

経済事業のあり方の検討方向について（中間論点整理） （概要）

平成 15 年 3 月に「農協のあり方についての研究会」が取りまとめた“農政改革の基本方向”では、“全農改革の断行”として次のように提言している。

『再三にわたり偽装表示事件を起こし、農業者・消費者の信頼を著しく失墜させた全農の改革は、「農協改革の試金石」であり、全農改革の断行を国民各層に目に見える形で提示していくことが必要である。』

その後も、全農は不祥事を起こしており、全農改革の柱とされた全役職員の危機感の共有と一体感の醸成、役員強力なリーダーシップの発揮、がされていないと断じざるを得ない。

「経済事業改革チーム」では、4 月以降、専門家などの意見を聞きながら、全農のあるべき姿について検討してきたところであり、特に力点を置く必要のある項目について、改革に向けての方向の取りまとめを行った。

無論、いくら改革のための器をつくり、環境を整備したところで、役職員一人一人が意識を改革し、コンプライアンスが徹底されなければ、不祥事は根絶されない。

先般、全農改革委員会から答申が出されたが、その中で“全農に望むこと”として、“外部の声に謙虚に耳を傾け、それを施策に反映させること”が提言された。

農協系統には、“系統は系統人のもの”との意識が強く、これまで、系統以外から系統のことをアレコレ言われることを拒絶する向きが強かったが、全農役員をはじめ系統幹部は、今回が全農再生の最後の機会であるとの認識の下、“900 万組合員農家の利益につながる抜本的改革”に向け、全力で取り組んでいただきたい。

なお、農林水産省の幹部職員が全農の役員に就職するという、いわゆる“天下り”は今後とも行わないということをこの際明言する。

事業推進体制の構築

1. 全農と経済連の統合を進めてきたのは、事業・組織 3 段階を 2 段階とし、その統合メリットを組合員農家に還元するためであった。

しかしながら、米に代表されるように、県単位での産地間競争があるため、統合全農の内では、依然として、県本部（旧経済連）単位で、財務、人事などが独立して行われている。

これがまた、組織体としてのガバナンスが末端まで徹底していない原因となっている。

今般の不祥事でも、「アレは秋田県本部の事件で全農の事件ではない」という意識が濃厚に見られた。

2. 全農の事業推進体制については、ガバナンスを末端まで浸透させることが必要不可欠であり、現在の中途半端な体制を、組織体として実のあるよう改めることが重要である。

このためには、次のいずれかの方向で再構築。

第一 全国一本化したガバナンス体制の構築

人事や監査、財務、コンプライアンスのような組織管理の根幹を名実ともに全国一本化することにより、ガバナンス体制を確立

（一方、地域ごとの独自性を重視すべき事業については、県本部主体の運営といった仕組みといかに両立させるかが課題）

第二 ブロック別等分割

- ・ ブロック別又は県別に分割・再編して、全農全国本部をダウンサイジング（軽量化）
- ・ 全農に求められる需給調整などの補完機能は、分割組織の協議会化などの方向

（実質3段階化となって組合員農家にしわ寄せがいかにいようにすることが課題）

全農コンプライアンス委員会の設置(コンプライアンスの徹底)

度重なる不祥事の根本要因は、長い組織活動で形成された組織風土や体質にあると考えざるを得ない。

不祥事の温床となる風土や体質を抜本的に改めるには、「農協は組合員のものであるから外部の者には一切関与させない」という意識を改め、外部の視点を取り入れ、高い倫理観（モラル）が浸透するよう体質を徹底的に改善していく必要。

コンプライアンスの確立と体制整備は本来経営役員が行うべき業務であるが、当面、広く専門家の結集による「全農コンプライアンス委員会（仮称）」（＝経営役員会会長の諮問機関）を設置し、経営役員会に提言・勧告をし、その実施状況を評価・検証する権限を与えることを検討すべき。

その上で、不祥事から企業体質を改善し、再生を図った企業に見られるように、全職員が参加・実践する全員参加の仕組みを構築することが重要。

例えば、「職員行動基準（仮称）」を策定するに当たって、コンサルティング会社に「丸投げ」するのではなく、全職員で議論して策定すべき。

組合員へのメリット還元

1．組合員へのメリット還元の必要性

組合員へのメリット還元については、コストダウンが実感できないといった指摘があり、特に、担い手農家からは、「大口割引が他業態に比べ少ない」、「資材価格が割高」といった不満の声も寄せられている。

このため、コストダウンについて、全中及び全農は新たな目標を掲げ、これへの具体的到達のための施策を改めて提示すべき。

2．農協システムの業務執行の改善

農協システムの事業運営の基本的考え方の中に、リスクを負わない（予約注文、委託販売・購買）
低コスト化へのインセンティブが働きにくい（システム全利用、手数料実費主義）
全員で平等に負担するため、個別の努力が反映されない（共同計算）
不十分なコスト情報の開示（原価など不開示）
があるとされている。

これらから脱却して、「自己責任」、「企業家感覚」、「組合員への還元」などを経営理念の中枢に据えるべき。

3．各品目別の見直しの方向性

今や、農協システムには、個々の農業者では対処し得ない市場での価格交渉力（バーゲニングパワー）を発揮する
同時に、市場での評価（価格、品質、需要量）をしっかりと把握し、これを生産面へフィードバックし、生産を適正に誘導する
担い手の育成・確保などの農政の進むべき方向に事業の方針を修正していく
ことが求められている。

以上の観点も含め、特に、用途の明確化や情報開示など共同計算のルールの見直し、全国本部と県本部間の全農内部の手数料を廃止するなど、販売委託手数料や購入手数料の検証・見直し、物流構造の整理・合理化、などを、全農の人件費や業務管理コストの低減努力と相まって検討すべき。

4. 人員規模の適正化等

減損会計の導入を契機として、不採算性施設の処分や不採算性店舗の閉鎖を進める必要。

同時に、組合員農家に低コストでのサービス供給が可能となるよう人員規模の適正化を図るべき。

また、役員報酬の適正化や県本部ごとに異なる給与水準の平準化とその適正化を行うなど、コスト削減に努めるべき。

ガバナンスのあり方

1. 経営役員会と理事会のあり方

経営役員会と理事会は、それぞれ「統治」(ガバナンス)と「執行」を担う組織である。

今回の不祥事に関する責任のとり方に関し、両者の権限と責任の範囲が問題となった。

「統治」とは、経営戦略の確立と人事権、監視と内部統制方針の確立、報酬の決定権である。

組合員農家の利益重視のため、できる限り、チェックアンドバランスを働かせる必要があり、外部(第三者)の目で経営陣をチェックすることが特に重要と考える。

次の方向で、経営役員会の見直しを行うことが適切。

経営役員数のスリム化(経営戦略樹立の機動的対応)
当面20人程度

「外部の視点」の導入
定数の4分の1まで員外役員の導入(司法関係、公認会計士、学識経験者(大学教授)、消費者団体代表など)
純粹系統外の者でなければ、系統代表経営陣へのチェックがなし得ないと思料。

権限と責任の見直し

- () 経営戦略の面で権限の重点化
経営方針その他の重要事項の決定に重点化

() 監視、チェック機能の面で権限強化

監視小委員会
員外が過半 (・ 内部監査機能
・ 内部統制システム)

報酬小委員会
員外が過半 (・ 経営役員などの報酬の適正化)

() 執行上の責任は問わない。
これに伴い、「経営役員」との名称は「経営管理委員」
に改めることが適切。

() 経営役員会会長は、系統組織運営面で会を代表(例：
全中などの総会で会の議決権を行使、会を代表して政府
審議会の委員になるなど)する。また、常勤化も検討。

理事の業務執行
理事会については、以上の措置により、経営役員会の厳格
な監視の下、理事長以下の業務執行上の裁量権が増大し、こ
れにより責任も増大

経営役員の事務局体制の整備の検討
経営役員への情報提供、経営役員からの質問や意見・意向
の連絡などのための事務局の整備を検討

経営役員と理事の兼職問題
現在、「統治」と「執行」の分離を徹底するため、経営役
員と理事の兼職は禁止され、また、理事は業務への専念を確
保するため兼職が原則禁止されている。

現在、経営役員と理事の兼職に関して、
() 経営役員に理事を兼職させ、組合実務に通じた経営役
員に執行権を与えるべき
() 業務執行状況の把握のため、理事長などに経営役員を
兼職させるべき
との2通りの意見があるが、兼職は、「統治」と「執行」を
分離した目的(緊張関係の維持、チェック機能)等からみて
問題が多い。

組合実務経験のある者を業務執行に活かすという視点から
は、JA組合長等経験者(JAの組合長又は会長で非常勤の
者を含む。)を理事として登用することを検討すべき。また
他業態経験者の活用も検討すべき。

経営管理委員会のあり方については、全中が設置した農協、
県連合会、全国連合会の代表からなる「経営管理委員会制度
に関する検討会」で、全農の理事の選任基準を含め、十分検
討すべき。

2. 子会社のあり方

全農の子会社には、例えば、米卸関係 27 社、物流関係 18 社、A コープ関係 15 社など、同業種の会社が複数あり、機能が重複するものも多い。

一連の不祥事は子会社において生じており、ガバナンスを徹底するとともに、不要な子会社、類似事業を行う子会社を抜本的に整理・統合し、再編合理化を実現すべき。

全中の役割

全中が設置する「経済事業改革中央本部」における担い手・集落営農対応と販売事業改革の具体策の検討の過程で、制度面の改革に及ぶ事項が出てくれば系統内の意見を集約する機能を果たすべき。

さらに、全農のコンプライアンスの徹底が図られるよう、全中監査機構の機能を十二分に発揮し、指導すべき。

全農の職員へ

度重なる不祥事により、組合員や国民からの信頼が失墜している中で、職員の中には、全農の組織・風土を変えなければならない、
体質を変革しなければならないといった思いを抱いている者も多いと確信している。

今回は全農にとって最後の再生の機会であり、まさに職員一人一人の改革の姿勢が問われている。

職員一人一人が原点に立ち返り、真剣に考え、全農改革のために行動すべき。

農林水産省の全農への指導監督のあり方

農林水産省としては、米などの品目で各種の生産・流通関係施策を講じていることから、今後これらの施策を梃子として、指導監督関係を強めていく。

また、全農改革を実施するに当たっては、当面農林水産省は定期的にその進捗状況を報告させ、所要の指導を行う体制を整える。

全農の事業に関しては、改革に関する提言や法令等違反に関する情報を受け付ける窓口を設置する。

農協活動と独占禁止法適用

全農及び全中は、公正取引関係部局の考えも聞きながら、公正競争のための基本指針（ガイドライン）を定め、指導を徹底すべき。