

これまでの議論の概要等

項 目	こ れ ま で の 議 論 の 概 要 等
1 農協系統の問題点	<p>農協系統は、農業者の自主的な協同組織として、組合員に各種サービスを提供してきた。また、農協系統では逐次改革に取り組んできたところであり、特に先進的JAでは、組合長・役員や幹部職員の強力なリーダーシップの下に、組合員メリットを強く意識しながら、経済環境の動向を踏まえて農産物の販売方法等に創意工夫を發揮し、安定した経営を実現している。</p> <p>しかしながら、経済事業等については、一部に先進的JAはあるものの、経済情勢等の変化を踏まえた事業改革が遅れているところも多く、組合員である農業者からも「農協系統を利用するメリットに乏しい」との批判の声が出されるなど、組合員に十分なサービスが提供されておらず、また、その結果として新基本法の目指す食料自給率の向上や国際競争力の向上につながっていないことが指摘されている。</p> <p>一方で、農協系統による偽装表示は、消費者の信頼を裏切るだけでなく、農業者に対する背信行為でもあり、国民の農協系統に対する信頼が揺らいでいる。</p> <p>こうしたこと背景としては、農協系統の以下のような問題があるのではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 農協制度発足後、半世紀以上が経過して組織が硬直化し、「組合員のための組織」というよりも、「組織のための組織」という色彩を強め、組合員メリットに敏感でなくなるなど、協同組織の原点を十分わきまえていないのではないか。 ・ 農協法制定当時の小規模で均質な組合員を前提とした事業運営をいまだに基本としているため、「形式的な平等」となり、真に農業経営に努力を積み重ねている担い手を中心にメリハリをつけた「実質的に公平な」事業運営を行っていないのではないか。 ・ 行政側も農協系統に行政代行的な仕事を期待してきた結果、農協系統自身が「半分公的な組織」という誤解をしているのではないか。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ このため、経済社会の中で一般企業と競争をしているという自覚が欠如し、競争に勝ち抜いていこうという意欲が乏しいのではないか。 ・ そのことを反映して、「経営者」としての自覚と能力を有する人材が十分でないのではないか。 ・ 農協合併によって組織・事業の規模は大きくなったが、その規模に見合った組織・事業の運営ノウハウが確立していないのではないか。 <p>これまで多くのJAでは、経済事業の赤字を信用事業・共済事業の収益で補てんし、経済事業等を改革することなく続けてきたが、金融情勢の変化の中で、信用事業・共済事業の収益も減少してきており、このまま放置すれば、JAの経営自体が成り立たなくなってしまうのではないか。</p>
<p>2 農協改革の理念</p>	<p>農協系統は、民間の経済主体として経済社会の中で一般企業と競争しているということを自覚した上で、この競争に勝ち抜き、経済的メリットによって農業者（特に担い手）・消費者に選択してもらえるようにすることが基本ではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 農協系統は、他の協同組織と同様、組合員がその事業利用を通じてメリットを受ける組織であり、農協法上「営利を目的としてその事業を行ってはならない」とされているが、これは「利益を出資に応じて配当することを基本としない」という意味であり、競争しないとか、赤字でよいということではない。 ・ むしろ、組合員のために今後ともより良いサービスを提供するという本来の目的を達成するためには、一般企業と同様、競争に勝ち抜いてある程度の利益を確保し、経営体質の強化や将来の経営展開に向けた投資に充当することが必要ではないか。 <p>消費者に対しては、国産農産物に対する消費者の信頼こそが日本農業の生命線であることを深く自覚し、消費者に真に信頼される安全・安心な国産農産物を適切な価格で安定的に提供していくことが基本ではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 消費者ニーズに対応してこそ、国産農産物の販売が拡大するのではないか。

組合員である農業者に対しては、国産農産物の販売拡大と生産資材コストの削減に強力に取り組むことにより、農業者の所得の増大を図ることが基本ではないか。

- ・ こうしてこそ、各種農業政策と相まって、新基本法の目指す食料自給率の向上や国際競争力の向上につながるのではないか。
- ・ 特に、農業に生活を依存している担い手に十分なメリットが出るようにする必要があるのではないか。
- ・ 全国のＪＡの中には、消費者等のニーズを的確に把握し農業者の所得向上のために先進的な取組をしているＪＡも存在しており、他のＪＡがそのような取組手法を学び、自らの経済事業等の改革に取り入れていくことが有効ではないか。

併せて、農協経営が「経営」として成り立つようにすることも基本ではないか。

- ・ 信用・共済事業の収益による補てんがなくとも成り立つように、経済事業等について大胆な合理化を進める必要があるのではないか。
- ・ そのためには、ＪＡの経営や事業等にかかわる情報を可能なかぎり公開し、その運営の透明性をはかる必要があるのではないか。

こうした改革を目に見えるように断行し、国民各層に改革の成果を実感し評価してもらえるようにすることが重要ではないか。

- ・ そのためには役職員一体となって、計画責任・実行責任・結果責任の所在を明確にする必要があるのではないか。

3 農協改革の基本方向

以上のような改革の理念を踏まえて、農協系統の経済事業等の内容を「選択と集中」の観点から抜本的に見直し（競争力のあるものは更に競争力を強化し、競争力のないものは撤退する）、これをベースに施設・人員等の見直しを進める必要があるのではないか。

- ・ 人員削減も事業の見直しに対応したメリハリのついたものにする必要があるのではないか。
- ・ 人件費水準も農協系統の経営動向等を踏まえた適切なものにする必要があるのではないか。

このためには、組合員メリットを基本としつつ「経営者」としての自覚と能力のある人材を経営者として選任していくことが重要ではないか。

J Aについては、経済事業等についての自立を目指し、全農については、J Aの補完に徹する方向を目指すべきではないか。

(1) 国産農産物の販売の拡大

国産農産物の販売事業は、農業者にとっても日本農業にとっても最も重要な事業であるにもかかわらず、これまで多くのJ Aでは、市場任せや全農（経済連）任せの出荷中心の方式に依存し、消費者ニーズを直接受けとめてこれに対応する販売の工夫をしてこなかったのではないか。そのため、外見と価格のみの勝負となり、安い輸入農産物に押され、結局自給率の低下につながったのではないか。

【J A段階】

農協系統の中では、生産者に近いJ Aが国産農産物の付加価値（生産過程の安全性・品質・安心等）を最も確に説明できる場所であり、このメリットを活かして消費者・スーパー・外食産業・加工業者等への直接販売を拡大していく必要があるのではないか。

（先進的J Aでは、「J Aの複数の直接の販売ルートを生産者の技術レベルに応じて使い分ける」、「スーパー・外食産業のニーズを踏まえて生産する品種から変更する」、「米の品質管理を徹底し、これに応じた分別販売を行う」、「特産物の商標登録をする」などの創意工夫をして、直接販売の拡大を図っている。

- ・ そのためには、J Aの役職員・農業者が「安全・安心なものを生産・販売しよう」という意識を徹底し、これを全力で実践していくことが重要ではないか。こうした意識改革が活力を取り戻す原点になるのではないか。
- ・ その上で、肥料や農薬の使用状況を記録する「生産工程管理・記帳運動」を進めるとともに、その履歴を

トレースできるシステムを作っていくことも重要ではないか。

J Aが自らの英知を傾けて販売戦略を開発し、自己責任の原則に基づき直接販売を拡大すれば、消費者等のニーズを直接把握でき、これを強く意識して生産現場にフィードバックすることなどを通じ産地づくりを推進し、また、自らの業務内容を改善することにより、J Aが地域農業のコアとなっていけるのではないか。

- ・ 特に、米政策が大きく変わる中で、J Aが直接販売を拡大することによって水田地帯における地域農業の発展の中心的役割を果たしていけるのではないか。

J Aの営農関連事業は、農産物の直接販売の拡大を軸にして、これに資するように展開すべきであり、消費者等のニーズを生産段階に反映させる営農指導や、安全性等を高めるための生産資材の使い方・使用量の適正化等と総合的に考えるべきものではないか。

- ・ J Aのいわゆる営農指導は、販売事業等の「先行投資」と位置づけることができることから、単独で考えるのではなく、農産物販売・生産資材購買と総合的に考える必要があるのではないか。
- ・ 収支面でも、これらを総合的に見るべきであり、いわゆる営農指導単独での収支を考える必要はないのではないか。

J Aは、直接販売を志向する農業者については、その意思を尊重するとともに、必要に応じ、農業者の直接販売を支援することを行うべきではないか。

J Aが輸入品を国産品と偽るといった偽装表示事件を2度と起こさないようにすべきではないか。

- ・ このためには、コンプライアンス（法令遵守）の確保を図るとともに、J A自身が生産者団体として出荷・販売している国産農産物と競合する輸入農産物を取り扱うことは、極力やめるべきではないか。
- ・ 農産物については、不可抗力により欠品が生じることがあり得ることを、消費者・実需者に十分周知しておくことが必要ではないか。

【全農】

全農（県本部を含む。）及び子会社の販売関連事業は、各ＪＡの販売事業を支援することが本務であり、ＪＡの販売事業の改革に対応して、段階的に、自らの販売関連事業は代金決済・需給情報提供などの機能に特化していくべきではないか。

全農及び子会社が輸入品を国産品と偽るといった偽装表示事件を２度と起こさないようにすべきではないか。

- ・ このためには、コンプライアンス（法令遵守）の確保を図るとともに、全農等自身が生産者団体として出荷・販売している国産農産物と競合する輸入農産物を取り扱うことは、極力やめるべきではないか。
- ・ 全農等がやむを得ず輸入農産物を消費者に販売する場合は、生産者・消費者にその理由を明確に説明するとともに、輸入農産物である旨の表示を正確に行うべきではないか。

(2) 生産資材コストの削減

生産資材の購買事業については、全農をはじめとして農協系統は、「組合員・会員は農協系統から購入するはず」という「系統利用」に安易に依存し、商系メーカーとの競争を意識したり、流通改革等による価格引下げの努力をしてこなかったのではないか。そのため、商系業者よりも割高な品目が多く、大口利用の担い手農業者にメリットが少なく、担い手農業者のＪＡ離れが進んでいるのではないか。

【ＪＡ段階】

生産資材の物流拠点（現在全国で１万か所）を１ＪＡ１拠点以下に集約することにより、物流コストの削減を強力かつ速やかに進める必要があるのではないか。（先進的ＪＡでは、実行済み）

大量取引・早期予約割引・自己引取割引など、大規模家族経営・法人経営といった担い手にメリットのある価格体系を明示する必要があるのではないか。（先進的ＪＡでは、実行済み）

ＪＡの仕入価格を下げるため、全農と商系業者を比較し、有利な方から仕入れることを積極的に進めることが必要ではないか。

【全農】

J A に対して全農からの仕入れを事実上強制すれば、独禁法違反（不公正な取引方法）となる可能性が高く、このことを、明確にして適法な事業運営を図る必要があるのではないか。

全農は、商系業者より割高な生産資材の品目について、その原因を分析し、競争力を回復できるものは合理化・効率化を行うとともに、その見込みのない品目については撤退する必要があるのではないか。

- ・ このため、全農・子会社の流通ルート・コスト等を農協系統内で明示して改革方策を議論すべきではないか。

(3) 生活関連事業の見直し

高度成長期と異なり、現在では、J A の生活関連事業は多くの事業が赤字基調になっており、これを放置すれば、信用・共済事業の収益を農業振興に回せないばかりでなく、近い将来 J A の経営が成り立たなくなるのではないか。

【J A 段階】

J A の存在意義は、農産物販売と生産資材購買で農家組合員にメリットを出すことにあり、生活関連事業は、競争力があるか、J A の立地から見て組合員の利用上必要かつやむを得ない場合にのみ行うべきであり、競争力のなくなった事業等は撤退（廃止・事業譲渡・民間委託等）する必要があるのではないか。
（先進的 J A では、生活店舗のコンビニエンスストアへの委託等を実施済み）

- ・ こうした改革を進めるには、事業別・場所別の収支状況を組合員に明示して議論する必要があるのではないか。

【全農】

J A の生活関連事業の見直しに合わせて、全農等の生活関連事業についても、競争力のある事業に特化し、他は撤退すべきではないか。

<p>(4) 経済事業等の収支 均衡</p>	<p>経営の安定を図るためには、信用・共済事業の収益がなくても成り立つ経済事業等を早急に確立する必要があるのではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ このためには、信用・共済・経済等の部門別の収支等のデータをより明確にし、これを踏まえて、役職員・組合員が議論して赤字部門の改善方策等を決定していくことが重要ではないか。 ・ 赤字部門の改善方策としては、廃止、事業譲渡、民間委託等のほか、分社化（農協から事業を切り離して、独立採算の別会社で経営する手法）も1つの方法であるが、これを意味のあるものにするためには、職員の勤務条件等を子会社の業務内容に応じた適切なものにする必要があるのではないか。また、廃止等と比べてどちらがメリットがあるかを慎重に検討する必要があるのではないか。 ・ また、子会社である以上は、その経営状況は本体のJA等に及ぶわけであり、子会社の的確な管理を行うことが必要不可欠ではないか。 <p>なお、JAバンクシステムの確立や全共連による共済運営の一元化により、信用・共済事業については改革が進んでいるところであるが、我が国の金融システムを取り巻く状況が変化している中、JA経営全体の安定を図る観点から、その競争力と健全性を更に向上させる方策について検討する必要があるのではないか。</p>
<p>4 農協改革の推進力</p> <p>(1) 中央会のリーダーシップの発揮</p>	<p>これまでの経済事業等の改革は、一部の先進的JAを除き、実績が伴っていないが、今回はこれを確実に推進するための方策を確立することが重要ではないか。</p> <p>経済事業等については、全中が強力なリーダーシップを発揮して改革を進めるべきではないか。その際、信用事業について、農林中金が農協金融自主ルールを策定してこれに基づきJA等を指導するJAバンクシステムを確立したように、経済事業等でも、JAグループが一体となって取り組めるよう、全中が各JA・全農に対する指導指針（経済事業版自主ルール）を策定・公表し、これに基づいて指導すべきではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ その際、各JAの地域特性を反映し、またJAの自主性・創意工夫が最大限に活かせるようなルールを作るべきではないか。

農協改革のためには、「経営」を確立することが極めて重要であり、経営能力のある者が業務執行に当たれるよう、全中は「経営体制」についての自主ルールも策定し、強力に指導すべきではないか。

- ・ 外部からの登用も含め、「経営者」としての自覚と能力のある者が経営者となるような仕組みを作る必要があるのではないか。
- ・ 役員の定年制・重任制限を行うべきではないか。
- ・ 大規模ＪＡでは、経営管理委員会・理事会併用方式の導入を進めるべきではないか。
- ・ 担い手（青年・女性・法人等）の役員への登用を進める必要があるのではないか。
- ・ 意欲と能力ある職員を積極的に活かしていくような人事システムにすることが必要ではないか。

農協系統における不正事件を未然に防止するため、中央会を中心に、職員等からの通報受付体制を設ける必要があるのではないか。

このように、中央会がリーダーシップを発揮しやすくするためには、中央会会長の選出方法についても、工夫が必要ではないか。

- ・ 全中は昨年の会長改選から総代の投票による選挙システムを導入したところである。

(2) 全国的なＪＡ改革
実践運動

農協系統（ＪＡ、全農、全中等）は、改革の項目ごとにスケジュールと数値目標を設けるとともに、常に実行状況を点検しながら確実に改革を進めていく必要があるのではないか。

全中は、ＪＡの評価方法を確立し、毎年、経済事業等の改革に取り組んでいる先進的ＪＡの経験を調査・分析し全国に広める努力と合わせて表彰したり、機関誌や農業新聞などでＰＲするなどの実践運動を強力に進めるべきではないか。

	<p>農協系統は、組合員（特に、大規模・法人経営）、消費者、実需者などとの話し合いを頻繁に行い、その意見を自らの改革に直結させることにより真に評価してもらえるよう改革を進める必要があるのではないか。</p>
<p>(3) 全農改革の断行</p>	<p>3度の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はないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ このためには、真剣に全農改革に取り組む体制を確立することが必要ではないか。 ・ 全役職員（県本部を含む。）の危機感の共有と一体感の醸成が必要ではないか。 ・ 役員が強力にリーダーシップを発揮していくことが必要ではないか。 ・ 事業部門ごとの縦割り及び全国本部・県本部ごとの縦割りの克服が必要ではないか。 ・ 農業者・消費者の声に真摯に耳を傾け、自らの改革につなげる姿勢が必要ではないか。 <p>全農改革が進めば、JA段階の改革も加速されるのではないか。</p> <p>農業者・JA・全中は、全農改革を自らの問題として、これに積極的に関与し、その確実な実行をチェックすべきではないか。</p> <p>行政は、一連の偽装事件に関する業務改善命令の実施状況の監視に合わせて、全農改革の進捗状況を絶えず監視するとともに、状況の改善が見られない場合は、より厳格な措置を講じていくべきではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当面、行政の業務改善命令に対する全農の報告（3月14日を期限）を注視する必要があるのではないか。
<p>5 行政との関係等</p>	<p>行政と民間の経済主体である農協系統との関係については、安易な相互依存とならないよう、その役割を明確に区分けし、行政は法令制定、検査等の法令に基づく監督に集中し、あとは、農協系統が自立するよう</p>

	<p>にしていく必要があるのではないか。</p> <p>また、行政運営の上で、農協系統と農協以外の生産者団体とのイコール・フットィングを確保する必要があるのではないか。</p>
<p>(1) 行政代行的業務の 是正</p>	<p>食管法時代の米行政に代表されるように、これまでは農協系統に国や地方公共団体の仕事を代行させてきた面もあるが、今回の米政策の改革等を踏まえ、農協系統と行政がそれぞれの役割を厳しく自覚し、安易に農協系統に行政代行的業務を行わせないようにしていくことが必要ではないか。</p> <p>農業者の補助金等申請事務をＪＡが代行する場合には、ＪＡが農業者からコストに応じた手数料を徴収することも検討する必要があるのではないか。</p> <p>福祉事業等について、地方行政等から業務を引き受けるに当たっては、経営が成り立つかどうかを十分チェックして対応すべきではないか。</p>
<p>(2) 補助金等の施策面 での公正の確保</p>	<p>補助金等の交付要件は、ＪＡとＪＡ以外の生産者の団体と同等とすることを徹底していくことが必要ではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、一部の補助金等がＪＡや全農を窓口として農業者に交付されているが、ＪＡや全農を経由しないで補助金等を受領できる仕組みについても検討する必要があるのではないか。 <p>農協改革に前向きに取り組まないＪＡ等は、補助金等の交付対象から除外することも検討する必要があるのではないか。</p>
<p>(3) 独禁法違反のチェ ック体制の強化</p>	<p>農協系統は、他の協同組織と同様、独占禁止法の一部が適用除外とされているが、「不公正な取引方法」は適用除外とはなっておらず、これまでも、公正取引委員会による審決等が行われている。現行法上違法な行為については、今後厳しくチェックしていくことが必要ではないか。</p>

- ・ 組合員・会員に対して、その意思に反して系統利用を強制することは、不公正な取引方法に該当する可能性が高い。
- ・ 全中においては、違法な行為が行われないう、自主ルールを策定し、中央会監査等を通じて自らチェックすべきではないか。
- ・ 行政においても、実態把握に努めるとともに、行政検査に際して、必要に応じて公正取引委員会と連携しながら、独禁法違反を厳しくチェックすべきではないか。
- ・ また、現行制度の問題点が具体的に明らかになった場合は、制度の見直しを検討する必要があるのではないか。