

第7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6月16日(金) 15:00~17:00  
2. 場 所： 農林水産省4階第2特別会議室  
3. 出席者： 委 員  
岸 康彦 愛媛大学農学部教授  
奥村 一則 富山県・農事組合法人サカタニ農産代表理事  
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  
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  
和田 正江 主婦連合会会長  
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

農協関係者1名、地方公共団体関係者1名、農業者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 農協関係者 A

A, 別紙1により説明。

(主な質疑)

委員： 生産者の直接販売への支援をどう考えるか。ガソリンスタンドについて、J Aと一般業者が同じ土俵でやっていけるのか。経営管理委員会制度の必要性をどう考えるか。

A 直接販売を行う者が一番懸念しているのは販売リスクであり、全国ネットのJ Aの組織力を活かして支援できないかと考えている。ガソリンスタンドは、一般業者が基礎的ユーザーを持っていないのに対しJ Aには組合員がおり、やり方によってはやっていけると思う。休みなく店を開くような努力が必要。経営管理委員会は、今後、必要と考えている。金融については高度な知識が必要である。

委員： J Aの組合員への甘えがJ A改革が遅れた理由であり、このままで全国のJ Aは本当にやっていけるのか。

A それは可能であり、トップの姿勢の問題。自分のところでは、朝7時から夜10時まで365日休み無しで営業しており、努力もしている。

委員： 中央会役員にＪＡ以外の人を充てることを考えているのか。

A 青年、婦人、あるいは法人の代表の方々を登用できないかと考えているところである。

委員： 組合員のニーズに合った金融をやっていくと言っても、民間より落ちるのが事実であり、まともに競争していけるのか。それとも別の方向を目指すのか。

A ＪＡとしては信用事業部門にエキスパートが不足しており、銀行の支店長をヘッドハンティングするなど、信用事業部門の体制を早急に構築することが必要である。

委員： 民間金融機関はリストラが進んでおり、ＪＡもそういう人を採用してはどうか。

A 私もそう思う。

委員： ＪＡ役員の定額報酬制についてどう考えるか。成功報酬にしたらどうか。

A ＪＡ役員の報酬は責任給である。成功したら増額、失敗したら減額というのはいかがかと思う。私の持論だが、農業の難しさ等を肌で感じる事が重要だと思う。

委員： 貴ＪＡは進んでいると思うが、他ではどうか。

A 全部別会社に行っているなど、私のところよりもっと進んだところもある。

## 2 地方公共団体関係者 B

B, 別紙 2 により説明。

(主な質疑)

委員： ＪＡ合併に反対との意見ははじめて聞いた。

B 合併したところは、肥料も供給しないし、貯金も隣町へ行くことが必要になってしまう。

委員： そのような不利な合併ばかりではないと思うが。私の地元でもちょうど合併の話がでているところである。

B 合併してよかったという声は少ない。

委員： では、ＪＡが将来にわたり合併せずに残っていけると思うか。

B やり方によっては可能である。高望みはできないかもしれないが、ある程度のことはできると思う。

委員： ＪＡ合併については、生産量が増え価格が上がったとか、営農指導をしっかりしてくれるようになったなど、合併してよかったという話も聞いている。自己責任経営をするＪＡでなければ、将来につながっていかないと

思うがどうか。

- B 中山間地域を存続させるには就業の場を増やさなければならない。私の地元のJAでは菓子工場を運営しているが、定住者を増やし子供が産まれてくるようにしなければ中山間地域の維持は困難である。

### 3 農業者 C

C, 別紙3により説明。

(主な質疑)

委員： 説明資料にある農協活性化委員会について具体的に教えてもらえないか。

- C 青年部や婦人部でやる気のある人、さらには消費者も交え、今後どのようにしていったらいいのかを話し合うというイメージのもの。

委員： JAはなくてはならない存在なのか。

- C 私のところでは野菜を作っているが、営農指導してもらえるのが一番のメリットである。商社は資材の価格が安いとすぐに届けてくれるが、営農指導まではしてくれない。

委員： あなたが消費者の立場になったとき、野菜を買う場合、高くても安全な方を選ぶのか、それとも安いものがあればそちらを選ぶのか。

- C 子供にアトピー等があれば高くても安全な方を選ぶが、何もなければ安い方を買うと思う。

委員： JAから値段がいいからと聴いて作ったものが、実際には値段が安かった場合、生産者として納得できるのか。

- C 文句を言う人もいるが、私としては市場で安いときもあれば高いときもあるわけだから仕方がないと思っている。

委員： JAが行う高齢福祉事業のヘルパー制度は女性部が中心になっていると思うが、自分の家のことをしながらヘルパーもするというのは可能か。

- C 私もヘルパーの資格を取って、福祉ボランティアの会にも参加している。介護は家族だけでやっているよりは他人が入ってきた方がいいし、同じ介護をすとしてもヘルパーとしてやるとなればいくらかでも収入があり気持ちも違ってくる。

委員： これからは跡取りのいない農家にヘルパーがどんどん出ていくことになるのではないか。

- C 跡取りがいても、本人が勤めに出ていて、ヘルパーを利用しているところもある。

委員： そうすると商売として十分成り立つということか。

C そう思う。それに農家は日中の疲れもあり、夜まで起きて家の中のお年寄りの世話をするというのは大変だから。

委員： 生産者がどんどん文句を言えるような組織づくりができればいいと思うがどうか。

C そう思う。自分たちが発言することで責任も生まれるし、JAも変わってくると思う。

委員： 地域、JAで、声を出すことで反発はあるか。

C 私も農業委員として発言することで周りから跳ね返ってくることもあるが、それでも言わなければわからないと思うから言っている。

委員： JAバンクにはどのようなものを期待するのか。

C 振り込み等のサービスについて組合員に知らされていないことが多いと思うので、JAバンクの利便性をもっとPRしてほしい。

討議の後、次回の開催の日程につき説明を行い、閉会した。

別紙 1  
(農協関係者)

「農協系統の事業・組織に関する検討会」ヒヤリング項目

平成12年6月16日(金)午後3時

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。

ア．次世代や子育て世帯に対する日本型食生活の提案・啓蒙が重要である。

イ．J Aグループは、自給率向上に向け、全国的な取組みはもちろんのこと、地域における消費者との交流の場を重視すべきである。

(2) 農業

地域農業振興

○ J Aが地域農業の振興戦略(主力作物の選定、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、J Aの組織体制をどのようにしていくべきか。

ア．広域合併J Aの誕生による販売ロットや生産基盤の拡大などの前提条件に対し、高度・専門的な営農指導体制の充実が不可欠となっている。

イ．市町村行政を超える広域J Aにとって、各市町村ごとの「水田農業振興計画」などとJ Aの中期的振興策との整合性が重要である。

ウ．農地利用集積には、J A・関係農業団体などによる一体的な推進とより一層の政策誘導が望まれる。また、将来的には農業団体の再編統合も視野に入れるべきではないか。

農産物販売

○ J Aは、農家の直接販売をどのように支援すべきか。

ア．J Aは、地場産品地場消費として、ファーマーズマーケットなどの提供を進める。(Aコープや駅の道など)

イ．直接販売を志向する法人などに対しては、J Aの金融サービスや経営管理のノウハウなどを通じて支援すべきである。

ウ．J Aや生産者グループのホームページなどによるネット取引として、各J Aの情報発信としての取組みも必要である。

○ 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。

ア．販売の多様化として多彩な販売ルートの開拓が必要であるとともに、リスク管理の強化が必要である。

・全国姉妹J Aなどによる販売品の交流など、県域を超えたJ A間協同による販路拡大が有望である。(互いに消費地を持ち、リスクも少ない。)

イ．販売物のブランド化として、良質・規格統一として生産指導の徹底が重要である。

ウ．農産加工分野や商品化への取組みも進める。

○ 連合会は、農家の直接販売やＪＡの販売をどのように支援すべきか。

ア．直販やＪＡ独自販売が進む中でも、安定供給・安定販路としての位置付けが必要であり、重要である。

イ．国が進める認証制度などとの調整やＪＡ独自認証基準（全農安心システム）を設定し、国産農産物の販売ルール等を担う。

○ 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。

ア．マーケットに係る大量・安価から健康・環境指向の食材への動きとの連携を強める。

・外食産業業界の独自認証（ＪＦ基準）の栽培・品質基準

イ．相手が全国展開のチェーンであるからこそ、全国ロットではなく、地域の農産物供給などの提携を支援する。

○ 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。

ア．統合連合等の一層のスリム化や業務の外部委託などを進めるべきである。

イ．過度な産地間競争を抑制する機能が必要であり、農協牛乳・果汁などの全国ブランドも臨まれる。

#### 生産資材供給

○ ＪＡグループ全体としての生産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。（受発注システムをどのようにすればよいのか、配送拠点はどういう単位に配置すればよいのか等）

ア．販売事業にも増してグループ全体の部門要員や業務の重複などを改善する必要がある。

イ．在庫ロス（保管コスト）を解消するため、メーカーと生産者を直結した流通品目の拡大を検討すべきである。

ウ．受発注システムによる情報の一元化や業務の効率化は避けられず、その開発・維持はＪＡグループとしての共同・共有の方向で進むべきである。

エ．配送コストとして、ＪＡ段階における配送施設の整備と配送の外部委託などが急務である。

・県内３広域ＪＡで「配送拠点センター」の整備によりコスト低減を図った。

#### （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か。（やめてもよい事業、今後やるべき事業等）

ア．環境・潤いの観点からも、都市・農村に係らず、優良農地や緑地を確保できるまちづくり資産管理事業は重要である。

イ．高齢化の進展がより急速な農村社会においてＪＡの介護・福祉事業の重要性は高まっており、合併によって、空いたスペース（支店など）を活用できる。

ウ．組合員の世代交代に対し、女性の参画や親子ふれあいなどの文化活動が求められる。

○ 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）

ア．Ａコープやスタンドなどは、民間に劣らない経営ノウハウによる集客力などが重要であり、仕入コストや人件費の圧縮も必要である。

イ．合併後のＪＡ内で重複する施設などについて、スクラップ＆ビルドによる再配置が求められる。

ウ．協同会社化や統合連合によるチェーン化などを摸索すべきである。

○ ＪＡは、高齢者福祉にどのように取り組むべきか。

ア．ＪＡならではの助け合い活動の充実・促進がカギである。

・県内９ＪＡ２０組織で会員７２１人

イ．ＪＡによる介護有資格者の養成・確保と地域介護でのネットワーク化を進める。

・本県ＪＡ養成研修によるホームヘルパー有資格者

２級２１６人、３級１，３４３人（平成７年度から累積）

ウ．具体的な介護サービスには、地域行政との役割分担と連携が必要である。

・県内４ＪＡで行政受託による介護サービスを行っており、近い将来全ＪＡでの県知事指定による事業実施まで拡大したい。

・農村部では、一般業者も参入しない採算性が困難な地域が多く、行政との連携が欠かせない。

## 2. 金融事業の体制強化

○ 大企業の再編・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。

ア．農業生産と地域経済のメインバンクの役割（地域の資金を地域に還元）を果たし、個々の支店による相談機能の充実でJAの信頼・信用を高める。

イ．一部学識者に単位JAの信用共済事業の専門化があると聴くが反対する。地域農業や地域活動の上に立った総合事業JAにこそ、協同活動の広がり機能がする。

ウ．1県1JA構想についても、本県における複合経営の生産基盤などの違いがあり、規模の大ききだけが（一定の資金規模の必要性はあるが）体制強化と言いきれないのではないか。

○ 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なために、どういふことをすべきか。

ア．JAがもつ組合員情報や地域情報のデータベース化が不十分であり、総合事業としての情報の共有が不足している。

○ 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。

ア．専門知識・業務経験に精通した金融担当役職員の配置や一層の情報開示が必要である。

○ 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。

ア．自己資本比率などの基準の引上げや破綻懸念JAにおける事業譲渡・吸収合併が行えるような政策誘導が望まれる。

○ 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。

ア．銀行等に準拠した公的資金の注入などについて、その充実が期待される。

イ．受け皿機関等の経営安定のため、税制面などでの整備が必要である。

### 3. JAグループの組織運営体制の強化

#### (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性をどうやって定着させるか等)

ア. 現行の経営管理委員会は名称の見なおしも含め、単位JAにおける委員会制度の運営指針などの整備が必要である。

イ. JAの所有と経営における分離も必要であり、経営の意思決定遅滞などを避ける意味でも、原則が経営管理委員会制度となるような法改正が必要ではないか。

#### (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、どのようにすればよいのか。

ア. 各中央会には、会長に対する諮問機関があるが、JA代表に限定せず、ダイレクトな農家組合員の代表して青年・女性組織代表者や大規模農家・生産法人の代表者などの意見を取りまとめ、その結果を地域行政(県・農政局)に提起してはどうか。

イ. 中央会は、会員を超えて各界代表者から広く意見を得る機構などを設けるべきではないか。また、中央会役員に会員以外の代用者からの登用なども検討すべきである。

○ 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、どのようにすればよいのか。

ア. 現行の中央会法定決算監査の適用基準(貯金量1,000億円以上)を500億円などに引き下げる。

イ. 県域連合会の統合に伴い、県本部(協同会社を含む。)の業務執行に対する監査機能として、中央会が役割を担うべきではないか。特に統合連合が県中央会の会員となるような整備が必要である。

ウ. 中央会は、経営者に対するトップマネジメントなどの情報の提供や役員・幹部職員などへの教育事業を通じた人材育成が重要である。

1 食料・農業・農村基本法の理念から

(2) 農業

地域農業振興

(イ) 農協は、地域農民の為に組織されたのであるから今後もそれぞれの地域農民の為にあり続けるべきだ。

(ロ) 広域合併は、中山間地域農民を捨てている。

隣村における例

(3) 農村

中山間地域の農協は、市町村と一体になって地域振興の一翼を担うべきだ。

(イ) 広域合併した農協にはそれが難しい。

近隣町村の例

(ロ) 当村では、農業・森林組合が村と一体になって振興に努めている。

(ハ) 中山間地域住民の立場に立てば、農協、森林組合、漁協は広域合併をする前に農林漁業協同組合を組織して、一人が分散して出資している資金を纏めて、資力を強化する道を開いて欲しい。

住民を縦割り行政の犠牲にしている。

(ニ) 自治体内の団結強化は地域振興の絶対要件である。

(ホ) 中山間地域の強化が国土の大部分を占め農林地を護って、これらが創出する公益を旺盛に生みしめる。

(ト) 農協にも公的資金導入の道を開くべきだ。

## 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なすべきか。

安全な食料を供給する為に努力するべきである。今、遺伝子組換え食品のことが問題に上がっている、それを見ても国産で安全な食品を消費者は求めていると思う。

#### (2) 農業

##### ① 地域農業振興

- JAが地域農業の振興戦略(主力作物の選定、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。

転作の専門部署を作り、行政と協力してやっていくべきである。

##### ② 農産物販売

- JAIは、農家の直接販売をどのようにしていくべきか。

JAIは、相談に乗ることはいいが支援は必要ないと思う。

- JAは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。

品質の良い品物の開発を目指す。土、日曜日にも農家が肥料、農薬などを購入出来る様にテナントを作る。

- 連合会は、農家の直接販売やJAの販売をどのように支援していくべきか。

JAの販売→有利販売になる様に。

- 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強化のためにどのようにしていくべきか。

一つの農協だけでなく大きな他の地区の農協も入れて、積極的にすすめる。

- JAグループ全体として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。

情報（値の上下など）提供、中間マージンを省けるところは省く。

### 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。  
（受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）

予約の確率を高くし（数量を多く）単価を下げる工夫をする。  
配送センターへの建設助成金（人件費の削減を目指す）

### (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）

営農などを除く赤字部門。

消費者、地域住民などのふれあい事業 → 高齢福祉部門の充実

- 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）

縮小あるいは撤廃していく。

- JAは、高齢福祉にどのように取り組むべきか。

積極的に取り組むべき。(今は採算がとれなくても長い目でみて農家が安心できる様に)

- 連合会は、JAの事業をどのように支援していくべきか。

健全化を目指させる。

## 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、ペイオフ解禁による健全性の低い金融機関が淘汰され値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。

規則を守り健全な貸付を守っていく。

- 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、どういことをすべきか。

窓口の資質の向上(有利商品の情報提供などプロ意識をもつ)

- 農家組合員が安心して利用できる高い経営の健全化を確保するためには、どういことをすべきか。

人員の適正配属を進める(人件費)設備投資を抑える。

- JA・信連の破綻を未然に防止するために、どういことをすべきか。

外部監査を進め監査を強化する。

- 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。

考えた事はないが、上部団体しかないのでは、JAは農家が全面的に信頼しているので破綻しない様をお願いしたい。

### 3. JAグループの組織運営体制の強化

#### (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」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)

支店単位でなく定期的に意見交換できる様に座談会などを開き、外部の有能な人材（経営などのエキスパート）を登用して考え方を改めて行く様にすればいいのでは、農協活性化委員会（例）などを設置する。

#### (2) 中央会

- 中央会が農家組合員の意思を集約出来るようにするために、どうすればよいか。

アンケート調査などの実施。

- JAグループが自己責任の下で的確な事業展開をおこなえるようにするためにどうすればよいか。

組合員が全て利用すれば経営も商品のコストも下がって行く（良質、安価な商品のPR、また必要な商品はすぐ取り寄せられるなど有利な点を増す。）

### 3. その他 農協系統の事業・組織の改革に関する事項

JA富川は、合併したといっても市内と三本木町の一部の農協とであり、他の合併農協より規模は小さい、大統圏内を一つの農協は無理でも、有利販売施設のコストを下げる為には農協の大型合併も必要と思う。