

[全体討論]

## 質疑および参加JAからの状況報告

司会：吉田俊幸（高崎経済大学教授）

司会 営農事業の新方向ということで、販売事業と大きく関わって議論してきた。黒澤さんのところでは、地元の直売場とインショップ、相対取引、市場、ギフトとそれぞれのところに合わせてやっている。加藤さんのところでは、生活指導部がやっている。今度専業農家にやらせてみようと思ったが、品揃えのところがむずかしいという話だった。昨夜、「黒澤さんの話を聞いてみると、なるほどという売り方をやっているけれど、そこで生産者をどう育成しているか分からない」という話があった。そのところを話してほしい。

もう一つは、ひまわり農協の参事さんに聞きたい。女性部中心に大変な直売場をやっている、インショップもやっている。3つの地域でそれぞれ違いがあるし、そこを話してもらって、議論してほしい。

第2に、人材の問題について話し合いたい。営農指導部体制をどうするかという問題。

第3に、情報公開の問題です。原価主義という問題をきちんと考えて、購買・販売事業のシステムとして取り入れることです。

このへんまでやれたら、まず今回は成功だと思う。

そのあと、会場からみなさんが持っているご意見を伺ってみたい。

### 1 直売農家の生産部会とのすみわけとステップアップ——JA 甘楽富岡

黒澤（JA 甘楽富岡）元来、私たちの地域は、養蚕の値段の決め方で、一種独特のものがある。年4回掃立があるが、値段の決定の仕方は糸目協定といって、年一度値段を決めてすべて概算払いでやってきて、最後にトータルで締めをやる、という形でやってきたのだ。そのへんの組合員の意識レベルがいま

でも継続している。相対取引が非常に軌道にのったのも、そのへんの要因がかなりあるという気がする。

それで、質問にあった生産者の区分問題だが、新しい参入者や零細な規模の方は、ハードな市場流通をする力がない。にわかにはやりはじめた新しい担い手がすぐに上手にはならない。しかし、いつも試作では金にならない。すぐに金になるようにするシステムとして直売所をつくらねばならないというのが原点だ。

それと、一方でプロの農家がいるわけだから、ここにむけてステップアップしていく方法をどうするか。そこで、すみ分けしつつ、成長する道を探るこのような方法を編み出したのだった。

プロの農家は、「直売所と俺は違うぞ」と、技術に誇りをもっている。手取り最優先にするということは、農家の完結力があるほど手取りが拡大する。そういう仕組みになっている。JAのシステムからいうと、JAの手間のかかるところは高い手数料をもらう。かからないところは低い手数料しかもらわない。

だから、生産部会のみなさんを対象に直売部会を組織したわけでない。直売部会のコンセプトは、家庭菜園の延長だ。「おすそわけ」というコンセプトで、中高年、女性の組織化をするということだった。だから生産部会とはまったく違うポジションからスタートしている。

いま販売チャンネルがどんどん拡大してきて、今日も欠品のことを聞かれたが、われわれの主力のキノコ等については、量が少ない時は、生産部会がフォローしている。

食彩館の直売でいいものが作れるようになるとインショップ（3桁）に移行させ、そこで量を出せるようになってくると、生産部会（4桁の生産者番号）

へステップアップして総合相対複合取引やギフト商品の直販に出していただく。

実は、生産部会と中高年・女性の直売部会の多少の軋轢はある。同じ店舗にもものが出ていって、時々、バッティングすることもある。しかし同じ店舗内でもインショップとゾーンが違うし、100円と198円というように値段が違っていているから、部会とそれほど大きな軋轢が起きたことはない。「女性会」という組織はあるが、基本的には一生産者という形で直売部会で単独加入をしている。単独加入でない部分は、加工部分だ。加工は7~8人でグループをつくっている。元女性会のゾーンから育った人もいるが、しかしその人にしても加工所として直売センターの委員になっていただいている。だから、「女性会だから別だ」とか、JAのなかの組織のバッティングすることは基本的にはない。

いまその当人の成長の状況によって、出店先をコントロールしている。消費者はおいしさと新鮮さとかを求めてくる。いま22店舗展開しているが、多いところは1日30万円の売上のところから10万円のところまでさまざまだ。

## 2 生活部を中心に女性の力を結集した直販事業——JAひまわり

伊藤（JAひまわり）私どものところは元々施設園芸の地帯で、営農指導員は専門部会中心に活動している。いろいろな品目部会があるが、この直販事業に取り組んだきっかけは、女性部が、合併と同時に役員のみならず手がなくて解散しようというような空気のもとで、女性部の事業として何かやらなければいけないということではじめたのが、この直販だった。いわば、女性の力を結集しようということではじめたのだった。営農部でなぜ扱わないのかというと、多額の投資をして専門部会で専門的にプロでやっている人と、露地野菜を中心に副業的に農業をしている方をいっしょにするのはむずかしいということから、生活部で女性を中心に、組織をつくってやっている。

営農部はプロであるから量が多く、共選共販委託販売が多い。生活部は、委託もあるが、買い取り——要するに値決め販売する方法をとっている。

それから、私どものグリーンセンターに大手の量販店から引合いがたくさん来ていて、そこから送っているわけだが、こういった直販の部分をこれから広げていこうと、現在16店舗に販売しているが、これを組織だてて進めていこうとしている。

営農指導員としては、専門部会に関わることが多く、生活部からの要請により、指導員が研究会のお手伝いをしている。JA甘楽富岡さんのように、地域農業の全体のなかで生まれたということではなくて、生い立ちが違う。生活部と営農部の取組みの違いがそこにある。

## 3 販売方法を多元化しつつ専門的農家を巻き込める営農指導の展開を——JA西条

加藤（JA西条）それぞれの地域の条件の違うと思う。私たちのところのように、水田農業で、比較的安定した兼業農家が多い地帯で、いまひまわり農協の伊藤参事さんがいわれたように、今日まで、女性部の活動として展開してきた。小規模兼業農家だから、米で金を得ることは期待できなくなっている。土地を守るためにやむを得ず、手間のかからない稲をつくっている。そういうなかで専門に近い農家は野菜などをつくって頑張っている。そういう地域だから、地域の条件とか消費地がどれだけの規模のものがあるかそれぞれの農協で条件の違いがある、やはり同じような考え方ではやれないと思う。私たちは、営農全体をとらえて販売額で20億円ぐらいのものなのだ。

基本的に女性部からスタートしたものだから、いま、これではいかなんと思うのは、会員を増やそうと、支所別の会をもっても、来てくれるのはほとんど女性だという問題がある。男性はいまだばらばらだ。これからもう一つ広げて、仲間づくりをしようにも限界がある。

そこで、営農振興の一つの柱に直売をもってくる戦略が必要となる。ただし、いまの直売では売れなかったものは自分でかぶるというリスクがある。このような状態のなかでは、古くから野菜をやっている人は売れ残るということに対するプライドがあるので、それなら市場に出して全部かたづけてもらったほうがよいという考え方になったりする。こういう方を巻き込むのは難しいだろう。それと、ましてや、

農協が1時期営農を怠ったために、自分らでグループをつくって自分らで販売している農家も、巻き込むのがむずかしい。そういう方々は、自分らがやる以上の対応を農協が本当にできるかどうかを見ている。私は、そういう人まで巻き込もうかと考えていたが、昨夜吉田先生からいろいろアドバイスをいただき、その部分だけはちょっと、そのまま置いておこうかなと考え直した。しかし、古くから農協を当てにせず地元の市場に出している人は少なくとも巻き込んで、市場に出すよりは手取りを多くする——このようなことはやりたい。それは、いままで農協が怠っていたから自分らで市場に出してきたのだから、もう一度、「農協もそのくらいの力はできたのだから、私たちに参加してください」という形で巻き込んでいって、その人たちを組織のなかの中核にして、新しく農業をはじめた人たちを引っ張っていただきたい。いまそういう仕組みを想定している。

いま考えているのは、専門的につくっている方々の定番利用だ。さきほどいったように「フジ」さんについては72店舗あるが、そのなかでインショップのように、売値を決めてやれるのは限られている。しかし定番を利用するということになれば、そこに卸しているA仲卸がフジの青果物の75%を扱っている。その仲卸の扱いルートに専業農家や共販の一部を乗せていけないか検討していきたい。今村先生がおっしゃるように、市場への無条件委託のばくちの部分を減らしてゆく。

それにしても昨日から申しあげているように、生活指導のなかでずっと引っ張ってきた水都市を営農部に変えるのに、段階的な悩みをもっているということだ。それについては、昨夜、ただいまのひまわり農協の伊藤参事さんからもアドバイスをいただいた。参事さんのところは女性部として20億からのものをやっている。しかし西条のばあいは、どのくらいの商圈があるかという、ひまわりとは違うと思うのだ。そこで、もう一度、どの部分を女性部でもち、どの部分を女性部以外でもつかを考えないといけない。

それともう一つ、いまの段階で改善しなければならないのは、担当する組織機構の整理である水都市は、いままでは生活部のなかの指導員がやっていた。それを営農部に直販店店舗課を設け、水都市を担当し、インショップは営農部の振興課に置いた。一つにし

て同じ課でやらせようと思ったのだが、現時点ではあまりにも意識の差が大きすぎる。そこで今年はとにかく課を分けたなかで、インショップを営農指導員で立ち上げ、栽培する人も自分らで探していこう。いま30人くらいインショップの生産者を集めてきている。その人たちに計画生産を働きかけている。今年の12月までに、いつの時期に何をどのくらい出荷できるかをはじきださせている。その量によって店舗数を増やしていく。そういう考え方で、営農というのは販売から仕組んで、いつ何をどう売るか。それを決めてから、だれにどうつくらせる、それが営農指導だということを教えたばかりだ。

そのレベルなので、いまずぐに直売を一つにするのはむずかしい。1年間インショップの経験を積むなかで指導員が営農をどういう仕組みにしなければいけないか、ということをも身に付けてから、一つの課にして全体的な営農指導を展開するようにしたいと考えている。

司会 1回目だから、各単協から発言をほしい。時間の関係から全農協にお話をいただくわけにもいかないが、どんどんあてていくので、1人5分くらいで話してほしい。

ここで私がつくった「JA-IT研究会での討論の資料」を見てほしい。JA-IT研究会準備会の世話人になった農協において、営農指導部がどこのどういう部門を営農指導部門として包括しているかを調査した。5つのJAだが、営農指導部が取り扱っている範囲がみな違う。農協法で営農指導を重視するといっても、営農指導の範囲がみな違う。販売事業は5事例とも包括しているが、生産資材については農機具は別だとか、直売が生活に入っているとか、みな違う。営農指導の自立が課題になっているが、いままでだいたい、営農指導部が弱いところはもうかる部門が全部営農部からはずされている。そういうことも含めて討論してほしい。まずはJAいわて花巻さんどうか。女性の直売で頑張っていると思うが。

#### 4 「手取り最優先」実現のための営農指導の課題——JAいわて花巻

吉田（JAいわて花巻）かあちゃんハウス「だあすこ」の運営をしている。JA甘楽富岡と同じビデオに納められているが、現在、本格的に取り組んで4

年になる。売り場面積を今年の春に増やした。商品数も顧客数も増えている。もちろん値決め販売。

「だあすこ」は生活部産直課で業務を行なっている。JAの直営店だ。直営店はもう一カ所あるが、おおむね年間5億円の販売だ。手数料は15%をいただいている。

いまいろいろJA西条さんからもお話いただいた点では、これからどうしようかと悩んでいる。というのは、「手取り最優先」の対応で大変遅れをとっている。米主体のところ、値段が下がって、農家の気持ちが落ち込んでいる。われわれの課題となるのは、やはり営農と生活の直結だ。そのへんの考え方をもう一度根本から考える必要がある。女性、高齢者は元気があるが、それと米の販売農家の軋轢が若干あるので、そのへんのところをどうしようかと考えている。

営農の自己完結型化についても課題がある。今年の春、そういう意味で、80名の指導員の約半分44名をとくに委嘱をして、営農指導員の目標管理制度というものを立ち上げて、販売重視の方向での指導員に育てようとしている。その指導員に対する直販と生産部会との関係を今後、先輩のJAさんに教をいただきながら調和する方向で取り組みたい。

もうひとつ、女性の担い手の農業者制度をJAとして立ち上げた。106名。手あげ方式で、管内からの推薦をもらう形で現在制度化していろいろ勉強してもらっている。

## 5 農協事業における総合的なIT活用の事例を知りたい——JA熊本宇城

吉田（JA熊本宇城）ここに来た目的だが、IT化における先進的な農協に学びたいと思ってきた。今回は営農指導が農協の第1の仕事だよ、と出されるなかで、みなさまから販売の工夫が勉強になった。われわれの販売は巨大戦艦型の販売をやってきて、まったく小回りがきかない。みなさまの緻密なマネジメント、やっていることに感激をした。一端でもわが農協に持ち帰りたい。

私としては、農協事業のなかで、総合的にITを活用している事例が別にあったらお聞きしたい。合併をすると職員数がものすごい数になって、その指導員1人ひとりを指導することができない。じゃ、IT

技術をつかえればもっとよいのじゃないかと思っても、すべての職員がパソコンの前に座ることができるわけではない。ではそうするにはどうしたらよいか。そういうことから始めないとなかなか進まない。いろいろやりたいことが山ほどあるが、一歩が歩み出せない。そういう意味で、この研究会が、そういったマニュアルを出していただけると、ありがたい。

## 6 生協主導の販売からいかに脱皮するか——JAみやぎ仙南

目黒（JAみやぎ仙南）みやぎ仙南農協は、宮城県南部の仙南地区7農協が平成10年4月に4合併して、4年度目を迎える。

平成12年度末で、組合員数3万4000人、正組合員戸数1万8000戸。販売高は140億円で、うち米穀が71億円、園芸22億円、畜産が47億円となっている。

合併前から、みやぎ生協との「顔と暮らしの見える産直」に取り組んできた。コープふるさとポークは、消費者との交流を重ねながら育ててきた代表的な産品である。ただ経済不況のなかで生協の店舗経営が苦しくなってきたことから、かつては全体的に供給していたものが、カット肉のこことこ以外はいらないというようなことをいわれて、その対応に苦慮している。

鶏卵についても加工連を通して生協に販売しているが、生協の引き取り量を超えた余剰卵が出たときの販売先の開拓が課題となっている。これらの点から、これまで生協に頼りすぎていた面があったように思う。

今回インショップの取組みを聞かせていただいたが、当組合ではAコープ・生活センターが5店舗ある。このなかで直売コーナーがあるのは合併当初2店舗だけだった。12年度に1店舗、13年度に1店舗増設して現在4店舗で取り扱っているところだ。

加工連は、昭和47年に仙南広域営農団地内の七農協が農協間協同強化のために設立したもので、7農協の加工販売部門として機能してきた。平成10年8月、みやぎ仙南農協に権利義務が承継され、その後平成12年1月に株式会社加工連として独立し再スタートした。豚肉の解体・加工・パッケージのほ

か、シンケンファクトリーという施設で地ビールとハム・ソーセージの製造、レストランなどの事業を展開している。

これについても製造のコンセプトとして、添加物を抑えて安全・安心なものをアピールし生協を中心に販売してきたが、添加物の使用を抑える関係上、賞味期間が短く手数料が確保しにくいということで販売高が伸び悩んでいる。

それから、黒澤さんの報告（『自然と人間を結ぶ』2001年7月号「JA 甘楽富岡に学ぶ IT 時代の農協改革」）の17 ページで、直販の部分の手数料が伸びると、営農指導関連の事業が自己完結できると書いてあるが、当組合では合併時に、旧 JA で販売手数料率の1番低いところに合わせてスタートした。生産資材も価格帯の1番安いところに統一して決めた。

それで質問させていただきたい。JA 甘楽富岡の部会では、価格設定にあたっては各種委員会で情報を公開し決定されているようだが、販売にかかるコストについてどうしているのか、この点についてご指導いただきたい。

## 7 生産部会との間の業務委託契約と農協主導の販売交渉——JA 甘楽富岡

**司会** JA 甘楽富岡は毎年、生産部会契約をかわしている。生産者と農協との関係・対応をどうするかも大きな話だ。

**黒澤（JA 甘楽富岡）** 生産部会と JA、いわゆる事務局との関係のあり方では、年一度の生産部会の総会の際に、「指導事業のなかで、私の指揮権のもとにある部下の職員を勝手に使うな」と。つまり、「営農指導員を雑用につかわないでくれ、今伸ばしている部分については営農指導員の投入をするのだから」といっている。基本的には、組織運営上の業務委託契約を、毎年、生産部会と結ぶことによって、本格的に指導事業に専念できる環境づくりをするという形をとっている。

もう一つは、私どもの手数料は完全な手数料だ。そこから引き算をしない方式をとっている。品目別に直接かかる直接費用は、応益負担をしていただく。コストを全部開示して、「キュウリなら kg 当たり

いくらいいただきます」と、共選費をもらって、その上で、直接手数料もいただいている。そうでないと、通常の農協は、私から見ると、手数料は5%あるが、中身はどうなっているかが分からない。費用の明確な区分がされていないからだ。

われわれが年一度、生産部会と業務委託契約を結ぶということは、内容が毎年変わる可能性があるということだ。集荷施設の減価償却が下がると、共選費も下がってくる。そういうわけでペイするゾーンを明確して2分割してやっている。

それと量販店、生協取引については、全農がからんでいる部分もあるが、商談はすべて直接商談だ。基本的には単品型の商品構成をしない。複合型の取引になっている。生協も量販店も、昔は品目担当、品目バイヤーがいたが、いまは青果のバイヤー、野菜のバイヤーという形で、コストの関係で1人で見ざるを得ない。そこで彼らが複合相対取引に重点を置くことになる。それがあから、彼らがバイヤーとして自己主張しだしたら、「そちらの品物がなくなってしまうよ」「取引はやらないよ」といってやる。

それから、金土日は量販店サイドの催事に力点を置いた商品構成をする。それからたいていの量販店や百貨店は、週のなかに1日くらいずつは「火曜特の市」だとか、週4日間くらいは企画型の販売をしている。その残った部分を、3日間なら3日間の催事がない日を、生協の共同購入にあてている。こういう形で共同購入型と催事型を連動させて売り分けている。

それと肉の話が出たが、肉は、フルサイズで売っている。「ロースだけくれ」というようなパーツ売りには応じない。それを原則にしている。多少、受ける側は大変のようだが、いまは菌茸、野菜、野菜、肉、こんにゃくの加工物、花——これを総合供給することによって強くなる。原則は週間値決め。それが圧倒的に多い。豚肉はシーズン値決めをしているが、それ以外は週間値決めのスタイルをとっている。

## 8 みかんとお茶のほぼ全面的な市場出荷体制からの転換を——JA しみず市

**司会** ほんとうは全員に発言してほしいのだが、清水市農協さん。

杉山（JA しみず市）今回5名で大挙して参加した。清水市農協は、先ほどの「3.3.3.1」の割り方という、ばくちの市場出荷部分が10に近い。その主体は、みかんとお茶で、それに集中している。良い時代には110億くらいあったが、漸減してきているなかで、昨年は8億売上げが減っている。JA 宇城さんと同じように、巨大戦艦型で、危機感を持っている。そのときに甘楽富岡の話聞いて、その勉強で大挙して参加した。清水市農協は産直にかかる部分については、もっとも弱い部分、となりの県のJA ひまわりさんのところにも勉強に行ったが、みかんとお茶に特化しているため、人的にも技術的にも弱い。まだまだ産直には弱い。朝市を行なっているが、本年から、A コープ店で「清水野菜村」と称して、地元の生産物を持ちこむ場所を開設したところ、そこに商品が流れていって、今度は朝市の活動が低下してしまった。JA 西条の話にあったように、生産体制の強化と連携でやればよいのかもしれないが。

本命のみかん、お茶等の共同販売について、市場出荷だけの体制から脱却することが必要だと思っている。

## 9 管内の新鮮野菜を店舗販売につなげたい ——JA 鳥取いなば

中島（JA 鳥取いなば）合併によって、組合員が准組合員を入れて3万というマンモス農協になった。西部には白ねぎの産地、中部にはスイカ・メロンがあるが、東部のいなばには何もないといわれる。わが農協の特色は購買事業であって、年間取り扱い高350億の購買事業になっている。メインは店舗を23店舗構えている。今年の春、2店舗閉鎖をしたが。昨年度大手のスーパーの進出を受けて悪戦苦闘し、1年間で17億円ほど売上げを落とした。でもまだ170億売上げがある。今回参加したのは、JA グリーンを3年前に立ち上げて、そのなかに「愛菜館」という直販店をつくって、現在約年間2億の売上げになっている。これはJA グリーンのなかにあるので、販売事業でなしに購買事業扱いをしている。先般、普及に来た農文協の職員からJA 甘楽富岡の話をして、これだと思って参加した。私のねらいは、店舗の売上げが170億円くらいあるので、そのうちの青果のシェアが鳥取の市内ではわがA コープの店舗

が1番店としてこの30年間占めてきたので、この新鮮野菜をどう販売につなげるかを模索していた。JA 甘楽富岡のやり方をわれわれの店舗販売につかえないか、と考えて参加した。

## 10 市場出荷と市場外出荷との関係をいかに調整するか——JA ふくおか八女

中村（JA ふくおか八女）私の農協は平成8年に合併した大型農協です。その時に自己完結型JAをめざし、直販事業に取り組む方針をたてた。当初のJA 福岡八女の農産物は、米、茶を含めて340億ほどあり、内青果物は200億があがっている。そのうち100億を市場外流通で販売する目標を立てた。同時に東京営業所を開設し、実際に活動することにより、100億というのは当面無理な現実が見えてきた。そこで40億円に目標を下げて、今現在26億円くらいになっている。その26億円の直販のなかには、全農を経由したものも含まれているが、直接、量販店、生協に出している。3年前に直販課をつくって、直販課が市場外流通、園芸課が市場流通という分け方をしているが、直販をしていると、ほしいときに直販課と園芸課とが取り合いをする傾向がある。直販というのは小回りをしないとできない。市場は大まかなことを決めておけばやれる。それを同一の課でいっしょに事業展開したほうがよいのか、今までどおり別々のほうがよいのか、アドバイスがあればお聞きしたい。

黒澤 それは合意形成の問題だ。われわれは総合相対複合取引が背骨だから、これは当然ほとんど計画販売だ。計画販売だから欠品対策、リスク対策が必要になる。リスクがないなら100%直販にぶちこめるのだが。これが一番、継続して安定取引できる形なので、リスクがないなら100%にしたい。しかし、そうはいかない。成長段階からプロまで、生産者にはさまざまな人がいる。それで、直販と総合相対複合取引の欠品を起さないように、市場部分をつかって回避しているのだ。農産物の生産は自然のなかの生産であるから、どうしても変動があるし、リスクがある。昨日来、「JA 間連携」と格好よいことをいったが、そこには、JA 間連携でお互いに欠品対策としてリスクヘッジできないかという期待もある。ここは悪戦苦闘だ。面積予約までして、組合員のみなさんと約束事で、いわゆる契約型の販売体制をと

っている。先ほど養蚕の話をしたが、養蚕は1回で値段が決まってしまう。一昨年、レタスがケース8000円を超える時があった。契約の価格は2400円だから、契約どおりやっていたいかなければならない。生産者が造反するかと思ったが、造反しなかった。養蚕で生産者も契約になれていたという部分もあって、レタスが8000円に値上がりしたときも、造反はおきなかった。JA ふうおか八女さんも、うちと同じ販売先に売っていたりするから、その時にまた情報を流そう（笑）。

**今村** JA ふうおか八女にとって東京というのは遠距離だ。なのに、JA 甘楽富岡とぶつかっても構わない競争力があるということか？

**中村（JA ふうおか八女）** 遠隔地であっても、商品を量販店や生協の配送センターに直接納品することは可能だ。その地域にない商品をJA 間提携で協力しあい流通業者に供給していくことはできる。特に八女管内はとよのかいちごの主産地であり、いろいろな販売戦略に取り組んでいる。

## 11 リスクを背負ったマーケティングを展開できる事業モデルへの転換を——まとめて代えて

**司会** 討論の素材にしようかと思って私がつくった資料に間違いがあるので訂正してほしい。営農指導員の数は平成11年度で、10.8人が10.13だ。今回の研究会は、農協法の改正もあって営農が大事だということで行なったが、営農指導員の数は全国的な平均でいうとどんどん減ってきている。法律と実態が大きくずれてくる。

さて、資料の1枚めにもどってほしい。運営委員になっていただいた農協からアンケートをとってまとめたものだが、営農指導部が扱っている範囲も事業内容も非常にばらばらだ。しかし運営委員の農協が非常に優秀だなと思ったのは、営農指導部門の赤字を他部門から配賦するときに、購買・販売に60%から95%は配分している。全国平均では4割だ。あとは金融、共済に営農指導部門の費用を依存している。

これからの営農の問題は、法律で決めても、営農事業が経済的にあるていど自立できないと、「採算に合わない部門は切れ」といわれるのが当然の原則だ。そこで今回の研究会のテーマは、経済事業と営農指

導をどう結びつけて営農指導部門のあるていどの経済的自立をはかるか、ということだったが、実際には、JA 甘楽富岡にしてもようやくと販売事業がそろそろプラスになったかな、というところで、営農全体でいうとマイナスだ。

この間、いろいろ農協のことを見ていて、信連は残ったが、経済連があつという間に統合された。これはなぜかという、農協全体の経済事業が、単協も経済連も、場合によっては全農も、成り立たないシステムなのではないか。要するに今まではあまりリスクを背負っていない手数料——できたものを市場にもって行って市場に任せたり、政府に買ってもらっていた。だから農協の手数は安い。農協は何もやらなくてもよかったのだから。ところが今度、市場原理の下で見たときに、相当思い切ったリスクを背負ってマーケティングをやらなければならなくなった。そのためには、思い切った転換をしなければならない。その一つのモデルになりそうなのが、JA 甘楽富岡だし、みなさん方が盛んに直売所をやっているのは、生産者の手取りもよいしみなさん方、農協の経営ももうかる。ほかのところはどのように考えているかというのは、全中の去年の大会でも「農協の経営史上最悪の局面に入った」と書いてある。それよりももっと悪くなっているのだから、経済事業から見ると普通の企業では倒産状態だ。経済事業で10%落ちているというのは、ダイエーだとか生協よりも悪いくらいだ。

今村先生がいうように、いままでの農協というのは、できたものをどうするかということで、計画的にものを売っていくということがなかった。それと、海外の農産物は、商社が開発して、かつ商社が買っている。産直なのだ。中間流通を超えている。やはりリスクを背負っている。輸入農産物の場合、商社はあまって売り切れなかったものを、リスクヘッジのために市場に出している。

農協全体の営農関係は戦艦大和のように大きければよいという話で、実際には航空戦やミサイル戦の今の時代には役に立たないシステムで、これは変わらない。

このたびのJA-IT 研究会は、皆さん方大変関心があって、手づくりの研究会で、第1回の研究会はこれだけの盛況で、大変活発な議論ができた。次回は、11月30日～12月1日に開催したい。国際化という

のは相当きびしいし、中国も WTO に加盟して、聞くところによると、関税率 1% のようだ。そういうところとの競争の時代にもなっているから、この研究会に未加入の農協にはぜひ加入していただいて、新しい JA の第 1 歩になるということで、私のまとめに変えたいと思う。

**今村** 次回についてだが、11月30日、12月1日に JA 越後さんとうで開催したい。議論が起こった熱

いうちに第 2 回をやりたい。トップダウンではなく、ボトムアップでやろう。誰かが与えてくれるという意識ではだめだ。自分たちでやりたいのだが、まだこのへんが大変だ、という形で、発言資料を事前につくって研究会に参加するようにしよう。自分たちでつくっていく研究会だ。自分たちで解決していく研究会にしよう。先ほど吉田さんがいった「戦艦大和」ではダメで、新しい戦略、戦術を編み出していく。そういう気概をもってすすめていきたい。