トップ対談 39

組合員・地域とともに

経営責任者としての識見を語る（上）

ゲスト／今野博之（千葉県ＪＡいちかわ 代表理事組合長）

第39回ゲスト

千葉県ＪＡいちかわ 代表理事組合長
今野博之

こんの・ひろゆき
1955年千葉県生まれ。1979年市川市農業協同組合に入組。2002年行徳支店支店長、2007年総務部部長。2009年常務理事、2014年専務理事、2017年副理事長、2018年代表理事理事長を経て、2022年から現職。学生時代から野球に打ち込み、ＪＡでは野球部の監督を15年間務め、軟式野球全国大会に出場した経験を持つ。

×

●インタビューとまとめ
三重大学名誉教授
京都大学学術情報メディアセンター研究員
石田正昭

いしだ・まさあき
1948年生まれ。東京大学大学院農学系研究科博士課程満期退学。農学博士。専門は地域農業論、協同組合論。元・日本協同組合学会会長。三重大学、龍谷大学の教授を経て、現職。近刊書に『ＪＡ女性組織の未来 躍動へのグランドデザイン』『いのち・地域を未来につなぐ これからの協同組合間連携』（ともに編著、家の光協会刊）。

ＪＡいちかわ（市川市農業協同組合）

２００４年にＪＡ市川市とＪＡ船橋市が合併、２０１０年にＪＡ田中と再合併をした。千葉県北西部の市川市・船橋市・浦安市と、柏市北部を管内とする。理念に「生命・地域・環境・和を大切にし、協同活動を通じて地域社会に貢献します」を掲げ、総合事業を通じ、地域住民の暮らしの向上に取り組む。准組合員を農業振興の応援団と位置づけ、協同活動に参加する人を広げ地域振興に力を入れる。

●組織の概況

組合員数：25,610（正組合員：4,550、准組合員：21,060）
役員数：35（常勤・非常勤含む）
職員数：308（臨時職員含む）
設立：1963年4月
本店所在地：千葉県市川市北方町4丁目1352-2
出資金：32億9,085万円
貯金：3,739億円
貸出金：2,363億円
長期共済保有高：6,593億円
購買品供給・取扱高：13億5,636万円
販売品販売高：14億3,673万円
（2023年度実績）

●地域と農業の概況

都心に近いベッドタウンで住宅地が多いが、農業が盛んな地域も混在している。管内の代表作物として、市川市は梨やトマト、ネギ、船橋市は梨、ニンジン、ホウレンソウ、柏市北部は水稲、カブ、チンゲンサイが挙げられる。地域性を生かした販売ルートで出荷量の確保と価格の安定を図っている。とくに梨は、2013年からアラブ首長国連邦のドバイに輸出し、高く評価されている。

特産物の梨は7月下旬から10月にかけて出荷される。積極的にＰＲ・販売活動を展開している

経営責任者としての識見を語る

現代のＪＡ経営は、経営責任者である代表理事の果たす役割が大きい。組合員・利用者、取引業者、職員との関係をどう構築するかによって、経営成果は大きく変わる。また一流経営者との交流も経営ビジョンの形成に大きな影響を与える。今回は、野球を通してスポーツマンシップを培ってきた今野博之組合長に、経営責任者としての識見を語ってもらった。

経営トップの対外活動がＪＡを変える

石田：ＪＡいちかわは理事会制を採用していますが、代表理事組合長、代表理事理事長のツー・トップ体制となっています。

今野：わたしが13代目の組合長で、12代目まではすべて組織代表でした。わたしが学経（学識経験者）上がりの初めての組合長です。平成26（2014）年に、当時の小泉勉組合長が中央会会長になられて、ＪＡでは非常勤の組合長となりましたので理事長職を設けたのがはじまりです。

　そのときにわたしは常務理事から専務理事に上がりました。その後、副理事長、理事長を経て、令和4（2022）年に組合長となりました。小泉組合長は平成30（2018）年に亡くなられましたが、そのときわたしは理事長でした。

石田：どうでしょう、今後も組織代表の組合長が誕生するでしょうか。ＪＡ経営はますます専門的になってきて、組織代表が経営トップを務めるのは難しくなっているように感じますが。

今野：わたしの考えでは、ＪＡいちかわを経営できる人であれば、組織代表、学経上がりのどちらであってもいい。ただ、このところのＪＡ経営、何かと難しくなっていますので、組織代表が組合長になっても苦しむほうが多いのではないかと感じます。

石田：横からみているかぎりですが、今野組合長は組合長兼理事長のスーパーマンのようにみえます。対外的にも一流の活動をなされ、対内的にも役員たちに的

確な指示を出されている。細かい、日常的な業務は、理事長以下に任せておけばいい、そんなふうにみえます。

今野：経営トップにいて痛切に感じることは、生産者のことを考えれば考えるほど、対外活動に力を注がなければならないということです。万事多難な折、ＪＡグループという枠を超えて、一流の方々とのお付き合いを広げていかなければならない、そんなふうに思っています。

たとえば、2年前（2022年）の6月3日に市川の梨が降雹（こうひょう）に遭って、雹害果の「あた梨（り）ちゃん」が大量に出てしまいました。そのときにいちばん協力してくれたのが、ふだんから親交のあった山崎製パンさんであったり、不二家さんであったり、シャトレーゼさんでした。

2022年に降雹による被害果（写真左）が大量に発生。メディア関係者に被害状況などを組合長みずから説明した

そのシャトレーゼの齊藤寛会長が今年（2024年）の8月10日に亡くなりました。亡くなったのが朝の7時半。娘さんの齊藤貴子社長からわたしのところに電話が入ったのが8時10分でした。「父が息を引き取りました。家族葬ですが、12日のお通夜に来ていただけますか。生前、会長が会いたい、会いたいと言っておりましたので」ということでした。

齊藤会長とは、知人を介しての食事会で知り合いました。2年前の1月4日のことです。その場でＪＡいちかわの農産物をＰＲしようと思って、一気にわーっとしゃべったら、とてもわたしのことを気に入ってくれまして、お付き合いが始まりました。わずか2年8カ月のお付き合いでしたが、いっしょにゴルフをしたり、食事をしたりするような仲となりました。

ただ短くても、お付き合いはとても深かった。知り合って半年も経たない6月3日に降雹があったのですが、さっそく次の日に電話がかかってきて「食べられない梨、全部持ってこい」と。時期的にも未熟な梨でしたが、「梨で苦労するだろう、皮の悪いものでも何でも送れ」と言っていただきました。

シャトレーゼは、それをスムージーにして「市川のなし」を使った「千葉県産和梨Ｍｉｘのスムージー」として販売されました。そんなこともあって、推定では13.4億円にのぼる被害でしたが、販促や加工で8.8億円を取り戻すことができました。

シャトレーゼ会長の故・齊藤寛さんとの交流が縁で、「市川のなし」を使ったスムージーも誕生した

野球部の躍進が、職員と組合員・利用者との一体感を生む

今野：ＪＡを変えていくためには、グループ外の一流の人たちとのお付き合いが欠かせません。一流の方々のお話を聞くことが生の経営の勉強になるからです。その経験談を職員たちに伝えたいと思って、小さな会議にもなるべく出席するようにしています。

石田：指示を出すだけではないんですね。

今野：今日も窓口担当者の会議があったのですが、そこで5分、10分しゃべってきました。ですから、どの部長たちも、わたしがいればですが、今日、こんな会議がありますよと伝えてきます。

ＪＡいちかわ、いま何やってんの？というのは、わたしがしゃべるのがいちばん早い。何を考えているのかもすぐ伝わります。直接話を聞くわけですから、正しく伝わることにもなります。

わたしがよく言うのは「ＪＡいちかわ、有名になりました。有名になるというのはそんなに難しいことではない。でも、つぎは中身が本物になっているかどうかが問われるんだよ」とね。

石田：そのとおりですね。ただ経営風土というか、経営トップというのは、育てようと思って育てられるものではありません。人には持って生まれたものがありますからね。

その点からいうと、今野組合長は木更津中央高校の硬式野球部で活躍し、進学した千葉商科大学の野球部でも活躍されました。長嶋茂雄や掛布雅之などを生んだ伝統ある千葉県の野球で、鍛えられました。

今野：大学時代は全国大会の明治神宮大会に２回出場しました。ＪＡいちかわの軟式野球部も実力のあるクラブチームで、わたしがＪＡに入った頃もものすごく

強かった。ですが、硬式野球の経験者はわたしが最初でした。そんなこともあって、ますます強くなりました。昭和63(1988)年から平成14(2002)年まで監督も務めました。

ＪＡ軟式野球部は、1993年の全日本軟式野球大会に出場。今野組合長は高校・大学と野球に打ち込んできた

石田：どこも同じでしょうが、とくにＪＡでは、きちんとあいさつできなければいけません。今日ここに来て感じたことは、それがピシッと行き渡っているなということでした。

今野：体育会系の雰囲気ですね。野球部がつくったようなところがあります。

平成5(1993)年に豊橋市で高松宮賜杯全日本軟式野球大会が開かれ、出場する機会を得ました。その応援に職員たちがバス2台を連ねて来てくれました。そのときは野球を通して、職員の一体感が強まったなと感じることができました。

石田：それが現在も続いている。

今野：続いていますね。最近では平成24(2012)年に東京ドームでアークカップ関東の決勝戦がありまして、優勝しました。選手たちはみんな渉外です。彼らにはそれぞれ組合員・利用者がついています。その方々が1,200人も応援に駆けつけてくれたのです。

そのとき「ここでヒット打ったら共済に入るぞ」とか、「三振したら貯金下ろすからな」とかのヤジが飛んでいました。選手と組合員・利用者とが一体となっている実感がこみ上げてきました。

石田：全員が渉外というのもすごいですね。

今野：野球部員は全員、渉外に出します。渉外は、あいさつができる、感じのいい応対ができる、を基本としていますが、その点、野球部員は間違いがありません。

ＪＡいちかわでは、渉外になったからといって、すぐに貯金や共済の推進をするなと言っています。名前を覚えてもらい、声を掛けてもらったときに初めて推進の話をしなさいと、各支店長に伝えています。好かれることが何よりも大事ですからね。

■ 人に投資する

今野：野球をやらない職員にも優秀な人はたくさんいます。今年(2024年)、女性の渉外を6名出しました。女性の活躍する職場をつくりたいと思ったからですが、女性支店長も2名つくりました。来年度も増やしていく計画です。

石田：渉外に出た女性は、それまで窓口をやっていたのですか？

今野：そうです。いちばん上で50歳、いちばん若くて24歳、その他は30歳代です。産休制度も整っていますし、男性の育休もこれまでに2名出ていて、長い人で6か月間の休暇をとりました。

トップの思いや考えを職員に発信する機会をできるだけ多くつくっている（写真は職員総代会）

先週の金曜日、12月6日にボーナスを出しました。例年、12月第1金曜日を支給日としていますが、これはわたしが総務部長になった平成19（2007）年に始めたものです。どうせ出すなら早いほうが喜ばれると思ったからです。

石田：組織への忠誠心も高まりますね。

今野：ボーナスも6か月分出します。6月に2.5か月、12月に2.5か月、3月の総代会が終わって、それなりの剰余金が出ていれば0.5か月または1か月を出します。年俸にすると最大18か月になります。

石田：もともとの月間給与はどうでしょうか。

今野：ＪＡのなかでは、かなり上位に位置すると思っています。大企業には及びませんが、中小の金融機関と比べてそん色はありません。来年（2025年）4月に入ってくる新任職員の初任給は22万3,000円と決めました。

石田：貯金が3,700億円、対して貸出金は2,400億円ですから、そのくらいの給与を出すのは当然かもしれません。

今野：わたしは、内部留保をみて喜ぶような組合長ではありません。内部留保が厚いからといって喜ぶ人はだれもいません。投資するなら、職員に投資したいと思っている組合長です。

協同組合ですから生産者もおおぜいいます。生産者が困ったときは行政に助成をお願いするのがふつうですが、われわれはそうしませんでした。資材高騰の折にも3年間にわたってＪＡ独自の助成を行い、おおいに喜ばれました。

人への投資は欠かせません。ただ、われわれのいちばんの強みは融資です。融資があるからこそ人への投資もできるわけです。

石田：これも有名な話ですが、今野組合長が行徳支店長の時代に、住宅ローン伸長のノウハウを確立されました。

今野：そうです。わたしが平成14（2002）年に行徳支店長になったとき、農林中金のモデルＪＡとなって、月1回、土曜日に住宅ローン相談会を行徳支店で開きました。相談会に来られるのは組合員ではありません。一般の方々です。

石田：アナウンスメントはどうしたのですか。

今野：広報誌を配ったり、不動産屋さんやハウスメーカーさんに頼んだり、住宅展示場に職員が詰めたりもしました。その応対がよかったからだと思いますが、たくさんの方々に足を運んでいただけました。

　そのノウハウをその他の支店でも生かすことによって、近年ではＪＡ全体で毎年100億円、あるいはそれを超えるような融資を実行できるまでになりました。150億円超えも１回ありました。融資の実行にあたっては准組合員になってもらいますから、それだけで准組合員が毎年350人から400人くらい増えました。

石田：なるほどね。職員のがんばりが大きいですね。もう１つの大きな柱は賃貸住宅ローンですが、こちらはいかがでしょうか。

今野：浦安、行徳、妙典という東京メトロ東西線とＪＲ京葉線の沿線地区、それに柏市田中というつくばエクスプレスの沿線地区には、その土地に根付いた正組合員さんがたくさんおられて、大きな土地を持っています。都心へのアクセスがとくに優れていますので、その方々がマンション経営を行うという場合はＪＡの資産管理センターを使っていただくようにしています。

　ＪＡがハウスメーカーと施主との間に入って、ハウスメーカー側に設計と建設を依頼し、貸室管理を行ってもらいます。もちろん建設にあたってはＪＡが融資を実行しますので、ふだんからの正組合員との密接なお付き合いが各支店の重要な業務になっています。

（取材／2024年12月９日）

ＪＡいちかわのあゆみ

総代会資料には「ＪＡいちかわのあゆみ」が１ページでまとめられている

ＪＡいちかわの総代会資料には、毎年「ＪＡいちかわのあゆみ」が掲載されている。それも、代表理事組合長の今野博之氏の「ごあいさつ」の次のページに掲載されていて、その位置づけの重さが伝わってくる。

ＪＡ経営に決定的に欠けていると思われるのが、理念教育と歴史教育である。歴史教育にもいろいろあるが、自らの組合の生い立ちから今日に至るまでの歩みを知ることは、何よりも優先されなければならない。それによって、自分たちが歴史上、どの位置にいるかを組合員も役職員も知ることができるからである。わがＪＡはこれから何をすべきかを構想する場合も、議論の出発点とすべきものである。

一例をあげれば、昭和２３年４月に「市川市・大柏・行徳・南行徳・浦安町・浦安町堀江・船橋市・三咲・二宮第一・二宮町・豊富村・田中各農業協同組合設立」と出ている。これによって、戦後農協の出発時に、どの範囲で市町村がおかれ、どの区域で農協が設立されたかを知ることができる。

また、平成１９年８月３日に「『市川の梨』『市川のなし』地域団体商標の取得」と出ている。「市川の梨」と「市川のなし」との違いをどれだけの組合員、職員が言い当てることができるのか、興味津々である。これについては、わたしの問いかけに今野組合長が明確に答えてくれた。

このような「わがＪＡのあゆみ」は、どのＪＡの総代会資料にも掲載されることを望んで止まない。