[報告 1]

営農・経済改革を中心とした JA 大会決議「創造的自己改革」の実践・推進のすすめ方について

馬場利彦（JA 全中 参事兼営農・経営戦略支援部長）

ちょうど 2 年前の JA-IT 研究会で、第 27 回 JA 大会の議案について説明と提案をさせていただいた。その間、昨年秋、大会前の 10 月 5 日には TPP の大筋合意があり、4 月 1 日には改正農協法が施行された。今回私に与えられた題目「創造的自己改革の考え方」は、まさに JA 大会の決議そのものであるが、今起こっていることと合わせて、自己改革の取り組みについて確認・提起させていただきたい。

説明資料：「営農・経済改革を中心とした JA 大会決議『創造的自己改革』の実践・推進のすすめ方について」

農政･JA 自己改革をめぐる情勢―政府の動向

「農林水産業・地域の活力創造本部」は、安倍総理を本部長とし、「農林水産業地域活力創造プラン」をこの秋に改訂する、と宣言している。「農林水産業地域の活力創造プラン」が最初にできたのは、平成 25 年 12 月だった。その頃は、「産業競争力会議」と「規制改革会議」が動いていた。総理が本部長となったときから、農政は大臣ではなく総理が決めるということになった。かつては、米価にしても、最後の最後は官房長官と農林大臣と農林族が決めるというのが農政の決め方だったが、いまや政治家ではない規制改革会議等が意見を出して、党と調整して党・政府として決めるようになった。

最初の「活力創造プラン」ででてきたのが、コメ改革と農地中間管理機構。そして 26 年 6 月、農協改革の骨格が官邸の規制改革会議の意見を修正する形で決まり、そのまま「活力創造プラン」の改訂として出した。残していた課題は、中央会と准組合員利用規制をどうするかということ。それ以外は、この段階ですでに大筋が決まっていた。

その「活力創造プラン」をこの秋にもう一度改訂すると宣言しているのだ。今動いているのが、石原伸晃大臣のもとにある「輸出力強化ワークキンググループ」。それから、「生産者の所得向上につながる生産資材価格形成の仕組みの見直し」「生産者が有利な条件で安定取引を行うことができる流通・加工の業界構造の確立」を検討する「産業競争力会議」（現在は未来投資会議）「規制改革会議」（現在は規制改革推進会議）だ。

これまでも議論はされたが、政府の「骨太方針」の中に「農業分野は成長戦略の一環」として「攻めの農林水産業の展開」が言われ、輸出強化戦略等が盛り込まれている。成長戦略の中身としては、次のようなことを政府が宣言している。

① 農地中間管理機構の機能強化：機構の実績を上げた都道府県に優先的に予算配分する。
② 生産資材のコスト低減及び生産者に有利な流通・加工構造の実現：この秋を目途に具体的な方策をとりまとめる。

そのほか、③輸出促進、④スマート農業の推進、⑤農業界と産業界の連携体制の構築、あるいは⑥人材力の強化を謳っている。⑥の人材力というのは、農業者だけでなくて、とりまく産業から人を引っ張ってくるという意味もある。これらをこの秋に具体化する。

農政･JA 自己改革をめぐる情勢―自民党の動向

これまた連日のように新聞に登場しているのが、自民党の TPP 関連具体化の動きである。自民党は、

農林水産戦略調査会・農林部会のもとに「農林水産業骨太方針策定 PT」をつくり、小泉進次郎氏を委員長として A～C の 3 チームを設けた。それぞれのチームに検討テーマがあるが、これは TPP 関連具体策 12 項目のうちの 6 項目に当たる。

A チーム：生産資材価格形成の仕組みの見直し、生産者の所得向上に資する流通・加工業界構造の検討、
B チーム：農政新時代に必要な人材力の強化、原料原産地表示の検討
C チーム：戦略的輸出体制の整備、チェックオフ制度の導入

そのほかに「農業基本政策検討 PT」があり、土地改良制度や収入保険制度、飼料米等のコメ対策を検討している。また、「畜産・酪農対策小委員会」では、一番の課題である配合飼料価格安定制度の安定運営、および肉用牛・酪農の生産基盤強化策を検討することになっていたが、規制改革会議のいう生乳指定団体の廃止の対応になっている。これも秋に向かって党が議論して「活力創造プラン」に盛り込むということになる。農協改革がそうだったが、党で取りまとめたものがそのまま「活力創造プラン」に入っている。

その動きは新聞等でも報道されているが、4 月に論点整理（今後の議論の方向性の整理）を行なった。この中をよく見ると、「農協」という言葉が 3 ヵ所出てくる。

1. 商系間と農協間で生産資材に価格格差がある、という事実とその意見。
2. 農協の施設の稼働率が悪いところを、法人等にしっかり利用させることが大切なのではないかという意見。
3. 実需者が農協と契約しようとすると、農協からは「経済連や市場を通してください」と言われる、という実需者側からの意見。

この 3 ヵ所に「農協」が登場しているが、逆に言うと、それ以外は出てこない。

資材の問題については、小泉委員長自らが調査し、農薬の農協予約価格表を出した。小泉委員長は率直に「なんで高いのかを教えてください」と言われたので、我々は「それは実際の価格ではない。予約表から割引や後戻し奨励や事業料配当まで含んで農家は買っているんですよ」と説明し、一番資材価格が高いとされた農協も小泉委員長のところに行って説明した。

農水省あるいは全農から、皆さんのところに「予約注文票を出してください」というお願いが行ったと思う。私どもとしては、単純に並べて価格が高い低いと言うための資料にすることは絶対に認められないし、とうぜん商系も出すべきである。検討会を農水省に水面下で立ち上げさせて、生産者も入り、どういうかたちなら生産者にとって「見える化」なのか、ということを検討する材料として集めようとしていた。結果としては、価格表の公表はやめていただいた。

その後、この PT は「論点整理を踏まえた緊急提言」を出しているが、農業イノベーションの中で、生産資材価格や流通・加工構造の「見える化」により、コスト削減や農産物の有利販売が自律的に進む環境づくりをするとしている。見える化すれば価格が下がるというものではないのだが。

5 月 27 日の PT 会合に全中・全農専務が呼ばれ、資材価格調査の回収状況が報告された。農協は 99%回収できているが、商系は農薬で 10%、肥料に至っては 2%しか集まっていないし、肥料商・農薬商に価格表は基本的にない。これだけ回収率に差があるのに数字をそのまま出すわけにもいかないので、その時は出しません、ということになった。だがその反面、以下の点について報告を求められることとなった。①公表するための条件、②調査結果の JA グループとしての検証・分析結果、③農業者に 1 円でも安く資材を提供するための JA グループの取り組み。

我々は、JA 大会で初めてかもしれないが「生産資材価格の引き下げ」という項目を入れた。弾力的な価格設定の例も含めて提起している。農協の役割として、我々は生産者にとって何ができるのか、ということを大会決議の中でも提起しているが、農協間で価格が高い低いという問題よりも、組合員にきちんとその説明ができているのかが問われるように思う。「価格は高いけれど、○%分は営農指導費をこの中に入れています」、あるいは「後から事業利用配当で戻します」「後戻し奨励は価格算入しました」などと説明し、少なくとも組合員にとって有益な情報を見える化するということは、農協にとっても事業結集にとっても必要なこと。今まで当たり前

だと言っていたことがそうではないと考える農家は、大規模農家も含めてたくさん出てきているので、こうした情報を見える化することは大事。我々の取り組みとして、組合員に説明し、見える化することを横展開するための材料としてやろうと思っていたところであった。我々は自己改革の一環として、予約表などを組合員にどういう形で示して説明していくのか、改革の 1 つの項目として考えていこうと思っている。

改正農協法への対応
―組合員と、課題や問題、取り組み、目標を共有

改正農協法が施行されて、監督指針も変わった。

新たに「自己改革の実行」という項目が入っている。監督指針だから、農協へ検査に入るときの視点ということになる。とくにアンダーラインが引いてある箇所を見てみよう。

「組合員たる農業者、特に担い手からみて、その所得向上に向けた経済活動を積極的に行う組織となる必要がある」――自民党の与党取りまとめペーパーの一番初めに入っていた文言そのものだ。

「組合員たる農業者と組合の役職員が徹底した話合いを行うことが前提」とあるが、監督指針にこの「組合員と役職員の徹底した話合い」という文言は何ヵ所も出てくる。そして「組合の自己改革については進捗状況を点検するとともに、担い手をはじめとする農業者がどのように評価しているのかについても組合が把握し、その取組内容を見直していくことが重要」とある。当たり前だと思うかもしれないが、今まで当たり前を当たり前と組合員が受け取ってきたかどうか。たとえば集落座談会で説明し、意見を聞き、ではそれに沿って見直しています、というＪＡはどのくらいあるだろうか。大体が聞きっぱなしだろう。マンネリ化していると思うところもないわけではないし、座談会そのものに集まっているかどうかという心配もある。座談会でいいのかという問題もある。部会や担い手の集まり、集落営農の集まりで説明したり意見を聞いたりすることは当たり前になっているが、それを組合員がどのように評価しているかこそ問われる。

政府としても「組合の自己改革の実施状況や自己改革に対する農業者の評価を把握することなどを通じて、組合に自己改革の取組を促していく」としている。つまり、組合員の評価が見えるようにするということを政府としても宣言しているということだ。

農水省による自己改革の調査はもう始まっていて、農協改革を期に

①徹底した話合いを行なっているか
②販売事業の見直しをすすめているか
③生産購買事業の見直しをすすめているか
④役員選出方法等の見直しをすすめているか

ということを、県が抽出した認定農業者や担い手と言われている方にアンケートをとる。

農協が何をしているのか、今回農協が何をしようとしているのかが組合員にわかっていないと、たぶんアンケートは「動いていない」という答えになるだろう。これは准組合員利用規制の 5 年後条項を検討するための調査だから、我々みずからとしても、組合員とりわけ担い手に、いま農協がやろうとしていること、総会・総代会に図っている中期計画や、自己改革工程表・農業振興計画などを組合員に見せて評価が上がっている姿をわかってもらわないといけない。さらにいえば組合員の声を反映して、作るときから入ってもらうことが重要である。

奥野会長は「組合員のためではなく、組合員とともにやるんだ」と常に言っている。つまり、自己改革とは農協の改革だけではなく、「組合員とともに改革する」ということを徹底しないと、農協の評価そのものにかかわるし、農協の取り組みそのものにもかかわる。生産拡大とか所得の増大とか、結果が問われるかもしれないが、結果ではなくプロセスが極めて大事。それは組合員あるいはグループ、部会、認定農業者の会などいろいろなところと通じながら、農協が今やろうとしていること、これからやろうとしていること――課題や問題、取り組みそして目標――を共有することだと思う。

JA の今後の取り組みのすすめ方
―自ら行なう改革を後押しする政策提言を打ち出す

「言われっぱなしではないか」と皆さんから言われているのも事実。資材価格の根っこの問題はメーカー・業界のところにあって、「産業競争力強化法」（平成 26 年 1 月施行）に基づき業界構造の再編に

向けた調査をすることも含め検討すべきだし、言われっぱなしではなく、「我々はやることはやるぞ、もっとやるぞ」ということをはっきりと言い、合わせてそのために必要な対策を求めていく、というスタンスに立とうとしている。

①では「創造的自己改革への挑戦」の本格稼働、さらに②農業環境の変化による農業者の不安、そして③秋の「活力創造プラン」改訂に向かっての政府与党の動きを踏まえる、④JA グループとして我々が目指す姿を「持続可能な農業の実現」「豊かで暮らしやすい地域社会の実現」「協同組合としての役割発揮」としている。

とくに強調したいのが、「持続可能な農業の実現に向けて、自己改革を実践するうえでの自らの具体策の提起」。生産資材の問題や流通・加工の問題で我々が打って出ていくときの政策課題は当然ある。たとえば農薬は価格なんてあってないようなもので、「原価ってなんですか」と聞かれても答えようがないだろう。それなら、たとえば「では、徹底して安い資材を輸入してメーカーを牽制します」というようにこちらから打って出たうえで、「ジェネリックの規制は緩和してください」といったように、自らやる取り組みにあたって必要な政策を提言していく。つまり将来の地域農業を支える担い手確保、経営安定対策、そして生産・流通・輸出等を含めて自ら行なう取り組みに対して、それを後押しする政策、さらには地域政策について、政策提言を打ち出していこうと考えている。

TPP 大筋合意以降、自民党では 12 項目に分散して議論しているが、我々は少し違う。TPP では再生産可能になるよう頑張っていたはずなのだが、TPP 関連対策や今回の 12 項目で再生産になるのか、が常に問われる。だからこそ、再生産に努力する。価格は市場でがんばるしかないが、そうは言ってもセーフティネットとしての経営所得安定対策はどうしても必要だと言わざるを得ない。マルキンの法制化は 1 つのステップだが、全体として担い手の経営安定対策に舵を切り、ヨーロッパ型農業政策への転換を考えていかないといけない。「価格は市場で決まるかもしれないが、所得は政策で守る」というのがもともと自民党の政策だったはずだ。

これと地域政策は車の両輪のはずであるが、しっかりと言うべきことは言っていきたいと思っている。自己改革の実践と合わせて、そうした政策提言を含め、国民理解の醸成へと向かっていきたい。では我々は何を国民に訴えるのか。ＴＰＰには反対と言ってきたが、結果として世論はＴＰＰ反対よりも賛成のほうがずっと多かった。反省せざるをえない。ＴＰＰが決まったとき、都会のテレビには「安い牛肉が入ってきてうれしいわ」というコメントがガンガン流れたが、地方のテレビでは「お百姓さんは大変になるわ」というのが消費者の声だった。ここの違いは何か。世論負け、マスコミ負けしている我々の力不足ということでもあるが、国民にとって農業とは？　協同組合とは？　ということをしっかりと打ち出していくことが大切ではないかと思っている。ＪＡグループとしては、そこの進め方や一定の方向性を 9 月には示したいと考えている。

いずれにしても、農協改革もそうだが、こうしたいわば市場原理、企業主義という流れの中で、マスコミはあまり取り上げなかったが、「G7 新潟農業大臣会合」(2016 年 4 月)では、世界の農業大臣による世界の食料安全保障についての考えが示された。その前の「G20 首脳宣言」（2015 年 11 月）の中でも「食糧安全保障および持続可能なフード・システム」と言っている。これを我々はどう考えるか、そして自ら取り組むことはなんだろうか、ということも合わせて、理解いただける取り組みや提言をまとめていきたい。

自己改革実践･推進のすすめ方
――数字よりも何をするかが重要

第 27 回 JA 全国大会では、自己改革実践の仕組みとして、「5 年後検討条項等を見据えて、各 JA は、地域実態をふまえ」、自ら何をするのかを明確にし、それを「着実に実践し、十分な成果を上げ、組合員や外部からの評価を含めて高めていくことが不可欠」と示した。そして、これを契機に何をするのかを明確にして取り組みをすすめようとだけ言っている。具体的に何をやるかはそれぞれ農協ごとに決めてくださいということである。

第一にやることは、農業所得の増大や生産拡大に向かって何をするかを打ち出すこと。そのために、「自己改革工程表を作成しよう」と言っている。大事なことは、何をやるのかを明確にすることと、目標値を置くということ。大会決議には目標値は書い

ていなくて、販売高を今よりも拡大することを JA グループ共通でやろうと提起しているだけだ。後はそれぞれの重点の取り組みがあるのだろうから、それを具体的にいつまでに（達成イメージ）誰がやるのか（責任部署）、そのためにどういう資源のシフトを必要としているのか、明らかにする。そして大事なのは「⑥総代会報告や広報誌を通じて正・准組合員と共有されている」ということ。「おっ、農協変わったな」というのは、まさにこういうところから始まるのかもしれない。

＜表：自己改革工程表で明らかにすべきポイント＞

① 重点実施分野について、必要な取組施策を具体化している
② 目標値が数値化されている（数値化不可能なものを除く）
③ 年度毎の取組内容・達成イメージが明確化されている
④ 全体進捗管理や各施策実践の責任部署等が明確化されている
⑤ 営農・経済事業の体制強化など、必要な体制構築がはかられる
⑥ 総代会報告や広報誌掲載等を通じて正・准組合員と共有される

多くの JA では本年度総会・総代会において、「自己改革工程表」、「中期経営計画」、「農業戦略」あるいは「本年度事業計画」等が会議にかけられているはずである。それはたくさん数字や文字が並んでいてもダメで、組合員が「農協はこれをやるのか！」とわかってもらえる部分が 1 つでもあればいい。そうしたことをこの 3 年間で徹底的にやっていく。

たとえば、ある県では所得 20%アップという大変な目標を出したとのことだが、数字よりもその目標達成のために何をするかということが重要で、そこを組合員に明らかにする。それは農協ごとに違う。県内の全農協で具体的に何をやるか、どういう取り組みをするかを共有したり、具体的にどう広報するのかということは、いくつかの県ではすでにされている。大会決議では基本目標として「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」を置き、具体的には「販売高の拡大」を農協の目標として置き、それぞれ具体的なことを、全部ではなくても 2 つでも 3 つでも、本当に重点とすべきところをしっかりとやって、販売高の拡大にむすびつけましょう、そのための工程表を作りましょう、と言ったわけである。

工程表とは要するに行動計画と言ってもいいかもしれない。たとえば、販売高を 10%上げるには何を、どこまで、いつ、どのように、だれがするのか、ということをはっきりと示す。そのことを組合員に見せるためのイメージ（図）。1 枚ですべてを語る。この「自己改革工程表のイメージ」とは組合員に見せる化、見える化しようという提起である。

＜図：自己改革工程表のイメージ＞

信用事業などと比べて、営農の分野で行動目標を立てることはなかなか容易でない。例も掲載しながら、それぞれの実態に応じて目標を立てて、見せる化しようと提起した。

そのうえで、中央会の役回りは、各 JA の自己改革工程表できちんと目標から行動計画までを明確にし、組合員と共有しているかをチェックし、支援をしていくこと。今、各 JA では総会で「決定」する段階であり、これからはそれを「実践する」段階である。その進捗管理などに中央会も入ってはどうかと提案している。だが、中央会のほうも十分な体制やノウハウがあるわけではない。私のいる「営農・経営戦略支援部」は、まさに、営農を経営管理していくことにチャレンジしようという部署である。中央会としては、コンサルとまで言わないが、支援ができる体制とノウハウを各県と一緒になって作っていかないと、経営相談機能は果たせないと思っているところである。

自己改革工程表作成の手引き ――成功のポイントは？

工程表を作るにあたり、イメージがつかみやすいよう、「当 JA の戦略 MAP」としていくつか取り組み事例を出している。何をするかという個別戦略とそのポイントである。「記入の際には、なぜこういうことができるのか、そのために何をやっているのか、あるいはこの成功のコツは何なのかということを押さえてください」とお願いしている。

この後ご報告いただく JA 中野市の取り組み事例を見てみよう<16 頁>。「きのこと果樹を両輪とした高付加価値農業を実現した JA」として紹介している。ここでは、マーケット（市場）を見ながら、組織を柔軟に替えている。部会一本ではなく、需要先ごと、あるいは A～C ランクといった技術ごとにグループを組織再編している。また、グループ、担い手あるいは法人に応じて、多様な事業方式になっている。

担い手経営体のニーズに応える個別対応

担い手経営体において大規模農業化・法人化が加速しているが、最大の課題は、「販売高が高いほど、農協の利用は低くなっている」という現実。担い手が生産をカバーする割合がどんどん高くなっているなかで、JA は担い手に出向く体制、あるいは担い手へ総合的に支援する体制を作っている。そして、事業間連携や総合的な提案をより一層すすめるために、「担い手サポートセンター」を全県で立ち上げる。形態は共通機構だったり、中央会の内部機構だったり、協議会方式だったりするが、担い手に出向く農協の体制を支援するために、中央会・連合会が 4 月 1 日から全県的に取り組みをすすめている。

低コスト生産への取り組み

今 55JA が、生産資材だけでなく販売コストも含めて、全農とプロジェクトを組み、生産資材の価格、事業のやり方、予約のしかた、あるいは販売コスト等について、棚卸（見直し・確認）をし、生産者にとって低コストになる方法を具体的に見出し、成果をあげていこうとしている。我々としても、この 55JA の取り組みを横展開していきたいと進めている。

施設のマネジメント等、経営管理体制の強化

農協の持つ施設で、利用率や稼働率の悪いところを他の農協あるいは法人などと共同利用する仕組みについて調査している。これはまさに農業者にとってのコスト低減につながる。JA を超えて、あるいは担い手や法人などとの運営委託を通じて、いかに効率化を図るか。物流（トラック）も同じ意味合いで調査しようとしている。

あるいは、営農指導員 1 人を雇うだけでも金がかかる。直接的な事業収益を生まないものを、どのような形で経営資源シフトするマネジメントをしていくかが大きな課題だ。

営農指導費はどうするか

JA で営農指導費（人件費込み）にどれだけつぎ込んでいるか。統計上は全国で 1,100 億円、ここ 10 年変わっていない。1JA あたり全国平均で 1 億 5 千万円になる。その源泉は信用共済で平均 5 億円ほどの利益、経済事業は 5000 万円くらいの赤字かと思う。差し引きトータルすると 3 億円くらいの黒字、というのが全国平均。営農指導員は平均 20 人いる

から、人件費だけでも 1 億円くらいは吹っ飛ぶことになる。

それくらいかかるのが事実だが、ではそれを資材費や販売手数料からとれるかというと、容易ではない。だが、とっているところも全国に約 130JA ある。利用率やボリュームが大きいからだと思うが、北海道などは農業関連事業で営農指導費を賄っている。簡単に言うと選果場の利用料や販売・購買手数料は営農指導料込みということである。こういうあり方で行くのか、准組合員も含めて信用共済から利用を支えてもらうのか。それは経営判断だと思うが、これからの信用共済事業が今ほどいいとは言えない。このマネジメントはたいへん難しい。准組合員の利用を規制せよという議論に対して私は、「正組合員の営農指導費を賄っているのは准組合員の信用共済の利用です。そうでなかったら組合員の営農指導はできません」と開き直って言っている。それこそ総合農協だ。

ただ、准組合員がそのことを知らないことは確かに問題だと思う。逆に言うと、准組合員も含めて「あなたの利用の〇〇%は農業振興に役立っているのです」ということをはっきりと言っておかないと、そのことは堂々と言えないと思う。だからこそ、施設だけでなく人も含めたこの営農経済にかかわるマネジメントをどうするかということは、大きな課題になるだろう。手探りだが、皆さんのところにお邪魔しながら、我々としても、3 年後に向かって考え方を整理していきたいと思う。

あとは課題ごとに申し上げたい。

新規就農者支援と JA 出資型法人の経営問題

新規就農者の推移をみると、だんだん若い人が増えてきているのがわかる。青年就農給付金があるということもあるが、農協の取り組みがそれなりに広がってきたということでもある。募集から定着までの間に、応援プログラムで今やっていたものを拡充し、受け入れ先、あるいは独立するときに助成しようという取り組みをしている。県によって枠があるので、どんどんやってくださいとは言いづらいのだが、いずれにしてもこうした取り組みを広げようとしている。

また、毎年、JA 出資法人の交流集会などを行っているが、やはり多くの出資法人が経営問題に直面している。JA 農業経営事業検討会では、「設立運営の手引き」の改訂を検討している。

労働力確保は最大の課題

労働力が圧倒的に不足している。農業者が減り、高齢化しているが、雇用は増えている。いかに労働力を確保するか。外国人技能実習生も自民党の中では議論になったりしているが、より人を集めて派遣する、作業受託する、といったコントラクター機能を持たないといけない。農協も、県域でも全国域でも、人が減っていて足りない。

熊本の震災に遭った地域は大農業地帯だが、8000 人くらいが今も避難されている。現地の要望は、人が足りない、パートのおばちゃんが足りないということだった。皆さん、避難してしまっているためだ。農業被害は全体で 1 千億円を超えたが、それでも作物はたくさんある。だが、人がいないので収穫できない、出荷できない。これが最大の問題なのだ。

これは全国においても同じことが言えると思う。何十年か先を考えたとき、最大の課題は労働力の問題だろう。だが外国人労働者に頼ればいいとは思わない。「ひきこもり」や「認知症予備軍」の人は、農家・非農家にかかわらず大勢いる。こうした人たちも農業で活躍できる社会の仕組みを作らないと、農業に持続可能性はないだろう。このままいったら、一部の企業がぽつんぽつんとあってあとは草茫々の世界になる。そうでないようにするにはどうしたらいいか。労働力確保の取り組みが最大の課題だと私は思う。

収入保険制度対応には今から準備を

30 年度から導入が検討されている収入保険制度については、まだ法案も制度設計もできていないが、公約上は 30 年度からやるということになっており、コメの見直しとセットとなっている。コメの直接支払交付金 7500 円がなくなる代わりがこの収入保険制度だということになっては困るのだが。収入保険制度の対象となるためには、なにしろ青色申告することが前提だ。とくに今は、果樹と野菜のセーフティネットがほとんどないから、今のうちから青色申

告をやっておいてもらわないと適用が間に合わないだろう。

集落営農の組織化を
――日本型の構造改革は経理の一元化から

コメの直接支払交付金 7500 円（/10a）がなくなる影響は極めて大きくて、7500 円のおかげで何とか生産調整を達成しようとしている人たちは結構いると思う。そのうちの 7500 円が出ないとなったときに、生産調整の達成に努力しようというインセンティブは働かなくなるだろう。直接支払交付金の財源を転作にあて、転作をがんばったらお金が出る仕組みになるよう我々は求めていく。少なくともナラシしかセーフティネットはなくなるので、「集落営農に入りましょう、みんな簡単に入れるよ」と私は言っている。ハンコをついて、経理を一本一元化するだけ。集落営農は、当時「なんちゃって」とか「枝番方式」とか言われたが、そんなことを言っている場合ではない。コメの価格が下がったら、何を頼りにしたらいいか。結局ナラシしかない。だから、コメを作ろうと思っている人は、1ha でも 7ha でも、ナラシに入るためには「集落営農」をたくさん作らないと、水田も農業も守れないということである。

「集落営農」のよいところは、機械を買わなくなるということ。それが日本型の構造改革である。私は 30 年間そればかりを言い続けてきた。そして今の状態が、県別のコメのナラシ加入率に表れている。増えているところは、中山間を抱えているようなところ。平場の伸び率は悪い。平場でも、県によっては 5 割ほどになっているが、それで「よかったね」ではなく、あとの 5 割はどうするのかを考えてほしい。自給的農家をひっくるめて、少なくとも経理を一元化してハンコをついてください、としていかないと、農協は米価を守ったことにはならない、と私は言いたい。別に機械をすぐに共同化しろとは言っていない。将来的に共同化すればいい。将来的に担い手・オペレーターが確保できる、あるいは面的な利用の調整ができる農場がそこにできあがるということが大事なのだ。

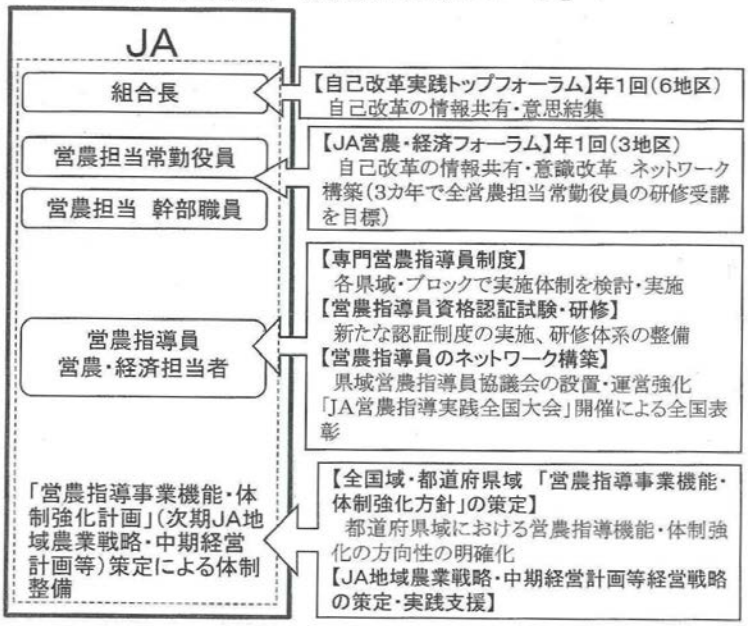
JA への営農指導事業機能・体制強化支援イメージ

JA 全中では、組合長向けに、「自己改革とはなんぞや」ということを改めて共通認識を持って意志結集していただく「自己改革実践トップフォーラム」を全国 6 ヵ所で開く。また、営農経済担当の役員・幹部職員の皆さんと一緒に、お盆あけに 3 ヵ所で「JA 営農・経済フォーラム」を開催し、今申したことだけでなく、各 JA の取り組みも議論したいと考えている。

営農指導員は全国に 1 万 4000 人いるが、いま問題なのは、中堅層がいなくて、高年齢層と若者ばかりということ。そうすると、OJT はできない。これは普及員も同様。そこで、営農指導員は資格認証の試験をさらに見直し、研修も増やして Off-JT の機会もつくり、それを受けないと認証しないということにした。さらに、営農指導員のネットワークを作りたいと思っている。県内で相互研鑽する営農指導員協議会はいま 19 県にあるが、まずこれを活性化したい。そして地域ブロックから代表を選出してもらい、「JA 営農指導実践全国大会」で表彰したいと考えている。表彰の審査員は、県の協議会の会長さんに来てもらう。こういったことをもくろんでいる。

さらに、営農指導の事業強化のために強化方針はつくったが、それをどう具体化するかということは、まさに自己改革の行程の実践の中で、我々も農協に入って一緒に取り組みを進めたいと思っている。い

【ＪＡへの営農指導事業機能・体制強化支援イメージ】



くつかの県でも、すでにいろいろな取り組みをしている。問題は、農協内では教育できないという状況。そこで中央会、連合会が連携し、教育をしっかり強化していきたい。

「総合的な監督指針」を改正する

最後に監督指針の話に戻るが、ここだけは押さえておいてほしい。改正前の指針には、「職員を長期間（3～5 年）にわたって同一事務に従事させ」てはいけないとある。「職員」と書いてあるものだから、営農指導員もそれに含めて考え、同じように移動させているところがほとんどだった。そこで、改めて見直しをした。改正後は「信用事業及び共済事業の職員については」と、信用・共済に限定している。逆に言えばそれ以外は別。高度な専門性を必要とする営農指導員を同じ職場で長期にわたって育成していくよう方向づけた。

内部牽制のための職場離脱も、「現金を扱う職務などを行っている職員については」と限定した。

組合員に対する営農・経営支援の項目もより積極的になった。改正前は「理事が、適切な営農指導や意欲ある農業者へ出向く活動の必要性を理解し」だけだったが、改正後はそれに「組合員とのつながりが強化できる実施体制の整備を行っているか」が加えられた。人材配置も同様に、「高度な専門性を有する人材育成が行われているか」、「そのことを考慮した人事異動が行われるよう配慮されているか」まで監督するように改正されている。

また、「営農技術のみならず、販売先のニーズに応じて、地域の生産者をとりまとめる能力」だけでなく、「農業者の経営改善を図る能力、生産・販売計画を提案できる能力など、生産拡大・所得増大に資する人材育成策を策定し実施しているか」というように書き直した。こうしたことを我々としては徹底していきたいと思っている。

松岡：独禁法で刺された JA がある。大体において、農協を利用していない層やアンチ JA の層が刺しに来る。組合員と一緒に議論していくときには、ぜひ、単なる会議だけでなく、生産部会の部会長や指導士、担い手層、法人層と一緒に、農協に文句のある人たちも入れて、「あなたたち何をしたいのか、どうしてほしいのか、自分はなにをするのか」ということを言ってもらいながら、ワークショップ形式で話し合ったほうが、効果が早く表れると思う。農協から「これはどうですか？」とお伺いをたてるやり方ではなく、こうした担い手層や農協に文句を言いたそうな人ほどワークショップの中に入れて、言いたいことを吐き出させて、そのかわり「言った以上はあなたたちもちゃんとやってください」というように、やり方を工夫したほうがいいと思う。

それと、「先進農協の戦略 MAP と成功のポイント」では、「新たな販売チャンネルに応じた生産部会の再編などをきちんとやってきている」ことを馬場参事は特徴的に言っていたが、私もまったくそのとおりだと思う。

私が昔から言っているのが、「ルル三条」。ツール、ルール、ロール。一つひとつの販売先を一つのツールとみなす。そうしたら、販売先ごとにルールがあって、では生産技術・栽培ごよみ、土づくりから施肥設計、あるいは肥料農薬の回数までどうするのかという販売の商品づくりのための企画がある、これがルール。そして、ロールというのは役割分担。農協と生産部会、あるいは契約栽培で言えば、生産者にどういう役割を持たなければいけないか、ということ。この「ルル三条」を明確にすることが、マーケティング戦略の大きなポイントになってくるだろう。

質疑応答

Q：様々な改革アクションプランが出されているが、当事者たる JA の役職員が本当にそれをこなしていけるのか。付け焼刃的な計画ではなく、たとえば当事者の教育のやり直しも含めた、根本的なぶち壊し的改革が必要ではないか。

◆組合員と一緒に改革する姿を見せよう

A（馬場）：農協の職員は宣伝が下手で、みんな一生懸命がんばっているが、それが見えていないというところに最大の問題がある。組合員は「職員はがんばれ」というのは当たり前で、がんばっていても「もっとがんばれ」と言われるに決まっている。ただ、がんばっている姿をきちんと組合員に見せているか。部会や組合員と一緒になって情熱と目標をもって一生懸命やっていることを、いかに見せるか。

「自己改革」「農協改革」とさかんに言われているが、外から何を言われるかよりも、組合員からどう評価されているかが決定的だ。一緒になってつくりあげて、一緒になって改革していくという姿をぜひつくっていただきたい。そういうことを、意識改革も含めてやっていきたいと思っている。

◆スキルアップの体系を

全国統一版の営農指導員の資格認証を今年からやることにした。これまで営農企画はペーパーテストだけ、技術は研修だけでよかったが、どちらもペーパーテストと研修を受講しないと合格しないようにした。なぜかというと、結局、研修だけ受けても組合員となかなか話はできない。だから、基礎知識だけはきちんと勉強してもらう。そして、営農企画と営農指導、マネジメント論やマーケティング論は研修を受けないと身につかない、という考えからだ。

営農指導員のスキルアップという点では、専門営農指導員でやっている県もある。そこのいいところを盗んで、全国的に拡げられるような仕組みをつくれないか。その際は、中央会にも人がいないので、経済連や県本部とタッグを組んで、あるいはブロック単位で、営農技術の専門、農業経営診断や農業経営分析などの専門、営農企画・マネジメントなどの専門――営農企画課長や営農部長になりそうな人を意識したもの――、そういったスキルアップの体系をぜひつくりたいと思っている。

営農指導員は年齢構成が M 字型で、OJT がなかなかできない。どうすれば Off－JT を充実させられるか、県域とよく相談したい。長野や福井では県域営農指導員というようにしている。もはや農協の単位だけでは技術員がいない、先生がいないという状況なので、県にそれを置くという対策もしていかないといけない。ということで、他県でもそういうことをやろうとしている。実は、そこに担い手サポートセンターの役割がもうひとつある。これからそういう体系が必要だと思う。

◆指導と普及の相互乗り入れで

いっぽう、普及員も同じ悩みを抱えている。しかも予算はどんどん減らされているという現実で、人も減っている。営農指導員はまだ減っていないが、普及員はどんどん減っている。そこで、ともかく一緒にやろうじゃないかと。先生は専門技術員がいたりするが、徐々にリタイアしている。そういうことを農協でもやっていこうという話も含めて、宮崎では宮崎方式といって、普及員と営農指導員がまさに一緒に勉強している。普及の研修も営農指導員の研修も相互乗り入れする。

もうひとつは、宮崎では「産地経営体」といっているが、部会を経営体とみなして経営分析をする。それには農協のデータを使い、普及の技術を借りる。そういう相互乗り入れをしている。

さらに言うと、新規就農者、法人化、リタイア、農家の各層に応じた研修を、普及と農協で一緒になってつくる。これはなにを目的にしているかというと、農家のリストアップを共有するということ。普及員が行くところと営農指導員が行くところをつきあわせて、課題を共有して一緒になって解決する。いまや普及の力も借りてことにあたるということが必要ではないかと思う。

◆消費の変化に対応した産地リレーの体制づくり

もう一点、コメについて。コメ農協で右肩あがりのところはほとんどないが、コメ消費の形態が大きく変わり、精米で売る割合は半分以下。4 割以上は中食や外食など「ごはん」で買っている。そして、「ごはん」になってしまえば銘柄などは関係ない。要は、冷えてもおいしいとか、寿司用にはタンパクがどうとかアミロースがどうとか、そういうことのほうが大事になったりする。そしてそれは、一産地ではなかなか対応できない。コメにしても、手をかけて売る割合が高まってきているので、結局、全農も卸を相手にしていても仕方ない状況だ。外食・中食やスーパーのベンダーと勝負するしかない。それはコメだけでもダメで、野菜も一緒に売る。ひとつの地域の中だけでなく、法人どうし、あるいは 100ha 単位の規模で産地リレーしていくことが必要になる。そして、そこについてくる産地は手をあげてくださいと言っていく。これが我々に付加価値を取り戻していく戦略だ。全農はそういう戦略に向かおうとしている。

野菜も同じで、6 割は加工・業務用なので、そこにどうやって国産のものをはめ込むかという戦略になる。市場ばかり見ていても今は勝負にならない。セブンイレブンでは生鮮で売っているのは 9%しか

ない。そういう消費動向に対して、国産野菜としてどのように作戦を練っていくか。それが、改革の具体策そのものだ。

北から南までの法人や産地を、寿司用、カレー用、おにぎり用というふうにセットで産地リレーをしていく。餃子チェーンの野菜は全農が出しているが、それも同じような作戦でやっている。寿司チェーンとも同じようにやっている。今後はそういう取り組みをしていくが、それを担うのは、おそらく農協全部ではなく、そのなかのある法人・産地・品種ということになるかもしれない。どのようにして多様性のある取り組みにしていけるかが課題だ。

30 年産の生産調整の配分廃止ということになると、いわゆる契約取引・契約配分・契約販売などが重要になる。

しかし、国による配分はなくなるかもしれないが、結局は生産調整方針作成者か誰かが目標を示さないと、誰が達成者かということがわからない。達成者でない人にナラシ対策など出せるわけもないので、需要に応じた生産と、需要に応じた売れる量を確認しながら、一定の目標はどこかがつくらなければいけない。じつは、今の法律はそのようになっているのだが、民主党時代にガラッと変えたものだから、国による配分になっていると思われているかもしれない。しかし、法律では、生産調整方針作成者が配分する、目標を出すことになっている。それをやれるのは農協だ。そして自分で売っている法人も、方針作成者になってもらわなければいけない。そのことを今のうちからやっておかないと、ガタガタになると思っている。

そして、計画生産を支えるのは担い手だ。自給的農家はなかなかついてこないかもしれないが、集落営農で囲い込む。生産調整方針作成者である担い手や集落営農、法人を巻き込んで計画生産をしていく。そういったところを急いで取り組んでいかなければいけないと思う。

補足（松岡）：最後に馬場参事がおっしゃったことは非常に大事で、今、米袋で買うのは、流通量の約 5 割強で、5 割弱は「ごはん」で食べている。業務用・加工用需要だ。業務用・加工用需要は安く叩かれるからダメだといわれるが、マーケットの半分近くはもはや業務用需要になっている。そして、おにぎり用、カレー用、寿司用と、それぞれの需要の座布団がある。今からのコメづくりは、とくに主食用は用途別の（飼料用米まで入れれば目的別の）コメづくりに変えていかないといけない。今までどおりのコメづくりで、仮渡金が高いの安いのと言っているようではダメだ。用途別の需要の座布団にいかに座っていくのか。カントリーの 1 号サイロはこの用途、2 号サイロはこの用途、といったように、一定程度のロットでまとめる。そのための生産基準がある。そういう発想に立っていくことが、30 年に向けた一番の対策だ。ボヤボヤしている暇はない。もう時間がないということも確認しておきたいと思う。

◆営農基金を積み立てよう

それから、先ほどから教育の話が出ているが、そういう教育システムをつくっても、今、現場の営農は、赤字部門だからどんどん予算が厳しくなってきている。たとえばこの JA-IT 研究会に来るにしても、旅費を入れれば 1 人あたり 5 万円はかかる。「いい内容だが、うちはお金がないから参加できない」という農協が多い。一方では「営農指導員を教育しなければいけない」と言いながら、「教育のためのお金がないから人を出せない」というのは矛盾しているのではないか。やはり営農の職員をしっかり育てるためには、相応にお金をかけないといけない。では、どうするか。

JA 中野市では、「園芸特別対策委員会」などの委員会をつくるときに基金積立をした（第 3 報告）。JA 甘楽富岡は、営農賦課金を復活させた（総括・問題提起）。今、賦課金をとることはなかなか厳しいかもしれないが、それなら剰余金処分で営農基金をつくればいい。営農の目的積立金をつくる。「毎年 5000 万を積んで 5 億円までにしよう」と。今は金利がないから、基金を積んでも取り崩しになるかもしれないが、そのなかから教育費の予算を出す。「JA-IT 研究会の費用に必ず毎年 100 万はとるぞ」と。そういうことをしないと、いくら「やりましょう、やりましょう」と言ったって、「先立つものがないからできない」ということになる。

「営農の積立金でマーケティング戦略をやる、職員を育てる」。そう説明すれば、総代会で文句を言う人は誰もいない。へたに出資配当や利用高配当をするよりも、そういう目的積立金をする。投資をしなければ営農の復権などない。そういうこともぜひ確認しておきたい。