

[1日目討論]

## 報告と記念講演を受けて

司会：吉田俊幸（高崎経済大学教授）

司会 今日残りあと30分で、議論、討論をしたい。

### JA 甘楽富岡で伸びている品目と、データ活用について

——JA 甘楽富岡に、販売高が伸びた農家の具体例をお話いただきたい。

黒澤 うちは一度農業の支柱が崩れて販売が落ちたものだから、毎年生産販売高は右上がり伸びている。平成の11年、12年度対比で4.6%の伸びになっている。

個別経営では少量多品目だが、いまノミネートされている8品目の重点品目に、3~4品を周年型で生産していただく、と提案している。伸びてきた例を申しあげると、葉物野菜が意外と伸びている。これは鮮度訴求が高い。それと女性の加工品が日に日に伸びている。専業農家で比較的安定しているのは畜産だ。畜産でも、豚肉はクイーンポーク、ハイポークの2品目を加工して、Vカットして、量販店に供給している。牛肉も上州牛ブランドをつくって、プレミアムゾーンの処理をさせていただいている。

——データの活用について。

黒澤 私は、一番データがある金融・共済の仕事を5年ほどしていた経緯があり、営農に行くまえに、そこで準備をしていた。JAの共済データは毎年更新されるが、まず、ここで人材のデータはほとんど把握できる。信用データでは、左側に資産形成の部分が出てくるし、右には資金セパレーションが出てくる。あとは、販売事業のデータで、誰がいつ、何を、どれだけ売ることが分かる。これを階層別に整理する。

購買事業は部門別に、目的集団だから、個々のすべての供給高が月次別データにされるので、このデー

タをつかう。さらに土地の利用状況については、面積予約型のシステムをとっているもので、誰がいつ、何をどれだけ面積つくるかが、全部データとして出てくる。これらのデータをつかって総合的に運用している。最終的に出てくるのは農税君システムで結果が出てくるので、これを参照して、次の進化した経営にすすんでいただいている。

——営農関連事業の展開におけるIT利用のシステムについて。

黒澤 当然、面積の予約をいただいた段階から、早い時期から、資材から販売から、われわれのパッケージセンターの稼働状況から、こういうものが具体的にオペレーションできるシステムになっている。

### 船方総合農場の地域農業構想

今井（JA 越後さんとう）坂本先生に聞きたい。坂本先生から今後の期待感をこめてのJAへの手厳しいご意見があったが、一方で黒澤さんは、地域の老若男女が農業で元気を出してゆく総合営農のあり方、農協の進路を開示した。地域との共生について、坂本さんはどう考えているか。

坂本 ゆくゆくは「命の里づくり」という構想をもっている。コストで闘うような規模がない黒澤さんのような富岡地域や、都市近郊地域では地域共生による「地産・地消」しかないと思っている。しかし特産を求める消費者は、実際には、三角の頂点にある消費者で、多くはない。いまは全国各地が「地産地消」だろうと思うが、大規模農業の振興が可能な地域では、旧村単位や旧農協を単位とした広域経営体で地域の農業ができないかと思う。農協・役場・地主が出資して一つの大きな経営体を構成し、そこに、われわれのような農業法人が経験を活かしながら一役を担えないか、というのが私の考えだ。先ほど申しあげたように1000頭飼えばコストが下がる、

という若いときの考えは間違っていた。「米をつくれ、牛を飼え」という親父の考え方のように、風土という問題がある。この研究会でこういう検討がされることは大変うれしいことだ。

農協に大きな期待を抱く。しかし、JAは1リーグでは無理ではないかと申し上げたが、そのへんを自らの力で調整し、地域をまとめ地域農業を確立して欲しい。私ども法人も、地域農業のなかでどのように連携できるかを模索しているのだが。

## JA 甘楽富岡の委員会方式と総合職としての指導員

**熊谷（JA みなみ信州）** 加藤常務に聞きたいが、営農事業の改革をすすめるために営農部課長を異動させたと聞いたが、どこに異動させたかを知りたい（笑）。

**加藤** ちょっと生々しいので……。ここに後任の課長も来ているが、後任の課長は、辞令をもらってすぐにJA甘楽富岡にやって教育してもらっている。

**佐藤（JA にいがた岩船）** 今日3人の話に感動した。3月に合併するまで村上というところの農協の組合長をしていた。このままではいけないと鬱々していたが、いまは常務になって実践的に思い切りやれるので、非常に感動した。1点だけ聞きたいが、黒澤さんが、短い期間でこれだけの転換ができたというのは、黒澤さんのものすごいリーダーシップがあったと思う。その改革のキーポイントは何か。それと下世話な話だが、コンサルを入れたかどうかを聞きたい。

**黒澤** 私もいいづらいのだが、実は、加藤さんのところより強烈な人の交換を5年前にした。ほとんど入れ替わっている。残った管理職は1人だけしかない。1人を残して全部入れ替わったことがよい悪いではなく、目的意識をもってきちんとした改革をしていく。そういう面では、上級役員にかなり無理難題を押しつけて、サポートをやっていただいた。これはドラフトと同じだ。よい人を集めないと、よい仕事をできない。即戦力と、将来の原石と、二つをいただいてやってきた。

コンサルは入れていない。JAのみなさんや行政の皆さんの支援をいただいて、自分たちでやってきた。

「損益の自己完結」を、ということのをねらっているわけだから、まず自分でやって、総合コンサルではなくて、必要であれば分野別のコンサルを受けることになると思う。

——JA甘楽富岡の、購買委員会などの各委員会の運営のしかたや、委員の選出の仕方について、こまかく教えてほしい。

**黒澤** 購買事業は、どうせもうからないから、原価を全部公開してしまえというスタイルをとって6年になる。購買取引委員は、各生産部会から代表者を出してもらおう。私どもから委員として出るのは営農担当専務1人だけだ。私が事務局長だ。

こういうスタイルで、年4回、JAの全品で、価格が競合するといわれる資材のモニタリングをして、その結果10%以上の価格差が開いたときは、見積もり合わせや入札をする。生産部会が必要な資材をピックアップすると、系統だけでは間に合わないものもある。少量多品目で、品目が二〇〇品目もあるから、資材も当然商系のものが入ってくるし、系統のものもある。その選択は委員会にまかせている。「生産者手取り最優先」といっているのだから、生産物は高く売って、資材は安く仕入れられればよい。JAのコストはそこに乗せる。

年間予約型の生産部会別共同一括自取り——これは最大のサービスになる。灯油にしても自取りと配達で価格を変える。自分で引き取るか配達を受けるか、それとロットの大きさがどのくらいか——これで差をつける。もちろん365日供給の態勢だ。

——黒澤さんにお尋ねしたい。指導員をどのようにして総合職に育てたか。指導がおろそかになって、販売重点に移ってしまわないか。

**黒澤** われわれの地域は、一品で20億を超えるのは菌茸しかない。したがって、専任で技術指導だけしていればよいという品目はない。複合的にやらざるをえない。事業は総合営農事業といっているのだから、面積予約をとった購買のフォローも、生産計画にもとづいたパッケージの計画も、さらに加工のほうも、総合的にやってもらう。

教育という面では、そのような総合的な仕事をすることによって成長できるのだと思う。中堅の役職員により質の仕事をいっぱいさせれば、よい結果が出てくる。自分が一生懸命やることによって農家が成

功する。そのサポートをしつつ、指導員として成長していく。原体験のなかで育てることだ。

——黒澤さんにお尋ねするが、委員の構成に消費者や流通関係者が載っているが、ここに生産者がいても農協の関係者が入っていないし、議会の関係者も入っていない。販促とか研究調査とか具体的なこまかいことまで審議している。とくに消費者の選定はどのような角度からやっているのか、農協の方がいないのはどういうことなのか。関係指導機関というのはどういう人たちなのか。

黒澤 JAは事務局なのだ。土俵づくりは農協がやって、土俵に乗ってくださる人に審議してもらおう。生産する人、消費してくださる人、指導機関としては市町村・県中・普及センター、さらには取引先にも入ってもらおう。端的にいうと、消費者のエゴだとか、流通業者のエゴだけでは事業は成立しないということだ。それで、連携先を含めて網羅して、商品開発をしている。とくに今は、ショッピング型の商品開発から生産部会型の商品開発に移っていて、専門性が入ってきている。

### 農協の今後の課題と研究会への期待

司会 では最後に、報告者に、先ほど話したことでいい足りなかったことを一言ずつ話してほしい。加藤さんには農協の課題について、黒澤さんは農協間提携について、坂本さんは研究会への期待をお話いただきたい。

加藤 農協の課題は、専業農家を少量多品目のなかにかにパーフェクトに受け入れるか、その準備をいかにすすめるかがいまの農協の課題だ。これまで金融共済に重点を置いた事業を展開してきたために農協と疎遠になった組合員をどう呼び戻すかだ。

個々の組合員から「農協がなければこまる」というような存在意義のある農協への変革をやるうとしてるところだ。

黒澤 農協間提携についてだが、シーズンによってまったくなくなるものがあるし、あまるものがある。学校給食をはじめると足りない物が出てくる。これは各JAによって違う。早い話が、うちには米がない。それを買うために養蚕をやっていた。今、ほそぼそと農協間でやりとりをしているが、そのような過不足を農協間提携で調整するとともに、人材の連携をやってよいのではないかと思う。

ファーマーズマーケットにも、「連携コーナー」として出せばよいのだ。日本は緯度が大きく違う。連携してやれないか。このIT研究会のなかからは始めることができればな、と思う。

坂本 大変失礼なことを多々申しあげたが、農協を改革をするというのは日本の農業を改革するということだ。今日は大変な意義深い会に参加することができたことを心から感謝している。

平成8年に全国農業法人協会（平成11年に〔社〕日本農業法人協会に改組）を立ち上げたのは、まだ力が付いていない全国の農業法人が企業のえじきになるのを防ぐためだった。集まっておどろいたのは、「農協が大事だ、農協が大事だ」と皆さん、口々にいうことだ。元農協理事だった人、農協の職員だった人、農協の幹部だった人がたくさんいる。みな地域のことを愛し本気で考えている。本研究会の活動が、すべての農協活動を「地産・地消」にもっていくのは、大変危険で問題が出てくると思う。己の農協をどうするかだけでなく、日本の農業を変えるつもりで、もっとメンバーを広げ、ぜひ頑張っていたいただきたい。日本農業法人協会に対しても叱咤激励を御願いたい。