

農協系統の事業・組織に関する検討会議事次第

平成14年4月10日(水) 14時～16時
於：農林水産省3F第1特別会議室

- 1 開 会
- 2 農林水産大臣あいさつ
- 3 全中会長・全農会長あいさつ
- 4 農協改革の実施状況等について
 - (1) 第22回 J A 全国大会決議重点事項についての行動計画の進捗状況
 - (2) J A グループにおける経済事業刷新のための検討体制について
 - (3) 全農チキンフーズによる虚偽表示事件について
 - (4) 意見交換
- 5 閉 会

農協系統の事業・組織に関する検討会委員名簿

※ 五十音順

(委員)

岩原 紳作	東京大学大学院法学政治学研究科教授
奥村 一則	富山県・農事組合法人サカタニ農産代表理事
神田 秀樹	東京大学大学院法学政治学研究科教授
○岸 康彦	(財)日本農業研究所研究員
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
和田 正江	主婦連合会会長

※ ○は、座長

第 22 回 J A 全国大会決議重点事項についての行動計画の進捗状況のポイント（平成 14 年 1～3 月）

平成 14 年 4 月
全国農業協同組合中央会

【大会決議の内容（目標）】	【大会決議の実践状況（1～3 月）】
<p>【J A グループの営農・経済事業の改革】</p> <p>1. 全ての J A で自給率向上・有利販売による所得向上に向けた地域農業戦略の策定【15 年度までに全ての J A で実施】</p> <p>2. 営農指導強化のための生産販売企画専任者の育成【全 J A に設置】 営農技術者・生産者のインターネットによる営農相談体制の確立等</p> <p>3. 大規模・法人等担い手との連携【担い手専任部署の設置：全県、8 割の J A】</p> <p>4. 消費者と連携した国産農産物の販売力強化【①安心システムの拡大、②国産農産物の電子商取引の実施】</p> <p>5. 生産資材コストの低減【目標：20%】</p> <p>① 広域集中システムの確立【全国事務集中センター、配送拠点の整備：300 ヶ所】</p> <p>② 大口等規模・機能に応じた価格設定</p> <p>③ 低コスト資材の開発・普及拡大</p>	<p>① 地域農業戦略についてチェックリストによる総点検の実施（32 県）。これに基づく J A の評価、弱点の克服と未策定 J A の解消。</p> <p>② 営農指導にかかる個別指導(営農版 J A S M I C)の実施（2 J A）。営農指導員の資格認証試験の実施（受験者：13 年度：576 名）</p> <p>① 生産販売企画専任者研修の実施（4 回開催、のべ 211 名参加）</p> <p>② 携帯電話を活用した「J A 営農サポートシステム（営農情報の提供、農産物・資材の予約・注文、映像（カマ）による営農相談）」の開発。</p> <p>17 県、3 J A で担い手専任部署設置。6 県で担い手推進活動の実施【14 年度目標：32 県、10 J A、60 法人との取引】</p> <p>① 安心システム【13 産地 10 工場に拡大】。生産履歴のデータベース化の開発ならびに取引先を特定しないオープン化の準備（14 年度より実施）</p> <p>② 偽装表示を契機に食品表示等の総点検の実施。消費者代表等を加えた「経済事業刷新委員会」の設置・開催</p> <p>③ 10 月に発足した国産農畜産物の電子商店街「J A タウン」の売上 1600 万円【14 年度目標：1 億 2000 万円】</p> <p>① 全国事務集中センターの検討（米、単味飼料、肥料、農薬、農機、タンポール）。配送拠点整備【累計 26 拠点の整備】。 北部九州をモデルとした物流システムの構築【戸配送システム：14 年 10 月、物流情報センターシステム：15 年 4 月稼働目標】</p> <p>② 農薬大型規格品（7～36%割安）について 14 年度価格引き下げ。アレジ 10t 車単位直行（30%程度割安）【取扱 6 県 449t】</p> <p>③ 低コスト資材の普及【14 年度目標：アレジ：120 千トン、MY-100 混合剤：48 万 ha】</p>

【大会決議の内容（目標）】	【大会決議の実践状況（1～3月）】
<p>6. 生活関連事業・施設の赤字解消【17年度までに赤字解消】</p> <p>7. 農業経営安定対策の確立等</p>	<p>① 全国Aコープチェーン店舗の総点検のとりまとめ(1,414店舗のうち継続困難275店舗)と今後の整備5ヵ年計画の策定(20県で策定)</p> <p>② 85SSに対し巡回改善提案指導の実施【前年より収支改善164SS】</p> <p>① BSE対策の実施と食の安全性に関するプロジェクトの設置(4月)</p> <p>② 米政策の見直しに向けた検討</p> <p>③ 日中農産物貿易協議会への参画</p>
<p>【JAグループの信用・共済事業の改革】</p> <p>1. JAバンクシステムの確立</p> <p>① 実効性ある破綻未然防止のための自主ルール(基本方針)の策定</p> <p>② 一元的な情報技術(IT)投資等による一体的な事業運営</p> <p>③ 農業融資機能の強化</p> <p>2. ペイオフ解禁までに財務状況に問題のあるJAの解消</p> <p>3. 統合全共連の強靱な経営基盤の確立と契約者への的確な対応</p>	<p>① 13年12月の農林中金の総代会で自主ルールを決定済、14年1月から稼働。14年1月から、自主的積立金としてのJAバンク支援基金が稼働。</p> <p>② 情報ネットワークJA(JA・信連・農林中金による一体的な共同実践活動を展開していく各県の中核的なJA等を参集したJAバンクフォーラムを1月に開催。 JASTEM事業については、農林中金が子会社を設立のうえ運営主体を担う体制へ移行。</p> <p>③ JAにおける農業融資の活性化のためのマニュアルとして「農業融資の手引」を作成・配布。</p> <p>13年度末決算において、自己資本比率4%未満のJAは解消済</p> <p>① 人員削減等による連合会事業実施体制のスリム化、本部別業績評価制度の検討</p> <p>② 契約の名寄せによる大口利用者への掛金割引等の優遇制度の導入(平成14年4月実施)</p> <p>③ 第3分野商品として「がん共済」の開発(平成14年4月実施)</p>

【大会決議の内容（目標）】	【大会決議の実践状況（1～3月）】
<p>【JAグループの経営・組織の改革】</p> <p>1. 赤字解消に向けた経営改善計画の策定・実践</p> <p>2. 経営管理委員会制度の導入促進</p> <p>3. 業務執行体制の強化</p> <p>4. 連合会の機能体制整備</p> <p>5. 中央会の経営指導機能の強化</p> <p>6. JA運営への参画の促進</p>	<p>経営改善に向けた都道府県における横断的な支援体制の整備（10県）。全中に個別JA経営改善支援のためのプロジェクトの設置（4月）。</p> <p>経営管理委員会制度導入促進【導入もしくは導入決定：全農・共済連、信連 34、JA5】</p> <p>① 全中における定年制の導入。JA・連合会における定年制・任期制の導入推進【導入状況：JA（導入 93、検討中 99）、県連（導入 11、検討中 12）】</p> <p>② 14年度より常勤役員研修を全国5ブロックで共同開催</p> <p>信連・農林中金統合の進展【7信連について実質統合を決定】</p> <p>全国監査機構の設立（4月）と監査体制の強化【監査委員長（全中理事）として公認会計士が就任。監査士 418名（+93名）】</p> <p>① 全農の経営管理委員に青年・女性農業経営者を登用することを決定。</p> <p>② 全中の会長の選出について代議員選挙等幅広い人材の中から幅広く選出する仕組みを決定</p>

【大会決議の内容（目標）】	【大会決議の実践状況（1～3月）】
<p>【農と共生の世紀づくり】</p> <p>1. 3つの共生運動（次世代、消費者、アジアとの共生）の着実な実践</p> <p>2. 高齢者福祉事業の推進</p> <p>3. 新聞情報事業の抜本的見直し</p> <p>4. 食料・農業・農村の情報提供・発信機能の強化</p> <p>5. WTO日本提案の実現に向けた運動の展開</p>	<p>都道府県「食料・農林漁業・環境フォーラム」の設立（29県）【14年度は全県で設立し「安全・安心な食料」等について重点的に実施】</p> <p>介護事業の取組み促進【取扱高：110億円（+37億円）】。経営改善のための経営分析相談等を実施する「高齢者福祉ネットワーク」の設立（4月）</p> <p>新聞連を協同会社に改組し、そのもとで①地域農業情報の報道強化等の紙面改革と②中央会との連携強化をはかることを決定【14年7月設立目途】</p> <p>テレビ・ラジオ等を通じた食料関連番組・イベントへの協力（NHK食料プロジェクト等）</p> <p>WTOモダリティ交渉について国際会議等での意思反映と各国農業団体との連携強化（韓国、アジア農業者グループ等）</p>
<p>【大会決議の着実な実践】</p> <p>1. 全国連トップによる企画戦略会議による戦略課題検討</p> <p>2. 行動計画の進捗管理</p>	<p>全国連トップによる企画戦略会議の実施（統合連合のガバナンスや経済事業の刷新について協議）</p> <p>① 農業者等の声を踏まえたJA改革を着実に実践するため「JA改革推進会議」を発足（農業者12名、JA組合長6名）【別紙1】</p> <p>② JA改革の優良事例の積極的なPR（農水省の優良事例の公表、「JA誌」での特集、農業新聞の特集等）</p>

JA 改革推進会議について

【設置の趣旨】

行動計画の進捗管理をより強化し、①組合員がメリットを実感できる改革を進めるとともに、②対外的にも JA グループの改革の実践を強くアピールするため、農業者や JA グループ外の有識者を含めた JA 改革推進会議を設立する。

JA改革推進会議委員名簿

【農業者】

氏名	県名	組織名	役職
駒谷 信幸	北海道	(農) 駒谷農場	代表理事
		JAながぬま	代表理事組合長
大松 秀雄	千葉県	(農) 旭愛農生産組合	代表理事
宇佐美 一彦	東京都	J A 東京スマイル足立地区青壮年部	副部長
竹田 香苗	新潟県	(農) 大潟ナショナルカントリー	代表理事
奥村 一則	富山県	(農) サカタニ農産	代表理事
西下 はつ代	静岡県	(有)ブルーベリーオガサ	代表取締役
伊藤 さなゑ	三重県	JA全国女性協	会長
田中 良隆	滋賀県	(株) グリーンちゅうず	代表取締役
谷 則男	京都府	JA全青協	会長
松村 昭治	広島県	(農) 世羅大豊農園	代表理事
山本 智子	高知県	JA高知女性協フレッシュミス [®] 部会	部会長
井上 芳男	福岡県	(農) 八丁島受託組合	代表理事
【JA組合長】			
木村 春雄	宮城県	JAみどりの	代表理事組合長
坂口 逸男	長野県	JAちくま	代表理事組合長
松下 久	静岡県	JAとぴあ浜松	代表理事組合長
井川 勝巳	大阪府	JAたかつき	代表理事組合長
石飛 博	島根県	JAいずも	代表理事組合長
上野 松年	熊本県	JA菊池	代表理事組合長
【学識経験者】			
今村 奈良臣	議長	東京大学	名誉教授

J A改革推進会議の概要について

1. 日時：平成14年1月28日（月）13：30～17：00
2. 会場：J Aビル8階大会議室

【議長挨拶】

J A改革推進会議については、J A大会のあとすぐに着手すべきであり、やっと発足したかという感じだ。本会議での協議をJ A改革の着実な実践につなげていきたい。

【意見交換】

委員（農業者・J A組合長・学識経験者）より、J Aに対し感じていることを中心に意見交換を行った。主な意見は以下のとおり。

（営農指導・担い手との連携について）

- ・ 現在の営農指導は購買のためにやっているようなもの。消費者のニーズを把握し、これを地域農業でどうマネージメントするかがJ Aの仕事だ。
- ・ 系統内にはいろいろ情報があるが営農指導員のところで留まっており、生産者までおりにこない。生産者と共有するという意識が感じられない。
- ・ 「担い手重視」というが、大規模農家だけが優遇されているようで疑問である。日本の農業を支えてきたのは家族農業である。

（生産資材供給システムについて）

- ・ 健全経営とともに、資材価格の引下げ等、組合員への還元が必要である。そのためには経済連といえども一業者という意識が必要だ。また、ランク別奨励や大口割引を実施すべきだ。

（食料・農業・農村の国民合意の形成について）

- ・ 農業新聞は系統内でしか読まれておらず、一般消費者にはまったく読まれていない。もっと消費者に対する情報発信が必要だ。
- ・ お米の大切さと米作りの大変さを理解してもらうため、小学生にお米作りを体験させているが、このような運動の一環として全農で炊飯センターを設立し学校給食に届けるといふ取り組みを行えばどうかと思う。
- ・ 子供たちと田んぼに入ったり、ホテルを飼ったりなど、なぜ農業が大切かを考える活動を行っているが、どうしてJ Aはこういう取り組みを行わないのか。
- ・ J AはPRが下手だ。BSEやセーフガードなど、「農家が困って大変だ」というやり方では、単にエゴとしか映らない。日ごろからきっちりと消費者に農業を伝える努力をすべきだ。

（農と共生の地域づくりについて）

- ・ 周りに農業用ビニールが散乱し、処理手数料が高いため不法投棄となっている。J Aで処理工場を考え、リサイクルできないものか。

(信用・共済事業について)

- ・ 信用事業の余裕金運用に苦慮している。信連、農林中金が付託に応えるよう更がんばってほしい。
- ・ 共済は、民間よりも対応が遅い。地域の実情に沿った保険商品を検討して欲しい。
- ・ 全共連の統合に伴い、単協と県の事故センターが重複することになった。自動車等の短期共済のあり方について検討してほしい。

(業務執行体制の確立について)

- ・ 生産資材価格が高いことから、農協にペーパーマージンは落とすから値引きしてくれるところから調達してくれとお願いしてきた。これに対応してくれた職員もいるが、少数である。合併してからますます悪くなっている。
- ・ 農協の理事、役員を持ち回りでするようでは仕方がない。上にいくほど責任は重いものだから、現場の視点にたった組織の大変革を行うべきである。
- ・ 農協の役員会なども組合員の傍聴を認めるべきだ。経営管理委員会については全国、県連、JAすべての段階において強制的にでも導入し、その際、組合員を参加させるべきだ。
- ・ 経営管理委員会導入後の理事会を、定年間際の職員の受け皿にしてはいけない。理事はきちんとした経営者でなければならない。一方、経営管理委員は青年・女性等、幅広く組合員の声が反映できるような委員構成にすればよい。
- ・ 第22回JA全国大会の決議を受け、当JAでも役員任期制、経営管理委員会の導入に向け取り組んでいる。全中もきっちり整理すべきである。

(役職員の意識改革・人材育成について)

- ・ 中央会が行うJAの役職員研修は、常に組織を守るようなものが多く、今の時代に合っていない。
- ・ 系統職員には大なり小なり系統利用の意識が欠けている。組織としての危機感がないのではないか。
- ・ 健全な経営には人材の育成が大切である。

(中央会監査について)

- ・ これからは中央会監査と行政の取り組みが重要だと認識しているが、全中の監査機構について具体的な検討状況はどうなっているのか。

(JA改革の実践について)

- ・ JA改革は先送りばかりで、本当に改革しようという気持ちがあるのか。株式会社であれば、株主に約束したことが果たせなければ経営者はクビだ。JAは約束すらできない。約束できないから信じられないし、不信感につながる。今すぐできることはやり、具体的な形として農業者にみせるべき。平成17年を目標にしているのは遅すぎる。
- ・ 農協は、農協の組織を守るために事業をやっているのではないか。
- ・ 「共生」を否定するつもりはないが、競争のない共生ではJAの弱い体質は変わらない。JAは自らの経営は自らが守るという意識にならなければいけない。

- ・ 事業連の統合メリットを発揮すべきである。

【議長まとめ】

これからJAグループはより自己責任原則（農協・連合会、役員・職員とも）・公開原則（たとえば理事会の傍聴）を徹底すべき。計画責任、実行責任、結果責任を徹底すべき。次回以降具体的な改革の内容について議論したい。

【今後の予定】

今回の会議については本年5月9日開催予定とし、各委員の意見を踏まえつつ実施していくことを確認した。

以上

「消費者から信頼され、生産者の負託に応える」JAグループの取り組みについて

平成 14 年 3 月 27 日
全国農業協同組合中央会

JA グループに対する消費者・生産者の信頼を再構築するために、「JA 組織整備・経営改革推進本部委員会 (JA 改革推進本部委員会)」のもとに「消費者から信頼され、生産者の負託に応える経済事業の刷新に関する委員会 (経済事業刷新委員会)」を設置し、JA グループをあげた信頼回復対策ならびに役職員の綱紀粛正・意識改革に取り組む。

1. 委員会の構成

委員会は消費者、生産者、学識経験者および JA グループの代表で構成する。

2. 委員会の検討・実施事項

(1) 自主点検・検証の実施

JA グループ全体 (全国、経済連、JA 各段階) において、食品表示等に関する自主点検・検証を実施する。

(2) 経済事業システムの刷新

以下の項目について検討する。

- ① 消費者に信頼され、組合員の負託に応える経済事業システムの刷新方策
- ② 関連会社を含めた経済事業における経営管理・経営監視 (ガバナンス) のあり方
- ③ 経済事業における危機管理 (リスク管理)、法令遵守 (コンプライアンス) の確立と役職員の綱紀粛正・意識改革

(3) 安心・安全システムの展開

JA グループにおける国産農産物の安心・安全システム (トレーサビリティ等) の構築方策。

3. 今後のすすめ方

(1) 自主点検・検証については、早急 (5 月末を目途) に各段階で実施し、委員会に報告する。

(2) 経済事業の刷新方策については委員会で基本方向をとりまとめ、JA 改革推進本部委員会に報告のうえ、JA グループ全体で徹底をはかる。

(3) 安心・安全システムの構築については、全中に設置の「食品安心・安全プロジェクト」が基本方向を策定し、委員会等で議論のうえ、JA グループ全体として取り

組みをすすめる。

- (4) 都道府県段階には、中央会を中心に「生産者・消費者・学識経験者等」で構成する都道府県経済事業刷新委員会を設置し、県域における自主点検を実施するとともに、「消費者から信頼され、生産者の負託に応える」経済事業の刷新のための取り組みをはかることとする。

経済事業刷新委員会委員名簿

【消費者】

【氏名】	【団体名】	【役職名】
藤岡 武義	日本生活協同組合連合会	常務理事
日和佐 信子	全国消費者団体連絡会	事務局長
高橋 公	日本労働組合総連合会	社会政策局 局長

【学識経験者】

【氏名】	【団体名】	【役職名】
野村 一正	時事通信社	解説委員
足立 則夫	日本経済新聞社	編集委員
原 剛	早稲田大学大学院	教授
高橋 博	休株式会社	農産商品開発部長
小島 正興	国民経済研究協会	監事

【生産者】

【氏名】	【団体名】	【役職名】
大松 秀雄	(農)旭愛農生産組合	代表理事
谷 則男	JA全青協	会長
伊藤 さなゑ	JA女性協	会長

【JA組合長】

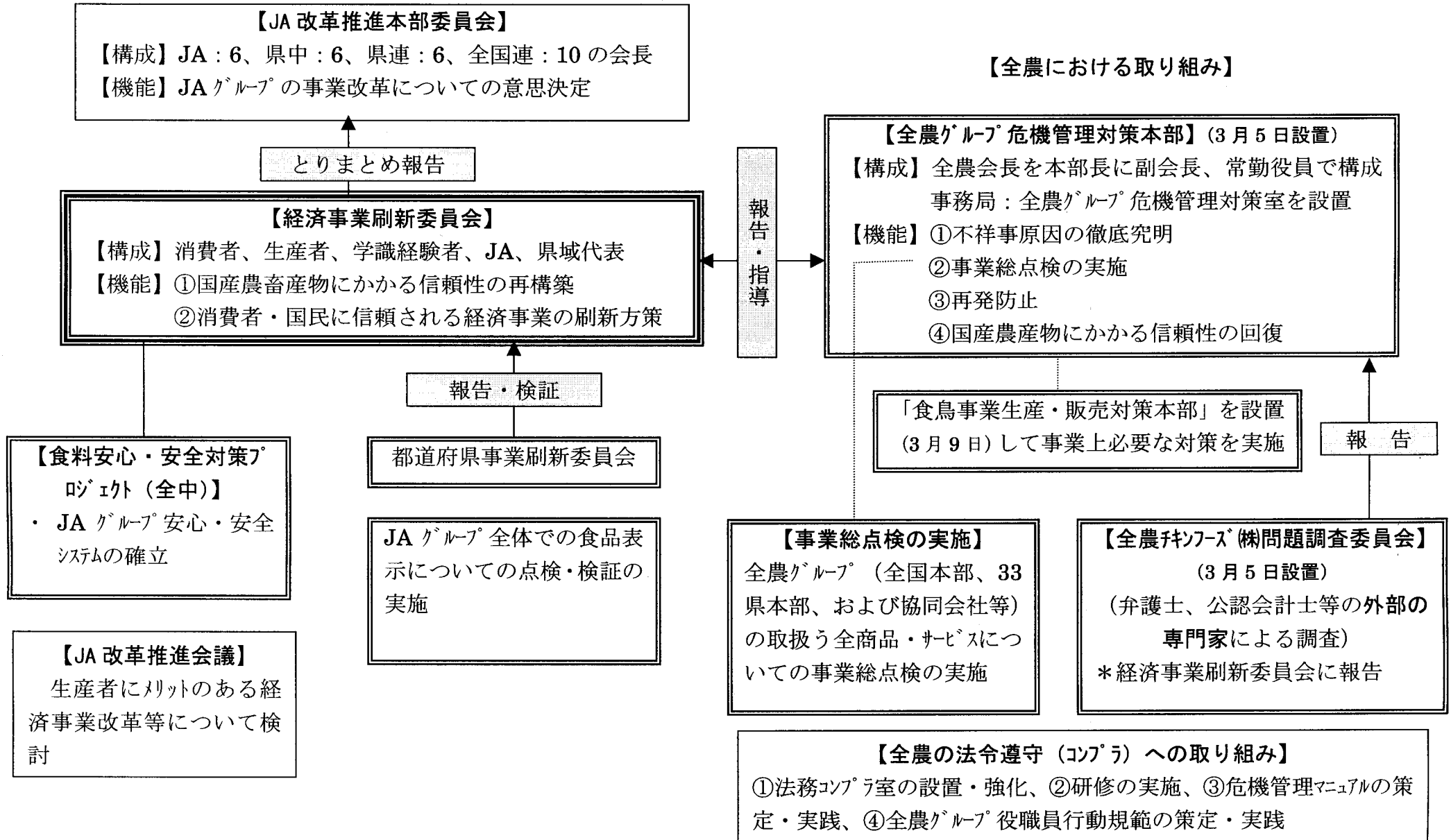
【氏名】	【団体名】	【役職名】
木村 春雄	JAみどりの(宮城)	代表理事組合長
坂口 逸男	JAちくま(長野)	代表理事組合長
上野 松年	JA菊池(熊本)	代表理事組合長

【都道府県域】

【氏名】	【団体名】	【役職名】
佐藤 晴登	JA山形中央会	会長
今井 和男	JA兵庫中央会	会長
吉岡 亀太郎	JA島根中央会	会長

以上

「消費者から信頼され、生産者の負託に応える」経済事業刷新のための取り組み



(参考)

第1回 経済事業刷新委員会の概要

平成14年4月3日

11:00~13:50

- ① 座長の小島委員から委員会のすすめ方について「事件の真相解明とその責任のみを議論するだけでなく、経済事業のシステム全体の刷新という観点から建設的な意見交換を実施して提言をまとめていきたい」との趣旨説明が行われた。
- ② 全農キソフーズ(株)の問題については、全農四ノ宮専務から「調査委員会」の報告ならびに全農の再発防止策について説明が行われた。
- ③ JAグループの実施する自主点検運動について説明を行い、これを実施することが確認された。
- ④ 今回の一連の表示偽装問題について、その要因ならびに今後取り組むべき課題について議論が行われ以下のような意見が出された。

消費者委員：産直では食品の仕様を定めて取引している。これまで、協同組合どうしということでやってきたが、立場の違うものどうしが契約しているということでその契約内容や受発注について検討する必要がある。

消費者委員：食品の不祥事についてはきっちりした総括が必要である。ニュー農協として変わっていくような対応が必要である。

学識経験者委員：お客様にどのような情報を提供していくかが課題。トレーサビリティについては輸入品の方が進んでいる面もある。第三者の認証についても外国の方が進んでおり、今後日本でもすすめる必要がある。今回の問題は全農のシステムの問題だけでなく、日本の食品全ての安全性の問題である。

学識経験者委員：JAグループは開かれていないという面が多いのではないかと。消費者志向といっても消費者窓口の位置付けが低いのではないかと。花王や松下では消費者からのクレームが商品を育てている。

学識経験者委員：今回の問題はJAグループの経済事業全体の問題である。JAグループの中で全農が担うべき事業とは何かを検討する必要がある。今、日本の農産物全体の信頼性が問われている。安心の前提は信頼でありこのためにはチェックと開示が必要である。チェックにボランティアが参加するような仕組みが必要ではないか。

学識経験者委員：全農は直接消費者と接点がないという点（中間流通機能）で、消費

者志向が弱くなりがちであり、企業でもそのような例はたくさんある。農政は新政策から大きく転換し農業を単独で考えるのではなく消費者のとの関係が重要になっている。農産物の規格にしても今のように多様な規格が本当に必要なのか。生産の自主性をどう考えるのか全国セクターである全農としても考える必要がある。

生産者委員：産直等については生産サイドでは急激な需要の変化に対応できないということを理解して欲しい。生産者が努力してもそれが消費者につながらなくては意味がない。検証できる仕組みが必要である。

生産者委員：全中、全農はこれまで縦割りであったが、今回のような問題については一体になって対応する必要がある。

JA 委員：今回の問題は日本の農業にとって重要な問題。全中を中心に JA グループあげてしっかりやっていく必要がある。

以上

全農チキンフーズ株式会社の
表示違反等に係る対応について

全国農業協同組合連合会

目 次

(ページ)

- I. 全農チキンフーズ株式会社の表示違反等に係る本会の対応経過・・・ 1

- II. 全農チキンフーズ(株)問題 調査報告書(要旨)・・・・・・・・・・・・・・ 3

- III. 再発防止対策について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19

I. 全農チキンフーズ株式会社の表示違反等に
係る本会の対応経過

I. 全農チキンフーズ株式会社の表示違反等に係る 本会の対応経過

1. 「全農グループ危機管理対策本部」の設置

全農チキンフーズ(株)による表示違反が発覚後、早急に不祥事の原因を徹底究明するとともに再発防止に努め、組織内外からの信頼回復をはかる必要があることから、平成14年3月5日に「全農グループ危機管理対策本部」を設置し、取り組みをすすめることとした。

2. 「全農チキンフーズ(株)問題調査委員会」の設置

この不祥事の実態および原因を究明するために、同日、専門性および客観性を確保する観点から、弁護士など有識者を中心とした「全農チキンフーズ(株)問題調査委員会」(委員長：河野玄逸弁護士)を設置し、調査をおこなってきた。

3. 事業部門での対策本部の設置

また、事業上の専門的な対応も必要なことから、各事業部門、各県本部においても必要な対策体制を構築することとし、平成14年3月9日に「食鳥事業生産・販売対策本部」を設置して、対応してきた。

4. 「事業総点検」の実施

再発を防止し、生産者・消費者・取引先など信頼を早急に回復するため、緊急に4月末まで「事業総点検」を実施している。

5. 経済事業刷新委員会への報告

今回の不祥事を契機として全中の「JA改革推進本部委員会」のもとに「消費者から信頼され、生産者の負託にこたえる経済事業刷新のための委員会」(経済事業刷新委員会)が設置され、①国産農畜産物の信頼性の再構築、②消費者・国民に信頼される経済事業の刷新などに取り組むことになっている。本会は、この委員会に対して総点検の結果、再発防止対策などの取り組みを報告し、検証を受けることとなっている。

以上

(参考) 全体概念図：別紙

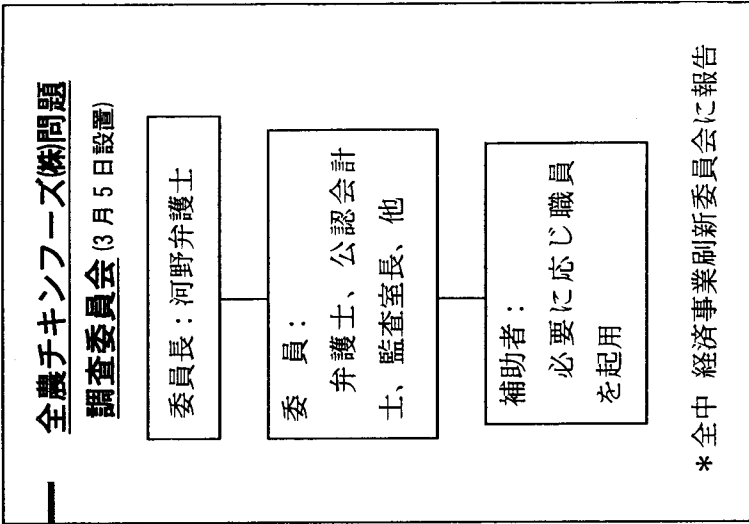
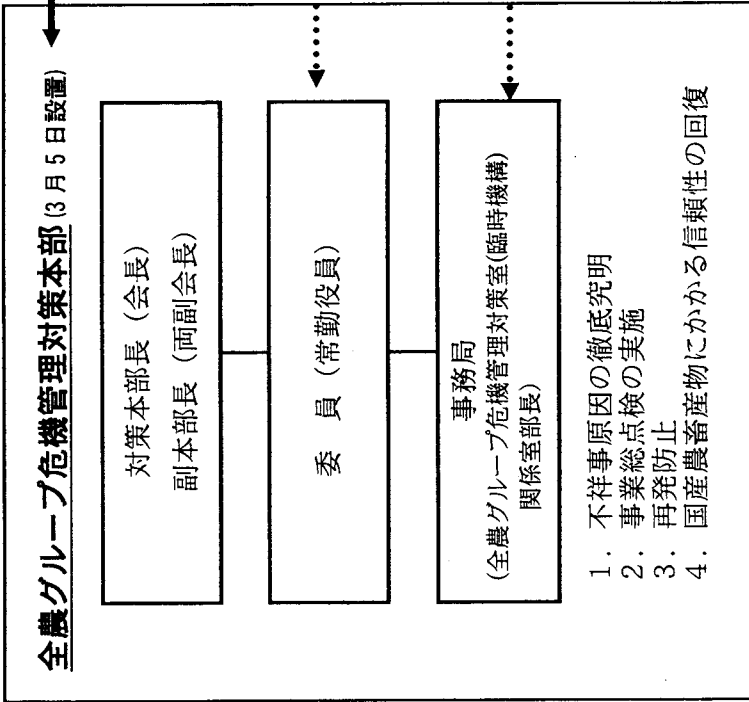
(参考)

「全農子キンフーズ(株)の表示違反に係る本会の対応について」

経済事業刷新委員会
(消費者、生産者、学識経験者、JA組合長、県中央会・連合会会長、全中会長等で構成)

全農コンプライアンスの取組
1. 法務コンプライアンス室の設置(13.8)
2. 研修等によるコンプライアンス意識の醸成(13.4~)
①講演会の実施(対象：役員、支所長、県本部長・管理担当部長、協同会社役員)
②役員対象にコンプライアンス研修の実施
3. 危機管理マニュアルの策定(13.11) 協同会社を含む全農グループ全職場に配布した。
4. コンプライアンス相談窓口の設置(13.12).
5. 「全農グループ 役職員行動規範」の制定 協同会社を含む全農グループ全職場で討議し制定した。(14..2)

指導
報告



報告

事業総点検の実施

1. 点検対象：全国本部・県本部および協同会社など、全農グループの取扱う全品目・サービス、とりわけ食品表示に関する点検・検証を最重点とする
2. 点検基準：ISO9000の要件項目をベースとする
3. 点検内容：①法令・公的基準・顧客との契約の遵守状況 ②事業執行責任体制とその機能発揮状況 ③内部チェック責任体制とその機能発揮状況 ④所場・協同会社に対する日常管理を含む管理状況・体制
4. 点検管理者：本所室部長・県本部長 (検証実施者：監査室)

「全農子キンフーズ(株)問題対策体制」
各事業部門、県本部は、事業上必要な対策体制を構築する。
* 「食鳥事業生産・販売対策本部」：
3月9日設置

Ⅱ. 全農チキンフーズ(株)問題 調査報告書 (要旨)

Ⅱ. 全農チキンフーズ(株)問題 調査報告書 (要旨)

目 次

1. はじめに	5
(1) 調査委員会	
(2) 調査のレベルと限界	
(3) 本報告書の位置付け	
2. 事件の概要と判明事実	
(1) 本件各偽装事件の概要	8
ア. 産地国偽装	
イ. 無薬偽装	
ウ. リパック	
エ. 加工工場偽装	
オ. 先日付	
(2) その他の触法行為の有無について	11
ア. 特定取引先向け蒸し鶏原料についての問題	
イ. その他、原材料製造に関わる各工場に対する調査	
(3) 各偽装事件で適用が想定される法令について	12
3. 原因および責任の所在	13
(1) 原因	
(2) 責任の所在	
4. コンプライアンス確立に向けた課題	16

1. はじめに

(1) 調査委員会

ア. 設置の経緯

平成 14 年 3 月初め、全国農業協同組合連合会（以下「全農」という）の子会社である全農チキンフーズ株式会社（以下「全農チキン」という）が、商品の原産地表示を偽るなどの不正行為を行っていたことが判明した。

全農は、平成 14 年 3 月 5 日大池会長を本部長とする「全農グループ危機管理対策本部」を設置し、事態にあたることにした。

同対策本部は、本件の事実及び原因の解明、再発防止には専門的かつ客観的な見地からの調査が不可欠と思料し、外部の調査委員を中心とする、「全農チキンフーズ(株)問題調査委員会」を設置し、同委員会に調査を委託することとした。

イ. 委員の構成

(ア) 委員長：河野 玄逸弁護士（河野法律事務所）

(イ) 委員：21 名（名簿：別紙）

(ウ) 事務局：法務コンプライアンス室

ウ. 鹿児島経済連調査委員会との関係

本件に関しては、鹿児島経済連が「JAS 法等違反に関する調査委員会」（池田委員長）を設置して調査にあたっており、当委員会は上記委員会と連携をとって調査を行った部分はあるが、調査報告書は互いに独立したものである。

エ. 調査期間

(ア) 調査期間：平成 14 年 3 月 9 日（土）から 3 月 24 日（日）

(イ) 報告書提出：平成 14 年 3 月 26 日（火）

(2) 調査のレベルと限界

ア. 事実関係

全農チキンは多種・大量の商品を扱っており、その全商品に不当表示がないか、あるいは全農チキンの活動全般にわたり法令違反行為の有無を調査することは到底不可能であるので、不当表示行為に関わる事実関係の調査は、鹿児島くみあいチキンフーズ株式会社（以下「鹿児島チキン」という）と関わる事実関係の解明、責任の所在を中心に行い、必要な限度でこれ以外に鹿児島チキンとの取引の過程で表われた不当行為について調査した。

イ. 原因、責任の所在に関わる調査

当調査委員会は、本件不正行為に直接関わった者の責任だけでなく、全農チキンそして全農の組織的な問題についても調査した。全農は、平成13年4月、全農生鮮食品集配センター及び(株)全農青果サービスが関わった宮崎県連の名称を不当に使用した製品の販売で、農水省により業務改善命令を受けたが、本件の不正行為と共通した点が多く、このような事案が繰り返されたことは、直接関与者の責任を追及するにとどまらず、全農と協同会社の組織的な問題として検討する必要があることを示している。

従って、調査委員会は、全農と全農チキンフーズの関係、全農のプロイラー事業の構造的問題、全農及び全農チキンフーズのコンプライアンス体制などについても関心を払い、調査を行い、一定の結論を得た。

(3) 本報告書の位置付け

当委員会の調査は、約2週間の時間内で、全農チキンの戸田本社、鹿児島チキン、全農本所などにわたって行ったもので、時間的物理的な制約は極めて大きい。事実関係で確定ないし検証できない部分、根拠において補充すべき意見などがあることを自認せざるをえず、その意味で本報告書は、中間的なものであるといわざるをえない。

以上

全農チキンフーズ(株)問題調査委員会 名簿

委員長	弁護士	河野玄逸	河野法律事務所
委員	弁護士	川村英二	河野法律事務所
委員	弁護士	曾我幸男	〃
委員	弁護士	北川恵子	〃
委員	弁護士	相澤光江	新東京法律事務所
委員	弁護士	北沢義博	〃
委員	弁護士	戸崎愛理	〃
委員	弁護士・公認会計士	谷津朋美	〃
委員	弁護士	北秀昭	北・佐藤法律会計事務所
委員	弁護士	望月真	〃
委員	弁護士	高橋順一	磯邊法律事務所
委員	弁護士	濱口善紀	神谷町総合法律事務所
委員	公認会計士	山形友紀	監査法人 セントラル
委員	公認会計士	石川和幸	〃
委員	公認会計士	藤野光子	〃
委員	公認会計士	戸田厚司	戸田会計事務所
委員	公認会計士	吉川悦良	吉川公認会計士事務所
委員	公認会計士	杉村和則	杉村和則公認会計士事務所
委員	公認会計士	佐藤裕紀	北・佐藤法律会計事務所
委員		伏見行雄	全農 監査室
委員		山内元二	〃 法務コンプライアンス室
委員		加藤一郎	〃 総合企画部

2. 事件の概要と判明事実

(1) 本件各偽装事件の概要

ア. 産地国偽装

(7) 経緯

全農チキンは、全農経由でコープネットに完全無薬鶏の各種鶏肉製品を販売していたところ、平成13年11月14日、全農チキンから鹿児島チキン川内工場に対し、スペアリブ400g製品15,400パックの確定発注がなされた。それまでの出荷計画では、4,000パックとされていたため、川内工場は、原料が全く足りない旨全農チキンに連絡した。

これを受けて、全農チキンは、原料不足を補うべく他社保管のスペアリブ（中国からの輸入品）を川内工場に配送した。

上記15,400パックの製造を川内工場だけで行うのは到底不可能であり、他工場の応援が必要だったので、川内工場で振り分けを行い、各工場に連絡した。

全農チキンが手配した原料の第1便は、同月17日に大隅工場(2,250kg)と鹿屋工場(2,250kg)に到着したが、川内工場では、その日のうちに、「品物が届いたが使い物にならない。しかも外国産だ」という連絡を受けた。

全農チキンでは、鹿児島チキンからの連絡を受け、対策を協議したが、折しも「BSE」の影響もあって鶏肉の需要が高まり、国産鶏肉のみならず輸入鶏肉も不足しているような状況であった。このため、緊急に大量のスペアリブを調達するのは容易ではなかったものの、タイ産のスペアリブがあることが分かり、これで手当てできることとなった。そして、これが直ちに鹿児島チキンの工場に送られた。

追加のタイ産の原料は、翌18日には川内工場(1,140kg)・大隅工場(1,500kg)・鹿屋工場(1,500kg)に、翌19日には知覧工場(1,128kg)に届いた。

(4) 数量等

偽装製品は、全量(6,010kg)当該取引先に納品された。なお、仕入数量9,768kgと製造数量6,010kgとの間に3,758kgの差異があるが、これは、返品に係る2,408kgと品質不良による廃棄量及び製造工程における歩留ロスの計1,350kg(推定値)によるものである。

なお、上記数量は、平成14年3月16日時点での鹿児島チキンの調査に基づくものであり、今後の調査によっては変動する可能性がある。

(4) 関与者

①全農チキン

全農チキンでは担当者、関係部長・課長が直接間接に関わっている可能性がある。

また、全農チキン本社の社長や専務に本件が報告された形跡は認められない。本社の社長、専務以下が認識したのは、平成14年1月下旬ころのようである。

当該取引先からの問い合わせに対して平成14年2月25日付の報告書において、輸入原料を使用したことは一切無い旨の虚偽の回答を行った。

②鹿児島チキン

関係者の供述によると、製造に関わった各工場の担当者は、当該原料が外国産であることを認識していた可能性がある。鹿児島チキン本社の関係者についても、工場からの報告等により外国産原料が使用されたことを認識していた可能性がある。しかし、いずれの者からも当該原料を使用しての製造或いは製品の出荷を中止する旨の指示等はなされず、また、製造・出荷停止に関して全農チキンと協議をした形跡もない。

イ. 無薬偽装

(7) 経緯

コープネットは、平成11年4月より、完全無薬鶏使用の各種商品を消費者向けに販売開始するとともに、平成12年4月からは、完全無薬に加え、遺伝子組換え穀物不使用（NON-GMO）飼料による飼育鶏の商品販売を始めた。全農チキンは、全農経由で当該取引先に販売していたが、平成14年2月までの間、原料不足が生ずる毎に、加工品及び一部素材鶏肉について、鹿児島現地の一般鶏や長期無薬鶏の在庫をこれに充てていた。また、鹿児島現地在庫も不足する場合には、全農チキンの他支店在庫または他産地の工場在庫をこれに充てることで対処していた。

(1) 数量

関係する各当事者の供述によれば、この一般鶏又は長期無薬鶏の混入は常態化しており、また、輸入肉混入の場合に比べ、問題意識が希薄であるため、各個別行為についての記憶がなく、何時、どのような形で、どの程度の数量が混入したかについて、正確なところは不明である。

(2) 開始時期

無薬偽装が始められた時期についての関係者の供述は、当該取引先との取引開始直後というものから、平成13年夏ころというものまであり、開始時期を特定するには至らなかった。

ウ. リパック

(7) 経緯

全農チキンがコープネットに出荷する冷凍品の鶏肉は、当初、賞味期限が加工日から180日、出庫期限（この期限までに出庫しないと当該取引先側は納品を受け付けないという期限）はその半分の90日とされていたが、平成11年末ないしは平成12年春ころに、賞味期限が90日、出庫期限が45日に短縮された。一般に、冷

凍製品は適切な保管がなされていれば、加工後180日以内は品質的に全く問題ないとされている（180日という基準は鶏肉業界における一般的な基準であり、社団法人日本食肉加工協会作成の期限表示のための試験方法ガイドライン〔食肉（加工品（半製品を含む））〕においては24ヶ月以内であれば品質上問題ないとされている）。しかし、当該取引先向け製品については、このように厳しい条件で出庫対応することとなった。

そのため、鶏肉の発注・出荷が予測数量よりも少ないと、全農チキンにおいて在庫を抱えることになり、出庫期限を過ぎてしまうものも発生しやすくなった。これらはいずれも当該取引先向けにパックされたものであるため、他社へ正式に販売することは困難であり、一部は社内販売で処理したり、ブローカーに投げ売りしたり、廃棄するなどしかなく、いずれにしても全農チキンには大きな損失となるものであった。このため、上記期限が過ぎて出庫できなくなってしまった製品を、出庫できるように、包装をし直して、新たに加工日・賞味期限を打刻し直すということが行われていた。

(イ) 数量・開始時期

鹿児島チキンの平成14年3月16日までの調査結果によると、開始時期は平成13年2月、総量は約45トである。

(ウ) 態様

鹿児島チキン関係者の供述によると、賞味期限の更新は当初加工日（真の加工日）から180日の限度を超えてなされることはなく、また、リパック作業においては品質を低下させることのないように注意を払っていたとのことである。

エ. 加工工場偽装

鹿児島チキンでは、コープネット向け製品パッケージの「加工者」欄について、凍結製品については「川内工場」と印刷され、フレッシュ（冷蔵）製品については「川内工場」と印刷されたものと「知覧工場」と印刷されたものがある。

しかしながら、実際には、当該取引先からの注文が大幅に増大したため、凍結製品を当該取引先の指定工場である川内工場のみで製造することは不可能な状況にあった。このため、既に設備のある他の工場でも製造を行い、これを「川内工場」と印刷されたパッケージで出荷していた。

オ. 先日付

本来加工日は、製品として包装した日を刻印することとなっている。しかし、全農チキンから鹿児島チキンに対して、ロット管理を容易にするため、同一の出荷分については同一加工日に揃えてほしいとの要請がなされていたために、例えば1週間かけて製造したものについても、すべて同一の加工日を刻印していた。

(2) その他の触法行為の有無について

調査委員会としては、前述した表示偽装事件のほかに、触法行為とみられる問題がないかどうか検証するため、限られた時間内及び可能な範囲で、各産地工場等に赴き、事情聴取等の調査を行った。その結果及び判明した事実は、以下のとおりである。

ア. 特定取引先向け蒸し鶏原料についての問題

(7) 発覚の経緯と事実関係

全農チキンでは、生協関係への全ての出荷について社内調査を実施したところ、ユーコープ向け蒸し鶏（当該取引先と全農中畜センターとの契約にもとづき、全農チキンが原料を供給し、全農ミートで加工製造している商品）の原料である佐賀産「はぐくみ鶏」（以下「はぐくみ鶏」という）の入荷量と出荷量とに差異がある可能性が出てきたので、全農および全農ミートへ連絡した。その後、全農および全農ミートの調査により、この数量に大きな差異があることが判明した。

この数量差は、「はぐくみ鶏」に他県産の原料が混入していたためである。しかし、全農ミートが蒸し鶏原料として「はぐくみ鶏」以外の鶏肉を、いつどれだけ使用したかは、判然としない。

(i) 原因

両社の担当者の事情聴取の結果、蒸し鶏の商品企画は、平成7年頃から始まり、当初は一般の鶏肉を使用していたが、平成9年から「はぐくみ鶏」を使用することとなったようである。しかし、この商品企画の内容について、全農チキンおよび全農ミート関係者の間では、明確に認識している事実は判明しなかった。

全農チキンでは、BSE騒動時の需給逼迫状況においても、蒸し鶏の原料以外の精肉については「はぐくみ鶏」をきちんと納入している。全農チキンが的確に認識していれば、「はぐくみ鶏」を原料供給することはできたはずである。

全農ミートにおいても、当該蒸し鶏に「はぐくみ鶏」のラベルを使用するとの認識はあるものの、「はぐくみ鶏」についての認識・理解が不十分であった。

イ. その他、原材料製造に関わる各工場に対する調査

調査委員会としては、原材料の製造工程に問題がないかどうか、出荷に関して問題がないかどうかについても調査を行うべく、全農チキンに関係する各工場で、関係者からの事情聴取を行った。その結果、現時点では、特に重大な問題点は見あたらないと思料された。ただし、限られた時間及び人員の範囲での調査であることから、現時点での結論が断定的な結論でないことを付言しておく。

- (7) 岩手農協チキンフーズ(株)県央工場
- (i) (株)十文字久慈フーズ本社及び久慈工場
- (ii) (株)十文字二戸フーズ・二戸工場
- (i) 全農チキンフーズ県北工場

- (イ) 伊万里チキンフーズ工場（佐賀県経済連及び(株)佐賀連総合食品）
- (カ) 群馬農協チキンフーズ(株)

(3) 各偽装事件で適用が想定される法令について

各事件に適用が想定される法令は、以下のとおりである。

ア. JAS 法

- ・原産国・産地表示義務違反、優良・品質誤認表示違反(措置命令違反の場合、刑事罰)

イ. 食品衛生法

- ・加工工場所在地表示義務違反(刑事罰)

ウ. 景品表示法

- ・原産国の不当表示、品質優良誤認の不当表示(公取委による排除命令・公表)

エ. 不正競争防止法

- ・原産国・品質等の誤認表示違反(刑事罰)

また、上記のほか債務不履行(契約責任)・不法行為等の損害賠償責任が想定される。

3. 原因および責任の所在

(1) 原因

ア. コンプライアンスの軽視

プロイラーの大手インテグレーターの熾烈な生き残り競争が繰り広げられているなか、平成2年、系統プロイラー事業の競争力強化をはかるため、全農の食鳥販売事業と(株)全農鳥市が事業統合して全農チキンが設立した。

このような生い立ちをもつ全農チキンは、県別系統プロイラー会社が生産する製品を有利販売する使命を有していた。

しかしながら、激安の輸入品が急増するなか、全農チキンの売上高は減少の一途をたどり、経常利益も低水準に推移していた。

このため、売上の増加、収益の向上は至上命題で、営業・販売が先行し、コンプライアンスが軽視されていた。

イ. 欠品へのこだわり

今回問題となったコープネット向け、完全無薬・NON-GMO鶏肉の企画（完全無薬鶏）は、産地限定生産である以上供給に限界があり、在庫で調整できる限度を超えて予想を上回る需要があった場合、必然的に品不足が生ずるものであった。

しかしながら、①流通業界の急激な再編、巨大外資の国内市場参入などのなかで、コープネットは、全農チキンにとって極めて重要な取引先であったこと、②この商品は、生協が大手スーパーと競争していく上での生命線ともいえる共同購入システムによって供給されるものであったことなどから、欠品は許されないとの認識が関係者に強くもたれていた。

ウ. コンセプトの継承意識の欠如

完全無薬鶏は、平成7年ごろから企画され、平成11年ごろから商品化されたが、①商品化と同時期にこの企画の担当者が全農チキンを去ってしまったこと、②ブランド維持管理体制が未整備であったことなどから商品設計のコンセプトが次第に風化し、社内でのブランド意識は薄れていった。

さらに、社内でブランド維持に関する研修等がされないまま、製造現場でも、また、この商品を扱っている担当者ですら、次第に無神経になっていった。

エ. ブランド管理の周知徹底の不足

(7) 当該取引先と全農との契約

納品商品の具備すべき条件について、「薬事法、不当景品類及び不当表示防止法、食品衛生法、計量法など法令及び県、市町村の関係条例を遵守する。これに違反し、当該取引先の定める基準に満たない商品を納入した時は、その商品を直ちに引き取る。」と定めている。

- (イ) 全農と全農チキン、全農チキンと鹿児島経済連（鹿児島チキン）との契約
完全無薬鶏について、ブランド管理、需給上の欠品等に関する条項がなく、当該取引先と全農とでは前項(ア)の精神が契約されているのに、生産現場にこの精神を周知徹底する発想が欠落していた。

オ. 納期に対する認識の甘さ

完全無薬鶏は、当該取引先の共同購入システムに対応させる商品として開発されたものである。このシステムでは、①価格が年間固定されていること、②注文量は納入開始日わずか2日前に確定することから、注文量が急増した場合は納入が厳しい仕組みとなっており、企画の段階から納期の困難さに対する認識の甘さがあった。

(2) 責任の所在

ア. 全農チキン担当者

- (ア) 表示偽装・リパックの背景にあった構造的要因

今回問題を起こした無薬鶏肉は、原料生産に限界があるため受注量の大幅な変動への対応が難しいという構造を持ちながら、当該取引先の予約による共同購入の対象品目となったため、現場の担当者は絶えず欠品の回避に頭を悩ます状況に置かれていた。逆に、生協側が業界基準より賞味・出荷期限を短縮したことから、受注減少の場合には過剰在庫が発生しやすく、損失を回避しつつ在庫を処理する必要にも迫られていた。

こうしたなか、担当者は欠品回避のため代替品を手当てし、損失回避のためにリパックを余儀なくされたことが事件発生の背景にあった。

- (イ) 法令・契約遵守という規範意識の低さ

担当者が契約や表示を守る規範意識を持ち、消費者意識の変化や食品表示基準などの制度改正を理解していれば、適正な対応がはかれたと思われるが、これらが欠如していたため実行行為におよんだと思われる。

イ. 全農チキン管理者

- (ア) 実行行為者に準じる責任

管理者も欠品回避を至上命題として、タイ・中国産鶏肉の手当てに対応あるいは示唆を与えるなど実行に関与しており、行為者に準ずる責任が認められる。さらに、生協からの照会に対して管理者の名で虚偽の回答をしたことは社会的信用を著しく傷つける行為である。

- (イ) 管理者としての責任

管理者として、法令・契約違反がなされないよう注意・指導すべき立場にあるが、積極的な指導、防止策・対応策を行っておらず、その監督責任は免れない。

この理由としては、個人的な自覚の問題もあるが、社内の営業重視、コンプライアンス軽視の風潮が大きく影響していたと考えられる。

ウ. 全農チキン経営者

(ア) 本件についての責任

経営者として、本件に直接関与した形跡は認められないが、本件取引の構造的な問題への配慮の欠如、営業偏重の人事異動により本件取引の課題継承を怠ったこと、不正行為を防止するコンプライアンス体制の欠如など、その経営上、組織管理上の責任は免れない。

(イ) 不正行為発見後の対処についての責任

平成 14 年 1 月下旬に不正行為の把握後、速やかに事実関係と責任を具体的に明らかにし、生協等と協議し損害を最小限に抑える努力を払い、本会に報告すべき経営者としての義務を怠った。また、当該取引先に対し虚偽報告を行うことを容認し、本件を社会的な指弾を受けるまでに重大化させた。

エ. 全農の責任

(ア) 全農チキンの不正行為についての全農の責任

全農は、全農チキンの株式 90 パーセントを保有しており、全農という名称を使用させていること、主要な役員・幹部はほとんど全農の出身者・出向者であること、コープネットとの取引の商品設計については全農戸田事業所が深く関わっていること等から、全農もその責任を逃れることができない。

(イ) 協同会社管理の責任

全農は、親組織として協同会社管理体制の整備が不十分であったことに、今回のような不正行為を未然に防げなかった、あるいは不正行為発覚後の措置を誤った原因がある。

全農チキンは、全農の食鳥販売事業を担っているにもかかわらず、その位置付け、方針が不明確なまま、全農チキン幹部の現場管理も不徹底なまま、現場は売上や収支に目を奪われ、不正行為を抑止できなかった。

全農と全農チキンとの橋渡しになるべき、派遣取締役・監査役は、全農チキンの事業についての監視・監督機能の発揮など、商法上の職務を果たしていなかった。

そして全農自身が、商法によって会社を設立していながら、商法が期待している企業運営を行おうとせず、商法という規範より自組織の都合・事情を優先していたところに問題があった。

このような全農の協同会社管理の曖昧さ、不十分さが、現場のモラルの低下、そして危機管理意識の遅れの原因の一つになっていることを指摘せざるをえない。

4. コンプライアンス確立に向けた課題

今回の事件を契機に、全農グループでは再発防止に向けて真剣に検討しているが、総論的には以下のような方向が考えられる。

(1) 組織トップによるコンプライアンス意識の垂範

全農では、13年8月に法務コンプライアンス室を立ち上げ、14年2月には職員討議による行動規範案を作成しており、形式的にはコンプライアンス体制が整いつつあったが、個々の役職員にコンプライアンス意識は浸透していなかった。

近年、経済のグローバル化が進み、消費者重視へという時代の大きな潮流の中で、コンプライアンスは21世紀に事業組織が生き残っていくための必要最低の自衛手段（いわば身を護る武器）であることを、全農トップから協同会社を含めた現場の各職員まで、一人一人が十分認識する必要がある。

そのためには、まず組織の経営トップから進んでコンプライアンスについて学ぶという法令遵守垂範の姿勢が緊要である。

(2) 全農グループにおける経営管理組織の整備（バックヤードの充実）

今回の調査では、全農グループ、特に協同会社において、利益を優先させるあまり、経理・法務等のバックヤードの充実よりも営業重視の姿勢があったことは否定できない。

全農チキンにおいても、営業能力の高い人間が首都圏支店に集められた一方、商品の衛生面からの品質管理及び表示の適正等を担当する部署とされている品質管理室の職員は派遣社員を含めてわずか4名（うち正社員3名）であり、商品の品質管理に加えて表示の適正まで検査することは到底不可能な状態にあった。

全農チキンは株式会社であり、営業（いわば会社のアクセル機能）を重視することは必ずしも悪いことではない。しかし、人間は誤りを犯すものであるため、組織内部における触法行為をチェックできる体制（いわば会社のブレーキ機能）の整備が必要となる。

今回のような事件を2度と起こさないためにも、会社のブレーキ機能となるバックヤードの充実は重要な課題である。

全農の協同会社管理については、協同会社管理を専門とする部署が存在しない。

親組織である全農による協同会社管理を徹底するためにも、協同会社の一元管理を行う経営管理組織の整備が必要である。また、それと同時に各協同会社におけるバックヤードの点検・整備も急務である。

(3) 全農による協同会社の企業統治への取組み

ア. 協同会社における商法諸規定の遵守

今回、全農からの派遣役員は、その機能を果たしていなかったが、これは彼らの任務懈怠というよりも、全農の体制の問題である。

全農チキンの取締役・監査役として派遣された全農の職員は、法の求める職務を遂行する余裕のないまま、多数の協同会社の役員を兼務させられていた。また、これらは無報酬であり、かつ全農の人事異動に伴って協同会社役員の就退任が行われるという、商法及び商法特例法の全く予想していない事態が日常化していた。このような状況で、取締役、監査役の職務を果たすことは無理である。

今後、協同会社に役員を派遣する場合は、以下のような措置をとるべきである。

(7) 一人について担当する会社の数は2～3にとどめること

(i) 役員は現場からの報告を待つのではなく、自ら現場に向き、定期的に現場の状況を把握すること

(ii) 役員の責任を中心とした会社法の研修を行うこと

(i) 担当する会社に一定時間赴む機会を持たせること

現状のような役員派遣は、本来の機能を果たせないばかりか、全農及び当該職員個人のリスクを増大させるだけであり、早急に改善すべきである。

イ. 連結決算導入に備えた協同会社管理

全農では、15年度（16年3月末決算）から連結決算制度導入を検討しているが、連結決算制度が導入されれば、子会社（協同会社である全農チキンもここに含まれる。）の行為は、親会社である全農の行為と一体視されるため、より徹底した情報把握と子会社管理が必要になってくる。

子会社（協同会社）の管理体制の確立が焦眉の急であることを認識する必要がある。

(4) 独立性の高い外部第三者機関によるチェック体制の構築

ア. 対症療法の限界

13年1月に発生した千切大根の不当表示問題の際、全農ブランド品、全農名での販売者表示・製造者表示品等を対象に、商標等の適正表示・基準・根拠等について総点検を実施したが、今回のような問題は発見できなかった。

前回の千切大根事件及び今回の事件は、担当者レベルの不正というような問題ではなく、組織の構造上の問題が根底にあり、事件毎の犯人捜し、総点検といった対症療法では根本的な解決にはならず、全農グループ内（特に協同会社）においてまた同種の事件が再発するリスクを指摘せざるを得ない。

イ. 外部者によるチェックの必要性

このように、事業組織が名実ともにそのコンプライアンスを確立するためには、組織内部に構築された装置だけでは不十分である。「自己監査は監査にあらず」との原則に基づき、定期的に外部の声を取り入れ、あるいは外部からのチェックを受け、それを何らかの形で組織の意思決定に反映（フィードバック）できるようなシステムを構築する必要がある。

以上

Ⅲ. 再発防止対策について

Ⅲ. 再発防止対策について

本会は、調査委員会の報告を真摯に受け止め、失われた信頼を取り戻すべく、原点に立ち返って、本会ならびに子会社の体質・体制の抜本的な改革に取り組み、再発防止に全力をあげる決意です。

そのため、以下の事項について、即実行するものと今後取り組むものとを明確にして実行します。

1. 全農グループの徹底した体質の改革

(1) 組織トップによるコンプライアンスの垂範

今後は触法行為が発生しないように、全農グループの経営管理体制の充実のため、本会のトップ自らが率先し、コンプライアンス重視を組織全体に浸透させる。

(2) 「事業総点検」の実施をふまえた職場における具体的改善と第三者機関による検証

ア. 協同会社を含めた全農グループとしての全商品を対象に、以下の内容で事業総点検を実施する。

- ① 法令・公的基準・顧客との契約の遵守状況
- ② 事業執行責任体制とその機能発揮状況
- ③ 内部チェック責任体制とその機能発揮状況
- ④ 所場・協同会社に対する日常管理を含む管理状況・体制

イ. 消費者・生産者・学識経験者・JA組合長・都道府県中央会・連合会会長で構成された「消費者から信頼され、生産者の負託にこたえる経済事業の刷新に関する委員会（経済事業刷新委員会）」へ報告し、検証を求める。

(3) 「全農グループ役職員行動規範」の補強と職場での徹底 (職場単位で、「行動規範」内容の確認と自己点検を実施)

(4) コンプライアンス意識の醸成と定着

ア. トップセミナーをはじめとした諸研修会の実施

イ. 「業務改善対策マニュアル」の見直しと職場への徹底

ウ. 人事考課制度の見直し（コンプライアンス面での評価追加を検討）

(5) 本会と協同会社間において、将来の活躍が期待できる基幹職員の相互派遣の積極的拡大

(6) 本会出向者と協同会社プロパー社員の意識の共有化

2. 食の安心・安全を守る姿勢の明確化（モラルの確立）とそのための体制整備

(1) 全農グループの取り扱う食品関係について、消費者の視点に立った不祥事防止と食品の適正取扱強化にむけて、専門家（プロ）を配置した専任機構（例：「食品適正・遵法管理室（仮称）」）を設置し、全農グループ取扱食品の実態把握と適正指導をおこない、恒常的な牽制機能を発揮する。

(2) 関係室部・協同会社において、お客様相談窓口の充実をはかる。

(3) 本会各部門・協同会社等での「品質管理」関係マニュアル等を見直し・改善する。特に、欠品・余剰在庫に対する取扱いを明確にし、徹底をはかる。

(4) ISO、HACCP等の資格の取得をすすめる。

(5) 食品関連協同会社（商法特例法での大・中会社）への全農グループ以外の社外監査役の起用を先行しておこなう。

(6) 本会の事業内容や安心・安全に対する取り組みについて、消費者組織等との定期的な意見交換の場（例：「ふれあい懇談会（仮称）」）を設け、事業に反映する。

(7) 生産者・取引先およびJAグループに対し、全農グループの再生に向けた不断の努力をアピールする。特に、マスコミ等を通じた広報活動を強化する。

3. 全農グループの不祥事再発防止に向けた構造改革

(1) 本会による協同会社のガバナンスの強化

関連事業規定・管理規則を見直すとともに、協同会社等に対する管理・監督体制を整備する。

ア. 協同会社等での経営規範の確立と、全農グループとしての戦略共有化と協同会社の役割・使命の明確化

イ. 本会・協同会社間における経営上の重要事項の事前協議および事後報告、ならびに経営検討会における「コンプライアンスに関する事項」の協議の義務化

ウ. 協同会社等に対する本会からの役員推薦にあたり、担当会社数の上限設定・
任期などのあり方の見直し

(2) 協同会社等の監査体制の見直し

昨今の商法改正に対応し、全農グループ以外の社外監査役の起用、監査役の
任期4年を踏まえた対応等協同会社の監査体制の見直しをおこなう。

(3) 検査体制の充実

本会自らの協同会社に対する検査体制の充実をはかる。

(4) 協同会社の業績評価基準の見直し

「業績評価基準」（「財務健全性」「事業競争力」「目的適合性」）のうち、「目的適
合性」（機能発揮）についての見直し、および「コンプライアンス機能」の発揮度
等を加えた総合的評価基準を設定する。

(5) 本会および協同会社における経営管理組織の整備

本会の協同会社管理については、協同会社の一元管理を行なう経営管理組織
（例：関連事業部）の整備をおこなう。

また、それと同時に各協同会社におけるコンプライアンスなど経営管理機能
の体制強化をはかる。

(6) 協同会社の再編・強化

本会の協同会社について、企業としての健全性強化と経営管理の徹底のため、
再編による集約化をはかる。

以 上

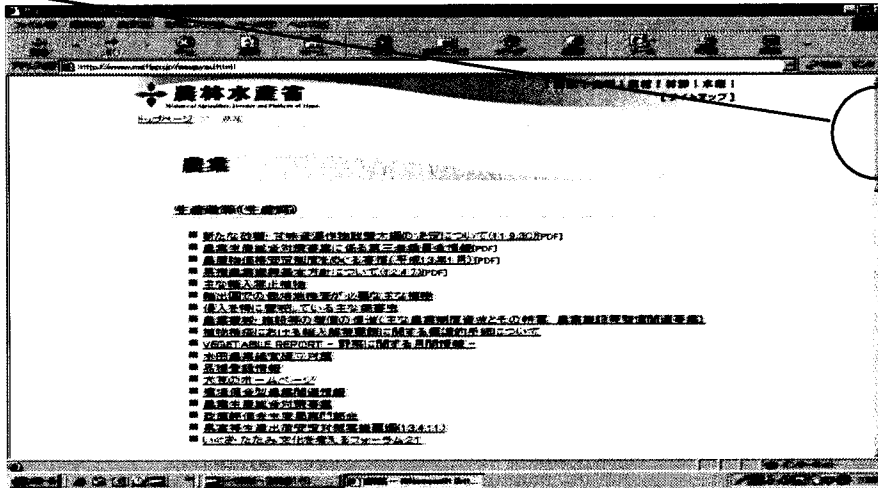
○農林水産省ホームページにおける優良事例の紹介

各地の農協改革の具体的取組事例の開き方

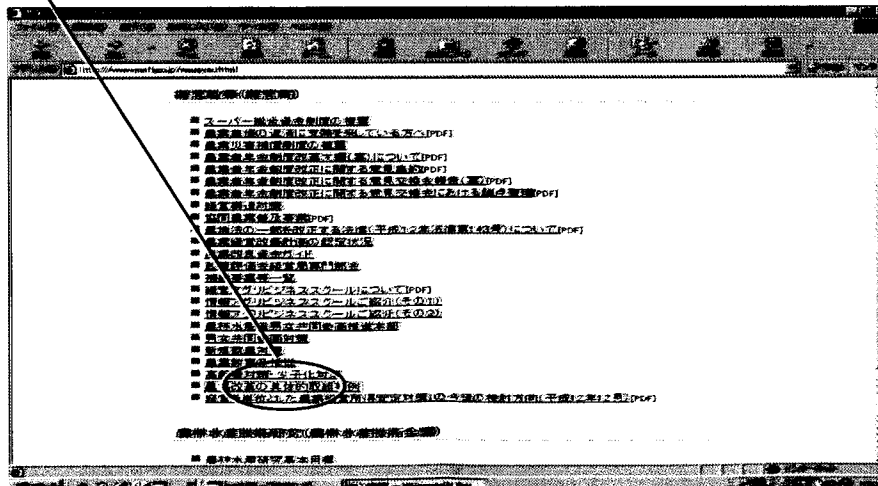
1. 農林水産省のホームページ<http://www.maff.go.jp/>を開き、【農業】をクリックします。



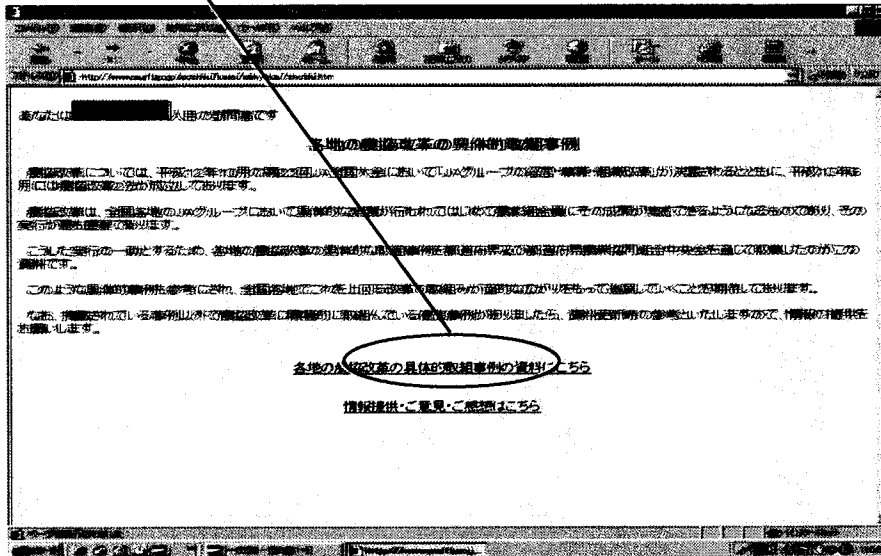
2. 【縦スクロール】させ、経営政策(経営局)を表示します。



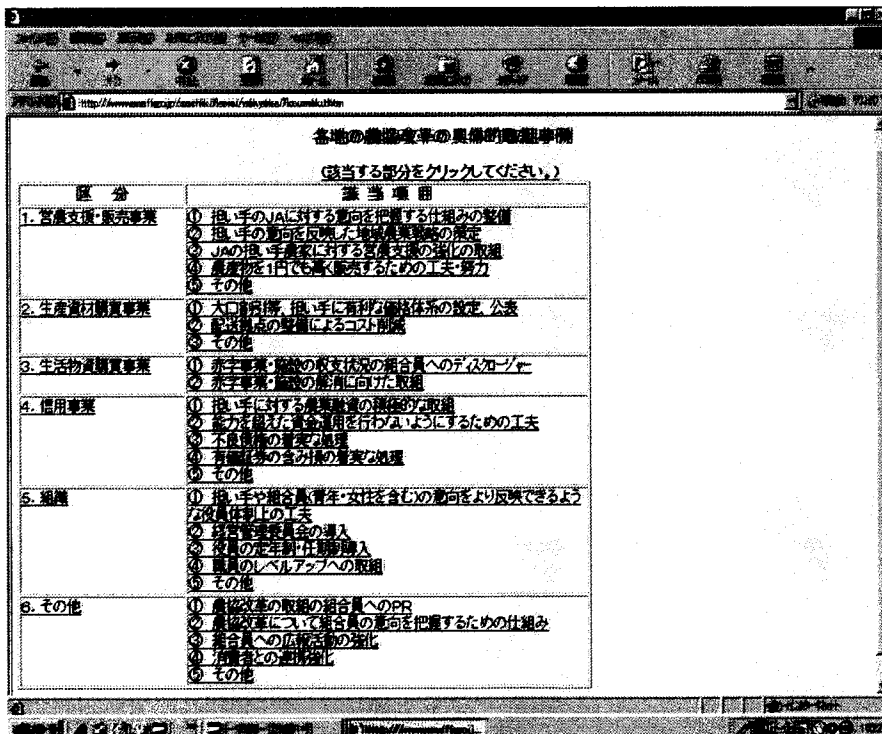
3. 【農協改革の具体的取組事例】をクリックします。



4. 【各地の農協改革の具体的取組事例の資料はこちら】をクリックします。



5. 【区分】又は【該当項目】欄をクリックすると各農協の農協改革の具体的取組事例が表示されます。



あなたは XXXXXXXXXX 人目の訪問者です

各地の農協改革の具体的取組事例

農協改革については、平成12年10月の第22回JA全国大会において「JAグループの経営・事業・組織改革」が決議されるとともに、平成13年6月には農協改革2法が成立しております。

農協改革は、全国各地のJAグループにおいて具体的な実践が行われてはじめて農家組合員にその成果が実感できるようになるものであり、その実行が最も重要であります。

こうした実行の一助とするため、各地の農協改革の具体的な取組事例を都道府県及び都道府県農業協同組合中央会を通じて収集したのがこの資料です。

このような具体的事例も参考にされ、全国各地でこれを上回る改革の取組みが面的な広がりをもって進展していくことを期待しております。

なお、掲載されている事例以外で農協改革に積極的に取り組んでいる優良事例がありましたら、資料更新時の参考といたしますので、情報の提供をお願いします。

[各地の農協改革の具体的取組事例の資料はこちら](#)

[情報提供・ご意見・ご感想はこちら](#)

各地の農協改革の具体的取組事例

(該当する部分をクリックしてください。)

区 分	該 当 項 目
1. 営農支援・販売事業	<ul style="list-style-type: none">① 担い手のJAに対する意向を把握する仕組みの整備② 担い手の意向を反映した地域農業戦略の策定③ JAの担い手農家に対する営農支援の強化の取組④ 農産物を1円でも高く販売するための工夫・努力⑤ その他
2. 生産資材購買事業	<ul style="list-style-type: none">① 大口割引等、担い手に有利な価格体系の設定、公表② 配送拠点の整備によるコスト削減③ その他
3. 生活物資購買事業	<ul style="list-style-type: none">① 赤字事業・施設の収支状況の組合員へのディスクロージャー② 赤字事業・施設の解消に向けた取組

各地の農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業

県名	農協名	項目	取組内容
北海道	平取町	③	○トマトを中心とした複合経営の推進により、育苗から生産、共同選果、販売及び加工販売の地域一貫型生産販売体制の強化に努めている。
青森	十和田町	③	○平成12年度に「十和田アグリ塾」(農業後継者、新規就農者養成講座)を創設して、担い手の養成や研修活動などを進めている。
岩手	花巻	③	○担い手農家に対する営農指導の多様化・専門化に対処するため、44人の営農指導員に「みどりの営農自動車」を配置し、農家への巡回指導に取り組んでいる。 ○農業従事者の6割を占めている女性農業者に対して、「女性担い手農業者」(12年度106名)を認定し、農協独自の支援・助成を行っている。
秋田	秋田ふるさと	③	○野菜・施設野菜の生産拡大支援として県単事業導入による機械・施設のリース事業に取り組んでいる。 ○高度技術取得者を組合長が委嘱し、生産・育成指導を行う園芸技術アドバイザー制度を創設し、営農支援の強化を図っている。
福島	すかがわ岩瀬	③	○キュウリの機械選果による作付基盤の安定化を図っている。 ○「アグリドクター」とマイスタースタッフ制度による作物別の指導を行っている。
		④	○野菜出荷の作型分化の積極的推進(特にキュウリ)を行っている。 ○消費者嗜好を重視した農産物の規格選別の遵守・簡素化を図っている。
茨城	かしまなだ	③	○作物別土壌診断を実施し土壌改善に努めている。 ○パソコン教室の開催、税務指導により農業経営の合理化に努めている。
群馬	甘楽富岡	④	○多元チャンネル販売(地場商品・インショップ・総合相対複合取引・Gルート市場販売等)をコーディネートし、生産者手取最優先の販売事業を目指している。
千葉	富里町	④	○販売チャンネルの拡大を図るため、市場・量販店・中食・外食・生協・直販の開発を進めている。 ○組合員からの受託販売・買取販売及び企業向け契約農家の育成により産地が中間コストを削減した流通ができるよう取り組んでいる。
神奈川	相模原市	③	○農地保有合理化法人の資格を取得し、農用地の利用集積を積極的に推進するとともに援農支援システム整備事業を行い、農家の補助労働力の提供に取り組んでいる。
山梨	巨摩野	④	○桃の出荷量が少ない時(出荷初・終了時)は、共選場を指定し経費削減を図っている。
長野	上伊那	③	○農業インターン制度により、行政とともに生活費の一部を支援(1~3年間)し、農業経営、営農技術の研修を実施している。
新潟	越後さんとう	④	○人工衛星画像処理利用による水稻の収穫適期刈取指導により、良質米の確保に努めている。
富山	なんと	④	○特産物販売施設「ヨツテカーレ城端」(ハイウェイオアシス)において生産者による直接販売に取り組んでいる。
石川	能登わかば	④	○白ネギの真空予冷施設による品質保持と計画出荷により販売単価の向上を図っている。

福井	花咲ふくい	①	○作目別の生産組織をつくり、生産者組織ごとの意見を集約する等、担い手の意向把握に努めている。
岐阜	郡上	③	○水田農作業受委託推進のための作業受託法人の支援として出資・機械の貸与等を行っている。
静岡	南駿	④	○光センサー対応新型選果機の導入と共選場の再編整備により、高品質みかんの市場への安定供給と販売の一元化を図るとともに生食以外の規格外みかんを缶詰やジャム、ワイン等に加工し販路拡大に努めている。
愛知	愛知みなみ	④	○東京に販売担当者を駐在し、販売体制を整えている。
三重	松阪	③	○定年新規就農者を対象に「夢農業塾」を開催し、営農指導員や普及所職員により指導を行っている。
京都	京都やましろ	③	○京野菜(みず菜)の生産拡大に向けた営農指導を推進することにより、地域農業の振興と農家の所得安定に寄与している。
大阪	高槻市	①	○総合営農センターにおける「ふれあい農業塾」の取組の中で意向把握に努めている。
兵庫	あわじ島	③	○三原営農方式(三毛作)の普及推進等積極的な農業振興の展開を図っている。
奈良	奈良県	③	○営農指導専任担当者を100名任命し、地区別基本計画に基づく個人プロジェクトを策定、農家組合員の巡回指導に取り組んでいる。
和歌山	紀の里	④	○市場外流通拡大の一貫として、地産地消を目的にファーマーズマーケットを設置している。
鳥取	鳥取中央	③	○定年帰農者、定年新規就農者への指導に成果をあげている。
島根	いずも	③	○農地保有合理化事業により農用地を集積し、規模拡大希望農家に転貸している。
岡山	岡山市	①	○旧JA単位であった後継者・壮年部等組織のセンター統合を行い、また、旧JA別各生産部会品目別生産組織のセンター内組織再編により、各組織から意見反映できる場を構築している。
広島	広島市	⑤	○定年帰農者、定年新規就農者を対象に農業高校の教科書をテキストにした「農業塾」を開講している。
山口	豊関	⑤	○100円市、卸市場、直売所の開設等により、地産地消の取組の充実を図っている。
徳島	大津	③	○新規農業就農者祝い金支給規定を制定し、担い手の育成を図っている。
香川	香川県	⑤	○農業研修生を受け入れる農業インターン制度を発足し、担い手農家の育成を図っている。
愛媛	西条市	④	○直売所、インショップ、市場出荷の3種類の販売方法を効率よく運用し、個々の農家にあった出荷体制をとっている。
高知	馬路村	④	○農家が生産する「ゆず」を全て一括買取りし、加工して産直で全国販売している。
佐賀	佐城	③	○大豆乾燥施設の共同利用のため、地区を3ブロック化し3施設で対応する等の営農支援に取り組んでいる。
長崎	長崎県央	④	○主要市場に職員を駐在(期間限定)し、消費者ニーズの把握と販売促進に努めている。
熊本	あしきた	④	○「エコファーマー」(環境保全型農業)への積極的な取組みを行っている。
大分	杵築	②	○地域農業の中心を柑橘に置き、ハウスのリース事業、露地みかん対策である13.3.3運動(糖度13%、1反3t、1kg300円以上を目指す)を展開している。
宮崎	高千穂地区	①	○イントラネットを整備し、担い手から簡易に意見を聴取できるシステムを確立している。
鹿児島	そお鹿児島	①	○TAF(農家対策特別班)を設置し、組合員農家の意向把握、経営指導に成果をあげている。
沖縄	津嘉山	④	○主品目であるカボチャは全量検査を実施し、指定市場への共販を実施している。(拠点産地として県が認定)

各地の農協改革の具体的取組事例

2. 生産資材購買事業

県名	農協名	項目	取組内容
北海道	いわみざわ	②	○肥料・農薬本所一括仕入による計画取引、計画配送によりコスト削減を図っている。
青森	弘前市	①	○共同防除・団体・大口個人には、優遇措置として購入金額によるランク別に奨励金を支給している。
		②	○各支店の配送車両及び配送担当人員を1施設に集約・削減し、コスト削減を図っている。 ○要員計画に基づき、配送業務の一部を運送業者へ委託し、コスト削減を図っている。
		③	○農業用プラスチックの収集処理(運搬料は無料、処分料は実費負担)を行っている。
岩手	新岩手	①	○肥料は、予約時期により価格を設定し、大口利用対策(30万円以上3～5%割引)を実施、飼料は、飼養規模別対策(1t以上2,000～4,500円)を実施。段ボール大口対策(100万円以上2～5%割引)を実施し、早期引取価格も設定している。 ○農家組合・生産部会に対して、肥料、農薬、ビニールハウスの予約取りまとめ奨励を実施している。
宮城	仙台	②	○配送部門の外部化によりコスト削減を図っている。
茨城	旭村	③	○コスト低減実証圃を設置し、その実証に基づいた栽培技術を普及推進している。
栃木	宇都宮	②	○生産資材物流コスト削減のため、配送拠点を広域とする県域物流システムを導入している。
群馬	利根沼田	②	○大型配送センターを設置し、各支所ごとの受発注配送業務の一元化によりスケールメリットを確保するとともにシステムの開発と配送業務を外部委託することにより効率性の確保を図っている。
埼玉	あさか野	②	○4支店の配送を1センターに集約。更に、支店の配送業務を2カ所に集約し、コスト削減を図ることとしている。
山梨	西八代郡	②	○各支店ごとの配送を3カ所に集約し、更に、一元化を図る等によりコスト削減を図ることとしている。
新潟	十日町	②	○配送拠点の集約化(3→1)による要員削減と在庫管理の一元化による収益改善に努めている。
富山	となみ野	②	○2センター集中配送体制を構築し、流通コストの削減を図っている。
岐阜	飛騨	②	○商流と物流を分離し、流通センターを設け、配送を子会社に委託している。
静岡	とびあ浜松	②	○配送業者で実施していた配送を子会社に全面委託し、運賃体系を見直すことにより配送経費の削減を図っている。
三重	鈴鹿	①	○大口奨励制度を設定し、制度の範囲内において、各支店長が個別に価格対応を行っている。
京都	京都南丹	①	○全量JA利用を目標に肥料・農薬の大口利用者に特別奨励を実施(20～30万円以上2.5%引～100万円以上10%引)している。
大阪	大阪南	②	○購買店舗、倉庫及び事業所を併設した営農経済センターを設置する等によりコスト低減を図っている。
岡山	岡山市	②	○4カ所の配送センターを営農生活センターに集約する等によりコスト低減を図っている。

山 口	南すおう	②	○集中配送(1カ所拠点)とし、配送(在庫管理含む)は業者に委託し、コスト低減を図っている。
香 川	香川県	②	○肥料は、重点銘柄32品目を選定、多段輸送を廃止し、メーカーから直接支部支店の倉庫に直送することで物流経費を削減、販売価格の引き下げを図っている。
大 分	佐伯豊南	②	○各支店・支所にあった生産資材の在庫を4配送拠点に集約し、在庫を大幅に圧縮している。
鹿児島	鹿児島いずみ	③	○プライベート商品として「ケイアイマルチ」(農ポリ)を開発、直販メーカーとタイアップし、中間コスト削減により安価提供を実現している。

各地の農協改革の具体的取組事例

3. 生活物資購買事業

県名	農協名	項目	取組内容
北海道	興部町	②	○生活購買店舗事業の株式会社化・コスト削減(従業員数の抑制、商品ロスの削減等)・パート人材の効率的な活用(パート化率76%、チェーン研修制度の利用)・在庫管理の徹底(在庫量の絞込、売上・仕入管理の徹底、在庫スペース有効活用)・従業員の士気向上対策(チーフ手当、年末賞与・臨時手当)・店舗利用者懇談会の設置により、収益改善に努めている。
茨城	茨城ひたち	①	○Aコープ店舗の損益計算書を店舗別に公表している。
東京	マインズ	②	○コンビニチェーンと業務提携し、購買店舗運営活性化のためのノウハウの供給を受けて店舗経営をしている。
新潟	十日町	②	○生活関連事業(Aコープ等)を協同会社で運営し、事業伸長・効率化に努めている。
富山	なんと	②	○新Aコープ店の設置により、支所・事業所の購買店舗を廃止した。
岐阜	東美濃	②	○Aコープ店舗バックヤード機能を集約したバックセンターを設立し、各店の人件費の節減を図っている。
静岡	遠州中央	②	○生活関連事業(Aコープ・SS等)を子会社に移管、初年度赤字であったが翌期は黒字に転換した。
山口	豊関	②	○34支所のうち採算性の悪い25支所の購買店舗を廃止し、合理化を図った。
大分	大分県下JA	②	○Aコープ店舗の県下統一(㈱Aコープ大分への移管(H14.2))をすることとした。

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業

山形おきたま農業協同組合(山形県東置賜郡)

概要 担い手(大規模)にJAに対する要望等の聞き取り調査を実施し、担い手の意向を反映した新規事業に取り組んでいる。

組合の概要	組合員数 32,452 (正: 24,494人、准: 7,958人)	
	役員数(理事32人(うち常勤6人) 監事9人 職員数949人)	
	(主要事業の事業分量)	
	13年度末実績 (単位:百万円)	
	貯金残高	129,014
貸出金残高	75,672	
購買品供給高	9,714	
販売品販売高	22,055	
(組合の特徴等)		○ 平成6年4月、山形県置賜地域3市5町内の10農協が合併し発足。
		○ 地区の主な農産物は、米150億円、さくらんぼ2億円、肉牛26億円等であり、生産組織としては稲作振興部会他22部会がある。

○取組に至った背景・動機

農業農村の窮状を打破し、明るく活力あふれた農業経営を目指すため、JAが積極的に意欲的な担い手及び法人への支援を実施する。

○取組内容

- ・ 新たな法人組織等の育成方針の確立と実行
平成13年度に出資法人2つを設立
- ・ 大規模農家や既存法人への支援
画一的対応では問題解決にはならないため、112経営体を選定し、面談にて要望等を調査し、項目を整理して改善に取り組んだ。
- ・ 販売・購買事業改善の検討と実践
各項目について検討し実施可能なものから順次実践に取り組んだ。
また、資材価格も組合員一律的対応とせず、取引量に応じ弾力的な対応を行っている。
- ・ 総合取引による貸付金利の弾力化

○取組の効果及び今後の課題

13年度においては方針等組立部分での整理が中心となったが、14年度は実行年度と位置づけ、体制の見直しを図る。そしてJAが地域営農のトータルプランナーとして地産地消を基本としながら、行政・組合員と一体となった地域全体の取組に拡大し、意欲的な担い手及び法人への更なる支援の実施を図る。

○連絡部署

総務部 企画管理課 工藤 慶味

Tel:0238-46-3111 Fax:0238-46-3335

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業

かしまなだ農業協同組合（茨城県鹿島郡）

概要	作物別土壌診断を実施し土壌改善に努めている。
-----------	------------------------

組合の概要	組合員数 3,320人（正：3,058人、准：262人）	
	役員数(理事24人(うち常勤2人) 監事5人) 職員数100人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績 (単位:百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 平成9年2月、鹿島郡のJA鉾田町及びJA大洋村が合併して発足した。 ○ 茨城県の東南部・鹿行地域に位置し、比較的温暖な気候に恵まれ、農作物の栽培に適した地域で、県下随一の農業地帯を形成している。また首都圏への交通のアクセスもよく、生鮮食品の供給先としての位置づけを高めている。 ○ 生産部会は13部会あり、主な青果物の販売高はメロン31億円、イチゴ10億円、トマト9億円等である。

貯金残高	16,027
貸出金残高	4,903
購買品供給高	2,753
販売品販売高	7,714

○取組に至った背景・動機

農家各自で土壌診断の結果を行かした適正な施肥、高品質な作物生産と土壌バランスのとれた畑の維持によってさらなる安定した農家経営につなげていくために取組が開始された。

○取組内容

作物別に各部会が主体となり、作付前に土壌診断実施の連絡を行い、各農家より提出された土壌を、土壌検査室（分析機器はZ A IIを使用）において担当職員が検査・分析する。分析結果は土壌診断結果書として、施肥の処方箋も記入して農家へ配付している。このデータをもとにJAによる施肥指導も行っている。

○取組の効果及び今後の課題

ほ場の土壌バランスが明らかになることで、過剰な成分は抑えて不足分を補うといった合理的な考え方とコスト意識の高まりにより土壌診断は必要不可欠と考える農家が増えてきている。また、連作を回避し、別な作物や緑肥作物を導入するケースも増えてきている。今後とも永続的な産地として維持発展していくためには、品質が良く、味も良い作物づくりに役立ててもらふ貴重なデータとして、土壌診断の実施により一層力を入れていくことが必要である。

○連絡部署

企画管理課

Tel: 0291-3-5341 Fax: 0291-33-6670

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業

甘楽富岡農業協同組合（群馬県富岡市）

概要	多元チャンネル販売(地場商品・インショップ・総合相対複合取引・Gルート市場販売等)をコーディネートし、生産者手取最優先の販売事業を目指している。
-----------	--

組合の概要	組合員数 13,893人 (正: 7,772人、准: 6,121人)	
	役員数(理事 26人(うち常勤 4人) 監事 7人) 職員数 444人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績 (単位:百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 平成6年3月1日に富岡市及び甘楽郡内の4農協が合併し発足。 ○ 地域の主な農産物は野菜類23億円、菌茸類21億円、畜産21億円等であり、生産組織は26部会あり、構成員はトータルで3,233人。
	貯金残高	73,460
	貸出金残高	24,484
	購買品供給高	11,468
	販売品販売高	8,437

○取組に至った背景・動機

合併時、地域農業の窮状を乗り切るために、これまでの県外が主力の大量生産・大量出荷から、地場生産を地場流通につなげる少量多品目生産とし、女性や高齢者が気軽に野菜生産に取り組める「小規模野菜生産集団」を結成すべきとの結論に達した。

○取組内容

最初に自給型農家と潜在的販売農家の女性・高齢者の名簿を作成した。さらに地域の中で栽培されている作物のリスト化に取り組み、栽培メニュー「チャレンジ21農業栽培指針」を作成、一戸一戸個別に農家を巡回し、作物の作付推進を行なった。初期投資は「40万円、40a(うち10aのパイプハウス)」の周年栽培を基本とし、少量多品目の総合的な産地として生産に取り組むこととなった。

栽培指導については普及センター職員・営農指導員は当然のことながら、作物栽培にかけては管内ナンバーワンといわれる熟練の専業農家に「営農アドバイザリースタッフ」を委嘱し、新規に生産農家になった人の技術指導を提当してもらっている。

○取組の効果及び今後の課題

これらの取組により、地域全体がそれぞれの役割・機能分担し、集落機能が再生強化され、地域農業の再生と生産活動により農産物販売高の向上に留まらず、遊休農地の解消にも貢献している。

今後も、これらの実践に伴い、遊休荒廃農地の利活用を図って行きたい。

○連絡部署

営農事業本部 営農振興課

Tel:0274-64-2551 Fax:0274-64-3357

E-Mail:jaeinoub@lily.ocn.ne.jp

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業 富里町農業協同組合（千葉県富里町）

概要	<p>○販売チャンネルの拡大を図るため、市場・量販店・中食・外食・生協・直販の開発を進めている。</p> <p>○組合員からの受託販売・買取販売及び企業向け契約農家の育成により産地が中間コストを削減した流通ができるよう取り組んでいる。</p>
-----------	---

組合の概要	組合員数 2,810人（正：1,389人、准：807人）								
	役員数(理事16人(うち常勤2人) 監事3人) 職員数 78人								
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)							
	<p>13年度末実績 (単位:百万円)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">貯金残高</td> <td style="text-align: right;">17,456</td> </tr> <tr> <td>貸出金残高</td> <td style="text-align: right;">6,326</td> </tr> <tr> <td>購買品供給高</td> <td style="text-align: right;">1,925</td> </tr> <tr> <td>販売品販売高</td> <td style="text-align: right;">6,394</td> </tr> </table>	貯金残高	17,456	貸出金残高	6,326	購買品供給高	1,925	販売品販売高	6,394
貯金残高	17,456								
貸出金残高	6,326								
購買品供給高	1,925								
販売品販売高	6,394								

○取組に至った背景・動機
 多様な需要ニーズに基づいた作物の導入と契約栽培の推進によって販売額の拡大を図る。
 多様なニーズに対応できる産地造りとJAの販売システムの連動を図る。
 専業農家が経営として成り立つよう粗収入(目標一戸2000万円)に努める。
 兼業農家の安定した(一定の)所得を確保する。

○取組内容
 直販事業の取組

- ・ 食品加工、外食、中食、量販店などとの農産物(商品)開発
- ・ 開発商品を生産する農業者の募集と契約条件の調整、栽培方法の打合せ、数量の確保
- ・ 販売先会社との取引内容決定と代金決済
- ・ パッケージセンター設置による商品アイテムの拡大
- ・ 農産物直売所設置による地場販路の拡大

○取組の効果及び今後の課題
効果

- ・ 販路の拡大による農業所得の安定化・特定の特産品だけに依存しない産地造り
- ・ 多様な販売ルートの開発による農業・農業者の活性化

今後の課題

- ・ 直販事業体制と事業管理体制(コンプライアンス)の整備による事業実施
- ・ 他JAとの連携強化

○連絡部署
 経営指導部 指導課 石橋
 Tel:0476-93-2111 Fax:0476-92-0025
 E-Mail:info@JA-tomisato.or.jp

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業

巨摩野農業協同組合（山梨県中巨摩郡）

概要	桃の出荷量が少ない時（出荷初・終了時）は、共選場を指定し経費削減を図っている。
-----------	---

組合の概要	組合員数 10,539人（正：7,036人、准：3,503人）	
	役員数(理事29人(うち常勤3人) 監事6人) 職員数397人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績 (単位:百万円)	○ 平成7年5月1日、甲西町、若草町、櫛形町、白根町、八田村、芦安村の6町村の8農協が合併して発足 ○ 農産物は、米5千万円、畜産4千万円、果実63億円、蔬菜6億3千万円、花1億7千万円。部会は5部会で、会員は4,917名
	貯金残高	
貸出金残高	18,150	
購買品供給高	8,502	
	販売品販売高	7,182

○取組に至った背景・動機

桃の出荷初期は取扱い量が少なく、各共選場では1日2～3時間の稼働しかない状態となっていた。各共選場のパートを募集する際も稼働時間が少ないにもかかわらず、次回パート募集を確実にするために、半日の賃金を補償するなど経費が多くかかっていた。

○取組内容

J A巨摩野管内には桃の共選場が16カ所あるが、主力品種の出荷前は、日当たりの出荷量が少ないことから、各地区共選場間の連携により統合共選体制を検討した。

1. 早生種の山加早生については、豊地区の生産物を三恵共選場で共選する。
(6月25日～29日 3ト)
2. 八田・百田地区の日川白鳳、やまなし白鳳、八幡白鳳、松森早生、のと早生、早生白鳳の生産量が少ないことから、飯野共選場で共選する。
(7月1日～18日 130ト 7千万円位)

○取組の効果及び今後の課題

8農協が合併し、72億円の販売高があるが、16カ所の共選場については機能集約を図り、将来の生産動向も勘案して、より効率的な運用を検討している。

○連絡部署

営農販売部 販売課 秋山 富士夫

Tel:055-283-7131 Fax:055-283-7281 E-Mail:imfo@ja-komano.or.jp

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業 三ヶ日町農業協同組合（静岡県三ヶ日町）

概要	マッピング（地図）システムを活用したみかん園地カルテに基づく営農指導。
-----------	-------------------------------------

組合の概要	組合員数 2,878人（正：1,758人、准：1,120人）	
	役員数(理事15人(うち常勤2人) 監事4人) 職員数238人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績（単位:百万円）	○ 販売高80億のみかんを中心に、指導・販売・購買・信用・共済・生活と様々な事業を展開する総合農協である。
	貯金残高	
貸出金残高	9,377	
購買品供給高	6,110	
	販売品販売高	7,058

○取組に至った背景・動機

全国有数のみかん産地として他産地をリードしてきた三ヶ日であるが、一方では、組合員の経営規模・意識の格差、高齢化、農業従事者の減少等、内在する問題は多い。今後も一流産地として発展するためには、生産量の確保とさらなる品質の安定化が必要とされるところである。

○取組内容

デジタル化した地図情報に、「農家台帳」、「園地台帳」の情報をリンクさせ、さらにH13より稼動した光センサー・カラーグレーダーからなる新選果システムより得られる園地ごとの選果データを組み入れる。様々な情報をコンピューター上で統一的に整理統合し、地図とデータを有機的に結びつけ、①生産指導への活用、②園地流動化への活用、③農作業受委託への活用等に利用していく。

○取組の効果及び今後の課題

組合員に対しては、地図という視覚的に判り易いもので、選果データ等の比較を地域的・人的比較という形で示す事ができる。指導的立場では、多くの情報の統計化・仕分けが簡単にでき、時々の問題点の掘り起こしが容易にできる。産地全体としては、生産量確保・品質の安定化のため園地の有効利用が判断しやすい。

○連絡部署

営農部 柑橘課 大野 隆久

Tel:053-525-1016 Fax:053-525-0205

E-Mail:kankitu@mikkabi.ja-shizuoka.or.jp

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業

越後さんとう農業協同組合（新潟県三島郡）

概要	人工衛星画像処理利用による水稻の収穫適期・刈取り指導により、高品質・良食味米の確保に努めている。
-----------	--

組合の概要	組合員数 9,612人（正：6,959人、准：2,653人）								
	役員数 （理事58人（うち常勤3人） 監事13人） 職員数 398人								
	（主要事業の事業分量）	（組合の特徴等）							
	13年度末実績（単位：百万円）								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">貯金残高</td> <td style="text-align: right;">71,692</td> </tr> <tr> <td>貸出金残高</td> <td style="text-align: right;">11,605</td> </tr> <tr> <td>購買品供給高</td> <td style="text-align: right;">4,103</td> </tr> <tr> <td>販売品販売高</td> <td style="text-align: right;">4,783</td> </tr> </table>	貯金残高	71,692	貸出金残高	11,605	購買品供給高	4,103	販売品販売高	4,783
貯金残高	71,692								
貸出金残高	11,605								
購買品供給高	4,103								
販売品販売高	4,783								

○取組に至った背景・動機

新潟米の安定生産と消費者ニーズに応えられる良質米の産地形成を確立するためには、高品質でしかも玄米蛋白含量の区分による良食味米の安定的提供が必要であるとの考えから、その実現に向けJAを上げて取り組むこととした。

○取組内容

平成7年に農地管理システムを導入し、土壌分析マップ及び食味分析マップを作成するとともに、土壌分析データ及び食味分析データを活用して土壌改良に取り組んだ。

また、トップブランド米の維持と有利販売の確立を図るため、平成12年からは、衛星画像を利用して立毛水稻（生籾状態）段階で蛋白含有量を測定し、その結果に基づいてカントリーエレベーター（CE）への搬入を指示している。

具体的には、

- ① 刈取り前に人工衛星で撮影した画像をコンピュータ処理し、植生指数から米粒蛋白量を測定することにより、米粒蛋白量の色別マップを作成する。
- ② このマップから刈取り適期→CE搬入の適期日を指示することにより、食味を大きく支配する米粒蛋白量のランク別にグレード化する。
（生産農家に画像による蛋白マップを示して理解と協力を要請）
- ③ 解析マップは、搬入後の食味分析データ、圃場土壌診断結果等とあわせ次年度の稲作指導に活用している。

○取組の効果及び今後の課題

人工衛星を用いた分析結果に基づき、適期刈取り等を指導した結果、平成13年は1等米比率95.3%（県平均 70.7%）に上昇するとともに、市場関係者の信頼確保の面で大きな成果を上げることができた。

今後は、①解析精度の向上 ②解析コストの低減 ③JA全域を対象とした衛星画像解析の活用に取り組むこととしている。

○連絡部署

JA越後さんとう こしじ中央支店 営農課 水島 和夫
 Tel : 0258-92-5606 Fax : 0258-92-6720 E-Mail : e-santo@ja310.or.jp

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業 愛知みなみ農業協同組合（愛知県渥美郡渥美町）

概要	平成13年4月から東京に販売担当部署を新設し、販売体制を整えている。
-----------	------------------------------------

組合の概要	組合員数 9,440人（正：6,874人、准：2,566人）	
	役員数(理事30人(うち常勤5人) 監事5人) 職員数 409人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績 (単位:百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 平成13年4月に3町3J Aが合併し、渥美郡一円を地区とする農協として誕生 ○ 地区内の主な農産物は花き267億円、キャベツ等の青果169億円、牛肉等の畜産90億円である。
	貯金残高	
貸出金残高	27,192	
購買品供給高	17,940	
販売品販売高	52,530	

○取組に至った背景・動機

トマト生産部会からトマトバラ受け選果施設設置の要請があり、調査をしたところ、農家が個々に行っていた選果、箱詰め作業(夜なべ作業)が規模拡大のネックとなっていたことが判明した。農協がトマトバラ受け施設を設置し、農家を夜なべ仕事から解放することによって、トマトの栽培面積、販売額ともに倍増した。

○取組内容

農産物の栽培技術は農家の方が優れており、営農指導員では太刀打ちできないが、

① トマトの例のように、農協が一定分野で農家をサポートすることにより経営規模の拡大を図ることができたこと

② 農協主導による企画では、農家は育たなかった(農協の責任転嫁に終始)が、農家の求めるものを支援することで農家は活性化すること

等の経験から、営農の企画、新技術の導入は生産部会にまかせて、農協は営農支援と販売力強化に徹することとした。

具体的には、生産部会の強化を図る(活動費として年1.6億円を補助)とともに、会合には営農指導員と販売担当職員が必ず出席して農家の要望を聴き、順次対応していくことで地域農業全体のレベルアップを図っている。

近年、多くの農家から消費動向等の正確な情報が欲しいとの要請があったことから、平成13年4月に東京駐在所を設置し、職員3人を駐在させて消費者の動向を常時生産部会に提供し、営農計画に反映させている。

○取組の効果及び今後の課題

→ 営農支援→生産拡大→農家所得の向上→農協の手数料収入の増加

のサイクルが確立してきている。更に消費者動向の把握により消費者ニーズに応えられる農産物の開発、定着化にも取り組むこととしている。

今後の課題としては、3J A合併を期に生産部会の再編を図ることとしているが、活性化に最適な規模、区割りをどうすれば最適か等が課題

○連絡部署

参事 森下 一良

Tel:0531-34-0373 Fax:0531-32-2281

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業 京都やましる農業協同組合（京都府京田辺市）

概要	京野菜（みず菜）の生産拡大に向けた営農指導を推進することにより、地域農業の振興と農家の所得安定に取り組んでいる。
-----------	--

組合の概要	組合員数 23,397人（正：11,781人、准：11,616人）								
	役員数 （理事28人（うち常勤5人） 監事5人、職員数622人）								
	（主要事業の事業分量）	（組合の特徴等）							
	13年度末実績（単位：百万円）								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">貯金残高</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">218,500</td> </tr> <tr> <td>貸出金残高</td> <td style="text-align: right;">42,300</td> </tr> <tr> <td>購買品供給高</td> <td style="text-align: right;">5,600</td> </tr> <tr> <td>販売品販売高</td> <td style="text-align: right;">7,500</td> </tr> </table>	貯金残高	218,500	貸出金残高	42,300	購買品供給高	5,600	販売品販売高	7,500
貯金残高	218,500								
貸出金残高	42,300								
購買品供給高	5,600								
販売品販売高	7,500								

○取組に至った背景・動機

水稻を中心とした農業生産から、園芸作物を中心とした農業生産構造への転換を進めるため、京都府、京都府特産物育成協議会、関係機関、及びJAにおいて、より収益性の高い京の伝統野菜である（みず菜）の生産振興に取り組んだ。

○取組内容

関係機関とJAが定年帰農者や女性を対象に京の伝統野菜「みず菜」の栽培推進を図るとともに、京都府等の補助事業を活用し、JAによるパイプハウスのリース事業を実施し、施設化による安定生産を推進している。

出荷については支店の部会を単位として共同出荷をしており、JAと全農京都が連携し、首都圏出荷を行い販売価格の安定に取り組んでいる。

○取組の効果及び今後の課題

支店の部会を単位として組織運営、出荷体制に取り組んでおり、共販体制の確立とブランド産地として認定されている優良な部会もあるが、一方で栽培技術、出荷調整技術等において差異が見受けられる。

今後は生産者の栽培技術、出荷調整技術、出荷体制の平準化を図ることにより、さらに農家所得の安定を目指す。

○連絡部署

営農部 営農販売課 相川 英紀

Tel：0774-62-5890 Fax：0774-62-9450

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業

西条市農業協同組合（愛媛県西条市）

概要	直販所・インショップ・市場出荷の3種類の販売方法を効率よく運用し個々の農家にあった出荷体制をとっている。
-----------	--

組合の概要	組合員数 5,770人（正：3,760人、准：2,010人）	
	役員数(理事23人(うち常勤2人) 監事6人) 職員数 176人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績(単位:百万円)	
	貯金残高	46,548
貸出金残高	15,770	
購買品供給高	1,976	
販売品販売高	2,067	
		<ul style="list-style-type: none"> ○ 主たる農産物は米、はだか麦の穀類。近年は直販所等の設置に転作も重なり「地産地消」の旗印のもと野菜、花卉にも力を入れ取組んでいる。 ○ 穀類以外の代表的な生産組織はほうれん草・いちご・七草など

○取組に至った背景・動機

野菜は、市場出荷（共販）が主であったが余剰野菜や規格外の新鮮野菜を農家の女性（女性部）が持ち寄って開設した青空100円市が好評となり現在は直販所7箇所、会員724名になる。その後「地産地消」を目指し、スーパーの店舗内に「西条のとれたて野菜」コーナーを設けアピールしている。

○取組内容

青空100円市から常設の野菜直販所「ときめき水都市」に移行したのが平成7年10月、その後直販所は数を増やしてきたが「地産地消」を効果的にPRできる大型スーパーでのインショップに着目した。折衝した結果、西条市内の農産物を販売するコーナーを設置することとなった。

「朝どれ新鮮野菜」というキャッチフレーズで出品し現在は市内外6店舗に西条野菜が並んでいる。

このことにより「直販所」・「インショップ」・「共販」の3とおりの販売方法が設けられ、収量・品目・農家別のルート選択が可能となった。

尚、販売ルートは階層式として、下位より「直販所」→「インショップ」→「共販」の順に位置づけている。

○取組の効果及び今後の課題

直販所の設置により新しく野菜に取り組んだ農家が増加するとともに、インショップ農家の手取りがアップした。また直販所の上にインショップルートを位置付けることで品質向上にもつながっている。

今後はインショップの取扱高を伸ばすことが課題となり地産地消を実現するには「朝どれ新鮮野菜」のキャッチフレーズとは別に品目そのものを再検討しなければならない。又、今後の流通改革の進捗状況を的確に把握し相対取引が可能な産地育成に力を入れる必要がある

○連絡部署

企画管理部 企画課 高橋 和久

Tel:0897-56-1800 Fax:0897-56-1841

E-Mail:info@ja-saijyo.or.jp

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業

杵築市農業協同組合（大分県杵築市）

概要	地域農業の中心を柑橘に置き、ハウスのリース事業、露地みかん対策である13.3.3運動(糖度13度、1反3t、1kg300円以上を目指す)を展開している。
-----------	--

組合の概要	組合員数 2,716人（正：1,965人、准：751人）	
	役員数(理事19人(うち常勤1人) 監事5人) 職員数 126人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績 (単位:百万円)	
	貯金残高	18,677
貸出金残高	8,235	
購買品供給高	2,198	
販売品販売高	3,962	

○取組に至った背景・動機

価格低迷が続くミカン情勢のなか、露地ミカン振興策として、ミカンの高品質化による生産者の安定収入を得ることを目的とし、同時に大型機械の導入による省力化を目指し高齢化対策をも視野に入れ、産地再編に向け取り組むこととした。

○取組内容

「13・3・3運動」とは、糖度13度以上のミカンを10a当り3t以上生産し、販売においてはkg当り300円以上を当JAが責任を持って支払いし、反当(10a)100万円の所得を目指す取組です。

栽培方法は、マルチ被覆の徹底と土壤に適合した施肥体系及び適期防除を基本とするもので、この運動の展開に先立ち”宮川早生”、”青島”を対象に露地ミカン園30aを実証モデル園として、2年間にわたり試作を行い栽培ノウハウの蓄積と確信を得た。

また糖度に最も影響する排水対策は、土壤を鎮圧し、地面から約30cm高くした高畝に多孔質マルチ(タイベック)で覆い、通路等も舗装して雨水などの進入を防ぎ、全天候型栽培に取り組んでいる。加えて高齢化や省力化対策としてスピードスプレイヤー等大型機械が導入できるよう園周道(幅3m)と園内道(幅2m)を設置。また園周道、園内道すべてをコンクリート舗装し傾斜をつけることで排水路としても利用する。

○取組の効果及び今後の課題

実証園の成功で生産者も増え、高品質ミカン栽培が難しいとされる火山灰土壤でも糖度13度以上のミカンが生産され、最高では糖度15度以上のものもできてくる。生産者のなかには出荷量の95%以上が糖度13度以上、10a収量が約5tの驚異的な数字をあげており、露地ミカンで反収150万円とれることを実証した会員もいる。

当JAでは2002年度から本格的に光センサー式選果機を導入し品質と選別が正確、適正になることから、生産者間での品質の差が現れないよう、マルチ被覆やホルモン剤散布等の肥培管理の徹底を更に行い、品質の向上と統一に努めている。

○連絡部署

営農対策部長 大村 まこと

Tel:0978-62-3051 Fax:0978-62-2426 E-Mail:Kisoumu@estate.ocn.ne.jp

農協改革の具体的取組事例

1. 営農支援・販売事業

高千穂地区農業協同組合（宮崎県西臼杵郡）

概要 イン트라ネットを整備し、担い手から簡易に意見を聴取できるシステムを確立している。

組合の概要	組合員数 5,686人（正：4,000人、准：1,686人）	
	役員数(理事19人(うち常勤1人) 監事6人) 職員数286人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績 (単位:百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 平成6年4月、西臼杵郡内の3農協が合併し発足。 ○ 九州山脈のほぼ中央に位置し、典型的な山間地農業を背景に持つJAである。 ○ 作物は和牛の繁殖・肥育を中心に野菜・果樹・花卉等の多品種の生産を営んでいる。
	貯金残高	
貸出金残高	11,810	
購買品供給高	5,228	
販売品販売高	5,005	

○取組に至った背景・動機

消費地から遠く、交通基盤も未整備で多くのハンディを持つ山間地農業をネットワークを整備することにより克服することを考えた。

○取組内容

情報基盤型の構造改善の指定を受けることにより、JAのサーバと農家のパソコン端末約500台をNTTの公衆回線で結び、地域イン트라ネットを構築した。農業関係の各団体（県の出先機関・普及センター・各町農林課・農業共済組合・たばこ耕作組合）をネットワークで結んで、情報交換をデジタル化した。また、このネットワークはインターネットへも出られ、JAグループ内で保有している貯金・共済・販売・購買・等々のデジタル化されたデータを個人の認証を設けて農家端末でJAとの個人情報閲覧できる様にしている。

○取組の効果及び今後の課題

効果としては、農家の、特に情報リテラシーが格段に向上したことで、このシステム導入により、情報のやり取りが可能となり、当事業の主体である農家のIT化が進み、物の考え方に大きな変化が生じてきた。集落の懇親会等で、高千穂アグリネットが話題にあがり、普及が急速に進んだところである。

今後の課題としては、ラスト1マイルのインフラ整備であり、光での高速回線環境の確立が喫緊の課題である。特に山間地ではインフラ整備が大きく遅れているため、大きなギャップが生じている。これには、費用がかかるが、場合によっては農村の過疎化回避のモデルにもなりうるので、行政の支援をお願いできればと考えている。

さらに、農畜産物の消費者への情報提供体制の構築を本年度は取り組みたい。

○連絡部署

企画監査部 岩田 篤徳

Tel:0982-73-1307 Fax: 0982-73-1315

E-Mail: kikakuj01@agr.takachiho-mz-ja.or.jp

農協改革の具体的取組事例

2. 生産資材購買事業

弘前市農業協同組合（青森県弘前市）

概要	各支店の車両及び配送担当人員を1施設に集約・削減し、また、要員計画に基づき、配送業務の一部を運送業者へ委託して、コスト削減を図っている。
-----------	--

組合の概要	組合員数 9,895人（正：6,572人、准：3,323人）										
	役員数（理事31人（うち常勤3人） 監事6人） 職員数 292人										
	（主要事業の事業分量）	（組合の特徴等）									
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">13年度末実績（単位：百万円）</td> </tr> <tr> <td style="width: 30%;">貯金残高</td> <td style="text-align: right;">20,980</td> </tr> <tr> <td>貸出金残高</td> <td style="text-align: right;">13,682</td> </tr> <tr> <td>購買品供給高</td> <td style="text-align: right;">5,450</td> </tr> <tr> <td>販売品販売高</td> <td style="text-align: right;">9,950</td> </tr> </table>	13年度末実績（単位：百万円）		貯金残高	20,980	貸出金残高	13,682	購買品供給高	5,450	販売品販売高	9,950
13年度末実績（単位：百万円）											
貯金残高	20,980										
貸出金残高	13,682										
購買品供給高	5,450										
販売品販売高	9,950										

○取組に至った背景・動機

当農協の地域は、当市の中央部にある市街地で東西を分断され、また、南北に長く飛び地も抱えていることから多くの支店があり、支店ごとに生産資材の供給を行っていることから過剰の在庫を抱えることも多かった。

しかし、平成6年度に、間近に迫ったりんごの輸入解禁に対応すして産地を維持していくために、物流コストを削減し、それを組合員に還元することにより生産コストを低減させることになった。

○取組内容

施設ができる前は、注文のあった資材は、メーカーから納品された本店が支店に配送し、支店が組合員に配送する仕組みとなっていた。

しかし、物流センターが設置されたことから、メーカーからの納品を受けた物流センターが直接組合員へ配送するシステムに変えているほか、運送業者にも配送を委託している。

また、売れ筋が時期によって異なることから、年4回、陳列する商品の交換を行っている。

○取組の効果及び今後の課題

物流センターでの購買事業の配送を一元化したことにより、人員や配送に要する時間の削減による物流コストの削減、及び適正な在庫管理も図られたが、従来の各支店の配送担当の職員と組合員が顔見知りであったことが、全域の配達職員又は運送会社の派遣社員が配送するため、組合員と疎遠になり、営業力の低下が懸念される。

○連絡部署

管理部管理課

Tel:0172-28-1111 Fax:0172-28-3699

農協改革の具体的取組事例

2. 生産資材購買事業

あさか野農業協同組合（埼玉県新座市）

概要	4支店の配送を1センターに集約。更に、支店の配送業務を2カ所に集約し、コスト削減を図ることとしている。
-----------	---

組合の概要	組合員数 2,916人（正：1,942人、准：974人）	
	役員数(理事30人(うち常勤3人) 監事5人) 職員数 147人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年実績(3/19現在)(単位:百万円)	
	貯金残高	112,724
貸出金残高	37,835	
購買品供給高	1,654	
販売品販売高	377	
		○ 平成10年10月1日に、朝霞市、志木市、新座市内の5農協が合併し発足した。

○取組に至った背景・動機

- ① 当農協は、平成10年の合併時に、組合員に合併構想・経営計画書（経営方針）を配布し、配送体制の整備・統合による配送の段階的合理化を図るための、物流センター設置計画を提示した。
- ② 平成12年11月、理事会にて、広域配送センター方式による体制整備について決定した。

○取組内容

平成10年の合併前は、購買品の配送を6店舗（野火止、片山、朝霞、内間木、志木、宗岡）で実施していたが、平成14年度までに2センターに集約し、コスト削減に取り組んでいる。

- 第1段階(平成11年9月)①志木市内（志木、宗岡）の経済業務を宗岡支店に統合
- 第2段階(平成13年9月)②内間木配送センター（内間木支店管内、志木市管内）稼働
③宗岡支店の配送業務を内間木配送センターに統合
- 第3段階(平成14年4月)④朝霞支店の配送業務を内間木配送センターに統合予定
- 第4段階(平成14年9月)⑤片山配送センター（新座市管内）稼働予定
⑥野火止支店の配送業務を片山配送センターに統合予定

○取組の効果及び今後の課題

- 効果1 固定費の削減 人員並びに車両等
- 課題1 配送センターと各支店との連絡協調
- 2 繁忙期の応援体制

○連絡部署

企画管理部 企画管理課 綱島 昭四郎
 Tel:048-479-1011 Fax:048-479-1119
 E-Mail:asakano001@st-ja.or.jp

農協改革の具体的取組事例

2. 生産資材購買事業

利根沼田農業協同組合（群馬県沼田市）

概要	大型配送センターを設置し、各支所ごとの受発注配送業務の一元化によりスケールメリットを確保するとともにシステムの開発と配送業務を外部委託することにより効率性の確保を図っている。
-----------	---

組合の概要	組合員数 12,670人（正：8,402人、准：4,268人）	
	役員数(理事31人(うち常勤3人) 監事7人) 職員数385人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績 (単位:百万円)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 平成4年3月、沼田市、利根郡の1市5町村の10農協と1酪連が合併し発足。 ○ 地区内の主な農産物は、蒟蒻、野菜（レタス、夏秋トマト等）、果樹、酪農である。
	貯金残高	
貸出金残高	16,786	
購買品供給高	8,106	
販売品販売高	10,837	

○取組に至った背景・動機

輸入農産物の増加、産地間競争の激化等農家経済には厳しいものがある。そこで農産物流通における競争力強化のため、農業生産におけるコスト低減により、農業所得増大に寄与し、足腰の強い農家をつくるのがJAの使命であるということの基本理念とし、合併の効果としてスケールメリットの発揮が可能となったこととあわせ、農家組合員に合併の利点を目に見えるものとして示していけたら、ということによる。

○取組内容

管内の資材物流拠点施設（物流配送センター 2棟 4,312㎡）により、予約購買の徹底とあわせた中で、農業資材メーカーとの直送体制の整備（受注の一元化による一括大口仕入れ等）と資材供給システム（独自の配送システム活用による単品による在庫管理の徹底等）を構築し、農家の経営費に占める農業資材費の削減を図った。また、大口取引者には段階的な値引き措置の実施を図った。

なお、あわせて同一敷地内に営農総合センターも建設し、地域の営農の拠点化を図った。

○取組の効果及び今後の課題

- ・ 仕入れ機能の強化
- ・ 予約購買の一層の推進
- ・ 農家組合員ニーズに即応した品揃え等

○連絡部署

企画管理部 管理課 井上 知明
 Tel: 0278-22-6633 Fax: 0278-22-6666
 E-Mail: jatn@h7.dion.ne.jp

農協改革の具体的取組事例

2. 生産資材購買事業

香川県農業協同組合（香川県）

概要	肥料は、重点銘柄32品目を選定、多段輸送を廃止し、メーカーから直接支部支店の倉庫に直送することで物流経費を削減、販売価格の引き下げを図っている。
-----------	--

組合の概要	組合員数 139,479 人（正：86,849人、准：52,630人）	
	役員数（経営管理委員29人理事10人（うち常勤10人）監事8人）職員数4,296人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	12年度末実績（単位:百万円）	○ 平成12年4月1日に県下43農協が合併し、香川県農業協同組合として発足。 ○ 地区内の主な農産物の販売高は、米10,932百万円、果樹4,545百万円、野菜14,189百万円、花き2,098百万円、畜産物13,060。

貯金残高	1,311,305
貸出金残高	155,050
購買品供給高	62,660
販売品販売高	47,640

○取組に至った背景・動機
組合員からの要望もあり合併のメリットの一環として、物流改善による肥料価格の引き下げを実施した。

○取組内容
合併前の肥料の主な物流は、メーカー工場⇒県連倉庫⇒JA倉庫の3段階ルートで引き取っていた。
流通改善によりメーカー工場⇒JA倉庫の2段階ルートへ。

合併初年度は、水稻肥料の主要品目（年間県内流通量10,000袋以上）21銘柄を対象に、「10トン車満車引取り」を条件として、メーカー工場からJA倉庫へ直接配送することにより、1袋（20kg）当り45円の引き下げを行った。
合併2年目においては、園芸肥料の主要品目11銘柄に拡大し同様の内容で価格の引き下げを行った。

○取組の効果及び今後の課題
3段階配送から2段階配送となり物流コストが削減され、価格の引き下げに繋がった。
対象品目及び、支部・支店を拡大していく中で、受入倉庫が不備となる所が多く、10トン車の出入りが可能な倉庫への統合が必要である。

○連絡部署
営農経済事業本部 生産資材部 肥料農薬課
Tel:087-818-4162 Fax:087-818-4146

農協改革の具体的取組事例

3. 生活物資購買事業

マインズ農業協同組合（東京都府中市）

概要	コンビニチェーンと業務提携し、購買店舗の運営活性化のためのノウハウの供給を受けて店舗経営をしている。
-----------	--

組合の概要	組合員数 11,142人（正：2,199人、准：8,943人）	
	役員数(理事22人(うち常勤4人)監事 6人(うち常勤1人))職員数 304人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績 (単位:百万円)	
	貯金残高	239,906
貸出金残高	126,799	
購買品供給高	2,070	
販売品販売高	28	
	○ 平成4年4月、府中市・調布市・狛江市の5農協が合併し発足。 ○ 都市近郊農協で信用・共済事業が主であり、経済事業は苦戦を強いられている。	

○取組に至った背景・動機

合併前、1農協がコンビニ形式の購買店舗展開を行い、地場産野菜の取扱と売上の向上を図っていた。合併後に2店舗をこの形式とし、残り2店舗は立地条件等から在来型の店舗としている。

○取組内容

発足当初はタッチパネル等による商品コードの入力による売上管理であったが、現在はPOSレジを導入し一般のコンビニと何ら変わることはない。
 業務提携はコンビニチェーンから人材派遣を受けて業務の指導を願う段階から、現在は陳列等につき週1回のアドバイスを受けるものとなっている。
 店舗面積の1/3～1/2を組合員の出荷する地場産野菜コーナーとしており、POSレジ経由のデータ受け渡しにより、個人別売上から清算までをパソコン処理している。また、野菜のラベルには、バーコードと価格に加えて生産者名（漢字）、電話番号も表示しているほか、漬物等の加工品についてはJAS法に準拠した表示としている。

○取組の効果及び今後の課題

「みんなの町のコンビニエンス・ストア」の実践、特に地場産野菜の取扱では「新鮮さと生産者の顔が見える」商品ということで、地域の人々の好評を得ている。
 従前に比し売上高・来店客数は拡大したが、黒字経営には到っていない。
 基幹店舗の一部を改装して出店しているところから、一般のコンビニのように駐車場と一体となった店舗条件でないことが問題点となっている。

○連絡部署

総務部総合企画課 鴨下 達夫
 Tel: 042-334-6133 Fax: 042-334-6060

農協改革の具体的取組事例

3. 生活資材・購買事業

なんと農業協同組合（富山県城端町）

概要	新Aコープ店の設置により、支所・事業所の購買店舗を廃止した。
-----------	--------------------------------

組合の概要	組合員数 4,204人（正：2,521人、准：1,683人）	
	役員数(理事 20人(うち常勤3人) 監事4人) 職員数165人	
	(主要事業の事業分量)	(組合の特徴等)
	13年度末実績 (単位:百万円)	
	貯金残高	59,562
貸出金残高	7,816	
購買品供給高	3,420	
販売品販売高	1,948	
		○ 平成13年3月、城端町、井口村、平村、上平村の4町村内の5農協が合併し発足。

○取組に至った背景・動機

支所購買店舗は20坪前後、基幹Aコープ店が75坪の売場面積だったため、品揃え、価格ともに組合員からは不評だったこと、また、管理費すら出ない状態では、JA全体の足を引っ張りかねない状況であったことなどから、購買店舗を廃止し、市街地郊外に大型Aコープ店の新設を計画した。

○取組内容

購買店舗の廃止、新店舗設置にあたって、女性部をはじめ、各組織の意見や要望を1年間にわたり聴取し、事業への理解を求めてきた。

店舗廃止後の支所購買事業は、新たに専任の生活総合相談員の設置により、日常の渉外活動の中で各種相談等を受ける体制とした。

新設のAコープ店は、170台収容の駐車場を女性に利用しやすいように、通路幅、1台当たり駐車スペースともに広くするなどの考慮をした。

店舗内では、特産物直売コーナーである生産者広場を店舗の顔として設け、管内農家が作った農産物や加工品を直売している。ここでは、「ふるさと産品の会」の会員が持ち込み、値付けを行い、販売する方法をとっている。

○取組の効果及び今後の課題

買い物の利便性の追求や消費者ニーズに対応した店舗づくりができ、現在、地域一番店として認められ、売上げも伸び、組合員、地域の「ふれあい」の場作りができたと考えている。

農家にとっても、直接販売することにより、「作る喜びと売る喜び」を同時に味わえることから、活力が見えてきた。

今後は、物流の更なる強化が課題と考えている。

○連絡部署

総合企画室 企画経理課 上田 憲仁

Tel:0763-62-8888 Fax:0763-62-8889

E-Mail:ja-nanto@violin.ocn.ne.jp