

## 第2回農協の新事業像の構築に関する研究会（議事録）

1 日時：平成21年6月25日（木）13：58～16：00

2 場所：農林水産省第2特別会議室

3 出席者：

（委員）宇佐美委員、黒田委員、齊木委員、柴田委員、杉山委員、鈴木委員、成清委員、牧委員、富士委員、吉口委員

（説明者）（有）トップリバー代表取締役 嶋崎秀樹氏、JAレーク伊吹営農販売課長 伏木衛氏、（株）前川農産代表取締役 前川正次氏

（農林水産省）高橋経営局長、坂井参事官、山口協同組織課長、長井経営・組織対策室長

4 議事内容：

○協同組織課長：定刻よりも2，3分早いですが、皆さまお集まりですので、ただいまから第2回の研究会を始めさせていただきます。

まずはじめに、委員の交代についてお知らせいたします。全国農業協同組合中央会の向井地専務が、このたび退任されたことに伴いまして、本研究会の委員につきましても辞職され、後任として同じ全国農業協同組合中央会の専務に本日就任されました富士委員を推薦されました。

このため、今回から新たに富士専務に委員とさせていただくこととなりましたので、ご紹介をさせていただきます。富士委員でございます。

○富士委員：富士でございます。よろしくお願いいたします。

○協同組織課長：なお、本日は、河野委員がご欠席でございます。また、大泉委員は遅れていらっしゃるかと伺っております。

それから、本日は、生産者・農協関係者からのヒアリングを予定しておりまして、3名の方にご出席をお願いしておりますので、ご紹介させていただきます。

株式会社前川農産の前川代表取締役です。

○前川氏：前川でございます。よろしくお願いいたします。

○協同組織課長：有限会社トップリバーの嶋崎代表取締役です。

○嶋崎氏：嶋崎でございます。よろしくお願いいたします。

○協同組織課長： J Aレーク伊吹の伏木営農販売課長です。

○伏木氏：伏木です。どうぞよろしくお願ひします。

○協同組織課長：それでは議事に入りたいと思いますが、その前に、カメラ撮りはここまでとさせていただきます。それでは、鈴木座長よろしくお願ひいたします。

○鈴木座長：それでは、議事の方に入りたいと思います。

本日は、まず事務局の方から前回の研究会で皆さま各委員からご指摘・ご要望のあった件につきまして資料を準備していただいておりますので、これについて簡単に説明をいただきまして、その後事務局から今ご紹介いただいた前川さん、嶋崎さん、伏木さん、更に本研究会の委員でもございますが、農業法人の代表でもあられる牧さんの4名の方から農村現場、現場では今、農協に対してどのような事業について求められており、また、実際に取り組まれているのか、これらの点について具体的なお話を聞かせていただきまして、その後まとめて意見交換に入らせていただきたいと思います。

それでは、まず、協同組織課長の方から説明をお願いします。

○協同組織課長：第1回の研究会でご指摘・ご要望いただきました事項につきまして、簡単に最初にご説明をさせていただきます。

資料2の表紙をご覧ください。前回ご指摘いただいた事項10項目をあげております。そのうちの一番上からご説明いたしますが、1番目は別紙ということで、次の資料に「新たな芽」の具体的取組内容等についてまとめさせていただきます。お時間の関係で、概略だけをご紹介しますと思います。

1ページをご覧ください。農業とのつながりの確保の事例といたしまして、1番目が鹿児島県のそお鹿児島農協の例でございます。農協の専任担当者が大規模農家への訪問活動を行い、経営全般の相談に対応されているという事例でございます。

あまり農協を利用していない大規模農家をリストアップいたしまして、そこにT A F、タフという農家対策特別班を派遣し、色々な相談窓口サービスに対応したということございました。

成果といたしましては、10年間で延べ8万6千件あまりの訪問をし、そういった農協を利用していない組合員も、J Aが嫌いだから購買事業を利用しない、というわけではないといったこと、また組合員の悩みを解決していくとおのずと利用度が高まってくるということがわかったということで、下にデータがございますように利用度が上がってきているという状況でございます。

続きまして3ページ目、中央会が中心となって県域全体で組合員農家の経営診断を実施した事例でございます。

宮崎県の中央会と県内の農協が連携して行っているものでございます。経営不振農家の経営改善を図るために、青色申告を行っている改善意欲のある農業者を選定いたしまして農業経営のコンサル等を行ってきたというものでございます。

その成果といたしましては、平成13年から19年の間に715戸のコンサルを行い、その農家負債総額が約32億円減少したという結果が出ているところでございます。

次は5ページでございます。長野県の松本ハイランド農協とその子会社のアグリランド松本による事例でございますが、遊休農地でこの農協出資法人が営農を行う、またはその新規就農者の研修を実施したということでございます。取組内容については、こちらに書いてあるような農業経営を行っているということでございます。

成果のところに書いてございますように、こういったアグリランド松本が見本となりまして、農協管内に新たに3つの法人が設立されたということで遊休農地の減少にもつながっているということでございます。

7ページをご覧ください。2つ目の柱でございます。地域レベルでの販売力強化の事例でございます。そのうちの地産地消の取組をいくつかご紹介させていただきます。

1番目は、直売所の農産物を地元の企業の社員食堂に出張販売している埼玉ひびきの農協の事例でございます。

こちらでは、直売所から出張販売という形で社員食堂で月2回販売していたのですが、これを恒常化してほしいという要望が上がったため、それですと採算が取れないということで、更に月に4回程度社員食堂への食材供給を併せて実施するというもので、これが恒常的にできるようになったというものでございます。地場産野菜や農産物直売所の認知度が高まり、休日の直売所への来客数が増加するという成果が上がったということでございます。

続きまして9ページでございます。子会社を設立しまして、そこで直売所を運営している事例でございます。その子会社が学校給食への食材供給まで多角的に実施している事例でございます。岩手中央農協、JAシンセラの事例でございます。取組のきっかけにございますように、この矢巾町に給食センターを設置するに当たりまして、町長と組合長さんのトップ会談により、地産地消による食材の供給というのが実現することになったものでございます。

成果のところにございますように、納入する食材といいますのは給食で使うことがわかっておりますので、返品もなく、仕分け・包装のコストも不要のため生産者の手取りが向上するとともに、労力の軽減も図られるということでございます。

次に11ページでございます。直売所で地元の米を原料とした米粉パンを販売している愛媛県の西条市農協の事例でございます。こちらの農協では青果物の直売所が好評で管内に10店舗まで拡大したというところでございますが、もともとはお米の産地であるということで、米粉パンをその直売所で、平成16年から販売を開始したというものでございます。現在の売上は、3,200万円程度になって、直売所の新たな利用者の拡大につながっているということでございます。

13ページでございます。群馬の甘楽富岡農協の事例でございます。ここは、平成6年の合併を機に、従来は養蚕、こんにゃくの産地でございましたが、野菜生産ができる地域特性を生かして多品目少量生産に方向転換をしたということでございます。農家を色分けしまして、アマチュアの農家の方、この方には地元の農産物の直売所で売っていただく。セミプロにレベルが上がりますと、都内の大手量販店等に設けたイ

ンショップで販売ができる。更に技術が上がってプロレベルになりますと市場出荷もできますし、その市場出荷を経ないで大手量販店や生協との直接取引もできるような、そういう販路を作った事例でございます。

続きまして15ページでございます。実需者への直接販売でがんばっている農協の事例でございます。千葉の富里市農協でございますが、こちらの農協では量販店に対しての直接販売や外食・中食企業との加工・業務用取引を行っておりますが、例えば量販店への直接販売では、従来は卸会社、仲卸会社が行っていた、小分け・パッケージング処理を農協で行う。また加工・業務用取引では、その農協で一次加工処理を行うということで付加価値を付けた形での販売を実施し農家の手取りを増やすということを進めているところでございます。

成果のところにも書いておりますが、農協が農家に対しては一切甘えを許さず、契約を確実に履行することにより、取引先企業との信頼関係が向上し、それが新たな販路開拓につながるという効果が出ております。

17ページでございます。北海道中札内村農協の例でございます。ここは畑作地帯でございまして、小麦、ジャガイモ、ビート、豆類という4作物で輪作をしておりますけれど、高収益の第5の作物ということで枝豆に着目をしたということでございます。地理的条件からいって生鮮で売るというよりも冷凍という形で周年出荷できる体制を作ったものでございまして、最近では生産面積も拡大して販売金額も増加しているという状況でございます。

19ページの事例は、鹿追町農協の例でございます。こちらは、業務用キャベツの生産について取り組んでおられるということでございまして、この取組につきましては、平成18年の野菜低コスト供給パートナーシップ確立事業に参加したことによって業者とのつながりができたということで、これからの取組として注目をされるところでございます。

21ページ、越後さんとう農協の事例でございます。ここはカントリーエレベーターの利用率が75%と高く、搬入時期が集中してしまうということがございました。刈取適期を把握するために衛星画像を解析しているところでございます。更に品質毎に分別収集をしましてカントリーエレベーターのサイロも分けて乾燥・調整・出荷を実施するという事でニーズにあったお米を出荷できるということ、また、酒米も作っております、地元の酒造会社との契約栽培を拡大してきているという事例でございます。

23ページでございます。これは、生協や地元食品産業と連携した事例でございまして、1つ目は庄内みどり農協が実施しておられます飼料用米の生産でございます。飼料用米プロジェクトというものが平田牧場、山形大学、遊佐町、生活クラブ生協との間でできてございまして、「こめ育ち豚」というブランドで豚肉を生産・販売するというプロジェクトが成り立っております。ご覧のように、作付面積、「こめ育ち豚」の出荷頭数も順調に増えている状況でございます。

続きまして25ページ黒川村農協でございます。こちらの事例は、米粉用米の生産でございます。平成10年、旧黒川村が筆頭株主となりまして、農協も出資して第3セクターの新潟製粉を設立いたしまして、その会社が新潟県が持つ特許技術を使って

米粉を生産しております。大手コンビニエンスストアなどと組み、多方面で利用されているという状況でございます、それに対して米粉用米を黒川農協としても200トン弱出荷している状況でございます。

27ページでございます。和歌山の紀北川上農協の事例でございます。こちらは柿の産地でございます、収穫適期を過ぎた規格外品が出るということで、これの有効利用のため、食品加工技術を有する地元の企業と提携するというものでございます。この取組は、平成20年に農商工等連携事業計画で認定されたものでございまして、これから成果が期待されるところでございます。

29ページでございます。3番目の柱、コスト削減の事例でございます。岡山市農協の事例でございますが、こちらでは大規模農家に対する支援策としまして、肥料を工場から直接農家庭先へトラック満車で配送する場合、この価格を引き下げております。成果のところがございますように、約1割ぐらい価格が下がったという事例でございます。それ以外にも肥料や農薬についても大口割引に取り組んでいるところでございます。

最後は、長崎県のながさき西海農協の事例でございます。こちらは合併して農協の購買店舗が多いという状態で、どのように合理化するか悩んでおられたところでございますが、全農がコンサルタントに入りまして、結局は農家への生産資材の配送業務は長崎県本部に委託したという事例でございます。物流合理化によるコストを年間約1.2億円削減できたというような事例でございます。

続きまして、2番目以降の資料についてです。資料2をご覧ください。

農地法等の一部を改正する法律案についてでございます。先日、農地法等の一部を改正する法律、これが参議院本会議で可決され成立したところでございます。この制度の概要につきましては、農業生産・経営が展開される基礎的な資源として農地を確保し、その有効利用を図っていくための改正でございまして、大きく2点ございます。

「農地を貸しやすく借りやすくし、農地を最大限に利用する」という上の箱に書いてあるものと、その下でございます「これ以上の農地の減少を食い止め、農地を確保する」ということでございます。農地法の上の方にございますが、農地法の目的等の見直しをし、当初の目的は農地は耕作者自らが所有することを最も適当とするという考え方でございましたが、これを農地の効率的な利用を促進するという考え方に改めております。また、農地を利用する者の確保・拡大を図っておりまして、貸借規制を緩和しまして、会社、NPO等の参入をしやすくする、また非農家も含めた構成員による集落営農法人を作りやすくする等の拡大を行っております。また、農業生産法人の出資についても出資規制を緩和をしております。農協については、農協による農業経営を組合員の合意のもとで貸借により可能にする改正を行っております。

2ページ以降は、内容のより細かいご説明をさせていただいておりますが、時間の関係で5ページまで省略させていただきます。

6ページでございます。男女共同参画にかかる取組状況でございます。これは、JA役員に占める女性の割合、下の表にございますが、平成19年で2.5%と最近増えておりますが、まだ男女共同参画基本計画の目標には遠く及ばない状況でございます。

7ページは、正組合員に占める女性の割合等を記載しております。

8ページ、これは外国における農業協同組合制度の状況でございます。特徴的なところだけ申しますと、ドイツについては単位組合のところの①に書いてございますように経済事業兼営の信用協同組合があるということで、経済事業と信用事業が兼営できる形となっております。

フランスにつきましては、農協の経済事業を担当する農協系統と信用事業を担当する農業信用金庫系統が並列であり、それらの信用金庫の構成員に農協がなっているという状況でございます。

イギリスは、株式会社と会社法による協同会社も含めた農業者経営事業体と呼ばれる組織ができていているということでございます。

アメリカ、韓国については、ご覧いただければと思います。

新規就農者・雇用就農者の動向でございます。近年は、だいたい7万人から8万人程度新規就農者がいらっしゃる状況でございますが、一番下の左端の円グラフにございますように、年齢構成で見ますと60歳以上の方が過半を占めているという状況でございます。一方、上の表で雇用就農者という欄がございますが、平成19年で7千3百人いらっしゃいます。この割合を見ますと、この下の円グラフにございますが、39歳以下の方が過半を占めているという状況、また農家出身以外の方が大多数を占めているという状況でございます。これからの担い手の確保をするうえでは有効ではないかと思っているところでございます。

10ページは、農薬の適正使用に関する取組状況でございます。使用状況調査をしたところ、ほぼ全ての農家で適正に使用という状況で、全体の99.7%が適正使用と回答しているところでございます。

11ページからは、GAP、農業生産工程管理手法についてでございます。これは生産者自らが、生産工程の全体を見通して、注意すべき事項を定め、これに従って農作業を実施・記録、検証をしていくための手法でございます。実績につきましては、12ページにございます。基礎GAPと言いまして、農林水産省が策定しているGAPも含め、なんらかのGAPを導入している産地については、現在、20年で1,138産地という状況になっております。一方、13ページにございますように、JAグループでは生産履歴記帳運動を平成14年度から進めているところでございまして、何らかの形で実施しているところが100%という状況になっております。

14ページでございます。青果物のコールドチェーンの流れでございます。前回、ご指摘がございました卸売市場でコールドチェーンが切れるというお話してございましたが、調べましたところ、卸売場の中で低温卸売場面積は、11.9%という状況でございます。一方、設置しております市場は、8割あるということでございます。

15ページ、最後でございますが、食品循環資源の肥・飼料へのリサイクル利用に対する支援事業について、紹介をさせていただいております。中身はちょっと細かいので、ここでは省略させていただきます。

ちょっと早口で申し訳ございませんでしたが、以上で1回目の研究会でご指摘・ご要望いただいた事項の説明を終わります。

○鈴木座長：どうもありがとうございました。それでは、本日、欠席の河野委員からペーパーでいくつか意見・質問等が寄せられておりますので、そちらを先にご紹介していただくかと思えます。課長の方からお願いします。

○協同組織課長：本日ご欠席の河野委員から第2回研究会へのコメントということで概略をご紹介します。

意見といたしましては、まず1つ目として、今回、新しい芽の具体例を示していただきましたが、その中で、経営データを見ると、先進的農協であっても経済事業取扱高が減っているケースが多いということが心配であるということで、これらの金額の向上が実現するよう、取組の実現を図っていただきたい、というのが1点でございます。もう1つは、JAにおける女性の登用については、まだ数値が低いということで、引き続き年毎の数値目標を立てるなど環境整備と推進を図っていただきたいという点で、2点ご意見がございました。

その他に質問が6点ございます。1問目は、JAグループとして「生産への関わり推進方策」こういったものがあるのかということでございます。2問目としまして、新規就農に関してJAグループとしての「就農支援方策」があれば聞かせていただきたいということでございます。3番目としまして、前回のJA全農のご説明に対しまして、飼料、肥料、農薬事業に関して、3つの事業の目指す方向性、JAグループとしてどう考えるかということでございます。4番目、本日のGAPについての資料でございますが、これについては、生協版のGAPというものもあるということで、これからGAPの統一というものをどう考えていくのかということでございます。5番目は、農薬の適正使用について、農薬を減らした栽培や有機栽培の推進などについて、JAグループの方針を聞かせていただきたいということでございます。6番目は、インターネット取引についてのJAグループとしての方針について聞かせていただきたいということでございました。

これらについては、次回の研究会の場でJAグループの方からご説明いただければというふうに考えております。

○鈴木座長：はい、ありがとうございました。それでは、ご出席の委員の皆さまからも色々あろうかと思えますが、まず先ほど申し上げましたように、今日お話しいただくことになっております方からの発言をまず先にさせていただいてから、意見交換ということにいたします。

まず、株式会社前川農産の前川代表取締役から農協事業を幅広く利用しておられるという立場から、ご自身の経営発展において農協の果たした役割や、農協に対する要望等などについて、10分程度で説明をお願いします。

○前川氏：はい、皆さん、こんにちは。三重県から参りました前川と申します。今回、山口課長の方から、農協との付き合いがあるみたいで、話しをしてくれないかと言われてまして、軽く引き受けましたが、この場に来て、場違いではないかなというような感じがしております。自分が10年間やってきた中で、一つでも農協との関わりが皆さ

まにわかっていたいただければ良いかなと思います。最近の大規模農家については、反農協など、色々言われますが、私の場合は、全面的に農協を利用させていただいています。農協を利用して大きくなったということで、資料に沿ってご説明をさせていただきます。

まず、簡単な資料を作って参りましたので、これをご覧ください。私の経営面積につきましては、116ha。この中で水稲36ha、小麦が受託を入れて40ha、大豆も受託を入れて30ha、それから最近流行の飼料稲を10ha、これで経営を行っております。目標につきましては、書いてありますように、100ha、年商1億ということでございます。100haは経営面積ではすでに超過しておりますけど、自分の持ち分として作業受託を抜いた部分で、100haを目標としております。年商1億というのは、農協さんのおかげですすでに突破しております。

そして、現在までの経過につきましては、そこに記載のとおりでございますが、私は26年間公務員をやっており、地区のことを考え、色々考えた末に専業でやってみようかなという気になりました。平成10年から専業農家としてやって参りました。

それから、今の面積までは、この10年間苦労いたしました。特に今日は農協さんとの関わりということでございますので、我が三重県津市のJA津安芸の良いところばかりを言うようになるかもしれませんが、ここまで規模が拡大できたということをちょっと説明させていただきます。

JA津安芸は、平成12年に受託部会というのを設立して、その長を私にさせていただきました。50人くらいの会員で管内全ての農地を食い合っているというような感じでしたので、これではあかんということで担当地区を決めて大規模農家、担い手に振り分けていくことにしました。

このようにして、大体の担当地区を決めて、営農センターが7つございますので、7つの営農センターで担い手を確保していくこと、それと、農協さんから農地を斡旋していただいたら、条件として、肥料・農薬については、農協から購入するというような考え方で色々進めて参りました。

それで、ほとんどの担い手につきましては、農協を利用させていただいております。肥料農薬の高騰の折り、昨今、商系さんもがんばってみえますので、最近ちよくちよく担い手が農協さんから、商系さんの方へ移っていっているのも現状でございます。私の場合は、生産物、米・麦・大豆すべてを農協に出荷しまして、自分は生産の方に力を入れている、販売の方については、全農さん並びに農協さんの方にお任せをしているということで、全農さんのパールライスから私の顔写真入りの米を販売してもらっているということです。

アンケート等も全農さんの方から取っていただいて、結果も聞かせてもらってますけど、好評だということで喜んでおります。あとは、本日用意しました資料を見ていただいて、質問等にお答えしたいと思います。本日はありがとうございます。

○鈴木座長：はい、どうもありがとうございます。それでは、続きまして有限会社トップリバーの嶋崎代表取締役から、新規就農者の育成とその所得の確保を支援されておられる法人経営者という立場から、農協さんとの関わりや、農協にどのような事業・サ

ービスを求められるかなどについて、また10分程度でお願いできればと思います。

○嶋崎氏：長野から来ました、トップリバーの嶋崎と言います。私は、資料はたいしたことではないので、見ていただければ良いんですけれども、10分ほどということで、今、前川さんと同じように、質問の方が良いと思いますので、ちょっと軽くお話しさせていただきます。

私とJAさんとの関係なんですけれども、私は前川さんと同じように脱サラでこの業界に入りまして、私は長野の方に行きました。私が一番最初に思ったのは、なぜ、JAグループと、個人農家、当時あまり法人はなかったんですけれども、なぜこう分かれてるのかなというのが、非常に不思議に思いました。それでも、私も最初は個人で始めたんですけれども、やればやるほどおかしいなと思ひまして、いずれトップリバーを作ったわけなんですけれども、今は、当時経済連でしたけれども、全農長野さんとは非常に良いお付き合いをさせていただいています。

自分の自社圃場及び協力農家を加えて10億の売り上げがありますが、そのうちの約3割はJAグループからの協力でございます。うちはレタス・はくさい・キャベツで98%も3品の単品主義で、全部で100万ケース、小さな農協さんが取り扱うほどの量を売っているんですけれども、去年まで農協さんに物を売ったことは1ケースもありません。逆に去年までの実績の中で、約30%、農協さんのものを買って売っていました。

そしてその買い方も、市場さんと違ひまして、何々農協何々支部何々さんと何々さんと何々さんの限定でございます。それは全て農協さんの了解を取った上で部会を作る。そうしないと、うちのモットーとするトレサビリティ等ができない、今求められている生協さん、外食さん、スーパーさんの求められているものがないということで、許可をもらった上で、伝票をJAグループを通してやっております。ですから、それをやるまでは、地元の農協さんに行っても門前払いでしたが、今は行けばすぐお茶が出てきますし、おいでおいでになっています。全農長野に行っても、今年退職された丸山筆頭副本部長をはじめ、非常に前向きにお付き合いをさせていただいております。先週も先々週も全農千葉に伺ひまして交流をしました。

今後、私の考えとしては、私の資料の2ページ目に、そういう中で私のJAへの提案ということで、箇条書きしてありますが、皆さんにお話をしたい事項というのがありましたので、ちょっと書いたのですが、おだてではなくて、JAさんというものは、私はすばらしい組織だと思います。ただ、長野県に限るかどうか分かりませんが、今のJAさんは、最近ちょっと変わってきましたけれども、数年前までは、本当にJAのためのJAとなっていました。農家のためのJAではなくなってきたということでございます。最近、非常に変わってきたかなという気がします。

それから、JAさんをお願いしたいのは、大規模化への転換をお願いしたい。何故かという、昔、農家さんがたくさんいたときは、選挙なり共済なり色々メリットがあったかもしれないけれど、もう農地改革が終わって約60年間経った今でも、大規模農家を反対する意味がない。

3番目にも書いてありますけれども、日本の農業を考えたら、今は、農協さんが中

心になって、マネジメントができるリーダーシップを持った経営者の方々、特に法人さんが多いと思いますけれども、そういう方々とその地域のJAさんが手を組んで、一つの例で言えば会社を作るなりして、地元のために、県のために、国のためにというふうな発展させていただきたいということで、そのためにも大規模化を進めていただきたい。

私も農協の組合員に今年からなりました。一部、地元の農協さんは認めてくれませんでした。おかげで、長野県のちょっとコネを使いまして、違うエリアの農協の正組合員になりました。今、農協さんに、結構出荷しておりますけれども、議決権の問題があります。5反歩の農家さんが10人集まって5町歩でございます。20人集まって、10町歩でございます。みんな70才くらいのおじいさん、おばあさんが議決をすると、我々若い大口の、そして新しいことをやる連中は、10町歩持っても1票しかありません。しかし、選挙をして彼たち20人全員反対すれば、必ず負けます。全て、昭和の農業に、平成から昭和の農業に戻っているという現状であります。その人たちを口説くのは不可能でございます。ですから我々は、そういうことには触れないで、農協さんと手を組んで、作った物の先、販売先の方に手を入れているのが現状でございます。

ですから、できれば農協、今日は協同組織課のことですから、できれば全国の農協さんの一部の方々が、そういう農家さんにわからないように、少しずつ、時代の変化を教えるようにするためには、大規模化とか議決権について権限等を変えていってもらいたい。

先ほどの資料の松本ハイランドの事例にも書いてありますけれども、松本ハイランドは、資料を見ますと3つの法人が出来上がったと書いてあるのですが、非常に残念なのは、農協非出資だということです。私から見ますと、単に法人ができただけでなんのメリットもないですね。私は「農協さんを中心として」という考えを持っておりますので、全量農協でもいかんし、脱農協でもダメだと思います。ですから、できれば農協さんとそれなりの能力あるマネジメントができるという方々が手を組んで欲しい。

私は地元の農協に3年前から提案をしていましたが一切飲んでくれませんでした。理由は、組合員のためにならない、組合員からの反対があると言われました。だったら別会社を作って、共済なんかやめて、2%のリベートではなく、5%、10%取ったらどうだと。販売課長たちがどれだけ共済に苦しんでいるか。能力ある職員はたくさんいますので、そういう別会社を作って、例えば同じ自分の農協から千円で買った物を2千円で売って良いじゃないか、千円で買った物を500円で売っても良いじゃないか。そのような、マイナス思考の農家に指摘されないような発想を持った法人を作っていくということが一つの提案でございます。

そのためには、4番目にコラボと書いてあるんですが、非常に残念なことに、今、色々会社が日本政策金融公庫さんもそうですけれども、農協さんや法人さんに、もしくは日本農業法人協会もそうですが、経営学を教える一生懸命農業を活性化させようというふうな言っていると思いますが、私からすれば、あまり意味のない活動でございます。何故かという、このどこかの資料にもあると思いますけれども、ほと

んどが、経営学の「け」の字もできない人、逆を言えば、今日本に約280万世帯、販売農家で言うと170、180万世帯、正確には平成17年で188万世帯いるんですけども、その人たちの中で自分の野菜の1ケースの原価計算をできる人が何人いますか。自分の圃場で何ケース出て、どのくらいが経費で、どのくらいが云々だっということをおわっている農家さんが何%おられますか。60、70%、日本の農家で、100万世帯以上いるのであれば、経営アドバイザーが非常に大切になりますが、ほとんど知っておりません。その人たちに経営アドバイスして、何のためになるのか、無駄です。無駄とは言いません。無駄となる可能性が高い。であれば、その難しいことをやるよりも、まずは、もっと簡単なことから指導をしましょう。

それから、できるだけ農協さんをお願いしたいのは、農協さんが脱農家をしていただいて、マネジメントを勉強していただく、経営学は後で結構でございます。大学の先生を見ても、経営学を勉強する方はたくさんいます。ただし、農業の特に小規模農家、中小企業農家の経営学を有する学校の先生はあまりおられません。ですからそれは、農協さんがとってかわってやっていただきたいということです。ですから、農協さんが勉強をして、販売において、市場流通だけでなく、今までと違った意味での統制をしてほしい。先ほど成功事例の紹介がありましたが、これはこれで非常に良い例なんですけれども、私から見ると、ひよこのひよこのひよっこでございます。これをいかに現実にやっていくか、やるか、だけでございます。成功例を10いくつあげて何のためになるんですか。これは良いことですが、これが当たり前になるような業界にしない限り、農業は食えないだろうと思ってます。そういうことが下に書いてあります。

あとは、私は、これができるのはJAさん、法人ではできないと思います。私は、そういう能力のある、やる気のある頭を持った全農さん、農協さんの方々とお付き合いをしていきたい。そのおかげで、全農長野にお付き合いさせていただいております。それをバックアップしていただくのが、行政だと思っております。一般論を言いましたけども、私はその中で、自分の中で二本柱、一つが人材育成、一つが加工業務を中心とした契約野菜の二本柱でやっております。生活協同組合理事の河野さんからもありましたように、人材育成をしない限り、人材育成というのは農家を作ることではないんです。半分は農家を作ることでございますけれども、半分は農業の流通を勉強できる人材育成ということでございます。そういうことで、ここだけの発表では語弊があるといけませんから、あとで質問を受けたいと思います。以上でございます。

○鈴木座長：はい、ありがとうございました。それでは、続きまして、JAレーク伊吹の伏木営農販売課長さんから、担い手がいない地域におけるJA出資法人による農業経営など、農協として地域農業の維持に向けて実施している取組や現場での課題などについて、10分程度でお願いします。

○伏木氏：それでは、まず私の方より農地保有合理化事業への取組と担い手農家への農地の集積、そしてJA出資型の生産法人、まずこの点についてご説明申し上げます。

カラー刷りのパンフレットの次の資料でございますが、この資料の9ページをご覧

いただきたいと思います。平成5年、6年当時ですが、組合員の皆さんから、自分の息子が農業経営をやらないので、資産である農地を管理するようなシステムを作ってほしいという要望をいただきました。これを受けまして、組合員農家を対象に簡単なアンケート調査を行いました。内容はJAとして組合員の皆さんの資産である農地を預かるという事業を開始したときに、皆様方はJAに対して農地を任せられますか、任せる面積はどれだけですか、任せる時期はいつですか、という簡単な内容でございます。そのアンケートの結果、今すぐにも農地をJAに任せたいという結果が50ha出て参りました。その当時、まだ広域合併をしておりませんでしたので、旧のJA管内の耕地面積はだいたい1,600haでした。資産である農地をJAに任せたい組合員の皆さんの思いを受けまして、すぐに農地保有合理化事業を立ち上げたのですが、実際に申出があつた農地は10分の1にも満たない4haでした。

このような結果となった原因を分析したところ次の2点に集約されました。

1点目は「圃場整備のできた条件の良い農地であれば当面は自分で耕作することも可能だし誰にでも任せることができる。だからJAには条件の悪い市街化農地や、条件不良地を任せたいんだ。」ということでした。しかしながら、私どもにしてみれば、担い手の皆さんに農地を集積するためには、条件の良い農地を集めたい、ここが組合員の皆さんとJAとの思いの相違であり一点目の要因でした。

それと2点目は「農業経営をしないJAに対して資産である農地を任せるということに対して、非常に不安である」、という信頼性のなさが二つ目の要因となり農地の集積ができませんでした。

この結果を深く受け止め、地域農業の問題を解決するためにはどうしたら良いのか、ということで関係機関と協議検討した結果、JA出資型の農業生産法人を早急に立ち上げることにしました。その結果、条件不良地についてはJA出資型の法人で受託し問題解決を図ることになりました。しかしながらJA出資型の法人だけで地域農業全て管理するというのは不可能なので、既存の大規模農家の皆さんと一緒に地域農業を維持していかなければならない。それと、JA出資型の法人であることから条件の悪いところばかり受けては採算が合いません。だから、採算が合うような経営も考えていかなければならない。

そこで考えましたのが、先ほどの前川さんと同じでございますが、点在している農地を担当地区割りして、効率的な農業経営をやっていただくため大規模農家の皆さんへの農地の利用集積というものを始めました。

さらに、大規模農家の皆さんへのメリットとして農地の利用集積と賃貸借管理をおこなうことから、代わりにデメリットをもってもらおうじゃないかと考えました。そのデメリットとは、「担当地区割りした地域から条件の悪い農地が出てきても受けてくださいよ、できるだけJAの生産資材を利用してくださいよ、収穫できたお米についてもJAに出荷してくださいよ」、ということで大規模農家の皆さんに「ただ一方的に色々なお願いをするだけではなくて、メリットをお与えて代わりにデメリットも持ってもらおうじゃないか」、ということを実施させていただきました。それが私どもの農地保有合理化事業の運営でございます。

それからJA出資型農業生産法人の関係でございますが、それほど皆さまに注目さ

れるような会社ではありませんが、1点だけ注目されておりますのが、JA出資型農業生産法人で一応黒字経営を継続していることです。この会社を平成7年に設立するときに、その当時の組合長から言われましたのが、「この会社儲かるはずはない、しかし絶対に赤字を出してはダメだ。JA出資型農業生産法人が赤字を出すということは、最終的に赤字をJA本体が負担しなければならなくなる。JA本体が赤字を負担することは、組合員の皆さん全員に迷惑をかけることになるから、この会社は赤字を出してはダメだ。しかしながら儲ける必要はない。もし仮にJA出資型生産法人が大きな利益を出したとなれば、小作料金を上げようとか作業受託料金を下げようとか言われる。それでは大規模農家の皆さんの経営にも影響してくるので、JA出資型生産法人の経営は収支トントンというのが望ましい」これがJA出資型農業生産法人グリーンパワー長浜の経営方針です。経営方針のもとなんとか黒字経営を継続している状況です。

次に担い手・新規就農育成支援の関係です。カラー刷りのパンフレットをご覧いただきたいと思えます。JA本体で担い手の育成をしていくということには、色々な問題があるかと思えます。そこで、JA出資型の農業生産法人で担い手・新規就農者の育成をやるんじゃないかと、平成10年から農業体験、就農準備実施プランを作成して、担い手の育成に取り組んでいます。今まで10数年間でだいたい30数名の農業に意欲のある方を受け入れ、約3分の1、10数名の方が実際に新規就農者として農業に従事しておられます。就農成功率は3分の1ですが、なかには2日で辞められた方もおられます。農業に関心のある若い方はたくさんおられますが、実際に農業に従事することになると、やはり自分の思いと色々と違う点が多分にあるということです。

それとJA出資型農業生産法人での新規就農者育成の中で、一つ特徴的な部分は何かと申しますと、研修生の皆さんには賃金をお支払いしておりますが、時給700円程度で最低賃金だけです。その代わりに水稻の研修圃場を与えています。その面積は自分で選ばれた面積です。その研修圃場では、自分の作りたい品種を自分の作りたい方法で作っていただき、収穫できた米のうち10畝当たり6俵までは会社のもですよ、しかしながら、6俵以上収穫できた場合は研修生の皆さんの、努力の成果だということでボーナス的な形で渡しています。研修圃場で成功して6俵を上回るお米を手にした方っていうのは、今でも農業に従事しておられます。しかしながら、ここで失敗された方は違う職についておられるというのが現状です。

最後もう1点ですが、私どもJAレーク伊吹で集荷しておりますお米の関係です。私どもでは地産地消推進を目的に地元で収穫されたお米を地元の学校給食等で消費していくというのが第1であり、最重要課題だと思っております。9月にはJA出資の精米子会社を立ち上げ、地産地消に積極的に取り組んでいきたい計画を進めております。また、地産地消以外のお米につきましては、全農を通じて委託販売しています。しかしながら最近大きく変わってきているのは、以前であれば全農県本部に委託販売をすると、そのあと農家が生産されたお米がどういうふうに通っていくのかとか、まったく農家に知らせていなかったわけですが、現在では集荷したお米の10%は全農・神明を通じてイオングループとの契約米です。契約米についてはイオン・卸

・全農各担当者とともに実際に生産農家まで出向いたり、栽培研修会を開催するなり、農家の生産したお米がどういう形で流通され、最終的に店頭販売されているのかというのを農家の皆さんに知らせるような取組も行っております。

それと価格については、以前は全農に委託販売すれば全農県本部から示された概算金額を示して集荷するわけですが、前回の研究会で全農成清専務から説明がありました、播種前、収穫前、個別委託、委託非共計契約を全農と結んでJA独自の概算金額を設定して生産農家の皆さんに示し、農家所得の向上と集荷に努めています。生産農家への価格メリットと、生産農家の作ったお米の流通が見える販売に心がけているのが現状です。以上です。

○鈴木座長：はい、どうもありがとうございます。それでは、最後に牧委員の方から農協系統事業と法人との関わりや、地域農業の維持のために農協に要望することなどにつきまして、また10分程度でお願いします。

○牧委員：参考資料がありますので、これまた何でもこういうようになったかということ、もともこの地域というのは、もともとレタスの産地委託なんです。高齢化でどんどんどんどん辞めていって、レタスの出荷量というのが、どんどん空いたままの状態になっていったというのがあったんですが、レタスはどこでも使えるものでございますが、契約栽培のレタスをもうちよっとやってみようかということで、それなら全農さんと一緒にやってみましょうというので、試験的にやりました。

これはですね、農地といえども初めてのところなものですから、我々も地域の状態がわからないので、その中には、水の問題とか色々なものが隠されておるんですけども、例えば、こういうふうにしてやりましょう、一緒にやりますよといわれても、なかなか個人では難しいですが、全農さんが入り、地域の単協が入りますと、生産者の方も集まってくれやすい。計画書を作ったところでレタスが増える訳ではないのだから、まず話しをして、植えましょうといってレタスを植えた。そうすると、その地域には、冬場の水は提供しない、夏場は提供するというルールがあって、そこに、農協、土地改良区など色々なものが絡んでくる。20年、30年前の農村地域というのは土地改良区だとか色々なものがうまく機能していたんです。それがだんだん細分化されて、農協は農協、生産者は生産者、改良区は改良区といった縦割りが見えてくる。その改良区との接点が非常に難しい。レタスだから水はそれほど必要ないだろうというのもあるんですけど、たまたま去年は異常に雨が多かった。これはたまたまで、水がないときもある。たまたま水があったから水利組合なり、改良区なりからもらわなくて良かったんですけど、無い時はいるわけです。その時には、泣きつくかなにかしてその水をもらわないといけない。そういういわゆる地域のしがらみのようなものを少しずつ少しずつほぐすためには、とにかく物事をやっておかないとその地域というのは説得できない、ということが色々な栽培試験でわかったわけです。

これは、農協だから当然わかっているだろうと思っていたらわかっていなかった。農協がやるんだから、当たり前でしょうと思っていると、改良区さんからクレームがきて、うちに話がないじゃないかというふうになるわけです。たかだか5haのレ

タス栽培をただで、色々な政治的なものや地域性が見えてくる。そうしますと、大規模でやりなさいというけれども、実はこの部分のまとめ役がいるわけです。本来、地域の農協だとかそういうのは、まとめ役だったんですけれども、機能できなくなっているなというのがわかった。それで、今回、一步進もうということで、地元の改良区さんとかを入れて話し合いをしながら、やっぱり地域っていうのは、ただ農協だけだとか生産者だけではできませんね、ということをお互い認識した。そこを超えると、レタスであろうが何であろうが非常にスムーズに適地が作られていくというのが、この結果から見えてきたわけでございます。

私なんかの場合も、法人として始めて10数年ですが、始めたときというのは、農協と一緒にやっていけないなというのがあって、一つの例を挙げると、例えば農協と一緒にやって、乾燥施設を使っていたんですけど、壊れたときに対処ができない。要するに、3つくらいの判がないと乾燥機が買えませんよというのでは、作業が進んでおるときにできない。細かい話ですが、そういうのがまどろっこしくて自分らで法人を作ってはじめたんです。10年、15年経って、今は、例えばカントリーエレベーターだとか集荷施設とか色々なものがどんどん使われなくなってくる。農業者が減っているわけですから。そうなってくると生産者のグループが必要だなというのがわかるわけです。それが法人なんですけど、その例え法人がこうだからダメだ、農協はこうだからダメだっていう、お互いが話し合いも何もないままに10年が過ぎていった。いざ話してみると、お互い同じ悩み持っていたというのが現実なんです。

今回は、一つレタスからでも始めませんか、というので始めたわけです。そうしたら、例えば資材が高いだとか、販売コストが高いということが見えてきたんです。そうしたら農協は、資材コストを下げましょうとか、そういうふうにして、お互いが見えなかったところが、みんなに見えていくようになったわけです。これは良いことだなというので、今年からはもう一つステップアップして、タマネギだとかキャベツだとかをはじめようという方向になっています。

それから、何を言わんとするかというと、昔のように時間もなくなったんですけど、座談会もなくなった、栽培打ち合わせみたいなものもなくなった。米にしても、自由気ままに植え始める。そういう時代になってしまったんですね。米でもはやり廃りがあって、早場米が作られてみたり、秋田の米が愛媛で作られてみたり。いっときはそれで良いんですけど、米の需要の関係が変わってきて、米って食べたときに美味しかったら良いんじゃないですかとなると、銘柄も何もないわけです。そうやってきたときに、今度、その流通なり販売体系をどうするか、生産体制をどうしていくんだというと、そこで話し合いがないもんだから、慣例的になるわけです。どんどん早場米の地帯でもないのにそれを作ると、裏作ができない。裏作っていうのは、早場米地帯ではないところは、5月の末から6月の末までが田植えなんです。そうすると、麦はいくらでもできるんです。ですけど、早場米になってきますと田植えは5月の始めとか4月の終わりになるわけです。そうすると麦が植えられない。麦は安いから作ってもしょうがないぞという時代があったもんですから、自然淘汰的になくなるんです。それでなくなってしまってから、いや麦がいるんですよということになって、全然、その普及とか指導とかいう体制が伝わらないままに来たわけです。今

から一番大事なのは、先ほどお三方言われたように、話し合いだとかそういう時間をどう作るか。その時間を作らないと、どんどんどんどん離れていく。

先ほど、嶋崎さんが言われたけど、組合に入らないとダメですというスタートじゃなくて、入ろうと入るまいとやれることはやりましょう、そのうち農協がこういうふうなことをしましたよ、というふうになれば組合に入ると思うんです。それが最初の門前で組合員じゃなかったらダメですよ、農地を持ってないとダメですよとなりますと入りようがない。農協って大きな門ですから、なかなか玄関が太いわけですよ。どうやって入ろうかなと思う人もいるわけですから、そういう部分の敷居を変えていけば良いんじゃないかなというのが、今回わかりました。やはり、人と人との接点だと思えるんですね、私なんかの場合は、たまたま愛媛という地域で、話し合いがあったから、今こういうふうな資料ができたわけです。簡単ですけど、また何か質問があればお聞きいただければと思います。

○鈴木座長：はい、どうもありがとうございました。それぞれ、特徴的な取組をされておられる方々から、大変貴重なお話をいただきました。それでは、意見交換に入りたいと思いますが、今日、せっかくこういう方々にお越しいただいて、お話しさせていただきますので、さらに色々とお聞きしたい点などあろうかと思います。それから、今日、今お話しいただいた皆さんの中でも、それぞれ何かお聞きしたいこともあるかと思います。色々な形での意見交換ということで、ご自由にお願ひできればと思います。どなたからでも結構ですが、いかがでしょうか。宇佐美委員、いかがでしょうか。

○宇佐美委員：それぞれの方の貴重なご報告ありがとうございました。もう少し詳しく聞きたいと思ったところが沢山あったんですけども、嶋崎取締役様に伺いたいんですけども、JAのあり方についてのご意見ももっともだなというところもありますし、でももう少しおっしゃりたいことがあるのかなという気がしまして、一番そう思ったのは「新たな芽」のご報告が色々ありましたけれども、これについてはこれが当たり前になるようにならなくてはいけないんだというようなことをおっしゃっておられましたけれども、私も賛成と言いますか、今日のこのご報告も面白いんですけども、これで「新たな芽」なのか、もう少し当たり前前の部分がもう少しあるのではないかなという感じを、私も素人ですが思っていたものですから。これがスタンダードにならなくてはいけないというご意見については、もっともだなと思ったので、もう少しその辺りを、もう少しおっしゃりたいことがあるのではないかなと思いましたので、更にもう少しご意見を伺いたいなと思ったのですが、いかがでしょうか。

○嶋崎氏：今の宇佐美先生の質問なんですけれど、JAさんについて、私がこの10年間やってきたことを話しますと、苦労したことはありますけど、大きな悪いことというのは無かったです。牧委員が言われたように、努力すると結構前向きに進むものなんです。ですから、具体的なことについては、時間がありませんからここではできませんけれども、私が言いたいのは、もっと本腰を入れて、サラリーマン根性とか公務員根性とかを捨ててやれば、時間がかかる、かからないは別にして、クリアできる

ということだけは立証できます。そして、生意気かもしれませんが、「新たな芽」ということは非常に良いことなんです。

ただ、先ほども言ったようにこれは氷山の一角の一角の一角であるようになるような活動、よって全体の1万分の1くらいなんだと、あと9, 999を我々が早く、後何年でやるかということが目標で、逆を言えば、このような発想を持った人を沢山育成して、先ほど最後に言いましたけれども、野菜を作る人は、露地野菜であれば、2、3年あればできます。皆さんでもできます。正直言って。私のところの新人の非農家の子が何十haも作って成功しているんですから。ではなくて、こういうことを考える、こういうことをやらせる隊長というか、リーダーを育成することが大切で、この農協さんという組織がある訳ですから、先ほど言ったように、苦労はしますけれども、頑張れる。具体的なことになると思うので、すいません、頑張れるということですね。

○宇佐美委員：ありがとうございます。それを受けて全中さんも前回もご報告があったように、10月の全国大会に向けて、全中にとっての大方針について、今すごく論議を重ねているところだと思うんですね。そういうところで、今、嶋崎取締役がおっしゃったようなことについて、色々ご意見もあるのではないかと感じたものですから、私が言うのも何ですが、そういうところも伺いたいなと思いましたので、よろしくお願いします。

○富士委員：おっしゃるとおり、こういう取組をどんどん広げていく、もちろん、それぞれ地域の特徴があったり、作物の特徴があったり、一律ではないですが、そういう取組、販売なり、農家の所得を少しでも上げていく、そういう知恵を絞って、関係者が集まって努力していくという、そういう姿勢で事業を開拓していくということが大事だと思います。それから、宮崎の経営分析の事例がありましたけれども、これも先進事例で前から宮崎方式として有名だった訳ですが、丸ごとそれを採用しまして、今、全中の方にも宮崎から人に来ていただきまして、この宮崎方式の経営相談を全国で手本にして、今35県まで広がっているところなので、そういう意味では、広げているものは広げていると思っています。

○黒田委員：私もこの中では少ない商売人という立場で出ているので、嶋崎社長にお伺いしたいのですが、先ほど全農長野と全農千葉とも取引をされているようなので、意外だったんですけれども、これから自ら作物を作られて扱う部分と作っていただいて販売する部分と、ということで事業をされていくのか、また、全農千葉さん以外の他の全農さんともやられていくのか。それから、大手量販店さんや外食産業さんに納められていると思いますが、今のGAPについて、非常に玉石混淆状態になっているので、トップリバーさんとしてのGAPの考え方について教えていただきたいです。

○嶋崎氏：GAPから言いますと、我々は昨年7月28日にJGAPを取得しました。

長野県1号でございましたけれども、生協GAPも取りました。後はマクドナルドさんのマックGAPというのがあるのですが、マックGAPも取りました。色々GAPを取っていますけれども、それほど商売には影響ありません。当たり前のことを当たり前前にやれば良いだけのことで、ただ、手間がかかります。

ただ、一つ言いますと、JGAPを全国に、若しくは、JAさんに持って行くのは不可能に近いのではないかなと思います。ですから、あまりJGAPにはこだわらない。GAPというものにもあまりこだわらない。何年か経ちますが、GAPにこだわり過ぎて、無駄な労力を使うことになるので、ちょっとこれはもう一度国の方で考え直した方が良いのではないかなという気が個人的にはします。当たり前のことを二度手間、三度手間掛けるようでは困るということです。それよりも国が何億円ものお金を掛けてもっと簡単にGAPができるようなパソコンのソフトを開発していただいて、一度日報を入力すれば全てできるとか、後は安全とかの日常の管理ですけれども、そのようなものを作った方が早いような気がします。

それから、先ほどの全農さんの長野と千葉ですけれども、私は脱サラして来ましたから、農協と個人、最近でいうと法人の区別がありません。私の理論では、左側に個人・法人、右側に農協さんグループがあるというように、縦で分ける方が、特に年配の50歳、60歳の方が多いですけれども、私の切り方は横でございます。個人・法人にも良い農家もいるし、悪い農家もいる。その逆に農協さんの中にもそれがある。基準は色々ありますけれども、向き不向きと言いますか、ある政策について、良い人、悪い人がおります。ですから、私の考えについて、JAさんの中にも向いている方、向いていない方がいる。例えば、契約野菜といっても、農畜産業振興機構さんが非常に前向きですが、なかなかJAさん中心に契約野菜についてはやっていただけません。向いていない農家さんと向いている農家さんは、個人でも法人でもあるということですから、私は黒田委員の話からすると、千葉県、長野県以外にも全国的に拡大していきたい。差別がないということ。

それから、私はご存じのとおり農業ができません。トラクターも乗ったことはありません。ですから、これからの農業は、違う区分けをすると、「作る農家」と、農協さんを中心とした、産地に作らせる農家・農業が必要になってくると。そうしないと一番怖いのは、私が全国回っていて思うのは、この作らせる分野に他の業界の方が非常に興味を持ってきているというのが現状でございます。例えば10年もすると、どんなに美味しいメロン、すいかを作っても、売る人が売ってくれなければ、売れないようになって、その分野を他業種の方に占領されることが目に見えております。その方が怖い。ですから、早く農水省さんを中心に、農協さんを中心に、その一番大切な「作らせる」、「産地をまとめる」、氷山の一角ではなくて氷山全体を早く明確にすることを、システム化とか人材育成していただかないと、日本の農業は益々間違った方向、混迷してしまうのではないかという、ちょっと回答と違うかもしれませんが、そういうことです。

○齊木委員：これは、質問かどうかよく分からないのですが、そして「新たな芽」の資料を読ませていただいて、感じたことですが、私たちが仕事をする上で一

番気になるのは、何かに対する取組をするという時には、人に頼るということは、あまり良いことではないと思っています。最終的に問題になるというのは、企業経営においても「人」の問題だと思っています。

要するに何が言いたいかというと、「新たな芽」の取組のところを拝見していますと、たまたま組合長さんがこうだったとか、こういう農家さんがいらっしやったとか、そういう話がすごく多い。では、その人がいなかったらできなかったのか、というような話だなということを感じました。逆にいくつかは、「人」というよりは、人が考えたことを仕組みにして広げられるようにしたのだな、というような事例もありました。甘楽富岡農協さんだったと思いますが、甘楽富岡農協さんの取組もそのように見えたのですけれど。

今、嶋崎取締役ですとか牧委員ですとかのお話を伺っていると、結局その「仕組み」を作る人というか、その仕組みを作る「場」、要するに話をする場というものが無いと。中にはそういった新たな芽をつくる人もいるのかもしれないけれども、その「新たな芽」を広げていって当たり前にするには、絶対「仕組み」がいると思っています。その仕組みをするための場がない、と。それでいま嶋崎取締役がおっしゃったように、作らせる人、要は考える人と言っても良いかもしれませんが、そういった人たちをどうやって育てていくかということが一番大事なのだろうな、今一番手を付けなければならないのは、そこなのだろうな、というのが私の印象です。

逆に、どなたに質問しているのかよく分からないのですが、そういう人を育てる育て方とか、場を作る作り方というのに何か知恵が既にあるなら教えていただきたいです。「こういう取り組みとかがあって、こういう場を作ったんだよ」とか、あるいは、「本腰を入れればやってくれるんだよ」とか、「話し合ってみれば分かるんだよ」といった時に、その話し合える場の作り方、結局「今回の事例の場合はこういう話し合いで上手くいったのだけれど、こういう人が、こういうようにやらないと、話し合いの場はできないよね」という話まで詰めておかないと、いつまで経っても場はできないですし、誰も本腰を入れないのだろうなというのが私の印象なんです。これは、どなたに質問という訳ではないのですが、牧委員になるのかもしれないのですけれど、何かそういう事例があれば、お伺いしたいなと思います。

○牧委員：結局今おっしゃったように人の問題ですよ。本当に人がいなかったら、では次は誰がやるのだということになる訳ですよ。例えば、我々の例を挙げますと、たまたま我々のところは法人ですよ、それでたまたま我々は全農だったということで、そこに全農の本部長という変わり者がいた。ではこの人がいなかったらできなかったのかということなのではあるけれども、そうでもない。次に繋げる方法は何かというと、組織というのは、教育になっているかどうか分からない訳ですから、そういう人が出てきても次変わった時にはきちんと伝わるかどうかですよ、けど本来組織というのは、それが伝わるようになってるのが組織のはずなのですね。その部分について、おそらく、今おっしゃられたように話し合いの場がなかった。ここ特に15年とか20年くらいになるのかもしれないが、その間に生産者と農協の関係がどんどん開き始めた。それが今ようやくお互い気付き始めた。それで20年というのは何かとい

うと、当時はあまり心配しなくても物が売れていたんですね。それで今になると、物が売れないですとか、足りないということになってしまう。これでようやく危機的状況にきたなということに気付いたのだと思う。そうすれば、生産者側もそうですし、農協側もそうですが、できる部分をお互い出すようになりますし、反対にお互い出していないとできない。嶋崎取締役もそうだと思うが、場をどこが作るか、地域でそういう話をもっと出てきて良いと思うのですが、総会などでも大体の時間になると終わってしまう。そういう状況を変えるためには、お互いに接点を持つということが必要。

○齊木委員：私たちが企業のお手伝いをするときは、この人とこの人が話し合わないと前に進まないというのであれば、強制的に話し合う場を作るんですね。場を作るようにするためには、誰かが間に入って決めてしまわないと絶対進まないなということが今の話の印象です。

もう一つは、牧委員がおっしゃったように組織の中でその当時トップにいた方が発案されたことが次に継承されないという場合、継続性を確保するために、例えば、発案した方の方の下の方に一部の役割を果たしてもらおうというような仕組みも作った方が良いでしょうなど思いました。今、牧委員にはお話を伺ったので、嶋崎取締役にもお伺いしたいのですが、作る農家と連携を取りながら販売力も含めて評価できるようなかたちで新しいものを広げようとしたときに育てなければならないリーダーシップの中身を因数分解するとしたらどのようなスキルを持った人が必要になって、どういう形で育てたら良いかということをお伺いしたいのですが。

○嶋崎氏：齊木委員のおっしゃるとおり仕組み、要するにシステム化することが私の言っていることなのですけれども、例えば、牧委員の話にあったように全農の本部長に変わった方がおられたと。もしその方が単独でやっておられた場合、副本部長が次の本部長になられますと、組織化ができていない訳だから、前の本部長の考え方は終わってしまう。これは、仕組みができていないからですね。

私がお願いすることは、早くトップの考えを組織の中にシステム化すること、例えば、千葉のJA富里に仲野常務という方がおられますけれども、私がいちばん初めにJA富里と関わったときには、仲野常務がいなくなったらJA富里は終わりだろうなど思っていました。最近はその下が育ってきているということで、仲野常務がいなくなってもJA富里はしばらくは良い意味で変わらないだろうという話を伺い、安心しています。これは、システムができていますからね。牧委員のおっしゃるように我々が求めるものは、優秀な経営者ではないのです。

私が言っている人材育成というのは、先ほど山口課長が松本ハイランドの例を挙げて新規就農者が育っているとおっしゃっていましたが、それはそれで良いことだと思います。問題なのは、作らせる側で、そのシステムをどのようにしたらよいかということ。作る側についてのマニュアルを作っております。高橋局長もおられますが、昨年の8月に人材育成課を作られましたが、今の人材育成課のパターンをもう少し有効活用していただくと作らせる側の育成が進みやすいと思います。作る側の育成もたい

へんですが、それよりもたいへんなのは、作らせる側です。作らせる側の人材育成システムを次回の委員会で揉んでもらえればと思います。

経営局人材育成課としては、ピラミッドの底辺を底上げするために普及員などが必要などと言いますが、私の理論としては、ピラミッドの上を上げることで下も上がってくるというイメージを持っております。下を上げることと上を上げること、どちらを優先すべきかは上手く言えませんが、私が行政の方、JAの方にお願いしたいのは、片方に偏らないで10年、50年農業をやっていただけるような若者をターゲットにした補助事業を組む、そういうようなことをして作らせる側の人材育成をやっていたければありがたい。

あと1年半あれば、作る側のマニュアルは作ってみせます。ただ、先ほども申し上げたとおり、農業については他の業界も非常に注目しております。先日のセミナーに70名の方がいらっしゃいましたが、農家の方はゼロでした。野村證券、ソニー、ヤフーなどからはたくさんの方が来られていました。話が長くなるので、このくらいにしておきますが、齊木委員の質問にお答えすると、作らせる側の人材育成については、できます。今日は時間がありませんが、いつでも私が東京に来たときにお話ししたい。私が直接マニュアルの完成品を作ることはできませんので、齊木委員にお願いして文書化していただき、それを農水省さん辺りに上げていただき、農水省さんの情報で全国版にしてばらまいていただいて、早く農業業界で作らせる側の人材育成をしていただければということが、私の回答です。

○鈴木座長：今の議論に関連して、伏木さん、前川さんは何かありますか。

○伏木氏：おっしゃるとおりだと思いますが、先ほどの「新たな芽」の中にも紹介のありましたJA甘楽富岡の黒沢さんの話を先日聞いて感心しているのですが、黒沢さんはJAも含めてそうなのですが、育てなければいけない人材は、すべてに判断ができる人だと言っておられました。JAで色々方針を立てますが、その方針を実行していく人、判断をする人、私より上の幹部にしる、我々のような管理職にしる、いかに判断していくかが一番重要ですし、判断できる人材を育成していくことが一番求められていると考えます。

○前川氏：農協職員の人材育成ということで、ちょっと立場が違いますので、なかなか難しいとは思いますが、私は地元の農協の監事をしていまして、色々話を聞かせていただいておりますが、なかなか人材育成というのは難しい。ただ、年をとって位が上がるにつれて、下を忘れて、上のことしか考えていないということは多いと思います。課長時代は必死に組合員さんのために色々考えながら仕事していたけれども、部長になったら、オレはもう部長だというような方もいます。もうちょっとその辺りのところを上手に育てて行って欲しい。

それともう一点は、今、農協さんには位の試験というのはありますか。あれば教えて欲しいのですが、経験があるけどなかなか上には上がれない。言い方が悪いけど大学出の何も知らない人が試験でどんどん上に上がっていく。実質そのギャップが農

家にとっては厳しいものがある。

○富士委員：資格試験には上級とか中級とかという全般的な資格試験があります。また、中央会独自には監査士の試験があります。

○鈴木座長：柴田委員は、どうですか。

○柴田委員：4人の方の発表につきましては参考になりました。感想を言うわけではないですが、我々に対する期待は大きいものがあるかなと。ただ、満足度は低いのかなとそのように感じました。先ほどの話でもあったように満足度という部分の中に、人の問題もありますが、農家が望んでいることや、期待していることに対し、JAグループとして何ができるのかという点と、もう一つは、満足度を与えるという言葉が正しいかどうかはわかりませんが、我々組織として、JAグループとして農家に新しいシステムなり、ビジネスモデルなりを提案して、農家の満足度を上げられるようなモデルを作っていく必要が一方であるのかなと思っています。

4人の方に1つだけお聞きしたいことがあるのですが、現在のやっている法人なり組織の中での課題は何ですか。

○前川氏：課題と言っても難しいですね。先ほどから言われている人材育成、後継者の育成問題、この他には、我々、百姓からすると経理が不慣れなので、そちらの指導をお願いしたい。私の課題はそれかな。後継者の方についてはお陰様で若い人もいる。あとは経理の方の面で後継ができるように頑張っていきたい。

○嶋崎氏：課題というのは、難しいですね。敢えて言えば、1つは私たちがトップリバーで行っていることを、農林水産省さんが農水省流にかみ砕いて、全国に広めていただきたい。それからJAに対する期待は大きいですが、満足度は低いというのは、失礼ですがそのとおりですね。しかし、期待はしております。国と同じように全農等がトップリバーや同じような考えを持っている人たちをうまく取り込んで行ってほしい。千葉のため、茨城のため、長野のためということでなく、農家のためということで、快く受け入れて、それを隣の県へ全農としてJAとして、いい情報を伝えていただきたい。

○伏木氏：JA出資型法人という立場とJAという立場から申しますと、JA出資型法人としての課題は、今後いかに農業をビジネスとして捉えて生産高をあげていくかということにつきます。JAの立場としては、系統の力を利用して、生産者の皆さんに対して、様々なものを見える形で提案して、消費者が期待しているものをビジネスとして伝えられるかだと思います。

○牧委員：これは一言で、先ほどから言っているように、意識の継承ですね。経営というのは人ですから、その人が何を考え、何を行動したかを次につなげるような継承をしなければどうしようもない。

もう一つは、日本ほど農地や住宅等の環境がバラバラなところはないと思う。農村地帯へ行って、例えば富山県の散居村のようなところはいいと思うのですが、どこに行っても家が建っている。これは本当に基盤を考えて行ったのか、誰がこの農地を許可したのか、そういうところを農協のような大きい組織が率先して変えていく時代になってきていると思う。片方で環境保全を進めて、片方で環境が崩れていっている点を素直に認めて、今から変えていかなければならない。都市農業を守っているということは、緑化しているということ。それを守ればよい。それを放っておいて、ビルの上を緑化することにお金を使うというような矛盾点がたくさんある。そういう部分について、組織が動いて欲しい。

○鈴木座長：杉山委員は、今までの意見等を踏まえてどうですか。

○杉山委員：私は単協という立場ですが、皆さんの意見と同じように感じております。JAグループという枠組みの中で、組合員との接点という意味では、単協が一番のウエイトを占めていると思います。先ほど山口課長から紹介のあった「新しい芽」という部分が、かなり積極的に進めている農協とわりと取組が少ない農協との差が大きくなっている。そのような中でJAグループとして連合会機能と単協機能をリスク管理も含めて、再編するべきもの、全体を底上げする意味でも必要かも知れない。それぞれの法人からのお話がありましたが、今後JAグループの範疇のものとJAでの取組が少ないものと分けて話していただけると、もっと具体的な話になるのかなとも思いました。JAと連合会別枠で何かご意見がありましたら、お願いします。

○成清委員：今後の耕種分野の生産性向上は、土地の集積が鍵だと思います。今日の4人の方の話の中で、前川農産の前川さん、JAレーク伊吹の伏木さん、ジェイウイングファームの牧さんのところで土地集積のことについて書かれてあったかと思います。詳しくは別の機会に勉強させてもらおうとして、前川さんの資料を拝見すると、2ページのJAの受託部会と7つの営農センター、3ページの地域とのコミュニケーションの3つがポイントと思われます。伏木さんのところでは、農地保有合理化法人を中心とするフロー図が示されています。今日この場でもう少し事例をご紹介いただきたいのは、土地集積をし、生産の効率を上げるためには分散圃場の問題をどう解決するかだと思いますので、このことについて取組事例がございましたらご紹介いただければと思います。

○前川氏：私のところでは、農地が20箇所ぐらいバラバラだったところを、7つの営農センターに1人支部長を置き、その中で会議を重ね、各営農センターでアンケートなどを取り、土地をまとめて、それを担い手へ渡すということです。その際に各支部長が各地域の自治会などで説明にまわり、土地が集約されてきたということです。

○鈴木座長：それでは富士委員は何かコメントがありますか。

○富士委員：それでは質問を一つさせていただきます。色々話を聞かせていただいて、勉強になるし、参考になりました。人材の育成をシステム化、仕組み化することは大事かなと思いました。一つ嶋崎さんにご質問したいのですが、販売戦略等を考える場合に作目を超えて共通する部分と、作目の特性に基づいた部分と自ずとあると思う。例えば、北海道の畑作などでビートや小麦などの原料供給についてですね。ビートの場合だと砂糖メーカーに売らなければならないわけですから。そこで初めて精製して砂糖となる。そうすると農協なり農家は、原料を生産収集する形となります。そういう中での販売戦略といっても、自ずと限界となる。そのような事情が原料供給作物にはあると思う。沖縄のサトウキビにしたってそう。そういう意味で米はだいぶ変わりましたが、麦大豆とか穀物の世界、畜産や酪農とか、乳牛だって、不足払い制度や指定団体にならないと製品となっていけないわけですから、そういう農業の品目と、野菜や果樹など生鮮でいろんな工夫や加工をしたり、いろんな販売ルートがあるものなど、品目に応じて色々あると思う。

一方で今日おっしゃった人材みたいな問題は、作物を超えた共通したリーダーの育成があると思う。嶋崎さんは野菜を中心に経営をされておられますが、穀物の販売戦略なんかで、いかせるものがあれば教えてください。

○嶋崎氏：具体的にはありませんけれども、今の質問なんですけど、私は確かに野菜を中心に語っておりますが、それは農業のコーディネーターという名前にすれば、例えば畜産と野菜では全然違いますし、私は畜産は多少ならばわかりますができません。それはそれで、一人では全部はできないですが、例えば、農水さんや全農さんが100人の人材を作れば、その中で基本は皆同じだと思うんですよ。いかにして産地に作らせて、いかに売るかということ。ただやはり餅は餅屋ですから畜産関係のコーディネーターもいれば、売る人もいれば、野菜を作る人もいるということです。畜産、米、野菜、花き、果樹色々あります。分野別に考えればいいと思います。

それに最初に言ったビートとかああいうものについては、工業製品というイメージをもっております。関税がとてつもなく高いものですから、これは私が発するところではなく、国の方の問題になりますので、いずれ米の778%、もしくは、こんにゃくいもについても千何百%という高い関税がかけられている。

そういう問題は、今回の人材育成については別にしてもらって、あくまでも米と野菜、私が今やろうとしているのは、米までは隣に前川さんがおられますが、問題なく入れます。それは何故かという、簡単なんです。日本中に成功した個人の方がたくさんおられます。その個人で成功したところの一部を盗んできて、コピーして、それを自分流にコーディネートして作り変える。全農さんのAさんであれば、全国からの米で成功した例を色々盗んできて、それを全農さんのノウハウで応用すれば、大体通じると思います。

畜産も同じです。畜産は厳しいと言われていますが、私の知り合いで、ボロ儲けしている方が何人もおられます。逆にへたってへたってすぐに辞めたいという人も多いですけれども、ああいうのを見ていると、やはり畜産はダメかなと思いますが、私はとんでもないと思っています。やり方がへただと思っています。それは作ることしか能が

ない農家だからダメなんです。それを売る人材がいれば、彼らたちを救うことができるかもしれないが、お答えとしては、ビートなどは別としていただいて、畜産、米、野菜、こういうものはオールマイティの人はいないと思いますが、共通点があって、あとは専門職の人材育成をすれば全然問題なく、流通は動くと思っています。

○吉口委員：私は4人の発表されたことについて大変参考になりました。特に質問がないので、3点ほど意見を言わせていただきたいと思います。

まず1点目なんですけれども、JA派、反JA派色々いるかと思うんですが、やはり系統と商系それぞれ必要性があると思うんですよね。ということで、情報交換しながらうまく付き合っていければいいのではないかと考えています。具体的に言いますと、業務用野菜については、歩留まりの良いLLのような大型サイズの特定のサイズの物が大量に必要なということで、それは栽培方法によって大きな物がたくさんできるようにある程度はできますが、そうは言っても野菜のことですから、一部Mサイズであったりとか、Sサイズだったり、キュウリだったら曲がったものできたりするわけです。そういったものをやはり、JAの方に持って行って引き受けていただいたり、また、業務用野菜を契約栽培すると絶対に欠品は許されないということで契約量よりも多くできるように栽培するので、どうしても余剰分が出ますので、そういった物をJAに持って行って引き受けていただきたいんですけれども、今ではたぶん無くなって来ていると思うのですが、昔よく聞いた話だと、そういった物を持っていくとなかなかいい顔をされないんだよねとか、遠回しに嫌がらせされたりとか、そんなような話を聞いたことがあります。先ほど嶋崎さんの方からも、なかなかJAに入ろうと思ったけど敷居が高かったり、入れてもらえなかったりというような話が出ていましたけれども、やはり双方に必要性があるんだということで、うまく付き合っていたらと思いました。

2点目なんですけれども、我々は別に系統の野菜がいいだ悪いだ、商系の野菜がいい悪いと思っていなくて、当然ながら新鮮で安くていい野菜を使いたい訳なんです、なかなかJAの物を使おうとしても、先ほどこれも嶋崎さんの方から出ていましたけれども、JAの物はトレースがとれない。トレースを取るために個人を限定して交流しているんだという話があったと思うんですよね。ということでやはり、JAの物であっても、生産者が100人、1000人いる中で、きちんとトレースが取れるようにしていただければ、我々も喜んでJAの野菜を積極的に使っていきたいと思います。

それから最後なんですけれども、これも嶋崎さんの方から議決権の問題があったと思います。1人1票持っているということで、なかなか大規模生産者、新しい人の意見が取り入れられないということが出ていたと思うんですけれども、私かなり古いマンションに住んでおまして14階建てなんですけれども地下2階から5階までが1人の人が持っているんですよね。6階以上が一人一人の普通の住居を持っているんですけれども、その1人が持っている方の占有部分面積の方が広いがために、その人が反対すると大規模修繕も進んでいかないというような逆のことで、そういう目にあっています。これから生産性を高めるために、そういった新しい意見を取り入れられるようにするためにはこういった議決権の変更もしていかないといけないのではないかと

な。まあ1人1票というものと、作付面積部分であるとか、出荷量に応じてだとかでも、意見が反映されるようにしていけば、新しい意見も取り入れられ、古い体質のままではいけないようになっていくのではないかと思いますので発言させていただきました。以上です。

○鈴木座長：ありがとうございました。だいぶ時間も押してきています。様々な課題も提起いただきましたが、最後に今日来てお話ししていただいた皆さんから、もう一言言っておかなければいけないことなどありましたら、一言ずつお願いします。

○前川氏：この際一言ということですのでございますので、全農さん、TACを推奨されていると思いますけど、2～3年になろうかなあとと思いますけど、当県ではまだ進んでおりません。三重県もやられているJAがあろうかと思えますけど、私の資料の最後にTACの推進と書かせていただいておりますが、各田舎まで浸透していただくといいと思います。

○成清委員：了解いたしました。

○嶋崎氏：吉口委員からJAに入れなかったというお話がありましたが、誤解しないでください。ある1農家さんが反対しただけであって、地元農協などではみな賛成していただきました。ある農家が反対しただけですから、農協さんとは仲がいいということで。お願いは、是非、農水、行政の方とJAグループの方々には、これから私たちのような変わったものの意見を汲んでいただくシステムを広く構えていただきたいということが私のお願いでございます。

○伏木氏：先ほど吉口さんの方からJA系統で個人のトレースが取れる野菜というお話がありましたが、私はそのとおりだと思います。今まで我々JAグループというのは、小さい農家も大きな農家さんもすべて組合員であり平等だという意識でありそれがJAとして当然なのですが、これも黒沢さんの言葉なのですが、これからはやはり「平等ではなくて公平」との視点に立ちJAを利用していただく方、そして大規模農家の方には、それなりの支援をしていくこれは当然であり、これから公平という考え方を持てば、十分に対応できることと思っています。

それともう1点農地保有合理化事業の関係なのですが、これから積極的に農地保有合理化事業を進めて行かなければならないと思っています。それは担い手農家の皆さんに農地を集積して効率的な農業経営を支援していくという点と、農業経営から離農される組合員さんへの農地の資産管理支援という点から農地合理化事業は重要と考え、積極的に進めていかなければならないと思っております。よろしくお願いたします。

○鈴木座長：どうもありがとうございました。牧委員は、委員なので省略させていただきます。時間も無くなってきましたが、大変率直に良い議論ができたのではないかなと思います。JA組織に対する大きな期待もありますし、それだけにこれからまだ、課

題として色々取り組んでいただきたいなど色々出されて、また単協のレベルと全国段階のレベルで分けて考えるということもありました。色々出された論点について、また今後詰めて議論すべき点もあろうかと思imasので、その点はまた事務局の方で整理していただいて、次回につなげていきたいと思imas。

それから休まれていた河野委員からは、このような形で紙で書いたものを出していただいておりますが、出席される場合でも紙で、あるいは資料で説明した方が良いと思われる場合には、積極的にお出しただいて、対応していただくことも可能でございますので、今回また、事務局の資料で質問など今回時間が無くて、意見できなかった部分などありましたら、その点について、このような形で出していただいて結構です。そのようなことをご対応いただければと思imas。それではこの辺りで今日の議論を終了したいと思imasが、前回もお話しましたとおり、議事及び配付資料につきまして公開を原則することとしておりますので、ご了解ください。

最後に、事務局から次回の研究会の日程についてお話しただきたいと思imas。

○**協同組織課長**：本日は熱心にご議論頂きましてありがとうございます。ヒアリングにご出席していただいた方々もお忙しい中ありがとうございます。今、座長の方からお話がありましたように、今回ございましたご質問や資料要求につきましては、農水省に対すること、またJAグループに対することなど色々ございましたけれども、次回、資料を提出していきたいと考えております。

なお、次回の日程につきましては、委員の皆様のご都合を伺った結果、7月24日金曜日午前9時30分からとさせていただきたいと考えております。場所については、本日と同じくこの第2特別会議室ということになっておりますので、よろしく願いいたします。

○**鈴木座長**：今日は皆様のおかげで建設的な議論ができたかと思っております。それでは本日の研究会はこれで閉会とさせていただきます。ありがとうございます。