

北海道にみるネットワーク型農協としての地区農協連合会 —オホーツク農協連を事例として—

両 角 和 夫

目 次

1. はじめに
 - (1) 課題の背景と目的
 - (2) ネットワーク型農協としてのオホーツク農協連
 - (3) 本稿の課題
2. オホーツク農業とオホーツク農協連の組織、事業体制
 - (1) オホーツク農業の特徴と動向
 - (2) オホーツク農協連の歴史
 - (3) オホーツク農協連の組織、事業体制
3. 管内農協の組織・事業とオホーツク農協連の果たす機能
 - (1) 管内農協の組織、事業内容
 - (2) 管内農協の経営動向
 - (3) 管内農協にとって果たすオホーツク農協連の機能
4. 北海道における農業、農協組織の特質と地区農協連
 - (1) 北海道における農協合併進捗の遅れ
 - (2) 農協の経営基盤としての農業関連事業
 - (3) 地区農協連の展開過程と北海道農業の地帯構成
5. まとめと残された課題
 - (1) まとめ
 - (2) 残された課題

1. はじめに

(1) 課題の背景と目的

今日の世界的な金融市場の緩和の下で、わが国の金融市場では超低金利が常態化し、農協経営を中心的に支える信用事業の収益性は大幅に悪化した。経済

事業についても、販売事業では価格の伸び悩みとコストの上昇、購買事業では生産、生活資材の販売の停滞が続いている。最近では、政府と系統組織による農協改革が推進される中で農協の組織、事業体制は大幅な再編を迫られている。

農協系統組織は、こうした経営環境の変化に対処するため農協合併を進めてきた。とくに近年では、広域・大規模合併から県域を範囲とする農協＝1県1農協化へ向かう動きがみられる。1県1農協化は、農協が生き残りをかけた究極の合併戦略と言えるが、ここ数年間の経営指標から判断する限り、経営の安定化に大きく寄与しているとは考えられない。依然、信用事業の収益に多くを依存する体質から抜け切れず、経営を抜本的に改善するにはなお多くの課題が残っている¹⁾。

農協が経営環境の悪化に抗して事業、活動を続ける上で、農協合併が考えられる唯一の方法ではない。県内の農協がネットワークを結び、相互に協力する体制を構築することで、農協の維持発展を図ることは十分可能である。三輪(1997)は、1990年代の農協改革で農協合併推進の方針が強く打ち出された際に、農協＝法人そのものを合併＝「法人合併」するのではなく、その機能を合併＝「機能合併」する対処の方法も考慮すべきとの見解を示し、新しい農協像としてのネットワーク型農協を提起した²⁾。こうした三輪の問題提起を受けて、両角(2019)では、熊本経済連の青果物コントロールセンターの事例を取り上げ、そこにみる農協の販売面での機能合併の実態把握と意義を検討し、ネットワーク型農協の可能性を展望した³⁾。

今回の研究では、北海道にみられる地方行政区を範囲とする農協連合会(以下、「地区農協連」)の一つであるオホーツク農業協同組合連合会(以下、「オホーツク農協連」)を事例に取り上げ、何故、北海道では、ネットワーク型農協が地区農協連という独自の形態をとって現れるのか、その解明の手がかりを得ることに目的がある⁴⁾。

(2) ネットワーク型農協としてのオホーツク農協連

具体的な課題設定をする前に、三輪のネットワーク型農協の考え方を紹介し、調査対象としてオホーツク農協連に着目した理由を述べておきたい。

上記の三輪のネットワーク型農協の議論は、1990年代初めの農協改革におけ

る政府の農協改革二法の成立をきっかけに展開された。これらの法律は、農協系統組織が行う大規模合併農協の体制整備、機能強化の方針、県段階の連合会を抜いて事業二段、組織二段とする等の農協系統組織整備対策の推進を支援するためのものである。こうした組織整備の方針に対して三輪は、そこには未だ検討の余地が残っているのではないかと、次のような疑問を投げかけた。

大規模化した農協の組織、事業、経営を具体的にどう編成し運営するのかがはっきりしない、法人としての統合が先行し、機能についての検討がほとんどされていない、何のための大規模化かを問うならば、答えの核心は、スケールを活かした機能の効率化のはずである、など。すなわち、単に法人統合＝大規模化を実現しても、それだけで期待するスケールメリットは生まれるはずがない、機能論が先行すべきである、と。

三輪が言う機能論を展開する上で注目したのが、企業社会で広く見られるダウンサイジングと分権化である。企業内部の活動単位を含めて小規模活動にヒット、モノおよびカネを出来るだけ専属させ、そこへ出来るだけ大きな権限＝分権を与え、そこに成果応報のシステムを組み合わせる。これを大規模農協に当てはめるなら、執行部の主要な役割は、自律的小規模単位の設定とそれへの大幅分権の実施およびそれらのネットワーク編成を行うことにある。

ネットワーク型農協のあり方について、三輪はモデル的に県域を範囲とする農協で示している。未だ構想の段階に過ぎないと言えるが、概要はほぼ次のようである。上に述べた農協改革において、系統農協組織の整備方針は、県連が持っている機能の多くを大規模化した単位農協を移し、残りの機能は全国連に集中する。しかし、このため県連が持っていた県域特有の問題、課題への対応力が失われ、単位農協間で格差が生じる可能性も生じる。とすれば、こうした事態を防ぐためには、こうした機能を単協と県連の事業別組織で担うことが必要である。

また、この構想では、農協を次の二つのタイプに分けて組織することを考えている。一つは、信用、共済、販売および購買の主要事業4事業を担う事業コープ（＝農協）である。このうち、信用事業、共済事業および購買事業は全県を事業範囲として一つとなるが、販売事業は産地等を範囲とするため複数になると考える。もう一つは、主要事業以外の事業や活動を担うコミュニティ・コー

プである。これはコミュニティ=小学校区域の単位で行う事業、活動を行う農協である。三輪が構想するネットワーク型農協は、この二つのタイプの農協がネットワークを結ばれ、相互に協力して自主的、効率的に事業、活動を行う農協である。そして、このネットワーク型農協の全体的な運営は、本部に置かれた企画、調整部門で行われる⁵⁾。

本稿で取り上げるオホーツク農協連は、組織形態的にみれば、三輪の示した県域農協のモデルとはかなり異なっている。しかし、地区農協連は、北海道の行政区域の一つであるオホーツク地区の農協が、地域農業、農村が当面する問題、課題の解決のために組織したネットワーク型組織であり、連合会はその企画、運営に関与している。そこにみる、組織、運営の基本的な考え方は、まさに三輪のネットワーク型農協の考え方に沿うものと言ってよい。

(3) 本稿の課題

本稿では、上に示した目的を達するため、次の二つの課題を設定する。

一つは、オホーツク農協連の組織、事業体制、および連合会を構成する管内の農協の組織、事業内容について実態を把握した上で、オホーツク農協連が管内農協に果たしている機能を検討、整理することである。

ここではまず、オホーツク農協連の組織と事業体制、農協間ネットワークの運営実態を把握する。次いで、連合会を構成する管内農協の組織、事業体制、および経営の現状を把握し、最後に、農協関係者等による連合会の機能の評価を紹介する。

二つは、北海道におけるネットワーク型農協が地区連合会という独自の形態をとるのはどうしてか、北海道における特有の地区連合会に着目して、その背景を仮説的に検討することである⁶⁾。

ここではまず、近年における北海道の農協合併の停滞、次いで、北海道の農協が持つ経営基盤の特質をそれぞれ把握し、最後に、地区農協連の展開と北海道農業の地帯構成の関係について考察する。

2. オホーツク農業とオホーツク農協連の組織、事業体制

(1) オホーツク農業の特徴と動向

オホーツク地域は、北海道の北東部、オホーツク海沿岸部に広がる道の地方行政区域の一つ、オホーツク振興局の管内を指す。総面積は全道の約13%、耕地面積では約14%である。管内は、最北の雄武町から知床半島西側の斜里町までの3市、14町および1村で構成される。

地域の土壌は、特殊土壌と呼ばれる泥炭土、火山性および台地土が大半を占め、平均気温は5～6度という冷涼な気候である。従来、こうした自然条件の制約もあって作目は制限され、農業生産性も低い状況が続いた。しかし、長年にわたる土地改良事業の実施や機械化農業の推進によって、今日では生産性の高い農業の展開がみられる⁷⁾。

管内の農業は、気候、土壌等の自然的条件および都市への距離等の経済的条件によって、北から南東部にかけて次の4つの地域に大別される。

①西紋地域（紋別市、滝上町、興部町、西興部町および雄武町）：草地等の土地基盤を活用した大規模な酪農経営が多く、農業生産額に占める酪農、畜産部門は約9割と圧倒的に大きい。

②東紋地域（佐呂間町、湧別町および遠軽町）：酪農を基幹として、玉ねぎ、南瓜、ブロッコリー、アスパラガスその他の野菜、青じそ等の徳用作物が見られるなど、多様な農業が展開している。農家1戸当りで見ると、耕地面積は酪農地帯としては小さく、農業生産額は地域の平均以下である。

③北見地域（北見市、訓子府町および置戸町）：玉ねぎ等の野菜を基幹に、水稻・酪農などがみられる。なかでも玉ねぎは管内生産量の7割、北海道全体の5割を占める大産地である。農家1戸当たりの面積規模は小さいが、10アール当たりの生産額は管内でトップの高い生産性を誇る。

④斜網地域（網走市、大空町、美幌町、津別町、斜里町、清里町および小清水町）：てん菜、馬鈴薯、豆類を中心に、大規模な機械化された畑作農業が展開しており、畑作部門は管内の畑作生産額の7割と大半を占める。

オホーツク農業はこうした特徴を持つことで、北海道内では、畑作輪作や酪農・畜産が盛んな道東（畑作）地帯として位置付けられている。しかし、同じ

く畑作輪作体系ではあるが、十勝地方にみられる小麦、馬鈴薯、てん菜および豆類の4年輪作体系ではなく、豆類を除く3年輪作が中心的である。

表1 オホーツク管内の農業部門と酪農畜産部門の推移（1975年～2017年）

	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2017
<農産部門>										
耕地面積（千ha）	149.2	158.2	167.5	175.0	174.2	170.5	168.2	166.8	166.5	166.3
田	9.5	7.0	5.9	4.7	4.0	3.3	2.0	1.7	1.6	1.6
畑	139.7	151.2	161.6	170.4	170.2	167.2	166.2	165.1	164.8	164.7
販売農家戸数（千戸）	13.5	12.0	11.0	9.8	8.3	7.0	6.0	4.9	4.3	-
戸当たり面積（ha）	11.1	13.2	15.3	17.9	21.1	25.0	28.2	33.9	38.7	-
農家人口（千人）	62.3	54.2	49.9	45.0	38.0	31.9	26.0	12.5	12.5	-
作目別面積（千ha）										
水稻	5.6	4.5	4.3	3.9	3.4	2.5	1.6	1.2	1.1	1.0
麦類	9.4	21.3	22.6	33.1	29.8	26.6	28.0	28.9	30.6	28.7
馬鈴薯	23.7	20.8	26.0	21.1	21.0	18.7	18.6	17.8	17.3	-
大豆	3.5	0.8	0.8	0.3	0.6	1.2	0.6	1.0	1.6	2.3
小豆	0.0	0.8	1.0	1.2	1.4	2.1	1.8	1.4	1.5	-
てん菜	16.4	23.7	26.9	26.7	27.7	27.4	27.0	25.8	23.7	23.5
玉ねぎ	3.5	3.0	4.0	5.0	5.5	6.1	6.2	6.8	7.7	-
<酪農・畜産部門>										
牛乳生産量（千t）	237.4	326.3	395.6	466.7	516.3	531.5	558.0	557.4	563.2	-
乳用牛飼養戸数（千戸）	4.9	3.2	3.0	2.4	1.9	1.6	1.4	1.1	1.0	0.9
乳牛飼養頭数（千頭）	98.2	106.7	120.7	125.1	126.5	125.8	120.2	112.2	112.0	109.4
戸当たり飼養頭数（頭）	20	33	41	52	65	80	87	102	117	122
肉用牛飼養戸数（千戸）	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3	0.4
肉用牛飼養頭数（千頭）	15.6	22.8	35.7	40.8	54.5	64.8	-	83.0	71.3	69.3
戸当たり飼養頭数（頭）	20	31	59	69	85	127	149	182	207	172
豚飼養戸数（千戸）	1.1	0.6	0.5	0.3	0.2	0.1	-	0.0	0.0	-
豚飼養頭数（千頭）	57.3	75.6	8.3	113.4	105.4	100.2	-	83.0	76.8	-
戸当たり飼養頭数（頭）	52	121	169	378	633	993	-	2,075	2,953	-
牧草面積（千ha）	58.3	62.9	61.2	64.1	63.9	63.3	61.0	43.7	42.6	-
青刈りトウモロコシ（千ha）	6.1	9.6	9.5	8.5	9.3	9.3	9.4	11.4	12.3	-

資料：オホーツク農業協同組合連合会『オホーツク農業協同組合連合会70年のあゆみ』（2019年11月）

表1には、1980年代以降におけるオホーツク農業の主要指標の動向を示した。

管内の耕地面積は、そのほとんどが畑であるが、1990年代半ばをピークにやや減少した。販売農家戸数は、減少の一途を辿り、現在（2015年）は、1980年に比べると4割以下、農家人口では2割強へと急減した。農家1戸当たり耕地面積は、現在約40haである。

農作物別の作付面積は、2015年現在、麦類（30.6%）、甜菜（23.7%）および馬鈴薯（17.3%）の3品目で約7割と大半を占める。これに対して、豆類は

1970年代から減少し現在は数パーセントに過ぎない。一方、小麦は、近年一貫して増加を示し、過作化の方向にある。これは、現在の輪作体系を揺るがし兼ねない事態である。麦類は、政府の経営安定対策で販売条件が安定的であり、大型機械化で省力が進んで相対的に有利である。とはいえ、自然条件の制約等で作付けが難しかった豆類の作付けは、最近になって僅かながら増反の傾向にある。この背景には、近年の技術進歩や後に触れるオホーツク農業振興方策の下で新たな輪作体制の確立が模索されてきたことがある。

次に、酪農・畜産部門についてみると、牛乳生産量は、2000年までは1.6倍と大きな伸びをみせたが、その後は増勢を弱めている。乳牛の飼養戸数は、この間大幅に減少、2017年には約9千戸と1980年の3割以下、乳牛飼養頭数も2000年代に入り減少傾向にある。しかし、1戸当たりの飼養頭数は大幅に増加し、1980年の31頭から現在は122頭と4倍に拡大した。一方、肉用牛の飼養戸数は、2000年代以降も増加してきたが、最近はやや減少に転じている。とはいえ、飼養頭数が大幅に増加した結果、1戸当たり頭数は1975年の20頭から現在は200頭へと10倍程度に増大した。また、養豚戸数は一貫して減少し続けている（2016年、23戸）。しかし、飼養頭数の増加に伴い、1戸当たりの頭数は現在3千頭へと大幅に拡大した。

(2) オホーツク農協連の歴史

現在のオホーツク農協連の発足は、第2次大戦直後の1948年、新生した農協により設立された「北見地方農業協同組合連合会」（以下、「北見地区連」）に遡る。

表2には、北見地区連発足以降の主な出来事を挙げた。

北見地区連は、網走支庁（現、オホーツク振興局）を管内としている。地区の農業、農家および農協が当面する特有の問題、課題に対処するため、必要とする事業、活動を自ら担うために設立された。しかし、北見地区連は、1960年8月北見市で開催された第11回全道農協大会における「農協系統の体質改善に関する決議」を受け、翌1961年にはほとんどの事業・活動を、所有する資産、職員共に道段階の連合会等に移管した。これは地区生産連の道連合会等への事業等の移管の第1号であった。

表2 オホーツク農業協同組合連合会の歴史

	主 な 内 容
1948年	「北見地方農業協同組合連合会」設立（北見市内）
1950年	事務所を移転（北見市内）
1960年	北見市で第11回全道農協大会開催。「農協系統の体質改善に関する決議」が採択。
1961年	北見農協連のほとんどの事業を道レベルの連合会等に移管。すなわち、道中央会に農政対策や営農指導関係、ホクレン農業協同組合連合会（ホクレン）には農畜産物消流と家畜改良増殖事業、北海道生産農業協同組合連合会（北生連）へは農地改良事業と農産種苗事業が資産・職員とともに移管。北見農協連には固有の財産（農業会館等）管理機能が残った。
1968年	「北見農業会館」建設（北見市内の現在住所）
1969年	森永乳業佐呂間工場建設計画に対抗するため、「系統乳製品工場建設促進委員会」が結成。
1970年	○北見農協連管内の組合長会の決議を受けて、組合長会直属の「北見地区系統乳業工場設置特別委員会」設置。この組織の事務局長は道連支部等からの出向・兼務、事務局長は専任体制とし、工場設置運動のために北見農協連に常勤役員、専任職員が常駐することになった。 ○網走埠頭に連合会農業倉庫取得
1971年	「北見農業協同組合連合会」に名称変更
1974年	牛乳クーラー施設取得
1982年	1982年「畜産総合施設」取得
2001年	エコカールマット生産プラント取得
2004年	○オホーツク地域化製場取得（BSEフリー骨粉供給体制整備事業） ○残留農薬検査センター取得（輸入急増農産物対応特別対策事業）
2011年	網走小麦船積センター取得
2014年	網走市小麦集出荷施設の指定管理者となる
2015年	オホーツク地域化製場にエゾシカ化製処理施設増設
2017年	「オホーツク農業協同組合連合会」に名称変更
2018年	広域穀類貯蔵乾燥調製施設（オホーツクビーンズファクトリー）の指定管理者となる

資料；オホーツク農業協同組合連合会『オホーツク農業協同組合連合会70年のあゆみ』（2019年11月）、北海道生産連会『生産連史』（1995年6月）

注（1）地区連の道連等への事業移管は、単協組合長による組織（組合長会）が運営方針を決めるという条件の下で行われた。

連合会等別に移管の主な内容をみると、道中央会へは農政活動や営農指導関係、北海道農業協同組合連合会（以下、「ホクレン」）へは農畜産物の消流と家畜改良増殖事業、そして北海道生産農業協同組合連合会へは農地改良事業と農産種苗事業である。結局、北見地区連には、実質的に固有の財産管理（農業会館等）の管理機能が残され、地区の農政活動機能については、この地区の農協の組合長会（1961年設立）が担うこととされた⁸⁾。

北見地区連では、こうして大幅に事業、活動を縮小してしばらくの後、1969年になってその機能のあり方を見直す事態が発生した。(株)森永乳業が佐呂間町での乳業工場建設計画を発表したのである。ホクレン等農協系統組織は、この問題に対処するため、直ちに「系統乳製品工場建設促進委員会」を結成、翌1970年には、管内の組合長会直属の役員による運動組織、「北見地区系統乳業工場設置特別委員会」を設置した⁹⁾。

詳しい経緯は割愛するが、結局、検討された農協系統組織独自の乳業工場等の計画は実現を見なかった。しかし、1974年6月には、北海道農協乳業・北見工場として、「濃縮乳・乳製品(バター、脱脂粉乳)生産が開始され、系統工場の悲願は達成さ」れた。現在紋別市にある、農民資本によるよつ葉乳業北見工場である¹⁰⁾。

北見地区連は、この間、関連団体が入居する「北見農業会館」を建設、1971年には、常勤役員を設置すると共に、「北見農業協同組合連合会」に名称を変更した。また、北見地方の8農協の参加による道内初の広域営農団地である「北見広域農業協同組合連合会」設立(1970年)の支援や地区の電算センターの設立にも積極的に関与した。しかし、系統乳業工場問題の発生以降、1990年代までの時期には、とくに目立つような活動、事業はみられなかった。

しかし、2000年代に入ると、北見地区連の活動、事業は急速に活発化をみせる。この時期に入って、管内の西紋地区の酪農専業地帯では敷料としての麦稈が入手できずに苦慮していた。この問題に対処するため、2001年に新たな事業の導入に取り組んだ¹¹⁾。そして、これを契機に、以降、国等の補助事業を導入するなどして、地域で必要とされる施設、機械の導入に積極的に取り組むようになる。現在所有、管理する各種の共同利用施設は、この間に取り組んだ成果である。

なお、2017年には、現在の名称「オホーツク農業協同組合連合会」(オホーツク農協連)に改称した。

(3) オホーツク農協連の組織、事業体制

はじめに、現在のオホーツク農協連の組織、事業についてみておきたい¹²⁾。

図には、組織機構の概要を示した。

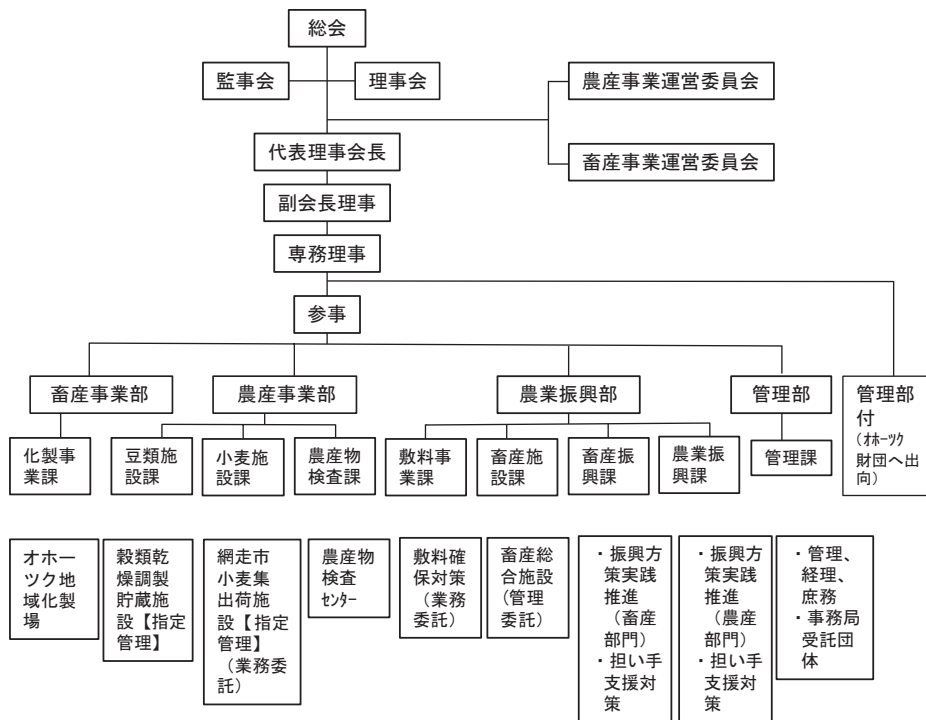


図 オホーツク農協連 組織機構図

資料：オホーツク農業協同組合連合会『オホーツク農業協同組合連合会70年のあゆみ』（2019年11月）

総会の下には、「農産事業運営委員会」および「畜産事業運営委員会」が設置され、オホーツク農業および農協の取り組み方針としての「2020-2024 第2次オホーツク農業振興方策」の策定に、連合会の内部組織として関わっている。

連合会の事業・活動は、専務、参事の下、管理部、農業振興部、農産事業部および畜産事業部の4部、9課体制で実施され、職員数は現在、事務所（本部）1、事業所（各施設）6に、専務、参事を含め、27名が配置されている（2020年10月現在）。なお、図に示した管理部付は、オホーツク財団への出向者のポストである¹³⁾。

各部署の業務内容を概観しておく。①管理部は、管理課で管理・経理・庶務および受託団体の事務局の業務、②農業振興部のうち、農業振興課はオホーツク農業振興方策実践推進（農産部門）と担い手支援対策、畜産振興課はオホー

ツク農業振興方策実践推進（農産部門）と担い手支援対策をそれぞれ担う。これに対して、同部の畜産施設課と敷料事業課は、それぞれ畜産総合施設（管理委託）および敷料確保対策（業務委託）の業務を担う。そして、③農産事業部は、農産物検査課が農産物検査センター、小麦施設課が網走市小麦集出荷施設（指定管理）、豆類施設課が広域穀類乾燥調製貯蔵施設（ビーンズファクトリー、指定管理）の業務、④畜産事業部の化製事業課はオホーツク地域化製場の業務、をそれぞれ担っている。

こうしてみると、各部課の業務内容からは、オホーツク農協連が行う業務が主に次の二つにあることが窺える。第1は、各種共同利用施設の事業運営、第2は、農業振興方策の実践推進である。次に、それら業務概要をみておきたい。

はじめに、第1の管内農協が直面する各種の課題に対応するために設置した共同利用施設の管理・運営、に関して、である。

表3にはオホーツク農協連の主な施設、事業の目的等を示した。主要な施設は、2000年代に入って以降に建設、整備されものが多い。以下では、そのうちの2つの大型施設についてみておきたい¹⁴⁾。

まず、網走市小麦集出荷施設について、である。オホーツク地域は道内産小麦の約25%を占める大産地である。その道外への出荷は主に網走港からであるが、沿岸に流氷が漂着する時期（1月～3月）には船積できないため、釧路港あるいは十勝港まで陸送している。しかし、近年、網走港の旧網走船積センターの能力が不十分で老朽化も進んだこと、また、小麦の現主力品種「きたほなみ」への切替えにより収量が増加したこと、出荷能力および保管スペースの増強が必要となった。このため、網走市が事業主体となって新施設を建設することになり、オホーツク農協連は指定管理団体として施設運営に当たることとした。

新施設は、保管スペース18,000 t（旧：2,400 t）、船積能力500 t/h（旧：200 t/h）、年間船積計画は120,000 t（旧：80,000 t）と旧施設に比べそれぞれ大幅に向上、管内の小麦をほぼ網走港から出荷できる体制が整った。一方、個別農協も乾燥から調整までの受入れに必要なサイロは増設している。しかし、網走港での収容力および出荷能力が増加したことで、サイロの空きスペースが活用できるようになった。オホーツク農協連の事業による直接的な成果である。

表3 オホーツク協同組合連合会の主な運営施設（所有及び管理）の概要

施設名	広域穀類乾燥調製貯蔵施設	網走市小麦集出荷施設	オホーツク地域化製場	オホーツク地域化製場
事業主体	大空町	網走市	オホーツク農協連	オホーツク農協連
指定管理者	オホーツク農協連	オホーツク農協連		
事業名	パワーアップ事業(国費)	強い農業づくり事業(国費)	BSEフリー肉骨粉供給体制整備事業	鳥獣被害防止総合対策事業
竣工年度	2018年度	2014年度	2004年度	2015年度
事業、設備等の目的内容	管内の豆類を集約。オホーツクブランドの確立、管内農協の穀類調整を合理化：荷受施設、乾燥施設、調製施設、貯留施設、出荷設備 取扱計画：140千俵(オホーツクビーンズファクトリー)	2011年取得の旧施設に代えて、網走港からオホーツク小麦を出荷するため、各種施設の新設：サイロ18千トン 船積能力500t/h	酪農・畜産農家で発生する死亡牛、死亡獣畜の処理のため、透明性が高く安全、安定的に、肉骨粉および油脂への処理、公設等施設での焼却処理	エゾシカを化製処理法によって、安全・適正に処理するため、副産物である油脂は施設の燃料へ、肉骨粉は公営施設等で焼却処理
総事業費	80億円(半額補助)	42億円(半額補助)	-	-
施設名	農産物検査センター	敷料確保対策事業施設	北見管内畜産総合施設	北見農業会館
事業主体	オホーツク農協連	オホーツク農協連	オホーツク農協連	オホーツク農協連
指定管理者				
事業名	輸入急増農産物対応特別対策	敷料確保対策事業：エコカールマット製造	公社営畜産基地建設事業	
竣工年度	2004年度	2001年度	1982年度	1968年度
事業、設備等の目的内容	食品の偽装、無登録農薬使用、輸入野菜の残留農薬問題等に対処するため、各種の検査機器設置	酪農専業地帯では敷料としての麦稈が入手が困難なため、敷料製造機を導入	酪農と畜産の確立を図るため、主に管内の乳牛・肉牛・馬等の共進会場として、また、地域のイベント会場として利用	現在の「北見農業会館」は、1968年に現在の場所に移転、新築。ホクレン北見支所他道連の支所、関連団体が入居
総事業費	-	-	-	-

資料：オホーツク農業協同組合連合会『オホーツク農業協同組合連合会』70年のあゆみ(2019年11月)

次に、広域穀類乾燥調製貯蔵施設の建設について、である。オホーツク地域では、近年、麦の連作障害による病害(なまぐさ黒穂病、縞萎縮病)、また、馬鈴薯でもジャガイモシストセンチュウ類(PCN)による病虫害の発生が問題となった。この対策のため、小麦、てん菜、馬鈴薯の3年輪作から豆類等を加えた新たな4年輪作体系への移行が重要な課題となっている。しかし、地域の豆類工場であるホクレン美幌工場と農協でもっている6工場は、老朽化かつ受

入れ能力不足のため、農協としては豆類の作付けを制限せざるを得ない状況にあった。こうした事態に対処するため、美幌工場の建て替えと、新輪作体系への移行に向けての機運が高まり、新工場＝ビーンズファクトリー建設の構想が立ち上がった。

この際、課題は、i) 加工料、ii) 建設固定費用の負担、およびiii) 建設場所の確保であった。しかし、i) については、調整数量を増やすことで抑えられる、ii) については、各農協の面積、生産量で案分する、そしてiii) については、大空町が事業主体となって建設場所を提供、国の事業と町債を使うことで実質負担を27%に抑えられる、などの調整で解決をみ、施設の建設が実現した。オホーツク管内14農協＝オホーツク農協連協が運営準備金会を設置、協議を重ね、オホーツク農協連、ホクレン、中央会、行政など関係機関が一体となって推進した成果である。

このビーンズファクトリーは、14万俵（60kg）が基本で最大20万俵の受入れが可能である。管内の面積は最近徐々に拡大し、2017年の4千haから2019年の5千haへ千ha増加した。なかでも政府の交付金対象となる「大豆」は、安定した収量、作業性の良さもあって、北見周辺、斜里町で増加がみられる。また、「小豆」についても、十勝に次ぐ産地として期待がある。しかも、ビーンズファクトリーは、単なる豆の調製貯蔵施設ではない。オホーツクブランドの形成を目指し、品位の安定、契約栽培あるいは消費者との交流の拠点としての機能も果たすことが見込まれる。豆類の生産、流通に関わることで、新たな輪作体系の確立に寄与することが待望される。

第2に、「第2次オホーツク農業振興方策」の策定、実践の推進である。

第1次「オホーツク農業振興方策」（2014-2019）は、2014年にオホーツク農協組合長会が策定した。策定作業においては、同会に設けられた二つの組織、「オホーツク農協酪農畜産対策委員会」および「オホーツク農協畑作青果対策委員会」が、それぞれ「酪農畜産作業部会検討会」と「畑作農業検討作業部会」を設置、また、両者の対策委員会に共通する課題に関しては「担い手農地等検討作業部会」を設置し検討作業を行った。

これに対して、今回の第2次振興方策は、第1次と違い、オホーツク農協組合長会とオホーツク農協連が共同で策定した。第2次振興方策は、その後の情

勢変化を踏まえて第1次方策を2017年に一部改訂したものをベースに策定した。しかし、今回は、オホーツク農業連の内部組織である「畜産事業運営委員会」と「農産事業運営委員会」が検討作業に加わった。検討の作業は、第1次の振興方策の策定と同様、「畑作農業検討部会」、「酪農畜産検討作業部会」および「担い手農地等検討部会」の3部会体制で行われた。

今回の策定では、オホーツクの農業・農村が取り組むべき振興方策に関する視点、課題が11項目にわたり設定された。ここには、前期方策から継承する視点と今回新たに加えた視点・課題が含まれる。

前期方策から継承する視点としては、次の9項目：①地域コミュニティの維持、農業人口を守る（減少させない）、②国産の比較優位性や輸入物との競争条件、マーケットインなど、③作目・作物ごとに再生産が可能となる農業所得の確保（農業所得増大）、④生産に止まらず付加価値向上に向けた取組みを推進、⑤管内全体で取り組む既存施設の機能発揮と整理統合の実現（でん粉工場）、⑥JA間（事業）連携の取組など広域的な視点、⑦行政による地域実態をふまえた農業振興のための新たな施策の構築、⑧振興方策の実践に向けた関連業界とのさらなる連携、⑨オホーツク農協連の機能強化である。これに今回加えた新たな課題・視点が2項目：⑩物流対策および⑪JA自己改革の推進、である。

ここには全国や全道に共通するものも多い。しかし、でん粉工場の整理統合や既存施設の機能発揮、オホーツク農協連の機能強化、物流対策（遠隔地としての農畜産物の都府県向け輸送体制の問題）などは、オホーツク地域ならではのものである。

最後に、上記の事業、活動に取り組むオホーツク農協連の財務状況についてもみておきたい。農協連は、14農協の出資金、借入金、施設建設固定費用の分担金、そして施設利用料収入で運営されている。

表4には、北見会館建設（1968年）以降の、オホーツク農協連の主な財務、資産の推移を示した。

財務状況の推移で注目されるのは、固定資産が2000年代以降の急速に増加していることである。これはオホーツク農協連が共同利用施設の建設に積極的に関与してきた過程を財務面から裏付けている。しかし、ここからは借入金だけでなく、農協の出資金の増強で対処してきたことが窺える。また、預金残高

表4 オホーツク農協連合会の財務、資産の推移

(単位：百万円)

	1968	1977	1982	1987	1992	1997	2002	2007	2012	2017	2018	2019
〈預金残高〉												
普通預金	14	1	2	6	21	31	37	300	512	43	60	102
定期預金	0	57	34	13	25	45	40	100	300	1,009	1,141	1,240
計	14	57	36	19	46	76	77	400	812	1,052	1,201	1,342
〈固定資産〉												
建物・構築物	96	193	238	259	265	273	349	543	578	671	854	855
機械装置	46	82	63	79	110	121	201	404	468	632	634	721
備品	8	13	14	12	4	4	8	43	51	86	109	104
土地	94	81	80	80	79	79	79	106	278	278	278	278
計	244	369	394	430	457	477	636	1,095	1,375	1,667	1,875	1,957
外部出資	20	225	225	225	286	380	380	380	380	380	380	380
資産の合計	276	734	702	696	749	841	975	1,235	1,725	2,269	2,431	2,597
〈負債〉												
借入金	227	186	126	110	72	20	49	14	164	279	361	438
〈資本〉												
純資産	42	328	375	378	469	607	643	1,177	1,488	1,929	1,999	2,074
出資金	41	327	372	372	432	525	525	937	937	1,087	1,087	1,087
法定準備金	1	1	2	5	11	19	32	51	109	199	208	223

資料：オホーツク農業協同組合連合会『オホーツク農業協同組合連合会70年のあゆみ』(2019)および オホーツク農業協同組合連合会『総会資料』(2018, 2019年度)

の増加からは、運転資金の確保が出来ている様子も窺える。また、最近の総会資料をみる限り、ここ数年来、経常利益も当期剰余金も増加しており、経営は安定的に推移していると言える¹⁵⁾。

3. 管内農協の組織・事業とオホーツク農協連果たす機能

(1) 管内農協の組織、事業内容

オホーツク農協連を構成するのは14農協である。1948年設立にされた新生農協は38農協であるが、その後の合併を経て現在の数になった。

表5には、最初の合併がみられた1963年以降の経緯を示した。現在の14農協のうち8は、1960年に1、1990年代に3、2000年代に3、2010年代に1の合併により設立した新設農協であり、残り6のうち、未合併は5、吸収合併は1で

表5 オホーツク管内の農協合併の経緯

発生年	農協の合併、新設の歴史
1963年(昭48)	佐呂間町農協と若佐農協が合併。→佐呂間町農協新設
1972年(昭57)	紋別市渚滑農協が紋別市農協と合併
1991年(平3)	西網走農協、網走中央農協、南網走農協の農協3合併→オホーツク網走農協新設
1997年(平9)	雄武町農協と雄武畜産農業が合併し、おうむ農協新設
1999年(平11)	○湧別町農協と遠軽町農協が合併。→えんゆう農協新設 ○網走市農協がオホーツク網走農協と合併
2000年(平12)	白滝村農協が丸瀬布農協と合併
2001年(平13)	西興部農協、滝上町農協、上渚滑農協、紋別市農協の4農協合併。→オホーツクはまなす農協新設
2002年(平14)	湧別農協、芭露農協、湧別畜産農協が合併。→湧別町農協新設
2003年(平15)	○温根湯農協、留辺蘂農協、置戸町農協、訓子府町農協、相内農協、上常呂農協、端野町農協の8農協合併→きたみらい農協新設 ○清里町中央農協が清里町農協と合併
2006年(平18)	丸瀬布町農協と生田原農協がえんゆう農協と合併
2008年(平20)	東藻琴村農協えんゆう農協と合併
2012年(平24)	おうむ農協と興部町農協が合併。→北オホーツク農協新設

資料:オホーツク農業協同組合『オホーツク農協協同組合連合会70年のあゆみ』(2019年11月)
注(1)オホーツク管内14農協のうち、発足当初から名称に変化のない農協は6農協(女満別町、津別町、美幌町、小清水町および清里町)。このうち、合併経験があるのは清里町農協のみ。

ある。

はじめに、4つの地区別にみた、農協の名称(通称)は次の通りである。

①西紋地区2農協(JA北オホーツクおよびJAオホーツクはまなす)、②東紋地区3農協(JAゆうべつ町、JAえんゆうおよびJAサロマ)、③北見地区2農協(JAきたみらいおよびJAところ)、④斜里地区7農協(JAつべつ、JAびほろ、JAめまんべつ、JAオホーツクあばしり、JAこしみず、JA斜里町およびJA清里町)である。

表6には、各農協の概要を見るため、組合員数、組合員資本額、組合員1人当たりの出資額等を示した。

現在、准組合員を含む組合員総数が千人を超える農協は10を数える。しかし、正組合員数で見て、千人を超える規模の農協はJAきたみらい(北見市内の1日8農協、正組合員数1,644、2019年現在)のみである。これに次ぐのは、JAオホーツクあばしり(網走市および大空町、同764)およびJAこしみず(小清水町、

表6 農協の組合員、組合資本金等の概要（2019年度）

（単位：百万円、％）

	西 紋 地 区		東 紋 地 区			北 見 地 区	
	北オホーツク	オホーツクはまなす	ゆうべつ町	えんゆう	サロマ	きたみらい	ところ
組合員数	1,135	3,628	874	3,722	1,108	7,911	628
うち正組合員	210	254	136	391	163	1,644	249
（正組合員戸数）	136	165	136	270	121	957	142
准組合員	925	3,374	738	3,331	963	6,267	379
職員数	95	94	59	127	69	391	54
組合員資本	2,041	2,989	1,264	3,794	2,238	15,759	2,409
うち出資金額	611	777	694	1,685	1,020	4,813	850
利益剰余金	1,433	2,236	572	2,111	1,219	10,954	1,561
組合員一人当たり	1.8	0.8	1.4	1.0	2.0	2.0	3.8
正組合員の出資金額	578	716	563	1,595	739	4,523	834
正組合員1人当り	2.8	2.8	4.1	4.1	4.5	2.8	3.3
正組合員1戸当り	4.3	4.3	4.1	5.9	6.1	4.7	5.9
	斜 里 地 区						
	つべつ	びほろ	めまんべつ	オホーツクあばしり	こしみず	斜里町	清里町
組合員数	583	2,000	868	1,743	1,420	3,917	1,552
うち正組合員	212	341	430	764	564	236	234
（正組合員戸数）	154	340	279	461	295	230	205
准組合員	371	1,659	438	979	856	3,667	1,318
職員数	64	131	87	157	110	114	79
組合員資本	2,013	5,140	4,124	7,179	4,445	4,407	4,236
うち出資金額	985	2,065	1,279	2,002	1,965	2,338	2,073
利益剰余金	1,039	3,101	2,851	5,191	2,510	2,073	2,163
組合員1人当たり	3.5	2.6	4.8	4.1	3.1	1.1	2.7
正組合員の出資金額	965	1,760	1,256	1,922	1,949	2,281	1,835
正組合員1人当り	4.6	5.2	2.9	2.5	3.5	9.7	7.8
正組合員1戸当り	6.3	5.2	4.5	4.2	6.6	9.9	9.0

資料；各農協の2020年度総会資料

注（1）職員には、参事、一般職員、常勤嘱託を含む。

未合併、564）であり500人を超える。他の11農協は、200未満が2、200～300未満が6、300～500未満が2と、大半が300人未満である。

職員数をみると、JAきたみらい（391人）が最も多く、これは道内でも上位に入る。また、職員数規模では、100人以上6、80人以上9であるが、道内で

は正組合員規模が小さい割には職員が多いとみられる¹⁶⁾。

次に、組合員資本については、14農協の間で約13億円～158億円と格差がみられる。また、組合員1人当たりでも、約80～480万円と格差があるが、組合員資本総額に比べてやや小さい。組合員資本額の大きさは、おおむね組合員数に比例するようであるが、組合資本額のほぼ30～50%を占める出資金額も組合員資本の大きさを決める重要要素とみられる。出資金の大半は正組合員によるものであり、正組合員1戸当り出資金の格差は410～990万円と2倍程度に過ぎない。こうしてみると、組合員資本の大きさは、正組合員数規模の多寡に関わるところが大きいと考えられる¹⁷⁾。

最後に、実際にこれらの農協における農畜産物の生産、販売と政府による交付金等の受給の状況についてみておきたい。

表7には、農協の販売内容と政府による交付金等の金額を示した。

まず、注目されるのは、各農協の農産物と畜産物の販売額の構成割合が、畑作中心の地域と酪農畜産が中心の地域でかなり違うことである。すなわち、西紋地区と東紋地区においては、農産物の割合はJAえんゆうが30%を超えるのみで、その他の農協では10%台以下であり、畜産物が70%～90%程度と大半を占める。これに対して、北見地区と斜里地区では、農産物の割合が、JAつべつ(51,6%)を除けば過半を占め、90%を超す農協も4つに上る。畜産物の割合は10%～30%程度に止まる。

もう一つ注目されるのは、政府による畑作向けの経営安定交付金と畜産向けの牛乳補給金・集送乳調整金の金額がそれぞれの販売額に占める割合の大きさである。前者の交付金は、概して北見地区と斜里地域で大きく、販売額に占める割合も高い。金額の大きさは対象となる畑作物(馬鈴薯、麦類、てん菜および豆類)の生産額にほぼ比例する。これらの対象作物が多い農協では、販売額に占める交付金の割合が30～40%を占める。しかし、その対象とならない玉ねぎその他の青果物の多い農協では、交付金の農産物生産額に占める割合は小さく、とくにJAきたみらいでは16%に止まる。

一方、後者の補給金の額は、西紋地区、東紋地区で大きい。畜産物生産額に占める比率は数%ではあるが、生産額が大きい農協はその分大きく、西紋地区および東紋地域の一部の農協では畑作の交付金を大きく上回る。

表7 農協の販売取扱高および交付金・補給金等の受取状況（2019年度）

（単位：百万円、％）

	西 紋 地 区		東 紋 地 区			北 見 地 区	
	北オホーツク	オホーツクはまなす	ゆうべつ町	えんゆう	サロマ	きたみらい	ところ
販売取扱高	13,550	14,260	10,033	14,967	9,733	50,743	7,621
<構成比>							
農産物	0.7	5.9	7.6	32.6	16.0	75.2	92.6
畜産物	99.3	94.1	92.4	67.4	84.0	24.8	7.4
農産物販売上位3位	牧草 馬鈴薯	小麦・大麦 甜菜 野菜・青果	甜菜 野菜・青果 小麦・大麦	玉ねぎ 小麦・大麦 甜菜	小麦・大麦 甜菜 野菜・青果	玉ねぎ 馬鈴薯 甜菜	玉ねぎ 甜菜 馬鈴薯
畜産物販売上位3位	牛乳 肥育牛 初生牡	牛乳 肥育牛 初生牡	牛乳 初生牡 肥育素牛	牛乳 経産牛等 初生牡	牛乳 肥育素牛 経産牛等	牛乳 肥育素牛 初生牡	牛乳 初生牡
交付金額	0	433	117	768	763	5,928	1,795
補給金等	751	784	570	614	392	712	34
<農産物、畜産物に占める交付金・補給金等の割合>							
農産物（交付金）	0.0	51.7	15.5	15.7	48.9	15.2	25.4
畜産物（補給金等）	3.6	6.0	4.5	5.2	5.7	12.0	1.9
	斜 里 地 区						
	つべつ	びほろ	めまんべつ	オホーツクあばしり	こしみず	斜里町	清里町
販売取扱高	8,147	13,382	9,685	24,747	14,462	13,278	11,319
<構成比>							
農産物	48.4	61.6	90.5	71.8	78.4	91.0	87.9
畜産物	51.6	38.4	9.5	28.2	22.9	9.0	12.1
農産物販売上位3位	野菜・青果 馬鈴薯 甜菜	玉ねぎ 甜菜 馬鈴薯	馬鈴薯 小麦・大麦 豆類	馬鈴薯 甜菜 小麦・大麦	甜菜 馬鈴薯 小麦・大麦	甜菜 小麦・大麦 野菜・青果	甜菜 馬鈴薯 小麦・大麦
畜産物販売上位3位	肥育素牛 牛乳 初生牡	肥育牛 牛乳	肥育牛 牛乳 経産牛等	牛乳 肥育牛	牛乳 経産牛等 初生牡	牛乳 肥育牛	牛乳 初生牡 経産牛等
交付金額	1,236	-	3,346	6,919	4,871	4,392	4,121
補給金等	62	-	33	318	171	59	62
<農産物、畜産物に占める交付金・補給金等の割合>							
農産物（交付金）	31.3	-	38.2	39.0	43.0	36.3	41.4
畜産物（補給金等）	5.0	-	1.0	4.6	3.5	1.3	1.5

資料：各農協の2020年度総会資料

注（1）販売取扱額は、交付金、補助金を含む金額

（2）玉ねぎは野菜・青果に含まれるが、多い場合は別計。なお、南瓜の生産が多い農協も見られる。

（3）馬鈴薯には、澱粉用、食用、加工用、種子用を含む。

（4）肥育牛には和牛を含む。

（5）経産牛等には初妊牛を含む。

（6）交付金とは、稲作、畑作物向けの経営安定対策交付金、補給金等とは牛乳補給金・集送乳調整金

（7）びほろ農協の交付金と補給金は総会資料に記載がない。

このように交付金・補給金の金額と農業生産額を対してみると、いずれの農協管内においても、近年、農業生産はかなりの程度、政府に支えられていることが窺える。

(2) 管内農協の経営動向

ここでは、最近の農協の経営動向を概観し、主に農協経営における農業関連事業の寄与度をみておきたい。

表8には、最近5か年間の各農協の主な経営指標の動向を示した。取り上げた指標は、経常利益、農業関連収益（販売、生産資材購買、加工、利用）、信用事業収益、当期剰余金および自己資本比率である。

見られるように、農協の各事業=本業の成果を総合的に示す経常利益については、明らかに減少傾向にある農協は3に止まり、他の農協は増加あるいは安定的である。また、経営の最終成果を示す当期剰余金は4農協が減少傾向にあるが、他の農協はほぼ安定的である。さらに、農協の安定度の重要指標とみられる自己資本比率は、いずれもほぼ20%以上と高水準を維持している。

各農協のこうした経営成果について、今回の研究では、資料の制限もあり規定要因をきちんと分析することは難しい。しかし、現状を見る限り比較的安定な経営をしている農協が多いことは注目される。このため、農業関連事業がどの程度農協の収益に貢献しているのかをみることにしたい。ここでは、農業関連事業と対比するため信用事業も取り上げる。

まず、農業関連事業の収益は、ほとんどの農協で増大する傾向にある。これは最近の農業生産が概して天候に恵まれると共に、先にふれたように政府の交付金等による支持がこれを一定程度支えているからであろう。しかし、その一方で、信用事業の収益は徐々に減少の傾向にある。これは金融市場で超低金利が続くなかで、信用事業収益の重要な柱である上部機関への預金運用益が徐々に低下しているためである¹⁸⁾。

では、これらの事業がどの程度農協の経営に寄与しているのか。この分析には、各農協が作成している部門別損益計算書を使うことが出来る¹⁹⁾。

表9には、2019年度の各農協の税引き前当期利益から、金額的に大きい信用事業、共済事業および農業関連事業について、それぞれの事業ごとに営農指導

表8 オホーツク管内農協の主な経営指標

(単位：百万円、%)

	＜経常利益＞					＜当期剰余金＞				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
北オホーツク	46	100	77	58	114	42	89	71	55	75
オホーツクはまなす	237	205	210	198	247	180	171	165	179	249
サロマ	87	165	94	36	69	67	132	80	29	57
ゆうべつ町	134	86	91	36	24	145	90	96	32	39
えんゆう	313	334	316	270	349	225	255	249	237	275
つべつ	95	173	102	82	117	89	167	113	65	90
びほろ	136	171	132	113	202	183	140	80	92	166
めまんべつ	263	260	149	148	268	232	217	122	134	223
ところ	193	129	118	155	126	160	105	100	117	157
きたみらい	991	960	939	903	888	775	763	694	672	711
オホーツクあばしり	360	210	231	201	305	361	294	299	229	360
こしみず	283	250	207	175	230	208	183	202	147	191
斜里町	99	102	61	64	42	79	83	46	56	32
清里町	222	202	185	155	215	198	164	159	142	189
	＜農業関連事業収益＞					＜自己資本比率 %＞				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
北オホーツク	5,615	5,225	5,653	6,754	6,955	21.1	20.9	20.7	20.5	19.6
オホーツクはまなす	7,149	6,859	6,994	7,743	7,925	19.4	20.0	19.9	20.2	19.7
サロマ	3,469	3,523	3,415	3,478	3,394	20.9	20.5	21.7	20.9	22.1
ゆうべつ町	238	236	288	376	376	16.4	14.7	15.3	15.2	14.9
えんゆう	5,098	4,972	4,781	4,899	5,070	17.5	18.7	18.6	19.2	19.3
つべつ	276	344	395	334	361	25.1	27.4	24.1	25.7	24.3
びほろ	5,763	5,556	5,750	5,672	6,036	21.6	23.8	22.9	23.6	22.5
めまんべつ	4,829	4,814	4,597	4,829	5,123	27.5	29.3	29.2	29.6	28.0
ところ	591	539	546	576	615	24.8	27.6	27.9	28.3	28.0
きたみらい	18,793	18,591	18,573	18,174	19,482	24.5	26.2	25.9	24.3	23.2
オホーツクあばしり	8,928	8,455	8,233	8,268	8,748	19.0	19.8	19.9	19.9	19.6
こしみず	5,275	6,307	6,221	6,300	6,717	22.1	23.3	24.4	25.5	23.3
斜里町	5,407	5,309	6,360	6,468	6,486	21.2	22.9	22.2	22.4	21.7
清里町	5,192	5,200	5,298	5,243	5,295	29.8	30.4	30.3	30.1	28.9
	＜信用事業収益＞									
	2015	2016	2017	2018	2019					
北オホーツク	198	180	172	171	166					
オホーツクはまなす	253	251	241	237	224					
サロマ	169	170	171	168	168					
ゆうべつ町	169	120	83	97	102					
えんゆう	421	404	380	349	357					
つべつ	72	74	68	98	97					
びほろ	349	349	329	328	328					
めまんべつ	243	238	228	226	221					
ところ	63	61	57	58	62					
きたみらい	882	871	840	825	821					
オホーツクあばしり	655	652	639	637	642					
こしみず	201	204	200	207	216					
斜里町	223	221	219	229	215					
清里町	179	178	148	148	149					

資料：各農協の『ディスクロージャー誌』（2019年版）

注（1）JAこしみずの農業関連事業収益は、ディスクロージャー誌に示されていないので、とりあえず、購買事業、販売事業、加工事業、利用・生産施設の事業収益を計上した。

表9 オホーツク管内の農協の主な部門別損益と営農指導費の負担（2019年度）

（単位：百万円、％）

	全体 税引前 当期利益	信用事業		共済事業		農業業関連事業		営農指導 事業費 配分額
		税引前 当期利益	営農事業 分配後	税引前 当期利益	営農事業 分配後	税引前 当期利益	営農事業 分配後	
＜実数＞								
北オホーツク	84.8	47.2	2.8	40.6	9.5	281.8	72.5	284.8
オホーツクはまなす	279.6	64.2	48.8	64.6	54.3	253.3	176.4	102.5
サロマ	36.9	27.7	12.9	61.2	22.4	59.6	1.6	83.7
ゆうべつ町	40.2	26.5	16.1	41.2	32.3	42.5	-2.0	80.0
えんゆう	353.5	192.9	153.8	28.0	19.0	135.8	91.2	80.9
つべつ	121.8	14.5	7.2	125.8	12.6	152.7	107.0	57.2
びほろ	203.2	107.3	90.8	40.2	27.5	101.7	60.4	72.0
めまんべつ	264.5	83.9	71.8	39.2	28.6	244.6	156.5	119.2
ところ	189.7	2.7	-10.7	37.8	34.4	216.2	166.0	66.9
きたみらい	744.7	269.0	188.3	205.8	152.3	697.3	306.2	557.5
オホーツク網走	303.3	124.1	50.6	108.2	46.7	494.9	186.1	462.3
こしみず	230.2	55.5	39.3	63.6	52.8	196.0	97.3	141.3
斜里町	230.2	55.5	39.3	63.6	52.8	196.0	97.3	141.3
清里町	215.2	71.3	52.6	58.2	41.4	147.6	103.3	84.7
＜構成比＞								
北オホーツク	100.0	55.6	3.4	47.9	11.2	332.1	85.5	335.7
オホーツクはまなす	100.0	23.0	17.5	23.1	19.4	90.6	63.1	36.6
サロマ	100.0	75.1	35.0	165.7	60.8	161.5	4.2	226.8
ゆうべつ町	100.0	65.8	40.1	102.5	80.4	105.7	-5.0	199.0
えんゆう	100.0	54.6	43.5	7.9	5.4	38.4	25.8	22.9
つべつ	100.0	11.9	5.9	103.3	10.3	125.4	87.8	46.9
びほろ	100.0	52.8	44.7	19.8	13.5	50.1	29.7	35.4
めまんべつ	100.0	31.7	27.1	14.8	10.8	92.5	59.2	45.1
ところ	100.0	1.4	-5.7	19.9	18.2	114.0	87.5	35.3
きたみらい	100.0	36.1	25.3	27.6	20.5	93.6	41.1	74.9
オホーツク網走	100.0	40.9	16.7	35.7	15.4	163.2	61.4	152.4
こしみず	100.0	24.1	17.1	27.6	23.0	85.2	42.3	61.4
斜里町	100.0	26.3	15.8	21.0	22.6	101.5	57.3	70.1
清里町	100.0	33.1	24.4	27.1	19.2	68.6	48.0	39.3

資料：オホーツク管内農協の『ディスクロージャー誌』（2019年度）

費への配分した後の金額を示した。営農指導事業はいずれの農協でもマイナスが常態であり、このマイナス分を各事業が負担している。負担額は農協の対処方針によって異なるが、税引き後の当期利益をみることで、農協の経営への貢献度を推し量ることが出来る。

表の下段には、全体の税引き前当期利益に対する各事業についての税引き前と営農事業配分後の比率＝農協経営への寄与度を示した。

各事業のうち、農業関連事業の寄与度が最も大きい農協は10に上る。その内

訳をみると、寄与度が80%以上は、JAつべつ（87.8%）、JAところ（87.5%）およびJA北オホーツク（85.6%）の3、60～70%は、北オホーツクはまなす（63.1%）とオホーツクあばしり（64.1%）の2、50～60%は、JAめまんべつ（59.2%）およびJA斜里町（57.3）の2、40～50%は、JA清里町（48.0%）JAこしみず（42.3%）およびJAきたみらい（41.1%）の3である。

これに対して、農業関連事業の寄与度が他の事業より小さいのは4農協に過ぎない。内訳をみると、JAサロマ（4.2%）とJAゆうべつ（-5.0%）の2農協は共済事業と信用事業のいずれよりも低く、両者のなかでは共済事業の寄与度が高い。一方、JAえんゆう（25.8%）とJAびほろ（29.9%）は信用事業より低いが、共済事業よりは高い²⁰⁾。

このように農業関連事業の収益が安定的な傾向にある一方で、信用事業の収益力が今後も低下する傾向が見られ、さらに共済事業も伸び悩みの状況にある。こうした状況を考慮すれば、農協の経営の安定化を図るには農業関連産業の収益力の向上が重要であり、その対策に向けてより一層の取り組みが必要と考えられる。

(3) 管内農協にとって果たすオホーツク農協連の機能

以上にみてきた最近5年間の経営動向を勘案すれば、これまでのところ、大方の農協は農業関連事業の収益に支えられて経営的に安定的である。管内農協がこうした状況にあることは、オホーツク農協連の存在が管内農協の事業、活動に少なからぬ貢献をしてきたことを窺わせる。

以下では、オホーツク農協連が果たしてきた機能を、次の三つの側面から整理しておきたい。第一は、管内農協の事業、活動に直接的な効果をもたらす機能、第二は、農協の主体的な事業、活動を下支えする機能、第三は、農協関係者等によるオホーツク農協連の必要性の紹介、である。

1) 農業生産や農協経営を直接的に支える機能

この機能に関しては二つあるように思われる。

一つは、共通施設の整備により、各農協の投資、費用を大幅に節減、あるいは結果的に販売の拡大をもたらすことである。

各農協はこれまで、自ら投資その他の費用負担をして、必要な施設、機械を

整備してきた。こうした施設等は、畑作が中心の地域では多くみられ、費用負担もその分大きい傾向がある。規模や内容を別にすれば、箇所数は10～30程度が多く、なかには30か所を超える農協もみられる。畑作中心の農協で施設等として多いのは、農作物貯蔵庫、麦乾燥調製貯蔵施設、馬鈴薯集出荷貯蔵施設、野菜集出荷施設・選果場、でん粉工場などである。これに対して、酪農畜産が中心の農協では、施設等の箇所数は10前後あり、公共牧野事業、哺育・育成事業、コントラクター事業、たい肥製造事業、アイスクリーム製造などが多い。

先にみたように、2000年代に入ってオホーツク農協連が本格的に自ら共同利用施設を建設に乗り出し、あるいは地方公共団体の指定管理者となって当該施設を運営してきた。ここでは、オホーツク農協連がこうした施設の建設等のための投資額＝各農協の出資金をみておきたい。これを各農協が自らの施設への投資した額と比べることにより、地域内の施設投資におけるオホーツク農協連の寄与度を推計しておきたい。

表10には、オホーツク農協連が所有管理する施設への農協の出資額と各農協が持つ有形固定資産額を対比して示した。有形固定資産額には、事務所や店舗も含まれるが、この資産額とオホーツク農協連の投資の規模を対比することでオホーツク農協連の寄与度をみることにしたい。

表の数値にみるように、これらのオホーツク農協連への出資は、各農協が行ってきた設備投資額に比べるとごく一部に過ぎない。しかし、金額的には地域内の固定資本投資のごく一部であっても、新たな大規模施設であるビーンズファクトリー（総事業費80億円）および網走市小麦集出荷（同、42億円）などは、個別の農協では負担能力をはるかに超えるものであり、オホーツク農協連だからこそ実現できたものである。ビーンズファクトリーは、農協が行ってきた豆類の調整、貯蔵施設への投資の節約に加え、豆類を加えた新たな輪作体系の確立と新たなブランド価値の創造、増強された網走市の小麦集出荷施設は、農協の施設の節約と小麦の販路拡大、農産物検査センターは、個々の農協では能力的に難しい病虫害の検査を行うことで農業生産の維持、拡大、そして化製場施設はエゾシカ等の対策の効率的な推進、にそれぞれ貢献しており、個別農協の費用の節減以上の効果をもたらすと考えられる²¹⁾。

二つは、オホーツク農業の振興方策により具体的な指針が示され、各農協が

表10 管内農協によるオホーツク農協連への出資と農協の有形固定資産

(単位：百万円)

	一般 出資	畜産 施設	野菜加 工施設	化製場 施設	農産物 検査セ ンター	網走市 小麦集 出荷施 設	乳業 工場	出資額 合計 (A)	農協の 有形固 定資産 額 (B)	A/B (%)
北オホーツク	4	2	0	53	0	0	9	69	952	7.2
オホーツクはまなす	9	4	0	52	1	2	89	157	1,064	14.8
ゆうべつ町	4	2	0	40	1	1	14	62	771	8.0
えんゆう	9	5	6	45	4	5	13	88	1,855	4.7
サロマ	4	2	3	39	1	5	11	65	1,158	5.6
きたみらい	19	23	91	45	18	33	34	263	12,694	2.1
ところ	2	2	6	3	4	9	4	30	1,361	2.2
つべつ	2	2	6	12	3	5	5	35	1,415	2.5
びほろ	3	2	10	11	6	14	7	53	2,717	2.0
めまんべつ	3	2	4	6	4	14	6	38	2,461	1.6
オホーツクあばしり	10	7	10	30	5	24	14	99	2,095	4.7
こしみず	3	2	5	12	4	18	6	49	2,502	2.0
斜里町	3	2	5	6	2	17	7	42	3,016	1.4
清里町	2	2	7	6	1	15	5	37	2,471	1.5
合計	76	57	153	360	52	164	225	1,087	36,534	3.0

資料：オホーツク農業協同組合連合会『第72回通常総会資料』（2019年度）

注（1）乳業工場は農民資本で1967年に設立された（株）よつ葉乳のオホーツク北見工場（紋別市）

（2）野菜加工工場は、北見市、管内農協等で1967年に設立された（株）グリーン北見の工場。主に玉ねぎを使った農産冷凍食材、オニオンスープ等の加工。現在、オホーツク農協連も出資。オホーツク農協連の参加農協は11農協

取組む方向がより明確にされたことである。

この振興方策は、「畑作」、「酪農畜産」および「担い手、農地」の3つに分けて提示し、正確な実態把握と将来予測等を踏まえた周到な検討によって実践的な対策が書き込まれている。ここにはオホーツク農業の現状、直面している問題、対処のあり方、そして今後の課題がよく整理されている。実際に農業現場の実情を熟知した管内農協の部課長と農協連の職員が策定作業に当たったから出来たことと思われる。やや長くなるが、概要を示しておきたい。

① 畑作について

i) 合理的輪作体系の確立：現在、小麦、てん菜および馬鈴薯の3年輪作が中心的である。しかし、現状の体系では、ジャガイモシストセンチュウ類（PCN）などの病害虫の蔓延によって農業生産に支障が出る可能性が高いので、現実的に合理的な新たな輪作体系を確立が必要である。このため、秋まき小麦の連作

と根菜類の作付け頻度の実態把握、輪作パターンの見える化、豆類、野菜等の第4の作物の定着化などの対策が必要

ii) 重要な病害虫対策:現にジャガイモシストセンチュウ類(PCN)がオホーツク地域で相次いで認められる。このため新たな輪作体系の確立に加え、対策のロードマップの整理、土壌診断、蔓延防止、情報共有などが必要

iii) 新たな流通対策の整備:でん粉馬鈴薯の工場の老朽化、操業率の低下に対処するため、工場の閉鎖を含む再編統合を進める。小麦については網走市小麦集出荷施設を活用して流通合理化を進め、豆類についてはビーンズファクトリーの安定運営に向けて数量確保と保管倉庫新設などの対処の検討を開始

② 酪農畜産について

i) 生産基盤の強化:乳牛の供用年数延長と指導の強化、1戸当たり飼養頭数の増加等に伴う家畜糞尿対策、ICT技術等による労働力補完対策、畜産担当職員の教育等や生産者組織の活動強化

ii) 外部支援組織対策:労働力不足を補完するため、哺育育成預託施設の増設・情報共有・人材確保等、TMRセンターの機能発揮の促進、外部支援組織(TMR・コントラクター等)同士の連携の推進

iii) 耕畜連携:飼料的価値の高いでん粉粕の活用とその広域利用農協促進

iv) 家畜防疫対策:行政等が加わったオホーツク家畜防疫推進協議会との連携により、関係者一体となった防疫体制強化と意識向上

v) 衛生的乳質の向上:食の安全安心に配慮した生乳生産の推進

③ 担い手、農地について

i) オホーツク一体となった人材確保体制の構築:オホーツクへの移住、就農の促進のため、JA・農業者等と行政・連合会等が一体なって取り組む。

ii) 担い手の確保対策:新規参入希望者に対して受け入れ先が不足、第三者継承の情報不足に対処する体制の構築

iii) 労働力の確保対策:畑作では、特定の期間に集中的な労働力確保、酪農畜産では通年一定の労働力確保、ニーズが高まるコントラクターの労働力確保が必要。畑作では、アルバイト等の季節雇い、酪農畜産では酪農ヘルパー人材、両分野に関してコントラクターのオペレーターの確保。オホーツク一体となった体制構築と多様な人材確保に向けたチャンネルの

発掘

- iv) 労働環境の整備：農作業の安全推進とやりがいのある環境整備に向けた具体的手法の検討、多様な人材確保の観点から農福連携への取り組み

以上の方策に関しては、先にみたようにオホーツク農協連には農業振興方策の実践推進を専門に担う部署が配置されており、関係農協と相互に協力し合い計画を推進する体制が出来ている。

2) 農協の主体的な事業、活動を下支えする機能

オホーツク管内の農協は、正組合員が300人未満の小規模な農協が多いものの、ほとんどの農協は農業関連事業の収益により支えられており、経営的にとりわけ問題となる農協は見当たらない。現地実態調査による分析が必要ではあるが、現状をみる限り、農業生産を維持発展させる努力を続けていれば小規模の農協でも十分存続できる経営基盤を持つことを窺わせる。むしろ、小規模であるからこそ、管内の自然、経済および社会条件に十分配慮し、組合員の要望にきちんと向き合っ、必要な対策が出来ている場面もある。もちろん、そこには地域の農家組合員が組合員のために組織し、自主的、主体的に行動が出来るための環境、すなわち小規模な農協でも経営的に成り立つことが可能な条件があることが必要である。これらを考慮すれば、オホーツク農協連は、自主性を持つ個々の農協によって運営され、共同利用施設の整備や農業振興方策の策定と実践を支援していることに意義がある。換言すれば、オホーツク農協連の機能は、14農協にこうした環境条件を整備し、それぞれ自主的に管内の問題に立ち向かうことが出来るようにするための組織である。

先にみたように、オホーツク管内でも、規模拡大や経営の安定を目指して農協合併が行われてきた。その結果が現在の14農協体制であるが、2015年に8農協で新設合併したJAきたみらいは、農業関連事業への取り組みや農協経営の実績をみる限り、成功した合併とみることが出来る²²⁾。もちろん、他の合併農協あるいは未合併等の6農協は依然として小規模あるいは中規模である。しかし、現在の14農協の財務状況とオホーツク農協連が果たしている機能をみる限り、この地域で農協合併を急ぐ理由は見当たらない。

3) 農協関係者等による評価の紹介

今回は、農協関係者等からオホーツク農協連の機能に関する声を直接聞く機

会を持つことが出来なかった。このため、「持続可能なJAの事業運営を考える」と題して開催されたJAグループ北海道座談会における関係者の評価をみておくことにしたい。座談会には、小林国之北海道大学大学院准教授、オホーツク管内JAこしみずの佐藤正昭代表理事組合長等が参加している²³⁾。

小林（敬称略、以下同じ）は座談会のはじめに、農協の事業運営について、「経営的な見通しはなかなか難しいが、組合員と向き合い、結集力を高めるということで、事業を継続させていく」ため、「実際に農協で力を入れている取組を紹介してほしい」として、次のように問いかけた。

「北海道ではこれから少しは合併が進む可能性はあるとおもうが、例えば事業間連携などJA同士がもっと有機的に結びつくことによって、コスト面では事業管理費を削減したり、販売面ではより機敏な対応を可能にすることも求められないか」。これに対して、参加者から貴重な意見が出されたが、以下ではそのうち、オホーツク農協連にとくに関係する部分について紹介したい。

オホーツク農協連の会長でもあるJAこしみずの佐藤は、運営の当事者として次のように答える。「うちを含めて合併はそれほど進んでいないが、これからは管内14農協が連携して共通の課題を持ち寄りながら、将来ビジョンを作っていくことが大事」であり、「小さな農協は人事確保が大変なので、各農協の中身を精査し、それに対応できる人材をオホーツク農協連に集め、いつでも相談できるような組織にしたいと考えている」。また、「全道的な課題には中央会が対応してくれるが、管内特有の悩みというものがある。農協の駆け込み寺ではないが、オホーツク農協連を核にして、単体の農協事業のことだけではなく、組織全体で地域を守り、共有のオホーツクブランドを大切に育てて行くという、もっと広いところに目を向けていかねばだめだと思う」と、単協の運営当事者の立場からオホーツク農協連の必要性と課題を説明している。

佐藤はしかし、同時に次のようにも言う。「施設をまとめるのは大変だ。オホーツクでもビーンズファクトリーをつくったが、あれは実現するまでに5年ぐらいかかった。管内のでん粉工場の再編も同じで、ようやくひとつ区切りがつくが、これは10年かかった。一度まとまれば行政などの支援も得られるが、やはりわが町、わが農協という思いがあるから時間がかかる。しかし、いよいよひどくなってからでは遅い。先の話をしていかなければ」と。すなわち、各農協

は、農協間の課題を共有することには総論賛成である。しかし、実際に調整に当たった当事者としては、個別の農協にとってはそう簡単に合意できないのが現実であり、それを乗り越えて初めて、事業間連携が可能であることを指摘している。

また、JAピンネ代表理事組合長の宮本は、こうした意見を受けて、「厳しくならないとまとまらないというのはまったくそのとおりで、ピンチをチャンスとして捉えないと、事業間連携の話は出てこないと思う。例えば、農協合併についても、今までのようにどんどん進めればよいとは思わないし、皆さんが考えた結果が単独での総合事業体だとすれば、その体制を維持していくために出来ることは何か」、そして「いろいろな事業間連携もあれば、施設の効率的利用もある。それをどの範囲でやるか、地域や事業内容によって、オホーツクのような地区単位でやるところもあれば、中空知のような農協単位でやれるものもある」と述べ、今までのような農協合併ではなく、事業間連携や共同施設の効率的利用もある。地域や事業内容に応じて考えればよい、との考えを表明した。

最後に小林は、それまでの議論を受けて、次のように述べる。「これまで組織基盤の強化については、最初に合併目標を掲げ、そこに向かって北海道もやってきたが、今は各JAの考え方を最優先し、単独でいくのであれば支援していきましようというスタンスに変わっている。そこをこれからも大事にしながら、農協のあり方をもう少し広い視野から柔軟に考えていければ、JAというのは十分持続可能な存在」。

こうした見解は、これからの農協の組織基盤の強化は、従来型の法人合併ではなく、各JAの主体性を最優先するネットワーク組織による機能合併でも十分可能であり、今後はそうしたスタンスで行くのではないか、と言うものである。本稿のスタンスと基本的に同じである。

4. 北海道における農業、農協組織の特質と地区農協連

本稿の冒頭でネットワーク型農協の考え方について述べた。法人合併ではなく機能合併によって、構成する各農協が主体的に組合員の要望に応え、地域の持

統的発展に貢献するのであれば、ネットワーク型農協の形態は、地域の農業、農村社会や農協の歴史などの違いによっていろいろあってよい。オホーツク地域では農協合併ではなく、機能合併を目指して地区連合会という形態のネットワーク型農協を選択した。何故そうなのか、まずは、近年の北海道の農協合併の停滞、その背景と考えられる現在の農協の経営基盤、そして北海道特有の地区生産連の展開と農業の地帯構成の変化の関係をみることを通して、若干の考察を試みる。

(1) 北海道における農協合併進捗の遅れ

わが国では、戦後、農協合併が繰り返されたが、1980年代後半の第18回JA全国大会（1988年）において、広域・大規模農協化の推進が決議され、以後、急速に合併が進められた。北海道でも、1988年の第19回JA北海道大会で76農協構想、次いで、1994年の第22回JA北海道大会で37農協構想が決議され、その方針の下で農協合併が推進されている。

表11 第18回全国農協大会以降の北海道と全国農協の総合農協の数の推移

	1988	1995	1998	2000	2004	2005	2010	2015	2018
北海道（実数）	277	249	232	209	136	134	119	116	109
	100.0	89.9	83.8	75.5	49.1	48.4	43.0	41.9	39.4
全国（実数）	4,072	2,365	2,006	1,618	952	929	754	708	630
	100.0	58.1	49.3	39.7	23.4	22.8	18.5	17.4	15.5

資料：農林水産省「農業協同組合等現在統計」各年版

注（1）第18回全国農協大会は、1988年10月に開催された。

（2）農業協同組合等現在統計は、事業停止組合を含む。

（3）ちなみに、北海道の2017年は、農協協同組合等現在統計では116である。

一方、農林水産省「総合農協統計表」では、総合農協数は109。

この差は17であるが、これは事業停止組合数（17）と同数。

表11には、第18回全国農協大会後の北海道と全国の農協数の推移を示した。

農協数は、1988年に北海道で277であったが、2018年現在では109と39.4%まで減少した²⁴⁾。これに対して、全国では、4,072農協から630農協へと15.5%まで大幅に減少しており、全国に比べ北海道での進捗は大幅に遅れている。時期を区切ってみると、全国では1988年～1995年の僅か7年間で58.1%まで減少し、その4年後の1998年には半減（49.3%）した。これに対して、北海道で

は1995年ではまだ89.9%に止まり、その9年後の2004年になってやっと半減(49.1%)、その後は僅かしか進捗はみられない。都府県でさらに広域・大規模合併が進んでおり、また1県1農協化の動きもみられるのと比べると対照的である。

北海道では、こうした農協合併の進捗の遅さに加え、合併しても規模の大きい農協がきわめて少なく、かつ地域的に偏りみられることも特徴的である。

例えば、正組合員数の上位10農協(2019年度現在)についてみると、JAさっぽろ(正組合員数:3,670人、合併年、1998)、JA新はこだて(同:2002人、2002)、JAあさひかわ(同:2,121人、2002)、道央(同:1644人、2001)など都市部を含む農協が多く、また、JAきたひびき(同:1,750人、2004)、JAきたそらち(同:1,376人、2000)は水田地帯である。大規模農協の大半は都市部と水田地帯にあることが窺える。この他の、JAふらの(同:2,232人、2001)は、水田もみられるが畑作物、野菜など多品目生産の地域、同じくJAきたみらいは、一部に水田もあるが畑作物、野菜など多品目生産の地域である。さらに同じく畑作地帯である十勝地方のJAめむろ(1,825、1948)は、未合併農協である。

表12 全国、都府県および北海道の正組合員規模別分布(2018年度)

(単位:農協数、%)

正組合員規模	実数			構成比		
	全国	都府県	北海道	全国	都府県	北海道
～499	80	14	66	12.5	2.6	60.6
500～999	54	27	27	8.5	5.1	24.8
1,000～1,999	54	41	13	8.5	7.7	11.9
2,000～2,999	48	46	2	7.5	8.7	1.8
3,000～4,999	95	94	1	14.9	17.7	0.9
5,000～9,999	185	185		29.0	34.9	
10,000～19,999	96	96		15.0	18.1	
20,000～	28	28		4.4	5.3	
合計	639	530	109	100.0	100.0	100.0

資料:農林水産省『総合農協統計表』(2018年版)

表12には、正組合員規模別農協数の実数および構成比を、全国、都府県および北海道別に示した。

正組合数規模でみて、北海道では3,000人以上の農協は皆無であるのに対して、都府県で76.0%と大半を占め、なかでも10,000人以上の大規模な農協が

23.4%に達する。一方、北海道では1,000人未満が85.4%を占め、なかでも500人未満も60.6%と過半を占める。北海道の農協数は、1988年以降、広域・大規模合併が進められ約4割程度まで減少したが、依然、小規模なものが大半を占めるのが現状である。

(2) 農協の経営基盤としての農業関連事業

北海道において農協合併の進捗が遅い理由は、いろいろ考えられるが、その有力な一つは、農協の経営基盤が農業生産にあることである。すなわち、都府県では、農協の大半が信用事業あるいは共済事業の収益によって中心的に支えられる経営構造がみられるが、北海道では、農業関連事業の収益に多くを依存する構造である。

表13 全国農協の部門別損益計算書（総括版）

(単位：10 億円、%)

	計	信用事業	共済事業	農業関連事業	生活その他事業	営農指導事業
事業収益	5,038.9	922.2	496.0	2,478.3	1,112.5	30.0
事業費用	3,237.5	158.0	31.8	2,075.0	925.2	47.5
事業管理費	1,610.2	530.4	318.7	447.3	219.0	94.8
事業利益	191.2	233.8	145.5	-44.1	-22.6	-112.3
経常利益	271.4	269.6	161.4	-27.1	-31.7	-109.9
税引前当期利益	186.2	241.6	145.2	-50.6	-37.0	-113.0
営農事業分配分額	-	32.1	22.1	47.3	11.6	-113.0
営農事業分配分後 税引前当期利益	186.2	209.5	123.2	-97.9	-48.6	-
上記の事業別寄与度 (%)	100.0	112.5	66.2	-52.6	-26.1	-

資料：農林水産省『平成30年度総合農協統計表』（2020年）

表13は、全国農協の農林水産省が作成した総合農協統計表に掲載されている部門別損益計算書（2018年度）の数値である。全国の農協合計で、2018年度に1,862億円の税引前当期利益があった。この利益について、利益を生まない営農指導事業分（1,113億円）に分配した後の各事業部門別の数値を、税引き利益全体に対する比率=事業部門別寄与率でみると、信用事業が最も高く2,095億円、次いで共済事業の1,232億円である。一方、農業関連事業はマイナス979億円、生活その他事業はマイナス486億円である。これは営農事業の赤字の補てんに分配した後の利益についてみたものであるが、さらに注目すべきは、農業

関連事業および生活その他事業、すなわち経済事業は、事業総利益（事業収益－事業費用）から事業管理費を引いた事業利益の段階、つまり、事業の段階ですでにマイナスとなっていることである。

こうした数値は都府県の農協の状況を反映したものである。これに対して北海道の農協での部門別損益はどうか。残念ながら北海道について、部門別損益は計算されていない。しかし、これに代替するものとして、JA北海道中央会が算出している数値が利用できる。

表14 北海道の全農協の部門別損益（経常利益）

(単位：億円、%)

	計	信用事業	共済事業	農業関連事業	その他事業	営農指導事業
2014年度	170.3	84.5	56.4	135.9	0.4	-106.9
事業別寄与度 (%)	(100.0)	(49.6)	(33.1)	(79.8)	(0.2)	(-62.8)
2006年度	117.6	76.5	73.3	93.9	-7.9	-118.2
事業別寄与度 (%)	(100.0)	(65.1)	(62.3)	(79.8)	(-6.7)	(-100.5)

資料：JA北海道中央会『北海道のJAの概要と特徴』（2016年2月）

注（1）北海道の全農協108の合計値

（2）ここでの数値は農林水産省『総合農協統計表』を使っている。

表14には、経常収益の段階で部門別損益を算出したものを示した。

現時点で利用できる数値は、2014年事業年度とやや古い。とはいえ、農業生産をめぐる状況は現在と大きく変わっていないと思われるので、この表で北海道の部門別損益の状況をみることにしたい。

北海道の場合、都府県と異なり、経常利益が最も大きい部門は、農業関連事業（136億円）、続いて信用事業（85億円）、共済事業（56億円）であり、生活その他事業（0.4億円）である。表には2006年度も示した。この間、全体の経常利益は増加しているが、なかでも農業関連事業の寄与度が最も大きい。一方、信用事業の増加は小さく、その他事業は僅かながらプラスに転じたが、共済事業は若干減少している。

北海道でこのように農業関連事業の収益が安定して増加しているのは、米の価格が高関税の下で生産調整などによって安定的であること、さらに稲作農家には水田活用交付金や経営安定対策交付金等が交付されていること、一方、畑作農家には経営安定対策交付金等、畜産農家には牛乳補給金等が交付され、そ

これらの経営はかなりの程度下支えされていることなど、が要因であろう²⁵⁾。

こうした事情を勘案すれば、信用・共済事業の収益にほとんどを依存する都府県の農協経営にあっては、超低金利が続く中で収益が減少傾向にあり、経営の維持、安定のために大型合併を急がざるを得ない。しかし、北海道の農協では、小規模のままであっても、農業関連事業の収益が経営を支え続けている限りは、都府県のように合併を急ぐ理由は見当たらず、これが近年、北海道で農協合併が停滞的である理由の重要な一つと考えられる。

北海道で、このように小規模の総合農協でも農業関連事業の収益力が高いのは、道内の農業産出額（2019年度、9.1兆円、全国比13.8%）が大きく、1経営体当りの農業所得（同、951万円）が高いためであろう。ここでは、参考までに、関連する統計数値から北海道の農業生産力あるいは農業所得の高さを確認しておきたい²⁶⁾。

表15 主要農業指標に関する北海道と都府県の対比

	主要指標	単位	北海道 (A)	都府県 (B)	A/B (倍率)
農家	主業農家率	%	70.9	19.2	3.7
	65歳未満の農業専従者保有率（販売農家）	〃	74.2	26.2	2.8
1経営体当り 経営規模	経営耕地面積	ha	28.5	2.2	12.9
	乳用牛飼養頭数	頭	134.2	58.5	2.3
	肉用牛飼養頭数	〃	200.3	45.4	4.4
1経営体当り 農家経済	農業粗収益	千円	35,035	5,403	6.5
	農業所得	〃	9,507	1,510	6.3
	農外所得	〃	762	1,558	0.5
	農家総所得	〃	10,958	4,933	2.2
	農業依存度	〃	92.6	49.1	1.9

資料：北海道『令和元年度（2019年度）北海道農業・農村統計表』（2020年6月）

表15には、主要農業指標について北海道と都府県を対比して示した。主業農家率、65歳未満の農業専従者保有率はいずれも70%以上、経営耕地面積は13倍、家畜の飼養頭数は2～4倍などである。北海道の農業は都府県に比べ規模も生産性も大きく上回る。

表16 主要農産物および畜産物に占める北海道農業の割合

	農産物										畜産物	
	水稻	小麦	馬鈴薯	甜菜	大豆	小豆	南瓜	スイート コーン	たま葱	長芋	生乳	肉用牛
<北海道>											・千頭・千ha・	
作付・飼養(千ha)	103	121	50	57	39	21	7	8	15	2	801	513
収穫・生産(千ト)	588	678	1,890	3,986	88	55	66	84	717	60	3,965	92
<全国シェア>												
作付・飼養(%)	7.0	57.4	68.9	100.0	27.2	82.0	46.2	36.8	56.1	36.9	60.1	20.5
収穫・生産(%)	7.6	65.4	80.2	100.0	40.6	93.7	41.1	38.4	62.1	44.9	54.4	19.2

資料：北海道『令和元年度（2019年度）北海道農業・農村統計表』（2020年6月）

注（1）農作物については、水稻以外はシェアが30%を超えるもの

（2）農作物のうち、野菜以外は2019年、野菜は2018年の数値

（3）畜産物については、飼養頭数は2019年、生産量は2018年のもの

表16には、道内農業生産の全国シェア（2019年度現在）を示した。

まず、収穫・生産量でみると、北海道は、米は現在7.6%に過ぎないが、畑作物では小麦65%、馬鈴薯80%、てん菜100%、大豆41%、小豆94%、玉ねぎ62%、長芋45%であり、畜産物では、牛乳は54%と過半を占める。こうした数値は、作付・飼養規模と比べると、上にみる農業生産性の高さが裏付けられる。

（3）地区農協連の展開過程と北海道農業の地帯構成

オホーツク農協連は、戦後に設立された地区生産連の一つ、北見地区連が前身であることは先にみた。この北海道に特有の地区生産連とは、道の連合会とは別に、地域の生産条件に即した農業生産の確立に必要な生産・指導を行う目的で設立された、地方行政区単位の連合会組織である。地域の農業に関する生産・指導は、戦前において主に農会（道段階は北海道農会、市町村段階は郡農会）が担ってきた。しかし、1943年に農業団体法が制定されたことで、産業組合と共に農業会に統合された。そして終戦後、戦後改革によって農業会が解散となり、新生農協が誕生する中で、旧農会の事業は一時的に農協によって引き継がれた。しかし、1948年、新たに農業改良助長法が制定されると、その事業の大半が農業改良普及所に移された。このため農協にはその一部が残されるに止まった。

この間、農協の設立が進む中で、早くも1948年の前半には、北海道において

も今後設立する連合会を総合事業方式か業種別連合会にするか、あるいは地域=支庁ごとにするかなどに関する議論が始まる。その結果、統合事業方式は農林省に認められず事業別連合会方式が、そして、各支庁の管内を単位に地区連合会が設立された。

表17 地区生産連の設立状況等

(単位：人)

	設立年月	会員数		役員数		職員数	
		正会員	準会員	理事	監事	総数	うち女子
石狩生産連	1948年8月	28	0	10	3	24	4
道南生産連	1948年9月	36	0	12	3	13	2
後志生産連	1948年8月	30	0	8	3	23	2
胆振生産連	1948年9月	23	0	10	3	3	1
日高生産連	1948年7月	18	0	10	3	7	3
空知生産連	1948年8月	41	0	14	3	26	2
上川生産連	1948年8月	47	0	14	3	10	2
留萌生産連	1948年8月	15	1	7	2	4	1
宗谷生産連	1948年10月	14	0	8	2	4	1
北見地区連	1948年8月	43	3	16	3	33	3
十勝農協連	1948年8月	39	0	12	3	47	6
釧路主畜連	1948年9月	27	2	10	3	24	2
根室生産連	1948年9月	12	0	7	2	7	2

資料 北海道生産連会『生産連史』(1995年6月)

注 (1) 会員数、役員数、職員数は1951年当時のもの。

(2) 上川には、地区連に加えて経済連(職員数19名)があるが、省略した。

(3) 北見地区連は、1951年に北見地区連と北見指導連に分かれたが、後者は、省略した。
なお、地区連から後者に8名の関連職員が異動したようである。

表17には、道内の地区生産連の設立年月日と農協等の会員数、役職員・職員数を示した。北海道には、地方の行政組織である支庁が14あり、地区連はそれを単位としたが、道南生産連が渡島と檜山の両支庁を含むことになったため、実際に設立されたのは13である。

しかし、こうして発足した地区生産連は、1959年に全国で始められた系統体質改善運動の下で、順次ホクレンその他の全道段階の連合会等へその主要な事業が移管された。先にみたように、オホーツク農協連の前身である北見地区生産連が、そうした事業移管の第1号(1961年)となったが、その与えた影響は大きいものがある。すなわち、1962年7月になると、北空知地区15農協が「北部空知農協連合会」として独立するという動きをみせた。こうした事態に対処

するため、1963年には地区連選出委員、道連役員・参事等で編成された「体質改善特別委員会」が作成した「系統農協体質改善案」が全道組合長会議において承認された。そこでは、地域の自主・独立採算・総合性の3原則が強調され、その方針に沿って、1963年には、地区生産連の機能が、道連の支部・支所と共に、地区総合運営委員会の下で存続されることが決まった。そこで設立された総合運営委員会の役割は、「各地区で連合会毎の縦割りの事業体制を改め、連合会の運営意思を統一し、地区一体的な事業運営を企画する」²⁷⁾ ことにあった。

地区生産連は、結局、1960年代後半までに、9つが道の連合会等への移管を終えた。地区生産連に残された機能は、地域農政活動、家畜登録事業、財産管理等に限られた。一方、一部の事業を移管したものの主な事業を維持したのは4つ（十勝、上川、釧路および根室）に止まる。この間の事情に関して、北海道生産連会（1995）によれば、事業を存続したのは「いずれも畜産事業の比重が大きく、草地改良や家畜市場事業等を牽引車に、40年代（昭和、筆者）までに急速な事業拡大をみせた」地区生産連であり、また、事業の移管と存続を分けたのは、「一つには農業基盤の違いであり、二つには基礎財産の差」があったとのことである²⁸⁾。

これら13地区生産連のその後の動きについては、必ずしも正確にフォローが出来る訳ではない。しかし、本稿で問題にしている、北海道型ではネットワーク型農協としての地区連合会があるのでは、という観点から見て、最も注目されるのは、十勝農協連と思われる²⁹⁾。

十勝地区には現在、19市町村に24農協がある。これらの農協は農畜産物の品目ごとに農協間で協同するネットワークで結ばれているが、この組織と活動を実質的に支えているのが、十勝農協連である。じつは十勝地区では、先にみた1992年の道内37農協への統合構想の中で、十勝地区農協の組合長会議の合意を得た合併計画である「十勝1農協構想」がある。しかし、この構想はその後具体化されないまま今日に至っている。

この理由について大田原（2008）が、とくに見落とせないものとして挙げているのは十勝農協連の存在である。十勝農協連の主な事業としては、農産事業としては優良種苗の増殖と普及を中心に各種施設等を保有、運営し、畜産事業では優良畜種の導入と家畜登録等の事業、電算事業では十勝地域農業情報シス

テム等の構築、その他情報提供等がある。もとより、こうした事業、施設は予算的にも人的にも個々の農協は出来ないものである。これまでわが国農業を襲った厳しい環境の下でも十勝地域が持続的に発展してきた要因の一つは、十勝農協連の存在にあると言って過言ではない。

これに対してオホーツク農協連は、1990年代までこうした事業、活動はほとんどなかった。しかし、現在では、十勝農協連には及ばないまでも、先にみたように、管内農協の事業、活動を直接的、間接的に補完する機能を徐々に拡大している。ではなぜ、オホーツク農協連は道の連合会等へ事業移管した以降、こうした事業、活動が見られず、2000年代に入って再開の方向にむかうことになったのか³⁰⁾。

本稿では、その有力な手掛かりは、北海道農業の地帯構成の変化に関係があるのではないかと考える。まずは、従来の研究成果を踏まえて、戦後北海道農業の地帯構成の変遷を概観しておきたい。

坂下（2006）によれば、地区生産連が設立された時期の北海道農業の基本的性格は、次のようである。「沿岸部の非中核地帯（中山間地帯）を除くと、旧開地域としては河川取水を主とする石狩河流域を代表とする平坦部の水田型地帯、十勝平野や北見盆地を中心とする畑作型地帯、そして端緒的に戦前に主畜地帯に位置付けられた根釧原野と天北丘陵である。とはいえ、以上の経営形態の区分は明瞭なものではなく、田畑作ないし水田酪農さえも含むものであり、しかも水田型地帯は繁殖馬産地帯としても位置付けられていた」。そして、「こうした戦前期の骨格の間に、戦後入植地区が組み込まれてゆく。その中心は、地域開発序列の最後発部に位置する主畜地帯、畑作型地帯の山麓・沿岸部、そして水田地帯のなかで空白となっていた泥炭地域であった」³¹⁾。

今日みられる北海道の農業地帯構成が枠組みを現すのは、農業基本法のもとで農業の近代化が進んだ1970年代末である。この時期は、「際立った農業地帯としての専門化を強め、土地利用からいうと水田型地帯、畑作型地帯、草地型酪農地帯が明瞭に現れるようになる」³²⁾。

表18 北海道農業の地帯構成とその特徴

農業地帯	行政区域	地域の特徴	農業産出額および主な構成
道央	空知、石狩、胆振、日高、上川、留萌	稲作を中心に、野菜や軽種馬、肉用牛などの地域の条件を活かした農業	【4,336億円】：米(26%)、野菜(22%)、乳用牛(13%) その他畜産(22%)、畑作物(7%)
道南	後志、渡島、桧山	稲作、施設園芸、畜産、畑作など多様な農業	【947億円】：野菜(32%)、乳用牛(16%) 米(14%)、肉用牛その他畜産(19%)、畑作物(12%)
道東(畑作)	オホーツク、十勝	麦類、甜菜、馬鈴薯、豆類等な畑作(輪作)や酪農畜産が大規模で機械化	【5,045億円】：乳用牛(40%)、畑作物(19%)、野菜(16%)、肉用牛その他畜産(19%)
道東(酪農)	宗谷、釧路、根室	冷涼な気候を生かしたEU諸国に匹敵する装置型畜産展開	【2,433億円】：乳用牛(90%)、肉用牛その他畜産(7%)

資料：北海道農政部『データでみる北海道農業・農村の動向』(2019年8月)

注 (1) 北海道では、2010年度から、旧支庁に替えて、14の振興局(うち9つが総合振興局)が置かれている。

(2) 農業産出額は、2017年度の数値

表18は、北海道農政部によって示されている、現在の北海道農業の地帯構成である。次のように、大きく4つに区分されている。

①道央地区(空知、石狩、胆振、日高および上川)：水田農業が中心の地帯で酪農、畜産との複合経営もみられるが、近年では野菜作の割合が増えている。
 ②道南地区(後志、渡島および桧山)：もともと漁業開発が先行した沿岸地域で耕地も狭く、漁業者が兼業で小規模農業に取り組んできた。稲作、施設園芸、酪農・畜産地域など多様な農業の展開がみられる。北海道では農業の地帯構成論としてはあまり取り上げられてこなかったが、近年では中山間地帯の農業と注目されている。
 ③道東(畑作)：北海道の東部の農業地帯は、大きく二つに分けられ、その一つが、オホーツクおよび十勝の畑作地帯である。ここでは大型機械による主要畑作物の輪作体系、大規模な酪農、肉用牛がみられる。
 ④道東(酪農)：もう一つが、宗谷、釧路および根室の酪農地帯である。冷涼な気候のため耕種農業には向かず、戦後の大規模な農地開発で草地等を造成、現在ではEU並みの大型酪農が展開している。

北海道農業の地帯構成の成立と今日の状況を見ると、地区生産連の歴史と農業の地帯構成は、次のような関係にあると考えられる。

現在の農業の地帯構成をみる限り、70年代末以降にその枠組みが定まって以降、こうした枠組みの中で作目の変動はあるが、基本的には変わっていない。しかし、大半の地区生産連が道の連合体等に主要業務を移管した1960年代後半

の時期は、農業基本法に基づく農業の近代化が進められており、各地区に特有の自然、経済等の環境条件を反映して状況は異なるものの、農業構造の改善あるいは規模拡大と共に、相対的に有利な作目を模索する必要があった。こうした状況では、どの地域であっても当面する課題はある程度共通していた。こうした状況の下で、そうした課題に地域ごとに取り組むよりは、道の連合会等が政府の補助金等を活用して、道内一円を対象とする事業、活動を一元的に実施することは、それなりに十分意味を持った。

しかし、地帯構成の枠組みが定まってきた1980年代以降、とくに90年代以降になると、北海道のみならず、わが国農業、農村は新たな農業問題に直面する。1999年に旧農業基本法に替えて制定された、食料・農業・農村基本法はまさにこうした新たな農業問題に対処するためのものである。この法律で、新たな農業問題は、次の4つの問題を持つとして捉えられた。①食料自給率の大幅低下、②農業および農村社会の担い手不足、③中山間農業地域の衰退、④農業の多面的機能あるいは環境保全に果たす農業、農村の機能低下、である。これらは、わが国の農業および農村社会はもとより、わが国社会、経済のあり方を根本から揺るがす問題である。

これらの問題の中で、①の自給率の問題は、主に政府の対処すべき問題と言える。しかし、②から④は地域ごとに特有の形で発現する問題であり、まさに地域で対処すべき問題である。北海道の場合で言えば、そこでの農業が基本的に同じ特徴を持ち、それ故に直面する問題もかなり共通する農業地帯では、地域が主体的に取り組む必要がある。例えば、先にオホーツク農業の振興方針でみたように、農家の急速な減少、高齢化の進行、後継者の不足等で労働力の確保が困難になり、また、耕地の遊休化に対処し、有効利用を進める等の土地利用調整の必要性、高額の農業関連施設や農業機械に対する投資負担の増大への対処等々、この地域に発現する問題は、地域自らが対処せざるを得ない。

こうした地域特有の問題は、すでに個々の農協あるいは地方自治体にとっては人的にも費用負担でも対処は難しい。オホーツク農協連は、こうした時代状況の変化のなかで、地域の要請に応じて地域に必要な事業、活動を、かつての地区生産連とはその内容を変えて復活させてきたとみることが出来る。今日、他の地域にみられる地区農協連の新たな動きも、こうした背景の下で生じたも

のと理解できる。

たしかに、道の行政地区を単位とする農協合併でも、地域の抱える問題に対処することは不可能ではない。しかし、今日みられる農協合併の第一義的な目的は、広域、大規模な農協とすることで、地域の農協を維持、存続させることにある。しかも、結果的にそれが地域農業や農村社会の維持存続につながることはあっても、合併には膨大な費用、人的労力、多大の時間が費やされざるを得ない面も否定できない。これに対して、北海道のオホーツク農協連にみる地区農協連の方式は、あくまで個別農協の事業、活動における主体性を尊重・補完しつつ、農協間でネットワークを組んで地域に共通する問題、課題に対処することによって、地域農業、農村社会の持続的発展を目指すものである。また、こうした対処のあり方は、法人合併に伴う膨大な費用、労力、時間の大幅な節約を可能にする。

先に十勝では、管内24農協と十勝農協連が設立したJAネットワーク十勝があることを紹介した。このネットワーク十勝は、もともとは1994年の全道37農協構想の中で、十勝管内1JAの実現に向けた基盤整備の意味もあった。しかし、2020年9月、こうした体制のあり方を見直し、運営の主体を十勝農協連に一本化した³³⁾。これは現在のオホーツク農協連に共通する体制である。こうしたオホーツク農協連等の動きは、北海道の農協が、今日当面する新たな農業問題に対処する上で、北海道の農業の地帯構成に即した農協のあり方、すなわち、同じ特徴と問題、課題を持つ農協地帯を抱える地区農協連が、ネットワーク型農協として発展する可能性が高いことを窺わせる。

しかし、今日では、北海道農業をめぐる国際情勢は厳しく、また、政府の政策支持に依拠する部分がきわめて大きい。現在安定的推移しているようにみえる農業は、基本的には極めて不安定な環境要因のなかにあることは、十分注意を要する。

5. まとめと残された課題—今後のネットワーク型農協のあり方

(1) まとめ

本稿では、オホーツク農協連を事例に取り上げ、何故、北海道ではネットワー

ク型農協が地区農協連という独自の形態をとって現れるのか、その解明の手がかりを得るため、次の二つの課題を設定した。

第1は、オホーツク農協連の組織、事業体制、および連合会を構成する管内の農協の組織、事業内容について実態を把握した上で、オホーツク農協連が管内農協に果たす機能を検討、整理すること、である。

第2は、北海道におけるネットワーク型農協が地区連合会という独自の形態をとるのはどうしてか、を考察することにある。

これらの課題に関する回答はすでに示したが、まとめとして、次のことを述べておきたい。

第1の課題について。2000年代以降、オホーツク農協連は、管内農協をネットワークで結び、本稿で言うネットワーク型農協の運営、管理を担う体制を構築している。そして、農協が必要とする大規模な共同利用施設等を建設あるいは管理すると共に、管内農業の振興方策の策定し、当面する問題の実態把握と今後の発展方向、対策を具体的に提示している。また、管内農協の経営状況を見ると、ほとんどの農協は安定的に推移している。

こうした事情を勘案すれば、オホーツク農協連の事業、活動は、管内農協に対して、一つは、農業生産や農協経営を直接的に支える機能、二つは、農協の主体的な事業、活動を下支えする機能を果していることが窺える。

第2の課題について。近年、北海道での農協合併が停滞的なのは、道内の農協の経営基盤が主に農業関連事業にあり、農業が安定的に推移しているからである。一方、都府県農協の経営が合併を急ぐのは、収益力を急減している信用・共済事業に中心的に依拠しているからである。こうした状況を踏まえれば、北海道の農協は合併を急ぐ必要がないと思われる。しかし、北海道では農協が今後の農業の動向いかに翻弄される可能性も十分あることに留意すべきである。

また、北海道では、ネットワーク型農協が地区農協連という独自の形態をとるのは、地区農協連の歴史と農業の地帯構成の変化が深く関係していると思われる。もとより本稿で述べたことは仮説の域を出るものではない。しかし、ここで留意すべきは1990年代に入り、わが国農業問題が大きく変化したことである。そこで現れる問題のうち、担い手問題、中山間地域問題および農業の多面

の機能低下の問題は、いずれも地域に特有の問題として発現するのであり、それぞれ地域で対処せざるを得ない。こうした今日の状況を踏まえると、北海道の場合は、オホーツク農協連にみるように、同じ農業地帯にあって、共通する問題、課題に当面する農協が、農協の主体性を発揮しつつ、ネットワークを組んでその解決に取り組むことは十分考えられる。すなわち、北海道では今後、ネットワーク型農協が地区農協連という形態で設立される可能性があると考えられるが、いかがであろうか。

(2) 残された課題

本稿は、実証的な研究には程遠く、あくまで仮説の域を出るものではない。当面は、活動を再開しているとみられる幾つかの地区農協連の調査に加え、農業の地帯構成とその動向についての研究が必要と考えている。しかも、本来、本稿で取り上げるべき重要な課題も残されたままである。それは、北海道の農協における意思決定のあり方に関するものである。

北海道において、農協合併の進捗が都府県と異なるのは、農協の組織基盤である村落組織の独自性にも関係があると考えられる。北海道の村落社会は、戦前からの「農事実行組合」が基礎にあり、これは農協の組織基盤でもある³⁴⁾。このため、農協における意思決定は、都府県のように「自治村落」を組織基盤とする農協のそれとは異なることも十分考えられる。そうであれば、北海道の今後の農協合併の進捗は、都府県とかなり異なるかも知れない。今後、北海道での農協合併を考える場合、農協の意思決定のあり方に影響すると思われる組織基盤は、農協の経営基盤と同じく重要と思われる。今後の農協の持続的な発展を図る上で、農協合併よりも地区農協連を選択するのか否か。この課題を考えるためにも、農協の組織基盤の問題については、今後とも可能な限り取り組んで行きたい。

なお、今回の調査、研究では、年初来のコロナ禍の下にあって、通常であれば行うはずの現地実態調査が出来なかった。このため、北海道の関係者の方々に資料の提供をお願いし、快く応じて頂いたお陰で多少なりとも研究を進めることが出来た。記して、謝意を表したい。

注

- 1) 近年の農協合併の推移および1県1農協化の動きについては、両角（2019a）を参照されたい。
- 2) 三輪のネットワーク型農協論は、三輪（1997）を参照されたい。
- 3) 熊本県では、2000年頃をピークに青果物販売額が落ち込んでおり、2008年から2011年頃にかけてボトム期を迎えた。しかし、県経済連が中心となって県内11農協が参加して作った販売ネットワーク組織の販売努力が実り、以降今日まで販売額は増加するというV字回復を遂げた。ここにみる農協間ネットワーク組織が持つポテンシャルの高さは、今後のネットワーク型農協の可能性を考える上で注目すべきものがある。詳しくは両角（2019a）を参照されたい。
- 4) 北海道では、後にふれるように、従来の支庁（2010年から「地域振興局」と改称）単位に形成されてきた農協の地区連合会有る。東山寛（2018）は、道の連合会等との機能分担を進めてきた結果、今や「開店休業状態で、その使命を実質的に終えている地区連があることも、残念ながら事実である」とした上で、しかし、「オホーツク農協連、釧路農協連、さらには上川生産連には「地区連ルネッサンス」ともいうべき事態が生じている。それぞれかたちは違うものの、新たに専門的なスタッフを配置して、会員農協（単協）・組合員が求める機能を担うべく、その役割を拡充しつつある点が共通している。」（p1）と述べ、これらの活動に注目している。また、大田原（2008）は、十勝農協連のネットワーク組織の概要と機能について詳しく報告している。なお、北海道には、本稿で取り上げるオホーツク農協連、上記の十勝農協連を含め、10を超える農協連合会有る。すなわち、空知農協連、北空知広域農協連、日高生産農協連、函館育ち広域農協連、桧山北部広域農協連、留萌地方生産農協連、宗谷生産農協連（事業休止）、美幌地方広域農協連、釧路農協連、根室生産農協連、および、澱粉工場を運営する専門農協連合会として美幌農産加工農協連、南十勝農産加工農協連、東部十勝農産加工農協連がある。
- 5) 三輪のネットワーク型農協のイメージは、スペインのモンドラゴン協同組合企業体（以下、「モンドラゴン」と略称）の組織、事業体制と共通するものがある。筆者も、ネットワーク組織の企画運営をする本部組織については、モンドラゴンの事例が参考になると考えている。モンドラゴンの調査結果については、両角（2019a）でも触れているが、より詳しくは両角（2017）および坂内（2018）を参照されたい。また、モンドラゴンの経験を踏まえてわが国の新たな農協のあり方を論じたものに両角（2019b）がある。併せて参照されたい。
- 6) 本来、こうした関連を考えるには、北海道の農協を取り巻く自然、経済および社会環境を詳細に検討する必要がある。そのため必要な現地実態調査を行う必要があるが、年初より発生したコロナ禍のため、現地に協力をお願いして可能な範囲で資料収集するに止めざるを得なかった。
- 7) 本稿でのオホーツク農業に関する記述は、オホーツク農業協同組合連合会（2019年）に多くを負っている。この他、オホーツク地域の農業の特徴と変遷の部分は、志賀・佐々木論文（2006）を参考にした。なお、この論文では「網走畑作の構造変動」とされているが、「網走地域」は、2010年に網走支庁が改称されてオホーツク総合振興局となって以降、「オホーツク地域」と呼ばれている。
- 8) 地区の農協の組合長会が地区の農政活動を担うことになったのは、主要事業は移管せざるを得ないとしても、地域意思を示す機関としての機能維持の維持は必要と考えた

からである。北海道生産連会（1995）、p148

- 9) 北見地区連の元職員は次のように述懐している。組合長会直属の「北見地区系統乳業工場設置特別委員会」は、「組織の事務局長は道連支部等からの出向・兼務、事務局長は専任体制とし、工場設置運動のために職員が常駐することになったのでした。やがて全道的な意向もあり、工場はあくまで地区の出資で地区の責任において運営する、それをホクレンが出資・販売等で支援するということになり、45年10月には市乳およびチーズを主要製品とする紋別工場プランが正式に発表されたのでした。さらに、この時期から工場設置問題のイニシアチブは組合長会から地区連に移ることになりました。46年（昭和46年＝1971年）には、新たに「北見地区連乳業工場特別委員会」が設けられ、地区連自体も常勤理事制・参事制が打ち出されて、地区連が息を吹き返すことになったのでした。」北海道生産連会（1995）、p179
- 10) 同じ元職員はさらに、この時期の北見地区連の役割について、次のように述懐している。当時の北見地区連の果たす機能について考える手がかりを与えられるので、参考までに見ておきたい。「北見地区連が連合会に来てから「やはり、管内の農業振興のために、企画・調整を存在が不可欠だ」と確信するようになりました。さらには「地区連の事業全面移管は実は惜しいことをしたのではないか、もう少し事業を続けていても良かったのでは」とさえ思うことがあります」。また続けて、「道連の支所長は2～3年で転勤してしまうので、この地区における長期的な問題については十分に取組めないうらみがありますし、行政を含めた立割体制の中でなかなか各団体の意思疎通が遅れがちということもあるからです。」と述べている。北海道生産連会（1995）、p179
- 11) 敷料としてのウッドマットの導入のため、モデル事業を使い、敷料製造機＝エコカール製造機械の導入を行った。2002年から2013年頃までは30千トン前後の生産量を維持したが、最近では原料の不足によりその生産は大幅に減少している。
- 12) オホーツク農協連は、14農協で構成する連合会組織＝法人組織であり、総会の決定の下で、代表理事会長以下の下理事会が業務施行する。しかし、これとは別に、従来から同じ14農協組合長による組合長会議があり、地域オホーツク地域の重要な問題、課題について協議してきた。ちなみに、第1次農業振興方策は、オホーツク組合長会が中心となって策定したものであるが、第2次農業振興方策は、組合長会議とオホーツク農協連が協議して策定している。なお、オホーツク農業協同組合連合会（2019）には、関連団体とその役員が掲げられている。主なものは次のようである。①オホーツク農業協同組合連合会（会長1名、副会長1名、理事5名）、②オホーツク農業協同組合連合会役員選考会（委員長1名、委員4名）、オホーツク農協酪農畜産対策委員会（委員長1名、副委員長1名、委員14名、合計14名、これに加えてオブザーバー2名。この委員会にはオホーツク農協連の構成農協がすべて参加。オブザーバーは、オホーツク農協青年部副会長1名、オホーツク農協助成協議会監事1名）④オホーツク農協畑作青果対策委員会（委員長1名、副委員長1名、委員11名、合計13名、北オホーツク農協が参加していないが、ここには畑作がほとんどないためである）、⑤オホーツク農協米対策委員会（委員長1名、副委員長2名、委員1名、合計4名。4農協とも米生産のあるところである）。
- 13) ここに示した機構・職員の配置は、2020年8月に改訂されたものである。なお、オホーツク財団は、オホーツク管内の市町村、北海道、関係団体、企業等が結集し、長期的、広域的な視点に立って地域産業の総合的な振興と活力ある地域社会の形成に資することを目的に2012年に設立された。
- 14) ここでの主要施設に関する説明は、ホクレンの職員、天羽高士氏が筆者のために報告してくれたレポートに拠る。
- 15) 最近5か年度の通常総会資料を見ると、経常利益は2014年度（134百万円）～2016年度

(53百万円)にかけて減少した後、再び増加し、2019年度(103百万円)にはかなりの程度回復したことが窺える。当期剰余金も同様の傾向を辿り、2014年度の39百万円から2019年度には76百万円となった。また、部門別損益計算書(2019年度)によれば、敷料確保事業以外の各種の事業、活動は黒字である。最近にみる事業、活動の拡大は、安定した経営の下で行われていると考えられる。

- 16) 北海道には、2017年度現在で108農協(北海道農協中央会調べ、農林水産省「農業協同組合等現在統計」の109とは異なる。)のうち、正組合員数が千人を超えるのは16農協(14.8%)である。一方、300人未満は40農協(37%)、5人未満は63農協(58.3%)である。北海道全体と対比しても、オホーツク管内は300人以下の小規模農協の割合が高い。また、職員数規模では、JAきたみらいは上位5位に入り、また、80人以上(64.3%)は、道内(58.3%)と比べても多い。
- 17) なお、こうした組合間の格差に関して、考慮しておく必要があると思われるのは、オホーツク管内の幾つかの農協が設立する連合会の存在である。2019年4月現在でみると、斜里地区と北見地区には、6農協(JAびほろ、JAめまんべつ、JAつべつ、JAオホーツクあばしり、JAきたみらいおよびJAとことろ)が組織する美幌地方農産加工農協連(設立、1966年)があり、でん粉工場を所有、運営している。現在、年間250万俵(60kg)の処理能力を有しており、環境対策のためもあり、ポテトジュースに含まれるタンパク質を回収、飼料にすることで悪臭の発生を抑えている。また、斜里地区には、美幌地方広域農協連(設立:1974年)がある。主たる業務として玉ねぎ、馬鈴薯の選別放送販売受託及び種子馬鈴薯の選別包装等を行っている。このほか、北見地区では、管内8農協が設立した北見広域連(設立:1971年)があった。これは玉ねぎ産地の形成を目指して道内初の広域営農団地の形成を目指したものであるが、JAきたみらいの新設合併でその役割を終えた。これらの連合会の存在は、組合員の利益増進に大きな寄与しているはずである。この点については、現地での調査が必要であり今後の課題としたい。
- 18) 農林中金は、現状の金融市場の超低金利の下で資金の運用益が低下傾向にあることから、農協信用事業において貸出金利と並ぶ重要な収益源である預け金金利(奨励金利)を引き下げざるを得ない状況にある。報道によれば、引き下げは、2019年3月から2022年3月までの間に、現在の0.56を0.1~0.2ポイントの予定である。
- 19) 現在では、農林水産省の事務ガイドラインに従い、2004年3月から改正後の「部門別損益計算書」が作成されている。事業部門は、信用事業、共済事業、農業関連事業、生活その他事業、営農指導事業の5つに区分され、各部門に共通する管理費等=共通管理費等は5部門に配布するが、営農指導事業損益は税引き前当期利益の段階で、他の4部門に配分される。斉藤(2005)に詳しいので参照されたい。
- 20) まず、JAサロマとJAゆうべつ町で農業関連事業の寄与率がきわめて低い理由の一つは、営農指導事業への配分額が税引き前の農協全体当期利益を大きく上回ること、もう一つは、農業関連事業の税引き前当期利益、14農協の中で農協の税引前当期利益が最も小さいことが、考えられる。次いで、JAえんゆうおよびJAびほろの農業関連事業の寄与率が信用事業を下回る理由については、一つは、先の2農協よりは高いものの農業関連事業の税引当期利益が最も低い部類に入ること、もう一つは、信用事業の収益力が14農協のなかでは相対的に大きいことである。後者に関して、信用事業の収益力を支える資金運用収支(預金利息、受取奨励金、貸出金利等の資金運用収益から組合員等への貯金利息、借入金利息等の資金調達費用を差し引いた額)が14農協のなかでも高い部類に属する。ちなみに、2019年度現在では、資金有益が最も高い順から、JAきたみらい(703百万円、以下同じ)、JAオホーツクあばしり(703)、JAえんゆう(332)、

JAびほろ (276) であり、両農協は上位3位、4位である。とはいえ何故、この2農協が高いのかについては、さらに詳しい分析が必要である。以上のことから再確認できるのは、オホーツクの農協では、経営の安定・発展と地域農業の振興に向けて、農業関連事業の収益力の改善、増加が大事ということである。

- 21) 各農協の通常総会資料には、建物、構築物、機械施設等の有形固定資産の累計減価償却率が記載されているが、ほとんどの農協で、これらの数値が70～90%台にあり、既に更新時期を迎えているものが大半を占めることが窺える。これら数値の詳細は不明であるが、こうした有形固定資産の実態から推測すると、オホーツク農協連としては、今後一部あるいは全地域で共有化することで費用の節約あるいは高効率化を図ることが可能な施設の建設、あるいは市町村の協力の下にその施設等を指定管理する等の余地が多く残されていると思われる。
- 22) JAきたみらいの合併の背景、合併の経過および成果については、河田 (2016) を参照した。この合併では、とくに営農指導事業の充実に配慮したことに特徴があるとされている。
- 23) オホーツク農協連については論じたものは、(一社) 北海道地域農業研究所 (2018) があり、その第Ⅲ章1. オホーツク農協の振興方策、1) なぜ広域計画を策定したのか (東山寛稿)、2) 北見農協連の機能強化農方向 (糸山健介稿)、同章2. 何が実現したのか (小池晴伴稿) が取り上げている。本稿では、オホーツク農協連がどのように評価されているのかをみるため、JAグループ北海道座談会「持続可能なJAの事業運営を考える 下」(北海道協同組合通信社、2020年新春特集号) の記事を取り上げた。出席者は、小林国之 (北海道大学大学院准教授)、柴田倫宏 (JA北海道中央会専務理事)、宮本秀晴および佐藤正昭 (JAこしみず代表組合理事長) の各氏である。なお、この記事は、JAジャーナル秘境しゃり (JA斜里町広報誌、No. 299) に掲載されたものである。
- 24) 北海道の農協数は、総合農協等計表の数値。北海道中央会の数値では108であるが、時系列データを取る関係で、ここでは先に示した農林水産省の『農業協同組合等現在統計』の数値である109を用いた。
- 25) なお、参考までに北海道農政部 (2020) によれば、総合農協の2018年度の事業総利益1,222億円のうち、信用事業243億円、共済事業147億円、購買事業323億円、販売事業251億円である。仮に、購買事業の大半が生産資材とみなせば、販売事業に購買事業を加えて農業関連事業とすると合計574億円は全体の47%を占める。この総利益から人件費等の事業管理費を引いた事業利益は156億円、経常利益は197億円、当期剰余金は147億円、当期剰余金に前期繰越剰余金36億円と任意積立金取崩額当14億円を加えた期末未処分剰余金は197億円である (p 12)。また、109組合のうち、当期末処理損失金を計上した1組合を除く108組合の期末未処分剰余金合計額は206億円、1組合当たりの剰余金は1.9億円である。
- 26) 北海道は、1980年代に生じた米作をはじめとする農畜産物の生産調整と農産物価格の低迷の下で、稲作、畑作、酪農農家を襲った深刻な固定化負債問題のため農家数は大幅な減少を余儀なくされた。また、日米構造調整およびガット・ウルグアイラウンドを通して農業保護の削減が行われ、こうした状況に拍車をかけた。本稿で詳しく触れることは出来なかったが、今日、北海道の農業生産や農業所得は安定的推移しているのは、こうした苦境の経緯を経てのことである。
- 27) 北海道生産連 (1995) p 152
- 28) 北海道生産連 (1995) p 157-159. なお、農協系統体質改善運動と地区生産連に関して詳しくは、田渕・大田原 (1994) の優れた研究を参照されたい。
- 29) 十勝農協連について詳しくは、大田原 (2008) および高田 (2012) の研究を参照されたい。大田原 (2008) は、「十勝の大地で生産される農畜産物は、もともと原料農産物といわ

れる作目が多く、集荷と一次加工が地域内で行われてきた。かつてそれが産地商人や加工業者によって担われ、そのことが農民の貧困化の重要な要因となっていた。十勝の農協の歴史は、この過程を農民の手に取り戻そうとする運動の歴史と「いい」として、主要畑作物に関して、次のように説明する。①とくに投機の対象になり易い豆類は、これら商人等が跋扈する作物であった。しかし、今日では輪作体系の一環に組み込まれ、生産も安定して投機性は薄くなり、加工流過程は農協に一元化している。②小麦栽培が本格化するのは1970年代からであるが、その集荷と乾燥調製も農協が担っている。③でん菜についても、1965年にホクレンが関係農協の共同利用施設として操業開始、④でん粉用馬鈴薯は、戦後飛躍的に面積を拡大した作物であり、1955年に士幌農協が関係農協と共に合理化でん粉工場を建設、その後も関係農協が加工連を組織して民間業者による加工に対抗してきたことなど、である。十勝農協連は、このため1960年代以降も、他の地区生産連が事業活動を道レベルの連合会等へ移管せず、こうした事業、活動に取組み農協を積極的に補完する機能を果たすことになったと思われる。おそらくこうした背景には、十勝地域が、オホーツクその他の地区より早くから、すなわち1960年代には畑作地帯として確立してきたことがある、と考えられる。

- 30) ちなみに、東山（2018）などによれば、こうした動きは、オホーツク農協連のみならず釧路農協連や上川生産連でもみられる。
- 31) 坂下（2018）p 49
- 32) こうした地帯構成においては、戦前に開拓・入植のみられた旧開地域と戦後開拓・入植の新開地域ではその後の展開が違ってくることに留意する必要がある。例えば、新開地域の「新酪農村」モデル事業に象徴される根釧・天北の草地酪農地域、大規模な土地改良で大規模畑作を実現した十勝周辺畑作地域・斜網畑作地域、国営かんばい事業等で大規模稲作を実現した石狩川下流水田地域では、80年代に農業の交易条件が悪化する中で、大規模な投資における多額の借入金依存により深刻な固定化負債に陥った。一方で、旧開発地域は、戦前期に農地開発が一巡したため戦後に外延的な規模拡大が出来なかった。このため、土地条件の優位性を基に土地生産性の向上を図り、機械化が一巡した以降、農地獲得競争が激化し、新開発地域が大規模経営地帯となったのに対して、中規模地帯となった。旧開発地域の代表的地帯は、「石狩川流域の上中流地域の中規模水田作地帯、十勝の中央部畑作地域・網走の北見畑作地域である。これら地域は一九八〇年代に入り基幹作物の価格下落に対応して、野菜・花きなどの複合部門を導入する動きを示している」。坂下（2006）p 50-51。
- 33) (株)北海道協同組合通信社（2020）p 4
- 34) 北海道の村落組織に関しては、田畑（1986）や坂下（1992）等の優れた調査、研究業績がある。これらによれば、北海道では、明治以降に行政的に作られた農事実行組合が集落組織となり、農協の組織基盤となっている。農事実行組合は、1930年代後半に農会と産業組合の下部組織となることによって、生産・流通における農村の基礎単位が形成された。北海道の農協の独自の性格は、こうした農協の組織基盤が農協運営に持つ関わり合いを持つと考えられる。一方、都府県の地域では、集落組織は、幕藩体制期の行政村を起源とする「自治村落」が農協の組織基盤としての性格を持つと考えられる。この点に関しては、斎藤（1989）、斎藤・大鎌・両角（2015）等を参照されたい。

引用・参考文献

- 坂内久 (2018) 「モンドラゴンに学ぶ地域社会における協同組合の役割」、『農林金融』第71巻第10号 (2018年10月)、p 27-50
- 美幌地方農産加工農業協同組合連合会 (1986) 『ビホロ農工連20年のあゆみ』
- 土井時久・伊藤繁・澤田学編著 (1995) 『農産物価格政策と北海道畑作』北海道大学図書刊行会
- 東山寛 (2018) 「第1章 総括と提言」、一般社団法人 北海道地域農業研究所『新たな農協間協同に基づく広域農業振興の可能性に関する調査研究報告書』(平成29年度北農5連委託調査研究)、p 1
- ホクレン四十年史編纂委員会編 (1961) 『ホクレン四十年史』ホクレン農業協同組合連合会
- ホクレン五十年史編纂委員会編 (1968) 『ホクレン五十年史』ホクレン農業協同組合連合会
- ホクレン農業協同組合連合会編 (1977) 『ホクレン六十年史』ホクレン農業協同組合連合会
- ホクレン農業協同組合連合会編 (1988) 『ホクレン七十年史』ホクレン農業協同組合連合会
- ホクレン農業協同組合連合会編 (1998) 『ホクレン八十年史』ホクレン農業協同組合連合会
- ホクレン農業協同組合連合会編 (2008) 『ホクレン九十年史』ホクレン農業協同組合連合会
- ホクレン農業協同組合連合会編 (2019) 『ホクレン百年史』ホクレン農業協同組合連合会
- 北海道生産連 (1995) 『生産連史』
- 北海道農政部 (2020) 『農業協同組合の概要』
- 北海道 (2020) 『令和元年度 (2019年度) 北海道農業・農村の動向』
- 北海道農業ベクトル研究会編 (2013) 『新北海道農業発達史』一般社団法人 北海道地域農業研究所
- 飯島源次郎 (1979) 「広域農協連の研究—北海道における地区連・広域連の分析を中心として」全国農協中央会『協同組合奨励研究 第4輯』、p 9-45
- 糸山健介 (2019) 「北海道における農協地区連合会の歴史的展開とその特質」『フロンティア農業経済研究』、21巻 (2)、p 53-61
- 岩崎徹・牛山敬二編著 (2006) 『北海道農業の地帯構成と構造変動』北海道大学出版会
- 一般社団法人北海道地域農業研究所 (2018) 『新たな農協間協同に基づく広域農業振興の可能性に関する調査研究報告書』
- JA北海道中央会 (2016) 『北海道のJAの概要と特徴』
- (株) 北海道協同組合通信社 (2020) 「十勝24JAの中核的組織に発展—十勝農協連」『北海協同組合通信』、2020. 10. 7、第17493号
- 河田大輔・小林国治 (2010) 「広域農協における'出向く営農指導体制'構築の意義: きたみらい農協を事例として」『北海道大学農経論叢』、65集、p 43-54
- 河田大輔 (2016) 「合併による新農協の経営合理化と組織力強化に関する研究: JAきたみらいを事例に」北海道大学、博士 (農学) 申第12244号
- 三輪昌男 (1997) 『農協改革の新視点 法人でなく機能を』(全集 世界の食料 世界の農村 第12巻) 農山漁村文化協会
- 両角和夫 (2017) 「モンドラゴンに学ぶわが国農協改革のあり方—スペイン・モンドラゴン協同組合企業体の事例を基にして」『大原社会問題研究所雑誌』、NO. 710、p 47-62
- 両角和夫 (2019a) 「農協合併の問題と1県1農協の課題—ネットワーク型農協論の視点から—」日本農業研究所報告『農業研究』第22号、p 205-266
- 両角和夫 (2019b) 「新しい農協像とは何か—農協改革の課題と農協の組織・事業体制の新たなあり方の検討」『協同組合研究』第39巻第1号 (通巻104号)、p 20-27

- 大田原高昭（1992）『北海道農業の思想像』北海道大学図書刊行会
- 大田原高昭（2008）「十勝地域の農協ネットワーク」『開発論集』第81号、p 1-14
- 斉藤仁（1989）『農業問題の展開と自治村落』日本経済評論社
- 斉藤仁、大鎌邦雄、両角和夫（2015）『自治村落の基本構造-「自治村落」をめぐる座談会記録』農林統計出版
- 斉藤由里子（2005）「改正された部門別損益計算にみる農協の損益管理と収支構造」『農林金融』第58巻第2号、通巻708号
- 志賀永一・佐々木悟（2006）「網走畑作の構造変動」（『岩崎徹・牛山敬二編著『北海道農業の地帯構成と構造変動』、北海道大学出版会、2006年2月）第2編第4章第六節、p 24-344
- 坂下明彦（2006）『北海道農業の地帯構成と構造変動』（岩崎徹・牛山敬二編著）第1章、第1節～第4節）p 31-74
- 坂下明彦（2019）「総合農協の社会経済的機能—北海道の展開に注目して—」田代洋一・田畑保編『食料・農業・農村の政策課題』筑波書房、第6章、p 221-260、
- 坂下明彦（1992）『中農層形成の論理と形態—北海道型産業組合の形成基盤』お茶の水書房
- 坂下明彦、朴紅、小林国治、申鍊鐵、高慧琛編著（2020）『協同組合研究のニューベルバーグ』筑波書房
- 社団法人全国農協合併推進基金（2006）『全国農協合併推進基金の歩み-農協合併と合併支援制度』
- 田渕直子、大田原高昭（1994）「北海道における農協組織・事業整備過程：昭和30年代末「系統体質改善運動」の考察」『農経論叢』第50集、p 349-366
- 高田啓二（2012）「JAネットワーク十勝の取り組み」JC総研レポート、2012年春、VOL21、p 22-28
- 田畑保（1986）『北海道の農村社会』日本経済評論社
- 牛山敬二・七戸長生編著（1991）『経済構造調整下の北海道農業』北海道大学図書刊行会
- 柳村俊介・小内純子編著（2019）『北海道農村社会のゆくえ 農事組合型農村社会の変容と近未来像』農林統計出版