

調査と情報

2007.3

巻頭言

ご挨拶 1

寄稿

動き始めた「構造改革」の実態を追う 2
滋賀県立大学環境科学部 教授 小池恒男

ヨーロッパ雑話 —歴史と新時代のはざま— 4
スイス農業ジャーナリスト協会会員 兼坂さくら

調査研究

世界市場における木材需給の構造変化と
国産材時代および新生産システムについて 6

わが国大手食品メーカーの経営環境の変化と海外展開の方向
—欧米との比較の観点から— 14

農協の中期的課題

施設の効率化を進めるとともに、人材育成による
組合員サービス高度化を模索するJA鹿児島きもつき 19

JA中野市の新しい担い手戦略の取り組み 23

研究の視点

質的研究・量的研究とKJ法 27

ぶっくレビュー

『信頼型マネジメントによる農協生産部会の革新』 28

統計の眼

もったいない食品ロス 29

本誌において個人名による掲載文のうち意見
にわたる部分は、筆者の個人見解である。

ご 挨拶

日ごろ「調査と情報」をご愛読いただき、まことにありがとうございます。

さて、私どもでは、農山漁村や農林漁協に関わる方へ、よりいっそうタイムリーな情報をお届けするため、本号をもって本誌を休刊させていただくことといたしました。

振り返ってみますと、74年1月に農林中央金庫創立50周年の記念事業として調査部のなかに「研究センター」が設けられ、本誌は翌75年3月に創刊しました。同センターは、「協同組合活動発展のため必要な開発的・先見的な調査・研究」を目的とし、農協はじめ協同組合に役立つ調査研究を重視することを基本にすえておりました。それは本誌の編集にも反映し、研究員の調査研究成果の紹介、協同活動についての現地ルポ、そして協同活動に関わる読者からの寄稿などにより、経験交流、情報交換の場としての役割を担ってきました。

当初の読者は、農林漁協とその役職員の方々、農林漁業関係団体、学者・研究者、官庁等各団体で、発行部数は2千部に達し、今日でもこの水準を維持しております。また、体裁はB5のタブロイド版4ページの簡素な情報誌としてスタートしました。

その後86年6月に、調査部研究センターを引き継ぐかたちで(株)農林中金研究センターが設立され、本誌も装いを新たにいたしました。同センターは、旧研究センターが12年間にわたって蓄積した人的・物的な成果とノウハウを承継し、同時に本誌もそれまでの発行スタンスを継続することといたしました。また、誌名も、系統諸機関およびその関係者、農林漁業研究者と新センターとの交流をはかる情報誌として、それまでの「調査と情報」を続けることにいたしました。

さらに90年6月には、(株)農林中金研究センターの法人格を引き継ぐ形で当社が設立され、本誌の編集は、同センターの後継たる基礎研究部が担当することとし、発行目的や形態はそのまま踏襲いたしました。

その本誌は94年9月に100号に達し、当時の森本農林中央金庫理事長が次のあいさつ文を寄せられました。「小冊子ではありますが、時代の変化に対応して的確な問題提起を行い、また研究成果の紹介、現地ルポなどで多くのテーマを取り上げるとともに、系統役職員、研究者からの提言等も積極的に掲載し、農林漁協系統関係者の交流の場としての役割を果たしてまいりました」。

このような評価をもつ本誌も、03年に大きな節目を迎えました。この時期に当社は激変する諸情勢の変化への対応が求められ、相応の「選択と集中」が求められました。それへの対応の一環として、月刊誌としての本誌を03年3月の202号をもって休刊とし、同年7月に現在の形で復刊して現在にいたっております。

このようにみますと、本誌は、研究センターなどの組織変化を反映してその形を変えながらも、読者の方々とのつながりを強めてきており、その意味で当社の貴重な財産であります。今後はこの財産をさらに活かすべく、新たな情報誌の発行に取り組む所存でございます。

これまでのご愛読に心からの感謝を申し上げ、ここに休刊のご挨拶を申し上げます。

(代表取締役社長 大多和 巖)

動き始めた「構造改革」の実態を追う

滋賀県立大学環境科学部 教授 小池 恒 男



1 「農政改革」と構造政策

行政担当者や官庁エコノミストによって論じられる農政改革論は、WTO農業協定のもとで許容される施策は直接支払い以外にない、人口コホート分析から何年後かには確実に極度の担い手不足に陥る、財務当局によって零細農家温存につながる直接所得保障は拒絶される、1961(昭和36)年の農業基本法以来取り組んできた構造改革の課題、その構造改革が成果を上げてこなかったのであるからこういうやり方(絞り込んで直接支払い)しか残されていない、等々の論調で共通している。「農政改革」の中心にある経営所得安定対策は、周知のように、品目横断的経営安定対策、米政策改革推進対策、農地・水・環境保全向上対策からなるが、構造政策をいま、「多数の零細経営を淘汰し一部の大規模経営に置き換えること、創出された少数の経営体に政策的支援を集中し、こうして形成された企業的経営体に産業としての農業をゆだねることを目的とした政策」と定義するならば、「絞り込んで直接支払い」の品目横断的経営安定対策こそまさにそのものずばりの構造政策と言えるであろう。

2 「農政改革」に欠けているもの

およそ改革たるものに欠かせない資質として求められるものは、一つは当然のことながら基本的課題と基本戦略の提起があるということ、二つには、それが大いなる希望のもてる、前望性に富んだものであるということ、である。その点で気になるのは、「農政改革」

に水田農業の改革の基本方向の提起がないという点である。わが国の水田農業の改革が、なぜ、麦、大豆、てん菜、でん粉原料用ばれいしょの品目横断的経営安定対策で「ことたれり」なのか。各地の勉強会で多く出される疑問の一つは、「なぜ、わが地域の水田農業の〇〇作目が品目横断の対象からはずされているのか」という素朴な疑問である。なたね、飼料作物、そば、さつまいも、さとうきび等々なお各地域に固有に残されてあるこれらの多様な土地利用型作物をもっとしなやかに包含して政策立案されてしかるべきはないか。

一方、構造改革にかかわってであるが、農法的個性と歴史に規定されてある構造政策不能地帯＝アジア地域型農業という農業類型のもとにあるわが国において、それでもなお有効な構造政策として品目横断的経営安定対策が考え抜かれ、準備されたものであったのかどうかである。そういうものでなければ、それはただ弥縫策としてとどまらざるを得ないし、非現実的であるばかりでなくただ「構造改革が成れば需給調整も、国際競争力も、自給率向上も、何もかもがうまくいくという論理」の「構造改革の目的化」だけが一人歩きすることになりかねない(残念ながら、政策化の過程では周知のようにこの目的化論が議論をリードした)。それよりも何よりも、「角を矯めて牛を殺す」という最悪の結果を招きかねないことにもなる。この点とかかわって、前望性を欠くという点も大いに気になるところである。肝心の絞り込まれた担い手たちが、「農政改革」のその先に明るい展望を見い出

しているのかどうかと言えば、まったくそう
なっていない、担い手たちの失望は大きく、
むしろ異なる方向に展望を見い出そうと悪戦
苦闘しているように見える。

3 「限定的」の意味

そういうわけで研究者は、動き出した構造
改革の実態を明らかにするとともに、構造改
革の成否と需給調整や国際競争力、自給率の
向上等々の他の政策課題との関連性について
の論証に研究者自らの責務として真摯に取り
組まなければならない。そう心得て、昨秋か
ら2つの地域で調査をすすめているのである
が、しかしながら、現時点での実態把握はき
わめて限定的なものにとどまらざるを得ない。
そこでまず、この「限定的」であることの意
味について明らかにしておきたい。このこと
は、「絞り込んで直接支払い」制度の仕組み
にかかわることでもある。19年産麦をどれだ
け作付けるかは、各生産者が保有している過
去実績に基づいて決定しなければならないが、
その過去実績を算出するために必要となる18
年産麦の単収が、市町村や農協の申請事務の
担当部署に提示されたのが12月末日であった。
このこと自体、二重の意味で後々の対応に大
きな影響を及ぼした。第一に、過去実績を知
らないままに作付けに着手せざるを得なかつ
たということ、さらには過去実績を知らない
ままに、「秋期に播種する麦の作付けを行う
者が収入減少影響緩和交付金に係る積立金の
積み立ての申出を行う場合に係る加入申請」
を11月末日までに済まさなければならなかつ
たということである。第二に、過去実績面積
は、周知のように平成16年以降の3カ年の各
年産の総集荷量・販売量を単収で除して得た
面積の平均値として求められるが、12月末日
に提示された各市町村の平均単収に基づいて
各生産者の過去実績のデ・タが整備されたの
は結局は年明けということにならざるを得な

かったという点である。

「限定的」の第二の意味は、その入手可能
な過去実績も現時点ではあくまで麦作に限ら
れているわけであり、大豆作に関しては、18
年産の単収が3月中に確定して、それに基づ
いて算出される過去実績に見合う作付けがあっ
て、これらをふまえて、19年の品目横断的経
営安定対策の加入申請が4月1日から6月30
日までの期間で進められることになる（基本
加入申請時期、加入申請書の提出）。これで、
19年産麦・大豆作についての過去実績と新た
な作付けの実態が明らかになるわけであり、
さらにまた、直接支払いの対象となる対象農
業者とそこへの麦・大豆作の集中・集積の実
態も明らかになる。しかしながらそれでもな
お、「限定的」の第三の意味が残る。つまり、
1年経過したところで対象農業者が真の過去
実績を知り、自らの過少作付け（作り足らず、
緑ゲタの交付金の給付は受けるが黄ゲタ・
「ならし」の交付金の給付は受けない）、過剰
作付け（いわゆる「作り損」で、産地づくり
交付金は給付されるが、品目横断の直接支払
いの対象にはならない）を正確に認知して当
然のことながら次なる対応を考えることにな
る。ということであるから、研究者の実証的
研究は3年、4年、5年かけてじっくりと粘
り強く持続しなければならないということに
なる。しかしここまでの実態調査の経験をふ
まえて言えば、作付面積の拡大縮小（これに
ついては制度的に縮小しかない）、総生産量
の増減（品質も含めて）、対象農業者への麦・
大豆作の集中・集積、過少作付け（作り足ら
ず）・過剰作付け（作り損）、貸し剥がし・
借り剥がし等々の事象はすべて起こりうるこ
とであるし、また現に起こっていることでも
ある。その一つ一つについて検証を進めてい
くと当然のことながら、制度設計そのものを
問わなければならないということになる可能
性も大いにあるということになるであろう。

ヨーロッパ雑話 — 歴史と新時代のはざま —

スイス農業ジャーナリスト協会会員 兼 坂 さくら

ヨーロッパでは都市から一步郊外へ出ると、緑豊かな田園風景が目の前に広がる。むかしは段々畑があったと思われる丘陵地帯や万年雪を背景にした斜面の牧草地には森に区切られた小さい集落が散在する。その中心では、きまって天空に向かって尖塔を抱く教会や礼拝堂が村を見守っている。

かつては湿地帯や森林で覆われたアルプスの北側までも、開墾し人々が定住するようになり集落が生まれた。当時の家畜と言えば牛と僅かな鶏であり豚や羊は飼育されていなかった。カール大王は穀物栽培や畜産を営む集落には果実栽培をするようにとお触れをだしたという。もちろん、当時は不耕・浅耕農法だ。村の中心に設けられた宗教儀式の場と集落をぐるりと囲むように薬草園や野菜畑・核果樹園がならぶ。その外側には、高木果樹が散在する草地や穀物畑・放牧地・乾草用草地が村を守る城壁の代わりに円を描きながら続き、境界の役目を果たす森林が村の縁どりとなった。村は一つの独立した単位であり、多面的機能を自然に保持する村落の姿は調和が保たれていた。また、それは完璧な循環型社会を営む多様性のある自給自足組織でもあった。

このような社会秩序の中での農村文化が千年以上続くことになる。その共同体内の住民は、個人ではなく集落単位で物事を考え、「百姓」として農業に従事するだけでなく、教会や聖堂建設のために石工師や木工師などとして「百匠」の持つ豊かな創造力を発揮したのだ。その後、一日で往復できる周辺の村落から、のちに都市となる集落の市場で物々交換が可能になった。その頃が、「価格」と

「商品価値」が一致し、供給と需要のバランスがとれた唯一の時代といわれている。

15 / 16世紀になり都市の勃興と貿易の開始により、隣組などの互助組織を基盤にした村落から人口流出がはじまった。その傾向は産業革命をキッカケにますます強くなり、文化の担い手であった農家から個人の自由を求めて有能な人材が都市を目指した。しかし、農村文化は昔ながらの教会を中心にした村落形態を保ち、オーストリアやスイスではその姿を現在まで維持してきた。ところが、いまになってグローバル化の波が、伝統的な村落・農場形態の存続を脅かしているのだ。

1989年の東欧革命と91年ソ連崩壊により自由主義と市場主義が勝利を収め、共産主義思想家マルクスは過去の人となった。しかし、昨秋発表されたスイス大銀行の調査は、17年にわたるグローバル化が、マルクス理論の中核をなす「有産階級と労働者階級の間の不釣り合いが法則に従い増加する」テーゼを明示し、「所得格差は更に広がる」と指摘した。スイス一流日曜紙「ソントグスツァイトング」は、「各国の無産階級はもっと貧しくなる - マルクスはやはり正しかった」という見出しの記事を掲載した。また、マルクスとエンゲルスの「共産党宣言」から、「労働者はすべての商品と同様に一つの商品であるため、あらゆる競争の変動や市場の揺動にさらされる」や「有産階級は製品の売り上げを常に上昇させる要求を全地球上で追いまくる」などを引用し、グローバル化の中での工業諸国のジニ係数を比較した。

貧富の差が広がる格差社会はもちろんスイ

ス農業界でも大きな問題となっている。大規模な食品小売業や多国籍企業の食品加工業が利益を上げ、財をなす中、その素材や原料を提供する生産者には企業利益が配分されていないのが実情だ。

90年代に始まった農政改革により、観光立国スイスは観光客の眼を和ませる緑と景観を提供する「条件不利地域」の農家や人里離れたところに「地域分散居住」し景観の手入れをする農家、「環境保全業務」や「持続性のある環境保全型農法／有機農法」・「家畜に相応しい飼育法」を営む農家に履行義務付きの直接支払い制度を適用している。この「農業の多面的機能」を支援する制度は国民投票で国民の合意を得ており、最近の調査では国民の四分の三が直接支払いの現状維持または増額に賛成との調査結果がある。

しかし、価格水準の高いスイスではE Uレベルに物価を落とし始めているいま、直接支払いでは補填できないほど農家所得は減少の傾向を強くしている。「企業家」として経営を維持できない農家は多かれ少なかれ問題を抱えているのが事実だ。農家の経済問題は、当然のことながら、社会問題をも誘引し離農や家庭不和・離婚・自己破産・病気・自殺などの暗い影が農家を襲う。第一次産業だけではなく、人員整理や職場移転などの懸念が被雇用者の立場も弱めている。

そこで、「せめてジニ係数がゼロであれば」ということは「全国民が同じ所得を得られる社会になれば…」という考えが頭に浮かぶ。トーマス・モアやフランシス・ベーコンの思想、それにトーマス・ペインからルドルフ・シュタイナーの流れを汲んだ労働と所得を分離する「基本所得」のアイデアがある。これは1984年にイギリスで「基本所得研究グループ」設置により、欧州ではベルギーやドイツ・オーストリア・スイスなどに広がった。「企業は雇用者をもっと減らし生産を続けるだろう。失業して困るのは意義ある仕事を失うの

ではなく、収入が無くなるから困るのだ。基本所得があれば教育や環境・家庭などで意義あるボランティア活動にも打ち込める」とドイツ・カールスルーエ大学企業経営学ヴェルナー教授は語る。ちなみにこの教授はドイツで1,700店舗余りを経営するドラッグストアの社長だ。オーストリアではグラーツ大学倫理学ノイホルド教授が中心になり、スイスのある州では緑の党が党プログラムに取り入れ、国民発議を検討している。

オランダのホームレスやスイスの障害者が受給している保険手当を「基本所得」と見る人もいる。しかし、いま焦点的になっているのはすべての人に無条件で最低生活費を保障しようとするものだ。それも別収入や労働状況・生活様式に関係なく、各人に受給権利があり、健康保険も含まれている。別収入以外には課税されない代わりに、物品を購入した際に消費税が5割ぐらいになると算定されている。

「無条件の基本所得」まではいかないが、人間の労働と価値観に対する意識改革が少しでも進めば新しい局面が開けるのは確実だ。実際に、自分のやりたい仕事を持って集まり、それぞれが園芸や畜産・ハーブ栽培・養蜂・チーズやパン加工など得意な部門をカバーし均等所得分配をしながら共同経営をする農場もでてきた。そこで、最も重要なのがパートナー間のコミュニケーションだ。その農場の回りの農家も参加し、一つの村を形成している成功例もある。そこには障害や問題を抱える人たちの職場も作られている。そういう共同農場の中心に教会の尖塔があるところは少ないが、例外なく種族の多様性と環境保全を重視した循環型有機農場共同体だ。村が一つの組織体である。加えて、中欧のこのような農場やパーマカルチャー農家では、福岡正信式不耕農法や浅耕農法を導入したところもある。こうして、昔ながらの「新しい」村落・農場形態が「新時代」に生まれつつあるのだ。

世界市場における木材需給の構造変化と 国産材時代および新生産システムについて

1 はじめに - 本稿の論点について -

近年、中国などの経済発展による木材輸入の著しい増大や、アメリカ合衆国でのフクロウの生息等に代表される動植物の生態系保護、さらに中国での大規模な洪水の発生等による環境保護などの観点から、木材の世界的な需給や輸出入において構造的変化が現れてきた。

また、それにともない何十年も前からすでに問題になっていた東南アジアやロシアにおける木材の違法伐採が、国際的な木材需給に大きな影響を及ぼすようになってきた。

これらの動きのなかで、90年代以降日本への輸入が急激に伸びていた欧州材がユーロ高と世界的需給の引き締めの中で近年次第に高騰してきた。

一方で、国産材はその使い勝手の悪さや供給力の不安定さから外材価格に頭を押さえられる形で、市場価格が1980年をピークに長期的に低落し、スギにいたっては、市場での価格が立米あたり1万円程度となり、「世界で一番安い材」と言われる現象が起こってきた。もちろん一度伐採すれば再生産できない（コスト面からは植林、育林できない）価格とは言え、ずっと生産性の悪さからか価格面で外材に太刀打ちできず、シェアを下げてきた国産材にとっては、持続的再生産が不可能な価格まで市場価格を下げた段階での需要の回復という皮肉な様相となった。これまで外材一本やりだった住宅メーカーや集成材メーカーが安い国産材の大量かつ安定的な供給を要請するようになった。

翻って考えれば、国産材はここ数十年木材生産システムの近代化や低コスト化を实践することができていなかった。そのため「国産材時代」が来ると何回も喧伝され期待された

にもかかわらず、国産材の需要は拡大せず自給率20%以下の産業にとどまってきた。

それでは、木材の国際的需給構造が変化し、スギが「世界一安価な木材」となり、川下のユーザーから大量かつ安定的な供給を要請されている「今」は、国産材にとって、あるいは日本の林家のほとんどを占める零細な森林所有者にとって「千載一遇」のチャンスなのか。短期的あるいは長期的に見た場合にどうなのか。

「急峻な山林に零細な区画で営まれる」、「均質でも大径木でもない」、「造林費用がコスト高で伐採にも大きな費用がかかる」わが国林業はこの「事件」をどう活かすべきなのか。

わが国林業の歴史的な固有性と今飛び出していかなければならないかも知れない林業の世界的な需給・価格構造の一般性の両面から、あるべき日本林業の振る舞いの妥当性について考えてみたいと思う。

2 木材の需給の世界的な構造的変化

(F A O農林水産統計データベースによる)

(1) 世界の木材輸出量 (2005年)

産業用丸太の輸出量は世界全体で1億2,855万 m^3 であり、95年(1億3,135万 m^3)比2%減である。ロシアが最も多く4,800万 m^3 (37%)、次いでアメリカ982万 m^3 (8%)である。95年のアメリカが2,100万 m^3 であったこと、また旧ソ連邦が96年の数字だが2,245万 m^3 であったことからアメリカの近年の減少とロシアの増大が見て取れる。

製材は世界全体で1億3,489万 m^3 であるが、そのうちカナダが4,118万 m^3 で世界の31%と圧倒的なシェアを占め、次いでロシア1,540

万³ (11%)、スウェーデン1,190万³ (9%)、フィンランド766万³ (6%)、オーストリア645万³ (5%)であり、これら5カ国で62%を占める。欧州地域では95年の輸出量がスウェーデン1,068万³、フィンランド738万³、オーストリア466万³であったので、オーストリアの増大が目立っている。

(2) 世界の木材輸入量 (2005年)

a 概観

産業用丸太は世界で1億2,901万³であるが、最大の丸太輸入国は中国で2,764万³ (21%)、次いでフィンランド1,603万³ (12%)、日本1,268万³ (10%)である。

特に中国がここ数年で世界1位の丸太輸入国になったことが特筆に価する。

針葉樹製材は世界で1億494万³輸入されたが、最大の輸入国はアメリカで全体の40%を占める4,186万³輸入している。日本は855万³ (8%)で2位である。広葉樹製材は中国が世界の輸入量の20%を占める536万³輸入している。中国は最近あらゆる木材製品の輸入を急速に拡大しつつある。

2004年の数字ではあるが、木材チップは世界全体で3,608万³輸入されたが、最大の輸入国は日本で、1,829万³と世界の輸入量の51%と圧倒的なシェアを占める。

b 中国の増大

(a) 中国の森林・木材事情

中国の主な森林地帯は、東北部の大興安嶺山脈と西南部の雲南省・四川省であり、2003年度に公表された森林率は、16.6%に過ぎない。にもかかわらず、膨大な面積の緑を消失させつつ、木材需要の大半をこれまで国内の天然林でまかなってきた。

しかし、近年、中国の経済成長は著しく、木材需要を急激に増加させた。2001年には丸太輸入において日本を抜いて世界一となった。

転機となったのが、1998年の長江 (揚子江) 大洪水である。大洪水を機に、国家林業局は

「大河川上流部の天然林は全面伐採禁止」を打ち出し、同時に丸太・製材品の輸入関税を撤廃した。事実上、中国の木材需要を外材に依存する政策へ転換したと言えるだろう。

ちょうど高度経済成長と関税撤廃、そして東京オリンピックを迎えた1960年代の日本と状況は酷似するとも言われる。日本はその後急激に外材に依存する時代となった。

中国のマンションは、外装だけで購入者に引き渡される。内装は購入者が自ら発注して仕上げるシステムである。そのようななかで木材を使った内装は高級志向のシンボルとなっている。そして近年ではかなりの高所得者層が出現していると言われており、外材輸入はさらに拡大しそうである。2005年は製材品輸入が7,628千³となり、顕著な増加を示している。

(b) ロシア材の輸入の急激な増大

なかでも中国は地理的要因もあり、また供給余力の一番残っていたロシア材を大量に輸入した。2001年には8,227千³を輸入し、日本のロシア材輸入量を超えた。その後も伸び続けており、そのため、日本は、ロシア材、日本で言うところの北洋材の価格決定権を中国にとって代わられた。それどころか、価格が高騰して、日本が買えなくなるケースも続出しているという。

c 中東の増大

中東でも製材品の輸入が増大している。サウジアラビアで2003年の1,184千³から2005年の1,599千³へ、トルコで2003年の236千³から2005年の469千³への増加が見られる。(丸太では唯一トルコが2003年の1,076千³から2005年の1,968千³まで増大している。) またイスラエルではその間450千³でイランでは510千³で安定している。

またこの地域では、アラブ首長国連邦やクウェートでそれぞれ数十万³の製材品や合板に対する需要があり、「莫大なオイルダラー

を背景に各国とも建設ラッシュとなって、製材需要は年率5%の割合で増大しており「とくに土木工業用資材は、世界の下級材を中東マーケットが下支えする展開が続く」（日刊木材新聞 2006.9.5）との報道も見られる。

3 わが国の木材需給の構造変化

(1) わが国木材需給の歴史的な背景

1960年代の高度成長期以降、日本経済は多くの外国の木材を輸入することにより、経済成長に伴う多大な木材需要をまかなってきた。70年代に入って日本列島改造論による住宅建設ブームを経、その後二次にわたるオイルショック後の不況を乗り越え、さらに80年代の不動産バブルをはじめとするバブル経済を経て、外材の大量輸入は当然のこととして受け入れられていった。

この間国産材価格は1980年にスギ丸太では3万5千円/m³、ヒノキ丸太では7万5千円/m³、をつけたが、その後一貫して長期低落傾向を示し2004年にはどちらも約3分の1に下落するにいたった。1990年代以降わが国林業は経営の名には程遠い低収益構造を示し、ほとんどの林家において経営は赤字となり、森林の施業放棄と荒廃林の増大がみられるようになった。かなり林業の盛んな林業地で、平均以上に林業に力をいれている林家を対象に2003年から4年間、毎年900名に実施している「森林組合員アンケート」の結果をみても、所有林の平均3割から4割が荒廃林となっていると見られる。

歴史を振り返ると、日本の林業の重要性が明確になる。第二次世界大戦中の軍需物資としての過伐、戦後復興期の爆発的な住宅需要に応えるための過伐を経て、わが国の山林は激しく荒廃した。伐採跡に植林する余裕は無かったから、1948年末には、伐りっぱなしの森林面積は全国で150万ha（岩手県の面積に

匹敵）に上った。

伐り荒らした山からは洪水が頻発し、人々は国土緑化の必要性に目覚めた。1950年、いまの全国植樹祭のはじまりである国土緑化大会が開催された。これを契機として造林熱が高まり、営々と裸山の植林が行われ、数年後の1956年には150万haの造林が完成した。

その後、前述の高度経済成長期となったが、木材需要は増大して、木材価格は高騰、高い輸送費をかけても外材輸入が引き合う時代となった。1963年木材輸入自由化以来、米材、ソ連材、南洋材が国内に氾濫し、近年では木材自給率は20%をずっと下回る状況が続いている。

(2) 近年の木材貿易の動向

a 丸太の輸入

わが国の丸太輸入は、アメリカ、東南アジア、ロシア等産地国の資源的な制約や自然環境保全にかかる伐採規制、丸太から製品輸出への転換、加えて丸太輸入国としての中国の台頭等から、1990年代初め以降大きく変化している。

2005年のわが国の丸太輸入量は、対前年比16.0%減の10,654千m³となった。これを10年前の1995年と対比すると51%減で、特に米材、南洋材丸太輸入の減少が著しい。米材丸太は1995年の7,268千m³から2005年の3,453千m³へ、また南洋材は6,001千m³から1,409千m³へ急激に減少している。これら産地国においては、資源的な制約が表面化するとともに、北洋材をめぐる中国との丸太輸入の競合もある。

2005年のわが国丸太輸入量の44%を占め、資源量が最も豊富とみられる北洋材（ロシア材）でさえ、中国との原木獲得の競合、製品輸出への加速化、資源の奥地化等から、この先丸太輸入がこれ以上増加するとは考えにくい。その結果、外材製材業、南洋材合板製造業は急速な原木転換が迫られており、合板工業にあっては、既に南洋材確保が困難になっ

てきていることから、針葉樹合板への切り替えが始まっており、その一環としてスギ合板の取り組みが行われている。また1社で年間200万 m^3 に近い米材原木を消費するわが国最大の製材企業でさえ、将来の原木確保のための国産材原料化の取り組みが始まっている。

b 製材の輸入

2005年の製材輸入量は対前年比8.0%減の8,395千 m^3 となった。欧州材は1998年以降輸入量が連年増大し、2004年には2,941千 m^3 と欧州製材始まって以来最大の輸入量を記録したが、2005年になって初めて2,873千 m^3 と前年を68千 m^3 下回った。

欧州製材品を輸入国別に見ると、フィンランドが112万 m^3 （欧州製材品輸入の39%を占める）と最も多く、ついでスウェーデンが88万 m^3 （同31%）、オーストリアが39万 m^3 （同14%）でこの3カ国で欧州製材輸入の84%を占める。

(3) 1990年代以降の欧州材の輸入増大

わが国の欧州材輸入が増加する直接の契機となったのは、環境問題による南洋材や米材価格の暴騰、いわゆる92～93年の「ウッドショック」である。米国ではマダラフクロウ問題に端を発し、米国連邦有林からの伐採量が減少したため、北米産丸太、製品の対日輸出価格は著しく高騰した。

これを受けて、一部の商社や大手プレハブ住宅メーカーが、かつてより北米産とは比べものにならない欧州産の製材精度、サイズ適応力、製材能力に注目していたため、一躍欧州産を買付けるようになった。

こうしたなかで、欧州製材品の輸入量は93年は254千 m^3 であったが、2005年には2,873千 m^3 となり、10年余りで10倍以上の市場となったのである。わが国におけるシェアも、米材のシェアを奪う形で着実に伸びてきており、2005年には34.2%になっている。いまや、欧州産製材品はわが国の木材・住宅市場におい

て確固たる地位を獲得したと言えるのである。

(4) 国際木材市場における日本の「買う力」の減退

前述のように、日本は木材輸入量において、ここ数年中国に追い抜かれた結果、国際的に木材を引き付けて買い切る力も、値決めをする力も相対的に衰えたとみられる。中国が輸入を増大させているロシア材においてのみならず、南洋材においてもしかりである。また近年日本を主要なマーケットとしてきた欧州材も、中国を日本の代替市場として比較の対象とするようになってきていると言われる。

また、ロシア材や南洋材においては、かなりの量の違法伐採材が中国に入っていると言われている。統計に現れない輸入材である。

このような状況から、日本の製材や集成材メーカー、大手住宅メーカーには、かつてのように買いたいだけの量、買いたい値段で外材を調達することはかなり困難になってきた。事実、外材挽き製材はここ10年くらいで経営難に陥り、半数近くが倒産したと言われる。

(5) 近年の国産材の生産増加について

競合する外材が品薄になった結果、ここ数年国産材の生産量は若干増大している。2002年の16,075千 m^3 を底として、2003年16,155千 m^3 、2004年16,555千 m^3 、2005年17,176千 m^3 と毎年数万から数十万立方メートルずつ増大している。価値観の変化もあってのことと思うが、大手住宅メーカーが「地元の国産木材」を全面に打ち出した住宅が好調、というような状況も出現している。

4 新生産システムと国内林業の現状について

(1) 新生産システムとは

こうしたなかで注目を集めているのが新生産システムである。新生産システムとは要約すれば以下になる。

「10万ha以上の森林面積を有するモデル地域において、川上から川下に至る一連の事業

者（森林所有者、森林組合、林業事業体、木材流通・加工業者等）が、経営コンサルタントの支援の下に林業採算性の改善と地域材需要の拡大に向けた合意形成を図り、地域材を対象とする木材取引協定の締結により年間概ね5万 m^3 （原木換算）以上の木材供給体制の構築・施業コストの削減・森林整備の推進等を図る取組」（林野庁ホームページ）

つまり均質な材を大口ロットで大量に出材し、低コスト林業を実現し、山元にお金が残ри、エンドユーザーも安価な国産材を利用できるようにしようというものであり、既に全国11箇所でもモデル事業が始まっている。

（2）わが国の国内林業の現状について

しかし、これでうまくいくのか。筆者には20年前から10年ほど林野庁が推進しようとし、理念にこだわり過ぎて時間を無駄に使ってしまった「流域管理システム」の焼き直しにしか見えない。

日本の山林の急峻性、狭隘性は如何ともしがたいし、林道、作業道等の路網もまだ未整備である。欧州ではオーストリアの山林も急峻だが路網が整備されていることとかなり機械集材が可能なことから「平均的な素材生産コストは26～30ユーロ（3,122～3,602円/ m^3 ）」（「欧州材の輸入と三大産地国の実態」『林政総研レポート』№64 March 2003）という報告もある。

わが国の場合も、急には低コスト出材は無理であり、少しずつ路網の整備、団地化、機械化、「森林所有者、森林組合、林業事業体、木材流通・加工業者等の相互連携」を進める必要がある。新生産システムのような構想を実現するためには、結果として改革を怠ってきた林業界、木材産業・住宅産業界が相互理解を深めながら低コスト林業と国産材の活用を図って行かなければならない。何故なら、エンドユーザーの論理のみで伐採された場合、植林は経済的に見て不可能だからである。事

実、九州では、伐採跡が植林されない事例がでていると聞く。また、森林所有者、森林組合等の林業家側はそのことを一番恐れて躊躇している。

5 わが国の森林所有者と林業の現状

（1）わが国の森林所有者

わが国の1ha以上の森林所有者数は1,172千事業体、うち個人林家はその87%の1,019千戸で個人林家の総所有山林面積は5,715千haである。うち所有面積1～5haの林家が75%の761千戸であり、個人林家全体の平均所有面積は5.6haである。林家数が多く、所有面積が極めて零細であるのがわが国林業の特徴であると言っていい。

所有山林3ha以上の林家421千戸のうち、1年間に植林したのは、22,971戸、実作業面積22,188ha、下刈りなど実施は133,934戸、実作業面積181,785ha、間伐実施林家数は74,627戸で実作業面積は124,869haであり、主伐実施林家数は7,708戸、実作業面積は9,775haである。これらの何らかの形での施業実施林家および実作業面積は全体の林家数総所有山林面積のなかで近年少なくなっていると言わざるを得ない。（2000年世界農林業センサス）また1ha～3haの零細所有層の森林施業はさらに不活発と見られる。

（2）わが国林業の伐出コスト

最近、業界雑誌、業界新聞等で行われている採算の合う伐出コストモデルは、市場での販売価格をスギ材で立方メートルあたり、1万円とし、伐出費5,000円、市場までの運搬費2,000円で山元（林家）に、3,000円残るというものである。ちなみに、筆者は前述の18年度「森林組合員アンケート」で、「スギ50年生で立米あたり山元に3,000円残る場合、伐採（皆伐）するかどうか」を尋ねたが、回答は「皆伐する」と「皆伐しない」が1対2の割合で伐採しない方が2倍であった。さら

に「皆伐跡地に植栽するかどうか」を尋ねると「植栽する」と「しない」が2対1の割合であった。

一方、市場まで7,000円を出せる山林がどれくらいあるだろうか。筆者が森林組合から聞き取った数字によれば、伐出・運搬費は平均的には皆伐で1万円から1万2千円くらいではないかと考えられる。市場価格1万円では収支トントンか若干の赤字くらいの条件の場所が普通ではないかと思うのである。間伐だと上記プラス千円から2千円のコスト増くらいではないか。補助金があってはじめてギリギリで材が出るコスト計算である。

新生産システムで採算ベースに乗り、低コスト伐出ができるのは、一部の限られた条件の優れた場所のみである。つまり、大きな団地でまとまっていて、山林の傾斜度がゆるく路網が発達しており高性能林業機械が使える場所で、さらに市場に近いといった地域である。

ほとんどの地域では、新生産システムが想定するような低い伐採コストは無理であり、さらに伐採収入で再造林できないのである。

(3) わが国林業の特殊性と普遍性

日本の全森林面積は国土の67%の25百万haうち人工林はその4割の10百万haである。森林面積の国土面積に占める割合、また人工林面積の広さは世界有数である。

a 特殊性

日本林業は、急峻な山林で多数の零細な森林所有者によって営まれ、人工林のほとんどが戦後植栽されたスギ・ヒノキの一斉林であり、林齢は低く90%以上が50年生以下である。

いわゆる通直な大径木は少なく、地形の細かな複雑さを原因とする細く規格のバラバラな曲がり材が多い。このことは、わが国林業が根本的に高コスト林業となるとともに、住宅産業等で使いにくい原因となっている。

わが国の伝統的な大工は山ごとの曲がりのくせまで計算に入れながら家を建てる緻密な

技術を基本としたが、現在ではそのような技術はほとんど受け継がれなくなりつつあり、国産材を活かして使うのは難しい技能となりつつある。

b 普遍性

一方で、山林に路網を充実させ、高性能林業機械をシステムティックかつ効率的に使う作業すれば、伐出コスト等を低減できるという現代林業の理論は当然わが国にも適用できる。しかし、いままでのところそのような低コストで林業を行う努力が十分には実施されてこなかったことも事実であり、そのことがわが国林業の国際的競争力の低下を招いたことも当然否定できない。わが国の特殊性を強調するあまり、普遍性を見つめその原理を忠実に実行する努力を怠った面は否定できないのである。

(4) わが国の林業労働における森林所有者と森林組合の役割分担について

a 森林所有者の家族労働

わが国の森林所有者は、2004年で20ha以上の森林所有層をとると総投下労働時間の53%が家族、21%が雇用（雇用作業員）、請け負わせ作業（森林組合等）が26%となっており、家族労働の割合が高い（農林水産省「林業経営統計調査」）。1ha以上層までを取ると90%近くが家族労働であるとみられる。家族労働は労働コストを自己労働ゆえゼロとみなすこととなり、そのことが極めて条件が悪く低生産性ながら、いままで辛うじて家族林業が営まれてきた主要因である。また、個々の林家に林業経営を実施するという感覚が希薄な原因でもある。

b 森林組合の役割

そのなかで、林家は家族労働ではできない施業を森林組合に委託してきた。雇用労働による部分は経営体が労働力を雇用しているわけであるからごく少数の所有面積500haを超える大規模所有層（前掲調査によれば、この

層の雇用労働力依存率は20ha以上の平均21%をはるかに上回る89%となっている。)が中心である。

零細・中堅所有者層の団地化、施業の計画化、システム化、採算性の計算等の提案は森林組合が行わなければ、実施される契機はなかった。結果的には、事実上、その点を森林組合は怠ってきたと言わざるを得ない。ヨーロッパにおける森林マイスターのような人材を森林組合が養成してこなかったことがその原因である。森林組合は、遅ればせながら上記の役割を今後担って行く必要がある。

(5)いま伐採することの是非について

今、荒れた森林が増えている。だからと言って、「いっそ伐ってしまいたい」「後は野となれ山となれ」では、一番困るのは、森林所有者や森林組合ではなく、環境破壊に苦しむ国民である。また、造林は国家百年の計であるから、いま「苦し紛れに伐って」ここで方策を誤れば、後世に言い訳が立たない。

繰り返すが、日本は国土の67%が森林という極めて恵まれた自然・社会的条件を持っている国である。毎年の成長量で年間需要の8～9割をまかなえる森林大国である。21世紀は、バイオマスの時代であり、生物資源の時代である。何も、もともと森林がなく、木材需給・環境両面で困っていた上に、洪水災害が起こり、さらに経済の過熱とも言えるような急激な成長によって、木材不足を深刻化し、輸入を急激に増やした中国に煽られるような形で、国家百年の計の森林・林業政策を急ぐ必要はない。新生産システムのような考え方は必要だと思うが、拙速は避けなければならない。いかに手入れし森林環境を改善し、伐採しその木材を利用し、また植栽することにより、森林・木材の循環的再生産の体系を維持改善するかは、繰り返すが、国家百年の大計なのである。

6 当面する課題

以上、世界的木材需給の構造変化と日本林業の現状について述べてきたが、それではどういった課題が考えられるのか。

(1)経済的視点における短期的視点と長期的視点

現在の市場の市況で日本のスギ材が「世界で一番安い材」となったからという意味のみで「住宅産業や集成材工場」の原料として使うべきだと考えるのは、木材を市況商品と見、消費面のみを考えた場合のことであり、極めて短期的視点である。森林・木材の再生産の必要性を冷静に考えた場合、長期的視点として「スギを跡地に植栽できなくても伐採すべきだ」との結論には決してならない。再生産できるよう生物資源である森林を管理しながら利用することが必要である。

しかし、国産材の需要が高まっているいま、森林の持続・再生産が可能なレベルでの伐採と森林の長期的維持・管理を目指しながら、需要に応じていくことも必要であり、短期的な視点と長期的な視点のより高い次元での統一理念が必要とされている。

それは新生産システム的な理念をもった上で、森林所有者と森林組合等森林・木材生産者側が、低コスト林業に向かって、できうる限りの自己改革を行い、それでも不可能な条件なり費用なりについては、森林・木材生産という社会的利益に対する社会的コストとして行政や市民が納得した上で、全員参加で負担するものであると思われる。

(2)経済的視点と環境的視点

たとえ上記を考慮した上で経済的視点からスギのできる限りの伐採が合理的との結論が出たとしても、環境面・公益面からは正しくない。環境材としての価値は数十兆円との試算もあるが、終戦直後の洪水等の災害のことを考えればほとんど無限大である。

前述の経済的短期・長期的視点の統一の上

に、さらに超長期の環境的・公益的視点との統一が必要となってくる。ここにいたって「国家百年の計」となるのである。経済を超える視点である。

(3) グローバル経済の視点と協同組合（森林組合）の視点

(1)、(2)の経済的視点も公益的・環境的視点も、現在の経済社会の現実を中心に据えて考える以上、判断の結果はともあれ、森林・林業をグローバリズムという現在の経済社会・国家社会の基本理念、言い換えれば資本主義国家運営の基本理念に照らして考えていることになる。

では、次に異なった切り口から見てみよう。座標軸をずらして、わが国の森林・林業の中心的担い手である森林所有者とそのほとんどが所属する森林組合（2004年の森林組合員数は1,625,438人（林野庁「森林組合統計」））の理念から森林・林業を考えてみるのである。

森林組合は協同組合である。組合員の出資・運営・利用を3原則として、森林の維持・管理、森林施業などを目的として組織されている。協同組合は利潤を目的にしないから、常に森林・林業の経済的産業としての側面と、長期的に森林の維持・管理をはかり、超長期の森林環境を守るといった公益的側面とをあわせ持ちうる存在である。事実、困難な林業情勢のなかで両方の視点から森林・林業をよく支えてきており、それゆえにこそ住宅産業や製材業や集成材メーカーの要望するようには、経済的合理性を実現できなかったという面もある。さらに、森林組合はグローバル資本主義体制のなかにありながらも、その基本理念にとどまらない、本質的に歴史的・伝統的な合理性を追求するよう組織された事業体なのである。たとえば保護主義や規制主義や混合経済やグローバリズムといったような、言わば資本主義社会における体制の歴史的理念型の変遷を超える視点を持っていると言え

るだろう。また、産業界のみならず行政や非営利法人との連携も深い。そして、現在までわが国の森林・林業を中心的に担ってきたのは多くの論者が認めるとおり、この森林組合なのである。

新生産システムでも、森林組合は中心的担い手として、重要な位置を与えられている。これからも森林・林業の担い手の中心であり続けられると思われる。だから、この森林組合が160万人を超える零細な森林所有者の協同組合であることを考慮に入れ、グローバル資本主義と言われる現今の経済社会のなかでも、協同組合と組合員の思考と行動様式と伝統を重んじる必要がある。その上で低コスト林業と国産材の利用拡大と持続可能な森林維持に向かってその改革を支援してゆく必要があると考えるのである。また、一方で森林組合は、自らの利潤を目的としないという協同組合の本質を維持しながらも、常に低コストでの森林・林業の運営を目指す方向で、組合員ひいては市民社会の利益のために活躍する必要があるのではないかとと思われる。

住宅産業や製材業や集成材メーカーも森林組合と組合員にできるだけ歩調を合わせることを理解してほしいと思う。そうすれば、新生産システム的な理念の中で、近い将来必ずよい結果がでるはずである。新生産システムを提案した農林水産省こそがそれを一番望んでいるはずである。（秋山孝臣）

（参考文献）

- ・2000年「世界農林業センサス」
- ・FAO農林水産統計
- ・（財）日本住宅・木材技術センター（2006）「木材需給と木材工業の現況」
- ・（財）林政総合調査研究所（2003）「欧州材の輸入と三大産地国の実態」『林政総研レポート』№64、March 2003
- ・田中淳夫（2005）『誰が日本の「森」を殺すのか』（株）洋泉社
- ・農林水産省ホームページ

わが国大手食品メーカーの経営環境の変化と海外展開の方向 —欧米との比較の観点から—

1 わが国食品メーカーで急増するM & A

昨年以降、日本の大手食品メーカーの国内における企業買収・合併（M & A）、再編が急速に進行している（第1表）。

こうした動きの背景にある主な要因としては、少子高齢化・人口減少により食品市場の縮小が長期的に続くとの見通し、川下の流通業界での集約が進み、大手小売のバイイング・パワー強化に対抗していく観点から食品メーカー側も規模拡大が迫られている、外資を中心とする買収ファンド等の活動が挙げられよう。

従来、わが国の食品メーカーはM & Aや業界再編の動きの少ない業種であったが、今後国内市場を中心にした成長戦略を描くのが難しくなる中で、M & A等による市場シェアの引上げ、事業ポートフォリオの再構築等を図る動きが活発化するとみられる。

他方、成熟化が進む日本市場に対して、海外市場での製造・販売強化の重要性が、食品メーカーにとりいちだんと大きくなってきている。日本の食品メーカーは、大手でも国内

市場向けが大半を占めており、欧米の大手メーカーに比べ海外での事業展開は大きく立ち遅れているのが実情である。

以下、本稿では日本の大手食品メーカーを取り巻く経営環境の変化と今後の海外展開の方向性について、欧米メーカーとの比較を含め考えてみたい。

2 M & Aを通じ巨大化した欧米の食品メーカー ～日本の大手メーカーとの比較

第2表は、海外の食品メーカー（除く酒類・清涼飲料）の売上高上位5社とわが国の主要食品メーカーについて比較、概観したものである。

欧米大手メーカーは日本の主要メーカーに対して、売上規模、利益率で圧倒しており、海外売上げ比率が高く、国際的なブランドを数多く持つ「総合食品メーカー」であるといえる。こうした海外の巨大メーカーと比較すると、日本を代表する食品メーカーでも、日本というローカル市場における「専門メーカー」の性格が色濃いといえよう。

欧米の大手メーカーは、いずれも内外でのM & Aを通じた垂直的・水平的多角化を進めることで総合食品メーカー（または生活関連財のコングロマリット）、多国籍企業へと進化してきた。こうした流れは、特に90年代以降、EUと米国企業が相互の市場に進出し合う形で急速に進展した。

92年のEUの市場統合に向けて、食品製造に関する規格・ガイドライン、流通制度等の標準化が行われ、米国企業の対EUへの進出加速の契

第1表 最近の大手食品企業による合併・買収、再編の動き

2006年 3月	イオン	オリジン東秀を買収
4月	サッポロHD	キッコーマンから焼酎事業を買収
5月	アサヒビール	ベビーフード最大手の和光堂をTOBで買収
6月	すかいらーく	経営者による企業買収（MBO）
7月	山崎製パン	東ハト買収
10月	キューサイ	経営者による企業買収（MBO）
	伊藤園	フードエックス・グループ（「タリーズコーヒー」を運営）を買収
	ニチロ・マルハ	経営統合を発表
11月	レックスHD	MBOを実施、傘下に牛角、am/pm等を持つ
12月	JT	英たばこ大手ガラハー社買収
	麒麟ビール	メルシャンをTOBで買収
	日清食品	明星食品をTOBで買収
2007年 2月	味の素	ヤマキに33.4%出資し、資本・業務提携
	アサヒビール	カゴメに株式10%余出資し、資本・業務提携

資料 新聞報道等から作成

第2表 海外およびわが国の主要食品メーカーの比較 (2004年、単位：百万米ドル、%)

		売上高	純利益	利益率	海外売上比率	主 な 製 品	主なブランド
1	ネスレ (スイス)	72,976	6,406	8.8	61.3	コーヒー・飲料	ネスカフェ、ベリエ、ヴィッテル、マギー
2	ユニリーバ(英・蘭)	47,771	4,945	10.4	61.1	マーガリン、紅茶	リプトン、クノール、ラマ、ラックス、ボンズ
3	クラフトフーズ(米)	32,168	2,665	8.3	19.4	乳製品、コーヒー	クラフト、オレオ、マキシム、ブレンディ
4	サラ・リー (米)	19,254	719	3.7	43.9	パン・パイ生地・冷凍食品	サラ・リー、ボールパーク
5	ダノン (仏)	15,423	1,979	12.8	37.2	乳製品	ダノン、エビアン、ボルビック
	味の素	9,580	400	4.2	27.8	調味料、飼料用アミノ酸	
	キューピー	4,063	49	1.2	-	調味料	
	明治製菓	3,250	-74	-2.3	-	製菓・医薬品	
	キッコーマン	3,077	85	2.8	23.8	調味料	
	日清食品	2,830	148	5.2	13.8	即席麺	

資料 農水省資料に加筆修正

(注) 1ドル=112円で換算

機となった。一方、北米でもN A F T Aの成立(94年発効)を機に、欧州企業の参入が数多く起きた。

巨大化した多国籍食品メーカーは、グローバルな調達・販売体制と企業内取引による価格・税のコントロールを最大限活かすとともに、M & A等を通じた事業再編→生産性・収益上昇→高株価維持という戦略を不断に追求している。

また、彼らは卓越した政治力を活用し貿易自由化交渉の方向に強い影響力を行使しており、それは単にボーダーレスな経済を一方的に指向するのではなく、時には国境措置や地域協定を巧みに取り込み成長の源泉としているといわれる。

3 日本の食品メーカーはなぜ欧米と異なる行動をとったか

欧米メーカーは内外のM & A等や海外進出など外向きのベクトルを企業発展の原動力にしてきたのに対し、日本の場合、大手食品メーカーにおいても基本的には製品セグメント内での商品力向上や多様化によって国内市場を掘り起す競争に経営資源の多くを投入してきたといえる。

なぜ、日本の食品メーカーの経営戦略が欧米と大きく異なるものとなったのだろうか。

主要な要因として、国内市場の大きさ、輸出競争力の低さ、食品流通の違い、食文化の違い等があり、これらが相互に補完性を持ち日本的なフードシステムが形成されたことで説明は可能であろう。

第一と第二の要因は、相補的な条件である。日本市場は単一市場としては、米国に次ぐ規模を持ち、戦後の人口増加と所得上昇で市場のパイは急拡大した。一方で、原料農産物、人件費等の生産コストの面から、わが国の食品メーカーが輸出産業化する余地は乏しく、戦後「食の洋風化」の流れの中で、海外から安価な農産物を調達することの方がより重要であった。また、日本の加工食品が欧米やアジアの食文化に浸透する可能性は、近年になるまで想定し難かったといえる。

第三の要因として、流通機構の制度も欧米と日本とは大きく異なっている。

欧米、とりわけ欧州では大型小売店を中心にした食品小売業の寡占化が早くに進み(現在、大手5社の市場占有率は米国約25%、英独仏は60%程度)、食品メーカーとの直接取引が一般的となっている。これに対して、日本では集約化が進んでいるとはいえ、大手5社の市場占有率は6.3%(04年、単体ベース)である(「日本食糧新聞」2006.3.27)。

また、日本では、流通機構における卸の役

割も健在であり、変質しつつも食品メーカーの食品卸に対する特約店制度や建値制度は維持されている。

第四の要因として挙げたわが国の食文化、食習慣が、日本の食品メーカー、小売業が欧米とは異なった発展を辿った根底的な要因ではないかと思われる。

端的には、わが国の食消費は欧米、特に米国と比べて、生鮮品、魚食指向が強く、また加工食品も伝統的、地域的なものを含め多種多様である。日本では、「多品種・小ロット」で鮮度を重視する食消費・購買行動（多頻度）とそれに対応したサプライチェーンとしての食品流通がセットで機能してきたといえる。

このような日本のフードシステムの構造は、例えば米国においてクラフト・フーズ社とウォルマートの間で食品の標準化が一挙に進むような構造と大きく異なるものである。

また、以上みてきた諸要因は、外資が日本の食品メーカー等に参入する際の一種の「障壁」として作用した。加えて、日本の食品メーカーはオーナー企業が多いこともあって、株式市場を通じた企業再編圧力は近年になるまで大きなものではなかった。

日本の大手食品メーカーは、こうした日本型のフードシステムの下で、国内の消費者に

アピールする商品の開発・販売を成長戦略の要としてきた。バブル崩壊後の長期の消費不況期に、多くの企業は単に「低価格」を追求するだけでなく、「利便性」、「安全・安心」、「健康・自然」等の付加価値を積み上げることで活路を見出そうとしたといえる。

このような企業行動は、フードシステムの川中・川下に位置する従業員数が、円高～長期不況期にかけて、他の製造産業とは対照的に増加していることからもうかがえる（第1図）。従業員数の増加は、食品メーカー以上に中・外食、食品小売業で大きい（04年の食品メーカー従業者数は144万人、小売業777万人である）。

しかし、縮小する市場のパイを巡る企業間での熾烈な競争は食品メーカー、小売業等に低収益性をもたらし、企業体力の低下と将来の業界再編を避けられないものにしたともいえる。

4 日本の食品メーカーの海外進出

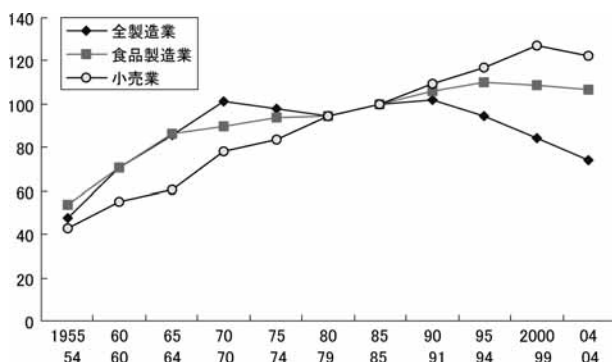
円高とその後の不況過程において、日本のフードシステムの川中・川下部門では、雇用の空洞化は起こらなかったが（または出来なかった）、その反面で原料となる食料の輸入調達を大幅に増加させることで、グローバル化・自由化に対応した。

わが国の食品メーカーの海外進出は80年代半ば以降の円高期に増大したが（第2図）、進出目的では輸入先の多元化を目指したものが多くのが特徴である。

例えば、食品メーカーの直接投資先としては米国とアジア向けが中心を占めるが、米国では水産食料、肉製品、果汁等、アジアでは水産及び農産食料など、日本への逆輸入を念頭においた進出分野の比率が高い。

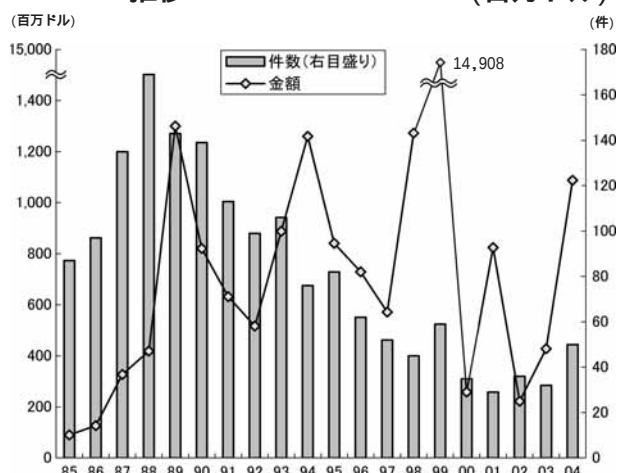
しかし、日本の海外からの食料調達という点では、主役は商社、量販店等の開発輸入が

第1図 全製造業と食品製造業、小売業における従業員数の変化（85年＝100）



資料 食品産業センター「食品産業統計年報」（平成18年度版）より作成
（注）調査年の違いから、小売業の年次は下段に対応。

第2図 わが国食料品企業の対外直接投資の推移 (百万ドル)



資料 財務省統計から作成

中心を占めた。また、食品メーカーの直接投資も90年代以降は全体に縮小傾向となった(金額ではビールメーカーの投資動向による変動が大きい)。

食品メーカーの直接投資のうち、現地市場の開拓をねらった動きとしては、ビールを中心とする飲料メーカーの他、特定製品(うま味調味料、醤油、即席麺等)の割合が非常に高いといえる。

ビール等の飲料メーカーの現地市場向け進出が多いのは、国内市場での消費の飽和感と業界の寡占度の高さ、また「食文化の壁」の面でビール等飲料は、加工食品に比べると低いことが影響していると思われる。進出先では、アジア、オセアニア向けが中心である。

5 わが国食品メーカーの今後について

～フリードマンのフード・レジーム論を手掛かりに

国内市場の制約が強まる中で、日本の大手食品メーカーの今後の戦略は、やはり「総合食品メーカー」と「多国籍化」がキーワードといえよう。その中で、国内外で事業展開し総合食品メーカーを指向する企業と、国内市場向けに差別化された食品の開発・販売に特

化する企業へと分化する動きが強まると予想される。

しかし、今後の日本の大手食品メーカーの展開は、欧米の巨大メーカーの形成過程とは相当異なったものになると考えられる。

国内的な条件からみると、食品メーカー、小売業とも今後一層集約化が進むにしても、日本人の食習慣に根ざしたフードシステムが持っている「頑健さ」もあり、欧米のように一挙に寡占化が進む状況は予想し難い。また、食品メーカーの再編も同一もしくは関連製品セグメント間が中心で、「専門メーカー」的性格は残ると考えられる。

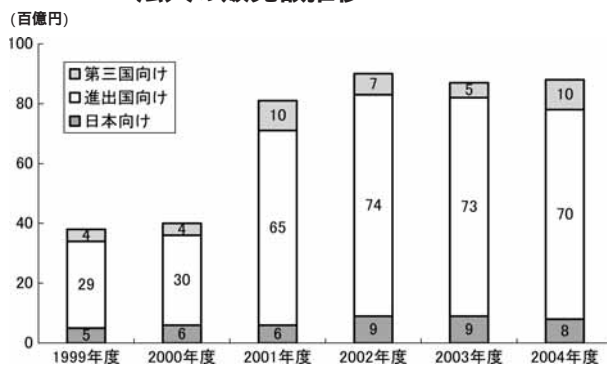
海外市場の条件をみても、わが国の食品メーカーが欧米市場に大規模に進出する可能性は、食文化の壁が大きく、また既に統合が進んだ巨大メーカーが高い市場シェアを持つ中では小さいとみられる。しかし、世界的に日本食への関心が強まっており、「健康」・「自然」等をアピールし、前述のような特定製品ベースで進出が進む可能性はあろう。

海外市場の開拓では、人口規模が大きく高成長が続く東アジア(インドを含む)で生産・販売を増強していくのが、メインシナリオであろう。東アジア諸国には、既に日本の食品メーカーの一定の生産集積が存在している(第3図)。また、食文化に共通性があること(主食、調味料・薬味など)、日本人の往来が多く日本文化への関心が強いこと等も、進出に有利な条件である。

政府レベルでは、農水省は「21世紀新農政2006」に基づいて、「東アジアでのわが国食品産業の現地法人の活動規模を今後5年間で3～5割上昇させる」ことを目標にした「東アジア食品産業共同体構想」を打出している。

しかし、東アジアへの現実の進出では、各国の様々な規制、知財・ブランドの保護、技術開発、人材育成、コールドチェーンの整備

第3図 東アジアにおけるわが国食品製造業現地法人の販売額推移



資料 経済産業省「海外事業活動基本調査」

等の課題も多い。欧米間のように比較的均質なフード・サプライチェーンと制度の収斂化が進み、相互の企業進出が一挙に進むような実体は、日本と東アジア諸国との間には希薄なことに留意を要しよう。

日本の食品メーカーが東アジア進出について企図する際は、今後長期にわたり東アジア諸国の農民や消費者とどう関わっていくかというビジョンが重要であると思われる。こうした点で、「フード・レジーム論」は興味深い視点を提供してくれると思われる。

フード・レジーム論は、国際的な観点から食料・農業生産、流通の背後にある諸関係を考えるアプローチを取る。その代表的論者であるハリエット・フリードマンは、現在を「マーカントイル＝インダストリアル・フードレジーム（直訳すれば、重商主義的・工業的フード・レジーム）」の解体期と捉えている。

このフード・レジームは、米国の補助金による農産物過剰と価格低迷という構造を、米国政府の後押しを受け民間食品企業が利用する、またこうした体制がEUで「複製」され「大西洋経済」を舞台に国際的なフード・レジームの基軸を形成しているとみる。

しかし、このフード・レジームは生態系の単純化と投入を最大化する工業的なモノカルチャー的農業を前提にしており、それは社会

的・生態的な限界に行き当たっている。また、米国型の加工食品を中心とした画一化、工業化された食文化は様々な歪みをもたらしている。

これに対して、巨大食品企業は「富裕者向け」と「貧困者向け」2つのサプライチェーンを区別し、前者には「安全な食品」を供給することで資本蓄積を図ろうとしていると批判する。

フリードマンはこうしたフード・レジームに替えて、ポリカルチャー（混合作）な持続的農業、またポリカルチャーが育む食文化、分化的・生物多様性を尊重するフード・レジームを提唱している。

東アジアの農業や食文化をみると、日本を含め長い歴史の中でそれぞれ風土、宗教、文化等と関連しあいながら、個性的な発展をしたものであり、まさにポリカルチュラルなものといえてよい。また、東アジア諸国は、人口規模（小規模な農民層も多い）も大きく農業余剰は総じて小さいこともあり、農業・食料部門の持つ意義は非常に重い。

日本の食品メーカーが東アジアへの進出を考える際は、欧米を中心とするフード・レジームの持つ問題点を認識し、東アジアの農業や食文化の多様さと積極的に共鳴する関係をいかに構築していくかという「思想」がとりわけ重要であると思われる。また、政府、市民レベルにおいても、東アジアが自らのフード・レジームを打ち出していく対抗力が強く求められている。

（室屋有宏）

参考文献

- 中野一新編（1998）『アグリビジネス論』有斐閣
- 堀千珠（2005）「日本の大手加工食品メーカーの海外市場開拓に向けて」『Mizuho Industry Focus Vol.31』みずほコーポレート銀行
- ハリエット・フリードマン（2006）『フード・レジーム - 食料の政治経済学』こぶし書房

施設の効率化を進めるとともに、人材育成による 組合員サービス高度化を模索するＪＡ鹿児島きもつき

１ 管内とＪＡの概況

ＪＡ鹿児島きもつきは、93年に鹿屋市、垂水市、肝属郡の６ＪＡが合併して設立された。管内は鹿児島県南東部の大隅半島に位置しており、西は錦江湾、南東部は太平洋に面し、温暖な気候に恵まれた地域である。管内総面積は1,200平方キロメートルを超え、鹿児島県の面積の13%強に相当する広域となっている。

北部は高隈山（1,237メートル）を中心とした山々が連なり、南東部には1,000メートル弱の山々からなる肝属山地が広がっている。これらに挟まれた中央部は、平坦なシラス台地（一部は水田）となっており、管内の耕地

面積は1万8,200ha（管内総面積の約15%）、そのうち7割が畑地となっている。畜産と園芸を基幹作物とした県内有数の農業地帯であり、黒毛和牛、黒豚をはじめ、ピーマン、きゅうりの施設園芸や南部地区のばれいしょ、鹿屋・大根占地区の茶等、多様な営農が行われている。

管内の総世帯数約6万9,000世帯のうち、販売農家戸数は9,112戸（13.2%）と、鹿児島県全体の販売農家世帯割合9%を上回る。また農家の経営形態としては、専業農家が46.8%を占め、鹿児島県全体の40.9%（全国では18.2%）に比べても、専業農家の割合が高いことが特徴である（以上農業関係データは2000年センサスによる）。

第１表 ＪＡ鹿児島きもつき概要（2005事業年度）

	単位	実数	単位	正組合員1人当り 事業量、利益等 （*は正組合員1万人当り）		
		ＪＡ 鹿児島 きもつき		ＪＡ 鹿児島 きもつき	全国 (2004年度)	全国比較
		a		b	c	b/c(倍)
組合員数合計	人	19,889	人	-	-	-
うち正組合員		14,272		-	-	-
正職員数		352		*247	*476	0.5
うち営農指導員		62		*43	*29	1.5
生活指導員		3		*2	*5	0.4
出資金	億円	26	万円	18	31	0.6
貯金残高		797		559	1,542	0.4
貸出金残高		200		140	420	0.3
長期共済保有契約高		4,848		3,397	7,283	0.5
販売事業取扱高		242		170	91	1.9
うち米		5		4	20	0.2
野菜		48		33	25	1.3
畜産		158		111	23	4.7
購買事業取扱高		89		62	70	0.9
うち生産購買品		66		46	47	1.0
生活購買品		16		11	22	0.5
事業総利益		27		19	40	0.5
事業管理費		27		19	37	0.5
事業利益		0		0	3	0.0
経常利益		1		1	4	0.2
事業管理費比率	%	99.9	%	99.9	93.2	1.1

資料 鹿児島きもつき農業協同組合「ディスクロージャー誌」（2005年）
農水省「総合農協統計表」

当ＪＡの組合員数は1万9,889人と全国平均のほぼ2倍の規模で、うち正組合員が1万4,272人と72%を占めている。

17年度の正組合員1人当りの職員数、事業量等を全国と比較すると、営農指導員の数が全国平均の1.5倍と相対的に多いこと、販売・取扱高が全国平均の2倍、中でも畜産物の販売取扱高は4.7倍もあることが特徴となっている。ブランド力のある黒毛和牛や黒豚を中心に、多様な農産物による販売事業中心の農協であるといえる。

２ 施設の新設と固定比率の悪化

93年の合併後、当ＪＡでは様々な施設の新設を行っている。その主なものは第2表の通りである。このように頻繁に施設の新設を行ったのは、一つには、補助事業として補助金が獲得できた場合に新

第2表 鹿児島きもつき農協における施設の新設例

93年	鹿児島きもつき農協発足 A支所事務所落成
94年	茶再製工場落成、オートパル落成 ピーマン選果場落成
95年	B支所事務所落成 給油所開業
96年	総合農機センター竣工、ガスセンター開業 葬祭センター開業、ライスセンター開業
97年	貯蔵施設竣工、ライスセンター竣工 にんじん集出荷施設竣工
98年	たまねぎ集出荷施設竣工
99年	パレイショ集出荷施設竣工、繁殖センター落成 豚供給センター落成、堆肥センター落成、C支所落成
2000年	茶工場落成、A総合葬祭センター落成 子豚供給センター落成
2001年	B総合葬祭センター落成、C総合葬祭センター 落成
2002年	有機堆肥センター落成、配送センター稼働
2004年	D総合葬祭センター落成
2006年	肉用牛繁殖牛センター落成

資料 J A鹿児島きもつき「ディスクロージャー誌」

設したケースや、また、合併前に旧農協の中で、金融資産ではなく実物資産の形で資産統合したい（自由に使用できるうちに、自分たちの施設を新しくしておきたい）という意向が働き、合併前にすでに建設計画ができていた場合があったこと、広域合併したために、一部の地域で施設を新設すると他の地域でも、つりあい上新設せざるを得ないこともあったこと、等が背景として考えられるとのことだった。

補助事業で施設を新設する際など、事業見込みが概して甘いものだったことや、継続的に続く農家数の減少の中で、施設の稼働率低下や、施設に人を配することによる事業管理費の高止まりが問題となった。また財務面でも、01年度には固定比率（分母に外部出資を加える固定比率）が33.7%と固定資産に対して著しい資本不足になる等、財務内容の悪化が顕著となった。

3 経営改善計画の立案と実施

そこで当JAでは、02年度におよそ半年かけて経営改善計画（03年度～05年度の3か年計画）を立案した。経営改善計画の立案は、組合長を本部長として、理事（組合員代表）4名、職員30名弱からなる経営改革推進本部が中心となって行われた。職員は分野ごとに、金融改革プロジェクト、業務改革プロジェクト、経済改革プロジェクトの3つのプロジェクトチームに分かれて経営改善計画の素案の立案を行い、それを理事、組合長を含めた経営改革推進本部で取りまとめ、理事会での承認を得るというプロセスをたどった。

この経営改善計画においては、「地域経済の停滞や他業態との競争激化、組織基盤の脆弱化、営業力の弱体化等により事業が伸び悩み、事業総利益で事業管理費を賄えない状況が続いていること、このような状況を打破するためには、抜本的な経営改革に取り組み、強靱な経営体質を構築することが急務な課題」との情勢認識のもと、以下の6つを基本方針とした。

1. 収支構造の改善による経営の健全化
2. 事業管理費抑制の徹底
3. 支所・出張所の機能見直し及び不採算事業の休廃止
4. 固定資産取得の抑制と不稼働遊休資産の処分、有効活用
5. 自己資本増強運動の展開
6. 固定化債権の徹底圧縮と抑制

そしてこれらの基本方針をいくつかの経営指標に集約し、05年度までの改善目標を数値として明示した（第3表）。

3か年の損益計画値によれば、事業総利益はほぼ横ばいでの推移のなかで、事業管理費を10%削減して、事業管理費比率を90%にま

第3表 第1次経営改善計画の改善目標

改善項目	2001年度実績	2005年度目標
事業管理費比率	107.9%	90%
事業利益	6億円	3億円
労働生産性	520万円	700万円
労働分配率	73.5%	65%
固定比率	33.7%	100%
自己資本比率	10.93%	15%
職員数	670	500

資料 J A鹿児島きもつき「私たちのJ A」（第10回総代会資料）

で下げていく計画となっており、そのために退職者補充の徹底抑制、それまで50歳、55歳であった割増退職金による選択定年制を、45歳にも設けるといった施策を講じたとのことである。

また経済事業関連施設については、稼働率、利用率の点検を実施し、施設の集約化を進めることや、新規の固定資産投資についても、可能な限り圧縮・削減に努めることとされた。

固定資産に対する自己資本不足という問題に対しては、施設利用者に応益増資を求め、自己資本の強化に努めるとされた。

4 合併当初から進めてきた出張所の廃止

当J Aでは経済事業施設については、02年度の第1次経営改善計画策定まで毎年のように多くの施設を新設していたが、一方で、合併当初53店舗あった出張所（旧J Aの支所、出張所）については、早い段階から少しずつ廃止してきている（現在の店舗は本所支所の12のみ。出張所は一部で週2回午前中職員が駐在しているが、原則廃止）。

というのは、出張所に関しては利用率が低下している等、役割の低下が明らかだったからである。組合員の高齢化（現状では60歳以上が63%、50歳代が13%とのこと）が進む中では、出張所の窓口で職員を配置した「待ち」の仕組みでは、なかなか組合員との接触、交

流の機会も期待できなくなっていること、低い利用率が出張所の採算悪化から組合経営全体の損益にも大きな影響を与えていること等が問題とされた。

95年に11店舗を廃止し、96年にも、2店舗を廃止している。当初は出張所廃止に伴う利便性低下への対応はとられなかったが、2002年以降の出張所の本格的廃止に対しては、組合員からの要望もあり、利便性確保の手段として、廃止した出張所の管内を担当する総合渉外を設置してきた。

総合渉外は、組合員宅を直接訪問し、組合員の様々なニーズ（大半が信用事業関連）を、支店の担当部署につないでいく「御用聞き」を主な仕事としている。総合渉外は04年には29名にまで増加したが、組合員宅への訪問頻度等を勘案して、その後は減らす方向にあり、06年では15名となっている。

5 第1次経営改善計画の実績と第2次経営改善計画

第1次経営改善計画で掲げた目標に対する実績については、企画管理部が事務局となって四半期ごとに進捗を点検し、常勤役員・参事からなる経営会議及び理事会に報告、協議するとともに、半期ごとに、県の各連合会常務・参事からなる「J A県経営改善指導会議」

第4表 第2次経営改善計画の改善目標

改善項目	2005年度実績	2008年度目標
事業管理費比率	92.1%	90%
事業利益	181万円	2億5千万円
労働生産性	548万円	600万円
労働分配率	67.0%	65%
固定比率	68.0%	100%
自己資本比率	11.9%	12%
職員数	573名	500名

資料 J A鹿児島きもつき「私たちのJ A」（第13回総代会資料）
 (注) 事業管理費比率計算の際の事業総利益には、貸倒引当金繰入額が控除されていない。

及び県連理事会にて報告、協議するという実績管理体制を敷いた。

3か年計画の最終年次である05年度における各経営指標の実績は第4表の通りであり、当初の目標数値を完全に達成したとはいえないものの、改善の方向をたどってきたことが分かる。

05年度には06～08年度を対象とする第2次の経営改善計画が策定されたが、これは第1次経営改善計画の延長上に位置づけられたため、各部と企画管理本部との調整で、短期間（2か月ほど）で策定できたとのことである。

6 経営改善計画実施に伴う新たな問題

このように当JAでは、第1次経営改善計画で、事業管理費削減を中心とした収支改善、固定投資の抑制による財務内容の改善を図ってきた。職員数（常雇的臨時雇用者含む）も、第1次経営改善計画前の01年度の670人から、05年度には573人と減少を続けてきた。その結果、第1表のように、当JAの正組合員当りの正職員人数は全国平均に比べてもかなり少なくなっており、現状では人手不足に陥っているということである。組合員からも集落座談会等の席で、「職員が回ってこない」「農協と組合員との間の距離がひろがっている」等の不満が出されるという。

人手不足で仕事が忙しくなったことに加え、中堅職員の減少により高齢層と若年層が多い職員年齢構成になったため、職場でのOJTも難しい状況になっているとのことである。新人職員を採用しても、個人に課せられたノルマの厳しさから退職する例もあり、組合の収支確保と人材育成の両立が課題となっているという。個人のノルマに関して共済事業では、LA（ライフアドバイザー）の増員による一般職員の推進割合の削減が計画されているところである。

7 高齢化と農家数減少への対応

当JAの経営収支、財務内容は経営改善計画の実施によって改善の方向に向かいつつある一方、高齢化や農家数の減少といった地域農業の抱える問題に対しては、これから本格的な対応が必要とのことである。

新たな経営安定対策において、国の施策の対象が認定農業者や集落営農組織で一定以上の規模の生産者（組織）に絞られたことを受け、当JAでも06年3月に、地域農業の担い手確保、担い手への経営支援を中心に行う、「営農支援センター」を、経済担当常務直属の部署として設置、4名の職員を配置した。当該部署の職員は、行政や農業改良普及センターとも連携をとりながら、地域農業の担い手明確化に向けた取り組みを進めつつある。

おわりに

当JAでは、事業利益の継続的赤字や低い固定比率といった財務面での問題の改善が、過去5～6年の主要な課題となってきた。その点では相応の成果もみられつつあるが、一方で人材の確保と育成という面で問題が出てきている。施設や店舗の効率化を進めつつ、組合員の信頼を得て組合の利用度を高めるためには、JA職員の組合員に対するサービス提供能力の高さが重要になってこよう。地域農業の担い手が、一定規模以上の認定農業者や集落営農組織に集約されてくれば、JAが行う事業へのニーズも、よりレベルの高いものになってくると思われ、そういったニーズに応える人材の確保・育成が当JAにとっての今後の課題になるとみられる。

（小野沢康晴）

ＪＡ中野市の新しい担い手戦略の取り組み

１ ＪＡ中野市の概況

ＪＡ中野市が管内とする中野市（2005年に旧中野市と旧豊田村が合併）は、長野県の善光寺平（長野盆地）の北東部に位置し、北は高井富士とも呼ばれる高社山、南には千曲川が流れ、緩やかな傾斜地で形成された緑と水に恵まれた地域である。中野市の人口は4万6,521人（2006年12月1日）で、ＪＡ中野市は合併前の旧中野市全体を管内とする（旧豊田村はＪＡ北信州みゆき管内）。

旧中野市は、古くからりんごの産地として知られるが、近年は施設園芸作物を中心とした農業生産が非常に盛んであり、「えのき茸」と「巨峰の施設栽培」では日本一の生産量を誇る。さらに、さくらんぼ・桃・プラム等の施設農業も拡大している。2004年の中野市の農業生産額（豊田村との合算）は205億円に

達し、うちえのき茸が88億円、果実が53億円を占める。また、林産物を含む販売農家一戸当り農業産出額は689万円と長野県平均の353万円を大きく上回っている（2004年）。

ＪＡ中野市の組織・事業の概況をみると、組合員数は8,445名のうち正組合員数は5,355人、貯金残高は674億円、長期共済保有高は3,967億円である（いずれも2005事業年度末）。また、販売事業取扱高は160億円で、内訳はきのこが105億円と全体の約2/3を占め、ついで果実が41億円、野菜7億円が続き、米は1億円に過ぎない（2005事業年度）。なお、2004事業年度の正組合員当り職員数、事業量等を全国と比較すると、職員数は0.8倍であるが営農指導員は1.4倍と営農指導重視の職員体制といえる（第1表）。この背景には先にみたように管内農家の活発な農業生産活動がある。例えば、正組合員一人当り販売事業取扱高は294万円と全国平均の3.3倍に達しており、組合員の農業依存度の高さがうかがえる。また、農協経営についても、管内のこうした農業生産活動に支えられ堅調に推移しており、低いほど経営効率の高さを示す事業管理費比率は87.8%と全国平均を5.4ポイント下回っている。

第1表 ＪＡ中野市概要（2004事業年度）

	単位	実 数	単位	正組合員 1 人当り 事業量、利益等 (*は正組合員 1 万人当り)		
				J A 中野市	全国	全国比較
				a	b	c
組合員数合計	人	8,472	人	-	-	-
うち正組合員		5,439		-	-	-
正職員数		209		*384	*476	0.8
うち営農指導員		22		*40	*29	1.4
出資金	億円	22	万円	41	31	1.4
貯金残高		679		1,249	1,542	0.8
貸出金残高		341		626	420	1.5
長期共済保有契約高		3,974		7,306	7,283	1.0
販売事業取扱高		160		294	91	3.3
うききのこ(注)		107		196	1	249.8
果実		41		75	9	8.5
購買事業取扱高		57		104	70	1.2
うち生産資材		51		94	47	1.7
生活資材		6		11	22	0.2
事業総利益		29		54	40	1.2
事業管理費		26		48	37	1.2
事業利益		4		7	3	2.0
経常利益		4		8	4	1.7
事業管理費比率	%	87.8	%	87.8	93.2	1.0

資料 中野市農業協同組合「ディスクロージャー誌」（2005年）
農水省「総合農協統計表」
(注) 全国の数値は林産物

２ ＪＡ中野市の担い手戦略の取り組み経緯

旧中野市管内の農家は進取の気性にあふれ、農家が率先してえのき茸や巨峰、最近ではさくらんぼといったように、従来の作物にこだわらず新規作物に取り組み、それを農協も積極的に支援し新たな地域の基幹作物に育ててきたという経緯があった。

しかし、当ＪＡの管内でも、農家の高齢化や後継者不足といった構造的な問題は大きく、

しかも、農産物市況の低迷が農家の所得環境を悪化させるという状況が続いていた。

例えば、当ＪＡでは2006～2009年度の第9次長期計画策定のため、組合員アンケートを実施したが、そこでは農業経営上の悩みとして「安定的な所得が確保できない」とする回答が51%と過半を超え、販売金額をみても小規模農家の割合が上昇し、農家の規模格差が広がっていた。また、管内の専業農家調査によれば、販売単価低下や生産コスト上昇が所得減少を招き、他産業並みの所得が確保できない農家も多数存在していた。そして、こうした所得環境の悪化を受け農家の減少にも歯止めが掛からず、毎年約20戸の専業的農家、60戸の販売農家の減少が続いていた。

こうした現状に対し、このままでは近い将来管内農業が縮小・崩壊し農協事業にも甚大な影響が生じかねないという危機感を農協は強く持っていた。しかし、農家が多様化しつつその格差も広がるなか、従来の一律的な担い手対策に限界があることも明らかであった。

このように長期計画の策定過程で担い手対策の重要性があらためて認識され、第9次長期計画の実行具体策と併せ、新たな担い手育成・支援のための方策を当ＪＡとして打ち出していくことになった。そして、営農部営農推進課を中心として新しい担い手戦略プロジェクトチームが発足し、担い手育成・支援事業方針の作成に着手していった。

方針作成の過程では、管内の先進的な農業経営者のヒアリングを行い、地域の農業振興のあり方と農協の支援体制の構築について徹底した議論が重ねられた。そして、現在の農家と農協の関係を客観的にみると、販売農家のうち約2割を占める販売金額1千万円以上の専業的農家で農協の販売金額の約8割を占めるといいうゆる2：8の原則が成り立っており、これら大規模農家をいかに育成・支

援していくかが管内農業を維持していく上で鍵となることが確認された。ただし、その一方で、単に大規模農家への担い手の絞込みだけでは地域農業のバランスのとれた発展は目指せないため、残り8割の農家についても大規模農家対策と整合性を持ったなんらかの対策をとる必要があるとされた。

こうした議論を経た上で、最終的にはこれまでの農家の育成・支援体制を見直し、大規模農家（当ＪＡでは「中心的な担い手」とそれ以外の多様な担い手のそれぞれのニーズにあった育成・支援方針を導入していくことになった。そして、2006年7月には、国・県中央会等の担い手対策の方向も踏まえて、新たな担い手支援に関する基本的な戦略方針案がまとめられた。以下その内容について紹介していきたい。

3 J A 中野市担い手支援方針

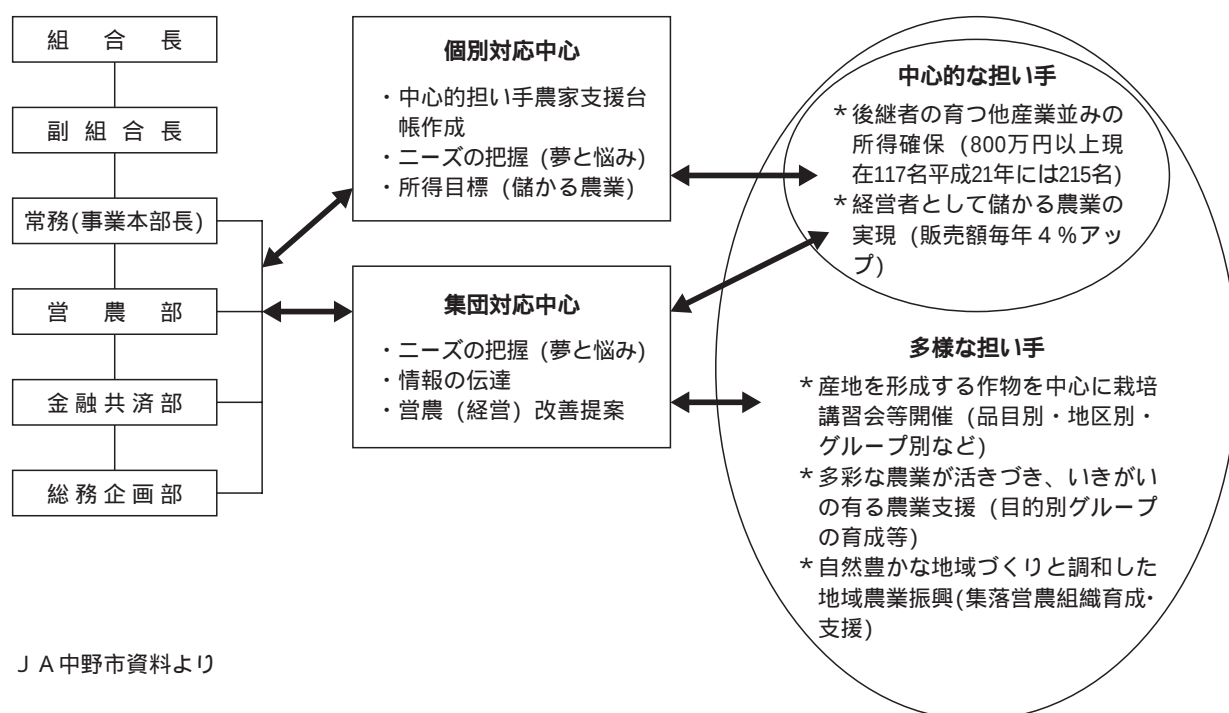
(1) 担い手の定義

まず、地域農業の担い手として、大規模農家だけでなく、「農業を行うすべての方が地域農業の担い手」とであると定義した。ただし、担い手の性格に応じてＪＡへの事業ニーズは異なり、大きくは「中心的な担い手」と「多様な担い手」とに分かれるとした。ここでの「中心的な担い手」とは、専業農家又は第一種兼業農家で販売金額が概ね1千万円以上の農家・人で、いわゆる地域農業のリーダーである。一方、「多様な担い手」とは、兼業農家・法人・団体（中心的な担い手以外）と自給的農家をさし、地域ブランドの確立・自然環境の維持・農村文化の継承などの大切な役割を担う方々である。

(2) 取り組み方針

次に取り組み方針であるが、ＪＡ中野市の経営理念である「多彩な農業が息づく地域農

第1図 JA中野市担い手対応のイメージ（新たなシステム）



JA中野市資料より

業への挑戦」を目指し、そのために第9次長期計画で目標とする「農業者が豊かさを享受できる農業の推進」と「消費者が求める産地づくり」に取り組むとした。

そして、上記の目標のために「地域農業の持続的な基盤づくりと役割を分担するシステムづくりを進め」とし、具体的には「地域農業のリーダーとしての中心的な農家を地域毎に明確化し、中心的な担い手農家と多様な担い手農家の異なるニーズに対応するために分けて取り組み」を進めるとした（第1図）。ここで、当JAとして担い手対策を「中心的な担い手」層とそれ以外の「多様な担い手」層とに明確に分けて行う方針が打ち出されたのである。

a 「中心的な担い手」への取り組み

まず、「中心的な担い手」農家への取り組みとしては、きのこ園芸品目を柱とした優れた経営体を目指し、「中心的な担い手」の情報を「農家支援台帳」として整備し、それをJA各部署で活用できる仕組みを構築する

ことで農家個々への事業対応支援を進めるとした。そして、その際の目標には 後継者の育つ他産業並みの所得確保として所得800万円以上の農業者を現在の117名から平成21年に215名へ増やすこと、 経営者として儲かる農業の取り組みとして「中心的な担い手」農家384名の販売金額を毎年4%増加させることを掲げた。また、担い手対応にかかる農協側の体制は営農部・金融共済部・各支所等が部署・事業横断的に対応するが、それらの連携と進行管理については「担い手担当部署」である営農部営農推進課が担うことになった。

具体的な取り組み例としては、営農部の営農技術員（営農指導員）が「中心的な担い手」農家を定期的に巡回し所得向上提案を行うとともに、各支所の支所長・生産経済課長も定期的な訪問活動を行いニーズの把握と情報発信を行うとした。また営農推進課の担い手担当者も経営改善支援等について希望する農家には出向いて提案し、金融共済部の融資課も担当者が資金融資提案を行っていくというよ

うに、個別農家への出向く事業体制を強化していくことになった。

b 「多様な担い手」農家への取り組み

一方で、約8割を占める兼業・自給的農家等への取り組みとしては、多様な担い手農業者が豊かさを享受できる農業を実現するため生産組織・グループ・集落営農組織等の対応を基本に進めるとし、グループ対応を中心に取り組んでいくことになった。

具体的には産地を形成する作物を中心にした従来と同様の品目別・地区別・グループ別の指導と、市民農園等の趣味的なものも含む目的別小グループ化の支援、地域農業を維持するための集落営農組織の育成支援等への取り組みを行っていくとした。また、多様な担い手農家の技術指導等個別の相談や情報発信窓口は各支所が担当するとした。

このように今回のJA中野市の取り組みは、農協の担い手対策を「中心的な担い手」とそれ以外の「多様な担い手」に対応したものとし、とくに「中心的な担い手」に対しては個別に専門的かつ部門横断的な営農支援体制を築くというものである。

ただし、当JAでは「中心的な担い手」への個別対応強化は農家の単なる絞込みではなく、「多様な担い手」への支援体制の充実にもつながるとしている。つまり、高度な技術を持つ「中心的な担い手」と農協との関係が強化されることにより、その技術の地域農業全体への波及効果も期待できるということである（そのためにも、営農技術員の情報伝達能力のさらなる向上を図りたいとしている）。

産地としての競争力強化を図るには、地域全体の営農水準の高度化を図る必要があり、その意味で「中心的な担い手」への支援体制の強化はその呼び水になるということであろう。

4 まとめ

一般に構造変化等により多様化する農家ニーズに農協の営農指導を含む事業体制は十分対応できていないといわれる。そのため、第24回JA全国大会決議においても「JAは、担い手のもとに出向く体制を確立して、担い手個々のニーズを把握し、これに即したきめ細かな個別事業対応や経営指導に取り組みます」とあり、これまでの部会等組織事業対応中心の事業運営を見直し、個別農家への対応を強化していく方針を打ち出している。その意味で、管内農業の将来への危機感をもとに、農家の構造変化に対応した新たな支援体制の構築に取り組む当JAは上記の取り組みを先取りしたものといえよう。また、地域の農業生産に携わるもの全てを担い手と定義することにより、兼業・自給的農家等を含む地域農業全体の維持とさらなる底上げにも配慮したものととなっている。

現在、高齢化、後継者難、農産物市況の低迷等により多くの農協で管内農業が困難な状況に直面している。しかし、農家構造が大きく変化するなかで一律的な対応は難しく、当JAのように多面的な取り組みが必要となってきた。今後は、そうした取り組みのなかで、地域の核となる農業経営者と農協との関係を強化しつつ、いかに地域農業全体の活性化を図っていくかが、農協系統にとって大きな課題となつてこよう。JA中野市の新たな担い手支援方針は2007年度から具体的な実践段階に入るが、これらの取り組みが農家との連携を深め、地域農業のより一層の活性化につながることを期待したい。

(内田多喜生)

質的研究・量的研究とKJ法

近年、聞き取り調査等に基づく質的研究手法の開発と普及が進み、数量データに基づく量的研究との橋渡しを行う教科書も刊行されている。しかし両分野の相互関係については未整理な部分が多く残されているように思われる。以下では筆者の意見を3点述べたい。

質的研究と量的研究の間では、双方から異なる道筋で相互接近が進んでいる。

質的研究における量的研究への接近とは、量的研究の影響を受けたシステマチックな手法の開発である。分析手順の定型化による透明性の向上や、統計分析の比較検証ロジックおよび各種概念の借用などである。これらは量的研究からの批判への対応でもある。

一方、量的研究における質的研究への接近とは、対象となるデータの範囲が重なってきたことである。統計分析で扱うデータは数量データからカテゴリーデータ（選択肢や事象の有無）へ、そして伝統的に質的研究の対象であるテキストデータへと広がってきた。

ある種の質的研究と統計分析は情報の縮約方法に類似点があり、対比によって理解が深まる。

質的研究の手法の一つとして、わが国ではKJ法がしばしば用いられてきた。一方、海外で開発されたGT（グラウンデッド・セオリー）法も積極的に紹介され有名になった。

KJ法、GT法はともにデータをラベルに分解したうえで再構成する。細かく分断された大量の情報から全体のパターンを浮かび上がらせる機能は、多変量解析とよく似ている。

KJ法の基本的な手順は、手持ちの情報をラベルに書き込んでばらばらに分け、次に多くのラベルの中から主観的に近いと思われるものの同士を統合し見出しをつけて新たなラベ

ルとし、ラベル同士の統合を繰り返していくというものである。この手順は、多変量解析の一種である階層的クラスター分析を心理的距離に基づいて行うものとみなせる。クラスター分析は探索的な手法であり、仮説検証的な手法ではない。KJ法も本質的には同様の性格を有すると考えられる。

他方のGT法は軸となる概念を中心に情報を整理する点で因子分析に似ているように思う。探索的因子分析、検証的因子分析、階層的因子分析などもGT法とよく対応しているのではないか。ただし筆者はGT法を実際に使用していないため明確なことは言えない。

質的研究の手法は論点整理や発想支援の機能を備えており、量的研究にも有用な場合がある。

例えばKJ法にはクラスター分析にはない特色がある。ラベルを統合し新たな見出しを付す過程で、統合の理由を考える中から新たな考察、発想が生まれてくるのである。また、ラベルが数個まで集約された段階では、それら相互間の関係を検討して論点を整理する。GT法にも発想を促す様々な工夫がある。

量的研究は一見すると厳密性と透明性を有するよう見える。しかし実際のところ、それがいえるのは実験および統計モデルによる仮説検証の部分だけであろう。仮説の構築や、分析結果に基づく推論の過程はいわば名人芸で多分に不透明なところがあり、かつての質的研究に対する批判がそのまま当てはまるのではないか。こうしたところに質的研究手法の成果を取り入れることはできないであろうか。実際、筆者は統計分析の結果の整理にKJ法を活用して成功した経験がある。

（主任研究員 平澤明彦）

『信頼型マネジメントによる農協生産部会の革新』

西井賢悟著（大学教育出版）

これまでの農協経済事業は、生産部会（以下部会）や集落を中心とする組織事業対応が中心であった。しかしながら、その対象である部会は農業環境が激変するなかで農業者の階層分化等、急速に構造変化が進み、従来のような均質的な対応が難しくなっている。そのため、農協でも組織事業対応の見直しが課題となっており、第24回JA全国大会決議では、今後の経済事業では一定の規模を持つ担い手に考慮し、「個別事業対応と組織事業対応を並行して展開します」と明記されている。

こうした質的变化が進む生産部会について、「その組織再編の実態と今日的なマネジメント方策を解明」しようとしたのが本書である。筆者は、部会を従来の固定的・安定的な枠組み（地縁や系統共販、市場流通等）に依存した「安心」にもとづくいわば閉じた組織から、社会的不確実性の存在を前提とし、自主性や主体性を持った部会員による「信頼」にもとづく自律的な開かれた組織を目指すべきとしている。そして、そうした「安心」から「信頼」へと組織の質的な転換を可能とし、組織の発展を導くマネジメントが書名にある「信頼型マネジメント」であるとする。

以下、簡単に本章の内容を紹介すると、第1章では、既存の研究成果等から、部会の一般的な特徴と特に経済活動を営む経営組織としての特徴を明らかにしている。第2章では、集出荷機構としての総合農協の役割の変遷と農協改革論議を踏まえた部会の組織再編の特徴を概観し、さらに広域合併に伴う再編等部会組織の質的变化の事例分析が行われている。

第3章では、「信頼型マネジメント」

に係る論考が展開される。まず、第1章では部会員と部会との関係を組織統治の観点から考察し、部会の存続・発展には、部会員が部会組織からの退出よりもその改善のための不満表明を優先する必要がある、そのためには部会員の組織への人間関係的信頼（ロイヤリティ）を必要とする。また、第2章では、事業・活動という観点から考察し、部会の存続・発展のための部会員間の協同を活性化させるには人間関係的信頼（本章ではソーシャルキャピタル）が不可欠と指摘する。

第3章、第4章では、部会運営のあり方について農協職員を含めた部会の「協働」運営が追求されるには運営者としての部会員が不可欠なことを明らかにし、さらに、その育成方策について検討している。また、部会と農協の関係については、法人化を選択した部会を事例として取り上げ、それを踏まえた農協の事業体制の改革方向について考察している。

本書は、部会のあり方について、豊富な事例調査を元に幅広い論点から考察するとともに、農協職員と部会、農協と部会との関係についても、その改革の方向について提言している。特に、部会組織は部会員自らの自律的な組織であるべきという筆者の主張には、その形骸化が問題とされている現状では納得できる点が多い。最初に指摘したとおり、部会を通じた組織事業対応のあり方が農協系統の大きな課題になっているなか、本書は農協の経済事業に携わる方にとって、多くの示唆を与えてくれる好著である。

（2006年10月 税込2,940円 209頁）

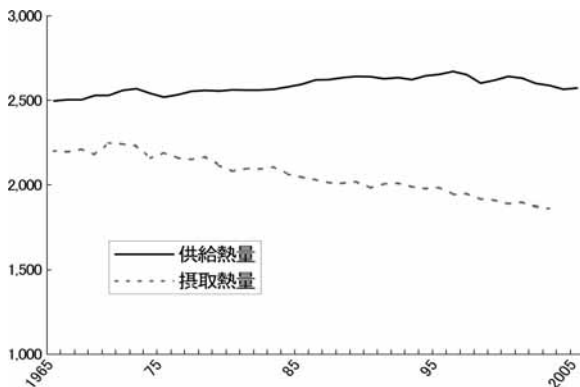
（内田多喜生）

もったいない食品ロス

食料自給率が40%と極端に低いわが国は、海外から大量の食料を輸入する一方で、大量に廃棄しているという皮肉な状況を抱えている。

いったいどれくらい日本全体で食品のロスが発生しているかは、厳密に把握するのが困難であるが、ひとつの目安として1人1日当たりの供給熱量と摂取熱量の差からおおまかな推測ができる。これによると、両者の差は年々拡大する傾向にあり、03年では700Kcalで日本人の1食分以上のエネルギーに達している（第1図）。

第1図 日本人の一人当たり供給・摂取熱量の推移(Kcal)



資料：農林水産省「食料需給表」、厚生労働省「国民健康・栄養調査」
注) 1. 酒類を含まない。

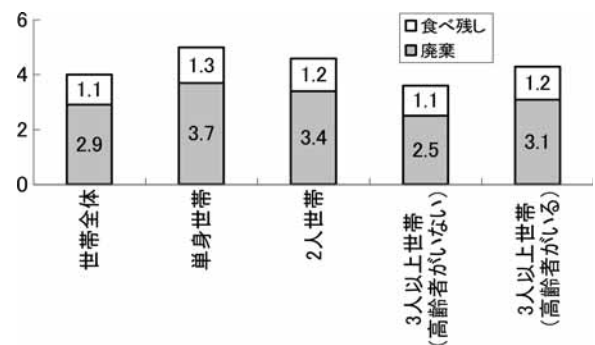
2. 両熱量は、統計の調査方法及び熱量の算出方法が全く異なり、単純には比較できないため、両熱量の差はあくまで食べ残し・廃棄の目安としての位置付け。

食品ロスは、消費段階、なかでも一般家庭から発生するものが全体の約58%と圧倒的な割合を占めており、次いで外食等で25%、加工・流通段階からが17%である（平成15年度

環境省・農水省調べ）。また、一般家庭からの食品ロスは、ほとんどリサイクルされておらず、ゴミ問題に直接つながっている。

農水省の食品ロス調査によると、食品ロス率は（食品の可食部分に対する廃棄・食べ残しの割合のみ、りんごの皮、魚の骨、野菜くず等の不可食部分は除外）、単身世帯で5%と最大で、次いで2人世帯、3人以上で高齢者がいる世帯の順に高い（第2図）。

第2図 世帯別の食品ロス率(%)



資料：農林水産省「食品ロス統計調査」（平成17年度調査）

単身、2人世帯は、食べ残しや直接廃棄の多い若年層が多いこと、高齢者がいる3人以上世帯は、一般にロス率の高い野菜類や果実類、魚介類の使用が多いことが影響しているとみられる。

日本の消費者は、家庭や外食・宴会等で大量の食べ残しや廃棄をしながら、その背後にある食料・農業や環境に対しては概して無関心で、危機感が乏しい。日常の食生活が、世界の食料・環境問題にリンクしているという想像力を涵養する教育がますます必要になってきている。（室屋有宏）

調査と情報 第225号 (2007年3月)

編集・発行 農林中金総合研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-8-3

TEL 03 - 3243 - 7333

FAX 03 - 3246 - 1984

URL : <http://www.nochuri.co.jp>

E-mail : plautz@nochuri.co.jp
