

第4章 経済事業の戦略の特徴と課題

大会議案の経済事業の焦点は農業所得の増大である。議案には「新たな食糧・農業・農村計画の策定に併せて、JAグループの生産・販売戦略の構築と政策の確立を通じて、農業所得の増大に取り組んでいきます。」と記述している。

JAグループはこれまでも、安全・安心な農産物を国民に提供するため、土作り運動や生産履歴記帳運動に取り組んできた。その結果、輸入農産物や食品に衛生上の問題が出れば国産に需要が集中すると言った現象がおき、国産なら安心して食べられると言う国民の評価を高めてきたと言える。この成果の上に後継者が確保できる安定した所得を確保する事業戦略を立てることは重要なことである。しかしここでの農業所得増大の取り組みは、環境の変化(WTO以降今後も続くと思われる農業生産額と農業所得の減少、大規模農家育成とそこへの施策を集中する農政の転換)を受けての対策としているから、農業を続けたい農家すべてが享受できるものかどうか定かではない。議案では所得の増大を販売力の強化、生産コストの削減、国による所得政策の実現の3つの手立てで実施しようとしている。大会議案は農政の転換を受けているわけで、農政の方向がどのようなものであるか、少し前になるが、全農の業務改善命令で見てみよう。

1. 全農の業務改善命令

農水省が改善命令で全農に求めたのは、不祥事の再発防止対策、コンプライアンス体制の確立と、組合員のために最大奉仕する観点からの事業の検証・見直しであった。後者についてどのような見直しをしたのか全農の3月末の報告で見てみよう。

①担い手への対応強化の体制

「全中と連携した担い手対応強化施策案の策定」「18年度までに全県本部に担い手対応部署の設置」「担い手の経営管理支援体制の整備」「技術情報提供、経営相談など総合支援体制の構築」「JA出資法人への増資、集落営農組織の法人化支援のための出資」(5年で15億円)「担い手対策予算措置の実施」(19~23年で240億円投入)

②生産資材の担い手対応

「肥料・農薬の既存大口設定奨励措置の拡大」「営農用燃料等担い手向け価格条件の設定」「肥料の港湾・倉庫からの直行条件の充実」「農薬大型規格品の拡大」「担い手向け輸入農機・独自型式農機の取り扱い」

③販売の強化

「園芸直販事業の拡大」「園芸買取販売の拡大」「実需を特定したコメの安定取引の拡大」「園芸加工・業務向け販売を拡大」「国産農産物の輸出促進」

④流通コストの削減

「コメの共同計算の流通コスト削減」「コメの販売対策費の廃止」「コメ手数料の設定基準の統一と平均水準10%削減」「園芸直販事業の子会社化により販売管理費(20年度までに4億円)削減」「畜産販売事業の子会社化により販売管理費(20年度までに4億円)削減」「生産資材の手数料引き下げ」「地域別飼料会社の再編によるコスト低減」「広域物流の実施 JAを拡大し物流コストを削減(16年度1200億円

を 20 年度までに累計 160 億円削減)」「JA, 地域の農機事業運営一体化による効率化」「石油基地再編による物流コストの削減」「A コープ地域会社を広域会社に再編」

⑤要員削減と人件費抑制

「22 年までの 5 年間で全農グループ職員 2 万 5 千人を 2 万人体制へ 5 千人削減」「総人件費抑制を前提とした賃金体系の統一」

「組合員のために最大奉仕する観点」での事業の見直しであるが、担い手に対し相当の予算を用意し対応体制と生産資材価格対策を行っていること、品目ではコメに関連した資材コスト、販売コストの削減が多いことが特徴と言える。これらの費用の捻出は事業が低下傾向にある中では要員の削減に求めるしかなく、そのような形になっている。ただ、担い手対応といっても行政の言う担い手と、地域における担い手は必ずしも同じではなく、全農の出した条件も地域の実情に合わせて適用するなど、JA の主体的判断が重要になっている。

2. 農水省の評価

全農の報告書について「各種措置が講じられ、今後とも監視すべき項目が要員削減のみになった」と評価している。これに加えて「農協系統の事業に対しては、農業・農村をめぐる情勢の変化に対応した更なる改善が求められています。このため、これまでの全農の業務改善命令に基づく対応から更に一步を進め、今後の農協事業のあるべき姿について検討するため、第三者の意見も踏まえながら検討を進めることとします。」として、5 月 22 日から「農協の新事業像の構築に関する研究会」をスタートさせた。おもなテーマは「農協と農業者・地域とのつながりの再構築」「農協事業における販売力の強化」などで、9 月上旬にとりまとめが行はれるスケジュールになっている。確かなことはいえないが、大会議案の組織討議と平行して行われるこの研究会は、全中、全農の専務が参加しているだけに、大会議案の「販売・購買機能等については、基本的には県域を単位としつつ」としている販売機能の配置や、様々な農業者が混在するようになって来た地域と農協の関係、また農協におけるそれら農業者の位置づけなどに影響を与える可能性があるように思われる。

3. 経済事業をめぐる情勢認識

経済事業については以下のような情勢認識により、農業所得増大に向けた流通コストの削減と食品関連産業全体を巻き込んだ販売戦略の構築が課題としている。

- ①「消費者から食糧自給率の向上や日本農業の維持発展が期待」されている。
- ②「国内農業生産は減少し、農業者の所得は激減」している。「農業生産の拡大と農業所得の増大」が必要である。
- ③「農業所得を増大するためには生産コストの削減が必要」だが「原油・肥料・飼料価格の高騰等による生産資材価格の高騰により、生産段階のコスト削減は限界」となっている。
- ④「農業生産額と農業所得を増大させるためには、流通各段階のコスト削減や国産農畜産物を有利に販売できる仕組みなど、食品関連産業全体を巻き込んだ販売戦略の構築」が必要。

ここでは、WTO 協定による輸入農畜産物の増加と価格競争の激化、コメの流通自由化による価格の下落など農業生産の減少や農業所得の減少の原因となったものの指摘はない。それらはすべて情勢の変化で整理しているようだが、すべて政策として行はれているもので、力があれば変更がきく問題である。なぜこうなったか、指摘だけはきちんとすべきであろう。ここで有利販売や流通コストの低減に取り組

むことは農家の営農継続条件を確保する上で大事なことではあるが、国際競争の影響の方がはるかに大きく、そちらの原因を止めないと農業所得の増大は図れないのが実態と思われるからである。

これらの対策の実施主体はどこなのか。経済事業における機能分担については「担い手等への対応力を JA が強化するとともに、販売・購買機能等については基本的に県域を単位としつつ、事業ごとの最適化を進める」としているから、県域が実施主体になると見ることができる。

4. 流通各段階のコスト削減

これについては全農の業務改善命令に対する改善計画書の項目の方が詳しく、議案では県域で集約する事業、ブロックで集約する事業など事業のパターンで示されているくらいである。前回の大会では経済事業改革が焦点であったから、すでに審議済みという扱いなのだろうか。

しかし、具体化にあたっては「経営の変革」の項目を見る限り、かなり性急な進め方が想定されている。「経営の変革」では「個々の JA 単位での更なる合理化に限界感があり」「効率化可能な部分については、各 JA の枠組みを超えて県域を一つの JA とみなした機能集約を行うことで、新たな効率的運営体制を確立する」とし、県域を単位とする事業戦略を描く中に県域への機能集約を落としこむ手法で進めようとしている。県域戦略の前提になるのは事業利益目標であり、試算では、19年度の農協全体の事業利益が1729億円に対し23年度の予測が494億円、これを県域一体型の事業運営体制の確立で23年度においても19年度と同等の事業利益の確保を目指すと言う目標だから、県域への機能再編が相当程度進むと考えられる。また経済事業は赤字という農協も多く、これまでもまして合理化が進められることも予測される。

また、県域戦略の策定は、まず県域全体の目標利益を算定し、JAごとの収支見込みと目標利益との乖離をカバーするため、選択と集中に基づく事業ごとの収支向上対策を提起し、まとまったものを「県域戦略プラン」としてJA県大会で決定し、それにもとづく中期・単年度計画をJAごとに決定、JAと中央会・連合会が一体となって実践、進捗管理をしようとするものである。これはJAの機能をどうするかという組合員に直接かかわりのある問題だから、それぞれの地域の事情もあり、県域といってもなかなか一律にいくものではない。これをまず県段階で決めていくので、農家段階の議論の時には方向は決まってしまう可能性もあるわけである。経済事業では農機の県域集約などの方策が出ているが、県で方向が出ても農家段階の理解を得るのに相当な時間を要しているのが実態と思われる。機能を県域に集約し、県段階が運営主体になるということだけで、JAの組合員対応の裁量や幅が狭まることになる。性急に進めてJAの経営者が組合員との板ばさみになるようなことになれば、JAと組合員との距離が一層遠のくことが危惧される。

今回の大会では県域一体型の運営を効率化の決め手として前面に出しているが、農協の組織からすれば矛盾がある。組合員は農協運営を任せる農協役員を選ぶわけだが、その役員が県段階に運営を任せるわけで、県段階の直接対応が増え、意思反映措置が保障されないなどの問題がある。一部の事業でやっているうちはいいが、色々な事業が一体型になるなら1JAにして組織的にすっきりした方がいいと言う意見も出てくる。一方1JAでは大きすぎて組合員との距離が遠くなるという心配もあり、こうした矛盾した状態を放置すれば、地域の農協の組織は弱まることにもつながる。問題点も併せて提起してきちんと議論すべきであろう。

5. 販売戦略の構築

販売事業については、「JA グループが一体となった安全・安心ネットワークの構築」の項と「事業別戦略」「営農経済事業」の2箇所に記述されている。前者では相手先を特定した販売事業の取り組み強化、後者では事業別の事業体制、事業方式についてかかっている。不思議なのは前者でキーワードと思われる「ネットワーク」という言葉が後者では一言も出ていないことである。まだ概念が固まっていないのであろうか。

まず、事業体制の確立では、「販売・購買機能等については基本的には県域を単位」としつつ、米では「生産から販売まで一連のものとした事業体制の確立」、園芸では「県域の実態に合わせた」JA と県域の一体運営体制の確立、畜産では「JA と連合会・グループ会社の機能分担による生産から販売までの一貫した事業体制の構築」と方向づけをしているが、実態は県によって様々である。

一方、「安全・安心ネットワークの構築」では「JA グループが一体になった生産・流通・顔が見える販売体制の構築により、相手先を特定した販売事業の取組を強化し、安全安心のネットワークを構築していきます。」ということを目標に、相手先別に以下の取組を進めることにしている。

①組合員の結集による産地形成や切磋琢磨を図る共同販売の再構築

JA は部会の再編や共選施設の利用率向上、JA・経済連・全農は高品質な差別化商品の確立と取り扱いルートの開拓、産地間連携によるリレー出荷の確立

②流通業者等との連携強化によるネットワークの構築

JA グループは米の播種前契約や園芸の契約栽培など生産者・消費者の結びつきの取組拡大、量販店、流通業者との提携、生協との事業連携の強化

③加工・業務用、外食への国産農畜産物拡大に向けたネットワークの構築

JA は、実需に応じた生産体制の整備、経済連・全農はリレー出荷で安定供給、JA グループによる加工事業や外食レストランの経営、有利販売のため生産から最終消費まで含めた食品産業全体を巻き込んだネットワークの確立

④国産農畜産物の輸出促進

JA グループは黒毛和牛など高品質畜産物などの輸出促進

⑤インターネット販売によるネットワークの構築

JA・経済連・全農は「JA タウン」等のインターネット販売を拡充強化

⑥資本を通じた農業関連株式会社等との連携

JA グループは販売の多角化、付加価値増大のため融資による関係強化、農業関連会社に資本参入による連携を検討。

それぞれの項目で実施主体を明確にして要約したが、中味はこれまで販売事業で述べられてきたことの枠を出ていない。実施主体も JA グループや、JA・経済連・全農と販売事業の実態を反映して並べてあるものが多く、事業体制の確立で述べているほど明確ではない。

以下、いくつかの問題点を指摘しておこう。

一つはネットワークの構築についてである。流通業者とのネットワークとはどんなものなのか。どんな機能を持つのか。参加者は誰なのか。加工・業務用、外食やインターネット販売についてはどうか。それぞれ中味が違っているようにも見えるが、議案を見る限りではさっぱり分からない。こういう用語の使い方は、いたずらに混乱を招くような気がしてならない。

二つ目は国産農産物の輸出についてである。「中国などにおいて経済発展による富裕層の増加等によ

り、高品質な日本産農産物などのニーズが高まって」いるので輸出促進を図るとしている。JA グループは WTO における関税の引き下げや、農畜産物の輸入の拡大に反対している。それは輸入の拡大によって農家の営農が打撃を受けることも、国内の生産体制が破壊されることも反対だからである。これと同じ立場で輸出についても考え方を整理したうえで取り組むことが必要ではないだろうか。そうしないと貿易自由化の旗を振る財界の論理に巻き込まれる危険性を感じざるを得ない。輸出は為替レートの変動によっても有利不利が左右される。量が多くなれば、輸出量の変動による国内市場への影響も考えなくてはならない。こうしたことに対しても整理が必要である。

三つめは農業関連株式会社への資本参入問題である。出資先は農産物を取り扱う会社のように受け取れるが、日本のこうした会社はほとんど輸入農産物を扱っている。ニーズや為替レートの変動により輸入量は左右される。提携関係であれば国産農産物の取り扱い拡大をお願いしていくわけだが、資本参入となればその会社が他社との競合にさらされた時、経営の維持から輸入農産物の拡大も容認せざるを得ないことも起こりうるわけで、慎重な判断が必要である。

四つめは、「クリーンエネルギーの活用」についてである。「環境保全型農業への転換の支援」の小項目として書かれている。文章は「JA グループは、バイオ燃料などのクリーンエネルギーの自給や地域特性に応じた太陽・風力・小水力発電の活用などを支援していきます。」となっているが、農協は都市住民と違って自然環境に恵まれた地域に存在しているわけだから、一例を挙げれば「農村の自然資源を活用して地域エネルギーの自給に取組み、地球環境の改善に貢献します」といったような農村の自然維持と関連付けた取り組みとして、大きく取り上げるべきテーマのように思われる。商品の輸出のため農業を攻撃してやまない財界は地球温暖化問題ではきわめて消極的である。地方自治体との連携を強め、全国各地で取り組み、成果を国民にアピールすれば、財界に対しても優位に立てる材料にもなると思われる。

6. 担い手対策

担い手対策は「自給力の強化」という項目でくくられている。自給力は本来農地をどのぐらい確保し、どれだけ量の食糧生産を確保して、国民が安心して暮らせるようにするかという政策の問題で、もっぱら国の責任に帰する問題である。これまで担い手は地域農業の振興のためには担い手の確保が必要という観点から論じられることが多かったと思われる。したがって国の定めた基準に満たなくとも、地域では農業振興の担い手と位置づけて支援してきた農協が多かったのだろう。それが今回は国の基準が前面に出て、農協が国の肩代わりをするような印象になり、いささか違和感を覚えざるを得ない。

農協が担い手に対しどんな活動をするのか議案の中から拾ってみよう。

まず、第一に地域における担い手として認定農業者、集落営農組織、農業法人、生産部会等を位置づけ、これを育成、農地の面的集約を図ることとしている。また地域・品目別の中心的担い手として家族農業経営、集落営農組織、農業生産法人、JA を含む法人などを育成するとしている。

第二に具体的な事業支援として、認定農業者、集落営農組織、農業生産法人等を対象に、専任担当者置き、訪問活動、経営改善個別支援、販売では実需者との結びつき等契約生産や委託販売以外の販売ルートの拡大、生産資材では大口向け一括購入条件等の提案など個別提案の強化を行うこととしている。

第三に法人(集落営農組織、農業生産法人)とのパートナーシップの構築である。JA 事業の総合利用関係を確立するとともに、JA から法人への共同利用施設への運営委託など経営の相乗効果を計ることとしている。

第四に農協経営への参画である。法人の組合員加入の促進、法人部会等の組織化、必要に応じて法人部会代表の役員への登用を進めることとしている。

ここで示されている法人は農協の集団的活動に属さない独立経営体であり、農協との関係は個別の取引を行う顧客関係である。また、農協のパートナー企業にもなりうる存在でもある。これまで農協は家族農業経営である組合員の協同活動としての共同購入や共同販売を生産部会や集落組織を通じて進めてきたが、これとはまったく異質の活動を法人対応では進めようとしている。農協としては、正組合員の組織である生産部会や、集落組織に重きを置いて事業を進めていくことになるが、事業の進め方はダブルスタンダードにならざるを得ない矛盾を抱えることになる。

こうした矛盾は組合員の不信感を募らせることになるから、その解決は、法人との取引内容を組合員に公開し、対応が了解されるものであるかどうか組合員の討議にゆだねるといった協同組合らしい方法を取る必要がある。したがって法人との個別取引はある程度の情報開示を前提とするものとしなければならない。法人の側がそういう条件を了解しない場合、取引は成り立たないことになる。法人対応を進めるにあたってこのぐらいの整理は必要と思われる。

農協内の矛盾を回避するため県域による直接対応という手段が取られるかも知れないが、今度は県域が不信の目で見られることになり、不信感の解消を迫られることになる。