

## 「第4回農協のあり方についての研究会」議事要旨

日 時：平成14年12月16日(月) 13:30~16:10

場 所：農林水産省共用会議室A~D

協同組織課長：定刻になりましたので、ただいまから第4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。

本日も前回に引き続きまして、農業者、農協関係者の方々からヒアリングを行うことにしております。担い手農家の方1名と農協職員の方2名、そして説明者として農協系統からおいで頂いておりますので御紹介させていただきます。

まずはじめに、京都府の園芸農家の谷さんでございます。富里市農業協同組合経済指導部長の仲野さんでございます。あいち中央農業協同組合販売部長の大屋さんでございます。全国農業協同組合中央会の山田専務でございます。全国農業協同組合連合会の田林理事長でございます。

それでは、座長よろしく申し上げます。

今村座長：それでは、第4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。今日は年末の御多忙の中にもかかわらず、委員全員御出席、大変珍しいことで感謝申し上げます。

本日は事務局からの提出資料の説明と、農協系統からの提出資料の説明を簡略に行って頂きまして、そのあとに、農業者及び農協関係者の方からの御意見をお聞きしたいと思います。委員皆様方の意見の交換・質疑応答はすべてのヒアリングが終わってからのしたいと思います。

まずはじめに、経営・組織対策室長から事務局が用意した資料の説明をお願いいたします。

経営・組織対策室長：それでは資料を簡略に説明させていただきます。

まず、お手元の資料1を御覧ください。「農協への補助金等の交付の概要(改訂版)」と題が付いております。前回、お示しいたしました補助金等の交付の概要に追加いたしました。補助金等としてみますと直接的なものではないんですが、農協系統の方に、国費が流れている部分があるということで、今回、新たに3番目と4番目を追加したものでございます。

3番目の所に書いてございますのが、農業近代化資金による利子補給補助というものでございまして、13年度交付決定額で申しますと37億円が都道府県の方に補助金が行っておりまして、都道府県が同額を負担しまして、これが農協等に対して利子補給という形で、交付されるということになっております。実際の資金といいますのは、農業の近代化を図るために施設等を整備する農業者等が借りる資金でございまして、農業者等の借入金利がこれによって軽減されるという仕組みになっております。

続きまして4番目でございますが、これは直接国が補助をするわけではなく、特殊法人や公益法人等が実際の事業主体としまして、補助等を行う金額として記載しているものでございます。大きく2つに分かれておりまして、

価格・需給安定対策として系統を経由して農業者に行く分、これが農協系統のところまで429億円、あと自主流通米の流通助成や米の需要拡大対策など、農協系統に交付される額が218億円でございます。その他の補助金等については施設補助なり、優良な牛の育成、その他の奨励金等として交付されているものでございまして、農業者等に渡っている金額が360億円、農協・連合会等に行っている金額が、その差し引いた金額でございまして、415億円から360億円を引いた金額が行っておるということでござい

す。

続きまして、資料2でございます。農協が関与する制度の概要とすることで、ちょっと厚めの資料を作っております。上の2枚だけ御説明させていただきますが、農林水産省の法制度の中で農協系統の関与が規定されているものとして、以下のようなものがあるということでございます。

1つ目は、価格・需給安定対策という括りになると思いますが、農産物、畜産物の価格や需給の安定を目的とする制度において、農協系統が、計画流通の実施主体なり、生産者への交付金の経由機関等として法律上位置づけられているものということでございまして、米、大豆、野菜、加工原料乳、指定食肉等の制度がございます。

2番目が金融関連制度ということでございまして、先程の予算の所にも出てきましたように低利資金の融資機関として位置づけられているもの、債務保証の対象となる機関として位置づけられているもの、農林漁業金融公庫の業務委託機関等として位置づけられているものなどがございます。

3番目に補助事業等の実施主体として規定されているものでございまして、先程申し上げた予算制度上の実施主体でもございますが、法律で実施主体として規定されているものは、農畜産業振興事業団による指定助成事業なり、土地改良事業なりがあるということでございます。

4番目が、利害関係者として意見聴取・協議等の対象として規定されているものでございまして、農協が農業者を代表するという機能に着目しまして、行政が農業施策を立案する際に意見を聴く団体として位置づけている法律があるということでございます。

5番目でございまして、農協の非営利、営利を目的としない性格に着目して事業主体等として規定されているものがございます。これは、市町村等との横並びでの位置づけになっているものが多い訳でございまして、農地保有合理化法人としての資格を持てるというものと、土地改良事業等における地方公共団体と同等の位置づけになっているものというものがございます。

あとは、事務委託ということで、農業共済組合からの業務の委託なり、農業者年金基金からの業務の委託がございます。

その他にもいろいろ規定がございまして、代表的な例で言いますと、食料・農業・農村基本法の中の農業団体の再編整備等の規定の中に出てきます。また、農業委員会法の中の選任による委員の資格要件として、農協の理事等が規定されておるところでございまして、

括弧書きに書いておりますのは、農協を含めて一般的な要件を満たしたものが制度の対象となっているのですが、一般の人が見ますと農協が対象になっているかのように見えるものです。具体的には、米の出荷取扱業者となっているもの、農薬の輸入業者の登録・販売業者の届け出の対象となっているもの等がございまして、これらは法律上農協が規定されている訳ではないのですが、実体上は農協がそれなりの業者数になっている、指定を受けているものということでございます。

続きまして、資料3を御覧下さい。経営管理委員会制度の概要というものを作っております。前回の研究会の議論の中で、役員体制を健全なものにしていく、組合員の意思を反映させた経営体制にしていくという議論の中で、経営管理委員会制度という言葉が出て参りましたので、もう一度確認の意味で資料としてまとめてあります。

制度導入の趣旨にございまして、従来農協では理事会制というものがあり、3分の1までは組合員以外の実務家も理事に登用できることとなっておりますけれども、実務家の理事への登用が遅々として進まない状況がありました。理事の中には非常勤の理事の方が多数いらっしゃるわけですので、理事会の開催頻度がそんなに多くできない、招集して集まってもらうのが大変

である、ということで迅速な経営判断が行われにくい、また、組合長をはじめとする組合を代表する理事の方々は連合会等の系統内の役職を兼職したり、農業者の代表として各種の会議に出席するなど多忙でございまして、経営に専念できないという問題を有しておた訳でございます。

このため、平成8年の農協法改正によって、組合員の意思反映の機能と日常的業務執行という2つの機能を分けまして、それぞれ「経営管理委員会」と「理事会」という別々の機関に担わせる制度を、選択制という形で導入した訳であります。(3)にございますが平成13年の農協法改正では、業務内容が高度化している全農、全共連及び信連については導入を義務づけ、また、代表理事の任命権を付与する、更に今、残念ながら正組合員でない青年部や女性部などの代表の方も4分の1までは経営管理委員となれるといった形で改善を施して制度の定着を促しているところでございます。

経営管理委員会と理事会との関係につきましては、経営管理委員会の方が理事会の上位機関として位置づけ、業務執行上の基本方針や重要事項の決定等を行う。また、その代表理事や理事を任命するとともに、理事会の業務状況を監督するために必要な場合は理事を出席させて説明を求めることができるようになっております。

一方、理事会は経営管理委員会の決定に従って日常的業務執行を担当するということと、従来理事とは異なりまして資格制限がございませんので、実務者による機動的な業務運営が可能となる常勤体制の確立ができるという特徴がございます。最後のページに比較表がございますので、御覧いただければと思います。

資料4は前回に引き続きまして、「農協改革ボックス」に寄せられた提言の中からの抜粋で、また意見を紹介しておりますので、後程御覧いただければと思います。

最後に参考という形で付けさせて頂いておりますが、先週、「規制改革の推進に関する第2次答申」ということで総合規制改革会議から答申がでております。この中で、農協についても答申が出ておりまして、ページでいきますと5ページに農協への規制に対する改革会議の問題意識の部分が記述されてございます。7ページは農協への規制に関して具体的に施策を講じるべき事項という形で、その事業運営の見直しなり、系統事業の見直しなり、行政の関与の仕方、公正な競争条件の確保等について記述がなされておりますので、御参考にしてください。

説明は以上でございます。

今村座長：ありがとうございました。これについても質問等は後刻いたします。続きまして、全中の山田専務、全農の田林理事長から、農協系統から提出されました資料の御説明を頂きたいと思っております。よろしく申し上げます。

山田専務：座長、ありがとうございます。こういう機会を頂きまして、大変感謝しております。資料5に基づいて、最初の4ページ部分を私の方から説明させて頂きます。

1ページでございますが、営農・経済事業改革の視点を、3つの視点で捉えてあります。第1の視点は外部環境の変化を踏まえた改革の視点ということで、「食の安全・安心」、さらには「環境問題」があるわけですから、それに対応した農業生産の方向を作り上げていく必要があります。もちろん、農産物販売市場の変化と直接取引の拡大なり、さらには生産資材市場の変化があるわけで、それらを踏まえ、例えばカントリーエレベーターのピン単位での低農薬米生産集団の育成とか、販売を核にした量販店と法人等との取引の拡大とか、そういう部分におきます生産対策が求められていく。それに応じたJAのそれぞれの取り組みですが、「JAの営農指導の改革」「JAグループ販売事業の改革」「JAグループ生産購買事業の改革」、そして「JA

グループ生活購買事業の改革」という部分があります。括弧の中の項目は、次のページとも関係しますので省略します。

2 ページ、第2の視点ですが、JAの収支見通しを踏まえた具体的取組みのイメージとして整理しました。JAの収支見通しについて、全体として、信用・共済事業の競争激化による収益の低下があります。もちろん、都道府県別・JA別では地域・JA間の格差が大きく拡大しているという背景があります。収支見通しの変動要因としては、そこに事業ごとにそれぞれ資料があるわけであり、当然のことですが、部門別・場所別の損益の確立の必要性が高まっているということでもあります。

JAにおける営農・経済事業の戦略として、4点掲げてあります。多様な販売戦略、地域経営資源の掘り起こしによる農家手取向上のためのマーケティング戦略。生産工程管理、トレーサビリティ、地産地消等による食の安全・安心への対応。担い手対応の強化、JA出資法人の促進による担い手支援。競争激化を踏まえた事業範囲の見直し、「選択と集中」という言葉を使っておりますが、経済事業の改革と事業範囲の見直しが必要になります。

具体的には、経済事業の改革と事業範囲の見直し、つまり日常的な改善事項の徹底、事業システムの見直し、事業範囲の見直しという分野で、どのような項目があるかということで、以下の8点を掲げてあります。(1) 営農指導事業の見直しは、農産物の付加価値を高める営農指導への転換、(2) 販売事業の見直しは、安全・安心を中心とした消費者接近、共同販売強化のための共同計算の見直し、これは具体的に事業方式の見直しに結びつきます。(3) 供給・仕入れの見直しでは、生産資材価格の引下げ、奨励金の価格算入、機能別価格設定等であり、(4) 物流改革では、JA単位・広域での物流再編、(5) 生活関連事業では、生活購買店舗・SSについては収支改善の見通せないものは原則廃止、なお中山間地域等への配慮は当然必要になる訳であります。(6) 共同利用施設の運営の見直しでは、受益者負担の明確化、集団等への運営移管、JA間での共同利用、遊休施設の扱い問題であります。(7) 要員管理と人事制度の見直しでは、要員の適正化、経済事業担当の職務の専任化等々が必要です。(8) 協同会社では、会社化と併せた外部提携、独立採算、トップマネジメントとコンプライアンスが課題になります。

3 ページ目は、第3として部門別損益を踏まえた各段階での取組み方向であります。単位農協段階での経済事業の損益の概況をまとめております。品目別損益で、平成12年度49JAでの分析であります。米を除きまして純損益は赤字という状況であります。購買事業の品目別内訳を更に見ますと、LPガスを除きまして純損益は赤字という状況であります。これらを見てお分かりになるかと思いますが、人件費率という分析の要素を入れてありますが、人件費率は事業総利益に対する人件費の割合で、人件費率の高いところが、黒字組合・赤字組合の別に見てみますと、米と自動車燃料が特徴的な数値になっておりますがそれを除きますと、赤字組合が人件費率が高い状況となっております。なお、これはいろんな前提がございまして、分析の際には注意が必要であります。\*印で共通管理費はこういう割振り方をしております、指導部費はこういう割振り方をしておりますということで、指導部費等につきましてはJAの地域における様々な実態があるわけで、受益に応じて、それぞれのJAの配分(見たて割)で計算してあります。

4 ページ目は、そうした観点で、以上3つの改革の視点をもちまして、向こう3年間で集中的に実施するための実践方策を策定する体制を作って検討を行っております。(1) 県域における体制整備として、総合的な推進体制を作りあげよう、(2) 具体的な行動計画の作成と数値目標による進捗管理、

(3) 当然のことにしかるべき機関・会議に諮って、合意形成を行った上で取り組むということをやっていくことにしています。

そして、「全国連検討チーム」と書いてありますが、12月中に「JAの営農・経済事業改革の考え方」を整理することにしておりまして、これらについて必要な部分は、JA大会等に反映して具体的な取組みにしていくところでもあります。全国段階だけで策定しても駄目ですから、県域段階におきましての体制整備、それはJAの参加者も得て検討を行っていく仕組みを考えております。当面の日程として、来年の1、2月まで精力的に取り組むを行うことにしております。私の方からは以上であります。

田林理事長：5ページから、全農グループの事業改革検討の視点ということですが、大部重複するところもありますので、全農なり、連合会なりのこれからの仕事についてどのようにやっていきたいのかを主力に御説明します。3つの視点で分けております。5ページの「農業構造」の面から、7ページに「消費構造」の面から、8ページに「流通構造」の面から触れております。

最初に、5ページの「農業構造」の面からということですが、輸入農産物との競合によって大変な事態に至っているわけで、低コスト生産の実現に向けて、仕入・研究開発・推進について抜本的に見直していきたい。低コスト資材の普及をやっていききたい。とりわけ批判が多い安値市況の品目についての仕入れを見直していきたい。地域主義で現実に現れている安値をみながら価格設定をしていくという仕入れをこれからやっていききたい。右表に低コスト資材の普及が出ております。20%から35%等大変安い農薬・肥料が海外なり、新しく開発されたなかで出てきておりますので、こういうものの普及を極力図っていききたい。

次に、担い手ですけど、担い手対応を強化したいということで、担い手が一般農家に比べて取扱量が多いということに応じた価格や、生産物に対しては委託や買取などの方法を両建てでやっていききたい。に書いてある専門性や迅速性の観点から、一定基準以上の農家に対する連合会の直接対応、もちろん現地の農協の同意を得ながら直接的に対応していくという方法をとっていききたい。指導事業に対して、指導分野とその指導対象の明確化を図りながらやっていききたい。

6ページに入りまして、作業受委託等によって直接連合会が営農サービス事業を行っていく。環境保全型農業で、環境付加が少ない資材技術の開発普及を実施していききたい。右表に環境保全型農業に取り組んでいる農家数を掲げてあるので、御参考にして頂きたい。

7ページの「消費構造」の面ではありますが、消費者ニーズに合わせた生産体制の導入と、そのマーケティングを強化して農協の販売シェアを高めていききたい。国産農畜産物の信頼回復と消費の拡大に向けて取り組むということで、生産工程管理・記帳運動、品質管理のISOの導入、安全・安心のトレーサビリティ、JAブランドの確立等について実施を図っていききたい。(3)では、地産地消の拡大を支援していききたいということでもあります。

8ページに入りまして、「流通構造」面からはJAグループ経済事業の高コスト構造を改善し、競争力を強化するため「選択と集中」に取り組むということで、販売事業につきましては販売力強化に向けた生産から加工販売までの一貫した体制の構築を図っていききたい。園芸の市場出荷のものについては、ブランドが確立されていない一般の青果については、少しまとめたブロックの単位での事業運営を行ってコストダウンを図っていききたい。全農がセンターで行っている直販事業について、より競争力の強化、コストを下げるために会社化等によった運営を図っていききたい。

現在、品目別の実施している販売を量販店別にやっていくという総合販売戦略・体制による相手先への統一的な対応を図って、JAグループからの販

売を強化していきたい。eコマース等をやっていきたい。

生産資材事業については、仕入と推進の一体化ということで、会社化なり連合会なりでの完結等を実施していきたい。

最後に生活関連事業ですけど、石油事業について仕入れと供給の一体化ということで、現在、仕入は全農、供給が各県なり農協になっておりますけど、拠点をつくって仕入と供給の一体化を図っていく。店舗事業について、小規模の店舗が多いのでブロックにまとめた大型店舗の会社を作っていくという構想、こういうものを実現をしていきたいというものでございます。以上でございます。

今村座長：ありがとうございました。それでは質疑は後に回しまして、引き続きまして現場で担い手としてご活躍されております谷さん、この研究会の委員でもありますが法人経営を進めておられます梅津さんにお話をお伺いして、農協改革に取り組んでおられる仲野部長、大屋部長に経済事業改革についてお話を頂きたいと思えます。資料6に基づいて、まず、谷さんからお願いしたいのですが、約10分程度でお願いしたいと思えます。よろしくお願ひします。

谷参考人：京都からやって参りました谷です。私、園芸農家ということで花を栽培しております、コメは一粒も作っていない、変わった農家なのですが、正組合員になっております。オヤジが22歳の時になくなりまして、正組合員で農協の関わりを持たして頂いているという形で、そういった観点で、僕が農協に対してこうして頂きたいというものをこの場で話したいと思えます。

僕のJAは京都山城というところでして、平成7年に広域合併をいたしました、昔は人口8万5千人という街の農協でして、その中の旧村の人間は2万人ぐらい、どちらかという都市近郊農家のところではございまして、住宅が建ち並んでいるところの小さな農協であったわけですけど、京都府南部が1つになりまして、今では組合員が1万人余り、准組合員も1万人余り、貯金が2千億弱ぐらいですかね。多分そうではなかったかと思えます。そういったところで都市近郊の農協になっております。

その中で、自分で農業をやりながら生活をしているわけですが、農協に期待しているのは、うちの農協は営農・経済事業については儲けが少ないので、信用事業とか、共済事業とかにシフトしているのではないかと。経営陣は赤字を出すのが嫌なので、赤字を埋めるために信用・共済事業に片寄りがちの経営になる。

僕ら農家からすると、農協の職員に営農とかの部分で世話になっている場合、その職員が推進に来た時、人と人とのつながりが農協は大きいので断れない部分がある。全国の組合員みんな同じだと思うが、自分の収入と農協の共済の掛金の比率というのを考えてみると、一般の企業のサラリーマンの年収と保険料として払っている部分の比率とかなり違うのではないかと。自分たちの農協という意識があるので、専業農業でやっている者は、ある程度我慢をして自分達の農協なのだからということで、頑張って共済掛けたり、貯金をしたりということなんです。

一番問題なのは、今、経済も大変、農協の経営が大変という中で、次世代の組合員が如何に農協を利用するかということ農協がもう少し考えて、いろいろな事業展開をしないと、はじめの世代は、自らお金を出し合って農協を設立した方が多いし、農協に対する思いもあるので農協との取引は続くが、我々のような次世代の農家は、そのような意識は薄い。

それと系統以外でも物が大変買いやすくなった。DMで資材屋さんから送られてくるし、系統以外の営業マンも飛び込みで始終やってくる。彼らは、我々の仕入れている値段を下調べして、それに合うような値段設定で交渉に来ます。そうすると「そちらで買おうか」と心が揺らぐ。そうすると、農協との取引が減ってしまう。農協は物を売ったり販売をしてあげたりという部分

がどうしても足かせ（赤字）になってしまう。となると、農協はそこ（経済事業）に金や優秀な人材を投入することはできないし、金・優秀な人材は信用・共済事業の方に回してしまう。今、ものすごく悪く回転しているのではないかと考えている。

今こそ農協にお願いしたいのは、次世代の利用者を確保するためには、そういった部分をきっちりとやって頂かないとだめではないか。兼業農家も増えているので、組合員の差別化を図るべきで、農協の職員も組合員としての見方の他に、客という感覚で見て頂き、専業、一種兼、二種兼を区別して、取引方法を変えていかないと、一律では絶対に立ちゆかないのではないかと考えています。

全中・全農の説明にあったようなことをきっちりとやって頂ければ、組合員としては大変ありがたいことだが、難しいものがある。全国連の人に話を聞くと、我々の思っているような事業の改革は進んでいるのですが、何故か知らないが単協のシステムにはなかなか反映されていないことが一番の問題であると思う。普通の会社なら、本店から「こうなさい。」と指示があれば支店も従うものだが、農協という集まりは、地元の農協があってそれが寄り集まって連合会を作っている、逆三角形の形になっているので難しいのではないかと思う。

ただ、説明を聞いていると、このように進んだら、農協を利用する組合員が増えていくと思う。良いシステムを考えてくれていると思うが、何故かどこかで詰まって、地域の農協は農協改革をする余裕がないのではないか。役員の意識改革をして頂き、職員、組合員の意識を改革することが必要。誰のための農協で、協同組合の基本を役員も職員も組合員も、もう一度研修を受けて学ぶべきではないかと考えています。

単組の理事の選任の仕方ですが、今年改選期だったので、青年部代表としてではなく、地域代表として選任されたいと思い、総合支店長のところに相談に行った。私としては、組合員みんなに権利があって、立候補できるものと思っていたが、実際は、地域の農家組合員の代表から選任委員会を決めて、その選任委員会から選任して頂く。そこで選任して頂かないと理事になれない。私が手を挙げると、定員がオーバーしてしまうし、もめますし、基本的に今までの慣例で現職の理事が優先とのことでして、現職の理事に何って、退任するというなら次の人を探すシステムであると聞きました。僕はそれを聞いたとき、やりたい、頑張ろうという人間がいるなら、それなりにそのような人間を登用してもよいのではないかと考えています。

末端の農協は、役職員・組合員が一丸となって危機感を持っていく必要があるし、自分の所の農協だけではできないことが一杯ある。そのために連合会とかブロック化とかでみんなが寄ってやるということが良い方向に行くために必要であると思うので、単組の役員・職員に理解してもらうことが一番大切ではないかと思う。東京で重要なことが決まっても、地域の農協には反映されないというのが僕にとっては歯がゆいところで、今の農協組織は問題だと思っている。

今村座長：はい、ありがとうございます。続きまして、梅津さんよろしく申し上げます。

梅津委員：梅津でございます。実は今、この資料5と山田専務と田林理事長のお二人の意見を聞いてがっかりしました。何をがっかりしたかということ、こういうことはもちろんのこと、一番大事なことは、農協の組合員を意識で改革することが全く言われていない。

僕は農業をやってまだ22年、つまりゼネコンのトンネルの技術屋がいきなり百姓になってこの世界に入ったので、もの見方は全く違うと思うので

すが、たった1年だけ農協に物を出して、これは百姓で大きくなれんとすぐわかったんです。それで、一年中僕の作っているものを安定して買ってくれるのはどこだろうと考え、外食産業と21年前に契約して大きくなった。例えば規模の問題とか、契約とかいろいろな問題がありますけれども、ある一定の規模以上でないと、農業は経営の概念がまず成り立ちません。だから、3反歩キュウリ作っている農家が当たって100万円、はずれても30万円なんていうところで、基本的に経営の概念なんて出てこないことを皆さんは認識しなきゃいけないでしょう。

それで、ずっと「作れ、作れ」と農協でも農家でも言われ続けて食の足りないときにもものすごい勢いで増産されてきたわけです。で、ここ20年特に物が余ってきたから今度は「いらないよ」と言われた。こういう苦しさというのは、小林委員、山田専務すごくよくわかるんですね。言いたくても言えない、その中で今農協批判が出てる。ただ、そのときに、農協は何が悪かったかということ、時代の変化に伴って職員も農家も意識の変化をさせなかったということです。これがまず第1点。

それが分かっている、まだこんな絵だけ農協中央会も全農も描いてるのかと言いたいわけです。こんなことは皆さんも解っているわけです。で、この中に農家を意識で分けるっていう項目が一つもない。要するに、「僕は有機栽培やりたい」「僕は直接販売したい」「僕は今までみたいな販売でいい」みたいな。今ずっと資料読んでいたら、農水が(農協の関与する制度の中で)農協を「非営利団体」みたいな取扱いと書いてあるじゃないですか、こういうことを書くから農協が、「じゃあ」って非営利団体みたいな側面を持っているって書くわけでしょう。農協なんて営利団体に決まっているじゃないですか。こういう所が農水もいかん。

基本的に農協という物は何か、片側で「事業」をやらないといけないけれども、片側で「量」としての確保をしないといけない場所でもあるんです。これをきちんと議論して認識しないと話はバラバラになる。僕はいつも委員会に出て言うのはそこなんですけれども、要するに戦後の一番足りないときに「作れ、作れ」と言われて作って、物が余ってきて、消費者も僕に言わせると訳のわかったようなわからないこと、「有機がおいしい」みたいなことを言ってですね、それで、こういろんな方向に来た。そういう意見が全然集約されないで来たのが、ここへ来て急に方向が変化したわけです。これに全体が、今全部が付いて来れない。

トレサビリティーという言葉があるじゃないですか。アカウンタビリティー(説明責任)が先で、次にトレサビリティーが来るのに、説明もできない人間にいきなりトレサビリティーやれといってもぜったい無理です。これは世の中の風潮ですよ。だからもっと真剣に議論しないと、農協とか、日本の農業が完全におかしくなる所に来てます。

例えば大泉村は、約2千軒近くあって、その中で1千軒は昔からの農家です。実際に農業で生活してるのは、うちが農家かどうかはともかくとしても、3、4軒ですよ。そこへ均一的に減反と言う金がばらまかれている訳じゃないですか。もしこの金がばらまかれなくなったときにどうなるかということ、本当に荒れ放題になるでしょうね。

その時に、生産者を意識で分けるということを農協はやっていない。これは何かといったら部会制度ですよ。米部会、野菜部会、それもとマト部会、キュウリ部会、まだ縦系列でなっているんです。だから、「僕は実はこういう作り方をして、こういうところへ売りたい。」「俺は今までどおりでいいよ。」と農家の、生産者の持っている意識で消費側をつなぐということを系統は何もしていない。

例えば、肥料が高い、安いという問題は、僕はもう簡単に一言です。「高い

ものは買いません」だから安いところから買えばいい。単純です。「全農は、日本中に組織を持っていても、なんで肥料がこんなに高いの」みたいな話は、「それは商売が下手だから」の一言で僕は終わる。これは別に非難することでも何でも無い。「あなたたちから買わないだけだ」で僕はいいと思うんです。

でも、農協とか、特に山田専務のいらっしゃる中央会は、日本全体の農業をどういう風にやっていかなきゃいけないかをやらなきゃいけない時に、この30年の間に、物を売ることだとか、作り方だとか、いっぱい僕みたいに気が付いた人間がいると思うんです。それを系統は、地域で全部叩いてきましたから、これが系統の最大の過ちだと思うんです。だからもう一回ここをどういう形にしても取り組んで、意識としての生産群の仕分け方みたいにするのが、これから一番良いやり方じゃないかなって気がするんです。

僕なんかは、元々農家じゃないですから農協にそんなに入れ込むことは無いですが、普通の農家さんは農協とともにやっていきたい、農協を出ている人たちもです、非常に思いが強いんです。だからこの思いを系統がもう一回どこかできちんと把握するようなことをしない限り、おそらくですね、小さな農家、要するに農業で飯を食っていない農家をまとめていくっていう大変さは系統はあるにしても、ここはここで1グループに分けて僕はやはりやるべきじゃないかと。

だから農業のプロフェッショナル化というのを系統はもう一度考えて打ち出さないといけない。こういうことをはっきり言う必要があるんじゃないか。外側から農協さんや系統さんや中央会に言ってもこれは絶対に変えられることじゃない。内部の問題として、どうやって生産する農家の意識によって分けるかということ、やらなければいけないんじゃないかなという気はします。ここに書いたんですが、理事が経営を解らない、この間も言ったのですが、それは勉強すれば良いわけで、どこかの商社の部長当たりを持ってきて、専務理事で販売担当におけば良いわけで、そんなことは簡単だと思うんです。ニーズの把握だとか、それはコンサル使えばすぐに出てくる。それよりも、一番根底にある作る側の強化を、農水と系統さんできちんと考えていただかないと、こっちの方が僕は危ないと思います。

例えば、米が今度フリーになって生産調整やらないといった時に、系統が反対する意味がよくわからないんですが、多分まずい順番に米作らなくなります。ものすごく水田が余って荒れて生産過剰なんか絶対になりませんよ。逆に大きな農家が非常におもしろくなっていく。僕は、どっちかという、いきなりこう来るのは反対なんですよね。今までやっていた生産調整みたいなものも、まかり間違ったら大変ですからね。

本当に今後の農協のあり方研究会せつかくこうやって色々な方が出てきたときに、議論を2点に分けて、その「心」の部分と「経済」の部分とはっきり分けながら議論していくということと、農家を意識によって分けるという仕組みが系統の中にどういう風に取り入れていけるかと。大規模にやりたかったらそういう部会でやればいいし、有機をやりたかったら年寄りたちに有機でやったものをそういう所に販売する仕組みというのを簡単にできると思うんです。是非何かそういうことを考えてですね。

10分間で話せと言われても話せません。こんな所でいかがでしょう。

今村座長：ありがとうございました。後で質疑討論の時に、どうぞ補足していただきたいと思います。それでは次に仲野部長、よろしくお願いします。

仲野参考人：成田空港の脇の富里市という所からやって来ました。私の農協のことをしゃべって欲しいということでございましたので申し上げます。

今まで我々が非常に矛盾してると思っていた事というのは、共選、共販、共計ということで、組合員を大きいのも、小さいのも、個性も別べつ、いろいろあるのを一緒にして産地化を進めるということを図ってきたんですけれ

ども、ただ、そういう時代があったということです。しかしながら、ある面では、共選というのは優秀な農家がだんだん逃げていくという、それは先程梅津さんが申しあげましたように、非常に農業というのは、個々いろいろ経営、考え方が違うんです。そういうものを初めから一緒にしようというのが土台無理だ。そういう形の中で、農業協同組合というのは食管の中から生きてきましたから、そういう動きしかできないものだという風に私思っていました。

しかしながら、私30数年指導事業で育ってきました、今、経済指導部長をやっているんですけども、全く視点を変えて物を考えたらどうなのだろうかという風に思っております。それはやはり売り方ということで、果たして今まで、市場を個選も共選も含めて取り組んで来た訳ですけど、無条件委託販売で果たして農家の経営は成り立つのだろうか、という疑問があったわけです。ともかく、相手に価格を任せてしまうという。自分の商品については産地はそれぞれ大型の機械を入れたりとか、非破壊検査機を入れたりとか、色んな努力はしてるんですが、全くそのことが今の経済状況や、デフレの最中の中では反映されてこない。これではやはり農業をやろうとしても意欲さえなくなってしまうという、そういう問題が今あるんですけども、我々は、その問題についても8年も前に気が付きまして、これはやはりいろいろ販売方法を考えるしかないだろうと。

1960年代には、外食というよりは、加工企業との契約を始めまして、オイルショックやなんかで失敗をしたりとか、それからある大手の薬草メーカーさん等で、契約をしていたものが、相手の企業がこけてうちも駄目になってしまったとか、色んな苦い経験を踏んできました。逆に言うと、今我々が手掛けている問題については、我々農協自身としては全く違和感がない。

そういうことで、市場とか、食品加工とか、量販店ですね。直販、それから中食外食産業等、それから、生協向けの生産者もおります。それから、直売所も来年もう1個作る予定でございます。そして、いずれ今の農産物の売り方というのは、マーケットと言ってしまうんですけども、今の売り方がまた進化するだろうと私は読んでおります。それは過去の物の小売り形態というのですか、こういうのがいろいろ変わってきた。これまた更に変わるであろうと。今をどう戦っているか先をどう読むか。その辺が実は我々が今取り組んでいる農産物の販売方向ということですね。

一番わかりやすく説明するためにお手元の2枚目の所にフローを作りましたけれども、これはまあ、内部の職員に対して教育向けに作った訳なんですけれども、私たちのやっているのはそのAの地場消費流通ということで、産直センターを基本にして地産地消を進めようとしています。農家の方々から農業というのは、どうしたら儲かるだろうかって、よく聞かれるんですね。一番儲かるのは、原始的だけど、自分で作って、自分で売るのが一番儲かるって言ったんです。つまり、自分たちの部分の中で近くで売るとすれば流通コストが無いんです。

まあそういう観点で、1つは自分の産地を中心に同心円上に、周辺のいろいろな人口の密集地帯に直売所をどんどん出していったらどうだろうかと。その辺は農協が役割として支援体制を持ったらどうだろうかと。とりあえず、産直センターは、手数料が15%ですけども、一般の小売り流通ですと、25というのが値掛けが掛かるようですね。それから、飲食店では30%を掛けられているようです。そこから考えてみれば、15%というのはそんなに高い事ではない。ただ、ルート配送等、店舗が増えてきたときにどうするかという課題は残っている。

しかしながら、直売所で売る野菜というのは、大根が曲がっていても、ちょっと虫が食っていても非常によく売れる。34坪しかありませんけども、



な機械類は全部農協が用意すると、その代わりに5年間で、自分でそういう機械は買えるようにしなさいと。自立する経営体ということで、ネギの産地化が少しずつ大きくなっている。まあ、我々には輸入品に対して「怖い」というイメージがあるんですけども、いくらかその輸入業者とつき合うようになってから、相手の情報がよくとれました。意外と、テレビやマスコミや色々な情報からもらおうと怖い怖いの一点張りですけども、本音から聞いてみますとそんなに怖くない。

後はやはり学校とか養護施設に産直の野菜を、どんどん契約を取り付けていますから、そういうものでも伸びてきているということです。

ちょっと話が、自分がやっていることだけの説明でありましたので、どう見えたか分かりませんが、うちの産地がやっている状況です。

なお、経営については、インターネットでこの会議の様態をいろいろ見ているんですけども、私の農協は、基本的には、経済事業が、信用事業を助けたという収益構造になっております。経済事業が58%ということで、信用事業は、引当等いろいろ伸び悩んでおりますから、そういう点で、そういう対応ができたということで、今更に経済に力を入れておいて良かったなと、そういう風に考えております。以上です。

今村座長：ありがとうございます。それでは、引き続きまして、大屋部長よろしくをお願いします。

大屋参考人：私、愛知県の安城から参りました、あいち中央農協で販売担当しております。よろしくをお願いします。お手元の資料であります、1枚しか出ておりません。

まず、前もってお話しておきたいのは、私どもの管内は、愛知県の中央にありまして、トヨタを中心にした、自動車関連の会社が多数ひしめき合っております。昭和30年代から40年代にかけて、農村部から相当の若者が流出していきました。そんな事から地域の農業の若者がいなくなって、3ちゃん農業というような状況が30年代から40年代の初頭にかけて、傾向として強くなって参りました。

その中で農協としましては、安城市では、地域の集落の役員の方々から要請がございました、明治用水の役員、農業委員、農協の総代、理事、こういった方々のグループと、そして農協の組織ですね。そういった地域で、専業農家を育てていこうということで、昭和46年の事業であります、国の構造改善事業を受けまして、米を中心にした強化施設、これを進めてまいりました。

もう一つは、国に事業の支援をいただき、圃場整備事業を積極的に土地改良区を中心に取り組みました。当時は5畝6畝8畝という、面積でいいますと、500平米800平米という農地が散在していたものが、一つは1反5畝、2反、3反とそういった区切りの中で用排水を整備しながら農地の面的集積を図ってまいりました。合わせて各集落には、全員がトヨタ関係の商工業に移った訳ではなくて、地元の農業高校を卒業された方々を受け手として専業農家を育成していこうということから、当時農協が支店を窓口にして、農地の利用調整機能を持ちました。今は農用地利用増進法というのがございますが、昔は、経営受託事業と言っておまして農協が一旦農地を組合員からお借りして、それを地区の将来専業農家として育てていこうという人たちに農地の作業委託をする、経営委託をする、そういった仕組みを作り上げて、現在に至ったわけでございます。

能力的には、米・麦・大豆を中心にした土地の高度利用型農業ということを言われております。これらを支えているのが集落の土地持ち農家、いわゆる水田を持っている2反3反の農家の人達がこういった人達を支援しているのございますが、この支援の仕方の一つの例として、水田再編、いわゆる

転作の関係ですが、地域とも補償という言葉がありますが、この地域とも補償は、集落全員で専業農家を育成していこう、そのためには、農地を持っている人達もそれなりに応分の負担をしていただく、損失が発生すれば地域の人達がみんなで損失を補填していこう。そういった仕組みの中で地域とも補償制度を入れまして、農地も高度利用型農業という形で「ブロックローテーション」という言葉を当時私どもから情報発信しておりますが、こういった仕組みを作り上げてまいりました。その当時は、先程梅津さんがおっしゃいましたが、やはり時代の流れをいち早く察知して、地域農業、専業農家を育成しようと言うことで進めてきた。こういった所ではその体制にどっかりとあぐらをかいてしまった、こういった所がある意味、時代の流れを読み切れなかった今の地域の農業の問題点がクローズアップされてきたのかなということ痛切に農協職員として反省もしている。

私どもが今、何ができるのかということですが、先程の梅津さんの意見とは少し相反する所はありますが、私ども農業協同組合の基本的な活動というのは、組織活動だと思っております。組織活動を、農業協同組合を支えたのは組織の人達、いわゆる組合員である。組合員が、弱いものが集まって、一つの目的を持ってそれぞれの生産部会を作り上げて、農業協同組合を形成してきた経緯がございます。これが農業協同組合の原点だと思っておりますので、もう一度、利益に走るのではなく、利益は当然出なければいけないのですが、やはり組織活動をもう一度、原点に戻った形で展開していこうと言うことを提案しております。

私ども平成8年に合併しました。組合員数並びに職員数等々御覧いただければと思いますが、合併をしましても、組合員さんから言わせると「何のメリットもないぞ」、「俺らが農協使って良い事ないな」、そんな話がよく出てまして、こういった問題を受けまして、合併前、合併後、そして平成10年度に生産部会の方々を中心に、一般組合員を含めてですが、農協の営農事業に対する希望といいますか、聞き取り調査をしました。そういった中では、色々な意見が出ました。「安く資材を供給して欲しい」「有利に販売して農家所得を確保して欲しい。」まあ、いろいろございますが、そういった意見が出てまいりました。

もう一つ、今回話していくのは、生産部会の活動の一つであります、共同購入というところがあるのですが、この共同購入というのは、後程申し上げますが、こういう取り組みに至った経緯としましては、地域の組合員の生産部会の要望、アンケートの結果、そしてもう一つは、私どもの農協も合併をしまして、経営的には決して楽ではございません。そういった中で少しでも経営の体質を強化していきたいという経緯がございます。

76支店ございますが、これだけの支店を抱えておりますと資金量ベースで言いますと、大きいところでは、1支店400、500億ぐらいのものがございますが、小さい支店になりますと10億、15億のレベルの支店になるんです。やはりそのように職員も配置しておりますので、金融共済サイドとしての一つの動きではございますが、再編をしていかなきゃならないという話。

それ以前に営農事業につきましては、従来支店に担当職員でございました者が、営農センター体制で拠点に集約化していこうと、支店では十分な対応ができないから、拠点に集約化していこうという形でセンター方式を導入してまいりました。支店が無くなっていくこと、営農事業部門につきましては、センター等に集約をしていくこと。今までは、「隣にある農協が便利だ」、「すぐ行けば、何でもある」こういったことが農協の一番の売りであるし、存在価値だと思っておりますが、やはり、事業そのものを一つ一つ見ていった場合、これは相当コストがかかる。

特に私どもの営農事業のなかでは肥料農薬・生産資材を供給する事業、購買事業であります。購買事業が赤字であるということが実態でございます。指導事業が赤字であるは当然のことですが、指導事業の中にも整理の仕方が曖昧なところもございまして、一つは例えば、物を売っていくために私どもは情報を乗せて売っていきこうと、その情報を提供するのの一つは指導事業だろうと。

これはある意味、物を売っていくための事業推進費的な整理の仕方をしていく必要があると思うのですが、根本的に指導費という物があるのですが、これは私どもの言葉で言いますと営農企画指導という言葉で言っているのですが、先程冒頭に申し上げました、集落を一つの農場として位置付けて、それぞれの役割を整理して農協、行政、それから地域の中核農家、そして土地持ち農家の人達、こういった人達が役割を整理して、この役割の維持・発展をしていく、そういった費用がございまして。これは主に本部サイドにいます職員の人件費、また支店にあります支店長の役目として人件費、こういったところが、営農企画指導というのであります。年間で約2億ほど掛かっております。農協の営農事業全体でいいますと、指導事業があと1億ぐらいありますので、約3億4、5千万円の指導費を使っておりますが、そのうちの2億が将来に向けての体制作りのための費用であります。

ですから、指導事業と言いましても、2つの側面があるということをご理解いただきたいと思っております。前段に申し上げました物を売っていくための情報提供、技術情報、こういった情報を提案していくためには、物を売っていく時にそれを乗せて売っていったという考え方にに基づきまして、うちの体制を一部変えまして、営農センターの中にそれぞれ作物の担当を置きまして、それぞれの作物の担当が、自分のエリアに、例えば、果樹担当、施設担当、露地担当という風に作りまして、これが自分のエリアの中の組合員、だいたい平均しますと1エリア120名から150名くらい、自分のお客様と言いますか、自分が面倒見させていただく組合員として位置付けていますが、こういった所へ定期訪問をしながら情報をつないでいく、そして御用聞きをしながら他産地の情報、または、同じ農協の中の情報をそこでつないでいく。こういった活動をしながら、数字を持たせて活動させています。

それを更に先鋭化させていくために、もう一つでございます。ちょっと話が前後しますが、先程組合員のアンケート調査の中で「安い資材を安定的に供給」という要望がございました。これを達成していくためには、各支店にそれぞれ職員がおり、また各支店に肥料、農薬、資材が置いてあった。待ちの人件費と在庫、こういったところが営農の購買事業と言いますか、これが大きく赤字を押し上げていた大きな原因であります。

これらの問題を少し整理をしていきこうということで、一つは物の一元配送という仕組みと、もう一つは各生産部会に共同購入という方式をとっていただいて、予約を徹底していきこう。予約を徹底していく中で、量販店に負けなだけの単価のものを出して売っていきこう。そういう仕組みを作り上げまして、これが共同購入という仕組みでございますが、これにつきましては、例えば、今日は資料を出していませんが、営農部会というのがありまして、この営農部会につきましては対象品目、いわゆる暦も実は営農部会の中にそれぞれ目的別委員会を持っておりまして、営農部会の中に技術検討グループがありますが、技術検討グループが、暦の今年の作の反省と併せて次年度に向けての暦を作ります。暦を作るときにそこで使う材を資材物流委員会というもう一つ委員会を作っております。この2つのグループが使う材を決めていただきます。

決めていただく折に農協としては当然のことながら、資材物流グループと技術検討グループと農協の仕入れ部署、こういったところと価格折衝をする

わけでありませんが、どれだけの注文をいただけるのか、どれだけの量が実態としてあるのかということも当然私どもとしては数字をつかむわけでありませんが、それをベースにして組合員の生産部会の委員会の人と価格折衝をします。10円単位の攻防になりますので、相当けんけんごうごうの、4回5回では話はずきませんが相当けんか状態の中で価格を決めてまいります。

価格が決まると、営農部会の役員が、支部長というのがございますが、各支部、地域に責任者がおりますので、支部長が営農部会と農協の連名の肥料農薬生産資材の注文書を持って歩いていただきます。持って歩いていただいた物を回収までしていただきます。

そうした中で、いくらでできるのかって話なのですが、当用価格から比較致しますと平均で約19%、物によっては24、5%まで価格を下げております。本来ですと私どもは、粗利益は実は12、3%は欲しいのですが、12、3%をキープするのは至難の技で、実際のところは物によっては5%の物もありますし、物によっては7%そういった物もございますが、当用価格から比較致しますと約19%から20%の価格減で単価が収まって供給しております。その代わり条件として、営農部会の方には引き取りだ、そして期日を決める、時間と期日を決めてその間に取りに来てもらう。それともう一つは、予約注文をいただいた物は返品は効かない。

こういった共同購入原則を組織の中で作っていただきまして、それを今進めておるとい状況であります。これも各部会にも波及をさせながら、現在全部で生産部会は30数部会ございますが、14部会ぐらいですが、こういった共同購入という仕組みは普及させてきております。

そうしますと、相当粗利益を落としますと購買事業は更に薄利多売で利益が上がらない。どこかで解消しなければということで、一元配送の仕組みを今年から動かしております。実は平成11年の分析で、10年の物流管理コストを調べましたところ、これはコンサル入れて調べたんですが、先程言いました待ちのコスト等を入れまして、約14.6%の物流管理費が掛かりました。私どもが、一般的な資材の粗利益が13%前後でありますのでこれを見ても赤字だということが解ってしまうわけでありまして、これを何とか、14.6%を7%を目標にしていこうということをして3カ年計画で決定し、今年が第1年目であります。すでに4月から動きまして、11月末の段階で、物流管理費が今9.8%に下がりました。もう一步の所まで来ておりますが、できる限り物流管理コストを下げない限り各生産部会に対する共同購入での安価な資材供給はできないと思っておりますので、この2つが両輪としてうまく機能しないといかんのかなという風に思っております。こんな取り組みをしています。

あと、資料にもございますが、出荷の関係とありますが、ここでは出荷資材、段ボールに代わるコンテナこういった物が資料として載っていますが、段ボールも実は系統からの仕入れをしているわけですが、2、3実態としてありましたのが系統メーカーと系統外メーカーを5社選びまして、入札方式で段ボールの仕入れを行いました。結果的には、系統が泣いて、泣きまして系統の方がとったということになりますが、実質的には45円で供給しとった物が33円で供給できたという意味で大きいことで、入札方式または見積もり合わせをする中で生産資材コストを下げていこうという取り組みもしてきております。

現在、私ども農協の系統利用率であります。肥料が80%ちょいです。農薬につきましては60%ぐらいであります。これは段階的に農薬につきましては50%前後くらい、肥料につきましてはもう少し下げて70%ほどまで系統利用で、あと30%は、系統外利用、商系利用という形で取り組んでいきたいと思っております。

ただ、商系で取り組むとき、農協が提示した金額を10円、20円下回っ

て、潜った単価で組合員の所に行かれるわけではありますが、これをやっておりますと、結局ウサギの追っかけっこになりますので、どこかで整理をしないとと思っていますが、商系の動きを早く察知したいという意味では、管内で出入りしております、民間の個人会社、又は、商系、そういったところと協力会社制度を作りまして、全部で今8社ございますが、その中の1つとして経済連もその協力会社の組織メンバーに入っておりますが、毎月定例ではございますが、翌月の情報と、翌月の予約注文、3ヶ月先の予約注文、こういったところの資材の提案と資材の価格折衝こういったところをやっております。そうすることによって、これは非難をいただくかもしれませんが、商系が、縦横無尽に産地を荒らしていくのは、先程から話がありますように安心・安全を売っていく、そういった意味では、農作物に付加して売っていくには、使っている物、どういう効果を農協としても十分に認識していかないと有利販売につながらないという風に思っておりますので、ある意味、商系の動きをコントロールできるような仕組みを作りたいというのが実は本音でありまして、協力業者制を取りまして、情報の交換、価格の折衝こういったことをやっております。その他資料として出ていますが、そのような取り組みをしています。

今村座長：それでは、時間がだいぶ詰まってきましたので、意見交換に入りたいと思います。

まずはじめに、事務局及び全中、全農から説明がありました資料に基づくものでも結構ですし、他のことでも結構でございます。どうぞ、どなたからでも御自由に御意見・御発言いただきたいと思います。

小島委員：資料5の8ページにあります「JAグループ経済事業の高コスト構造」とはどのようなことを示していただけますか。

今村座長：田林理事長お願いします。

田林理事長：前回、「全農が仕入れている価格は高いのではないか」というお話がありました時、ホームセンターの小売価格と農協が農家に販売している小売価格とではホームセンターの方が極めて安いのではないかというご指摘を受け、「いや、そうではないく半分半分である。80拠点くらいで調べると、品目数で、安い物が半分、高い物が半分」ということを申し上げました。

このときに私は、その一つの理由として「系統の高コスト構造」があると申し上げました。これは、ホームセンターに比べて物流から何から携わっている職員数が多いということ。職員の賃金がホームセンターより高いということでございます。ホームセンターの経営内容を、明確にならないながらも調べてみますと、職員数が極めて少なく、アルバイトが主体ということ。また、一人一人の賃金が極めて低いということでもあります。御承知のとおり、ホームセンターは自らレジへ持って行って購入するのですが、農協の場合は、予約注文をとり配送し、営農指導を行ってこの価格であるということが背景にございます。従って、店頭価格と配送まで含めた農協の小売価格との比較では、「高コスト問題」と「他の経費がかかっている問題」という二つ要素があるということでホームセンターよりも高い状況になっていることをお分かりいただきたく申し上げたつもりでございます。

今村座長：よろしいでしょうか。その他ございますか。

どうぞ水谷委員。

水谷委員：2点ございます。第1点は、資料1で色々と補助金交付の概要を御説明いただきましたが、これは合計したものが全体でございましょうか。重複するということはないのでしょうか。合計しますと、だいたい5,700億円くらいになるかと思っておりますので、これ以外には無いでしょうかということが1点です。非常に多くの資金が費やされているように思っていたのですが、まあ、この程度なのかなという感想でお伺いいたします。

第2点は、資料3でございますが、経営管理委員会というものに力を入れていっしょという御説明があったと思いますが、これはどちらかという  
と屋上屋を重ねるというようなことになりはしないかなという感じで聞いて  
おりました。これはうまく機能しているのかということをお伺いしたい。

私は、経営者が本気になってやりませんとなかなか経営というのはうまく  
いかないと思ってまして、理事会でも経営管理委員会でもいいのですが、体  
を張ってやらないと普通はうまくいかないと思っております。それは組織の  
問題ではなく、本当に認識している人が携わるかどうかによって違ってくる  
と思います。そういうことに携わらない人が出てきた場合には、その組織は  
潰れるということが本当は必要なのではないか。それを手厚く、救おうとし  
過ぎる、行政が親切すぎるのではないか。劣等生も救いたいと思うから、指  
導により頭を押さえることになってしまい、ひいては全体をおかしくしてし  
まうことに繋がるのではないかという疑問でお伺いしたいと思っております。

今村座長：それでは山口室長お願いします。

経営・組織対策室長：1番目の補助金調べでございますが、これは農林水産省の国の予算が使わ  
れているもので、13年度の予算で実際の交付決定がなされたものでござい  
ます。これは少し時間がかかったのですけれども、全省を挙げ農政局まで照  
会して出している金額でございまして、基本的に資料1の1～4に挙げてあ  
る金額に重複はございません。この資料からも分かりますように、農協自身  
に行くお金というよりも、農業者に渡る手段として農協系統を使っているの  
が多いことが実態でございます。

次に、経営管理委員会制度でございますが、「1. 制度導入の趣旨」のと  
ころにも書かれておりますように、通常会社経営ですと、取締役会で経営  
の意思決定をするということ自体は違和感がないのですが、農協の場合は、  
広域合併をしたり全国連ですと理事になられる方が全国から集まって来られ  
るということになっておりまして、そうしますと法律上は、理事会決定が会  
社という取締役会決定に該当しますので、その決定がない限りは本来業務  
執行ができません。社長さんなり組合長さんに委任されていること以外は、  
本来組織決定が必要でございますので、できないということになります。

そうなりますと、例えば全国連の理事会がかつては月に1回程度しか開け  
ないといったときに、迅速な経営判断というものがなかなかできないといっ  
たことがあり、日常的な業務執行、例えば契約の締結だとか、社内での意思  
決定をするといったことについては、言葉の意味がちょっと違いますが、執  
行役的な立場の実務者を中心とした理事会という形で常勤機関としておく  
ということにする。一方で、農協系統は農業者の組織でございますので、農  
業者の意思が反映されなければならないということで、理事会をチェックする、  
また理事会に対して基本的な方針を示す、こういったことは、経営管理委員  
にやっていただく。これは、農協の今の現状から見ますと、より機動性が発  
揮でき、かつ組合員の意思に反しない制度であろうということと5年前に導  
入したものでございます。

会社経営のように経営者が経営責任を全部とれるような組織であれば、お  
っしょられますようなことでよろしいんですけども、組合運営の意識とい  
いますのは、どうしても企業と同様な経営感覚の問題と、そういう組織を代  
表した意思反映の問題という二つの機能があって、なかなかそこが今までの  
理事会で、まあ当然これは意識が高い組合長さんなどがいっしょって、う  
まくやっておられるところとか規模の小さい農協などにおいては従来の方式  
でも何ら問題は無いんですけども、全国連であるとか、信用農業協同組合  
連合会（信連）ですと、こういった機能を分けた方がより効率的であろうと  
いうことで、今導入を進めているところでございます。

今村座長：よろしいでしょうか。

どうぞ品川委員。

品川委員：今のお話に関連して伺いたいんですけども、経営管理委員会方式を5年前にお取りになっているようですが、この方式は任意で選択できるように書いてありますけれども、採用している組織はどれだけあるのか。また実際にこの制度によって、理事会が事業経営の実務についてどう専門性を発揮できるようになってきているのかを教えてくださいませんか。

今村座長：山口室長お願いします。

経営・組織対策室長：経営管理委員会の普及状況につきましては、第1回研究会資料「農協システムの現状と課題」の中で御説明しており、8ページを御覧いただければ分かると思いますが、経営管理委員会制度を導入している組合の数としては、信連33組合、経済連5組合、厚生連11組合、そして全農と全共連も導入しております。単位農協では奈良県、香川県、沖縄県の県域の単協が導入しております。この前ヒアリングに来られました若林参考人もおっしゃってありましたように、現在、経営管理委員会制度の導入を検討している農協が段々と全国が増えてきておりまして、我々の知りうる情報では今年度から来年度にかけて、あと10JAくらいが導入を検討しているところでございます。

今村座長：品川委員よろしいでしょうか。

品川委員：導入していかがですか。難しいんでしょうけれども、理事会は実際に事業経営の実務的な力を発揮できるようになっているのかというのはどうなのでしょう。

経営・組織対策室長：私からの説明よりも、経営管理委員会を導入している全農の理事長がおられますので御意見を伺ってもよろしいのですが、外見的にいえることは、理事会の開催頻度がかなり上がっております。毎週1回定例で理事会を開催するという形が取れてきたようでございまして、全共連は毎週開催しております。また、経営管理委員会も月に一度なり、時によっては2か月に1度ですが開催しております。こういったことで、常勤の役員が独断で、あまり他の役員の意見を聞かずに事業運営をすることに比べれば、だいぶ経営のチェックと意思決定の迅速化が図られているのではないかと感じております。

金融調整課長：少し補足させていただきます。私は信用事業の方を担当しておりますが、この経営管理委員会を一番導入しているのは信連です。昨年の農協法改正により県連でいいますと信連、全国連の全共連、全農におきましては経営管理委員会制度と理事会の併用制度を法律上義務付けるという形となっております。施行が15年度からですのでまだ強制はされておませんが、信連は既に相当数のところが入っているという状況です。

この経営管理委員会制度の一番のねらいがどこにあるかといいますと、基本的には日常の業務執行をする理事に経営のプロをきちんと入れていくということです。理事会一本の制度の時、理事のメンバーは一定数が連合会のメンバーでなければいけないことになっておりまして、必ずしも経営のプロが選ばれるとは限りません。また、この結果、単協と、県連なり全国連の二足のワラジを履いている人が相当数いるということになります。単協の組合長が一方で県連の理事をやっているわけで、こうなりますと特に信連の場合にはきちんとした金融業務についての判断ができないということになってしまいます。そこで、信連については経営管理委員会と理事会に分けることにし、その県内の農協組合長さんは基本的に信連の経営管理委員会に入ってください。従って、基本的な方針はそこで議論していただきますが、日常的な業務執行、例えばお金を貸すとか貸さないとか、あるいは、不良債権をどのように処理をするとかといった日常的な業務は経営のプロで、しかも他の仕事との兼職をしていない理事がきちんと決めるということになっております。これにより、信用事業につきましては、かなり健全化が図られているところでございます。

また、従来の理事会一本の制度の場合に、信連によっては、理事である単協の組合長同士の勢力争いというのが結構ありまして、これが信連の経営についての色々な不祥事に発展するというようなケースもありました。そうした場合に組合長は経営管理委員会に入っていて、日常的な業務執行をやらないことにし、その代わりその下に置かれた理事会のほうで責任を持って実務をこなすという体制を作ることによって健全化を図ったというところもございます。そういう意味で経営体制をしっかりとさせる上では経営管理委員会と理事会を分ける制度は相当うまく機能していると思っております。

今村座長：ありがとうございました。他にございますか。  
どうぞ松崎委員。

松崎委員：資料5についてでございますが、先ほど谷さんがおっしゃっていましたが、大変良いことが沢山書いてあるので、これを全部やればうまくいくのではないかとすることに誠に同感です。けれど逆に、例えば「選択と集中」とか、「収支の改善の見通せないものは原則廃止」とか「能力主義、成果主義の人事をやる」とか良いことが書いてあるのですが、その結果、「ここまで減らしたい」とか、「ここまで伸ばしたい」というものがないと効果が出ないのではないかと思います。そしてそれに対してこういうことをやっていくんだということ、そしてそれをチェックする仕組みが無いと、結局実績が上がらないのではないかと思います。良いことをいっぱい言ったが、何年後かに見てみたら、あまり変わっていなかったということになるのではないかなという印象でございます。

一番の問題は、WTO、FTA等外圧が厳しくなっておりますので、先ほど梅津さんがおっしゃってたんですが、競争のできる農家とそうでない農家とを分けるということでしたけど、本当に競争していくんだというところと、例えば多面的機能で、これはどうしても補助金で保持していかなければならないということもあると思うんです。その辺はやはり明確に分けて、「競争できるところはどうするんだ」、「それならここまで合理化しましょう」ということがないと、この先進まないのではないのかと思います。

ですから、今日頂いたこれで議論しましょうということだと、「内容は大変結構です」ということで終わってしまいます。

今村座長：ありがとうございます。

全中の山田専務、全農の田林理事長さん、簡単で結構ですからお答え下さい。

山田専務：松崎委員のおっしゃられた通りでございます。我々もその点は意識しており、4ページの1の(2)に改革の行動計画の作成と数値目標による進捗管理と入れております。従来からもこの方向でやっているわけでありまして、より徹底してやっていきたいと思っております。

もう1点ですが、先ほどJA富里とJAあいち中央から、我々としても勉強となる実践報告がありまして、この報告を見ても分かりますように、それぞれのJAが地域の実態に応じて特色ある取組みをやっているわけです。それぞれ組織が違い、我々は全国段階において運動目標を出し取り組むわけですが、実際に取り組むのはその地域の実態に応じた農協であります。その中に目標を示していくわけですので、地域の取組みはどのように助長するかが一番大事になります。目標設定についても管理についても、その点はなかなか難しいところではありますが、是非その観点で進めたいと思っております。

今村座長：それでは田林理事長お願いいたします。

田林理事長：確か第2回の研究会だったと思いますが、目標を作ってやるべきだということについて、行動計画あるいは工程表を示して御説明した経過があったと思います。今後においてもこの研究会の中で明確にしていきたいと思っております。営農指導の問題、また階層別にどうするのだという問題につきましては、

先ほどの資料でも触れておりますように、指導分野については、どのような農家層を中心に、また対象とし、相談機能を強化するのか、どのような中身で相談機能を強化するのかということについては、今までと違った視点で相当角度を変えて経営指導や販売指導等について強化をしていきたいと思っております。そうなりますと、法人や大きな農家を中心とした農協の指導層に対してどういう質的な向上を高めていくかということに連合会等としての支援の焦点が合わされていくというように施策として展開していきたいと考えております。

橋本委員：今、全中さんと全農さんからお話があったのですけれども、第1回研究会の時から、農協の経営問題でそれぞれ都市とか中山間とか農村ということで1424の農協をそれぞれの環境別にデータを見せて頂き、今日も非常に優れた実際に生産指導や生産をなさってる農協のお話を伺ったのですが、私はやはり農協の経営問題そのものをみるときは、それぞれの環境別のところを個別の農協単位で更に掘り下げて見る必要があると思います。というのは、先ほど梅津さんがおっしゃったように本当にプロフェッショナルの農家が大事だということですが、私も30数年そういうことに係わっているわけです。

農業自体の地域振興という中で考えたときに、譲られた方たちが土地も場所もある、そのような方たちがそれぞれの作物を生産し販売していくということの事例というのも沢山あると思うのです。そういったものを包含しないで一つに偏ってしまってもいけないと思うんです。色々な事例自体が今日のお話でもあるわけで、そういうことで考えますと、あまりにも大きく平均的なことでまとめて、ここはこういう結果ですというより、個別農協自体で私が思うのは、「イエス農協」でもいいと思いますし、「ノー農協」でもいいと思いますし、「メイビー農協」でもいいと思いますし、もし「ノー農協」というのが悪いようでしたら「チャレンジ農協」でもいいと思いますし、そういうことで本当に良いところと、かなりいい線をいってるけど個別の課題を持っているところとか、素晴らしいところとか、これはちょっと問題があるなというところがあると思うんですね。こういうことを個別にやって、そのところが何故良いのか何故悪いのか、というようなことを明らかにしていけないと個別の大きな括りにだけになってしまうのではないかと感じます。

もう一つは、全中の山田専務のお話に出ておりましたが、個別農協が自ら変えていくということが大事だと思うんです。まさに経営問題については、その役職員が自らチャレンジして変えていく以外に良い方法はないと思いますし、職員を通さずに改革するというものは、色んな形での示唆とか事例はできると思うんですけど、できないと思うんですね。そのような具体的な方法を、どのように移して行って、改革が始まるようにどのようにしていくのかということが、先ほど専務の資料では、そういったことが分からない。商品に適したものを作っていくなんてのは、それは反対の言葉で言うとそんなものはないと思います。沢山の考えがあると思いますがそういうことが具体的に出てくるためには、もう少し農協独自のところを掘り下げながら、またその人の問題に入っていくながらということが、もう少し全体のことが浮き彫りになってもいいのではと思います。

今村座長：橋本委員からの貴重な御意見として承り、これから先、更に深めていきたいと思っております。

まだ御意見あるかと思いますが、時間の関係もございますので、先ほどの現場で実践されている方々からの意見への質疑応答を進めたいと思っております。

谷さんと梅津委員からはJA改革全般についての御意見を頂きました。仲野さんは販売事業を中心に、大屋さんは生産資材、購買事業を中心に重点をおいてお話を伺いました。まだ話し足りないところも多々あるかと思っております。

で、そこも含めまして皆様から御質問御意見を頂きたいと思います。

どうぞ、松下委員。

松下委員：JA富里の販売事業は、非常に多角的にやっておられているので興味深く聞いていたのですが、具体的に、A～Fまでの間の64億円の販売がどのような割合でなっているのかを教えてくださいたいと思います。

地場消費の問題がどのくらいであるとか、生協流通がどうだとか大雑把で結構ですので教えてくださいたいと思います。

仲野参考人：地場消費で産直センターは2億3000万円。生協は1億8000万円。外食産業流通は約4億円。市場流通が38億円～40億円をちょっと切ったくらいです。直販流通が9億円～10億円くらい。原料は2億円くらい。

岸委員：谷参考人にお伺いしたいのですが、先ほど、理事になろうと思ったんだけどなれないんだというお話がありましたよね。私が思うに、農協大会で決議をするか、あるいは全中の作成する模範定款例で青年部から2人、女性部から2人ということを経験するくらいのことをやらないと駄目じゃないかと思ってるんです。やはり老・壮・青と揃っていないといかんですよ。しかしなかなか出られないのが現実でしょう。谷さんはどうでしょうか。何か良い方法はありますでしょうか。

今村座長：それでは谷参考人お願いします。

谷参考人：「青年部や女性部から理事になれるようにしてくれ」ということを、青年部として運動はしています。でも、私は地域から出たいんです。地域から、代表者を一人を押し出すということをしたかったです。ですが、なかなか難しい部分もありまして、今回はこちらも作戦をきっちりと練っていこうと思います。我々も、どのように理事が選ばれるのかということ自体を勉強不足で、選挙に出たら若い人が勝てるように元気さでは負けないぞという感じでしたので。

私は、理事になって変えようという意識と、もう一つは理事が選ばれるシステム自体を皆に分かってもらいたくて、仮に選挙で負けることになっても、そこで声を挙げたこと自体がまず大切だろうと思ったから、皆でやるということに動いたわけです。本来は半年くらい前から準備しておくべきであったんですけど、選考委員会が立ち上がって1、2回の会議が既に開催されてから私が声を挙げてしまったというまずかった部分もあったので、次回3年後にはもう少し勉強して出ようと思っております。とりあえず組織代表という形で送り込むことが一番可能性がある。

全国の青年部の門傳会長にも運動のほうをやって頂いておりますし、引き続き我々も地元でやっていかねばならないと思っております。

岸委員：青年部では、門傳委員のように力のある方がやっておられるのに、何故実現しないのですか。

門傳委員：実は私、ある全国連の役員に充て職でなったんです。それは、こちらから志願したのではなくて、入ってくれと言われて入ったんですけど。これはどうも聞くところによると、私が入ったせいで、良く言えば議論が活発になった、悪く言いうとシナリオ通りの予定時間で終わらなくなったとのことです。色んな意味で刺激になった面はあるということです。

本来であれば、例えば単協では、女性部と青年部の割当てではなくて、やはり自らの組織ですから自分達の力で勝ち上がっていくということがあるべき姿であると思うし、かつてはそうだった。今でもそういうところもありますが、少なくなってしまうという現実がある。

そういった意味で、農協としても将来の人を育てるという目標がありますから、その手段の一つとして、例えば生産部会であったり女性部であったり青年部であったり、こういった組織代表を入れるということは手段の一つであると思います。けれども、女性部と青年部があるところとないところがあ

りますから、仮にあったとしても、そこに付いている人間がどうだとか、農協との関わり方の違い、濃淡等あると思いますから一概には言えない。入れれば良いということもないんですが。ただ、全国連においては、ある程度運動をしている結果、実際に入りつつあって、自分を評価することはできないんですけども、刺激にはなっていると思います。

確かに岸委員のおっしゃるとおり、老・壮・青というもののバランスが、かつては取れて成り立っていたのが、最近はどうかなという部分がありますので、そこは隣の峰島委員もそうですけど全国組織での今の立場としての責任もありますので、そこは常に全中なり全農に対してやっております。

最近では若手が入りにくいとか手を挙げないという部分があるにしても、そこはそのまま良いということはありませんので、そこを何とかしようと常々検討させて頂いておりますし、実際徐々にではありますけど芽は出てきておりますので、期待して頂ければ段々答えも出てくると思いますので、もう少々お待ち下さい。

今 村 座 長：続いて、関連して峰島委員をお願いします。

峰 島 委 員：女性部でございますが、私も地域から理事に推薦され、また、選考委員会の委員でもありましたので直接その経験をしております。

選考委員会で名前を出し、地域から推されたのですが、根回し手回し金回しと言うのでしょうか、町会議員等が絡んでおり、もう既に決まっております。ですから、私はこの時理事になれませんでした。この経験から、私たちは対話集会等をもちまして、必ず女性の理事を入れるという定款に変更して頂きました。ですから、次回の改選時には必ず女性の理事が入ります。

常に慣習で、隣のおじさんの次はこの人だよという決まりがある地域がまだまだあり、この背景により、私たちが参入できないという実態がまだまだあります。それに対しての数値目標を立て取り組むということは、農協大会でも決めておりますので、これを機にますます改善されていくのではないかと考えております。

今 村 座 長：ありがとうございました。

どうぞ、牛尾委員。

牛 尾 委 員：1点目ですが、前回と今回で4つの農協の事例が出されましたが、この4つの農協というのは、もちろん成功事例であるわけで、大消費地に地の利がある、首都圏であるとかの都市型近郊農業であるということ、また園芸とか畜産という非常に付加価値の高い農業を展開することができるような農協であったわけですけども、やはり、今の日本の農協の問題点というのは、このように成功した農協よりも、むしろ米・麦・大豆に依存している農協です。その農協が、特に営農・経済事業をどのようにやっていくかという問題点の事例がこれまでに出不されていらないので、次回には、このような農協からのヒアリングを行って頂きたい。

2点目は、資料5の1ページ目で、外部環境の変化を踏まえた改革の視点ということが出されていますが、私は、この改革の視点というのはちょっと欠けている部分があると思うんです。それは何かと申しますと、農産物販売市場の変化に対する視点が、小売と卸売の部分だけの変化しか捉えていないことです。例えば、販売市場において外資が参入するということは、当然売れる商品は国内農産物だけでなく、世界中から農産物を調達する可能性が出てくるわけです。ですから、日本国内の小売とか卸売とかの問題だけではなく、輸入品とどう戦うかという視点を全中さんが持って頂かないと、国内だけの小売業とか卸売業だけの問題だけ片づけられては、実際の農協改革に結びつかないのではないかと危惧しております。

今 村 座 長：1点目の問題は、私としても次回にやろうと考えておりましたので、次回行いたいと思いますのでよろしくをお願いします。それから2点目ですけど

も、全中さんに次回の宿題ということをお願いいたします。

どうぞ、有塚委員お願いします。

有塚委員：谷さんから、随分すくんだ話を聞かされたなと思いました。御承知のように、小さな零細農業は立ち上がらなければいけないと、肌を寄せ合い、体温を暖め合っこの農協組織は、既に50数年、女性部も青年部も約50年経ちました。この節目節目には、昔からこの組織では青年部が立ち上がって来ているわけです。そして大きくうねりを起こし、農協改革やら色々なことをやってきております。小林委員も40年間やってきておりますから、今の年齢から40年を引くと、確か皆さんより若い年だと思います。

日本も細く長いものですから、組織に対する組合員の温度差がかなりあるんだなと思っております。重複するわけではありませんけれども、私どもの北海道は、農協の青年部長をやったら必ず理事に推されて参ります。今は、連合会の役員も、青年時代に農協の組織運動をやってきた方たちばかりでございます。このような事例がありますので、ここはひとつ若い方々に頑張ってもらって立ち上がってもらいたいなという所感を持ちました。

今村座長：ありがとうございました。その他、どうぞ野村さん。

野村委員：梅津さんにちょっとお伺いしたいんですが、私は一つのあり方として農協を、農家が選択できるような色々なサービスを用意して農家の選択に任せる、そういう中で競争していくとかあるいは応分に負担していくとか、こういったあり方があるのではないかなとかねてから思っておりました。そこで今日梅津さんから、生産する農家の意識によって分けるというような発言があったので、より具体的にお伺いしたいです。

今村座長：では梅津さんよろしく。

梅津委員：私は北海道から沖縄までの全部の農家を選べるんですが、農協は農家を選べないんですよ。先ほどから出てましたけど、プロフェッショナル集団を育てるとするのは、時代背景・ニーズ、例えば生産方法を踏まえても、農協より進んでるといって違った観点からものを見て、その人たちが農協と対立して出て行き、法人化されたところがここ20年ぐらいものすごい数がありまして、法人化されてるからいいのでなくて、農協という一つの枠の中でやってきたことが違った概念から見ていると違って見える、これを取り入れなかったことが実にマイナスだと思っているんですよ。

農協というのは一つの地域を守らなくてはならない。仮に私がさっき言った（大泉村に）1700戸あって1000戸農家があって（農業で生活しているところが）20軒もないような所というのは、農業で食べてた人が農業で食べなくなって農業従事者から農村生活者が変わっていったんですよ。こういうのをずっと同じ農家という概念の中でひっくり返って引張ってきたところ、僕は農協の大変さが逆にあると思うんです。だったら思い切って平等論を言えなかったら、もう意識によって分けちゃいなさいと。「俺土地持ってるので貸してあげる、誰か作ってよ。」みたいな分け方はしてきてないんですよ、僕はここに農協の辛さがあると思う。

谷さんはすごくえらいと思う。大体理事になんかあったら内部調整で労力使って終わりになりますから。そういった農協の外から見てると中に入ってみるとのの違いみたいなことを、もう少しここに副会長もいるし山田専務もいるし全農の理事長もいらっしゃるわけですから、ちょっと内部からみてみると、外側から圧（あつ）かけると大体叩かれて終わりなんです。僕みたいな立場のない人間だから好き勝手言えますけど。その辺もう少し意識によって仕分けるみたいなところを是非やっていただけると僕はおもしろいと思うんですよ。あんまり答えになってないですね、でもそういうことです。すみません。

今村座長：また野村さん、後で二人でゆっくり議論して下さい、大変長くなりそうで

すから。その他ございませんか。はいどうぞ、小林さん。

小林委員：梅津委員のおっしゃることは全くその通りだと思うんです。ただ、歴史的にみまして、それにこだわる方がいいのか私も迷っているんですけど、農協というのは今まで点でなく面で仕事をしてきた。もちろん組合員も集落全体が組合員なんだと。そういうことだと、どんな小さな組合員でも「俺農業やってるんだから、これ面倒見るよ。」と言うとですね、これは「ノー」は言えない。

委員さんは、やる気のある人たちを集めてそれはそれで農協で対応すると、あるいはそこまで行かなくてもそれはそれで類別して対応しなさい、とこういうお説でございますから、これは大いに今後参考にさせていただきたいが、弱点は面を重視してきたこと。従って点の部分については、とかく相手の方の納得いくような対策が講じられなかった。従って「俺は農協はダメだよ。」とこういう結論になると。今後の大きな課題だと思います。

それからもうちょっと申し上げると、普遍性という問題もございまして、できるだけ多くの組合員に、満足いくかいかないかは別として施策としては及ぼすような努力をしていかない困るな、と。我々の考えがそこに固定しちゃっているのかも知れないですけど、そういうことも感じております。

いずれにしても、そういう部分をいい方向に改革していかなければならないと思います。以上でございます。

今村座長：ありがとうございました。鈴木さん、館本さん、和田さん、何か。鈴木さん。

鈴木委員：流通構造の中の販売事業につきまして、8ページですが、一つは(2)の中の営利販売事業にJAグループの持つ優位性を行かした総合販売戦略体制の中で、消費者ニーズを積極的に捉えたダイレクトに供給する仕組みとか、色々あるのですが、これは全国組織としての各JAさんへの指導方針として何って良いのか。全農さん自身の事業として何って良いのか。

それからもう一つはその時に各JAの、さっきの富里をはじめ、活発な活動がございました。そのJAの活動とどういう競合性を持つか。それから「ブロック化」というのがどういうことか。色々単発ですが御質問したいと思います。

今村座長：田林理事長、よろしく。

田林理事長：まず、「ブロック化」というのは、園芸の販売事業というのは、県産品銘柄の振興ということで、県別に出荷しているというのが実態でございます。それは市場出荷もそうですし、全農のセンターに対してもそのような格好になっており、合併してもそのことを前提に合併している。そういう方式が産地間の競争を作るという意味でいいことではないかということでやってきておりました。ただ、販売の手数料をもっと下げて、農家の手取りを多くするとか、消費者の価格を安くするという視点に立ったとき、ブランドが明確に確立されていない一般的な青果物について、県単位よりもむしろブロックで集めて市場にトータルで出荷していくということの方が管理費や物流費が削減されるわけです。せっかく統合したんですから、全農の内部の県単位方式からブロック方式に変えていった方がいいんじゃないか、ということがブロック化の問題でございます。

それから、「会社化」の問題は、これも全農のことを言っております、全農の会内でセンターを持って販売事業をしております。先程、生産資材の所で少し高コストという事を申し上げましたけれども、全農のセンターも今はアルバイトの比率や、あるいは作業員の下請けの比率や、そういうものを構成比として多くしてきましたけれども、そのディレクターといいますが、あるいはマネージャーといいますが、そういった層については依然として全農の職員が関わっております。この職員層も含めて、トータルとしての人件

費が一般的に行われている市場の卸に携わっている卸の人件費と比べてやはり高くなっていると思っておりますので、早いところそれらの問題について解決しないといけない。

一つは会社化を行うということ、もう一つは方法としては一部のディレクター、マネージャーを除いてすべて外部化するという、を追求していきたい。ここでは会社化の方が簡単にできるんじゃないかということで書いておりますけれども、コストが下がるという意味で書いておりますけれども、色々な方法を考えていかなければならない、そういう風な意味でご理解いただきたいと思えます。

鈴木委員：JAさんの活性的な動きとぶつかり合うようなことはございませんか。

田林理事長：質問の趣旨が良く理解できないのですが、各JAが販売する方向と、全農が今そういう風に販売をすることが販売先でぶつかるのではないかと、そういう風に理解すればよろしいですか。

ここにもずいぶん全中の資料にも書いておりますし、私どもの資料にも書いております。直販センターですとか、地産地消ですとか、積極的に導入すべきだと思います。このことは、私どもの事業分量にも上がらないし、利益にも上がらないわけです。しかし農協の販売事業が事業分量として大きくなり、あるいは利益として一定程度のものが今以上に確保できるということは、農協全体の基盤が確立する、経済事業の基盤が確立するということになりますので、そのことについて私どもはお手伝いこそすれ、それがバッティングするから問題であるという立場は全くとっておりません。

松崎委員：よろしゅうございますか。

今村座長：どうぞ、松崎委員。

松崎委員：一つは、先程の田林さんのお返事に対する確認なんですけれども、将来の数字の計画が2回目に出たって言うんですが、私の記憶ではそこでその数字を議論したっていう記憶がないんで、むしろその時には過去の数字がないと分らんということで、その数字が出てきたという風に記憶しているんですが、それで間違いはないかどうかということ、これが一つでございます。

それからもう一つですね、これは先程も申しましたけれども、これから国際化になってくるんで、梅津さんがおっしゃっていた農業のプロフェッショナル化というのが非常に重要じゃないかということで、どういう部門でどういう事をやればプロフェッショナル化できるのかということがちょっと分かりませんので、どなたにお聞きしたら良いのか解りませぬけれども、安城の大屋さんがよろしいのかなと。組合員の中で、例えばどれくらいの方が本当のプロフェッショナルとして農業をやっているのか、というようなことが概略でもお分かりになれば教えていただきたい。

今村座長：はじめの方は次回にやります。大屋さん、簡潔にお願いします。

大屋参考人：プロフェッショナルというものの取り方なんですけれども、どういう風に理解して良いのか私は分らんのですが、総称してプロっていう事ですかね。技術面においても販売面においても。

松崎委員：プロフェッショナルってのは、定義を作らなくてはいけないと思うんですけども、概略的にいって、ちゃんと経営できて、利益を出して。

大屋参考人：農業全体としてですか。

松崎委員：むしろ農家の単位とか、ブロックになっていたらブロックの単位とか、そういう単位で自分たちだけで経営していけるというのがどれくらいあるのかなと、全体の中で。それが全国でどうなっているのかということが分かると、どうすればいいかということが分ってくるんじゃないかと。

大屋参考人：自分の管内の事例でよろしいですか。

松崎委員：もちろん結構でございます。

大屋参考人：法人ですと総面積、総耕作面積が300町歩ぐらいないと、経営的に成り

立っていかないと思ってます。ただ施設園芸農家、例えばキュウリでいきますと最低で7反、8反ぐらいですかね。1町まではちょっとやれるのかなという気がしますけれども。目安としては7反が第一の目安、その次は1町かなと。例えばの例ですけれども。

松崎委員：たしかにキュウリの場合ですと、新鮮度の問題がありますから、輸入はなかなか難しいと思いますが、麦の場合ですと、300町あっても、本当にアメリカ、カナダの麦と戦えるのかという感じがするんですけども。もちろんうどんにとか、そういう特徴のあるものなら別なんでしょうけど、そこらへん、いかがなんでしょうか。

大屋参考人：国内麦と比較することが果たしていいのかっていう問題が一つあると思うんです。外麦でなれた、私も外麦で食ってたんですけども、昔は百姓でしたので、自分のところの麦でうどんを食べてきた、国内麦で。そういった覚えがありますけれども。国内麦と外麦とを同じテーブルに乗せること自体に問題があるような気がするんですね。国内麦は国内麦としての理解はやはりしていただきたいと思います。

今村座長：館本委員。

館本委員：この「農協改革ボックス」を見ると、ほとんどの農協の方がよく分かっているんですよね。改革の仕方が非常によくわかってる。ですから我々が「こうだ、ああだ」と言うよりは、実際携わってみえる方の方がよく解っていると思うんですよ。

それで、今の話もそうなんですけれど、国がやはりしっかりと「食」で日本人の健康を守るということをや、やはりきちっと打ち出すことなんです。農業とは何か、野菜とは何かと。きちっと出るんですよ。今飽食の日本人に足りない栄養素は10種類あるんですよ。外麦だ、こうだっていう論議もありますけれど、きちっと分析すれば日本人に足りないものは日本の土の中にあるんですよ。それをきちり出さなきゃいけない。それからやる気あるかやる気がないか、これをどうやって判断するか。これは作った人の作物をデジタル化することですよ。分析できるんですから。ナノの世界まで今できるんですから、これはやはりデジタル化しなければいけない。

それからもう一つは、政官と、これだけの組織になれば、政治圧力という形もできますよ。良いときは政治圧力、悪いときはね、いかんから。だから本当に全農というものがあつた方が、日本人にとっていいのか悪いのか、こういう事もやはり考えないかんのですよ。莫大な金が医療費に使われているんですね、30兆円。10兆円でも20兆円でも食の方へ持ってこなければいけない。そのためのソフト作りを国を挙げてやらなきゃいかんと思うんです。

それをアメリカはやっているんですから、日本も真剣にそこについて、「食で日本人の健康を守るぞ」、「徹底的に守るぞ」というところへ入り込んでいけば、全農のあり方、農協のあり方、みなさん携わっている人はどこが悪いのか解っているんですよ。うちの会社でも、どこが悪いかといえば、幹部に聞いたってわからないんですよ。一兵卒が一番よく知っている。一兵卒が「こうしたらいいですよ。」って、そのとおり、それを実行すればいいんですよ。やるか、やらんかだけなんです。だから僕は非常に良い農協ができると思うんです。皆さん方もこれを見てても解っているんですよ。こうしなきゃいけないということがね。

だから、僕は国が食で本当に国を守るぞと、日本人の健康を守るぞと。81歳から82歳が平均寿命でしょ。健康寿命は、74歳ですよ。この7歳の差に莫大な金が掛かっているんですよ。こんなのおかしいですよ。

それから、バブルの時に生産性がない土地の値段がばんばん上がったでしょ。こんなもん誰もがおいしいと感じたはずなんです。今、製薬メーカ

ーが二千億、三千億儲けているんですが、食に携わる人間はほとんど儲けていないんですよ。これ、おかしいんです。おかしいことははっきり国が方針として「おかしい」と言うこと。だから「食で日本人の健康を守ろう」とここから持ってこない。持ってくれば簡単に分かってくれますよ。

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。和田さん。

和田委員：2点伺いたいのと、意見を申し上げます。

「地産地消」という言葉が非常に最近よく使われております。私たちもそれは、以前から決して排他的な意味でなく、地域でできたものをもっと地域で大事にできないかと言う話が、これはつい最近の事ではなく、私たちの会員の中で全国の地方の役員などが来たときにそういう話はよく出ておりました。非常に狭い範囲での地産地消もありますし、少し広い範囲での地産地消もあると思うのですけれども、これだけ地産地消ということが言われておりますときに、それを進めるための壁というのが何かあるのか。例えば法律でこういう所を変えていかないと地産地消は進みにくいか、色んな事があると思うのですけれども、その壁になっているようなものがあるのか伺いたいのが1点です。

2点目は、理事会、経営管理委員会と、こういう会議というのはそれぞれオープンにされているのか、もしオープンでされているとすれば、一般の組合員の方で、傍聴できるのか。その辺のところ、伺いたいと思います。

今村座長：経営管理委員会について、公開、非公開、その辺は制度的に実態どうなっているのかということですが。

経営・組織対策室長：経営管理委員会につきましては、これは従来のももそうなのでございますが、基本的には、一般的には非公開でございます。経営方針を決めるということでございます。例えば先ほどの信連の例でいきますと、やはり不良債権の処理とかかなり具体的な話も出ますので、基本的には非公開の形をとっておりますが、これは会社と同じようにその際は議事録を作成することが義務づけられておまして、その議事録については組合員であれば閲覧が可能ということになっております。当然プライバシーの問題等は配慮した形になると思いますが、組合員であれば請求すれば議事の様子はわかると、そういうことになっております。

今村座長：ありがとうございました。それでは地産地消を農協としてどう考えているかということ、これは山田専務に代表してお願いします。

山田専務：和田さんのおしゃった地産地消を阻害する事項があるのかということについては、基本的に阻害する事項はないと思います。そういう面ではJA役職員の知恵と工夫とやる気にかかっているんだと思います。地産地消といいましても、立派な店舗を作ってやらなきゃいかんというわけではなくて、地元のを学校給食へ出すとか、そういう取組から始まって、様々な工夫があってしかるべきということで、相当な勢いで進んでいるというのが実際です。

今村座長：ありがとうございました。だいたい時間が来たんですけども、どうしてもしようかという方がいらっしゃればどうぞ。

大屋参考人：地産地消で障害がないかという話ですが、今ないだろうとおっしゃったんですが、地産地消というのはファーマーズマーケットだけではなくて例えば学校給食も地産地消なんですよ。学校給食というのは実態言いますと、国、県レベルでバックアップしていただいていますけれども、まだまだ地元のを食べて頂ける、使って頂けるという仕組みはできあがってないです。というのは、学校給食会という組織がそれぞれ市町村にありまして、この中で価格面、あるいはそういったところでの持ち込みですね、そういった具体的な実務で阻害されているというのが現実としてあります。ただやっているのは行政ですから、今までのやり方を変えていくことに抵抗感をもった連中がいるというのも事実だと思います。そういった意味では、大きな意味では

阻害要因であるのかと思っています。

今村座長：ありがとうございます。大変活発な御意見ありがとうございました。まだ御意見あることと思いますが、時間が参りましたので、この辺で終わりたいと思います。

そこで、私から一つ提案したいことがございますので、少しばかり時間をいただきたいと思います。といいますのは、農協改革につきましては、今日の中全・全農からの御報告にもありましたように、本来農協系統が主体的に実践していくものだと考えております。またその自覚も十分お持ち合わせていると思います。しかし、この研究会では皆さまからこれまで御意見をいただきましたように、農協改革は抽象的なスローガンやシステム図を示すだけでなく、具体的な対策を具体的なスケジュールをもって、数値目標を掲げて確実に実行していくことが重要ではないかと考えております。そうしたプログラムがないと、委員の皆さまから「こうすべきだ、ああすべきだ」という建設的なご提案あるいは注文もたいへんつけにくいのではないかと考えました。

そこで、この研究会で出された皆さまの御意見、あるいは現場でやられている方々のヒアリング等を通じた実践を踏まえて、農協改革に関して中全・全農の見解を具体的にお聞きしたいと考えまして、今お手元にお配りした「農協改革に関し中全・全農の見解を求める事項」というペーパーを作らせていただきました。そこに書いておりますように、極力スケジュールと数値目標を明示して示していただきたい、という風に考えます。次回の研究会でこれを中心に議論していきたいと考えております。

だんだん回数も迫ってきておまして、今度第5回ですので、3月までにまとめなくちゃならない。2月におそらく論点を明確にこの研究会で整理して、3月にこの研究会で答申をまとめるというスケジュールになると思いますが、そのためにもこれを是非お願いしたいという風に思います。これについて事務局の方から少しばかり読み上げて、短いですが説明していただきたいと思います。

経営・組織対策室長：それでは読み上げさせていただきます。「農協改革に関し中全・全農の見解を求める事項」(以下読み上げ)

今村座長：大体私の方で考えたのはこういうことですが、これについて何か質問あるいは追加すべき意見等ございますか。小島さん、どうぞ。

小島委員：「信用・共済事業がなくても成り立ち」と書いてございますが、「信用共済事業からの収益補てんがなくても、」という意味ではないかと思いますが、そういう風にさせていただいた方が誤解がないと思いますが。

今村座長：その通りです。どうも失礼致しました。正確にはそうですね。修正させて頂きます。それで訂正して再度委員の皆さまに送った方がいいですね、お送りします。その他にございますか。どうぞ。

門傳委員：色々なところからの色々なものをまとめたからこうだとは思いますが、これはこれとしても、あくまでもこの場は農協のあり方についての研究会ですから、農協の悪いところを直す研究会、指摘し合って直すだけじゃなくて、これはこれとしても、ここの部分は期待の部分だと思うんですけど、今の部分の適切な評価も合わせて、例えばやってること、今和田さんがおしゃった地産地消への取組とか健康の部分とか、あとまさに共生とか、いろんな部分のやってるところというのはあるわけですね、それがあまり知られていないというのはあるかもしれませんが、そういった部分はそういった部分である程度押さえて評価をしていただいた上で、「こういうことをやってちょうだいよ、」というのなら話はわかると思うんですね。

どうも赤点の生徒が仮に英語が百点であっても、数学が50点で赤点だお前って言って、どうやってこの点数を70点80点平均点とするんだ、と。

もっと悪く言えば不良債権处理的発想だと思うんですよ、これだけだと。もっといいものを伸ばす、評価するという視点も加えた上で、こういった形もしていかないと、どうも今のままの議論でいくと、農協の存在が反社会的であるかのような、かなりひがんでとるとそういう風にとっちゃうと見方が一面的かと思えますので、このペーパーはこのペーパーとしても、併せて今後更にもっと農協に伸ばしてもらわないといけないところ、そういった部分も是非加えて頂ければ、ストレスたまらなくてすむと思えますので、是非そういう視点も加えていただければありがたいと思います。

今村座長：わかりました。第5回の研究会でこれに基づいてやりまして、第6回、2月では論点を整理する中で、農協の優れた点、重要な点、存在意義など色々出ておりますから、そういうものをもちろん含めて、改革すべき点、改善すべき点について併せてやる、そういうつもりでやりまして、その前段階でありましてこれで全て決まるというわけではございませんので、誤解なきようお願いします。どうぞ。

松崎委員：この研究会が全中・全農をお願いをするという、そういうことですね。

今村座長：そういう姿勢です。座長提案とさせていただきたいと思えます。

松崎委員：今積極的な、という意見がありました、逆にですね、全くなかったら何が一番困るのか、という観点をひとつ入れていただいたらいいんじゃないかという感じがいたします。

今村座長：農協がなくなったら、ですね。わかりました。それは記録しておいて下さい。どうぞ、田林理事長。

田林理事長：私は委員でないんで意見は述べられないんですけど、一つだけ私の説明がまずかったからこういう表現になったんじゃないかと思うんですけども。

1ページの2の「農産物販売事業」の下から2つめの項目で「全農及びその子会社の販売事業は、代金決済以外にどのような役割を果たしていくつもりか。」ですが、代金決済しかやってないような表現に私が説明したんじゃないかと思えますので、ちょっとこのところは「代金決済以外に」という言葉は除いていただけないでしょうか。

今村座長：はい、それではとりましょう。販売事業全体について実態と特質、これから改善していく方向を書いていただくことにしたいと思います。よろしゅうございますか。

それでは、今具体的に修正点2点出まして、それを修文した上で、また皆さまに送らせていただきます。全中の山田専務、全農の田林理事長、何卒よろしくをお願いします。

それではこれで今日は終わりますが、事務局から連絡ございますのでよろしくをお願いします。

協同組織課長：次回の研究会ですが、既に座長からお話がありましたように来年1月24日の午前10時からということをお願い致します。次回も関係者からのヒアリングや先ほど座長からご提案頂いた全中・全農の見解等について意見交換を予定しておりますのでよろしくをお願いします。第6回研究会につきましては、2月のいずれかの日ということに改めて日程のご相談をさせていただきますので、よろしくをお願いします。

今村座長：ありがとうございました。さっき牛尾委員から提案ありました、お米だとかその方のヒアリングも考えておりますので、そういうことも含めてですね、来年になりますが1月24日金曜日の午前中ですが、よろしくをお願いします。本日はどうもご多忙な中ありがとうございました。

(参考)

## 農協改革に関し全中・全農の見解を求める事項

極力、スケジュールと数値目標を明示して頂きたい

### 1 改革に対する姿勢

農業者や消費者からの問題提起をどのように受け止めて、何を基本に改革に臨もうとしているのか。

改革の進捗状況が、農業者・組合員はもちろん国民・消費者に広く分かるように、客観的な評価手法を確立することについてどう考えるのか。

### 2 農産物販売事業

営農指導と販売事業をどのように有機的に関連づけて進めていくのか。また、営農指導事業の赤字解消のための方策をどう考えるのか。

J A (= 単協) による直接販売など販売ルートが多様化をどう進めていくのか。

農業者が直接販売を企画した場合、J A としてどのような支援を図るのか。

消費者の声をどのように生産現場に伝え、生産現場の状況をどのように消費者に伝えるのか。

全農及びその子会社の販売事業は、どのような役割を果たしていくつもりか。

全農及びその子会社が輸入食材を扱うことについてどう考えるか。今後どうするのか。

### 3 生産資材購買事業

J A の配送拠点の集約化をどのような手法で、どのようなペースで行うのか。

J A が全農以外の業者から仕入れることについて、どのように取り扱うのか。

J A からの予約注文に基づく共同購入のメリットが薄いものについて、今後どのように取り扱うのか。

全農及びその子会社の生産資材部門については、今後、どのような方針で改革を図るのか。

「ＪＡグループの資材価格が高い原因は、全農からＪＡに至るまでの手数料や労賃の高さにあり、仕入れでは負けてない」とのことだが、メーカーからＪＡへ至るまでの仕入れ価格と流通コストがどうなっているのか、子会社や関連会社も含めて実態を明らかにして頂きたい。

#### 4 生活関連事業

ＪＡの赤字事業の廃止・民間移管などを、どのような手法で、どのようなペースで行うのか。この場合、ＪＡ内での意思決定の迅速化をどのように図るのか。

全農の生活関連部門については、今後、どのような方針で事業運営をするのか。

#### 5 経営収支の改善

信用・共済事業の収益補填がなくても成り立ち、農業者がメリットを実感できるような経営を、どのような手法で、どのようなペースで実現するのか。

「選択と集中」の観点から、ＪＡごとに、事業範囲、施設配置、要員計画等について大胆な見直しを行うための条件整備も含めてどう考えるのか。

総務・管理部門の要員や経費の削減のために、どのような措置を講じるのか。

#### 6 経営体制

担い手農業者の意向を把握し、それを経営に反映させるためには、どのような措置を講じるのか。

経営トップを含む役員が、組合員メリットの最大化のために先頭に立って真剣に組合運営を行うことを促進するために、何をやるのか。

実務能力のある者及び農業者の過半を占める女性が役員に就任できるようにするためには、選出・選任方法について、どのような改善をするのか。

役員が法令違反等を行った場合には、全中としてどのような是正措置を講じるのか。