

# 土門 剛



土門 剛 どもん たけし

【プロフィール】  
1947年大阪市生まれ。早稲田大学大学院法学研究科中退。農業や農協問題について規制緩和と国際化の視点からの論文を多数執筆している。主な著書に、『農協が倒産する日』（東洋経済新報社）、『穀物メジャー』（共著／家の光協会）、『東京をどうする、日本をどうする』（通産省八幡和男氏と共著／講談社）、『新食糧法で日本のお米はこう変わる』（東洋経済新報社）などがある。大阪府米穀小売商業組合、「明日の米穀店を考える研究会」各委員を歴任。会員制のFAX情報誌も発行している。

この3月、全農は『農林水産業・地域の活力創造プラン』に係る本会の取組状況について（以下「取組状況」）を公表した。昨年4月の「生産資材事業・販売事業の実施具体策 年次計画」（以下「年次計画」）で自己改革への取り組みに対して1年経過した区切りでの中間総括となるものだ。「活力創造プラン」は、全農に改革を促すべく政府が2016年11月から12月にかけてまとめた文書で、「年次計画」は、それに沿って作成された。

全農らしいなと思ったのは、改革の名に値しないような小手先の取り組みを並べ立て、その総括について

## 「全農改革」にマーケットが突きつけた通知簿

「ほぼ計画どおりに進捗」と自画自賛してきたことだ。彼らが示した根拠は、どれも裏付けが乏しく、説得力に欠けるものばかり。「取組状況」文書などを材料に全農が改革と称するものにマーケットの視点から通知簿をつけてやりたい。

**肥料価格引き下げにはカラクリがあった**

「取組状況」を読んで思わず首をひ

ねってしまったのは、政府が強く求めた肥料価格の引き下げに「概ね1/3割の価格引き下げを実現」と回答してきた部分。全農の説明をどう分析しても、そのような引き下げが実現するとは思えない。主要部分を紹介する。

「入札によりメーカー数を14社33工場から8社13工場に削減、銘柄あたりの生産数量を約250tから約4000tに拡大し、製造固定費を引き下げ。供給範囲も全国一律からブロック単位に変更し、配送コストを圧縮。これらの結果、概ね1/3割の価格引き下げを実現。今後、普通化成一般、苦土入り高度化成へ対象品目拡大」

「取組状況」が示す根拠では、1割の引き下げですら実現は覚束ないと考えた。その前に、肥料製造のコスト構成を説明しておこう。手がかりになるのは、経産省が12年に実施した「化学肥料製造における実態調査」や、全農肥料部が10年前に作成した「系統における肥料事業の概要とコスト低減対策」と題した資料だ。いずれも最近の資料ではないが、その

表1：高度化成肥料製造コスト構成

製造コスト内訳(%)		全農	商人系
原材料費(輸入諸掛含む)	63.7	変動費	変動費
加工費	16.1	固定費	変動費
運送費	5.4	変動費	変動費
包装費	4.1	変動費	変動費
保管料	0.7	変動費	変動費
その他販売管理費	10.0	変動費	固定費

出典：全農肥料部「系統における肥料事業の概要とコスト低減対策」、農水省「肥料をめぐる情勢」（2016年）

コスト構成などは現在もほぼ同じだろう。これらを参考に作成したのが表1で、右の方に原価の区分けについて全農と商人系メーカーの違いを示しておいた。

疑問に思ったのは、製造にかかるコストの会計上の区分である。通常、売上高の増減の影響を受けるコストを変動費、売上高とは関係なく一定のコストを固定費と呼ぶ。全農が、ライバルの商人系メーカーとは異なる区分けをしていることは新たな発見だった。

その理由はいずれ解明したいと思うが、ここでは全農の原価区分に従って公表した資料を参考に分析してみる。

全農の説明は、「製造固定費を引き下げ」「配送コストを圧縮」とい

う2つの要因によって価格引き下げを実現したものだ。製造固定費削減の具体的な内容は、「従来の全国400銘柄を17銘柄に絞り込み」「入札によりメーカー数を14社33工場から8社13工場に削減」だった。

その製造固定費、全農特有の定義らしい。前述の経産省実態調査を参考にすると、彼らの原価区分で固定費は唯一加工費。全農が、加工費のみを製造固定費にしているのか、原材料費以外のすべての経費を製造固定費としているのか、よく分からない。ここは固定費に着目して全農が固定費に区分けした加工費16・1%という数字を参考にしてみた。

「取組状況」が示す「概ね1〜3割の価格引き下げを実現」が可能かどうか。その数字を前提に計算してみたら、計算上、加工費をほぼ半分にしないと1割の価格引き下げの実現は無理だ。3割引き下げということになれば、加工費ゼロで注文を受けることになり、常識ではあり得ない。あるとしたら、比較対象となる価格がよほど高かったということになるはずだ。ちなみに製造コストの6割以上を占める原材料費は、すでに総合商社と共同購入などでコストを下げてきているので、これ以上下げることは難しい。

全農の原価区分を無視して、原材

料費以外の経費を対象にした場合でも、「取組状況」が示した引き下げ幅を実現するには、3割近いコストダウンが必要となる。

「1割の価格引き下げ」にはカラクリがあった。昨年の「年次計画」に、18年春肥からは配送料別立て料金と書いてあるからだ。

「従来の全国一律持込渡し価格を工場戸前渡し価格に変更（J・A・工場間の距離に応じた工場戸前渡し価格の設定）」「価格と諸経費を区別して請求」

何のことはない、配送費抜きの本体価格を従来価格と比較して、その差と銘柄絞り込みや工場集約による効果を合わせて「1〜3割の価格引き下げ」と称したにすぎない。掛け値なしなら「数%の引き下げ」というのが正確な表現だろう。

## 高コスト体質の 系統メーカーが大半落札

全農には系列の運送会社がある。一般運送会社と違って料金が安いことは噂で聞いたことがある。しかもその料金は、肥料配送の場合、距離の遠近にかかわらず一律料金だった。「取組状況」は、この悪しき慣例を廃して、なおかつ「価格と諸経費を区別して請求」とあるから、配送費を別立てで請求することにした

のであろう。

本来、「取組状況」に価格を比較した根拠をきちんと明示しておくべきだった。いかにも全農らしい横着なやり方だ。

全農は、「年次計画」で発注先を選ぶのに入札制を導入すると約束していた。落札メーカーは8社。社名を確認できたのは、次の5社だ。片倉コープアグリ㈱、ジェイカムアグリ㈱、セントラル化成㈱、朝日工業㈱、エムシー・ファーターイコム㈱。

肥料メーカーは、資本系列、会社の沿革、主たる納入先などから系統メーカー、商人系メーカーというカテゴリに分けている。厳密な区分けではなく、商人系メーカーであっても全農や農協に納入するメーカーもある。その区分けからすると、8社のうち商人系の色が濃いとみられているのは、三菱商事系のエムシー・ファーターイコムぐらいか。結局、入札制を採用したというものの、落札したのは全農系列のメーカーが大半という結果になった。

国内の化成肥料メーカーは約250社。生産量の95%は上位17社が担う。系統・商人系という色分けからすると、数の上では商人系メーカーの方が多し。落札8社のうち系統メーカーが大半を占めたというのは、単なる偶然の産物とは思えない。

「1〜3割の価格引き下げを実現」を装うべく、最初から全農によって仕組まれた入札と言ったら叱られるだろうか。

系統メーカーへの集中理由は、実にシンプル。全農は、そうした系列メーカーに肥料原料を納入しているからで、そもそも系列メーカーを外すことは最初から無理な話だった。厳密な意味での入札制を実施していれば、全農系列のメーカーで落札できたのは、1、2社あったかどうか。全農系列のメーカーは、ライバルの商人系メーカーに比べて、製造コストがあまりにも高すぎるからだ。

高度化成肥料（オール15）を例に1俵（20kg）あたりの製造コストで比較してみると、差が出るのは、原材料費以外の経費ということで、全農系列のメーカーは、商人系メーカーと比べて倍以上は高い。

全農の全農らしいところではあるが、製造諸経費がなぜ倍以上もかかるのか。その構造分析をした形跡はない。今回は入札や銘柄絞り込みや工場集約などでお茶を濁すことができたが、その高コスト構造に大なたを振ることはしなかった。

## 直接販売と買取販売 立ちはだかる問題点

全農は内弁慶的な組織体である。

# 土門 辛聞

農産物を例にとると、身内の農協から農産物を集荷するのは得意だが、農産物をスーパーなどに販売するのはあまり得意ではない。農産物の販売となると、手数料を取って卸や卸売市場にお任せというスタイルを貫いてきた。手数料ピンハネ組織と揶揄された所以は、ここにあった。

その営業スタイルから脱却すべく、昨年の「年次計画」に直接販売の強化を盛り込んだ。卸などを通さなければ、価格面で有利な販売が可能となるし、実需者と向かい合えば、消費のニーズもいち早くつかむことができる。そんなことは全農も分かっている。そんなことは全農も分かっている。そんなことは全農も分かっている。そんなことは全農も分かっている。

同時に買取販売の強化も打ち出した。これの反対は委託販売。読んでは字のごとく、農協から販売の委託を受けて、卸売市場へ投げる販売スタイルだ。いくらで売れようがそんなことには関係なく、全農にとって手数料だけ稼げるリスク・フリー商法だった。

一方の買取販売は、販売価格を提示して生産者から集荷することを目指す。これだと在庫を抱えるリスクがつきま

とうが、何をどう売るかの販売戦略が組み立てやすい。「年次計画」で、米穀と園芸の両分野で直接販売と買取販売の計画達成に向けての目標を立てた。

## ●米穀事業

実需者への直接販売を16年度見込みの80万tから、18年度に100万t（主食用米販売の47%）、19年度125万t（同62%）、24年度に主食用米販売の90%を直接販売に切り替える。買取販売の拡大は16年度見込みの2270億円から18年度2340億円、19年度2410億円。

「取組状況」の当該部分をチェックしてみた。確かに数字は達成している。問題は、その中身だ。

直接販売は、系列の全農パルライズが扱う分に、昨年10月に業務提携したコメ卸大手の木徳神糧と共同で取り組んだ直接販売分なども上乗せして目標達成としたのであろう。

忘れてならないのは農協の動向だ。全農を通さない農協の直接販売が伸びてくることだ。全農を通すと、手数料・経費がかかり、しかも共同精算という経費もかかってくる。主在庫処理の負担費で、1俵（60kg玄米）あたり600円ぐらいいかかる。大きな農協なら数億円になる。農協が全農を通さず直接販売するのは、その共同精算による負担を避けた

めだ。今後、全農が直接販売を増やすには、その共同精算にメスを入れることである。

次いで買取販売。初年度で買取販売の目標を達成できたのは、多分にフロック要因があった。17年産の集荷で概算金を高めに打ち出したことである。収穫してから米価が上昇したことが幸いしたのだ。もし米価が逆の動きをしたら、概算金を下回ったりして損を出すことになる。JA秋田おほこ事件と同じ轍を踏むことになるのだ。

買取販売の目標は、6年後の24年に主食用米取扱の70%というものだ。その数字を目にして、コメの先物・現物市場が存在しない中、将来を見越した買取販売が、どうやって実現できるのかという疑問がわいた。皮肉なこと全農など農協組織は、コメの先物市場への参加すら拒んでい。 「年次計画」で示した数字は、単なる絵空事としかいえない。

## ●園芸事業

米穀事業に次いで園芸事業。これも卸売市場をすっ飛ばしてスーパーや外食チェーンなどへの直接販売の比率を増やすことが目標だ。昨年の「年次計画」では、直接販売を全農取扱額約1兆円の過半5500億円を目指すという大風呂敷を掲げてみせた。

園芸事業は、全農が苦手とする分野なので、目標達成にはスニーカーでエベレストに登るぐらいの困難がある。

全農は「取組状況」公表前に、東西の卸3社と相次ぎ業務提携を結んでいた。その提携内容は、判で押したように「更なる関係強化に努め、生産基盤の維持・拡大や国産青果物の販売拡大等についてお互いに協力して取り組むことで合意」と書いてあった。

当事者に失礼だが、コピーしたような文言を繰り返す目にしたとき、何か場当たりの業務提携の印象を受けてしまった。全農が狙っているのは、野菜や果樹の販売先の開拓だ。これら卸3社が、全農の要請に応じて商売敵に塩を送るかという疑問がつきまとう。米穀と違い青果の仲卸にすれば、全農に協力を仰がなくても農協から直接集荷できるからだ。全農が直接販売を増やすため、自らの顧客を紹介するようなことはあり得ないだろう。

全農が取り組んだ「改革」にマーケットの視点から通知簿をつけるとしたら、合格点を献上できるものではない。いつものパターンで問題をただ先送りしただけというのが正当な評価だろう。