[報告 1]

JA 営農経済事業改革の方向について

馬場 利彦（JA 全中 参事 兼 営農・経済改革推進部長）

資料：「JA グループの自己改革について 説明資料」

私が前回、営農経済革新プランの説明に JA-IT 研究会に伺ったのが 5 月だったと思う。その後いろいろなことがあり、11 月 6 日に JA グループの自己改革案が決定した。そこでは、これから我々が法制度の変更にどう対処していくかというスタンスを確認しているわけだが、力点を営農経済改革に置いている。今日はその内容についてご紹介・ご説明をさせていただきたい。

押しつけの「改革」ではなく

ご存じのとおり、ちょうど我々が TPP に関する全国集会をやっているその日に、規制改革会議の「農業改革に関する意見」が出た。これで「意見」の背景がよく分かると思う。JA グループの解体ということを一方的に提言したわけだ。中央会が改革の本丸であるかのように言われているが、本音は総合事業の解体にあるわけで、その背後に「農村の金融・共済市場をどう狙っていくか」という思惑があることは間違いない。「共済を含む農協・農村の市場に米国資本が入ってこようとするにあたっての邪魔者が総合農協であり、中央会がそれを守っている」。これが「意見」の背景にある認識だろう。

「意見」のなかでの JA 改革案は、6 つのことを言っていた。まず非営利規定の見直し。「組合員及び会員のために最大の奉仕をすることを目的とし、営利を目的としてその事業を行ってはならない」という農協法第 8 条の規定を見直すということだ。2 つめに、「准組合員の事業利用量の制限」。「正組合員の 2 分の 1 までにせよ」という。3 つめに、それこそ余計なお世話なのだが、「買取販売を段階的に拡大せよ」と。4 つめに、理事会の見直し。「過半は経営のプロや販売のプロ・経験者（認定農業者を含む）にせよ」という。5 つめに、「組織の変更、事業・組織の分割」。総合農協を解体すべく、単協は会社や生協になること、あるいは信用・共済事業については代理店化することなどがこれに含まれる。「全農の株式会社化」も言っている。そして 6 つめが全中の一般社団法人化。

しかし、「これらの改革は、政府が一方的に言うのではなくて、JA グループの自己改革によって進めるべし」というのが 6 月の与党の取りまとめであった。もちろん、自己改革をまったく無視して一方的な提言をさらに押しつけようとしている動きが今もあるのは確かだ。また、自民党のなかにも規制改革推進の委員会が作られ、その代表に党の政調会長が就いていたりする。それでも、政府与党が一緒になった最終取りまとめで「自己改革を促す」と言っているわけで、「こうせねばならない」と言ったわけでは決してない。

だが、背景に、やはり総合農協を解体しようという意図があるのは間違いない。かっこよく言えば「営農経済を頑張る農協にしてください」ということだが、裏を返せば「専門農協になれ」、言いかえれば、「信共は分離せよ」と、そういう三段論法なわけだ。これが JA 解体につながるのだと我々は申している。

農協法改正の法案を通常国会に出すという政府の計画があるが、12 月の選挙で安倍政権が圧倒的に勝つようなことになると、このようなスタンスで法案が出されることになるかもしれない。そういう面では、この選挙では、TPP や自己改革についての我々の主張を受け止められる人をしっかりと支えなければならないと思うわけだが、選挙の話はさておいて、中身の話に移りたいと思う。

規制改革に対する我々の考え方をまとめるべく、総合審議会を 8 月からずっとやってきて、今、中間の取りまとめをしたところだ。中間の取りまとめだから、まだまだ議論は続くということを前提にお話ししたい。

自主・自立の協同組合としての自己改革

まず、JA 自己改革の全体イメージを説明する（資料 2 頁：下図）。

我々の目指す自己改革の目標は「農業者の所得増大」、「農業生産の拡大」、「地域の活性化」の 3 つだ。

「生産拡大」といっても容易なことではなく、本当にできる自信のある JA がどれだけあるか、やや心配ではあるが、この課題にチャレンジしなければならないということだと思う。

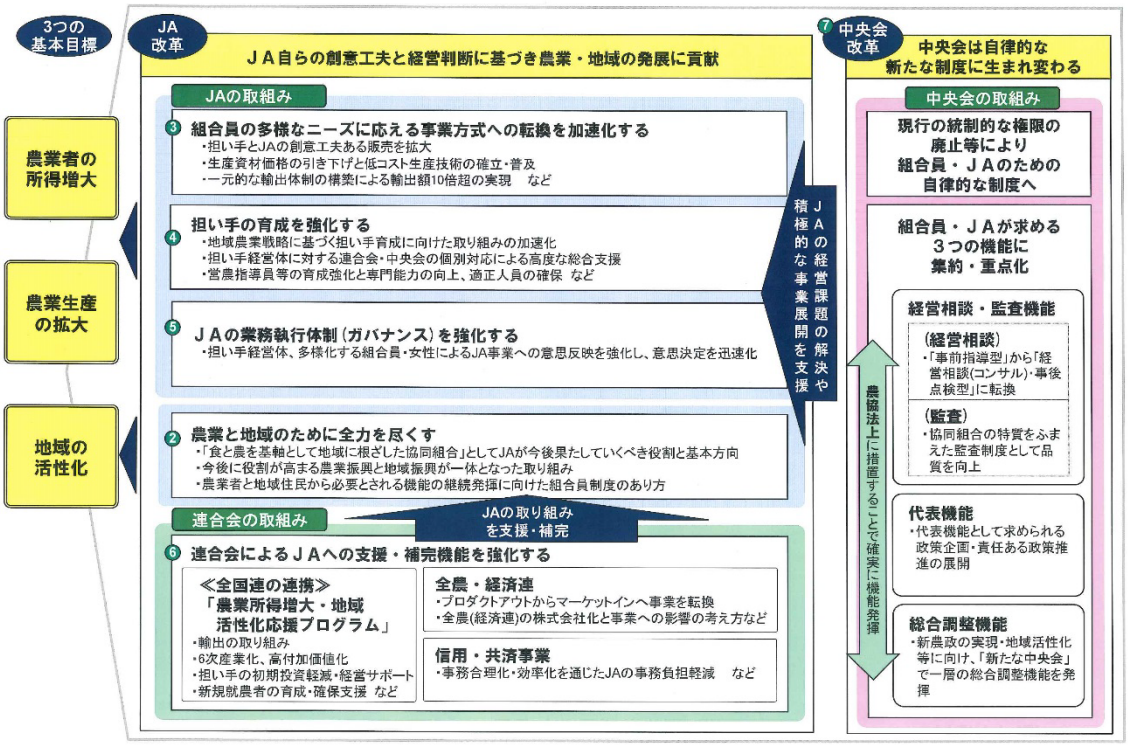
そして、この目標に向けて大きく 2 つのことを言っている。JA 改革については、「JA 自らの創意工夫と経営判断に基づき農業・地域の発展に貢献する」。中央会改革については、「中央会は自律的な新たな制度に生まれ変わる」。これが基本方向だ。

その中身の取り組みとして、「多様なニーズに応える事業方式への転換を加速化する」、「担い手の育成を強化する」、「JA の業務執行体制（ガバナンス）を強化する」、そして、強く言いたいのは「農業と地域のために全力を尽くす」。これが大きくベースにある。そして、それを支援・補完する役割を連合会が果たし、中央会は新たな制度に移行するということだ。

上述の 3 つの目標の骨格にある基本的考え方は、「JA グループは『食と農を基軸として地域に根ざした協同組合』として、多様な農業者のニーズに応え、担い手をサポートし、農業者並びに地域住民と一体となって『持続可能な農業』と『豊かで暮らしやすい地域社会』を実現していく」（3 頁）というものだ。これは農協大会でしっかりと言っていることだ。私も農協大会議案の策定に携わったが、そのことはしっかりと引き続きやっていくのだということを改めて明確にしている。規制改革会議や農水省の一部の方は「専門農協になりなさい」と言っているが、そういう考えはとらない。

そして、JA 改革は「自主・自立の協同組合としての自己改革」でなければならない。規制改革会議から一方的に言われる話ではなく、与党でとりまとめられたように、自己改革でやるということだ。

JA の改革そのものは、「今まで以上の創意工夫により、積極的に新たな事業展開に取り組む」というのが基本的な考え方だ。連合会は JA の支援・補完を強化する。



行政の代行組織から農協法上の自律的な組織へ――中央会

中央会については、「中央会は行政の代行的な組織として設立された」と整理したうえで、「国から与えられた統制的な権限等を廃止し」、「JA の経営課題の解決及び積極的な事業展開の支援を目的とする、農協法上の自律的な制度として、新たな中央会に生まれ変わる」としている。

「行政の代行的な組織として設立された」という経緯だが、中央会ができたのは昭和 29 年（1954 年）。ちょうど今年で 60 周年だ。当時は 1 万を超える農協があり、経営困難に陥る農協も多くあった。だから、指導連を中央会に改編し、権限を強化させるよう国が法律を作った。こうした経緯のため、中央会には国から与えられた統制的な権限がいくつもある。たとえば、「農協の中央会への加入・脱退は自由だが、県中は全中に加入する」とか、「全国に一つ置かねばならない」とか、「県に一つ置かねばならない」といったものだ。「置かねばならない」であって「置くことができる」ではない。つまり、「自分たちで決めなさい」という建てつけにはなっていない。

このように、農協にとってみれば中央会は「作られた」ものという面がある。これを引きずったままでは、今の時代にそぐわない。「中央会は会員たる農協の支援をする、農協から求められる機能を果たす」という建てつけを直すということだ。国から与えられた権限はいちど返上して、必要な機能を――経営相談・監査機能、代表機能、総合調整機能という 3 つの機能――これを新たな農協法上にしっかりと位置づけることだ。

農業と地域のために全力を尽くす

JA 改革について詳しく見ていくが、一番の課題は「農業と地域のために全力を尽くす」ということだ（5 頁）。あえて「地域のために」という文言を入れている。これは、「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」という位置づけを改めて再確認したいからだ。

協同組合は、目的も根拠法も運営方法も株式会社とは違う。いずれにしても農協は農業者が出資・運営して自らが事業を利用するということを目的とした組織だ。当然、正組合員である農業者の営農と暮らしが基本になるわけだが、あわせて准組合員に対して生活サービスを提供してもいる。これがどういう意味をもつのか。

図1　協同組合と株式会社等の比較

	協同組合	株式会社	NPO
目的	組合員の生産・生活の向上など	利潤の追求・株主への配当	公益の増進
根拠法	○○協同組合法	会社法	NPO法
事業	根拠法で限定	限定なし	根拠法で限定
出資者	組合員	株主	会員
利用者	組合員	不特定	不特定
運営参画者	組合員（代表する理事）	株主または株主代理人としての専門経営者	原則として会員
運営方法	一人一票	一株一票	格差設定も可能

（資料）2012国際協同組合年全国実行委員会「2012国際協同組合年ってなに？」より抜粋

たとえば北海道などは、准組合員が 8 割で正組合員は 2 割と、農業者が著しく減って個々の経営規模が拡大している。では、ある地域で 100 人いた組合員が 20 人になったときに、そこに支所を置けるかというと、置けない。金融店舗も A コープもガソリンスタンドも置けない。そうなると困るのは農家だ。まわりの准組合員の利用に支えられてはじめて農協施設は存立でき、農家にサービスを提供できる。そういう面では、准組合員も大きな役割を担っていただき、かつ、今後、地域振興のためのパートナーとして位置づけるということだ。

このように、JA には地域組合として果たすべき役割があり、こうした役割を「農協法上に位置付けることを検討する必要」があると考えている。農協法第 1 条は、「この法律は、農業者の協同組織の発達を促進することにより、農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上を図り、もつて国民経済の発展に寄与することを目的とする」というように、「農業者」と「農業生産力」だけしか書いていない。今の農協の位置づけは本当にそれでいいのか。食料・農業・農村基本法には「多面的機能」と書いてあるが、それを誰が、どうやって担うのか。そういうことを改めて考えてみると、農協は、「農業者の職能組合としての性格と地域組合としての性格を併せもつ『食と農を基軸として地域に根ざした協同組合』」として役割を果たしていかなければな

らない。そういう意味で「第 1 条の見直しが必要」という提案をしている。

准組合員はパートナー

そういう面で、准組合員の事業利用を、規制改革会議が言うように、正組合員の半分以下に制限するというようなことは絶対にあってはならないし、組織分割や事業譲渡を一方的に強制的にやらせるようなことは絶対にダメだと言わなければならない（7 頁）。

むしろ反対に、「准組合員を農業や地域経済の発展をともに支えるパートナー――今村先生風にいえば「サポーター」か――として位置付け…JA 事業・運営への参画を推進」していく、というのが我々の考え方だ。とくに、准組合員の「共益権」のあり方も含めて検討しようと考えている。つまり、准組合員も事業利用権と共益権の一部は持っているが、議決権・選挙権は持っていない。そこをどのように、たとえば共益権として付与できるのかということについては、これまた組織のなかで大議論をしなければいけないと思う。今は中間取りまとめの段階なので、この法改正の骨格ができた後、来年 10 月に農協大会を控えて、5 月～6 月くらいにはその素案を検討しなければいけない。作ったうえでの組織討議に入るので、そこでもこのことについて議論していかなければならないと思っている。

いずれにしても、准組合員の利用制限というのは認められない。

組合員の多様なニーズに応える販売･購買事業へ

ここからは、販売・購買事業改革の基本的な考え方をご説明していく。

「組合員の多様なニーズに応える事業方式への転換を加速化する」取り組みについて。大きくいえば、整促事業方式が慣習のごとくあったというのは否定しえない事実かもしれない。しかし、組合員のニーズは大きく変わってきている。たとえば、農業者が JA に対して最も「強化してほしい」と考えている事業は①営農、②販売、③購買だが、販売事業については「販売力の強化」、購買事業については「資材価格の引下げ」を要望する声が大きい（8 頁）。そして、「農協の販売事業は何をすべきか」との問いには、「実需者との契約栽培の推進」という回答がトップを占め、「買取販売の実施・拡大」が 3 番目だ。さらに「通販・ネット販売を利用した直接販売」も上位に入っている。こうしたことを農協に求めてきているのだ。それにどう対応するのかということは、当然、農協は考えているし実践もしている。8 月に全国の組合長にアンケートをしたのだが、「営農経済をどうするか」という問いに対して多かった答えは、「契約取引・契約販売・直販を拡大する」ということだった。さらには「営農経済における部門間連携」、つまり、担い手に対して総合力で対応するということだ。それから、購買事業に関しては「全農と他を比べながら有利に調達する」という回答も多かった。そういうことをやりながら、組合員の負託に応えていく取り組みをさらに強化しようということが組合長たちのお考えだと思う。

そういう面では、「均質的な組合員を前提とした事業方式」からの転換が必要だ。いままでのような方式を私などは「昭和一桁世代の組合員の事業方式」と言っているが、その昭和一桁世代はいなくなってしまうわけで、その次の世代――団塊の世代やその下――に合う事業方式をしっかりと作りあげていくよう、皆さんは取り組んでおられると思うが、それを含めて「担い手経営体を含む組合員の多様なニーズに応える事業方式」への転換を加速化すべきだ。

バリューチェーンの構築による利用率向上と取扱高拡大

これに加えて、「利用率の向上と販売・購買取扱高の拡大」を目標に掲げている。

「共販」が主役であることに変わりわないが、販売・購買取扱高も下がっている。去年、産出額に対する農協の扱いがとうとう 5 割を切った。役所の調査などを見ると、やはり大規模農家ほど、とりわけ販売高 3 千万以上を超えるような農家ほど、販売も購買も利用率が低い。

さて、ではそこをどうするかということが突きつけられるわけだが、利用率の向上と販売・購買取扱高の拡大を目標に、「収支の改善」を段階的に進めると言っている。

6 割近くの JA において、農業関連事業は共通管理費配賦後で赤字だ。いっぽう、黒字の農協が 4 割

図10　JAにおける農業関連事業の損益状況(平成24年度)

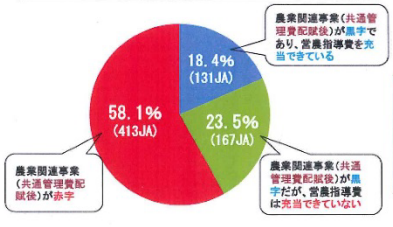


図11　黒字・赤字JAの販売事業取扱高と手数料率(1JA平均)

	黒字JA	赤字JA
取扱高	8,230	4,154
手数料率	3.79%	3.07%

≪黒字JAの特徴≫
●取扱高、手数料率ともに赤字JAより高い
●取扱品目の違い、多様な販売方式と機能に応じた手数料体系となっている

図12　黒字JAの販売事業における特徴的な取り組み(事例)

JA名	主な取り組み
JAきたそらち（北海道）	米販売における実需者との複数年契約取引
JA士幌町（北海道）	食品メーカーと提携した加工事業の展開
JAゆうき青森（青森）	堆肥製造施設等の活用による耕畜連携
JA富里市（千葉）	農家が選択できる多様な販路の開拓（契約取引、スーパー等のインショップ、企業連携等）
JA里浦（徳島）	独自ブランド農産物の価値向上による有利販売
JA馬路村（高知）	特産品の加工販売と地域ブランドの確立
JA尾鈴（宮崎）	個別コンサルティングによる農家組合員の経営改善支援

あり、そのうち、営農指導費もひっくるめて黒字という JA（以下、黒字 JA）が 131 ある。北海道の JA は 7 割くらいがそうだ。中でも JA 士幌町は収益力で全国トップクラスを誇る。その要因としては、カルビーと提携した加工事業の展開をしていることが大きい。米販売で実需者との複数年契約取引を行なっている JA きたそらちも黒字 JA だ。JA ゆうき青森をはじめ、青森県にも結構多い。福島の一部とか、JA いわて花巻、JA 富里市も黒字 JA だ。小さな JA でも黒字 JA はある――JA 里浦や JA 馬路村など、いろいろな多様な取引をしている JA だ。

これら黒字 JA の特徴は何かというと、販売手数料が高いことだ（赤字 JA の手数料率平均 3.07%に対し黒字 JA は 3.79%）。といっても、販売手数料を上げれば上げるだけ農家は困るわけだから、単純に上げているわけではない。上述のカルビーとの提携のように、バリューチェーンを構築することで、そのぶんのマージンが産地側に来るというやり方をしているのだ。直売も加工もそうだ。そういう意味では、「『付加価値をどうとっていくのか』あるいは『低コストの資材等の供給をどうはかるのか』ということをまず課題として取り組み、その結果として利用率が向上していく」というのが、まさに事業改革の基本であろうかと思う。

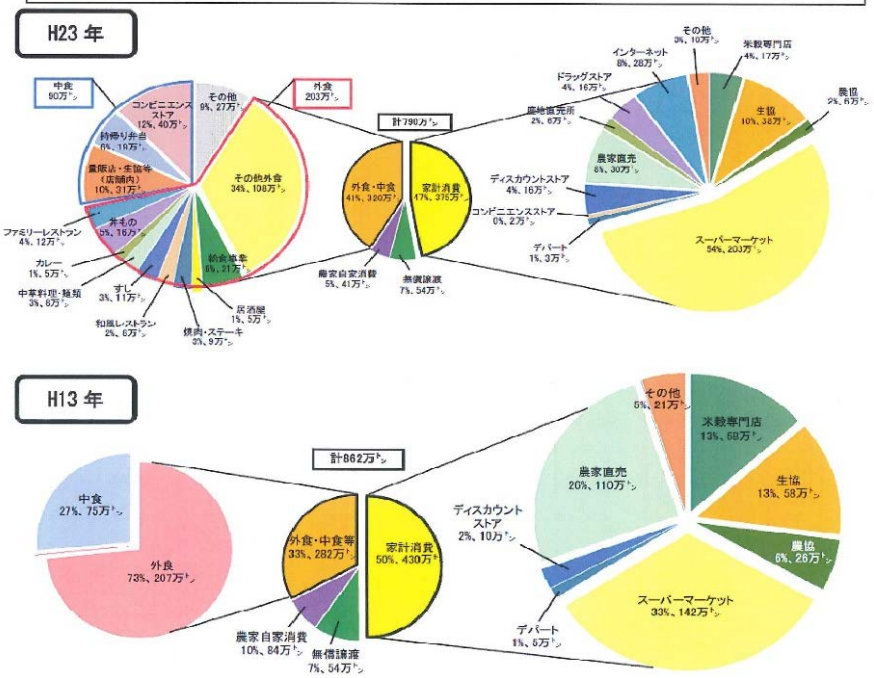
農協法第 8 条の改正については、「営利を目的として…はならない」という規定をたとえ改正するとしても、「組合員への最大報酬を目的とする、協同組合原則に基づいた事業目的を遵守する必要」があると釘をさしている。「事業利用配当を基本にする」とか「出資配当は制限する」といった書きぶりに変えるなら問題ない――「営利を目的としてはならない」というのはそういう意味だから――のだが、株式会社のように出資者への配当を目的に利益を追求するような改正は、あってはならない。あえて法律改正にあたっての我々のスタンスを入れている。

需要動向に対応――販売事業

販売事業改革については――米のことを中心にいうと――「担い手と JA の創意工夫ある販売を拡大」と言っている（9 頁）。主役は組合員であり JA であるわけだから、それを連合会が支援するということだ。

ここで、米の需要動向を見ておきたい。米の消費量全体は、平成 13 年の 862 万 t から平成 23 年の 790 万 t へと、10 年間で約 70 万 t も減っている。だが、外食・中食の需要が圧倒的に増えている。そ

図13　米の流通・消費構造の変化 (H13年→H23年)



のなかで中食が 4 分の 1 以上を占めていて、とりわけコンビニエンスストアでの購入（弁当・おにぎり）は相当な量があるほか、量販店での弁当購入や弁当チェーンもある。外食にもカレー・寿司・牛丼・丼物といろいろなパターンがある。

では、それらに応じた米はどういうものなのか。寿司米というのはよく言われるが、ではカレー向けに米を作っているかというと、じつはそんなことはない。「『汁気のあるものを乗せて食べたほうがいい米はどういうものか』という戦略を立てているか。そういう需要に応じて米づくりをしているか」と言われると、かなり心もとない状況だ。しかも、増えているのは外食・中食側であって、家庭消費向けに白米で買っている量は徐々に減っているし、お年寄りになればなるほど、米はなかなか炊かないから弁当を買っているわけだ。こうなると、そうした需要にどう応えるのかということになる。

また、そのコンビニは、大手総合商社と提携してマーケットを握っている。例えばファミリーマートは伊藤忠商事、セブンイレブンは三井物産、ローソンは三菱商事と提携し、さらに神明が提携している。反対に、卸はいっぱいいて過当競争にさらされている。結局、卸も我々も叩かれ、おにぎりが 100 円とすると生産者の売り上げは 20 円を切っている。小売マージンが 20 円、コンビニチェーンに 20 円入る。あとの残りが製造コストだ。コンビニチェーンは、生産者米価を下げれば下げるだけ自分の懐に入るわけだ。よって、価格を上げられることはほとんどなかったし、米価が上がったとしても、おにぎり・米の量を減らして 1 円でも儲けるというのがコンビニチェーンである。

付加価値をとる販売事業へ

少なくとも、「どこを向いて作るか」「どこに向かって売るのか」ということを本気で考えなければ、付加価値は取れない。弁当で売るための米を作る、あるいは弁当そのものを作る、炊飯して売る、これをやれるのが、まさに協同組合だ。需要に合う米を――たとえば丼屋と手を組んで、汁をたくさん吸う品種を――まとめて産地リレーして送る。農協がこの役割をやらない限り、農村に付加価値は来ない。買い叩きになるだけ。もちろん、農協で自ら売ることも大事だ。業務用やコンビニに向かっていくときの対応、外食に向かっていくときの対応をいかにするのかというのが、全農に、あるいは経済連に問われている課題だと思う。そして、「JA は、地域内の消費者を中心とした精米販売や加工・小売業者への販売など、自らの創意工夫と判断に基づいて販売を拡大」しようと言っている。

実際に今、系統の集荷は 400 万 t を切っている。そのうち 100 万 t くらいは農協で直売をしていたのだが、この農協直売がこのごろ減っていて、結局、経済連・全農本部に集まってきたりしている。同じものを同じ卸に向かってやれば、それは叩きあいになるだけで、違う売り方、違う作り方をしていかないと、容易でないと思う。

連合会は、増えているインターネットの通販会社とも連携して、担い手・JA の消費者への販売を支援していく必要もある。これとあわせて、全農パールライスも東西統一したが、「卸売業者を中心とした販売から、中食・外食・小売等最終実需者のニーズに応じた生産・販売に転換」する。それをもって「事前契約に基づいた買取販売を拡大」するということだ。JA 越前たけふも買取販売をやって、経済事業を子会社化した。成功すればそれは成功事例として言えるが、失敗のリスクも高い。買取リスクというのは当然、結果として組合員に帰ってくるものだ。買取販売に失敗したら、会社だとすぐに倒産してしまう。一定の剰余金や積立金などバッファー機能を持つ農協ならできることだ。ただ、買取といってもそれで物事が解決するわけではない。「共販を基本としつつも、やはり最終需要との事前の結びつきを目指した米作り・米販売を徹底してやろう」という提案だ。

飼料米を 60 万 t に拡大

「飼料米の生産拡大」、そのための「全農による飼料用米の農業者からの直接買取方式の導入」も提起した。マスコミなどが「農協が概算金を下げたから米価が下がった」と言っているが、価格を決めているのでは決してないわけで、需給状況の結果として決まる相対基準価格が今後どうなるのかということだが、なかなか厳しい状況であることは間違いない。積もり積もった在庫が、今年はなんとか凌げても、来年産はもっとひどいことになるのではないかと心配している。26 年産を売る枠を作るためには、

27 年産の分を減らすしか手はないわけだから、少なくとも政府はしっかり、今の在庫を捨てて餌米にしてもらって、できるだけ買ってもらっておかないと、26 年産の行き場所がなくなるのではないか。さらに、27 年産では、しっかりと全農は飼料米の買取スキームを作って、JA に業務委託してもらって、26 年産の 3 倍超にあたる 60 万 t を目標に買い取る予定だ。

それに加えて、「26 年産の在庫・調整保管をどうするのか」とか、いろいろな課題があるわけだが、なんといっても一番大事なのは、27 年産のナラシへの加入をいかに増やしておくかだ。それは、「米は 30 年産に向かって生産調整を見直す」などといろいろと言っているが、一番大きいのは、収入保険的な仕組み機能に変えると言っていること。今も基本計画のなかで議論しているが、いずれにしても米政策は、石破シミュレーションではないが、「価格決定を市場に任せ、農家の収入下落分は補填をする」という方向に向かっている。在庫対策は全くない。このままいけば、野菜よりひどくなる。野菜は腐るのでリセットできるが、米は腐らないので在庫をズルズル引きずるということになる。

いずれにしても、集落営農づくり、経理の一元化からまずは再スタートを切ってほしい。19 年～20 年にやった担い手経営安定対策、品目横断の対策の時の担い手づくり対策を、もう一度米のあるところは全てやっていかないと、生産者の手取りの確保にはなかなかならない。こういうことを想定するとき、農協の果たす役割は大きいと思う。

また、認定農業者には、中間管理機構とか面倒くさいことをやって貸すよりも、作業受託してもらって、認定農業者から出荷してナラシの対象にするくらいの覚悟でやっていかないと、今後、米は助成金の対象でないものは、本当に再生産ができなくなるのではないかと思う。そうならないように手だてをしていくのが我々の仕事なのだが、片方で、先々の収入保険に向かっても、徹底した取り組みが今求められていると思っている。

資材価格で負けないために――購買事業

資材供給について、今最も求められているのは、資材価格の問題だ（10 頁）。農薬は、ホームセンターに価格でそこまで負けているわけではない。8 割方は勝っているという調査結果である。肥料のほうは、ホームセンターのものはどうしても、品質の悪い、全農基準に合わないものだと安い。一番の問題は、資材の製造コストと物流コストだ。あわせて、価格を引き下げる取り組みが求められる。もうすでに皆さんのところでは実践されているだろうが、予約購買による価格メリット、大口割引、さらに自己取り値引き、あるいは直送というような取り組みだ。各農協の倉庫まで持っていって、さらにそこから個別農家に配送したら、コストがかかるのは当たり前の話。直送すると 5%くらいは下がるというような調査もある。それから「後戻し奨励金を先に価格に算入する」ということも言っている。

加えて、ホームセンター等を調査しながら、JA の価格が高かった場合は連合会と交渉して価格を見直す、あるいは手数料引き下げにより価格を引き下げるというような取り組みを徹底してやっていく。

「全農頑張れ」と言っても、JA と全農が一緒になってやっていかないとコストは下がっていかない。とりわけ、担い手に対する直送や個別対応など、物流拠点を農協に 1 つなどと言わずに、県単位、ブロック単位というくらいの広域配送の体制を作る覚悟でやっていく必要がある。機械などではこういう体制が組まれているけれども、他の資材でもそういう取り組みを進めていく必要がある。

また、資材価格の引き下げとあわせて、低コストの技術も普及していかないとトータルコストは下がらない。たとえば土壌診断に基づくムダのない施肥を実施しただけでもコストは全然違う。PK セーブ等の低成分肥料といった商品もあるわけだし、鉄コーティング水稲直播栽培の技術もかなり広がってきているわけだから、そういうことを支える仕組みが必要だ。さらに、全農では地下灌漑水位制御システム（FOEAS）による基盤整備を進めているが、そういうこととセットで進めていく必要がある。

輸出増のため国に働きかける

輸出については 10 倍超を目指す（12 頁）。今、年間輸出額は 38 億円しかない。いろいろと努力しているが、検疫などの問題があり、日本の農畜産物を受け入れている国が本当に限られているものだから、つい最近ようやく EU に肉を持っていけるようになったばかりという状況だ。アメリカなどはひど

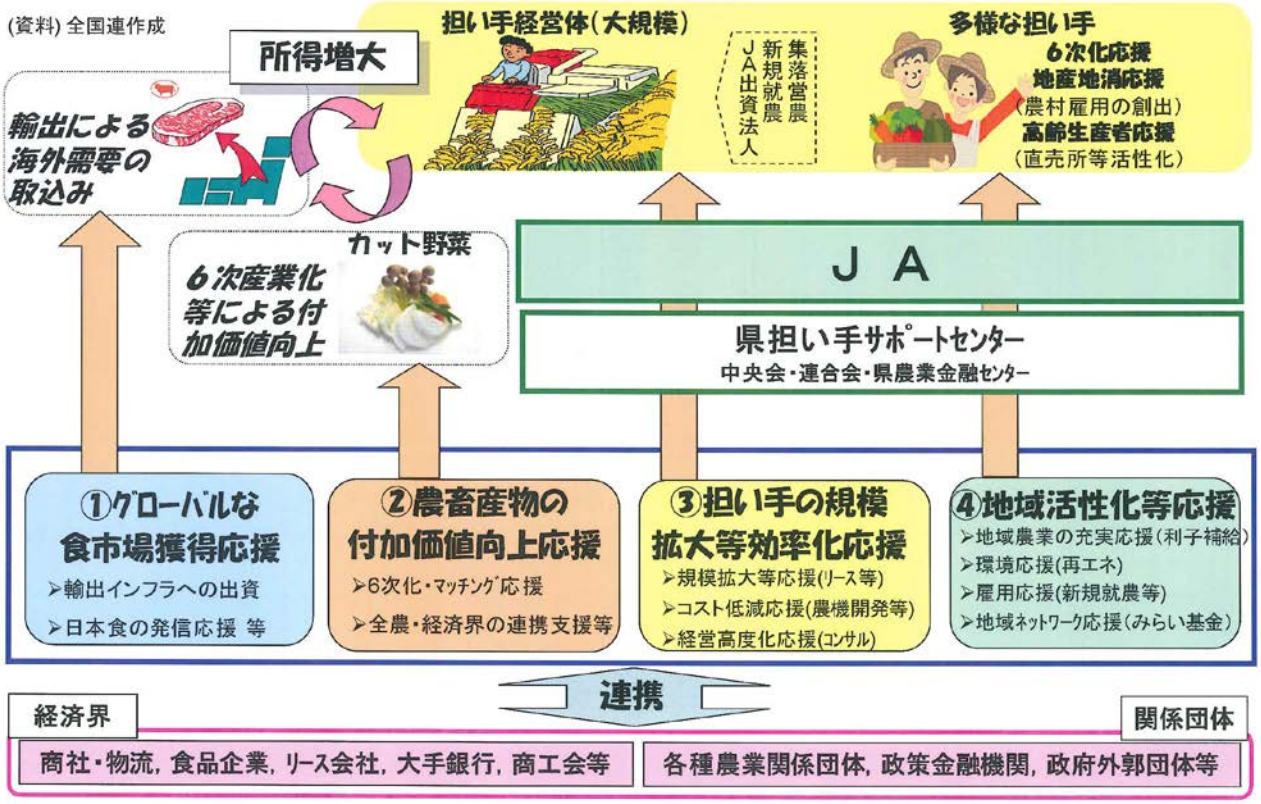
いもので、出すものは出すけど入れるものは絶対に入れないという国も多い。相手国の検疫や衛生基準の緩和、輸出規制の撤廃等を国に働きかけていかないと、頑張ってもなかなか輸出を増やせるものではない。

担い手の育成に全力をあげる

すでに取り組んでおいでだと思うが、担い手の育成は非常に重要だ（13 頁）。まずは徹底して担い手をつくること。先ほど言ったように、生産拡大をするというのは本当に容易でないと思う。野菜なども業務用が増えている。その業務用のうちの多くは輸入品だったりする。目に見えないうちに、弁当や外食で輸入品を食わされている。それを置き換えるためには加工・業務用の野菜を作ることが極めて重要なのだが、重たいし、大規模に作らなければいけないし、それを誰がやるのかという話になってくる。そうなるともう、「播種から収穫まで機械作業はぜんぶ農協が請け負う」、あるいは「出資法人が請け負う」というくらいの覚悟でやらないと、生産拡大は容易でないと思う。上伊那や岩手などのように集落営農等でやられているところもあるが、そういう面では人手が高齢化しているわけだから、いかにそれをサポートするか。担い手をサポートするという出資法人の役割は重要になるし、作りあげた担い手をどう支えるのかという TAC の取り組みや個別対応の取り組みも大切だ。また、鹿児島県のように、直接県域で法人対応をしていくというような取り組みも進めていきたい。いずれにしても、大きくなった担い手に対してニーズに応える提案をし、資金を含めて、農協だけで不可能な部分を県域がサポートするという対応をさらに強化し、広げていこうと提案しているところだ。

それから、全国連による JA 支援策として「農業所得増大・地域活性化応援プログラム」を創設する。輸出・6 次産業化・規模拡大といった農業者のいろいろな取組に対して、全国連が連携して総合的な支援を行なうものだ。平成 26～30 年度を期間としていて、事業規模は 2 兆円、事業費は 1,000 億円だ。財源のほとんどは農林中金で、リース等による規模拡大の助成や新規就農者の受け皿への助成などを中心に、担い手を作り、サポートしていく事業を立ち上げるという取り組みをしていく。

全国連による「農業所得・地域活性化応援プログラム」創設（下図）



全農･経済連は JA 経済事業改革を支援

農協の経済事業の取り組みを全農・経済連はどう支援・補完するか（16 頁）。その 1 つとして、「プロダクトアウトからマーケットインへ」と、当たり前のことだが実際には当たり前になっていない部分もあるので、あえて掲げている。トータルコストの低減、そしてそのなかにはバリューチェーンの構築と言っている。先述の「農業所得増大・地域活性化応援プログラム」のなかでは「全農・経済連の連携支援」を掲げているが、そういった資金も使って、企業との連携なども含めて、トータルでのバリューチェーンをいかにつくるか、そして生産者や農協に提案できるかということが、全農・経済連の大きな課題だ。

なお、全農は株式会社になる気はない。株式会社になるべきかどうかは、会員 JA が決めることであって、国が押しつけることではない。たぶん農協法改正法案には、「株式会社になる場合の移行規定」を入れたりしてくると思われるが、株式会社化を強制してくるならばそれは絶対に認められない。

改革を自ら徹底する

この 5 年間を自己改革集中期間として実践する。それぞれの JA で、県域で、そして全国域で「自己改革工程表」というのを作成し、進捗管理をする。営農面では、JA の地域農業振興計画や地域農業戦略を、担い手にも点検してもらって作りなおす。そして PDCA サイクルを回していく(27 頁)。来年は農協大会が開かれる切換えの年だ。それを機にしっかりとした自己改革を自らやるという宣言だ。

規制改革会議の提言や農協法の改悪（「改正」とは言いたくない）、制度の変更に対して、我々の基本スタンスを宣言した（「JA グループの自己改革の実現に向けた決議」）。

一、地域の振興や農業の多面的機能の発揮についても農協法の目的に位置付け、事業目的の見直しは協同組合の基本的性格を維持すること。

一、准組合員は農業や地域経済の発展をともに支えるパートナーであり、人口減少への対応や雇用の創出など「地方創生」のためにも、准組合員の利用制限は行わないこと。

一、JA・連合会の協同組合としての事業・組織を制約する一方的な事業方式・ガバナンス制度や法人形態の転換等は強制しないこと。

一、自立した JA の自由な意思に基づき生まれ変わる新たな中央会は、代表、総合調整、経営相談・監査の機能を十全に発揮できるよう、農協法上に位置付けること。

---

1 つめの前段の「地域の振興や農業の多面的機能の発揮についても農協法の目的に位置づけ」るというのは、農協法第 1 条をそのように見直すべきということ。後段の「事業目的の見直しは協同組合の基本的性格を維持すること」というのは第 8 条のことを言っている。

2 つめに、「地方創生」のためにも准組合員は重要なパートナーだ。ましてや利用制限はもってのほかだということ。

3 つめ。たとえば一方的に「買取販売をやれ」とかでなく、自分たちのことは自分たちで決めればいい。ガバナンスについて、「過半はプロでなければならない」というのも強制されるものではない。法人形態の転換についても、「会社にせよ」とか「生協にせよ」とか「事業譲渡せねばならない」とか、そういうことは絶対に認められない。仮に移行規定などが入っても、強制は許さない。

最後に、JA の自由な意思に基づき生まれ変わる新たな中央会は、代表、総合調整、経営相談・監査の機能を十全に発揮できるよう、農協法上に位置づけること。

規制改革が言った 6 つの提案に対して 6 つともはね返したうえで、農協法の真の改正を検討すべきとしている。これが我々の基本スタンスだ。

質疑応答

＊ 人材育成のあり方を見直す

（質問者）人材育成教育システムの統一にかんする自己改革の仮説は何か。特に焦点とするところは何か。検討経過における問題意識はどうだったか。これと少し関連するのだが、営農指導の人事ローテーション、つまり人事の育成関係についてどうお考えになっているか。

（馬場）「営農指導や農業者の所得向上、あるいは地域の活性化に農協はどう貢献しているのか。それをしっかり頑張れ」というのが、自己改革に関する与党の取りまとめの趣旨だ。裏を返していえば、「総合事業をやっているのはいいが、営農経済を本気で頑張っているのか」と問われているわけだ。そこをよくよく見ると、営農指導員の数は減っている。販売の人員はもっと減っている。購買ももちろんどんどん減っている。いっぽうで信用・共済の人員は増えている。しかも総合事業といいながら、信用・共済は縦割りになっている。結局、農協のなかも縦割りになってしまっているのだ。我々もこの点は反省しなければいけない。中央会の役割として「総合調整機能」などと言っているのも、そういうことが念頭にある。

とりわけ、教育や営農などすべてひっくるめて総合調整機能と言っているわけだが、今後も、いや、今まで以上に、総合力の発揮という面での人材育成のあり方が問われる、やっていかなければいけないことだと思う。

とくに、青年部の意見書などを見ると、「営農指導員がコロコロ異動して、せっかく育ってきたなと思ったらすぐに変わってしまう。なんとかしてほしい」というようなことが、率直な意見として言われているのは事実だ。また、「あいつは信用・共済で使い物にならないから営農に回した」とか平気で言う組合長がいらっしゃるのもまぎれもない実態だ。

そのことの反省を含めて、「営農経済の人材育成やキャリアアップの体制をどう作るのか」ということが課題だと中間取りまとめをしたので、これから農協大会に向けてどういうふうにやっていくのかが課題だ（それこそ私の仕事だが）。

人事ローテーションについて、「監督指針」のなかには「5 年で移動しなければならない」旨書いてある。「そんな条項だれが入れたんだ」と言いたくなるが、これは要するに現金を扱う部門が不祥事を起こすのを防ぐための方法なのだ。しかし、それはローテーションの問題ではなくて現金の取り扱い方の問題であるわけで、そこは変えさせなければいけない。営農指導員が違う場所に異動するのもキャリアアップのひとつかもしれないが、そういうようなあり方はよくよく検討しなければいけないと思っている。今後の営農指導、人材育成、あるいは試験をいかにするかということについて検討している。

＊ 活動の見える化を

（質問者）地域を味方につけるための取り組みと企画、その目玉は。

（馬場）各 JA で現にやられていることがまさにそれだと思う。単純に生活事業というものだけでなくて、農協はいろいろなコストをかけて食農教育やさまざまな交流や取り組みをしている。本当の意味での総合力、協同の成果を合わせて地域に還元していくということも、言わずもがな各地でやっていることだ。たぶんアピールが下手なのだろうと私は思う。

農協そのものの活動が「見える化」されていないということが問題だろう。やることはしっかりやっているわけだから、広報によって、あるいは、各地域のマスメディアを使うことも含めて、それをしっかりと「見える化」していくということが大事だと思っている。

＊ 飼料米の買取スキーム

（質問者）飼料米の買取のイメージは。

（質問者）当地（上越）にはあまり畜産農家がいない。飼料米は果たしてスムーズにいくのか。

（馬場）スキームじたいは説明資料 9 頁以外にあまりないのだが、今は 18 万 t しかやっていないわけで、結局は産地側で 60 万 t、どこでどれだけ作るかが問題になる。全農じたいも飼料会社を持っているし、他の飼料メーカーにも当然頼まれたわけだが、飼料工場は海岸（しかも太平洋側）にしかないので、内陸や日本海側から太平洋側にどう持っていくのかが問題だ。近場の産地には少し泣いてもらってコストプールしないと、遠方の産地のなかには赤字になるところもありうるかもしれない。協同の成果はまさにこういうところに出てくる。

そういう面で全農は飼料会社を、つまり買取の出口を持っているわけで、買い取ったうえでその業務を農協に代理してもらう（代理業務）というかたちになる。では価格や手数料いくらにするかだが、それは 1 月ごろに示すと言っている。つまり、産地側のどこでどれだけ作られるのかを計算しないと価格

については言えないので、まずはどこでどれだけ作るかを問うているわけだ。

だから、畜産農家がいない地域から餌工場までどう持ってくるかということが、今回の買取スキームの唯一のチャレンジであるし、それをやろうということなので、品代はあまり期待しないでいただきたいということがひとつ。もうひとつは、コストプールがあることが前提でやることになると思う。それでも一定の手数料は出るようにしないと、農協の皆さん方も「手間だけかかった」では済まないので、そこはなんとか捻り出すようにする。

だから、産地渡しにするのかどうかというのも私はまだ詳しく聞いていない。今の段階ではそのくらいだ。

＊ 系統が一体で価格引き下げに取り組む

（質問者）生産資材の引き下げ、全農は本当に大丈夫だろうか。

（馬場）引き下げに向けての努力は当然ながら引き続きやっていかなければならないわけだが、それは農協と全農とが一緒になってやらないとたぶん難しいと思う。

結局、全農が安く卸しても、農協で手間がかかってたくさんコストがかかれば、その分手数料を取らざるをえない。そういうことも含めてどういう供給の仕方にしていくか。それは予約の取り方も含めて、一体となってやらないとたぶん解決しないだろう。

「全農が値段を下げればそれでいい」というだけではたぶん話は進まないと思う。農協の購買事業のあり方とセットで、あるいは営農・販売・購買をいかに一体的に改革していくかということで、トータルコストを下げる取り組みをしなければいけないと思う。

なお、今日のご説明のなかで改革の方向性などはお話ししたが、全体として具体的にどうするのかということは、これから議論していくべき中身だ。今日説明したことで物事が終わるわけではなく、これからだ。法律上の基本スタンスは固めたが、これからの本当の自己改革の議論は、組織討議をあと 2 回くらいは必ずやりながら、具体的な事業改革なり組織のあり方ということも含めて詰めていかなければならないと思っている。

＊ 改めて協同の力で

（質問者）今回の全中の方針にたいして、政府与党の反応や農協の反応はどうなのか。今後の取り組みについて具体的に。

（馬場）政府・与党一体で取りまとめたわりには、規制改革会議の提言の内容をそのまま言っている方が政府の一部にいらっしゃることは極めて残念だ。我々の自己改革案は政府の考えと「ズレがある」というふうに農相はおっしゃった。要するに、「准組合員の利用制限を入れないかわりに、全中さんが人質になって一般社団法人化したら」という話だ。「規制改革のための規制改革」のような話になっていて、本当の意味での自己改革の議論になっていない。残念でならない。

中央会のあり方にしても、生産者は「全中って何やってんだかよく分からん」と言う。その通りだ。だが、「では、監査の意味が何なのかを組合員にきちんと説明しているか」と言われると、そうでもなかったりする。それが我々の欠陥かもしれない。これを機に改めて、本当の意味での農協監査のあり方、大事さということも、きちんと言っていかなければならないし、逆に中央会全体としての機能というのを改めて考えてもらういい機会になっているとは思う。

ところが、先ほども言ったように、つまらない規制改革のための改革の議論なんてやりたくないわけだが、そんな話になってしまっている。ここに「ズレ」は間違いなくある。だからこそ「自己改革」を我々は言ったわけで、自己改革をしっかりと反映させた法律改正にしてもらわないといけないと思う。そしてそのために、選挙ではきちんとそういうことをやってくれる人を選ぶというのが、今回のタイミングだと思う。もちろん TPP の話もそうだが。

相手方の狙いは結局のところ協同組合つぶしだ。協同組合が何のためにあるのかというと、弱いものが集まっているから協同組合なのだ。「弱いものをバラバラにして、ちょっと大きくなったところは参入企業とくっつけばいい。それが農業者のためになる」というのは大きな間違いだ。少なくとも、大きな担い手も含めて多様な担い手が、どこかで協同しなければならない。大企業やチェーン化された大手スーパー・コンビニといった相手に協同して立ち向

かっていく。そのとき、改めて協同の力――全農の力も含めて――を考えていかないといけない。

「農協が手数料を優先して取るから農家の手取りは 3 割～4 割しかない」という人もいるが、そもそも先にマージンを取っているのは小売やチェーンストアのほうだ。そこは確保されていて、へこむのはそれに右往左往している市場と生産者だ。どこか間違っていないか。「安ければいい」とイオンは仕入れ値を叩く。それで、イオンに個々の代表農家が行って、「うちの品物を入れてください」と言えば叩かれるだけだ。このありようを、流通構造の変化のなかでどうしていくのかということが、本当の意味での自己改革なりチャレンジだと私は思う。

＊「地方創生」に向け自己改革のアピールを

（今村）今日報告を聞いて、自己改革の路線が大変よく分かったし、なかなかいい路線を出しているとも思う。

ただ 1 点だけ分からないのは、前の第 26 回 JA 全国大会のときには、「大合併した JA は支店を拠点に活動する」という路線だったと思う。しかし今、もう大合併した農協がいっぱいあり、創立いらい合併していないのは 6 農協を数えるのみだ。大合併して、それも大小様々、県 1 JA のところもある。そうなると、「地域農業に即して」などといっても、農協によっては同じ管内でも状況がまるきり違うところもあるだろう。それが少し気になっている。どういうふうにしたらよいのか。「支店単位で」という方針にまた戻っていくのだろうか。大変苦労されていると思うが、少しご意見をいただきたい。

（馬場）もちろん、JA グループ全体の話で自己改革といって確認をしているわけだが、具体化はこれからだし、それぞれの JA・県域によって状況がもちろん違うはずだ。そこはしっかりと自分たちで工程表を作ってくださいと言っている。それが次期 JA 大会やそれぞれの地域の中期 3 ヵ年計画・振興計画等となっていくのだろうと思う。

やはり、さらなる合併の議論があるところもほんの一部だがある。信用代理店化して生きるという小さな農協もある。その道はあるわけだから、それはそれで、各地域の実態に応じた改革をしていってほしいということだ。

農協大会で言っていることをあえてここでは繰り返しはしていない。1 支店 1 協同活動等の取り組みというのは当然、地域のインフラやコミュニティ維持の機能として不可欠なわけだが、その点は引き続き当然やっていく。むしろ、そのアピール力が足りないということのほうがじつは問題だ。「地方創生」という大議論が始まっているなかで、農協からしっかりと逆提案をして、県や地域の担い手としての役割を作っていったらいいと私は思う――「もうやっている」という県もいくつか聞いているが。

それぞれの改革をそれぞれでやってもらうのが当たり前の自己改革だ。合併をすべきと考えておられるところは合併をする。県 1 農協になるというところは県 1 農協になる。そのなかで、どういうふうに組合員の負託に応えられるかという検討を平行してやっている県もいくつもある。「我々はこう改革してきた（している）んだ」ということを、ぜひこの機会にアピールしてほしいと私は思う。