



# 『JA改革の基本となる営農経済事業の展開について』

——営農経済事業の収支構造改革の道しるべ——

報告者 黒澤 賢治

## 1. はじめに

- ① 農業協同組合の基本事業として営農経済事業は位置付けられながら収支構造は収支均衡若しくは僅かなJAでの黒字化を除き大きな赤字部門化が継続しているのが現状である(本業の再構築はJA改革の中核)
- ② JA 営農経済事業の実態をJA財務モニタリングデータで解析する
  - ・営農経済事業(共通管理費配賦後)黒字であり営農指導費を充当来ているJA・・・18.4%(131JA)
  - ・営農経済事業(共通管理費配賦後)が黒字だが、営農指導費は充当出来ないJA・・・23.5%(167JA)
  - ・営農経済事業(共通管理費配賦後)が赤字・・・58.1(413JA)
  - ・営農指導費の1JA当たり平均支出は・・・1億5500万円
  - ・この事業実態でも組合員の経営改善・経営体強化が進捗しないのは何故
  - ・JAの大型合併後、「組合員・法人等のモニタリング調査」をベースとした協同活動の基本骨格が組織討議すら実践されていないJAが目立つ
- ③ 営農経済事業(指導・販売・購買・利用・加工・直販等)の部門構成の中で**指導事業は賦課金徴求**(耕作面積割・正組合員割)が原則であったものの今日的な大型合併以降、徴求組合は減少したと言える。(必要額を満たす徴求JAは僅少であり形骸化が継続している)
- ④ 販売事業は共撰・共販を原則とした卸売市場出荷が主流であり品目に係わらず一律手数料主義が一般的であり一部JAでの**買い取り販売・直販システム等**の台頭が見受けられる
- ⑤ 購買事業は系統JAグループ経由の仕入に一定の手数料を乗じて供給価格を決定し代金決済月により更に供給価格が変動する供給システムが大衆を占めている(一物一価から一物多価・市況主義への転換)
- ⑥ 利用事業は利用規定で定める利用料は徴求するものの定額型利用料設定が主流であり補助事業以降の再取得や大改修等の費用捻出も困難な実態が各種利用事業で散見される(応益費用算定方式)
- ⑦ 加工事業は歴史的には、殆どのJAで事業実践されていたものの商品

開発力・販売力の劣化を原因に高度経済成長期以前に事業閉鎖若しくは別法人化された為に「優良商品」を有する僅かな JA を除き事業成立が困難視されている（製茶・果汁飲料・加工食品等での検討が目立つ）

- ⑧ 直販・直売事業は近年の「地産地消ブーム」の躍進により多くの JA で「ファーマーズマーケット」「農産物直売所」等が建設されて来たが地域によってはオーバーストア状態にあり店別収支構造は赤字化店の出現が問題視される直営店も見受けられる（直売所の赤字化拡大）
- ⑨ 営農経済事業は地域事情や産地構造等により一体的な連携オペレーションが機能していない実態もある。特に指導事業と販売事業を一元化した営農部と一連の購買事業を包含した経済部等に分離した形態や直売事業は女性会事業と位置付け生活部門管理の JA も見受けられる（事業のヘッドクォーター化と組織機構の抜本改革）
- ⑩ 地域実態や生産構造を無視した一元統合がベストとは言い難が営農経済事業の収支均衡・黒字化へのターニングポイントは地域営農システムを組合員参画を原則に構築すると一元化による経費削減と組合員参画がポイントとなって来る（生産部会から運営委員会・協議会へ）
- ⑪ 個別経営体情報・生産情報・販売情報等の基本情報の一元化と共有無くして「真の営農経済事業は成立しない」加えて組合員参画による協同活動実践のための「組合員意向調査」「営農経済部門別アンケート調査」等の解析による抜本改善が喫緊の課題と言える

## 2. 地域戦略の構築に併せた営農経済機能の強化と地域営農システム

- ① 多様な組合員の営農経済事業参画を容易にする為に「組合員の生産レベル」に併せた「マーケティング開発」と「栽培ステージ」を構築して来た。参画する全ての組合員を対象とした「面積予約システム」による作型・生産グレード・規模・生産量の一体把握が原則となる（アマチュア・セミプロ・プロ・スーパープロへとステップアップ）
- ② 法人・組合員の生産実態が不透明では「マーケティング開発づくり」は困難である。近年は取引先パートナー別に産地戦略から取り組むパートナーも拡大しており、経営体個々の選択肢もアップしたと言える
- ③ 「面積予約システム」にエントリーしない組合員にあつては卸売市場出荷による選択肢を優先している
- ④ かつては、生産部会型の生産戦略が主流であったが個別経営体としての経営戦略から取引パートナーを選択する傾向が出て来た。産地を支

えて来た生産組織（部会）の再編構築も含めマーケティング戦略の高度化からの仕組みづくりが喫緊の課題となって来た

- ⑤ 購買事業は「**購買品取引委員会**」を中核組織（組織代表者・JA 理事）に「面積予約システム基本データ」を基準とした開かれた参画型の「予約購買」「組織別共同一括自取りシステム」「圃場ダイレクトシステム」による購買品供給が主力となる（栽培ステージによる必要資材ピックアップ）
- ⑥ 購買事業の信頼性担保と近隣資材市況の調査は「**モニター委員**」を選任し買い取り調査を含め実践して来た。価格競争力も重要なポイントではあるが「**事業公開性**」が組合員参画の協同活動だと言える。従って競争力劣化商品は委員会による『入札制度』に付す事となる
- ⑦ 購買事業・販売事業の直接経費の多くは人件費・施設費等で在る事からコストシュミレーションにより「**応益型費用算定を提起**」し組合員意向調査等で取得成否を決する事を原則としている
- ⑧ 単品作目型の施設投資は極力控え、汎用型施設・機材での広範囲な継続的利用を原則としている
- ⑨ 単品型生産部会から**複合型運営委員会**への**組織再編**を進める事により専任担当者から複合担任者へ職員の果たす責任体制も拡大しつつある
- ⑩ 様々な事業の在り方を通して組合員ニーズ・取引先パートナーニーズ・JA 運営システムは方向性がより鮮明になる、その合意形成を担うのが「**販売促進委員会**」「**購買品取引委員会**」の役割と機能だと言える

### 3. 参画をベースとした営農経済事業強化と新たな協同活動の指針

- ① 販売事業・購買事業の在り方は組合員・法人等の協同活動参画の試金石と言える。協同活動は「全体最適」を目指しつつも参画するメンバーは「部分最適」を自己最適で活用しようとする場面も多く見られた
- ② 「組合員意向調査」「営農経済事業別アンケート調査」によれば、JA の公開性・事業個別採算性等の情報が周知出来ず利用促進に大きな障害を来していた事から、徹底した「集落座談会」「生産組織会議」「運営委員会」等による改善・改革論議を展開して来た
- ③ とりわけ、営農経済収支改革については、主要関連諸施設の用不要・在り方・運用手法に至る総合討議を機会ある毎に実践して来た
- ④ 平成 6 年の JA 合併を契機に組合員の総意による「新たな営農経済事業確立に向けた 15 原則」が策定され事業持続の原点となる営農経済収支改革がスタートした

## (組合員参画型の営農経済事業改革・収支構造改革の基本指針)

1. JA組織内での「営農経済事業の役割・機能」の再確認と価値体系の共有を実践する為の徹底した組織討議を繰り返し実践
2. 営農経済事業の価値体系を「平等」から「公平」へと転換し個別経営体・法人の参画促進と事業利用促進を提案する
3. 事業改革のコアとなる販売事業を「集出荷業務」から本格的なマーケティングに転換し多様な組合員の特性を生かした事業へと転換する
4. 組合員の成長状況・消費者ニーズ・取引パートナーの用途ニーズに応じた販売の多元チャンネル化を実践する
5. 地域戦略の手法として農畜産物を「商材」としての供給からオリジナリティー豊かな「商品」提供に事業転換する
6. 経営体の基本特性が生かしづらかった「共撰共販」から「個選型用途別共販」へと販売転換する。ただし「面積予約エントリー」の未提出者にあっては従来の卸売市場出荷とする
7. 地域戦略として「単品大量生産産地」から「多品目計画生産産地」へと生産構造改革を実践する
8. 地域特性を活用した生産の平準化・周年供給化・産地間連携をキーワードに生産構造改革への取り組みを実践する
9. 取引パートナー先の大手量販店・生協連・中堅スーパーのバイイング機能のアウトソーシング機能を満たす新たなPC事業化を実践する
10. 営農購買事業は単なる「JAグループの小売代理店機能」に留まる事無く「組合員の仕入代行業務」と事業転換する
11. ジャストイン・タイムの生産資材供給システムを確立すると共に「営農センター」機能を更に強化し「部会別・組織別共同一括自取りシステム」「予約購買システム」による経営合理化を実践する
12. オールインワン（総合コーディネイト）の営農指導事業・営農振興を実践する為営農経済事業部署の一元化運営を目指す
13. 管内一市二町一村のエリア内地域住民を巻き込んだ地域戦略を実践する為に地域営農センター・基幹支所は、まちづくり・むらづくりのトップランナーとしての機能を発揮する事を目指す
14. 組合員対応力強化のコア機能を果す「営農支援センター」の充実強化と就農支援体制の具現化を急ぐ

1 5. 個別経営体強化をめざし「JA 甘楽富岡農税くんシステム」の機能拡大と経営分析を基にした「提案型経営改善」に取り組む

4. 収支構造改革の実践事例（販売事業編）

- ① 販売事業の必要経費の大崇を占めていた諸施設（22 集荷施設）は販売事業の構造改革と PC センターの機能強化に併せ合併 3 年以内に 3 総合センター・3 PC センターへと統合再整備した
- ② 従来の作目別集荷施設から多機能汎用型 PC センターへの移行は取引先パートナーからの熱烈なニーズに支えられ「利用事業施設」へとリニューアル転換し利用料を生み出すと共に地域住民の雇用の場としての役割を果たしている
- ③ 3 総合センターは「時間帯別入荷体制」に大きく機能転換し早朝 7 時から「インショップ販売」以降、プロ用作目がタイムスケジュールに従い利用されている
- ④ PC センター利用料・集荷施設費の設定に当たっては夫々の運営委員会で費用応益型システムにより設定されている
- ⑤ 販売手数料も同様に各組織合意を得て運営委員会・農特産連絡協議会等で決定している。販売取引先パートナーとの実質総合商談にも「販売促進委員会」をヘッドに各組織が積極的に参画している
- ⑥ JA 改革の実践場面で大きな課題は JA 組織内の事業運営ルールとなる「事業規定類」の抜本改正に向けた検証作業を急ぐ事と「買い取り販売」の価格設定システムから供給・清算システム迄の一連の電算システム対応が喫緊の課題と言える
- ⑦ 収支改革は利用事業の大幅な拡大と販売構造改革（直販・相対）により販売事業・利用事業の 2 事業グロスで黒字化を達成しているが 3・11 東日本大震災により地域最大の産物である「椎茸」が甚大な被害を受けた事から利用事業収益の縮減が懸念されている
- ⑧ 販売事業要員については大幅な要員削減が進んでいる。実質的なマーケティング開発要員は作目大分類化（バイヤーもほぼ大分類）が進行しており畜産部門を除き順次 PC センターへ移行中

5. 収支構造改革の実践事例（営農購買事業編）

- ① 営農購買事業の収支構造改革のベースとなっているのは「地域営農システム」の基本データとなる「面積予約システム」「生産組織別共同一

- 括自取りシステム」「圃場ダイレクトシステム」等を包含した強固な「予約購買」の実践による経費削減効果がダイレクトに発揮されている
- ② 予約購買（生産組織別）の徹底は「在庫品縮減」効果を生むと共にストック用倉庫も不要となり物流倉庫は現在、PCセンターとしての利活用が進行している。当用品については前日午後3時オーダーのものは翌日午前9時納品が可能な物流システムを構築している
  - ③ 購買品の供給経費の大崇を占める物流費は「共同一括自取りシステム」の周知徹底により個配を原則廃止（メインセンターで2台外注）した為に大幅な縮減となった
  - ④ 地域生産特性に対応する営農資材は原則、該当地域営農センターが対応する為に共通在庫からは除外している
  - ⑤ 「面積予約システム」データにより購買品供給体制は生産ステージにリンクし計画化が進行すると共に指導事業・販売事業・購買事業・利用事業は緊密な連携と一気通貫体制による効率の良い対応が可能となり職員の責任体制・機能分担体制も充実して来た
  - ⑥ 指導事業とリンクし栽培ステージ毎に必要な資材のセレクションが実施される事から「安心・安全」が担保された商品を提案するマーケティング担当者の「提案力」をグレードアップされてきた
  - ⑦ 購買事業の収支改革は物流倉庫縮減・個配運賃の撤廃・在庫品削減を主因に改善された。現在では個別経営体に対しシステム活用による奨励金を「公平の原則」に基づき支出している
  - ⑧ 購買事業の収支改革の成果を、広報部門を除く指導事業に充当し収支均衡・黒字化を目指している（本年決算では2・14大雪害による計画修正により指導事業費カバーが可能となった）
  - ⑨ 購買事業の要員縮減は非現業から削減しているが「営農センター機能強化策」として地域営農センターへの再配属が進行している

## 6. 販売・購買事業の収支構造改革実践に共通する課題と実態

- ① 50年余に亘る販購買事業システムは流通業界の大きな変化や実需ニーズの多様化更には産地を支える就業構造変化により主要事業の営農経済事業の再生構築は喫緊の課題と言える（時代の変化から隔絶）
- ② 双方の主要事業に共通する第1点目は他事業に比較し大きな設備投資（補助事業活用）と単品作目専用機器類等が投入され**販売手数料2～3%では直接費用も賄えない実態**も散見される。加えて購買事業も同様に最大収容期を想定した重厚長大な物流センターを有しており、こ

れらが大きなコストとなっている（膨大な施設費・維持・修繕費）

- ③ 組合員の参画をベースとしたメンバーシップによる事業運営が成立していない。「御客と商社」の関係に等しく「販売市況」「供給売価」によっては、いつでも関係が変化してしまう希薄な関係の上に事業が行われている（組合員に対する公開と参画をベースとした構造改革）
- ④ 指導～販売～購買～利用～加工～直販等の営農経済事業全体を活用した一気通貫の「作目別一気通貫システム」がトータルで構築されていない為「組合員の利己主義」が横行し集合離散を繰り返している（総合利用による最終利益確保の協同活動）
- ⑤ 収支構造改革の最大のポイントは「人材の適正配置」と「収益を生み出す仕組みづくりと新たな仕事創り」だと言える。組合員との合意形成により協同活動でカバーされて業務から新たな価値体系を有する部門に人事投入を機敏に実践（労働生産性の向上と収益部門創設）
- ⑥ 指導事業の「営農振興費」は既得権では無い。伸びる可能性のある分野に傾斜配分し一気呵成に重点事項に集中出来る体制で「原因と結果」の因果関係を解析する（必要経費の応益負担の実践）
- ⑦ 協同活動により生み出される果実（成果）の配分は三分法を原則に利用促進を実践する（組合員～組合～将来への備えを果す事業）

## 7. 営農経済事業改革・収支構造改革を支える様々な目的集団の組織化

- ① 20年余に亘る事業改革・収支構造改革を、協同活動をベースに実践して来た為に組合員・組織との「合意形成を図る」事を積み重ねてきた結果「やらされる側とやる側」の分離が徐々に解消し「やる側の倫理」に立って頂ける段階を迎えつつある
- ② 指導事業を支える組合員参画型組織と機能
  - ・ 甘楽富岡営農振興協議会～ヘッドクォーター機能を果す
  - ・ 地区別営農連絡会～行政区別に構成し地域最適を目指す
  - ・ 基幹支所・営農センター運営委員会～集落座談会・地域振興を図る
  - ・ JA 甘楽富岡カリキュラム委員会～学習活動の運営と在り方答申
  - ・ 営農アドバイザースタッフ運営委員会～指導事業フォローアップ
- ③ 販売事業を支える組合員・組織参画型組織と機能
  - ・ 販売促進委員会～販売事業のヘッドクォーター  
商品開発委員会・市場部会・直販部会で構成
  - ・ 農特産連絡協議会～各生産部会を統括し各種委員の選任を行う
  - ・ 畜産部連絡協議会～各生産部会を統括し各種委員の選任を行う



- ・取引先別運営委員会
- ・レディース特派員連絡会議
- ④ 購買事業を支える組合員・組織参画型組織と機能
  - ・購買品取引委員会～営農購買品の取り扱い・価格・供給方法を決定
  - ・原木取引委員会～椎茸原木の共同購入を实践
  - ・環境共生型資材検討委員会
  - ・廃プラ・廃ビ処理に関する委員会
- ⑤ 加工事業を支える組合員・組織参画型組織と機能
  - ・蒟蒻乾燥加工施設運営委員会（工場別）
- ⑥ 利用事業を支える組合員・組織参画型組織と機能
  - ・きのこパッケージセンター運営委員会
  - ・野菜パッケージセンター運営委員会
  - ・花卉パッケージセンター運営委員会
- ⑦ 直販事業を支える組合員・組織参画型組織と機能
  - ・インショップ運営委員会
  - ・食彩館運営委員会（本店・下仁田・もみじ平各店）

## 8. 営農経済事業改革・部門損益自己完結の行方を決める「販売事業システム」の方向性

- ① 合併以来 20 年余に及ぶ「生産者手取り最優先の営農経済事業の实践と営農経済部門の損益自己完結」をめざし組合員参画による「地域営農システム」を再生構築して来たが、組合員の協同活動の成果基準は販売事業に起因する「可処分所得の増大」にあり、マーケティング戦略の更なる強化が望まれる実態にある
- ② 地産地消ブームで林立して来た農産物直売所の機能は多様化してきており再度利用者（生産者・消費者・地域住民）ニーズを踏まえコストのかからない「圏域販売事業の中核拠点」にリニューアルする
- ③ 世界遺産・国宝「富岡製糸場」は登録以来年間 200 万人余の集客効果を發揮している。資産内部には JA 利用する「繭集荷施設」が現存利活用されており施設耐震化工事を契機の一部「農産物直売施設」としての活用をめざす
- ④ 大手食品産業のメイン工場が集積する群馬県の特性を生かした「業務用契約栽培システム」を構築し JA 間の本格連携を視野に販売コーディネイターとしての機能具備を急ぐ
- ⑤ 既存取引パートナー先大手量販店・生協連と継続して来た「相対取引」

の枠を拡大し関連食品メーカーと「規格外品を含む全量取引システム」をフル稼働したい（既に一部取引先に供給スタート）

- ⑥ 支援を継続して来た県外等からの新規就農者の本格生産開始に併せ JA 直接運営法人による「主力商品」の周年生産を具現化する

## 9. 地域に密着した営農経済事業に係わる「新たな地域ビジネス」の可能性

- ① 農産物直売所の機能は年々、多様化してきている。特に高齢化の進む中山間地帯にあっては地域ビジネス創生のコア施設としての役割と JA の社会貢献の具体的なパフォーマンスを実践しつつある  
（地域のアンテナショップ・農家レストラン・交通アクセス拠点・農業体験コーディネイト・グリーンツーリズム事業）
- ② 販売事業の多様化に対応した「マーケティングチャネル創設」は周辺エリアの飲食産業への食材供給基地としての役割から学校給食・病院食供給、更には六次産業化の総合コーディネイト機能を果しつつある
- ③ 営農経済事業の中核事業である販売事業は「市場出荷一辺倒」から多様な実需への供給を契機に「アウトソーシング機能関連の新産業」が産地に数多く立脚し「JA が新たな雇用創出」の場となって来た
- ④ 食農教育・体験学習の多元的な創出によりメニューに併せて「教育・学習活動」は幼児から社会人まで拡大し民間企業の人材育成や社会貢献活動の場として近年「機能委託としての産業化」が進行しつつある
- ⑤ 価格競争力強化を目指し「海外移転が進んだ食品産業」の国内回帰が大手食品メーカーを中心に急激に進行しており、特に中小メーカーは「食品の安心・安全」をめざす動きが活発化しており産地への移転が目立つつある

## 10. マトメと若干の考察

- ① 合併以来 20 年余に及ぶ「地域農業再構築」「JA 営農経済事業再生」の歩みを総括すれば、メンバーたる組合員の共感の得られる「提案」を経営再生（案）としてトータル的に協同活動の中で実践して来たかにある
- ② 組合員の事業参画・組織参画をベースに営農経済事業改革・収支構造改革に取り組んで来た 20 年余である。事業への積極的な参加に加え地域コミュニティーのシステムづくりは大きく進展して来たが JA 主要事業としての収支構造を担うには至っていない。農協改革が進行す

る中で「手数料の大幅引き上げ」や「収益性劣化部門の撤収」等の外科的合理化策投入が極めて困難な部門である事を再認識した

- ③ 中山間地帯・過疎地帯は信用事業・共済事業を中核とした経営戦略では組合員の共感と事業参画は得られない。地域住民ニーズも踏まえ地域に無くてはならない組織へと事業深化を継続する事が存在意義高揚の原点と言える
- ④ JA 営農経済事業の抜本改革は全ての役職員・組合員が念じていた事ではあるが、具体的かつトータルの取組んできた JA は数少ない少数派だと認識している。地域主要産物の相次ぐ崩壊の中でこそ再生構築が可能で在ったのではなく「個別経営体」「法人」等の自己責任・自己完結の経営責任をどう支援しサポートするか、協同活動をベースに実践する事が喫緊の課題となって来た
- ⑤ 一 JA のみの「地域最適・事業最適」の実現には確かな自信を感じるが協同組合の基本理念の放棄は「歴史の否定」にもつながる。正に総合農協としての特性をいかしつつ「職能組合的な JA」にならぬ様に主要事業の再生構築を JA・JA グループの総力を挙げて実践する事が今日的な「JA 改革の在り方」だと確信している
- ⑥ 営農経済事業の損益の自己完結を実践する中でメンバーたる「組合員との合意形成」のみに走るのではなく系統 JA グループをはじめ利害関係者相集った「事業再生会議」の場創りと機能分担責任の完全実践こそが起点となる
- ⑦ 組合員の個別経営体に寄り添い支援システムを構築しつつ地域振興の旗頭として役割を全うしなければならない基本事業で在る事は認識されているが「真の組合員参画があつてこそ持続可能な事業となる」組合員・地域のニーズを捉え、しかも、「損益の自己完結」を実践する事は極めて厳しいが創始の時代は営々とその道を歩んだ歴史もある
- ⑧ 全国にネットワークされている JA の大きな発展のキーワードは「JA 間連携・地域間連携の新たなる構築」による機能強化だと認識している。相互扶助の基本理念に立ち帰り新たなる協同活動の在り方を今こそ創始する時代を迎えていると言える
- ⑨ JA 営農経済事業こそメンバー組合員付託の基本事業で在る事を再認識しつつ次代を担う人材の養成を怠らない JA でありたい