



第 6 回公開研究会

日 時：2003 年 2 月 14 日（金）～ 2 月 15 日（土）

会 場：東京 JA ビル国際会議室、大手町サンケイプラザ

参加者：92 名

テーマ1：米政策改革大綱下の新たな米穀事業をどう確立するか—JA の事業改革による自力本願の水田営農の確立—

テーマ2：「いい話は聞いた」「では、どのように事業や組織の改革をできるのか」

【プログラム】

PART1(第 1 日目) パネルディスカッション

- ・ テーマ：「米政策改革大綱下の新たな米穀事業をどう確立するか—JA の事業改革による自力本願の水田営農の確立—」
- ・ 報告 1：「オーダー 130% 売れ残らない米づくり —減農薬栽培とトレーサビリティの確立—」 JA いわて中央常務理事 熊谷健一
- ・ 報告 2：「営農集団による担い手育成と、衛星利用の良質・良食味米生産」 JA ながめま代表理事組合長 駒谷信幸
- ・ 報告 3：「米の分別有利販売、集落営農の法人化と地域づくり」 JA 越後さんとう営農部長 今井利昭

PART2(第 2 日目)

- ・ テーマ：「『いい話は聞いた』『では、どのように事業や組織の改革をできるのか』」
- ・ 報告 1：「農協事業の総合的変革と人事管理法改善の実践から」 JA 三次営農担当参事 新田 靖
- ・ コメント：西条常務理事 加藤 尚
- ・ 問題提起：「米政策改革大綱と JA の進路」 -IT 研究会代表委員 今村奈良臣
- ・ 全体討論から

報告 1

オーダー 130% 売れ残らない米づくり

JA いわて中央常務理事 熊谷健一

当 JA では、「組合員が困っていることに手を差し伸べるのが、JA の本当の手間取りだ」という姿勢で、売れ残らない産地づくりに取り組んでいる。全農家・全面積による減農薬米の栽培を行ない、一方で流通販売指導を強化。売れ残らないためには、総販売額の 7 割は予約相対で売る。予約相対は手間も経費もかかるが、そのための実費経費はいただいている。

減農薬栽培の特徴及びポイントの 1 つは、全農家、全面積対象で取り組むこと。水のつながりを考えると、部分的な減農薬栽培は意味がない。組合員には、「高く売るために取り組むのではない。より健康で安全安心な米が求められる時代がすぐそこまで来ているのだ」と説得している。また、将来、集落を中心とした作業になることを考えると、一斉に取り組むことはコスト削減につながる。

同時に、行政、関係者との事前協議、集落座談会を充実させ、生産者には栽培履歴を記帳させている。また、病虫害防除に

ついては、190 人の予察員が 6 ～ 9 月の間に 6 回、地域を徹底して歩き、指導を行なっている。

当 JA では、ほぼ 100% の販売集荷率があるが、それは部会活動が活発なためだ。

成果としては、買い手からの追加払いと農薬代の大幅削減で、1 俵当たり 500 円以上の所得アップ。そして、農家に熱意が出てきた。また、組合員が JA を見直すムードも出てきている。

課題としてはまず、組合員、農協役職員の意識改革が重要。次にコスト削減。そのために、個別管理から集落管理の米づくりへの転換をはかっている。また、米の注文を管理し、品切れをさせない手法も必要だ。



報告 2

営農集団による担い手育成と、衛星利用の良質・良食味米生産

JA ながめ代表理事組合長 駒谷信幸

私たちは、経営者の高齢化、後継者問題などの対策として、まずは、営農集団を各行政区ごとに立ちあげた。1カ所につき30万円の助成金を出し、現在は、31行政区すべてに立ち上がっている。農地の流動化に対しては、JAに農地保有合理化法人をつくり、各行政区の農用地利用改善団体と協力して、1年で670ha程度の農地を調整している。農地の合理化により、輪作ができる、団地加算などの対象になる、作業効率も進むなどのメリットがあり、近年、長ネギ、イチゴ、アスパラなどの取り組みが始まっている。

これまで北海道は質より量の生産だったが、これを売れる米づくりに転換するために、人工衛星を利用している。人工衛星で田んぼを撮影すると、土壌の状態、土質、肥料の量、出来作がわかる。これに基づき、米の館というセンターで、運び込まれた米の食味値、タンパク値をチェックし、タンパ

クごとに貯蔵ビンに入れる。これを実需者の要望にあわせて出荷しており、現在、収穫前の全量販売ができています。

「うちは土壌が悪いからおいしいお米はできない」と言っていた人が、同じ土質でも畦一本隣でおいしい米がとれることがわかると、自分の土質や肥料設計に興味を持つようになる。

最近では、肥料メーカーと共同で独自の側条施肥専用の肥料を作り、初期生育をあげたことにより食味があがってきている。目標は、収量10a500kg、タンパク7.0、アミロース19、整粒80%である。

栽培履歴についてはこれまでもやってきたが、今、それぞれの圃場で今、何が行なわれているかを、携帯電話とインターネットを利用して、消費者に直接つながるようにしたいということを考えている。

報告 3

米の分別有利販売、集落営農の法人化と地域づくり

JA 越後さんとう営農部長 今井利昭

私たちは、消費者・市場を重視した自力本願での販売戦略のもと、経済効率を目指した総合産地化をはかりつつ、地域の水田農業を確立し、農家手取りの増加をはかっている。

米の有利販売のために米の分別管理を行い、消費者ニーズにあった米を提供できる体制をとっている。トレーサビリティ米（情報公開は重要であり、15年産米は、全圃場、約5000haに一筆管理方式を導入する予定）、有機栽培米、減農薬・減化学の特別栽培米、契約栽培米、さらに、人工衛星利用によるタンパク含量区分仕分け米（平成14年から本格導入）。近年、無登録農薬、失効農薬が問題になっているが、私たちは、無登録農薬を使った場合、市場に流通させないために、集荷はするが、販売は一切しない。これは、生産者負担で焼却処分をするという誓約書をとっている。

15年産米は、2月24日からトップセールスで、予約相対取引の売り込みを開始する。タンパク含量と食味で分別した米については、CE250tサイロ1本単位での販売も行なっ

ている。

集落営農については、今、私たちの地域は、法人が8つ、機械の共同利用を主体とした任意生産組織が72、認定農業者は320人という構成だが、このままでは今後の地域農業を支えることができない。これを、農家個人、法人、任意生産組織、認定農業者（45歳未満）、認定農業者（46歳以上）、家族経営協定者、現役高齢者（60歳以上）に区分し、それぞれに部会を設置。そして、中央支店に各集落あるいは複数集落をまとめた委員会を配置、というふうにより再構成するつもりだ。

JAとしては今後、総合産地化を推進する上で、労働力確保のための職業無料紹介所の設置や、将来、全集落が株式会社化しても対応できるよう一元的管理の提案・試行を行ない、さらに、危機管理体制の充実、中山間地対策としての農協出資法人の育成などに取り組んでゆく。

報告 1

農協事業の総合的変革と人事管理法改善の実践から

JA 三次営農担当参事 新田 靖

激変する農業環境のなかでは、解決策を自ら模索して実践しなければならない。その意識の有無が、JA経営の命運にか

かわる。

改革には収益の確保が重要。事業量が伸びなければ費用の

削減を。JA 三次の改革は、配送センターの取り組みからはじまった。現在のセンターは、全農、近隣 JA との農協間連携で建て、これを機に県内の物流基地を 4 つに統合。JA は職員も車も不要になった。

内部組織のスリム化にも取り組み、金融と共済、営農と経済を合体し、人員を削減。合併当時、約 500 名だった職員を、18 年までに 200 名へ。施設、事業所は、信用共済事業、機械化、ATM とそれぞれの店舗に特化し、生活店舗は民間委託、廃止へ。生産資材についてはグリーンセンターを立ち上げ、従来の店舗を廃止。グリーンセンターと配送センターを活用し、注文の翌日の朝には庭先まで配送することで組合員の利便性をカバーしている。

人事については、まず、改革時に、管理職を総入れ替えした。

また、能力開発型人事制度を導入して年功序列の排除、実力主義の人事管理を行なうとともに、教育・研修に力を注いでいる。人材育成は、最も重要だ。

今、最も急ぐべきは営農経済事業の改革だ。私たちは、不要な経済事業はすべて切り、営農体制を強化した。資材の供給、指導、販売。これが農協の原点だ。平成 10 年には、営農センターに指導員を集約。組合員から抵抗があったが、「電話をもらったなら 5 分以内に現場に直行する。担当の指導員がだめなら、隣の指導員が出向く体制をつくる」と説得した。

燃料や LP、農機整備などは、全農県や県内他 JA などと連携して分社化している。JA の中では利益の上がる事業体だが、力のある時期に会社に移行することが大事だ。

コメント

JA 西条常務理事 加藤 尚

経営が悪くなると目先のことにとらわれがちだが、JA 三次は中長期的な抜本改革に着手したことがすばらしい決断だった。計画をプログラム化し、組合員・職員に示したことが、短期間で改革を断行できた要因だろう。

改革のポイントは、JA 職員の質。組合員から選択されるようなサービスを、JA 職員が提供できるか。三次は、人事制度の確立と共に、職員をプロ化する教育プログラムが実行されており、それが改革の流れをスムーズにした。

私どもの JA は、三次と違い、事業を増やして人は減らさ

ない方針だ。営農事業は、女性たちによる直売事業に力を入れ、振興をはかっている。農家に必要ない事業は整理。かわりに葬祭、福祉介護、健康増進などの新事業を展開し、収益を伸ばしている。特に葬祭事業は、市内業者のなかに最後に参入したのだが、現在、60% のシェアがある。これは、他業者に先駆けて会館をつくるという、経営トップの判断が功を奏した。競争の時代では、タイミングとスピードが命。トップの決断が大事である。

問題提起 米政策改革大綱と JA の進路

JA-IT 研究会代表委員 今村奈良臣

これからの時代はトップダウン＝中央集権的な画一農政だけでは変わらない。ボトムアップ＝地域提案型創造的農政が求められている。JA-IT 研究会は、その具体的な動きの 1 つだ。お互いに研鑽し、新しい路線を自分たちの発想のもとに提起し、広めていく。この研究会に少なくとも 200JA が集まれば、必ず農協を変える原動力になっていくだろう。

JA 改革の基本は、1) 地域農業改革と活性化の司令塔となる、2) 地域農業発展戦略を自らの内発的意思で策定する、3) 信用や共済は銀行や保険会社でもできるが、農業生産や食料の供給は JA でしかできない、4) 英知を結集して逆風を順風に変える、5) 合併は目的ではなく、あくまでも JA 強化の手段である、の 5 点だ。

地域農業発展戦略の基本は、

1) 農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場である、2) 農協ほど人材を必要とする組織はない、3) 共益の追求を通じて、私益と公益の極大化をはかる、4) 「人多地少」から「人少地多」へ発想の転換、5) 画一的平等原則から公平原則への転換、だ。

皆さん方の農協に頭の固い組合長・役員がいるなら、私と一晩飲ませれば柔らかくできる。ご相談いただきたい。出前出張します。



全体討論から抜粋

(司会・吉田俊幸副代表委員) 一番大きな問題は、初めの一步をどうするかだ。米について改革を始めたばかりの山武郡市農協さん、どうですか。

(JA 山武郡市) これまで集荷対策をいろいろやってきたが、うまく機能しない。そこで、販売戦略を立て、業者に負けない仮渡し金を生産者に還元しようと、数年前から、学校給食をはじめ、JA の直接販売に取り組んでいる。ただ、系統の問題などがある、なかなか難しい。

(JA 中野市) 直接販売にともなうリスクを、単協として回避する方策はあるのか。

(JA 越後さんとう 今井) 大手卸になると扱うロットも大きくなるが、それに見合った額は前取りしている。委託金制というか、定期でお預かりし、その範囲内で出庫体制を確立する。今は、全農と県連は、販売手数料だけでやっている。全農であれば、資金の回収は確実だ。