JA-IT研究会 第50回公開研究会記念誌

営農の復権をめざして

～JA-IT研究会の歩み　2001-2018～

JA-IT 研究会

JA-IT研究会とは

JA の「お家芸」である営農経済事業の改革および地域農業の活性化に向けて、全国のJA役職員が課題を共有しながら先駆的事例を双方向的に学びあう実践的な研究会。農産物の消費・流通の変化を踏まえながら、時代の要請と地域の実情に応じて営農経済事業を変革していく実践が全国の JAで生まれ、その「事例の連鎖」が事業革新の大きなムーブメントになることをねらって、2001 年9月に設立された。

当研究会は、JAグループの役職員を正会員とする単協、連合会、中央会横並びのフラットな研究会であり、会員相互の学びあい・交流と役職員の主体的な取り組みを重視している。同時に、直売所等を通じた JA間連携はもとより、商談会による生協との取引など協同組合間協同の全国的なネットワークの構築も目指す。

主な定例の活動は、「公開研究会」（年3回）と「人材養成セミナー」（年1回）。これらの活動を通じて、会員相互に産地間リレーや災害支援など多様な連携ネットワーク、交流の輪を広げている。

※本冊子に掲載の組織名や人物の所属部署・役職名は、当時のものです

※本冊子で紹介したことがらの詳細（公開研究会の報告記録など）は、JA-IT研究会ホームページ(http://ja-it.net)をご参照ください。JA-IT研究会への入会申込書もここからダウンロードできます。

巻　頭　言

JA-IT 研究会代表委員　今村奈良臣

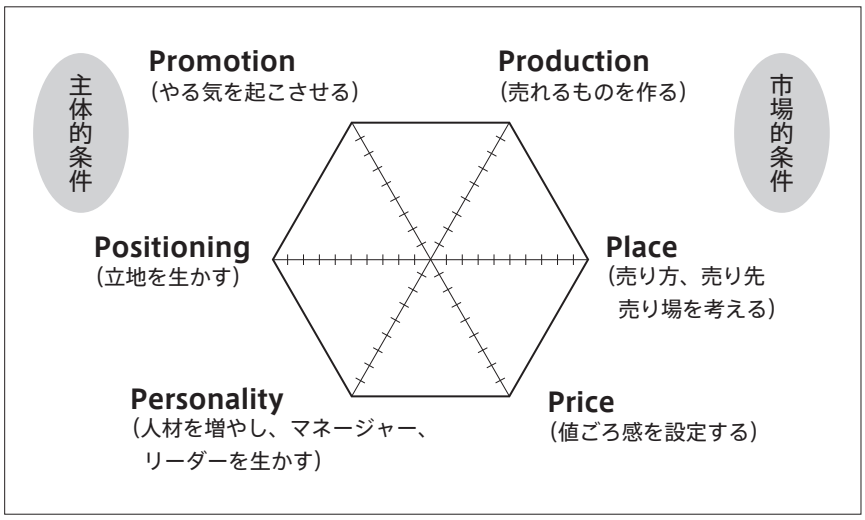
JA-IT 研究会は、2001 年 9 月、世界文化遺産であり国宝にも指定された富岡製糸場のある、JA 甘楽富岡で第 1 回公開研究会を開催し、今秋に第 50 回の記念すべき研究会を開催することができた。

ここに、JA-IT 研究会の 17 年間の歩みをまとめたこの冊子を刊行する。

この研究会は何を研究し、全国の JA の活動の飛躍に、どのような新たな活動の指針を与えようとしていたか。一言で表現するならば、第 1 回公開研究会で私が提示した、別図に表現した路線である（P-SIX 理論）。営農指導を活動の基本に置き、販売戦略を確立し、そのために人材を生かし、立地特性を活かし、組織力を高めることが JA の基本課題であると説いた。この路線をさらに伸ばし飛躍して欲しい。つまり、第 1 図の右辺を着実に実践し、そのために左辺の人材、立地、組織力をいかに生かすかが基本課題である。満点のとれる 6 角形にしてほしい。

営農指導と販売戦略の展開

――P-SIX 理論――



目　次

巻頭言…… 1

JA-IT研究会の歩み

JA-IT研究会の歩み　2001 ～ 2018…… 4
人材養成セミナー（マーケティング研究会）…… 12
「営農支援システム研究会」の取り組み …… 16
「専門研究会」のねらいと経緯 …… 20

公開研究会報告より

協同活動をベースとしたJA経済事業改革への挑戦 …… 24
新米政策の下での米消費・流通の変化と産地戦略　…… 30

営農経済事業改革の核心

JAの自己革新の路線に全力を …… 36

資　料

設立趣意書 …… 46
規　約 …… 47
会　員 …… 49
役員体制 …… 50

まとめにかえて…… 51

JA-IT 研究会の歩み

2001 年の設立以来、JA-IT 研究会は、時代の要請に応じたテーマで JA 営農経済事業改革の先駆的事例を互いに学びあう「公開研究会」を年 3 回開催。地域農業の現場で奮闘する JA 役職員が全国から集まり、自由闊達な討議を交わしてきました。また、先発 JA の実践から JA 自己改革の路線を導き出した「専門研究会」、営農現場における情報活用の発展を探った「営農支援システム研究会」、JA の農産物マーケティング力向上と営農経済事業人材の育成をめざした「人材養成セミナー」など、必要に応じて多彩な事業も展開してきました。その歩みを一挙にご紹介します。

※　公開研究会の各報告の要旨は JA-IT 研究会ホームページ（http://ja-it.net/）に掲載しています。

JA-IT研究会の歩み　2001 ～ 2018

2000

7月　□『農村文化運動』157 号
JA 甘楽富岡の IT 革命―生涯現役の個性的農業で農都両棲の地域をつくる―

2001

7月　□『農村文化運動』161 号
JA 甘楽富岡に学ぶ IT 時代の農協改革

9月　● 設立総会、第 1 回公開研究会　於：群馬県・妙義グリーンホテル／ JA 甘楽富岡本所

営農事業の自立を考える～営農関連事業の創造と独立採算への視点～

【報告 1 】わが JA の総合営農事業強化に向けた取り組みについて
―地域おこしの中核としての農の再生と多様な担い手の育成―
黒澤賢治（JA 甘楽富岡営農事業本部長）

【報告 2 】西条の農業を構造的に変える試みがはじまった
加藤　尚（JA 西条常務理事）

【報告 3 】21 世紀農業・農村のあるべき姿とは―第 6 次産業の創出―
坂本多旦（船方農場グループ代表）

【視察①】JA 甘楽富岡：インショップ出荷模様／パッケージセンター等

【課題提起】JA-IT 研究会の課題を「P-Six」理論によって整理する
今村奈良臣（日本女子大学教授）

【全体討論】　司会：吉田俊幸（高崎経済大学地域政策学部教授）

【視察②】JA 甘楽富岡：食彩館本店（JA 本所敷地内）

【閉会の挨拶】　今井利昭（JA 越後さんとう営農部長）

11月　● 第 2 回公開研究会　於：新潟県・蓬平温泉／ JA 越後さんとう本所

水田地帯での JA 営農関連事業の創造を考える

【報告 1 】人・土地・ものを生かす地域農業のシステム化――米単作から総合産地化への挑戦
今井利昭（JA 越後さんとう営農部長）

【報告 2 】産地 JA と連携した米卸の販売戦略
山田良男（㈱ニュー・ノザワ・フーズ代表取締役社長）

【特別報告】地域農産物の多品目加工を成功させる理論と技術――私の農産加工事業への取組みから
高木敏広（㈱東洋商会取締役社長）

【歓迎の挨拶】関　誉隆（JA 越後さんとう組合長）

【問題提起】JA-IT 研究会で何を研究するか――JA の基幹事業としての総合営農体制の再構築
黒澤賢治（JA 甘楽富岡営農事業本部長）

【全体討論】　司会：吉田俊幸（高崎経済大学地域政策学部教授）

【視察】㈱朝日酒造 ／㈱ホーネン

2002

1月　□『農村文化運動』163 号
「JA-IT 研究会」第 1 回研究会の記録

2月　● 第 3 回公開研究会　於：東京都・浅草ビューホテル

営農関連事業の新展開と IT 活用のナレッジマネジメント

【総括報告】営農関連事業の新展開と IT 活用のナレッジマネジメント――少量多品目生産・多チャンネル販売事業と IT 活用を中心に　黒澤賢治（JA 甘楽富岡営農事業本部長）

【分科会】・第 1 分科会「営農関連事業の新展開を支える IT システムとは」：少量多品目生産と直売型多チャンネル販売をささえる IT 活用 / ブランド確立・地域合意形成他に多様につかえるマッピングシステム / ナレッジマネジメントとデータ活用 /「出向く営農指導」と農業データベース

・第２分科会「JA 間協同を具体化する」
・分科会報告および全体討論
【問題提起】報告にもとづく基本路線の提起　今村奈良臣（JA-IT 研究会代表委員）
【報告】わが JA の現状と課題
原　義夫（JA グリーン近江営農事業部営農総合企画課長）／浜田道雄（JA 鳥取いなば営農指導部長）
【全体討論】 司会：吉田俊幸（JA-IT 研究会副代表委員）

2 月　□ DVD「営農の復権で元気な地域づくり」（全 2 巻）発行
（企画：JA 全中、出版：農文協）
Ⅰ JA 新時代の営農事業とは／Ⅱ マーケティング戦略による販売事業とは
「地域総点検運動」を起点に営農復権・地域再生へ。JA 甘楽富岡の実践を密着取材。

6 月　● 第 4 回公開研究会　於：東京都・JA ビル（以下、特に断りがないかぎり同じ）
JA 版・食と農の再生プラン—JA 販売戦略の再構築にむけて

7 月　□『農村文化運動』165 号
「JA-IT 研究会」第 2 回・第 3 回研究会の記録
—米の集荷率 95%－ JA 越後さんとうの挑戦／ JA の IT 革命と JA 間協同

9 月　● 第 5 回公開研究会
販売量を増やさずに収益を増やす物流コスト大幅削減の道
／販売戦略と連動した技術指導で購買事業を変える

10 月　◆第 1 回専門研究会（第 1 期）

12 月　◆第 2 回専門研究会（第 1 期）

2003

1 月　□『農村文化運動』167 号
JA 越後さんとうの「営農復権」
—「米政策改革大綱」を先取りした地域農業戦略

2 月　◆第 3 回専門研究会（第 1 期）

● 第 6 回公開研究会　於：東京都・JA ビル／大手町サンケイビル
新しい米政策にどう取り組むか—JA の事業改革による自力本願の水田営農の確立—

□ DVD「水田営農復権への地域戦略づくり——JA 越後さんとうの実践に学ぶ」（全 2 巻）発行
（企画：JA 全中、出版：農文協）
Ⅰ 売れる米づくりへの生産販売戦略／Ⅱ 総合産地をめざす集落営農戦略

□ DVD「総合産地型 JA の営農改革——JA ふくおか八女のチャレンジに学ぶ」（全 2 巻）発行
（企画：JA 全中、出版：農文協）
Ⅰ 自己完結型 JA の販売戦略とは／Ⅱ 食の総合産地化をめざす JA の戦略

7 月　● 第 7 回公開研究会
新しい米政策にどう取り組むか—JA の事業改革による自力本願の水田営農の確立—
PART2

□『農村文化運動』169 号 すすむ JA の自己革新—トップリーダーの提言
すすむ JA の自己革新——トップリーダーの提言

11 月　● 第 8 回公開研究会（設立 3 周年記念公開シンポジウム）　於：群馬県・高崎市民会館／高崎経済大学
フード・フロム JA —マーケティングと食の提案型販売の実践

第Ⅰ部　JA 高崎ハム創業 65 周年・JA-IT 研究会設立３周年記念公開シンポジウム

【基調講演】農業の多面的機能を活かした生命総合産業の創出
今村奈良臣（JA-IT 研究会代表委員、東京大学名誉教授）

【パネルディスカッション】　コーディネーター　今村奈良臣（同上）
パネリスト：中嶋拡子(千葉県生協連元会長)、橋本洲弘(㈱西友顧問、農協のあり方についての研究会委員)、古舘均司(群馬県甘楽町・農業)、黒澤賢治(JA高崎ハム常務理事、JA-IT研究会副代表委員)

JA-IT 研究会設立３周年記念パーティー（於：高崎市役所 10 F「コートカフェ」）

第Ⅱ部　公開研究会　食品流通の激変に JA はどう対応するか――実践的マーケティングの確立に向けて

【報告１】ウォルマートの日本戦略
橋本洲弘（株・西友顧問、農協のあり方についての研究会委員）

【報告２】“ 地域最適、個店最適 ” を目指す西友マーチャンダイジングの取組み
矢吹寧男（㈱西友マーチャンダイジング食品部青果担当チーフバイヤー）

【報告３】徹底指南！量販店との商談のすすめ方――プレゼン資料のつくり方から、値決め交渉の実際まで
黒澤賢治（JA 高崎ハム常務理事、JA-IT 研究会副代表委員）

【全体討論】　司会　吉田俊幸（JA-IT 研究会副代表委員）

【総括と提言】　今村奈良臣（同上）

◆第１回専門研究会（第２期）

2004

1 月　□『農村文化運動』171 号
「JA の直販」と「農家の直売」で営農復権 ――JA ふくおか八女の実践激変する青果物流通とマーケティングの実際

2 月　● 第９回公開研究会
系統共販の再構築／ JA 間連携の優良実践事例に学ぶ

◆第２回専門研究会（第２期）

7 月　● 第 10 回公開研究会　於：東京都・コープビル／ JA ビル
環境変化に対応した営農事業改革をどう進める
―地場企業の技術力を地域農業に生かす

◆第３回専門研究会（第２期）

11 月　● 第 11 回公開研究会　於：東京都・ホテルモントレ山王／ JA ビル
営農経済事業改革の要「販売事業」のゆくえを考える
―現場から、意識・知識・組織の「三識革命」を考える

◆第４回専門研究会（第２期）

2005

2 月　● 第 12 回公開研究会
水田農業ビジョン実践強化のための基本課題
／新産地づくりにむけての実需者からの要望

◆第５回専門研究会（第２期）

4 月　□『農村文化運動』176 号
激変する青果物流通とマーケティングの実際――JA は市場流通依存からの脱却を

7 月　● 第 13 回公開研究会
営農経済事業改革の要「販売事業」のゆくえを考える PART2

◆第６回専門研究会（第２期）

11 月　● 第 14 回公開研究会
直売・直販事業の再点検―勘と経験にたよった直売を見直す

2006

2 月　● 第 15 回公開研究会
農業法人と JA とのパートナーシップの構築に向けて
―「しばり」の関係ではなく「むすび」の関係に

7 月　● 第 16 回公開研究会　於：東京都・コープビル／ JA ビル
生産組織の改革と営農指導体制の新路線
／現代の産地づくりとは―組合員の意識改革にもふれて

□『農村文化運動』181 号
農協共販を抜本的に見直す――「農家手取り最優先」「JA の販売事業の確立」をめざして

11 月　● 第 17 回公開研究会
担い手づくりと産地づくりへの JA の推進力
―個別経営にまで入り込んだ営農指導と、地域ブランド形成のあり方

2007

1 月　□ 座談会記録「農協共販の課題と再生の道」発行

2 月　● 第 18 回公開研究会
JA をめぐる環境変化とビジョンづくり―組織・事業基盤の危機をどう克服していくか

8 月　● 第 19 回公開研究会　於：千葉県・JA 富里市
JA 富里市の実践に学び、今後の組織・営農販売戦略を考える

11 月　● 第 20 回公開研究会　於：東京都・ホテルベルクラシック東京／ JA ビル
JA の新路線を探る―トップリーダーの提言

【問題提起】 今村奈良臣（JA-IT 研究会代表委員）
【提言 1】“JA 組織の基盤づくり ” と、大豆ネットワークなどの “ 営農振興戦略 ”
桑原謹二（広島・JA 三次代表理事副組合長）
【提言 2】きのこと多彩な園芸農業を柱に、魅力ある地域づくりをめざして
阿藤博文（長野・JA 中野市代表理事組合長）
【特別講演】地域資源を活かした “ 儲かる仕掛け ” づくり――田舎が元気になるビジネス
横石知二（徳島・㈱いろどり代表取締役）
【提言 3】“ きくちのまんま ” ブランドづくりで地域農業の活性化
上村幸男（熊本・JA きくち代表理事組合長）
【提言 4】女性が考える農協運動――にんにくの産地づくりをとおして
佐野　房（青森・JA 田子町常務理事）

12 月　◇静岡県中遠地域（JA 遠州中央、JA 遠州夢咲、JA 掛川市、温室農業協同組合）
現地ヒアリング

2008

1 月　● 第 21 回公開研究会　於：東京都・JA ビル／日本青年館
米の生産・販売戦略と産地づくり対策をどうすすめるか

7 月　● 第 22 回公開研究会
国産農産物への追い風にどう帆をふくらませていくか—業務用需要に対応した産地戦略

9 月　◇JA 中野市現地ヒアリング

12 月　● 第 23 回公開研究会
JA 営農経済事業改革はどこまで進んでいるか—環境変化を踏まえた営農体制を考える

2009

2 月　● 第 24 回公開研究会
これからの JA 運動と JA リーダーのすすむべき道を探る—JA のイノベーションを求めて

7 月　● 第 25 回公開研究会
農地法改正を地域農業の維持と発展にどう活かすか / 農工商連携をどうすすめるか

9 月　■2009 年度人材養成セミナー（第 1 回マーケティング研究会）　於：群馬県・JA 甘楽富岡甘楽支所

11 月　● 第 26 回公開研究会
地域農業振興計画を自らのものにするために

2010

4 月　● 第 27 回公開研究会　於：東京都・日本教育会館
営農事業を本物にするためにどうすべきか

8 月　◇営農支援システム研究会 関東甲信越ブロック研修会

9 月　■2010 年度人材養成セミナー（第 2 回マーケティング研究会）　於：群馬県・JA 甘楽富岡甘楽支所

12 月　● 第 28 回公開研究会　於：東京都・日本教育会館
女性の力で営農活動と地域づくりに新たな風を

◇営農支援システム研究会 中国四国ブロック研修会

2011

2 月　◇営農支援システム研究会 九州ブロック研修会

6 月　● 第 29 回公開研究会　於：岩手県・JA いわて花巻本店
東日本大震災復興に向けた JA の使命と課題
—復旧・復興段階に入った被災地の現状を踏まえて

8 月　◇営農支援システム研究会 関東甲信越ブロック研修会（第 2 回）

9 月　■2011 年度人材養成セミナー（第 3 回マーケティング研究会）　於：群馬県・JA 甘楽富岡甘楽支所

10 月　◇営農支援システム研究会 東海北陸近畿ブロック研修会（第 2 回）

12 月　● 第 30 回公開研究会《設立 10 周年記念》
JA 農産物販売戦略の基本方向と課題—JA-IT 研究会の 10 年間の活動をふり返る

【挨拶】　平形雄策（農林水産省経営局協同組織課長）／大西茂志（JA 全中常務理事）
【基調講演】「JA-IT 研究会の創立 10 周年を祝う—これまでの 10 年、これからの 10 年—」
今村奈良臣（JA-IT 研究会代表委員）

【報告 1】「野菜販売戦略の方向と課題」
仲野隆三（JA 富里市常務理事）

【報告 2】「消費者ニーズ、流通変化、業界再編と米販売戦略」
吉田俊幸（高崎経済大学地域政策学部教授）

【報告 3】わが JA は何をどこまで達成できたのか―地域水田農業ビジョン大賞受賞から 7 年
田沢　繁（JA 鶴岡理事参事）

【報告 4】㈱田切農産　2 階建法人の取組　農地と多様な農家を結合する法人経営
紫芝　勉（㈱田切農産代表取締役）

【報告 5】JA の生産戦略・マーケティング戦略・地域戦略
黒澤賢治（特定非営利活動法人アグリネット理事長）

【報告 6】時代の変化に向けての果樹産地の対応
海谷栄治（JA 中野市営農部長）

【報告 7】JA 糸島チャレンジ 100 億の取り組みと
産直市場伊都菜彩の事業報告
小金丸肇（JA 糸島直販統括マネージャー）

2012

2 月　◇営農支援システム研究会 九州ブロック研修会（第 2 回）

◇営農支援システム研究会 中国四国ブロック研修会（第 2 回）

4 月　● 第 31 回公開研究会
農山村再生にむけた営農経済事業の今後の路線を探る―農協運動のダイナミズムを求めて

9 月　■2012 年度人材養成セミナー（第 4 回マーケティング研究会）　於：東京都・JA 全国教育センター

11 月　● 第 32 回公開研究会
地域農業・農村の発展にむけた JA 営農経済事業のあり方を根本から考える
―転換期における農産物の販売戦略

2013

2 月　● 第 33 回公開研究会
地域づくりと JA―現場の最前線にみる

5 月　◇ 現地研修会　於：愛媛県・JA おちいまばり
直売所を起点にしたローカルフードシステム
―進化を続ける「さいさいきて屋」の取り組み

さいさいきて屋のこれまでの歴史と現在 / 販売事業本体との関係 / 定年帰農者の受け入れ / 食育・食農教育の展開 / 地場産学校給食 / サイサイカフェと彩菜食堂 / 農産加工事業 / 漁協との連携 / 集出荷を中心にした物流システム / 綿を核にした衣料事業

6 月　● 第 34 回公開研究会
JA の地域農業戦略と地域農業マネジメント体制のあり方を探る
―我々はこう考え実践する

9 月　■2013 年度人材養成セミナー（第 5 回マーケティング研究会）　於：東京都・JA 全国教育センター

11 月　● 第 35 回公開研究会
地域農業システムの構築と JA の役割
―JA の現場からの実態報告「悩みを共有しチャレンジする」

2014

3 月　● 第 36 回公開研究会　於：東京都・日本教育会館／ JA ビル
新農政改革をいかに地域で生かし実践するか―JA の果たす役割と課題

7月　● 第 37 回公開研究会
いま JA に求められる真の改革路線は何か―現場から考える強い農業・強い農協

9月　■2014 年度人材養成セミナー（第 6 回マーケティング研究会）　於：群馬県・甘楽ふるさと館

11月　● 第 38 回公開研究会
JA の基本である営農経済事業改革をいかに進めるか

2015

2月　● 第 39 回公開研究会
地方創生に向けて JA の戦略を磨く

6月　● 第 40 回公開研究会
JA 営農経済事業の収支構造改革

【基調講演】　今村奈良臣（JA-IT 研究会 代表委員）
【総合解題】JA 営農・経済事業改革の方向について
　松岡公明（JA-IT 研究会 企画委員）
【報告 1】JA 中野市の営農経済事業黒字化への取り組み
　前澤憲雄（一般社団法人日本きのこマイスター協会 理事長）
【報告 2】JA 甘楽富岡の販売・購買事業の収支構造改革
　黒澤賢治（JA-IT 研究会 副代表委員）
【報告 3】「6 次産業化」は“JA 事業そのものだ”
　高峰博美（JA あしきた 代表理事組合長）
【報告 4】JA 上伊那における米穀施設の収支構造改革
　下村　篤（JA 上伊那 常務理事）
【報告 5】新規就農者への研修・個別指導について
　松山秀人（㈲ジェイエイファームみやざき中央 専務取締役）

9月　■2015 年度人材養成セミナー（第 7 回マーケティング研究会）　於：群馬県・甘楽ふるさと館

11月　● 第 41 回公開研究会
JA の創造的自己改革と地域農業のデザイン力
―農協のアイデンティティを踏まえた営農経済事業改革の方向

2016

2月　● 第 42 回公開研究会
農業・農協の「連携」の意義を考える
―JA 営農経済事業の経営資源・能力の再編集をめざして

6月　● 第 43 回公開研究会
地域リーダーおよび営農指導員育成の課題と取り組み

9月　■2016 年度人材養成セミナー（第 8 回マーケティング研究会）　於：群馬県・甘楽ふるさと館

10月　●第 44 回公開研究会
今こそ JA 営農経済事業改革の正念場、どこから改革に着手するか
―購買事業と販売事業の課題を具体的、かつ徹底的に掘り下げる

2017

2月　● 第 45 回公開研究会
平成 30 年以降に向けた水田農業改革と地域再生の仕組みづくり

【解題】　松岡公明（JA-IT 研究会 企画委員）
【報告 1】　新企画「蔵出米」を中心とした新たな販路開拓
　小野忠義（JAぎふ営農部部長）/辻有記臣（JAぎふ営農企画課課長）/林 秀治（JAぎふ営農企画課代理）
【報告 2】　園芸メガ団地の取り組み　～水田地帯でネギの 10 億円産地をつくる～
　佐藤和芳（JA あきた白神 営農部 営農企画課 課長）

【報告 3】担い手組織と二人三脚で米・麦振興に挑む　～地産地消と新規需要開拓～
田中義徳（JA 糸島 営農部 農畜産課 考査役）

【報告 4】パルシステムの米販売の取り組み
武藤浩史（㈱ジーピーエス 第二事業部 部長）

【コメント】 吉田俊幸（JA-IT 研究会 副代表委員）

【報告 5】震災からの水田農業復興の歩みと、未来に引き継ぐ新たな地域農業づくり
髙玉輝生（JA ふくしま未来 営農部 農業振興課 次長（災害復興特命担当））

【報告 6】二階建て集落営農法人が取り組む地域再生の仕組みづくり
紫芝　勉（㈱田切農産 代表取締役）

6 月　● 第 46 回公開研究会

JA 営農経済事業改革はどこまで進捗したか、そして見えてきた課題は何か？ —協同システムをベースにした事業の再構築

9 月　■2017 年度人材養成セミナー（第 9 回マーケティング研究会）　於：茨城県・茨城県農村研修館

JA 全農いばらきによる VFS 事業、㈱旭物産のカット野菜ビジネス、JA なめがたの焼き芋を起点にした 6 次産業化など、茨城県内の JA や農・食産業の実践に学んだ。また、鯉淵学園からも講師を招いた。

11 月　● 第 47 回公開研究会

協同活動をベースにした JA 改革の実践

2018

2 月　● 第 48 回公開研究会

野菜の販売戦略とその展望

6 月　● 第 49 回公開研究会

新 米政策の下での米消費・流通の変化と産地戦略

9 月　■2018 年度人材養成セミナー（第 10 回マーケティング研究会）　於：群馬県・甘楽ふるさと館

10 月　●第 50 回記念公開研究会　於：東京都・学士会館／JA ビル

農協の使命と可能性

1. 農山村からの地方創生
小田切徳美（明治大学 農学部食料環境政策学科 教授）

2. フードチェーンはヒューマンチェーン～生協の取り組みより～
新井ちとせ（日本生活協同組合連合会 副会長）

3. 協同組合の「かたち」と「こころ」
松岡公明（JA-IT 研究会 企画委員）

公開研究会 50 回記念パーティー

4. 縮小再編過程の日本農業におけるＪＡへの期待
安藤光義（東京大学大学院 農学生命科学研究科 教授）

5. JA と食品産業の連携、新段階へ
浦野光人（元㈱ニチレイ代表取締役社長）

6. サカタニ農産の経営哲学と地域社会との共生
奥村一則（(農)サカタニ農産 代表理事）

総合討論

※事項と写真は必ずしも対応していません

次代を担う営農経済事業人材を輩出

人材養成セミナー（マーケティング研究会）

2018年の開催で10回目を迎えた「人材養成セミナー(マーケティング研究会)」。JA-IT研究会がこのセミナーを取り組むこととしたのは、2009年2月7日開催の運営委員会においてであった。

2009年度活動方針の検討に際し、黒澤副代表委員が「中長期に亘る『地域農業戦略のあり方』、特に会員JAで即戦力として実践可能な販売システムづくりと商品作りを学びつつ、取り組み先との結びつきをコーディネートする実践的研究会も考えられる」(黒澤:「JA-IT研究会の方向性と当面の課題」より）と提起。これを受け、討議の結果、「JA-IT研究会では、これまでの公開研究会を通して、JAの『改革人材』を養成してきたが、改めて『農業を担う人材とJA運営を実践する人材育成を、全力を挙げて実践』するため、現場の担当職員から係長・課長までの層を対象にした『JA人材養成セミナー』を開催する」(「2009年度活動計画」より）としたのである。

2009年度より連年、JA甘楽富岡管内にて開催。協同組合運動の具現化である革新的な営農経済事業のオペレーションを実践的に学ぼうと、全国から若手～中堅を中心にJA職員が集う

第1回人材養成セミナーは、2009年8月20日（木）より2泊3日の日程で、群馬県甘楽町のJA甘楽富岡甘楽支所で開催された。カリキュラムは別図の通りだが、その特徴は以下の4つに集約される。

その1　多彩な講義

基調講演も含めた6つの講義は、

- 時代と社会を見すえ実際の地域おこしに取り組むうえでの基本的視座（今村）
- 多彩な農家を多様な販売チャンネルに結び付けてきたJA富里市の実践（仲野）
- 多チャンネル販売に対応できる産地化・組織化のすすめ方や商品開発委員会の機能（黒澤）
- 生消連携による産直を通じ豊かな地域づくりをめざす事業理念とその実際（山本）
- 単なる商品カタログとは違う「商談のための提案書」のつくり方と商談解説（黒澤）
- 契約取引の拡大、提携先とのPB化や地域ブランド確立の必要性とその手法（齋藤）

など、具体的に地域を見つめ、JA・組合員を見つめ、小売・流通・消費を見つめつつ、地域の産物で商談する手法まで、多彩な内容である。このカリキュラムについては、JA-IT研究会にカリキュラム委員会を組織し、構成・内容・担当を検討して準備したものである。

インショップ集荷場視察

JA 甘楽富岡インショップ集出荷場を視察。「出荷組合員が自分たちで決めたルールを自分たちで守って動くから、JA 職員は１人で済む」と聞いて驚く受講生

その２　地域農業戦略に直結する視察内容

２日目の早朝から実施した視察は、インショップ集荷場風景、食彩館（直売所）、パッケージセンター、放牧牛による遊休荒廃地の再生（レンタカウ）など、地域農業と地域を再生した JA 甘楽富岡の象徴的な施設・機能・実際に触れる内容。講義の現場を見ることで、取り組みのイメージが受講者に根付く内容とした。

その３　実際の商談を想定した講義

第４講の「商談のための提案書」つくりは、参加した受講者が地元 JA に戻り、JA の販売したい作物に適用して作成できるよう、ひな形・マニュアル・考え方を具体的に解説。

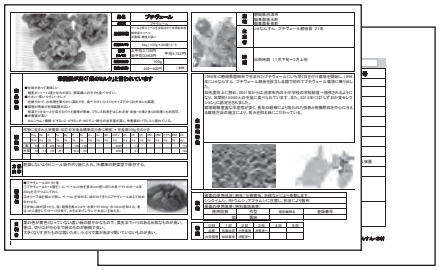
例えば、提案書に記載する最低要件としては、右記のとおり。具体的・実践的な内容に富んでいる。

- どの地域で（JA）
- 誰が（生産部会）
- 何を（品目）
- どんな生産方式で（有機・特別栽培・慣行・契約栽培基準）
- いつからいつまで（期間）
- どれだけ（量：日量・週・月・年間）
- どんな商品形状で（束・バラ・パック・個数・ダンボール（いくつ入れ））
- 過去５年程度の販売価格の推移
- いくらで（価格提案）
- どんな決済方式とどんな物流方式で（ST 配送・自社引き取り・工場直納）

その４　実際の商談会の場も設ける

後日、講師の一人であったパルシステムなど実需者（量販店、生協等）へのプレゼンテーションを実際に行なう場を設け、商談に繋げている。

商品台帳と模擬プレゼン



地域の農産物を実需者にどう提案するか……。
受講生 渾身の事前課題「商品台帳」

商品台帳をもとに、自前の農産物を PR。この後、講師陣から厳しくも暖かい実践的アドバイスが……。他の受講生の発表へのアドバイスも参考になる

以降 10 年、毎年開催してきた人材養成セミナーは、基本的な構成・内容は継続しながら、全農直販センターをはじめ、大手量販のバイヤー、近年では業務用野菜の加工業者などを招き、今日に至っている。

志を同じくする全国の仲間と出会い、3 日間交流することで生まれる横のつながりも大きな財産。この人材養成セミナーの受講生どうしのつながりから、産地間連携などの協同組合間協同を始めた JA もある。また、初期の受講者が、その後の自らの実践を報告する場もあり、次代を担う営農経済事業人材の育成に貢献できるセミナーとなっている。

商談会

互いの課題を出し合い、問題意識を深めるワークショップ

膝詰めの議論は夜まで尽きない

第１回人材養成セミナー（マーケティング研究会）

第１回のプログラム

○日時：2009 年 8 月 20 日（木）13：00 ～ 22 日（土）12：00

○会場：群馬県甘楽町・JA 甘楽富岡甘楽支所

○宿泊：群馬県甘楽町・甘楽ふるさと館

コーディネーター：黒澤賢治（JA-IT 研究会副代表委員）

8 月 20 日（木）	8 月 21 日（金）	8 月 22 日（土）
	6:45~11:00 **現地視察** ①インショップ集荷場（朝食） ②パッケージセンター ③食彩館（トレーニングセンター）	9:00~10:30 **ワークショップ**「わが JA の産地戦略ー産地の特性を踏まえ、生産と販売の留意点と戦略を整理する」 ※班に分かれ、講師陣が各班について指導し、参加者がレポート作成
	11:00~12:00 **第 3 講**：山本伸司（パルシステム連合会常務）「パルシステムグループの食農連携についてー未来を育む食と農」	10:40~11:40 レポートの発表と講師からのコメント
		11:40~12:00 **修了証書授与**：今村奈良臣 解散
12:30　研修会場集合・受付	12:00　昼食	
13:00　開講 13:05~14:05 **基調講演**：今村奈良臣（JA-IT 研究会代表委員）	13:00~14:00 **第 4 講**：黒澤賢治「提案書と産地現場を活用したマーケティング戦略」	
14:20~15:20 **第 1 講**：仲野隆三（JA-IT 研究会副代表委員）「JA 富里市の生産販売事業とマーケティング戦略」	14:15~15:15 **第 5 講**：斎藤修（千葉大学教授）「青果物流通システムの変化とサプライチェーンの構築」	
15:35~16:35 **第 2 講**：黒澤賢治（JA-IT 研究会副代表委員）「取引先が求める産地について」	15:30~16:30 講師と受講者の間で質疑応答	
16:45~17:30 「1 日目を受講して」 （レポート提出）	16:40~17:30 「2 日目を受講して」 （レポート提出）	
18:30~　夕食・懇親会	18:30~ 地元関係者を交えた交流会	

修了証書授与

今村代表委員から激励を受ける

「営農支援システム研究会」の取り組み

この研究会は、JA-IT 研究会規約第２条「ITを駆使して地域づくりを主導する JA の在り方や事業の在り方についての研究・学習・普及を目的にする」を実践するため、全国の JA で活用されている「JA 版農業電子図書館」等を、JA 普遍の「営農支援システム」に発展させるとともに、JA での有効活用支援や全国的な経験を蓄積・発信することを目的に、2010 年から着手された。

JA-IT 研究会設立から 10 年、この間、農業・農村・JA は大きく変化。市町村合併や JA の大型合併等により想定を大幅に上回る混乱が生じ、地域・組織の再生に向けた課題が顕在化していた。「JA 合併により、営農経済事業は、地域組合員の拠点であった『JA 支所（支店）』から営農センターや本所集中等になり、『小さい営農相談』や『技術指導』は信用・共済事業窓口となった支所では不可能であり、これらニーズの補完システム整備が求められる実態」（黒澤副代表委員：「立ち上げの趣旨」より）と指摘されている。

第１回目の研修会は、2010 年８月さいたま市において、関東甲信越ブロック 14JA の代表者 31 名が参加して開催。黒澤副代表委員の「立ち上げの趣旨」説明に続き、「営農指導：JA 横浜のかたち」矢沢定則 JA 横浜常務理事、「営農指導の現状と農業電子図書館の活用」石崎明久 JA 邑楽館林園芸企画課長等の報告。海谷栄治 JA 中野市営農部長の司会による全体討議を行なった。

以降、北海道から九州までの５ブロックにおいて、３カ年間で計９回の集中的なブロック研修会を開催している。

現在、JA 版農業電子図書館は、全国の７割を超える 463JA で導入・活用されている。この間、世代交代の一層の進行とともに、担い手・生産形態の更なる多様化、モバイル端末の進歩など、情報活用のニーズと形態は大きく変化した。更なる、JA 普遍の「営農支援システム」の追究が求められている。

（文＝ JA-IT 研究会事務局）

2011 年２月 23 日　九州ブロック研修会の様子

購買窓口に営農指導に……。
営農経済の様々な業務に活用される
JA 版農業電子図書館

JA 版農業電子図書館をご導入いただいた JA

北海道	JA きたひやま		JA 幕別町		JA 秋田なまはげ		JA かみつが
	JA きたみらい		JA きょうわ		JA 秋田おばこ		JA なすの
	JA 東神楽	青森	JA おいらせ		JA こまち		JA 全農とちぎ
	JA 函館市亀田		JA 八戸		JA かづの	群馬	JA 邑楽館林
	JA 帯広かわにし		JA 青森		JA 大潟村		JA 佐波伊勢崎
	JA ふらの		JA 十和田おいらせ		JA あきた白神		JA 利根沼田
	JA とうや湖		JA 津軽みらい	山形	JA 山形市		JA 前橋市
	JA 上川中央		JA ゆうき青森		JA 鶴岡		JA はぐくみ
	JA たいせつ		JA つがる弘前		JA 庄内みどり		JA たのふじ
	JA びほろ		JA つがるにしきた		JA 山形おきたま		JA 赤城たちばな
	JA 斜里町	岩手	JA 新いわて		JA みちのく村山		JA たかさき
	JA 新はこだて		JA いわて花巻		JA てんどう		JA あがつま
	JA ぴっぷ町		JA いわて平泉		JA やまがた		JA 甘楽富岡
	JA あしょろ		JA いわて中央		JA さくらんぼひがしね		JA 太田市
	JA 阿寒	宮城	JA みやぎ仙南		JA 庄内たがわ		JA 北群渋川
	JA びえい		JA 仙台		JA さがえ西村山	埼玉	JA ちちぶ
	JA 十勝清水町		JA みやぎ登米		JA 新庄市		JA 南彩
	JA ひがしかわ		JA あさひな	福島	JA 福島さくら		JA いるま野
	JA 新おたる		JA 南三陸		JA 会津よつば		JA さいたま
	JA 北ひびき		JA 栗っこ		JA ふくしま未来		JA ふかや
	JA 道北なよろ		JA みやぎ亘理		JA 東西しらかわ		JA 埼玉ひびきの
	JA ようてい		JA いわでやま		JA 全農福島		JA さいかつ
	JA サロマ		JA 名取岩沼	栃木	JA うつのみや		JA あさか野
	JA きたそらち		JA 古川		JA しもつけ		JA くまがや
	JA 上士幌町		JA みどりの		JA なす南		JA ほくさい
	JA みねのぶ		JA いしのまき		JA 佐野		JA 越谷市
	JA いわみざわ		JA 加美よつば		JA しおのや		JA 埼玉中央
	JA 浦幌町	秋田	JA 秋田しんせい		JA はが野		JA 花園
	JA ホクレン		JA 秋田ふるさと		JA 足利		（次頁へ続く）

JA 版農業電子図書館をご導入いただいた JA

茨城	JA 常陸
	JA 常総ひかり
	JA 土浦
	JA 水戸
	JA 新ひたち野
	JA 茨城むつみ
	JA 北つくば
	JA ほこた
	JA やさと
	JA つくば市
	JA しおさい
	JA 日立市多賀
	JA なめがた
	JA 稲敷
千葉	JA 山武郡市
	JA 千葉みらい
	JA 成田市
	JA 西印旛
	JA ちば東葛
	JA 富里市
	JA 安房
	JA かとり
	JA 市原市
	JA 八千代市
	JA きみつ
	JA 長生
	JA ちばみどり
	JA 多古町
	JA いちかわ
	JA とうかつ中央
	JA 佐原
東京	JA 世田谷目黒
	JA 東京みなみ
	JA あきがわ
	JA 東京みどり
	JA 東京スマイル
	JA 八王子
	JA 東京みらい
	JA 東京中央
	JA マインズ
	JA 東京むさし
	JA にしたま
	JA 西東京
	JA 東京あおば
	JA 町田市
神奈川	JA 横浜
	JA あつぎ
	JA セレサ川崎
	JA よこすか葉山
	JA さがみ
	JA 湘南
	JA いせはら
	JA はだの
	JA 県央愛川
	JA かながわ西湘
	JA 相模原市
	JA 津久井郡
新潟	JA にいがた岩船
	JA 北越後
	JA 越後中央
	JA 佐渡
	JA にいがた南蒲
	JA 津南町
	JA 十日町
	JA えちご上越
	JA 柏崎
	JA 魚沼みなみ
	JA 新潟市
	JA 北魚沼
	JA 新津さつき
	JA 胎内市
	JA 新潟みらい
	JA 越後さんとう
	JA 越後ながおか
	JA 越後おぢや
	JA 北蒲みなみ
	JA ささかみ
	JA しおざわ
	JA ひすい
	JA かみはやし
	JA 全農にいがた
富山	JA 高岡
	JA あおば
	JA いなば
	JA アルプス
	JA みな穂
	JA うおづ
	JA なのはな
	JA 福光
	JA となみ野
	JA 富山市
石川	JA 金沢市
	JA 小松市
	JA はくい
	JA 能登わかば
	JA 松任
	JA おおぞら
	JA 加賀
	JA すずし
	JA 白山
	JA 志賀
	JA ののいち
	JA 内浦町
	JA 金沢中央
	JA 石川かほく
	JA 町野町
	JA 根上
福井	JA 越前丹生
	JA 敦賀美方
	JA たんなん
	JA 福井市
	JA 越前たけふ
	JA 花咲ふくい
	JA 永平寺
	JA 若狭
	JA 福井市南部
山梨	JA 梨北
	JA 中巨摩東部
	JA ふえふき
	JA 甲府市
	JA 西八代
	JA クレイン
	JA ふじかわ
長野	JA 信州うえだ
	JA 佐久浅間
	JA 上伊那
	JA みなみ信州
	JA 信州諏訪
	JA 中野市
	JA 塩尻市
	JA ながの
	JA 大北
	JA 木曽
	JA グリーン長野
	JA あづみ
	JA 松本ハイランド
	JA 洗馬
	JA長野県営農センター
岐阜	JA ぎふ
	JA にしみの
	JA いび川
	JA めぐみの
	JA ひがしみの
	JA ひだ
静岡	JA 大井川
	JA 三島函南
	JA 伊豆の国
	JA なんすん
	JA 掛川市
	JA 静岡市
	JA しみず
	JA ハイナン
愛知	JA みどり
	JA あいち豊田
	JA 蒲郡市
	JA ひまわり
	JA あいち尾東
	JA なごや
	JA 愛知東
	JA 愛知西
	JA 尾張中央
	JA あいち海部
	JA あいち中央
	JA あいち三河
	JA 愛知北
	JA 海部東
	JA 西三河
	JA 愛知みなみ
	JA 西春日井
	JA 豊橋
	JA あいち知多
三重	JA 伊勢
	JA いがふるさと
	JA 多気郡
	JA 鈴鹿
	JA 津安芸
	JA 松阪
	JA みえきた
	JA 鳥羽志摩
	JA 三重南紀

滋賀	JA おうみ冨士
	JA レーク伊吹
	JA 東びわこ
	JA こうか
	JA 草津市
	JA 北びわこ
	JA 湖東
	JA 西びわこ
	JA レーク大津
京都	JA 京都にのくに
	JA 京都中央
	JA 京都やましろ
	JA 京都
和歌山	JA 紀北かわかみ
	JA 紀州
	JA みくまの
	JA ありだ
	JA わかやま
	JA 紀の里
	JA ながみね
大阪	JA 大阪南
	JA 北河内
	JA 大阪中河内
	JA いずみの
	JA 大阪北部
	JA 堺市
	JA たかつき
	JA 大阪泉州
奈良	JA ならけん
兵庫	JA 淡路日の出
	JA 兵庫六甲
	JA たじま
	JA 丹波ひかみ
	JA みのり
	JA 兵庫みらい
	JA 兵庫南
	JA 丹波ささやま
	JA あわじ島
	JA 兵庫西
	JA ハリマ
	JA あかし
鳥取	JA 鳥取西部
	JA 鳥取いなば
	JA 鳥取中央
島根	JA しまね
岡山	JA 岡山
	JA まにわ
	JA びほく
	JA 岡山西
	JA 岡山東
	JA つやま
	JA 勝英
	JA 倉敷かさや
広島	JA 尾道市
	JA 三次
	JA 三原
	JA 広島中央
	JA 福山市
	JA 広島市
	JA 広島北部
	JA 庄原
	JA 佐伯中央
	JA 安芸
	JA 芸南
	JA 広島ゆたか
山口	JA 周南
	JA 山口宇部
	JA 山口中央
	JA 防府とくぢ
	JA あぶらんど萩
	JA 長門大津
	JA 山口東
	JA 岩国市
	JA 山口大島
	JA 山口美祢
徳島	JA 徳島市
	JA 阿波町
	JA 市場町
	JA 麻植郡
	JA 阿波みよし
	JA 板野郡
	JA 美馬
	JA 東とくしま
	JA 名西郡
	JA アグリあなん
香川	JA 香川県
愛媛	JA 西条
	JA うま
	JA おちいまばり
	JA 愛媛たいき
	JA えひめ中央
	JA 松山市
	JA 周桑
	JA にしうわ
	JA 新居浜市
高知	JA しまんと
	JA 高知はた
	JA 土佐くろしお
	JA 南国市
	JA とさし
	JA 高知春野
	JA 高知市
	JA コスモス
	JA とさかみ
	JA 土佐あき
	JA 津野山
福岡	JA 福岡京築
	JA 福岡市
	JA 筑前あさくら
	JA みい
	JA 北九
	JA 直鞍
	JA たがわ
	JA ふくおか八女
	JA 筑紫
	JA ふくおか嘉穂
	JA 糸島
	JA 福岡市東部
	JA にじ
	JA むなかた
	JA 粕屋
	JA くるめ
	JA 柳川
長崎	JA 島原雲仙
	JA ながさき西海
	JA ながさき県央
	JA ごとう
	JA 長崎せいひ
	JA 壱岐市
	JA 対馬
佐賀	JA からつ
	JA さが
	JA 伊万里
大分	JA おおいた
	JA べっぷ日出
熊本	JA あしきた
	JA 鹿本
	JA 熊本市
	JA 阿蘇
	JA くま
	JA 熊本うき
	JA 熊本県連
	JA たまな
	JA やつしろ
	JA 菊池
宮崎	JA えびの市
	JA 綾町
	JA 日向
	JA 尾鈴
	JA 都城
	JA 宮崎経済連
	JA 高千穂地区
	JA 児湯
	JA 西都
	JA 延岡
鹿児島	JA 鹿児島きもつき
	JA 肝付吾平町
	JA 鹿児島みらい
	JA あまみ
	JA 種子屋久
	JA あいら
	JA いぶすき
	JA あおぞら
	JA さつま日置
	JA 北さつま
	JA そお鹿児島
	JA 鹿児島いずみ
沖縄	JA おきなわ

（敬称略・稼働準備中の JA も含みます・2018 年 9 月 1 日現在 463JA）

先発 7JA に学び、自己改革の路線を導出

「専門研究会」のねらいと経緯

JA-IT 研究会設立の翌年 2002 年 10 月、研究会内に「第 1 期 専門研究会」が設置された。それは、後に触れる「7JA の実践を営農経済事業の改革という視点から掘り下げ、営農経済事業改革のモデル化すると同時に、各 JA が改革に取り組むにあたっての基本的な視点や改革の取組み方、あるいは改革過程で直面する諸課題に対する解決方向やヒントを提供することを目的」としたものであった（吉田副代表委員：『農村文化運動』169 号「あとがき」より、以下同）。

当時、政府の経済財政諮問会議や総合規制改革会議等において農協改革への外圧はあったものの、それ以前に、「旧来型の農協の系統共販や経営、組織運営では、わが国の社会・経済の変化、農業・農村社会の変化、さらには食に対するニーズの多様化や流通の変化に充分に対応できなくなる」（同上）との、JA-IT 研究会としての主体的な危機感、課題認識が共有されていたからである。

そこで、“ 先発 JA” として自己改革に取り組んでいた JA 三次、JA 越後さんとう、JA 山武郡市、JA 甘楽富岡、JA ふくおか八女、JA かづの、JA ひまわりの 7JA を対象に、約 20 頁に及ぶアンケートを実施。アンケート結果を踏まえ、営農指導、販売事業、購買事業の 3 つの部会を設置し、3 回の専門研究会を開催した。そこでの報告・討議をもとに、座長・事務局での打合せにより、各 JA の営農経済事業の改革についての報告書を作成した。

設置から約 6 ヵ月間、各報告者、役員、事務局メンバーが手弁当で取り組んだこの専門研究会。その原動力は、「JA 改革の熱意に燃える研究集団である JA-IT 研究会に加入し、出席して、先発 JA 代表者の話に胸に手を当てて聞き、質問し、討議に参加しつつ、改革へのエネルギーを燃やしてもらいたい。自らの力で自らの道を切り拓く時代である」（今村代表委員：本冊子 43 頁参照）との想いであった。

続く「第 2 期 専門研究会」（2005 年）は、研究テーマを “ 販売事業の確立 ” に置いて計 6 回開催。第 23 回 JA 全国大会を契機に、本来的な機能の発揮と組合員の付託に応える営農経済事業改革を模索する JA に向け、農協共販を抜本的に見直す視点から、農家の「手取り最優先」、JA は「応益型手数料」の実現、販売の基本スタンスは「無条件委託販売」「共計共販」から「個選型共販」「用途先別グレード販売」への転換に向けた、理論的・実践的整理を行なった。

第 2 期専門研究会の成果は、『座談会記録 農協共販の課題と再生の道』（JA-IT 研究会、2007 年）、および『農村文化運動』181 号「農協共販を抜本的に見直す」に収録されている。

【第 1 期専門研究会の記録】

◎日程

● 第 1 回専門研究会　2002 年 10 月 25 日
● 第 2 回専門研究会　2002 年 12 月 6 日
● 第 3 回専門研究会　2003 年 2 月 19 日

◎研究のすすめ方と体制

イ . 営農指導
〈座長〉　JA 西条常務理事 加藤尚
〈事務局〉　高崎経済大学地域政策学部大学院 市村雅俊
〈報告〉　JA 三次参事 新田靖、JA 越後さんとう営農部長 今井利昭、
JA 山武郡市直販開発部長 下山久信

ロ . 販売事業
〈座長〉　JA 甘楽富岡営農事業本部長 滝上正和
〈事務局〉　JA 全中営農企画課 中村義則
〈報告〉　JA 甘楽富岡営農事業本部長 滝上正和、JA ふくおか八女東京事務所長 平井靖文

ハ . 購買事業
〈座長〉　JA みなみ信州南地域事業本部本部長 熊谷秀男
〈事務局〉　高崎経済大学地域政策学部大学院 小柴有里江
〈報告〉　JA かづの常務理事 田口裕、JA ひまわり営農部長 原田禮史

（別枠）危機管理について　JA 高崎ハム総合対策部長 小板橋博之

〈総合顧問〉　JA-IT 研究会代表委員 今村奈良臣、同副代表委員 吉田俊幸、同副代表委員 黒澤賢治、
藤沢流通・マーケティング研究所代表 藤澤研二
〈全体事務局〉JA 全中営農企画課長 松岡公明、農文協文化部長 清水悟

◎本研究会のまとめの執筆について

第 1 章　JA の自己革新の路線に全力を　今村奈良臣（JA-IT 研究会代表委員）
第 2 章　7JA の先駆的事例に学ぶ事業改革のポイント　中村義則（JA 全中営農企画課）
第 3 章　7JA はいかに事業改革に取り組んだか
JA 三次 /JA 越後さんとう /JA 山武郡市　市村雅俊（高崎経済大学）
JA 甘楽富岡 /JA ふくおか八女　中村義則（高崎経済大学）
JA かづの /JA ひまわり　小柴有理江（高崎経済大学）
現場からの総括と、JA 間連携・農産物加工についての提案　黒澤賢治（JA-IT 研究会副代表委員）
補　来るべき X デーに向け、何をしておくべきか　小柴有理江（高崎経済大学）
あとがき　吉田俊幸（JA-IT 研究会副代表委員）

（この報告は、特集「すすむ JA の自己改革 - トップリーダーの提言」として、「農村文化運動」169 号（農文協刊）に収録されている）

公開研究会報告より

2018年10月で50回を数える「公開研究会」。その報告記録から一部を抜粋しました。

一つは、JA-IT研究会がたびたびその実践に学んできたJA甘楽富岡の購買事業改革の報告（2014年、第38回公開研究会）。組合員への徹底した情報開示と組合員ニーズの把握に基づき、予約購買・共同一括自取りなどによるコストカットで農家手取りの最大化を追求。協同組合原則に則った自己改革の路線を体現しています。

もう一つは、米政策が大きく転換した2018年（平成30年）6月に開催された第49回公開研究会のまとめ。新政策のポイントや米消費・流通の動向を学び、これからの米産地づくりや販売戦略を議論しました。

毎回のテーマと内容は、企画会議・運営委員会での累計数時間におよぶ討論により企画しています。

現場から事例の連鎖を起こす実践交流に、ぜひご参加ください。

※　各報告記録の全文は、JA-IT研究会ホームページ（http://ja-it.net/）に掲載しています。

JA-IT 研究会 第 38 回公開研究会（2014 年 11 月 14 日）報告より

協同活動をベースとしたJA経済事業改革への挑戦

地域実態に即応した「地域営農システム」づくり

黒澤 賢治（JA-IT 研究会副代表委員 /JA 甘楽富岡理事）

組合員との価値の共有に基づくコストカット

一般的な商系の資材販売と、私ども JA の購買事業はどこが違うのか。端的にいえば、購買事業は地域の農業・生産活動の大きな基本要素であり、私たちの大切な営農システムのひとつである。ところが、購買事業で一番コストがかかっているのがどこかといえば、メーカーや全農ではなく、じつは単協だろう。多くの単協には立派な倉庫があり、その中には供給資材が大量にストックされ、これを組合員に配達する手間もトラックも、じつはコストだからだ。

この中で、コストカットできる仕組みを JA・組合員の双方で作っていかねばならないのだが、日常的なコストの削減については、組合員の利便性との兼ね合いもあり、合意形成が不可欠だ。この購買事業を、地域営農システム（＝種を播くところから食卓に届けるまで）の一気通貫の仕組みのなかで、つまり、事業の全体的なフィーメーションを組合員の皆さんにきちんと開示し、「価値の共有をどういう形でやっていくか」というところから入ったのが、JA 甘楽富岡の経済事業改革である。

予約購買８割超を実現する仕組み

JA 甘楽富岡では、毎年 11 月 30 日までに、各組合員の来年の圃場毎の作付け品目と資材予約をエントリーしてもらう「面積予約」方式を採っている。そのため、購買品取引委員会を今年は 6 回開き、最終的に 10 月に入る段階で来年度の肥料・飼料・農薬ほか資材の予定供給価格を決め、開示している。ここ数年の傾向としては、実質的な予約率が 86.8% くらいだが、この高い予約率は、私どもの JA が取っている、以下の戦略によって支えられている。

①専用肥料

下仁田ネギなら下仁田ネギ専用というような専用肥料を作っている。しかもあらかじめ、生産部会や運営委員会での討議・合意により、「肥料・農薬は何を使い、いつ播種をし、いつ定植をして、いつからどこに仕向けるものを作る」と、栽培ステージを共通化していただいている。これが一連の面積予約の土台となっている。購買事業の 80% 以上を予約購買が占めると言ったが、そのうち専用肥料が占める割合は 70% を越えている。栽培ステージと共通に使う専用肥料は協同活動を通じて決めているわけで、ここが私たちの購買事業の特徴的なところではないかと思う。

②徹底した情報開示

協同活動のなかでは、組合員の皆さんに情報開示を徹底している。開示する内容は、購買品取引委員会で開示するものと全く同じ。つまり、仕入先を明確に開示し、JA の仕入単価を開示するとともに、作った専用肥料が売れ残った場合のリスクも含め開示している。

③種まきから販売まで一気通貫の体系

JA でのマーケティング開発や仕向け先とのコラボレーションによって、栽培ステージをかなり決めている。いま私たちが生産している品目は、JAN コードを付けているものだけで 244 あるが、ほとんどの品目については肥料・農薬が一対一対応で決めている。

それゆえ、管内にはいま 44 の法人があるが、ほぼ 100% JA に出荷していただいている。80% 超という高い予約率は、じつは購買事業だけで成立しているわけではない。面積予約をしたとたんに、〈商品をつくる〉〈パッキングをする〉〈パッケージシステムを稼働する〉、ここまで全部一気通貫になること、パッケージを通り越せば仕向け先ごとにすべて商品が流れていく、そういう仕組みになっていることを組合員が理解しているからだ。

④ 各種の奨励措置

肥料・農薬関係の主要資材を含めて、大口予約の奨励金をはじめとして、いろいろな奨励措置をとっている。これも高い予約率の決め手のひとつである。

⑤生産部会別の共同一括自取りシステム

私たちは「原則として JA から個配送をしない」というスタンスで事業展開をしている。部会の皆さんに、「○月○日、○時から○時まで、○○営農センターで△△（品目）の資材を配布します」と案内すれば、部会の皆さんが自らそこへ来て、予約申込みしていたものを引き取って帰っていただく。時間はだいたい出荷の時間とクロスするようにしている。

この他に「圃場ダイレクトシステム」もある。例えば、コンニャクの生産をしている皆さんは、最低でも 5 ～ 6ha の土地利用型の営農形態。この皆さんは JA が合併するずっと前から共同作業をしてきた伝統がある。それは、○月○日にどういう共同作業をする、と申告されてくるので、JA ではそれに合わせて、メーカー工場からダイレクトに BB 肥料を圃場に供給できるよう手配する。基本的には、メーカートラックから農道にクレーンで降ろしながら、全ての圃場に配布してもら

JA 甘楽富岡
パッケージセンター

うもの。その後、組合員の皆さんが、肥料をまく人、プラウをかける人などと分担し、共同作業で土づくりをやるという、作業受委託とリンクした大型生産農家への対応となっている。

⑥脱ダンボール

予約率を高めたもう一つの決め手は、「脱ダンボール」。ある大手量販店と環境共生型の取引をさせていただく商談がまとまったとき、その量販店への供給は全てキャリーで往復させる、という形にしたのだ。もう30年近い歩みになるが、これはかなりドラスティックなことだった。当時、購買品としての段ボールの供給高は7億6000万円あった。この取引がスタートしたとたんそれがゼロになるわけだから、購買事業に与えた影響はかなり大きかった。けれど、時代のニーズに先駆けたキャリー運搬への切り替えは、コストカットによる“生産者手取り最優先”のための脱段ボール宣言となり、組合員の皆さんから大きな共感をいただくところとなった。

組合員ニーズを踏まえた事業計画に向けて

このような仕組みづくり、つまり合意形成＝価値の共有を図るために、私たちは、組合員ニーズや営農の組織ニーズというものを、次のような場で把握している。

一つは、集落の座談会。年4回（総代の事前説明会を含めると年に5回)、メンバーの皆さんとかなりのバトルのある集落座談会を開いている。

二つは、2年に1度の意向調査。これは、組合員の皆さんに186項目について調査するもの。ここでは「5年後には農業を辞める」といった､非常に精度の高い事柄も含め、186項目についてすべて記入してもらい、提出いただいている。これは非常に高い回収率を保っている。なぜかと言えば、回答を出さない人は、集落座談会でほとんど発言できなくなってしまうからだ。JAでは意向調査の結果に基づいて物事の優先順位をつけ、それに従って事業計画を、とくに具体的な営農の計画を組んでいく。意向調査の回答を出さない人は話題から外れてしまうのだ｡要するに、意向調査への回答というかたちで、JAのあるべき姿を組合員の皆さんがしっかりと提起する。それがなければJAの組織としての最終決断ができない。そのくらいの重要度を持った調査ということだ。

加えてもう一つ、営農事業別のアンケート調査を実施している。

この〈集落座談会＋意向調査＋アンケート〉による組合員ニーズの把握をベースとして、予約購買体制や購買の基本的な仕組みを立ち上げてきた。

購買事業と他の事業との連携

このように展開している購買事業は、地域の営農システムにどう関わり、どんな役割を果たすのか。じつは､購買事業の取り組みが、指導・生産販売・利用・加工・直販の各事業とリンクすることで、“農家手取り最優先”の実現に貢献してくることになる。

①指導事業との連携

私どものJAでは、「JA甘楽富岡農税くんシステム」を活用して、各個別経営体の利用状況を把握するとともに、各戸の経営強化対策をとってきた。これに加え、面積予約のエントリーにより、組合員の作目別生産計画が事前に把握でき、指導事業としては、優良事例の横展開や新たな技術の導入・普及、新し

い資材の提案などがしやすくなっている。

また、JAとして「少量多品目型の生産販売体系」を勧めてきたなかで、じつは今、作目別の生産部会を徐々に縮減し、大分類（果菜・露地野菜・施設・花卉・菌茸など）での協議会・運営委員会体制に移行する方向へ動いている。花は7つの品目単位の生産部会を「花卉生産者協議会」とし、キノコも7品目あるが生産者協議会に一本化する、という組織整備を進めている。それは、生産者組織をシンプルにし、購買のコンパクトな受発注・供給体制をとるためだ。少量多品目型の生産販売では、現実に組合員は多様な供給先に出荷しているわけで、必ずしも協同活動を部会単位で行なわなくとも、協同活動が弱まる心配はないと判断できたからだ。

②生産・販売事業との連携

面積予約システムによって計画生産・計画販売が行なわれ、この計画に沿った購買品供給体制が組まれている。さらに、購買担当者を生産･販売とかなり強くリンクさせている。例えばJAには、「販売促進委員会」や「商品開発委員会」というものがあり、ここでは商品化・ブランド化の戦略を検討・立案し、どの商品をテスト販売するかなどを決めている。この会議にも購買事業の担当者が最初から同席し、商品化・ブランド化に必要な資材の開発・調達を同時進行で行なっている。

その代表的な例がパッケージフィルムで、私どものパッケージセンターは、ダイオキシンが発生しないパッケージフィルムを、かなり早い時期からメーカーとコラボして作ってきた。これらの包装資材は、パッケージセンターへの一括供給を基本としており、一部品目を除いて個々の組合員への供給は行なっていない。こうした配置も在庫の縮減に大きく寄与している。

③利用事業との連携

パッケージセンターの利用コスト、例えば原木シイタケを100gでパッキングすると包装資材がいくらか、共通の包装容器を使うといくらかなどが、全て開示されている。だから､組合員の皆さんは自分で手詰めをせずに、全量をJAのパッケージセンターに持ってくる。また、パッケージフィルムなど購買品にかかっているコストは、人件費･包装資材費･機械償却費などすべて、月ごとの運営委員会において委員に開示している。これもひとつの特徴だと思う。

④加工事業との連携

かつてJA直営で加工事業をかなりやっていたが、合併をして10年の間にすべてOEM化し、直営で製造はしないという体制にした。ただ、OEM先で使う燃料や資材などはすべてJAから供給することを原則にしているので、OEM先から受け取る原材料費以上の購買品供給が出てきていることも実態だ。

⑤直販事業との連携

周年ギフト、おまかせグリーンボックス等々の資材は、すべて総合パッケージセンターに供給するという仕組みになっていて、すべて一元化できている。

組合員が自ら参画する仕組みをつくる

購買事業と他の各事業との連携において、一番の大きなポイントは「地域営農センターが、組合員の皆さんとの間でどのように信頼関係を作りながら、何の役割を果たしているか」であることは忘れてならない。中山間地

域である甘楽富岡では、管内にさまざまな農業があるが、この多様性を５ヵ所ある営農センターがすべてカバーするという体制をとっている。５つの営農センターのうち２ヵ所は、購買事業の在庫を持たせ、購買品の供給を多少やっている。残りの３つは資材をひとつも持っていない。そういう体制にしている。

この上で、組合員の皆さんが自ら事業参画する仕組みを、地域営農システムに色濃く組み込んできた。購買事業の革新をするとき私は次のように説明した。

「これは単なるコスト減らしの引き算ではありません」「皆さんが代りにやれることは皆さんがやってください。そのことによってコストは下がります」と。

たとえば、注文書などの配布物の回収は、部会別・運営委員会別にいる資材係の皆さんがすべて集約し、JA の担当者に渡すという形をとっている。配布から回収まで、一切 JA の職員は関わっていない。購買品取引委員会から「こういうフォーマットで注文書を作れ」と指示を受け、印刷だけは JA がするということだ。

これは、組織で縛っているということではない。ルールづくりなのだ。JA の事業改革において、組織討議を経ながら購買事業の基本的なスタンスを幾つか決めたが、その討議において一番重視したのが“JA における営農経済事業の価値”についてだった。こういうことを集落座談会で、組合員の皆さんと合意形成をすることを、私どもはずっとやってきた。そうした中で、「ここからここまでが JA の行動規範だ」というラインを提示し、このラインのなかでしっかりと協同活動をしていただく。まさに JA と組合員の皆さんとが、共有する価値体系づくりをおこなっているのだ。

先ほど、管内には多様な農業があると言ったが、本当に小さな直売専門の組合員から、年間数千万の売上をあげる大型経営体まで多彩だ。これを、組合員の多様性をきちんとセグメントして、「アマチュア」「セミプロ」「プロ」「スーパープロ」というかたちに置き換え、皆さんがそれぞれ経営努力できるよう支援していく体制を、購買事業で作ってきた。さまざまな奨励制度を設けているが、これは「すべて数量、グロスによって価格に反映する」ということだ。まさに「平等」から「公平」へと価値体系をシフトしている。このことによって資材供給に占めるシェアと機能性とを高め、購買事業は仕組みがしっかりしてきた。

JA 購買事業とは、組合員の仕入れ代行業務だ

以前、「私たちは全農や県本部の小売代理店ではありません」という宣言をした。ただ、全農はずっと協同活動をやっているパートナーなわけで、「ここだけは全農は関係ないけどここは頼むよ」という仕組みではない。全農にもたいへん努力いただいていており、競争力がないとは思っていない。

わが JA には、モニター委員というのがいて、この皆さんに、ホームセンター等から指定商品を抜き打ちで現金で買って領収書を持ってくるよう依頼している。これで系統価格と市況との間に大きな乖離があれば、購買品取引委員会で入札をすることになるのだが、ここ３年くらい入札は開かれていない。だから現状ではほぼオール系統で仕入れている。

重ねて申し上げるが、JA の購買事業とは、組合員の皆さんの仕入れ代行業務だ。「だから情報は開示するよ」と開示してきたら、その結果シェアが拡大してきた。そして、組合

員の皆さんがそれぞれ役割をきちんと果たせば、いわゆる協同活動を一生懸命やっていただけば、コストもかなり減らすことができるということを理解して欲しい。

購買品取引委員会
– 協同組合だからできる仕組みを

最後に、私たちの購買事業で非常に重要な地位を占める、購買品取引委員会の役割や組織、生産戦略との交差についてお話ししたい。

購買品取引委員会の元になったのは「原木取引運営委員会」で、かつてシイタケの原木を年間200～250万本調達をしていたときに作った組織だ。この運営委員会を進化させ、購買取引全体の革新を促進するものとして、購買品取引委員会を作った。

購買品取引委員会では、購買品の仕入れ先や仕入れ品の決定が、討議を経て行なわれている。他にも、入札執行に関する事項、モニター委員の選定、あるいは購買事業にかかわる施設・機器・什器・備品等の取得に関すること、購買品の供給売価の決定に関すること、代金決済システムなど、所管は多岐にわたっている。さらには、生産部会別の面積予約のデータ活用について、データを開示する権限も一任している。

この購買品取引委員会には、理事会の営農生活委員会から代表者が出てくることになっているし、生産者の各協議会、「畜産連絡協議会」や「農特産連絡協議会」などからも、推薦で委員を出していただき、理事会の場で代表理事組合長が委員を委嘱するという形態をとっている。1年間では結果が見えないので任期は2年だが、2年経ったらすぐに総替わり。ずっといると頭が固くなるので、継続はさせないことにしている。

このような購買品取引委員会制度で、20年間にわたり購買の事業システムを作ってきたので、これまで述べたような、かなりの改革を実現できた。JAの購買品というものは、単純に「尿素1袋の値段が、JAはいくらでホームセンターはいくら」という、価格だけではジャッジできない。マーケティングに「関係性マーケティング」があるように、購買品も「関係性購買」だ。このようなJAらしい仕組みの中で、競合先とも凌ぎあっていける購買事業を創っていくことが、我々の役割ではないだろうか。

協同組合だからできる仕組み、株式会社ではできない仕組みがある。個別経営体はお客さんではなくて同盟軍であり、個別経営体とのメンバーシップによって運営されているのがJAなのだ。これをしっかり念頭に置いてほしい。

いずれにしても、組合員の皆さんが、やらされる側ではなくて、JAの役職員と一緒にやる側の倫理にどう転換するか。それも実際の現地・現場でその機能を果たせるようにするにはどうすればよいか。これが購買事業改革の大きなポイントになるだろう。

群馬県甘楽町の農村風景

新 米政策の下での米消費・流通の変化と産地戦略

——第 49 回公開研究会より

JA-IT 研究会は 2018 年 6 月 15 日（金）～ 16 日（土）、JA ビルにて「新米政策の下での米消費・流通の変化と産地戦略」をテーマに第 49 回公開研究会を開催した。

◆第 49 回公開研究会　新 米政策の下での米消費・流通の変化と産地戦略

2018 年 6 月 15 日（金）～ 16 日（土）　於：JA ビル

〈1 日目〉　基調講演　新 米政策の課題と今後の展望―産地での販売・生産戦略
　　吉田俊幸（(一財)農政調査委員会理事長　JA-IT 研究会副代表委員）
報告 1　米流通の新動向と産地戦略
　　中村信次（『商経アドバイス』編集長）
報告 2　Japanese Rice Challenges into the Asian Food Market
グローバル社会における日本農業～海外現地精米による日本産米の需要拡大～
　　髙橋　元（㈱クボタ アグリソリューション推進部担当部長）
報告 3　北海道米生産販売の取り組みについて
　　田辺裕一（ホクレン農業協同組合連合会 米穀部長）
質疑・討論
〈2 日目〉　報告 4　業務・加工用米を中心とした販売システム・リスク管理
　　川嶋義之（JA 邑楽館林 農畜産部長）
報告 5　コンビニ需要に対応した複数年契約・直接営業・輸出対策
　　長谷川孝治（JA 全農長野県本部 生産販売部副部長兼米穀課長）
総合討論
閉会挨拶　今村奈良臣（JA-IT 研究会 代表委員）

米はどうなるか？どう売るか？

2018 年（平成 30 年）産米から直接支払交付金と国による生産数量目標の配分が廃止される。

新政策のもとでの米産地づくり・販売戦略をどう描くか？　人口減、高齢化の進展のもとで米の消費・流通は一つの転機を迎えている。これらの問題を整理したうえで、業務用・加工用・米輸出などに積極的に取り組んだ都道府県連および JA がその実践を報告。全国から営農経済部門を中心とする約 60 人の JA グループ役職員や農業法人経営者等が参加し、議論を繰り広げた。その一端を紹介したい（各報告より一部を抜粋）。

多様で柔軟な生産・販売戦略を

最初は、吉田俊幸 JA-IT 研究会副代表委員による基調講演と、米の小売業者を中心とした業界紙『商経アドバイス』を発行する㈱商経アドバイス中村信次専務取締役による情勢報告。

吉田氏は、新政策は生産調整を廃止するのではなく、補助金を通じて飼料用米や麦・大豆へ生産を誘導することによって、米の生産調整を継続するものだ。また、米価の維持（消費者負担）と財政負担との二重の負担を強いる政策であり継続性に乏しいと指摘した。生産調整が配分から「目安」に変化したことによって、国の目標通りに実行されるか不明で

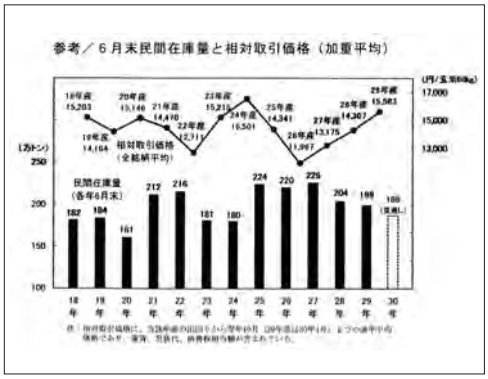
あり、価格下落に対するセーフティネットが不十分である。生産調整の実行主体が地域農業再生協議会となり、マーケティング戦略にもとづく米・水田の地域農業戦略が求められる。マーケティングとは、販売するのではなく市場・需要・ニーズ調査に基づく産地での米づくりに裏打ちされるものである。さらに米輸出に関して、「日本の米はおいしい」から輸出できるという風潮はマーケティングを無視している。絶対に必要な相手国での市場調査をして、販路、品種、価格等の戦略が必要と指摘した。またいくつかのJAの事例を示しながら、業務用需要の増加や販売ルートの多様化といった動向を的確に把握し、多様で柔軟な生産・販売戦略と販売先別の生産者組織と流通を構築するよう問題提起した。生産についても良質米とともに多収穫米への転換、JAと法人や担い手との連携の重要性を強調した。

5年後を見据えた産地戦略

- **1.「戦略・企画・営業」の時代へ**
  - 農協組織は「販売・推進」はあるが「企画・営業がない」（前回研究会全農戸井氏－元イトウヨーカ堂社長の発言）
- **2. 画一性から多様性・柔軟性**
- **3. 多様な経営・労働力の共生、連携**
- **4. 米・水田農業政策の構築**－産業政策とともに農村・地域政策を視野、所得補償を含めたセーフティネット

5年後を見据えた産地戦略を（吉田氏講演資料より）

中村氏は近年の米市場について、業務用需要が増えた影響で、少しの米価変動で消費量が大幅に変動し、米価が下がっても需要が戻らない傾向にあると指摘。米価の乱高下が農家だけでなく中間流通業者や実需者にとっても最大のリスクだと強調した。また、裾ものの米が不足傾向にあり外国産への置き換わりが懸念されるにもかかわらず、主産地の新品種開発競争がトップブランド向けのみに集中していると問題を指摘した。一方、卸や実需の間では、価格変動の荒波から身を守りながら米を確保すべく、産地に入り込んで信頼関係に基づいた取引をしようという認識が高まっているとし、多様な需要にフィットできるよう、積極的な情報交換や連携を呼びかけた。

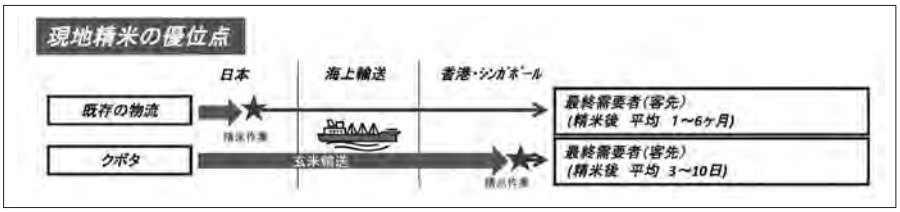


過去３ヵ年、米価は連続上昇。一気に下落の恐れも……
（中村氏報告資料より）

海外での米市場調査による「玄米輸出、現地精米、外食産業への販売」で市場を拡大

続いて㈱クボタ・アグリソリューション推進部担当部長・髙橋元氏が、同社が手がける香港やシンガポール向けの米輸出ビジネスについて報告した。

日本国内における米の消費量が年々減り続けるなか、新たな市場として米輸出が注目されている。しかし日本の米生産量に占める輸出量はわずか0.02%（11年度）と低いのが現状だ。輸出にあたって、現地調査したところ、需要者から「日本産米は高くてまずい」「供給が不安定で使いづらい」などと言われているという、思いもよらない事実が判明した。日本で精米してから米が現地需要者に届くまで平均３ヵ月以上を要し、その間高温・多湿の倉庫で乾燥や変色など品質劣化が進ん



現地精米の優位性（髙橋氏報告資料より）

でいたからだ。対策を検討するなかでクボタは、玄米の状態で輸出し、精米は現地で行なうという新しい物流方式による輸出ビジネスを創出した。そのために玄米保冷倉庫や精米設備を現地子会社に導入した。

また、香港、シンガポールでは家庭食が1割、外食が9割という事情に対応して、外食に重点を置いた事業展開をした。そこで、需要者には全自動洗米炊飯機などの厨房機器も提案。これらの取り組みにより輸出量を年々右肩上がりに伸ばしている。

「日本産米はうまいから売れる」といった観念ではなく、市場・顧客・競合の状況の徹底した分析にもとづいて戦略を立案し、それを確実に実行し、課題を克服することによってこそ、日本産米の市場は広げることができる、と髙橋氏は強調した。

タンパク含量別の仕分け集荷と用途別の販売、産地指定でトップ産地へ　ホクレンの取り組み

かつて食味が悪いとされ「やっかいどう米」とも揶揄された北海道米だが、今や「ゆめぴりか」を筆頭にトップ産地。ホクレン農業協同組合連合会の田辺裕一米穀部長がその取り組み経緯を報告した。

ここに至るまでには、試験場など関係機関と連携した品種および栽培技術の開発、タンパク含有率と整粒歩合による仕分け集荷と用途別のマーケティング、大型集出荷施設の整備による品質向上・均質化、さらにテレビCMでのPRによる認知度向上など、全道一丸での努力があったという。

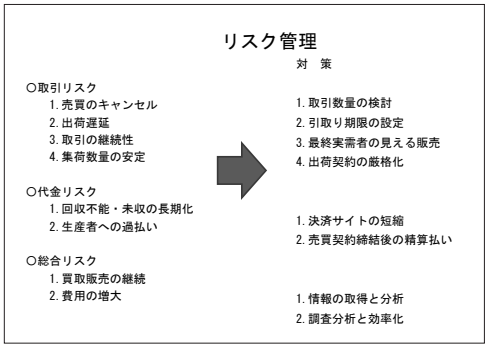
また、販売では実需との顔の見える関係づくりにも力を尽くしており、「ホクレンが出荷する米のうち95％は、どういう使われ方をしているか産地にわかる」仕組みを確立した。単協ごとに実需者と産地指定を推進し、「産地と販売で顔を見える関係づくり」を構築した。産地と実需者とホクレンとの間で価格交渉をし、取引単位ごとに精算をしている。その量が全体の9割を占める。これにより、産地での生産意欲の向上と用途・業態別ニーズに沿ったきめ細かな供給が可能となった。さらに、ブランド力強化の取り組みとともに水稲経営安定のために、実需と結びついた販売と契約取引を推進している。「将来に向けて日本の米生産をリードする北海道でありたい」と田辺氏は語る。

地域ごとに多様な品種構成が北海道米の強み。
これを多様な用途、販売先に提案していく
（田辺氏報告資料より）

業務・加工用米の買取・契約取引による集荷向上とリスク回避

２日目にはまず、群馬県 JA 邑楽館林農畜産部長・川嶋義之氏が、販売に伴うリスク管理について報告した。

同 JA の集荷数量は、2009 年合併時の 1 万 3000t から 17 年産の 2 万 t に増加した。うち加工用米が約 6800t と 3 分の 1 を占め、全国的にも最大級である。主食用米についても業務用米が大部分であり、主食用米も加工用米も実需者との契約取引による直接販売である。農業者の所得を確保するため買い取り方式であるが、支払いを①庭先集荷や出荷の 2 日後、② 12 月の追加支払い、③ 2 月の最終買い取り価格決定時と 3 段階に分けることでリスクを回避するとともに、契約取引を推進してきた。契約取引先からの売買キャンセルや回収不能などのリスクを回避するため、最終実需者の見える契約および卸や商社など取引提案のある中間業者 13 社を介している。それは、取引先を吟味し、1 社と過大な取引をしないようにするためである。さらに、取引先に対し引き取り期限を設定して臨むことで出荷遅延による品質低下や保管コスト増大を防ぐ、一般に 1 ヵ月である決済サイトを半月に短縮するなどの管理手法をとってきた。



米販売におけるリスクと対策の整理
（川嶋氏報告資料より）

生産者に対しても、出荷契約を厳格化し、契約出荷量の範囲で出荷した生産者にのみ 1 俵 600 円の契約出荷奨励金を支払うという独自の制度をしく。これにより契約概念が浸透し、集荷数量が増加してきたという。

実需者直接販売によるコンビニ需要に対応した複数年契約

最後に全農長野県本部生産販売部・長谷川孝治副部長が、18 年産以降の長野県 JA 米穀事業のあり方について県 JA グループとしての考え方を紹介しながら、県内 JA と連携しての実需者と結びついた安定販売や米輸出の取り組みを報告した。

JA 自己改革として、JA による米の直接販売や買い取り販売が強調される昨今だが、長野県では「輸送手配や在庫管理など重複する業務を一括管理できる」「販売リスクを集約できる」といった観点から、長野県米共計による米販売を主体として考えている。

安定販売の取り組み事例としては、県下最大の米集荷量がある JA 上伊那と連携し進めている米穀事業がある。18 年、この両者と米卸、コンビニ大手・ファミリーマートとの 4 者で、同コンビニのおむすびや弁当に使用する米の複数年契約を締結した。長野県米共計を通して、年間 1200t を 3 年間の複数年契約で販売する。産地としては必要な数量や品質に応じた生産が可能であり、コンビニ側は安定した原料調達が期待でき、双方にメリットがある。

こうした連携ができた要因として氏は、JA 上伊那が中山間地を含めた地域の生活インフラを支えるため、フランチャイズ契約でファミリーマート 10 店舗を運営していることが今回の契約に繋がったとしている。またそのような活動は、同 JA が明治時代の蚕糸組合

以来持っている、非常に明確な協同組合理念に由来しているという。

長野県米共計は 20 年以上前から農産物総合販売を進めており、米だけでなく園芸品目とも一体となり、実需者との直接取引を推進してきた。この理念に基づき、米販売も同 JA と県本部が一体となって対応している。

（文＝ JA-IT 研究会事務局）

コンビニ需要への対応。
「長野県産コシヒカリ使用」等と表記
（長谷川氏報告資料より）

営農経済事業改革の核心

JA-IT 研究会設立 3 年目にあたる 2003 年、専門研究会（20 頁）での報告と討議を経て、今村代表委員が「JA の自己革新の路線に全力を」を執筆。先発 7JA における営農経済事業改革の実践の核心を整理し、JA の直面する課題と展望を明らかにしました。15 年後の現在につらなる自己改革の基本的な方向性が、ここに先取りされているといえます。地域に根ざした、地域農業の発展と農家手取り最優先に貢献する JA を、これからも創造していくための基点とすべく、全文をここに再録します。

JAの自己革新の路線に全力を

—先発7JAに学び、実践につなげよう—

今村奈良臣（JA-IT研究会代表委員）

〈『農村文化運動』2003年7月号（169）より〉

一 JA改革の基本スタンス

1　農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場である
2　食と農の距離を全力をあげて縮める
3　農協ほど人材を必要とする組織はない
4　トップダウン方式からボトムアップ方式への転換に全力をあげる
5　共益の追求を通じて、私益と公益の極大化をはかる
6　適地適作、適地適策、適智適策
7　計画責任、実行責任、結果責任

二 JAが直面している課題は何か

1　農協系統の問題点
2　農協改革の理念
3　農協改革の基本方向
4　農協改革の推進力
5　行政との関係等
6　むすびと展望

三 JA-IT研究会に参加し、自らの改革の道を創造しよう

JA-IT研究会は、2001年9月8日に産声をあげてから、早3年目を迎えようとしている。きたる7月4～5日には第7回公開研究会の開催を予定しており、これまで積み重ねてきた研究会を通じて、その活動は全国に拡がり、かつJAの自己革新への胎動は一段と深まりを見せている。JA-IT研究会の設立趣意書は、次のように、JA革新のとるべき路線を高らかにうたっている。

「農協運動の根本理念に立ち返り、新しい情勢に対応した新しい営農関連事業を創出することによって農協の運動と経営を再興する途を探りたい。研究会に集う農協が先駆的実践を相互に学び、その先駆的実践をそれぞれの農協が置かれた地域的特殊性のフィルターを通して取り入れ、営農関連事業を主軸に地域づくりを行なう」

こうした研究会での交流と切磋琢磨を通して、組合員の生産と生活が充実し農協経営も安定するだけでなく、消費者はもちろん外食産業・食品産業等実需者にも全面的に支持・支援されるJAに成長してほしい、というのがJA-IT研究会の基本精神である。そういう意味で、私がこれまで20年間にわたり全国で進めてきた農民塾運動の農協版、つまり「農協革新塾」と呼ぶにふさわしいものである。

さて、これまでJA-IT研究会は6回にわたり公開研究会を開催してきたが、それと並行しつつ、専門研究会も設置し、それぞれ特色をもった先駆的な7つのJAの取り組んできた営農経済事業の改革の核心を報告してもらい、討議を深めた。それらを本号で紹介し、改革に主体的かつ内発的に取り組もうとしているJAの参考に供することにした。詳しくは7JAの報告を紙背に徹する眼で読んでもらい、自らのJAの置かれた地域特性にいかに活かすかという視点で取り組んでもらいたい。なお、これと合わせて危機管理対策についてJA高崎ハムからの報告もいただき、ま

た、7JA の活動の要約と整理について事務局が行なった。

JA 改革の基本スタンス

先駆的活動を進めてきた7JAに共通するその基本スタンスは、次の７点に集約できると思う。自らの JA の改革に当たり、ぜひとも参考にしていただきたい。

1　農業は生命総合産業であり、農村はその創造の場である

農業は、人間の生存にとってもっとも基本である食料ならびに食品加工の原料を生産し供給する機能をもっているだけでなく、自然や国土の保全機能、人間形成・教育機能、保健・休養機能という、大きく整理すれば三つの公益機能を合わせもっている。このことは、JA-IT 研究会の規約の第２条（目的）の冒頭にも掲げられているが、この基本的視点を７つの JA は共通して高らかに掲げて、地域農業と農村の活力を高めるべく活動している。例えば、JA 越後さんとうは「ほたるのとびかう里」を掲げ、JA かづのは「地域資源循環型農業」を、さらに JA 山武郡市は「環境創造型農業」を目指すなど、それぞれの地域特性を活かしながら、農業、農村の目指すべき理念と方向を高らかにうたいあげている。JA が地域農業と農村の活性化の司令塔であるという自覚にもとづいて、その旗印を掲げている。

2　食と農の距離を全力をあげて縮める

農協系統をとりまく情勢は、大きく変わってきた。生産サイドからみれば、組合員生産者の性格が多様化し、農業の担い手の高齢化・女性化が進む一方、中核的担い手層や農業生産法人の JA 離れが進んでいる。消費サイドでは多様な加工食品が日常の食生活に入り込み、外食・中食等の比重が大きくなるなかで、輸入農産物も増加の一途をたどっている。他方、流通に目を移すと、量販店が農産物価格形成に大きな影響力を及ぼすようになり、市場外流通が盛んになるなかで、従来の系統共販はこうした状況にきわめて不充分にしか対応しきれていないのが実情である。一言で表現すれば、食と農の距離が拡大してきたといえよう。

しかし、こうしたなかにあって、安全、安心で新鮮な農産物の安定供給を求める消費者の要望が、一段と高まってきつつある。それにいかに応えるべきか。JA 改革の中心課題である。

ここにとりあげた先駆的 7JA のすべてが、それぞれの立地特性や重点作目に対応して、営農経済事業の改革と一体となった新たな販売戦略、流通革新を進め、消費者や実需者のニーズに適確に応えるとともに、生産体制の改革と合わせて組合員の意識改革に取り組んでいる。7JA それぞれの取組みの経過とその特徴については、本文にゆずるが、一言で表現するならば、食と農の距離をいかに縮めるかに全力投球を行なっているといえよう。

3　農協ほど人材を必要とする組織はない

どの産業分野、どの企業でも人材を必要としているが、いま、農協ほど人材を必要としている組織はないと考えている。

組合長はじめ役員にどれだけ「経営者」としての感性と資質をもった人材がいるか、ということがまずなによりも重要である。地域順送りの単なる旧型の「有力者」では、現代の市場経済社会での舵取りはおよそ困難であろう。「経営者」を外部に求めることも含めて、JA 役員選出方法からの革新がまず必要ではないだろうか。

職員に人材をふやすことは、さらに重要な

課題である。そこで、人材とは何か、簡潔に私見を述べておこう。人材とは、企画力、情報力、技術力、管理力、組織力の五つの要素の総合力であると、私なりに考えている。わかりやすく解説すれば、次のようになる。

(1) 企画力。種子を下ろす前に、売り方、売り先、売り場、売り値を明確に設定、予測し、組合員の手取りを最大にする能力。

(2) 情報力。消費者、実需者のニーズをはじめとする市場経済社会の動きや変化を的確にとらえて分析し、それに対応する組合員、生産者に適切な発信をして、地域農業の構造改革と活性化の増進をはかる能力。

(3) 技術力。地域特有の伝統技術、先人の知恵の結晶を身につけ、先進技術、先端技術の普及、定着をはかる能力。

(4) 管理力。安全管理、経営管理、技術管理、労務管理、財務管理等々、多種多様な管理力が問われる時代であることを認識し、実践する総合的な能力。

(5) 組織力。JA にとってはいうまでもないことであるが、組合員、生産者をいかに望ましい方向へ組織し活力をもたらすか、さらに准組合員や地域住民、さらには消費者をいかに望ましい方向に組織しそのニーズに応えつつ JA の活力源を拡げていくかという能力。

専門研究会に結集した本論でとりあげた七 JA の報告者（7 人の役職員）は、いずれも上記 5 つの要素の総合力を備えていると見受けられた。もちろん、1 人で 5 つの要素をすべて備えることは容易でないので、適材適所の発想でいかに専門部署に配置し、JA 全体としての活力を発揮するか、そのための人事考課制度をいかに体系化すべきか、JA 改革の基本となる課題である。その点で、JA 三次は大いに参考になるのではなかろうか。

4　トップダウン方式からボトムアップ方式への転換に全力をあげる

農政の分野においてもトップダウン方式、つまり中央集権的画一型農政から、ボトムアップ方式、つまり地域提案型創造的農政への転換が近年、漸次みられるようになった。その典型が中山間直接支払制度や米政策改革大綱である。

JA もこれまで、米を代表例にとれば、食管法、食糧法を通して、その仕組みは異なるものの、基本的にはトップダウン方式になじみ、従わされてもきた。しかし、いまや大きく時代は変わり、求められているのはボトムアップ方式である。

JA の事業・組織体制も市場経済社会のなかで、民間の一般企業と競争していることを自覚したうえで、この競争に勝ち抜くための責任ある経営を行ない、組合員農業者はもちろん消費者にも選択してもらえるようにすることが基本であると考えなければならない。そのためには、JA としては何よりも組合員の提案に耳を傾け、また役員は職員の創造的な改革提案を受け入れ、に移すことが求められているのである。一言で表現するならば、ボトムアップ方式へ JA の体質そのものを改革し得るかどうかが問われているのである。

5　共益の追求を通じて、私益と公益の極大化をはかる

JA は、農業者の自主的な協同組織として、組合員に多様なサービスを提供することがその本来の役割であり機能であったはずである。

しかし、農協制度発足後、半世紀以上が経過するなかで組織の硬直化が顕著となり、「組合員のための組織」であったはずが、「組織のための組織」という色彩を強め、協同組織の

原点である組合員メリットに敏感でなくなったJAが多くなっているように思う。つまり、一言で表現すれば、JAは共益の追求の「手段」であって「目的」ではない、ということである。専門研究会に結集した7JAの報告を読めば明らかになるように、いかにJAの営農経済活動の活性化を通じて、組合員メリットの極大化、つまり、「私益」の極大化をはかるか、また、安全、安心な農産物を安定的に、かつ再生産可能な条件を前提に安価に消費者、国民に供給するか（つまり、「公益」の極大化）に全力をあげている姿が読みとれるであろう。このようにしてこそ、組合員生産者にも消費者国民にも、JAを選択してもらうことができ、また、支持、支援が寄せられるはずである。JA存立の究極の目標はここに置かなければならないと考える。

6　適地適作、適地適策、適智適策

「適地適作」は、農業にかかわりをもつ者ならば誰しも当然のこととして説明を要しまい。大切なことは「適地適策」である。中央集権的画一型農政に私は常々批判の矢を向けてきたが、JAも自ら心してこのことに対処してもらいたい。特に、JA合併が進行し、地域特性や農業構造、さらには組合員の性格や資質も異なる地域の統合が進んでいるが、そのなかで地域特性に対応した「適策」が必要であろう。また、組合員や職員あるいは組合長はじめ役員のなかにも、すぐれた智恵者がいるはずである。あるいはすぐれた活動を先陣を切って実践している地域もJA管内には必ずあるはずである。そういう智恵、つまりノウハウをいかに活かし広めるか。本論にある7JAはそれぞれが「適智適策」を取り入れ実践に移していることを読み取っていただきたい。もちろん、管内の組合員や生産者からだけでなく消費者、特に女性のもつ智恵や感性を汲み上げている事例など、大いに勉強してほしい。

7　計画責任、実行責任、結果責任

「JAは決議すれども実行なし」とか、「絵に画いた餅ではどうにもならない」と各界から、これまできびしく批判されてきた。JA改革にあたっても、いかにすぐれた計画をつくっても、実行、実践されなければ、紙くずとして捨てられるだけである。本論にある7JAは、それぞれ特有の危機に直面するなかで、JA再建、地域農業再構築の計画をつくり、可能なところから着実に実践を積み重ねるなかで、今日みられるようなすぐれた成果をあげてきている。そこにはすぐれた経営者たる役員がおり、また並はずれた能力のある職員が計画と実践プログラムをつくり上げ、有機的組織体制のもとで実行に移し、組合員のエネルギーを発揮させている姿が、読みとれるであろう。可能なかぎり情報を組合員に全面的に公開し、また、旧来からとられてきた組合員の「形式的な平等」を捨て、真に農業生産と農業経営に汗を流し努力を積み重ねている担い手を中心に、メリハリをつけた「実質的に公平」な事業運営を行なうなかから、JA全体としても大きな成果を上げているのである。

そういうことも含め、JA改革は、その成果も失敗も含めて経営者の責任の所在を明確にすることが、さらなる発展に結実するであろう。

二　JAが直面している課題は何か

農協系統組織は、平成13年の第22回JA全国大会において、事業・組織の改革の方向について決議し、また、農協系統の改革が円滑に進むように平成13年には農協改革2法が制定された。

しかし、信用事業や共済事業については一定の成果があがっているものの、営農指導や販売・購買事業等の経済事業の分野においては充分な改革が実行されているとはいいがたく、組合員である農業者はもちろん、消費者や外食産業・食品産業等実需者からも、その改革の確実な実行と加速化が強く求められている。

他方、政府の経済財政諮問会議や総合規制改革会議においても、農協改革に大きな関心が向けられており、広く国民の声を反映した改革を遂行し、国民各層から評価される農協系統組織になることが強く求められている。

こうした背景のもとに「農協のあり方についての研究会」が農林水産省に設置され、平成14年9月より発足し、15年3月28日に「農協改革の基本方向――『農協のあり方についての研究会』報告書――」としてとりまとめられ、公表された。

私は、この研究会の座長に選任されたこともあり、報告書の概要と基本論点ならびに改革の基本的方向について紹介しつつ、この10月に開催される第23回JA全国大会を視野に入れながら、JA関係者が取り組むべき課題について提示しておきたい。

「農協のあり方についての研究会」の報告書は、大きく5章にわたり構成されている。

(1) 農協系統の問題点、(2) 農協改革の理念、(3) 農協改革の基本方向、(4) 農協改革の推進力、(5) 行政との関係等がその構成であり、座長素案について委員全員の修正意見等を取り入れて成文としたが、文章は可能なかぎり平易かつ明快にするよう努めた。以下、章を追ってその要点のみを解説してみよう。

1　農協系統の問題点

まず「農協系統の問題点」については、経済事業における改革の立ち遅れや偽装表示をはじめとするさまざまの不祥事など、現在農協系統が抱える問題点を列挙して指摘するとともに、その背景として特に次の4点を基本的な問題点として示している。

(1)「組合員の組織」というよりも、「組織のための組織」という色彩が強まっていること、(2) 合併による大規模化に見合った運営ノーハウが確立されていないこと、(3) 消費者ニーズを踏まえた販売システムが構築されていないこと、(4) 担い手を中心とした「実質的に公平」な事業運営に転換されず、なお「形式的な平等」な事業運営が行なわれていること、と分析している。ここに掲げた基本問題の改善、さらに改革が農協系統の直面している課題であることを大胆に示した。

2　農協改革の理念

「農協系統は、経済社会のなかで一般企業との競争に勝ち抜き、そのうえで、農業者や消費者に選択してもらえるようにする」ことを基本理念として明確に示した。

いうまでもなく、農協は農業者により自主的に組織された協同事業組織であるが、民間の経済主体の一員として、現代の市場経済社会のなかで、他の一般企業等と競争して活動していることはまぎれもない事実である。したがって、市場経済社会のなかにおける競争に勝ち抜くためには、責任ある経営を行なうこと、それも効率的に行なうことが必要であり、そのうえに立って経済的メリットを発揮していくことが、農協系統の経済事業について、農業者はもちろん消費者双方から農協を選択してもらうために必要不可欠であろう。

そのために具体的には、消費者に対しては報告書に強調したように、安心・安全な国産農産物を適切な価格で安定的に供給していくことが基本となるし、生産者組合員に対して

は、国産農産物の販売の拡大と生産資材コストの削減により所得の増大を図ることが基本となることは、いうまでもないことである。

さらに、農協の収益についてみると、現状においては、信用事業・共済事業の黒字により、経済事業の赤字を補てんしているのが実態である。こうした現状を直視したうえで、信用事業・共済事業の収益による補てんがなくとも経済事業が成り立つよう、大胆な合理化・効率化を進める必要があることを指摘してある。以上のように、農協の経済事業のあるべき方向、望ましい方向についての基本理念を指し示している。

3　農協改革の基本方向

以上のように、農協系統の問題点および農協改革の理念を明らかにしたうえで、本報告の中心となる農協改革の基本方向を示した。

改革の基本方向の核心は次の３点にある。

(1) 農協系統の経済事業の内容を、「選択と集中」の観点から抜本的に見直し、これをベースに施設・人員等の見直しを進める。

(2) 組合員等のメリットを基本としつつ、「経営者」としての自覚と能力のある人材を選任し、その経営者が責任（計画責任、実行責任、結果責任）の所在を明確にし、役職員が一体となって改革に取り組むことが必要である。

(3) JA（単位農協）については、経済事業等についての自立を目指し、全農については、連合会の本来の任務である JA の補完に徹する方向を目指すべきであると、その改革の基本路線を示した。

そのうえで、具体的な改革方策について、

(1) 国産農産物の販売の拡大

(2) 生産資材コストの削減

(3) 生活関連事業の見直し

(4) 経済事業等の収支均衡

の４点にわたり整理して、その望ましい着手すべき具体策を述べてある。

まず、国産農産物の販売と拡大については、これまで全農や経済連といった連合会や卸売市場に任せてきた JA の販売事業に関して、JA が消費者・実需者への直接販売を拡大し、地域農業活性化のコアとなっていくべきとの方向を力強く指し示した。

また、JA においては、収益を生み出さないため、ともすれば赤字部門として縮小の対象にされがちな営農指導事業については、販売事業等の「先行投資」と位置づけ、収支を含めて、農産物販売・生産資材購買と総合的に考えるべきとの方向を明示した。さらに、子会社を含む全農の販売関連事業については、段階的に、代金決裁・需給情報提供へ特化すべきこと、さらに極めて重要な課題として、偽装表示等を再発させないようなコンプライアンス（法令遵守）の徹底を図るべきことを強調した。

つぎに、生産資材コストの削減については、農協系統が供給する生産資材については、商系業者よりも割高な品目が多いことを指摘したうえで、物流拠点の集約、大量取引割引きなど担い手にメリットのある価格体系の明示、有利であれば系統外からも仕入れを行なう手法の導入など、生産資材コストの削減のための具体的取組みを行なうべきことにも言及した。また、全農は商系業者と競争できる見込みのない品目については撤退も考慮すべき、との指摘も行なっている。

さらに、生活関連事業の見通しについては、JA の生活関連事業の多くが赤字基調になっていることを指摘したうえで、生活関連事業は、競争力があるか、組合員の利用上必要やむをえない場合のみ行なうべきであり、その他の事業は、廃止、事業譲渡、民間委託などの抜本的見直しをすることが必要であると、

その具体的方策についても言及した。

ついで経済事業等の収支均衡については、信用事業・共済事業等の収益がなくても成り立つ経済事業を確立することが必要であり、そのためには、部門別収支を明確にしたうえで、改善方策を決定していくことや、分社化による改善を図る場合には実効ある業務改革を行なうことが必要であることなどを指摘し、その具体化へ早急に取り組むべきことを指摘してある。

4　農協改革の推進力

農協改革の推進は、いうまでもなく全国各JAが自らの課題として自主的に内発性にもとづき推進することが本道であるが、ここでは指導機関の果たすべき役割を中心に述べてある。

まず、「中央会のリーダーシップの発揮」として、経済事業等の改革を進めるにあたっては、全中が、指導指針（経済事業版自主ルール）を策定・公表したうえで、強力なリーダーシップを発揮して指導していくべき、ことを強調している。特に、「経営」を確立するうえでは、「経営者」としての自覚と能力のある者が経営者となれるような仕組み、役員の定年制・重任制限の導入、担い手（青年、女性、法人等）の役員の登用、意欲と能力ある職員の積極的活用、などを自主ルールのなかに明記し実現するよう求めてある。

また、「全国的なJA改革実践運動」については、JA、全農、全中を含めて、農協系統で改革のスケジュールと数値目標を掲げ、その実行状況を第三者機関において点検するなど、確実に改革を進めていくとともに、先進的JAを表彰したり、新聞などでPRすることで全国的な実践運動とすることなども提言した。

そのうえで、特に、全農については項を改めて、「全農改革の断行」を提起し、再三にわたり不祥事を起こしている全農を改革することが「農協改革の試金石」と位置づけ、その断行を国民各層の目に見える形で示すことが必要、との指摘を行なった。また、行政としても、全農改革の進捗状況を絶えず監視し、改善が見られない場合は、厳格な措置を講じていくべき、との指摘も行なった。

5　行政との関係等

報告書の最後に行政と農協系統のあるべき方向について述べた。

ここでは、これまで行政は安易に農協系統を活用してきた側面があったことを指摘し、そのうえで、行政は法令にもとづく指導監督を基本とし、あとは、農協系統が自立していくようにする必要があるとの指摘を行なっている。

また、行政運営のうえで、農協系統と農協系統以外の生産者団体とのイコール・フィティング（対等調整）を確保すべきことも指摘し、補助金等の交付要件についても同様の指摘を行なった。

なお、社会的にきわめて関心の高かった農協と独占禁止法の関係については次のような結論を出した。すなわち、「不公正な取引方法」については、現在、農協といえども適用除外とはなっていないことを明記している。これまで農協系統が関与した独禁法問題は、ほとんどが「不公正な取引方法」に該当するケースであり、弁明の余地のないところである。こうした認識のうえで、農協系統自らが違法な行為を厳しくチェックしていくとともに、行政においても公正取引委員会と連携しつつ違法な行為について厳しくチェックしていくことが必要であるとの見解を研究会として確認し報告書に盛り込んだ。

6　むすびと展望

以上、「農協のあり方についての研究会」でとりまとめた報告書の概要とポイントを紹介してきたが、その「むすび」において、政府と農協系統の双方に対して、今後何をなすべきか、研究会としての要望が述べられている。要点のみ引用しておこう。

「政府においては、農協法をはじめとする農協系統に関する各般の法令、ガイドライン等の見直しを早急に行い、結論の得られたものから所要の措置を講じていくことが必要である」

「農協系統においては、数値目標とスケジュールを盛り込んだ改革の具体案を早急に検討して、国民に明らかにするとともに、速かにこれを実践することで、農協改革に対する国民の支持と理解を得ていく必要がある」

さて、当面する農協系統の最大の実践場面は、本年 10 月に開催される第 23 回 JA 全国大会である。その議案には、この研究会で検討され提示された諸課題が大いに盛り込まれているように見受けられる。現在、大会議案は組織討議に付されているが、ただ討議するだけでなく、可能なところから具体的な改革に取り組んでもらいたいと切望する。

農協系統はこれまで、「決議すれども実践せず」、「絵に画いた餅ではだめだ」と各界から批判されてきた。この汚名を第 23 回大会を機に払拭し、向こう 3 年間に、この報告書に盛り込まれた諸課題の改革に取り組んでもらいたい。

三　JA-IT 研究会に参加し、自らの改革の道を創造しよう

200、600、200。約 1,000 ある全国の JA を、私なりに達観して分類するとこういう割合になる（なお、2003 年 5 月 1 日現在、正確には 941JA）。

はじめの 200JA は、事業活動を積極的に展開し、経営もそれなりにおおむね安定しているグループである。あとの 200JA は、症状重く大手術を早急にしなければならないという診立てである。残りの中間の 600JA はその中間に位置するが、事業と経営そして組織の改革に全力をあげなければ下位 200 に転落してしまいそうなものが多い。

上位 200JA のうち、とりわけトップ 50 に数えられる JA は、農産物の生産、販売戦略について自らの創意工夫を重ねて開発し、生産者組合員の活力を促し、安全・安心な農畜産物生産に努め、一言で表現すれば、食と農の距離をいかに縮めるかに全力をあげている。

いうまでもなく、ここにあげた割合や推計は私見にすぎないが、強調したかったことは JA は平均像や標準像では語れないし、また語るべきではないということである。

自らの JA はどのランクに入るのか、どこを改めればより上位のランクに入れるのか、全国 941JA の組合長をはじめとする役員、そして職員、さらには心ある組合員に問うてみたいと思う。自らの JA を一度突き放して客観的に眺め、何が問題か、どこからどういう改革に取り組まねばならないのか、ということを考えてもらいたい。そのためにも、JA 改革の熱意に燃える研究集団である JA-IT 研究会に加入し、出席して、先発 JA 代表者の話に胸に手を当てて聞き、質問し、討議に参加しつつ、改革へのエネルギーを燃やしてもらいたい。自らの力で自らの道を切り拓く時代である。

資　料

設立趣意書

いま、農協をとりまく情勢は大きく変わりつつある。

生産サイドでは、組合員農家の性格が多様化し、農業の担い手の高齢化・女性化がすすんでいる。消費サイドでは多様な加工食品が日常の食生活に入り込み、外食･中食等の形で食の外部化がすすむなど、消費の形態も多様化し、その結果、大量の業務用食材の需要が生まれている。

そこで流通に目をやれば、量販店が農産物の価格形成に大きな影響を与えるようになり、卸売市場での相対取引や市場外流通が盛んになるとともに、農業の国際化の進展なども相俟って、恒常的な農産物輸入に一層の拍車がかかっている。

しかしその一方では、社会の成熟化のなかで、安全･安心で新鮮な国産の農産物に対する需要が増し、食べ物をとおして農業・農村との関係性の深まりを求める都市生活者も増えてきた。多品目少量生産による朝市・産直などが盛んになり、需給関係にもとづく市場価格とは切り離された「関係性にもとづく価格」が形成され、その延長線上で、都市農村交流、定年帰農などの動きも盛んになってきている。

このような生産・流通・消費の大きな変化に、系統共販は十分対応しきれているだろうか。

近年、日本経済や農業をとりまく状況が厳しくなるなかで農協の各種事業が低迷し、農協経営の屋台骨である信用事業の収益性も悪化しているが、この研究会では、農協運動の根本理念に立ち返り、上述の新しい情勢に対応した新しい営農関連事業を創出することによって農協の運動と経営を再興する途を探りたい。研究会に集う農協が先駆的実践を相互に学び、その先駆的実践をそれぞれの農協が置かれた地域的特殊性のフィルターを通して取り入れ､営農関連事業を主軸に地域づくりを行なうことによって、組合員農家の生産や生活が充実し農協経営も安定的に発展する――そのような農協運動の本源を今日的段階でめざす主体的・実践的な研究会である。

そのような農協の事業・経営の実態にもとづく変革の研究をすすめるため、この研究会は単協の役職員を正会員とする各単協横並びのフラットな研究組織とし、会員農協を訪問視察する現地開催の研究会も重視したい。

この研究会では、産地間競争の時代から多品目少量の産地間連携の時代への移行を鑑み、JA 間協同や各種生産組織との連携による地域自給の研究をすすめ､すぐに実施可能なものから実行に移していく。

また、上述の生産・流通・消費の多様化のもとで農協の経営を営農関連事業中心に立て直し、以上に見たような地域づくりの実践のなかで農協の事業の目的そのものである組合員の創造力の開花と自己実現をはかるためには、情報技術に精通し、より高度な情報の利活用や受発信を行なうことが不可欠である。そこでこの研究会では、新しい営農関連事業を主軸とした地域づくり農協への脱皮と農協の IT 革命を一体的にとらえて研究をすすめていきたい。

地域農業の再建は、農協の支え抜きには考えられない。農協は、農村の地域インフラそのものである。農協の役職員の積極的な参加を呼びかける次第である。

(2001 年 9 月 8 日)

規　約

第１章 総則

（名称）
第１条 本会は、「JA-IT 研究会」と呼ぶ。

（目的）
第２条 本会は、IT を駆使して地域づくりを主導する JA の在り方や事業の在り方についての研究・学習・普及を目的にする。
(1) 農業は、食料・原料生産機能とともに、自然・国土保全機能、人間形成・教育機能、保健・休養機能という３つの公益機能をもつ「公益的な産業」であり、地域の資源をとりこんで自然で豊かな生活文化を形成する「生活文化形成産業」である。
このIT 研究会では、IT を単に農業生産や農産物流通の合理化の手段だけに限定することなく、地域の人びとの力を引き出し地域の資源を生かして豊かな生活文化を形成し、「農業をベースにした地域づくり」をすすめる手段として位置づけ、IT 活用の道を探る。
(2) 長期的な不況下の農産物輸入拡大という困難な状況に対し、豊かな生活文化の形成を中軸に据えて「負けない競争」を展開する。
　多品目少量周年生産型の新しい産地を形成するとともに、地域の食文化を見直して農産加工を盛んにし、地産地消をすすめて地域自給率を向上させる。同時に、産直をとおして都市住民に農村空間がもつ豊かさをアピールし、都市住民との関係性を強化する。更に、「総合的な学習」を眼目とする教育改革を積極的に支援し、市場原理をこえた「新しいライフスタイル」と「新しい共同社会」の創出につとめる。

（活動）
第３条 本会は、前条の目的を達成するため、次の活動を行う。
(1) 全国レベル・地域レベルでの研究会の開催
(2) 食・農・教育・福祉など多様な分野からなる講師団組織をつくり、会員の学習会や実技講習などの要望に応える講師斡旋事業を行う。
(3) 地域づくりや事業の在り方等活動の成果について理論化をすすめ発表していく。
(4)ホームページを開設し、会員間の情報交流をすすめる。
(5) 会員間の提携、他団体との提携など、本会の目的に沿う課題についても柔軟に取り込み活動化する。

第２章 会員

（種別）
第４条 会員は単位農協の役職員とし、所属組織の承認を得た者とする。また、それ以外の農協関係者や、農業・農村・農協の未来に関心を寄せる団体・個人は特別会員とする。但し、会員から推薦のあった農業生産法人は、会員とする。
（入会）
第５条 本会の目的に賛同し入会しようとする者は、別に定める申し込み書で申請する。事務局は運営委員会に報告し異論のない限り受け付ける。

（会費）
第６条 年会費は、会員２万円、特別会員は、団体５万円、個人５千円とする。会費納入については別に定める。

（退会）
第７条 会員又は特別会員が退会を希望するときは、退会の旨を本会に届け出るものとする。原則として当年の会費は返却しない。

（会員の権利）
第８条 第３条に掲げられている活動に優先的に参加したり、講師等の斡旋を受けることができる。また、運営等について事務局を通じて代表委員に意見を述べることができる。

第３章 役員

（種別）
第９条 本会に次の役員をおく。
(1) 代表委員１名
(2) 副代表委員１～３名
(3) 運営委員 25 名以内（代表・副代表は含まない）
(4) 企画委員７名以内
(5) 監事　　２名
(6) アドバイザー　15 名以内

（選任）
第 10 条 運営委員および監事は、会員のなかから総会において選任する。
2　代表委員および副代表委員は運営委員会で互選する。
3　企画委員は代表委員が任命し、総会の承認を得る。
4　任期満了に伴い役員を改選する際には、候補者を自薦

または他薦により募集する。
5　アドバイザーは代表委員が任命し、運営委員会の承認を得る。

（職務）
第 11 条 役員は次の職務を遂行するものとする。
(1) 代表委員は、本会を代表し、会務を総括する。
(2) 副代表委員は、代表委員を補佐し、代表委員に事故あるときは、その職務を代行する。
(3) 運営委員は、運営委員会に参加し、活動の推進に当たる。
(4) 企画委員は、代表委員、副代表委員とともに企画会議に参加し、会の活動の企画立案を行なう。
(5) 監事は、本会の活動及び会計を監査する。
(6) アドバイザーは運営委員会等に出て会の運営についてアドバイスを行なうほか、第 3 条 (2) の講師として活動する。

（任期）
第 12 条 役員の任期は、2 年とする。ただし、再選を妨げない。
第 13 条　役員に欠員が生じた時、総会で補充する。
2 補充のため選任された役員の任期は、前任者の残任期間とする。

第 4 章 会議

（種別）
第 14 条 会議は、総会及び運営委員会、企画会議とする。
2 総会は会員をもって構成する。
3 運営委員会は、代表委員、副代表委員、運営委員、企画委員、監事をもって構成する。
4 企画会議は、代表委員、副代表委員、企画委員をもって構成する。

（権能）
第 15 条 総会においては、次に掲げる事項を決議する。
(1) 規約の変更
(2) 活動計画及び活動報告
(3) 収支予算及び収支決算
(4) 会費の負担及びその徴収
(5) 解散
(6) その他代表委員が特に必要と認める事項
2 運営委員会は、次に掲げる次項を審議決定する。
(1) 総会提出議案に関すること
(2) 活動の具体的な実施に関すること
(3) その他緊急の処理が必要であると事務局長が認める事項
3 企画会議は、次に掲げる次項を審議する。
(1) 活動の企画に関すること
(2) その他代表委員が認める事項

（招集）
第 16 条 総会は代表委員、運営委員会ならびに企画会議は事務局長が招集する。

（総会の議決）
第 17 条 総会の議事は、総会出席者の過半数の同意をもって決することができる。
2 やむを得ない理由のため、総会に出席できない会員は、あらかじめ通知された事項について、書面を持って表決し、または代理人に表決を委任することができる。この場合、前項の規定の適用については、出席したものとみなす。

第 5 章 雑則

（事務局）
第 18 条 本会の事務を処理するために、社団法人農山漁村文化協会（東京都港区赤坂 7-6-1）内に事務局を設置する。事務局長は特別会員のなかから代表委員が 1 名を任命する。
2　事務局長は、会員および特別会員の中から理論化委員を指名する。その委員の力を借りて、活動の分析やまとめを行ない、その成果物を会員に返すものとする。

（会計年度）
第 19 条 本会の会計年度は、毎年 4 月 1 日に始まり、翌年 3 月 31 日に終わる。

（委任）
第 20 条 本会の運営上必要な事項は、運営委員会の審議を経て、代表委員が別に定める。

付則
本規約は、平成 13 年 9 月 8 日から施行する。
（03 年 7 月 5 日　第 9 条 (3)　改正）
（06 年 7 月 8 日　第 9 条 (5)、第 10 条 4、第 11 条 (5) 改正）
(09 年 7 月 18 日　第 4 条、第 9 条 (2)、第 18 条　改正）
(12 年 4 月 13 日　第 9 条 (4) (5) (6)、第 10 条 (3) (4) (5)、第 11 条 (4) (5) (6)
第 14 条 3、第 14 条 4、第 15 条 4、第 16 条　改正）

会　員　（2018 年 10 月 19 日現在）

会　員

JA おとふけ
JA ながぬま
JA いわて花巻
JA みやぎ登米
JA あさひな
JA 鶴岡
JA ふくしま未来
JA 会津よつば
JA 甘楽富岡
JA 邑楽館林
JA 利根沼田
JA ちばみどり
JA ちば東葛
JA 富里市
JA 横浜
JA えちご上越
JA 越後さんとう
JA 津南町
JA 佐渡
JA 上伊那
JA 中野市
JA みなみ信州
JA 信州諏訪
JA 佐久浅間
JA ぎふ
JA 遠州中央
JA しみず
JA あいち中央
JA ひまわり
JA あいち海部
JA 松阪
JA おうみ冨士
JA グリーン近江
JA 草津市
JA 鳥取いなば
JA 三次
JA おちいまばり
JA 西条
JA 四万十
JA ふくおか八女
JA さが
JA 島原雲仙
JA こばやし
JA 西都
JA そお鹿児島
農事組合法人となん

団体特別会員

JA 宮城中央会
JA 茨城県中央会
JA 全農千葉県本部
(一社)家の光協会
(一社)日本協同組合連携機構（JCA）
JA 全国中央会
㈱ジーピーエス
(一社)農山漁村文化協会
JA 三井リース㈱
JA 新潟中央会
JA 全農長野県本部
JA 愛知中央会
JA 滋賀中央会
JA 和歌山中央会
JA 広島中央会

会員　　45JA ＋ 1 法人
個人特別会員　41 人
団体特別会員　15 団体

役員体制　(2017 ～ 18 年度)

■代表委員　今村奈良臣 ((一社)農山漁村文化協会会長、東京大学名誉教授)
■副代表委員　黒澤賢治　(JA 甘楽富岡理事、特定非営利活動法人アグリネット理事長)
吉田俊幸　((一財)農政調査委員会理事長)
仲野隆三　(6 次産業化ボランタリープランナー)
■運営委員　藤本　勉　(JA ながぬま営農経済部統括部長)
阿部勝昭　(JA いわて花巻代表理事組合長)
関　良男　(JA 全農茨城県本部事業改革推進課)
飯野　知　(JA 甘楽富岡営農部営農購買課直販センター長)
川嶋義之　(JA 邑楽館林農畜産部長)
工藤友明　(㈱ジーピーエス事業本部長)
籾山　功　(JA 横浜常務理事)
笠原正広　(JA 越後さんとう常務理事)
岩崎健二　(JA えちご上越営農生活部次長)
下村　篤　(JA 上伊那常務理事)
中村　彰　(JA みなみ信州営農部長)
紫芝　勉　(㈱田切農産代表取締役)
鈴木信吾　(JA 遠州中央営農事業部副部長兼直販課課長)
伴　秀之　(JA ひまわり営農部次長兼営農企画課長兼農産課長)
中江吉治　(JA グリーン近江管理部部長)
川端　均　(JA おうみ冨士総合企画部長)
新田　靖　(JA 三次代表理事組合長)
森　康弘　(JA おちいまばり営農販売部部長)
田中大介　(JA ふくおか八女東京営業所長)
寺師幸則　(JA こばやし常務理事)
尾田　亨　(JA そお鹿児島農産担当参事)
■企画委員　松岡公明　(農林漁業団体職員共済組合(農林年金)理事長)
中原純一　(元農林中央金庫・協同組合懇話会顧問)
前澤憲雄　((一社)日本きのこマイスター協会理事長)
海谷栄治　(JA 中野市 総務企画部長) ＊運営委員を兼務
■監事　大西茂志　(JA 全農監事)
新美健司　((一社) 家の光協会制作本部長)
■アドバイザー　矢澤定則　(JA 神奈川中央会農政地域対策部営農企画室営農・販売アドバイザー)
山本伸司　(パルシステム生活協同組合連合会顧問)
■事務局　臼井　稔　(JA 全中 JA 支援部営農担い手支援課課長)
青柳圭介　(JA 全中 JA 支援部営農担い手支援課)
皆川隆三　((一社)農山漁村文化協会企画政策室文化活動グループ)
千葉孝志　((一社)農山漁村文化協会企画政策室文化活動グループ)
嶋川　亮　((一社)農山漁村文化協会企画政策室文化活動グループ)

まとめにかえて

JA-IT 研究会副代表委員
黒澤賢治

農業協同組合の基本事業である「営農経済事業」は、幾多の事業様式変更や組織合併のなかで、メンバーたる組合員にとっても協同組合経営にとっても最良の事業とはなりえないという、苦悩に満ちた時節が続きました。こうして「新たなる事業様式の創出」や「協同活動の在り方」が真剣に問われた 2001 年、同憂の志を持った全国の同志、さらには素晴らしい学論を持った研究者、関係機関の皆様と JA-IT 研究会を創設し、「食料・農業・農村を支える農業協同組合の基本事業、営農経済事業の新たなる方向性と事業深化」に取り組むこととなって以来、早くも「第 50 回記念の公開研究会」を迎えることとなりました。この間、全国の優良事例や営農経済関連の新基軸を研究会に惜しみもなく御提起いただいた皆様に、深甚なる感謝の意を表する次第です。

現地現場の素晴らしい体験や事業改革の取り組み、基本ベースとなる協同活動の在り方等を懇切丁寧に御教示いただき、会員それぞれのフィールドの中で即実践させていただいたことが走馬灯のように脳裏をよぎります。事業の性格上、メンバーとの合意形成は今でも JA の協同活動の基本になっていることを実感しております。

さらに加えて、「次代を担う営農経済事業人材」の養成と会員 JA のネットワーク構築を狙いとして 2009 年からスタートさせた「人材養成セミナー（マーケティング研究会）」も既に本年で 10 回開催を迎え、多くの人材が全国に散らばって JA のオペレーション人材に成長し、個性的な地域営農経済事業を展開して大きな成果を生み出していることも喜びにたえないところであります。

第 50 回記念公開研究会を契機に、本研究会での真摯な研鑽や優良事例の横展開が全国各地の営農経済事業現場で実践されんことを念じてやみません。JA は、今まさに自己改革の真っ只中。地域のリーダー組織として真価が問われる極めて重要な時代を迎えております。これを機会に多くの JA 役職員の皆様に本研究会へ御参加いただき、「新時代の JA づくり」に邁進いただけますよう祈念申し上げ、まとめとさせていただきます。

JA-IT 研究会 第 50 回公開研究会記念誌

営農の復権をめざして　～ JA-IT 研究会の歩み　2001-2018 ～

発行　2018 年 10 月 19 日
JA-IT 研究会
代表委員　今村奈良臣
事務局
全国農業協同組合中央会（JA 全中）JA 支援部営農担い手支援課内
〒 100-6837 東京都千代田区大手町 1-3-1（JA ビル）
一般社団法人農山漁村文化協会（農文協）企画政策室内
〒 107-8668　東京都港区赤坂 7-6-1　TEL：03-3585-5211
メールアドレス　info@ja-it.net　ホームページ　http://ja-it.net/

JA
-IT