

サンキスト — 最近の変化 —

若 林 秀 泰

1. はじめに

最近2回にわたって、サンキスト連合会並びにその傘下組織について現地調査を行ってきた。すなわち、1993年夏と1994年夏の2回であり、特に本年度は連合会のみでなく、傘下の地区取引所及び地方出荷組合（組織機構については後述）についても調査を行うことができた。そして、ここ十数年来優れた農業協同組合組織であるサンキスト連合組織に極めて注目に値する変化が見られることを確認し得た。以下においては、先ずサンキスト連合組織の現状分析を行い、最後に最近における変化について明らかにすることとしたい。因みに、サンキスト連合会は、昨1993年8月創立100年を迎え、アメリカの農協としては、初めて100年の歴史を刻んだ。ところが、世界的に有名な“サンキスト”ブランドを持っているこの組織の実態は意外と知られていない。特にこの組織が、農業協同組合組織である点については、アメリカ本国においてすら余り知られていない程である。筆者は、かつてアメリカ連邦準備銀行のある理事を、愛媛県松山市の有名な農協である温泉青果農協に案内したさい、「これから行く温泉青果農協は、貴国の優れた農協であるサンキストに学んで成長した経緯がある」と説明したところ、彼は直ちに「サンキストは株式会社であって協同組合ではない」と反論し、説得するのにかなり時間がかかった経験がある。このように、アメリカの最高クラスのインテリですらサンキストを株式会社（企業）とみている事実はきわめて興味深く、優れた実績を上げている株式会社（企業）と何ら遜色のない近代的経営体として認められていることを物語るものと云えよう。

2. 組織

1893年8月、ロサンゼルス市において創立されたサンキスト連合組織は、1993年度の年報によると、連合会 (International Headquarters)、地区取引所 (District Exchange) -19-、並びに地方出荷組合 (Local Association) -25- の三段階組織によって構成されている非出資非営利柑橘販売農業協同組合の連合組織であるが、性格的には我が国農協の主流とみられる総合農協とは違い専門農協に近いとみてよいであろう。なお、大部分の地方出荷組合の出資によって組織されている果実生産者供給会社 (協同組合) が生産・流通資材を供給する購買農協として存在する。図1において、地方出荷組合と同列に示されている選果会社 (Packer) -27- とは、サンキスト連合会の認可を得て生産者組合員のため選果業務を行っているが、サンキスト連合会の会員ではない。生産者組合員は、現在約6,500名であり、そのうち65%が地方出荷組合の組合員、残る35%が先の選果会社の利用者である。その平均経営規模は39エーカー (16ヘクタール) で、1,000エーカー以上の大規模経営も306農場 (最大は約4,000エーカー) であるが、40エーカー未満の小規模経営が全体の約80%を占めている。19の地区取引所は、それぞれ1ないし14の地方出荷組合など (選果会社24社を含む) により構成されており、28の地方出荷組合などはそれぞれ1ないし2の選果場 (合計62) を所有し、生産者組合員の柑橘類の選果を行っている。

日本流に云うとスケールの違いを無視すれば、サンキスト連合会が県果実農協連合会、地区取引所が町村単位の農協 (但し専門農協)、地方出荷組合が集落単位の共選組合 (任意組合ないし農協の下部組織) に近いものと考えてよいが、図1に示したように生産者の所有とコントロールに基づく協同組合連合組織であって、我が国系統農協のように上部団体である全国連、県連が優位に立つ上下組織ではなく、3段階組織はそれぞれ機能領域を異にする対等の組織である点ではっきり異なる。この点を明らかにするため、敢えて生産者を一番上に据えて図示した。

自動的にサンキスト連合会の直接の組合員となる。また、ある選果会社（サンキスト連合会より文書による免許を受けたもの）所有にかかる選果場を利用しようとする生産者は、必ずいずれかの地区取引所との間で文書契約によりその組合員となることが必要で、この契約がサンキスト連合会に承認されると同様契約は有効となり、且つこの生産者は自動的にサンキスト連合会の直接の組合員となる。更に、地方出荷組合はいずれかの地区取引所及びサンキスト連合会と文書契約により組合員となり、地区取引所もサンキスト連合会と文書契約により組合員となると共に、連合会の理事選出権を独占的に持つ。結局、サンキスト連合会の組合員は、生産者と生産者を組合員とする協同組合（地方出荷組合と地区取引所）の2種類から成るわけである。

次に、サンキスト連合会の運営システムについて述べよう。我が国農協の場合と異なり理事会（Board of Directors）と経営スタッフ（Corporate Officers）がはっきり分離しており、後者が前者の委託により経営執行権を行使している点の特徴である。このシステムはほぼ3段階共通である。なお、この両者の権限についてみよう。まず、順次地方出荷組合、地区取引所から選出されたサンキスト連合会の26名（現在一欠員2名）の理事（生産者組合員から選出）は理事会を構成し、主として経営基本方針（経営スタッフが作成）の承認、経営スタッフのトップの任免、並びに柑橘類の等級規格の決定を行うが、これ以外の経営実務は一切経営スタッフに一任し直接タッチしない点が注目される。経営スタッフについては、理事会から任命されたトップ（総支配人）が、副支配人（6名）及び秘書、会計監査役各1名を任命し（形式的に理事会の承認を受けるが、殆ど原案通り）、合計9名の経営スタッフが経営執行権を行使している。現経営スタッフは、連合会及び地区取引所の職員出身者が大半（7名）を占め、残る2名は弁護士をスカウトしている。なお、この経営スタッフのうち4名が法学博士号を持っている点、注目しておきたい。現総支配人のハンリン氏は61才、連合会職員出身である。このように、サンキスト連合組織においては、こ

ここで述べた連合会のみでなく、3段階を通じて所有（組合のオーナーの代表である理事会）と経営（経営のプロから成る経営スタッフ）が完全に分離し、それぞれ監理機能と経営執行機能を分担している点、株式会社のケースに近いものと見られる。

次に、サンキスト連合組織の組織目標について述べよう。これについては、「生産者である組合員の出荷した柑橘類を、生食用、加工用を含めて出来るだけ有利に販売し、組合員に対し最高の収益をもたらすこと」におかれている。ただ、その経営方針は一般企業なみの経営合理主義に徹しており、他の企業や農協との競争に打ち勝つため、経営合理化への努力を厳しく追究している点注目に値する。いわゆる協同組合原則（一人一票制、加入脱退の自由、出資配当の制限など）に照らしてみると、サンキスト連合組織においては、投票権は一人一票制ではなく出荷量割りである点を除けば加入脱退の自由が大幅に認められているなど、協同組合組織には違いないが、我が国農協と比べると古典的な協同組合原則に縛られることなく、かなり弾力的な組織であるとみてよい。

次に、3段階組織の機能分担について簡単にふれておこう。まず、サンキスト連合会は、流通情報の収集と分析、広告宣伝、販売促進、基準価格の設定と地区取引所への勧告、加工と加工品の販売など主としてマーケティング機能を担当している。次に、地区取引所はサンキスト連合会の流通情報の分析結果と基準価格の勧告に基づき、傘下の地方出荷組合及び選果会社に対し、生食用柑橘の市場選択、出荷指令、販売価格の最終決定を行うものである。いわば、マーケティング機能の最終段階を担当していると云えよう。最後に、地方出荷組合は、地区取引所の指令に基づき柑橘の採取（組合の作業班による）、集荷、選果・包装、輸送並びに生産指導などを担当している（選果会社もほぼ同じ）。ここで、生産者の役割は樹上に柑橘を成育させるまでであって、採取以後は地方出荷組合ないし選果会社の責任で行われることを明記しておきたい。（樹上生産費と云う用語もこの点を物語っている）

なお、3段階組織の運営方式については、原則として3段階ともそれぞれ総会と理事会が意思決定と経営基本方針の承認を受け持ち、経営執行権の行使はサンキスト連合会と同様経営スタッフに委ねられており、そのトップは・マネージャー（総支配人）の任免は理事会が行う仕組みとなっている。

以上に明らかにしたように、サンキスト連合組織は我が国農協、特に総合農協とはかなり異質の組織であり、専門農協とは類似点がないではないが、少なくとも我が国で強調されているような生産者による協同組合運動体とは程遠いように思われる。（本連合組織の政策要求活動ないし農政活動は、別個の組織であるカリフォルニア・アリゾナ柑橘連盟—会長はサンキスト連合会の副支配人が兼務—が担当している）要するに、生産者からの感覚から云えば、サンキスト連合組織は柑橘に関する優れたマーケティング機能の“共同利用組織”として把握することが妥当と考えられる。すなわち、販売成績のいかんにより、生産者ないし地方出荷組合が組合員契約の対象（地方出荷組合ないし地区取引所）を変更したり、場合によってはサンキスト連合組織との組合員契約そのものを破棄（脱退）するケースもあり得ると云う意味で、組合員サイドに“選択の自由”が認められていると云う事実（しばしば行使されることはないとしても）は、こうした把握の仕方の妥当性を裏付けるものと思われる。また、農場そのものが都市化の波に襲われて100キロメートル以上も地方出荷組合（の選果場）から離れても、なおかつ元の地方出荷組合に留まるケースがしばしば見られること（オレンジ郡におけるヴィラパーク地方出荷組合のケース）は、こうした把握の仕方を前提としないと理解出来ないであろう。なお、サンキスト連合会及び地区取引所、地方出荷組合が制度的には非営利・非出資の協同組合（ないし連合会）であること、各地区取引所、地方出荷組合はそれぞれユニークな個性を持っていること、並びに組織内部においても厳しい競争の原理が働いていること（競争に敗れば、結果的に組合員の脱退を招く）などを付け加えておきたい。

3. 機能

サンキスト連合組織の機能の中心は、柑橘類約220万トンに関するマーケティング機能に置かれている。生食用柑橘類の国内販売と輸出、並びにその加工及び加工品販売（輸出を含む）を中核として、これに関する市場調査と流通情報の収集・分析・供給（対地区取引所）、新商品開発（含・加工品）、広告宣伝、新流通経路の開拓、物流技術の開発、柑橘類の品質管理を主目的とする生産指導、生産・流通資材の供給など、マーケティング機能の展開のために必要なあらゆる機能を総合的且つ体系的に発揮している。この点こそサンキスト連合組織の最大の長所と云えよう。

最初に、サンキスト連合組織の柑橘類に関する取扱実績を明らかにしよう。先ず1991～92年度において、サンキスト連合会の取扱量は約224万トンであるが、これは全米の柑橘生産量の約16.3%、カリフォルニア・アリゾナ両州の柑橘生産量の約58.1%に当たる。なお、レモンのシェアが特に高く、サンキスト連合会は全米のレモン生産量の71.6%（フロリダ・テキサス両州にはレモン生産は行われていない）を占めている。

さて、本連合会の柑橘類の販売・加工状況を組合員への支払額の年次推移からみると、表1の通りである。本表は、1978年度以来1993年度までの組合員への支払額を年次別に示したものであるが、これによると最近約15年間この支払額は極めて順調に伸びており（約倍増）、特に輸出の伸びが最も目立ち（1978年度に比べ2.07倍）、オレンジの対日貿易自由化の成果と受け止めてよいであろう。これに対し、加工の支払額は伸び悩んでおり、この約15年間に僅かに7%伸びたに留まり、明らかに加工事業は壁にぶつかっているとみてよい。そこで、加工事業についてやや詳しく検討することとしよう。

今から10数年前迄は、ジュース、それも100%ジュースが加工品の大部分を占め、その仕向先は内需67～75%、輸出25～33%の割合であった。もちろん、

表1 組合員への支払額の年次推移

	生 食 用			加 工	合 計
	国内向け	輸 出	計		
78年	261(63.0%) (100)	110(26.1%) (100)	379(89.1%) (100)	46(10.9%) (100)	421(100.0%) (100)
80年	279(64.1) (105)	110(25.3) (100)	389(91.5) (104)	46(10.6) (100)	446(100.0) (103)
82年	333(68.1) (126)	117(23.9) (106)	450(92.1) (120)	39(8.0) (85)	489(100.0) (116)
84年	367(67.4) (138)	137(30.3) (125)	504(92.5) (134)	41(7.5) (89)	545(100.0) (129)
86年	395(66.7) (149)	179(30.3) (163)	574(97.0) (153)	18(3.0) (39)	592(100.0) (141)
88年	396(61.9) (149)	198(30.9) (180)	594(92.8) (158)	46(7.2) (100)	540(100.0) (152)
90年	493(62.0) (186)	232(29.2) (211)	725(91.2) (191)	70(8.8) (152)	795(100.0) (189)
91年	459(64.4) (173)	216(30.3) (196)	675(94.7) (178)	38(5.3) (83)	713(100.0) (169)
92年	488(66.1) (184)	202(27.3) (184)	690(93.4) (182)	49(6.6) (107)	739(100.0) (176)
93年	544(66.2) (205)	228(27.8) (207)	772(94.0) (204)	49(6.6) (107)	821(100.0) (195)

(注) 下欄は、1978年を100する指数。

“サンキスト”ブランドのジュースは、サンキスト連合会の生産者組合員の生産した柑橘類のみを原料として加工されていた。ところが、最近約10年間この加工事業に大きな変化が見られる。その理由は、①100%ジュースの需要が限界に近づいたこと、②自由化の流れのなかで低コストのブラジル産のジュース原液が大量に輸入されるようになったこと、の2点があげられる。このため、サンキスト連合会においては以下のような加工事業の多様化を最近打ち出している。第1は、これ迄通りの「直接生産方式」（加工品計の約60%を占める）であって、サンキスト連合会が自ら主として100%ジュースを生産し、“サンキスト”ブランドにより自ら販売（含・輸出）しているケースである。もっと

も、つい最近迄はジュースの原料はサンキスト連合会の生産者組合員の生産した柑橘類に限っていたが、ごく最近ではブラジル産などの低コストの果汁を時にはブレンドせざるを得なくなりつつある。サンキスト連合会が永らく誇りとしはてきた“純血主義”（“サンキスト”ジュースは連合会の生産者組合員の生産した柑橘類のみを使用する）は、自由化にともなうコスト競争の結果放棄せざるを得なくなったわけである。第2は、「委託加工方式」（同じく約20%）であって、サンキスト連合会がオレンジなどの果汁原料を供給してソフト・ドリンクのメーカーに“オレンジ・ソーダ”の生産を委託し、“サンキスト”ブランドの使用を認めているケースで（商品名は“サンキスト・オレンジ・ソーダ”）、この場合本連合会は原料代と、ブランド使用に関するライセンス料の支払いを受ける仕組みとなっている。第3は、「受託加工方式」（同じく約20%）であって、大手量販店のチェーン・ストア、例えば最近カリフォルニア州でせ躍進著しいボンズ（Vons）などから委託を受け、ストア・ブランド（ボンズ・ジュース）の100%冷凍濃縮ジュースを生産するケースで、この場合は“サンキスト”ブランドを使用していないので、原料は本連合会の生産者組合員による生産物に限定されず、ブラジル、フロリダなどからの輸（移）入原果汁をも使用している。なおこの場合、サンキスト連合会はボンズから委託加工料の支払いを受け取ることとなる。なお、この他に本連合会がジュースの原果汁を他のジュース・メーカーに販売するケースも年によってはあり、1993年度の場合約25%に及ぶものと見られ、この場合の先の3者の比率は、直接生産方式が約25%、委託加工方式と受託加工方式が共に約25%と推定される。

次に、生食用柑橘類の国内販売については、専らマーケティング・オーダーによる供給規制に依存しており、特にネーブル・オレンジについては最近まで約85%近くをこのオーダーに依存していた。なお、マーケティング戦略上きわめて重要な流通情報機能に関して、サンキスト連合会と地区販売事務所、及び地区取引所をテレックスで常時結び、情報を流していることを付け加えておき

たい。生食用柑橘の輸出については、先にも述べたようにオレンジの対日貿易自由化の影響で極めて順調な伸びを示しているが、ごく最近においては、日本向け輸出は金額で70%近くを占めるに至っている。以上で、現状分析を終わり、最後に最近の変化について述べることにしよう。

4. 最近の変化

これについては、組織面において1点、機能面において4点を指摘することとしたい。先ず組織面における変化としては、1980年代に見られた組織的危機に伴う対策があげられる。すなわち、1980年代半ば頃から、特に南カリフォルニアの都市化の進展に伴いサンキスト連合会とライバル関係にある産地出荷業者などによる組合員の農場や選果場、場合によっては地方出荷組合までも含めて買収が行われ、このため1978年当時7,500名を数えた生産者組合員は1988年には5,500名まで激減した。特に、1984年4月ある地方出荷組合の5つの選果場が産地出荷業者によって突然買収され、連合会は数百名に上る生産者組合員を失い、これに伴い取扱高が約10%減少した。またその直後、サンキスト連合会からライセンスを受けていた傘下の選果会社が産地出荷業者によって買収され、2つの選果場が連合会を脱退したが、そのうちの1つは過去40年間にわたってサンキスト連合会傘下であり、この脱退騒ぎで約250名の生産者組合員の去就が心配されたが、幸いその殆どは連合会傘下の別の選果場へ移籍され事なきを得た。しかし、こうした組織的危機に直面してサンキスト連合会は何らかの対策を講じる必要に迫られた。連合会とライバル関係にある産地出荷業者たちは都市化の進展による地価値上がりを見込んで投機的投資として公然と農場や選果場の買収に乗り出したものと見られるからである。そこで、サンキスト連合会は、1988年1月「サンキスト不動産会社」と云う子会社を設立し、不動産取引、投資情報の供給、生産者組合員及び連合会への加入見込みのある生産者を対象とする短期融資を行った。この結果、最初の12ヶ月において、約5,000

エーカーの柑橘園対象に融資が行われ、加えて1選果場にも融資された。これらの結果、サンキスト連合会は新しく選果場1ヶ所と、5,400エーカーの柑橘園を連合会傘下に組み入れ、更に連合会の外部へ売却されかけた約2,200エーカーの柑橘園の売却防止に成功した。こうして組織的危機を乗り越えた結果、生産者組合員数は1993年には再び約6,500名まで回復した。

次に、機能面における変化としては、①マーケティング・オーダーの廃止、②マーケティング戦略のうち情報機能の革新、③加工事業における新商品開発、並びに④柑橘類へのスタンピング廃止が上げられる。

もともとのこのマーケティング・オーダー、特にカリフォルニア州法に基づくもの（他に連邦法に基づくものもある）は、1930年代初め本連合会により州政府に対し制定を強く求めた政策要求の結果生まれた経緯がある。その後サンキスト連合組織は州法並びに連邦法に基づくマーケティング・オーダーを常に活用し、各市場への柑橘類の出荷規制によりその安定供給に努めてきた。最近では、特にネーブル・オレンジについては約80%前後がこのオーダーの対象とされてきた。ところが、1981年夏カリフォルニア州エクセターにおいて、ネーブル・オレンジに関する連邦公聴会が開かれ、初めてこのオーダーが批判的とされるに至った。その背景については今一つ明らかではないが、消費者団体などから出荷規制への強い批判（取引の公正性を損なうとの）があったため、議会が取り上げたものと推定される。この公聴会には、サンキスト連合会の政治対策部の職員が被告席に座り、カリフォルニア・アリゾナ柑橘連盟（両州の柑橘生産者団体の政策要求団体—会長はサンキスト連合会副支配人）も協力してオーダーの妥当性、有効性などを訴えた。同年10月、マーケティング・オーダーを継続すべきか否かを定める生産者らによる一般投票が行われ、参加したネーブル・オレンジの生産者の91%がこのオーダーを支持した。にも拘らず、マーケティング・オーダーに対する批判的攻勢は続けられ1992年12月連邦政府農務省は、ホワイトハウスのオーダー反対グループと共に、ネーブル・オレンジと

バレンシア・オレンジのマーケティング・オーダーを独断的に中断した。この時はその後復活したが、1994年6月ついにこのマーケティング・オーダーは完全に廃止されるに至った。これに対し、本連合会の経営トップは、“哲学の違い”として遺憾の意を表しているが、生食用柑橘の国内販売担当者は、「影響は無いとは云えないが、ある意味では制限が無くなり、これからは本連合組織独特のマーケティング戦略の自由な展開が可能となるので、その点に期待している」と前向きに受け止めており、一概にマイナスの影響のみとは考えられないと思われる。

次に、マーケティング戦略のうち流通情報機能の革新について述べよう。これまで、本連合組織は連合会、各地区取引所、各地区販売事務所を結ぶテレックスにより、流通情報（含・産地供給情報）を定期的に流していたが、組織規模が大きくなるにつれて対応に時間がかかり過ぎるので、1993年度サンキスト連合会は1,400万ドルと云う巨額の投資により新しく開発されたカーキー・システム（Kirkey Sistem）によるコンピューターの装置を導入した。これは、最新式のコンピューターを使った営業通信システムの導入であって、連合会に演算装置を持つホスト・コンピューターを据え、各地区販売事務所、各地区取引所、各地方出荷組合及び選果会社の各選果場にコンピューターを設置し、各種流通情報（品種別在庫量、選果スケジュールなど及びその予測）を予めコンピューターにインプットしておき、注文が来れば直ちに（0.5秒以内に）どこかの選果場から出荷するかの対応が可能となったのである。更に1994年度には、生食用柑橘の最大の輸入先（金額では約70%）である日本の現地法人（サンキスト・パシフィック社）にもこのコンピューターを設置している。なお、このシステムを採用しているのは農業分野ではサンキスト連合組織のみであるが、これから10年ないし20年間頼れる今世紀最高のシステムと評価されており、ここにも本連合組織のマーケティング機能展開への強い意欲がうかがえる。

次に、加工事業における新商品開発について述べることにしよう。これは、

ネーブル・オレンジなどの皮を独特の酵素を使って剥き、適切な管理の下では防腐剤を使わずに約3週間鮮度を維持出来る“新鮮な皮剥き柑橘”（Freshly Peeled Citrus）と名付けられた新商品である。これは、1992年から開発を進めてきたが（本連合会がパテント所有）、現在は未だテスト段階であり大口顧客（例えば、航空機会社—“機内食”用に）にのみ販売しているが、ここ一兩年にはスーパーマーケットなどの量販店への本格的販売を行うべく準備を進めている。温州ミカンのように簡単に手で剥くことが出来ないオレンジなどの場合、この新商品は消費拡大につながるかどうか注目したい。なお、皮を剥くことによって、外観は悪くても中身は優れているオレンジなどを価値通り販売し得るメリットも見逃せない。ごく最近では、ネーブル・オレンジのみでなく、グレープフルーツについてもこうした新商品を作り始めている。いずれにせよ、サンキスト連合会は、加工事業の最近の伸び悩みを解決する鍵を握るものとしてこの新商品に大きな期待をかけていることは間違いの無いところである。ただ、その将来性なり加工事業の飛躍的刷新のエースになり得るかについては、今しばらく時間をかけて判断することが適当と考えられる。

最後に、柑橘類へのスタンプングの廃止について述べよう。ここ数年来、消費者グループからサンキスト連合会の柑橘類に対する“サンキスト”ブランドのスタンプングが不潔ないし不衛生との批判が高まり、本連合会が1926年以来約70年近く続けてきたスタンプングは漸次廃止し、現時点では全体の約75%がシール貼りに変わり、スタンプングは残る約25%に過ぎなくなった。発足当初から消費者に視点を据えたマーケティング戦略を重視してきたサンキスト連合会（当初から消費者サービス課を設置）ですら消費者の批判には抵抗出来なかったのであろう。先のマーケティング・オーダーの廃止と共に消費者パワーのすさまじさに驚かされるところである。

以上、最近の変化について明らかにしてきたが、最後にそれらを踏まえてサンキスト連合組織に学ぶべき点について述べ、結びとしたい。

5. 結び — サンキスト連合組織に学ぶべき点について

これについては、我が国農協が学ぶべき点として次の5点を上げたい。第1は、サンキストの全組織を通して“競争の原理”が強く作用している点である。組織外に対してはもちろん、組織内部においても例えば選果場ごとのハウス・ブランド間には厳しい競争が繰り返されているなど、競争の原理は極めて徹底している。組合員の加入・脱退の自由が完全に保証されていること（我が国農協の場合、この点は建前のみ）が、この厳しい組織内部における競争意識を支えているものと考えられる。すなわち、各組織（地区取引所であれ地方出荷組合であれ）が機能的、組織的、経営的努力を怠れば、生産者組合員は何時でも脱退し別の組織に加入する自由を持っているので、組織間において競争意識を常に持ち続けることが要求されるわけである。

第2は、サンキスト連合会の理事会における監理機能と、経営スタッフにおける経営執行機能がはっきり分離している点である。前者が組織代表であれば、後者はプロ・マネージャーのグループ（大半が連合会職員出身、一部が外部よりスカウト）であり、協同組合としての民主性と効率性の両立を可能とするスタイルと云えよう。最近我が国農協において経営危機が深刻化する一方、郡規模の超大規模農協が合併によって登場するなかで、トップマネジメントの在り方が論議されているだけに学ぶべきものがあると考えられる。

第3は、発足当初から消費者に視点を据えたマーケティング機能を重視し、機能の力点をここにおいている点である。このことは、地区販売事務所の早い時期における展開、消費者サービスの重視、消費者ニーズの変化に対応した新商品（主として加工品）の開発、並びに新しい流通経路の開拓などにはっきりうかがえる。これまで金融機能に重点をおいてきたため、最近の信用事業の収益悪化のもと金融事業依存体質からの脱皮を迫られ、営農販売事業強化を求められている我が国農協は、サンキスト連合会のマーケティング機能重視の姿勢に学ぶべき点が多いと思われる。

第4は、独自の情報機能を活発に発揮している点である。先のマーケティング機能とも当然関連するが、消費情報から流通情報、更には産地の供給情報に至るまでテレックスを使って、サンキスト連合会を中心に消費地（地区販売事務所）、産地（地方出荷組合）を完全なネットワークで結んでいることは、これまでも注目に値するものと見られてきた。最近、先に述べたようにコンピューターのネットワークの完成により、この情報機能は一段とスピード・アップし、活発化するものと考えられる。この点、我が国農協の卸売市場の卸売業者に依存した情報収集や、客観的な流通情報の分析を行うこと無く経験とかんに頼った市場選択と比較すると、教えられる点が多い。

第5は、サンキスト連合会が効果的な政策要求活動を行ってきた点である。これまで、本連合会は柑橘類及び加工品の海外市場開拓を主要テーマとして極めて効果的な政策要求活動を展開し、我が国関連のみでもレモン、グレープフルーツ、オレンジ、果汁の貿易自由化を達成してきたことは周知の通りである。また古くは、先に述べたようにマーケティング・オーダーの政策要求活動もあげられる。この点、我が国農協のように貿易自由化反対、食管制度改正・廃止反対など結果的には実り少ない成果に終わっている政策要求活動と比較すると学ぶべき点が多々あるように思われる。

こうしたサンキスト連合組織に学ぶべき幾つかのポイントを率直に受け入れ、組織再編のさなかにある我が国農協がモデル・チェンジに成功することを願ってやまない。

Sunkist—Recent Change

H. Wakabayashi

Sunkist Growers, Inc. has been well known for their outstanding innovative marketing strategies. I would like to present my extensive research mainly on their recent development.