

[課題提起]

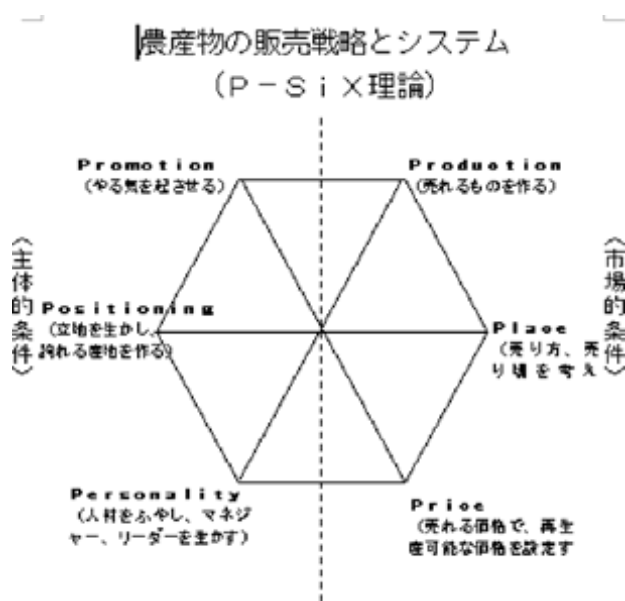
JA-IT 研究会の課題を「P-Six」理論によって整理する

今村奈良臣 (JA-IT 研究会代表委員)

(社) 日本農業法人協会から毎週出される機関紙「アグリビジネス『経営塾』」(No. 66 2001. 9. 6) に投稿したものをレジュメにして、JA-IT 研究会の課題について提起したい。ここに書いてある「協会」とか「法人」を「農協」に置き換えて読めば、ほぼ通じる。

問題は販売戦略。営農指導と販売戦略をどうするかというのは IT 研究会の一つの大きなテーマだ。そこで JA 甘楽富岡の黒澤さんの話をいろいろ聞いて、その活動の本質を大胆に分析して整理したのが「P-Six」理論だ。

1. 3 つの市場的条件



六角形の右半分が市場的条件、左半分が主体的条件。この 2 つがそろわないと、営農指導もマーケティングも決してうまくいかない。

PRODUCTION 売れるものをつくる。 売れないものをつくってもはじまらない。市場はすぐ反応するし、それにどう対応するかは皆さんの力量の問題だ。

PLACE 売り方、売場を考える。 これは、JA 甘楽富岡の食彩館や、インショップ総合複合相対取引等を考えればその意味は分かるはずだ。

PRICE 値段。売れそうな値段、再生産可能な価格を設定する。 つまり損してつくる人はいないから、消費者が買ってくれそうな値段でかつ生産者ももうける価格を考える。簡単にいえば、たとえばキュウリだが、つねに一パック 100 円にする。そして相場が高いときはキュウリを 3 本しか入れない、低いときは 5 本入れる。下手な人は、高いときは 200 円にしたり安いときは 80 円にしたり、100 円という値段自体を動かしてしまう。本数は変えない。どちらがよいか考えてもらいたい。

値段は買いやすく設定し、中身の量を変えればよいのだ。買うほうは、ちょっと思うだろう。いまキュウリは高いから 3 本か、ちょうどいいや、という話になるし、5 本になれば、このごろ安いから勉強したな、と。リピーターはそういうことは見ている。値を動かしてはだめだ。

2. 3 つの主体的条件

次は左半分の主体的条件について考えてみる。

PROMOTION 何でも 1 番大事なのは、やる気をおこさせることだ。 やる気がない人をいくらしごいても何にもならない。何をやったらよいか分からない人がたくさんいるわけだから、やる気をおこさせる、方向づける。これは営農指導だけでなく、他の分野でも基本だ。その場合、重要なことはフトコロを眺める方法を考えることだ。

POSITIONING 立地を活かす。 立地には市場立地と自然立地がある。たとえば甘楽富岡は首都圏 100km 圏にあって、高速をとばせば 1 時間で行けるという特徴をもっている。また、120m から 850m の標高差がある。畑で平らなところはほとんどない。

さらに米が非常に少ない。JA 甘楽富岡の成功の秘密というか根拠をいうと、黒澤さんという立派な人もいるが、稲作農家が少ないこともその理由にある。稲作地帯がむずかしいのは何か。稲作が 1 番楽だとかいろいろあるが、隣がやっていることと同じことをやっていけばすむ、ということがある。だから稲作地帯で野菜をつくれと営農指導をすると、皆、隣と同じものばかりつく。こうした農民の行動様式については本質的にいろいろ考えなくてはならない。

そういう意味で、自然立地、社会立地、経済立地、市場立地……と、立地というのはたくさん形容詞がつく。それを全部考えてみる。そのうえで、どこに対しても誇れる産地にする。誇れる産地の誇れるという中身を考えることが重要だ。

PERSONALITY 1 番大事なものはパーソナリティ。人材をふやす。いま不況でリストラで「大変だ、大変だ」と世のなかで騒いでいる。「不況のなかで構造改革だ」と小泉首相がいったという、失業率が高くなったというような時に、なんで農林関係者・指導者は、「いまこそ農業で引き受けるぞ」となぜいわないのかが情けない。「リストラされた人を引き受けてやる。農業に入ってこい。倒産しそうな、リストラに合いそうな企業や職場から、確乎とした農業をやるような人材をわれわれは欲している。いまこそ農業復権である」。こういうことをいうのがトップリーダーの役割なのだ。それが、「いや世のなか不況で売れない」とか、情けないことばかり言っている。

3. 内発的意思による改革路線の提示を

私は以前から「21 世紀農業は花形産業」といつている。やせても枯れても花形産業。花形産業になるかどうかでなく、花形産業にするぞという精神を持たなかったら、あなた達、農協をやめてしまってもよいのだ。何も農協がなくてはならない社会ではないと思う。本当にやる気がなければ寄生虫になるだけだ。農協の真に新しい改革路線をばっとはっきり示さないと、組合員もついてこない。とくに若い人はついてきやしない。だいたい、世のなかに情けない農協組合長が多すぎる。「国が悪い、県が悪い、役場も悪い、全中・県中も悪い、天気も悪い」と五ついってれば 1 年すぎるような人ではダメだ

(笑)。ほんとだよ。とくに東北にそういうのが多いような気がする(笑)。今日きている人はそうではないが、皆笑うところを見ると、当たっているような感じがするのだと思う。それではダメだ。

おれのところはよいコシヒカリをつくっている、いいアキタコマチをつくっているが値段が上がらない、生産調整にもっと国で責任を果たせなどというが、需給調整は、基本的には生産者の責任じゃないか。稲作農家に減反をやらせるからうまくいかないのかもしれない。糊熟期の稲を刈り取りホールクroppサイレージにする。これは牛の食い込みもよいし栄養にとんでいる。私の調査では、これを作るには最低八町歩つくれば、効率よく、よいホールクroppサイレージをつくれる。まとまらないと機械の効率が悪い。8 町歩、16 町歩、24 町歩。8 町歩の倍々がいまの技術体系なのだ。酪農家はいま 3 万 2000 戸と背番号がつくくらいしか人数がない。3 人くらいの酪農家に 100 町歩、エサをつくってくれないか——こういう路線を考えて、米の需給調整の基本にすえたらどうかといっているが、政策にはまだなかなかならないでいる。酪農家は圧倒的少数だから、圧倒的多数の稲作農家の票をあてにしている組合長は「冗談じゃない」という。

しかしこれをやらないと自給率は上がらない。なぜなら 1200 万 ha に当たる農産物・穀類を輸入しているが、その大部分はエサだ。米からエサに置き換える。そうしないと自給率向上にはつながらないことは分かっている。ではどうするかというときに、3 万 2000 戸の酪農家にやってもらうのが一番早い。

いっぺんには行かないだろうが、あちこちの農協でそういうことをしっかりやってほしい。酪農家のほかに肥育農家も入ってもらってよい。ホールクroppだと奨励金が 8 万 3000 円くらい行くはずだ。これが汗を流した酪農家にきちんと行くようにすれば、酪農家はしっかりエサを作り、ふん尿の農地還元もでき、米の生産調整もすすみ、自給率の向上にも資する。一石三鳥だ。

話があちこちにいったが、産地をつくる、マーケティングをやるというばあい、米から単に転作ということではなく、需要動向をきちんと考えて、野菜作りをどういう路線で自分たちはやるかということをしっかり議論してほしい。この IT 研究会をつくったのは、誰からも指令されることなく、命令さ

れることなく、自分たちの内発的意志で考えて、これからどうするかという路線をお互いにつくり出していこうというのが趣旨なのだから、代表委員も運営委員も一般の会員も何の差別もなく、真剣に改革路線を提案し、討議し、新しい路線をつくろうではありませんか。そういうわけで代表委員というのは運営について責任はもつが、しかしこと議論になったときには対等平等に議論していきたい。

これが、今日の問題提起の一端だ。

4. 有機的につながる六つの条件

また元に戻るが、「P-Six」の六角形のそれぞれの辺のつながりの関係が大事だ。みなつながっていて相互にそれぞれ関連しているのだ。PROMOTION=やる気がないと、PRODUCTION=本当に売れるものをつくれない。今度は PLACE=売り方。これをしっかりとしないと PRODUCTION=つくるのも意気があがらないし、いいものが作れない。そして PRICE=買ってもらえる価格で、かつ自分たちの懐があったまる価格をつくらないといけない。そのためには PLACE=売り方、売場が重要だ。今度は左側の主体的条件の POSITIONING=自分たちの立地を活かして誇れる産物をつくる。やる気がおこったら必ずそういうふうになっていく。そして PERSONALITY=人材。リーダーがもっとも重要ということだ。このように P-Six のそれぞれの辺は緊密につながっている。

それと同時に、対角線の関係も重要だ。

やはりしっかりしたリーダーがいなければよいものはつくれない（PERSONALITY と PRODUCTION）。と同時に、リストラで帰ってくるとか新しく農業をやりたいというお年寄りや若い方、これを組織して人材をふやす。人材というのは、五つの要素の総合力だ。企画力、情報力、技術力、管理力、組織力の五つだ。これらの総合力の問題だ。

ところでこれまでの農協の販売事業で1番まずいことは、「できたから、さあ、売ってくれ」というやつだ。それが共選共販——共選共販といえばもっともらしく聞こえるが、その中味は集荷と出荷（分荷）をやっているだけで、マーケティングではない。黒澤さんの話をずっと聞いていて1番のポイントは何かというと、種をおろす前に売り方、売値、売場を考えているということだ。ほとんど決まってい

る。インショップで100円で売るぞ、と決めたら、その面積をはっきりさせて、あとは少しずれるのを微調整する。全体の需給が厳しくなって値が上がったらキュウリ3本にする、下がった時は5本にする——そういう発想だ。そのような企画力、管理力というのは大したものだ。そういう意味で、種をおろす前からほとんど売り切っている。組合員には、概ねこのくらいの懐をあっためてあげましょう、という目標を示している。そうするとみな、PROMOTION=やる気がおこるわけだ。雨の日でも日曜日でも持つてくるというのは、相当やる気があるということだ。やる気があるということは、懐が暖まっているということの証明でもある。

5. 「3:3:3:1」の販売戦略の原則

もう一つ販売戦略の原則は、私は、「3:3:3:1」だと思っている。これは原則だから、それぞれの実情に即して応用はいくらでもやってほしい。はじめの「3」は産直・直売・直販。次の「3」が契約栽培と加工。自分のところで加工するばあいもあるが、外食産業に出す、食品加工会社に出す、あるいはスーパーと契約するなど、いろいろなやり方がある。次の「3」がばくち。これは卸売市場だ。卸売市場が悪いというのではないが、いままでの農協の共選共販は、いろいろ偉そうなことをいっているが、要するに集荷して結局は東京に出すか大阪に出すか名古屋に出すかという出荷先を分けるくらいのものだ。組合員に文句をいわれると、「いや、どうしようもないほど中国産が入ってきて」という言い訳ばかりいう。その先をいっていない。そのへんはちょっと気が利いた奴は、それからしっかりした法人になると、全部インターネットで調べてつかんでいる。しかし、多くの農協は1番安易な方法で、需給状況が悪くなったからしょうがない、という言い訳を組合員にしている。それでは駄目だ。

最後の「1」は、試作だ。1~2年先の消費動向の予測を読みながら、試作を必ずやらないと駄目だ。これを怠っている。JA 甘楽富岡には、ものすごい数の試作品がある。はじめは108品目だったが、それがどんどん増えて、いまでは200何十品目になっている。

さらにいうと、みなさん、今日帰ったら、あちこちの奥さん方がスーパーで毎日、野菜を何品目買っ

ているかを聞いてほしい。家族構成も違うし人によって違うが、7~8 品目から 15~16 品目くらい買っているはずだ。つまりキャベツだけを買うとか、レタスだけ買うということは誰もしないのだ。少しずついろいろな料理している。ところがいままで卸売市場でキャベツならキャベツだけ競り、仲卸がこれを分けて小売店で一生懸命需要をかきたてるわけだが、生産者からみるとくだらぬところでマージンを取られている。

そうした消費者の動向や意識を産地の側でつかんでしまう。錦糸町と光が丘では需要が違う。所得階層によっても違うだろうし、地域によって嗜好も違う。そういうことが基本だ。何を買っていくか、よく見る。ちゃんとした消費動向をつかみ、それに対応した出荷量をつかむためには 1 年くらいかかるものだ。

「3:3:3:1」の原則だが、結構やっている農協といえども「1:1:8:0」くらいだ。試作は意識的にはやらない。卸売市場出荷が八割。直売をちょっとやっている、というくらい。それではだめだ。

「3:3:3:1」というのはリスク最小の原則ということで、リスクが最少ということは裏返せばもうかるということだ。

6. 基本的スタンスについて

最後に、私の基本的スタンスを述べる。第 1 は「農業は生命産業であり、農村はその創造の場である」。これは坂本多且さんと前から議論してきたこともあるが、私の信念だ。第 2 が「農業ほど人材を必要とする産業はない」。

それから第 3 が「農業の 6 次産業化」、これも坂本さんがいった。この六次産業化に気づいたのは、いまから 10 年くらい前、船方総合農場で大酒を飲みながら議論した時から生まれてきた。船方のみらくたうんで牛乳加工をしているが、牛乳をそのまま売るのはあほらしい、と。ここ JA 甘楽富岡でもジェラード 21 でアイスクリームをやっているが、これは私の 21 世紀塾の塾生がかかわっている。彼が面白いことをいっている。「先生、バニラはあまり食わないでくれ。香料が入っているほかは牛乳ばかり入っているバニラはあまりもうからない。いもとかごまとかブルーベリーとか、いろいろ混ぜ物が入

っているものを買ってくれ」と。これがもうかる。蛇の道は何とかだが (笑)。

第 4 は「トップダウン農政からボトムアップ農政へ」。中央集権画一農政を今後いっさいやめる。地域提案型の創造的農政。みなさんからの具体的な提案を踏まえて助成事業を進める。だから農水省にも地域提案を受け付ける課をつくった。ボトムアップ農政がこれからの基本方向。皆さん方から、「われわれはここまで考えた。こういう資金が足りない。こういう技術が足りない」と提案と要望が来て、——こういう熱心なところからやっていく。あとはつぶれてもしょうがない。自己責任の原則。

7. 共益の現代的実現を通して私益と公益の極大化を

最後の「共益の追求を通じて私益と公益の極大化をはかる」これも非常に大事なことだと思う。共益——イギリスとかアメリカとかは公と私の権利義務関係を明確にした民主主義だということやってきた——という思想は日本独特のものだ。「共」という概念については、とくにアメリカなどには全然なかった。ところが日本には「共」という概念が歴史的に形成されてきていた。たとえば水利権、入会権、漁業権。これには日本独特なものがある。資源を食いつぶさないでみんな互いに維持管理保全しながら自分たちの生活・生産を維持していきましょう、という趣旨で、江戸時代からずっとできてきた。漁業権などは、東南アジアの国々で、中国を含めて、資源収奪的な漁業で漁業がだめになったところで、日本の漁業権に注目して、日本の大学にきて勉強をしている。水利権は水利組合でやってきた。ところがこれが今、危機に瀕している。離農や高齢化のなかでどうするかという問題があるが、時間の関係から詳しい話は割愛したい。いま時代は変わってきてつつある。共益の実現の手段はいろいろある。法人 (農事組合・有限会社・株式会社・任意組合等々) もあるし、農協もあるし、集落営農などもある。

共益の実現というのは目的ではなく、あくまでも手段だと思う。農協を維持・存続させることが目的だとみな思っているが、これはおかしいと思う。組合員のみなさんが、本当に、懐だけでなく、生活がよくなる、豊かになる。そのための一つの手段とし

て農協があるはずだ。共益の実現をとおしながら、利益を組合員みんなに及ぼすことが目的なのだ。ところがいつの間にか、農協を維持すること、法人を維持することが目的になってしまっている。そうではない。法人も農協もそれを立派にするのが目的ではない。これが、今日の農業関係だけでなく、一般企業の分野でも誤っている。銀行がいっぱいある。あんなのダメなことをやったところはずぶれたっていいのだ。何とか維持しよう維持しようと、維持することを目的にしているからおかしい。とくに政治家だ。農協がすぐれた活動することを通して、組合員が真剣に働き心安らぎ、よい生活を実現する。その結果として組合員も利益を受けかつ国民全体に寄与するというのが最終目標なのだと思う。そういう目的のために共益を実現する。

とくに日本は、農家はいまのところ零細だし、土地所有も土地利用もばらばらになっている。こういう状況のもとでどういうふうにやるのが個々の農家と地域の利益につながるか。集落をひとつの法人にするという方法で、生産力を高め、コストを引き下げ、所得も上がるという仕組みを作ること推進したらどうだろう。たとえば大分県竹田市の九重野地区に谷ごと農場というのがある。118ha。111戸の農家。そこに直接支払いが2100万円きた。これから5年間約束されているから、1億500万円くる。ふるさと創生どころでない。これをみんなに分けない。3分の1はしようがないが、全員に分けた。しかし、残りの3分の2は共益金として積みたて、守りの策と攻めの策に使うようにした。攻めの策として、これを元手に「株式会社九重野ふるさと村」というのを立ち上げる。そのためには相当人材がいる。税理士、会計士、そして技術者がいろいろいる。県のOBや農協のOBなど、いろいろ人材がいる。そこで「ボラバイト」でやっていく。ボランティアで、しかし無償というわけにもいかない。こういうボラバイトにも活動してもらおう。こういうのを組織して活用しながら、やっていく。そういうわけで、農協はもっと広い裾野というか、基盤をつくり替えていただきたい。

そういうことも含めて、共益とは何かをしっかりと考える。こういう共益という手段の追究をとおして私益と公益の極大化をはかる。こういう原則を立てて、マーケティングをどうやるべきかというふうに、だんだん具体化をはかる。耳に痛い話もしたが、悪意があっっているわけではない。何としても新しい方向を打ち出してほしい。

女性部と営農指導がごちゃごちゃになっているとかどっちが主導権をもつかというような話が加藤さんから話が出たが、大きい原則と方向を皆さんがもう一つ高いところから理論的に整理し方向づけることによって、だんだん解決していくと思う。やはり6割をささえている女性にどうやって内発力を発掘して生き生きと活動してもらおうかも課題。JA 甘楽富岡にしても JA ひまわりにしても元気な女性が増えているのだ。

8. 農業の多面的機能の面的実現のために農協の力を

一つだけいい忘れていた。昨日黒澤さんが、レンタ・カウ制度の話をしたが、その先進例は山口県の耕作放棄水田並k作困難な棚田に和牛を放牧しているなかに、レンタ・カウもあった。棚田の耕作放棄地のすごい雑草がきれいになって、芝に変わってきている。まさしく「舌刈り」だ。「畜産試験場の牛を貸せ。素牛を貸し出すよう県の重点課題としてやれ」と、農業サイドがそのくらいいいってもよいのだ。国際的な交渉の場で「多面的機能」のスローガンを出しているにもかかわらず「農業の多面的機能が実現するような農業実践をやっていないのに何をいうか」と他の国々からいわれてしまったら、返す言葉がない。山口県・大分県で耕作放棄棚田で放牧をやっているが点的存在だ。面にするには農協の力がある。野菜も大事だが放牧も大事だ。全農は「餌が売れなくなる」というかもしれないが、そんな了見ではだめだと思う。