

【基調報告】

正念場を迎える JA 事業改革を自らの課題として、 営農経済事業に立脚して立ち向かおう

仲野 隆三（JA-IT 研究会副代表委員／JA 安房理事）

■ はじめに

JA-IT 研究会が活動を始めて 15 年が経過したが、時代の変化を捉えた事業の取組をしていかないと、組合員にとって農協の魅力はなくなると感じている。たとえば組合員が直売所で農産物を直売し、現金収入をあげているが、その売上をさらに上げられるように直販部門を進化していけるか。量販店など新たな販路を拡大していけるかどうか等々、時代の変化に対応した取組みが必要である。そこに私達の意識がついていないのではないかと思っている。



平成 15 年 3 月、「農協のあり方についての研究会」の報告書「農協改革の基本方向」が出た。その中で、農協系統の問題点を挙げ、次のように現状を憂慮している。「経済事業等について一部先進的農協はあるが、経済情勢等の変化を踏まえた事業改革が遅れているところも多く、農業者から『農協を利用するメリットに乏しい』との批判が出されるなど、農協制度発足後、半世紀以上が経過して組織が硬直化し、「組合員の組織」というより「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ている」。さらに、「農協合併によって組織・事業規模は大きくなったが、その規模に見合った組織・事業の運営ノウハウが確立されていない」と指摘している。

私が JA 富里市の常務理事に就任後に感じたことだが、部課長会議などの議論と、理事会などで聞く組合員の考え方に違いがあった。そのことに役職員は気がついていないのではないかと。「組合員のための農協組織か、組織のための農協組織か」ということは 11 年前も言われていたが、今はどうか。

11 年後のいま、規制改革会議は企業の農業参入や T P P 等で JA 全中や農業委員会などの見直しや規制緩和を求め、また単位農協のあり方も俎上にのせるなどして改革を迫ってきているが、役職員、特に職員の多くがこれを他人事と思うことはとんでもない勘違いだ。規制改革会議は、新自由主義的な「競争原理」のもとに「効率的」農業を主張し、担い手に農地を集約させるといいながら、実は企業自ら農地取得することを意図とした規制緩和を狙っている。日本農業新聞には、規制改革会議の答申を受け、JA グループ改革の議論は与党内の調整を経て「JA 自ら改革を実行すべき」と結論づけ、「改革のボールは JA の手にゆだねられた」とある。

JA とは誰か。全中でもないし全農でもない。やはり単協だと思う。これからどのように食料を生産する組織としての農業協同組合の活動を高め、国民の信頼を得るか。これは半分以上、職員の意識にかかっていると考える。

「農協改革の基本方向」が出された 11 年前に比べ、農業や組合員、さらに地域の環境は大きく変容した。組織合併が進み、事業拠点（支店、事業センター）のエリアは広範となり、組合員の意識や声は

遠のき、役職員とのつながりも希薄化しているのではないか。

いま平均年齢 65.8 歳の組合員は、10 年前は 50 代だったから、当時は現役バリバリだった。農協は、財務も含めて経営の効率性を図らねばならないということで、収支の合わない支店や部門をどんどん縮小した。経営の安定と財務の健全化ということ批判するつもりはない。しかし、そのことで営農経済事業の改革の流れが止まったとすれば、農協の存在意義はないと考えるのは私一人であろうか。

農業協同組合は、都市部にもあれば農村部にもある。農村部も、中山間地や愛媛県のように島峽部を含めたところもある。そういう地域で、農協の事業でどれだけ組合員が助かったか。経済財政諮問委員会や規制改革委員会が言うまでもなく、そこをどう捉えるか、自分たちがどう取り組んでいくか。

営農経済事業改革は、それぞれ農協がおかれた「地域性や組合員」などに応じて取り組まなければならないと常日頃から言い続けてきたが、上を向いて改革をするのではなく足もとを見て、組合員の現場で起きている営農・生活課題を一つひとつ改善することが重要なのだ。社会経済・農業情勢は刻一刻と変化しており、農産物販売はこれまでのような既成概念が通じない。変化に対応した知恵と知識を活用した取組みが強く求められている。

まさに営農経済事業改革は正念場をむかえていると肝に命ずるべきである。その意味で公開研究会にあたりこれまでの経験や知見にもとづいた事例を課題提起し議論を喚起したい。

■ プロフェッショナル

農協事業は、その最初に営農指導事業がくるが、『現代における農協営農指導事業の強化』（1980 年 11 月・全国農協中央会）を見ると、現場の営農指導の実態との違いを強く感ずる。現在の営農指導は専門性に偏った業務でなく、販路開拓や融資など幅広い担い手支援となっている。しかし変化する農産物流通は、川下の消費行動が変わり、「小売業、食品等」の実需ニーズを変え、「中間事業者（卸、仲卸、商社、全農等）」の川中の流通変革を起こした。「生産者、出荷方法等」の川上まで変化が求められていることを認識しなければならない。営農経済事業は農産物生産と販売交渉のプロフェッショナルであり、農業者と取引先を結びつけるコーディネート能力、組合員に提案する能力（組合員を説得できずに取引先との交渉はありえない）、取引全体を管理統括するマネジメント能力が求められる時代である。農協の営農経済事業の担当者は、この三つの能力を求められているのだ。

総合事業の中で例えば、信用共済事業は、金融法等によって規定されている制度的事業であるのに対し、営農経済事業は、組合員の生産から販売（実需）に至るまで、サプライチェーン（供給連鎖）とバリューチェーン（価値連鎖）を創造（企画開発）しなければならない施策的（営農企画等）な事業なのだ。いわばプロフェッショナルであること（専門性）が強く求められる部署であり、人材育成が滞れば、日進月歩で変化する流通の現場から取り残される。

商流と物流が一体的に動く無条件委託販売方式に対し、近年、買取り販売など直販取引が徐々に拡大している。実需者との取引条件によって、商流（カネ）と物流（モノ）が異なって動くため、買取り販売にはリスクがある。だからマネジメント能力のある人材育成が必要となる。

直販取引企画を組織内部で稟議すると、「取引先はどんな会社か？」と聞かれ、「取引形態や決済サイトリスク」で否決される。そこで取引先の企業業績を知るため、過去 3 年間の確定申告書と会社概要を提出させるが、貸借対照表や損益計算書で資金流動比率や自己資本比率など経営状況を判断できない職員が多い。農協職員認証を取得するが簿記が役にたたない。

誰が直販取引をマネジメントするのか。部長か、常務か、専務か、最後は組合長が売掛金損失を出したとき責任を取らされる。当然そのような懸念のある取引企画の稟議は却下され、販売機会を失うことになる。営農経済事業はプロフェッショナルが求められており、変化する流通や需要、消費行動を学んで取り組んでいかなければいけない。

■ 次世代組合員の「30 年後の姿」

『現代における農協営農指導事業の強化』第二節（1）「事業と業務」で、「営農指導は事業（期限内に一定の成果を期待する）か」との問いに、「業務（一定期間内に目に見えた効果を測定することが困難な）であり、一時的な事業とは性質が基本的に違うものであって、ソフト的な性質のものであり、終わりがないうところに特徴がある」としている。

営農指導と組合員教育がどのようにつながるのかということを考えてもらいたい。日々現場を訪れ、おばあちゃんおじいちゃん、世帯主、奥さん、農業後継者と話し合いをするなかで、彼らと農協のつながりをどう結び付けていくのかという運動論だ。これは、委託販売や買取り販売をしたり、予約購買をしたり低コストの資材を仕入れるという事業とは違い、数値目標がない。営農指導は係数を用いた事業ではなく、組合員を育成する部署でもある。これを疎かにすると最後はボディブローとなって効いてくる。

正組合員数を准組合員数が越え、主業農家が高齢化していずれ消えていく。次世代組合員の育成は喫緊の課題であり、これを担うのが営農指導部署だと考える。私は 43 年前、営農指導で農業後継者一人ひとりに声をかけ、集落単位で青年を集め夜間 7 時から深夜まで、農業技術の基本を教え、農協批判にも耳をかたむけた。総合事業の全てを解き明かし、組合員の権利と義務を知らしめるなどして農協青年部の再編に取り組んだ。農業後継者が目指す営農実現のために、先進地の視察や研修を企画するなどして地域を超えた仲間作りを推し進め、彼らの就農意欲を確かなものにしてきた。営農経済事業改革（多様な販売事業）の取組を並行して取り組んできたこともあり彼らは農協に戻ってきた。

18 歳～35 歳未満の次世代の農業後継者 480 名が農協青年部に参加し、35 歳で農協青年部を退部後は集落支部で活動しながら、農業指導士（県知事認証）や生産部リーダーとして活躍し、50 歳代で理事となっている。

その意味で営農指導事業には、次世代の組合員を育てるといえるのではないかとはいえない。単純にモノ売りをしたり、訪問したり、提案するだけではない。もっと深く組合員の懐に入り、彼らと農協の間の信頼関係を培い、組合員が農業で飯を食っていけるようにするという含めて、取組みをしていく。その意味で「事業」ではないと考える。

営農指導を数値的目標に置き換えようとすれば、できないことはないが、人の育成は同書で述べているように「終わりのない」業務である。信用事業や共済事業のように、制度的な事業と違う。信用事業は「業務手順」と「事務等の要領」が定められている。それに対して営農指導は組合員や地域の変化に対応した業務の柔軟性が求められるので、制度的ではないと考えている。

営農指導は農協と組合員の基礎づくり（組合員・地域・組織）である。その主体は青年部や女性部、農家組合で JA の協力組織なのだ。30 年後をイメージした取組みが求められているのである。

■ 三つの例に学ぶ「農協の力」再び

<其の一>

「農協の力」を再認識させてくれる 3 事例を紹介したい。1 番目は、既存の集荷場を利用して組合員のコストを抑えている事例だ。

農協の営農事業の原点は組合員の農業にあるが、農協合併が進んで農産物集荷拠点は高齢化した組合員にとって遠くなった。近代的な集荷予冷施設も横持ち運賃で経費が嵩み、組合員の負担は大きい。その意味で農協の農産物集荷拠点が組合員に優しくない。

ここの事例は、既存の集荷拠点を利用して、大型共販体制を維持しながら、組合員の集荷コストを抑制するとともに、組合員の生産規模に合わせて販路拡大に結びつけている。組合員による大規模共販は、マーケットに対して安定的なサプライチェーンを構築できるので、広範な区域で品質管理しながら地域ブランドを育成維持できる。

それでも価格の高騰暴落はつきまとう。生産量 100 万ケースは、組合員にとって自信であり営農継続の条件であろう。また販売開発部のたゆまない努力の成果でもある。ブランド化は正規の規格品の流通価格を安定させるが、規格外品も発生する。生産者の生産安定に対する願いは、この規格外品の価格安定にある。

卸売市場は規格外（B 品）が規格品（A 品）の足を引っ張ると言い、できれば出荷しないでほしいとセリ人の声が聞こえてくる。そこで販売開発部は加工卸会社と契約取引を締結し、この B 品を大手の外食企業に結びつけた。そのとき、販売開発部は大規模な共販組織をどのように説得したのか。

共販に参加している組合員に対して、手あげ方式で「加工・業務用仕向け取引」を募ったところ、最初は 18 人でスタートし 40t だったが、4 年目には 140t の取引実績を挙げた。農協共販がしっかりしている組織は、市場外取引（直販）を成功させるのが難しいが、一度成功すると組合員の意識改革に結びつくものだ。販売開発部スタッフの知恵と所属長の覚悟が組合員の意識を変える。

冒頭に述べた集荷拠点だが、組合員が使い慣れた集荷拠点（8 ヶ所）にコンテナで集荷し、予冷後、カット加工卸企業の工場に搬入される。取引価格は B 品の卸売価格を基準に決定する。農協手数料は、中間流通を省いているため 10% となる。取引課題は、市況高騰時に B 品価格も上がるため、部員の「加工・業務用仕向け」の出荷が滞ることだ。この点は部員と話し合い、正規品を契約取引に回して取引先に安定供給を図るなどして、取引先の信頼を高めている。取引交渉の鍵は気象変動時の対策にある。取引先とこまめな情報交換を行ない、週単位で対策を講ずるなど、知恵を絞り、新たな販路開発に取り組んでいる。

<其の二>

「僕は信用部の職員に負けない自信があります」というのは、加工・業務用野菜の販売に取り組んでいる職員の言葉である。地域の中堅組合員から「こんな価格では後継者に農業を継げと言えない」と相談され、卸売市場 14 社と提携して、加工・業務用野菜を実需者に直送している。「卸会社なら従来と変わらないではないか」と思うかも知れないが、それが違うのだ。卸売市場を販売代金の回収させるために商流窓口としており、卸売市場は、実需者を農協に取引紹介する。具体的には「どういうものを、ど

ういうかたちで取引する」など提案する。農協はそれに基づき卸売市場を経由した取引とする。販売代金は卸売市場から農協に入る。商流と物流が違うわけだが、「商流は卸売市場を経由」、「物流は農協の経済センターから直接実需者の工場に搬入」される。市場に卸すのではなくて、機動力を生かして直送することでコストを下げる取引だ。

彼は営農指導員を兼務しながら、10 年間もこの担当部署に就いている。多くの JA は過剰な内部統制で職員の人事異動が頻繁に行われ、専門性が育たないと組合員から懸念されるが、この農協では、しっかりと人材（財）を残し専門性を高めている。

彼は「ここの地域は共販率があまり高くない。でも最近では、組合員が取引先の相談などでポチポチ窓口を訪れてきている」と、少し明るい顔をした。彼は組織共販を推進しながら、規模拡大を目指す中堅組合員（農業後継者）など、個別経営体の販路開発に取り組んでいる。農協は往々にして組織共販体制を推し進めるが、主業農家（組合員）にはそれぞれ経営目標がある。家族経営の主業農家や第一種兼業農家、高齢農業者は地域の組織共販で有利販売を目指す。しかし、近年規模拡大を目指す農業後継者は直販取引による価格安定を求め、機械化による省力化とコスト削減により経営安定を目指している。

生鮮青果物など需給バランスが不安定な卸売市場との無条件委託販売から、食品企業との契約取引に切り換えて、安価な取引価格を経営規模拡大で補い、経営安定を図るといったように、組合員の農業経営の方向は多様化している。

これまでのような画一的な共販事業は限界点が見えている。農業後継者が目指す経営に対し、フレキシブル（柔軟）な取引提案が担当者に求められているのである。その取組みもまたユニークである。出荷時期や組合員の自由度に応じて、「業務専属タイプ」、組合員の都合に合わせた「時期限定タイプ」、市場と併用する組合員に対する「市場併用タイプ」、さらに農協窓口を訪れる組合員と交渉して青果用と加工用に振り分ける「その他相談タイプ」などがある。

近年、農協販売事業は、卸売会社（全農経由）の受託販売から買取り販売が徐々に浸透している。多様な直販取引は、取引先に対する安定供給が条件となる。農協は組合員から野菜を買い取ることで、確実な取引が可能となる。取引先と約束した納品数は厳守しなければならず、「日時・数量・値段」は絶対条件である。加工・業務用野菜の経営規模は 3ha から 8ha まで伸び、地区外から就農してきた組合員も農協と取引している。

農協は品目担当制で加工・業務用野菜 7 品目を卸売市場経由で取引している。販売手数料は卸会社手数料 5%、農協手数料 5%と部門損益を安定させている。さらに契約取引を拡大するという。目立つことなく「静かに着々と実行する」が担当職員の口癖である。

<其の三>

JA となみ野管内で開催された平成 26 年度ニュービジネス育成・強化支援事業「実証試験現地検討会」に、全国から 200 名の商社や行政・JA 関係者、さらに機械メーカーが参加して、水田タマネギの収穫実証検討会が実施された。

野菜粗生産額が 43 億円という富山県のなかでも、水田穀倉地帯で「散居村」が有名な JA となみ野だが、コメの価格が下げ止まらない状況のなかで「何故、組合員はコメを作るのか」探ったところ、「水田は機械化が最も発達しており、なんぼでもコメが作れる」というのがその理由だった。逆に、もし機械化ができていなかったらコメは作らない。だから組合長は「タマネギも機械化すれば農家は作る」と

考え、100ha を目標にタマネギの産地化を目指している。

キューピー株式会社の藤本幸佳氏（野菜担当）は、タマネギを取り巻く現在の状況を次のように述べる。「近年、中国からの加工・業務用タマネギ輸入が伸びてきた。しかし、中国産タマネギは安全性の面で不安があるだけでなく、中国は将来タマネギを輸出に回せなくなるのではないかと心配している。だから国産の加工・業務用タマネギの産地化が喫緊の課題だ」と述べ、外食・中食用途のタマネギの水田転作に期待をよせている。

JA となみ野は、国産原材料サプライチェーン構築事業（国庫事業）で共同播種機や移植機械、収穫機械を導入。さらにタマネギの乾燥調製施設を設置して、品質管理と出荷まで農協が行なうなど、コメと同じように、生産収穫調整・販売までの一貫システムを構築している。大規模生産法人（10ha）の生産者と中小規模の組合員が共同で行なえるように支援した取組みだ。JA となみ野の特産振興課担当者は、産地が抱える課題として「現在の平均収量は 3.8t/10a のため、単収の向上が必要」とし、目標を 6t/10a に置いた試験的取組みをしている。積雪前に生育量を確保するため、10 月中の定植を推進しているが、「今後 JA の機械利用面積が拡大した場合、定植開始時期の早期化が必要」としている。また「現在、80 時間/10a 程度要している作業時間を縮減して、コストの低減を図る必要がある」と指摘する。作業時間の縮減については、JA の選別施設でカバーすることを考えている。

安定的な生産体制を確立するには、他産地のデータは参考にならないため、農林センターと農協、組合員が共同して、品種比較試験、苗（根鉢）と移植機械試験、施肥（一発追肥）試験、収穫機械（ピッカー）とコンテナ利用の試験を重ねてきた。

実証圃は、積雪地帯に適した加工向け品種の検討と、早期定植を図るための定植精度向上技術の検討、さらに追肥作業の省力化と収穫作業の省力化だ。これが確立できれば、水田で組合員が加工・業務用タマネギを安定生産できる。現在 63ha まで栽培面積を伸ばしてきたが、加工・業務用出荷は一部であり、青果向け出荷が中心となっている。機械化とコスト削減（省力化）のカギを農協の支援が握っている。水田地帯を抱えた多くの JA から加工・業務用タマネギ実証試験に熱い期待がよせられている。

日本中に水田営農の組合員を多く抱えている JA がおり、加工・業務用に関して機械化を農水省が補助事業として支援している。水田活用による加工・業務用野菜の生産振興を目指してみたらどうか。コメの消費低迷等で価格がさがっていく中で水田の耕作放棄地が拡大している。真っ平らな農地は企業が参入してきており、中小の家族型農業をどうやって支援していくか、JA となみ野の取組みのように、共同で集落営農を取りまとめ、機械は全部 JA が共同利用として整備してコスト削減を支援する。その取組みとして三番目にこの事例をあげた。

農協がこれからの営農経済事業をすすめていくために、あらゆる知恵を絞っていく。そういう実践と受け止めていただければ幸いだ。



コンテナ乾燥装置



ピッカー