

<課題提起>

「政府による農協改革とJA自己改革の課題と対応」(メモ)

29.10/27

田村政司

1 政府による農協改革

- 政府による農協改革においては、農協は本来農業者による職能組合であり、農業振興に専念すべきであるが、信用・共済事業を兼営し、かつ、准組合員制度があるがゆえに、本来の任務に専念できていないのではないかと。したがって、准組合員の事業利用を制限し、事業継続を望む場合には、農林中金、共済連の代理店として、信用・共済事業を営むべきではないかと提起した。
- そして、現行制度の下で、5年間のJA自己改革の進捗事業をふまえ、5年以内(33年度末まで)に准組合員制度について結論をうると農協法の附則で定めた。

2 JAグループとしての対応

- JAグループでは、JAは、農業者の農業経営支援をおこなうためには、総合事業が不可欠である。また、正組合員の暮らしを支援するとともに、広く准組合員たる地域住民にも事業提供の途を開くことで、事業の効率化、地域のインフラとしての役割を果たすことで地域活性化に貢献することが、地域協同組合として性格をあわせもつJAの使命であると主張したところである。
- 将来にわたって、農を基軸として地域に根ざした協同組合として、総合事業及び准組合員制度を維持するため、JA自己改革を徹底し、その成果を実証することで、政府による信用・共済事業譲渡、准組合員の事業利用規制をさせないようJA自己改革実践運動を展開しているところである。
- 具体的には、政治スケジュールを見通し、31年秋から1年間にわたり政府とJAとの折衝が始まり、32年秋に決着することを想定し、31年4月に正・准組合員を対象としたアンケート調査をおこない、組合員からの総合事業、准組合員制度を維持すべきである意思を実証し、政府と対峙することで準備をすすめているところである。
(組合員太宗調査、1000万人調査、組合員総選挙「政府が正しいか、JAがただ正しいか」「安部か、中家か」を組合員に問う)

3 政府の主張への評価

- 政府の主張は、一つの筋が通っているように見えるが、様々な矛盾があり、〇〇氏の個人的な思い、農業関連事業に参入してみたい産業界の思惑、日本のJA共済市場を開拓したい米国保険業界の思いがないまぜになる中で、詰めた議論がなされず、官邸首脳陣（官房、秘書官グループ等）の政治戦略、一新自由主義者の手による成長戦略の政策ストーリーの完結によるマスコミ・世論の支持—の下で強引に法制度改正がなされたものと理解。
- いずれにしても、准組合員の事業利用規制、信用・共済事業の代理店化が制度化された場合には、①信用・共済事業の収益が減少する、②農業者へのJAの判断による融資ができなくなる、③手元資金が大きく減少し、営農経済事業施設投資には、外部からの資金調達が必要となり、コストが増すこととあわせて、調達そのものができなくなる可能性がある、④営農・経済、信用、共済事業の情報一元化ができなくなり、総合的な事業提案ができなくなる、⑤人材の相互融通や総合事業を担う人材育成が困難などの問題が想定され、農業者の利益にはつながらないのではないか。

4 現行政策の根本

- 〇〇氏は、逆で、この方が農業者の利益につながると考えているようであり、また、JAに他企業と比較して、有利な制度をあたえるべきではなく、すべて平等（イコールフィッティング）にし、農業者に利用される組織が生き残るだけのことと考えている。さらには、農業は他産業と同等であり、国際競争し、生き残る農業者は生き残り、負けていく農業者はそれだけのことと考えており、将来的には農林水産省は、経済産業者の一部門でよいと、発言している。要するに、新自由主義の徹底の中で、残るものはと残るという一貫した考え方で、政策を遂行している。
- こうした中で、成長産業の美名の下、輸出戦略、企業参入の促進、急激な農地集積策、企業経営体を含む大規模経営体を重視した機械・施設助成などの政策は、本来国民の税金を用いておこなうものといえるのか。将来的に継続できるのか。自給率向上、地域資源としての農地保全、中小農家の協同（農協含む）への助成が、唯一国民の税金や法律制度で守るべき政策と史料。

5 社会・経済環境の変化

- 一方で、農協制度問題のみならず、JAは、①65歳以上の正組合員が5割、70歳以上の正組合員が4割であり、今後世代交代がすすむ中で、農業経験のない後継者層の事業利用の減少が見通されること、②マイナス金利による信用事業収益の減少が避けられず、31年度以降本格的な減収局面に入ると見とおされること、③31年度からの公認会計士監査への移行にともない、内部管理態勢の強化が求められ、このことへの管理コストが増高すること、④情報技術革命の急速な進展への対応が大幅に遅れており、5年後、10年後には、JA事業の競争力の大幅な低下が懸念される。
- 向こう5年間を見通した場合には、JAをめぐる将来環境を見通した上で、自己改革を急ピッチで進めていかない限り、JA経営の悪化、事業競争力の低下が懸念される。

6 中央会・連合会の問題

- JAが大きな課題に直面する中で、中央会、連合会もそれ以上の課題に直面し、従来のJA、中央会・連合会、単協一県一全国で、連携し、これまで発揮してきた事業機能の発揮も困難となることが予想される。
- 中央会においては、JA・連合会に対する全般的な指導権限の喪失はもちろんのこと、行政に対する政策の建議権、JA監査に基づく経営指導権限を喪失した。とりわけ監査権限の喪失により、JAの経営実態を把握する術を喪失したことは、これまでJAの経営状況を事前に把握し、問題が顕在化する前に、合理化指導なり、合併指導、信用不安時における全国域の再建スキーム（住専、リーマンショック）などをおこなってきたが、こうした取り組みが困難になることが想定。
- 全農においては、急進的な全農改革（購買事業の廃止、第2全農の設立）は避けられたものの、一方で、農林水産省は、アグミル、アグリーチ、アグリサーチなど、インターネットを用いた新たな全農機能の構築を急ピッチですすめている状況である。共済連においては、大きな変化がないとみられているものの、准組合員利用規制が導入された場合は、株式会社化がされられないものとみられ、そのことに伴う大きな混乱。また、農林水産省は外資系

保険会社の代理店化もすすめていくべきとの考えもみせており、将来的には大きな不安要因。

- 農林中金においても、農協法改正で、唯一の指導機関として焼け太りしているともみられるが、JAの経営が悪化すれば、自らの経営体力を減らしていくことが避けられず、指導機関として永続的な機能発揮が困難ではないか。

7 JA経営者に求められること

- こうした中央会・連合会が直面する問題と、JAが直面する問題が相まって、将来のJAグループの絵姿が明確にイメージしきれず、そのため明確な経営戦略が構築できていない状況。
- こうした中で、まず必要なことは、JA経営者が自らがおかれた経営環境をきちんと見極め、その上で、経営戦略を構築することである。また、こうした状況下においては、健全な危機感とある意味での楽観主義にもとづく大きな見通し感をもつことが必要であり、過度な危機感は、人材の流出という経営資源の喪失につながることに留意する必要がある。
- いかなる将来環境に遭遇したとしても、JAの組合員・職員・役員がコミュニケーションをしっかりととり、状況認識を共有化し、将来のビジョンと戦略(=JA自己改革の見直し・再構築)を構築し、力をあわせて実践していくことができれば、困難は乗り越えられるし、この困難を乗り越えれば、JAの未来は明るいのではないか。
(「災い転じて」「このことを奇貨として」「幕末・明治のリーダーは外圧を近代国家日本樹立のエネルギーに転化したように」など)
- こうした問題意識を起点として、今のJAをめぐる状況を自分自身の情報収集力と分析力で見極め、その下でビジョン・戦略を構築し、実践しているJA経営者の報告を下に、今後のあるべきJAを論じ合うことは大きな意義があるものと考ええる。もちろん変革期における人材育成を含めて論じる。

< J A 経営者の分類 >

	状況を自身の頭で 分析し、見極めら れていない経営者	状況を自身の頭で 分析し、見極めら れている経営者	備考
ずっと前例踏襲で 改革をしてこなか った	3	1	
従来から地道に改 革に取り組んでき ており、継続する だけ	2	3	
今回の状況を見極 め、新たな戦略に 取り組んでいる (本当に正しいか はわからないが)		1	今回の報告者、参 加者 ⇒ 今回の研究会を通 じて何が正しい道 か自身の答えをみ つける

JA〇〇協同組合大学のイメージ

－組合員・役職員の学び合いを起点とした農業所得の増大、暮らしの向上－

平成29年9月15日
JA支援部教育企画課

組合員の農業所得の増大、豊かな暮らしの実現 → 農業生産拡大、地域活性化

