

農協合併の問題と1県1農協の課題 ーネットワーク型農協論の視点からー

両 角 和 夫

目 次

1. はじめにー問題意識と課題
 - (1) 問題意識
 - (2) 本稿の課題と構成
2. ネットワーク型農協の構想と今日的課題
 - (1) 法人合併とネットワーク農協論の提起
 - (2) 県域ネットワーク型農協の構想
 - (3) 新たな農業問題に対処する県域ネットワーク型農協
3. 熊本県経済連による青果物CCの設立と意義
 - (1) 近年における熊本県の農業生産と農協販売額の動き
 - (2) 青果物CCの設立、機能および取扱実績
 - (3) 加入農協から見た青果物CCの意義
4. 農協合併の展開と1県1農協が当面する問題
 - (1) 農協合併の歴史と大規模・広域合併農協の問題
 - (2) 1県1農協の現状と当面する問題
 - (3) 今後の1県1農協設立の動きと検討課題
5. おわりにーまとめと残された課題
 - (1) 1県1農協の課題の解決に向けて
 - (2) 残された課題

1. はじめにー問題意識と課題

(1) 問題意識

熊本県では近年、県経済連のイニシアティブの下で、販売に関する農協間のネットワークが形成され、青果物の販売総額は2005年を底として、以降V字型の回復過程にある。ここに見る顕著な販売実績の回復は、たしかに販売事業の

分野におけるマーケティングの新たなあり方を示唆するものではある。とはいえ、ここで注目したいのは、このネットワークが農協合併と農協の新たなあり方を考える上で、参考になる興味深い事例と見られることにある。

わが国における農協合併は、対等合併であれ吸収合併であれ、農協という特殊法人が合併する、「法人合併」である。しかし、「法人合併」は、財政問題や役員人事の調整等で膨大な時間と手間を要するなど、問題も少なくない。そうした「法人合併」のあり方を厳しく批判してきた三輪昌男は、それ代わる新たな合併のあり方として、各種の事業あるいは機能を合併する、いわば機能論を先行させた合併のあり方、「機能合併」の考え方を提起¹⁾し、この合併によって設立した新たな農協を「ネットワーク型農協」と名付けた。しかし、こうした問題提起は、農協研究者の間ではもとより、広く農家組合員や農協関係者の間で本格的に検討されて来た訳ではない。また、現に「機能合併」の内実をもつと見られる事例も、ほとんど見いだせない²⁾。こうした意味で、熊本県における販売事業のネットワークの取り組みは、「機能合併」、そして「ネットワーク型農協」のあり方を考える際の重要な手がかりを与えてくれるものと期待できる。

農協をめぐる環境は、この間、長期化するデフレ、グローバル経済の一層の展開、金融市場における資金の超緩和状態、都市と地方の経済格差の拡大等の中で、組合員農家の分化、農村社会の変貌等により益々悪化している。こうした事態に対処して、農協系統組織も国等行政機関も、農協経営の安定、発展を目指して大規模・広域農協の設立に向けた合併を推進してきた。最近ではその延長上で、県域を範囲とする農協、すなわち1県1農協設立の動きも見られる。

しかし、経済事業の従来からの不振に加え、農協経営を中心的に支えてきた信用事業の収益性は年々悪化の方向を辿っている。このため、従来の農協合併のあり方のままでは、たとえ1県1農協の設立が進むとしても、農協経営の安定はおろか、発展の展望を見出すのは難しい。その意味で、今後における農協合併、そして農協のあり方については、根本的な見直し作業が必要な時期にある。

(2) 本稿の課題と構成

本稿は、今後の農協合併と新たな農協のあり方を検討する手がかりを得ることに主たる目的がある。当面の課題は次の三つである。

一つは、三輪の提起したネットワーク型農協の考え方を出来るだけ正確に把握すると共に、こうした農協のあり方が、今日わが国の農協が当面する最大の問題としての新たな農業問題に対処する上で、どのような意義を持つのかを検討してみることに、

二つは、冒頭に触れた熊本経済連で見られる農協間のネットワークの組織と実際にその運営を担う青果物コントロール・センター(以下、「青果物CC」と略称)について、設立の背景、事業の内容、単位農協の関与の現状を踏まえて青果物CCの存在が示唆する農協間ネットワーク組織の意義を検討すること、

三つは、近年の農協の大規模・広域合併の経緯と1県1農協が当面する問題についての分析を基に、ネットワーク型農協の観点から、今後の農協合併と新たな農協のあり方を考える手がかりを得ること、である。

このため、次のような順序、構成により分析、検討を進める。

2. 「ネットワーク型農協の構想と今日的課題」では、まず、(1) 三輪が「法人合併」ではなく「機能合併」を提起した背景とそこでの考え方について紹介し、次いで、(2) 三輪がモデル的に示した、1県1農協としてのネットワーク型農協の構想について述べる。そして、(3) 新たな農業問題に対処する上で必要なネットワーク型農協のあり方および今日的意義を考える。

3. 「熊本県経済連による青果物CCの設立と意義」では、(1) 近年における熊本県の農業生産額と農協販売額の動き、次いで、(2) 青果物CCの設立とそこでの機能および取扱実績について述べ、最後に、(3) 参加する農協の取り組み事例の現地調査を踏まえて、ネットワーク組織である青果物CCの果たす役割および意義について整理する。

4. 「農協合併の展開と1県1農協が当面する問題」では、まず、(1) わが国の農協合併の歴史を概観し、最近の動向の特徴を見ると共に、さらに、(2) 1県1農協設立の現状と当面する問題について述べ、最後に、(3) 今後の1県1農協の設立等の動きを把握し、今後検討を要する課題を整理する。

5. 「おわりに」では、(1) 1県1農協が当面する課題の解決にむけて検討す

る上で必要な手がかりを整理し、次いで(2) ネットワーク型農協の実現に向けて残された課題を述べる。

2. ネットワーク型農協の構想と今日的課題

(1) 法人合併とネットワーク農協論の提起

1) 農協系統の組織整備方針と問題点

三輪が提起した「ネットワーク型農協」論は、1990年代に行われた農協改革をめぐって示された、独自の新たな農協のあり方論である³⁾。直接の契機となったのは、政府の改革議論の一応の答えとしての、1996年末における農協改革二法の成立にある⁴⁾。農協系統組織は、既に1991年に開催された第19回全国農協大会において「農協・21世紀への挑戦と改革」を決議、事業・組織の改革に総力を挙げて取り組むこととした。そこでは農協合併の推進を一層強化し、合併構想の早期実現が最重要課題とされた。前回の1988年に開催された第18回全国農協大会(1988年)で目標とされた、21世紀までに1,000農協の達成目標を再確認すると共に、大規模合併農協の体制整備、機能強化への支援や合併の進展に併せ、事業二段、組織二段を基本とした農協系統組織整備対策に取り組むこと等が決められた。農協改革二法の成立は、農協系統のこうした方針を追認し、補強するものと言える。

三輪は、しかし、こうした「既定方針には検討の余地が大きく残っているのではないか」と疑問を投げかけ、独自の問題意識を持って「その一つの検討を試み、さらにそれを通して農協の将来像を探る」研究に取り組んだ。そこでの視点は、「経済効率の強化という意味での効率化に限定」することであり、検討対象には、「他事業との競争が激しい。つまり外部支場と大きく接続する事業」を取り上げ、中でも「職員がもっぱら仕事を処理している(仕事への組合員の参加が難しい)事業」、すなわち、主に、「信用・共済・購買・販売という農協の主要四事業の大部分」に絞ることにした⁵⁾。こう課題を設定した三輪は、上記の農協系統組織の農協改革における組織整備の方針について、次のように述べる。

農協系統の方針は、単位組織の合併と県連の全国連との統合でもある。しか

し、大規模化した入れ物の内容をどうするのか。組織・事業・経営を具体的にどう編成し運営するかが、はっきりしていない。つまり、入れ物としての法人の統合が先行し、機能についての検討がほとんど見られない。その上で、何のための大規模化を問うならば、核心の答えは、スケールを生かした機能の効率化というスケールメリットである。とすれば、法人統合の先行はまずい。統合＝大規模化が実現してもそれだけではメリットは生まれるはずがない。機能論が先行すべきである、と。

2) 機能論を先行させる合併のあり方

ではこうした機能論を先行させるとき、法人をどう扱うか。三輪は、その場合、法人という視点はけっして不可欠ではないとして、差し当たり次のようなあり方を考える。たとえば、既存法人の内部に法人に匹敵する自立性を持つ事業部を設ける。複数の法人間の特定機能に関する提携組織を、法人格なしで編成する。あるいは複数法人の連携組織を、同じく法人格なしに編成する、などである。

従来の農協系統の自己改革方針の中心課題は、農協合併と県連・全国連の統合の促進である。では何故、農協合併＝法人合併であったのか。この点について、三輪は、農協現場の問題を見てきた経験から、思い浮かぶ感想を幾つか挙げる。

一つは、法人統合は、パフォーマンスが分かり易く、改革がはっきり目に映る。二つは、役職員は実態をよく知らず、機能面の感度が低い、いってみれば機能面音痴。三つは、伝統的なピラミッド型の系統組織、管理のもとで、自主的に行動しない。四つは、現場の農協職員も合併によるスケールメリットに期待し、合併推進に順応してきており、合併の当否を自分たちの問題として検討しない無気力状態にある。五つは、農協合併は長い間続けられ、様々な面でスケールメリットをもたらしたのだから、取り組むのは当然だという伝統的発想の継承、六つは、法人合併の先行に関わる伝統的発想として、総合農協を当然視するものがあること⁶⁾、である。

しかし、こうした法人合併を続けてきた理由は是認できるものではない、と考える三輪は、次のように言う。すなわち「総合農協の枠内での意思決定システムの重要な部分、少し具体的にいってみると、地域内ではほぼ完結する対面性

農協事業・活動に対応している部分、を強固に保持し、他の事業・活動には従来とは異なる対応ということはあるのではないか。それを肯定し、検討を深めると、合併以外の道が浮上してくる」。たしかに、従来は「中央会系統で発案」し、組合員とその代表である「意思」決定の当事者＝意思主体に提案していたのが実態である。このことが「まぎれもない現実である」ことを考慮すれば、この意思主体が、従来の法人合併とは別の案を発案し、提案することも是認されるはずである。けっして現実離れした空論ではない。合併以外による新たな農協のあり方を模索することが実際に可能である。これが、三輪が到達した、ネットワーク型農協の実現可能性を支える論理である⁷⁾。

3) ダウンサイジングと分権化の意義

農協の大規模・広域合併を目指すという系統組織整備の基本的発想は、スケールメリットの追求にある。しかし、大きければ良いのではなく、適切な機能の面に即して考える必要がある。このため、三輪が注目したのが、今日の企業社会で多く見られるダウンサイジングである。すなわち、内部の活動単位を含めて、小規模活動単位にヒト、モノ、カネを出来るだけ専属させ、そこに出来るだけ大きな権限を与える。つまり分権化して、それに成果応報のシステムを組み合わせる、ことである。

三輪は、企業におけるダウンサイジングのねらいを、次の二つに整理する。一つは、従業員のやる気の喚起、もう一つは、利用者（顧客）ニーズの正確・迅速な把握と、的確な対応である。後者は、利用者に最も近いところに位置する、小回りの利く活動単位に大幅分権することで目的が達成しやすくなる。

では、ダウンサイジングで生まれた、小規模活動単位の、相互関係をどうするか。三輪の引き出した答えは、活動単位間のネットワークによる結びつきである。つまり、横型の、自立性を生かす、したがって、出来るだけゆるやかで流動的な、ネットワークングである。

三輪によれば、このようなダウンサイジングとネットワークングは、まさに協同組合でこそ本来的であるところに意義がある。というのは、「個人したがって組織の自主・自立を理念とする協同組合」は、「他律性を残す資本制企業と違い、人間性尊重を理念とする」のであり、したがって「本来のこととして分権を行い、そのメリットを徹底して引き出せる」からである。そう考えると、

「大規模単協の執行部の主要な役割は、適切なダウンサイジング（自律的小規模活動単位の設定、それへの大幅分権、成果応報システムの結合）の実施と、ネットワークの編成（執行部管理の圧縮、中間管理の排除）」ということになる。三輪は、こうした考え方を基に、次に示すような、ネットワーク型農協の基本的なあり方の構想を提示する⁸⁾。

(2) 県域ネットワーク型農協の構想

1) 県域を範囲とする理由

三輪は、次のような理由で、ネットワーク型農協のあり方を、県域を範囲として、すなわち1県1農協として構想する。というのは、従来の農協システムの組織整備方針では、県連がもっている機能の多くが大規模化した単協に移り、残りの機能は全国連に移ることになり、県連は消滅する。しかし、県段階が消滅すると、県連がもっていた外部市場対応が弱くなり、単協間で格差が生じる可能性も生れる。こうした事態を防ぐには、こうした機能を単協と県連の事業別組織（事業部）が担うことが必要である。そう考えると、ネットワーク型農協は、県域の規模で編成することが適当である。そのため、三輪は、県域を範囲としてそのモデルを提示する。以下では、県域でのネットワーク編成の概要を見ておきたい。

県域でのネットワーク型農協には、二つのタイプの協同組合＝コープが含まれる。農協の信用、共済、購買および販売の主要事業を担う、すなわち事業コープ、およびそれ以外の事業・活動を担う、すなわちコミュニティ・コープである。

2) 事業コープに関するネットワーク

はじめに、主要事業を担う事業コープに関するネットワークについて見ることにしたい。先に挙げた主要事業は4つあるが、現在の共済事業では、県共済連が全国連と統合しているので検討対象から外し、以下では、農協の主要事業のうち、信用、購買および販売の3つを取り上げる⁹⁾。

まず、それぞれの事業については、以下にみるような事業部（法人である必要はない）を設ける。事業部は、機能合併の結果としての組織である。それぞれの事業部の内部では、分権・成果応報のダウンサイジングを行い、単協とネットワークを編成し、その上で、これら主要事業を結ぶ県域のネットワークを次

のように編成する。

① 信用事業：i) 単協の信用部門の機能と信連の機能を合併し、それを担う組織を事業部（単協と県連の両法人にまたがる）として編成する。ii) 事業部は、組合員ほか地域内利用者との対面活動機能について、単協の現状を受け継いで強化を図ることにし、iii) その後方支援機能や、県域・準県域の企業等への貸出、外部市場への余裕資金運用など、スケールメリットを出せる機能については、集中・大量処理あるいは集中運営を行う。

② 購買事業：県経済連では主要品目ごとに実質的に事業部制が見られるところもあるが、それらと単協の同一品目部門を合わせてそれぞれで機能合併を行い、それらを事業部として編成する。品目によっては、地域ごとに扱う内容等が異なる場合、県域で一つではなく複数の事業部が適切ということもあり得る。

③ 販売事業：購買事業と基本的に同じだが、事業部の編成に産地生産者組織の意向が強く作用する点で異なる。

このように各種の事業ごとに事業部の編成が異なるのは、「普遍性を持つカネに関わる信用事業部の県域一円のネットの上に、個別性を持つモノに関わる販売・購買の事業部、その内部の小規模活動単位が多様に乗っかっている、そして全体を統括する本部がある、というイメージ」である¹⁰⁾。多少敷衍しておく、信用事業は、カネを扱う、いわば資金の種類や地域性という個別性と関わりの薄い事業である。一方、販売事業は、農産物という地域性を強く関わる事業である。購買事業は、その中間的に位置する事業である。そして、各種事業を有機的に関連付けて行う必要のある県域ネットワーク農協の全体的なマネージは、本部の企画、調整の下で行われる¹¹⁾。

3) コミュニティ・コープに関するネットワーク

農協の現状を見ると、上記の主要事業については、組合員は利用こそするものの、そこでの仕事や事業運営には参加しにくい。しかし、仕事への参加ができ、また、現に参加ができてい事業もある。三輪は後者のそうした事業として、具体的に、「営農指導事業、農産物の出荷・販売事業、生鮮品を営農、生鮮品を中心とする共同購入活動、生活店舗購買事業の一部、営農・生活両面の各種利用活動、文化・健康・福祉・環境保全などの生活活動」を挙げる。これ

らはいずれも、対面性地域社会、すなわち、コミュニティで少人数の組合員組織をつくり、それに参加する形で取組まれている。コミュニティの範囲として想定しているのは、小学校の区域そして農協支所区域である。

三輪はまた、大規模・広域化した農協の現状を踏まえると、「大規模化した単協の民主主義的視点での課題は、この少人数の組合員組織への参加の活性化を図ることである」として、こうした課題を達成するため、職員を持ち、理事会や財務・会計を持つ協同組合を考え、これを仮に、コミュニティ・コープと名付けた。コミュニティ・コープは、支所地域のコミュニティ・コープを基本単位として、連邦制で大規模単協本所レベルの連合を編成、さらに、県段階レベルのレベルも編成する。

コミュニティ・コープのイメージは、あくまで、現在の大規模広域農協を前提にしている。しかし、コミュニティ・コープは、県域のネットワーク農協において、どのような関わり、あるいはどういう位置づけにあるのか。この点についての説明では必ずしも明確ではない¹²⁾。たしかに、こうした組織の必要性や理念は理解できる。また、本来的な県域ネットワーク農協は、事業コープとコミュニティ・コープが組み合わされることで、本来の機能を発揮するとの考え方も賛同できる。しかし、コミュニティ・コープについては、事業コープの場合に比べ、その具体像が必ずしもはっきり述べられてはいない。この事業コープとコミュニティ・コープ両コープが複合した県域ネットワーク農協の具体的な姿のあり方についてさらに検討し、これらのイメージを明確にすることは、我われに残された課題と考える。

これまでは、三輪の提示した県域ネットワーク型農協の構想の紹介をしてきた。以下では、事業コープをめぐる機能合併のあり方を中心に、今日、農協が当面している最大の問題である、新たな農業問題への対処を念頭に、三輪の構想をより発展的に捉えることにしたい。こうした試みをすることで、今日における県域ネットワーク型農協の意義を、より鮮明に示すことができる。

(3) 新たな農業問題に対処する県域ネットワーク型農協

1) モンドラゴン協同組合の概要

三輪(1997)は、その第五章「県域でのネットワーク編成ーモンドラゴンと

共通のイメージ」で、上に示した県域ネットワーク型農協の構想について示す際に、その「イメージは、協同組合地域社会の実現例として知られる、スペイン・モンドラゴン協同組合グループのイメージと共通」していると指摘している。この組合グループは、現在、モンドラゴン協同組合企業体（以下、「モンドラゴン」と略称する）であり、三輪が当時現地で見た時とやや様子が違っているところもある。このため、三輪の示唆を受けて実施した、両角（2017）の研究成果を踏まえて、現在の概要を見ておくことにしたい¹³⁾。

モンドラゴンは、スペインの北部、バスク地方にあって、広範で多様な、それぞれ独立して事業・活動を行う協同組合および関連企業等が構成する一つの企業体（Corporation）である。モンドラゴンを構成する組合は、一人一票制などの民主的な組織原理に基づく自立した組織であり、その点では同じ協同組合として農協と変わるところはない。しかし、モンドラゴンは、生産に従事する労働者が出資し、自ら生産活動を行う労働者生産協同組合が集合して組織されたものであり、協同組合としての性格は大きく異なる¹⁴⁾。

モンドラゴンは、2016年現在、企業体を構成する協同組合が101、子会社が32（事業所等では11,000か所）、総所得は121億€（1兆5730億円、1€=130円で計算、以下同じ。）である。参加する協同組合の事業は、大きく4分野（金融、産業、小売および知識）と多岐に渡り、雇用者の規模も大小さまざまである。これら組合は次の7部門に分類される。工業部門67、金融部門1、消費者部門1、農業部門4、教育部門8、研究・開発部門15、およびサービス部門（コンサルティング、食品、保険等）5、である¹⁵⁾。

最高意思決定機関として組合員総会があり、その下に理事会と執行総括責任者が置かれている。別に会計監査人と社会委員会があるが、後者は、実質的に労働組合の機能を代替している。実際の協同組合の意思決定は、総代会（総代は650名、傘下の組合毎に最低1名および組合員数に比例して選出される）で行われ、運営に関わる基本的事項は会長の下部組織としての常設理事会で審議され、運営責任は理事会が負う。

理事会の下には、MCCサービスが置かれ、組合の実質的な運営本部の役割を果たしている。MCCサービスの主な業務は、モンドラゴンの運営方針の立案・調整、資金の運用、組合間の雇用調整、研究推進、国際関係業務の展開等であ

る。ここには5つの部局（財務、人事、イノベーション、国際および総務部門）があり、63名のベテラン職員が従事する¹⁶⁾。

2) わが国農協がモンドラゴンから学べるもの

モンドラゴンに属する協同組合は、こうした組織、運営体制の下でネットワークによって結ばれている。ここでは両角（2017）の研究成果を踏まえて、県域ネットワーク型農協のあり方を考える際に、参考になるとと思われる点を次の五つに整理しておきたい。

一つは、地域社会の持続的発展への寄与と運営本部の役割である。

モンドラゴンでは、地域の持続的発展に寄与することを基本に、雇用の増大を中心に地域社会の運営に関わっている。そこでは、上に説明した本部＝MCCサービスが、地域運営において中心的役割を果たしている。モンドラゴンも例外にもれず、スペインのEU統合やリーマンショックなど度重なる経済危機に遭遇してきた。にもかかわらず、その都度乗り越え、着実に発展してきた。こうしたことが出来たのは、地域社会の発展に軸足を置いてきたこと、および本部＝MCCサービスの存在が大きいと考えられる。

対してわが国の農協は、モンドラゴンのような地域社会の持続的発展に必要な総合的な企画・調整を専門的に担う部署を持つところは少ない。新たな農業問題の発生への対処が重要な課題である今日、地域運営を担う本部を置き、組織全体としての対処方針を明確にすると共に、その下で各種事業を推進することは重要と思われる。

二つは、協同組合・各種事業間に見られる緊密な協力・連携関係である。

モンドラゴンは、次のように、傘下組合間の協力、連携に関するルールを定め、組合間の相互支援体制の構築と剰余金の基金への積立てを行っている。

①組合間における労働者の再配置の取り決め。傘下の組合が倒産等により労働者の削減、解雇が必要になった場合、失業労働者を他の協同組合が引受ける。

②組合における粗利益の再配分に関して、所属する部門別グループごとに適用されるルールが2通りある。i) 所属する部門別グループへ、ii) モンドラゴンとしての企業ファンドへの基金積立である¹⁷⁾。

③個別の組合における純利益の再配分に関するルール。i) 対外的に使用する社会ファンド、ii) 個別の協同組合の積立ファンド、iii) 労働者への還元で

ある¹⁸⁾。

わが国の農協も、剰余金の法定以外の積み立ての例は見られる。しかし、モンドラゴンのように明確なルールと目的を持つところは少ない。わが国農協が地域社会の発展に積極的に貢献するには、地域社会に貢献するため活用できるファンドを持つことは重要であり、モンドラゴンの事例が参考になる。

三つは、信用事業部門のイニシアティブによる収益の有効活用である。

モンドラゴンでは、信用組合の利益は依然として最も大きい。これはわが国の農協と同じである。モンドラゴンでは、信用部門は本部＝MCCサービスを財政的に支援するなど、全体の運営に大きな役割を果たしている。そこには信用部門が単に資金を供するのではなく、組織運営における強いイニシアティブが見られる。

対して我が国の農協の信用事業は、依然として利益は大きく、大半が農協経営を支えるため、経済事業等の赤字を補てんに向けられる。しかし、信用部門が主導権を発揮しているようには見られない。信用部門の収益については、信用部門のイニシアティブのあり方を考えることも重要である。

四つは、地域社会の持続的発展への積極的関与である。

モンドラゴンは、上にも述べたように、地域の持続的発展を最大の目的としている。このため、創設以来、一貫して地域の住民等による起業の促進を図るなどで地域産業と雇用創出に貢献している。

一方、農協は、地域社会の持続的発展への貢献を考えると、とくに今後は兼業農家や新規の定住者の獲得のため、非農業部門での就業機会の確保・創出を図ることも重要な役割と考えられる。例えば、森林組合と連携、協力し、間伐材の活用を図るなど、農村にある豊富な地域資源を活用した産業の創出等に取り組む必要がある。

五つは、積極的な研究開発投資である。

モンドラゴンが、地域社会への貢献で重視してきたことの一つは、自ら設立した大学やイケラン等の研究開発組織の取組みである。詳しい説明は割愛するが、果たした役割は少なくない¹⁹⁾。

一方、わが国の農協における研究開発は、従来から一部の連合会等に僅かに見られるだけである。地域の持続的発展にとっては、地域の特産的な農産物等

の開発や地域資源を活用した新たな産業の創出等が必要であり、そこでは必要な研究開発を行うことは極めて重要である。この点も、モンドラゴンから学ぶ点は少なくない。

3) 近年における農業問題の変化

戦後におけるわが国の農業問題は、基本的には農家の貧困問題であった。しかし、基本法農政の下での強力な農業保護政策に加え、高度成長下における農家の兼業化の進展が相俟って、農家所得は増加した。そして、1980年代には都市勤労者並みの所得水準に達したことから、この時期には農家を苦しめてきた貧困問題あるいは低所得問題がほぼ解決したと言える。

しかし、1990年代になると、農業問題は、従来とは異なる局面を見せる。すなわち新たな農業問題の発生である。このため、政府は1999年、旧農業基本法に代え「食料・農業・農村基本法」（以後、「新農業基本法」と略称する。）を制定した。新たな農業問題は、新農業基本法の制定に先立つ各種の調査、検討を踏まえて、次の四つの側面から捉えられる²⁰⁾。

第一は、食料自給率の大幅な低下、第二は、農業および農村社会の担い手不足、第三は、中山間農業地域の衰退、そして、第四は、農業の多面的機能あるいは環境保全に果たす農業、農村の機能の低下、である。要すれば、今日、わが国の経済体制＝資本主義体制は、すでに農業、農村社会を国内に維持存続させることが極めて難しい状況にあることを示唆する²¹⁾。

農協は、前身である産業組合の時代から農業問題に積極的に対処してきた歴史がある。なかでも第二次大戦前の昭和恐慌下で農家の貧困問題が最悪の時期には、ほとんど100%の農家を組合員とすると共に、ほぼ今日にみる農協の組織・運営体制の原型を確立した。その体制の下で、農協は負債に苦しむ農家組合員に遍く政策資金を供給するなどして救済に努め、農家の所得増大を図りながら農家を農家として存続させることに貢献してきたのである。

4) 新たな農業問題に対する農協の課題

では、新たな農業問題の発生した今日、農協はどう対処するのか。新たな農業問題は、地域の農業、社会そして農家の存続、さらには国民生活を脅かす事態を招くものとなっている。そこで対処すべき課題は、ほぼ次の三つに整理できる。

一つは、地域農業の振興と担い手の確保である。

農協がこの課題に対処する上で留意すべきは、従来のように、農家の所得の確保、増大を図ることが最重要の課題ではない。重要なことは、農家が少数の規模の大きい専門的農家、農業法人、集落営農法人等と、大多数を占める小規模兼業農家に分化している現実を踏まえ、それぞれの農業への関わりに即して、地域農業全体の農業所得の確保、増大を図ることである。

農家の大多数を占める、兼業農家は農外所得では生計を充足している。一方、専門的な農業者にとって農業所得の確保・増大は重要であり、彼らの多くは、これに主に自助努力で対処している。したがって、彼らが主に農協に求めるのは、経営の維持、発展に関する支援であろう。農協は、こうした現実を踏まえ、地域農業の担い手の確保と農業の維持、存続のために必要な体制、とくに農業の専門的担い手とそれ以外の農家の連携、協力体制の構築に努める必要がある。

二つは、中山間農業地帯における農村社会の維持、存続である。

わが国の中山間地域は、農業生産の約4割を占めるなど重要である。この課題については広範な対応が必要であるが、ここでは次の三つを指摘しておきたい。①農家等地域住民が安心して暮らせる、生活支援体制、各種インフラの改善、整備である。②地元での雇用確保、拡大の取組みである。兼業農家にとって安定的な就業先の確保が必要である。地域経済の停滞が見られる今日、農協は出来る限り、雇用機会の創出と経済振興に関わる必要がある。③伝統芸能の維持、振興である。農村社会は、地域リーダーや集落の維持・存続を中心的に担う者を育てる機能を持っている。その一つが伝統芸能の継承である。集落機能が弱体化している今日、農協はこの点でも積極的な関与が求められる。

三つは、地域における自然環境の悪化等の環境問題への対処である。

この問題に関しても取り組むべき課題は少なくない²²⁾。しかし、なかでも緊急を要するのは、森林生態系の修復である。わが国農村地域の7割以上は森林であり、過半は戦後に植林した人工林である。しかし近年、木材価格の下落等を背景に、必要な間伐が進まず、森林は荒れて水源涵養機能は低下、河川と水循環機能も悪化している。森林の維持、管理を担う森林組合の組合員のほとんどは農家であり、農協は、森林組合や行政と協力、連携して取り組むことが

望まれる。

5) 新たな農業問題に対処する県域ネットワーク型農協

県域ネットワーク型農協は、果たして、こうした新たな農業問題の課題に対処できるのか。そこで最も必要と思われるのは、今後とも地域農業、農村の持続的発展を目指す運営体制の確立である。以下では、三輪の構想を基礎に、スペインのモンドラゴンの事例を踏まえて、県域ネットワーク型農協の運営体制のあり方を検討すると共に、その今日的な意義を示してみたい。

県域ネットワーク型農協の基本的なあり方については、ほぼこれまで見てきた通りでよいと考えられるが、新たな農業問題への対処という観点からは、次の5点が考慮されるべきと考える。

一つは、県域ネットワーク型農協の主たる目的を地域農業、農村の持続的発展におき、先にモンドラゴンを参考にして述べたように、ネットワークの中心に運営本部を置くと共に、果たすべき機能を明確にする必要がある。運営本部は、地域農業、社会の持続的発展に関する基本的方針と戦略を作成し、参加組合の連携、協力体制に必要なルールを定め、各種事業の総力を挙げて、新たな農業問題の課題に対処する体制を構築する。本部には、単協から出来るだけ有能な人員を集め、機能合併やダウンサイジングの効果で得られる資金的な余裕を活用して、域内に賦存する各種の地域資源を活用する。本部の運営に必要な資金は、本来的には、単協や各事業部が負担することになるが、モンドラゴンのように、信用事業部が相当部分を担うことも考えられる。

二つは、経済事業のうちの販売事業のあり方について、である。

販売事業については、単協は、主要产品目ごと、例えば米部門、野菜部門あるいは畜産部門が関連する県経済連あるいは県の果実や畜産連合会などと機能合併して、そこで複数の事業部を設けることが基本になる。この場合、とくに留意すべきは、農業生産は地域ごとに地質、地形、気象条件、歴史、地域社会の状況に大きく影響されることである。事業部の運営では、そうした地域性を反映させる仕組みを持つことが重要である。事業部の運営では、あくまで単協が生産、出荷についての決定権を持つことが重要である。県域での地域農業の発展の方向性や戦略の作成、情報の提供、単協間の調整等を行うのは事業部であるが、主体はあくまで単協である。そこでは、生産農家のニーズ、生産の実態

を踏まえ、管内の農業の発展に主体性を持って取り組むことが必要である。単協そのものを法人合併するのではなく、単協に主体性を残し、あくまで機能合併にこだわるのはそのためである。

三つは、コミュニティ・コープのあり方に関して、である。

三輪の構想では、組合員が直接関わる事が出来る仕事、例えば、小規模の農産物販売、出荷、営農指導、地域での共同購入、生活上の相互扶助などについては、例えば農協支所のコミュニティを基本単位とするコミュニティ・コープを作り、それらを単協本所、さらに県域におけるネットワークで繋ぐとしている。しかし、直ちにこうした新たな組織を整備、加えるのではなく、主要事業について県域一体で事業を行う等により、単協の実務が軽減されるため、単協としては、先に挙げた組合員が直接関われる仕事を中心に事業・活動ができると考えられる。例えば、組合員が直接かかわることのできる福祉活動や相互扶助事業・活動に関しては、単協と県厚生連、その他の組織と一体となって対応する組織編制も考えられる。

四つは、地域社会への貢献に関して、である。

モンドラゴンの事例を参考に、県域ネットワーク型農協も、必要な基金を積み立て、地域社会が必要とする事業、活動に活用することが考えられる。しかし、ここで強調したいのは、農協が、行政はもとより、他の協同組合、例えば森林組合、漁業協同組合、生活協同組合、あるいは各種NPO等と、広範に協力連携して、これまで以上に積極的に地域社会の持続的発展に寄与することである。今日の農協の命題は、地域農業、地域社会の持続的発展へ寄与することであるが、単独でこうした命題に対処することは難しい。例えば、中山間地域が衰退するなかで農家、地域住民がそこに住み続ける場合、農外に就業機会を確保すること、生活インフラが整備されていること、福祉・健康等に関する支援が必要であるが、農協の関わる事が出来る活動範囲は限られている。このため、農協は地域社会を運営する有力な組織体の一つとして、行政やその他の関連組織と連携、協力して必要な事業、活動をして取り組む必要がある。

五つは、農業の研究開発への関与、である。

農業関係の試験、研究は、現在、国県等の機関が中心的に担っている。しかし、地域レベルで対処を迫られる農業生産、加工、流通等に関する課題は少な

い。こうした点に関して、先にモンドラゴンの事例を見て、わが国農協での対応の必要性を指摘した。確かに、現在の大規模・広域農協あるいは県連レベルでは出来ない訳ではない。しかし、県域ネットワーク型農協であれば、その地域での農業生産の存続に関わる身近な課題に取り組みを行う可能性はより大きいと見られる。

以上、新たな農業問題への対処を念頭に置いて、県域ネットワーク型農協のあり方を検討する上で考慮すべき点を挙げ、その必要性を指摘した。ここで取り上げた点は、さらに詰められ、その実現に向けて具体的に検討される必要があるが、県域ネットワーク型農協は、今後の農協のあり方の一つとして、検討される意味が十分にあると考える。

3. 熊本経済連による青果物CCの設立と意義

(1) 近年における熊本県の農業生産と農協販売額の動き

熊本経済連の青果物CCについて見る前に、熊本県の農業生産と農協の動きの特徴について述べておきたい。

表1は、熊本県農業の概況と全国に占める位置を示したものである。本県の農業については次の二つの特徴が見られる。一つは、農家数、耕地面積も上位にあり、とくに認定農業者数3位、基幹的農業従事者数4位、農業産出額および生産農業所得額はそれぞれ6位、また畜産でも乳用牛数3位および肉用牛数4位を占め、わが国有数の農業生産県と言って良いこと、二つは、とくに野菜と果実の生産量では、トマトおよびスイカが1位、ナスおよびカリフラワーが2位、イチゴ、メロンおよびアスパラガスが3位と、全国でも有数の青果物生産県となっていることである。

熊本県の農業は、米が後退する一方で、野菜を中心とする畑作、酪農、肉牛などの畜産が盛んである。これは、農家数が減少するなかで専門的農家が着実に需要の変化に対応して、生産性を向上させてきたことの結果であると考えられる。

表2は、近年における全国および熊本県の農業生産額の推移を見たものである。全国的に見ると、農業生産額は1990年頃をピークに急速に減少、2005年～

表1 熊本県農業の概況と全国に占める位置

区分	年度	単位	熊本	全国	全国に占める位置	
					割合 (%)	順位 (位)
農家数	2015	千戸	58.4	2,155.1	2.7	14
認定農家数	2018	千人	11.1	240.6	4.6	3
基幹的農業従事者	2015	千人	65.2	1,753.8	3.7	4
耕地面積	2018	千ha	111.6	4,420.0	2.5	13
田	2018	千ha	68.6	2,405.3	2.9	12
畑	2018	千ha	42.9	2,014.0	2.1	9
農業生産額	2017	億円	3,423	92,742	3.7	6
生産農業所得	2017	億円	1,296	37,616	3.4	6
主要農産物の生産量						
トマト	2017	千t	128.2	737.2	17.4	1
すいか	2017	千t	47.0	331.1	14.2	1
葉タバコ (販売量)	2016	千t	2.9	19.0	15.1	1
不知火類 (デコボン)	2017	千t	18.8	49.4	38.1	1
イ草	2017	千t	8.4	8.5	89.6	1
宿根カスミソウ	2017	千本	17,600	50,000	35.2	1
なす	2017	千t	31.4	307.8	10.2	2
しょうが	2017	千t	5.6	48.3	11.7	2
カリフラワー	2017	千t	2.1	20.1	10.4	2
なつみんかん	2017	千t	7.0	33.4	21.1	2
くり	2017	千t	2.9	18.7	15.4	2
トルコギキョウ	2017	千本	12,100	101,000	12.0	2
いちご	2017	千t	10.8	163.7	6.6	3
メロン	2017	千t	20.2	155.0	13.0	3
温州みかん	2017	千t	85.7	741.3	11.6	3
アスパラガス	2017	千t	2.1	26.2	7.8	4
かんしょ	2017	千t	22.3	807.1	2.8	6
水稻	2018	千t	176.2	7,780.0	2.3	16
主要畜産物の生産量						
乳用牛 (飼養頭数)	2018	千頭	42.8	1,328.0	3.2	3
肉用牛 (飼養頭数)	2018	千頭	127.0	2,514.0	5.1	4

出典：熊本県農林水産政策課『くまもとの農林水産業』（2019年度）

2010年にかけて底を打った後、徐々に増加の方向にある。本稿では、とくに青果物（野菜と果実）に着目しているが、米が2005年頃を底に増加に転じたものの、その後減少あるいは停滞的であるのに比べ、野菜はほぼ以前のピーク時まで回復している。熊本県でもこうした動きが見られるが、野菜生産の2005年頃以降の増加の程度は全国のそれを上回り、現在では1990年頃の水準を超えるところまでになっている²³⁾。

表3は、全国および熊本県の農業生産額に占める農協販売額の割合の推移を見たものである。全国的には農協の販売額は2010年代に入ってから増加に転じ、

表2 全国および熊本県の農業生産額の推移

(単位：億円、%)

年度	全国				熊本県			
	総額	米	野菜	果実	総額	米	野菜	果実
<生産額>								
1990	114,927	31,959	25,880	10,451	4,016	742	1,105	434
1995	104,498	31,861	23,978	9,140	3,856	763	1,146	400
2000	91,925	23,210	21,139	8,107	3,358	561	1,039	368
2005	85,119	19,469	20,327	7,274	3,102	448	961	318
2010	81,214	15,517	22,485	7,497	3,071	351	1,113	323
2011	85,463	18,497	21,343	7,430	3,113	409	1,065	321
2012	85,251	20,286	21,896	7,471	3,245	450	1,176	333
2013	84,668	17,807	22,533	7,588	3,250	403	1,172	334
2014	83,639	14,343	22,421	7,628	3,283	353	1,191	311
2015	87,979	14,924	23,916	7,838	3,250	403	1,172	334
2016	92,025	16,549	25,567	8,333	3,475	377	1,321	314
2017	92,742	17,357	24,508	8,450	3,423	380	1,247	318
<対前期比増加率>								
1995/1990	90.9	99.7	92.7	87.5	96.0	102.8	103.7	92.2
2000/1995	88.0	72.8	88.2	88.7	87.1	73.5	90.7	92.0
2005/2000	92.6	83.9	96.2	89.7	92.4	79.9	92.5	86.4
2010/2005	95.4	79.7	110.6	103.1	99.0	78.3	115.8	101.6
2015/2010	108.3	96.2	106.4	104.5	105.8	114.8	105.3	103.4
2016/2015	104.6	110.9	106.9	106.3	106.9	93.5	112.7	94.0
2017/2016	100.8	104.9	95.9	101.4	98.5	100.8	94.4	101.3

出典：農林水産省『農業生産所得統計』（各年度版）

熊本県もほぼ同じ動きが見られる。しかし、野菜については、熊本県における農協販売額の回復の程度は大きい。また、熊本県の生産額全体に占める農協販売額の割合を見ると、全国に比べやや低いものの、野菜では高い。ここでは熊本県の野菜については、農協の販売の割合も、伸び率も、全国に比べて高いことを確認しておきたい。

(2) 青果物CCの設立、機能および取扱実績

1) 青果物CCの設立経緯とその機能

熊本県の農業生産額は、上に見たように、1990年代をピークに以降大きく減少し、2005年度頃を境に回復に転じた。農協の販売額の動きもほぼ同様の傾向にある。こうした回復を中心的に支えたのは野菜であり、後に見るように、主には八代平野を中心に生産の増加が見られるトマト類である。しかし、ここでとくに注目しておきたいのは、熊本県の場合青果物CCが、野菜の生産、販売の

表3 全国及び熊本県の農業生産額に占める農協販売額の割合

(単位：億円、%)

年度	農協の販売額						生産額に占める農協の販売額					
	全国			熊本県			全国			熊本県		
	総額	野菜	果実	総額	野菜	果実	総額	野菜	果実	総額	野菜	果実
<販売額>												
2000	49,508	21,139	8,107	1,792	763	222	53.9	60.9	67.0	53.4	73.4	60.3
2005	45,149	20,327	7,274	1,528	625	182	53.0	58.4	60.6	49.3	65.0	57.2
2010	42,262	22,485	7,497	1,434	691	179	52.0	57.7	56.1	46.7	62.1	55.4
2011	42,260	21,343	7,430	1,463	720	170	49.4	59.6	54.8	47.0	67.6	53.0
2012	43,305	21,896	7,471	1,507	749	181	50.8	56.9	54.2	46.4	63.7	54.4
2013	44,210	22,533	7,588	1,514	746	182	52.2	57.0	54.4	46.6	63.7	54.5
2014	43,262	22,421	7,628	1,521	772	177	51.7	56.9	51.9	46.3	64.8	56.9
2015	45,349	23,916	7,838	1,557	787	167	51.5	57.2	52.7	47.9	67.2	50.0
2016	46,883	25,567	8,333	1,567	790	172	50.9	54.8	51.4	45.1	59.8	54.8
2017	46,849	24,508	8,450	1,541	781	181	50.5	55.3	50.7	45.0	62.6	56.9
<対前期比増加率>												
2005/2000	91.2	96.2	89.7	85.3	81.9	82.0						
2010/2005	93.6	110.6	103.1	93.8	110.6	98.4						
2015/2010	107.3	106.4	104.5	108.6	113.9	93.3						
2016/2015	103.4	106.9	106.3	100.6	100.4	103.0						
2017/2016	99.9	95.9	101.4	98.3	98.9	105.2						

出典：農林水産省『生産農業所得統計』および同『総合農協統計表』

増加に大きく貢献してきたと見られることである。

青果物CCは、青果物販売が底を打った翌年2006年度に策定された「熊本県JAグループ園芸販売事業改革プラン」に基づき2008年度に設立された。熊本県では、従来から農協は、野菜の産地化のため、それぞれ独自に販売先ルートを作り上げてきた歴史がある。しかし、近年、消費者ニーズの多様化、大型量販店の出現、他県との間で厳しい産地競争の展開が見られる等、野菜をめぐる環境は大きく変化した。熊本経済連はこのため、積極的に実需者の注文に対応し、販売を伸ばすには、個々の農協がバラバラにではなく、県域として対応することが必要と考えた。青果物CCの設立の目的は、こうした事態に対処するために、県域一体となって生産および販売力の強化とコスト低減を目指すことにある。そこでは、県域の農協をネットワークで結び、各農協が、生産販売に必要な各種情報の共有化し、生産・販売の戦略作り、物流の効率化等を図る体制の構築を目指したのである²⁴⁾。

表4には、青果物CCの資料に基づき、体制整備、各農協の加入年度および実践内容を示した。熊本県内に総合農協は14あるが、ここに加入している農協は

表4 青果物コントロールセンターの目的、各農協の加入年度および実践内容

設置の目的	県内農協の野菜出荷における分荷・調整の取り組み体制の構築			
体制整備	青果物コントロールセンターと基点とした指導体制の広域連携 JAと一体となった販売体制の整備			
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
加入農協 (11農協)	JA阿蘇 JA上益城	JA熊本市 JA大浜 JA菊池	JAたまな JAくまもとうき JAやつしろ	JAあまくさ JA鹿本 JAくま
	開始年度	開始年度	開始年度	最終達成年度
実践内容	品目別販売戦略共有化			○
	品目別重点市場明確化			○
	JA間出荷規格の統一			○
	情報共有化と精度向上			○
	出荷情報システムの検討	出荷情報システムの実施		○
	JA間積み合わせ検討	JA間積み合わせ実施		○
		統一ブランド戦略実践		○
		価格訴求体制の充実		○
		特販での契約販売強化		○
		消費地提案作物検討	消費地提案作物栽培	○
			県外事務所での営業	○
			新規アイテムの提案	○
			広域選果体制の検討	○

出典：JAグループ・JA熊本経済連『熊本県における成果物の取り組みについて』（2019年）
により作成

現在11である。加入時期と農協数を見ると、設立初年度の2008年度には2農協、2009年度には3農協、2010年度には3農協、そして2011年度3農協である。未加入の3農協は、果樹が主であり、経済連によれば11農協で青果物販売の95%をカバーしている。

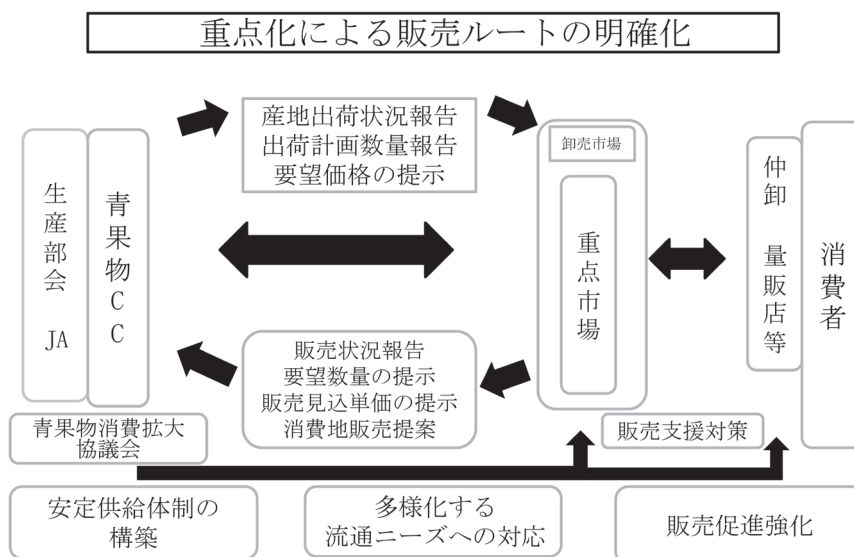
青果物CCの具体的な取り組み内容については、年度ごとに示してある。

まず、初年度の2008年度には、品目別販売戦略の共有化、重点市場の明確化、農協間での出荷規格の統一、情報共有化と精度向上に取り組み、さらに出荷情報システムおよび農協間の青果物積み合わせの検討を開始した。ここに青果物CCのその後の基本的な取組内容が見られる。

2年度目の2009年度には、前年度の二つの検討事項を実施し、さらに統一ブランド戦略の実践、価格訴求体制（市場との価格の交渉）の充実、特販（加工用青果物の販売のこと）での契約販売強化を実施した上で、消費地提案作物についての検討を始めた。消費地提案作物は、市場側から産地側に、今後需要の増える作物の栽培を要望した作物である。

3年次目の2010年度には、消費地提案作物を実際に栽培し、新たに県外事務所（東京、大阪、名古屋及び福岡）での営業、新規アイテムの提案を行い、県内の成果の現状を見直し広域選果体制の検討を始めた。

そして、4年次目の2011年度にはこれらすべてを実践に移し、指導体制の広域連携および農協と一体となった現在の販売体制が整備された。



出典：JAグループくまもと・JA熊本経済連『熊本県における成果物の取り組みについて』（2019年）

図1 青果物コントロールセンターにおける販売の取組み

図1には、こうした経緯を経て確立した青果物CCの販売体制を示した。図を見て頂ければ分かるが、ほぼ次のような流れである。

一つは、青果物CCは、加入11農協からの生産、出荷可能量などの報告を受け、それを整理し県内外の重点市場（卸売市場）に向けて報告すると共に、要望価格の提示を行う。つまり産地の情報と、市場側に希望する価格を整理して伝える。

二つは、卸売市場は、仲卸、量販店と連絡を取り、青果物CCに、品目ごとの販売状況、出荷してほしい数量の提示、販売見込単価の提示および消費地で販売してほしい品目の提案を行う。

三つは、青果物CCは、市場からの情報を農協に伝え、重点市場向け出荷調整

を行う。個々の農協は、各品目にどの品目についての出荷権限、すなわち分荷権を単協が持っており、最終的には自分の判断で出荷量、時期を決める。産地側はこうした市場側とやり取りの下で、安定供給を行い、多様化するニーズに対応し、および販売促進強化に取り組んでいる。

2) 青果物CCの実務体制とその成果

青果物CCの体制と機能の概要は以上のようなものであるが、その実務体制と出荷調整のメリットについて述べておきたい。

一つは、青果物CCの実務体制に関して、である。実際に11農協をどのように集め、各農協の青果物の出荷についてどのように情報交換し出荷の協議、調整をしているのか。11農協の職員が青果物CCの職員を兼務し、原則的には毎週金曜日に青果物CCに出向いて会議あるいは必要な作業を行っている。そこでは、青果物CCのセンター長（経済連の園芸部職員）が取りまとめ役となって青果物CCが集めた各重点市場の情報を共有し、お互いの農協の生産、出荷に関する情報を報告し合い、それぞれの農協の分荷に関して必要な調整を行う。

農協からの兼務職員は、この他、青果物CC等で開催される必要な会議に出席する。2018年度の例で見ると、全員が出る会議として、夏秋野菜出荷会議（6月）、総合検討会議（秋冬春）、出荷大会（10月、3月）がある。また、品目ごとの会議、すなわちスイカ重点市場会議（4～6月、1月、3月）、重点品目会議が夏秋野菜（6～9月）に関して開催される。この他、重点品目会議、すなわちトマト、ミニトマト、長ナス、秋冬アールス、いちごおよび春メロンごとも会議がある。これらは品目によって開催時期は異なるものの、ほとんどの会議は夏（7～9月）以外の、秋から翌年の春にかけて定期的に開催される。例えば、トマトの例で見ると、4～6月、10～6月、このうち10～6月は毎週火曜日に開催される。加えて、出荷における品質の統一を図るため、職員の春メロンの目慣らし会が4～6月に開催される。

二つは、青果物CCの活動に関して、である。同じく図1に見るように、青果物CCは、品目により異なるが、農協からの報告を基に産地の出荷に関する各種情報作成、市場向けに毎週報告（出荷時期）する。例えば、2019年度の5月31日に作成された情報誌を見ると、ナス、トマト、ミニトマト、アスパラ等について、主産地（農協と管内産地名）ごとに、今週の出荷量（ケース数と日量）、等級・

階級比率、今後の見通し(次週見通し、次々週見通し)、および作況の概況を重点市場に報告している。

また、青果物CCの活動状況については、ほぼ月2回程度、各農協に向けて報告(2018年度には18回)している。例えば、2019年7月31日の関係報告書を見ると、「産地パトロール」(夏秋なす眼揃え会・夏秋なす圃場巡回:JAたまな・北部集荷センター及び管内圃場)、「重点市場巡回」(西九州の青果会社～熊本の青果会社)、「青果物CC夏秋トマト消費地(関東・関西)巡回:(東京、横浜、神戸、大阪、京都等の青果会社)」に関する報告、および「重点作物会議の報告」(「夏秋トマト」、「夏秋なす」および「夏秋キュウリ」についての消費地販売状況、青果物CC協議の内容)の要旨、そして今後の「青果物CCの主な活動計画」についての検討状況が報告されている。

三つは、青果物CCによる出荷調整の成果について、である。これには幾つか挙げられるが、主なものとしては、次のようである。

①は、経済連として計画的、安定的に周年出荷が出来るようになった。例えば、トマトは、主に11月～翌年5月は、八代市、玉名市、宇城市および熊本市が、その端境期に当たる主に6月～10月は、阿蘇市および上益城町がそれぞれ出荷を担う。また、ナスは、主に11月～翌年6月半ばまでは、熊本市、宇城市および玉名市が、主に6月後半～10月は、球磨郡、鹿本市および玉名市がそれぞれ供給する。キュウリは、主に3月～5月半ばは、宇城市および熊本市が、主に7月～10月は、球磨郡、阿蘇市、熊本市、菊池郡および上益城町が担当する、などである。

②は、上にも触れたように、青果物CCが主催して、各産地の巡回パトロールや重点市場巡回をすることで、加入農協において生産技術の高度化、平準化を齎し、市場のニーズに積極的に対応できるようになる。また、これまでは兼任職員が他の農協の生産現場と一緒に視察したりすることで、他の農協の出荷体制を知ることでお互いの産地の理解が進み、県域一体の意識の醸成を促進することになる²⁵⁾。

3) 青果物CCの取扱い実績

青果物CCが設立された2006年度以降、経済連の青果物取扱高は急速に増大し、ピーク時の1990年度頃の水準を超える水準に達した。

表5は、1990年度以降の野菜、果実別にみた取扱高の推移である。経済連のこれらの取扱高のピークは1990年度の955億円であったが、2005年には597億円と、じつに380億円の減少となった。このうち野菜は、15億円の減少に止まったが、メロン、スイカ等の果実は343億円の減少と全体の減少額の大半を占める。しかし、その後、2005年度～2018年度にかけて、野菜は232億円の増加となり、一方、果実は引き続き54億円の減少となった。経済連の販売額のV字型回復は、主に野菜販売額の増加によって齎されたことが分かる。

表5 熊本経済連の野菜・果実の年度別取扱高の変化

(単位：億円、%)

	取扱高				増加額		増減率	
	1990	2000	2005	2018	1990-2005	2005-2018	1990/2005	2005/2018
野菜	355	368	340	572	-15	232	103.7	168.2
果実	600	377	257	203	-343	-54	62.8	79.0
合計	955	745	597	775	-210	178	78.0	126.5

出典：熊本経済連『熊本県における青果物の取り組みについて』

注1) ここでの果実とは、農林水産省の統計上野菜に含まれる果実、すなわち果実的野菜のこと。

表6 熊本経済連の野菜・果実の販売額構成の変化

(単位：百万円、%)

	1990年度		2016年度		増加額	増減率
	金額	構成比	金額	構成比		
<果実>						
いちご	5,293	5.5	9,100	11.8	3,807	171.9
すいか	18,198	19.1	6,178	8.0	-12,020	33.9
メロン	36,253	38.0	4,824	6.2	-31,429	13.3
小計	59,744	62.5	20,102	26.0	-39,642	33.6
<野菜>					0	
トマト	12,587	13.2	23,817	30.8	11,230	189.2
ミニトマト	5,193	5.4	12,852	16.6	7,659	247.5
ナス	2,605	2.7	6,293	8.1	3,688	241.6
キュウリ	2,439	2.6	1,513	2.0	-926	62.0
その他	12,956	13.6	11,299	14.6	-1,657	87.2
アスパラガス		0.0	1,520	2.0	1,520	
小計	35,780	37.5	57,294	74.0	21,514	160.1
合計	95,524	100.0	77,396	100.0	-18,128	81.0

出典：熊本経済連『熊本県における青果物の取り組みについて』

注1) ここでの果実とは、農林水産省の統計上野菜に含まれる果実、すなわち果実的野菜のこと。

表6には、1990年度以降の青果物の販売額構成の変化を示した。まず、野菜と果実の構成比を見ると、1990年度は、野菜が37.5%、果実が62.5%であったのが、2016年度には逆転して、野菜が74%、果実が26%となった。野菜のうち最も増大したのは、トマト112億円（189%に増）であり、販売額増加の大半を占める。次いで、ミニトマト77億円（148%に増）、ナス37億円（142%に増）等である。一方、果実はイチゴが38億円増加（172%に増）した他は大幅に減少した。なかでも、メロン314億円（13%に減）、スイカ120億円（34%に減）の減少が大きい。

こうした野菜販売増加の実績は、青果物CCの販売体制によるところが大きいと見られるが、行政や農協系統組織も、青果物の技術の向上、施設投資等の支援など生産振興に積極的に関わってきたことにも留意する必要がある。詳しくは省略するが、例えば、県は国庫補助事業等を活用して低コスト耐候性ハウス導入によって災害に強い産地づくりに取り組んできた。耐候性ハウスは2006年度154haであったのが、2018年度は483haと大幅に増加した。このうち過半は、低コストタイプの耐候性ハウスである。これらのビニールハウスは、トマト、ミニトマト、ナスなどの栽培に使用され、栽培期間の延長による増収を齎し、かつ、災害に左右されない安定した園芸経営を可能にしたと思われる。

(3) 加入農協から見た青果物CCの意義

1) 事例として取り上げた3農協の概況

今回、青果物CCに加入している3農協、すなわちJAやつしろ、JA鹿本およびJA上益城で現地調査の機会を得た。はじめに、3農協の組織、事業等の概要を見ておきたい。

表7には、2018年度現在の、組合員数、職員数、販売額、購買額、貯金および貸出残高を示した。組合員総数、正組合員および准組合員とも最も大きいのはJA鹿本であるが、いずれも組合員数は1万人前後で大差はなく、職員もそれほどの違いはない。これに対して、農産物販売額では、JAやつしろ250億円、JA鹿本101億円、JA上益城78億円と大きな格差が見られる。その一方で、購買額はややJAやつしろが大きいものの、農協によって生産資材と生活資材の構成比が大きく異なることが注目される。

特徴的なのは、JA鹿本では生産資材が生活資材を、JA上益城では生活資材が生産資材を大きく上回ることである。この違いは、次にみるように部門別収益に影響を与えていると見られる。貯金残高は、JAやつしろおよびJA鹿本でほぼ1,000億円に達している一方、JA上益城は約700億円とやや低い。貯貸率は、JA上益城が30%を超えるが、JAやつしろが20%と低い。

表7 JAやつしろ、JA鹿本およびJA上益城の概要(2018年度)

(単位：百万円)

	組合員数			職員数	販売額	購買額			貯金残高	貸出残高
		正組合員	准組合員			生産	生活			
JAやつしろ	10,327	6,611	3,716	394	25,011	10,898	8,642	2,435	98,852	20,107
JA鹿本	12,383	7,233	5,150	363	10,081	7,621	5,718	1,903	97,151	26,489
JA上益城	9,824	6,248	3,756	250	7,750	7,695	2,983	4,711	71,206	21,949

出典：JAやつしろ、JA鹿本およびJA上益城の業務資料から作成

表8 JAやつしろ、JA鹿本およびJA上益城の部門別損益計算書(2018年度)

(単位：千円)

	計	信用事業	共済事業	農業関連事業	生活その他事業	営農指導事業
JAやつしろ						
事業利益	206,599	143,436	275,824	213,357	-102,451	-323,565
経常利益	303,314	150,149	308,352	255,025	-89,558	-320,653
税引き前当期利益	247,592	141,659	299,872	229,104	-100,058	-322,984
営農指導事業分配賦額	-	68,544	75,266	115,448	63,725	-322,984
営農指導事業配賦後 税引き前当期利益	247,592	73,115	224,606	113,656	-163,783	-
JA鹿本						
事業利益	199,328	126,063	194,999	83,003	72,076	-276,833
経常利益	445,026	193,116	248,571	159,648	114,489	-270,798
税引き前当期利益	275,859	163,067	216,240	99,773	74,143	-277,035
営農指導事業分配賦額	-	64,112	68,893	77,196	66,760	-277,035
営農指導事業配賦後 税引き前当期利益	275,859	98,954	147,244	22,246	7,413	-
JA上益城						
事業利益	407,185	185,984	306,006	10,086	152,905	-247,796
経常利益	510,094	234,073	335,719	25,265	160,997	-245,960
税引き前当期利益	538,211	196,250	277,308	64,941	237,938	-238,226
営農指導事業分配賦額	-	53,885	66,588	58,990	58,763	-238,226
営農指導事業配賦後 税引き前当期利益	538,211	142,365	210,720	5,950	179,175	-

出典：JAやつしろ、JA鹿本およびJA上益城の総代会資料から作成

表8には、3農協の経営の特徴を見るため2018年度における部門別損益計算書の主要な指標を示した。この損益計算書から読み取れるのは、主に次の2点である。一つは、JA鹿本とJA上益城は、農業関連事業および生活その他事業（生活購買等）の経済事業が黒字である。しかし、二つは、JAやつしろのみは、生活その他事業で赤字であり、農業関連事業を加えた経済事業の合計でも赤字である。

わが国の農協は全体的に、経済事業は赤字であり、これを信用および共済事業の黒字で補っているのと比べると、これらの農協では概して、経済事業が農協経営に大きく貢献していることが窺える。とはいえ、信用および共済事業の税引き前当期利益に対する寄与率は、JAやつしろで161%、JA鹿本で89%、JA上益城で61%と経済事業を大きく上回っている。このように農業の盛んな農協であっても、信用、共済事業への依存度が大きいのが現状である。

2) 3農協の特徴と事業実績

はじめに、JAやつしろについて見ておこう。この農協は、トマト類の生産と出荷では県内で最大である。管内には、球磨川、氷川などの土砂が堆積して出来た扇状地、三角州の沖積平野、および江戸時代以降の事業で造成された干拓地を含む八代平野があり、近年まではイ草と野菜、それに米麦の生産が盛んであった。しかし、イ草については、1996年度には108億円あったその販売実績が、中国からの輸入増で価格が暴落し、2017年には17億円で激減した。これらに代わって農業生産の主役に躍り出たのが野菜である。トマト類に加え、重点品目とされたレタス、キャベツ、ブロッコリー、ジャガイモ、およびアスパラガスの5品目の生産が奨励され、増産された。生産者組織であるトマト、ナスの女性部も積極的に関わった。

また、野菜生産の振興のため、2007年度には総合青果物センターが設置された。この体制の下で、例えば、同年度に228haだった露地野菜は2016年度には600ha、栽培農家も398戸から838戸へ倍増した。また、イ草のあと地対策として、ハウス栽培が促進された。JAやつしろは、2000年度には青果物CCに加入し、さらに積極的な生産、出荷体制を整えた。技術指導に関しては、従来20か所の指導センターを4つにまとめ、品目を決め選任指導体制に切り替えた。現在は、①トマト・ミニトマト、②重点5品目、③イチゴ、④イ草および⑤果樹部門（み

かん、なし)の5班を置いている²⁶⁾。

表9は、この間のJAやつしろの販売額の推移を見たものである。販売総額は1990年度に255億円であったのが2000年度には174億円と51億円と大幅に減少した。しかし、販売額は、2005年を境に以降、急速に回復した。なかでも野菜は、イ草販売額の大幅減少を埋め、2017年度の販売総額(225億円)を1996年度と同等の水準に戻す上で重要な役割を果たした。野菜販売額は、1996年度には93億円であったが、2017年度には209億円と116億円の増加を見せたのである。野菜のなかで最大の比重を占めるのがトマトであり、ミニトマトを加えたトマト類全体では、野菜生産の65%、販売合計の43%に達する。先に青果物CCの販売額が2005年度から2018年度まで野菜で168億円の増加であったことを見たが、JAやつしろはその約7割を占め、とくにJAやつしろの寄与の大きいことが分かる。

表9 JAやつしろの農産物販売額の推移

(単位：百万円、%)

	1996	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017
<金額>									
米・麦	3,046	2,466	2,335	1,905	1,754	1,613	1,666	1,668	1,536
野菜	9,393	10,575	12,308	15,866	18,247	18,744	19,856	21,156	20,961
うちトマト	-	-	-	-	10,074	10,129	10,373	11,531	10,939
ミニトマト	-	-	-	-	2,297	2,273	2,526	2,854	2,764
キャベツ	-	-	-	-	450	384	443	367	423
アスパラガス	-	-	-	-	273	261	276	242	277
レタス	-	-	-	-	295	295	225	266	331
ブロッコリー	-	-	-	-	421	580	831	928	1,066
パレイショ	-	-	-	-	271	385	581	556	429
果実	645	790	658	519	621	572	443	528	545
イ草	10,839	3,038	2,694	2,191	2,181	2,150	1,738	1,719	1,662
その他	1,244	503	655	771	1,071	941	1,070	1,130	1,081
合計	25,527	17,472	18,650	21,273	23,874	24,020	24,504	26,201	25,515
<構成比>									
米・麦	11.9	14.1	12.5	9.0	7.3	6.7	6.8	6.4	6.0
野菜	36.8	60.5	66.0	74.6	76.4	78.0	81.0	80.7	82.2
うちトマト	-	-	-	-	42.2	42.2	42.3	44.0	42.9
果実	2.5	4.5	3.5	2.4	2.6	2.4	1.8	2.0	2.1
イ草	42.5	17.4	14.4	10.3	9.1	9.0	7.1	6.6	6.5
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出典：JAやつしろの業務資料から作成

次に、JA鹿本について。ここはスイカの生産、出荷では日本有数の農協である。スイカは1990年の生産のピーク時、7百万玉、100億円超の販売であったが、

その大半を占める瓜類のほとんどがスイカであった。現在では、瓜類の販売額はほぼ3分の1に低下したが、依然として、この農協の瓜類販売額は、県合計の半分を占める。

農協はこうした中で、ナス、トマト、キュウリを中心に野菜の振興を図ってきた。このうちナスは、夏秋野菜（6月～10月）の供給基地として、同じ市場向けにJA菊池とで振り分けられ、熊本産の安定的な出荷と市場の確保に貢献している。一方、スイカ等の瓜類については、県下の出荷基準等の統一が容易ではなく、従来通り農協単位で出荷している。ちなみに、青果物CCに兼任職員として出向している当農協担当者に、スイカ販売の一本化のため、統一した生産、出荷に関して基準の作成が可能かを聞いてみたが、難しいという答えであった。

表10は、JA鹿本の販売額の推移を見たものである。生産のピーク時である1989年度では、販売総額は297億円、そのうち野菜計（野菜と瓜類）は157億円（53%）を占めていた。しかし、2017年度、販売総額は100億円と1989年度に比べて33%に低下した。これは瓜類の減少幅とほぼ同額であり、如何にスイカ等の瓜類の減少の影響が大きいかを示している。この間、野菜は2000年代はじめ

表10 JA鹿本の農産物販売高の推移

（単位：百万円、%）

年度	1989	1993	1998	2003	2008	2013	2017
<金額>							
農産	4,243	2,873	2,099	1,971	1,306	1,183	1,196
野菜	1410	1,492	1,438	1,592	1,526	1,183	1,196
瓜類	14,317	14,724	12,591	8,706	5,765	5,072	4,620
野菜計	15,727	16,216	14,029	10,298	7,291	6,255	5,816
果樹	1,628	1,112	1,602	1,192	1,054	901	832
花きその他	1,623	1,296	1,176	730	518	478	388
畜産	6,510	5,401	3,951	2,790	2,625	1,295	1,024
合計	29,731	26,898	22,857	16,981	12,794	10,971	9,969
<構成比>							
野菜	4.7	5.5	6.3	9.4	11.9	10.8	12.0
瓜類	48.2	54.7	55.1	51.3	45.1	46.2	46.3
野菜計	52.9	60.3	61.4	60.6	57.0	57.0	58.3

出典：JA鹿本業務資料から作成

注1) 農産は、米麦、大豆、雑穀、その他野菜、瓜類、花きその他以外のもの

2) 野菜は、野菜は、果実的野菜以外のもの。

に一時増加を見せたが、その後は減少傾向にあり、また畜産、米等の農産も同様の傾向にある。この背景には、他の農協とも共通するが、折角良い家族経営であっても労働がきついなどで、後継者がいないという事情がある。

最後に、JA上益城について。この農協の管内は、夏秋野菜(トマト、ミニトマト、キャベツ、キュウリ、ピーマン)の大半は、山間高冷地の三都町(第3営農センター)で生産され、それ以外の平地の地域では野菜の周年出荷が行われている。管内はこの他、米が中心で、野菜や畜産が見られる地域(第1営農センター)、および米が少なく、ニラ、メロン、スイカの生産が見られる地域(第2営農センター)に大別される。ちなみに、営農センター体制が出来たのはほぼ20年前からである。青果物CCに加入したのは、11農協のなかで最も早いですが、その前までは、出荷は支所、部会、農協単位で取りまとめ、歴史的に形成されてきた出荷先にむけて販売してきた。

しかし、青果物CCが出来て、必要な情報を得て分荷調整して販売することで、新たな展望が拓けたようである。例えば、この農協はJA阿蘇と全くのライバル関係にあり、自分さえ良ければという販売を行ってきた。当初は、青果物CCに参加することには、生産部会の反発もあった。しかし、現在では、トマトの販売先を、関西市場向けから九州に絞り、販売額を増やしている。また、トマト、ミニトマト、イチゴ等は現在、規格と価格を揃えて販売している。主なものはトマト14億円(トマト部会員100名)、スイカ6億円(スイカ部会68名)などである。

3) 青果物CCの存在意義について

熊本県における野菜の生産、出荷の近年の増加の要因としては、生産性の上昇を齎す新たな技術の普及、国、県などの行政部門の支援策、農協系統の営農指導対策等の様々な要因が考えられる。そのなかで、青果物CCがどの程度の貢献をしたのかを正確に推測することは難しい。しかし、市場側のニーズを的確に把握して、各品目を安定的、計画的に供給に積極的に関わってきた青果物CCの役割は決して小さくないと思われる。

その関わりを見る場合、とくに注目したいのは、青果物CCはあくまでネットワークの本部として、正確に市場情報を提供すること、および各農協間の分荷調整の手助けに徹していることである。言い換えれば、各品目の生産量、出荷

量を決定する権利(分荷権)はあくまで各単協が持ち続けているのであり、その意味で、地域の農業の実態を踏まえ、組合員生産者のニーズを的確に把握して対処する上で最も必要な、農協としての主体性が保証されていると言える。

今回、3農協の青果物CCの担当者から聞いた話でも、単協が切磋琢磨することで、熊本産野菜の品質の向上、市場での信頼、消費者ニーズへの的確な対応を可能にしている、と考えている。ここにみる県経済連のイニシアティブによる農協間ネットワーク形成は、まさに先に述べたネットワーク型農協の機能合併の一つである。現在の青果物CCは、上に述べたような機能に徹底する野菜を中心とした青果物の販売における農協間ネットワークの本部に過ぎず、販売増加の主体は各単協である。こうして見ると、たしかに、ここにはネットワーク型農協で期待される機能合併と本部機能を見ることが出来る。

後にも取り上げるが、熊本県では昨年度に開催された農協大会で、1県1農協の構想が提起され、今後本格的な検討に移るとされた。その検討では、果たして、これまで見てきた経済連の青果物CCの体制と成果がどのように評価され、合併のあり方の議論にどのように反映されてゆくのか、今後の推移を見守りたい。

4. 農協合併の展開と1県1農協が当面する問題

(1) 農協合併の歴史と大規模・広域合併農協の問題

1) 農協合併の歴史

わが国の農協合併の歴史を振り返ると、農業、農村の変化に加え、わが国の社会経済情勢を背景に、いろいろと変遷を重ねてきた。以下では、農協合併の歴史を四つの時期に大別し、そこに見られる特徴を見ておきたい²⁷⁾。

① 第1期：不振・少規模農協の解消対策としての合併（1947～60年度）

わが国では、第2次大戦後、新たに制定された「農業協同組合法」（1947年度）により、一斉に新生農協が誕生した。しかし、自由設立が原則であったことも手伝って乱立を招き、結果的に多数の不振農協を生み出した。組合運営の能力に問題があったことに加え、旧農業会から引き継いだ大量の不良在庫や売掛金の膨張による固定化負債の累積等により経営危機に見舞われたことなどが背景

にある。

政府は、そうした対策の一環として、積極的に経営不振の農協、規模の過少な農協を整理するために合併を推進した。一方、農協系統側も、経営不振農協は合併によって組織基盤を確立するため、第1回全国農協大会（1952年）から第6回大会（1958年）まで、毎回、合併の推進に関する決議、合併の推進に努めた。

こうした不振農協・少規模農協対策が推進された時期は、議員立法による「町村合併促進法」（1953年制定、56年失効）の施行の時期、いわゆる「昭和の大合併」と重なる。当時、町村数は9,582（1953年）あったが、そこでは概ね人口約8,000、町村数を3分の1にすることが一応の目安とされた。政府は、同法の趣旨に沿って、農協に対しても農村経済の機関としての機能を十分発揮できるよう、可能な限り合併を行うよう要請した²⁸⁾。その結果、この間、総合農協の数は、13,100（1950年度末）から12,050（1960年度末）に1割弱減少した。

② 第Ⅱ期：農協合併助成法等により積極的に推進された合併（1961～69年度）

上に見たように、1960年までに、不振農協の解散や過少規模の農協合併等が一定程度進展したが、1960年代の半ばになっても、依然として過少規模の農協が大半を占めた。組合員戸数が1,000戸を超える組合は全体の3割未満に過ぎず、しかも、管内が新市町村未満のものは8割強（1965年度末）に止まったのである。このため、議員立法により農協合併助長法（1961年）が新たに制定され、合併を促進し、農協の事業・経営の安定を目指すこととされた。

これに対して農協系統組織は、合併の必要性を認めつつも、あくまで自主性に基づき、適正規模の観点から行われるべきであるとして、政策的な推進を必ずしも是とはしなかった。とはいえ、ほとんどの都道府県で合併の必要性が認識されており、推進体制の整備が徐々に進んでいた。こうした状況の下で全中は、総合審議会を設置、第10回全国農協大会に先立ち、単協の組織整備方針に関する答申「単協の合併について」（1963年7月）を決定した。その主な内容は、合併はあくまで自主的に決定すること、組合員の意思反映と経営安定ができる範囲を目途とすること、その範囲は、具体的にはおおむね経済圏と行政区域（1町村ないし数か町村）とするなど、である²⁹⁾。

合併助成法は、1965年度まで5年間の時限立法であった。しかし、この間、

合併は積極的に推進され、総合農協数はこの間、11,586から7,320に4割弱と大幅に減少した。同法はその後、1968年度まで延長(第1次延長)され、合併はさらに進められた³⁰⁾。

③ 第Ⅲ期：自主合併による推進方針で推進された合併（1970～85年度）

農協合併助成法は、時限立法のため、1969年度に中断、70～71年度に第2次の延長が行われた。しかし、延長前に行われた総合審議会の答申「農協の合併方針について」（1969年11月）では、自主合併を基本とする推進、合併の規模は1～複数市町村、正組員戸数2,000戸～6,000戸程度、職員規模100人以上、市町村区域未満の解消など、が提言された³¹⁾。

同法は、第3次（1972～74年度）および第4次（1975～77年度）と続けて延長され、総合農協数は、4,657（1977年度末）にまで減少した。この数は1970年度末(6,049)に比べると約2割減である。同法はその後、1948～49年度の中断を経た後、第5次延長（1980～81年度）が行われた。その際、全中は、この延長の前に農協合併のあり方を総点検して、合併推進が下からの盛り上がりには欠けたことを反省、総合審議会(1980年8月)において、農協規模の格差是正および平準化、目標規模を2,000戸以上、町村区未満の農協の規模拡大、などを内容とする答申がなされた。第5次延長の期間を含めると、総合農協の数は4,276（1985年度末）となり、1970年度に比べ約3割の減少である³²⁾。

④ 第Ⅳ期：大規模、広域化をめざす合併（1986年～現在）

1980年代半ば以降、農協系統組織は、進行する金融自由化への対処が喫緊の課題とされた³³⁾。総合審議会の「金融自由化」に関する答申(1985年10月)では、講ずべき対策の一つとして農協合併の一層の推進が挙げられ、引き続き翌年における「組織・制度、事業運営」に関する答申(1986年1月)でもほぼ同じ対策が示された。両答申では、正組員戸数3,000戸以上を最低目標とし、さらに都市化地帯では貯金300億円以上、市町村未満農協および1,000戸未満農協の合併を強力に推進、将来的には1県平均20農協となるなどの目標が示された。

農協合併助成法は1982から1985年度には中断されているが、1986年度から第6次延長（1986～88年度）が行われ、金融自由化対策に必要な体制整備を目指す合併が推進された。しかし、1985年になっても、合併助長法の制定以降一度も合併したことのない総合農協が2,230と、調査農協全体（4,277）の半ばを

占め、農協間の規模間格差の解消は依然として課題であった。加えてこの時期は、各種事業の伸び率が鈍化し、信用事業は利ザヤの縮小で収益が減少していた。農協経営は、高度成長期以降、信用事業に大きく依存していた。このため、この時期以降、その見直しが重要な課題となったのである。

このため、第18回全国農協大会(1988年)では、系統信用事業は小口預金金利自由化の本格的実施により信用事業収支の悪化が懸念されるとして、広域合併を推進し、21世紀までに1,000農協を目指す目標の下で、合併助成法の第7次延長(1989～91年度)が行われた。しかし、この時期は、広域合併を阻害する要因として、固定化債権問題、農協間格差問題等の重要問題が挙げられており、対策の強化が必要になった。このため、第19回全国農協大会(1991年)では、1,000農協構想の実現することを再確認すると共に、固定化債権の流動化、償却を促進するため、さらに同法の第8次延長(1992～94年度)が行われた。この延長では、農協合併助成に関して、固定化債権の償却を支援するため、都道府県農業協同組合合併推進法人および全国農協合併推進支援基金を設ける制度が創設された³⁴⁾。

農協合併助成法はその後、第9次(1995～97年度)および第10次(1998～2000年度)と延長された³⁵⁾。2000年度には総合農協は1,347となり、当面の目標である1,000を割ったのは、2003年度(952)である。2006年度に800台(867)、2008年度に700台(779)、2005年度に600台(691)と推移、直近の2018年度には649となった。1985年度(4,267)に比べると85%の大幅減少である。総合農協の減少は、とくに1986年度(4,205)から2000年度(1,347)までが68%と大きく、引き続き2000年度(1,347)から2018年度(649)でも52%と半減している。両期間を合わせた全体では85%の減少である。こうした数字から、この間、大規模・広域化を目指す農協合併が如何に積極的に進展したかが分かる³⁶⁾。

2) 大規模・広域合併農協が当面する問題

上に見たように、1980年代半ば以降の農協合併(第Ⅳ期)の特徴は、大規模・広域化であり、金融自由化や固定化負債への対策、あるいは将来の経営困難を予測し先取りするため、であった。大規模・広域の農協合併は、例えば、規模が拡大することで、経費の削減、営農指導に振り向ける人員増加など、多様な目的も挙げられる。しかし、ここで留意すべきは、いずれの場合も、主たる目

的は、信用事業の収益力に依存しての農協経営の安定あるいは発展に置いていること、にある。

わが国の農協が信用事業への依存を強めたのは、1960年代後半以降の、高度経済成長期からと言って良い。1960年代から70年代までにかけては、農業生産は拡大、農業所得も増大する一方、農家の兼業化が進み農外所得が増加などして、結果として、農家組合員の農協貯金は大幅に増加した。しかし、農家向け貸出はそれほど伸びなかったため、農協は大量の余裕資金を抱え、その大半は信連を通して、農林中金の預金に回された。このため農協は、貸出で一定の利益を得ると共に、農林中金へ集められた余裕金の預金が高率の利回り(奨励金利回り)を伴って還流し、信用事業の収益はこの間に、農協経営を中心的に支える存在となった。

しかし、農林中金による農協の余裕金運用については、かなりの程度、わが国金融市場をめぐる特有の資金循環構造の変化に影響を受けてきた。こうした資金循環構造は、1970年代後半以降大きく変化する。この変化を見ておくことは、農協の信用事業をめぐる今日の状況を理解する上で重要である。ここでは時期を二つに大別、一つは、1960年代半ばから80年代まで、もう一つは、90年代以降の資金循環構造を概観しておきたい³⁷⁾。

まず、①1960年代半ばから80年初めまで、である。この時期、日本経済の法人企業部門は、設備投資等のため資金が大幅に不足する資金不足部門であった。これに対して必要な資金供給をする関係にあったのが、資金余剰部門である個人部門である。銀行等の金融部門が、こうした資金の流れを仲介する機能を果たす。この部門は、とくに大量の投資資金が必要とされた1970年代半ば頃までは、とくに大企業と取引のある都市銀行等では、法人企業部門への融資のため、つなぎ資金である短期資金の大量調達が必要であった。この時期、短期資金を供給していた主要な一つが、農協から集めた大量の資金を持つ農林中金である。農林中金は、農協の余裕金をこうした場面において高利回りで運用し、その利益の一部を農協に還流し、農協経営を安定かつ発展的に支えたのである。農協経営がこの間、信用事業に全面的に依存するようになった所以である。

次いで②、1990年代以降今日まで、である。法人企業部門は、1990年代に入ると、基本的に資金余剰部門に転化する。バブル経済崩壊後の不況の下で設備

投資が停滞、減少し、企業の内部留保が増大し投資を上回るようになったことが要因である。しかしその一方、70年代半ば以降、大量の国債発行にみられるように、公共部門が資金不足部門に転化、とりわけ90年代に入って以降その不足幅は拡大する。こうした環境変化に拍車をかけたのが金融自由化の進展である。農林中金は、この時期から資金の運用先を国債等の証券市場や海外市場に向けはじめたが、金融市場は大幅緩和の状態が続き、資金の運用益が減少した。このため、農協余裕金の農林中金への預金の利回りも徐々に低下し始める。農協の信用事業は、こうした農林中金からの還元率の低下で収益が減少する中で、農協経営の安定、向上を図る必要に迫られた。そのため、農協は貯金規模を一層拡大し、中金への預金量の拡大を図ることが求められる。農協の大規模・広域合併の急速な展開をもたらした背景には、こうした事情がある。

農林中金は、その後も、長引く国内金融市場の超緩和、2008年のリーマンショックの影響等による不安定な海外市場での資金運用を強いられ、農協等からの預金に対する還元額は減少傾向が続いている。そして、2019年には、農林中金の預金金利の今後3年間の段階的引き下げが発表された。農協経営を実質的に支えてきた農林中央金庫が信連や農協に支払う奨励金の金利が大幅に引き下げられる³⁸⁾。それが果たしてどの程度になるか、今後の予測が難しいが、わが国の資金循環構造の変化および世界の金融動向に左右されるところが大きく、こうした状況はしばらく改善することは見込めないように見受けられる。

農協合併の大規模・広域化は今日まで続いているが、ここで注目すべきことは、2000年前後から1県1農協の設立、すなわち、県内での大規模・広域農協合併の設立が最終段階に達したことである。とはいえ問題は、この段階の大規模・広域合併においても、農協信用事業をめぐる環境悪化の中で、の収益力のさらなる低下が見込まれるのであり、農協経営は、もはや信用事業に依存してその安定化を図ることは難しいと見られることである。

今後の農協経営の安定化のためには、信用事業以外、すなわち経済事業の収益力の増大あるいは新たな収益力のある事業への取組み等を行う一方、経費の大幅削減等によるなど、従来型の信用事業への依存を前提とする農協合併のあり方を根底から見直すことの必要に迫られることになった、と言える。

(2) 1 県 1 農協の現状と当面する問題

1) 1 県 1 農協の経営の現状

先に、1 県 1 農協でも、農協経営の安定化が難しいと述べた。では、その現状はどのように把握できるのか。まずは、現在ある 5 つの 1 県 1 農協の実情をみることから始めたい。

表11には、5 つの 1 県 1 農協について、設立時期、組織、事業、ガバナンスおよび信用事業収益の内訳を示した（2018年度現在）。

はじめに、設立年度の順に、合併の経緯を見ておこう。

①JAならけんは、1999年4月、奈良県下の全42農協が合併して設立された、わが国初の1 県 1 農協である。

②JA香川県は、2000年4月、香川県下の45農協のうち、43農協が合併して設立されたが、当初合併には2農協が加わらず、完全な1 県 1 農協とはならなかった。しかし、未合併農協の一つ、高松市農協は2003年4月、もう一つの香川豊南農協は2013年4月に加わり、その時点で、名実ともに1 県 1 農協となった。

③JAおきなわは、2002年3月1日、県下27農協が合併し設立された。合併の主な理由は、破綻した農協の救済である。

④JAしまねは、2015年3月1日、県内11農協が合併、設立した。JA香川県から12年を経ている。

⑤JA山口県は、さらにその4年後の2019年4月1日に合併、発足した。

以上、1 県 1 農協は、2000年前後に3つ、そして2010年代後半に2つが設立された。これらはいずれも関西以西の農協である。

これら5 つの 1 県 1 農協には、それぞれ特徴がある。次に、これらの 1 県 1 農協の間に見られる共通点と相違点を見ておきたい。

まず、共通して見られる特徴は、以下の点である。

一つは、組合員数の規模が最低でも10万人を超え、程度の差はあるものの准組合員数が正組合員を上回る。職員規模も2～3千人規模とさほど変わらない。

二つは、貯金残高がきわめて高く、いずれも地銀にある程度対抗し得る規模にある。JAならけんおよびJA香川県は1兆5,000億円を上回り、JA山口県が1兆円強、JAしまねは1兆円近く、JAおきなわは約9千億円である。

表11 現在の1県1農協の概況(2018年度)

(単位：人、億円、%)

	JA ならけん	JA 香川県	JA おきなわ	JA しまね	JA 山口県
設立年月日	1999. 4. 1	2000. 4. 1	2002. 4. 1	2015. 3. 1	2019. 4. 1
合併農協数	42	45(初43、後2)	27	11	12
組合員数	103, 493	139, 516	145, 270	230, 154	220, 042
正組合員	45, 944	62, 317	48, 453	64, 885	78, 305
准組合員	57, 551	77, 199	96, 817	165, 269	141, 734
職員数	2, 243	3, 362	2, 930	3, 536	3, 240
出資金	94	260	227	225	167
貯金残高	15, 072	18, 243	8, 787	9, 977	12, 522
貸出残高	3, 134	1, 846	2, 890	2, 989	2, 595
貯貸率(%)	20. 8	10. 1	32. 9	30. 0	20. 7
販売高	19	377	863	378	254
主要産品	果実、畜産物、野菜、米	畜産、野菜、米、果実花き	畜産、サトウキビ、野菜、花き	畜産、米、野菜、果実等	米、野菜、畜産
購買高	130	198	507	128	187
ガバナンス体制*	経営管理委	経営管理委	経営管理委	理事会	理事会
地域ガバナンス体制	本店に地区統括部一支店	本店-とりまじめ支店一支店	事業は本店-52支店地区本部は事業持たず	11地区本部=旧農協単位各種事業直轄	本店と11地区統括本部
経済、営農指導体制	本店に営農経済統合部一営農経済センター	本店営農部に6地区営農センター直屬分荷権は9割が本店量販店契約取引8割	5郡に地区営農振興センター(3地区センターは本店、2は地区本部直轄分荷権はない)	地区本部主体の体制、産品の一を除き分荷権あり	地区統括本部主体の体制
信用事業収益(=100%)	100. 0	100. 0	100. 0	100. 0	
うち資金運用収益	95. 8	95. 7	91. 2	90. 1	
うち預金利息	58. 4	67. 8	35. 1	31. 1	
有価証券収益	9. 9	0. 0	4. 0	15. 9	
貸出金利息	27. 5	10. 8	48. 0	39. 2	
その他受取利息	1. 4	17. 0	4. 2	3. 8	

出典：各農協のWebサイトおよびディスクロージャー誌(2019年)、田代(2018)等を参照して作成

注1) 1県1農協の名称は、各農協が使っている略称である。

2) 山口県は設立直後のためディスクロージャー誌(2019)がない。

3) 職員数には、嘱託、臨時を含む。

4) ガバナンス体制で、「経営管理委」とは、「経営管理委員会」のこと。

これに対して、農協間にやや違いが見られるのが、主に以下の点である³⁹⁾。

一つは、貯金残高に対する貸出残高の比率=貯貸率の違いである。JAおきなわとJAしまねは、30%前後と全国平均の20%を大きく上回る。JAならけんおよびJA山口県は、ほぼ全国平均、これに対して、JA香川県は10%と極めて低い。

JA香川県でとくに低いのは、資金運用をかなりの程度香川県信連に依存しているためである⁴⁰⁾。

二つは、販売高と購買高に格差が見られる。JAならけんは、販売高19億円と小さい一方、最も大きいJAおきなわは、畜産、サトウキビ、花き等の販売で863億円と他を大幅に上回る。その中間にあるのが、JAしまね(378億円)とJA香川県(377億円)である。両県ともに畜産や野菜等が米を上回る。これに対してJA山口県は、米の割合が大きく、野菜や畜産があるものの254億円とやや少ない。こうした販売額の違いは、かなりの程度、米以外の販売額の比重を反映している。一方、購買高については、JAおきなわ(507億円)が他の農協に比べ、群を抜いて高い。JAおきなわの購買事業では、生活資材の比重がきわめて大きい⁴¹⁾。

三つは、ガバナンス体制の違いである。JAしまねとJA山口県は理事会制であるが、他の3つは経営管理委員会である。理事会制が先の2農協で見られるのは、先行した他の農協で、理事会と経営管理委員会の役割分担を整理するのが困難であったことなどを考慮したためと思われる。

四つは、地域ガバナンス体制の違いである。地域本部制が見られるのがJAしまねとJA山口県である。地域本部制は合併前の旧農協の地域の主体性に配慮して意思決定の主体性を認める体制である。両農協とも、この体制を取ってから日が浅く、現体制の成否はまだ分からない。他の3県でも合併前からこの問題の重大性の故にいろいろ試行錯誤してきたが、現状に落ち着いた。

五つは、経済事業と営農指導体制のあり方の違いである。JAしまねとJA山口県は、地域本部の下に置かれる体制、これに準ずるのはJA香川県とJAおきなわである。このうちJA香川県は本店直轄であるが、地域の特性を活かすため7か所に営農センターを設置、そこに営農指導員を配置している。一方JAおきなわでは、5郡に地区営農振興センターが置かれているが、本島の3地区は本店直轄、宮古および八重山は地区本部直轄である。JAならけんでは、営農経済センターは本店直轄である⁴²⁾。この経済・営農指導体制については、先の地区本部制と同じく、いずれの農協でも、地域の主体性の確保をめぐって合併後に体制の変更が繰り返された。各農協の現在の体制は、管内の地域ごとの農業や出荷のあり方やその取り組みの歴史を反映したものに落ち着いていると思われる。

が、1県1農協が地域農業の発展に如何に取り組むべきかは、かなり難しい問題と思われる⁴³⁾。

六つは、信用事業収益の内訳構成の違いである。JA山口県は合併直後で2019年のディスクロージャー誌がないので除外し、残りの4農協で見ることにした。いずれの農協も資金運用収益が信用事業収益のほとんどを占めるが、農協により信用事業収益の中身に違いが見られる。まず、JAならけんおよびJA香川県では、預金利息(農林中金等の奨励金利)の比率が貸出金利息(農協の貸出利息)を大きく上回る。JAならけんではそれぞれ58%と28%、JA香川県では68%と11%である。これに対して、JAおきなわおよびJAしまねでは、貸出金利息が預金金利を上回る。前者ではそれぞれ48%、と35%、後者では39%と35%である。このように、JAならけんとJA香川県は、余裕金運用に依存する度合いがより強い。

2) 事例から見た1県1農協が当面する問題・課題

はじめに、現在ある1県1農協が合併に際して何が問題となったか、若干検討しておくことにしたい⁴⁴⁾。ここでは、JAしまねの合併推進に長年関与し、合併農協発足後も常務理事であった方の報告に即して整理しておきたい⁴⁵⁾。

今回のJAしまねの合併は、約10年前からスタートした。しかし、統合に関わる重要事項について詳細な協議が必要ということで、スタートの2年後に延期になった。その後、2012年の県農協大会で2015年3月1日を期して1県1農協の合併が決まった。延期は、その時点で、組合長の間で意思統一を図ることができなかったからである。ここで重点事項とされたのは、ほぼ以下の5点にまとめられる。

一つは、地区本部制をどうするかである。すなわち、どういう単位で、どのような仕組みで置くかである。この問題に関しては、基本的に県内11の旧農協単位、そこに一定の常勤職員を置き、一定の権限を持たせるとして、これに対して本店はどういう機能をもって集約を図るかなどが、議論された。

二つは、金利、賦課金の統一、である。各農協ばらばらであったものをどう統一して、統一による影響をどうするかなどが検討された。

三つは、地区本部別の損益管理をどうするか。合併する農協間の財務内容には相当の格差がある。この解決なくして合併の賛成は得られない。このため損

益管理をある程度地区本部に権限・責任を持たせると言う考え方にに基づき、多少の地区本部別の利益還元という仕組みを作ることにした。

四つは、県域連合組織との関係である。とくに全農県本部の整理がなかなかつかず、基本的に販売部門はすべて合併農協が取り込むことで協議することの了解を得た。

五つは、合併する農協間の財務調整について。財務状態の格差を調整するため、経営のよい農協の組合員が出資口数を増やすことにして、内部留保を出資金に替えるという考えを示した。

これらの重点事項についての検討には2年半を要したが、結局、組合長、役員レベルの賛同を得た後、組合員90%の賛成が得られた。新農協は、信連の包括承継をして当初の予定通り発足した。

JAしまねの現在の運営機構のうち、地区本部制がどう運営されているかに関して若干の説明をしておきたい。11の地区本部の意思決定は、地区本部運営委員会を設置、生産者の代表、青年・女性の代表を含め出来るだけ現場の声を聴くことにしている。あくまで決定機関なので、地区本部内の重要方針について協議し、地区本部長、副本部長が運営をどうするか決定する。さらに地区によって異なるが、支店に支店運営委員会を設置する場合がある。また、地区本部別総代会もある。本部の総代会の前の事前説明は必ず行うが、重要事項の説明については、地区本部別として開催する。

次に、合併後のJAしまねが当面する課題について、である。影山常務理事は個人的な考えも含めてとした上で、以下の6点を挙げる。

一つは、効率化を図るため、どの程度機能集約を図っていくか、である。統合のメリットとして管理費の削減が求められるが、組合員・利用者の利便を保持しつつ、総務管理系の集約、合理化を如何に図るか。現在、事務集約を行っているが、人事給与、固定資産の管理は本店に集約し、専門部署を作ることを考える。

二つは、まったくばらばらの人事給与がそのまま引き継がれ、制度が統一されていないので2016年4月から統一を図っている。旧農協間の給与格差を埋めるには相当な財源が必要になるが、給与体系については一般職と管理職で変えること、人事異動は県域職と地域職を作り行う、通常の職員の中でも専門職コー

スを作る等を検討する。

三つは、ガバナンスの確立、である。地区本部と本店の方針が違う場合、どう調整するか。昔の県連と単協の議論みたいなものであるが、きちんと職務権限表を作る必要がある。

四つは、准組合員対策、である。営農についてはしっかりやっているが、「くらしの活動」というのはなかなか理解されない。

五つは、経営改善に関して、である。現在、マイナス金利の影響等で、収益はトレンド的に悪化している。これを管理費の削減で如何に埋めることができるか。

六つは、旧農林年金の三階建て部分の負担が非常に重く、これを如何に処理するか、である。これについては信用関係のシステムであるJASTEMを更新する必要がある。また、退職金給付費用が相当掛かることが見込まれるなど今後の財務負担増にどう対処するか。

以上、2015年に合併設立したJAしまねに関して、事例的ではあるが、合併の経緯、そこでの重点課題、当面する問題を整理した。現在の1県1農協については、その実態について今後詳細な調査が必要であるが、この事例からだけでも、多くの問題、課題があることが窺われる。

(3) 今後の1県1農協設立の動きと検討課題

1) 1県1農協設立の動き

表12は、今後の1県1農協の設立の動きを見たものである。現在のところでは、秋田、山梨、福井、和歌山、岡山、広島、徳島、福岡および熊本の9県において、1県1農協の設立を目指す動きが見られる。地域の分布では、東北1県、関東1、北陸1県と東日本で少なく、西日本で6県と多い⁴⁶⁾。

これらの県のうち、秋田では2024年の実現、福井では2020年1月の発足、福岡では2022年の実現、また広島では2022年以降の早い段階の実現を目指すとしている。しかし、他の県では県の農協大会で協議に入る、あるいは協議を継続することを決めている段階である。いずれにせよ、これらを現在の5農協を加えると、近いうち1県1農協は14、約3割の県で設立が見られることになる。これらの県での1県1農協を検討する理由の詳細は別として、県内における現

表12 1県1農協および1県1農協構想のある県

	1県	1県1桁	1県1農協化の構想がある県		農協 総数	規模別に見た農協数		
	1農協 ◎	農協数 ○	有 ●	備考		正組合員 1万人～	販売額 100億円～	貯金残高 3000億円～
北海道			●		109	0	37	1
青森					10	3	5	0
岩手		○			7	5	5	0
宮城					15	5	4	0
秋田			●	2015年大会、3農協化を目指す 2024年実現目途、県大会決議へ 今後の実現を目指す	15	3	3	0
山形					18	5	5	0
福島		○			5	4	4	2 (2)
茨城					20	4	5	1
栃木					10	5	6	0
群馬				(6農協構想)	15	1	7	0
埼玉					16	5	1	2 (2)
千葉					20	11	2	2
東京					15	0	0	5 (1)
神奈川					13	3	0	7 (3)
山梨			●	これまで通り取組を進める	11	1	2	0
長野					18	8	7	3 (1)
静岡					18	3	2	6 (3)
新潟					24	5	4	0
富山					16	0	0	0
石川				県3農協を目指す	17	0	0	0
福井			●	2020年1月に発足へ	12	0	0	0
岐阜		○			7	2	2	5 (3)
愛知					20	4	5	12 (7)
三重					12	3	0	3 (1)
滋賀				内部で検討	16	0	1	0
京都		○			5	3	0	2
大阪				内部で検討	14	1	0	9 (4)
兵庫					14	7	2	6 (3)
奈良	◎	○			1	1	1	1 (1)
和歌山		○	●	2019年大会で、検討へ	8	3	3	1
鳥取		○			3	3	2	0
島根	◎	○			1	1	1	1 (1)
岡山		○	●	県大会で、継続して検討	9	7	1	2 (1)
広島			●	2022年4月以降早い段階 2019年4月1日に1県1農協設立	13	7	0	2 (2)
山口*	◎				12	2	0	0
徳島			●	2019年に再度、取組み開始	15	1	1	0
香川	◎	○			1	1	1	1 (1)
愛媛					12	4	2	1
高知				県域農協2019年1月、3農協見送り	15	0	2	0
福岡			●	2022/4/1実現に向け協議開始	20	2	2	2
佐賀		○		県農協 (2007年、8農協合併)	4	1	2	1 (1)
長崎		○			7	3	4	0
熊本			●	組織協議の開始、26回県大会	14	1	6	0
大分		○		県農協 (2008年16農協、10年1)	5	1	1	1 (1)
宮崎					13	1	6	0
鹿児島					15	2	8	0
沖縄	◎	○			1	1	1	1 (1)
総計	5	14	9		661	133	153	80 (39)

出典：農林水産省経営局協同組合組織課編『2016年度 総合農協統計表』(2018年4月)、Webから作成

注1) 1県1農協数は、2019年度数値。それ以外の農協数は、2016年度の数値

注2) 貯金残高の分布は、2018年3月末、()内の数値は、5,000億円以上

注3) 今後の1県1農協の動きは、JAcom農業協同組合新聞、2019年3月1日の記事、その他Webの情報など参照した。

在の農協数あるいは規模の観点から見ると、幾つかの特徴が見られる。

一つは、1県1農協化を目指す県を見ると、すでに農協数が一桁台になっているところが2県（和歌山、岡山）に過ぎず、相対的に、大規模・広域合併農協の設立が遅れているところが多い。

二つは、上に述べたことと裏腹であるが、正組合員数、農産物販売高および貯金残高規模から見て、相対的に規模が小さい農協の多い県で見られる。

ちなみに、上記9県の農協の規模別にみると、まず、①正組合員1万人以上の農協の県内農協に占める割合は、1割以下が5県（山梨、福井、徳島、福岡および熊本）、2～4割以下2県（秋田、和歌山）、5割以上2県（岡山および広島）であり、正組合員規模の小さなものがほとんどを占める。②農産物の販売額100億円以上の農協は、最も多いのが熊本6農協、次いで、秋田と和歌山が3農協、山梨と福岡が2農協、岡山と徳島が1農協、福井と広島が0であり、100億円を超える農協は、農業生産額の多い県に多く見られる。③貯金残高では、1,000億円以上は、岡山、広島および福岡に2農協、和歌山に1農協ある。このうち、5,000億円を超える農協は、岡山と広島に1農協ずつと僅かである。貯金残高の大きい農協は、いずれも関西の比較的大きな地方中核都市を抱える地域に多い。

以上のことから、今日、1県1農協の設立を目指している県は、正組合員数、農産物販売高および貯金残高規模から見て、相対的に規模が小さく、大規模・広域合併が相対的に遅れている。したがって、これらの県では、近年の農協をめぐる環境の急速な悪化に当面する中で、県域が一体となって農協経営の維持、安定化を図るために、まずは1県1農協の設立を急ぐことになったのではないかと考えられる。

2) 1県1農協の経営指標の動向

このように見てくると、今日、大規模・広域合併の行き着く先としての1県1農協の設立の動きが加速しているようである。しかし、果たして1県1農協は、農協経営の維持、安定をもたらすのか。先にも見たように、近年の農協経営をめぐる環境は厳しさを増している。こうした環境の悪化が農協経営にどのような影響を与えているのか。この点について見るため、まずは、現在の1県1農協の経営の内容を見ることにしたい。

表13には、ディスクロージャー誌が入手できる4農協について、部門別損益計算書（2018年度）から信用、共済、農業関連、生活その他および営農指導について、事業収益、経常収益、税引前当期利益、営農指導配分後の税引前当期利益を示した⁴⁷⁾。

表13 4つの1県1農協の部門別損益計算書(2018年度)

(単位：百万円)

	信用	共済	農業関連	生活その他	営農指導	合計
< JA ならけん >						
事業利益	2,962	913	-8,029	-328	-525	
経常利益	4,179	1,107	-758	-204	-509	3,816
税引前当期利益	3,530	796	-10,009	-349	-529	2,440
営農指導部門配布額	249	128	94	58	-529	-
営農指導部門配布額 後税引前当期利益	3,281	669	-1,102	-407	0	2,440
< JA 香川県 >						
事業利益	5,771	1,197	-2,126	-654	-2,063	2,124
経常利益	6,487	1,456	-1,703	-586	-2,003	3,656
税引前当期利益	6,332	1,406	-1,780	-599	-2,015	3,342
営農指導部門配布額	606	503	806	100	-2,015	-
営農指導部門配布額 後税引前当期利益	5,728	5,900	-2,596	-699	0	3,342
< JA おきなわ >						
事業利益	1,812	957	-1,125	1,351	-1,551	844
経常利益	2,205	1,109	-1,421	1,502	-1,515	1,880
税引前当期利益	1,970	993	-1,619	1,426	-1,554	1,217
営農指導部門配布額	288	351	695	221	-1,554	-
営農指導部門配布額 後税引前当期利益	1,685	642	-2,313	1,205	0	1,217
< JA しまね >						
事業利益	3,453	2,720	-1,678	-887	-1,979	1,628
経常利益	3,725	2,888	-1,445	-619	-1,934	2,595
税引前当期利益	3,598	2,802	-1,748	-796	-1,914	1,941
営農指導部門配布額	600	478	395	441	-1,914	-
営農指導部門配布額 後税引前当期利益	2,998	2,323	-2,142	-1,238	0	1,941

出典：各農協のディスクロージャー誌(2019年) から作成

まず、いずれの農協も程度の差こそあれ、信用および共済事業はプラスであり、その上、それぞれの事業に営農指導配布額（営農指導費用をゼロにするため各事業に一定の基準で配分された金額）として産出された額を差し引いた、税引前当期利益もプラスである。

これに対して、「農業関連」はいずれの農協もマイナスであり、「生活その他」は、先に見たように生活資材購買が大きいJAおきなわでのみプラス、その他はいずれもマイナスである。また、営農指導はいずれもマイナスである。

このうち、農業関連事業については、JAならけんで事業利益と税引き前事業利益のマイナスがとくに大きい。しかし、それ以外の県では、これに比べると小さい。ここに見る差は、JAならけん以外の3農協では、野菜、畜産等を中心

に農業生産、出荷が比較的盛んであり、経済事業があるていど健闘していることを反映している。

しかし、いずれの1県1農協の経営も、信用および共済、なかでも信用事業に全面的に依存している様子が窺える。したがって、信用事業収益の動向が農協経営のあり方に大きく影響していることが窺える。

それでは、今後の1県1農協の経営の行方がどうなるか。農協経営に影響を与える多くの要素について把握し、多くの仮定を置いて予測することが必要であるが、本稿ではその十分な準備がない。このため、ここでは4農協の最近の経営指標を用いて、これらの農協への影響の出方を見ておくことにしたい。

表14は、直近5か年の主な経営指標の推移を見たものである。経営指標として、①各事業収益とその合計である経常収益、②経常利益と当期剰余金、③金融資産残高、④剰余金配当額および⑤自己資本比率の5つを掲げた。これらの指標から見られる、主な特徴は、以下の5つである。

一つは、多くの指標が2016年度をピークに下降する傾向を示している。つまり、最近の3か年は、経営が悪化の傾向にある。

二つは、経常収益については、JAおきなわを除いて、2016年度以降は減少傾向を示している。ただし、JA香川県では信用事業収益が、JAおきなわでは経常収益と共済、農業関連事業およびその他事業収益が、そしてJAしまねでは農業関連収益が僅かではあるが増加している。このうちJA香川県は、先に見たように、信用事業収益のうち、預金利息の割合が極めて大きく、資金運用力の高い香川県信連が寄与していることが窺える。JAおきなわは、最近の5年間、農業関連事業および生活関連を含むその他事業収益が安定的に推移している。これに関して、部門別損益計算書でみると、たしかに当期利益に関する信用事業の寄与率は部門間で最も高いが、生活関連を含むその他事業収益は黒字で寄与率の高さは信用事業に次いでいる。

三つは、しかし、経営の最終結果としての当期剰余金は、JA香川県とJAしまねでは増加し、一方、JAならけんとJAおきなわでは2016年以降減少している。このうちJAしまねについては、合併後まだ日が浅く、数値はまだ変動の過程にあると見られる。しかし、JA香川県は上記にしてきたように信用事業の寄与率が高いことが関係していると見られる。

表14 直近5年間の1県1農協の主な経営指標

(単位:百万円、%)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	18/16年度 (%)
< JAならけん >						
経常収益	37,278	37,530	37,792	36,995	35,921	95.0
信用事業収益	13,423	13,302	12,751	12,321	12,306	96.5
共済事業収益	5,243	5,432	5,450	5,306	5,130	94.1
農業関連事業収益	8,646	9,650	10,379	9,824	9,798	94.4
その他の収益	9,966	9,146	9,212	9,544	8,687	94.3
経常利益	2,865	2,547	2,838	2,687	3,816	134.5
当期剰余金	2,558	2,407	2,065	2,016	1,916	92.8
貯金等残高	1,375,190	1,397,225	1,422,193	1,468,013	1,507,221	106.0
貸出金残高	285,913	286,834	291,778	208,258	313,420	107.4
有価証券残高	94,280	106,617	108,938	135,200	167,528	153.8
剰余金配当額	276	275	275	277	282	102.5
単体自己資本比率	13.8	14.4	14.0	14.2	12.8	91.2
< JA香川県 >						
経常収益	61,047	61,359	60,863	59,223	59,287	97.4
信用事業収益	17,256	17,126	17,147	17,419	17,971	104.8
共済事業収益	6,689	6,582	6,566	6,298	6,231	94.9
農業関連事業収益	30,499	31,956	31,918	30,510	30,415	95.3
その他の収益	6,621	5,694	5,228	4,995	4,668	89.3
経常利益	3,537	3,155	3,116	3,282	3,650	117.1
当期剰余金	1,852	2,257	2,365	2,478	2,685	113.5
貯金等残高	1,610,409	1,644,872	1,706,077	1,763,373	1,824,386	106.9
貸出金残高	163,296	165,461	174,367	177,653	184,651	105.9
有価証券残高	-	-	-	-	-	-
剰余金配当額	863	956	971	918	925	95.3
単体自己資本比率	19.3	19.1	18.2	18.0	17.2	94.6
< JAおきなわ >						
経常収益	86,778	80,621	81,267	85,667	86,008	105.8
信用事業収益	10,176	10,066	10,374	9,542	9,072	87.4
共済事業収益	3,810	4,106	4,215	4,288	4,319	102.5
農業関連事業収益	33,370	34,506	34,628	36,857	36,609	105.7
その他の収益	38,422	31,994	31,948	34,980	36,011	112.7
経常利益	1,580	2,969	1,739	1,640	1,880	108.1
当期剰余金	1,373	2,448	1,618	2,312	1,157	71.5
貯金等残高	789,153	833,915	853,216	883,900	878,716	103.0
貸出金残高	297,306	300,580	288,855	296,076	288,969	100.0
有価証券残高	50,065	49,729	43,129	35,443	27,014	62.6
剰余金配当額	385	405	427	465	393	92.0
単体自己資本比率	11.0	11.3	10.7	10.9	10.3	95.8
< JAしまね >						
経常収益	6,722	75,515	77,892	82,123	76,965	98.8
信用事業収益	905	13,253	12,709	12,233	11,770	92.6
共済事業収益	592	8,002	8,024	8,379	7,959	99.2
販売+営農事業収益	247	3,074	6,796	11,167	6,994	102.9
購買+その他	4,978	51,186	50,363	50,343	49,972	99.2
経常利益	117	1,879	2,014	2,190	2,595	128.8
当期剰余金	207	1,266	1,295	610	1,870	144.4
貯金等残高	912,892	978,186	994,008	984,693	977,671	98.4
貸出金残高	294,076	307,876	308,073	299,671	298,852	97.0
有価証券残高	3,030	178,968	171,290	167,391	155,212	90.6
剰余金配当額	-	223	340	225	223	65.6
単体自己資本比率	13.8	16.9	15.2	14.9	14.1	92.4

出典 各農協のディスクロージャー誌から作成

注1) JA香川県の有価証券残高がゼロであるのは、県信連に有価証券運用を任せているため

四つは、貯金等残高は、最近の5年間、JAしまねを除いていずれも増加している。貸出金残高は、最近それほど大きな変動は見られないが、最近3か年で見ると、JAしまねとJAおきなわでやや減少ないし停滞が見られる。有価証券残高は、いずれの農協ももともと多くはなく、とくにJA香川県は、自分では運用していない。そのなかでJAならけんが残高を増やしているが、その他では減少している。

五つは、剰余金のうち、各種の積み立てを除いた後に組合員に還元される剰余金配当額は、2016年度以降で見ると、JAならけんを除き、減少に転じている。一方、JAならけんは、安定した増加を見せている。また、経営の安定性を示す自己資本比率は、いずれの農協でも減少が見られる。農協が金融機関として信用事業を行う上で必要な国際基準8%以上の条件を満たしているが、こうした減少は、信用事業が徐々に悪化していることを示すものである。

これまで、現在の4つの1県1農協について最近5か年の経営指標の動向を見てきた。農協数も限られ、かつ5年という短い期間の経営指標からは、必ずしも確定的なことは言えない。しかし、これらの農協の経営は、個々にみると違いはあるものの、概して停滞ないし悪化の方向、とくに2016年以降はそうであることが窺える。いずれの農協も信用事業への依存度が高く、かつその収益が下降気味であるが、さらに2019年度からは、農協の余裕金の農林中金等での運用についての還元額が段階的に低下する。したがって、信用事業の収益が今後どの程度農協経営を支えることが出来るのかは、もはや予断が許される状況ではない。しかし、農業関連事業やその他生活関連事業の収益は、依然として停滞的であり、現状のままではこれら事業の収入が農協経営を改善、発展させる方向に向かうことは展望しにくい。

3) 1県1農協化関する今後の検討事項

これまで、1県1農協の現状から窺われる当面の問題、JAしまねのみの事例ではあるが合併に際しての重要検討および今後の課題、そして限られた指標と期間についてはあるが、近年の農協経営をめぐる環境の変化の影響を見てきた。これらの問題、課題の背景、意味等について、本稿では、本格的に検討する準備はないが、これまで見たことから最後に、1県1農協の設立に関する今後の検討事項について、若干整理しておきたい。

こうした問題、課題は、ほぼ次の三つの側面から考えることが出来る。

一つは、組織、運用体制の側面である。この関連でとくに重要なのは、地域本部制のあり方である。地域本部制は、すでに見た5つの農協では、1県1農協という、従来にない大規模な合併において、管内各地域（旧農協）の主体的な関わりを如何に保証するか、という観点から最重要な検討事項の一つであった。しかし、合併に当初に構想した必要な体制は、その後何度も見直され、それぞれの農協で違いはみられるが、本店の直轄の程度を強めている。また、このことに併せて検討しておくべきは、経済・営農指導体制であろう。この体制については、合併前の農協が管内農業の地域性に配慮し、地域の農家の生産、出荷等に取り組み作り上げてきた歴史を尊重し、主体性を持って農業振興に取り組める体制とすることが重要である。

とはいえ、二つの1県1農協における現在の地域本部制あるいは経済・営農指導体制については、今後どのような機能を果たし、地域農業の振興に寄与するか、何が最も重視すべき課題かについては、引き続き検討が必要である。

二つは、事業・経営体制の側面である。これまで見てきたように、現在の1県1農協の経営は、信用事業収益に依存している。しかし、近年の信用事業をめぐる環境の悪化によって、その収益力は低下し、さらに農協信用事業収益のかなりの部分を占めている信連、農林中金に預金されている資金に対する預金利子率（奨励金利）は、2019年度から0.2%引き下げられる予定である。現在の金利が基本的に0.75%であり、0.2%引き下げの農協経営に与える影響は決して小さくはない。この影響による信用事業収益の減少が農協信用事業の根幹を揺るがす可能性も小さくない。

このため、農協のその他の各種事業がどうやって、この大幅減収を補えるのか、それらのあり方は大幅な見直しを迫られる。現在は、販売、購買という経済事業は大幅赤字であり、黒字部門である信用あるいは共済事業からその補てんしている。しかも、営農指導事業はもともと費用に見合う対価を利用組合員から徴収していないので赤字であり、これを各種事業の剰余金で分担し埋めているのが現状である。とすれば、経済事業を始め、その他事業の収益が上がるよう必要な改革、再編を行い、営農指導事業のあり方についても収支均衡に近づける工夫も必要である。経済事業が収益をもたらすには現在の出荷販売手数

料を費用に見合うように改正するなどの見直しも必要である。

しかし、基本的には農協が、本格的に地域農業の振興に関与し、農業からの収益を増やし、経済事業の収益を改善することが必要である。購買事業についても同様に見直しを要する。こうした対応は、それぞれの農協が地域農業や農村社会の実態を十分勘案して行う必要があるが、そのためには、先にネットワーク型農協で示したような、事業・運営体制のあり方を検討してやる必要があると思われる。

三つは、人事、財政等の側面である。合併において、人事では役員人事、職員の待遇の統一化などが大きな問題である。また、財政問題については、合併前に固定化負債を抱え、あるいは他の合併農協との資産格差が大きい場合の組合間の調整、職員給与の引き上げ、退職金の積み増し、電算システム等の更新など対応に困難な問題が少なくない。こうした問題については、まさに合併する農協に関わる個別事情も多く、研究として対象とするには、難しい点も少なくないが、今後とも実態調査を行い、問題の原因や対策のあり方を検討することが必要である。

5. おわりに一まとめと残された課題

(1) 1県1農協の課題の解決に向けて

本稿の目的は、今後の農協合併のあり方と農協の新しい将来像を描くために必要な、何らかの手がかりを得ることにある。そのため、主に次のような検討を行った。

一つは、新たな合併のあり方としては、従来の「法人合併」に代わる「機能合併」を考え、ネットワーク型農協に関しては、県域内の各単協が、主要な事業（信用、共済、購買および販売事業）と、これ以外の生活や福祉等の事業・活動に、主体性をもって一体的に取り組める、県域での新たな農協の将来像のあり方を検討した。

また、県域ネットワーク型農協のモデルを基本的な枠組みとして、近年、とくに1990年代以降顕在化した新たな農業問題に対処する上で必要な、地域農業および農村の持続的発展に寄与できる農協の組織、事業体制のあり方を検討し

た。

二つは、県域ネットワーク型農協は、2000年前後から設立が見られる1県1農協が当面する問題、課題を解決する上で、どのような示唆を与えるのか、本稿では、熊本県経済連の青果物CCという、経済事業におけるネットワーク型の販売事業の取組事例を踏まえて検討した。

青果物CCの事例については、単協間のネットワークが実際どのように運営されており、経済連や各単協は、青果物の生産、出荷にどのように関わっているのか、また、単協がネットワークでつながることで、どのような効果やメリットがあるのかなどを分析、検討した。

三つは、農協合併の歴史を振り返り、大規模・広域合併の行き着いた姿である1県1農協は、今日の農協を取り巻く厳しい環境の下では、こうした形態をとっても、農協経営の安定、発展を図ることが難しい状況にあることを、限られた資料を用いてではあるが、分析、検討した。

以上の分析、検討の結果を踏まえ、まとめを兼ねて、ネットワーク型農協論の観点から、1県1農協のあり方を考える手がかりとなると思われる点について、以下の4点を指摘しておきたい。

一つは、現にある1県1農協の設立過程や現状の課題を見らる中でとくに大きな問題となっているのは地域本部制の検討、設置に見られる、合併前の単協の持つ主体性の保証のあり方の問題である。旧農協ないしそれらが属する地域は、同じ県域にあっても自然、経済および社会条件が異なる。このため、いずれの1県1農協でも、まずは地域本部制をおき、どのような決定権あるいは利益の配分を行うのが良いか等が検討され、その後もこうした組織をどうするか試行錯誤が繰り返されてきた。現在、地域本部制を取っているのは、最近設立された2つ（JAしまね、JA山口県）である。しかし、先行した他の合併農協では、農協本所に権限と機能が集中している。また、営農指導体制もほぼそうした経緯を辿っていると見られる。その意味では、旧農協あるいは地域の主体性の保証は後退したと言えるかも知れない。

しかし、県域ネットワーク型農協の構想では、合併するのはあくまで、主要事業の機能合併であり、事業をつなぐネットワークに置かれる本部も、単協間がこれら事業で連携、協力するために必要な機能を果たす。その意味で、ネッ

トワークに参加する各単協あるいは地域の主体性は保証されている。

たしかに、こうした農協のあり方の出来上がった見本となる事例はなく、具体化するにはまだまだ研究や実際の現場で試行錯誤するしかない。しかし、新たな合併のあり方の一つとして、取組みを検討するのは十分意義があると思われる。

二つは、上で述べたことに関連して、熊本の青果物CCの事例は、ネットワーク型ではあるが販売事業で、かつ青果物の出荷に限られている。しかし、この事例からは、各単協が主体性をもって販売事業のネットワークに参加している様子をうかがうことが出来る。この場合、具体的に主体性を保証しているのは、各単協がどこにどれだけ出荷するかを決める権利、すなわち分荷権を持っていることである。ここでのネットワークで本部機能を果たす青果物CCの役割は、主要な出荷先である重点市場の情報の収集と各単協への提示であり、単協間の分荷調整の手助けである。

青果物CCのあり方については、規格の統一など、より安定的な出荷体制の確立のために、各単協の生産現場により踏み込んだ指導のあり方も必要との意見もある。こうした青果物CCが県産の青果物の出荷の増加に取り組むにはさらにどういうことを考える必要があるかは、今後の問題である。しかし、現状の青果物CCの果たしてきた役割および青果物出荷のV字型回復という業績を見る限り、この事例は、ネットワーク型農協の具体化を考える上で、大いに参考になるとと思われる。

三つは、現在の1県1農協を見ると、依然として信用事業に大幅に依存していることである。実際、これまでの1県1農協の設立は、信用事業の強化による経営の安定、発展に主な目的があった。しかし、上に見てきたように、近年における信用事業の収益力の大幅低下を考えると、1県1農協であっても、その経営が安定し、あるいは発展することを期待するのは難しい。管見の限りではあるが、今後さらに9つの1県1農協設立が予定されている。このため、これらの経営の安定と今後の発展を図る上では、信用事業に大きく依存するのではなく、他の主要事業あるいは新規事業の収益を増やすために必要な組織、事業形態のあり方を考える必要がある。

こうした課題に答える一つのあり方として、ネットワーク型農協による取り

組みを検討することが必要である。この体制の下で、ダウンサイジングと分権化により、各種事業の効率化を図り、かつ職員のモチベーションの引き上げをはかる可能性は小さくないと考える。もとより、こうしたことは、実際に取り組んでみなければその成否は分からない。

しかし、熊本の青果物CCの取組みは、青果物出荷の大幅な増加をもたらす要因の一つとなった。たしかに、必ずしもこうした体制でなくとも、青果物販売のV字型回復が出来たのかも知れない。しかし、今後さらに検証が必要ではあるが、青果物CCに参加している単協が、主体性を持ち、地域農業と社会を支える責任を持って、生産と出荷の安定、発展に取り組んでいる姿を見ると、こうしたネットワークの効果を考えてみる意義が窺える。

四つは、1県1農協の新たな重要な課題に関して、である。これも先に詳しく述べたように、今日、わが国の農協は、新たな農業問題発生の下で、地域農業と地域社会の持続的発展に如何に寄与出来るかが、当面の最も重要な課題である。しかし、現状の体制は、この課題に応えるには十分ではない。現状の農協を見ると、農家の貧困問題の解決問題として時代に設定した、農家所得の増加が依然として最重要の課題となっている。また、主要事業の実施体制を見ても、これらの中に十分な連携、協力の体制がなく、ほとんどの農協には地域農業と地域社会の持続的発展に寄与する上で大事な、基本的な対処方針や戦略を中心的に担う専門部署、すなわち地域運営を担う本部が置かれていない⁴⁸⁾。

本稿では、新たな農業問題に対処するため、スペインのモンドラゴンを参考に、県域ネットワーク型農協において、地域運営に関わる本部の設置を最も重要視した。モンドラゴンは、もともと地域社会の持続的発展が最重要の目的であり、そのため、地域で雇用を創出することを最大の課題としている。わが国の農協は、モンドラゴンを構成する協同組合が労働者生産協同組合であるのと違い、自ら雇用を創出する訳ではない。しかし、今日のわが国の農協では、地域社会の維持、発展こそが最重要の課題となっており、この点ではモンドラゴンと基本的に変わりはない。モンドラゴンがなぜ、地域社会の維持、発展に取り組んできたのか、さらに解明すべき点は多くあるが、モンドラゴンの取組みの姿勢、戦略に学ぶべき点は少なくない。わが国の農協も、特有の歴史と環境を踏まえつつ、県域ネットワーク型農協という新たな農協の構想の下で、地域

農業、地域社会の持続的発展に取り組む組織、事業体制の構築を検討してみることが重要と思われる。

(2) 残された課題

これまで、三輪の構想したネットワーク型農協を基本的枠組みとして、今後の農協合併と1県1農協のあり方を考えてきた。そこでの分析、検討から言えることは上記の通りである。しかし、こうしたネットワーク型農協のあり方を考える場合、わが国で、実態的にこうした考え方を実践している事例は、僅かな例を除いてほとんど見出すことが出来きていない。今後は、こうした観点から出来るだけ多くの農協実態調査を行い、参考となる事例の発掘に努めたい。

また、ネットワーク型農協の観点から、現在の1県1農協について、現地調査を行うことも必要と考えている。今回は、現在の1県1農協の実態、当面する問題等については、田代（2018）の研究から多くの貴重な示唆を得た。しかし、ネットワーク型農協の観点に立つと、まだ多くのことが不明である。なかでも急ぎたいのは、現在の1県1農協の下では、地域の主体性はどのように保証されているのか、また、組織、経営の実態と今後の発展の可能性など、に関わる調査、研究である。今後とも、リアリティのあるネットワーク型農協のあり方を考えるためには、こうした取り組みが必要と考える。

注

- 1) 三輪（1997）のネットワーク型農協の構想について、本稿では全体を紹介できなかった。とくに、農協の主要事業を実際に担っている農協職員をどう扱うかについては、今後の課題としたい。
- 2) 例えば、北海道の十勝農協連、オホーツク農協連の事例である。
- 3) この当時の三輪（1997）の問題意識は、次のようである。「去る一九九六年末に農協改革二法が成立した。年初から約三か月マスコミが大きく取り上げつづけた住専問題をめぐる議論のなかで、農協系の体質の弱さが指摘されたことを背景にしていた。……一九九一年三月の全中総合審議会の答申で示された系統組織整備方針を、同年一〇月の全国農協大会で確認して以降、体質強化のための自己改革への本格的な取組みを進めてきている。改革二法は、系統農協のその自主的な改革方針を追認し、補強するものであった。……しかし、それでよいのであろうか。既定方針には検討の余地が大きく残っているのではないか。この本は、そう考え、その一つの検討を試み、さらにそれを通して農協の将来像を探ろうとするものである。」（p9）

- 4) 平成8年12月17日、「農林中央金庫と信用農業協同組合連合会との合併等に関する法律」及び「農業協同組合法等の一部を改正する法律」（いわゆる農協改革二法）が参議院本会議で可決・成立をみた。前者については、農林中金の見直し（法人の性格の明記、経営管理委員会の設置など）、新たな農協金融システムの構築（農林中金・信連統合法を「農林中央金庫および特定農業協同組合等による信用事業の再編および強化に関する法律」に改正、農林中金は農協金融の再編と強化に関する基本方針（問題のある農協・信連を早期に発見して早期に経営改善・組織統合による是正を図るための自主ルールの策定等）が盛り込まれた。一方、後者については、法人経営もすべて正組合員になれる、信用事業を行う農協の常勤理事は3人以上（うち1人は信用事業専任）、経営管理委員会の1/4までは正組合員以外、経営管理委員会については、信連および全農、共済連には経営管理委員会の設置の義務付け等が、定められた。
- 5) この点に関して三輪（1997）は、「協同組合の場合、常に民主主義の視点を保たなければならない」が、今回は、「あえて効率化に視点を限定し、民主主義の視点には必要な範囲で言及することとどめ」（p10-11）と、している。この点について若干補足すると、三輪はネットワーク型農協を考える場合、一貫して、協同組合の民主主義の実現を念頭に置いている。そして、「協同組合の民主主義は、たとえば農産物の販売事業や生活面の活動などの、事業・活動（その組織的運営）と不可分＝表裏の関係にあり、それ自体が単独で展開するものではない。ことばを加えると、事業・活動が民主主義とかわりなく展開し得るのとは異なる」（p31）と指摘する。また、協同組合における民主主義の実現について、ベーク報告（S. A. ベーク1992）の議論を取り上げ、「協同組合における効率と経済効率」をめぐって議論しており、興味深い。しかし、今回の論文では本格的にこの問題に踏み込む準備がないので、民主主義と協同組合の問題については後の課題としたい。
- 6) 総合農協については、三輪（1997）の第三章「総合農協の適正規模？－伝統的発想の再検討」のところで、総合農協を当然とする主張に関して、次のように議論している。こうした主張はどれも「総合経営のメリットといえそうな一面を取り出し、総合経営「だから」そのメリットが生まれているという。しかし、すこし検討してみると、どれも総合経営でなくても生まれ得ることであり、けっして「だから」とはいえない。また、総合経営でない方が、より大きなメリットを出せる可能性があることを、「だから」ということによって見逃していることも指摘される。それを基礎にしながら、総合農協の枠を超えた組織編成を適切とする事業・活動については、伝統的発想を払拭する。」（p133）
- 7) 引用は、三輪（1996）の第一章（p64-75）の部分からである。
- 8) 引用は、三輪（1996）の第二章（p76-79）の部分からである。
- 9) なお、三輪（1997）では、主要4事業について述べている。しかし、共済事業については、2000年度に県連と全国連が統合し、単協は窓口業務のみであるので、以下ではこれ以外の3事業を取上げる。ちなみに、現在、共済事業は、単協が共済の窓口業務を、47都道府県にあった県共済連と統合した全国共済農業協同組合連合会が、各種の企画、開発、資金運用業務や支払共済金にかかる準備金の積み立てなどの実務を行っている。
- 10) 引用は、三輪（1996）の第五章（p144）の部分である。しかし、ここで示した主要事業の事業本部のあり方は、あくまで基本的な構想に過ぎず、それぞれの県、地域の実態に即していろいろあり得る。この点に関しては、第五章の「展開」部分（p145-155）を参照されたい。
- 11) 本部については、「事業コープが県連と機能統合し、新組織を編成するのに対応して、持ち株会社の位置に立ちその機能を営む。」という記述がある。詳しくは三輪（1996）

の第六章（p 193）を参照されたい。

- 12) 例えば、コミュニティ・コープのイメージについて説明を加えた部分では次の記述がある。「総合農協としての出資金と内部留保＝諸積立金を合せた資本金の一部が、各事業部の管理に移される。その見返りとして一定収益の上納を受ける。なお、資本金の他の部分は農協＝コミュニティ・コープに属したままで、その活動を支える」。また、「IOCの協同組合原則にもとづいて、各事業部が「自分の組合」（＝事業部）以外の活動を支援するため」に剰余金の一部または全部を充てる相手方が、コミュニティ・コープとなる。またコミュニティ・コープは、新しく導入された「地域社会への配慮」の原則にもとづいて、各事業部がいわゆる社会的貢献を行うさいの相手方としても位置している」。なお、こうした記述からは、コミュニティ・コープは、機能統合した主要事業以外の事業を担う単協であり、必ずしも新たな協同組合組織を作るといえることではないと言っているようにも考えられる。
- 13) 両角（2017）は、三輪教授（当時、國學院大學教授）に触発され、これまで数度にわたりモンドラゴン市で現地実態調査を行い、わが国農協がここから何を学べるかを研究した成果の一つである。管見の限りでは、世界的に見てこうした形態で運営される協同組合は他にほとんど見られない。また、労働者生産協同組合としては世界で最大規模であり、ビジネスグループとしても、バスク地方で第1位、スペインでは第10位の地位にある。ちなみに、モンドラゴンの運営本部と傘下する協同組合のほとんどはバスク地方に展開しており、その大半はモンドラゴン市およびその周辺にある。雇用労働者数の地域別分布は、バスク地方で44%、スペインの他地域で40%、海外で16%である。
- 14) わが国の農協は、農業を営む農家等が出資し、主に流通面で活動を行う協同組合であるのに対して、モンドラゴンは、生産協同組合であり、しかも、工業、商業分野も含み、性格も内容も大きく異なるため、モンドラゴンの事例は、わが国の農協の研究にとってあまり参考にならないと考える研究者や農協関係者は少なくない。しかし、ネットワーク型の協同組合のあり方を考える場合には大いに参考になる事例であり、本稿で着目するのもそのためである。
- 15) モンドラゴンは、1956年、牧師のアリスメンディアリエータによって設立された。その目的は、積極的に地域社会の持続的発展に寄与することに軸足を置き、最大の課題は、企業的な発展による雇用の創出、とりわけ協同組合による雇用の創出を通して、社会の富を創りだすことである。実際、モンドラゴンは毎年のように新たな雇用を生み出し、とくに1980年代までは、信用協同組合カハ・ラボラールが、新たな協同組合の設立に必要な資金供給を行うと共に、必要なコンサルティングを行ってきた。現在、100を超える協同組合があるのもそうした成果である。これらの協同組合は、「第1種協同組合」、そして、これらの協同組合が中心となって設立した協同組合は、7部門でグループを形成し「第2種協同組合」、さらに、これらが設立し本部機能を果たすMCCサービスは、「第3種協同組合」と呼ばれている。
- 16) モンドラゴンの運営組織、事業内容等について詳しくは、両角（2017）を参照されたい。
- 17) 一つは、その属するグループの基金に、15～40%を積み立てる。もう一つは、同じく、投資ファンドへ10%、教育ファンドへ2%、連帯ファンド2%への積立である。連帯ファンドは協同組合の損失の補填に充てるもので、損失の8割まで補填される。
- 18) 一つは、社会ファンドへ10%、二つは、個別の協同組合の積立ファンドへ60%（法律上は20%）、三つは、労働者への還元、である。利子分7.5%のみが現金で支払われ、その他は増資に回される。
- 19) モンドラゴンには、モンドラゴン大学および15の研究開発機関がある。モンドラゴン

大学は、1997年にモンドラゴンが創設した非営利の協同組合立の大学（4学部、生徒数4,750人、2016年度）である。研究機関には、スペインでも有数の研究機関である、1974年設立のイケルラン等がある。ちなみにこれら研究機関の売上高は597百万ユーロ（776億円、2016年度）である。

- 20) 詳しくは、農林水産省『平成12年度農業白書』を参照されたい。
- 21) また、視点を変えれば、従来の農業問題が、主として農家の存続に関わる社会問題であったのに対して、この新たな農業問題は、農家に限らず農村地域住民、広くは国民全般の生活を脅かす問題である。今日の農業問題は、資本主義体制にとっては、経済的にも政治的にも従来以上に処理の難しい問題となって表れたと言える。
- 22) 農村地域における自然環境の悪化に対して持続的発展を図るための研究開発に関しては、岩手県の農村地域を対象にした調査、研究の成果である、両角（2016）を参照されたい。
- 23) なぜ2000年代のはじめに、農業生産額が増加傾向に転じたのか、とくに野菜でその傾向が強く見られるのか、さらに熊本ではこうした動きがより顕著なのか。この場合、考慮すべきは、この間、わが国の作付面積、農業就業人口は、一貫して減少していることである。例えば、農作物の作付け延べ面積は、1995年の535万haが、2005年に456万ha、2015年に423万haに減少、野菜も同、1995年67万ha、2005年56万ha、そして2015年52万haに減少している。また、基幹的労働力のある農家は1995年24万戸から2005年19万戸、2015年17万戸と減少している。こうして見ると確かに、2005年からのこれらの主要な生産要素の減少の程度はやや緩やかである。しかし、それにしても、なぜ、農業生産額の動きでみると、2005年頃を境に、増加に転じているのか。おそらく、その要因としては、次のことを考慮する必要があると考えられる。一つは、この時期にバブル経済以降の経済の停滞が一段落し、景気が弱いながらも回復するなかで、農産物の需要も野菜や畜産物を中心に増加に転じたこと、二つは、専門的農家が野菜や畜産の生産を中心的に担うようになり、そこでは新たな技術の導入等により労働あるいは土地生産性の向上を図ったこと、三つは、とくに熊本県の事例で見られるように、農協、その他関係機関等の販売体制が強化されたこと、が考えられる。以上はあくまで仮説であり、本格的な分析は後日を期したい。
- 24) 熊本県経済連の青果物CCで頂いた資料と担当職員からの聞き取りによる。
- 25) しかし、JAやつしろでヒヤリングさせて頂いた職員によれば、各単協が生産あるいは出荷体制の一層の改善を図るためには、県経済連がもう少し積極的に、単協の指導に踏み込む必要がある、と指摘している。経済連もそう考えているようである。しかし、従来から、経済連は単協から持ち込まれた農産物を市場で販売することに止まり、こうした関わり方はしてこなかった。
- 26) 例えば、JAやつしろは、野菜の生産基盤強化のため、次の二つの事業に力を入れてきた。一つは、専門的営農指導員の整備である。トマト指導員6名の中から1名をリーダー的役割（広域指導員）として位置づけ、①栽培指導（集团的：講習会開催・個別的：圃場巡回）、②経営指導（個別面談）、③新しい技術の深化＋共有化、④試験設備・品種の効果測定、⑤栽培履歴の確認を行い、さらに農協特有の「はちべえトマト」の今後の栽培方針を検討・実施している。二つは、施設園芸ハウスの導入に関して、である。補助事業を活用して低コスト耐候性ハウスのリース方式による導入を進めている。2011年度27棟、328a、事業費310百万円の実績が、2017年度までに、合計で243棟、6,140a、7,031百万円となった。
- 27) 主に参考にしたのは、社団法人全国農協合併推進支援基金（2006）のⅡ「合併助成法の歩みと成果」（執筆：小野寺義幸）およびⅢ「農協合併にかかる行政と系統の対応」（執

筆：明田作）である。これらについては、具体的に引用した部分は注でも明記したが、それ以外の記述についても内容的に多くを負っている。

- 28) 人口約8,000人というのは、新制中学校1校を効率的に設置管理していくために必要と考えられた人口である。実際に市町村数が3分の1になったのは、1953年から61年までの間である。なお、小野寺（2006、p41）は、この時期の合併に関して、農林省の依頼で実施した世論調査（協同組合経営研究所刊『農民はこう見ている』昭和34年）を引いて、1953年に行われた調査では「農協を合併して経済地域を拡大する質問に「今のままでよい」と答えたのが76%、「合併した方がよい」が13%、「わからない」が11%であった。組合員の多数は現状維持を望み、拡大に賛成したものは13%にとどまる」ことから、農家が農協合併に消極的であったことを指摘している。
- 29) 明田（2006、p65）は、「これは昭和34年の第7回全国農協大会から39年の第10回大会までは、第6回大会までとは異なり、一転して、農協合併には直接ふれた決議がないことにも現れている。全中を中心として全国段階は、この時期、合併に積極的な姿勢を示していなかった」ことを指摘している。農協合併問題に対する農協系統の対応の意味を考える上で、貴重な指摘と思われる。
- 30) 結局、第1次延長の期間を含め、総合農協数は11,586（1961年度末）から6,185（1969年度末）と47%減少した。小野寺（2006、p45）は、この間の農協合併について、経済社会情勢の変化、農政、金融政策の転換等に影響されながら進むことから、「その進捗度合と歩調を合わせるように、いくつかの副産物を生んでゆく」として、単位農協の全国連直接加入、それに伴う組織・事業の二段階制への移行。総代会の機能拡大や業務執行体制の強化（民法準用から商法準用へ、経営管理委員会等）に関する制度改正等」があり、この間の農協制度に大きな変化があったことを指摘している。
- 31) この合併方針の決定を受けて、全中は、1965年度にすでに合併した正組合員戸数1,000戸以上の250組合を対象に合併農協経営調査を行った。小野寺（2006、p46）によれば、大規模化により事業体制が整備され、経営改善が見られると総括され、そこでのアンケート調査からは、組合員との関係も懸念されたほどではないが、むしろ短所として挙げたのが固定比率の悪化であることなどが見られるとしている。
- 32) 小野寺（2006、p49-50）は、この時期、前の時期に比べて合併が停滞した要因として、1970年代に入り、全銀内国為替制度への加入、そして内国為替にかかる員外取引規制の撤廃等のための農協法の一部改正が行われ、金融機関としての体制整備が急がれたこと、さらに米の作付制限が始まり、都市地域では都市農協問題等の発生で合併の推進が困難となったことを指摘している。
- 33) わが国の場合、一般的には金融自由化は1979年の大口顧客向けの金融商品である譲渡性預金（CD）の認可からはじまる。金利自由化はその後やや停滞するが、1985年に大口定期預金が自由化されて急速に進展し、全国銀行の資金調達に占める自由預金の比率は5割を超えた。こうした金利の自由化が進む一方、業務の自由化も進展し、1992年に業態別子会社方式による銀行の証券部門への本格的参入が可能になった。そして、1996年に、橋本内閣が欧米に後れをとっていた金融市場を活性化するため、金融の大改革（ビックバン）を打ち出した。これらの一連の金融自由化措置の進展の中で、農協系統金融機関は、80年代以降の固定化債権の処理に加え、金融市場で従来にない激しい競争を強いられ、経営環境は大幅に悪化した。
- 34) この制度の設立の背景と実績については、社団法人全国農協合併推進支援基金（2006）の「I 全国農協合併推進基金の歩みと実績」（高村紘一稿）を参照されたい。
- 35) 農協合併助成法の第10次延長は、信用事業を中心とする農協系統の組織整備の取り組みを促進するためいわゆる農協改革二法、すなわち「農林中央金庫と信用農業協同組

- 合連会との合併に関する法律」(1996年、法律第118号)と「農業協同組合法等の一部を改正する法律」(1996年、法律第119号)の制定と一体で行われた。農協合併助成法の第10次延長については、後者の農協法の一部改正で行った。なお前者は、1991年の第19回全国農協大会で決められた農協系統組織の組織二段、事業二段を進めるため、農林中金と信連の統合を農林中央金庫法の改正によって可能としたものである。
- 36) 農協合併助成法は、第10次延長まで時期を区切って延長を繰り返してきたが、その後は関係法令の改正に併せて改正が行われた。最終改正は2011年6月である。
 - 37) わが国経済をめぐる資金循環構造の1970年代以降の変化については、今村、両角(1989)および両角(1994)を参照されたい。
 - 38) 本稿の執筆時点(2019年10月)では、農林中金は預け金金利(奨励金利)を4年間で0.2%程度下げる方向にあるようであるが、正式な表明はないようである。この影響が農協経営に実際にどう出るかについて、興味深い報告がある。現状では経営が良いと評価の高い愛知県ひまわり農協が今後毎年0.05%ずつ4年間下げていくというシミュレーションを行った結果、このままでは4年後以降には事業利益が赤字になるという結果である。現行の農林中金の金利が0.75%であるとすると、0.2%の引き下げは、相当深刻な影響があるということであろう。このことについては、公益財団法人日本農業研究所(2019)の第Ⅲ部(5)「産地と消費地が近い地域における農協の果たす役割—愛知県ひまわり農協」(今泉秀哉、報告は2018年9月30日)を参照されたい。
 - 39) JA山口県を除く各県について、合併の経緯、ガバナンス体制、経済、営農指導体制等の詳しい内容に関しては、多くを田代(2018)に負っている。田代は、JA香川県、JAおきなわおよびJAしまねで現地実態調査を行い、多くの貴重な情報と的確な知見を我々に与えている。本稿ではさらに幾つか引用等をするが、基本的な問題意識はほぼ共有している。
 - 40) 香川県信連は、JA香川県からの預金の約半分を農林中金への預金、残りのほとんどを有価証券運用している。ちなみに、2018年度の資金運用収益180億円のうち95億円が有価証券運用益、当該農協への支払奨励金の合計は118億円である。
 - 41) JAおきなわの2018年度の購買高(507億円)のうち、生産資材が167億円(33%)に対し生活資材は338億円(67%)と約2倍である。生活資材の内訳は、石油燃料191億円(56.5%)、家庭燃料76億円(22.5%)と両方で79%と大半を占めている。こうした購買事業の特徴は、農協が多くの離島経済を支える上で重要な役割を果たしてきたことを示している。
 - 42) JAならけんの組織機構図によれば、本店に営農経済統括部があり、これが営農経済センターを統括していると見られるが、詳しくは不明である。
 - 43) 田代(2018)によれば、例えば、JA香川県は、2000年の合併による支部体制(旧農協単位)では営農指導部門も支部に属していたが、2004年、支部体制を廃してから営農関係は営農センター—支店方式となった。しかし、この方式では、「本店や営農センターからの指揮命令系統が複雑化し、支店が混乱する」ため、2007年に地区本部制(「地区本部の権限と責任を高め、地域特性に低号した機動性の高い事業運営を行う目的で」への移行に伴い、「営農経済関係(集荷、分荷、清算事務を含む)も施設管理ともども地区本部の下におかれた。」しかし、2010年に地区本部を廃して、現在の「<本店—統括店—支店>体制に移行するに伴い、地区営農センターが本店機構として復活され、営農部に属することになった。このセンターは、「営農指導、水田農業ビジョンの実践、生産調整、行政対応、部会事務局、農業施設の管理運営等を担い、「各地区の農業振興の司令塔」とされている」(p61)。
 - 44) この点についても、田代(2018)が詳細に詳しく分析している。以下の叙述でも彼の情報、

知見を参照している。

- 45) 実際に話を伺ったのは、合併前に島根県農協中央会の常務理事として長年合併の諸作業に関わり、合併当時JAしまねの常務理事であった影山喜一である。詳しくは、公益財団法人日本農業研究所（2019）の第Ⅲ部（2）「広域農協合併の現状と課題―島根県農協」（影山喜一、報告は2016年3月10日）を参照されたい。
- 46) これらの情報は、あくまでWebや別途入手した県の農協大会の資料に基づくものであり、漏れがあるかもしれない。また、各県で現地実態調査を行って確かめたものでもない。ここに挙げた9県は、筆者の判断によるところが大きく、実現の蓋然性にもかなりの差があると思われる。これらの県で、なぜ1県1農協を目指すのか、その背景、具体的な合併へ向けての手順等のきちんとした把握については、今後の課題としたい。
- 47) JA山口は、設立直後のため、本稿を執筆する時点では、ディスクロージャー誌は入手できていない。
- 48) 東北大学農学研究所資源環境経済学講座が2011年に行った全国の総合農協を対象に行った調査結果（調査票の配布は782、回収は312、40%）によれば、こうした専門部署を持っていないと回答したのは、45%であった。なお、各事業間の調整がうまく行っていないと答えたのは30%である。これに対して、地域運営に関わる体制整備に関してとくに問題がないと答えた農協は24%である。現状のわが国農協の組織、事業体制が、地域農業、地域社会の持続的発展に対処するのが難しい状況にあることが窺われる。また、この調査では、回答した者に自由記入もお願いしたが、こうした体制に問題があることを指摘する意見は少なくない。詳しくは、両角（2013）を参照されたい。

引用・参考文献

- 大日本農会編（2019）八木宏典、西尾敏彦、岸康彦監修『平成農業技術史』農文協プロダクション発行、農山漁村文化協会、「野菜園芸」、p162-213
- 橋本良巳著（2009）「総合農協における規模拡大の経営改善効果」『農林金融』第62巻第4号（2009年4月号）、p32-43
- 今村奈良臣・両角和夫（1989）『農業保護の理念と現実』（食料・農業問題全集15）、農山漁村文化協会
- 比嘉政浩（2018）「改革の実践状況と今後の取り組み」『農業と経済』第84巻7号（2018年7・8合併号）、p17-29
- 甲斐 諭（2017）「農協の野菜加工事業の就業機会創出と地域活性化に関する実証分析」、中村学園大学・中村学園短期大学部 研究紀要第49号、2017年
- 北川太一（1990）「農協合併問題の歴史的系譜―農協合併推進方策の変遷とその背景―」『農林業問題研究』第99号、p1-10
- 小池恒男（2019）「さらなる広域合併、窮余の策を越えて」『地域農業と農協』第48巻第4号・第49巻第1号合併号、p9-22
- 小松泰信（2019）「1県1JAの動きから新たなJA像を考える」『農業と経済』第85巻7号（2019年7・8合併号）、p25-34
- 公益財団法人日本農業研究所編（2019）『農協をめぐる問題と改革の課題（農協のあり方に関する研究会報告）』（日本農業研究シリーズNo. 25）
- 熊沢誠（2010）『能力主義と企業社会』岩波新書489（第10版）、岩波書店
- 李哉法・森嶋輝也・清野誠喜（2019）「組織再編のプロセスから見た欧州農協の展開構造―スペイン・アルメニアの野菜農協のケース・スタディ」『農業経済研究』第91巻第2号、

- 増田佳昭 (2018) 「農協改革と自己改革—その狙いと進捗状況」『農業と経済』第84巻7号 (2018年7・8合併号)、p6-16
- 増田佳昭編著 (2019) 『制度環境の変化と農協の未来像』昭和堂
- 三輪昌男 (1997) 『農協改革の新視点 法人でなく機能を』(全集 世界の食料 世界の農村12巻)、農山漁村文化協会
- 両角和夫 (1994) 『農協信用事業をめぐる二つの問題』(日本の農業191)、農政調査委員会
- 両角和夫 (2013) 「わが国農業問題の変化と農協の新たな課題—地域社会の維持、存続に貢献する体制のあり方—」、日本農業研究所報告『農業研究』第26号、p 129-250
- 両角和夫 (2016) 「農村地域の持続的発展を目指す社会技術の研究開発と今後の課題—岩手県の農村地域を対象にして—」日本農業研究所報告『農業研究』第29号、p 127-180
- 両角和夫 (2017) 「モンドラゴンに学ぶわが国農協改革のあり方—スペイン・モンドラゴン協同組合企業体の事例を基にして—」『大原社会問題研究所雑誌』、No. 710、p 47-62
- 両角和夫 (2019) 「新しい農協像とは何—農協改革の課題と農協の組織・事業体制の新たなあり方の検討—」『協同組合研究』、第39巻第1号 (通巻104号)、p20-27
- 日本協同組合学会訳編 (2000) 『21世紀の協同組合原則 ICAアイデンティティ生命と宣言』、日本経済評論社
- 尾高恵美 (2007) 「野菜流通における農協の役割—契約取引を中心に—」『農業と経済』第73巻12号、p22-32
- 大野和興編、石見尚・三輪昌男・池田徹 (1999) 『協同組合は21世紀に生き残れるか』株式会社オルター・トレイド・ジャパン
- S. Aベーク著 (1992) 『変化する世界の協同組合の基本的価値』、日本協同組合連絡協議会 (JJC) 第30回ICA東京大会組織委員会
- 佐藤和憲 (2007) 「産地マーケティングの主体的な新展開」『農業と経済』第73巻12号、p5-13
- 品川優 (2019) 「カット野菜ビジネスにみるJAさがグループ連携」『農業と経済』第85巻7号 (2019年7・8合併号)、p68-74
- 社団法人全国農協合併推進支援基金 (2006) 『全国農協合併推進支援基金の歩み—農協合併と合併支援制度』、p1-174
- 高山航希 (2019) 「金融機関はデジタル化で身近さを失うか—欧州の銀行を事例として—」『農林金融』第72巻第9号、p20-34
- 谷合正明 (2018) 「農協改革の進捗状況について」『農業と経済』第84巻7号 (2018年7・8合併号)、p29-37
- 田代洋一 (2018) 『農協改革と平成合併』、筑波書房