

# JA人づくり研究会通信

2018 2 February

第29号



## CONTENTS

### ■第29回研究会

◎常務あいさつ ..... 2  
JA全中 常務理事 脇岡 弘典

◎開会あいさつ ..... 2  
JA人づくり研究会 副代表 黒澤 賢治

◎課題提起 ..... 2  
「現場の動きからみえてくるJA自己改革を  
めぐる諸課題」  
JA人づくり研究会 副代表 仲野 隆三

◎現場レポート ..... 3  
「JA自己改革にむけた取り組み実態と課題」  
JC総研 主任研究員 西井 賢悟氏

### ◇実践報告テーマ

「農協改革、JA経営をめぐる状況認識とJA  
自己改革の実践と課題、今後の対応方向」

◎実践報告1 ..... 5  
「都市地域JAからの報告」  
JA福岡市 専務理事 宗 欣孝氏

◎実践報告2 ..... 7  
「純農村地域JAからの報告」  
JAみっかび 代表理事組合長 後藤 善一氏

◎総合討議・意見交換 ..... 9

■平成30年度総会・第30回研究会のご案内 12

■事務局だより ..... 12

## 「真のJA自己改革にむけた JA経営の今後のあり方を探る」

政府による農協改革に対し、全国のJAで自己改革の取り組みが実践されています。実践から見えてくることは、JAとして「為すべきことを為す」ことです。組合員と役職員が共に「あるべき姿」を追求する原点回帰の姿勢が必要です。

世の中全ての組織が時代の大きな変化に直面し、競っている今日の状況において、JAの使命と健全経営を同時に実現していくことが、JA経営者に求められています。その道筋は、これまでの経験と「人づくり研究会」を通じた全国の仲間との真剣な議論の中から、見えてくるのではないのでしょうか。

前回の第28回研究会では、都市近郊JA、中山間地域JAの実践を素材として、経営者同士の議論を行いました。今回は、農協改革に最も危機感を有する都市地域JA、純農村地域で担い手経営体と向き合うJAの実践の中から、これからのJA経営について、経営者同士の議論を深めました。もちろん、組合員・役職員の人材育成はその大きなテーマとなっています。

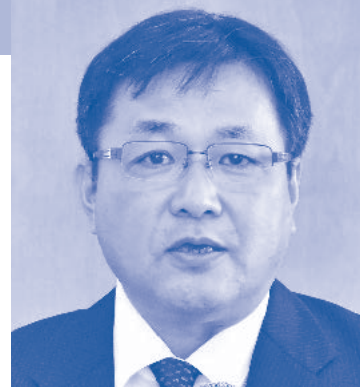
本研究会で感じて、確信したことが、政府による農協改革、JA自己改革に対する皆さまの答えです。参加者が主体的に議論に参加し、答えを導き出せるよう、ほんの少しの介添えをするのが、今次研究会の本旨です。今後も、会員の皆さまの積極的な参加を切望しています。

今年が勝負の年となる自己改革について「組合長トップフォーラム」や常勤役員を対象とした「営農経済事業改革フォーラム」、「組織基盤強化フォーラム」を実施して、たくさんのお会いがありました。

そんな出会いの中で、複数の組合長が同様のことについて悩みを抱えていることが分かり、驚いています。職員が

### JA全中 常務理事 肱岡 弘典

怖がって、なかなか農家組合員のところに訪ねていかない。あるいは、そういう職員を組合員の方が見透かして、大事な話をしても相手にしてくれないというのです。自己改革を進める上で、大変なことであり、不安に思っています。「人づくり研究会」には、人材育成の意識が高く、きちんと対応してこられたJAの皆さんがお集まりだと聞いております。皆



さんのお話をしっかり聞かせていただき、今後の進め方について、学んで帰りたいと思っています。

## 開会あいさつ

### JA人づくり研究会 副代表 黒澤 賢治

「ざす協同活動」として、しっかりと活動していくことです。地域の課題を組合員の皆さんと共に、協同活動の中で実践していく、協同組合の原点的な部分を含めた検討や実践が要求されています。

地域の中でJAが果たす役割は大きなものがあります。私は群馬県のJA甘楽富岡の所属ですが、JAは欠こ

とのできない地域のインフラだということを実感しながら、日々の協同活動に参画させていただいています。今日の研究会でしっかりとした論議をして、同じ悩みを持った役員が、問題を共有する、あるいは良いノウハウをしっかりと吸収し、さらにフィードバックする。そんなヘッドクォーターの役割を果たせる研究会になることを願っています。



各JAが、それぞれの地域の特性を踏まえ、独自の改革を実践されています。自己改革のポイントは、「地域に根

## 課題提起

### 「現場の動きからみえてくるJA自己改革をめぐる諸課題」

#### JA人づくり研究会 副代表 仲野 隆三

自己改革は誰のためにするのでしょうか。農家の目線から見ると、「自己とは誰なのか」「何をもって改革なのか」という疑問が生まれます。一番問題なのは、JAが取り組んだことについて「誰が評価するのか」ということです。自己改革とは組織のための、組織による自己改革なのか。組合員による組合員のための自己改革なのか。私は、現場の声が絶対に必要だと感じています。

5年間の改革期間は余すところ1年半。平成31年の4月までです。改革目標は、農協組合員の所得向上と、生産コストの低減です。生産資材は下がったといいますが、販売する現場の職員にマーケティング戦略がなければ、いくら生産資材のコストを下げても売り上げは伸びません。逆に、マーケティング戦略があったとしても、資材が高かったら、所得は増えません。生産・販売は一体です。ここをきちんと整理し



ているかどうか、最大のポイントです。組織合併が進む中、地域組合員の声が事業や運営にどう反映させるか、組合員と役員で知恵を絞ってほしいと思います。



# 「JA自己改革にむけた 取り組み実態と課題」

JC総研 主任研究員  
西井 賢悟 氏



## JA自己改革の状況

自己改革では、JAが、組合員である農業者、特に担い手から見て、「所得向上に向けた経済活動を積極的に行う組織」を目指していかなければいけません。国からは「組合員たる農業者、特に担い手と、組合の役職員が徹底的に話し合いなさい」「改革についての進捗管理をしなさい」と言われています。担い手をはじめとする農業者が自己改革の取り組みを把握し、さらにJAは組合員の評価を把握する必要があります。政府や行政は、JAの自己改革の実施状況や、担い手の評価を定期的に調査して、「あなたたちの自己改革の取り組みを促しますよ」と言っているのです。

自己改革の実施状況について、農産物販売事業の見直しの状況に関する調査では、JAの回答は、平成28年度に「具体的に取り組みを開始した」が68.0%だったのが、平成29年度には87.7%まで伸びています。この結果だけを見れば、「JAはもう大丈夫だ」と思えますが、肝心の認定農業者を見ると、平成28年度に「具体的に取り組みを開始した」と答えたのは、25.6%です。平成29年度も32.2%にとどまっています。このように、JAの自己評価と、担い手・認定農業者の評価には大きなギャップがあります。この傾向は、生産資材購買事業の見直しの状況、あるいはJAの農産物販売事業の進め方や役員の選び方、こういった部分に対する評価についても

同様です。

国は「JAさん、あなたたちは自己改革をしっかりやっていると言っているけれども、肝心の認定農業者等の担い手は全然評価していませんよ」「担い手が評価していないのだから、農協改革を次の段階に進ませていただきます」と主張したいのでしょう。そして次の段階として、JAから信用事業、共済事業を譲渡させたいのです。これが、農協改革の大きな目的です。

## 組合員調査に向けて

JAグループでは、平成31年4月に、JA全中が中心となって、「JAの自己改革に関する組合員調査」の実施を予定しています。組合員調査では「JAは地域農業の役に立っているか」「准組合員制度の意義についてどう思うか」などを問います。この組合員調査に対する、全国のJAの反応には厳しいものがあります。例えば、「全戸訪問などできない」「質問内容が准組合員には難しすぎる」などの声が聞かれるほか、「担い手の評価が農協改革で問われているのに、なぜ准組合員まで対象にするのか」「なぜ無記名なのか」といった声が上がっています。こういった反応で私が特に気になるのが「中央会・連合会は何をやるのか」という意見と、こういった意見がJAから出るということです。

私は、そもそも農協改革を知らない職員が多数いると考えています。あるJAでは、全職員（臨時職員、派遣職員を含む）を対象に、自分たちの自己

改革の取り組みの浸透状況を確認するアンケートを行なっています。そのアンケートでは自己改革の重点実施項目について、その具体的な中身の認知状況や目的まで尋ねています。こういった取り組みが重要です。

## アンケートから見る アクティブ・メンバーシップ

全中のアクティブ・メンバーシップのアンケートには、全国で150を超えるJAが参加すると見られます。昨年7月末段階で、集計が終わった全国50JAの平均点があります。そこから5点、特徴を述べたいと思います。

1つは、正組合員の中の農業類型別の結果です。4類型あり、担い手経営体とは販売額1000万円以上。中核的担い手は300万円から1000万円。多様な担い手（販売あり）は300万円未満。多様な担い手（販売なし）は販売を行っていない、自給的農家や土地持ち非農家です。行動点ですが、多様な担い手（販売なし）が27.4点、多様な担い手（販売あり）が37.8点、中核的担い手が44.1点、担い手経営体は46.1点でした。このようにアンケートでは、農業に関わりが深い人ほど、JA内での行動的な関わりも深い、JAと積極的に関わっているという事実が、改めて確認されました。このような実態があるわけですから、やはり、下から上向きの流れをつくっていくことが必要です。

2つ目の特徴は、多様な担い手（販売なし）と多様な担い手（販売あり）間の点数差がとても大きいということ

す。つまり、販売を行っている人と行っていない人のJAとの関わり方に、決定的な差があります。営農だけではなく、信用・共済や活動への参加なども含めて、販売を行っている人と販売を行っていない人では、大きな差があるということが確認されました。

3つ目の特徴は、営農の事業利用を担い手経営体と中核的担い手で比較すると、担い手経営体のほうが、点数が低くなってしまいます。地域の中で、一番規模の大きい層が、JA離れを起こしていることが確認されました。農協改革を意識すれば、これは一番の問題点であり、早急に手を打たなければいけません。

4つ目の特徴は、多様な担い手(販売なし)は、行動的な関わりだけでなく、意識も弱くなっていることです。意識点は、30点満点で16.0点でした。准組合員の平均が16.9点ですから、正組合員のうちの自給的農家や土地持ち非農家は、准組合員よりもJAに対する好意的な意識が弱いという結果が出ているわけです。多様な担い手(販売なし)と准組合員の決定的な違いは、共益権を持っているかどうかです。共益権を持っている人が、共益権を持っていない人よりも意識が弱い。これは、JAの組織基盤が揺らいでいるということの象徴だろうと感じています。

最後に、5つ目の特徴は、性別・年齢別に意識を見たときに、正組合員の男性も女性も、准組合員の男性も女性も、年を重ねるごとに点数が下がっているという結果が確認されたことです。つまり、組合員は、JAに対する好意的な意識が薄れていく中で、組合員であることを終えているという結果が出てきたわけです。これは大きな問題です。きちんと対策をとっていく必要があります。このように、5つ特徴を示し

ましたが、それぞれの対策を実践していくことが、アクティブ・メンバーシップを高めるということであり、協同組合としての組織の発展を追求していくことだと思っています。

### 【アクティブ・メンバーシップの確立に向けて

今後望まれる取り組みとして、例えば「農」を学ぶ場の体系化があります。アクティブ・メンバーシップのアンケートでは「JAにどんな活動を期待しますか」と聞いています。正組合員の中で、担い手経営体と中核的担い手は、「農業ビジネス講座」に対する期待が高くなっています。多様な担い手では「栽培技術講座」に対する期待が高まっています。

まずは、准組合員の中で、農業にまったく関わりがない人たちに積極的に、農業体験の場や食農教育に参加してもらいます。そして、そういった活動に参加をして、農業に興味を持った方、あるいはすでに家庭菜園を行っている人や自給的農家の人たちに「園芸塾」などに参加してもらいます。この園芸塾を通じて、アクティブ・メンバーシップの点数が一気に高くなる販売農家を目指してもらいます。実際に直売所等に出荷するようになった方には「栽培技術講座」に出てもらいます。そして、直売所等に出荷する中で、より経営の発展を目指したいと考えるようになった人には「農業ビジネス講座」などに参加してもらいます。こういった好循環をつくっていただきたい、と思っています。

### 【ポスト農協改革を見据えて

自己改革の取り組みが、最大限の評価を得たとします。最大限の評価を得るという意味は、総合事業体の解体を阻止する、准組合員制度を堅持すると理解していただければ結構

です。最大限の評価を得たとしても、議論はまた再燃するだろうと思っています。なぜなら、「農協法(農業協同組合法)」第1条という壁があるからです。

「農協法」第1条には「この法律は、農業者の協同組織の発達を促進することにより、農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上を図り、もって国民経済の発展に寄与することを目的とする」と書いてあります。私はこの条文では「なぜ准組合員がいるのか」「なぜJAが暮らしの活動をするのか」といったことが読み取りにくいと感じています。一方で、「JA綱領」には、「食と緑と水を守る」「安心して暮らせる豊かな地域社会を築く」と自分たちの使命が明記してあります。私は「農協法」第1条の、農業生産力の増進の文言の後ろの部分に、「JA綱領」のように「食を守る」ということや「地域社会の活性化」といったことを書き込むべきだと考えていますし、実際にそういった運動を起こすべきではないかと思っています。

今後、准組合員に「地域農業を応援する意思があるのか、確認をしよう」といったことが全国段階から提起されるのではないかと考えています。参加・参画を求める准組合員に対しては、基本的には正組合員と同じように対応していく必要があります。そして最終的には、そういった意思を示した方の中から、准組合員総代等を選ぶべきです。准組合員問題は、私たちが協同組合として発展していくため、必ず議論しなければならない課題です。現在、期限を定められて、さまざまな改革を求められています。ポスト農協改革を見据えて、それぞれのJAにおいて行動を起こしてほしいと思います。





## 「農協改革、JA経営をめぐる状況認識と JA自己改革の実践と課題、今後の対応方向」

—都市地域JAからの報告—

JA福岡市 専務理事

宗 欣孝 氏

### 農業所得の増大に向けた取り組み

JA福岡市は「私たちは、人と自然とのかかわりを大切に、地域に愛されるJA福岡市をめざします」を経営理念にしています。基本方針として「福岡市“食料”農業協同組合をめざして」います。

JAに自己改革が求められています。JA福岡市は「不断の改革」として昔から取り組んでいます。

農業所得の増大として挙げられるのが、減農薬米作りです。昭和56年、全国に先駆けて、JAで取り組みました。減農薬米は、農業改良普及員だった宇根豊さんが指導していました。当時の組合長が、宇根さんを組合長室に呼び、「おまえのせいで供給高の1億円が減ったじゃないか」と言いました。宇根さんは「それだけ1億円、組合員がもうかりましたね」と答えました。当時からコスト低減については取り組んできましたが、安全・安心が、結果として、農家の手取りの増加につながったのです。

現在は、虫見板やアイガモ農法、ジャンボタニシ農法などを駆使しながら、無農薬栽培の米を販売しています。一番高い米だと60キロで2万2000円くらいです。生協のグリーンコープが半分買っていますが、1億2000万円ほどの奨励金をJAにいただいているので、これを皆さんに配分し、手取り増加につなげています。

米の買い取り制度は、平成16年から開始しています。全農ふくれん經由

だと、最終精算は2年近くかかりますが、この制度では、1週間程度で全額を振り込みます。組合員にとっては、大いにプラスになっています。

資材コストの低減にも5、6年前から取り組んでいます。資材TAC職員を専任で置いて訪問活動を行い、近隣4JAと共同で仕入れを行っています。また「筑前パワー422」という肥料も開発しながら、コスト低減に努めてきました。共同乾燥施設を2カ所設置し、ライスセンターも今年度2つ目が稼働しました。

### 都市JAの役割

JA福岡市は都市型JAとして、相談事業が大事な事業になっています。まず、宅地建物取引業は昭和43年から取り組んでいます。融資総額は2000億円になりました。法人部会というものがあります。青色申告会の中の法人部会で、組合員は100人を超えました。

共栄会は昭和60年からあります。近隣の地場の建築業者や不動産業者が加入していて会員は283社です。総合相談係が支店に1人ずついますが、ふれあい涉外、複合涉外もこの総合相談係という位置付けです。そのため、涉外といっても専門的知識はありませんので、持ち帰って専門部署につないでフィードバックしています。職員の資格取得も進めています。税理士1人、宅地建物取引業免許58人、ファイナンシャルプランナー（FP）1級・CFP資格認定者も8人います。

平成28年10月から「民事信託」を開始しました。これまでの相談件数は30件、成約件数9件です。成年後見制度が使いにくくなったことがきっかけで始めました。認知症になる前に、民事信託、家族信託の契約を相続人と結びます。例えば賃貸物件があり、20年の期限が来たとき、認知症になっていたら更新できません。そこで、認知症になる前に息子を受託者しておくことで、更新、契約ができるようにし、組合員の資産が守られるという仕組みです。JAとして積極的に推進しているわけではありませんが、相続相談に乗っている時に、このような手法もありますよ、ということで紹介します。実際にやることになれば顧問弁護士、顧問税理士に入ってもらって契約します。契約するときは息子さん世代がその場にいます。「JAのおかげです」と言われることも多く、これが次世代対策になっていると感じています。

### メンバーシップの強化

アクティブ・メンバーシップの要は、「支店行動計画」です。支店行動計画は全国のJAに広がりつつありますが、他JAでは、1支店1協同活動と言われているですね。金融店舗になった支店で、組合員との結びつきは弱まっていた。ペイオフなどの事態になったら大変だ、と考え、始めました。職員には「金融・共済だけが仕事ではない。支店における協同活動のプロデュース、これが特に支店長の大きな仕事だ」と話してきました。職員と組

合員が一体で進めることで、組織の結集軸になります。各組織の連携、協同活動意識の醸成、JAの活動に参画することが増える、という効果があります。

行動計画は組織協議による計画策定が重要です。組合員も一緒に考えることが、活性化につながっています。職場の活性化、職員のやりがいづくりにもつながっています。若手職員の教育にもなっています。若手職員には、農業を知らない職員が増えてきました。田んぼアートや田植えを組合員と行うことで、農家の苦勞が分かり、組合員との会話も弾みます。それが職員の育成につながっています。

支店行動計画の一例に、10年ほど前から取り組んでいる「今宿田んぼアート」があります。平成27年にはコミック誌『モーニング』で連載されている「クッキングパパ」という漫画の作者が福岡在住でオファーがあり、コラボが実現しました。また、コスモス祭りやチューリップ祭りなど、季節の花を使ったイベントも各支店で開催しています。

メンバーシップ強化は、組合員教育です。JAに足りなかったことは、組合員の教育だったと思います。組合員に、協同組合の意味や理念などをしっかり伝えておかなければならなかったと、大いに反省しています。

職員には、求められる職員像として「農を思い、食を考え、協同組合運動を理解する職員」「組合員・利用者の気持ちを察して行動できる職員」と伝えています。朝礼では1月から3月までこれを唱和するようにしています。

## ■ 准組合員対策

大事なのが、准組合員対策です。平成13年から組合員の加入促進運動を進めてきました。毎年1000人の

加入を促進するというので、各支店に目標を配分して取り組んでいます。准組合員は右肩上がりで増えています。

増えていく准組合員に対して、JA福岡市は「福岡市“食料”農業協同組合として、地域の皆さまに安定的に食料を供給し続けるとともに、万一食料不足等が起こった場合にも、正組合員農家が丹精込めて生産した米・野菜などを准組合員の皆さまに優先的に供給します」と言っています。昨年の秋に「JAreport」を作りました。農業協同組合は食料を提供する協同組合だと伝えるため、「食料」という言葉を入れています。正組合員だけでなく、准組合員も員外の方も、大いに関係があるので、と訴えたかったです。この資料を持って渉外等が訪問して説明し、しっかりと伝えることができれば、「JAは必要だ」と准組合員にも思ってもらえると考えています。正組合員にも「一生懸命農業を頑張ったら、農協は応えてくれるのだ」という安心感を与えられるのではないのでしょうか。これからは「JAreport」をどんどん活用していきたいと思っています。

JA福岡市の部分別損益は、信用・共済がプラスで営農と相談事業が赤字です。つまり、信用・共済の収益を回しています。回すことで、営農指導や販売事業がしっかりできて、地域に食を提供することができる、というかたちをつくっています。「直売所で当JAの農産物を買って食べてください」と言うのはもちろん、「准組合員の皆さん、どんどん信用・共済事業を利用してください。そのおかげで福岡の農業は守られています」ということを訴えています。組合員には、営農指導や相談事業で喜んでいただきます。満足感を得てもらいます。そして、信用・共済をまた利用してもらいます。こ

のようにぐるぐる回る「循環型総合事業」が大切だということを組合員にも職員にも話しています。

広報の強化としては広報誌『Jam』は毎月1万3300部発行しており、情報誌『JA通信』は年4回、2万3500部発行しています。支店広報誌は昭和51年から発行しています。併せて、ラジオへの出演、SNSでの情報発信、そして本年度からはクックパッドのレシピ投稿に取り組んでいます。

## ■ 全組合員調査に向けて

来年3月、全組合員調査を実施しますが、全ての回答を回収することは無理だと考えています。マンションに住む准組合員には、オートロックがあり、会えないという方もいますし、実際に無理なのです。全組合員アンケートとはどこまでを「全」と読むのでしょうか。また、回収率はどこまでいいのでしょうか。

「自己改革をやっていますか」と問われると、やってきた自負があります。しかし農協改革と言われたあとに「JA福岡市は新しい取り組みを始めましたか」と言われると、「いいえ」となります。そのため聞き方を、「あなたにとってもやはり必要な協同組合、必要なJAですか」と聞いていただきたいと思います。そうでないと、いい結果は出ないのではないかと、不安を持っています。

担い手農家と認定農業者の討論会を3月に開催します。使用する資料として、組合員に分かりやすい「見える化資料」を作りました。資材コストの低減や販売高の拡大について、これをもとに討論会を開きたいと考えています。JA福岡市は、今までやってきたことを今後も実直に進めて、それが組合員さんにきちんと伝わるようにしていきたいと思っています。



# 「農協改革、JA経営をめぐる状況認識と JA自己改革の実践と課題、今後の対応方向」

—純農村地域JAからの報告—

JAみっかび 代表理事組合長

後藤 善一 氏

## JAみっかびとJA自己改革の状況

私は各地に出かけて講演をさせていただいておりますが、サブテーマにはいつも「すべては売るために」という言葉を掲げています。これは、コカ・コーラでマーケティングを担当していたセルジオ・ジマンの書いた本の題名です。その中の一文に「マーケティングの目的はたった1つ。あなたの商品をできるだけ多くの人に、できるだけたくさん、できるだけ何度も買ってもらう、できるだけ多くの利益をあげることだ。マーケティング予算の最後の1セントに至るまで、すべてがその目的のためにある。店頭で商品を手に取り、レジに並んで財布を開いてくれる消費者を作りだせないなら、マーケティングする意味はない」という言葉があります。これは、農協にも共通して言えることだと思っています。農協の行っている事業の中のサービスや商品も、利用してもらえなければ、そして買ってもらえなければ、やる意味がないと思っています。

昨年、全国の農協で行われた組合員アンケートの結果として、10月末の77JA分を紹介します。正組合員の特性「意識点」は、JAみっかびは23.2点でした。静岡県平均が17.1点、全国平均が17.9点で、この時点では、全国で最も点数が高く、「JAは地域農業の役に立っているという問いについて、肯定的な回答者の割合は約9割と非常に高い水準」とコメントされました。

准組合員の特性「意識点」です

が、JAみっかびが18.7点、静岡県平均が16.7点、全国平均も16.7点で、大きな差はありませんでした。正組合員の特性の「行動点」ですが、JAみっかびは53.0点、静岡県平均が31.9点、全国平均が29.6点でした。コメントは「営農関連事業の事業利用は全国平均と比較して突出して高い」「正組合員の期待に沿った運営を、相当に高い水準で実践できている」ということでした。

准組合員の特性「行動点」は、JAみっかびが20.8点、静岡県平均が14.3点、全国平均が15.1点、全国最高値が25.6点でした。コメントは「営農関連事業の事業利用は全国平均と比べ低い」「活動参加は高い」ということでした。それなりに組合員さんに理解していただいているということだと思っています。

## JAみっかびのブランド戦略

JAみっかびは、一度合併を辞退しています。合併寸前までいきましたが、協議会では「三ヶ日町はミカンを農業の基幹産業とし、農協を地域の核として組合員が結集し、総合農協として地域経済を支えている。合併後もこうした機能の完全発揮ができるのか」ということに焦点を当てて議論をしました。結果として「三ヶ日みかん」というブランドが消えてしまうということから、「自分たちがどういった経営になっても、合併という選択肢はとらない」と決断しました。決断の背景には、JAみっかびがこれまで「自分たちで自立してやっていくしか

ない」という意思のもとで歩んできたということがあります。

私は、産地を1つの経営体だと思っています。その中で、組織の持っている経営資源、ヒト、モノ、カネ、情報などをどうやって生かそうかいつも考えています。それらをうまく使うには、ベクトルを合わせ、集中させていく必要があります。

経営に必要な3つの力があります。すなわち、「売れるものをつくる力」「それを売る力」「それらをマネジメントする力」です。この力をそれぞれ強化していくことが重要です。一昨年、機能性表示食品制度に取り組んでいます。また、戦略的にマスコミ対策も行っています。経営資源のミカン産業への集中を行っています。また、施設の整備、園地の集約、作業の機械化も徹底的に図っています。補助金も積極的に取りにしています。

ドラッカーは「マーケティングの目的とは販売の必要性を無くすことである」と言っています。やみくもに売り込むのでも、無理やり値引きすることでも、無駄な広告を打つことでもなくて、顧客を理解し、ニーズに対応し、顧客を満足させるということです。

ブランドには4つの機能があるということを理解しなければいけないと思っています。「ブランド・ロイヤリティ」は、ブランドに対する忠誠心や愛着、どうしてもそれが欲しいということです。「ブランド認知」は、そのブランドのロゴやマークを見れば分かる、存在を認識できるということです。「知覚品質」は、そのものの品質が分かるということ。最後に「ブ



ランド連想」というのは、消費者がブランドについて思い出す一連の連想です。このポイントを押さえていかないと、ただお金、労力を使っても、ブランドにはなりません。ブランドがあれば、顧客が寄ってきます。人材も集まります。企業からオファーもあります。資本も入ってきます。また、信頼もされます。

ブランド戦略は、その組織全体の戦略です。ブランドが接着剤の役目をしているということで、マーケティングの4P、Product、Price、Place、Promotion、この4つをうまく結びつけていく、くっつけていくことが必要です。

JAみっかびは、サントリーとハイボールの事業を行いました。サントリーは「三ヶ日みかん」というブランドが欲しかったのです。ブランドとは、哲学、想い、組織の生命線でもあると思っています。そして、その人、また組織の持っている価値観、こだわり、生き様だと思っています。私は職員に「ブランドになれ」と言います。その人にしかできない、またそのレベルのものを持っているかけがえのない人財になれということです。生産者をやっていた頃、指導機関や行政は、ミカンがとれ出す時期になると、「今年は何十万トンあるからミカンは安い」と言っていました。それを聞いて、私は腹が立ちました。「他のミカンと一緒にするな」と思ったのです。「特別なミカンだから、いくら全体数が多くても売れる」

とっていました。マーケティングは、優位に売れていく仕組みづくりです。差別化し、ブランドにしなければ商品は売れません。ミカンであればなんでもいいのではなくて、「三ヶ日みかん」が欲しいと思って買ってもらえなければ、駄目なのです。今年、大田市場、名古屋市場にも出荷しましたが、秀のMで1箱1万円になりました。1万円でも買ってくれるということです。

### ■単独JAとして存続するために

先日、役員研修会でお話いただいた方に「JAの強みは何か」ということをお聞きしたところ、「地域に密着しているところ」と回答がありました。そして「これから成長産業になっていくと言われている農業に関わっているということだ」と言われました。私は、そこに自分たちの行く道があるのではないかと考えております。

今、私が取り組もうとしていることが、ミカンの機能性を使った「ブルーオーシャン戦略」です。ミカンは嗜好品のカテゴリーの中で競合していると思えますが、おいしいだけでは食品を売るには限界があります。そこで、健康食品という領域に入れて、戦ってきました。ただおいしいだけ、きれいなだけではなく、食べれば健康になるということを目指してきました。ブルーオーシャン戦略の反対の言葉で「レッドオーシャン

戦略」があります。これは、同じ体力、同じ武器で戦えば血みどろの戦いをするしかないということです。ブルーオーシャンは相手の土俵で相撲をとるのではなく、こちらの土俵に誘い込み、戦います。得意技で圧倒的な差を持って戦っていくのです。私はそれこそが大切だと思い、取り組んできました。

食品は、戦前は生命維持のための栄養食品でしたが、戦後、食を楽しむ時代になり、そしてこれからは食で健康を改善・維持する時代になると言われています。普通の食品メーカーが、栄養・健康・ウェルネス企業に変わっています。その先には約15兆円の市場があります。

私は、トップセールスが大事だと思っています。トップがいろいろなところへ向かい、このような考えで、こういった取り組みを展開していますよ、と言うと、その組織が進んでいる方向が示され、伝わります。いいイメージができれば、会社のイメージも上がっていくと考え、積極的に取り組んできました。それが全てミカンの単価に影響しているとは言えませんが、影響は大きいと思っています。最初にご紹介しましたが、組合員アンケートでも9割の方が支持してくれています。この事実から、自分がやってきたことは間違いではなかったと考えています。



## 地域に根差したJAとして

今村奈良臣代表

前回のJA全国大会で「農を基軸とする地域協同組合の確立」を掲げました。ほとんどのJAは広域合併しています。「地域」という言葉の意味をどこに置いているのでしょうか。県域1本でも「地域」は「地域」ですが、どのように考えるべきなのでしょうか。

JC総研・西井賢悟研究員

総合農協は多様化しています。多様化している農協を包含する協同組合像を提示すると「農を基軸とする地域協同組合」になるのではないのでしょうか。この定義なら、職能組合的なJAも、都市部で准組合員の多いJAも、同じ枠組みの中に入れることができます。

2009年に全国では正組合員数と准組合員数が逆転しました。その中で全国のJAが1つのグループとしてまとまるためには、「地域」というものを旗印にして進んでいく必要があると思います。

## 自己改革の実践について

JAいわて花巻・高橋勉代表理事副組合長

事業実績で支店を評価しながら、補助金や奨励金を出す取り組みは、非常にいいと思います。私たちは事業別、場所別分析をしながら、赤字を解消しようとしています。支店ごとに分析をしていますが、場所別、事業別分析についてはどのように考えていますか。

JA福岡市・宗欣孝専務理事

支店の信用事業総利益から、人件費と事業管理費を引くと、事業利益がでます。共済も同じように分析して、事業利益を評価しています。一番多くの項目で評価し、一番多かったときは1支店で500万円超の報奨金が出たこともあります。ただ、支店行動計画にかかった費用は、損失に入ります。ですから、バランスを取りながら、支店長も判断しながら取り組んでいます。

複合渉外では700億円の長期共済を65人くらいで受け持っていますが、渉外担当が4人いる支店もあれば、1人しかいない支店もあります。1人の支店は農村部が多いのですが、12億円の目標があったとして、当然1人では達成できません。ですから、支店長の指揮命令のもとで、全職員で共済情報を持ってきて、渉外がそれを進めていくという流れができています。

JAグリーン近江・大林茂松常務理事

昨年、職員に対してES(従業員満足度)調査を実施しました。その結果から、自分の本来の仕事をしながらかつ組合員との接点である訪問活動も行うことについて、最初は意気込みがあったけれど、だんだんと負担感が出てきているということが明らかになりました。われわれ役員の思いをきちんと伝えているつもりですが、職員が理解していません。職員が仕事をしながら、いろいろな取り組みを実践する場合の具体的な対策や教育はありますか。

JA福岡市・宗欣孝専務理事

仕事は、信用・共済だけではありません。支店としての組織活動もJA職員としての仕事だということを日頃から言っています。組合員のためになることが支店の組織活動です。「これもあなたの仕事ですよ」と、支店長にも若い職員にも話をしています。組合員と一緒にイベントを1つ成功させる。この喜びを感じるのが大事だと思います。

JA全中・田村政司教育企画課長

この問題は、「農協とは何か」という問いかけに対する1つの答えです。農協で働くことの意味を伝えていくことが必要になります。「農協とは何か」ということを上から言われてしまうと厳しいものがあるので、お酒でも飲みながら「農協とは何だろう」と答えを論じていく。10年たったら、その論された人間がまた若い職員を論しているという、そんな構造です。ただ、通り一遍のコミュニケーションでは伝わらないと思います。

JA横浜・波多野優常務理事

今、JAがやっていることは、全方位外交です。全ての組合員からよく言われように行動し、よくやっていると言われようとしている感じがします。しかし、取捨選択して集中投資をする、資源を集中投下する方がいいのではないのでしょうか。

JC総研・西井賢悟研究員

アクティブ・メンバーシップのアンケートは、ターゲットを明確にすることを強く意識しています。そしてそのターゲットは特にどこが弱いのか、事業の利用なのか、活動の部分なのか、そこをきちんと確認して、重点に置いて施策を打っていく。これが、全中が考えているアンケートを通じた、アクティブ・メンバーシップの強化という運動です。

各JAに考えてもらいたいのは、「担い手経営体」と「多様な担い手(販売なし)」は、実際には組合員の数が全然違うということです。担い手経営体は数%、多様な担い手(販売なし)は組合員の半数を占める可能性があります。どちらに軸足を置くのか。農協改革を意識すれば、担い手経営体に向かざるを得ませんが、協同組合としての中長期的な発展を考えれば、や

はり多様な担い手(販売なし)に目を向けざるを得ないと思います。「高齢者の生きがいづくり」を強調したのは、この層の高齢者の割合が高いという実態があるからです。若い世代がいる中で、高齢世代になぜ目を向けるのか。それは、高齢者に最後までJAにいてよかったと思ってもらえる環境を作ることが、何よりの次世代対策になるからです。

### JA福岡市・宗欣孝専務理事

JA福岡市の渉外も旧態依然です。当然、共済の推進目標で5000万円、1億円達成できるようなところは重点的に回っています。取り引きの若干薄めのところを渉外が回り、貯金からはじまって、子ども共済、医療共済、長期共済、というように取り引きが広がることは渉外も分かっています。そこは満遍なく、いろいろなところを回っていると思います。今後は准組合員の訪問も増えるのではないのでしょうか。次世代対策にも数年前から取り組んでいます。銀行は「もう貯金を集めなくていい」「口座管理手数料をもらいましょう」と言っているのに、うちは今後どうしたらいいのだろうと悩んでいます。ほかに収益源もないし、貯金を集めるしかないかなと考えています。高齢社会が続くわけですから、銀行が年金受給者を必要としないなら、JAの味方になってくれるこの世代をきっちりと応援していく必要があると考えています。

### JA横浜・波多野優常務理事

組合員・後継者の訪問活動ということで、約6000件をリストアップして支店職員に回らせました。70歳の世帯主に、「後継者に会いたいの、夜でも日曜日でも伺っていいですか」と言うと、その人たちから「会わなくていい」と言われてしまいます。これではよくないと思って、活動を強化しています。

### JA福岡市・宗欣孝専務理事

事例発表で渉外窓口の発表をさせたのですが、1人の渉外が、「クロスセル(顧客が購入しようとしている商品と別の商品を提案し、購入を検討してもらうこと)、アップセル(顧客が購入したその商品と同種で「より上位のもの」を提案し購入してもらうこと)の、複合セット推進をずっとやってきました」と言っていました。1つを取ればいいのではなくて、3つ、4つ提案する体制で、1つが断られても、後の2つができるといった推進をするよう考えている渉外が増えてきました。次第に教育が行き届いてきたのかなと思います。

### JC総研・西井賢悟研究員

地域の中で、事業だけでなくさまざまな活動を展開していくことが大切です。しかし、多くの活動に関わるようになると、当然職員が疲弊していきます。そういった中でモチベーションをどのように維持していくのか、という問題があります。JAぎふは、ある意味評価というものを通じて、そういったモチベーションを引き上げるようなことをされているのではないのでしょうか。

### JAぎふ・岩佐哲司常務理事

成果主義をとってきました。5年くらいはほぼその方向には向いたのですが、結局今は行き過ぎて、点取りになっているので、今年からこの目標を精査するようにしています。悩みは働き方改革で、労働基準監督署が入ったのですが、どんどん時間が削られています。協同活動を行うと、職員は生き生きとしているので、時間をかければ職員は育ってくると思っています。諦めずに言い続けるしかないのかなと思っています。

もう1つの悩みは、報告の中で販売のブランド力といった話がありましたが、消費者に向けて販売するノウハウがまったくないので、どのように職員教育をしていったらいいのかと悩んでいます。

### 人づくり研究会・仲野隆三副代表

自分の産地のものを単純にどこかに委託していくのでは、売るという行為にはなりません。逆に言えば、買い手と話し合いをして、「いつ」「どこで」「どのぐらい」「値段はいくらにするのか」「期間はどれぐらいかかるのか」「販売債権をどう回収するのか」交渉ができるようにしておかないと、責任が取れません。農協の冷蔵庫で保管(保冷)すると言ったときに、経費が発生するという疑問を持たなければいけません。

長野県で小さいブドウを売り出したのは、従来の巨峰を含めて、長い房で値段を高くしても売れないためです。農家と話し合い、498円で売れるサイズをつくりました。ブランドづくりでは、生産者の努力がなければいけません。

## 全組合員調査について

### JA全中・田村政司教育企画課長

なぜ全組合員調査が必要なのでしょう。それは、農業協同組合にとって一番大事なことを決めるのが、彼ら自身だからです。前回の農業改革では、理事の構成や准組合の事業利用規制について、組合員が関与せずに政府が決めてしまいました。全中の戦略が間違っていたのかもしれませんが、しかし、それよりも、われわれ自身が組合員に問うことができなかった、ということが大きな問題です。その反省を込めて、准組合員や総合事業が必要なのかということを、全組合員に聞くべきだと考えたのです。組合員に聞いたその声を持って、政策提案活動をしていくべきだと考えて、全組合員アンケートを実施することになりました。



#### JAはだの・宮永均専務理事

准組合員の家などは、訪問したことはありません。したがって、調査を受ける側である准組合員側が実際にどこまで対応できるかという問題が生じると思います。どんな結果が出るかというのは、ある程度見えるのではないのでしょうか。

#### JA全中・田村政司教育企画課長

JAはだの場合、正組合員はアンケートに答えてくれると思います。そうすると、9割以上の人たちがJAを支持すると思います。准組合員については、地域農業のためにも必要だし、JAにとっても必要だから、「必要です」と答えてくれると思います。

私たちの一番の課題は、協同組合とは何か、総合事業がどういった意味を持つのか、組合員に対してきちんと説明ができていないことです。もっと言えば、組合員教育ができてこなかったのです。職員をしっかりと教育し、組合員に学習してもらう機会づくりが必要です。そのための1000万人調査なのです。

#### JA福岡市・宗欣孝専務理事

人づくり研究会に役員が出席しているようなJAについては、良い結果が出ると思いますが、全国のJAや県中央会には、趣旨を理解していない、やる気がないところがあります。すると、JAにはうまく伝わらないのです。私は全国トータルの結果がどうなるのか、非常に心配しています。

#### JA横浜・波多野優常務理事

全中が何かを言えば言うほど、「おまえら何なのだ」「当事者は俺たちだ」「全中は何をやってきたのか」「何が分かっているのか」と強く思います。

准組合員の関係については、貯金などの目的を持って組合に加入しているのですから、「協同活動がどうだ」「JAが必要か」といったことについては、判断しなくていいと思っています。アンケート調査の意見に基づいて、農業に興味があるという方については、農業塾などの案内を出して、農業ボランティアなどの育成に取り組んでいます。

われわれとしても何らかの判断を求めていくつもりでいます。正組合員は1万人以上ですから、本当にできるのかと疑問に思っています。やはり全員を調査すること自体に、必要性を感じません。

#### JAぎふ・岩佐哲司常務理事

私は、アンケートの実施はいい考えだと思います。JAはだのは、組合員訪問をされているということを知りました。素晴らしいことだなと思って、私どものJAでも実施したいと思っていました。そこへ、この全戸調査です。正組合員が約3万7000人います。准組合員は、その倍くらいいます。役員会でも話した結果、組合長以下、みんなで回ることになりました。われわれは株式会社化を否定していて、協同組合として生きていくと宣言をしているわけです。職員が、誰も顔を見たことのない組合員がいることが間違いなのです。協同組合は自分たちが選んだので、これは避けて通れない試練だと思っています。ですから、これは何が何でもやり切らなければいけません。協同組合で生きていくためのハードルだと思っています。

#### JAはだの・宮永均専務理事

全国660のJAでは、かなり温度差があると思います。私どもは全戸訪問を40年くらい取り組んできました。毎月、毎回の組合員訪問で、意見はかなり上がってきています。JAとしては「また同じことをやるのか」という声が出ています。

#### JA全中・脇岡弘典常務理事

農水省は、彼らの考えた通りの聞き方でアンケートをつくれます。すると准組合員は、組合員と言いながら、実態は員外利用規制逃れだろう、と言ってくるわけです。残念ながら全中は負けてしまったので、一般社団法人(一社)になりますが、総合事業は必ず守ります。准組合員は農協の組合員ですから「何が事業利用規制だ」と言いたくなります。私たちは戦います。自民党とも戦うかもしれないし、霞が関とも戦います。戦うときの武器が、准組合員からの意見です。准組合員から「自分たちの農協がなくてはならない農協なのだ」という意見が欲しいのです。

#### 協同組合懇話会(元JAちば東葛 副組合長)・加藤久雄氏

全国約650あるJAの中で、トップメンバーは、30~50くらいのJAのメンバーだと思います。このメンバーは、まず心配ないと思います。問題は、普通のJAと組合員です。JAは、組合員の組織です。役職員だけで「危ないよ、JAがつぶれてしまうよ」と言っても、組合員まで意思が伝達して理解されていなければ、前に進むことはできないのです。

#### 今村奈良臣代表

これを契機に、原点回帰して新しい路線を考えていかなければなりません。当たり前のことですが、この研究会はもともとそういった趣旨で始まったはずで、次回以降、さらにこの議論を深めて、何とか農協の姿・中身を取り戻したいと考えています。

JA人づくり研究会

# 平成30年度総会・ 第30回研究会のご案内

日時

平成30年5月16日(水)

総会・研究会  
情報交流会

午前10時30分～午後5時  
午後5時～午後6時30分



## 事務局だより

### “伝える”を通じて 人づくり研究会を応援

前号から、人づくり研究会通信の編集を担当しています。

第29回研究会は、「真のJA自己改革にむけたJA経営の今後のあり方を探る」をテーマに開催し、約40人が参加して、活発な議論がなされました。JAを取り巻く情勢が目まぐるしく変わっていく中で、地域のため、JAのために前を向いて奮闘する参加者の姿を目の当たりにして、とても勉強になりました。

研究会の実践報告や総合討議では、“伝える”がキーワードになりました。各発表では、JA自己改革

日本農業新聞事業開発部  
能勢 ゆかり

を進めるにあたって、情報を職員や組合員に“伝える”こと、役員への思いや、農協で働く意味を職員に“伝える”が必要になることが示されました。

JAを巡る環境は、日々変化しています。全国のJAが情報・意識を共有することが必要ですが、それがどのような情報・意識なのか、そしてどのように進んでいくのかを、職員や組合員などに伝えることもますます重要になっていくのではないのでしょうか。

これからも、情報を伝えるお手伝いをして、人づくり研究会の活動を応援していきたいと思えます。

JA人づくり研究会通信  
発行者：今村奈良臣  
発行：全国農業協同組合中央会(JA全中)JA支援部

編集：日本農業新聞 広報局 事業開発部  
〒102-8409 東京都千代田区一番町23-3 TEL:03-6281-5811 FAX:03-6281-5853