

「これからの J A 販売事業と実需者との連携について」

(株) アイエー・フーズ 取締役統括常務 黒澤 賢治 氏

ご紹介いただきました黒澤です。三十数年、J A、J Aグループで、特に生産関係を中心にした部門を担当してまいりました。

加工関係に入りましたのは、数年前に、J A高崎ハムの常務理事をしておりまして、さまざまな食品をつくっております、この後にお話ししていただきますロック・フィールドの商品と似ているものもあったわけです。

そんな中で、農産物の調達をすることの大変な場面も、あるいはJ Aのサイドで生産現場を担当するもう一つの場面も、実は両極があるわけです。その極をどれだけ短縮するか。そんなことが大きな課題かなと、そんな感じでとらえておりました。

現在、こんにやくを中心にした事業を展開している会社の運営をさせていただいております。スタートはこんにやくだけだったのですが、現在は調理食品が相当のウエートになってまいりました。60%くらいが調理食品、40%くらいがこんにやくの一般用のもの、あるいは業務用のもの、等の供給をさせていただいております。

本日はご報告をさせていただく関係については、手前どもの地域のドラスティックな生産構造の転換や、J Aとしての取り組みや、生産現場としての仕組み変えや、そんな部分も含めて、45分という限られた中でのご報告でありますので、まとまりのない部分もありましたので、レジュメに書ける部分は一生懸命報告として書かせていただいて、後ほどまたご論議をいただければと、そんな感じで提案をさせていただくところであります。

私どもの地域については、農畜産業振興機構の統括されているこんにやくと養蚕の典型的な2大品目で事業展開をしてきた産地でありまして、この2大品目が崩壊ぎみになった後に、野菜では、あるいはきのこでは、振興産地ということでありまして、ある面では新規参入をしていく上でさまざまなチャンネルをつくったり、J Aグループの皆さんのご支援をいただきながら事業展開をしてきた経緯もあります。

余談になりますが、実は、養蚕の関係の生産量は50億円を超えておりましたのが、現在は6千万円足らずということですから、100分の1ぐらいに規模が縮小されております。例の世界遺産の関係の登録事業に私も係わっております、暫定リストに旧官営富岡製糸場を中心にした絹産業の遺構が載りましたけれども、ほとんど、元のJ Aが歴史的に使っていた施設や機能や、そんなものがリストの中に載っております。3年ないし5年を目途に、本格的なユネスコの世界遺産として、明治の初期からの産業遺構をしっかりと後世に伝えよう、そんな運動も地域とともにやっております、地域に突然いらっしゃる皆さんが相当増えてきました。そんな面では、地域らしい、実需関係の皆さんと連携を取った商品もぼつぼつクローズアップされてきているところです。

そんな意味も含めて、J Aサイドの視点と、現在自分で業務をしている農産加工関係の

視点と織り交ぜながらになります、報告をさせていただきたいと思っております。

地域というのは、昔から養蚕やこんにやくで育った地域でありまして、市況の乱高下で地域が一喜一憂する、そんな地域の中の構成がありました。明治の初頭からの仕組みが平成の時代まで営々と伝わっているものもあります。

そんな面では、実需との結びつきの中で一番のポイントになるのは、安全・安心の担保はもとよりですが、ギャランティの、いわゆる安定的な経営が営めるという面では、仕組みづくりが一番重要なのかなと、そんな感じがひしひしとしているところです。

いま、養蚕は年6回はきたてをしますが、最終的に価格が決まるのは年1回です。6回を全て仮渡金で一定金額を支払って、最終に精算をする。そういう点では、JAの中で今もまさに仮渡金制度はしっかりと生きている仕組みなのです。明治から続いているということはそれだけの役割と機能があったのかなという感じがちょっとしております。

こんにやくの関係については、30キロ2千円から二万数千円まで、年度によって10倍くらい原料が動く、非常に投機性の高い現物を扱った産業でありまして、その面では野菜の比ではない。そんな感じがちょっとしておりますし、1年では商品にならない商品をつくっております。今回、冒頭に、実はJAが実需者に対してコンスタントに原料を供給していく機能、昭和の初頭からさまざまな仕組みをつくってきまして、国の施策や、行政の支援もいただきながらでありましたが、現実的にはここ数年、実は、生産者に全て面積予約をいただいております。平年ですと、掛け算をすると最終の生産数量が手に取るようにわかることと、それから、加工施設に供給をしていくスタンスも、日別の予約を全部取っています。ですから、価格が幾らになろうが、工場が止まってしまう投機的な部分がありません。したがって、ある面ではギャンブラー的な要素が消えて、生産者は逆にガッカリしている部分があると思えますけれども、ある面では、非常に安心して規模拡大ができました。現実には、生産者は10分の1になりました。でも、生産量はほとんど変わっておりません。その面では仕組みやシステムが、実需者と生産者の間のいい仕組みができると非常に長く、しかも安定的に、産業として成立するのかなという感じがしたところです。

残念ながら、JA、JAグループ含めてですが、まだまだ大きな課題と問題点を抱えているところです。そんな場面をレジュメの3ページに箇条書きで書かせていただいております。

私ども、そんなに歴史のない産地から、野菜あるいはきのこ、花等々へ業転をした産地でありましたので、スタートの時点の反省は、ある面では計画販売、計画生産のあたりがなかなか定着できなかった。個別経営最優先の生産が、当初は非常にありました。現在は、この辺をヘッジするために、11月に、翌年の3月から2月末までにJA甘楽富岡管内で生産される品目別の面積予約をいただいております。だから、「個別経営体の〇〇さんが、富岡市富岡の何番地に何を何平米つくる」。これを出している皆さんについては、いわゆる加工関係や量販や生協の皆さんに流通させていただくことを最優先にした仕組みをまずつ

くらせていただいている。

さらに、生産部会というのが、昔は非常に役に立った。いまでも決して役に立たないというわけではありませんが、生産部会が強力すぎて、なかなか流通の改善や改革に至らなかった場面も、合併を契機にかなり感じております。

したがって、今どういう動きを実需の皆さんとさせてもらっているかというのと、機能別の運営委員会に大きく括っております。ですから、例えば私どもで、アマチュア、セミプロの皆さんが心血を注いで、高齢者の皆さん、女性の皆さんを含めて取り組んでいただいている朝取り毎日直送野菜は、365日、いま、1日9万点から、多い日は11~12万点のもの出している。きょう報告をさせていただく関係で見てきましたけれども、実は昨日、その前日はかなりの雨でしたけれども、38品目出ています。これは、花から、きのこから、野菜から、一部加工品から含めてです。そうすると、部会別の縦型のJAの機能だけでは流通捕捉はできません。実は1週間前にオーダーをいただいて、1週間、価格も同一で供給するシステムでありますので、この部分も生産部会とは全く違う、新しい機能別の括りをして、生産部会万能の時代から、実需の皆さんの機能に対応できる、すぐジャッジができる、そんな組織改変をさせていただいているところです。

端的に申し上げますと、私どもの販売促進会の中に、市場の皆さんと卸の皆さんとやる市場部会、それから直接的な取引がメインになってくる機能別部会、それに、朝取りとかそういう単純な直売部会、3つの部会を設けております。

端的に言えば、いま、組合員の皆さんを、アマチュア、セミプロ、プロ、スーパープロと4段階に区分しています。決して差別をしているわけではなくて、ステップアップ方式で、生産形態を実需に近い形に置き換えをしている。この辺もポイントのところですよ。

先ほどご挨拶の中にもありましたけれども、市場の皆さんも、実需の皆さんも、計画生産がある程度のガイドラインが出ない限りは、何トン、何千トン飛んでくるかわからないと思うのです。そういう面では、基本的に、JAとしてその辺のコントロールをさせていただいているところが、地域としての特徴的なところでもあります。

もう一つ、冒頭申し上げたように、私どもは養蚕とこんにやくしかなかったものですから、非常に単一的な生産地だったのです。これが、いま、単一の部分から、多彩な、多様な生産形態に変わってきたのは、標高差がある。農地のある一番低いところは120メートルです。一番高いところは940メートルです。気温で追っていくと、940メートルは岩手県の雫石と同じなのです。120メートルは関東の内陸の典型的なところですよ。非常に多彩な生産展開がリレー的にできる。ある面では、1週間しかない旬が3週間ぐらいは同一管内で、標高差を使ってリレーで引っ張れる。こんな産地でもあります。そういう面では、立地形状を組合員の皆さんと大変危惧していた時代もありますが、野菜やきのこや花、特に野菜に特化してから、この標高差が戦力になる。そんな実感をいままさにしているところです。

産地で最後に生産者の皆さんがジャッジするのは、経営として手取りが実質的に幾らになったか。これが一番ポイントだと思うのです。組合員の固有の経営データ、生産データ、これだけは営農台帳という形で括ってあります。ですから、同じ品目をつくっても、さまざまなチャンネルで販売をしております。したがって、どこの実需とどういう組み方をしたら物が一番経営として反映できるか、如実にわかる仕組みになっています。

逆に、JAサイドから見ると、温度管理が悪かったからM級が多くてLが少なかった。そういう場合は、具体的に温度管理を経営改善、技術指導のポイントにすぐできる。そんな面では、プロの生産者4,760名、アマチュア、セミプロ1,526名、この個別経営体がJAとしてしっかりと担保できている。最後の最後に年別の経営分析をさせていただくと、どのルートで、どの仕組みに乗ったものが一番経営反映ができるか。このことも開示させていただいております。

したがって、混合所得として個別経営体の皆さんの経営分析をJAでさせていただいている。この辺も特徴的なことです。よく、JA甘楽富岡は直接売っていると見られていますが、98%くらいはJAグループ経由で販売されているわけです。フォーメーションは、現場の事業は実需さんとダイレクト、こういう部分が非常に多いわけです。特にいまから生鮮やそういう面での需給調整や、これをしっかりとやっていく上では、実需の皆さんと非常に距離の近いところで、端的に言うと速いジャッジができる機能に、JAも、JAの組織機能も大きく転換をしないと、先ほど課題として出た廃棄の問題やそういうものにつながってしまうのかなと、こんな感じがちょっとしているところです。

きょうは実需の皆さんも大勢いらっしゃっていると思いますが、JAの共計共販、この荷物を加工やそういうものにしっかりと機能別分化をしてもらってやるのが、私も三十数年JAの中でさまざまな生産形態をやってきましたけれども、一番速いのかなと思ってます。これが一番荷物が揃いますし、そういう面では、一番速く、しかも組合員の皆さんにも教育的な、ある面で学習の場として、多元化を目指す方向がかなり重要なのかなという感じがしております。

余談になりますが、農家のプロの生産者の皆さんの販売額が例えば2千万円あったとします。私どもでいま、朝取り毎日直送野菜をやっている、あと2ヵ月で97歳になるという方が、年間の販売高が540万円を超えている。実は、経費分を全部、厳密に精査してやると、96歳のおじいちゃんの経営のほうが、2千万円の売上げがあるハードの経営より手取りがかなり優先されるという実態が、私どもの産地は新しいものですから、ここ5~6年の中で出てきました。なぜやるかというのは、担い手の皆さんが非常に集積されてくるのも、手取り最優先の部分なのかなと思っております。

JAが、売れ筋情報、いま、例えば38品目売っていても、何が一番需要が強くて、何が比較的円滑に出ています、という生産者向けの売れ筋情報、それから私どもとパートナーシップを取っていただいている実需の皆さんに対して産地情報、これを互換させていた

だいているというところもちょっと特徴的なところですよ。いま8千パック出ているけれども、あと1週間で旬を越して量が半分になります。これもほとんどわかります。実は一番わかりづらいきのこ関係も、積算温度なのです、ほとんど。原木が主力だったものですから、原木のしいたけも、浸水をした日がしっかり特定できて、温度が特定できれば発生はしっかりと担保できる。そういう面では、いままでの、ただ生産することだけから大きな転換ができたのはこの辺かなと思っているところです。

端的に、JAとJAグループはいま何をしなければならぬのかということ、人材の育成だと思っております。これは、集出荷業務、来た物を検品して段ボールを流している。これとは全く違った、ある面では実需の皆さん、あるいはもう一極の生産をしている皆さんの実態把握と、調整をしていくヘッドクォーターの役割を果たす。この部分の人材育成を、できれば、きょうは実需の皆さんもいっぱいいらっしゃると思いますので、JAの職員を引き受けていただいたり、あるいは、将来その産地をしっかりと背負っていく担い手の皆さんを短期でも引き受けていただいて、そういう面では、連携をしていく上で一番速いのは人なのです。人に限る。そんな感じもしているところです。私はJAの活動の中で、実は、よそ様のJAの職員を1年間お預かりして、一緒に研修を含めて仕事をやってきましたけれども、そういうJAとは、研修生が戻られてからもJA間の連携が非常にできる。私どもは米はほとんどありません。手前どもに研修に来ていただいたところから米の供給をしていただいている。

もちろん、手前どもでも有り余るこんにゃくなりそういう産物は、研修先のJAと連携をする。ある地域とない地域の業務連携。これも大きな役割が果たせるのかなと、そんな感じがちょっとしております。

したがって、産地間連携、リレー栽培。特に周年のリレー栽培。実需の皆さんが安定的に、私もいま実需の立場ですので、このごろは夏もおでんを食べてくれます。たけのこも必要なのです、にんじんも必要なのです。こういうものが全て入って、一部にこんにゃくなのです。私どもの主力商品の話になりますが、けんちん汁は、具たくさんで、肉や野菜を入れると10品目入るのです。スーパーで買ってくると両手で持ちきれません。いま、2人前で、冷凍で非常に賞味期限の長い商品をつくっていますが、この調達も、ある面では三十数年JAの中で、生産活動、販売活動だけしかやっていなかった裏返し非常に役立っている。そんな感じがちょっとしているところです。

私も、実需の皆さんと業務連携をしていく中で、特に全農の元の東京センターにも大変なご支援をいただきましたが、現実にはいまインショップという形で、38店舗、一部千葉にかかりますが、首都圏に展開させていただいております。この活動をやった生産者は、プロ生産者になったときに、非常に時間が守れたり、数量が守れたり、大変なトレーニングの成果が出る。よく、Uターンした人が突然生産部会に入って生産活動する人もいますけれども、実は、しっかりと業務連携をやる前提の人材づくりをJAと地域がやっていか

ないと、この時代の中では食のパイオニアとしての役割が果たせないのかなと、そんな感じがちょっとしております。

実は、JAが雨後のたけのこのように全国に直売所をやっている。このことは非常に、産地をある面では検証する意味でいい役割を果たしているのではないかと思います。自己責任・自己完結なのです。生産者も自己責任・自己完結です。実は、安かったら実需の皆さんが悪いと言っていけば済んでいたJAや産地が、売れなかったら全部自分で引き取らなければならない。ロスがかなり出ます。そういう面では、データが古くて申しわけありませんが、2004年度（2005年2月末）で、535のJA、2,169ヵ所の直売所があるのです。そういう面では、実需の皆さんが私どもへお越しいただいたときには必ずそこを見てもらいます。何が地域の中で生産されて、何がピック率が一番高い商品かが歴然とわかる。生産者も、自己責任ですからそういう面ではしっかりとわかる。将来にわたって実需の皆さんと円滑な連携をしていける意味では、ここをぜひトレーニングセンターとして使っていただいて、そんな面では対応ができればいいかなと、そんな感じがいままさにしているところです。

ですから、私どもはいまアマチュア、セミプロで1,560名と言いましたが、この皆さんが、まさに賞味期限が切れてしまっていて、明日もしかするとピンピンコロッと逝く人もいるかもかもしれませんが、そういう面ではこのゾーンをステップアップした人と、プロゾーンでやっている人との差が非常に歴然と出てきたことを、まず人づくりの面から報告させていただきたいと思います。

それから、非常にシンプルですが、販売関係の仕組みを幾つかつくってまいりました。

レジュメの7ページに、地域データ、地域資源、こういうものをしっかり開示していこう。しっかりと実需の皆さんにもお伝えしよう。しかも、データと数字で、仕組みで、ご案内を365日していこう。こんな形で甘楽富岡の営農振興協議会をつくらせていただいておりまして、現況、JAグループの皆さんにもご参画いただいて、地域の、戦略として使えるものをしっかりとピックアップさせていただいています。

それから、運営委員会が、緊密な連携が取れております。私どもが供給させていただいている野菜、実需関係のものを含めてですけれども、100グラム以下のパッケージから、キロ詰めになっているパッケージまで、アウトソーシング一切をJAのPCセンターでやっております。だんだん実需の皆さんからもいい提案をいただいて、JAも乗ってやってきて、うまくいくと必ずくるのが生産拡大です。生産拡大のときに、実は、旧態依然とした生産出荷体制を持っていると、ほとんど拡大できません。実は一番手のかかる部分、出荷調整の部分を100%JAでやると、JAも新しい雇用関係ができるのです。おおよそ、トータルの生産労働時間の中の26%くらいが出荷調整の時間なのです。3割なのです。3割をカットするために、運営委員会を使って、パッケージセンターを機能させていただいて、実需、大量でシンプルに納めるものから、本当にバラで行くものから、1個パッケ

ージまで、さまざまな実需に合ったアウトソーシングをJAのPCセンター実践させていただいております。

生産拡大が飛躍的に伸びた。特に野菜の中で業務用野菜が伸びた最大のポイントは、この総合パッケージセンターかなと思っています、この役割がなかったら、生産量の、あるいは規模の拡大は困難だったかなと思っています。

私どもに、営農指導員がいま51名いますが、私はジャイアンツファンですので、ドームで一流選手としてやれる営農指導員は数が限られている。新任の者や、こういう者を生産者のトップリーダー、私どもで言うスーパープロの生産者の皆さんに、営農アドバイザースタッフ、私どものJAの販売関係をやっている職員を、あるいは技術的な部分をやっている職員をつくっていただくサポート、これから地域にしっかりと残っていく担い手のサポート、この両面をお願いしております。その面では、非常に役割が果たされているのが営農アドバイザースタッフという制度です。現在36カ所、標高120メートルから940メートルの中に、実証圃という形で、いつ実需の皆さんやバイヤーの皆さんがお越しにいただいても、目で見える実証圃をつくらせていただいています。市町村に、非常に厳しい財政の中で、1カ所10万円の借上げ料をいただいて、資材一切はJAが無償供与、こういう形で36カ所ある実証圃を、トレースの意味も含めて、大きな役割を果たさせていただいております。

デジカメできょうショットしたものをそのまま実需の皆さんに情報として発信できる。この機能も持って、いままさに取り組みをさせていただいているところです。

レジュメの13ページに、私ども、JA甘楽富岡の、特に販売事業を含めた取り組みをやってきたときのポイントを整理してあります。

JAの中で販売事業、きょうのような実務との連携事業が非常に重要な役割があるということ組織の中でしっかりと認知と承認を受けるという作業をまず共有化させていただいた。生産者に対して、人格は平等、事業は公平の原則でやりますという、平等と公平をしっかりと特化している。当然、プロ、スーパープロの皆さんが一番効率的な経営ができるようになっていきます。アマチュアからスーパープロになればなるほど、しっかりとした利益が確保できる仕組みを、あるいはサポートの制度をつくらせていただいている。集出荷業務から販売、いわゆるマーケティング業務へ、JAの基本的なスタンスも変えてきている。

特に、生産者の成長状況によって、用途ニーズ別に販売を区分させていただく。これも、私がここへ出したいと言ってもそんなことは許していませんし、しっかりと用途ニーズに合わせて、私どもとすればオペレーションをさせていただいている。しかも、生産者の成長状況をしっかりと、全て共計で括るというのではなくて、その状況によってチャンネルが違うということを明確にさせていただいているのもちょっと特徴的なことです。

それから、商材から商品という転換をさせていただいているところです。したがって、

用途別共販と表現することが番ベストの表現かなという感じがしておりまして、単品大量生産から、多品目計画生産の産地にしっかりとリニューアルさせていただいておりまして、およそ60%はそんな方向に、地域の概況も、パートナーの皆さんも変わってきたのかなというところですよ。

なお、生産の平準化、あるいは周年供給化、産地間連携、この辺をキーワードにした販売展開を、あるいは供給展開をさせていただいております。したがって、いままで単品2品目で育った産地が、いまは、加工品を入れると244品目、バーコードで全部スキャンできるようになっていますので、その面では、多様な皆さんへの体制整備がやっと整いつつある。こんなことだけご報告させていただいて、ぜひ、実需の皆さんを含めて、まだまだ新しい産地でありますので、しっかりしたお取引をお願いさせていただいて、JA甘楽富岡の実需の取り組みも含め、概要の報告にかえさせていただきます。

流れはレジユメにしたためてありますので、何かあれば、ご連絡いただければ幸いです。
大変ありがとうございました。