

[解題]

地域営農システムの創造と共同組合間連携

黒澤賢治 (JA-IT 研究会 副代表委員)

(松岡) TPP の大筋合意と今回の農協法改正を受け、我々は地域農業と J A の再生に向けてふんどしを締め直さなければならないのだが、そのときのキーワードは「連携」に集約されるだろう。

今回の開催趣旨は、「小手先の対症療法的課題解決ではなく、システム思考による総合的かつ抜本的改革が求められている。システム思考とは、地域農業や J A 系統組織の様相をさまざまな要素の関係性・つながりとして捉え、それらの因果関係を可視化することで、従来型の農業モデル、事業方式の因果関係の悪循環にメスを入れ、良循環にしていく」ということ。「システムの自分はどこにつながっているのか。そのつながりのなかの悪循環は、どういうメカニズムが働いているのか」。それを〈見える化〉することによって、メスを入れ、良循環にしていく。そこに「連携」が浮かび上がってくる。

協同組合の源流から「連携」を考える

去年までは世界遺産関連で忙しく世界をかけずり回っていたのだが、今年の前月はおだやかに、故郷の群馬で迎えることができた。「せっかく群馬にいるのだから、協同組合の本当の足跡を、もう一度自分の足で時系列に従って歩いてこよう」と思い、長女と一緒に近隣を歩いた。

訪ねた場所の一つが、安中市の松岸寺というお寺だ。ここは、上州南三社の一つ、碓氷社が明治 9 年に組合員集会を開催し、民主的に協同組合の議決をした場所だ。協同組合は総代会や総会で最も大きな決めごとをするが、合意形成をし、行動基準を決めて、年次別に課題を探求してきた、そのスタートの場所がここではないかと感じている。

もうひとつ、今回世界遺産に登録された高山社は、営農指導をする方々を集めて教育をしていたところで、後の指導連の源流にあたる組織だ。昨年、この高山社に関する資料が突如たくさん出てきた。当初から単純な協同組合ではなくて、地域活動と協同活動にしっかりとリンクさせて、地域協同組合として



の歩みを実践してきたことがこの資料から読み取れる。しっかりとした協同組合を運営する手立てを示してくれる資料と言えるだろう。これ

らの資料はこの春に重要文化財に指定される。

最後に、上州南三社は、今でいう連合会だ。県域を超えて、埼玉から長野まで、多いときには栃木の一部も含めて協同組合をやってきた。埼玉や長野の佐久など、必要な地域には支社もつくっていた。これは、まさに人と人との連携であり、地域と地域との連携だ。非常にフラットな関係をつくっていた。

この点、戦後の新しい協同組合になってから、互いに部分的には連携していても、相互最適をしっかりと担保できる協同のあり方がじつは薄れているのではないか。なかなか協同組合どうし、とくに隣の J A と連携したり、共通で課題解決をしたりしている J A は少ないと感じる。

営農経済をベースにした協同組合どうしの連携は、かなりの役割を果たすことができる。

目を外に向け、「連携」の一步を踏み出そう

ここ数年、J A がバッシングされた最大の原因は、J A が内向きだったことにあるのではないか。一般の皆さんに視線が向いていない。消費者と生産者の連携を具体的な仕組みとして価値の共有化をするという取り組みが遅れてしまった。

今回、ちょうど J A 全国大会も県域の大会も終わり、新たな協同活動をそれぞれむこう 3 年間、しっかりとやっていくスタート地点にいる。若干言にくいこともあるが、問題提起させていただきたい。

成果と課題の検証が「連携」の出発点

本日まで参加の皆さんのなかで、合併以降の歩み・課題・問題点を、具体的に、年次別に、組合員と一緒に評価したり、課題や対策を講じたりしている J A はあるか？ 挙手願いたい。……ほとんどなし。おそらくそうだろう。評価・検証するという作業が J A では遅れている。方針や行動プランをつくるのはうまいが、なかなか行動に至らない。その最大の原因は、原体験がないことではないか。きちんと原体験を味わっているところは、きちんとそれを参考にし、具体的なアクションプランに基づいてかなりの行動をしていると思う。

それから、突発的な災害を被ったとき、協同組織は非常に力強い。私どもの J A の原点は、地域の主力農産物（養蚕とコンニャク）が貿易自由化でコケてしまったこと。販売高 51 億円あった養蚕が、たった 10 年足らずで 3000 万になってしまった。それから私のところでは、全国のコンニャクの 95% を生産しているが、これも 33 億円ほどあったものが、15～6 年で 6 億円になった。こうなったのは、単一のものしかつくっていなかったからだ。「それなら単一性ではない方向へ地域を誘導していこう」と、対策・対応が素早くできる。

大会で向こう 3 年間の方針を承認して、「680 J A で相互にがんばっていこう、地域対策をとろう、営農経済をしっかりと立てなおしていこう」といった方向性は共有している。だが、実践するととなると足並みがなかなか揃わない。誰かがやらなければ、ほとんど動きがなく 1 年が終わってしまうというのが現状だと思う。

甘楽富岡は、合併して 21 年が経過したが、営農経済だけは非常に短いスパンで現実の検証を行なっている。すぐに対応ができるかは別だが、課題・問題点の洗い出しはこの検証作業によって非常に早くできる。課題が出てくれば、自分の J A だけで努力すればできることと、努力してもできないものに大別できる。そして、自力でできるものについては、早く手をつけることができる。

そのなかで、同じ悩みをもっている J A と一緒に、解決に向けた組織づくりなどができないだろうかというも思う。甘楽富岡は米麦の売上が 3000 万しかない。だから、米どころの J A と連携する。「ない

ものをいただく」という連携だ。こういうことも J A はなかなかやらない。J A がマーケティング開拓に足繁く通ってきたのは、私の知る限りではホクレンくらいだ。ホクレンは、甘楽富岡のような非常に小さな J A にもきちんとプレゼンをしてくる。だから、東京で「ななつぼし」を売りだしたときに、まったく同時に甘楽富岡の直売所でも並べられた。今では売上ナンバーワンだ。そういうことが連携の始まりだと思う。

うちにはなにが足りないか。足りないところをいくつかの手法で充足させるアクションプランがあるか否か。そういうことをフリーハンドでできるか否か。理事会や総代会にかけなければ何もできないような J A は、J A の協同活動をしていると言えない。協同活動をきちんとやっていたら、課題をきちんと共有できる。実情を知らない理事が論議したって、できるわけがない。

人材の確保・育成も「連携」の課題

今回の協同組合間連携には、いくつかの切り口がある。

まず人の問題。営農経済を支えている組合員や地域リーダーは足りているか。そして、協同組合員活動をオペレーションしている、営農経済を担当する職員は足りているか。

次に、その地域で汗水たらして組合員のみなさんが生産活動をしている産物は、きちんと消費者の共感をいただいて、価値が共有化されて、商品として自信をもって、組合員と一緒に戦略を構築しているか。「つくことはつくるけれどもその先はわからない」というのはマーケティングではない。

市町村合併によって地域の名前が消えたところがたくさんある。残念ながら、地域ブランドのエントリー状況をずっと見ていると、ごくわずか。数品目のエントリーしか出ていない。地域戦略をとりやすいものも見逃している。地域の名前が消えてしまったために、そういう仕組みのなかに埋没してしまった品目が意外と多いことにガッカリした。

J A の営農経済を担う職員、とくに営農指導員の年齢が高くなってきたことと、新しい営農指導員を養成していないこと。そして、組合員の担い手が減ってきたときに、J A が 30～40 代の担い手をどう

していこうかと画策したか、しなかったかは、2015 年のセンサスを見れば一発でわかる。30～40 代がない J A は、ここから先はかなり大きなツケを残したと言わねばならないだろう。

私は営農事業本部長だった時代に、管外、それも県外から、将来を担う 30 代の人材をストックしてきた。ここ 10 年で、甘楽富岡地域に由来のない個別経営体が 86 に増えた。それに、管外から J A 甘楽富岡にお越しいただいて、来期から新規就農する人たちが 12 経営体ある。意識しないと、世代構成を補正するほどの人材はなかなか育たない。

同じように、J A の地域活動のコアになる営農指導員を意識的に育てていないところは、産地などと言ってはいけない。「うちは営農をやっています」などと言ってはいけない。

私のところは、全国で最も高齢化が進んでいる地域だ。高齢化率 60%以上の村も抱えている。新しい生命を宿してくれる世代が欠落すれば、地域は消滅する。安心して子育てができる環境を整えなければいけない。そのためには、そのエリアで働ける産業をつくらなければならない。

今、村営の住宅をつくって、あるいは古民家を改修して、非常に低い利用料金で移住者に貸している。子どもが 3 人いる世帯が一つ入っただけで、高齢化率は一気に下がる。昨年、5 ヶ所の村営住宅が満杯になった。小学校低学年の子どもが 8 人いる。ここからスタートだ。こういうことも、きちんと地域間連携をしてやらないと、とつぜん天から降ってきたりはしない。

そういう面では、J A に担い手がいない。J A の背骨といわれる、主業である営農経済を地域のみなさんと一緒にオペレーションする、コアになる人材も欠落している。数年経てば農業協同組合ではなくなくなってしまわないかという危惧さえ感じる。そういう面では、しっかりとした産物づくり、地域由来の産物づくりは、本当に J A の営農経済のなかでは欠かすことのできないポイントではないか。

自己責任、自己完結

それからもうひとつ、J A が合併をして大きくなったからといって、身の丈以上のことをやろうとしてもダメだ。自己責任、自己完結をしよう。

とくに物流コスト。高速道路を走るトラックのなかで、いちばん空間率の高いスカスカのトラックの荷主はどこか？ 残念ながらそれは J A と J A グループだ。物流がシステマチックにできないと、「組合員の皆さんの個別経営をしっかりとサポートしよう」などとは言えない。一番コストのかかるところから可視化して、「この J A と相乗りさせてもらえば流通コストはここまで下がる。だから連携させてもらいましょう」と、連携する先の J A に、「うちができることはなにかありますか」とプレゼンができるくらいの J A でないと、これから協同活動をやっていくうえで大きな障害にぶち当たるのではないか。

第 40 回・第 41 回公開研究会では、営農経済事業の自己責任・自己完結ができている、できるようになった事例報告をいただいた。J A-IT 研究会の 10 年余にわたる研究・実践交流活動のなかで、この点は大きく前進することができた部分ではないかと思う。一方で、会員 J A 間の連携や生協連などとの連携の形・あり方といったものが後手にまわってしまった感はある。当研究会の本当の狙いは、会員になった J A がお互いに連携、あるいは部分的な事業協同をして、地域の組合員の個別経営体、法人の経営のしっかりとした支えになろうということだ。

私なりに、いくつかの共通問題や課題を提起させていただいて、皆さんからはそれぞれの角度からご意見をいただければと思う。

一つ目に、もう一度、会員の皆さんの J A のなかで、営農経済事業の損益を含めて、自己完結、あるいはそれができなくても収支均衡をきちんとしていこう。

二つ目に、勇気をもって、指導賦課金をいただけるような指導体制をつくれるか否かが、かなり大きな課題だ。指導賦課金をもらっている J A はごくわずかしかなく、これが営農経済事業の自己完結を大きく阻害している要因の一つだ。私たちは昨年、集落座談会を 4 回開催したが、そのほぼ全ての会場で組合員から、「我が J A は公平の原則を取ったのだから、平等割りではなく公平の原則に従ってしっかりと指導賦課金をとれ」「金をとらないから、我々は意識が低いんだ」という、非常に厳しいご批判をいただいた。今、新しい計画を組んでいるところで、原案のなかに、「公平の原則に従って指導賦課金を

組合員の皆さまからいただきましょう」「いただいたものに相応する体制をつくっていきましょう」ということを明記し、11 月の理事会で確認をした。各組合員から平均 3 万円ずつもらえば、指導事業支出の 3 倍くらいの収入にはなる。そのあたりをきちんとしておかないで、「指導事業を強化すると赤字になるから」と、若くて経験のない名ばかりの営農指導員しかいなくて、働き盛りの、協同活動のコアを担えるような職員は信用や共済へ振り分けられているのが、昨今の実態ではないか。これが農業協同組合だろうかとすら感じる。

「連携」のいろいろなかたち

事業連携は合併（組織統合）よりも営農経済事業にとって有益ではないか。あまりガチガチに経営統合するより、お互いのいいところを共有するという、ゆるい事業連携を模索していただければありがたい。今日の研究会には、新しいメンバーも大勢いらしている。「私の悩み」「うちの J A の悩み」、そういうところから出発して互いに連携していただければありがたい。

連携のあり方を具体的にいくつかあげさせていただく。

1. **販促企画、商品企画、さらに商品開発に関する連携**は結構やりやすい。主産地とサブ産地、しかも距離が離れていて補完関係にある産地どうしは、競合せずに連携ができる。どこを向いてマーケット戦略をしているのかがはっきりしていれば、互いにバッティングしない限り、いわゆる知的所有権をつかったさまざまな事業連携は組みやすい。
2. **販売チャネルの相互活用**。私のところは、標高が 120m のところから 940m のところまでである。多様な地域特性を活用して、幕張から横須賀までの間に 57 のコーナーを持って 365 日、インショップの事業展開をさせていただいている。そのインショップに「私どもはシーズンだけしか商品がないので、ここだけぜひ連携して、店頭販売させてください」という相乗り企画を持ち込んでくれた J A もある。皆さんもそれぞれの J A の役員や幹部の方々なので、そういう相互活用の仕方を模索してほしい。オフィス街で無料のリンゴを配ったって、そんなのは販促にな

らない。消費が落ちるだけ。しっかりと実のある、販売チャネルの共有化をしていこう。それによってパートナー先も広がる。

3. **物流システムの共同開発・共同利用に関する連携**。産物の連携がなかなかできないのであれば、せめて、いくつかの J A やいくつかの生産組織が相乗りしてトラックを満杯にすることで、共通にお金がかかる物流費を下げられないか。一時期は燃料費が高騰して、物流には致命的なほど高い配送費を要求された J A がたくさんあった。このあたりをきっちりと共同管理していけるような仕組みづくりができれば、即、組合員の個別経営の強化になる。
4. **販売施設、利用施設、機器・器具類の共同活用に関する連携**。私のところは水田があまりないのだが、J A が合併する前の段階で、カンントリーエレベーター等々、シーズンしか使わない米麦専用の施設が林立している。相当の費用をかけて維持はしているが、耐用年数が経っていたり、かなりの保守修繕費がかかるのが実態だ。これに対しては、地元の法人も含めて連携し、J A 資産の 100% 活用、100% フル稼働を目指す。勇気を持って、総代会資料に、「うちの営農施設の 100% フル稼働を目指す」と書ける J A があるか否か。このあたりも、連携のひとつの方策だろう。

とりわけ、利用事業の施設。私のところでは、コンピュータースケールのパッケージの機器等については、員外利用も利用規定のなかにきちんと入れて、ご利用いただけるようにしている。シーズン外になると、九州や四国からパッケージの依頼が来る。そういう提案をもらっている。

販売事業の規定はすべて変えなければいけない。そして、販売事業に準拠した利用事業などの仕組みづくり。すなわち、J A でいう一貫通の営農システムの規定類を、ぜひもう一度、見直してほしい。定款を変えるわけではないので、今は、そのあたりの改変は簡単にできるようになっている。このへんの連携が必要ではないだろうか。

今、全国に農産物直売所が 1 万 6000~7000 店舗あり、1 兆円近い供給高を持っている。これは地産地消事業だが、自分のところで出せるものがなかったらどうするか。「うちではそれを生産していない

から売りません」と棚を空けておくか。それとも、たとえば姉妹 J A 提携をしている、行政が姉妹都市の提携を結んでいる、防災協定を結んでいる（東日本大震災以降増えてきている）といった関係性を使って、農産物直売所の商品の相互供与を行なうか。この仕組みは、最も簡単にできる。代金決済も、J A がやっているのだからそれほど心配はない。こういうところから第一歩を踏み出さないと、なかなか連携によるさらなる躍進はできない。

J A の別会社化で事業の切り離しをしたり、さまざまなことをしているが、そんなことをやる以前に、J A どうし問題を共有して、解決をしていこうという、そんな歩みをぜひとも実践できる 1 年にしたいと思う。

「連携」で営農経済事業の損益改善・人材育成を

近年、人材育成に極めて後ろ向きな経営スタッフが見受けられる。「この人間を育てていこう」「せっかくなら来た人材なのだから、次代の役割を背負わせてしっかりと育てていこう」という前向きな姿勢がそがれている。

J A-IT 研究会の設立初期から参加していただいている J A もある。メンバーが何代も変わっても、継続している J A もいらっしゃる。どうかいい人材をこういう研究会に出していただいて、いい関係づくりをさせてもらえるとありがたい。

ここ数年、いわゆるオペレーションコストが、J A にも取引先にも重くのしかかっている。たかだか 1 ヶ月しか産地として供給できないが、電算上のシステムからいうと、1 回カットするとまたつけかえ

なければならない。ずっと持っているとも維持費がかかる。こういう悩みを抱えているパートナー先もたくさんいる。そういう面では、ぜひもう一度、法人のみなさんにも、J A での決済をしていただいて、「協同活動のなかでできることはやりましょう」という太っ腹なところも持っていただいて、連携がさらに進むことを念じている。

なにはともあれ、営農経済事業の損益を改善・改革していく。これは J A 改革の一番のポイントだ。みなさんのところは、販売手数料の 2% や 3% でやっていけるはずはない。それは、どこがやっても同じ。きちんと収支均衡、永続的に仕組みを維持、発展させるために、こんな連携もするかわりに、せめて主業である営農経済事業は収支均衡をはかる。「そのために、ぜひ協同活動をお願いします」と言える J A の事業になっていただくことを念じて、今回の「地域営農システムの創造と協同組合間連携」という問題提起に変えさせていただきたい。

(松岡) TPP 時代のキーワードは「ムダなコストをかけない」ということ。ムダなコストをかけないというのは、生産者や J A や生産部会などがひとりではできないわけではない。まさに、今一度フードシステム……農場から食卓までをひとつのシステムとみて、生産者、農協、実需、あるいは生協、小売店まで含めたトータルシステムとみて、お互いの経営資源を活かしながらサプライチェーンとしての効率化を追求する。あるいは、それとあわせて、メイドインジャパン、国内農産物の付加価値を高めて TPP に対抗していく。フードシステム思考ということがいかに大事か。そのキーワードが「連携」にほかならない。