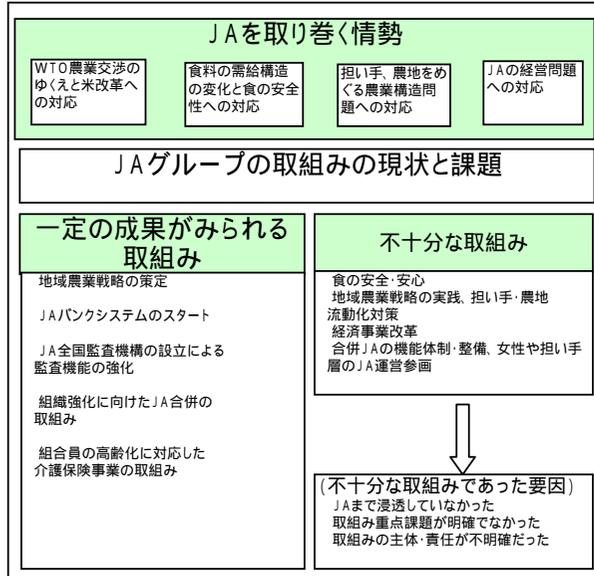
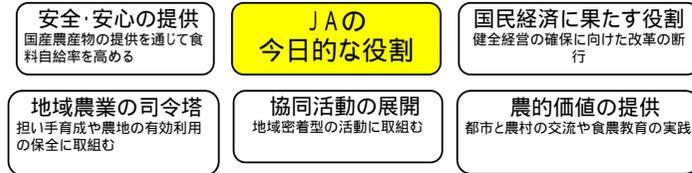


第23回JA全国大会決議の概要について(平成15年10月)
「農」と「共生」の世紀づくりをめざして - JA改革の断行 -



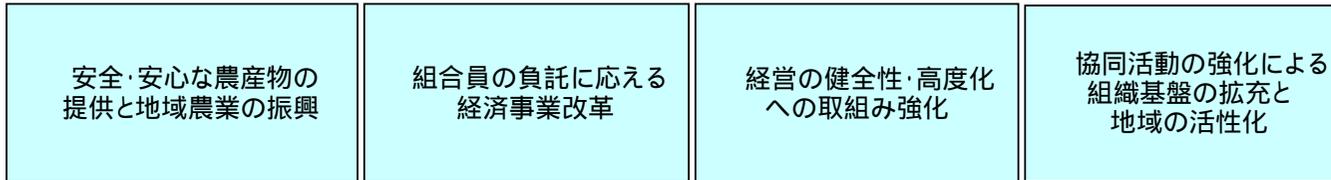
JAグループのめざすべき方向



3つの基本姿勢



4つの実施すべき重点実施事項



重点実施事項の取組みの実践 「実践する大会」「開かれた大会」と位置づけます。

全てのJAが今後3年間で取り組むべき重点事項を設定

県・JAごとの判断で取り組む事項を設定

目標の設定、推進主体の明確化、進ちょく状況の管理

経済事業改革等の取り組みについて

経済事業の赤字解消

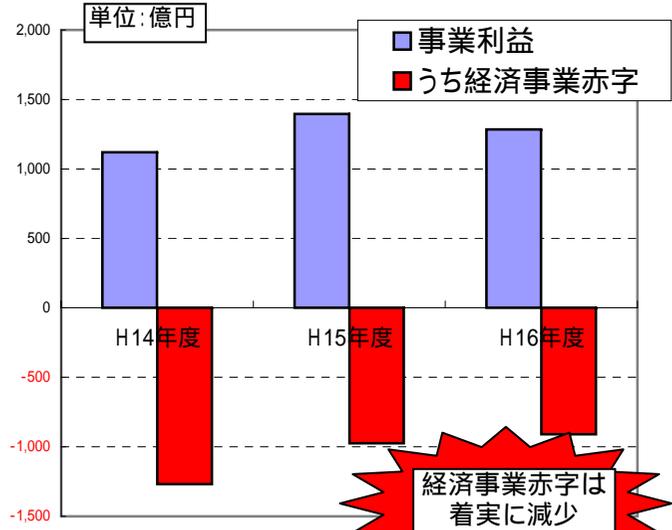
競争激化への対応

架け橋機能の発揮
中間流通コスト削減

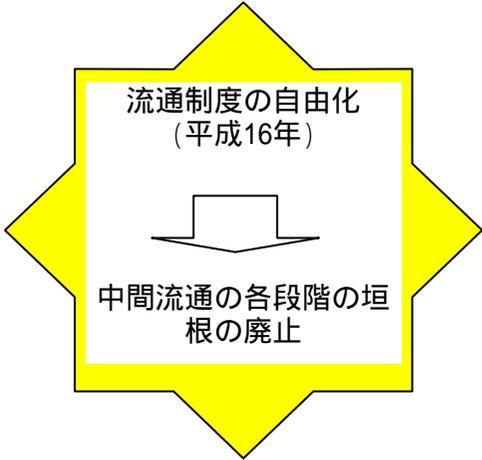
JAグループ販売事業の使命

- 物流の改革
肥料・農薬などの在庫・配送コストの削減
- 農業機械事業の改革
農業機械センターの再編。県単位での事業一体化
- ガソリンスタンドなど石油事業の改革
ガソリンスタンドの再編。重油・灯油配送の一元化
- Aコープ事業の改革
Aコープ店舗の再編。ブロック単位での経営の一体化
- 支店の再構築
小規模支店の廃止・集約

合併したJAにおける
経営資源の再構築（リストラ）



経済事業赤字は着実に減少



【生産者と消費者を結ぶ架け橋機能の発揮】

- 消費者のニーズを生産に結びつける
国産農産物のシェア拡大
- JAグループとして川下での販売機能を強化
直接販売による流通ルートのショートカット

【中間流通コストの徹底した削減】

- 運賃・保管料などのコスト削減
米の共同計算コストの徹底した見直し
- など
- 流通のショートカットによるコスト削減
直売所の場合（小売も含め：15%）

新生全農を創る改革実行策

全国農業協同組合連合会

平成 17 年 7 月

目 次

はじめに	…	1
. 事業運営の基本姿勢	…	2
1 . 情報提供・開示の徹底		
2 . 意識・行動改革		
3 . コンプライアンスの浸透促進		
. 事業改革の基本方向	…	4
1 . 既存の諸ルールの見直し		
2 . 組合員・会員 J A の満足度向上		
. 改革を推進する体制等	…	6
1 . 経営管理委員会		
2 . 監査および業務執行		
3 . 子会社管理・再編		
4 . 事業体制		

はじめに

平成13年以降4年間で6回の業務改善命令を受けた本会は、平成16年12月に、外部有識者とJAグループ代表を委員とする会長の諮問機関「全農改革委員会」を設置し、「統治・執行」「監査」「コンプライアンス」「事業推進」のあり方について答申を受けました（平成17年4月および6月）。

平成17年4月には、秋田県本部等による「共同計算米流用」「架空取引による価格操作」等の問題が発覚し、農水省は副大臣を座長とする「経済事業改革チーム」を設置し、本会の改革について「経済事業のあり方の検討方向について（中間論点整理）」（以下「検討方向」という）として取りまとめ、7月6日会長に手交しました。

以上の本会をめぐる状況を受け、経営管理委員会は、「本来の使命である事業成果を組合員・会員JAに還元する事業改革が急務である」との認識のもと、「全農改革委員会」答申を尊重し、農水省の「検討方向」の意もふまえた改革実行策を、「事業運営の基本姿勢」「事業改革の基本方向」「改革を推進する体制等」に区分して策定しました。

組合員・会員JAは、36県と統合している本会に対し、次の機能発揮とそれによるメリット還元を期待しています。

- ア．販売事業では、「売れる農産物づくり」システムの拡充、需給調整・価格安定対策、商品開発や直販機能の強化などによる生産者手取りの確保
- イ．購買事業では、購買機能の強化と物流コストの合理化による生産資材コストの削減、事業競争力強化などによるさらなるメリット還元の実施
- ウ．拠点型事業（農機・SS・Aコープ・物流）の収支改善支援と競争力強化
- エ．地域農業生産基盤の維持と担い手の確保

本会は、この期待を実現するため、この改革実行方策を着実に実践し、機能発揮の役割を終えたものの事業整理を含め事業機能の重点化をすすめます。

なお、「全農改革委員会」答申、「検討方向」で触れられている事項で、この改革実行策に盛り込まれていないもの（*）については、「輸入農畜産物取扱ガイドライン」など、別の施策で整理しているものを除き、今後さらに検討を深め、別途改革実行策を策定していきます。

* 主な事項は次のとおり

「全農改革委員会」答申：「輸入農畜産物の取扱い」「広報体制の充実」等

「検討方向」：「人員規模の適正化その他のコスト削減」「減損会計導入への対応」等

・事業運営の基本姿勢

1. 情報提供・開示の徹底

本会は、事業を通じて生産者サイド、消費者サイド双方の情報を把握し、双方向に発信できます。この特色を最大の武器として活用し、本会の信頼回復に向けた事業展開をすすめます。具体的には、本会が取り扱う品目・サービス等に関する履歴、品質、価格等の情報は、会員に対し開示することを基本とする、消費者に有用と判断する事業情報はホームページ等を活用して積極的に情報提供する、ことを公約します。

- (1) 組合員が納得して事業に結集することを促す事業情報を開示すること(対組織)
本会が取り扱う品目等に関する「安全・安心」を情報提供すること(対一般)の2点を統一認識とした情報提供・開示をすすめる。(～17年10月)
 - ア. 購買事業主要品目・サービスについて、品質、価格形成要素、流通コスト等の実態を会員JA等からの求めに応じ開示する。
 - イ. 本会取り扱いの農畜産物のトレーサビリティに関する情報は、求めに応じ開示できるよう用意する。
 - ウ. 県産ブランド農畜産物の生育・出荷予測、需給予測、市場評価(品質、価格)など、一般も対象とする情報発信を検討する。
- (2) 一般向け広報の一環として、財務、事業概況等を記載するディスクロージャ誌を16年度活動分から発行する。(17年8月)
 - 17年度活動分からは、社会的責任(SR)報告書として発行予定。(毎年8月)
- (3) 情報を収集し効果を測定するしくみを作る。(～18年3月)
 - ア. 市場や消費者のニーズを把握するため、ふれあい懇談会、お客様相談窓口システム等で得られる情報を有効に活用する。
 - イ. 「食のフォーラム」など、消費者参加の取り組みをさらに充実させ、商品提案・評価に結び付ける取り組みの定期的開催を検討する。
 - ウ. 各本部・事業部門ごとに行われている広報活動の効果測定について統一した評価基準の設定を検討する。

2. 意識・行動改革

全農グループの行動様式を、組合員・会員JAに対して満足度向上に行動の判断基準を置く、平等・公平な行動様式に変革します。

あわせて、役職員間に対話があり十分な意思疎通がはかられている職場風土を実現するため、職員が主人公となる意識改革を次のとおり実行します。

- (1) 改めて「満足度向上」(組合員、会員JA、顧客の本会グループに対する満足度)

が事業運営の基本であることを統一認識し、会員JAや主要取引先に対する満足度向上活動を継続的に実施する。(17年9月、以降毎年8月)

(2) 県本部・全国本部の人事制度を早期に統一するとともに、人事交流を各本部要員の5%を目途に恒常化をめざす。(～19年4月)

(3) 協同組合全農の活動にふさわしい業績評価システムとして、次のものさしを基本とする制度を構築する。(～18年3月)

ものさし：財務と顧客満足の視点を基本に、協同組合としての目的達成度(機能面)、収益性・経済合理性(収益面)の2つとする。

(4) 内部統制総点検活動を実施のうえ、COSO フレーム(注*)等にもとづく内部統制の導入を検討する。(17年9月～)

*「業務の有効性と効率性」「財務報告の信頼性」「関連法規制への準拠」という目的に応じた内部統制の有効性をチェックするしくみとして一般的に用いられているもの

(5) 新生全農を端的にあらわす、わかり易い経営理念を制定し、役員が率先垂範して意識・行動改革をすすめる。(～17年9月)

3. コンプライアンス行動の浸透促進

風通しの良い明るい職場をめざし、法令遵守はもちろんのこと、コンプライアンス意識を徹底するため、次の改革を実行します。

(1) リスク情報の共有・開示とコミュニケーション強化をすすめる。(17年9月～)
ア. コンプライアンス委員会に全職場から報告の上がるコンプライアンス・リスク案件(職場点検結果、内部監査結果、違反疑義案件報告、ヘルプライン相談等)について、すべてを職場にフィードバック(内部開示)する。

*情報のフィードバックにあたっては、当該職員の将来の不利益への影響を考慮した方法に留意する。

イ. 会長・理事長との意見交換を通じた認識統一を狙いのひとつとする経営職層・ライン職層研修を制度化する。

(2) 職場における事業総点検結果をふまえた業務マニュアル等の見直し等について、職員が参加意識を持てる手法によりすすめる。(～17年9月)

(3) 報奨に値する行動等には明確なインセンティブを付与する公正な報奨・処罰制度(内規)を周知・徹底する。(17年8月～)

．事業改革の基本方向

1．既存の諸ルールの見直し

全農改革委員会から、米穀事業を例に、既存の制度・ルールの枠組みを基本とする事業方式が、組合員・会員ＪＡのニーズからずれを生じていることが指摘されました。また、農水省からは、整備促進7原則（予約注文、無条件委託、全利用、計画引取、共同計算、実費主義、現金決済）が、リスク意識のない経営感覚の蔓延等の要因となっていることが指摘されました。こうした指摘も参考に、組合員・会員ＪＡから意見の多い次の各項について、今日の事業環境に応じた見直しを行ないます。

(1) 米、大豆など、販売事業で共同計算方式を採っている品目において、精算期間の短縮、生産者への情報開示など、運営ルールの明確化と透明性確保の観点から見直す。(米～17年8月、他品目～17年12月)

(2) 委託販売手数料のあり方について、全中における検討と連携をとって見直す。
(～18年3月)

見直しの論点：

ア．各段階の機能に応じた手数料のあり方

イ．ＪＡ、本会の当該事業収支のあり方

ウ．当該事業の合理化、効率化方策

(3) 購買事業における本会手数料のあり方を中心に、購買手数料体系について見直す。
(～18年3月)

見直しの論点：

ア．各段階の機能に応じた手数料のあり方

イ．事業競争力と経営貢献との関係

2．生産者・会員ＪＡの満足度向上

「 ．事業運営の基本姿勢」に基づいた事業展開において、専業大型生産者から自給的農業者に至る幅広い組合員の多様なニーズに対応し、組合員の満足度が向上する事業機能を再構築します。

(1) 卸売市場、生協・量販店、業務・加工用など、販売ルートの多元化に応じた販売戦略を構築する。(具体策 ～17年10月)

戦略構築の視点

ア．米、園芸、農産、畜産個々の品目別戦略と総合戦略

イ．戦略単位としての広域、県域

ウ．事業収支

- (2) 主要な生産資材について、平成 1 5 ~ 1 7 年度の 3 か年計画の到達点を明らかにしたうえで、改めてコスト引き下げ目標を明示し、年度ごとに結果を開示する。(具体策 ~ 1 7 年 1 0 月)
- (3) 大口生産者 (法人、集落営農等) への弾力的価格体系の設定、商品規格の充実など、担い手の多様なニーズへの対応力を強化する。(具体策 ~ 1 7 年 1 0 月)
- (4) S S、A コープについて、J A 経営の健全化支援や組合員ニーズへの対応などから、J A と本会との一体的な運営 (一定条件下での連合会による事業受託・移管を含む) をすすめる。(具体策 ~ 1 7 年 1 0 月)
- (5) コスト低減効果を価格に反映できるよう、生産資材の農家配送までの物流合理化の取り組みを加速する。(具体策 ~ 1 7 年 1 0 月)

．改革を推進する体制等

1．経営管理委員会

生産者・JAが期待する全農の機能発揮に向け、経営管理委員会が実質的審議を深め、理事（会）の業務執行を監督・チェックする本来の役割を果たすよう、次の改革を実行します。

- (1) 経営管理委員定数は20人とし、その構成は組織代表15人、員外委員5人とする。員外委員は、司法関係、会計関係、消費者団体、学識者等から選考する。
(経営管理委員定数の削減に伴ない、青年部、女性部代表は「参与」として経営管理委員会に意思反映することとする。)(17年7月～)
- (2) 経営管理委員会に基本問題委員会を設置し、経営管理委員会の権限見直しとテーマ別委員会等検討体制のあり方を協議する。(17年9月～12月)
構成は、経営管理委員6人程度(組織代表、員外委員同数が基本)
検討事項は、経営管理委員会の権限の見直し、理事会監視、チェック機能のあり方、役員報酬のあり方、県本部運営委員会のあり方、
の検討体制のあり方、など
- (3) 経営管理委員会の統治機能を補強するため、会長の諮問機関として「倫理・社会的責任(SR)推進委員会」を設置する(平成17年9月～)
構成は、外部有識者5人程度
検討事項は、コンプライアンス・SR計画および実行状況の検証・提言など
- (4) 経営管理委員会会長は常勤とする。(当面は経営管理委員会の申し合わせ事項)
(17年9月予定～)
- (5) 監事体制改定をふまえ経営管理委員の監査委員制度は廃止する。(17年7月～)
- (6) 経営管理委員会の担当事務局を明確化する。(17年8月～)

2．監査および業務執行

経営の透明性を向上させるとともに社会性を増している本会の存在・活動が社会的責任を遂行できるようにするため、監査および業務執行に関し次の改革を実行します。

- (1) 監事は6人とし、その構成は常勤学経2人、常勤員外1人、非常勤員外3人とする。(17年7月～)
- (2) 内部監査部門を理事長直轄とし、その権限を強化する。(17年8月～)
ア．現行の監事監査事務局、内部監査グループ、県本部内部監査担当を全国本部内部監査部門へ集約する。(県本部要員は順次配置)
イ．抜き打ち調査権、原因究明権等を内部監査規定に盛り込み、権限を強化する。

(3) 理事は現行どおり10人を基本とし、地域経験の活用や専門分野の対応強化のため、県本部、他全国連出身も含め登用する。(17年7月~)

また、JA組合長経験者等について、省令改正等条件整備が整った時点で登用を検討する。(17年8月~)

3. 子会社管理・再編

子会社管理の強化は全農改革の最重要項目の一つと位置付け、グループ事業展開としての機能発揮、コンプライアンス態勢の確立、ガバナンス上の統制のそれぞれが有効に働くよう、個別管理部門と統括管理部門両者の権限と責任を明確にしたうえで改革をすすめます。

(1) 子会社設立目的を再確認し、積極的に育成する子会社と撤退を検討する子会社の区分を明確にする。(17年12月)

(2) 県本部が管理する子会社の役員選任は次のとおりとする。(17年12月)

ア. 理事長、担当理事に事前に了承を求めるなど、役員選任ルールを統一する。

イ. 会社の経営責任、コンプライアンス責任を全うする観点から、代表取締役社長はすべて常勤とする。

(3) 米、物流、肥料等子会社群の事業・品目別再編構想(経済ブロック単位の広域会社化)を改めて策定し速やかに実行する。(構想:18年3月、実行:18~19年度)

4. 事業体制の改革

本会は、平成17年5月、指揮命令系統、ガバナンス・コンプライアンスに関わる中枢機能は全国統一で統制する、事業については、全国統一で行なうものと地域重視で行なうもの等、その特性に応じて機能強化・効率化をはかることができる最も良い方式を採用して実質2段を実現する、を柱とする「新たな全農の事業・組織・経営のあり方」を決定しました。

農水省の「検討方向」では、本会の「事業推進体制の再構築」として「実質的な全国一本化」と「全国本部のダウンサイジングと県本部又はブロック別の再編成」の2つの体制が示され、いずれかの方向で再構築することが適切と指摘されました。

この指摘は、統合全農のガバナンスと事業機能における全国本部の位置付けを国として明確化することを求めてきているといえ、全中とも連携しJAグループとして議論をすすめていく必要があります。

本会は、現時点では国の指摘をふまえ、「新たな全農の事業・組織・経営のあり方」のガバナンス・コンプライアンスの強化策を中心に必要な補強・見直しを行なったうえで、「合体」から「統合」へと内外から評価される事業体制確立のために、下記の項目を実行・検討します。

- (1) 人事、財務、監査、コンプライアンスは全国統一基準に基づく統制を実施する。
(1 8 年 4 月 ~)
- (2) 経済事業が地域農業に立脚している特性をふまえ、事業に最適なところ(本所・
県本部等)に必要な機能・要員を配置し職務権限・責任を明確にする、地域を重視
した事業運営(地域重視型の「事業本部制」)を検討する。(~ 1 9 年 3 月)
- (3) 「県本部・全国本部単位収支均衡制」から「事業本部単位収支均衡制」への変更
を検討する。(~ 1 9 年 3 月)

以上