



田中久義 著

『市場主義時代を切り拓く』

総合農協の経営戦略』

本書は、著者が長年研究して来られた海外の協同組合の動きをダイナミックに分かり易く紹介したもののだが、近年の農協批判に応えつつ、最新の協同組合組織論も提起されていると受け止めた。多くの国で市場競争に対応するために農協の合併が進み、それに伴って連合組織の役割が変わり、系統組織そのものが変化していることが見事に描かれている。海外ものは苦手だと思っ読者も、著者の分かり易い文章に接すれば、現在起こっている海外のダイナミックな動きに息をのみ、「一気呵成」に読んでしまおうだろう。

以下に、本書の内容について評者が面白いと感じた点を中心に紙幅の許す限り記してみたい。

本書は、まず近年の農協批判を取り上げ幾つかの論点を絞り込み、実に丁寧に反論されている。次に、世界の協同組合の動きを紹介し、「合併による単位組織の規模拡大は単位組織の事業能力などを高めます。その結果、従来であれば連合組織に頼っていた業務などを自ら行うことができるようになります。そうなれば、単位組織が必要

とする連合組織の役割は変化することになります。こうして、連合組織が自らのあり方を変えることを迫られたのです。」(57頁)として、市場主義への対応が背景にあることを導き出している。また、「協同組合の株式会社への組織転換は、～(中略)～市場競争に対応するための便宜的な組織転換であって、協同組合原則は組織運営原則として引き続き機能しているし、維持されている」(66頁)と海外では理解されていることを紹介する。しかし、「マーケティングの基本は『顧客本位』『消費者本位』ということにあります。～(中略)～この顧客本位という考え方は、協同組合の組合員本位という考え方に通じるものがあります。その意味では、協同組合のほうが先輩であるはずなのですが、それを経営組織の中に取り込むことについては、営利企業のほうが一歩先んじていたようです。」(67～68頁)と農協陣営の反省も迫る。

次に、海外で起きている新しい動きを紹介している。オランダのラボバンク(協同組合組織銀行)が仕組んだアメリカ中西部の信用農協(FCS)に対する買取提案と拒否に至るまでを丁寧に紹介した後、「協同組合の解散と同時に会社法対象の法人化という手法は、わが国でも可能ではないでしょうか。」(134頁)と示唆を与える。

最後に、海外の協同組合の動向を総括して、「市場主義が最も鮮明なのはグローバ

ルな市場でしょう。そこにうって出ようとする協同組合は企業家型モデルを選ばざるを得ないでしょう。そこでは、自らが株式会社になり、運営原則として協同組合原則を踏襲していくというやり方、そして、自らは組織性を変更せずに、子会社を設立・活用して資本調達手段の多様化等に対応していくやり方があります。またそうではなく、伝統的な協同組合として一定地域のなかでしかるべき地位を保っていくというやり方もあります。」(168頁)と三つのモデルを提示し、「協同組合モデルが提起していることは、市場主義の強弱に応じて、そしてそのなかで協同組合がどのような地位を望むかに応じて、最適なモデルが決まってくる」(167頁)と整理する。

そして、最後に総合農協の特性である総合性に関して「ひとつの事業体・経営体がすべての機能・サービスを提供する形から、機能やサービスの提供に最適な法人がネットワークをつくり、全体として総合性を発揮する形へと変化しているのです。いわばネットワークとしての総合性が総合主義の形となったと考えてよいのではないかと思います。」(211頁)とする。

このことは、あとがきにおいても「わが国の農協の大多数は、子会社保有協同組合の形で総合主義に基づいた事業・サービスを行う道を選択したようにみえます。その形は、法人としての形式はさまざまですが、

真ん中に協同組合としての農協があり、その周囲に事業機能別、地域別などの協同会社群が配置される形です。これらが結びつきあってネットワークを形成しているのです。これが本文で提起した日本型農協の姿ですが、それでやっていけるかどうかについての論証がない、と指摘される可能性があります。それはこれからの課題です。」(224～225頁)と謙虚に今後の問題意識を表明している。評者も著者のいう日本型農協の姿については、JA全中『JAの経営管理』の協同会社の項で同様な趣旨を記述し、問題意識を持ち続けてきた。多くの読者も同様な感想を持たれるのではないだろうか。

評者は、著者と仕事上の付き合いが20年以上に及ぶ(本書でも紹介されているモラル・サーベイをコンサルティングに導入したのも著者のおかげであった)が、著者を一言で言うなら「善良で誠実な調査マン」である。今日の日本の農協制度を正しい道に導くのは、著者のような誠実な調査マンや造詣の深い先生達の注意深い観察と洞察があつてのことだと感謝したい。

協同組合関係の書としては、実に久しぶりに手応えのある本に出会った。多くの方に一読をお勧めしたい。

家の光協会 2007年11月

1,700円(税別)225頁

(大分県農業協同組合中央会

参事 濱田達海・はまだたつみ)