

「農協のあり方についての研究会」報告書の概要

1 農協系統の問題点

農協系統は、農業者の自主的な協同組織として、組合員に各種サービスを提供。また、農協系統では逐次改革に取り組んできており、先進的JAも存在。

しかしながら、経済事業等については、事業改革が遅れているところも多く、組合員である農業者からも「農協系統を利用するメリットに乏しい」との声。

改革が遅れたJAが多数存在したままでは、官民共同の行動目標とされている食料自給率の向上や国際競争力の向上にも十分な役割が発揮できないおそれ。

一方、農協系統の偽装表示事件を始めとする数々の不祥事は、消費者の信頼を裏切るだけでなく、農業者に対する背信行為。

こうしたこと背景としては、

- ア 農協制度発足後、半世紀以上が経過して「組合員のための組織」というよりも、「組織のための組織」という色彩が強まっている、
- イ 農協合併で規模が大きくなったが、それに見合った運営ノウハウが確立していない、
- ウ 食料不足を前提とした系統出荷システムを今も踏襲しているため、消費者ニーズを踏まえた農産物販売になっていない、
- エ 農業者の階層分化が進んだ現在においても、「形式的な平等」となり、担い手を中心にした「実質的に公平」な事業運営に転換できないなどの問題があると考えられる。

2 農協改革の理念

農協系統は、民間の経済主体として経済社会の中で一般企業と競争しているということを自覚した上で、この競争に勝ち抜き、経済的メリットによって農業者（特に担い手）・消費者に選択してもらえるようにすることが基本。

消費者に対しては、国産農産物に対する消費者の信頼こそが日本農業の生命線であることを深く自覚し、信頼される安全・安心な国産農産物を適切な価格で安定的に提供していくことが基本。

組合員である農業者に対しては、国産農産物の販売拡大と生産資材コスト

の削減に強力に取り組むことにより、農業者の所得の増大を図ることが基本。

併せて、農協経営が「経営」として成り立つようにすることも基本であり、信用・共済事業の収益による補てんがなくとも成り立つよう、経済事業等について大胆な合理化・効率化を進める必要。

3 農協改革の基本方向

農協系統の経済事業等の内容を「選択と集中」の観点から抜本的に見直し、これをベースに施設・人員等の見直しを進める。

このためには、組合員メリットを基本としつつ「経営者」としての自覚と能力のある人材を選任し、責任の所在を明確にしながら改革に取り組むことが必要。

改革の内容は経営者が自主的に判断していくことになるが、改革の方向を概括すれば、JAについては、経済事業等についての自立を目指し、全農については、連合会の本来の任務であるJAの補完に徹する方向を目指すべき。

(1) 国産農産物の販売の拡大

国産農産物の販売事業は、農業者にとっても日本農業にとっても最も重要な事業であるにもかかわらず、これまで多くのJAでは、全農（経済連）任せや市場任せの出荷中心の方式に依存。

生産者に近いJAが国産農産物の価値（生産過程の安全性・品質・安心等）を最も的確に説明できる場所であり、このメリットを活かして消費者・実需者への直接販売を拡大していく必要。

JAが直接販売を拡大すれば、消費者・実需者のニーズを直接把握でき、これを生産現場にフィードバックすることで、産地づくりを推進するとともに自らの業務内容を改善し、JAが地域農業活性化のコアとなっていくべき。

JAの行う「営農指導」は、販売事業等の「先行投資」と位置づけることができることから、単独で考えるのではなく、農産物販売・生産資材購買と総合的に考える必要があり、収支面でも、これらを総合的に見るべき。

全農（県本部を含む。）及び子会社の販売関連事業は、各JAの販売事業を支援することが本務であり、JAの販売事業の改革に対応して、段階的に、自らの事業は代金決済・需給情報提供などの機能に特化。

ＪＡ・全農は、偽装表示事件を再発させないようコンプライアンス（法令遵守）の徹底を図るべき。

（２）生産資材コストの削減

生産資材の購買事業については、全農をはじめとして農協系統は、「組合員・会員は農協系統から購入するはず」という「系統利用」に安易に依存し、価格引下げの努力が不十分であったため、商系業者よりも割高な品目が多く、担い手農業者のＪＡ離れの要因。

生産資材の物流拠点を集約することにより、物流コストの削減を強力かつ速やかに進める必要。

大量取引割引・早期予約割引・自己引取割引など、大規模家族経営・法人経営等の担い手にメリットのある価格体系を明示。

組合員への供給価格を下げるため、全農と商系業者を比較し、有利な方から仕入れるといった手法も取り入れるなど、仕入価格の引下げに取り組む。

全農は、商系業者より割高な生産資材の品目について、その原因を分析し、競争力を回復できるものは合理化・効率化を行うとともに、その見込みのない品目については撤退も考慮。

（３）生活関連事業の見直し

高度成長期と異なり、現在では、ＪＡの生活関連事業は多くの事業が赤字基調になっており、これを放置すれば、信用・共済事業の収益を農業振興に回せないばかりでなく、近い将来ＪＡの経営が成り立たなくなるおそれ。

ＪＡの存在意義は、農産物販売と生産資材購買で農家組合員にメリットを出すこと。

生活関連事業は、競争力があるか、ＪＡの立地から見て組合員の利用上必要かつやむを得ない場合にのみ行うべきであり、その他の事業は抜本的な見直し（廃止・事業譲渡・民間委託等）を行う必要。

全農についても、競争力のある事業に特化するなど見直し。

（４）経済事業等の収支均衡

経営の安定を図るためには、信用・共済事業の収益がなくても成り立つ経済事業等を早急に確立する必要。このためには、信用・共済・経済等の部門別の収支等のデータをより明確にし、これを踏まえて、役職員・組合員が議

論して赤字部門の改善方策等を決定していくことが重要。

赤字部門の改善方策としては、廃止、事業譲渡、民間委託等のほか、分社化も1つの方法であるが、分社化を契機に実効ある業務改革を行うことが必要。また、JA等が子会社の的確な管理を行うことが必要。

JAバンクシステムの確立や全共連による共済運営の一元化により、信用・共済事業については改革が進んでいるところであるが、我が国の金融システムを取り巻く状況が変化している中、JA経営全体の安定を図る観点から、その競争力と健全性を更に向上させる方策について検討。

4 農協改革の推進力

(1) 中央会のリーダーシップの発揮

経済事業等の改革を進めるに当たっては、全中が強力なリーダーシップを発揮すべき。その際、JAグループが一体となって取り組めるよう、全中が中心となって指導指針（経済事業版自主ルール）を策定・公表し、これに基づいて指導すべき。

農協改革のためには、経営能力のある者が業務執行に当たれるよう、全中は「経営体制」についての自主ルールも策定し、強力に指導すべき。

(2) 全国的なJA改革実践運動

農協系統（JA、全農、全中等）は、改革の項目ごとにスケジュールと数値目標を設けるとともに、第三者機関において実行状況を点検するなど確実に改革を進めていく必要。

全中は、JAの評価方法を確立し、第三者機関等により客観的評価を行い、先進的取り組みを行うJAを表彰したり、機関誌や新聞でPRするなど実践運動を強力に進める必要。

農協系統は、組合員、消費者、実需者などとの話し合いを頻繁に行い、その意見を自らの改革に直結させることで、広く国民に真に評価される改革を進める必要。

(3) 全農改革の断行

再三にわたり偽装表示事件を起こし、農業者・消費者の信頼を著しく失墜させた全農の改革は、「農協改革の試金石」であり、全農改革の断行を国民

各層に目に見える形で提示していくことが必要。

全農改革が進めば、ＪＡ段階の改革も加速されると考えられ、農業者・ＪＡ・全中等は、全農改革を自らの問題として積極的に関与し、その実行をチェック。

行政は、一連の偽装事件に関する業務改善命令の実施状況の監視に合わせて、全農改革の進捗状況を絶えず監視し、状況の改善が見られない場合は、より厳格な措置を講じていくべき。

5 行政との関係等

これまで行政は、農協系統と連携して農政を推進し成果もあったが、農協系統を安易に活用してきた側面もあり、結果として農協系統の自立を妨げてきたことも否定できない。

行政と民間の経済主体である農協系統との関係については、安易な相互依存とならないよう、その役割を明確に区分けした上で、適切な協力・協調を行っていく必要。

指導監督については、行政は法令制定、検査等の法令に基づく指導監督を基本とし、あとは、農協系統が自立するようしていく必要。

また、行政運営の上で、農協系統と農協以外の生産者団体とのイコール・フットイングを確保。

こうした行政の取組みについては、政策評価の手法も活用しながら、確実に実行。

補助金等の交付要件は、ＪＡとＪＡ以外の生産者団体を同等とすることを徹底。その際、ＪＡや全農以外のルートからも補助金等を受領できる仕組みとすることも検討。

農協系統は、他の協同組織と同様、独占禁止法の一部が適用除外とされているが、「不公正な取引方法」は適用除外とはなっておらず、これまでも、公正取引委員会による審決等が行われている。今後、全中において、自主ルールを策定し、違法な行為については、自ら厳しくチェックしていくことが必要。

また、行政においても、公正取引委員会と連携しながら、厳しくチェックしていくことが必要。