総合討論（１日目）

司　会：　ＪＣ総研理事　松岡公明
回答者：　元ＪＡ中野市常務理事　前澤憲雄
　　ＪＡ横浜常務理事　矢沢定則
　　ＪＡこばやし園芸農産部長　寺師幸則

松岡：まず前澤さんに「地域で品目の重点化を図るときに、どういう形で組合や生産部会を説得したか」という質問がきている。実際ＪＡ中野市は、キノコ農家で億単位の法人が全部農協に出荷しているという全国でも珍しい農協だから、その辺の秘訣なり、農協がどういう覚悟でやってきたかを、もう一度前澤さんにお聞きしたい。

前澤：昭和 59、60 年までキノコ産業は優等生だった。当時 100%農協結集だったが、その後キノコの種菌を変える時に１種類に絞って変えるという方針が出て、それに反対する生産者が出てきた。私は当時直接の担当からは外れていたが、組合員からは「我々は今までもこっちの種菌で作っていたのに、なぜいけないのだ」、「今までのものの方が上手にできる」、「新しいものをやるには新たに施設の改修等もしなければいけない。それに対し農協は責任を取ってくれるのか」と、どんどん文句が来たが、なかなか答えきれなかった。それにより組織が若干瓦解した。部会から離反していく人達が出てきたのだ。結果として「農協が言うことを聞いてくれないなら自分でやる」と販売からあらゆるところに傷が入った。それが平成に入ってからもしばらく続いていた。その流れが培養センター構想になり、農家が自分で培養センターを作って、「農協の手は借りん」というような恰好になっていった。結果として、農協の結集率が 80%を切るぐらいまでになってしまった。そういうことも平成 15 年、16 年あたりまで販売高が低下する要因に繋がった。

そのような状況の中で、生産者のグループ、一法人では怖くて取り組めないようなことを農協でやろうと考えた。その時の一つのタイトルが「この地域の産業は皆で力を合わせてやっていこう」だ。これにトップのリーダーが共感してくれた。根回しというか共感を得るためには、何年もかけて積み上げて説得をするといった取組みが必要になる。相当なエネルギーをかけた取組みが必要だ。最終的に、協同組合は人と人の組織だから、お互いに共感が得られるような関係を如何に作り上げるかということだと思う。そういう姿勢でやると、いろいろなことが結構うまくいく。

組織の再編などもいろいろやったが、いかに反対の声に対して耳を傾けるか、その反対の声までも巻き込むような第三の手法をいかに作り上げるかということなのだ。共同選果場の改編などもそのように

やってきた。園芸事業の場合は取扱品目が減ってくるので、4 つあった共同選果場を一つにしようという意見も出たが、それは大反対に合い、最終的には 3 つにした。その代わりに、出荷者全員でこの後、生産基盤が減ったときにどうするかというところまでしっかり議論をしたうえで、3 か所体制にしたのだ。そうすることによって、一つ減らすと同時に次の戦略まで皆で合意することができた。こういった戦略構築が、今活きてきていると思う。

松岡：今一度、前澤さんのレジュメのタイトルを見てほしい。「JA の求心力にリスクチャレンジが欠かせない」という言葉に象徴されると思う。いろいろ生産部会から厳しい意見も出てくるが、最後は農協が「この産地を守るんだ」という姿勢を見せれば、「雨降って地固まる」的に産地が結集できるということではないかと思う。

次はＪＡこばやしの寺師さんに「買取販売や委託販売を黒字化した成功要因はなんでしょうか」という質問。ずいぶん失敗もされ、試行錯誤もあったようだが。

寺師：買取販売は今年で 2 年目。ゴボウに取り組んだが、どうしてゴボウかというと、大規模農家の支援対策をどうしようかとなったとき、ゴボウを 5 町歩、10 町歩と作っている農家が相当いるが、なかなか箱詰めや袋詰め作業ができないことがわかった。それで「農協で買い取って、パッケージまでしましょう」と提案し、大規模農家の支援対策ということで取り組んだ。

だが、これくらいの欠損は出るだろうという腹積もりは持っていたが、ゴボウについてのノウハウは、貯蔵、選別、規格の問題、売り先との調整といろいろ蓄積してきた。そうして、それらを踏まえながら出てきたのがコンビニに向けの冷凍食材だった。契約先についても失敗の連続だったが、契約の担当としてうちの販売員 2 名を配置している。更にコーディネーター的に指導員を有している。私が園芸に来てから進めてきたのだが、ここ 3、4 年で形ができてきたかなと思う。

他の産地とのリレーなどは、実際は経済連や全農の仕事と思うが、なかなか腰が重かったりするので、隣の JA と産地のリレーをやったり、ホウレンソウは特に 3 月、4 月になると他産地も出荷が一気に伸びてリスクが多く出てくるので、売り先の多元化を行なったり、契約内容にもグレーゾーンを作って、A 品で賄えなければ B 品で賄うとか、そういった取組みをしている。

やはり生産者のリスクに対する意識改革、ここが一番大変で、膝を交えて徹底的に話をして理解をいただいて話を進めている状況だ。

松岡：BSE の問題が出たときに「リスクアナリシス[1]」というのがあった。リスク評価、リスクマネージメント、リスクコミュニケーションの三本柱だ。

今、寺師さんがおっしゃったのは、産地としてリスクに向き合うということ。リスクに向き合うことによって、どれだけリスクがあるかというリスク評価をしなければならない。評価して、どうやってリスク管理していくかという手法を学ばなければいけない。それによって取引先とか生産者、農協の理事会内部でも、リスクについてコミュニケーションしなければならいのだ。そうして、引当金として 8 億円も積もうといろいろな対策が生まれるわけだ。まずリスクと向き合うからリスクを評価する、リスクを管理していこう、そして双方向のリスクコミュニケーションをしていこうとなるわけだ。そういうこ

[1]食品安全に関する原理・原則

とをしていかないと生産者、特に大規模農家などはついてこない。販売事業と生産振興のリスクチャレンジについて、組合長以下、役員の理解もあるのだろう。そういうチャレンジをしているところを、是非皆さん方も学び取っていただきたい。

今村代表委員：特に前澤さんと寺師さんにお聞きしたい。明日のテーマの米の問題との関わりだが、稲作地帯の北海道、東北、北陸は、長年変わらない。「国が悪い」「政府が悪い」そういうことばかり言っている。私も米作地帯の農民塾でがんがんやった。青年たちは考えるのだが農協はダメ。皆さん生産構造を変えてマーケティング戦略で新しい戦略をやってきたのだから、その経験を踏まえて、どう考えたらいいか、明日の研究会のためにも問題提起してほしい。

前澤：私どものところではもう米は深刻な課題として認識していないので、今村先生の問題提起に対して若干無責任な言い方になってしまうかもしれないが、私が米作地帯の担当ならどう考えるか、そういうふうな考え方で述べたいと思う。

以前、JA-IT 研究会の公開研究会で米の問題をやるときにある JA を一度誘ったのだが、じきにそわそわして帰ろうとしていた。つまり自分の問題になっていないということがまずあるのではないかと思う。そこの組合員は、「農協は真剣に米のことを考えてくれない」という言い方をしていた。

真剣に考えれば、例えば農協に出さないで自分で完結している大手の米農家がいる。その方は自分で米・食味分析鑑定コンクールに出し、自分の米の評価が全国的にはどうなのかという客観的な評価を得て、直売で販路を広げている。それを農協はどう見ているかというと、「あれは裏切り者だ」という感覚なのだ。しかし同じ米作農家から見ると「個人でやればあそこまでやれる、農協ならもっとできるのではないか」と思っているのではないだろうか。

農協の取組み方は非常に甘いと思う。米は補助金など、ちょっと言うと何かがもらえるから。農協が自力で自分たちの米をブランドとして構築する、あるいは再構築するというビジョンを持っていないと、農家の信頼は得られないのではないだろうか。

今日の農業新聞によると、去年また 20 数万トンの米の消費が減ったということだ。消費が減るというのは高齢化で胃袋が小さくなるから当たり前と、たぶんこれで片付けてしまう。しかし日本人 1 億 2,000 万人がなぜ米を食べなくなったのかを、農協は米文化からきちっと考えなければいけない。今の消費が適正な消費なのかどうか、たとえば和食文化は世界遺産になろうとしているが、やはり米食が世界遺産の柱に入るべきだろうと、グローバルな意味で「日本文化」というところから農協は米の消費をもっと発信しなければいけないのではないだろうか。ただ「米は誰も食べなくなった」「粉ものが多い」「加工ものが多い」そういう理由で米は減るばかりだと言うが、これだけで果たしていいのか。ここのところになぜもっと切り込まないのかと思う。

松岡：前段の部分に言われたことはその通りで、私も法人協会の方々と接する機会があると「我々法人でもこれだけリスクと向き合っていろいろやってきているのに、もっとデカイ農協が何故やらないのですか」ということをよく言われる。その辺を農協として、あるいは系統としてもう一度考えてみる必要があると思う。

寺師：米はうちの管内では約 2,000 トンの取り扱い。宮崎県の中では標高 200ー500m の地帯で寒暖の差があって非常においしい米だ。TPP など国の政策はあるが、私個人としては米はしっかりと生き残らせていく、しかも県内で、という方針である。

そういう中で先ほども言ったように、環境省を巻き込んで「ものづくり」「ものがたり」を作っていきたい、そういう方向でやろうかと思っている。

今、全国どこへ行ってもスーパーがありコンビニがあり同じ風景だ。街はシャッターが閉まり、農村は疲弊している中で、我々JA 職員が現場で何をやっていくべきなのか。それで園芸事業の改革に取り組んでいる。指導員に常々言っているのは「自分でも何か一品目作って挑戦してみなさい、そうでないと生産者と膝を交えて話せないですよ」。全職員が職場を離脱して営農現場に行きなさいということもやっている。これも「農の思いを分からずに生産者と話ができますか」という口説き文句で、組合長を説得しながらやってきた。そういう思いはしっかり地域で守っていきたい。

松岡：ありがとうございました。他にございませんか。

質問者 A：ＪＡ横浜の矢沢さんに伺った上で松岡さんに伺いたいのだが、リスクに対し投資が必要という話。投資は直販などいろいろな事業を動かすためには必要だ。だが、投資にはリスクがある。JA 横浜でも JA こばやしでも、積立金があった。そのことがリスクを覚悟で投資に踏み切れる背景にあったのではないか。担当者や組合長の腹もあるだろうが、そういう仕組みを作れたかどうかが非常に大きいのではないかと思う。全国の農協ではどうなのかを教えてほしい。結構余裕があるのか、ぎりぎりで合併せざるを得ないのか、合併したら組合員の顔が見えなくなって不安定なものがもっと不安定になるのか、ある程度豊かなものはもっと豊かになるのか、そういう格差が農協に出てくるのか、松岡さんはどう見ておられるかそこを伺いたい。いろいろな要素があると思うが、一番の要素は何だろうか。直売所も赤字でやっているということだが、そういう事業を展開できた最大の要因、背景を教えてほしい。

松岡：JA 横浜は 1 兆 4,000 億円の貯金があるからだろう。

矢沢：先ほど私が申し上げた基金がいろいろあるが、あれは直接直売所の事業とは結びついていない。「また違った農業の投資をするのか」といったような感触。何故できたのかというのはちょっと言い難いのだが、これだけやればこれだけの赤字が出るだろうというのはわかる。そこは最低限の投資コストで抑制する。たとえば農協の遊休施設を利用するというのも一つだし、そこでやる以外にないならば、あとは生産者の希望、後押しがどれだけあるかということだ。私の場合は自分が口八丁で「これは成功するよ」と説得する以外になかった。農協の遊休施設を利用するので大きな設備投資はない、しかし、JA 直営直売店舗が 12 店舗あってレジを 3 台ずつ置けば、全部で 36 台のレジを動かすわけだから、そ

こには 36 人の人が必要で、人件費が途方もなくかかっている。毎年監事会でも言われていることだが、「少しずつ圧縮します」と言いつつ少しずつ増えている、それが私たちの農協の現状だ。いま中央会あたりが「経済事業改革のプログラムを作れ」、などと言うので頭を抱えている。

売上げだけを上げようとするなら、何も地元に拘らずにいろいろ品目を増やせば売上げは上げられる。そこを踏みとどまって「どうしても横浜なのだ」というのは、それしかないからだと思う。もしそれではダメだというならば、農協はこの JA 直営直売店舗・運営委託直売店舗計 13 店舗から手を引き、最終的には生産者や出荷者にこの施設を利用して自分たちで直売所を運営してもらい、農協は家賃だけ貰うようにする。そうすればリスクは一切ない。しかしそこまでは多分行かないと思う。それぐらい「もしダメだったら最終的には」ということは考えている。

松岡：私への質問に対する回答だが、営農経済事業というのは、作物を作れば選果場を作らなければいけない、米を作ればカントリーを作らなければいけないと、施設投資が大きい。国の補助金があっても、営農経済事業というのは必ず施設投資をしなければならない事業だ。ある意味では、リスクも背負いながらではあるが。

それと販売における代金回収リスクや契約におけるチャンスロスがある。契約栽培には供給量がショートしたとか、対外的にも対内的にもいろいろなリスクがある。今の経営が厳しいから、あるいは部門別収支が厳しいからということで留まっていてはダメ。困ったときには組合員に話すことだ。農協の内部だけで「あれはできない、これはできない」「これを失敗したら俺はクビになるかもしれない」と考えるのではなく、組合員とのリスクコミュニケーションをやることだ。その一番いい例が、山形の JA 鶴岡がカントリーを建てるときに組合運営方式にしたこと。もう 30 年以上経って原価償却は終わっているが、今も稼働率は 90 数%ある。農協だけで悩むのではなく、組合員と一緒に悩む、そして「これだけのリスクがある」とお互いに理解できたところでやる。そこが正に協同組合だと思う。農協の職員や理事会だけで悩む必要はない。農家組合員の理解と納得を得ながら、組合で一緒に悩む。その原点を踏まえた上での投資、あるいはリスクテイクしていく、そういうところが大事ではないかと思う。

質問者 A：会社と違う協同組合だから、そこが大事だと思う。

矢沢：一つだけ付け加えさせてほしい。農協は 10 年前に合併したが、その当時、販売の収支は 1 年間で 1,500 万円ぐらいだった。それで直売所をどんどん展開してきた。その収支は今 2 億円を超え、毎年 10%ぐらいずつ増加している。これは合併当初から比べるとドラスティックな変化だから、そういったことも説得材料としてある。これをやったから収益が上がったが、やらなければもっと収支は悪いだろう、やったことで少しは収支が改善されたのかな、ということはある。

質問者 B：非常に単純な疑問をＪＡ横浜の矢沢常務にお聞きする。直売店舗を 13 店舗揃えていて地場率 93%以上、市場出荷はほとんどなく、買取りを全体の 20%程度されている、しかも地場のものということだが、買取りをされる場所はどこなのか、買取り単価はどのように決めるのか、また集まったものをどのように店舗に配送・仕分けしているのか、その辺を教えてほしい。

矢沢：買取りの場所は基本的には集出荷場だ。そこに一括で持ち込まれたものを買い取っている。値段の付け方は、基本的には市場価格を参考に設定している。大きく違うのは、買い取りの場合は底値を作らないというルールだ。例えば小松菜の市場価格が暴落して 10 円、20 円などという時もあるが、それでもやはり内部では 50 円ぐらいで支えていくという設定はしている。だから市場出荷に比べて儲かるということではないが、下限価格を抑えることで農家の手取り単価は上昇している。以前統計を取ったときには、市場の手数料がない分も含めて 120%ぐらいになっているということだから、これは農家にとって非常にいいと思っている。

買取り価格についてはそうしているが、うちはスーパーにも卸しているから、毎週 1 回、スーパーではいくらで買っているかというデータも参考にしている。また、これは理想だが、今出荷場は基本的には 3 ヵ所しかないので、直売所も出荷場としようと思っている。直売所に持って来れば、農協が買い取り、余分があったら他の直売所に振り向けるようにするのだ。農協の車はぐるぐる回っているから、そういうふうにすればもっと無駄のない販売ができるかなと思っている。

松岡：どうしたら組合員が農協に結集するかということでは、仲野さんが常務理事だった JA 富里市も、農家は都合のいいときに商系に出し、量の多いとき価格の低いときは農協に持ってきて「農協に出しても高く売れない」と文句を言い、高く売れるときは自分で売っていた。そういう中で「これではダメだ」と、仲野さんは青年部に農協の協同組合理念や取引先との契約概念を徹底して教えてきた。仲野さんのところでもずいぶん試行錯誤もしたが、青年部がいわゆる「学習する組織」になり、いろいろな経験を積み上げて組合員と「これはこうしよう」「ここはこういうルールにしよう」と話し合いながら、富里というあれだけの産地を作ってきた。農協はいろいろなリスクを負うが、組合員とリスクコミュニケーションをとりながら、「学習する組織」として次のステップへと進む。それが農協の良さであるし、農協であるからそういうことができるのだということを、もう一度確認できればいいと思う。