

「農協の新事業像の構築に関する研究会」座長とりまとめ

はじめに

農協は、これまでも社会経済情勢の変化や組合員ニーズの変化に対応するため、組織・事業について、各種の改革に取り組んできたところである。

このうち、経済事業の改革については、その全国組織である全農（全国農業協同組合連合会）で不祥事が続いたことから、前向きな改革への取組が十分ではなかった。

全農の改善措置も一段落した今、農協自らが新たな農協事業のあり方を議論していく時期にあると考えられる。

本研究会は、このような現状認識の下で、農協自らが新たな事業像を構築するに当たって参考となる事項について議論を重ねてきた。このとりまとめは、これまで研究会で委員やヒアリングを行った関係者の皆様からいただいた様々な意見を座長の責任において、まとめたものである。農協関係者においては、この議論の内容を十分踏まえながら、自ら新たな事業像を構築し、農業者をはじめとした国民の期待に応えていくことを望むところである。

1 新たな農協事業の構築

(1) 農業・農村をめぐる情勢の変化

- ① 農業においては、農業従事者の減少や高齢化が進み、耕作放棄地も増加している。一方で、他産業並みの所得を上げている農業者や農業法人が増加するとともに、農外からの新規参入者を含め多様な農業経営体が出現している。
- ② 今般の農地制度の改正により、様々な主体による農業経営が可能となるとともに、集落営農法人による加工・販売や観光分野への進出（6次産業化）など地域での新たな動きが出てくることが予想される。このような中で、農協についても、意欲ある農業経営体への農地集積の仲介や農業経営体が不足する地域での農協自らの農業経営など新たな役割が付与された。
- ③ 農畜産物の販売・流通面においては、卸売市場を通じた生鮮品の販売が停滞する一方、加工品や外食向けの需要が拡大している。また、産地が、卸売市場を経由せずに量販店や外食事業者などの実需者と直接取引をしたり、直売所による地産地消の取組が盛んになるなど流通ルートも多様化している。

(2) 新たな農協事業の必要性

- ① 農業・農村をめぐる情勢が変化する中で、農家や農業法人からは、農協事業に対して、農業所得の拡大に向けた農畜産物の販売力強化、生産コストの縮減のための生産資材価格の引き下げなどの期待が高まっている。
また、消費者や実需者からも、農協に対して、安全な農畜産物を安定的に供給して欲しいとの期待がある。
- ② 現在の農協事業についてみると、一部では先進的な取組が行われているものの、多様化する農業者のニーズや複雑化する流通に的確に対応した事業展開が全ての農協において実施されているとは言えない状況にある。
- ③ このような状況を踏まえれば、農協は、組合員である農業者はもちろんのこと、消費者や実需者などの期待に応えるべく、早急に農協の新たな事業像を検討し、時代に即応した事業を展開していくことが必要である。

(3) 新たな農協事業の基本方向

- ① 農協は、農業者の組織する自主的な相互扶助組織であり、農業者のメリットを最大化することがその究極の目的である。
その実現のためには、地域の農業生産を維持・拡大しつつ、農業所得を確保するために、もっと積極的な役割を果たすことが重要である。
- ② これまでの農協事業は、すべての組合員が小規模・零細で均質性をもった農家であることを前提に、農業生産から生活に至るまでの全般的なサービスを一律に提供していくというビジネスモデルをとってきた。
しかし、農業・農村構造が変化していく中で、多様な農業者に対して、それぞれが必要するところに応じて、事業・サービスを選択して提供していくことも考えていくべきである。
- ③ すなわち、規模や所得が異なる組合員を「平等に扱う」のではなく、組合員の農業経営の内容に応じて「公平に扱う」ことを基本とする事業運営に転換する必要がある。
- ④ 従来の農協系統の販売事業は、食糧管理法時代の一元的な集出荷の仕組みや卸売市場における委託販売方式など、国の制度に依拠して運営されることが多かったことから、自ら売る努力をすることを意識してこなかった面がある。
今後、地域の農業生産を拡大し、農業所得を確保するためには、農協自らの販売力を強化し、付加価値を付けて販売を行う事業システムへ転換していくことが必要である。

- ⑤ 一方、農業従事者が減少し、農業経営体が不足する地域も出てくる中で、農協が出資した法人や農協自らが農業経営を行うことにより、地域農業を維持していく新たな事業展開が求められる。

(4) 新たな農協事業の実践

- ① 農協が新たな事業展開を図るためには、今後、どのような事業に重点を置いていくのかについて、執行部だけでなく組合員に対してもその内容を明らかにして議論することが重要である
- ② この場合、農協が置かれている状況は各地域で異なっていることを踏まえ、新たな農協事業については、全国一律で考えるのではなく、地域の営農類型や地域環境も含めた形で、個々の農協が自らの力で考えるべきである。
- ③ 新たな事業展開を確実に進めるためには、ア) 具体的な数値目標を定めた実行計画を策定し、イ) その計画に従って事業を実践する、ウ) 事業年度が終われば、計画の達成状況をチェックし、エ) 翌年度の事業計画の修正をするという、いわゆるPDCAサイクルの実践が有効である。
- ④ 新たな農協事業の具体化に当たっては、先進的な農協で取り組まれている「新たな芽」となる取組を参考とすることも有益であり、全国団体において取組の成功要因などを分析し、農協に対して提供していくべきである。
- ⑤ 単位農協と連合会の役割分担についても、効率性や組合員メリットの観点から事業ごとに最適なものとしていくとともに、効率性や専門性を必要とする事業については、農協自ら実施せずに、子会社化することも考えていく必要がある。

(5) 農協事業の性格

- ① 農協は民間の経済事業体であり、他の事業者との競争関係に置かれていることから、その事業の実施に当たっては、効率性の追求や業務革新を行っていくことが求められる。
- ② しかしながら、国民に必要不可欠な食料生産を行う農業者を組合員とし、また、事業を通じて農村地域の社会経済に大きな影響を与えていることからすれば、公益的、社会的な役割も併せ持つ組織であると考えべきである。

- ③ 行政との関係については、今後とも農協であることで、補助事業などにおいて特別な扱いを受けるべきではなく、個々の施策の目的に応じて、農協以外の事業者とイコール・フットィングで事業を行うべきである。

2 販売力の強化

(1) 販売企画力のある人材の育成・確保

- ① 地域の農業生産を拡大し、農業者の所得を確保するビジネスモデルを確立するためには、これまでの卸売市場へ販売委託して販売手数料を得る事業方式だけでなく、農協自らが販売企画力を強化し、実需者や消費者への直接販売を拡大していくことが重要である。
- ② このような販売企画力の強化のためには、人的資源が重要であり、農協において、顧客を開拓し、顧客のニーズに応じて地域の生産者をどのようにとりまとめるか企画立案することができる担当者の育成が必要である。育成に当たっては、担当者に必要な販売企画の技術・ノウハウを明らかにし、個人の能力に頼らない人材育成のシステムを構築していくことが重要である。
- ③ なお、農協における人材の育成・確保には時間もかかることから、当面は、県域連合会や全農の販売子会社、卸売会社などと連携しながら、態勢を強化していくことが必要である。
- ④ また、既に顧客のニーズをつかんで販路を確保している農業法人や、生協、販売業者などと連携することによって、販売企画力の強化を目指すことも効果的である。

(2) 実需者との直接取引などの拡大

- ① 農協と実需者との直接取引は増加してきているものの、実需者からはア) 契約数量を遵守してもらえない、イ) 実需者の希望に合った規格や品質で出荷してもらえないなどの指摘もある。
今後、直接取引を拡大していくためには、契約に従った産地の供給体制づくりが重要であり、契約数量の遵守や品質管理などがしっかりできる農業者を農協がきちんと選択し、実需者の要望に確実に対応することが重要である。
- ② 一方、今後とも青果物流通の中核をなす卸売市場への販売においても、卸会社や仲卸会社からの情報を一方的に受け取るのではなく、これらの業

者とともに実需者が求めている商品が何であることを正確に把握し、そのニーズに対応した産地づくりに取り組む必要がある。

- ③ 消費者に新鮮な青果物を提供するためには、コールドチェーンの整備が重要であり、生産から消費までの流通の各段階でコールドチェーンを確保していくことが重要である。
その際に、関係者の利害をどのように調整していくか、また、どこまで整備を進めるかについて、国を含めて検討する必要がある。

(3) 消費者との連携強化や地産地消の推進

- ① 現在、直売所の運営を通じて地産地消に取り組んでいる農協が多くみられるが、この取組を農業者の所得増大につなげていくためには、小規模・零細な農家の活用を含めた地域の生産体制を整備したり、他の農協との連携を強化し、品揃えを充実することが必要である。
- ② 地域の生産体制づくりにおいては、直売所で得られる消費者のニーズを農業者へきちんとフィードバックすることが重要である。
- ③ また、農産物加工により高付加価値化と周年供給の実現を図るとともに、学校給食用や社員食堂への食材供給など直売所を核とした新たな事業展開に取り組んでいくことが必要である。
- ④ 一方、消費者の信頼を高めるため、生協との協同組合間連携を通じて都市部の消費者と農業・農村とのつながりを深めたり、インターネット販売などを強化することにより産地の顔が見える関係づくりに取り組むことが重要である。
- ⑤ さらに、都市部の農協においては、消費者との距離が近いという特性を活かし、農村部の農協と連携しながら、直売所や都市農村交流などの事業を通じて、都市住民への農協事業の情報発信を強化していくことが重要である。

3 生産資材コストの縮減

- ① 農業者の所得増大を図るためには、販売力の強化を通じて農業生産額の向上を図ることと併せて、農業者が使用する生産資材のコストの縮減に農協系統が引き続き取り組むことが必要である。

- ② そのためには、肥料、農薬など生産資材の購買事業について、これまでの単位農協、県域、全国域連合会の3段階での事業方式を見直し、資材ごとに最適な機能分担や物流システムのあり方を見いだしていくことが必要である。
- ③ また、資材コストの縮減効果については、可能な限り、農家組合員へ還元して、物流合理化などの農協の努力が組合員に見えるようにすることが重要である。
- ④ 事業合理化により組合員に対するサービスの低下を招かないよう、TAC（地域農業の担い手に出向く農協担当者）などの農家へ出向く体制を整備し、よりきめの細かいサービスを提供することが重要である。
- ⑤ 大口利用者である大規模農家や農業法人に対しては、年度末に利用高に応じた還元を行うだけでなく、年度当初の営農計画の作成段階で取引条件（価格、受渡方法など）を提示するなど、経営体のニーズに合った形での事業推進が必要である。

4 農業との関わりの強化などによる地域の活性化

(1) 農地制度の改正に伴う農協の新たな役割

- ① 農地法等の改正により、今後、意欲ある農業経営体の規模拡大や企業の新規参入などが増加していくことが見込まれる中で、農協系統は、リタイアする組合員など農地の出し手の意向を踏まえながら、農地を意欲ある農業経営体などに集積していくことが今後の重要な事業になると考えられる。
- ② そのためには農協が、農業経営基盤強化促進法に規定する「農地利用集積円滑化団体」となり、多数の農地所有者から委任を受けて、これらの者の農地を意欲ある農業経営体へ面的に集積していくことに積極的に関わっていくことが望ましい。
- ③ また、農業経営体が不足する地域においては、農協が出資した法人や農協自らが農業経営を行うことにより、地域農業の維持を図ることが可能となったが、その場合には、どのように収益を確保し、収支均衡させるか、農協として十分に検証することが重要である。

(2) 地域農業の維持・活性化

- ① 地域農業を活性化するためには、上記に記したこと以外にも、ア) 農協が法人化した集落営農に対して出資や職員出向により運営を支援していく、イ) 農業者や農業法人、さらには今後農業への参入が見込まれる企業などと共同で農業法人を設立する、ウ) 農業経営のマネジメントができる農業者の育成を農協が支援することなどを通じて、地域の新たな農業経営体を創り出していく取組を進めることが重要である。
- ② その際、農協は、資材の全利用や系統共販への参加など旧来の事業慣行にとらわれずに、これまで農協を利用してこなかった農業者や新規参入者などが利用しやすいよう、融資や共同利用施設の運営方法を含め事業方式の変更を進めていくことが必要である。
- ③ 地域の特色ある農産物を掘り起こし、ノウハウや技術を有する地元企業との連携を通じて、新しい商品やサービスの提供、販路の拡大などに取り組むことも地域農業の活性化のためには重要である。
- ④ また、農協が組合員の経営状況を把握し、経営が悪化した組合員に対して経営改善のための措置が迅速にとれるように、経営指導ができる職員の育成や農協内の体制づくりを行う必要がある。
- ⑤ なお、地域農業の活性化を実践するためには、農業就業人口の半分を占める女性の参画が不可欠であり、農協組織においても、女性組織等の意向をその事業運営に反映させることができるよう、理事などへの女性登用を促進することが求められる。

(3) 地域コミュニティの再生のための機能発揮

- ① 今後の農協は、地域農業の活性化にとどまらず、行政や地域住民と連携を図りながら、集落機能や地域コミュニティの維持・活性化のために貢献することが重要となっていくと思われる。
- ② この場合、農協は、行政や地域住民と十分に意思疎通を行い、農業生産から生活に至る農協のサービスのどの部分を活用するか、また、農協の持つ人材やノウハウ、施設などを地域に対してどのように提供するかなど、地域の実情にあわせた積極的な提案を行っていくことが重要である。
- ③ また、農業の活性化や地域コミュニティの再生のためには、様々な関係者が話し合っ方向性を示していくことが効果的であり、このような話し合いの場を農協が中心となって作っていくことも必要である。

5 情報提供機能の強化

- ① 現在、消費者への安心・安全を確保するため、生産履歴記帳やGAPなどの生産工程管理に農協系統として積極的に取り組んでいるところであるが、実需者や消費者がその取引や購入に当たって判断がしやすいよう、各農協ごとにその取組状況を情報提供していくことが重要である。
- ② また、農協の組合員に対しても、農協の事業改革への取組を適切に評価できるよう、実需者の評価や経営状況などの情報をわかりやすく提供する体制を強化していくことが重要である。
- ③ このような情報提供機能が強化されることにより、農協ごとに事業改革が促進され、ひいては、それが農協系統全体のレベルアップにつながることを期待される。

おわりに

農協は、今後、自ら事業の改革に取り組み、農業者をはじめとした国民の目に見える形で、事業を変えていくことが求められる。

本研究会が提起した事項については、第25回JA全国大会決議にも反映されており、今後は、各農協において、事業の展開方向について検討を行い、その後、自ら数値目標を盛り込んだ具体的な取組方針を策定して、役職員が一丸となって事業改革を実践することが必要である。

また、政府においても、農協系統の指導監督に当たっては、事業改革の取組が着実に進展するよう配慮していくべきである。

農協の組織についても、事業のあり方が変化すれば、自ずと事業に合わせた形に変化していくものと考えられる。

今後とも、農協自らが、改革に一層努力することにより、国民の支持と理解を得る組織となることを期待するものである。

「農協の新事業像の構築に関する研究会」座長
鈴木 宣弘