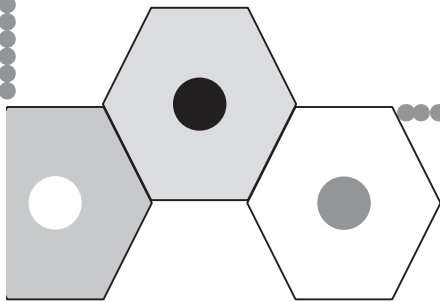


監査法人から見た 農協の「攻めの課題」と「守りの課題」

新連載

地域をつなぐ農協の役割と課題



みず たに せい ご
水谷 成吾

有限責任監査法人トーマツ JA 支援室

1. 農協に期待する農家の声

昨今、新聞報道や雑誌などで農協についての記事を目にする機会が増えていきます。その多くは、「農協解体論」「農協不要論」など農協の存在を疑問視するものであり、農協は農家から搾取するだけの“権力団体”として位置づけられています。中には、農家の声として「農協がその力によって農家を押しえつけ農家の自由な経済活動を制限している」「農協は兼業農家の意見のみに耳を傾け、本気で農業をやろうとしている農家の邪魔をしている」など、農協に対する批判的な意見を紹介するものもあり、地域農業に対する農協の貢献が正しく評価されていません。

しかし、我々が実施した農協に対する農家の意識調査では、前述のような農協に対する批判的な意見は一部の農家の意見であり、多くの農家は「農協の販売事業によって安定した収益が確保できている」「農協の指導によって新しい肥料・農薬の情報をもらって助かっている」など農協の取組みを評価しています。

もちろん、そうした農家からも農協の活動に対する要望・提案は出て

います。ただし、それは「農協解体論」「農協不要論」で言われているような農協の存在を否定するものとは全く趣旨の異なる要望・提案であり、むしろ農協に期待するが故の叱咤激励です。

2. 農協に求められる「ブレない判断軸」

農協改革が議論されている今だからこそ、農協に求められているのは経営における「ブレない判断軸」とそれに共感する職員です。約700ある農協の一部にはあてはまるかもしれない「農協解体論」「農協不要論」といった偏った考えに農協自身が振り回されてはいけません。

農協は「農家の所得向上」「農業生産高の拡大」に貢献する取組みを積極的に発信し、組合員や農協職員が農協に対して不安を感じないようにしなければなりません。農協法が改正されても農協のやるべきことは何も変わらないはずです。この点は、複数の農協理事と話しても理事の皆さんの考えは同じです。理事の皆さんは、今回の農協法の改正は組合員の農協に対する期待を変化させるものではないと考えているように感じます。その意味で、農協に必要なのは、農協を批判するための偏った意見に惑わされずに総合農協として地域農業に貢献していくための経営の「ブレない判断軸」と考えています。

そこで本連載では、農協理事との意見交換を通して見えてきた「農協の目指すべき方向性」を提案します。読者の皆様が、農協のあるべき姿を検討する際の一助になれば幸いです。

3. 小規模家族農家が支える国内農業の実態

現在の国内農業に関する議論は、農業経営の大規模化に向けた取組みが中心になっており、小規模家族農家を中心とする日本型農業は補助金によって維持されていると批判されています。確かに、これで少数の大規模農家の所得は増加するかもしれません。しかし、これまで地域農業、農地を守ってきた小規模家族農家はどうなるのでしょうか。補助金がなくなれば小規模家族農家は喜んで農地を差し出し、大規模農家への農地の集約が進むのでしょうか。そもそも、農業を工業と捉えなおし、大規模

化によってコスト効率を上げ、輸入品に負けない安価な農作物を提供することが国内農業のあるべき姿なのではないでしょうか。

味や品質の違う複数のブランドから自分の嗜好にあった農作物を選択する、というのが現在の一般消費者の消費スタイルであり、世界から見ると過剰ともいえる味へのこだわりを標準化せずに微妙なブランドの違いを認めることで、効率性よりも品質を求めてきたのが日本の農作物の市場です。

4. 農協だからできる農家の意見集約

多様化する消費者のニーズに小規模家族農家が土地の制約を受けながら応えてきたのが国内農業の歴史です。このような国内農業の実態を踏まえるならば、今後必要になるのは、農地の集約以上に農家の意見の集約です。多数の小規模家族農家が集まって産地を形成している国内農業においては、農家を連携させる取組みを生産者部会などを支援しながら実現することが重要です。そして、農家の連携を、個々の農家の利益を超えて、地域農業の利益の観点から実現しているのが農協です。地域農業の観点から取組みを検討することは、売上や利益を第一に考える個々の農家や農業生産法人では実現することが難しく、相互扶助にもとづく協同組合としての農協だから実現できるのです。

5. 問われる農協の販売力

農家の平均年齢が60歳を超えている国内農業の実態に鑑みれば、これまでどおり多数の小規模家族農家を中心とした日本型農業は行き詰ることが予想されます。農家に話を伺うと、現状の農業経営の問題点として人手不足・労働力不足が最も多く挙げられます。現状の経営状態のままではご子息に農業を継がせたくないと考えている農家も少なくありません。ご自身が丹精こめてつくった農作物が市場から高く評価されず、再生産価格を維持することすらままならない状況では、ご子息に農業を継がせたくない考える気持ちもわかります。

地域農業を活性化することで地域の農作物の販売価格を向上させ、農

業者も一般のサラリーマンと同水準の所得を維持できる環境を作らなければ地域農業を維持していくことは難しく、現在の農家が引退するとき地域農業の規模がそのまま縮小していくことになるでしょう。このような地域農業の衰退を回避するためには、若者にとって農業を魅力的な産業にすることが求められます。また、現役の農家にとっても、農業をご子息に継がせたいと自信をもって言える農業を実現することが必要です。そのためには、再生産価格もままならないという販売価格を改善しなければなりません。

6. 再評価すべき共選共販の仕組み

大規模小売業者が求めているのは、売り場を作るだけの「物量」と、「安定供給」に対する信頼です。この2つが農作物の販売価格、ひいてはブランド化に重要と考えれば、農家を取りまとめる農協が農作物の販売価格を左右する重要な役割を担っているといえます。小規模家族農家が農協のもとで結束し、一丸となって生産するからこそ、一戸一戸は小規模であっても一定量の農作物の生産を可能にし、さらに圃場を分散することで欠品のリスクを最小限に抑えることが可能になります。

これこそが農協の役割（販売事業の意義）であり、複数の農家が連携することによって個々の農家の所得を増加させる取組みです。

しかし、農協の共選共販の仕組みが農家のこだわりを反映できずに適正な価格での農作物の販売を阻害していると批判されています。確かに、一部の特殊な農作物を生産している農家にとっては、農作物の販路として農協の共選共販の仕組みが合わない場合もあります。だからといって農協による共選共販の仕組みが機能していないわけではありません。農協の規格による共選共販は市場に対する安定供給を可能にし、農作物のブランド化に貢献します。さらに、農家が価格交渉や資金回収の負担から開放されることで、生産に集中することができます。

7. 求められる多様な販路の開拓

農協は地域全体の観点から生産・出荷を管理し、適時適切な出荷を実

現していかなければなりません。そのために、農作物の品質や時期に応じて最も有利に販売できる販売先に出荷できるように農協が管理していくべきです。この際、農家のこだわりを反映できるように共選共販だけではなく、市場外での直接契約や産直施設での販売など多様な規格に対応できるようにしておかなければなりません。全国に約700の拠点をもち農協だからこそできる取組みは少なくありません。生産地農協と消費地農協が連携することで産直施設を充実させることもその1つです。

さらに、農協間連携によって通年出荷を可能にし、海外の小売業者との交渉力を強化することも、今後の輸出拡大に向けた重要なテーマになるでしょう。このように農協が販売事業を強化することで農家の所得を向上させる取組みを実施しないのであれば、小売業者による直接契約の拡大や農業生産法人による集出荷機能の拡充という形で、地域農業を支える農協の存在が脅かされることになるでしょう。

8. 営農事業に関する取組みの実態

現在の農協に対する指摘のいくつかは農協が抱える問題点の本質をつくものであることも事実です。特に、信用事業・共済事業を核にした事業成長を志向した結果、農協らしさが失われ、農協と金融機関との差別化があいまいになっているという指摘には多くの農協が身につまされる思いではないでしょうか。多くの農協において、信用事業・共済事業が事業利益を支える基幹事業となっている一方で、営農事業は赤字部門となっています。その結果、事業利益の維持・拡大を目指して信用事業・共済事業の推進に経営資源が投入され、営農事業に関する取組みはおざなりになっていると感じている農協職員は少なくありません。現状では、営農事業に投入される経営資源は最小限に抑えられ、新しい取組みを実施しようとしても、人も予算も十分ではないというのが実態ではないでしょうか。

9. 総合農協だからできる地域農業への貢献

農協が今後も継続して地域から必要とされる組織であり続けるために

は、農協に対して地域から求められている役割を再認識する必要があります。准組合員比率が高まったとしても、農協は単なる地域金融機関ではありません。農業者の協同組合であり、政府の求める農業の成長産業化を推進する主役です。

そうであるならば、農協が営農事業に対して、これまでのようなコスト削減の取組みではなく、付加価値の高いサービスを提供できるように経営資源を投入することが求められます。個々の農家では実現できない大規模な設備投資をしたり、生産者部会を活性化するために資金的な援助をしたり、農協の存在によって、個々の農家や生産者部会が単独で活動する以上の成果がでるようになることが農協の存在意義です。

この農協による地域農業に対する貢献が、准組合員の利用制限を議論するうえで重要な要素になると考えています。農協が信用事業・共済事業で得られた利益を地域農業に還元し、農協が地域農業と共に成長・発展していくことを目指さなければ、農協は再度、解体の危機を迎えることになりかねません。農協に期待されているのは、地域金融機関としての規模拡大、効率化ではなく、地域農業の活性化です。この地域農業への貢献（投資）を実現するためには農協に十分な投資余力があることが前提です。そのため、農協だから営農事業だけを充実させればよいという発想ではだめなのです。農協は総合農協として、営農関連事業への投資を可能にする財務基盤を整えるために、信用事業・共済事業で十分な利益を計上することが求められているのです。

10. 農協は正組合員と准組合員との潤滑油

このように考えれば、信用事業・共済事業が事業利益の中心を占めていることを理由に農協を地域金融機関だと定義し、総合農協の存在意義を否定してしまえば、農協に地域農業に対する貢献を期待することを否定しているのと同じです。信用事業・共済事業の利用によって得られた利益をもとに地域農業を活性化させることが農協に期待される役割であり、農協が総合農協として存在することの意義なのです。

農協は組合員・地域利用者から預かった貯金を、系統組織で運用して

系統運用利回りによって利益を計上するのではなく、組合員・地域利用者から預かった貯金を地域に還流しなければなりません。場合によっては、短期的な採算性以上に地域農業の利益を目指す場面も出てくるでしょう。さらに、農協には安心安全な農作物の供給によって地域住民の「食」を豊かにするという役割もあります。農協が地域農業を活性化し、活性化された地域農業が農協の販売事業によって地域住民の「食」を充実させていくのです。このような循環の中から農協に対する新たな支持層が誕生し、さらに農協の信用事業・共済事業を拡大していきます。そして、新たな支持層から得られた利益をさらに地域農業に投資していくことで地域農業がさらに活性化されていくのです。まさに正組合員と准組合員との間の潤滑油として農業と地域とをつなぐことが農協の使命なのです。

11. 准組合員は地域農業の支持者

この使命を実現するためには、正組合員と准組合員を区別する必要はありません。存在するのは農協事業に共感・賛同する組合員だけです。農業者である正組合員と地域農業の支持者である准組合員が存在することで、総合農協としてのビジネスモデルが成立するのです。農家ではないという理由で准組合員の利用を制限することが本当に必要なのでしょうか。総合農協は、正組合員と准組合員の潤滑油として地域農業とともに成長・発展していくことを目指すべきです。准組合員も含めて地域農業への支持者を集め、将来、地域農業が「魅力的な産業」へ成長するように支援していかなければなりません。

12. まとめ

現在の農協に求められているのは、信用事業・共済事業によって得られた利益を地域農業に投資し、「農」を軸に地域とつながる農協になることであり、総合農協だからこそできる地域農業への貢献をしっかりと意識することです。正組合員と准組合員を区別するのではなく、正組合員と准組合員をいかにつなぐのかが農協に期待される役割です。

有限責任監査法人トーマツ JA 支援室

1968年設立、日本初の全国規模の監査法人。有限責任監査法人トーマツはデロイト・トウシュ・トーマツ・リミテッド（英国の法令に基づく保証有限責任会社）のメンバーファームで、監査、マネジメントコンサルティング、株式公開支援、ファイナンシャルアドバイザーサービス等を提供する日本で最大級の会計事務所のひとつです。

国内外の企業コンサルティングを数多く手がけるとともに、特に JA の持続的成長をサポートする専門部隊である「JA 支援室」は全国・都道府県組織と連携して全国の JA グループに対してサービスを提供しています。

全国に JA 専門のメンバーを配置し、JA の地域性、事業特性をふまえて、内部管理体制構築支援、中期経営計画策定支援、組合員意識調査業務支援、組織と人材変革支援など総合コンサルティングを実施しています。

本連載について

本連載の掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。

トーマツ JA支援室 関連図書



農協の支店長が果たすべき役割 できる支店長 になるための 7つの方法

有限責任監査法人トーマツ JA支援室 著
きんざい 発行

四六判208頁 2015年3月 定価 1,800円＋税

.....

組合員は、支店長の一挙手一投足に注目しています。「今度の支店長はどのような考えで地域と付き合いおうとしているのか」「支店運営について、何を重視して、どのような取組みをするのか」「地域にとって、今度の支店長は信頼に値する人物なのか」農協の最大の強みは、組合員との信頼関係つまり人的つながりです。支店長の果たすべき役割は、きわめて大きなものがあります。正組合員の高齢化と減少が進み、農協の存在意義が希薄化するなか、いま、農協の支店長は何をすべきなのか。本書は、著者が農協の支店長向けに実施してきた研修内容をまとめたものです。支店長のグループディスカッション、360度評価などからわかった、「できる支店長になるための7つの方法」とは何か？