

総合農協における規模拡大の経営改善効果

橋本良巳

< 佐野農業協同組合 犬伏支店長 >

〔要 旨〕

- 1 現在進められている「総合農協の規模拡大施策が、経営の効率化・経営改善に本当につながっているのか」という疑問のもと、規模の拡大と経営改善の関連をみることを目的として分析をした。
- 2 平成3年から平成17年までの農林水産省「総合農協統計表」の都道府県データを使用し、都道府県を単位農協の集団とみなした。また、各都道府県の収益構造という属性に着目して、金融事業を重点に行っている都道府県(金融事業重点県)と経済事業を重点に行っている都道府県(経済事業重点県)とに分類し、全都道府県間の分析とともに、各属性間の特徴を探った。
- 3 分析の具体的な内容は、指標として選んだ経営数字の推移に傾向線を引き、その傾きの「方向」とその「大きさの平均値」をもって全体像を探るとともに、「規模の拡大率」と「各指標の傾き」・「経常利益の傾き」・「評定」(この傾きに基づき独自に算出した評価のための数値)との相関を求め、規模の拡大と経営改善効果の関連を検証した。また、組合員・事業量等の変化と経営改善効果等との関連も相関を持って検証した。
- 4 総合農協は事業総利益の縮小のなか、収益性も低下傾向にあり経営は厳しい状況にあるが、財務の安定性、労働生産性の向上等を実現しているところが多い。属性ごとの平均値でみると規模の拡大が最も小さかった経済事業重点県の経営改善効果が最も大きいという結果を得たが、金融事業重点県間では、規模の拡大率と経営改善効果の間には正の相関をみた。
- 5 全都道府県間および全ての属性間において、准組合員の増加率が経営改善に大きな影響を持つという結果も得た。

目次

はじめに

1 最近の農協の動き

- (1) 改革の取組み状況
- (2) 農協数と事業量の変遷

2 分析の対象と方法

- (1) 総合農協統計表の都道府県データ
- (2) 分析に使用した経営指標
- (3) 経営数字の推移の最小2乗法1次式の傾きに基づく評価

- (4) 規模拡大の捉え方と農協の属性の分類

3 分析の結果

- (1) 指標ごとの方向性
- (2) 属性ごとの平均値
- (3) 規模拡大の経営改善効果
- (4) 経営改善効果の決定要因の推定
- (5) 総括

おわりに

はじめに

現在の総合農協は戦後の農地改革の実効性を高める目的で、昭和22年（1947年）に農協法の制定により発足した。その組織、業務は戦時中の統制機関であった農業会を引き継いでおり、その運営方法等について多くの批判を受けながらも、発足から60数年、農業者の中核をなす組織として現在に至っている。

農協の経営は発足当初から不安定さを持ち、合併促進等の経営安定対策がなされてきているが、昨今は農業を取り巻く環境の変化等により農協の経営は一層の厳しさを増している状況にある。そのなかで、今までの系統農協3段階制の見直しとともに、単位農協の規模拡大による経営の効率化の必要性が強く唱えられた。

しかし、「規模の拡大＝経営の効率化・経営改善」の構図は成り立つものなのだろうか。それを問う議論は極めて少なく、ほ

ぼ無条件に受け入れられているように思われた。

本稿は、現在までの「規模の拡大施策を中心とした経営改善政策が経営の効率化にどのような効果をもたらしているか」を検証しようとしたものである。

1 最近の農協の動き

分析にはいる前にその前提となる現在の農協改革の流れをみてみることにする。

(1) 改革の取組み状況

昭和50年代後半から60年代の日米貿易摩擦・食管制度の終焉に代表される「農産物の貿易・流通の自由化」、「金融の自由化」に基づく利鞘縮小と金融リスクの増大、農家の兼業化・農村の混住化等の「農村における環境の変化」というような、経済・金融の構造変化と農業・農村の構造変化とにより、農協の経営基盤は大きく変化した。そのことにより、農協の経営は厳しさを増

し、その対応が強く意識されるようになった。

この状況のもと、昭和63年に開催された第18回全国農協大会において「21世紀を展望する農協の基本戦略の策定・実践に関する決議」の「期待と信頼に応える農協づくり」のなかで、全国1000農協構想が提唱された。そして、3年後の第19回大会においては「農協合併構想の早期実現と系統農協を通ずる事業・組織の改革に関する特別決議」がなされた。そこでは「合併構想の早期実現により自己責任経営可能な単位農協の作成、および組織2段階制を基本とした系統農協の組織整備方針」が提唱され、以後実行に移されて現在に至っている。(第1表)。

(2) 農協数と事業量の変遷

総合農協の数は合併により順次減少を続けているが、今までどのように進んできたかを確認するために、第1図に各年の減少率を示した。農協合併助成法が昭和36年に施行された初期の時代と、今回の分析の対象期間とした平成3年以降の減少率が極めて高いことが見て取れる。

また、第2図に全国の総合農協における主要な事業内容ごとの事業総利益の推移を示した。平成3年をピークに全ての事業において減少しており、この状況を合併による規模拡大をもって経営の効率化を図り、乗り切ろうという意図の背景が読み取れる。

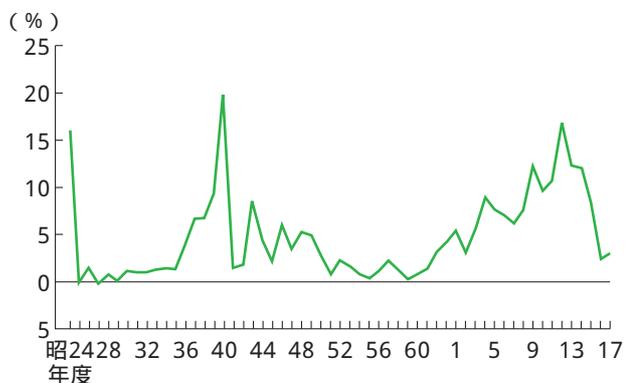
そこで、以下では合併効果そのものではなく、合併による「規模の拡大」に着目し、それと経営改善の関連をみることにする。

第1表 JA改革の経緯

年度	JA改革の取組み	JA数
昭和63	第18回JA全国大会決議1000農協構想	3 898
平成 3	総審答申「系統農協を通ずる事業機能の強化と事業経営の合理化・効率化および組織整備の将来方向ならびにその実行方策」 第19回JA全国大会決議 事業二段	3 373
平成 6	第20回JA全国大会決議 事業二段・組織二段	2 635
平成 8	経営管理委員会制度導入 「農林中央金庫と信用農協連合会との合併等に関する法律」(統合法)成立	2 284
平成10	3経済連が全農と統合	1 812
平成12	全都道府県共済連と全共連が統合 3経済連が全農と統合(累計6経済連が統合済)	1 347
平成13	21経済連が全農と統合(累計27経済連が統合済) 「農林中央金庫及び特定農業協同組合等による信用事業の再編及び強化に関する法律」(JAバンク法)の成立 JAバンクシステム発足 JAバンク支援協会発足	1,181
平成14	2信連が農林中金と統合(一部事業譲渡) 6経済連が全農と統合(累計33経済連が統合済) JA全国監査機構発足	1 039
平成15	4信連が農林中金と統合(一部事業譲渡) (累計6信連が統合(一部事業譲渡)済) 2経済連が全農と統合(累計35経済連が統合済) 第23回JA全国大会決議 経済事業改革	952
平成16	3信連が農林中金と統合(一部事業譲渡) (累計9信連が統合(一部事業譲渡)済) 1経済連が全農と統合(累計36経済連が統合済)	929
平成17	3信連が農林中金と最終統合 (3信連が最終統合 6信連が統合(一部事業譲渡)済)	901

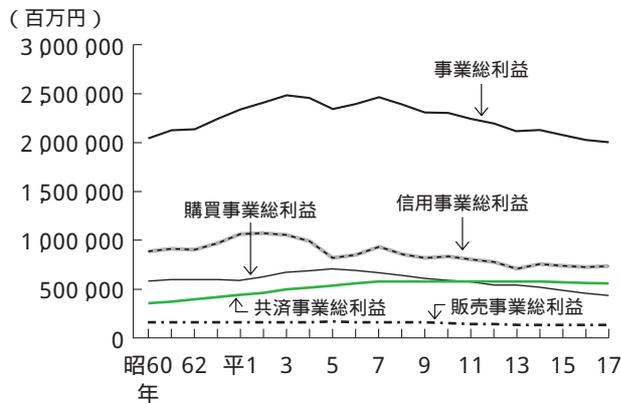
*JA数:年度末時点。農協等現在数統計より
出典 全国農業協同組合中央会「第24回JA全国大会決議2006」
により筆者作成

第1図 総合農協の減少率の推移(全国)



資料 農林水産省「農業協同組合等現在数統計」より作成
(注) 減少率=(前年度末組合数-当年度末組合数)÷前年度末組合数

第2図 事業総利益の推移(全国)



資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

2 分析の対象と方法

(1) 総合農協統計表の都道府県データ

今回の分析は農林水産省の「総合農協統計表」の都道府県データを使用し、都道府県を単位農協の集団とみなして行った。しかし、1県1農協となった奈良および沖縄と1農協のみ合併に参加していないが全県的な合併をしている香川の3県については、その数字が統計的な処理において影響が大きく、他の都道府県の分析と分けて処理することが適切と考え、今回の分析においては除外した。

次に、分析対象期間は、平成3年から平成17年までとした。

開始時期を平成3年とした理由は

先に示したように全国的に事業総利益のピークが平成3年で、以後遞減状況にあり、合併による規模拡大をこの状況においての組織対応として捉えることができる。

全中総合審議会の答申、および第19

回全国農協大会の特別決議において合併推進が大きく提唱され、本格的になされ始めた時期である。

平成2年のバブル経済崩壊後、終期までの経済的な環境を同一の視点でみる事が可能である。

という考えに基づいた。また、終期についてはこの分析を開始した平成19年5月において発表されていた最新のデータであったことによる。

(2) 分析に使用した経営指標

今回の分析においては経営分析で使用される経営指標のなかから以下のように適当と思う8指標を選別・分類し、経営状態の判断に使用した。

成長性：「事業総利益の実数」

財務の安定性：「自己資本比率」「固定比率」

収益性：「自己資本利益率」「事業管理費比率」

労働生産性：「労働生産性」「常勤役員1人当たりの事業管理費」

収益力：「付加価値率^(注1)」

(注1) 総合農協統計表より得られる数値より、付加価値率 = (人件費 + 法人税・住民税・事業税 + 当期末処分剰余金) / 事業総利益、とした。

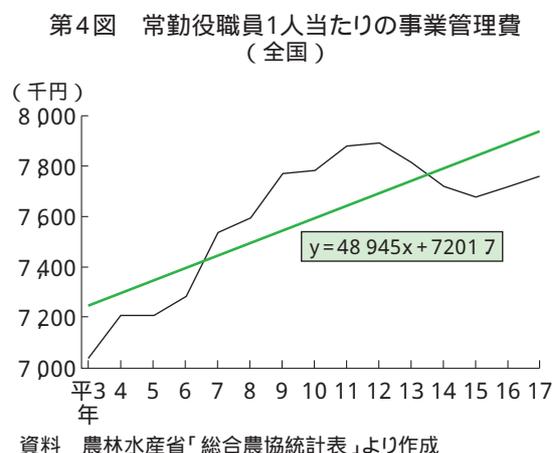
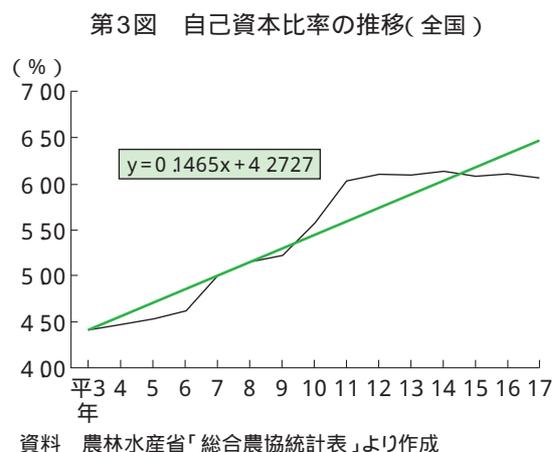
(3) 経営数字の推移の最小2乗法

1次式の傾きに基づく評価

今回の分析における評価の考え方は「経営の状態がどのような方向に向かっているか」であり、その手法として期間内の各年の経営指標として採用した経営数字の推移

に最小 2 乗法の 1 次式による傾向線を引き、その傾きの方向および大きさをもって改善の結果(効果の良否および大小)とした。

その考え方をいくつかの数値を例にとって説明したい。第 3 図は全国の「自己資本比率」の推移を表したグラフである。最小 2 乗法により直線を引いた。この傾向線の数式 $y = 0.1465x + 4.2727$ が示されているが、この傾き 0.1465 をもって改善の結果とするものである。大きい方が良いとされる指標においては、この数値が正の場合は改善、負の場合は悪化をしているとみなす。第 4 図においては傾きが 48.945 である。一般的には「常勤役員 1 人当たりの事業管理費」



は小さい方が良いとされており、ここでは正であることより悪化の方向を示しているという判断をした。使用した指標においてその傾きの数値が正であることを改善としたものは、「事業総利益」、「自己資本比率」、「固定比率」、「自己資本利益率」、「労働生産性」、「付加価値率」および評価において使用する「経常利益」であり、負であることが改善に向かっているとしたものは、「事業管理費比率」と「常勤役員 1 人当たりの事業管理費」である。

以下の各種分析において、総合的に経営改善効果进行评估する指標としては、この期間の経常利益の推移に対する傾向線の傾き(以下「経常利益の傾き」という)を使用した。一方、実際の経営においては、利益を抑えること等があるため、別途総合的な経営の改善効果进行评估するための方法として、各指標の傾向線の傾きに改善効果が小さい順に 1 点から 44 点の点数を付け、その合算した数値をもって各県の総合評価とする手法をとった。この数値が大きいほど、総合的な経営改善がなされたという判断をし、それを「評定」と称することにした。また、「経常利益の傾き」においてはほとんどの都道府県がマイナスであることより、収益性の維持と表現すべきかとも思えるが、このような場合でも改善という言葉に統一することとした。

(4) 規模拡大の捉え方と農協の属性の分類

総合農協の規模をどの指標をもって語る

かという問題がある。検討の結果、今回は都道府県ごとの1組合の平均貯金残高の増加率をもって規模の拡大率とした。^(注2)

また、経営における収益構造に着目し、その属性の分類を行った。分析の開始年である平成3年における事業総利益に占める広義の金融部門（信用事業総利益と共済事業総利益）の割合が50%以下の12道県を「経済事業重点県」と名を付し、農業関連事業を中心に行っている都道府県という位置づけをした。一方、その対照として事業総利益に占める金融部門の割合が最も多い上位12都府県を「金融事業重点県」とし金融業務を中心に行っている都道府県という位置づけをした。そして、その中間の20県を「中間県」とした。

(注2) 各県の(平成17年の貯金残高÷平成17年の組合数)÷(平成3年の貯金残高÷平成3年の組合数)

3 分析の結果

以上の前提をおき、平成3年から平成17年までの都道府県ごとの経営指標の推移に引いた傾向線の傾きによる分析結果は本稿末尾に付した 参考 のとおりである。

以下、この数字を幾つかの視点でみていくことにする。

(1) 指標ごとの方向性

まず、分析を行った各指標の傾きの方向性だけに焦点をあて、それが改善の方向に向かっているか、悪化の方向に向かっているか、その都道

府県数を第2表にまとめた。

成長性の指標とした「事業総利益」においては全てにおいてその傾きはマイナスであり、悪化方向に向かっている。事業規模は全ての都道府県において縮小傾向にあることが見て取れる。

財務の安定性の指標とした「固定比率」と「自己資本比率」をみると、「固定比率」においては13府県が減少傾向にはあるが、31の都道府県が改善方向にある。一方「自己資本比率」については44都道府県全てが改善の方向にあり、財務の安定性はほとんどの都道府県において改善されている。

収益性の指標とした「自己資本利益率」と「事業管理費比率」においては、前者において2県が改善方向にあるが他は全て悪化方向であり、また、「事業管理費比率」においても、10道府県においては改善方向にあるが、他の34都府県は悪化方向にある。このことより、収益性については、改善に向かったところは少ないといえる。

労働生産性指標においては、「常勤役員1人当たりの事業管理費」は36

第2表 測定値の方向性ごとの都道府県数

	成長性	財務の安定性		収益性		労働生産性		収益力
	事業総利益	固定比率	自己資本比率	自己資本利益率	事業管理費比率	労働生産性	常勤役員1人当たり管理費	付加価値率
改善方向	0	31	44	2	10	28	8	17
悪化方向	44	13	0	42	34	16	36	27

資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

都道府県が上昇傾向すなわち悪化方向に向いているが、「労働生産性」においては28道府県が改善方向に向かっている。第5図には示されていないが、「常勤役員1人当たりの事業管理費」を減少させている8県のなかで、「労働生産性」を増加させているのが1県、低下させているのが7県である。一方、「常勤役員1人当たりの事業管理費」を増加させている36都道府県において、「労働生産性」を増加させているのが27道府県である。(本稿末尾 参考を参照)

収益力の判断指標とした「付加価値率」においては、改善と悪化がほぼ半数となっている。

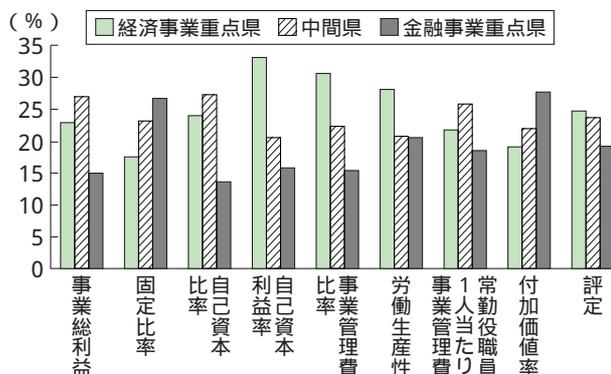
小括

この期間の農協の経営改善の成果として見て取れるのは、事業縮小のなかにおいて収益性および収益力を高めることは出来ずにいるが、財務の安定性においてはその成果を顕著にしている。また、賃金等の事業管理費を上昇させてはいるが、労働生産性の向上を得ているところが半数強あり、その経営努力がうかがわれる。

(2) 属性ごとの平均値

次に、分類した都道府県の属性ごとの各指標の平均点数をもって第5図を作成した。「評定」に関しては、比較しやすくするために、1都道府県当たりの平均点数をさらに使用指標数8で除した数字としてお

第5図 属性ごとの各指標の平均点数



第3表 属性ごとの規模の拡大率等の平均

	経常利益の傾き	規模の拡大率	平成3年事業総利益に占める信用部門の割合
経済事業重点県	114 333	5 03	0 44
中間県	170 455	5 12	0 60
金融事業重点県	466 428	6 62	0 77

資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

り、属性ごとの分析指標の1個当たりの平均点数となっている。また、第3表には属性ごとの「経常利益の傾き」、「規模の拡大率」、および都道府県の属性の分類の基にした「平成3年における事業総利益に占める金融部門の割合」の平均値を記した。

「固定比率」と「付加価値率」においては金融事業重点県が経済事業重点県よりその平均点数は上回っているが、その他の指標6つについては経済事業重点県が金融事業重点県を上回っており、そのことより「評定」においても、経済事業重点県、中間県、金融事業重点県の順で良好な成績を挙げている。また「経常利益の傾き」においても同様な傾向を示している。

しかし、規模の拡大率は金融事業重点県が6.62倍と最も大きく、次いで中間県の5.12倍、最後に経済事業重点県が5.03倍と最も小さかった。

小括

各属性の平均でみる限りにおいては、規模の拡大率が最も小さかった経済事業重点県が、「評定」および「経常利益の傾き」とも最も大きかった金融事業重点県より良好な結果を残し、規模の拡大の程度と経営改善の効果は反比例しているという結果を得た。

(3) 規模拡大の経営改善効果

次に都道府県の属性ごとに、「規模の拡大率」と今回分析に使用した「経営指標の傾き」各々の大きさとの相関係数を算出し、その相関の有無により、規模の拡大が経営に及ぼす影響をみた。

第4表は「規模の拡大率」と各「経営指

第4表 規模の拡大率と経営指標の傾きとの相関

		全都道府県	経済事業重点県	金融事業重点県	中間県
成長性	事業総利益	0.00	0.16	0.44	0.09
財務の安定性	固定比率	0.17	0.25	0.17	0.21
	自己資本比率	0.11	0.04	0.22	0.15
収益性	自己資本利益率	0.05	0.07	0.61	0.03
	事業管理費比率	0.00	0.05	0.58	0.03
労働生産性	労働生産性	0.12	0.06	0.55	0.17
	常勤役員1人当たり事業管理費	0.09	0.05	0.09	0.10
収益力	付加価値率	0.37	0.47	0.43	0.38
評定		0.22	0.14	0.47	0.67
経常利益の傾き		0.00	0.07	0.65	0.62

資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

標の傾き」、「評定」および「経常利益の傾き」との相関係数を、全都道府県、経済事業重点県、金融事業重点県、中間県ごとに一覧にしたものである。本稿においては±0.4以上で相関があると判断することにし、その部分に色網かけを付した。

「付加価値率」においては経済事業重点県において 0.47、金融事業重点県にて 0.43と相関を示している。同時に中間県 0.38、全都道府県 0.37と全ての区分においてほぼ負の相関を示しており、規模の拡大をすると「付加価値率」すなわち収益力が低下する結果となっている。

その他に「規模の拡大率」と各「経営指標の傾き」との間に関係を見いだすことができたのは、金融事業重点県においてのみであり、「事業総利益」においては0.44、「自己資本利益率」0.61、「事業管理費比率」0.58、「労働生産性」0.55となっており、規模の拡大はこれらの経営指標の改善に効果的に働いているとみることが出来る。

評価の指標とした「評定」および「経常利益の傾き」においては、金融事業重点県においてはそれぞれ0.47、0.65と正の相関があり、規模の拡大が経営改善に寄与していることがうかがわれる。一方、中間県においては評定に対しては 0.67、経常利益の傾きに対しては 0.62と金融事業重点県とは反対に負の相関を示しており、規模の拡大が経営改善にマイナスに働いている。

小括

規模の拡大が経営にどのような影響を持つかということについて、全都道府県ベースではこれといった相関を見いだせなかった。そのなかにあって金融事業重点県においては多くの指標において規模の拡大の度合いと経営改善の度合いとの間に正の相関がみられ、金融事業のウエイトの大きい農協においては、規模の経済が働いていることが明確に現れている。

(4) 経営改善効果の決定要因の推定

最後に、この期間の各都道府県の組合員および事業量関係の定量的変化（その量の増加率）と「評定」および「経常利益の傾き」との相関によりどのような定量変化をさせると経営の改善につながるか、すなわち経営改善効果の決定要因を推定することを試みた。

第5表は組合員および主だった事業等の平成3年から17年までの「増加率」と「評

第5表 評定または経常利益の傾きと定量的変化との相関

	全都道府県	経済事業重点県	金融事業重点県	中間県
准組合員数の増加率	0.50	0.49	0.51	0.51
准組合員の割合の増加率	0.61	0.61	0.65	0.41
常勤役員数の増加率	-	-	0.46	-
事業総利益に占める信用部門の割合の増加率	-	-	0.43	-
貯金残高の増加率	0.45	0.46	0.45	0.40
貸付金残高の増加率	-	-	0.45	-
貯貸率の増加率	-	-	0.48	-
長期共済新契約高の増加率	-	0.49	0.58	-
長期共済保有高の増加率	0.53	-	0.43	-

資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

定」および「経常利益の傾き」との相関においてどちらかでも±0.4以上相関を示したもののうち、大きい方の数字を記したものである。総合的な経営改善、または収益の改善のどちらかでもなされているものを評価した。

「准組合員数の増加率」および「准組合員数の割合の増加率」が全都道府県および全ての属性区分において正の相関を持っており、准組合員の増加が経営改善に大きな影響を持っていることがうかがわれる。

「常勤役員数の増加率」は金融事業重点県においてのみ負の相関があり、全体的には要員の削減等の施策は効果を見いだせないが、金融事業重点県においては経営改善に貢献しているといえる。

金融事業重点県においては、「貸付金残高」、「貯貸率」、「長期共済新契約高」すなわち一般的に事業の伸張が求められているものが、経営改善に結びついている。

「長期共済新契約高の増加率」は経済事業重点県および金融事業重点県においては正の相関を持っているが、「貯金残高の増加率」においては金融事業重点県をはじめ全都道府県、経済事業重点県においては負の相関を持っている（中間県においては正の相関）。また「長期共済保有高の増加率」は全都道府県および金融事業重点県において負の相関を持っており、これらの増

加は経営改善と逆の効果を持っている可能性がある。

なお、販売および購買事業すなわち農業関連事業の取扱いの大きさや正組合員戸数等の分析も行ったが、この図表に記載されていない。すなわち、これら農業関連の数値の変化は経営の改善効果とは関係を持っていないことを意味する。

小括

以上のことから、総合農協の経営の改善または収益性の向上に寄与しているのは、准組合員の役割が大きいことがうかがわれる。一方、金融事業重点県においては経営の改善は金融関連事業の取扱量に大きく依存しているとともに、人員削減という一般的になされる対策がその効果を発揮している様子が鮮明に現れた。当初、金融関連事業の増大や人員削減等の対策が全体的に影響を及ぼすと予想をしていたが、金融事業重点県のみに限られ、他ではこれといった関係を見いだすことは出来なかった。

(5) 総括

以上、総括するにこの期間の総合農協の経営は事業総利益の縮小と同時にその収益性も低下傾向にあるところが多く、経営は厳しい状況にある。しかし、財務の安定性および労働生産性の向上を実現している状況がうかがわれ、この期間の農協運営に関しての施策はそれなりの効果をあげていると言って良い。特に、金融事業のウエイト

が大きい農協においては規模の拡大は経営改善に効果的に働いていると同時に、一般的な改善策が経営改善に繋がっている様子を見いだすことができた。

一方、全都道府県、経済事業重点県においての分析においては、規模の拡大と経営改善の効果との間には何ら相関関係を見いだすことができないばかりか、一般的には合理化策とされることが経営改善と相反することを示す結果が得られた。そのなかで、特に目に付いたのが、本文中には示さなかったが、経済事業重点県において「固定比率の傾き」と「経常利益の傾き」との間に、

0.76という負の強い相関があり（他の属性および全都道府県においては全く関係を示していない）、一方「事業管理費比率の傾き」と「評定」および「経常利益の傾き」との間には、何ら相関が見受けられなかった点である（全都道府県、金融事業重点県および中間県においては強い負の相関を示している）。このことは、経済事業重点県すなわち農業関連事業を中心に行っているところにおいては、設備投資の削減、人件費を含めた経費の削減というような対策は経営改善にマイナスに働く可能性を示唆している。

また、規模拡大率が最も小さい経済事業重点県で経営改善効果が最も大きかったこともあり、農協の収益基盤の違いにより規模の拡大策が経営改善に効果的に働かない面があるといえる。

なお、中間県として分類した20県内においては、「規模の拡大率」と「評定」・「経

常利益の傾き」とに負の相関を示す等その他、さらに検討が必要と思われる部分が見られたが、それらの点は今後の課題とした。

おわりに

今回の分析において、准組合員の影響の大きさがストレートに現れたことも特記すべきことであろう。それは単に利用者の拡大を意味しているだけかもしれないが、最後に、この准組合員に関する私見を述べておきたい。

農協は農家の協同組合として発足し、これが建前となっている。しかし、その事業は非農家の利用をも前提になされ、拡大してきた。これが矛盾として捉えられ、農協批判の材料ともなっている。一方では農協を建前である「職能組合」と捉えるか、現状に即して「地域組合」と捉えるかが古くから論議されている。そのなかにあって農協自身は深い議論をせず、その置かれた状況によって態度を変えているというのが現状だろう。このように職能組合としての建前を示しながらも多種多様の事業を展開してこられたのも、600万人超の農家である正組合員とその家族が、自らの協同組合であるという思いのもと、「構成員」として事業に携わり、その事業を中核で利用してきたことによると思う。しかし、現在、その農業者人口が激減し、正組合員数は減少に入り、また、土地持ち非農家に代表されるように、その性質も大きく変化している。今までの農協の組織・事業基盤が大きく揺

らんでいるというのが大方の認識であろう。

この状況において、農協が建前である農業者の「職能組合」としての道を選択し、その事業内容を見直すならば別だが、今の事業を継続していくことを選択するのであるならば、今までの正組合員が担ってくれた、農協を自分たちの組合として、共に事業に携わり、利用してくれる人たちを1人でも多く、准組合員になりうる地域の人たちのなかに見いださなければ、今の事業の維持は不可能に思えてならない。

しかし、現在の准組合員の位置づけはどうだろうか。准組合員は「利用者」たる地域の人たちに、単に農協の都合により出資を依頼しているだけの存在でしかないのではないだろうか。この状況において、自らの組合として、農協を捉えてくれる人たちを得ることが可能であろうか。否である。

私は、地域の人たちが「構成員」たる准組合員になりうるためには、農協が自らの選択をみつめ、農業者の立場からだけでなく、農業者も非農業者も共通な価値観のもと、「農業を機軸」とした社会性をもった理念・目的を構築し、それを日々の活動・営業のなかで常に体現していき、共有されるべく努力が必要であり、また不可欠と考える。このことにより、農協が我が国の農業・農業者に一層の貢献ができる組織へと脱皮することが可能と、私は考える。

(この論文は平成20年1月に宇都宮大学大学院農学研究科に提出した修士論文を再編集したものである。)

(はしもと よしみ)

<参考> 測定数値並びに評定結果

	成長性		財務の安定性			収益性			労働生産性				収益力		評定	経常利益の傾き	規模の拡大率	平3事業総利益に占める金融部門の割合	属性		
	事業総利益		固定比率		自己資本比率	自己資本利益率		事業管理費比率		労働生産性		常勤従業員1人当たり事業管理費		付加価値率							
	傾き	点数	傾き	点数	傾き	点数	傾き	点数	傾き	点数	傾き	点数	傾き	点数						傾き	点数
北海道	1 698 996	2	1 27	24	0 12	11	0 29	38	0 18	42	72 02	37	52 00	16	0 15	23	193	297 365	2 81	0 32	経済
青森	260 665	40	0 18	13	0 07	1	0 39	44	0 24	43	91 70	42	75 80	9	0 11	33	225	146 381	3 01	0 36	経済
岩手	1 056 018	11	0 21	11	0 14	16	0 18	40	0 23	25	3 99	16	11 21	35	0 66	2	156	82 576	4 01	0 49	経済
宮城	1 023 756	12	2 44	2	0 19	32	0 31	33	0 11	29	9 07	13	0 79	39	0 25	19	179	118 539	6 84	0 56	中間
秋田	914 709	15	0 38	9	0 13	15	0 29	37	0 10	37	7 52	21	0 43	38	0 55	6	178	93 195	7 72	0 45	経済
山形	678 504	23	0 70	19	0 18	29	0 20	39	0 12	40	45 12	31	37 62	22	0 02	29	232	63 466	3 61	0 48	経済
福島	942 259	14	0 20	12	0 16	26	0 44	25	0 24	24	31 06	26	47 84	18	0 42	10	155	185 139	7 62	0 62	中間
茨城	797 898	18	0 85	21	0 18	30	0 29	36	0 05	32	14 29	23	18 26	33	0 03	27	220	44 844	3 36	0 61	中間
栃木	476 538	33	2 42	29	0 13	13	0 43	26	0 32	20	19 30	24	46 53	19	0 14	24	188	193 410	6 29	0 61	中間
群馬	870 376	16	0 81	20	0 15	20	0 67	13	0 35	18	75 28	5	44 71	44	0 36	12	148	294 158	4 46	0 56	中間
埼玉	1 151 251	9	8 97	42	0 09	6	0 51	19	0 35	17	8 39	14	27 32	28	0 69	44	179	362 635	5 60	0 80	金融
千葉	1 640 711	3	2 16	5	0 14	18	1 02	3	0 94	5	97 89	3	16 00	41	0 24	20	98	702 538	2 83	0 71	金融
東京	1 326 865	5	10 96	44	0 12	12	0 95	4	1 54	2	116 89	2	119 47	4	0 15	34	107	959 768	4 35	0 89	金融
神奈川	1 148 544	10	10 05	43	0 16	22	1 19	1	1 00	4	46 31	7	89 85	5	0 47	39	131	1 105 742	3 60	0 88	金融
山梨	503 998	29	2 18	4	0 07	2	1 17	2	1 65	1	124 75	1	6 77	40	0 34	13	92	332 148	5 78	0 73	金融
長野	1 968 496	1	4 03	35	0 16	24	0 71	10	0 44	13	31 72	27	64 12	13	0 30	15	138	735 836	4 77	0 49	経済
静岡	1 254 952	7	6 12	38	0 08	3	0 44	24	0 27	22	5 99	15	21 32	32	0 39	37	178	392 484	5 42	0 70	金融
新潟	1 198 519	8	4 66	36	0 19	33	0 59	17	0 36	16	0 43	18	26 50	29	0 04	30	187	381 542	5 75	0 53	中間
富山	849 788	17	1 23	23	0 10	10	0 40	28	0 07	31	25 74	9	18 97	42	0 26	18	178	141 098	3 51	0 56	中間
石川	451 160	37	6 12	39	0 25	42	0 59	16	0 26	23	0 19	17	21 82	31	0 20	36	241	98 459	3 08	0 58	中間
福井	544 420	27	3 45	30	0 09	5	0 71	9	0 67	8	2 02	19	51 36	17	0 29	16	131	236 824	3 01	0 58	中間
岐阜	490 443	32	5 79	37	0 14	17	0 31	35	0 03	33	5 85	20	13 98	34	0 53	42	250	5 892	6 79	0 73	金融
愛知	612 235	26	3 54	32	0 09	9	0 65	14	0 55	12	20 79	25	79 63	7	0 06	25	150	729 740	7 73	0 70	金融
三重	629 086	24	3 48	31	0 14	19	0 32	32	0 30	21	50 76	33	66 32	11	0 53	41	212	67 260	2 37	0 68	中間
滋賀	737 246	21	6 86	40	0 20	37	0 69	11	0 58	11	78 51	4	19 45	43	0 51	40	207	227 853	3 57	0 64	中間
京都	790 491	20	1 47	25	0 16	23	0 36	30	0 02	35	46 53	32	35 54	23	0 47	7	195	12 737	15 03	0 70	金融
大阪	727 510	22	9 36	1	0 09	4	0 49	21	0 42	15	88 98	41	130 41	2	0 07	31	137	358 598	7 17	0 95	金融
兵庫	993 334	13	8 90	41	0 15	21	0 41	27	0 12	28	140 41	44	137 66	1	0 01	28	203	188 281	8 08	0 73	金融
和歌山	120 412	44	2 31	28	0 18	31	0 68	12	0 22	26	14 09	22	32 14	26	0 26	17	206	103 651	6 54	0 65	中間
鳥取	464 074	35	0 30	15	0 16	27	0 34	31	0 10	36	83 27	39	77 02	8	0 58	5	196	66 280	12 33	0 38	経済
島根	208 040	42	3 90	34	0 13	14	0 47	23	0 02	34	67 00	35	66 14	12	0 05	26	220	29 868	6 04	0 57	中間
岡山	1 321 907	6	2 36	3	0 09	7	0 78	6	0 73	7	57 68	6	0 36	37	0 59	3	75	551 104	8 95	0 67	中間
広島	1 517 889	4	0 78	7	0 16	25	0 74	8	0 60	10	87 24	40	121 10	3	0 42	9	106	446 570	6 99	0 72	金融
山口	627 654	25	0 08	14	0 19	34	0 75	7	0 65	9	9 78	12	35 00	24	0 30	14	139	277 937	8 96	0 68	中間
徳島	246 321	41	0 66	18	0 21	38	0 40	29	0 10	30	36 64	29	42 81	21	0 62	43	249	31 325	3 26	0 67	中間
愛媛	493 286	31	1 03	6	0 25	43	0 81	5	0 76	6	27 01	8	25 61	30	0 45	8	137	341 615	7 96	0 56	中間
高知	184 499	43	3 76	33	0 17	28	0 55	18	0 43	14	34 01	28	63 89	14	0 40	11	189	131 356	5 49	0 60	中間
福岡	380 513	38	2 12	26	0 32	44	0 50	20	0 11	39	101 18	43	86 25	6	0 17	35	251	13 396	3 08	0 64	中間
佐賀	494 434	30	0 58	17	0 22	39	0 63	15	0 34	19	18 05	10	5 28	36	0 17	21	187	192 702	2 85	0 47	経済
長崎	522 368	28	1 04	22	0 20	35	0 04	41	1 04	3	13 85	11	32 54	25	0 47	38	203	67 701	5 99	0 47	経済
熊本	461 496	36	0 55	8	0 23	40	0 31	34	0 15	41	38 28	30	27 84	27	0 89	1	217	54 547	6 66	0 48	経済
大分	261 172	39	0 45	16	0 20	36	0 01	42	0 34	44	75 86	38	56 65	15	0 59	4	234	33 492	2 19	0 52	中間
宮崎	468 442	34	2 25	27	0 24	41	0 48	22	0 13	27	69 60	36	73 86	10	0 08	32	229	44 303	2 29	0 47	経済
鹿児島	790 669	19	0 23	10	0 09	8	0 00	43	0 11	38	51 51	34	45 02	20	0 16	22	194	44 193	4 36	0 45	経済

資料 農林水産省「総合農協統計表」より作成

(注) 属性の経済は経済事業重点県、金融は金融事業重点県、中間は中間県を表す。