

第5回研究会での「全中・全農の見解」の補足説明

平成 15 年 2 月

## 1. 農協改革の理念

### (1) 改革に対する基本姿勢

農業協同組合は戦後、小規模自作農の協同組織として発足し、経済復興のための国民食料の確保、経済成長下における農産物の選択的拡大、農家所得の増加にあわせその事業と組織を拡大してきた。しかし、その後の農産物貿易の自由化や長期不況下での構造変化のもとで農業協同組合組織のあり方が問われることとなった。

JAグループはこれまでも合併・統合等の組織整備、生産性の向上、経営組織の近代化に取り組んできたが、事業環境が一変し抜本的な事業・組織の改革が迫られてきた。その観点から、改めて地域に根ざした協同組織としてその活動を強化するとともに、これまで、大きく拡大してきた事業範囲と組織の合理化・効率化に取り組むこととする。

### (2) 協同組織の原点

協同組織は、事業利用を通じて組合員等にメリットを還元するものであり、とりわけ、営農・経済事業においては、農業者の協同事業活動を通じた所得の向上が目的である。

具体的には、地域にある農業資源を組織的に有効活用し、農業生産力の向上と生産効率化をすすめる、地域農業の振興をはかることであり、その中で、安全・安心な農産物の提供を通じ「消費者に満足を提供」し、農業の多面的機能の発揮により「地域住民に豊かな環境を提供」していこうとする。

その観点から、偽装表示問題等を徹底して反省し、改革に取り組むこととする。

また、協同組織として情報公開を徹底し、組合員の参画のもとに事業を展開していくこととする。

### (3) 総合農協（JA）の特性

総合農協（JA）は組合員農家の経営全体を対象として、地域の農業振興を柱に、信用・共済事業を実施している。その面では営農指導事業、それと連携した販売事業や生産購買事業は総合農協の根幹であり、これらの事業を適切に展開する中で、信用・共済事業を運営しているという特性がある。

しかしながら、経済事業の赤字を信用・共済事業が分担するという構造が限界にきており、総合農協の特性を活かしながら、経済事業の抜本的改革に取り組むこととする。

## 2. 事業改革の戦略

前述の基本姿勢のもと、一般企業との競争激化の中で、協同活動への参画拡大と、組合員メリットの還元を基本に、組合員農業者はもちろん、地域住民等消費者に選択してもらえ JA に転換する。とりわけ、改革が迫られる経済事業については、以下の戦略のもとに事業改革をすすめる。

### (1) 地域の競争環境と経営資源に応じた「選択と集中」

JA を取巻く外部環境（競争条件や組合員ニーズの多様化）と経営資源を踏まえて、JA の強みと弱みを把握し、経済事業全般の選択と集中をはかる。

### (2) 「選択と集中」をすすめる上での戦略的提携と外部化

事業ごとの専門性を発揮する上では、JA グループ外部の経営資源の活用も含めた戦略的提携と事業の外部化（別会社化等を含めたアウトソーシング）をはかる。

### (3) 事業システムの見直し

事業改革にあたっては、これまでの事業方式を抜本的に見直す。とりわけ、全農については JA の経済事業改革を支援・促進する観点から、県域・全国域の枠組みを払拭し一体となって、統合連合組織として最も効率的な事業システムを JA に提供するため、事業システムを抜本的に見直す。

### (4) JA グループ全体での改革の実践

経済事業改革の取組みについては、JA 間の取組み格差が大きいことから、先行 JA の取組みを学び拡大するとともに、JA グループ全体での改革を促進するため改革の数値目標の設定や進捗管理を行う。そのため、中央会が中心となり、全農の事業改革と連携しつつ改革の実践をはかる。

### (5) 情報公開と組合員とともに考える仕組みの構築

経済事業にかかる情報は組合員等に対し公開することを原則に、組合員等とともに考え、実践する。

### 3. JA の経済事業改革

#### (1) 販売事業戦略の見直し

JA グループが「生産者と消費者の掛け橋」となり生産者・消費者に満足を提供していくため「生産者と消費者の接近」の観点から販売事業戦略を抜本的に見直す。

- ・ JA は集荷中心・市場出荷中心の販売事業だけでなく直接販売（直売所や地産地消を通じた消費者等への直接販売、地域の量販店・外食産業等への直接販売、大消費地の量販店等への契約販売）の拡大を行う。
- ・ 安全・安心な国産農産物の提供のため、生産段階での生産工程の記録・管理や残留農薬検査体制の確立、流通・加工段階での品質管理の徹底、生産者・消費者からなる安全・安心委員会の設置や消費者相談窓口の設置等、を実施する。
- ・ 営農指導事業については、販売戦略の見直しに伴う指導に重点化するとともに、補助金等の事務、共同利用施設の運営については、効率化をはかるとともに、受益者負担の徹底をはかる。
- ・ 「JA ブランド」を生産管理された安全・安心な国産農産物とするために、JA において提供する生鮮農産物、JA で加工する加工品については、原則輸入農産物を取扱わないことを、それぞれの JA が宣言する運動を展開する。

#### (2) 生産資材コストの引下げ等

競合店に対抗できる生産資材価格を実現するとともに、農業者とりわけ担い手に実感される生産資材価格の引き下げを実現する。

- ・ 競合店（ホームセンター等）の価格調査に基づき、それに対抗できる弾力的な農家渡し価格を設定することとし、奨励金の価格算入を徹底するとともに、定率の手数料方式を改め、競争条件に応じた手数料設定とする。
- ・ 大規模・法人に対する大口価格の設定のほか、販売先や生産工程が統一された部会や集落営農集団での一括購入をすすめ、それによるメリットを農業者に還元する（公平性の確立）。
- ・ 営農指導に基づいた生産資材の推進をはかるとともに、仕入機能については、市況発生の多い品目等 JA 単位で仕入れた方が有利なものは JA で仕入を行う。
- ・ 物流の合理化については JA 域での拠点整備のほか JA 域を越えた広域の拠点整

備をすすめ、1JA1拠点以下に整備する。

### (3) 生活購買事業の抜本的な見直し

生活購買事業については「選択と集中」を徹底し、事業範囲の見直しをはかるとともに、運営については「戦略的提携」と「外部化」をはかる。

- ・赤字施設・店舗については地域の実情に配慮しつつ統廃合をすすめる。
- ・生活購買店舗（Aコープ）SS、LPガス事業については、組合員への高度なサービス提供を実現するためには競合する他業態に対抗できる事業方式を確立する必要がある。このため、JA内部だけで事業展開するには限界があり、運営の外部委託等の「戦略的提携」とともに、別会社化等を含めた「外部化」を促進する。

## 4. 統合効果を発揮する全農の事業システムの改革

### (1) 農業関係事業の再構築

JAの直接販売を支援し消費者とJAを結び付けるとともに、消費者のニーズが産地JAに的確に伝わるよう、事業システムの見直しをはかる。また、生産資材については現場ニーズに的確に対応するようコスト削減と仕入れ方式の見直しをはかる。

### (2) JAの経済事業改革を支援する効率的な事業システムの提供

JAが外部委託をすすめる事業（物流、SS、Aコープ等）については、統合連合組織として最も効率的な運営受託等の事業システムを提供する。

### (3) 全農の効率化と事業単位ごとの収支確立

事業システムの見直しの中で、全農の効率化をさらにすすめるとともに、事業単位ごとに収支均衡を確立する。

## 5. JAグループ全体での改革の実践

### (1) 改革を実践する取組み

JAの全体収支が厳しくなる中で、全JAでの実践をはかるため、中央会が中心となり、経済事業改革の指針を策定するとともに、県域・全国域で全農・経済連等と連携して実践のための取組み強化をはかる。

## (2) 役職員の意識改革等

改革をすすめる上では、役職員の意識改革と常勤役員によるトップマネジメント機能の発揮、担い手・女性の経営参画が不可欠である。

このため、以下の取り組みをはかる。

実務に精通した常勤理事による機動的な執行体制の確立

このための外部からの経営者の登用、経営者の資格研修制度の定着、定年制・任期制の拡大

有能な職員を活用する人事システムの定着

担い手・女性の経営参画

## 6. JA と行政の関係について

これまで、小規模零細な農業構造を改革するため、規模拡大や流通合理化などの農政推進にあたり、国、地方公共団体、JA は相互に協力し、一体となって取り組んできた。

このため、JA 等への補助金は JA 等が農業者の共同利用施設設置等の協同活動の受け皿となってきたものであり、これは JA の運営に関する補助金ではない。

我が国の農業構造の改革が急務の課題となっている中で、国、地方公共団体、JA 等の生産者団体は、引き続き一緒になって課題解決に取り組む必要がある。

なお、経済事業改革の中では、これまでの共同利用施設の統廃合が必要であり、そのための対策が課題である。

## 改革プログラムの項目（例）

改革にあたり、以下のような数値目標を検討している。

	検討項目	目標
J A	1. 地域の特色とJ Aの努力を活かした、農産物の直接販売の拡大	現在1割にも満たないJ Aの直接販売を3年間で2倍程度に拡大
	2. 飼料、原材料を除く、輸入農産物の取扱いの廃止（協同組合間取引は良い）	JAにおいて原則輸入農産物を取扱わない運動を提起
	3. 生産資材配送拠点の集約	15年度中に県域の物流構想を確認し、3年以内に配送拠点を1JA1ヶ所以下に集約
	4. 赤字の生活事業からの完全撤退	3年間で地域の環境と組合員の意向を十分踏まえて恒常的な赤字事業・施設の統廃合や運営の外部化の実施
	5. 以上に対応して施設・人員を縮小	要員についてはJA全体の入退職管理を通じて3ヵ年で10%程度の削減
	6. 経済事業の収支改善	3年間で集中的に経済事業の収支改善の実施 このため、中央会が中心となり改革指針を策定し、県域・全国域の体制を整備
全農・連合会	1. 農産物販売は、量販店等に対する相対取引による直接販売の拡大	全農安心システムの取扱拡大（17年度までに現状の10倍位以上）
	2. 生産資材購買は目に見える価格の引下げ	弾力的な価格設定 担い手農家等への大口直送条件等対象品目の拡大 市況の発生している安値市況品目はJA・県域・ブロック域等で仕入
	3. 生活購買の広域会社化（会社による運営受託）	Aコープの広域会社化（17年度までに4社） 石油事業の広域拠点化と運営受託（16年度から着手）

	検討項目	目標
	4. 以上をすすめる上での施設・要員の圧縮と子会社の再編	全農の要員 3,000人削減し10,500人(17年度) 子会社 17年度までに半数程度に再編
	5. 輸入農産物の取扱いの見直し(飼料・原材料・協同組合間取引は除く)	国産農産物の販路拡大のために必要な輸入農産物の取扱いに限るなど最小限にとどめる
執行体制等	1. 大型JAへの経営管理委員会の導入	JAの自主的な導入の検討を促進
	2. 理事・監事の資格要件・試験制度	常勤役員の適格要件の具体化(3年間で、全JAで実現) ・ 信用専任担当理事については金融事業の実務経験 ・ 常勤監事については監査士・会計士等の資格 ・ 常勤役員については全中の研修の受講
	3. 民間企業の有能な経営者の理事登用	
	4. 役員の定年制・重任制限の導入	3年間で、合併JAの過半で導入(現在29%)
	5. 公正な役員選出方法の導入	選任制を基本に、選任単位について地区のほか女性・担い手等の選出枠の設定(3年間で全ての合併JAで実現)
	6. 有能な職員を積極登用する人事システムの導入	3年以内に目標管理による人事管理制度を全ての合併JAで導入(現在37%)

(注)「合併JA」とは、合併構想実現JAをさす。

## 全農の現状と今後の改革の方向について

・全農の経営状況

1. 全農の収支の推移

全農は経済が低迷する中でも、一定の当期利益と、配当を継続している。今後も事業・経営改革をすすめ、要員削減など事業運営コストを引き下げながら、健全経営を行っていく。

損益計算書の推移 (単位：億円)

	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度
事業分量	55,802	52,858	38,112	47,210	46,512	55,343
事業総利益	537	530	447	610	648	1,196
経常利益	47	46	58	51	51	114
当期利益	19	21	11	20	21	98
配当	11	13	8	12	6	17
県本部数			3県	3県	6県	27県

10年度は、決算期変更に伴い9ヶ月実績

13年度は、県本部統合のため、事業分量・総利益が増大

13年度当期利益には、税効果76億円を含む

2. 33県本部・全国本部の要員の推移 (単位：人)

8年3月	9年3月	10年3月	11年3月	12年3月	13年3月	14年3月	14年/8年
17,926	17,187	16,261	15,779	15,133	14,112	12,920	72%

3. 事業別実績の推移と業界との比較 (平成7年度～平成12年度)

(1) 全農の園芸直販事業取扱高推移 (平成7年度を100とする)

	平成7年度	平成12年度
全農(4直販施設)	100	103.4
東京中央卸売市場	100	91.5

(2) 生活関連事業の推移

	平成7年度	平成12年度
・Aコープ赤字店舗比率	53.7%	47.1%
・JASS "	44.3%	54.6%
・商系SS "	52.6%	58.1%

## ．全農の改革課題

### 1．信頼の回復と国産農畜産物の販売拡大

全農は、子会社を含め、3度の偽装表示事件を引き起こし、生産者及び消費者の信頼を失い、JAのイメージそのものにも悪影響を与えている。

今後、コンプライアンスの徹底と、統一的な管理が必要となっている。

### 2．JAグループの米事業の改革

昨年12月の「米政策改革大綱」の決定や、本年3月末の決着に向けたWTO農業交渉など米を取り巻く環境は大きく変化している。

今後、JAグループは、需要情報にもとづく生産・販売をすすめることと、安全・安心を核とした「JA米」の確立が必要になってきている。

### 3．生産資材の価格引き下げ

全農は、予約購買で農家需要を取りまとめ、流通事業者としての機能発揮により、メーカーから有利条件を確保し、協同活動の成果として、一定のシェアを保ち、組合員・会員から評価を得てきた。

しかし、事業環境の急激な変化などから、一部品目ではシェアの低下を招き、競合他社に価格面などで負けている品目もある。

### 4．担い手農家等への対応

担い手農家等への対応については、価格や、販売、新技術の側面で、JA域での対応が、難しくなっている。

こういった担い手農家等の満足を得るために、これまでの事業のやり方の見直しが必要になってきている。

### 5．統合後の組織運営

全農は、33県連と合併し、流通経路の短縮による効率的な事業運営により、コスト削減・価格引き下げや、要員削減、統廃合による拠点施設の効率的利用に努めてきた。

しかし、重複業務の排除や、業務の標準化が遅れており、統一的な事業管理手法の確立が求められている。

## 6. 県本部の監督強化

33 県本部体制になって1年弱を経過したところであり、両本部間のコミュニケーションが不十分なところもある。

また、事業管理のあり方や、コンプライアンス確立への取組みなど全国本部における県本部の監督が、必ずしも十分ではない。

## . 全農とJAの改革の取組み

### 1. 信頼の回復と国産農畜産物の販売拡大

生産者及び消費者の信頼を回復するため、安全・安心な国産農畜産物の供給に全力をあげるよう、次のような施策に取組む。

全農は、安心を求める消費者ニーズに応える「全農安心システム」製品の提供に取組んでおり、この3ヵ年計画では取扱量を10倍（約300億円）に拡大し、国産農畜産物の販売強化をすすめる。

全農は、量販店・生協、外食・中食産業との、直販センターでのコールドチェーン等のしくみの構築や相対取引により、刻々と変化するニーズを把握し、これらの情報をJAに提供するほか、商品の提案を行っていく。

また、JAの直接販売施設の設置や取引先の情報などを通じて、JAの直売への取組み支援と、取引先のニーズに応じていく。

### 2. JAグループの米事業改革

環境変化に対応するため、組織討議を踏まえ「JAグループ米事業改革戦略」を策定し改革をすすめる。

安全・安心を核とした「JA米」の確立のため、農産物検査受検、種子の扱い、栽培暦にもとづく栽培、商標・紙袋等の扱いなど出荷契約などの中で確認していくことをすすめていく。

今後は、販売を起点とした事業方式への転換をすすめるため、JA域、県域、全国域で機能を分担し、大消費地では県域・全国域が一体となった需要情報の収集・分析などをすすめるなど、地域実態に応じて、多様な事業方式を検討していく。

### 3. 生産資材コストの低減

目に見える資材価格の引き下げにむけて、以下のような取組みをすすめる。

シェア低下を招いた品目では、地域実勢価格・販売実態などにもとづき、仕入れ方式と価格・供給条件の設定手法を見直し、競争に負けない価格を実現する。

農薬関係では、徹底した市場調査の結果、一般的に価格で負けている 20 品目（主に園芸農薬）等で、全国価格をとり決めず、一定の取扱量を背景にブロック域毎、または県域毎に価格交渉を行ない、地域実態に応じた価格設定を行う。

また、物流面では、集約化した広域拠点を設置し、効率的な運営により、コスト削減をはかっていく。

参考：品目別の全農シェア推移（7年度 11年度）

肥料	70%	70%	農薬	45%	35%	農機	25%	23%
----	-----	-----	----	-----	-----	----	-----	-----

### 4. 担い手農家等への対応

大規模生産法人等の担い手農家のニーズに対応する施策をすすめる。

基本的な事項について、JA と協議し合意を得たうえで、県域またはブロック域などの拠点から、直接連合会が対応をおこなう。また一定量の引取りを条件とした大規模生産法人向大口価格などの設定をすすめる。

販売先や生産工程が統一管理された部会・集落営農集団での一括購入を促進し、それによるメリットを農業者に還元する。

### 5. 統合組織運営

全国本部・県本部が一体となって、改革の実践に取り組む。

重複機能を排除した、県域を越える広域拠点の設置を通じた事業 2 段の実現と、さらに、品目によっては、JA および連合会機能を集約するための広域会社の設置を通じた事業一段を実現し、流通の短縮をはかる。

17 年度までに、「選択と集中」をキーワードにさらなる要員削減（3 カ年で約 3000 名 約 23%）を行ない、その合理化効果を JA へのメリット還元や、情報システム投資等に活用する。

## 6 . 県本部の監督強化

一つの事業体として一元的な対応が必要な事項である経営管理、コンプライアンスの確保、消費者対応、不祥事への迅速な対応、賞罰を含めた人事管理の統一などをはかる。

県本部や協同会社で取引が完結する事業も含めて、本会が販売者として、表示されるすべての商品を対象に、全国本部の事業部門が商品リスト(商品名、販売先、契約書、特約事項など)を把握し、チェック・管理するしくみを構築する。

## 7 . 独占禁止法の遵守

独占禁止法の遵守を徹底する。

全農は、農薬の仕入値を下回る価格設定や、肥料と農薬の抱き合わせの条件にもとづく販売など、過去に不公正な取引による違反行為があった。

その反省にもとづき、独占禁止法に対する知識の徹底のための教育研修や、体制整備、各事業における取扱要領の見直しなどを行ってきた。今後も継続的に法令遵守の徹底に取り組む。

しかしながら、共同販売・共同購買行為、および生産調整等の農業協同組合の理念実現を阻害するような、独占禁止法の改定に対しては、各関係機関等に JA グループとして理解を求めていく。