

## あるべきJAの自己改革についての考察

### —新しい地域農業振興対策の取り組みと 営農経済事業改革は車の両輪—

小池 恒 男

#### 1. 「農協改革」とあるべき自己点検・自己改革

##### 1) 農協法の「改正」と「農協改革」

農林水産と政府・官邸が進めている農協法「改正」の詳細は当然のことながら知る由もなしであるが、法改正の要点についてはすでに1月30日に自民党農協改革等法案検討プロジェクトチームの会合で農水省によって示された「今後の農協法改正に向けた方針」によって明らかにされている。

第1点は、第1条にかかわる部分である。この「法の目的」についての規定は農協の路線問題の根本にかかわる問題であり、つまり地域協同組合か職能組合化か、総合農協の発展か専門農協への回帰か、そしてそれはさらに信共分離論へと及ぶ議論につながるようになる。

第2点は第8条、第9条にかかわる部分である。この「営利の禁止」、「私的独占禁止法との関係」についての規定もまた農協の存在意義にかかわる問題であり、つまり農協の組織的性格（非営利規定の見直し）と独禁法適用除外にかかわる問題であり、背後にあるのは農協事業の市場化、国内外の大企業による市場の強奪の意図である。もちろんいわれているところの全農の株式会社化問題にかかわる部分でもある。

第3点は、第10条にかかわる部分である。この「事業」についての規定は、いわばこれをめぐって員外利用問題、准組合員の利用制限問題が起こるわけであり、事業の問題はまさに組合員制度のあり方にかかわる重大問題である。

第4点は、第30条にかかわる問題である。この「役員定数・選挙」についての規定は、いわば農協のガバナンスにかかわる問題であり、この点に関して無法にもプロ経営者と認定農業者が役員構成の過半を占めることが提起されている点は驚きというほかはない。

第5点は、農協法の第3章（農協中央会、第七十三条の十五から四十八まで）の全面カットという提起であり、全中については一般社団法人化、都道府県中央会については名称は

残すが連合会という位置づけというものである。司令塔潰しの意図がむき出しで示されており、あるべき系統組織論とそれを目指した改革のあり方が問われなければならない。

#### 2) あるべき自己改革はどういうものか

「農協改革」が直接的に法制度とかかわって提起されているのに対して（農協にとってそれが他律的であるのに対して）、農協が自ら主体的に打ち出すべき自己改革とはどのようなものであるのか。もちろんめざすべき自己改革もまた法制度と無関係であるはずはないのだが、自己改革はそれよりも、よって立つ地域の農業・農村の現場重視の、組合員重視の、農協が主体的に立案する改革でなければならない。ここでその要点をいくつか例示しておきたい。

第1点は、車の両輪で進めるべき地域農業振興策と営農経済事業改革のあり方である。

第2点は、一人一票制の協同組合のもとにあってどのような担い手づくりと担い手支援策がリアリティをもつのか、担い手づくりと担い手支援策のあり方である。

第3点は、産地間競争が激化する中で、伝統的な共販論を越えてどのような販売力強化、新たな販売事業方式の開発がありうるのか、販売事業の改革のあり方である。

第4点は、需要の縮小という市場環境の中にあつて、「地域とともにつくる協同組合の食と農の新しい価値の連鎖」、「農工商消連携に基づく食と農を中心とした起業」のあり方についてである。つまり、十分な価値を得られていない主体（農業者、地域住民）がいかに地位を改善するかは課題についてである<sup>注1)</sup>。

第5点に、人口減少社会における農協の果たすべき役割についてである。政権が提起している地方再生に対抗する農協による地域活性化とライフラインの拡充の課題である。

第6点に、弱体化する地域農政をどう維持強化するか、米の需給調整、ワンフロア化、地方分権の実現等々の課題である。

第7点として、旧弊の「農業コーポラティズム（団体統合主義）」をどう清算するかの課題である。「行政の認可権」に基づく「指導」という名の押し付けをどう跳ね返すのか（行政からの自立）、政治的中立を獲得して新しい農政運動をどう構築するのか、等々の課題である。

農協の自己改革に課せられているこれらの課題は、あまりに多大で困難、そして重要かつ不可避の課題の数々ではある<sup>注2)</sup>。

この小論で取り上げるのは、第1の要点についてである。断っておかなければならないのは、しかもその内容が中身に立ち入った議論ではなく、たかだかその立案の前提についての検討、考察にすぎないという点である。

## 2. 各種提言にみる農業関連事業（営農経済事業）の収支のあり方についての見解

検討にあたってまず確認しておきたいのは、各種提言が農業関連事業の収支のあり方についてどのような基準を提示してきたのかという点である。以下では、この点について5つの提言に基づいて明らかにする。

### ① 農林水産省、農協のあり方についての研究会『経済事業改革指針』

2003年の全中『経済事業改革指針』は、「JAの農業関連事業について、共通管理費配賦前の事業利益段階での収支均衡を目標とする」とうたっている<sup>注3)</sup>。さらにその背後にあるのは、2001年のJAバンク法の成立である。

### ② 全国農協中央会『JAグループの自己改革について』

2014年11月6日、全中『JAグループの自己改革について－農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化の実現に向けて－』は、「3. 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」の「(1)販売・購買事業改革の基本的な考え方」で、「組合員利用率の向上と販売・購買取扱高の拡大を目標として、農業関連事業（営農経済事業）の収支を段階的に改善」とうたっている。

### ③ 全国農協中央会 ②の『説明資料』

同時に、②の『説明資料』では、「JAにおける農業関連事業の損益状況」として、「農業関連事業（共通管理費配賦後）が黒字であり、営農指導事業を充当できている」という基準を示している。その上で以下のようなデータを示している。

#### ○ JAにおける農業関連事業の損益状況（2012年）

農業関連事業（共通管理費配賦後）が赤字	413 JA（58.1%）
農業関連事業（共通管理費配賦後）が黒字だが、営農指導事業は充当できていない	167 JA（23.5%）
農業関連事業（共通管理費配賦後）が黒字であり、営農指導事業を充当できている	131 JA（18.4%）

以下では、これらについて上から順に、Aランク、Bランク、Cランクと呼ぶことにする。

### ④ 全国農協中央会『農業所得向上のための「JA営農・経済改革実践運動」の進め方について』

また、2014年10月に出された全中『農業所得向上のための「JA営農・経済改革実践運動」の進め方について』では、「営農経済部門の部門別損益」について、「JA営農・経済事業の収支均衡（農業関連事業利益で営農指導事業を賄うこと）」という基準を示し、「今後、営農・経済事業を積極的に展開していくため、JA営農・経済事業の収支改善に段階的に取り組む必要がある」としている。そして具体的に以下の算式を示している。

営農関連事業利益－営農指導事業費＝黒字

### ⑤ 全中会長の諮問機関『総合審議会 中間取りまとめ』

2014年10月24日に出された第74回総合審議会『総合審議会 中間取りまとめ』では、「販売・購買事業改革の基本的な考え方」で以下のように述べている。

「JAは、組合員利用率の向上と販売・購買取扱高の拡大を目標に掲げ、組合員に対して高品質のサービスを提供することで組合員のJAへの結集力を高め、その結果として、農業関連事業（営農経済事業）の収支改善に段階的に取り組む」

### ⑥ “身の丈に合った”農業関連事業（営農経済事業）についての理解

以上で明らかのように、②の『JAグループの自己改革について』で「組合員利用率向上と販売・購買取扱高の拡大を目標として」、⑤の「総合審議会」で「組合員利用率の向上と販売・購買取扱高の拡大を目標に掲げ、組合員に対して高品質のサービスを提供することで組合員のJAへの結集力を高めて」という前文を付して“身の丈に合った”ということで、必ずしも縮小均衡に向かうべきであると言っているわけではないことは理解できる。それではなぜ、③、④のような紛らわしい記述が必要であったのかという疑念は残る。

いずれにしても問題は、上記のような収支不均衡が改善されないということになると、あるいはバランスを欠いた収支改善であれば、結果的に“身の丈に合った”農業関連事業、営農経済事業に」ということになりかねない恐れがあるということになる。

## 3. 各種データによる確認

以下では、2003年の『経済事業改革指針』で示された基準、「JAの農業関連事業について、共通管理費配賦前の事業利益段階での収支均衡」を〈基準1〉、同様にそれにならって「農業関連事業について、共通管理費配賦後の事業利益段階での収支均衡」を〈基準2〉、全中の『説明資料』、『農業所得向上のための「JA営農・経済改革実践運動」の進め方』で示された基準、「JA営農経済事業の収支均衡（農業関連事業利益で営農指導事業を賄う）」を〈基準3〉とし、これら3つの基準に基づいて『農協総合統計表』、全国の4JAの農業関連事業の収支について確認する。

#### 〔1〕『平成24事業年度総合農協統計表』での確認

〈基準1〉 農業関連事業部門事業利益⑧の(1)＋農業関連事業の共通管理費⑥の(2)＝	▲35,147,250千円＋91,316,097千円＝56,168,847千円(561億6,885万円のプラス) <sup>注4)</sup>
〈基準2〉 配賦後で351億4,725万円のマイナス	
〈基準3〉 農業関連事業部門事業利益⑧の(1)－営農指導事業の事業利益⑧の(3)＝	▲35,147,250千円－▲114,715,980千円＝149,863,230千円(1,499億円のマイナス)

【Aランクの収支】

〔2〕 島根県K農協の場合（平成25年度）

〈基準1〉 農業関連事業部門事業利益⑧の(1)+ 農業関連事業の共通管理費⑥の(2)=  
▲337,344千円+183,753千円=▲153,591千円（1億5,359万円のマイナス）

〈基準2〉 配賦後で3億3,734万円のマイナス

〈基準3〉 農業関連事業部門事業利益⑧の(1)- 営農指導事業の事業利益⑧の(3)=  
▲337,344千円-▲217,136千円=▲554,480千円（5億5,448万円のマイナス）【A  
ランクの収支】

〔3〕 三重県I農協の場合（平成24年度）

〈基準1〉 農業関連事業部門事業利益⑩の(1)+ 農業関連事業の共通管理費⑦の(2)=  
▲182,649千円+135,914千円=46,735千円（4,674万円のマイナス）

〈基準2〉 配賦後で1億8,265万円のマイナス

〈基準3〉 農業関連事業部門事業利益⑩の(1)- 営農指導事業の事業利益⑩の(3)=  
▲182,649千円-▲308,881千円=▲491,530千円（4億9,153万円のマイナス）【A  
ランクの収支】

〔4〕 和歌山県K農協の場合（平成25年度）

〈基準1〉 農業関連事業部門事業利益⑥の(1)+ 農業関連事業の共通管理費⑤の(2)=  
27,937千円+279,327千円=307,264千円（3億726万円のプラス）

〈基準2〉 配賦後で2,794万円のプラス

〈基準3〉 農業関連事業部門事業利益⑥の(1)- 営農指導事業の事業利益⑥の(3)=  
27,937千円-▲228,216千円=▲200,279千円（2億28万円のマイナス）【Aラン  
クの収支】

〔5〕 新潟県E農協の場合（平成24年度）

〈基準1〉 農業関連事業部門事業利益+ 農業関連事業の共通管理費=  
▲124,000千円+329,000千円=205,000千円のプラス

〈基準2〉 配賦前で1億2,400万円のマイナス

〈基準3〉 農業関連事業部門事業利益- 営農指導事業の事業利益=  
▲124,000千円-▲658,000千円=▲782,000千円（7億8,200万円のマイナス）【A  
ランクの収支】

以上の結果を整理してまとめて示しているのが〈表1〉である。評価はばらけているが、〈基準3〉では全国平均を含めてすべてがマイナス値を示している。〈基準2〉をクリアしているのは和歌山県のK農協のみである。〈基準1〉は全国平均を含めて2つの農協がプラス値、しかし2つの農協においてなおマイナス値のままという結果である。

問われるのはそれぞれの基準の理論的な根拠である。そのことについての検討は4節に

表1. 3つの基準に基づく農業関連事業の収支

	基準1	基準2	基準3
『農協総合統計表』	○	▲	▲
島根県K農協	▲	▲	▲
三重県I農協	▲	▲	▲
和歌山県K農協	○	○	▲
新潟県E農協	○	▲	▲

注：○印はプラス値、▲印はマイナス値。

譲るが、〈基準3〉はそれがあたかも信共分離論に通底しているかの印象を与えるものであり、そのことへの危惧の念はぬぐえない。当面は関連事業の共通管理費配賦前の赤字を黒字に、その後は配賦後事業利益のマイナス値を段階的に改善・解消をめざすという対応がより現実的な対応といえるであろう。

#### 4. 考察

J Aは農業協同組合として農業者の所得増大、生産拡大、地域の活性化のために、まず地域農業振興に取り組み、そして対策を実施して目的の確実な実現をめざす。そのためにはより効果的な営農経済事業の展開が求められることになる。J Aの自己点検・自己改革の対象は、1節の2)で明らかのように、政策や政治とのかかわり、組合員や地域住民とのかかわり等々を広く包含するものであるが、営農経済事業改革はその中心に座る重要な課題の一つである。

いずれにしても新しい地域農業振興対策の取り組みと営農経済事業改革は車の両輪、表裏一体のものとして位置づけられなければならない。そういう意味では、総合農協であるがゆえに、すべての事業が地域農業支援に位置づいてあるわけであるから「他部門収益の一層の向上とあいまった営農部門収支の改善」が求められなければならないことになる<sup>注5)</sup>。そして営農経済事業部門収支の改善に限定していえば、減法における被減数としてある供給高、販売高と減数としてある直接費用と管理費の双方の改善が必要であり、前者については成長性、後者については効率性の追求が求められることになる<sup>注6)</sup>。

『J Aグループの自己改革について』は「組合員利用率向上と販売・購買取扱高の拡大を目標として」という前文を付しての“身の丈に合った”ということで、必ずしも縮小均衡に向かうべきであると言っているわけではないことは2節ですでに確認したところである。しかしながら、上記のような収支不均衡が改善されないということであれば、あるいはバランスを欠いた収支改善であれば、結果的に“身の丈に合った”農業関連事業、営農経済事業に」ということになって、結果的に“身の丈に合った”は縮小均衡論に転化す

ることになる。であるからこそ、新たな地域農業振興対策の取り組みの提起、営農経済事業改革の提起がなくてはならないものとしてあると考えなければならないのである。

そして、JAの自己点検・自己改革の取り組みの中で、新しい地域農業振興対策の展開、営農経済事業改革に着手するというのであれば、さらにこれに対応する長期経営計画とそれにふさわしい基本理念についての見直し、再検討も必要になる。

(本センター会長・滋賀県立大学名誉教授)

注1) 辻村英之氏の以下のバリューチェーン論の定義を参照のこと。

「生産から消費までの価格創造活動の連鎖について、どの主体がどのような価値創造を担っているか、どの主体が多く価値を確保し、統制しているか、さらに十分な価値を得られない主体がいかに地位を改善するかなどの研究を行う分析・考察の手法」

- 2) これらの点については、当センターの瀬津孝常務から多くの示唆をいただいた。記して感謝申し上げたい。
- 3) 2003年3月、農林水産省・農協のあり方についての研究会『農協改革の基本方向－「農協のあり方についての研究会報告書－』を発表、研究会座長は今村奈良臣。該当する部分は以下のとおりである（「報告書の概要」10～11ページ）。
  - (4) 経済事業等の収支均衡
    - ① 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立する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。
    - ② 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、分社化も一つの方法であるが、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。
    - ③ また、子会社である以上は、その経営状況は本体のJA等に及ぶわけであり、子会社の的確な管理を行うことが必要不可欠である。
    - ④ なお、JAバンクシステムの確立や共済運営の一元化により、信用事業・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する必要がある。
- 4) 『総合農協統計表』は営農関連事業について、販売事業、購買事業（農業関連）、利用事業（農業関連）、加工事業、農業経営事業等を含むとしている。
- 5) 瀬津 孝「営農面事業（営農指導事業、生産資材事業等）の課題と対応方向」, (一社) 農業開発研修センター『JAくまびき「営農経済事業改革」支援等調査診断報告書』2015年3月。
- 6) 被減数（供給高・販売高）－減数（直接費用・管理費）＝収支結果