

平成14年7月10日「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14年7月10日（水） 10：00～12：40

2. 場所：農林水産省3階第1特別会議室

3. 出席者：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
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

ヒアリング対象者

木村 春雄	J A みどりの代表理事組合長
柳澤 浩造	全国農業協同組合連合会長野県本部長

オブザーバー

飯島 俊彦	全国農業協同組合中央会組織企画部長
四ノ宮孝義	全国農業協同組合連合会専務理事

農水省

川村経営局長、林審議官、山下協同組織課長、奥原金融調整課長、山口経営・組織対策室長

4. 議題： J A グループの農協改革の実施状況等について

J A 関係者ヒアリング（宮城県みどりの農協、全農長野県本部）

5. 議事内容

全中、全農からの J A グループの農協改革の実施状況等について資料説明（資料1～4）を受けた。

J A 関係者2名からヒアリングを行った。

木村 J A みどりの組合長の主な意見

- ・ 営農指導員は、41名で組合の負担は大きい、必要なものであり、より充実したい。
- ・ 農協のイメージ戦略として広報に力を入れており、ラジオCMを流している。
- ・ 物流コストの削減については、全農も一つの仕入れ先として考え、遠慮なく要求している。それは、全農に頼るところが大きいからこそ、全農に更に良くなってもらいたいからである。
- ・ 競争の原理を導入し、経営の効率化するため、Aコープ店舗事業等、4事業を協同会社に移管し、決算一時金が出るほど効果を出している。

- ・ 全農は、手数料の引き下げ等目に見えるメリットを出して欲しい。
- ・ 消費者、国民へ、安心な農産物を作るにはコストがかかる等、農産物と農業への正しい理解を高めるために、全国団体にはもっと外部へ情報発信を活発にしてほしい。
- ・ 組織の合理化に時間がかかるのは分かるが、末端の農協、農家組合員は、待つてはられない。そういうところまで来ている。

柳澤全農長野県本部長の主な意見

- ・ 輸入農産物の増大と農産物価格の長期低迷という問題があるが、営農指導事業を強化することにより、生産現場の活性化と生産力低下の歯止めをすることが必要である。
- ・ 量販店の力の強大化の中で農産物に工業製品並みの納入条件が要求されている。正常な対価が得られない。定時、定量、定質、定価格を求められ、欠品が許されないというのは、きつい。
- ・ 組合員の経営と意識の多様化を踏まえ、農家組合員個々のニーズに対応した営農指導、販売への転換と営農支援体制を強化することが必要である。
- ・ J Aの広域合併が進んでいるが、合併効果の源泉である施設・物流の再編統合が遅れている。
- ・ 全農と統合したが、すぐに目に見えるメリットの創出とはなっていない。職員には、本年度中に各課1つずつのメリットを出せとハツパをかけている。
- ・ 県域から見ると全国域での肥料・飼料・包装資材等の原料調達段階での仕入構造（海外での原料価格、運賃、国内での加工賃等）が不透明である。購買事業でのメリット創出のためには、ここの検証が不可欠だと思う。
- ・ 全農組織の効率化のために、上から「画一的」な平準化・集中化を押し進めると、逆に現場の活力を喪失してしまう。
- ・ 職員が既得権意識を捨て「改革は今日から」という意識を持たないと改革は進まない。「条件が整ってから」では、遅い。

続いて、自由討議に入った。

委員等からの主な意見等

【全農関係】

- ・ 全農の存在意義について疑問がある。農家サイドから見ると、購買・販売ともに、県連や単協で対応でき、全農が存在するメリットが「実感」できない。仮に、全農がなくなっても農家は困らないのではないか。
- ・ 全農も改革を進めているというが、資材価格の低下は、進まない。農家手取りが減っているのだから、これと連動するぐらいの対応をすべきである。
- ・ 現時点では、単協は農産物の販売について十分な力を持っておらず、それなりのロットを消化するためには、全農に頼らざるを得ない。これは、今のままの全

農でよいという意味ではなく、自己改革とそのスピードアップを求めている。

【担い手農家等へのサービスの向上】

- ・ これからの農協は、過去のしがらみに頼って取引をするのではなく、多くの選択肢があることを前提として、農家にメリットをもたらすサービスを提供できるから利用されるという組織にならなければ、必然的に淘汰される。
- ・ 農協系統が使う生産者「支援」という言葉は問題。農家組合員は支援する対象ではなく、購買・販売のサービスを受けるお客様である。税金の関係があって生産資材価格を値上げしたい旨を私に依頼に来たJA担当者が経営者である私の顔も知らないでやって来るなど、営業をしている意識が全くない。
- ・ 購買事業くらいは分社化、分割民営化し、サービスの質を抜本的に向上させるべきではないか。
- ・ 農協の中で、営農・販売・購買等各事業担当者の横の連携がとれていないため、組合員に適切な指導が行われない例がある。
- ・ 大口利用者は、頭数では少ないが利用割合では大きいため、抜けてしまうと事業量の確保ができず、農協の経営が成り立たなくなる。この意味で、大口優遇には、小規模農家を含む農協全体にとってメリットがあるが、「大口優遇ありき」という切り口では、協同組合の原理原則から抵抗感があり、解ける問題も解けなくなる。むしろ、利用ウエイトから見て、大口利用者はいかに農協全体にメリットをもたらしているか等の合理的根拠を示し、理解を得るべきではないか。
- ・ これまでの農協は、組合員全員が販売、購買等全ての事業について単協を利用する、いわば「フルセット主義」で運営されてきた。これは、小規模農家には今でも当てはまるかもしれないが、大規模農家や法人は、自分で販路を開拓できる場合もあり、農協事業を部門別に利用することも認めるべき。
- ・ 特定のタイプの経営体には、特別のサービス（例えば人材派遣）を行うなど、組合員のニーズに即したサービスを実施してもよいのではないか。
- ・ 大口優遇については、単品ごとに考えるのではなく、事業横断的に利用量の大きさを見て、メリット措置を講じることも考えるべきではないか。
- ・ 「全利用」、「全面委託」、「共同計算」という農協の事業原則は、戦後の乱立により農協が不信に陥ったときに、再建の運動論として出てきたものである。

【農協の組織・経営】

- ・ 担い手対応の強化については、連合会が担い手対応を推進しようとしても、他の組合員との関係等の地域利害もあって単協では困難であったり、逆に、単協が直販しようとする経済連が押さえに入ったりと、組織を維持することを優先するために進んでいない面がある。しかし、今の厳しい経済状況の中で系統の置かれている現状を考えれば、組織をどう守るかという組織論からでなく、事業運営をどうやったら農家組合員にとってプラスとなるのかという機能論から、農協、連合会のあるべき姿を考えるべきではないか。
- ・ これまでの系統組織は、3段階で、役所（国、県、市町村）のような整然とした組織となっているが、外国の農協系統組織は、自然発生的に生まれた組織であり、機能を重視した運営がなされている。日本の農協もこれからは、機能を重視して組織を考えるべきである。
- ・ 組織二段へと再編が進んでいるが、上部団体はリストラが進んでいないと言う人もいる。組織二段の結果、系統全体としてどの程度手数料に反映され、組合員の目に見える形で出ているかが重要である。
（ 系統側から、「統合したが、手数料の引下げまでに至っていない。17年度までにはメリットを出したい。」という旨の回答があった。）
- ・ 農協の事業を総合的に判断することは適切な農協監査のために必要。このため、営農と販売の連携度合い、農家組合員の満足度等を考慮した農協を評価する客観的指標を策定することは意味がある。
- ・ 農協改革のための問題点は出尽くしているにもかかわらず改革は進まない。問題は、系統の危機意識の欠如。農協の事業運営に対する「経営」の意識が欠けているため、事業の「選択と集中」が実行されていない。この点が直らない限り、農協改革は進まない。
- ・ 単協は、組織論としては徹底的にリストラを行うべきだと思うが、集落機能の維持に重要な役割を果たしている小さな農協については、コストがかかるからと言って（人を）切るに切れないのが現実。県連・全国連とも同じ悩みを抱えている。
- ・ 農協系統組織論については、他の政策とリンクせずに論じられているが、農村政策全体の議論と絡めて、議論を行うことが必要。

討議の後、今後の進め方につき説明を行い、閉会した。

以 上