



第 10 回公開研究会

日 時：2004 年 7 月 30 日（金）～ 31 日（土）

会 場：東京「コープビル 5 階 第 1 会議室」「JA ビル 8 階 JA 全国中央会・大会議室」

参加者：83 名

PART1（第 1 日目）テーマ：「環境変化に対応した営農事業改革をどう進めるか—JA 全体の経営を踏まえつつ—」

PART2（第 2 日目）テーマ：「地場企業の技術力を地域農業に生かす」

【プログラム】

PART1(第 1 日目)

テーマ：「環境変化に対応した営農事業改革をどう進めるか—JA 全体の経営を踏まえつつ—」

- ・ 報告 1：「JA 存亡の危機と経済事業改革」 JA-IT 研究会代表委員 今村奈良臣
- ・ 報告 2：「【野菜地帯】JA ふくおか八女の営農事業改革の取り組み」 JA ふくおか八女農産部長 児玉末正
- ・ コメント：「JA ふくおか八女の今後の課題」 JA 山武郡市直販開発部審議役 下山久信
- ・ 報告 3：「【水田地帯】JA いわて中央の水田農業ビジョンづくりと販売事業の展望」 JA 岩手中央常務理事 熊谷健一
- ・ コメント：「熊谷報告への所感 5 点」 滋賀県立営農大学校特別講師 原義夫
- ・ 総括提案：「マーケティングと地域農業マネジメントの要諦」 JA 全国中央会食料農業対策部水田・営農ビジョン対策室室長 松岡公明

PART2(第 2 日目)

テーマ：地場企業の技術力を地域農業に生かす

- ・ 報告 1：「産地米を活用したブランドづくり」 朝日酒造株式会社取締役製造部長 勝又和明
- ・ コメント：「産地米活用によるブランドづくりと多チャンネル販売による地域水田農業確立」 新潟県越路町農林課総括推進員 今井利昭
- ・ 総括コメント：「地場企業との連携を展望する」 JA-IT 研究会副代表委員・JA 高崎ハム常務理事 黒澤賢治

報告 1

JA 存亡の危機と経済事業改革

JA-IT 研究会代表委員 今村奈良臣

今年は特に暑い夏となっている。

また迷走台風には大変心配した。この間、皆さんが JA 改革にむけて果敢に取り組まれていることに敬意を表します。

今回の研究会では、JA 改革に向けて活発に活動している JA ふくおか八女、JA いわて中央の報告をお聞きするとともに、私からも問題提起をしたい。前者については下山さん、後者については原さんのコメントをうけ、討論を深めることにしている。なお、全中から 7 月 15 日に「農協経営速報」が発表されたが、その概要と課題については後日補足したい。

明日は、「第・部 地場企業の技術力を地域農業に生かす」をテーマに、朝日酒造のご報告を通じ、地場産業と地域農業とのつながりの事例を研究することになっている。

さて、以下別紙のレジメ「JA 存亡の危機と経済事業改革」に基づいて報告したい。

レジメの 1 の「計画責任、実行責任、結果責任」の項に示した内容は、昨年、の全国農協大会で満場一致で採択された大会決議の項目を掲げたものである。

すなわち、「生産者と消費者の接近」の販売事業改革、「生産者とりわけ担い手に実感される」生産資材価格の引き下げ、

生活関係事業の抜本的見直し、全農の事業システム改革、経済事業改革を着実に実践する仕組みの構築である。

これを一一つ一つ本当に実行しているのか。一体どうなっているのか。ほんとに実行して欲しいことばかりが計画されているが、計画したことは実行しないと駄目である。本来ならば、今はこの半年の取り組み結果を全国に報告して、今後の取り組みをどうするかを決めるべき時である。ところが、討議・決定しただけで、ほころがかぶっているようなことでは改革は一步も進まない。



■ 適地適作、適地適策、適智適策

具体的には、各 JA が、自分たちの地域において、緊急を要しかつ組合員の要望の強い課題への取り組みを「2. 適地適作、適地適策、適智適策」のような視点でいかに取り組むかである。

JA は、地域農業の司令塔としての役割を果たしていること

を自覚すべきだ。2つ目の課題は、地域水田農業ビジョンの策定と実践である。この点については、熊谷報告を参考にさせていただきたい。3つ目は、政府は、米政策改革から農政改革（「基本計画」の改定）への方向を推進しようとしているが、地域水田農業ビジョンの策定と実践が「基本計画」推進の骨格になるので、2年後には、第23回大会決議の「結果責任」が問われることになる。4つ目は、その水田農業ビジョンの策定と実践は、「誰が、誰の土地で、何を」が基本問題であり、そのために「水田営農実践組合」は確立したか、「集落営農」の実像はできているかなどが問題になる。その他、「需要に対応した生産・販売戦略」が不可欠であり、9月からの米の売り方の革新にむけて取り組んでいるか。また、「営農・販売企画力の充実にむけた機能・体制整備のため、企画提案型の営農指導」、「出向く営農指導」、「見える営農指導」にどう取り組むか。しかし、これでよいのか。全中の「農協経営速報」による全国のJAの動向によると、営農指導員はへらす方向にある。

■多数派、少数派、改革派

今、JAは存亡の危機にある。そこで、今後の方向について考えて見たい。JAでは、組合員組織の活性化と結びつきの強化ということで、女性・担い手のJA運営への参画の促進、法人形態の担い手の正組合員加入の促進、准組合員の組織活動の展開を課題としているが、実状はすすんでいない。「速報値」でも、ひきつづき正組合員の減少、准組合員の増加がすすみ、今や信用・共済利用者がJAの多数派で、農業生産の真の担い手は少数派である。こうした中で、JAの役員は多数派より選出され、地域選出の「イエ」の代表で構成され、JAの運営や執行体制は信用・共済重視となり、農業生産・販売・

営農企画の弱体化がすすんでいる。では少数派が改革派になるにはどういう道があるか。

■共益、私益、公益

この点を考える上で、日本農業の3つの特質をあらためてみておくことが重要である。

日本農業は、以下のような特質をもっていたが、近年の社会経済構造の激変、市場経済の深化、あるいは混住化の拡がりの中で、集落構成員の異質化は深化し、「イエ」を基盤におく集落つまり地縁集団は大きく変容・弱体化し、いま極限状態に達しつつある。地域共生の追求がおろそかになっている。

すなわち、これまで日本の農業・農村は、共益（水利権等）の追求を通じ、私益と公益の極大化と持続的農業を目指してきた歴史的な特質があった。その基盤は集落にあり、集落は「イエ」連合により構成され、「ムラ」は「集落」連合により構成されてきた。農協（産業組合）もその起源はムラ農協にあり、地域を基盤に形成されたが、漸次職能集団あるいは機能集団としての組織・活動体制を付与されるようになり、さらに合併、統合を進める中で、組合員の求心力は低下してきている。

以上のような状況にあって、農業再生の契機は、農地や水などの資源・環境の保全管理の基盤である集落等（面識集団としての学校区に至る）を基礎にしつつも、「イエ」から「ヒト」（青年、中堅、女性、高齢技能者、新規参入者等）を基盤として、新たな機能集団への組織化、つまり農業の法人化や多様な農業の生産組織化を通じて再構成し、激変する市場への対応しうるようにその活力を取り戻さなければならないのではないかと考えている。次の機会に詳しく述べたい。

報告 2

【野菜地帯】JA ふうおか八女の営農事業改革の取り組み

■現況

当JAは、この度アグリビジネス開発室を立ち上げたところだが、平成8年に合併して、8年が経過した。正組合員は1万6000名で、貯金は1300億円、貸出は154億円で、貯貸率が26%と低いことが課題である純農村型農協である。購買事業は生産資材123億円、生活事業17億円、Aコープ48億円、合計188億円で、販売事業は284億円。合併時には324億円あり、昨年は301億円だったが、15年度はイチゴが悪かったために300億円の大台を切ってしまった。部門別損益は、信用・共済事業で稼いで、農業関連、生活事業の赤字をうめる構造であり、信用・共済事業収支への依存から脱却することが経済事業改革だ。ところが営農中心の農協であればあるほどこれはむずかしいが、農協としては、部門別収支の確立のため、八女らしい方式をとっていくことにしている。なお、営農指導事業費は、9億円近くとなっており、営農指導員は49名である。このように、本JAは、

JA ふうおか八女アグリビジネス開発室長 児玉末正

営農型JAであるため、経営は厳しい実態にある。

■支所・事業所等再編計画

いま支所・事業所等再編計画ということで、次の課題に取り組んでいる。1つは、支所再編整備で、36支所1出張所1事業所から11ブロック11支所にするにしている。2つは、営農・経済事業施設再編ということで、消費者ニーズに基づく営農指導・販売事業の連携強化、広域営農指導体制への転換、集出荷体制の再構築、および八女ブランドの有利販売のための共販・共販の確立にむけた部会協議の加速化、茶加工施設の集約化、総合直売所の設置などを計画的にすすめている。3つ目は、経済事業改革で、生産資材部門と営農指導の連携強化一体化による組合員対応、仕入れ・物流改革、Aコープ店舗の見直し、アグリセンター整備、介護事業の取



り組みなどに取り組んでいる。4つ目は、現在行政単位ごとにある地区センター機能・体制の見直しをすすめている。

■販売事業改革

販売事業の前提として、現在の市場動向について若干ふれると、景気の回復はゆるやかな回復基調にあるがまだ農産物には反映されていないとみている。販売高は284億円と合併時の86%に落ち込んでおり、以前のような単価は期待できない状況にある。卸売市場は、東京青果が、2000億円が1700億円(85%)になっているなど、デフレの影響や市場外流通によって売上高を減らしている。量販店は「他店より1円でも安く」の消耗戦を展開し、産地、メーカーはこれに巻きこまれているが、これから脱却するための「差別化」が求められている。JAふくおか八女は、画一的でなく「味」・「知名度」・「価格」・「出荷形態」で差別化を図ろうとしている。

次に集出荷施設の今後の考え方としては、まずは、「画一的な市場出荷は終わった」という受け止めで、市場流通形態

からニーズにあった体制を整備することになっている。第2は、現在直販が青果物の20%を占めているが、50%、100億円までに乗せたいと考えている

最後に、販売の考え方についてふれることにしたい。

その第1は、JA販売手数料は、人や施設を考えたら2.2%では成り立たないと考える。なぜ2.2%なのかわからない。販売手数料ではなく、集荷手数料ならば納得するが。その第2は、販売単価の低下は、一般的に入口が狭く物がだぶついていることに原因があるので、出口を広くするための「事前準備の徹底対応」が必要と考えている。第3は、市場集約の考え方については、市場の大小にかかわらず、営業力・企画力・価格構成力をフルに生かして商談をやらうとする市場は生き残れるのであり、「集約しよう」というような意識でやるべきことではないと考えている。第4は、共選・共販は目的ではなく手段であり、これによって市場の共有化、契約販売の取り組みが可能になると考える。

コメント JAふくおか八女の今後の課題

JA山武郡市直販開発部審議役 下山久信

報告をお聞きし、JAふくおか八女の改革の今後の課題は、次のような点にあると分析したので、それらについてコメントする。

第1の課題は、農協経営損益に関してであるが、「損益計算書」をみて相当苦労しているようである。JA損益は信用事業が好転し良くなっているが、経済事業の部門別損益では苦戦していることがわかり、経済事業部門別損益の確立にむけた途上にあるとみてよいのではないか。

第2の課題は、組織基盤の弱体化への対応についてである。組合員は、昭和1桁台の人が基盤であるが、最近ではイエ、ムラを基盤とした組織討議はできなくなってきている。主業農家は43万戸、一方農協正組合員は450万戸であるが、2000年農業センサスによれば、農家総戸数は312万戸であり、これを大幅に上回っている。つまり138万戸という正体不明の組合員が存在していることになる。農協組合員の多数は主業農家ではない。JAふくおか八女では主業農家にどう対応しようとしているのか。

第3の課題は、上記課題と関連し、農地・担い手への対応であるが、全国的な野菜生産の動向をみると、平成14年は1327万トンであるが、ここ10年間に234万トン減少し、自給率は80%となっている。世襲制・家業相続の農業、地域農業は維持できなくなっており、JAとしての取り組みが早急に求められていると考える。一方、農業生産や農地の動きとして、ワタミファームなどの外食産業やカゴメ・デルモンテのトマトなどの食品産業の農地利用がみられたり、農業特区制度や農地リース制度が全国展開している。特区では建設業者や産廃業者の申請が多いという。土地持ち農家は、転用期待で農地を所有しており、耕作放棄地や不作付け地が増

している。

第4の課題は、流通・消費の劇的变化への対応だ。もはや家族団欒での食事はなくなったと言える。このような実態は、『変わる家族 変わる食卓』(勁草書房)にくわしく紹介されている。小売業は、外資系参入がすすみ、食品スーパーの系列化や陣取り合戦がみられる。

第5の課題は、卸売市場法の改正がすすめられているが、どう対応するかが課題になる。これによって、第3者販売、直荷引きの弾力化、買付集荷の自由化、商物一致規制の緩和、仲卸業者の財務の明確化、また卸売市場の再編の促進がすすむことになる。いままでの系統共販は、卸売市場丸投げの無条件委託(無責任)販売であった。

第6の課題は、農産物全般の安全性の問題への対応がせまられることである。EUやアメリカのGAP(適正農業規範)の考え方が登場してきており、イオンや日生協ではこの考え方を生産側に押し付けがちである。農水省は、EUの環境保全、アメリカの衛生管理を重点とするかは担当によって異なっている。また、近くコメ・青果物の生産履歴JAS制度を導入することになっている。

第7の課題は、産地の主体性で、自己責任体制により販売できるようにするための生産・販売同盟をどう確立するかである。

最後に、冒頭指摘した経済事業の部門別独立採算を確立するためには、販売事業方式の抜本的改革が必要である。農産物については、マーケット・流通・消費の変化に対応した販売事業に転換を計らなければならない。青果物については、



卸売市場流通から直販・直売・契約販売を中心にした取引を早急実践する。生産者の手取りを優先し、事業の成り立つ手数料を最低5%位確保する。市場手数料（野菜8.5%、果

実7%）を、いかに削減するか作戦を立てる。以上である。

報告 3

【水田地帯】JA いわて中央の水田農業ビジョンづくりと販売事業の展望

JA いわて中央常務理事 熊谷健一

■JAの概況と合併して良かった点

本研究会での報告は、今回で2回目になる。JA いわて中央の概況だが、創立は平成11年3月で、盛岡市、矢巾町、紫波町の3市町村が合併して誕生した。組合員は13,733人、販売高は124億円で、米・野菜が中心である。合併して2年目に「農業振興計画」を樹立し、申し合わせをしたことは、販売が中心の農協を目指すこと、健康や食味の個性を重視すること、また職員にかわる組織、部会でカバーすることだった。

平成13年には、「こだわる」「売る」「個性」の考え方を大切に、全農家に喜んでもらう減農薬米づくりの挑戦をはじめた。また、集落出身職員はJAからの伝達者であり、集落をまとめることが仕事であるとの考え方を徹底した。平成12～13年にかけて、全農家アンケートを実施し、集落の問題点を調査した。

さらに、売る現場である量販店への対応をつよめて、消費者の心とコストを徹底してつかむことをした。またロットを大きくし、販売物を売りきること、安全性の確保に力をいれてきた。

これらを通じて、合併してよかったという点がふえてきた。それらとしては、次のような点があげられる。すなわち――

1) 農業機械銀行。2) 農地保有合理化事業（農地貸し借り安心事業）。3) 地産地消。4) もちもち牛、もちもち弁当、もちもち酒。5) 直売所4店、売上4億円。6) 減農薬米づくりで、1俵あたり500円のメリットを実現―現在では、全面積を実施。7) 96の転作組合を組織化―これが後で紹介する集落ビジョンモデルの基になっている。8) エコファーマーの育成―りんごは25年にわたって予察活動をして減農薬・減化学肥料栽培に取り組んでおり、現在では栽培別に栽培日誌をつけている。9) 生協との提携。10) 学校給食の取り組みをしている。

こうした良くなった点や農協のよさを、もっとアピールしていく必要がある。

■集落水田農業ビジョンの基本方針

平成15年6月に「集落水田農業ビジョンの基本方針」を策定した。

その考え方は――

1) 12月末までに205の全農家組合でビジョンを策定する。2) 平成18年度までに毎年見直す。担い手の対象は、認定農業者、大規模経営者、転作組合、生産組合、受託組合、農機銀行受託者とする。40歳以下の担い手は、5年計画で

集落ごとに育成する。3) 集落が主体となる法人は、園芸団地づくり、農業の多面的機能、環境を守ることに取り組む。4) 法人化の目標は、平成18年度までに全集落の20%、21年度までに全集落の50%（農村型）、残りの50%（都市型）はJAが担い手となる法人をつくる。5) 集落の法人にはJAが出資し、事務・経理・税務は有料で対応する。6) 産地づくりの主要品目は小麦とする。7) 小麦の後作には機械化体系を確立できる個性ある作物を栽培する。8) 米と小麦、園芸品目以外の作物は、個別農家が複合経営で栽培、売り先はJAが担当し、自立できる農家を育成する――というものである。



■集落水田農業ビジョン策定で重要なこと

重要なことは、JAと集落の役割分担を明確にすることである。このため、職員は運動者にならないといけない。農家の目線で説明することが大事になる。また、集落営農づくりと集落水田農業ビジョン策定のために、自立できる農家組合を育成することにしている。このため、全農家組合（205組合）にJA支援職員を設置した。また農家組合には営農部と生活部を設置するほか、ビジョン策定の策定検討委員会を設置した。

ビジョン策定は、平成15年度を策定年、16～17年度を見直し期間とし、18年度を計画達成年とした。

策定のポイントは――

1) 定めた作物を売ることが大事になる。2) 米改革になぜ取り組むかをていねいに説明する。3) 所有権と利用権を明確化する。4) 集落に法人がすでにある場合の法人の位置付けを明確にする――などとしている。

■個性ある産地づくりと「売り切る」ために

当JAでは、合併前の平成5年から米の減農薬栽培と減化学肥料栽培に取り組む、量販店への営業活動に入っているが、「売り切る」ためには、量販店に営業に行き、「何か違うもの」と聞かれたときに、答えられないといけない。今までに、四国・九州（熊本）でギフトを開始し、量販店3、米では10社、園芸で30社と取引している。もっと直接販売をしたいが、徐々に比率を上げている。一挙に変えるのではなく、量販店の店舗同士でJA岩手中央の販売競争をさせたり、いろいろなやり方があり、農協だけもうけるのではなく、量販店にも生産者にももうけてもらうようなコスト低減

が望ましいと考える。

■集落構造改革特区の設置

平成14年度から15年度の2年間に、各支所で1つ、計16のモデル集落を設置したが、16年度からは新たな米政策が始まることをうけて、16年1月に、集落型経営体を育成すべく「集落構造改革特区」を設置した。特区の名称は小泉構造改革の特区にちなんでネーミングしたのだが、自ら積極的に取り組もうとする集落型経営体を支援するために設置した。

その基準は、集落ビジョンの取り組みに応じ、次の3つのグループに分けている。

1) 先進的集落（ビジョンに基づき計画的に実践されつつ

ある集落）、2) 実践検討集落（ビジョンの修正を含めて実践計画作成集落）、3) 再検討集落（昨年作成はしたものの役員改選もあって再検討集落）である。

特区の活動内容としては、集落のアンケート調査、米政策の研修会、法人化対策、先進地視察、税務対策の研修会、栽培技術向上の研修、活動総括・計画策定などとしている。

なお、16年4月現在の集落ビジョンの実践進捗状況は、1) 先進的集落は29集落、2) 実践検討集落は81集落、3) 再検討集落は89集落となっている。

最後になるが、私は、全集落を歩いて、農家に対して、「今後の課題は量販店の店長の声に応じていくような農産物を出荷日と価格に合わせて栽培していくことである」と言いつづけている。

コメント 熊谷報告への所感5点

滋賀県立農業大学校 原 義夫

JAいわて中央の熊谷常務の報告を聞いて感じたことを5点申し上げます。

その1つ目は、「民度の高さ」についてである。私はこれまでに岩手県の農業関係の人と接する機会が幾度かあった。安代町農協のリンドウ栽培の取り組み、前沢町の前沢牛ブランドづくりの取り組み、遠野の馬喰さんの牧場経営に対する心意気、花巻市農協の高橋テツさんの直売所「母ちゃんハウスだーすこ」の取り組み、岩手県農政部の市町村別のレーダーチャートによる水田農業ビジョンづくりへの支援、そして今回のJAいわて中央の取り組みである。岩手県民の民度の高さを感じている。学ぶべき点である。

2つ目として、「水田農業ビジョンづくり」についてである。米改革の中では地域の話し合いを基本にしたビジョンづくりを繰り返して求めている。このことから、私も含めて皆さんも、今まで見たこともない点まで地域農業のあり様を見つめられたのではないだろうか。

JAいわて中央の地域図を改めて見つめてみると、その中央に北上川、国道4号線、東北自動車道、東北本線、東北新幹線と5本の柱があって、その両側に農地があり、外側に中山間地が展開しており、古くから北上川（今は5本の柱）を中心として、地域文化や農村農業文化が栄えてきたことが推測される。このところが地域農業の特性でありビジョンづくりの基本になると思う。

一方、（私が先頃まで勤めていた）JAグリーン近江の管内は琵琶湖の湖辺から鈴鹿山脈まで変化に飛んだ土地柄である。湖辺、平坦、山間と地域を大きく3分割して、それぞれの「地域の特性」や「生産者の創意工夫」を生かしたビジョンづくりの大切さと、その必要性をあらためて痛感している。

3つ目として、水田農業ビジョンは「何処から来て何処へ行くか」という事である。こうした言い方をするとなぜか特別なものとして受け取られるが、第1段階として、地域の水田農業ビジョンは「地域農業の特性」と「生産者の創意工夫」

を最大限に生かす形でその地域に生まれ、その地に留まり、地域農業の拠り所として生かされる。第2段階として、ビジョンは生産された農産物と一緒に消費地（生活者）に出て行く。そこで農産物が評価されるとともにビジョンも評価される。第3段階として、消費地で評価されたビジョンは再びその地域に戻り、地域の生産者が中心となって、その地域にとって最高のものとして見直しが行われる。こうしたことを何度もくり返すことで、地域の水田農業はその地域にとって一番ふさわしい形に改革されていくことになる。

4つ目としては、「事業は人なり」ということだ。JAいわて中央の取り組みがこのように評価されるようになったのは「熊谷さん」が居られたからと思う。ここにおられる皆さんも「熊谷さん」のようになれる方ばかりと思う。岩手に向き、「熊谷さん」や、「JAいわて中央」について学ばれることをお勧めしたい。

5つ目は、「目を離すな」ということについてだ。このことは今までのJAで一番欠けていたことだ。生産農家から集荷した米を全農に出荷したらそれで終わりだった。今まではこれでよかったが、これからは違う。

心を込めて作られ集荷された米を、何処にいくらで幾つ売り、どんな生活者が食べて、どう評価しているかといった一連の流れから目を離してはいけない。戻ってくる販売代金の中に、消費地（生活者）の情報が詰まっている。出荷されていく農産物、戻ってくる販売代金から目を離したら市場の情報はたちまち入らなくなり、今後の取り組みに対する正しい判断材料を失う。正確なビジョンづくりや見直しには、正しい市場の情報が必要である。そのために自分たちの農産物の流れ、販売代金の流れから目を離したらダメなのだ。



JA 全中食料農業対策部水田・営農ビジョン対策室長 松岡公明

米政策改革について、1) マーケティング、2) 地域農業リスク管理、4) ナレッジ (情報) の大きく 4 つのマネジメントが重要だろうと考えている。時間の制約もあるので、マーケティングと地域農業マネジメントについて、ポイントのみ報告したい。

いま農協営農指導員の仕事をみると、集出荷業務等のルーティンワークや米改革対応、各種補助金事務など行政の下請けの業務に忙殺されており、「現場指導もままならない」といった「欲求不満」状態がつついている。こうした中で、営農指導の目標管理を実施しているところができてきている。今度、全中で『志せ、営農の復権！』という本を出したが、目標管理によって、マンネリを打開し、指導員としての達成感を味わえるようなドラマ仕立の物語を紹介しているので、米改革をすすめるうえで、是非読んでいただきたい。

■ マーケティング・マネジメント

「マネジメント」とは、P・D・C・A サイクルをいかに働かせるかにあるが、マーケティングについてのコトラー教授の定義は、「お客様のニーズを知ることによって、自社の技術力で市場に合った製品・サービスを生産する事業活動であり、企業全体を導く理念である」と規定している。つまり、「作った物をどう売りさばくか」ではなく、「市場シグナルを生産現場にどう反映させていくか」「どういう物を生産したら買ってもらえるか」に考えを巡らすことである。

求められる米＝「売れる米」とは、米を消費者のウニコにすることといえる。お客さんのニーズを知ることが市場のシグナルで知ることができる。お客様・実需ニーズから生産体

制を組み立てる必要がある。

また、米の需要構造は、人口動向が合計特殊出生率 1.32 から 1.29 に修正されていること、米の消費が昭和 38 年の 118kg から現在 60kg に減少していること、また食の簡便化・外部化がすすみ、内食では米、中食・外食ではご飯が 4 割になっていることなど、大きく変化しているため、こうした変化をふまえた「米販売戦略」の具体化が求められている。



■ 地域農業マネジメント

地域農業マネジメントをしていく上では、次のような視点が重要になると考える。

第 1 は、「制度依存」から「考える水田営農」（自立性、経済合理性、持続性）という視点である。第 2 は、「シンキング・水田営農」ということ視点で、自らのポジションを意識し、次の展開を考えながらプレイするという意味で、ラクビーに学ぶ必要がある。第 3 は、「病識」という考え方が参考になる。「病識」とは医学用語だ。われわれも、健康診断によって、酒や塩分を控えようと予防医学的に食生活の見直しをするように、要はデータで生産構造・コスト問題を把握する必要があり、「このままの生産経営スタイルでいいのか」という考えで、リスクの共有化をはかることが重要になるということである。第 4 は、今村先生が全国農協大会決議に関連して強調されているが、計画責任・実行責任・結果責任という視点が重要になる。

朝日酒造株式会社製造部 勝又和明

■ はじめに

朝日酒造のある越路町。大寒の頃は雪も多く、6 月にはホテルが舞い、9 月にはコシヒカリや酒米が実り、11 月にはもみじが紅葉する。こんなふるさとで久保田や越州という銘柄のお酒造りをしている。『品質最優先で王道を貫く』という会社方針のもと、原料はなんでも良いんだというわけにはいかない。なぜ当社が農業を重視し県産米や契約米にこだわるのか。

清酒を取巻く情勢はいよいよ厳しさを増してきた。焼酎に追い抜かれた、最盛期の半分、など暗い話題先行である。清酒というくりでは衰退と言ってもいい状態だが、当社は絶対元気でありたいと思う。ならばどうする？ 酒質の狙いやポジションを、特定名称酒という、品質最優先のこだわりのあ

る高級分野に絞った戦略である。

当社は清酒市場全体のシェアでは日本酒全体の 100 本のうち 1 本半しか持っていない。しかし、例えば吟醸酒の場合では、H14 酒造年度に全国で造られた吟醸酒は約 23 万石（23 千万本 / 1 升瓶）で、このうち新潟で造る吟醸酒が 29% を占めるが、新潟産吟醸酒のうち朝日酒造で造るのが約 1/3 になる。このように自分が強みとする高級分野を持っているから、どんな米や仕込み水で造るのか、どんな環境で造られているのか、どんな杜氏 / 蔵人が造っているのかなどが重要であり、なにより農業が欠かせない要因である。



かつて酒造りでは麴を造り、酒母を造り、醪を造る工程がとて重要視されていた。『1 麴 2 もと 3 造り』という格言があるほどだ。その重要性は今もなんら変わらないが、その工程がうまく機能するには、まず先立って白米を『洗い、水を吸わせ、蒸して冷ます』という原料処理工程がキチンとできて、その米がリレーされて麴造りや酒母仕込やもろみ管理など以後の作業工程が良好にできる。だから高品質な原料米があってはじめてよい酒造りができると考える訳である。最も上流工程に位置する原料米自体が良くなければ話にならない。

■ 高品質酒米の確保への取組み

高品質な清酒は田んぼと太陽に恵まれた米と水が原料で造られるという会社の酒造り理念のもと、『酒造りは米作りから』という考えを明確にしてきた。

地酒は地元の歴史や文化や伝統や人々に愛され育てられたものであり、米どころ新潟のイメージと優良な米品質を最大限に生かす酒造りをしている。全部の酒を地元の米で造りたいと思っているが、充足できない。また天候等の危険分散の意味もあり、若干は県内各地にもお願いしている。いまはまだ鑑評会用で、僅かに山田錦を使うが、夢は新潟の米だけで酒を造りたい。近い時期に全部切り替えるのが目標だ。新潟清酒が新潟のお米を使わないでどうする。

さて、今年は契約栽培を始めてから 15 年という節目の年になる。スタートは杜氏さんから酒造適性の高い米作り研究をはじめてもらったことだが、今では 4 品種 1 万俵を 100 人で栽培するまでに成長させていただいた。この米作りの中から杜氏が言った言葉『杜氏の技も米品質は越えられない』が印象的だった。

■ 地域農業と二人三脚

我々が生産者に求める数値品質は、淡麗酒質を実現する品質と高精米に耐える品質である。それを端的に表せば『2 白 1 粒』になる。つまり蛋白質が少ないこと、酒米特有の米の中心部に発現する心白と言われる部分が芯部にクッキリとできていること、粒揃えや検査等級がいいことである。

現在私達が生産者に提示している品質基準は、等級・タンパク質量・整粒歩合・胴割れ歩合・水分などがある。契約米は最重要項目であるタンパク質量によって 3 区分に分けられ、等級でまた 3 区分に分けられる。その結果から 9 区分の格差をつける。

さらに去年からはトータル的な品質を付け加えた。安全性(残留農薬)と清潔感のある田んぼ管理である。

この要求する総合品質を実現させるには、生産者と実需者との相互信頼とネットワーク構築が不可欠である。そこで生産者とは農協を仲立ちにして、春の作付会議、6～7月の穂肥時期の青田指導会、12月の品質報告会(ここで一括清算させていただいている)など、年間を通した活動で仲間作りと意識向上をはかっている。良いものの確保には手間もコストもかかるという考えで、品質の良い米にはそれなりに答える買い受けをやっている。しかし自然相手の米作りだから、天候によっては生育状況が変わってくることも考慮している

双方で『契約のメリットはなにか?』を考え、豊作不作で心振れず、安心して農家は米が作れ、実需者は米を買えることをめざしている。

新しく地元農協とは人工衛星を活用した評価契約を始めた。衛星からの画像データをもとに、水田ごとに原料米のタンパク質を評価して、それを基準に別途区分して価格差をつけながら買い受けするシステムで良質米作りを推進している。

■ 消費者ニーズに合った酒造りへの取組み

生産者の顔が見える安全安心な原料米と水を確保するために、ISO14001の取得で環境に負担をかけない工場運営を進め、(財)こしじ水と緑の会の活動を通して酒造りにふさわしい環境作りを進めている。また地域貢献活動として、『ほたるともみじ』をキーワードに活動を続けている。たとえば、毎年、社員は、ほたる発生の定点観察や生育調査を行い、会報「ほたるの里」を発行し、もみじ苗木を中学入学のプレゼントに送ったり、町内のゴミ拾いなど地域の多くの仲間と連携して活動している。このような活動の根本にあるのは、地元で必要とされ愛される企業でありたいという考え方である。またいまの飽食の消費時代には、商品のバックに『企業文化』があることがとても重要であると考えているからである。

■ おわりに

元気で優良な地域パートナーなくして消費者に支持される高品質な酒造りはできない。契約して良かったと農家が思える米作りで、酒造りから消費者まで良い循環をまわしてゆきたいものである。

コメント

産地米活用によるブランドづくりと多チャンネル販売による地域水田農業確立

■ 産地米を活用したブランドづくり

「朝日酒造」勝又氏の報告に対しコメントします。

コメントの第1点は、「産地米を活用したブランドづくり」の視点からである。

「KK朝日酒造」の高品質な酒造りの理念として、勝又氏は「高品質な原料米に勝るものはない」と報告された。これは、今後の地域水田農業ビジョンの計画樹立と実践にあたり、生産者とJAが地場企業等と連携を深め、真のマーケティング

グを最重点に据えた販売戦略を確立しなければならないという提案とも受けとられ、極めて意義深く参考になる良い報告だった。

私は、マーケティングの話題が提起されるたびに、越路町出身の故・三波春男の「お客様は神様です」の名言を想い浮かべる。これは、まさに、朝日酒造の経営戦略そのものなんですネ。勝又氏から、「端麗酒質の販売とブランドづくりに向けて、地場企業とJA、地元農業者が2人3脚で、酒米生産者の組織づくりや、2白1粒の原料米確保、品質基準の設定、カントリーエレベーターの全面共同利用を進め、地域との協調をはかっている」という報告があった。この意を掘り下げてみたい。

まず、マーケティング概念の変遷では、「久保田万寿」や「越洲」という「キレがあってコクのある」端麗酒質の販売とブランドづくりのために、1) 水稻生産性の向上を図るため、生産者の10アールあたり平均目標収量を480・で、20万円の祖収入確保、2) 高品質の製品で売り上げを伸ばすための2白1粒の徹底、3) 限定販売、の実践をされている。

このように生産、製品、販売の3要素の絞り込みと組み合わせをされた結果、高級酒の全国販売シェアが、1/9を占めるまでになっている。ではなぜ朝日酒造が「顧客の信頼に答え、売り上げを伸ばしているか」という点だが、消費者ニーズにこたえる酒づくりのために、環境保全型農業への取り組み、地元貢献、福祉活動等々を全面的にとらえた活動をされていることが消費者に認知された結果だと思う。

この点では越路町は、主力である水稻コシヒカリ栽培をはじめとした農業生産において、安全・安心・健康をキャッチフレーズに掲げた生産、マーケティングによる限定販売、生命産業を担う者の役割である環境保全への取り組みなど、社会貢献意識が高く、地域共生を推進するうえでは、恵まれている地域である。

次に、「市場戦略確立」変遷では、新製品の開発と新市場

の開拓のために、恒常的かつ果敢に事業展開を進めている点である。

具体的には、1) KK朝日酒造傘下に農業専門分野の有限会社・朝日農研を設立するとともに、生産・加工・販売にわたる事業の垂直的・水平的な多角経営、2) 新潟県全域にわたる水稻の拠点契約栽培産地形成、3) 大量広域的な市場流通の展開、「久保田万寿」「久保田越洲」の全国展開、全国的な「久保田会」の組織化等である。

「競争戦略確立」のため、減肥栽培、合鴨農法、品質基準に基づく契約栽培、契約栽培農地の生産者農地管理総合評価の導入やコスト削減など、生産システムの差別化をはかっていることに注目すべきである。また「製品管理確立」のための、ブランド商品と一般商品のコントロールや、地域貢献を含む経営資源を巧みに組み合わせた事業推進も学ぶところが多い。

■多様な販売チャンネル確保による地域水田農業の確立

コメントの第2は、多様な販売チャンネル確保による地域水田農業の確立に関してである。越路町は、現在10生産法人と64人の認定農業者により、町農業者会議が組織されている。そのうちの8法人と3人の認定農業者、計11名で、「コシヒカリ栽培研究会」を立ち上げ、「JAのカントリーエレベーター」サイロ1本(250トンサイロ、約3000俵にあたる)を借用し、新しい米戦略に基づいた「顔の見える」販売戦略と、地場企業(米葉会社等)と連携した独自販売路線の確立をすべく準備中である。さらに、JA高崎ハムとの連携も模索中である。このように、今いろいろな角度から、生産者が主体となり、JAと一緒にしながら、新しい水田農業の確立が図られるよう、着々と準備をしているところである。



総括コメント

地場企業との連携を展望する

■官営富岡製糸工場跡を世界文化遺産にする運動に取り組む

朝日酒造の勝又氏の報告と今井氏のコメントは、地域産業と農業・JAとの連携の大変よい事例である。

いま私の地域では、官営富岡製糸工場跡を世界文化遺産にする運動に取り組んでおり、県庁にその事務局もできたところである。レンガ工場の跡も残っているが、現在では、地場に新たにレンガ・カワラ・タイルの建築資材のコンビナートができています。歴史的には、官営製糸場に触発されて、養蚕組合の「上州南三社」ができた経過もある。富岡地域は養蚕からスタートし、繭原料、乾繭、生糸の3つの市場があり、養蚕の生産から販売までの産業が集積されていたといえる。

地域には蒟蒻のまち・下仁田があり、今では全国シェアは86%までを占めるに至っている。生玉生産～荒粉加工～精

粉加工～製品生産～パッケージ機能の域内分業システムができている。そして、蒟蒻加工で築き上げた技術力が現在の食品産業を支えている。最近では、豆乳ギャバやおからハンバーグの開発に取り組んでいる。



■地場企業の技術力・企画力を生かした農業との連携

朝日酒造の報告を聞いて、地域開発の可能性のあることを痛感したが、私の地域の可能性も共同開発の上で、また新商品の開発の上でもっとあると考えている。今、インショップで一番売れているのが加工品であることに注目する必要があ

る。

地場企業の技術力を活用した農業のステップアップの方法は、地域農業との「共同開発」による新用途へのチャレンジ、「総合パッケージ機能」の活用、地元農産物をベースにしたJAとの共同開発・委託製造・共同開発、JAのインショップでの「伝統の味」の販売、さらに産業の機能分担から「生産から販売」までの一気通貫システムの魅力への挑戦などにあると考える。

農業と地場産業との事業連携のタイプには3つがあると考ええる。第1は、機能分担型事業連携で、原材料を農業生産（地域）で充足するというものである。第2は、共同開発型事業連携で、生産から販売までを関係連携先で完結するタイプ。新潟や埼玉の原料を高崎ハムがハムとして加工して、産地に戻すという事例がある。第3のタイプは、委託製造型事業連携で、製品製造のみ委託をうける、ロイヤリティ製造のタイプである。高崎ハムでは、福島や岐阜のものを事業連携して製造している。今度、第1のタイプとして、高崎ハムでは、

世界ではじめてのノン・クリップハムを開発した。これは蒟蒻の技術を活用したものだ。

■ 将来展望としての地場企業との連携の可能性

高崎ハムは創業66年になるが、地元と連携して発展してきた。またJAや生産法人が開発しづらい「技術力」を活かして、共有できるように努めてきた。

いま全国各地の「JA加工施設」の現況と改善改革のあり方を考えていく必要があるが、JA間事業連携の起点（ターニングポイント）として、「地場企業の技術力」を生かすことの中に、大きな可能性の一つがあると考ええる。そのためにも、今後は、「共存共栄」という関係づくりをさらに強めていきたい。最終的には、人の能力にあると考える。課題もあると思うが、お互いに知恵をだしあって、連携していこう。この研究会では、JA間連携だけはしっかりやっていきたいと考える。