

[課題提起 3]

これからの営農経済事業改革

J A 自己改革の到達点とこれから

小林 元 (広島大学大学院 助教)

司会コメント:

小林さんは、集落営農や今回の自己改革、あるいは支店協同活動などで全国から引っ張りだこの状態で、今日もお忙しいなか、無理を言って来ていただいた。今日は、営農事業改革の到達点、あるいは本物の自己改革について、課題提起をいただきたい。

いくつかの取り組み事例から

J A の自己改革に向けて、現在、全国の J A でいろいろな取り組みがされているが、いくつかの事例をご紹介します。

青森県・J A つがる弘前

——地域農業を面的にデザイン

ご存知のとおり、弘前市は全国でリンゴが一番のところで、リンゴ農協と言えないこともないが、これまでは米は米、リンゴはリンゴと、別々に取り組みが進められてきた。もともと青森県はあまり集落のまとまりが強くないという地域性があるが、J A つがる弘前は今回の地域営農ビジョンに取り組むなかで、集落営農組織をつくることによって地域の農業を面的に捉え、これまでバラバラだったリンゴの組織と米の組織を一体的に考えていくという絵を描いた。具体的な取り組みはまだこれからだが、まさに地域農業のグランドデザインに着手したということである。



徳島県・J A かいふ

——新規就農者が暮らせる仕組みをつくる

海部町は、徳島の中心地から 3 時間ほどかかる場所にあるとても小さな町だ。キュウリの産地で、一般にキュウリの 10a あたり収量は 10~15 トンだが、J A かいふでは 20 トンを超える。30 トンを超える篤農家もいて、そういう方は年収約 2000~2500 万円。キュウリだけで飯を食える地域だった。ところが、かつては 120 軒あったキュウリ農家が 30 軒まで減り、高齢化が進行し、後継者もいない。このままでは地域がダメになるという危機感から、J A の担当部長を中心に、行政や普及の先生たちも協同して、「きゅうりタウン構想」という大きな絵を描いた。

どういうことかということ、全国から新規就農者を募集し、篤農化を中心としたキュウリ塾で学んでもらう。実は海部町はサーフィンのメッカであり、その魅力もあって、サーフィン好きのある若い女性が新規就農で入ってきた。その彼女と話してみると、キュウリの収穫期の 4 ヶ月は毎日収穫をし続けなければならない。それが終わると今度はずっと土づくりをし続けなければならない、休む暇がない。遊ぶ暇がない。せっかく海部に来たのにサーフィンができない、と言う。

そこで考えたのが、キュウリの養液栽培だ。養液栽培なら、スリッパでハウスに入り、気軽に作業ができる。土づくりの必要がなくなれば、4 ヶ月ほどは思う存分サーフィンができる。そんな仕組みを確立すれば、都市部に住んでいる農業に関心のある人たちに海部町に来てもらえるのではないかと。

調べてみると、キュウリの養液栽培に取り組んでいるところは、全国で5カ所ほどしかなかった。そこで3年前に次世代のための園芸実験ハウスをつかって養液栽培の取り組みを始め、今年、最後の実証実験をしている。同時に、情報発信もきちんと行なっている。

JAかいふは非常に小さな農協だが、地方創生の実現、田園回帰ということが、このような一連のきれいなストーリーとして、組合員目線で描かれている。しかも、彼らは別に、地方創生ということに格別の期待をしているわけではない。とにかく地域が元気になることが大事で、そのために外側から人を呼ぶ。その人たちが地域で暮らせる仕組みをしっかりとつくっていく。それがJAの役目だと考えている。地域の危機的な状況を打破していくために、地域の農業をどうしていくかというビジョンを、地域農業のグランドデザインとして明確に描いた事例である。

JAやつしろ——危機バネからの大投資

これも危機バネを機に改革を行なった例だ。イグサショックがあったことは皆さんもご存じだと思うが、JAやつしろのイグサは平成元年から一気に生産量、農家戸数ともに減少し、不幸な事件もたくさん起こるようになった。平成8年、いよいよ地域がもたないという状況まできたところで、「これは何か違うことをしなければならぬ」という危機バネが働き、JAやつしろでは園芸振興のための大々的な投資を開始した。この20年間で、ハウスだけでも93億円、さらに、パックセンター、選果施設の整備等、トータルで約150～180億円を投資している。そして現在は、「はちべえ」というトマトが有名な、冬トマトの生産量日本一、トマトだけで129億円という大産地になった。相当な覚悟を持って取り組んだ結果である。

最初にビジョンがなければ

以上3つの事例をご紹介したが、JAつがる弘前とJAかいふの事例は、地域の農業をどうするかという大きな将来像を、JA側でしっかりと描き、地域の人々がどのように参加するのか、その仕組みを明確にしている。そのうえで、そこに今回の自己改革に並んでいるようなメニューを組み込んでいる。

さらに、その地域農業のビジョンを、将来像も含めてストーリーで語ることができる。

他方、JAやつしろは「危機的な状況に陥ったイグサに代わる産地をつくる」という明確な目的のなかにメニューを位置づけ、大規模な投資を実施している。

この3つの事例に共通することは、まずは地域農業をどうするかという明確なビジョンがあり、そこに自己改革のメニューを組み込んでいるということだ。自己改革で出てきたメニューを羅列的に並べて、「TACを通じて組合員に提案していきます」というような漠然としたものとは、自己改革の順番がまったく異なる。

自己改革の本質は、JAが社会的な役割のなかでどのように地域農業を担っていくのか、そのビジョンを描き、その実現を目指してツールを組み立てるところにある。松岡公明さん流に言えば「ルル3条」、つまり経営戦略とそのPDCAだ。しかも、そのストーリーを役職員が語れなければ、組合員の心には響かない。

では、地域農業のデザインやビジョンを誰が描いていくのか。さらに、たとえば「所得をあげるために生産量をあげ、同時に資材価格を落とすことによって農業者所得を増大する」という目標のために、具体的なツールとして「精米販売や直販、実需者への販売強化等を行なう」のであれば、誰がそれをやるのか。どのように進めていくのか。それを明確にしなければ改革は進まない。

「多様な組合員」への対応こそがカギ

農協改革に対抗するという意味でも、また、平成31年春に実施予定の全組合員アンケートで組合員から評価してもらうためにも、認定農業者や大規模経営体以外の「多様な組合員」と言われる方々にJAがどう対応していくかは、自己改革の重要な課題のひとつだ。

認定農業者や大規模経営体に比べると、その他の組合員は、JAに対する親しみや関与が圧倒的に低いというアンケート結果もある。特に米地帯のJAなどでは、准組合員とたいして変わらないレベルだ。しかし、そういう組合員がそれぞれのJAに占める割合は、8～9割。組合員が1万人いれば8000～

9000 人だ。そのマスの部分に対して、本格的に対応していく必要がある。

J A ぎふでは、組合員を類型化して、どの層にどのような対応をするのか、J A の経営戦略を明確に図式化している。

たとえば、「大規模経営体」や「生産部会に結集する組合員」に対しては、「共選共販を核に、農業者が経営に専念できる環境づくり」をする。そのためにパッケージセンターやワンストップの集出荷施設をつくる。

「都市農家や高齢農家などの多様な組合員」に対しては、「農産物直売所を核に地産地消を推進する取り組みと地域農業の発信」をする。そのために、農産物直売所、農産物移動販売車、商業施設での催し事を行なう。

組合員全体に対しては、「地域の活性化に社会的役割を果たす」ために、農業経営支援積立金を用意する。農業経営支援積立金とは緊急時のための資金だが、もともとは農協のビルをつくるための特別積立だったものの名称を変えたものだ。たとえ内情はそうであったとしても、「J A ぎふでは、農業経営支援積立金で 50 億円を積みました」とアピールすれば、地域に対して J A の姿勢を示すことができる。

このように、組合員を類型化し、それぞれの層に対する J A の戦略をマッピングし、さらにそこへ必要なメニューを組み込んでいく。漠然とメニューを羅列しているだけでは、何も進まない。

さらに J A ぎふでは、T A C ・営農担当者はもちろんのこと、常勤役員による認定農業者への訪問も実施している。おもしろいのは、それまで J A と疎遠だった組合員も、役員が来てお茶を飲みながら 30 分ほどいろいろな話をすると、やはり少し変わる。組合員にとっては、自分の意見を直接言えるということにとっても意味がある。そう考えると、常勤役員が組合員と話をしに行くのはとても大事なことで、これを全国でやっただけで大きな効果があるのではないかと思う。

集会のような、組合員に対して一方的に説明をするような場では、組合員の意見はなかなか出ない。そうではなく、一対一で話し、組合員の本音を直接聞ける仕組みをたくさんつくっていくことが必要だ。今、全国を歩いていて強く感じるのだが、自

己改革がすすんでいる J A は組合員と本当によく話し合っている。

買取販売はリスクを踏まえて

J A の自己改革のなかで、買取販売や商品化機能の強化が言われることが多いが、これはきちんとしたリスクテイクを考慮に入れているかがとても重要だ。

かつて市場流通は、川上・川中・川下に分かれており、川中が分荷・リスク分散・商品化機能、川下はバックヤード機能・リスク分散機能・商品化機能を担っていた。全農は代金回収などのリスクを負っていた。このように流通においては、役割ごとに機能とリスクが分散されていた。

それが、1980 年代以降大規模店舗化がすすみ、1990 年代には大型スーパーがバックヤード機能を持てる卸に取引を集中させるようになった。卸は競争に勝つため、ピッキング・パッキング・包装等を含めた商品化機能を持つようになってゆき、事実上、大規模卸が総合食品流通業化した。それに対抗できなかった仲卸は、いま厳しい状況になっている。

買取販売や商品化機能を強化するということは、今度はそういうリスクを J A 内部で担うことになるということだ。それだけ背負い込むのであれば、リスク管理のマネジメント機能をしっかりと強化しなければいけない。

また、現在 J A が果たしている、安定的な農産物供給という機能もきちんと評価する必要がある。東京で冬でもピーマンやキュウリが一袋 100 円や 200 円で食べられるということ。今は誰も農産物供給機能の評価をしていないが、J A は非常に大きな役割を担っている。

生産部会や集落のあり方についての

根本的な議論が必要

また、生産部会のあり方についても、議論が必要だ。結集軸としての生産部会をどう位置付けていくのか。たとえば、J A が県域で合併した場合、もともと産地間競争をしてきた生産部会をどうやってコントロールしていくのか。組合員がどうやってそ

こに参加していくのかということも含めて、真剣に考えなければいけない。

もうひとつ、協同組合の基礎組織の問題もある。

JAの基礎組織は集落組織である。集落組織をどうやって良くしていくのかという視点からスタートすれば、営農経済事業と暮らしのなかでどういった地域づくりをするのか、どのような地域農業をしようかというストーリーになるはずだ。

集落営農組織も、今後10a当たり7500円の補償がなくなれば、5年～10年後には内部留保がゼロになり、機械更新ができなくなる。将来的な継続が担保されないということで、集落営農の広域組織化や連合組織化、3階部分という動きがどんどん出てきているが、その規模はだいたい小学校区くらいに大きくなっている。そういったなかで、JAは農業集落とどう関わっていくのか。「支店ふれあい委員会、支店運営委員会をつくりました」と言うが、集落との関係はどうか。そういった根本から考えなければ、地域の農業を面的に捉えることはできない。

縦割りをやめ、横串を通そう

現在の厳しい状況下では、組合員の方々にどれだけご理解をいただくか。どれだけJAファン、応援団、サポーターを拡大して、組織化するか。少しでも「JAって頑張ってるよね」と言っていたくためには、広報力と発信力を本格的に強化していく必要がある。

実は、JAが何をやっているのかを知らない組合員は多い。JAに行く機会もないし、支店の場所さえ知らない組合員もいる。営農経済事業を「見える

化」して、伝えていく努力をする。直売所や支店協同活動を通じて、JAをもう一度知ってもらう。組合員目線で広報誌をつくる。

といっても、営農経済事業の見える化は営農経済事業の担当部署が担い、広報誌は広報担当の若手がつくり、組合員資格の見直しは企画が行なうというようなバラバラの取り組みではいけない。総合JAとしての役割をしっかりと発信していくためには、各部署、各取り組みの間に横串が刺さっていなければいけない。

特に農産物直売所は、単に農産物を売る場所ではなく、JAにとっては社会や経済との接点である。組合員や地域住民とのフロントラインの接点であり、JAが組合員の方々に対して最もメッセージを送りやすく、さらに意見も聞きやすい場所だ。

たとえば山口県のJAあぶらんど萩などは、支店に農産物直売所を併設して、そこにいろいろな機能を持たせて総合拠点にしている。支店協同活動やJA祭りなどを実施して、常に地域の人々がJAと接する場所を提供する。そのことによって、次の事業につながっていく。そういう動きが少しずつ広がっている。JAおちいまばりのさいさいきて屋やJA糸島の伊都菜彩なども、総合機能を持った直売所だ。JAが「食と農を基軸とした、地域に根差した協同組合」であるなら、農産物直売所はもはや、事業戦略の根幹にあってもよいものだと僕は考えている。

現在の農政は、産業政策と地域政策が分断されているが、JAは違う。総合JAとはいったい何かということをしっかりと考え、JAの現場では、営農、暮らし、協同組合運動というものを、分断することなく、横串を通していく必要がある。