

[報告 2]

JA 甘楽富岡の販売・購買事業の収支構造改革

協同活動の中核を担う販売・購買事業は地域営農システムづくりから

黒澤 賢治（JA-IT 研究会副代表委員／JA 甘楽富岡理事、総務・金融委員長）

はじめに

昨年の 2 月 14 日と 15 日に、群馬では考えられない大雪が降り、JA 甘楽富岡のハウスがほとんど潰れてしまった。きびしい環境のなかではあったが、この 1 年をかけてハウスの復旧が 96%くらい終了した。全国の皆さんに本当に心配をかけて、励ましの言葉をかけていただいたり、直接来て頂いたり、お守りまでもって来ていただいた。いま、管内の各コミュニティセンターにお守りをおかせていただいている。残念ながら 6 経営体はハウス部門から離れてしまったが、残りの組合員は離れずにすんだことを、改めて関係する皆様にお伝えし、お礼申し上げたい。

営農経済事業の再編

—ヘッドクォーター機能の強化

JA 甘楽富岡は、合併してからこの 20 年、さまざまな歩みをしてきた。

端的には、JA 営農経済事業の指導・販売・購買・利用・加工・直販という 6 つのカテゴリーに横軸を入れて一元化、ワンフロア化した。JA によっては営農経済事業を営農事業と経済事業に分けたりと、さまざまなスタンスがあると思うが、JA 甘楽富岡はすべてのカテゴリーを一元化している。

また合併後、3 年間の猶予をもって、営農センターの統廃合を行なった。合併した関係で経済的な機能はあまりないが、いま 5 カ所ある営農センターが地域の協同活動を具体的に実践していくうえでの要であり、行政対応も含めて担っている。



今回は第 8 次となる長期計画を、組合員の意向調査をしたうえで策定するが、そこで感じるのは、営農センターが地域のコーディネーターとして大きな役割を果たしていることだ。営農センターが組合員の皆さんの拠り所であり、営農センターに寄って

から、必要であれば信用事業・共済事業の基幹店舗に寄っていく。組合員のその流れ方を見れば、JA のあるべき姿もわかる。

ここ数年、余力の出た人員は営農センターに配置して、もう一度協同活動をやっていくベースを再編する試みを続けているところだ。

協同活動らしい事業運営

—参加から参画へ主体性の転換

組合員の皆さんには、協同活動、とくに事業活動に本格的に参画いただいている。具体例をあげると、購買事業では組合員の皆さんに対応いただき、一部を除いて配達供給業務をしていない。

地域のなかで組合員の皆さんに事業に参加いただき、そのことによって事業のローコストオペレーションを実現し、協同活動らしい事業運営をしていく。端的に言えば、一人一役制度だ。組合員の皆さんには運営委員会や協議会、生産組織などの委員なり役員を一人一役やっただくことを原則にして、協同活動のベースづくりをしている。（→次ページ資料 1 参照）

**(資料 1) 営農経済事業改革・収支構造改革を支える
様々な機能集団・組織**

1. 指導事業を支える組合員参画型組織と機能

- ・ 甘楽富岡営農振興協議会～ヘッドクォーター機能を果たす
- ・ 地区別営農連絡会～行政区分別に構成し地域最適を目指す
- ・ 基幹支所・営農センター運営委員会～集落座談会・地域振興を図る
- ・ JA 甘楽富岡カリキュラム委員会～学習活動の運営と在り方答申
- ・ 営農アドバイザースタッフ運営委員会～指導事業フォローアップ

2. 販売事業を支える組合員・組織参画型組織と機能

- ・ 販売促進委員会～販売事業のヘッドクォーター
- ・ 商品開発委員会・市場部会・直販部会で構成
- ・ 農特産連絡協議会～各生産部会を統括し各種委員の選任を行なう
- ・ 畜産部連絡協議会～各生産部会を統括し各種委員の選任を行なう
- ・ 取引先別運営委員会
- ・ レディース特派員連絡会議

3. 購買事業を支える組合員・組織参画型組織と機能

- ・ 購買品取引委員会～営農購買品の取り扱い・価格・供給方法を決定
- ・ 原木取引委員会～椎茸原木の共同購入を实践
- ・ 環境共生型資材検討委員会
- ・ 廃プラ・廃び処理に関する委員会

4. 加工事業を支える組合員・組織参画型組織と機能

- ・ 蒟蒻乾燥加工施設運営委員会 (工場別)

5. 利用事業を支える組合員・組織参画型組織と機能

- ・ きのことパッケージセンター運営委員会
- ・ 野菜パッケージセンター運営委員会
- ・ 花卉パッケージセンター運営委員会

6. 直販事業を支える組合員・組織参画型組織と機能

- ・ インショップ運営委員会
- ・ 食彩館運営委員会 (本店・下仁田・もみじ平各店)

販売事業の品目別手数料

—一物一価から一物多価へ

販売事業でいうと、一律手数料主義はとっていない。私のところは米がない地域だ。米のウェイトが大きい JA は米の手数料に影響されるかも知れないが、私のところは米は無視してもいい地域なので、一律手数料主義はとらず、品目別に毎年設定させてもらっている。

一番安い手数料率は 2.5% の市場出荷で、一番高い手数料率は、付加価値のつくギフト商品等を含めたグリーンボックス制度に基づく手数料 25% をいただいている。

いま 6.8% くらいの平均手数料率だが、販売事業だけでみると、実は二けたの手数料をもらわないとほとんどペイしない。

収益改善に大きな意味を持つ利用事業

そこで利用事業が大きな意味を持つてくる。実は合併以前から、本格的にパッケージ事業に取り組んでいる。いま管内で生産される農産物で、段ボールに詰めて出荷されるものは 8% くらいしかない。それ以外の 92% はパッケージされて、JA 甘楽富岡のパートナー先である大手量販店、生協連、中堅スーパーに供給されている。

利用事業は、かなり大きな収益改善の意味がある。組合員が自分でパッケージをやったらかなりの経費がかかるわけで、効率的なシステムをつくり、利用規定に基づいた利用料を設定している。現在、大別すると、青果物・キノコ・花卉の 3 つのパッケージセンターが順調に稼働している。もう一つは加工事業で、全国最大の産地と言われるコンニャクの加工施設が稼働している。

品目別の部会を大分類の協議会に再編

私どものように地域の生産構造が変わってくると、生産部会が存続する必要性があまりなくなる。そこで部会再編をずっとやってきた。キノコについては、以前は 7 品目あったキノコの生産部会が、キノコの生産者協議会ひとつになった。野菜類も、重量野菜と露地野菜に果菜という区分を加え、生産部会を再編する。来年から新しい長期計画が動くので、3 年以内には生産部会は数部会を残して再編し、協議会にさせていただく。

組合員の意向調査と事業別アンケート調査を

20 年継続

突然「生産部会を解散して協議会にします」というと大変な騒ぎになるが、合併以来、この 20 年間、1 年おきに組合員の皆さんの意向調査をしっかりと

せていただき、この意向調査で、組合員の皆さんの最大公約数の、協同活動に対する目標を集約してきた。さらに営農経済部門では 6 部門あるが、これも 1 年おきにアンケート調査をしている。これは JA の事業最適、地域最適をパフォーマンスしていこうということであり、意向調査と事業別アンケート調査を一年おきに交互に行ない、しっかりとモニタリングしたうえで、組合員の手取り最優先と営農経済事業の損益自己完結という一見矛盾する課題設定をして、スタート時の崇高な理念にはまだ届いていないが、20 年間の歩みをしてきた。

営農経済事業改革のポイント

一品目別面積予約システム

収益構造の改善改革を前面に打ち出したときに、どこが一番キーポイントになるか。20 年間で総括すると、販売事業が最大のネックであったし、最大の改善のターゲットポイントだったと感じる。

私どもで取り組んできた営農経済事業の改革のポイントだが、基本的に組合員の 98% くらいが、毎年 11 月までに JA に品目別の生産予約をする。面積予約システムというが、誰が、どこの圃場で、いつから、何という作物を、どのくらいの面積、どういう栽培ステージでつくるのか。慣行栽培か特裁か。特裁でも、3 割減減か、5 割減減か。このように、マーケティングをやっていくときに必要な最低要件をそこで出し、組合員のレベル別に集計する。

面積予約システムに対応している販売システムは、農家のレベルに対応して構築されている。

アマチュアゾーンは 3 か所あるトレーニングセンター＝直売所で、自己責任・自己完結でオペレーションし、直売所は 16% の手数料率をいただく。うち 1% は、販促催事の企画に充当している。

セミプロゾーンは、千葉県幕張から神奈川県横須賀までの間に 57 店舗ある 365 日休みなしのインショップをオペレーションしている。この 57 店舗以外にエントリーしているところはまだあるが、生産構造とまだマッチングしていない。この秋までに、新規に 8 店舗のインショップ展開を目指している。

ここまでステップアップするのに、月次 20 万円以上を売り上げたアマチュアゾーンの皆さんが、食

彩館 (トレーニングセンター) 運営委員会の推挙をいただいてステップアップしてくる。

インショップは基本的には週間値決め、買い取り制度だ。なお、買い取り制度を具体的にオペレーションするには、JA の業務規定を見直して改変し、買い取りリスク、供給リスク等々もしっかりと勘案したうえで、市場集荷をしていた時代とは違う仕組みに転換する必要がある。

利便性追求とコスト増の相関関係を組合員に開示

購買事業が非常に高いシェアで組合員に支えられているのは、この面積予約システムによって、生産構造別に使われる一切の生産資材がノミネートできるからだ。それぞれの栽培ステージで必要とする資材を、組合員が参画している協議会でピックアップする。JA の購買事業は、組合員が必要とする資材を調達する代行業務なのだ。

資材の供給原価はすべて開示する。さらに組合員から「物流センターをつくってくれ」といった利便性を望む要望が出てきたら、「物流センターをつくったら減価償却はいくらで、職員を幾人置くから、供給費がこれだけアップするがよろしいか」と、各運営委員会にすべて付している。そこまで開示すると、組合員の協同活動への参画に責任が出てくる。

そういう面では、原価は開示するが、組合員の手許に資材を届けるためのコスト明細を出していないのが JA の実態ではないか。価格、要はプライズゾーンだけの戦略をやっていて、組合員は JA が儲かっていると思っている。協同活動で一番重要なのは、組合員にもきちんと責任を取ってもらうことだ。一方、JA は組合員に対して、民主的な運営で原価を開示し、どうしたら一番安いコストで組合員に届けることができるか徹底的に追求しなければならない。

たとえば JA 甘楽富岡では、物流業者にほとんど丸投げのようにしていた資材の配送業務を、合併 2 年でやめた。18 台のトラックが動いていた物流業務は、緊急の場合困るので 2 台だけ残して、すべて組合員の自取りシステムに移行した。

購買品取引委員会とモニタリング

購買品についてはデータ化し、面積予約システムから出てきた品目別の平米数を全部出す。キノコも、原木 1 本あたり何コマ打つと、全部出てくる。マイタケは 4.5 キロ培地で全部出すので、使う資材が全部わかる。これに基づいて、購買品全供給量はつかめる。全販売量も面積予約でつかめる。これをマッチングした仕組みで、各運営委員会で検討している。

購買品については、購買品取引委員会が稼働している。非常勤の役員は、運営委員会ごと、あるいは営農センターごとに、すべての会議に出ていただく責任がある。そんな仕組みを取っている。

各運営委員会、協議会、まだ残っている生産組織等々から推薦いただいた皆さんが購買品取引委員会に就任する。任期は 3 年間で、組合長が委員を委嘱する。

モニタリングをかなりしっかりやっている。品目別に 2 人ずつのモニター委員をお願いしている。JA 以外の資材店で現金で買ってもらい、領収書を全部持って来てもらう。こういうモニタリングをして、JA の資材と大きな齟齬が生じた場合 (現在は 5% 以上の価格差が生じた場合)、入札に付すという体制をとっている。

圃場ダイレクトシステムで大幅なコスト低減

飛躍的なコスト低減に寄与したのは、圃場ダイレクトシステムだ。コンニャク生産者は土地利用型で、平均面積 6~7ha を耕作しているので、部会別ではなく営農センター別に圃場へダイレクト供給している。「〇〇営農センターは何月何日に共同作業をしてください。共同作業にあわせて、BB 肥料を圃場へダイレクト供給するので対応してください」という形だ。

トラクターも、収穫用と植付け用は小さいトラクターを使っているが、土づくり用のトラクターはすべて機械銀行で運営している。一番広いのは 770ha の団地だが、4 台の大型トラクターだけで土づくりをやっている。機械の利用料は経費として計上され、個別経営体の減価償却がない。こんな形で、組合員の手取り最優先の仕組みも、徐々にではあるが大きな成果をあげている。

購買事業の在庫縮減の仕組み

圃場ダイレクトシステムまでいかない組織は、生産組織別の共同一括自取りシステムで、必要な時期に必要なものだけという資材供給スタイルに転換したため、在庫を持つ必要がなくなった。

標高 120 メートルの営農センター、標高 400 メートルの営農センター、標高 900 メートルを超える高冷地の営農センターでは、同じ資材でも供給する時期はおのずから違う。だから在庫品は、営農センターに若干は置くが、栽培はリレーで登っていくので、営農センター間で在庫を融通しあう。

私が着任した時に在庫品が 8 億 7000~8000 万円あったが、いま伝票在庫を入れてもおそらく 8,000 万円を割っている。在庫品の管理目標を営農センター別に設定したことも、コスト削減に大きな役割を果たしている。

基本的には、当用買いの商品にも対応している。午後 3 時までにオーダーが来たものについては翌日の 9 時までには供給する。ただバイク便を使ったり赤帽を使ったりするので、その経費一切は購買品に付加するという条件で、組合員との合意形成をしている。

応益型費用算定方式で過剰な設備投資を抑制

購買事業、販売事業の直接経費の多くは、人件費と減価償却費と言われる。とくに減価償却が生産型のもの、補助事業だからということで過剰な設備投資が見られる。たとえば、今は梅の出荷の時期だが、梅の選果機は 20 日間しか動かないのに、その 20 日間のために設備投資をするというものが非常にあった。

組合員の皆さんと、応益型費用算定方式という仕組みをつくって、原価コストまで含めた開示をし、新規の機械装備の取得の可否もパッケージセンター (茸・野菜・花卉) 運営委員会で決めていただいている。

購買品の在庫を減らしたので、昔から使っていた大きな倉庫が 3 つ空いた。この倉庫をパッケージセンターの稼働に充てている。だから、パッケージセンターの機械装備は新しいが、外側は新設していない。パッケージの機械にしても、単一品目に対応す

るものはほとんどない。縦型包装機という機械があるが、長いもの、たとえばニラとか下仁田ネギは横型の包装機ではほぼ全量包装する。

甘楽富岡でいま 244 品目つくっているが、どうしてもパッケージの用途に合わない品目は数品目しかない。それ以外は、自前ですべてパッケージできる。だから購買事業で空いた倉庫はどんどん利用事業に転換し、販売事業で使う施設も必要最小限に抑えて、1 個パッケージすると利益はいくらとわかる利用事業の施設へと、ドラスティックに転換した。

すでに述べたように、パートナー先への供給とパッケージは不可分のものであり、そういう面では、販売促進委員会と購買品取引委員会が車の両輪の役割をはたして、本格的な収支改善につながった。

営農経済事業 15 原則—合併以来 20 年の歳月をかけて組合員と新たなルールづくり

経済事業の改革についてはさまざまな論議があったが、1994 (平成 6) 年の JA 合併を契機に、「新たな営農経済事業確立に向けた 15 原則」(資料 2) が策定された。これは営農経済事業改革の基本指針、ルールだ。年間 4 回開催をしている集落座談会で、組合員の皆さんと 5 年をかけてこのルールをつくった(資料 2)。この 15 のルールに基づいて、組合員の個別最適、個別経営体としての最適を実現するための仕組みを構築してきた。

いま 3,700 経営体については、JA で月次の損益と財務をデータからアウトプットする。だから JA 以外から購入したりすることがあれば、データ管理ができない。そういう面では、本当に組合員の皆さんと価値観が一体化しないと、営農経済事業は本物にならない。

(資料 2) 営農経済事業改革・収支構造改革の基本指針

1. JA 組織内での「営農経済事業の役割・機能」の再確認と価値体系の共有を实践する為の徹底した組織討議を繰り返し実践
2. 営農経済事業の価値体系を「平等」から「公平」へと転換し個別経営体・法人の参画促進と事業利用促進を提案する
3. 事業改革のコアとなる販売事業を「集出荷業務」から本格的なマーケティングに転換し多様な組合員の特性を生かした事業へと転換する
4. 組合員の成長状況・消費者ニーズ・取引パートナーの用途ニーズに応じた販売の多元チャネル化を实践する
5. 地域戦略の手法として農畜産物を「商材」としての供給からオリジナリティー豊かな「商品」提供に事業転換する
6. 経営体の基本特性が生かしづらかった「共選共販」から「個選型用途別共販」へと販売転換する。ただし「面積予約エントリー」の未提出者にあつては従来の卸売市場出荷とする
7. 地域戦略として「単品大量生産産地」から「多品目計画生産産地」へと生産構造改革を实践する
8. 地域特性を活用した生産の平準化・周年供給化・産地間連携をキーワードに生産構造改革への取り組みを实践する
9. 取引パートナー先の大手量販店・生協連・中堅スーパーのバイイング機能のアウトソーシング機能を満たす新たな PC 事業化を实践する
10. 営農購買事業は単なる「JA グループの小売代理店機能」に留まる事なく「組合員の仕入代行業務」と事業転換する
11. ジャストイン・タイムの生産資材供給システムを確立すると共に「営農センター」機能を更に強化し「部会別・組織別共同一括自取りシステム」「予約購買システム」による経営合理化を实践する
12. オールインワン(総合コーディネイト)の営農指導事業・営農振興を实践する為営農経済事業部署の一元化運営を目指す
13. 管内一市二町一村のエリア内地域住民を巻き込んだ地域戦略を实践する為に地域営農センター・基幹支所は、まちづくり・むらづくりのトップランナーとしての機能を発揮する事を目指す
14. 組合員対応力強化のコア機能を果す「営農支援センター」の充実強化と就農支援体制の具現化を急ぐ
15. 個別経営体強化をめざし「JA 甘楽富岡農つくシステム」の機能拡大と経営分析を基にした「提案型経営改善」に取り組む

収支構造改革の結果として

原木シイタケは 24 億円くらいの売り上げがあったが、3.11 の関係で残念ながら 8 億円くらいとんだ。実はこの 8 億円分のパッケージ料金が利用事業に貢献していた。そのため利用事業収益は若干減ったが、JA 甘楽富岡の営農経済事業の 6 つのカテゴリーで、損益が均衡しているという段階から、若干黒字が出る状態になっている。約 3,400 万円程度の指導支出と最終賦課を入れ、経費配分もしたうえで、3,421 万 6000 円が、現状の甘楽富岡の自己完結をした数字だ。

この中から広報広聴費だけははずしてある。広報広聴費は指導事業支出に組み込まれているが、組合員課の経費として総務管理で広報広聴費を持っている。

「事業再生会議」の場づくり

「営農経済事業の損益の自己完結を実践する中で、メンバーたる組合員との「合意形成」のみに走るのではなく、系統 JA グループをはじめ利害関係人が相集う「事業再生会議」の場づくりと機能分担責任の完全実現こそが起点になる」と報告資料に書いた。

「事業再生会議」という形でやると非常に集まりがいいが、「収益構造を改革しましょう」などやったら、「それは農協経営の話だろう」と組合員は思うから、責任ある生産組織は集まってこない。そういう面では非常に民主的に、この「基本指針」(意向調査・事業別アンケート調査に基づく)から出てきたものを忠実に協同活動の手法を使ってオペレーションしている。

人づくりと事業の「永続性」

県外から来た皆さんの修業期間が済み、今年の 4 月 1 日から、ここ数年のなかでは非常に多い 14 経営体が、見事に新規就農した。

「担い手が少ない、担い手が減少している」などと言わないほうがいい。産業として、必要な所に必要な人間は自然に配分されていく。そういう面では、いつでも配分を受けられる地域であったり協同組合でないと、事業の永続性は欠けてしまう。「持続性」ではなくて「永続的」に、地域のなかでしっかりと

リーダーシップが取れる産業になっていきたいと思っている。

15 年間、さまざまな皆さんに支えてもらい JA-IT 研究会を続けてきたが、「JA は地域の人づくりセンターであってほしい」というかなりズキッとくるメッセージを、今村代表委員からいただいたことがある。

そういう目で見ると、パッケージセンターは現在、地域の皆さんの雇用の場になっている。福島からも来ていただき、パッケージセンターの担い手となっている皆さんも大勢いる。

15 年たつて、これからまた歩みを続けていくときに、協同組合間連携を追求したい。となりの JA と仲が悪いような JA はろくな JA がない。JA は全国同じバッジを胸につけて、ほぼ同じ定款で事業をやっているわけで、とくに営農経済事業ほど JA 間連携が大きな役割を果たす産業はない。何年かたつて、本当に JA 間連携がきちっとできると、規制改革会議があんな生意気なことを言えるはずがない。あそこは、業界同士でみんな争っているところなのだ。

そういう面では、協同組合のなかで、事業の継承や地域のサポートをコーディネートできる人をつくっていくことの重要性を、この 20 年、ひしひし感じている。意外に、いま若い皆さんが農業に入ってくるが、サポートする JA 職員の高齢化が心配だ。そんなことを感じている。以上で、JA 甘楽富岡の販購買事業の収支構造の改革のポイントだけ報告させていただいた。

質疑応答

Q. ①面積予約システムは独自開発の OA システムか？

②共同一括自取りシステムは具体的にどのようなものか？

(黒澤) 面積予約システムは、合併をするときから事前に準備してきた仕組みで、私たち独自のものだ。いま法人を含めて 6,200 経営体くらいのエントリーが出てくるが、栽培ステージ、栽培方法によって振り分けがすぐにできる。このところずっと、慣行栽培から特別栽培にできるものは意識的に変えてきているが、取り組み先パートナーもそういうところ

が非常に多くなってきている。これはオリジナルの仕組みで組んだ。

資材の共同一括自取システムは、基本的には運営委員会、協議会、生産部会別の一括になっている。必要な時期に必要なものを届ける仕組みだから、JA 甘楽富岡にあるのはテント倉庫くらいで、それ以外は倉庫を持たない。在庫を持たないやり方だから、「どの品目の資材は、何月何日の何時から何時まで、営農センターへお出向きください」というかたちで案内をしている。

メーカーが営農センターへトラックで資材を運んでくると、トラックの上の資材を生産者が自分のトラックに引きとっていく。2t 車を持っていない規模の小さい人もいるが、コミュニティのなかの組合員が、その人の分も一緒に引きとっていく。確実に受け渡しが進んで受領印をもらった伝票を、部会や運営委員の代表者が営農センターに届けて検収印をもらう。

購買事業は中間物流費がかかる。JA の運送用トラックは、全車廃止しようと思っていたが、万一の事があると困るので、いま 2t 車を 2 車両、常時動けるようにしている。資材の受け渡しをするために、以前はそうとう大勢の職員がいたが、いまはほとんどいない。

共同一括自取が、購買品供給高のなかの 75%以上だ。25%程度しか当用買いの供給はない。だから

計画的な配送が組める。これができないとコストが読めない。誰が何をどれだけつくっているという面積予約とリンクしている。面積予約であがってきた原データを解析すると、どの営農センターになにをどれだけ届けばいいかということが想定でき、対応できるという感じがしている。

Q. 購買品取引委員会があることでデメリットはないか？

(黒澤) 組合員の意向調査をして、「購買品取引委員会を購買事業のメインに設置してほしい」という組合員の意向でつくったものだから、基本的にデメリットはない。私は全農の資材供給価格が高いとは思っていない。全農のところまではメーカーとの競争力はある。単協へ来てから競争力が劣化する。自由裁量で単協が購買の手数料を決め、ひどいところは一律手数料で決めて、購買事業をやっているふりをしている。モニタリングも何もしないやりっぱなしが、組合員の JA に対する不信の原因となり、次はオーダーが来ないという結果になる。

JA の事業をやっていくうえでのルールづくりが大事だ。資料の「営農経済事業改革・収支構造改革の基本指針」は JA 甘楽富岡の憲法だ。定款は定款であるが、この事業をやっていくうえでの「基本方針」、ルールを遵守してもう 20 年やっているが、ほとんど曲がっていない。これからも、この仕組みをさらに高度化していこうと思っている。