

今月の窓

距離と時間の感覚

先日、コメの集荷状況を中心とした九州の農協でのヒアリングに同行する機会があった。第一線の方のお話を伺うのは半年ぶりのことでもあり、少し緊張して出かけた。

県都から各駅停車で約1時間半。最寄りの駅にかなり早めに着き、昼食をとった駅前の店で農協の本所への道をきいた。「歩いて20分ぐらい」との話であり、歩いて行くことにした。

周囲の景色を見ながら人影のない道を歩くこと20分強。目的の建物に着き、汗を拭きながら「駅から歩いてきましたが、私たち以外に歩いている人は見かけませんでした」と話した。その途端、相手をしてくれた農協の方が目をまるくして「へーっ」と言い、周囲の農協職員の人たちに「オーイ、駅から歩いてきたんだってー」と大きな声で言った。その瞬間、爆笑。

当方はびっくり。歩くことがそんなにおかしなことなのだろうか、と思うぐらいであった。県の課長さんは「連絡をもらえば車で迎えに行ったのに…」。どうも、歩いて20分位の距離は車を使うのが普通らしい。道を教えてくれた人は「歩いて」と教えてくれたのだが、この地域では珍しい部類の人なのかもしれない。距離と時間についての感覚は、かなり違うものだ。

笑いから始まったこともあって、ヒアリングは順調に進んだ。産地としてのブランド作りに7割以上の組合員が参加している状況もあり、コメの集荷率は90%以上だという。笑いの理由は、このような事業の順調さにもあったようである。主要な事業が元気な組織は、関連する事業も含め全体が元気である。

ヒアリングの終わりに、交換した名詞を見直しながら、「農林中金の研究所の人がコメの調査もするのか」と聞かれた。「経済事業と信用事業はもともと密接な関係にありますから」とは答えたが、このような質問が出るのは両事業の間の時間距離が広がっているから、とも思えた。そうであるとすれば、両者のあり方をめぐる議論は心して行う必要がある。なぜなら、尺度の異なる同士の議論は、経営体としての農協の組織全体にひびきかねないからである。

今秋のJA全国大会議案は、経済事業改革がひとつの論点となっている。今月は、大会議案に関連したテーマを取り上げた。経済事業との距離感を考える一助になれば幸いである。

(株)農林中金総合研究所常務取締役 田中久義・たなかひさよし)

今月のテーマ

農協の自立的発展に向けて

第23回 JA 全国大会特集

今月の窓

距離と時間の感覚

(株)農林中金総合研究所常務取締役 田中久義

「あり方研」報告と農協大会議案の歴史的検証

日本型農協は自立できるか

北海学園大学教授 太田原高昭 2

長期的環境変化を踏まえて

協同組織性と農協改革

石田信隆 13

変化にどう対応するか

農協の組合員，地域住民の意思反映システム

斉藤由理子 28

協同活動の強化に不可欠な生活活動

生活活動の現代的意義

根岸久子 49

談話室

貝山プロジェクト21

東京大学名誉教授 今村奈良臣 26

本棚

吉田俊幸著

『米政策の転換と農協・生産者

水田営農・経営多角化の課題と戦略』

蔦谷栄一 46

組合金融の動き

最近の農家経済の動向

小野沢康晴 62

統計資料 64

本誌において個人名による掲載文のうち意見にわたる部分は，筆者の個人見解である。

日本型農協は自立できるか

「あり方研」報告と農協大会議案の歴史的検証

太田原 高昭

(北海学園大学教授)

〔要 旨〕

- 1 「農協のあり方についての研究会」報告は、系統農協に対する行政からの縁切り宣言である。日本型農協は歴史的に「制度としての農協」として形成されてきたのだが、食管制度の廃止と生産調整の見直しによって国にとっての必要性が薄れ、使い捨てられようとしているのである。それが農協大会議案に言う「未曾有の危機」の正体なのだが、議案を読むだけではそのことが分からない。
- 2 系統農協は、第19回全国大会の方針に沿って組織・事業の二段階化を骨子とする自主改革を進めてきたが、自立化に成功していない。それは方針そのものが、脱農化と金融機関化を進めるものとなっており、バブル崩壊がそのための前提をくつがえしたからである。農協の真の自立のためには農業そのものの発展が必要であるが、そのための方針が、大会議案にも、研究会報告にも欠けている。
- 3 農協が協同組合としての自立の道を歩むためには二つの条件が必要である。一つは農政が国民食料の確保についての国の責任を果たすことであり、もう一つは農協が本来の職能組合に立ちかえり、地域社会から支持され共生できる道を歩むことである。そのためにはこれまでの統制団体的体質を改め、「異端の公共化」を通じて組織と事業の多様化を進める必要がある。

目次

1 制度としての農協の終焉

- (1) 「農協のあり方についての研究会」の報告
- (2) 「制度としての農協」の歴史
- (3) 使い捨てされる系統農協

2 経営主義的「自立」路線の破綻

- (1) 系統農協の自主改革とその現状
- (2) 組織・事業再編方針の再吟味

- (3) 農協大会議案と研究会報告書に欠けているもの

3 協同組合としての自立の条件

- (1) 国民食糧について国家が責任を果たす
- (2) 農協は農協にしか出来ないことをする
- (3) 農協組織における「異端の公共化」

1 制度としての農協の終焉

(1) 「農協のあり方についての研究会」の報告

第23回 JA 全国大会がこの10月に迫ってきている。すでに全中は議案を組織協議案として配布し、その中で、今回の大会を「実践する大会」「開かれた大会」と位置づけ、「JA改革の断行」というスローガンを掲げている。その背後には「JAグループにとって未曾有の危機」という状況認識があるのだが、正直言って議案を読むだけでは危機の正体がよくつかめない。農業、農協にとって危機は常態化していたのであり、組織討議をよほどきちんとやらないと危機の連呼もオオカミ少年になりかねない。

しかしやはり今回は「未曾有の危機」なのである。前22回大会から今日までの3年間に、JAグループに対して発せられた批判、攻撃はこれまでのものと性格を異にしていたといえる。これまでのそれが主とし

て財界やマスコミによるものだったのに対して、今回はJAグループが最も頼りにし、最後の砦にしてきた政府、農林水産省からの批判であり、内容的にもほとんど絶縁宣言に等しいものであるところに事態の深刻さがある。

この3年間といっても表立った動きはほとんどここ1年に集中している。まず昨年4月に発表された「食と農の再生プラン」を説明した武部農水大臣が、系統農協について「改革を進めるかさもなくば解体を迫られる」と述べた。首相の諮問機関として8月に招集された経済財政諮問会議では農協への批判が集中し、とりわけ独占禁止法の適用除外を問題視した発言が注目された。

農林水産省ではこれを受けるかたちで「農協のあり方についての研究会」を設置し、この3月に報告書『農協改革の基本方向』がまとめられた。その内容は、農業関係者を含まない経済財政諮問会議に見られた明らかな誤謬などを正しながらも、農協の組織と事業の現状を強く批判し改革の早

急な具体化を迫るもので、とくに経済事業とその全国連合会である全農の改革に的を絞っている点に特徴がある。

具体的な改革の方向づけについてはすでに多くの論評があるが、私が最も注目したのは報告書の最後で行政と農協との関係についてとくに一項を起こして触れていることである。そこでは「これまで行政は安易に農協系統を活用してきた側面」があったことを反省し、これからは行政は法令に基づく指導監督を旨とし、あとは農協系統が自立していくようにする必要があると述べている。

また「農協系統と農協系統以外の生産者団体とのイコール・フッティング（対等調整）を確保する必要がある」と今後は農協を特別扱いしないとも述べている。当たり前のようにさりげなく書いているが、これは日本の農業行政と農協との関係に基本的な変更をもたらす宣言である。私が「絶縁宣言」と書いたのはこのことであり、おそらくこの報告書が最も言いたかったのもこの点であろう。

（２）「制度としての農協」の歴史

これまでの日本の農業行政において農協が特別の位置と役割を担っていた、ということは何れでも知っている。農協は農村における「第二役場」であり、連合会や中央会は「第二県庁」であった。補完物とか癒着とか言われながらも、農協の機能なしには農業構造改善事業も減反政策もありえなかった。協同組合はほんらい組合員の自主

的な結合によって成立するのであるが、わが国の農協は行政を補完する「制度」としてつくられた。

私はかつて武内哲夫氏との共著『明日の農協』において、このような日本型農協を「制度としての農協」と定義した。それは欧米の自主的な農協と異なるだけでなく、同じ日本のたとえば生協とも著しく異なっていた。類型としては国家主導の途上国の農協と似ているが、その徹底性において類例のない組織だったといえよう。そもそも総合農協という事業形態が、諸外国にはないものである。

「制度としての農協」は総合農協、全戸加入、三段階制という特徴を持っていたが、この三つの特徴は相互に関連している。すべての事業を兼営し、すべての作物を取り扱うことを建前とする総合農協は、タイプの異なる多くの農家を一つの農協に加入させるには最も適した形態である。こうして一定の地域（多くは市町村）をゾーニングして全農家を網羅的に組織する農協が生まれる。

そして総合農協の連合組織が都道府県を単位としてつくられ、さらに全国連合組織がつくられると、市町村 都道府県 国という行政の三段階にみごとに対応した農協の三段階組織が形成され、それぞれの段階ごとに行政と農協が連動することによって、農業行政が末端まで浸透していくのである。世界に例を見ない三つの特徴は、行政への補完・対応という目的にとってまことに適合的であったことがわかる。

このような「制度としての農協」は、昭和恐慌期の経済更生運動の受け皿としてその原型が構築され、戦時経済の下では農村における供出と配給のための組織として統制経済を支え、さらに食糧管理体制の実質的な担い手として戦後社会においてもその機能を発揮し続けてきた。戦後の農協法は自主的民主的な協同組合の理念を掲げていたにもかかわらず、農林省は行政指導によって「制度としての農協」を存続させてきたのである。

このような農業行政の歴史をかいまみるだけでも、「行政が安易に農協系統を活用してきた側面」があったところではなく、日本の農政そのものが農協を制度の中に組み込み、それを不可欠の一環として展開されてきたことは明らかであろう。報告書は「それが結果として農協系統の自立を妨げてきたことも否定できない」というが、結果ではなく最初からこの仕組みが農協の自立の最大の障害だったのである。

(3) 使い捨てされる系統農協

戦後になっても「制度としての農協」が維持された根拠が食糧管理制度にあったことはいうまでもない。食管制度の運用は農業行政全体の中でも大きなウェイトを占める仕事であったから、その末端を担う農協の役割は重要であった。農協がしばしば「コメ農協」あるいは「食管農協」などといわれ、コメの上にあぐらをかいている、と言うのが農協批判の常套句であったことがこのことを裏付けている。

その食管制度がコメ余り、減反政策で揺らぎ出し、ガット・ウルグアイ・ラウンドの農業合意でとどめを刺された。政府の農産物価格への干渉を禁止することが国際的に合意され、日本の国会がそれを批准することで、食管法の長い歴史が閉じられ、新食糧法がそれに代わった。コメが自由商品となり政府米の保管という仕事もなくなって行政にとっての農協の補完機能はほぼ失われ、生産調整の継続が辛うじて両者をつないでいた。

この最後の結び目を断ち切ったのが「生産調整に関する研究会」の中間とりまとめ(2002年6月)から「米政策改革大綱」(同12月)に至るコメ政策の見直しである。国はこれでコメの生産調整や価格・流通から手を引くことを宣言し、若干の準備期間を経て、その機能を農業者・農業団体に移管する方針を明示したのである。これが実施に移されれば、行政執行上の農協の直接的な必要性はほぼ消滅する。

コメ政策の転換が農協の役割を大きく変え、いずれ「農協のあり方」を正面から議論しなければならなくなっていたことは明らかである。農林水産省のある実力者が「農協のあり方についての研究会」の発足を「生産調整に関する研究会が大化けした」と喜んだというが、この話はこの辺の事情をよく伝えている。

農協が行政の下請けとして行ってきた仕事は食管制度の運用だけではなく、制度資金の窓口や農業構造改善事業の実施主体など農業行政の根幹というべき多くの分野に

及んでいる。報告書も「行政側が、農業経営の近代化や協業の助長のため、農協系統に行政代行的な仕事を期待してきた結果、農協系統自身が半分公的な組織という誤解をしたという側面もある」という表現でこのことを認めている。

「農協のあり方についての研究会」報告は、行政側からの農協に対する縁切り宣言、使い捨て宣言である。それは同時に国がコメ政策だけでなく、金融や補助金などを大幅にカットし、農業行政そのものを縮小していくことの宣言でもある。そうなっていきければ農林水産省そのものもその機能の多くを失い組織の縮小を余儀なくされるはずだが、その覚悟は出来ているのだろうか。「あり方研究会」の委員を務めた小島正興氏が「本当に必要なのは農業行政のあり方研究だ」と述べておられるのはこのことを指している。

2 経営主義的 「自立」路線の破綻

(1) 系統農協の自主改革とその現状

「農協のあり方についての研究会」報告にいたる一連の事態が、戦後50年続いてきた「制度としての農協」の終焉を意味することは、以上でほぼ明らかであろう。系統農協（JAグループ）の側がそのことに気がついていないかということ、もちろんそんなことはない。かなり以前からこのような事態を予測していたからこそ、懸命に自主改革を訴え、そのためのシナリオを書いてき

た。1991年の第19回全国農協大会で決定された改革方針は中でも最も重要なものである。

この方針は、それまでの三段階組織を二段階に再編することを骨子とした組織・事業の再編計画で、おおむね市町村ごとに組織されていた単位農協を事業的に自己完結出来る規模にまで合併させて広域農協を作り出し、連合会については都道府県段階の連合会を全国連合会に統合する「中抜き二段階制」といわれるものである。それからまる12年の間、系統農協はこの方針の実行に全力をあげてきたといえる。

その結果、単協レベルでの合併は目標以上に進み、1990年に3,688を数えた農協数が2003年には981にまで減少している。全国の市町村数が3,218だから、平均すれば1市町村当たり1.1だった農協数が0.3にまで減ったことになる。連合会の統合も全都道府県の共済連が全共への統合を実現し、経済連についても北海道、愛知など経済連の存続を決めたいいくつかの道県、大阪、香川、奈良など1県1農協を選択した府県を残してほとんどが全農への統合に向かっている。

このように合併統合の進捗度だけをみれば、この改革方針は順調に成果を挙げているように見えるが、その内容を吟味すると問題だけである。何よりも事業的、経営的に自己完結するはずだった広域農協の数字がまことによくない。大会議案が公表している事業利益をみても全農協合計で同じ期間に3,735億円から261億円へと激減し、

赤字転落寸前である。しかも利益の多くが連合会からの出資配当や戻しに依存しているのが実態であり、とても自己完結などといえる状況ではない。

あてにされている連合会も同様で、経済連については統合が進むにつれて財務状況の悪さが明らかになってきている。早々と統合を決めたところほどコメへの依存度の高い経済連であり、コメ情勢の悪化が経済連を直撃していたことがわかる。信連については、今回の議案で「信用事業の組織整備の基本的考え方」の見直しが提案され、統合スケジュールが暗礁に乗り上げていることが推測される。

第19回大会から今大会までの期間は、日本経済全体が不況に突入した時期であり、バブル崩壊による「失われた十年」であった。うまくいっていないのは何も農協だけではない。だがそのことは考慮してもなお、この自主改革は失敗と言わざるをえない。「自主改革」がうまくいっていないからこそ、行政側があらためて「農協改革の基本方向」を出さざるをえなくなったというのが、今日の事態なのである。

(2) 組織・事業再編方針の再吟味

第19回大会での改革方針の決定に当たって、系統農協の指導部が抱いていた「今のままでは農協はもたない」という危機感は正当なものだったと思う。そこから出てきた二段階化を骨格とする組織・事業再編も、行政三段階との対応を捨てるなどそれまでの「制度としての農協」の殻を破る内

容をもっていた。問題はその基本コンセプトと実行過程にある。それは1991年という歴史的時点に深く関連していたのであり、キーワードは「脱農化」と「金融機関化」である。

1991年はガット・ウルグアイ・ラウンドが最終段階を迎えており、交渉は日本にとってすでに敗北が決定的で、国内世論も農業に有利なものとはなっていなかった。EC(当時)がアメリカ・ケアンズグループとの妥協に備えて所得補償政策という国内措置を準備していたのに対して、何の準備もない日本政府の下では、ラウンド終結後の農業発展の展望を描くことは全く出来なかった。改革方針がとくに営農面の強化策において希薄で、さらに農業政策の転換を求める農政運動をも「転換」させた背景には、国内農業の展望についての深い無力感があったと思われる。

一方で1991年はバブル経済の頂点の年であった。改革方針が検討されたのはまさにバブル経済のさなかにおいてなのであり、地価や金利の高騰も人手不足も当分継続することが暗黙の前提としていたように見受けられる。

したがって改革方針は、発展が望めず事業効率も悪い営農面活動を縮小し、リストラを進めながら人的資源を当時の採算部門であった信用事業や共済事業、さらに宅地事業などの農業外事業に吸収して経営的に自立するという予定調和的な構想になっていった。農協合併の適正規模の指標として、農産物販売額などの農業面の指標が最後ま

で示されることなく、もっぱら貯金残高300億円（信用組合レベル）あるいは1000億円（信用金庫レベル）という「金融機関として自立可能な規模」のみが強調されていたことがそれを裏付けている。

しかし間もなくやってきたバブル崩壊がすべての前提をくつがえした。金融資産の農外運用の場がなくなり、農業金融をも含めて不良債権が膨らみ続けた。合併や統合の実務も不良債権の処理をめぐる後ろ向きで閉ざされた作業となり、中央会がつくった美しい将来構想とはますますかけ離れたものになっていった。

こうして生まれた多くの広域合併農協が、拡大した規模にふさわしい新たな事業計画を構築しえず、経営指標が悪化の一途をたどり、再合併を待つしかないという状態にある。統合連合会もいまだにその姿がみえない。これは農業発展の展望をもちえないまま経営主義的に「自立」を図ろうとした改革路線の破綻といわざるをえない。改革方針は91年方針の前提となっていたバブル経済的要因を取り払うところから練り直さなければならないだろう。

（3）農協大会議案と研究会報告書に欠けているもの

ここでもう一度第23回大会議案に戻ると、そこにはこうした現時点での課題についての切迫した問題意識や緊張感がどうも読み取れない。消費者に信頼される農産物の提供にしても、組合員の負託に応える経営改革にしても、地域社会への貢献にして

もみな重要なことばかりであり、ほとんど異論はないであろうが、多くが従来の議案の繰り返しになっている。私は、前回の22回大会議案についても「農業協同組合新聞」紙上で苦言を呈したが、問題はこうしたことがどうして前進しないのかというところにあるのに、その点での分析と解決の手順が示されないから、読む方はどこから手をつけていいかわからないのである。

行政から求められている「自立」についてはどうであろうか。たとえば問題のコメ政策の転換についてはこう書いてある。「米政策改革大綱が決定され、消費者重視・市場重視で需要に対応するコメづくりに向けて、水田農業の構造改革の取り組みが求められています。このため、JAグループでは地域農業の将来像を描き、集落営農など組織作りを始め、農業生産法人や認定農業者等地域を支える担い手を育成・確保し、これらと連携して、地域の創意工夫ある取組みやマーケティングを重視した販売戦略に取り組んでいきます。」

これはほとんどそのまま「米政策改革大綱」に書いてある通りであり、自立した農協としての独自の意見も提案もみられない。組織内に意見がないならそれでもよいが、現場には不満と不安が渦巻いているのである。組織づくりや担い手確保、創意工夫や販売戦略構築へのインセンティブをどこに見だし、組合員や職員のやる気をどう引き出すかが問われているのに、その肝心なことが書いてない。これではこの議案をどう議論してよいかかわからないのである。

肝心なことが書いてないという点では「あり方研究会」の報告書も同じである。経済事業の改革が急務であり、信用事業や共済事業からの補填がなくても成り立つ経済事業にしなければならないことは現場ではだれしもが痛感していることである。しかし下がり続ける農産物価格の下でどうすればそうなるのか、それがわからないのである。「国産農産物販売の拡大」というけれども、販売を拡大するには生産を拡大しなければならない。どうすれば出来るのか、行政に教えて欲しいのはそういうことである。

こうした問題に答えるためには小島氏のいう「行政のあり方」を問わなければならない。「選択と集中」というが、今のままでは選択の幅はますます狭まり、集中すべきことは農業外的な事業しかなくなるのではないだろうか。日本農業の発展を展望し得ない農業行政が続く限り、農協の農協としての自立は不可能であり、系統農協も自らを守るためにいっそう「制度」にしがみつかざるを得ないのではないか。

3 協同組合としての自立の条件

(1) 国民食糧について国家が責任を果たす

1986年に『明日の農協』を発表したとき、私は「制度としての農協」の展望について「当面はこれを維持しなければならない」と書いた。協同組合論としてはこれは明らかに誤りであり、共著者にもそのことを指

摘されたが、私としてはどうしても訂正する気になれなかった。おそらく「制度としての農協」の終焉が今日のようなかたちでやってくることを予感していたのだと思う。

同書でくわしく述べたように、「制度としての農協」は農地改革によって誕生した零細な自作農を守るための「戦後自作農体制」の重要な一環であった。基盤の脆弱な農民が組織する脆弱な協同組合という循環を断ち切るためには国家の援助が必要であった。その戦後自作農の成熟が未達成のまま国際化の波に洗われようとしていた時点で「自立」を言うことはきわめて危険であると思われた。

その状況は今日も少しも変わっていない。それどころか戦後自作農は第2種兼業農家主体という農民としてはほぼ瀕滅形態にある。それもひとつの解決だという立場をとる人も多いが、それでは国民食糧についての国の責任はどうなるのか。少なくとも新しい基本法に「食糧自給率の向上」をうたったからには、そのための現実的筋道をつけていくことが行政、というより立法機関を含めた農政の責任である。それが農協の自立の最大の条件となろう。

そのためにはさまざまなことが必要になるが、ここではさしあたり二つのことを述べておきたい。一つは当面するコメ政策についてである。食管法の廃止によってコメは基本的に自由商品になったが、しかしそれが国民の主食であり、日本農業の根幹である点には変わりはない。その流通と価格、

生産調整という日本稲作農業の再生産条件から国が手を引くというのでは農政の責任放棄である。剰余米を出さずに再生産を保証する政策の大枠を農政は明示する責任がある。

もう一つはWTO農業交渉とその後の国内措置についてである。ガット・ウルグアイ・ラウンドの教訓に学んでEUと同盟して大農国と対抗するという戦術に期待したいが、それが成功しなかった時の国内措置を準備しておくこともウルグアイ・ラウンドの重要な教訓なのではないだろうか。そのような措置としてはやはり所得補償政策の充実、とくに全農業地域への適用が必要となる。現在の中山間地域への直接支払いは、UR以前のECの条件不利地域対策の範囲を出ず、それもきわめて中途半端なものである。平場の中核地に専業農家が展開する北海道に住む者としてとくにこのことを強調しておきたい。

(2) 農協は農協にしか出来ないことをする

以上のことを前提として、次に農協側から自立の条件を考えてみよう。まずこれまでの脱農的経営主義が破綻して系統農協が自立不能に陥った経過を徹底的に総括することが求められよう。これは議案の組織討議の中でそれぞれの農協、連合会について是非とも行ってほしいことである。そのうえで農協は農協としての正道を歩む中で自立していく道を見いだすことができればと思う。

今日の農協は、組合員のほとんどが2種兼農家という、他の国にない、農協法制定当時にも想定されなかった異常な状態にある。2種兼農家が組織する協同組合とは何かという新しい命題について、これまで地域農協論などの理論的チャレンジもなされてきた。しかしそれも現状の打開に役立っているとは思われない。農協の進むべき道はやはり農業という「職能」に立ち返って求めるべきであろう。そこからはみ出した部分が、これまでもまたこれからも、猛烈な農協批判のターゲットになることを忘れてはならない。

具体的にどのような道があるのか。私は1990年に出版した『系統再編と農協改革』において、当時盛んであった合併賛成、反対の論議とは別の観点から「合併してどういう農協をつくるのか」という問題を提起し、金融機関化の道に「産地形成型合併」を対置した。「産地形成型農協」とは産地の範囲を適正規模とし、産地の拡大と共にその規模を拡大していくような農協である。そこでは農協の営農面の機能が最大限に必要なとされるのはいうまでもないが、それと共に経済事業や信用事業が並行的に伸びていくことが実証されている。

現場には「理念ではメシが食えない」という「理念」をもつ人が多いが、いまの日本で何とかメシが食えている農協、その意味で自立している農協を探すなら、ほぼ例外なくこのタイプの農協が浮かび上がってくるのではないだろうか。またこのタイプの農協こそが地域住民から支持され地域社

会と共生できる農協である。なぜなら地域住民が農協に期待することは地域の基礎産業としての農業の発展に全力を尽くすことであり、そこからはみ出して自分たちの競争相手になるような農協とはとても共生できないからである。

連合会の役割にも触れておきたい。農協はいくら合併して規模を拡大しても本質的に地域内組織であり、組合員の要求を満たすためには単協だけではなしえない機能が多々存在する。それが各国で歴史的に連合会が必要とされた根拠であり、わが国の連合会もそうした役割をしっかりと果たさなければならぬ。「あり方研究会」は全農について代金決済や情報提供などの支援機能に特化せよとしているが、これは全農の現状に引き付けすぎた議論で、本来の連合会機能についての無理解を示すものである。

また国が果たすべき責任を正面から問い、そのための運動を組織することも系統農協の重要な役割である。安全・安心な国産農産物の安定的供給と自給率の向上は消費者、国民の大きな関心事であり、要求であるから、国民によくわかるかたちで運動を展開し、要求を実現していくことはやはり農協の「公共的」機能なのである。こうした正面からの要求行動がとれるかどうか、「自立」のパロメーターなのであって、この点は「制度としての農協」を脱却するうえで最大の課題となるだろう。

(3) 農協組織における「異端の公共化」

国内農業の活性化とそれを基盤とする農協組織の再建・自立という課題を現実追求するためにはどうすればよいのであろうか。農政と行政の「あり方」を追求することは欠かせないが、百年河清を待つというわけにもいかない。農協大会議案に書かれている具体的な案件も大切なことだが、その他に現場で出来る努力として次のようなことを提案したい。

私の長年の友人で優れた農業経済学者であった宇佐美繁宇都宮大学教授が今年初めに急逝された。宇佐美さんは重厚な研究業績と共に数々の秀抜な警句を残しているが、その中に「異端の公共化」というのがある。地域農業の発展に寄与する創意ある実践は、最初は周囲と違うことによって農村社会の中ではしばしば異端とみなされる。それをつぶしてしまうのでなくどう生かしていくかが地域農業発展のカギであり、それは指導者の「開明性」にかかっているというのである。まことにうなずける指摘である。

それぞれの地域の条件に応じて農業を活性化しようとするとき、どの地域にもあてはまる一般的な解というものはない。組合員の中にこのような意味での「異端」を発見しそれをどう広めるかがこれからの農協の営農指導の重要な仕事になるだろう。同じことは系統農協の組織全体についてもいえるのではないだろうか。

広域合併がどんどん進む中でも未合併農協が存在する。その中には財務が悪くて合

併もできないケースもあるだろうが、併しなくても自立可能な事業方式を確立している農協も含まれているはずである。こうした農協を異端として排撃するのではなく、他の農協も学ぶべき宝として「公共化」する眼力と開明性が、県中などの指導部には求められているのであり、それこそが「意識改革」なのである。もちろん合併農協の中にも注目すべき実践が生まれきているから、広範な目配りが必要となる。

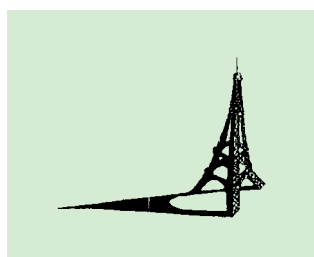
連合会についても、全農に統合せず当面経済連として存続することを選択したところが少なからず存在する。それはたとえばホクレンが北海道農業の独特の作物構成と農業構造を背景としているように、それぞれの立地や事業方式による根拠をもつものである。それは経営的に存続し得なくなっ

て統合を決めた経済連に比べれば、むしろ「公共化」すべき異端なのかもしれない。

「制度としての農協」は統制団体から始まっていたから、とりわけ異端をきらう横並び体質が強いといわれてきた。しかしそうしたこれまでの「正統」が今ゆらいでいるのである。行政からもその「あり方」を否定され、制度からの自立を迫られている系統農協の将来像を描く手掛かりを現実の中に求めるとすれば、「異端」の存在はむしろ宝の山であるといえよう。

そのことを認めたとき、系統農協の「あり方」も今よりはるかに多様性に富み、個性あふれるメンバーがゆるやかなネットワークで結ばれる強靱な組織となるように思われるのである。

(おおたはらたかあき)



協同組織性と農協改革

長期的環境変化を踏まえて

〔要 旨〕

- 1 協同組合の強みは、「組合員の利用の結集 いっそう有利な利用条件 組合員満足の上と利用の一層の結集」という、「協同組合の上昇サイクル」を生み出すところにある。この強みを発揮しつつ農協改革を実践することが重要である。
- 2 戦後創設された農協制度は協同組合の原則をしっかりと組み込んだものになったが、実際の農協は、当時の農業・農政・農村の実態に合わせて、行政および統制経済への依存、農家実行組合等の集落組織を基盤とする、という特徴をもって生み出された。
- 3 発足当初の農協は、行政や集落との緊密な関係の下で、自発的な個人の結合体としての機能が弱くても運営に支障は生じなかった。しかし、農業・農政が統制から自由へと転じ、集落機能も低下するなかにおいては、本来の協同組合としての強みを発揮する取組みが必要であった。マーケットが縮小するなかで農協のシェアの低下がみられる今日、その重要性が増している。
- 4 協同組織性を強化するには、組合員組織の育成強化により組合員と組合の相互関係をよりよいものに高める動きを生み出すこと、組合員満足の上昇を柱とする農協運営、協同組織性の発揮を担保する「協同活動のPDCA」が重要である。多くの先進農協の事例は、それが可能であることを示している。

目次

はじめに

1 農協創設の経緯と協同組織性

- (1) 農協の創設まで
- (2) 新生農協のスタート
- (3) 協同組織としての農協

2 農協と組合員の関係の変化

- (1) 農協事業の変化と組合員
- (2) 農業集落の変化
- (3) 農協の協同組織性をどう評価するか

3 協同組織性を強化するためには

- (1) 「新たな職能組合」
- (2) 組合員組織と役職員の役割
- (3) 協同活動のPDCA

4 協同活動の先進事例

- (1) 組合員の組織活動
- (2) 組合員満足の追求
- (3) 組合員の意向把握
- (4) 協同活動の評価・検証

おわりに

はじめに

本年10月に開催される第23回JA全国大会では、「JA改革の断行」が主要なテーマとなる。農協の経営は減収・減益傾向が続いており、このままでは大きな困難に直面せざるをえず、農協に求められる本来の機能を発揮することも難しくなる。今後、経済事業改革については、農協段階・連合会段階それぞれの実践事項を明確にして取り組むことになるが、期待される改善効果を着実に実現する取組みが求められる。

ところで、本年3月にとりまとめられた農林水産省の「農協のあり方についての研究会」報告書も農協改革を強く求めるものとなった。^(注1)この報告は、農協が「組合員のための組織」というよりも「組織のための組織」という色彩を強め、協同組織の原点である組合員メリットに敏感でなくなった

と指摘した。

この指摘は極めて重要である。農協経営を改善するためには、組合員の信頼を回復し、協同組合本来の強みを発揮することが不可欠であると思うからである。

協同組合の強みはどこにあるのだろうか。第一に、利用の結集をとおした経済的メリットの実現があげられる。協同組合は、ICAの協同組合原則にもあるとおり、「共通の経済的・社会的・文化的なニーズと願望を満たすために」作られた自治的な協同組織である。したがって、組合員の利用面での結集 一層有利な利用条件 組合員満足の向上と利用の一層の結集という、「協同組合の上昇サイクル」とでもいべきよい循環を生み出さなければ存立の意味がない。しかし、現実にはその逆のスパイラルが生じている。

協同組合のもう一つの強みとして今後とくに重要なのは、非営利組織としての特色

を生かし、安全・安心等の非経済的価値・理念にもとづいて消費者と連携をとりやすいという点である。これはまた組合員の経済的メリットにもつながるものであるが、この点についても、農協は改めて信頼回復に取り組むことが課題になっている。

研究会報告には協同組合精神に立つ立場からの批判もあるが、こう考えると、協同組織性の確保と農協改革とは相反するものではなく、同時に追求すべきものである。本稿では、農協はなぜ協同組合の強みを発揮できないのか、農協創設時に立ち返り整理するとともに、事例も交え今後のあり方を考察することとしたい。

(注1) 同報告書の評価と問題点については、下記参照。

拙稿(2003a)『『農協改革』に求められるもの』『農林統計調査』2003.6, 16頁。

1 農協創設の経緯と協同組織性

(1) 農協の創設まで

第二次世界大戦における敗戦後、わが国農業の改革に向けた最初の動きとなったのが、1945年12月にGHQから日本政府に対して出された指示「農地改革についての連合軍最高司令官覚書」(いわゆる「農民解放指令」)^(注2)であった。この覚書は、「全人口の殆ど半分が農耕に従事している国において、長い間農業機構を蝕んで来た甚しい害悪を根絶」することを目的として、不在地主から耕作者への土地所有権の移転をはじめとする農地改革計画、さらには、「非農民的勢力の支配を脱し、日本農民の経済的、

文化的向上に資する農業協同組合運動を助長し奨励する計画」等を提出するよう要求するものであった。

これを受けて1946年3月、日本政府からGHQに対し「農地改革計画」が提出された。その農協に関する部分が、農協創設についての日本政府の事実上の第一次案であったが、その内容には、当時の日本側の考え方が明瞭に表れていて興味深い。この案の特徴をあげれば以下のとおりである。

既存の農業会を改組して農協を設立する。

最末端の組織を集落における農事実行組合とし、市町村農協、都道府県連合会、全国連合会の階層構造を組成する。農協組織の機能として、農事実行組合における生産協同体としての機能を重視する。^(注3)

その後、1947年8月に農協法案が国会に提出されるまで約1年半にわたり農林省とGHQの間で折衝が行われ、日の目をみなかった法案も確認できるだけで8次案にまで及んでいる。この間、法案の内容は、次第に鮮明になっていったGHQの考え方に沿って大きく変わり、加入脱退の自由、一人一票制、出資配当の制限、教育の促進等、協同組合の基本的な原則が織り込まれた。一方農業会は解体することとされ、また農事実行組合も、戦前の統制組織否定方針のもとに、農協の組織としては認められなかった。

(注2) 小倉武一・打越頭太郎監修(1961)『農協法の成立過程』協同組合経営研究所

なお、本書は農協法成立前後の関連文書を豊富に収録しており、本稿では、当時の資料は本書所載のものを参照した。

(注3) 小倉・打越(1961)所載の池田俊也氏の資料解説(333頁)によれば、当時の農林省には、日本農業の生産性を高めるには、生産協同体の要素を協同組合に取り入れ、そのためには組合法のなかに強制的要素を取り入れる必要があるとの考えが根強かったとされる。その基盤的組織として、農事実行組合が想定されたものと思われる。

(2) 新生農協のスタート

農協法の成立後も、自由で民主的な協同組合の実現を図るGHQの監督は徹底していた。GHQの強い指示で、リーフレット「農業協同組合のいろは」(1947.12農林省作成)600万部が全農家に配布されるとともに、農業会解散準備総会が開かれて農業会の解散と農協設立についての説明が行われた。そして、これらが完了するまでは官公吏や農業会役員が農協設立運動に関係しないこととされ、商工業者や地主的旧勢力による「非農民的支配」の排除が企図された。

このようなGHQの姿勢の背景には、比較的少人数の自発的な個人の集合体としての協同組合のイメージがあったと思われる。しかし、実際の農協設立過程は、やや異なった様相を呈していた。

農協の設立は全国一斉に急速にすすめられ、出資組合数は、農業会が法定解散する1949年8月には15,341に達し、ほとんど全市町村に出資農協が設立された。都道府県および全国連合会もスムーズに設立され、農業会の資産が農協に移譲されるとともに農業会の職員のほとんどすべてが農協また

は連合会に引き継がれた。^(注4) また、農家実行組合も引き続き農村において大きな役割を發揮し続けた。

しかし、農地改革によって農村は大きく変わっており、新しくできた農協は、以前の農業会とは明らかに性格の異なるものであった。結果として、農協は新しい農村の現実に適合した形でスタートしたということが出来る。

(注4) 満川元親(1972)『戦後農業団体発展史』明文書房

(3) 協同組織としての農協

こうして発足した農協については、「上から作られた」協同組合であるとの指摘が古くから行われてきた。何よりも農林省自らが、昭和32年度農林白書において次のように指摘している。

「戦後の農協は西欧的伝統にもとづく農民による自由な協同組織体として、伝統にたいする革新的な意味をもつものとされたのであったが、現実の農協は、わが国農業団体の伝統のうえにその物心両面の遺産をうけつぎ、戦前における地主中心の組織にたいして、真に耕作農民中心の組織といえないものがあり、かつ、戦時における農業統制機関であった農業会と同様、戦後統制経済のもとにおける物資統制機関として活かされることとなった面が多く、真に革新的な意味をもつに至らな^(注5)かった。」

たしかに、当時の厳しい食料事情の下で米の供出を確保する農協の機能は不可欠であったし、肥料等の配給のパイプとしても重要であった。行政サイドからは、農政執

行の窓口として、市町村単位に設立された農協の存在が必要であった。そして、米の供出割当や農協の事業を遂行するうえで、旧村単位に存在した農家実行組合の機能も欠かせないものであった。一方では自発的な運動体としての農民組合も発展していたが、農村における主導的な役割を獲得するには至らなかった。農協は、制度的な枠組みとしては西欧型の自由な協同組合の原理を内包しつつ、このような当時の農村の実態に合わせて、行政および統制経済への依存、農家実行組合等の集落組織を基盤とする、という特徴をもって生み出された。

(注5) 農林大臣官房企画室(1957)『昭和32年度農林白書』

2 農協と組合員の関係の変化

その後の農協は、組織・事業の全般において大きな変貌を遂げてきたが、その全体像を追跡するのは本稿の目的ではない。ここでは、組合員との関係に焦点をあてつつその変化をみることにしたい。

(1) 農協事業の変化と組合員

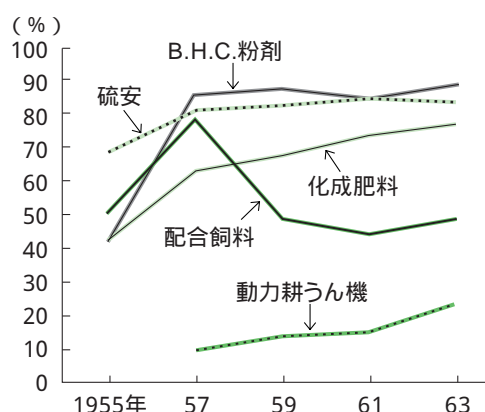
農協は、設立直後から経営的な困難に直面した。「ドッジライン」による不況は農協経営を苦境に立たせ、農協組織の再建整備がすすめられた。

しかし、昭和30年代に入り高度経済成長が始まると、農協事業にもさまざまな変化が生じてくる。農業は、統制色が強く食糧増産が最優先された時代から、商品生産が

拡大し作目も多様化する時代へと変化していった。また、農機具をはじめ生産資材の購入も増加し、農協の購買事業は拡大した。兼業化は農家経済の姿を変えるとともに、農協貯金の増加に寄与した。さらに、1971年に始まる生活基本構想は、農協事業を生活分野にも拡大させていった。

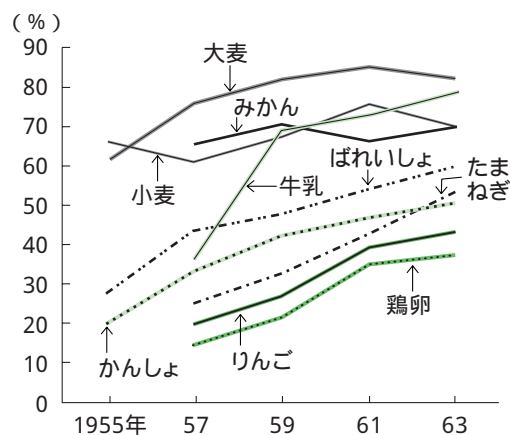
この時期の農家の農協利用状況を示したのが第1、2図である。販売・購買とも、60年前後にはおおむね安定的な利用状況に

第1図 生産資材購入の農協利用率



資料 農林水産省「農家の農協利用に関する統計」

第2図 農産物販売の農協利用率

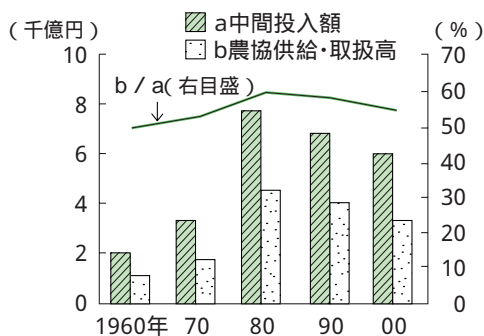


資料 第1図に同じ

達したことがうかがえる。ただし、農機具や配合飼料等新しい品目の農協利用率は低く、また販売面でも、鶏卵、りんご等、極度に農協利用率の低い品目のあることが目につく。よく指摘されるように、統制的色彩の強かった品目は高い利用率を維持したが、新しく登場した品目や市場経済に深く取り込まれた品目の農協利用率は比較的低かった。

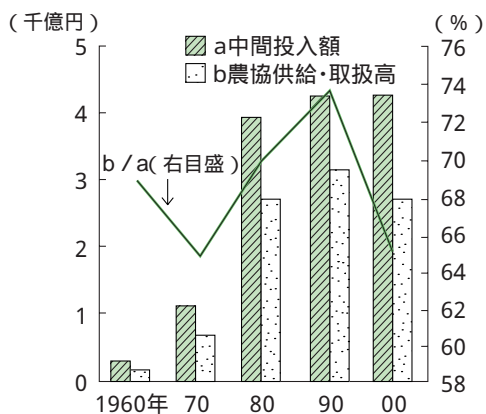
次に、農家の農協利用がその後どう推移してきたのかを、購買品についてみてみよ

第3図 肥料供給の推移



資料 農林水産省「農業・食料関連産業の経済計算」
「総合農協統計表」
(注) 専門農協はデータの制約上含まれていない
が大勢に影響はない。

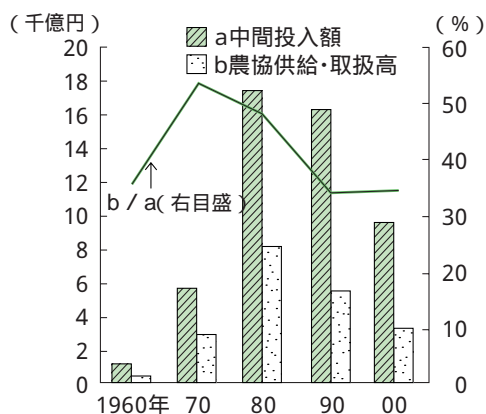
第4図 農薬供給の推移



資料,(注)とも第3図に同じ

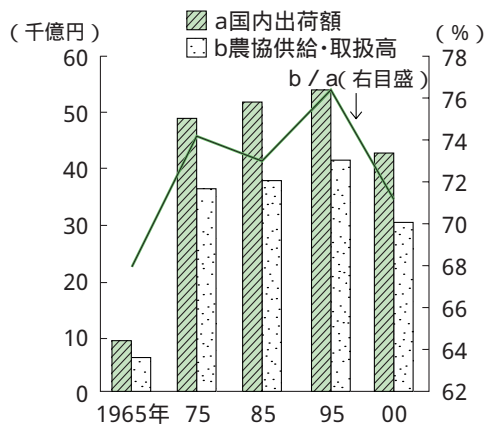
う。第3～6図は、主要資材について農業部門への投入額と総合農協の取扱額を表したものである(農業機械は出荷額との比較)。全体的な傾向として、80年から90年ごろを境に投入額自体が減少に転ずるとともに、農協取扱いのシェアもまた上昇から低下へと変化している。すなわち、現在目立つ経済事業の取扱高の縮小は、マーケット全体が縮小するなかで農家の農協利用率も低下するという、二重の要因から生じているこ

第5図 飼料供給の推移



資料,(注)とも第3図に同じ

第6図 農業機械供給の推移



資料,(注)とも第3図に同じ

とが推定される。

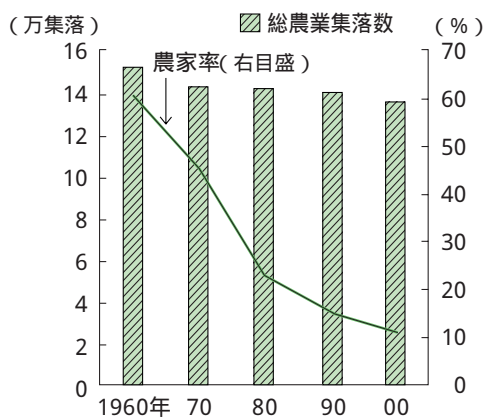
このような農協利用状況の変化をどうみるべきかは、後に本章(3)でもうすこし詳しく述べることにしたい。

(2) 農業集落の変化

高度経済成長は、農村から都市への大量の人口移動をもたらした。わが国の総人口に占める郡部人口の割合は、農協創設直後の1950年には62.7%であったが、60年には36.7%に、00年には21.3%に低下した。

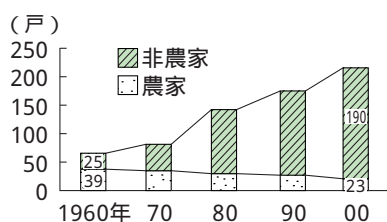
このような人口の流動化は、農業集落の姿を大きく変えた。総農業集落数の減少が続くなかで(第7図)、農業集落における

第7図 総農業集落数および農家率



資料 農林水産省「世界農林業センサス」

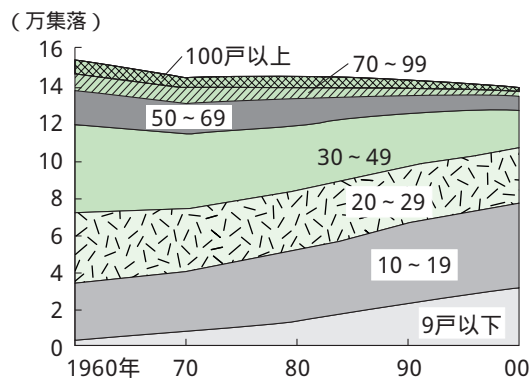
第8図 1農業集落当たり平均戸数



資料 第7図に同じ

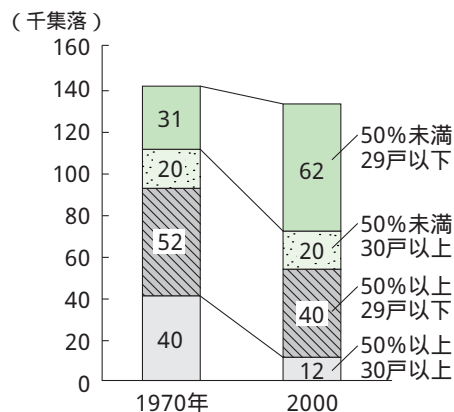
非農家の増加が著しい(第8図)。また、農家数の少ない集落が増加し、まとまった農家数のある集落は大きく減少した(第9図)。この結果、「農家率が高く農家数も多い」集落は急速に減少し、農家率の低い集落が大半を占めるに至った(第10図)。また、農家率が高く農家数が少ない集落はかなり残っているが(同図)、これらは集落機能の維持に問題がでる懸念が大きい集落といえる。このなかで、実行組合のない農

第9図 農家数規模別農業集落数



資料 第7図に同じ

第10図 農家率・農家数規模別農業集落数



資料 第7図に同じ

業集落数は70年の9,472集落から00年には28,265集落に増加している。

集落機能の低下をもたらすものは、混住化だけではない。協同組合経営研究所が1957年度に大阪府下で実施した調査の報告書は、たまねぎの商品生産が展開されるなかで集落機能が低下していく実態を活写している。^(注6) 集落には「行政の末端組織としての機能、農協の連絡組織、農業の生産組織、農村の社会生活の基本組織」の役割があるが、その長であり上層農家の名誉職であった実行組合長になり手がなくなった。それは、米の供出・予約推進等「嫌われる」仕事が多いことに加え、商品生産の浸透に伴い、雑用に時間をとられることが経済的にもつらくなったためである。また、集落単位での共同出荷や技術研究の意味の低下もあった。その結果、集落は「生活圏の中で、階層的矛盾のない面、共通する生活面、すなわち衛生、みぞさらえ、冠婚葬祭、共同糶摺り等の面だけで」残り、「とくに経済の基本面ではくずれつつある」としている。

集落の機能は、その置かれた条件に応じてさまざまな形をとりつつ、大きく変化し弱体化してきた。

(注6) 協同組合経営研究所(1958)『単位農協における組合員組織』(石見論文10頁参照)

(3) 農協の協同組織性をどう評価するか
発足時の農協はすでにみたとおり、統制経済的色彩が強いなかで、行政や農業集落の機能と密接不可分な関係にあった。逆にいえば、自発的な個人の結合体としての機

能が弱くても組合運営に支障が生じることは少なかったといえる。

ところがその後、米に典型的にみられるように農政は統制から自由化へと変化し、農協と行政の相互依存関係も変化してきた。そのことは、農家と農協を自由な市場競争のなかに送り出すものであった。それは、専業大規模農家と系統外業者とのつながり等に始まり、現在はホームセンターでの農業資材購入が兼業農家の間にも広く浸透するまでになっている。そしてそのなかで、農業集落の機能も変化してきた。本来であれば、このような変化が生じた時にこそ、農協は真の協同組織性の確立に努め、市場競争のなかで協同組合の強みを発揮しながら組合員のニーズを満たし、組合員との信頼関係の強化を図るべきだったのではないか。しかし実際には、農協の事業自体は順調に伸長するなかで、事態は逆の方向に進んでいった。もちろん、全国各地で優れた組合運営の事例が生み出されていることは事実であるが、それは未だ主流になるには至っていない。

しかし、90年代に入って農協事業は停滞へ、部門によっては縮小の過程に入った。これは、先にふれたとおり、全体のマーケットが縮小するなかで組合員の農協への結集が弱まるという、二重の意味で困難な事態である。今こそ、農協の協同組織性を確立・強化し、組合員の結集と組合員満足の向上の上昇スパイラルを現実に生み出していくことが課題になっているのではないだろうか。

3 協同組織性を 強化するためには

(1) 「新たな職能組合」

協同組織としての強化を考える場合、まず問題になるのは、どのような構成員によりどのような目的で組織された組合なのかということである。この点に関しては、地域協同組合論をめぐる議論が古くから行われてきた。これについて筆者は、農協が置かれた現実から考えれば、農業を軸とする「新たな職能組合」と位置付けるべきであると考えている。

すなわち、将来の農協の姿を純然たる地域組合として考える場合、地域性だけをキーに金融も含めた広範囲の事業を行う組合は、わが国の実態からみて非現実的であり、その場合は、信用事業分離等、事業別組合化の方向が避けられないのではないかと。しかしこのような「総合性」の破壊は、農家経済の実態に適合するものとは思えない。

一方、職能組合として考える場合に問題となるのは、農協の組合員の多くが兼業農家であり、職能組合として機能できるのかということであろう。しかし、これはわが国農業全体についてもいえることである。担い手の育成がすすめられているとはいえ、地域で取り組む集落営農や兼業農家も含めたさまざまな営農の組み合わせによらなければわが国農業の将来は展望できないのが現実である。わが国はこのようなことを背景に、WTO農業交渉においても「多

様な農業の共存」を主張している。わが国では、たとえば農地を委託に出して定義上は農家に含まれない「土地持ち非農家」も地域農業の存立を支えているのであり、このようなメンバーも当然に取り込んだ「新たな職能組合」としての農協を考えるのが実態に合うように思われる。こういう意味での地域農業に軸足を置き、そのメンバーにとっての経済的文化的ニーズをとらえ実現していくことを考えねばならない。

(2) 組合員組織と役職員の役割

農協創設以来農協の最も基盤となる組織であった農家実行組合は、すでにみたとおり機能の弱体化を招いている。また、これを戦前からの集落組織とだぶらせて「古い」ものとする見方もあろう。しかし後にみるとおり、この組織をとおして農協の今日的な課題に取り組む農協もある。農家実行組合を含め、営農や組合員の生活実態に合わせた組合員組織の育成強化は、協同組織性を確立するうえで不可欠である。

その際に留意すべきことは、従来の農協の組織活動は、ともすれば農協からの一方的な情報伝達や事業推進の場になりがちであったことである。これからは、組合員のニーズや意向をしっかりととらえ、それを農協運営に生かすことが必要である。それは、単なる「組合員の意向把握」にとどまるのではなく、組合と組合員の間このようなやりとりをとおして相互の関係をさらによい関係に高めること、冒頭に述べた「協同組合の上昇サイクル」を生みだして

いく必要がある。

また、農協役職員の役割も重要である。協同組合の原点は組合員の自発的な協同活動にあるとはいえ、多くの実例が示すように、農協役職員からの能動的な働きかけと、さまざまな形による組合員教育は極めて重要な役割を果たしている。役職員自らが、協同活動の実践者として自己変革し、成長することが求められている。

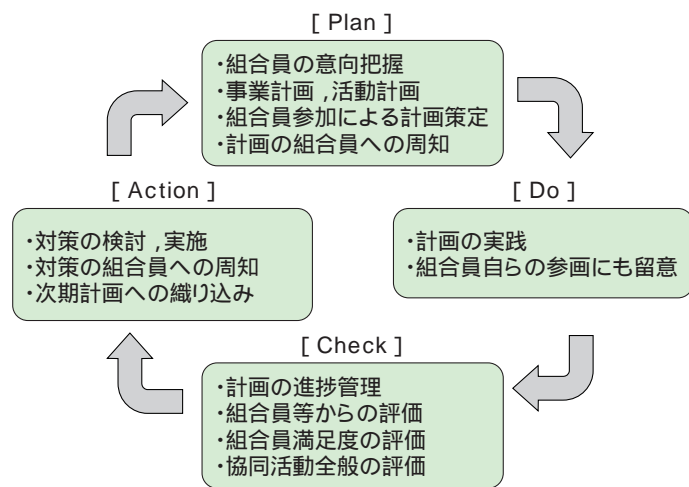
(3) 協同活動のPDCA

協同組合の目的が、組合員のニーズと願望を満たすことであるならば、協同組合の活動がその目的に沿って遂行され、またその結果が評価されなければならない。それを管理するうえでは、経営管理サイクルとして用いられる「PDCAマネジメントサイクル」(第11図)の考え方を導入することが有効であろう。これは、Plan(計画立案・目標設定)-Do(実行)-Check(実行状況の確認)-Action(対策の実行・計画の見直し)のプロセスを指している。

Planの段階では、組合員の意見を十分に踏まえたうえで、農協の事業活動をとおしてどのような成果をあげ、その結果組合員にどのようなメリットが生じると期待されるのかが具体的に検討されなければならない。

Doの段階では、事業遂行のあらゆる過程が、組合員のニーズに応えるという農協の目的に適合した方法ですすめられる必要

第11図 協同活動のPDCAサイクル



がある。

Checkの段階では、単に目標数値が達成できたかどうかだけではなく、その結果、組合員満足度の充足という究極の目的に照らして成果はどうであったか、信頼関係を強化し一層の結集が図られたか、という観点からチェックされる必要がある。

そして、その結果に基づいて適切なActionがとられる必要がある。

このような考え方を、長期計画から単年度計画や個別のプロジェクトに至るまで導入し、組合の実績検討や監査のなかにも織り込んでいくことによって、協同組織性の発揮と一層の強化を担保することが可能になるのではなかろうか。

4 協同活動の先進事例

以上の整理を踏まえ、協同組織性の確立強化を図るうえで参考になる先進農協の事例を、組合員の組織活動、組合員満足

の追求， 組合員の意向把握， 協同活動の評価・検証， の4つの柱に分けて紹介したい。^(注7)

(注7) 誌面の制約上本稿ではごく概略の紹介にとどめる。詳細については下記を参照されたい。
拙稿(2003b)「組合員主体の農協運営を実現するために」『調査と情報』7月号
なお，これは当総研HPから閲覧できる。
(<http://www.nochuri.co.jp>)

(1) 組合員の組織活動

農協の組織活動で顕著な成果をあげているのは，松本ハイランド農業協同組合(長野県)である。

同組合は，「組合員は組合運営の主人公」であることを基本に掲げ，「協同活動は組織活動でありその原点は集落である」として，農家組合 - 支所 - 全農協の各段階において重層的な組織を運営している。これらの組織には地区の非常勤理事や農家組合長等が積極的に参画し，組合員と農協の間の生きたパイプ役を果たしている。また，会合で出された組合員の意見とそれへの回答は，理事会にかけられるとともに，広報誌「松本ハイランド」で組合員に伝えられる。

また集落関連以外にも各生産部会，農政協議会，青年部，女性部，直売部会等40近い組合員組織があり，極めて活発な活動がすすめられている。

農政協議会はBSE問題からWTOまで学習を徹底するとともに，地元市町村への働きかけが盛んであり，管内10市町村との連携強化にもつながっている。

生産部会は，営農技術に関する内容にとどまらず，消費地との懇談会への出席や出

荷施設の運営への参画等，活動分野は広い。農協も，集出荷施設を建設する場合，組合員の長期的作付見通しを把握し，部会・集落で十分な議論を行ったうえで決定しており，農協の設備投資に対する組合員の当事者意識を高めている。

女性部も，30周年を迎えた「若妻大学」の蓄積を背景に，活発である。若妻大学は，3年間を1期とし，魅力的な内容で受講生の支持を集め，900名を越す卒業生のなかから多くの女性活動のリーダーを輩出してきた。

印象深いのは，「若妻大学」にみられるように，組合員教育に極めて熱心なことである。新規加入組合員対象の研修会や，2年ごとの改選の都度行われる農家組合役員研修会と農家組合長研修会，高齢者対象の福祉大学等が実施されている。その内容はバラエティーに富んでいるが，農協運営についての当組合の考え方がしっかりと織り込まれているのが印象的である。

原点をおさえた運営により組合員との強固な関係を築いている実例である。

(2) 組合員満足の追求

そお鹿児島農業協同組合(鹿児島県)は，認定農業者等専門的農家の組合員満足の向上をめざして，「農家対策特別班」(TAF = トータル・アドバイザー・ふれあい)によるユニークな取り組みを行っている。

当組合は大規模農家も多く，系統外の業者との取引が増加していた。このため，1998年4月，当時の組合長の大号令の下に

各部門からベテラン7名を集めてTAFが発足した。TAFは事業推進の目標を持たず、「とにかく訪問せよ」組合員のために何をどうすればよいか考えよ」から始まった。

当初は「何をしにきたのか」と言われることも多かったというが、トラクターの軽油税免税申請の事務を指導したことから、組合員がTAFに顔を向け始めた。現在は、青色申告指導をはじめとする経営指導、土壌診断結果を踏まえた肥料設計相談、借入相談等幅広い相談活動を行う他、行政との連携にもあたっている。

TAFができて、対象農家にとっては相談窓口が一つになったことが評価されている。TAFも、農家の声には直ちに回答するよう努めており、農協への信頼を高めている。このようななかで、対象農家の農協利用状況は上向きつつあり、事業面でも明らかな成果がでている。

このように、組合員満足の向上に向けたトップの決断が農協を大きく変えた事例はほかにも少なくない。

丹波ささやま農業協同組合（兵庫県）は、黒大豆で全国的に有名であるが、このブランドも、農協役職員の大変な努力をとおして築きあげられたものである。

当組合では、米の生産調整に対応して黒大豆の振興が図られたが販売力の弱さから供給過剰を招いた。このため、1982年、「農協の仕事は、一生懸命組合員が作られたものを、どれだけ責任を持って有利に販売できるかや！」という組合長の言葉をきっかけに、特産販売係（現在は課）が設置

され、生産部職員全員が全国に販売に出歩きながら販売先を確保してきた。

マーケティング志向の販売が重要になっている今日、当組合の取組みは見事な成功事例として注目される。

（3）組合員の意向把握

別海農業協同組合（北海道）は、地区懇談会への組合員の出席率が下がってきたのをきっかけに、組合員から出された意見・要望への回答書を配布する取組みを行っている。

まず、役員と職員による組合員全戸訪問を実施し、組合への意見・要望を聞いて回ったところ、改まった懇談会では出ないような声もたくさん出された。これに対する回答を、回答集『組合員一斉訪問 意見・要望にお応えします』としてまとめ、全組合員に配布した。

これは2000年と01年に実施され、02年には地区別にきめ細かく懇談会を開催して回答集を作成・配布した。

これらの声は積極的に農協運営に生かされているが、取組みを重ねるなかで、組合員との関係に変化が生じてきたという。組合員全体が集まるのは総会時ぐらいしかないが、この回答集によって、他の地区の意見もお互いにわかるようになり、組合運営に組合員が関心を持つようになってきた。また、農協役員の苦勞への理解が深まり、役員に選任した以上は応援しようという気運が生まれてきた。組合員と農協の一体感が強まり、利用面での農協への結集も高ま

ってきたという。

単なる「意向把握」ととどまらず、農協と組合員とのやりとりをとおして生きた緊密化の動きを生みだしている点で、優れた事例といえよう。

(4) 協同活動の評価・検証

ひすい農業協同組合(新潟県)は、農協の事業活動に対する評価をまとめた「総合評価レポート」を作成している。これは、総代、農家組合長、女性部、生産組合、准組合員、地域住民、農協職員を対象に農協の事業・活動についてアンケートを行い、その結果を数値的に表したものである。

内容は、「経営理念と組合員参加」「顧客満足度」「事業利用と組織貢献」「経営効率」「発展性」に分かれており、前年比較やグラフ・絵の活用によりわかりやすいものになっている。

このレポートは、集落別懇談会で報告され、組合運営に活用される。

この取組みは、本稿で呈示した「協同活動のPDCA」にまさに適合する取組みである。「協同活動」を総体として評価することは大変難しいことではあるが、このような取組みをすすめることによってこそ、農協の組織と事業のなかに、生きた協同組織性を定着させることができるのではないだろうか。

おわりに

ここで紹介した優良事例をみて思うこと

は、農協創設とともにその内部に組み込まれた協同組合としての特質は、全面的な開花を迎えるには至っていないもののいまだに健在であり、この困難な局面を迎えてこそ、その発揮が求められているということである。

しかし、留意すべきは、冒頭に触れたとおり、農協が直面している問題はそれだけで解決できるものではない。経済事業をはじめとする事業・組織全般にわたって、選択と集中の観点からの事業見直しをとおして、経営として具体的な改善成果をあげていくことが求められている。

当総研では、今後もこの難局を乗り越える農協の取組事例を紹介していきたいと考えている。そのような事例や本稿への忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

<参考文献>

- ・農林大臣官房企画室(1957)『昭和32年度農林白書』
- ・協同組合経営研究所(1958)『単位農協における組合員組織』
- ・小倉武一・打越顕太郎監修(1961)『農協法の成立過程』協同組合経営研究所
- ・満川元親(1972)『戦後農業団体発展史』明文書房
- ・日本農業年報第22集(1973)『農協二五年』お茶の水書房
- ・川野重任・桑原正信・森晋監修(1975)『農協経営の基本問題』家の光協会
- ・磯部俊彦・斎藤仁・玉城哲監修(1979)『むらと農協』日本経済評論社
- ・日本農業年報第36集(1989)『農協四十年』お茶の水書房
- ・拙稿(2003a)「『農協改革』に求められるもの」『農林統計調査』6月号、16頁
- ・拙稿(2003b)「組合員主体の農協運営を実現するために」『調査と情報』7月号

(基礎研究部長 石田信隆・いしだのぶたか)

貝山プロジェクト21

“中山間貝山プロジェクト21”というグループが福島県三春町貝山地区にある。そのユニークな名称からある程度推測できると思うが、中山間地域への直接支払制度を有効に活用し地域に活力をもたらすことをねらいとしてできた組織である。もちろん行政の指導や関与など全く無く自発的に設立し活動している組織である。

まず、このグループのメンバーに際立った特徴がある。代表の大内昭喜君、副代表の渡辺宣夫君、土地管理担当の大内宏君と黒羽良市君、会計担当の大内将君の5人はいずれも、三春農民塾の第1期から第5期の卒業生である。この5人を中心に地区出身者であるが、農業に関係のない企業や会社などに勤めている影山郁雄、橋本一二、中本清三、山崎寛一郎の4人の諸君が加わり9人のメンバーで構成されている。卒業生たちはいずれも農業専門の町内きってのすぐれた農業経営者で、それぞれ米のほかにもメロン、野菜、シイタケ、花卉等を組み合わせて経営している。残りの4人は、それぞれヘリコプターや重機の免許をもつとか左官の技能者で多彩な技術を生かすべく参加している。

この貝山地区は77戸、294haと町内では比較的大きな集落であるが兼業化、高齢化が進んでいる。中山間直接支払制度による集落協定参加者は73名(うち集落外5名)、交付金は年間422万8,297円である。畑地が多いこと、緩傾斜地が多いなどで交付金の単価は相対的に低い。また、交付金は5年間を通して全額を共同取組みに使用し協定参加者への個人配分は行わないことを協定でうたっている。

さて、この“貝山プロジェクト21”が高らかにうたっていることは、「農地は単に祖先から受け継いだ財産ではなく、子孫から借り受けているものであるから良好な状態に維持して返さなければならない。」というスローガンである。すばらしい思想である。

そこで、このグループが中心となって進めてきた事業と活動の要点をかいつまんで紹介してみよう。

第一。耕作放棄地を全力をあげて解消してきていることである。協定締結時、約8haの耕作放棄地があったが、その後の放棄地も含めて平成12～14年度で77筆、86,561m²

の放棄地を解消，良好な農地に変えて活用している。

第二。良好な農地に回復したうえで，その大部分は飼料作物，牧草の作付けを行い，地元の畜産農家へ飼料として販売し，そこで出来た堆肥を還元している。

第三。耕作放棄解消農地の一部については，町内の保育所児童（年長クラス約50名）のための学童農園を開設し，サツマイモを作付けから収穫まで行い，また，ヒマワリやキバナコスモスの作付けを行って景観形成につとめている。学童の情感を豊かにするためでもある。

第四。耕作放棄解消農地1haに大根を植え，高齢者の就業の場を創り出している。地区内で50～65歳の人々を公募，8名（男5人，女3人）応募したが，当然きちんと日当を払い，傷害共済の加入を助成し，農作業のリスク回避対策も講じている。生産物は経済連を通して有利な販売を行っている。

第五。協定参加者の作った農産物を集落に隣接する磐越自動車道の三春パーキング・エリアで販売し，その収益を交通遺児育成基金に寄付するとか，臨時の農産物直売所を開設するとか，収穫祭を華々しく行って地域の活力を盛りあげるとか，さまざまなかたちで「共益」の追求に努力している。

以上，“貝山プロジェクト21”の活動の概要を述べてきたが，これまでのグループ活動の成果を検討する中から，永続的組織として確固たる組織づくりへの議論がいま深められている。

すなわち，このグループは中山間地域直接支払制度に即応するかたちで設立されたものであるが，「補助金の切れ目が組織の切れ目」になってはならないという考え方である。もちろん直接支払制度の継続を強く望んでいるが，それをいままでよりもより活かすためにも，協定参加者を出資者とした農事組合法人，有限会社，株式会社等の確固とした組織を設立する選択肢について議論が深められている。こうすることによって耕作放棄を解消した農地の有効利用を徹底し継続するための強固たる組織が必要だと考えているからである。

私が三春農民塾の塾長になって，今年で足掛け20年になるが，その塾生と友人たちが，このようなすぐれた先進的な活動に胸を張って取り組んでくれている姿を見て，農民塾運動の20年は決して無駄ではなかったと改めて考えている。

（東京大学名誉教授 今村奈良臣・いまむらならおみ）

農協の組合員,地域住民の意思反映システム

変化にどう対応するか

〔要 旨〕

1. 農協は従来から組合員や地域住民の意見や要望を把握し、それを事業や経営に反映させている（以下、「意思反映システム」という）が、農協の創設期においては、意思反映システムは比較的均質な組合員からなる集落組織を基盤としたものであった。そして現在も集落組織を基盤とした意思反映ルートが組合員の意思反映の主要な部分を担っている。
2. しかし、意思反映システムをめぐる状況は大きく変化している。2000年度の准組合員比率は4割を超え、また自給的農家と土地持ち非農家を合わせると正組合員戸数の4割に達しているなど組合員は均質とはいえなくなっている。また、意思反映システムの基盤となってきた農業集落についてみると、00年度の非農家率は9割まで上昇した。非農家率の上昇によって合意形成等の集落機能が低下する一方、集落での合意形成は非農家も含めて行われることが多くなっている。合併によって、農協管内の組合員はさらに多様化し、また顔見知りの職員の異動や組合員の拠り所であった店舗の廃止などにより、既存の意思反映ルートの一部がなくなる、あるいは変化するケースもある。
3. こうした変化のなかで、地域住民も含めた利用者の多様化にどのように対応するか、既存の意思反映システムをどう再構築するかが課題となっている。
4. 事例調査を中心に、これらの課題に対応している最近の農協の取組みを整理すると、利用者の多様化への対応としては、正組合員中心のシステムでは基本的に排除されてきた女性や准組合員を農協の意思反映システムに包含する動きがみられる。
5. 意思反映システムの再構築に関しては、まず、集落組織を中心とした既存の意思反映ルートの活性化に取り組む一方、モニターなどの仲介者の設置や利用者情報の農協による直接把握などの取組みもみられる。
また、利害を同じくする均質なグループとそのニーズに対応した事業や地域ごとに意思決定を行う、分権化も行われているが、これは異なる利害を持つグループを組織のなかに包含することによるマイナスの影響を避ける効果を持つと考えられる。
さらに、多様なニーズは農協全体として調整することが必要になるが、これは総代会(総会)、理事会という正組合員が構成員の中心である機構による意思決定が基本である。ただし、正組合員以外の層別組織の代表者も含む地域ごとの運営委員会が調整機能の一端を担うケースもみられる。また、農協全体としての方向性を判断する際の材料として、幅広い層に対するアンケートを活用するケースもみられる。
6. 農協法による農協の目的は「農業者」を基礎としたものであり、正組合員のみが共益権をもつという制度の枠組みのなかではあるが、事例調査、アンケート調査からは、各農協がそれぞれの状況に応じた様々な工夫や取組みを行い、多様な意思反映システムを構築していることがうかがえた。変化や多様化に対応するためには、各農協が最も適切な意思反映システムを作り上げていくことが必要であろう。

目次

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 1 はじめに | (1) 意思反映システムの概要 |
| 2 意思反映システムを巡る状況の変化 | (2) 個別農協の取組事例 |
| (1) 組合員の多様化 | 4 変化にどう対応するか |
| (2) 集落の変容 | (1) 意思反映システムの課題 |
| (3) 合併の影響 | (2) 変化への対応状況 |
| 3 意思反映システムの現状 | 5 むすび |

1 はじめに

協同組合は組合員による民主的運営を原則としている。

農協は従来から組合員や地域住民の意見や要望を把握し、それを事業や経営に反映させている（以下、「意思反映システム」という）が、これは農協の強みの一つであり、今後についても厳しい環境のなかで農協が生き残るための条件の一つと考えられる。

農協の創設期においては、比較的均質な組合員からなる集落組織が農協の意思反映システムの基盤であった。その後1960年代以降作目別生産組織の組織化が進められたことから、集落組織による農業関連の意思決定の比重は低下したものの、現段階においても、集落組織を基盤とした意思反映ルートが組合員の意思決定の主要な部分を担っている。

しかし、組合員の多様化、集落の変容、そして合併等状況は大きく変化している。この変化にどう対応するかが、農協の意思

反映システムにとって大きな課題であろう。

本稿はこうした問題意識のもとに、農協に対するアンケート調査、聞き取り調査を実施し、このような状況に対して、現段階でどのような取組みが行われているかを整理したものである。

2 意思反映システムを巡る状況の変化

組合員の多様化、集落の変容、合併はかなり長期的な変化であるが、現時点でそれらの変化がどこまで進行しているかを確認したい。

(1) 組合員の多様化

組合員の多様化として、ここでは組合員に占める准組合員比率の上昇と正組合員の多様化の2つを指摘したい。

まず、准組合員比率の上昇であるが、01年度の正組合員数は521万人、准組合員は387万人、准組合員比率は42.6%であり、准組合員が実に組合員全体の4割以上を占

めている。この30年間で正組合員は約1割減少，准組合員は3倍近くに増加し，准組合員比率は2倍以上に上昇した。また，全中「JAの活動に関する全国一斉調査」によれば，02年時点で准組合員比率が50%以上の農協は全体の29.3%と約3割を占めている。

なお，93年の全中前掲調査によれば，准組合員の内訳は，正組合員の家族が15.3%，元からの居住者で非農家が68.8%，地区外からの転入者が9.6%を占め，准組合員といっても一様ではない。

また，農業経営とのかかわりという点において正組合員は均質ではなくなっている。専業農家と兼業農家という違いだけでなく，兼業農家よりさらに農業とのかかわりの薄い自給的農家や土地持ち非農家の割合が上昇している。00年度において総農家312万戸に占める自給的農家78万戸の比率は25.1%と約4分の1を占めており，また00年度の正組合員戸数457万戸に対し，農林水産省「世界農林業センサス」による農家の定義に入らない小規模農地所有者である，土地持ち非農家は109万戸と約4分の1にあたる。この自給的農家と土地持ち非農家を合わせると正組合員戸数の4割にあたる。

(2) 集落の変容

農協は農業集落を基盤として形成され，意思反映システムも集落を中心に組み立てられてきた。

農事実行組合，農家組合など

様々な名称で呼ばれる集落組織は，農家が生産，生活の両面で共同する集落単位の農家集団であるが，農協の協力組織という面も持ち，農協と組合員との日常的な情報交換の役割を担っている。

また集落単位やいくつかの集落を束ねた単位で年1回から数回開催される集落座談会は，農協の経営層が直接組合員に事業結果及び事業計画を報告し，組合員からの意見を聞く機会である。

さらに総代，理事の選出母体は集落，若しくは集落をより細分化したグループであることが多い。

全中調査によれば，組合員の意思反映に相応しい組織として，集落組織を選んだ農協は76.3%で最も多い(第1表)。

このように集落組織は農協の意思反映システムのなかで重要な役割を果たしてきたが，都市化による非農家層の集落への流入と農家数の減少，さらに高齢化や自給的農家の比率の上昇という農家の質的な変化によって集落及び集落組織は大きく変化している。

具体的には，まず非農家率の上昇があげ

第1表 組合員の意思反映機能を発揮する上で，相応しい組織(回答数2つ以内，構成比)

(単位 農協数，%)

	回答農協数	集落組織	生産者組織	女性部・青年部	事業利用組織	目的別組織
合計	1 036	76.3	68.5	36.2	7.1	6.1
特定市	125	96.0	40.8	36.8	6.4	4.0
中核都市	95	76.8	62.1	44.2	9.5	4.2
都市的農村	342	76.3	71.3	36.3	6.4	5.0
農村	289	70.6	73.4	34.6	9.7	8.0
過疎地域	183	71.6	77.6	33.9	3.8	7.7

資料 全中「JAの活動に関する全国一斉調査」

(注) 1 調査時期は2002年4月現在。

2 農中総研の地帯区分により筆者が組換え集計。

第2表 総農業集落数と1農業集落当たり平均戸数

(単位 集落数, 戸数, %)

	総農業集落数	1農業集落当たり平均戸数			非農家率
		計	農家数	非農家数	
1970年	142,699	810	370	440	54.3
80	142,377	1414	329	1085	76.7
90	140,122	1721	270	1451	84.3
2000	135,179	2132	228	1904	89.3
都市的地域	29,356	6794	226	6568	96.7
平地農業地域	40,145	1080	276	804	74.4
中間農業地域	42,190	762	216	546	71.7
山間農業地域	23,485	562	171	391	69.6

資料 農林水産省「世界農林業センサス」
 (注) 同統計の定義では、「農業集落とは、もともと自然発生的な地域社会であって、家と家とが地縁的・血縁的に結びつき、各種の集団や社会関係を形成してきた社会生活の基礎的な地域単位。」

られる。前出「世界農林業センサス」によれば、農業集落の総世帯数に占める非農家の割合は70年の54.3%から00年には89.3%まで上昇した。これは単に都市部だけの現象ではなく、平地、中間、山間の各農業地域においても非農家の割合は7割前後まで上昇した(第2表)。

また、集落における非農家率の上昇が集落機能を低下させているとともに、非農家も含めた全世帯によって集落の意思決定がなされることが多くなった。

前出「世界農林業センサス」によれば、

集落組織(調査上の用語では「実行組合」、本稿での集落組織とほぼ同義と思われる)のない農業集落数の割合は、70年の6.6%から00年には20.9%に上昇した。このことは集落における共同作業や合意形成機能の衰退を表すものと考えられる。一方、集落におけるそれらの機能が、非農家も含めたものとなっている様子が第3表からうかがえる。

(3) 合併の影響

農林水産省『総合農協統計表』によれば、01年度の1農協当たりの平均組合員数は7,684人であり10年前の約3倍となった。また02年には5農協で組合員数(准組合員を含む)が5万人以上となるなど、合併による大規模農協の誕生が目立っている。

合併は意思反映システムに大きく影響すると考えられる。93年の全中調査(「JAの活動に関する全国一斉調査」)によれば、合併後の課題として最も多くの農協が挙げた項目は「組合員の意思反映,JAとの意思疎通対策」(58.4%)であった。

合併の影響としては、管内の広域化に伴い、地縁的結びつきが弱まって組合員相互の一体感が薄れるとともに、一層組合員が多様化することが考えられる。

また職員、店舗、あるいは組合員の代表者を介したこれまでの意

第3表 農業集落の寄り合いの議題別開催状況(2000年,構成比)

(単位 %)

	農家のみ対象	全世帯対象	寄り合いを行わなかった
土地基盤整備等の補助事業の計画・実施	14.1	3.9	82.0
水田転作の推進	56.9	6.8	36.3
農道・農業用排水路の維持・管理	40.7	31.5	27.8
農業集落共有財産の利用・運営・管理	10.7	21.8	67.5
生活関連施設等の整備・改善	1.7	69.5	28.8
祭り・運動会等の集落行事の計画・推進	1.6	84.9	13.5
環境美化・自然環境の保全	1.6	71.3	27.1
農業集落内の福祉・厚生	1.2	44.3	54.4

資料 第2表に同じ

思反映ルートが変化する可能性もある。具体的には、合併農協間の人事異動や支店の人員削減等により最寄りの店舗には顔見知りの職員がいなくなる、組合員の拠り所であった店舗がなくなる、組合員総数に対する総代、理事数の減少により一人一人の組合員の声が経営にまで届きにくくなるなどである。

3 意思反映システムの現状

本節では、アンケート結果と、聞き取り調査による各農協の事例を紹介し、これをもとに、次節で意思反映システムについての課題への対応を整理することとしたい。

(1) 意思反映システムの概要

当総研の「農協信用事業動向調査」(調査時点02年11月、集計農協数378)によれば、組合員や地域住民の意見や要望の把握方法として最も多くの農協が回答した項目は「集落座談会」と「部会を通じて」であり、それぞれ74.5%、次いで「渉外担当者などが組合員宅訪問時に把握」73.5%、「集落組織の組合長会議」50.1%、「アンケートの実施」30.5%であった。これらを通

第4表 組合員、地域住民の意見、要望の事業や経営への反映方法(横構成比)

(単位 件, %)

	回答農協数	縦構成比	記録をまとめる	関係部署や担当に伝える	役員会に報告	組合長に報告	広報誌で紹介	要望等を実行した結果を組合員等に報告	その他
合計	377	100.0	86.7	97.6	70.6	79.6	50.7	50.7	4.0
集落座談会	281	74.5	92.5	90.4	74.7	82.9	49.5	53.0	1.4
集落組織の組合長会議	189	50.1	84.7	90.5	42.3	65.6	20.1	34.9	2.1
アンケートの実施	115	30.5	93.9	88.7	72.2	81.7	48.7	27.8	2.6
渉外担当者などが組合員宅訪問時に把握	277	73.5	45.8	95.3	11.2	26.0	7.9	18.8	3.6
部会を通じて	281	74.5	76.5	93.2	37.7	60.9	16.0	32.0	2.5

資料 農中総研「農協信用事業動向調査」(調査時点2002年11月)

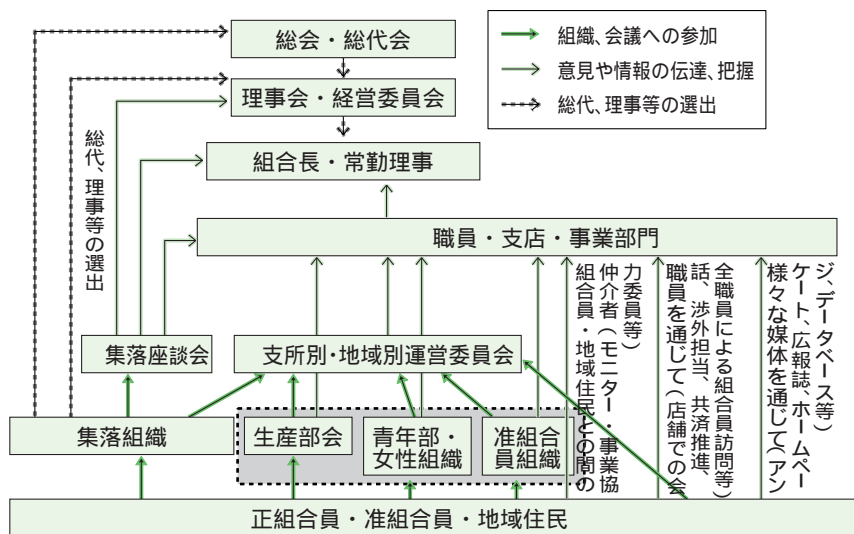
じて把握した意見・要望の反映方法をみると、集落座談会やアンケートの実施の場合にはその結果を役員会や組合長まで報告す

第5表 意見要望を農協の経営や事業に反映させるための取り組みや工夫(自由記入欄より)

意見・要望の把握	(1) 会議(回答数53)
	支店 地区運営委員会(総代 集落組合長 女性部等部会代表による)、理事会の参与制度(女性部 青年部の代表出席等)、総代懇談会 利用者懇談会 営農座談会(集落ごと) 女性部 青年部等農協組織と役員の懇談会 准組合員対象の代議員会(准組合員の集い) 地域別ふれあいトーク 等
	(2) 役職員を通じて(回答数19)
	職員による定例的な組合員訪問(月1回等)、年1回役員が組合員宅を訪問し意見、要望を聞き報告書を作成、職員の集落担当制、農協の管理職をふれあい相談員とする 等
事業・経営への反映	(3) 農協と組合員、地域住民の仲介者(回答数9)
	農協利用者モニターの実施(農協全体、金融事業等)、各支店に事業協力委員をおき月1回協力委員会開催、組合員リーダー研修会、職員の集落担当制、農協のふれあい相談員とする 等
	(4) その他の把握方法(回答数29)
	アンケート、意見箱の設置(Aコープ、全事業所等)、広報誌で意見、要望を募集(クイズ応募はがきに要望、意見を記入してもらう等)、農協のホームページに意見書き込み欄を設ける 等
	(回答数10)
	事業計画に反映(作成前および計画策定時に座談会等で農協から説明しかつ利用者に意見、要望を求める等) 中期計画に反映(アンケート実施 組織代表者からの意見、要望聞き取り等) アンケート結果により農協の総合評価作成 役員会で意見、要望について実施した結果を報告するとともに実行不可能な場合も理由を付して報告する 等

資料 第4表と同じ

第1図 農協における意思反映システム



(注) 聞き取り調査、農中総研「農協信用事業動向調査」、増田佳昭(2000)及び農中総研編「JAファクトブック」を参考に筆者作成。

る割合が高く、一方、部会や職員が組合員訪問時に把握した意見・要望は関係部署までの情報となる割合が高い(第4表)。

また同調査で、組合員や地域住民の意見・要望を農協の事業や経営に反映させるための取組みや工夫について、自由記入欄への記載を取りまとめたものが第5表である。

これらのアンケート結果と後述の聞き取り調査、増田(2000)等を参考に、農協の意思反映システムの概要を描いたのが第1図である。農協で利用されている様々な意思反映ルートを取り込んでおり、全農協が図示したルートすべてを利用している訳ではない。

農協における組合員、地域住民からの意思反映システムとしては主に次の7つのルートが考えられる。

第1は、組合員の代表として総代や理事

等を選出し、総代会、理事会、経営管理委員会を通じて農協の運営に参画するというルートである。

第2は、農事実行組合、農家組合などと呼ばれる集落組織からの意見を、集落座談会等を通じて把握するルートである。

第3は、生産者組織や女性組織等機能別・目的別組織を通じた意

思反映ルートである。

第4は、理事、集落組織や生産者組織等機能別・利用者別組織の代表者及び地域住民等を構成員とする支所別・地域別運営委員会を通じたルートである。

第5は、農協と組合員・地域住民の間に、組合員組織の代表者としてではなく、モニターや事業協力委員などの仲介者を置くルートである。

第6は、農協の役職員が組合員と直接1対1で接して意見を把握するルートである。全職員が担当地区を持って、月1回に組合員宅を訪問することがかなりの農協で行われているようである。また、店舗窓口、渉外活動や共済推進も様々な意見を把握する機会となっている。

第7は、アンケート、広報誌、農協のホームページ、データベース等いろいろな情報媒体を用いた意見・要望の把握である。

(2) 個別農協の取組事例

次に個別農協における様々な取組みの事例を紹介する。

A 農協 集落組織に准組合員を包含

A農協(正組合員3千人,准組合員数4千人)は,南関東地方の農協であり,1963年に5農協が合併して設立され,さらに66年の二次合併により市一円の農協となり現在に至っている。管内は首都圏のベットタウンであり,50年代からは企業進出が相次いだ。

当農協の集落組織は生産組合という名称で,生産組合数は122,生産組合に所属している組合員は7千人であり,生産組合には准組合員も含む全組合員が所属している。

これは,新規住民の増大,混住化の進展,准組合員の増大等によって生産組合が変容し解体しかけている状況に対応して,農協側から准組合員を包含した組織の再編をよびかけた結果である(鈴木博(1983)による)。

一方,組合員には農協に対する正しい認識を期待するという方針に基づいて,准組合員の出資金は最低6万円と比較的高額に設定されている。また,准組合員になる場合には生産組合長の承諾書を必要とする。さらに,准組合員を対象に「新組合員の集い」を開催し,農協の行っている事業や協同活動を紹介している。

広報誌は准組合員を含めた全組合員に配布し,集落座談会も年2回全組合員を対象に実施するなど,准組合員を意思反映システムに包含している。

准組合員を含め集落組織を再編し,准組

合員に対しても農協に対する理解を深めるよう積極的に働きかけたうえで,集落座談会等により准組合員も含めた意思反映システムを構築している事例である。

B 農協 准組合員拡大で地域密着

B農協(正組合員9千人,准組合員8千人)は,北陸地方にあり,98年に3農協が合併して発足し,01年にさらに1農協が加わり現在に至っている。管内は豪雪地帯で,絹織物と農業が基幹産業である。兼業農家の比率は9割を超え,過疎化,高齢化が進んでいる。

過疎化,兼業化が進んでいるがゆえに地域密着型の協同活動が必要として,農協は「地域協同組合」という考えで事業を進めてきた。

10数年前からローンの利用者を中心に准組合員を拡大しており,現在では農協の正組合員数と准組合員数はほぼ同数である。ローンの返済が終わった後も引き続き准組合員でありつづけるケースが多い。特に市街地では准組合員数が正組合員数を大きく上回っている。また,管内の世帯のうち農協の組合員世帯が6~7割を占めている。

農家組合の構成員には准組合員も含まれている。312の農家組合に1万4千戸が所属し,うち農家戸数は8千戸であり,それぞれ農協の総組合員戸数,正組合員戸数とほぼ一致する。これらの組合員全戸に農協からの情報が届けられている。また,全組合員を対象とした地区別組合員懇談会が02年には30会場で開催された。農協からは決算と事業計画を説明し,組合員からは農協

全般についての質疑と意見が出された。

月に一度全職員が個別訪問を行う「一斉外務」があるが、この対象には正組合員だけでなく准組合員、さらに員外も含めている。さらに渉外活動においても担当者は地域別で正組合員、准組合員、員外全体を対象に活動している。

集落組織には准組合員が含まれており、また組合員懇談会への参加、一斉外務や渉外活動による職員との対話という意思反映ルートについては、准組合員についても正組合員と同様の利用が可能になっている。

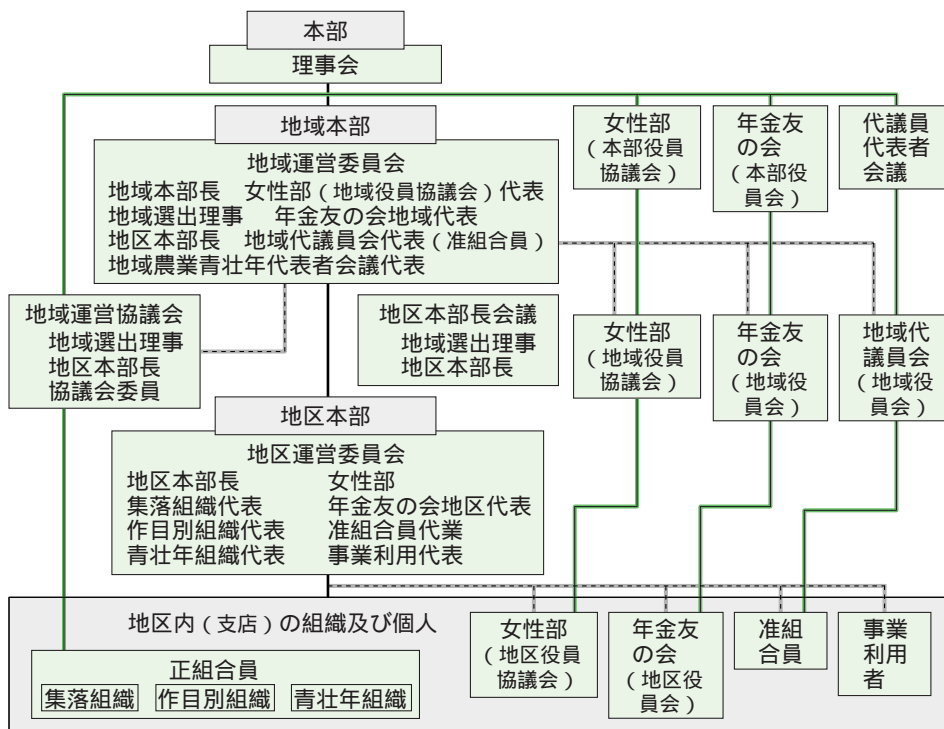
○農協 准組合員の代議員会を含む利用者別組織の階層化と横断組織

○農協（正組合員 1万8千人，准組合員 3

万人）は、00年に3農協が合併して発足した東海地方の農協である。

○農協の意思反映システムの特徴は、第1に、集落組織及び女性部、年金友の会など機能別・利用者別組織が、地区（農協の経営管理組織では支店に対応）、地域（同じく支店を統括する地域事業部に対応）及び本部などの複数の段階に代表者の会議体をもつという階層構造をもった意思反映ルートがあることと、また理事及びこれら各組織の代表者が委員となった、地区ごとの地区運営委員会と地域ごとの地域運営委員会という横断的な意思反映ルートがあることである。この横断組織は、異なる利用者層の意見や要望を調整し、総合的に農協の運営に反映することを目的としているとみられ

第2図 ○農協の組織活動



資料 ○農協資料

る(第2図)。

第2の特徴は、准組合員の代表からなる代議員会を設置し、准組合員の農協運営に対する要望・意見を発表する場としていることである。代議員には准組合員のうち農協の金融事業、共済事業を利用する者のなかから、農協側が依頼している。

実際に代議員となっているのは、管内に以前から居住している、神主、住職、企業経営者など地元の名士が多い。代議員会では、農協側から事業報告、事業計画が報告され質疑ののち、懇親会が開催される。

懇親会は准組合員同士の仲間作りの場にもなっており和気あいあいとした雰囲気であるという。

第3の特徴は、理事に女性理事3名と准組合員理事1名が含まれていることである。准組合員理事は地元企業経営者であり、理事会では経営者の視点からの発言が重用されている。

D農協 女性の参画と「組合員と語る夕べ」

D農協(正組合員9千人、准組合員4千人)は、98年に5農協が合併して設立された東山地方の農協である。同農協では次のような取組みが注目される。

第1は組合員組織の見直しである。管内に集落は約160か所、農家組合は295である。農家組合は、高齢化等で役員のなり手がいない、農協に頼まれれば動くが自主的には動かない、営農組合が発足して農家組合(注1)の必要性がなくなってきた、農業で組合員組織をくくることが難しくなってき

たという状況にあり、これに対応して農協では組合員組織の再構築を検討しており、03年度に再構築計画をまとめ、04年度から実施する予定である。

第2は、農協について自由に語り合う「組合員と語る夕べ」の実施である。集落座談会は毎年2月に事業計画の説明のために集落ごとに実施しているが、これ以外に「組合員と語る夕べ」を8~9月に集落ごとに実施している。これは農協の事業について組合員と農協役職員が意見交換を行うものである。

最近の集落座談会と「組合員と語る夕べ」への出席率は組合員戸数の約4割であり、両者合わせて2千以上の意見が出された。集まった意見は関係各部に回付され、組合員に対しては回答書が渡されている。

第3は、女性の参画を積極的に勧めていることである。00年度には4名の女性参与が誕生しており、05年度には女性理事を置くことを決定している。03年度には女性理事を支える基盤として100名の女性総代が誕生した。また、03年2月に行われた女性参与と農協女性部支部長の懇談会では、女性の農協経営への参画を進めるため、上述の「組合員と語る夕べ」に女性部員が積極的に出席することが決議された。

農協では女性の参画による農協の活性化を期待している。同農協の広報誌で「農業を担い、地域を担い、家庭を背負っている女性こそ時代の立て役者である。その立て役者なくして農協運動はありえない。女性の農協運動参加によって新しい風、色、匂

いが誕生する。それが次の世代につなぐ大きな風となって、元気のある農業，農村，JAが誕生していくと信じます。」と組合長は語っている。

(注1) D農協「組合員組織再構築会議(設定)に係る取り組み検討会意見まとめ」より抜粋

E 農協 合併を機に全集落を対象に集落座談会を開催

E農協(正組合員2万4千人，准組合員1万7千人)は，01年に7農協が合併して設立された。販売事業取扱高の9割が米という北陸地方の農協である。

972の農家組合はほぼ集落に対応し，情報連絡等の実際の活動にあたっては集落の班組織を基盤としている。農家組合は正組合員を構成員とするが，班には正組合員も准組合員も員外も入っているため，農協からの情報や連絡を准組合員も含めて配布している農家組合もある。

合併前には集落座談会を行っていなかった農協もあるが，合併初年度末の1か月間に管内の全集落を対象に585会場で集落座談会を開催し，8千人が参加した。農協からは役員，支店長等が出席して業務報告，中・長期計画及び業務計画を説明した。集落座談会での組合員からの意見は，総務部が中心となって集約し，担当部署と対応を検討したのち，意見とその対応策を理事会で報告し，またどのような対応をしたかを組合員に報告する。集落座談会での主要な意見・要望とそれに対する回答は広報誌に掲載される。

また，集落座談会とは別に合併の5か月

後には「ふれあいトーク」を8会場で開催した。農協側からは組合長または副組合長と役員，部長等が参加した。当農協の広報誌での組合長の挨拶には，「大規模組織なるがゆえに組合員との意思疎通を十分に図り『JAが遠くに行ってしまったのではないか』との心配が生まれないように，組合員皆様の生の声を直接お聴きし経営に反映していくために『JAふれあいトーク』を開催いたしました。」とある。

F 農協 組合員台帳，アンケートの活用及び役職員と組合員との対話

F農協(正組合員数1万2千人，准組合員数1万8千人)は，97年に6農協が合併して発足した，南九州地方の農協である。管内には都市部と農村部を含み，野菜，畜産を中心に都市近郊型農業が展開されている。

管内に476の農事実行組合(正組合員のみ)がある。集落座談会は総代会の前に年1回開催され，農協から決算と次年度の業務計画を報告する。出席率は30%前後で，出席者は60歳代中心である。また，農事実行組合による農業関連の活動は，稲作など全農家に共通したもの以外は生産組合に移行している。組合員組織としては，青年部，女性部活動も盛んであり，両組織の代表3人ずつが理事会の参与となっている。

こうした組合員組織を通じた意思反映ルートの利用以外に，以下のとおり，組合員や地域住民の意向や情報を直接把握する取り組みが注目される。

第1は，組合員基本台帳やアンケートを

活用して、組合員や地域住民の意見や要望を中期計画など今後の戦略作成に反映させていることである。

組合員基本台帳は、合併後これまで2回の中期計画策定の都度、正組合員に記入を依頼した。ここには農業経営、家族等の現状だけでなく、3年後の作付計画、家畜飼養頭数、今後の経営の拡大・維持・縮小意向、今後の農地賃貸借や出荷先についての意向などが記されている。組合員の会議での発言は総論のこともあり、各論すなわち各組合員の意向とは異なる場合もあるとして、組合員基本台帳による積み上げ結果も踏まえて、中期計画における地域営農振興計画が策定された。

中期計画策定時にはアンケートも実施しており、「地域に貢献する農協」との本農協の方針から、正組合員だけでなく准組合員と地域住民も含めたアンケートとした。目的は、組合員及び地域住民の満足度の向上と農協のサービス向上である。

第2は、組合長、管理職から一般職員までが組合員と直接対話する仕組みである。

年度初めには、組合長と常務理事及び営農指導員が農事実行組合長や総代の地区代表者の圃場を回って話をし、その後懇親会を開催している。課長以上の管理職には農家で3日間農作業を手伝い、夜は一杯飲んで農家の意見を聞くという農家実習がある。さらに全職員による集落巡回が月1回行われている。

G農協 農業でのリーダーシップにより
農家とのつながりを継続

G農協（正組合員4千人、准組合員1千人）は、東海地方の農協であり、95年に5農協が合併し発足した。管内は大都市に隣接する都市近郊農業地帯であり、都市化、兼業化、混住化が著しい地域である。当農協の事業総利益のうち信用事業が6割、共済事業が3割と、信用・共済事業が収益の中心である。

しかし、管内に多くの金融機関があり、農業のつながりがなければ、組合員であっても農協と取引する必要がなくなる。組合員とのつながりを継続させるためにも地域の農業を守ることが必要と農協では考え、集落営農の実現には最近特に力を入れている。

混住化が進んでいるが、農事実行組合は正組合員のみをメンバーとしており、農協としても准組合員を増やすという方針はとっていない。なお、正組合員のうち2割は女性であり、これは農家の後継ぎが女性であった場合、婿をとっても正組合員資格は娘に引き継ぐことが多いためである。

集落座談会は開催しておらず、総代会前に旧農協単位で地区座談会が行われ、出席するのは総代である。

一方、組合員組織以外の意思反映ルートは多様である。

農業振興5か年計画の策定時には組合員を対象にアンケートを実施した。初穀発酵堆肥化施設等の建設はそのアンケートの結果を5か年計画に反映させたものである。

また毎月広報誌ができあがった直後の週

末には広報誌を持って全職員がそれぞれ担当する組合員（准組合員を含む）を訪問する。そのときに得た情報は農協内に報告することとなっている。

さらに広報誌のクロスワードパズルの応募者ハガキに農協への意見も記入してもらっており、それを広報誌で紹介している。

ホームページの掲示板も3年前から開設しており、様々な人が農協に質問や意見を寄せている。

H農協 地域密着型の事業展開をめざした
地域事業部制の導入とブロック運
営委員会による利用者の意思反映

H農協（正組合員1万4千人、准組合員1万5千人）は山陽地方の農協であり、95年に11農協の合併により設立された。管内には工業地帯も中山間地域も含む。

02年度から5ブロックによる地域事業部制を導入した。地域事業部制導入の目的は

独立採算制方式により店舗経営責任を明示することで、生産性、収益性が高く競争に強い体制を確立する、地域的環境に適した地域密着型事業展開により全店舗が画一的でなく、地域にあった事業展開を実践する、現場第一主義による業務執行体制の確立、すなわち利用者への機能強化を図るため、権限委譲・要員配置等を現場中心で行うことである。

地域事業部制導入の契機となったのは、合併後に組合と組合員のつながりが遠くなることを懸念したことであり、組合員との距離を縮め、ふれあいを意識した事業を行

うためには地域ごとの特性に対応することが必要と考えられた。

合併直後は旧農協の本所が基幹支所となり、旧農協の風土の違いがそのまま残っていたが、97年には本所と支所を直接結びつけるための組織変更により農協全体での意識統一を図った。その上で、02年度から地域事業部制を導入し、ブロックの設定にあたっては旧農協の範囲ではなく地域特性の違いに応じて線引きを行った。

さらに、地域の実情や組合員の意見を反映した事業運営とするために、農協の理事、総代代表、女性部、青年部、生産組合、農事組合の各代表（市街地を含む1ブロックでは消費者代表が運営委員となっている）をメンバーとするブロック運営委員会を四半期に一度開催している。

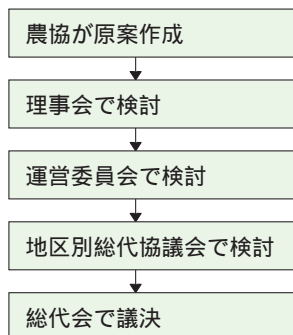
運営委員のメンバーの選任はブロックに任せられており、また、委員会のテーマもブロックの実情に応じたものとしている。

また、地域特性の把握も含め様々な場面で、信用、共済、経済事業の利用者情報を一元的に管理する顧客情報管理システムが活用されている。

I農協 金融事業モニターの設置による
窓口対応への評価

I農協（正組合員1万1千人、准組合員6千人）は、東北地方の都市的農村の農協であり、94年に広域合併により設立された。管内の7割が山林原野であり、山間・中山間地帯は全国有数の多雨多雪地帯である。平坦部は盆地的気候で果実をはじめ、米、

第3図 I農協における年間事業計画の討議プロセス



花木など多様な農産物を取り扱っている。

集落組織や機能別組合員組織のほかに、5つの地区ごとに運営委員会があり、その構成員は、地区の総代表、実行組合代表、生産組織の地区代表、青年部支部長、女性部支部長である。

I農協の年間事業計画の議決までのプロセスをみると、計画原案は農協の職員が作成し、それを理事会で検討したのち、青年部、婦人部等を含む層別の代表者からなる運営委員会が検討、さらに地区別総代協議会で検討し、総代会で議決されるという手順である。正組合員以外を含む運営委員会が年間事業計画の検討プロセスに組み込まれ、組合の基本的な意思決定に参画しているといえるであろう。

I農協では、合併後に店舗機能の統廃合を行った。支所は購買、販売を行わずに金融共済専門とし、購買事業は購買専門店舗に集中し、営農・販売・生活指導は営農生活センターで行うこととなり、配送センターは一本化した。出張所は8か所中3か所を廃止した。これまでは支所に営農指導員がいたので、組合員が支所を訪問して営農

相談をしていたが、営農指導員が営農生活センターに集中し、センターに営農相談コーナーを設置したため、支所を訪れる組合員は少なくなり、支所を核とした組合員とのコミュニケーションは少なくなった。

こうしたなかで、金融事業の利用者モニター制度を数年前に導入した。これは、旧農協ごとに1名ずつ、計5名の利用者モニターを配し、農協店舗を監視し、その評価をモニター会議で話してもらうものである。利用者モニターには、正組合員のうち総代会の会長、実行組合長、総代連絡協議会委員、職員OBなどが就任している。店舗はどのようなものがよいのか、例えば銀行のような窓口がよいのか、それとも農協らしい親しみのある窓口がよいのか、利用者の生の声を聞きたいというのがこの制度のねらいである。

「J農協 総合評価レポートで事業のバランスや全体の方向性を確認

J農協(正組合員5千人、准組合員8千人)は、90年に5農協が合併して誕生した、北陸地方の農協である。

01年度から「総合評価レポート」の作成を始めた。「総合評価レポート」は、J農協の経営理念と組合員参加に関する評価、顧客満足度に関する評価、事業利用と組織貢献に関する評価、経営効率に関する評価、発展性に関する評価、という5つの評価指標からなり、～については、総代、農家組合長、女性部、生産組合、准組合員、地域住民、農協職員に対してアン

ケートを実施し、それに基づいて評価を行っている。、は財務諸表等の計数の目標達成率等により評価を行っている。

「総合評価レポート」作成のねらいは、農協の事業や活動が組合員をはじめ地域住民にどのように受け止められているのかを把握し、今後の取組みに生かすことである。組合員、地域住民、職員など関係者が全体として農協をどのようにみているかを把握するにはアンケートが望ましいこと、また全体の方向性や各事業・活動のバランスをみるためには点数に換算することが必要であるという思いから、コープこうべ総合評価委員会の「コープこうべ総合評価レポート」を参考に作成された。

「総合評価レポート」の結果については、集落座談会で報告され、組合員から「自分の考えとは違うが、他の人がこう思っているのかと興味深い。農協に親しみがわく」などの反応があったという。

また、このレポートの結果を受け、要望の強かったガソリン価格の引下げや生産資材価格の設定の弾力化、農産物直売所の開設など具体的な対応がなされている。

4 変化にどう対応するか

(1) 意思反映システムの課題

農協の意思反映システムにおける課題を改めて整理すると、第1は組合員に地域住民を含めた利用者の多様化やその変化にどう対応するかということである。

利用者の多様化はニーズの多様化を招き、

また利用者間の利害の不一致にもつながる。

第2は、既存の意思反映システムの見直しが必要になっているということである。

具体的には、従来から意思反映システムの中心であった集落の変化にどう対応するか、また合併の結果、最寄りの店舗に顔見知りの職員がいなくなる、これまで地域の組合員の拠り所であった店舗がなくなるという、意思反映ルートの一部がなくなる、あるいは機能しなくなったことにどう対応するかということである。さらに、多様な利用者を抱えることによるマイナスの影響をどう軽減させるかということも課題である。

(2) 変化への対応状況

a 多様な利用者を意思反映システムへ包含

第1は、正組合員中心の意思反映システムでは基本的に排除されてきた准組合員や女性の意見や要望を反映させる仕組みづくりが行われている。

まず、准組合員についてみてみよう。

約4割の農協では、集落組織が准組合員も含むものになっている。前出の当総研「農協信用事業動向調査」によれば、集落組織が正組合員のみを対象とする農協は全体の48.1%、正・准組合員両方を含む組織がある農協は44.4%、正・准組合員の組織が別々にある農協は1.3%であった。また集落組織がないとの回答も4.8%あった。

また、利用者組織のメンバー化、集落座談会、総会（総代会）への出席など准組合員の農協経営への参画が様々なルートで、

第6表 准組合員の農協運営への参画状況
(複数回答,構成比)

(単位 組合数,%)

	回答数(実数)	経営管理委員・監事に加えている	総会(総代会)に出る席をさせている	集落座談会に出る席をさせている	事業運営委員に選ばれる	利用者組織に入れている
合計	1 039	6.7	29.1	42.0	14.6	65.8
特定市	125	6.4	24.0	28.0	17.6	67.2
中核都市	95	6.3	16.8	34.7	15.8	65.3
都市的農村	344	8.4	21.2	39.0	14.9	66.8
農村	289	6.2	37.0	52.9	16.7	71.3
過疎地域	184	4.9	40.8	43.5	8.2	54.9

資料(注)とも第1表に同じ。

行われている(第6表)。

聞き取り調査を実施したA農協, B農協では, 集落組織に准組合員を包含しており, 集落座談会も全組合員を対象として実施している。

またF農協とJ農協では, アンケートの対象に正組合員だけでなく, 准組合員と員外も含めていた。

さらに, C農協では, 准組合員代議員会という名称で, 准組合員の代表組織を作り, 理事に准組合員が1名選任されている。

一方, 制度上の制約もあり准組合員が農協の基本的な意思決定に参加することは難

第7表 組合員, 総代, 役員に占める女性の割合等

(単位 人,%)

	人数	うち			
		女性	准組合員	員外	
実数	総組合員	8 833 291	1 495 176	3 801 636	-
	正組合員	5 153 087	732 164	-	-
	総代	367 207	9 047	-	-
	理事	21 221	181	162	82
	経営管理委員	221	4	5	3
構成比	総組合員	100.0	16.9	43.0	-
	正組合員	100.0	14.2	-	-
	総代	100.0	2.5	-	-
	理事	100.0	0.9	0.8	0.4
	経営管理委員	100.0	1.8	2.3	1.4

資料 第1表に同じ

(注) 調査時期は2002年4月現在。

しい。第7表にみられるとおり, 組合員に占める准組合員の割合は43.0%だが, 総代には含まれず, 理事も0.8%である。

次に女性についてみてみよう。

女性は女性部や集落座談会への参加による意思反映ルートを中心に利用していると思われるが, 准組合員同様, 農協の基本的な意思決定への参画は遅れている。

女性の正組合員数に占める割合は14.2%であるが, 総代数に占める女性の割合は2.5%, 理事に占める割合は0.9%にとどまっている(第7表)。女性は正組合員の家族あるいは准組合員としても農協を利用していることを考えれば, 農協利用者である女性が総代会, 理事会に代表を送ることで農協の基本的な意思決定に参画している割合はかなり低いのが現状といえよう。

そうしたなかで, D農協のように, 女性総代を総代全体の約5分の1にあたる100名とした事例もあり, 女性の経営参画は端緒についたといえるのではないかと。

b 意思反映システムの再構築

(a) 集落をベースとした意思反映

ルートの活性化

合併により希薄化した組合員と農協との関係をどう再構築するのかという課題に対して, 集落を基盤とした意思反映ルートを改めて活性化するという取り組みもみられる。

E農協では, 合併を機にこれまで集落座

談会を開催していなかった旧農協管内も含め、全集落で集落座談会を実施した。また集落座談会を活性化するための様々な工夫も行っている。

第1は、集落座談会を組合員が参加しやすい家の近くの会場で実施し、かつ少人数の座談会として参加者から意見がしやすいものとしている。

第2は、集落座談会だけでなく、「ふれあいトーク」と題して、テーマを設けず農協についての自由な意見交換のための座談会を実施していることである。

第3は、集落座談会での質疑応答を広報誌等で組合員に報告し、さらに意見を農協の事業や経営に反映したことを報告していることである。

(b) 利用者情報を直接把握

また、組合員及び地域住民の個別の情報を農協が直接把握するというも行われている。

多くの農協で全職員による組合員等の訪問が月1回程度行われている。訪問の際には、広報誌などを職員が持参し、組合員との対話のなかで農協への希望を把握している。

それに加えて、F農協では、農協組合長が年1回実行組合長や総代の地区代表者の圃場を巡回し、話を聞いている。また。管理職は農家実習も行っている。

アンケートや組合員台帳、利用者情報データベースなどの紙ベースや電子的な情報も活用されている。

同じくF農協では、中期計画策定の際に

組合員台帳の更新とアンケートを実施し、計画策定の参考としている。G農協では、広報誌のクイズ応募用紙への農協へのコメントやホームページの掲示板を通じて幅広い利用者からの意見を把握している。H農協では信用・共済・経済事業の利用者情報のデータベースを様々な場面で活用している。

(c) 農協と組合員との仲介者

総代、理事、集落組合長などの組織代表を中心に、農協と組合員の間には様々な仲介者が存在しているが、I農協で金融事業の利用者モニターを正組合員に依頼しているように新たに仲介者を設定する農協の事例もみられる。

c 多様な意思をどのように反映させるか

(a) 意思決定の分権化

異なる利害を持つグループが一つの組織内にある場合には、利害関係の対立や内部調整にかかるコストが増大する可能性がある。そうしたグループ間の利害対立によるマイナスの影響を緩和するためには、意思決定をなるべく均質なグループ、あるいはそのニーズに合わせた事業ごとに行うことが必要となる。

H農協は、地域事業部制を導入し、ブロック単位での分権化を行っているが、これは利用者のニーズを地域という単位でまとめたものといえよう。これ以外にも、作目別生産者組織、女性部などのグループに対応して意見や要望の把握とその反映を行う分権化は、従来から多数の農協で行われて

いると考えられる。

(b) 多様なニーズの調整過程

農協が一つの組織である限り意思決定の徹底的な分権化はできない。農協全体としては、資本、人間、資産等限られた資源を、多様なニーズに対応して分配する必要がある、異なるニーズへの対応を調整することが必要になる。また、一つの組織として方向性を定めることも重要であろう。

このための調整はいくつかの段階で行われていると考えられる。

まず、農協の最も基本的な意思決定機関は総会、総代会である。また日常的な業務執行にかかる意思決定は理事会や組合長等の経営層によって行われている。これらの意思決定には当然異なるニーズの調整が含まれている。

農協の場合、共益権は正組合員のみが持っており、総会、総代会での議決権行使は正組合員に限られる。理事は3分の2が正組合員でなくてはならず、経営管理委員は4分の3が正組合員でなくてはならない。02年時点で理事の99%を正組合員が占めている。したがって基本的な意思決定や業務執行過程での調整は正組合員を中心に行われているといつてよいであろう。

ただし、I農協では、年間事業計画の作成過程に青年部、婦人部等の代表者を含む運営委員会での検討が行われており、調整のプロセスに組み込まれている。

また、C農協では理事等正組合員の代表に加え機能別・利用者別組織の代表者を構

成員とする運営委員会を地区及び地域ごとに設けている。ここでは、異なる層の代表者による会議体が「地域の特性を生かし、組合員をはじめ農協事業利用者各層別の意見や要望を反映した農協運営を実現するための運営組織」として機能しており、組合員間の利害調整も行われている。

(c) ニーズ調整や意思決定の判断材料

多様なニーズを調整し、農協全体としての意思決定をする際の判断材料となるものは何か。

それぞれのニーズを反映することによって得られる便益とそれによるコストの比較であろう。そのための情報としては、まず財務情報が考えられる。例えば正組合員からの営農指導への期待が強い場合、それによって営農指導事業の赤字が拡大することを明確化し、便益とコストを比較することが必要である。部門別損益の情報も必要となろう。また集出荷施設等の建設というニーズについては、場所別損益の予測が判断材料となろう。

また、事業間のバランスや総合的な方向性を財務情報以外のデータから確認することも必要であろう。

J農協では、財務情報による事業経営の評価に加え、協同組合理念に基づく活動の成果についての組合員、地域住民、職員による農協への評価を含めて「総合評価レポート」を作成している。

5 むすび

最近の農協の取組みを改めて整理すると、利用者の多様化への対応としては、准組合員や女性を農協の意思反映システムに包含する動きがみられる。また意思反映システムの再構築に関しては、まず、集落組織を中心とした既存の意思反映ルートの活性化に取り組む一方、新たな意思反映ルートを活用する動きもある。利害を同じくする均質なグループとそのニーズに対応した事業や地域ごとに意思決定を行う分権化も行われている。さらに、多様なニーズを農協全体として調整することは正組合員中心に行われているが、正組合員以外の機能別・利用者別組織の代表者や地域住民も含む支店別・地域別運営委員会が調整機能の一端を担うケースもみられる。

また、前述のとおり、個々の農協がその状況と変化に対応して様々な工夫をし、課題に取り組んでいる。利用者が多様化している以上に、農協の置かれた状況は多様であるといっていよいであろう。農林水産省『総合農協統計表』によれば、01年度における北海道の1正組合員当たりの販売事業取扱高が901万円に対して、大阪では8万円である。これは府県全体の合計値であるので、個々の農協をみればその差はさらに拡大しよう。状況の多様性に応じて各農協が最も適切な意思反映システムを作りあげていくことが望ましい方向性ではないだろうか。

最後に今回の調査の限界と残された課題について付け加えたい。

第1に、本稿は主として農協を対象にしたアンケートと聞き取り調査の結果に基づいたものである。組合員や地域住民が農協の意思反映システムをどのように評価し、何を必要としているかを把握することは、今後の調査課題としたい。

第2に、本稿は現在農協で行われている様々な工夫を紹介しつつ、課題への対応を整理した。したがって、現行の制度の枠組みを前提としたものである。

しかしながら、多様な利用者とそのニーズを農協全体としてどう調整していくかということは、突き詰めれば農協法に規定された農協の目的や共益権にもかかわる問題であろう。また、異なる利害を持つグループ間の内部調整にかかるコストを増大させないという観点からは、農協の組織形態のあり方についても検討する必要がある。

<参考文献>

- ・木原久(2000)「地域農業再編と農協の役割 集落営農組織育成の今日的意味」『農林金融』5月号
- ・内田多喜生(2003)「農家構造の変化と農協の組織基盤への影響」『農林金融』7月号
- ・増田佳昭(2000)「協同組合における組合員の経営参加 利用者主導型経営のガバナンス」『協同組合のコーポレートガバナンス』63～81頁
- ・農中総研(2002)『JAファクトブック2003』全国農業協同組合中央会
- ・鈴木博(1983)『農協の准組合員問題』全国協同出版
- ・ポール・ミルグロム、ジョン・ロバーツ(1997)『組織の経済学』NTT出版
- ・両角和夫(1997)「農協の地域金融と組織運営体制問題」『農協問題の経済分析 組織再編と地域対応を中心に』農業総合研究所、191～227頁

(主任研究員 齊藤由理子・さいとうゆりこ)



吉田俊幸著

『米政策の転換と農協・生産者』

水田営農・経営多角化の
課題と戦略』

改正食糧法も成立し、激変する米情勢の中で、米政策研究の第一人者の一人である吉田俊幸氏による『米政策の転換と農協・生産者』が出版された。著者は現在高崎経済大学にあるが、前職の(財)農政調査委員会から異動しての7年間での研究成果を本書としてとりまとめたものである。食管法が廃止されて食糧法が施行されたのが1995年であり、食糧法の歩みと重なる。

本書は、全7章で構成されており、328頁に及ぶ大著である。本書のねらいは、「食糧法下での米生産・流通に係る諸施策や生産調整システムの変化と実態との乖離および米生産者、流通業者、消費者の変化とその要因をできるだけ正確に跡づけ、食糧法とそのもとでの一連の改革のもつ意義と限界を明らかにするとともに、現行生産調整システムでの価格維持策の限界を検討し、市場原理を中心とした米政策、流通システム、水田営農のあり方を検討することにある。」そして、著者の眼目は、今後の米政策改革にあたって、市場原理のもとでの国の十全なる役割・機能発揮と、農協のマーケティングと販売力に裏づけられた米生産と水田営農の展開、担い手づくりへの積極的な関与が、必須・不可欠である、とすることにあるとみる。

各章とも事例やデータを織り込みながら

体系的かつ具体的に論を展開しており、ここで著者の主張等に網羅的に触れることは不可能であるが、ごく一部についてのみ紹介する。まず、生産調整についてであるが、米需要の減少からさらなる生産調整を余儀なくされ、生産調整未達成県も増加している。「生産調整割合の高い県では、生産調整の実効性確保が困難となっていると同時に、生産調整についての不作付割合が高く、計画外流通米比率が高いために、米の生産量を作付面積の面でも数量の面でも把握することは困難」になりつつある。そうした中での現地調査等をつうじて、「小規模層では、生産調整実施率の高さと耕作放棄・不作付率の高さを特徴としており、義務的な生産調整への対応である。また大規模層は、相対的な生産調整実施割合の低さと他作物による転作率の高さを特徴としており、生産調整回避の動きと複合的な経営展開の動き等が併存している」と報告している。そして「0.5ha未満層は滞留構造から離農の方向へ明確に転換したといえよう。…零細経営規模層を中心に規模縮小や離農の動きが強まっているが、それは大規模層の規模拡大に必ずしも結びついていない」とのきわめて重要な指摘がなされている。

系統農協については、「食糧法では、生産者と農協との結びつき登録制度が廃止され、計画外流通米が公認されて、流通ルートが多様化した。そのため、両者の関係はあらたな信頼関係にもとづく出荷契約、つまり商取引に変化した。また、稲作生産者は自らの経営判断にもとづいて販路等を選択できる経営者としての位置づけに変化した。したがって、生産者と農協との関係は

有利販売を基本とした文字どおりの共同販売に変化した。」しかしながら、「計画流通米は、生産者、消費者ニーズや米流通の再編への対応力に柔軟性を欠き、計画外流通米に対する競争力が弱体化した。」その原因として、「農協の米小売における産地の特性を生かした事業展開が計画流通制度の硬直的運用や『ライス戦略』のもとで困難であった」ことをあげ、より基本的には「協同組合が本来行なうべき組織活動や営農活動は、食糧制度等の制度・法律や行政指導によって代替されたため、軽視されてきた」ところに大きな原因があるとしている。

さらには、計画外流通米が増加・定着した原因、小売等流通革命の実態、卸再編と経営等についても、詳細な分析が加えられている。

今後の課題については、「市場原理のもとでの国の役割と機能を明確にし、公共事業から所得補償、環境・地域政策への転換を含めた予算組替えも視野に入れた改革が必要」としており、「生産調整の拡大と市場原理のもとでは経営の複合化・多角化やコスト低減を行なったとしても、価格下落に対する緩和措置は不可欠である。しかし、現行の稲作経営安定対策や生産調整助成金では稲作経営の安定のためには不十分である。そのためには水田営農に焦点をあてた経営安定を別途確立することが必要であり、同時に、生産調整助成金は生産調整した水田への補償ではなく、米の計画生産を実施した経営に対する奨励金へ、つまり水田営農奨励金へ転換することが必要」であるとしている。

分厚い実態分析を踏まえての著者の整理

には賛同するところが多く、特に今後の政策課題については同意見である。系統農協に対する指摘には厳しいものがあるが、系統農協への熱い期待・思いには共感するところ大である。ここで1,2コメントをしておけば、まず一つは、食糧法の位置づけについてである。食糧法施行によっても「食糧制度時代の基本的な性格は変化していない」としているが、評者は食糧法によって抜本的改革が志向されながらも、現実的には農協系統を前提とした計画流通米制度に依存せざるを得なかったものであり、既に明確化されたベクトルを全面的に展開していくためには過渡的措置・期間を要したとみる。その意味では過渡的措置にすぎなかった「ライス戦略」が展開される中で、食糧法の本格発動を前提とした次の戦略・事業システムが前広に検討されるべきであったのであり、系統農協にとっては結果的に「失われた7年」となってしまったと受けとめざるを得ない。

第二に、米改革大綱による取組みの中でも、日本稲作の存続に最も大きな影響力をもつと考えられるのが過剰米処理のための短期融資制度であり、融資の仕組みなり、融資単価水準についての突っ込んだ見解を聞きたくもある。

なお、本書は、いささか読みにくいところがあり、繰り返しも多いが、内容豊富な良書であり、通読するにとどまらず、折につけ辞書代わりに利用するのにも重宝かと思われる。

農山漁村文化協会 2003年2月

5,400円(税込み)328頁

(常務取締役 薦谷栄一・つたやえいいち)

生活活動の現代的意義

協同活動の強化に不可欠な生活活動

〔要 旨〕

- 1 「農協のあり方研究会」が提起した農協改革の方向は、多様な生産者や地域住民のニーズに対応してきた農協の機能縮小につながるとともに、総合農協としての存立条件にもかかわってくるものである。その意味で、農協は地域での協同を強めつつ、協同組合としての機能を活かした事業改革を求められているが、第23回 JA 全国大会議案からは協同活動強化に向けた道筋や方向性が見えにくい。
- 2 生活活動については、1970年の第12回全国農協大会で採択された「生活基本構想」が理論的に整理し、その後の実践を通して、農協の組織基盤の強化、生活の防衛・向上、直売所や福祉事業等、協同活動を通じた事業づくり、女性のエンパワーメント、等の役割を果たしてきた。しかし、女性や地域住民等の意識・価値観の変化に対応しきれず、生活活動の形骸化が進んでいる。
- 3 JA 越後さんとうでは、生活を基軸とした地域協同を推進するために、活動目的をキーワードとする地域住民参加型の生活活動組織を立ち上げるとともに、全職員がこれを支援・参加する体制をつくった。さらに、その活動を担う起業化の試みも始まっている。また、JA あづみでは、農協女性部とは別に展開してきた福祉をキーワードとする活動が、地域住民も参加する多様な活動と組織づくりに発展し、それは新たな事業展開にもつながっていった。
- 4 生活協同の強化に取り組む農協には、生活協同の担い手として新しい活動主体を創出、活動目的を結集軸とする地域住民参加型の組織づくり、生活面の協同活動を農協経営の中に位置づける、協同活動の成果を組み込んだ事業の創造、といった共通性が見られる。
- 5 農協の協同活動強化にとっては、生活活動を農協が取り組むべき本来的活動と位置づける、活動目的をキーワードとする生活活動組織づくりと、組織化のためのオルガナイザー機能の発揮、地域内で展開されている多様な協同活動のネットワーク化、協同活動の事業化や起業支援などを視野に入れた協同組合らしい事業システムづくり、総合的な事業展開が可能な体制づくり、役職員と組合員が共有できる農協ビジョン、等が必要だと思われる。

目次

はじめに

1 なぜ、協同活動の強化なのか

- (1) 第23回JA全国大会議案をみて
- (2) 協同活動の強化の方向は

2 生活活動の現代的意義

- (1) 生活基本構想の意義
- (2) 生活活動が果たしてきた役割
- (3) これまでの活動の限界

3 地域協同活動の活性化に向けた生活活動からの模索

- (1) 地域ぐるみと全職員参加

- (2) ニーズを基軸に新しい組織づくり

- (3) 地域活動活性化に向けた新しい動きの特徴

4 協同活動の強化に向けた農協の課題

- (1) 生活活動の強化
- (2) 地域課題で協同に取り組む組織づくり
- (3) 「協同活動の強化」に必要な農協のネットワーク機能
- (4) 事業と活動の連携と協同活動の事業化
- (5) 地域活動をリードする体制づくり
- (6) 重要な職員の役割

はじめに

「食と農の再生プラン」は、農協組織に対して「安全・安心」な食べ物生産への取り組みとそれを確実に遂行させるための農協組織の改革を迫り、「農協のあり方研究会」は、それを受けた形で経済事業改革等を提起した。それは、農協を企業と同一視した上での改革であり、協同組合としての農協のあり方にもかかわってくるものと言える。その意味で、本年開催される農協大会は、こうした提起を受け止めつつも、農協事業のあり方のみならず、今後の農協組織のあり方を指し示す羅針盤の役割が期待される。

そこで、大会議案を検証しつつ、協同組合である農協の経営基盤の安定化にとって不可欠な協同活動強化の方向を、主として生活活動の視点から考察する。

1 なぜ、協同活動の強化なのか

(1) 第23回JA全国大会議案をみて

今秋開催される第23回JA全国大会の議案は、JAグループとして取り組む重点実施事項として4点をあげた。それは、安全・安心な農産物の提供と地域農業の振興、組合員の負託に応える経済事業改革、経営の健全性・高度化への取組強化、協同活動の強化による組織基盤の拡充と地域の活性化、である。ここには企業との競争に勝ち抜き、経済事業の自立性を図ることを基本に農協改革の基本方向を提起した「農協のあり方研究会」の報告書が色濃く投影していると思われる。

同報告書は、経済事業改革の方向として担い手農業者重視とともに、生活事業については、「JAの存在意義は、農産物販売と生産資材購買で農家組合員にメリットを

出すこと。生活関連事業は、競争力があるか、JAの立地からみて組合員の利用上必要かつやむを得ない場合にのみ行うべきであり、その他の事業は抜本的な見直し（廃止・事業譲渡・民間委託等）を提起している。しかし、地域農業は多様な生産者によって維持されているのが現実である。そして、農協の生活事業はそうした多様な組合員の営農・生活上の必要から産み出されたものであり、これらの事業を通して幅広い住民の生活課題に取り組みながら、農協は公共性を有する組織として機能してきた。従って、こうした改革方向は総合農協としての存立条件にかかわってくるし、農協を企業と同一視した改革方向では組合員からも協同組合からも離れることとなる。その意味で今、農協が問われているのは、協同組合としての機能を生かした事業改革の方向であり、そのためには、地域協同活動を強化し経営基盤である地域との結びつきを強めていくことが欠かせない。

（2）協同活動の強化の方向は

従って、大会議案が掲げた「協同活動の強化による組織基盤の拡充と地域の活性化」は重要性を増しているわけであるが、そのための道筋や方向性が見えにくい。

その理由の一つは、組織基盤の拡充や地域活性化に向けて展開する協同活動の結集軸として直売、農産加工、食農教育、介護等の助け合い活動等を提示しているが、これらは、主として生活活動分野で取り組んできたものであるにもかかわらず、生活活

動の位置づけが弱いことである。生活活動については、協同活動強化の方向としてあげた5項目の一つ「安心して豊かな暮らしづくり」のなかで事業収支を重視しつつ取り組む、としているに過ぎない。しかも、高齢者福祉対策については、生活活動とは切り離して取り上げている。加えて、大会議案が最重点項目としてあげた「安全・安心な農産物提供と地域農業振興」や「経済事業改革」の具体策の中身を見ても、「食と農の距離を縮める取組み」「生産者と消費者の接近のための販売事業戦略」等、生活分野での協同活動を必要とするものが少なくないのである。

もう一つは、人々を協同活動に誘う方法に農協現場とのギャップが感じられることである。例えば、「組合員ニーズに応じた取組みと組合員加入促進」として、渉外担当による一斉訪問日や相談窓口を設定しているが、多忙な業務のなかでは目先の業務をこなすのが精一杯で、組合員が抱える多様な課題やニーズを聞きとることは難しくなっているのが現実であろう。そしてまた、「事業推進以外では何を、どのように話したらいいのか分からない」という職員も少なくない。したがって、組合員のニーズを反映させた事業運営をすすめるためには、個々人の意見を聞くだけでなく、組織的に活動を積み上げていくことが必要なのである。それは、店舗の統廃合や職員の削減が進み、職員もかつてのように組合員と一緒に営農や地域活動に取り組むことが困難になり、組合員と農協との乖離が進

んできているなかでは、より一層重要になってきているのである。

その意味で、大会議案では4つの重点項目を統一させながら、これからの農協運営の方向を明らかにすることが必要だったのではなからうか。

2 生活活動の現代的意義

協同活動の内実を つくってきた生活活動

(1) 生活基本構想の意義

このような生活活動への位置づけが低い要因の一つには、その活動や意義のとらえ方が矮小化されてきたことにあると思われる。本来、農協の生活活動は、1970年の第12回全国農協大会で採択された「生活基本構想」において、農協が取り組むべき本来的活動と位置づけられたものであり、同構想は農業基本構想と並ぶ農協活動の基本方向を示す2本柱の一つとしてつくられた。

そこでは農協の果たすべき役割として2点あげている。その一つは、「生活防衛・向上機能の発揮」で、取り組む理由として、「経済の高度成長に伴って、農業者の分化がすすみ欲求も多様化してきたが、組合員の生活防衛・向上をはかる機能を十分発揮しない場合には、組合員の大部分を占める兼業農家や地域在住の農業離脱者にとって、農協は、不十分にしか利用できない存在になってしまう」ことを指摘している。

もう一つが「新しい農村地域社会建設の取組み」で、その取組理由には「生産物の需要拡大には生産者と消費者の直結が必要

であり、また、農村地域の生活環境をよくするには、他の地域住民の協力が必要で、生活部面において、協同の利益を得ることを必要としている」ことをあげている。

このように生活基本構想は、農業振興と農協の組織基盤強化にとっての生活活動の重要性を理論的に整理したが、同時に、生活分野におけるこれまでの活動を体系化し（子どもから高齢者の問題、資産管理まで9つの課題に整理）、これらの課題解決に向けて農協の各事業と一体的に取り組むとした。

(2) 生活活動が果たしてきた役割

こうした生活活動の実践はさまざまな成果をもたらしたが、その一つは、農業の後退に伴って組合員の農業面の協同活動が減少するなかで、協同活動に占める生活協同のウェイトが高まり、さらには、生活課題を通して地域住民を農協活動への参加・関心へと誘う等、農協の組織基盤を強化する役割を果たしてきたことである。今大会議案では、「事業利用を目的とした准組合員が増加している傾向のなかで、准組合員を対象とした組織活動を積極的に展開し、准組合員の意思反映の機会をつくる」としているが、生活活動はその機能を担ってきたと言えよう。

2点目は、その結果として、例えば、安全な食品の共同購入や健康管理、高齢者対策等のように、生活基本構想が謳った「生活の防衛・向上」の役割を果たしてきたことがある。

3点目は、生活課題での協同活動を事業

へと発展させてきたものも少なくなく、暮らしに役立つ農協事業の創造に貢献していることがある。現在、農協グループを挙げて取り組んでいる地産地消運動やファーマーズマーケット・直売事業は、生活活動の一環として主として女性を中心に、60年代半ばごろから地道に取り組んできた農産物自給運動^(注1)を母体とするものが少なくない。福祉事業にしても女性を中心に取り組んできた地道なボランティア活動とそこで育まれた理念や人の広がり事業化をスムーズにしたし、事業の一端を支えている。葬祭事業にしても、商品経済が浸透してきたなかで、生活合理化の一環として女性たちが取り組んだ葬儀の簡素化運動の多様な展開が今日の発展の基礎となっている。これらは、いずれも、生活面の活動を磨き上げ事業化したものと言えよう。

4点目は、生活活動が女性のエンパワーメントにつながったことである。身近な生活課題への取組みは、女性が中心となって活動し運営する場を創りだしたため、その実践を通して能力を開発していった女性たちは少なくない。それは、直売や農産加工を中心とする仕事起こし、いわゆる「農村女性起業」等も示すところであるが、こうした女性たちは、地域活性化の重要な担い手ともなっている。その意味で生活活動への取組みは地域活性化の役割も果たしてきたと思われる。

(注1) 荷見武敬・鈴木博・根岸久子(1986)『農産物自給運動』御茶の水書房

(3) これまでの活動の限界

従って、前述したような、生活基本構想の問題意識にたって今日の農業・農協・組合員をめぐる状況を考えれば、当時よりもはるかに生活活動の必要性は強まっていると言えるが、実態としては今、危機的状況にあるといっても過言ではない。

その理由としては、一つは生活基本構想では生活活動に取り組む組合員組織づくりが提起されたものの、実態は生活＝女性に矮小化されてきたなかで女性部中心に展開されてきた活動の形骸化が進んでいることがある。女性部は組織率の低下に加え、多くが事務局(職員)依存型で運営されてきたため、主体形成が進みにくく、多様化する生活課題に取り組む活動主体にはなりにくい状況にある。加えて、ほとんどが女性である担当職員(生活指導員)も、福祉への取組みが協同活動から事業化に重点が移るに伴って人的体制も事業にシフトしてきたため活動面が手薄になっている。

これについて、全中が2002年に実施した全国調査結果をみると(第1表)、生活指導員の92%は女性部事務局を担当し、仕事に費やす時間は女性部関連が圧倒的に多く、生活活動＝女性部であることを如実に示している。つづいて共同購入・購買業務のウェイトが多く、さらに福祉の仕事も加わり、仕事は一層多様化かつ多忙化していることがわかる。自由意見にも、生活指導員としての本来的な活動が難しくなっていることや、活動内容の見直しと地域住民を巻き込んだ活動の必要性を指摘するものが

第1表 生活指導員の仕事

(単位 %)

	従事時間		取り組みたい活動	
	1位	2位	1位	2位
女性部関係会議等事務	51.2	20.7	14.1	6.3
購買店舗	12.6	3.0	3.1	1.5
消費者活動(共同購入・商品テスト・消費者問題学習)	6.9	11.8	8.1	12.0
生活文化活動(家の光活用・生活文化教室・文化祭等)	7.3	21.3	10.6	13.2
高齢者福祉(介護保険・助け合い活動・生きがい対策)	7.2	14.7	21.3	22.7
健康管理活動(健康診断事務局・健康教育・生活改善等)	5.2	10.4	14.3	10.5
直売・加工	3.0	8.1	10.1	11.6
環境問題(環境保全・リサイクル運動)	0.5	0.8	6.9	10.9

資料 「生活指導員等に関する一斉調査」(全中,2003.2)

少なくなかった。協同活動をリードし、コーディネートする役割の担当者がこうした状況では、時代の変化に対応する生活活動の展開は難しい。

さらに、直売・加工、福祉等の分野における「農村女性起業」の広がり等が示すように、「個」としての活動を追求する女性の意識変化も既存の組織を揺さ振り、女性部中心の生活活動を難しくしている。

また、生活活動＝組合員組織(女性部等)という枠組みでは、多様な住民を協同活動に誘うことがむずかしくなっていることもある。それは既存の組合員組織の活動が後退する一方で、農協組織の外では生活や地域をキーワードとする多様な自発的活動が生まれてきていることが示すところである。その意味で、生活基本構想が「協同の利益を得ることを必要としている生活部面においては地域住民の協力が必要」と述べ

ているように、生活課題の前進にとって地域住民の参加を求めていくことが必要なのである。とはいえ、同構想では生活＝女性の枠組みであるので、この発想を超えて、組合員・地域住民の暮らしや価値観の変化に対応した組織づくりと活動が必要になっていると言える。

3 地域協同活動の活性化に向けた生活活動からの模索

(1) 地域ぐるみと全職員参加

JA越後さんとうの試み

JA越後さんとうは、集落営農を基盤とした米づくりと販売戦略の取組みでつとに有名であるが、見逃してならないのはそこを貫く理念であろう。なぜなら、こうした取組みと同時に展開している米単作農業からの脱却を図るための総合産地化策のなかでは、女性、高齢者の力を引き出しながら、地域自給の向上を中心に据えた実践を重視しており、生活と生産を同次元でとらえているからである。

そのため、2001年2月の合併にあたっては地域住民全体を視野に入れた生活活動を農協の地域づくりのなかに位置づけるとともに、女性活動を活性化し、女性の声を事業運営に反映させようと、地域の女性組織を統一した。具体的には、農協女性部と農業女性グループ、そして地域女性の組織(婦人会)を目的を明確にした活動別の組織に再編したのである。結果的には、助け合い組織、サークル活動グループ、

食のネットワークグループ、エコ活動グループ、朝市夕市活動グループの5つの活動グループに再編し、これらのグループを3つの中央支店単位に組織化するとともに、代表者による「生活向上対策協議会」を立ち上げた。そして、女性部のある地区については、これを目的別組織の一つとして残したが、将来的には部員のニーズや参加意識に基づき5つのグループへの参加を図ることで発展的に改組する方向を考えているという。

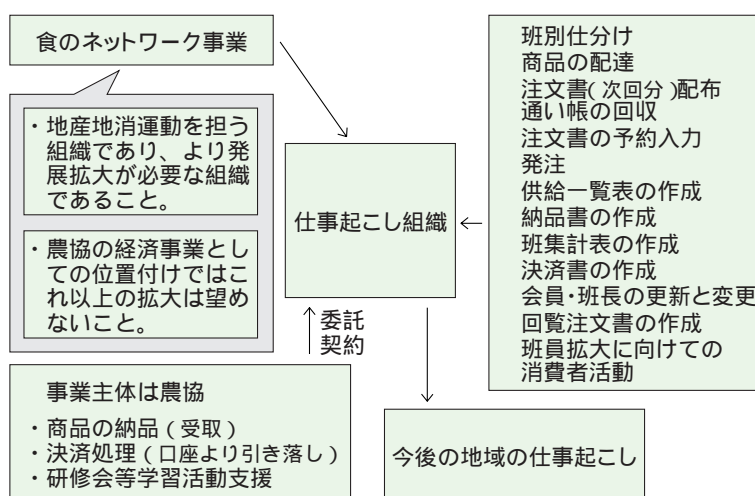
こうした当農協の試みは、生活を基軸とする地域協同を推進するために、女性部に代わるものとして、活動目的をキーワードとする地域住民も組み込んだ新しい生活活動組織を立ち上げた点に特徴がある。

もう一つの特徴は、グループ活動に全職員が参加するという活動推進体制である。その目的は職員が地域に出る仕組みづくりにある。中央支店単位で各グループに担当職員を配置し（担当グループは希望に基づく）、職員はそれぞれの集落に入り、グループの立ち上げや活動を支援している。職員からの反発も強かったこの仕組みを創り、きめ細かな支援体制をとりつくり導いたのが営農部であり、そもそもここが当農協の集落営農システムを立ち上げたのである。

さらに、今、新しい動き

も生まれている。それは目的別活動の一つである食のネットワーク活動を通じた仕事起こしである（第1図）。この活動は、合併前の旧三島中部農協が創設したもので、形骸化していた共同購入に代えて取り入れた会員（利用者）の要望を生産者に反映する共同購入事業である。会員には地域住民もいる消費者と生産者から成る組織で、食の安全学習を土台に大豆等の地産地消も組み込んだ食材を、経済事業のルートで供給してきた。しかし、そのことが配送回数を限定し（月2回）、日常性を有する食材ニーズに対応できないことから、合併しても他地区にまで会員を拡大できない状況にあった。そのため、上層部は配送の業者委託を提起してきたが、担当部署では「経済事業としての位置づけでは、これ以上の拡大は望めないが、地産地消運動を担うものであり、より発展拡大が必要な活動」として、

第1図 今後の「食のネットワーク事業」体制



資料 JA越後さんとう生活福祉課作成
 (注) 労働の対価としての報酬ということであれば、パートも同様である。しかし、金銭面だけでなく大きくは個人の高い価値観によって活動が支えられる社会活動参加組織であり、将来は組織の法人化をめざす。

新たな事業展開の方向を検討した。その結果、かねてこの事業に関心を寄せ、配送や事務だけでなく、班員拡大等を消費者活動として取り組む意向をもつ女性に委託することとした。そして、この事業にかかる仕事を受託するために起業したのであるが、生協で働いていたこの女性は、食と農の活動により積極的に取り組みたいとこの事業に参加したのである。農協は車の貸与と事務手数料（購買引き落とし手数料）として月25,000円負担している。いわば、女性起業と農協との協働と言えるが、担当部署では、今後はここを核にして、デイサービスの弁当等、農協の福祉事業の一部を担う等、新たな仕事づくりをめざしたいとしている。

（２）ニーズを基軸に新しい組織づくり

JAあづみ

JAあづみでは、女性部の世代別組織の一つ「よつば会」（60歳以上）が取り組んできた高齢化問題を土台にして、1990年には、ボランティア組織「JAあづみ助け合い制度」を発足させた。さらに、98年には介護保険制度導入を視野に入れ、これを会員制の有償在宅福祉サービス「くらしの助け合いネットワークあんしん」（以下「あんしん」と言う）に再編した。同時に、農協には女性部担当部署とは別に介護保険事業の担当部署が新たに設置され（生活福祉課）、これらの活動を引き継いだ。いわば、女性部活動を通して生まれた活動が事業化に伴って自立＝分離したものと言えよう。

そして、介護保険制度がスタートすると助け合い組織の利用者が介護保険事業に移行するため、活動が停滞する農協が少なくないなかで、「あんしん」では、2000年12月に新しい方向を打ち出した。単に介護保険事業を補完するだけでなく、介護保険では対応できないサービスの提供や元気な高齢者も視野に入れながら多様な地域住民が集う活動を展開するという方向である。「あんしんして暮らせる地域」づくりを鮮明化させたのである。

そして、地区代表者による「あんしん委員会」を中心（委員長は信州大学付属病院を定年退職した看護師）に、地域の必要に応じた活動を創造してきたが、その一つに01年2月から始まった「あんしん広場」、いわゆるミニデイサービスがある。会員が世話人となって元気な高齢者を対象に、地区ごとに自主的に設置したものであるが、開催地区・会員・参加者・活動内容等の広がりに着目した三郷村からは、デイサービスセンターの開設を誘致された。10月には、当農協初の福祉施設がオープンする。

もう一つが、02年6月にオープンした直売所「JAあづみふれあい市5づくり畑」^{（注2）}である。「あんしん」の会員や参加者が「生きがい」を目的に育てたものを直売する場として、女性部や青年部なども参加して設立したもので、6月から2月まで週1回開設しているが、今春からは学校給食にも供給している。

そして、こうした活動の土台となったのが99年7月に開講した「生き活き塾」であ

第2表 「生き生き塾」生の属性・ニーズ等

(単位 %)

		出現率
属性	農協女性部	46.8
	ボランティアグループ (うち「あんしん」)	54.7 (24.6)
	農協以外の趣味のグループ	27.1
	公民館活動	20.7
	年金友の会	16.3
	生協	15.8
参加理由	生き生き塾の内容がよかった	63.1
	農業のことを知りたかった	47.3
	地域活動に関心があった	28.6
	友達・友人を作りたかった	15.8
	時間があるので何かやりたかった	11.8
やってみたいこと	漬物や料理の技術を身につけたい	60.1
	野菜等の生産技術を知りたい	50.7
	野菜等を作ってみたい	50.2
	子どもたちに食べ物や農業のことを教えたい	24.6
	直売活動	12.3
	ボランティア活動	11.3
農協にやってほしいこと	安全な食べ物づくり	83.3
	家庭菜園に対する営農指導	56.7
	地元農産物の直売	37.4
	健康管理に関する事業	32.0
	趣味・教養講座	31.0
	高齢者福祉	25.6
	旅行センター	15.3
	Aコープ・食材宅配	11.8

資料 「生き生き塾」参加者へのアンケート調査(2003.6)
(注) 有効回答数203人。

る(1期2年間)。「生涯現役・いきがい・地域貢献」をキーワードに、「地域の暮らし」を担う人材育成の場として、広く参加を募って、定員100名でスタートしたが、2期生には154人が、そして、今年の6月にスタートした第3期生には231名の応募者があった。

今期の受講者に簡単なアンケートを実施させていただき、その結果を第2表に示したが、そこにはいくつかの特徴がみられる。一つは、参加者の多様性である。女性部員よりもボランティア活動や農協以外の活動への参加者が多く、准組合員や員外も少なくなかった(14%)。わずかとはいえ男性

もおり、従来の女性部員主体の参加者とはやや異なる。

二つ目の特徴は、参加者のニーズの所在である。「参加理由」や「今後やってみたいこと」としては「農業のことを知りたかった」「地域活動に関心があった」「漬物や料理の技術を身につけたい」「子どもたちに食べ物や農業のことを教えたい」等が多く、食・農・地域へ関心が目立つ。ここからは参加者の中心を占めた中高年層(51~60歳31.5%、61~65歳26.6%)の価値観やニーズがうかがえる。

そして、3点目は「利用している農協事業」と「やってほしい農協事業」との乖離である。回答者の96%は何らかの農協事業利用者で、とくに「貯金・借入等」と「共済」が多かったが、「やってほしいこと」になると、表に示したように、食や農、高齢化にかかわるものが多くを占めた。そのために、今期は農協を退職した営農技術員に塾生として参加してもらい、毎回30分、営農教室を組み込むこととした。

生き生き塾と同様に、「あんしん」会員も増え続けているが、こうした広がりには、女性部とは別に、具体的な活動目的をキーワードに、主体的運営と農協らしさを基本に実践してきた結果であろう。こうした実践が参加者の主体性や組織リーダーを育てることとなり、前述した活動を産みだしたという。

(注2) 野菜づくり、果物づくり、大豆・穀物づくり、にわとり飼育、手づくり。

(3) 地域活動活性化に向けた新しい動きの特徴

以上のような、生活協同の強化に向けた新しい試みには、その方向性においていくつかの共通点を見いだすことができるが、一つは、女性組織の停滞が続くなかで、生活協同の担い手として新しい活動主体を創出していこうとしていることである。

そして、2点目は、その組織化の方向性である。それは食（健康）や福祉といった具体的な活動目的を結集軸にし、それゆえに、職能や地縁ではなく、参加意識があれば誰でも参加できる地域住民に開かれた組織だという点である。

しかし、これは決して新しいことではない。農協は、設立以来、組合員の要望や要求を積み上げ活動や事業を組み立てるだけでなく、経営基盤とする地域の生活課題にも取り組むことで地域協同組織としても機能してきた。その意味で、こうした方向は、新たな生活課題に対応していくための必然の結果と言える。

3点目は、生活面の協同活動を農協経営のなかに位置づけていることである。それは生活活動を生活担当や女性部任せにせず、農協ぐるみで取り組んでいることや地域を視野に入れた事業活動の展開等から見て取れる。

さらに、事業と連携させた活動や、協同活動の成果を組み込み農協らしい事業を創出していることが4点目としてあげられる。それは、JA越後さんとうの「食のネットワーク」の取り組みや、「あんしん」の

福祉活動が農協の訪問介護事業を支え、かつデイサービス事業や直売所事業を産み出すこととなったJAあづみの取り組みが示すところである。地域に必要な事業も採算面から廃止・外部化する事例が少なくないが、こうした方向は、組合員と農協との紐帯を強めることになるし、協同組合の特性を活かした事業再構築の一つのあり方を提示するものであろう。

4 協同活動の強化に向けた農協の課題

(1) 生活活動の強化

組合員ニーズに応じた事業の インキュベーター

協同組合である農協にとって、経営基盤である地域とのかかわりを強めていくことは必須の課題であり、地域的な広がりをもった協同活動の展開が必要となるが、その結集軸となるのが、住民が共有する生活課題である。とりわけ、グローバル化の影響が生活の隅々にまで浸透し、個々人の努力だけでは生活の維持・向上が難しくなるなかでは、食・農・高齢化等にかかる生活課題での協同活動は一層重要性を増している。そしてまた、こうした活動を通して地域住民との関係を創りだすことは地域農業にとっても重要になってきている。

さらに、「組合員ニーズに応じた事業展開」(大会議案)にとっても生活活動は欠かせない。なぜなら、前述したように組合員のニーズを反映させた事業活動にとって組

織的に活動を積み上げていくことが必要であり、そのことは多くの農協が、生活活動の一環として取り組んだ活動を磨きあげることで、暮らしに役立つ事業を創造してきたことでもわかる。その意味で、生活活動は時代のニーズに沿った新しい事業を創出していく上でのインキュベーターとしても大きな意味をもつのである。

従って、協同活動の強化にとっては、生活活動を農協が取り組むべき本来の活動と位置づけることが必要であろう。同時に、現実の活動の場で主要な役割を担い、かつ新たな地平を切りひらく上で欠かせない女性（組合員・職員）の農協運営の参加促進を忘れてはならない。

（２）地域課題で協同に取り組む 組織づくり

時代の変化に対応した 生活活動組織づくり

そこで生活面での協同活動を推進する組織が必要となるが、そのキーワードとなるのは具体的な活動目的であり、それを主体的に運営する組織づくりに取り組むことが課題である。事例でも述べたように、協同活動への参加動機となっているのは活動目的であり、「まずは共感する活動ありき」だからである。それこそが活動を主体的に実践する原動力や主体形成の土壌となるのであり、それが、今、農業や暮らしの諸問題に対峙していく上で、特に重要になっている。

そしてまた、「生き生き塾」や「食ネッ

ト」の参加者にみられるように、参加動機＝ニーズは生産者・消費者・年齢等の属性を超えており、属性を超えて結集したメンバーの多様性が活動と参加者の外延的広がりにつながっている。いわば、これまで組合員家族を「世帯主」や女性、後継者、高齢者等で層別に組織化するとともに、主として女性を中心に展開してきた生活活動組織の見直しを必要としているのである。

従って、農協は、こうしたニーズに基づき、多様な人々を「個」として協同活動の場に誘うオルガナイザーとしての役割を果たすことで、新しい生活活動組織づくりに取り組むことが必要になっている。

（３）「協同活動の強化」に必要な農協の ネットワーク機能

さらに、経済社会の環境変化や高齢社会化等による「暮らしにくさ」の進行と、それに伴う生活の場としての地域への関心が高まるなかで、「生活向上」や「生きがい」等をキーワードとする自発的な生活協同の実践が生まれている。そのなかには生産者でも農協や女性部とは一線を画したものもあるし、消費者の組織もある等、活動主体は多様である。JA越後さんとうの取組みは、活動の活性化を図るため農協がそれぞれの組織をネットワークした事例であり、JAあづみは、外部の人材のネットワーク化で福祉の協同を強化したと言えよう。

さらには、農協合併や事業の効率化に伴って廃止される支所が多くなっているなかで、その運営継続のために住民参加による

有限会社を設立し、旧支所を地域の生産と生活の協同活動の拠点に生まれ変わらせた地域もある。^(注3)

これらの活動は、生活空間としての地域の暮らしの質に大きな意味をもつし、こうした個々の活動や人材のネットワーク化は地域協同の発展にとっても重要だと思われるので、公共性を有する農協が、その機能を発揮していくことが望まれる。

(注3) 拙稿(2001)「住民が作った生活と農業の拠点『村営百貨店』」『調査と情報』3月号

(4) 事業と活動の連携と協同活動の事業化

さらに、生活協同を強化する上で事業との連携も欠かせない。それは、食の安全学習を地産地消や経済事業と結びつけることによって生活の場に取り入れ、そのことが食生活の向上＝変革や農協らしい事業の構築につながり、活動参加の動機づけになっているJA越後さんとうの「食のネットワーク事業」が示すところである。

同時に、経済的活動にはなじまないが、地域生活にとっては必要な仕事やシステムを創り出す意味で、協同活動の事業化の検討も必要であろう。前述した通り、「農村女性起業」は生活活動の一環として取り組んできた農産物自給運動を母体とするものが多いし、「食のネットワーク事業」も「くらしの助け合いのネットワークあんしん(JAあづみ)の有償在宅サービス事業も協同活動を事業化したものである。

また、廃止されるAコープ店を継続させるために、女性たちがグループをつくって

運営を農協から受託している事例もあるが、農業や農村の後退は生活協同を必要としており、それを自らの問題として受け止める主体も育っている。経済合理性を重視し地域や事業から撤退するという選択だけでなく、もう一つの選択肢として仕事起こし(起業化)等を視野に入れつつ協同組合らしいシステムを創出する方向も追求すべであろう。

(5) 地域活動をリードする体制づくり

総合的展開

信用事業に加えて経済事業の自立性も提起される等、農協は事業ごとの自立性を迫られているが、例えば、金融共済事業をみても、原資には農業所得もあるし、顧客は組合員(家族)や地域住民である。このことは、農を含む地域課題や暮らしを事業や活動に組み込むことが農協存続のカギであることと、総合性を有する地域や暮らしへの対応は、部門ごとではなく総合的対応が必要なことを意味している。

しかし、現実の職場は部門別採算が強化されるなかで、お互いに担当している仕事の内容がわからないし、地域や暮らしの全体像も見えなくなり、「組合員のニーズを聞く」のは難しくなっている。こうした状況では「組合員のニーズに応じた取組み」(大会議案)による協同活動の強化は難しく、JA越後さんとうの場合は、全職員が地域に出る体制によって意識と働き方を軌道修正しようとしている。

従って、協同活動を強化するには、ボト

ムアップ方式や事業相互間の連携を図りながら事業展開することが必要であり、タテ割りの経営管理や事業推進の見直しも検討すべきであろう。とりわけ、必要だと思われるのが、グループ活動等を支援する担当部署であり、前述したような協同活動の事業化等の新しい仕組み創造にとっては欠かせない。

(6) 重要な職員の役割

不可欠な農協ビジョン

地域の協同活動を強化していく上で重要な役割を担うのが職員であり、これまで組合員組織の協同活動は営農・生活の指導員が主として担ってきた。しかし、「協同活動の強化による組織基盤の拡充」の視点にたてば本来全職員が担うべきものであるし、とりわけ、協同活動の強化が重要になっている現在では、職員が協同活動の場面でどのような役割を發揮できるのかが、問われてくる。

とはいえ、タテ割り型の業務運営は自分の担当業務以外への関心を希薄化させているし、農協の仕事の全体像を知らない職員も少なくないという。さらに、経営環境が厳しいこともあって、職員が何を言ってもまともに取り上げてくれないという状況も

あり、これが士気を低下させている。

しかし、地域農業振興計画を農協ぐるみで策定することとしたJA山武都市の事例をみると、その過程での組合員訪問によるきめ細かなヒアリングを通して、「何をやるべきか」、あるいは「何を期待されているか」が見えてきたことが、職員のやる気を引き出している。^(注4)タテ割り型の発想や仕事のやり方になじんでいる職員にとっては、「産みの苦しみ」を伴うほどであったが、こうしたプロセスが地域住民や組合員のニーズ・情報をしっかりと聴き取る能力、いわば、協同組合の職員としての力量を付けていくこととなる。

いずれにしても、協同活動の強化にとって職員のモラルを高めることが欠かせないが、そのためには動機づけが必要となる。いわば職員を協同活動の担い手に誘うものであるが、それこそが自らの役割を認識できる農協のビジョンであり、その意味で協同活動の強化にとって役職員と組合員が共有できる農協ビジョンが必要になっているのではなかろうか。

(注4) 拙稿(2002)「もう一つの地域農業振興計画づくり」『調査と情報』11月号

(副主任研究員 根岸久子・ねぎしひさこ)



最近の農家経済の動向

本稿では、農業関係の主要な統計により、2002年の農家経済の状況を概観する。

農家戸数の減少と農業就業者の高齢化進展
農林水産省「農業構造動態調査」によれば02年初の総農家戸数は、302万8千戸で前年に比べ4万4千戸の減少となった。そのうち「販売農家」（経営耕地面積30a以上、または農産物販売金額が50万円以上）が224万9千戸（前年比 4万2千戸）で、販売農家の基準に満たない「自給的農家」が77万9千戸（前年比 2千戸）である。自給的農家戸数の減少幅は小さいが販売農家が自給的農家になるケースも多いことを考慮する必要がある。

販売農家を更に、「主業農家」（65歳未満の農業就業者〔年間の自営農業労働日数が60日以上〕がいて、農業所得が農外所得より多い農家）、「準主業農家」（65歳未満の農業就業者〔年間の自営農業労働日数が60日以上〕がいて、農外所得が農業所得より多い農家）、「副業的農家」（主業、準主業以外の販売農家）に分けると、主業農家（前年比 1万9千戸）、準主業農家（同 2万9千戸）の減少が顕著で、販売農家戸数に占める副業的農家戸数の比率は99年に5割を上回り、昨年は53.5%となっている。農業就業者の高齢化を反映したものといえよう。

販売農家全体でみた昨年の農家経済

以上のような農家の状況を前提に、販売農家全体でみた02年の農家経済を振り返る。

02年の販売農家1戸当たりの農家総所得は、前年比 2.2%の784万2千円で、6年連続の前年比減少となった（第1表）。

第1表 農家経済の動向（販売農家1戸当たり）

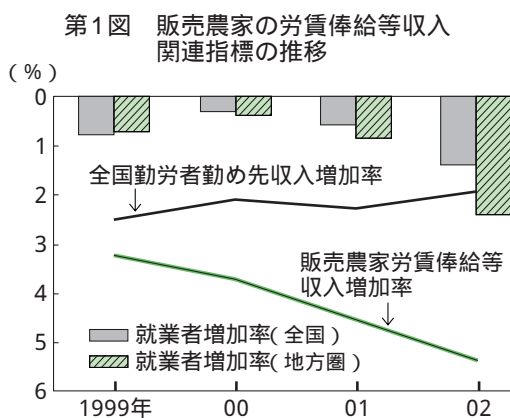
（単位 千円，%）

	2002年 (実額)	前年比増減率			
		99	00	01	02
農業所得	1 021	8.4	5.0	4.6	1.2
農業粗収益	3 469	3.3	2.1	1.0	0.1
農業経営費	2 448	0.7	0.7	0.7	0.3
農外所得	4 527	3.4	3.0	4.5	4.7
農外収入	4 818	3.1	2.8	4.4	4.4
労賃俸給手当等	3 940	3.2	3.7	4.5	5.3
地代・利子等	264	0.9	0.3	8.2	11.0
農外支出	291	2.4	1.1	2.1	0.2
年金・被贈等の収入	2 294	3.0	1.5	0.7	2.5
農家総所得	7 842	2.5	2.1	3.1	2.2
租税公課諸負担	1 342	0.4	3.2	2.0	2.1
可処分所得	6 500	3.0	1.9	3.3	2.3
家計費	5 150	1.5	2.6	2.3	2.3
農家経済余剰	1 350	8.3	0.9	7.2	2.0

資料 農林水産省「農業経営動向統計」

02年の特徴は第一に、農業粗収益が前年比 0.1%とほぼ横ばいで推移し、99～01年の3年連続の減少から、下げ止まり感がみられたことである。作目別には米粗収益が前年比 4%と減少したが、畜産（同2.9%）、果樹（同1.7%）が増加となり、野菜は 0.5%と横ばい圏内での推移となった。

02年の農産物価格については、輸入野菜の残留農薬問題等により年後半に国内野菜価格が上昇したことや、年前半に大幅下落した果実価格が、後半には天候要因による出荷量減少の中で持ち直したことで、畜産物はBSEの影響で肥育牛価格が下落したものの、一方で豚肉価格が上昇したこと、等の動きがあった。通年平均での価格下落（前年比 2.7%）の中で、農業粗収益がほぼ横ばいとなっているため、全体としては出荷量が増えたとみられるが、昨年後半の価格持ち直しが農業粗収益を支えたことも



資料 農林水産省「農業経営動向統計」
総務省「家計調査」「労働力調査」

- (注) 1 前年比。
2 就業者増加率の地方圏は、全国から東京、埼玉、千葉、神奈川、愛知、大阪、京都、兵庫、福岡の都府県を除いたもの。
3 労働力調査の県別就業者推計は、試算値として、平成9年以降公表。

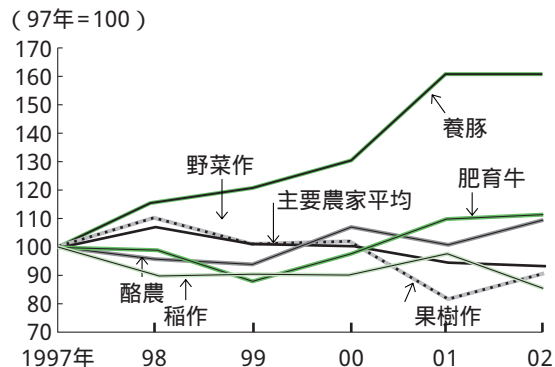
間違いない。価格に関しては、足元で下落に転じ始めているものもあり、今後予断を許さないものの、月次の農業粗収益は今年前半は前年比プラスを維持している。

特徴の第二は、農外所得が 4.7%と01年以上に大幅な減少となったことである。なかでも金額の大きい労賃俸給手当等が前年比 5.3%と減少幅を拡大させた。

販売農家の労賃俸給手当等は、99年ごろまでは、家計調査の勤労者勤め先収入の変化と、さほど大きな差が無かったが、00年以降は減少ペースに格差が生じ、それが拡大しつつある(第1図)。

これには、特に01年以降、全国平均に比べて地方圏の就業者数減少率が大幅になっているという、地方景気の悪化という要因に加え、高齢化の進行を背景に、農家世帯の雇用者数減少が、一般家計に比べて加速していること等が考えられる。年金等の収入が傾向的に増加している反面で、労賃収入減少幅の勤労者家計との格差は、容易には縮小しないであろう。

第2図 作目別主業農家の農業所得の推移



資料 第1表と同じ

(注) 主業農家を現金収入の最も多い作目で分類したものによる。

多様化する農家

以上のように、販売農家全体で見れば、02年は、ウェイトの大きい(農家総所得の57.7%)農外所得の大幅減少が農家総所得の減少要因となった。

一方で、農業所得が中心である「主業農家」に絞れば、平均の農業所得は99年以降4年連続で前年比減だが、現金収入1位の作物別に主業農家を分類した統計によれば、例えば養豚を中心とする主業農家では、農業所得は全体的に堅調ないし増加傾向となる等、作目別の差も大きい(第2図)。投資負担や負債増という問題もあるが、畜産等を中心に、1戸当たりの平均経営規模の拡大が進んできている実態を反映したものと思われる。

これまで相対的には規模拡大が進んでこなかった稲作農家に関しても、食糧法の改正で米の生産調整に市場原理が導入されることにより、今後は生産体制に大きな変化が生じる可能性がある。今後の農家経済を考える上で、注目すべきポイントとなる。

(主任研究員 小野沢康晴・おのざわやすはる)

統計資料

目次

1. 農林中央金庫 資金概況 (海外勘定を除く)	(65)
2. 農林中央金庫 団体別・科目別・預金残高 (海外勘定を除く)	(65)
3. 農林中央金庫 団体別・科目別・貸出金残高 (海外勘定を除く)	(65)
4. 農林中央金庫 主要勘定 (海外勘定を除く)	(66)
5. 信用農業協同組合連合会 主要勘定	(66)
6. 農業協同組合 主要勘定	(66)
7. 信用漁業協同組合連合会 主要勘定	(68)
8. 漁業協同組合 主要勘定	(68)
9. 金融機関別預貯金残高	(69)
10. 金融機関別貸出金残高	(70)

特別掲載(2003年3月末数値)

11. 信用農業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高	(71)
12. 農業協同組合都道府県別主要勘定残高	(72)
13. 信用漁業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高	(73)
14. 漁業協同組合都道府県別主要勘定残高	(74)

統計資料照会先 農林中金総合研究所調査第一部

T E L 03 (3243) 7351

F A X 03 (3246) 1984

利用上の注意(本誌全般にわたる統計数値)

- 1 数字は単位未満四捨五入しているので合計と内訳が不突合の場合がある。
- 2 表中の記号の用法は次のとおりである。
「0」単位未満の数字 「」皆無または該当数字なし
「…」数字未詳 「」負数または減少

1. 農林中央金庫資金概況

(単位 百万円)

年月日	預金	発行債券	その他	現金預け金	有価証券	貸出金	その他	貸借共 通計
1998. 5	26,940,283	7,787,922	12,848,193	5,933,767	10,525,252	13,275,181	17,842,198	47,576,398
1999. 5	29,847,203	7,167,832	10,534,371	3,001,519	13,703,461	17,033,861	13,810,565	47,549,406
2000. 5	34,586,890	6,856,126	8,580,031	1,908,747	16,450,584	21,161,238	10,502,478	50,023,047
2001. 5	37,021,332	6,461,471	12,637,594	3,369,011	21,881,045	24,494,616	6,375,725	56,120,397
2002. 5	37,754,337	5,858,480	8,259,830	1,387,413	22,740,546	21,211,038	6,533,650	51,872,647
2002. 12	39,116,134	5,830,862	11,467,780	1,128,617	26,804,149	20,459,718	8,022,292	56,414,776
2003. 1	38,981,044	5,841,536	10,948,909	1,032,034	28,028,111	19,878,834	6,832,510	55,771,489
2	39,178,991	5,859,879	11,064,457	1,084,508	27,863,659	19,485,430	7,669,730	56,103,327
3	39,249,073	5,807,159	11,491,434	1,518,909	28,303,812	18,729,430	7,995,515	56,547,666
4	38,980,431	5,737,559	10,876,742	1,175,694	28,608,422	18,383,580	7,427,036	55,594,732
5	38,851,102	5,578,079	11,836,935	1,356,694	29,785,299	18,107,019	7,017,104	56,266,116

(注) 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。

2. 農林中央金庫・団体別・科目別・預金残高

2003年5月末現在

(単位 百万円)

団体別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農業団体	32,482,700	2,982	1,009,738	281	155,809	-	33,651,510
水産団体	1,190,933	3	83,134	82	11,963	-	1,286,114
森林団体	2,499	1	11,141	3	133	-	13,777
その他会員	9,531	-	11,085	-	0	-	20,616
会員計	33,685,663	2,986	1,115,098	366	167,905	-	34,972,018
会員以外の者計	613,494	116,885	542,433	126,429	2,440,780	39,065	3,879,085
合計	34,299,158	119,870	1,657,531	126,795	2,608,684	39,065	38,851,102

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2003年5月末現在

(単位 百万円)

団体別	証書貸付	手形貸付	当座貸越	割引手形	計	
系統団体等	農業団体	76,531	226,221	8,883	3	311,638
	開拓団体	690	291	-	-	981
	水産団体	74,314	32,500	43,896	380	151,089
	森林団体	12,609	12,784	1,278	50	26,721
	その他会員	14	618	60	-	692
	会員小計	164,157	272,415	54,117	433	491,121
	その他系統団体等小計	379,848	34,391	135,247	831	550,318
計	544,005	306,806	189,364	1,264	1,041,439	
関連産業	2,628,234	191,676	2,580,750	53,114	5,453,774	
その他	11,420,107	56,981	134,518	201	11,611,807	
合計	14,592,346	555,463	2,904,632	54,579	18,107,020	

(貸方)

4. 農 林 中 央 金

年月末	預 金			譲渡性預金	発行債券
	当 座 性	定 期 性	計		
2002. 12	4,157,104	34,959,030	39,116,134	197,410	5,830,862
2003. 1	3,923,293	35,057,751	38,981,044	349,400	5,841,536
2	4,224,286	34,954,705	39,178,991	125,740	5,859,879
3	4,415,237	34,833,836	39,249,073	91,080	5,807,159
4	4,364,106	34,616,325	38,980,431	146,900	5,737,559
5	4,525,657	34,325,445	38,851,102	130,900	5,578,079
2002. 5	3,963,322	33,791,015	37,754,337	162,200	5,858,480

(借方)

年月末	現 金	預 け 金	有 価 証 券		商品有価証券	買入手形	手形貸付
			計	うち国債			
2002. 12	169,857	958,759	26,804,149	9,567,873	68,965	70,200	1,989,905
2003. 1	88,085	943,947	28,028,111	10,307,051	72,805	76,000	1,286,239
2	103,748	980,759	27,863,659	10,086,084	49,440	525,200	1,201,395
3	159,128	1,359,780	28,303,812	9,676,179	106,860	-	817,052
4	121,004	1,054,690	28,608,422	9,347,397	238,440	531,700	649,264
5	229,305	1,127,388	29,785,299	9,977,503	266,948	-	555,463
2002. 5	129,826	1,257,585	22,740,546	8,509,719	61,553	349,500	6,237,690

(注) 1 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。 2 預金のうち当座性は当座・普通・通知・別段預金。
3 預金のうち定期性は定期預金。

5. 信 用 農 業 協 同 組

年月末	貸 方				
	貯 金		譲渡性貯金	借 入 金	出 資 金
計	うち定期性				
2002. 12	51,854,274	49,814,725	148,490	43,770	1,044,258
2003. 1	51,373,927	49,657,326	150,950	43,589	1,044,259
2	51,486,025	49,695,385	164,560	43,587	1,044,267
3	50,181,711	48,586,988	145,330	41,869	1,039,906
4	50,580,922	48,982,702	116,330	49,374	1,045,855
5	49,770,220	48,300,022	128,540	44,084	1,032,308
2002. 5	50,797,200	49,008,083	170,570	35,122	1,025,826

(注) 1 貯金のうち「定期性」は定期貯金・定期積金の計。 2 出資金には回転出資金を含む。

6. 農 業 協 同 組

年月末	貸 金			借 入 金	
	当 座 性	定 期 性	計	計	うち信用借入金
2002. 11	20,369,771	53,850,452	74,220,223	721,902	549,161
12	20,810,682	54,370,481	75,181,163	685,560	519,982
2003. 1	20,193,003	54,311,612	74,504,615	683,183	519,637
2	20,616,772	54,136,534	74,753,306	651,384	487,897
3	20,660,498	53,759,801	74,420,299	654,758	490,979
4	21,077,387	53,781,233	74,858,620	653,294	489,238
2002. 4	19,842,570	53,896,696	73,739,266	744,666	571,669

(注) 1 貯金のうち当座性は当座・普通・購買・貯蓄・通知・出資予約・別段。 2 貯金のうち定期性は定期貯金・譲渡性貯金・定期積金。
3 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

庫 主 要 勘 定

(単位 百万円)

コ ー ル マ ネ ー	食糧代金受託金・ 受 託 金	資 本 金	そ の 他	貸 方 合 計
238,939	2,267,258	1,224,999	7,539,174	56,414,776
391,998	1,556,145	1,224,999	7,426,367	55,771,489
367,047	1,584,059	1,224,999	7,762,612	56,103,327
505,630	1,510,419	1,224,999	8,159,306	56,547,666
331,340	1,782,570	1,224,999	7,390,933	55,594,732
406,704	1,816,227	1,224,999	8,258,105	56,266,116
625,330	1,727,123	1,124,999	4,620,178	51,872,647

貸 出 金				コ ー ル ー ン	食糧代金 概算払金	そ の 他	借 方 合 計
証 書 貸 付	当 座 貸 越	割 引 手 形	計				
15,224,524	3,181,481	63,806	20,459,718	495,525	-	7,387,603	56,414,776
15,345,768	3,191,938	54,888	19,878,834	568,424	-	6,115,283	55,771,489
15,125,907	3,104,433	53,694	19,485,430	431,517	-	6,663,574	56,103,327
14,905,016	2,951,562	55,799	18,729,430	559,524	-	7,329,132	56,547,666
14,771,246	2,909,969	53,099	18,383,580	404,262	-	6,252,634	55,594,732
14,592,345	2,904,631	54,579	18,107,019	732,572	-	6,017,585	56,266,116
11,672,909	3,236,920	63,518	21,211,038	462,769	0	5,659,830	51,872,647

合 連 合 会 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借			方			
	預 け 金		コ ー ル ロ ー ン	金 銭 の 信 託	有 価 証 券	貸 出 金	
	計	う ち 系 統				計	う ち 金 融 機 関 貸 付 金
110,211	34,568,665	34,477,082	-	363,882	12,776,921	5,567,000	699,591
52,663	33,869,787	33,797,484	-	364,283	13,113,455	5,538,794	701,000
51,028	33,989,418	33,914,350	-	354,571	13,205,419	5,475,304	702,728
58,960	32,727,723	32,635,901	10,000	277,019	13,480,588	5,415,926	704,148
58,228	32,627,882	32,524,418	-	351,353	13,666,260	5,329,137	704,976
51,793	31,638,721	31,504,020	-	349,848	13,855,553	5,368,079	705,877
51,552	33,600,638	33,500,707	-	330,841	12,899,988	5,303,728	507,628

合 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借		有価証券・金銭の信託		方		報 告 組 合 数
	預 け 金		計	う ち 国 債	貸 出 金		
	計	う ち 系 統			計	う ち 農 林 公 庫 貸 付 金	
345,242	50,386,850	50,144,477	3,712,256	1,105,835	21,472,610	394,822	1,039
417,652	51,292,407	51,005,015	3,653,773	1,075,029	21,348,785	383,821	1,038
351,213	50,789,975	50,562,900	3,664,952	1,092,305	21,263,990	381,440	1,022
349,405	50,938,323	50,711,858	3,673,665	1,111,859	21,343,739	372,376	998
369,103	50,760,363	50,506,470	3,586,882	1,105,607	21,514,721	373,049	988
382,672	51,178,009	50,951,505	3,568,617	1,104,300	21,414,267	376,144	953
385,533	49,531,468	49,287,915	4,031,643	1,318,211	21,545,770	403,223	1,064

7. 信用漁業協同組合連合会主要勘定

(単位 百万円)

年月末	貸 方				借 方					
	貯 金		借 用 金	出 資 金	現 金	預 け 金		有 価 証 券	貸 出 金	
	計	うち定期性				計	うち系統			
2003. 2	2,267,919	1,744,412	57,213	60,508	12,330	1,378,426	1,344,444	174,461	780,201	
3	2,301,457	1,737,926	53,766	62,491	15,240	1,411,717	1,349,978	174,048	785,657	
4	2,270,646	1,736,737	58,032	62,492	12,126	1,395,638	1,358,390	171,370	777,075	
5	2,266,772	1,741,541	57,801	62,493	12,844	1,398,899	1,360,137	169,012	772,724	
2002. 5	2,288,850	1,787,590	39,679	58,557	11,153	1,373,614	1,340,037	207,873	791,870	

(注) 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。

8. 漁業協同組合主要勘定

(単位 百万円)

年月末	貸 方					借 方							報 告 組 合 数
	貯 金		借 入 金		払込済 出資金	現 金	預 け 金		有 価 証 券	貸 出 金			
	計	うち定期性	計	うち信用 借入金			計	うち系統		計	うち農林 公庫資金		
2002. 12	1,220,896	744,965	325,415	245,942	144,444	8,248	1,080,894	1,035,230	18,735	418,632	17,878	506	
2003. 1	1,173,580	734,954	322,461	243,490	144,350	8,300	1,044,992	1,013,527	18,653	412,182	17,195	503	
2	1,153,595	721,611	317,825	239,902	140,222	7,915	1,029,843	998,001	16,620	404,392	16,704	486	
3	1,178,234	718,816	316,231	242,008	138,548	9,154	1,057,193	1,021,638	14,129	406,079	16,637	477	
2002. 3	1,301,421	799,820	363,589	278,369	148,428	8,687	1,170,367	1,124,353	19,473	449,713	20,133	607	

(注) 1 水加工協を含む。 2 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。
3 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

11. 信用農業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高

2003年3月末現在

(単位 百万円)

都府県	道別	貯金	出資金	預け金	うち 系統預け金	有価証券	貸出金	
北海道	北	1,827,369	35,716	939,182	932,016	527,774	450,679	
	青森	278,131	5,190	189,869	189,540	42,310	45,119	
	岩手	508,921	15,470	304,661	304,420	1,288,846	109,188	
	秋田	341,430	15,256	312,958	312,377	19,666	26,406	
福島	山形	450,589	10,558	368,505	368,025	51,183	38,253	
	島	752,679	17,192	498,360	495,558	193,506	68,321	
	茨城	970,964	15,214	653,907	640,392	160,344	169,363	
	栃木	971,848	13,547	946,468	945,552	0	18,989	
群馬	馬	959,664	16,449	695,161	694,885	210,823	56,758	
	埼玉	2,295,766	56,612	1,651,793	1,650,349	552,720	109,697	
	千葉	千	1,361,469	28,871	884,240	883,975	265,422	205,359
		東	1,653,190	24,095	1,065,967	1,065,914	605,425	54,380
神奈川		2,721,617	25,962	2,026,756	2,026,005	558,952	270,887	
山梨		375,720	8,673	235,678	234,657	88,876	56,944	
新潟	長	1,988,189	13,465	952,752	951,901	737,528	351,308	
	新潟	1,387,627	30,221	848,515	848,037	402,678	182,564	
	富山	957,555	11,288	673,992	670,876	234,178	70,347	
	石川	708,962	17,478	466,992	466,971	187,996	80,939	
福井	福	542,742	15,240	294,479	283,183	283,157	42,074	
	岐	1,865,554	36,689	1,373,731	1,373,205	288,127	186,234	
	静岡	岡	2,590,920	61,303	1,467,943	1,464,965	988,528	292,565
		愛	3,919,812	26,619	2,425,079	2,420,041	1,265,414	243,273
三		1,308,960	35,887	823,839	821,774	359,626	159,093	
滋		826,143	14,145	588,364	588,300	195,085	53,523	
京都	京	723,380	11,971	517,602	517,257	160,544	51,856	
	大和	大	2,362,056	40,703	1,430,334	1,430,318	877,448	285,077
		兵	3,032,804	60,342	1,509,857	1,507,372	1,122,716	580,375
		和	1,065,045	23,306	677,576	677,542	320,119	103,065
鳥		293,021	6,436	197,107	195,988	69,218	30,469	
広島	島	505,090	13,302	366,842	364,998	117,053	45,729	
	山徳	山	1,566,808	8,772	1,396,368	1,392,294	138,085	34,082
		徳	786,364	24,647	532,078	531,901	162,501	105,420
		香	614,720	14,199	439,630	439,260	165,296	21,103
愛		1,374,890	10,738	669,887	669,687	765,306	52,081	
高知	香	1,168,881	22,023	882,808	879,479	254,335	80,470	
	高	661,629	7,019	413,644	413,622	167,079	58,948	
	福	1,234,306	19,837	778,292	773,233	330,281	144,059	
	佐	553,907	11,070	380,460	378,208	101,590	79,282	
長門	長	325,657	9,197	309,790	307,163	0	13,691	
	熊	469,659	12,550	278,505	278,469	127,270	62,717	
	大宮	分	390,325	8,052	254,571	250,443	94,209	54,175
		崎	473,511	7,206	312,604	310,530	82,791	89,645
鹿		629,848	9,750	443,939	438,826	99,207	91,564	
沖		383,989	7,314	246,638	246,393	36,376	89,855	
合計	50,181,711	879,574	32,727,723	32,635,901	13,480,588	5,415,926		
一連合会当 たり平均	1,090,907	19,121	711,472	709,476	293,056	117,738		

(注) 奈良は1999年10月に奈良県農協に統合。宮城は2002年10月、岡山は2003年3月に農林中金に統合。

12. 農業協同組合都道府県別主要勘定残高

2003年3月末現在

(単位 百万円)

都道府県別	貯金	借入金	預け金	うち 系統預け金	有価証券 金銭の信託	貸出金	報告 組合数
(北海道)	(2,540,862)	(151,918)	(1,706,436)	(1,693,640)	(23,979)	(915,407)	(139)
青森	450,965	7,876	247,512	243,643	8,860	151,486	43
岩手	850,152	19,835	461,901	449,954	21,089	328,603	20
宮城	884,447	15,588	456,555	443,910	31,699	383,455	15
秋田	647,652	9,953	330,092	323,966	10,676	260,023	16
山形	829,729	11,638	428,666	424,642	17,494	352,726	22
福島	1,119,909	15,339	709,515	705,130	40,281	387,968	25
(東北計)	(4,782,854)	(80,229)	(2,634,241)	(2,591,245)	(130,099)	(1,864,261)	(141)
茨城	1,232,475	11,214	919,462	911,733	35,725	286,850	32
栃木	1,442,368	3,017	975,585	965,462	157,812	334,277	10
群馬	1,235,405	7,091	911,090	908,833	53,037	292,635	24
(北関東計)	(3,910,248)	(21,322)	(2,806,137)	(2,786,028)	(246,574)	(913,762)	(66)
埼玉	3,181,059	11,484	2,229,863	2,227,413	236,757	829,946	27
千葉	2,178,552	7,685	1,337,002	1,327,336	161,399	729,661	30
東京	2,839,797	2,388	1,628,423	1,623,947	66,785	1,294,187	17
神奈川	4,263,768	591	2,585,700	2,585,411	214,401	1,725,649	20
(南関東計)	(12,463,176)	(22,148)	(7,780,988)	(7,764,107)	(679,342)	(4,579,443)	(94)
山梨	566,376	6,754	362,723	357,509	48,114	168,367	14
長野	2,608,850	29,277	1,780,889	1,779,866	39,598	845,615	23
(東山計)	(3,175,226)	(36,031)	(2,143,612)	(2,137,375)	(87,712)	(1,013,982)	(37)
新潟	1,957,993	18,987	1,349,445	1,344,174	116,865	531,972	36
富山	1,191,120	6,032	941,754	939,384	53,426	216,121	23
石川	964,081	4,828	695,308	692,543	38,275	267,995	22
福井	751,018	5,977	508,619	508,096	25,499	229,638	15
(北陸計)	(4,864,212)	(35,824)	(3,495,126)	(3,484,197)	(234,065)	(1,245,726)	(96)
岐阜	2,554,991	10,204	1,820,952	1,819,437	158,821	641,602	16
静岡	3,912,609	22,708	2,532,505	2,529,830	229,146	1,318,781	20
愛知	5,289,675	15,932	3,849,490	3,845,408	407,864	1,338,627	21
三重	1,750,337	5,956	1,278,465	1,276,417	160,430	318,359	16
(東海計)	(13,507,612)	(54,800)	(9,481,412)	(9,471,092)	(956,261)	(3,617,369)	(73)
滋賀	1,209,953	5,091	815,484	805,198	145,025	289,758	16
京都	1,050,708	3,555	726,164	724,202	68,018	270,999	9
大阪	3,181,012	3,620	2,331,266	2,309,788	140,814	782,063	16
兵庫	3,782,117	13,264	2,923,143	2,920,912	160,912	763,172	15
奈良	1,065,741	3,320	773,073	772,541	86,285	187,770	1
和歌山	1,320,840	5,020	998,904	998,411	24,333	279,593	20
(近畿計)	(11,610,371)	(33,870)	(8,568,034)	(8,531,052)	(625,387)	(2,573,355)	(77)
鳥取	499,004	15,266	299,612	297,967	43,459	115,407	4
島根	778,459	30,169	461,656	457,644	34,382	292,420	11
(山陰計)	(1,277,463)	(45,435)	(761,268)	(755,611)	(77,841)	(407,827)	(15)
岡山	1,557,373	28,251	1,213,551	1,209,686	49,193	310,737	15
広島	2,125,147	15,174	1,540,470	1,537,700	25,123	596,675	29
山口	1,124,331	5,016	749,400	745,147	131,054	253,997	15
(山陽計)	(4,806,851)	(48,441)	(3,503,421)	(3,492,533)	(205,370)	(1,161,409)	(59)
徳島	717,978	1,345	588,846	587,971	23,000	111,497	18
香川	1,463,016	6,623	1,335,670	1,334,381	932	165,485	3
愛媛	1,518,447	8,282	1,123,673	1,117,481	74,824	308,204	14
高知	765,084	3,855	591,769	590,611	33,833	154,517	16
(四国計)	(4,464,525)	(20,105)	(3,639,958)	(3,630,444)	(132,589)	(739,703)	(51)
福岡	2,010,772	11,714	1,201,910	1,194,529	73,326	749,953	29
佐賀	735,277	11,961	531,250	527,235	19,620	166,623	18
長崎	577,151	7,785	315,611	308,097	22,643	226,999	11
熊本	810,545	16,981	452,648	439,241	38,732	287,934	17
大分	595,050	16,002	377,891	366,535	7,355	200,662	23
(北九州計)	(4,728,795)	(64,443)	(2,879,310)	(2,835,637)	(161,676)	(1,632,171)	(98)
宮崎	655,277	22,552	425,624	421,791	14,222	219,955	13
鹿児島	998,751	6,573	596,983	575,221	9,598	329,755	28
(南九州計)	(1,654,028)	(29,125)	(1,022,607)	(997,012)	(23,820)	(549,710)	(41)
(沖縄)	(634,076)	(11,067)	(337,813)	(336,497)	(2,167)	(300,596)	(1)
合計	74,420,299	654,758	50,760,363	50,506,470	3,586,882	21,514,721	988
一組合当たり平均 (単位 千円)	75,324,189	662,711	51,376,886	51,119,909	3,630,447	21,776,033	-

13. 信用漁業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高

2003年3月末現在

(単位 百万円)

都府	県	道別	貯金	出資金	預け金	うち 系統預け金	貸出金
北海道	青森	道	525,053	7,778	326,350	321,045	152,246
		森	47,418	1,680	21,307	20,498	20,636
		手	83,224	1,458	48,758	46,910	27,140
		城	53,839	1,731	35,640	34,400	17,371
		島	16,686	904	13,634	13,199	4,861
茨城県	千葉	城	18,274	372	9,939	9,721	8,584
		葉	82,595	1,926	39,569	35,710	32,940
		京	8,738	143	4,337	4,304	3,150
		川	32,734	3,196	17,984	17,836	9,808
新潟県	富山	潟	30,026	827	24,945	24,674	3,489
		山	36,285	615	25,692	24,672	8,315
		川	45,077	1,197	30,591	29,998	13,429
		井	47,153	688	32,146	30,692	11,627
		岡	120,348	3,851	48,433	46,253	63,104
愛知県	三重	知	67,480	1,854	44,200	39,806	14,401
		重	106,018	3,630	80,671	79,924	36,466
		都	41,688	628	16,452	15,863	23,834
		庫	73,099	1,202	40,686	36,790	26,356
		山	47,673	974	32,471	31,136	12,743
鳥取県	徳島	取	20,682	779	14,457	13,971	5,882
		根	52,303	1,720	29,860	28,716	18,509
		島	47,785	628	23,566	22,409	16,889
		口	66,291	12,453	49,652	49,325	27,252
		島	30,124	435	24,129	23,899	3,437
香川県	高松	川	57,192	1,437	42,940	42,875	14,137
		媛	111,521	1,447	56,605	48,332	56,900
		知	45,104	2,077	24,644	21,090	20,375
		岡	47,839	547	36,226	35,639	7,813
		賀	51,611	1,041	34,265	32,654	14,827
長崎県	鹿児島	崎	137,738	1,203	93,434	85,116	40,660
		分	19,916	1,123	17,621	17,589	1,846
		崎	40,019	801	28,484	27,212	13,788
		島	64,033	1,678	22,535	19,991	44,001
		縄	25,891	468	19,277	17,512	8,775
合	計	2,301,457	62,491	1,411,500	1,349,761	785,591	

14. 漁業協同組合都道府県別主要勘定残高

2003年3月末現在

(単位 百万円)

都道府県別	貯金	借入金	払出 込資 済金	預け金	うち 系統預け金	貸出金	報告 組合数
北海道	435,499	146,730	75,402	449,919	447,938	154,631	113
青森	23,186	3,986	2,832	20,179	18,639	5,562	14
岩手	19,634	1,426	2,019	16,724	14,802	4,043	4
宮城	50,716	17,336	4,658	39,713	38,702	28,847	23
秋田	3,858	680	548	2,901	2,226	1,630	1
山形	5,315	22	850	3,474	3,221	999	1
福島	10,365	2,391	1,361	11,357	10,081	2,229	6
茨城	892	2	39	792	779	58	1
千葉	17,901	4,237	2,545	13,542	13,197	2,703	8
神奈川	22,177	2,351	2,149	16,659	13,566	4,616	9
福井	7,678	16	287	6,339	6,172	642	1
静岡	30,084	566	1,016	13,413	11,964	11,697	3
愛知	47,027	5	1,226	31,374	24,734	10,135	13
三重	5,892	7,992	1,347	4,343	4,120	7,581	5
兵庫	7,202	975	934	3,260	3,056	4,367	2
和歌山	1,105	2	30	977	668	50	1
岡山	472	1	80	377	164	25	1
山口	77,832	10,376	4,709	61,853	59,336	12,210	47
徳島	29,370	556	1,577	24,694	23,511	4,524	27
香川	6,308	618	435	4,246	4,136	2,457	2
愛媛	91,516	44,572	9,114	93,213	91,347	38,362	58
高知	12,276	6,099	604	3,571	3,129	14,659	1
福岡	37,884	6,239	3,687	33,967	33,258	10,426	26
佐賀	21,307	2,839	1,868	17,366	16,917	5,600	10
長崎	122,877	29,318	9,252	115,156	113,875	30,376	68
熊本	8,785	1,289	907	7,551	5,468	2,222	10
大分	29,771	203	3,112	19,027	17,333	9,818	1
宮崎	40,129	12,887	5,031	34,669	33,671	21,008	18
鹿児島	11,176	12,517	929	6,537	5,628	14,602	3
合計	1,178,234	316,231	138,548	1,057,193	1,021,638	406,079	477

(注) 表示および記載されていない県は信用事業譲渡等により、報告から除外。