

[問題提起]

農協の地域デザイン力とは何か

～営農経済事業改革に向けその本質を探る～

仲野隆三 (JA-IT 研究会 副代表委員)

営農経済事業改革には、農協におけるデザイン力が必要だ。ではデザイン力とは何かというと、ラテン語で「計画」を意味する言葉が語源で、狭義には「設計」、広義には人間の行為をよりよい形でかなえるための「設計」などに用いる。営農の「プラン」に相当すると思っただけであればよい。

農協は「農業振興計画」や「長期計画」「第〇次計画」を毎年つくっているが、その結果がどうなったか、現場の組合員に明確に示されていない。今村代表のいう「計画責任、実行責任、結果責任」が検証されていないのだ。農協の役員は、計画をつくるまで一生懸命意見を出し、職員も汗をかくが、計画が冊子になってしまうと、あとは責任を持たないように思う。計画をつくる責任をもつのだろうが、実行や結果に責任が伴っていないのが実態ではないか。

全国各地で JA 大会が開かれ、今後の方針が決議されている。「創造的自己改革」というスローガンが全中から出されたが、それはそのとおりでろう。しかし、各県 JA 大会の決議を見ると、どうも総花的な印象を受ける。本当にこれでよいのか？

JA は、上を見て仕事をしているのではないかと思うことがある。つまり、全中・県中・政府から下りてきた方針「ダイジェスト版」をそれぞれの計画に当てはめているだけではないのか？ 全国や県ごとにそれぞれ決議モデルが示されるなかで、ほぼそれに準じているように感じる。だから振興計画や長期計画は、みな金太郎飴だ。内容の書き方は違っても、作り方はぜんぶ同じ。いったいどこが「創造的」なのか？

その部分をしっかりとするためには、底辺の基礎づくりである「デザインづくり」が重要であり、その考え方や人がいないとできない。

組合員と農協のデザインづくり

大きく分けると、営農指導事業と販売事業、購買事業の 3 つに分けてデザインづくりをしていくことが重要と考える。



考え方は、「組合員の、組合員による、組合員のためのデザインをつくる」ことを基本にすべきだ。何故こんなことをわざわざ言うかといえば、農協が振興計画や長期計画をつくる時は必ず企画構成で悩む。そんなとき、他の農協の計画書を真似てつくることがしばしばだ。これを組合員が見たらどう思うか？ 私も組合員になって農協の冊子（計画書など）をもらうとき、違和感をおぼえることがある。

農業生産振興計画や経営の長期計画をつくる時、組合員（生産組織や協同組織など）代表の参画があるか？ 「組合員の参画」ということが作成の企画段階で考慮されているか否かが重要となる。デザイン（設計）づくりの段階で組合員が入っていないということは、計画書は誰のために作成するのか疑問を感じることになる。

デザインは理事などがつくるべきものではない。むしろ専務でも常務でも参事でもない。明確な部署・担当を決めて、デザインをどのように立てるか熟慮することが必要だ。多くのプロジェクトスタッフによりデザインをつくる。そこが始発点となる。そうすれば、もう少し違った形で組合員が参画できると考える。「計画づくりに組合員の参画なんて、

そんな面倒くさいことができるか」と言われるかもしれないが、組合員が入らなければ協同組合の計画とはならない。要は「やる気」があるかどうかである。

高齢化が進み、農地利用集積の問題もある。身近な農業生産法人などに次々と水田が集まってくる。農地中間管理機構に思うように農地が集まらず、また農協の営農支援センター（農地利用集積化事業）のマッチングもうまくいかない。なぜ農地などのデザインが支所・支店単位にないのか、これも現場課題である。

◇事業目標はデザインではない

計画で謳われているのは、営農や販売、購買、生活さらに介護など事業や取扱額の目標が目につく。これでは事業目標に対して問題があっても解決策が見えず年次計画に反映されない。

総花的な計画に終始するといわれるが、営農を巻頭に貯金や共済、販売、購買等を羅列した経営計画と営農経済事業（地域農業生産振興計画など）は、おのずとデザインが異なる。営農経済事業は何を重点として計画するかが重要であり、それ以外は添付資料で触ればよい。それよりも、最初に組合員や地域問題を抽出して、支所単位でどう捉えるか、その取り組みを掘り下げることに汗をかいてほしい。

意向調査と分析の仕方も問題だ。系統出荷（組合員）を対象とした意向調査だけでも駄目だ。事業に参加していない組合員（出資者）の意向もきっちりとらえなければならない。彼らが計画づくりに参画すれば、組合員に対して隘路ができる。それを閉ざしてしまえば、ますます彼らと農協の隘路は遠のく。主業農家がどんどん減少して兼業農家や准組合員が増えていくのも、そういう努力をしているか否かだと思う。

意向調査だけでなく、できれば座談会も取り組んでもらいたい。私は安房で 6 次化研究会の顧問をしているが、夜遅くまで大議論をする。その場には営農職員も出席するが組合員から辛辣な意見も出る。組合員の本音とでも言うか、事業に対する要望の場でもある。

営農経済事業改革のグランドデザインをしてほしい。組合員すべてにグランドデザインを公表するこ

とが必要だ。そのことで事業計画の「見える化」につなり、組合員一人ひとりに参画意識が生まれる。

農協の組織規模が大きくなり、組合員の意思決定機関である総会が総代会制度にかわってしまった。私が加入する農協も 540 人の総代により総会を開催する。広い会場を見渡すと総代がパラパラという。問題点は総代 540 人に対し、本人出席が 180 人、ほとんどの総代は委任状に任せている。過去 43 年間、JA 富里市（未合併）にいたが、組合員が大勢出席していた情景を考えると対照的である。若い後継者も出席するなどして活発に質問する。「組合長・常務の給料が高いではないか」と質問が飛び出る。「『農産物の価格が安いから役員報酬を減らせ』というのでは、役員責任が伴わなくなる」と説明すると、若者は了承する。このような議論が総代制の総会にはない。本当にこれで地域営農のデザインなどできるだろうか？ そして農協改革は進むのだろうか？

誰が改革するのか。全中ではない、県中や全農でもない。組合員が参画する場をできるだけ作ってゆく必要がある。参画することで組合員の意識変化（改革）が生まれると考えるのだが。

営農指導事業のデザイン

営農指導事業とは何か？ 簡単にいえば、組合員の経営・営農・技術などの相談に対して現場で適切な指導をすることが営農指導員の役割であった。いまの営農指導員は、販売も含めてあらゆる知識をもって組合員を訪問する必要がある。経営・営農・技術・販売などの話を組合員（経営者）としていると、おばあちゃんや奥さんも顔を出し家族と会話する機会が多くなり、お茶も飲みながら、ときには飯もごちそうになりながら家族全員との胸襟が開ける。その中から組合員の営農や生活を感じとることができる。

◇次世代の組合員の掘り起しと関係づくり

その傍らで、協同運動の主人公＝組合員は、常に世代交代している。営農指導で組合員を一戸ごとに訪問したとき、農業後継者と会話の機会をつくらないと、次世代組合員となるべき若者との接点がなくなる。とくに青年部活動は、農政活動が柱になるこ

とが多い。それも活動として悪くないと思うが、もっと視点を変えた活動が大切ではないか。農産物の販売や経営の問題など、いろいろ勉強する場が必要だと思う。18～25 歳くらいの若者も、話題づくりをすれば活動に参画してくる。幅ひろい活動に参加する農業後継者を最終的に青年部員に育て上げることが必要であり、私も取り組んできた。営農指導事業はそういうところに力を入れるべきだ。

女性活動も同様だ。女性部は「女性」という視点でとらえられがちだが、私は「経営者」という言い方をする。女性農業士の集まりに行くと、彼女たちは農業経営にとっても貪欲だと感じる。技術や経営などの話をすると非常によく勉強する。一般の農家の女性も、農協運動など将来のリーダーになる素質がある。女性部活動は趣味や娯楽、イベントなどに趣をおいた活動が多いが、それ以外に経営などを学ぶ組織育成が営農指導（企画）に求められていると考える。

◇協力組織への支援を惜しんではならない

次世代の人たちが定着すれば、20 年、30 年後に多くの農協の組合員がそこに存在するということになる。これは農協の振興計画のなかに必ず出てこなくてはいけない。そのデザインをどうするか。その要は「協力組織」の育成だ。年金友の会や共済の億友会などが協力組織と思っているかもしれないが、それは事業組織だ。将来の組合員となる農協青年部や女性部など、さらに農家組合などに加入する組合員組織が協力組織である。たとえ職員に給料を払うのが厳しくても、協力組織に対する補助金は出来るだけ削らないで支援すべきである。役場が減らしても農協は減らさない。協力組織活動を促進するために必要な人材をそこに配置する。協力組織活動は農協の営農生活事業の基本でもある。

◇地域を俯瞰する

営農指導員で集落巡回するときのポイントは、集落など地域を俯瞰すること。つまり地域を視点思考で把握することだ。地域および集落形態がどのようになっているか、組合員数や農地と生産物さらに地域組織の土地改良区など人間関係など、現場を歩きながら把握することである。それがデザイン作りで後々重要となり、組合員の実態把握がここに現れ地

域農業生産振興計画に結びついてくるのである。農協と組合員による計画作りで最も大事なことになる。なぜなら、組合員のための計画づくりに組合員や地域の実態が反映されなければ、その計画は机上論となり組合員の参画は得られないであろう。

◇組合員の心の中に入れる隘路をつくれ

営農指導員の行動規範として、農協は組合員との「隘路」をつくらねばならない——私が仕えた 3 人目の組合長の言葉だ。前任の農協時代、広範な地域（6 カ市町村）にまたがって専門農協が存在していた。管内の組合員 4 百数十名（主業農家）が専門農協に加入していて、営農経済事業は劣勢にあり、管内の組合員どうしの競争意識が強かった。系統出荷する組合員は、専門農協出荷の組合員に対して何かにつけて区別するなど、同じ集落の中でも、加入組織（農協）が違うことでお互いに口を聞かず、また喋らないなどの雰囲気が強かった。しかし、営農指導員は組合員（出資者）であれば営農相談に全て対応するのが当然。組合員を区別することはなかった。管内の組合員であれば総合や専門に関わらず組合員の心の中に入っていった。それ以外の経済部門担当者は専門農協や商系の組合員に対して偏見などが強く、組合員の懐に入れないのが実態だった。

営農指導員は、技術や経営で指導する立場にあるため、中間的な位置づけにあり、彼らの懐に入りやすく、会話を通じて過去のしこりがとれる。農協から離れた組合員も「俺の場合は農産物の販売先で専門農協を選んだが、息子（農業後継者）が将来富里農協を選ぶことに反対しない」と語る。だからこそ若い農業後継者に対する農協の関わりが重要となる。「宗教や政治などに関係なく、系統出荷しなくても加入でき、みんなで農業経営や先進事例を勉強する。たまには野球も」と、心の中に入る切っ掛けをつかっていく行動が必要だ。そうすれば、彼らが少しずつ年齢を重ねるごとに農協の中に仲間ができる。仲間ができれば、今度は青年部（協力組織）や販売（生産部「事業組織」）活動が高まり、再び離れることはない。農業協同組合は営農指導を通じて組合員との接点をつくり、人材開発をする機能をもっている。青年の心をつかみ「農協との隘路」をつくるためのデザインが必要と考える。

販売のデザイン

販売のデザインにはいろいろな手法がある。営農経済事業の最大の課題は、部門収支の均衡にある。

経済事業の赤字は、今後問題になってくる可能性があります。特に平成 29 年から監査制度が変わり、公認会計士による監査が入る。その所管省庁は金融庁となる。総合農協の事業監査するとき、信用事業と経済事業が関わってくるため、信用事業だけが問題なくても営農経済事業のリスクが絡むと考えます。

信用事業と経済事業の関連を B/S（貸借対照表）で見てみよう（5 頁図参照）。①組合員の貯金は、普通貯金から定期まですべて、負債（調達）の部に載っている。②その負債は普通・定期など種類ごとに信連などに預けられ、系統普通貯金・系統定期貯金となって資産（運用）の部に移行する。③その資産が系統当座預金に回され、営農経済事業等の運転資金となる。④経済事業資産（経済受取勘定）等で、購買品支払いや販売の売掛金等に充てられる。⑤未払金などの負債項目も示される。営農経済事業取引における運転資金は、組合員の貯金を運用することで賄われているのだ。

このような仕組みのもと、公認会計士監査が入ったときに、営農経済事業で運用されている信用事業資産の動きまで正確にさかのぼるため、営農経済事業リスクが明確に分かれないと大きな問題に発展しうる。簡単にいえば、監査証明（公認会計士の）が取れなくなり、総会が開けなくなる可能性がある。

◇経済事業のリスクをどこが負うか

何故このような言い方をするかというと、営農経済事業の直販取引など「買い取り販売」をするとき、その買い取り販売リスクをどのように担保するか、さらに買い取り販売のリターンをどのように得るかという課題があるからだ。

組合員の信用資産（貯金など）で運用（営農経済事業など）できる仕組みは総合農協だけだ。専門農協はすべて金融機関から運転資金を調達（借入）している。農事組合法人も同様である。販売事業（販売高）の大きな農協は、負債上の普通貯金に販売代金が常に回る仕組み。必然的に調達（系統普通貯金）が豊富となる。そのため資金調達は安定する。販売

高の小さい農協や、営農経済事業の部門収支が赤字の農協はそうはいかない。

営農経済事業として「部門収支の均衡」が明確にされていない農協は、減損リスク等の問題がいずれ起きる可能性がある。いまは金利が安いのが、いずれ金利が上昇局面に入ったとき、金利を払わずに普通貯金を資金調達できると限らない。販売事業改革における買い取り販売のリスク、リターンを明確にしなければならない。

いま言われている直販取引とか買い取りなど、リスクのある取引をするのであれば、その部分も含めてリスクマネジメントが必要となる。

購買事業のデザイン

農協法改正のもと「生産資材の有利な調達」が謳われているが、予約共同購買と競争入札によって可能となる。

当時、全農県連も一つの業者として競争入札していた記憶がある。入組 4～5 年目の担当職員が生産資材（肥料や農薬、被覆資材等）の内容を設計、予約共同購買資材として生産部会（品目別）に提案する。数十集落の支部から注文書があがる。担当は数量をまとめて複数の業者により入札、最も安い業者から資材を仕入れる。だから組合員は生産資材を安く買える。購買手数料率は毎年組合員に総会資料で示されている。

組合員が予約共同購買に参画するように説明する努力が大切である。組合員に「予約共同購買メリット」を浸透させることが重要である。それができないうで、農協で勝手にデザインをつくってしまうからダメなのだ。農協と一体となり取り組むことで生産資材（購買事業）は組合員の求める形になる、これに尽きると思う。

「予約共同購買は大口農家にメリットがある」と言うかもしれないが、だが、農協は大口農家も兼業農家も一緒に予約共同購買注文をする、共同に参画することで競争力ができ、数量の積み上げで低廉な価格を導き出す。そこが予約共同購買のいいところ。なぜそこに気がつかないのか。組合員を粘り強く説得すべきだ。説得ができないから、資材が高いと言われてしまう。そうでない組合員と農協の信頼関係のデザインづくりをしてほしい。

1. 信用事業資産(運用)	金額	1. 信用事業負債(調達)	金額
(1) 現金		(1) 貯金	
(2) 預金	③	(2) 貯金	
系統当座預金	取引先入金等	当座貯金	①
系統普通貯金	営農経済資金として運用	普通貯金	販売高が高いJAは貯留率高い
系統通知貯金		貯蓄貯金	組合員の貯金
系統別段貯金	信連・農中預金口座	別段貯金	
系統定期貯金		定期貯金	
譲渡性預金		譲渡性貯金	
(3) 有価証券		(3) 借入金	
(4) 貸出金			
2. 共済事業資産		2. 共済事業負債	
3. 経済事業資産		3. 経済事業負債	
(1) 経済受取勘定		(1) 経済支払勘定	
受取手形		支払手形	
購買未収金	生産資材未収金等	購買未払金	
販売未払金	販売取引未収金等	販売未払金	営農経済事業の未払金
倉庫未収金		農業経営未払金	
その他事業未収金		その他事業未払金	
(2) 経済受取債権		(2) 経済受取債権	
販売立替金		販売仮受金	買取り販売など
販売仮渡金		米前渡金	
米前渡金	コメの前渡金(集荷検査後、組合員支払)	購買前受金	
(3) 棚卸資産			

表：総合農協の BIS に見る「信用と経済の関係」