

(2) 広域合併農協の現状と課題―島根県農協―

島根県農業協同組合 常務理事 影 山 喜 一

<報告>

1 1県1農協の合併の歴史、経過

私、JAしまねで去年——ちょうど1年たったところですが、合併当初から総務、それから人事教育のほうを担当しております影山と申します。たまたま5年ほど、最初から最後までこの合併の事務局におりまして、今後の方向性というか課題という話になると、ややあやふやな面もあるかと思いますが、合併の理由、経過というところはお話しできると思います。よろしくお願いいたします。

かれこれ10年前になりますけれども、29回JA大会というところから正式にはスタートいたします。その前の28回JA大会のときに、当時、島根大学の平塚先生—今は名誉教授ですけれども—から、島根県の行き先を心配すると中山間地のほうのJAは大丈夫かというお話をいただいております、当時はJA大会の議題という意味では議論はしなかったのですけれども、その後3年、やはり時代を考えると、新たな組織整備を検討する必要があるということになりました。

新たな組織整備と申しますのは、それまでは9農協構想でその時点で11農協でしたが、1県1JAの方向も含めて議論をするということで準備が進められてきたということです。

県中央会の理事会に適宜組織整備検討委員会というのを持っていましたが、新たな構想を検討する中では、「組織整備対策部の設置」が必要と言うことになり、中央会の中に4人ほど専属の職員として各連から出ました。次のJA大会に向けた組織整備に関する議案の研究のため事務局をつくったのが平成19年2月のことです。

それから2年ほど研究し、平成21年3月、JA組合長会で1JAに向けた組織整備構想案の承認をいただいて、11月の第30回大会で、平成24年を目途

に組織整備、要は合併を目指す決議をしました。中身は、1県1JAということです。ちなみに、地区本部制というものを念頭に置いた1JAを目指すということも決議されています。

私が事務局に入ったのが22年2月1日です。このときには、各JA、各連合会から集めました20人ほどの職員でスタートしています。24年3月28日、事務局ができて2年ほどたったときに、どうしても今の段階で合併という決定は無理だということで、JA組合長会は、統合に係る「重要事項」について詳細な協議が必要との判断のもとで、統合期日の延期を決定しました。もともとは24年度中の合併ということでしたが、2年たった時点で延期になり、はっきり言って4年以上かかると思いました。この「重要事項」というのが本当に重要なのですが、この時点で組合長方の意志統一を図ることができなかったのが事実です。

この後、かなりのスピードで展開し、24年4月から11月まで「統合研究会」を適宜開催し、統合に係る重要事項及び基本的事項について協議しました。この間に毎月2回、組合長も2班に分かれて徹底した議論がありました。その甲斐あってか、重要事項をおおむね整理でき、改めて24年11月15日の31回JA大会決議し、期日は27年3月1日とし、1県1JAの完遂を目指すことになりました。

その決議内容、それから重要事項の内容を含めて、その年の11月、12月に、全てのJA、連合会の理事会でも了解いただき、本気で合併することになりました。

この「JA統合に関する重要事項」について概要を説明します。7点あり、1番目は、当然統合の予定日、それから最大の事項である地区本部制というものについて、2番目も3番目も地区本部制の関係でありますけれども、地区本部制を一体どういう単位で、どのような仕組みで置くのかです。基本的には11、旧JA単位ですね。地区本部制を設け一定の常勤役員を置いて、一定の権限を持たせているということです。また、本店はどういう機能を持って集約するのかここで整理しました。

ここまで来ますと、大体組合長方、役員レベルのイメージが統一をできたということで、しまね方式の地区本部制というのはこんなものだという基本的な

理解ができたのではないかとと思っています。当然これが一番重要なところであります。

あと4番目に金利・賦課金の統一。当然1JA1法人になるわけですから、金利は統一、当然賦課金も統一。ばらばらだったものをどう統一して、統一したその影響をどうするのかといったことも検討しました。

5番目は地区本部別損益管理。要は、最初は独立採算的にとっていた部分ですが、合併するJAの財務内容は相当な差があります。規模も相当な差があります。これを抜きにして合併賛成というのは得られない。地区本部制が成功するか失敗するかはやり方次第だといったことも考えながら、やはり損益管理をある程度地区本部に権限・責任を持たせるべきだという考え方です。業績還元も、配当は一律ではありますけれども、多少の地区本部別の利益還元という仕組みをつくろうということで導入したものです。

それから、2番目、3番目以外で相当議論したのが6番の県域連合組織の関係です。特に全農県本部、この整理が大変でしたけれども、全農の整理が実はこの時点では全くついておりませんでした。基本的には販売部門は全てJAが取り込むというスタンスのもとで協議を進めていいということでゴーサインが出ました。いろいろな課題を整理しなければならず、とにかく最初から最後まで全農の整理はかなり時間がかかったということです。

7番目。島根県の合併は昔から財務調整をやっておりました。他県でも大体やっているとしますのでイメージはつくと思いますが、財務内容の差を埋めるため経営の良いJAの組合員さんの出資金は口数を増やすということで、内部留保を出資金に振り替えるという考え方を示しました。以上の7点整理をするまで2年半、おおむね合意を得たということです。

あとは、ある意味とんとん拍子で進むものでありますので、一応役員レベル、特に組合長レベルがいいと言え、あとは組合員を説得するだけになります。賛成が多いだろうというのはわかっていましたが、3分の2とれるかという若干の心配はありましたが、最終的には90%を超える賛成が得られました。

それから、うちの場合は信連をすぐさま包括承継いたしました。11月1日、半年ちょつとの間で全ての準備を終わらせて、先般、信連も含めた新たな1JAが誕生したということです。統合作業は全て予定どおり終わりました。

2 合併後の農協の現状

現状については、半年経った昨年9月末のディスクロ誌で経営規模と運営の形は説明できるのかなと思っています。

設立は昨年3月、本店は旧連合会のビル、県庁の真ん前にございます。

出資金は232億円。合併時は180億円だったのですが、40数億円増えてます。先ほど申し上げた財務調整によって内部留保を組合員さんの出資金に振り替えた結果で、自己資本の額は変わりません。組合員によっては3倍ぐらいに出資金が増えた方もいらっしゃいます。

自己資本比率は12.8%ぐらいになっていますが、この後、信連が包括承継ということで、たしか今14%台になっていると思います。

組合員数は23万人ですが、内訳は、正組合員が7万人、准組合員が16万人です。准組合員化はかなり昔から推進してきたということです。

役員数は74人、職員数は合併後、信連と一緒にいますので、3,900人ぐらいはいると思います。

経営理念は、統合前の事務局時代にいろいろな人の話を聞きながらつくったものであります。最終的には、その当時の役員クラスで決定をし、設立委員会で承認をもらったということです。

事業実績に関して、昨年度の上半期分ですが、販売、営農・生活については大した規模ではありません。貯金もようやく1兆円を超えた程度です。共済は昔から相当やってきたので、規模からすると保有高は結構多いですが、毎年減っています。

損益は、上半期で15億円出ている計算ですが、下半期は相当な赤字という格好になりますので、どれだけ残るかというのはわかりません。当初の合併に使うお金とか、いろいろな経費が掛かるなど、特殊事情を勘案する必要があります。

3 現在の運営機構について

次に、大事な運営機構の話であります。経営管理委員会制をとらず、理事会制ということでスタートしました。

その理由ですが、どういう執行体制にするかというのは最初に決めるべきも

のですので、平成 22 年、私が事務局に行って半年たってからこの議論をしました。経営管理委員会制を事務局としては推したわけですが、経験がなかったということもまず一番の理由かと思っています。当時、農水省も経営管理委員会制を推しておりました。では農水はどういうのかという確認をとりましたが、「決まりではないので理事会制でもいい」という返事でありましたので、それだったら理事会制でやろうということにしました。

理事会制ですので、組合長は代表権を持った組合長。理事長ではない。本部に組合長以外では、副組合長、専務、営農から始まって、総務・人事の常務理事がおり、専務と常務の 6 人がいわゆる実務経験理事であります。

常勤理事は、数えてみると本店に 8 名、地区本部にそれぞれ最低 2 人、いずれも、くにびき、雲南、大規模な旧単協のところでは 2 人ずつの副本部長を置いています。したがって、25 名の地区本部の常勤理事がいます。

非常勤は、本店枠として女性 2、青年 1 の 3 名、それから地区本部に 29 名、計 65 名の理事のうち 33 名が常勤、32 名が非常勤という内訳になっています。

監事は 2 名の常勤監事を本店に置き、あと非常勤が 7 名います。うち員外監事が 1 名、公認会計士です。あとの 6 名は地区のバランスをとって選んでいます。

しかし、こういった大きな会議体というか、理事会をやるにも部長クラスも入れますと 100 人の会議になりますので、一発で全て終わるわけではありません。通常やっているパターンですが、役員レベルの会議がたくさんあります。理事会の中で言うと、総務企画、信用共済、および営農経済生活、3 つの部門に分けて専門委員会があり、理事はそれぞれ 1 つあるいは 2 つの専門委員会の中に入ってもらいます。これを毎月中旬に 1 回必ずやります。ちなみに、代表理事 3 人は必ず全部の委員会に出る。もちろん常勤監事も同様です。

それから、「拡大経営会議」というのを、本店の常勤役員と地区本部長を対象として毎月 1 回開催をしています。これは理事会の数日前、1 週間ぐらい前が多いですが、30 名近い会議になります。

あと、毎月理事会は、ほぼ月末に行っています。多い人は、非常勤の理事でも毎月 3 回ぐらい、常勤だと主な会議だけでも毎月 4 回、5 回あります。

次に、組合員の「意思反映」に関して、若干説明します。

まず、地区本部運営委員会が、11 地区本部全てにあります。地区本部毎に、メンバーも何をするのかもそれぞれ自己判断で決めます。ただし、できるだけ現場の意見を聞く会ですから、生産者の代表とか青年・女性の代表とかは入れてもらうようにしています。いずれの地区でも、大体メンバー的にも内容的にも同じようなことをやっています。これは毎月ではなく、数ヵ月に1回の地区本部もあります。あくまで決定機関ではなく、地区本部内の重要方針について協議をするだけです。それを受けとめて、地区本部長、副本部長が、地区本部の運営をどうするのかを決定する。場合によっては、地区本部の意見として本店の理事会に吸い上げて反映させていきます、大体地区本部内で完結するようです。

メンバーは、いろいろなパターンがありますが、当初、当面の間は旧 J A の理事さん方が多いです。なかなか選びようもないということもあり、慣れるまではそのほうがいいだろうということでもあります。今度、6月に役員改選がありますが、地区本部の運営委員も一応任期3年ということで、理事・役員の改選期に合わせて改選をすることになっており、運営委員も今度変わる可能性があります。

その他、地区本部によって結構差がありますが、支店運営委員会があります。これはもう確実に組合員とか消費者の方の意見を聞く場であります。小さい地区本部ではなかなかできていないのが現状ですが、そこは自由だということでもあります。

それから、「地区本部別総代会」があります。本部の総代会の前の事前説明会は必ずやりますが、必要に応じて、重要事項について説明する会を地区本部別総代会として開催するということで、まだ正式に6月の前の地区別総代会以外はやったことがありません。各地区本部でやっている場合もありますけれども、ケース・バイ・ケースです。

また、各地区本部には少ないところで2人、多いところで12人の理事がいます。最低でも2人ということは、要するに非常勤がいなくて、本部長、副本部長だけの地区本部があるということです。地区本部の理事会も開催されています。

こういった意思反映といいますか、これはやりようで何でもできるというこ

とですが、一応共通してやっているのではないかと思います。

4 当面する課題

私の個人的な考えも入ってくるところでありますが、当面する課題について説明します。

第一の課題は、当然であります、機能集約しなければ効率化を図れないということで、それをどの程度やっていくのか、です。統合メリットとして管理費の削減が求められます。組合員・利用者の利便性を保持しつつ、いわゆる「バックヤード」機能、総務管理系のことを私は「バックヤード」と言っていますが、いかに集約して合理化を図れるのかということがキーでありまして、こちら辺については全体の共通した認識だと思っています。

今着手しているのが、総務・人事・管理系の要は事務集約であり、今度の4月から人事給与、それから、いわゆる固定資産の管理については本店に徐々に集約をしていこうと思い、専門部署もつくっています。

それから、これは信連の時代からもあったのですが、信用系の事務はかなり共通化をしていました。為替事務とか電算事務は共通でしたので、それは引き継いでいが、問題は共済の事務の集約であります。いわゆる契約書の物をチェックするとか、支払うときのいわゆるルーチンの仕事とかいうのは共通化できるので、そういうものは全て県内1か所に集約しようと思っています。これはかなりの人数が必要ですが、逆に言うと、多くの人数が削減できるので、少なくとも10人や20人はすぐ浮くという気がしています。そこも専門職っぽくなりますので、やはり嘱託とか臨時とか、そういった職種で対処できると思っています。

課題の2番目ですが、全くばらばらの人事給与がそのまま引き継がれ、制度が統一されていませんので、来年の4月から統一しようと思っています。

通常の合併でも同じでありますけれども、どうやってそろえるのか。新入職員の初任給だけでも多分2～3万円は違います。ちなみに、地元の銀行は20万円とか21万円ですが、うちは平均すると16万円ぐらいです。13万円とかそんなレベルの地区本部もまだありますが、例えば40歳、50歳ぐらいになりますと10万円やそこらの差ではありません。この差をどうするのか、そもそも

埋めるのかどうなのか、違う方法があるのか、埋めるとしたら相当な財源が必要だというようなことを今考えています。

ちなみに、今決まっている方向性は、給与体系を一般職と管理職で変えることです。管理職は役割等級制度ということで、ポストで給料が決まり、一般職は能力で決まるという普通のやり方です。場合によっては、管理職は異動によって給料が下がるケース、例えば、総務部長からどこかの支店長になった場合に恐らく下がることもあります。そういったことが頻繁に起こってくる可能性があります。

それから、人事異動は、県域職と地域職はつくっていかないとなかなか回せないとは思っています。加えて専門職という考え方も当然出てくると思います。既に専門職、介護職というのはあるのですが、通常の職員の中でも専門職のコースも設ける必要があるとは思っていますが、まだ整理はついておりません。

やはり課題は賃金格差の関係です。今は11JAと旧連合会、旧連合会にも旧全国連と旧県連という給与の格差が相当あります。例えば5級職、4級職あたりになりますと、30～40代ぐらいになると月給で10万円以上違ってくるケースをどうやって整理するのかです。当面は、1本のモデル賃金のカーブを描くのではなくて、12種類を3本にまず集約していこうと考えています。とりあえず5年ぐらいやってみないといけない。最初から1本にまとめようとすれば恐らく20年ぐらいかかりますので、3本には5年ぐらいでできるかもしれない。そういうスタンスです。ただ、将来それを一本化するかどうか、今、結論は出していません。

第3に、ガバナンスの確立。とにかく当然のことですが、地区本部制のもとで本店の方針と地区本部方針が合わないというケースがあります。本店はそう言っているけれども、うちは違うという、昔の県連と単協の間の議論みたいなものです。やはり職務権限表をきちんと明確につくっていくということで、権限表も適宜見直しを図っています。

あとは、一般論的になりますと、准組合員対策です。「くらしの活動」という大変大事な業務を持っていますが、ほかの県も若干似たような話を聞いていますけれども、営農はしっかりやるのだけれども、やはり「くらしの活動」というのはなかなか理解されていないのではないかと思います。今後いろいろな

ことをやっていかないといけないが、なかなか手が広げにくいというところは悩みではあります。

それから、「経営改善」に関して、マイナス金利の影響も出ていますが、他の県も一緒なのですが、トレンドでどんどん収益が悪化しています。その差を管理費で埋めるというか、取り戻すようにしています。

まず、島根県の場合、人口がこれだけ減ってきますと事業量は簡単に伸びるはずはありませんので、トータルのトレンドは下がります。それ以上にも幾つか問題があります。特別損失的な経費が予定されているということで、信用・共済の収支悪化、これはトレンドだとしても、旧農林年金の三階建て部分が今非常に負担になっています。それを近々一時払いで全部終わらせてしまうということです。それはそれでいいのですが、島根県で言うと、もしかしたら30億円ぐらいの一括処理の経費がかかってくるのではないかと言われています。しかし、一括経費処理方式は採用しないことで決定しています。

それから、JASTEMという信用関係のシステムがあります。これも、次期システムの更新がちょうど特例年金の一括処理と同じような時期になります。かなりの部分で費用がかかりますので、これも数億円レベルではないというふうに言われて。もしかしたらトータルで20億円ぐらいかかるかもしれない。単年度処理でも数億円が発生するだろうと言われます。

それから、退職給付会計が、これだけの金利情勢だとまたぞろ出てきまして、今度の決算でも心配しています。原則法と簡便法というのがあり、旧JAで言うと4JAが原則法で7JAが簡便法です。原則法のところはいいのですが、まず、簡便法から原則法に変わりますので、相当な退職給付債務が発生するということになります。それを何十年かにかけて償却することにはなるのですが、その金額が単年度でどれくらい、要は、退職関連の人件費として計上しなければならないのかという、こういった会計的な問題もあり、このたびの金利低下によって、今既に4地区本部が運営している原則法については金利計算が変わってきますので、今年の単年度決算で上積み計上すれば、金額的には相当大きなものが心配されています。

ということで、事業の進捗、要は、どんどん事業を伸ばしていきたいとか、農業振興に関してのことをお話しできればいいのですが、私の管轄外というこ

ともありますし、大変マイナスの要素がたくさんあるという心配がありますので、経営上の非常に問題なのかなということで今お話をした次第でございます。

<主な質疑応答>

○ 支店運営委員会とは

基本的に我々の整理は旧 J A のエリア全体を地区本部と言っています。したがって、地区本部運営委員会は全体の運営委員さんです。小さい各支店単位で運営委員会をする場合は支店運営委員会と言い、親子の関係です。地区の中の細かい単位が支店です。支店運営委員会というのは昔からやっている J A もあって、そのまま統合しているのですけれども、早い話が、支店の単位が、統廃合して全部大体終わったとは言いながらも、支店の規模そのものが全く違うんです。したがって、支店運営委員会は、旧 J A によってそもそもの考え方が違う。そこまでは足並みというか粒がそろっていませんので、ここは支店のレベルの運営委員会は自由ですと。過去から支店運営委員会ということそのものも余り指導はしていませんでした。

○ 中央会の機能は、また、地区本部の機能は旧農協をどう引き継ぐか、統一的にすることを考えていますか

中央会の機能は、ほかの県と一緒にですが、監査機構はそのまま残っています。うちも、人数はたしか 6 人ぐらいだと思うのですが、昔の中央会のままで残っています。また、いわゆる経営指導というものは第三者的にやらないといけないので、これは兼務なのですが、3 人ほど残っています。あとは、いわゆる中央会としての総務機能というか、若干農政関連の部分と総務関係、あと全体調整です。うちはほかの連合会も若干残っていますので、そこでの調整もあります。合わせて 13～14 人の職員が残っています。

ちなみに、監査と経営を担当する者数名は中央会の籍であります。ほかの職員は、J A に転籍して今出向しているといった形をとっています。研修機能とか教育系は 1 J A のほうに移ったということです。

それから、地区本部については基本的には旧のままの機構でありますので、やっている内容も違います。ただ、今度の 3 月から部署の名称だけは統一しようと考えています。また、県の女性協の事務局とか、そういうのはもう 1 J A

のほうでやっています。だから、教育関係の部署と、それから「くらしの活動」、
「営農対策」関連がＪＡへ移った主なものです。

○ 本店を旧県連ビルとしたのは、本店の職員の構成は

通常の合併だとどこかのＪＡ本店がそのまま新ＪＡの本店になりますが、吸収合併しなかったので、新しい本店をつくらざるを得ませんでした。本店を構成するのは、旧連合会の職員、それから旧単協の職員です。今ざっと 200 人ちょっと、正職員で言うと約 180 人。本店では 7 : 3 か 6 : 4 ぐらいの比率で、旧連合会が多いと思います。

○ 手数料とか賦課金は、統一したのか、また給与についてはどうですか

特に賦課金というのは完全に一本化しないといけません。金利も含めて。これはもう統合前から決めていましたので、両方とも低目に合わせました。経営的には厳しいが、組合員にメリットがあるということです。手数料も大体似た話です。ただし、手数料はもともと低いですから下げようもなく、旧全農の手数料部分を引き、あと若干下げたぐらいですから、そんなに下がってはいないのです。ただ、手数料というのは何十種類もあるものですから、米とか畜産、主立った産物についてだけは基本的に合わせてあります。高いほうではなく、大体真ん中かちょっと低いほうというイメージです。ほかの手数料はこれからです。ただ、品目別にはなかなか合わないでしょうね。

それから、人件費は高いほうがいいと職員は言いますが、下がる人も上がる人も出てくるのですが、数年かけて徐々にその線に合わせていくというのが鉄則です。その線をどこら辺に描くのかですが、大体平均値プラスアルファが普通と思います。

○ 出資配当とか、大口対応は統一できますか

配当は法律上全て一律でないといけません。当然うちも相当な差、すなわち 0 ~ 3 % ぐらいまで、あるいは 4 % の場合もありました。ただ、まだ去年の決算ではやっていませんので、今年の決算で利益が出れば出資配当 1 % ぐらいを一応は考えています。どこだって誰だって 1 % です。出資配当であれば 1 %。もし特配をやるのだったら、それも基準は全て一律です。それはもう絶対に差は認められません。ただ、奨励措置は、えさや何かの大口奨励というのは確かにばらばらです。それは恐らく地区本部で設定しており、そこは自由です。

ただ、そういった直接の奨励もあるのですが、うちは総合ポイントを全てに入れましたので、ポイントのつけ方は基本的には同じですから利用高配当みたいなものと考えています。いわゆる利益還元メニューは何種類かあるのですが、ばらばらのものと統一するものとあったということです。

○ 例えば4%の出資配当をやっていた単協の組合員は、合併反対にかなり回るというケースが福島ではありましたが、このままだと成り立たないという危機感を共有してもらえましたか

5年もかけて同じことを何回も言っていますので、それは我慢するところもあるし、やはり喜ぶところもあるが、我慢するところはやはり賛成しにくいものだけれども、今後人口がすぐ50万人に減るという話をする、助け合うという考え方になっているのではないのでしょうか。経営がいい農協も、本当にこのまま単独でやっていけるかという話をされたようです。

○ 単協と県のところが全く一体になったことで、手数料等の、中間段階の分を下げろという話が多数出てくるかと思いますが。全農関係の手数料が一番典型的かと思いますが

全農の販売部門が一緒になり、単協で2つの手数料はとれないというのが大前提です。例えば米でいいますと、旧単協が3%、全農が1%、計4%でしたが、それを3%にする。それができる品目もあるのはあります。ただ、厳しいのは、単純に3%にただけでは、旧の全農系本部の職員も一緒に仕事をしており、そのままコストとしてはかかっているんで1%分丸々損になる。手数料だけ1%落とすという感覚になるものですから、米だけはちょっと違う方向として、3.数%もらえるような「定額制」にしました。500円いただいています。これをすると、値段が下がればそれだけ実質の手数料率は上がるので、なるべく早目に見直しをしないといけないという状況です。最初は、去年のベースで言うと定額制のほうが安いはずですけども、コメがこれだけ下がってくると逆に高くなるという、ちょっと恨みも出てきそうな気がしています。いずれにしても、かかるものはかかりますから、定額ということに、この際だからかじを切ったということです。

ほかの例えば園芸品も、基本的にはばらばらです。園芸品によって手数料にも結構差がありました。同じような販売の仕方、旧全農を通したような販売の

ものというのは合わせて、例えば5%とかいうことにしていますが、ほんの一部です。例えばトマトをつくるにしても、つくっている農家の内容も違う、もちろん品種も違うのかもしれませんが、どこに売っているかによっても違う。旧単協の販売の仕方が違います。どれだけかかわっているのかによっても。これがやはり営農指導の特性というか、地域特性というものなので、ばらばらで行くのだろうとは思っています。

○ 組合員の側から言えば、合併のメリットで一番見えやすいところは手数料の引下げではないかと思いますが

そうですね。まず資材価格を安くしてくれというのは、とにかくこれが一番強いです。ただ、販売手数料を下げてくれというのは、もともとこれだけ何十年も、例えば米だと3%しかもらっていませんというのは、もう多分慣れていると思います。むしろ、旧JAでは、販売手数料を上げさせてほしいということとやってきたところがある。下げたJAは私の記憶にないです。

ただ、資材価格は、とにかく合併メリットがそこだろうと当然言われます。これもさっきの販売と同じように、米の関係の肥料農薬、これは大体どこでも一緒ですが、いわゆる「稲作ごよみ」には、いついつどんなものをまきなさいということが書いてある。これをJAしまねとして一本化しないと、同じ内容の資材でもメーカーが違う場合もある。したがって、そこを全て、メーカーも内容も全部合わせられるのであれば、そのメーカーと直接全体の取引ができますよと言っています。この「稲作ごよみ」の徹底をまずしないといけない。それを今スタートさせているのです。まだこれから春とか秋とかのいわゆる資材の注文、私も担当ではないのでどんなふうになっているかわかりませんが、最も重要課題です。

○ 合併すると、店舗、支店を統廃合して、組合員の結集力というか、求心力が落ちるという話を聞きますが、その面の対策は

これは多分うちだけだろうと思うのですが、合併予備契約の段階で契約書に、この統合による店舗統廃合はしないというのをいちばん最初に書いてあります。それで、見ようによって統廃合はしないということに普通はなるのですが、「この統合による」と書いてあるので、将来はわかりませんということです。

いずれにしても、島根県では過去十数年の間に相当統廃合をやってきました。

最低でも4人の職員がいないとJAバンクのルールではだめだという条件。あとは、県独自なのですが、何十億円の資金、100億円の資金がないとだめとかというルールをきちんとつくって、全てそれに見合うように。そして統廃合はもうほとんど終わったという中で、また合併して統廃合するのかというわけにもいかないので、そういう文言は入れてもいいのかなという判断があったのです。求心力の問題については、要は統廃合しないということなので、今までと同じです。担当者の数も、ほぼ現状、去年のとおりですね。要は、組合員さんに利用いただく窓口の前線基地は変わらない合併であり、支店の体制も内容もほぼ変わっていませんと言っています。

○ 人事は旧11農協がそれぞれやっているのか。結局、地元の出身を採用するとか、農家の次男を採用するとか、高卒が中心とかがあると思いますか

採用ですが、地区本部ごとにばらばらで昔のままです。去年の4月1日が最初の採用時期ではあったのですが、本店は当面、さっき言ったようにいろいろな人が集まるのだから、新規採用は当面要らないと。したがって、今年の4月も来年の4月も予定はありません。地区本部ごとにやっています。ですから、当然初任給も違います。どんな人が欲しいかも地区本部ごとです。

ただ、来年、新しい人事制度を入れます。これからの議論なのですが、田舎は採用が相当厳しいですね。来ないですね。来てもやめるし。例えば旧いずもなんかは結構人が応募するのですが、中山間地の地区本部は、5人欲しくても0というのが。どうするのだということで、やりくりもできないので、かなり大きな声として出てき始めたのが、やはり採用は一本化だと。逆に言うと、初任給も一本化だというふうにせざるを得ないだろうという声が徐々に上がり始めてきたので、ここ1年でそれも整理しないといけないと思います。去年から今年、応募は少ないですね。もうどんどん減っていますね。この1～2年は差のある給与体系でもう採用してしまっているわけです。

○ 生産部会は手付かずのようですが、例えば協議会などは全県でつくるのか

これはものによりますね。もともと県域の組織があるものもあります。ブドウなんかは全県でやっています。いわゆるオール島根でやっているような柿とかブドウとか。結構幅広くどこでもつくっていそうなものは、県の協議会は前からあるみたいです。ただ、それを部会と言うかどうかはまた別の問題ですね。

部会を一本化して、あと支部にするというのは、なかなか簡単には進まないような気がします。ただ、最近の動きはちょっとわかりません。

○ ロットが大きくなり、新しいブランドを作ることを本店で議論されていますか

もちろん農業振興が目玉というか、一番大事なところですから、オール島根というところと、新しいブランドというところと、要は売り方の話ですね。無条件委託販売も若干は残すにしても、米はオール買い取り制度になるという話がかかなりニュースになっていますが。

○ J Aによる米の集荷率は結構高いのですか

集荷率は、そもそも高いのですけれども、小さい農家がこれだけ多いと、飯米で持っていかれて残りは本当に少ない。したがって、全体の集荷率というところと半分あるかどうか。でも、半分でも高いと思います。逆に、系統外に流れている率は低いと思います。ただ県外から買取業者が相当来ています。これはどんどん増えています。結構大きいところ、おいしいところを狙い撃ちにしてくる。しかも、集落営農を法人化している中山間地。要は、広島県境ですが、島根県内もあります。結構そういう話が多いところはそうです。良質な産地ですね。

○ 今度の合併に当たって、組合員に対して何が得になると約束したのか。例えば資材価格は下がる、米は全量買い取りにするなど

合理化をして、なるべく利益を出して、その利益の還元の仕方はいろいろあります。農業振興のために、例えばトラクターを更新したくても補助金が普通はないが、更新時期というのは結構来ている。そこに少しは助成する、それから、いろいろ拡大していくのに必要なお金については、いろいろなメニューをそろえて J A 独自で助成制度を設けますというのを前からやっていたんです。新 J A も、これをきちんと毎年やりますと言っています。合併前から中央会がお金を集めて、4 億円プラスアルファ、5 億円か 5 億 5,000 万円ぐらいですが、統合するメリットとして、やはり農業振興などしないといけないので、それぐらいは約束するということは途中から言っていました。資材価格についても、統合メリットを出すように努力しています。そもそも 10% も元が上がったら J A が 5% でも上げればいろいろ言われますから。

○ 組合員にどういうメリットを提供できるかというのは難しいようですが

メリットは、挙げよと言われれば結構挙げられます。例えば、手数料は低目です。金利も低いところだと。賦課金も基本的には低いところですよ。

○ 農協は大きな雇用先で、比較的安定した就業先、就職先という印象です。新規職員の雇用の確保が難しいとのことですが、若い人の就職先で農協の地位をどう考えたらよいか

県の人口はまだ六十数万人ですがあと二十数年すると五十数万人になるのだらうと思います。JAはある意味安定していて、そんなに悪い就職先ではないと思っています。ただ、一般論ですが、地域によって全く差があることと、まず応募するそもそもの子どもや学生がいないということです。例えば、うちで全体として100人雇用したいとします。だけど、卒業する子、帰ってくる子、よそから来る子が80人しかいない。そのほとんどが、まず役所関係、銀行にとられて、100人欲しいのに30人しか来ない。しかも、その30人というのが、ほとんどが出雲とか松江とかの地区本部を受ける。県境、中山間地のところは、そもそも学生がいない。帰ってこない。みんな出てしまうというところは、中途採用しかない。全国の中の取り合い、県の中での取り合い、JAの中での取り合いに勝たないと人が確保できないというのが単純な構図です。

○ 数字からは、購買事業の収益率が相対的に高い印象を持ちます。現在、農協の購買事業への風当たりは相当に強くなっています。購買事業の収益性が他県より高いとすれば、資材の仕入れ先の点で、ほかの県の農協と比べて何か独自性があるか

購買関係は、旧いずも農協のラピタという生活店舗があり、その利益が入っていますが、生産資材は大したことはありません。普通と大体似たりよったりです。

○ 全農の事業の吸収が最後までかなり抵抗があったようですが、何がネックになっていたのですか

全農関係の整理が大変だったというのは、もともと全農県本部があって、そこが1JAになった県というのは一つもありません。昔は、奈良、沖縄、香川など県経済連だったので、通常包括承継をすぐにしてしまいます。だから問題なく一緒になっているようです。全農県本部というのは、全農の子会社、支店みたいなものですから、それを一部だけくださいよというのは、法律的に問題

ないですが、合併ではなく分割になってしまう。全農の分社ということになると、いわゆる組織整備の法律の中に何も書いていないわけで、税務上の問題があるということになる。物の分割、機能の分割、人の分割の話の3点セットで整理する必要がある、そこから始まりました。

まず、昔の経済連の機能を全部取り戻したいと言ったけれども、全農の中では県本部の機能として残っているのは販売部門だけであり、購買部門とか生活関係については広島、岡山のほうに行っています。したがって、それは分割できないということでした。島根県単独での事業は販売と営農だけで、そこは整理が簡単にできた。

その後いろいろなことがあったのですが、最終的には人をどうするかというときに、うちの特殊事情で、30年4月から人事制度を統一すると説明したときに、それまでは全農の職員は出向させると言われており、これも相当議論があったのですが、いずれ一緒になるのだから、そこは認めることになりました。

○ 全農県本部を取り込んだことで、今度はJAしまねと全農の本部との関係はどう変わるのか

全農は今、島根県事務所という名称に変わり、本所の総合企画部の下の機構になっています。結構な人数が残っていますが、それぞれ、広島の機能の下だったとか、岡山の下だったとか、中・四国の範囲の人たちだったり、県の範囲の人たちだったり、全国の範囲だったり、いろいろな種類の人たちが島根県事務所というのを構成しているという格好になっています。それが組織の話なのです。

今後どう取引を全農と関係を持つのかという話については、資材の関係が一番大きいのです。全農が系統だからということを意識しつつ、やはりそこは安くしないと組合員さんに還元できませんので、価格勝負も重要になるのではないかなと思っています。そうするとほかの商系と話がしやすくなるというふうに考えるべきだと思います。

○ 全農の販売部門の口座も全部引き継いだのか。取引口座というのは普通全農が持っていますね

細かい契約の内容とかは承知していないのですが、口座がないからJAしまねさんはここは取引できませんよという話はありませんでした。全農を通さ

ないと取引は無理だというふうにはなっていないと思います。

○ 信連を組み込むことによって新しい事業の可能性はあるのか

これは、正直なかなか難しくて、もともと信連を包括承継すべきかどうかという議論をしました。有価証券運用をできたほうが余裕金運用利回りはいいという時代がずっと続いてきました。単協が運用するとちょっと自由度が下がりますが、信連は、かなり自前で運用ができます。要は、余裕金の半分と大体言っているのですけれども、単協が信連を包括承継すると、余裕金の3分の1しか自分の運用ができなくなります。したがって、農中預金をさらに預けないといけない。安全だけれども利回りは預金ですから、低いということが当初から課題です。では、信連を残しておいて自前の有価証券運用のほうを多くしたほうが絶対得ではないかという議論が当然出てきた。ただ、将来はわからないということで、やはり安全策ができるということも安全運用の一つのメリットと考え最終決着しました。

○ 信用共済に関して准組合員の利用の実態はどうですか

基本的に、准組合員と正組合員の比率が2対1以上で、3対1ぐらいだと思ってください。ただ、貸付は、農業関係は全く違うんでしょうね。住宅関係で言うと、むしろ准のほうが多いというか、比率は高くなるでしょうね。共済も似たような傾向だと思いますから、1対1はあり得ないですね。やはり2対1ぐらいのバランスになっているとは思いますが

○ 山陰の県と瀬戸内海に面している県が一緒になったほうが、経済合理性という面ではいいと思いますが

単協の合併という話は出ていません。まず中央会が合併したほうがいいではないかという意見は過去にありました。例えば「中国地区中央会」とか。また、単協の更なる合併という面で言うと最近特に地銀の再編が出てきたので、JAしまねでも資金量を1兆円超えたといっても全然小さい。20兆円、30兆円の地銀が当たり前の話になって、合銀でさえ4兆円あるので、ここは小さ過ぎるという議論が出てくるとは思います。やはり儲け頭の信用で儲けて、地域定住をしてもらえるお金の使い方、例えば農協でできるとすると、やはり農業振興だったり、いわゆるインフラだったりという話になるとすると、どこかで儲けねばならない。

○ 中山間地を維持していくために、何を考えますか

島根県の財政だって、市町村の財政だって、国からいただいたものがほとんどになってきていますから、道州制かどうかわかりませんが。東京一極集中に抵抗するという意味でそんな議論も田舎の人間はしています。

○ 中心部は農家以外の子弟もかなり応募があるのでしょうか

応募者の話なのですが、もう今はどこでも農家の子弟というのはほとんどいないですよ。例えば私は兼業農家の長男で、帰って、たまたま農協中央会というところに入ったので、農家の子弟だという整理をできますけれども、結構、兼業農家と非農家との間というのは曖昧ですね。

○ 「地域協同組合としての」農協と、「職能組合としての」農協ということの関係がどうなっているのか。特に大きな農家との関係が、今のところどうで、どう変わっていきそうかの見通しを教えてください

とにかく地域協同組合というスタンスでいこうと思っています。そうであれば中核農家とか法人の対応をどうするかということなのですが、ここがこれからの勝負だと思っているのですが、1 J A となったので、やはり専門部署をきちんと充実させる方向です。TAC とか何とかといろいろ言ってきたのですが、個別の要望を聞きながらすぐに対応するというチームをつくらないといけないと思っています。ただ、今はなかなかそこまで決定していないのですけれども、今度4月以降立ち上げようと。農中のお金を活用しながら担い手のサポートセンターをつくらないといけない。当然やるべきことをやっていくというスタンスでいっています。

ただ、この話はもう 20 年ぐらい前からあります。小さい農協だと小さい農協単位でしかものを動かしていませんでしたが、合併したので、5～6人でいいから新しい専門チームがつかれるのではないですか。たまたまタイミングよく、農中さんや共済連なんかもそんなお金を出すということを言ってくれているので、ちょっと追い風が吹いてきていると思っています。

(2016 年 3 月 10 日報告)

