

[報告 5]

JA の生産戦略・マーケティング戦略・地域戦略

黒澤賢治 (JA-IT 研究会副代表委員/特定非営利活動法人アグリネット理事長)

はじめに

営農振興計画が本当に自分たちのものになっているか、あるいは本当に組合員の皆さんのものになっているか。個々の JA では大変立派な冊子をつくって、総代会に付議するときに使うだけで、それ以降、JA がつくる地域振興計画が組合員の皆さんの営農には使われていないという感じがしている。本来、メンバーである個別経営体なり法人の事業運営の指針になるのが地域振興計画だと思っている。そういう面で、合併をして地域をもう一度検証する時期にきているという感じがしている。

組合員最適・JA 最適・地域最適の視点で 合併 JA の営農振興計画を見直す

皆さんの地域でたとえば組合員 2 万 5000 人の大規模 JA になった。2 万 5000 人をくまなく網羅するのはなかなか大変な部分があると思うが、個別経営体最適、地域最適、こういう視点から見ると、もう一度、営農振興のあり方なり、販売のあり方等々についてはいくつかの課題と問題点が出ているという感じがしている。

特に、大きな産地ではないが、キラリと光った地域固有の戦略的な産物が販売ゾーンに乗ってこなくなったという実態が各地にある。せっかく私たちの地域では合併前の旧の市町村単位くらいにつくってある営農センターだが、営農センター型の機能をもう一度総点検をしていただいて、地域のなかで本当に機能するかしないかをジャッジするのは組合員の皆さんだ。JA の都合でエリア取りをしているわけではない。それから、販売をやっているパートナーの皆さんもそういう視点で産物を、あるいは地域の生産戦略を見ている。今、マーケティングの世界は、365 日消費者の皆さんに大量に供給することだけをねらって動いているわけではない。そういう面では、

地域最適のいわゆるマーケティングのスタイルが、かなり本格的に動いてきている。



余談になるが、チェーンストア協会に入っている皆さんの仕入れの段階を見てみると、ここ 3 年くらい各店舗の店舗裁量で最寄りの商品を、いわゆる最寄り取引として認めてきている。要はセンターから NB 商品として供給する商品だけではなくて、3 割くらいはその地域に属する商品を地域のなかで調達するというスタイルが定番化してきている。したがって JA が、組合員最適や JA 最適、地域最適の本格的なエリアの編成に着手して、振興計画もそういう置き方をすべきではないか。

課題のマーケティング力と商品開発力

この 10 年間、さまざまな提起をいただきながら研究会を実施してきたなかで、まだクエスチョンの部分が二つある。

ひとつは、マーケティング事業の改革だ。2010 年のセンサスの概数速報値を見ると、組合員の皆さんの多様性というか、さまざまな皆さんがさまざまな狙いをもって産業としての農業に携わっている。残念ながら JA は大型合併をしたままで、共計共販というプロ用のマーケティングスタンスと直売施設、これは伸びてはいるが青果なり加工品の直売だけに終わっている。そこから上を JA はほとんどチャレンジしていない。パイがいっぱいになったらその段階でだいたいエンドゾーンというマーケティングのスタイル。だから、マーケティングこそ地域の組合員の皆さんの意向に一番沿ったスタンスを構築しなければならない。逆にいうと、もう少し JA が丁寧に組合員の皆さんの生産意向に沿って、マーケティングのスタイルをつくりあげていく。このあたりが大きな課題と思っている。

もうひとつ大きな課題は商品の開発力がないことだ。6 次産業化や農工商連携のさまざまなスタンスが、新聞やテレビなどマスメディアではかなりクローズアップされているが、成功事例は非常に少ないという実態のなかで、農林水産物を商品の素材として供給する素材産業に JA の機能は特化しすぎている感すらある。

農家が持つ商品開発力・マーケティング力の素材を引き出し形にする

私の地域で、組合員の皆さんのトレーニングセンターの役割を果たしている直売所が 3 ヶ所ある。直売所の卒業生、ステップアップした皆さんを対象にして、現在、千葉県の幕張から神奈川県横須賀までの間に 47 店、365 日のインショップを立ち上げてきている。ここ 5 年、商品の構成をずっと見てきた。安定的に商品が売れているカテゴリーがひとつだけある。なにが売れているかというと、お母さんやおばちゃんがつくってくれる、いわゆる地域由来の食の加工品だ。この加工品をよく眺めてみると、実は直売所のなかにアンテナショップがあるのと同じで、まず地域で認知される商品開発が行なわれている。今日お集まりの皆さんの JA のなかで、「うちはこういうかたちでの農産物由来の商品開発をするポジションをつくってある」、あるいは「委員会を持っている」という JA がありますか。そういう面では、丁寧に販売をする、組合員の皆さんに丁寧な営農の提案をしていく、その最大のポイントはお金になるということだ。組合員の皆さんがやりがいと生きがいを感じる商品開発のポジショニングをきちんとしていかなければダメだろうと感じている。

マーケティングをしていくときに、消費者に提案していく調理レシピもない。販売をなんとか考えなければならぬ。基本的にそのあたりのスタンスの構築をすることがかなり大きな役割かなと思っている。ほぼ全 JA が組合員向けに広報紙をつくっている。あの広報紙の紙面を活用して、地域由来の産物の我が家の料理自慢を蓄積すると、すばらしい地域のレシピ集ができる。袋もののラベルの裏をつかってその商品の調理レシピを載せる。これは印刷代だけですむ。

多様な組合員の存在が地域戦略を強化する

そういう面では、多様な組合員の皆さんが行なっている日常生活のなかにヒントがたくさんある。JA や法人の皆さんがやっている農業関係の加工品は 6700 億くらいの規模がある。直売事業の伸び方と加工事業の伸び方が比例している。この動態をみると、水田営農の地帯の皆さんについては、食の宝庫なのだから 1 営農地帯 1 品運動くらいやってもいいのではないかと。

たとえば、集落営農の組織は集落営農の組織で目標を持っている。その目標に 1 品プラスオンすることによって、意外に地域の経済が循環してくる。そういう面では多様な組合員がいることが、今後、地域戦略をとっていくうえでは大きな役割になってくる。直売所もただ単なる売れ筋商品売るスーパーとは違う。地域の催事などにリンクさせ、地域に与える影響力を発揮する JA らしい運営をおおいに期待している。

JA の多様な販売チャンネルが支える生涯現役

私たちのところも、高齢化や昭和一桁代の皆さんのリタイアという傾向はかなり鮮明に出てきているが、プロでやっていた皆さんが共販以外のインショップへワンランク降りてきて、自分のライフスタイルとして JA と一緒に地域の農業振興に関われるステージができていく。10 年前、JA-IT 研究会を立ち上げた途上では、新たな就農者の皆さんがかなり参加をして新しい事業をつくってきた。20 年近い歴史が繰り返されると、実はプロの皆さんも自分たちが食べるために家庭菜園をやっていた。単品生産だけではなかった。これが商売になる。こういうことは農業だけだと思う。他の産業では、JA がやっているように、80 歳や 90 歳の皆さんのモチベーションを高め、やりがいと生きがいを持てる産業として育てていこうということはない。

販売事業規定を精読し、マーケティングスタンスの検証を

そこで改めてお願いしたいのは、それぞれの JA や単協を指導している県中等含めて、自分のところの販売事業規定をもう一度、精読をしていただきたい

い。職員の皆さんや役員の皆さんだけが精読してもダメだ。組合員の皆さんと一緒に精読をすると、これは意外にマーケティングのシステムになっていない。この規定を抛り所に JA の事業は流れている。もう一度、そのあたりの定款、規定をひもとして、本当に皆さんのところのマーケティングのスタンスが組合員の皆さんの個別経営体・法人ときっちりマッチングしているか。その検証をぜひお願いさせていただければありがたいと思っている。

組合員・JA 職員が地域間交流できる仕組みづくり

もうひとつお願いしたいことがある。JA 間の連携をしていこうという提起を JA-IT 研究会でさせていただいてきた。10 年経過し、もう一度地域戦略のひとつとして JA の職員の研修交流を提起させていただきたい。それとともにメンバーである組合員、将来地域を担っていく担い手の皆さんの地域間交流。いいノウハウを集積している産地、あるいはいい流通スタイルを持っている産地、そういうところに組合員も JA の職員も交流ができる仕組みづくりを、向こう 5 年 10 年の研究会の課題として提起しておきたい。

直売所を拠点にしたフードライフラインの構築

それからもうひとつ、3.11 の東日本大震災のときに痛切に感じたのは、有事の際に地域を支えていく食の仕組みが JA のなかにないことだった。単品しかつくっていない食品産業のなかにはむろんそういう仕組みはない。しかし、被災された皆さんがずっとコンビニのおにぎりで生活できるか。ずっと菓子パンだけ食べて生活ができるか。そういう事実をみると、715 ある我が JA グループがフードライフラインを構築していかなければならないのだろうと思っている。

そういう面では、直売所が進化してくると、お弁当の提供やそういう類の業務を直売所にプラスオンしている。コンビニよりはるかに早く再起してきたのは直売所だった。地域由来の直売所は非常に早く地域のためにお役に立てる、そんな機能を発揮した。米の倉庫には玄米が満杯状態だが白米がない。そんな面では、産地のあり方、JA の営農経済事業のあり方、こういうものをもう一度、地域戦略として並

べ直す時期にきているのではないかという感じがしている。

JA-IT 研究会の今後の課題

—新たな協同を求めて

群馬県富岡市では、明治 5 年に旧官営富岡製糸工場が操業して、産業遺産として 2014 年のユネスコの世界遺産登録を目指して地域活動をしている。ひとつそういう核があると、地域はそれぞれの分野の皆さんが知恵を出してくる。いま読書会と学習会を、農工商、一般の地域の皆さんも入れてやっているが、かなり地域のへそになってきた。農業が果たしてきた役割や、これからユネスコの世界遺産に登録された段階でどう活用していくかという活用術も、非常に出てきている。

私どもの地域は養蚕だったので、岐阜、長野、福島、山梨も含めた往時の養蚕産地と連携しようという動きが出てきている。JA の本業プラス地域活動に一番大きな影響を与えるのは、信用事業や共済事業ではなくて営農経済事業由来のものが非常に多いという感じがしている。

そこで向こう 10 年、しっかりと地域営農を支えられる中核人材をつくるのが課題となる。これは個別の JA に任せきりにするのではなくて、JA のネットワークを形成して意識的につくっていくことが必要だ。JA の同じバッジをつけてほぼ同じ定款を持っているわけだから、協同活動のなかで共有する課題をもう一度、JA-IT 研究会のなかでしっかりと浮き立たせ、ポイントをしばって、会員 JA の役員の皆さんや組合員の皆さんの合意を得て、新しい協同活動のあり方を求めて行かなければならない。

(文責 事務局)