

調査・研究ノート 協同組合研究の視点

一、農協合併について

筆者は、一九九五年五月まで五年間の前回勤務に続き、昨年六月から再び当総研で勤務することとなった。

筆者の前回在籍時における主な研究テーマの一つは、「農協合併」であった。これは、広域合併が本格化しかつてないような大規模農協が生まれつつあるなかで、合併農協の実態把握と、合併効果の発現状況の検証を行うことが目的であった。

具体的には、まず、いくつかの広域合併農協において、役員から組合員・地元市町村まで約一七〇人の方々からヒアリングを行うとともに、農協職員・地域住民等へのアンケートを実施し、合併の成果と課題について検討を行った。

この調査を発端として実施した合併に関する調査結果は、逐次「農林金融」等に発表しているが(注)、そのポイントは以下の点である。

すなわち、合併はそれ自体が目的ではなく改善のための手段であり、合併効果を發揮するための努力を意識的に行うことが重要であることを指摘するとともに、当時は漠然と「スケールメリット」というような

とらえ方が多かった合併効果について、具体的に整理し、その発現のための手法や事例を呈示した。

そして、合併効果としては左記のとおり整理し、経営の効率化のみならず、組合員とのつながり等協同組合固有の機能強化も重要であることを示した。

「農協の合併効果」

- 専門化をおとした事業機能の強化
- ・ 組合員・地域とのつながりの強化
- ・ 事業の専門性の発揮
- 規模の経済の実現
- ・ スケールメリットの発揮
- ・ 経営の合理化
- ・ 経営管理機能の強化

○経営管理機能の強化

(注) 例えば、

・ 拙稿「農協合併をめぐる諸課題」(「農林金融」一九九五年八月号)

・ 石田・中村「事例に見る農協の合併効果」(「農林金融」一九九四年三月号)

その後合併は急テンポで進展し、合併を活かして著しい改善を実現した農協がある一方で、十分な改善を実現し得ていない農協も少なくない。また、店舗統廃合等により農協と組合員の関係が疎遠になったとし

て、合併は協同組合本来の姿にもとるものであるとする意見も聞かれるようになった。しかしすでに触れたとおり、合併効果を発現させるための意識的な取組みがなければ大きな改善は期待できない。また組合員との関係については、そもそも小規模農協では多様化・高度化する組合員のニーズに 대응することが難しくなっていたのであり、合併をしなければ問題がなかったと考えるのは現実的でない。これらを踏まえた、改善のための手法の研究と優良事例の収集・普及は引き続き大きな課題である。

また、近年における農協組織の変化は、新しい研究課題も提起してくる。

まず、県連と全国連の統合や一県一農協の誕生がある。これらのいわゆる垂直統合についても、農協合併と同様、統合効果を徹底的に追求していくことが課題であろう。さらに、農協事業の少なくない部分が継続的に減少し、収支面でも低迷が続くなかで、このような実態を打破する実効ある取組みが求められている。

これらは主に実践の分野における課題であるが、調査研究部門としても、これらをサポートする取組みがさらに求められよう。二、今後の協同組合研究における視点

農水省で行われている「農協のあり方についての研究会」(以下「研究会」)における議論の問題点とも関連させながら、今後必要と考えられる研究の視点を以下に簡記

する。

(一) 協同組合の強みと弱み

研究会では、系統外の有識者も含めて農協の組織・事業について幅広い議論が展開されている。農協系統の改革については、系統自ら取り組み中であり、その主体的取り組みを後押しする方向で結果がとりまとめられることを期待するものである。

ただし、研究会が総合規制改革会議の答申を受けて発足したこともあり、問題の立て方には首肯し難い点もある。それは、問題を主として規制改革と競争条件の整備の側面からみようとされていることである。

その流れのなかで株式会社方式の導入や独禁法適用除外の見直しの意見が出されている。しかし、単に株式会社への導入で組織が活性化し、競争を促すことで問題が解決するであろうか。

そもそも協同組合は、経済的弱者が自らのニーズを充足するために組織したものである。一方、株式会社は、営利が目的である。研究会の議論のなかで、「株式会社目的はよい製品やよいサービスを提供することであり、協同組合も株式会社もあまり変わらないのだ」という意見も出ているが、現実には山間地の零細農家にまで肥料が行き渡るよう、一般企業は責任をもって事業を行うだろうか。

したがって、経済効率だけみれば、協同組合は株式会社より効率が悪いのであり、

大口農家の一本釣りを狙う会社との競争の局面では不利になる。

反面、協同組合は、組合員が利用面で結集することや、食品の安全性等組合員が希求する非経済的価値に基づいた事業を行うことで、強みをもっている。

これらの強みを極大化することで弱みを補うことが、協同組合が生き残っていくためになすべきことであろう。そのような観点から、農協の組織・事業を点検・評価することが重要である。株式会社事業の導入については、一部事業の分社化による効率化等、目的と範囲を明確にしつつ議論する必要がある。

また、独禁法適用除外の見直しについても、保護・優遇をなくせば活性化するというような問題ではないのであり、農協本来の機能として共同経済事業は必要であることを理解しつつ議論がなされる必要がある。

このように、単なる規制改革では、問題は一層深刻になるのではないかと思われる。

(二) 協同組合原則について

最近、協同組合原則と現実とのギャップの大きさを感じるものが少なくない。そして、誤解を恐れずに言えば、協同組合原則は解釈論議の対象になってしまったかのようである。伝統的な協同組合理論は無力になったのであろうか。

そもそも協同組合原則は、世界の協同組合に共通な必要条件を示したものであり、

原則を承認する組合は間違いなく事業を遂行できるということではない。協同組合研究の世界でも、実践の世界でも、原則をいかに日本の現実に適合させるかの議論や実践が足りないのではないだろうか。

(三) 最新の組織理論・経営理論の適用

農協の改革をすすめるうえで、協同組合としての基本を堅持しつつ、協同組合の世界の外で生まれている組織や経営に関する理論を積極的に取り入れることも重要であろう。合併効果の発揮方策、大規模組織の運営と組織内の情報伝達、マーケティング等、さまざまな分野がそれを求めているように思う。

(四) 運動としての協同組合

協同組合が人の集合体であり、ニーズと願望を満たすために作られたものであるということからは、協同組合を運営するうえで、運動的側面を重視することが重要であるように思える。

さまざまな取組みがお互いを触発していくような、いわば動態的な協同組合論が必要であるように思う。

以上、着任後協同組合について考えてきたことをいくつか記した。これらを手がかりに、系統の組織・事業にいささかでも貢献できるような協同組合研究を深めていきたいと思う。

(石田信隆)