

[報告 1]

わが JA の総合営農事業強化に向けた取り組みについて

地域おこしの中核としての農の再生と多様な担い手の育成

黒澤賢治（JA 甘楽富岡営農事業本部長）

1 地域農業再生は「地域総点検運動」から始まった

JA 甘楽富岡管内では、養蚕とコンニャクという、地域農業の二大支柱が崩壊し、地域から 70 億円近い売上げが消滅した。そこで、「地域総点検運動」を行ない、地域の特産物、人材、文化を基礎として地域農業再生に向けてスタートした。その実践にあたっては、県・市町村・JA の共通の地域プロジェクトとしての扱いをして営農事業を進めた。

営農推進は個別推進の形で進めた。このような形で多様な担い手の発掘をし、支援をして、今日の生産体系を組み立てた。組合員の個人情報をもっている。これをフル活用して、営農の基本データに組み替えて、地域の振興計画を立案した。

地域農業の二大支柱が崩壊するなかで 2500 人が他産業に流出したが、リストラのなかで農業に戻ってもらった。このような多様な担い手を含めた総合的な営農体制をつくってきた。計画の樹立にあたっては組合員の意向調査を行ない、営農事業は本部制をとって 53 名の営農指導員で組合員を支援している。

現在は、100 億の販売事業、43 億の営農購買事業、さらには多い日は 9 万パックになるパッケージセンターの利用事業、千葉から神奈川に約 20 店舗を超えるインショップを開き、新たな販売体制を次々築いてきた。

2 「生産者手取り最優先」の理念による営農事業の根本的な転換

合併後 2 年目から、組織については積極的な再編成をしてきた。親睦会的な生産部会から、事業を



JA と互いに組んで行なう生産部会に改変してきた。とくに総合営農——全国のなかには、いろいろ事業が分離され、場合によっては生活関連事業になっているものもあるが——営農関連の事業についてはできるだけ総合して営農事業本部に集約し、トータルメリットを組合員が得られるようにした。さらに、事業体の強化ということでは、実働部隊と企画部隊と地域対応部隊の機能の 1 元化をしている。

営農の基本的な理念としては、「生産者手取り最優先」の事業のシステムをつくる。合わせて、JA は信用に偏ったり生活に偏ったりしがちだが、われわれは営農の「損益の自己完結」をはかるということを目標にやってきた。

組合員が法人から高齢者・女性など混在しているなかで、一大決意をして、「平等の原則から公平の原則へ」移行させた。人格的にはすべて平等だが、事業は公平の原則で行なう。法人のような、大口の人も全利用してくれる。

販売事業は、「集出荷事業から価格ジャッジ型」のシステム転換を行なった。計画生産、計画販売の形に大きく転換している。その原点になっているのは「面積予約型の営農推進」だ。

さらに、バーコードのついた個別のパッケージ包装にすることによって、素材供給から地域の顔が見える商品供給へ大きく転換している。また特定の取引先との間でプライベートブランド商品の開発を行ない、量販店、生協との相対取引を大きく進めてきた。そしてプール計算型の共販から、個選型共同販売にし、よいものをつくった生産者には、経営に確実に反映されるようにした。

3 多様な生産者による少量多品目生産を支える 五つの販売チャンネルとパッケージセンター

現在五つの販売チャンネルがある。地場消流、インショップ、総合相対複合取引、Gルート市場販売、ギフト商品の直販。組合員は、自分が成長していくなかで、この五つの販売チャンネルを進んでいくことになる。

単品型の農業でわれわれは輸入自由化のなかで大きな打撃をこうむったが、二度とその轍を踏まないということで、重点野菜として8品目を選び、それを核にして少量多品目の生産体系に基盤改革を行なっている。

現在、地元直売所「食彩館」とインショップで販売する1200名を超える女性、高齢者、新規就農者をベースにした一大グループを構成し、願わくは30億の生産をこのグループに担ってもらおうとプログラム化している。さらにこれに加えて平成13年9月以降、さらに1500名の担い手を新たに編成しようとしている。

「旬感野菜」という商標登録をしているが、これは耕地の標高差が150～840mあるという地域の特性を活かして、管内の農地でくまなく生産し、旬の野菜を販売していくために考え出したものだ。この地域は冬の日照が多いところで、無加温パイプハウスで10分周期的にやっていける地域だ。

そういう生産体系をつくりながら生産者や消費者の多様なニーズに応えながら、事業システムを構築してきた。とくにもう31年になるが、大手の量販店や生協との総合相対複合取引の長い歴史のなかで、現在、事業の中核になりつつあるのが利用事業のパッケージだ。高齢になると出荷調製がむずかしくなり、出荷調製だけで臨時雇用している部分もあった。全生産時間の26.8%が出荷調製にかかっている。

この時間をすべてリスクヘッジをする。そのことによって、さらなる生産量の拡大を行なおうというのだ。そのために、出荷調整を全部農協でやっていくことにしてパッケージセンターを整備し、野菜、菌茸、さらには花のパッケージまで含めて、事業の展開を行なっている。

幸いに市場出荷ではないので、ほとんどバラ出荷のため、ほとんどキャリアで出荷している。そのため出荷のコストも激減している。

4 「公開の原則」による組合員の事業参画と、面積予約による購買事業と販売事業、経営指導のリンク

営農購買は総合的にやると、大きな利益を生み出す事業になっていない。この状況を打開するためにとったのが「公開の原則」で、組合員に事業に参画いただいて、事業のシステムを公開している。現在、購買取引委員会で原価の開示と供給価格の設定、さらにはこれを原則とした目的集団別の共同一括自取りシステムを実践している。このことによって、JAのシェアが非常に少なかった従前に比べると、現在86%という非常に高いレベルの予約状況になっている。配送関係の職員は3名、委託をしている運送屋さん2名の合計5名の体制で、43億円の購買事業をすべてオペレーションしている。

さきほど、面積予約についてふれたが、これは作物別に面積だけ予約すれば、苗・資材などを供給体制のモデル基準に照らして供給できるシステムだ。この面積予約を販売面からいえば、作付面積が確定すれば、計画的に販売のための商談ができることになる。作付面積から予想される生産量の70%をめどに、総合相対複合取引に付している。

なお、私どもの組合員相談課を中心にして、「農税君」システム（農産物の販売と資材の購買をすべて農協を通して組合員の場合は、そのデータを使って税金申告ができるシステム）、さらには生産部会別の経営改善共励会等を組み合わせて、個別経営の指導体制をとらせていただいている。

さらに新規の営農関連事業創出ということでは、365日フル営業型の販売体制、購買品供給体制を展開している。パッケージセンターもフル稼働だ。従来スーパーのバックヤードでやっていたり、仲卸が

アウトソーシングでやっていたものを、産地で、品質劣化がしない時点でのパッケージをしている。

5 多様な生産者に対するきめ細かな技術サポート

53名の営農指導員が営農プランの提案をしているが、多様な農家がいるから、営農指導員の補足をするためにアドバイザースタッフ制度をとり、ナンバーワンの25名の農家に3年間の契約をしてもらって、営農指導員のコーチ役、兼生産者の相談役になっていただいている。昨年は260回を超える研修会を行なったが、これには農業改良普及センターやアドバイザースタッフが協力してくれている。新規の方だけで年60回の研修会、さらにPL法がらみで6回の商品安全研修会も開いている。

6 農家を鍛え、元気にする直売システム

通常、市場ベースでは規格が厳格になるが、直販事業では、それぞれの農家個人のオリジナリティを活かすことが可能だ。直販事業の核となるのが、地元直売所「食彩館」と、都会の量販店・生協店舗のなかに設けられた直売所「インショップ」である。地元のファーマーズマーケットである食彩館は、トレーニングセンターの役割を担っている。食彩館でトレーニングを積んだ農家が出荷するインショップはすべて買い取りで、生産者は三桁の生産者番号を取得することになる。西友や高島屋などの大手量販店や百貨店、生協のなかにコーナー取りをし、最終店頭価格を産地の側で決めて供給してゆく生産者手取り最優先の予約相対取引だ。そういうなかで女性や中高年のみなさんが元気に働いている。最高齢89歳で、ビンビンの現役で年間500万円もとっている。すべて買い取りだ。このオペレーションをわれわれの直販部隊がお手伝いしている。

7 販売促進委員会商品開発部会によるオリジナルブランド開発

購買取引委員会、販売促進委員会といった委員会がつくられ、さまざまなプロジェクトが取り込まれている。メンバーたる組合員には各委員会の事業に積極的に参加をいただき、情報はすべて公開して、総合営農の成果を拡大してきた。

各委員会のなかでも、とりわけ販売促進委員会商品開発部会がかなり大きな役割を果たしたと思っている。「曲がってしまっごめんなさい」「ちょっとびりグッドな食べきりサイズ」「大きさいろいろブランド」、このようなオリジナルブランドを開発したのが、商品開発部会だ。西友や、コープ東京等々、それぞれの生き残りをかけた地域のオリジナル商品の開発が急務になっているが、その開発もこちらで受けて、それぞれのプライベート商品づくりもさせていただきながら、定量定価の供給システムの維持存続をしている。

こうして計画生産・計画販売というかたちで市場ゾーンの販売から脱却してきたわれわれであるが、ナンバーワン商品は市場に出す。ただし、それも「Gルート」（群馬県内の農協の統一ブランド「群馬のグッドルート」の意味）と称して、相手先を決めた供給体制をとっている。それを需給調整にも使っている。

8 面積予約による計画生産・計画販売で産地主導の値決め型販売

事業展開をしていくうえでわがJAの最大の取組みは、面積予約型の営農推進にある。できちゃったから売るのでなく、計画的な生産・販売をする。端的なことをいうと、JA甘楽富岡管内の耕地は標高差があるから、周年的にリレー生産ができる。面積予約型の周年生産によって、農産物総販売額の7割が「総合相対複合取引」という形で産地主導の値決め型の販売になっている。ここでたいいていの受発注関係をすませしてしまう。

また普通は、量販店などの配送センターへもって行って、そこで農産物のピック作業が行なわれるが、われわれは産地パッケージで、ピック作業も産地で行なう。システムのないいわゆるIT活用が現場ゾーンにまで入ってきている。

9 職員の研修システムと、総合職としての営農指導員

職員には徹底した原体験型の教育システムをとっており、職場内教育も含めて、そこを重点に置いた研修システムの実践をしている。

営農指導員の役割は、技術指導から地域おこし
で、地域の総合コーディネーターの役割を果たすよ
うにしている。JA の総合職という位置づけだ。営
農関係については、メイン担当とアシスタント担当
の複合体制をとって対応している。

営農関連事業を支えているのは職員、組合員、さ
らには取引先で、みな人材だ。とくに、JA の系統
以外の民間の皆さんにかなりの場面に参加してい
だいて、その意味では JA 甘楽富岡の応援団をひと
りでも多くつくってほしいと、消費者や流通業の皆
様との連携で、共同をつちかっている。

10 今後の課題

——女性・高齢者が元気な地域づくりを

営農の収益が生産者にキックバックされる農業—
つまり生産者はしっかり生産すれば、煩雑なパッ
ッケージなどは農協がもつ。パッケージのコストも
16 円かかるのを半分のコストでやり、出荷もキャ
リー出荷でダンボール代が 8 億円から 2 億円に減っ
た。手取り最優先のシステムが定着してきたことの
表われだ。

時間の関係ですべては報告できないが、地域おこ
しをしていくときに、専業農業者をつくることも重
要だが、女性や高齢者、さまざまな産業からの U タ
ーン、I ターンの方々をステップアップさせていく
こと——それがわれわれの営農体制の基礎だ。営農
支援センターも立ち上げ、園芸特産関係のヘルパー
「グリーンパート」の需要も見越して、無料紹介所
のシステムも稼働させている。

今後については第 2 次のベースづくりで、遊休農
地の利活用のプロジェクトチームを組んだ。平成
15 年くらいまでに 1500 名の新たな担い手を創出す
る。この 3~4 年で 1200 名をつくってきたので、こ
の会員の人に「1 人紹介運動」をしてもらおうと思
っている。合わせて遊休荒廃農地については今村先
生にヒントをいただいて、レンタ・カウの制度をつ
かって、急峻な農地の利活用をやろうと思っている。

高齢者や女性が元気な地域でないと、本当の元
気が地域に生まれにくい。社会福祉法人の特別養護老
人ホームで高齢者介護の仕組みをつくっているが、

みなさんの知恵をいただきながら地域農業を支える
体制をしっかりとっていききたい。ご静聴いただき、
ありがとうございました。

〈質疑〉

司会 事実確認についての質問だけ受け付けたい。
まず私から質問させていただくと、総売上高と各部
門の売上げは？

黒澤 作物別には、畜産が 20 億、農産——園芸、
キノコ等の特産物 70 億円、直販・直売が 10 億円弱
という構成比率だ。こんな山のなかだが、日本一が
4 つある。原木シイタケ、コンニャク、下仁田ネギ、
タラの芽。販売の型で分けると、地場での販売が 2
店舗で 4~5 億。インショップが 22 店舗で 8 億円。
残り 70%が総合相対複合取引や、直販の贈答品セ
ットなどだ。

——「農税君」システムと経営改善共励会について。

黒澤 JA 法の改正も範疇のなかに入れて、専業
農業者を中心に少し早い時期から取組みを開始して
いる。地域でやっている農業生産を品目的にすべて
カバーするソフト開発を独自に行なっている。とり
わけ専業農業者をベースにして、今後については、
直売や直販も意外に拡大して、1000 万円以上売っ
ている人たちがたくさんいるので、この人たちも含
めたシステム化をめざしている。

それから経営改善共励会についてだが、これは目的
集団の生産部会の最大の目標は個々の経営の充実と
強化だと思う。私どもの指導基準のなかでこういう
システムをつくって個々の経営の集約をして生産部
会のなかで年一度審査会を行なう。県などいろいろ
なところに審査委員を委嘱して、個別経営の改善を
目途に、基本的には全部会を対象にしている。畜産
からはじまって、園芸部会などもこの経営改善共励
会のなかで、相互に改善をめざした進め方をしてい
る。

——インショップについて。

黒澤 インショップはテナント方式ではなく、15~
20%のロイヤリティを払っている。職員もいっさい
派遣していない。一週間前に予約相対でくるオーダ
ーと生産者に対する供給の割り振りを行なっている。