

[報告 1]

総合販売戦略の研究・実践と課題

～自己改革への小さな一歩～

田中均（JA 松本ハイランド営農経済担当常務）

JA 松本ハイランドは販売高 200 億円超を達成すべく、既存の共計共販に加え新たな複数の販売チャネルを開拓する「総合販売戦略」の構築に着手した。その一つとして、スーパー・ホテル・バス・鉄道など幅広い事業を展開する地元最大手の企業グループとの提携を開始。また、松本市市街地にアンテナショップを開設し、その中に設けた「シェアスペース」を拠点に、機能性野菜の医療分野への活用など、さまざまな企画を始めている。どの取り組みも、すべては農家手取りの向上による地域農業の活性化のため。昨年 1 年の成果と課題を振り返り、今後を展望する。

JA 松本ハイランドの概況

- ◆管内 2 市 5 村（松本市、安曇野市、麻績村、筑北村、生坂村、山形村、朝日村）
- ◆管内人口約 20 万人、標高 600m 以上
- ◆近隣観光地＝松本城、美ヶ原、上高地、安曇野など
- ◆イベントなど＝セイジ・オザワ松本フェスティバル、松本山雅 FC（サッカー）。
- ◆正組合員数＝約 2 万 3000 人、准組合員数＝約 9000 人、合計約 3 万 2000 人（正組合員比率 72%）

報告者プロフィール

JA 長野中央会に 20 年勤め、退職し就農して 20 年近くなる。スイカと白ネギを栽培。常務に就任して 1 年半、現在 1 期目。

900 人の総代会より支所活動を強化しよう

昨年、総代の定数を 900 名から 600 名に減らした。「900 人集めて総代会をやっても実質的な議論はできない。むしろ、支所運営委員会という組織があるので、そちらの活動を強化しよう」と議論してのことだ。



今まで支所運営委員会は 4 支所 8 会場で 100 名強しか出席していなかったのだが、去年は全 22 支所で開催し、420 人ほど出席した。差し引くと、総代数が減った以上に組合員の参加は得られている。27 年度にはさらに回数は増えていると思う。

役員で特徴的なのは、長野県のなかではうちだけだと思うが、常勤役員 5 名のうち営農経済担当常務が 2 人いる。

全体の事業の状況だが、去年は非常に災害が多く、2 月の 2 度の大雪で 1000 棟以上のハウスが潰れた（私のハウスも）ため、販売高は約 181 億まで落ちている。実力としては 190 億以上は売れると思っていて、10 月末の最新データでは 148 億（前年度対比で 109%）なので、このまま推移すれば 195 億円はいけるかと期待している。

「JA の米はどこで買えるの」と聞かれ

改革にあたっての問題意識だが、あるとき、消費者から「JA 松本ハイランドはお米もつくっているらしいが、どこへ行けば買えるのか」と言われ、はたと気づいた。5 店舗ある直売所では売っているし

学校給食や病院にも供給しているが、米のほとんどは業務系に行っていて一般のスーパーにはない。20 万俵の米はあるが、一般の消費者は地元の米を買う機会に恵まれてないのが実態なのだ。

米に限らず、私どもの販売の中身を分析すると、9 割が共計共販、1 割が最終実需者への直接販売だ。もちろん地元の市場へも入れてはいるが、地元産の農畜産物という面では、果たしてどれだけ地元へ供給しているのだろうか。

直接販売については、今年までの 3 ヶ年の中期計画で、25 年度 20 億、26 年度 30 億、27 年度 50 億と目標数値を掲げている。つまり、以前から直接販売を増やそうという議論はされてきて、それがこの計画に反映されているわけだ。しかし、計画は計画。現状はいまもって 20 億であり、50 億など夢のまた夢というのが正直なところだ。

これはなぜかと考えたときに、ただ「頑張れ」「売れ」という掛け声だけだったのではないかと考えた。つまり、組織のなかでの共通の販売戦略がなく、ただ「やれ」と、数字だけ書いた中期計画であったのではないかと反省している。

では、どこから手をつければいいのか。専門家の指導も受けながら、まずは直売所改革からやろうと、昨年 11 月、内部にプロジェクトをつくった。それをきっかけに改革への模索が始まるわけだが、まずは地元の農産物の「地産地商」ということでスタートした。以下、いくつかの取り組みをご報告させていただきます。

A コーポから直売所へ

第一弾は今までの A コーポ店の改革。これは、中期計画のなかでは「採算が合わなければ廃止あるいは業態変更」ということになっていた。しかし当然のことながら、地元の皆さんからは「残してほしい」と要望がある。ではどうするか。これをまず直売所方式に業態変更しようということになった。これは我々の組織の場合、経済部所管（購買）から営農部所管（販売）へ変えようということだ。

その店「畑の彩り館きろろ」を 5 月 21 日にオープンさせた。今までの直売所と違うところは、精肉コーナーを充実させたこと。地元の肉のみを扱い、肉を切る専任担当を 2 人置くことにした。ここでパ

ックした肉を他の 4 店舗に供給する。後ほど説明するが、供給する側は 4 店舗でギリギリ。需要はあって、もう 1 人くらい専任を入れれば対応できる。農協ではない店からも「ぜひ地元の肉が欲しい」という希望があるので、ぜひそれは対応していきたい。今のところは 5 店舗のなかの、肉、あるいは肉をつかった総菜の拠点店舗という位置づけでやっている。

直売所全店舗の実績合計を見ると、昨年度まで 4 店舗で 1 年間で 14 億円がやっとだったが、「きろろ」が増えて計 5 店舗で 3 年後にはなんとか 20 億円を達成しようと取り組んでいる。10 月末で 10 億円に達したので、このペースなら今年は 15~16 億円まで行くのではないかと思う。

地元大手企業グループと提携

二番目の取り組みとして、7 月 31 日に、アルピコホールディングスという地元企業と事業提携の協定を結んだ。スーパーマーケット・ホテル・バス・タクシー・鉄道・ゴルフ場など幅広く事業展開している地元の大手企業グループで、約 400 億の売上がある。

これの経緯だが、まず「アルピコホールディングスが農業分野に関心がある」という情報を私どもがキャッチした。当初は「我々の領分が侵されるのではないかと、提携とは真逆のことを考えた。しかし、よく情報を収集・分析してみると、農業分野への関心というのは「地元の農産物を使いたい。それによって差別化をして事業の発展をしたい。けれども何をどうしたらいいのかよく分からない。個々の農家とのつながりは点としてあるが、それ以上にはどうしても展開できない。何とかしたい」ということだった。「それなら私どもで何かお手伝いできるかもしれない」とアルピコに持ちかけ、1~2 月くらいから、互いに担当者を出してプロジェクトとして検討しようということになった。向こうは最初は役員が出てこなかったが、そのうちに乗り気になり、7 月末に提携協定を締結しようということになった。

今は、サービスエリアやホテルでの地元農産物の販売、ホテルでの地元農産物をつかった商品開発、リンゴ（シナノゴールド）のオーナー制の企画、施設や車両での PR といったことをやっている。

私どももアルピコさんもお互いに秋が一番の書き入れ時で忙しく、秋の間に提携をそれ以上進めることは難しい。「できることからやり、この秋が過ぎて落ちついたらじっくりと中・長期的な事業提携の内容について検討しましょう」と話している。

先ほど、A コープを直売所に転換したという話をしたが、それによって当 JA 管内の平地区域の A コープ店はすべてなくなった。つまり、アルピコにとっては競合する店舗がなくなった。それで話がしやすくなったという面もある。

加工施設が女性部と青年部をつなぐ

三つ目の取り組みは、和田という地区にある農産物の加工施設。女性部から「なんとか加工施設をつくってもらいたい」という要望が以前からあったが、それだけでペイするのはなかなか難しいため、ずっと実現しなかった。

しかし、水稲農家の若手 4 人が 3~4 年前から冬場に「色男の力もち」という餅をつくっていた。違う場所で高額の家賃を払ってやっていて、「今は赤字だが、将来ペイできるように頑張っている」という。そこで彼らに「その半値で使わせてやるからこっちへ来い。そのかわり、女性部の皆さんと一緒にやるんだぞ」と声をかけて、ちょうど今、運営が始まったところだ。

さっそく支所の収穫祭では、餅投げ用の餅を女性部の皆さんと青年部の若手 4 人がつくって撒いた。これらも含めて、6 次産業化への道も考えながら、専門研究班をつくって研究していきたい。

市街地にアンテナショップを開設

四つ目に、10 月 1 日、松本市市街地の中町商店街というところにアンテナショップ「中町蔵マルシェ」をつくった。中町はなまこ壁の土蔵が立ち並ぶ「蔵の町」だ。商店街振興組合が、松本市条例よりもはるかに厳しい決まりを自分たちでつくって景観を守っている。

わずか 44 m²の小さな店だが、農や食に関する本も置いている。店の入口側 6 割は物販スペースだ。野菜は朝、直売所から直に持ってくるので新鮮だ。

加工品や、米、私どもの子会社でつくったワインも置いている。

アンテナショップは情報交流の拠点

そして、店の奥には「シェアスペース」という、それほど広くはないが詰めて 15 人が入れる程度のスペースを確保している。いろいろな人たちをそこに呼びこんでワークショップをやろうと考えている。そのうえで新しい販売チャンネルを見つけようという企画だ。

今度の 11 月 26 日にとりあえず地元の飲食店組合の皆さんとワークショップをすることになっている。中町の商店組合長が「中町通りの 40 軒すべてに声をかける」と言ってくれた。その打ち合わせをする前段として、中町の飲食店の皆さんからは、「ぜひ、地元の農産物を使いたい。それをお客さんに提供したい。でも、安定的に地元の農産物を仕入れられない」という話をいただいていた。そのあたりが最初の取っかかりになるかと思う。

また、地元医療機関（相澤病院）の先生に出前講座に来ていただくという話が決まった。さらにそれを深めて、地元の農畜産物を使った食品の商品開発をしようという話も検討を始めている。他にも、「地元大学（松本大学・信州大学）による農業と食にかかわる講座」「機能性分析機関による機能性野菜についての講座」「山辺ワイナリーソムリエによるワイン講座」など、シェアスペースでやる企画をいろいろと出してもらっているところだ。先ほど「デザイン力」というお話があったが（仲野副代表委員「問題提起」）、シェアスペースの担当者には「白いキャンバスにどんどん絵を描いてくれ」と言っている。できることから取り組んでいき、シェアスペースが毎日ワークショップで埋まるようにしたい。

物販スペースは、「旬」の情報発信にも活用していく。また、買い物弱者対策の機能も充実させたい（中町は中心市街地なので、スーパーがない。その点からも「中町 蔵マルシェ」は喜ばれている）。

それから、地元産農産物の機能性成分調査結果の PR の場にもする。我々がここに店舗を出すにあたって、「農産物販売会議」というものを毎月開催してきたのだが、そこに市役所のマーケティング担当

が毎回参加してくれ、その情報を庁舎に持ち帰っていた。こちらからお願いしたわけではないのだが、市のほうで考えていただいて、地方創生関連の交付金をここに使っていただけることになった。嬉しい誤算だ。

大仕掛けの改革はコラボですすめたい

次にやりたいと思っているのは、JA 甘楽富岡のようなパッケージセンターだ。といっても、我々が独自で、すぐにああいった形にするのは難しいだろう。

したがって、いま仕掛けているのは、いろいろな企業とコラボができないかということ。そのひとつは市場ではないかと思っている。というのは、我々のところは、春から秋はいろいろな農産物があるが、冬はナガイモと米とリンゴぐらいしかない。そこはやはり市場から調達をせざるをえない。それなら最初からコラボしたらどうかという発想だ。まだ私の頭のなかの発想で、コンセンサスは得られていないが。

いずれにしても、ただアンケートをとるだけでなく、シェアスペースでのワークショップなどを通じて消費者ニーズをつかんでいきたいと考えている。その際、我々がそれに対応するには、単なる青果物だけではダメだろう。手間暇かけて、それを消費者ニーズに合うように加工して供給しないと対応できないというのが素朴な気持ちだ。

組合員とともに販売戦略を研究

まだまだやるべきことはたくさんある。地域農畜産物のブランド化、有利販売・販路拡大のための戦略を、組合員の皆さんを入れて検討しようと、「松本ハイランドブランド」総合販売戦略研究会設置要領というものをつくった。

今までもブランド研究会というものはあって、年に 2 回開催していた。ブランドマニュアルをつくるなど、そこでの成果もいろいろあるわけだが、どうしても、「この品目のこのブランドをどうするか」という議論に終始してしまって、それ以上の発展性がない。そういうものも含めて全体の販売戦略をどうするかを検討という場がなかった。それをぜひやりたいと、この設置要領をつくったのだ。

また、ブランド研究会にも組合員はいたわけが、「組合員のみなさんご意見を」と突然指名されても、生産的な意見が言えるわけがない。そうではなくて、議論してもらえただけの材料をそろえ、まずはテーマを絞ってやったらどうかと考えている。

改革の気風が生まれてきた

このあたりが、せいぜい 1 年半でできる限界ではないかと思う。どれも取り組み始めたばかりなので、成果と課題といっても、今の時点で取り立てて何かあるわけではない。ただ、「自分たちで何とかやろう」という改革の雰囲気は出てきたのではないか。先日、ある店で一杯やっていたところ、店主から「最近、JA はいろいろとおもしろいことをやって楽しみだね」という評価をいただいたし、農業委員会主催のパネルディスカッションがあった際には、ある女性パネラーからも評価いただいた。私自身が一番嬉しかったのは、いつも厳しい発言の多い理事の方から「いいじゃないか、やれよ」と言われたことだ。

しかし、課題はおおいにある。現場の課題はもちろんだが、われわれ役員の課題も多い。

リストラの先に課題はある

平成 25 年 10 月、臨時総代会を開催し、「JA 松本ハイランド経営基盤強化基本計画」というものを議決いただいた。内容は、「10 支所を 5 つに統廃合し、経済事業リスクを 10 年間で半分にする」というもので、早い話がリストラだ。

支所統廃合は 2 ケースがすでに終わり、あと 3 ケースがこの 1 年半の間に完了する予定だ。経済事業の改革については、経済事業改革のリスク量というものを四半期に 1 度ずつモニタリングしている。経済事業では当初（平成 23 年）、10 年間で 77 億円のリスク量があるということだった。3 年後にはそれを 59 億まで減らし、最終的には半分に減らそうという目標を設定した。今年（平成 27 年）8 月末では 45 億までリスク量が減っているから、それなりに成果があがっていると思う。

ただ、問題は、このリストラで出てきた余剰人員。それから、リスク量が減ったといっても、人・モノ・金という経営資源をただ減らしただけではなん

の意味もなく、それを再配分することが本当のリストラチャリングだと思う。ところが、その再配分の中・長期的な計画がない。これが最大の課題だ。

先ほどから申し上げてきた取り組み事例は、その年度内の予算のなかでギリギリやってきた。パッケージセンター機能の整備などは、その事業年度内の予算だけではとてもできない。したがって、何年かの計画のなかで取り組んでいかなければならないが、組織内のコンセンサスを得られるだけの合理的な根拠をつくることはなかなか難しい。

人の問題もそうだ。先ほどのいろいろな取り組みは、今までそれぞれ事業をやってきた部分に、新規に「あれをやれ、これをやれ」と言っているわけで、職員にとっては余計な仕事になる。そのなかでよくやってもらっていると私は思っているが、それをするだけの体制を整備するのは我々の仕事だ。先ほど、仲野さんからデザイン力というお話があったが、やはり現場の職員がいかにデザイン力を発揮するか。そのために我々が体制を整備するというのも大事だと思う。

リストラは比較的、先が見えやすい。「これだけ減らせばこうなる」ということはわかる。だがその再配分については、皆さんが納得するようなかたちで計画するのはなかなか難しい。したがって、「もう少しできそうだな、もう少しやろうか」と少しずつ進むかたちで今までやってきた。とはいえ、そう言っているばかりでは大きく前に進むことはできないので、なんとかやっていきたいと思う。

生産支援の多彩なメニューを準備

そもそも売るのがなければ販売はできない。生産振興と販売は同時並行でやっていかなければならない。そこで、「農業元気づくり支援対策」という名前で、農協独自の新たな支援をいま整備しつつある。今、支所ごとに車座集会をやっている。少なくとも今までの倍以上の金額は注ぎ込んでいきたいと思っている。

とくに目玉として、「野菜特産生産規模拡大支援」というものがある。これは、生産規模（面積）拡大

に対する支援で、毎年 20 町歩くらいずつ増やしたいということをやっている。ただこれは、言うのは簡単だが、公平にやるのはなかなか難しい。生産性が品目によって違うので、それをグルーピングして、A グループはいくら、B グループはいくら、…というかたちでやっていこうと考えている。また、「全体では増えたが、この品目は落ちた、この品目は上がった」という場合はどうするのか、という議論もあった。そういう場合の対処も明示してやっていきたい。

モモ（べにみなみ等）の苗木導入支援、ナシのジョイント栽培導入支援、ブドウの苗木導入支援、果樹棚の整備支援など、今回初めて取り組む事業も多くある。農機導入負担の軽減対策や生産資材の価格抑制対策も、今回新たに加えた。

「こういうふうに見え形で作るから、組合員のみなさんも頑張ってください」と話さない、ただ「やれ」と言ってもなかなか付いてきてくれない。関心は持っていただいているので、これに金額がくっつけばさらに関心を高めていただけないか。

このように今いくつかの仕掛けをしている段階だが、時の経つのは早いもので、「来年からやろう」とか「次の中期計画からやろう」という考えではあっという間に 3 年が過ぎてしまう。「これはいいな」と思ったら年度中途でもどンドンやるように、スピード感を持って進めたい。

JA の武器は「ローカル」

最後にひとつだけ申し上げたい。先ほど TPP の話もあったが、敵はグローバル企業。敵がグローバルなら、我々の武器はローカルだ。そして、ローカルであることを武器にできるのが JA だと思う。提携先のアルピコホールディングスも、私が子どものころからずっと地元根付いた企業である。JA は夜逃げができない。だから、組む相手も夜逃げができない企業でなければダメだ。変な企業と連携すると良いとこ取りされてしまう。我々は、地元根付いた企業との提携を今後も進めていきたい。それが地方創生につながるのではない。