合併農協の到達点と課題

――大規模化した組織を生かすために――

〔要　　旨〕

1　ピーク時には１万３千組合を超えた農協は，一貫して合併に取り組んできた。かつては，おおむね市町村区域に合わせて組織されていたが，現在では１農協の管内に2.7市町村が含まれ，平均した組合員数も１万人を超える大規模な組織になった。

2　合併はそれ自身が目的なのではなく，農協がよくなるための手段である。合併を生かして効果を発揮するための取組みが不可欠である。農協の合併効果は，事業面の効果としては専門性の発揮，スケールメリットの発揮，合理化・効率化，マネジメントの強化，の４点があげられる。また，この他の効果として，組織・事業要件を充足できるようになるという意味での制度面の効果がある。

3　農協が合併したことによるメリットは，専門的な事業体制を築いたり，組織・機構の合理化を図る等において，ある程度実現されていることは事実である。しかし一方では，組合員とのつながりが疎遠化するとの指摘もあるし，農協が改革を行おうとする場合に組合員の反対に直面することも少なくない。このため，合併効果が十分に発揮できているかどうか，明瞭でない場合が少なくないし，多くの農協では，まだまだ効果発揮のための余地が大きいのが現実だと思われる。

4　JAおちいまばり，JA紀南，JAとぴあ浜松，JA北信州みゆきにおける取組事例を紹介する。それぞれの農協は，置かれた条件は異なるが，積極的に合併を生かす努力を積み上げてきている。それは，長い時間と労力を要するものであるが，その成果は，合併にはメリットがあることを明瞭に示している。

5　合併を生かすには長い努力が求められ，全国の大型農協にとって，それは今も現在進行形の課題である。また，組合員の高齢化や農村地域経済の弱体化が進むなかで，これに対応するさらに新しい発想と実践が求められている。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

目　次

はじめに
1　農協合併の進展
2　農協合併の効果とは
3　合併農協の現状をどうみるか
⑴　農協合併の特殊性
⑵　表れているメリット
⑶　表れているデメリット
4　合併農協の取組事例
⑴　JAおちいまばり
⑵　JA紀南
⑶　JAとぴあ浜松
⑷　JA北信州みゆき
5　まとめと今後の課題

はじめに

農協発足後，時期によりその進展のスピードに違いはあるものの，農協合併が続けられてきた。合併は，その時々の環境条件に対応するために進められ，全国および都道府県中央会はその推進において大きな役割を果たし，農林水産省も農業協同組合合併助成法などによって積極的に合併を促進・支援した。

その結果，現在の農協は，かつての村単位にある農協とは，かなり違う姿を持つ，大きな組織に変貌した。そして，現在の農協の多くは，大規模合併を行ってから数年ないし10年程度を経ており，大規模農協としての運営も定着したかにみえる。

しかし，よく指摘されるように，合併効果がよく発揮できているのか，必ずしも明瞭でないケースが少なくないし，一方では，合併に伴うデメリットの存在も指摘されている。合併から年月を経れば経るほど，合併効果発揮のためにやり残したことがあるのかどうかがわからなくなるし，ともすると，現状でよいという判断に陥る傾向も否めない。またさらには，合併すればなんとかなる，というような考え方もあるように思われ，状況が厳しくなるなかで，ひたすらさらなる合併を検討するような気運も一部には感じられる。

しかし，合併は農協がよくなるための手段であるということからは，合併後農協はそれを生かす努力を十分にしたかどうかの検証が不可欠であるし，また，合併するだけでは問題の解決にはならないことも忘れてはならないであろう。

このようなことから，本稿は，まず，農協合併の進展状況を踏まえたうえで，農協合併に期待される効果について改めて整理するとともに，合併農協が現在抱える問題点について筆者なりのまとめを行う。次に，４つのJAを選んで，合併農協としての取組事例をみる。そして最後に，これらを踏まえ，今後の合併農協にとっての課題を検討することとする。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

1　農協合併の進展

まず，農協合併の進展を市町村のそれとの対比の下に概観しよう。

1947年の農協法施行後，農協の設立が急速に進められ，50年３月には総合農協数は13,314組合に達した。

一方，わが国の市町村についてみると，明治初期の1883年には，市町村数が71,497にのぼっていた。その多くは，伝統的な地縁共同体としての町村であった。その後，市制・町村制施行に伴い，1889年には市町村数が15,859にまで減少し，近代的な行政機構としての姿を整えていくこととなる。そして，明治後期から昭和初期までは，市町村数はおおむね１万２千前後で安定して推移している。

したがって，戦後設立された農協は，このようにしてわが国で定着した行政機構としての市町村区域に適合することを意識して設立されたものであるといえる。

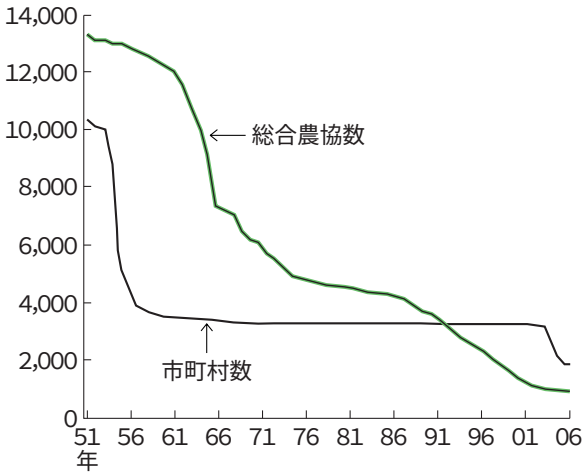
その後，農協および市町村ともに，合併して減少が続いていく（第１図）。市町村は，1953年に町村合併促進法が施行されてから合併が進展し，56年には４千を下回るまでになった。農協の合併は，1961年に農協合併助成法が施行されて60年代から加速し，70年代半ばには５千組合を下回った。

農協はさらに，90年代に入り，金融自由化の進展への対応が求められるなかで広域合併に力を入れるようになり，農協数は市町村数を下回って，複数市町村を管内に持つ大型合併農協が誕生していく。そして，2000年代に入り，いわゆる「平成の大合併」によって市町村の合併が活発になり，農協数と市町村数は再び接近している。

このように農協の合併が進んだ結果，農協の姿は大きく変わった。

比較可能な数値が入手できる35年間の変化をみると，この間に１組合当たりの組合

第１図　農協数・市町村数の推移



資料　農林水産省『農業協同組合等現在数統計』，市町村自治研究会『全国市町村要覧』

第１表　合併で変化した農協の姿（1組合当たり）

（単位　人，数）

	70年	80	90	00	05
組合員数	1,214	1,757	2,397	6,397	10,370
正組合員	982	1,257	1,544	3,686	5,641
准組合員	231	500	854	2,710	4,928
役員数	16.8	18.0	19.1	22.5	25.7
常勤理事	1.4	1.4	1.4	2.0	3.5
職員数	41.3	63.8	82.8	189.1	263.0
参事・会計主任	0.7	0.7	0.8	0.8	0.4
支所数	1.5	2.4	3.3	8.5	11.3
管内市町村数	0.5	0.7	0.9	2.4	2.7
（組合数）	(6,049)	(4,528)	(3,574)	(1,347)	(901)

資料　農林水産省『総合農協統計表』『農業協同組合等現在数統計』，市町村自治研究会『全国市町村要覧』
（注）1　年度末現在。1組合当たりは全組合数（総合農協統計表）で割ったもの。
2　管内市町村数は、総市町村数を総組合数（現在数統計）で割ったもの。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

員数は約10倍になって１万人を超える規模となった（第１表）。なお，その内訳をみると，かつては正組合員が圧倒的に多かったが，近年では正・准組合員の数がほぼ並ぶまでになっている。

合併に伴って全体でみた役員数は減少しており，１組合当たりの役員数は，約９人の増加にとどまっている。職員数も全体では減少し，１組合当たりでは約６倍の規模になった。

執行体制は，かつては常勤理事の組合長１人と参事１人の体制が多かったが，現在は，組合長を含めて常勤理事３～４人によって運営される体制が一般的になった。

また，支所数も１組合当たり７倍に増加したが，一方では，全体としてみた場合の拠点数は減少してきている。

市町村との関係をみると，1970年当時は市町村合併が先行したことから平均して１市町村内に２つの農協があったが，現在では逆に，１農協管内に2.7の市町村を含むようになっている。

2　農協合併の効果とは

このような変化に伴い，農協の運営のあり方も変わることが必要になる。合併農協にとっては，合併を生かすための意識的な組織・事業の見直しや取組みが不可欠である。

それでは，農協合併の効果にはどのようなことが考えられるのだろうか。第２表は最近筆者が行った整理である。ここでは，合併効果を「事業面の効果」と「制度面の効果」に分けて考えている。「事業面の効果」は，合併によって，事業の機能が向上し，収益性が上がるなど，実際に事業面でプラスとなるような効果を指している。「制度面の効果」は，経営の健全性を確保するなどの目的で法令等によって定められるさまざまな要件をクリアできるという効果である。

合併するとスケールメリットが出る，とよく言われるが，どのようなところにメリットが出るのか，メリットを出すためにはどうするべきか，というように，具体的に考えなければ，メリットを出すことは難しい。そして，「制度面の効果」だけでなく，実際に農協の事業が改善されるという意味での「事業面の効果」を十分に発揮することが重要であろう。

第2表　農協の合併効果

1 事業面の効果
(1) 専門性の発揮 a 組合員・地域対応の充実 b 事業の専門性の向上 (2) スケールメリットの発揮 a 購買力の強化 b 販売力・マーケティングの強化 c 資金運用力の強化 (3) 合理化・効率化 a 機構・人員配置の再編・効率化 b 重複機能の排除 (4) マネジメントの強化 a 執行体制の強化 b 企画機能の充実 c 内部統制の充実
2 制度面の効果
組織・事業要件の充足 a 最低資本金の確保 b 常勤理事体制の確立 c JAの自主的な体制強化

資料　石田信隆（2008）『JAが変わる　「創発」を生む新時代の農協組織論』家の光協会43頁から作成

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

3　合併農協の現状をどうみるか

このようなモノサシでみた時に，現在の合併農協は，十分に合併効果を発揮できているのであろうか。これは，当事者にとって大変関心が高いが，はっきりとはわかりにくい問いであるように思われる。

「もしも合併しなかったらどうなっていたのか」と考えても，はっきりした答えが出るわけではない。また，農協合併が全国で併行して進められ，それぞれの農協は置かれた地域の環境条件などによって多様であることから，合併農協と非合併農協を比較して分析することも困難である。

したがってここでは，筆者なりに考えている合併農協の現状について，ポイントをまとめ，さらに次項において，４つの農協の事例で具体的にみることにする。

⑴　農協合併の特殊性

農協合併は，協同組合の合併であるという意味で，企業の合併とは異なる独特の難しさがあるように思われる。農協の場合，出資者は同時に利用者であり，また，出資者の代表によって運営される。したがって，合併後の組織・事業を変えるさまざまな取組みを行おうとすると，目に見える当面のよいことには賛成が集まっても，長い目でみて必要であるが当面は不便や不利益になることには反対意見が多くなりがちである。そして，このようなことを意識して，過大な設備投資をしたり，赤字事業の廃止がなかなかできなかったりする。また，合併時に，店舗統廃合を行わない約束をするケースも少なくないし，距離的に近い店舗であっても旧農協が異なる場合には，統合に多大のエネルギーを費やすこともよくみられる。

これは，農協が民主的な協同組合であるからこそ起きているものであり，企業と比較して農協が劣っているということではない。しかし，合併の当事者は想像を絶する努力を払いながら，合併農協の運営に腐心しているのが現実であるし，合併後の改革の実施に長期を要しているのも事実である。

⑵　表れているメリット

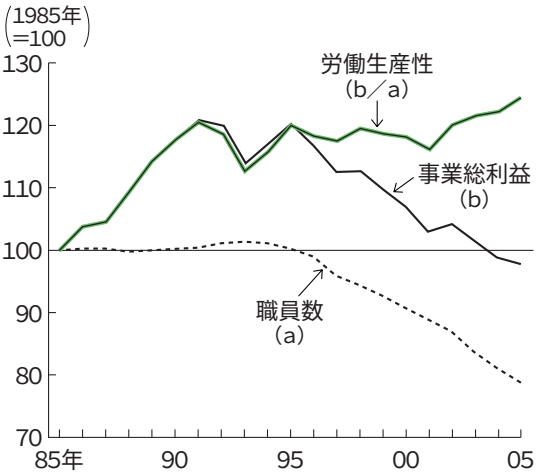
「合併してよかった」という声は，多くの合併農協で聞かれる。第２表にあげた合併効果のどの項目で効果が出ているのか，内容と程度はさまざまであろうが，合併が肯定的に評価されていることには，疑いはない。

近年農協の事業は，貯金などを除き減少傾向にあるが，第２図にみるとおり，農協は職員の減少によってこの事業の縮小に対応してきた。(注1) これが，合併によって組織が大きくなったことによって可能になったことは，間違いない。

しかし，合併の利点を最大限に生かして，積極的に合併効果を発揮しているだろうかと考えると，まだまだその余地は大きいのが現実ではないだろうか。それは，(1) で述べたように，その実行にはさまざまな障害が横たわっているからである。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

第2図　農協の労働生産性



資料　農林水産省『総合農協統計表』

（注１）厳密にいえば，近年農協事業の関連会社への移管が増えており，これに伴って事業総利益，職員数ともに農協の計数にカウントされないものが生じているので，留意が必要である。

(3)　表れているデメリット

一方，合併がもたらすデメリットも，さまざまなものが表れている。

よく指摘されるのは，農協の本店が遠隔地になり，また店舗統廃合が行われて，農協が組合員にとって遠い存在になるということである。これは，単に情緒的な反応である場合もあるし，「支店が遠くなって不便になり近くには郵便局しかなくなった」「人事異動で，知っている職員がいなくなった」など，具体的な理由のある場合も多い。

また，理事定数を減らしたことから，従来理事が果たしていた地域と農協を結ぶ機能が弱くなることも，多くの農協で指摘される問題である。

最初にみた市町村との関係でいえば，農協が複数の市町村を管内に持つようになり，平成の大合併が進んでも農協管内と市町村管内が一致しないケースが多くなっており，両者の円滑な連携を図るうえでは，工夫が必要になっている。

さらに，近年の農協合併には，早期是正措置への対応などの一環として，不振農協を解消する目的での合併も少なくないが，これによって，職員の意識も含めて，マイナスの影響が出る場合もあるであろう。

このように，合併が一方ではデメリットを生じる場合があることもはっきりと認識し，意識的な対策をとることが必要である。

4　合併農協の取組事例

以上のような問題意識の下に，以下，４つの農協での取組みについてみていく。なお，ここでは，紙面の制約もあり，それぞれの農協の全体像を紹介するのではなく，

第3表　事例農協の概要

（単位　人，百万円）

		JAおちいまばり	JA紀南	JAとぴあ浜松	JA北信州みゆき
合併年月		97年4月	03年4月	95年4月	98年12月
合併参加農協数		14	9	14	5
組合員	正組合員	13,924	13,477	24,858	8,722
	准組合員	15,433	17,177	46,566	4,252
	合計	29,357	30,654	71,424	12,974
役員	合計	46	29	59	33
	内常勤	6	7	7	5
職員数		558	597	1,466	400
貯金残高		225,761	233,668	851,841	116,905
貸出金残高		32,077	61,299	206,103	39,767
長期共済保有高		1,001,112	742,071	4,180,689	592,959
購買取扱高		8,413	12,541	10,867	8,009
販売取扱高		6,472	6,262	22,543	10,580

資料　各農協事業報告書から作成
（注）2006年度末現在。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

合併農協としての特徴的な実態や取組みを重点に取り上げることにご留意いただきたい。各農協の概要は第３表のとおりである。

⑴　JAおちいまばり

a　地域および農協の概要

JAおちいまばりは，97年４月，愛媛県今治市および上島町の14農協が合併して発足した。管内は瀬戸内海の島嶼部を含んでいる。99年のしまなみ海道開通後も道路で結ばれていない島を含んでおり，運営上独特の難しさを抱えている。管内の営農は，かんきつ類が主であるが，地域によって米麦，野菜，畜産等の比率の高いところもあり，多様である。

合併後，旧農協本店を基幹支店とし，合併後１年間は旧農協の組合長または専務を理事支店長として，移行の円滑を図った。

また，旧農協単位に地区運営委員会を置き，委員定数は旧理事定数と同数として，地区とのつながりに配慮している。地区運営委員会は准組合員や員外者も委員になれる。一方，総代定数は合併により減少しており，総代と地区運営委員会の関係整理には課題もあるようである。

b　合併後の取組み

(a)　プロジェクト方式による取組み

当組合の取組みで特筆すべきことは，合併後優先的に取り組むべき課題について，本支店・営農センターの若手・中堅・女性職員も含めたメンバーからなるプロジェクトを毎年のように設置して，事業と組織の活性化を図ってきていることである。合併２年目に始まったプロジェクトの取組実績は，第４表に示すとおりであり，重要な課題に着実に取り組んできていることがうかがわれる。

当初は全中のJASMIC（農協に対する個別経営指導）として実施され，その後，愛媛県中央会のE-JASMICによる取組みに受け継がれた。さらには農協独自のプロジェクトも行われるようになっており，プロジェクト方式の定着と農協の企画開発機能の向上が進んでいる。

これらのプロジェクトのメンバーは職員のみで構成されており，提案が理事会で差し戻しとなり改めてプロジェクトで検討し直して再提案され，実現するということもあるとのことであり，農協全体の活性化につながっている。

98年度に設置された人事管理制度プロジ

第４表　JAおちいまばりが実施したプロジェクト

	内容
98年度	人事管理制度（JASMIC）
99	組織再編（E－JASMIC）
00	第2次中期経営計画策定（E－JASMIC）
01	物流体制構築（E－JASMIC）
03	第3次中期経営計画策定（E－JASMIC）
	人事賃金制度再構築
	信用事業改革
	ヤングパワープロジェクト（2006年度まで）
04	生活事業機能拡充
	成果主義人事管理制度検討
05	直売事業機能強化検討
	生活事業強化検討

資料　JAおちいまばりヒアリング資料から作成
（注）１　JASMICは全中が実施した個別JA指導事業。
　　２　E-JASMICは，愛媛県中央会の実施によるもの。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

ェクトの成果は，全国の農協における人事管理制度の制定にも生かされた。

また，99年度には組織再編案を策定，これは第２次中期経営計画（2000年度策定）および第３次中期経営計画（03年度策定）に盛り込まれ，具体的な実施が進められてきた。この結果，合併時点では59支所・出張所あったものを，現在30金融店舗・13営農生活センターに再編済であり，08年度にはおおむね再編案に近い姿になる予定である。

斬新な取組みとしては，03～06年度に行われたヤングパワープロジェクトがあり，若い世代のプロジェクトメンバーにより，小さい企画も含めて採用しやすい提案を出してもらった。

また，05年度の直売事業機能強化検討プロジェクトは，07年４月にオープンした大型直売所「彩菜　さいさいきて屋」に結実した。さいさいきて屋は，直売所，実証農園・市民農園，レストラン，農産物加工施設，研修施設を有する拠点的な施設であり，一般市民も多数利用する地域の農協の拠点的な施設となっている。また，この施設の完成に合わせて，07年度から食農教育の一環として「Saisai　KIDS倶楽部」が開講された。約40人の児童が１年間かけて，農業体験や料理体験を行っている。

(b)　新しい組織形態への取組み

プロジェクトでの取組み以外にも，着々と取組みが進められている。生活事業のサービス向上と収支改善への取組みも，その一つである。葬祭事業，Ａコープ，自動車燃料事業等を子会社（株）ジェイエイ越智今治に順次移管，07年度には人員の子会社への転籍と成果主義的処遇を導入し，事業の改善を図っている。

本店機構で注目されるのは，06年度から金融部と共済部を営業部・業務部に統合・再編したことであり，その成果が注目される。

(c)　人材育成

以上さまざまな取組みをあげてきたが，当組合の基本姿勢として重要な点は，人材育成に力を入れていることである。現在JA監査士が10人おり，全中が実施しているJA経営マスターコースにも毎年１名派遣している。また，県中央会との間でも，約10年にわたり，人事交流や人材派遣を実施してきた。信連にも，年に２～３人をトレーニー派遣している。また，提案制度も実施している。

このような取組みは，合併して大きな組織になったからこそ可能となるものであり，また，プロジェクト方式の採用も含めて，職員の能力開発とモラールアップ，創造的な職場風土の醸成に寄与するものといえよう。

(2)　ＪＡ紀南

a　地域および農協の概要

JA紀南は，03年４月，和歌山県田辺市および西牟婁郡一円の９農協が合併して発足した。管内は紀州梅の産地として有名で

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

あり，梅・かんきつ等を基幹とした総合園芸産地を形成している。

当組合では，合併後，本所と支所との間に「地区センター」を置いた。これは旧農協あるいはそれを合わせた区域に置かれ，地区のとりまとめ機能を担う。ただし，合併前の本所機能は新しい本所に移っており，命令系統は本所と支所がつながっている。いずれかの支所長が地区センター長を兼ねている。

支所ごとに，地区運営委員会を置く。委員には，地区選出理事，女性会など組合員組織の役員，農協職員等がなる。合併前の旧紀南農協では，運営委員会を巻き込んで運動的に組織運営を行っていたが，これが，合併後は全地区に広がっており，地域と農協をつなぐ重要な機能を果たしている。

b　合併後の取組み

(a)　組合員組織における「高位平準化」の追求

合併以前は，農協によって組合員組織の有無や活動内容がまちまちであったが，合併後は特定地域の品目にかかる部会等を除いて，全農協で一体化した組織となり，同じように活動ができるようになった。このような，高位平準化が運営面において追求されている。この結果，新しく女性会組織ができ，会員が増えた地域も現れ，また，生活文化活動やイベントなどが，きめ細かくできるようになってきている。

(b)　組織機構の再編

まず，支所機能再編は，07年11月から段階的に実施に移されつつある。

再編の基本的な考え方は，現在39ある支所を，19の支所（基幹支所および一般支所）に再編するというものである。金融・共済事業店舗としては，19の支所の下に，従来の小規模店舗をサブ店舗として置き，また一部の小規模店舗は廃止する。サブ店舗は，有人機械化店舗であり，基本的には常駐１人とし，その多くはATMがない店舗であったので，新たにATMを設置する。そして，基幹支所にサブ店舗エリア担当の渉外（経済事業も担当）を置き，曜日を決めて訪問することとした。実施した地域では，店舗網が縮小はしたものの，以前より訪問してくれるようになった，と評価する声も出ているようである。

また，このような支所再編と併行して，営農センターを地区ごとに集約して設置していく構想である。

次に，本所機構では，06年度に事務集中部が置かれた。現在のところ，経済事業および総務部門の事務が中心であるが，効率化を追求する新しい取組みとして注目される。

(c)　営農振興への取組み

当組合は，各支所に「生産販売委員会」を置いている。これは，地域の農業を統括し，営農振興について協議する合議体である。生産部会は，生産販売委員会の下部組織として位置づけられている。生産販売委員会は，全農協レベルの連絡協議会を持ち，ここで，梅・みかんなど主要品目の販売方

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

針等を検討している。

施設の整備面では，選果場をかんきつ１か所，梅４か所に集約した。合併前は品質面で農協によりあった格差がなくなり，また，光センサー等高額の設備を集約することで，選果コストの低減にもつながっている。

さらに，「紀南」のブランドを共通使用することのメリットも出ている。きんかんや茶などの特定地域の名産品を梅とセットで販売することなども始まった。

IT化への対応も積極的である。当組合のホームページは96年に全国の農協で一番早く開設されたが，04年からは携帯メールで営農・市況情報や農協からのお知らせを配信する「JA夢NET（じゃむねっと）紀南」が開始され，約1,200人が利用している。主な組合員組織の構成員数（注２）と比較してもかなり利用されているといえよう。

（注２）梅部会2,690人，みかん部会1,530人，農業所得税申告部会1,467人，女性会2,726人，青年部279人（06年度）。

(d) 地域貢献への取組み

07年３月，大型の直売所「紀菜柑」を開設した。当組合管内は，冷涼な地域から温暖な串本潮岬まで多様性に富んでおり，多様な品揃えができている。また，Ａコープに併設する等により，10か所に直売所や朝市が置かれている。

学校給食にも力を入れ，07年秋から田辺市で地場産農産物の供給を開始，その後白浜町でも開始した。学校給食向けに農産物を供給する生産者を組織化して取り組んでいる。

また，07年からは「子供安全パトロール」を開始，農協の自動車・単車約400台にパトロールのシールを貼付している。

さらに，東南海地震に備え，救援物資を保管する等の内容を含む防災協定を行政と締結している。

このようにして，地域の非農家を巻き込んで，新たなJAファンを作っていこうとする取組みも，合併して大きな組織になったからこそできていることであろう。

(3) ＪＡとぴあ浜松

a 地域および農協の概要

当組合は，浜松地区の３市５町を区域とする。管内の農業は施設園芸，花き，畜産などが盛んであり，また，都市化も進展している。95年４月に14農協が合併して発足した当組合は，貯金残高が6,686億円と日本一の規模となり，かつてない大型農協として注目を集めた。

合併後の組織機構は，当初は７つの地区支店に本店機能を置いていたが，98年の新本店完成を機に本店機能を集中した。

理事は，基本的には第一次合併以前の49農協から選出する方式をとっている。また，05年度から経営管理委員会制に移行した。

b 合併後の取組み

(a) 生産者組織の確立強化

合併にあたって一番大きな課題となったのは，生産者組織の編成であった。合併準備段階から検討を重ね，販売額３億円以上

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

で農協共計品目を部会，それ以外の３億円以上の品目を協議会，１億円以上の品目を研究会，１千万円以上の品目を分科会とすることとされた。また，農協からの助成金についても，客観的な基準が設定された。そして，これらの組織全体の連携の場として，「生産者組織連絡協議会」が置かれた。

このような体制の下に，各組織においては，選果場整備等による共販体制の整備，生産流通体制の整備，統一ブランド確立のための取組み等が進められた。

この結果，合併時には９部会，34協議会でスタートしたのが, 07年４月には16部会，26協議会となり，組織の強化が進んできている。

(b)　営農センターと関連施設

合併後，営農関連施設を重点に合理化を計ることとし，投資を集中した。そして2000年度には，営農センター体制に移行した。７つの地区別営農センターと３つの作物別営農センターが置かれている。

営農関連施設の運営は，受益者負担原則の下に行われる。設備計画検討段階から生産者が参画し, 施設の建設は農協が行うが, その後の固定費およびランニングコストは生産者が負担する。

このような原則の下で施設の統合が進み，コストダウンが実現して，生産者からの支持が得られる事業展開となっている。

また，直売所は３店舗を新設し，品不足になるほどの人気を集めている。倉庫を改造するなど，既存施設を活用して，コストを抑制している。

(c)　支店機能再編等

合併当初は７つの地区支店の下に109の支店を置いてスタートしたが，支店再編について取り上げる機運が熟さない状況が続いた。

このため，98年度に，小規模で採算のとれない26店舗を一般支店の子店とし，うち22店舗は為替非取扱店舗とした。

さらに，合併後10年を経た05年度に金融店舗再編委員会を立ち上げ，再編構想を推進している。その第１ステップは小規模な24店舗を廃止するもので，07年２月に完了している。現在の店舗は，平均的には存置基準をクリアしてはいるが，個別には小規模な店舗もあり，今後さらに再編を進める予定である。

再編は，「近くにいなくなる」というデメリットだけではなく，機能が充実するというメリットも大きいという考え方で進めている。再編によってコストの削減が進む一方で，残った店舗では相談業務もできるよう体制を強化するとともに，店舗建て替えにも取り組むなど，再編がプラスになるように進められている。

また，合併当初は採算割れであったＡコープ，ガソリンスタンド，自動車修理工場は，97年に子会社（株）とぴあサービスに移行した。これにより，３年で黒字化し，累積赤字も解消するなど，大きな改善成果をあげている。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

(4)　ＪＡ北信州みゆき

a　地域および農協の概要

当組合は，長野県最北端に位置し，飯山市など２市３村を管内としている。98年12月に，５農協が合併して発足した。中山間地域で豪雪地帯でもあり，高齢化と過疎化が進んでいる。

管内の営農では，きのこ，米，アスパラガスなどの野菜等，多彩な品目が市場の高い評価を受けている。

当組合は合併後，支所が本所に並列的につながる組織形態をとったが，その後，継続的に支所・出張所の見直し，施設の見直しと整備などを進めてきている。そして，組合員とのつながりを徹底的に重視してこれらを進めてきていることが，当組合の特徴である。

b　合併後の取組み

(a)　組合員・地域とのつながりの維持強化

当組合では，支所運営委員会を年２回開催し，非組合員も含むメンバーとの意思疎通に努めている。さらに，秋には「組合員と語る夕べ」を160集落で開催し，幹部職員総動員で出席し，組合員から出された意見・質問に対する回答集も配布している。さらに，２月には，集落座談会が２週間かけて開催される。これによって，延べ3,000人以上の組合員に直接話しをすることになる。

組合員との関係では，「経営は大きく，組合員参加は小さく」という考え方の下に，小さい範囲での組合員の活動を促進することを基本としている。支所運営委員会や生産部会，女性部会等は，原則としては第１次合併以前の18農協単位での活動を基本とし，それができなくなった場合に統合するという考え方である。

また，職員による組合員訪問も重視し，月２回の訪問を実施している。

当組合は，次世代・女性対策にも積極的である。あぐりスクール（02年開始），女性大学（02年開始），猫の手援農隊（02年開始。りんご農家への応援を都市住民から募集），飯山市ふるさと回帰支援センターとの連携・協調等を行っている。

さらに，農家組合等既存の組織の役割と機能を改めて明確にするとともに，組合員のニーズに応える新しい組織や仕組みが必要であるとして，「新しい仕組みづくり」を課題に掲げて検討を行ってきている。

(b)　営農振興と施設整備

営農施設に重点的な投資を実施し，04年にはカントリーエレベーターの東西２地区体制が完成した。米の品質が向上し，良質米産地としての評価が一層高まっている。

また，果実共選所も３か所にあったのを１か所に統合し，指導，品質管理，販売戦略を統一した。

集落営農は３地区で取り組まれているが，積極的に支援を行っている。農協のOBを嘱託採用して派遣したり，季節的な労働力調整も行っている。

また，市場のニーズに応じた販売にも取り組む。量販店向けのこだわり米を作る支

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

所の枠を越えた生産者グループを組織したり，全農を介しての量販店取引も増えてきている。

（c） 支所・出張所の見直し

当組合では，合併直後に支所の再構築を提案し，組合員の大反対にあって頓挫した経過がある。

そして，2000年度から始まる第１次中期計画に支所・出張所の見直しと事業量を考慮した統合整備を盛り込み，８出張所の廃止を総代会で決定した（01年度および05年度で実施し完了）。これに伴い，全国初の移動金融店舗車を導入し，また，ATMや渉外の配置を行った。

続いて03年には，支所再編成の論議を行ったが，反対意見が強く，当面実施しないとの結論となった。組合執行部は，理事全員協議会で再構築の必要性について学習を重ね，05年10月理事会で管内５ブロックに分けて再構築を進める枠組みを決定，これは06年２月に総代会決定された第３次中期計画に盛り込まれた。

このような長い経緯を経て，08年５月，18支所を５支所５出張所とする体制がスタートした。なお，併せて，７つの廃止店舗が「地区組合センター」（職員１人を配置）となった。今後はさらに，東西２か所にある営農センターの一本化と営農部門本部機能のセンターへの移管，営農部門支所機能の７営農支店への再編を行う。

5　まとめと今後の課題

４つの農協のヒアリングでよく聞かれたことは，合併したからこそ今がある，合併しなければやっていけなくなる農協があったはずだ，という声である。それは，小規模で体制が不十分な農協や，財務内容が悪い農協にとって合併が救いになったということだけではない。専門性の高い事業実施体制を作り，効果的な投資を行って営農の振興を進めるなど，前向きな対応の面でも大きな効果があったと総括できるだろう。また，店舗統廃合も，要員配置の合理化や施設の集約によってコスト削減の面でも大きな効果があったとする声も多い。

かつて一部では，農協の合併は信用・共済事業のため，というような受け止め方がなされたこともあったが，いままでみてきた合併農協の実態は，合併がまさに協同組合としての農協がよりよい機能を果たすうえで，不可避な取組みであったことを示している。

しかしまた，店舗機能見直しを進めるための「苦闘」に典型的にみられるように，合併効果を発揮するために抜本的な対策を実施することは，膨大な時間と労力を要する「茨の道」であることも，多くの農協で共通してみられることである。これをある役員は「組合員にはメリットは目につかず，デメリットは目につく」と表現されたが，合併農協にとって，合併してからも，合併に至るまでの努力を上回る努力を払って，

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

組合員との間で認識の共通化を図り，さらなる改革を進める必要があることも事実である。

また，店舗統廃合に伴う代替措置を多くの農協で講じていることにみられるように，合併に伴うデメリットを最小化することも，よく知恵を絞っていかなければならないことであろう。

本稿でみてきた先進的な事例においても，合併を生かすための取組みは，まだまだ現在進行形の事柄であるといえる。これは，全国の大型農協にとっても，共通した事情であるというべきであろう。ある農協では，「改革は，経営がよい時に実行すべきだ。悪くなってからでは効果が出ない」と言っていたが，そのとおりであろう。

しかし，それによって農協の未来は開けるのか，という点では，まだまだ大きな壁にさえぎられて未来が見えない，というのが筆者の偽らざる感想である。高齢化した組合員を中心に営農が営まれ，農協が利用されているという構図は，どの農協にとっても，将来における構造変化を避けることのできないものにするであろう。営農関連事業をはじめとして縮小する事業が多いことも，いつかはさらなる壁に農協を直面させるであろう。ある優れた農協の役員は，「農家の子弟を正組合員に，農外就業の若者を准組合員に加入させるよう，渉外も職員もムキになって取り組む戦略が必要だ」と強調していたが，これもすべての農協にとって共通する課題であろう。

また，多くの農協で，地域とのつながりを強める取組みを行っているが，これも，将来農協が生き残っていくうえで不可欠である。これは，都市化が進む地域では，農協が地域で孤立せず，新しいメンバーを受入れつつ発展していくうえで必要である。また，中山間地域では，過疎化と高齢化が進んで事業が縮小し，しかし農協の機能には期待がさらに高まるなかで，地域全体をみて事業を広げていくことが，経営面でも不可欠になるだろう。「農業を中心とした地域協同組合に」「地域の中で存在価値があるJAでないと生きていけない」というある組合長の言葉は，印象的であった。単に「地域貢献」というにとどまらず，このような観点から，事業戦略を見直し，練っていくことが重要なように思われる。

このように，農協はこれからも高い壁を登っていかなければならないだろう。そのために，合併した組織をいかにして生かすのか，新しい発想と実践が求められている。

（理事研究員　石田信隆・いしだのぶたか**）**

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。