[報告 2]

組合員とともに進める営農経済事業改革

～組合員主体の JA づくり～

牛山喜文（JA 上伊那　代表理事専務理事）

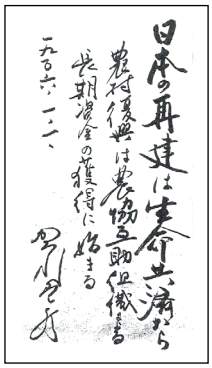
JA の概況

長野県南部で、岐阜県、静岡県に近い。西側には中央アルプス、東側には南アルプスと 3000 メートル級の山があり、真ん中を天竜川が諏訪湖から太平洋に流れていくその両側の河岸段丘に農地・平地がある。標高 650～750 メートルのあたりに農地があるというイメージだ。

組合員は約 3 万人で、正組合員が 1 万 6000 人、准組合員が 1 万 4000 人。出資金は合計で約 81 億円。正組合員平均で 48 万円ほどの出資をしていただいている。役員 40 名、職員 907 名（3 つの子会社を含めると 1100 名ほど）。うち営農技術員（営農指導員）が 59 名、生活指導員が 12 名。平成 8 年に合併し、21 年が経過。1 郡 1JA で、2 市 3 町 3 村という 8 つの行政をまたいでいる。

「協同組合発祥の地」と言われるゆえん

長野県、特にこの伊那地方は、協同組合運動が盛んなところとよく言われている。昭和 40 年代の米価運動では上伊那の農家が東京の体育館でむしろ旗を挙げ、「上伊那米対」と呼ばれていた。協同組合の組織の力の強さだ。明治時代からの上伊那地方の主産業は養蚕であり、その経過の中で組合製糸を立ち上げてきた。そこで培われた「みんなで助け合い力を合わせる」という精神が、今日の上伊那の集落営農組織づくりの根本となっている。



写真（右）は、農協共済の誕生に尽力された賀川豊彦さんが昭和 31 年 1 月に書いた書。全共連に本物が飾ってあるそうだが、私どもの農協にもコピーをいただいている。賀川さんはこれを書いた翌月の 2 月に伊那の地を訪れ、養蚕の農村労働力を使って時計製造を始めた龍水社を視察したという記録がある。戦後農村に労働力があふれ、「農村にも工業を」という国の施策等に基づいて、上伊那地方でも時計の製造を始めた頃だった。上伊那の米を使っていただいている生協の皆さんと話をすると賀川さんの話がよく出てくるのだが、JA 関係者からはなかなか出てこないと感じる。今こういう時代になり、もう一度賀川豊彦さんの思いを勉強しなければいけないのではないか。

JA 上伊那オリジナルマークの想い

昨年 11 月、ユネスコの無形文化遺産に協同組合が登録されたが、報道されたのは日本農業新聞だけで、一般の新聞やテレビには出なかった。世界的には特に日本の組織の評価は高いのだが、PR されないためなかなか皆さんはそれを知らない。JA グループもなかなか PR しない。ならば JA 上伊那独自で PR していこうと、今年 3 月、思い切って JA 上伊那のオリジナルマークをつくった。イメージは中央アルプスと南アルプス。その上に虹がかかり、下には緑豊かな大地がある。このイメージをしたのは私で、特に虹がかかっているという点に力を入れた。

協同組合は、今は「CO-OP」のマークを使っているが、以前は虹の旗を使っていた。私は職員の前で「なぜ私たち協同組合はこの虹の旗を使うのか」ということを何回も朝礼や会議で言ってきている。『ロッチデールの虹』（家の光協会刊）という 20 年ほど前の本の中にそのゆえんが書かれている。第一次世界大戦が終わり、世界が荒れていたころ、大正 13 年の協同組合同盟の総会で、「これからは協同組合の力を発揮しなければならない」と、協同組合のシンボルマークを虹にし、7 月第 1 土曜日を国際協同組合デーにして認識を深めようと決めたのだ。虹をシンボルにしたわけは、旧約聖書のノアの箱舟の物語にちなんでいるそうだ。以来 90 数年、今日まで続いている。平和で安定した、より良い生活ができる地域をつくることを理想に掲げた私たちの協同組合運動の根本は、この虹の旗にあるのだ。こういう話を職員の前でしている。

協同組合が無形文化遺産に登録されたことを、私どもはチラシや組合員向けの広報、名刺などいろいろなところでこのマークを使って PR している。

営農指導事業から始まる総合事業

JA 上伊那の平成 28 年の販売取扱高は 144 億円。20 年前の合併当時は 200 億円以上あったが、20 年間で 65 億円も減ってしまった。これではまずいと、平成 28～30 年の 3 ヵ年でなんとしても 10 億円を増やし、150 億円を達成しようと計画している。販売の中心は米（全販売高の 3 分の 1）。今年の 10a あたりの平均収量は 645kg と、11 俵をちょっと欠けるくらい。一等米比率は 98%、一昨年まではずっと特 A のランクだったが、昨年「特」が取れて「A」になった。

正組合員からは賦課金として年間 4500 円をいただき、そのうち 2500 円を営農指導に使わせていただいている。本会計から営農部門への繰入金は 6 億 2000 万円。つまり、金融や共済で稼いだお金を営農に 6 億円以上つぎ込んでいるということだ。今言われているように信用共済の分離が行なわれるとして、この繰入金の部分を組合員の賦課金で間に合わせるとしたならば、4～5 万円の賦課金を組合員からいただかなければ営農指導事業はできない計算になるが、それでは困る。

営農技術員（営農指導員）は 59 名。品目が多いのでどうしても人数が多くならざるをえないのが実態だ。

集落営農組織

上伊那では、数多くの集落営農組織が生まれている。平成 19 年ころから、国の経営所得安定対策により営農組合を各地区で立ち上げてきた。その施策に乗りながら、この 10 年の中で、営農部農業経営課が中心となり法人化を進めてきた。法人の設立にあたっては、説明会や定款の作成、登記、県への届け出など様々な手続きが必要で、それぞれの法人の立ち上げを手助けしてきた。法人設立がほぼ完了した現在は、経営面の指導と複式簿記に基づいた記帳の指導を行なっている。

農業生産基盤の拡充による地域農業振興

ここが本日の話の中心となるところであるが、すでに今までやってきている事項と、今後やっていこうと検討している事項を整理してみた。

すでに実施している事項：
①集落営農組織の法人化・ネットワーク化：現在 44 の法人があるが、まだ法人化されていない営農組合は 4 つで、合わせて 48 を組織化。各市町村すべてに組織がある。
②インターン制度で新規就農者確保
③コンビニ事業の展開：10 店舗
④JA 独自の支援事業（農業生産支援事業）の実施
⑤子会社による農業経営：モデル経営をする野菜の取り組み
⑥米穀施設の再編：昭和 40～50 年代に作られたカントリーエレベーターの老朽化の問題
⑦農産物の販売促進隊：かみーちゃん隊の活動
⑧全国のファーマーズマーケットとの連携：本日参加している JA 北つくばの「きら市」という直売所には JA 上伊那の商品が行き、私どもの直売所には「きら市」の商品も来ているといったように、全国と連携している。
⑨市町村営農センターとの一体的取り組み：営農センターや普及センターと JA の連携がうまくいっている JA とうまくいかない JA があるようだが、私どものところは市町村との連携を保ちながらやっている。
⑩記帳代行

⑪農地中間管理機構の取り組み：件数では県内で一番多い。
⑫重点市場への集約出荷：市場出荷をしているが、集約もしようと取り組んでいるところ。
今後やっていこうと検討している事項：
①買取販売の実施とリスク管理：特にコメの問題で、一部始めているのがまだ実態はこれから。
②営農センターの集中化：現在 12 の総合支所があり営農技術員が配属されているが、3 つにセンター化をするべきではないかと検討を進めている。
③営農資材・農機事業の再編
④果実選果場の統合：管内には 2 つの選果場があるが、1 箇所にすべきではないかと検討。
⑤米穀施設再々編：カントリー・ライスセンターを再整備をしたが、もう一度やらざるを得ないのではないかと検討中
⑥6次産業化対応
⑦IPM 実証圏による新生産方式：化学農薬に頼らず、天敵等を使った低農薬の野菜づくりを始めたところ。
⑧農業系学校との連携
⑨直売所のさらなる取り組み強化
⑩農機のレンタル・リース事業化

これらを今検討しており、一部は取り組み始めている状況。

さらに、すでに実施している①～④の事項について詳しく説明したい。

①集落営農の法人化

上伊那地域の集落営農組織の状況をみると、南箕輪村は村一本で法人化している。構成人数は 577 人の組合員。その組合員からの出資が 1160 万円。1 軒あたり 2 万円くらい出資していただいて、JA からも 5 万円の出資している。また、伊那市では地区 1 本の法人もあれば、集落を単位とした法人もある。それぞれの地区や場所によって、法人の作り方は違う。

行なっている事業も法人によって異なる。コンバインで稲の刈り取りだけをやっている法人もあれば、農地に利用権設定をし、水稲から麦、野菜、果樹まで栽培している法人もある。いずれにしても、各法人の立ち上げには JA がすべて関わり、JA からも出資をしている。出資額は法人の組合員の 2 割以内で、最高 50 万円。全法人を合わせると 1400 万円くらいを JA から出資している。

設立して 10 年経つ法人もある。力がついてくると、JA 側に対して結構強い要望を出してくる。発足したばかりの法人では、これからどんな作目をどうつくったらいいかと悩んだり苦しんだりしているところもある。

②新たな後継者づくり

平成 8 年の JA 合併以来、市町村からも応援してもらい、月々13 万円の給料を払いながら新規就農者を養成する「農業インターン制度」を実施している。今までに 92 名が新規就農した。1～3 年の期間、JA の臨時職員である「インターン雇員」として雇用する。彼らは日々営農技術員とともに行動し、実際に農業をしながら 3 年間の研修を受ける。手当は最長 3 年支給される。半分を該当の市町村から、もう半分を JA から出すかたちだ。

また、学校との連携としては、高校生のところへ行き話をする「就農懇談会」を開催している。高校を卒業してすぐに就農というわけにはいかないが。また、茨城県にある専門学校「鯉渕学園」と伊那市と JA の三者で新規就農に関する協定を結び、鯉淵学園の学生が上伊那の地に来て就農ができる体制づくりをしている。先月も、同校の就農セミナーに私自身出向いて学生と話をしてきた。2 人の学生から上伊那に来て農業をやりたいという希望をもらった。つい 2 週間ほど前に学生が来て、細かな打ち合わせをしたところ。このようなことをしながら、1 人でも新規就農者を増やそうと努めている。

③生活インフラを守るコンビニ事業

ファミリーマートとフランチャイズ契約を結び、平成 25 年から今年 8 月までに 10 店舗をつくった。そのうち多くは、土地や建物、中の冷蔵庫・冷凍庫など一切を JA 側が用意し、商品はファミリーマートから来て運営するという形態だ。1 店舗つくるのに 6000 万円くらいはかかると見ている。店舗ごとに日商目標（損益分岐点となる 1 日の売上金額の目標）を設定している。

10 店舗のうち 7 店舗は、JA 関連施設に併設したものだ。支所構内の A コープを改装した店、A コー

プの代替店としてつくった店、住宅地内の別のコンビニが閉店したところをつくり直した店、県厚生連病院の構内に処方箋調剤薬局も合わせてつくった店、JA 子会社の中古車販売店舗に併設した店、JA の給油所に併設した店、支店の営農課に併設した店、大型農道沿いにある店と、いろいろな形態がある。

この提携店舗ならではの特徴がある。店内には、砂糖や塩など A コープ商品が並んでいる。また、トマトやキュウリ、ナス、ホウレンソウなど、生産者が持ってくる直売コーナーがある。JA 上伊那のオリジナル商品である酒、ラーメン、そばなども置いている。「JA まごころ商品券」という県内の A コープや資材店、スタンドなど農協系統で使える商品券が使える。さらにコンビニ内 ATM は、JA のカードであれば入金・出金・残高照会などができる。逆に言うと、支所の構内には農協の ATM が 2 台あるということになり、どちらかを整理できないかとも考えている。

④JA 単独の支援事業（農業生産支援事業）

「プラステン(+10)」「未来 A サポート」という 2 つの事業を実施している。

「プラステン」とは、「140 億円になってしまった農産物を 10 億円増やして 150 億円にしたい」という意味。リンゴやブドウ、アスパラ、キュウリ、アストロメリア（花）、トルコギキョウなどをつくる施設等に、1 年間単独で 1 億円の支援をしようとするもの。多い人では、単年度 500～600 万円の支援を受けられる。来年度までの 3 年間は何としても継続しようと考えている。

「未来 A サポート」は、大きな施設ではなく、小さなパイプハウスや管理機、防除機といった機械等に対して年間 4000 万円支援する事業だ。

2 つ合わせて単年度あたり 1 億 4000 万円の支援をしながら、農産物を出荷してもらおうと計画した。JA 全体では年間 3 億円くらいしか当期剰余金がないなかで、1 億 4000 万円出すのはなかなか大変なのだが、なんとしてもやりたいという思いでいる。

訪問、ﾜｰｸｼｮｯﾌﾟで組合員から意見を集約し、対応

現在取り組んでいる自己改革の内容は、「組合員とともに」というもの。「今まではどちらかというと JA が一方的にやっていたのではないか。生産部会を通した話し合いの中で、組合員から意見や要望が出てきているだろうか」と反省をし、組合員の声を聞く取り組みを始めたところだ。JA ぎふの昨年の農業新聞の記事を参考に、まずは常勤役員が出向いていこうと計画した。

私どもは全地区で法人化あるいは営農組合化ができているので、まずはその法人に出向こうと計画し、今年 7～8 月に 48 ヵ所を回った。常勤役員と部長・所長の 3～4 名で、1 ヵ所あたり 1 時間～1 時間半、自己改革の話や、法人の悩みや苦しみといった話をしていただこうと取り組んだ。出向いて行った際に「この忙しいのに」あるいは「夜に来てほしい」などとイヤな顔をする法人は一つもなく、真剣にこの時間の話し合いをしていただき、JA に対する期待の大きさを感じた。

250～260 くらいの意見が出た。まとめてみると、法人の経営が一番の悩み・苦しみであった。

「集落営農法人への役員訪問活動」出された意見・要望等の概要
①法人の経営指導や導入品目・栽培指導について
②販売対策の強化（出荷資材経費の削減も含む）について
③営農資材価格の値下げ対応について
④米の 30 年対応について
⑤営農指導員の対応強化と全職員の意識改革について
⑥JA 上伊那支援事業について
⑦農業後継者・新規就農者の確保について
⑧農業機械の価格・修理・リース等の対応について
⑨燃料価格の対応について
⑩銀行に負けない融資体制（金利）について

これらの意見を全部、「すぐにできるもの」「下半期や来年の計画にするもの」といったぐあいに整理し、本所ないし支所の営農部門と共有しながら取り組んでいこうとしている。理事会での報告のほか、10 月の支所運営委員会でも、出された意見とそれに対する取り組みを報告した。

また、長野県中央会が制作した JA 自己改革に関するビデオも見てもらった。若干過激な内容で、先般、他県の方に見せたところ、「とてもうちの組合

員には見せられない」というところもあったほどだ。私どものところでは、職員にも組合員にもどんどん見せている。支所運営委員会でも、約 700 人の組合員に見ていただいた。

また、支所運営委員会には 1 支所あたり 50～60 人が集まるが、今までは一方的に報告をし、最後に質問や意見を求めると 2～3 人の発言があってそれで終わり、という会議だった。どうもそれでは意見がなさすぎる。総代や生産部会の役員をやっていれば、意見はたくさん持っているはず。そこで、組合員を 7～8 人のグループに分け、30 分程度で JA 自己改革のビデオのことや、JA 上伊那がさらに良くなるためにはどんなことをしたらいいのかという内容をワークショップ形式で話していただいた。そうしたら、困るくらいたくさんの意見が出てきた。今取りまとめている最中だが、うれしい限り。

支所運営委員会の様子。7～8 人に分かれて意見を交わしている。

組合員へ改革状況報告

支所運営委員1000人に

長野・JA上伊那 意見50件以上も

2017 年 10 月 7 日付日本農業新聞全国版にも掲載

また、集落営農ネットワークの会議を今月下旬に予定している。そうした会議等のなかでも、こうした報告をしていこうと考えている。

広報誌の 10～11 月を自己改革特集号として、4 ページずつ使って取り組みを伝えている。

今までは法人に出向いてきたが、来週からは認定農業者に出向くことを計画している。目的は同じだが、特に力を入れていきたいのは、農協利用をしていない組合員のところ。利用してくれない組合員には行きにくいし話もしにくい。だが、それを乗り越えなければダメだという思いがあり、今回力を入れるのは JA 利用が少ない方、あるいは新規就農者や女性を含め約 100 人を訪問するようリストアップしている。私自身も 30 軒くらい回る予定だ。

もう一つ、年内に取りかかろうと考えているのは、准組合員への対応。准組合員の方には共済や融資などで利用いただいているが、JA 側から准組合員へのアプローチはほとんどしてこなかった。この反省を踏まえて、どうしても准組合員との連携を深めておかないと、再来年 JA が行なう 1000 万人のアンケート調査の結果がどうなるかわからない。とりあえず、准組合員向けにカレンダーとパンフレットをつくり、年内に、郵送ではなく直接訪問して配ろうと計画している。それをきっかけに、年明けから何らかの形で、支所の事業などに准組合員にも顔を出してもらえるような方策を考えている。なんとしても実施したい。

自己改革を PR したパンフレット「改革」も作成した。若い職員がつくったものだ。今年の上半期までに取り組んできた内容を紹介している。これを組合員に配ったり会議などで使って、理解を深めていこうとしている。

パンフレット「改革」。取り組みの進み具合を「改革のたね」が「成長中」「成熟した」というイメージで表現している。

終わりに

以前、『西暦 2000 年における協同組合』という本があった。その中でレイドロー博士が、「歴史の中で協同組合は『信頼の危機』『経営の危機』いう 2 つの危機を乗り越えてきたが、現在は 3 つ目の『思想の危機』を迎えている。この 3 つ目の危機を越えないと協同組合の発展はない」と述べていた。

私は理事会や職員の前で「今は、この第 1・第 2・第 3 の危機が一気に押し寄せてきている。これをみんなで乗り越えなければならない。私たち協同組合で働く人だけでは解決できない、組合員を信じて組合員とともにやっていこう」と話している。なんとしても協同組合運動を継いでいきたいと思う。

司会コメント

ありがとうございました。最後にレイドロー報告が出るところが、やはり牛山専務らしいところ。「3 つの危機」とレイドローが言ったが、今は農協

バッシングもあるから 4 つ、5 つくらいの危機に囲まれているのかもしれない。我々は JA 綱領を唱和しているが、綱領を唱和すればなんとかなるだろうというのではなく、ぜひ中身を実践していきたいものだ。

集落営農について、元山形大学の楠本雅弘先生が提唱した「二階建て方式」という考え方がある。一階が合意形成組織で、二階が農業の実働部隊とするもので、『進化する集落営農』（農文協刊）で整理されているが、そこでも JA 上伊那管内の「宮田方式」と「飯島方式」がモデルになっている。私も JA 上伊那管内の集落営農の座談会等に何度か出向いたが、非常に組合員の皆さんの意識が高い。単に「品目横断政策が始まるから」ではなく、「先祖代々の自分たちの農地を守るために何をしなければいけないか」と、非常に民度が高い議論をされていた。

それと、ワークショップ方式は一方的に説明するだけでなく、組合員自身に自分たちの問題意識として「当事者意識」をもってもらう双方向のコミュニケーション活動。自己改革とは何か。組合員が「肥料・農薬が安くなった」というだけではなく、組合員とともに自己改革をするために組合員を参加させなければならない。この上伊那でされているワークショップ方式を、ぜひ皆さんのところでも取り入れたらいいのではないか。