[報告 3]

目標と課題を共有し地域全体で取り組む

「十勝農業ビジョン」等について

鱈場 尊（十勝農業協同組合連合会 企画室 室長）

松岡：「ビジョンなき民は滅ぶ」と旧約聖書にいうとおり、まさにビジョンは羅針盤だ。十勝の 24 農協が協同し地域全体で取り組む農業ビジョンについてご報告をお願いしたい。

畑作と酪農の専業地帯

十勝には 24 の農協があるが、その 24 農協が同じ方向をむいて取り組んでいかないと成果を出せないことから、「目標と課題を共有して地域全体で取り組む」ビジョンや戦略を策定してきている。

十勝では、「十勝の農村景観等の魅力を発信しよう」と、農業・農村フォトコンテストというものをやっている。これは去年グランプリをとった写真。

まず十勝の紹介を。北海道の東部、釧路の隣にある。西側には日高山脈、北側には大雪山系という高い山がある。南は太平洋だ。最近、羅臼のほうは大雪で大変だという報道がされているが、この日高山脈や大雪山系があるおかげで十勝には雪が降っておらず、快晴だ。このように、同じ北海道でもぜんぜん違う。十勝の冬は非常に晴天が多く、寒いが日照量は多い。大陸性気候なので、夏は比較的温暖で 30 度以上になる。もちろん東京や府県のように 30 度が何日も続くわけではなく、1 週間や 2 週間続くという程度で、基本的には冷涼な気候だ。

十勝は 1 市 16 町 2 村で構成され、いちばん真ん中に帯広市がある。帯広市を中心に 1 時間くらいでどこにも行ける。全体の人口は 35 万人だ。

自主独立のフロンティア精神

地域農業は、帯広を中心とした地域に畑作と野菜が集中し、山麓・沿海部など気象条件のよくない地域に酪農・畜産が集積して、近年、専業化がさらにすすんでいる。

もうひとつの特徴として、明治の北海道開拓のときにロシアが南下政策をとっていたので、ロシア対策のため北海道北部の北見のほうは屯田兵という兵隊に開拓をさせている。ところが南側はロシアが攻めてこないという前提で屯田兵が入っておらず、明治 16 年から民間の移民が開拓をした。そういう面では自主独立のフロンティア精神で頑張ってきた地域だ。大変な苦労をしてきたわけだが、そういうなかで寒冷地ながらも日本有数の食料供給地域になってきたのではないかと思う。

現在の販売農家戸数は、2010 年で約 6,000 弱と、1990 年に比べると 40%減少している。専業農家は全体の 75%を占めている。基幹的農業従事者は 50 歳未満が 37%と、全国平均からみれば多いほうだが、それでもやはり高齢化は進んできているという実態には変わりない。農家が減るいっぽうで 1 戸あたりの経営面積は拡大してきていて、今は平均 35.2ha だ。畑作については、「規模拡大したい」、つまり言い方は悪いが「周りの農家が離農してほしい」というような方がけっこう多い状況だ。

かたや周辺部の酪農はさらに規模が大きく、投資額も大きくなっている。離農が進んでも、農地

や施設を残った農家が引き受けることがなかなかできない状況だ。そういう面で、酪農のほうは担い手不足が顕在化してきている。酪農の平均頭数は 82 頭と EU 諸国並だ。法人経営、とくにメガファーム・ギガファームといわれる大きな農場が増えていて（420 法人のうちの多くが酪農法人だ）、生産量に占める割合も年々増えてきている。家族経営と大規模企業経営が連立している状況だ。

結束しながら競い合う「十勝モンロー主義」

次に農協の状況だが、24 農協ある。十勝農業協同組合連合会（十勝農協連）は、その 24 農協を会員とする、生産指導を主体とする組織だ。北海道全体の農協数は、合併によってだいたい半減して 110 になっているが、十勝は 2 件の合併があっただけで、ほとんど合併していない。それぞれ非常に個性の強いところで、町村合併もほとんど進んでいない。後でも述べるが、競い合う、個性が強い地帯だ。農業地帯なので、農協事業のなかでは農業生産にかかわる営農指導・販売・購買が中心的だ。

互いに競い合う気質が強くて、決してもたれかかったりするような感じはない。ただ、共通の課題や共通の敵を見つけると、強い結束力を発揮する。これが昔「十勝モンロー主義」と呼ばれ、「十勝はわがままだ」とかいろいろと言われたが、後ほど出てくる JA ネットワーク十勝のできた基盤でもある。右手で握手をしながら左手で殴り合っているという状況だ。つまり、それぞれが切磋琢磨しながら次の展開を目指している。

JA ネットワーク十勝そのものの設立前から農協事業の協同化は進められていた。広尾に港があるが、小麦の積み出しに関係する大きなサイロをつくってある。24 農協全部から集めるサイロだ。それから、馬鈴薯のデンプン工場については 3 ヵ所に集約して、共同で利用している。また、野菜については昭和 63 年以降急速に増えたが、その後、各農協の施設を有効利用しようと、11 品目 17 ヵ所で協同で産地化するという動きができた。さらに、農業情報システムや土壌・飼料分析、生乳分析施設、化成工場といったものについても協同でつくるという気質のあるところだ。

合併協議のすえネットワーク化に至る

こういう地帯だから、平成 6 年の北海道全体の合併構想のときには、「十勝は 1 農協になる」と宣言した。非常に無謀というか難しい課題なのだが、その理由というのも、どうやら「いろいろな農協どうしを組み合わせるとケンカになるから、1 つにする」という考え方でまとめたようだ。けれども、なかなかうまくいかず、平成 12 年に再度、組合長たちの組織整備検討委員会で議論がなされた。結論は「合併ではなくてネットワーク化でいこう」ということになり、それで平成 13 年に JA ネットワーク十勝をつくったしだいだ。

その目的は、1 つめに財務の体質強化にあった。ちょうどこのころ、農協の経営破綻が北海道でも起こっていて、財務状況も農協によって差が非常に大きかったので、「本当に対等に付き合っていくとしたら財務を健全化していかなければダメだ」と、組合長たちが議論して決め、その当時としては厳しい基準をつくり、それをクリアして自己資本を高める取り組みをしてきた。「24 農協みんなで決めたルールだから」と組合員にもご理解いただくかたちで、かなり強引に進めてきたという部分はある。そういう面では体質強化は非常にうまく進み、財務的に問題のある農協は今ほとんどない。

2 つめは、協同事業という目的だ。先に述べたような体質なので、「いろいろな協同事業をさらに検討していこう」と議論している。その過程を通じて、将来は 1 農協としての意識統一や基盤づくりをしていこうということだ。あたかも 1 農協のように運営していくのが理想だ。もっとも、そんなにうまくいっているわけではない。

「十勝地区農協組合長会」が JA ネットワーク十勝における最高の意思決定機関だ。24 の組合長がいるので、24 の指揮系統がある。その下に「役員会」がある。組合長会の正副会長、十勝農協連の正副会長、地区代表組合長、十勝農協連の専務の 9 名が役員会を構成している。その下に、企画立案する部隊として「専門委員会」がある。参事・常務の代表者から構成される「経営実務責任者会議」があるが、同会議の役員 9 名が「専門委員」となり、いろいろな企画立案をして組合長会に具

申していく。さらに専門的な分野についていろいろな議論をするときには、必要に応じてワーキンググループをつくって検討していくかたちになっている。事務局機能は、道の中央会および連合会の帯広支所、ならびに十勝農協連が担っている。

共通の課題に対処する十勝農協連の取り組み

営農指導部門

では、どんなことをやってきたのか。まず営農指導部門では、「十勝農産技術対策協議会」というものをつくった。もともと「施肥・防除合理化協議会」と「農事技術員研究会」という 2 つの組織があったが、これを統合してムダなコストを削減し、なおかつ販売・指導・購買の担当者をひとつの協議会のなかにまとめて、同じ考え方で組合員に対応していこうとつくった組織だ。

それから、酪農法人が増えてきているなかで、単協ではなかなか指導が対応できないところが出てきたので、農協の枠を超えて指導する「広域フィールドアドバイザー」を設置した。

さらに、24 年からは営農指導員の研修や資格取得の強化をはじめ、いろいろな人材育成に取り組んでいる。

農産部門

農産部門では、15 年から「生産履歴の記帳」という安全・安心の取り組みを始めた。これは全国的にも当然行なわれていることだが、十勝は独自に統一様式をつくり、独自にシステムをつくって、トレーサビリティの体制をとっている。あわせて残留農薬の自主検査もはじめた。基本は「1 生産者が 1 品目・1 点はやりましょう」ということで、年間約 1 万点の検査をやっている。当面はこの 2 つを安全・安心の担保として進めてきた。

それから、農薬残留の統一ルールの運用をしている。農薬の残留関係の事故が万一あったとき、24 農協で取り組んでいるので、どこかの農協が違うやり方、違う対応をしたということになると、他の農協にも影響することになる。そのため、同じ対応をしましょうとルールを決めて、ずっと運用してきている。

さらに、GAP が問題になってきたので、22 年からは「十勝型 GAP」に取り組んでいる。ちょっと無謀だと言われているが、「管内 24 農協の畑作野菜農家 4,000 戸がみんなやる」という挑戦だ。

畜産部門

畜産部門でも同じように、安全・安心のため生産履歴の記帳に取り組んでいる。それから抗生物質関係で乳質検査の迅速化に取り組んでいる。また、15 年から、品種等の統一からエサの統一、飼養管理技術の統一まで、マニュアルをつくって十勝和牛のブランド化を進めている。

19 年からは「乳温遠隔監視システム」の導入を進めている。酪農家にあるバルブクーラーに温度センサーをつけて、何か異常があればその情報が農協連のセンターに飛んで、酪農家にも農協担当者にも「おかしいですよ」というシグナルを送ることで、異常を早期発見して対応する仕組みだ。このシステムによって生産者ごとのクセなども分かるので、技術指導にもフィードバックしている。

購買部門

購買部門では、燃料の配送を共同化している。これはかなりホクレンの力をお借りしている。農薬容器の大型化（大ロット化）による低価格化、飼料のシェア拡大による低価格化なども行なった。平成 16 年からは「土壌診断活用による肥料のコスト低減」を行なった。すなわち、分析結果に基づいてリン酸・カリのマトリックス表をつくり、それに合う BB 肥料をつくったのだ。リン酸・カリの多いところ・少ないところが何割くらい管内にあるかが分かるので、それに合った肥料・銘柄をつくって、それを推進していくことによりコスト低減を進めている。

共済部門

共済部門では、自動車事故処理体制のグループ化に取り組んできた。各農協は事故対応では非常に苦労してきており、専門家をどう育てていくのかということで悩んでいたことから、それを解消するために、「7 つのグループにまとまって対応しよう」「専門家を育成していこう」と 16 年から取り組んだ。26 年からは全共連と一体になって、

十勝一本で対応する体制になっている。全国的にも一番早く取り組みを始めている状況だ。

管理部門

管理部門では、JA 財務の健全化について基準をつくって調査をしている。税務対策として共通の顧問税理士を設置している。23 年以降の取り組みとしては、優秀な職員を確保するため、大学に対して農協事業の PR を行なっている。また、営農指導員のスキルアップのためいろいろと研修している。

十勝の農業界が一丸で取り組んだ「十勝農業ビジョン 2011」

このネットワークの関連で、次のようなビジョンや戦略をつくってきた。ここからが今日の本題になる。

平成 19 年（2007 年）に「十勝農業ビジョン 2011」をつくった。JA ネットワーク十勝と十勝農協連が初めて連名で策定した、十勝の農業界が一丸となって取り組むための共通の農業ビジョンだ。5 年後の魅力ある十勝農業の姿を展望し、その実現に向けての課題と必要な取り組みを提起した。

そして 22 年（2010 年）に「農協そのものの経営戦略を考えなければいけない」と、その課題を整理し、24 年には十勝農業ビジョン 2011 の後継の「十勝農業ビジョン 2016」をつくった。その「十勝農業ビジョン 2016」の「選ばれる産地を目指して」というスローガンを実現する目的で、平成 26 年にブランド戦略をつくった。

十勝農業ビジョン 2011 の取り組みのなかで重要なポイントは、中間総括をしたことだ。つまり、連名で一緒につくったとはいっても、まだ本当の意味で 24 農協に魂は入っていない。また、ビジョンを組合員のところに配りはしたが、ただ配っただけという状況だった。そこで平成 21 年に、各農協をまわりながら、このビジョンの共通の課題について各農協がどのように取り組んでいるのかを聞きとりするなかで共有化を進めていった。同時に、目標年である 2011 年にどのくらい生産額として積み上がっていくのかも議論しながら共有化を図った。これが中間総括の過程だ。

達成状況だが、馬鈴薯の面積については少し足りなかったが、飼料用トウモロコシは目標以上に達した。生乳の生産は目標どおり、肉用牛は非常に伸びた。全体として、耕種部門は品目横断的対策の生産抑制的な政策の影響もあって伸び悩んだが、畜産のほうは肉牛の伸びもあって目標を達成できている。

十勝農業ビジョン2011の達成状況

品　目	2005年	2011年	目標
生乳生産量	100万トン	106万トン	106万トン
肉用牛頭数	145千頭	183千頭↑	152千頭

※上記データは、十勝農協連「十勝畜産統計」による

項　目	2001年～2005年	2011年	目標
農協取扱高	2,397億円	2,525億円	2,500億円
耕種部門	1,279億円	1,146億円↓	1,350億円
畜産部門	1,118億円	1,379億円↑	1,150億円

※平均は「JA要覧」、2011年は「十勝管内農協農畜産物取扱高（概算）」による

中間総括で見えてきた課題

重要なのは、この結果から、取り組みで強化すべき課題を皆さんと議論してまとめてきたことだ。そのひとつが生産性の向上とコスト削減だが、畑作の生産性の向上を改めて挙げた。というのは、品目横断的対策のときに本当にやる気をなくしたからだ。同対策では、今までとれなかった人にとってはプラスだが、頑張って収量をあげている人には見返りが少ない政策だったので、生産意欲が低下し、生産性も確実に停滞した。そのへんの意識改革をしたかったのだ。ちょうど民主党政権になって、品目横断的対策から経営所得安定対策という努力が報われる政策へと変わっていった時期でもあった。それでこのような目標を掲げた。

それからもうひとつは、やれそうでなかなかできていないが、経営診断からの技術改善。十勝はまだまだ技術屋ばかりで、経営相談という面では弱い。技術屋は、コスト低減というと「肥料はとにかくムダなものを減らしなさい」としか言わない。けれども実際の経営を見ていくと、収量が非常に低く、なおかつ肥料代も含めた経費をかけていなくて、それで収量が低く採算割れしている経営がけっこうある。そういう場合は、むしろ「生産力を上げるために経費をかけよ」という指導を

しなければいけない。経費削減一辺倒でやってしまうとおかしな指導になることがある。そういう面で、もっと経営相談をやっていこうということになった。

それから、今でもなかなか解決していないが、農家の格差が非常に広がっている。同じ規模でも収入はピンキリだ。これをどうしていくのかという問題がある。

もうひとつ、労働力支援という課題が出てきた。十勝はもはや、「農家が減って、残った農家が規模拡大して、大規模な機械化農業ができた。良かった、良かった」というような状況ではない。人が減りすぎている。そこで、労働力不足への対応として、コントラクターへの委託もやってきたが、やはり人を入れないといけないということで、人材派遣や外国人実習生の受入もやらなければいけなくなってきている。近年はそれも厳しくなっているのが実態だ。

担い手の育成も課題としてあがってきた。後継者がいない組合員もいるので、どうしても 4 割くらいは自然に減ってしまう。それに加え、酪農では離農も最近増えているので、そういう問題も含めて後継者をどのように確保していくのかが重要な課題だった。また、十勝の農家戸数は 6,000 戸を切っており、このまま減っていくと集落が維持できないほどになってしまう。そういう面では、新しい血を入れていかないといけない。そのための受け皿としての法人化をしなければいけないということも、この時点から考えていた。

それからもうひとつは、付加価値の向上や有利販売だ。酪農・畜産は頭数を増やすことで成長する伸びシロはあるのだが、畑作についてはやはり収量を伸ばすしかない。さらに伸びシロを増やそうと思ったら、加工事業や観光事業に取り組むとか、安売りされないような単価を確保するとか、あるいはもっと高く売れるものを追求するなどしなければいけないということが課題になってきていた。

各 JA と議論し経営環境の変化が明らかに

ここから少し観点が変わるが、十勝管内 JA の経営戦略について。「いろいろな環境変化のなかで農協はどうあるべきか議論しよう」と、21 年に各農協と議論して課題を整理してきた。皆さんとほとんど共通だと思うが、まず外部環境の変化としては、①政府の農業関連予算が縮減されてきた。②規制・制度改革等による JA 組織への圧力が増大してきている。③加えて、TPP・EPA 等、農畜産物市場開放への圧力も増大してきている。④農外資本の農業分野への進出も非常に増えてきている。⑤消費者・実需ニーズが多様化してきている。⑥技術指導の面では、普及センターが統合・合理化されて、今まで技術指導を担っていたところが徐々に機能できなくなってきているのが北海道の実態だ。⑦他業界との競争も激化してきている。

内部環境の変化としては、まず、組合員戸数の減少と高齢化の進行が十勝でもやはり大きな問題になりつつある。とくに酪農家は急激に減ってきている。80 頭くらいが平均的でいちばん中核の経営だが、その層が大きく減ってきている。酪農家では家族経営が厳しい状況になってきているのだ。

2 番目に、組合員の協同精神の希薄化も大きな悩みだ。これはとくに若い層において著しい。戦前の産業組合の精神を継いで「反独占」と拳を挙げて闘ってきたような人たちが 80 代になり現役をリタイアし、闘志のある人たちがいなくなっている。そんななか、一般の業者と農協を「どちらが高く買ってくれるか」「どちらが安く売ってくれるか」と天秤にかけるような感覚の人が増えてきている。いちばん深刻なのは、女性部から聞いた話だが、今は何でも伝達をメールで出すそうだ。メールでパッと送れば 10 人とも 30 人とも連絡できるが、顔を合わせて話していないので、まったくコミュニケーションができていない。コミュニティとしての機能が徐々に低下してきて、それぞれの意識がバラバラになっていることがいま大変な悩みだ。

それから 3 番目は、「営農指導、労働力の支援、販売強化（もっと高く売るよう）に努めてほしい」という組合員からの要望が非常に増えてきている。努力していないわけでは決してないのだが、アンケートをとると「もっともっと」と要望として出てくる。

4 番目に、これも大きな悩みだが、信用事業をやっているために、3 年に 1 度、人事ローテーシ

ョンで異動しなければいけないので、なかなかプロの職員を育成しきれていないという問題が発生している。そのため専門知識や現場対応力が不足しているという不満も出てきていて、そのあたりをどう対応していくのかが課題になっている。

5 番目に、北海道の農協でも、収益力は徐々に落ちてきている。とくに利用・加工施設などは減価償却費を非常に多く抱えているが、たとえば収量がとれなくて利用量が減るとこれが一気に負担になってくるといったように、豊凶によって影響を受ける。購買事業は徐々に取扱量が減ってきている。組合員の数が減っているので、共済も当然減ってきている。

最後に、そういうことを受けて、経常利益を確保するために、事業管理費のうち人件費を抑制しているのが実態だ。経常利益としてはあがっているのだが、内実は人件費の抑制だから、優秀な人材を確保していくという観点からは問題になってきている。

経営戦略上の取り組み課題を整理

こういう背景を見ながら、どういうところを強化していかなければいけないのかを課題として整理した。

まずは企画管理機能の強化、すなわち、専任部署の設置や人材育成などによって経営管理の高度化を図ることだ。一番のポイントは、収益確保と事業伸張を実現する力をつけていかなければいけなということだ。あわせて収益力低下への対策として、そういう事業へのテコ入れをどのようにやっていくのかを真剣に考えなければいけない。

また、そういうことをするためにも、優秀な職員を確保して育てていかなければいけない。とくに、優秀な大学生をどうやって呼び込んでいくのか。今の大学生にとって、リクナビなどの就職活動情報サイトに載っていない企業は存在しないのと同じことのようだが、北海道の農協はリクナビなどへの対応が遅れているのが現状だ（力のある農協はそういうサイトにも載せているが）。そこを何とかしなければいけない。

人材育成については、教育研修の体制をしっかり整備する必要がある。

次に、営農指導体制の強化も課題だ。この点では、先ほども申し上げたが、経営的な視点でいろいろな技術指導もできるような人材を育てていかなければいけないし、JA 間の協力体制もつくらなければいけないだろう。

最後に、今後のことを考えたときに、事業の利益を確保するためには、何らかの事業の連携強化や合併も想定しながら議論を進めなければならなくなることも、課題として提起されている。この点については、平成 25 年の組合長会の議論で、まだそこは取り組めないという結論になっているので、どう協同事業でやっていくのかというかたちになっている。

優秀な職員の確保･育成に向けて

この課題に対して取り組んでいくために、「職員の養成・配置に係るネットワーク基準」をつくっている。人材をどう確保しどう育てるのかについて、JA ネットワーク十勝としての基準を決めたのだ。

1 番は人事労務基本方針の明確化だ。これは全国どこでも検討されていることと思う。

それから、経営相談機能・生産指導機能・融資業務を強化することだ。経営にしろ生産技術にしろ融資にしろ、組合員に相談・質問されたときに、組合員が満足できるようなアドバイスができる職員を育てていこうということだ。

そのためにまず、各農協の職員の養成・配置状況について、毎年調査し報告している。農協間の格差がはっきり分かるようなかたちで組合長会には出す。どれだけ研修に出したかも分かるようにしている。資格をどれだけ取得しているか、取得させたかということも調査している。このようにして、各農協が人材育成にどれだけ取り組んでいるかを調査・報告するのだ。これは、農協どうしが競ってもらう仕掛けでもある。自分のところが他より劣っていたら、やっぱり頑張らなければいけないという気持ちも出てくるからだ。

そのうえで、研修の強化と資格取得もすすめている。

優秀な職員の確保のため実際に取り組んでいることとしては、平成 23 年から、ウェブサイトで全国の大学に十勝の農協の採用情報を提供している。道内の大学については農協の事業説明会を実施し、「十勝農業というのはこうで、農協というのはこういう事業をやっている。管内には 24 のこういう農協がある」といったことを説明している。一昨年まではかなり人気があったが、アベノミクスの効果なのか、民間企業も採用を大きく増やしており、各社のブースも増えてきて、学生の取り合い状態になってきている。優秀な人材を確保するのはたいへんな時代に入ったと感じる。

各農協の役職員も巻き込んで作成した「十勝農業ビジョン 2016」

「十勝農業ビジョン 2011」は中間総括で共通認識をつくったわけだが、「2016」はさらに、各農協の役職員も巻き込んで作成した。農産班・畜産班・企画班の 3 班を組み、それぞれの農協の部課長にも入ってもらう格好で検討した。策定の日程だが、平成 22 年の 11 月に基本的な方向を決めていただいたあと、いろいろな検討を始めた。4～6 月には組合員のアンケートと、各農協がどのような生産意向を持っているのかという調査を行ない、8～9 月は農協を巡回してそれぞれの考えを聞かせていただいた。9～10 月は女性部と青年部の皆さんのご意見を聞いたり、意見交換をさせていただいたりして、12 月に原案を決めていただき、1 月・2 月・4 月で取りまとめた格好だ。

24 の農協と協同でつくったことがポイントだ。また、青年部・女性部・関連団体と意見交換を行なって、十勝の農業界の共有する指針として位置づけた。そして、「課題解決のために、各農協やそれぞれの機関が中期計画で具体的な対策を講じてください」というかたちでつくった。「同じ方向をむいて取り組み、課題解決を実現しよう」ということだ。まだまだ全てできあがっているわけではないが、かなり同じ方向を向きつつあると思う。

5 年後の 2016 年の目標は 2,900 億円。少し背伸びした数字だが、「上を向いて頑張るぞ」と設定した。

「ビジョン 2016」の将来展望として、経営規模が大型化するなかで、農作業支援体制と相談機能を強化し、担い手の確保育成・第三者経営継承に取り組まなければならないということを掲げている。畑作では、生産性を上げなければいけないし、販売力を強化しなければいけない。畜産については、自給飼料の基盤をさらに強めて購入飼料の影響を減らしながら規模拡大をしようという考え方だ。

ビジョンの基本姿勢として、副題に「選ばれる産地づくり」と掲げたとおり、「ブランド化と高付加価値化を図るとともに十勝農業のファンづくりを進める」ことを一番最初に提示した。その理由は、十勝は市場や加工メーカーには知られている産地だが、残念なことに一般消費者には、自分たちが思っているほど知られていないからだ。とくに、野菜などもたくさん出しているが、出荷できる時期が決まっているので、「ただのキャベツ」という扱いになってしまうのが実態だ。

そして、目標を達成するための課題を、「農産」「畜産」「地域と経営」「組織」のそれぞれについて掲げている。

農産では、①安全・安心な農産物を生産すること。これは大前提だ。それから②収量・品質・所得率を向上させること。つまり、生産効率を上げることでムダを省くことだ。③持続的で強固な生産基盤の構築。十勝は土壌病害の問題も出ているので、これをどのように乗り越えるのかも課題だ。そして④販売力の強化。

作物ごとに右図のように（図の例はバレイショ）、「作付の状況は全国的にどのくらいのシェアがあるのか」とか、「生産のシェアがあるのか」とか、「作付動向はどうなのか」、「出荷量はどうなのか」といったことを調べながら現状分析をして、「目標と課題」として、「5 年後にはどのくらいの生産額をあげる」「そのためにはどんな課題があるのか」ということを議論して整理してきた。これを畜産も含めてつくっている。

そして、こういった議論と合わせて、各農協の生産意向をもとに、作物ごとに作付面積と収量からどのくらい生産量があるかを想定し、また価格を想定していくらの生産額になるかを積み上げて、畜産も含めて 2,900 億と設定している。

畜産の課題は次のように整理した。①安全で高品質な畜産物の生産、②生産コストの低減と生産性の向上、③持続的で強固な生産基盤の構築と環境保全、④販売力の強化と高付加価値化、⑤規模拡大および経営の多様化。

地域と経営の課題については、労働力確保や経営管理が非常に重要になってきているので、農作業支援と経営相談の機能をさらに高めなければいけないと考えている。

組織の課題としては、ネットワークの組織整備と事業強化を考えようと整理してある。

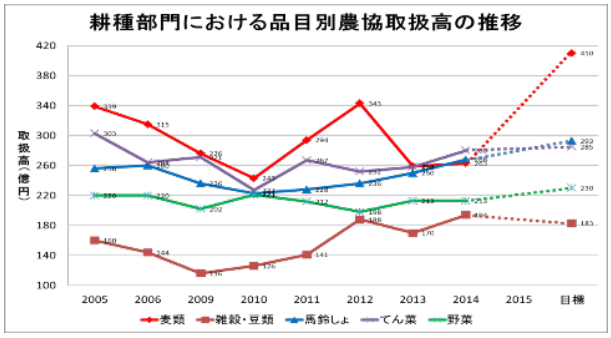
「十勝農業ビジョン 2016」の取り組み状況

次に、取り組みの状況だ。

畑作では、2011 年を越えてから右肩上がりで来ているが、若干収量が落ちたりして、少し低空飛行になっている。目標を達成するにはまだまだ大きな課題がある。畜産のほうもいろいろ課題はあるが、生乳生産量もなんとかプラスで推移しているし、肉牛は価格も高いため、予想以上に生産額が上がり、目標の 1,500 億を超えている。

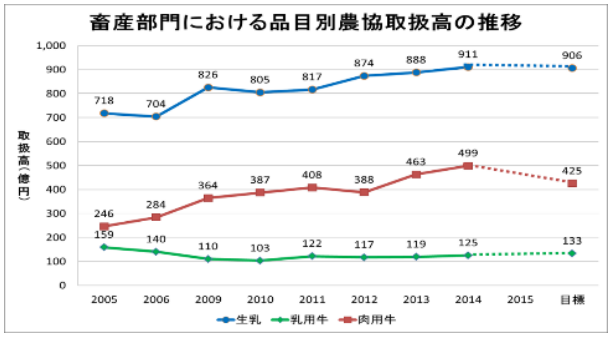
畑作のほうは、バレイショなど去年も非常に価格がとれない状況だったので、販売対策を考えなければいけない。

畑作の各作目を個別に見ると、次のとおりだ。



小麦は新しい品種が出て、もっと収量がとれる予定だったが、なかなか上がらない。これが本来の能力を発揮できればかなり違ってくるが、頭の痛いところだ。他のものについてはだいたい計画通り推移している。

畜産部門は、酪農家数は減ってきているが、なんとか頭数を増やしながら、北海道のなかでは十勝が唯一、プラスの生産を維持している。肉牛の価格の好調もあって、畜産部門全体もプラスになっている。



十勝共通のブランド戦略を練る

畑作部門はもっともっと収益性を上げていかなければいけないということもあり、「選ばれる産地を目指して」とブランド化・高付加価値化の検討を 25 年から始めた。

そのなかで、加工事業に関するアンケート調査を実施した。13 JA で加工事業をやっている。JA 工場を持っているのが 4 JA、委託加工で外に出しているのが 4 JA、両方合わせてやっているのが 5 JA と、規模は大小いろいろだ。

支援の要望としては、やはり販路開拓、それから差別化できる商品開発の要望が強かった。これについては、ネットワークでは 24 JA が集まって協同事業にしようという基本的な考えがあるものだから、全体で何か取り組むという段階ではなかったが、ブランド戦略のなかで支援していこうという話になった。そして、四国へ視察に行ってきたが、非常に勉強になった。それから㈱ブランド総合研修所の田中章雄所長から「地域ブランド戦略とは何か」についてお話を伺い共通認識をつくる「地域ブランドセミナー」も開催した。

認知度を高めるために

十勝のブランド戦略の基本として、要するに「知られていない」という実態がある。とはいえ、調査をしてみると、十勝を皆さんは何らかのかたちで、何となくなら知っている。学校の地理の勉強では、地図帳を開いて最初に十勝平野を習うそうだ。

ところが、十勝の個別の町村名を挙げて知っているか聞くと、帯広市以外はほとんど知られていない。だから、それぞれの農協は頑張っているが、やはり「十勝」という名前を使わないとなかなか知られないというのが実態だ。したがって、「十勝の名前を使ってそれぞれの農協の認知度を高めていこう」ということがポイントとなる。

そして、以下のようなブランド戦略ができている。十勝という大きな魅力あるブランドの大皿の上に 24 農協の産品を並べて、「十勝にはこんなさまざまな個性豊かな商品がある」と消費者の皆さんに知ってもらおうというのが戦略の基本だ。まずはそこからやっていこうと考えている。そして、次はそのなかの産品を選んでもらうということで、それぞれ競って買ってもらえるような商品づくりをしていこうという考え方だ。

「おいしさ」と「安心感」を基本的なコンセプトに考えている。「おいしさ」というのは、「十勝には自然の恵みがあります」、「輪作と土を大切にする耕畜連携した環境調和型の農業をやっていることがおいしさの源です」ということだ。「安心感」というのは、「農薬や化学肥料を少なめに使っています」、「プロの農業者が多いので、将来においても安定供給をしていく責任を果たしていきます」ということだ。「十勝型 GAP や生産履歴記帳、畜産では生乳履歴など、地域ぐるみで安心・安全対策に取り組んでいます」ということを訴えていきたいと考えている。

このコンセプトのもと、「おいしい農畜産物の生産」「安心感を支える取り組み」「ブランド力の強化」という 3 本柱の基本方針を立てている。3 番目の「ブランド力の強化」というところで、新たに推進体制を整備し、統一的な PR をして商品づくりをしようということを打ち出している。

推進体制については、「ブランド戦略推進協議会」をネットワークのもとにつくり、そこで具体的に進める。人材育成が必要なので研修会を実施する。それから、農協単独ではなく、物産協会などいろいろな団体と連携して行なっていこうと考えている。もっとも、今年度スタートしたばかりなので、具体的な話ができる状況ではまだない。

十勝の名を利用してブランド認知を高めるため、ブランドロゴマークをつくった。「Made in 十勝」、要するに十勝産ということを示しているだけだが、海外への展開も意識して「Made in」という言葉を使っている。それから、十勝の 24 の農協がひとつのかたまりになって取り組んでいるという意味で、「十勝ごちそう共和国」という架空の国の旗のようなロゴマークにした。どこか北欧の国旗のようなイメージにしている。

このロゴマークをつけられるのは、管内の農協の農畜産物と、それを主原料とした加工品だけだ。原料を供給しているメーカーも、PR に協力していただければ一緒にこのマークをつけてよいという話になっている。3 月からは、ある冷食メーカーがこれを使ってくれることになっている。

あとは、ポスターをつくったり、コンセプトを分かりやすくまとめたブランドブックをつくっている。

首都圏・東海・関西・札幌の消費者を対象に調査を行なったところ、都会の人たちは十勝に対して、「自然豊かな広い十勝平野で、酪農が盛んで乳製品がおいしい」というだけのイメージしかもっていないと分かった。非常に寂しいことに、牛乳・乳製品しか知られていないのだ。ここをなんとか打破しないといけない。では、十勝産にプレミアム感を持っている人たちは十勝をどう見ているかというと、同じ「おいしい」という点からの連想でも、乳製品だけではなく「十勝ワインもある、ジャガイモもある、小豆もある」と、十勝の他のいろいろな産品のことも知ってくれている。やはりこういうかたちでもっと知ってもらわないと選んでもらえない。そういう面では消費者のところにどんどん PR していかなければならず、どう PR するのかが課題となる。この課題を踏まえて、平成 27 年度に取り組むアクションプランを検討しているところだ。

松岡：今まで全中は全国的に JA 合併をすすめてきて、ご存知のとおり今 JA 数は 700 を切っているわけだが、この合併は組織合併になってしまっていた。これに対し JA 十勝ネットワークは、国学院大学の三輪昌男先生（故人）のアドバイスもあって、組織合併でなく機能統合の道を歩んだ。機能に着目し、互いの共通の課題を出し合って、コストの重複を避けたりいろいろな施設整備を行なったりしてきたのだ。そして十勝農協連は北海道における「小さな中央会」兼「小さな連合会」の機能をもっている。

私はいま長野のある JA で組合員塾というものをやっているが、その組合員塾は「思いを言葉に、言葉を形に、形を行動に」をキャッチフレーズに掲げている。いまの鱈場室長の話はまさにこれだ。すなわち、「まず JA どうしで課題を共有化し、民主的に議論しよう。それを形にし、行動にしよう」という実践に他ならない。機能統合だが、運営方法は非常に一体的なのだ。

そして、それなりの成果をあげている。6,000 戸で農協取扱高 2,800 億円弱というのは驚いた。単純に割り算すると、1 戸あたり約 4,500 万円ということになる。このあたりを、「北海道ならでは」というのではなく、学ぶ必要があるだろう。機能統合の組織論といい、大いに参考になる事例だったのではないか。

質疑応答

質問　JA のネットワーク化による機能統合はおおいに参考になった。どうもありがとうございました。組織として業務全体の行為平準化に向けてさまざまな取り組みをされているが、これまで培っていた各 JA の個性やこだわりは埋没していないのか。また、その個性を今後どのようにネットワーク全体に活かしていくのか。

鱈場　基本的に各 JA はそれぞれ組織として独立しているし、販売事業を含めてそれぞれが経営責任を持ち、それぞれ競争関係を持って取り組んでいる。それぞれの産地として自分のところの特産品を売り出したい、ブランド化したいという気持ちは強い。したがって、ネットワーク事業をすることで個々が埋没しているということはない。むしろ、それぞれの個性が強すぎてまとめるのが大変なぐらいだ。

ただ、共済のように事業を統合したほうが効率的になったり、専門性やサービスを強化できたりするものについては、機能的に統合することで効率化をはかっている。これらの事業は、個性はあまり関係なしに動ける部分かと思う。ただし、組合員さんとの関係で、最初の事故対応の窓口についてはそれぞれの農協がやるというように、組合員とのコミュニケーションは崩さないという格好ですすめている。

松岡　私も管内の農協をいくつか訪ね、調査にも行ったりして知っているが、非常にそれぞれ個性の強いところだ。ただし、農協全体として効率化できるところは効率化していこうとしている点が素晴らしい。もうひとつ素晴らしいのは、価値の連鎖、バリューチェーンが生まれていることだ。それが非常にいい取り組みだと思う。

質問　①JA ネットワークのなかで各 JA ごとにブランド化に取り組んでいたと思われるが、資材・肥料農薬・飼料の統一をどのように取り組まれたのか。また、②ネットワーク化で生産資材のどのようなコスト低減がはかられたのか。

鱈場　ブランド化については 2 つ説明しなければならない。1 つは、畜産の十勝和牛というブランド化が平成 15 年からすすんでいるという話をしたが、これについては、十勝和牛生産組合という組合員の広域的な組織と一緒に、エサを統一し飼養

管理も統一していこうと取り組んでいる。そういう面では統一化されてきている。

後半にお話しした全体でのブランド化については、まだまだ本当にスタートした段階、名前を消費者に知ってもらおうという段階だ。本来であれば、肥料や栽培技術や品質を統一するということがついてこなければいけないのだが、そこにはまだ至っていない。

ただ、この取り組みをすることによって、生産者および農協の担当者の段階で、「同じマークを使うのであれば、品質に違いがあったら問題になるのではないか。肥料・栽培技術・品質の統一をしなければならないのではないか」という議論が生まれてきている。これは「しめた！」と思っている。どうしても、いろいろな共通認識をつくっていかなければならないのだが、上から「やります」と言ってもなかなかついてきてもらえない。そういう意味では、こういう議論が出てきたことをどのようにつかまえながら次のステップに行くかが課題になるだろう。そして次のステップで、今ご質問にあったようなことに取り組んでいくということになろうかと思う。

それから、コストについてはなかなか数字で明確に示すことはできないのだが、たしかに肥料や農薬については相対的にコストを押さえてきているかなという感じはしている。あとは、先ほどの共済の例にもあるように、事故対応を集中化することで、対応する職員数は明らかに減っている。そこの負担は軽減されてきていると思う。あとは、税理士の関係も共通に頼んでおり、これも単独でやるよりははるかにコストが小さくなっている。それから、最近取り組みはじめたブランド化についても、各 JA 単独でやろうとすると多額の経費がかかるが、みんなでお金を出し合って取り組むことで、各農協の負担は軽減されていると思う。

松岡　ブランド化の話が出たので、「地域ブランド化による地域づくり」についてお話ししておきたい。「ブランド＝エクイティ」（ブランドが有する資産的価値）という考え方があるように、ブランドというのはじつは無形資産なのだ。そして地域ブランド化というのは、地域発の商品・サービスのブランド化と地域イメージのブランド化を結びつけることで、他にない付加価値を与え、地域外の資金・人材を呼び込むという好循環を生み出し、持続的な地域経済の活性化をはかることだ。

ところが、ブランドというのはじつは「ジャジャ馬」だ。ご存知のとおり、「雪印」や「吉兆」というのはブランドだったわけだが、一度事故があれば、今度は烙印を押される。「ブランド」というのはもともと「焼印」の意味だが、焼印が「烙印」になってしまう。「私は〇〇しか食べません」と言っていた消費者が、今度は「店長呼びなさい！なんであの〇〇の商品置いてるの」となってしまうのだ。

ブランドというのはもちろん差別化のために大事だが、じつはそのための品質保証をずっと持続していかなければブランドにならない。それほど、生産段階から流通段階までの品質管理・品質保証が徹底されないとダメなのだ。また、いろいろな商品に同じ名前のラベルをペタペタ貼るだけだったら、それはただの「ネーミング」だ。「ネーミング」と「ブランド管理」は違うということもきちんと押さえておかないといけない。

その点、十勝のブランドは、同じロゴをつくって同じ商標で売り出したら、生産者のなかから、あるいは農協の組合長から「おい、品質も統一しなきゃいかんぞ」という議論が出てきたわけで、非常にいい流れになってきている。

たとえば、フランスの農業製品、ワインやチーズなどに対して与えられる認証である AOC というのは、製造過程と最終的な品質評価が特定の基準に合わないといけない。あるいはスペインでオリーブ油のエクストラバージンという 1 本 2,000 円くらいするものも、きちんと品質を管理して、すべてテイスティングして、基準をクリアしたものだけシールを貼って「エクストラバージン」とつけられる。ただ名前をつければブランドというわけではなく、品質保証・品質管理が徹底していてはじめてブランドなのだ。

それからもうひとつ、昨日、四万十の鮎の話をしたが、物語・ストーリーがないと、やはりインパクトがない。ただ「おいしゅうございます」ではなくて、どうしておいしいのかという物語が大事だということも強調しておきたい。

質問　十勝農協連の会費収入と利用事業収入はそれぞれどのくらいか。また、指導業務スタッフと利用事業スタッフがそれぞれ何人くらいの配置になっているか。

鱈場　まずネットワークについては、独自な事業収入を持つ組織ではなく、先ほど話したように各農協が主体なので、ブランド化については負担金を出しているが、その他はそれぞれの農協の資金でやっている。

また、十勝農協連はネットワークの事務局に携わっているが、ネットワークだけをやっているわけではない。たとえば農産部門では種苗事業をやったり、畜産部門では登録や、負担金をいただくような事業をやっているが、直接それがこのネットワークの事業と関わっているわけではないので、農協連のことをお話しするとちょっとご質問の意図とは違う答えになってしまうのかなと思う。

それから、農協連は基本的に生産指導事業を担っており、職員数はだいたい 60 名と非常に少ない。そのうち畜産と農産が約 20 名ずつという格好だ。農協連がすべてやるわけではなく、農協の部門と一緒になって、協力して対応している。各農協も、府県の農協と違って合併していないので、平均すると職員数 100 名程度だ。だからこそ、協力しあう、連携しあうというかたちが生まれてきている状況なのかなと思う。

松岡　施設関係ではかなり大勢いるのでは？

鱈場　そうだ。施設関係では嘱託も含め大勢の人員を抱えている。

質問　関東のある県の JA からの質問。当方では、組織再編・合併のプロセスとして地区内の事業連携を掲げているが、取り組みは不十分な状況だ。そこで 2 点お聞きしたい。①十勝農業ビジョン 2016 について、組合員役職員における理解度、浸透具合はどうか。②外国人実習生の活用については個々の JA が管理団体となるのか、農協連として一本化した管理団体になっているのか。

鱈場　①ビジョンについて組合員がどこまで理解しているかは、アンケートをとったことがないのでよく分からない。ただ、2,900 億円を目標にしていこうということについては、かなり共通の理解になっていると考えている。その理由は、農協の取扱高を、道庁の出先機関である十勝総合振興局、十勝地区農協組合長会、そして十勝農協連の三者で独自に調査して、毎年 12 月に公表しているからだ。組合員にもその数字は伝わっているので、今年はどこまで達成したか、その理由は何だったのかを情報提供していく。そして、その内容については随時検証しながら、次の課題を提起していくという取り組みもしている。

それから、十勝農業ビジョン 2016 についても、各農協や畜技研という組織のなかで、なぜここまできたのかについて検討をするといった中間総括を行なっている。そういう面では農協の担当段階での共通認識はできてきていると思う。

外国人実習生については、基本的には各農協で対応している。24 農協のなかで 4 農協が、農協が受け入れ団体というかたちになっている。そのうち 3 農協は同じ中国の送り出し団体から受けているので、そこについては農協連が事務局的な役割をして、いろいろと調整等を行なっている。ただ、その受け皿をやっているわけではない。

問題なのは、いろいろな事業協同組合のほうから、ベトナムを含めいろいろ入ってきている実態があることだ。ここで問題を起こさないようにするためにどうするかということで、今年から行政である道の十勝総合振興局と、「労働基準法を守る」「差別的な考え方を持って入れてはいけない」「相手の国の風習をしっかり押さえなければいけない」といった受け入れ側の考え方をしっかり勉強して、心構えを持ってもらおうと研修会を実施している。

松岡　裁判沙汰まで発展してきている事例も今はあるので、ぜひそういう取り組みを横軸に入れてやっていただければありがたい。

「十勝農業ビジョンが農協の現場や生産の現場まで届いているか」ということだが、私は全然心配していない。北海道は冬の間に来年の営農計画から何から、コスト計算、収入予測まで営農指導員が徹底的にやる。したがって、2,900 億というのは、今までの傾向を踏まえ、それぞれの農協のそれぞれの部会ごとの積み上げも含めてキャッチボールされたうえでの目標なのだろう。これは、逆に内地の農協が見習わなければいけない点だと思う。