



# 第 11 回公開研究会

日 時：2004 年 11 月 19 日（金）～ 20 日（土）

会 場：東京「ホテルモントレ山王『フリージャ』」「JA ビル 8 階 JA 全中大会議室」

参加者：89 名

PART1（第 1 日目）テーマ：営農経済事業改革の要＝『販売事業』のゆくえを考える」

PART2（第 2 日目）テーマ：「JA はなぜ、なかなか変わらないのか、その原因はどこにあるのか— JA 変革の現場から、意識・知識・組織の『三識革命』を考える—」

## 【プログラム】

### PART1( 第 1 日目 )

テーマ：「営農経済事業改革の要＝『販売事業』のゆくえを考える」

- ・ 開会挨拶：JA-IT 研究会代表委員 今村奈良臣
- ・ 基調講演：「フードシステムから見た農産物流通—青果物を中心として」 千葉大学園芸学部 斎藤 修
- ・ パネルディスカッション：「青果物の激変と JA の販売事業の展開方法」

コーディネーター：今村奈良臣 JA-IT 研究会代表委員

パネラー： 矢吹寧男（量販店）西友マーチャンダイジング・チーフバイザー、  
 針替茂人（卸売）東京シティ青果株式会社副社長、  
 浅間正貴（仲卸）浅間社長、  
 武内 智（外食産業）ワタミファーム社長、  
 黒澤賢治（産地）JA 高崎ハム常務理事・本研究会副代表委員、  
 斎藤 修（研究者）千葉大学園芸学部教授

### PART2（第 2 日目）

テーマ：「JA はなぜ、なかなか変わらないのか、その原因はどこにあるのか— JA 変革の現場から、意識・知識・組織の『三識革命』を考える—」

- ・ 報告 1：「JA 富里市の営農支援と販売事業改革の取組み」 JA 富里市常務理事 仲野隆三
- ・ 報告 2：「農協運動のビジョンと環境保全米運動」 JA みやぎ登米組合長 阿部長壽
- ・ 報告 3：「営農・経済事業改革のポイントとなる JA 販売事業の課題と具体的対応方向を探る」 JA 高崎ハム常務理事・JA-IT 研究会副代表委員 黒澤賢治

## 基調講演

## フードシステムから見た農産物流通—青果物を中心として

千葉大学園芸学部 斎藤 修

### 1. 「待ったなし」で求められている系統農協の「販売チャネルの多様化」

農産物流通システム革新の課題と基本的な方向について、フードシステム学会を立ち上げ、10 年以上、研究をつづけてきた。学会を立ち上げた大きな理由は、川下、消費者サイドのニーズと、川上の農業とのミスマッチが甚だしくなったということであり、ミスマッチをどう解決するか、新しい関係をどうつくるかが、一つの課題であった。

とくに青果物流通では、市場流通と農協共販の二つの自己革新がなかなかできず、非常に大きい問題になっている。しかし、青果物の販売はすでに多様化している。すでに進んでいる単協では 3 割くらいが市場外流通になってきているし、県連の改革は遅れているが、県連でも、目標値として 10% くらいを市場外流通にしようという動きが出てきた。また直売所も、1 店舗あたり 10 億円を超えるものもある。

ではなぜ市場外流通が拡大したのか。これまでは市場流通は合理的な意味をもっていたし、系統共販も市場流通に依存してきたが、今日のように量販店が小売の基幹を占め、食生活が変貌し、カット野菜等の加工業務用の需要が増え、中食産業や外食産業が発達してきた中で、市場流通と系統共販は、量販店や食品産業のニーズに十分対応できなかった。青果物の市場外流通は、現在の 2～3 割からやがて 6 割を占めると予測されている。



こうした中でこのような新しいニーズに対応してきたのは、系統農協ではなく、農業生産法人やそのネットワーク、あるいは産地の集荷業者であった。

卸売市場法の改正がもたらす卸売会社や仲卸売業者の危機

青果物流通システムの構造的変革がすすむなかで、市場流通はこの先どうなるか。いま、卸売市場法の改正が検討されているが、さまざまな改正点があげられている。第1は、卸の委託手数料の自由化である。これまでは、一律に野菜で8.5%、果物で7.0%であった。第2は、現在の市場法のもとでは例外的措置とされている買付集荷、第三者販売、仲卸業者の直荷引き、市場外にある物品の卸売りなどが、規制緩和によって、例外的な措置という枠をはずされる。そして、いっそうの効率化の方策として、「商物分離」の促進、卸売と仲卸売の業務上の「垣根」の緩和、卸売会社・市場の統合・合併などがすすめられようとしている。

卸売市場法の改正によって、卸も仲卸も、厳しい自己変革を求められるが、卸としては、産地と川中、川下の食品企業をつなぐコーディネーターとしての役割を果たし、卸売の基本的機能であるリスクを背負った需給調整をしていくことである。また仲卸業者も同様で、単に売買差益を追求するのではなく、川中・川下の食品企業に企画提案を行ない、支援するコーディネーター機能を強めることである。しかし、「商物分離」が今後一層すすめば、両者が介在する必要がなくなるだろう。また、このように排除されないまでも、手数料は大幅に低下するだろう。

卸の委託手数料の自由化は、産地に何をもちたすだろうか。まず予想されることは、手数料が圧縮されれば、卸から経済連や園芸連に交付されている荷主交付金がなくなり、その結果、潰れてしまうだろう産地がいくつも出てくることである。卸への委託販売を前提とした現在の県連の手手数料は0.5～2%であるが、リスクを背負った販売事業をビジネスとして展開することはできない。またJAの販売手数料は2～3%と低く、集出荷事業の域を出ない販売事業ですら赤字で、その赤字を信用事業や共済事業の黒字で補填してきたが、これらの事業の収益性も急速に悪化しており、ビジネスとして自立した販売事業を展開していきける適切なマージンの確保が求められている。私は、系統農協に対しこのような忠告をしつづけてきたが、系統農協の動きは鈍い。この度の卸売市場法の改正は、おそらく「待ったなし」で自己革新を迫られるだろう。

県連の取組みはJAよりも遅れているが、危機意識をもち市場外流通に取り組んだ最初の例が茨城県経済連のVFステーション（ベジタブル・フルーツ・ステーション）である。10年の歳月をかけて、市場外流通の売上がようやく100億円を超えたが、このようなシステムをつくることにより、取引価格を安定化させ生産者の手取りを増やすことができるばかりでなく、販売手数料も、パッケージ、カット、惣菜の加工、物流をふくめての卸売機能、資材などを統合すれば10%以上の手数料を確保できる可能性がある。関東の、首都圏の近辺では、このような市場外流通の拠点を持ち、多チャンネル販売を展開することは可能であるが、市場依存のままでもとくに困るのは、販売チャンネルをあまりもたない四国や南九州など、遠隔地の産地である。

これらの地域では、あと数年のうちにシステムを組み直さないと、市場価格の低下がそのまま産地の崩壊につながる可能性が高いといえよう。

## 2. マーケティングがもつ重要な意味と、関係性強化の課題

### ■ マーケティングは、まず商談を行なうことから

今日の青果物流通の基本課題は、販売チャネル化とその管理であるが、その取組みはマーケティングから始まる。ところが、マーケティングのイロハも知らないJAマンが多い。農業法人は、前述のように、量販店の差別化商品や加工業務用という新しい需要にアプローチができたがゆえに成長できたのだ。マーケティングの遅れには、実需者もわからず、コミュニケーションもなく、リスクを背負ったビジネスもないビジネス論であったという、研究者の責任もある。最近、商談先行型の取引を行なうJAの一部で見られるようになった。各県の経済連も、営業マンを置いて、各方面に営業をかけはじめた。エンドユーザー、実需者をつかみ、ビジネスとして「商談」をするところから、マーケティングは始まる。なお、「商談」は、量販店や外食産業などと接触し、川下の確実な情報を確保し、取引の販売チャネルについて調整することを意味しており、商談が市場を抜くことを直ちに意味してはいない。

### ■ 実需者がよろこび産地もよろこぶ企画提案能力をもつ

実需者のニーズをつかみ、産地の情報を与え、産地からの企画提案を行なうことは、産地の販売力を強めることにつながるのである。たとえば、商談での、産地側からの、値ごろ感をもったパックの大きさや棚割の提案、品揃えや製品管理の提案などが、取引先の売上アップに貢献し、産地の売場の確保、価格の影響力の強化をつうじ、取引先にも産地にもプラスになる。実は、このような産地側からの企画提案は、食品企業サイドでも必要としている。なぜならば、量販店では、合理化のため、バイヤーの数が非常に減ってきて、産地や農産物の知識水準が落ちており、中小の量販店ではバイヤーが置かれなくなってきた。このような条件のもとで、売場の活性化と販売額の上昇に、産地側の企画提案は欠くことのできない必要条件になっている。一例をしめすと、ハウスマカン1個100円の1個売りが、ある農協の提案で、イトーヨーカ堂で行なわれるようになった。また、長野県では、「生産予測システム」にもとづき、セロリやレタスを量販店に週末30%需要増に対応したなどである。

### ■ マーケティングと連携の可能性

このようなマーケティングと連携の可能性は、大いに開けている。たとえば、中小の量販店では、大手スーパーに対抗するために、何を考えているかといえば、実は「いいもの」を求めている。決して安売りだけを追求しているのではない。消費者へのメニュー提案を行なって、大型量販店との競争上での優位性を確保しようとしているさらに小規模の量販店では、「いいもの」にプラスして、スーパーの経営だけでなく、よい食材をつかったレストランの部門や惣菜部門など異なる業態をあわせもって、差別的優位性をつけていこうという動きもでてきた。豆腐屋にしても、同様の発想で、産地と連携して高品質の豆腐をつくる動きがある。こういう業態論をふくめた新しい販売のシステムを、今後の展開可能性として考える必要がある。

## 3. 変貌をとげる青果物流通システムにどう対応するか

今後、流通システムはどのようなシステムに変わっていく

のか。量販店の売り方の変化と、その特徴から考えてみることにする。

量販店の変化の第1は、低価格のレギュラー商品の安売り競争をしながら、他方で市場調達品についても、ブランド化できるような品揃えを重視しはじめたことである。また野菜では、特徴のある地域の品目の調達を拡大し、地域の生産者との産直コーナーの設置がはじまった。バイヤーの数の減少に対応し、企画提案力があり安定供給できる産地には、インスタアール等によって売場を提供している。加えて、その店独自のPB商品をつくる動きが加速している。ブランド品をもって、低価格競争を抑制する必要があるのだ。その事例をミカンでみると、ダイエーの「すこやか育ち」、イオンの「グリーンアイ」、イトーヨーカ堂の「陽だまり育ち」等である。

第2は、「マージンミックス」の考え方にたって、全体として適正な利益をあげようとしていることである。すなわち、量販店の価格設定をみると、マーケティングの「4P」一製品、価格、販売促進、販売チャネルの4つをミックスして、全体としてマージンを最適化するという考え方をとっている。また販売方法にはレギュラー、POP、特売の3つの方法があるが、特売の割合が増加し、レギュラー品の割合が特売やPOPよりも低くなっている。このような変化のなかでアイテムごとのマージンミックスの幅が大きくなって、値入率（ $(\text{販売価格} - \text{調達価格}) \div \text{販売価格} \times 100(\%)$ )が10%から40%台まで拡大し、30%もの格差（価格帯）が形成されてきた。このマージンミックスは、30%が目標といわれるが（ロス率3%を引くと27%）、この率は地域の客層によって異なり、地域のリージョナルスーパーでは平均25~20%に下がる。そして、マージンミックスの展開のなかで、低価格販売が増加し、場合によると卸売価格と小売価格が逆転するということができてきている。なぜ低価格販売が増えたか。とくに首都圏では、量販店の競争が激しいことと、消費者の購買活動が週末型になってきている中で、客の少ない曜日に集客する必要が出てきたからである。

第3は、量販店の力が増し、小売サイドにおける量販店の優越的地位の濫用が出てきていることである。具体的には、配送センターの管理コストを供給側の流通業者に負担させたり、オンライン受注システム普及の下で、遠隔地産地でのパッケージの要求によるロス発生やコスト増を招いている。また「小売支援」という名の、無償労働提供の要求などもある。これは、特定の量販店への依存度が強めれば強めるほど行わ

れやすくなる。そこで、産地側では、複数の量販店や生協との関係を結ぶとともに、外食産業や加工業務用のチャネルも併せ持つ必要がある。

第4は、量販店の効外部への展開で、東京の大規模な中央卸売市場の意味が小さくなり、大都市の郊外部に物流センターを設置する必要がでてきたことである。このような流れのなかで、JAの拠点的配送センターを、首都圏をかかえた関東に設置して、量販店、外食、中食産業などに青果物を集荷~配送する物流システムを組み立てることが必要と考える。

#### 4. 販売専門の農協出資型法人の設立と、多様な販売チャネルの管理

以上をふまえ、系統農協が取り組むべき課題について考えてみたい。

課題の第1は、委託販売だけでなく、買付も行なえるようにして、リスクをかかえながら自らの責任で販売を行なう体質を涵養し、販売事業をビジネスとして自立させることである。このような取組は、すでにふれたように長野経済連や茨城県連のVFステーションなどにみられる。しかし、これらは農業生産法人やそのネットワーク組織がやってきたことである。第2は、農協合併がすすみ、部会が大規模になりすぎており、部会を再組織し、旧村単位での農協出資型法人を設立することが期待される。第3は、そのような販売の機能をもった農協出資型法人は、一つの「顔」としての「農」「食」「環境」の3領域を統合したアグリビジネスの経営システムを確立しなければならない。このような経営システムは、生協、量販店、外食産業などへの企画提案力を強めることができるし、消費者にもよいイメージを差別化商品以上に効果的に訴求できる。第4は、単協で多様な販売チャネルを開発し、それぞれの特性を生かした全体管理をすることが基本課題となった。それを適切に管理していくことは、さまざまな生産者の力を活かし、地域農業振興をしていくうえで、最重要の課題になっている。第5は、以上見てきたように、フードシステムは、ある一部だけが変わるのではなく、全体の組みなおしを考えながら、新しい関係性をつくろうというスタンスが重要になる。その新しい「関係性マーケティング」の要となるのが、産地、川中・川下の「情報の共有化」である。そして、フードシステム全体がどうなるかは、農業サイドが最終的にリーダーシップをとるようなシステムの提案ができるかできないかによって決まるといってよい。

## パネルディスカッション

## 青果物の激変とJAの販売事業の展開方法

### ■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

矢吹寧男（量販店）西友マーチャンダイジング・チーフバイザー

針替茂人（卸売）東京シティ青果株式会社副社長

浅間正貴（仲卸）浅間社長

武内 智（外食産業）ワタミファーム社長

黒澤賢治（産地）JA高崎ハム常務理事・本研究会副代表委員

斎藤 修（研究者）千葉大学園芸学部教授

最初に、コーディネーターの今村代表から、パネルディスカッションの進め方について提案があり、これにそって、まず各パネラーが自己紹介を兼ねて基本スタンスを述べた。ついで、フロアーからの質問をうけ、この質問を念頭におきつ

つ、各パネラーがこれからの農産物流通・販売のあり方、JAの販売のあり方について、意見を述べた。

<西友・矢吹>

#### ■青果物流通への基本スタンス

70年代に、西武市場で西友を担当し、セリ業務を兼務していたが、市場に入ったものは顔が見えず、無選別、泥つき、地場の野菜などが無いことに疑問をもった。今では、地場物が、青果売上高の7%を占める。地球の裏側からブロッコリー、アスパラなどの野菜を日本の規格に合うようにして最初に輸入したのは西友である。産地直送の商品ではダンボールを使わぬ流通も30年前から取り組んだ(キャリア調達)。



いま西友では、おいしさの追求、コストの引き下げ、安定生産、海外商品の料理提案、朝採り野菜など顔の見える産地の販売などに取り組んでいる。地場野菜の構成比は、青果の業態別推移では25~15%を占めるに至っている。

#### ■これからの農産物流通・販売のあり方

地場野菜は、アンケートでも評価が高く、また品揃え、安価、鮮度への要求が大きい。今後さらに顔の見えるブランドをつくっていききたい。またお客に支持される売り場に革新していききたい。市場法改正によって、市場間格差がでてくるので、市場選択が重要な課題になろう。道の駅、直売所のものが国内の野菜の3分の1を占めているとも言われているので注目すべきである。卸売や仲卸、スーパーの線引きをしっかりとさせていくことが課題になろう。

#### ■JAの販売のあり方

JAはおいしさから脱線しているところがある。例えば、固いブルームレス・キュウリである。JA甘楽富岡のように、独自のおいしい規格を提案してほしい。包装などは仲卸に依頼しないでJAがやるべきである。量販店の中に売り場を作るとは、JAの仕事と考える。価格競争できる商品開発することも必要である。茨城のようなVFセンターも重要と考える。

<ワタミファーム・武内>

#### ■青果物流通への基本スタンス

有機農業を15年、農場経営を9年やってきた。ワタミグループのメインは、「和民」「和み亭」などの外食チェーンで、店舗は約400店ある。介護事業や教育関連の事業もやっている。千葉県山武郡市や北海道瀬棚などで、規制緩和による「農業特区」で農地を借りて農場経営もしているが、「農業特区」にはメリットがない。



#### ■これからの農産物流通・販売のあり方

農場はどんどん増やしているところである。ワタミグループの目標は「世界中で一番たくさんのありがとうを集めるグループになろうーありがとう」である。環境問題には早くから取り組んできたが、ゴミの分別は10分別している。また環境をよくする有機農業がわれわれの使命だ。

#### ■JAの販売のあり方

特区への参入にあたって、北海道農協中央会からやめてくれと言われた。農協は鎖国主義をとっているが、競争の中で、よいものを作っていくことが必要である。また農協に入ってくれと言われたが、100万円の出資金ということだったので、正組合員にはなっていない。何のための出資金か。そしてそれに加えるメリットは何かを明確にしなければならない。農産物販売のために、農協から営業に来たことがない。農協は利益を追求しない団体というが、職員はもっと汗を流し働き、生産性アップに取り組んではどうか。われわれは365日24時間営業でやっている。JASの有機農業でやっている。資材には金をかけない。法人化のメリットは、継続性にあり、技術者や経営者は育てていくものであると考える。

<浅間・浅間>

#### ■青果物流通への基本スタンス

仲卸業を中心に量販店・外販事業、店販事業、加工事業などトータルな農産物の需給事業をしている。売上高の構成比は、加工が65%、量販店が35%で、加工が増えている。関連会社は、全部自己出資であるが、別会社にした理由は、地方のいいものを商品開発したり、管理をするためには別会社の方がよいからである。またJAとの取引は、任意組合と契約取引している。



#### ■これからの農産物流通・販売のあり方

加工の問題は価格、歩留まりの問題であるが、生産者からは安すぎると言われる。そのため、自分の農場をもち、栽培コストのコスト計算をし原価をはっきりさせるようにしている。量販店も外食も365日営業であるが、市場と農協は休みが多い。これでは、お客さんは鮮度をもとめている時に、3連休だと、4日前に供給するシステムになる。これでは生き残れないのではないかな。

#### ■JAの販売のあり方

JAは鮮度観・安心観を、しっかり確保して欲しい。消費需要は、消費者の直接購入よりも加工・業務用の方に逆転している。もっと業務用をめざしてはどうか。同じキャベツやだいこんでも、食べ方、煮方、サラダ用かどうかなどによって違う。こうした特徴を把握しないと、ものは売れない。生産者は、実際に食べていないのではないかな。また生産から消費までの情報の共有が必要と考える。

<東京シティ青果・針替>

#### ■青果物流通への基本スタンス

東京シティ青果は、マル二東京築地青果とマルタ東京中央青果の卸売部門を分割統合した新会社。設立後2年を経過し、取扱高は約1,100億円。統合の理由は東京都豊洲地区への市場移転への対応と経営母体の充実のため。豊洲の新市場への移転は最短であと7年程だ。



私は今までの青果物の生産・流通は農協法、卸売市場法、商業協同組合法の3つの法律が連携して国民への安定供給を

支えてきたと考える。しかしながら、高度成長期とそれ以降に消費者が海外の幅広い食生活を見聞きして多様化し、その対応に向けて小売業もスーパーマーケット、外食・中食産業の企業群が急激な成長を遂げてシェアを獲得してきた。

### ■ これからの農産物流通・販売のあり方

4年前に、国内がデフレ経済に直面した中で、卸売市場法の一部改正がなされ、従来のセリ・入札取引の原則から相対売り取引が認められ、法律と現実の乖離を埋められる環境になると期待して、一卸会社として「生産起点」から「消費起点（販売起点）」への流通展開への宣言をした。残念ながら業界として一部の産地関係者にしか賛同を得られず、不発に終わった経緯があったが、その後に食品の安全に関する問題・事件の多発により見事に国内の食品業界、青果物業界が「消費起点」対応に転換してきた。

本年6月に国会で審議通過した卸売市場法一部改正は従来の委託集荷の原則から買い付け仕入が認められ、その他かなりの取引条件の緩和が計られ、開設者による業務規定の変更を進めて来年4月から実施される。

卸売業者の買い取り方式が進行することで、従来小売段階で仕分けされている「売り筋、死に筋」動向は卸売市場経由で産地サイドへ反映され、今までの産地での生産・出荷戦略は「作ったものを売る」から「売れる青果物を作り、提供する」へ転換が余儀なくされると思う。販売面では量販店の売掛回収期間は平均40日、外食産業は平均60日と言われ、卸売市場の仲卸業者が実需者への販売拡大を計るにも資金調達の問題を抱えて黒字倒産するケースが多発しているのが現状である。産地サイドで推進している直販がこの垣根をどのように対処していくのかを静観しているところだ。

これからの青果物の生産・販売は確かに実需者のニーズに応えた「受託生産」方式は重要ですが、反面、農業は「創造性」が発展の鍵である。残念ながら、セリの形骸化で生産者の創造力を発揮した商品開発を紹介する機能が低下してきていることから、当社では商品紹介のプレゼンテーションコーナーを設置して販売促進へ繋げているのが現状だ。

今回の卸売市場法一部改正で市場流通も新たな機能強化が計られ、今後、市場業者は実需者と産地を結ぶコーディネーター役としての情報流通業への展開を進めることで、従来言われてきている市場流通と市場外流通の隔たりは徐々に消えていくものと推測している。産地サイドからみれば、自分たちの商品をどこの実需者、中間流通業と手を組んでいくのか、という選択が重要となってくると思う。

### ■ JAの販売のあり方

産地サイドが従来の「分荷」活動から本格的な「販売」活動へ足を踏み入れることで生産面、販売面での「リスク（危機）」が見えてくるだろう。そのためには青果物の生産・販売への「リスク管理」（リスクマネージメント）が重要性を増してくると推測している。契約栽培・契約取引に関しても行政が支援する施策などにも真剣に耳を傾けて検討することがリスクマネージメントとしての第一歩と考える。

<JA 高崎ハム・黒澤>

### ■ 青果物流通への基本スタンス

JAに入って30年。約半分が営農を担当、高崎ハムでは2

年半になる。高崎ハムは、昨年65周年を迎えた。現在の売上高は生肉200億円、調理加工100億円になる。JAは、斎藤先生も言っておられたが、いい機能を持ちながら機能発揮が不十分ということである。このため、JA-IT研究会でJA販売事業の革新に取り組んでいる。また、JA甘楽富岡は、西友に要求されて365日営業でやっている。

### ■ これからの農産物流通・販売のあり方

JAの販売事業の機能は無尽蔵にあり、新しいシステムを作っていく可能性がある。インショップは、よいところでは農産物販売高の25%にもなっている。産地間競争は、情報を共有していない結果である。もっと産地と産地が連携する必要がある。沖縄から北海道までのリレー販売を具体化できないか。食品産業との連携による商品アイテムの拡大や実ニーズへの対応につながる。

### ■ JAの販売のあり方

JAは自分のエリアの足元や組合員だけでなく、食文化をはじめ、自分の地域の宝に気付いていないのではないのか。そのための条件整備をしていく必要があるが、実態把握と実情把握は違う。JAの独自開発だけでなく、共同開発する体制を作っていく必要がある。JA個々に個性があるので、各JAは「地域最適」づくりのために、組合員に情報を開示し、合意形成していく必要がある。JA甘楽富岡では、パッケージセンターを作る時、理事会で2回否決されたことがあった。人材開発のためのネットワークも課題である。ワタミファームさんからは、JAに対して厳しい意見があったが、販売が変わらないと、JAは変わらないと考える。

<千葉大学園芸学部・斎藤>

法人の広域ネットワーク化がすすみ、年間供給体制がとられつつある。また、鹿児島や北海道では、東京でパックをするようになってきている。まだ多くのJAが量販店と帳合いをとるところまでにはいっていない。産地は10%の手数料を求めている。パッケージをし、加工もしていく必要がある。資材関係では、企業は直接やっており、営農指導もしている。このように企業は農協と同じことをしているので、農協は事業を見直す必要があるが、議論にあたってはトータルの議論をすべきである。システム間競争とは、いい産地の囲い込みである。産地側はもっと提案すべきである。法人と農協の競合が起きているが、かつて企業が法人をつくってきた歴史がある。マーケティングにとって一番大事なことは、取引先とのコミュニケーションであるが、黒澤さんが言うように、まずやってみて、実態をつかむことが必要である。またマーケティングには、チャンネルづくりと販売管理が重要になる。価値を創造しつづけるため、生産者にインセンティブを与えることが必要である。農業は特別の仕事であり、私はビジネススクールが必要と思っている。また、もっと中小企業に学ぶ必要があると思っている。



最後に、吉田俊幸本研究会副代表委員とコーディネーターの今村代表委員から簡単なまとめの発言があった。

< 吉田 >

食管法が改正になった時に、帝国バンクの次長が「これからは民法・商法の社会の時代だよ。詐欺に遭う方が悪い。また買い叩かれる方が悪い。企業は倒産するのが当たり前だ。」と話してくれた。いまこの意味を考えると、このことを知らないではすまなくなった社会であり、遵法の世界とはリスクをきちんとすることであるということと言えよう。具体的には、作った人や物流施設をきちんとすること。代金回収のため、口座をもつこと。あとはトータル管理が必要になること。価格は、消費者が買ってくれる価格ということであり、あとは品質のいいものをどう作るかということになると言えよう。

< 今村 >

6人のパネラーの皆さんには、大変貴重な御意見、御提言をいただいた。参集者皆さんの足元は、汲めどつくせぬ宝の山であると考えている。しかし、皆さんは、花さか爺さんにまだなっていないのではないかと。足元には宝が埋まっていることを認識していない組合員の皆さんに、花を咲かせ、花見をさせる、つまり元気を出させ地域を興す旗振りに、参集した皆さんはなってほしい。6人のパネラーの皆さんは、そのための知恵を一杯授けてくれたと思う。是非とも頑張ってください。いる環境保全と食糧生産の二つは両立できるはずだが、現実にできていないのは、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。

## 報告 1

## JA 富里市の営農支援と販売事業改革の取組み

JA 富里市常務理事 仲野隆三

JA 管内は畑作農業地帯で専業農家率は40～41%と高く、また後継者は新規就農者が多い年で17人もいる。また首都圏に50キロと近く、野菜類を市場出荷している。しかし、後継者からは、このままでよいのかという意見がでたりして、1995年から多様な販売に取組んできた。現在では以下のような6タイプの流通販売に取組んでいる。

### ■ 地場流通

1996年に、地元消費圏に足場をおいた「地場流通」を立ち上げた。このために産直センター(34坪)を設置した。売上は2億7千万円だった。現在は2店舗まで拡大しているが考え方は多店舗構想であり3店舗目も考えている。

また、学校給食や養護施設への供給やインショップとの提携した産直事業を展開した。インショップは8キロ以内に8店舗があり、農家が直に毎朝出荷している。首都圏には18店舗がある。

今後の取組みとしては、産直事業の株式会社への移行など民間ベンチャーの育成を考えている。産直事業の需要圏(エリア)は1.5キロでコンビニと同じである。いま焼肉業界の人から業務需要の話もあるが、街中の業務需要の掘り起こしも戦略として考えたい。

### ■ 生協流通

1990年に富里産直組合(農業法人)が21名の組合員により発足。ちばコープ(生協)2組織との間で年間1億8千万円の取引実績をあげていたが、いまは1億円までに減ってきている。生協運動が組織の肥大化とともに年々難しくなっているが、生産段階から契約取引も含めJA販売チャネルの検討をしている。

### ■ 外食産業取引

外食需要は、外食産業の方から1995年に接触してきた。それまでの農協共販(生産組織)は市場流通等の大きな販売だけの対応力しかないなど課題があった。

販売事業では取組みが難しいため、指導事業の中で外食産業から取引委託された野菜類の試験栽培等で需要側ニーズを探るとともに生産農家を選定、経営指標を作成して契約栽培契約を導入し、加工卸企業取引が始まった。

契約には2つのタイプがあり、農協が農家を説得し契約するものと、実需者が農家と契約するものである。契約集団を作るときは3～5人グループが適当と考えている。この契約取引には夫々問題がある。物流コスト問題、価格問題などがあり、特に契約栽培では「農家手取り価格」を原則として取引するが、その基本は「再生産価格」としている。しかし、実需者は中国産との比較をする。

さらに企業オーナーの信頼性の問題やメニュー改訂が早すぎる。鮮度維持の対応が大変なこと。また契約農家への営農支援が大変なことにある。

今後の対応としては農産物販売を7割くらいにしたい。農協単独取引のリスク対策や企業ニーズに対応出来るように野菜原体やカットなどして実需者に届けることを考えている。

### ■ 市場流通

JA組織共販による販売額は40億円で、京浜などの市場へ出荷している。しかし、近年、卸・仲卸が産地と実需者を調整し、バイヤーと販売取引交渉する取引が増えている。この



ため量販店・実需者をつかみ卸・仲卸と協力して、商物分離、バイパス物流に対応しベストパートナーを見つけるようにしている。

また、結果として売れるものを作るようにしている。

#### ■直販流通

1996年に冬人参を主力にして野菜の小分け需要取引に対応するようになった。共撰価格で荷を買い取り量販店に販売

する流通である。1998年にはパッケージセンターを自己資金で整備した。課題はPC(小分け作業施設)の機能強化、遠隔産地との提携である。いま大規模産地では首都圏に拠点施設を求めてきていることに対応したい。

#### ■原料流通

原料流通は加工馬鈴薯・加工人参などの流通であり、加工馬鈴薯はカルビーとの間で20年間続けている。

## 報告 2

## 農協運動のビジョンと環境保全米運動

### JAみやぎ登米組合長 阿部長壽

私は、宮城県が一番岩手県よりの農協の組合長である。中央会職員として農協運動に携わってきたが、組合長に就任して3年になる。いま果たして農協運動があるのかと嘆いている。なぜこうなったのか。それは、ガット・ウルグアイラウンドの敗北と食管制度の廃止によって農協運動の課題が組織整備の課題となり、地域農業振興がおきざりにされてきたからであると考えている。いま経済事業改革が大きな課題になっているが、その前提は、地域農業振興であり、経済事業の赤字か黒字かではない。いま原点から農協運動を考えないといけない時であると考えている。

#### ■農協運動のビジョンづくり

3つの視点が必要である。すなわち、1.JA改革は、農協運動の再活性化する中で取り組むこと。2.農協運動の本質は、家族経営農業を基軸とする地域農業振興にあること。3.農協事業の本命は、営農・経済活動であり営農指導、販売、信用、購買、共済事業は補完事業である。また、農協運動のビジョンづくり前提として、農政改革の「中間論点整理」への反論が必要である。すなわち、1.担い手の選別政策は問題である。2.農業は産業である前に農業である。3.集落営農には、法人化は必要条件ではない。

#### ■地域農業振興の取り組み

組合長に14年6月に就任し、まず取り組んだのが地域農業振興計画づくりである。10月に「地域農業振興基本方向」を策定した。地域農業が目ざすものは、効率生産第一主義の農業のあり方の反省に立ち、「生産者と消費者の共生」の理念を基軸に、自然環境、農地を守り地域農業の持続的発展を図ることである。このため、「環境保全農業」(安全・安心)に取り組み、「地産地消」運動を展開する。また、地域農業の三本柱は米、畜産、花き園芸とし、「赤トンボが乱舞する地域の復活」をキャッチフレーズにして、農産物販売高を現在の200億円から250億円を目標にした。

#### ■環境保全米運動の展開

1万haをすべて環境保全米にすることを目指している。環境保全米の運動は平成4・5年頃から取り組んでいるが、ねらいは3つある。すなわち、1.農地と環境を守る。2.安

全性の追求である。環境保全米はA(有機栽培JAS認証)、B(特別栽培+除草剤1/2以下)、C(特別栽培+除草剤1/2以下+農薬7成分以下)の3タイプがあり、一番多いのがCタイプである。この環境保全米は、NPO法人の第三者認証の栽培米である。3.経済性の追求である。すなわち、完売を主とし、付加価値は求めず、減反ゼロを目指している。

実績は、15年の栽培農家は1600戸、16年は4380戸へ増加した。また16年の栽培面積は約6千ha、集荷数量は約43万俵である。なぜこのように増えたか、その背景としては、畜産地帯で耕畜連携の条件があり、さらに有機センターの運営にある。すなわち、管内堆肥生産量97,000トンのうち、同センターで6万トンを生産している。これは水田堆肥必要量の充足率にすると、97%に充たす。また何よりも、営農指導職員と組合員農家の意識改革に成功したからである。

#### ■取り組みの結果

1.米づくりの考え方が変わった。15年は大冷害であったが、環境保全米が冷害に強かったことがわかった。すなわち、慣行栽培だと3~4俵のところ、7~8俵とれた。組合員も営農指導員も自信を持ってきた。2.組合員の意識が変わった。すなわち、米づくりの展望がみえてきた。水稻部会の活動が活発になってきた。量から質へ農業生産の価値観が変わってきた。これまで営農指導員課金は否決されていたが、復活した。農協外にいていた取り扱いが、農協へ来るようになった。生産資材は、予約から共同購入にして利用高が増えた。3.農協の体制が変わった。すなわち、3部事業体制にして、職員の異動は部門内を基本とすることにした。営農指導体制を再構築し、本店中心から現場主体にした。環境保全米の生産基準づくりをつうじ、営農指導員の意識が変わった。4.農業機関・団体の農協をみる目が変わり、地域農業振興の意思統一がすすんだ。すなわち、各機関・団体の役割分担が明確になった。農業共済組合からは、種籾の湯温消毒機が寄贈されるような関係が出来た。町有機センターの指定管理団



体として委託をうけるようになった。

### ■ これからの取り組み

水田ビジョンづくりの受け皿として、集落実行組合の組織整備をすすめているところである。集落実行組合の範囲は、

大体 60ha 前後、行政区にあたる。その 60% は整備できたが、あと 40% がこれからということになる。このように、地域農業水田ビジョンと担い手問題への取り組みは、これからの本格的な取り組みとなる。

## 報告 3

## 営農・経済事業改革のポイントとなる JA 販売事業の課題と具体的対応方向を探る

JA 高崎ハム常務理事・JA-IT 研究会副代表委員 黒澤賢治

昨日・本日は齋藤先生とパネリストの方々から、JA 販売事業の課題を提示いただいた。私の報告は、JA-IT 研究会では 2 回目になるが、テーマにもとづき報告したい。JA 登米の組合長が言われるように、職員が変わる、組合員が変わるには、その仕掛けが必要だ。

### ■ 依然として抜本的改革がすまない産地 JA の実態と現状

販売事業ほど本格的に取り組んでこなかった未開の部分はなく、集出荷と精算しかやってこなかったといえよう。米も営農指導はほとんどしてこなかったのではないかと。一般的に、栽培面積や数量を把握している JA や総生産高と JA 販売高が一致している JA は少なく、ミスマッチしている。また販売高が 40% 以下のところが多い。この辺をしっかりとつかむ必要がある。生産高の成熟度に応じた、ベスト・パートナーと結びつけることが基本になる。生産部会は、目的集団別にグループ化する必要がある。また生産体系別の単品別の組織づくりをもう一度見直す必要がある。単品・単一産地では、市場ニーズではなく消費者ニーズの変化に対応した、地域の総コーディネートをしていく必要がある。すなわち、消費者購買行動は、年代別にも変化しており、熟年のニーズというものがある。健康が一番良いのは豚肉であるが、80 歳以上では固いものは食べられない。そこで、JA 高崎ハムでは、「ポークソーセージ」、魚肉ソーセージに近いものを開発した。また JA 管内の資源を再活用していく必要である。

### ■ 地域コーディネーターとしての JA 販売事業の基本スタンス

具体的には、1. 過去 3 カ年の生産動向・販売動向をデータ化すること。2. 商品力（周年生産・生産量・組織・商品特

性）のあるものから商品提案すること。3. 生産者との合意形成をしっかりとすること。4. 取引条件は、口座設定・決済サイト・事務処理方法等については、必ず経理担当者を含めること。5. 販売に応じた販売スタイルをとること等である。

### ■ 販売事業の成否を決する産地プレゼンテーションの対応と留意点

卸売市場は、その機能を支えていた「仲卸業者」が大幅に減少し、大手量販・大手生協などの産地直接取引が拡大している。こうした中でのマーケティング戦略は、「産地プレゼン資料」の作成が重要になる。トヨタでは、企業用と個人用のカタログがある。カタログで、「戦略商品」のなにが売りのポイントかを明確にする必要がある。JA はいい「広報誌」を作っているところが多いが、「産地情報誌」を作っているところはあまりない。いま生協・量販店では、生鮮一体のオペレーションをしているが、バイヤーの商品開発力はなくなっている。このため、川下にも入ってもらった「商品開発委員会」を是非つくっていく必要がある。直売所は、これからは冬の時代になりそうである。JA 以外では、1 / 3 が出来て消えていった。直売所の目的をはっきりさせる必要がある。

### ■ 営農経済改革のポイント

環境は「ISO の時代」、食は「HACCP の時代」であることを相互確認することが大事ということである。また、JA 販売事業改革のためには、今後、本質に深く切り込んだ抜本的な組織討議や、本来の「あり方」を問うこと、さらには、抜本改革をスケジュール化することが不可欠である。