

[総合解題]

## 営農経済事業改革をどうすすめるのか

松岡公明（JA-IT 研究会企画委員・農林年金理事長）

### 参加と民主主義による農協らしい自己改革を

農協らしい改革とはなにか。自己改革に取り組む前に、我々はもう一度、改めて考えてみる必要がある。これまでの政府主導型の「上からの改革」はいわば空中戦で、我々はそれに乗せられてしまった。しかし、これからの自己改革では、地上戦を展開していかなければいけない。

政府主導の「農協改革」は、農業や農協を単なるモノとしか見ていない。人間的な暖かさも何もない。しかし、農協が人的結合体である以上、表情と体温があるべきだ。だからこそ我々は、協同組合原則に書いてあるような、参加と民主主義を徹底する。

どういうことかという、JA はもっと組合員と話す時間をつくる。総代会、地区別座談会だけでなく、生産部会なり青年部なり、もっとももっとたくさんの組合員の方々の意見をきく場所をつくる。そして、そこから改革をスタートさせる。組合員と向き合う、地域と向き合う。「我々は協同組合なんだ」という意地と根性と底力を見せるためにも、やはり改革に組合員を参加させ、民主的運営を目指したい。

そのための前提となるのが「見える化」である。徹底的に情報開示をする。「営農経済事業はこういう状況で、赤字になっていて、我々農協も悩んでいる」ということを、組合員にきちんと伝える。そして、これからどうしていくべきかを、組合員と一緒に悩む。農協だけで悩んで、組合員からは文句を言われっぱなしでいるの



ではなく、生産資材が高いというなら、どうして高いのか、情報開示をする。そして、どうすれば安くできるのかを、組合員と一緒に議論する。そこは、い

い意味で開き直って組合員に問題を投げかける。そういうふうには、組合員の参加と民主主義のもとで赤裸々に議論をしながら、協同システムでどういうことができるのかを考えていく。

民主主義のバロメーターは情報開示だ。情報開示をしなければ参加も民主主義もない。情報開示と双方向コミュニケーション、これを自己改革の出発点として徹底的にやっていただきたい。

そして私は、民主主義とは最大の根回しだと思っている。つまり、理事会にかけの前段階に小委員会を設置し、そこに組合員を参加させて徹底的に議論する。そして、そこでまとまったことを理事会に提出すれば、もう反対意見は言えない。JA 甘楽富岡の購買品取引委員会などはまさに、肥料・農薬の予約購入のルールを決めるところから組合員を参加させているから、自分たちが決めたルールにしたがって、理解と納得の上で肥料農薬を買っている。そういうことができるのが協同組合の良さである。

また、参加させて議論させることは、すなわち組合員教育になるということも、同時に強調しておきたい。

### 営農指導事業の可能性

今回の自己改革は、当然、戦略的なものであるべきだ。しかし農協は、「システム間競争のなかでいかに戦っていくか」「系統を通じてどのように事業競争力をつけていくか」といった視点が弱い。

じつは、農協の営農指導というものは、ダイナミズムのある事業を展開できる潜在能力を持っている。たとえば、JA 甘楽富岡の営農復権。コンニャクと養蚕で壊滅的な打撃を受けたが、少量多品目、周年供給型産地として見事によみがえった。徳島県上勝町の「葉っぱビジネス」も、中心となって事業をすすめてきた横石知二氏は農協の営農指導員である。

一宮農指導員が、地域活性化のひとつの雛型をつくれたわけだ。営農指導事業は信用・共済事業と違い、組合員や地域を巻き込んで、議論をしながら取り組みれば、大きく地域を変えていく可能性を持っている。そういう確信を持つことが大切だ。

今回の農協改革の課題は何かというと、いわゆる TPP 時代の地域農業をどう組み立てていくか。そして、そこにどのように自己改革を絡ませていくかということだと思う。

TPP によって関税が引き下げられ、外国から安い農産物が入ってくるようになれば、農協の手数料を下げたり、肥料・農薬を安く提供する程度では対抗できない。もっとフードシステム全体としてのローコストオペレーションが必要だ。と同時に、需要の座布団にいか国内の農産物を座らせるかを考える。そのためには、どういう戦略をとらなければならないか。たとえば、業務用・加工用の需要に応えるために、周年供給や定量定価ができる産地をいかに育成するか。産地間連携はどうするのか。そういうふうに考えていかなければいけない。

### 天動説から地動説への意識改革を

また、農協に根付いた考え方の転換も必要だ。

多くの農協では、まだ全利用主義の考え方が根強く残っているのではないだろうか。これは、米を全量、政府米として預かっていた食糧事業方式の名残だ。「500 俵の米を持っているのに、300 俵しか JA に出さないとはけしからん」と、「味方でなければ敵」とみなす。オール・オア・ナッシングの考え方だ。そうではなくて、300 俵持ってきたら、「あと 200 俵は自分で売っているのか、代金回収は大丈夫か」と言ってやる。敵ではないのだから味方にしていく。こういう発想に立たないと、大規模経営体とつきあっていくことは難しい。たとえば、新潟県の JA 越後さんとうでは、JA に米を出さない法人でも、カンントリーエレベーターは利用させている。「全利用しなければ敵だ」とみなす時代はもう終わっている。

もうひとつ、これまでの農協の経済事業の考え方は「天動説」だった。これを「地動説」に変えていく。天動説とは、売り手を中心に世の中は動いているという考え方、売り手が上から目線で一方的に売

りつけるやり方のこと。地動説とはその逆で、お客様起点で、消費者に選んでもらうために、買ってもらうためにはどうすればよいかを考える姿勢である。

たとえばセブンイレブンは、自分たちの業務はおお客様の「購買代理」だと言っている。つまり、お客様の要望・ニーズをしっかりと受け止め、声なき客の「ご託宣」に合致したものを、プロとして、最適のソースから、最適のタイミングと方法で、お客様にかわって調達してきて提供する。そういうふうには捉えているのだ。

肥料・農薬を売っているのになぜ「購買事業」というのか。その協同組合用語にはどういう意味があるのかを改めて考え、天動説を地動説に替えていかなければいけない。

### 組合員ニーズをどう捉えるか

では、組合員は JA に一体なにを求めているのだろうか。どうしたら組合員ニーズをくみ取れるのか。

組合員ニーズとは、個々の農家が「関心を持っていること」。つまり、「不安に思っていること」「困っていること」である。たとえば、40 代の働き世代夫婦で、じいちゃんばあちゃんが 60 代、子どもたちは小学校という家族構成で、農家経営では一番いい状態であるときの組合員のニーズと、それから 10 年、15 年経って、子どもたちは高校、大学に進学してお金がかかるようになり、労働力として活躍していたじいちゃん・ばあちゃんは要介護——そんな状態になったときの組合員ニーズは、当然、違うものになっている。

個々の組合員が何を不安に感じているのか、何が課題となっているのかを、日頃のコミュニケーションのなかからきちんと認識して、対応していく。そのためには、たとえば TAC が本来の役割をこなし、セブンイレブンの OFC（店舗経営相談員）のような機能を担うことを期待したい。十把一絡げのアンケート調査からは何も始まらない。

### クレームは事業改革のチャンス

もうひとつ、ニーズという点で重要なのはクレームだ。クレームとは、組合員から JA に対する貴重な意見である。クレーム処理をきちんとひとつひとつ

積み上げていくというの、JA の自己改革のひとつの方法だろう。

クレームというのは氷山の一角だ。全米レストラン協会の統計調査によると、レストランに入って不満を持ったお客のうち、96%の人は「直接クレームは言わないが二度と来店しない」という結果が出ている。その人たちは、お店に直接クレームは言わないが、自分の周囲にその悪口を言う。そう考えると、クレームを言ってきた 4%の人たちは逆に、そのお店にとって非常にいいお客様だといえる。

JA は一般的にクレームの対応が悪い。組合員からクレームが来ると、「文句をいうなら県本部に」、県本部は県本部で「それは全国本部に」とたらいまわしにする。現場のクレームは処理されず、その結果、「文句を言ったところで農協は何も変わらない」とクレームは水面下に潜る。そして、JA の悪口を言いふらす。こういう悪循環が多いように思われる。

最近クレマーのようなとんでもない人たちもいることは確かだが、クレームを言ってくれる組合員はいい組合員だと考える。そして、そのクレームを業務改善に活かす、あるいは商品改善に活かす。

そのときに大事なのが、デザイン思考である。物事は一度に解決するわけではない。JA の課題、組合員ニーズ、クレーム、それぞれがどう関連しあっているのかを考え、組み合わせ、総合して、事業改革としてデザインしていく。単にひとつの課題だけを解決するのではなく、ミックスさせて、関連するものを有機的にデザインしながら解決に向かっていく。そういう発想を持つことだ。

### 本当のマーケット・インとは

現在の米の総生産量約 750 万 t のうち半分弱が業務用需要となっている。つまり、コンビニのおにぎりや弁当、牛丼屋、学校給食や社員食堂などの給食類、回転寿司などで消費されている。当然、業務用需要米のニーズは、家庭向け品種とは違ってくる。おにぎり・弁当には低アミロースのもの。丼ものには、粒が大きく、タレ通りがいいもの。寿司には粘りがなく、ばらけるタイプのもの。それぞれのニーズに合った需要の座布団がある。

まずは、自分たちの米はどの座布団に座らせるのかを決める。それから作目選定をし、生産基準、質

管理、ロット管理はどうするかといったルールを決める。同時に、それに合わせて農地集積をする。あるいはブロックローテーションもかませてゾーニングする。そのうえで、その面積分を誰が担うのかを考える。本当のマーケット・インというのは、そこまでやらなければいけない。

たとえば、生協と複数年契約での取引を決めたとする。そうすると、栽培方法は減減の特別栽培で、サイロ 1 本分をまとめる。サイロ 1 本 250t であれば、反あたりの収量 500kg として約 50 町歩分を集めなくてはならない。では、その 50 町歩のトラクター・コンバインに誰が乗るのか。そういう筋道で考えるということだ。

営農事業改革で大事なことは、ツール、ルール、ロール、私はこの 3 つで「ルル 3 錠」と言っている。ツールとは、ひとつひとつの販売先、販売チャネル。販売先を確保したら、それぞれに合った生産基準等のルールをつくる。そして、ロールとは役割分担。それぞれの販売チャネルごとに、全農は何をするのか、JA は何をするのか、生産者、あるいは部会は何をするのか、役割分担をする。ツールごとに、ルール、ロールを決めていくことが肝心だ。

そのようにして、たとえばカントリーエレベーターのサイロ 1 本分をロットとして、用途別・取引先ごとの生産基準（栽培暦）に基づいた担い手の集団をつくれれば、生産履歴やトレーサビリティ対応も熟度が高まる。さらに、それぞれの作業段階に応じて、ジャスト・イン・タイムの資材供給もできるようになり、コスト低減も実現する。

### 地域農業をデザイン思考で組み立てる

とくに土地利用型の水田農業では、JA が主導して地域農場制農業のような形を検討していくべきだ。島根や滋賀など、30 年ほど前から営農集落に取り組んできた地域では、高齢化の進行により転作対応ができなくなるなど、一集落だけで完結することの限界を迎えている。旧小学校区単位くらいの面積をひとつの農場とみなした営農モデルをつくる時代に入ってきている。

ただし、その一方で、悔しいが、米だけを考えるのではなく、田畑輪換をして、業務用野菜などをリレー出荷でつくるというふうに頭を切り替えていく

ことも必要だ。ご存知のとおり、これから人口が減少していく。米は 1990 年にはまだ 1000 万 t の国内需要量があったが、今は 750 万 t。この 4 分の 1 世紀で 4 分の 1 が減ったわけだ。これからさらに人口が減っていけば、主食用の米の需要もどんどん減っていく。

先ほど全農・久保部長の特別報告のなかに FOEAS（地下水位制御システム）の話があったが、これからの土地改良は、基盤整備に合わせて補助金で暗渠排水をするなど、きちんとした戦略として田畑輪換をすすめていくことも必要になってくる。

\*\*\*

今日、私が一番言いたいことは、生産・販売・購買が一体となった営農企画提案が、これからの農協の命題だということ。農地、農作業の面的集まりをつくるのが、地域農業の効率化をもたらし、生産・販売・購買の一体的な営農企画提案と営農指導を可能にする。

たとえば、10t トラックの満車直行便という肥料の割引規格をつくったとする。今の農協は、それが組合員から要望されるのをただ待っているだけのところが多いが、そうではなく、割引規格をつくったのであればそれに合う営農モデルをつくる。10t トラックということは、肥料 1 袋が 20kg として 500 袋。10a あたり 2 袋の肥料をまくのであれば、25ha 分。そのまとまりを JA の主導で形成する。こういったことを、先ほどのマーケット・インの流れのなかで実施していくことが、結果として地域全体のローコストオペレーションにつながる。

転作対応も、麦、大豆のブロックローテーションで面的まとまりがあれば、播種や生育段階ごとの作業、施肥防除などが標準化でき、それにより上位等級比率が高まる。収量や品質が安定すれば、実需との契約も安定し、米の需要減をカバーすることにもなる。

このようにして、ある一定の地域をひとつの農場と捉え、ストーリーをつくっていく。小さな課題に個別に対応するのではなく、いろいろな事案を組み合わせ大きくデザインしていく。組合員と一緒に議論しながら、地域農業モデルをつくっていく。JA だけで悩む必要はない。情報を開示して、組合員と一緒に悩みながらつくりあげる。

こういうことが農協らしい事業改革だと私は思う。肥料農薬の値段をホームセンターより安くするとか手数料を少し下げるといった対症的なことでなく、地域農場システムとして、協同性に基づいた営農モデルをつくる。きちんと情報を開示し、組合員と議論をしながらすすめていけば、必ず納得してもらえる。協同組合らしい、地域農業らしい、ムラらしい自己改革を、JA がリーダーシップをとって推し進めていくことが大事だ。

以前、ある集落で集落営農をつくらうとしたときに、一部の認定農業者から文句を言われたことがある。「集落営農をつくられると、今やっている土地をはがされてしまうから困る」と言うのだ。私はそのとき、「地権者会議のときは黙っていればいい。そして、土地が集約したところで最後に一言『オレにオペレーターをやらせてくれ』と言えればいい」と言った。それで成功している。

一匹狼的な担い手がこれから経営的に難しくなるのは目に見えている。だから、そういった人たちや JA 批判の多い大規模経営農家も、これからは地域の協同性の営農モデルのなかに組み込んでいく。敵ではないのだから、味方にしていく。そこの切り替えも、もうひとつ、今回の自己改革の大事なところだと考えている。

### 農協を「治す力」は組合員の参加のなかに

リンガーハットの会長である米濱和英氏は、会社が危機に瀕したとき、自らの手帳の裏表紙に次のような言葉を書いたそうだ。「私は逃げない。治すのではなく、治す力を引き出す」。自己改革というのは「一度取り組んで、完結したらそれで終わり」ではない。組織が存続するかぎり永遠に続くものだ。そして、常に改革しつづけていくための「治す力」を、今回、きちんと農協運動のなかに生み出さなければいけない。そのベースとなるのもやはり、組合員の参加と民主主義である。農協を治す力はそこにあるということを、自己改革の原点としておさえておきたい。