

# 安易な脱系統利用への 警鐘

有限責任監査法人  
トーマツ JA 支援室  
みず たに せい ご  
水谷 成吾

## 1. 全農を「業者のひとつ」と言い切る農協への違和感

“農協改革”の一環として経済事業の収支改善が強く求められ、各農協において様々な取組みが検討されている中で、全農を「業者のひとつ」と言い切る農協の話を書くたびに違和感を覚えます。全農の果たす生産安定、価格安定に対する役割に一切の価値を認めずに、目先の「高い、安い」だけで全農を批判する農協は、「今だけ、金だけ、自分だけ」と批判される農協改革と何が違うのでしょうか。

農協批判に対しては、価格ではない価値を根拠に農協の正当性を主張し、「農協がなくなったら農家が困る」と声を上げる一方で、全農に対しては価格以外の価値を認めないというのは農協の驕りではないのでしょうか。「全農がなくなったら農協が困る」という全農の主張を、全農の保身と感じる農協役職員は、もう一度、自分たちが農協不要論に対してどのような主張をしているのかを振り返ってみるべきでしょう。

## 2. それはわがままか？ 先進的な取組みか？

もちろん、系統組織だからと言って、全農の利用を当たり前のこととして受け入れ、仕入価格に疑問を持つことなく従っていけばよいと言っているわけではありません。農協が経済事業に関するコスト感覚を明確にし、全農に対して必要な改善を求めることは当然です。しかし、農協が金銭的な損得だけを考えて仕入先を選定することが、系統組織の一員として正しい選択なのか、疑問を感じずにはられません。

農協が売り手の立場にあるときには、「金銭的な損得だけで判断する組合員は、権利主張ばかりでわがままな組合員だ」と批判しておきながら、金銭的な損得で全農利用を判断する農協が、「先進的な農協だ」と胸を張るのは理屈が通りません。

## 3. 農協も流される金銭的な損得による価値判断

農協の経済事業に対する収支改善の要求が強くなるにしたがって、農協の価値判断が金銭的な損得に傾いています。組合員のための事業運営を掲げ、金銭的な損得では測定できない価値を追求していた農協が、「農協にも経営があり、経済事業の赤字は許容できない」と手のひらを返したように主張し、金銭的な損得（儲かるか否か）で経済事業の価値を判断しています。そのうえで、あたかも「経済事業の赤字の原因が全農にある」とでも言うように全農を批判し、全農の価値も金銭的な損得で判断しようとしています。

これまで、信用事業・共済事業による安定した収益のうえに胡坐をかき、まともに経済事業に向き合っていなかった農協ほど、安易な全農批判で改革の矛先をかわそうとしているのではないのでしょうか。そのような農協は、一部の農協による取組みを「全農外し」と解釈し、相見積もりをとって買い叩くことが経済事業改革であるかのように勘違いしています。

## 4. 農協にとって都合の良い全農批判

規制改革推進会議を中心に、全農に対する批判の声が強くなればなるほど、「問題は全農にあり、農協はよくやっている」「今のままで問題ない」と自己正当化に逃げ込んでいるのではないのでしょうか。実は、農協にとって、政府や組合員からの要望を押し付けるのに、これほど都合の良い組織はなく、販売単価が低いのも、生産資材価格が高いのも、全農に責任転嫁してしまえば、それ以上、農協が悪者になることはありません。

農協は、農家に対して全農を含む農協グループとしての機能を浸透させることをせず、農家から全農の役割が見えにくいことをいいことに、全農を悪者にしてきたのではないのでしょうか。「生産資材価格が高いのは、全農からの仕入価格が高いからだ」と言い訳し、自らの改善努力を怠ってきたのではないのでしょうか。その結果、「農協批判に対して組合員である農家が声を上げてくれない」と嘆く一方で、全農批判に対して会員である農協も声を上げません。

## 5. 買い手が壊す「見えない価値」

買い手である農協が、金銭的な損得だけを考えれば、売り手にとっての競争条件はいかに安く提供できるかということにつきます。そうすると、売り手である全農も、それに合わせて様々な付加的サービスを削減して、目に見える価格の安さを追求していきます。そうして、価格の面でホームセンターと遜色ないものを提供する一方で、これまで全農が提供してきた有形・無形の付加価値は失われ、はれて「株式会社」ということでしょうか。

ここに「違和感」の原因があるのだと思います。もちろん、生産資材の仕入価格を1円でも安くして、農家に安く提供したいという農協の取組みは間違っていない。しかし、そのために、全農を業者のひとつと言い切り、金銭的な損得で脱系統利用を正当化することが地域農業にとってのセーフティーネットを壊すことにならないかと危惧しているので

す。そんなことを言えば、「自分たちは全農に頼らずに経営している」というお叱りを受けそうですが、短期的な経営と、不測の事態に備えたセーフティーネットの存在とは全く別物なのです。

## 6. 理解不足が生み出す不信感

農協が全農の役割を過小評価してしまう原因のひとつは、農協職員が全農の役割を理解していないことにあります。その結果、農協は全農を利益相反関係にある業者という認識になり、全農にとって有利な取引は、農協にとって不利な取引になると身構えてしまうのです。そうなれば、いかに全農にとって厳しい条件（農協にとって有利な条件）での取引を実現するのかが農協職員の仕事となり、自らの部会運営力が低下していることを棚に上げ、全農に対する値下げ交渉に邁進することになります。

農家にとってはなおさら全農の役割は見えにくく、よくわからないけれども何となく手数料を取られている存在という認識です。実際、農家が全農と言って思い浮かべるのは石川佳純さんくらいのものではないのでしょうか。そのような状況にあって、農協改革論議の中で、あたかも全農が搾取しているがごとき主張が繰り返されることによって、全農に対する不信感が高まっているのです。

## 7. 自らの立場を業者に貶める全農職員

このような農協や農家の全農の役割に対する理解不足は、なにも農協や農家の勉強不足が原因というわけでもありません。全農においても、与えられた仕事をそつなくこなすサラリーマン化した職員が「信連や共済連と違って農協に対して指導する責任（権限）はない」と言い訳して、自らの立場を業者に貶めているのではないのでしょうか。

なかには、「組合員組織や部会組織に顔を出して、農家と直接意見を交わすことが全農とその他の業者との違いだ」と現場主義を貫く職員もいますが、それは少数派なのではないのでしょうか。多くの全農職員が机の上での作業に傾注し、交渉と言っても農家の想いやこだわりの代弁者というよりは、数字合わせのルーティン業務になっていないのでしょうか。

その結果、農家にとって大事な1円の差が、全農担当者にとっては誤差の範囲となり、農家の不信につながっていることも事実です。

全農には全農の言い分もあるでしょうし、農家のために汗をかいている職員ほど、現在の農協や農家による全農批判は「親の心子知らず」というような気持ちにもなるでしょう。しかし、価格の上げ下げにしか価値を見出すことのできない全農職員が、「金銭的な損得こそが唯一の価値だ」という農協や農家の価値観を強めているのです。

## 8. 全農、農協、農家が本音をぶつけ合える機会をつくる

このような事態に直面し、安易な脱系統利用による金銭的な損得の追求、ひいては全農の株式会社化という流れに与しないために、地域において全農、農協、農家と同じテーブルにつき、同じ将来について議論する場が必要なのではないのでしょうか。

衰退する地域農業と向き合い現状を打開していくためには、農家の生の声を聞かなければなりません。そのうえで、農協は農家の想いを集約し、地域農業の利益のために方向付けており、全農は農家の想いやこだわりを代弁して対外的な交渉の席についているのです。その3者が別々の将来を見ているのでは、強い地域農業の実現など期待できません。あまつさえ、お互いが利益相反するという疑心暗鬼のなかで、良好な関係など築けるはずもありません。

まずは、全農、農協、農家の合同勉強会・研修会で、お互いの役割に対する理解を深め、お互いに期待することを率直に話し合っただけでいいのでしょうか。私自身も全農、農協、農家の合同勉強会を企画・実施する中で様々な発見がありました。農家の農協に対する意見と、農協の全農に対する意見があまりにも似通っていることに驚きもしましたし、実際に、勉強会に臨む事前のインタビューのなかで、お互いの認識の不一致も顕在化しています。このような理解不足や認識の不一致を、全農、農協、農家の本音をぶつけ合いながら解消していくことが、地域農業の将来をつくることになるのではないのでしょうか。

## 9. 安易な脱系統利用への警鐘

農協改革のなかで、事業内容や事業規模が特異な農協が、全農を業者のひとつとみなした独自の取組みを称賛されているのは構いません。しかし、それをもって農協グループ全体が良くなると勘違いしてはいけません。あくまでも事業内容や事業規模が特異な農協の取組み事例でしかないのです。

あらゆるモノとサービスが飽和した現代において、価格差だけで持続可能な事業を実現することは困難であり、全農を業者のひとつとみなした買い叩きによるコスト削減が本質的な課題解決につながっているか疑問です。むしろ、「値段が同じだったら、全農にしておこう」という共感による選択に価値があるのではないかと思います。

共感に価値を認めず、周辺業態との競争激化で市場縮小を余儀なくされているホームセンター業界でいばらの道を歩むのも農協の選択です。一方で、全農、農協、農家がそれぞれの価値を理解したうえで、資本の論理が跋扈する時代に協同組合として活路を見出すのも農協の選択です。経済事業の収支改善を強く求められるなかで、農協の経済事業は重要な岐路に立っています。

掲載内容について

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。

◆好評発売中◆

「農協人」を  
育成するための  
人事制度改革

有限責任監査法人トーマツJA支援室 著  
水谷 成吾

# 「農協人」を 育成するための 人事制度改革

有限責任監査法人トーマツJA支援室 著  
水谷 成吾

A5判・116頁 定価 1,620円 (本体 1,500円+税)・送料別