

## JA 営農経済事業の営農戦略論

柳 京 熙\*・吉 田 成 雄\*\*

A Study on farming economy business of Japan agricultural cooperative

Gyunghee YOU\* and Shigeo YOSHIDA\*\*  
(Accepted 1 December 2016)

### 1. はじめに

グローバル化の急激な波が日本の経済社会を変化の激しい競争の時代へと変え、金融・資本市場を変質させた。変動の激しい株式や通貨市場、マネー経済化が影響を及ぼす不動産市場、資源・穀物などあらゆる市場が投機の対象となり、安定を欠いたボラティリティー（変動率）の高い経済環境へと変わってしまった。

こうした経済環境の変化は当然、JAにも大きな影響を及ぼすことになる。また、当然のことながら、JAの組合員の農業経営と生活にも大きな影響を与えてきている。

さらに新自由主義哲学の色彩を色濃く映すアベノミクスの成長戦略の中では、「農協改革は岩盤規制改革の象徴の1つ」とまで言われている。2015年8月に国会で可決・成立し9月に公布された「農業協同組合法等の一部を改正等の法律」が2016年4月1日に施行され、農業協同組合法の大幅な改正が行われた。その背景にある考え方には、階層分化が進んできた農協の正組合員の中から、小規模零細農家や兼業農家ではなく、大規模農業経営や専業農家の意思反映を強化し、農業の大規模化のためにより貢献する農協へと「農協の構造改革」をすべきであると主張がより強く反映されている。

だが、日本の農協改革の方向はそれでよいのだろうか。日本の農協を支えひいては農業を支え食料の安定供給に貢献したのはむしろ小規模農家ではなからうか<sup>(1)</sup>。

著者は真の意味では農協改革とは、小規模農家や兼業農家といった本当に農協を必要とする階層への

支援（再組織化）であると考えている。そのために、今JAに必要なことは明確な目標の再設定である。そこで、本稿はJAの営農経済事業に焦点を当てて、営農経済事業の強化という側面から新たな「農産物マーケティング」の理論構築<sup>(1)</sup>に向けた試みを行いたい。

### 2. JAを取り巻く経済環境

#### (1) 経済環境の変化とJA

すでに日本の農業情勢は国内の制約要因より、むしろ日本農業が世界経済にリンクされる時代に入りグローバルな政治経済の力学が絡み複雑な様相を見せるものとなった。こうした中、唐突に浮上した感があるTPP（環太平洋パートナーシップ協定）による農産物等の関税撤廃交渉は、国内農業への影響が大きい農産物重要5項目（米、麦、牛肉・豚肉、牛乳・乳製品、甘味資源作物）をめぐる農業の生き残りかけた攻防がずっと続いた。衆参両院の農林水産委員会に関税の維持を決議するなど、農業を守る姿勢をみせたものの最終的に2015年10月5日、アトランタにて5年半におよぶ交渉が大筋合意に達した。

それに前後して、国内農業をめぐる情勢は急激な変化を見せている。1970年代から続いてきた米の生産調整の廃止などを含め、TPP締結を見据えた政策の転換が着々と進められている。これまで産業競争力会議や規制改革会議などでも農業の競争力強化を巡って様々な議論が行われてきたが、農政の大転換は、2013年6月14日に閣議決定された「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」で決定的になった<sup>(2)</sup>。農政のみならず国のすべての政策がこの方向に雪崩を

\* 酪農学園大学食と健康学類流通学研究室

Food Distribution, Department of Food Science and Human Wellness, College of Agriculture, Food and Environment Sciences, Rakuno Gakuen University

\*\* 全国農業協同組合中央会教育部教育企画課／北海道大学大学院農学院博士後期課程（共生基盤学専攻）  
Graduate School of Agriculture, Hokkaido University

打って動き出している。

「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」の中の「本格的成長実現に向けた今後の対応」という項には、「農業については、担い手への農地集積・集約や、企業参入の拡大などに係る施策が盛り込まれているが、農業・農村全体の所得の倍増を達成するためには農業生産性を飛躍的に拡大する必要がある。そのためには、企業参入の加速化等による企業経営ノウハウの徹底した活用、農商工連携等による6次産業化、輸出拡大を通じた付加価値の向上、若者も参入しやすいよう「土日」、「給料」のある農業の実現などを追求し、大胆な構造改革に踏み込んでいく必要がある。」と記されている。

また、「5. 「成長への道筋」に沿った主要施策例」の「(1)民間の力を最大限引き出す」には、「⑤農林水産産業を成長産業にする」を目標に掲げ、次の成果目標が明示されている。

まとめると、「今後10年間で、全農地面積の8割が、「担い手」によって利用され、担い手のコメの生産コストを現状全国平均比4割削減し、法人経営体数を5万法人とする。2020年に6次産業の市場規模を10兆円(現状1兆円)とする。同時に農林水産物・食品の輸出額を1兆円(現状約4,500億円)とする。さらに今後10年間で6次産業化を進める中で、農業・農村全体の所得を倍増させる戦略を策定する。」としている。

たしかにそこには人々を鼓舞する魅力的なストーリーとともにバラ色の夢が描かれている。しかしそれを遂行する組織的基盤である農業協同組合が想定されているかについては何も明記されていないことは確かである。現実的な問題として果たして農協なき食料の安定確保と地域活性化は可能だろうか。

地域で現に果たしているJAの役割は大きい。JAの事業活動や組織活動を遂行する能力——ヒト・モノ・カネ・情報・ネットワーク・のれん(地域の「公益的団体」としての高い信頼度など)の経営資源と優れた実務能力——とりわけ地域の合意形成に果たす役割や、地域の農業生産を支援する役割を活用しない取り組みは困難であろう。だからこそJAはその期待に応えるためにも様々なJA批判を踏まえつつ自ら営農経済事業を再構築し、より専門性を高め、組合員の期待に応える協同組合の事業とする必要がある。

## (2) 新たな経済環境の変化とマーケティング戦略

表1は、1990年と2013年の家計消費を比較したものである。バブル経済の崩壊以降のいわゆる「失

われた20年」の変化である。デフレ経済の恐ろしい現実と世帯の規模縮小と高齢化、あるいは節約生活などの姿を垣間見ることができる。消費支出の減少以上に食料支出が減少しエンゲル係数も低下している。

家庭内で調理することが前提となる生鮮食品の購入量が激減している反面、弁当・すし(弁当)・おにぎりなどの主食的調理食品、サラダなど総菜、冷凍調理食品の増加が際立っている。

総菜や冷凍食品は、家事の簡便化をもたらし、共働き世帯などが増加するなかで消費金額を増やしている。24時間営業のコンビニエンスストアも全国に広がり、こうした調理食品を手軽に利用できるようになったことも大きい。また、単身者世帯や高齢者世帯も増加しており、世帯人員の減少もあって、食べたいものを必要な量だけ購入できる調理食品や保存が容易な冷凍・レトルト食品が消費者ニーズを的確に捉えていることは間違いない。2013年頃からは、少し高級で高額な食品や飲料をコンビニエンスストアなどで見かけるようになってきた。「節約疲れ」と呼ばれることもあるが、今後ドラッグストアに進むと思われる富裕層と貧困層へのマーケットの二極化として捉えることが可能かもしれない。だからといって国内農業生産が全体的に増加することはないだろう。

だが、より実践的な協同組合としての事業を再構築する必要に迫られているJA営農経済事業にとってこうした消費者ニーズの変化や市場の多様化の認識が前提にないと、残された「地域の農産物・農産加工品・地域資源」を活用し、有効なマーケティング戦略を立案することは不可能である。そこでは「マーケット・イン」の発想が不可欠なのである。

ここでマーケット・インについて少し説明しておきたい。マーケット・インの対語は、プロダクト・アウトである。これは大量の広告宣伝費をかけるなど様々なセールスプロモーションを駆使して販売するマーケティング手法を意味する。高度成長期の消費需要が拡大し続けた時代のマーケティングでは成功した重要な手法であったが、今日のように需要不足が顕著となっている環境のもとではそうしたマーケティングの効果は期待しづらくなっている。今日のマーケティングには、マーケット(消費者・実需者)をよく見て消費者ニーズの変化を捉えることやシーズ(新しい市場を生み出す可能性のあるビジネスの種)を発見し、大企業には手を出しにくい隙間(ニッチ)市場に見出すなどといったことが必要となっている。作ってしまったものを「どうやっ

表1 家計における食料消費の変化

	1990 (平成2) 年	2013 (平成25) 年	90-13 年増減
集計世帯数 (世帯)	7,976	7,784	▲ 192
世帯人員 (人)	3.56	3.05	▲ 0.51
有業人員 (人)	1.60	1.34	▲ 0.26
世帯主の年齢 (歳)	49.40	57.9	8.5
消費支出 (金額) A	3,734,084	3,485,454	▲ 6.7
食料 (金額) B	1,030,125	895,860	▲ 13.0
エンゲル係数 (B/A)	0.275	0.257	▲ 0.018
米 (金額) 円	62,554	28,093	▲ 55.1
米 (数量) kg	125.78	75.17	▲ 40.2
パン (金額) 円	26,122	27,974	7.1
パン (数量) g	39,157	44,927	14.7
めん類 (金額) 円	18,793	17,170	▲ 8.6
めん類 (数量) g	32,890	35,560	8.1
生鮮魚介 (金額) 円	77,979	45,117	▲ 42.1
生鮮魚介 (数量) g	47,304	30,582	▲ 35.4
生鮮肉 (金額) 円	77,198	61,968	▲ 19.7
生鮮肉 (数量) g	44,403	45,266	1.9
生鮮野菜 (金額) 円	80,103	66,297	▲ 17.2
生鮮野菜 (数量) g	207,491	175,942	▲ 15.2
生鮮果物 (金額) 円	51,070	34,322	▲ 32.8
生鮮果物 (数量) g	120,454	82,360	▲ 31.6
調理食品 円	79,719	105,033	31.8
うち 主食的調理食品	22,949	44,240	92.8
サラダ	1,778	3,657	105.7
冷凍調理食品	2,908	5,964	105.1

(資料) 総務省統計局『家計調査年報』(家計調査・家計収支編・二人以上の世帯・年報・年次、<品目分類> 1世帯当たり年間の品目別収支金額、購入数量及び平均価格)。

(注) 主食的調理食品とは、弁当、すし(弁当)、おにぎり・その他、他の主食的調理食品の合計。

て売ろうか?」ではなく、作る前に売り先を考え「売れるものを作る」のである。

農産物や加工品等のマーケティングにおいてもこうしたマーケット・イン的な発想が是非とも必要なのである。しかし零細で分散化している小規模の農家レベルで独自に専門的なマーケティング活動を行うことは極めて困難である。また、大規模農家・経営体といったレベルでもそれを継続的に行っていくことは困難であろう。

したがって、こうした時代の変化への的確な対応こそJAにとって、組合員に必要とされる農業協同組合として生きる道であり、JAの「自己改革」が目指すものではなからうか。

### 3. 新たなイノベーション戦略論 (農産物マーケティング論)

#### (1) ドメインの再定義

JAを取り巻く外部環境の激変ばかりではなく、

JAの内部環境にも極めて大きな構造的な変化が生じている。JAが合併によって広域化したことに伴いJAと組合員の関係が変化し、事業構成のウェイトも信用・共済事業の比重が増し組合員の構成も准組合員が増加してきている。こうしたことは、農業協同組合が発足した当時には想定できなかったものである。

こうした内部環境の変化を直視することなしでは、JAがより実践的な協同組合運動を再構築しながら営農経済事業を確立し、これまでまったく経験したことがないマーケット・イン的販売活動を行うことは実質上困難である。これまで多くのJAでは、生産された農産物を集荷し単に捌くだけの営農経済事業がなされてきたと言えよう。それを抜本的に改める必要に迫られている。

だが、この困難な変革に対応するためには、単なる発想の転換や部分的改善ではなく、まったく新しい柔軟な発想で営農経済事業の仕組みを組み立て直

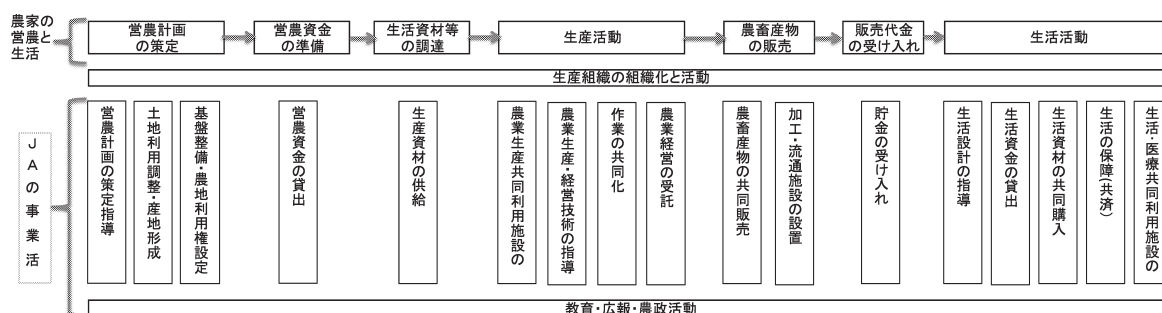


図1 JA事業と農家の活動とのつながり

出典：全国農業協同組合中央会編集・発行『私たちとJA 10訂版』、2013年2月1日、p.11

そうとする「発想の転換(新結合=イノベーション)」が必要である。

ところで耳慣れない言葉かもしれないが、ここで重要になるのが組織の「ドメイン(生存領域)」の再定義である。ドメインは経営学の分野では、経営戦略論の中心テーマを成しており、「現在から将来にわたって、『自社の事業』はいかにあるべきか」を決定することとされている。

では、これまでJAの営農経済事業はどのようなドメインを定義してきたのであろうか。例えば、図1は全国農業協同組合中央会が編集・発行する『私たちとJA 10訂版』(2013年2月1日、p.11)から引用した「JA事業と農家の活動とのつながり」である。

この図では「JAの事業活動」のなかで「農畜産物の共同販売」「加工・流通施設の設置」として示されている分野は、これまで農協共販(共同販売)と呼ばれる事業方式が主流であった。そこでは産地形成による出荷ロットの拡大と共選(共同選別)で卸売市場が要求する規格に合わせた農産物を卸売市場に出荷することに多大なエネルギーを注いできた。それが「有利販売」を目指したJAの「本業」とされていた。つまり、卸売市場への出荷が「共同販売」の中心であり、ドメインであったのである。それはそれで時代にマッチしており、あえて批判する必要はない。だが、JAを取り巻く環境が大きく変化の中でドメインそのものの見直しが必要となってきたのである。

では、営農経済事業のドメインを再定義する前提として、P.F.ドラッカーによる有名な「4つの問い」を使って考えてみることにしよう。次の4つのシンプルな問いである。

1. 本業は何か?
2. 顧客は誰か?

3. 顧客にとっての価値は何か?
4. 本業はいかにあるべきか?

もちろん、協同組合組織の組合員は、企業の「顧客」とはまったく異なり、社団組織そのものの構成要素であり、さらには存在目的である。したがって、「顧客」という言葉をひとまず「当該事業を利用する主要な組合員」と置き換えて考えてみることにしたい<sup>(3)</sup>。

それではドメインの定義を改めて整理してみよう。著者はドメインとは組織の「戦略的決定のための空間(戦略空間)を決めること」であると考えており、その起点となる農業経営の「主体」を考える必要があると考える<sup>(4)</sup>。なぜならマーケット・インが必要であったとしても、農業の場合、それぞれの地域の生産に見合う販売方式を構築する必要がある。なぜなら先に売り先や需要ばかりに気を取られてしまうと、自ずと生産が制限されてしまう。売れるものを作るという視点を農業に適用するのであれば、原則的にそれぞれの地域に合った持続的な生産の可能性を前提にしておかなければならない。それが本当の意味での農産物マーケティングのマーケット・インである。だからこそ農業経営の「主体」を起点に置き、戦略空間を構築する必要があると言えよう。

このような前提に立てば、当然JAのドメインは自ずと決まる。

だが、本来、地域が持つ総合的・多面的な性格と共に捉えられるべきJAの存在意義は、JAグループの内と外の両方からの要請あるいは圧力により、経済収益至上主義という単純な基準でのみ評価されることを強いられている現実がある。また、JAはこうした要求に応えようとすればするほど、むしろ一般企業とは異なる様々な制約条件があることばかり浮き彫りになり、企業と同様に「競争」を組織運営や経営意思決定のベースにおいたドメインに基づき、

組織を転換させようという社会的・政治的要請ばかりが強まっている。

しかしそうした要求への対応は、JA が協同組合である以上、組織の理念やその使命との整合性の問題、または協同組合本来の組織運営や経営意思決定といったガバナンスの側面において現実とのずれを増幅させている。

その結果、「いかにして日本の農業の競争力を保っていくか」また「地域を如何に維持するか」という当面の緊急かつ最大の課題について、沈黙または回避するといった態度が生じていたように見える。だが、もはやそうした態度を取り続けることは許されない。政府の農業政策と JA との関係が大きく変化し、JA の自己改革の猶予期間はそれほど長くはない。JA は早急に営農経済事業の新たなドメインを鮮明に打ち出す必要がある。

そのために、まず第 1 に、これまで全国一律に作り上げてきた卸売市場（共販体制）に適合した平面的な産地形成論ではなく、農産物を巡る流通と市場の変化に対応して実績を上げてきた JA を取り上げ、その事業・活動を基に新たな JA 像を組み立てる必要がある。

第 2 に、総合 JA の事業全体を包括的に論じることが止め、JA 事業の中核となる営農経済事業を検討対象とし、組合員に収益をもたらす地域を豊かにすることに JA の事業の役割を据えるべきである。

第 3 に、新しい JA 営農経済事業論では、JA がイノベーション（①新しい商品の創出、②新しい生産方法の開発、③新しい市場の開拓、④原材料の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現、といった概念を含むもの）を成し遂げるために、JA はどのように地域資源を確保し、組合員の農業経営の安定と発展の基本となる「再生産が出来る価値実現とそれを最優先とするバリューチェーンの構築」を実現できるかを主要課題とすべきである。

## （2）営農経済事業の捉え方

JA の営農経済事業は「赤字事業」だが、信用事業・共済事業の収益で補てんされることでかろうじて事業継続ができていて、という考えが何の疑いもないまま定着している。あるいは、営農経済事業は組合員と JA とのつながりを強化するために必要な事業であり、仮に営農経済事業がなくなったら、JA の信用事業・共済事業も円滑な事業推進が困難になってしまう。だから営農経済事業は「赤字事業」ではあるが大切だ、という考え方も根強い。だが、ほんとうにそうなのだろうか。

そもそも JA とは営農経済事業という事業活動を協同で行う組合員の集まりである。つまり「それからこれを除いたら、それがそれでなくなってしまうもの」という「本質」を論じるのだとしたら、営農経済事業とは農業協同組合の不可欠な本質そのものである。その「本質」事業が JA 経営のお荷物の「赤字事業」として、あるいは JA の信用事業・共済事業のプロモーションや普及宣伝の「必要経費」として位置づけられる事業であって良いはずはない。だからこそ、組合員と JA の位置づけを、「顧客と企業」との関係でなく、可能な限り「協同組合を構成する組合員と役職員の役割・機能の分担」という関係としてとらえることが必要である。もちろんその前提は「再生産」を可能とするレベルでの経営安定を JA 営農経済事業がどのように構築するかに尽きる。

そこで、営農経済事業に関わる組合員を次のように位置づけ、そこを起点にした JA 営農経済事業論（また同時に農産物マーケティング論）を展開することとしたい。

「組合員農家」という幅広いとらえ方ではなく、農業経営の「主体」を明確にし、「農業経営者（生産者）」として対象の位置づけを明確化する。また、農業経営の「主体」である「集落営農」や「農業生産法人」についても、その「農業経営者（生産者）」を明確に意識する。

ただし、「農業経営者（生産者）」とは、法人経営・大規模経営者だけではなく、兼業農家であっても、定年退職後の帰農者であっても経営のリスクを考えながら自分自身が選択した形で農業に取り組む人であればみな「農業経営者（生産者）」である。その「農業経営者（生産者）」を起点にしつつ、農業経営者（生産者）と JA による農産物マーケティングのバリューチェーン（価値連鎖）、あるいはサプライチェーン（供給連鎖）を描き直す必要がある。

基本的にマーケティングの目標は、商品・サービスの「差別化」を図り、市場における「ポジショニング」（Positioning）の確立と「ブランド化」（Branding）を促進することである。そのため市場を「市場の細分化」（Market Segmentation）といった見方で捉え直し、そこから「標的市場」（Target Market）を慎重に選択するのである。そして、マーケティングミックス——製品・サービス（Products）、価格（Price）、流通（Place）、プロモーション（Promotion）——を決定し実施する。企業は自社の商品を差別化し、それを基盤にして自社の差別化商品だけの排他的な市場を作り上げようとする。

ただ、こうした「差別化」によって排他的市場を

維持し続けることは困難である。他の企業が不得意とする分野で参入の魅力を感じない「ニッチ（隙間）市場」を狙う場合は別として、参入障壁や模倣困難性がそれほど高くないのであれば、簡単に他の企業が参入してくる。仮にそれが魅力的な市場ならば、資本力・研究開発能力・製造能力・宣伝力などで圧倒的に優位にある企業（コストリーダーシップがある大企業など）の参入を招き市場を奪われてしまう。

農業市場においては、こうした競争戦略やマーケティング戦略は、寡占が進み独占度が高い分野、すなわち生産資材産業（農機具、農業用施設、肥料、農薬など）や食品工業（ビール、牛乳、加工畜産物など）のアグリビジネスの分野では広く展開されている。

しかし、ほとんどの農産物に関するマーケティングが、参入障壁が極めて低い非独占の分野でのものであり、大企業が製造する工業製品の場合のマーケティングと同じやり方で「差別化」や「市場の細分化」と「標的市場の選択」を教科書的なマーケティング・プロセスどおりに行ったとしてもそもそも市場における競争優位性の確立は難しく、それを維持することも困難である。このため、農業生産者と協同組合とが一体となったマーケティングの取り組みにおいても、市場細分化と標的市場の選択、ポジショニング、マーケティング・コンセプトの決定には、より深く考え抜く努力とさらなる熟考が求められる。

また、豊富にモノがあふれる市場環境においては、生産したものを売るという「プロダクト・アウト」の発想から、売れるものを作るという「マーケット・イン」の発想に立ったマーケティングが不可欠となっている。

当然のことながら農産物には、農業生産に伴う不確実性、例えば気象要因による作柄の変動と価格弾力性の低さが増幅する価格変動、生産量調整の困難性や輸入圧力の高まり、鮮度が要求され貯蔵の困難性があるなどといった商品の特異性がある。さらには、過剰とも言える産地間競争のし烈化や低価格競争の常態化などの問題を如何に是正することができるのかという苦悩が背後に隠れている。

ではここで、このJAの営農経済事業をめぐる矛盾——個別の産地やJAが懸命にマーケティングに取り組むことが結果としてさらなる産地間競争を誘発し、農産物価格の低下を招くこと——の解決への方向性を見出すためにいったん立ち止まって、P.F.ドラッカーの5つの問い（先述の4つの問いにもう1つの問いを追加）をヒントに、今度は「われわれ

（組合員とJA営農経済事業）」を主体に置いて問い直すことから始めることとしたい。それは次の問いである。

- ①われわれ（組合員とJA営農経済事業）の使命は何か
- ②われわれ（組合員とJA営農経済事業）にとっての顧客は誰か
- ③顧客にとっての価値は何か
- ④われわれ（組合員とJA営農経済事業）にとっての成果とは何か
- ⑤われわれ（組合員とJA営農経済事業）が持っている計画は何か

この5つの問いを1つずつ突き詰めて考え抜くことは有益である。なお、ここでの「顧客」とは、最終的には消費者につながるさまざまな販売先である。

著者は、JAがこの問いに誠実に向き合うことを起点として営農経済事業のドメインを再定義することが何よりも必要であると考えている。

なぜなら「マーケット・イン」の発想に立ったマーケティングを行うとしても、農産物の「差別化」を図るには、地域の風土や環境条件に根ざした「適地適産」をベースとしつつなんらかの工夫を加えることによって初めて可能になるであろう。

また農産物のブランドづくりには、工業製品と違った限界がある。農産物では生産者や産地が生産する農産物の一部の「銘柄」だけがブランディングに成功し高値で取引されるとしても農業経営としてあるいは地域として「総合的農業生産力」は保持できない。例えば農業生産では特定の農産物の特定規格品のみが都合良く生産され、その販売だけで農業経営や地域農業が成り立つ訳ではないからである。地域に合った作物や品種の選定については、一番良い物が1つだけ収穫できたとしても経営として成り立たない。また、特殊で高度な職人技を持った人のみが生産できるものではなく、それが小農であっても地域で生産を営む中で作られた作物や品種で産地づくりを行われなければならない。したがって大企業が行っているマーケティングと同じ視点や手法を真似すればよいとする安易な「農産物マーケティング」はやはり戒めなければならない<sup>5)</sup>。

したがって、JAのマーケティングにおいて「銘柄」を確立する戦略を検討するとしても、そこからこぼれ落ちる無数の経営経営や地域としての「総合的農業生産力」の保持をどうするかはその視点を置くべきである。また、JAとその連合組織はパイを奪い合うだけの産地間競争で低価格競争に追い込まれ

てしまう愚を避ける方策についても真剣に考えるべきであろう。

### (3) 農産物マーケティング

これまで農産物マーケティングの基本的視点<sup>(6)</sup>について言及してきたが、農産物だからと言って全く新しい手法を論じる必要はない。視点を少し変え、地域資源の保全・活用、また生産力の格差に応じた生産方式（重層的市場対応）をいかに構築していくかということに重点を置いて、それに合わせた資源の再配分が行われればよいからである。

では、JAの「農産物マーケティング」を考察するために必要となる基本コンセプトを提供していくこととしたい。

これまでJAによる農産物マーケティング活動において大きく欠落していたことはなんだろうか。著者はJAのドメイン定義で欠くべからざる視点、すなわちJA組織が「インターナル・マーケティング」と呼ばれる概念を見過ごしていたことではないかと考える。

まず、フィリップ・コトラー『マーケティング・マネジメント』<sup>(7)</sup>では幅広い統合的な視野でマーケティング・マネジメントを捉えるホリスティック・マーケティング (holistic marketing) の構成要素として次の4つ要点を挙げている。

1. インターナル・マーケティング——組織内のすべての者、特に経営幹部が、適切なマーケティング原理を自分のものにする。
2. 統合型マーケティング——多種多様な価値の創造、提供、伝達の手段が、最適な形で組み合わせられ、使用されるようにする。
3. リレーションシップ・マーケティング——顧客、チャネル・メンバー、その他のマーケティング・パートナーと実りある多面的な関係を持つ。
4. 社会的責任マーケティング——マーケティングの倫理、環境、法、社会への影響を理解する。

ここで読み取れることは、マーケティングという概念の位置づけや役割とは、あくまでその組織が置かれた経済状況を如何に適切に把握しているかに尽きるということである。それはすなわちマーケティングが単なる「セリング」(販売)ではないことである。すなわちマーケティング・マネジメント(「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術および科学」<sup>(8)</sup>)という概念そのものが、マーケティングが短期的な営利の追求を目

指す単なる手段ではないもっと社会性を持つ「ホリスティック(全的)」なものであることを意味しておりフィリップ・コトラー『マーケティング・マネジメント』の4つの要点こそホリスティック・マーケティングへの根本的な問いである。

さて、ここではこのうちの「インターナル・マーケティング」という概念に注目して、「農業協同組合」の営農経済事業に適用するために、概念を若干拡張して援用しながら見てみよう。

企業においてはインターナル・マーケティングとはマーケティング部門から部門外の経営幹部など企業の内部に向けたマーケティングである。

「賢明なマーケターは社内向けのマーケティング活動を、社外向けのマーケティング活動と同等か、むしろそれ以上に重要なものと認識している。社内スタッフにまだ提供する準備ができていないのに優れたサービスを約束するのはナンセンスである<sup>(9)</sup>」というものである。

では「農業協同組合」の営農経済事業においてはこのインターナル・マーケティングをどう理解したらよいのだろうか。JAの営農経済事業担当部署が行うマーケティングを考えるとすれば次のように適用することができる。

JAの場合にはインターナル・マーケティングの対象自体が2つの方向に向かって存在する。1つは、JAの営農経済事業部門からJA「内部」の他の部署やJAの役員・職員を対象とするインターナル・マーケティングであり、もう1つは、JAの生産部会や農家組合員という生産部門に相当する協同組合「内部」のメンバーを対象とするインターナル・マーケティングである。やはり後者が前者以上に重要だということになるだろう。

既存のマーケティングの理解からすれば、マーケティングとは「販売力」を強化し「農産物を売り込む技術」<sup>(10)</sup>と考えられているかもしれない。だが、マーケティングの最も重要な部分は「セリング」ではない。ピーター・ドラッカーを引用すると、「セリングの必要性はこれからも続くだろうと考えられる。しかしマーケティングの狙いはセリングを不要にすることだ。マーケティングの狙いは顧客を知りつくし、理解しつくして、製品やサービスが顧客にぴったりと合うものになり、ひとりで売れるようにすることである。理想をいえば、マーケティングの成果は買う気になった顧客であるべきだ。そうなれば、あとは製品やサービスを用意するだけでよい<sup>(11)</sup>」。

JAにおいては、農産物の販売先である「顧客を知

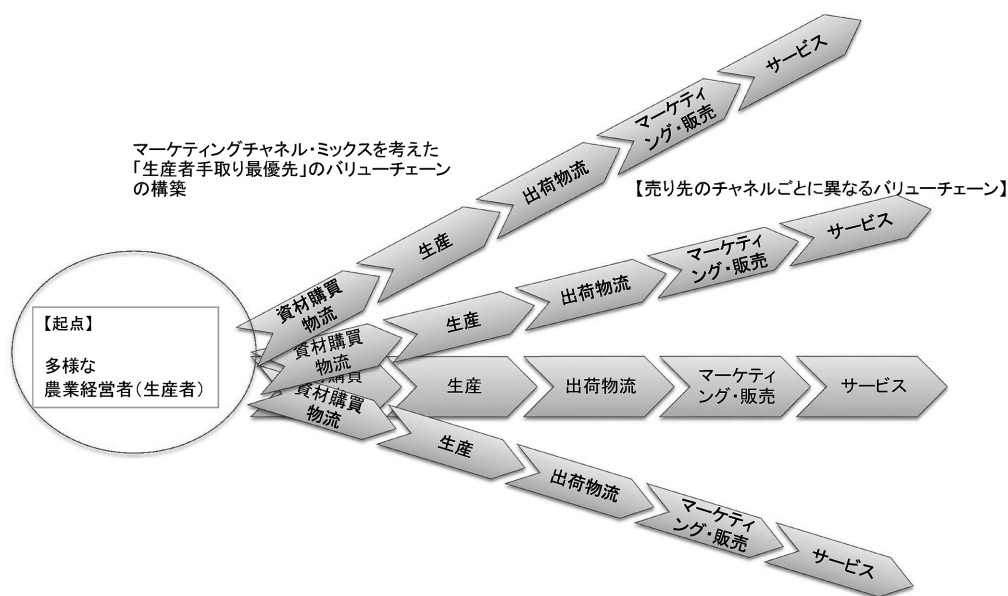


図2 JAの営農経済事業におけるマーケティングチャネル・ミックスの概念

注：著者作成

りつくし、理解しつくす」努力とともに、インターナショナル・マーケティングを重視し、「組合員を知りつくし、理解しつくす」ための努力が不可欠である。そうでなければ、「組合員とJA」が農産物を販売する対象である「顧客」を満足させることができないことはもちろんのこと、組織内部の満足すら得られないからである。

以上の視点に立てば、バリューチェーン（価値連鎖）のフレームワークは、次の図2のように理解できる。

本稿では、「農業経営者（生産者）」を起点にしつつ、JAと農業経営者（生産者）による農産物マーケティングのバリューチェーン（価値連鎖）を描き直すことを目的としているため、マイケル・ポーターのバリューチェーンのフレームワーク<sup>(12)</sup>を大胆にカスタマイズした。

一般的なフレームワークは、製品やサービスを顧客に提供する事業活動（主として製造業）を、「購買物流」→「オペレーション（製造）」→「出荷物流」→「マーケティング・販売」→「サービス」といった「主活動」を構成する一連の機能ごとに分解して、どの部分に強み・弱みがあるか、どの部分で付加価値が生み出されているかを分析し、事業の妥当性や改善の方向性を探る手法である。バリューチェーンを構成する一連の機能が順次、価値とコストを付加・蓄積するものとして捉え、「価値」の連鎖（バリューチェーン）から、顧客に向けた最終的な「価値」が生み出されると考える。

だが、今後JAは、組合員である農業経営者（生産者）を「起点」とした「生産者手取り最優先<sup>(13)</sup>」のバリューチェーンを構築した新たな事業への変革が求められている。

また、この考え方の基本に「売れるものを作る」というマーケット・インが据えられており、かつて食糧管理制度が存在した高度経済成長期に支配的だった「作ったものを売る」というプロダクト・アウト的な発想からの転換を必要とする。とはいえ、伝統食や伝統野菜などを発掘し、消費者が忘れていたものや思いつかなかったものを、新たな作物を生産し、その食べ方を提案していくことも大切である。

かつて農業協同組合の営農経済事業の主な仕事は、産地を形成し、卸売市場における産地としての地位を確立することによる「有利販売」を目指すことであった。「卸売市場」が事業の「基点」であったと言えなくはないだろう。

だが、今後JAは、組合員である農業経営者（生産者）を「起点」とした「バリューチェーン」を構築した新たな事業への変革が求められている。

売り先——直売（直売所、産直など）、直販、契約販売、加工業向け販売、契約生産、卸売市場出荷、新作目の試験栽培とその販売、など——には多様なチャネルが存在する。そしてそれぞれのマーケティングチャネルごとに、組合員である農業経営者（生産者および地域）を「起点」とした複数のバリューチェーンが存立する。それらを個別最適ではなく全体最適のバランスを考慮するマネジメントが必要と



なるのである<sup>(14)</sup>。もはや一律的な市場販売は無理である。しかし、こうした JA による農業経営者(生産者)を支援する事業展開は高度な能力が必要である。

繰り返しになるが、前述の JA 組織のインターナル(内部)・マーケティングとは JA 役職員、生産者ともに「人材育成」がすべての基本にあることはいうまでもない<sup>(15)</sup>。

#### 4. 終わりに

これまで見てきたように、「農業協同組合」における営農経済事業に焦点を当て、「組合員と JA 営農経済事業」によるマーケティング活動を新たな観点から整理しなおし、販売事業の新しい発展方向としての「農産物マーケティング」の提示を試みた。

これまでの JA をめぐる議論を見ると、一貫して一般企業とは異なる様々な制約条件から脱皮し、どのように一般企業並みのガバナンス体制を構築していくかに全ての焦点を合わせていたのではないかと思う。今 JA に必要なことは、一般の企業との競争の中でも、農業協同組合の理念と使命に照らし、自らがその事業の再確認を行い、生産(生活)・販売(購買)・金融・共済の事業を兼営する総合農協組織として農業と地域を支える社会的基盤であることを改めて認識すべきであろう。

農業協同組合に課された様々な制約条件を肯定し受け入れながら、地域資源をフルに活用することを基本にこれからの JA の事業と活動を決めていくことが非常に重要である。そうでないとすれば、JA が「非営利組織」ではなく「営利組織」に変質してしまう。仮にそうなれば、その組織(変質した JA)は「営利」(出資者への出資配当)の目的の実現能力が会社と比べて貧弱にしか機能しないとすれば、無用の存在になってしまうのである。仮に「営利組織」への転換をよしとするのであれば、新自由主義経済の論理と土俵で競争と競争し生き残るために、自ら巨大な資本になるしかない。

現代社会において、農業生産を含め地域経済の疲弊化が深刻になる背景には、すでに、新自由主義経済体制が世界的規模で拡散していることを意味する。今後、組合員の経済的利益を志向する側面において、組合員が個別に対応することはさらに困難を来すであろう。それに対し、今後の日本農業を支えるものとして農業法人〔会社組織や集落営農法人などを含む〕を構想する主張が強くなっている。もちろんそれは JA への対抗組織をつくらうという意味合いをも強く含んでいる。しかし昨今の経済環境の下では、むしろ農業法人が生き残る可能性は高い

とは言えないのではないだろうか。

最後に、「農産物マーケティング」も、「目標市場」に向けて JA 組織がいかなる形態をもって参加し、事業規模を定め、いかなる方法で資源を動員・運用し、価値を創出・分配するかを計画し実行することにおいては、一般のマーケティングとは何ら変わりはない。だが限りなく小さな差(ずれ)にも注意深い眼差しを向け農業生産・販売に関する「農産物マーケティング」を丁寧に考察しておくことが必要だと考える。

なぜなら一般のマーケティングで拾えない無数の可能性(差(ずれ))を地域の視点から丁寧に拾えることこそ、農業生産とその基盤である地域を維持する要因でもあり、また農業協同組合が存続する要因でもあるからである。

#### 附 記

本論文は、酪農学園大学共同研究補助金、2015年度、「東アジア(日本・中国・韓国)の農協の将来像」(研究代表:柳京熙)の研究成果の一部であり、JA 甘楽富岡や JA 富里市の営農経済事業の聞き取り調査を基に理論化を試みたことを記する。

#### 注

- (1) 地域資源を守るという視点すなわち地域(コミュニティ)の維持やコミュニティビジネスなど新たな利益確保の基盤としての可能性を考えればなおさら必要である。もちろん大規模経営が要らないとの意味ではない。大規模経営とはそれに相応しい部分的協業や連携が想定されるが、本来農協の使命とそれらが必ず附合するものであるとは言い難い。
- (2) 日本経済の再生に向けた「3本の矢」のうちの3本目の矢という触れ込みから始まった。
- (3) なお当然のことではあるが、営農経済事業の「顧客」には、例えば、インターネット直販の消費者なども含まれる。ちなみにこれから本当に農協が生き残ろうとするのであれば、組合員を顧客以外に何者(存在)として捉えるべきか真剣に考える必要がある。
- (4) 今村奈良臣・東京大学名誉教授による「P-SIX理論」では、マーケティングミックスの構成要素に主体の「意欲・意志」という人間的要素を加え、マーケティングミックスを「市場的条件」と「主体的条件」の両面から規定している。「主体的条件」に Promotion(やる気をおこさせる), Positioning(立地を生かす), Personality

- (人材・人物) —, 人材を増やす (マネジャー・リーダーを生かす) — を, 「市場的条件」に Production (注: 作り出すこと・生産すること。Product は製品・製造物), Place (販売先・販売チャネル), Price (価格) — 売れるものを作る, 売り方・売り先・売り場を考える, 値ごろ感を設定する — を, それぞれ位置づけその全体を考えたいうえで, JA と農業経営者 (生産者) を起点としてマーケティング戦略を立案する必要がある。
- (5) 白井晋『農業市場の基礎理論』北方新社, 2004年, pp. 77~78。
- (6) 本稿は, これまで農業協同組合における営農経済事業に焦点を当て【組合員と JA 営農経済事業】によるマーケティング活動を「マーケティング・マネジメント」のコンセプトの観点から整理し直し, 販売事業の新しい発展方向としての「農産物マーケティング」の提示を試みた。アメリカ・マーケティング協会の公式定義 (American Marketing Association, 2004.) によれば「マーケティングとは, 顧客に向けて価値を創造, 伝達, 提供し, 組織および組織をとりまくステークホルダーに有益となるよう顧客との関係性をマネジメントする組織の機能および一連のプロセスである」とされている。このプロセスへの取り組みには「相当量の作業とスキルを要する」。そこで「ターゲット市場を選択し, 優れた顧客価値を創造し, 提供し, 伝達することによって, 顧客を獲得し, 維持し, 育てていく技術および科学」としてのマーケティング・マネジメント (『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソン桐原, 2008年4月, p. 7) が必要となる。また, コトラーによると1950年代半ばに「マーケティング・コンセプト」が生まれ, 製品志向の「市場に出して売る」方針から, 顧客志向の「感じ取って応じる」方針にビジネスが移行したとされる。マーケティング・コンセプトを採用している企業では「自社の顧客にふさわしい顧客を見つけるのではなく, 自社の顧客にふさわしい製品を見つけるのが仕事」となる。つまり「マーケティング・コンセプトとは, 選択した標的市場に対して競合他社よりも効果的に顧客価値を生みだし, 供給し, コミュニケーションすることが企業目標を達成するための鍵となる, という考え方」である (同書 p. 20)。さらに「21世紀のマーケターは, 従来のマーケティング・コンセプトを超えた, もっと全体的で包括的なアプローチをとる必要性を認識するようになってきている」(同書 p. 21)。吉田・柳は, JA と連合会においても, 21世紀の「農産物マーケティング」のための新たなマーケティング・コンセプトと, それを実現するマーケティング・マネジメントの仕組みを生み出すことが必要であると考えている。
- (7) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソン桐原, 2008年4月。文中の「4つの要点」は, 序文 p. vii「新しいテーマ: ホリスティック・マーケティング」から引用。なお, ホリスティック・マーケティング (holistic marketing, 全的マーケティング) については同書第1章 pp. 21~27, 第22章参照。
- (8) 前掲書 p. 7。
- (9) 前掲書 p. 26。今日の JA が抱える問題の原因はまさにこれに当てはまる。まず, JA 内部で準備 (認識) されていないなら, 提供を約束することは賢明ではない。
- (10) 「販売コンセプト」の問題は, 「市場が求める物を生産することよりも, 自社が生産した製品を売ることが目的」となってしまうことである (前掲書 p. 19)。
- (11) 前掲書 p. 7。
- (12) マイケル・ポーター著, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略 — いかにか高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年, p. 49。
- (13) 生産者手取り価格の最大化に向けての努力が必要であるだろう。
- (14) いわば「マーケティングチャンネル・ミックス」の発想である。
- (15) マーケティングの教科書では, いわゆる4つの P (Products: 製品・サービス, Price: 価格, Place: 販売先, Promotion: 販売促進) — 何を, いくらで, どこに, どのように売るかを総合的に考え・実施すること — というフレームワークでマーケティングミックスの良否を検討する。しかし, 農業経営の「主体」を起点に考えると, 今村による「P-SIX理論」の当てはまりがよい (今村奈良臣・黒澤賢治・高橋勉 (2013) pp. 99~100)。P-SIX理論では, マーケティングミックスの構成要素に主体の「意欲・意志」という人間的要素を加えていることに特徴がある。このためマーケティングミックスを「市場的条件」と「主体的条件」の両面から規定して

いる。

#### 引用・参考文献

- (1) 「日本再興戦略—JAPAN is BACK—」(2013年6月14日閣議決定)
- (2) 総務省統計局『家計調査年報』(家計調査・家計収支編・二人以上の世帯・年報・年次, <品目分類> 1世帯当たり年間の品目別支出金額, 購入数量及び平均価格)
- (3) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論〔新版〕』有斐閣, 1996年4月
- (4) 全国農業協同組合中央会『私たちとJA 10訂版』(2013年2月1日)
- (5) フィリップ・コトラー, ケビン・レーン・ケラー著(恩蔵直人監修, 月谷真紀訳)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソン桐原, 2008年4月(同書は2014年4月19日丸善出版から再出版),  
(ア) (原著) KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANE, “MARKETING MANAGEMENT, 12th Edition”, Pearson Education, Inc. 2006.
- (6) 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2013)『ゼミナール マーケティング入門』第2版, 日本経済新聞出版社, 2013年9月
- (7) 今村奈良臣・黒澤賢治・高橋勉『JAの組織, 機能, 人材育成とその配置, そして必勝体制はいかにあるべきか』JAづくり研究会, 2013年9月20日
- (8) 今村奈良臣『私の地方創生論』農山漁村文化協会, 2015年3月20日
- (9) 武内哲夫・太田原高昭『明日の農協: 理念と事業をつなぐもの』農山漁村文化協会, 1986年
- (10) 白井晋『農業市場の基礎理論』北方新社, 2004年
- (11) マイケル・ポーター著, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年, p. 49, (原著) “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, 1985.
- (12) 吉田成雄・柳京熙「JAの農産物マーケティングにおけるイノベーション戦略論」『JC総研レポート』2015年秋, vol. 35, 一般社団法人JC総研