

【基調報告 2】

JA の求心力に、リスクチャレンジが欠かせない！

前澤 憲雄（一般社団法人日本きのこマイスター協会理事長・元 JA 中野市常務理事）

私は農協に 41 年ほど関わってきたが、その間、農協は組合員の所得の向上、手取り確保、そして組合員の意欲のサポートをどれだけできるか、ということを中心に考え取り組んできた。

その結果が今の仕事にもつながっているわけだが、今日は、私の考える JA とは具体的にどういう取組みをするのがいいのかということ、具体例を交えながらお話をさせていただきたい。



■ JA は主体的に地域の元気な農業に関わっているか

最初に問題意識として、今の JA を取り巻く環境はどう変わったのか、ということについて若干触れる。ここへきて農協の環境が特別大きく変わったとは思えない。何故かと言うと、私が関わっていた農協は昭和 60 年当時、すでに大規模化を目指す組合員と、小規模な家族でささやかに食っていければいいという組合員との意識の差がすでにあっただからだ。当時私の関わっていた農協は、基本とする生産部会をしっかりと運営し、その要望に応える農協、言ってみれば非常に農協らしい農協の姿をたどっていたが、それでもすでにそういう芽がでてきていた。先ほど仲野さんの報告の中に「全体主義的な」という言葉があったが、生産部会というのは「一律平等に」各組合員にそれぞれの利益の供与をする、そうでなければ生産部会は統一的なことができない、それが前提だった。ところが組合員の規模がどんどん変わっていった時代である。この先、組合員の二極化が進んでいけば、農協は組合員に対してどう対応していけばよいのだろうか、という問題意識は、当時から持っていた。今まさにそれが形として大きくなってきているのであって、本質は変わっていない。つまり農業で食っていこうと思えば、やはり規模を大きくして、その規模に応じた取組みをしていかなければならない。その時に農協に何を求めるのか、それがだんだんと変わってくるということだろうと思う。

最近特にひどいと思っているのは農産物の価格だ。かつて卸売会社が青果物流通のシェアの 85% を占めていた時代は、競りによる価格形成が主流で、生産者の声あるいは農協の声はまだ聴いてもらえていた。しかし現在のように卸売会社のシェアが 60% を切るようになってくると、農産物の価格安定機能、適正な価格決定機能は、市場ではできない時代になってきている。

では農協はそれに対する適正な価格安定機能、示唆ができるのかということ、それもなかなかできていないというのが現状だ。今多くの農産物の状況は、私に言わせれば漂流していると言わざるを得ない。

JA そのものは正組合員と準組合員の逆転現象が進んでいる。私のところはまだ正組合員の方が若干多いが、これもいずれ逆転するだろうと予測している。数の少ない正組合員を主役とする農協なのか、数の多い準組合員を主役とする農協にするのか、正に農協の姿というものが問われている。つい先ごろ

11 月 7 日の日本経済新聞に、宮城大学の川村保教授が農協について書かれた記事*が載っていた。私も昭和 60 年ごろからああいう捉え方で問題意識を持っていたので、一律的なことは全くできないだろうということでは非常に同感である。

では、農協の取組みの強化とは何かと言えば、農業者が自分の経営ビジョンを持って取り組んでいる地域の農業があるか否かを知ることが第一だ。それに対して農協はどれだけ主体的にその元気な農業に関わっているだろうか。「実は農協はあまり関係していない」、「もう農協を必要としない人たちが一生懸命やっている農業だ」という農業と農協の関係では私はダメだろうと思う。やはり農協は、その地域で最も活力ある農業を展開している農業体としっかりリンクしている姿を作っていかなければならないと思っている。

■ JA に求められる姿とは何か

「百人の一步と一人の百歩の創造的協同こそがこれからの JA の姿」と記したが、役員の時からそう思ってやってきた。一般的には協同組合は、「一人は万人のために、万人は一人のために」という相互扶助、「一人の一步でも百人寄れば百歩になる、この百歩の結集だ」ということが基本と勉強してきた。しかし今の現実の地域には、「一人の百歩」の人もいる。ややもすると、この一人の百歩の人は農協を必要としない。だがそれでは地域農業が成り立たない。少し長期的な見通しに立った視野でコーディネートするのが農協の役割である。したがってこの「百人の一步」と「一人の百歩」の創造的協同が、これからの JA の姿であると申し上げてきた。

現実には、土地利用型の農業を専業でやっている方々はせいぜい 1~5ha ぐらいだから、1 対 5 ぐらいの割合だ。しかしきのこをやっている私どもの農協は協同組合の中では極めて特異な農協だが、年間収入は専業でも 4000 万円ぐらいから 40 億円までいろいろだ。これは正に 4000 万円の人と 40 億円の人とでは 100 倍違うということ。こうした規模の違いがあるものの、全てを農協に結集したとき、農協はそれぞれに満足して貰えるような協同組合運動、農協事業をどう展開していけばよいか、これが非常に重要だ。考えてみよう、40 億円の売上げがある人は普通なら農協を必要としない。自分でできる。でも農協にとってはその 40 億円の農家 1 軒が一つの農業体として農協に結集してもらえることが、事業全体の大きな牽引力に成り得る。これは単なる数字だけの問題ではないということが言える。従ってこれからの JA の姿は、家族的農業経営と企業的農業経営をいかに結集させるか、ということになる。そうした意味では、多様な組合員構成を踏まえた地域農業ビジョン・マスタープラン実践方策の策定が大事である、ということが言える。そしてそこには、基本理念が必要だ。

私の先輩が、事業そのものを大きく変えようと最初に取り組んだのは「平等から公平へ」。全てほぼ同じ規模の組合員が集まっている生産部会では、例えば農協の資材事業についても、金融の融資にしても、販売の手数料にしても、総て一律で当たり前。生産部会の中であの人には手数料が 1.5%でこっちの人は 2.0%などというのでは、部会として運営が成り立つはずがない。しかし物の考え方を変えればそれも可になる。従って自分たちの地域の農業をどうするというをしっかりと皆さんで共有できるも

*2013 年 11 月 7 日日本経済新聞朝刊の連載「経済教室」での農協について書かれた記事「農業改革の視点（下）」のこと。川村氏は、①「均質的」だった農協を巡る状況は「異質化」、②准組合員と正組合員の比率逆転に対応が必要であり、③農協の生産力格差が生じれば共同販売性にも課題があるという 3 つのポイントを示し、これからの農協のあるべき姿を描く必要性を訴えている。

のを作れば、それは大きく変えることができる。そのためのプランや具体的な取組みまでしっかりと見せていく、そしてその結果を組合員の皆さんと検証していくことが非常に大事だと私は思う。

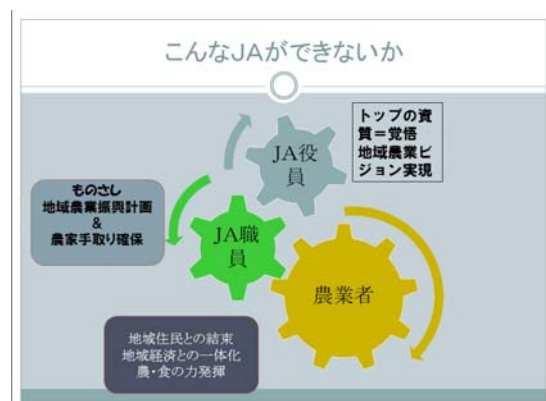
■ 取り巻く環境をどう捉えるか

今の農協を取り巻く環境は、マイナス要因もプラス要因もある。例えば、TTP や農業の国際化の問題、地域農業の格差、JA に対するバッシングの問題、あるいは高齢化や就業者減少、地域経済の停滞、雇用不安の問題等、マイナス要因はいろいろあるが、すべて愚痴話になりかねない。冷静に、これらをどうするかを考えなくてはならないと思う。ここだけで終わったのでは愚痴話だが、プラス要因として捉えるとどうだろう。例えば今の農業は二極化が進んでいる。農業への企業参入も進んでおり、全国的にも農業の二極化はどんどん進んでいると言える。アベノミクスも追い風になっていることは事実。国際競争力のある農業に飛び込んでいく農業者もいる。そして、今は国を挙げて 6 次産業化の取組みに動いているから、これに目を付けた全く農業者ではない加工業者や流通業者が「6 次化」とあおって農業者を巻き込む、いわゆる囲い込みをしている実態もある。これらを全てマイナス要因と見るか。それともプラス要因と見るか。そうした世の中の流れに自分たちの地域の農業者をどう乗せていくのか、間違った方向に行かないように主体的に判断をして、露頭に迷わないような方向にもっていくのが農協の仕事だ、と私は思う。そのためには、自分たちの足元をしっかりと見る必要がある。「自力」というものが一体何なのかももう一回発見してみる必要がある。そこには地域特性やマンパワーがあり、地域には必ずリーダーシップをとる人たちがいる。そういうものをもう一度確認するべきだろう。地域の歴史文化、食文化、あるいは土地利用型農業の力や装置施設型農業の見直しも同様だ。例えば、私どものところは装置施設型農業が非常に大きく、そのため一経営体で 40 億円も売り上げるきのこ産業が育っている。こういう自分のところの「自力」というものを、もう一回発見してみようではないか。

■ 私の考える JA はこうだ

例えば「農業者」「職員」「役員」の 3 つの歯車で考える。まず農業者だが、これは正組合員でなければならない。地域経済全体の中でしっかりと位置づけをもって地域の皆さんと結束し、一体化する人、あるいは食・農の力をきちんと発揮する人である。今村先生はよく「生命総合産業」ということをおっしゃっているが、私は地元に戻るといつもそういう話をしていた。農業をしているものは食産業

に関わっているという誇りを持つとうじゃないかと。食の力・農の力をどれだけ発揮するか、これが農業者の大きな仕事だ。そして農協職員は実戦部隊。この実戦部隊は地域農業振興計画という物差しを持ち、農家の手取りを確保するのだという行動目標をしっかりと持って取り組む。そしてこの実戦部隊は真ん中に居る必要がある。要であり、ここがしっかりと回らなくてはダメだ。そして JA の役員というのは



トップだから、覚悟を持って仕事をしなければならない。地域農業ビジョンを実現するという覚悟を持つことは、JA トップの資質だ。この 3 つの歯車がそれぞれしっかり回することで、JA の機能が連動し、文字通り地域農業に責任を持つ JA として力を発揮できる。こんな JA にしたいものだと思いながらやってきた。

私から改めて言うまでもないが、JA の基本機能とは地域農業振興で日本の農業を再生することだ。「日本農業」と大きなことを言っても、それぞれの地域の農業再生なくして日本農業の再生はありえない。そして、地域農業の再生に JA がどれだけの指導力を持つか。繰り返すようだが、それぞれの地域の農業の形は個性的で、700JA が全部違う。それぞれに個性的な農業の振興スタイルがあると思う。そして地域リーダーを育成することで、日本農業は再生できると思う。この地域リーダーは、地域農業振興に燃えるリーダー。しかし、リスクチャレンジができるようなコンセプトを農協がしっかり持たない限り、地域リーダーはなかなか育たない。言葉を変えると、農協がしっかり関わらないと、本当の意味で地域全体のリーダーシップを取れるようなリーダーは育たないということだ。そういう意味で言うと、農協がリスクチャレンジのできるようなコンセプトを持って地域リーダーを育成していく姿は、非常に大事だ。そうでないと地域リーダーは挫折する。しかし本来、農協は地域リーダーが挫折する部分をフォローしていくだけの力を持っているのだ。

■ 200 億円再生に向かって——JA 中野市の事例から

そこで私が事例としてやってきたことを申し上げたい。

JA 中野市の農業振興を見ると、昨年度は 231 億円の販売取扱高で、私が辞めてから 3 年目の姿ということになる。きのこ、果実、野菜・花、水稻・畜産と大きく 4 つあり、きのこ 180 億円が一番。エノキ、シイタケ、ブナシメジ、ナメコ、エリンギ、バイリング、アギタケを作る。次に多いのが果実類で 42 億円。これはブドウ、リンゴ、サクランボ、桃、ナシ、プラム、プルーン、キウイフルーツ、干し柿と非常に多彩。さらにブドウは 35 種類、リンゴも 8 種類以上と、品目ごとの多品種化も進んでいる。野菜・花は 7 億円で、アスパラガス、キュウリ、ナス、トマト。花がシャクヤク、菊、トルコギキョウ、アスターと、それぞれを一生懸命にやっている。その代わり、水稻・畜産は 2 億円ほどにすぎない。40 年ほど前、既に水稻はアスパラガスや花などに転作しており、米の取り扱いには本当に少なくなっている。減反政策では割り当てられた米の量が確保できず、例えば 300 トン確保しろと言われても 250 トンしかないという状況で、割り当て分をよそから貰った。そのため、他地域からは非常に感謝された。その分減反しないで済むからだ。

その構成を円グラフにすると、きのこが 78% もあり、次いで果実が 18% と、典型的な「個性的な農業」と言えるだろう。私が役員をしていたのは平成 16 年から 22 年までの 6 年間だが、担当した時の販売高 158 億円を 200 億円にするのが自分の仕事だと思い、当時様々な仕組み、仕掛けを考え取り組んだ。グラフには「販売高 V 字回復の教訓」としたが、よく見ると V 字ではなく U 字 (笑)。U 字回復だが、形としては一般的に言う V 字回復ができたかなと思う。平成 21 年には 205 億円まで売上げを確保することができた。これに取り組んだ時の重要なポイントについて、3 つ上げておく。

①まずは**地域農業再生プラン**をしっかりと見極めたということだ。きのこ園芸の二つの柱を当地区農

業の特徴であることを明確に出した。それまではあまりこういう言い方はしてこなかった。どちらかと言うと、きのこは少し大きすぎるからバランスを良くするために園芸を大きくしよう、きのこはちょっと遠慮してもらおう、あるいは野菜が少ないから野菜を大きくしよう、そしてバランス的にはきのこは 50% ぐらいまでにウェイトを落とそうというような議論や方向づけを真剣に議論していた。そうするとそれを聞いた組合員からは、「我々のことを大事にしてくれないのか」あるいは「野菜や園芸をどうやってそんなに大きくするのか」と、双方から不信不満が出てきた。つまり実態に即してそこからどう切り込んでいくのか、どう展望するのかという議論にはならなかったのである。こうした議論を我々はしていた時期があった。ところが、そうではなく今現実にあるところから出発して、さらに「それぞれの持っている良さをどうやって伸ばしていくか」という方向に議論を切り替え、そのためには「わが地域はきのこ園芸でやって行こう」というように方向付けを決めたところ、非常にみんなスッキリし、「よし、それじゃみんなで力いっぱいやろうじゃないか」ということになった。私どもは昭和 39 年の合併以来、50 年合併していないが、その 50 年の間に 1 回は 230 億円まで販売が伸びた時があったが、その後はどんどん落ち込み 158 億円まで落ちた。そういう経過があったが故に「200 億円の再生」と言う言葉を最初に申し上げた時に、組合員の皆さんも非常に感銘してくれた。しかし「どうすればいいの」という疑問は皆持っていた。「立派な事を言うけれどもどうせ口だけじゃないの」と。よく農協にあることだ。そこで、この販売額 200 億円は何がなんでも達成するための具体的な取組みを進めていった。

②その一つが、**農業研究開発事業への切り込み**だ。その 10 年前から始まっていたこの事業は危機管理を考えた先見性のある事業で、何かの時にこの懐刀（ふとこがたな）を使おうと当時 5 億円を目標にこつこつと積み上げていた。剰余金の一部を毎年 1000 万円ぐらいずつ積立金に回していたのだ。「200 億円再生」をやろうと決めたこの時期は、ちょうど 4 億円積み立てたところだった。でも 1000 万円ずつの積み立てでは 5 億円に到達するのは 10 年先。10 年先まで待っていたのでは、「200 億円再生」などできっこない。その間に事業がどう変わっていくか分からないこともあり、これはもう 4 億円でもいいから有効に活用し始めようということになった。理事会の承認も得て、担当営農部署から出してもらった「200 億円再生」に向かって伸ばすべき品目、あるいはその品目を伸ばしていくための現状の課題を整理し、そこには思い切って資金投下しようと、1 年間に 5,000 万円、3 年間で 1 億 5,000 万円を取り崩す計画を立てた。こうして、再構築すべき品目を現場から積み上げ、総参加型で再生に取組み始めたのである。

③さらに、**農業者の結集を強化**した。JA がこうした取組みをすることには、非常に多くの共感を得た。例えば、研究開発事業の成果として、JA が液体種菌の供給を種菌センターで始めることにより、それまで自分たちで独自に種菌を作っていた人たちが農協に任せられるようになった。種菌を任せようというのは、野菜で言えば苗を買うということだから、すべて農協丸抱えになってくることになる。種を徴することは非常に大事なことなのである。種菌が農協に結集することで、きのこの販売、あるいは資材まで含めて、揚句は規模が大きくなってくると建物まで新しく建てるから、融資と同時に 3 億円、4 億円の建物共済が農協に入ってくるようになり、金融共済事業まで事業実績として上積みされていく。

■ 商品の機能性を発信する——きのこマイスター認定事業を始めた理由

この事業を通じて、3 万トンのエノキダケが 5 万トンに拡大した。当時、エノキダケはすでに日本一の生産高だったが、それが逆に生産過剰となり価格下落を招き、生産組合員の悩みはこの先の不安にもつながっていた。5 万トンに増やすことにより、更に価格が下がる不安もあった。そこで、自分たちで価格を決める産地になろうという話になった。その取り組みの一つとして必要だと思ったのが、きのこについて、商品としての情報を消費者、生活者の皆さんにどれだけ訴えられるかということだった。それが「きのこマイスター事業」を始めようというきっかけだった。

きのこの商品マーケティングには情報発信が欠かせない。マスコミは「きのこはこういうものだ」ということを言うてはくれない、所詮農産物だから。そこで、健康食品としてのきのこ、つまりきのこの機能性をもっと訴えるには、情報を整理しなければいけないと考えた。また、その情報発信には人づくりが大切だ。口コミできるような情報でなければ、正確な情報は伝えることができないと思った。

口コミと言っても、デタラメな情報が伝わっていくのでは長い期間消費者に信頼されることにはならないから、意味のあるしっかりした情報を皆さんに伝えていく仕組みを作ろうと考えた。それが資格認定による人材育成制度。この制度は、ベーシックきのこマイスター、きのこマイスター、スペシャルきのこマイスターと 3 段階の資格になっている。この資格を順に取っていくことになる。費用はベーシックが 4 万円で、きのこマイスターが 6 万円、スペシャルマイスターは 25 万円。これを全部取ると 35 万円ほどかかるが、野菜ソムリエよりはかなり安い、と自分たちでは思い込んでいる。ちなみに野菜ソムリエはこの最初の資格で 13 万円かかる。その上で 18 万円、一番上では 35 万円もかかる。知人でこの一番上のシニアソムリエまで取った人がいるが、全部で 100 万円かかったそうだ。でもやりたい人はやる。最上位のスペシャルきのこマイスターは、今年から 5 名でスタートしている。

この仕事の一環として、6 次化にも繋がることだが、「えのき氷」というものを作った。これは私がまだ常務のときに阿藤博文組合長が開発したものだが、これを普及するのは私の仕事と「えのき氷」という名前も実は私が考えた。おかげ様でテレビでもかなり取り上げられ、最初は大勢の人に体験してもらった。エノキダケをミキサーでドロドロにしてそれを鍋で一時間煮て熱水抽出する。それを冷まして製氷皿に流し込んで凍らせる。最初経験的にやっている時は分からなかったのだが、東京農業大学の江口文陽教授に検証してもらったところ、「きのこキトサン」というエノキダケに入っている成分が、1 時間熱水抽出をすることで 13 倍になるというデータが出た。また、「グアニル酸」という旨み成分は 12 倍になるということも分かった。こうしたことがきちんと出ると、NHK の「ためしてガッテン」が喜んで取材に来てくれて、40 分間の番組になり一躍評判になった。この「えのき氷」は、長野の加工業者に商品化してもらった。生協には、東北や関西、九州でも、非常に多く取扱ってもらっている。東京では、東都生協が宅配で扱っている。

■ 商品情報、機能性情報の発信——需要創造の課題に挑戦！

われわれ農協の課題は、まずは農業者の皆さんにしっかりといいものを作っていただくこと。消費者の皆さんに安心して食べていただけるものを作る。それでどうやって事業を拡大していくのか、「事業

創造」は農協の非常に大きな課題だ。私どもは、意識的にきのこの機能性に取り組んでいるが、今、あらゆる農産物の機能性が注目されている。規制改革会議には、特保や健康食品の基準が厳しすぎるのではないかという声があり、もう少し緩和しようという動きがあるそうだ。きちんと大学の研究や研究所の基礎試験で裏付けが取ればあまりうるさいことは言わず、機能性については商品に抱き合わせで発信してもいいのではないかというような意見がだいぶ出てきたという。平成 26 年度にはアメリカにおける機能性に関する商品情報の整理の仕方を学び、日本としても今より規制を緩和していこうという方針が動き始めるが、それについては大変歓迎している。我々としては健康志向と農産物の機能性については、今後も愚直に展開をしていくことが大事だろうと思っている。

商品情報について、ネット販売は非常に上手く発信できる状況にある。日本きのこマイスター協会としても、「えのき氷」をネットで販売しており、発信機能としては非常にいいと思っている。ネットの活用は、これからは非常に大事。各 JA もネット販売はやっているが、そこに機能性情報のようなものを、現状の法的な制約の中でも許される範囲で発信していくことが必要ではないか。また、商品情報全般の発信も非常に重要ではないかと思う。ネット販売については、商品情報と流通決済が一体的にできるというのが非常によく、これからもっと増やしていきたいと思っている。

■ リスクを取れる JA だけが、組合員の共感を得る

リスクを取れる JA だけが組合員の共感を得ることができる。私どもの JA は、液体種菌の事業などに 10 億円を投入した。補助金を 5 億円いただいたので実質負担は 5 億円だったが、そういった事業を通じて組合員に「本気だ」と感じてもらうことができた。「もし失敗したら産地が潰れてしまう」と懸念されていたことに取り組むようなハイリスク・ハイリターンであっても、農協にきちんと取り組む意志があれば、組合員にはその本気度に共感してもらえるのである。

基本的な役割は、どんなに環境が変わっても変えてはいけない。普遍の機能についてはそのまま突き進んで行くことが大切だ。

JA というものは農業者の組織体の要で、農業者を柱にしない JA はあり得ない。そして、農業者を中心としていく限り、農協としての方向にミスリードはない。

また、地域経済に貢献する JA 戦略を持つ。つまり地域に支持される農協でなければならない。農協というのはただ自分だけが儲かればいいという組織ではない。地域経済全体を担う立場として、地域の商工業の方々からも非常に期待される存在だと感じている。農協がそれを忘れて、自分たちだけが何とかなればいいと支所をどんどん統廃合する、あるいは農協だけのために人員をどんどん削減し、雇用確保を地域の他の人たちに転嫁する。こうした農協だけが辻褃合わせができればいいじゃないかという考えは地域全体で見ればどうなのか、ということをお我々は考えなければいけないとつくづく感じている。

JA の努力する姿とは、「常勤役員の本気度」と「職員の 24 時間コンビニ精神」。現職の時、職員同士

まとめ

- リスクを取れるJAだけが、組合員の共感を得る。
- JAの基本的役割は、環境変化の中にあっても不変機能として突き進むこと。
- JAが農業者の組織体を成している限り、その方向はミスリードなし。
- 地域経済に貢献するJA戦略を保持すること。
- JAの努力する姿とは、担当する常勤役員の本気度と職員の24時間コンビニ精神である。

で酒を飲んで「24 時間営業だ」と言っていた。「コンビニ精神」とは、例えばセブンイレブンは「近くて便利」、ローソンは「街のほっとステーション」、ファミリーマートは「あなたとコンビニに」、サークル K は「一番の満足をあなたに」と言っているが、これは全部農協が使えるキーワードだ。単協はずっとこのスタンスでやってきたのではないかと思う。ところがいま、こうした農協が最も基本とすべきものは、コンビニから教わっているのかとしみじみ思う。

以上、私の取り組んできたことと今現在やっていることを絡めてお話した次第だ。皆さんには、『MP (マイコファジスト=菌食主義者)』と言う日本きのこマイスター協会の情報誌を配布した。これは年 4 回、情報発信の一つとして発行している。