

[提言 4]

“きくちのまんま”ブランド戦略による 地域農業の活性化

上村幸男 (熊本・JA 菊池 代表理事組合長)

JA 菊池は合併して来年で 20 周年を迎える。合併以来、280 億円台の農産物販売高、180 億円台の購買品供給高を維持し続けている。しかし、それに甘んじていてよいのかということ問い直していかなければならないと思っている。



グローバル化、政策の転換、食の混乱というこのことを考えると、再度現状を検証しながら進んでいかなければならない。特に経営安定対策となると、有利販売やコスト低減が課題となってくる。そのことをふまえて第 6 次農業振興計画を策定した。併せて、JA 菊池では合併以来、役職員や組合員の研修に取り組んできた。その人材の深さがこれからの時代を生き抜くキーになると考えている。

合併後の組織改革

平成元年に「菊池は 1 つ」を合言葉に、菊池郡市の 8 つの農協が合併した。合併した当時は、市町村別の支所数の格差が大きかった。支所の統合、それ以上に手数料率や賦課金等の設定を最も低いところに合わせたため、JA の運営が厳しくなることが懸念された。他方で組合員から合併のメリットを出せという声が大きくなり、事業・組織改革を行わなければならないということになった。当時の農協大会決議に「組織と事業の改革」、「労働生産性 30% アップ」ということがあり、これをしっかり実践していこうということで、事業組織改革に取り組んだ。

JA 菊池組織・事業改革プロジェクトを立ち上げ、JA 菊池が組合員の負託に応え得るため、将来を見通した新たな組織体制の整備について諮問した。中

でも支所・支店・事業所の合理的配置について、事業別の合理的な事業方式について検討いただいた。

その結果、支所・支店・事業所の配置については、8 支所、16 金融店舗体制、さらに将来は 1 市町村 1 支所ということで決議がなされた。また施設等の拠点化、配送・物流の合理化ということを進めてきた。JA 役員、職員、組合員がお互いに苦しい思いをしながら組織改革を進めた。

きくちのまんま

苦しい組織改革を経、次は何をするのかということで、平成 13 年から「きくちのまんま」という農畜産物の統一ブランドを作った。畜産は BSE 問題などの影響があり、JA 菊池ではいかに消費者に安心して買っていただくことが重要かということをもっと体験している。

まずは、エコファーマーの認定を取得した。イチゴ部会から始まり、現在は約 1,800 名、全ての園芸農家が認定されている。畜産でも生産履歴を記帳している。まずは、足元を固めることが重要ということで、平成 14 年から 5 年間ほどそれを続けてきた。

もう 1 つは、消費者視点という点では共販の部会のみでは対応できないということで、農産物直売所を作った。現在では 3 号店までである。直売所に出荷する資格は女性に限定し、女性の視点で店舗の運営や品質の管理をしている。3 店合わせて 10 億円と大変大きな力になっている。同時に消費者が何を求めているのか分かるようになったり、「おいしかった。ありがとう。」言われ、農家が元気で明るくなった。

3 つ目は、芋の大産地ということで、いも焼酎づくりをすすめている。最初は「きくちのまんま」という米焼酎であったが、大変好評であった。次にも焼酎を「人生いもいも」という名前で売り出し、大変人気がある。焼酎をきくちのまんまブランドとして売り出していこうということで、年間 4 万本以上販売している。1 つの商品に皆が一生懸命になってもつくりをしていく、消費者にアピールしていく、そんなことが大事ではないかと思っすすめている。

4 つ目は、地域の特色を生かすため、畜産が盛んなことを生かした循環型農業を目指し、畜産の堆肥を使用した農産物栽培に取り組んでいる。これも当初は心配であったが、平成 18 年は堆肥が足りないというくらい使っていただいている。さらに JA の域外でも使っていただけるようにしている。堆肥施設は 2 か所あり、10 億円くらいかかるが、JA 自身で施設を作りながら運営していく。現在は利用者応分の負担で順調に運営している。

現在のステップと今後の方向

ここまでいろいろと取り組んできたが、ブランドづくりとなると、物を作って販売をしていく、アピールしていくということについて、本当に今までどれだけやってきたのかという疑問がある。共販が主体であったため、消費者の声をあまり聞き得なかったという反省をしている。多様な販売チャンネルに取り組んだ経験がないため、なかなかそれに着手できなかった。そのため昨年度の決算の際に、きくちのまんまブランド戦略として目的金の積み立てをし、今年はそれに取り組んでいる。しかし単独では難しいため、大学から講師をお迎えしてマーケティングについて学んでいる。また様々なアンケート調査をとり、JA 菊池の強みや弱みについて分析した。その結果、組織が大きく、また部会や農家もバラバラであるということからもう一度きくちのまんまというコンセプトを皆が確認することが必要となっている。

現状では、きくちのまんまをスタンダードブランドであると位置づけて進めているが、たくさんの間

題も出てきている。営農体制や部会の体制、販売チャネルも含めて変えていかなければならない。そのために 1 つは農産物直売所という起点があり、もう 1 つは加工組合ということで「まんまお茶」を開発した。お茶の味も菊池の味にこだわり、消費者にアンケートをとりながら探り求めて作った。

さらに組織体制を変えていかなければいけない。特に営農関係はまだバラバラであり、営農センターを再整備しようと進めている。販売担当部署を設け、直売、契約栽培等の販路の開拓、商品企画を行うために準備をすすめている。このような専門部署を置きながらも、トータルでグループ的に活動したいと考えている。例えば、集落営農の拠点施設としてのカントリーエレベーターは、現在利用料が 1,800 円かかるが、チームを組んで何とか 1,000 円で利用できるように検討し、実現できそうな段階にきている。また「ミートミルクセンター」検討プロジェクトを立ち上げ、畜産をアピールする場所を検討している。

これまで販売ならば一部の職員に任せていたが、JA 菊池の役職員全員がきくちのまんまブランドとしての認識を持ち、これからどうやっていくのかということは皆の課題だということで進めていかなければならない。

現在の課題は、9 割以上が共販であるが、その場合は最終的には熊本の農産物として販売される。これから県全体でどのようなことをしていかなければならないのか、個と全体との調和をどのように保っていくのかということを中心に大きな課題としている。新しいルールづくりをしていかなければならないと考えている。そのための人材づくり、経営的な余力が必要と考えている。

これまできくちのまんまブランドとして、内に向かって取り組んできたが、これから外に向かってどうすすめていくのかということを中心に課題として前に進んでいる。改革の奥にある果実をどうつかむのか、これがきくちのまんまブランドであり、1 万人の組合員と役職員の心を 1 つにできるかということにかかっていると考えている。