



【第12回ゲスト】
櫻井 宏氏 上

岐阜県 JAぎふ 代表理事組合長

石田 正昭

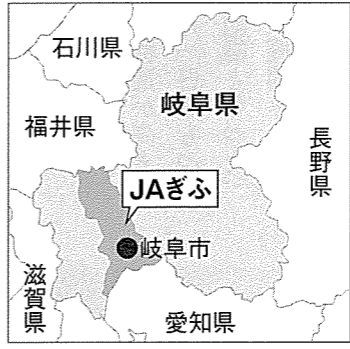
龍谷大学農学部教授

櫻井宏組合長は、岐阜県農協中央会会長でもあり信連経営管理委員会会長でもある。JAに入組以来、経営部門で長く働いてきた。JA運動の力強い展開には組合員の信頼、安心を礎に盤石な経営基盤をつくる必要があると明言する。東海の雄としての思いを語っていただいた。

**信頼・安心を礎に盤石な
経営基盤をつくる**

地域の農業を守る

石田 JAぎふの経営理念を踏まえて、どんなJAをめざしているのか、お聞かせください。
櫻井 新JAぎふが船出した平成二十一年に、「信頼・安心・健全・人財・貢献・挑戦」をテーマとする経営理念を掲げました。そこでは「地域の農業を守るとともに、地域に信頼され、安心してご利用いただけるよう、健全で適切な経営に努めます。また、地域社会に一層貢献するため、人を財産として育み、たえず新しいことに挑戦していきます」とうたっています。信頼、安心を礎に健全経営に努め、それを基盤として人材育成、



果場ができたということでも過重労働がなくなります。その余力を活かして新品目に挑戦し、所得増大を図ってほしいと思っています。

石田 選果場の構想から実現まで四〜五年かかったと聞いています。最後は組合長のご英断だったそうですね。

櫻井 農業改革のあるなしに関わらず、地域の特産物を廃れさせるわけにはいけません。農業を守るといふ中には地域の伝統を守るといふ意味が含まれています。

石田 御地ではニンジンのほかに、柿、ネギ、枝豆など、特産物が豊富です。
櫻井 枝豆の作業も大変です。枝豆の枝を下で切り、サヤを取る機械へ投入しますが、朝の八時までに完了しないとけません。袋詰めした箱を八時前に予冷庫へ入れないと、糖分が抜けてしまいます。陽に当たると自らがカロリー消費をして、おいしくなくなります。本来はもっと暗いうちにサヤ取りを完了しないとイケないのですが…。
枝豆生産のいいところは、五月から十一月までの半年間出荷できることです。一〇a当たり販売額

もかなりいい線が出ています。

石田 ちよつと驚いたのですが、管内人口が約八〇万人。県内人口が約二〇〇万人なので、四割がこの管内にお住まいです。大きな消費人口を抱えていますね。
櫻井 ええ。今は園芸の話をしていますが、お米は完全に消費圏を形成しています。

還元方法に独自の工夫

櫻井 問題は三〇kgの玄米販売に限定していることです。一般の消費者には三〇kgはちよつと重荷ではないかと思っています。

それなのに一六万俵程度のコメしか売り切っていない。人口に見合った販売ができていません。そういう観点から、今回、生産者の所得向上に向けた「蔵出米」の出荷を始めました。JAの倉庫から消費者宅へ直接、お米を届けるといふもので、玄米三〇kg当たり千円の所得増になります。

蔵出米のコンセプトは、新鮮であること、精米も自分でできることに置いています。このコンセプトが生かし切れていないので、計画対比九〇%台で推移しています。担当者にはもっとPRに力を入れよと指示しています。

石田 こうした独自の農業振興ができるのも経営基盤がしっかり整っているからだと思えます。内部留保はどのような状況ですか？

櫻井 出資金が七二億円。無利息資金が七二〇億円です。

石田 すごいですね。貯金は？



JAぎふ (ぎふ農業協同組合)

組織の概況(平成29年3月末日)

組合員数.....101,772人
(正組合員35,743人
准組合員66,029人)

役員数.....48人(うち常勤5人)

職員数...1,087人(男635人 女452人)
平成29年4月1日

地域と農業の概況

岐阜県の西部に位置し南は愛知県、北は福井県に接する。平成20年に「信頼・安心・健全・人財・貢献・挑戦」の経営理念のもと岐阜地域6JAが合併して誕生。管内は美しい自然環境に恵まれ、お米をはじめ、ダイコン・枝豆・ホウレンソウ・ニンジン・柿・イチゴなどの園芸品や畜産(肉牛・肉豚)などが生産され、特産品として全国各地の市場へ出荷している。

JAのデータ(平成29年3月末日)

設立 平成20年4月
本所所在地 〒500-8076 岐阜市司町37

出資金.....72.1億円
販売品販売額.....91.1億円
購買品供給額.....78.5億円
貯金残高.....9,529.3億円
貸出残高.....2,029.1億円
長期共済保有高...2兆2,274.7億円

櫻井 現在、九五〇〇億円。

石田 それって東海のJAでもそんなにないですよ。

櫻井 ええ。二、三番の争いではないかと思えます。経営の考え方という点では、東海のJAは案外結束力が高いんですよ。

内部留保は、合併前のJA岐阜市の時代から常勤役員たちがしっかり取り組んでいました。わたしも組合に入ってから、その点はきっちり叩き込まれました。還元方法にもいろいろあるぞ、ということをお話してもらいました。

生産資材の奨励とか販売奨励もそうですし、ポイント制度を使つての招待も行っていきます。例えば、一昨年は大相撲の巡業を二日間買取りました。

石田 相当のお値段でしょ。

櫻井 ええ。一億円近くが必要でした。でも皆さんからは大好評で、相撲好きの方からは「今年もやらののか」と言われています。

石田 そういう形で還元もされて、

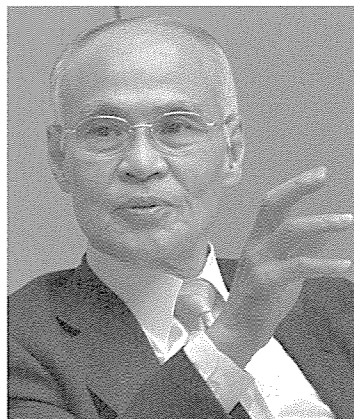
すでにお示ししています。

石田 対策とは具体的にはどういうことですか？

櫻井 要員削減というお話もありますが、施設統合という方法で節約できることもずいぶん残っています。施設再編は施設費のみならず、要員削減あるいは採用抑制にも効果があります。

石田 話は飛びますが、仮に代理店化した場合、七〇〇億円強の内留保はそのまま残りますよね。

櫻井 それはそうです。一般企業の運用と同じですからね。内部留保がなくなってしまうと、JAが施設を建てるといふ時にも借入金に頼ることになります。これは大変なことですよ。



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。現在、日本協同組合学会会長。三重大学教授を経て、2015年4月より龍谷大学農学部教授。近著に『食農分野で躍動する日欧の社会的企業』（全国共同出版）、『JAで「働く」ということ〜組合員・地域とどう向き合っていくのか』（家の光協会・6月末刊）など。

内部留保もされて、さらには農業投資にも積極的です。立派な経営を展開されています。総合農協だからこぞできる話ですね。

櫻井 その通りです。わたしにとつて経営は入組以来、頭から離れたことがありません。いつとき支店に行きました。多くは経営、企画部門で働いてきました。やっぱり内部留保の力は大きいと思います。各部門の事業利益は当然各部門で使いますから、何か

農水省の代理店化の話はメリッ

トしか書いてありません。実際はJAにとってデメリットが多すぎます。問題は資金調達だけではなく、代理店手数料も金融情勢によつては低下が予想されます。今の奨励制度はなくなり、手数料だけの世界になります。その手数料が今後も固定ということはありません。農水省はそのあたりのことにまったく触れていません。

石田 わたしの理解では、JA事業の中核は営農だけではなく信用

も含むのではないかと考えています。歴史的にみても、そう考えるのが自然と思えますが…。

櫻井 総合事業は、もともと相互金融から始まっていますからね。協同組合がお金を調達して運用するというのが相互金融です。

をやるという時には内部留保がないとできません。先輩たちの努力が今に活かされているなど心から感謝しています。

事業分量配当はかなり以前から廃止していますし、出資配当も抑えています。その代わりに利用者還元に入れています。このやり方のほうが、協同組合らしさが発揮できると考えています。

石田 職員の給料は、どんな状況ですか。

櫻井 信金と比べても遜色はありません。初任給でも負けていません。銀行には負けますが…。初任

信連会長とつづる考えをいふ

石田 櫻井組合長は、県の中央会長、信連会長でもあります。今後の金融情勢をどのように考えておられますか。農水省は厳しさばかりを強調しますが。

櫻井 実際に中金の奨励金は落ちていきます。しかし、二十九年度つまり今年度は何とか維持できるの

給を上げると、連動して四〇歳くらいまでの給与が影響を受けます。今回、初任給を一・五万円上げましたが、年間の人件費では総額で五千万円位のアップでした。今年四月の採用は六九名でした。

石田 すごい数ですね。

櫻井 千人強の職員数なので、それくらいには当然なります。十六銀行、大垣共立銀行は百人単位で採用していますよ。幸い地域での評判も高く、何十倍もの応募があります。

石田 本店も市内の目立つところにありますしね。

ではいかと考えています。来年度は明らかに落ちるので、JAには対応をよろしくお願いしますと話しています。ただJAの理解が不足しているところも見受けられるので、早急に対策を打つ必要があります。対策を打つ場合と打たない場合のシミュレーションは



経営基盤の強化は喫緊の課題

信用事業の代理店化は、すでに経営基盤のせい弱なJAから始まっている。政府は公式にはJA自身の経営判断だというのが、代理店化に追い込むための手法を、公認会計士監査への移行も含めて数多く取り揃えているはずだ。

代理店化は、現行の運用利回りよりも低い手数料(消費税がかかる)、JAの設備・運転資金の信連・中金からの調達を余儀なくさせ、JA経営を困難なものにさせる。

同時に、代理店化に当たり、JAは譲渡先に貯金と貸出金を渡したのちに、その差額を現金で支払う必要が生じる。その現金払いに応じられる力があるかどうか問われる。現金払いのために資産を売り急いだ場合、思わぬ損失が発生するかもしれない。こうした事態を想定すれば、常日頃からの経営基盤の強化が欠かせない。(石田正昭)

石田 そんなんですよ。今、こんな時代になつて銀行はお金を集めようとしていません。投資信託や保険の手数料稼ぎに走っています。

しかし、JAは今も貯金しましよ。うって呼びかけていますね。JAのDNAは、一生懸命働いて、儉約して、少しでも貯金しましよ。という点にある。この勤儉貯蓄の精神は個人の金融機関として正当なものだと思います。

櫻井 そのとおりです。運用もできないのに集めるのかという葛藤はわたしの中にもあります。しかし、言われるように、系統という

大きな柱があるので、運用できない部分は上部団体をお願いします。それが許されるといふのがJAグループの強みだと思います。

石田 JAぎふは素晴らしい、と思うもう一つの理由は組合員の参加です。女性組織、青年組織、部会組織、農家組織、皆然りです。

櫻井 その理由は利益還元をお金ではなく、組合員組織の活動に向けているからではないでしょうか。結構きついなと思いつつも、組合員組織の集まりには必ず呼んでいただいております。(以下、次号につづく)



さくらい・ひろし
1951年岐阜県岐阜市生まれ。神奈川大学卒業後、1974年岐阜市農協に入組。2009年ぎふ農協常務理事、2012年にぎふ農協代表理事組合長に就任。現在に至る。岐阜県農協中央会会長、岐阜県信連経営管理委員会会長、岐阜県農業信用基金協会会長理事を併任。2014年農業協同組合功労表彰(全国農協中央会)。

【第12回ゲスト】

櫻井 宏氏 下

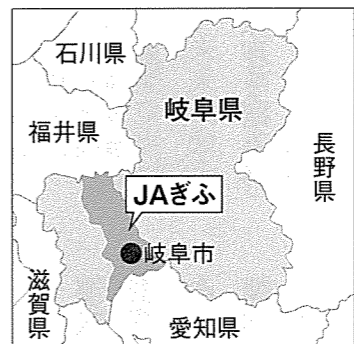
岐阜県 JAぎふ 代表理事組合長

【インタビューとまごめ】

石田正昭

龍谷大学農学部教授

政府の農協改革は「JAをつぶす改革」、JAの自己改革は「JAを生かす改革」。めざす方向がまったく逆だ。会計士監査が始まるうとしているが、その準備は万全でありたい。中期三か年計画を策定するなかで、その準備を着々とすすめるJAぎふの姿を語っていただいた。



信頼・安心を礎に盤石な経営基盤をつくる

トップのガバナンスを効かす

櫻井 組合員組織とのつながりは合併前からすべてのJAで強いものがありました。どの組織もJAを頼りにしてくれているので、そ

れぞれの会合に出席すると、相当な数にのぼるのです。

石田 役員の重要な仕事はそれぞれ

櫻井 地区を超えて組織が一本化できたのは枝豆だけで、他はまだです。次は柿の一本化を図りたいと思います。

石田 支店運営委員会をお持ちですが、支店数が多いので役員の負担も大きいのでは？

店長に人材を揃えるのは大変です。

石田 支店長は部下をきちんと掌握しないといけません。

櫻井 その通りです。部下が育つか育たないかは、管理職次第だと絶えず言っています。仮に不祥事が起きたら管理職が悪いとも言っています。もちろん本人が悪いのですが、責任の所在をはっきりさせたという思いからです。

石田 外部講師を招いての管理職研修を開いていますか？

櫻井 中央会も管理職研修をやってくれていますし、JAとしても内部統制の観点から、コンサルティング会社をスポット的に呼ん

で研修会をさせています。

いろいろな人の話を聞かせたいので、会社を変えて開いています。

ただ講師によって話のニュアンスが少し違うようです。内部統制という言葉だけが先行して、職員たちが戸惑っているのも事実です。昔の内部統制はミスをしたくないという意味でしたが、今はトップのガバナンスをどう効かすかが重要になってきていると思います。

その意味では、どの人の話を聞いてもゴールがどの辺にあるのかが見えてきました。JAグループ全体でも見えてきました。中央会の言っていることも収斂してきま

ました。中央会による進捗状況のチェックも進んでいて、わがJAにもいくつかの課題のあることがわかってきました。他方で、わがJAが一生懸命にやっていることも知っています。

自己改革は部門横断的に

石田 JAぎふの自己改革、どこがポイントでしょうか？

櫻井 平成二十八年度からの中期三か年計画では「農業者の所得増大」総合性の発揮による地域の活性化「組合員と利用者に信頼される経営基盤の確立」の三本柱を立てています。各部門が責任を持っ

ていますので、よりいっそう気を引き締めて取り組むようにとの指示を出したところ。組合長であると同時に中央会会長でもあるので、立場を踏まえた発言をしなければなりません。

てそれぞれの課題に取り組む、という点は前回の中期計画と同じですが、違う点もあります。

例えば「農業者の所得増大」という課題ですが、これを営農部門だけで考えるのではなく、各部門のトップたちが集まって考えるようにしました。

石田 いいですね。

櫻井 すると目に見える変化も出てきました。例えば、地域開発部門から「体験農園」の提案が出てくると、僕がやりたいと手を挙げる職員が出てきました。また、金融部門からは粗品に農産物を使いたいという提案も出てきました。今回の計画書はすべてがそういう



JAぎふ (ぎふ農業協同組合)	
組織の概況(平成29年3月末日)	
組合員数	101,772人 (正組合員35,743人 准組合員66,029人)
役員数	48人(うち常勤5人)
職員数	1,087人(男635人 女452人) 平成29年4月1日
地域と農業の概況	
岐阜県の西部に位置し南は愛知県、北は福井県に接する。平成20年に「信頼・安心・健全・人財・貢献・挑戦」の経営理念のもと岐阜地域6JAが合併して誕生。管内は美しい自然環境に恵まれ、お米をはじめ、ダイコン・枝豆・ホウレンソウ・ニンジン・柿・イチゴなどの園芸品や畜産(肉牛・肉豚)などが生産され、特産品として全国各地の市場へ出荷している。	
JAのデータ(平成29年3月末日)	
設立	平成20年4月
本店所在地	〒500-8076 岐阜市司町37
出資金	72.1億円
販売品販売額	91.1億円
購買品供給額	78.5億円
貯金残高	9,529.3億円
貸出残高	2,029.1億円
長期共済保有高	2兆2,274.7億円

建付けになっています。タテ割りの計画ではなくなっている。そこが大きな違いです。

さらにまた、これまで営農部門

には融資担当を置いていませんでしたが、今回、新たに専任の農業融資担当を金融部に配置しました。結構これが成果を挙げています。

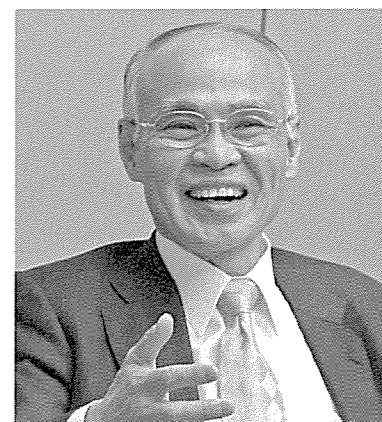
石田 どういう成果ですか？

櫻井 新たなニーズを掘り起こしたということです。従来、制度資金は別ですがプロパー資金は借りにくい状況が続いていました。今回新たに無担保・無保証の超低金利商品を開発し、それを持って個別訪問をさせています。

背景にあるのは日本政策金融公庫です。ゼロ金利の商品があることに加えて、短期資金の分野にも進出しています。農業者のニーズも設備資金から運転資金の方に移っていて、競争が激化しています。同時に、施設はリースという動きも広がっているのです、長期資金にそれほど高いニーズがある

ています。小遣い稼ぎの感覚で枝豆、ナス、ニンジンなどに取り組んでもらっています。各務原市の那加支店管内では、耕作放棄地を借りてグリーンピースを作っています。生のグリーンピースをゆでて食べるとすごくおいしいことがわかってきて、固定客もついています。

石田 直売所はいくつですか？
櫻井 全部で一五か所。そのうち大きいのが四か所です。小さいお店は早い時間に閉めて、売れ残りを大きいお店に回したいと提案したのですが、実現していません。店が早く閉まること自体に抵抗があるようです。会員の参加意識が高いことを表しています。



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。現在、日本協同組合学会会長。三重大学教授を経て、2015年4月より龍谷大学農学部教授。近著に「食農分野で躍動する日欧の社会的企業」(全国共同出版)、「JAで「働く」ということ～組合員・地域とどう向き合っていくのか」(家の光協会)など。

ようには見えません。

石田 公庫が短期資金の分野に進出ですか。それって民業圧迫じゃないですか。自民党農林部会長の中金攻撃はすさまじいものがありますが、本来は公庫解体論が提起されるべきです。

櫻井 そうなのですが、JAのリースも実質は貸付です。県に確認をとってOKが出たので、今年からリースを超低金利の貸付で対応し、基金協会の保証も受けています。

こうした動きとは別に、JAぎ

石田 今年新設された体験農園でも生協さんとタイアップして会員募集をしていますね。

櫻井 ええ。

石田 先ほどそこに行ってきました。こうした取り組みを通じて生協と農協が幅広い連携をとれるといいですね。

櫻井 協同組合間協同の取り組みですね。

石田 ええ。「産消提携」というモノの連携だけではなく、「農業体験」という無形の連携を通じて生協と農協の相互理解が進むのはよいことです。協同組合が地域を守ることにつながります。

櫻井 わがJAでは共同購入をやめてしまったので、生協と組んで

共同購入や食
材宅配を行う
ことも考えら
れます。女性
部の了解がと
れば、実現
の可能性は高

さくらいひろし
1951年岐阜県岐阜市生まれ。神奈川大学卒業後、1974年岐阜市農協に入組。2009年ぎふ農協常務理事、2012年にぎふ農協代表理事組合長に就任。現在に至る。岐阜県農協中央会会長、岐阜県信連経営管理委員会会長、岐阜県農業信用基金協会会長理事を併任。2014年農業協同組合功労表彰(全国農協中央会)。

ふでは内部留保による新しい基金をつくりました。名称は「農業経営支援積立金」です。従来の「大規模施設新築整備積立金」の要領を変更して、こちらに移行しました。農産物価格暴落、資材価格高騰、災害の対策だけではなく、新規就農や農業生産拡大も支援したいと思って組み替えました。

石田 JAの利益還元にもいろいろある、ということですね。

櫻井 そのとおりです。資材についても単価設定を変えました。その結果、農業は量販店よりも確実に

櫻井 園芸資材の購買は、振興会の資材委員会が決定します。JAは協議の中には入りませんが、決定権は持っていません。

石田 なるほど。ところで話は変わりますが、女性力を生かした産地づくり、という点でもJAぎふは進んでいますね。

櫻井 直売所の出荷者名簿を見て

女性の力を生かしたい

もわかるように、女性のほうが多くなっています。お年寄りが張り切って出荷できるような直売所づくりを目指しています。

専門農家であっても、女性の力はものすごく大きい。女性なくして産地の維持はできません。加えて、わがJAでは女性の力を借りて農地の荒廃も防ごうとし

に安くなっています。

石田 肥料はどうですか？

櫻井 水稲用は価格を低く抑えて予約率を高めよう、という運動を従来からやっています。今は七割くらいの予約率ですが、当用買いの三割もJAを利用することがわかっていきますので、それを見込んで発注をかけています。

それに今年から競争入札を導入しましたので、量販店には品質面価格面で負けていません。ただ、園芸資材については全農の努力に期待しています。



新段階に入った協同組合間協同

従来の協同組合間協同は「産消提携」、つまり農産物を媒介に生産者と消費者が手をつなぐというものだった。しかし、現在はより広範な協同組合間協同の動きがみられる。例えば、宮城県では、JAのエコーブ店舗と生協のコープ店舗が共同店舗を出店したり、JA組合員に生協が食材宅配を行ったりしている。

JAぎふでも生協とタイアップして「体験農園」の利用者を募集している。これは将来的には果樹オーナー制度やCSA(消費者が支える地域農業)への発展が見込める。また、生協組合員が生協では行っていないJA事業、たとえば貯金・借入、年金受給、SS、プロパン、葬祭センターなどを利用する姿も考えられる。協同組合間協同は確実に新しい段階に入ったと言ってよいだろう。

(石田正昭)

いように思います。
石田 JAの葬祭センターの共同利用も考えられます。

櫻井 七つの葬祭センターがあるので、よいアイデアとは思いますが…。葬儀の日時がうまくずれないとお断りしなければならぬ状態も考えられます。最近では農村でも家族葬が増えているので、規模は小さくなりましたが、数は増えています。

石田 女性の役員登用も進んでいますね。

櫻井 女性部活動をしっかりとやっていただいて理事になっていただ

く。その意味でたくさんの枠をつくりたいのですが、今回二人増員して四人分を確保したところで、女性部活動は、支部活動、地区・ブロック活動、本部活動、目的別活動があり、目的別活動では星の教ほどグループをつくらう、を合言葉に「家の光グループ」に力を入れていきます。三九支部、七一グループ、六七二人の参加をいただいております。またJAぎふ女子大学「JAwing」も開校し、新たなファンづくりを進めています。

(終・取材平成二十九年五月二日)