

[総括]

各報告を踏まえ

JA 営農経済事業改革の課題を掘り下げる

松岡 公明 (農林年金 理事長)

世界に冠たる総合事業と中央会制度

ICA (国際協同組合同盟) の第 7 原則に「地域社会への関与」とある。これは 1995 年の ICA のマンチェスター大会で定められたものだ。1980 年に「レイドロー報告」を出したレイドロー氏が、日本の農協を見に来て、佐久病院などを見て、「日本の農協は信用・共済から医療・福祉までの総合事業をやっている、地域に密着している。すごい! これからの協同組合というのは、まさにこういう公益性もふまえたあり方をすべきじゃないか」と驚嘆した。それで、日本の総合農協を評価するかたちで ICA の第 7 原則が打ちたてられたわけだ。

欧米は販売農協が中心のいわゆる専門農協だ。日本は産業組合の歴史もあるけれど、じつは総合農協だ。

それともうひとつ、ヨーロッパにも連合会は当然あるけれども、中央会のような仕組みは日本と韓国にしかない。連合会ではなくて中央会制度の仕組みがあるからこそ、世界にも評価される農協運動が築かれた。

組合員の関心に応える農協戦略を

養老孟司さんの『バカの壁』に、面白い話が紹介されている。ある医学部で女性の妊娠から出産までのビデオを見せたそう。後で感想を聞いたとき、男子学生は「こんなの常識だ」と言った。いっぽう女子学生は、「新たな発見がありました」「感動しました」「勉強になりました」と。それはそう。女性は自分もお腹を大きくして出産するというリアル感がある。男にはリアリティがない。



それを養老さんは、「 $y = ax$ 」という一次関数で表した。a が関心、x が入力、y が出力だ。男子学生は関心がゼロだったから、いくら入力してもアウトプットはゼロ。女性の場合は a がプラスだったから出力も出たということだ。

農協も、今から大事になるのは何かというと、「関心」だ。「組合員の関心はどこにあるのか」「取引先の関心はどこにあるんだろう」という問題意識だ。

では、「関心」とは何か? あるいは、農協の事業計画書などによく「組合員ニーズに対応した農協の事業展開をはかる」などと書いてあるが、組合員の「ニーズ」とは何か? それは、その人が抱えている「課題」のことだ。

先ほどお話しされた原常務 (JA さが) も、「生産者が抱えている課題は何か」を徹底的に追求してきた。その結果が、「建設クリエイト」などの子会社で育苗から収穫作業まで全部やってやるという取り組みだった。

「課題」とは何かというと、「困っていること」あるいは「不安材料」だ。これからの農協事業、あるいは販売戦略は、取引先・生産者が抱えている

「課題」「困っていること」「不安材料」に対する課題解決型の戦略をいかに作れるかがポイントになってくるだろう。

結城登美雄氏が、『地元学からの出発』（農文協）のなかで、柳田國男の言葉を引用している。

美しい村など初めからあったわけではない。美しく暮そうという村人がいて、美しい村になるのである。（『都市と農村』）

この「村」のところを「農協」に置き換えてみてほしい。「いい農協など初めからあったわけではない。いい農協になろう、明日はもっといい農協になろうという組合員、役員、職員がいて、いい農協になっていくのだ」。今回の自己改革では、この言葉を肝に据えたい。

「お客様」思考からデザイン思考へ

もうひとつ、これからの農協に大切なのは「デザイン思考」だと思う。デザイン思考とは何かというと、要は「すべてシステムで考えよう」ということだ。単なる問題解決ではなくて、問いの立て方も複数あるということ。「従来型の農業モデル、JA の事業方式に組み込まれている因果関係」のブラックボックス的な性格を「見える化」する。その因果関係の悪循環に入っている悪循環を発見し——たとえば今までの農協、連合会にもいろいろな悪循環があるかもしれない——それを良循環にすることだ。

ガスター10 という胃薬を飲んだことがある方がいるだろうか？ これは H2 ブロッカーというタイプの薬だ。これが素晴らしい。従来の胃薬は、ただ胃液を中和するだけだった。ところが H2 ブロッカーは、胃酸が出るメカニズムを解明して、それをブロックするように開発された薬だ。

これと全く同じように、今の我々の系統の問題も、単なる対処療法ではダメだ。「どうしてそういう悪循環が起きているのか」というところにまでメスを入れなければ、本当の系統経済事業改革にはならないと思う。

昨日、黒澤さんが購買事業のお話をされたが（第 2 報告）、黒澤さんのところの購買品取引委員会というのは、まさに参加と民主主義のシステムだ。県本部からの仕入れ、配送から倉庫の減価償却などす

べて計算したうえで、簡単にいうと「105 円と 110 円ではどちらがいいですか」と組合員に聞いた。そうしたらみんなは「100 円がいい」と言った。そこで、「では、面積予約、期日指定、農家自取りにしましょう」と言ったわけだ。「いやいや、今まで通り配達してもらわなければ困る」と言う組合員がいても、農協は「あなたたちは 100 円がいいって言ったんでしょ」と。「民主主義は最大の根回し」と私は言っているのだけれど、みんなに原価公開もして、民主主義で「どっちがいいですか」とやったから、理解と納得の上で「じゃあ、農協から肥料農薬を買います」ということになっているわけだ。

「システム思考」は、社会や組織の様相をさまざまな要素の関係性＝つながりとして捉え、それらの因果関係を可視化していくことで総合的な問題解決をはかっていくということ。全農から JA、担い手まで、すべてつながっているわけだ。このつながりのなかの悪循環を改善して、担い手との関係において勝負をかけていくようにしなければならない。

たとえば、今まで、全農は県本部をお客様と思っている。県本部は JA をお客様だと思っている。ここに問題がある。

たとえばラウンドアップの価格がコメリに 10 円負けていたとする。そうしたら JA は、「文句があるんだったら県本部に言ってください」。で、県本部は県本部で「全国本部に言ってください」と。しかしそれは違う。お客さんは担い手だろう。これではクレーム処理にならない。要は、担い手のところで 10 円負けていたら、全国から JA まだが一体となって「この 10 円をどうするのか」に取り組みなければいけない。そういう系統経済事業改革をしないと、競争力は高まらない。たしかに市況対策とか奨励措置はある。でも、農協はだいたい購買手数料 15%だから、奨励措置が出ても、だいたい農協の企画総務のほうでぶんどってしまう。組合員まで届かない。そういう今までの系統事業方式を改めていかないと、勝負にならない。

関係性を築いて事例の連鎖を

農協には次の連立方程式が突きつけられていると思う。

- ① 農家手取りをどうやって上げていくのか。

- ② 経済事業の収支は赤字構造が多い。この構造をどう転換していくか。それには、農協がマーケティング戦略をもち、今までの市場出荷とは別のルートをつくって農協の手数料を確保していかなければならない。
- ③ 米は限界が見えてきた。では、新たな野菜、それも業務用・加工用の産地づくりをどうするか。
- ④ 農協と担い手の関係をどう改善するのか。
- ⑤ 業務用・加工用をやるとなると、契約概念を醸成しなければならない。従来市場出荷には、契約概念がない。たとえば「お父さん、今日は野菜何箱出そうか?」「今日は二日酔いだから 10 ケースでよかろう」といったことが平気でできた。ところが契約栽培だと、雨が降ろうが雪が降ろうが、朝きちんと起きて 50 ケースなら 50 ケース出さなければいけない。だから、契約概念に基づく信頼関係を作っていかなければいけない。

この連立方程式をどうやってデザイン思考で解いていくか。今日の JA さがの報告は、まさにこの連立方程式の解をひとつのビジネスモデルで示した事例だった。

こういった事例の連鎖を全国的に展開していく。これが自己改革の要だと私は思う。実際、いい事例はたくさんあるのだが、事例の連鎖が起きないのはなぜかという、旧来の事業方式とか系統の事業方式が頭の中にこびりついているからだ。

そして、デザイン思考のポイントはやはり「ツール」だ。〈販売チャネルをつくる〉〈子会社がある〉といったいろいろなツールが大事だ。もうひとつ、「ルール」が大事だ。それからもうひとつは「ロール」(役割分担)だ。先ほど原常務が言われたように、本当に農家にやらしてもらわなければいけないこと、連合会がやること、農協がやること、あるいは子会社がやることの役割分担が大切だ。ツール・ルール・ロール、この 3 つ(「ルル 3 錠」)をキーワードに今からの事業改革を考えたい。

事例の連鎖を起こすためにもうひとつ必要なのは、「関係性」だ。マサチューセッツ工科大学のダニエル・キムという先生は、アメリカの 200 社の企業を、上司と部下の関係、取引先との関係など、すべて関

係性で分析した。その結果、「質の高い『関係』が質の高い『思考』を生み出す。質の高い『思考』が質の高い『行動』を生み出す。質の高い『行動』が質の高い『結果』につながる」と言った。取引先との関係や、他県の農協とのリレー出荷など、いろいろな関係性を作っていく。卸売市場の人間とばかり付き合っていたのでは、発想が生まれにくい。川下に行けばいくほど、いろいろなつながりを作ることによって、いろいろな関係性の中からいろいろな思考、アイデアも生まれてくる。新しいビジネスチャンスもできてくる。成功の循環というのは関係性で導かれるのだということを強調しておきたいと思う。

フードシステムで考えよう

農地の利用調整について。日本の人口は今 1 億 2,700 万人だが、これが西暦 2100 年には半分の約 6,400 万人になる。人口が減少していくというのはどういうことかということ、日本全体の胃袋が小さくなる。最近のトレンドでは、米の全体の需要量は毎年、8~9 万 t 減っていく。1989 年に 1,066 万 t あった需要量が今、760 万 t までへこんでいる。この 4 分の 1 世紀で、主食用のお米はなんと 4 分の 1 減ってきた。なおかつ、今から人口が減少していく。そうすると、胃袋が小さくなるので、悔しいけれど、今からもっと加速度的に主食の米は減っていく。では何をやらなければいけないかということ、主食以外の米だ。

今、米の需要量——流通量約 400 万 t——の半分は、お米でなくご飯、つまり、おにぎり・どんぶり・すし・給食のかたちだ。そうすると、おにぎり用・井用・すし用・給食用の米がどんどん伸びていく。お米を買う人はもう増えない。そして精米は、スーパーが一番多いし、最近ではネットが増えている。あるいは生協もある。そうすると、もうじつはお米といたって、需要の座布団が決まってきたのだ。もう精米は増えないでむしろご飯が増えていく。そうすると、米はいわゆる銘柄別、あるいは価格帯別に需要の座布団が決まっているが、これがどんどんタイトになっていく。だから、「このカントリーの 1 号サイロは、2 号サイロは、3 号サイロは、どの座布団に座っていくのか」ということを、しっかり考えないといけない。今、農家に「お宅の米はどの需要の座布団に座っているのか」

と聞いても、「いや、行先はボールに聞いてくれ」と分かっているのが現状だ。

「担い手」に農地を集めるにしても、こういうことから考えなければだめだ。今、農地中間管理機構は農家を札束で引っぱたいて「担い手」に農地を集積しようとしているが、じゃあ「担い手」って誰だ。これは次のように考えるべきなのだ。たとえば「1号サイロの米は減減で生協に行きましょう」「3号サイロは業務用でおにぎり用に行きましょう」としたとする。それで、250t サイロだったら「50 町歩集めましょう」となる。で、50 町歩集めてトレーサビリティ対応でこの座布団に座らせ、複数年契約でやっていく。そこで、この 50 町歩を面積集約したとして、じゃあその 50 町歩のトラクター・コンバイン・田植え機には誰が乗るのか。これが「担い手」なのだ。マーケティングがないままにただ農地を集めたって、何にもならない。

今、飼料用米を 60 万 t に増やすという政策が進められている。しかし、これもマーケティングがなければ失敗に終わるだろう。エサ米はエサ米でも、鶏用なのか卵用なのか牛用なのか豚用なのかで全然違う。ただ「8 万円もらえるからエサ米を作りました」といっても、鶏さん・豚さん・牛さんは困ったもんだ。「いい加減に米ばかり食わせるんじゃない！」と言いたいだろう。

たとえばコープ京都の「さくらこめたまご」というのがある。8 万円の補助金がないときから取り組んでいる。今までこういった米エサなどをやっていたのは、自給率向上という運動を持った生協の産直が多い。エサ米だって、ただ鶏・卵・豚・牛ということだけではなくて、「その先の卵はどうする」「鶏肉はどうする」というところまでマーケティングで考えて、つながりのなかで振興するのでなければ、本物にはならない。逆に失敗する。8 万円ばかり狙っちゃダメ。まさに、全部フードシステムだ。あるいは、JA 全中の資料（第 1 報告）に「プロダクトアウトからマーケットインへ」という言葉があったように、今までは作る側からしか発想がなかったが、そうではなくて買い手側から考えなければならぬ。

フードシステムとは何かというと、サプライチェーンとバリューチェーンだ。サプライチェーンでは物流システムなどの効率化を目指す。バリューチェ

ーンとは価値の連鎖で、いかに付加価値を高めるかが問題だ。JA さがの事例では、周年供給の実現するためにどうするか、ということから他県との提携によるリレー出荷を行ない、また、そのなかで WIN-WIN の関係をどうつくっていくかを工夫していた。JA さがの業務用・加工用の取り組みは、まさにフードシステム論の立場から行なわれていると私は分析する。

ミカンのジュース工場やイチゴの加工の取り組みもそうだ。それも全部自分のところでやるのではなくて、長崎の県本部や福岡の県本部が持っている施設を活用する。施設というのは、作ってしまえば、あとの経営で問題になるのは稼働率だ。それもたった 3 ヶ月間のためだけに何億円もかけて加工所をつくってはダメだ。周年供給させないと。だから、長崎県本部に委託した JA さがのやり方は上手いけれど、じつは長崎の県本部や福岡のジュース工場としても、佐賀から材料を持ってくれば稼働率が高まるので助かるわけだ。フードシステムで、サプライチェーンとバリューチェーンというシステム思考で考えると、そういうことが見えてくる。

また、昨日も馬場参事が少し触れていた（第 1 報告）が、「農協は手数料ばかり取っている」とみんな言うが、実際には米でも 3%、青果物は 2%しかもらっていない。たとえばキュウリが 3 本 100 円として、農家手取りが 40 円で、あとは全部農協が取っているかのように言う農家もいる。農協は本当に損をしている。たった 2 円しかもらっていないのに、30 円も 40 円ももらったかのごとく農家から文句を言われ、マスコミからも叩かれている。本当にヘタだと思う。共同計算の中身を「見える化」して、どんどん説明責任を果たしていかななくては。だいたい小売が 25%、卸が 5%、仲卸が 8%、それくらいだ。米の場合だってそんなもんだ。経済学者でもこのあたりのことを知らないで、農協が全部ぶんどっているかのように言う人が多い。フードシステムの立場に立脚しないで、農協と組合員の関係だけで見ているからこういうことになるのだ。

畑まるごとマーケティング

あと、先ほどブランドという話が出たので、ブランド階層の話をする。先ほど原常務（JA さが）が規格外農産物の活用の話がされていたが、それを私

は「畑まるごとマーケティング」と言っている。たとえば黒澤さんのところ（JA 甘楽富岡）ではコンビニ用のおでんをつくっている。おでんのダイコンは、ラインでくりぬいて 7 個取りする——今は 8 個取りまでチャレンジしているらしいが。そして、皮の部分は漬物屋に行く。ボンジリという尻尾のところは、関西のほうで尻尾のところだけ漬物にして食べる習慣があるから、そこの工場へ行く。ラインに乗らない股われダイコンなども、刺身のつま用にカット工場に行くわけだ。畑でとれたダイコンをだいたいすべて需要の座布団に乗せているのだ。

ブランド戦略というの、A 品、B 品、C 品、すべての階層において立てなければならない。たとえば、A 品の規格が糖度 15 度以上だとすると、ヘタをしたら 14.9 度だともう B 品になって市場出荷ではハネられてしまう。しかし、これはこれでたとえばスーパーに売れる。需要の座布団にぜんぶ座らせるわけだ。そして、A 級より下のランクを増やすことによって全体の底上げをはかることが重要だ。とくにミドルブランドの比率拡大。それから、階層ごとのチャンネル管理。たとえば「佐賀牛」というのは 4 級以上、脂肪交雑 7 とし、それ以下は「佐賀産和牛」として、それぞれ売り先ごとのブランド化をしている。

ブランドとは A 品のことだと思っただけではダメだ。B 品、あるいは規格外まで含めて考えなくては。たとえば夕張メロンでは、糖度が 15 度に達しないものは、加工用に持って行ってゼリーにすればいい。ガムシロップを入れればいいのだから。このように、ブランド階層ごとの戦略を立てる。あるいは、先ほど原常務がおっしゃったように、「農家が畑でつくったものは 1 円でも銭にしてやる」という販売戦略、マーケティングが大事ということだと思ふ。

千葉のレタスを事例にとって、加工・業務用の契約取引の問題を考えてみたい。

レタスの①加工・業務用と②家計消費用の経営比較
(トンネル栽培：10a 当たり)

	①	②
収 量	3.6 トン	2.8 トン
単 価	140 円/kg	220 円/kg
粗収入	504 千円	616 千円
経費計	252 千円	385 千円
所 得	252 千円	231 千円

表のとおり、家計消費用に比べて加工・業務用の単価はうんと低い。ところが、大玉生産だから量は取れる。それと、荷姿の規格がルーズだから、出荷コストが低い。結局、農家手取りは多くなる。ところが、今まで市場出荷ばかりだったから、従来の生産部会だと、「半分の値段で百姓をバカにするのか」と言われてしまう。JA さがも「作業を委託したって手取りが高い」といったいろいろなデータを示して作業委託を推進していたが、そういうデータをきちんと示してやらなければいけない。

あるいは全農茨城県本部の VF 事業。JA 鹿児島県経済連だって、子会社を活用しながら業務用・加工用をやっている、実は鹿児島経済連の傘下では、法人経営で 50 町歩から 80 町歩へ、80 町歩から 100 町歩へというふうに、契約栽培によって生産拡大ができる。そういう仕組みを持っているということも、今からの参考になると思う。

空中戦から地上戦へ

最後になるが、福岡県の宇根豊さんが、ドイツのある村での体験をこう書いている。

数年前のドイツの村での体験である。EU 内は農産物貿易が自由化され、リンゴ栽培も危機に瀕していた。そこでその村では、自分たちでリンゴジュースにして周辺の町に販売しているのだが、…すこぶる好調だという。その理由を当ててごらん、と私たちは質問された。「おいしいから」「安全だから」「安いから」などとカネになる価値…を羅列してみたが、全部ハズレであった。まったく…日本人の発想と思考の限界を思い知ったのだが、本当の答えはこうだった。「このリンゴジュースを買って飲まないと、あの美しい風景が荒れてしまう」と言って、町の人は買うのだそうだ。リンゴジュースの向こうに村のリンゴ園の風景が見えている自覚ある消費者と、そうさせてしまった百姓がいた。

リンゴジュースの向こうに村のリンゴ園の風景が見えている自覚ある消費者と、そういう消費者を育てたすばらしい百姓たち。地元からの農協の支持者・支援者・ファンをこういうかたちで増やしていくこと。今回の JA の自己改革も、こういう地元からの現場主義に基づく戦い、すなわち、空中戦ではなく地上戦でなければならないと考える。