すると、5キロ12,000円程度、小売価格として30%上乘せすると、それぞれ4,800円、15,600円の価値があったというイメージで、当時の消費者の購買力から考えると極めて高価なものだったのではないかと想像するに難くありません。

\* (6) アメリカの日本に対する軍事戦略は食糧戦略と密接なものです。コメを除く穀物自給率の低さはよく指摘される点ですが、その端緒は1951年のサンフランシスコ講和条約に続く、1954年日米相互防衛援助協定(MSA: Mutual Security Act)です。これはアメリカへの軍事援助とアメリカの余剰農産物の処理をリンクさせた、アメリカにとって非常に都合の良い協定です。日本はこの協定によって5,000万ドルの小麦をアメリカから購入し、代金の一部は日本政府に贈られて日本の自衛隊創設の資金や日米軍の物資調達に充てられました。MSA小麦と呼ばれたこの小麦を機に、日本の食糧供給構造に小麦が組み込まれます。1954年に施行された学校給食法には、学校給食はパンであることが明記されていました。これに続いて、1955年にはアメリカの農産物貿易促進援助法による余剰農産物の受け入れが調印されました。「平和のための食糧法」と呼ばれるこの法律は、冷戦時代のアメリカの世界戦略のひとつの柱であり、余剰農産物の処理と発展途上国の開発をリンクさせたものです。日本が受け入れたのは小麦を中心に、カリフォルニア米、綿花、葉タバコなどで、日本政府が円で買い、日本銀行に「アメリカの預金」という形で積み立てられた後、アメリカの指示に従って電源開発、農業用水事業、在日米軍の住宅建設、米国農産物の市場開拓費などに使われました。60年代初までに日本は総計4億4500万ドル分を買付けています。今も昔もアメリカの輸出食糧は世界戦略と強く結びついています。以上はその典型事例と言えます。MSA協定が結ばれて以降、日本の農林関係予算は大幅に削られ(その分防衛費を増加させ)、食糧増産の時代は終り、小麦は海外に依存する方向が固まり、日本の農地から小麦が激減します。

\* (7) 私は、プラザ合意は終戦に匹敵する昭和の重大事件だと思っているのですが、その本質は、当時のレーガン政権の政策がもたらしたアメリカの経済的な大穴を、その他の先進国、特に日本の経済力によって補填する取り決めです。

1970年代のオイルショックによるインフレが収束し始めた1980年代前半、レーガンが就任した1981年初からインフレの収束効果、景気回復によってアメリカの実質金利は急上昇し、一時期長期金利

が15%を超えるほどの事態となります。実質経済に急ブレーキがかかり、1982年にはマイナス成長となります。これに対して踏み込んだアクセルが大減税と防衛費の増額です。この効果によって1983年以降景気が急回復すると同時に、もともとインフレ抑制のためだった市場金利が高止まりします。高い実質金利と景気回復が誘引となって、日本をはじめとする世界の投資資金が米国に向かい、映画『ウォール街』に描かれた証券市場が活況を呈します。海外投資資金の大量流入と、基本的に金利の高い国の通貨が買われる市場メカニズムによって、ドル高が進みますが、アメリカの輸出企業を中心に景気後退を招き、景気回復による増収増益で大減税と防衛費の増額を埋め合わせするという、政策当初の想定が全く達成できなくなります。1985年はプラス成長となったもののその内訳は、減税による個人消費と防衛費の増額による政府需要によって辛うじて帳尻が合ったに過ぎず、民間投資は大きくマイナスに転じ、「ドル高→輸出減→景気後退(民間投資減少)→大減税による個人消費の維持+防衛費増など公的部門で埋め合わせ」のサイクルによって財政の大赤字を生み出します。「ドル高→輸出減+輸入増加」サイクルによる国際収支の大赤字と合わせた「双子の赤字」によってアメリカの国力が大幅に低下し、当時の日本経済の強さとあいまって、アメリカの自信が大きく揺らいだ時期でした。

このようなアメリカの経済的な大危機を救うために、ドルを切り下げ、特に大幅な円高に誘導したのがプラザ合意です。大幅なドルの切り下げと円高は、非常に大掴みに、日本の貿易黒字でアメリカの財政赤字と国際収支の赤字を補填する効果を生み出しますが、これは日本の輸出企業の収益を、アメリカの(主な減税対象である)富裕層、国防費、輸出産業へ大量に移転する効果を生みます。

\* (8) 非常に簡略的な計算ですが、現在お米の生産者価格が1俵(60kg)16,000円だとすると、その5分の1は3,200円です。1反(10a)当り8俵収穫できるとして、1反で僅か25,600円の売上となります。本土の平均耕作面積1.3haでは33万円、北海道の18.8haでも480万円で、ようやく人件費が賄えるかという程度に過ぎませんが、これから化学肥料代、農薬代、機械の減価償却費を差し引くと、とても経営が成り立つとは考えられません。イメージとしては、海外並みの40ha程度を超えてくるとこの価格でも採算が取れるかな、という感覚はおおよそ統計の示す数字と一致する感じです。農水省は一戸当たり40ha程度まで農家を淘汰再編するつもりなのでしょうか。北海道では確かにそれが可能かも知れません。

第 2 期

# 決 算 報 告 書

平成19年 1月 1日から

平成19年12月31日まで



# 貸借対照表

平成19年12月31日現在

(単位 円)

<p>I 流動資産の部 現金・預金 ( 332,951 ) 332,951</p>		<p>I 流動負債の部 未払法人税等 ( 1,957,813 ) 未払消費税 1,459,005 未払人費 180,000 預り 225,600 93,208</p>
<p>II 固定資産の部 有形固定資産 ( 177,751 ) 工具・器具・備品 177,751 177,751</p>		<p>II 固定負債の部 ( 0 )</p>
		負債の部合計 ( 1,957,813 )
<p>無形固定資産 ( 0 )</p>		<p>純資産の部 I 株主資本 ( -1,447,111 ) 1. 資本金 16,000,000 2. 資本剰余金 ( 0 )</p>
<p>投資その他の資産 ( 0 )</p>		<p>3. 利益剰余金 ( △ 17,447,111 ) (1) その他利益剰余金 ( -17,447,111 ) 繰越利益剰余金 17,447,111</p>
		<p>II 評価・換算差額等 ( 0 )</p>
<p>III 繰延資産 ( 0 )</p>		<p>III 新株予約権 ( 0 )</p>
<p>資産の部合計 510,702</p>		<p>純資産の部合計 -1,447,111 負債・純資産の部合計 510,702</p>

# 損益計算書

平成19年1月1日から  
平成19年12月31日まで  
(単位 円)

I	売上高	売上高	6,107,660	6,107,660	6,107,660
II	売上原価	売上原価			
	期首たな卸高	期末たな卸高	0	0	0
	合計	合計	0	0	0
	売上総利益	売上総利益			6,107,660
III	販売費及び一般管理費	販売費及び一般管理費		8,519,056	8,519,056
	販売費・一般管理費	販売費・一般管理費	8,519,056	8,519,056	8,519,056
	営業損失	営業損失			2,411,396
IV	営業外収益	営業外収益		1,918	
	受取利息割引料	受取利息割引料	1,918	1,918	
	雑収	雑収	223	223	2,141
V	営業外費用	営業外費用		0	0
	営業外費用	営業外費用	0	0	0
	経常損失	経常損失			2,409,255
VI	特別利益	特別利益		0	0
	特別利益	特別利益	0	0	0
VII	特別損失	特別損失		0	0
	特別損失	特別損失	0	0	0
	税引前当期純損失	税引前当期純損失			2,409,255
	法人税、住民税及び事業税	法人税、住民税及び事業税	180,382	180,382	180,382
	当期純損失	当期純損失			2,589,637

## 販売費及び一般管理費の計算内訳

平成19年 1月 1日から

平成19年12月31日まで

(単位 円)

新	関	図	書	費	742,174
役	員		報	酬	5,700,000
法	定	福	利	費	1,031,236
減	価	償	却	費	138,529
通	信	交	通	費	578,515
租	税		公	課	31,277
接	待	交	際	費	9,772
備	品	・	耗	費	9,572
管	理	消	品	費	27,724
調		査	諸	費	250,257
合				計	8,519,056



# 株主資本等変動計算書

トリニティ株式会社

平成19年 1月 1日から 平成19年12月31日まで

(単位：円)

	株主資本						株主資本合計	評価・ 換算差額等	新株予約権	純資産合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		自己株式				
		資本準備金	その他 資本剰余金	利益準備金	その他 利益剰余金					
前期末残高	16,000,000	0	0	0	-14,857,474	0	1,142,526	0	0	1,142,526
当期変動額										
当期純損失					-2,589,637		-2,589,637			-2,589,637
当期変動額合計	0	0	0	0	-2,589,637	0	-2,589,637	0	0	-2,589,637
当期末残高	16,000,000	0	0	0	-17,447,111	0	-1,447,111	0	0	-1,447,111