

## 2. 設定した課題に対する検討委員等の議論の概要

以下では、本研究会で設定した三つの課題に即して、研究会委員等の論文で展開された議論のうち、関連すると思われる幾つかの論文を取上げ、その概要を見る。ここからは、これらの課題を考えるに際しての貴重な示唆が得られる。

### (1) 第一の課題について

この課題は、「農協は、近年、とくに1990年代以降に発生した新たな農業問題の下で、実際にどのような問題に当面し、どのような対処の課題を持つことになったのか、出来るだけ正確に把握する」、というものである。この課題に関しては、岸論文のうち、歴史的な観点から農協が現在当面する問題を整理した部分、および農協の組織基盤である組合員の多様化・異質化をめぐる問題の背景に言及した小山論文を取上げる。

#### 1) 岸論文

岸論文では、農協が新たに当面した問題として、組合員の多様化を挙げ、これにきちんと対処すべきであったにも関わらず、現実にはそうして来なかったことを重要視する。すなわち、「農協系統組織が3年ごとの全国農協大会において「繰り返し大会決議を行ってきた改革が、現実にはなぜ遅れたのか。理由はいろいろあげられるが、中でも根本的なものは組合員の多様化に対する感度の鈍さではなかろうか」、あるいは「農協は多様な仲間を増やす努力という点で抜かりがあった」と、その対応の遅れとその原因を推測する。

岸氏はまず、山口県の船形総合農場の代表、坂本多且氏が言う、「日本農業2リーグ制」(数の上では圧倒的に多い兼業農家・ホビー農家と6次産業化農業又は大規模複合農業のプロ農家)を引き合いに出し、これら正組合員に対する農協の対応のあり方の違いに着目する。坂本氏はプロ農業者だが、ホビーリーグを否定しているかと言えば全く逆であり、ホビーリーグも存在することによって地域の農業が成り立つと考えている。地域農業あつてのプロ農業だと言う。

次いで、農協の組合員への対応に関しては、次のように整理する。

ホビーリーグの小規模な組合員については、生産したものを農協がまとめることで有利販売に結びつけるという農協本来のビジネスモデル、すなわち農協共販が有効に働いてきた。加えて、共販だけではなく、農協の運営する直売所も1990年代から一挙に増加し、小規模農家の利用しやすい販売チャネルとしてホビーリーグの結集に大きく貢献した。関連する事例としては、群馬の甘楽富岡農協の直売システム、秋田県の仁賀保農協(現・秋田しんせい農協)の自給運動、徳島県上勝町の「葉っぱビジネス」などがある。

一方、大規模農家については、農協に頼らず、法人化あるいは農協類似組織を作ることで農協とは異なる対応が見られる。概していえば、これらの多くは、農協と共通する事業を行っている。例えば、坂本氏の農場は、農業生産部門の(有)船方総合農場、都市農村交流部門の(株)グリーンヒル・ATO、牛乳の加工・販売部門である(株)みるくたうんから成る。3部門を統括するのは、みどりの風協同組合は中小企業等協同組合法による事業協同組合である。そして、グリーンヒル・ATOとみるくたうんには消費者の出資がある。

この他、千葉県のと郷園グループは、生産部門の農事組合法人と郷園の他、2次産業、3次産業に多数の企業を抱え、商圏は海外に及び、事業の範囲は農協をはるかに超える。似たような組織としては、長崎県の農事組合法人ながさき南部生産組合、愛媛県の地域協同組合無茶々園」、全国各地の24法人が組織した日本ブランド農業事業協同組合がある。いずれもプロ農業者組織である。岸によれば、これら組織との関係については、「農協としては「間」の取り方が難しいところである」と微妙な表現をしている。

岸氏はさらに新規参入者の支援に関して、各地での取材を通し農協の影が薄いことも指摘している。熊本では、観光いちご園を経営する(有)木之内農園が非農出身を含む多数の就農希望者を育成し、独立させてきたのであり、農協の支援が見られない。

## 2) 小山論文

小山論文は、日本農業の構造変革路線による影響が農協の組織基盤および事業対象である組合員の変貌をもたらすことに注目する。農協の組織問題は、組合員自体の減少、高齢組合員の脱退・継承困難という構造的な問題、組合員意向の多様化、事業・組織活動からの組合員離れ傾向、地域農業の質的变化とい

う運営上の問題という二つの問題を抱えることになる」と指摘する。

新しい農業政策では、「担い手」選別的な政策を取っているが、「現在の農村コミュニティにおいては、「地域（生活）の担い手」と「産業の担い手」は必ずしも一致しない。このため、「ここで重要なのは、これまで日本の農協組織が基盤としてきた地縁型共同体の再生と、現在、日本政府が志向している農業の「担い手」を核とした目的型組織の形成を「新しい農協組織」内にどのように結合させていくのか、言い換えれば「産業の論理」と「地域の論理」の矛盾を現実の農村社会においてどのように融合させていくか、である。小山氏の農協の組織基盤の変化に関する基本的な問題意識は、ここに明確に現れている。

さらに小山氏は、「農協組合員の多様化は、単なる経営規模格差や経営形態ということだけではなく、農協への関わり方という面でも大きく変わってきている」として関連する問題を3点挙げている。

第1は、協同組合の組合員の資格問題である。端的に言えば、員外利用を規制する生協と、組合員に取り組みようとする農協と言う二つの選択肢がある。規制改革会議の考え方は、農協のあるべき姿を、「担い手・正組合員」のための農協という姿に矮小化している。

第2は、この組合員資格の問題は、さらに農協の統治機構および組織・事業のあり方に関わってくる問題である。メンバーシップとユーザーシップの相違の問題に関わる問題である。員外利用規制を遵守するためには、メンバーシップに基づき准組合員化することになるが、担い手を中心とした職能組合としての事業展開をすれば、農村生活を重視した展開が希薄とならざるを得ない。しかし、こうした方向で事業再編を行うとすれば、そこでメンバーシップ的要素とユーザーシップ的要素をどのように結合させていくかが、今回の農協における農協改革の真の課題である。

なお、小山論文では、准組合員の実態についても触れているが、後の小林論文と同じ調査に基づくものであるので、内容については小林論文の紹介に譲る。

## (2) 第二の課題について

この課題は、「現在の農協の組織・事業体制は、こうした新たな課題に対処できるか、そこにはどのような問題があるか、実態に即して検討する」というも

のである。この問題に関しては、組合員、とくに准組合員の实態と農協の関係を分析した小林論文、総合農協とは組織、事業体制の異なる専門農協の現状と課題を扱った若林論文、および農協合併に伴う選果場再編の实態を扱った尾高論文を取り上げる。

#### 1) 小林論文

小林論文は、「農協改革の議論の中で准組合員制度に焦点が当たった」が、「そもそも、協同組合として准組合員の議決権付与がないことを含めて、総合農協における准組合員の位置づけや対応は必ずしも明確ではなかった」。「すなわち、総合農協の組合員像は、「多様化」という言葉で一括りにされ、その実態に迫る調査・研究、そして統計は手元にない」ことを問題視する。

このため、社団法人JA総合研究所等で行われてきた一連の准組合員の实態に関する各種の調査を分析、紹介することにより、「今日の総合農協の組合員の多様化に迫ることを目的」に、それぞれの調査結果に即して分析を進めている。

第1は、2010年11月に実施した「准組合員に関するJAトップアンケート」の結果である。この調査は、全国の総合農協を対象に、准組合員への対応の实態、JAトップの意向等を聞いたものである。まず、准組合員の増加理由については、信用事業を契機とする准組合員加入が多い。准組合員加入の取組みについては、組合員加入促進は、8割の農協で取組まれている。そして、多くの農協で准組合員への対応の必要性が認識され、経営課題として共有されている。しかし、対応方針を定めている農協は3割弱と少ない。

小林氏は、こうした「准組合員対応にかかる経営課題としての重要性の認識と、対応方針欠如のギャップは、本アンケートで判明した重要な事実」であり、「このギャップこそが農協運営における准組合員「問題」である」として、次のように述べる。「それぞれの農協は、自らの経営理念に沿ったかたちでの准組合員への対応方針の明確化、すなわち「准組合員政策」の明確化を求められているのであり、准組合員の戦略的位置づけ、農協の理念や基本的運営方針を含めた総合的な方針化が期待されている」と。

第2は、2011年に、農協のガバナンスの实態を把握することを目的に、全国の農協を対象に実施された「JAの意思決定機関等にかかるアンケート」結果である。この調査からは、「集落などを単位とする農協の基礎組織が、その事業

推進機能や意志反映の機能を失いつつも、役員選出機能の基礎的単位として位置づけられている農協が多いことがわかった。いわゆる、「農協のガバナンスシステムの土着性」が確認される。また、非常勤役員については約半数が専門的農家出身であり、「農業経営者を中心として運営されている」が、「こうした非常勤役員の構成が、多様化した農協の組合員の意思を幅広く反映しうるかどうか、という点」が課題である。

この調査では、「農協のガバナンスシステムが変化の芽を生じつつも依然として伝統的なガバナンスシステムに依拠していることが再確認」されたが、それに関連して多くの問題点も明らかにされた。すなわち、拠って立つところの集落農業組織自体が弱体化してJAの基礎組織たり得ない状況になりつつあること、それに代わらないしそれを補完し、農協の協同組合性を保障する組合員組織と意思反映機構の形成が不十分であること、総じて一体性が確保されるべき農協の所有と利用と運営が齟齬をきたしていること等、である。

第3は、モデル農協で実施したアンケートの結果である。対象は、中部地方の園芸産地に位置するA農協、近畿地方のコメ産地に位置するB農協、関東地方の大都市近郊地域に位置するC農協である。この調査からは、准組合員と書いても事業利用は、それぞれの農協の事業や地域での役割に応じて異なっており、一様な准組合員像でないが、幾つかの共通する特徴が見られる。

主な特徴としては、①いずれの農協でも、直売所出荷や家庭菜園を含めて、3～5割の准組合員が農業と直接的な関わりがある、②農業との関わりが薄くなった正組合員も少なからず存在し、組合員と農業との関係性は、正・准組合員間の垣根が低く、むしろ組合員全体の中でグラデーションが見られる、③したがって、准組合員は農業とは関係がないという批判は見当違いである、④農業への関心では、食を入り口とした関心が極めて高い、⑤3農協とも高齢者の生きがいつくりへの関心がきわめて高く、高齢者の生きがいの場づくりとしての「地域インフラ」の機能もまた強く求められている、などである。

とすれば、農協が問われることは、「こうした准組合員の実態を把握し、その願いや課題にきめ細やかに対応できるかどうか」である。この場合、農業との関わりでは、准組合員だけの問題ではなく、正組合員もまた、きわめて多様化が進んでおり、正組合員の農業との関わりにも濃淡が見られることに配慮する

必要がある。ここに示された、農業との関わり合いの濃淡が見られる中では、正組合員と准組合員の垣根は相当に低くなっているとの指摘は、今後の組合員と農協の関係を考える上で極めて重要な問題提起と言える。

第4は、全中が2016年から始めた組合員の実態アンケート調査の速報値(2017年の77農協分)の結果分析である。ここでは、組合員の組合の活動・事業への参加度合いなど行動そのものに関して、いわば組合員の「行動点」と言うべき指標と、農協への親しみ、理解など意識に関して、組合員の「意識点」の指標を使って、組合員を四つの類型に分けている。

類型1は、正組合員のうち農業を主とする経営者群から構成される、いわゆるアクティブメンバー。類型2は、単品利用型の准組合員で、農協との関わりの度合いが低く、農協への意識も低い。類型3は、農業の応援団ともいえるべき類型であり、准組合員の中に相当程度、存在する。類型4は、正組合員のうち、販売事業の利用がない(販売額の扱いが無い)正組合員である。

最後に小林は、以上のような農協組合員の実態把握を踏まえて、次のような認識を踏まえて、今後の論点を提起している。

第1。農協の准組合員については、次の二つが明らかである。一つは、これまで農協において主体的な准組合員への対応がなかったこと。二つは、准組合員そのものの姿が明らかになっていない中で、准組合員の議論が進んでいたこと、である。「准組合員は必ずしも「農業と関係のない人」ではなく、むしろ食と農に関心がある人々が多いこと、そもそも農業にルーツを持つ人々や、地域に定住する人々であることも」分かった。

第2。「実は正組合員の多様化も、農協系統の事業や組織、運営に大きな影響を与えつつあること」である。農業との距離で考えると、「准組合員と正組合員の垣根は相当に低くなり、組合員制度と異なる実態としての農協の組合員像は、相当にグラデーション化している」と見る必要がある。これは、小山論文と同様の指摘である。

小林氏はその上で、「正組合員資格について」問題提起する。改正された農協法は、その第七条第二項において「組合はその事業を行うに当たっては、農業所得の増大に最大限の配慮をしなければならない」。しかし問題は、「正組合員のうち、相当数が農業所得を得ることがない正組合員であること」であり、し

たがって、「正組合員数と統計上の「農業者」との間をいかに考えていくのか。農協の社会的役割を含めて、そして法制度との整合性を踏まえて」議論する必要がある。

その上で、「地域農業を守り、次世代につなぐということを考えると、そして農業が地域に果たす役割を考えるに、農業者を幅広くとらえる必要がある」。正組合員である「多様な担い手を含めて、そして農業の応援団たる准組合員を含めて、農業のすそ野を広く考えることができるか」が、「我が国の農業のありようを含めて論点となる」としている。

## 2) 若林論文

今日、わが国の専門農協は、信用事業を行う農協以外の農協である。2016年現在、専門農協数は1,667、うち出資組合52%、非出資組合48%の割合である。専門農協数は1954年の時点では23,367であったが、その後一貫して減少している。組合員数は約20万人であり、総合農協の約1千万人に比べるとごく僅かである。

専門農協は多様であり、統計上は九つに区分されている。若林は、専門農協について共通する特徴を五つ挙げている。一つは、専門性。専門性には品目と事業の二つがある。二つは、同質性。専門農協の組合員は、それぞれ同じ作目を栽培している場合が多い。三つは、多様性。専門農協は、総合農協以外の全ての農協が対象となっているためである。四つは、継続性の脆弱性。総合農協と比べるとこの点において脆弱である。五つは、成長性、六つは広域性である。最後の二つは、専門農協に関する議論がなされた1960年前後に特徴として掲げられていたもの、である。

次に、専門農協に関する研究に言及する。現在では、若林の他に本格的に研究者は見当たらないが、これまでの専門農協の研究を見て、次の二つに整理している。

第1は、研究対象が、主に、「園芸特産」と「畜産」に限られていること、第2は、総合農協との対比である。後者については、研究が盛んであった1960年代は、専門農協が扱う園芸品目や畜産物は成長が見込まれる等から、総合農協との間に競合が生じることがあり、両者を比較しながら論じることが可能であった。事例としては、愛媛県でミカンをめぐって温泉青果農協や宇和青果農協

が同地区内にある総合農協との競合関係が問題となったこと、当時の専門農協が信用事業を兼営すべきか否か検討されたこと、また、実際に専門農協の組合員からの要望により、信用事業兼営を望む組合があったことを挙げている。

では、専門農協をめぐる議論では、どのような論点が見られるか。以下の三つの論点に注目している。

第1。「農業経営の専門分化、農業生産構造高度化への対応」。専門農協にはより適性があるという意見が優勢であった。

第2。「専門農協と総合農協の強みと弱み」。次の三つに議論が集中していた。一つは、マーケティング。これは専門農協の強みとして議論された。二つは、信用事業の兼営。これは総合農協の強みだとされた。三つは、資金調達。これは外部からの資金調達の必要性和、外部への従属性の可能性。

第3。「専門農協と総合農協の調整」。愛媛県の例を挙げて、総合農協と専門農協のどちらがミカンを扱うかという問題があったが、県が調整に入り専門農協が扱うようになったこと、静岡県でミカンの専門農協は創設しないことにした等である。また、近代化資金の配分をめぐる問題、組織整備の問題、専門農協の排他性の問題も挙げている。

若林氏は、上の論点の一部は、依然として今日でも有効であり、とくにマーケティングという論点は重要である。しかし、こうした議論が行われた50数年前とは大きく環境が変化しているため、上記の三つの論点の有効性の考察が必要であるとして、まずは環境変化の特徴について次のように整理する。一つは、組合の合併である。総合農協においては、総合農協間の合併により、その数は減少し、それとともに地区が拡大し、広域化している。「広域性はかつて専門農協の強みとされた」が、現在の総合農協は、専門農協の地区を超える場合も多い。二つは、信用事業に対する規制が一層強化である。このことに関しては、「信用事業を行うための一層の規制強化の中、信用事業兼営を望む専門農協はほとんどないと考える」と見る。

このように専門農協をめぐる環境変化を捉えれば、上記の論点の有効性をどのように考えられるのか。改めて、三つの論点について次のように整理している。

第1の論点、「農業経営の専門分化、農業生産構造高度化への対応」に関して

は、専門農協は、分化した先の経営に引き続き高度に対応していくことが求められる。しかしその一方で、「総合農協においても、多様な事業を兼営することによって、いわゆる範囲の経済が働く」とすれば、引き続き、総合農協と専門農協の第1の論点は議論の対象となる。

第2の論点、「専門農協と総合農協の強みと弱み」については、50数年前、専門農協の強みとしてマーケティングが挙げられていた。しかし、今日、「専門農協と総合農協のどちらがこの分野で専門性を発揮できるかという点は、引き続き論点の一つ」である。また、「信用事業に関わらず多様な事業を総合的に行うことと、それぞれ専門的に資源を集中しながら行うことのいずれがよいのかという点」も依然残された論点である。さらに、「経営において安定的に収益を得られる部門が確立されている組合が多い訳ではない」と考えることから、「経営内容が著しく弱体」といった専門農協の脆弱性は、専門農協を総体としてみれば依然弱みの一つと考えられる。

第3の論点である「専門農協と総合農協の調整」は、大田原高昭が言うように、「約50年前と比べれば、両者の間ですみ分けが進展している」。

以上の検討を通して、若林論文では、まず、専門農協の今後のあり方に関する課題を整理し、さらに専門農協の今後の発展方向について示唆している。

まず、専門農協の課題であるが、次の3点を挙げている。

第1は、主として「専門性を念頭に置いた課題」である。専門農協は、「専門性を有するが故に構造変化によって大きな影響を受けやすい」。しかし、それでも専門農協の存在意義は専門であることであり、その点を活かし、かつ一層の強みとしていくことが必要である。

第2は、同質性を念頭に置いた課題である。専門農協は「組合員が同じ作目を栽培している場合が多く、同質性を有している」。しかし、そのことが排他性を生じさせる。例えば酪農家同士の結びつきは強いが、他多品目や異業種との関係性が薄く、事業の範囲が限られることがある。とはいえ、このように同質性を有する者が連携し、より一層の合理化を目指すことは可能である。

第3は、主として「継続性を念頭に置いた課題」である。この場合、継続性については経営収支と組合員数に分けて考えている。

まず、経営収支に関しては、「事業継続のための収益獲得部門」は必要であり、

また「組合員の要望等にあわせて事業継続のために成長性のある事業に取り組むことも求められるであろう」し、「その手段は複合化でも生産事業以外への垂直的な事業拡大による多角化でもよい」。

次に、組合員数について。「農協法上一定以上の組合員数がなければ農協としての存続は困難である」が、これは、「収支の不安定性という意味での継続性の脆弱さとは異なる問題である」。農業者が減少する中、総合農協でも同様であるが、「人を中心とする組織である組合にとって、組合員数を一定程度維持することは不可欠であり、課題」である。

以上の検討を踏まえ、少ない例ではあるがと前置きして、専門農協に見られる興味深い事項を3点あげ、今後の総合農協のあり方を考える手がかりと考えている。

第1は、「企業的経営体がけん引する専門農協である」。一部の組合員が経営規模を拡大し、組合員に恩恵を与える場合がある。とはいえ、1人1票が原則である協同組合においても、「1人の利用高が圧倒的であれば、発言力が強まること等から組合統治上の問題が生じることがある」。

第2は、「組織形態の変更である」。これは、専門農協でなくなることを意味する。これは、組合員の減少の一方、組合の事業継続のために経営規模の拡大が必要な場合、「組合員のみへの対応では事業継続が困難」であれば、組合は解散し、事業は別組織に継承するなど、である。今回の農協法改正により、株式会社や社団法人への組織変更は可能である。

第3は、「専門農協と農業生産法人との連携」である。組合員が農業をやめる際、地域の農業者が農事組合法人等の農業生産法人を設立し、そこが生産事業を担う。「農協の展開方向によっては、ワーカーズコープのような形態をとることも考えられる」が、農協と農業生産法人との関係が密接であれば、ある時は農協の出資者としてふるまい、ある時は生産にかかわり、ある時は農協の諸業務に関わる」こともある。

以上の検討を通して、本稿の結びとして、「専門農協は多様であるので、その展開も多様であってしかるべきであろう。十分な把握がなされていない専門農協であるが、引き続き専門農協の動きには注目すべき点が多いと言える」と述べる。

現在の総合農協の組織・事業体制の問題を見る上で、専門農協の実態から学ぶことは多い。そうした必要性にも関わらず専門農協の実態分析がほとんどなされていない中であって、本論文は、今後の研究の手がかりを与えるものであり、傾聴すべき点が少なくない。

### 3) 尾高論文

尾高論文は、広域合併農協における青果物共同選果場の実態と課題について分析し、施設の再編・統合における事業コストの削減と合意形成に向けたポイントを整理している。

今日、農協の青果物共同選果場は、老朽化や稼働率低下に直面しており、生産者や農協の修繕費負担が嵩み、更新が必要な状況にある。この論文は、広域合併を機に、青果物の協同選果場を再編整備に成功した農協についてその要因を探っている。このことは、今日の農協の組織・事業体制のあり方の見直しに関して重要な手掛かりを与えるものである。

本稿でははじめに、広域合併を契機に、それぞれ独自に運営する共同選果場は複数存在し、稼働率が低下し、生産者の利用料負担が上昇し、さらなる利用者の減少を招いている施設もある要因として、「地区、品目や世代の多様性により、合意形成で様々な摩擦が生じる」ことを指摘する。そして実態分析に先立ち、合意形成の論点を次の五つに整理する。

第1は、「地区や品目を超えた課題の共有」である。同一品目でも地区ごとに共選場を運営することで競合関係にある。統合後は稼働率を高めるために複数の地区や品目で一つの選果ラインを利用することになるが、その利用に関して課題の共有が必要になる。

第2は、「産地形成を象徴する機能」について、である。選果場の統合に伴い農協ブランドに統一されることが多いが、それまで利用していた施設やブランドが失われることになるため十分な協議が必要となる。

第3は、「生産者の拠点としての機能」について、である。廃止対象となる選果場を利用していた生産者は、彼らが集う交流拠点が失われるので、こうした交流機能の維持に配慮する必要がある。

第4は、「遠隔地への対応」である統合後の選果場までの距離が長くなり、運搬時間も長くなるので、遠隔地の生産者への配慮が必要である。

第5は、「品目間の調整」である。統合前は品目別に専用の選果ラインを利用して生産者も、統合後は複数品目で同一ラインを利用するケースが多くなる。その際、費用負担について品目間で摩擦が生じることがある。その費用負担のあり方について、品目間で合意しておく必要がある。

以上、共同選果場の統合再編に関する論点を整理した上で、次に、現場で実際にどうであったかについて、和歌山県の紀の里農協および山形県のおきたま農協の取組を事例に詳細な分析を行う。前者の農協は、収穫時期が異なる複数の品目をリレーさせて通年近く選果場を操業することにより、事業コストを低減している事例、後者の場合は、多品目に対応した園芸選果場を新設し統合した事例である。

さて著者は、以下の事例分析において、「協同組織の運営コストは、人件費や減価償却費といった運営にかかる「事業コスト」と、協同組織を設立し運営するための「組織化コスト」の合計であり、運営コストが最も少ないところで協同組織の適正規模は決まる」、とする、独自の分析フレームを用いている。具体的には、共同選果場を統合する前の状況およびそこでの課題、統合に向けてどのような合意形成がなされたか、実際に「事業コスト」と「組織化コスト」はどうか削減されたか、などである。

以下では、両農協の事例分析の結果は割愛し、両者に共通する「事業コスト削減の工夫と合意形成のポイント」について見て行きたい。

第1に、「事業コストを削減するための工夫」について、である。この点については、二つの課題がある。

一つは、「操業期間の長期化と個性化対応の両立」である。一般的に青果物の収穫時期には季節性があるため、施設の操業期間は限られている場合が少なくない。このため、複数の品目の利用時期を分散させ同じ選果ラインを利用して事業コストの削減を図り、同時に、個性化商品の対応も実現した。紀の里農協では、投資額を2割程度削減したと言う。

二つは、「人的資源配分の効率化」について、である。二つの農協とも、施設再編に伴い職員配置の見直しを行い、資源配分の効率化を図っている。紀の里農協では、一つの品目を複数で担当することで、販売職員の育成と、業務量の平準化を行い、山形おきたま農協では、検査と出荷物振り分け業務を選果場に

集約して、営農指導員の生産者へ出向く体制の構築を目指した。

第2に、「組織化コストを低減するための」工夫に関して、である。この点については、合意形成の論点への対応と協議体制を中心に、対処の実態を見ている。

まず一つは、合意形成の論点への対応として、以下の四つが挙げられる。

①は、「産地の課題の共有」。二つの農協では、競合関係にあった選果場利用者間で管内産地の課題を共有するために、産地の状況や外部環境を整理して協議の場で提示している。

②は、「新たな産地戦略実現の拠点に位置付け」。施設の再編では、産地形成の歴史とそれを将来に引き継いで行くという両方の視点が重要となる。二つの農協では、過去の歴史を踏まえて、新たな産地化戦略を策定し、選果場をその拠点、統一ブランドの新しい産地の旗印とした。

③は、「交流機能と公平性に配慮」。共同選果場の交流拠点としての機能については、選果機能廃止した後も、過疎地域など生産者の交流拠点として重要な役割を果たす場合には、統合選果場に輸送するための一次集荷施設として利用する。また、直接集荷できない遠隔地への対応については、中継施設から統合選果場までの運搬費は全体で負担し、負担が特定の生産者に偏らないように公平性に配慮している。

④は、「品目間の費用負担基準の明確化」。複数品目が同一ラインを利用する場合、品目間の費用負担の公平性も重要となる。紀の里農協の場合、事前にその基準の明確化をしたが、これは品目間の摩擦を防ぐ効果があった。

二つは、「協議体制の整備」については、次のような対処を行っている。

①は、「生産者の多様性に応じた協議体制」の整備に関して。この点に関しては、こうした「協議を円滑に行うには、生産者の協議体制とそれを支える職員体制を整備することも重要」である。二つの農協では、「地域性や品目特性に基づく課題を検討できるように、地域別や品目別の生産者組織で協議を行った」こと、また、選果場やブランドの統一化については、世代間でも温度差があるが、「将来の若手生産者の意見を取り入れる」機会を設けたこと、が評価される。

②は、「職員体制の強化」。職員が地区や部門を超えて情報を共有し、オール農協の体制で取り組むことも重要である。紀の里農協では、組合長直轄の専担

部署を設置し、専任職員を配置した。また、山形おきたま農協では、園芸部門に限らず「支店職員や本店管理部門を含めたプロジェクトで検討し、意識統一を図った」ことを紹介している。

まとめとして、「広域合併農協では、多様な地区や品目を超えて共同利用することにより、操業期間を長期化し、設備投資や事業コストを低減できる可能性がある」。このため、合意形成では、地区、品目、世代を超えた協議体制を整備し、交流拠点としての機能と公平性に配慮しつつ、「新たな産地戦略によって次代に産地をつなぐ視点が重要」と指摘している。

本稿で事例とした二つの農協では、共同選果場の再編に必要な合意形成に努め、新たな産地戦略によって次代に産地を繋ぐ基盤を整備した。ここからは、農協が生産者のニーズに積極的に耳を傾け、職員の支援を受けながら、解決すべき課題について柔軟な解決策を模索してきた様子が窺える。現在、多くの農協は、老朽化や稼働率の低い選果場を抱えているが、現在の運営体制では、生産者のニーズに応えるため柔軟な解決策の模索が出来ない状況にある。ここに示された視角で、農業生産の現場と農協の施設の運営体制のあり方を見ることの必要性をあらためて考えて行くことが重要であろう。

### **(3) 第三の課題について**

ここでの課題は、「農協の組織・事業体制に問題があるとした場合、今後の課題あるいはあり方をどう考えたらよいのか、そのために必要な論点を明確にする」というものである。ここでは、岸論文のうち、農協の今後のあり方について論じた部分、小山論文のうち、農協における組合員組織の方向性について論じた部分、地域協同組合をめぐる議論と今後の総合農協のあり方を論じた北川論文、そして最後に、協同組合を規整する法制度の法的特質を明らかにし、その立場から農協法制度のあり方について分析する明田論文を取り上げる。

#### **1) 岸論文**

岸論文では、今後の農協のあり方に関して、主要な論者の見解を整理しているが、その中で、改革論の最も極端なケースが山下一仁氏の「解体論」であると見ている。山下論文の論旨は、信用・共済事業を行う「地域」協同組合と農業に特化した「農業」協同組合に分割し、准組合員制は廃止し、員外利用は禁

止する、というものである。

この信用事業分離に関しては、佐伯尚美氏も、信用事業とそれ以外の事業の漸次的・段階的切り離しという基本方向を示し、信用事業は信用組合化し、その他の事業は農協と生協に分け、それぞれ別組織の協同組合にする、という再編案を提示した。氏はさらにその後、「55年体制と呼ばれる戦後農協制度の枠組みを根底から問い直す」として、①地域組合化、②信用事業と経済事業の分離、③1県1組合体制の確立、という方向を提案している。岸氏は、佐伯の発現の背景には、「信用事業の収益低下による農協の経営悪化は多事業への圧迫を強め、その合理化・赤字縮小を厳しく要求している」という経営視点を打ち出した。

次いで、信用事業分離の発想とは別に、新たな農協の姿を示した論者として、次の河野直践氏と石田正明氏の議論を取上げる。

河野氏が提起した「産消混合型協同組合論」は当時、新しい協同組合論として注目された。この「混合」という言葉が最適かどうかはさておき、生産者と消費者が一体となって作る協同組織という発想は示唆に富み魅力的である。しかし、結果的には、まだ「産消混合」とまで言えるほど十分に熟しているケースはない、と指摘する。

一方、石田氏は「複合型協同組合」という考え方を示している。内容は、「メンバーシップ制」から「ユーザーシップ制」への転換である。担い手と地権者、生産者と消費者、農村住民と都市住民、農業者と地域住民など「異質な人々の分業的協同」の時代だというのである。岸氏は、この考え方は農協の「自己改革」論にも影響を与えていると思われると一定の評価をしているが、「組織の構成員を広げて行き、さまざまな人々が分業し合いながら協同する場合、いかにしてガバナンスを確保するのかという問題が残る」として疑問を呈する。とくに、利用高に応じた議決権・選挙権を付与すると、組合員の中で農業者は圧倒的な少数派になり、さらに少数派の農業者組合員の中でも経営規模の大小の格差はますます拡大すれば、誰が農業者の利益を守り続けるのか、という点を掘り下げておく必要がある、とする。

以上の検討の後に岸氏は、農協大会や農協関係者のトップの見解に即して、「農協自身の目指す方向はどのようなのか」について、次の2点コメントしている。一つは、第27回大会の決議で示されている「今後のJAグループのめざす

姿」についてである。これは「異質な人々の分業的協同」、あるいは北川太一の「農を基軸とした地域協同組合」という考え方と共通するところが多いが、自己改革の重点実践分野の一つである「准組合員のメンバーシップの強化」は当然に関連する。岸氏は、農業者以外の組合員の発言力が拡大した場合、先に石田氏の「複合型協同組合」と同様、ガバナンスをめぐる新しい課題が生じる可能性がある」と指摘する。

二つは、奥野長衛全中会長（当時）と河野良雄農林中金理事長（同）が相次いで「農協の信用事業は総合事業の中の一つ」「総合事業はJAの大原則」という意味の発言をしたことに関して、である。これらは、信用事業の農林中金への譲渡や代理店化が関心を呼ぶ中で、総合事業は維持する考えを明確にしたと受け取れる。しかし、それと信用事業依存型の経営を変えていくこととは別である。ちなみに佐伯は著書で、地域組合化論者もこれに反対するものも、ともに信用・共済事業は黒字部門であることを、当然の前提としていたと指摘している。岸氏も、「今や将来にわたって信用・共済事業が黒字を維持できると信じる根拠はどこにもない。もしそこが崩れた場合、総合農協は果たして成り立っていくのか」、この点こそが今後の農協のあり方を考える上で最も重要な論点になると指摘する。

## 2) 小山論文

小山論文は、今後の農協運動の方針においては、「「担い手」を中心とした職能組合への特化と地域活動・社会貢献重視という二つの相反する方向性」がある。「「担い手」を中心とした職能組合への特化における組織対策は、政策対象となる「担い手」と、その他（あるいは既存の農協組合員）を対象とする、いわば二重の基盤に対するもの」であり、したがって、「これまでの農協組織運動のあり方や、本来の農協（協同組合一般）の原則と整合しない可能性を持つ」ことを問題視する。

とすれば、「組織基盤の二重性は事業推進上の二面性を引き起こし」、これからの農協事業は「それぞれの組織基盤に対し「個別事業対応」と「組織事業対応」とに分かれた事業推進方策が必要になる」。そのため、「現在の農協改革方向では、事業基盤の中心は「担い手」であり、組織基盤は「担い手」を中心としながらも、地域活動を円滑に行ううえで「その他」も取り込む」ことになる

ので、「この分離した運動方向が農協改革の柱となっている」と現在の農協改革の問題点を指摘する。

したがって、「このことをより前向きに検討すれば、農協組織運動の再整備であり、農協の組織基盤であり事業基盤でもある組合員の農協「活動」への参画を掘り起こすことに他ならない」。このため、「地域的な対策と農協組織的な対策が並存しており、両者の融合が求められている」のであり、「地域貢献と地域対策、地域住民の組織化対策などを本気で考えるのであれば、総合農協としての事業展開、組織のあり方が前提となる」、つまり「自主的な組織への参画と意思反映を通したボトムアップ型の事業・活動こそが求められている」のが、今後の総合農協としてのあり方を模索する上で、基本的な課題であると指摘する。

### 3) 北川論文

北川論文は、日本農業の将来、とりわけ担い手の構造を展望する場合、農業・農村が有する多面的な役割を重視し、多種多様な担い手の存在を認めた構造を考えるとという立場から、総合農協の将来について考えている。このことは、「協同思想なき「農協改革」論に抗するためには、JAグループがめざしている「食と農を基軸とした地域に根ざした協同組合」の具体像を農協関係者が真剣に考え、展望し、自ら実践していくことが重要」と考えることに他ならない。

北川氏は、地域協同組合化を展望した「生活基本構想」が、総合農協の方向性として生活面の事業・活動の展開の重要性を示したことを指摘した上で、河野直践氏が「地域協同組合化論争」を踏まえて、生産者と消費者が協力し合う仕組みを実現する協同組織として提起した「産消混合型協同組織」を高く評価する。現在JAグループが総合農協の将来像として措定している「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」を考えるうえで重要な示唆を与えてくれるからである。そして、農協が今後、農協改革で示されたこうした協同組合を目指すのであれば、「准組合員を積極的に位置づけ、河野らが展望した食と農（産地と消費者）が融合した協同組合像を実現するための事業や活動のしくみを明らかにすべき」、であり、その際問われるべきは、「総合事業から生み出される強みの発揮とその実現条件である」とする。

北川氏は、総合農協の強み＝農協の総合力とは、これまで農協が複数の事業を兼営していることから生じる経済的効果、経済学でいう「範囲の経済」とさ

れてきたが、今日では、「利用者（組合員）の満足度の向上（広い意味での利益の獲得）に重点」が置かれ、「相乗効果」あるいは「連結の経済効果」を重視する必要がある。したがって、「農協の総合力発揮の今日的課題を「連結の経済効果」の発揮であると捉えたうえで、そのための条件を整えることに創意工夫が必要である」。なかでも、正組合員の分化あるいは准組合員の事業利用が限定されている状況を考えれば、「情報・技術・人材をはじめとする経営資源の共有に基づく複数事業利用への深堀が急務の課題である」と指摘する。

こうした「連結の経済効果」の実例は、「事業ネットワーク戦略」を核とした経営を展開している福井県民生協に見られる。そこでは、「“組合員の生涯にわたるくらしを応援する事業”と明確化することによって「連結の経済効果」（シナジー効果）の発揮をめざして」おり、そうした効果発現のためには、「組合員とその家族に関する暮らしの情報・ニーズを的確に把握し、これらの蓄積（データベース化）」を図り、「組合員が協同組合の事業や活動およびその背後にある理念に共感して双方に信頼の関係が構築されること」が必要であるとする。

では、「地域活性化」に取り組む総合農協は、今後どうすべきか。北川氏は、「日本の農業およびそれにかかわる食料問題と地域・くらしの将来ビジョンを相互に関連づけながら明確にし、具体性のある実行方策とそれに貢献するために農協がめざすべき姿をリアルに描き、それを地道に実践していくことに尽きる」と言う。農協が取り組む地域の活性化とは「農協が歴史的に培ってきた人材、地域の特産物や施設、事業実施のノウハウ等を活かし、組合員や地域住民が有するニーズ・情報を適確に把握しながら「安心して暮らせる豊かな地域社会」を築く」ことであり、それは農協の総合力の発揮があって可能である、と言うのが北川氏の主張の根本にある。

#### 4) 明田論文

明田論文は、とくに今後の農協のあり方について何らかの構想を明示している訳ではない。しかし、我々が今後の農協のあり方を議論する場合に、農協法の法制度的な立場から考えておくべき基本的な前提あるいは条件を明快に示している。このため、この第三の課題を考える上で基礎となるべき重要な議論として取り上げたい。

本論文では、まず、議論すべき課題の設定に先だって、「協同組合という任意

の私的団体である以上、農協法は、農業協同組合がどのような事業を行うかは法律で定める範囲内において自由、いいかえれば当事者である組合員の自主的判断に委ねている」ことから、農協が基本的に自主、自立の組織であることを確認する。

しかし、「法律上の理念的な建付けと現実の矛盾、それは実態面だけでなく政策上の議論をめぐっても存在しており、その結果「農協制度」をめぐると議論では、農業協同組合を組織している主体からの視点を欠いたまま、もっぱら政策論的に取り上げられ」ており、しかも「とりわけ、政策論としての議論は、農業協同組合を所与の役割を担う組織としてかくあるべしという前提に立ち、組織主体とは無関係の議論に終始してきたとあってよく、残念ながら今日の農協批判にみられる議論もその延長線上にある」として、このことが今日の農協論をめぐると議論の混乱を招く要因であることを指摘する。

本論文の課題は、こうした状況を生み出している要因の解明、すなわち、「批判や批判をめぐると議論において関係者において無批判に受け入れられている暗黙の前提ともいうべきものが形成されているのはいったいどうしてなのかを考えてみる」ことにおかれている。

このため本稿では、まず一つは、議論の大前提である協同組合とはそもそも何か、協同組合の特質とそれを規整する法律として求められるものは何かを整理し、二つは、わが国の農業協同組合に関する制度の議論がいわゆる総合農協を所与の前提としてとらえられることになった背景を把握し、三つは、総合農協の批判として持ち出される株式会社との対比での形式的なイコール・フティング論がいかに論理性をもたないのかを整理し、四つは、将来に向けた農協法制度の見直しに向けた視点に関し若干の提言を行っている。この順序で以下、明田論文の論旨を追ってみたい。

はじめに、協同組合の定義。国際協同組合同盟（以下「ICA」という）によれば、協同組合とは、人々がその共通する経済的・社会的・文化的なニーズや強い願いを共同で所有し民主的に管理する企業体を通じて実現するための任意に結合した自律的な団体である。しかし、「わが国においては組織運営の基準ともいうべき原則だけがイデオロギーとともに硬直的に独り歩きしてきた感が否めず、法律上、協同組合が何たるかの議論がないために、協同組合法を会社

法と同様の組織法として位置づけ、法人としての協同組合を株式会社と並列の組織として扱ってきた多くの国とは異なり、「わが国においては協同組合が特殊な世界に押し込められてきた」。農業協同組合についていえば、「政府の補助機関的な位置づけが与えられ、同時に一方では、協同組合法制とは本来無関係のはずの政治的な圧力団体とみなされ、マスコミを含め国民的にバイアスがかかった認識が定着してしまったのではないかと思われる」と、ここで本稿を貫らぬく基本的な問いかけをしている。

次いで、「協同組合の定義等から演繹的に抽出できる組織法上の観点に立った法制的特質とは何かを明らかにすることは重要」であるとして、協同組合法の法制的特質について考察する。「協同組合固有の法制的特質」は、次のような三位一体的特質を持つとして、次の三つを挙げる。一つは、協同組合はそれを利用する人々によって所有される、二つは、協同組合はその利用者によって管理される、三つは、協同組合によって生みだされた利益は、協同組合の利用を基礎として利用者に帰属する。これこそ、「組織法という観点において協同組合法が用意される必要性の根拠」であり、「法人法制としての組織法というものを考えた場合、そこにイデオロギ的要素や社会的な目的が本来入り込む余地はなく、法人法制としては組織の本質を理解したうえでその特性が発揮されやすい環境を用意するというのがその役割」である。明田の協同組合法の理解の基本である。

こうした協同組合の法制的特質の理解に基づけば、「わが国の各種協同組合法は、いずれも組織法と事業法を兼ね備えた構造をもっているが、事業法という側面に関しては協同組合固有というものは原則として存在しないので、法律固有の議論は組織法という側面に本来は限られることになるはず」である。「平成27年の農協法改正(法律63号)に関していうならば、現在の農協法という法的構造・仕組みが、農業者が自らの戦略に従って効率的・効果的に協同し、事業を組織化するにあたっての障害となっているか否かが検証されるべきであったはずであり、その検証を欠いた一方的にバイアスのかかった認識に基づく改正ではなかったのかというのが問題である」と、今回の農協法改正を厳しく指摘する。

次に、以上の協同組合の法制的特質の理解を前提に、農協の特質と課題に関して議論を進める。

第1は、わが国では、産業組合法の時代から、「協同組合を組織することが可能な分野が限定され、その範囲から外れる目的を持つ協同組合は組織することができない点で初めから株式会社法のような制度とは異なる設計思想が働いている。わが国の協同組合法の特質ともいべき特定の政策目的とリンクした団体法としての基礎が形成」された。

第2は、その意味で「わが国の協同組合法のもとに組織される団体は、当初から特定の政策目的を担い、遂行するための手段として認識されてきたと言える」のであり、「株式会社制度が社会における会社のあるべき姿を指定して議論されないのに対し、協同組合法に基づく協同組合とりわけ農業協同組合に関してはそれを批判する側も擁護する側も一樣にあるべき姿を前提に議論を続ける真の原因はこのあたりにある」とする。

さらに戦後の農協法の法的特質について、次のように述べる。農協法は、「農地解放の成果を維持・発展させ、農民の経済的・社会的地位の向上を図るため農民の協同の仕組みとして制度化された」ものであり、「その行う事業は組合を設立する組合員の自由意思に基づく選択に委ねられている。したがって、わが国の農業協同組合はいわゆる総合農協が主流ではあるが、農協法が規定した事業をみれば明らかなように、農協法10条1項列記の事業をまったく行わない農業協同組合は存立しえないものの、列記された事業のうちどの事業を選択し行うかはまったくの任意で」あって、農協の法的特質と総合農協とは全く関係がないこと、また、「農業者のためだけの職能的協同組合であったことは一度もなく、いわゆる職能組織的性格と地域組合的性格を兼ね備えていた」が、これは制度的にもそうであったし、それは日本の農村の実態や構造を反映したものであった、と指摘する。

そして、これらの点に関連して、准組合員には議決権を付与しないことで、「農業者の協同組織であることを制度的には担保した」、「農村経済の発展の態様に従い准組合員が増え地域協同組合的性格が強くなるのは必然である。「そのこと自体「農業協同組合」の存在意義やその評価とは本質的に無縁であり、正組合員が必要とする限りにおいて、その存在意義が無くなることはあり得ない」。このため、「今日、准組合員が農業者たる正組合員よりも多くなったことで、農業者の協同組織であることに対し一部に批判的な見方があるが、

これは批判のための口実にすぎない」ことを指摘している。

次に、員外利用制限に関しても、「員外利用の制限というものが協同組合の制度上は必須の要件であると考えerる必要は必ずしもなく、組合員以外の者との利用関係が主体となることで組合員の利益を害するようなことになれば問題であるが、これも協同組合の自主・自立の原則に従い、組合自治に委ねることで問題はない。この点に関し法律による介入が必要だと考えられるものがあるとする、協同組合の性格を損なわないよう、組合員以外の者との取引によって生じた利益を直接的に組合員の帰属することがないよう規制するといったことではないか」、したがって、「会社等とのイコール・フットイングの観点から法人税等における軽減税率がよく問題視されるが、軽減税率に関していえば、資金調達や員外利用規制等事業拡張の制約等、株式会社等とイコール・フットイングになっていないことに対する補償的な性格であると評価することも可能であり、この問題も協同組合の法制度と理論的に直接的な関係に立っているものではない」と、農協と会社とのイコール・フットイングという考え方がそもそも誤りであると、指摘する。

以上、明田氏の農協法の見解に関して見てきたが、以下の3点については、改めて法制度面からの検証を行っているので紹介しておきたい。

第1は、農業協同組合には株式会社には認められない信用・共済事業の兼営が認められているが、これは農業協同組合の特権で、不平等であるので兼営を認めないようにすべきだ、というものである。この点については、信用事業・共済事業の兼営が認められてきたのは、その必要性が認められるとともに組合員の視点に立って合理的であるからに他ならないとして、「現在、員外利用規制という制約のもと規制されているので、そもそも制度的にイコール・フットイングではないもの」を持ち出してくることに無理がある、とする。

第2は、法人税等の優遇として批判されることが少なくない軽減税率の問題に限定してみる必要がある。この点については、「協同組合にあっては、員外利用という事業上の制約に加え資本調達の手段が限られているので、かかるハンディキャップに対する補償的意味合いを有しているともいえるのであってこれも形式的平等をもって論ずべき課題」ではないとしている。

第3は、独占禁止法の適用除外の問題である。これについても「競争政策上、

形式的平等をもって論じられるべき問題ではなく、現行制度で健全な国民経済の発展という観点でどこに弊害が生じているかを明らかにしたうえでの議論が必要な課題であり、株式会社の場合には独占禁止法が適用になり協同組合の場合は適用にならないといった問題に矮小化されてはならない問題である。」

最後に、明田氏は、平成27年の農協法改正における改正事項を含めて法律上論点とすべきと考える事項を改めて整理し、将来に向けた農協法制度の見直しに向けた視点に関し若干の提言を行っている。

第1は、准組合員の問題に関して。もし問題があるとすれば、「准組合員が増大することで正組合員に対するサービスの提供に支障が生じているか」であり、それが考えられるのは「正組合員と准組合員との事業利用が競合し、経営資源等の制約から正組合員の利益が害されることになっている場合であろうが、現実には存在しないであろう」と、問題の所在そのものを否定している。また、その根底には、農協法の法的特質から見て、こうした問題に「そもそも第三者が干渉すべき性格のものではない」という理解を示す。

第2は、員外利用との関係について。農協法改正では「協同組合である農業協同組合には員外利用の制限というのは固有の制度的制約であるとの前提にたつて、一定の事業に関しては株式会社化を促すような観点からの制度的手当が行われている」が、「員外利用の制限を協同組合にとって固有のものとするべきか否かは、わが国ではそう考えてきたとはいっても、世界的にみて協同組合である限り員外利用の規制は避けられない制度上の制約というわけではなく、「員外利用規制をなくするという選択肢もないわけではないなかで員外利用の制約を改正の理由にする根拠はないといえる」と「株式会社化を促すような観点からの制度的手当」を批判している。

最後に、組合員資格について。今後の組合員資格のあり方に関しては、「現在の組合員の権利が害されることにはならないのであるから、地域に生じている課題を解決するために適切な組織を形成することに資する意味で組合員資格に関する法制度を柔軟にするというのは検討すべき課題」であろうとして、現実の問題に的確に対処する観点から検討すべきことを提案している。

また、明田氏は、農協法の制度改正のあり方に関する提言も行っている。すなわち、「組合員の選択肢を拡大することはあっても、既存の組織を法律をもつ

て一定の方向に強制的に誘導するようなことは、組織法としての協同組合法の範疇をはみだすものであり、特定の政策の手段とするような制度改正はそろそろやめるべき時であろう」と。これは、我々が今後、とくに農協の法制度的なあり方を考えて行く上で、尊重すべき貴重な見解と言える。

### 3. 農家および農協関係者からの報告について

農家および農協関係者の報告は、研究会での検討のためにお願ひしたものである。これらは、あくまで個別の事例に関するものであり、研究会委員等の体系だった論文とは異なる。しかし、この報告では、農家あるいは農協関係者の側から、現状の農協の持つ問題や課題、そして今後のあり方に関して生々しく語られており、傾聴すべき点も少なくない。詳しくは、これらの報告を見て頂くことにして、ここではその中で注目したい部分を見ておきたい。

#### (1) 佐藤報告

佐藤氏は、鯉淵学園を卒業後、サラリーマンを経て就農した。専業農家としては、水田の他に野菜や菌床シイタケ等に取り組むと共に、水田の基盤整備事業に積極的に関わってきた。現在は、集落営農の代表である。佐藤氏は、報告では触れていないが、東北有数の水田地帯である胆沢平野で水田転作を強いられることに対処して、新たな水田の活用方法を模索してきた。この間、エタノール米の栽培、加工および販売に先進的に取り組んでおり、米国でのトウモロコシによるエタノールの生産、利用についても視察している。

報告では、集落営農の法人化、そこでの米の多様な生産、販売その他運営についてもかなり時間を割いている。しかし以下では、とくに集落営農の運営の立場から見た農協の実態と課題について述べている部分を紹介する。

佐藤氏は、「農協とのつき合い方も非常に難しい」と述べているが、興味深い言い方である。「農協にすれば、農家に自立されては困るのです。独自販売されますから。我々もそれから資金的に頼り過ぎても駄目です。一番は資金的に独立しないとだめだと思って」いるが、佐藤氏自身は、「今は農協から借りること

は一切していません。年間の資金的なものを内部留保なり、預金として確保している。また、「農協の情報というものは、私らの情報よりもちょっと遅いです。特に生産情報は遅い」ことが大きな問題であり、「今回の農協改革だって、ゼロ回答というのは当たり前のお話なのです。農協は、いろいろ言葉を変えて決めるけれども、でもやると言う話ではない」こと、と述べている。

佐藤氏は、今後の農業の担い手は個人でも法人化すべきであり、それに関して農協による経営指導を期待したいが、現状の体制では難しいと見ている。また、自分たちは農事組合法人であるが、本来、「農協と同等」であり、下部組織でないにも関わらず、農協は資金を抑えているので、どうしてもそう見られざるを得ないのが現状では、と見ている。

今後の農業、農協のあり方、とくにコメ農業のあり方については、プロ農家がある程度のシェアを占めるとしても、「やはり趣味の農業も2～3割は欲しいです。単価は分からなくても、俺はやりたいというやつが結構いますからやらせた方がいいです。どうしても手の回らないところは集落営農なり何なり、拾って行って将来、あなたが稼げるようになったときに働いてもらいますからねと言った方が、安定感が増すのではないか」と言う。

また、農協の今後のあり方に関しては、質疑応答の中で触れているが、目指すべき農協については、「大潟村の農協かなと思っています。ここは経済事業を一切やっていません。金融特化です。貯貸率61%だと言っていました。そんなにあったら銀行と同じではないかと言ったら、そうだと言っていました。売るのは農家さんが売る。あれが将来的にある一つの姿かなと思っています。農協もいろいろなものからリセットして、特化すればよいのです。直営ではだめです」。加えて「農協はわきに行って、……頑張っているなぐらい言って、あとはお金の足りない分は融資してやるくらいのお話がいいのです。……マーケットをどう捉えて、どう物を作って、どう売るかということ、生産者が経験しないといけないのです」と、農協の農業、農家に対する関りに節度を求める。

さらに、営農組合と農協との付き合いに関しては、土地基盤整備に関して、「農協には土地に対する投資を優先的にやっていただきたいと思っています」、「いわゆる土地からものをとるということに投資をしないで、何に投資するのですかという話なのです」と、将来のために、農協は率先して基盤整備に取り組

むことを希望している。

## (2) 影山報告

影山氏は、県中央会から出向して、1県1農協である島根農協の合併に関わり、2015年3月の発足に尽力、その後は合併農協の常務理事として、組織、人事を担当している。この報告では、広域合併の経緯と現在の運営機構について説明を頂き、さらに個人の見解ということで、当面する課題について述べて頂いた。この報告からは、11農協の広域合併を通して、農協の組織・事業体制の持つ問題、課題が見えてくる。なお、影山氏は、その後県中央会にもどり現在は常務理事である。

はじめに、今回の合併統合に際して、重要事項として7点が挙げられたと言う。これらは現在の農協の課題を理解する上で大事と思われるので、簡単に見ておきたい。1番目から3番目までは、合併の予定日、最大の事項である地区本部制をどういう単位で、そのような仕組みで置くのか、4番目は、金利・賦課金の統一、5番目は地区本部別の損益管理、6番目は県連合組織との関係、とくに全農本部との関係、7番目は、財務調整、すなわち財務内容の差を埋めるため、経営の良い農協で組合員の出資金口数を増やし、内部留保を出資金に替えるなど、である。結局、合併は、組合員から90%を超える賛同が得られた。

1県1農協の現状について見ると、①自己資本比率はその後の信連の事業の包括承継で14%程度、②組合員数23万人、うち正組合員7万人、准組合員16万人、役員数74人、職員数約3,900人である。運営機構は、経営管理委員会方式ではなく、理事会制。常務理事は、本店8人、11の地区本部にそれぞれ最低2人の計25名、非常勤理事は32名、③組合員の「意思反映」に関して、地区本部運営委員会が11本部全てにあり、地区本部によっては、支店運営委員会がある。

合併後の農協が当面する課題は、以下のような点が挙げられる。

第1は、機能集約して効率化を図り、統合のメリットとしての管理費の削減を図ること。

第2は、旧農協毎にばらばらの人事給与制度の統一。ここでは課題は賃金格差の解消。

第3は、ガバナンスの確立。本店と地区本部方針との調整が問題であり、そ

れぞれの職務権限を明確にする。

第4は、准組合員対策。農協は営農対策についてはしっかりやってきた。しかし、准組合員の利益に関わる「くらしの活動」が理解されていない。

第5は、「経営改善」に関して、収益が悪化している中で管理費の削減でどう埋めるか。

この他、問題としては、信用・共済事業の収支悪化があるが、旧農林年金の三階建部分の処理が30億円くらいと見込まれこれをどうするか、また今後相当な退職給付が発生することが懸念されること、が挙げられている。

以上の報告からは、1県1農協化しても、経営問題は依然厳しく処理すべき懸案は多い。また、ガバナンスに関して、組合員の意思を的確に反映させる上で、果たして地区本部運営委員会あるいは支店運営委員会がどのように機能するのか不透明であること、また、組合員の7割を占める准組合員の対策が十分に確立していないこと等が窺える。

この農協がまだ発足間もないこともあり、今後どのようなあり方についてはあまり触れられていない。しかし、信連を包括承継したことで、安全運用はある程度確保できたものの、余裕金の3分の1しか自主運用できず、農林中金の預金を増やさざるを得ず、利回りは当然低くなるのが問題と見る。また、今後の方向については、「とにかく地域協同組合というスタンスでいこうと思っています。そうであれば中核農家とか法人の対応をどうするかということなのです。ここがこれからの勝負だと思っているのですが、1JAとなったので、やはり専門部署をきちんと充実させる方向です。TACとか何とか言ってきたのですが、個別の要望を聞きながらすぐ対応する」チームを作りたいとして、「合併したので、5～6人でいいから新しい専門チームがつかれるのではないか」と言う。こうした話の内容からは、将来、地域協同組合化せざるを得ないが、中核農家のニーズにはそれなりにきちんと対応し、准組合員に対しても必要な措置を充実させる方針であることが窺える。

### (3) 阿部報告

阿部氏は、大学卒業後、仙台の中央卸売市場に入社、会社経営について実地で多くを学んだ。その後、父親が病気で倒れたこともあり、地元に戻り友人と

農業法人を作り30年近く社長をしてきた。また、父親の後を継いで農協の非常勤理事を務め、報告当時は、専務理事である。この間、県の農業法人協会の会長を3年務めた。大崎市のまちづくり協議会の会長を務めている。農協の常勤の理事になってからは、農業法人の代表権はない。

はじめに、みどりの農協(2019年7月に合併、現在は「新みやぎ農協」。阿部氏は、旧みどりの農協管内を管轄する地区本部の常勤理事)当時の組織、事業の概況を見ておく。

旧みどりの農協は、1996年に6町10農協が合併して発足した。組合員数は、2015年現在、約16,000名、うち、正組合員12,700人と、大半が正組合員である。役員数は32名、職員数は418人、拠点は本店1、支店7、店舗8。販売額は110億円、この間米は減少を続け58億円、園芸は伸びて22億円。水田面積は12,561ha、うち米作付面積は7,442ha、米に次ぐのは大豆、小麦である。一方、畜産は28億円である。

みどりの農協は、中期計画を立てているが、ここでは阿部専務が関わった第7次計画(2016年6月)について見ておきたい。この計画では、今回の農協改革の中で、農協は何をやるのか、何を重点とするのか、その理念を打ち出している。

阿部氏は、「新農業戦略の中に、①農家の経営力強化と安定性の確保があります。今までこんなことが農協の計画に出たことは多分ないと思います」と、農業経営への積極的な関与を強調している。これについては、農業の経営規模が大きくなっており経営力が必要になってくるので、「当農協も例えば農家をA群、B群、C群に分けて、農業所得を750万円以上出そうというものに対しては重点指導」する一方、「現場を見てどういったニーズがあるかということ把握しながら、公平にちゃんと支援をしていこう」、「農協をそういう方向性に持っていこうということで改革を進めている」。

そして、「法人が農協とどうつき合うかというパートナーシップの構築をきちんと考えれば、「農協改革とか農業法人の成長を思うときの改革というのは、そこにいる役職員の意識改革だし、その根幹は何かというと、やはり経営理念」であり、その根底には「地域を守る、地域を継続する人間として幸せに生きるという根本的な理念をつくっていかねばならない」としている。阿部氏が、

農協は、従来きちんと関係性を築いてこなかった法人や大規模経営に対する対処の方針を、改めて明確にする必要性を考えていたことが窺える。

また、「農業所得の向上対策」にも触れ、これは農協の使命であり、「当たり前だと思えますので、徹底してやりたいと思います」。しかし、「儲かる」と「儲ける」とはものすごく違う、「お客様がこれいいなと思うニーズに合ったときに」儲かるのであり、これは「組織のなかでたまに見失ってしまいます」として、「農協は、農業経営者にもこうした付加価値の位置づけ、動機づけをやることだが、農協改革における意識改革だ」と述べている。

加えて、農業者の意識改革、あるいは農業経営者の育成を考える場合に大事なこととして、農協経営者と農業経営者は同じであり、「コーポレートガバナンス、マネージメント、コンプライアンスについては、農協も農業経営者も覚悟を持たなければいけないということで、徹底的に育成・協力していくこと」、また、「人材育成に取組み、地域の期待にしっかりと応えられる人づくり、職員の意識改革をしたい」と述べている。また、この点に関して、「Team for Local Coordination」、すなわち地域を伸ばすための職員をつくることが必要であり、実際には、MBA(経営学修士)をとってもらいたい、としている。

最後に、今後の農協のあり方に関しては、「地域の想いを農協職員も一緒になって地域を回していくという仕組みづくり」が必要であり、「全地域を含めてやってゆけば、農協も地域組合としてのありよう、そして准組合員という規制の問題も外れていった中で行けるのかなと考えます」と、地域協同組合としての発展方向を示し、関連して「農林省は農協に対して徹底的に農業振興と地域振興を一体としてやる意味づけをもっとやればいい」とも述べている。

研究会での質疑応答では、以上のことを具体的に述べており、興味深い指摘も少なくないが、詳しくは割愛する。

#### (4) 村上報告

村上氏は、大学卒業後、故郷に戻り家の農業を継承。程なくして三和農協監事、広島県農協青壮年連盟委員長、三和町農協理事、全国農協青年組織協議会副委員長を歴任。さらに双三三和農協組合長理事を経て広島県信連専務理事に就任。その後、三次農協の理事を経て広島県農協中央会専務理事を経て、三次

農協の代表理事組合長に就任した。10余年後に、広島県農協中央会長、次いで全国農協中央会副会長の要職にあったが、現在は三次市で社会福祉法人美和会理事長である。この間、三次農協の理事、組合長の時代には、大胆な経営改革に取り組み、また複数組合員制の導入等で組合員拡大運動を展開、現在、女性化率は40%と全国でも高い。ちなみに、農協の管理職も女性が2割に近い。

村上氏は、まず、「官製農協改革から見えてきた」として、「これは意図的なJAたたき、JA潰しだと思っています」、「農協は民間組織であり、自主・自立の独立した組織」です。「これほどいちゃもんをつけるのは、協同組合組織はいかにも非効率で、とにかく企業でなければ、株式会社化しなければだめだという、行き過ぎた市場主義のなせるわざ」である、と今回の政府の農協改革のあり方を批判する。

また関連して、「なぜ地域総合農協ではいけないのか」に関して政府は「兼業農家を大切に、総ぐるみでやるからいけない」と言うが、「農協組織は地域にあって組合員さんがつくったのです。組合員さんが兼業農家だったら、その兼業農家を大切にやるのは当たり前です」。また、「誰が地域農業振興の手伝いをしていくのかといたら、それは農協しかないのです」と、批判する。こうした考え方は、明田論文の論旨とほぼ同様である。

そして、「今回の農協改革は、戦後農政失敗の責任転嫁ということの中で、農水ははっきりと戦後農政の総括をすべきだ、それが先決だと私は思います」とする一方、「国に対して農政の総括を求める以上、農協も総括をしなければと思っています」と農協のこれまでのあり方に反省を促すことも忘れない。

すなわち村上氏は、戦後農政で、農協系統三段階、なかでも連合会の存続のために実施された整備促進方式によって、「農協は経営が安定してよかったわけですが、整備方式は、農協としてはリスクがなく、居心地がいいですから、それに安住し過ぎたというのが、我々が反省しなければならない点です」。「何だ、農協は手数料だけでのほほんとしてやっているではないか」と言われても仕方がないことになかなか気づかず、その中に長いことつかり過ぎていたのだと私は思います」、と現在の農協の業務体制が持つ深刻な問題点を指摘する。

「この方式のままでいったら自信を持って指導もできません。ちゃんと自分たちで売っていかないと農協はだめになり、また、外からたたかれる。今回、

全農が買い取りをやれとたたかれているのはここです」。しかし、「農協が今すぐ買い取りをやるのはそう簡単ではありません。リスクがたくさんあります。ですから私は、農中なり全共連がリスクヘッジをするような保険制度を考えるべきだと思うのです。あれだけ資金量があるわけですから、ちゃんとした買い取りを進めていくなら、そうした裏打ちをして、リスクヘッジ」をすることを提案している。

しかし、この買取については、「実は平成15年のJA改革の断行というときに、広域合併をして大きくなって、販売力、購買力を自分たちでつけようというところでやったのです。はっきり言いまして、経済連、全農は補完機能としてやるべきであって、仕入れや販売にしても、自分たちでやっていくために合併をした訳であります。JAグループとして、総括もしなければいかんと言いながらも、いまだにできていないと私は思っています」と、農協系統のこれまでの対応の怠慢についての反省を促している。

加えて、准組合員への対応にしても、「私自身、第25回大会だったと思うのですが、准組合員対応について、大会議案の中に入れるかどうかということを検討したのですが、下手にやると、もろ刃の剣のようなことになって大変だからということで、先送りしました。これは我々が反省しなければならないと思います」と、岸論文と共通する指摘をしている。

今後の農協が進むべき方向に関しては、次のように言う。「自分たちの農協は何を考えているのか、どういう立ち位置にあって、どういうことを考えて行動しているのかということをはっきりすべきで、対抗軸を明らかにしなければならないと私は思います」。「我々として目指すところは、持続可能ということです。……そういう大きな目標を見失ってはいけない」とした上で、農協の具体的な取り組み目標に触れている。「第25回大会だったかと思いますが、そのときに私が、新たな協同の創造とはどういうことかということで、私の農協の取り組みをいろいろ書き出してみました。……外との協同では、消費者、生協など他の協同組合組織との連携、協同、商工業者など異業種との連携、協同。私は、葬祭事業をやるのに、商工会の人と一緒に一つ葬祭場を持っています。……それから、農業協同組合間の連携、協同ということだろうと思います。内なる協同については、いろいろな目的別協同組織があるということです」。組合員との

結びつきを強化していこうと思えば、今のJA改革で、組織として一番やらなければならないことは、支店の協同活動を強化して、支店を強くしていく」ことです。そして「支店の協同活動がしっかりしていれば、1県1農協になったとしても、びくともしないと思っています。そのためにも、支店の協同活動というところに組織を挙げて取り組んでいかなければならない」としている。

質疑応答の中では、農協系統組織が抱える具体的な問題に触れているが、組合長経験者の言として傾聴すべき点は少なくないので、やや長くなるが見ておきたい。

全農に関しては、「例えば肥料の種類を変えたらたちまち安くなった。一般の人は、国から言われるまで何故できなかったかと思いますが、そこをとことん突き詰めていかなければと思います。……（個々の農協一両角補足）末端で農機具を販売しようと思うと、同じ農機具でも農協系統で入ると業者系統で入ると二つのルートがあって、業者系統から入るほうが安いのです。それで私は、何で高くするのか、全農が全国まとめてやるのだから、安くなるのは当たり前ではないかと。誰が考えても、組合員さんの素人考えでも、全農は大きいのだから、安くなるだろうと思いますよね。我々もそう言われて叱られますしね」。

しかし、農協がそうできないのは、「いろいろ考えてみたら、農協は販売力がないからということです。10台買うから、1台分安くしなさいというのが商売のルール、商習慣でしょう」、「それだったら、それに合った販売の仕方、購入の仕方を考えないといけない。30年前の整促方式の状態のままではいかんというのが、私が異端児だと言われるゆえんです」と、農協の販売能力のなさ、販売面での努力の欠如を指摘する。

最後に、中山間地域の農協の最大の課題とは何かとの問いに答えて、「今までどおりの仕事をやっていけば、農協はやっていかれるというのは大間違い。自分たちで何か新しい仕事を考えろと。具体的には、集落法人などの会計をするとか、米の直接支払はなくなったのですが、水田全体の直接支払いなどの事務局をやるとか。事務能力がないから、補助金をもらえないという地域がかなりあるのです。だから、そういうところの世話をするとか、考えてみればいろいろあるではないかと。それは手数料を払ってでもやってほしいのです」と、農

協の本来の、そして新たな仕事のあり方について具体的に述べている。

## (5) 今泉報告

今泉氏は、大学卒業後、今日のひまわり農協に入り、現在は専務理事である。この農協は事業区域が愛知県豊川市の行政区域と一致している。2018年現在、正組合員7,816人、准組合員26,836人、計34,652人であり、准組合員中心の農協である、販売事業では、野菜、花き等の園芸94億円、畜産24億円、米等の農産4億円と園芸が中心、購買事業は生産資材33億円、生活資材26億円、そして信用事業では貯金3,035億円、貸出579億円である。

まず、現在のひまわり農協の特徴として、次の3点を挙げている。

第1。「全国に先駆けて展開した農産物直売所と農協女性部の変遷」では、女性部のパワーで直売所を立ち上げたことを強調する。

第2。「地域農業応援団として取り組んだ准組合員加入促進運動」では、2014年の合併時は正組合員7,000人、准組合員が4,000人であったが、2017年度末では、正組合員が7,800人と現状維持であるものの、准組合員は27,000人に7倍近く増大した。この間、積極的に准組合員の加入に努めてきた成果である。

第3。「総合ポイント奨励制度を通じた取り組み」では、2010年にJAひまわりが県下で一番初めにこの制度を導入、准組合員の増加に大きく貢献したと、している。

次に、「運営体制面での現状と問題点」として次の3点を挙げているが、現状は組織面、運営面のいずれもかなり厳しい状況にあることを窺わせる。

第1は、「組合員基礎組織の弱体化と部会組織の求心力低下」。

その一つ、組合員の基礎組織の問題について。この基礎組織は「生産組合とか実行組合とかの組織ですが、まだまだ元気な地区と本当に形骸化をしている地区という大きなばらつきが出始めて」いること、関連して、「飯米農家を中心に水田営農はありますが、自分では耕作しない、オペレーターに全面あるいは部分的に委託をしている農家がどんどん増えています。畦草ぐらいの作業はするのですが、基礎組織としての結びつきがなくてもやっていける、そういった状況が蔓延している」と、基礎組織の弱体化を促す要因も指摘している。この点について、「基礎組織は、農協の組合員組織として、役員を選ぶ、総代を選ぶ

ことに関与する基本的な選出母体ですので、これが崩壊をしますと農協の組合員組織もおかしくなってしまう。どうしていったらいいのか。長野県のJA松本ハイランドみたいな方式がいいのか、今内部でもしっかりと検討しているところですが、なかなか名案が浮かんできません」と、如何にこの問題が深刻であり、対処に苦勞するものであるかを述べている。

その二つは、「部会組織の求心力低下」の問題。26ある生産部会のうち、「元氣な部会、後継者がいる部会は」バラ、トマト、菊などの5つほどで、それ以外の部会は、「ほとんど部会としての体をなして」いない。こうした部会については、「農協の営農指導員を中心とした事務局が何とか引っ張っているわけですが、そこも農協主導型と言い切れない部分、それは営農指導員の主体的力量がまだまだない」ことを問題にしており、農協の現在の体制では対処が難しいと指摘している。

第2は、「農協の協同組合運動を支える役職員不足」。職員のほとんどは地元であり、正組合員または准組合員である職員である。しかし、「自分以外の組合員を顧客としか扱っていない傾向が強まっています。これは、相変わらず連合会のまづい指導形式のもとに事業の縦割り化が進んできている影響でしょうか」として、まず職員の意識の問題を指摘した後、関連して、現在の連合会の関わり方を問題視する。

すなわち、「最近、連合会が農協改革、農業に力を傾注しろという言い方で、事務負担軽減の名の下に、連合会自身が結構いろいろやっています」。「農協は窓口対応みたいなことだけでいいですよみたいな。連合会が農協の補完機能ではなく、事業の主要な機能を果たすというような流れが全国的に来て」いる。こうした中では、職員はますます組合員をお客としか見ないようになる。このため、この農協では「コミュニティ・カレッジ」を作り、「農協の理念をしっかりと学んでいろいろな事業に携わっている若い職員を10人ほど集めて、毎年、半年ぐらいかけて、JA理念をしっかりと」学んでもらい、少しでも協同組合に思いをはせてもらえる職員づくり努力をしている。職員の教育、人材開発に関しては、先の宮城県のみどりの農協についての阿部専務の指摘と共通する。

第3は、「職員の成功体験の欠落と事業展開方策のマンネリ化によるモチベーションの低下ならびに健全経営への不透明感から生じる職員の不安感増大」。現

在、「元気な作物はごく一部で、それ以外はどんどん衰退をしていく中で、営農指導員が成功体験を経験できるような場がない」。こうした状況では、「農協の中の総合企画機能とそれぞれの事業の業務企画が一体的に何か新しいことに取り組んでいく体制がうまくできていない」。このため、全国の中でもとくに優良農協と見られてきた、ひまわり農協でさえ、次に見るように事業展開の展望は明るくない。「今後、事業総利益は縮小していきます。新しい事業収益を生む事業がなかなか見つかりません。……特に大きいのは、今後0.2%ぐらい信用事業の預け金利回りが下がるという農林中金の話を受けて、……シミュレーションをしますと、何もしないという前提ですが、私ども農協も2021年、あと3年後には事業利益が1億円を切ってしまい、その次は赤字です」。しかも、問題は、そういう状況でも「農協という閉鎖的な中では、変化、変革がとても遅い」ことにある。この指摘も岸論文の認識と一致する。

最後に今泉氏は、「地域になくってはならないJAを目指して」として、今後とも地域協同組合の発展を目指す際の課題を以下のように挙げている。

第1は、「強みあるいは特徴を最大限生かしていくためにどんなことを考えなくてはいけないのか」。この点については、「バラは日本一の産地であること、花の種類が豊富というこの地域の農業の特徴」を生かし、また、「産地と消費地が近い関係、強みをしっかり生かしてやっていく」以外にない。

第2は、「二つ目は、「農業応援団からJA参画意識に繋げられるか」。「特売所という地域住民との接点であり拠点をうまく通して、地元の農産物を買ってもらおうという購買行動だけではなくて、プラスアルファ地元の農業に関連した情報提供をしっかりと継続的に行っていく」。

第3は、「支店協同活動」。食農とか食育活動につながる取り組みを意識的にやっていくなかで、できるだけ職員だけの活動にならないように、「女性部の皆さん、あるいは地元の生産者、地元の役員、あるいは青年部の皆さんと一緒に支店協同活動」をやる。

第4は、「協同組合の組合員間協同(小さな協同)が進むことの展望」。これについては、「小さな協同」のあり方を模索する。この農協は、「地元の生協とは結構やってきた歴史」がある。しかし、「協同組合間協同ももちろんですが、その前の組合員間協同みたいな位置づけというのはできないものか」。「生協の組

合員であると同時に農協の准組合員である方が私どもの組合のエリアでも相当数おります。ですから、そのあたりをうまく組合員同士の集まりの中で、一緒になって活動できるようなものにしていけないのか」と、組合員間協同のあり方も模索する。さらに農協職員の関りに関連して、「若い職員から、副業が認められる時代になるだろうということで、農家支援、忙しいときの農家支援みたいなものを副業として認めていきたいと思います、……これも検討に値すると思っています」と、新たな協同のあり方の一つとして提案している。

第5は、「行政とか商工会議所との効果的な連携」。これに関しては、「1市1農協という関係が非常にやりやすいという面があります」。農協は豊川市の行政とは二人三脚であり、「行政と一緒に、農業塾、就業塾みたいな新規農業者を少しでも増やしていく取り組み」をしている。また、豊川市にある専門農協と「豊川のオオバ」のようなブランド化を進めるなど、総合農協と専門農協の関係を見直す必要も強調する。

最後に、奥三河の3農協の将来の事業運営に関して。「今、愛知県下は20農協あり、「過去の先達たちが頑張って内部留保をしていたお陰で、どっこい愛知県の農協は財務基盤が強い」。その中で、ひまわり農協は「内部留保が200億円を超えるぐらいあり」、「経営基盤はそこそこあります」。しかし、近隣3農協では、企画・管理の部長たちが、「将来ひょっとしたら合併ということも一つの選択肢として考える」研究会を立ち上げる機運も出てきていたが、「信用事業、共済事業から管理部門などというのは、出来れば大きくなって合理化をするほうがいいと思うのです。ただ経済事業は、なかなか簡単には、一緒になるからよくなることばかりではない」と、合併のあり方に含みを持たせている。

質疑応答では、まず、今後の見通しについて、「事業利益を上げる事業はあるのかと見たときに、今の農協事業のあり方の延長線上で考えると、残念ながらないのです」。そして今後利益が減る理由については、「一番大きな要因は、農林中金が預け金利回りを0.2%、4年間ぐらい下げますと明言していること」であり、「うちは0.2%を0.05%ずつ4年間下げていくとこのぐらいになります」と、信用事業での利益の減少が大きいことを説明し、数年後に事業利益がマイナスになる可能性に触れている。ただ、貸し出しの増加の動きについては若干の希望も示している。「最近、貸出金ありがたいことに伸びています。ずっと

下がっていた農業貸出金が、農協の支援事業で少し後押しすることで農家がお金を借りてくれ、この1～2年増えて」いること、また員外についても「住宅ローンを借りる機会に准組合員になるという形で、住宅ローンも相当増えています」と最近の変化について触れている。

また、先にふれた支店の協同活動については、「今は旧農協の独自性みたいなことは極力排除するというので、本店集中型で統一的なやり方です」が、「その反動、弊害として、自分たちで自分たちの地域のことをやるといういい面の独自性がほとんどなくなってしまった」ので、「そこを意識させたいという意味で、旧農協単位で支店協同活動はしっかりやっ払いこうよという位置づけをお願い」している、と言う。

さらに、法人合併ではなく、機能合併も考えているという発言に関しては、「最近、名古屋大学と岐阜大学が、法人としては一緒にならないけれども、機能統合しようって、何かやっていますよね。例えばああいうようなことが農協間でもできないのかなと」と補足説明している。

