

農協改革に関する各種会議での発言

農協改革について、

「農協系統の事業・組織に関する検討会」(今後の農協系統の事業・組織のあり方について検討するために設置した農林水産省経営局長の私的検討会)

「担い手農家懇談会」(担い手農家の多様な意見を直接伺い、改革を実行する上で必要となるポイントを明確にするための懇談会)

「JA改革推進会議」(JAグループの行動計画の進捗管理の強化等を通じ、事業改革の意思決定をするために設置した全中の機関)

においてなされた主な発言を、「営農関連事業・経済事業改革」、「組織改革」、「その他」の順に整理すると、以下のとおり。

1. 営農関連事業・経済事業に関する発言

【農協系統の事業・組織に関する検討会】

(1) 平成13年8月7日の主な発言

- ・ 去年の10月のJA全国大会で改革の方向が決められてから1年近く経っているが、農家は改革のメリットが実感できない。
- ・ 系統の行動計画の中で生産資材の価格を安くするとしているが、生産資材の価格は安くて当たり前、安くない方がおかしい。
- ・ 経済事業の等の改革は進んでいないのではないか。生産資材の価格を下げると言っているがメリットは実感できていない。全農、経済連、単協はもっと真剣に取り組むべき。
- ・ 農家はもう待ってくれないので、自分の農協では、大口の割引等色々な取組をやっている。小さな農家からの文句を気にしていたら何もできない。
- ・ 自分の農協では参事をトップにして経営支援対策室を設け、そこに優秀な人材を配置し、経営相談等にトータルな対応をしている。

(2) 平成14年4月10日の主な発言

- ・ 生産資材の低コスト対策について目に見える効果が出ていない。農家組合員をお客様として大切に扱うことが大事。このまま農協が改革を先延ばししていくと、組合員が誰もいなくなってしまう。
- ・ 前回、大口利用者への値引き等の対応も大事と指摘したが、全農からは、小口利用者向けの引き上げにつながり難しいという発言があり、唖然とした。このような姿勢では、農協改革は進まない。
- ・ 購買事業についてはなかなか効果が出ない、いつまで待ったら効果がでるのか。
- ・ 経済事業の組織2段に賛成してきたが、今は、反省もしている。共済、信用事業は中央集権でよいと思うが、経済事業については、地域のエネルギーを十分吸い上げるようなものにしないとうまくいかないのではないかと。全農については、地方との人事交流が大切だし、そのためには、給与体系の統一が必要。理事についても、地方からの登用が大事。

(3) 平成14年7月10日の主な発言

- ・ 県域から見ると全国域での肥料・飼料・包装資材等の原料調達段階での仕入構造（海外での原料価格、運賃、国内での加工賃等）が不透明である。購買事業でのメリット創出のためには、ここの検証が不可欠だと思う。
- ・ 農協系統が使う生産者「支援」という言葉は問題。農家組合員は支援する対象ではなく、購買・販売のサービスを受けるお客様である。税金の関係があって生産資材価格を値上げしたい旨を私に依頼に来たJA担当者が経営者である私の顔も知らないでやってくるなど、営業をしている意識が全くない。
- ・ 購買事業くらいは分社化、分割民営化し、サービスの質を抜本的に向上させるべきではないか。
- ・ これまでの農協は、組合員全員が販売、購買等全ての事業について単協を利用する、いわば「フルセット主義」で運営されてきた。これは、小規模農家には今でも当てはまるかもしれないが、大規模農家や法人は、自分で販路を開拓できる場合もあり、農協事業を部門別に利用することも認めるべき。
- ・ 担い手対応の強化については、連合会が担い手対応を推進しようとしても、他の組合員との関係等の地域利害もあって単協では困難であったり、逆に、単協が直販しようとする経済連が押さえに入ったりと、組織を維持することを優先するために進んでいない面がある。

【担い手農家懇談会】

(1) 平成14年6月21日の主な発言

- ・ 資材のうち農薬・肥料は、法人を立ち上げた当初に比べ農協との取引が減っている。大口割引も年度末にならないと割引額が確定しない、見積もりを取っても「予定価格」としか提示されないのでは、価格が不明確で取引に入れない。
- ・ 特に補助事業については、既に決められたメーカーのみが対象となっていること、支払い条件が商系より厳しいこと（支払期限を絶対譲らず、遅れると利息が付く）国から補助が出ることを理由に一切値引きをしないことが問題である。
- ・ 資材については、大口取引の場合は、工場からの直送などにより奨励金が後で戻ってくるようになっているが、取引時点での大口割引を行うよう提言している。特に、全農や経済連は、何もせず手数料だけ取っているが、これらについては削っても良いのではないか。
- ・ 農業を産業として育てられる（農協・農業の）経営者を育てることが必要。現実問題として農産物を高く売ることは難しい以上、農家のコストを下げるしかない。農協が売る資材は高くても品質はいいのかもしれないが、今は農協以外の商社等も選べる時代となっている。
- ・ 野菜の流通についても、コンテナを使った出荷を認めコスト低減を図ったりトレーサビリティを実現したりすることについて、農協が中心になって対応すべき。農協が担う力、存在意義は大きい。
- ・ 資材については、安いだけでは駄目で、真面目に経営を行っている農家にしてみれば、きちんとした年間のデータの裏付けがないと安心して使えない。
- ・ 肥料等は安くなったが、自分の経営（和牛繁殖）について見ると、飼料についてはまだまだ。資材全般について言えることだが、不思議なことに、単協が仕入れるものを買うと安いのが、系統（全農、経済連）を通じる資材は高くなってしまう。
- ・ 資材コストを下げ、農産物を1円でも高く売るといのは農協経営者の責務。農協が地域におけるプライスリーダーとしてつらい部分があることは理解しているが、それを継続してきた力は本来強いはず。それにもかかわらず、本来持っている機能や力

を十分に発揮していない。時代の流れの中で農協の経営だけが停止している。

- ・ 専門的な営農指導員については、指導を開始する前に、農家に行って作業を手伝うという研修・体験学習を行い、その実体験に基づいて指導業務を行ってもらい、あるいはやる気のある人だけを正式に採用してもらいようにしてもいいと思う。

【JA改革推進会議】

(1) 第1回(平成14年1月28日)での主な発言

- ・ 有利な販売戦略を構築する上で、全国の農協と連携をとりながら販売できないかと考えている。全国組織を利用して販売先の信用状況を把握できないか。
- ・ 現在の営農指導は購買のためにやっている。単に営農指導で良いものを作れと言っても限界がある。消費者ニーズを把握し、地域農業でマネージメントするのが農協の仕事。
- ・ 生産資材が高いことから、農協にペーパーマシンは落とすから値引きしてくれるところから調達してくれとお願いしてきた。これに対応してくれた職員もいるが、そのような職員は人事異動させられた。合併してからますます悪くなっている。
- ・ 昨年大豆から麦に転換し、種子を農協に注文して、麦を作るとの情報を伝えたつもりだったが、9月の播種時期まで農協から資材の話はなかった。どこから聞いたのか商社はたくさん営業にくる。
農協に見積もりを出すように言ったら、普通の農家の注文票を持ってきて、そこに書かれている予想価格が見積もりだといった。我々は生産者でなく製造業者だと思っている。製造業者は値段のわからないものは買わない。
農協を改革する気があるのか。昨年、農水省の検討会で意見を言ったが何一つ変わっていない。
- ・ 一生産者として望むことは、自分たちの作ったものはより高く、資材に関してはできるだけ安く供給してもらいたいということだけである。営農指導もいかに売ってもらうか、要はマーケティングの問題である。
- ・ 組合員の信頼を得ることを目指して、営農指導については購買・販売を一体化させた営農センターに博士号をもつような専門家を配置している。
ダンボールについて直接取引をすることで6千万円～7千万円の減額ができた。
健全経営とともに、資材価格の引下げ等、組合員への還元が必要である。そのためには経済連といえども一業者という意識が必要だ。

ランク別奨励や大口割引を実施すべき。

- ・ 農業をやろうという後継者が所得の低下に苦しんでいる。農家がいくら頑張っても相場には勝てない。今、必要なのは、生産コストのカバ - 、生産資材、労賃負担をどこまで農協の力でできるかだ。

(2) 第 2 回 (平成 1 4 年 5 月 9 日) での主な発言

- ・ 全農チキン事件は消費者の信頼を確保する上で、例えば化学肥料や農薬を使うことから環境に配慮した営農に転換していくきっかけになる。営農指導員の頭の切り替えのよい機会である。
- ・ 品質が良くないと売れない時代であるが、その前段にどういものを作れば売れるかという話がない。販売企画システムのようなものが農協に必要。農協で有利販売と言うが、生産は農家、販売は農協に任せるのではなく生産と販売は一体のものである。
- ・ 栽培技術をもった高齢者が現場にでなくなり、製造業が空洞化したように農業も空洞化していくことを非常に危惧している。地元の農協支店には共済・信用の担当者が 4 人もいるが、明日の利益には即つながらなくても営農指導員が必要なのではないか。農家自らが負担してでも確保していく必要がある。
- ・ 連合会は農協が直接販売しようとするとうしにかかると潰しにかかる。組合長会議でも農協が直接販売したのでは組織がなくなりとんでもないと同意が得られない。これでは消費者から見放される。時代は変わってきており、消費者、ス - パ - の要望を聞かないとダメだ。系統の価格ではやっていけない。系統はパイプ役に徹した組織になって欲しい。
- ・ 有利販売というが今の時代は特別高く売れる時代ではない。
きちっと生産したものを売り切る。そのためにコストを下げるそこから入るべきだ。1000円のものが1100円で売れるのではなく、900円になる時代。だからコスト削減。出荷ではなく販売の基本を考えて欲しい。
- ・ 地元農協が合併して5年、メリットが見えない。資材についても入札制度を導入しようと考えているようだが、連合会の同意が得られないようだ。
入札で資材を入れることについて、全農としてどう考えるのか。運動体としては当然系統100%だろうが、なかなかうまくはいかない。
単協が一般業者と同じレベルで(県本部を扱って)入札することについて県本部が抵抗しているということはどう考えるのか。
- ・ (入札を) やれるけど全農から締めつけがあってできないと業者は言っている。

飼料などもアメリカ国内での流通が多段階でそこで手数料を取られるので高いと業者は言っている。そのところの情報公開をすべきだ。

- たとえば、合併前に全農と経済連で手数料を2と3取っていたとする。
合併後、経済連は独立採算。むしろ独立採算にしているからこそ、県段階では3をもっと上げないとやっていけないということになっているのではないか。
県本部の人員をそのまま引き継いだら統合メリットなどであるわけがない。名前だけ替えるだけではダメだ。
- 手数料の総額は変わっていないのではないか。正直に実態を出すべきだ。
- 目に見える成果を出して欲しいと言うことにつきる。

2 . 組織改革に関する発言

【農協系統の事業・組織に関する検討会】

(1) 平成 1 3 年 8 月 7 日の主な発言

- ・ リーダーシップを取って農協系統組織を動かしていける体制を工夫すべき。そのためにも、全中等の役員の選び方についてもっと透明性を高めていくべきではないか。

(2) 平成 1 4 年 4 月 1 0 日の主な発言

- ・ 農協は必要だと思っているが、歯がゆい思いでみている、21世紀型のもう一つの農業団体があったほうが、競争が生まれ、改革のスピードは上がるのでは。
- ・ 合併農協について、いい例もあるのだろうが、7年もたつのに効果が出ていない例もある。人事制度にも問題があり、販売事業の経験のない者を担当課長や支店長にするなど、不適切な人材配置が行われている。

(3) 平成 1 4 年 7 月 1 0 日の主な発言

- ・ 組織二段へと再編が進んでいるが、上部団体はリストラが進んでいないと言う人もいる。組織二段の結果、系統全体としてどの程度手数料に反映され、組合員の目に見える形で出ているかが重要である。

【担い手農家懇談会】

(1) 平成 1 4 年 6 月 2 1 日の主な発言

- ・ 農協にすべての事業から撤退しろとは言わないが、経済事業については分割民営化して、独立部門とした方が、はっきりとした経済行為として競争力がつく事業運営ができるのではないかと考える。
- ・ 日中は野菜などを作っている理事が、理事会で何千億の預金等の議論ができるはずがない。本当に農協が生き残るためには、経営管理委員会を導入して、経営の体質改善を図ることが必要。

- ・ 農協の役員構成を見ると、言い方は悪いが、地域の権力者が名誉職的な位置づけで役員となって運営している。このような昔風のやり方で続くわけがない。
- ・ 当農協では、合併メリットの結果、農薬・肥料の価格は下がった。これは、いままで8つの農協でバラバラな仕組みだったものが、1カ所の拠点センターを作り、同一のサービスとしたこと、配送を民間会社に委託したことでコストが下がったため。
- ・ 今回、当農協でもAコープとガソリンスタンドを分社化したが、他の収入を当てにせず嫌でも自分で稼がなくてはならないという意識を作ることが目的。
- ・ 経営管理委員会制度については単協にも導入すべき。ポストとして組合の方向性を示したい人は、生産部会長、青年部、女性部、経営管理委員となり、経営は経営のプロの理事に任せるべき。
- ・ 今の農協は、組合員に迷惑をかけず事業を行うためには、相当のリストラをしないと生きていけない。本当に本体でやる必要性がない事業は、分社化、アウトソーシング、あるいは止めるといった決断が必要。このような大きな内なる改革が必要。

【JA改革推進会議】

(1) 第1回(平成14年1月28日)での主な発言

- ・ 農協の理事を持ち回りでするようでは仕方がない。上にいくほど責任は重いのだから現場の視点にたった組織の大変革を行うべき。
- ・ 先送りばかりで農協を改革しようとする気持ちがあるのか。株式会社であれば株主との約束が果たせない経営者はクビだ。昨年、農水省の検討会で意見を言ったが何ひとつ変わっていない。
農協は地域の中では力がある。いますぐ、できることはやり、具体的な形として農業者に見せるべきだ。平成17年の目標では遅すぎる。
- ・ 経営管理委員会導入後の理事会を、定年間際の職員の受け皿にしてはいけない。経営管理委員会は青年・女性等、幅広い組合員の声が反映できる委員構成にすべき。
- ・ 農協経営が複雑化するにつれ、地区代表も農家代表では務まらない。結果、常勤は職員や連合会出身者となり、農協離れの一因となる。
当農協では農業専業者も農業分野の学識経験者となるのではないかと、若手の農業後継者を組合員とのつながりを求めて営農担当の常務理事に選んだ。

(2) 第2回(平成14年5月9日)での主な発言

- ・ 別の委員会に出席したとき、農協の組織は閉鎖的であるという。確かにうまく国民・消費者に情報発信ができていない。
- ・ 農協では職員を半減させている。反面、上部団体はどこまでリストラしているのか。
- ・ 農協の人事はきちんとした能力主義が導入されていないのではないか。例えば30年間SSを担当してきた人を急に支店長にしても目標達成は難しい。
- ・ 当農協では能力主義を厳格に導入している。評価はボ・ナス、昇給・昇格に影響し、降格もあり得る。
性別を問わず農学部出身者を営農指導員に採用しており、組合員に好評。
営農指導員についても15分刻みで行動を把握し、改善策を策定するなど全てデータに基づき改革を進めている。
農協改革も農協によって異なるが、資材の割り戻しなど組合員の目に見える取組をしなければ農協の存在価値がない。

3 . その他農協改革に関する発言

【農協系統の事業・組織に関する検討会】

(1) 平成 1 3 年 8 月 7 日の主な発言

- ・ 全中等 J A グループ組織内部での改革案の立案や点検では十分でない。農家組合員を入れてやるべきではないか。
- ・ 改革の方向性・考え方が現場の農協まで周知されていない。
- ・ 農家にとっては、改革に時間はない。農業経営環境は厳しい。改革するときには系統の痛みは避けられない。もっと、真剣に取り組む必要があるのではないか。「農協改革なければ、農業改革なし」だ。
- ・ 改革のかけ声は組合長のところで止まっているのではないか。改革の点検・評価を県、農協レベルで担い手等農家組合員を入れてやるべき。全中もそうした取組を指導すべき。
- ・ 農協改革先進事例、優良農協の取組事例を、例えば、全中や農林省のホームページに載せるなどの工夫をして、P R していく必要があるのではないか。

(2) 平成 1 4 年 4 月 1 0 日の主な発言

- ・ J A グループでは、経済刷新委員会等いろんな場で農協改革の検討が行われているが、公開性が不十分。これまでの体質は変わっていないのでは。
- ・ 農協系統から組合員への情報伝達が不十分、あるいは、歪んだ形で情報が伝えられている。
- ・ 農協は、農業者のための強いパートナーであって欲しい。

(3) 平成 1 4 年 7 月 1 0 日の主な発言

- ・ 全農の存在意義について疑問がある。農家サイドから見ると、購買・販売ともに、県連や単協で対応でき、全農が存在するメリットが「実感」できない。仮に、全農がなくなっても農家は困らないのではないか。

- ・ 農協の事業を総合的に判断することは適切な農協監査のために必要。このため、営農と販売の連携度合い、農家組合員の満足度等を考慮した農協を評価する客観的指標を策定することは意味がある。
- ・ 農協改革のための問題点は出尽くしているにもかかわらず改革は進まない。問題は、系統の危機意識の欠如。農協の事業運営に対する「経営」の意識が欠けているため、事業の「選択と集中」が実行されていない。この点が直らない限り、農協改革は進まない。

【担い手農家懇談会】

(1) 平成14年6月21日の主な発言

- ・ 農協系統組織はもっと身軽になることが必要。いったん開始した事業から撤退することを決めるのは今の理事には不可能に近いが、組合員が農協に期待しすぎ（甘えすぎ）な点があることも確か。改めて「誰」のための、「何」のための農協組織であるかを考え、「原点」に戻って「あるべき姿」を考え、本当に必要な事業形態を取るようにすべき。

【JA改革推進会議】

(1) 第1回（平成14年1月28日）での主な発言

- ・ 農協とのあつれきもあったが農協とつきあってきたのは、地域農業振興に意欲のある農協職員がいて彼と連携してきたから。
- ・ 当初は農協の理事会でも認められなかった朝市を女性の感性で大きく育て、今では100人近くの農業者で店舗を設置するまでになった。
農協はPRが下手である。日頃からきっちりと消費者に農業を伝える努力をすべき。

(2) 第2回（平成14年5月9日）での主な発言

- ・ 地域にマッチした取組が大切。地域で共存共栄していくべき。農協はSSも背広の推進もやめて、市内の他のSSに野菜を置いてもらったり、SSを組合員に安く利用させてもらうなどの取組も可能では。一方、山の中の生活店舗など、コストがかかってもやる必要がある。地域に密着した戦略が必要だ。
- ・ 当農協は地域と競合するような分野からは撤退した。農協は農協でないとできない

仕事をすべき。銀行が肥料を売りますか。

- ・ 経済連も全農も農業者にとって必要なことをやればいい。農協はそうしている。その組織でなければできないことを事業として考えるべきだ。
- ・ Aコ - プの組織が組合員のための事業か。売っている農産物自体、地域の農産物か。Aコ - プ組織自体を問い直さないと事業外事業になってしまう。