

[特別報告]

全農における営農・経済事業改革の取り組み

久保省三 (JA 全農 営農販売企画部部長)

今日は、全農の事業改革について、購買事業を中心に、販売の部分まで含めてお話させていただきたい。

市場の変化

1960 年から 2014 年までの主要農産物の需給推移を見ると、コメはずっと需要も生産も下がってきている。つまり、米についてはこれから、輸出も視野に入れた新しい市場・マーケットを求めなければいけないということだ。野菜は、ほぼ 100%の自給率を維持してきたが、1980 年頃から輸入野菜が入るようになり、それ以降、自給率は下降しており、輸入野菜の割合が増加している。畜産も果物も同様に、80 年代から輸入が増えてきている。大豆・小麦にいたっては、ほとんど自給されていない。

農業総生産を見ると、最も多い 1984 年で 11.7 兆円ほどあったものが、2013 年には 8.2 兆円。3 兆円ほど下がっている。これは米の影響が大きく、米だけで 2 兆円ほど減少している。

次に、食料消費の構造変化を見てみたい。食料の年間消費量を見ると、米 790 万 t、野菜 943 万 t (これは種類を絞った数値であり、実際には 1500 万 t ほどになる) となっているが、米も野菜も、その 4~5 割は家庭内ではなく、中食・外食で消費されているのが現状だ。ということは、米については、従来通りの品種ではなく、中食・外食向けの品種が求められているといえる。野菜については、約 1500 万 t の需要があるなかの約 300 万 t を輸入野菜が占めており、そのほとんどは中食・外食で消



費される。この 300 万 t をいかに国産化していくかが全農のひとつの大きなターゲットである。

需要への対応と周年供給が課題

全農の 3 ヶ年計画 (平成 28~30 年度) におけるキーワードはただひとつ。「持続可能な農業生産・農業経営づくり」、これに尽きると考えている。これを実現するために、マーケット・イン、コスト低減、様々なニーズへの対応等に取り組むということで、現在、事業をすすめている。

まずは米穀についての取り組みだが、米穀の大きな課題は、先ほどお話ししたように、需要拡大、新しいマーケットにどう入っていくかということ。それからもうひとつは、中食・外食のマーケットに対して、産地をどうやってつくるかということである。

中食・外食のバイヤーを呼んでいろいろなお米を食べてもらおうと、「この値段であればこのお米がいい」といった要望が出てきて、たとえば「1000t 欲しい」という話になる。1000t というのと、仮に 1ha の収量 10t とすると 100ha。そうすると、当然この 100ha を産地に要望していくことになるわけだが、できればすぐに対応して、少なくとも 2 年間ほどの間に生産できるようになるのが望ましい。しかし、現状ではそれがなかなか難しい。実需側の需要を把握し、様々なオーダーがあがってきても、結果的に生産とうまくマッチングできていないことが大きな課題だ。以前は、生産はできてもそれを実需とマッチングするのが難しかったのだが、今は逆にになっている。そこで、生産側が実需側のニーズにいかに対応していくかという取り組みを、モデル産地で実施しているところだ。

園芸も同様で、これまでは「生産側が特徴的な品目をつくってマーケットで試験販売をしたが、思うように売れなかった」という話がたくさんあった。

しかし最近は逆で、実需側からの要望があがってくる仕組みはある程度できあがっているのに、生産側の対応に水稻以上に時間がかかる。それをどうやってマッチングさせるかということが、米穀同様、大きな課題になっている。

もうひとつ、生産の端境期にどう対処して周年体制を確保するかという問題がある。先ほどお話したように、輸入野菜は 300 万 t にものぼるが、その要因の一つは端境期にある。端境期を埋める役割を輸入野菜が担っている。そこで、現在、いくつかの JA と一緒に、直販型の仕組みのなかで周年供給できる体制づくりを試みている。

マーケット・インの取り組みとしては、ひとつは JA グループの国産農畜産物商談会を実施している。実需側からは約 3700 名のバイヤーに来ていただき、JA からは商品を出していただいて、商談を行なう。今年度でちょうど 10 回目の開催となる。それから、業務用米品種の展示試食会も実施しており、24 社ほど参加していただいている。それらの品種をどう産地化していくかが課題だ。

また、現在、野菜のなかで最も需要が伸びているのがトマトである。そこで、千葉大学のなかに「全農トマトランド」をつくり、30 種類ほどのトマトを栽培している。バイヤーに実際に来て、見ていただき、要望を聞き、その情報を産地にフィードバックしている。

加工・業務用の野菜については、特に、キャベツ、レタス、タマネギについて、それぞれ 5JA と連携し、端境期対策をしている。長ネギも加工・業務用としては非常に大きな需要があるので、ターゲットのひとつとしている。

労働力を支援する仕組みづくり

もうひとつの課題は、労働力の問題。これもやはり、産地をつくっていくうえでは非常に重要な課題だ。そこで、全農としては販売面だけを担うのではなく、軽量野菜については調整の面で、重量野菜については収穫の面で、労働力を提供できる仕組みをつくれないか検討している。今、地方の市場などでは、産地に出向き自ら収穫して集荷するという取り組みにチャレンジしているようだ。全農としても、たとえば生産の部分では種まきなどの労働力を支援

して、その後の管理は農家に任せ、最終的に収穫物は全部引き受ける。そういった仕組みづくりを JA と協力しながら一緒にできないか検討したい。

今年から、日本農業法人協会、全国農業会議所、農林中金、全共連、全中とともにプロジェクトを立ち上げ、労働力の問題解決に向けた取り組みを模索している。

物流改革

物流については、産地からそれぞれ個配で市場に入ったものを SP（ストックポイント）に一度止めて、冷蔵輸送にきちんと対応する、といったことに取り組んでいる。また、出荷用ダンボールの形態、品目・銘柄の多さ、規格の多さが指摘されているので、業務用には鉄コンテナなどでそのまま納品することにも取り組んでいる。鉄コンテナは基本的にレンタルで、産地から加工の場所までにかかった日数分を支払う仕組みになっている。ただし、中食・外食の業者で鉄コンテナを受け入れるヤードを持っているところが少ないため、そのあたりの整備がこれからの課題である。

生産者との接点づくり

TAC の仕組みを活用して、担い手と日常的に会話をすることによって、JA とのつながりを深めていくことに力を入れている。TAC というのは、担い手に出向く JA の担当者のごことで、平成 19 年から取り組みを開始している。現在は全国約 300JA で約 1800 名の TAC が活動しており、約 10 万の担い手を訪問している。

この TAC の取り組みの延長として、平成 22 年に「みりみみのるプロジェクト」を立ち上げた。これは、「地元では一定の評価を受けている商品の販路をもっと拡大したい。東京の銀座や福岡の天神、宮城の仙台など、都市部の消費者に対面で売りたい、評価を聞きたい」という担い手の要望に応えた事業である。平成 23 年度にはマルシェを 50 回ほど開催し、農家や JA の方にご参加いただいている。

農畜産物の輸出にむけて

輸出については、先ほどお話したように、これからの日本の生産を考えたときの出口のひとつとして重視している。米、青果、肉、加工品についてそれぞれ取り組んでいるが、今回の 3 ヶ年計画では、120 億（青果 50 億、コメ 30 億、牛肉 40 億）という数値目標を掲げている。

国では農林水産物の輸出目標を 1 兆円と言っているが、そのなかで、青果・米・畜産物の目標額は 550 億円程度であり、割合はそう大きくない。現状でいえば、7500 億の輸出額のうち、青果・米・畜産物が占めているのは 350 億ほどだ。輸出が非常に大きなマーケットであるかのように言われているが、そう簡単に事が運ぶわけではない。きちんとした仕組みとして成り立たせていく必要がある。

生産資材価格の引き下げについて

生産資材価格の引き下げについては、全農ではこれまでずっと取り組みを続けてきている。

肥料については、安価な輸入肥料の本格的取り扱いということで、すでに韓国からの輸入をスタートさせている。条件としては 20t（約 50ha 分に相当）を 1 単位としている。50ha の肥料代を約 200 万円とすると、これによって 3 割くらいのコストダウンができる。つまり、生産費が 60 万円ほど下がるということだ。ただし、韓国製肥料は国産肥料に比べて必ずしも品質がよいわけではない。しばらく置いておくと固結することもあるため、購入してから使用までの時間や環境に注意する必要がある。

もうひとつは、大胆な銘柄集約によるコストダウン。たしかに日本の肥料の銘柄は多い。届け出で 9 万銘柄、全農で取り扱っているものだけでも 1 万銘柄ほどある。ただし、土地や栽培方法に合わせて設計された銘柄もたくさんある。銘柄集約をする場合には、そのあたりときちんと整理して、慎重に行なわなければならない。

次に、農薬については、まずジェネリック農薬による価格の引き下げ。現在、全農では 2 品目を取り扱っているが、日本の場合、農薬の規制の問題が非常に大きいため、ジェネリックといっても費用はほとんどオリジナルと変わらない。これについてはき

ちんと国に要請をしていく必要がある。それから、大型規格については、これまでほとんどの農薬は 10a あたりの規格となっているので、それを 5ha の規格にするなどして価格を下げていく予定だ。

次に農機について。農機が生産費に占める割合は約 20%。そのコストを削減するには、個別所有から共同利用への転換が必要だ。“シェアリース”とっているが、それを推進していく。これまでも、農機のリースやレンタルは取り組まれてきたが、なかなか普及してこなかったのは、どうしても使用時期が重なってしまう問題があるためだ。使用時期をずらしてうまくシェアできるように、もう少し広範囲で産地のコーディネートをしていかないと、机上の理論で終わってしまう。

以上のように、全農ではこれまでも、資材のコストダウンについては様々な取り組みを行なってきた。しかし、それをきちんと「見える化」してこなかったために、皆さんにご理解いただけていないという反省がある。今後は、肥料・農薬・農機・ダンボールなどの資材それぞれにどのようなメニューがあるのかを、なるべく組合員にわかりやすいかたちで、たとえば各 JA の HP へ掲載するなどして、しっかりと発信していきたいと考えている。

農家手取り最大化～トータル生産コスト引き下げ～

平成 23 年のデータになるが、水稻の生産費をみると、さまざまな経費を含めて 10a あたり 14 万円の費用がかかっている。今、私がお話しているのは、そのうちの 6.4%である肥料費、5.3%である農薬費の部分だが、継続可能な農業経営を実現していくには、そういう部分的なことだけではなく、やはり全体としてどうするべきかを考えていかなければならない。労働費の問題もあるし、経営という意味ではいかに収益を増やすかということ。農家にとって売上とは収量×単価であり、それと生産費との差し引きが収益である。単価を上げること、収量を増やすこと、コストを下げること、それらトータルの取り組みで、いかに収益をプラスにしていくか。それが大切だ。

全農では、平成 25 年から 27 年までの 3 ヶ年計画で、大規模営農モデルでの実証の取り組みを行なってきた。①施設栽培における特徴品目の導入、②圃場集約型露地栽培における反収向上と機械化、③圃

場分散型水稻栽培における作期分散と野菜導入、④都市型近郊露地野菜の集荷・調製・出荷の外部化、⑤多筆圃場管理型経営における効率経営、⑥中山間地集落営農における省力・低コスト経営——それぞれのパターンで、法人を中心とした大規模経営体の経営改善に取り組んでいる。実際に売上がいくらで、どれだけの費用がかかり、どんな営農体系になっているかを分析し、JA も一緒に打ち合わせをして、収益をプラスに変えていく。

その一例として、新潟の実証事例を紹介したい。この法人は、約 40ha の水稻に、一部、野菜を取り入れた経営で、平成 24 年に私たちが入った当初は、粗収益 5770 万円、しかし農業所得は 370 万の赤字という状態だった。経営状況を改善するには、当然、資材のコストダウンは検討しなければならないが、同時に、売上を増やし収益を取ることも考えなければいけない。

具体的には、たとえばこの法人の品目別年間作業時間を分析してみると、ネギに全体の 30% の時間を割いていることがわかった。しかし、収益ではネギはほとんど儲かっていない。そこで、ネギからキャベツに作目を変更。また、作目別旬別労働時間、つまり 1 月から 12 月までの労働配分を分析してみると、年間に何度か飛びぬけて作業時間の多い時期があり、当然、その時期は人を雇わなければならない。そこで、なるべく労働時間を平準化できるような栽培体系に変更した。また、湿害のため野菜がうまく生産できていないこともわかった。そこで、FOEAS（地下水水位制御システム）を導入して収量を上げたり、鉄コーティング直播栽培を導入して労力を軽減していく等の改善を行なった。

こういった全体的な改善の結果、収益は翌年にプラスマイナスゼロ、さらに 26 年度には 200 万円ほどのプラスに転向している。

参考までに、FOEAS というのは、水田の地下に配管をして排水と給水ができる仕組みのことだ。水をコントロールして、畑と水田の両方に使えるようにしていく。だいたい 1ha につき 250 万円ほどの費用がかかるが、FOEAS を導入した結果、ある実証農家では、大豆の収量が 10a あたり 193kg から 291kg に増加。さらに、導入後は種子用での販売が可能となり、単価も 144 円から 310 円に増加した。当然、

10a あたりの粗収益も、約 2 万 8000 円から約 9 万円に増加している。

こういった実証結果を受けて、28 年からの 3 カ年計画では、資材コスト低減のメニューと大規模営農のモデル検証を組み合わせ、購買・販売・営農のトータルな取り組みの実証を全国で展開していこうと考えている。全国 55 の JA、72 経営体で、コスト低減、低価格肥料、大型規格の農薬、銘柄の切り替え、野菜の導入で複合経営に取り組む、といったかたちで、全体のコストを考え、経営改善をすすめていく。

全農ではこれまでもこういった取り組みをずっと続けてきたが、今後はそれをしっかりと「見える化」して、皆さんに理解していただき、スピード感を持って実践していくことが課題だと考えている。

質疑応答

Q. 以前の経済連方式のほうが、協同組合らしく JA の力が発揮できるシステムなのではないかと思っている。今後、全農の事業をすすめていくうえでは、多様性を持って、県ごとに類型化されたパターンに沿ったかたちで推進していくことが必要なのではないか。

(久保) 今回の 3 カ年計画で実証モデルとなる 55 JA 60 経営体というのは、全農だけではなく、県本部、JA、すべてが連携して関わっており、当然、県の特徴、法人の特徴もバラバラだ。そのなかで、資材のコストも含めたメニューの提案を全農がどれだけできるかだと考えている。全農のメニューを押しつける気はまったくない。多様な経営体が、どうしたら持続可能な経営をシミュレーションできるか、それぞれ個別に対応し、検討していくつもりだ。

Q. 基本的に大規模経営モデルの実証を行なっているようだが、日本では中小規模の農家のほうが多い。そういった農家のモデルも考えているのか。

(久保) 大宗を占める中小規模の農家にどう対応していくかについては、今後、全農と JA が一緒に考えていくべきことだろうと考えている。全農としても悩んでいる部分であり、ぜひいろいろとご指導いただきたい。

補足（司会） 今の政府や与党の議論は、大規模農家、成長産業としての農業の議論になっていて、日本農業全体を見ていないきらいがある。中山間地では、産業としてではなく、先祖代々の農地を守るための農業というものも存在する。そういう部分が全部抜きになっていて、だれもその議論に歯止めをかけない。誰かが早いうちに軌道修正しないといけない。

Q. 今後、どんどん国際化が進行していくなかで、国際基準の GAP をどうするか、GAP をマーケティングといかに結びつけていくか、そういったことも真剣に考えていかなければいけない時期だと思う。そのあたりの戦略について、もしお考えがあればお聞かせ願いたい。

（久保） 現在、全農と全中が一緒になって、これからの GAP の考え方について議論しているところだ。

これは個人的な意見だが、私が輸出を担当していると感じているのは、GAP は必ずしも取引上で重要視されていないということだ。とはいえ、今後、農畜産物の輸出 550 億の目標に到達するためには、検討すべきことのひとつであることは間違いない。

それからもうひとつ、生協などのオリジナルな基準も、Global G. A. P. も JGAP も、その他の GAP も、統一感がないなかで議論されていることが気になる。相手は小売や消費者であるわけだから、そこにどういう基準で対応していくのか、そろそろ統一的なものを考える時期ではないかと感じている。

Q. 今回、規制改革推進会議は韓国をモデルにしているようだが、韓国の農業は本当にうまくいっているのか。そのあたりを全農がきちんと実証して提言するというようなことが、事業展開をするうえでは必要なのではないか。

（久保） 先ほど韓国は肥料の銘柄が少ないというお話をしたが、韓国の現場では、品質のよい農産物をつくるためには、もっと銘柄が必要だという意見もある。また、農機についても、韓国国内では、日本製の農機にかなりシフトしてきている。さらに、韓国の農業者も高齢化しており、その結果、農作業受委託がすすみ、分業化が進行している。こういった状況を説明してきた結果、当初のような「韓国がよくて日本はダメだ」というようなニュアンスはなくなってきていると思う。