

[総合解題]

JA 営農・経済事業改革の方向について

松岡 公明 (JA-IT 研究会企画委員/農林年金理事長)

はじめに



今回の「農協改革」では、JA の営農経済事業が赤字の垂れ流しと指弾されているが、営農経済部門のなかには、「営農と経済なんて昔から赤字なんだから仕方ない」といったアキラ

メ感が根強い。しかし、このような内部の「常識」だけではもう通用しない局面にきているのではないか。営農指導部門はコストセンターだから、赤字は当たり前だ。しかし農業関連事業まで赤字でいいということにはならない。もちろん部門別損益、あるいは共管配賦のあり方といった問題も内在しているが、今までの赤字を 1 円でも小さくしていくという努力が求められていることは間違いない。そこで、第 40 回記念でもある今回の公開研究会は、販売、購買、施設利用、加工事業まで含めた JA 営農経済事業の収支改善について、大いに議論してみようではないかということで企画した。

営農関連事業が黒字の JA の特徴

JA の農業関連事業収支が黒字で、営農指導事業収支を充当できている JA が 18%ほどある。農業関連事業は黒字だが、営農指導まではカバーできていないという JA が 23.5%。残りの 6 割近い JA がどちらも赤字ということになっている。

営農関連事業が黒字の JA は、スケールメリットの発揮 (集荷率の向上等による販売・購買取扱高の拡大)、あるいは施設の稼働率は言わずもがなだが、購買事業の効率的な運営、販売の多様化や加工事業・6 次産業化推進による付加価値向上・利益率向上に取り組んでいる。あとは組合員の利用率向上だ

が、大規模法人経営、大規模認定農業者、兼業農家、あるいは土地持ち非農家と、生産現場がかなり多様化している。それに対応しきれていないことの結果として、利用率が低下している。米の集荷率の低下に象徴されるように、自分で売りたいという生産者も多くなっており、現場の多様性を尊重した JA の事業改革が求められている。

地域農業・地域社会を支える JA の社会関係資本

今回の農協改革は、農政の失敗を JA や農業委員会に押しつけ、さらに企業参入を拡大しようとしている。2009 年の農地法改正いらい、企業の農業参入が増えたが、企業参入で日本の農業は守れない。JA の生産部会が、耕種・野菜・畜産・果樹の全部門で 18,303 組織ある。この組織に入っている家族農業を中心とした農業経営によって日本の農業は支えられている。それが実態だ。

今村先生から「公」「共」「私」という話があったが、水管理や畔管理など、村の仕事として地域資源を維持するなかで、日本農業は成り立っている。これを無視して、企業が落下傘で降りて農業をやるとしても、「点」の存在でしかない。

先ほど今村先生が「ネットワーク」とおっしゃっていたが、ネットワークをわかりやすくいうと「つながり力」だ。自分はどこにつながっているのかという、その関係性。つながりをもう一度結び直すということである。「つながり力」、「関係性」、あるいは「ネットワーク」。さらに「参加」や「民主主義」、「コミュニティ力」が、今からの地域創生においても大事なキーワードだと思っている。

JA が総代会シーズンを迎え、総代会で財務諸表を承認いただく。もちろん財務諸表も大事だが、組合員や地域社会との関係性、財務諸表に乗らない社会関係資本、目に見えない簿外資産としてのネット

ワーク力が大事だということも、肝に銘じておきたい。

「進化する集落営農」と准組合員問題

楠本先生は『進化する集落営農』のなかで、次のように述べている。1 番目が地域環境の維持・保全の協同＝農地・農道・水路・溜池・里山といった地域資源の共同管理。2 番目が生産の協同。3 番目が暮らしの協同。この三位一体の協同のなかで集落営農が進化している。それが広島や島根、いわゆる集落営農の先進地では認められると。

たとえば出雲市の(有)グリーンワークは、JA のガソリンスタンドや福祉バスなど、地域の社会的インフラまで含めた取り組みを集落営農でやっている。広島のファーム・おだでは、1 階部分が全住民参加の自治組織があり、2 階部分では農家・農地を集積して農事組合法人を組織している。「小さな役場」と「小さな農協」の合体として集落営農が発展しているのだ。こういった進化する集落営農が、これからの「公」「共」「私」も含めた新たな協同の創造ということで位置づけられるべきだと思う。非農家・准組合員も、こういった地域の新たな共同活動、あるいは進化する集落営農のなかに取り込んでいく。それが大事なポイントではないか。

これからは、農地、里山をはじめとする地域資源を「コモンズ」（社会的共有財産）として維持管理・高度利用していくという思想が求められる。その意味で、これからの集落営農の運営は、生産者のもとより、ステークホルダーたる地域住民・地元出身者、関係者なども含めた多様な主体が関与するガバナンスが必要である。地域農業・地域社会をコモンズとして捉えた集落営農の取り組みが、今回の農協法改正で争点とされた准組合員問題に対する現場の理論武装、あるいはひとつの解答にもつながってくると、私は確信している。

これからの農政推進体制はどうなる

次に、これからの農政推進体制をどうするか。そもそも、農業政策の推進役としての JA の役割を弱めた基本法と、逆に JA を農業政策の担い手とする農協法の矛盾がある。さらに市町村も合併して行政機能が低下し、地域に精通した行政職員が減少して

いる。JA の営農指導員の業務を見ると、その約半分は行政対応、あるいは補助金業務だ。私の故郷、熊本の JA きくちは畜産が盛んで、畜産スタッフだけで約 50 名いるが、そのうちの 20 名ほどは畜産の補助金対応に追われている。営農指導はコストセンターで赤字だが、業務の約半分は行政対応に追われている。行政の下請け機関化、あるいは農家の事務代行。だからといって手数料をもらっているわけではない。そして農業政策に対する文句や注文は、農水省や国会議員が受けるわけではなく、現場の営農指導員が受けざるをえない。

営農センターのあり方として、農政推進をどうするかということも議論していかなければいけないと思う。

JA の事業利用率の危機と 2 : 8 理論

2 割のヘビユーザーで事業高の 8 割を占めるといふ 2 : 8 理論（パレートの法則）がある。集落営農、あるいは法人の農地集積が進み、2 割のヘビユーザーで 8 割の事業高があるということになって、その 2 割がオセロゲームのようにひっくり返ったときには、JA の事業利用率・結集率は一気に落ち込むことになる。大規模法人の JA 利用率は販売事業で 2~3 割程度、購買事業で 4~5 割程度と見られ、担い手の生産割合が 15~50%まで拡大したときに、JA の事業利用率はどうなるのかという危機意識を持っておく必要がある。

水田農業のパラダイム転換

少子高齢化問題は社会保障の問題だけではない。農業にも大きな影響を与える。いまの 1 億 2,700 万人という人口がこのままいけば 2100 年には 6,500 万人くらいまで減るといふ予測があるが、それはつまり、日本全体の胃袋が小さくなっていくということだ。お米の 1 人あたり年間消費量は昭和 37 年に 118kg（約 2 俵）だったのが、最近では 56kg まで減っている。そのうえに人口が減ってくるわけだ。最近のトレンドでは年間 8 万 t~9 万 t、すなわち年率 1%の割合で米の主食用需要量が減少してきている。そういった意味では、飼料用米はあるにしても、米だけではない水田営農をどのように維持していくか

というパラダイム転換をしておかないと、方向感を誤るのではないかと。

地域農業戦略のビジョンを創造するデザイン力

これからの地域農業戦略のビジョンを描くときには、複数の課題と複数の答えを総合的にデザインしていく「デザイン力」が求められる。言い換えれば、生産者・農協・地域・取引先・消費者、それぞれにとっての価値をどのように共創していくかというデザイン力が問われることになる。

具体的には、次の連立方程式をどう解くかということだ。①農家手取り増、②JA の収支改善、③業務用・加工用需要を含めた新たな産地形成、④それを通じた担い手との関係強化、⑤契約概念に基づく信頼関係の強化、⑥地域ブランド化による地域再生（雇用機会の創出）。

「変わらずに生き残るためには変わらなければいけない」

改革への動機づけ、インセンティブが弱い——安全地帯症候群、リスクテイクしない体質、無難・事なかれ主義。これが JA 組織の根深い問題ではないか。ヴィスコンティ監督の『山猫』というイタリア映画のなかに「変わらずに生き残るためには変わらなければいけない」という台詞があるが、JA 自らも変わらなければいけない。

農協の事業は総合事業だ。明治の産業組合の時代から、4 種兼営事業ということでのいろいろな事業をやってきた。経営改革の基本は、その総合事業のキャッシュフローを増やし、将来損益に影響するリスク（特に経済事業の赤字構造の将来にわたる累積リスク）を低減すること。「今までの赤字の垂れ流しをあと 5 年・10 年続けたら、これだけの累積金額になる。それじゃあ経営はもたないぞ」という危機意識の共有から動機づけをしなければいけない。

JA 営農経済事業の問題点と収支構造改革

営農指導員はピーク時には 2 万人弱いたと思うが、いまは全国で 14,154 人だ。平成 25 年の総合農協統計表で、営農指導事業の収支は、事業総利益段階、事業利益段階、経常利益段階とも赤字で、1JA あたり 1 億 5,500 万の赤字となっている。農業関連事業

はどうかというと、事業利益段階、経常利益で赤字だ。

販売事業で言えば、食管法の時代には米は全量 JA 出荷だったから、手数料も低い水準でそれなりにやってきた。ところが、これだけ米の JA 集荷率が減って米価も下がると、いまの手数料水準ではなかなか厳しい。そのために販売事業は慢性的赤字で、これをカバーするために購買事業で生産資材に計画手数料を一律にかけるとなると、商系との競争力を発揮できない。

営農指導事業は利益を生まない非収益部門で、そのうえに共通管理費を配賦するから、さらに赤字になる。しかし、営農指導事業の内容を見ると、①事業性業務、つまり営農指導・販売事業や購買事業、信用事業が結びついている。②公益性業務としての指導や部会対応、③公益性業務としての行政・農政対応、となっている。営農指導事業の部門別損益計算の考え方について、業務内容に応じた負担のあり方をどうするかという視点からの整理も、これからの検討課題だ。

もうひとつ重要なことがある。いまカンントリーエレベーターやライスセンターなどの集出荷施設は共通の減損会計に入れている。今後、全中監査機構が外出しになって、公認会計士の監査を JA が受けることになると、かなり厳しく見られる可能性がある。「これは営農部門の施設だから、減損会計は営農部門できちんとみななければいけないのではないかと」言われたら、ただでさえ収支は赤字なのに、さらに特別損失の計上ともなれば、大変なことになってしまう。

営農経済事業の収支構造改革をきちんとやっておかないと、公認会計士監査への移行が JA の総合事業にどのように響いてくるか、特に営農経済事業の赤字構造に対してメスがどう入るか。会計基準などの見直しが出されたときには、大変な影響が出てくるのではないかと。

収支改善のキーワード

収支改善のキーワードはいくつかあるが、「参加と民主主義」という協同組合原則に基づく事業改革がひとつのキーワードだと思っている。組合員にも経済事業改革に参加してもらわなければならない。

要は、JA だけで悩まなくてもいいのだ。「営農経済事業はこれだけ赤字だ」「組合員のみなさん、どうしたらいいですか」と、情報を開示して一緒に悩む。そうすれば、組合員にも当事者意識が生まれる。

具体的に販売事業でいうと、青果物では流通段階ごとの経費は、卸 5%、仲卸 8%、小売 25%となっている。それにダンボール代や運賃がかかるので、手取りは 40~50%程度。JA の手数料はわずか 2%程度しかない。それなのに、JA がピンハネしているかのように組合員は思っている。

流通コストなどを情報開示して、組合員にコスト意識を持ってもらう。組合員と一緒に悩む。こういうところから改革の第一歩は始まる。

これは、利用事業のカントリーエレベーターの運営でも言えることだ。山形県の JA 鶴岡は、カントリーエレベーターを組合員運営方式にしている。もう減価償却も終わっているが、まだ稼働している。ここでは、利用者である組合員が、組合員がコスト意識を持って運営に参画し、稼働率を高めている。

「おらが施設」という意識を持つと、そういった経営改善もできる。そこが JA らしい事業改革のキーポイントだ。

系統経済事業の問題

系統段階でみれば、生産者がいて、JA、県連・県本部、全国連とあるが、たとえば生産資材の価格が JA 段階で商系に 10 円負けているのであれば、JA、県連・県本部、全国連まで含めた全体でその 10 円をどうするかと考えていかなければならない。系統経済事業改革を成し遂げるには、システム間競争に勝たなければならない。JA から全国連まで一貫して、系統を通じて事業競争力をいかに高めていくかを考えるというシステム思考が重要だ。

畜産はかつてインテグレーションで商系に取り込まれたが、いま米も園芸もインテグレーションが進んでおり、系統経済事業はまさに商系とのシステム間競争に入っている。そういったなかで、全国連だ、県本部だ、JA だと言っている場合ではない。全農改革と JA 事業改革を別々に考えるのではなく、一貫通貫のシステムとして事業改革に取り組んでいかなければならない。

それから多様性の尊重。戦後の農地解放で自作農が生まれたが、当時は同質性のある百姓ばかりだった。その同質性を背景にして、JA の運営は画一的な統制型の事業方式でややもすると排他的だった。ところがいま現場は多様化している。これからの JA は、多様性を尊重しつつ、その多様性を包容していくという方向を目指したい。

そのために必要なのが、ツール・ルール・ロールの「ルル 3 条」だ。ツールは道具・手段。ルールは規則。ロールは役割分担だ。

系統を通じたコスト・リスク意識と管理。一貫通貫型による系統全体の結集力・事業競争力の強化という目標設定。そのためのクレーム処理。それぞれの段階の部分最適ではなく、系統を通じた全体最適。組織目標の有機的なつながりとチームワーク。これが具備されているのが系統組織だ。

「システム思考」とは、さまざまな物事のつながり、関係性に着目し、どのような変化を生み出しているのか、物事の本質を関係性から見直し、理解するプロセスである。システム思考で考えていかないと、系統経済事業改革は本物にならない。

生産者・生産部会の問題

生産部会の再編は非常にむずかしい問題だ。JA 富里市では、組織共販から直販、契約取引まで 8 通りの取引形態を設け、契約内容と取引先に応じて生産者が再編されている。JA 甘楽富岡では、直売・インショップ・総合相対取引・ギフトなど 5 つの販売チャンネルごとに生産者が組織され、自分の能力、仕事のしかたに応じてステップアップ方式で販売事業に参加できる仕組みになっている。販売チャンネルごとにルールと契約があるのだ。農家の契約概念の徹底によって、精算部会の組織文化まで変わっていないと、本当の販売事業改革にはならないということも強調しておきたい。

「地域農場制」的思考の重要性

なぜ「地域農場制」か。既存の集落営農の対応では、高齢化によるオペレーター人材の不足やコストの問題などで限界が来て、転作対応もできない。そこで、複数集落をまたがって、小学校校区単位の水田をひとつの農場とみなして水田営農モデルをつく

り、カントリーエレベーターのサイロごとの面的なまとまりによるマーケティングにもとづく農地利用把握の仕組みをつくる。

米についても、業務用需要が増え、飼料用米対応、コンタミ防止を考えると、用途別のロット管理が重要となる。その意味でも地域農場制的思考が求められる。

加工用・業務用需要へのアプローチ

業務用需要という、余ったものを業務用に回せばいいという発想ではだめだ。米の流通量の 4 割、青果物の流通量の 5 割は業務用需要だ。マーケットの半分を占めるものに、余ったものを回せばいいという時代ではない。

千葉県の加工・業務用レタスのケースでみると、家計消費に比べ単価は安い、大玉で採るから収量が多い。コンテナ出荷なので出荷コストが低い。そうすると、最終的に反当りの所得は加工・業務用のほうが高い。いままでの市場出荷では、ダンボール 1 箱のケースあたりの単価を見て高い安いと言っていたが、反当りのトータルコスト・所得を基準にして考える経営マインドが必要だ。

もうひとつ注意しなければならないのは、JA の組合長さんと話す、「うちは販売額が以前は 150 億円あったが、米価が下がって 100 億円を切った」といった話、つまり JA の取扱高の話をよく聞かされる。だが、取扱高だけでは、この事業がいくら儲かっていくら損しているのかが分からない。取扱高至上主義でわが JA を語る時代はもう終わった。取引先別・用途別の損益管理システムへの転換と意識改革が必要である。

JA・連合会一体のリテール・サポート型の事業展開

最後に、一気通貫型の新たな産地育成や新たな販売チャンネルを、JA・連合会一体のリテール・サポート型の事業展開のモデルとして、どれだけつくれるかが課題である。

鹿児島経済連が、子会社のくみあい食品をつかって、業務用・加工用のハクサイやダイコンやサトイモを生産する大型の法人経営との販売チャンネルをつ

くった例をあげておきたい。大型法人が育成されることによって、高齢農家の農地の集積も進んでいる。

茨城県の VF 方式は、JA の生産部会に入っていないアウトサイダーを県本部が直接取り込んだビジネスモデルをつくってきている。まさに JA と連合会が一体となったリテール・サポート型のビジネスモデルだ。

いままでの常識はもう通用しないということを肝に銘じて、まずは自分が気づいたことから解決していく。なおかつ、一人では悩まない。組合員と一緒にになって、また系統が一体となって悩むということがキーワードだと思う。つながり・関係性のなかから改革の方向も見えてくるはずだ。以上で、私からの課題提起とさせていただきます。

質疑応答

質問 「ルル 3 条」とは？

松岡 昔は均質性のある農家だったから、整促事業方式の系統経済事業でカバーできた。しかし生産現場もマーケットも多様化するなかで、この多様性を尊重するには、それぞれのグルーピングに基づくツール、ルール、それにともなう役割分担（ロール）が必要だということだ。

今までの JA の無条件委託販売や予約購買、一律手数料、そういった系統経済事業の 7 原則があるが、生産者も販売者も変わるなかで、新たなツール・ルール・ロールが求められる。これを「ルル 3 条」と言っている。

質問 ①大型専業農家と小型農家、高齢農家に対する対応の方向性。②今後の理事構成のあり方だが、農協法改正案は理事の過半数を認定農業者その他とするよう求めている。本気で農業をやっている認定農業者が理事になって、JA の運営ができるか。

松岡 ①答えとして、JA 甘楽富岡の販売チャンネルとステップアップ方式をあげたい。現場には非常に多様な担い手構造がある。JA 甘楽富岡では、アマチュアゾーンが直売所をトレーニングセンターとして、セミプロゾーンのインショップにステップアップする。さらにプロゾーン、スーパープロゾーンがある。その担い手の構造に対応した 4 つの販売チャ

ネルがあって、全部ステップアップ方式になっている。これがヒントになるのではないか。

②理事会構成については、外形だけでは判断できない。中身が重要ではないか。「参加と民主主義」の一番身近な実現の場は、JA の理事会よりもじつは生産部会だ。多様性を尊重しながら部会運営をすることが、営農経済事業では大事だと思う。JA 甘楽富岡の購買品取引委員会のような組織でやるほうが、理事会の議論よりも参加と民主主義のレベルは高いし、いいパフォーマンスができる。

黒澤 JA はコミュニティ活動をするときに、一人の人に集中してくる。一人一役というルールをきちんとつくると、JA 甘楽富岡では支所運営委員会をつくっているが、支所運営委員会のほうが部会よりはるかに勉強になる。地域にはずっと住んでいなければいけないから、そこで不義理はできない。そういう面では、束縛もあるが、文化や産業に共通性があり、コミュニティが一緒というところで、しっかりと協同活動をやる地域リーダーといわれる人たちをつくっている。その地域リーダーのなかから、JA の役員や市議会委員が出てくる。

そういう面では、地域活性化に一番重要なコミュニティベースをつくることをしっかりとやるのいいのではないか。そうすると、高齢者や女性・若手も機能分担ができる。どこかが突出してもコミュニティは回らない。コミュニティというのは、みんなが支え合わないとできない。そのコミュニティがしっかりできないと、協同活動はできない。

JA が本当に永続的に組織活動をしていくのであれば、協同活動に参画する階層ができてしかるべきだ。JA 甘楽富岡で、なぜアマチュアゾーンがトレーニングセンターでやるかという、ここは自己責任・自己完結だ。出荷した物に自分で値段をつけることができるが、高くつくと売れない。安くつければ儲からない。このことを理解して協同活動をやってもらわないと、儲かったときは「自分の力だ」

と思って黙っているが、悪いときは JA のせいにするようになってしまう。

質問 農協法改正案第 7 条との関係から、営農経済事業を核として収益を確保し、JA の成長や組合員の配当を積極的にすすめる必要がある。しかし、そうはいつでも未だに同部門の収支は赤字でよいと公言する経営者が少なくない。そのような言い訳を許さず、すべての JA グループが一丸となって収支改善に取り組むには、どこをポイントに置くべきか。

松岡 営農経済事業収支のトータルの数字を見ると、事業利益段階では、指導部門は 1,127 億円、農業関連事業は 240 億円の赤字だ。これを 5 年、10 年このまま垂れ流したらいくらになるか。いまから先の農協経営を考えたときに、そういうことが許されるのかという危機意識、コスト意識を持たなければならない。ただこれは、JA だけで悩まなくていい。連合会には少しきつい言い方かもしれないが、連合会は JA の営農経済事業の赤字に対して、あまりにも無頓着だったと思う。自分たちは委託販売をし、生産資材を供給するが、現場の JA の赤字についてはほとんどノータッチだった。そうではなく、この赤字が 5 年、10 年続いたらどうなるという問題意識を系統全体で共有する。生産部会の人にも「これだけの赤字だが、どうしましょうか」と、一緒に悩むことからスタートしないと、本当の営農経済事業改革にはならない。

哲学者の内山節氏は、「主権は結び合いのなかにある、あるいは関係性のなかにある」（農文協刊『主権はどこにあるか』）と語る。営農経済事業改革の「主権」も、問題意識・当事者意識を持った組合員農家、JA、連合会、中央会、さらには取引先との結び合い・関係性のなかにあるのではないか。いい関係づくりがいい思考を生み出し、いい思考がいい行動につながるという好循環づくりが重要である。そして、改革は組織風土が変わるところまでいかないと、ホンモノにはならないということを肝に銘じて取り組むことが必要である。