

## (5) 産地と消費地が近い地域における農協の果たす役割

### —愛知県ひまわり農協—

ひまわり農業協同組合専務理事 今 泉 秀 哉

#### <報告>

#### 1 はじめに

御紹介いただきましたJAひまわりの今泉と申します。現場で農協改革、自己改革、いろいろなことが言われて、本音と建前ではないのですが、なかなかおいそれとはいかない現場であがいているというか悪戦苦闘している、そんな現実の話の少し紹介させていただいて、皆さんから意見交流の中で、いろいろなヒントを得て帰りたいなと思っていますので、どうぞよろしくお願いします。

私どものひまわり農協というのは、楕円形のような結構まとまった地域にあり、端から端まで、農協の一番遠い事業場から事業場でも車で30分かからないぐらいの、エリア的にはとてもまとまった地域にあります。18万3,000人の人口です。私どものいるところは、愛知県の中の東三河地域と言いまして、田原市、豊橋市、私どもの豊川市、農業がとても盛んな地域の一角です。豊川市と宝飯郡の4町の5つの農協が平成2年に合併しました。平成2年というのはいろいろなところで合併が取りざたされた時期で愛知県でも、合併の第1号が私どもの農協です。合併すると豊川市農協みたいなことになるのかなということでしたが、名前を公募しまして、元気に明るくやっついでこうよ、みたいなC Iの雰囲気を入れて「ひまわり農協」という名前にしました。当初は共済の推進等で組合員のところへ行きますと、「ひまわりではなく夜回り農協（笑声）が来たのか」というふうな揶揄をよくされて、「いや、ひまわりでございます」と言った覚えがあります。

今年はやっとイレギュラーな形で、県大会のほう为全国大会より先になる

のですが、11月13日に愛知県大会を開催いたします。「農業・JAをめぐる3つの危機」というフレーズは、農業の危機、組織の危機、経営の危機、よく言われる側面ですが、こうした危機とその対応方向というのを県下で共有をしてやっ払いこう、そんなことを大会の組織の協議で策定をしたものです。

## 2 組合員アンケートの実施

今、行政のほうも組合員アンケートをとり、農協のほうもそれに対抗して組合員アンケートをとっています。今日、皆さんのお手元にもひまわり版、ひまわり農協のエリアの結果を載せております。今後この30年の年末ぐらいから来年にかけて、今全中の言っておる全組合員アンケートをとるのですが、愛知県は全部のアンケートは難しいだろうということで、県内の正組合員16万人、准組合員44万人、合計60万人の組合員、その中で正組合員も准組合員も何とか過半数の組合員に対してアンケートをとっていく計画です。

ただ、正組合員16万人の半分、8万人ぐらいを面談してアンケートをとろうということですが、准組合員のほうは、半分といっても22万人になります。愛知県下では准組合員のレベル化みたいなことをやっ払いまして、レベルがどんどん上がっていくと、准組合員でも、農業支援の活動みたいなことで農業に少し携わってもらい。これがレベル4ですが、その前のレベル3というのが、最寄りの直売所で定期的に地元農産物を購入する准組合員、このメンバーは、そういうことの行動を起こしてもらっているから農協あるいは地元の農業に理解があるということで、准組合員の3分の2を超えるぐらいをレベル3にしていっ払い、その皆さんについては、アンケートで好意的な評価をいただいているとみなしてやっ払いこうみたいな、やり方を今とろうとしています。

アンケートの話はそんなことで、中身を見ていただいてもいい評価がたくさん書いてあります。これは実を言いますと都道府県によって様子が違うのですが、当JAでは、正組合員の皆さんは、認定農業者の中で農協の部会に入っている農家を中心にアンケートをとっています。准組合員のほうは、さっきも言いましたレベル3という、直売所で年間にどのぐらい使っ払いいただいているというのが、私どもポイントカード等でわかりますので、その上位者を中心にアンケートをとっています。

### 3 JAひまわりの目指してきた方向

次に、「JAひまわりがこれまで目指してきた方向と特徴」ということについて少しお話をさせていただきます。

一つ目は、「全国に先駆けて展開した農産物直売所と農協女性部の変遷」について。直売所は、JAひまわりになる以前の1986年、旧三河一宮農協の、農協婦人部のかあちゃんパワーで産声を上げた100円市がもとです。当時は三河一宮農協の幹部は、直売所にあまり積極的な思いを持っていませんでした。Aコープの売上げが下がるとか非常に小さな話をしておりまして、積極的に農協は関与していなかったわけですが、思いのほか地域の皆さんからの支持を得て、これはすごい事業だということで農協もバックアップをしていった。今、狭いひまわりのエリアの中で6カ所の直売施設があります。6カ所のうちの3カ所は、グリーンセンターと称して単独の直売所、もう3カ所はAコープの中に直売コーナー、産直ひろばと称しています。全部で年間になると13億円ぐらいの地元農産物売り上げになります。

直売所の一番大きいのは年間売上げが7～8億円ぐらいが関の山なのですが、私どもの思いとしては、ドーンと大きなものをつくるよりも、できるだけ地域バランスよく、ある程度最寄りのお店として地元の消費者に利用しやすい店。直売所の出荷会員、女性が今でも中心ですが、1,300人ぐらい、大分お年を召してきています。生産者も、遠くの5キロも10キロも走って出荷するのではなく、最寄りの、生産者にも消費者にも利便がいい、余り大きくない直売所を複数展開していることが特徴です。

二つ目は、「地域農業応援団として取り組んだ准組合員加入促進運動」について。平成2年の合併時は正組合員7,000人、准組合員が4,000人でした。平成29年度末では、正組合員が7,800人で、何とか現状維持を保っている。准組合員は2万7,000人に、6.7倍ぐらい准組合員が増加しています。

これについては、正組合員のほうも特に女性部、産直会員を中心に複数組合員制というのを相当前からっており、今、正組合員の女性比率が32%ぐらいになっています。組合員全体の女性の構成比では、准組合員のほうは圧倒的に女性が多く、全体で言いますと50%ぐらいと思います。管内における組合員世帯のカバー率は約30%です。愛知県でも多くの農協が組合員資格を大分緩和し

ましたが、うちは相変わらず、正組合員は土地の資格が10a（1反）、従事日数が90日以上で、合併以来同じです。

最近は、毎年1,000人ぐらいは新規の組合員、准組合員が中心ですが、加入しています。しかし、正組合員を中心に500人ぐら이가死亡で法定脱退し、1,000人増やしても純増は500人いくかいかないかという状況です。

ただ、出資金のほうは14億円ぐらいですが、出資限度額が50万円で、正組合員は、出資配当は今でも4%と相当高いので、50万円限度額までやっていたのですが、法定脱退、亡くなっても大体现組合員にほぼ譲渡をさせていただいていますから、出資金は横ばい状況です。新しく出資して組合員になっていただくときには、1万円をお願いしています。組合員加入申込書には、特にこれは准組合員向けですが、地域農業の振興を応援し、組合事業を利用しますという文言を渉外のメンバーたちが一応確認をしています。

そういった意味からすると、愛知県下の准組合員の農業応援団化については、レベル3をしっかりと増やしていくことです。これは産直を通じて地元の農産物を定期的に購入していただける准組合員という位置づけです。愛知県下の農協の准組合員のレベル3の比率は、現在44%ですが、ひまわりは74%です。年間1円以上でも利用していればこの仲間にしてはいますが、JAひまわりは、年間1万円以上購入している准組合員の比率は51%です。女性のほうは65%の皆さんが年間1万円以上の地元農産物を購入する准組合員ということで、本当に農業の応援団になっていただいているということです。

三つ目の「総合ポイント奨励制度を通じた取り組み」について。JAグループ愛知では、愛知県下独自のポイント奨励制度があります。平成22年に、これも私どもJAひまわりが一番初めにこの制度を導入して始めております。

現在、県下20農協のうちの13農協がこのポイント制度を活用、会員数が今85万人を超えております。これは地域農業の応援団づくりということと、農協の事業の横断的な利用促進、信用・共済事業だけでなくいろいろな事業を使ってください、という思いを込めていまして、ひまわり農協ももうじき9万人ぐら이의会員数になります。市の人口が18万3,000人ですので、成人人口のほぼ2人に1人が農協のポイントカードを持っており、その意味では大分浸透しているのかなということでもあります。

ただポイントは、貯金をしてもらったり共済に入ってもらったりで、いろいろポイントがつくのですが、それを使っていただく場面が生活店舗です。Aコープ、直売所、ガソリンスタンドなどですが、Aコープ事業も赤字で大変しんどいことがあります、残念ながら、今年の3月末で1つAコープ店を閉鎖しました。生活店舗をしっかりと維持していかないと、この制度自体がいびつになってしまいます。

#### 4 運営体制面での現状と問題点

一つ目は、組合員基礎組織の弱体化と部会組織の求心力低下です。これは当組合に限らず全体的な農協の実態かもしれません。基礎組織というのは、生産組合とか実行組合とかの組織ですが、まだまだ元気な地区と本当に形骸化をしている地区という大きなばらつきが出始めています。世代交代、サラリーマンをしている長男坊あたりが当然実行組合のメンバーは、ほとんどなじみもない、積極的には参加しない。そういったサラリーマン農家の子弟が増える中で様変わりしています。

もう一つは水田営農、私どもは米どころではないので、飯米農家を中心に水田営農はありますが、自分では耕作しない、オペレーターに全面あるいは部分的に委託をしている農家がどんどん増えています。畦草ぐらいの作業はするのですが、基礎組織としての結びつきがなくてもやっていける、そういった状況が蔓延しているということです。

ただ基礎組織は、農協の組合員組織として、役員を選ぶ、総代を選ぶことに関与する基本的な選出母体ですので、これが崩壊をしますと農協の組合員組織もおかしくなってしまう。どうしていったらいいのか。長野県のJA松本ハイランドみたいな方式がいいのか、今内部でもしっかり検討しているところですが、なかなか名案が浮かんできません。

それから「部会組織の求心力低下」も問題です。私どもバラ、トマト、菊など元気な部会、後継者がまだいる部会は、しっかりした部会組織がありますが、26生産部会のうち元気な部会は5つほどで、それ以外の20近い部会というのは、ほとんど部会としての体をなしていません。では、どうやってフォローしていくかと言いますと、農協の営農指導員を中心とした事務局が何とか引っ張って

いるわけですが、そこも農協主導型と言い切れない部分、それは営農指導員の主体的力量がまだまだないということです。そうすると、1年1年を何とかやり過ごしていくみたいな部会が大半になっている。部会長という役員も、回り順みたいな格好で1年ごと交代ですし、いろいろな経験の蓄積ができていない、そんな状況であります。

二つ目は、「農協の協同組合運動を支える役職員不足」です。これは私も含めてということになりますが、ほとんど農協の職員は、遠くても隣の市町から来ているぐらいです。最近、若い職員のなかには、名古屋のほうから来て、農協管理アパートに入っているのがたまにいますが、ほとんどは地元です。ですから、正組合員または准組合員である職員ということですが、自分以外の組合員を顧客としか扱っていない傾向が強まっています。これは、相変わらず連合会のまづい指導形式のもとに事業の縦割り化が進んできている影響でしょうか。

それから、最近、連合会が農協改革、農業に力を傾注しろという言い方で、事務負担軽減の名の下に、連合会自身が結構いろいろやっています。農協から面倒な事務、例えば自動車事故が起こりますと、人身事故の相手方との交渉ってなかなか大変なのですが、そういったものは全部共済連のほうがありますよとか、そのうち、物損も全部そうなる、農協は窓口対応みたいなことだけでいいですよみたいな。連合会が農協の補完機能ではなく、事業の主要な機能を果たすというような流れが全国的にきています。うちの農協も最後まで反対をしていますが、もうあなたのところだけですよ、みたいなことで、首を縦に振らざるを得なくなりました。ますます農協の職員というのは一体どこを向いて仕事をしていくのかということところが不明確になっていると思います。

そんな中で、「コミュニティ・カレッジ」なんておかしな名前ですが、農協の理念をしっかりと学んでいろいろな事業に携わっている若い職員を10人ほど集めて、毎年、半年ぐらいかけて、JA理念をしっかりとディスカッションし学んでいくことを、過去10年ぐらいやっています。毎年10人を10年ですから、正職員が約400人のうちの100人ぐらいがそうした経験をして、少しでも協同組合に思いをはせてもらえる職員づくりをしていこうと、微力ながら進めています。

三つめは、「職員の成功体験の欠落と事業展開方策のマンネリ化によるモチベーションの低下ならびに健全経営への不透明感から生じる職員の不安感増

大」、です。ひまわりの地区に特に農業が発展をしていく場面というのは、ほとんどありません。現状維持が精いっぱい。元気な作物はごく一部で、それ以外はどんどん衰退をしていく中で、営農指導員が成功体験を経験できるような場面がないのです。

私も、40年前に営農指導員として農協に入り、10年間ぐらい営農指導員をやっていたのですが、そのころは何をやっても売れ、新しい品目、品種の導入で、失敗もありましたが、あー、よかったみたいな成功体験が結構あったのです。それが今ほとんど体験できないという状況で、農協の中の総合企画機能とそれぞれの事業の業務企画が一体的に何か新しいことに取り組んでいく体制がうまくできていないという気がします。

今後、事業総利益は縮小していきます。新しい事業収益を生む事業がなかなか見つかりません。事業管理費、特に人件費が、働かせ方改革ではないのですが、時間外労働とか最低賃金もどんどん上がってくる。当然ながら事業利益が縮小をしています。損益シミュレーションを各農協がやっています。特に大きいのは、今後0.2%ぐらい信用事業の預け金利回りが下がるという農林中金の話を受けて、愛知県信連もそれに近いことをやっていくということです。そういうシミュレーションをしますと、何もしないという前提ですが、私ども農協も2021年、あと3年後には事業利益が1億を切ってしまい、その次は赤字です。組合員のほうにも相当農協経営は厳しいよということで、意識づけを含めてそんなことも敢えて伝えています。

今後、どうしても営農拠点等の統廃合をすることで、要員も適正化、削減をしていかななくてはいけない。会計監査人の監査が平成31年から入りますので、今その前哨戦で減損会計をまとめていますが、大変厳しい状況です。

そういう中であって、農協という閉鎖的な中では、変化、変革がとても遅いのです。若い人たちの発想なり最近のIoTとかAIとか、農協の中では何となく縁遠いようですが、それが当たり前になる時代はすぐ目の前に迫っている。そういうことを私たちの世代が先取りできないので、若い人たちのプロジェクトでしっかり考えてもらったものは、できるだけ私たちが責任を持って実行していく、若い人たちの人材の登用をしっかりやっっていこうと思っています。

## 5 地域になくてはならないJAを目指して

一つ目は、強みあるいは特徴を最大限生かしていくためにどんなことを考えなくてはいけないのか、です。うちは農業も、少しずつ衰退していますが、どこいまだあります。年間を通じて温暖な気候ですので、いろいろなものが年間通じてとれます。野菜、花、畜産、お米、何となく大体3分の1ずつぐらいに、バランスよくいろいろなものがあるのです。特に花のバラは日本一の産地と称してしまして、花の種類が豊富というのがうちの農業の特徴です。そういう産地と消費地が近い関係、強みをしっかり生かしてやっていく。当然それしかないということです。また、地域の住民の中に、さっき言いましたポイント制度の会員が半分はいるということも、ひまわり農協のやっていることに対して幾ばくかの支持を頂いているということで、もっともっと情報発信をして、仲間、パートナーになってもらおうと考えております。

二つ目は、「農業応援団からJA参画意識に繋げられるか」です。言葉の響きはいいのですが、それでどうなるのかは、しっかり分析が出来ていません。ただ直売所という、地域住民との接点であり拠点をうまく通して、地元の農産物を買ってもらおうという購買行動だけではなくて、プラスアルファ地元の農業に関連した情報提供をしっかりと継続的に行っていく。今年度、直売所をしっかりと利用している准組合員の皆さんを1店舗当たり30名ぐらい、モニターという形で募集します。1期が2年か3年ぐらいで、准組合員、消費者のモニターの皆さんと出荷者との交流会をし、モニターの皆さんに対して農協の自己改革も含めていろいろな情報をお伝えする、双方向のやりとりができるような准組合員の農協への参画を意識したメンバーをつくる。6カ所ぐらいの店舗がありますので、1期150人のモニターができて、そういうことを続けていくことで、准組合員の中のコアメンバーが少しずつ出来ていく計画をしています。

三つ目は、支店協同活動というのも、おくれればせながら今積極的に展開をしています。できるだけ食農とか食育活動につながる取り組みを意識的にやっていく。できるだけ職員だけの活動にならないように、女性部の皆さん、あるいは地元の生産者、地元の役員、あるいは青年部の皆さんと一緒に支店協同活動をやっていこうと進めています。地域を意識してもらおう、あるいは組合員、協同組合みたいなものを意識してもらえることは、継続していく中で意義

あるのかなというふうに思っております。

それから、女性部もかつてはピラミッドで、支部があり、支部長が出て、女性部の部会長、副部会長とか、ピラミッド型の組織だったのが、役員のなり手がなく、今、目的別グループ活動みたいなことになっています。女性部のメンバー自体は2,000人を超え、愛知県下の中でも多い状況です。女性部大会をやりますと800人ぐらい集まり、結構元気はあるのです。女性部の活動は、大きくは目的別のグループ活動と産直活動。それから福祉の助け合いの会の活動、こういったものを束ねて女性部活動と言っていますが、中身を見ると、目的別活動というのは趣味の会みたいなことがほとんどになっています。ヨガをやるとかフラダンスをやるとか、自分たちの好きなことをやる。それはそれで構わないのですが、そればかりでは、農協の女性部としては一体何かとなります。そういうところに、切り口として今の支店協同活動みたいなことを無理のない範囲で少しずつやってもらい、農業とか助け合いみたいなことを意識してもらええる機会をつくっていきたいと思っています。

四つ目は、「協同組合の組合員間協同(小さな協同)が進むことの展望」です。協同組合間協同も言われて久しい状況ですが、特に地元の生協とは結構やってきた歴史があります。農協も合併をする、生協はもっと大きな規模で、愛知県でいくとコープあいち、愛知県一円がエリアです。規模がそれぞれ大きくなりますと、産消提携みたいな協同組合協同が、何となく上っ面だけをなぞるようになってきて、今非常に停滞しています。

最近、いろいろなところで「小さな協同」が言われます。生協組合員の皆さんと話しているのは、農協と生協という協同組合間協同ももちろんですが、その前の組合員間協同みたいな位置づけというのはできないものかということです。生協の組合員であると同時に農協の准組合員である方が私どもの組合のエリアでも相当数おります。ですから、そのあたりをうまく組合員同士の集まりの中で、一緒になって活動できるようなものにしていけないのかなと何となく今思っています。なかなか切り口がうまく見えてきませんが、そんなことを提唱していきたいと思っています。

また、若い職員から、副業が認められる時代になるだろうということで、農家支援、忙しいときの農家支援みたいなものを副業として認めていきましょう

と、そんな提案がありました。なかなかおもしろいと思い、これも検討に値すると思っています。いろいろなところでしっかりした組織をつくるのは難しいことですが、個人的なところで少しずつできることを活動として位置づけることが求められていると思います。

五つ目は、行政とか商工会議所との効果的な連携ですが、私どもも結構しっかりやっていると自負しています。1市1農協という関係が非常にやりやすいという面があります。ですから、豊川市に対して農業政策要望みたいなことを毎年出しており、それに対する行政からの回答を頂いています。あるいは市議会に対しても、これも年に1回ですが、市議会議員の皆さんと農協の理事、幹部職員との意見交換会もしております。

それから、行政と一緒にあって、農業塾、就業塾みたいな新規農業者を少しでも増やしていく取り組みもしています。就農塾のほうは、過去8年間ぐらいで165人の参加者があり、結果、本当に就農した人は15%の25人ですが、これも農地バンクをつくったり農業施設バンクをつくったり、就農しやすい環境を行政と一緒にあってつくっています。

それから、ついこの9月14日にも、商工会議所の会頭と幹部、私ども組合長、幹部と一緒にあって意見交流し、バラが日本一ということで、フラワープロジェクトを商工会議所と一緒にあって、バラをもっともっと売り出す取り組みを進めています。それから、農協だけではなかなかうまくいかない若い人たちの婚活活動も商工会議所と一緒にあって、農業後継者も希望者が入る形で進めています。農協の後継者たる青年部と商工会議所の青年部も一緒にあって、何かをすることも進めていきたいと思っています。

豊川市の中に、JAひまわりと別に、特にオオバ、青ジソを主にやっている専門農協があります。ここは、オオバと「つまもの」等だけで約40億円の売り上げがある結構元気な専門農協で、先日も懇親会をやりました。その組合長はまだ40代で、最近オオバを束ねるロボットを入れたり、新しい取り組みをしています。その中で、オオバではひまわり農協の中にも「つまもの」部会がある。何となく地域の中の競争相手みたいな関係はあるのですが、先日の意見懇談会の中では専門農協の組合長のほうから、そんな時代は過去ですねということで、豊川市というエリアの中で一緒にあって、販売戦略はもちろん違います

が、豊川のオオバみみたいな形で一緒になってブランド化を進めましょうという提案がありました。総合農協と専門農協の関係も、今までの関係から、一緒になって、特に有利販売では手を携えてやる必要があると思います。

今、愛知県下は20農協、県下で20というと大分多いほうの部類に入ると思いますが、過去の先達たちが頑張って内部留保をしていたお陰で、どっこい愛知県の農協は財務基盤が強いのです。愛知県の中ではうちみたいなのはちょうど真ん中ぐらいの規模ですが、それでも内部留保が200億円を超えるぐらいあります。そういった意味の経営基盤はそこそこありますが、いつまでも20農協のままでは難しいということで、最近、ひまわり農協と愛知東という奥三河のほうの新城とか作手とかの農協、それから蒲郡ミカンで有名な蒲郡の農協、この3つの農協でずっと前から企画・管理の研究会を部長たちがやっています。将来ひよっとしたら合併ということも一つの選択肢として考え得るのかなということで、研究会を立ち上げようという機運も出てきています。

現実問題、手法としては難しいかもしれませんが、信用事業、共済事業から管理部門などというのは、出来れば大きくなって合理化をするほうが良いと思うのです。ただ経済事業は、なかなか簡単には、一緒になるからよくなることばかりではないと思います。私どものところには、豊川という大きな一級河川が流れていますが、豊川は愛知東の農協が源流ですね。そこから流れた水をいただいて、私どもの農業が盛んにやられています。例えばトマトを取りますと、愛知東は地形が高いところにあり、8月夏場の夏秋トマトが結構盛んです。私どもは11月から5月ぐらいがその時期で、そういう違うエリアの地域が一緒になりますと、機械共選場の稼働がほぼ年間を通じて出来るとか、リレー栽培で市場の占有も比較的やり易くなると考えられます。ですから、機能統合みたいなことが本当に進んでいけば、また違った行き方ができると思っています。

今、私どもは、損益シミュレーションをやる中で将来は厳しい経営環境が見えてきてまして、儲からない、利益が出ない事業分野はどんどんやめていこうみたいな考え方が少しずつ増えています。そういった意味からすると、今の生活事業、高齢者福祉事業も居宅介護、通所介護、訪問、福祉用具の4種類を小さい規模ながらやっていますが、介護福祉事業も何とかとんとんになる年がある一方、介護報酬が改悪されますと赤字になってしまうので、介護事業もどうす

るか検討しています。タマネギの皮ではないですが、何となく儲からない、経営にとってマイナスの要素をどんどんやめていったら、農協で一体何が残るのですか。営農事業だけを残してもそれではままだらない。

今、営農事業で3億円ぐらいの赤字を出していますが、それは信用・共済事業で何とか穴埋めをしている。そこがだんだん怪しくなってくると営農にも力を注げない、余分なことみたいな感覚で、どんどん生活事業を中心としたものを取っ払っていく。そうすると、地域の中で農協は一体本当に必要な組織なのかと問うたときに、だんだん縁遠いものになってしまいます。直売所があるから、今の農協は地域の中の顔がありますが、部会の生産物は今も9割方は東京を中心とした大消費地に送り出しています。農業が盛んと言いましても、あまり地域内に農産物の姿は見えないのです。

農協が地域の中であって、存在価値を認められ、支持をして頂ける組織として存続するために何が必要なのか。今の産業競争力を高めるといふ産業政策だけで農協改革を迫る陣営の考え方は異常で、地域政策というか地域の中の役割みたいなものは両輪だと思います。今どんどん地域政策のほうが小さくなりいびつな動きになっていると実感しています。きれいごとばかり言えませんが、持続するためにどうしたらいいのか、皆さん方からいろいろ頂戴して、何とか今の方向性を堅持していきたいと思っています。

<主な質疑応答>

○ 総合ポイント制のデータの活用はいかがですか。マーケティングや事業の推進に活かしていますか

ポイント制度は、例えば1年間で約8,300万ポイント付けて、ほぼ100%還元しています。ですから、ポイント引当金は1億円ぐらいがどんどん増えているわけではなく、ずっとそれが残る状況があります。事業では何とか回っているのですが、ポイントカードの利用データを活用が遅れているのです。1ついいところは、准組合員の事業量調査が始まりますけれども、そういった面ではポイントカードには属性として組合員であるか否か入っていますから、相当な部分、正確に事業量の調査ができます。

それから、この人は信用事業、貯金だけなのか、共済だけなのか、ガソリン

スタンドはどうだろう、直売所はどうだろうという複数利用の度合いも分かります。貯金だけの人には、意識的に直売所のカタログセールを送ったり、できるだけ複数利用に持っていくことをしています。

それから、ちょっと変な話ですけれども、直売所で賞味期限切れみたいな商品を正直たまに売ってしまうのです。そのときにもポイントカードがありますと追跡ができます。全員が全員カードを持っているわけではないのですが、結構なウエートでカードを使って買い物をして頂いています。賞味期限切れを買った人が分かるということでは、活かされていると思いますが、まだ情報の活用が足りないと、よく非常勤の理事からもおしかりを受けています。

○ 以前、一宮農協時代に取材に行っていますが、あの頃の元気さと比べて、こんなに危機感のある話を伺うとは思いませんでした。隣の愛知みなみ農協の農業は非常に元気だと聞きます。全県に共通の危機感だという話ですが、農協間の違いについてはどうですか。

渥美半島の田原市の愛知みなみ農協と豊橋農協は愛知県の中でも飛び抜けて農業生産が多い地域で、今でも主要品目は、面積も出荷量も販売金額も増えているものが結構あります。愛知県の20農協の中でこの2つは別格ですね。

○ ひまわり農協の農業は瀬戸際にある感じですか。

全部会にアンケートをとり、5年後から10年後ぐらいで、5つの元気な部会以外は、ほぼ半分から3割ぐらいはドーンと減ることが目に見えています。特に果樹は、跡継ぎはやらないし、1年に1作みたいなものは農業収入から経費引いてほとんど残らないぐらいです。うちぐらいの規模でいきますと、果樹専門でたくさんつくっている訳ではありませんので。

○ 一番元気なオオバに専門農協があります。一緒になるとも言っていたが

専門農協でももちろん頑張っています。うちのオオバ、つまもの部会も20人ぐらいのメンバーで13億円ぐらいの売り上げがあります。オオバとかバラとかトマトとか、どっこい本当に5部会ぐらいは何とか元気ですよ。それ以外が衰退の一途としか言いようがないですね。

○ 温暖で気候がいいのに、今のような厳しい状況とは思いませんでした

やはり儲からない品目がどんどん増えているのですね。私どもの産品は東

京の大田市場を中心ですが、市場の卸会社としてのいろいろな機能が今どんどんなくなっています。量販店との予約販売、契約的な取引とか予約相対は、最初に価格ありきで取引がなされる部分があり、その価格というのは本当に10年、20年前と変わらない、むしろ価格は下がっている。残念ながら生産費のほうはいろいろな面で少しずつ上がり、粗利が取れないということになっています。

○ 一般的に大きい農家はだんだん農協離れをするようですが

一般的にはそう言われます。うちのエリアは、ものすごく大きな企業的な規模でやっている人たちが、いいか悪いか、ほとんどいないのです。例えば売り上げとして1億円ぐらいの人はオオバとか何人かはいますが、何億円というような規模の人はいません。それが功を奏していたのか、みんな部会に結集しており、農協で言うところのアウトサイダー的な農家は皆無と言っていいですね。一部の品目は専門農協のほうに結集している。これは歴史的な部分もあるので、ある日突然そっちに行ったのではなく、そういうグループで頑張ってきたということです。そういう意味ではうちはやりやすい地域です。

○ アンケートでは、販売事業の「利用あり」62%、「利用なし」38%という数字です。全員のアンケートではないとのことですが、「利用なし」の人は、販売がないのか、専門農協の人なのか、あるいは直売の人たちですか

ちょっと「利用なし」が多いです。ただし1つは、認定農業者的に大きな農家をターゲットにアンケートをとっているのので、今の専門農協の組合員がある程度この中に含まれています。今ちょっと正確に今言えませんが、多分38%のうちの半分ぐらいはそういうメンバーかもしれません。

○ 販売事業の利用率が下がっていますか

下がっているわけではないですね。ただ、一人一人、一戸一戸の農家が年を重ねることによって栽培面積を減らして、量が減っています。ある程度小さくなってしまうと、もう農協の出荷場で持って行って共選物として検査にたえられないみたいな本人の思いもあり、近在市場へ自分で運んでしまい、農協の部会員からリタイアするという傾向にはありますね。

○ 販売事業も全体として120億円ぐらいですが、「利用なし」の38%から集めたらもう少し増えませんか

渥美ではキャベツが有名ですが、うちはそういうのをたくさんの面積やっ

ている人はそういないのです。露地野菜は昔から産地商人が結構元気に動いているところですので、悪いときは余り動かないのですが、相場のいいときは産地商人が青田買いで持ってくるところで、その割合も幾分かありますね。

○ 組合員の生活は、兼業所得も農業所得もあり比較的安定しているようですが、やはり農業が衰退してくのは大きな問題と考えますか

確かにトヨタを中心に産業的には雇用機会はたくさんある地域ですので、農家として捉えると、そこそこ安定しているというか、困っていることはそうないと思うのですね。では、面的に農地を見たときに、水田は何とかまだオペレーターがやっているの、山つきのイノシやサルが出る場所ではない平場の水田は何とか稲が植わっている。ですが、畑が相当空いてきているので、草ぼうぼうになると大変ですから、本当に地球を耕しているだけというか、トラクターで草退治をしているだけの畑がどんどん目立ってきています。キャベツは最近、高値で売れると思いますが、なかなかやり手が見つからないですね。

うちの辺では、ペルー人が畑で何ヘクタールも露地を始めたとか、ちょっとそんな動きもあるのです。今まで農家だった皆さんが65、70、75という年齢になってきて、今さらここで頑張るのは無理ですし、農家の若い世代も畑だったらなかなか手を出しません。ただでもいいから貸すという農地はいっぱいありますが、それを担う担い手がなかなか見つからない。

ただ、平成30年度と去年の29年度は、ひまわり農協独自で農業機械とか施設の一部とか設備投資に対して30%、上限はお一人100万円、助成をしたのです。それでトラクターを買ってもらう、小さなものでも何でもいいというので、農協の支援は、去年5,000万円、今年は7,000万円です。両方で投資額は2年で4億円ぐらい、農家はトラクターを買ったり施設のハウスの中の二重カーテンを新しくしたり、暖房機に投資をしているのです。

ですから、大きい人ばかりではなくて、産直のおっかちゃんが30万円の管理機を買うみたいなことも含めて、まだまだやっといこうという意欲は、少し後ろを押してあげればある、潜在的なそういう要望はあると思っています。いろいろなタイプの人たちが応募をしてくれました。

○ 機械・施設投資に支援することで、農協はその役割を十分果たしていると思いますが

近視眼的に今年、来年、再来年とかは何とかいけるとは思います、では5年後、10年後、この産地はどうなっているかと思うと、やはり愕然とするような未来像しか見えない。それを打開するための策がなかなかない。

就農インターン制度をつくったのですが、実績は本当に1人だけです。ミニトマトで頑張ろうという人が1人。制度的にはまだ1年不足ですが、もっとどんどん来るかなと思ったのです。農協が施設あるいは機械をレンタル的にしっかり装備して、必要な費用だけで賄えるような農業形態をやっていかなくてはということで先進的に取り組んでいる農協はたくさんありますが、私どもはそこまで行っていません。

愛知県は施設園芸地帯としては、結構先進的で、自分たちでやってきた農家が多いのです。自分たちで苦勞して施設をつくって。そういうところから言うと、施設を農協所有にしてリース料をもらって入ってもらえばいいという話はよく出るのですが、何となくちょっとそれは違うだろうみたいな。篤農家というか管内の中心的な農家からすると理解を得にくい状況もあるのです。

○ 篤農家的な農家はちゃんと後継者を確保しているわけですか

半分ぐらいはいるのかな。自分に自信があるからですね。

○ 総合損益計画では、2017年の実績収入と比べ3年間で相当落ち込む。総合財務計画ではほぼ微増。純資産も現状維持。総合損益計画の事業利益は一般の企業であれば利潤です。協同組合の運営原理としては、利益はゼロでもいい、経営の持続性があるのでよいと、判断できますか

事業利益が下がっていく計画を出すこと自体、違和感があります。ただ、事業利益を上げる事業はあるのかと見たときに、今の農協事業のあり方の延長線上で考えると、残念なならないのです。では、何か儲かりそうなものがあればやればいいではないかというのは、今の農協改革、自己改革の中では、余分なことをするな、みたいな流れももちろんありますでしょう。営農事業に特化した農協になればいいと現政権は言うわけですが、営農事業をどんどん伸ばしていこうという機運は、農協界の中にはほとんどないと思います。

逆に言うと、最終的に事業管理費の人件費を減らす、施設の統合をやりながら適正配置をしていくということの選択肢です。もう代理店化などということになると、こんな計画は吹っ飛んでしまいます。これは総合事業を維持する上

での計画です。さっきも言いましたが、相当農協経営は厳しいよというところで、組合員の皆さんにも危機感を共有していただきたいので意識的にやっていることは間違いありません。うちは出資配当は今4%でやっていますが、4%なんて異常ですよ。愛知県は平均4%、一番高いのは上限の7%です。うちは事業分量配当約1億円、ポイント還元8,000万円ぐらいですから、そういった意味では組合員への還元は比較的多いと思っています。それも利益がある程度確保されてないと出来ないとの理解を頂きたいという見せ方をしています。

○ 生協の店舗の中に直売コーナーを設けてもらい、そこに出荷するような形の提携関係もあるかと思いますが

今でも本当に「こびそ」というか、量的には大したことはないのですが、コープあいちという生協の店にひまわりの地元農産物を送っています。そういう提携関係にはあるのですが、生協も今、ほとんど個配中心です。店舗はどちらかというと赤字が多くて、本音は手を引きたいという立ち位置だと思うのです。ですから、店舗を通じて農協と生協が手を取り合っという関係を積極的にやっというとは思っていないように感じています。

○ 農林中金の代理店にするという考え方もありますが、信用事業は、簡単に代理店にはならないという感じですか

合併以来、支店を半減するぐらいに統廃合してきましたが、もう少したつと、果たして支店というのはどうなのかなという時代になる気がします。と同時に、お年寄りの方からすると、おらが農協というか、一つのいろいろな利便性を感じていただける代表的な拠点でありますので、なくすわけにもいかないけど、実質的に金融事業のサービスのことからすると、コンビニでもいろいろなところで、相互乗り入れでATMでもできます。支店を構えて職員を張りつけてやるというビジネスモデルは、農協だって一番遅く、おくれればせながらかもしれませんが、だんだん薄くなるような気がしますね。

○ 総合事業の中で帯を結べなくなったとき、どういう機能を残すかという問題は経営の問題です。代理店化で経済事業、販売なり購買が果たしてうまくいくのか。収支の面から見て、代理店化の選択は多分JAのほうからは出てこないと思いますが

あり得ないですね。収益が少なくとも3割ぐらいは減る。人数、要員はほ

とんど減らない。

○ 誰がその将来展望を描いて決断するかは難しい問題です。系統が抱える最大の課題は、意思決定の構造にあると思いますが、誰がどういう形で判断するのか。

農林中金でも、愛知県で言う信連でも、そういうノウハウなんてないですからね。窓口機能みたいなのがなければやれませんよね。

○ 総合損益計画で、信用事業の総利益は一貫して減少です。これは趨勢を示すものですか。低金利のなかで、信用事業の利益が今後も減り続けると予想していますか。2020年度は、2017年度に比べ相当減っていますが

趨勢も一部ありますけど、一番大きな要因は、農林中金が預け金利回りを0.2%、4年間ぐらい下げますと明言していることです。愛知県の中ではいろいろな農協のやり方があるのですが、うちは0.2%を0.05%ずつ4年間下げていくところのぐらいになります、というシミュレーションです。

○ 増大する准組合員は、基本的には直売所の利用が中心ですか。信用事業の預金全体に占める准組合員割合はどのくらいですか

准組合員は、全体の5割ぐらいの貯金量を持っていると思います。一人一人の量は少ないのですが、やはり累積としては大きい。

最近、貸出金ありがたいことに伸びています。ずっと下がっていた農業貸出金が、農協の支援事業で少し後押しすることで農家がお金を借りてくれ、この1~2年増えています。それから今まで員外だったけど、住宅ローンを借りる機会に准組合員になるという形で、住宅ローンも相当増えています。前年対比、この半期でも、3%ぐらい貸し出しが増えている状況です。

○ アンケート結果によれば、准組合員の年齢構成がかなり高い。60歳代以上が8割とありますが、実態と合いますか。また、先ほどの住宅ローンの話は若い人ですか。40代以下の方は、アンケート数字で8%ですが

住宅ローンは30代が中心ですが、ウエートとしては、女性のまさに中高年層が主流です。それは産直が窓口になっているのと、あとは女性部の目的別活動に参加をしてくれている人、そのお友達とか、何となくそういうところで、若い人たちがわいわいやっているわけではなく、どっちかという、おばちゃんたちが頑張っているいろいろなことをやっている、というイメージでしょうかね。

○ 出資型法人で農業経営をする農協が増えていますが、ひまわりではそういう検討はされていないのでしょうか

農家が会社法人をつくるのはぼつぼつとありますけれども、農協が出資をする形で法人をというのは、今のところ考えていません。

○ 収支が厳しくなる中で、農協が放棄地で農業をするのはなかなか難しいですね

それも農協の役割だと言われますが、私ども農作業支援センターというセクションがあり、堆肥の散布や水田の作業、何にもならない草退治をトラクターで耕やすという作業請負みたいなことをやっていますが、どうやっても、なかなか業として成り立たないのです。大きな赤字を垂れ流してもいいよという余力がなくなっている。

耕作放棄地の解消のために何かするという議論がもちろんあります。かつて支援センターがキャベツを植えました、殆ど虫にやられてしまいました。職員がやって収穫できるようなものは、水田以外きつとないかもしれません。ですから、臆病ですけど農協としては、ちょっと手を出し切れません。

○ 農業の応援団づくりで、レベル4の人は農業の手伝いをされているとの説明がありました。これを営農支援と結びつけることは出来ますか

例えば営農支援みたいなことは、現場にいると結構難しい。変な話、例えば台風が来て被害があちこちに出ると、特定の農家へ行くわけにはいきません。被害が出たところを全部やってくれというのは、到底職員が足りないので、手を出しようにも出し切れない。自助努力で頑張ってくれみたいな話になります、現実問題。本当は何かしたいのですよ。

例えば収穫期に急にけがや病気になり、2人のうち1人が入院してしまえばほとんどアウトです。そこに短期的に1週間とか10日、応援隊を出しますみたいなことを、さっき副業みたいなことと言ったのです。職員組織で何とかそういうグループ、団体をつくれなとか、非農家の皆さんが、猫の手部隊ではないのですが、そういう短期的にできるようなことがないのかとか、部分的なお手伝いみたいなことしか、今ちょっとイメージにないのですけどね。

○ ちなみに、レベル2とレベル1には、どういう方が該当しますか

レベル1は、地元農業を応援する意思がある、非常にやわらかい。レベル

2は、農業応援商品の利用または農業支援イベント等に参加している、レベル3は、今の直売所を定期的に利用している。レベル4が、営農というところにお手伝いをするみたいなどの要素が入ってくるという区分です。

○ 支店の協同活動ですが、ひまわりの場合、旧農協＝支店は、それなりに独立性を持つものか、あくまで機能的な支店として見るのですか

平成2年に合併して、5年間ぐらいは旧農協を地区本部として位置づけ、そこには参事級の職員を置き、権限も独自性を持たせました。合併のときのおさめるための一つのポーズでもあったのですが、結局はうまくいかなかった。なかなか融合し切れない、俺たちのやり方は俺たちのやり方だというようなことで、これで会計監査が始まりますと、到底内部統制では監査証明もらえないみたいな、やり方が違っている時代があったのです。今は旧農協の独自性みたいなことは極力排除するというので、本店集中型で統一的なやり方です。

そういった意味では、今独自性があるほどのエリアの違いもないという地域なのです、一緒くたになっています。ただ、その反動、弊害として、自分たちで自分たちの地域のことをやるといういい面の独自性がほとんどなくなってしまった。本店のほうを向いて事業所長も仕事をやっているみたいな。

○ ただ、その支所はさっき言われた協同活動の単位になりますね

それをやっているのです。そこを意識させたいという意味で、旧農協単位で支店協同活動はしっかりやっとうよという位置づけをお願いしています。

○ 協同活動を通じて組合への参加意識とか、組合員の自覚を促す効果はありますか

少しずつ出てくる気がします、いろいろな活動を続けることで。いつも同じメンバーではなくて、入れかわり立ちかわりいろいろな組合員が参加し、得意分野で参画をしてもらおう中で、長い目で見たらいい影響が出てくるのかなと思っています。一朝一夕で何か変わるでは全然ないと思いますけれども。

○ 農協職員の年齢構成はどうですか。また、年齢に応じた職員の事業あるいは農協に対する考え方に違いがありますか

正職員は約400人、准職員等入れて700人ですが、正職員で言いますと平均年齢が39歳です。毎年15人ぐらい新入職員をずっと採り続けていますから、平均年齢は変わっていません。ただ、60歳定年で、その後ほぼ再雇用。昔は、長

男坊が多いものですから、家へ帰って農業やるという人もいたのですが、今9割方は再雇用で、65歳まで准職員として働きます。いつの時代も若い人たちと言ってしまうのですが、30代ぐらいまでの職員と45歳以上ぐらいの職員とでは、農協に対する、あるいは自分の仕事に対する意識が違うと思います。

かつての農協の仕事のやり方をやってきた方が今の管理職になっていますので、例えば共済事業でも、一斉推進でウワーツとやってきましたが、それがL Aになって專業です。昔は電化製品から背広から何でも売ってこいみたいな時代がありましたが、今うちの職員は共済も貯金もそういうことは一切やらなくて、貯金は貯金の金融渉外、共済はL A。ほかに例えば管理部門の職員は、一切そういうノルマはないのです。ほとんど仕事は縦割りで、かつてのやり方を引っ張っているタイプが管理職にいますので、その意識と自分の目の前の仕事をやっているという20代、30代の職員の意識とは、相当乖離しています。

たまたま今、自己申告書を出してもらっています。管理職のほうは不平不満が少ないけれども、若い人たちは不平不満だらけです。相当な違いがありますね。農協のいろいろな仕掛けを、どっちを向いて変えていくか、あと10年ぐらいの職員に目を向けるより、これから頑張ってもらう30代、40代前半ぐらいの職員の思いを意識しないと将来成り立たないとの思いが強くなっています。

○ **仕事の縦割りが強まると、若い世代の人が参事などになった場合、農協のあるべき姿をどのように描くかは難しいですね**

そうですね。行き方というか進み方に、相当違う風がある日突然吹くという可能性もありますよね。どこの農協でもそうですが、協同組合的なことを一生懸命部下というか職員に話をし、機会ある毎にいろいろなところへ行っていっていいと言っています。

○ **豊川市には総務省が進めている地域運営組織、RMOがありますが、例えばJAの組織が、その活動が基礎になって、RMOに発展するみたいな関係は見られますか**

余り見えませんが、愛知東のほうは結構あります。あそこは本当に生協陣営とも一緒になっていろいろな活動をしたり、行政とももっともっと密接している。それでないとやれないのですよね。

○ **京丹後市では、JAも実質的に撤退して、行政がストレートに集落の区**

の連合会とか、直接集落の区長に働きかけ、中間組織をつくるのに苦勞しています。ここでは農協と行政の区域が一体で、職員も700人近くいて、中間組織的な役割も果たしているようですが

農協としてコミュニティー活動というか、スポーツ大会とかいろいろなこともしています。例えば行政とは、地域農業をこれから何とか守っていこうという意味の協定を結んで、行政の役割、農協の役割を明記した協定を最近結びました。災害のときの協定も結んでいます。うちだと20人を超えている男性職員が消防団に入っています。ですから、優良事業所として表彰を受けるなど、できることはいろいろしています。農業分野のことで言いますと、特に行政がだんだん人も金も投入してくれなくなったのですね。行政自体が、福祉のほうに予算的にも特化をして苦しくなっている。ですから、一昔前と比べると農業関係に本当に関係が薄くなりまして、表面上は一緒にやっっていこうと言っているのですが、ほとんど農協が金も出して引っ張っていく以外にない状況です。農業委員会も農業委員が半減して、制度も変わりました。現豊川市長は、昔の農協で言うと支店運営委員会、うちは地区運営協議会と言うのですが、その運営委員をやっていた経歴もある人でとても理解があるのですが、そういう市長さんの思いはあっても現実的な予算取りとかになると厳しいですね。

#### ○ 就農インターン制度に関して、経営創業型は難しいということですが

まさに新規、外から来るタイプを受けるためには、伊豆のほうの農協が成果を上げているという事例をよく拝見します。研修をする農家、そこはいちご農家が、伊豆のほうは物すごく特定の農家の人が力を持って、1年、2年みっちりやっているのです。うちは、ミニトマトにできるだけ限定をして、この農家に1年か1年半はずっと通い続けて、そこで研修をして実技を確保してほしい、初期投資で500万ぐらいの資金を用意してくださいと言っていますが、思いがあってもなかなか資金を持っている若者って、そういないのです。家族の理解がないとこの世界には飛び込んでいけない。

#### ○ 研修対象者が豊川市で就農したい場合、農地はあっせんされますか

農地はあっせんできます。そこへ例えば施設をつくる。なかなか露地で飯を食っていく農業のモデルがないので、施設をつくるときに農業資金融資をしたりしますが、やはり1,000万円、2,000万円はすぐ施設をつくるのかかってし

まいますから、新規で言うところちょっとハードルが高いんですね。

○ 就農インターン制度による新規の就農実績は1人ですか

去年から始めて1人です。自分でハウスを作ってやり始めました。一番有効と思っているのは、まず農協職員になってもらうことですね。最近も、1年農協職員をやって、すぐ意気を感じて、俺は農業をやるって、今ミニトマトの農家へ研修に行っているのですが、少ししっかり営農指導員で勉強してから入ればいいのではないかと。農協職員になって程度勉強して、できれば職員同士で、男性だったら奥さんを見つけて結婚してから農業をやるというように展開をしていくのが一番いいかなと思ひ、そういうタイプの職員を採用したいと考えています。

○ 今の農協規模でやっていくのは難しいので、法人合併ではなく、機能合併というか、機能的に何かしていくとのお話がありました。

最近、名古屋大学と岐阜大学が、法人としては一緒にならないけれども、機能統合しようって、何かやっていますよね。例えばああいうようなことが農協間でもできないのかなと。

(2018年9月20日報告)

