

[報告 1]

## JA 中野市の営農経済事業 黒字化への取り組み

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)

### 営農経済事業はお荷物か —外部コンサルの指導と組合員の不満の板挟み

2004 年から 2010 年春まで JA 中野市の経済担当常務をしていた。私がこの JA-IT 研究会に参加したのは 2001 年の第 2 回公開研究会からで、そのころから問題意識をかなり持っていた。

なぜかという、販売事業にたいする組合員の不満が蓄積した状況になっていたためだ。JA 中野市は生産 JA を標榜しており、農家組合員の生産事業なくして JA の存立はあり得ないというポリシーでやってきたのだが、平成 (1989 年～) に入ってから「斜陽産業の農業にいつまで関わっているのか」と言うコンサルタントが JA の指導に入った時期があった。

そのときに各事業部門分析が行なわれ、なかでも農業分野の販売事業分析、購買事業分析が注目された。部門分析の結果、営農経済部門は、購買事業を除いて全部赤字ということになった。営農経済部門は JA にとってお荷物というわけだ。

なぜ購買事業が黒字かという、15%~20%ぐらいの手数料を取っていたからだ。当然、総代会や地区懇談会では「なぜ JA の購買品はこんなに高いのか」という声ばかりであった。

そういう状況のなかで、私がもう一度 JA の原点に帰ろうと考えていたのが 2001 年から 2002 年で、この JA-IT 研究会に参加したころだ。黒澤副代表を始め、会員の方々から非常に刺激を受けて真剣に考えるようになり、様々な課題整理をしていった。

「営農経済事業は JA にとって本当にお荷物なのか」という問いには、「そうではない」と確信を持って答える。「営農経済事業のなかに地域の宝がある」というように見方を変えないと、地域の農業振興もできないし、組合員を説得することもできない

のだ。組合員が納得し結集する営農経済事業によって、JA の組織力をどう高めていくのか考えることが非常に重要である。こういう考えに至った経緯をお話したい。



### JA 中野市の概要

1964 年に JA 中野市に合併したが、合併当時は大型 JA で、JA 全中から優良 JA として表彰されたこともあった。いま正組合員数 4,710 人、准組合員数 3,565 人と、かろうじて正組合員のほうが多く、本来の JA の組合員構成を維持している。

販売高は 2014 年の決算で 253 億 7,900 万円。購買事業が 62 億 7,000 万円。これは生活購買が含まれていない。信用事業は 735 億 8,000 万円で、貸出金の 393 億 1,000 万円のなかに農業振興にかかわる融資がかなり多い。そこが JA 中野市の一つの特徴かと思う。長期共済保有高はだんだんじり貧になってきている。賦課金が 3,197 万円で、これを営農指導費に充当している。

賦課金は 1 戸あたり約 1 万円だ。以前は約 22,000 円だったが、賦課金の見直しを行ない、さらに、私が JA 中野市の常務だった頃に今の金額に下げた。この背景に何があったかという、長野県内の他 JA の賦課金はみな 2,000 円とか 3,000 円、近隣には 1,000 円という JA もあったため、組合員から「高い」という声が出てきて、一部には地域の農家組合から脱退するという動きまで出てしまった。もらった賦課金は農家組合や青年部などへの助成金として還元しているが、その還元金額を減らしてもよいということを条件に、賦課金を下げてきたのだ。

子会社のジェイエイ・アップル(株)は、生活経済関連事業のすべてと農機・燃料・自動車関連のすべての事業を行なっている。中野市農協運輸(株)という子会社は輸送専門で、生産資材の個別配送と市場輸送の一部、具体的には東京管内の農産物輸送を担当し、太田市場等にも輸送している。共同選果場に運ぶための庭先集荷も農協運輸が担当している。このように、子会社と役割分担をしながら効率的に取り組んでいる。

### 販売取扱高の大幅減少を招いた縮小均衡路線

私どもの JA が合併したのは 1964 年で、その当初から生産農協を標榜しており、その柱となる営農経済事業が赤字であることは許されない。先ほどいったように、購買事業を除いた営農経済事業は赤字となっており、この赤字解消方策を検討したが、結局、経費を切り詰めるしかないという話になってしまう。一番簡単な経費削減は人件費の切り詰めだ。

そして人件費の切り詰めのなかで最も簡単なのは、営農指導員の削減である。当時 JA 中野市には営農指導員が 45 人ほどいた。1989 年から 1990 年ぐらいまでは 200 億円を超える売上を維持していたのでそれぐらい居たのだが、営農指導員を削減し営農センターに結集させるという取り組みで人員を半分にし、人件費削減をやった。

この人件費削減は、こういった背景のなかでは決して間違っていないかと思うが、一方で問題は、伸長すべき事業の芽をどう作っていくかである。経費の切り詰めだけだと、縮小均衡型マネジメントに陥る。

1991 年には 230 億円あった販売取扱高は、2003 年に 158 億円まで落ち込んだ。キノコの販売取扱割合が高すぎるので、キノコの割合を下げ、果実や野菜の割合を上げようともくろんだが、結果として全体のパイがどんどん小さくなっていった。なぜそうなったかということ、組合員の意欲を削ぐ方策、組合員のやりたいという意思に沿わない対応を取ってしまったからだ。もっと深いところでは、組合員が「JA が我々の言うことを聞いてくれないのなら自分でやる」という気持ちになって、系統結集率が下がっていった。

組合員の皆さんの意向に沿う JA 運営がいかに必要か。販売取扱高が落ち込んでいく過程で、そのことを教訓として得た。JA の事業展開としては、経費削減に取り組みながらも、いかに拡大均衡型の事業展開をするかということが重要なポイントとなる。

### 「販売高 200 億円再生」

私は 2004 年に常務に就任したが、拡大均衡型の事業展開として「販売高 200 億円再生」という目標を掲げて取り組んだ。2009 年に 205 億円となって公約を実現し、その後も順調に増え続けて 2014 年は 253 億円、今年の計画は 283 億円としたそうだ。私は 2010 年の時点で「3 年後に 280 億円」という目標を立てていたのだが、3 年遅れでその目標に到達する段階まで来た。

品目別の販売高はキノコが 78%で、文字通りキノコ JA と言える。キノコの販売高は 199 億円だが、キノコの組合員は 200 人。200 人で約 200 億円だが、果実や野菜を作っている人は 1,000 人を超える。こういう組合員構成のなかで、いかにして JA に結集してもらうかということが JA 中野市の固有の運営課題だと思っている。

販売事業の総利益は、2004 年に 3 億 0,900 万円。それから余り伸びない時期がしばらく続いた。このときに、販売高がどれぐらいあれば営農経済事業が採算部門となるのか逆算したら、3 億 4,000 万円は確保しなければいけないということになり、そのためどうするか取り組んできた。2014 年には 3 億 6,000 万円とほぼ計画通りに動いてきている。

### 購買・利用事業も含めて農業関連事業利益を出す

販売事業はいま述べたとおりだが、農業関連事業部門は販売・購買・利用、この三つの事業が大きな柱になっており、この三事業を分析することが大きなポイントとなる。

購買事業総利益は 2004 年から下がってきている。2006 年に工機燃料事業、つまり農機具・自動車・燃料を、JA 本体の事業から子会社ジェイエイ・アップルに移管した。それで購買事業は生産資材一本となった。これはキノコ部門の生産資材が多い。キノコ部門では、工場を新築するとか栽培ビンを新しく導入するということが周期的に起きてくる。こう

いった投資があった時には供給高が増えるので、事業総利益も増える。しかしそれは一過的な売上なので、利益の推移は若干の差がある。

JA の購買品手数料はだいたい 10%だが、商品によって違う。キノコ類は 10%を下回るし、農薬や肥料類は 10%~15%の間と、一物多価方式で販売量に応じた手数料を取る。利益ミックス方式で、トータルとして総代会に承認を得ているのは 10%だ。

利用事業としては、キノコの種菌をつくる種菌センターが非常に大きなウエイトを占めている。他にはアスパラや花を育苗する育苗施設、ジェイエイ・アップルの施設、営農経済事業の農業関連施設の利用率も含んでいる。2014 年には少し落ち込んだが、これは種菌センターが導入したブナシメジの新しい培養施設、施設といってもビンやコンテナといった備品類だが、その分を 1 年で一括償却したためと聞いている。これは 2014 年度だけの問題なので、2015 年度には数字がまた回復する見込みだ。

農業関連事業利益とは、販売・購買・利用事業の総利益から、事業外損益と特別損益を引いた税引き前の当期利益のことだ。この農業関連事業利益が、2004 年には 1,057 万円の赤字であったが、2005 年からは黒字になり、2010 年には販売高が 200 億円を超え、2 億 6,000 万円の農業関連事業利益がでた。

### 営農指導費の賦課後利益を黒字化する

営農指導費には、営農指導員 20 数名の人件費や管理費とその他組織助成費等が含まれ、毎年 2 億 2000~3000 万円ぐらいになる。この配賦方法については中央会の指導もあるし、全国バージョンや長野バージョンもあるが、2004 年から 2006 年は【均等割 30%+総利益割 70%】で各部門に配賦した。こうすると営農部門の負荷率は低くなって黒字になり、対外的にはノルマ達成となって、この間は結構いい気分で作っていたが、2007 年にこのルールが変わった。【農業関連割 50%+総利益割 50%】と負担割合が変わったのだ。「長野県内のほかの JA も全部そうだから同じルールにして欲しい」と言われてしぶしぶ納得したが、営農指導部分にたいする負荷率が一気に倍以上に増えてしまった。

そこで最終的には、営農指導費も賦課したうえでの利益部分を黒字にすることを目標としてやってき

た。金額の数字の改善はあるものの、2004~2008 年までは赤字が続いていたが、2009 年でようやく黒字になった。いずれにしろ 2004~2008 年の赤字体質がその後の取り組みで大きく変わり、営農指導費まで含めて十分吸収できる態勢に変わったといえることができる。

## 改革の方向

### 一職員の目標意識と手数料率の「公平の原則」

数字の変化を挙げてきたが、実際にはどうやったか。事業管理費と営農指導費が事業総利益より多くなっていること、人件費と減価償却費が非常に大きいのが赤字要因なので、これを何とかしようとなった。なかでも人件費が多いが、さりとて人件費を切り詰めると勢いのある拡大基調にはならない。目標を決めて担当職員がやる気になり、倍の仕事をするという構造をどうしたらつくられるか。

目標意識を持たせるために、キノコ・果樹・園芸・野菜の各担当営農指導員に、販売額・利用率向上という具体的な目標を与えた。営農指導員は、目標をクリアするために自分がやるべき仕事の数字を明確にし、取り組み方を考えた。一方で、品目別一律手数料のルールを変更した。それまでは、キノコの手数料はエノキ 1.3%、シメジ 1.8%といったように、個人別金額の多少にかかわらず品目別一律手数料だったが、個人の取り扱い金額が多くなれば、その金額に応じて手数料率を下げるという「公平の原則」を作った。たとえばエノキを 1 軒で 10 億円以上 JA に出荷している組合員に対しては、1.3%からさらに 0.3%下げるといった弾力的な対応もルール化した。園芸や野菜ではキノコほどの売上の組合員はいないが、ブドウでは 3,000 万円以上 JA 出荷した組合員は 0.2%下げるといった具合にした。

JA の経営は、組合員が納得・満足して JA の方針に従うことがベースだ。役職員はその方針を一生懸命実行して結果を出し、そのあと事業が黒字化するという取り組みになる。組合員の満足の尺度は「結集力」だ。「統制率」という言いかたもするが、具体的には出荷率の向上だ。キノコ類の生産者はいま 200 人ほどで、なかには日本で指折りの大企業もいるが、すべて JA に出荷してくれている。



## 克服する課題と陥りやすい習癖

職員は一生懸命やるのだが、「自分の JA なのだから、組合員は自分の JA を利用するのは当たり前だろう」という「上から目線」に陥りやすい。そして、本来なら自分たちがやるべき事業が見えなくなる状態に陥りやすい。ここに利用する組合員と職員との間の矛盾が生じて、ちょっとしたことで JA から遠ざかるといった現象が起きやすい。JA 営農事業が、地域の農業振興と組合員の手取り額向上に役立っているのか、日々の組合員とのやりとりで確認しなければならない。

「組合員が JA 事業の各種サービスを選択する時代」だという意識を、営農経済事業の担当職員もしっかり持つべきである。また、不採算部門となっている営農経済事業といえども、自分の給料は自分の仕事のなかで稼ぎだすというコスト意識をしっかり持つべきだ。

## 地域農業振興策との整合性

地域農業振興策との整合性については、ポイントは農業研究開発事業との組み合わせだ。JA 中野市は、1990 年から農業研究開発積立金を積み立てており、目標金額は 5 億円。私が常務を担当したとき、このとき積立金は 4 億円あった。毎年剰余金から 1,000 万円ずつ積み立てをするので、目標金額の 5 億円を達成して取り崩しができるようになるにはあと 10 年必要だが、その 10 年の間に地域農業はどうなるかという危機感を持ち、4 億円でも取り崩しができるように理事会に諮った。

理事会の了承を得ることができたので、農業研究開発積立金を取り崩し、2005 年から農業研究開発事業で 40 項目ほどの取り組みを始めた。この事業は大きく言って二つあり、一つは将来の種まきとなるまったくの新規開発事業。もう一つは、普及段階になった新事業に取り組む組合員への助成をする事業だ。これが先ほどの数字につながる結果となった。

販売事業は市場流通だけではなく、加工用など様々なチャネルに対応できる事業が重要になってきている。生産購買事業は営農経済事業のなかでは非常に大事だ。購買事業が営農指導指針にきちんとリンクして、適切な資材の選択と供給、施設の提案な

どがしっかりとされることにより、営農指導の取り組みが可能となる。

購買品の価格は基本的には市価主義で、他の販売業者が示している価格と同等レベルの価格で組合員に提供することを基本にしている。農業資材を扱う店舗がいくつかあるが、その価格調査を 1 週間に 1 度必ずやらせた。また広告チラシを出した時には、次の組合員訪問日に、広告チラシよりも安い価格で予約注文を取り、JA は決して高い資材を売っているわけではないことを組合員に理解してもらった。さらに機能別協議制価格というルールをつくり、大口利用者に対して、営農部門・資材部門それぞれ納得のいく価格づくりをした。

## 農業研究開発の代表的事例

農業研究開発事業の代表的な例を挙げたい。もっとも大きなものはキノコの種菌供給だ。2006 年から研究を始め、液体種菌製造供給施設を 10 億円で導入し、2008 年に液体種菌製造システムが稼働した。

JA 中野市では、エノキダケは 5 万 t ぐらい生産しているが、生産能力は 6 万 5,000t。夏場は冬に比べて重要が減るので、それに対応して計画生産をしているので、こういう数字になる。

液体種菌製造システムは非常にリスクが高い。ビールを発酵させるのと同じタンクを使っており、1 本のタンクの容量が 500ℓで、1 本で 400ℓの種菌を出す。400ℓだと 2 万本のビンに種菌を供給でき、しかも 3 日間で種菌ができる。これ以前のオガクズ種菌の時代は、種菌をつくるのに約 1 ヶ月かかった。つまり種菌製造の時間が 10 分の 1 に短縮され、種菌センターの稼働率が大幅に向上した。しかし雑菌が入ってしまうと、1 回で 2 万本分がフイになるというリスクがあるので、担当部署は細心の注意を払って雑菌が入らない仕組みをつくっている。

## 果樹の大苗育成

キノコ以外の園芸では、1992 年～1997 年の 6 年間でリンゴ、ブドウ、モモの大苗育成をやっている。果樹類は、農家の皆さんに最初から苗を植えてもらっていたのでは換金されるまでに大変な時間がかかるので、JA が 2 年間苗を育ててから農家に供給す

る。そうすると収入が入るまでの時間を短縮できる。これを毎年続けて、約 200 町歩分の大苗を供給した。

特にシャインマスカットは、一刻も早く産地になろうと、いち早く苗木に取り組んだ。ブドウの販売額は一時 23 億円まで落ち込んでいたが、シャインマスカットのおかげでいまでは 32 億円まで盛り返すことができた。

### エノキタケの機能性を前面に出した商品開発と人づくり

「えのき氷」は加工品として成功した部類に入ると思う。マスコミにも取り上げられ、商品化して JA のみならず量販店も真剣に売っている。いま私が理事長をしている日本きのこマイスター協会がバックアップをして、「えのき氷味噌」や「えのき氷入り煎餅」などもつくっている。そのほかにも加工品をつくっているが、JA の力だけでつくっているのも、まだまだだ。もっとボリュームを大きくしなければならぬ。

大事なものは人づくりだ。私どもの地域はキノコが全体の 8 割を占めている。地域産業の一つの柱であるから、理解を深めてもらうために「きのこマイスター」という資格認定事業を 2007 年から始めた。来年で 10 年になる。こういう事業を通じて、より幅広く全国の皆さんに理解していただくという取り組みを進めている。JA 関係の職員、生産者などが参加し資格を取得している。

### 新たな課題にチャレンジすることが鉄則

いつも新たな課題を見つけ、整理し、それに向かっていく。「これで満足」というのではだめだというのが鉄則だ。

液体種菌事業にしてもシャインマスカットの事業にしても、「やるぞ」という気持ちになったときには、かならずリスク要因もある。液体種菌は一步間違えると大変な損失となるし、シャインマスカットは国が開発した品種なので、全国が競争相手となり、取り組んでもすぐに価格が崩れる恐れがある。しかしリスクにチャレンジするからこそ、組合員が結集する力が湧きあがると思う。

### 質疑応答

**Q. V 字回復は大規模キノコ経営体を JA に取り込んだ成果と思うが、リスク対応策のポイントがあるか？ 今年度販売目標 280 億円は、具体的にどこを伸ばすのか。**

**（前澤）** 大型農家、大型生産者の取り込みは、これだけの数字をあげていくためには非常に重要なポイントになる。この人たちがリーダーになって、中規模農家を引っ張るというスタイルで、全体として押し上げ効果を狙った。そのときに出てくる JA に対するさまざまなプレッシャーをどうコントロールするかということがリスクだ。一步間違えると、自分のことだけ考える大型農家の意識が主流になり、JA の運営にとって非常なマイナス要因になる。

私たちは当時から、「大きな農家はあんちゃんになれ」と言ってきた。「自分のことだけではなく、弟や妹の面倒も見ろんだよ」と。そういう地域全体を考えるリーダーシップをとることによって、結果として自分の経営にとってもプラスになるという考え方を、毎日頃情報交流しながら醸成してきている。

JA は組合長以下、常勤役員、担当外渉、担当技術員、資材の担当課長、金融も含めて、JA のスタッフ全体がコミュニケーションして、間違った方向にいかないように情報を共有する。年に 5~6 回はへべれけになるくらいにしっかり飲んでいる。

そういうなかから、JA の運営に対する要望等もどんどん出てくる。たとえば利用者によって資材価格を変える基準をつくったが、それも適正価格についてきちんと話をしながら取り組んでおり、今のところ維持している。

一步間違えば、大きな数字がドンとどこかに逃げるという可能性も十分あるが、一番大事なポイントは、投資要望に対して JA の金融がきちんと対応することだ。いま 40 億円、50 億円という投資が必要

になってきているが、JA の融資の上限がたとえば 15 億円と規定されているので、全額対応できない。それは政策金融公庫や地銀などと協調融資をする。そのリーダーシップを JA がしっかりとる。

融資を受けるには、「この事業にはどれだけ採算性があるって、10 年先の見通しがあるのか」といった将来計画がしっかりできていなければならない。キノコは投資が多額だから特にそうだ。長野県の八十二銀行は、この計画が明確でないと融資しない。しかも JA が立てた計画ではなく、その事業体が自らの力で立てた計画でなければだめなので、そのために JA が支援するというのもやっている。基本は信頼関係をしっかりとつくりながら、他の金融機関の協調融資の際にも JA がリーダーシップをとってやるということで、こういった対応もしっかりとできている。

今年度の販売目標のことだが、あと 30 億円増やして 280 億円にするという根拠は、これもキノコである。私が JA 中野市常務のときに、エノキダケ 5 万 t、ブナシメジ 2 万 t、エリンギ 5,000t という構想を立てたが、そのなかでできていなかったのはブナシメジ 2 万 t 構想だ。東日本大震災などがあり、JA の理事会でも「そんな量を大丈夫か」という話が出て、少し遅れてしまった経緯がある。ようやく施設投資も昨年完了して、今年から本格的に 2 万 t 構想が動き出すので、約 30 億円近いブナシメジの増産体制がとれる。売り先は、大手実需先等に供給している 5 万 t のエノキダケが全国で約 40% のシェアを占めているが、それにブナシメジも含めてセットで供給する体制を整えている。こういうことを背景にして、販売目標 280 億円は可能な数字として計画されている。

**Q. シャインマスカットは他品種からの転換か、作付変更・新植か？ 単価の年次経過は？**

(前澤) シャインマスカットは巨峰からの転換が多い。かつて 40 億円あったブドウの 90% が巨峰を主体とした品目構成だったが、それが 23 億円まで落ち込んだ背景には、巨峰一辺倒だったということがあった。

その後、ピオーネを振興しようとした。なぜピオーネかというと、ピオーネは無核果、種なし果ができるから、消費者が消費してくれると着目した。だが、ピオーネはすでに岡山県が先進産地としてブラ

ンド化しており、岡山県を越えていくのは大変だということに苦労をしていた。そこにシャインマスカットという話がちょうど出てきた。シャインマスカットは色付けも比較的容易であることもあって、注目をした。そういう経緯で巨峰からの転換が多い。

ブドウの生産者の多くは平均反別 2ha~3ha で、子どもが大学を出てから親の後を継ぐというパターンも多いが、その後継者がシャインマスカットを新植するという例も出てきている。そういったことで、40ha くらいのシャインマスカットの産地化がほぼできつつある。

単価は、巨峰 1 パック 300 円に対し、シャインマスカットは 600 円~700 円くらいだったと思う。倍以上の単価なので、シャインマスカットをがんばろうというふうになっている。いずれ価格は安くなることが想定されるが、巨峰と違ってシャインマスカットは需要創造が進むと思う。そういった意味ではかなり期待できる品目だと思っている。

(司会) JA 中野市は、シャインマスカットだけではなくて、果樹の単品産地から複数品目産地に転換している。個々のロットは小さくしながら、複数品目をやっていくということで、ブドウは相当の種類がある。

**Q. 機能別協議制の価格ルールは？**

(前澤) JA がやるべき購買関係の仕事は、仕入れ機能、資材のストック (= 倉庫) 機能、配送機能、代金回収機能。こういった購買事業の前段には、営農指導とリンクした指導購買、この品目にはこの資材を使うことが適切だと、JA が指導的に資材の選定を提案していく機能がある。これらをトータルして JA の購買事業というふうにして、それにふさわしい価格を決めて、組合員にはその金額でご利用いただいている。しかし大型農家になると、ストック機能は自分でやると、倉庫を自分で建てて、業者から資材を直接取り寄せて倉庫に保管する。そうすると JA の倉庫は要らない。業者から直に自分の倉庫に入れてもらえば、JA の配送機能もいらない。そういうことをひとつひとつ分解して、機能別に「この部分は安くしましょう」「この部分は%で落としましょう」と協議し、妥当な数字を決めていく。そういう取り組みが、機能別協議価格という方法だ。

**Q. JA 中野市の農協合併についての方針・路線は？**

(前澤) 現状は農協合併の意思はない。合併よりも JA 間の事業連携によってネットワークを広げていくことのほうが優先ではないか。キノコや果樹など、品目別に事業連携できるものは、いくらでも手を組んでやっていくつもりはある。私がいたときも今も、そういうスタンスだ。

**Q. 目的出資制度と受益者負担制度の具体的内容と、制度確立までの経過は？**

(前澤) 目的出資制度は、合併してまもない時期から大先輩方がつくってこられた。農業施設や共選場、

種菌センターもそうだが、基本的に 1 億円を超える施設を取得する際には、「取得費の 3 分の 1 を受益者が出資する」というのが目的出資だ。このことによって事業に参画していただく、自覚してもらおうということを、当初からルール化した。

いまでも、農業施設を新たにつくりたいという要望が部会なり生産者のほうからあがってきて、実際にそれをやろうとした場合には、その制度を適用している。出資金については、金額にもよるが、だいたい 5 年分割で増資をしていただくという方法でやっている。