



第 13 回公開研究会

日 時：2005 年 7 月 29 日（金）～ 30 日（土）
会 場：東京・JA ビル 8F「全中大会議室」
参加者：94 名
テーマ：

【プログラム】

- ・開会の挨拶：JA - IT 研究会代表委員 今村奈良臣
- ・基調講演：「JA のアグリビジネス化と事業革新」 千葉大学園芸学部教授 斎藤 修
- 営農経済事業改革の要＝『販売事業』のゆくえを考える PART2
- ・報告 1：「JA と食品産業との連携」 羽黒・のうきょう食品加工有限会社常務取締役 斎藤三郎
- ・報告 2：「JA と生協の産直システムの革新」 JA つくば市谷田部産直部会長 櫻井一男
- ・報告 3：「直販の現状と課題—取引先に応じた商品開発やリスクヘッジ問題にもふれて—」 JA ふくおか八女園芸部直販課課長 古賀秀利
- ・報告 4：「都心スーパーとの連携販売」 JA みなみ信州生産部生産企画課課長 澤柳実也
- ・報告 5：「京ブランドの確立とマーケティング」 千葉大学大学院自然科学研究科 山室英恵
- ・報告：「系統販売事業の現状と問題点」 JA 全中・経済事業改革推進室 室次長 甲斐野新一郎
- ・討論
コーディネーター：JA - IT 研究会副代表委員 吉田俊幸
- ・閉会の挨拶：JA - IT 研究会代表委員 今村奈良臣

開会の挨拶

JA-IT 研究会代表委員 今村奈良臣

本日は初めてお会いするような方々にもずいぶんおいでいただき、ますます JA-IT 研究会が盛んになるという状況を目の前にして、大変うれしく思っております。

IT とは、直訳すれば情報技術のことですが、本質的にはネットワークということです。JA のネットワークは、かつての食糧制度に象徴されるような農政の性格上、タテ系列にならざるを得ませんでした。私はずいぶん前から「トップダウンの農政、つまり中央集権的画一型農政の時代はもう終わりを告げた。それに代わってボトムアップ農政、つまり地域提案型創造的農政をやれ」というようなことを言ってきました。

先日の 7 月 19 日に第 1 回地域水田農業ビジョン大賞の全国表彰大会が行われましたが、それを見ても、自分たちの地域は自分たちの力で変えていかなければならない、そのためには農協は何をしなければならぬかという路線が、確かに出てきたように思います。特に受賞した団体の中核部分におられる役・職員あるいは技術者の皆さんが、大会に出席されて、自分たちは何をすべきかということを感じ、実践されてきた背景があるのではないかと痛感しております。

ネットワークというのは情報の組織でもあり同時に、人の組織でもあります。これからの時代は本当のヨコ系列のネットワークをどういうふうにつくっていくかということが

非常に大きな課題になるでしょう。そういう意味で、この研究会においでの方々には全国にわたってヨコ系列のネットワークを組んでいただきたい。私も主催者としてはそういう方向に全力を挙げていきたいと思っております。

ただ、そうしたことを考えるときに、5 つの W (When いつ、Where どこで、Who 誰が、What 何を、Why なぜ) と 1 つの H (How どのように) という考え方 <5W + 1H> を頭に入れていただきたい。すでにご存知の方もたくさんおられるでしょうが、実はこの当たり前のことがなかなかできていないようです。この用法はいろいろなところで使えます。仮に水田農業ビジョンづくりを例にとるならば、まず誰が、誰の土地で、何をつくるのかというように、私は 10 項目を掲げているのですが、水田農業ビジョンをつくる時一番大事なものは、誰が本当にやるかということです。次に、誰の土地でやるか。また、何を、どんな技術体系で、いつ、どのようにつくり、どう売るか。以上のようにこの <5W + 1H> という 6 文字に立ち返って考えていただければ、皆さんが販売戦略や営農企画を考え、あ



るいは組合員や職員を指導したりする場合にも役に立つと考えます。

この要素をきっちりとらえていくと、新しいネットワークがいろいろなレベルでできていく。農協内や農協間にとどまらず、生産者と消費者、さらには農村と都市をいかに新しい交流の糸口を通じて結びつけるかというネットワークにもな

る。マーケティングひとつとってもネットワークなしではできません。生産から加工・流通、消費に至るまでどういう社会的なネットワークを組み立てていくか。こうした課題も含めて、今回も皆さん方と討議を進め、何がしかの成果を得てお帰りいただきたいと思います。

基調講演 JA のアグリビジネス化と事業革新

千葉大学園芸学部教授 斎藤 修

今回のテーマは「JA のアグリビジネス化」である。JA のビジネスモデルを明示しないと、先が見えない局面に来ている。JA のビジネスモデルをつくることはできると私は考えている。なぜなら、法人がいろいろなネットワークをつくりながら成長しているのだから、JA もそれなりの事業を再構築していけば成長機会はある。そのための理論的ベースとして、これから先どのような展開が起こってくるか、それに伴ってJA の販売革新をどう進めていけばよいのかということをお話したい。

1. 新たな視点の必要性

JA が、資材、生産、加工、流通販売をひとつのシステムとしてつなげていく可能性があるか。それが我々の最終的な課題であり、問題意識である。

生産から消費まで一体的に結びつけ、その中で課題を見つけて解決策を練るというフードシステムの視点から言うと、川中・川下に出て新しい価値をつくり新しい環境をつくっていかない限り、農業のほうに利益は配分されない。川中・川下と連動して、その中で価値をどう提案し、形成していくのか、その視点が問われている。

川中の食品産業はかつて悪者扱いされていたが、現在では地域の食品会社は農業に貢献度が高いという認識に変わりつつある。日本経済の将来像を考えると、少子高齢化で実質賃金が下がると同時に、輸入品の購買力が減退し、国内自給率を上げざるを得ない状況が考えられる。そのときに地域の食品企業が地域の農業と連動してくる可能性が非常に高い。これが日本農業の再生に大きく関わってくるのではないかと。また、東アジアにおける日本の立場に目を向けると、FTA（自由貿易協定）あるいは EPA（経済連携協定）の中で、国際的な新しい分業やクラスターをめぐる競争が起こってきた場合、日本もコストを下げられるところは下げる、価値をつけるところはつけるというふうに連携を明確にしておかないと、将来的には国際競争力が確保できないのではないかと。

外食産業を見ると、有機肥料を使い、肥料会社と連動して開発、生産し、農村に持って行って栽培してもらおう、あるいは生産システムについても、契約や直営というところが増えてきている。資材から生産システム、さらに加工、流通システムまでの統合化、卸売まで統合化するのはよくあるが、さ

らに小売店舗の設置や自前の流通システムをつくるなどのシステムをどこまでコントロールできるのか。協同組合においても、その原理原則を保持しつつ、事業力を広げていくという戦略が必要だ。身近なところでは、畜産専門農協がある。畜産専門農協は厳しい環境の下、リスクや利益を見越していろいろな事業部をつくっている。全農本体でいえば、株式会社を 30 社から 40 社を持っているらしいが、そのようなビジネスを考えていざざるを得ない。新しい加工事業等に取り組むアメリカの新世代農協でもチェーンという関係性を活かした展開をとげている。

川中・川下でつくった利益を川上に位置する農業に配分できることが新しいビジネスモデルの条件であるが、それにはできるだけ価値の連鎖（バリューチェーン）をつくる努力がいる。

そうすると、自分たちのもっている資源だけではたぶん無理である。農村は自然の資源には非常に恵まれているものの、経営資源は必ずしも十分ではない。食品会社、関連会社には多様な経営資源がある。販売チャネルあるいはその情報といったものを農村にいかに移転させるかということがなければ、知識が地域に蓄積されず、いつになっても経営能力が高まらない。食品会社との連携を通じて知の体系を移転することによって、産地側が新しい製品開発をし、新しい販売チャネルをつくり、あるいは効果的な販売促進をするといったマーケティング戦略を遂行していけないものか。

2. システム間競争とインテグレーション

続いて、システム間競争の話に移りたい。今のフードシステムを見ると、タテの関係の中で動き出している。特に注目されるのは、量販店の PB（プライベートブランド）戦略と、卸売段階での流通センター化の流れが非常に強くなってきていることである。特定の量販店のために特定の卸売が流通センターをつくる、そのためのコストを納品側が担うという一つの流れが出てきているわけだが、それに伴って量販店サイドでも PB 製品が増え、流通のシステムもそれに合った形で展開してきている。



PBのイメージについては昔は悪かったが、今は企業ブランドとイメージが重なっているため、取引的な条件はかなり良い。しかし、その一方で、バイイングパワー（優越的地位の濫用）が働きやすい。つまり、川下から産地の囲い込みになってきたということ、ある意味で緩やかなインテグレーションが表出してきたということである。

食品産業の農業参入については、よく外食で見られるが、これをビジネスモデルとして見たとき、サイゼリヤ方式はかなり特別、ワタミもやや特別な事例だととらえている。眼目はシステムを提示して消費者に信頼性を与えるという効果であって、農場をつくるのがメリットになってしまうと大規模生産の領域に入ってしまう。ただ、いずれも自分たちのもっているシステムをどうやって消費者のほうへ結びつけるかという、ある意味のブランド化を志向している。今や外食も農業までつながないと消費者に対する説明力がなくなってきた。

農業生産法人はシステムが完成した感がある。農業生産法人のネットワーク組織が地域の中で農業組織として機能して行き、ある程度JAを乗り越えていくのではないか。価値の連鎖、経営流通システムの合理化ができあがり、経営も契約等でリスク調整していくため、販売と管理のリスクの調整が可能になってきている。こういう先端的な組織がかなり広がってきた。

生協は非常に悲観的な状況だ。コープネットの場合、大量生産、大量仕入がウェイトを占め、産直は確実に減退しつつある。もし産直を続けるならば、産直と生協との間に相当な経営資源の移転関係、バリューチェーンをつくらないと存続は不可能である。大豆を例にとってみても、加工して付加価値をつけない限り産地に価値を落とせないのが現状だ。今後、提携は資本の出資関係を含めた方向に進むのではないか。

3.JAの販売革新の課題と方向

JAは委託原則からなかなか脱却できないでいる。取引先とのコミュニケーションがとれず商談ができない。したがってどのような流通チャンネルをとるかという設計ができない。一番困るのは、チャンネル開発はするもののチャンネルの管理ができない点だ。

例えば、市場外流通と市場流通の両方を持っていないと、何かのときに調整できないということで、二つのチャンネルを持って、取引先との関係でいえば、二つのチャンネルを管理するのは結構難しい。基本的には市場流通の中に埋没してしまう。

新製品開発という発想もこれまでほとんどなかったが、食品会社と連携し、経営資源を有効に使えば新しい製品開発ができる。新しい製品開発を常にやり続け、提案力をキープし続ける努力が必要とされる。

JAの販売革新にとって一番重要なポイントは、JAの部会組織をどうするかである。単純な平等主義あるいは貧しさの共有というところから、これを戦略的にどう再編していくか。

長野県の川上村などでは、選果場段階で製品をプールしていくやり方ではなく、取引先に30%ぐらいプールしていくやり方が行われている。これだと多少のリスクはあるかもし

れないが、価格の優勢は保てる。ただ、長野県の例では取引先の管理をほとんどできない状態で着手したため、いろいろ危ない話がある。そこで必然的に、取引先ごとにどう生産者を組織するかを考えざるを得ない。これはもはや品目ごとには対応できないので、産直部会など品目別部会でないもので対応するということになる。もっと言えば、量販店がPBやGAP（適正農業規範）を追求していくと、部分的には圃場段階まで入ってくるため、どうしても生産者を別に組織していないと危険である。

大規模生産者を育てようとする、契約生産のほうがやりやすい。収入がわからないと生活費をはじめ経営、投資、雇用の計画が立たない。経営の安定性を求める大規模経営を確保しようとするなら、平等原則だけでは済まず、別の具体的な組織形態を考えていかざるを得ない。

こうした場合、意思決定を長引かせないことも重要だ。いちいち総会などにかけるよりも、基本的には委員会形式で、JAの指導部が入り一緒になってやるほうがよほど効果的だ。

取引先に対するマーケティングの課題についてふれておく。製品開発、企画提案力、販売促進といった面において、取引先にどこまでものを言えるかが重要である。

さらに取引先との連携の問題として、事業戦略としての事業部制、資本等の出資関係ということがある。販売事業は、加工事業の面ではこれから独立採算制を考えざるを得ないため、場合によっては子会社化を考え、あるいは取引先との出資会社もつくっていかなければなるまい。取引先とのネットワーク、連携は、情報の共有化が進めば進むほどお互いの資源に依存していく関係になっていくと思われる。そうすれば短期的にはいろいろな成長手段や戦略が見えてきやすいだろう。こういう事業戦略としての事業部制、あるいはいろいろな資本提携も含むような企業形態を構築していく必要がある。

ここで再びJA全体に目を転じて、JAの内発的アグリビジネス形成の可能性を考察すると、冒頭でも述べたように今後の日本経済においては地域の食品企業、あるいは地域のアグリビジネス形態の役割が非常に強くなっていくと思われる。そういうときに柔軟な雇用システムをどうつくれるか。失業時の保障や、さらに高齢者や婦人といった人的資源を活用できる雇用を、地域のアグリビジネスが代表して行なうという可能性も考えられる。

利益の配分という面から見た場合、やはり川上である農業の利益配分が下がっているの、川中・川下の利益を確実に出す方法を考えざるを得ない。そしてその利益をいかに農業に落とすか。農業生産の基盤ということでいくと、あまり生産だけに頼ってはいは利益を出しにくい。市場価格が下落していく分、加工や小売、あるいはレストランなどで、消費者に食べてもらう場をつくりながら、その利益を引っ張ってくるしかない。そこにいろいろな多様な雇用の場をつくるべきである。私はこれを「アグリビジネス経営体」という言葉で表現しているが、そういう論理へもっていかざるを得ないだろう。

4. 青果物をめぐる産地マーケティングの革新

あまり表には出てこないが、産地の流通業者が今非常に活

性化し、川下・川中をつなぐ役割を担っている。昔で言う産地商人であるが、加工して契約にもちこむ方法で、当然産地の経営の安定化につながる。例えばカット野菜。長野県では農協のカット関係は解体傾向にあるが、産地の流通業者がやると、全国から安いものを集めてきて、いい加工業ができる。産地の流通業者が、JAのやるべきことを産地のコーディネーターとしてやっている。極端に言うと、新しい価値をつくる部分をJAが見失っている。単協などはもっと地産地消的にいろいろなチャンネルを活用すべきだ。

県連組織について言えば、本来の分荷調整の役割はだいぶなくなってきている。私は東京の分荷調整の役割は終わったと認識している。そこで東京事務所から営業所にしていくべきだと思う。つまり少なくとも商談できる形にし、場合によっては産地の仲立ちをしてもかまわない。スーパー、外食と連携して、それから先はどういう市場を使うのか、どういう仲立ちをするかといった部分で販売チャンネルの設計をしていくべきである。

そういう中で流通の機能とサービスに見合ったマージン(手数料)をとるべきである。今は単協で2~3%、県連で0.5%~2%という状態で、このままいけば潰れてしまう。産地では加工もできる、物流も組める、提案力もついているという状態になっているので、マージンを15~20%、加工までいくと30%ぐらいに上げていくのがよい。単にものを流すという意味で2~3%のマージンが設定されているわけだが、今後のリスクを吸収し市場価格の低落に備えていくためには、トータルマージンをいかに上げるか、そのために事業をどう組み直していくかが課題である。

県連でいえば、茨城VFステーションが大きく成長できない理由は、市場流通での利益の兼ね合いが調整できないからだ。しかし、特定のスーパーとの連携をもっと深めていけば、物流再編する可能性もなくはない。まだまだ物流が組めないのが弱点だが、ビジネスの次の段階、より加工の程度をあげ、より川下までマーケティングしていく形でのマージン拡大をめざす必要がある。

単協については前回もお話したが、市場流通が将来的には6割をわり、かなりの割合が緩やかな契約型になっていくだろう。また、本来の食品企業との契約生産は意外に下がっており、その分直売所が伸びてきている。ただ、直売所はこのままでいくと安売りになってしまう。どういう生産者を対象にするかによっても違うが、直売関係では専門的な生産者のチャンネルは無理で、専門的生産者は契約や市場を使わざるを得ない。そこをどう調整していくか。

最終的に流通機能とサービスに見合ったマージンをとってあげれば、私はまだまだビジネスはできると思っている。取引先に対して資材の改善まで提案できれば、マージンは広がる

だろう。営農指導というのはまず製品ありきなので、そこでトータルなマージン設定がなされる。提携すればするほど何をどうするか、新しい価値が何か、どこを合理化すればいいかが見えてくる。既存取引に留まらず、新しい取引をつくっていくことによって、流通の機能とサービスに合ったマージン配分、つまり手数料をとる。トータルな手数料でリスク調整ができるビジネスモデルを早急につくらないと生きていけないだろう。

5. 新たな展望

最終的には新しいビジネスモデルをつくれるかどうかということだが、新しい価値をどうつくるかという言い方をするならば、私はその可能性があると考えている。今は経営資源を自分たちでもっているだけだが、提携をしない限りどの経営資源がいいのか、あるいは相手の経営資源のどこがいいのかということがわからない。まず提携をやり、さらに情報を共有化すれば、次の製品開発に入っていける。情報の部分から始めて、スーパーであれば川下である店舗まで、外食であればメニュー提案までもっていく。そうすることによって、営業の場面でもバイヤーに対して影響力が出てくるだろう。

長い目で見れば、川下である量販店、外食、生協さらに消費者に近づいていかなければならない。市場でいくら販売促進をしても価値はなかなか認められない。消費者まで近づこうとすればするほどブランド化戦略が必要になる。これをJAとしてどこまで取り組めるか。トレーサビリティや安全性についても、最近JAの部会の中で対応しようという動きがあるが、品質管理レベルがどこまでいっているのか、30%農薬減なのか、50%農薬減に近いものまでもっていくのか特別栽培の認証をとってもやっていく努力が必要である。あるいはどういう提携の店舗をつくっていくのか、その上で販促をどうするのか。川下からのPB戦略に対抗するには、地域ブランド化の戦略をもち、安全・安心や品質水準の向上のためにイメージとして全量ブランド化するのではなく、一定割合で認証基準をクリアすべきである。

日本とフランスを比較したとき、生産システムはほぼ同じなのに価格に大きな違いが出るのは、フランスのAOC(統制原産地呼称制度)のような価値を訴える力が日本の産地にないためだろう。製品の開発に保証システムと識別性の2つをセットにして、システムをどう見せるかということまで持ち込まないと、JAのマーケティングもこれ以上は進まないのではないかと、システムを消費者にまでつなげていき、その中でいいものがあればそれなりの評価をする。消費者に対しては食味にまで踏み込んで説得する。そういうマーケティングの手法を駆使しながらブランド化戦略を進めるべきだろう。

1. 加工への取り組み

減反政策で米が作れなくなった田んぼで、代わりに何を作るかということから、私たちの取り組みが始まった。しかし、どんな野菜を作っても市場で認められるのができなかった。そのため、田んぼの転作には、農家が作りやすいものはなにかを聞き、作ったものは価格保障制度を約束し、きちんと買い上げるといったシステムが必要だとわかった。ところが、約束した金額で買い上げたなら、それを売らないとロスが出てしまい、JA 職員の首が飛ぶ。なんとかそうした野菜を売る方法はないかと考え、たどり着いたのが「加工」だった。

2. 試行錯誤と方法の転換

しかしながら、加工したものは本当に売れるのだろうか、それが一番の問題だった。農家との関係は守っても、農協には不良在庫が出る。試行錯誤しながらの1~2年後、「良いものは市場へ出し、売れないものは農協が買上げるというしくみではよくない、売れるものを加工していかなければだめだ」という結論に達した。そこで、「こういうものを栽培できないか」と農家への逆提案をし、作ったものを買い上げるという方法に切り換えることにした。その際、(1) 価格を言い切る (2) 「反収をいくらとるか」を計算できる農業を農家へ持ち込むことが必要だった。

3. 加工で農家を守る

こうして、平成元年に会社を立ち上げ、現在に至っている。この17年間の流れのなかで、加工品目には浮き沈みがあった。しかし、「漬物屋」として、輸入原料を一切入れない加工で生き残っているのは日本でもめずらしい会社だと思う。

通常、漬物において、原料価格が占める比率を総販売額の24%程度に抑えないと経営が成り立たないが、私たちの場合は40%にもなる。つまり、10億円の年間販売額のうち4億円で農家の野菜を買っているしくみを17年間守ってきている。これは、米の価格は下がっているのに、今も昔も大根を1本60円という同じ値段で買っているということだ。浅漬け用のナスでいえば、昔も今も1キロ320円で買っているが、それが「加工」では大事なことなのだ。スーパーで17年前に1袋248円で販売していたナスは、今は198円でないと売れない。加工で農家を守ることができることが、私たちの誇れることである。これは、簡単なようで難しいしくみだ。会社を守るには原料を値切ることになるが、それではなんのための加工会社かという衝突が農家との間で起こる。

そんなやりくりをしながら、品目も大幅に変わり、主力は根菜類からフレッシュ感のある漬物へと変わってきた。

農協合併をしたが、合併先の農協では、たとえばナスを1キロ180円で市場出荷していた。羽黒農協ではナスを1キロ320円で買っていたわけだが、合併後は1キロ180円で出荷していたところからも320円で買わざるを得ない。そうすると180円で出荷していたところが大量生産するよう

になり、売れないものがどんどん工場に入ってきた年があった。加工で儲からないものを買うことの怖さを身にしみて感じたわけで、必要以外のものを買わないということが、加工事業のポイントだ。



4. ニーズをつかむ

私たちは、10億円の販売額のうち2億3000万円、23%を生協に販売している。現在、生協はネットワーク化を進めているが、単協がこのネットワークに入ると、よい商品だと売り上げが10倍にもなるということが起こってくる。だが、売り上げが伸びからといって、施設を増設したからといって、いつまでも生協がフォローしてくれるとは限らない。本当に売れるとわかると、320円のナスよりも、32円のナスを198円で売ったほうが儲かるということは誰もがわかることだから、海外に生産・加工とも移してしまう。こういったことが流通業界では多くなってきている。

消費者が200円で漬物を買うとすると、工場にはその半分の100円しか入らない。そのなかから原価償却費、原料費などを引いていけば、利益は1袋1円しかないという状態だ。しかし、これを年間3万パック、365日休みなく生産しているということも事実だ。利益として残る1000万円のうち、500万円を税金として払い、残りを内部留保できれば上等ということをやっている。

漬物屋は、全国的に見ると、売り上げが100億円あっても倒産している時代だ。漬物屋は個人企業が多く、家族経営で土地成金というところが多い。親父さんが亡くなって、遺産相続でつぶれるパターンで、年間2~3社がつぶれている。個人企業よりもはるかに大きいスーパーがつぶれるということにぶつかることもある。加工は信用取引なので、保証金をもらって売るやりかたはできない。信用取引のなかで、どう資金運用をしていくかということも組織の中では大事なことだと思う。

バブルまでは、産地の農家が生産しやすいものをどう加工していくかという発想だったが、産地で余っているものを加工し、東京の消費者に売ろうとしても、消費者は要らないものは要らないわけで、いくら営業しても無理だということに気づいた。そのため、今の消費者が何を欲しがっているかをきちんととらえ、そこに訴えていく必要があると感じる。価値を消費者が決めている時代なので、価値にあわせて産地の生産と加工をどうマッチングさせ、売っていくかということが大切だ。

たとえば、山菜の加工(水煮)原料は中国から入ってくるが、完全有機無農薬のものなら売れるのではないかとということで始めたら、浅漬けの山菜漬物は全国的にもなかったこともあり、ヒット商品となり、3年で1億円の商材となった。

消費者は「安全・安心」を求めているが、テレビなどのマスコミの消費者に対する影響力は大きい。そういった動きについての情報を持ち、生産者と共有化することが大切である。

また、生産側の間口を広げることも必要だ。取引先の出店による取引量の拡大に、加工や農家の生産拡大が追いついていけるかということも大事なことと感じている。

5. アグリビジネス・産直

加工品は、地元の人がおいしいと思うものでないとだめで、そういうことからいうと、地元加工が原則だ。地元の人を買わないものを都会に持っていても無理があり、商品として成立しない。地元が「イケル!」と思わなければ絶対に売れない。そのためには、地域のなかで評価、認知されることを通して、付加価値をつけ販売していくことの繰り返ししかないだろう

6. 日本の農家を加工の立場から守るために

農協の質が落ちてきている。そのため、組合員のやる気のあるものが農協にくつつかずに法人化し、自立する。農協組

織が、自立しようとする有能な組合員や農家に歯止めをかけられない状態がくやしい。その対策として、農家と加工所を直結するしかないと考えている。農協から離れる農家を取り込むために、法人を作らせ、出資もする。作付け計画の提案をしたり、種代を融資するなどして、関係を少しずつつくりたい。

生産者と情報を共有しながら、製品を生み出していくということをしなければ、消費者もついてこないと感じ始めている。また、単純に国産だからよいということが、加工として本当に正しいともいえないと気づき始めている。それから、いろいろな地域の生産者がいることも大事だ。たとえば、北海道の生産者に漬物の漬け方を教えて一次加工を提案し、羽黒 JA ブランドで現地で売ることも考えている。

私たちは、日本の農家を加工の立場から守ることができるという夢を描いている。そのため 1 日に 30 品目もつくることになるのだが、間違っただけで出荷し、東京でクレーム処理のお詫びに行ったときには、方言を使ったほうが都会の人はすんなり受け止めてくれる。だから、方言のなまりも大事に守っていききたい。

報告 2

JA と生協の産直システムの革新

JA つくば市谷田部産直部会長 櫻井一男

私は生産者の立場なので、どれだけ皆さんに伝わるか不安だが、本日は資料に沿って説明させていただきたい。

1. JA つくば市谷田部産直部会の概要

JA つくば市谷田部産直部会は昭和 59 年に発足して以来、21 年を迎える。私は最初の立ち上げからずっと会長の役職にあるが、当初は部員 80 名ほどの農協青年部という組織でスタートした。のちに茨城の研究学園都市の研究機関に贈答品としてメロンとスイカを売り込もうということになり、20 人ほどで部会をつくった。その過程で生協の組合員になった方があり、それがきっかけで産直部会が始まった。

直売所は、まず平成 6 年に農協に小さいものを建て、11 年には大きな常設直売所を設置しました。私たち部員と、産直部会に入っていない生産者、これは高齢者の方が多いですが、約 180 名の方が直売所に出荷しています。売上げは平成 15 年で 10 億を達成し、16 年も 10 億 3,400 万円ほど、昨年と変わらない売上高を維持しています。

栽培は、減農薬減化学肥料栽培による環境保全型で取り組んでいる。各品目ごとに使える農薬の種類、回数、肥料の量などを細かく決め、品目ごとに責任者が管理して栽培に当たっている。農薬については、生協との話し合いで約 40 種類の農薬を禁止し、また特別栽培ということで、防虫ネットあるいは太陽熱消毒などを活用している。防虫ネットはコマツナやハウレンソウなどの葉ものを中心に使用し、太陽熱消毒は秋ニンジンの 95% に適用している。肥料は、肥料会社

と話し合いの上、有機 80% の肥料に統一した。堆肥は、牛糞堆肥で 10a 当たり 3t 施用し、堆肥生産者に散布をお願いしている。

栽培基準については、各生産者すべてに農地管理表、圃場台帳の記帳および農薬保管庫の設置を義務づけ、年に 2 回の内部監査で管理している。あわせて、農協の担当職員をはじめ、各品目の生産者全員が圃場を巡回する現地調査も行なっている。また、生協主催の公開確認会を開いて、栽培方法や使っている農薬・肥料などの情報をすべて出し、監査人の監査を経た上で意見を出し合っている。残留農薬検査については生協が検査し、栽培基準違反者に対しては半年間の出荷停止、1 年の出荷停止、除名というように厳しい罰則を設けている。さらに、「環境に優しい農業」ということで、県の特別栽培制度の認証制度も活用している。

消費者との交流については、地元の公務員の奥さん方 14 名に青空市の会をつくっていただき、我々の野菜の販売をしていただいている。また、月 1 回ぐらいの割合で各生協が見学を行なう産地見学会や、毎年 10 月に 400 名規模の収穫祭を開催するほか、首都圏の新興産地である茨城、千葉、埼玉といった産地の作付け会議を通して、毎月近郊産地との情報交換も行なっている。



2. 具体的な取り組み

以上が概要だが、その中で本日のテーマである販売戦略について述べるには、農協が生産者に対してどう関わってきたかということをお話する必要があると思う。

農協からはこれまでの20年間、いろいろな施設や機械類の補助を受けてきた。昭和60年に行なわれた「ゆたかな村づくり運動」という県の補助事業を導入していただき、現在の営農センターである産直管理センターの建設をはじめ、保冷車2台と予冷库等を導入していただいた。その後、年々販売高が伸びるにしたがい、差圧式予冷库や大型の予冷库を、またフロンガスの規制に伴いハウス内の土壌消毒ができなくなった事情でスチーム土壌消毒機を導入していただいた。これはハウス内の連作障害の低減に役立っている。

我々は小麦や米も栽培しているが、農協では紙マルチ専用の田植機械の無料貸し出しをしており、来年度からは温湯消毒機を購入して、無料で種子の温湯消毒を行なう予定をしている。なお、空中散布の完全中止も農協の協力により実現した。米についてはそういった姿勢が消費者のご理解を得て、出荷数量も年々増えている状態だ。昨年度の農協の米の集荷数は56,000袋で、これは谷田部地区内では約7割の集荷量だ。56,000袋のうち25,000袋ぐらいは生協へ出荷している。谷田部地区で集荷した米のあとの3割は一般業者へ販売している。

価格については去年が非常な安値で、全農いばらきが出した値段が11,000円だったので、谷田部農協ではこれに

1,700円を出して12,700円で買い上げ、さらに減減米の生産者には1,000円を上乗せして13,700円で買い上げました。こうしたことによって今まで農協へ出荷しなかった人からも喜んでいただきました。

農協の販売高はここ10年ほどは20億円前後で推移している。昨年の売上げは19億3,300万円だったが、我々産直部会の売上げは10億3,000万で約6割を占め、米を加えると7割から8割近くに達することもあって、農協側からは積極的に助成するという方向でご協力いただいている。

我々農家は、消費者との話し合いが一番大事だ。話下手で苦労もあったが、販売対策は農協に任せないで、すべて自分たちの手でやってきた。現在は生協との直接交渉も、我々自身でやっている。出荷にしても、年に2回、春夏作、秋冬作の作付面積や出荷数量の計画を出してもらい、それを基にして生協と価格を決めている。

3. 今後の展望

今後の展望としては、現在3,000名いる組合員の中から一人でも多く部会に入ってもらうことが第一であると考えている。これは地域農業の発展にもつながると思う。発足時30名だった部員も現在は63名に増え、後継者も25名になりました。このほとんどがUターンだ。この厳しい農業情勢の下、環境保全型農業をさらに推進させ、都市化が進む中でも立派に農業で自立できるように、農協と一体になって進んでいきたいと考えている。

報告 3

直販の現状と課題

JA ふくおか八女 古賀秀利

1. 福岡県八女の位置と JA ふくおか八女の概況

八女・筑後広域市町村圏は福岡県の南端に位置し、管内を矢部川と九州一大きな筑後川が流れ、筑後平野と山間部の起伏に富んだところだ。純農村地帯で、古くからの農業産地でもあり、福岡県のできる作物のほとんどを栽培している。特にお茶は八女地域のものがほとんどである。

JA ふくおか八女は平成8年に合併し、現在に至っている。農産物販売高は285億円(合併当初は320億円あり、福岡県下の農産物販売高の24～25%を占めていた)で、各生産部会は組織的には強い。

2. 直販の生い立ちと営農販売の方向性

合併にあたり、JAの新しい基本方向を8つにまとめた。そのなかで、農産物販売事業としての大きな目標の一つが、「自然環境と伝統文化を生かした地域農業の振興と新しいJA事業の展開」である。これは、山間部から平坦部までの豊かな自然環境を有し、また農産物生産量は九州第一位という優位性を生かし、地域独自の販売体制を確立することを目指すものだ。

そのための地域農業の構築と新しい事業展開を図るものが、「農産物販売事業強化指針」だ。この指針の最初には、農産物販売をめぐる情勢の特徴として、市場外流通の拡大が見込め、販売チャネルの多元化が進む、市場流通においても取引形態が変化する、消費者の食の安全性・健康性への志向が高まるといったことをあげているが、そうした流通の変化、消費の変化を捉えたなかで、販売活動の基本方針を提示している。

「強化指針」の3では、「販売事業の再構築と課題の基本方向」として、販売体制の構築、消費者にマッチした販売体制、産直・直販の流通などを行っていかうということを打ち出している。

直販事業、パッケージ、生協とのつながりなど、「産地として、市場に頼らず、自分たちでできることはやっていかう」ということも合併基本構想にあり、少しずつ進めている。

将来的には、農産物の直販を全量の半分にもっていくこと



も基本構想に盛り込まれている。それをもとに具体的に第1次・2次・3次と、3ヵ年計画を立てながら、ひとつずつ実行してきている。

3. 直販を進めるときに出てきた問題点

まず、直販を進めていくにあたっての方向性を決めなければならなかった。今までは市場への委託販売だけで、市場への分荷作業でしかなく、相手との商談もできない、取引先は市場だけ、という状態だった。そこで、まず東京に事務所を設けて取引先を探そうと、平成8年に東京事務所を設置し、1名の専従を置くところから始めた(現在は専従3名)。

取引先をどう探すのか、どのように直販を進めるかという問題にぶつかり、全農の東京・大阪の集配センター(ここはセリがなく相対取引)で相手先を紹介してもらったり、商談のやり方を勉強させてもらったりしながら、西友、ライフ、全農などの取引先を見つけてきた。だが取引先を見つけても、なかなか商談が成立しないという問題が出てきた。

また産地のサイドでは、JA合併後も、販売は合併前のそれぞれのJA単位で行ってきており、たとえばイチゴの場合、合併前の8つのJAそれぞれにあった集荷場で販売している。その調整をしなければならないという問題がある。また、今まで築きあげてきた生産者と市場との関係が強いため、直販に荷物が回るのは後回しになってしまうという問題がある。市場価格が80円の場合、90円あるいは110円という価格でないと、直販へはまわしてくれない。このように、今までの取引先とのつながりが強いため、直販取引の量が伸びていないということが2年半くらい続いてきた。

4. どうしたら直販は伸びるのか

こうした状況を変えるために、直販の「2次精算方式」をとるようになってきた。その仕組みだが、「直販の1次精算として、市場の平均価格で生産者から買い取りましょう」というものだ。直販の販売額と1次精算の支払額の差額金をプールし、人件費などを差し引いて、残ったお金を2次精算として生産者に支払う。この仕組みによって、相手との直販の商談も初めてできるようになった。

こうして、直販のメリットが生産者に見えてきて、直販の取扱量がスムーズに伸びるようになった。直販の販売高の目標だが、当初、販売高の50%という数字には部会として抵抗があったので20%でスタートしたが、直販のメリットが見えてきて、目標数値を高めることができた。

5. パッケージセンターの設立

こうして直販の販売高が伸びていくなかで、同じ量販店のなかで市場出荷したものとバッティングするという問題が出てきた。そのため、商品のアイテム数を増やして、うまく利益を得ていくための方策が必要となった。そこで、消費者が求める価格・量の要求から、平成11年にパッケージセンター

を作り、平成12年から稼働している。パッケージセンターによるイチゴの売り上げは、いま9億円になっている。こうして、パッケージセンターで消費者のニーズにあった荷姿をつくってバッティングを回避し、付加価値をつけることもできるようになった。現在ではイチゴのほか、ブドウ、スモモ、野菜のパッケージを行っており、年間10億円を扱うようになっている。

パッケージセンターの効果として、パッケージセンターが高齢の生産者に代わってパッケージすることにより、出荷作業に伴う労働が軽減され、高齢者が生産できる年齢が延び、耕地面積拡大にもつながっている。

パッケージセンターを利用したイチゴの出荷量は当JA管内のイチゴ生産量の1割で、今後、利用を希望している人も多い。だが、パッケージセンターのウエイトが高くなると、それなりの販売先を確保しなければならない。そのためには、現在は生協を主体としている適量パックを、今後は量販店において進めていく必要がある。

6. パッケージセンターの効果

生協・量販店の適量パック、ギフトなどの付加価値商品をパッケージセンターでつくることによって、価格の安定につながっている。また、利用する生産者に対して、品種によっては、契約栽培で年間値決めをして買い取ることができるので、生産者は量をいかにとるかということに専念することができる。

現在、市場向けの荷姿とパッケージセンターで付加価値をつけた荷姿があるが、今後はパッケージセンターを主体とすべきではないかと考えている。

また、東京で聞くニーズによると、今後は加工もやっていく必要があるだろう。一部は加工にまわして付加価値をつけ、価格安定を目指したい。

7. 直販に伴うリスクをいかに回避するか

リスク回避のために、取引先の調査はもとよりしているが、全農の果たしている役割も大きい。直販は全体でおよそ30億円の販売額だが、そのうち全農を帳合とした販売が大半を占めている。つまり、商談は直接JAの担当者が行き、金の回収は全農に行ってもらっているわけだ。

過去に2回、取引先が倒産したが、倒産する前に代金の回収はできた。取引先に関する事前の情報を得ることが大切だろう。貸し倒れ積立金を活用する方法もある。

8. 構想はトップダウンではなくボトムアップで

基本構想などは、トップダウンではなく、係長サイドでプロジェクトを組み、方向性をきめ、担当者が考え、上に上げていくやりかたをとっている。それには組合長の理解などがあるのではないだろうか。

正直なところ、まだ報告するにはいかがかという段階だが、本日のテーマに沿って、私どもJAの直売に対する取り組みを、2点お話しさせていただきたいと思います。

1. 新たな直売事業を切り口とした農業振興・販売戦略へ

●いいだ農畜産物直売プロジェクト

私どものJAでは、生産物の生産販売額が約200億円という目安をもっているが、昨年は190億円をやや切ってしまう状況だった。主力であるものが、その年の相場展開等々によって10億円から20億円変動し、市場取引も時代とともに変化していく状況の下、まず私どもJAが生産者の生産意欲を高めるために再生産価格をつくり上げていく必要があると考え。そこで、まず流通・販売改革への取り組みとして、(1)農業振興のためには販売戦略の再構築が必要である、(2)中山間地域農業の生き残り手法を見出すこと、(3)市場流通など既成事業形態から脱却した発想も必要である、(4)経済自立を目指した農業展開に誘導していくべきである、という4つの指針を設定した。

続いて、JAと行政がともに抱えている農業・農村の活力低下、地域の経済自立度の低下という問題に対し、飯田市を中心にした農産物の直販プロジェクトを立ち上げたらどうかという提案が出された。特に、昨年就任された市長さんは、「これからの時代は行政みずからが生産を上げていく努力が必要であり、行政が『株式会社飯田市』という形の自由競争を取り入れる」という新方策を出された。これに加速された形で、平成15年8月「いいだ農畜産物直販プロジェクト」が発足した。

●JA生産流通の意識転換

当JAでは、これまでも行政と一緒に、生産技術の意識の開拓・転換を仕掛けてきた。

昭和40年代は、一気に量をつくって市場に送れば、お金になるという時代だった。やがて生産部会が出荷の主導権をとる時代になり、今は産直・直販をする方たちが中心になってものを考えだしている。それに合わせて、JAの生産指導も、集团的指導から個別の品目別指導方式へ、販売方法も、一元集荷多元販売からそれぞれの品目やパッケージにおけるアイテム販売の形に変わってきた。生産者に対して、今は「こういうところに出荷をしたい人がいたら手を挙げてくれ」とお手上げ方式で希望者を募り、その生産者の意欲を優先して指導する形をとっている。最終的な生産方法についてはJAの直売方式があるが、アイテムによっては差もありますので、そのいくつかのバリエーションの中でやっていく形をとり始めている。

こういった仕掛けについて、私どもはまだ大きなところとは取引を開始していない。というのは、まず私どもの地域でとれたものを地域の中でブランド化していく方向で進めているからだ。地域の中で皆さんから自信をもって「おいしい・

JAみなみ信州生産部生産企画課課長 澤柳実也 (写真右)
JAみなみ信州生産部生産企画課 塩澤洋治 (写真左)



うまい・安全・安心」というレッテルがとれなければ、おそらく外へ持っていっても売れない。そこで私どもではJAの中に設けている29の直売所を使い、これは女性部活動の中でやっているのがメインだが、「地域で余った農産物を出す」ではなく「よりいいものを出して地域の人たちに認めてもらおう」という考え方でやっている。

●食品スーパーとの連携

さて、先述の直売プロジェクトの中で都市の販売店との連携が始まったわけだが、そもそもは飯田市が進めた都市農村交流事業の一つである「あぐり大学院」のホームページにアクセスしていただいたことがきっかけだった。産地と小売のパートナーシップ、いわゆる協働コラボレーションを新たな流通で開拓していくということで、①消費者のための信頼システムをつくる、②互いが得意分野を活かして協働する、③ガラス張りの透明さのなかで智慧を出し合うという3点を事業要点としている。特に②だが、産地として、これまでの市場流通や量販店出荷とは違う「この直売所は自分たちの店なのだ」という意識をもつこと、小売についても「産地は自分たちの農場である」という真心をこめて売っていただくこと。お互いにそうした発想を得ることができた。そして生産者にとって一番気になるマージン、売上げをきちんと明らかにして取り組むと。

事業連携においては、産地、消費者、小売には「値決め方式から買取方式へ」「産地生産者への直接生産方式」「JAマージンのみの送金精算」という3点がだぶる部分として出てくる。さらに三者それぞれの関係を見ると、小売と消費者、小売と産地との間には当然信頼関係が必要であり、小売と消費者の間には価値観の創造と、ものを売るだけではなくて産地に来ていただくという誘客の仕掛け。そして産地と小売の間ではガラス張りの生産システム、そしてテレビカメラ等を使った新たなシステムの駆使。こういった内容で、私どもも大変理想の形と思って取り組みを開始した。

しかし、現状はいろいろな課題が出てきている。特に、東京まで250キロという距離の中でフレッシュ農産物を、どういう形で、どう運ぶか。今この辺りを課題としてとらえているところだ。

2. 直売システムの新展開

現在、私どもの農協にはメインの直売所が2つあるが、そ

の直売所のシステムおよび考え方を紹介させていただく。

●携帯電話のウェブ機能を活用

まず、直売所を2カ所開設したねらいについてだが、従来の市場への無条件委託販売からの脱却、および取扱額における直売・直販比率30%達成を図り、ひいては生産者の手取りを向上させようというのが大きな目的だ。同時に、消費者には生産者のこだわり食材を新鮮なうちに届けたい、生産者には自分のとったものが目の前で売れる喜びを味わってほしいという目的もあった。そこで平成11年7月には第1号店の「りんごの里」を、平成17年4月には第2号店である「およりてふあーむ」を開設した。

生産者の生産意欲向上のお手伝いとはいっても、オープン前、生産者からは「出荷したものが今、いくつ売れているのか」「閉店したら引き取りに行かなければならないのか」「それとも全部売ってしまったのか」といった不安の声があり、一方直売所としても「生産者の販売のチャンスロスをなくしてあげたい、生産者の励みになるような情報を伝達してあげたい」という課題があった。

この問題を取り除いたのが携帯電話だ。当初は、「輸送に片道2時間かかる生産者の負担を軽減したい」、「生産者に情報を伝えたい」という目的から導入したが、現在はJAからのお知らせをはじめ、売上情報、個人別売上速報、販売実績

ランキングといった4つのコンテンツを配信するまでになっている。すでに600名の生産者が登録され、1日平均136件ほどのアクセスがあります。携帯電話の導入は、生産者同士にとどまらず、消費者とJA職員とのコミュニケーションにも効果があり、運用して1カ月がたった段階では、委託の加工事業者の方にも対応するほどになった。

●「安全・安心な農産物をお客様へ」を合言葉に

また、私どもでは「安全・安心な農産物をお客様へ」というスローガンのもと、管内29ある直売所の出荷者を代表に「直売所連絡協議会」を立ち上げた。直売所専用に生産履歴のシートをつくり、チェックの提出を義務づけている。このチェック業務は、最初は専任1名体制で実施していたが、小規模農家、いわゆる家庭菜園と庭先農家で使われる無登録農薬の問題があり、これを根絶するためにチェック要員を2名に増員した。今後も業務のスピード化と農業指導を徹底させ、生産者およびお客様向けのコンテンツにも一層の充実を図るなど、事業を展開していきたいと思っている。

私どもはまず地元の直売から進めているが、まだ経過のきちとした数字も出ておらず、首都圏との直売も始まったばかりだ。特徴としては、私も30年ほど生産畑に在中でなかなか行政とうまくいかなかったものが、やっと一枚岩になって動けるようになったと思っている。

報告 5

京ブランドの確立とマーケティング

千葉大学大学院自然科学研究科 山室英恵

食の安全や安心、トレーサビリティ、知的戦略、ブランド保護などに関心が強まっている。その中で、川下に一定の評価のある地域ブランドは、消費者の認知度に拠ったものが多いため、原料管理、衛生管理、流通チャネル管理などを含めた厳格なブランド管理を行えるシステム構築をしていく必要がある。そうすることで、消費者との信頼関係を構築し、差別的優位性の維持が可能となり、持続性かつ競争力のある地域ブランドを確立していくことができる。生産から加工まで同じ地域で行われるようクラスターを形成し、地域振興を行っていく必要があるだろう。

1. 京野菜のブランドと管理

(1) 京野菜とは

広義には、京都で生産された野菜全般を指す。このほかに「京の伝統野菜」、2種類のブランドとして定義付けられている「京のブランド産品」と「京の旬野菜」がある。京の伝統野菜は、明治以前の導入・栽培の歴史を有するもので京都府内全域を対象とするものなどを指す。

「京のブランド産品」は、品目のもつイメージが京都らしいもの、出荷単位としての適正な量のまとまりが確保できることなどを基準に、「京の旬野菜」は、栽培指針に基づく栽

培方法を実践できる見込みがあるか、などを基準に認証を受けているものである。

(2) ブランド管理の条件

生鮮品は流通過程で品質に変化が生じる。特に野菜は、他産地の品種や栽培方法の模倣により、差別化が困難である。そのため、種苗管理、食味管理、出荷・流通管理、トレーサビリティの確立など7つの条件で管理する必要がある。

2. 「京のブランド産品」認証制度

(1) 京野菜のブランド管理

京都では、「京のふるさと産品協会」主導の全国流通を目的としたブランド事業を開始し、「京のブランド産品」という認証制度を導入した。その背景には、米の生産過剰による転作の必要性や消費者の個性的で多様なニーズへの対応などがある。

認証されている産地は107産地、1産地約30戸の農家で成り立っている。また、1農家あたり3~4カ所に分かれた平均10aの農地を所有し、農業収入と年金で生活している65~75歳を中心とした専業農家である。

新たな産地を育成することにより、生産規模を拡大してきたことも特徴である。また、担い手育成のための支援も行っ

ている。

(2) 京のブランド製品の流通

首都圏にアンテナショップを設置し、販売協力店の拡大を図り、全農京都から太田市場への出荷ルートを確立した。このため、平成元年度 3.8 億円であった出荷額は、平成 15 年度には 15.5 億円となり、首都圏への出荷数量は約 30 倍、販売金額は約 25 倍にまで伸びた。平成 16 年の販売協力店は東京 231 店舗、京都 25 店舗となっている。

平成 16 年度からは、「京都こだわり生産認証システム」の運用を開始した。なかでも「京都こだわり栽培指針」による栽培方法の保障、トレーサビリティの確立、第三者機関の設置が着目すべき点である。システムの導入により、消費者との更なる信頼性の構築が可能となった。また、平成 17 年度 6 月からは、トレーサビリティが確立した品種も大幅に増え、12 品目で行われることになる。第三者機関としては、NPO 法人「京の農産物あんしんネットワーク」（1100 人のメンバーのうち、25%が消費者、75%が生産・流通・加工業者で構成）が指定されている。

(3) ブランド管理の問題点

ブランド管理の問題点として、①原原種のため完全な種苗管理は行えない、②出荷は単協主導のため、需給調整ができない、規格が不統一、検査が厳格でない、③流通過程でパッケージされるためブランドの品質保証が消費者段階まで行われない、④店舗での鮮度低下が生じている、といった点が挙げられる。

3. 「京の旬野菜」認証制度

京都市では、すでに生産者の個人ブランドや個人の出荷形態が確立されており、「京のブランド製品」のような系統出荷形態では出荷できず、「京のブランド製品」の認証の必要性も感じていなかったことを背景に、ブランド事業に参画できない状況になったため、京都市主導で「京の旬野菜」認証制度が開始された。京都市がブランド認証のカードやシールを発行し、認証をしている。第三者機関は設けず、生産者と消費者間で信頼性を構築することにより、システムの維持を

図っている。

事業の問題点として、①認定農家のうち、認定シールを貼付して出荷している農家は 3～4 割程度、②認証システムを審査する第三者機関が存在しない、③販売数量・販売金額を京都市が把握していない、など流通段階でのブランド管理が不十分であることが挙げられる。

4.2 つのブランドの存在と関東での流通経路

2 つのブランドが府内に存在することにより、府外の市場に出荷された時、ブランド農産物間で競合関係になってしまう。関東での流通経路を見ると、大田市場へは 2 つの経路で入荷される。また、大田市場からは 3 つの形態で出荷されている。

(1) 東京市場における京野菜の位置づけ

各種の「京野菜」の価格が同等であることの理由だが、ブランド製品の卸売・仲卸・消費者間での認知度が低いこと、認証品目が少ないこと、ブランドよりも品質が重視されることが、その理由となっている。

(2) 東京市場での京都産「京野菜」の価格が高い理由

品質面で他産地に比べ優位であること、流通が多段階になっているため流通効率が悪い、首都圏での販促活動により認知度が高まったことが挙げられる。

5. 結論と今後の課題

「京のブランド製品」と「京の旬野菜」のブランド管理体制の手法が確立されていないため、現時点での認証システムでは差別的優位性を維持することはできない。そのため、ブランド管理条件に則した管理体制の確立が必要である。

具体的には、販売チャネルの未確立により、消費者段階までブランド認証が維持されていないため、市場外流通を含めたチャネル管理の徹底が必要であろう。また、品質が不統一である点については、全農京都を中心に品質の統一化を図り、また一元出荷管理も確立すべきである。小売段階での品質の劣化については、販売支援を強化することで対応することが求められる。

報告 6

系統販売事業の現状と問題点

JA 全中・経済事業改革推進室 甲斐野新一郎

1. JA グループ販売事業の改革について

経済事業改革は始まってすでに 2 年になる。今までは生産資材の物流や農機センター、ガソリンスタンド、A コープなど、収支改善効果が経済事業のなかで大きな部門を中心に行ってきたが、平成 15 年度前半は、営農指導事業の議論を行い、今は営農指導員の資質向上をテーマにしている。販売事業の見直しをしていかなければ、この先の見通しが立たなくなる危険性があるため、今年、小委員会を作り、事業の側面から改革を検討していきたい。

2. 販売事業の改革の背景

(1) 米の流通の変化

旧食糧法時代には、自主流通法人が全体の流通計画を作り、安定供給をする仕組みがあったが、16 年度に廃止になってからはまったく流通規制がない状態だ。食糧法上の特別の地位にあった全農全国本部も、普通の一業者になってしまっている。



JAグループと連合会の集荷率の差は、年々拡大傾向にある。つまり、共同計算にメリットがなくなってきた、逆に農協が直接販売したほうがメリットがあるため、今後その差はさらに拡大していくことが予想される。また、中間流通の消費者サイドの卸・仲卸を見ると、上位5社のシェアが拡大している。つまり、系統サイドでは農協と連合会の関係が変わり、卸サイドでは急速に寡占化が進む。特に経営環境が変化したときには、経営の弱いところは淘汰され、強いところだけが生き残るという再編が行われやすくなる。米業界ではこれが確実に進み、さらに上位の卸のシェアが拡大している。そのため、従来の食糧法にのっとった機能分担を農協サイドで比較的従来どおりやっているが、卸サイドではかなり再編がすすむ、という現象が生じている。

(2) 米の共同計算をめぐる問題

共同計算はもともと多々問題を抱えていたが、今年4月の秋田県の問題をきっかけに、共同計算の問題が注目されている。秋田の場合は担当者の不正ではあるが、その背景には「集荷した米は何か何でも売り切らなければならない」という、今の共同計算のシステムにあるのではないだろうか。売り切れれば何をしてもいいと思ってしまう。犯罪に至らないまでも、米を完売することだけが優先され、ほかのことに注意が向かない。秋田の場合、農水省の行政指導もあり、四半期に一度は共同計算を開示することになっている。

そのため、近々に「米の共同計算は、組合員や農協に対してタイムリー・ディスクロージャーの開示をしていかなければならない」ということになるだろう。

共同計算の完売を重視した結果、コストについては軽視されているのではないかと。逆に不作であっても、スーパーマーケットの末端価格はそれほど変動しない。商品の特性として、消費者が値ごろ感をもてる価格でまったく動かない状態だ。

そう考えると、中間流通のコストをいかに安くできるかということが、農家の手取りを一番左右することになる。共同計算は米の完売を優先しているのだから、コストはかなり高めなのではないか。JAグループとして中間コストをどれだけ削減できるかということは、「競争力」を人目にさらすことができるかということにかかっている。

(3) 卸売市場の改革

卸売市場の自由化が段階的に始まっている。卸と仲卸の業務規制が撤廃され、手数料も段階的に自由化される予定になっている。その結果、「市場による産地の選別」と、「産地による市場の選別」が生まれてくるだろう。今までは中央や地方の卸売市場があるため、できた農産物が売れないということはなかった。とりあえず市場に持っていけば、卸業者が引き受け、仲卸業者に売ってくれて、安くはなるが、売れないということはなかった。

「市場による産地の選別」とは、中小のJAや普通の青果物を作っているJAでは、市場から選別され、取引されない状況が今後発生していくことが予想されるということの意味している。また、市場自体も急速に地方卸売市場の機能が低下してきており、これも競争に伴う寡占化が進行している。一般的に規制があった業態において、その規制がなくなり市場メカニズムが入ってきたとき、往々にして寡占化の状態が起こる。その結果、寡占化した卸・仲卸は、特定の優良産地と

だけ取引をする。このような形態となり、かなり農協の選別が激しくなってくると、農産物をつくっても販売ルートが見出せないような状態も起こりかねない。

(4) 大規模・法人経営とJAグループの販売事業

地方市場の機能がなくなって、卸・仲卸が直接集荷し販売をかけることもある。地域によっては、JAの園芸事業規模に匹敵する何十億という事業規模を持った販売業者も出てきている。そういったところと農協の事業システムを比較すると、委託手数料方式と買取型方式の違いや、物流・配送コストをそうとう低く抑えていることを武器に集荷しているという実態がある。

農政の方向として、大規模、集落営農、法人という形態がかなりできてきている。そのため、従来の兼業農家を主体とした事業システムではむずかしい。集落営農は、生産者というよりもミニ農協のような形態になってくる傾向が強まるのではないかと。そうなると、今までのような農協の事業のあり方では、対応が難しい。

3. JAグループの販売事業

販売事業は全体では赤字事業で、JA職員の労働生産性は、右肩下がり傾向にある。購買事業では15年度以降、右肩上がりに反転しているが、これは生産性の改善が行われてきているため、販売事業は生産性を向上させるような効率性が見出せないでいる。米、野菜の生産量、価格が右肩下がり傾向にあるなかでも、販売事業の職員数は変わらない。その結果、労働生産性が下がることに歯止めがかからず、赤字幅の増加が今後も見込まれる。

JAの販売事業の問題点のひとつは、集荷と販売の考え方が未分化で収益が拡大しない点で、全農の、米事業は今年度から赤字に転落してしまった。特に、米はそこからなかなか戻れない収支構造にある。

どんな事業でも、赤字事業は人や施設投資が減らされるため、衰退していくから、収支は均衡できるようにしなければならない。ただ、その時、考えなければならないことは、事業分量と事業利益の間に相関関係はないということだ。それは、農協の系統販売は必ずしも一様ではない、ということの意味している。たとえば、園芸・野菜の事業分量が少なくても、それなりに利益がある場合がある。職員数など、農協の販売事業は一様の形態ではないから、あまり手をかけなければコストが抑えられ、赤字も抑えられることになる。そのため、なにもしないほうに移行していくのではないかと。特に全農では、それが顕著だ。

はたしてこれでよいのか。これらの問題点から、販売事業の方向性を各県・各農協で議論すべきであり、そのための材料を全中・全農で用意していきたい。

4. 全農におけるこれまでの販売事業の検討経過

米は、今の手数料体系で考えると、どうがんばっても毎年収益は減るといった構造になっている。5年後には、経営収益はほとんどない。それを踏まえてどのような再編をかけるか、販売部門、共同計算、卸部門がどう機能を発揮していくかを描くことが必要である。

園芸においては、実態把握と類型化による分析が必要だ。

がんばっているところとローコストに徹する(なにもしない)ところという分類のほかに、立地条件もある。宮崎県のような遠隔大産地の形態、関東のような多品目生産をする形態、中国・北陸のように目玉商品や事業分類が少ない形態など、いくつかのパターンから方向性を出していかなければならない。

5. 今後の課題

販売事業をみたとき、県内複数農協のうち、自立性の高い農協もあれば、全農への依存性の高い農協もある。どちら

かにいけば全農も合理化することができるのだが、跛行的になっている傾向がある。そのため、県単位で見たとき、全農の機能の方向づけがなかなかできない状況で、農協ごとに差をつけるということも含めて議論すべきだ。

2～3%の委託販売手数料では、販売事業の収支改善の目が出ない。かなりハードルは高いが、組合員によって手数料を変えるということも、考えていく必要があるのではないかと。実態分析を行ったうえで、組合員に何をどう提示するかということも議論していくなかで、販売事業改革の提案をしていきたい。

討論

コーディネーター(吉田俊幸・写真) ただいま甲斐野氏よりお話がありましたが、減多にない機会ですし、皆さん方も大いに関心のあるところだと思いますので、どうぞご意見をお願いします。

熊谷(JAみなみ信州) 青果部門の事業改革においても各単協間で温度差が出てきている中、県連の立場はどうなのか、全農の経営本部としてどういう方針を出すのかというところが一番問われています。しかし、長野県の青果部門を見ても、県連が出すのはいつも単協間の真中をとる方針です。販売事業改革においては今あるべき方向を厳しく示していただきたい。

斎藤(修) 全農は二段階に移行しましたが、旧経済連の役割をもう一回再確認する必要があります。米と同じ論理で園芸事業をやってしまったはいけな。これまでの成果を踏まえてどういうビジネスモデルを考えるか、議論をしていかなないと意味がない。

先ほどおっしゃった青果市場の寡占化とはどういう意味ですか。仲卸が寡占化するのですか。米も寡占化するという意味がわかりません。その辺をお伺いしたい。

甲斐野 熊谷さんのおっしゃる通り、連合会という性質上、比較的皆が受け入れやすい形でまとまるのは事実だと思います。ただ全農と経済連の関係については、私が見るところ、販売事業における全農、経済連の関係は統合前とほとんど変わっていません。むしろ今の全農、県本部の関係においては、青果の場合、全農は戸田・大和の直販センターに特化し県本部が市場対応をやるということですから、直売をどう位置づけるか、今の形で本当に乗り切れるのかどうか問題点だと思います。

卸売市場改革につきましては、一般的に流通規制が緩和されてくると、卸売業者にしても仲卸業者にしても経営がそんなにいいわけではありませんから、徐々に再編されていくと思われれます。農協も、従来の市場出荷の機能が変化するに伴

い、対応が変わってきました。今後、委員会でもヒアリングなどを通じてその影響の度合いを分析していきたいと考えています。



黒澤 園芸においては全国量販店、大中小販売店も含め、いわゆる直販関係のことをやっているのが現状ですが、現在110数社の実態を見ると、20～50店舗ぐらいの店舗数を持った方々はやはり地域で物流をしたいのです。ところが肝心の全農の影響力は地方に欠けている。JAが一番物流費がかからなくて、近いところにセンターがあって供給できるという、中堅スーパーぐらいのことはできると思うのですが、販売戦略自体は今の実需ニーズと大きな差が出ています。販品の供給だけでは、販売マーケティングをやっていく上でのポジショニングが希薄になってしまうのではないかと危惧されますが。

甲斐野 確かに、今、直販のリレー出荷なりパッキングなりで供給できるエリアは関東しかありません。関東であれば、全農は戸田・大和の青果センターを拠点に生協や産地や量販とつきあい、例えば茨城県本部といったところにセンターを持って連携することも、ある程度可能です。しかしそれ以外の地方では、大阪も含めて、県本部なり県本部の施設はあっても実態はばらばらなので、そこをコーディネートしながら調整する段階まで来ていない。何とか前へ進まなければ問題解決ができないと思っていますところ。

コーディネーター 園芸だけでなく米の問題を見ても、全農の本部は今まったく販売機能がなく、県本部の販売機能も神明さんや木徳さんのような大手卸に移ってしまっている。すでにエンドユーザーはこれらの有力卸が押さえていますし、極端に言うとうるやまの県のパールライスでさえそうです。だから、園芸と同様に、県本部その他の販売機能を一体どういうふう構築していくか。

共同計算の問題で園芸と米の部門が違うのは、手数料のほかに販促費とか、わけのわからないものが含まれている点です。そこをどうするか。また、連合会の集荷比率にしても、一部の単協では丸ごと特定の業者に売っている事実があるのに、平均値何%になっている。平均値で言ってしまうと改革にならないのではないのでしょうか。

甲斐野 やはり平均値ですから、北海道・東北と関東辺りとはまるっきり違うと思います。例えば農協と農家の関係で言うなら、東北のように比較的近いところと、関東みたいドライなところがあります。ただ、米の場合は物理的に作が遅いか早いかということと、卸もわざわざ秋田まで行かなくても県本部に任せておいたほうがよいという実態があります。先ほど野菜のところでも遠隔産地とか近郊産地のお話をしましたが、ここについても同様で、この際近郊は集荷事業をやめてパールだけで終わりにするというような事業のやり方もあるのではないかと思います。

流通の卸の話ですが、吉田先生がおっしゃったように、これは入札建値の世界で一部動いており、その下に販売戦略を立てているのが実態です。その結果、実勢価格ベースをリードしているのは価格形成センターではなくて卸間売買です。どこかの産地が特定の卸に販売対策費をくっつけた状況とか、玄米のまま卸したので流通するということで、流通の実勢価格を形成しています。ものによっては1,000円から1,500円ぐらいの差が出ている産地銘柄もあるし、あまり出していないものももちろんあります。

では連合会の販売事業のコアは何なのかというと、抽象的な話になりますが、今は米の完売を最優先にしているので、県本部としては販売対策費をいくらつけてでも特定の卸に引き取っていただいたほうが気楽なわけですよ。生産調整の上積み率が少なくなりますから。しかし、これではおかしい、やるならやるでちゃんとした価格形成をすればいいではないかという見方をしています。

そのときに連合会なり農協は、できるだけ一定の売り先を確保して、最終実需者に近いところまで結びつけを強化すると。そこを全農なり農協事業の中核に据えたときに、今の共同計算のやり方、もしくは今の定率型の手数料のやり方では、そこをやろうという意欲が湧かないのですね。皆さんもご存知の通り、直販事業には市場や顧客の開拓など初期投資がかかり、かつリスクも高いため、赤字経営になるとそこにチャレンジしなくなってしまう。この点が米あるいは園芸の事業でポイントになるのではないかと思います。

大村 (JA 花巻) 中間コストを下げるのが一番だとおっしゃいましたが、米の場合は特別栽培米や減農薬米、普通のJA米といったいろいろな商品アイテムをそろえてやっていかなければなりません。そして、特別栽培米でも農薬を統一するなどある程度のロットをまとめた販売をしなければなりません。できればこの農薬ではなくてこっちを選択したいという農家側のニーズもあるわけです。我々が売り先と結びつくためにはこういう栽培をしなければということで努力はしていますが、農家にするとそのために特定の雑草が生えるようになってしまったとか、いろいろな問題が出てきています。

また、今、我々の現場では確かにJAの集荷率は高いですが、大きな農家ほど自分で売る形を持ちつつあります。そういった中で、上の立場から流れを見るのもいいのですが、やっぱり基礎となるJAの実態はどうか、どのようにもっていけば効率的に商売をしていけるのか、その辺りをお伺いしたい。

甲斐野 米の場合だけ中間コストの話を出したのは、共同計算の中で比較的大きいコストが運賃と保管料だからです。我々もここをもう少し合理化できないかという意識はもっています。おっしゃる通り、直販や売り先のニーズ、生産者の受けとめ方も考えなければならないのでむずかしい面もあると思いますが、今回この経済事業の中で申し上げたいのは、農協のコストなり全農のコストがどれだけかかっているか把握していただきたいということです。今はどちらかというところ「売り先から言われたからやりました」、「ここを人手をかけて分けてみました」といった話が多いようですが、まずどれだけコストがかかっているかを見て、次にそのコストを削減する方向に議論をもっていくことが必要ではないかと思います。

大村 (JA 花巻) 逆に、コストをかけて新しい商品開発をしていかなければならない面もありますね。

甲斐野 もちろんそうです。言い方を変えると、どれだけ新しい販売戦略に対してリスクテイクするかだと思います。リスクテイクしてある程度新しい形の販売戦略ができれば、次はコスト削減をしていく。それが農協単位でできるのか、もう少し広域でやったほうができるのかという課題はあります。

コーディネーター 甲斐野さんの資料では、今後の検討課題ということで(1)環境変化に対応したJAグループの販売事業の機能、(2)JAグループ販売事業におけるJA・全農の機能、(3)販売事業の収支と手数料について、(4)農政の転換とJAグループ販売事業という4点が掲げてあります。これについてどうぞ自由にご発言いただきたいと思います。

安藤 (庄内たがわ) 全農自体で収支が悪化しているというのはわかるのですが、全農の赤字以上に農家の破綻が危惧される今、米自体が日本から消える日も近いという危機感があります。私たちは米をこれからもどんどん伸ばしていきたいと考えていますが、例えば物流、保管経費辺りは全農さんの改革に期待するところも大きいのです。先ほど農協、県本部でエンドユーザーとの結びつきを強化するという案がありましたけれども、そういった実際の販売のソフトづくりを提案いただけないものでしょうか。

— 正直申し上げて、全農の機能はこういう流通環境の中にくると一層必要なくなってきているのが実態ですね。それに、日本農業の振興を一体どうするのかという部分が非常に不明確であります。日本農業の振興と、どう売るかという販売の問題はまさに表裏一体でありますから、単協では地域の農業振興をどうするのか、それをいかに付加価値をつけて売

るかということが非常に痛切な課題になる。さらに、これを全国的にどうするのか。例えば、同一品目で共通の課題を抱える地域がお互いに共同するというような課題に、どう発展させていくか。さらに、それをどのようにコーディネートしていくのか。

斎藤（修） そこまで言うてしまうと今日討論をやる意味がなくなってくるのですが（笑）、昔イオンと議論したとき「全農は産地ではない、消費側である」という話が出ました。消費側にいるから我々と連携の可能性があるのでということですね。

現在、リードタイマーは各所で短縮傾向にあります。これに対応するために、北海道、九州はあちこちと連携して首都圏に関係事務センターをつくっています。おそらく水戸から新潟まで入ってくると思いますが、対応のポイントはやはり消費側にいるということなのです。生協も一部を除いて全農に依存していく方向に向かっており、その一環として県連機能を使うところまで来ていますね。これは非常に重要であり、認めていくべきだと思います。無理して二段階にしたことによって県連組織の独自の役割が明示されず、事業体をつくりにくかったわけですが、茨城辺りから新しい検討がどんどん起こってきて、それを全農本体も認めてきました。いいことだと思います。

要するに、全農も県連もそれなりの役割がある。単協も含め、それぞれが新しいビジネスモデルをつくりつつ切磋琢磨したほうがいい。結果的には機能分担が発生するでしょうから、それが効率性をもたらすかもしれません。

ただ、黒澤さんもおっしゃいましたが、中堅スーパーは基本的に全農に依存するというよりはそれぞれ県連なり単協ともつながりを重視してきているため、コーディネーターの役割が重要になってきています。全農が全国的な生協などの対応に終始するのか、あるいは日本全国まで対応できるかということがありますが、本部仕入、地方仕入、あるいは市場仕入の部分になってきたときには、やはり県連なり単協機能が重視されていくと思われま。また、限りなく地産地消のシステムをつくらうとすれば単協が有利である。そういう棲み分けをもう少し明確にしてもらわなければなりません。

黒澤 せっかく合併して事業統合したのですから、例えば県本部が三つか四つ合わさって独自で地域型の販売をすれば、流通をやる人たちにとって機能が高まるだろうと思いますね。それにJAも、全部が集荷施設をもたなくてもいい。特に園芸では、いくつかのJAが施設の技術連帯をするなど、機能分担型の組み方をしなければだめです。

それからコスト開示です。量販の業務提携のコストが非常に不明確ですね。例えば主要25品目とって、年間365日需要の高い野菜がありますが、少なくともこれについては36ある県本部ごとに流通原価、生産原価を把握していないと、産地でのマーケットはできません。さらにいえば、JAが生産者サイドに情報開示をしても何ら改善の足がかりにならない。私は、これからの販売事業は各JAが血眼になって展開していかなければならないと思っていますから、やはりこの辺は十分に検証する余地があると思います。

もう一つは、野菜や果実は品目によって定率手数料を付していますが、私は定率でなくていい、手数料率を一律に置くこと自体が不公平だと思います。このことも含めて、単協がやる仕組みと、県本部が単体でやる仕組みと、県本部が連携して三つか四つでグループでやる仕組みと、大手のほうでやる仕組みと、少なくともこのくらいのスタンスで品目別に見きわめをしていかなければなりません。園芸事業でどうも全農が遠くなってしまった原点はこの辺にあるのではないのでしょうか。

甲斐野 共同計算は本当に県ごとに単価の違いがあります。中でも販売対策費として出されている金額はかなり多いのですが、考え方としてはあれは販売対策費ではなく値引きですから、そもそもここが問題だと思います。その値引きの実態がなかなか表座敷に出てこないため、仮渡り入札の価格と最終的な精算額との間に差が出てきてしまう。販促費がその分行っているわけですから、今の農家手取りは入札の価格よりかなり低い価格でしか実現できていません。これは経済事業の範疇だけでは考えきれない。それこそ農政だとか経営安定対策だとか、米の管理の全体的な仕組みをどうするのかというところで議論しないと解決策は出てこないと思います。あくまで経済事業の中でできるのは、できるだけ保管料や運賃などを下げて、農家に返せる原資をつくらっていくことだと思います。本当に50円、100円の世界ですが、そこが一番のポイントではないのでしょうか。

それから、全農は消費者というか販売先の視点に立ってやっていくというのはその通りだと思います。今は園芸部門でも米部門でも県域中心に連合会、県本部ができていて、それぞれが県を代表して東京の市場や事務所に販売先を駐在させています。以前、統合したのだからこれら県単位の枠を取りはらって、米や園芸の総合的な販売促進ができないものか試みたわけですが、結局成功しなかった。特に園芸においては、販売先を見ながら関東なら関東、首都圏なら首都圏、それから地方なら地方というふうには、アレンジしていく機能が重要だと思います。

なぜそれができていないのかという問題をもう少しドライに考えると、今の全農にやる人がいないからなのです。全農は前に市場出荷と直販に機能分化してしまい、全国本部は直販しかやってない。直販は会社化するわけです。戸田・大和高槻でひとつの会社で、半分直販施設、半分卸、仲卸業みたいな感じの事業体が一個できて、あとは県の機能ということになる。そういう状態なので、確かに複数県のアレンジのような部分は全農の機能であることは間違いありませんが、全農のどこが担ってどこにやらせるのかというのは現実問題として非常にむずかしい。

今、地域実態の把握とか県域間の連携とか言われますが、例えばパッキングセンターなりとどう連携しながら商売ができるかというベースでものを考えたとき、もし1県でやるのなら県本部にやってもらえば済む。しかし複数県でやる場合、話し合ってもきつと埒があかないと思いますから、誰かがコーディネートしなければいけない。それは全国本部の機能ですが、それをどうやって担ってもらうのか。それも28億円もの赤字を抱えている部門なので、そのコストをどこか

ら捻出するのか。これはあまり表座敷で議論するような話ではないのですが、実は一番大きい課題です。

安高 (JA おんが) 先ほど「全農はいらない」という意見が出ましたが、私も同感です。全農だけではなく、私は農協の組合長ですが、今のままなら JA もいらない。理由は、世の中が大きく変わってきたのに対応していないからです。必要とされる JA に生まれ変わるために、農協改革、全農改革を行うのです。私は全農の総代でございますので、昨日の全農の総代会で次のように発言いたしました。

「全農改革はするべきだが、入り口が間違っている。例えば、全農の経営管理委員に消費者や生協の方が入るのを悪いとは言わないが、まず農業で生計を立てたことがある人、あるいは生計を立てている人が入るべきだ」と。

先ごろ農水省から『経済事業のあり方の検討方向について』というペーパーが出て、全農についても日常的な指導監督関係を強めていくというふうに書かれています。全共連と農林中金の間の日常的な監督関係を全農に求めようとしているわけですが、これはちょっと違うのではないのでしょうか。全共連と農林中金の仕事は背広とネクタイと机の上でできるものですが、全農の仕事はそうはいかない。現場の声が要るのです。経営基盤強化促進法の下では農業をまったくやっていない人でも正組合資格がありますが、おそらく今後単協レベルでは95%が農業をやっていない正組合員になる可能性がある。正組合員は単協の役員を選ぶ資格があるわけですから、全農を本当に機能させたいのなら、ここから正さなければなりません。現場の声がまったく入らない状態で全農が機能するようになるとは思えない。農協法を管理している農水省自身が、役員選出の川上である単位農協の濁りを放置して、川下である全農に清流を求めるのはおかしいではないですか。農協法を正してから全農改革を求めるべきです。農協法ですから、これは全中の仕事ではないかなと思っています。

黒澤 大変いいお話が出ましたので加えてお願いしたいのですが、実は今の大手量販、中堅スーパーはほとんどセンター方式になっています。売っている我々のパートナーのほとんどが複数県にまたがっているのに、全農県本部は県単位ですから、ここ何年か事業がかみあわない部分が前面に出てきています。おそらく首都圏がオーバーフローの状況になっているので、大手量販はどうにかして戦略的に経営転換をやってくと思うのですが、そうすると今の販売や流通、産地との関わり合いの仕組みがほとんどマッチしなくなる。ぜひこの辺を、主力産地も単協も入れて実態検証していただき、しっかりと道筋を立てておいていただきたいと思っています。

コーディネーター 北海道や千葉、茨城の農協の方、だいぶギャップがあると思うのですが、いかがでしょうか。

中野 (JA ながめま) 北海道の農産物の販売については、全農でなくホクレンという組織が中心となって取り進めています。

ここで一つだけ情報をお伝えしますと、ある企業がながめまに4,000t規模のタマネギ加工場を建設することになりま

した。ホクレンができなかったことを他の企業が先取りしたわけですが、ながめまとしても組合員のために、その企業と連携をとりながら進めていかなければならないと考えています。さらには、まだ他の企業もながめまに入ってくる予定もあります。北海道も、加工施設をつくって府県に加工品を出荷する時代になってきました。これに遅れないために、その企業とJAがどう連携をとっていくか、それが生産者手取りの最優先と考えています。

鈴木 (JA 山武郡市) 千葉県の場合はJAの体力ということが一番の課題だと思います。私どものJAも、単年度で多額の負担になる状況(信連救済のため)がありますが、これをクリアしないと先ほどのお話のように赤字の場合に投資も何も無いということになりますから、何とかして切り抜けようと必死になってやっているとところです。これに関連して、県下でも支所の統廃合あるいは機能の統合といった動きがあると思いますが、コスト削減となるとリストラみたいな話も漂ってきますので、本来組合員のためにすべきことが焦点ボケしてくる状況があるのかなと、寂しい思いもするわけでございます。

園芸関係では意欲のあるところが直販事業を積極的に進めており、JAのネットワークを使った横の話も出てきておりますが、非常に動きが遅い。本来はJA組織ですぐにそういうビジネスモデルができないとおかしいのです。例えば直販事業を進める中でも、連合会さんが支援機能で回るのか、連合会さんが自分たちで独自の道を歩むのか、そういったことも非常に気がかりです。茨城の全農さんが一生懸命になって新しいビジネスモデルをつくられましたが、では他のJA、県連が同じようにとらえていいのかどうかと言えば、やはり県の実態によって、あるいは自分たちが今までやってきた機能によって判断すべきところがあります。状況は厳しいですが、もう一回足元を見つめ直して、地域の農業をどうするかといった原点の部分をしっかりとらえていく必要があります。もし皆が自分たちの生き残りの話だけで進めていくなら、もう日本中混乱の渦になっていくように感じます。

—— 米にしても園芸にしても、今のような仕組みでありますと、競争が激化する社会の中にそれぞれの農協が打って出なければならなくなるのではないかと。直売も一部分はいいですが、すべてのものがそうなると大変な事態が起こるのではないかと。したがって、全農は全農としての機能をまず明確化するべきだと考えております。

半田 (半田税理士事務所) 農協と農業との関わりというもの考えたとき、最も重要な点は各単協がどのような動きをしていくか、事業改革をどのように進めていくかと言う事であると思いますが、現実的には単協の経営内容からして、それは非常に難しい状況です。

単協の連合体が全農であるとするなら、全農の本来の機能は農協のビジネスモデルを提供する事、そして、本来農業のあるべき姿がどのようなものか、農協はそれをどのように支えていくかと言う事を各単協に提示する事ではないかと。

私が、非常に危険であると感じているのは、各単協が経営

的に自らの生き残りだけを考えると事業改革を行ったとしたら、それは間違いなく経済事業の切り捨てにつながることであり、その先に日本農業が残っていくような状況が本当に生まれるのだろうかという疑問です。

もともと生産性や、付加価値のみを基準にして農業問題を考えると、日本は中国や東南アジア、あるいはアメリカやオーストラリアとどういっしょに敵うはずがない。今日のような状況の中で必要な事は、日本の農業は我々にとってどういう意味を持っているかという本質的な議論を重ね、その上で日本農業を残すべきかどうかという結論を導き出すことが必要ではないか。そのような議論、情報をビジネスモデルと同様、各単協だとか消費者だとか、全国の国民に向けてこれを提供する事ができるような組織があるとすれば、それが全農、あるいは全中と言った組織なのではないかと思えます。

コーディネーター 本研究会はずっと単協の経済販売事業を中心に議論してきましたが、全農、県本部の問題についてこれだけ率直な意見が出されたのは初めてです。今後の単協の経済販売事業のあり方を考えて行く上で、貴重な機会になったのではないのでしょうか。取返すならば、全農、県本部が要らないという問題は同時に単協にも突きつけられているということで、私の司会を終わらせていただきます。甲斐野さんには本日いろいろ資料をご提供いただき、また率直に回答していただきましてありがとうございました。(拍手)

甲斐野 特に販売事業については全中が簡単に上意下達で決められませんので、こういう時点でいつまでに結論を出してくださいという形の定義の仕方をしていきたいと思っています。皆さんにはまたいろいろな場で議論に加わっていただきたいと思っております。どうもありがとうございました。

閉会の挨拶

JA-IT 研究会代表委員 今村奈良臣

2日間にわたって熱心なご討議をありがとうございました。私は全中の色々の会議にも関係していますが、全中の食料農業農村対策本部ならびに水田開発本部の合同会議では「新たな基本計画の具体化に向けたJAグループの基本的考え方」という討議資料を出しております。これは9月2日の全中の理事会で正式に決まることになっていまして、平成19年から全中の基本路線、全中というか農協陣営の政策体系が変わることになっています。いずれ皆さんにもこの結果は行くだろうと思えます。

これを見て、私は戦後日本の農業は還暦を迎えたと実感しました。農地改革を行って60年を経た今、最大の問題は地域です。特にこれから5年先、10年先を考えたときに、一体誰が我が国の農業を支えていくのでしょうか。これは非常に重要な問題です。

私はものごとを考えていて混線しだすと、空間軸と時間軸という二つの基本視点を見ずして沈黙考します。空間軸というのはただ空間というだけではなく中身もあるわけですが、世界はどう動いているか、ヨーロッパ、アメリカはもちろん、特にこれからの時代に重要な日本、韓国、中国という北東アジア共同体的な発想を、お互いにどういうふうに作り上げていくかといったことを考えるわけです。さらに日本農業に絞って考えるならば、空間軸では北海道から沖縄にかけての各地域、各県、各単協があります。町村合併があっても各地域にはそれぞれの特性や個性がありますから、そこを踏まえた上で、それぞれの本質的な特質を考える。そして時間軸では戦後60年から現在を見ずえ、5年先、10年先という視点で考えていきます。

時間軸では過去を振り返る視点も重要であります。今のアメリカやヨーロッパ、イギリスの農業の歴史を概観すると、

まずイギリスは18世紀末にエンクロージャー運動という囲いこみをやりました。貴族や大農が小作農や零細農民をたたき出し追放して共有地を囲い込み、大農場をつくり、たたき出された小作農や農民はみんな産業革命の労働者になりました。一方、アメリカでは、移民した連中がライフルでインディアンを追い出し、「1マイル四方はおれの農場だ」とやったわけです。さらに1862年になるとホームステッド法の下、中西部の広大な国有地に定住して農業をする意欲がある者には無償で土地が与えられ、一たん土地を所有した人々は、そこに入ってきたものはインディアンであろうが野生動物であろうが、ライフルで殺していった。

それから200年、確かに時代は大きく変わりました。第2次大戦後農地改革を確実に実行したのは、世界広しといえども日本、韓国、中国、台湾しかありません。中国は集団（行政村）で土地を所有して利用権だけを農民に与え、共同化、人民公社など色々と推転してきましたが、他の国は基本的に日本と似ていて、零細な自作農をたくさんつくりました。しかしそのおかげで、第2次大戦後、東南アジアを含めアフリカなど世界的に飢餓が蔓延する中、この4カ国地域だけが飢餓を乗り越えることができたのです。また、いずれの国も共通して世界に冠たる高度経済成長を遂げました。たった60年の間にこれだけ国の構造が変わったのは北東アジアの4カ国をおいて他にない。そのなかで日本の農業、あるいは農協がある。そのように考えるならば、まず我々の置かれている状況を大局的に見て、あわせて過去60年の歴史も振り返りつつ、細かい視点で5年先、10年先、さらにその先の未来を展望する必要があります。大きく構想を描きながら、かつ着実に、来年、再来年と新しい政策への着地点を考えていくということが非常に重要です。

本研究会ではときどきそうした大胆な話もやりながら、これからも継続していきたいと思っております。本当は懇親会をもう少しじっくりやったほうがいいですね。このJA-IT研究会では、多様な考え方をもちた人々が集まってネットワークを組むことが一番大事なところです。ですから、皆さん方には機会あるごとに議論を重ねていただき、新しい路線のヒントを得ていただきたいと思います。長時間ありがとうございました。

参加者のアンケートから

- 久しぶりの参加となりましたが、今回のテーマは、まさにわがJAでも、今後の方向として密接なもので、大いに勉強になり、刺激になりました。当JA管内は、県内では良食味米産地ですが、そのために農家の直接販売が多く、従来の全農県本部集荷方法では年々JAへの集荷が低下しています。それを打開すべく、17年産米についてはJAが独自販売を全面に打ち出しています。ただし問題は、売り先を確保できずに動き出したことへの不安を考えています。その意味では、マーケティングの重要性と、それを職員の能力として取得していくことの重要性を感じました。
- 会場がせまいためか、席がないほどの好評で、課題の重要性をあらためて痛感しました。営農事業確立を最優先に努力するつもりです。
- 研究会の議論が、多様な角度で建設的でした。実践力をスピーディに実施していくシステム作りが必要です。
- 販売事業改革が、緊急の課題となっています。この研究会での情報を参考にできればと思っています。