

第4回農協系統の事業・組織に関する検討会議事要旨

1. 時 間： 平成12年5月24日(水) 10:00~12:18
2. 場 所： 農林水産省3階第1特別会議室
3. 出席者： 委 員
奥村 一則 富山県・農事組合法人サカタニ農産代表理事
岸 康彦 愛媛大学農学部教授
後藤 康夫 農林水産長期金融協会会長
佐藤 晴登 J A山形おきたま代表理事組合長
佐藤三千男 読売新聞論説委員
生源寺真一 東京大学大学院農学生命科学研究科教授
森本 一仁 熊本県・農業者
山田 俊男 全国農業協同組合中央会専務理事
農林水産省
経済局長、審議官、金融課長、農業協同組合課長、組織対策室長
4. 議 題： 関係者ヒアリング
5. 議事内容
農業者1名、農業法人代表者1名、地方公共団体関係者1名、合計3名からヒアリングを行った後、自由討議に入った。
 - 1 農業者 A
A, 別紙1により説明。
(主な質疑)
委員： 消費者の食への関心は高まっているが、生産者と少しズレがあるという話だったがどういうことか。
A⇒ 生産者が作りやすい遺伝子組換え商品は消費者に受け入れられにくい、消費者が必要とする有機農産物は生産者にとってコストが高く作りづらい、というようなズレがある。
委員： 中央会について、討議を積み上げて結果が組合員まで届かないということであったが、どういうことか。
A⇒ 意見が反映されなかったものについてどうして反映されなかったのか説明がなされていない。生産者も理事になってしまうとJ Aの経営に重点が移ってしまう。
委員： 直接販売について、消費者に直接売るケース、大手スーパーと提携するケースいろいろあると思うが具体例を教えてください。
A⇒ 大手スーパーと提携することは難しい。インターネットを通じたり、仲間を通じて販売する例が多いと思われる。インターネット等を通じた直接

販売の場合、生産者は農産物の販売代金の回収が不慣れなため回収できるか不安がある。販売代金の回収を農協にお願いできないか。

委員： 他の商系業者は、農協より安く売ってもやっていけるという自信があるが、農協は何か言われてからでないと安く売らない。はじめから安く売ろうという姿勢が欠けているのではないか。

A⇒ 自分の農協では安く売る努力をしており、大口購買の農家は農協の安さを実感している。

委員： 「組合員は権利は主張するが義務ははたしていない」とは具体的にどういうことか。

A⇒ 組合員は、自分たちの農産物を高く売るのは当たり前という意識が強く、農協に求めるものが高い。一方、農協系統外の販売をするなど、組合員の義務を怠っている面もあり、組合員自身の改革も必要である。

委員： 自分が組合長になったらどうするつもりか。

A⇒ 営農指導が大事だと思う。技術は農家の方が上なので、流通、販売、情報提供をしてほしい。これ自身はJAの収益にならないが、これと購買・販売が結びつくはずである。

委員： 農協の信用事業について利用しているのは、貯金だけか、貸付も受けているのか、また農協以外の金融機関も利用しているのか。

A⇒ 農協から借り入れている。9割から10割近くが農協で、他は郵便局も利用している。農協で行っている共済事業の推進は、農家のためのものか、農協が契約を集めたいためのものか疑問に感じている。

委員： 経済事業で採算がとれているとは思われない。共済事業や他の事業で赤字を補っており、それが結果的に本来の農協の収支をおかしくしている。農機具の販売も決して安くなく、それでも採算がとれないならやめればよいという発想も必要ではないか。

A⇒ そう思う。

2 農業法人代表者 B

B, 別紙2により説明。

(主な質疑)

委員： 農協グループとして総合商社機能を発揮し、ヒット商品を生むという努力や農協の農産物は安全でおいしいということを定着させブランドとして売り出していこうという意欲が欠けているのではないかと思っている。

農産物販売のときのブランドはどうしているのか。

B⇒ 地域の特産物で終わらせることなく、JAのマークのついた商品を全国的に流通させるようなネットワークづくりを進めていくべきであるが、今は自分の名前で売っている。

委員： 機械化により条件整備を行いコスト減を図ろうとしても山間部では難しい。山間部では米をつくるべきであるような話であったが、どういうことか。

B ⇒ 中山間地で大豆、麦、野菜を作っても所得がペイしないため、結局耕作放棄をする。中山間地で歯止めをかけるとすれば、産業を定着させなければならぬところ、稲作はそういうところで築かれてきた歴史がある。条件のいいところでは、最大戦略作物を作り、条件の悪いところは積み重ねのある技術、営農でそれなりの作物を作って最終的な価格は、相互補完の扶助制度がとれないものか。

委員： 生産法人として農協金融についてどう思うか。

B ⇒ 銀行、信金と比較すると銀行、信金の方がきちんとやってくれる。結局農協離れをおこし、公庫の直貸にいつてしまう。よほどJAの方で考えないと法人とうまくやっていくことは難しいのではないか。JAはもっと法人の意見を聞いてほしい。

3 地方公共団体部長 C

C, 別紙3により説明。

(主な質疑)

委員： 中金と信連の統合では貴県が進んでいるが、信連が早く統合のめどがついたことについて特別な事情があるか。

C ⇒ 運用面で専門的知識を有する人材が少ないということが最大の理由ではないか。

委員： 県の出先機関と合併農協のエリアを同じにしたという説明であったが、県の事務所を合併農協にあわせていったということか。

C ⇒ そういうことである。

委員： 市町村との関係はどうか。

C ⇒ 町村との調整機能を持つために県の出先機関に企画振興室を作った。

委員： 県中央会がないと困るという分野は何か。

C ⇒ 県では、信用事業はやりきれないので、中央会は監査に力を入れていただきたい。

委員： 農業者の場合何かやろうとする場合補助金なしにはものを考えないが、この点についてどう考えるか。

C ⇒ まず個人や農機具等の補助ということではなく、計画や企画に対する助成、融資でなければならないと考えている。

委員： 貴県の管内で農協の破綻処理をしたことがあると思うがそのときのポイントは何か。

C ⇒ 結局は経営状況のディスクロの問題。知らないうちに大変なことになっていたという感じだ。

委員： 普及所では、組織ではなく主に個人を相手にした普及活動がなされており、それが農協の活動を阻害している面もある。普及員には、農協の機構の中に学経として入ってもらうのが一番よいのではないか。

C ⇒ 私学経が理事に入るようにする必要があると考えている。

委員： 今は農業関係の団体がたくさんあり、指導が多すぎて困っている。

事務局： 経営対策を指導する機関を一本化できないかというのは一つの課題であり、経営改善支援センターを中心にまとめられないか検討している。4月から信用組合について金融監督庁が全て検査することになったが、農協についても県ではなく国で検査すべきという意見もある。国も要請検査ということで検査できることになっているが、現在の体制で良いか、意見を聞きたい。

C⇒ JAの数も減ってきたので、県で検査するということが良いと思われる。ただ、大きなJAなど県のレベルでは十分検査できないところもあるので、要請検査という制度は残していただきたい。

討議の後、次回の開催の日程につき説明を行い、閉会した。

農協系統の事業・組織のあり方に関するヒアリング

1 食料・農業・農村基本法の理念の積極的推進

(1) 食料

新基本法は国内食料の安定供給を重視した物で、以前の農家所得向上を目指した物と大きく異なっている事から消費者・一般国民の農業理解を深める事は重要な運動である。

◎食の教育の推進

学校教育の中で食の教育の推進を進めれば自給率向上の面でも大切だが次世代に日本食への理解を深める上で重要であり米飯給食の推進はもとより教育資材の提供・体験農業の受け入れ等運動を進めなければならない。

◎消費者との連携強化

消費者の食への関心は高まっているものの生産者との考え方のずれがあり相互理解を深める運動展開を進める必要がある。

(2) 農業

①地域農業振興

地域ごとに主力作物の選定がされ特産物の増産が成され、施設・機械への助成そして営農指導がおこなわれているが、その作物に掛けた経費・労賃を計算したとき手元に残る所得が少なく離れる農家も少なくない。流通販売まで見据えた作物選定と指導をお願いしたい。

②農産物販売

農産物の販売は各単組が行いその戦略・実績でJAが評価される時代に入った。JAは農家が農産物を共同販売する事で利益をあげる為作られた組織であり、いままでの販売方法では手数料を差し引かれ農家に入る金額が生産費を割る農産物も少なくない。農家が利益を得られない販売ではJAは必要ない。しかし、JAグループ全体として考えるなら今後各JAが販売を強化する事で産地間競争が激化する事は避けられず、適地適作により産地を整理し競争を避け農産物の有利販売する事がJAグループに求められる。

新基本法により農家の直接販売が増えJAに対しその要望・支援が求められてきている、直接販売での問題は代金回収でありJAに回収の要望が

強い、直接販売の利点は手元に残る利益が多い事で有りまた消費者も顔の見える安全な農産物を求めており利害関係が結び付いた物とおもはれる。JA経営の視点に立てば直接販売の支援は必要なく、消費者交流・体験農業等の運動で安全性をアピールし、直接販売を支援するなら生産者名を表示して販売する農産物を流通させるなどの方法を講じるべきである。

③生産資材販売

◎肥料・農薬

肥料農薬は大口購買の奨励金を加えれば他業者よりも安く流通しているが店頭表示価格・予約での価格設定は高くなっている為JAの購買品が高いという印象が強いしかし、地域によっては業者がJAの価格設定を見て価格を決めており難しい。

◎配合飼料

飼料は畜種によりことなるが配合割合の要望が聞き入れてもらえない、個人的な要望は難しくとも地域・生産者組織・単協単位の要望は聞き入れるべきだ。

◎農業機械

農業機械の価格は高く、農家経営を苦しめる一番の要因になっていることから低価格の機械開発と経営規模にあった機械の導入を指導して貰いたい。

(3) 農 村

農家の必要とするJAとJAの経営は異なり分けて考える必要がある。農家の必要とするJAは、地域差はあるものの農産物にかかわる営農・流通・販売・資材提供等があげられる。特に営農はJAとしては収益が見えず削減されているが、農家としては地域の支店以上に結び付きが強くその信頼関係から金融・共済事業へ協力している。収益が上がらない部門の削減を考えるならむしろ総務・企画を行うべきである。農家の必要とする営農指導は有利な流通・販売・情報提供で有るため、資材購買と結び付け収益の上がる物にしていかなければならない。また、営農指導員は農村・農業の一番の理解者であり農村地域を誘導してきたことを忘れてはならない。

2 金融事業の体制強化

3 J Aグループの組織運営体制の強化

(1) J A・連合会

組合員は権利は主張するが義務ははたしていない。組合員のニーズを的確に反映するJ A・事業運営を求めるならばJ A経営に参画していくべきだ。

(2) 中央会

今の体制では農家組合員の意志集約は無理である。組織討議等積み上げてもその結果が組合員まで届いていない為関心まで薄れてきている。また、組合員の代表がJ Aの組合長ではないJ Aの経営者になれば運営を第一に考えざる負えず農家の意見を吸い上げるため別の仕組みを考える必要がある。

4 その他 農協系統の事業・組織の改革に関する事項

行政改革等で透明制のある行政を目指してきており情報開示が当たり前の感覚に成ってきているがJ Aではまだまだ進んでいない経済団体であり農家個人のプライバシー関わってくる為すべてとはいかなくとも理事会の傍聴・農協の定款の閲覧をすべきである。

農協系統の事業・組織のあり方に関するヒアリング項目

1. 食料・農業・農村基本法の理念の積極的推進

(1)食料

○JAグループは、消費者・一般国民との連携強化のために何をすべきか。

国民が消費する食料はより安全に、より安定させるJA施策が当然たる任務、食料主権として確立しなければならない。さらに国民の支持を得るためには率先して環境浄化に取り組むコントロール機能の発揮をし、その成果・果実を国民に享受してもらおう。JAは生物と環境、すなわちエコロジー運動の徹底を全国組織を上げて立ち上げる方策が国民に理解される。この21世紀に相応いし取り組み。

(2)農業

① 地域農業振興

○JAが地域農業の振興戦略(主食作物の選定、作付けの団地化、担い手への農地利用集積、耕作放棄地の解消等)を明確に樹立し、それに即して各種事業を積極的に展開していくためには、JAの組織体制をどのようにしていくべきか。

国内の大部分の遠地遠作の作付調整計画が必要である。都道府県ごとJA一本化とし各都道府県間調整を図る。特に山間部の作付は稲作とし平地の好条件地には、大豆・小麦・野菜等の作付、機械化による条件整備を進めコスト減とする。国庫助成、各自治体助成を限段階JAで調整補完システムを計り、収量で下限保障を各都道府県間で調整しあう。(所得確保するには団地化、担い手、農地集積は絶対必要)

② 農産物販売

○JAは、農家の直接販売をどのように支援していくべきか。

○JA自身の販売力の強化のためにどのようにしていくべきか。

○連合会は、JAでの対応が難しい大手のスーパー・外食・加工メーカーへの販売力の強化のためにどのようにしていくべきか。

○JAグループ全体としての販売に関するコストを引き下げていくために、どのようなことをすべきか。

- ・単品1億円商品を目指す。
- ・アイディアマンとなる人づくり。
- ・新しいJAチャンネル。
- ・先見・先手に徹する。

- ・情報処理するヘッドコーチが必要。
- ・常に革新を怠らないこと。地域のこれまでの取り組みを見直そう。味噌加工・酒醸造・肉加工、全部取られてしまいました。
- ・JAの商品が優れているといわれるヒット商品がない。(地域特産で終わっている。JAの名前が出ない。)
- ・今こそ全国JA組織の有利性を生かし全国提携ネットワークをつくるべき。

③ 生産資材販売

○JAグループ全体としての資材供給コストを引き下げていくために、どのようなことをすべきか。
(発注システムをどのようにすればよいか、配送拠点はどういう単位に配置すればよいか等)

機械・農薬・肥料が海外比較 20%~30%高い、更に今日の農畜産物の販売価格がH7年対比 84%。生産資材 102.2%の現状である。思い切った手術が必要である。そのためには、農協扱いシェアを高めるメーカーとの提携。(後押し・金融・販売網整備) JA職員の意識改善、危機意識。

- ・現在のスピード化された流通を先手必勝とする方策。
- ・東北ブロック、関東ブロック、北陸ブロック等各農政局単位で充分。後はシステムの構築、全部自前と思うな、協力業者機構を生かす方策をとれ。

(3) 農村

○JAの住民サービス関連事業について、その範囲をどのように考えるべきか。
(やめてもよい事業、今後やるべき事業等)

○特に、赤字の事業について今後どのようにしていくべきか。
(生活購買店舗、ガソリンスタンド等)

○JAは、高齢者福祉にどのように取り組むべきか。

○連合会は、JAの事業をどのように支援していくべきか。

- ・大手スーパーとコンビニから戦争で追いやられた。購買店舗、それでも尚しがみついている組合員意識の連がるである。時代は若者にやり決して時代をリードしているとは云われないAコープ・GSは淘汰されるのは遅くはない。生き残りは立地条件の良し悪しで決まるのではないか。事業収益を目指すなら立地条件の選定であり、7年以内償却だ。
- ・高齢者福祉こそJAは地域社会の中で腕の見せどころ。
(行政との福祉提携) 及び (定年者の農業生産グループ振興策、育成策)

2. 金融企業の体制強化

○大銀行の再編・情報技術革命等による大競争時代が到来し、またペイオフ解禁による健全性の低い金融機関が淘汰される時代が到来しているが、この中でJAグループの金融事業が生き残っていけるようにするために、どのような事業体制としていくべきか。

○JAグループの金融サービスの内容を他の金融機関より高度にしていくために、どういうことをすべきか。

- 農家組合員が安心して利用できる高い経営の健全性を確保するために、どういふことをすべきか。
- JA・信連の破綻を未然に防止するために、どういふことをすべきか。
- JAが破綻したときの受け皿、信連が破綻したときの受け皿をどう考えるか。

3.JAグループの組織経営体制の強化

(1)JA・連合会

- 「組合員ニーズを的確に反映した事業運営」と「経営環境の変化に的確に対応した迅速な経営判断」を両立させるために、どのようなことをすべきか。
(経営管理委員会と理事会の併用制をどうやって定着させるか等)

これ程まで地域に密着した組織はJA以外に無いそれを生かす事しかない。農村総合商社になりきる事だ。地域性を重視する発言は必要であるが、今日は時代を読めない役員が多い。従って経営を管理すると言うより識者の経済学者、各社会状況を経験した方々の第三者的発言は大いに必要。できれば識者として組織を役員と別にマネジメント出来る機能がいい。

(2)中央会

- 中央会が農家組合員の意識を集約できるようにするために、どうすればよいか。
 - JAグループが自己責任の下で的確な事業展開を行えるようにするために、どうすればよいか。
- ・ボーダレスでグローバルな国際環境は日本国内も同じである。国際競争に勝てるJAでなければJAは滅びてしまう。農家にしてみれば農業所得の低さに先行不安があり、その上、重労働となる。そこにJAの危機管理として、農業所得の確保、とり訳専業農家の所得確保する方策が早急に求められている。
 - ・巨大な組織力を使える経営戦略をいかに実行出来るかにかかっている。
<例>
 - ・JAが消費者に認知される活動の展開からの出発。21世紀を目前にした今日、すべての企業が横並びのスタートラインである。
 - ・ヒット企画・ヒット商品・ブランド化をいかに早く作り浸透させるか、21世紀の新しい時代に取り組むJAの姿勢を早くアクションを起こし国民にアピールすることだろう。逃げる組合員、追う農協にならないように我々も最大の応援をしたいと考える。

農協系統の事業・組織のあり方について

1. 食料・農業・農村基本法の理念の積極的推進

(1) 食料

- J Aグループは、消費者・一般国民との連携強化のために何をすべきか。
 - 日本型食生活の普及・推進、食と農に関する教育・情報提供等

(2) 農業

① 地域農業振興

- J Aが地域農業の振興戦略を明確に樹立し、それに即して各種事業を積極的に展開していくためには、J Aの組織体制をどのようにしていくべきか。
 - 戦略樹立・実施体制の確立・強化、各事業部門の連携強化
 - 地域農業振興の司令塔としての機能発揮のための営農指導体制の強化

② 農産物販売

- J Aは、農家の直接販売をどのように支援していくべきか。
 - 体制整備（販売ルート確立等）、店舗の設置、マーケティング等
- J A自身の販売力の強化のためにどのようにしていくべきか。
 - 販売戦略の確立、栽培技術・品質の高度化・均質化、地域ブランドの確立、集出荷施設等の再編整備、安定的出荷体制（周年出荷等）の整備、情報システム化
- 連合会は、農家の直接販売やJ Aの販売をどのように支援していくべきか。
 - 県域販売体制の強化（例えば、個々のJ Aのロットが小さいものについて、全県的な集出荷体制を整備する等）、県域ブランドの確立、情報システム化支援（マーケティング情報等）
- 連合会は、J Aでの対応が難しい大手のスーパー・外食・加工メーカーへの販売力強化のためにどのようにしていくべきか。
 - スーパー等のニーズに応えるための出荷・販売システム整備（新規商品の開発、パッケージセンターの整備、定時・定量出荷等）
 - 産地情報の収集・整備、契約栽培の促進・調整

③生産資材販売

- J Aグループ全体としての資材供給コストを引き下げていくために、どのようなことをすべきか。
 - － 県域物流体制の確立、販売店舗の再編整備、情報システム化

④その他

- 大規模農家のJ A離れを食い止める方策が必要（手数料割引等）

(3) 農村

- J Aの住民サービス関連事業について、その範囲をどのように考えるべきか。（やめてもよい事業、今後やるべき事業）
 - － 購買事業について、外部委託も含め再編整備すべき
- J Aは、高齢者福祉にどのように取り組むべきか。
 - － 農村地域においては、都市部よりも高齢化が進展する一方、高齢者福祉への一般企業の進出は期待できないため、J Aの役割は重要。ただし、収益性の高い分野ではなく、J A経営への影響は懸念される。

2. 金融事業の体制強化

- 大銀行の再編・情報技術革命等による大競争時代が到来し、また、ペイオフ解禁により健全性の低い金融機関が淘汰される時代が到来しているが、J Aグループの金融事業が生き残っていけるようにするために、どのような事業体制としていくべきか。
 - － 一般金融機関並みの体制整備が必要と考えるが、特に、信用事業担当（又は専任）の学経理事の設置、貸出審査担当部署の独立性の確保、ファイナンシャルプランナーの養成等は急務ではないか。
なお、一律の余裕金運用規制（模範定款例に基づき、信連及び農林中金に3分の2以上）は、「大競争時代」においても妥当なものなのか？
- 農協組合員が安心して利用できる高い経営の健全性を確保するために、どういうことをすべきか。
- J A・信連の破綻を未然に防止するために、どういうことをすべきか。
 - － 監査体制の強化（現行：貯金等合計額1000億円以上は員外監事必置、2000億円以上は常勤監事必置）
 - － ディスクロージャーの内容の充実
- J Aが破綻したときの受け皿、信連が破綻したときの受け皿をどう考えるか。
 - － 受け皿決定のルール化が望ましい。また、資金援助について、誰がど

れだけ負担するか（貯保と相援の比率、全国支援と地元支援の比率、自治体負担の要否）を明確な法的根拠の下にルール化すべき。

3. J Aグループの組織運営体制の強化

(1) J A・連合会

○ 「組合員ニーズを的確に反映した事業運営」と「経営環境の変化に的確に対応した迅速な経営判断」を両立させるために、どのようなことをすべきか。

－経営管理委員会と理事会の併用制の定着が重要だが、そのためには、導入済みのJ A・連合会におけるメリットの明確化、全国連における率先導入が有効。

－なお、組合員ニーズの反映、環境の変化への対応の両面において、J Aにおける女性・青年農業者の意思反映が重要。

(2) 中央会

○ 中央会が農家組合員の意思を集約できるようにするためには、どうすればよいか。

－J A（組合員の中から役員を選挙又は選任）→中央会（J Aの中から役員を選任）という本来の意思集約ルートがどの程度機能しているかの検証を要するが、仮にそれが不十分とすれば、これを補完するものとして、農家組合員の意思を反映する機関の設置、又は組合員の代表者を役員とすることが考えられる。

○ J Aグループが自己責任の下で的確な事業展開を行えるようにするために、どうすればよいか。

－農協の広域合併が進展した結果、万一経営が破綻した場合の影響も大きくなっていることから、中央会の経営指導機能、監査機能の一層の強化が必要。

○ なお、県内系統組織の課題解決や県の農業施策の推進に当たって、中央会はなくてはならない存在と認識。

○ 他方、現行法における信用事業実施組合の代表理事・常勤役員の兼職兼業制限の下では、J A（総合農協）の組合長が県内系統組織のリーダーとなることに対する強い制約があるため、今後、系統組織のリーダーの人材難が生じることを懸念。