

[実践報告]

JAいわて花巻の営農事業改革の経緯と課題

阿部 勝昭（JAいわて花巻 代表理事組合長）

JAいわて花巻の概要

○設立過程

平成 10 年 4 JA が合併し JA いわて花巻発足 平成 20 年 広域合併
岩手県の中央に位置する、鳥取県とほぼ同じ面積の大きな JA である。

○組員数

正組合員 22,522 人 准組合員 19,029 人 合計 41,551 人

○職員数

正職員 565 人 臨時・嘱託 104 人 パート 319 人 合計 988 人

○組員組織

平成 20 年 農家組合数 580 正組合員戸数 21,542 人

平成 28 年 農家組合数 368 正組合員数 18,983 人

○主要事業取扱実績

貯金残高 2587 億 4300 万円

貸出金残高 581 億 7200 万円

長期共済保有高 9812 億 6200 万円

購買品の供給高 73 億 1300 万円

販売品販売高 238 億 48000 万円



販売事業——岩手県産米を丸抱え

当 JA は米が基幹である。平成 28 年産の全農岩手県本部の主食用米の集荷は 12 万トン。そのうち約 4 割にあたる 4 万 1800 トンが当 JA の米だ。加工用米、備蓄用米、飼料用米まで含めると 5 万トンを超える。

当 JA の米の約 90% は全農入庫、いわゆる委託共計だ。近年、委託共計をしている JA は「販売を系統に丸投げしている」「販売努力が足りない」と言われ、悪い評価を受ける傾向もあるが、私たちは、当 JA の米が岩手県産米を支えているという自負をもっている。そういう気持ちを組合員に伝えながら集荷にあたっている。

購買事業

——生産資材の低コスト化と新たなシステムの模索

購買事業のうち、生産資材は約 60 億円。これは、どんどん減少している。といっても、低コスト化を

図ったことがその主な要因であり、供給量が減ったわけではない。

平成 28 年の水稲、秋野菜についての予約購買注文書の回収率は、肥料が 93%、農薬が 88%。平成 20 年（肥料 75%、農薬 70%）から比較するとかなり向上している。年内に納品しているが、納品した場所が悪く邪魔になるというトラブルも多かったため、注文書のなかに肥料を配達する場所を書き込む欄を設けて対応している。



水稲の苗箱施用剤とイモチ粒剤については、水稲面積に応じた全戸配布を行なっている。いらぬ人は予約購買の注文書に「不要」と書いてもらっている。多少の返品もあるが、苗箱施用剤については約 80% が、配布したものをそのまま利用している。イモチ粒剤については、管内全体で 56% という数字になっているが、これには無人ヘリや共同の防除組

織の分は含まれていない。それらを含めると約 80%の圃場がカバーされている状況だ。

また、肥料成分の見直しによる低コスト化も進めている。管内にある BB 肥料工場と一緒に検討を行ない、10a あたりの施用量を 10kg 減らした。30 年度からはこれで対応する予定だ。

こういった低コスト化に取り組むと、JA の収入はさらに減少する。来年度事業計画では、肥料の供給高 10% 減ということで総代会に提案した。肥料・農薬が安くなれば農家のためになるが、一方で JA は、その減少した分をどうやってカバーするのが課題となる。

当 JA の営農指導事業費配賦後の農業関連事業収益 (税引前) は 5 億円のプラスとなっており、ずっと黒字を維持している。「信用・共済で儲けて営農事業を支える」と言う役職員もいるが、やはり、きちんと営農事業で儲けなければ総合 JA としての機能は果たせないと私は考えている。

であれば、やはりきちんと購買事業で収益を得ることを考えなければならない。園芸を伸ばしてダンボールを増やすのか、あるいは、産直の肥料・農薬を共同購買のようなかたちでシステム化するのか。独自のアイデアを求めていく。これは購買担当者や営農推進部だけでなく、JA 全体の共通課題として捉えなければいけないと常に提案している。

利用事業

——共乾施設は自主運営方式で黒字化

共乾施設については、受け皿としての法人を立ち上げ、自主運営するというかたちをとっている。

平成 17 年に (農) 花巻東部 CE 利用組合を立ち上げ、3000 トン規模の CE を建てたのが先駆けだ。現在、この施設は稼働率 100% を超えており、対策を検討している。

平成 26 年には (農) 胡四王みらいという法人が運営する種子センターを稼働させた。平成 28 年に (農) 石鳥谷広域 CE 利用組合が 3000 トン規模、今年には (農) 北上中央 CE 利用組合が 3000 トン規模で立ち上がっている。すべて自主運営だ。

負担割合は、国庫補助が 5 割。といっても、24 万 5000 円×容量 (トン) という上限が設けられて

いるため、建設費が高騰した今、実際は 5 割に届かない状況だ。それから、行政補助が 1 割。JA 補助が 1 割。ただ、3000 トン規模の CE は、標準見積りでは 12 億円ほどかかる計算だが、実際には 8 億円程度で落札されたりする。そうすると、行政補助は 1 億 2000 万円ではなく 8000 万円ということになる。一方、JA では目的積立として 1 億円を積み立てており、こういう場合でも JA からは 1 億円を拠出している。ランニングコストや維持費を考えると、最初に 1 億出していただく方がいいという判断で、そういう仕組みにしている。残りの 3 割は自己負担ということで、近代化資金を借りている。土地は JA が取得して、賃貸料を保管料と相殺している。

JA が共乾施設を運営すると赤字だが、自主運営をすると利用率が上がり、黒字になる。非常によい方法だと思っている。

「米集荷 200 万袋運動」ということで、とにかく JA で集荷するように頑張っているが、なかなか難しい。対策に頭を悩ませているが、やはり丁寧の一つひとつ地道に対処するしかないと思っている。

指導事業

——篤農家の知恵と力を借りる「農の匠」制度

重点作物ごとに、地域の中核である篤農家に「農の匠」を委嘱し、その技術の普及を図っている。優良な作物を栽培するための土の状態や必要な施肥量などについて、研究機関や技術情報で目標数値を出しているが、実際には、地域の篤農家の土や作型を真似するのが一番だ。篤農家の知恵と技術を学び、その理論付けを JA の指導員が行なう。そういうかたちで「農の匠」の知恵、力を借りている。篤農家には実績があるので、組合員もよく話を聞く。非常によい取り組みだと思っている。



「農の匠」を平成 28 年度 24 名、平成 29 年度は 29 名委嘱

合併後の運営課題と取り組み

合併後の問題は、ともかく地域によって組合員の考え方が違っていったこと。住んできた土地柄、気候風土、いろいろなものが違うのだから、当たり前だ。それをどのようにして1つにし、組合員の意識を平準化していくのか。なかなか思うように進まないことも多いが、とにかく「蝶を集めるにはお花畑をつくる」という姿勢で、愚直に取り組みを進めてきた。

組合員の意識を統一するためには、やはり現状を踏まえた今後の対策を明確にする必要があった。どんなお花畑をつくるのか。つまり、集落営農ビジョンである。この地域、この集落で、農業生産をどのようにやるのか。農業生産をするためのJAの役割はなにか。そういうことを、JAと組合員と一緒に考え続ける。ともかく組合員のところに向き、話し合いを重ね、酒を酌み交わした。それを一生懸命続けてきたことで、徐々に効果が出てきたと思う。

また、原動力となったことのひとつが、仕事を与えることだった。農家組合は、JA組織で最も大事な基礎組織である。農家組合長の下に営農部長と生活部長を置いて、それぞれの役割を果たす。農家組合を生産基盤とするためには、組合員に役割を与え、エンジンにエネルギーを与えて、回転させる。そういうことも必要だ。

集落営農ビジョンの策定と実践

農家組合の再編と簡単に言うが、農家組合とは、その地域の伝統文化を引き継いでいるものだ。それを分解する、合併する、AとBの集落を一緒にする。口で言うのは簡単だが、実際は非常に大変な作業だ。たとえばAとBの集落を合併して、座談会をAの集会所場で開催すれば、Bの組合員はなかなか来ない。

農家組合は、10戸20戸という小さな規模ではあまり機能しない。直接支払などの受け皿になるにしても、ある程度のまとまりが必要だ。人材がいないなか、再編は非常にハードルが高いが、手がけていかなければならない。

私たちは、農家組合の再編に10年かかった。ここでも、やはり必要なのは「この地域の農業をどうするか」を話し合う材料、集落営農ビジョンである。ともかく農家組合員のところに向き、話し合いを

重ね、一緒にお酒を飲んだ。そういう活動を愚直にずっと続けてきたことで、再編が実現し、集落営農法人なども実現したと思っている。

平成26～27年には農地中間管理機構を通じた農地集積の協力金（インセンティブ）があって、当JAでも地域集積協力金、経営転換協力金、耕作者集積協力金の受け皿となる組織ができた。こうした協力金を得ることができたのも、集落営農ビジョンがあって、すぐに法人化することができたからだと思っている。

とはいえ、法人化はこういった協力金をもらうことが目的ではない。法人を活かして、法人としての所得を上げる。その地域・集落の農地の利用を図る。そして、全体の農家所得を上げることが最終目的だ。手段と目的を履き違えている傾向もなきにしもあらずなので、そのあたりは軌道修正が必要だ。

いずれにしても、集落営農ビジョンの策定と実践にJA職員がしっかりと関わり、どのように具現化していくかが肝だろうと思う。当JAでは、集落営農ビジョンの取り組みをずっと愚直に続けてきており、それが購買事業・販売事業にもつながっている。

合併以降、米価が下がり、米の販売高は40億円も減少している。それでも、組合員はきちんとJAに出してくれる。JAとしても、集荷の対応や共乾施設等、いろいろな面で仕掛けをしているが、それだけではなく、やはり集落営農ビジョンを明確にし、将来的な展望を組合員に示してきたことが今につながっていると思っている。

支店を核とした活動戦略

JAの活動は支店を核にしている。当JAには27の支店がある。それらは、もともと1つのJAであり、それぞれの地域に伝統文化がある。それが合併で一緒になったとしても、それぞれの地域の組合員同士が交流することはない。私たちは支店を大切に、それぞれの地域の伝統文化を尊重しながら活動を展開してきた。何ごとも、本店から支店に向向いて、地域との交流を図るようにしている。

とくにJAの役員は年2回組合員との直接対話の場を設けている。1つ目は、総代会前に開催する総代研修会である。各地域に役員が出向き、総代会に提出する議案を説明して、懇親会を行なう。2つ目

は「27 支店ふれあいプラン」というもの。組合員を集めて、支店ごとにプランを立てる。たとえば「ふれあいトーク」という企画では、常勤理事が J A のことを話したり、外部講師を呼んで地域の課題について話していただく。そういったいろいろな行事を企画して、とにかく農家と直接対話の機会を持つ。27 支店あるので、これが毎土日続く。組合長から常勤監事まで含めた 6 名が、みんなで 27 支店に出かけ、各地域の組合員と接し、酒を酌み交わす。前近代的だと言われるかもしれないが、たとえば「組合長が変わったようだけど、どういう人か。どういう考えか。どういう顔か。どういう声なのか」。わからない人がたくさんいる。やはりそういうことが大事なのだと思う。

組合員組織の育成という面では、とにかく組合員の元に出向くことが大事だということはわかりきったことかもしれない。しかし、それをいかに実践していくか。そして、J A の取り組みを常にアピールしていくことが重要だ。

現在は、お金の力で完膚なきまでに倒してしまうというような資本主義がまかり通っているが、やはり J A の一番の基本は相互扶助であり、協同である。「農家組合員と一緒にあって、地域にあった J A ビジョンを創る」という私たちの姿勢を最後にご紹介して、報告を終わりたい。

司会者コメント：

旧約聖書の言葉に「ビジョンなき民は滅ぶ」という言葉がある。ビジョンがなければ路頭に迷うだけだ。J A いわて花巻では、合併前の旧 J A 花巻の時代から、「産地づくり交付金を利用して雑穀で生産調整に対応していく」という地域営農ビジョンを掲げて活動しており、当時、「水田営農ビジョン大賞」の第 1 回大賞を受賞している。自己改革においてもやはり大事なのはビジョンだということを酌み取っていただけたのではないかと思う。

