

農業協同組合の経営革新と地域農業の再生

渡 邊 優*

はじめに

第1章 岐阜県農業の現状と農協の果たす役割

第2章 農協の総合事業と経営課題

第3章 岐阜県農協の未来(課題と対策)

おわりに

はじめに

本稿は、本学地域経済研究所の共同研究活動の指定を受けて取り組んだ「農業協同組合の経営革新と地域農業の再生」の成果をとりまとめたものである。

1910年の産業組合法、戦後は1947年制定農業協同組合法に基づき設立、発展してきた農協。近年農業・農協をめぐる環境は大きく変わり、深刻化する日本と世界の食料・農業問題、農村、地域社会の変貌は、現在の農協に新たな課題を提起している。

2009年度共同研究「岐阜県における農業協同組合の課題と展望」(岐阜経済大学地域経済研究所『地域経済』第29集所収、2010年3月所収)では、岐阜県における農業協同組合の歴史、軌跡を学び、いま農協に期待される内容、そしてそれを担うにふさわしい協同組合らしさとは何かを考え、今後の課題と展望について何らかの方向を示そうとした。

岐阜県における農業協同組合の、明治始めから現代にいたる歴史的形成過程の検証によって確信できたことは、地域、時代、組織や事業の基盤が変わっても、変わらず、変えてはならない協同組合の思想(理念)＝相互扶助の精神である。この精神を引き継ぎ、環境に合わせた組織・事業運営をどう展開するかが農協に問われている。しかし岐阜県の農協はこの対応に遅れている。准組合員として増加する非農家組合員や、社会貢献が大きく期待されている地域を対象とした事業の経験が不足のうえ、農協の総合

事業の多くが同種企業と地域で競合していて、農協経営も厳しくなっている。

一方、政府の行政刷新会議が設置した規制・制度改革分科会の農林・地域活性化ワーキンググループ(WG)では、JAに関する検討項目が信用・共済事業の分離、准組合員制度の廃止、独占禁止法適用除外の見直しなど30項目以上に及び、協同組合という存在、JAという存在そのものに疑問が呈されている。さらに、「平成の開国元年」「尊農開国」「第3の開国」と叫ばれている関税全廃を原則とする環太平洋経済連携協定(TPP)への参加問題である。農水省の試算によると、関税全面撤廃した場合の食料自給率は40%から13%に激減し、影響は関連産業にも及び、国内総生産(GDP)は8兆40000億円減少し、就業機会は350万人分減するという、まさに基幹産業の農業喪失と地域崩壊である。

一昨年10月に開かれた第25回JA全国大会では、「大転換期における新たな協同の創造」をテーマに、これまでの組合員間の協同という基礎を強固にしながら、地域住民との協同など多様な人・組織と確固とした連帯＝「新たな協同」を通じて、さまざまな組合員の営農と暮らしの向上に努める課題をかけた「農業復興」を決意した。歯止めのない国際化や市場原理主義、規制緩和(と農協批判)に対し、世界の協同組合が共通の運営ルールとしている「協同組合原則」と、それに基づいて策定された「JA綱領」の中身をいま一度再確認し、農業・農村の将来像を具体的に示し、その実現に必要な事業・活動を展開していくことが求められているといえる。

2010年度共同研究では、農協の役割や存在意義を地域農業再生の角度から検討し、そのため求められる農協の経営革新とめざすべき将来像を明らかにしようとした。県下の7農協の歴史と現状、及び岐阜県の農業、農村実態把握を

* 岐阜経済大学地域経済研究所奨励研究員

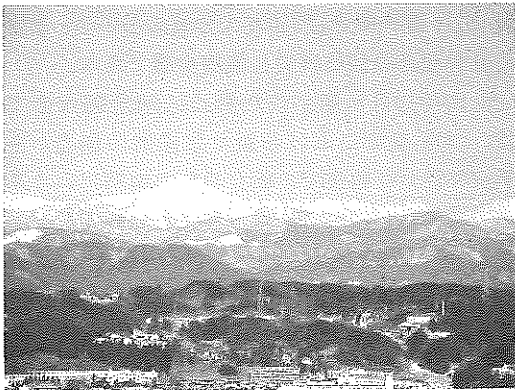
行い、岐阜県の地域農業の伝統的あり方と地域条件を改めて見つめ直して、農業協同組合の発展と農業、地域振興の方向を考察していきたい。

第1章 岐阜県農業の現状と農協の果たす役割

1-1 岐阜県の農業の現状、特徴

岐阜県を特徴づける言葉に「飛山濃水」がある。「飛騨は山地で美濃は水場」の意味が示すとおり、北には「日本の尾根」とよばれる山がそびえ、南には海拔0mの水郷地帯が控えている、まさに高度3,000mまでがそろった県。この豊かな気候風土が7つの恵み＝豊かな緑、きれいな水、さんさん太陽、でっかい標高差、匠の技、温かい人情、日本まん真ん中、を育くみ豊富な農産物を誇っている。

写真1 高山市から望む北アルプス



しかし、食料自給率は25%と低く、都市及び周辺部における農業環境は都市化の波に洗われ、農業そのものが維持できないような環境変化が進んだ。中山間地では次代を担う青年が都市へ流失するなど過疎化が進み、農業生産そのものが維持できないような事態が進行しているのも、岐阜県農業の実態である¹⁾。

岐阜県農政審議会会長で岐阜大学応用生物学部教授の今井健氏は、このように深刻な農業問題の解決を農業・農村だけの課題ではなく、日本の社会・経済再構築のための基本課題と位置付け、岐阜県の農業・農村を対象として農業の

変化と農業構造を概観し、地域における多様な農業生産活動の実態の分析を行い、地域再生の要として期待される持続的農業の発展方向を検討されている。その前提として氏は、岐阜県の農業の特徴を、愛知県や静岡県が工業発展として並行して近代化されてきた過程と異なり、工場通勤圏から外れた中山間地の産業の衰退と、通勤圏内の都市への若年労働力の流出に伴う過疎化、また都市化した平坦地域周辺農村の零細なままでの兼業農家が進展化し、地域農業の組織的な再編が進展していない地域が多く、したがって、地域の農業は、都市近郊において多くの集落営農組織が形成され、また野菜小産地が持続的に維持され、全県的に農村女性や高齢者による小規模な農産物直売活動など、地産地消活動が活発で、地域に残された農業生産が衰退傾向を強めながらも、女性や高齢者によって維持されて生活を補完し、地域経済を支える基盤となっている、と位置付けられている²⁾。

そして、家族経営を主体とした地域農業の再編方向と、農村地域の女性や「定年帰農者」と豊かな食生活を求める市民との連携による農産物直売活動の発展方向とを、日本の経済と農業の「21世紀課題」に応える地域での活動として統一的に総括し、そのための課題を提起している³⁾。

2009(平成21)年11月開催の第27回岐阜県JA大会で決議は「『農』を基軸とした組合員・地域のためのJAづくり」のために「地域資源を活用した地域農業振興と安全・安心な農畜産物の提供」「組織基盤・事業基盤の拡充のためのJAファンづくり運動の展開」「協同を支えるJA経営の変革」の3項目。「営農」と「暮らし」と「経営」という3本柱を明確に示し、協同組合組織としての原則論、原点に立ち返って組織を立て直し＝「協同組合の再生」で「大転換期」を乗り越えようという変化と特徴をみることができる⁴⁾。

もう一度、「JAの力」を、地域の食料自給率を支える農業生産力向上のためには、生産性向上だけではなく、かけがえのない地域の農地などの資源を持続的に維持し、そして何よりも農業生産を支える地域での人々の横のつながりと、世代間のつながりが継承されるしくみ＝「地域

農協」として考えてみる必要がある。

1-2 岐阜県における農協の歩みと特徴

(1) 明治憲法下、官主導の産業組合の時代

岐阜県では、明治後期に県下各地域に産業組合法にもとづく産業組合が設立される。それ以前には美濃地方の一部に社会改良運動家や宗教家の二宮尊徳の「報徳社」の思想を継承する組織や、飛騨は後の産業組合法に連なる協同経済組織の動きもあったが、政府主導による農事会、その後「農会法」にもとづく農会が組織されて農業・農村の振興にあたっていた。後の産業組合の性格にこれらの組織の特色が反映されていくこととなっていく。

米が経済の中心的役割を果たし、農産物を主原料とする産業が多かった明治初期、富国強兵策を基本にした明治政府による殖産興業政策の視点から農業・農村振興を図るため、政府主導の産業組合を官僚の統制のもとに育成し積極的に農村に拡大させることとなった。当時の岐阜県では人口の圧倒的多数が農業に従事しており、日清・日露戦争、第1次世界大戦と日本の資本主義経済の発展と平行して、県下全域に官主導の性格を色濃く持った産業組合が急速に拡大していくが、その後戦争体制下の経済統制機能強化に組み込まれていくことになる。岐阜県での本格的な農業協同組合の創立と発展は戦後の法改正と農協設立を待たなければならなかった。

(2) 戦後の農業協同組合法制定と農協の歩み

岐阜県における農協の設立は、全国的状況よりも早いテンポで進捗し、1948(昭和23)年4月15日に揖斐郡小島農協が第1号として認可されたのち、次々と設立が進み1948年末には350農協が誕生する。同時に、県農協中央会の設立、信用、販売、購買、厚生にかかわる県段階の連合会の整備促進、設立などにより現在に至る系統組織が確立する。

しかし、戦後一時的に増加した農村人口も就業機会の拡大によって都市および農業以外の職業へ流出し、専業農家数は減少、兼業化率も高く、農家経済に占める農業所得の比率が低い岐

阜県農業の変化と特質は、農協の販売事業の停滞、これを信用事業面で補うといった農協の経営、事業に影響を与えていた。このような事情は必然的に組合事業に対する組合員の期待を多様化させるものであり、合併による農協経営、事業基盤の拡充の気運が高まった。

1961(昭和36)年施行され、その後4回にわたる延長が重ねられ1977(昭和52)年まで続いた合併助成法に基づき、県下農協の合併が進行する。当初、地方自治体単位(1948年329市町村)に農協を成立してきたために、単位農協ごとの経済規模は零細であったが、系統連合会といわれる連帯組織が県段階の中央会、経済連合会、信用連合会、共済連合会などの連合組織体によって大きな経済規模を形成してきた。

その後の単位農協の合併・統合によって現在、以下のような県下7つの大型総合農協となり、単位農協当たりの経済規模の拡大が進んだ。

ぎふ農業協同組合
西美濃農業協同組合
いび川農業協同組合
めぐみの農業協同組合
陶都信用農業協同組合
東美濃農業協同組合
飛騨農業協同組合

岐阜県に農協が創立され事業を開始して64年、合併・統合と戦前の産業組合時代から形成されてきた系統組織の連合機能とあわせて、大きい経済組織となっている⁵⁾。

(3) 農協合併の背景と推移

農業の国際化に伴う農家及び農家数の激減、農産物販売額の低迷に加え、1980年代半ばからは金融の自由化がなされ、従来の農協体制の再編を迫った。

岐阜県農業協同組合中央会では、1985年の第19回県農協大会において「協同活動第2次総合3ヵ年計画運動」を決議するとともに、翌年の合併推進協議会において県内25農協構想を確認した。

1991(平成3)年には、全国農協大会において全国1,000農協を目標とする農協合併の早期実

現と、系統組織の事業を原則として「事業2段、組織3段」に再編する方向が確認される。これを受けた県農協大会では、あらためて60農協の25農協への合併集約を決議する。

だが、バブル崩壊後の金融資産の目減りと超低金利状態の長期化、金融自由化、金融制度改革によって、農協は大きく再編を迫られることになる。

1993(平成5)年には農協法の大幅な改正が行われ、農協・連合会の金融機能の拡充がなされた。同時に農協CI運動の展開によって、JAという愛称を導入する。

1995(平成7)年に新食糧法が施行され、1932(昭和7)年以降約半世紀にわたって続いていた食糧管理制度は抜本的に組み替えられ、需要と供給の安定は生産調整と計画流通制度で運営するシステムとなった。さらに農業政策については、1999(平成11)年の「農政改革大綱」の決定にもとづく「農業基本法」に変わる「新たな基本法」の検討が行われるとともに、WTO農業協定次期交渉についての米の関税化への移行決定など大きな政策転換が進んだ。

1996(平成8)年には、農協改革関連2法が制定され、JAグループの一層の合併が促進される。岐阜県のJAグループも、この年、岐阜県JA合併構想を決定し、県内農協を9JAに再編することを宣言する。さらに、パイオフ解禁問題が具体化するなかで、一層金融面での体力を強化するため、2000年には5JAをめざす構想が打ち出された。2009(平成20)年開催の第27回岐阜県JA大会では、下表のように合併5構想の実現に向けて取り組むことを決議している。

表1 県下JA合併5構想

	合併5構想		対象JA	
	数	地域	数	JA名
岐 阜	1	岐阜地域	1	ぎふ
西 濃	1	西濃地域	2	西美濃・いび川
中 濃	1	中濃地域	1	めぐみの
東 濃	1	東濃地域	2	陶都・東美濃
飛 騨	1	飛騨地域	1	飛騨
計	5		7	

※『第27回岐阜県JA大会議案書』より作成。

1-3 岐阜県の農協の現状と課題

岐阜県の農協は、全国でもそうであるように県内最大の協同組合経済を形成している。組合員数は准組合員も含めて、2009年度で313,879人、購買高で670億円、販売高で514億円の事業高である。そして、信用事業の貯金高で27,347億円、共済で94,195億円の経済規模に到達している(『岐阜県農協要覧』より)。

しかし、ここ数年は事業的数値のマイナス成長の中での厳しい農協経営を余儀なくされている。また、規制緩和と金融・生保自由化などの市場競争構造の変化とともに、それまで農協経営の採算を実質的に支えてきた信用事業と共済事業の競争激化による農協の経営の困難性が予想される。正組合員の減少も引き続き進行しており、農業者の高齢化とともに次代を担う後継者が少ない実態は、食料と地域生産基盤の安定という視点からも重大な問題である⁹⁾。

一方、岐阜県では全国と比較して准組合員比率が高い傾向にあったが、1995(平成7)年に正組合員数に近づき、現在では過半数以上という実態である。准組合員制度は、地域住民にも農協の協同経済事業を利用し協同の輪を広げる積極的意味を持っている。減少する農家とは対照的に増大する准組合員の構成が、日本の農業生産のあり方とともに農協のあり方の将来方向にとって、大きくは①組合員の協同活動、②組合員主体の農協運営、③地域づくりに貢献する農協活動という3つの課題にまとめることができる。

(1) 組合員の協同活動

農協の協同活動は、戦前の産業組合時代には昭和恐慌後の救農対策である農村経済更生運動の一環として、戦後は生活改良普及事業と農業の慢性中毒問題など切実な農村の生活問題への対応が広がり、1970(昭和55)年開催の第12回農協大会で暮らしにかかわる活動・事業活動が農協の重要課題として認識され「生活基本構想」が提起され、女性組合員の生活協同の活動、青年の活動など多種多様に進められてきた。農村の都市化・混住化、兼業化の進展に伴う組合員

の多様化によって、従来の組織、事業活動が困難になってきている現在、組合員が自発的、主体的に組合運営に参加することを重点に置いて協同活動を進め、協同の力により営農と地域農業を確立し、物心両面にわたる豊かな生活を、地域住民と手を取り合って実現することが求められている。

県下の農協では「食と農」への理解促進とJAファンづくりをすすめ、地域の活性化をめざす取り組みとして「食と農を結ぶJA食農教育プラン」を策定し、農業体験、地産地消活動を実施している。食農教育の指導者として、県内JA女性部員を中心に「食農リーダー」を養成している。県JA女性連絡協議会は、この食農教育活動の中核として大豆の栽培、加工、消費(交流)を通じて「食」と「農」の大切さを感じてもらおうと「まめなかな」運動に取り組んでいる。広域合併の中、支所、販売施設を拠点に地元小学校や消費者との体験交流など、農業と地域活動の現場で活躍している女性たちの経営参加が期待されている。

これら『食と農』を軸とした地域活性化に加え、「組合員との絆を強める高齢者福祉活動・事業の強化」「組合員・地域住民の総合的な支援」「協同組合への理解促進と活動の『場』の設定」(第27回岐阜県JA大会決議)など、地域とのつながりを密にした生活協同の活動強化を展開している。

これらの取り組みは消費の側の協同の担い手の生協と重なる活動が多く、食と農の保全への農協と生協の双方の役割としての戦略的提携をどのように描いてくかが求められている。それは単に農産物の取り引きと交流ではなく、生産と暮らし、地域をまるごと交流する関係として消費者と連帯することであり、機能化された都市と豊かな自然と「農」に満ちあふれた農村との結合は、社会的豊かさの本質をになう存在としての価値を増すことになる⁷⁾。

(2) 組合員主体の農協運営

いうまでもなく協同組合の主人公は組合員であり、協同組合の事業を組合員の暮らしを起点

にした事業の組み立てが不可欠である。それは、協同組合経済組織としての主体をどこにおくのか、行政組織から自立した農業生産者の協同事業を自主的、民主的にどのように管理運営するのか、農政の下請けでなく国民的立場から農業者の自立した農協運動をどのように創造していくかという、単位農協の合併・統合による組織と事業の巨大化に適合させた組合員主体の農協運営、組合員の多数の農協運営の参加、および代議制に基づく協同組合運営に組合員の声が反映される組織のしくみや運営方法の改革の課題でもある。

県下の農協では生產品目ごとに部会運営などを進めたり、女性や青年の参加を部会運営で進められている。組合員資格を農家1戸に代表者1人ではなく、農業に主要な担い手として従事している女性、青年を組合員として組織し、積極的に運営への参画を図る組織政策への転換が求められる。

第27回岐阜県JA大会は、「組織基盤・事業基盤の拡充のためのJAファンづくり運動の展開」を掲げている。それを受けた課題認識として「正組合員基盤の弱体化が懸念されるなか、女性等のJA運営への参画促進、JAファンづくりの一環としての食農教育活動の展開や高齢者福祉活動での“にこにこ隊員”の養成やJA介護保険事業強化などを通じた組合員との絆を強める取り組みの一層の強化」「支所・支店統廃合後の組合員との接点強化」など、引き続き取り組むべき重要課題であるとしている。

これまで農家の女性たちは「みなし組合員」として扱われ、組合員は男性という実態があったが、農協の女性組織の主体的活動がくらしや生活文化の活動、都市消費者との交流などの諸点で活発に行われ、最近では「JA女性行動目標」がJA全国大会で確認されるなど、農協、地域社会で女性の果たす役割が確認され、農協の組織として大きな位置づけを与える変化が生まれている⁸⁾。

これらの組合員主体の農協運営を基礎とした農協の経営革新、そして組合員の願い、単位農協の要求に応える連合会運営への改革が、現在

の農協経営の困難性を乗り越える大きな課題である。

(3)地域づくりに貢献する農協活動

農村地域社会と都市近郊農業の変化は、それぞれの地域社会での農協の位置と役割を、農村地域社会の協同組合から地域協同的性格を強めた協同組合へと変化させている。

すでに、地域社会において県下の農協は農業基盤をささえる協同経済組織という基本的役割を超えて、地域社会に機能する協同組合という性格を強めつつある。

戦後すぐに設立された岐阜県の農協数350は、当時の市町村数329の1.06倍(岐阜市などでは旧町村単位で設立のため)にあたり、現在の小(中)学校区に存在する農協支所の区域にはほぼ相当する。組合員と直接に接する支所は、組合員の土着性に依拠し、その地域の組合員の意見を聞き、積み上げて行うボトムアップ型、組合員主体の農協運営にとって重要な位置にある。購買や販売といった事業は大規模化しやすく、市場競争を背景に効率化を求められ地域から離れがちとなるが、それだけに、より小規模の、農産物直売所や農業生産協同、福祉協同や子育て協同などの新たな、小さな協同を多様に、意識的に組み立てることが大切である。農協の内部に小さな協同を位置づけることは、農協を活性化させ、農協が地域づくりに積極的に関わることになり、そこから地域づくりと結びついた新たな協同組合像を展望することも可能となってくる。

食と農をささえる農村地域社会は日本社会の本質的豊かさの源泉ともいえる。その農村社会を支える農協として、農業生産の担い手づくりへの協同と農村地域社会の再生への協同の担い手をつくるという2つの役割が農協に期待されている。農協は、地域社会と正面から向かい合い、地域社会にける協同経済の担い手としての役割が期待されている。

第2章 農協の総合事業と経営課題

農協は、組合員の営農と生活を守るために各種の事業や活動を行っている。現行農協法第10条では、一般農業を対象とし、農業生産関連、営農指導、信用、販売、購買、利用、加工、共済等の多様な事業を営む総合農業協同として、表2のように規定されている。

表2 農協法10条による農協の主な事業・活動

項目	内容
1. 営農指導事業	農業の経営、技術の指導
2. 信用事業	資金の貸付、貯金、定期預金の受け入れ
3. 購買事業	物資の供給
4. 利用事業	共同利用施設の設置
5. 農業生産関連事業	農用地の造成・改良、水利施設、農作業の共同化、農業労働の効率の増進に関する施設
6. 販売事業	農産物の販売、貯蔵、運搬
7. 加工事業	農産物の加工
8. 共済事業	生命、年金、火災、自動車、建物更生共済
9. 厚生事業	病院、診療所施設の設置
10. 高齢者福祉事業	高齢者の福祉に関する施設の設置
11. 宅地供給事業	転用濃地の委託による売り渡し、買い入れ
12. 生活指導事業	生活、文化の改善
13. 旅行业	旅行、観光
14. 教育・広報活動	営農・生活及び文化の改善と向上の制度と施設、情報提供
15. 農政活動	行政庁への建議

※「農協法」及び全国農業協同組合中央会編『JA読本』を参考に作成。

そして、県段階で信用連合会、共済連合会、厚生連合会と各種の専門別連合会が組織され、その全国連合会が、全国農協中央会(全中)、全国農協連合会(全農)、全国共済農協連合会、全国厚生農協連合会、全国新聞情報農協連合会、の5連合に組織され、信用事業の全国連帯組織として農林中央金庫が機能している。単位農協ごとに経済規模は小さくとも県、全国へと積み重ねられた経済規模は大きなものとなる。

このような農協の事業や活動が、農家経営と農業生活とにどうかかわっているかを理解する

ために、以下、県連合会の事業のいくつかを概観する。

生活用品を、JAを通じて農家組合員に供給する事業)が主な事業である。

2-1 指導事業(指導、教育、農政)

岐阜県農業協同組合中央会(JA岐阜中央会)は農協法にもとづいて設けられた指導機関で、農業協同組合連合会を会員として、それらの会員の営農指導事業の機能強化、経営指導、組織及び事業の指導、監査、人材育成、食農教育、広報など多様な任務を担うほか、行政庁へ建議を行う機能を持っている。

岐阜県JAグループが意思統一し、活動を展開していくため、各組織を横断した調整を行っている。

表3 (JA岐阜中央会)の事業

	事業内容
農政	県や国の農政への要請活動、福祉と健康を核とした高齢者生活支援、食と農を結ぶJA食農教育活動、食料・農業・JAに関する広報活動。
組織経営	県下JA合併5構想の推進、JAに対する新人事制度導入・定着化指導、内部統制構築指導、法務・会計・税務相談など、JAの経営健全化のための指導業務。
監査	JAや連合会への監査の実施や、JAの監査機能充実のための支援。
営農	JA岐阜中央会とJA全農岐阜との共通機構で、JA事業の根幹である営農指導事業の機能強化や担い手づくり、担い手支援などを推進。
教育研修	JAや連合会役職員の人材育成をするため、役員研修、階層別基本研修、課題別研修、資格認証試験などを実施。JA岐阜研修所(岐阜県岐阜市山県岩)の運営、管理。

※ 同会ホームページより作成。

2-2 経済事業(営農、販売、生活)

全国農業協同組合連合会岐阜県本部(JA全農岐阜)は、県単位の農協連合会のひとつである岐阜県経済農業協同組合連合会が、組織力のより一層の強化と物流の合理化をめざして、2001(平成13)年3月に、JA全農と合併して、「JA全農岐阜」となった。

販売事業(農家組合員が生産する農畜産物を、JAを通じて集荷販売する事業)と購買事業(農畜産物の生産のために必要な各種農業用資材や

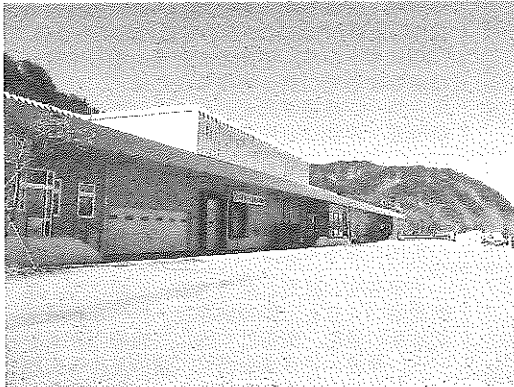
表4 JA全農岐阜の事業

	事業内容
営農支援事業	農業生産基盤の維持・拡充のために、担い手育成・指導機能の強化支援、県指導機関と連携した専門技術にかかる営農情報の提供等。環境にやさしく、消費者に安全・安心で健康増進等に役立つ農産物作りのために、(社)ぎふグリーン農業研究センターと連携、残留農薬検査・各種機能性成分の研究支援等実施。
米穀事業	地域の土壌や気候にあったそれぞれの地域で特色のあるお米づくり。安全・安心・高品質・良食味の「ぎふの米」の地域別・銘柄別に生産計画等の指導。
園芸事業	生産基盤の拡充と販売力強化に向けて、銘柄産地づくりと、新産地育成・担い手育成など生産の強化。環境にやさしい農業「ぎふグリーン農業」の推進を図り、顔が見える産地として消費宣伝活動の充実と、販売力強化・販路拡大。園芸資材事業では、安価で優良な防虫ネット等の供給。苺の高設栽培施設やハウス施設等、作業効率や生産性を向上させる栽培施設の導入。JAグリーン事業では、組合員への生産資材の供給と地域住民への花・産直野菜を供給する「JAグリーン店舗」の設置推進と、サポート。
畜産事業	飛騨牛をはじめ美濃ヘルシーポーク、奥美濃古地鶏等の岐阜県を代表する銘柄畜産物を主品目として販売。また、生産履歴の開示、「全農安心システム」「全農食肉トレーサビリティシステム」利用等により安全で安心な食肉の供給を進めている。受精卵移植技術の効率的な利用等により、優良な子牛、上質な肉牛の販売。食肉販売データ解析に基づいた優良素畜の導入およびジェイエイ東海くみあい飼料(株)と協力した生産指導・基盤確保。
生産資材施設事業	低コスト、高機能、省力、環境保全(ぎふグリーン農業対応)資材などの生産者ニーズに応えた商品の普及拡大、病害虫防除の省力化対策=農業用無人ヘリコプターによる防除の実施。県域物流拠点の設置と配送合理化による物流改革。農業機械の有効利用のため、営農体制に即した機械化と修理整備事業の体制充実、担い手・営農組織への対応。低コスト農業実現のため、中古農機展示場を拠点にJAと一体となった中古農機事業に取り組んでいる。
施設設計	組合員のニーズにそった空間づくりのための建築設計、農業施設に対する施設機器の導入、環境や周辺との調和した組合員の資産管理事業・土地活用事業。
生活事業	Aコープ(店舗)。暮らしに必要な食料品をはじめ、生活用品、サービスの提供。個人宅配による共同購入、食材宅配、高齢化・環境保護に配慮した商品。

その他	葬祭事業、斎場建設、仏壇・墓石・法要品など葬儀後の必需品取り扱い。 自動車の取り扱い、整備事業、SS（石油スタンド）、LPガス。
-----	---

※ 同会ホームページより作成。

写真2 J A 飛騨ミート食肉加工センター



2-3 生活総合協同事業（厚生、信用、共済他）

以上のような農家の営農指導事業、農産物の販売、農業生産資材と生活物質の購買、さらに生産活動における各種の利用事業や旅行、冠婚葬祭などの利用事業に加えて、農協では医療・福祉の厚生事業、生命・火災など共済事業、預貯金の信用事業など農業の生産とくらし全般に関わる多岐にわたった分野の活動を行っている。

「生活総合協同事業」として、この項では、厚生事業（岐阜県厚生農業協同組合連合会）と信用事業（岐阜県信用農業協同組合連合会）をみでみる。

(1) 厚生事業

岐阜県厚生農業協同組合連合会（JA岐阜厚生連）は農業協同組合法に基づき設立された法人であるが、公的医療機関として位置づけられており、JA組合員だけでなく、地域住民に対しても広くそのサービスの提供につとめている。人の健康や生命に直接的に関わる事業体として、県内病床数の約1割を占める規模で地域住民へ医療サービスの提供を行っている。また、健康管理、老人福祉、保健資材の各事業についても、JAグループ・県市町村・医師会等との連携・協調を深め、活発に推進し、健康で豊かな

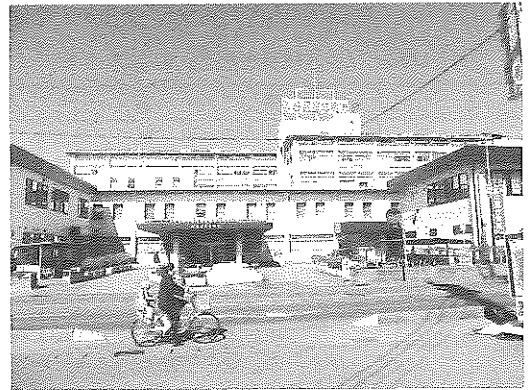
明るい地域づくりに貢献している。

表5 J A 岐阜厚生連の事業

	事業内容
医療	岐阜県内7カ所にある病院（揖斐厚生病院、西美濃厚生病院、岐北厚生病院、中濃厚生病院、東濃厚生病院、久美愛厚生病院、高山厚生病院）
福祉	訪問看護ステーション、介護サービス
看護	J A 岐阜厚生連看護専門学校を飛騨高山に、1994（平成5）年に開校
他	J A 配置家庭常備薬、J A 店舗家庭薬

※ 同会ホームページより作成。

写真3 久美愛厚生病院（高山市）



(2) 信用事業

岐阜県信用農業協同組合連合会（JA岐阜信連）は協同組合精神のもと、県下JAバンクの中核的機関としてJAをはじめとする会員の事業の振興、並びに地域社会の発展に貢献することを使命として、事業を展開している。

昨今のJAバンクをとりまく金融環境は、メガバンクをはじめとする多くの金融機関といっそうの競争激化が避けられない情勢下にあって、JAバンクが組合員をはじめ利用者より選ばれる存在であり続けるために、新BIS規制への対応や内部統制の強化等コンプライアンス態勢やリスク管理態勢の強化・拡充に取り組み、JAバンクの信頼性確保、インフラの整備拡充、不良債権処理の促進等、健全性確保に努めている。

さらに、JAバンク基本方針に定める総合的戦略に基づき策定した中期経営計画（平成19年度

～21年度)のJAバンク中期戦略支援等基本戦略の実践に取り組んでいる。今後とも当会は地域金融機関としての社会的役割と責任を認識し、JAバンクの一層の充実と事業の拡充に努力している。

表6 JA岐阜信連の事業

事業内容	
貯金業務	米代金を始め、農畜産物代金や年金・給与振込などによりJAへ預けている貯金は、JA段階において、組合員並びに地方公共団体等への融資などに活用され、その後の余裕資金を預かっている。 また、各種関係団体を始め、一般の方々や企業等の法人からの利用もある。
融資業務	JAでは、農業従事者と地域住民の生活に必要な資金や、事業の発展に必要な設備資金・運転資金を始め、市町村等の公共団体に資金を融資している。こうしたJA段階での融資活動を補完するとともに、地域農業・産業の振興に寄与するため積極的に融資業務を行っている。 また、農林漁業金融公庫、国民生活金融公庫等の政府資金の受託金融機関として、農業経営を維持するための各種資金及び「国の教育ローン」等を主にJAを窓口として取り扱っている。
為替・決済業務	県下JAはもちろん、全国のJA及び銀行、信用金庫、信用組合等と、地域住民の仕事や暮らしの中で生じる送金や振込、手形・小切手の代金取立などの為替取引を行っている。 さらに、給与の振込、国民年金を始めとする各種年金の受取り、国・県・市町村税等の収納、電気料・電話料・NHK受信料など公共料金の口座振替、各種クレジットカードの代金決済など、暮らしに密着した業務を幅広く取り扱い利便性の向上に努めている。
国債	国債(利付・割引国庫債券)並びに投資信託(公社債投信他)の窓口販売の取り扱いをしている。
資金証券業務	JA等からの預貯金は、地域産業の発展のための貸付資金等として運用する一方、上部組織である農林中央金庫への預け金や、債券・株式等による効率的運用に取り組んでいる。 また、地域の皆様の多様化するニーズに応えるため、投資信託の窓口販売についても取り扱っている。
電算業務	JAの窓口を設置してある端末機・ATM等と、センターの大型コンピュータをオンライン回線で直結することにより、県下一円ネットワークを構築し、貯金、貸出金、為替等窓口業務の即時処理はもちろん、日計管理、タイムリーな経営情報の提供などを行っている。 なお、高度情報化社会にあって、地域の皆様へのサービス向上と、金融業務機能の高度

	化及び事務処理の合理化を目指すとともに、常にシステムの安全性と信頼性の充実に努めている。
推進業務	JA信用事業のイメージアップを目的に、貯金・ローン関係等のポスター・チラシの製作のほか、新聞、ラジオ、テレビ等のマスメディアを媒体とした宣伝を幅広く行い、近くで親しみのあるJAのイメージづくりのための活動を行っている。
金融指導その他	県・県中央会等関係機関との連携のもとJAの資産内容の健全性向上、自己資本向上等を図るためリスク管理強化運動を引き続き展開するとともに、ALMの定着及び高度化の支援に努めている。 また、研修相談業務については、JA内のリーダー育成およびJA職員の専門知識向上等を踏まえ、新商品、税務など各種研修会の開催や情報の提供を行っている。

※ 同会ホームページより作成。

2-4 農協事業の経営課題

農家が農協を組織し、これを利用するということは協同による利益を求めるということである。ここでいう利益とは単に経済的利益だけではなく、精神的、文化的な利益も含んでいる。いわば、農家経営と生活とが無駄なく合理的にくりかえされ、発展していくための潤滑油の働きをしている。

しかし、第1章の1-3「岐阜県の農協の現状と課題」でも述べたように、県下の農協の事業動向は、事業的数値の成長よりもマイナス成長の中での厳しい農協経営を余儀なくされている。

表7は、販売、購買、信用、共済の4事業の2008年度と2009年度の動向を比較したものであるが、この表から明らかなように、プラスの伸びを示しているのは信用事業だけで、他はマイナスである(ここ数年の動向も同様傾向にある)。減少しているとはいえまだ高水準を保有している長期共済保有高も、規制緩和と金融・生保自由化など保険業界の動向と競争激化により、この傾向が構造化して今後も継続するとすれば、共済事業はもとよりこれからの農協経営上も重要な課題である。

表7 7JA主要事業の動向

(単位:百万円)

区 分	2008年度	2009年度	増減額
販売品販売高	52,115	51,425	▲690
購買品供給高	72,395	66,995	▲5,400
うち生産資材	41,396	38,167	▲3,229
うち生活資材	30,999	28,828	▲2,171
貯金	2,713,473	2,734,727	21,254
貸出金	603,569	64,9372	45,803
長期共済保有高	9,711,009	9,419,507	▲291,502

※岐阜県統計資料(検査監督課)より作成。

表8は、損益構造で同様の比較を行い、事業総利益にしめる4事業の構成比率の変化をみたものであるが、ここでも信用事業の農協経営への寄与率が高くなり、購買、販売、共済などの事業が低下していることが指摘できる。

表8 県下7JAの損益

(単位:百万円、%)

区 分	2008年度	2009年度	増減額
事業総利益	52,043	51,779	▲264
うち購買事業 (構成比率)	9316 (17.9)	8821 (17.0)	▲495
うち信用事業 (構成比率)	22,266 (42.8)	22,876 (44.2)	610
うち共済事業 (構成比率)	14816 (28.5)	14536 (28.1)	▲280
事業管理費	47,816	46,206	▲1,610
事業利益	4,227	5,572	1,345
経常利益	5,836	7,036	1,200
税引前当期利益	6,843	7,126	283
当期剰余金	4450	4875	425
当期末処分剰余金	9,737	8,525	▲1,212

※岐阜県統計資料(検査監督課)より作成。

正組合員の減少も引き続き進行しており、一方、岐阜県では全国と比較して准組合員比率が高く、農協は組合員構成で非農家的性格を強め、事業では信用、共済部門へシフトしていく傾向にある。広域合併による規模拡大と支所、支店の統廃合や施設の再編など、全体として農協事業と地域諸課題との隔たりが大きくなり、農協は組合員や地域住民のニーズを実現する事業から離れていくようになっているといえる。食料

と地域生産基盤の安定という日本の農業生産のあり方とともに農協のあり方の将来方向にとって重大な問題である。

(1)農協法に基づく多様な事業の展開

以上の実態からみて農協事業のまず第1の課題は、組合員・地域のニーズに応えるため、前述の農協法の規定を十分に活かした多様な事業をめざすことである。農協法で規定されている事業は広範囲なので、組合員の創意を発揮した多様な事業展開が可能である。それにもかかわらずこの規定が十分に活かされず、農協事業が組合員・地域のニーズからだんだん乖離する傾向を強めているので、その転換が望まれている。

ここで重要なことは、農協事業は協同組合原則と価値実現の取り組みの一環であり、組合員に依拠した事業の展開により経営の安定を目指すことである。

(2)地域資源を活用した事業展開

第2の課題は、他企業にはできない農協の特徴を活かし、組合員の自主的な参加を基本に地域資源の再発見とそれを活用した事業の創出である。これは農協法の趣旨にしたがった活動ともいえる。

例えば、農産物の直売から加工品の販売、さらにはレストラン経営まで行っている例も見られ、地産地消なども含め直売、加工はもとより観光、グリーンツーリズムなど、農産物の「モノ」だけでなく、地域にある豊かな自然や景観にも注目した活動が望まれている。

現在、農協には多くの組合員組織がありそれぞれ自主的な活動を行っている。組合員の地域のニーズに応じた農協事業を強めていくためには、組合員組織をはじめ地域内にある関連組織の自主性と自立性を如何に強めるかが課題で、こうした自主的、自立的な組織の育成により、地域にふさわしい新たな起業の可能性も高まると考えられる。今後組合員や地域の多様化がさらに進むと、それに応じた組合員組織の再編が必要で、「小協同組織(組合)」としての組織化も課題である。こうした自主的、自立的な組織

の育成により、農協と地域課題との共有化を深めることができるのである。

(3) 総合農協としての役割発揮

第3は総合経営にかかわる課題である。現在、経済事業の改革が進まないのは信用・共済事業への依存体質があるとか、総合経営では各事業の独自性が失われ改善が進まないなど、総合経営に対する批判が強くなっている⁹⁾。

こうした時期であるだけに、協同組合否定につながる総合農協批判、信用・共済事業分離論などには反対していく必要があるが、それには自らの事業改革を徹底していくことが不可欠である。

とくに単協機能の重要性……全国連合会→県連合会→単協という系統組織の実態、信用・共済事業での資金収集中心の事業傾向に対し、単協段階において協同組合の本旨に基づいた事業を強化することである。

農産物販売についてみると市場出荷だけでなく、直売所、学校給食、地元のレストランなどの提携により新鮮・安全・安心な販売、「旬」の供給などの特色ある取り組みで成果を上げている事例も多くあり、農協として他業態にない有利性の発見とそれを活かした取り組みによる農協事業の改善である。そしてこれは、組合員の自主的、自発的な取り組みがあってはじめて可能なことであり、こうした観点から、単協における関連施設の効率的利用やマーケティング能力の向上などが求められている。したがって、組合員・地域の多様な需要と新たな課題に応えるためにも、単協の自主的な能力向上と体制整備が課題である。

今後は、農協が協同組合として魅力ある多様な活動を強化する上で、近年各種のボランティア組織やNPO法人にみられる多様な人材との協力と、農業・農村の多様化に対応し協同組合本来の農協事業を行うためには、農協経営にしっかりした協同組合人として資質の高い人材の確保と管理態勢の確立が望まれる。

第3章 岐阜県農協の未来(課題と対策)

協同組合は株式会社と違い、組合員との間が限りなく近い存在＝組合員の、組合員による、組合員のための運営(出資、運営、利用の三位一体運営)であり、組合員は事業の利用者であると同時に事業の主体である。このことは、協同組合運営の本質が組織活動にあることを意味しており、総合JAの場合も組合員の、組合員による、組合員の運営のための運営の徹底を常に心がけなくてはならない。このためJAの運営についてもひとつの戦略として考えていくことが重要である。

とくに県内JAは、短期間のうちに急速に合併が進められ、JAは組織・事業・経営のすべてにわたって、その内部に劇的な変化を起こしている。とくに大規模化によって、経営戦略の柱である組合員による三位一体の運営が大きく後退する局面が出てきており、JA運動の大きな懸念材料になってきている。したがって、今後これを克服していくための、特別の手立てが必要になってきている。

ファーマーズマーケット(農産物直売所)が隆盛を極め、多くのJAのすぐれたビジネスモデルとして成功・定着しているのも、安全・安心・新鮮な農産物の提供が消費者の共感を得るとともに、協同組合本来の組合員の、組合員による、組合員のための運営が徹底されているからである。

しかし反面で、この組合員の、組合員による、組合員のための運営(組合員制)はJA活動の地域制限とあいまって、役職員の意識などいろいろの面でJAに閉鎖性をもたらすものであり、組織の外に開かれたオープンなJA運営システムの構築と積極的な外部への働きかけ、役職員についての外部人材の登用など閉鎖性を排除するさまざまな取り組みが必要である。

3-1 組織上の課題と対策

JAが正組合員の減少の中で、組合員を確保し共同活動の場をヒト、モノ、カネ、の面から準備していくには、一定の組合員の規模が必要と

される。

現在進められている総合JAの合併はこの観点に立って進められているとって過言ではない。株式会社と違ってJAは協同組合組織だから、事業分量や財務基盤は、その組合員と利用率によってすべてが規定される。その組合員数についてみると、過去20年間で正組合員の減少と准組合員の増加のなかで総体として若干の増加に止まっている。また、今後の推移を見ると、高齢化した組合員構成のもと、組合員のリタイヤにより大幅な正組合員の減少が見込まれる。

このことは、1997(平成9)年に開催された第21回JA全国大会の組織協議資料によって指摘されていた。それによれば、95年当時の高齢化した60～65歳をピークにした正組合員の年齢構成が2020年には右にシフトし、大幅な正組合員の減少が見込まれている。

これまでJAは、農業生産の減退、正組合員の減少からくる諸矛盾を規模拡大としての合併によって切り抜けてきた。さらに、このような形で正組合員の減少が続くとすれば、地域・JAによってはいっそうの合併が求められてくることになる。

組合員の多様化という観点からみると、数の上では前述のような正組合員の減少、准組合員の増加、また質の面では組合員意識の多様化・異質化、女性のJA事業への参加、高齢化が進んでいる。また、地域を支えたムラ・イエ社会の崩壊が進み、いわゆる「村落共同体」の基盤が崩れてきている。

このように、組合員の意識を含めた多様化・異質化の進行やJAの規模拡大による組合員との結びつきの弱まりのなかで、組合員の協同活動の強化は重要課題である。協同活動の推進対策としては大別して、①現在の組合員組織活動の活性化、②新たな組合員の確保対策の二つがある。

①組合員組織活動の活性化

総合JAの規模拡大と同時に、組合員のJAへの主体的参加は重要である。

協同組合と株式会社組織は、何れもその行う

事業を通じて組合員ないしは株主の願いを実現するという点については同様であるが、異なるのは、協同組合は組合員が主体となって様々な組織活動を行う点にあります。その組織活動は、営農面の生産共同作業活動、販売面の共同出荷活動、生活面での生活文化教育活動、高齢者助け合い福祉活動など多義にわたっている。ここ最近注目されている、働く人々が事業や経営に直接参加するワーカーズ・コレクティブの活動は、協同組合の活動が本質的に相互扶助の組織運動であることを物語っているといえる。

JAにとって、協同活動を推進することこそパワーの源泉であり、その強みを発揮することができる。この組織活動の強化は、JAの規模拡大により、事務作業や企画開発などバックヤード機能が集約化されるのに対して、可能な限り分散化されるのが望ましい。より小さな単位のもと、組合員の自主参加による組合員主体のJA運営をめざす必要がある。

JAとしては組合員組織のリーダーの育成や営農指導員・生活指導員(コーディネーター)の設置による組合員の組織化、協同活動の場の提供、事務作業や経費の支援など協同活動を助長する条件整備を進めていくことが求められる。営農・生活指導は組合員の組織活動の活性化・レベルアップに大きな意義が認められ、営農指導員のみならず、生活指導員についてもその役割が重視されなければならない。

また、合併により支所・事業所の統廃合が進められているが、支所・事業所が廃止された地域においてはさらに広い単位での組織活動助長・助け合いのネットワークづくりが必要になる。

②新たな組合員の確保

組合員の加入対策については、1986(昭和61)年の全国農業協同組合中央会総合審議会において、「正組合員資格を有する後継者・女性のうち農協加入を希望する者については、農協加入を促進して一戸複数正組合員化を推進する。」と答申された。それまでは、組合員は農家＝一戸として捉えられ、JAの運営が行われていました。開かれたJA組織として「戸」から「個」へ

の転換が行われた。

その後、この一戸複数組合員化は後継者・女性の加入対策としてJA運動の基本方針に取り上げられ推進されてきている。

しかし、組合員の加入対策を本格的に進めるためには、加入数値目標の設定が欠かせませんが、例えば、女性の加入・参加について目標を設定しているJAは少なく、全体として積極的な推進ははかられているとは考えにくい状況である¹⁰⁾。

加入対策の意義は、加入を進めるJA側に、組合員増加による事業・経営上のメリットのほかに、協同組合とは何か、経営理念とは何か、事業目標とは何か、加入によりどのような具体的メリットがあるのか等について役職員にJA全体を見直す契機を与え、その意識改革につなげるという効果が期待できる。

組合員加入対策のうえで重要な課題として、組合員制度の問題がある。現在のJAの正組合員は一部を除いてますます専業農業者の色彩をなくし、かつ、准組合員が増加してきており、JAは、いわゆる地域協同組合としての性格を強めつつある。こうした現状を踏まえ、JAの将来を、極端に言えば専業農業者のみを組合員として組織して専門農協とする方向と、反対に、現在の准組合員にも正組合員資格を与えるなど職業・職務等による制限を排除し、例えば、協同組合の統一法制による協同組合や産消混合協同組合等の方向を志向すべきとする意見がある。何れの方向を検討するにしても、現実の地域における総合JAの実績を十分踏まえたものでなければならず、今は、議論を急ぐべき段階ではないと思う。

3-2 経営上の課題と対策

協同組合の組合員による運営がなされているか否かは、は組合員によって経営が行われているかという経営上の課題といえる。この問題は、企業体のガバナンスに関わることであり、総会の運営や、理事会の運営のあり方や仕組みの問題と深いかわりをもつ。

JAの経営管理についてみると、1992(平成4)

年の農協法改正で従来の民法の準用から全面的な商法への準用へと大きな転換が行われた。

その内容は、①理事会と代表理事制の法定化、②員外理事枠の拡大(理事総数の4分の1から3分の1へ)、③理事と使用人との兼職可能、④理事の連帯賠償責任の明確化、⑤理事と組合員の契約における理事会の承認、⑥監事権限の強化(調査権の行使、理事会出席)、⑦組合員の代表訴訟制度の導入等である。

この制度改正により、理事会運営等の面で、JAは民法による公益法人の規定から商法の規定による株式会社と同様の経営管理の考え方に移行した。それまでの民法の規定によれば、JAの理事は一人ひとりが対外的に代表権をもち、同時に内部的にも業務執行権をもつものとされていたが、法改正により、理事会は、組合の業務執行を決定し、理事の職務の執行を監督することになった。また、同時に、理事会の決議をもって組合を代表すべき理事を定めなければならないこととなった。

さらに1996(平成8)年の改正では、経営管理委員会制度が導入され、2001(平成13)年の改正では、信用事業を行うJAには、常勤役員3人以上(うち、1人は信用事業専任)を置かなければならないとされた。

ところで、このような一連の法改正を協同組合運営の本質である、組合員の、組合員による、組合員のための運営という観点から、組合運営における所有(出資)と経営の分離を促進し、協同組合の本質を損ねることになるのではないかという懸念がある。

協同組合の根本的特質は組合員の相互扶助が目的であり、出資配当の制限があり、かつ出資口数に関わらず議決権は1人1票で、さらに組合員と利用者が一体である協同組合だからこそ、青年・女性の理事への登用、各種理事運営委員会の設置等「組合員による」運営について、今後とも様々に工夫される必要がある。

3-3 事業上の課題と対策

JAは経営体である以上、事業を通じて組合員のためになることを行う。農協法の8条では

「組合は、その行う事業によってその組合員及び会員のために最大限の奉仕をすることを目的とし、営利を目的としてその事業を行ってはならない。」と規定している。JAは営利目的ではなく組合員に対する最大の奉仕を目的として、その目的を達成するために事業活動を行う。

もっとも、非営利といってもJAとして永続的に事業活動を行っていくためには将来にわたって組織を維持発展させていくための資本を蓄積していくことが必要である。

総合JAの場合は、経済事業を中心にして信用事業、共済事業など各種の事業の兼営を行い、組合員に対して総合的・一体的に対応してきている。しかし、単位総合JAでは組合員に対して総合的・一体的対応が求められるのに関わらず、事業は縦割りで進められているという事業上の課題がある。

一般に、経営体が大きくなるにつれてその経営体が行う事業は独立性を高めていく。JAの場合は、単位総合JAを補完する連合組織（県連と全国連）が統合することによって事業としての独立性（事業の縦割り）をますます高めていくことになった。事業としての独立性はそれぞれの事業特性によって事情が異なるが、連合組織の統合によってそのことはいっそう顕著になってきた。系統を通じての事業を総合JAの立場から見ると、系統を通じて独立性が高い事業ほど、単位JAとしては独立性が低い、言い換えれば、総合JAの事業は一つの事業システムの部分の存在ということになる。

例えば、信用事業については、2001（平成13）年のJAバンク法（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）の制定により、単位JAと信連、農林中央金庫が一つの金融機関として機能するように措置された。単位JAと信連、農林中金は、法人格はそれぞれ違うものの、JAバンクとして組合員や利用者に対してどこでも同じ金融機能を果たし、かつ、信頼性を高めるということで、系統信用事業として、ますます独立性を高めていくことになった。単位JAにおいては融資機能など独自性を発揮できるものの、単位JAは、益々農

林中央金庫の支店的存在になってきたように思われる。このような傾向は、農協法改正で農林中央金庫にJAや信連の信用事業に対する機能を与えたことで益々顕著になった。

また、共済事業についていえば、この事業は、もともと単位JAと連合組織が一体となって行う事業展開が最も適した事業形態である。共済事業の事業方式は単位JAが組合員から共済を元受けし、JAは全国共済連に再共済するというもので、かつ、事業推進、引受け審査、支払い査定、商品開発、資金運用等についてJA、全国共済連という系統を通じ、事業としての独立性が最も高い事業である。単位JAは、ますます共済の事業推進の役割に特化し、生保、損保業界でいういわゆる代理店の存在になってきている。

経済事業のうち、購買事業については、拠点事業といわれる生産資材としての肥料、農薬、飼料や生活関連事業としてのガス、石油、生活店舗等何れもJA、連合組織の役割分担が明確で、これまでは単位JAの独立性がありました。組織整備が進めば、単位JAは支店もしくは事業所的存在になっていくと考えられる。販売事業については、単位JAでの事業完結度が高く、組織整備が進んでも、単位JAでの機能発揮の分野が多く、系統を通ずる事業としては独立性の高い事業である。

こうした事業に、単位JAはどのように対応すればよいのであろうか。

合併が進展し、地域における重要な存在になってきている総合JAは、組合員にとって単に単体での事業利用の存在ではなく総合的・一体的な利用の存在である。総合JAの事業のありようは、組合員のニーズ・願いを信用・共済・経済事業ごとに分断せず、組合員ごとに総合的に把握し、一体的に対応するということである。

しかしながら、現実の事業推進はそのほとんどが事業縦割りで進められ、組合員ごとの総合的なニーズの把握に基づいた事業推進にはほど遠い実態にある。総合JAを維持・発展させるためには、総合JAを総合JAたらしめている特質、つまり組合員ごとの総合的なニーズ・願いを把握し、それを積み上げ、実現できる事業の

仕組みを構築することにある。

そして、総合JAの存在意義は、最終的には地域における組合員の非営利の協同活動の場であることに帰着するといえよう。

3-4 21世紀型協同組合＝地域協同組合への道

1995(平成7)年に国際協同組合同盟(ICA)マンチェスター総会で、協同組合原則の第7原則に、新しく「地域への関与」が提案された。この原則は、他の原則が協同組合の運営に関わる内容であるのに比べ、協同組合の目的を示した内容になっているのが特徴である。これに先立つ1980(昭和55)年の第27回国際協同組合同盟モスクワ大会で採択された『西暦2000年における協同組合(レイドロー報告)』では、「協同組合地域社会の建設」との関連で日本の「総合農協」が高く評価されている¹¹⁾。

このように協同組合運動にとって地域への関わり・貢献は、極めて重要なこととして強い関心がもたれている。

JAが総合事業を営んでいることと、地域協同組合としての機能を果たしてきていることは無縁ではない。総合事業を行うもとなつた戦前の産業組合は、生産も消費も含む地域協同組合であり、これまでJAは総合農協として、また農業を組合員の核としつつも、生活基本構想の策定など、地域協同組合の方向をめざして進んできた¹²⁾。

第27回岐阜県JA大会(2009年11月)では「組織基盤・事業基盤の拡充のためのJAファンづくり運動の展開」の実現めざし、「組合員の加入促進による組織・事業基盤の拡充」「『食と農』を軸とした地域活性化」「組合員との絆を強める高齢者福祉活動。事業の強化」「組合員・地域住民の総合的な支援」「協同組合への理解促進と活動の『場』の設定」の5項目を掲げ、地域とのつながりを密にした生活協同の活動強化をめざしている。

第2章でみたように、県内で農業生産から生活全般にいたるまで総合的な事業を営む協同組合としての農協は、岐阜県の協同組合運動の中心的存在でもある。生協等各種協同組合との提

携、非営利組織・NPOの自立的発展を農協がそれを支援し、連帯するという立場が求められている。その役割は、農協自身の経営的、組織的な構造的危機からの自己改革・経営革新としても、新しい協同の生命力から学びつつ、支援するという関係からもいっそう大きな期待が寄せられている。

また、変化する地域社会の再生という課題にとっても、地方自治体の役割とともに地域における大きな存在である農協への期待は大きい。地域社会の協同経済組織としての役割は、農業生産の協同を核として地域のくらし全般におよぶものとして期待されている。各地域の協同組合、各種の非営利・協同のネットワークを地域社会で形成し、地域協同の中核的担い手としての役割を果たすことが、農協の未来像を発展的に描くことになると考えられる¹³⁾。

地域協同組合の機能を果たしていくためにも、総合事業を維持・発展させる道は、前述した「組合員の、組合員による、組合員のための運営」(出資、運営、利用の三位一体運営)による、より意識的・前向きな総合事業組織としてのJAの組織、経営、事業展開方策を進めていくことである。

あとがき

2012年は「国際協同組合年(IYC)」である。国連はすべての加盟国、関係者に対して、協同組合の取り組みを進め、社会経済開発への協同組合の貢献に関する認知度を高め、協同組合にあらゆる人々が参加することを促している(第64回国連総会宣言、2009年12月)。JA全国連、全森連、日本生協連など国内協同組合組織では国内実行委員会を立ち上げ、協同組合の価値や果たす役割を国民に広く知ってもらうため、組織間の連携を強めて幅広い組織に働きかけ、協同組合のいっそうの発展をめざしている。

岐阜県では、1992(平成4)年に県内の農協、生協、酪農、森林組合など5協同組合連合組織が締結した協同組合間提携が、「国際協同組合年」である2012年は締結20周年という記念の年にあ

たる。協同組合間提携の覚書で掲げた5つの課題、①生産と消費の交流の促進、②提携事業の推進、③協同組合施設・機能の共同利用、④健康・高齢化への対策、⑤環境問題への協同の取り組みを、それぞれの協同組合が県連合会段階だけでなく、総力をあげて県下各地域での提携活動へと広げ発展していくことも課題である。

本稿では、最近の協同組合をめぐるこうした動向と、県内農業協同組合へのヒアリング調査と先達の著述、文献による検証から、農協の役割や存在意義を地域農業再生の角度から検討してきた。

紙面の関係で詳述できなかったが、すでに岐阜県下では、グローバル国家型の地域再編と切り結びながら、地域の豊かな自然資源を再発見し、高齢者・女性を含む多様な農が地域農業のすそ野を拡大することにより、都市との新たな関係性を模索する、農山村の地域づくりがはじまっている。西美濃農協では管内6区域（市、旧郡、神戸町）単位で地域住民も参加したワークショップを重ねながら「JA農業振興ビジョン」を策定し、農業振興に繋げている。福井と富山県の面積に匹敵する広大な中山間地域で、地域社会の産業、地域のくらしである消費、労働、福祉、医療など各種の社会サービスの担い手としての役割を総合的機能として飛騨農協が果たしている役割は大きい。

そこでは新たな協同が生み出され、協同による地域再生、すなわちかけがえのない地域の農地などの土地自然資源を持続的に維持し、地域住民労働との協同的結合が見られるのである。日本と地域の食料自給率を支える農業生産力向上のためには、生産性向上だけではなく、そして何よりも農業生産を支える地域での人々の横のつながりと、世代間のつながりが継承されるしくみが必要である。

キーワードは「地域協同組合」。その総体として農協像のイメージ、そのために求められる農協の経営課題と、いま協同組合に期待される内容、そしてそれを担うにふさわしい協同組合らしさとは何かを考え、農業協同組合の発展と農業、地域振興の方向を示そうとした。しかし

ながら、本稿で提起した課題はその過程への始まりにすぎない。

農業生産という産業の協同の担い手を核とした農村地域再生への展望づくりと農協の将来ビジョンの構築には、これまで培った農業者・行政・試験研究機関と農業協同組合との相互協力体制に加えて、最近全国の農協と大学で急速に進展している、生産から消費を横断的に研究し、枠を超えた新たな視野で農協の役割を明確にし、農業と地域振興に貢献しようとする産学官連携が重要な課題といえる。

注

- 1) 岐阜県『岐阜県長期構想 希望と誇りのもてるふるさと岐阜県をめざして ～人口減少時代の挑戦～（平成21～30年度）』（岐阜県、2009年）、16～23頁。ここでは、農業の担い手の減少、耕作放棄地の増大等農業実態とともに、人口減少と少子高齢化、地域・コミュニティ＝地域のつながりの低下など、岐阜県の現状と課題がのべられている。
- 2) 今井健編著『地域再生と農業』（筑波書房、2010年）、17～18頁。
- 3) 同上、187～189頁。
- 4) 岐阜県農業協同組合中央会『第27回岐阜県JA大会議案書』（同中央会、2009年）、14～16頁。
- 5) 岐阜県の農協の歴史的変遷過程の詳細は、渡邊優他著「岐阜県における農業協同組合の課題と展望」（岐阜経済大学地域経済研究所『地域経済』第29集、2010年）の56～61頁をご覧ください。
- 6) 岐阜県農協の概況は、同上62～63頁に詳述、組合員等の状況、損益の状況等は前掲『第27回岐阜県JA大会議案書』、7～9頁を参照した。
- 7) 1992（平成4）年に県内の農協、生協、酪農、森林組合など5協同組合連合組織が締結した協同組合間提携覚書で掲げた5つの課題
①生産と消費の交流の促進、②提携事業の推進、③協同組合施設・機能の共同利用、④健康・高齢化への対策、⑤環境問題への協同の取り組みは、農業・地域産業という生産者側とその生産物を消費する都市消費者の「産・消提携」として発展しつつある。農産物の「産直」から地域と地域の生産とくらしがまるごとつながる、連帯するという発展へ進みつつある。
- 8) 「JA女性行動目標」（1999年開催の第22回全国JA大会で決定）は、「女性のJA運営への参画促進」を以下の目標数値とともに決議している。

1. 正組合員加入	正組合員における女性の割合を25%以上とします。
-----------	--------------------------

2. 総代への就任	総代における女性の割合を10%以上とします。
3. 理事への就任	合併JAにおいては女性理事を2名以上とします。 なお、経営管理委員会制度を採用しているJAでは、女性委員数を2名以上とします。
4. 各種委員会への参画	すべての委員会における女性委員を2名以上とします。
5. 参与への就任	参与制度を実施する場合は、女性参与を2名以上とします。

- 9) 政府の行政刷新会議が設置した規制・制度改革分科会は、農林・地域活性化ワーキンググループ(WG)を開き、JAからの信用・共済事業の分離、独占禁止法適用除外の見直しなどJAの総合事業を否定する検討が行われている。これらの改革案に反対して岐阜県農協中央会から提出された政府に対する請願が、全会一致で6月の岐阜県議会で採択されたが、今後も議論を注視する必要がある。
- 10) 組合員主体の農協運営を基礎とした農協の経営革新、そして組合員の願い、単位農協の要求に応える連合会運営への改革の課題について、現状の到達点を第27回岐阜県JA大会では次のように総括している。

<ul style="list-style-type: none"> ・組合員加入促進対策の取り組み 組合員加入メリットの明確化は、5JAで取り組んでいるが、正・準組合員や女性部員、青年部員のメリットの差別化はすべてのJAで取り組みがされていない状況にある。 ・女性・担い手のJA運営への参画促進 女性の正組合員への加入促進は、5JAで取り組まれているが、県下目標の25%以上に対して15.6%と低い状況にある。また、女性理事登用は、4JA12名で実現し、女性総代を増やす取り組みも着実に進んでいるが、JA間で取り組み格差がある。 ・多様な組合員に対応した新たな組織の育成による組合員組織の再編・活性化 組合員組織の見直しについては、6JAで支店運営委員会や地区運営委員会を設置している。活性化方策の策定、ファンづくりによる事業利用促進については、全JAが検討段階にある。

- 11) レイドロー博士はこれの中で現代の協同組合運動は①信頼の危機、②経営の危機、③思想の危機に直面していると指摘し、あわせて西暦2000年に向けての取り組み課題として下記の4項目の提言を行っている。
- ①世界の飢えを満たす協同組合(食料問題への挑戦)。
 - ②生産的労働のための協同組合(モンドラゴン等の労働者協同組合の現代的挑戦)。
 - ③社会の保護者をめざす協同組合(消費者の飽食傾向の見直しを促す生協の体質革新への挑戦)。
 - ④協同組合地域社会の建設。
- 12) JAグループでは、1997年にICA「95年原則」踏まえて「JA綱領」が策定された。そこではJAが「農業と地域社会に根ざした組織」として「社会的役割」を果たしていくことがうたわれ、「地域農業、食、緑、水」(第1の柱)

とともに、「環境・文化・福祉」(第2の柱)への取り組みを通じて「豊かな地域社会」を築くことが明記されている。このJA綱領をもってJAグループは、地域社会の問題に積極的に対応し「地域協同組合」を対外的にも示したといえる。

- 13) 日本における地域協同組合のあり方については、「コミュニティ・コープ」(三輪昌男『農協改革の新視点』農山漁村文化協会、1997年)、「産消混合型協同組合」(河野直哉『協同組合入門』創森社、2006年)、「農的地域協同組合」(田代洋一編著『協同組合としての農協』築波書房、2009年)等のようにさまざまな呼称で論究されている段階である。この中で三輪昌男氏は「コミュニティ・コープのイメージ」として、「集まる場所づくり」「リーダーの育成」「費用」「祭りの活用」等具体的項目にもふれながら、大要次のように提案されている。

コミュニティ・コープについては、支所区域のコミュニティ・コープを基本単位として(具体的には、小学校区そして農協支所区域、そしてそれが地域条件にもとづいて複数にわたる)、大規模単協レベルで連合を編成し、さらに県段階のレベルで連合を編成する。ダウンサイジングされた自立的小規模活動組織については、それこそ事業(品目)特性に応じて融通無碍に、緩やかに、流動的に活動単位を形成することが望まれる。新しく形成される自立的小規模単位の緩やかで流動的な連結であるネットワークについては県域の規模で考える。全国段階の連合組織は全国段階に固有の事業機能を担うものとして位置付ける。県段階の機能は担わない(三輪昌男『前掲書』170~193頁)。

この提案について小池恒男氏が「一般的な研究課題としては、提示された仮説にもとづく実証的研究、研究課題はほとんど無尽蔵といっていいほどに山積している。一つの広域合併農協を事例とする、また、ある県を事例とする実証をふまえたこの研究分野への若き研究者の参入に大いに期待しなければならない」(同氏編著『農協の存在意義と新しい展開方向』昭和堂、2009年、298頁)とよびかけられていることに、興味をもつものである。

【参考文献】

1. 全国農業協同組合中央会編『農業協同組合論』(家の光協会、2009年)
2. 全国農業協同組合中央会編『JA読本』(家の光協会、補訂版、2004年)
3. 今井健編著『地域再生と農業』(筑波書房、2010年)
4. 今井健他編著『中山間地域は再生するか』(アカデミア出版会、初版、2008年)
5. 岐阜県農協30年誌編集委員会『岐阜県農協30年誌』(同編集委員会、1978年)
6. 岐阜県JAグループ『岐阜県JA50年のあゆみ』(岐阜県JAグループ、1999年)
7. 岐阜県農業協同組合中央会『第27回岐阜県JA大会議案書』(同中央会、2009年)

11. 福間莞爾『転機に立つJA改革』(協同組合経営研究所、2006年)
12. 福間莞爾『なぜ総合JAでなければならないか』(全国協同出版、2007年)
13. 福間莞爾『信用・共済分離論を排す』(日本農業新聞、初版、2010年)
5. 北出俊昭『協同組合本来の農協へ』(築波書房、2006年)
14. 森本秀樹『集落営農』(農文協、初版、2006年)
15. 農文協編『TPP反対の大義』(農文協、初版、2010年)
17. 坂野百合勝『まずは役員から、JAの改革を』(日本農業新聞、第3版、2005年)
18. 日本生活協同組合連合会編『西暦2000年における協同組合』(日本生活協同組合連合会、1980年)
19. 三輪昌男『農協改革の新視点』(農山漁村文化協会、1997年)
20. 河野直践『協同組合入門』(創森社、2006年)
21. 田代洋一編著『協同組合としての農協』(築波書房、2009年)
22. 小池恒男編著『農協の存在意義と新しい展開方向』(昭和堂、2009年)