

第 6 回研究会（2 月 2 4 日）での議論の概要

（ ……委員
……全中・全農 ）

1 農協改革の問題点について

「農協」が悪いのではなく、農協の「経営者」が悪いことをはっきりとさせるべき。担当部長にはやる気がある。農協内部からの改革を行うことが重要であり、外からの圧力で改革を行おうとすればつぶされる。

一律に農協が悪いと言うが、一部の農協が悪い。その改革を求めていかなければならない。コンサルタント的な役割を果たさない農協は農協ではない。先進的な農協については積極的に評価し、普及していくべきである。

具体的にどのように改革を進めていくかが問題。その際リーダーの問題が大きく、誰がどこまで責任をもって対応し、その成果を誰がどのようにチェックするのかをきちんとしていなくてはならない。

論点整理を見ると、農協経営者がやって当たり前のことが結構書いてある。これらの具体的事項については、経営者それぞれが状況に応じてやるべきことであり、書く必要はない。行政は全中・全農が改革をやりやすいあるいは全力でやれる環境を作り出すことが大事。当たり前すぎることを言わなければならないのであれば、そんな状況となっていることが問題。

当たり前のことをあえて書かなければいけないほど、全然やっていないところに系統の問題がある。だから、検討会を 2 度やらなければならなくなっている。ただし、具体的な数値は本来は系統が自主的に決めるべき。

2 農協改革の進め方について

農協改革は自らの問題であり、経営者・組合員は自らの責任で反省すべきことを反省してきちっと改革していくべき。

農協改革は J A だけで行うのは難しいし、行政だけで行うのも難しい。国民が農業を真剣に考え始めるべき。特に農協改革に前向きに取り組まない農協の判断は国がすべきでない。少なくとも第 3 者機関が行うべき。

日本には地域差があり、全国一律の農政と全国一律の組織のあり方では上手くかみ合わない。このことを明文化して指導して欲しい。

全中が指導指針を作成して指導とあるが、果たしてそこまで行うことができ

る能力があるのか疑問である。現状を見ると違和感がある。

農協の経済改革は、さらにスピードをもって取り組む必要がある。全中・全農が車の両輪となっていかなければならない。

3 食糧自給率と国際競争力について

「食料自給率の向上」と「国際競争力の向上」については、ＪＡグループの事業に関連付けるだけではなく、農政全体をトータルで見て考える問題であり、流通の問題や消費者の問題も一体となって考えるべき。

農政全体の問題としては、食料自給率と国際競争力の向上が一番大きな問題であり、ＪＡだけが負うには重い課題だが、これらの目標を達成する第一歩がＪＡ改革なのであり、それができないと前には進めない。

食料自給率と国際競争力の低下が、全てＪＡ・農協系統だけの責任ということではなく、農政や国民全体の問題でもある。しかし、ＪＡ・系統自身に、自分たちが被害者であるとのとらえ方をする傾向があるが、ＪＡグループも一定の責任を自覚すべきであり、その点を明確にする指摘は必要である。

食料自給率と国際競争力の向上は農政の本当の目的であり、農協もその一分野を担っている。こういう見方で農協改革の理念として、むしろ、論点整理のもっと前の段階で高らかに謳うべき。

食の安全・安心や食料自給率のアップは農政の重要課題であり、消費者に理解を求めながらやっていきたい。

国際競争力・食料自給率の向上を農協だけが担っていくのは難しい。とはいうものの、農協改革については、農協も恐れず積極的にやっていかなければならない。

自給率と国際競争力の向上を同じステージで論議するのは難しい。自給率の向上は、再生産を前提として、（後継者の）所得の向上が必要な問題。一方、国際競争力の向上は、質とコストが問題となり、質については競争力を持っているが、コストについての競争力が問題。

食料自給率の問題については、地域別に考えるべき。自給率は東北地方は100%以上を達成しており、東京は1%と非常に低い。この首都圏の自給率向上のためＪＡは何ができるかを明確にしないと、農協のあり方が問われる。

自給率の向上と国際競争力の向上は農業の1番大きな問題であり、農協に対して厳しくはっきり書くべき。

自給率については、国内各地の水準を各々高めるという考え方は間違っており、日本トータルで考えるべき。自分個人の考えでは、外国とＦＴＡ協定を結び、いざという時に外国から供給される分も含め国内にどれだけ食料を供給できるかという「自給力」を高めるべきと考える。

農協が組合員に十分なサービスを提供できていないことを食料自給率と国際競争力の低下に直接結びつける表現には無理がある。これらは行政を含めた広い範囲で検討する必要がある。

食料自給率については、価格では絶対に中国に負ける。外見や価格だけで農

産物を評価しないよう「価値観」を変えるべき。JAのみでは対応できないので、国をあげて対応すべき。

4 国産農産物の販売について

ここでは、JAの営農強化・販売力の強化を打ち出す一方で、全農直販をどうするかという関係が整理されていない。全農は一部（首都圏等の大消費地）のみを直販して後はJAに任せるという趣旨なのか。

国産農産物のJA直販の拡大の視点は、農業者にとってのメリットのみとなっている。消費者にとって安心・安全に役立つという視点を加えるべき。

農産物販売における単協と全農の関係については、現に全農が担う卸売市場を経由した大量流通も、重要な役割を果たしているものであり、JAの直販により、消費者ニーズを汲み上げることができる面があるにせよ、両方書かないと片手落ちになる。

最近では輸入物の品質が向上しており、国産農産物が「価格」や「外見」のみの勝負となったとの言い方は変えるべき。短絡的な分け方は難しい。

輸入物を取り扱わない気持ちは分かるが、輸入農産物に負けない農産物を作る努力をすべきである。輸入品に負けるような農業しかできない農業者は農地を国民に返してほしい。

5 全農改革について

全農の事業に対して仕組みとして制限を加えるよりも、市場競争の中で（結果的に）整備されていくような枠組みを作ること考えるべき。競争関係を整備することが重要。

「JAは自立、全農は補完機能に特化」とあるが、特化した後の全農の本来果たすべき役割を本当に検討しているのか疑問。機能を特化した全農は経済主体でなくなるのではないか。

全農がしっかりしないと、JAもしっかりしない。JA、県本部、全農の3段階にどういう役割を期待するのか明確にし、その上で改革案がシステム内部から出てくれば本当のエネルギーになる。それを本気になって考えてくれというのがこの答申の本来の趣旨。

全農は、業界や取引先、産地と結びついて仕事をしている。全農のこのような特性を生かして、（全中だけでなく）全農と全中がいわば車の両輪として単協を指導する方針を作成という方向にして欲しい。

6 経営者について

「改革時の経営」は、（農協に限らず）経営者の「命」と「財産」がかかっ

ていないと絶対にできない。その意味で失う財産のない若い人に任せる方がよい。

個々の具体的問題については、本来経営者が問題点を洗い出し、方策をしっかりと選択して取り組むべき。そのためにも農協の経営者に（改革の）責任と権限を与えるべき。

「経営者としての自覚と能力」は重要。先見性、判断力、行動力、求心力等を持たなければやっていけない。農協の中で「能力」のある経営者をどのように見つけるかが非常に重要な問題。

会社の場合は、年間1万5千社が倒産し、競争の末、会社とともに経営者が選別されることとなっている。一方、農協はつぶれることはないので、業績が上がったかどうかという観点から競争の原理を入れて経営者を選ぶしかない。

7 情報開示について

系統資料のうちの情報開示の部分について、組合員への開示は書いてあるが、消費者に向けて開示するという観点が薄い。（系統から、当該事項が記載してある箇所について説明を受けて）関係箇所に散りばめていることはわかるが、「消費者と一緒に考える」という姿勢を明確にして示すべき。

8 通報受付体制について

通報受付体制を系統内部につくることで本当に不正事件を未然に防止できると言えるのか。公益通報制度についてはいろいろ議論されており、細かく内容は決めなくともよいが、文章についてはもう少し考えるべき。

中央会を中心に通報受付体制を整備するとあるが、中央会長の出身JAに何かあった場合、本当に受け入れるか疑問。受付は第3者機関とするなどやり方を考えることが必要ではないか。通報者が通報によって不利にならないことを保障するなどの支援措置を講ずるべき。

通報は勇気が必要な行為であり、通報者が不利になるようでは大変。別の組織に通報窓口を設けるとともに、単なる誹謗中傷がなされないよう、通報者についてもその所属・氏名をしっかりと聞いておくことで責任の所在を明らかにするなど問題となる点を整理して対応する必要がある。

県中央会によってはJAバンク相談所を設けていて、不正に限らず一般的な相談ができる体制が整備されているところがあるので、できている県はそれを活用する形にすればいい。なお、私の組合では別途「人事部長通報制度」があり、不正事件に限らずいろいろな相談を受け付けている。

相談所が設けられているのはわかるが、不正に適正に対応できる「公益通報」の仕組みに今のシステムで対応できるかが問題。今のシステムがあるからこの文章が不要とはならない。書いておくことは必要。

農協には信用事業にはJAバンクシステムができ、生産者は「農民の責任」

で全農作物に生産履歴をつける方向となっており、農協はそのシステム管理やコンサル業務を一生懸命行っている。仮にこの状況下で不正が発見されたら、雪印同様、いっぺんに農協は吹っ飛んでしまうことになることから、全農を含め何回も（悪い）システムを撲滅すると言っており、これから実行することが重要。

コンプライアンスの確保の問題は、偽装表示とか不正事件だけでなく、品質管理、環境問題、労基法など関係法令も多岐にわたる総合的な問題。JAトータルコンプライアンス確保のための対策をとる必要があり、「通報体制の整備」だけでは不十分。

9 行政との関係について

論点整理の中に農林水産省にも反省すべき点があることが書いていないことにがっかりした。論点整理の内容は問題ないが、いままでJAを指導してきたのは農水省。これまでのシステムが急に駄目になったからといって、JAに急に自分で考えてやれといっても、そういう指導をしていないから、人材が育っていない。

農水省が、農政の方針を、小規模で均質な農家中心から、担い手中心へ変えているにもかかわらず、それを明示せずに担い手を中心とする改革を農協にやれとだけ言うのは問題。農政自身の背景、基本姿勢を農協改革の基盤として明示すべき。

日本の農業のあり方については、農政は何をやってきたのかという問題がある。ただ、この研究会で、農政全般を議論するのは適当か。農政の問題を農協のみに求めることは無理がある。

行政は、政治の関係もあるため、どうしても一般農民に対応が甘くなるという傾向があって、これが（今までの農政に）禍根を残してきた。その結果、かえって後々になって政治でもできないような厳しいことをやらざるを得なくなる。行政が親切すぎておかしくなっている。

農政においては、農水省が「戦略」をJAが「戦術」を担当しており、農水省の責任が重大であるにもかかわらず、その点についての反省がない。農協は、これまで「量の確保」という戦略に適合した戦術を展開してきたので、今ここで言っている安全・安心などには別の対応が必要。現段階における農水省の戦略を明示した上で、初めて農協は戦術が展開できるはずであり、こういう点をキチンと書き加えるべき。

（委員は、農政の転換がなかったというが）農政の基本的方向は、9年前に転換しており、平成11年には新基本法ができ、それを受けて平成12年には農協改革2法が成立し、農協改革を進めていた。それが、雪印、BSE、偽装表示、無登録農薬等の問題が起こり、改めて農協改革の議論をすることとなったと承知している。

今までの農政は、WTOという多国間交渉の枠内だけでの対応だったが、現在は、各国が個別にFTAを締結する中、農業がネックとなっていることから、

農業についても競争力向上のために大量生産、合理化、消費者ニーズに適合した高付加価値商品の生産等が必要である。そういう意味で農協の不合理なところを改革していくべき。

現在、米改革においては、関係者が皆一緒に議論してマスタープラン（日本の農業のビジョン）を作ることとなっているので、そこで明らかになった考え方も入れて欲しい。

今回の論点整理は、「全てに行政が最終責任を持つ体制」から「各々の農協、農家がの自己責任を負う体制」への転換を明確にしており、方向として賛成。私としては、この方向を打ち出したとき「従来以上に行政が責任を持つ体制」となってしまふことを心配しており、（今のままの論点整理の方向を）是非打ち出していきたい。

論点整理全体の流れには反対しないが、その一方で小規模零細農業が我が国農業の特性であるので、行政としても、農業の構造改革をどういう手法で進めるのかさらに詰めてもらうことが必要。

10 補助金について

11頁の「農協改革に前向きに取り組まない」A等を補助金等の交付対象から除外」ができるかどうかが一番大きな農政の問題。政策転換することをはっきりと書くべき。

行政と「A」の関係の見直しについては、行政がその気になればできると思う。ここであげている3項目については、農林水産省の政策評価の対象としてはどうか。特に補助金の問題は全省をあげて対応するべきである。

補助金について、「改革に前向きに取り組まない農協には交付しない」とあるが、そもそも補助金は農業者を対象としているのであり、農協は経由しているだけではないのか。（事務局より、本文の趣旨は、価格安定対策など、直接農業者を対象とするものは含まれない、直接農協自身が受け取り、事業を実施するものが対象である旨説明したところ）趣旨を明確に書いて欲しい。

11 独禁法について

独禁法の項目があるが、今まで独禁法について認識が薄かった気がする。細かく書く必要はないが、独禁法のチェック体制の整備や守る必要性の明確化が必要。

論点整理の書きぶりで「不公正な取引に該当する可能性が高い」というが、ここで挙げられている行為は独禁法違反そのものの行為と思われるので、はっきりとした表現に直してほしい。

12 文書表現について

「自覚が欠如している」、「経済事業を改革することなく続けてきた」等の表現は、誤解を招きかねない表現である。バッサバッサと切り捨てるような表現で、優しさや暖かみがなく、役所の文書としてここまで書くのはいかがなものか。事実は事実として受け止めるべきだとは思いますが、配慮いただきたい。

世間の目は厳しい。農協に批判的な農家、消費者等のことなど考えれば、柔らかい表現は逆効果であり、むしろ厳しい文章表現にして、それに対する「JA」の姿勢を示した方が一般的にはよいだろう。

ここに書いてあることの多くは、前回の検討会（平成12年の「事業・組織に関する検討会」）の報告書に書いてあり、問題点をより厳しく指摘した内容とすべき。いわゆる「愛のムチ」であり、書くべきことはきちんと書く必要がある。先進的な農協が存在することは、委員全員分かっており、一律にこれを当てはめようするのではない。

農協が信頼を損ねた原因は偽装表示だけではない。無登録農薬問題や、大原町農協問題など、他の問題もある。1つだけ載せるのではなく、ぜんぶ載せるか、全く載せないかいずれかにすべき。

今回の資料では、「～ではないか」と書いてあるが、断定調で農協に対して厳しい内容をはっきり分かるように書くことが必要。

論点整理はよくまとまっている。改革なのだから嫌なことをできるだけたくさん書くくらいがいい。

6頁の(2)の中の「1JA1拠点以下」というのは具体的すぎる数値であり、これを含め具体的な数値目標は農協システムの自主性に任せるべき。

人員削減や人件費の水準などは、農協が自主的に決めるべきで国が書く話ではない。国産農産物のところ（4頁）は農協の責任で自給率が下がったととられかねない表現になっている。「JAが農業者の直販を支援すべき」（6頁）とか、「価格引き下げの努力をしていない」とか（6頁）も酷な表現。

ここでの具体的問題の列挙は非常にわかりやすいが、これ以外には問題点がないように見え、これだけすれば問題解決をされたと解されるのはよくない。せめて例示とすべき。

JA段階で「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」との表現については、組織のための組織になってはいけないという意味で言われていて、思い当たることもあるが、協同組織の原点が重要であると認識しており、「仕入れることを積極的に進める」という表現については、見直しをお願いしたい。

以上

(参考)

「第6回農協のあり方についての研究会」議事要旨

日 時：平成15年2月24日(月) 13:30～16:00

場 所：農林水産省特別共用会議室A～D

協同組織課長：定刻になりましたので、ただ今から第6回「農協のあり方についての研究会」を始めさせていただきます。

本日は、野村委員、橋本委員、峰島委員が御欠席でございます。

また、本日も農協系統から2名の方に説明者としておいでいただいております。

全国農業協同組合中央会の山田専務です。

全国農業協同組合連合会の田林理事長です。

それでは、座長よろしく願いいたします。

今 村 座 長：それでは、本題に入りたいと思います。

本日の議題は、検討結果の取りまとめに向けた論点整理ですが、その前に、農協系統及び事務局からの提出資料について説明を行っていただき、その後に論点整理を行っていききたいと思います。

それでは、全中の山田専務から提出資料の御説明をお願いします。

山 田 専 務：前回、「全中・全農の見解」という形で報告の機会をいただきましたが、その際に委員の皆様からいただきました御意見等を補足して資料を作成いたしました。重複する部分もありますので、簡潔に述べさせていただきます。

1ページ目です。「農協改革の理念」として、以下3点をまとめております。前回申し上げましたが、農協は、戦後、小規模自作農の協同組織として発足以来、欠かせない役割を果たしてきていると思っております。これまでも組織再編等に取り組んできたわけですが、改めて時代の変化の中で大きく拡大してきた事業範囲の見直しと組織の合理化・効率化に取り組むということです。農協改革の理念としては、協同組織であるという特徴を踏まえた取り組みが必要です。地域農業の振興と安全・安心な食の提供が存立の原点であります。何度も御指摘を受けております偽装表示問題等を徹底して反省し、改革に取り組むことを更に明らかにしたいと思います。

協同組織として情報公開を徹底するということも御指摘いただきまして、組合員の参画のもとに事業を展開していきたいということを再度盛り込んでおります。

もう一点、総合事業を行う総合農協の特性を發揮した取り組みが必要ということでもまとめております。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ますので、総合農協の特性を活かしながらも経済事業の抜本的改革に取り組んで行くと整理いたしました。

2ページ目です。「事業改革の戦略」として、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るＪＡに転換する。とりわけ、改革が迫られている経済事業については、以下の戦略のもとに事業改革を進めるということで、前回御指摘いただきました点を入れたつもりです。以下５点につきましては、基本的に前回の報告の柱でございます。

３ページ目。「ＪＡの経済事業改革」については、「販売事業戦略の見直し」として、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、生産者と消費者との接近の観点から販売事業戦略を抜本的に見直す。以下４点にまとめております。「生産資材コストの引下げ等」につきましては、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農家に価格引き下げが実感される取り組みを実現するという点で、以下４点、主要な項目を整理しました。

４ページです。「生活購買事業の抜本的見直し」について、選択と集中を徹底するという点で、拡大している事業範囲の見直しを図るとともに、運営については戦略的提携と外部化を図るということで整理しました。

次に、全農につきましては、「統合効果を発揮する事業システムの改革」を柱とするということで、３点の柱のみを紹介しておりますが、後ほど別の資料で全農の田林理事長から報告していただくことにいたします。

４ページ下の段、「ＪＡグループ全体での改革の実践」ですが、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図るということで、どういう検討・実行体制を作り上げていくかを早急に描かなければならない。現在でもその体制はありますが、強化する必要があります。

５ページ目です。改革を進める上では、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という観点でまとめております。

最後に、当研究会のテーマになっております「ＪＡと行政の関係」については、本日も資料が出されておりますので論議されることとなりますが、我々の基本的な考え方をまとめております。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わけで、現状でも、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ということです。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と考えております。なお、経済事業改革を進めることが最大の課題ではありますが、これまでの共同利用施設の統廃合が必要となり、そのための対策が課題となるということです。

6 ページは、改革の実践のところでも整理しておりますが、数値目標の設定や進捗管理が必要です。前回は我々の取組みにつきまして、若干詳細に報告いたしましたが、現段階で設定している数値目標を改めてまとめた内容でございます。

私の方からは以上です。

今村座長：ありがとうございました。それでは全農の問題につきまして、田林理事長より簡潔にお願いいたします。

田林理事長：簡潔に説明させていただきます。9 ページを見ていただきたいと思います。

「全農の経営状況」ということで、全農の収支ですが、全農は経済が低迷する中でも配当と当期利益を出しています。今後とも、引き続き健全な経営を行っていくつもりでございます。当期利益は、年間20億円程度で5兆5千億円（の事業）をやって20億円程度の当期利益を出しております。13年度の数字が膨れているのは、27県が合併したためです。配当もだいたい10億円程度実施しております。これは、2に書いてあります、平成8年以降14年に至るまでに、1万8千人の人員を5千人程度削減して、全国・県本部含めて1万3千人にすることで、できたということでございます。（今後）15年から17年の3カ年で約3千人を更に削減する予定にしております。

3は、「事業別実績の推移と業界との比較」で、園芸販売事業と生活関連事業の推移を表記しておりますのでご参照いただきたいと思います。

次のページに、「全農の改革課題」を書いております。繰り返し起こしました偽装表示事件について十分反省を行い、これを払拭して信頼の回復を図りたい。今後、コンプライアンスの徹底と統一的な管理が必要であるということ。

2つ目は、米事業のシステムが大きく変わる中で、全農の米事業を安全・安心を核とした「JA米」の供給に結びつけていく仕事をしたい。

3つ目は、生産資材の価格問題でございまして、事業環境の急激な変化あるいは減反や有機などの指向によって、肥料や農薬の需要が落ち、競争が非常に激しくなっていることから、シェアの低下を招き、競合他社に価格面で負けている品目が出てきておりますので、肥料の一部銘柄、農薬、農機について負けない価格を設定していく。

4つ目は、「担い手農家等への対応」です。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おりますので、場合によっては、全国連として直接対応するなど事業のやり方の見直しが必要となっております。

5つ目は、「統合後の組織運営」でございます。全農は33県連と合併しましたが、まだまだ効率的な事業運営がなされておらず、重複業務の排除、業務の標準化の遅れなどからコスト削減の余地が十分残っているので、この部分を合理化していきます。

6つ目は、「県本部の監督強化」です。これは今回の業務改善命令で指摘されたところで、マネジメントが一本化していない。両本部のコミュニケー

ションが不十分であり、管理が一本化できていないということが課題に残っております。

の「全農とJAの改革の取組み」です。以下、枠組みの中に入っておりますが、基本的には「JAへの支援」、「全農の改革」、「不祥事再発防止のためのコンプライアンスの徹底」の3本が基本になっております。

「信頼の回復と国産農産物の販売拡大」で、全農安心システム製品の供給を今後3年間で10倍の300億円に拡大する。この研究会で御義論をいただきましたが、付加価値のある商品を、第三者の認証を前提とした安心システムの商品を置くことで組合員の期待に応える支援をしていきたい。

今ある全農の直販センターのコールドチェーンなどの設備を充実させて販売を拡大する。一方、JAの直接販売の施設の設置や取引先の情報を通じて、JAの直売への取組み支援を行っていく。

それから、「JAの米事業改革」、これもJAの支援でございまして、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、商標等について実施していく。今後は、販売を起点とした事業方式をとり、消費者ニーズをもとにした生産システムへの変更を追求していく。

次のページ、「生産資材コストの低減」です。シェア低下を招いている品目、先ほど申しあげました肥料の一部銘柄、農機、農薬などについて負けない価格を実現する。そのために仕入れ方式の変更あるいは価格、供給条件の設定などを見直したい。特に、農薬については私どもが調べている範囲で相当数の品目で負けております。負けている原因を明確にしながら、今まで全国集中的に購買をしてきた方式を改め、地域の実態をよく調査した上でブロック毎あるいは県毎に価格交渉を行い、現地に出ている価格に負けない適正な価格を設定していきたい。農業機械では、農協と全農が一緒になった事業方式を提起していきたい。物流面でも広域拠点を設置して、コスト削減を図っていく。

担い手農家に対しては、JAと協議、合意のうえで直接連合会での対応を行い、価格問題への対応、法人や大規模農家が生産した農産物の販売等について全国本部として実施していきたい。

「統合組織の運営」です。ここから全農自身の改革になります。先ほど申しあげました、重複機能の排除によりコストの削減、更に事業2段や、場合によっては生活関連事業のように、全農と農協が一緒になった小売業を行っていくなど事業1段の実現をするものも品目によって事業方式として提起していきたい。先ほど申しあげました17年度までに3千人の要員削減を行っていく。この背後には、情報システムの県本部・全国本部間あるいは全農・農協間のシステム統一などが具体策としてあります。

13ページ、今回の業務改善命令で指摘されました、福岡県本部の八女茶事件に対して、統一したマネジメントができていないということがありますので、経営管理や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、賞罰などについては、全国本部・県本部の一貫したマネジメントを行うよう、統一を図ることで監督強化を実施していきたい。更に、今回発生したお茶の事業については、県本部だけが自己完結的に仕事をしていて、全国本部は「その取引をやっていない」という盲点があり、管理監督ができていなかったのもので、今後は全国本部の事業本部が自分で商売をしていなくても県本部の商品リスト、品名、販売先、契約書、特約事項などを十分把握してチェックしていく方式に改めていきたい。

最後になりますが、「独占禁止法の遵守」です。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販売などを行って来て、過去に不公正な取引による違反行為がありました。その反省に基づき、独占禁止法に対する知識の徹底の教育研修、あるいは各事業における取扱要領の見直しなどを徹底して行って、県連、県本部までは相当遵守の体制が整ったと思います。今後とも、共同販売、共同購買行為あるいは生産調整、農業協同組合理念を実現するため、各関係機関に「JAグループの共同活動の理解を求めて、独占禁止法遵守を図っていききたいと考えております。

以上でございます。

今村座長：ありがとうございました。

それでは、つづきまして山口経営・組織対策室長から資料2「行政と農協との関係についての見解」について説明をお願いします。

経営・組織対策室長：資料2を御覧下さい。「行政と農協との関係についての見解」です。前回、座長の方からこの問題について見解を求めるということでございましたので取りまとめました。

1番目、「基本的考え方」でございます。農協は、法的に見れば「民間の経済主体」であり、特殊法人や公益法人のような、公的な業務を行うために設立された団体ではないわけです。組合員である農業者が、その事業活動を通じて経済的メリットを受けることを目的として自主的に設立しているものです。こうした農協の活動と行政上の農業施策の推進の方法が共通する場合には、農協と行政が連携して対応することが適切な場合があったわけで、これまで行われてきたわけでございます。我が国の農協組織は、ほぼ全ての農業者をカバーしてきたこともあり、行政側も安易に農協を政策の推進に使ってきた側面もないとはいえず、農協役職員が自らを「半分公的な組織」と誤解するといったケースも生じております。

今後の対応方向でございますが、以下の点線の枠の中にもあるように、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になっていく必要があるのではないかと考えております。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と考えております。

次に、「個別課題」です。(1)の「行政代行的業務の是正」で、農協に

は、協同組織としての目的や役割があり、それと無関係に行政代行的業務を行うことは、農協経営にも悪影響を与えたり、農協自身の経営姿勢を歪める可能性もあることから、今後は、次のようにすべきでないかと考えます。

食管法時代の米行政に代表されますように、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りますが、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あるということ。また、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していく必要があるのではないかと考えております。最近、福祉事業の必要性がいわれているわけでありまして、地方行政等から業務を引き受けたり代行しているケースがあるわけですが、当然、経営が成り立つかどうかを十分チェックをして対応すべきと考えております。

2番目、「補助金等の施策面での公正の確保」です。従来、農業者の共同利用施設については、農業者が組織する団体として農協が補助金等の交付を受けて建設するケースが多く、また、農業者に交付される価格関連対策については、農協系統を利用して申請書の取りまとめなり数量確認、金額精算等を実施するケースがあったということを以前の研究会でも御報告申し上げたところです。しかしながら、最近では、農事組合法人や事業協同組合等の農協以外の農業者団体の活動も活発になっておりますし、また、農協を利用しない大規模農業者等も増加しております。こうしたことで、補助金等の交付要件は、JAとJA以外の生産者団体を同等とすることを徹底していくことが必要ではないかと考えております。また、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おりますが、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と考えております。

3番目、「独禁法違反のチェック体制の強化」です。協同組合の独禁法適用除外が認められている趣旨はここに書いてあるとおりですが、あくまでも適用除外制度は、市場における公正かつ自由な競争を促進する場合に限り認められているところであり、実際に、農協・連合会が組合員・会員に対し、その意志に反して系統利用を強要したり、商系業者との取引において、優越的地位の濫用に当たることを行えば、「不公正な取引方法」になることは過去の違反事例からも明らかです。農協に関して指摘される独禁法問題の大部分は、今申しあげました「不公正な取引方法」に該当するものと考えられ、現行法制での取締りが可能であろうと考えております。

今後の方向については、農協系統は、他の協同組織と同様に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おります。現行法上違法な行為については、今後厳しく取り締まっていくことが必要であります。その場合には、組合員・会員に対して、その意志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ということ

前提に、中央会においては、違法な行為が行われないよう、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と考えております。

「参考」として、これまでお示してきた資料を中心に、「規制改革」の資料、「農協が関与する制度」の資料、「米政策」の資料、農協以外を制度の対象とした「野菜生産出荷安定法」の資料を付けております。「福祉事業」の概要と「厚生連病院」の概要については参考5と参考6に、「補助金」については参考7にあります。「主要補助金等の概要と事業主体」は、参考6の資料の主だった事業につきまして事業の概要と実施主体を明らかにしております。最後に「独禁法違反警告事例」を付けております。これは過去の研究会に提出いたしました資料でございます。

以上でございます。

今村座長：ありがとうございます。

それでは、今回のメインであります論点整理に入りたいと思います。あらかじめお断りさせていただきますが、前回の研究会で私が整理いたしまして4つの論点項目に沿って取りまとめたいと提案させていただきましたが、その後、資料を作成していく過程で、今回提示させていただく5項目で取りまとめる方が論点がより分かり易くなるのではないかとお考えだったので、それに従い論点を整理させていただきましたので御了承下さい。

今日の皆さんの御議論が、最終報告に盛り込まれることになるとお思いますので、先ほどの全中の山田専務、全農の田林理事長の報告及び事務局からの報告も踏まえて、広い視野から御意見をお願いしたいと思います。

それでは、協同組織課長から資料の趣旨について御説明いただいた上で、山口経営・組織対策室長から資料を読み上げていただいた後、意見交換に入りたいと思います。

協同組織課長：資料3でございますが、項目については先ほど座長からお話申し上げましたとおりでございます。内容につきましては、これまでの研究会で委員の方々から出していただいた意見をベースに、幅広い意見を反映するというところでヒアリングに来ていただいた方からも貴重な御意見をいただきましたので、そういったことを含めて広い議論ということで整理させていただきました。

この資料の中に、大きなと・がありますが、この関係は、当然のことながら、・は、一つ前のに付随している項目ということで整理させていただきました。

今村座長：それでは、山口室長より読み上げていただきます。

経営・組織対策室長：(資料3読み上げ)

今村座長：ありがとうございました。今日のメインの議論はこのペーパーで行うわけ

ですが、このペーパーはかなり色々盛り込まれております。参考人としてご出席いただいた方々のご意見も盛り込んでおきたいという協同組織課長からのご説明がありましたようなことも含めてだいが長文になりました。

はじめにお断りしましたように、全中の山田専務、全農の田林理事長および、山口室長から報告がありました、「行政と農協の関係について」のレポートも全部含めまして、このペーパーを中心にこれから議論を進めていきたいと思っております。全部いっぺんにでは混乱しますので、先ず1項目めの「農協系統の問題点」と2項目めの「農協改革の理念」の2つのところにつきまして、はじめにご議論、ご質問、ご意見をいただきたいと思っております。どなたからでもどうぞよろしくお願いいたします。

門 傳 委 員：議論の概要ですが、よくぞここまで書いたなど。ケアンズグループ以上に野心的内容だと私個人は思ったわけですが、受けとめるべきは受けとめるとしても、特に1、2の部分、自給率の関係とか国際競争力の関係が「JAグループの事業内容等がこんなにリンクしてるのか。それらは農業政策も、我々現場の生産者もトータルで考えるべきものだと思うので、このような表現はちょっと荷が重いのではという感じがしております。自給率を、「JAグループの責任で、上げたり下げたりする力があるのであればよいのですが、実際、流通だったり実需だったり、消費者の皆さんがあって、まさに国民全体の問題でございまして、自給率に関しては、ここの書きぶりはいかがなものかというのが1点。

あと1ページの、「自覚が欠如し」について、何を持って自覚が欠如というのか。誤解を招きかねない、まさにけんかを売るがごとく表現は、少なくとも役所の公文書ですから、ここはもう少し配慮があっても良いのではないかと。（そういうところが）あるとしても、役所のホームページでも公開されるわけでここまで書くのはいかがなものかというのがあります。

2ページ目の「経済事業等を改革することなく続けてきた」というところも、せめて、一部先進JAでは云々とか、表現上わがままを言うが、優しさ、暖かみがない、きわめてバツバツと切り捨てるような感じ、意欲を削ぐとは言わないまでも、そのような表現があまりにも多い。個人的な感情でするのでお許しいただきたいのですが、事実は事実として第一に受けとめるというのはありますが、そういったことがあっても良いのではないかと願います。

今 村 座 長：ありがとうございました。御意見として承っておきます。松崎委員どうぞ。

松 崎 委 員：今の関連ですが、門傳さんのご意見そのとおりと思っておりますが、例えば、自給率とか、国際競争力とか、全体の問題としてはこれが一番大きな問題だと思います。自給率の問題については、色々意見がありますが、これはまた別に議論するとして、逆にそれらを達成するための第1歩は農協の改革で、それができないと、次に進めないんじゃないかとの認識を持っているんです。

また、人口が、2050年には93億人になり、世界的な食糧危機が来るという問題に取り組むときに、今の状態のままでは取り組めないのではない

か。第1歩として厳しい指摘があったほうが良いのではないかと。これは私の意見です。

農協におられる方には、バサバサ切られる感じで、大変厳しくお受取りになるかもしれないが、やはり世の中の見てる目というか、単協の中でも農家の中でもそういう見方をしている方もありますし、消費者の方もかなり厳しい見方をされているので、柔らかく書きますと、「なんだ」ということになるので、むしろ厳しく書いて、それに対してこうするというのをやっていくほうが、一般的に特にインターネットで公開されたときに良いのではないかと、逆の考え方を持っております。

今村座長：ありがとうございました。ご提案として伺っておきます。どうぞ品川さん。

品川委員：国際競争力・自給率の向上の問題について、私も関連して述べると、自給率、国際競争力の向上につながっていないという問題が、JAなり系統なりに全ての責任があるということではなくて、農政なり国民全体の問題であるということをご指摘のとおりと思いますが、国際競争力が向上しなかったり自給率が低下することが、JAなり系統が被害者だとのものの捉え方があるいはしないか。被害者ということではなくて、こういう状態になったこと自体が、JAグループが一定の責任を持っているんだ。そういう捉え方をすることが肝心の点であろうと思うので、その辺が明らかになるような指摘の仕方が必要なのではないかと思います。

水谷委員：私は、この部分については、大変良いと評価しています。全農も農中も今まで一生懸命やってきたというのは間違いないと思うのですが、例えば、ご説明にあった当期利益をちゃんと出している、これは非常に立派なことだと思います。たった20億円とおっしゃるかもしれませんが、良くやってこられたなと思います。しかし、利益を沢山出せばいいのかとなると、逆の面がある。あまり利益を出してもいけないんじゃないかと自縛自縛になっている。そんなことで、本当に競争力が出るのか。よそは必死になってやっている。むしろ必死になってやるような格好にしないと、皆さん方のご努力が、どこかで空転する可能性がある。お気の毒な立場だったんじゃないかという感じを持っています。

ですから、根本から考え直さなければいけない。それが1番2番で、出ているように思います。例えば、「形式的な平等」にこだわり過ぎたのではないかと、理念が非常に重要なんだという感じがいたしまして、私はこういう格好でやるべきだと感じております。その目的とはなんだと申しますと、食料自給率、国際競争力の向上こそは本当の目的だと思うのです。あらゆる我々の施策は、これに向かって行かなくてはならない。農協もその一分野を担っている。こういう見方で、むしろ、これはもっと前の段階で大きく謳うべきなのではと思いました。

岸委員：門傳さんが厳しい書き方すぎると言うのが、ちょっと意外だったのですが、今度はかなりきちんと書かなくてはいけません。というのは、3年前の農協大会のときに、前の検討会（農協系統の事業・組織に関する検討会）が報告を

出している。ここに書いてあることの多くはあそこに書いてある。そのことをまたここに書かなくてはならないということ。前と同じことを書いても仕方ないので、もっときちんと厳しいところは厳しく、それが「愛の鞭」であればいいので、書くべきことは書く必要がある。私はそういう認識です。

もちろんここにおられる有塚組合長とか松下組合長とか、そういう組合があるということは十分承知の上で言っている。最初に断ってあるが、一律にこれを当てはめようというのではない。

梅津委員：これ読んでがっかりしたのは、農水省の反省がない。僕は農業やって20何年、ちょうど農業がダメになる頃入ってきたので、その前はよく分かりませんが、ここに書いてあることは間違いだと思います。ただ、これを指導してきたのは農水省ですよ。急にダメになって、「農協さんさあ考えろ」と言っても、そういう指導をしてきていない。ここが一番問題だと思っている。今までは、いうことを黙って聞いていれば、補助金の中で農協や系統が食える仕組みがあった。特に米の食管制度がそうで、それがいきなり無くなってくると系統は赤字になってしまう。

もう1つは、農家が自ら選択できるシステムが系統の中にはない。私が農業やるときに、農協の中でみんなの出している箱と違って、個人共選をしていただいて、それをお客様に納めていた。それはたった一人、販売の課長が分かってくれたんですけど。つまり選べる仕組みが系統の中にはない、そういう画一的な指導をしてきたのに、今になっていきなり「はい農協さんやりなさい」と言っても、小林会長達の年代では今の時代についてくるのが無理だと思っている。会長達が農協を一生懸命戦後作ってきたわけで、ごろっと（状況が）ひっくり返ってきているときに、その人材が下に育っていないというのが、一番の問題。ここは農水省が育てる仕組みをつくらないといけな。小林会長が時々「こんなに一生懸命やってきたのに今になってなんだい」と言っちゃう気持ちがよく分かる。会長は言っちゃあダメですよ。僕ならいいですけど、すごく気持ち分かるんです。

全中も、全農も、宣伝が下手。例えば、米や牛乳でトレーサビリティできるわけじゃないじゃないですか。できることと、できないことをもう少し農水が、ここでいきなりぱっと突き放すのではなくて（示して欲しい）。だから門傳さんが言うのも気持ちが分かるんです。「農協」が悪いのではない、農協の「経営者」が悪いという言い方をしなければいけない。これをもう一回本気で考えないと系統の中央会の理事さん達が大変だと思う。担当の部長と話すと、やりたいという人が沢山いる。でも全国から集まる理事さんのところへ書類を持っていくと通らない。山田専務と田林理事長はプロパーでずっとやって来られて実務を見てこられて、やらなきゃならないのは分かっていると思う。強く言うのではなくて、農協自らやらないと、農協改革というのは外からの圧力でやっているのだいたいつぶされて終わりです。ここをもう少しきちんと議論した方がいいと思う。

小島委員：梅津さんのおっしゃたことに賛成です。基本的にそういう問題が事実ある。

特に具体的に言うと、1ページの1番下を書いてありますが、「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」とあるが、これを農政がどのように変えてきたのか、小規模で均質な農業経営じゃなくて担い手農家を中心とした農政になったのか、そういう転換が明示されたのかどうか、そうであれば当然農協自身も変わらざるを得ない。それを言わないで、農協だけのことを言うのは非常に大きな問題だと思います。

1つだけ梅津さんに申し上げたいのは改革については年齢の問題ではないと思います。(この研究会の中では)私が最高年齢のはずですが、そういう意味では問題あります。農協法制定当時は小規模で均質な組合員とはいわなかった。現在そうってしまったわけで、農協法の問題ではなくて全体の農政の指導方針について、少なくとも新農政、7・8年前のあの時、均質でなくなっただけなんです。なくそうとしたはずなんです。それが明示されなかった。そこに問題がある。農政自身の背景、基本姿勢を農協改革の基盤としてはっきりしていくべきじゃないかという感じがします。

有 塚 委 員：一番最初の研究会で、農協もずいぶん改革をやってきたのだが、どこから議論に入るんだという意見が岸先生あたりから出されていたんですが、研究会では多くの意見をいただいたと思います。心刺さる意見もありましたが、JAについてここである程度理解をしていただいたのかなと思っておりません。

農協、農協と言っているけど、結構良くやっている農協があり、一部の農協が悪い。その改革が農協に求められている問題です。心温まる激励を受けていると思っています。今まで多くの意見をいただきましたので、十分参考にやって行かなくてはいけないと思っています。特に経済事業で農協がコンサル的な役割を果たしていないような農協は農協でないと思っています。原点を見定めながら、改革の方向に向かっていくのは当然でありまして、JA改革を促進するためには、先駆的役割を果たしている農協を積極的に評価をしていただき、普及拡大をする必要があると思っています。

今、我が国の農業農政の大きな課題は食の安全・安心のことであり、また、国内の自給率をいかに高めるかということです。そのために、消費者の皆様と共に、十分消費者に分かっていただけるように競争原理を十分に活かしながら、理解を求めていきたいと思っています。今までの多くの反省に基づいて、今回、全中、全農が意見の補足説明をしておりますので、多くの良い例も取り入れながら、農協の経済改革に更にスピードを持って取り組む必要があると思っています。そのために、全農、全中が、車の両輪になって、連携を取りながら進めさせてもらわなければならないし、そのことをお見守りいただきたいと思っています。

結びに申し上げておきたいのは、九州から北海道まで気候も違うし、食文化、言葉までも違う。日本人の共通する心は同じですが、全国一律の農政と、全国一律の組織のあり方では、なかなか上手くかみ合わない。きっちりと明

文化してご指導いただきたい事を意見として申し上げます。

今村座長：ありがとうございました。1項目め・2項目め以外にもだいぶ入りましたが、それは結構です。まだご発言いただいている方どうぞ。

小林委員：地元の梅津委員から「年取ると無理だよ」と言われましたが、まあそうかな、俺は歳かなと思いました。梅津さんがおっしゃった国際競争力とか、食料自給率の向上について、JAだけでは大変ではないかと私も考えています。ただ、JAも改革を恐れてはいけません。積極的にやらなければならないと十分自覚しています。

国際競争力の問題ですが、私の友人が中国に工場を出した。1億5000万円ぐらいの予算で中国の上海にメリヤスの工場を出したいということで、中国へ行ったら2700万円で仕上がったそうです。高校生一人を採用すると、日本の20分の1で雇えるそうです。将来、日本の国内の農業がどうか商業がどうか、もちろん原点にあります。中国との関わり合い方、国際競争力のあり方、その辺から工業が出てきているのかなとそういう視点を持って、我々日本人全体が物事考えなければならない時代だなと。

もちろん農協の改革を一生懸命やったり、あるいは他の商工業も大変です。私のところの商店街も「シャッター通り」と有名になりました。商店が、40%以上シャッターが閉まっています。つい最近までは、きちんとした店舗で繁盛していたところが、ほとんどシャッターで暗くなってしまっている。農協だけが、経済を壊したわけではなくて、国全体がそうなっている。だから、ますます我々も農家、農協、あるいは日本の農業のために、改革をしながら頑張らなければならない時代になったんだと非常に重荷にも感じているし、解決しなければならないと理解しています。色々ご指導を頂戴し、発言しにくいのですが、一言申し上げました。

今村座長：そのほか。

岸委員：今、1と2ですね。2点あります。具体的書き方の問題ですが、先ず1ページの2つめ、「一方で、」のあと「農協系統による偽装表示が信頼を損ねた」と書いてありますが、信頼を損ねた原因は偽装表示だけではありません。例えば、無登録の農薬を使ってしまったとか、新聞ダネになった大原町農協の幹部の暴走とかいっぱいあるわけで、偽装表示だけでなく、どうせやるなら全部書くか、全部書かないかどちらかにした方がいいのではないかと。

2点目は3ページ。前回の発言でも、山田さんが出されたペーパーにふれて述べていたんですが、3ページの上から2つめの、「そのためには、」と情報開示のことが書いてある。この部分に、農協の情報開示が入ると農業の経営に係る部分で情報開示のことを言っているため、消費者に対する情報開示が無くなってしまふ。入れるとしたら、その次に入れるか、あるいは、独立して設けるか、この点非常に大事だと思うんです。前回の発言で、消費者と一緒に考えることが大事と言ったつもりです。残念ながら、今日山田さんが出されたペーパーにはそのことがやはり触れられていない。まだ、農協の意識として、ただ単にものを買ってくれるお客さんではなく、消費者と一

緒に農業を作っていくという考え方が薄い感じを受けております。どこか別に入れた方が良いのではと思います。以上2点です。

鈴木委員：多くのJAのなかで、改革すべき問題を抱えている現実があることは良く分かっています。1ページの中で、自給率の向上と国際競争力の向上と並列的に書いてありますが、自給率の向上と国際競争力の向上は同じステージで論議するのは難しいのではないかと思います。というのは、自給率の向上を図るには、やはり再生産が先ず基本になくてはならない。それには後継者問題を解決して、それなりの所得の向上ということも基本になる。国際競争力になると、これは質とコストの両方の競争であろうと思います。質の方につきましては、農業の皆さん大変努力されているとしても、最近、中国でも質が大変向上していると聞いている。質については、競争力は持っているとしても、コストについての競争力が問題となっている。自給率向上、所得の拡大ということ、国際価格に競争するという現実ををどう作るかということ、これはなかなかJAだけでは解決できない。やはり、国のそれなりのガードを必要とする。輸入政策なり国としての方策がないと大変難しい問題ではないかという感じがしています。

山田専務：岸さんの方から情報公開について、岸さんのおっしゃるとおりで賛成であります。本日説明した資料にないとおっしゃったものですから、書きぶりとして不十分であれば、直さなければならないと思いますが、前回岸さんの方から出ていたご意見を踏まえてやったつもりで、2ページの「事業改革の戦略」の(5)に「情報公開と組合員とともに考える仕組みの構築」ということで組合員等に公開するというところでやっています。1ページの「協同組織の原点」のところ、一番下の「協同組織と情報公開の徹底」と入れたつもりです。それから、3ページ目、「JAの経済事業改革」については、(1)の販売関係の2つ目に、「生産者・消費者からなる安全・安心委員会の設置や」というところに入れているつもりです。岸さんのおっしゃる意味での情報公開の内容を充実したもの、仕組みとしてきちりと答えられてないのかなと思いましたが、おっしゃるとおりのことは大変大事だと思っています。

岸委員：組合員の参画ということを書いておりますが、そこにもう一言、消費者と一緒に考えるという姿勢を入れて欲しいという気持ちで私は言っている。あちこち書いてあるということは承知している。山田さんの意志としてそんなもんじゃないことは分かっている。組織全体として、そういう方向はちゃんと確認し合うことが大事だと思います。

牛尾委員：今、食料自給率とか国際競争力の強化ということで、鈴木委員から話が出ていますが、食料自給率とサラッと書いてありますが、食料自給率の問題というのは、最終的には各地域別の自給率の問題だと思うのです。例えば、東北6県食料供給地域は自給率100%を超えている。その部分で食料自給率の向上はあり得ないわけです。ところが、それに対して東京は自給率が1%しかない。究極的には、その1%を5%にとかたちで、政策目標ができなくてはならない。本来、首都圏大消費地の自給率を上げるのにはどうするか、

単協で競争でやらせるのか、あるいは本来全中、全農が機能していれば上ったのか、株式会社とかいろいろな意見が出てきている。農協で何ができるか、できないかということクリアにしないと、ある意味で農協の経済事業のあり方が問われると思います。後にもつながりますが、11ページに、「農協改革に前向きに取り組まない農協等は、補助金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」と他人事に書いてありますが、ここに一番大きな日本農政の問題があると思います。つまり、やる農協もやらない農協も、やる農業者もやらない農業者も、補助金を一生懸命与えてやってきた農政のあり方そのものに問題があったということで、「これを転換します、農協改革はこのように変わってきます」という部分を入れないとお題目で終わると思います。

今村座長：ありがとうございました。だいぶ先までいっておりますが、またその時にどうぞ。和田さんどうぞ。

和田委員：今までのご意見を伺っております、今の農業の抱える問題は自給率と国際競争力ということは間違いなく言えると思うんです。今日の概要を読んで、農協に対してこれだけの厳しさで、はっきり分かるように書くということは、今の段階で必要ではないかという気がします。

一方、ご意見が出てますように、日本の農業のあり方とか、農政が今まで何をやってきたのかという問題があると思うんです。WTOの問題もある。それを全部農協のあり方研究会で書き込むのかどうか。農政そのものをきちんとしなければ農協にだけ求めるのは間違っていると思うんですが、それなら農業、農政のあり方を全部説きおこすのか、その辺がどういうふうにまとめていくのが一番妥当なのか、自分自身で分からないんです。1つ言えるのは、この文章が「あるのではないか」という書き方になっているので、非常に厳しく取れるところもあり、逆にそんなこと「あるのではないか」どころではなく「分かり切ってるよ」と言いたくなるようなところも正直なところあるんです。やはり文章そのものは、もう少し変えるところが出てくるかもしれないです。厳しさというのは明確に書く必要がある。農政についてはこういう風を書くのかというのは、これからの問題だと思います。

今村座長：ありがとうございました。「あるのではないか」というのは、座長として「こうだ」といったらその作文になってしまうものですから、それも含めて皆さんのご議論を待ちたいということです。どうぞ。

松崎委員：自給率のことですが、牛尾さんのご意見で、東北は100%だけど東京は1%だと、これを平準化すべきだとか、少し高めるとかというのは、私はちょっと違うのではないかと。東北が200%、東京が0になっても国全体でうまくいけばこれはいいのではないかと。もうちょっと広くして、外国とも、FTAを結んで、そこの協定をして、いざとなったときには輸入できるという体制ができればいいのではないかと、自給率ではなく自給力ではないかと、そのようなこともできるのではないかと。日本農業とどう両立するかという非常に難しい問題で、ここで議論すると長くなるので、私の意見ということで申

上げたい。

松下委員：今、自給率とか国際競争力とか出ておりますけど、項目で行きますと、「農協系統の問題点」ということで取り上げている。「しかしながら、」以下はよいわけです。「組合員に十分なサービスが提供されておらず、」その結果として自給率が向上してないとか、国際競争力が向上してないとか農協につなげるというのは無理であって、やはり自給率とか、国際競争力というのは、もう少し行政も含めた広い範囲で検討するところであって、一部あるというのなら良いですけど、こういう形で書かれますと他に出ていったときに「農協が全部責任持っているのか」というような錯覚を起こされるので表現をもう少し検討していただきたいと感じています。

今村座長：そのほかございませんか。

門傳委員：ちょっと確認したいのですが、今日このペーパーについて議論しておりますけど、これをすぐホームページに出すんですか。それともある程度議論した上で修正が加えた後で議事録と一緒に出すんですか。心配なのは、この資料だけ先に出て、結果的に1週間か10日経ってから議事録が出るとタイムラグがある。そうすると、このペーパーが先に出ると、すぐ苦情の電話が来る。「おまえら何やってたんだ研究会で。」「これ認めたのか。」と。この話、議事録削除して良いんですが、ただ議論の経過は公開するべきだと思うんですけど、出し方をどうしろこうしろとは言わないが、座長と事務方で工夫していただきたい。

経営・組織対策室長：この研究会の最初の時にお断り申し上げておりますように、この研究会は基本的に公開で行っております。今日もマスコミの方も中に入っておりますし、資料についても、マスコミの方にもオープンにしております。門傳委員のおっしゃる意味は分かるのですが、この論点整理の資料のことは、座長からの提案という形で一応オープンという形にさせていただくこととなります。

今村座長：議事録は公開しますから、それで問題無いのではないですか。それでは、まだ御議論あるかと思いますが、また後で戻って結構でございますので、3項目めの「農協改革の基本方向」を中心にお願います。

館本委員：全体として、この資料はよくまとまっていると思います。農協改革ですから、嫌なことを全部言う。例えば我々でしたら、会社が赤字でしたらお金を払って嫌な話を聞きに行き行って会社を建て直さなければならないんですね。嫌なことをできるだけたくさん言って、ああだこうだ言ってもらった方がいいと思うんですね。これは改革ですから。

それで、改革とか改善の時の経営者の経営能力というのはどういうことかと申しますと、命と財産がかかっているかどうかということなんです。これがかかっていると改革はできない。どんなに論議してもこれは教科書に終わる。命と財産をかけないとこれはできないんですよ。年寄りにはできないと言うのは、財産が多くあるからで、若い人間は財産がないから割とできやすいんですよ。だから若い人にやらせた方がいいんですよ。しかし、年を取

っても「俺は財産も命もいらぬ」という人がいれば、これは年は関係ないんですよ。そうしないと改革はできない。「能力とは何だ」といったら改革するときに、命と財産がかかっているかどうかですよ。

次に、僕がこの間申し上げた「輸入農産物に押されて自給率の低下につながって外観と価格のみの勝負」と書いてありますが、30兆円を医療費にかけているんです。その金を食に持ってくることしかないんです。必ず中国の商品に価格でいったら負けますよ。勝つ方法は健康という切り口しかないんですよ。だから、価格と外見だけの評価を農産物ではしてはいけません。価値観を変えなければいけないんです。これは農協だけではできないから国がやらなければならない。

もう一点次のページに「国産農産物と競合する輸入農産物を取り扱うことを極力やめるべきではないか。」とありますね。気持ちはよく分かるが、輸入農産物に負けない農産物はできますから、それを作る努力をすること。そこに知恵と工夫は必ず出るんです。これだけの国土と水と天候を与えてもらって負けていたら、日本の国土を返してほしい。農業者の方から一般に。絶対負けない。健康と医療にもう30兆円も使っているんですから。ですからここは書き換えていただきたい。やはり努力すれば日本の農業は立て直せるんですよ。価値観のところでは、必ず外見と価格のみの勝負と書いてある。その通りなんですよ。ここの価値観を変えればいい。野菜って何だ、米って何だと。中味の評価をしてやればいい。中味の評価に行くことなんですね。

輸入品については、本来輸入品が持っている栄養素が、日本人に必要な栄養素があればそれは取ってくるという基本姿勢を持っていないといけない。それに負けない物を作るという努力をしなければならない。

農政の話が先程でましたけれど、確かに梅津さんおっしゃるとおり農協だけではできないんですよ。やはり農政もあるんですよ。基本的にはアメリカのようなやり方をしなければならない。農水が「今村座長10億出すから変えてください。」「農業をあなたの責任で全部やって下さい。」ということで責任を与えてやらせていかないと。そうすれば農政や農協の悪いところも全部出てくるんですよ。無心・無欲の人がやると。先生は無心・無欲だと思えますよ。そういう人は年をとっててもいいんですよ。年寄りも必要で、若い人間も必要なんですよ。

実際に、これは教科書としては非常に良くできていると思います。これだけの事を言えているというのは。しかし、実際にどうやってやるのかといったら、先程の自給率の話もありましたが、それらを頭に入れてやれば商売のやり方が違って来るとのことですが、そのとおりだと思うんですね。だけど、それは命と財産をかけられる人間がリーダーにならないとできないと思うんですよ。で、かけられるかといえば農協のトップになるのにかけてなるなんて言う人はいませんよ。だから財産のない若い人間にやらせるのが一番いいということなんですよ。笑い話みたいだけど本当の話なんです。

もう一つ農政と農協の話は、やはりアメリカのようなやり方で、「先

生お願いします、議員頼みますよ」と全部任せてしまって全部責任背負わせて「何年間でやってください」といえば、政治家も行政も口出しできないやり方でやってしまわないと変えられません。以上です。

今村座長：ありがとうございました。その他ありませんか。

岸委員：小さな事ですが、6ページの下から3つめの「物流拠点を1」JA1拠点以下」とありますね。ここだけが具体的に数字が上がっているんですけど、これはちょっと、よけいなお節介じゃないかという気がするんです。こういうことこそ農協が自分で決めればいいことであって、これをやりだしますと、月給を何割下げるとかそういうこともみんな書かなければならないということになりはしないでしょうか。これは「拠点を減らす」というように書けばいいと思います。細かい点ですけども。

松下委員：今、岸先生から出ましたけど、一番最初の基本方針のところで、があって次のところに「人員削減、事業の見直しに対応したメリハリをつけたもの」とか、「人件費の水準」とか、こういうところまで行政が入るべきではない。これはやはり自主的に農協がやるべきであって、上の方のでしめておくというぐらいにしておいていただきたい。

それから、先程、外見で勝負という問題がありましたけれど、輸入農産物に押されて自給率が下がったわけではないわけです。これをそういう風にとってしまうと、農協の責任で自給率が下がったという風にとられかねないので、この辺の表現はいかがかと思います。

それから5ページの、「JA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」ということになっているけれど、これは何をやるのが農協なのかということを感じる訳です。それから6ページの、「いわゆる生産資材や購買事業については……」ということで、いかにも何もしてこなかったからこういうふうになったというふうにとってありますけれど、やはりそれなりに農業者に安いものを供給しようと努力してきたところもあるわけですから、これではあまりにも酷な書き方ではないかと思います。

小島委員：大筋について特に申し上げることはないんですけど、いくつかの点について申し上げます。4ページの、「JA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、JAの補完に徹する方向を目指すべきではないか。」と6ページにも同じようなことが書いてあるのですが、「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・需要情報提供などの機能に特化していくべきではないか。」と書いてあるわけです。これもある意味具体的に書いてあるわけですが、全体としての中に、「JA」と「農協系統」と「全農」の3つが出てくるわけですが、この場合全農の役割が何であるかということが本当に検討されているのかという点をはっきりさせなければならない。「代金決済と価格情報等に特化すべきである」ということになると、一体全農は何なのか。

単なるコンサルティング機関か情報提供機関なのか。経済主体ではないのではないかということになってしまう。一方では経済主体としての独立性を維持しなければならないといいながら、片方ではコンサルティング機能等に特化すべきであると、ここまでいうのは言い過ぎである。本来的には全農がしっかりしなければJAもしっかりしないわけで、JA、県本部、全農の3段階についてどういう役割を期待するのか。役割を期待した上にどういう改革案が必要なのかというのは本来的には組織の中から出てくるこれが本当のエネルギーになるわけですから、それを本気になって考えてくれというのが、この答申の本来の主旨であると思います。

今村座長：ありがとうございました。どうぞ水谷委員。

水谷委員：この部分については、具体的な問題が列挙してあり分かりやすいのですが、では具体的になればなるほど、これ以外にはないのかということになると思います。こういった個々の問題については、本来は責任者が自分で問題点を洗い出して対処すべきであると思います。次のところにいってしまうんですけども、リーダーや経営者たちが本当は自分で選択した方がいいのではないか、任せた方がいいのではないか。あまり細かくいわず「例えば」ぐらいの表現にしておいた方がいいのではないかと思います。あまり細かくして、あれはやりました、これはやりましたと言われて、それでももうおしまいなのかということ違うと思います。経営者に責任を持たせて、持たされた方はそれだけの権限や責任を持つという具合にやらないとダメだと思う。

なぜそういうことを言うかと申しますと、とかく行政は政治と絡まっていて、どうしても一般庶民に対して甘くなる。目先の甘くせざるをえない。こういう政治という特殊性があると思います。その結果、その時甘くしたことが10年、20年、50年後で見ますと大変な禍根を残す。これが例えば食料の自給率ということに反映されてしまうのではないかとということから、かなり厳しいことをやらざるを得ない。それはとても政治ではできないくらい厳しいことをやらざるを得ない。そのことは農業以外の産業ではかなりやってきてるんですね。下請けに対して非常に厳しい押しつけをやる。価格も本当に厳しい価格を押しつける。でないと生きていけないからそういうことをやって生き延びたところが日本の産業を支えている。こういう状況がある中で、行政に親切心がありすぎたのではないか、それがおかしくしてしまったのではないかという気がしておりまして、冒頭行政の立場をお話いただいたわけですが、大変重要なことだと思います。また、後で出てくることではありますが、それとの関連もありますので申し上げます。以上です。

今村座長：その他。どうぞ。

鈴木委員：先程、どなたがおっしゃっておられましたが、JAと全農との関係の中で、基本的には今回の委員会はJAをどう改革すべきかという中で、営農指導の強化とかJAの販売力の強化を持つべきだということで、従来とかくJAは市場まかせであったとか全農まかせであったということが4ページの中段に書かれていますが、そうしますと、JAの販売力を強化する販売活動と、全

国的な立場の全農の直販事業の関係がこの文章でいきますとそれはJAに任せるべきではないかという文章の内容になっているという気がしますが、それがはっきりできていない。たとえば全農の直販事業というのは特定地域に特化した直販であって、全国的には各JAの販売力強化を支援するのだということであればそれは分かるのですが、その辺のところは文章全部を読みますと分からなくなってしまうところがあるものですから、各JAの強化策、改善策としてどうするかということが基本ですから、そのところをもう少しはっきりしたほうがいいと思います。

品川委員：すでにご指摘がありますけれど、6ページの一番上で、全農について経済事業の主体者というよりも代金決済なり情報提供にしぼるという指摘があるんですが、こういう形で全農の仕事自体を仕組みとして制限を加えようというよりは、全農の仕事が市場競争の関係の中で整備されていくような、そういう枠組みの整備をどう図るかという考え方が必要ではないかと思います。先程、系統の中には選べる仕組みがない、それが問題だとおっしゃってましたけど、そういう意味では、競争関係を整備するという考え方が必要だと思います。

牛尾委員：今回、いわゆる国産農産物の販売拡大ということで、JAによる直接販売の拡大ということが非常に大きな柱として出されているんですけど、その視点が、農協改革ということで、組合員や農協関係者のメリットの論点しか入っていないのですね。実は、この研究会自体は、ある意味では各所からいろんな方がいらっやっていて、国民的レベルの議論の場であるとは思っておりますので、単に農協関係者とか農業関係者だけではなくて、消費者にとって、国民一般にとって、JA等による直接販売が非常にメリットがある、安心・安全な食べ物を供給していく上でメリットがあるのだという論点を加えていかないと、単に農協サイドの一方的な部分で終わってしまうと思います。

有塚委員：ちょっと私の考え方が間違っているかもしれませんが、この辺だけはキチット整理しておきたい。農協改革は自らのものであります。したがって、経営者、組合員はそれぞれの役割をキチンと果たし、反省すべきところは反省する。そういう意見が主だろうと思いますし、私もその認識が大事なことだろうと思っております。ただ、財産のあるものがやってはダメだ、ないモノがやるべきだということですが。

(館本委員から、先程の発言はそういう意味ではない旨の発言有り)

命と財産をかけるという気持でほとんどの組合長はやっていると思います。けれど、たまたま1、2無い者がいればそういう雰囲気になるかもしれませんが、(館本委員の発言が)そういうことでしたら結構でございます。

門傳委員：先程来、単協と全農の関係で随分話があるんですが、5ページの上のところですけど単協の直接販売、それはですね、残念ながら基本的には大きな流通がまずあるわけですね、現実に市場という。ウエートは減っているとはいえない大きな流れがありますから、どうしても全農が担っている部分はあるわけ

です。いい悪いは別として現実として。そうは言ってもそれだけではフォローしきれないニーズもありますから、直接販売をすれば単協も利益が上がって消費者ニーズも満足するかという、そういう面もあるが、こういう書き方は、半分合っていて半分間違いという感じがありますので、基本的には大量流通は必要なんです。そうでなければ、例えば大手のスーパーやコンビニエンスストアは事業が大変厳しくなるわけですから。

そういった部分はきちんと押さえておきながら、さらにニーズの変化等いろいろありますから、直接販売もすると。単協であっても特定の品目について大量な生産ができる指定産地みたいなところはいいですけども、いろいろな農産物がたくさん出てきて、いろいろな農協が県域を超えてでもまとめることによって、一つの価値が付加されて流れるというのが現実ですから、両方書かないと片手落ちのような気がしますので、この点の配慮もお願いします。

和田委員：先程から、話に出ております国産農産物の販売事業、4ページですけど、ここで「外見と価格のみの勝負となり」と、この4行全体を少し書き直す必要があると思います。外見と価格のみということになると逆に消費者がそれに飛びついてしまっていると言うことにもなりますので。

それともう一つ今問題なのは、安い農産物の品質が良くなって来てるんですよ。随分前までは、例えばシイタケなんていうのはやはり国産のシイタケの方がおいしく、見た目で産地が書いて無くても私たちにも分かりました。昨日スーパーに買い物に行ってシイタケが売っていたんですけど、今では見て分からなくなってきたんですね、だんだん品質が良くなって。ただ、産地は一生懸命調べれば売り場に書いてあるとか。ところが昨日袋に入っていてそこに大きく「中国シイタケ」と書いてあるんですよ。こういう時代になってきたんだなとしみじみ感じましたけれども。

価格と品質まで含めて、そのシイタケや輸入農産物がどういう作り方をされているのかは、農薬の問題を含めれば別な要素が入ってくると思いますが、単純に外見と価格というとらえ方ではなくなっているからこそ、国際競争力という問題が難しくなっているのではないかと思います。確かに、消費者の中でも輸入であっても、例えばオーガニックのものであって、価格が納得できればそれでもいいじゃないかという人もいるわけなんですね。私たちは農業をどう考えるかということまで色々と考えていますけれど、短絡的な分け方だともっと難しくなっているのではないかと思います。

それから今、門傳委員からお話があったことですが、私も産直はいろいろな意味での産直、パイプが増えて来ていると思うんですけど、それだけで全部済んでいくかという決してそうではなくて市場流通という太いパイプがあります。今までは、例えばお米について、特別栽培の米の制度を作るように運動して食管時代に闇米ではなくて正規のお米として流通するようなやり方を求めてそれができたんです。その当時、生産農家が自分たちが出荷するときいろいろな意味で農協があんまりいい顔しないとされていたんですね。少なくとも邪魔はしないでほしいということとは言えると思うんです

けど。やはり市場流通というものが、一般の消費者にとって相当買い物の太いパイプになっているということも考えなければならぬと思います。市場流通の方が大事だとは決して言いませんけれど、文章を書くときに気を付ける必要があると思います。

座長：ありがとうございました。時間の関係もありますので。どうぞ

山田専務：6ページですが、JAの仕入価格の引き下げに関連しまして、「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。」という項目があるわけです。こういうふうにしなないと、組織のための組織になっているから改革できないんだという危機感でおっしゃっていただいているわけで、思い当たることもあるわけなんです。一方で、1ページに「協同組織の原点を十分わきまえていないのではないか。」という項目がありまして、我々としては、協同組合のセクターとっておりますが、協同組織としての特色があるわけです。そんな中での取組の中でいつもいつも相克があるわけですが、協同組織としての原点が重要であると認識しております。そういうことと、「仕入れることを積極的に進めることが必要ではないか。」という指摘の仕方は、我々事業を進める上で、大変難しい気がしております。若干見直していただければと思います。

座長：ありがとうございました。それでは、先に進みましてご意見は関連して後ほど頂くことにしまして、第4項目めの「農協改革の推進力」と第5項目めの「行政との関係」ということで割と重要になると思うんですが、どなたからでもご自由に。どうぞ梅津さん。

梅津委員：さっきも言ったんですが、僕は、農水省のやることは戦略だと思うんですよ。今まで農協は戦術的にいろいろなことをやらされてきた。一番最初に言ったんですが、農水の反省が足りない。あたかも農協系統だけがダメみたいな言い方をされてますが、もう少し全体的な戦略、戦術体系をキチンと組まないと、「農協さん何でも改革しろ」といっても非常に大変だと思うんですよ。

例えば、米の問題、今度はいきなり「あんたら勝手に調整しなさいよ」とやるわけでしょう。僕なんか「エッ」と思っているところもあるんですね。そうやって訓練されてきたものを、そういう教育の仕方をしないでやってきたものをいきなりいくつもやっているじゃないですか。

こういう議論をするときには、量の確保の安全性と食べ物としての安全性を2つに分けて議論しないとごちゃごちゃになってしまうと言っているんですけど、今までは量の確保をするために農協を使ってきた訳じゃないですか。そうじゃない部分を今ずっと言ってる訳なんですよ。特化して物を売ろうとか。そういうことは先程から、農協の組合長の委員は各自でやればいっていいと言っている。戦略的に農水が価格とか輸入とかWTOとかいろんな海外の難しい問題が一杯詰まっているわけだが、その大前提を決めてもらわないと我々はどこへ向かっていったらよいか農協としては非常に見えにくいと思う。現段階で、「農水の政策としてはこうだから、農協さんもこういう戦術を採っていただけませんか」というのは非常に大事だと思う。いきなり農協にリ

ーダーシップをとれといっても無理。こういったことをキチンと書き加えて
いただきたい。農協を擁護するわけではないが。

有塚委員：梅津さんに農協の応援していただき、ありがとうございます。私は、農水
の応援をしようと思っています。

9年前に、「日本の農業をどうしようか、こんな調子では大変なことにな
るぞ」ということで、生産者も政治家も学者も経済界も全部集まって今日の
農政の進め方を決めました。農政改革（の報告書）を平成10年に出しま
した。平成11年には新基本法を出しました。国民法として。平成12年
にはそれぞれの役割分担として農協改革（の報告書）を出したんです。

そして農協改革に向かってやろうと思っている最中に雪印、BSE、偽装
肉問題、農薬問題が起こってこんなになっちゃったんです。ですから、その
辺をキチンとやっていくルールは決めてありますから、ルールに従って農協
改革をやっていかなければならないと思っております。いろいろな意見を聞
かされたので、謙虚に十分反省もしながら進めていかなければならない
と思っております。決して農水だけの応援ではないわけです。

松崎委員：今のお話もよく分かるんですけども、10年前に決めたときは大部変わ
って来たのではないかなと言う感じがするんです。一番大きいのは、今まで
は、日本の態度は国際的にはWTO一本とすることでやってきたわけです。
ところがFTAが出てきて、とくにメキシコの様な場合だと非常に不利な状
況になって、FTAでやっていかないと日本の産業全体がだめになっちゃう
という危機になって、今シンガポールをはじめ各国で交渉しているわけです。
その時農業が一番ネックになっている。これが全く変わってきてしまってい
るということなんですね。

そこでどうするかということで、やはり競争力ということが一番ポイント
になってくると思うんですよ。大量生産と言うことも一つの方法ですし、機
械その他の合理化も必要でしょうし、もう一つは消費者にあったものを高価
格で高付加価値のものを作るという形になっていかなければならない。今回
こういう問題が出た一番の大きな要因であると認識している。そういう意味
で今まで各農協の皆さんのお話を聞いて、頑張っているところもあってよく
分かるんですが、まだまだ不合理なところもたくさんあり、そこをキチンと
やっていくということだろうという認識しております。

話は飛びますけれど、先程館本さんもおっしゃっていましたが、ど
うやってやっていくかということですね。いいこともたくさん書いてあるけ
れども果たしてこれでできるかなというのが一番の心配なんで。リーダーの
問題が一番大きいとは思いますが、この中にも書いてありますが、行
動計画と数字とスケジュールを組んでやっていくんだと。そうすると誰が責
任をもつのか。どこまでのどういう数字をまとめるのか。それについてど
こがチェックしていくのか。ここまでやらないと、書いて何年か経ったらや
はりいけませんねというふうになってしまうのではないかとというのが私の一番
の心配でございます。以上です。

水谷委員： 9ページに、黒いドットが並んでいますが、例えば「意欲と能力ある職員を積極的に活かして行くような人事システムにする」などとわざわざ書く必要があるのでしょうか。そのようなことがかなり並んでおりまして、具体的な項目については全部経営者がやるべきであり、あえて書く必要はない。それは前のところでも申し上げたことですが、具体的に書くと、どうしてもそういうこと（書いてあることだけやる）になりがちなんです。そういうのは経営者の責任でやるべき事で「うちこんなものは無視してやるよ」と言ってもいいんです。それぞれ状況が違いますので、その状況に応じてやっていく。

要するに全農や全中がやりやすい雰囲気をお膳立てをしてやり、彼らが全力をあげてやれるようにする必要があると思います。と言いますのは、大勢の人が関与していますから、それぞれの利害関係で、いろいろな意見が出てきますし、反対も出てきまして、経営者だけではやりきれない面があると思うのです。やらなきゃいけないこと、やっちゃいけないことは皆さんお分かりだと思うので、その辺についてはお任せということで、どうすればお膳立てができるかということが重要だと思う。

例えば、偽装問題や農薬問題等いろいろな問題が出ています。それはトピックスとして出すのはやむをえないが、この問題は結局自分達の将来を考えた自分達で考えるべき事であって、それまで含めて、「そういうことはいけませんよ」と言うことは当たり前すぎて、あまり必要の無いことではないか。人事制度も、「意欲のある人を積極的に活用しましょう」なんて、なんでそんなことをわざわざ言わなければいけないのか。

それを言わなければいけないくらいおかしいとすれば、むしろそこに大きな問題があるわけですよ。それを指摘のために言うことは、意味のない事では無いかもしれませんが、ちょっとそんな感じを致しますのでご意見として申し上げておきます。

岸委員： 僕は全く逆の立場でして、今水谷さんが後段におっしゃったことがあるからこそ書いているわけで、そうでなければ、ここに書いてあるドットは皆いりませんし、そもそもこの研究会もいりませんよ。そういうことができなからこそ、2年前にも検討会（農協系統の事業・組織に関する検討会）をやって、また研究会をやってるんですね。

だから私は、ここはなるべく具体的に書いた方がいいと思う。ただ、さっき申しました様に数字に及ぶ分は、そのくらいは自分で決めて下さいという方がいいんじゃないと思いますが、いかがでしょうか。まあ、この職員の分が適切かどうかというのは別の問題ですが、考えてみましたら、定年制なんて余計なお世話ですね。90歳になったって、立派な人は立派な人ですから、書かなくなっただって良いという意見はあると思います。しかしあえてそこに書かなければならないという所にこそ、今の系統の問題があるんじゃないかという気がするんですね。

館本委員： やはりここに集まっている皆さん方は、日本の農業が本当におかしくな

ってはない、農協もしっかりして欲しい、という気持ちが前提にあると思うんです。僕もやはりこのままの農協でなく良くなってもらうことが日本の農業が良くなっていく一つのきっかけになると思うんです。やはり、国際競争力からいっても中国は必ずすぐ農薬問題から立ち直り、また（輸入農産物が）ドッと入ってきますが、絶対に負けてはいけないと思うんですよ。この日本の、土地を占領されるようなものなんです。国に力がある間に、足腰を強くしないといけないんです。だから、耳の痛いことをたくさん書いてある。これを実行すれば、本当に良いわけなんです。

私どもの取引先の社長が、「国産の農産物で弁当を作れば、非常に儲かる弁当ができた。でも全国各地歩いてみたら、農業者全部ではないが、自分の食べる物と出荷する物とが違っている農業者がいた。きっかけを作るためにも、いっぺん外国でオーガニックという物を作ってみよう、儲けは少なくなるし、自分の立場も悪くなるが、でもやってみよう」ということでやりましたが、やはり政治家とか農協のデモがあって、ずいぶん苦しい思いをしたと言っていました。

みんな日本の事を必死になって考えている。それは本当に真摯な気持ちで必死になって考えているんだから、何もやってないと言うのではないし、責めているわけでもないです。むしろ頑張ってくれと応援歌を歌っているわけですよ。それはね、やはり素直に絶対取らないとこうでもない、ああでもない、こうでもない、弁解はある意味どちらでも良いんです、やるかやらないかなんです。どんな文章でも良いんです。やるか、やらないか。やって欲しいんです。直って欲しいんです。やって欲しいんです。それだけのことなんです。

和田委員：9ページの「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。」が今、あちこちで問題になっています。内部告発、国民生活審議会での言葉としては、「公益通報」という言葉になってますけれども、こういう受付体制ができれば未然に防止すると言えるのかどうか、その辺どうなんでしょうか。表に出ないという事であると、それはそれでまた問題があると思うんです。それを主務大臣にするのか、外部に通報した場合にも対象にするのかとか、色々な議論がありますけれど、この文章の書き方はもうちょっと考える、細かく決める必要はないんですけれど、ここで提案するにしても、もうちょっと文章を考える必要があるのではないかと思います。

岸委員：今の関連ですが、確かにきちんと書く必要があります。例えば、中央会を中心にと書いてありますが、これは中央会が中心にならざるを得ないと思うんですけれど、例えば、悪い例の出し方もかもしれませんが、中央会会長の出身単協で何か（不祥事）が起ころうとしているときに、そういう通報があった場合に、果たして県の中央会の職員がそれをOKと言って受け入れられるかどうかという問題がある。だから、もっと第三者機能的なものが必要かもしれないし、あるいは全中の監査体制をもっと強化する、監

査機関をきちんとするとか、いろいろなやり方があると思うので、その点をまず考える必要があるということが一つ。

それからもう一点大事な点は、受付体制という言葉が書いてありますが、むしろこれは支援をするような体制だと思うんですね。その意味はどういう事かという、まあ文章はこれで良いのかもしれませんが、意味は支援ということであって、その意味は通報をした人が不利な立場に置かれないという事を保証する必要があります。これが本当に県の中央会でできるのかというところちょっと難しい面があると感じております。以上です。

松 下 委 員： この通報体制の問題ですが、すでにJAバンク相談所があり、中央会へ通報する形になっているわけですし、金融関係に限らず全てそういう形になっていますからこれは全部外しても良いのではないかと思います。

松 崎 委 員： 今の問題に関連なんですけれど、岸さんのご指摘の、「何かあった時にそれを言う」というのは非常に勇気がいるんです。もしそのことで言った人が不利になるような体制になっていたりすると大変な事が起こります。

外部の会社に頼んでそこに個人が通報すると、その人は必ず、名前と所属は言う。ただし、その会社は変な中傷などに対してきちっと整理し、責任者の所に連絡するという制度を作り出さないと、なかなかうまくいかないんじゃないか。ただし、上の場合、通報した人の名前と所属は伝えない。

松 下 委 員： 1月1日から、県中央会にJAバンク相談所を設けて、なにか問題が、これは不正ばかりじゃない訳ですが、苦情があったら、中央会の何番の電話番号にしなさいと、そして専属の担当がいますから、そこで何々農協のどういう者が、どういう支店でどういう事があるかという事をやっております。もうすでにできている、できていない県も大部分かもしれませんが、できている所はそれを活用するっていう形にしていけばいいと思う。

具体的に私どもの農協におきましては、人事部長通報というものを作っています、いろいろ問題や言いたいことがあったら、人事部長の所へ親展で出すようにということにしております。この通報は誰が出しても良いことになってますので、なにも不正だけではなく、相談事とか、困った事でも全部出しなさいと職員に言っているわけです。人事部長はそれを見てそれぞれの対応をするという形をとっていますから、不正に限らず、そういう意見が出せる場を設けてやる必要があると思います。あまり抽象的なものばかりになっては困りますけど。

和 田 委 員： 今のことについて、ちょっと念のために申し上げておきますけれど、そういうシステムができているということは、それはそれで良いと思うんですけれど、不正事件を今おっしゃったようなシステムで果たして適正に対応できるのか。出された通報が、取り上げるべきものかどうか選んでいかなければならないと思いますけれども、本当に不正事件と考えた時に今のシステムで本当に対応できるのかどうか。

というのは、問題があるからこそ今、各企業でもいろいろ社長の所に直

接通報するとか、色々なことをやっているわけで、公益通報ということを開示の場で相当議論しているわけですから、ここの文章が今のシステムがあるからいらぬ、という事にはならないのではないかなど。ここで決める必要はないと思いますけれども書いておく必要はあるのではないかと思います。

有 塚 委 員： 先程から言われているように、どうしてもそういったことが欲しいって言うことであればそれはそれで良いんですけども、私どもお金の方（信用事業）は、JAバンクシステムがきちっとできましたし、今までのいろいろな反省に基づきまして、これは国の指導でもありますけれど、生産者だってこれは当然の義務だっていうことで、全作物に全部生産履歴を付けます。これは耕作者、農民の責任であります。

それから農協は、そういうシステムを全部管理するコンサル的な事をやります。ですから、今まであったような不正をやってしまったら、生産者も怒りますし、消費者も怒りますし、いっぺんに農協が吹っ飛んで無くなってしまいます。

雪印が良い例なんです。一回不正をやっただけで、あれだけの会社がなくなっちゃった訳でありますから。今回は全農を含めて先程から何回も何回もそういう（悪い）システムを撲滅します、そのシステムをきちっとやりますと言っております。

品 川 委 員： 前段に入る前までに、何度かコンプライアンスシステムということが言われている訳です。コンプライアンスと言うときは単に偽装表示とか不正事件というだけじゃなくて、もう少し総合的なものだと思うんです。品質の管理はもちろんですけども、環境の問題だとか、労働基準法の問題だとか、関連する法律も膨大にあるわけです。その点では、通報受付体制云々の件も検討はする必要があると思いますが、JAとしてのコンプライアンス、トータルについてのガイドラインを作るとか、システム整備に取りかかるとか、何らかのトータルの対策を取らないと、部分的な受付体制というだけでは前段まで言ってきたコンプライアンスということを実体化することにはならないのではないかと思いますので、むしろそういう捉え方が必要ではなからうかと思います。

小 林 委 員： 9ページに非常に重要なことが書いてあるのですが、「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。」まさにそのとおりだと思います。非常に難しい世の中になりましたので、経営者の能力としての資格がある人を選ぶシステムを作る、大変難しい仕事になるんでしょうけれど。私も経営者の端くれでございますけど、経営者というのはやはり、色々なものを兼ね備えてなければならぬし、先見性もあるだろうし、判断力もあるだろうし、行動力もあるだろうし。人を集めてくる求心力もなきゃいけない。ましてや信頼がなければいけない。こういう要件を満たした人が本来の経営者だと思います。

私も経営者としての能力が有るか無いか、毎日反省をしながら農協の仕

事をやっております。結果的に、地域の集落の中で選ばれているんです。私の所は一万人の農協ですけども、お願いをして運動をしてなったのかっていうと、全くそうでなくて、流れるような格好で押し出されたという格好です。こう言うと、自分がえらい信頼が有る様なことを言っていると思われませんが、若干経験がございまして、私は農協の仕事に今まで長い間やってきました。少なくとも真面目にはやってきた、そんなことが一つの条件で「どうだろう」と、「大きい農協だけどやれるよ」と、そんなことでやらして頂いて、それがはずみになって、県中央会の会長をやって、今度は全中の副会長。

未だに私から見ると本当にオーバーな事を引き受けたのですけれども、いずれにしても、ここでおっしゃることはその通りだとは思っております。「経営者としての能力がなきゃ、経営者じゃない」と。当たり前でございます。ただ、どういう様にそういう経営者を見つけるかということなんです。組合員側は、選ぶ権利と、組合員である故選ばれる権利が有るはずなんですから。その辺の部分で学経の皆さんとどうやって構築するか、これは非常に重要な問題だと思うし、私にもちょっと分からないです。

私も経営者の端くれですので、「お前、何も言わないじゃないか」と言われると、後日怒られますから、あえて申し上げるのですけれども、自分自身を客観的にみて、果たして能力あるか、無いかという議論になるので、私も反省しながら、一生懸命頑張らなければならないと、任期が来ますから。よろしくどうぞお願い致します。

松崎委員：今の経営者の議論なんですけれども、なにか（会社の）経営者が良くて、農協の責任者や、役所の人が悪いみたいな議論になりがちなんですけれども、まあ実は会社でも年間に1万5千社ぐらい潰れてます。要するに競争しているんですよ。ですから競争して潰れた経営者はいなくなる。まあ、もちろんまだ後やる人もいますし。まあ、農協の場合ですとそういうことが無いので、誰かがまた続けてやるという。そこなんですよね、ですから競争の原理で選ぶことが一番だと思います。その農協が良ければその人の功績になるし、駄目なら変わってもらう、そういうことを明確にしていくことが一番重要だと認識しております。

門傳委員：8ページの中央会のリーダーシップの発揮の所に、全中が各JA、全農に対する指導指針云々で指導すべきではないかと書いてありますが、ここはちょっと全中、全農に聞かなきゃ分からないところだと思うんですね。

全中が経済事業にしろ何にしろ100人ちょっとの職員数で全部指導できるのか、すべきなのか。例えば、もしかすると全中と全農が一体となって、県本部とか単協にやるべき事なのか。実は私もよく解らない。「ではないか」と書いていますから、例えばの話しなんでしょうけれども、今お二人に聞くのが良いのか、それはお二人で考えて頂くのか解らないんですけども、どうもちょっと違和感があります。全中がそこまでやれますかという気持ちです。それは全農と一緒にやった方が良い気がします。

田林理事長：3回も不祥事を起こして謹慎中の身なものですから、なかなか発言しにくかったのですが、全農の仕事は、業界や取引先、あるいは産地との間でも結びついているわけです。したがってそのような事情がよく分かりながら全農も今までずっと経済事業の仕事を積み上げてきておりますので、門傳さんのお話のとおり、全農と全中が車の両輪になって指導指針を作っていく、その上の所には、信用事業については、農林中金が自主ルールを作成し、これに基づきJAを指導するというように、全農と全中が一緒になって指導指針を作るという方向に、是非やって頂きたいと希望を申し上げます。

今村座長：行政との関係についてどなたかいらっしゃらないでしょうか。

岸委員：行政との関係は、ここに3つ具体的にやるべき事が書かれてます。基本的に、行政と農協との関係は行政がその気になればできると思うんです。ですから基本的には行政がやるか、やらないかの問題に掛かってくると思うんです。そこで具体的な提案というか、意見を述べたいのですが、もちろんその前提には、農協は甘えちゃいけないとか、もちろんある訳ですけども基本的に行政がやる。この3項目を政策評価の対象にできないかということなんです。つまり、これは、後々まで実行状況を見ていくということなんです。行政自身が本当に農協に関しての関係を改めようとしているのかということ、後々までトレースしていくために、政策評価では5段階評価をやっておりまして、その中にこれを組み入れることは可能かどうかということなんです。もちろん、特に補助金の問題は全省に関わることでありますから、全省あげてやんなきゃいけないと思うんです。そして省をあげて評価の対象にできないものか、そうすれば一方的に農協だけが責任を負わされることもないと思います。

門傳委員：11ページの「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と。については気持ちも分からんでもないんですけど、補助金は農協にやるんじゃなくて、その地域の農業者に対してやるものですよね。結果的に受け皿は農協になるってことはあっても農協に対してやるのではなくて、農業者に対して補助金を、直接個別、特定の誰々さんという農業者にはやれないから、それを農協が受ける格好になっているんじゃないんですか。違うんですか。私はそういうような理解なのか錯覚か誤解かも知れませんが。

山口室長：補助金の仕組みについては、資料2の後ろに付いていますように、補助金によって種類がいろいろあるわけです。農業者に価格補てん等をするために農協系統を通すものもありますが、ここの意味は、交付対象になると書いてありますので、JA自身が受け取る補助金という意味で書いております。

例えば、共同利用施設をJAが補助金を受けてやっておられますけれども、不稼働資産になってJAの経営自体が悪化するような場合とか、元々経営が悪いところがそういうものを受け取って良いのかとか、それが本当

に組合員のためになるかどうかという趣旨で書いておりまして、個別の農業者に行く価格補てんの事ではないと思っています。

門 傳 委 員：色んな種類の補助金等がありますから、であれば、そういう意味で受け取られる様な表現を是非お願いしたいのと、行政との関係は、確かに今までいろいろな経緯があって行政と団体の関係があるのですが、今後この距離を遠ざけるのか、近づけるのか。少なくとも米改革でやってきた日本農業の見直しというか、もう一回ビジョンを作るという行為がこの15年度あるわけです。その中身は農業者、農業者団体が主役のシステムなんですけれど、国、及び地方公共団体、及び農業関係の諸団体、さらには実需消費者等すべて一緒に議論してそれぞれの地域のマスタープランを作るって言う大きい流れがあるわけです。

それからすると、今まで通りの行政とのつきあいでは駄目なはずなんです。法律上もそれぞれの明解な役割が書かれるわけですから。そういった部分も方向として明らかになっているので、その部分を行政との関係等に是非入れて頂きたい。従来のお互いに利用しあうみたいなことは、謹しむとして、新たな関係をお互い構築するというニュアンスを是非入れて頂きたいと思います。

水 谷 委 員：この辺は行政の大きな転換であろうと思っています。行政は全てのことに最終的に責任を持つという立場からの転換であって、安易な相互依存とならないようにということは、それぞれの農協、農家が自己責任とすることを明解にした部分ではなかろうかと思っています、これは方向として賛成なのであります。

この方向を打ち出したときに、いろいろな政治的な圧力があって、「行政は従来通りに責任を持つ」、「従来以上の責任を持つ」という意見が強く出てくるんじゃないかと心配してまして、この研究会で私はこの方向は是非打ち出していきたくて考えております。

今 村 座 長：全体にわたって御発言はありませんか。

館 本 委 員：農協改革は農協だけでは難しいですし、かといって行政だけでも難しいと思います。国民そのものが日本の農業を真剣に考え始めないと、非常に危険な状態になってくると思います。ですから、農協改革に前向きに取り組まない」Aを誰が判断するのか。行政が判断するのかしないのか、僕はもう判断してはいかん頃じゃないかなと思うんです。やはり、第三者機関が、「俺がやるよ、俺に任せろ」とこういう時代にならないといけない。

三角関係を崩さないといけないと思いますね。だから全く別組織でやるという形をとらないと、またこれ政治の力が入ってきて、ぐちゃぐちゃになってしまう。この三角関係をとにかく壊すこと、全く別のアンタッチャブルな所で判断しなきゃいけない。

山 田 専 務：水谷さんからお話がありましたが、基本的には全体の流れがそのような方向に行くんだろうということですので、反対ではない訳ですが、一方で、小規模零細が我が国農業の特性であるわけですから、まさに行政

そのものも、こうした農業の構造改革をどういう手法で進めるのか、その点をやはり徹底して詰めてもらわなければならないわけで、なんか一方で、先程門傳さんの方からありましたけれども、米の関係についても水田農業の地域の再編ビジョンを主役になって作って欲しいという話を一方でしながら、しかし一方で、それじゃ行政は、どういう施策、手法でその問題を克服するのかと大変難しい議論があるというふうに思いますから、私はなかなかそれは簡単に割り切れない色んなものが抱えておると思いますので、その点は試行錯誤をしてやってもらいたい。簡単に割り切れないということ十分に踏まえた上で評価して欲しいといいますが、進めて欲しいと思います。

和田委員：一番最後の11ページから12ページにかけて「独禁法違反のチェック体制の強化」という所がありまして、昨年11月に、公正取引委員会から状況説明があつて、今日の資料に入っておりますけれど、今まであまり独禁法ということの認識が薄かったという気がするんです。ですからここにあります、11ページから12ページにかけて、ここまで細かく書く必要があるかどうかは別として、独禁法の違反に対してのチェック体制がある、とにかく独禁法を守っていかなきゃいけないんだという事は明確に書く必要があると思います。

それと7ページの一番上のところに、全農に対して、こういう事を強制すれば不公正な取引方法で、「独禁法違反になる可能性が高い」と書いてあり、12ページにも「組合員、会員に対して系統利用を強制すれば（独禁法違反になる）可能性が高い」とありますが、可能性が高いですむのでしょうか。もうここまでいったら、不公正な取引方法に当たると思うんですけれども、その辺の書き方をご検討頂きたいと思います。

今村座長：ありがとうございます。参考に致します。そのほか、よろしゅうございますか。大分予定時間も10分も過ぎてしまいました。大変ご熱心な御議論、ご意見頂きまして、ありがとうございました。

皆さんのご意見を一言で整理すれば、農協改革は、結局「ボトムアップの路線をどう確立するか」が、本来の望ましい方向なんですけれどもそれが難しい。トップダウンというのはお役所もあるでしょうし、全中、全農を中心にしていく訳ですが、農協というのは、良いも悪いも皆独立法人ですからね。また検査の対象にもかからない所もあるという事で、この研究会の最初に申し上げたとおり、千の農協がある中で（良い農協、普通の農協、良くない農協の割合が）2：6：2と申しましたが、なんかこのごろ見ていると、2：5：3から、2：4：4という感じになっておりボトムアップだけでは容易ではないという感もしております。

今日おいでの皆さんも、優れた農協をご存知の方がいっぱいおられるわけで、本来ならば実態を踏まえた改革路線が必要なんですけれども、どういう風にそれをするか。必要とあれば、農協法の経済事業に関しても、信用事業に関するのと同じような形で、チェック体制を作るなどいろいろな

ことが必要になるかもしれません。まあ、この辺も含めて、今日頂いたご意見は非常に広範なものですけれど、それも踏まえて、3月早々にできるだけ早く取りまとめて、委員の皆さんに最終報告案文をお渡ししたいと思えます。それに手を入れていただき、意見を書いていただいて、再度整理し直してもう一度伺いするという手順でやっていきたいと考えております。

今日のご意見頂くとなかなか書くのが大変な事だなあと、痛感しておりますが、とにかくやり上げたいと思えますので、ぜひその途中で修正意見をいただきまして、3月の末の最後の研究会で、ご高説を拝聴して答申文をまとめたいと考えておりますので、どうぞよろしく願いします。

今日は長時間にわたり貴重なご意見をありがとうございました。それでは事務局の方からご連絡がございします。

協同組織課長： 次回、第7回研究会の日程ですが、3月28日の午後2時からということとでよろしく願いします。場所等はまた後でご連絡致します。

今村座長： 年度末の一番忙しい時期、それも金曜日ですけれども是非ご出席いただき、最後のご意見を頂きまして、良い答申文を作りたいと思えます。どうぞよろしく願い致します。本当に今日は長時間にわたりありがとうございました。