

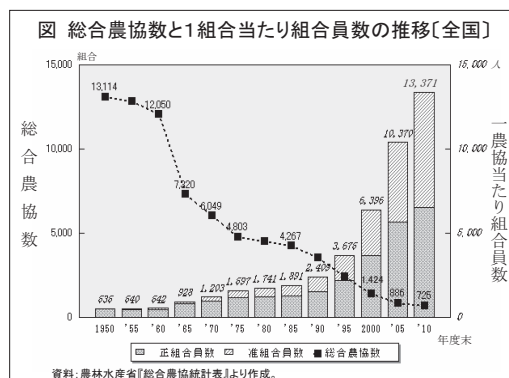
生協・協同組合
研究の動向協同組合合併の課題
―農協合併の評価と課題を中心として―

高田 理 (神戸大学大学院農学研究科教授)

農協合併の新たな動きもあるようだが、1990 年頃から推進されてきた大型合併も一段落した。かわって生協の大型合併が検討されていると聞く。農協の大型合併の評価と課題を整理することによって、協同組合の合併の課題を考えてみたい。

農協合併の背景と歩み

農協は合併、合併を繰り返し現在に至っている。図は、総合農協数と 1 組合当たり組合員数の推移を示している。1950 年頃は 13,000 組合ほどあった。しかし、零細であったり、戦前の不良資産を受け継ぎ経営不振におちいった農協も多く、それらの農協を救済することや、農業施策を実施していくうえで経営が健全な農協が必要であったことなどから、1961 年に「農協合併助成法」が施行され、農協合併が進められた。その結果、1965 年には 7,320 組合に減少している。その後も時限立法であった



「農協合併助成法」は延長され、合併は行われたが、それほど進まなかった。

しかし、1980 年代後半になると、金融自由化、農産物輸入自由化、流通自由化といった、いわゆる「3つの自由化」の進展への対応が迫られた。なかでも農協の信用事業は重要な収益事業であったことから、

金融自由化に規模の経済性発揮による対応は不可避であった。

このことから、1988年の第18回全国農協大会では農協の事業機能と経営基盤を強化するために21世紀をめどに1000農協体制を実現することが、さらに91年の第19回大会では、当時の系統農協3段階制を組織、事業ともに2段階に再編することが組織決議された。これらの決議を受けて農協合併と系統農協組織再編がセットで推進された。その結果、1985年頃は4,200余りあった農協は、合併によって2000年には1,424組合、'10年には725組合まで減少している（'12年8月1日現在、710組合）。そして、管内に複数の市町村を抱える広域合併農協が多数誕生しただけでなく、奈良県や沖縄県のように、県連合会を取り込んだ県単一農協も実現している。1組合当たり組合員数（未合併農協も含む）は、1965年頃は900人余りであったが、2010年には13,371人となっている。県単一農協に近い形を実現している香川県農協では、組合員数が13万3,000人になっている。

功罪多い農協合併

農協合併については、以前から賛否両論がある。合併反対（慎重）論者は、協同組合は「人的結合体」であり、農協合併が進むと「人的結合力」が弱まるだけでなく、民主的な運営が困難になると主張する。本来なら、これらの主張も考慮しながら、農協の適正規模の観点から農協合併について十分検討すべきであったが、前述したように金融自由化に早急に対応するために大型合併に踏み切らざるをえなかったといえよう。

合併農協を対象としたアンケート調査

（1999年）によると注）、合併の成果〔3つまで選択〕で一番多かったのは「企画機能や統制機能の強化」で36.7%、以下「事業推進体制の強化」33.4%、「収支・財務体質の改善、強化」23.2%となっている。逆に合併後の問題点〔3つまで選択〕で一番多かったのは「組合員の各事業利用率の低下」で53.6%、以下「組合員の総意を集結した運営の困難性」49.1%、「統一した事業展開の困難性」39.9%、「各事業利用率の組合員格差の拡大」38.3%が続いている。

大型合併が積極的に推進された1990年代はバブル経済が崩壊し、経済が低迷していた時期であり、農協の収支も悪化したことから、合併を機に人員の削減や支店・施設の統廃合が行われた。農協合併は、組合員数の拡大だけでなく、これらの経営の合理化によって、組合員間だけでなく組合員と農協の物理的・精神的距離も拡大させた。それが組合員サービスの低下をもたらし、組合員の農協離れ、事業量の縮小を引き起こし、さらなる経営の合理化を促進するといった「負のスパイラル」におちいつている合併農協も多い。

このように農協合併の功罪は大きく、合併を評価することはむずかしい。しかし、金融自由化が進展していくなか、合併をしなければいくつかの農協は倒産したであろうし、倒産すれば、農協全体の信用力が低

表 正組合員戸数別にみた組合員農協利用高と経営効率
— 2010事業年度 —

	組合員 1人当たり 貯金	正組合員 1人当たり 販売高	事業 管理費 比率	労働 生産性
1,000戸未満	10,754	9,673	89.9	9,069
1,000～5,000戸	10,246	1,196	89.4	8,817
5,000～1万戸	9,005	720	90.5	8,372
1万戸以上	8,204	678	91.8	8,233
平均	8,872	895	90.8	8,421

資料：農林水産省『総合農協統計表』より作成。

注）事業管理費比率は、事業管理費の事業総利益に対する比率。

労働生産性は、常勤従業員1人当たり事業総利益。

下し他の農協にも影響を及ぼしたことも予想される。また、合併によって経営規模が大きくなって安定感が増したことや近代的な労務管理体制がとられたことなどから、近年農協は大学生の魅力的な就職先となっており、優秀な人材の確保に寄与している。これらのことを考えると、大型合併の意義は大きかったといえよう。

ただ、正組合員戸数別にみた組合員農協利用高と経営効率を示している表の値をみる限りでは、大規模農協はよくない。正組合員 1 人当たり販売高の平均は 89.5 万円であるが、5,000 戸以上農協ではそれを大きく下回っているし、組合員 1 人当たり貯金も 1 万戸以上農協では 820.4 万円で平均 887.2 万円を下回っている。さらに、事業総利益に対する事業管理費比率も 1 万戸以上農協では 91.8% (平均 90.8%) と高く、労働生産性も 823.3 万円 (平均 842.1 万円) と低い。このように組合員規模が大きいほど、組合員の農協利用高が小さく、経営効率も悪くなっている。これは前述したアンケート調査の合併農協の問題点を裏付けるものであり、合併反対 (慎重) 論者が危惧した点となっている。

一般企業にくらべて協同組合の優位性は、次の 2 つの効果であるといわれている。1 つは、量が集まることによって単位当たり費用が低下する「規模の経済効果」である。もう 1 つは、組合員の結集による計画的な事業運営や組合員の無償労働の提供などによって費用の削減ができる「組織力効果」である。特に、後者の効果は、協同組合固有の効果であるといわれている。

農協合併に当たっては、多大な「規模の経済効果」を期待して推進された。しかし、合併によって組合員間さらには組合員と農協間の関係が疎遠になり、「組織力効果」が急速に低下していき、合併農協によって

は「規模の経済効果」を打ち消すか、それ以上のマイナスの効果がもたらされ、結果的に組合員の農協利用高の縮小と経営効率の悪化につながったと考えられる。

換言すれば、協同組合は運動体 (組織体) 側面と経営体側面の 2 側面をもつといわれているが、合併によって経営体としての側面は強化されたが、運動体 (組織体) としての側面が弱体化したといえよう。

このことから、農協合併後は、これまで以上に運動体 (組織体) 側面の強化、すなわち「組織力 (組合員の農協への結集力)」を強化する対策が重要である。

課題が多い大型合併農協

「組織力 (結集力)」の強化は、合併効果を発揮するうえだけでなく、競合企業に対抗していくためにも必要であることから、次のような組織、事業、経営の課題に対応していくべきである。

組織面の課題としては、まずこれまで以上に組合員の運営への意思反映を強化して、組合員民主性を維持・強化していくことである。多様な組合員を総代にするだけでなく、充実した集落座談会を実施するなど、インフォーマルな組合員の意思反映ルートも整備していく必要がある。

また、協同活動 (結集) 成果の還元を通じて、組合員の結集力の強化を図っていくことも重要である。農協利用者への成果還元として利用高配当や最近導入がみられる総合ポイント制なども有効であるが、さらにグループなどの活動成果に対する還元も必要であろうし、様々なグループ活動への支援もしていくべきである。

さらに、組合員教育を強化していくことである。近年おろそかになりつつある組合

員教育、特に総代や組織リーダーの研修は重要である。

次に事業面の課題として、大型合併農協にふさわしい事業方式を確立していくことである。これまでの義理や人情を利用した事業推進方式から、適切な情報提供や相談機能の強化によって強い信頼関係による事業推進方式に移行・展開していくべきである。

また、農協は様々な事業を行っているが、事業によって適正規模も異なる。信用・共済事業は適正規模が大きいが、営農事業は小さいことから、規模効果が発揮できる事業単位に再編していくことも必要である。経営面の課題としては、将来を見据えた強いトップマネジメントを確立していくことである。そのためには、ガバナンス（支配・監督）とマネジメント（執行）の両者を強化するとともに、トップをサポートする企画機能の充実・強化が不可欠である。

そして、適正な経営管理組織をデザインし、権限と責任が明確な指揮命令を確立していくことである。合併当初は、合併参加農協の事業機能の高位平準化を図るうえからも、本店集中の事業部門制が有効であろうが、高位平準化した段階で地域に分権化し地域にあった事業活動を展開していく地域事業本部制に移行していくべきであろう。

慎重な対応が求められる 協同組合の合併

以上、農協合併の現状と課題について明らかにしてきたが、それらをもとに協同組合の合併の課題について述べると、次のようになるだろう。

まず、合併に際しては、合併の目的を明確にして進めていくべきである。協同組合は、NPOとは異なり非公益、すなわち組

織者（組合員）の利益の実現や生活の向上といった共益の向上を目的とした組織である。しかし、協同組合原則の第7原則にもあるように、地域社会への貢献といった公益的な活動にも力を入れていく必要がある。このことから、協同組合の合併の目的は、共益の向上を主目的としながら、公益の強化も図っていくことにあり、合併はそのための手段であるべきである。競合企業に対抗するため、営利企業と同じような「資本の論理」による合併は、協同組合の営利企業化の道に導くものであり、そのような合併はすべきではないし、合併自体を目的とすべきではない。

また、協同組合の合併は、協同組合運動を増進するものであるべきである。組合員は相互扶助の精神に基づいて協同活動に取り組んでいくことが重視されているように、合併参加組合においても相互扶助の精神に基づいた合併をしていくことである。そして、合併によって平均化するのではなく、優秀な取り組みをしている組合の水準に引き上げるような高位平準化をめざし、合併参加組合の協同組合運動を増進していくことが重要である。

さらに、合併農協の課題でもあるように、合併は「組織力」の低下をとまなうことから、前述したような「組織力」を強化する対策をこれまで以上に行っていくことが大切である。

合併は直面する課題を解決する魔法の杖ではない。合併効果を発揮していくためには、組合員と役職員が一丸となって英知を出し合い、努力していく必要があるといえよう。

注) 筆者も参加した農業開発研修センターの大規模農協アンケート調査結果による。『広域大型JAにおける共済事業の普及推進戦略と事業体制整備のあり方に関する調査研究』農業開発研修センター、2000年7月。