

《論文》

別刷

広域合併・二段階制化の現状と単協の課題
—西日本を中心に—

岩元 泉

[農業市場研究 第9巻第2号(通巻52号) 2001年4月]

《論文》

広域合併・二段階制化の現状と単協の課題

—西日本を中心に—

岩元 泉*

Ⅰ 農業と農協を巡る環境変化

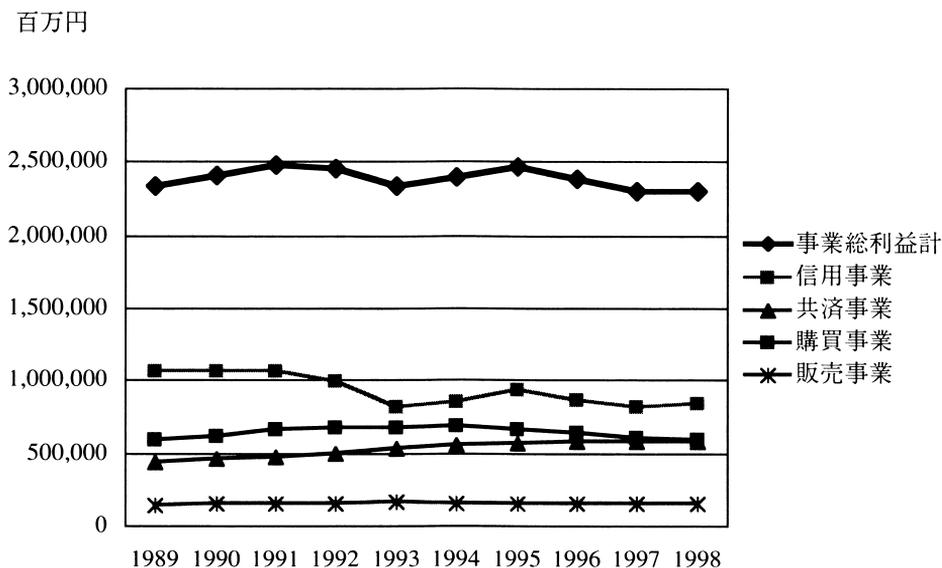
本稿では、1991年の総合審議会の答申以来検討され、98年から実施されてきた二段階制への移行の現状を西日本の事例をもとに述べ、二段階制下での広域化した単協の課題を探ることを目的としている。本題にはいるに先立って、これからの農協の組織、事業、経営に関わる大きな環境変化について、農協のスチークホルダーが認識しておくべき状況について前置きとして述べておきたい。

日本の経済はこれまでのような右肩上がりの経済成長が期待できる状況にはない。膨大な国債に依存する国家財政によって支えられてきた日本経

済が、多少の行政改革によって好転することは当面はない¹⁾。従って農村経済、農家経済の困難も続くともみなければならない。図1はここ10年のJA事業総利益のうごきを示しているが、農協合併が進んだにもかかわらず、事業総利益は伸びてはいないのは、農協合併自体の問題であると同時に、農業セクター自身の収益力が低下しているからに他ならない。また表1は農協合併によっても農協の事業収益は好転していないことを示しているが、それでも総事業利益が90年から95年にかけてわずか2%ではあるが、増大していたのに対して、95-97年には6.6%も減少し、1組合あたりの事業総利益も伸び率が低下している。

金融ビッグバンによる再編、中国のWTO加盟

図1 JA事業総利益の推移



資料：第22回農協大会議案

* 鹿児島大学農学部 キーワード：農協合併 (amalgamation of cooperatives)、二段階制 (two-tier organization)、単協 (agricultural cooperative)

表1 事業総利益のうごき

	1990	1995	伸び率(90-95)	1997	伸び率(95-97)
集計組合数	3,591	2,457	-31.6%	2,112	-14.0%
組合員戸数	7,456,391	7,700,831	3.3%	7,750,603	0.6%
正組合員戸数	4,858,831	4,728,524	-2.7%	4,677,434	-1.1%
准組合員戸数	2,597,560	2,972,307	14.4%	3,073,169	3.4%
職員数	297,459	297,632	0.1%	284,483	-4.4%
総事業利益(億円)	24,131	24,645	2.1%	23,038	-6.5%
1集計組合数あたり事業総利益(千円)	671,992	1,003,054	49.3%	1,090,797	8.7%
1組合員戸数あたり事業総利益(千円)	324	320	-1.2%	297	-7.1%
1職員あたり事業総利益(千円)	8,112	8,280	2.1%	8,098	-2.2%

資料：農林水産省『総合農協統計表』

注：小松泰信「営農・生活・地域振興を中心に」『月刊J A』、1998.5の表に追加。

による農産物輸入ラッシュなど、国際化の波は農村経済の奥深く、人々の懐に入り込み、輸入食料は胃袋を満たしていく。市場経済化とは資本が人々の生活の奥まで貫通 (penetrate) する事をさすが、第22回農協大会議案p. 48に掲載されている家計の資産構成も意味深長である。金融ビッグバンは日本の家計資産の5割以上を構成する現金・預金を資本化することになり、これまで市場経済が及ばない範囲だとされてきた家計内部にも市場原理が及んでくる。協同組合セクターはこれにどう対応するのかが問われているのである。

これからの地域をどう見るか、大きな論理の岐路に立っている。地域において人口や若年就農者・就業者を増やすことはほとんど夢物語になった。高齢化や少子化を前提とした農村構造になりつつある。地域農業振興計画を立案するに際しても、高齢化や少子化がもたらす農村構造の変化を取り込む必要が出てきた。農村も農業生産や農家だけを視野に入れたのでは展望は出てこない事態になっていると認識すべきである²⁾。

その一方で、「地方分権化」の流れもみておくべきであろう。地域においても経営体においても「自己責任」が問われる環境になった。しかし、これはかつての自力更正運動の再生でもある。地方分権が規制緩和や行政改革の一環であるという側面を持つと同時に経済不況期に常に登場してきた地域還元現象の一つでもある。国、あるいは地方自治体が本来果たすべき様々な役割が協同組合セクターに押しつけられる可能性がある。逆に言うと、地域の力(地域力)が試される時代になったともいえる。

さらに、環境問題は農協の事業にとっても大きなインパクトファクターになるであろう。直接には畜産環境問題の形で、農協の肥育センターや直営農場などで問題になっているが、広く地域農業を考えても環境調和型農業にどのように取り組んでいくかは大きな課題である。農協が地域社会の守り手として機能するためには、環境問題への取り組みは欠かせない。

組合員組織に関しては、農政が「農業経営体」育成政策を徹底するほど、先端的な農業経営体と兼業農家を中心とする多様な農業者との乖離は広がり、農協の組織活動も両極対応を迫られてくるだろう。「一国二制度」というような事業方式も組合員の異質化を背景にしていることはいうまでもない³⁾。また、準組合員の増加は農家の農業離脱の側面と混住化の側面から来ているが、準組合員の経営参画を含めて、地域社会の混住化に対応していかなければならない。農協事業の対象、あるいは組合員資格を巡って地域組合化の議論が起こってくるのも当然である。事業範囲問題が必然的に発生する。

行政レベルの地方分権がどのようにどの程度進むかによって、広域化した農協と行政単位との乖離度合いが決まる。そのことが農協と行政との連携を困難にする。全国の農協数と市町村数は平成5年前後に全国の農協数が市町村数を下回った。一つの市町村に多数の農協が存在する時代、ほぼ一市町村に一農協が存在する時代を経て、一つの農協内に多数の市町村が存在する時代に变化した。当然農協と市町村の関係も変化せざるを得ない。農業委員会制度との整合性を図ることも必要

となってくる。

II 広域合併・二段階制化の現状

さて、本題にはいる。我々は主として九州地域の農協を対象に広域合併によるファームサービスの効果と事業効率について研究を進めてきたが、ここでは二段階制に進んだ農協の事例を取り上げて、今後の農協組織の進んでいく方向とそこから生じる課題について検討してみたい。

1 二段階制化の現状

1991年の総合審議会による二段階制の答申以来検討が進んできた二段階制への移行は1998年10月に、宮城、鳥取、島根の3県連が、2000年4月に東京、山口、徳島の3県連が全農と統合するという形態で、また、1999年4月に奈良県、2000年4月に香川県が1県1JAに移行するという形態で進んだ。

現状はまだ過渡期であり、再編の途中ではあるが以下、1県1JAを実現した奈良県と香川県、全農との統合を果たした鳥取県の3つの県の事例を検討する。

2 合併の経緯

(1) JAならけん

奈良県における県単一JA合併は1997年1月と2月の広域農協合併推進協議会で「奈良県単一JA合併基本構想」が策定され、同年11月の奈良県JA大会で「奈良県単一JA構想」が決議されて決まった。そして1998年4月1日に奈良県下43農協が合併し、奈良県単一JAが発足した。全国初のケースである。さらに同年10月には信連と経済連の包括継承を行い、二段階制を実現した。96年の農協法改正で認められた経営管理委員会制度を採用している。当初事業本部制をとったが、現在は担当常務制に組織変更をしている。また県内を10地区に分け、地区センターを設置したが、これもこの10月に廃止する。このように、合併後の組織整備が矢継ぎ早に行われている。

県単一農協構想を持っていた佐賀県、香川県に先立って奈良県が県単一JAを実現したことについては高田理氏が「①奈良県の面積が小さく、県

北部に組合員が集中していること、②米中心の零細兼業農家が大半であること、③信用、共済事業を中心とした経営になっていたこと、④群を抜いた優秀な単協が存在しなかったこと、および⑤不良債権の処理が合併に拍車をかけたこと」⁴⁾をあげている。これに早くから共通役員制をとっていたことなど主体的な条件もあげることができる。

(2) JA香川県

香川県では1961年(昭和36年)の農協合併助成法ができたときから、合併案の中に県一本という構想があったが、当時は一挙には困難だということでは終わっていた。1965年から1969年に第1次合併が行われ、183農協が27の合併農協と、20の未合併農協になった。当時も単協・県連は互いに機能補完しており、合わせて一人前だという考え方があったという。1973年に単協の基本構想ができ、そのときにも1976年には単一農協を実現しようという構想があったが、オイルショックで棚上げされた。今回の合併は1991年(平成3年)に会長の諮問機関である農協強化審議会に単一化が諮られ、1992年(平成4年)12月に答申が出されて、2000年までの県単一JA実現が望ましいとされた。それを受けて1993年2月に香川県農協単一構想を組織上決定した。

香川県では高松市東部農協の金融不祥事問題が1991年に発生し、その解決を見ないと合併も進められない事情があったが、1996年にノンバンクとの決着がつき、1997年10月に高松市中央農協への事業譲渡で最終的には解決した。このことによって、1997年度からの三か年計画を策定して、合併調査研究協議会を作った。1998年(平成10年)には合併推進協議会に格上げし、これに参加するかどうかを各JAの理事会で決定するということが県単一JAへの意思を聞いていった。この時には単協の数は45になっていたが、そのうち香川豊南と高松市の2JAが不参加で、43のJAが1999年9月の合併予備契約に調印をし、2000年4月1日にJA香川県が発足した。

現在2JAが未合併のため、県連の整理が難しくなっており、事業については香川県農協に業務委託をしているが、中央会には7名、信連は60名が残り、経済連は全員が香川県農協に移籍をした

が、6名が香川県農協から経済連に逆出向している。従って1県1JAという組織整備方針ではあるが、未完成状況にある。

(3) 全農鳥取県本部

鳥取県ではJA合併構想はかなり早くからあり、1987年7月に「広域合併研究会」ができています。1988年には鳥取県農協大会で広域合併構想の策定・実践を決議し、広域合併推進協議会を設置しました。1988年には広域合併推進本部が設置され、1990年2月には「鳥取県農協広域合併基本構想」が答申されている。これに基づき県下3農協体制が望ましいとして単協段階に「合併研究会」が作られ、順次「合併推進協議会」に切り替えていった。

具体的には1994年(平成6年)8月にJA鳥取西部が発足し、ついで1996年にはJA鳥取いなば、1998年にはJA鳥取中央が発足して、合併構想は実現された。ただ、県中央に位置するJA東伯町だけは未合併農協として残った。従って現在鳥取県は4農協になっている。鳥取県におけるJ

Aは表2に示すとおりである。組合員数2万人から3万人という大規模合併農協の併存状況にある。

県連合会レベルの組織整備は、1992年(平成4年)に経済連と果実連が合併してJA県農ととなりとなり、1993年からは共通役員制を導入した。同年「統合連合・組織整備研究会」を設置し、組織整備の実行方策を検討したが、県で決めた方針と全国の方針とのすりあわせに苦労したという。しかし、1994年には「人的支援要領」が設定され、出向、転籍、受入研修の方針が決定された。また、1994年から1996年にかけては信用事業、経済事業における全国連直接利用のルールが設定され、全農への合併の準備が着々と進められていった。そして1999年4月1日全農との合併により、全農鳥取県本部が発足した。

事業方式(事業をどこがになうかという問題)の変更はあったが、新たな事業方式の基本的な考え方は以下のように整理されている。「①3JA構想実現を前提に、県域が果たしている補完機能

表2 鳥取県JAの概況

	JA鳥取いなば	JA鳥取中央	JAとうはく	JA鳥取西部	県下合計
設立登記年月日	H7.10.2	H10.2.1	S37.12.1	H8.4.1	
参加JA数	14JA	9JA		17JA	
組合員					
正組合員	31,077	18,514	2,730	27,175	79,496
准組合員	19,032	13,870	1,790	18,880	53,572
准組合員	11,775	4,644	940	8,295	25,654
組合員戸数	27,480	15,506	1,989	24,426	69,401
役員					
理事	50	49	27	71	197
常勤	43	41	22	62	168
非常勤	6	14	3	4	27
監事	37	27	19	58	141
常勤	7	9	5	9	30
非常勤	1	1	0	1	3
非常勤	6	7	5	8	26
職員					
参事	1,075	759	594	868	3,296
一般職員	14	0	1	2	17
営農指導員	962	721	572	800	3,055
生活指導員	84	28	17	55	184
うち出向職員	15	10	4	11	40
うち受入出向職員	79		12	4	95
うち受入出向職員	5			13	18
基幹支所		9		16	
支所・支店数	14	16		51	
販売品取扱高	11,072,152	20,093,217	13,114,061	14,737,101	59,016,531
購買品供給高	35,829,953	16,650,195	9,735,640	19,911,794	82,127,582
貯金残高	171,493,212	120,883,625	19,907,742	171,462,013	483,746,592
長期共済契約補償額	138,679,629	90,239,131	19,305,584	119,010,166	367,234,510

資料：JA全農とっとり、鳥取県農協中央会

のうち合併JAに移管することにより機能強化・効率化が図られるものは基本的にJAに移管する。②県域に一元化することによりメリットを確保している事業、県としてのとりまとめ及び調整機能が必要な事業・機能は、県本部ないしは会社に移管し県域機能を担う。」⁵⁾そして支所機能を本所に集中しながら、3JA合併に伴って県連の3支所は廃止していった。また、合併したJAから全国連の直接利用を進めていくこととし、その間経過措置を講じることとした。

実際には現時点で、旧県連の機能と全農支所としての機能が混ざった状態であるが、各JAが力を付け、全農組織が整備されてくれば、全農鳥取県本部は全農支所としての機能に純化するということになる。

3 二段階制の比較検討

それぞれの二段階制の現状について、組織、事業、運営体制などの項目で比較検討する。

(1) JAならけん

JAならけんが採用した経営管理委員会制度は合併によって巨大化するJA組織を運営するため、企業経営における所有と経営の分離になぞらえて組合員代表である経営管理委員会と経営者である学経理事を中心とする理事会を分離し、組合運営の執行体制を整えたものである。この経営管理委員会制度には、経営管理委員会が理事の任命権は持っているが罷免権を持っていないということと組合員民主主義が徹底していないという批判や、経営管理委員資格が正組合員に限定されていることによる幅の狭さという批判などがあり、協同組合のコーポレート・ガバナンスを巡る一つの焦点になっている。

JAならけんの場合には、設立後1年で定款変更を行い、経営管理委員会と理事会の定数を変えている。当初は17名いた経営管理委員を9名にし、13名であった理事を17名に増やしている。また監事も当初の11名から7名に削減した。経営管理委員数を減らした代替措置として組織整備審議委員会と専門委員会が経営管理委員会長の下に設置された。専門委員会は農業問題と農協運営問題の2つの専門委員会で50名ほどの委員が任命され、最近立ち上がった。農業問題の専門委員会は

組合員の専業農家20名ほどで組織され、農協運営の専門委員会は女性部代表、消費者代表、行政、生産者など幅広い人材で組織されている。

もう一つの大きな組織変更点は、事業本部制をやめて担当常務制にしたことである。合併直後は激変をさけるために事業本部制にしたが、実質的には県連が残ることになった。職員の意識の上でも県連が残るので垣根をとる意味合いもあって事業本部制を廃止した。その際、企画調整機能を充実し、事業ごとの収支、損益の把握を行うようにした。また、営農生活指導部をつくり、営農指導面を強化する措置をとった。営農指導員288名、生活指導員61名の中に営農専任者を105名任命し、各支店に配属している。この専任者には奈良県農業大学の協力を得て、集中研修を行う体制をとっている。

当初の合併構想にあった県内10地区に地区センターを置き、地区センターの下に支店を置くという構想でスタートしたが、それでは県内が3段階制になってしまうという問題が出たため、地区センターはこの10月で廃止する。そして160余りある支店の運営体制を強化するために、支店ごとに運営委員会を組織し、生産者の意見を運営に反映させることになっている。

合併による組合員へのメリットが直接に顕著に出ているわけではない。合併当初、稲の育苗の利用料金をそれまでの単協の一番低いところに合わせたので、1箱100円以上下がったところが多く、反響があったが、手数料の統一はこれまでの地域的な実状に差があり、なかなか難しい。JA奈良県全体としてみると合併によって、それまで68人の役員、900人の非常勤役員がいたのを単一化によって一遍に首を切ったわけだから役員報酬が9億円代から3億円くらいに減った。現在の理事は元々は連合会職員が多いので、役員報酬の節約はもっと多いという。

(2) JA香川県

JA香川県は理事62名、監事8名の理事会制を取り、機構は事業本部制をとっている。

事業本部は、総務本部、営農振興本部、生活事業本部、信用事業本部、共済事業本部ということと旧県連の体制を引き継いでいる。理事はほとんどが旧農協の組合長あるいは専務である。香川県

全体で役員は合併前940名ほどいたのが、60名になったことになる。大半は退任したということになるが、旧農協の専務、常務は1年間に限って参与の形でとどまっている。この参与を含めて役員体制をどうするかは今後の課題だという。

職員の異動は中央会に出向職員含めて42～43名いたが、現在7名で監査を中心に行っており、営農指導、生活指導はそれぞれJA香川県に移管している。経済連は240名くらいいたが、40名は関連会社に出向していたので実質200名くらいが全員JA香川県に移籍した。青果連にも36名ほどいたが、全員JA香川県に移籍した。信連の100名余りの職員のうち、60名はJA香川県に移籍した。人事についてはできるだけ緩やかに移行することにしており、4月1日に在籍の職員を丸抱えで採用した。本店の電算開発関係が遅れているので、支部から本店に職員が来ているが、本店から支店に行った例はほとんどない。また支店間の異動は合併当初はやらないことになっている。また、給与について統一したのは手当関係だけである。下部組織は合併前の46農協を28の支部に集約し、その下に198の支店がある。

部会の統合については手つかずで、畜産振興センターが一つ集約化ができたところである。手数料関係については43の農協が43通りの精算の仕方をやってきており、電算システムも統一されていないので、相当困難が見込まれる。

JA香川県の場合には、合併による激変をさける措置が種々とられており、合併による組織整備、施設統合、部会統合、支所統合などはほとんど今後の課題となっている。

(3) 全農鳥取県本部

全農鳥取県本部には現在321名（2000年2月）の職員がおり、県本部長の下、生活部、生産資材部、園芸畜産部、米穀部、管理部という体制になっている。県本部長－副本部長－各部というラインと県本部長の下に旧理事会に相当する10名の委員からなる県本部運営委員会があって運営が行われている。組織再編に伴う職員の再配置は表3に示すとおりである。つまり626名の県連職員のうち、県本部に残ったのが321名、JAに移籍したものが93名、協同会社に移籍したものが93名、退職が19名あったということである。県本部には計

表3 要員再配置結果

	計画	再配置
県本部	246	262
うち全国本部事業分	7	10
県本部(出向)	24	59
県本部計	270	321
JA	117	93
新設協同会社	92	87
既存協同会社、関連会社	47	6
退職	0	19
合計	526	526

資料：JA全農とっとり

注：要因再配置の際、月額賃金の総額保証。ただし賞与は転籍先基準、退職金はJA転籍は基本的に引き継ぎ、会社転籍は個人支払い（割増）。

画より51名多く残った。しかし一方で、93名が単協に移籍していることも見逃せない。

事業の再編については、前述した基本方針に乗っ取って単協の合併の進行に合わせて機能移管されたり、全農鳥取県本部が発足してから再編されたりしたものがあるが、かなり複雑であり、錯綜している。

県下41農協が3広域合併JA、1未合併JAに再編され、その体制がまだ整わないこともある。しかも3広域合併JAは鳥取市を中心にした都市型的色彩の強いJA鳥取いなば、鳥取県の農業の中心地にあるJA鳥取中央、白ネギを中心として産地形成と行われているJA鳥取西部と性格の異なった単協があるということ。また全農の支所とはなったが、もともと全農を全利用しているわけではなく、商系の利用もある中での統合であるということで事業の整理が複雑になっている。

4 県連機能・連合会・全農

二段階制は全国連－単協という関係に移行するのであるから、これによって県連機能がどのようになったかということが一つの焦点である。県連機能とは何かという問題はしばらくおいて、形の上でどうなったかを整理すると、鳥取県の場合には、事業面で旧県連から単協に機能移管した事業がある一方で全農鳥取県本部にも物流機能を主とする事業が残っている。したがって鳥取の場合には、県連機能の一部が全農鳥取県本部に残ることになる。これには物流機能だけでなく、ブランド化や代金決済など野菜、果実にかかる販売機能が

含まれ、全農支所としての機能が強まっても、鳥取県本部としての独自機能は残るのではないかとみられる。そうなると果たして原理的に二段階制に移行したことになるのかどうか？ また県連機能の大きな部分が単協に移管された。単協は、販売、購買、営農指導、信用など従来県連が果たしていた機能を担う体制を作って行かなくてはならない。

J Aならけんの場合には、合併農協が信連と経済連を包括継承しているの、県連機能はJ Aならけんという単協の中に吸収されている。ただし、共済連と中央会は別組織として存立しているが、中央会もプロパーの職員は監査士2名のみであり、30名いた職員は合併の際に、2名を除いてJ Aならけんに転籍をし、その上で7名が出向するという事になっている。J Aならけんの場合に、県連機能を単協が吸収したという表現が可能であるのは、J A香川県の事例と対比すると分かりやすい。J A香川県も1県1 J A構想を実現した事になっているが、2農協が未合併である。したがって、経済連は職員ごと事業移管をしたが、経済連という組織は残って職員も逆出向している。信連も60名ほどの体制で残っている。つまり、県連事業をまだ包括継承していない。この残った県連機能は今後全農と合併することはないはずなので、実質的な二段階制を実現していることになる。

このようにしてみると、県連機能のうち、中央会の機能が著しく弱体化したという印象が否めない。鳥取県の場合には、J A鳥取県中央会は長い間新規職員を採用せず、約60名の体制で残っているが、そのうち20名はコンピューター関連であり、やがては監査、農政、経営指導、広報機能を20名で担当する計画になっており、営農指導などは削減されていくという。奈良県ではすでに中央会は9名体制になっており、香川県でも6名になっている。奈良県中央会は監査部、資格認証にかかる教育部、農政連、経営管理部、営農推進部の5部で構成され、県庁などからの出向も含めて維持されている。農協は運動体としての側面と事業体としての側面を持つといわれていたものだが、運動体としての側面を担っていた中央会の機能は消滅しようとしている。

二段階制を実現していくうえで、もう一つの問題は全農の果たす機能はどのようなものになるのかという点である。本論文では立ち入れないが、二段階制に移行していく過程で、全農との合併の道を選ぶ県が多いのであるが、二段階制を実現し、全農が全農本部と各県ごとの支所という体制になったとき、これまでの連合体的性格、あるいは商社機能、さらに対外的代表機能などはどのように変わっていくのか。単協の連合体としての性格を持ったまま、商社機能を強めていくという中途半端な離れ業が今後もできるのかどうか。理論的な検討が必要な部分であろう。

III これからの単協の機能・課題

系統二段階制への移行が進むであろうとして、その広域合併した農協が県連が持っていた機能を取り込みながら、地域社会および地域農業に果たす役割、機能と課題は何であろうか？ 1県1 J A体制になったところと、全農支所の下にいくつかの広域合併した単協があるという状況との比較を念頭に検討してみたい。

1 単協の課題

J AならけんとJ A香川県はそれ自体が単協であるから、旧単協が県単一 J Aのもとで支所あるいは支店としてどのように機能するかは問題であるが、今回は調査していないので考察の対象から外すとして、鳥取県の場合には全農とっとり県本部の下で4単協が存立しているの、県連がなくなったことによってどのように変わったか。J A鳥取西部の事例を下に検討したい。

J A鳥取西部は1994年8月1日に米子市、境港市を含む2市2郡16農協が広域合併してできた(1996年4月1日に残る1農協が合併)。1996年度に地域農業振興計画を策定し、1996年には1997年度から2002年度を目標年次とする『中長期経営計画』を策定し、その二つの計画に基づき、事業・組織の再編を行っている。本J Aは同様規模の広域合併農協より事業規模が大きく、特に販売事業、購買事業の比重が高いことが特徴である⁶⁾。

中長期経営計画の基本目標は①地域農業の振興と特産ブランドづくり、②魅力ある農村・豊かな

村づくり、③期待と信頼に応えるJAづくり（ニーズに応える活力ある事業展開、強靱な経営体質の構築）となっており、組織的な課題としては本所－基幹支所の機能分担、基幹支所の整理と営農センター、生活総合センター設立であるが、合併4年後の1997～1998年度に全農コンサルをやってみたところ、組合と組合員との関わりがますます脆弱化していることが分かり、1999年10月から「本物のふれあい運動」を開始した。この「本物のふれあい運動」で問題点とされている①地域の人と人をつなぐ結集軸が脆弱化、②組合員とJAをつなぐ結集軸も脆弱化、③合併JAの内部結集軸も整備途上、④競争的事業への結集軸が弱い、というのが合併6年後の実態である。

詳細は省くが、合併後の物流施設の整備が遅れており、営農センター構想がようやくできて実施に移る段階である。現状は組織的には本所－基幹支所－支所－組合員と3段階となっているのを広域の事業センター（営農センター、資材店舗、生活ふれあいセンター、農機自然事業、物流センター）から組合員に直接対応できる体制（JA内組織1段）に持っていくというのが改革案である。

県連が全農と統合したことによって、いくつかの事業と職員を県連から移管をしたことがよかった反面、販売手数料については変わっていない。販売手数料が変わらないのは県本部が残り、そこには若手ではなく給与の高い職員だけが残っているということも一つの要因だという。JA鳥取西部としては若手の優秀な職員を迎えたことはよかったという。

合併農協の営農指導体制、営農センターづくり、部会の統合、支所の統合は組織的な意味での最大の課題であり、合併農協が単なる合体ではなく、組織的に一体となるための基本的な要素であるが、実際には地域組織である農協にとってきわめて困難な事柄である。1962年に広域合併をした福岡県のJA糸島が様々な試行錯誤と紆余曲折を経て営農総合センターに営農指導、物流拠点を一元化したのは合併後36年を経過した1997年である⁷⁾。

部会の統合が難しいのはそれぞれが設立の経緯、取引先との関係など歴史を持った組織であるということとともに、手数料、出荷経費の帰属の

仕方など精算方式が異なっていることも大きな要因である。これは部会だけの問題ではなく、合併後の農協で旧農協ごとの精算方式、手数料、コンピューターシステムが異なることが一貫したシステムを構築できない、時間がかかる大きな要因となっているのである。

要するに、合併後に合併に伴う組織整備、施設整備に大きな労力、時間、資金がかかり、本来の規模の経済を発揮できるところまで至っていないというのが広域合併農協の当面の問題である。

2 事実上・組織上の課題

(1) 組織効率と受益効果の乖離拡大

以上のような広域合併の状況を見るとむしろ、組織整備が進むと組織効率はやがてよくなるが、組合員サービスは悪くなるという問題が当面は続き、県連レベルの合併ではいっそうそれが強くなる可能性がある。ましてや組合員の異質化、高齢化に伴って生産販売事業のみならず、生活・福祉事業まで行っていく場合には広域化と大規模化が両刃の剣となろう。

営農支援を行うファームサービスと地域定住支援を行うファミリーサービスを行っていくことが今後のJAの大きな課題であると考えるが、そのためには営農センターと支所の機能が十分に発揮されることが必要である。

(2) 事業総合性の乖離

販売事業、購買事業、金融事業の範囲の齟齬が起こってくるのではないだろうか。購買事業などは物流センターを拠点に広域化を図り、効率化を目指すこと、さらに全農レベルでの県域を超えた広域化を図ることが可能であるし、進むであろう。しかし販売事業は米や県域で広域化して産地化する品目もあるが、むしろ単協、支所単位で産地化し、販売を行うことが多い。県レベルでの調整を行うにしてもそれ以上の単位、すなわち県を超えて産地がはかられることはないといってよい。金融事業を行うときの規模（支店の範囲、資金量、取扱金額量）と経済事業の規模・範囲が一致しないことはこれまでもあった。広域化、県単一化によってこのような齟齬はいっそう起きる可能性がある。

(3) 運動体としての J A

中央会機能が消滅しつつあると述べたが、そのことは J A の運動体としての機能の消滅でもある。協同組合セクターが市場経済の荒波の中で小規模な生産者、消費者を守る防波堤となるには運動体機能が必要であると考え。全農－単協の二段階制の中でそれはどのように発揮されるのだろうか。大きな課題である。

注

- 1) 玉真之介「デフレ時代の日本農政：新基本法の歴史的的位置」『日本の科学者』Vol.36, No.11, pp.10-14, 2000。
- 2) 九州農村文化協会『生活農業論－「生活」視点で拓く農業・農村の展望』『自然と人間を結ぶ・農村文化運動163』、農文協、1997参照。
- 3) 今野聰・野見山敏雄編著『これからの農協産直－その「一国二制度」的展開』家の光協会、2000。
- 4) 高田理「動き出した県単一農協～奈良県農協～」『農業と経済』1999.11、pp. 57-64。
- 5) J A 全農鳥取資料、2000年2月より引用。
- 6) 北川太一「農協営農指導体制の整備と営農センター」永木正和他『「自由化」時代における地域農業再構築と広域合併農協の役割』第6章、『協同組合奨励研究報告第二十三輯』1997。
- 7) 野見山敏雄「多様なニーズに適応する J A 糸島の事業戦略」『農業と経済』、2000. 9、pp. 46-53。

参考文献

- [1] 竹内哲夫・太田原高昭『明日の農協』農山漁村文化協会、1986. 9。
- [2] 大田原高昭『系統再編と農協改革』農山漁村文化協会、1992. 2。
- [3] 藤谷築次『現代農業の経営と経済』富民協会、1998. 6。
- [4] 藤谷築次編『日本農業の現代的課題』家の光協会、1998. 6。
- [5] 山本修・吉田忠・小池恒男編著『協同組合のコーポレート・ガバナンス』家の光協会、2000. 9。
- [6] 永木正和他「「自由化」時代における地域農業再構築と広域合併農協の役割」『協同組合奨励研究報告第二十三輯』、1997. 9。
- [7] 鳥取大学農学部経営管理学講座『中山間地域農業の再編と農協－21世紀につなぐ地域農業のデザイナー－』1998. 3。
- [8] 角瀬保雄・田中哲『J A グループ』大月書店、1996. 10。
- [9] 増田佳昭「新基本法下の農協と行政」『農業と経済』、2000. 9。
- [10] 野見山敏雄「多様なニーズに適応する J A 糸島の事業戦略」『農業と経済』、2000. 9。
- [11] 高田理「動き出した県単一農協－奈良県農協－」『農業と経済』、1999. 11。
- [12] 安正弼・白武義治「農業経営不振の要因分析及びその対応策－佐賀県下の農協を事例に－」『農業経済論集』第60巻第2号、1999. 11。
〔2001年1月31日受理〕

Features of Primary Societies under a Two-tiered System of Agricultural Cooperatives

－ A Study of Western Japan －

IWAMOTO, Izumi [Faculty of Agriculture, Kagoshima University]

To cope with the financial crises of agricultural cooperatives, the merger of small agricultural cooperative primary societies has been promoted in Japan. Moreover, huge amalgamation of primary societies to one organizational unit at the prefectural level has been increasing since 1992. This means that the traditional three-tiered structure of Japanese agricultural cooperatives is going to change into a two-tiered structure.

We investigated three spearhead cases; the JA Nara, the JA Kagawa and the JA Tottori in the western part of Japan, to clarify the features and problems facing two-tiered agricultural cooperatives. We then chose a primary society of an agricultural cooperative primary society in Tottori Prefecture to examine the affect of amalgamation.

The results of our research are summarized as follows:

One of the important points is how the functions of former prefectural level cooperative are reorganized in the new amalgamated agricultural cooperative. In the case of Nara Prefecture, the JA Nara became a huge agricultural cooperative primary society absorbing full functions of prefectural cooperatives covering the whole of Nara prefecture. In the case of Kagawa prefecture, on the other hand, the organizations and functions of the former prefectural federations of cooperatives remain despite the prefectural level amalgamation has accomplished in 2000; this because two agricultural cooperative primary societies have not joined the prefectural cooperative yet.

We observed the functions and agricultural cooperative in Tottori Prefecture after the merger of small cooperative have not been reorganized and rearranged sufficiently to meet the demand of individual member farmers. The reason is that the linkage between former prefectural cooperatives and the primary societies were too complicated to reallocate. More time will be required to solve these problems.