

# 農林水産業とのつながりを大切に 農林中金の強みを あらためて見つめよう

江戸龍太郎

農林中央金庫監事／エスピー食品元社長



農林中央金庫の江戸龍太郎監事は、2005年度から9年間にわたって

エスビー食品の社長・会長を歴任した食農ビジネスの先達。

同社財務部長の立場から金融機関としての農林中金と接した経験を持つほか、

同社役員として日本農業経営大学校の設立・運営にも携わってきた。

その後、2015年度に現職に就任。外と内、両面からよく知る農林中金について、江戸監事に聞く。

## 外から内から、昔も今も、 農林中金を見つめてきた

——江戸監事の農林中金との最初の接点は、エスビー食品の財務部長のころですか。

**江戸** そうですね、もう20年ほど前になります。私自身は最初、財務のことはまったくわからなかったんですよ(笑)。元々工場勤務が長かったし、その後もマーケティングを担当してきたので。それでも「農林中金さん」は、今日の明日のというのではない長期の視点を持っていて、長くつきあってもらえる特別な銀行でした。

——その後、監事として“内”に入ってみて、農林中金観は変わりましたか。

**江戸** 縦型の組織がしっかりしているなど思いましたね。ただ、情報の共有の仕方がダイレクト、オープンではありません。金融機関としての堅確性はいいところですが、昨今の変化を求められる時代を迎えているなかでは、柔軟な組織体がより望まれます。指示・命令で動かす時代でもないと思います。

自分がエスビーでマーケティングをやって悩んでいたのは、自分の会社の社長だけ見ていればよかったのが、それではとても追いつかなくなってきたということでした。子会社の社長もいれば取引先の社長さんもいる、コンビニエンスストアのオーナーさんもいる、では誰の話を受けばいいのかと。

悩んだ末、商品を最終的に買っていただいているお客様、使っていただいている生活者の考えや価値観、満足度を把握して、それにあわせればいいんだと思い至りました。社内外の関係者の目線がひとつになって活動がシンプル化し、やりがいも高まりました。

——農林水産業の協同組合があって成り立っている農林中金の場合、生活者との間にどうしても距離があります。的確にフォーカスできるでしょうか。

**江戸** こうしたい! というメッセージは農林中金のウェブサイトのブランドステートメントなどで明確に開示されています。しかし、実務現場がより焦点をあわせるには、生活者に寄り添っていかないと。そこで重要になってくるのは現場です。監事業務の一環で毎年支店に伺っているのですが、現場に素晴らしい職員がいっぱいて、JAやJF、その組合員の方たちと同じ目線で同じ目標を持って仕事をしています。

組織にとって最も重要なのは、現場職員も内部職員も「何のために働いているのか」「誰のために働いているのか」を十分に理解していることです。JA・信農連、JF・信漁連、JForestグループといった協同組合、農林水産業、地域社会——そういう方々とも同じ目線で働くとともに、独自性、そして情熱や志を失わないことが大事。その意味で、理事長から今年度、「何のため、誰のために働くのか」という根本的な点をより明確にしていこうというお話が発信されたことはきわめて重要でタイムリーだと思います。



## 農林水産業にも、協同組合にも、 変化の追い風が吹いてくる

——企業と協同組合という両方の組織を見てきて、どのように考えていますか。

**江戸** 今、経済についてもものすごく厳しいとの認識が飛び交っていますが、それは企業から見た話であって、協同組合の側から見ると、むしろものすごく大きなチャンスが来たと思っています。素晴らしい生活をみんな一緒に、公正につくっていこうという考え方が協同組合の理念であり、企業社会とは違います。今後、「奪いあう」から「分けあう」へ、競争から支えあいへ、一部の人の大儲けではなく、人々の安全・安心が重視される価値観が変われば、企業社会よりも協同組合の方が「ニューノーマル」になり、一人ひとりを尊重する「お互いさま」の精神こそが時代にマッチすると思います。

また、農林水産業も注目されていくでしょう。自分たちで自然を育てて恵みを大切にするという、「自然共生」の農林水産業こそが、サステナビリティの観点か

らも非常に受け入れられると思います。「自然の恵み」を通じ、生産者と生活者が互いの意見を取り入れて一緒に高めあっていけば、農林水産業は、これからの時代に即した持続可能な生活を実現してくれる産業になります。

——自然との持続可能社会が重視されるパラダイムシフトが起こりつつあったところにコロナ禍が起き、変化が加速しているということでしょうか。

**江戸** 国内では新型コロナウイルスの感染者数が長らく岩手県では0でしたが、人口100人あたりの農業就業人口が日本一多いのが岩手でした。農業を生活基盤とする地域社会は非常にサステナブルでレジリエントだということかもしれません。短期利益優先の企業が集まる大都市圏とは違います。東京の人口は1400万人に増えましたが、ステイホームやテレワークがあたりまえになると、集中から「分散」に転じる可能性も充分にあるでしょう。

コロナの不安は「いのち」の不安。この不安に晒されると、人は真剣に考えます。その結果、効率や儲けではなく「いのち」を大切にする次の時代の生き方を自分自身で選択する人が増えてくるのなら、ポストコロナの時代は大きなチャンスになりえます。

——新型コロナウイルス問題が起きてから顕在化してきた変化は、エスビー時代から感じていたのでしょうか。

**江戸** エスビー食品など製造業は世界中から原材料を輸入している立場ですが、たとえば、エスビー食品の生鮮ハーブ事業は純国産、国内の農家で生産されたハーブを全国で販売する取組みを30年くらい前に始めました。しかし、夏場の生鮮ハーブの長距離物流は難しく、短距離物流の「地産地消」が合理的だという認識は早くからありました。また、日本中、世界中からなんでも自由を買ってあげればいいという考え方がいつまでも通用するとは限らないとも思っていました。これからは「食料ナショナリズムの動き」も注視すべ



きだと思えます。

——そうした観点に立つと、農林中金の事業の今後はどのように見えますか。

**江戸** 農林中金の基盤である日本の農林水産業では長らくスケールメリットの向上が課題とされてきましたが、今や状況によっては「スケールデメリット」の時代が来るかもしれません。日本の製造業が少品種大量生産から「多品種少量生産」への切り替えを求められたのと同じでしょうか。

全国市場に向けて単一品種を量産していたような産地は、今回のコロナ禍で大変なことになっているかもしれません。大都市部に向けて付加価値の高い産品を生産してきた先進的な生産者も、高級スーパーや飲食店向けの販路が細ってお困りかもしれない。コロナの影響が小さいのは、年間を通して多様な品目を地元向けに小規模につくっていた家族的農家かもしれない。これは、第一次産業の経営高度化に取り組んできた側にとって厳しい結果です。農林中金も、「地産地消」というサステナブルな農林水産業が求められるなら、それらを検討しなければなりません。

## 変化に対応しつつ、自らも変化する 知恵の出どころはこれから

——農林中金は変わる？

**江戸** 日本の新しい農林水産業のあるべき姿について、役職員が農林水産業の方々と直接議論を交わし、関係者一丸となって取り組めば、変われると確信します。先ほどの話に出た「誰のために働くか」「何のために働くか」という問いの答えが見えやすいのは生活者に近い現場ですから、現場の知恵にまず期待します。つまり、現場職員一人ひとりが各地の農林水産業の現場に寄り添って本気で対応し、それらを内部職員がしっかりと後押しすることが肝要でしょう。

現場職員のカウンターパートになる生産者や協同組合の方たちの中から、多様性を活かし柔軟な発想で対応できる「地域リーダー」が生まれてくれば、地域社会の農林水産業が見えてくるのではないのでしょうか。そして、日本農業経営大学校の卒業生も活躍してくれたら、うれしいかぎりです。

——監事として農林中金の役職員に求めることは何でしょう。

**江戸** 当然、現場には課題が山ほどあります。現場が生活者の声を聞いて課題に対応していくことは必要ですが、現場だけではできません。早い時期に「役職員があらためて将来を考える機会」を設けていただきたい。変化に対応するには、目的の共有化と多様性の重要性を認識する「社内エンゲージメント」は必須です。一見まわり道に思えますが、それが一番早道だと思います。

農林中金にとって大切なものを見失わず、一人ひとりの個性を尊重する「お互いさま精神」を取り入れた新たなチームワークで、創造的にそして大胆に挑戦していただきたい。

変化の本番、知恵の出どころはこの数年かもしれません。一緒に頑張りましょう。



江戸龍太郎（えど・りゅうたろう）●1952年、香川県生まれ。早稲田大学理工学部卒業後、エスビー食品入社。2005年に同社代表取締役社長、11年に取締役会長、14年に顧問、15年より農林中央金庫監事。18年、エスビー食品顧問退任