

## 農協系統における改革の取組状況

# 営農・経済事業改革を中心とした JA グループの改革について

平成 14 年 10 月  
全国農業協同組合中央会

## 1. JA 改革に関するこれまでの取組み

- ・ JA グループの目標として掲げた「広域合併の実現」は 8 割を超える達成率となり、「組織・事業 2 段のための連合会の統合」も実践され、「JA 改革」を実践するための組織的な基盤が構築された。
- ・ 一昨年の第 22 回 JA 全国大会では「農と共生の世紀づくり」を決議するとともに、JA 改革のための「行動計画」を策定しその実践に取り組んでいる。  
また、担い手農家等による「JA 改革推進会議」や全中理事会において進捗管理を実施してきている。
- ・ このような中で、「食に関する信頼性の危機」など、新たな課題も生じており、JA グループとして 5 つの重点実践事項を定めて改革の実践促進に取り組んでいる（別紙 1）。

## 2. JA 経営をめぐる課題

- ・ JA 経営は 信用・共済事業における事業総利益の低迷、 経済事業の縮小傾向が引き続いており、今後 3 年間相当厳しい状況が見込まれる。
- ・ 特に農業関連である販売事業や生産資材購買事業は、輸入増加や価格の低迷による取り扱いの減少だけではなく、担い手の JA 離れが課題となっている。
- ・ JA グループにとって「農業」は存立の基盤であり、農業関係の営農・経済事業が低迷することは、JA への結集を弱め、その他の事業についても多大な影響を与えることになる。
- ・ 信用・共済事業を含めて JA 全体の改革をすすめる必要があるが、とりわけ、営農・経済事業の改革については、目の見える形での実践をはかり、それが農業者や消費者から評価されるものでなくてはならない。このため、次期大会や全農の中期計画をポイントとしつつ、抜本的な改

革の実践に取り組む。

### 3. 営農・経済事業の改革の方向

早急な取り組みが求められる、営農・経済事業の改革にあたっては、JA の営農・経済事業の改革と全農・経済連ならにその子会社等の改革を一体的にすすめることが必要である。

#### (1)JA の営農・経済事業の改革の方向

- ・ JA の営農・経済事業の根幹である販売事業は、安全志向の強まりや生産者と消費者の距離を近づけるためにも、JA が主体的に販売ルートを開拓するなど販売力の強化に取り組む必要がある。
- ・ 共同利用施設については、収益の現状を開示し受益者中心の運営に転換する必要がある。また、合併に伴い施設の統廃合をすすめる必要がある。
- ・ 生産購買事業については、物流経費による赤字を解消するため、JA 単位での物流拠点の整備ならびにアウトソーシング の実施、商系よりも安い生産資材を供給するための JA の仕入れ機能の強化、担い手等大口需要に対する大口割引等の徹底が必要である。
- ・ 生活購買事業については、一部を除いて競争力が確保できない状況にある。このため、レギュラーチェーン化をすすめるとともに、それに対応できない赤字施設・部門については原則廃止・業態転換をすすめる必要がある。

#### (2)全農・経済連ならびに子会社の改革の方向

- ・ 全農・経済連ならびに子会社の改革は JA の営農・経済事業の改革の方向に沿って事業の「選択と集中」それに伴う経営資源の再配置に取り組む必要がある。

#### (3)営農・経済事業の改革の推進方策

- ・ 競争力の強化の観点から必要なものについては「協同会社化」をす

すめる必要がある。

- ・ 改革を通じて営農・経済事業要員についての圧縮をはかる必要がある。

- ・ 改革を促進する契機として情報開示が重要であり、営農・経済事業分野における場所別・部門別損益状況の開示をすすめる必要がある。

#### 4. 営農・経済事業の改革の検討・実践ための体制

- ・ JA と全農・経済連ならびに子会社の改革を統一的に進めるため、改革実践の核となる者による共同の検討チームを構築する(全農・経済連、全中・県中、先進 JA、農林中金、全共連等)。

- ・ 具体的には、まず全国連による全国連検討チームにおいて営農・経済事業の改革についての大枠を検討する。その上で、県本部・経済連、県中、JA 等を加えた検討チームを設置し、実践具体策の策定とその実践をはかる。

- ・ 改革の推進方策の早急な策定と実践の観点から検討・実践体制の設定時期は、第 23 回 JA 全国大会の議案への反映とそれと連動した措置をはかるためにも、11 月から 3 月までとする。

以上

# 全農グループの改革のすすめ方について

平成 14 年 10 月  
全国農業協同組合連合会

## 1. 中期事業構想の実践

13 年 4 月（13 年度）から「中期事業構想」を策定し、年次別達成目標をもった行動計画を作成し、取組んできた。（別紙 2）

## 2. その後の環境変化への対応

### （1）「食の安心・安全」に人と資金を投入

ア．安心システムの拡充とトレーサビリティシステムの確立

イ．JA 米の取組み

ウ．組織内の安心・安全の担保措置

### （2）会員からの強いメリット還元要求（経営悪化見通しの中で）

ア．要員調整

イ．広域事業展開や株式会社化によるコスト削減

### （3）行動計画の見直し（改革のスピードアップ）

### （4）上記について、15 年 4 月からの 3 か年計画へ反映

### 3. 中長期的には、「事業改革委員会」の設置によるJA事業の改革も見据えたJAグループ経済事業の改革の検討

#### (1) 委員会委員 (平成14年10月17日～)

座長 :	種市一正 (全農青森県本部運営委員会会長)
委員 :	(北海道・東北): 佐藤晴登 (全農山形県本部運営委員会会長)
	(関東・甲信) : 廣木 昇 (全農茨城県本部運営委員会会長)
	(東海・北陸) : 大池 裕 (全農岐阜県本部運営委員会会長)
	(近畿) : 中川泰宏 (全農京都府本部運営委員会会長)
	(中国・四国) : 竹中 登 (全農鳥取県本部運営委員会会長)
	(九州) : 羽田正治 (宮崎県経済農業協同組合連合会会長)
	全青協・女性協: 谷 則男 (全国農協青年組織協議会参与)

#### (2) 事業改革検討部会

事業改革委員会のもとに、専務、常務、県本部長(9人)、総合企画部長で構成する「事業改革検討部会」を設置する。

#### (3) 事業改革委員会の検討テーマ

- 今後の環境変化に対応した事業・経営戦略
- 事業改革の方針および具体策

#### (4) 当面の検討スケジュール

##### 第1回事業改革委員会

- ・全農とJAグループの経済事業を取り巻く事業・経営環境分析
- ・今後の環境変化をふまえた事業・経営戦略にかかる検討課題・論点の整理

##### 第2回事業改革委員会

- ・事業・経営戦略の骨格(案)

委員会での検討結果は、15年のJA大会議案および16年度以降の事業計画に反映し、実践していくこととする。

以上

## JA 改革の実践促進に向けて

平成 14 年 10 月  
全国農業協同組合中央会

## 1. これまでの JA 改革の取組み

## (1) 組織整備の実践

・ 原田前会長のもとで、JA グループの目標として掲げた「広域合併による合併構想の実現」は 8 割を超える達成率となり、「組織・事業 2 段のための連合会の統合」も実践され、「JA 改革」を実践するための組織的な基盤が構築された。

## (2) 第 22 回 JA 全国大会決議の実践

・ 一昨年の第 22 回 JA 全国大会では「農と共生の世紀づくり」を決議するとともに、JA 改革のための「行動計画」策定し、担い手農家等による「JA 改革推進会議」等において進捗管理を実施してきている。

## (3) JA バンクシステムの構築

・ 現在も金融不安が続く中で、昨年の農協法改正により、JA グループの信用事業においては JA バンクシステムを確立し、信頼性の確保をはかっている。

## 2. JA 改革の 3 つの課題

## (1) 食の信頼性の危機

・ BSE 問題、食品の偽装表示問題、輸入野菜を中心とする残留農薬問題等を通じて消費者の食に関する信頼性が揺らいでいる。

・ また、食に対する安全・安心について関心が急速に高まっており、JA グループとして安全・安心な国産農産物を供給する責務を痛感している。

## (2) 農の基盤の危機

・ 農を支える担い手の減少が続いており、平場地帯での耕作放棄が見られるなど、農の基盤が揺らいでいる。

・ 法人形態での農業生産など新たな担い手が生まれているが、そのような法人ニーズと JA のこれまでの事業方式が齟齬をきたす面があることから、法人経営の JA 離れが見られ、それが JA 批判の象徴となっている。

### (3) JA の組織・経営の課題

- ・ 正組合員の高齢化が進展しており、JA の基盤が大幅に変化している。次世代や消費者・地域住民が「農と共生」を核に JA に参加・参画できるような仕組みの創造が必要である。
- ・ 長期化する不況とデフレ基調のもとで JA 経営も急速に悪化している。とりわけ低金利の継続と競争激化の中で信用・共済に依存した経営が困難になっており、経営改革が必要となっている。
- ・ JA グループは組合員に対しては多様な情報を開示しているが、JA グループ外に対しては閉鎖的なイメージがある。国民・消費者に向けた情報発信の充実と開かれた組織風土の確立が必要となっている。

## 3. 5つの重点実践事項

- ・ 合併・統合といった、これまでの JA 改革の成果を基盤に、地域の農業者、国産農産物を買っていただいている消費者、地域に暮らす住民の皆さんに対して、JA の利用の満足度を高めるため、JA グループの事業システム等について以下の5点を重点として抜本的な見直しをすすめる。

### (1) 安全・安心な国産農産物の提供

- ・ 消費者・学識経験者・生産者等による「経済事業刷新委員会」の中間とりまとめを受けて、その具体的実践のため安全・安心な農産物の提供のための JA グループの自主的な行動基準を策定・実践する。

- ・ 具体的には以下の3点を重点とした取組みをはかる。

防除記録を中心とした農産物の生産工程を記録・検証する取組み【生産工程管理・記帳運動】を通じた消費者への安全な農産物提供を実現する。

食品に関する適正表示を含め流通・加工段階における品質管理の向上をはかる。

消費者相談や農業とのふれあい活動など、消費者・地域住民との多様なコミュニケーションの機会を提供するとともに、それを推進・統括する「安全・安心委員会」を設置する。

## (2) 営農・経済事業システムの見直し

- ・ 消費者のニーズを把握し、消費者が求める農産物を生産するというマーケット志向の営農指導を実施し、JA の販売・企画機能の抜本的強化をはかる。
- ・ 「生産資材コストの2割削減」を実現するため、物流改革を重点課題と位置付け、物流拠点の整備を最優先で実現し、そこでのコスト削減効果を農業者に還元する。
- ・ 低コスト資材の開発・普及を通じ、低コストの生産体系を実現する。
- ・ 生活関連事業については施設ごとの収支管理を徹底し、その内容を開示する。その上で、組合員と協議し、競争力がなく利用者に満足度を提供できないものについては撤退を含めた再編を実施する。

## (3) 農の担い手の育成と大規模・法人農業者への多様なサービスの提供

- ・ 農の担い手が不足する地域においては、地域の農業者と連携しつつ JA 自らが法人の育成をはかる。
- ・ 大規模・法人経営については多様なサービスの提供を実現する。具体的には大口利用や取引形態に応じた弾力的な生産資材価格の設定【購買事業】、一部受託等の弾力的な販売【販売事業】、農業融資に関する一元的な窓口機能や投資機能の発揮【金融事業】をすすめる。
- ・ 多様なサービス提供を通じて、法人経営の JA への参加・参画をすすめるとともに、その組織化をはかる。

## (4) 統合連合・中央会の機能再編

- ・ 事業システムの見直しとあわせて、広域 JA 連合会という組織2段の体制のもとで最も効率的な事業展開が実施できるよう、広域での機能再編や分社化、協同会社の再編など事業機能のあり方について検討をすすめる。
- ・ あわせて、それと並行して中央会の機能再編についても検討をすすめる。
- ・ 統合連合等の運営にあたっては、農業者の声が着実に反映されるよう、担い手・女性の経営参画に加え、県域での意思反映の仕組みを整備する。さらに、消費者等 JA グループ外部からの声を反映できる仕組みを検討する。

## (5) 役職員の意識改革

- ・ 組合員や消費者・地域住民に開かれた組織風土、職場風土のへの転換をはかり、それらの人の声を聞き、それを事業に反映することにより、創造的な事業展開をはかる。
- ・ 役職員は常に公正かつ道義にかなった行動をする。公平な処遇と能力開発の充実をはかり、その中で成果に見合った対価を保証する制度を確立する。
- ・ 常に農業者・消費者・地域住民の視点で考え、JAグループとして一体的な業務が遂行できるよう、JAグループ内の意思疎通を強化するとともに、人事交流を積極的に展開する。

## 経済事業改革の取り組みについて

平成 14 年 10 月  
全国農業協同組合連合会

### 1. 安心・安全な国産農産物の提供

J Aグループの自主的な行動基準を設定し、消費者に信頼される、安心・安全な国産農産物の提供をすすめる。

#### (1) 「生産工程管理・記帳運動」の実践

防除記録を中心とした農産物の生産工程を記録・検証する「生産工程管理・記帳運動」の取り組みをすすめる。

14 年 7 月 取組方針・要領制定

14 年 9 月 生産工程管理・記帳運動インストラクター養成研修会 開催

#### (2) 「安心システム」の構築と商品開発力の強化

農産物の生産・流通工程の指導・管理・認証・情報開示等による「安心システム」を開発し、その産地（商品）開発・認証に取り組んでいる。

産地（商品）開発 19 産地 19 工場を認証（29 産地と認証検討中、14 年 8 月時点）

検査認証体制の強化 検査指導員（J Aグループ内）84 名育成

#### (3) 食品施設の ISO 認証取得の取り組み

J A・組合員、消費者・取引先から一層信頼される組織を構築するため、食品取扱部署および協同会社において ISO9001(品質マネジメント)の認証取得に取り組んでいる。

### 2. 営農指導事業の強化

消費者のニーズを把握し、消費者が求める農産物を生産・販売するというマーケット志向の営農指導を実施し、J Aの販売・企画機能の抜本的強化をはかる。

#### (1) J A生産販売企画専任者の育成

すべてのJ Aに生産販売企画専任者（販売企画・営農指導・生産資材推進を一貫して担う）を設置するため、専任者育成の研修講習会を実施している。

13 年度 営農事業研修会 - 販売企画コース：109 名(計画 100 名)

生産販売企画マネージャー研修会：106 名(計画 100 名)

14～17 年度についても、200 名規模の研修を計画している

## (2) JA・生産者への営農情報の提供

営農技術・経営情報をタイムリーに提供するため、インターネット等による情報提供を実施している。

「アピネス/アグリインフォ」(耕種) JA会員数 202, 農家会員数 2,369

「グリーンレポート」(耕種技術情報誌) 発行部数 8,570

「JACCネット」(畜産) 会員数 1,323

## 3. 生産資材コスト低減の取組み

生産資材コスト最大 20%削減の実現に向け、県別・地域別・作物別に、低コスト資材の普及率目標、担い手農家・農業生産法人への機能別価格、JA段階における物流コスト削減目標などを明確化した「実行プログラム」をJAと一体となって作成し、着実に取り組んでいく。

### (1) 物流コスト削減

生産資材コストに占める比重が高い物流コストの削減のため、全国に約 10,000 ある農家配送拠点を概ね 300 に集約することをめざす。

JA域の農家配送拠点(物流コスト削減率 22%;事例)

JA域を越えた広域配送拠点(物流コスト削減率 35%;事例) 重点整備  
連合会が担う広域配送拠点物流に対応する全国統一基準の物流情報システムを開発する。

農家配送拠点の集約 14年度末累計 56 拠点(見込み)

物流情報システム 15年4月モデル地区で稼働(予定)

### (2) 低コスト資材の普及拡大

海外対策・共同開発等による低コスト資材の開発・普及拡大に取り組んでいる。肥料では、アラジンをはじめとする海外からの安価な製品輸入を拡大することにより、国内メーカーの再編合理化を促進し、価格水準の引き下げに寄与している。

輸入肥料(アラジン、ようりん、ヨーロッパ化成、尿素、国産対比 10~20%)

BB肥料 (14県、18工場 国産化成対比 15%)

共同開発農薬(MY100混合他 既存品対比 5~10%)

海外原体メーカーからの直接購買

(ラウンドアップ 既存品対比 42%、アクト剤他 既存品対比 11~26%)

特許切れ農薬(ペンコゼブ剤 既存品対比 17%)

茶色箱段ボール( 5~7%)

HELP 農機 ( 10~20%)

#### 4. 担い手農家・農業生産法人の対応

大口利用や取引形態に応じた弾力的な生産資材価格を設定している。

##### (1) 大口機能別価格条件の設定

10トン満車による担い手農家等への直送条件の設定

13年度 アラジン（国産対比 約30%）

14年度 輸入ようりん、ヨロパ化成、輸入尿素、輸入石灰窒素（国産対比 10～30%）

農薬の大型規格品目の設定（標準規格品対比 7～36%）

14年度 8品目12規格（ラウンドアップハイロード、バスタ、ブリグロックL、サンダーホルト、ゴ-ゴ-サシ乳、ゴ-ゴ-サシ粒、トレンディ顆粒水和、トマトン）

#### 5. 生活関連事業の収支改善

生活関連事業については、運営指導による収支改善に取り組んでいる。競争力がな  
いものは閉鎖・統合を実施し、赤字施設の解消をすすめる。

##### (1) Aコープ店舗の収支改善

Aコープ店舗の収支改善をはかるため、Aコープチェーンのレギュラー化を推進して  
きた。

レギュラー化実施県 25県（14年4月現在）

収支改善状況（13年度/12年度）改善14県、悪化3県（8県を除く）

今後は、さらに県域を越えた広域一体化チェーンの組成をすすめていく。

全国Aコープチェーン加盟全店(1,414店)の総点検運動を実施し、継続可能な  
1,093店を除く321店については、閉鎖(44)、業態転換(10)、移転新築(8)、外部  
委託(2)、その他(11)計75店に対策を講じた。（14年7月時点）

##### (2) JA-SSの収支改善

13年度から、SS運営の巡回指導をおこなうスーパーバイザーを養成・配置し、  
年間200SS、5年で1,000SSを目標に、JA-SSの赤字解消に取り組んでいる。

巡回指導の内容は、オイルや洗車等の油外収益の拡大策、燃料油の拡販策、  
運営コストの削減策等

13年度は、285SSを巡回指導、187SS(69%)の収支改善を実現

14年度は、197SSを対象に実施中

## 独占禁止法の適用除外の意義について

平成 14 年 10 月  
全国農業協同組合中央会

### 1. 経過

- ・ 独占禁止法については、平成 11 年に「規制緩和推進計画」に基づき「適用除外法」の廃止等の見直しが行われている。
- ・ このような中で、今回、「経済財政諮問会議」や「総合規制改革会議」において、農村部における J A グループのシェアが高いことを理由に農協を独占禁止法の適用除外とする制度を見直すよう意見が出されている。

### 2. 独占禁止法と協同組合

- ・ 独禁法は経済的弱者である農業者や中小事業者や消費者が協同組合を組織し、市場における有効な競争単位となることにより、市場の公正かつ自由な競争の促進に貢献することができるとの理由から、一定の要件を満たす協同組合については、その適用を除外している。(独禁法第 22 条第 1 項本文)。
- ・ ただし、現行でも、不公正な取引方法を用いる場合、一定の取引分野における競争を実質的に制限することにより不当に対価を引き上げることとなる場合、については、協同組合についても独禁法が適用され(独禁法第 22 条第 1 項ただし書き) これまでも、違反事例が発生している。

### 3. J A の事業

- ・ 農村においても、一般の商社・業者・ホームセンター等が急速に進出し、すでに相当激しい競争が展開されているのが実態であり、公正かつ自由な競争条件は十分に確保されている。
- ・ 販売事業：  
農協の共同販売は農家組合員個々に販売するよりも、有利な価格を

実現することを目的に、品質・規格をそろえ、ロットをまとめて出荷する事業である。

この共同販売は無条件委託、平均売り、共同計算を基本とし、これに関連して必要に応じて出荷・販売調整、生産調整、備蓄・調整保管により販売価格の安定を行っている。

これらの共同経済行為は農家組合員の営農生活に貢献し、もって農業生産の増進と農家組合員の経済的社会的地位の維持・向上を図るものである。

・ 購買事業：

個々の農家組合員やJAでは大企業に対抗しえないため、協同組合や連合会を組織し、協同組合や連合会に需要を積上げることにより有効な競争単位となり、より有利な取引条件を獲得すべく共同購買事業を実施している。

・ 現在このような事業システムについては協同組合の行為として独占禁止法の適用除外となっているが、適用除外の制度が廃止されると、個々の行為について「実質的に競争を制限していないか」の判断が求められることになり、共同経済事業が実施できなくなる恐れがある。

なお、欧米諸国においても農業生産者団体等は独禁法適用除外となっている。

#### 4. JAグループの考え方

・ 現行法制のもとで、農協の共同経済事業を通じて有効な競争単位が形成され、それにより競争条件が整備されていると考えられる。このため、協同組合の適用除外（第22条）は維持すべきであり、制度の見直しは必要ないとする。

・ 一方、適用除外の対象となっても、農協の行為が22条但書きに該当する場合には独禁法が適用されるのであった、事業の遂行にあたっては、こうした不公正取引等にあたらないよう法令の遵守を徹底する。

適用除外制度が廃止されると影響を受けると考えられる

共同経済事業の例

1. 個別の法制がなく JA グループが独自に生産調整を実施している例

(1) りんご、夏秋キュウリ、冬レタス等

全農が主催する作物部会（主産県で構成する協議会等）で情報交換するとともに、必要に応じて出荷調整を働きかけ、JAが出荷調整し急激な価格変動を回避している。

(1) 乾椎茸

全農と主産地の9県のJAで格付共選要領を策定し、それにそって農家組合員が出荷したものを選別格付、出荷調整を行い県本部ごとに共同計算によって農家組合員に精算している。またこの格付けが流通段階にも浸透していることから、流通と価格の安定に寄与している。

(2) こんにゃく

主産地である群馬県のJAと全農で調整加工する生いもを対象として共同計算を実施し農家組合員に精算している。こんにゃくは天候要因によって出来不出来が大きく、相場は乱高を繰り返していたが、この取組みによって流通と価格の安定に寄与している。

2. 購買事業

肥料については農家組合員からのメーカー任を前提とした需要の積上げをもとに価格交渉することで、価格の安定を実現している。

主要銘柄である高度化成は、このような価格交渉を行い価格の引き下げを図っている。