

(3) 農協をめぐる状況と今日の問題および今後の課題

－宮城県みどりの農協－

みどりの農業協同組合 代表専務理事 阿 部 雅 良

<報告>

1 これまでの経験

今日は農協の件についてお話ししますが、私は農協の前にいろいろやってきました。まず、私の自己紹介をしますが、私は一卵性双生児です。まるっきり双子でして、この前も飲み会に行ったら、全然知らない女性からどうもしばらく、と言われるぐらいそっくりです。生命の誕生は約 39 億年前です。一卵性双生児ができるってすごいです。例えば受精卵 1 個ですけれども、2 分割、4 分割、8 分割といって、最後、頭からつま先まで 60 兆個の細胞があるわけですが、私の場合、おなかの中で卵分割がびんと出て、DNA がまるっきり一緒に弟が 17 分後に生まれましたが、そういった意味で生命の神秘というのを感じます。なぜこの話をするかというと、生命の誕生を支えているのは食だし、その食をつくっているのが農業ですので、生命総合産業だという意味での農業観を持っていますので、それを最初にお話ししたいと思っていました。

私は大学が終わってから仙台の中央食肉卸売市場に入社しそこで 6 年半ほどいました。よかったことは、そこでトップの専務とか社長とかにお会いし、取締役会とか株主総会とか総務で労務と庶務とか経験し、貸借対照表とか損益計算書を見て、組織論といいますか、会社というものを見られたことが良かったと思っています。

親父が倒れ、地元に帰りダイアファームという農業法人をつくり、28 年ぐらい社長をしました。親父が農協の理事をやっており、親父がやめた後、私も理事に出ました。その後農協に非常勤理事として 26 年、今は常勤です。常勤理事になってからは、ダイアファームの代表権はありません。なお、ダイアファームをつくったときに、宮城県の農業法人協会の会長を 3 年間やりました。

あとは、大崎市は今から 10 年前、1 市 6 町が合併したのですが、地域振興条例をつくる前に地域づくりをするということで、まだ 50 代ですけれども、町の

皆さんから押されてまちづくり協議会の会長になりました。最終的に大崎市のまちづくり協議会会長になり、13万9,000人のトップとして、市長と一緒にやって地域づくりをしてきました。

そういう中、ボランティアとは何かとか、地域づくりとは何かということも見てきました。ですから、農業の現場における農業法人、農業法人協会という全国の組織の問題と地域づくり、そして今は農協の常勤として現場を見ていますので、職能組合と地域組合ということについてもいろいろな意見を持っていますので、お話ししたいと思っています。

2 みどりの農協の組織、事業の概況

みどりの農協は平成8年に6町の10JAが合併しました。平成27年で合併20周年です。

組合員数は、合併当時は2万1,051人、平成27年には1万6,357人で、何と20年間で4,700人ぐらい減少しています。1万6,357人のうちの正組合員は1万2,700ぐらいになり、大分減っていますが、もっと怖いのは、正組合員の平均年齢が67歳ということです。先々最高に不安です。

役員数は、合併当時は145名、今は32名です。今1名欠員がありますので、31名になっています。

職員数は、合併時808人でしたが、今418名。そのうち正職員は320名、有期が98人となっています。人件費は農協で約21億円払うのですが、21億円の払ったお金の所得がありますから、それが地域にお金が落ちる。もちろん仙台などに落ちるのですけれども、お金を稼ぐことによって、地域に経済的な循環をつくっていますので、農協はそういった意味での地方貢献もあると思っています。農協を解体しようという動きも少し前にあったのですが、私は地方創生を考えるのであれば、農協というのは絶対地域になくてはならないという意味を持っているかなと思います。職員数についてはそういった意識があります。

拠点数は、合併当時は13でしたが、現在は本店1の支店7、店舗8です。

出資金は、当初35億円ですが、今は29億円。やはり高齢化しまして、皆様方が脱退しています。農協法上、脱退が自由ですので、後継者もいませんから、出資金はお返しするということで、今は29億円に減っています。

総資産は、合併時は 863 億円でしたが、今は 1,150 億円です。

貯金は、当初 684 億円でしたが、今は 1,000 億円超です。実はこのうち年金は何と 100 億円を超えています。そういう時代になりました。販売額が 110 億円ですので、間もなく年金が販売額を超えるような状態になると見ています。

貸出金は、当初 286 億円でしたが、今は 247 億円です。共済保有高は 7,580 億円ありましたが、今は 5,000 億円を切りました。

購買品については、105 億円あったものが、今はもう半分の 54 億円です。そのように減っています。販売品は、お米とか園芸とか畜産ですが、当初 214 億円ありましたが、今は 110 億円で、何と 100 億円ほど減っています。

販売の内訳は、お米に限定しますと、今正組合員 1 万 2,700 人のうち実際、農協にお米を出している方は 3,254 名しかいません。この農協の中には 8,000 戸の農家があるのですが、40%しかお米は出していません。規模拡大とか農地集積によって、現場の様子が大きく変わっているのがわかると思います。

米穀販売高については、160 億円から 58 億円になりましたが、これは米だけにしますと合併当初 157 億円でしたが 27 年には 52 億円まで、105 億円ぐらい落ちています。もちろん生産調整と米価の下落もあり、完全に 100 億円超すのはかなり大変だと思っています。

園芸は、少しずつ園芸のほうに力を入れている状況で、合併のときに比べて伸び、22 億円ぐらいになっています。

当農協の水田面積は 1 万 2,561ha ですが、お米作付面積は 7,442ha で 59% です。次いで、大豆がとくに伸びており、1,448ha で 11.5%、小麦が 732ha で 6% です。飼料用米が多くて、何と 1,223ha、10%となっています。当農協、うるち米を餌米にした場合については、カントリーエレベーターで餌米を受付けますので、そういう意味では増えています。あと、小麦もカントリーエレベーターで受けています。県内の中でも 14 J A ありますが、そのうちの半分ぐらいは当農協の実績です。飼料用米については、全農に一部売りますが、あとは問屋さんとか直売で販売しています。

畜産については、34 億円から 28 億円に減少。畜産農家は、今繁殖農家が高齢化してしまっていて、年に 20 人ほどの組合員がやめていっています。全国的に子牛の頭数が減っていますが、当農協もあさって、畜産クラスターの繁殖規

模の向上に向けての協議会を立ち上げて、今回のＴＰＰ対策の中での機械のリース事業とか、施設の関係で補助金をもらうような仕組みを使って、繁殖農家を増やすような状況をつくろうと思っています。

3 中期計画の基本理念

今回、6月24日の総代会で第7次の中期計画の基本フレームを決めました。要はこの計画は、農協改革の中で農協はこれから何をやるのかとか、何を重点にするのかを、御紹介したいと思います。

実は、1番目の新農業戦略の中に、①農家の経営力強化と安定性の確保があります。今までこんなことが農協の計画に出たことは多分ないと思います。私は、このことを強く出してきまして、農協というのは弱い方々が集まってきて、農協の力で集めて大企業に抵抗しようと思ってきたのですが、組合の状態が農業法人とか集落営農とか団結して組織的になってきていまして、たとえば規模なども40haとか50ha、大きく100haという状況があるということ、やはりマネジメントといった意味でのいろいろな経営力が必要になってきます。当農協も例えば農家をA群、B群、C群に分けて、農業所得を750万円以上出そうというものに対しては重点指導で、今まで農協というのは平等であったのを、現場を見てどういったニーズがあるかということ把握しながら、公平にちゃんと支援をしていこうということです。農協をそういう方向性に持っていこうということで改革を進めている状況です。

農協管内には、集落営農が88集落あって、農地所有適格法人を含めてそれが36。農地適格法人を含めた農業法人が約55ありますので、管内にはそういった組織経営体が出ているなという感じがしていますし、組織経営体の中でも農協を使うグループ、農協を使わないグループもいっぱい出ていますので、そういうときには宮城県にJAいしのまきとかJAあさひとかJA加美よつばとあるのですが、そこは法人組織協議会を農協サイドに立ち上げて、農協と補助事業を一緒にやっていこうという仕組みづくりをやっているわけです。まだ温度差があるという感じですので、当農協も私、宮城の法人協会会長をやっていたのですけれども、まだ農協サイドに組織がないのです。今、早くつくれと言うのですけれども、なかなか動いていません。でも、余り実態をわからないでつ

くただけではだめなので、法律をちゃんと見ながら立ち上げていくことを待っているような状況がありまして、本当の意味での法人が農協とどうつき合うかというパートナーシップの構築をきちんとしなければと考えていました。

なぜこの話をするかという、今、農協法の改正によっていろいろなことを言われてきていますが、農業をよくするためには、農業経営者、特に社長とか理事長とか組合長が現場にいますし、当然よくしようと思うとき、農業法人が持っている目的と農協の目的は、実は国民に安全な食料を供給するということからすれば、同じだと私は思うのです。

そうすると、農協改革とか農業法人の成長を思うときの改革というのは、そこにいる役職員の意識改革だし、その根幹は何かというと、やはり経営理念だと思ふのです。農協の経営理念と農業法人の経営理念は絶対同じだと思っていますので、良樹細根とか大樹深根といいますが、要は木にリンゴとかミカンがいっぱいなくても木は倒れない。なぜかという、根っこがいっぱい生えていますよね。その根っこは見えないのです。でも、根がしっかりしていれば、それ自体は大丈夫なのです。やはり事業を伸ばす中での基本といいますか、地域を守る、地域を継続する人間として幸せに生きるという根本的な理念をつくっていかなばならないと思っています。いつも農協の職員に朝礼で話しています。

4 農業所得の向上対策

4月から農協法が改正されましたが、第7条に農業所得の増大に最大限の配慮をしなければならないという条項が加わりました。でも、これは農協の使命ですので、私は当たり前だと思いますので、徹底してやりたいと思っています。

付加価値とかマーケティングについては、これ自体は農協も農業経営者もまるっきり同じだと思います。要は、ちゃんとバリューチェーンをつくっていけば、農協は事業を持続でき、農業経営者もちちゃんと持続できます。この点に関して、儲かると儲ける、の違いが大事です。

儲かると儲けるとはすごく違うのです。儲けようと思ったら、絶対に儲かりません。そして、お客様がこれいいなと思うニーズに合ったときに、それがどんどん出ていって儲かっていくというので、「か」と「け」の違いはすごくかいのです。これは、組織の中でたまに見失ってしまうのです。自分でつくっ

たものが絶対いいのだとおもうのです。6次化して、最初のころは絶対いいと
いって出すけれども、売れないのです。そういう意味でのマーケティング戦略
もあるのですけれども、その辺のものを言うときに、「か」と「け」の違いは
いつも肝に銘じて職員に言っています。

加えて、ドーナツの価値を考える必要があります。最初にパンの中に空気を入
れたドーナツを発明した人の気づきはすごいと思うのです。パンの中に入っ
ている空気を売っているのです。無の価値というのですが、そういったことを
発想する価値を意識していく。農協は、農業経営者にもこうした付加価値の意
識づけ、動機づけをやることが、農協改革における意識改革だと思っています。

あとはマーケティング・ニーズについて。さっきの話と同じなのですが、何
を誰に、誰に何を売るか。エジソンの発電システムという話を私はよくするの
ですが、白熱電球を発明した人はエジソンではありません。ジョゼフ・スワン
という人です。でも、電気を流すと少しは点くのですが、切れてしまうのです。
それで、エジソンはAという金属、Bという金属を合わせて点かない、Cとい
う金属とDという金属を合わせて点かないということを5,000回試しました。
そして、フィラメントをみつけ白熱電球を発明しました。エジソンは、点かな
いとわかったという成功体験によってフィラメントを見つけたということです。
ですから、行動しなければ絶対に成功しないということを言いたいのです。

エジソンの発明したシステムというのは、白熱電球をつくり、ニューヨーク
に発電所を起し、送電線を発明し、トランスを発明し、各家庭の配電盤、ベ
ニヤまで開発して、コンセント、ソケットを付けてぱっと電気が点いたのです。

エジソンは、なぜこの発電システムをつくったと思いますか。これは、すご
い思いなのです。子供たちに夜、楽しんで本を読んでもらって、その笑顔を見
たいというだけなのです。これがマーケティングだと思うのです。

農業所得の向上のためには、SWOT分析が使えます。これは、一般企業で
はどこでもやっているのですけれども、私が農協に言ったら、誰もわかりませ
んでした。要は、ストレングスとかウイークネスとかオポチュニティーとかい
ろいろあるのですけれども、強み、弱み、内部環境、機会、脅威、外部環境、
自社の状況をちゃんと押さえていくということです。強みと機会をきちんと押
さえていけば、弱みと脅威は押さえられる。この脅威というものがTPPだと

すれば、それに対して農業者、農協は国会議員には勝てません。国会で批准すれば、それに対してどうするかですので、そのときに各農業者、各農協、全ての農業団体が完全に強み、機会を一体として、ワンフロア化も含めて、一緒にやって対抗していく。収入保険の問題とかいろいろな対策もありますが、SWOT分析をきちんとし、どのように将来を描くかが絶対大事だと思っています。

ダーウィンの進化論は、強い者、賢い者が生き残るのではなく、環境に適応した者、変化した者が残ることです。今の農協改革というのは、組合員が外部の変化の中でどうするかという意味では、どう対応するかしかないと思います。

5 人材育成・能力開発、MBA取得

農業経営者の育成を考えると、農協経営者と農業経営者は実は同じだと思います。組織の中でどうするかという意味では、理念がしっかりしていれば組織体として動きます。農協はあくまで農業者を支援するけれども、中身的には農業振興をやります。農業経営者自体は、社員の給料を払うために自分たちの農業をどうするか、農業でつくったものをどう売るか、農業振興をしようということで、農協の農業振興も同じです。

コーポレートガバナンス、マネジメント、コンプライアンスについては、農協も農業経営者も覚悟を持たないといけないということで、徹底的にこれから育成・協力していくことが大事だと思っています。

経営には、7つの要素、人、物、金、情報、スキル、時間、ネットワーク、がありますが、全部人がつくり上げるものです。例えば時間をどう生かすかは、その人の心構えで決まってくるので、その指導をどうするかという意味では、人材育成がすごく大事だと思っていますので強調したいと思っていました。

私は組織でいつも言っているのですが、朝に職場に来て、黙って椅子に座ってしまったら、恐らく1日仕事はだめだと思います。おはようございます、今日は御苦勞さまでした、さようならとやる。声がけは肥がけ。最初の声はボイスですが、次の肥は肥料です。要はコミュニケーションです。そういったことを徹底して、次どうするのか確認するためのことを常に言っています。

私が好きな言葉ですが、感動は人を変える、笑いは人を潤す、夢は人を豊かにする、そして感動し、笑い、夢を抱くことができるのは、人間だけである。

私は、これを言うときに、やはりコミュニケーションだと思います。私も法人経営を27～28年やってきていますけれども、コミュニケーションは経営そのものだと思います。コミュニケーションのない組織は完全につぶれていきますので、それができる人材育成に前向きに挑戦していこうと思いました。

あとは、中核の人材能力開発研修をやっているのですけれども、今2年目です。東京からコンサルタントを呼び、20代から30代までの1期目は16人、2期目は15人選ぶのです。各職場から推薦とか話し合って選んでいただきますけれども、約1年間研修します。基本的にドラッカーのマーケティングとかマネジメントで、例えば農協と敵対するゆうちょとか七十七銀行とかコメリとか、そういった現場に行行って調べてきて、それをみんなの前で発表する。5月ごろから始まったのですが、7～8月ごろに非常勤役員や営農、経済、全ての管理職を集めて、研修を受けた職員が発表していく。それをみんなが聞いて、1人が30秒ぐらいずつコメントして、最終的にまとめていくということで、1つの問題について話し合って深掘りしていくということも研修していきました。農協で何百人も集まって1つのテーマでやって、情報の共有化ができるという意味では、よかったなと思っていますし、地域の期待にしっかりと応えられる人づくり、職員の意識改革をしようと思います。

私は、農協職員にMBAをとってほしいと思っているのです。現場は今、農地取得適格法人、農業法人とか集落営農の法人ができてきています。そういうときに恐らく農業経営者たる農業法人の社長は、どのようにやっていこうかと一番悩むところです。私も27年ぐらい社長をしましたが、中小企業家同友会とか倫理法人会というのが全国にある組織の、農業以外の社長さんといろいろな話をしましたが、やはり人の問題が大事だというのがしっかりわかりました。

農協職員がMBAをとるという意味は、要は現場の現状をきちんと押さえて、その会社があと20年後どうなるかというビジョン、理念、そして計画をつくり、どのように戦略を描くかということですが、戦略を描くことが農協職員にはほとんどできません。はっきり言います。今回、そういった意味でのMBA、仙台にもグロービス経営大学院が来ていますが、そういうのを入れて、徹底的に現場の中で訓練してやっていくのがいいのかなと思っています。

私は専務になってまだ2年ですけれども、今、宮城県に14JAがあり、14

の専務が集まってきて専務会議をするのですが、私はぺえぺえの専務ですが、ぱっと手を挙げていろいろなことを言います。中央会を含め、教育機関として J A 学園もありますが、職員に M B A と中小企業診断士、社労士、税理士をとるようなことをしながら、そういった力を持った職員によって現場の農業経営者、農業法人に対してきちんと対処すれば、所得の上がる農業計画ができる。今回の農協法に合うものができると思っています。

6 農業振興、地域振興と職員の関与

今回 6 月 24 日に総代会で、当農協として初めて J A 出資型の農業生産法人をつくりました。これは、農地所有適格法人と呼ばれていますが、7 月 15 日に設立しました。役員構成については当初、社長 1 名。実は私の同級生なのですけれども、職員を定年やめて社長になって、もう一人取締役は、組合長が取締役です。社員は今募集中ですが、間もなく 1 名決まりそうです。

経営内容については、青ネギをやる。あとは、施設野菜の青ネギ、育苗の青ネギとタマネギです。施設野菜をなぜやるかというと、宮城県の涌谷町では小ネギというのが結構出ているのです。補助事業で温室ハウス、パイプハウスの補助を受けて、いっぱい立っていますが、後継者不足で空きハウスがどんどん出てきました。道路を走って見ると、ビニールが裂けたみっともない風景が増えています。これはいかんなと思い、地域振興、農業振興をするために、農協が取り組んでいこうと考えています。お米の状況が悪いものですから、園芸をきちんとして、園芸で儲かるシステムをきちんと農業法人でお見せした中でやっていこうということで、今回、農業法人をつくりました。

目標としては、露地、田んぼですけれども、20ha で青ネギ、施設野菜は 8,200 坪で、これも青ネギで行こうと考えていました。

設立時の資本金は 1,500 万円、J A が 95%。農協を退職した方が 75 万円の 5% の出資です。基本的に農地所有適格法人というのは、農業者が過半いないとだめなので、必ず役員には農業者が 1 人ということですので、農業生産法人の要件を満たしています。

あと、当農協には 100% 子会社のみどりのサービスという会社があります。そこは直売所を持っており、オープン当時、1 億 6,000 万円の売上げが平成 27

年、去年で6億円を突破しまして、今園芸を大分頑張っている状況です。

これは私の思いですが、Team for Agricultural Coordination、これはTACです。全農でやっている担い手を支援するシステムとしてTACがありますが、実はTACも最初は、ちょっと辛辣ですけども、「たまたま来てこのやろう」と言われていました。当たり前です。農家が忙しいのにアポもとらないで勝手な時間で職員が行くのです。組合員にとって邪魔ですよ。

はっきり言います。全農宮城県本部が初めて宮城県の農業法人協会と会合を持ちました。そのときの会長、私の前任の会長ですが、ぱっと立って挨拶のときに「たまたま来てこのやろう」と。皆さん真っ青です。そういった状況から始まりました。当農協にも3人のTACがいますが、一生懸命集落営農を法人化するためにいろいろ支援しています。宮城県サポートセンターにも、税理士さんとか行政書士さんがいますので、前よりは十分できています。

私が一番言いたいのは、Team for Local Coordination。要は、地域を伸ばすための職員をつくりたいと思っています。地域振興、地方創生の職員です。なぜかと言うと、職能組合、地域組合と言っているときに、現場に行きますと農業者は農業しているというけれども、生活と農業は、実際は切り離せませんよね。でも、それは経済上、BS、PLはちゃんと別にできます。でも、現場というのは、生活と農業は一体ですよ。農林省は、農協は職能組合にしろということ自体については、現場を全然見ていないなと私は見ています。

農林省には、共済の関係とか農業委員会、土地改良区、農協、協同組合課とか農地課とかいっぱいあります。でも、霞ヶ関にみんな集まっています。ところが、県とか町に来るとみんなばらばらです。あそこに改良組合、こっちに農協、あっちに農業委員会があつてみんなばらばらです。そうしたら、もう農林省にかなわないです。そんな意味で、現場の声を徹底的に出すためには、農林省と同じように現場自体も全部ワンフロア化して、コラボして、農業振興をどうするかを考えていくような時代に入ったという感じを持っています。

鹿児島県鹿屋市の「やねだん」（鹿児島県鹿屋市串良町柳谷集落）は皆さん知っていると思います。豊重さんという方に3回ぐらい話を聞いていますが、いつも情熱的です。本当に過疎地域で、いずれ消滅するような地域ですが、リーダーがいまして、土着菌とかいろいろやりまして、老若男女、中学生、高校

生から付近の方々が集まって、畑を耕して、芋をつくって、それを焼酎にしました。焼酎にしましたら、6次化ですけども、たまたまソウルのホテルのオーナーに見初められて、今はソウルのホテルの中に「やねだん」という居酒屋で店ができています。

普通、行政区で集まりがあるとき、行政で相談しますよね。そうすると、区費とかいろいろ集めますが、ここはこのくらい稼いだからというので、皆さん方に1万円ずつお金を配るのです。

あとは、皆さん知ってのとおり徳島上勝町の横石さん、葉っぱビジネスさんというのがありますが、あれも葉っぱを集めてきて、70、80、90歳のおばちゃんがパソコンを使って、いい人は1,000万円ぐらい「つま」を売ります。今はいわゆる医療費も掛からないいい町になっていまして、若い方も入っている。

何を言いたいかというと、地方創生、地域振興の原点は農林業なのです。農協はソーシャルビジネスをきちんと起こして、地域を元気にして、人を増やして行って、その方々が准組合員でいいと思うのです。そして、地域を守っていく。そこで若い方が入ってきて、子供を産んでいけば、絶対に人口は増えますし、そういったことを農協もやっていくときに、地方交付税交付金を入れなくても、自分たちでビジネスを起こしたわけですから、私はそういった地域創生なり、Team for Local Coordination、TLC、の職員をつくっていきたいと思います。

今、行政学とかいろいろな中で、私も大崎市のまち協の会長時代に、高崎経済大学の櫻井常矢先生とずっと一緒になって悩んで運営してきましたが、地域の想いを農協職員も一緒になって地域を回していくという仕組みづくりです。これを全地域含めてやっていけば、農協も地域組合としてのありよう、そして准組合員という規制の問題も外れていった中で行けるのかなと考えます。

もっと言うと、准組合員は農協によってできると思ったときに、農協をつぶさないと思います。昔、農協が一緒にやろうといったときには農協を守っていましたが、農協法改正のときに組合員は1人も動いていません。そのくらい寂しい状況です。地域創生をきちんとやれば、地方税交付金はそんなに使わなくてもいいと思います。農林省は農協に対して徹底的に農業振興と地域振興を一体としてやることの意味づけをやればもっといいのかなと常に感じています。

私の中で協働というのがすごく好きでして、地域づくりは、協力して働くという意味です。これは、行政、農協と地域住民、准組合員と組合員、もちろん非組合員の方でもいいですけども、一緒にやっていたら、恐らく農協に入りたいな、農協で一緒にやっていたいこうとなります。一人は万人のために、万人は一人のためにという標語もあります。地域組合としてそれが出てくれば、昔は米で受託機関でしたが、私はパートナーシップで協働してやっていたら、新しい農協づくりができる、協働の農協づくりをしたいと思っています。

今までのようであれば、自治体消滅とか限界集落が出てきますが、そのときに行政、農協とかいろいろな組織が、私は商工会とも組んでやっていったいいなと思っていますが、地域における役割とか仕事をどんどん発見していったら、地域振興すればいいと思っています。みんなでコラボして、で地域をどうするかという時代に入ったと思っていますので、役割、仕事を発見するのが大事ななと思います。

これは、私の思いなのですけども、行政、地域住民、農協もあって、自己改革、全ては意識改革をして、実際行動していく。地域サポーターとして農協があるよと。地域の仕組みをつくって、「やねだん」のようなものをつくっていく。でも、農協がつくるのではなくて、職員がつくるのです。職員が現場に入って、現場をSWOT分析して、どうしたいのだというものを含めてそれやっていくときに、農協職員の人材育成が本当に大事ななと思っています。そういった中で地域を起こしていくというTLC、そんなものをつくっていけばいいのかなということを感じております。

伊藤忠商事の会長の小林栄三さんという方がいるのですけれども、その方が私と同じようなことを言っていたのです。商工会議所が今500、単位農協も今655ありますが、一体になって地方創生すれば心配ないよということを言っていました。同じような考え方をしているなと思います。早く皆さんと手を取り合って、地域振興を担っていければと思います。

今回、農協法の改正の原点は、全中がTPPに反対し、最終的には農林省、政府に呼ばれた万歳全中会長が取引条件として、全中を外に出すか、もしくは准組合員規制をかけるかというときに、当然全中の会長は准組合員規制をかけたら、都市の農協はほとんど経営が厳しいです。例えばJAセレサ川崎とか

J A横浜というと、大体貯金1兆円で共済が2兆5,000億円というレベルですから、准組合員しかいません。准組合員の規制、事業費抑制というときに、正組合員の半分しか利用できませんといったら、そんなことは無理ですね。そういうときに、全中の会長は准組合員を守る、そして全中は平成31年9月に一般社団法人として外部に出ていくという状況です。公認会計士監査がその時期から始まるということです。政治の圧力が農協界に降りかかった、本当にはっきり見えた強圧的な出来事だと思います。私はいつも怒り心頭で思っています。

ただ、思うことは、何万というJ Aはありましたが、再編法があつてどんどん変わってきました。全中の元副会長だった一楽照雄さんという方が、系統農協の本店は組合である、連合会は支店である、全国連はせいぜい出張所にすぎないといっていました。要は、日本国憲法も主権在民で、全て国民が一番上に来ています。国は国民を安全に住まわせるために、一生懸命外交と防衛をやることが使命です。また、県連と全国連がありますが、農協にこういう意思があれば、私は組合員と一緒に農協の改革ができる、その意思を絶対持っていきたいと思っています。

7 今後の合併構想、今後の取り組み

昨年の12月、宮城県大会がありまして、新たな組織再編構想が決まりました。今、県下14J Aですが、それを3つの農協に合併しようということで、県中西部地区が末端のほうにあります。J Aみどりの、J A古川、J Aあさひな、J A加美よつば、J Aいわでやま、この5つのJ Aが平成31年4月を目標に、新しい農協をつくろうと今進めています。

20年前に合併したような、ただ数合わせをやろうという動きがありますので、私は違うということでお話しています。実は8月5日ごろでしょうか、第1回目の幹事会があり、そのときに常務理事と専務理事が集まって、各J Aの常務理事がいろいろ状況を話しました。決議をとるときに、SWOT分析を中央会でやってほしいと言いましたが、多分できないでしょう。

実は、その議事録を見ました。合併研究会設立の総会の議事録、常任委員会、これは組合員の会議です。幹事会は専務と常務です。見事に中央会らしくきれいな言葉で書いていまして、私の言った発言は全然載っていません。次の幹事

会のときは徹底的にやりますけれども、それについては果敢に挑戦していきます。私は、異端児専務と言われていたものでいいのですけれども。

農協の使命というのは、あくまで農業者の農業を伸ばすこと、そして、営農と生活を守ること、そのためにいろいろお話をしましたが、やはり人材育成が必要です。うちの農協職員 413 人いますが、経営的な立場をきちんと持ちながら、立ち位置をきちんとわかって、農協がこの地域で絶対必要であるためにはどうしたらいいかということで、やはりマーケティングとか自分の仕事の役割、責任、きちんと押さえないといけない。私は、それを声高にどんどん言って、恐らくまだうちの職員にとっても、私みたいな者が言っても、馬耳東風だと思う人もいるでしょう。

農協は農協法ですと守られてきました。私も農協の非常勤理事のときは見えませんでした、常勤になってみたらそれを感じます。農協を変えることの一番は、職員がまず外部を見ることです。今回、コンサルタントの先生が入って、ゆうちょとかいろいろ見ましたが、私がすごくうれしかったのは、1 人が七十七銀行を調べにいったのです。ある人は、何と銀行に行って、1,000 円を貯金をしてどのようにやるかを見たのです。そうすると、専務、時間がかかりましたよ、当農協よりも遅いですよという話が出てきて、現場を見るという姿勢、行動により彼女は今大分伸び、前向きにやっています。

そういった人をどんどん増やし、農協の職員が経営理念、経営方針、経営戦略、経営戦術、経営計画をもって利益が出せなければ事業は継続しません。組織体というのは、サステナビリティ、継続性が大事です。農協自体もサービス事業ですので、徹底的にサービスの質を上げながら、地域に対してどうするかということをやっていくということに挑戦したいなと思っていました。

私は職員に、いろいろな会議の中で、話をしない者は出ていけということで、私も会議のときは恥ずかしいぐらい手を挙げてしゃべってしまして、恥をかくときもあるのですが、自ら動いて率先垂範するようにしています。農協改革というのは、基本的には職員の人材育成しかないと思っています。職員が今全国に何十万人いるのでしょうか。声高に動いてくれば、農林省といえども何も言えないと思いますので、強い、攻めの農業だとすれば、攻めの農協をつくって、いって、一緒になってやりたいと思っています。

最近いいなと思ったのは、農林水産省と全中の奥野さんが会って毎月話をする。全中の会長は農業法人協会の藤岡会長と一緒に、いわゆる餌の問題、資材の問題、あと新規就業者の問題、そして農業振興と一緒に考えていきましょうということで、一緒にテーブルに着いたのです。

やっと私のずっと思っていたことが今、少しずつ動いている、兆しは見えていますので、このスピードを上げて行って、どんどん見える化し、農協の組織力の強さ、それを支える人づくりを徹底的に行いながら、農協改革を進めていきたいと思っています。

（講演の途中で出てきた有限会社「ダイアファーム」の補足説明）

私は、地元に戻って中学校時代の同級生と農業法人をつくったのですが、友人の頭文字の「ダイ」、阿部の「ア」でダイアファームとしました。最初、7町歩しかなく、私の退職金をほとんど使って、3年ぐらいは無給です。女房からは相当おしかりを受けましたけれども、そういう状況でした。

たまたまその同級生が造園業をやっていたので、私も朝から晩までスコップを持って植木を植えたり、松の木を剪定したりしましたが、その後社長になって、今は農地が約45ha、お米が30町歩ぐらい、あとは麦と大豆をやり、温室ハウスの3,500坪で水菜をつくっています。ほかには、ブロッコリーやタマネギも若干やっています。農閑期に造園とか土木をやっているのですが、鉄骨の温室ハウスの基礎工事とか、各住宅の土留め工事とか、たまに造園工事をやっています。今、1億円ぐらいの売上げ、6,000万円が農業、4,000万円が土木の収入、役員が3人、従業員がパート含めて20人ぐらいです。

水菜を市場に出していますが乱高下があります。米よりも園芸で儲けようと思っていますが、園芸は赤字で経営の足を引っ張っています。今は、台風で水菜も高く80円とか90円ですが、この天候で量が出ず、利益も出ない一方、量が増えれば、単価が10円、20円、下手すると5円下落、出荷するときに箱に例えば1,000円札をつけて出すような状況です。実際、ダイアファームでは園芸部分の赤字があり、営業収益は赤字です。国から産地交付金に来て、やっと黒字です。どこの法人も大体そのような状況ですので、交付金がなければ、農業法人経営が出来ないのが現状です。

<主な質疑応答>

○ 昔から農協は、法人とつき合うのが下手ですが、阿部さんのような法人の社長を農協の専務にしたのはどうしてですか

私は、農業法人というのは、家族経営の発展形態だと思っているのです。農業法人はもともと農協の正規組合員です。正規組合員が集まって農業法人をつくってばんばんやってきたら、農業法人の社長は農協の機械、肥料が高いと思います。業者が入ってきたときに、農業法人は安いほうへ行って、農協を使わない。その現場を見た農協は、農業法人は農協の敵だと思ってしまって、一時期農業法人と農協は完全に背中合わせでした。私は、27年社長をやっていますから、よく現場を見えています。

例えばある農業法人がある業者からお米3俵欲しいと言われて3俵送るのです。3俵送ったらすぐ金が来るのです。また10俵欲しいと言ったら、10俵送ります。10俵分の金が来るのです。しかし、500俵頂戴ということで500俵送ると金が来ないのです。その会社はもうないのです。そのときに、農協に出せば絶対にそうならない。貸し倒れはないですよ。そのとき、やっと目覚めてきた農業法人は農協と付き合い出しました。

農業法人も、農協のカントリーエレベーターが空いているときに、農協と手を組んで使っています。委託料このくらいですよ、賃借料こうですよと言って法人が使う。だんだん農業法人と農協が手を合わせるようになってきました。

農協は現場が変わったことに対して、受認できない、農協は偉いのだという時代があったように思います。農協法で持っている農協の温室構造が農業法人と敵対した理由だと思っています。私は、専務になったときは、点という農業法人はあるけれども、全体の地域農業の振興はできないと思っているのです。

私も一時期ある社長に、阿部、ばか、おまえは農業法人の社長で、農協で何をやっているのだと。私の使命が地域の農業振興だとすれば、農業法人を巻き込んだ農業振興を自分でしようと覚悟を決めて、そのことをずっと言っていたら、投票で専務に決まったのです。私は一番後輩ですから、先輩の方に名前を書いてもらうのです。たった1～2票差で専務になるのが互選会というものです。我々は選挙によって選ばれます。金を使う組織は、本当は変えないといけ

ないと思っています。私は、みどりの農協の中で農業法人の会長だけれども、非常勤としていろいろなことを言っていくときに、おまえならいいよという形で票をいただき、今専務になっています。

○ 誰も敵対関係を続けていこうとは思っていないと思いますが、なかなかそうできないのは何ですか

基本的に農業というのは経済事業ですから、農協の肥料は高いときに、その法人は農業協同組合を使いません。そうすると、農業協同組合の現場は、あの農業法人は絶対使わないからだめだということで敵対視するわけです。

当農協も肥料とか農薬を買うときに、業者を使って安いところから買っています。全農も一業者と割り切っています。今だんだん変わってきてまして、農協も努力し、TACがいろいろなサービスをしようとしています。宮城県中央会のサポートセンターがやっとできました。法人にそっぽ向いていると農協は危ないぞというのがやっとわかったみたいです。

現場は農業法人を作り上げるしかない。個人農家はまだいますが、66歳ぐらいの平均年齢ですからあと4年、5年たったら誰が家族経営を継ぐか。私も現場に行ってみて思うのですが、家族経営を継ごうという人は、今のところほとんどいません。集落営農で法人化して、何とかやっていく。農業法人は、その社長の息子が継ぐかといえ、継ぎません。社員を部長にあげ、常務に上げ、専務にして社長にするしかない。そういう現状です。地方創生で地域の魅力をつくってIターン、Uターン、Jターンを徹底的に農業に引っ張ってくることをしないといけないと今思っています。

農業法人協会と全中の会長が一緒に会うというのは、多分なかったと思います。でも、TPPの脅威もあるし、ましてや私は藤岡会長とも友達ですから、大分議論しました。実は、農業法人協会の理念をつくるとき私も大分やりました。日本農業法人協会の理念をつくるときの議長は私です。農業法人協会の使命というのは、国民にちゃんと食料を供給することです。

農協の使命も同じで、藤岡さんにも言ったし農協内部でも言っています。全部手を組んで大同団結してやっていく。使命は同じ、組織が違うだけです。

我が農協の五十何ぼある農業法人のうち、12～13ぐらいは正組合員になっています。それらと手を携えて、一緒に農業を伸ばしていこうと考えています。

○ 組合員数も販売高も減少している中で、大規模な法人経営とつき合わねばならないというのが、阿部さんが選ばれた理由ですか

たまたまタイミング的に。今日、販売高での減少が全体で 100 億円減少、園芸で増えた分といっても 40 億円ぐらいで、誰に何を売のかという発想からやっていくのが 1 つポイントだったのかなと思うのです。SWOT の話などは経営戦略、職員の研修も含めて全員がそういう意識を持つのが重要だと思います。

これは、農協にとって一番の死活問題です。当農協にマーケティング室があり、いかにお客様に付加価値を届けていくか、お米は今、直売比率が 10% ですが、これを 20% に持っていこうとしています。

ざっくばらんに言います。ダイアファームは、私が専務になる前は、農協に米を出していません。専務になって、この前 J A 祭が終わって、地元の地域の理事と監事を集めて飲み会をして、何でもいいから言ってくださいと言ったら、会が終わる直前に、目の前で専務、米出せよと言われたのです。

今から十何年以上前、長野県にお米を出すべく、農協に行きました。農協組合長と会って、長野のほうでお米が欲しいと言うから、売ってくださいと言ったら、そのとき売りませんと言ったのです。わかりました、ダイアファームでみんな売りますと言って、私の会社の裏に 10 万俵ぐらい入るでかい低温倉庫があるのですが、12 トントラックでダイアファームの会社から長野にお米を直送するのです。まずいですよね。専務ですよ。

実は、あした、その会社に行って、ダイアファームのお米も農協を通しますよと。あとは、おたく買っている値段が高いので、私は専務としてうちの農協の米を買ってと、販売促進に行くのです。要するに、直売ということについてもネットワークです。全部ネットワークで、私は農業法人協会の会長であったし、あちこちの農業法人とか中小企業家同友会とか倫理法人会とかで会ったので、ネットワークはいっぱいあります。農協法という中の農協だけにいると何も見えないのです。そういうときに、はじめはお金がかかりますけれども、人材育成も先行投資ですので、どんどん金をかけてやっていく。でも、そのときに何が大事かということだけはきちんと持っていないといけない。

6 次化をするとき農商工連携をやっていますが、相手の企業と農協の理念、あとは農業法人の理念が合わないときには絶対成功しません。経営理念が同じ

ようだと絶対越えられます。そういった意味では、マーケティングもそうですが、販売、経済事業を伸ばすためには、根っこに持っているものの共通性がすごく大事だなと思っています。

お米が減っていますが、その分餌米が増えてきたし、大豆も増えています。当農協は組合員も割と賢くて、いかに金が入るかということを考えます。餌米は当農協にとっては手数料5円ですから。手数料をとっても全然意味がありません。農業者は5万5,000円から10万5,000円ですよ。口座は通りますけれども、すぐ飛び越えていきます。そういう意味では全然メリットがありませんが、農協はそれをだめとは言えません。

餌米をしようとしても、田植え機、コンバインをみんな使います。そういう意味では農業者にとっては良いので、我々は進めています。そのなかでどういう人と会えるかは、もちろんトップセールスもありますが、その職員の方々がどれくらい動いたか、どれくらい遊んだかということです。

私は、職員に遊べと言います。特にマーケティングはあちこち行って物を見てこい、シンガポールに行きなさいなどと言っています。この前、ベトナムにトマト部会と一緒に行って、人材派遣などを勉強しました。

改革というのはチャレンジですので、あれしたいと言えば、私はすぐ判こを押して行けというようにします。農協の温室構造はまだまだ変えるのが大変なのが実感です。

○ プロの職員が地域づくりも含めて関り、地域振興まで含めた賦課金をとるといふ形の事業方式でないと改革は難しいと思いますが、いかがですか

これはすごく難しいですよ。大事なところですよ。さっきマーケティングの話をしていましたが、例えば当農協でお米は3%の手数料しかないですが、マーケティングで1万円のものを1万3,000円で売ればいいのです。そうすると、手数料額が増えます。

要するに、農協の持っている強さというのは、単価をどう上げていくかということに力を注ぐというのか、そういった相手を見つけていくこととの戦略をどう描くかと思うのです。営農経済の中におけるサプライチェーン、バリューチェーンというものを思うときに、農協で地域ごとに集落実行組合長、集落営農組合長、組合長会議をやり、そこで例えば概算金をお知らせします。今

までは全農は何もペーパーがないのです。概算金幾らぐらいというものです。

でも、今は全農がどこに売っているか。例えばセブンイレブンとかサークルKサンクスにどのくらい売っているかという図表を必ず全部出してきました。みどりの農協が出したお米は、こことここに全農を通して売っていますよ、食べてもらっていますよということで、サプライチェーンというものを組合員に見せるようにやっとできました。そうすると、組合員の方々、おっ、何だ、うちでつくったものがあそこに売っているのかということで作っている責任、自負心が出てきて、農協に出してくる。

今回、当然、餌米の関係とか含めて需給が引き締まり、台風の影響で在庫量が200万トンを切ってくるので米価が上がってきますから、また集まるとは思うのです。そういう中、販売額を上げていく努力ももちろん農協はしないといけないし、いかにつないでいくかの中で、全農、事業者で、今直売が10%、いずれ20%になれば、越前たけふの富田組合長みたく、全農に出さないで自分で売る。あそこの農協のすごいところは、全農に出さなくても売れる米をつくっているのです。食味値が80というのは相当うまいです。当農協でもプレミアム米というのをつくりますが、食味値が72ですから、8ポイント低いのです。越前たけふの組合長は、生産に対してそれだけ厳しいのです。

職員には、あなた方は組合員の御用聞きではない、組合員がやるべきことは組合員にさせてください、あなた方がやるべきことは何なのだ、役割と仕事をきちんと押さえてと言います。組合員の小間使いであれば、自分がやるべきことはできません。そこも改革です。

私がいつも言っているのは、組合員が何を思っているか、職員の方々が伴走者として組合員と一体になって悩む。MBAですよ。一緒に悩んでどうするかということを考えねば、〇〇君、ありがとうねというときに、組合員さん、共済に入ってくれませんか、おまえが言うなら入るわ、ざっくばらんに言って、そういったバーターができると思うのです。

○ 営農事業の賦課金については、いかがですか

暴言かもしれませんが、私は、実は賦課金をとるのは好きではないのです。農業法人も昔、視察が来ると無料で説明していました。今、農業法人の視察はほとんど有料です。そして自分たちの商品を買ってもらうようにしていま

す。

私は、営農指導費を今、1億2,000万円ぐらい使っていますが、これを無しにしたいのです。営農指導員が技術を上げて、営農指導料をとりたいのです。そのために私は人材育成、さっき言ったMBAを取得させたい。今普及センターを含めて行政は力がないですね。農業協同組合が本当に農業振興するのだったら、博士とかいった者、ちゃんとした指導ができるような営農指導員を確保したい。いずれ農協も31年に合併しますと、すごくでかい農協になるのです。

県の北東部と中西部が合併して県北農協をつくってしまえば、理事者が減ります。その分、人件費が浮きますよね。あと、総務とか企画というのは人が減りますよね。JAバンクと共済連はシステムが同じです。問題は、営農経済の事業ですね。これは、地区本部ですから、地区本部の中で伸ばしていけばいい。地区本部のときに、金融、共済で儲かることを期待して、そういったものを地区本部の営農指導員にどんどん金を使う。そのとき組合員は相当力強くなっていると思います。優秀な人たちがIターン、Uターン、Jターンで帰ってくる農協にしたいと実は思います。ただ、これは相当時間がかかります。

あともう1つ、正組合員がどんどん減ってきますよね。農業法人が増えてきます。農業法人は、法人として1組合員になれます。実はその社員は厚生年金に入っていますけれども、彼は60日以上、90日以上農作業をしているのです。だから、その社員を農協は正組合員にする。ただ、一番の問題点は、その農業法人の社員たる方が農協の正組合員になるだけの農協に魅力があるかという問題なのです。それは、私は今から構築していこうと思っているのです。

○ 法人が組合員の中で重要な位置を占めると、今の一人一票制の意思決定の仕組みに手をつけざるを得ないと思いますが、どのように展望したらいいか

農協法自体は正組合員の議決権によって成り立っていて、私自体は委任されて常勤になっているわけですので、農協法上、一人一票制はすごく大事だと思っていますし、私もダイアファームの社長という立場での正組合員の1票と、あとは私個人で1票持っていますので、2票持っています。

当然、正組合員になれば、農協にどうやってもらうかということについては法人の社員であっても、地域に住んでいるとすれば、ちゃんとした農協像を持っていますので、一票制の中で自分の意見を表明できると思います。農業法人

が地域を網羅してくれば、農業委員の問題とか、農済の問題とか、全部管理しますよね。そうすると、今、60、70歳の方々が土曜日、日曜日出てきて川の草刈りとかしますが、どんどん人がいなくなってくれば、農業法人にいる社員さんたち正組合員がその地域の用排水を守るとか、農業共済とか農業委員会に出ていくとか、地域にずっと住んでいた方々ではなく、彼らがやるような時代が来る。その辺の変化にどう対応するかという意味では、地域にいた方々ではなくて、農業法人の社員であっても、その地域を思えばできる、そういった中で一票制が出てくるのかなと思います。私は性善説なものですから、人間をすぐ信用するタイプなものですから、そんな意味で一票制の中で行けるのかなと思っています。

○ 大きな経営が出て、農協の機能のこの部分だけが必要だとなると、家族経営に対する総合性という形の農協のビジネスモデルが変わらざるを得ないとおもいますが、今までの総合性みたいなやり方で行けるのでしょうか

私も農業法人の社長を27年間やってきました。当然、お米を農協に出さないで、農協よりも高いところに売ったりしてきました。今回は、専務になって農協を通して米を売っていますが、農業法人がいっぱい出てくれば、どういうことをもうけに求めるかはそれぞれさまざまだと思うのです。

そういうときに、農協の持っている金融、共済、営農、経済がここになぜあるか、現場のニーズをちゃんと捉えて農協が変わらなければならないと思っています。営農、経済、金融、共済というのは岩盤ですけども、その中身については、環境が変わればそれに合わせてシステムが変わっていく。中小企業診断士とか、MBAとか、税理士とか、社会保険労務士とか、こんなものを持っている職員がいることによって、法に対応できるような農協づくりができることとすれば、組織は人なりというか、農協も変わるためには、そういった人をつくっていくこと自体をきちんとしないと、今、先生方が心配されるようなものが出てくると思います。農業法人ときちんとつき合える人間をつくって行って、バーターしていく。伴走者として一緒に、パートナーシップを発揮する農協づくりをやっていかなければ、農業法人は生きるか死ぬかで生活をやるわけですから、勉強して、それに負けないだけの農協をつくっていけないのかなということでは考えました。

○ 大崎市のまちづくり連絡協議会の会長をされていますが、地域のインフラ整備におけるJAの役割というのはどう考えたらいいのか。法人の経営に携わる観点からでもいいのですが

私、鹿島台のまちづくり協議会の会長を9年やっています、専務になったので、正直言って忙しくて、土曜日、日曜日などは行事があると挨拶要員で行って、休みたいのに動いています。たまたま鹿島台支店に支店長、あなたは支店長なのだけれども、私の意思を継いで、地域で一緒になって活動してくれないかと言いました。私は、鹿島台に住んでいますけれども、彼は涌谷から鹿島台に来ています。彼は、私のことをしっかり受けとめてくれて、まちづくり協議会に活力ある産業委員会とか、安全で快適委員会とか、いろいろな委員会がありますが、彼に活力ある産業委員会に入っていました。

例えば鹿島台にはデリシャストマトというすごくおいしいトマトがありますが、温泉の鳴子という温泉のそばに鬼首がございまして、そこにワイナリーがあるのです。そのワイナリーでデリシャストマトを使ったトマトエール、ビールをつくり、それを販売することにしました。そうしたら、支店長は、自分の車を出してきて荷物を運んだり、テントを張ったり、あとは一緒になって発泡酒を売ったり、一緒になって活動して、地域にしっかり根づきました。そうしたら、何とそこに市の職員が来ます。休日振替で来ているのです。県庁職員とか市の職員とかも定年で退職します。そうしたら支店長に、退職金を農協にやるよと、退職金をどんと2,000万円、3,000万円。貯金が増えているのです。

いい話ですが、私が一番言いたいのは、そこに入った職員が地域で何が問題かというときに一緒に動くこと。彼がまち協の役員に入ったときに、当町にわらじ祭りという祭りがあり、そこに何千人という人が来るのです。地域のまち協が1,150本のドリンクを全部農協のAコープから買いました。そのように農協が地域に親しまれていく。彼はうちから買ってとは言っていないのに、向こう側から言っているのです。

あとはトマト部会というのが農協の中にありますが、デリシャストマトが有名で、この前、農協、商工会、まちづくり協議会が一緒になってトマト祭りをしたのです。そうしたら、3,000人集まりました。仙台からも来るのです。あのときで何百万円売れたのでしょうか。農協もきちんと入っていて動くように

なって、バーターで金融、共済も伸びている状況です。400人の職員が本気で各地域に入ってやったら、「やねだん」みたく、空き地があればみんなでニンジンをつくって、ニンジンをどこかに売ろうとか、そんなことをやって、集落の運営費に回すような仕組みづくり、地域を伸ばしていくという仕組みづくりができればなと思っています。

○ ふれあい委員会とはどのようなものですか

当農協でふれあい委員会というのを持っていて、支店で組合長とか生産部会長とかが集まってやるのですけれども、今回初めて准組合員の方を入れました。准組合員の方を入れたら、その准組合員の方が交響楽団の渉外担当なのです。すごく熱い人なのです。農協はこうしてほしい、農業はこうしてほしい、すごく盛り上がりました。

准組合員の中で農協に入ってくるとおもしろいですね。いろいろな人がいます。だから、いい人を見つけ出して、人を巻き込んでいくという仕組みづくりは、これからどんどんやっていったほうがいいと思います。

○ ふれあい委員会は世の中に理解してもらえるのか。そういうことが大事だという価値観を皆さんで共有できる取り組みが必要と思いますが

ざっくばらんに申し上げますと、やはり全中とか全農とか共済連、農林中央金庫、経団連とか県があつて、農協が657ありますね。これは逆三角形です。私は、逆に農林省にも言いたいものだけでも、基本的に国の決定権、いわゆる立法府がやったことを行政機関が動けばいいのですが、現場は基本的に生活がなければ事態は成り立たないわけです。国民のために国があるのですから、現場というのは、中央にどんどん行く、衆議院議員も使う、どんどんやっていくような行動をしようと。

私が言いたいのは、農協人がもっと政府とか農林省とかにどんどん行って話し合えばいいと思うのです。コミュニケーションをしないために、逆に距離が出てしまう。全中は今度一般社団になってしまいますし、県の中央会はどうなるかということでは、結局、農協の使命をきちんと押さえていけば、法律でどう書こうが、現場がしっかりしていればいいのかなと私は思っています。そういう意味では、現場の力をどう発揮するかということについて、全中と全農とか農中とか全共連がどのように支援するかということの重みですよ。六百ほ

どの農協がどんどん合併してくれば、だんだん農中とか全協とか全農、全農なんかもしかしたら要らないとなるかもしれませんよね。

環境が変わっていけば農協法も変わっていい。でも、農業は国の基幹ですから、誰かが耕さなければ絶対農産物はできません。それをどう支えるかというのは、国の役目、農林省の役目だと思うし、農協だと思うしということを考えれば、その仕組みはみんなできちんと、現場も事務次官に会いに行くべし、農林大臣にも会うべしということで、今は農協も農林省と月1回会う、農業法人協会も農協の会長と会う、全農とも会う。本当は遅いと思うのですが、やっとテーブルに着いたなという感じ。これから本当の農協改革がスタートするので、もっと本気で取り組んでほしいというのが私の真意です。

○ 地域計画の中で、組合員をA、B、Cに分けるとのことですが、船方農場グループの坂本多旦さんは農家にも1軍と2軍があつていいと言っています。阿部さんは、法人はAで、兼業農家はBとか、考えていますか

いわゆる認定農業者の認定のときに、年間の報酬、農業収入がこれぐらいですとありますよね。当農協においては、A群については、要は750万円以上の収入、農業で儲かるという仕立てをA群、あと750万円以下だけれども、規模拡大をしながら何とかやっていこうというのがB群、C群は直売所に販売する、専業農家でもあるけれども、売り上げ的にはばあちゃん、じいちゃんがやっているような200万円、300万円の中で、はっきり言って健康増進でやっているようなところも含めています。そのときにA群、B群、C群に分けて、プロ農家に対する営農指導員と、野菜をつくって朝市に出すようなC群に対する営農指導員は違いますよね。ニーズに合ったマーケティングを含めた中でやっていこうというすみ分けを計画の中で初めて出しました。

○ A群に入るようなすごい農家に対しては、MBAは絶対要りますね。ちなみに、県下で農協の職員でMBAを持っている人はいますか

実は、JA栗っこに今、グロービスに行っていて、あと少しで卒業できる人がいます。ただ、まだゼロです。まもなく1名出てきますけれども、私は今、常務とか総務部長に指示してしまして、1人、まだ28歳ぐらいのもので内部監査士の試験をとった者で優秀な者がいるので、来年ぐらいにMBA、グロービスに出そうということで、段取りはしています。

○ 新たな組織再編構想ですが、従来型の広域農協と阿部さんがお考えのものはどのように違うのか、その戦略なども含めてお聞かせください

これは大変難しいのですが、実は当農協は合併して 20 年になります。もし 6 地域の J A が合併しなければ、恐らくどこかの農協は破綻していると思います。そのくらい厳しいと思います。この 20 年間に思うことは、理事者がいっぱい集まってきて、いろいろな地域外の方々と話をしてきました。昔の単協から比べれば、いろいろな意味でのコミュニケーションを通して、スキルアップはしたと思うし、職員もいろいろな農協が入ってきたことによって、切磋琢磨して伸びたなという感じがあります。

145 名いた理事が 31 名しかいない。110 名減っているわけです。今度合併すればそのように減っていきますし、全国で農業者が 200 万人を切ってしまったという状況の中で、農協はのうのうとして生き残れるわけがないので、町村合併もあるように、農協合併もはっきり言って効率化だと思います。当然人減らしたで、リストラというのかな、はっきり言えばそのようになると思います。

でも、私がいつも言っているのは、5 つの農協の中でそれぞれ強みがあると思います。ですから、その強みをきちっと S W O T 分析でやって、その強みを合体させてもっと強みにして、合併した農協自体が大きく発言力を持つていく。福島は 4 つの農協がありますけれども、今、農業新聞に出ている福島の農協の記事がうんと多いのです。日本農業新聞にいっぱい出ています。そして、菅野組合長さんとかどんどん新しい手を打ってきて、いろいろな組織を一本化しようとか、活動がどんどん見えてきました。

ですから、合併した 20 年のみどりの農協ですけれども、もっと合併して大きくなってくると、いろいろな知恵が集まり、もっと言うと、いろいろな食材、農産物が集まることによって、もっと販売戦略ができてくる。各地域で持っているものをあわせて、もっとキャパを大きくしてやっていくということでもいいし、それぞれの職員が集まってきて、そこで競争していく。ライバル心でもいいのだけれども、伸びていく仕組みをつくりながら、また 20 年後を目指した農協づくりをしていこうと思います。農業人口がこんなに減って、正組合員 67 歳ですよ。この農協だけで絶対に存続できません。農家、組合員も減ってくる中で農協はどうするか、減った組合員に対してどれだけサービスできるか、サ

ービス事業体たる農協がどうするかというときの問題に対処しなければいけないと思っています。

ただ、企業と農協が一番違うのは、企業というのは利潤を出して資本家に対して配当ですよ。組合員の場合は、もちろん事業分量配当とか出資配当がありますが、もっとでかいのは、地域の中にスタンドがあったり、金融機関があったり、会合があったり、生活と密着していて、農地はそこを動きません。農協を維持して農地を守るというサステナビリティが大事で、再構築しなければ、農協はもたないというのが率直な気持ちです。

実は、私も 10 月 13 日、非常勤理事を含めて二十何人ぐらいで J A しまねの研修に行ってきます。J A しまねは萬代前組合長がいらして、出雲農協時代も市議会の議長をやられ、カリスマ性があって、10 年かかって合併しました。

思うのは、金融、共済は全部仕組みが一緒ですからいいのです。問題は、経済と販売ですよ。それについては、全部地区本部制です。地区本部制に持って行って、地区本部に常務がいましてやっています。J A しまねは今度、お米を全量買い取りですよ。しまねの組合長も実は島根県の農業法人協会の会長をやられました。そういう意味ではそういった戦略を打ち立てやすいのです。買い取りをするということは、実需者をきちんと見つけています。マーケティングをしています。そういう意味では、大きくなってやっていくという意味の中では動いています。

ただ、今理事者が 62 名いるのですが、そのうち 32 名が常勤です。過半数常勤がいるので、常勤で決めてしまうと、62 人の理事会では、非常勤理事は何も決められません。そういった問題が実はあるようです。いろいろな仕組みの中で改善点はあるようですが、J A しまねも合併しないと、2 つ、3 つの農協は破綻している状況です。萬代さんはその農協を救うためにしたと言っています。

でも、私は地域農業、農業振興を考えていますので、みどりの農協だけ残ればいいとは考えていませんから、日本国の国土を守るために、私はたまたま宮城ですから、この地域をどうするかというイメージで描いていますので、農協はそれを担う覚悟で動いていますので、精一杯やりたいと思っています。

○ 今のうちに阿部さんが辞めても実行できるような仕掛け、人材要素も含めて組織の中の仕掛けをどう作ってゆくのか、教えてください

私も来年6月に任期が終わりますので、6月にまた常勤に立候補しようと思っています。今回コンサルティングを入れ人材育成の基礎をつくりました。今2期生です。それを3期生、4期生、5期生として、先生を入れながら、ずっと人材育成をやっていきます。それは、常務とか総務部長、人事各担当者にも全部言っています。それは継続します。

人づくりをする意味は、要するに経営者というものの立ち位置を職員に教えていますから、ドラッカーの問題とか、マネジメントとか、マーケティング、そんなことを含めてやっていますので、私がいなくなっても、若い職員の方々がそれを引き継いで、いわゆる経営学的なものも含めた中で、今までと違う農協をつくっていくという根本はできると思います。いずれ常務もみんな変わっていくのだけれども、そういった下段取りとして、農協にないものの、今まで一般企業で成功したものを入れていく。でも、企業と農協は違うということについては、絶対的に根本として押さえていく。絶対に農地は逃げないし、農地を守るために農協組織があるのだという根本はあるということでございますので、私が消えても、そういうものの人材育成という仕組みがあれば、私の思いというものは引き継がれていくのかなと思っています。

(2016年9月5日報告)