

[報告 1]

情報開示と組合員総参加による地域営農システムづくり

JA 改革の一方策としての『JA 甘楽富岡購買品取引委員会』の機能

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）

最初に前提の話になるが、JA 甘楽富岡には今、471 のコミュニティ組織がある。これは、明治 7 年に上州南三社ができたときからまったく変わっていない。明治から同じエリアのコミュニティ組織がずっと継続しているため、帰属主義が非常に旺盛である。そしてその DNA が、これからお話しする購買品取引委員会の背景に色濃く出ており、法律ができてから成立した協同組合とは少し違う性質を持っている。

JA 甘楽富岡は、平成 6 年に、1 市 3 町 1 村の総合農協と蚕糸農業協同組合（専門農協）が合併して発足した。当時すでに養蚕はかなり厳しい環境にあり、蚕糸農協の解散と精算の影響で、私たちはスタートと同時に繰越欠損金を持つこととなった。しかし、だからこそ「合併を機にドラスティックな経営再建をしていこう」という合意形成が組合員の皆さんとの間でできた。まずは組合員との合意形成。それがなければ、改革はスタートしないと思う。

組合員の意向をすべての基本に

私たちの改革は、指導事業・販売事業・購買事業・利用事業・加工事業・直販事業という 6 つの基本的な JA 営農経済事業の業務改善から取り組んだ。その元となっているのは、組合員の意向調査である。JA 職員が組合員の皆さんのところに出向き、対面形式で 186 項目についての聞き取り調査を行なっている。回収率は 98% と非常によい。

意向調査をしてみると、JA が組合員に対するサービスとして実施していることも、実はそれをサービスだと感じていない組合員がたくさんいることや、あるいは、信用・共済事業に対するニーズはあまり

なく、ほとんどが営農経済事業に対する要望やコミュニティの課題であることがわかる。

JA と組合員がきちんと同じ方向を向いていなければ、改革の意味はない。私たちは、3 年に 1 度、役員が任期を迎えるときに組合員意向調査を実施しており、そこで要望がないものは、JA の運営計画にはひとつも載せていない。優先順位の高いものから取り上げて、年 4 回の集落座談会と総代会の事前説明会の計 5 回、組合員の皆さんとまさに膝を突き合わせての組織討議を行なっている。

ちなみに、当 JA の集落座談会は、運営委員会（組合員と支所・営農センターの共管方式）が自主運営をしている。準備・運営はもちろんのこと、集落座談会の翌朝 9 時までには議事録を営農企画課に提出することになっている。それに対して JA は、回答できるものはすべてその日のうちに運営委員会に文書で返す。議題によっては一度ペンディングして検討するものもあるが、可能なものはすぐに回答する習慣をつけた。これも当 JA の特徴的なところではないかと思う。



地域の資源・文化・人材を掘り起こす

それから、もうひとつ大きなことは、「地域総点検運動」の実施である。地域のなかには、地元住民にはなかなか価値がわからないけれども商品化できるもののがかなり多く潜在している。そこで、地域の総点検を行ない、地域資源の掘り起こしや地域の文

化、とくに食文化の拾い上げと、地域リーダーとなる人材のピックアップを行なった。

多様な地域振興施策を実践

また、多様な組合員・地域住民が参画できるよう、多様な振興プログラムを用意してきたことも当 JA の特徴のひとつだ。組合員を「土地持ち非農家」「自給自足型農家」「販売・購買に関わっている農家」の三階層にわけ、土地持ち非農家と自給型農家の皆さんに対しては約 20 年前から、「あなたのところは標高がこのくらいだから、こういう作物をこういう営農類型でやりませんか」と、それぞれ個別のプレゼンを徹底して行なってきた。そのあたりが、組合員の皆さんに「JA をコアにして地域づくりをしていこう」と決断させた理由のひとつではないかと思う。

現在、中高年・女性・新規参入などのアマチュア・セミプロを対象にした「チャレンジ 21 農業プログラム」、プロ・スーパープロを対象にした「重点野菜推進プログラム」「林業資源循環型プログラム」、有休荒廃地で畜産振興をめざす「チャレンジ 500」、さらに「6 次産業化推進プログラム」と、非常に多彩な地域振興施策を組合員と一緒に実践している。

改革の実践指針となる 15 の原則

当 JA では、組合員の皆さんと一緒に営農経済事業改革、地域再生の改革に取り組み、協同活動を強化していくうえでの基本となる 15 の原則を定めている。

JA 甘楽富岡がスタートしたときに、私たちは、「組合員の手取り最優先の営農経済事業の実践」と「営農経済事業の損益がプラスになるまで、仕組みを積み上げながら協同活動を展開すること」を組合員の皆さんと約束した。下記の 15 の原則は、平成元年に合併準備会がスタートして以来、徐々に積み上げてきた運営上のルールであり、歴史的な経緯でもある。新しいルールができるたびに、細かい解説をつけて広報誌に掲載し、全組合員に配布してきた。そして、集落座談会では必ずそれについての討議を行ない、合意形成をはかってきた。

- ① 「個別経営体最適」「JA 最適」「地域最適」な協同活動を展開する
- ② 「平等」から「公平」への価値転換
- ③ 多様なニーズに応える「多元チャネル販売」への転換
- ④ 総合パッケージセンター機能を駆使した「商品開発・アイテムづくり」
- ⑤ 「商材」ではなく「商品」としての農畜産物の提供
- ⑥ 「一元集荷一元販売～共販」から「個選型用途別共販」への事業転換
- ⑦ 「単品大量生産産地」から「多品目計画生産産地」への構造転換
- ⑧ 「生産の標準化」「周年供給化」「産地間連携」をキーワードにした生産構造改革
- ⑨ 「総合パッケージセンター」の実現と環境に優しい物流システムの構築
- ⑩ 購買事業の使命は「組合員が必要とする諸資材の仕入れ代行業務」である
- ⑪ ジャストインタイムの購買品供給システムの構築と徹底した「予約購買システム」「作目別・組織別共同一括自取りシステム」による経営合理化
- ⑫ オールインワン（総合コーディネイト）体制強化をめざした営農経済事業の一元化運営
- ⑬ 「暮らしにやさしいコミュニティづくり」を目指す
- ⑭ 「営農支援センター（リース事業・人材派遣・農地流動化・作業受委託）」の充実強化と就農支援体制の向上的な整備
- ⑮ 「JA 甘楽富岡農税君システム」の機能充実と「生産者手取り最優先」の地域営農システムの構築

ただ価格を下げればいいのではない

このなかに、購買品取引委員会がスタートするきっかけとなった 2 つのポイントがある。ひとつは、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・法人の事業参画をベースに事業利用を効率し、使い勝手の良い地域営農システムを構築すること。もうひとつは、⑩私たちの営農購買事業の使命は、組合員が必要とする諸資材の仕入れ代行業務であるという JA の購買事業の原点

を、もう一度しっかりと組合員の皆さんと合意形成することである。

以前、JA 甘楽富岡管内にはホームセンターが 5 店舗あったが、今は 1 店舗しか残っていない。それも、農業関係の資材売り場をたいへん小さくした店舗だ。組合員の皆さんに最も近い存在である JA が、地域特性をいかした最適で独自の営農・購買システムを構築すれば、系統で事業展開しても価格競争力や利便性は損なわれない。その具体的な実態を、JA 甘楽富岡に来れば一発で見えていただけと思う。ただ単に資材の価格を下げて価格競争をすることに意味はない。そうではなく、しっかりとした協同活動で組合員と価値を共有して、JA を選択してもらうことが重要だ。

購買品取引委員会では、購買品の受入価格まで、すべての情報を開示している。それまで組合員の皆さんは、JA が購買事業でかなりの利益を上げていると思っていたようだが、情報を開示したことで現状と課題を理解し、JA とともに改善へ向けて踏み出す原動力が生まれた。

購買品取引委員会の主体は生産者代表

購買品取引委員会の主な業務は、予約購買品の設定、供給価格の設定、供給を受ける購入先の選定、奨励要綱の策定、受け渡し方法の策定、代金決済方法の設定などである。

かつて原木シイタケ生産のトップ産地であった当 JA では、その生産を支える仕組みとして「原木取引委員会」を設置していた。これが購買品取引委員会の原型である。

購買品取引委員会をスタートさせた当初は、JA も疑心暗鬼のところがあり、営農担当の非常勤理事 9 名に生産者の代表を含めて委員会を構成した。それが現在では、JA からは 1 名が出席しているのみで、あとは生産者の代表だけで構成している。信頼関係が構築された結果だと思う。

購買品の供給はつねに市況を意識して

購買品取引委員会では、肥料・農薬・生産資材・包装資材だけでなく、キノコ生産などで使う営農用燃料の価格まで決めている。価格設定は、全農から

供給を受けたものに一定の価格を乗せるのではなく、市況主義をベースにした「一物多価」の原則に基づいている。つまり、発注がうまくいかず高いものが入ってきたりすれば原価割れをするかもしれないという、非常に緊張感のある供給体制である。とくに、市況が乱れ、供給価格との価格差が 5~8% になった場合には、「見積もり合わせ型入札」をすることになっている。

また、一方で「市況モニター委員」によるモニタリング購入を実践し、市況動向を通年調査している。

物流コストのカット策がコミュニティを活性化させた

購買品のコストを具体的にみていくと、最も経費がかかっていたのは物流費であった。そこで、基本的には個配を廃止し、組織別の一括自取りシステムを採用することとした。5 つの営農センターそれぞれで、日時を決め、配送してきたトラックから組合員がダイレクトに資材を引き取っていく。倉庫には一切入れない。JA は、供給伝票を各生産組織の資材係に渡すだけで、あとは資材係が振り分けて組合員から受領印をもらい、最後に営農経済に伝票を戻して完結するというやり方になっている。

個配の廃止はコストカットを狙ったものであったが、それによりコミュニティが活性化するという嬉しい効果もあった。高齢者や車の都合などで引き取りに行けない組合員の代わりに、別の組合員が資材を取りに行く。そのお返しに農作業のお手伝いをしてもらうというような、労務補完型のコミュニケーションが発生したのである。以前は、近隣どうしであっても経営内容が違うため、共通性はほとんどなかった。それが、購買事業の供給システムが大きく変わったことで、地域の相互連携ができるようになってきた。協同活動が非常にやりやすいコミュニティに大きく変化してきたと言える。

圃場ダイレクトシステムが共同作業体制を発展させた

もうひとつの改革は、生産計画とリンクした圃場ダイレクトシステムの採用である。これは、日時を決めて、2 トンのフレコン袋で生産組織の共同作業や集約団地圃場に直に資材を運び、それからダイレクトに施肥や防除を行なう仕組みだ。

これにより、大幅なコストカットが実現したのはもちろん、計画生産とリンクしているため、JA 甘楽富岡の専用肥料の供給システムが色濃く反映することになった。とくに当 JA では肥料 50%カット、農薬 50%カットの特別栽培をメインにしており、その品目については共同作業型で、専用の BB 肥料を 2 トンのフレコンで供給するという体制に進化をとげてきている。

この取り組みにより共同作業体制がすすみ、現在、土地利用型で 500ha を越える団地が 3 つあるが、そこでのコンニャク生産はほぼ 100%共同作業で行なわれている。土づくりまでは共同作業で行ない、植え付けと収穫は個別経営体・法人が担う仕組みになっている。

組合員は安い「テント倉庫」を選んだ

もう一点、コストカットに大きな貢献をしたのが、資材倉庫の見直しである。5 つあった集中倉庫を 1 ヶ所に集約、しかも「テント倉庫」を採用している。同じ大きさの倉庫を鉄骨の耐震構造でつくった場合、2 億 5500 万円の費用がかかる。テント倉庫は 1800 万円程度。そのどちらを採用するかを決める際には、組合員の皆さんに集落座談会で確認をとった。「鉄骨の倉庫を建てれば、2 億 5500 万円の経費は手数料率に転嫁され、購買品の価格がこのくらい上がることになる」と原価を明快に提示した結果、組合員の納得の上でテント倉庫に決定したのである。組合員の皆さんに包み隠さずすべてを見せる。当 JA では、他の様々な営農経済事業でもそういうスタイルがとられている。

ちなみに、以前の物流倉庫は、利用事業のパッケージセンターにリニューアル・転用した。

購買品取引委員会の役割と成果

①管内の生産物を全面把握——購買品取引委員会の基本となるデータは、JA 甘楽富岡の面積予約システムである。これは、翌年の 3 月 1 日から 1 年間の生産計画を、今年の 11 月末までに、品目別に面積でエントリーをしていただく仕組みになっている。この面積予約システムの確立によって、管内の生産物の生産規模、生産方式が把握できるようになった。とくに強制したわけではないが、5 年ほど前から市

場に個選出荷する組合員はいなくなり、ほぼすべての生産物を JA がコントロールできるようになっている。管内で、誰が何をいつどんな栽培方法でつくっているか、それをきちんと押さえられなければマーケティングは不可能であり、購買事業も販売事業もできない。そういう意味では、これは非常に JA らしい成果だと思う。

②予約購買率の拡大と在庫縮減——同時に、予約購買率も飛躍的に拡大した。当 JA の「農税くんシステム」のデータからみると、管内で使用される資材のじつに 98%が予約購買である。残りの 2%は、シイタケの原木のうち、地元で伐採されて供給されるものが系統外の扱いになっている。それだけだ。

現在、購買事業の繰越購買品（在庫）は、ピーク時の 22%程度に収まっている。先ほど述べたように、ほとんどの肥料・農薬は倉庫に入ることなく捌かれる。それに加え、管内では標高差によるリレー栽培を実施しているため、それ以外の資材については、標高の低いところから高いところへ、使用時期に合わせて営農センター間で転送する。最終的に一番標高の高いセンターで余った分のみ、翌年に繰り越すことになる。そういう面では、非常に合理的な仕組みになってきている。

③人材育成の強化——また、購買事業の個配を廃止したことによって浮いた人員は、ほぼ営農センターに再配置し、相談、提案活動の機能強化をはかっている。

当 JA では営農指導員を 3 階層に設定している。直売所（トレーニングセンター）に出荷しているアマチュアゾーンの組合員に対応する職員は「営農相談員」。プロの皆さんの対応をする職員は「営農指導員」。そのもう一段上に、経営指導や様々な専門分野に対応している管理職型の営農指導員がいる。意向調査のなかで最も要望が多かったのが「経営支援をしてほしい」という声であり、それに対応するための配置である。そういう面では、組合員の経営体質の強化をはかれるように、営農指導員もしっかりとステップアップさせていくようにしている。

営農経済事業の損益自己完結

当 JA の営農経済事業の 27 年度の損益は、共管費配賦まですべて済ませた段階で 1 億 1600 万円強。

販売事業がマイナス 1100 万円。加工事業が 900 万円のプラス。利用事業が 2200 万円のプラスで、このうち約 1200 万円の利用高配当をしている。指導事業がマイナス 1 億 1100 万円。これらを再差引すると、27 年度の営農経済事業の最終の損益は 2572 万円の黒字であり、ここ 3 年、ずっと黒字が続いている。

指導事業については、今年の総代会で、「少なくとも戸当たり 1 万円の賦課金を取ってきちんと指導体制を強化するように」との提案をいただいている。来年度には、協同組合らしく組合員の皆さんからきちんと賦課金をいただいて、しっかりと指導事業の再構築をしていくつもりだ。

また販売と購買の物流費がこの 3 年で約 60% のコストカットを実現しているが、それは、インショップへ固定配送しているトラックに、すべて帰り荷物を積むようになったためだ。私たちが取引させていただいている大手量販、大手生協、中堅スーパーから、賞味期限が切れた青果物などを群馬・那須・御殿場のサファリパークの餌として運んでいる。

まずは小さい握手を数多く

私たちは、合併以降 20 年以上にわたり、協同活動をベースにして事業改革・収支構造改革に取り組んできた。組合員との合意形成を積み重ねてきた結果、「やる側」と「やられる側」の分離が徐々に解消し、全体が「やる側」の倫理に立てるようになってきている。その最大のポイントはやはり、組合員の事業への直接参画だと思っている。

指導事業・販売事業・購買事業のそれぞれに各種委員会や協議会を設置し、組合員の皆さんはいずれかの組織にしっかりと参画いただいている。どの事業分野についてもそれを支える組合員組織がある。こういう体制ができれば、JA 職員の関与が少なくても事業は進んでいくようになる。

基本的に改革というものは、販売事業・指導事業・利用事業・購買事業などさまざまな事業がリンクしてはじめて成果が出てくるものだ。細かい部分は飛ばして、組合員の皆さんと小さな握手をしながら、とりあえず変えられる業務から改善していく。小さい握手を数多くすることが、JA 改革の最初の一步だろう。

農協の使命は、協同活動でしっかりと組合員の皆さんの営農を担保していくことだ。ぜひ、力強い協同活動を実践していただきたいと思う。