



第 8 回公開研究会

日 時：2003 年 11 月 14 日（金）～ 15 日（土）

会 場：1 日目 群馬県「高崎市市民会館大ホール」、2 日目 「高崎経済大学 142 番教室」

参加者：86 名

テーマ 1：JA 高崎ハム創業 65 周年・JA-IT 研究会設立 3 周年記念公開シンポジウム
「フード・フロム・JA—生産者と消費者を如何にコーディネートするか—」

テーマ 2：「食品流通の激変に JA はどう対応するか—実践的マーケティングの確立にむけて—」

【プログラム】

PART1(第 1 日目) JA 高崎ハム創業 65 周年・JA-IT 研究会設立 3 周年記念公開シンポジウム

テーマ：「フード・フロム・JA—生産者と消費者を如何にコーディネートするか—」

・ 基調講演：「農業の多面的機能を活かした生命総合産業の創出」 JA-IT 研究会代表委員 今村奈良臣

・ パネルディスカッション：「フード・フロム・JA ～生産者と消費者を如何にコーディネートするか」

コーディネーター JA-IT 研究会代表委員 今村奈良臣

パネリスト 千葉県生協連元会長 中嶋弘子、

前（株）西友フーズ代表取締役社長 橋本洲弘、

群馬県甘楽町酪農業・群馬県地域おこしマイスター 古舘均司、

JA-IT 研究会副代表委員・JA 高崎ハム常務理事 黒澤賢治

PART2(第 2 日目)

テーマ：「食品流通の激変に JA はどう対応するか—実践的マーケティングの確立にむけて—」

・ 報告 1：「“地域最適、個店最適”を目指す西友マーチャндаイジングの取組み」（株）西友マーチャндаイジング青果部地場野菜担当 矢吹寧男

・ 全体討論

・ 報告 2：「地域産物まるごと売りをめざす量販店へのプレゼンテーション—地域資源を商品化し地域産業をコーディネートした JA 販売事業への新たなチャレンジ—」 JA-IT 研究会副代表委員 黒澤賢治（JA 高崎ハム常務理事）

基調講演

農業の多面的機能を活かした生命総合産業の創出

JA-IT 研究会代表委員 今村奈良臣

私は、日本農業の基本スタンスは以下の 5 点だと考えている。

1、農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場である

食料は人間に必要な不可欠なものであり、食料を供給するのは農業の基本使命だ。しかし、農業はその他にも多様な役割を果たしている。中でも、農業や農村の持つ教育力の重要性は高まっている。農村は、命をいただくことの意味、生命の循環を学ぶことのできる場である。ただ食べるというだけでなく、精神形成にいたるまでの生命総合産業としての役割を持っているのだ。

2、農業ほど人材を必要とする産業はない

日本の農村社会は長男社会であり、家督、田畑山林という家産、農業という家業は、本人の意思に関わらず長男が相続してきた。長男は旧来の格式や習慣を守る守旧派であり、改革に足が重い。長男の集まりである農協も同じ。その中で優れた組合長や役員に経歴を聞くと、たいていが他の会社などで社会の荒波を経験し、それを農協での活動に活かしている。

これらの人に共通しているのは、以下の 5 つの要素を備えていることである。1) 企画力＝種をまく前に売り先を考える

2) 情報力＝自腹を切って勉強し、受信力を高める努力をする

とともに、発信力に磨きをかける 3) 技術力＝伝統技術を身につけ、先端技術を常に勉強し、挑戦する 4) 管理力＝これからの時代は多様な管理力が求められる 5) 組織力＝多様で重層的な組織化のリーダーシップが要求される

3、食と農の距離を全力を挙げて縮める（パネルディスカッションで討論）

4、トップダウン農政からボトムアップ農政の改革に全力を挙げる

上から命令されることに慣れてきた日本農業の中では、中央集権的画一農政から地域提案型創造的農政へ変換することはたいへんな努力を必要とする。しかし、補助金行政を改革



して地域の創意工夫を活かす路線を徹底すること。陳情政治、中央依存意識の徹底的な改革と自己責任の原則への決定的変換を推進すること。さらに、計画責任、実行責任、結果責任の所在を明確にすること（これはJA陣営にとっては特に大事である）。地域にふさわしい政策を常に実行する「適地適策」、地域に蓄積された知恵を新しい路線に活かして行く「適智適策」の発想を地域ごとに具体化することによって、農業陣営が自ら「農業・農村はどうあるべきか」を提起していく時代である。

5、公益の追求を通して、私益と公益の極大化をはかる

アメリカは「公」「私」の2セクター社会であり、公私の権利義務関係ですべてが決定する。ところが日本の社会はそ

の他に「共」の部分が存在する3セクター社会だ。「共」の代表的なものが水利権、漁業権、入会権などであり、これらは封建的なものとされてきた。しかし私は、これらは資源を食いつぶさず、常に循環させながら、永続的に所得をあげることのできる、人間生存にとって望ましいシステムだと考えている。ただし、公益の追求はあくまでも手段であり、それによって私益（農家の所得や生活の充実）と公益（国民の利益）の極大化を図ることこそが目的である。

JA-IT 研究会は「農協活性化塾」だ。日本の農業、農村は、「自分たちの道は自分たちで切り開く」という精神を徹底して持たなければよくならない。自らの力で自らの改革をし、国民に信頼してもらえる農協になりましょう。

パネルディスカッション

フード・フロム・JA ー生産者と消費者を如何にコーディネートするか

■コーディネーター

今村奈良臣 JA-IT 研究会代表委員・東京大学名誉教授

■パネリスト

中嶋拓子 千葉県生協連元会長

橋本洲弘 前（株）西友フーズ 代表取締役社長

古舘均司 群馬県甘楽町酪農業・群馬県地域おこしマイスター

黒澤賢治 JA-IT 研究会副代表委員・JA 高崎ハム常務理事

パネリストの自己紹介

中嶋 消費者の立場で食べ物の生産と流通に関心を持っている。農業は私たちの暮らしに不可欠のもの。農業が行なっている環境保全と食糧生産の二つは両立できるはずだが、現実に来ていないのは、生産と流通のあり方に問題がある。両立できるように変えねばならない。地域の自給を支える生産が地域の環境を守る。これからのキーワードは地域重視に尽きる。地域とは、自然環境とそこに住み暮らしている人のことだ。



橋本 JA 甘楽富岡には、西友で30年来世話になっている。流通の立場だと、農産物輸入に対しては、競争で国内農産物が負けてもしょうがないということになるが、個人としては、日本農業はこれでいいのかいつも心配している。食べ物産業としては、80兆円を超える最終消費がある。食べ物になるものは、農家がつくったものと漁師がとったものしかないわけだが、食品産業には1部上場企業がずらっと並んでいる。国レベルの大きな問題が一つあるが、もう一つは生産者と協働で事業をしていくということをやっけていかなければならない。その場合に、消費生活者を相手にするとき、何がポイントになるかということを考えなければならない。



古舘 牛飼いで一筋に33年やってきた。20年前から、なんか違うと思い始めた。今村先生の甘楽塾の塾頭もやるなかで、納得がいかなければ自分が納得いように変えようと思い、9年位前から地元の人に飲んでもらおうと、「酪農家直販牛乳」を開発した。7年前からは酪農家の手作りアイス工房をやっている。小さい資源を小さく生かして、等身大の夢に向かっていく。



黒澤 昨年4月から高崎ハムの仕事をしている。JA 甘楽富岡の西友との取引は35年、生協との取引は30年になる。古舘氏はJA 甘楽富岡の組合員だ。JA 甘楽富岡で生命総合産業のジョイントベンチャーの役割を果たしてきた。高崎ハムでは、生産から食までコーディネートしている。JA はJA しかできない役割を持つ魅力的な組織であることを訴えたい。



■消費生活が多様化するなか、いかにして消費者に支持される商品を作るか

今村 食生活指針がなかなか浸透しない状況のなかで、中嶋さんから生産者へ発信してもらいたい。

中嶋 内閣府の食品安全委員会が、消費者や食品加工業者のモニターに対するアンケートを行なった。その結果が農業新聞で紹介されている。それを見ると、最も不安を感じることは、1) 農薬68%、2) 輸入食品66%、3) 添加物64%、4) 環境ホルモン・環境汚染物質（とくにダイオキシン）61%となっている。とくに消費者は農薬と添加物に非常に不安を感じている。業者・研究者・医者は輸入食品に危機感を持っている。これは農薬と添加物の関係だろう。モニターの80%が生産段階の肥培管理や農薬散布を改善しなければと考えて

いる。2番目が製造加工段階で59%。これは添加物の問題だろう。販売・外食の段階の問題より、生産段階に問題があるという指摘が顕著に出ている。

このように消費者・業者が生産段階に強い関心を持っているのに、生産者はその認識が薄い。それは生産者だけでなく、農政や指導機関の責任が大きい。ヨーロッパの生協は、農業より前に化学肥料を使わない生産を要求している。日本の場合、農業の安全性に終始し、土をめぐる問題が欠落している。また慢性毒性と急性毒性の問題が混同され、生産段階をどう改善するかという事があいまいにされている。食べ物を工業生産のような発想で生産し、「自然の恵み」という発想が欠落しているのではないか。生産段階に問題があるという指摘を、生産者はもう一度考え直してほしい。

橋本 流通としては収益をあげなければならないし、ないものをねだってもしょうがない。私は日本全国で有機栽培をすべきとは考えていなかったが、1980年ころ、消費者サイドと生産者サイドの考え方が違いすぎると感じていた。これまで作り続けていたのは、病害虫に強いとか、形が均質、日持ちがするといった生産流通適正型の農産物だ。しかし消費者から見たときに、消費適正型の農産物のつくり方があるだろう。

安全・安心な食べ物ということでいえば、生産者が自分の家族・赤ちゃんに食べさせるものを届けてくれればいい。そして「食べ物」なのだから、見栄えより美味しさが大事だ。そしてみんなが買えるような経済合理性がなければならない。それを私は消費適正型の野菜・果物ということで、「完熟」という名前をつけた。

消費適正型のおいしい農産物。みかんで言えば、大きいみかんのほうが値がよかったが、おいしいのは小さいみかんだ。大産地はだめだったが、和歌山から九州までそういうことに賛同してくれる生産者を組織して、小さいミカンをできるだけたくさんならしてくれとお願いした。小さいみかんを扱っても「絶対失敗する」と業界からは言われたが、お客さんから受け入れられ、市場の価値としても大きいみかんがいいということはなくなってきている。

自分たちがどういう相手とどう組むかという事が決定的だ。我々としては、消費者に直接入っていくということが非常に大きなポイントだった。いま環境問題と安全問題は、消費者のところではいっしょだ。西友は、環境問題について安全問題と同等の取り組みをしている。環境問題、情報の問題、企業のコンプライアンス・法的遵守の問題は、企業の位置づけをするときに非常に大事なことだ。肉の偽装表示のように、われわれがどんなに注意してもそういう問題は起こる。それを防ぐには、その企業のトップに、消費者などの情報が直接届くようにしなければならない。そういうことが、商品開発などのヒントにもなる。

古舘 生産者がみずから加工販売、情報発信までする6次産業化を10年前から実践している。4つの「見える」、3つの「ほやほや」を武器にしている。

誰がどこでどのようにつくって誰が食べているかということが、スーパーなどに行っても見えない。実験的に生産者と

消費者が直接触れ合える広場を創ってみようと考えた。手作りアイスクリームの工房は中が見えるようになっていて、どんな果物をどんな機械で誰が作っているか全部見てもらえる。朝搾ったばかりのホヤホヤの牛乳と、とったばかりの果物を使い、作ったばかりのものを食べてもらう。それが信頼関係をつくるために一番よいのではないかとということで、7年前からまったくの素人が手探りで一つ一つ進めてきた。

7年もたつと、私の住んでいる管内ではみんなにわかってもらえて、どんな寒い日でもアイスクリームを食べに来てくれるようになった。

この消費者との関係は、すべての関係の原点だ。小さい広場だが、その芽が全国に広がればいい。それをコーディネートするのが農協。農協の直売所の隣でやっているから、直売所に野菜を買いに来た人が子どもを連れていけば、子どもは必ずアイスクリーム屋にくるので、かなりの相乗効果がある。

黒澤 私は野菜屋さんと思われているが、スタートは畜産だ。野菜と畜産物はそう変わらない。おいしさの原点は、豚が育ちやすい環境がきちんと担保された地域で育成された豚で商品を作ったことだ。JA高崎ハムでは、昨年から高崎ハムファミリー農場制度をつくった。夏は豚が高い、焼肉需要はある。1000メートル近い標高の農場で、相対の取引をしているところもある。寒い時期にフラットな地域で生産している農場もある。野菜にも旬があるように、肉も一番がんばって成長した原料をがんばって製品にした商品がやはりうまい。大手は基準と規格で原料を調達するが、われわれのクラスでは、大手の合理性と効率性のすき間産業ともいえるが、地域や原料の特性を商品のなかにしっかりだした、いわゆるメッセージのある商品をつくるのが肝要だ。65周年を契機に、さまざまな人によって構成される商品開発委員会をつくる予定だ。

いま中食メーカーが台頭している。家庭で調理して食べる内食と、外で食べる外食の構成比率が多様化してきた。この辺も商品が変わらざるを得ない原点だ。多様な生産者が多様な生産体系を維持している。これはすばらしいことだ。日本中、米だけ、大根だけつくっていたら商売にならない。消費者も、多様なライフスタイルに合わせて、多様なニーズをもっているために、小さいロットのハムを使うこともある。大きいロットのハムは、大きなメーカーがカバーリングする。それぞれの独自性、個性を商品のなかに一日も早く反映できたところが、業界のトップリーダーになれる。あるいは消費者の信頼を得られるメーカーになれる。

■ 会場からの質問

今村 ここで会場から質問をお願いしたい。

Q1 中嶋さんにお聞きしたい。生協との産直を30年前から青果物・米・畜産物でやっている。そのなかで困ることがある。安全性とおいしささえあれば、見栄えは気にしなくても売れるのではないかと考えてきたが、現実にはそううまくいってない。生協で産直をやっている人も、競争に打ち勝つために、味・安全性とともに見栄えもきちっとやってくれというのが前面にでてきて、なかなか厳しい状態にある。

それが生協産直の実態で、若い者がなかなかついてこない。どういふ打開策があるかアドバイスをお願いしたい。

Q2 生協が大きくなりすぎた。食の安全性などの問題は全部そこから起きているが、食と農は当然違う。生協が大きくなって、同じ規格のものをどんどん要求してきて、生産者レベルで追いつかない。そのへんの矛盾は、どうしたら解決できるかわからないので、お願いしたい。

Q3 「JAの販売事業とは、集めた農産物を市場出荷するもの」という前提で、橋本氏に、JAの販売事業に欠けているものを指摘していただきたい。

Q4 本当にそうなのか、マスコミがそういつているのかわからないが、消費者にゼロリスク症候群というものがあるという。農業・化学肥料を使わずに安定供給するというのは、大変むずかしい。まったくリスクがないということはないわけで、消費者のその辺の感覚はどうか。

中嶋 生協が活躍を始めた1960年代から70年代のはじめにかけては、全国的に小さい農業と地場流通がすでに崩壊しており、産地型生産と集散市場体系になっていた。私達は、自給的な地域の生産物がほしいという素朴な願いから入ったが、それが通らない生産と流通の状況にあった。そのためほとんどの生協の担当者は、生産現場の問題点を知らない。そこに齟齬が生じる原因があると思っている

生協産直にうそがあったということが、生協にとっても生協組合員にとっても大問題になっているが、私は出るべくして出たと思っている。生産の実態、生産者の状況を知らない担当者がバイヤーとして契約すると、現場の能力以上に、生産段階に無理をさせるということは昔からあるし、いまでもそういう弱さを抱えている。生協の責任者や担当者が現場を知らないから、契約があいまいになったのではないか。本当の現場を知らないからゼロリスクなどというわけで、さらに均一性、定時定量といった、そもそも無理なことを、組織が大きくなってきたために、バイヤー風を吹かせてしまった。お互いの信頼関係のために、生産現場の実態を双方のガラス張りのなかで話し合う。そこから問題解決に向けて検討を重ねるしかない。畜産、豚でいえば五ヵ月くらいで若齢出荷しているが、7ヵ月位育てないと、肉にうまみも出ないし色も出ないという。ブロイラーもそう。肉にうまみ・色が出ないために添加物が必要になる。

高崎ハムには、「これは輸入豚」、「これは発色剤を使わざるを得ない」といったことをガラスばりにしてほしい。使った添加物の名前だけ並べられても消費者はわからない。消費者は昔の飼ひ方のイメージで考えていて、卵でいえば黄身の色や盛り上がりを見て、昔ながらの飼ひ方をしていると思うが、実際は技術的にできてしまう。消費者・生協・外食産業・流通業者は、それを承知のうえでどういうものを選ぶのか。買うほうが選ぶ以外に、矛盾をなくすことはできないのではないかと考えている。生産現場のゆがみがかくれたままで、消費者のないものねだりに応えてもらっても、本当の解決にはならない。「有機」という言葉が独り歩きしているが、

生産者にも土の重要性が認識されていない。消費者自身も、「食」に対して何を求めているか自分に問い直さなければならない。お互いが建前ではやっていけない。建前の契約はいずれ破綻する。

■ 購買行動の選択基準となる情報の消費者への提供

橋本 統計的にいうと、市場出荷はどんどん減ってきているが、「これからは市場出荷ではない」などと、ぜんぜん思っていない。日本に中央卸売市場や地方市場が配備されていなければ、小売業をはじめ、みな困る。

では何が問題か。卸売市場よりも大きくなっている青果の卸がある。仲卸といってもよいが、仲卸とはいえない規模になって上場を準備しているところや、それに次ぐところがどんどん出ている。流通のところからいろいろなものが変わってきている、それに対応しているということだ。いま、食品が一番売れているのがどこかといえば、セブンイレブンだ。コンビニが日本一食品を売っているわけだが、全部同じにはならない。生協、地域のスーパー、大きなスーパー、それぞれがどういうお客にどう行動していくかということを考えることが大事だ。

安全・安心は生協だけの問題ではない。しかし市場通しの商品は国・都道府県がかんでいるから、我々では安全管理はできない。だが西友のプライベートブランドなり、西友がどこかの産地と組んでやったことについては責任があるわけだから、生協と同じだ。すべての生産者に対して、何をし、どういうことをやっているか契約してもらっている。その契約を破ったら出ていただく。これはトレーサビリティとはちょっと違う。30円、40円の野菜にそういうことはできない。生産者をお願いしているのは、自分が働いていて安全で、自分の可愛い赤ちゃんに食べさせても問題ないのだということを出してくれればよいと言っている。消費者に対しては、やったことの情報公開があれば十分というのが私たちの立場だ。しかし、生協が無農薬・無化学肥料ということを打ち出すと、客のなかにはそれだけで動いてしまう人もいる。そのためにそういう品揃えをするということが出てくる。

今村 黒澤さん、いまの中嶋さん、橋本さんの発言の関連でどうか。

黒澤 地域の持っている資源を、その地域の気候風土と多様な人材に合わせてつくっていくかが大きなポイントだ。安全性が担保できる作型は、その地域で一番作りやすいシーズンに作る、要するに旬のものを旬の時期につくるのが、一番金がかからないし、病害虫に侵害されない。

もう一つはすべて生もの流通というわけにはいかない。「高崎ハム50年史」を見ると、食のコーディネーター、あまったら加工する。そういうことを早い時期からやってきたことがわかった。食を発信する産地には、気候風土にベストマッチする体制があること、中嶋さんは「おいしい畜産物の色」といったが、これがなければだめだ。私たちのところにはバイヤーに頻繁に来てもらっている。産地と、生協・流通段階とのこの頻度が食の安全を担保する。私たちの生産体系を支え

ている人は、非常に若い人から 95 歳くらいの人までいる。その人たちが年代ごとに特技とするものを実践し、安全・安心、さらに鮮度・うまさをオペレーションしている。

今村 古舘さん、いまの三人の発言を受け、生産の現場の立場からお願いします。

古舘 勉強にはなるが、何か忘れていてのではないか。夏の炎天下に真っ黒になって無農薬で草と闘っている人がいる。酪農家は来年の子牛や借金問題をかかえ、養豚農家は「くさいからあっちへ行け」といわれる。命の根源である農畜産物をつくることをやめろという声もあるなかで、やめるにやめられずにやっている。いま不景気で就職先がないから農業を継ぐという実態もある。

しかし現場の農家としては、安心・安全なものをつくって、「おいしかった」という生の声を聞きたい。中間には食品会社も流通業者もある。だからこそ地元の JA にうまくコーディネートしてもらって、生産者の叫びと、安全安心でいいものを食べたいという消費者のみなさんとのパイプ役になってもらいたい。もうけがでたら心と心をつなぐ部分に金を使ってもらいたい。いま JA 甘楽富岡でも、主流でやっているのは 60 歳以上だ。あとを継ぐ人がいないと、農業をやる人が減っていく。今村先生のいう生産の試作部門、未来への投資も大いにやってもらいたい。

■ 生産・流通・消費のパートナーシップで地産地消を支えよう

Q5 国際化のなかで食と生産地がどう変わり、その中で日本の農村がどう生き残っていくか。

今村 ではまず食べる立場の中嶋さんから。

中嶋 生協も実は海外の生産物を供給している。現在の中央集権の三大市場体制のなかで、地場生産地場流通は、多くが壊滅したままである。国際産直があってもいいと思うが、地場生産地場流通が地域経済の活性化のもとだから、将来的な戦略としてはそこに目を向けていくべきだろう。穀物資本の支配という事を、我々生協のような組織はしっかり認識しておく必要がある。死の商人の食べ物版に取り込まれないために、地産地消のなかみをつくっていきたいと思っている。

橋本 私は昭和 17 年生まれで芋のツルなんかを食べたことがあるが、食糧危機の実体験のある人がどんどんいなくなる。農業関係の分野に携わる人たちはそういうことを教えてもらえるからいいけど、一般の人はそういう論議がない。もっと問題なのは、種子がまったく無防備なことだ。ハウレンソウは地元で作っている地元野菜だといっても、種はアメリカだ。

しかし、むずかしいことは今村先生にお任せして、ここでは JA 甘楽富岡が、「地域生産、地域流通」「地域最適、個店最適」といったスローガンを掲げてやってきた重要性を強調したい。もう一つ、IT という道具が出てきたことも大きい。土地はなくはない、ある。お年寄りがたくさんいて、その人

たちが技術を持っているという事がある。そういう人たちの手助けをしながら組織していく。農業には二つある。家庭菜園は趣味みたいなもので、これはこれで流行らせたらいい。もう一つは、大規模農業で進めていくという事は必要だ。さらにもう一つ、その中間でやる農業があるのではないか。それは地域で生産し、地域に暮らす人たちが豊かになるための農業だ。お年寄りの人たちがそういうことをやり、片や国のことを考えていく。理論を理論として闘わせるのではなく、実践の中から理論形成がされると信じている。

古舘 地産地消は、農業・農村を中心にいていっているところに発信していく、そして地域をいかに活性化するかということが始まりだ。何年か前に「農協はいるか、いないか」というシンポジウムがあった。農協の力を活用できない人はいないという。私は、農協のもっている力を活用し、ともにやっていきたい。JA 甘楽富岡のやっていくことは地産地消だ。生産者・農協・消費者・消費者団体が心と力をあわせれば、まだまだ生き残っていく道はあると思う。

黒澤 この 30 年、JA の持っているいろいろな機能を一回りさせてもらった。その中で、忠実に本業をやるということが、小さな悟りのようなものとしてある。私は団塊の世代の最後のほうだが、団塊の世代がふるさとへ帰るかどうかといった選択をしなければならない時期が到来している。この人たちの持っている能力を、農村、地域のなかで発揮してもらおう。JA 甘楽富岡で中高年の女性たちを組織して生産活動をやってきたが、これからは熟年世代を地域に受け入れ、産業としてしっかりキャッチングできる農業をもう 1 回めざしている。

中嶋 改めて、人間は生きるために食べるという原点を確認する必要がある。食べ物、自然の恵み、命の糧。つまり自然界の食物連鎖の一環にきちんとはまっていないと、安心安全な健康な命の糧とはいえない。気象条件に左右されるから、不作不漁という事は必ずある。そのとき、上等でなくてもおいしく食べる工夫がなければならない。旬だけ追いかけているわけにはいかないで、昔から加工は保存の意味もある。調理はいろいろな人の条件に合わせる知恵で、好き嫌い、乳幼児、育ち盛り、高齢者、いろんな病気の人。そういう人の条件に合わせながら、いかにおいしく食べるか。いかに粗末にしないで長持ちさせるか。それが食文化だろうと思う。いま、大量生産と過剰生産が食文化を壊している。BSE はその象徴だ。先日は千葉の大根が 400 トン、青森の大根が 800 トン、産地廃棄されたという記事を見た。こんな大量の産地廃棄は、どこかが大きく間違っている証拠である。不作の年でも、味ののらないものをおいしく食べる調理の知恵を、食文化として育む必要がある。

経済原則としては消費が生産を変える。売れるものは作られ、売れないものは作られない。しかし、その選択をする消費者に情報が与えられていないということが問題だ。生協と農協はもっと情報を共有して、協同組合らしい組織に生まれ変わってほしいと考えている。

橋本 消費者に対して、生産・流通は共同で仕事をしていく

という考えが必要だ。IT を消費者との関連で、流通の効率化やマーケティングにどう使っていくか、これはこれからの問題だ。そしてそういうことをやるのは最終的に信頼関係の問題だ。私が30年間やってきたわけではなく、30年間やってきた黒澤さんとバイヤーがいるわけだ。そこに人に対する信頼、組織に対する信頼、行動する人がいるというのがポイントだ。

今村 いまのJAの正組合員と准組合員を足した数に、2.6人をかけて四捨五入すると、約2400万人になる。これは1億2600万人の20%弱。つまり、人口の2割は自分の足下に宝の山がある。農協組合員といえどもみんな消費者だ。最

近ようやく地産地消と言うようになったが、これまでは東京の市場に「無条件」委託販売、「無責任」委託販売をすればすんでいた。農協トップは国・県が悪いといっているが、その辺から変えないとダメだ。

それから国際化の問題だが、中国・韓国・日本の東アジアに共通する食糧で、新しい連携のシステムをつくらなければならないだろう。それで、食品業者・流通業者・生産者・消費者を日本・韓国で募って、この10月に遼寧省の瀋陽で、3ヵ国語でやらないかと提案した。東アジアの食糧の安全保障を民間レベルで考えるきっかけと環境をつくろうと思う。自分の足下と世界全体を眺め、考えていく。そしてどういう政策路線を提起していくかということも今後の課題だと思う。

報告 1

“地域最適、個店最適”を目指す西友マーチャンダイジングの取組み

(株) 西友マーチャンダイジング青果部地場野菜担当 矢吹寧男

「地域最適、個店最適」を目指す西友の取組みを紹介したい。まず西友の「地域最適、個店最適」を目指す西友の取組みを紹介したい。西友の「地域最適、個店最適」の売り場は、個々の生産者の栽培した農産物を本来のおいしさで食べられることがポイントで、食品部30数年以来そういう商品を開発しつづけてきた。具体的には、大量生産からはずれた商品、種子は在来品種のもの、自家用として栽培されてきた商品、その土地の旬の食材、形状主義から脱皮した商品だ。また安心して食べられる野菜とは、健康で豊かな食生活にはかかせない、ごく普通の品質の野菜で、そういう野菜を品揃えし、安定供給、安い価格で供給する売り場である。

西友では、いま8つ位のブランドでやっている。第1は地元野菜で、除草剤や農薬を極力使わない。東京・田無地区の生産者との間で、1978年からはじまった。第2は地場野菜で、年数はまだ浅いが、東京近郊の中央卸売市場を利用しながら店舗に直送させている野菜で、一般ナショナルブランドと同じ商品だ。第3はJA甘楽富岡の毎朝直送の野菜で、農水大臣表彰を受賞して3年位経つ。第4は特別栽培野菜で、農水省のガイドラインにもとづいたものだ。第5は西友光ヶ丘店ではじめた「知々夫屋」で、いまでは1月1千万円を超える売り場となっている。その他は、最近手がけた契約農園育ちの野菜、福島の大地的会や千葉県山武の畑の野菜などである。

これからの取組みの考え方としては、第1に、生産につい

て、畑の見える商品の拡大、市場出荷品からの脱皮、おいしい品種を見つける、季節がわかる商品、生産者の健康管理ができる栽培方法の導入などである。第2は、売り場の活性化、産地の活性化、また店側と産地のコミュニケーションの強化である。第3は情報の連動、第4は競争原理を活かすことである。第5はシステムの標準化など経済合理性の追求である。さらに、新鮮、安全は当たり前となっているので、これからは値ごろ感を大事にしていきたい。もう1点は、年中無休が原則となっているので、それへの対応である。

私は、西武青果総合食品株式会社に入社して以来、この間70品目を開発してきて、1970年代に「完熟屋の完熟」、80年代に全てを「完熟屋」に、90年代から「地域最適、個店最適」に着手した。ナメコやキノコは、20年前に選別しないで、丸ごと出すようにしてきたが、今ではそれが全国の規格になっている。

消費者の求めるものは、食品の安全性、おいしさ、適正価格、野菜に関する情報などである。年代別には、20歳代の女性では、自分を美しく見せたい、いい子を産みたい、子育てなどの願いが見られる。商品の表示についても厳しくなっている。消費者は、栄養価についてはマスコミ報道に頼っているので、積極的に対応していく必要がある。まだ形状にこだわっており、旬が活かされていない面もある。西友では、旬の商品の提案、食べごろを売り場に提示、四季の料理提案などを手がけている。

司会（吉田） ここで質問を。

Q1 人口7万人の離島、佐渡からきた。佐渡はAコープが充実していて、市場出荷から産直コーナーへ切り替えていきたいという発想のもとに取り組み、話し合っているが、具体的にどう取り組めばいいかという一歩が踏み出せない。佐渡の場合、島外出荷できるのは米と柿とシイタケくらいで、あとは少量多品目だ。どういう形で進めていったらいいか教えてもらいたい。

司会（吉田） いまの質問は、少量多品目産地は量販店の流通に乗ることが可能なのかという質問だと思う。

橋本 卸の機能を考えていったときに、生協でもなんでも卸売会社を使っていないところはない。国や県が土地を確保し、建物を建てて、市民への生鮮食品の安定供給を図っている。上手にその機能を使えばよい。ましてや多品種少量のところでは、全部産直なんてできない。私たちがJA甘楽富岡と組んでやったときも、市場にないものをやればよかった。自分のお客さんがいるわけで、市場に出ていない自前の物を届けられないかということが出てくる。そういう発想が出てきたら、ある商品でそういうことをやってくれる人たちと一緒にやってみる。我々は、だめなもの弾いて、大中小一緒にいいよと、それを機械でパッケージして生産コストも安くするとともに、我々の売値も安くする。富岡市農協が機械を買ってそれをやった。我々は市場より安い値段でそれを届けられる。自然界では、同じ大きさのものが出てくるということはあるわけではなく、だから「無選別」「大きさいろいろ」というような名前を使い、消費者には「こういうことでわけあって安い、ベースは同じもの、いいものですよ」という事例を作った。そのようにして「これもできる、こういうこともできる」というようにやっていると、用途に応じて無数の商品群になる。それを最初から大上段に振りかぶって、市場か産直か、産直比率が50%を越えたといっていたら、話にならない。一つずつ知恵を出していったら、思ってもみなかったことができてくるから楽しい。少しずつ実践していくことが大事だ。

それから何品目かのコーナーをつくることもいい。それは売り切れ御免だ。それでは夕方来た人は困るじゃないかということがあるので、「普通の商品はこちらにある」と。生産適正・流通適正のなかで根の赤いハウレンソウがなくなってしまう。あのハウレンソウはうまかったが、収量は低かった。しかしなんとかつくれないものか。小松菜も軸がうまい小松菜がある。そうすると、最終的には市場出荷とは違うものをつくる。トマトも、青いのを採って追熟させたものではなくて、真っ赤なトマトがほしいということで、そういう取り組みをやる。市場は不特定多数、お店は特定のお客さん。そういうところから取り組みを始めたらいかがか。

Q2 農協改革の支援をしているなかで、人材育成の大切さを感じている。マネージャーとバイヤーを育成する研修につ

いて教えてほしい。

橋本 西友で人材育成がうまくいったかということ、そんなにうまくいったとは思わない。農協のなかで働いている人が、どういう仕事をするためにどういう知識・技術が必要なのかということが明らかになっているか。これは企業によっても全然ちがうと思う。農協は地域から離れたくないという事があって、かなり優秀な方が入ることがあると思う。我々のようなナショナルチェーンでやっている小売業に本当に入りたくて入る人は少ない。企業に入ってからキャリア・デベロップメントだ。会社が終身雇用的に意図的にそういうものをつくり上げていくという事もあるだろう。世界に君臨しているトヨタは、終身雇用で、アメリカ的なものは取り入れないといっている。

いろいろなことがあってよい。いま、聞かれていることは、自分の子どもをどう育てたらよいかということと同じだと思う。我々の会社の事例は参考にならない。世の中には事例はいくらでもあるわけだから、ご自分でそれを勉強して、同じJAのなかでいいことをやっているJAの例を勉強したりして、取り入れていくかやったらいいと思う。

これからの小売業界は専門家が本当になくなると思う。そうすると、企業の外で、生産に近い段階にいる人たちがそういう知識を持っていて、売る方の人たちと協力し合って、お客様に対してどういうことをしていけばいいのか。我々が持っているものはこういうものだ、こっちが持っているものはこういうものだ、共同で進めていく時代が来る。そうすると消費者に長けている人がほしい。そのほうが、コストが安くてすむ。そういう運営方法がこれから出てくるだろうと思う。

矢吹 バイヤーの仕込み方だが、西友にはバイヤーのマニュアルがあり、本人がバイヤーになる意識が強ければ、いろいろ勉強すると思う。西友は400店舗あるが、その中の青果なら青果、肉なら肉のマネージャー資格を取らないと、バイヤー資格を取ることができない。バイヤーになったら、チーフバイヤーをめざす。これも試験がある。3級、4級の資格というと大変むずかしく、1回や2回ではまず受からない。問題がA4で20ページくらいあり、「今日は銀行の支店長になったつもりで、答えを書いてください」というような、経営内容の書かれた出題だそうだ。それを受けてチーフバイヤーの資格を取るが、4級の資格を取った場合、店舗のマネージャーまでできるという大きな資格だ。

商談をする場合は、通常は自分でパソコンのパワーポイントを使って、取引先に提案する計画書を作って行って、バイヤーにサンプルを見せる。3回に1回くらいは自分も楽しみたいので、「次はJA高崎ハムにいくが、『みちのく旬菜』シリーズをどうするか、提案する内容を作りなさい」というような機会を与える。そうすると前の商談の資料を見て作ったりして1回は成功するが、ある日突然「どこどこへ行くよ」と、テーマも何も無い状態で取引先へ飛び込むということをする。バイヤーもJAと何も話をしていないし、JAからも何も提案す

るコンセプトがない。そういう中で、徹底的にバイヤーを教育する。

橋本 優等生から劣等生まで出るわけだ。優等生に向かって特別講義しているわけではない。最終的には自己責任です。いま、後継者の人たちと集まりを持っている。そのときに話してもらったが、キャリア・デベロップメントというのが一つの学問としてある。それは自分のバランスシートを3年や5年に1回はつくりなさいということを行っている。それは自分が持っているものと劣っているものという位置づけでいいと思う。キャリアをデベロップするときは、何かを取りたい、獲得したいということがある。支店長になりたいという人もあるだろうし、もっと強烈なのは転職したい。そうなる、という知識を自分は持っているか。たとえば輸入のバイヤーになりたいなら、英語ができないとならない。店で働いていても、輸入品のことには長けていくといったふうに、非常に具体的になる。教育は自己責任、とくに企業は自己責任ということが大切だと思う。

Q3 物流の標準化に関して、西友はいまセンターを通して店舗に流していると思うが、アメリカと同様に、それなりのシステムを、西友だけでなく社会のインフラとしてつくる意思があるかどうか。もうひとつはランチシステムで、納入側の事前予測の数と西友の必要な数を合わせて、もう一度発注をかけ直すということだと思うが、それが青果物の流通に関して現状でできるのか。対応できるJAはかなり少ないと思う。

橋本 歴史的なことを申し上げると、西友は自分のコードを持っていて、後からJANコード（商品を認識するバーコード）になって、切り替えるのにえらい苦労した。おっしゃるように、高速道路をつくるようなインフラ問題だと思う。どこで

も同じでないと、A社、B社ごとに違うと困るわけだ。GNX（GlobalNetXchange）などは、そういうことを7万社とか10万社とかいう規模で、世界的にやっている。ヨーロッパ・アメリカあたりではPBの問題をどうするんだということが出ている。規格問題は、ヨーロッパとアメリカがいつももめて、どこが主導権をにぎろうかとやっているが、私はどうなるか分からない。

Q4 西友の安全システム・安全基準について教えてもらいたい。

矢吹 自分の会社でお勧めしているのは、産地任せでなく、会社も一丸になったHACCPの指導ということでやっている。ただ取引先は、HACCPを取得したと小さなマークをつけるだけで、何のコメントもない。いろいろな調査で、お客様がどれだけ認知していたかというところと5%といった状態で、一方農薬は60何%というように、理解されていない。そういうことで社内では取引先と一緒にあって拡大していく方向だ。

橋本 HACCPは誰でもとれる。しかしHACCP以前の「整理、整頓、清潔、清掃、しつけ」、これをやってくれと私は言ってきた。それができなければHACCPをとろうがISOをとろうが、差はそんなにない。きのう黒澤さんがいった「農薬を使ったら、まず消費者のことを考えるのが当たり前だ」という言葉がずっと残っているが、そう考えるようになったときにはじめて安全になるのではないかな。

司会（吉田） 今日の話を知ると、量販店という言葉で一括りにできない時代に入ってきている。特売がなくなって、定時に安く売ることが定着すると、チラシの問題もなくなるし、まったく違うことが産地に要求されてくると思った。

報告 2

地域産物まるごと売りをめざす量販店へのプレゼンテーション

JA-IT 研究会副代表・JA 高崎ハム常務理事 黒澤賢治

昨日、本日と橋本さんと矢吹さんの2人から、量販店サイドからの業界の動向と市場の考え方があったが、今年から、産地間連携、産地からダイレクトオペレーションしようという動きが加速化している。卸売市場経由で、野菜・花・果実が処理されていく量・シェアは、年々減少傾向にある。実需者サイドでは量販店・生協・外食産業はすべて右下がり。中食だけが徐々にシェアを積み上げている。そういう前提条件でスタンスを決めておいたほうがいいかなと思う。量販・生協ともに、ここ数年でグループ化がされてきている。端的にいうと、ハイグレード商品を機能として売る店、レギュラー商品を売る機能を持った店と、ローグレード商品を売る機能を持った店が同じグループの中に、階層別にラインアップされてきた。これは、ここ数年の量販・生協の特徴的な動きだ。

大店舗法が改正されて、地方でも密集地域になってくると、首都圏は3年前にオーバーストアだ。人口に対する供給面積が平準的なものをはるかにしのいでおり、やがては淘汰もあるかと感じている。基本的に24時間、365日のオペレーションをすることが確定的になってきた。もう一つは、量販も生協もそんなに利益がなくなってきた。

仮にある量販店はコストが25%かかり、別の量販店はコストが15%かかるとすると、後者は1%ローグレードで売っても利益は変わらない。そういうオペレーションが定着してきている実態がある。もう一つは産地も考えなければならぬことは、大型車の90キロ規制、これまで全部京浜を向いてやってきた流通が変わる、変わらざるを得ない、そういう条件を持っている。

■抜本改革が進行しない産地・JAの課題

つぎに、JAが各課題をどう具体化していくかについて話したい。一つは、園芸関係では指定産地という形での振興がされてきて久しいが、いくつかの産地以外は、指定産地ができて、それが消えて、また別の指定産地ができてという歴史を繰り返したのではないか。そういう実態が生産構造としてある。もう一つは、産地間の連携ではなく競争をしてきたために、かなりすき間、傷口が広がり、その広がった部分に輸入商材がしっかりと普及してしまった。こうした中で、JAではなく、生産部会や任意組合が市場を選ぶこと、いくらで、どういう形で売るかを定める形が、ずっと続いている。これから本当の販売事業をやるには、この辺はクリアしなければならない。合意形成をしなければ、販売事業が成立しない。決定的な条件は、外部要件ではなく内部要件である。いくらかのコストはかかるが、これを明確にしていくコンセンサスを、生産者や生産部会ととらなければ、販売まで結びつかない。もう一つは、市場から先のニーズ、これはボリューム的なニーズも含め、このへんのニーズに自分の所の生産体系がしっかりマッチングしているのか。これをチェックすることが、必要要件だ。ましてや、つくる自由はあってつくってもらって、売る自由はなく、出荷先は決まっています、有利な販売をしないといっても、とてもできるものではない。この辺も具体的なシステムづくりを、組合員と生産部会、JA、JAグループを含めて合意形成をしていく必要がある。

私どもも、スタートは単品生産だった。コンニャクと養蚕の二つで単品生産をしていた。現在は、意外なものがヒット商品になるということから、地域資源、地域の産物を丸ごとマーケティングオペレーションをする取り組みをしているが、地域資源のなかには人的資源もある。産物としての資源、気候風土としての資源、食文化としての資源。ほかにも様々あると思うが、このへんのものを駆使し、潜在化しているものは顕在化して、総合的な力に結びつける。そういう資源を、JAは的確につかんでいなければダメだ。市場ニーズは低かったけど、JAが商品化したら、ヒット商品としてランクアップしてきた、生協・量販では売れ筋になったという商品がゴロゴロしているので、その辺も含めて、産地を作っていく上で、JAのなかで、どうしてもクリアしなければならない要件だろう。

それから計画生産・計画販売と口で言うのは簡単だが、なかなか計画生産ができない。できないのではなくて、調査がされておらず、組合員の皆さんとの合意形成がされていない。すべて計画生産・計画販売はできないが、プレゼンをやっていくうえでは、何月の何週の何曜日に、この品目は、どれだけの需要に対して供給がクリアできるか。この辺の部分がJAのなかでしっかり積みあがっていかないと、販売にならない。

全中がこれから栽培履歴をみんなで記帳しようと提唱している。信頼関係だけで、産地と生協・量販は成立している。そういう部分を含めて、JAは自分たちのメンバーたる組合員の実態をしっかりとつかんで、調査をして、これを積み上げて、組合員と一緒にやる準備をしなければならない。とくに、単協としては、代金回収リスクが一番心配だと思う。では全農、生協、量販なら100%大丈夫か。すべて横並びではなく、しっかりした産地を形成した一トレースが効くとかさまざま

な要件があると思うが一地域やJAが、それなりの評価をいただく。こんな販売システムにたぶん移行するだろう。

単品戦略も重要であるが、トータル・マーケティングで複数品目化していき、各JAで、わがJAの地域の売りは何なのかをピックアップする必要がある。IT研究会のメンバーは、生産活動・販売・購買・加工さまざまな営農に関する基本ファクターを使いながら、マーケティングを実践しよう。単品商品からはじめ次に他のJAと連携していくようにしたらよいと思う。

JA甘楽富岡では直売所をやっている中高年の人や女性、プロの皆さんと多様な担い手がいるが、参加JAのところではこういう制度やシステムをつくってきたか。プロ型の販売しか手がけてこなかったのではないか。直売所ができてきたといってもここ数年だ。一方で多様な担い手がいて、他方で生協、量販店など多様なニーズがあることは確かだ。このニーズにこたえ、多様なチャンネルで売っていくスタイルを構築することは緊急の課題だ。

全中の2002年資料によると、直売所のあるJAは535、店舗数は1969カ所となっているが、複数設置JAもあるので、まだ60%が未設置だ。第23回全国JA大会で議論されたのは販売事業の部分だが、JAグループ内で販売事業のコンセプトの共有が必要だ。私のところでは、昨年8月30日に仙台長町モールで、3JAと「JAみちのく旬菜シリーズ」のインショップ・コーナーをスタートさせた。来年春までにはもう6店オープンする予定だ。

■流通・小売業界の急速な変化とその戦略動向

実はセブンイレブンが1万店を超えた。採用商品を1店舗5品ピックアップされると5万パックになるが、1JAでは全部できない。いいものがとられ、悪いものが残りかねない。私どもではコンニャクをおでんにしているが、シーズンには200万個くらいは出る。同じ機能をもっているJA同士が連携すればうまくやれるかもしれない。いま共同開発によるPB商品がふえており約50%を占めている。またNB商品が35%、輸入商品が15%となっているが、多分輸入商品はへってくるだろう。大手の量販店の中には「わがスーパーは国産品」との宣伝を準備している。

JAでは、少なくともPOSデータ位はお互いに共有できる準備をしていく必要がある。まず直売所でトレーニングし、先について量販店とのデータを互換するようにしたらどうか。

■地域フルコーディネートをめざす販売事業プレゼンテーションのポイント

出荷組合とJAがシェアを分け合っている地域があると思うが、生産法人や生産組合が年間とおして事業をしているところは意外と少ない。JAがコーディネートし、競合しているシステムを調整したり、よそにない商品をもってはじめて地域フルコーディネートははじまるだろう。私どもでは地元のと菓子屋さん、味噌屋さんなどにも准組合員になってもらい、そこと組んでやっているが、マーケティング戦略になると思っている。

今村先生が書いている10のポイントの、どの地域で、誰

が～どんな方法で～どんな商品を作り～どこに～いくらで～どれだけ～どんな供給方法で～販売する、のプロセスとストーリーをつくりあげていく必要がある。単品商品なら単品供給分析をする必要がある。また、商品別に5年間位の生産動向を把握しておく必要がある。いまスーパーマーケットは肉、魚、野菜や花の生鮮一体オペレーションシステムで運営しているので、シーズン別にベスト・マッチできるような地域にあてはめていく必要がある。したがって、お互いに産地レポートをやりとりしていくことが望まれる。

■プレゼンテーションのポイント

プレゼンテーションをやっていく上での最大の難敵は内部にある。組合員の意見、JAの中でのリスク最小の方法とか、とらぬ狸の皮算用、ころばぬ先の杖とか、さまざまなことを努力していかなければならない。とくに、プレゼンスの事前調査、これについては『商業界』という本に、チェーンストア協会に加入している店舗の実態や経営・戦略内容の実態がいろいろでいる。興信所をつかうと、財務状況位はつかめる。信連・農林中金を活用することもできる。事前調査事項としては、店舗数、搬入方法、店舗のグレード、背景資本、相談体制などである。

プレゼンテーションは、パンフレットやペーパー等をつかってシッカリやる必要がある。イメージ型のプレゼンテーションはしない方がよい。しっかりと現実を直視した、お互いが納得できる部分を共有化する必要がある。商品をそのまま持っていくと、価格だけでコンセプトは無視される。品種と地域がベストマッチしていないと生産はなかなか定着しない。こういう部分は商務担当やバイヤーにはほとんどわからない。バイヤーも、プロと呼べる人からほとんど知らない人まで相当な差がある。産地をよく理解していただくバイヤーを育てることによって、逆に販促強化をしていただくチャンスがここ数年あった。プレゼンする相手は、パートナーであ

ると意識する必要がある。

本部プレゼン、店舗プレゼン、産地プレゼンを交互につかって原体験する必要がある。バイヤー、チーフバイヤー、部門部長、役員。そのなかの誰に対して、誰がプレゼンするか決めておく。ジャッジメントできる人は誰かを早く見抜く必要がある。本格的商談にあたっては、供給量、単価、価格の決め方、納品形態、支払サイトが問題になるが、経営上の問題や「ダンボールを使わないで下さい」といった条件、産地でPC（パッキング）できるかなど、お店やグレードによって、形状・形態が異なってくる。また取引口座の開設についてもいろいろ問題がでてくる。長いことやってきたが、「思います」は禁句で、わからない時には「わからない」というようにしないと、本格的なプレゼンテーションにならない。プレゼンのフォローは次の取引のきっかけになる。

個店だけがもっているニーズもあるので店舗バイヤーの意見を十分に聞く必要がある。また店舗バイヤーには食べ方やレシピを示したり、実演を活用して、産地の応援団になってもらうことも必要だ。さらに、54週カレンダーの活用や産地での販売検討会の開催、また生産者と量販店・生協の人が入った「商品開発委員会」の設置、産地交流の開催も重要だ。

■まとめ

JA生産者は、作りっぱなし、出荷しっぱなしから「商品づくり」に大きく変身する必要がある。私どもでは手取り最優先と言っているが、JAの販売事業も豊かにならなければだめだ。手数料制度の見直し、しっかりとしたシステム開示、コスト開示をし、お互いに努力して地域力を高める販売活動をしていく必要がある。補助事業の構造改善事業で導入した施設の利・活用のためのJA間連携をしていくことも必要だ。最後に、当たり前のことを当たり前にすることがプレゼンテーションの極意であることを申し上げたい。