[報告 2]

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）

JA の営農・販売事業とならんで購買事業もまた、商系との厳しい価格・サービス競争に直面し、革新が強く求められている。少量多品目生産による総合産地づくりや生産者のステップアップシステムなど画期的な営農・販売事業革新を行なってきた JA 甘楽富岡だが、購買事業においても、予約購買・共同一括自取りによるコストカットを実践し、農家手取りの最大化を追求している。それは、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く実践だ。その源流には、当地の農家が明治初頭いらい積み重ねてきた協同組合の歩みがある。

私がいつも JA-IT 研究会で報告に立つと、販売関係の話しかしないだろうと思う方もいらっしゃるかもしれない。しかし、じつは購買事業も大切な私たちの営農システムのひとつだ。私たちの取り組みの方向について、今まで仕組みを改めてきた部分も含めて、報告させていただこうと思う。

法律以前の協同組合の歩みのうえに

私たちの地域のなかで、富岡製糸場が 6 月に世界遺産に決まった。その盛りあがりの陰に隠れて今まではなかなか表に出てこなかったのだが、法律以前の協同組合の歩みが、ここへきてかなり鮮明になってきた。協同組合の事業ができた時系列の順序が、次のように非常に明確になってきたのだ。

①まず一番先にできたのは、販売農業協同組合型の組織だ。②次にできたのが、加工型の農業協同組合。「組合製糸」といって、農家自身が共同揚げ返し施設を設置・利用するために設立した組織だ。③次に出てきたのが購買事業だ。④信用事業や⑤共済事業というのは、かなり後になってからできてきた。私たちのところでも「富岡信用組合」というものができるのはだいぶ後のことだ。

そういう意味で購買事業は、地域の農業あるいは生産活動の大きな基本要素になっている。

また、私どもの地域では、じつは農協法のような法律がない時代から協同組合をやってきた。その時代から引き継いだDNAが組合員の皆さんに色濃く残り継承されていると感じている。それは、とくに予約購買について言えることだ。上州南三社 [1]の時代には、予約購買が購買事業のほぼ全てだった。現物をストックして供給するという機能は、長い間、協同組合の購買事業のなかになかったのだ。

生産の技術革新が何度かにわたって繰り返し積み上げられてきたわけだが、購買事業のあり方や事業スタンスはその技術革新とともに決まってきた。

組合員との価値の共有に基づくコストカット

一般的な商系の購買事業と、私ども JA の購買事業はどこが違うのか。ここ 10 年くらい、この点を明確に提示するようにしてきた。地域営農システム（種をまくところから食卓へお届けするところまでの、一気通貫の仕組みの全体）のなかで、どんな体制をとり、どんな仕組みを作ってきたかということを、今回はご報告させていただきたい。従前から歴

[1] 上州南三社　代表的な組合製糸である下仁田社、甘楽社、碓氷社。明治 11 年に設立され、農民の協同組合の先駆けであるばかりでなく、養蚕立国の中心としてわが国の産業を牽引した。

史を積み上げてきた予約方式が、形骸化せずに、組織のなかで脈々と維持されているかいないか。このあたりも、じつは運動をやるうえで大きなポイントになっていくと思う。

購買事業で一番コストがかかっているのはどこかというと、メーカーではなく、全農でもなく、じつは単協だろう。販売事業や利用事業とはまったく違う側面がある。だから、単協がどれだけコストカットをするか、そして、コストカットをしたにもかかわらず組合員の皆さんとどれだけ価値を共有できるか。この合意形成が、じつは購買事業の大きな決め手になると思う。

今の JA の営農関係の事業を見ると、購買事業に付随する立派な施設を持っている JA が非常に多いと感じるが、じつはこれが大きなコストになっていないか。私どもは、ダイレクトに、基本的なコストになる部分を削減してきた。端的に言うと、肥料や飼料の倉庫だったものをリニューアルして直販事業のパッケージセンターに変えたりした。

いちばん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の問題もあると思う。ただ、事業の全体的なフォーメーションを組合員の皆さんにきちんと開示して、「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というのが、私どもの特徴的なところだ。

予約購買が 8 割超

これが私たちの予約購買シートだ（下図）。毎年 11 月 30 日までに、「来年、○○さんが富岡市○○の○番地に△△（作目）を△△a（面積）生産する」とエントリーしてもらうという「面積予約」方式を採っている。供給価格について、ほとんど「後出しジャンケン」はなく、予定供給価格をすべて開示している。購買品取引委員会を今年も 6 回開き、そこで相当のバトルをして、最終的に 10 月に入る段階で来年度の肥料・飼料・農薬ほか資材の価格を決めている。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（これだけ徹底しても、すべて予約でカバーできるまでには至っていない）。

このように高い予約率は、私どもの JA がとっているいくつかの戦略によって支えられている。

＊ 専用肥料

どういう戦略かというと、肥料については、専用肥料を作っている。下仁田ネギなら下仁田ネギの専用肥料だ。これは甘楽富岡でしか通用しないようにしてある。しかも、売り先によっては農薬のガイドラインをきちんと指示させていただく。「エコ商品を供給する」、あるいは「エコに近い栽培をする」といった栽培形態別に、使う肥料をかなり絞り込んでいる。この専用肥料を使う皆さんについては、あらかじめ、生産部会や運営委員会での合意形成により、「何と何と何を使って、いつ播種をして、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元になるのだ。

先ほど述べたように、購買事業の 80%以上を予約購買が占めるわけだが、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の専用肥料をほとんど協同活動で決めて作っている。ここが私たちの購買事業の特徴的なところなのではないかと思う。

＊ 徹底した情報開示

協同活動のなかで、組合員の皆さんには徹底的な情報開示をしている。開示する内容は、購買品取引委員会で開示したのと全く同じものだ。つまり、仕入先を明確に開示し、JA の仕入単価も全て開示している。

「専用肥料があるからそんなことができるのだ」と他の JA からは言われるが、実は専用肥料を作るだけでも、作ったものはしっかりと全て引き取らなければならないから、「もし過剰になったらどうするか」というリスクがある。この点は購買事業も販売と全く同じだというスタンスで取り組んでいる。

＊ 種まきから販売まで一気通貫の体系

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、栽培ステージがかなり決まってくる。たとえば「A という大手量販店に渡すものについてはこの栽培ステージを厳守してください」「生協連に仕向けるエコ商品はこの栽培ステージで作ってください」ということを、組合員の皆さんには開示する。したがって、資材の絞り込みが非常にスピーディにできる。

私たちが今生産している品目は、JAN コードが打たれるものだけで 244 ある。肥料を使わなくてもいいものもあるが、ほとんどの品目について肥料・農薬が一対一対応で決められている。私たちのところに比べれば、水田単作地帯では同じような取り組みがもっと簡単にできるのではないかと思ったりもするのだが…。

私たちのところに今 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全部稼働する〉、ここまで全部一気通貫で流れていって、パッケージを通り越すと、仕向け先ごとにすべて商品が流れていく仕組みになっている。「肥料の購入だけは／パッケージだけは／…どこかで勝手にやって」ということが効かない仕組みになっているのだ。

＊ 各種の奨励措置

肥料・農薬の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だ。

＊ 生産部会別の共同一括自取りシステム

「自取り」、もっと言うと「生産部会別の共同一括自取りシステム」も私たちの大きな特徴だ。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オペレーションをしている。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」と案内する。部会の皆さんが自らそこへ来て、申込予約し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。

私たちのところにも、超大型の土地利用型農業がないわけではない。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をとっている。大型の土地利用型農業については、JA が合併などをするずっと前から共同作業をしている。何日にどういう共同作業をするということが申告されてくるので、それに合わせて、ほとんど工場からダイレクトに BB 肥料を供給する。基本的には農道にクレーンで降ろして、全て圃場ごとに配布して帰っていただく。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て、共同作業で土づくりをやる。一体的な作業受委託とリンクした大型生産農家への対応をとっているのだ。

＊ 脱ダンボール

予約率が非常に高くなってきたもうひとつの決め手は、「脱ダンボール」だ。ある大手量販店との間で、環境共生型の資材で取引をさせていただくという商談がまとまったとき、その量販店のセンターに供給するものについては段ボールを一切排除し、全てキャリーで往復するという形にしたのだ。もう 30 年近い歩みになるが、当時、これはかなりドラスティックなことだった。当時、購買品としてのダンボールの供給高が 7 億 6,000 万円あった。この取引がスタートしたとたんにそれがゼロになるわけだから、購買事業に与える影響はかなり大きかった。けれども、時代のニーズに先駆けて環境共生型の資材で取引するため、脱ダンボールに踏み切ったのだ。キャリーで運搬するというこのやり方は、今でも継続している。コストカットをして生産者手取り最優先の仕組みにするためにこの脱段ボール宣言をしたのだということも、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。

この脱ダンボールの取り組みには、副産物がある。脱ダンボールを契機として、逆に組合員の皆さんから、「私がやっている個別経営体としても、ここと ここはこんなことができるんじゃないか」と、集落座談会でさまざまな改善案が出されるようになったのだ。さらに、これが組織でまとまって、「私のところは購買品をこうすればこうなる」という新しい仕組みが、派生的に出てきた。

組合員ニーズの把握が購買事業の基本だ

JA も合併して大きくなってきたから、ミニ連合会のような縦型の JA、融通がきかない JA、隣の事務所どうしでもなかなかコミュニケーションがとれないような JA がけっこうある。そうならないようにするため、私たちは、組合員ニーズや営農の組織ニーズを把握しながら地域営農システムを構築することに努めている。しっかりと販売事業と購買事業をリンクし、さらにパッケージセンターで利用事業をリンクして、直販事業でしっかりしたマーケティングをして、…というようなかたちをトータルに作っていくときには、次のような場で組合員の皆さんのモニタリングをきちんとしなければならない。

モニタリングの場のひとつは、集落の座談会だ。年 4 回（総代の事前説明会も含めると年に 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。

それから 2 年に 1 度、組合員の皆さんの意向調査を実施している。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 186 もの項目について調査する。組合員の皆さんには、186 項目をすべて記入して提出いただいている。皆さんにとっては大変だが、非常に高い回収率を保っている。なぜかというと、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。意向調査の結果に応じて私どもは物事の優先順位をつけ、それにしたがって事業計画を、とくに具体的な営農の計画を組んでいく。そのため、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だ。

加えてもうひとつ。これは少し軽めにしているが、営農事業別のアンケート調査をやっている。

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いるのだ。

販売パートナー先との関係から購買事業を築く

JA 甘楽富岡の組合員の皆さんは、次のような階層（ゾーン）別の構成で、生産者としてステップアップしてもらう仕組みとなっている。①「アマチュア」――生産部会や私たちのいう「協議会」に入っていない人、直売所出荷だけの皆さん。②「セミプロ」――インショップへ出荷している皆さん。この①②のカテゴリーでも予約をとっている。生産計画もこのカテゴリーで作っている。

それから、③2,360 経営体くらいある「プロ」の皆さん。そしてその上に④「スーパープロ」がいるのだが、このプロとスーパープロが一番メインの階層になっていている。これらの階層の皆さんについては、「重点野菜推進事業」という営農提案型のプログラムに力を入れている。「商品開発委員会」という委員会で合意形成をした重点野菜を、プロの皆さんが主幹品目としてしっかり作っていただくという事業だ（なお、この商品開発委員会には、生産をしている組織代表も、私たちの商品を売っていただいている取引パートナー先も、行政も、また JA グループも出ている）。これが今私たちのトップ産業になっている。栽培ステージがかっちりと決められていて、すべて専用肥料を用いていただく。この栽培ステージでは、農薬についても「これとこれとこれを何回」と使用頻度まで全て指定されている。

私たちの商品を供給させていただいているパートナー先はかなりしっかりとした安全基準をもっており、これらパートナー先からは商品の管理トレースができることを求められる。こうした見地からも購買事業革新は必須だった。特別栽培の認証をとっているものなど、私どもの商品には非常に多様性があるのだが、それでも管理トレースが可能な仕組みづくりに取り組んでいるのはこのためだ。

テント倉庫で十分だ――コストカットの仕組みを組合員と一緒につくる

次に、私たちの購買事業のコストカットの取り組みについて具体的にお話ししたい。全農に一生懸命努力してもらって売価を安く設定してもらい、希望供給価格の商談をしてもいるが、冒頭申したように、JA 段階で供給経費がかかってしまうことが多い。この最大の原因は何なのか？　よく見ていくと、施

設に金がかかっていることが多い。分不相応にでかい、時代感覚のずれた、「ここにストックすると最大どれだけ入るんだろう」と思うような立派な倉庫を持っていたりする。本当に必要なときに必要なものを必要なだけお届けするのであれば、じつはそんなに大きな施設は要らないのだ。

「本当に持たなければならない最小限の在庫はどれだけなんだろう」。これも、法律で指定された場所できちんと保管する義務がついている農薬のようなものと、改良剤とでは全然違う。こういう点を精査し、JA のコストカットをしなければだめだ。ただ、そうは言っても、JA だけでコストカットできるわけではない。そこで、組合員の皆さんが自取りしてくれれば物流費はゼロになる。自取りの奨励金だけ出せばいい。このようにして、仕組みを双方で作っていく。

私どもは、あまりいい経営内容ではなく大変な思いをした JA だ。だから、倉庫はほとんどテント倉庫（軽量鉄骨の骨組みにシートテントを被せたシンプルな倉庫）。それで充分と思って作っていたら、今年 2 月 14 日、一晩で 80cm も積もる 20 年ぶりの豪雪があり、全部つぶれてしまった。でも、償却はほとんど済んでいる。保険もかけてあったのでなんとかチャレンジして、再度、一番安いテント倉庫に在庫を置くことにしている。

職員に対しても、かなり細かく在庫のコントロールをさせている。「棚卸で最大いくら」と金額ベースで月次の指示をしている。もっと言うと、さらに細かく、毎週末に「繰越の在庫がいくら」と指示をする。このようにコントロールをかなり密にしている。一般のメーカーやホームセンターなど、仕組みがシステマチックにできているところと比べると、JA の営農購買は緩慢で管理不足と言わざるをえない。「本当にこれで商売をやっているのか」と思うような部分がちらほら見える。私たちも自戒の念を込めてこう感じているところだ。

地域リーダーを育てる購買事業

先ほども申し上げたように、私どもの予約購買は、生産の予約と連動した仕組みになっている。つまり、生産の年間予約をした以上は、当然購買も年間予約することになる。「購買品だけ変更する」とか「販売品だけ変更する」というわけにはいかない。エントリー表を出したとたんに購入資材から売り先まで全て決まってしまう。そして「その売り先はこの農薬を使っちゃだめよ」と、全てガイドラインが出ている。このように、購買・販売の双方向でがっちりとした「部会別共同一括自取りシステム」を作ってある。

資材の受け渡しには数を数えるなどの手間がかかるが、これも別に人件費をかけて JA の職員が行かなくてもいい。生産部会等の組織それぞれに「資材係」というのがいる。決められた日時に営農センターに資材が運ばれてくると、資材を受け取る部会員とこの資材係とがトラックの上に乗って、「あんた、そんじゃあ、3 パレット 150 袋ね」などと確認しあい、打ち出してある伝票を受け渡す。要するに生産者どうしでやってもらう。こういう仕組みを作らないと、とても安くなんて売れるものではない。個々の組合員の皆さんが個々の経営改善のために取り組む体制を作らないといけない。組合員の皆さんが、購買品を買うときにお客さんみたいな顔をしているようなら、その JA はだめだ。「これをやることによって、買う購買品が少なくてすむ。つまり経費削減ができるし、マーケティングも自然に開ける」という、一挙両得の仕組みづくりをしておかなければだめだと思う。

飛躍的に増えてきたのが、先ほど少し申しあげた「圃場ダイレクトシステム」、つまり、メーカーの車でダイレクトに圃場へ荷物を物流する仕組みだ。これを拡大していこうと思っている。これをやることで、在庫量を抑えることができる。私たちで営農の購買品を 48 億円くらい供給しているが、うまくやると、伝票在庫まで入れて 8,000 万～1 億 2,000 万円分くらいの在庫でじつは十分にオペレーションができる。逆に、供給高 50 億以下で 1 億も在庫を持っていたら普通は商売にならない。

組合員の皆さんと JA とメーカーとが、目で見て、数字で見て納得しあえるような仕組み、共用できる価値の体系を作るということも、かなり重要なことだと感じている。

そして、面積予約をしていただいたら、組合員の皆さんの作業予定は当然、「何月何日播種、苗を供給するものは何月何日定植予定」と全部出てくる。さらに、定植から遡って「定植前何日には改良材を供給して、元肥の施肥をして…」と作業予定が出て

くる。しかもこれをブロックで共同作業でやっている。このへんが、合理化が非常に進んできたポイントだ。水田でいうと集落営農ごとに丸ごと共同作業をやっているようなものだから。

この仕組みになってから、生産部会の部会長よりも、地域リーダーといわれる人材――地域全体をコーディネートしマネジメントする人材――がかなり育ってきた。こういう役割を経験した皆さんが JA の役員やコミュニティの役員として出てくると、物事の判断が非常に早くなるということも感じているところだ。

協同組合間協同で原木シイタケ再興に取り組む

私どものところは原木シイタケの全国最大の産地だった（「だった」と言わざるをえないのだが）。年間 24 億円のキノコ販売をしようと平成 22 年に原木シイタケの再構築運動を始めて、それからちょうど 1 年が経過したときに――山にしっかり 3 年分の原木を蓄えていたときに――3.11 に遭遇し、残念ながら原木が放射性物質に汚染されて食品衛生上の基準値を超えてしまった。3 年ぶんの、600 万本くらいの原木をすべて廃棄せざるをえなかった。しかし、去年から本格的に原木を準備して、もういちど再構築をしようと努力している。原木は、いくつかの県内・県外の森林組合と連携し、JA 間協同ならぬ協同組合間協同で供給していただいている。これでほぼ全量近くを確保しているというところも、私たちの特性を活かしたひとつの仕組みかなと思う。

他の事業とのリンク

さて、購買事業は地域の営農システムにどう関わり、どんな役割を果たしているか。じつは、ここまで述べてきたような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して、農家手取り最優先に貢献しているのだ。

＊ 指導事業との関係

「JA 甘楽富岡納税君システム」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、各個の強化対策をとっている。実態のスキャンがここでかなりしっかりできる。とくに、面積予約のエントリーをいただくことで作目別生産計画が把握できるので、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る。

それから、私どもの管内は標高差がかなりあるものだから、標高順に実証圃を設けてある。これは肥料・農薬など生産資材のテスト圃場と思っていただけばいい。従前よりは減ってきたが、今年度の指定の実証圃はまだ 26 圃場ある。この 26 圃場に対して無償で新規の肥料農薬等を供給させていただいて、展示をしている。

さらに、私どもの JA が単品大量生産型ではなく少量多品目型の生産販売体系をとっていることはご存じかと思うが、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きている。たとえば、花なら以前は 7 品目それぞれに生産部会があったが、これをすべてやめて「花卉生産者協議会」とした。キノコも今 7 品目あるが、生産者協議会に一本化した。こうすることで、生産者組織の支部の数も大きく減った。次の新しい振興計画を立てるときに、そんな方向を目指して、今、組織整備も進めている。

なぜこんなことをするのか。購買の受発注業務が多岐にわたると非常に大変だから、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。もちろん、「このことによって協同活動が脆弱化しないか」という懸念はあった。しかし、現実的にはマーケティングの視点からみると、部会の中でもこっちへ供給する人、あっちへ供給する人といろいろいるわけだから、別に協同活動を部会単位で行なう必要はなかったのだ。

＊ 生産・販売事業との関係

先ほども申したように、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、購買担当者が生産・販売とかなり強くリンクしている。どういうことかというと、生産・販売に関する協議会の会議、運営委員会の会議には必ず購買の担当者が同席することになっている。そして、「すべてそこで現場処理をしなさい」という体制をとっていて、「持ち帰って検討する」などということはほとんど言わせないようにしているのだ。

たとえば、「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講じ、どの商品をテスト販売するかなどを決めていく。この会議に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購買品の調達・開発が同時進行で行なわれる。

その代表的な例がパッケージフィルムだ。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。本当はカラーで格好よくするといいのだが、カラーを使うとダイオキシンが出るので、比較的無地に近い一色型のパッケージにしている。

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。これが在庫の縮減に大きく寄与している。

＊ 利用事業との連携

パッケージセンターの利用コスト（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。このあたりが特徴的なところではないか。

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。

＊ 加工事業との関係

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。

＊ 直販事業との関係

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

これまで購買事業と他の各事業との連携をみてきたが、この連携のなかで一番大きなポイントとなるのは、「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」だ。中山間地域だから、管内にはさまざまな農業がある――標高が低いところの農業と標高が 1,000m 近いところの農業はまったく違う。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、本体の購買事業の在庫を持っていて、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。そういう体制だ。

そして、さまざまな仕掛けで、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いる。私たちのところには、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いる。こういう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、購買事業で作っているという点も私どもの特徴かと思う。購買事業の事業革新をするときに、私は「これは単なるコスト減らしの引き算ではありません」と言った。「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」。こういうスタンスでやらせていただいている。

たとえば、注文書など配布物の回収は、部会別なり運営委員会別の資材係の皆さんがすべて集約し、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 の職員は誰も関わっていない。購買取引委員会から「こういうフォーマットで作れ」と指示を受け、印刷だけは JA がするが。

とくに鍵となるのは、ルールづくりだ。JA の事業改革をやっていくとき、組織討議を経て、JA の購買事業の基本的なスタンスをいくつか決めた。いちばん合意形成をしておかなければならないのが、じつは、JA のなかにおける営農経済事業の価値についてだ。「収益がたくさんあがることが価値だ」とみる JA もあるかもしれないが、それで良いのだろうか。JA の営農経済の価値が何であるかということが、地域コミュニティのなかで意外と共有されていないのではないか。全中・馬場参事が先ほど多面的機能のお話を一生懸命されていたが、そういう

部分についてしっかりと集落座談会で組合員の皆さんと合意形成するということを、私どもではずっとやってきた。そのことによって、きちんと JA のなかでも組織としての討議がかなりかなり行き届いて、価値が見出されてきている。決して組織で縛っているわけではない。私どものところは、組合員の皆さんに対して「放牧型」の接し方をしている。組合員の皆さんを「パドックで飼う」とか「スタンチョンでつなぐ」のようなことはしない。ただ、「ここからここまでが JA の行動規範だ」というラインはきちんと提示している。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をする価値体系づくりを行なっているのだ。

それから、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のだ。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てきた。

また、組合員の多様性をきちんとセグメントして、先ほど申し上げたように「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てきている。これによって購買事業は仕組みがしっかりしている。誰がいつ買いにくるか分からない品物の在庫をたくさん持ってやるような購買事業とは、このへんが少し違うかと思う。

さらに、パートナー先によって、じつは使用している資材が全部違う。この使用資材を個別経営体がオペレーションしてくださいと言っても、できるものではない。だから JA がまとめて仕向け先別のコラボレーションをしている。販売事業と購買事業とのリンクが顕著に出てくる点かと思う。

「JA 購買事業とは、組合員の仕入れ代行業務だ」

そういう位置づけをしている。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、競争力がないとは思っていない。

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（ただし原木は除く。原木は全農が扱っていないので、森連や森林組合から協同組合間協同で仕入れている）。

重ねて申し上げるが、組合員の皆さんの仕入れ代行業務が購買事業だ。「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、そして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。

購買品取引委員会の役割

何度か触れてきたが、私たちの購買事業においては、購買品取引委員会での討議と決定が重要な地位を占めている。購買品取引委員会のさまざまな役割や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、私たちの原木シイタケを支えていた「原木取引運営委員会」だ。同委員会は、購入原木を年間 200～240、250 万本調達をしていたときに作ったものだ。この委員会が進化し、購買取引全体の革新を促進するものとして、購買品取引委員会が作られた。

購買品の仕入れ先や仕入れ品の決定が購買品取引委員会で行なわれる。ほかにも、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 [2]など、購買品取引委員会の所轄は多岐にわたっている。それから、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購

[2] 代金決済システムは今、7 月、12 月限としている。予約で決めた価格に対して年利 1%の内部資金利息で、ちょっとロングスパンの限月決済システムをとっている。
ちなみに、生産期間の長いものについては販売の仮渡金制度をしいている。とくにコンニャクはその対象だ。米とはまったく違うが、予約数量に基づいて、想定される価格の 50%を仮渡金として払うという体制もとっている。

買取引委員会に一任している。とくに新商品の開発などに関することも、この委員会がやってきている。

購買品取引委員会には営農生活委員会から代表者が出てくるということになっているし、生産者の各協議会（畜産は「畜産連絡協議会」、野菜やキノコや花や特産物は「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、理事会で代表理事組合長が委嘱を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。

20 年間にわたって購買品取引委員会制度で購買の事業システムを作ってきたものだから、かなりの役割を果たせるようになってきた。JA の購買品は、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だ」という価格だけではジャッジできない。そんな単純な購買事業にはしていない。マーケティングは「関係性マーケティング」だし購買品も「関係性購買品」だ。こういう JA らしい仕組みにして、競合先と凌ぎあっているところだ。とくに、取引先から特別栽培等の提案を受託したりしてきた経緯もあり、購買品の絞り込みがかなりしっかりできてきた。

購買品の品目は多いのだが、さまざまな作目や栽培形態で必ず共通に使う品目もあれば、特定の作目でしか使わない品目もある。季節型ストックのものもあれば周年でストックを持たなければならないものもある。こんな大別をしながら購買事業戦略をとってきた。

環境重視の体制へ――養蚕の歴史に支えられて

今年 2 月、一晩に 80cm も積もる 100 年に 1 回くらいの大雪で、4,000 棟近いパイプハウスが全倒壊した。これを契機に、全国の JA の皆さんにさまざまなお手伝いをいただき、JA グループの皆さんにもご支援いただいたわけだが、これを契機に、新たに建てるぶんはエコハウスへの転換を進めている。環境を重視した体制に方向転換したところだ。

こんな購買事業をずっとやってきたが、問題がなかったわけではない。私たちの地域はまだ養蚕があり、全蚕期生産をする農家が 86 戸いる。虫を飼っているわけなので、相当低濃度の農薬以外は使用がかなり難しい。このため、かつて、養蚕農家と農薬をつかう皆さんは激しく対立する部分があり、「養蚕を全廃させる」といった過激な論議もあった。ところがじつは、養蚕があったからこそ、非常に低濃度の農薬でなんとか地域の農業を支える体系ができてきたのだ。取引先から「環境共生型の農業をやりましょう」と言われたとき非常に乗りやすかったのは、養蚕があったために生産体系が非常にシンプルに、しかもシステマチックにできていたことの賜物だと感じている。

組合員は「お客様」ではない、組合員と一緒に事業改革を

最後に、全農も単協をお客さんだと思っていると困る。単協も、全農をメーカーのように見て「値段だけ下げればいいや」とか、そういう関係にだけはなってほしくない。全中・馬場参事が全農の購買事業のお話をされたが、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。そういう面では、今後も、個別経営体をお客さんだと思う JA は営農経済事業をやめるべきだ。個別経営体はお客さんではなくて同盟軍だ。個別経営体のメンバーシップによって運営されているのが JA だ。これをしっかり念頭に置いてほしい。購買事業はかなり多岐にわたるし、まだまだ JA の努力によって、仕組みによって、組合員の皆さんの参画によって、コストカットできる余地が販売事業よりもあるのではないかと感じる。

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。

質疑応答

（質問者）肥料の自己取りについて。当 JA も 7～8 年前まで自己取りを実施していたが、廃止した。理由は、注文される資材が別々の倉庫に置かれているので、注文したものを引き取るためには農家が 3～4 ヵ所の倉庫に行かねばならず、農家の負担が大きかったからだ。この点どう対応しているか。

（感想）生産資材の自己取りは勉強になった。奨励金の制度もすばらしい。当 JA でも実現していきたい。

（黒澤）JA に納品しておいてから組合員に取りに来てもらうというやり方ではない。また、すべてをワンセット・ワンパックにすると大変なことになるので、「今日やれる分」「この次の自取りでやる分」と分けているのが特徴だ。メーカーにはたとえば「納品は営農センターへ何時までに来てください。今回やるのは、夏秋ナスの肥料だ」と連絡する。とくに、野菜がベースになっているものだから、栽培ステージに合わせて、一番先に使うものから作業形態に合わせて取りに来ていただいている。（ただ、ベースになる BB 肥料など、共同作業を前提としている超大口の資材については、改良剤と一般の肥料という 2 形態にしているから、ちょっと違うが。）

だから、JA の車はいっさい動いていない。メーカー指定の、メーカー積載の車が営農センターにダイレクトに来て、そのトラックから、組合員の皆さんが時間を決めて引きとっているというやり方だ。

（質問者）購買品の仕入価格・仕入先を表示しているとのことだが、手数料は何%くらいなのか。大口取引先に対する奨励措置はあるのか。あるとすればどういう内容か。自己取りがほとんどとのことだが、運賃相当額は還元しているのか。それから、ホームセンターは管内に何店くらいあるか。

（黒澤）自己取り奨励も大口奨励もしている。後出しジャンケンをしないだけで、購買品取引委員会で決めた、協議で終結した価格で、プラスオンをしている。

管内のホームセンターは、一番多かったときで 12 店舗あった。だんだん競争が厳しくなるなか、うちは逃げるわけにはいかないけれども、他はどんどん撤退していったので、現在残っているのは 3 店舗。うちの管内のホームセンターは、プロの営農用の資材をほとんど扱っていない。日曜百姓・家庭野菜程度のものや一般園芸資材がほとんどだ。他の地域と違って農業関連エリアが小さいホームセンターかと思う。

＊ 生産者組織も少量多品目出荷に対応

（質問者）生産部会から大分類協議会に移行したとのことだが、その目的や協議会の運営方法についてもう少し詳しく教えてほしい。それから、組合員教育の取り組みを教えてほしい。

（黒澤）品目別部会の必要性があるかないかという論議を合併当時からずっとしてきた。市場出荷しているのであれば品目別部会でやってもいいと思っていたが、私たちのところは多様な品目を組み合わせて一個別経営体を成立させるので、品目別部会だと、4 品目をやっていれば 4 部会に入らないといけなくなる。協議会制度にした理由は、たとえ同じ品目を作っていても、供給先が違うと、求められるグレードがまったく違うからだ。部会ごとに 1 品目を集めて共販でドンと出荷するならいいが、たとえばレギュラーグレードしかうまみの出ない量販があったり、一番高水準のスーパープロがつくる品物が生協には売れなかったりと、いろいろある。したがって、売り先別に部会を横型統合（グレード別統合）したのだ。品目別の生産部会ではなくて取引先別の運営委員会や協議会のほうが合理性が発揮できるということだ。それでキノコは先発して生産者協議会にした。花卉も続いて同じようにした。

営農指導の体制について組合員の皆さんに意向調査をし、品目別に事務局をやるのがよいか、トータルコーディネートをすることを営農指導員に求めるのか、どちらがよいか聞いたことがある。これにたいする回答から、「個別経営体全体がよければそれがベストだ」ということが分かった。そういう選択から、今後も品目別の生産部会はできるだけ集約していく方向で考えている。また、もう少し全体として総合営農を、とくに経営まで含めてサポートできる体制に転換を始めていきたいと思っている。

＊ 一郷一学

それから、組合員と一緒に学ぶ教育システムの問題だが、合併当時 23 支所あったのを 7 基幹支所に

再編統合した。統合しても非常に格差はある。よく今村先生もおっしゃるが、じつはうちも昔のお殿様が前田と松平と天領区と 3 つあって、それぞれ文化が全部違う。たとえば、雛祭りが 3 月の地区と 4 月の地区があったり、お盆も違ったりする。そこで、文化が共通するエリアと、食文化・生産構造が似ているエリアで再編統合した。上州南三社の時代に「組」といわれた、非常に小さい範囲だ。どうもそれが一番効果があったように思う。

このなかで、「一郷一学」（一つの地域ごとに一つの課題について学びをしていこう）という仕組みをしいた。これをずっと年間通してやっている。運営委員会制度をとっていて、支店長と営農センター長が運営委員会の事務局を共管している。そういう面では非常に多彩なかたちをとっている。場所によっては行政の市民講座の委託を受けて、JA の学習活動をそのまま公開している。一緒に参画いただくという方向をとってやらせていただいている。運営はすべて非常勤理事が行なう。「地域リーダーとしての役割は非常勤理事が担うべき」という考え方だ。運営委員はその地域の必要に応じて、20 名以内を目安に構成してくださいというガイドラインを出した。だから、運営委員にはかなり多彩な皆さんが入って、学習活動も支所の協同活動もやっていただいている。

（質問者）連合会からの購買高奨励金が農家に還元されず JA の利益となっていることについて意見を聞かせてほしい。

（黒澤）冒頭でお話ししたように、基本的には私たちで価格設定をしてしまっている。うちは 1 物 1 価で評価しているわけではないから、8%なら 8%とか、一律の料率で手数料をベタ付けするようなことはしていない。手数料率は最低何%から最高何%までという範囲内で、様々に価格設定をさせていただいている。本当に手数料ゼロのものから、しっかりと手数料を取れるものまで、様々にならざるをえない。全部ベタ付けしたら、戦になんてならない。だから、全部 JA の利益になっているわけでは決してない。