

[報告 2]

西条の農業を構造的に変える試みがはじまった

加藤尚（JA 西条常務理事）

すばらしい事例なら全国にたくさんある。「お宅みたいに水田農業でどうしてよいかもがいている事例も必要なのだ」と事務局からいわれて、このような場に立っている。先程の JA 甘楽富岡さんと比べると、大学生と赤ん坊のような話になる。ましてや私は営農はまったくの素人なので、みなさんにご理解いただける話ができるかどうか自信がないが、報告をさせていただきたい。私の地域は水田地帯で、稲作が中心だ。現在何とか新しい農業の方策を探りたいと、取り組みはじめてばかりだ。そういうことで聞いてほしい。

1 水田兼業地帯でなおざりにされた営農振興

水田農業で、しかも経営規模が非常に小さい四国の農業なので、米麦を柱にした農業振興には限界がある。しかしそうかといって、稲作しか経験のない兼業農家がほとんどの地域で野菜や果物や花などが容易に導入できるものでもなく、農協としても営農振興の手立て、具体策を見出せなかったというのが現実だ。

そうしたなか女性部がはじめた直売所が地域に根づき、今までと違う女性や高齢者、定年退職者などが生産に取り組んできている。しかも、この方々は自分でつくった物を自分で売ることができる販売型の生産者に育っており、この新しい生産者を核にステップアップした売り方を仕組んでいくなかで、少量多品目の販売システムを確立し、それにもとづく生産体系を整備することによって、西条の農業を構造的に変えることができないか、そのような望みをかけて現在取り組んでいる。

概況としては、「水の都」といわれる水の豊富なところで、人口が 5 万 9000 人。愛媛県においては、松山市周辺の一部をのぞいて人口が増えているのは西条市だけだ。これは工業団地を形成してきたことによる。兼業の機会にめぐまれた地域なのだ。農業

の概況は、米+兼業の地域だ。専業農家はホウレンソウ、イチゴ、ネギなどを共販として市場出荷してきている。米は、兼業農家を中心に、手間のかからない米づくりが多く、個別で機械装備しており、集落営農の取組みが遅れている。従って、今日の米の価格や経済情勢下にあっては農業の放棄すら心配される状況である。



農協の販売高についても、昭和 60 年ころは 36 億くらいあったが、現在は 16 億 3000 万円に減っている。米麦で 11 億、残りが野菜だ。ただし、ここには「水都市」の直販の売上げは含まれていない。

平成に入り、JA は金融の自由化に対応するために、共済事業の強化と金融収益の安定確保のために融資の拡大に力をそそぎ、営農振興をなおざりにしてきたことは否めない。人材を金融・共済に傾斜配置したり、全職員に共済事業最優先の意識を植え付けかねない指導を行なった。いま営農担当になって、やりすぎたかなと反省し（笑）、人材を補充中だ。

2 「100 円市」から育った販売型生産者によって「水都市」が続々と店舗展開

平成 3 年に女性部が共同購入の視察から帰ってきて、「青空市を勉強してきた、ぜひこれをやりたい」という。「100 円市」と名付けて 2 週間に 1 回、農協の駐車場でやってみたら非常に好評で、やったほうが驚いた。当時で 1 日 40 万円くらい上がるということだった。当初はあまったものでやっていたが、だんだん生産に力はいってきて、毎週日曜日に開くようになる。

水田農業だったため、自分でつくった物を売るといっのははじめてのことだった。自分の物が売れる

というのは楽しいことだし、新鮮で安くて安心だと評価されると、生産者もうれしくてさらに力が入る。しかし、あくまでも女性部の活動であって、この時点では男性はあまり参加していない。男性は、兼業に行ったほうが手堅いということで、参加しようとしなかった。

女性の真面目な取組みが口コミで広がり、日曜日が楽しみという消費者も出てくるなかで、平成7年、本格的な常設の直売所を設け、名前も「ときめき水都市」としてオープンした。

その後、会員の増強運動だとか、女性らしいアイデアやパワー、充実した品揃えでお客のニーズに応えるということで、ますます盛況になって、平成8年、市内の東部に2号店を開設。9年には総会において、それまでは女性部だけの取組みだったものを、組織的に男性も入れるなかで販売委員会や生産委員会を構成し、運営を強化した。そして10年には、隣の新居浜市に進出して、スーパーと提携し、スーパーの駐車場で3号店、4号店をオープン。そして平成11年には松山市と今治市においても同様の形で店舗展開をした。このころには出荷会員が500人に達し、男性も、専門的な農家も出荷するようになってきた。

そして今年4月には、松山市に本格的な3号店を出した。人口の密集地であって、半径200m以内にダイエー、ジャスコなどが5店くらいあるところに店舗を開いた。現在700人の会員で、純粋の農家の野菜の売上げが12年度で4億2400万円、今年度5億3500万円を計画しているというふうに、非常に順調に伸びてきている。

ここまで伸びることができたのは、まず組合員にもうけてもらわないと農協がたち行かないというのがうちの組合長の信念で、それを最優先すると姿勢を打ち出すなかで、女性部の活動を徹底的に支援し、店舗展開を積極的にすすめるなかで生産者に奮起をうながし、一体になってやってきたことが1番大きな要因だと思う。

しかし何よりも、女性部が自分たちではじめた100円市で自分たちががつくったものが売れ、お金になるということの面白さや、新鮮で安心だと消費者が喜んでくれることで、さらに意欲が増す。消費者がどのようなものを望んでいるのか、売れる商品

とはどういうものかと、真剣に耳を傾けて研究する生産者になったことが大きい。売るための努力を惜しまない販売型の生産者になってきている。

3 消費者が望むなら川原の石でも商品に——女性たちのアイデアとパワーのすばらしさ

周囲ではいろいろ懸念する声もあったが、それにひるむことなく、女性のねばりとまじめな取組みで会員の増強や、やる気を本気にさせる手を打ってきた。たとえば2万円ずつの定期積金をつくって2年に一度海外旅行に行こうという目標をもって、その掛け金をつくるために頑張る。また果樹が非常に少ない地域なので苗木の半額助成を組んだり、店舗展開が早いために惣菜が間に合わないとなると、農協の店舗のあいている所を改造して女性部で運営する惣菜業をはじめるとか、毎週水曜日に空き箱をとりにくる時間帯に合わせて相談コーナーを設定したり、100坪の雨よけハウスでの半額助成を5年間つづけるなど、女性らしいやり方で地道に伸ばしてきた。

店舗の運営についても、たとえば「ときめきパック」のような工夫がある。これは遠方の都会の子どもさんや親戚に新鮮な野菜を贈りたいということで、水都市に出ている野菜を詰め合わせて、一箱、3000円とか4000円のパックにして宅配で出すものだ。これが今では、お中元、お歳暮として人気を博している。あるいは消費者との交流集会をしたり、「ときめきツアー」と称して、振り込まれた金額が50万円とか、65万円とか、毎年ランクを上げて会員の1日研修を仕組んだり、年4回のイベントも運営するなど、女性らしいアイディアで会員をやる気にさせたり、消費者の信頼を獲得する形でやってきた。

ほとんどの農家が米作農家だったのが、自分の責任で売って所得を得る楽しさをおぼえて、消費者が望むなら川原の石でも山の草木でも、商品にしてしまうような農業者に育ってしまった。これこそまさに女性のパワーと思われらされる。

4 「水都市」の次の課題を考えていたときに出会ったJA甘楽富岡の実践

私は、昨年7月から営農に携わるようになったのだが、水都市も傍目には順調に伸びてきたように

見えるが、なかに入ってみると何かが足りない。会員も順調に増えているのだが、力強さが伝わってこない。何がその原因かを考えてみると、女性の活動にとどまっている。農協の営農振興になっていない。

つまり昨年までは、生活指導員の仕事であって、営農指導員はノータッチだった。営農指導員は部会や共販のおもりが自分たちの仕事だと思っていて、水都市は自分たちの敵だというくらい（笑）の認識すら農協内にある。場所も営農部は営農センターにあって、水都市は本所を中心ということで、ほとんど営農指導部がかかわっていないため、もう一つ農協としての営農振興になっていない。

そこで、これを何とか営農指導のなかに組み込んで、これを西条市農協の営農振興の柱にできないか、と考えていた。

というのは、水都市のように、売れなかった物は自分で引き取るというのでは、専門的な農家はついてきてくれない。とくに古くから地元市場出荷している古い野菜産地の方々にしてみると、プライドもあるし、自分の物が残る、その残った物を取りに来るといのは許されない農家としての気持ちなのだそうだ。そこで、なんとかよい物は売れ残らず、完全に売れる仕組みはないものか、と思っていたのだが、ちょうどそんな時に、昨年7月に出版された農文協の『農村文化運動』157号「JA 甘楽富岡のIT革命」という本を農文協の普及の方に見せられて、その日のうちに読んだら、目からうろこが落ちたというか、「まさに、これだ」と思ったのだった。

このJA 甘楽富岡の少量多品目の販売戦略が確立し、生産を連動させる仕組み・素人の生産者をプロの販売農家に育てる仕組み・あるいは生産者手取り最優先を実現する仕組み・あるいは機能的な生産者組織——これを手本にして西条の農業を変えることができなかと考えた。

5 営農に本気で取り組むために農協役職員に意識変革をせまる

そこで、どこから手をつけるかということが問題になる。

営農部は目を向けないし、生活指導部は自分たちが大事に育ててきたものを営農部にとられるような

ことはしたくない。どうしたら本気になるか。あるいは農協が本気で考えているということはどうしたらわからせることができるかということで、『農村文化運動』誌をJAの役員にまず見せた。「理事も監事も今月中に読んでくれ」と、全員に配った。それと合わせて営農指導員や所長、担当職員全部に配って、「これからの西条の農業はこの方式を手本で考える。このままとはいかなくても、この方法で西条の営農を再構築する」と宣言をした。その時ちょうど営農経済の再構築にとりかかる計画だったので、これを打ち出し、理事会で承認を受けたのだった。

そして、その第1歩としてインショップ制度を取り入れる。そのようなわけでJA 甘楽富岡の黒澤本部長にもきていただいて指導も受けて、役職員の代表が勉強にも行った。コンサルにも勉強してもらった。機会あるごとに、「営農を最重要視するぞ」といって、予算も人事もこの考え方でやっている。指導員を大幅に増やし、反応がにぶい営農関係の職員や、できない理由を一生懸命並べる管理職にはよその部所へ交代してもらおうということで、人事配置を行なうなど、だれにでも農協は本気で営農に取り組みだしたということをおわかってもらう必要があった。組合員にもわかってもらう必要があるし、職員にもわからせる必要がある。いままでがいままでだったので。

6 産地側が値決めする条件でインショップを開始

スーパーフジが、愛媛県を中心に、広島県、高知県、香川県と72店舗展開しているが、こことインショップの話し合いに入って、「リスクもあるが、いっしょにやりませんか」と働きかけたら、地元の店長がすぐに応じてくれた。が、条件が折り合うには非常に長引いて、結局、成就するのに8~9ヵ月かかった。買取りはするという。しかし売値を農協でつけたり、生産者の名前をつけ売価をつけてやられたら、マージンが固定してしまうので、それはできないという。こちらは、それができないなら何の意味もない、と。ただ買い取ってくれるだけで、お宅が好きな値段をつけてお宅のバーコードで売られるなら意味がないのだ、と主張した。手数料は定率で、と。そのようなこちらの条件を飲んでもらうのが大変だった。その店長は、内緒で東京までインショップを見にきたそう。

スーパーはフジでなければならないということにはなかった。うちの所長にも積極的にやるものから、やらされ仕事でやるものまでいろいろいるし、フジにも、たくさんのお店がある。そのなかには前向きの店長もいるだろう、とにかく働きかけつづけて、受け入れるところが見つかるまでやろう、もしフジが駄目ならジャスコもあればダイエーもある、というような形で両立で走った。幸いスーパーフジに前向きの店長がいて、今年の5月から2店舗で試験的にはじめた。ところが実際にはじめてみると、「これはいける」とスーパーがいつてくれて、「あと2店舗増やしてくれ」ということで4店に増やした。フジには、グラン系のフジと小さなフジがあるのだが、グラン系のフジ5店から是非うちに来てくれといつてきている。

7 むしろ生産が間に合わない

そんなわけで、急ごしらえで、こちらの生産が間に合わない。従来の水都市のほうも増えているし、品物が食い合いになる。インショップについては、当面は水都市の生産者以外で構成したいということで、古くから野菜をつくり市場に出している方に声をかけて立ち上げたのだが、品揃えも20アイテム揃えるのがやっとで、コーナーの魅力に欠ける。この秋から本格的な生産活動に入らねばならないということで、農家の掘り起こしに走っている。今月が勝負で、タネをまかねばならない。これがどこまでいくかで、今年度の店舗数を決める。松山まで行きたいのだが。

とくに夏場が品薄で、その対策を立てなければならない。インショップということになると、365日「品物がない」とはいえない。どうしても足りないところは産地間提携でやろうと思っているが、トンネルがあつて、西条と高知県が近いので、ある高知県の山間地JAと、生産計画からいっしょにやろうと話し合っている。われわれのところは果物もない。多少は増えたが、まだまだだ。当面は産地間連携を強化しつつ店舗づくりを行ないたい。

8 市場出荷を減らすために課題山積

このような取組みのなかで課題は山積している。まずは運送コストの問題。最初の取組みなので、規

模が小さい。一坪足らずのコーナーだから、売上げも小さい。そこで運送コストの問題が出てくるし、専門的な農家に入ってもらにはパッケージセンターがいる。加工施設も必要だ。そのような施設整備をすすめなければならない。また、周年栽培の体系も遅れている。ハウスの整備が必要だ。

それとともに営農部門の赤字の問題がある。平成10年度では、西条市農協の営農の赤字は5700万円の赤字だった。今年度はさらに増える。しばらくは目をつぶるにしても、このままではいけない。それと共販の問題がある。市場出荷をへらしたい。少なくとも半分くらいは相対で、あるいはフジの全店舗で売れるように交渉して、市場出荷をへらしていきたい。

〈質疑〉

——「ときめきクッキング」について、もう少し詳しく聞きたい。

加藤 これは惣菜を農家が出荷しているのだが、店舗展開が早すぎるために間に合わなくなった。それで女性部が自分たちでつくりたいということになって、農協が閉鎖した店舗を改造して惣菜施設をつくり、その地区の女性部の有志が入って、毎日惣菜をつくって出荷している。

——水都市で外に出ているが、出ていった先の農協との軋轢はないか？

加藤 問題ない。松山に出ていく時だけは農協の直営でやったものだから、一応管内の組合に挨拶に行ったが、問題が出ない。「どうぞ」という感じだ。

——年4回のイベントの内容について。

加藤 水都市の本店で行なっているが、女性部の運営委員が中心になって、地元産のうなぎを会場でさばいて焼いた物や、餅つき、たこ焼きをして安く即売したり、そうめんの早食い大会や流しそうめんを無料で食べさすコーナーなど、お祭りのイベントをやる。

——ときめきパックの宅配について。

加藤 水都市に出荷されている物のなかから選んでもらって、野菜や果物を箱につめて発送する。希望の金額を詰め合わせる。