

## 農協改革に関する意見

平成28年11月28日  
規制改革推進会議

日本の農業は、地域の基幹産業であるとともに、世界に誇る「和食」を支えるなど高い潜在力を有している。人口減少下にある我が国にあって、農産物市場の量的拡大は容易でないが、高齢化等の変化に伴う新たな消費者ニーズによる質的深化が期待できる。

一方、世界の食市場は拡大を続けており、魅力ある日本の農産物の真の価値を伝えることができるならば、日本の農業が大きく飛躍するチャンスとなる。日本の農業者がこれらのチャンスを活かし、「攻めの農業」の実現を目指す今こそ、多くの農業者の力を集結させる農協の機能が試されている。

規制改革会議による平成26年の答申以来、農協が真に農業者の利益に資する組織となるよう検討が進められ、所要の法的措置を経て、本年4月より、改正農協法の下での農協自己改革が推進されている。今般、改めて、現時点において、農協が目指そうとしている改革の方向や進捗状況を確認したところ、生産資材調達機能、輸出を含めた農産物販売機能、これらの機能を最大限発揮させるための組織の在り方に関し、さらに、取り組むべき事項を見出すに至った。

「攻めの農業」を目指し農業者の先頭に立ってリードする新たな組織へと生まれ変わることを期待して、農協が目指すべき改革の方向を以下のとおり提言する。

### (1) 生産資材

#### ① 全農の購買事業の見直し

全農が行う生産資材の購買事業については、生産資材の農業者への取次ぎ規模に応じて手数料を得る仕組みとなっているため、生産資材メーカー側に立って手数料収入の拡大を目指しているのではないかとの批判がある。また、生産資材価格の引下げを図る上でも、生産資材業界の業界再編と合わせて、これに資する全農の生産資材の買い方の見直しが必要である。今後は、全農は、真に、農業者の立場に立って、共同購入のメリットを最大化する組織に転換するべく、以下の改革を実行すべきである。

- 全農は、生産資材に関するあらゆる情報に精通するために、外部の有為な人材も登用し、生産資材メーカーと的確に交渉できる少数精鋭の組織へと生まれ変わる。
- 全農は、農業者・農協の代理人として共同購入の機能を十分に発揮する。また、全農は、農業者・農協に対し、価格と諸経費を区別して請求する。

- 改革後の新しい全農の組織は、取り扱う生産資材の点数を適切に絞り込みつつ、国内外における価格水準や、世界標準等の情報を常に収集し、競争入札等の方式を積極的に導入することによって、農業者が、仕様、品質、価格面で最も優れた生産資材を調達できるよう支援する。全農が収集する調達に関する情報は、全国の農協や、農業者で共有できる仕組みを整備する。
  - 上記方針を組織体制として明確化するため、全農は、従来の生産資材購買事業に係る体制を農協改革集中推進期間内に十分な成果が出るよう年次計画を立てて、機能統合、業務の効率化、人員の配置転換や、必要であれば関連部門の生産資材メーカー等への譲渡・売却を進めるなど、シンプルな体制を構築する。購買事業を担ってきた人材は、今後、注力すべき農産物販売事業の強化のために充てる。
- ② 全農（子会社を含む。）の生産資材関連事業の在り方
- 全農は、生産資材の安定供給を図る目的で原料（肥料原料、飼料原料など）を輸入する場合は、生産資材メーカーの生産性を十分考慮して、当該原料の販売を行うべきである。
  - 全農は、農業者のために、生産資材メーカー・輸入業者に戦略的出資を行う場合は、その戦略目的を明確にするとともに、その効果を毎年会員に明示して、目的に即した効果がない場合は、出資を速やかに見直し、適切な措置を講ずるべきである。
  - また、全農は、新たな組織による購買事業において、出資先を特別扱いせず、購入先の一つとして公正に扱うべきである。
- (2) 農産物販売
- ① 農産物の様々な価値を市場に届けるための販売体制強化
- 全農は、農業者のために、実需者・消費者へ農産物を安定的に直接販売することを基本とし、そのための強力な販売体制を構築すべきである。
  - このため、全農は、自らの体制整備と合わせ、農林中金等と密に連携して、実需者・消費者への安定した販売ルートを確立している流通関連企業への出資等を戦略的に推進すべきである。また、出資等の効果を毎年会員に明示し、その目的に即した効果がない場合は、出資等を速やかに見直し、適切な措置を講ずるべきである。
  - 全農は、農業者のために、自らリスクを取って農産物販売に真剣に取り組むことを明確にするため、農協改革集中推進期間内に十分な成果が出るよう年次計画を立てて、安定的な取引先の確保を通じた委託販売から

買取販売への転換に取り組むべきである。

② 日本の魅力ある農産物を世界に発信する輸出支援体制の確立

- 全農は、農業者のために、輸出先の国ごとに、強みを有する商社等と連携して実践的な販売体制を構築すべきである（合弁会社の設立、業務提携等）。優先順位の高い国から取り組み、農協改革集中推進期間内に十分な成果が出るよう年次計画を立てて、主要輸出先国について販売体制の整備を進めるべきである。

(3) 全農の自己改革と政府によるフォローアップ

- (1) 及び (2) の改革を進めるため、全農は、役職員の意識改革、外部からの人材登用、組織体制の整備等を行うべきである。
- また、(1) 及び (2) の全農の自己改革が、重大な危機感を持ち、新しい組織に生まれ変わるつもりで実行されるよう、全農は、年次計画やそれに含まれる数値目標を公表し、政府は、その進捗状況について、定期的なフォローアップを行うべきである。

農協、とりわけ、全農は、多くの日本の農業者の経営に大きな影響を与え、その改革の失敗は許されない。この提言を踏まえ、全農が、重大な危機感をもって、可及的速やかに改革に取り組み、あるべき姿へと生まれ変わることを期待する。

国にあっては、農協改革集中推進期間内における、上記(1)及び(2)を含めた農協組織の自己改革が、つつがなく進むよう、引き続き、改革を推進し、フォローアップを行い、必要な対応をとるべきである。今後の農協組織の自己改革の進捗状況によっては、国として、その改革の実現を確実にするためのあらゆる措置を講ずべきである。規制改革推進会議も、平成26年6月の規制改革実施計画や与党取りまとめ、その後の本会議・農業ワーキング・グループにおけるフォローアップ結果や意見を踏まえつつ、農協組織の改革の実施状況について、引き続き、フォローアップを行う。