

【第 5 報告】 水田地帯における営農戦略—J A グリーン近江

J A グリーン近江 総合企画室長 中江吉治

■ J A グリーン近江の概況

平成 6 年 10 月に、2 市 7 町のうちの 2 市 6 町、9 つの農協が合併して、J A グリーン近江が誕生した。その後、市町村合併が進み、現在では 2 市 2 町となっている。山間、湖辺、その中間地帯で、地域特性も非常に多岐にわたり、特に湖辺については干拓地もあり、また、兼業・専業という面からいっても非常にバラエティに富んだ合併だった。



当時の組合員数は 2 万人、現在は 2 万 1350 人。平成 13 年くらいまでは正組合員のほうが多かったが、平成 14 年から逆転している。今は正組合員が約 8800 人、准組合員が約 1 万 2000 人。出資金は 43 億 6000 万円。職員数は 568 名。

琵琶湖の湖東に位置し、耕地面積は 1 万 3500ha で、滋賀県の耕地面積の約 3 分の 1 を占める。そのうち水田は 1 万 2760ha、3 割強が転作で、水稻は 8900ha。米の潜在生産量はおよそ 140 万袋だが、流通量は 120 万袋程度ではないか。農協が集荷しているのが、そのうちの 80 万袋、だいたい 66~70% のシェアだ。

管内には歴史的な場所も非常に多く、近くには安土城史跡、そして、中山道、八風海道などの街道があり、近江商人発祥の地でもある。名産としては、近江牛、近江米、そして鮎寿司、日野菜漬がある。

農協の施設としては、本店と 15 の支店がある。カントリーが 7、ライスセンターが 7 と、計 14 の共同乾燥施設を持っている。

組織としては、平成 16 年から経営管理委員会制度をとっている。基本委員会から、営農、金融、経済、企画総務と、5 つの委員会がある。また、管理部門と金融部門については、平成 25 年度から、これまでの信用事業部と共済事業部を金融事業部として統合する。営農経済関係は、営農事業部、生活事業部、経済事業部、畜産事業部に分かれている。

平成 16 年 6 月の総大会で組織改編が決まり、それまで 41 あった支店を 15 支店に整理することになった。一度で整理することはできないので、15 支店の下にそれぞれふれあい店として位置づけ、段階的になくしていく方法ですすめている。当初は 20 のふれあい店があったが、現在は 3 つを残すのみとなった。

次に事業量を見る。信用事業では、貯金高が 2300 億円、貸出金は 520 億円で、10 年前と比べると貯金高は 122%、貸出金は 107%となっている。共済事業はその逆で、10 年前と比べると 80%の保有高。購買事業についてはトータルで 75 億円だが、10 年前は 82 億円だったので、だいぶ減ってきている。

販売事業の取り扱いは非常に少なく、トータルで 100 億円だが、これも 10 年前は 120 億だったので、減少しているということだ。これは特に、米の販売高が落ち込んだため。ただし、特産の販売高は徐々に増加している。

職員数と事業総利益の推移を見る。合併当初は、職員数が 845 名だったが、10 年前の平成 13 年が

698 名、現在は 568 名と、この 10 年で 130 名減っている。事業総利益についても、10 年前は 56 億円だったが、現在は 47 億円。ただし、事業管理費自体は圧縮してきている。事業総利益から事業管理費を除いた事業利益については、事業管理費の削減というなかで、10 年前と比較して 107% という状況にある。人件費をカバーすることで効果が出てきているということだ。

■これまでの取組み<経済面>

ここからは、平成 15 年度～24 年度の主な取組の内容をご紹介したい。経営面、営農面、経済面、それぞれ主だったところをかいつまんで話す。

まずは経営面だが、平成 16 年をひとつのターニングポイントと見ている。先ほども少し話したが、組織再編が決定した年。それまでは、41 の支店と 4 つの営農センター、そして本店という体制だった。それが、支店を 15 に集約し、営農センターを廃止することとなり、まずは支店の運営委員会を設置した。それぞれの支店に、総代、女性部、部会代表等々に集まってもらい、農協に対する意見を聞いたのだが、これがなかなかうまくいかなかった。「農協に対してどんな意見がありますか」と聞くと、出てくるのは不満と要望ばかり。職員は割り切って、これはひとつのガス抜きと思ってすすめてきたのだが、やはり耐えられないということで 3 年ほどで休止状態になった。

それを、平成 22 年にもう一度やり直そうと、「支店ふれあい委員会」と少し名称を変えて復活させた。今回は「農協が皆さん方のご意見を聞く」というスタンスではなく、農協が事務局となって「皆さんは何をしようとしているか」を聞く。仕切り役は地域の経営役員にお願いし、委員会のメンバーは、女性部、部会代表、員外、准組合員等々も含めることとし、「自分たちはどんなことができるか」という方向で話をすすめることにした。農協はあくまでも事務局。このスタイルに変更してから、うまく進行できるようになった。それぞれの支店のこの活動について、わずかだが 10 万円の予算もつけている。

そして平成 23 年からは、「協同塾」、「協同組合学校」というものを導入している。農協とは何ができるものなのかを、組合員にも改めて勉強してもらい、職員も勉強する。人数はわずかだが、そういう勉強をし、数年後には地域のコアになってもらうことを目論んでいる。

また、平成 23 年～24 年にかけては、職員の意識を揃えるために「グリーンウェイ」に取り組んでいる。これは、JA あいち知多のまねをさせていただいた。JA グリーン近江の基本理念を実現するための行動原則を定めていこう、精神的な支柱をもとうということで、行動するうえでの基本的な考え方を整理した。平成 23 年度に策定をし、24 年度からはその浸透にむけて研究会を発足させている。

今後は支店を中心に協同組合活動をすすめていく必要があるということで、「なりたい支店」を定めてもらった。それまでも、支店に行動計画をつくってくださいとお願いをしていたが、その内容は本店が示したものとほとんど同じ、金太郎飴のようなものばかりだった。そうではなく、それぞれの地域の歴史をふまえて、「自分たちはこんなふうにやりたい」ということを明確にし、それに対してどう行動するかを設定してもらい、平成 25 年から取り組んでもらっている。内容としてはボランティアや地域別広報、祭りなどで、まだまだ些細な活動ではあるが、取り組み始めている。これについても、1 支店 8 万円の予算をつけている。

■これまでの取組み<営農面>

営農面については、平成 15 年がターニングポイントとなった。平成 6 年に合併するから、統一的にすすめるなければならないと、平成 14 年まではコメに対しての指導や販売も統一的に行なってきた。ところが、どうも違う。山間は山間、湖辺は湖辺、中間地は中間地、それぞれの良さがある、と。やはりそれをしっかりと見出し、生産の指導をし、販売に結び付けていく。そうでないとそれぞれの地域の良さが発揮できないということで、平成 15 年には「売れるコメづくり」を目指し、品種や栽培方法を地帯別に適したものに転換することを提案した。ちょうど滋賀県が平成 13 年から「環境こだわり米」の認定制度を導入したので、いち早くそれにも乗ることにした。

湖辺と山間のコメづくりには、それぞれ特徴がある。湖辺は、収量は多いが品質があまりよくない。山間は、収量は少ないが品質がよい。ただし、中間地域にはあまり特徴がなかったので、環境こだわり米をたくさんつくってもらうことにした。また、「環境こだわりカンントリーエレベーター」をつくり、仕分けもきっちりとしていくことにした。

それと合わせて、平成 17 年には利用料金を見直している。施設専用の品種を提案し、契約栽培に結びつけることとした。

平成 19 年には、それまで集落にたくさんあった特定農業団体を法人化し、組織化していくために、JA 出資の組織づくりに着手した。金額は、出資総額の 3 分の 1、もしくは 10 万円のいずれか低いほうとし、平成 25 年 3 月現在で 42 法人が形成され、そのうち 40 法人が農協の出資を受けている。

TAC は、平成 20 年に導入した。

平成 21 年には、コメの集荷を高めるために、庭先集荷の無料化と持ち込み奨励の取組みを開始した。

平成 23 年には TAC を増員している。それまでは 600 名程度の特定農業団体、もしくは認定農業者に対し、6 名の TAC 職員が出向いている状況だった。その活動のなかで野菜づくりをすすめようと提案していたが、1 人の TAC が 100 名を受け持つという状況では、1 カ月に 2 回程度しか巡回することができない。それでは特産の振興をはかることが難しいということに気がつき、特産専門の TAC を別に配置することにした。営農 TAC と特産 TAC というように区分けをし、特産 TAC は場合によっては同じ農家に 1 週間に 3 回も 4 回も行かなければならないが、これは非常に農家から好評で、特産の面積も増えている。

それと合わせて、平成 23 年からは、TAC のチャレンジ事業に取り組んでいる。主には特産で、今までやったことのない作物に取り組んでみたいがなかなか思いきれないといった農家の背中を少し押ししてやるということだ。たとえば農協が苗代を少し出すというようなことを、1 年間に 1000 万円というわずかな予算だが、実施している。これは、TAC も勉強しなければならない。「この方にこういう助成をすれば効果的だ」という視点でプランを立て、それを営農事業部で検討する。その結果、行けるということであれば、臨機応変に 1000 万円の資金を使っていく。今年で 3 年目になる事業。

平成 23 年～24 年は、14 の共同乾燥施設が農協経営に大きく影響するというところで、機能整理をするためのプロジェクトを立ち上げた。現在は 3 つの案ができていて、25 年度はそれを絞り込んで、実施へ向けた投資計画に取り組んでいく予定。

ファーマーズマーケットのプロジェクトも平成 23 年から始動して、平成 26 年の春にオープンする予定だ。

■これまでの取組み<経済面>

経済事業関係では、平成 19 年から本格的にスクラップアンドビルドを開始している。平成 19 年には給油所の閉鎖。平成 20 年にオートパルの閉鎖。平成 22 年に A コープ閉鎖。平成 24 年には給油所事業を完全に撤退した。有線放送も閉局している。

それに代わって、葬祭ホールを平成 20 年に設立。その 2 店目が平成 21 年にオープンした。デイサービスセンターの開所、農耕油対応配送拠点の新設は平成 24 年。今年度は葬祭ホールの 3 店目ができる。

■現在の取組み<第 6 次中期経営計画>

では、今現在はどんな取組みをしているか。

今年度は、平成 23 年から取り組んでいる第 6 次中期経営計画の最終年度。ファーマーズマーケット、施設改善、金融事業については複合渉外のプロジェクト、さらにグリーンウェイの浸透などをすすめてきた。

特に営農関係について紹介すると、「担い手の育成」、「売り切れるコメづくり」、「安心安全なコメづくり」、これらが地域農業戦略 2 年次のプラン。これをベースにして第 3、第 4 の地域農業戦略が進行している。

担い手を持続的に育成するためには、きちんと売り切れるコメづくりのシステムがなければならない。そしてそれは当然、安心安全でなければならない。それがすべて揃わないと、持続的に担い手を育てることはできないということだ。では、そのために農協はなにができるか、それを整理したものだ。

簡単に言うと、まずひとつは「環境こだわりカントリー」を導入したこと。そして、生産資材を奨励して、一定の規模で取り組んでいただいた場合には値引きを適用するという。また、売れるコメづくりに取り組んでいただいた場合には、それに対してそれぞれ奨励をしていくということ。さらに、安心安全なコメづくりについては、きちんとしたトレサビリティのシステムを用意するという。これらがベースとなっている。

■地域農業戦略Ⅳ

そして、平成 23～25 年度の地域農業戦略Ⅳだが、今話した地域農業戦略Ⅱから、平成 20～22 年度の地域農業戦略Ⅲを経て、もう少し突っ込んだ内容となっている。3つの実践ということで、まず担い手については、単に地域の担い手だけではなく、熟年者や女性、兼業農家も含めた多様な担い手を育成していこうというように少し転換している。そして、二つめが信頼される産地づくり、三つめが農と共生する地域づくりである。

詳しい取組内容としては、ひとつは集落営農の法人化の推進。いろいろな法人が立ちあがってきているので、それを連絡協議会に組織化した。組織の方々に「こういうコメづくりをしませんか」と提案する、あるいは「こういうコメづくりはできませんか」という提案もいただいている。オーダーメイド生

産も視野に入れている。また、生産資材を一括購入してもらい、それに対してメリットを出していくことも検討している。



そういった方々は集落を単位として営農しているが、そこで生産されたコメをどうするか。わざわざ投資をして乾燥機を導入するのでは、非常にコストがかかるので収支が合わない。だから、農協の施設を使っていただく。その準備をすすめる一方で、それに対してメリットを出していくことも今後の検討事項となっている。

また、今現在は、法人間の連携ということで、たとえば近くにある法人同士の間にもひとつの法人連絡協議会をつくり、一層のコストのメリットを出して

きているところもある。

もうひとつは、先ほどもお話した、TACの増員とTACのチャレンジ事業だ。

TACは毎週月曜日にミーティングを開催し、営農事業部では月例会、そして年に1度の役員対応の活動報告を行なっている。

TACのメンバーは非常にまじめに巡回を行なっていて、当初はいろいろな情報提供をしていくことでじゅうぶん事が足りていたのだが、徐々に法人からいろいろと宿題をもらうようになり、それが重くて回りきれなくなってきた。そうすると担い手からの不満がでてくる。これまでは、本店とTACと担い手という関係で進行してきたが、そこに支店が抜けている。そのあたりのやり方を少し変えて対応していく必要があり、それが当面の課題ではないかと思っている。

また、TACの活動により、農地集積も進んできている。平成22年は990haだったものが、平成24年には1495haと、2年の間に150%となっている。

担い手のカバー率を見ると、JAグリーン近江の経営体数は7110だが、そのうちの担い手は611と10%に満たない、8.6%という数値だ。水稻、麦、大豆、その他も含めて、担い手がカバーする延べ面積は7547haで、全体の57%の面積を10%足らずの担い手が請け負っているということである。そういう状況をきちんと把握したうえで、農協として対応をしていかなければならないと思っている。

こだわり米の面積は平成13年から拡大してきて、平成23年には35%のところまできている。これは各支店のこだわり米の部会がベースになっている。平成25年には60%、「これがスタンダードだ」というところまでもっていきたいと考えているが、なかなか難しい状況だ。

出荷米奨励は、平成25年度からは少し内容を変えていくつもりだ。先ほど、各支店の部会を中心に「環境こだわり米」の取組みを進めてきたと申したが、特にそのなかでも意欲を持って取り組んでいる方々がいる。「もう少しこだわったつくり方をしてメリットを出したい」という方々に対しては、それなりの組織をつくって、評価に見合った分を支払うように切り替えていこうと考えている。

農と共生の地域づくりとしては、農協が農と食の間にきちんと入っていくため、ファーマーズマーケットの開設を視野に入れつつ、下準備として取組みをすすめてきた。具体的には、行政と協力して軽トラックをつかって軽トラ市に出店したり、JAタウン（インターネット通販）で販売を行なったり、カタログ販売などにも取り組んでいる。

■ J A グリーン近江が抱える課題

次に、今後の課題を明確にするためにいくつかの数値を見たい。まずは組合員の推移について整理してみた。最初に話したように、平成 13 年から徐々に正組合員が減少している。年齢的には、60 歳以上が正組合員の 67%、70 歳以上も 37%。逆に、50 代未満は非常に少ない。准組合員においても似たような状況。

農協へのコメ出荷農家の年齢層では、60 歳以上が 59%、70 歳以上が約 30%いる。この方々が徐々に集約されていったときに、農協はなにをしなければならないか、ということだと思う。先ほど話したように、9%弱の経営体で 57%の延作付面積を担っている現状なので、しっかりとこの担い手層と結びついていかないと農協に明日はない。

そういったことを見たらうえて、グリーン近江が抱える課題を整理すると、まずは、大きな組織基盤の変化にどう対応するかということ。そして、事業面では、これまでは本店主導で来ていたが、それだけでは地域の資源、地域のよさが出てこない。だから、本店と T A C、そして支店と組合員、その整理をきちんと行なうこと。また、そのためには支店の職員の資質向上が必要であると考えている。3 点目は、支店再編が少し残っている。施設の整理も残っている。そういったことを計画的にうまくすすめていかないと非常に厳しい状況だと思っている。

■ 今後の取組み

最後に、今後取り組もうとしていることを挙げる。一つは協同組合塾、協同組合学校にしっかり取り組んでいくこと。職員向けには、上を通じてきちんと対応していきたいと考えている。また、ファーマーズマーケットを通じた新たな協同の創造にも取り組みたいと思っている。

ちょうど平成 25 年度が次期中期経営計画の策定年度なので、地域農業戦略、地域暮らし戦略、組織基盤戦略、そしてさらに農協の経営戦略も、切り離して検討していきたい。たとえば営農事業部は地域農業戦略だけを考えるのではなく、組織基盤のことも暮らしのことも考え、トータルの中期経営計画ができれば、と考えている。

できるだけ組合員の声も聞きたい。女性参画会議を今年度から立ちあげて、女性の意見を反映させていきたいと思っている。また、農協の若手の意見を聞くための組織づくりにも着手している。