

季刊 くらしと協同

2017 春号 No. 20

特集

いま、農協はどうなっているのか？
～協同組合としてのJAに学ぶ

争論

農協はどうなる、どうする？
なぜ総合農協は改革されなければならないのか
政府の「農協改革」は何を意図しているのか

INDEX

いま、農協はどうなっているのか？～協同組合としてのJAに学ぶ

巻頭言

アベノミクス農政と農業・農村のあり方～食と農はどうなるのか～……樫原 正澄 1

争論 農協はどうなる、どうする？……2

01 なぜ総合農協は改革されなければならないのか……本間 正義 3

02 政府の「農協改革」は何を意図しているのか……石田 正昭 14

特集 いま、農協はどうなっているのか？～協同組合としてのJAに学ぶ……25

01 地域と地域を結ぶ協同組合間協同～牛乳の流通と「生協牛乳」の誕生……下門 直人 26

02 地域一体となって組合員のレベルアップを図る協同組合

～JA 浜中町の「エコ牛乳」を訪ねて……杉本 貴志 34

03 地域の生活インフラとしての農協の役割

～A コープとファミリーマートの一体型店舗を事例として……加賀美 太記 40

04 農協職員を対象とする理念教育の現状と課題……藤井 晶啓 46

05 日本文化厚生農業協同組合連合会の組織と事業……小磯 明 53

06 農協の准組合員問題～その歴史と構図……増田 佳昭 60

書評

01 『総合農協のレーゾンデートル 北海道の経験から』

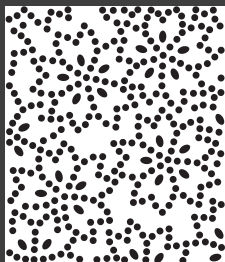
坂下明彦・小林国治・正木卓・高橋祥世 編……山野 薫 68

02 『魚と日本人 食と職の経済学』 濱田武士 著……林 薫平 70

投稿規程…… 72

バックナンバー／編集後記…… 73

小紋
挿
趣



表紙紋様「地落ち七宝文様」

咲き誇る満開の桜、風に吹かれて舞い散りゆく桜、「さくら」の語源には諸説ありますが、日本神話に登場する女神「木花咲耶姫（このはなさくやひめ）」の「さくや」が「さくら」に転じた説が有名です。桜が生活の中に浸透し始めたのは、豊臣秀吉が醍醐寺で催した盛大な花見からだと言われており、江戸時代に入ると「桜」の花見は落語の題材になる程、庶民にとって身近なものとなりました。春は様々な行事の出発点、「桜咲く」新しい門出の花をまずは心安く楽しみたいですね。

田内隆司／京小紋画像提供（田内設計事務所）

アベノミクス農政と農業・農村のあり方 －食と農はどうなるのか－

榎原 正澄（関西大学経済学部教授）

農政・農業改革が急速に進行する中において、国民の関心はそれ程高くないのではないだろうか。その理由としては、農政・農業改革の中身が複雑で十分に理解できないことと、日常生活との関わりが遠く感じられるためではないだろうか。しかしながら、農政・農業改革の進行によって、日本の農業・農村の構造は大きく変化し、国民の食料確保に大きな影響を与えることとなるため、国民＝消費者にとっても注目しなければならないといえる。

まずは、アベノミクス農政について考えよう。アベノミクス農政は、2013年に入り大きく動き出す。2013年1月23日に「産業競争力会議」、1月24日に「規制改革会議」が設置され、農業・農政に対する官邸主導の体制が構築され、従来の農林水産省としての独自の農業分析を踏まえた改革は放棄されることとなる。

こうした動きに対応して、農林水産省は2013年1月29日に「攻めの農林水産業推進本部」を設置し、官邸の動向を見据えながら、グローバル化に対応して、農林水産物の輸出促進策を強め、国内農業の構造改革と輸出増大を農政改革の柱とした。

2013年5月21日には「農林水産業・地域の活力創造本部」が設置され、官邸主導の農政・農業改革プラン作成の開始となる。そして、産業競争力会議ならびに規制改革会議の意向を反映した「農林水産業・地域の活力創造プラン」が、2013年12月10日に策定され、2014年6月24日ならびに2016年11月29日に改訂版が策定されている。

「2016年11月29日改訂のプラン」について、農協改革に限定して少しみてみることにしたい。

農協改革に関しては「農協・農業委員会等に関する改革の推進について（2014年6月）」の文書があり、農協改革の目的を「農業・農村の発展」としており、「農協が農業者の所得向上に向けた経済活動を積極的に行える組織となると思える改革とすることが必須」と述べられている。こうした改革の基本姿勢が「プラン」に反映されており、「5. 農業の成長産業化に向けた農協・農業委員会等に関する改革の推進」の冒頭には、「『農協・農業委員会等に関する改革の推進について』（別紙2）も踏まえて、以下の措置を講じる」と記されている。そして、単位農協、連合会・中央会、全農・経済連、農林中金・信連・全共連等に対する改革指示が列挙されている。

詳細な論点は省略させて頂くが、「プラン」の大きな問題点としては、農協改革の上からの断行であり、自主的組織としての農業協同組合の基本的性格を奪うものといえる。この改革の断行によって、農業協同組合の協同組合としての組織的弱体化が促進され、日本農業の活性化が図られる保証はなく、結果として農協組織の解体が残り、国民食料の確保をどうするのかという課題が浮かび上がることとなる。まさに、国民的選択による農政・農業改革が求められているのであり、国民食料をめぐる議論を協同組合としては提起すべきではないだろうか。

争論

農協はどうなる、どうする？

1. なぜ総合農協は改革されなければならないのか
本間 正義
2. 政府の「農協改革」は何を意図しているのか
石田 正昭

規制改革会議は、「経済に関する基本的かつ重要な政策に関する施策を推進する観点から、内閣総理大臣の諮問に応じ、経済社会の構造改革を進める上で必要な規制の在り方の改革（国及び地方公共団体の事務及び事業を民間に開放することによる規制の在り方の改革を含む）に関する基本的事項を総合的に調査審議する」ものとされている。

第2次安倍内閣のもとに設置された規制改革会議で、ワーキンググループ（金丸恭文座長）が設けられ、一つの重要な論点とされたのが、農業の問題である。日本のみならず、世界のほとんどの国で農業は政策的保護の対象とされているが、安倍内閣はこれを聖域とはせず、農業も産業分野のひとつとして構造改革を図り、その競争力を強化して、農産物についても自由貿易を一層進めようと意図したのである。

もちろん多くの農業者はこうした方向性に懸念を表明しているが、政府と規制改革会議は改革への抵抗勢力の中心が農業協同組合（JA）であるとして、その解体にもつながりかねないような厳しい改革案を示し、その実行を迫った。

先進国の政府がこれほどまでに協同組

合に対して厳しい態度をとり、その組織や運営に注文をつけることは稀なことであろう。ICA（国際協同組合同盟）も、日本政府が協同組合の組織や事業に干渉する姿勢を見せていることに懸念を表明している。

政府や規制改革会議は、農協のどこがいけないというのか。それに対して、JAは協同組合としてどのように主張するのか。同じ協同組合である生協としても、他人事とは言えない問題である。

農業経済学者として規制改革会議農業ワーキンググループで議論に参加した本間正義氏と、農業協同組合の研究者である日本協同組合学会会長石田正昭氏に、日本農業と農業協同組合のあるべき姿についてお話を伺った。

（本誌編集長 杉本貴志）

争論 農協はどうなる、どうする？

なぜ総合農協は改革されなければならないのか

本間 正義

東京大学大学院農学生命科学研究科教授

聞き手：杉本 貴志（関西大学商学部教授）



1 日本農業をどう考えるか

【杉本】日本生活協同組合連合会は「さまざまな意見があるから、連合会としてはTPPに対して反対とも賛成とも言わない」という立場でしたが、たしかに消費者の中には「農業も産業なのだから、製造業と同じように、競争経済の中で生き残るべきものは生き残り、淘汰されるべきものは淘汰されるべきだ」と考える人間もいます。農業は商工業とは区別されるべき特別な産業とみるべきでしょうか。

【本間】農業が特殊かどうかということでは、どの産業も、どんな仕事も、ある意味で全部特殊なわけで、たとえば自動車産業と農業は全然違います。だから私も雑誌に「農業って、どんな産業なの？」という原稿を書くときは、自然相手のリスクを抱えた産業だとか、経営と家計が未分化だとかいう話をしますが、かつては相当に違っていたけれども、いまはその違いが相当なくなってきたという部分もかなりあります。

したがって、農業を考えるときは、特殊性について議論するよりも、むしろ魅力を考えればいいのか。とくに消費者、あるいは生協の組合員に関していえば、「農業って、どういう魅力があるの？」というかたちの問いかけ方をしたほうがいい

のではないのでしょうか。「産業として特殊だ」というと、それで固めてしまって、そこを基盤に議論しなければいけないので、「農業の魅力はどうやって伸ばしたらいいか」と考えるべきでしょう。端的に言えば農業は、いろいろな側面で魅力がある。自動車産業は、自動車をつくるだけの産業だけど、農業は食材をつくるだけではない。私は「多面的機能」という言葉はあまり好きではありませんが、多面的機能ではなくて、むしろ多面的価値がある。その魅力をひもとき、「これは他の産業にないよね」という考え方をしていたほうが前向きだという気がするのです。

とくに農産物をつくるプロセスは、すごく魅力的で、お金を払ってもつくり方を学びたいという消費者はたくさんいらっしゃいます。つまり、「労働はつらいものだ。そのつらさの対価として賃金を受け取るのだ」ということではない魅力が、農業にはある。もちろん、すべての農業がそうではないのですが、そういう部分もあったりするので、農業の特殊性というよりも魅力は何かということから考えていったほうが、むしろわかりやすいのではないかという気がします。

【杉本】そういう魅力を現在の農業は十分にアピールできていないので、いままでのやり方を変える必要があるということです

か。

【本間】 おっしゃるとおりです。

【杉本】 いままで、「食料自給率がここまで下がった。なんとかしなければいけない」という発信はなされてきましたが、それをどう変えれば魅力を発信できるのでしょうか。

【本間】 生協の意識の高い組合員さんはわかりませんが、一般の消費者でいえば、「コストがかからないなら、自給率は高いほうがいいよね」というのが一般的な感覚だと思います。自給率を上げるために何かをするのではなくて、結果として自給率が上がるような方策が必要です。

生産者の側からは、守ってほしい論理、たとえば「おれたちは命の維持に欠かせない大事な食料をつくっているのだ」という論理がよく出てきます。たしかにそのとおりですが、それを強く言いすぎて、「消費者が選んで初めて国産品が売れるんだ」という認識が少し遅れている。経済やマーケットに対する考え方の遅れだと思います。

だから、農家さんの前で価格のことを言うときには「あなた方は『ごはん 1 杯 30 円でどこが高いのか。牛乳なんて、ペットボトル入りの水より安いんだぞ』みたいな言い方をするけれど、安いか高いかはあなた方が決めるんじゃないかと、『こんなものをつくりました。どうですか』というかたちで投票してもらうことが必要だ」という話をするんです。

たとえば消費者が 1 万円の投票権を持っていて、どこに投票するかは消費者の自由であって、消費者がいちばんいいと思ったものに投票する。たまたまそこにペットボトル入りの水と同じ値段の牛乳があったと

しても、栄養価値のあまりない、ただの水でも、消費者は水を選んでしまう。その意味みたいなことですね。「選んでもらってなんぼ」というマーケットの意味を考え、そこに視点を置かないと、消費者の本当の理解は得られないし、自給率も上がらない。

その意味では、あくまでも自給率というのは結果だと思っていて、農業の魅力をいかにアピールするか、その魅力にいかにか投票してもらおうかです。マーケットにおいてお金というのは、まさに投票権だから、消費者の投票を獲得するためにどれだけアピールし、実際にどれだけいいものをつくったのか、その意識が変わらないと、全体として生産の底上げになっていかないという気がします。

【杉本】 ただ、そういうふう投票を募る場合も、たとえば自動車であればアメリカの自動車メーカーと日本の自動車メーカーは比較的同条件で競争できるからその投票が成り立つのでしょうか。日本の方は土地が狭い等々不利な条件があるので、非常に高品質なものを一所懸命つくっている一部の農家は生き残れるかもしれないけれども、それ以外の農家は投票に臨むこともできず、退場するしかないのではないのでしょうか。

【本間】 それは、農産物はみな同じだと考えているからです。コメだって、いろいろな品質があるわけで、生産物に伴うさまざまな付加的な要素を考えたときに、アメリカ産のコメが入ってきたら勝てないというのは本当でしょうか。「勝てない農家」がいることは確かです。生産性の格差が大きいので、1 俵 (60 キログラム) を 6000 円で作っている農家もあれば、1 俵に 2 万 5000 円かけて作っている農家もあります。

そこにはすごいバリエーションがあるから、農家をひとつあるいは平均値で考えるのではなくて、さまざまなバリエーションの中で、自由化が進んで、関税がゼロになるような状況になったときには、いまの状態のままではいられないわけがない。それは確かで、だったらどのように展開していくのかという話なんです。

【杉本】 TPPはもうだめになったと思いますが、これからは農産物の自由化、関税の引き下げや撤廃が2国間交渉で話し合われることになるのでしょうか。

【本間】 そうですね。それは日米だけでなく、すでに日EUで進んでいますし、RCEP（東アジア地域包括的経済連携。ASEAN10ヶ国と、日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、ニュージーランドの計16ヶ国で自由貿易協定FTAを進めようという構想）などもどういうかたちになっていくかわからない。関税でいえば、RCEPのほうが緩い協定になるだろうと言われていますが、関税削減という流れ自体は変わらないし、WTOは、いまは前に進んでいませんが、2008年7月には75%の関税を超えるものは7割関税カットでほとんど合意していたのです。

つまり、むしろTPPのほうが合意内容としては緩いぐらいの話で、「TPPがなくなったから、やれやれ」というわけにはいかないのではないかと。そうすると、このようなグローバル化と統合的な農業の構造を考えていく必要があるということだと思えます。

【杉本】 そういう方向に進むとしても、10年とか15年という期間をかけて、いろいろな立場の農業者に配慮しながらやってい

ば、日本農業もなんとかなるということですか。

【本間】 重要なのは構造変化です。おっしゃるとおり、構造改革には時間がかかりますから、TPPの場合も即時関税撤廃はあり得ませんでした。そうすると、何年かけて産業の中身を変えていくか。要するに、労働力も含めて生産性の低い資源は退出して、もっと生産性の高いところや他産業に移すというかたちの調整をしていく。その調整は、瞬時にできるわけではないので、5年、10年、あるいは15年とかけていく。とくにコメの場合、非常に時間がかかると思いますが、いま高齢者がどんどん辞めていますので、たぶんこの10～15年で相当の変化を見られると思います。

TPPのときにも私が主張していたのは、関税を下げないというチョイスではなくて、どれぐらい時間をかけて関税を引き下げていくかが大事で、その交渉をしなければいけないということでした。コメは初めから例外措置が盛り込まれていたのですが、私個人としては、「アメリカの自動車がわずか2.5%の関税撤廃に25年（トラックの場合30年）という気の遠くなるような時間をかけているのに、なぜコメについてそういう提案ができなかったのか」という批判をずっとしています。

逆にいえば、25年後なり30年後にゴールがあったら、いま何をすべきかが見えてくる。今回はTPPたな上げでみんなホッとしたけれども、次に何が来るのかわからないという不安と不確実性の中で営農していくのは大変なことです。しかし25年というターゲットがあれば、12～13年は実質的に入ってこないから、その間に何をするか。そういうかたちで政策も打てるし、要求もできる。だから、大事なものは構造改革に何

年かけるかであり、その何年を決めるためには、ターゲットを決めて、そこに向かっていろいろな政策を打つというスケジュールを持つことです。

【杉本】そうした競争産業としての農業論ではなく、もっと小さなものをめざす志向、地産地消やスローフードのような方向を考えれば、小さな農家も残っていていいじゃないかという論者もいらっしゃいます。先生はどうお考えですか。

【本間】それはそれでよろしいんじゃないでしょうか。農家はすごく多様だから、とくに地産地消でいえば、地元の消費者や生協の組合員さんみたいな人たちがきちんと支えるシステムがあれば、それは非常に望ましいかたちだと思います。それは、安易に大儲けしようという農家ではなくて、生業として農業を営み、農業の楽しさや魅力を十分味わって、「うちから出す農産物は地元で喜ばれたほうがいい。わけのわからない消費者に買われるよりは、喜んでくれる、顔の見える消費者に届けるのがわれわれの役割であり喜びだ」という農家だというのは、十分にあり得る話ですね。

ですから、それはまったく否定しない。というか、そういう農業もあってこそ中山間地は残るのだと思います。そうでないと、「大規模農家だけで日本の農地を全部席卷するんだ」ということでは、日本の農業全体が縮小するのは目に見えています。そんな条件のいい農地はそんなにありませんから。

【杉本】規制改革推進会議の農業のワーキンググループで先生も含めて議論されていたのは、そういう生業の部分ではなくて、産業としての農業をいかに強化していくか

ということですか。

【本間】ええ。その生業というのは、個人的に言えば、それなりに残っていくと思うんです。

2 農協の購買事業と販売事業

【杉本】ホームページで規制改革推進会議の議事録を一部拝見したのですが、農協＝全農についての具体的な意見は、ひとつは生産資材の問題で、要するに「農協から肥料を買うと高いじゃないか。農協は手数料ばかり取って儲けてるんじゃないか」という批判でした。

【本間】手数料を取って売ることよりも、情報収集をして、「〇〇で買ったら安いよ」とか「〇〇のメーカーのほうがこれだけいいものをつくっているよ」といった情報提供をすることのほうが、農家のためになるんじゃないかということです。

【杉本】それは相当激しいやり取りがあったのですか。

【本間】全農とは、ありましたね。金丸恭文座長や林いづみさんは、「全農はどっち向いて仕事してんだ?!」って言って、いつも怒ってましたからね。要するに農協自体が肥料会社や飼料会社を持っていますので、どうしてもメーカーの立場に立ってしまうんじゃないかという見方をされてしまうのです。

全農という組織は、協同組合ですから基本的に儲けることはしないことになっている。しかし、利益はあってもいいわけです。それは構成員に分けるということであれば

いいわけで、全農自体がため込むことでなければいい。私はむしろ、昔、全販連と全購連があったように、販売事業と購買事業をきちんと分けて、それぞれのパフォーマンスを明示したほうがいいのかという意見を持っていました。全農が子会社をいっぱい持って、メーカーとしての多角化を進めすぎたといえますか、全農の論理としてはそれでいいんだと思いますが、それが本当に農家のためになっているか、あるいは全農の構成員たる単協のためになっているか、ということは疑問として残りましたね。

【杉本】 農家から農産物を集めて売る共販事業については、委託販売を1年以内に廃止するとされていました。

【本間】 農協が農家から農産物を預かって、売れた分から手数料を差し引いて農家に渡すとき、農家が赤字であろうが何であろうが、そこに対して農協は責任を全然持たないわけです。「右から左へ移す」というと語弊がありますが、簡単にいえばそういうことで、手数料をもらっている。

そういうやり方は、とにかく売れば買ってくれるような時代や、右肩上がりの高度経済成長期にはいいのですが、これだけリスクや価格変動がある中で、「この価格でしか売れませんでした。あなたの取り分はこれだけですよ」というやり方は、もうそろそろやめにしないかという話です。

【杉本】 協同組合であるのに、農民の利益を考えずに手数料だけを目当てにして安く売っているとか、営業努力をしていないとか、そういう例があるのですか。

【本間】 それは論理というか状況として、そういうことをつくってしまう可能性があ

るということですね。農協は「努力していない」なんて言いませんよ。しかし現実には、野菜であれ、コメであれ、農家の手取りがたとえ赤字になっても手数料を減らしていないという事実はあります。自分たちもそれをシェアして、「今回は手数料は要らない。次期に頑張りましょう」というようなことはしていない。そこが問題なのです。協同組合ならなおさらのこと、組合員と一緒にリスクを取るのが普通のやり方だと私は思います。

【杉本】 そういうことをやらないのであれば、もう買い取り制にしてしまって、農協が自分でリスクを取るようにすべきだと。

【本間】 そうです。私は、べつに全量でなくてもいいと思っていて、ずっと主張しているのは買い取りの量を増やせということです。

3 全農と総合農協の解体？

【杉本】 規制改革会議では、われわれの提言を全部無視するようなら、政府が第二の全農みたいなものを設立するというとも言っていますが、規制改革推進を言いながら、民間に対して政府主導で何かやるというのは、ちょっと整合性がとれないようなイメージも持ちました。

【本間】 それはある意味で当然だと思いますが、これは新規参入をもっと促すという話なんです。私が農協に関して最も不満に思っているのは、単協が棲み分けをしまって、お互いの競争がないということです。「京都の農家さんは京都の農協しか使えない。兵庫や大阪の農協を使って何が

悪いの？」というのが私の根底にあるわけです。農協が出荷できる農家の組織として、いまは全農ひとつしかありません。もちろん商系とは競争していますが、競争しない、いわば独占体としての組合商社全農という位置づけがある。だから、全農がダメだったら第二全農の設立を支援することもあるかもしれない、という程度の話です。

【杉本】信用事業についても、これをすべて農林中金に移すとか、非常に厳しい提言となっています。なぜ信用事業を兼任するようなJAではいけないのでしょうか。

【本間】それは、もっといえば総合農協のあり方に関わることだと思います。戦前でも戦後でも、農村に銀行のアクセスも保険屋さんのアクセスもなかった時代には、農村にとって必要だったと思います。大事なものは、経済・信用・共済という3つの事業の利用者が同じだったということです。簡単にいえば、それは農家さんで、同じだった。それがいまは違ってきていますね。

【杉本】非農家である准組合員が生まれたということですか。

【本間】JAバンクは使うけれども経済事業は全然使わないという准組合員さんもたくさんいますし、「自動車保険や生命保険でJA共済は使うけど他は全然知らない。銀行はみずほを使っている」みたいな准組合員さんもたくさんいます。そうすると、組合員の中で利益の共有ができなくなっている。なおかつ准組合員は議決権がない。農協の主張としては「准組合員さんにもいろいろ意見を伺っているし、サポーターだし、十分に反映しています」と言うけれども、議決権がない中では、意見は言っても

それが反映されることは担保できない。

たとえば信用事業から経済事業にどんと補填しているような農協の場合、JAバンクしか使っていないユーザーさんは「なんで補填するのか。本来なら、おれたちにもっと高い金利を払ってしかるべきじゃないか」という意見が出てきてもおかしくはない。そういう意見が具体的にどこかで上がっているということではなくて、そういうかたちの利益の共有ができなくなっている部分があるので、それは本来的には分離・分割が望ましいと思っているということです。

ただし、そこまで行くと、信用事業で非常に潤っているというか、そこが黒字の源泉であるようなところは、なかなか成り立たなくなるから、そこは段階的に展開して、いまと同じ黒字は確保できないかもしれないけれども、代理店としての収入があって、それを補填に使うのは自由というか、組合のなかの総意として行えばいい。

ポイントは、3つの事業のユーザーがそれぞれバラバラになってきて、それに対する対策が必要だということだと思います。

【杉本】クミカンと呼ばれる組合員勘定制度は、お金を持っていない農家が農協からお金を借りて農業生産を始め、農産物が売れたら同じ口座で精算するといった、北海道の農協独特の仕組みです。まさに総合農協のメリットを活かした、組合員にはとても便利な制度だと理解していたのですが、規制改革会議は、こんなものはだめだと言っています。それはどういう理由からでしょうか。

【本間】クミカンでは、生活資金も何も全部どんぶりなんです。いまは北海道にしかないのですが、一部、似たようなことをやっている農協があります。そうすると、何が

営農資金で何が生活資金なのか明確になっていないので、経営感覚がなかなか育たないということがひとつあります。

それから、すべての勘定を農協に預けて、1つの勘定で全部をまかなっているために、何かにつけて農協による有形無形の支配になっているのではないか。実際に農協からお金を借りているから農協の言うことを聞かなければいけないということは独禁法違反なのでやっていないはずですが。みずからの経営感覚が育たないし、他の金融機関から融資を受けるというモチベーションも持たなくなる。そういう二重の意味で、問題があるということです。

もちろん、北海道でも、クミカンをやっていない農協はJAふらのやJA士幌町などがあるので、北海道の農協が選べないわけではありませんが、そろそろやめたらどうですかということです。とくに1950～60年代の酪農や畜産農家の育成のためには必要だった制度だということは十分認識していますが、本当に経営者として農業経営を確立するためには改革が必要だということです。

もうひとつは、いまおっしゃったように、将来の農産物を担保に借りるわけですから、ある意味で緩い融資になる可能性がある。これは普通の信用事業でいいのではないか。営農資金も含めて、普通の信用事業でお金を借りられるのですから、なぜそちらに移せないのかということです。ある意味、非常に緩い融資の仕方だから、一般の金融論的な言い方をすると、預金者保護に抵触する可能性がある。甘い判断で融資することがまかり通りやすい。

上に信連や農林中金があるから、それは担保されているという言い方をするでしょうが、基本的にそういう融資がまかり通っている金融分野は他にないものですから、

預金者保護という金融の大原則からすると問題が出てくるのではないか。むしろ、これは信用事業があるのだから、信用事業の融資の中ですべて処理できることだと思います。そのほうが透明性も高いし、他への説得もしやすいと考えています。

【杉本】 お話を伺っていると、そんなに商売っ気もなく、家族程度の小さな規模でやっている人たちにとって、非常に頼れる農協というものがこれまであったけれども、その農協は、そうした農家の事業家としての側面を伸ばすことにまったく貢献してこなかった。だから大改革が必要なのだという論理のように思います。しかし「われわれはそんなことは望んでいない。勘弁してくれよ」という大多数の小規模兼業農家の声もあるのではないのでしょうか。

【本間】 小規模兼業農家にとって農協は都合がいいんです。私流の言い方をすれば、要するに御用聞きに来てくれるから、兼業農家は多少高くても肥料も農薬も買うし、つくったものは全部、農協が処理してくれるし、こんな都合のいい組織はない。だから、兼業農家は高い手数料も支払うんです。もっといえば、農協は兼業農家だけを相手にしていてもいいぐらいの組織だと、私は思っています。

ただし、それだけでは日本の農業全体がうまくいかない。したがって、もっと専業農家・大規模農家が使えようような組織になれば、小規模兼業農家の手数料も抑えられるようになり、農協自体が専業農家・大規模農家のエージェントとして効率化すれば、結果として兼業農家も助かるのではないか。だから、いまの改革が進んで、兼業農家が困ることはひとつもないと思っています。

【杉本】数が多い兼業農家にとって居心地のいい農協をつくり、その農協によって日本農業も支えられてきたと思いますが、そうした1人1票制の総合農協によって日本農業がこれまで維持されてきたことを、先生はどう評価されますか。

【本間】1人1票制は全然かまわない話であって、それが協同組合です。出資に応じた議決権では株式会社になってしまうので、そこはまさに協同組合の定義です。

その意味で総合農協は、先ほどは問題があると言いましたが、逆にいえば途上国型のビジネスモデルなのです。未発達な農村地帯があって、そこが大資本や大企業に対して交渉力を持ったり、自分たちの生活そのものを守ったりするという意味で、総合農協のシステムは発展途上国にフィットした、とてもいいモデルだと思います。

ただし、それは先進国型ではない。先進国型の場合は、出荷組合や資材購入組合といった機能別に組合をつかって、組合が何もかもするという事はない。なぜなら利害調整が難しくなるからです。利害が一致している人たちだけで集まって、いろいろなことを決めたほうが物事も決めやすい。だから、先進国型でいえば、機能別の組合のほうがもっと効率的だと思います。

つまり、さっき言ったように、いままさに総合農協の歪みとなっているのは3つの事業のユーザーがそれぞれ違ってきているからです。総合農協のいいところは総合的にやることですが、そこに集っている人の利害がきちんと一致していないと、なかなかうまく機能しないのではないかという気がしています。

【杉本】そうすると、オレンジ農家の權益を最大化していくアメリカのサンキストみ

たいな方向に進むべきだということですか。

【本間】先進国型というか、そのほうが機能的であり、なおかつ関係者・組合員の利益を最大にできる方法だと思います。

【杉本】しかし、いままで農村は総合農協によって支えられてきました。病気になれば農協厚生連の病院に行くとか、ガソリンもJAのガソリンスタンドでカバーするとか、そういう日本の農村構造を完全につくり変えなければいけなくなりませんか。

【本間】それほどではないと思うんですね。総合農協で利害が一致しているところはたくさんありますので、そういうところは総合農協でやっていけばいいと思うし、分離・分割の話の流れでいえば、今後に残された問題というのは准組合員をどうするかです。准組合員の問題がこれからクローズアップされてくると思います。

今後は、「うちの経済事業はこんなに小さいから、生協さんと一緒になって地域経済協同組合にしたい。そうすれば生協さんも信用事業ができますよ」みたいな話になるかもしれないし、それはそれでひとつの機能分化です。農業の経済事業ではなく、普通の生協の事業のようなことを含めた地域経済協同組合になる、ということです。

一方で、まだまだ農業の経済事業が重要だということは、むしろ経済事業に特化して、信用事業や共済事業は代理店化して、メジャーな労力は経済事業に特化して、マーケティングや情報収集も含めて、やっていく。

だから、いま問われているのは、サンキストのようなかたちで機能分化して、自分たちの農協は今後どこに重点を置いていくのかということです。そうすると、准組合

員を含めた、まさに一千万人規模の中で、それぞれが違う選択をしていくのではないかという気がするのです。

4 協同組合であることの価値

【杉本】 そういうふうには機能分化をしていくとなると、必ずしも協同組合でなくても、株式会社でも、さまざまな企業形態でもいいのではないかと、という方向に行くのではないかと思います。これまで日本の農業が協同組合という非営利組織によって支えられてきたことをどのように評価されますか。また、これからはそれにこだわらなくてもいいのでしょうか。

【本間】 先ほど途上国型と言いましたが、戦後の疲弊した農村の中で、復興のひとつの柱として協同組合が果たした役割は大きいですし、経済組織というだけでなく、政府との関わりでも、いい悪いは別にしてアイアン・トライアングルというかたちで果たした役割も大きくて、戦後間もない頃の地域経済にとってそれなりの役割を果たしたと思っています。

今後のことでいえば、これまでのビジネスモデルが古くなっているということで、ビジネスモデルをどう変えていくかが求められていて、それについて規制改革推進会議からいろいろな意見を出したということです。だから、「ああせよ、こうせよ」と言っているけれども、最終的に決めるのは組合員さんですから、組合員さんが今後どうするかという問題です。

1人1票制は非常にいいシステムだと思うし、その中で機能する組織のあり方もあると思います。ただ、それを選ぶのは組合員さんで、たくさん使ったり買ったりして

いるところが「おれの意見をもっと聞けよ」となってきたら、やはり株式会社のようなかたちで、「出資比率で議決権を決めなさい」みたいな声が出てくるかもしれない。それはまさに協同組合という運動をいまの組合員さんがどう考えていくか、ということだと思いますから、外から「ああせよ、こうせよ」という話ではないと思います。

【杉本】 協同組合や農業の外からは、「協同組合は、独禁法にしても何にしても、制度的に優遇されすぎている。イコールフットィングにしろ」という声がいまだに強いと思いますが、基本的にその立場に賛成されますか。

【本間】 法人税にしろ、固定資産税にしろ、農協が受けている恩恵はありますし、それに対して批判があるというのは、恩恵を受けるに値する組織として機能しているのかということが問われているのだと思うんですね。だって、10年ぐらい前までは誰もそんなことは知らなかったということもありますが、そういうことを言ったり批判したりする人はいなかった。そういう批判に対して、「法人税も固定資産税も安くて当然なんだ。独禁法の一部適用除外も当然なんだ」という論理を協同組合のほうからきちんと提示しないとイケないのではないかと。もちろん、そういう制度をつくったのは政治家ですが、それを維持していることの説明責任みたいなものは農協の側にもあるんじゃないでしょうか。

5 生協は何をすべきか

【杉本】 消費者の協同組合である生協は、産直においても、初期は全量引き取りや生

産費補償などいろいろなかたちで生産者を支援するのが生協産直だということでやってきましたが、だんだん価格を市場価格に連動させたり、毎週そのつど注文を受けた量だけ発注したりして、生産者の側からは「こんなものは生産者と消費者の協同ではない。市場に出すほうがよほど楽だ」と言われるようになってしまいました。

それは生協側にも事情があって、組合員のあいだで価格意識がものすごく強くなっています。とくに若年世代は、わがままというわけではなくて、生協の組合員でも年収200~300万円台の消費者が増えているのです。「値段が高くなっても、とにかく日本農業を守るんだ」という消費者と、それは理念的にはわかるけれども、「自分の生活では、生協はとても利用できない。もっと安いものをなぜ扱ってくれないのか」という消費者とに分かれています。

【本問】両方が本音なのでしょうね。本当は「エコ」や「農業の支援」や「自給率向上のための貢献」などをしたいという気持ちはあると思います。ただし、生活を考えたときに、なかなかそれだけで高いものをガンガン買うわけにはいかない。生協さんの集会で何度か講演させてもらったことがあります。集会の場ではみんないいことを言うんです。ところが懇親会になると、「本音はね…」みたいな話になって、価格意識のことが出てきます。

これはやはり、両方とも克服しなければいけない問題で、ネットを通じた野菜販売等々がたくさん出てきていますし、スーパー等で直販をやっている会社も出てきましたので、生協さんは本当に大変だと思いますが、メッセージとしてどんなことが必要なのは時代によって常に変わっています。バブルの頃は、どんな価格でも、「生産者

を守るのが大事だ」とか「これからは環境を守る時代だよ」という意識が高かった。しかし、これだけ不景気になると、そうもいかない。つまり、その時代ごとに、消費者あるいは生協の組合員さんが求めていることにフィットしたメッセージを出して、提供するサービスを変えていくことがないと、なかなか運動だけではもたない部分がある。

消費者が持っているのは投票権であって、どこに投票するかという消費者の動向・気持ちはどう酌んでいくか。その中に運動があってもいいと思うんです。協同組合は、ある種の運動がないとなかなかやっていけないわけで、そうでなければ、その辺のスーパーのポイントカードの会員になればいい話ですから。

【杉本】たとえば「生協だと食パンは120円するけれども、ディスカウントショップに行けば108円で売っている」というように、事業の一局面について部分的な比較をされると、消費者にとって、生協を利用することが市場の合理性に反することになることもあるかと思えます。しかし、生活協同組合としての論理では、「一部分だけを切り取ればそうかもしれないけれども、われわれは消費者の生活を支える事業を総合的にやっているんだ。配送車を低公害車にして環境を守るとか、高齢社会や少子化社会に対処する事業にも乗り出すとか、あえてコストがかかる事業をも展開しているのだから、単純にすべてを安くすることはできないのだ」ということになるかと思えます。それはたぶん総合農協でも同じなのかなと想像するんですね。たしかに肥料だけを比較すれば高いかもしれないけれども、そのほかにもJAは、儲からない部面でも農村生活を総合的にサポートしている。こ

のように生活やコミュニティを総合的に支えようという協同組合は、後進国型・発展途上国型であって、限界に来ているのでしょうか。

【本問】そこはやはりメッセージだと思います。「協同組合がその機能として、自分たちの代表として交渉してくれる。だから組合に任せておけばいい」というのが、これまでの動きであり、途上国の協同組合というのはまさにそういうものだと思います。それは個々の組合員が非常に弱いからです。でも、いまはいろいろなものが見えてしまっているから、説明責任というか、値段が違うのであれば、なぜ高いのか、その説明をしなければいけない。

いまはネットを含めてオルタナティブなものがいろいろありますので、放っておけば、農協には小規模兼業農家しか残らないような状況になってきます。それはたぶん生協さんも同じで、本当に生協の運動に共鳴して、多少お金持ちで、価格はあまり気にしない人しか残らなくなる。その他の周辺の大勢の人たちを支えていくためには、きちんとした個々の細かい説明を一つひとつやっていって、その上に理念があるということが、こういう不確定な時代には必要なかなという気がしています。

理念というのは、経済学でいえば高級材です。「衣食足りて理念」なんです。高度経済成長期やバブルの頃は、理念だけでガンガンいろんなものが売れたし、食べたけれども、「理念だけでは食えないよね」「やっぱり安い某ネット販売に行っちゃうよね」という層をつなぎとめておくためには、説明とメッセージが必要になる。「5円や10円の差で、うちの生協を捨てるの？

こんなにいいこともやってるのに」というメッセージを出していかないと、農協も

生協も、ネット販売等々に押されてしまう。やっぱり大事なのは理念とメッセージだと思います。

争論 農協はどうなる、どうする？

政府の「農協改革」は何を意図しているのか

石田 正昭

龍谷大学農学部教授

聞き手：杉本 貴志 (関西大学商学部教授)



1 農産物は戦略物資

【杉本】 良い悪いは別にして、いまの競争経済で、他の産業は自由競争にさらされているけれども、農業に対してはさまざまな保護措置がとられていると、多くの消費者は思っています。

【石田】 なぜ農産物だけが自由競争の世界に入っていないのかと言いたいわけですね。自由競争というのは、国際的な意味合いですか。

【杉本】 それが大きいです。

【石田】 国際的に見ると、食料は戦略物資ですから、たとえば大陸間弾道弾と同じように、相手の国への脅しに使うこともできる物資です。したがって、どの国においても、農産物は基本的に自給しています。アメリカといえども基本は自給で、本当に輸出産業として農産物をつくっているのはオーストラリアやニュージーランドくらいでしょう。自国の国民にひもじい思いをさせないために農業があって、それを超えた分を輸出するというのが基本ですから、自国で生産された農産物の一部しか、国際市場には出てきません。

農産物は戦略物資なのです。政治的に相手国に対して強い立場に立とうとすれば、

石油や大陸間弾道弾があれば優位に立てますが、農産物もそれと同じものです。その意味で、食料が自給できていない国は、国際政治の中では弱い国です。つまり日本は、エネルギーも食料も武器も自給できていないので、国際政治の世界では非常に弱い国なのです。

農産物の国際市場はそもそもthin market (薄い市場) といわれています。つまり、余った生産物を輸出するのが原則ですから、仮に気候変動で生産量が下がった場合には、まずは自分の国に閉じ込めるのが食料なのです。ですからアメリカやブラジルで不作が起きると、それだけで小麦や大豆の国際市場の価格は上がってしまいます。1972～3年にソビエトで小麦や大豆が大きな不作になったとき、ソビエトがアメリカ産の小麦や大豆を大量に買い付けた途端、価格がポンと上がって、ニクソン米大統領は大豆を輸出禁止にしました。第一次石油危機とほぼ同じ頃、ちょうど日本でトイレットペーパー事件が起きたとき、大豆が日本に入ってこなくなって、納豆や豆腐の価格が大幅に上昇しました。

このように、農産物はちょっとした需給変動が大きな価格変動を生むものですから、それを自由競争でやれということは、「そういうことを承知の上で外国に食料依存していいのですか？」ということになります。

2 消費者・納税者と農業保護

【杉本】 そういう構造であるにもかかわらず、TPPのように、農業分野にも自由化を広げようという大きな動きが生じたのはなぜですか。

【石田】 日本はアメリカに従属している国なので、当時の米大統領オバマ氏の世界戦略に乗っていくというのが基本的なベースでした。この見地からすると、貿易と安保が一体化したTPPがよかったのでしょうか。

【杉本】 アメリカの大統領は交代しましたが、自由化に進む動きは今後、止まるのでしょうか。

【石田】 自由化の動きは止まらないと思いますが、仮に自由化したとして、国際的な食料需給関係が緊迫したときも平時と同じような食料確保が日本にできるかという、おそらくできないでしょう。

多くの農業団体の人たちは、対外的には「いままでは関税によって守られてきた。そうでなければ日本の農業は守れない。これは農業者にとって死守すべきものだ」と言ってきました。コメの関税は700%だとよく言われます。しかし、あれはウルグアイラウンドで、国内価格と国際価格を比較して大きな差があった場合、とりあえずこの部分を関税として設定しましょうということで計算したら700%の関税率になったというだけの話で、次のWTO交渉ではそれを下げようとしていたのです。そのことは農業団体もある程度理解していて、それが100%になるか、150%になるかはわからないけれども、大きく下がるということにはわかっていました。コメ以外の農産物に

ついても大幅に下がるということも理解していたと思います。

要するに、関税で守られるということは、消費者が高い農産物を買うわけですから、農業を守るために消費者が直接お金を払うという仕組みとなります。いわゆる自由貿易の時代になると、関税は下げなければいけませんから、安いものがドンドン入ってきます。それでは日本の農業は全部つぶれてしまうということで、高い関税をかけるのではなく、農業への補助は国からの直接支払いにしてもらいましょうというのが農業者の言い分です。

【杉本】 関税と農家への直接支払ではどう変わるのでしょうか。

【石田】 関税をかける場合は消費者が高いものを買うことになるけれども、関税がなくなった場合は、消費者は安いものを買えるものの農業を守るためのお金は国が直接出すという話になります。つまり消費者ではなくて納税者にOKしてもらわないと、「なぜ農業のためにそんな保護をしなければいけないのか」という議論になります。

現在の農水省予算は2.3兆円で、一時は5兆円ぐらいだったのが、どんどん下がってきています。一般予算の2%水準ですから、ほとんどマイナーな省庁になっていると思います。消費者ではなく納税者が農業保護のためのお金を払うシステムになれば、納税者が納得する農業でなければいけないというのは当然のことであり、そのことについては行政を含めた農業関係者も理解していますし、農協関係者もその心構えができています。その要求が行き過ぎて…というべきか、今回の農協改革は財務省・経産省主導で進められているわけです。

要するに、納税者が払う仕組みに変える

場合、財務省や経産省は「なぜ農業にそんなカネを使わないといけないのか」ということで、納税者の代理人になるわけですが、それは代理人にすぎない。自分たちの食料を確保することに対して、納税者がどう要求するかはわからない。納税者の声を直接反映するとすれば、少なくとも納税者意識が高まっていないと、本当の声にはならないと思います。しかし現行の源泉徴収制度の下では、われわれ勤め人は自分で税金を払ってなくて、勤務先が払っている。この源泉徴収制度を廃止しないと、今後、農業保護のために使うお金が妥当なものかどうかは判断できない。

つまり、2兆円を使っていることの重さがわかるのかどうか、ということです。たとえば自由化で、安い輸入牛肉がさらに安くなる。そうすると、国産の牛肉も安くなる。「これでは畜産はやっていけない」ということで、そこにお金を出す。納税者が出すお金を誰が決めるのかというと、本来は納税者の意思でなければいけない。しかし、現実の財政は財務省が決めています。大口納税者である大企業の代弁者である経産省の役人は、「企業は国際競争を当たり前のようにやっているのだから、農業も自由競争でやったほうがいい」という、今度の規制改革会議のような発想です。「だから農業も、ここら辺りで抜本的に構造改革を進めないといけない。いまのような体制は直さないといけない」という考え方になるのではないのでしょうか。

3 自給率をどう考えるか

【杉本】納税者として、どこまで農業を守るかを考える場合、一般的には「食料自給率40%台は低すぎるのではないか」とか「他の先進諸国のように75%以上は必要で

はないか」とかいったように、自給率で判断をすることが多いと思います。先生はどうお考えですか。

【石田】自給率は、農業政策の基本目標かもしれませんが、農業者の基本目標ではありません。「自給率がこんな状況で、なぜこんなにお金を出さなければいけないのか」という議論はありますが、それは農水省と経産省や財務省がやればいい話で、自給率が農業政策の基本目標というのは、国の目標にはなりうるけれども、農業者の目標にはならない。なぜなら、農業者の生産活動はカロリーで収入を得ていないからです。高いカロリーだからといって、高いお金をもらえるわけではなく、カロリーを高めるために農業をやっているわけでもない。農業者は自分のつくったお米やリンゴをいくらで買ってもらえるかで農業を営んでいて、その結果、自給率が低くなっているわけですから、それは農業者の責任ではない。自給率を農業者の目標にしたいのであれば、カロリーで価格を決定する仕組みに変える必要があります。

消費者が「自給率を上げてほしい」と要求するのは当然です。ところが、農業者は、そのために農業をやっているのではなくて、消費者が喜んでくれて高いお金を払ってくれるものをつくっているのですから、その間に思考のギャップがあります。自給率を上げるためにということで、たとえば「エサは輸入するのではなく、自分たちでつくって、もっと自給率を高めてくれ」という言い方になりますが、農業者が自給率を上げるためにエサをつくってもお金にならない。そのギャップを埋める、つまり消費者の望んでいるものと農業者の現実との間を埋めることは、国の役割でしょう。

だから、自給率云々は農業者団体が言う

ことではなくて、消費者団体が言うべきことです。自給率を上げてほしいというのは、本来的には消費者の要求ではないでしょうか。日本の食料自給率が40%になっている大きな理由は、エサを輸入しているからですから、エサをつくらないかぎり自給率は上がらない。あるいは、消費者が畜産物の需要を減らさないかぎり自給率は上がらない。その是正のために、消費者も畜産物の消費を少し減らすとか、生産者もエサをつくるとか、そういう方向に仕向けるのが国の役割ではないかと思います。

【杉本】それにしても、カロリーで比べると欧米に対して際立って日本の自給率は低いですね。

【石田】自給率が低下したまま戻らない国は東アジア諸国で、コメを作るのには適しているが、とうもろこし、大豆、麦などの飼料作物を作るのには適していない国々です。なぜ東アジア諸国の自給率が低下したかは明白で、畜産物消費が拡大しているためです。国の役割は、消費者の求める食べ物（畜産物）と農業者が求めるもの（収入）とのギャップを埋めることにあってよい。そうであるならば有効な農業政策となります。

たとえば、いま国がやっていますが、水田のフル活用（すべての水田でコメを作っても余るから、必要な分だけのコメを作って、それ以外の水田ではエサを作る）を進めて、飼料を作るようにすることが必要でしょう。そういうことをやれば、当然、安いエサになるコメを作るのですから、そこに税金を投入するのは合理的な方法ではないかと思います。

だから、自給率が上がらないのは、生産者の問題かもしれませんが、同時に消費者

の食料消費のあり方にも大きな問題があると思います。

4 アメリカン・スタンダードと総合農協

【杉本】本来はそうしたギャップを埋めるべき国が、実際には行き過ぎた自由化を進めようとしているというのが先生の評価だと思いますが、規制改革会議の議論は、要するに信用・共済事業を農協から分離するのがねらいであるというのが先生の見方ですか。

【石田】最終的にはそうだと思います。1900年の産業組合法で、日本の産業組合ができましたが、当時のお手本はドイツでした。当時のドイツのライプアイゼン協同組合というか産業組合は、購買事業と信用事業をやっていました。というのは、協同組合が家畜を購入し、それを農業者に貸し与え、その家畜が産んだ子売るという仕組みを採っても、農業者が自律的に経済を立て直す努力が弱いという現実がありました。それよりもお金を貸したほうが良いと考えたわけです。自分のお金で借金して牛を購入して、それを育てて借金を返済してもらう仕組みのほうが、営農改善の意欲が高まるという考え方です。

その方式を日本も取り入れましたから、産業組合ではいわゆる金融業と資材購買業を兼営してもよいという仕組みになりました。1906年に産業組合法を改正し、それ以後はずっと経済事業と信用事業を兼営するというかたちを採っています。それが現在の総合農協の基本を成しているのです。

【杉本】そうした伝統があるのですが、今や時代が変わった、経済事業・共済事業・

信用事業を全部切り刻んでばばらにして他企業と競争させるべきだというのが政府の考え方ようです。

【石田】ドイツでは、減っているとはいえ銀行と購買を兼営するライフアイゼン型の協同組合はまだあります。つまり、「銀行業と一般の事業を兼営してはならないというのはグローバル・スタンダードだ」とよくいわれますが、現実にはグローバル・スタンダードではなく、それはアメリカン・スタンダードなのです。アメリカでは、金融業をやる者が一般事業をやると弊害が大きく、それぞれの事業のリスク遮断をしなければいけないから、分離すべきだという考え方です。これは、アメリカン・スタンダードであって、けっしてグローバル・スタンダードではないと思います。

【杉本】それに加えて、アメリカとしては日本の農村部の保険や金融の市場をねらっているのでしょうか。

【石田】もちろん、そうですね。

【杉本】アメリカン・スタンダードに反するという総合農協がもつ意義はどこにあるのでしょうか。

【石田】いろいろありますが、自分の売ったものに対してお金が入ってくる、そのお金を使って暮らしを立てて貯金もするという、農家経済を一体のものとしてワンストップで事業を利用できるというのは、大きなメリットのはずです。これを各事業体に分離したかたちのなかでやれば、その事業体は意思決定をするにしても、何をするにしても、調整が必要で、多くの齟齬が生じるのではないのでしょうか。

【杉本】規制改革会議の議事録を見ると、それがいけないのだと言っているように読み取れました。つまり、一方でお金を借りているから、肥料を買うときは高いけれどもJAから買う。JAとして強制しているわけではないかもしれないけれども、そういうことがあるのではないかと、責められているように思いました。

【石田】JAの現場で「農協からお金を借りたいなら、購買事業も使えよ」というようなことをやっているのかといえば、たぶんやっていない。JAの職員はそんな交渉力のある職員ではないと思います(笑)。でも、たぶん組合員の中には、そういうふうを受け取る雰囲気はあるのだと思います。「おれたちがつくった組合だから、そこに貯金もするし、販売も購買もする。農家経済の全部利用が協同組合だ」という雰囲気です。これは戦前からずっと続いているわけです。そのことを規制改革会議は言っているのでしょうか。私には、規制改革会議はそういう雰囲気を完全につぶしにかかっているとしか思えません。

【杉本】われわれ大学関係者も、キャンパスの中に大学生協があれば、せっかくだから生協で買おうとなりますね。

【石田】それは利便性があるからですね。大学の外に出るより、少し高くても学内の生協で…というのはありますね。

【杉本】ところが、外部の経済人の方が集まった会議から見ると、「なぜ10%も20%も高いものを買うのか。非合理的な経済行動じゃないか」となるのでしょうか。

【石田】「同じ大学の中で暮らしているの

だから、何かやるときには生協を使おうよ」というぐらいの話はどこにでもあるので、そういう目に見えない同調圧力が起こっていないとはいえない。でも、現実の農村からすると、農協以外に大きなホームセンターもあるのだから、農業者はつまみ食いのように、そういう店も当然使っていると言ってよいと思いますよ。

規制改革会議は、「JAは資材価格が高く、農産物の販売価格は安い。全農が手数料を高くして、高い資材を農協に押しつけて、農協がそれをまた組合員に高く押しつけている。逆に農産物を売るときには、農協が手数料を取って、全農も手数料を取る。だから農家の取り分が少なくなってしまう」という理屈で攻めるけれども、それは現実の話ではないと私は思います。

なぜ農協が売る資材価格が高いかといえば、それは農協のマーケットシェアが高いからです。資材を買うにしても、販売にしても、農協の力が強いから、他の業者は農協の価格を見て、価格を決めています。だから、農協が資材価格を下げれば、他の業者も資材価格を下げざるを得ない。農協が売ってお米の値段が高くなったら、お米を扱う他の業者はそれよりも高くしなければ農家から米が集まらない。つまり、農協がプライスリーダーになっているわけです。

今回のことをきっかけに自主的な全農改革や農協改革をやること自体は悪いことではないから、やったらいいと思いますが、では改革をしたら農協の資材が他の業者と比べて安くなるのか、農協が売る農産物価格は他の産地業者と比べて高くなるかというところ、そうはならないでしょう。農協の資材価格が高く、業者の資材価格が安いという中で、農協が資材価格を下げたら、業者はさらに価格を下げざるを得ない。農協が農家の農産物をより高く売ようになる

と、業者はさらに高くする。つまり、その相対関係は変わらないということです。

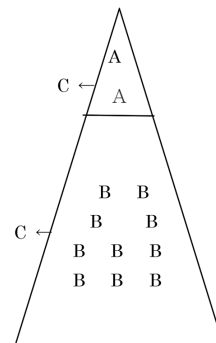
だから、いま言われているような改革をすると、農業者の所得は上がると思いますが、それでも「農協は高い」とか「農協は安くしか売らない」とかいう言葉は残ると思います。

5 農協批判はどこから出ているのか

【杉本】「農協は手数料めあてで、自らはリスクをとらないのが問題だ」と批判されていますが、そういう声は農業者からも出ているのですか。

【石田】これは、図1のような農村・農協の構造で説明できます。Aは平均の2倍以上の耕地を持っているような農村のリーダー層で、農協も主としてこの人たちによって動かされています。Bは、耕地面積が平均以下の兼業農家層で、農協ではフォロワー層です。それに対して、農協から飛び出したCがいる。こういう人たちの声を集めれば、規制改革会議が言うようなことにはなるでしょう。

図1 農村・農協の構造



- A：大規模専業農家＝リーダー層
- B：小規模兼業農家＝フォロワー層
- C：農協のメインから飛び出したアウトサイダー

【杉本】この図のBは、一般的に言えば、兼業で小さな規模だけれども数が多い。だから、協同組合原則で1人1票制で物事を決めると、この人たちの意見が通ってしまって、大規模な農業経営を志向している人たちの意見が通らない。そういう批判がよくされます。

【石田】私はそういうふうには思っていない。農村にもリーダー層とフォロワー層がいます。いまの農協のやり方を決めているのは、上のほうのAです。この人たちは、昔から村のリーダーであり、高度成長のときに兼業に出ていかなかった人たちです。この人たちは従来からの村のしきたりやルールを体に染み込ませながら、現在の農協のメインの位置にいる。要するに、理事あるいは組合長になっています。そうすると、当然、こういう層に対する反発がどこから出てきますし、理事選挙などで負けた人もいるわけです。職員もそうです。職員も、役員まで上がった人と、上がれなかった人がいるわけなので、そういう人たちが農協のやり方に対して反発を持つこともあり得ると思います。

【杉本】規制改革会議は、そういう、はみ出た人たちや反発している人たちの声だけを吸い上げている…。

【石田】そして農協を悪者に仕立て上げているわけです。Aに反発しているCの人たちでも、実際には農協をうまく使っている人たちもいます。農協からお金を借りたり資材を買ったりしたほうが良いと思ったときは、ちゃんと農協を利用しています。またCの中でも「おれはもう別の世界にいるんだ」という人たちは、当然、農協には干渉しない。そういう人たちは農協があるために自分の事業が発

展していかないと考えていません。いまの時代、自由に資材を買って、自由に販路も持っているのですから。

なぜ改正農協法に「農協は組合員に事業の利用を強制してはならない」という項が入ったのだらうと思いませんか。何かウラがある。ちょっとしたことで「独禁法違反だ」とやるための法律改正ではないか、という気がしています。

【杉本】事実がゆがめられて政策や法律が決定されているということですか。

【石田】今度の農協法改正は、到底、協同組合の考え方を踏まえた改正とは言えません。農村にいる人たちがイヤでもJAを利用させられている、という構図はあてはまりません。ただ、問題があるとすれば共済事業だと思います。そこには「強制」があるというのではなく、「必要以上の契約を取ってくる」ということで、そういう例はあります。

どうしてそうなるかということ、上から目標がおりて来るので、職員ははっきりノーと言えないような気の優しい組合員のところに契約のお願いに行ってしまうわけです。そうすると、なぜこの人がこんなに保険に入らなければいけないのかと思われるような状況がつけられる。それは強制ではないけれども、それを止めていないのは農協のまずいところではあろうと思います。

【杉本】そうすると、いまの総合農協は、とくに意欲的に農業生産を拡大していこうとする人にとっても邪魔をしているわけではないし、中小規模の農家にとってもたいへん便利な存在である。諸外国のような専門農協的なあり方に変える必要は、まったくないとお考えですか。

【石田】まったくないですね。専門農協になれといわれても、農協はならないと思います。規制改革会議の最終目標は信用・共済事業分離、すなわち郵政民営化に続く農協の総合事業解体であり、その過程で、ちょっとでかくて、ちょっと頭の高い全農を叩いたというのが現状ではないかと私は思っています。

全中改革については、私は政府の、つぶすための論理、やり方には反対でしたが、10年以上前から「中央会は変わらなければいけない。いまの中央会ではだめだ」と言ってきました。なぜなら、国家権力の息のかかった中央会から、組合員のために動く、真に自主自律の中央会になるのであれば、改革が必要だったからです。私は、「一般社団法人というかたちは良しとしない。組合員のための組織であるなら連合会をつくれ」と言ってきて、全中もそれを望んだと思いますが、一般社団法人にさせられてしまいました。全中の全国監査機構を監査法人にすることだけが目標だったからでしょう。将来的には、信用事業をどうするかが最大の問題になるでしょう。その場合の論点は、農林中金をどう見るかということです。

6 農協のメインは信用事業

【杉本】先生は日本の総合農協の歴史と現状をどう捉えていらっしゃるのですか。

【石田】農協の前身の産業組合は、官製的ではなく、自生的なものであったとする見解があります。それに従うと、農村は昔から相互扶助の慣行の上に築かれていて、この相互扶助の慣行は、中世から始まり、近世に発展した頼母子講や三倉（義倉、社倉、常平倉＝天候不順などで不作のときのための村人による備え。現在の共済のようなもの）

を母体としたものです。

さらに、江戸時代の納税制度（年貢納入）は村単位で納める村請制で、一軒一軒に年貢納入の責任はなく、村で責任をとりなさいという仕組みでしたから、「農地はイエのものにしてイエのものにみならず、ムラのもの」という観念を醸成させました。これは、「農地は私有・公有ではなく総有だ」という観念で、いまも残っています。だからこそ農地の流動化が思うように進まないという側面があります。イエの中心者が病気などをして、耕作ができなくなれば、ムラ人が出合いで耕作を支えました。あるいは、お金に困って大きなイエからお金を借りたら、そのイエに耕作権を渡しますが、後継者が立派に育っているとムラ人が判断すれば、耕作権を金利減免で返すような仕組みも持っていました。

頼母子講の仕組みにおいては、誰に金を貸すかは、みんな（ムラ人）の目を見て、貸すに値する人に貸しました。そこには「相互信頼」があって、そのような信頼関係に基づいて自生的な農業金融が始まったのだと思います。だからこそ金融事業ではなく信用事業（連帯責任で銀行からお金を借りるという意味と、みんなのお金を集めて困っている人にお金を貸すという相互金融の意味がある）と呼ばれるのだと思います。

ロナルド・ドーアというイギリスの高名な社会学者は、日本の農村は「相互信頼」でつながっていたと言っています。日本の協同組合が発展したのも、このソーシャル・キャピタルの賜物です。したがって私は「農協のメインの事業は、国は営農だと言っているが、そうではなくて、信用事業、あるいは信用・共済事業だ」と思っています。この思いは、農協関係者であれば、多くの人が共有できると思います。

現在、もはや信用組合の面影はなくて、

貯蓄組合みたいな状態になっていますが、それすら勤儉貯蓄という農村の気風に基づいて行われているものですから、農協のメインが信用・共済の金融事業にあるのは確かなことだと思います。

したがって、政府から信用・共済事業分離を迫られたら、おそらく主要農協は信用農協に転換するでしょう。専門農協にはならないと思います。そして営農経済事業は子会社で運営するかたちになるだろうと思います。この子会社は、定款で定められた株式会社ですから、資本制株式会社とは違います。

農協を追い詰めていったとき、おそらく農協は以上のような選択をするでしょう。信用事業を県段階の信連や国段階の農林中金に譲渡して、JAはその代理店となるとか、専門農協に転換するなどとは、誰も思っていないはずです。そうなると、いままで政府がやってきて、将来的には信用・共済事業分離をめざした農協改革とは、いったい何だったのか。そういう議論が当然、巻き起こってくると思います。農協改革を迫った安倍政権に対する責任が、たぶん追及されると思います。「あなた方の論理はどこか間違っていましたよね」ということです。

【杉本】担保に貸すのは銀行であって、相互信頼で貸すのが協同組合だというのはよくわかりますが、准組合員がこれだけ増えてくると、いまや農協はそれとは違った組織に変質してしまっているのではないのかと言われるのではないのでしょうか。

【石田】農協が信用事業を拡大していく過程で、大銀行は個人を相手にしてくれないとか、信用金庫は事業者しか利用できないとなると、個人がお金を預けたり借ったりできる金融機関として、農協が身近で、い

ちばんよかったはずですが、ただし、都会に住んでいる人たちは別で、農村に住んでいる人たちの場合ですが。

そういう人たちに利用の道を開く仕組みが准組合員だったのですから、この人たちを入れたことによって、正組合員の人たちの権利や責任が脅かされたということは一度もないはずですが。准組合員が多いのでけしからぬと言われる理由はないと、私は思っています。

【杉本】ただ、准組合員は議決権を持っていないわけで、これは協同組合論としてはどう考えればいいのか。

【石田】全中は准組合員にも何らかの方法で議決権を与える方向で考えています。その場合に私は2種類の准組合員がいると考えています。つまり、農村に住んで、昔から地域内で顔見知りで、分家等々として村をつくってきた人たちは、農業を行っているかどうかは別として、暮らし方や考え方は基本的に農業者と同じです。単純にコメを作っていないとか、それだけの違いですから、この人たちを排除する理屈はないでしょう。問題は、農村から離れて団地に住んでいるような人たちです。この人たちに議決権を与えるためには、極端な話、プランター農家になってもらって、正組合員にしたらいいいのではないかと思います。

しかし、団地など農村の周囲に住んでいて、農業に関心がないような人は、「参加してください」とお願いしても、参加しないとします。「私は利用するだけでいいんだ」ということです。「銀行で0.02%程度の定期預金が、農協なら0.03%付けてくれるなら、そっちのほうがいい」という感覚の人たちがいますが、この人たちは参画意欲なんかなくて、事業利用のみでつなが

ているわけです。そもそも農協のことを余り知らないので、議決権が与えられても何の意見も言えないと思います。

【杉本】生協においても、利用している組合員のほとんどは生協とはそういう関係にあると思いますが、そうであるならば「農業協同組合」というよりも「地域協同組合」のほうがいいのでしょうか。

【石田】仮に地域協同組合であっても、いまの法律で何の問題もない。現行法は「職能協同組合かつ地域協同組合」という建付けになっているからです。もし准組合員の事業利用はけしからぬと言うのなら、員外利用規制のように、准組合員事業利用規制を入れたらよい。そうなったら全面戦争をすればいいだけの話です。いままでの法律や監督指針に従いながらやってきたのに、なぜ、急に規制をかけるのか。それは事業利用者の権利侵害に当たるんだよと言えばよい。農協としても准組合員に「もうやめてください」とは言えないし、国が事業利用者にそんなことを言う権利もない。私に言わせれば、これは結局、事業分離を選ばせるための脅しの手段なのです。

7 消費者・生協と これからの日本農業

【杉本】農業や農協の問題が取りざたされているなかで、消費者の生協は農協にどのように付き合っていけばいいのでしょうか。組合員と生協の意識と客観的条件の変化により、たとえば産直などは、なかなかやりづらくなっています。

【石田】生協や消費者団体と産地の農業者とが付き合っている例として、オーナー制

度や CSA（Community Supported Agriculture）などがあります。

オーナー制度というのは、消費者が、たとえば農家が持っているリンゴの木の2本に対して1年間いくらかのお金を払い、その農園へ日常的にやって来て、手入れをする。週1回とか月1回は消費者に来てもらって、その間の管理は農業者がやる。その木からとれるリンゴは全部、オーナーである消費者のもの。そうすると、その農場主はかなりの労力を省けます。除草など日常の管理作業をやれば、あとの作業は消費者自身が趣味がてらやるということになるからです。

CSAというのは、畑の一定の部分に対していくらかのお金を払ってもらって、その部分でとれた作物は野菜バスケットに詰めて、週1回ぐらい届けるというものです。出来が悪いと収穫量が減るので、払ったお金とその代わりに受け取る農産物が見合うかどうかは結果次第ですが、生産者から見れば、作況の良し悪しに関係なく、最低限の農地収入は見込めます。この場合は消費者が地域の農業を支えるというイメージになります。

昔からこういうことはやっていたのですが、もう少しシステムティックに、そして食料安保の意味を込めて生協と農協との間でやる。農協全体となると動きが鈍いので、農協のどこかの支部（市町村レベル）とタイアップすることも考えられます。

【杉本】昔は生協も、県内に5つも6つもあって小規模だったので、小規模産地とも結びつきやすかったと思いますが、いまは統合が進められ、超大規模生協も誕生し、とくに規格統一が進む無店舗事業では小規模産地との結びつきが困難になったと聞きます。

【石田】 そうであれば、生協も支部単位で捉えて、支部とその地域の農業とがつながるというやり方はできると思います。極論すれば、そういう形で生協の支部と農協の支部が一緒になればいちばんいい。そういうことができれば、その地区の農協組合員と生協組合員がかぶるようになる。そこで初めて、昔の産業組合的な運営が可能になるのではないかと思います。

【杉本】 政策的な農協・農業攻撃とは離れて、JAと日本農業が今抱える最大の問題は何ですか。

【石田】 職員の教育が十分にできていないから、組合員の教育もできていない、ということでしょう。また農協と真剣に向き合ってきた人たちが、活動や運動の結果として上に来るという仕組みではなくて、政治的な野心を持った層がはい上がってくるという仕組みになっていることです。それぐらい農協は大きくなってしまった。

「農業を競争原理にさらせば、農業が元気になる」といわれますが、私はコメ政策で揺れている平場の水田地帯や人口減少の中山間地を除けば農業は元気だと思っています。高級果実などは日本が強い。唯一、弱いのは安い畜産品やエサのベースとなるとうもろこしなどで、日本では作れないものです。安倍さんからは「農業者は平均年齢66歳で、日本の農業は危ない」と言われるけれども、この人たちは世界で最も品質のいい農産物を作っているわけで、世界から見てもちっとも怖くない。そこはちょっと認識が違うのではないかと思います。

生協職員にも定年があると思いますが、定年後、帰るところがあるというのはすごくいいことです。農業には定年がないし、いいものを作ってお金にすることもできる。

自分で作って、おいしいと思って食べることもできる。そういう暮らしはけっして暗いイメージではないと思います。

ただ、いちばんの問題は後継者です。立派に経営している家でも、親父に反発して家を出ていってしまう。頼りとする後継ぎが出ていってしまうのです。そこが最大の問題でしょう。

【杉本】 株式会社を農業に導入すれば、そういうことがすべて解決するかのようにより部では語られています。

【石田】 他人を雇うことをベースとする株式会社は、家族労働より優れているのでしょうか。質的には家族労働のほうが上です。たとえば「いいものをつくりましょう」というときに、命令してやらせるのか、自発的にやるのかといえば、自発的にやる家族労働のほうが優れていると思います。

問題は、形式的な雇用関係ではなく、親子関係とか夫婦関係が重なるので、それが鬱陶しいという奥さんや子どもがいるということでしょう。そういう人たちが飛び出してしまう。昔は家というタガがはめられていたから、「イヤな親父だ」と思いながらも留まっていたんですが、いまは自由に出ていける時代になって、後継者がいないという現実になっている。

だから、私は「60代で頑張っている人は、このまま頑張ってください。ただし、息子が帰ってこれるように、あなたがやっている農業の半分は息子に委譲しなさい」と言っています。畑やハウスや家畜について、「あなたの権限は半分だけ。残り半分は息子の権限にして、口を出してはいけない。そうすれば喜んで帰ってきますよ」と。

特集

いま、農協はどうなっているのか？ ～協同組合としてのJAに学ぶ

農協はかつて政権の最大の応援団のひとつであり、両者は持ちつ持たれつの関係にあった。端的に言えば、農地改革で小規模な自作農となった人々が農協に結集し、政府を応援することで補助金を得ていたのである。しかしそうした政策は、長期的には破綻する。現政権はこれまでの政策を180度転換し、競争的な産業としての農業の確立を目指し、同時に小規模な農家と彼らが支える農協を切り捨てようとしているかのようである。規制改革会議に代表される農協批判は、かつてなく激しく、厳しい。そしてそれを応援し、快哉を叫ぶメディアや世論があることもまた事実である。

協同組合として、農協に問題があることは事実だろう。しかし同じように、協同組合として、農協の事業と運動には他の協同組合でさえ見習い、学ぶべき点が

多々あるように思われる。「産直牛乳」をめぐる、生協とともに農協は何を成し遂げてきたのか。「酪農」によって地域の社会と経済を守ろうと、先進的な農協はいかに奮闘しているのか。生協と同じく購買事業に取り組む「Aコープ」が打ち出した新たな方向性はどんなものか。農協批判にさらされる中で、農協はどのようにして協同組合としての「理念教育」を進めようというのか。農業振興のみならず農村の文化的で健康的な生活をめざす「文化連」とはどのような組織なのか。農家以外の人々を農協に受け入れる「准組合員」制度の課題と可能性は何か。

同じ協同組合であるにもかかわらず、消費者の協同組合とはまた違った環境におかれ、異なる使命を課せられた農業生産者による協同組合の多様な側面を理解するために、本特集をお送りする。

(本誌編集長 杉本貴志)

1. 地域と地域を結ぶ協同組合間協同～牛乳の流通と「生協牛乳」の誕生 (下門 直人)
2. 地域一体となって組合員のレベルアップを図る協同組合
～JA浜中町の「エコ牛乳」を訪ねて (杉本 貴志)
3. 地域の生活インフラとしての農協の役割
～Aコープとファミリーマートの一体型店舗を事例として (加賀美 太記)
4. 農協職員を対象とする理念教育の現状と課題 (藤井 晶啓)
5. 日本文化厚生農業協同組合連合会の組織と事業 (小磯 明)
6. 農協の准組合員問題～その歴史と構図 (増田 佳昭)

特集 いま、農協はどうなっているのか? ~協同組合としてのJAに学ぶ

01

地域と地域を結ぶ協同組合間協同
牛乳の流通と「生協牛乳」の誕生

下門 直人 (京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)



大山の麓に広がる牧場

はじめに

2016年11月30日、協同組合がユネスコ（国際連合教育科学文化機関）の無形文化遺産に登録された。これは協同組合という組織の理念や協同という価値が世界的に認められ、なおかつ協同組合が求められているということであり、協同組合の歴史において画期となる年であった。

ただその一方で、日本では協同組合が無形文化遺産に登録されたというニュースはほとんど放送されず、話題にもならなかった。その上、農協改革に代表されるように協同組合の非合理性や非効率性が強調され、協同組織や協同することへの懐疑的な見方や批判的な意見が多数派を占めていたように思われる。

また同様の主張として、テレビ東京の「ガイアの夜明け（2016年11月22日放送）」という番組では、農協組織は生乳流通において既得権益を守る独占的組織として描かれ、成長を志向する酪農生産者のやる気を削ぎ、バター不足の原因を生み出しているという趣旨の放送がされた¹⁾。恐らくこのテレビ番組のような捉え方は、企業家的な精神をもち大規模化を目指す酪農生産者にとっては当てはまるのであろう。ただ、中小・零細規模であっても生業として酪農を営みたいと考える生産者はこれらの見方とは異なる視点や考え方を持っているのではないだろうか。

本稿では、現代の日本において人々が協同することの意味や、協同組合と協同組合が協力し合えるような協同組合間協同の可能性について考えてみたい。その際、日本における牛乳流通の概略を示した上で、大山乳業と京都生協との協同組合間協同の結果として誕生した、CO-OP牛乳を事例として取り上げる。

牛乳・乳製品の流通

牛乳や乳製品の流通において、酪農家は全ての最終製品の原料となる生乳を生産している。そして全国の酪農家は生乳のほとんど全て（約95%）を各地域の指定生乳生産者団体（以下、指定団体）に販売委託し、指定団体が雪印メグミルクや森永乳業、明治乳業などの大手や地場の乳業メーカーと用途別に生乳の価格交渉をおこなう。価格交渉が妥結すると、乳業メーカーは指定団体を通じて生乳を購入し、牛乳やバター、チーズ、アイスクリームなどの乳製品を生産して卸や小売、業者に販売する（図1参照）。

酪農家の中でも北海道は特に大規模化が進展しており、1戸当たりの平均飼養頭数が100頭を超えている地域は北海道のみである（表1参照）。さらに、全国的に生乳生産量が減少傾向にあるなかで、酪農規模の拡大が進む北海道の生乳生産量は微増か

横ばいの傾向にある。その結果、現在の日本の生乳の生産量の半分以上は北海道で生産されている。北海道で生産された生乳の大部分は牛乳などの飲用製品向けではなく、バターやチーズなどの長期保存が可能な加工製品の生産に使用されている。その一方で、都市部に近い都府県の酪農家が生産した生乳のほとんどは牛乳などの飲用製品を生産するために使用されている。

生乳の流通や加工実態が地域ごとに異なるという事情や、最終製品の種類によって違う生乳の販売価格や補助金制度が牛乳・乳製品の流通を理解しにくくしている。加工製品向けの出荷が多い北海道の生乳は、他の地域の生乳価格に比べ低い。2014年度に北海道で販売された生乳が82.88円/kgなのに対して、都府県の平均価格は108.03円/kgとなっており、約25円の差がついている（表2参照）。

つまり、日本の酪農は大規模化を推し進め、生乳生産の半分以上を占める北海道とそれ以外の地域では酪農経営の実態や酪農

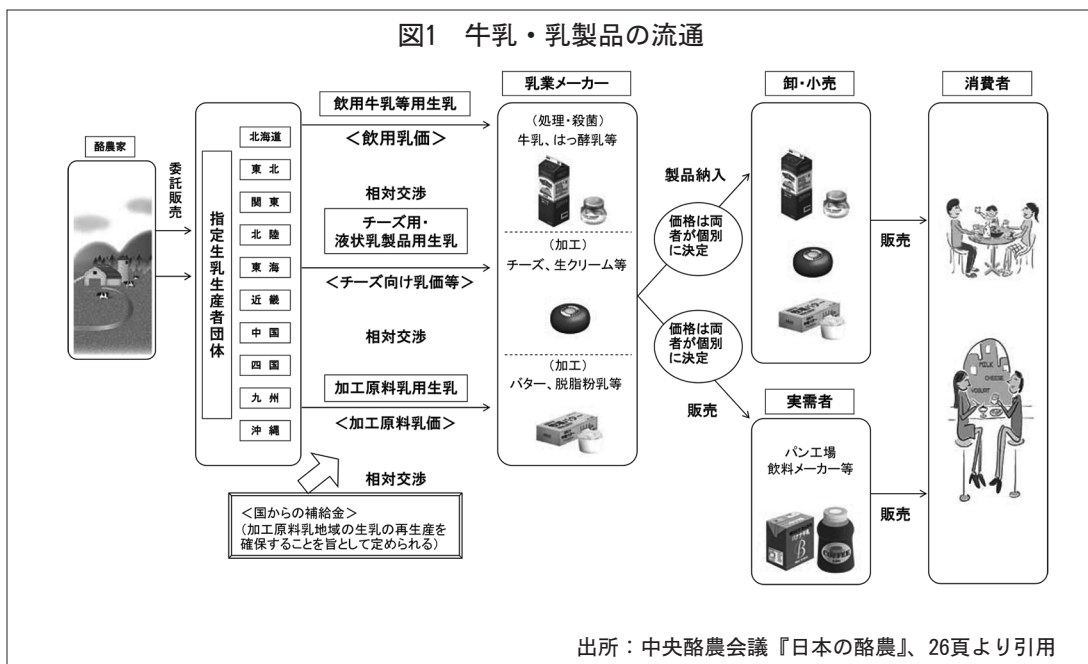


表1 日本の酪農家戸数と飼養頭数

地域	酪農家戸数	飼養頭数	1戸あたり平均飼養頭数
北海道	6,680	792,400	118.6
東北	2,660	105,800	39.8
関東	3,394	185,010	54.5
北陸	370	14,800	40.0
東海	916	57,030	62.3
近畿	589	28,500	48.4
中国	825	47,800	57.9
四国	408	20,000	49.0
九州	1,750	115,300	65.9
沖縄	76	4,630	60.9
全国	17,668	1,371,270	59.7

注：飼養戸数、飼養頭数は平成27年2月1日時点の数値。

出所：中央酪農会議『日本の酪農』、10ページより作成。

表1 乳業者からの受取乳価 (円/kg)

指定団体	2013年度	2014年度
ホクレン	79.51	82.88
東北生乳販連	102.26	105.18
関東生乳販連	104.83	107.30
北陸酪連	116.92	119.82
東海酪連	107.90	110.33
近畿生乳販連	110.79	113.59
中国生乳販連	107.49	110.00
四国生乳販連	108.89	111.97
九州生乳販連	102.42	104.79
沖縄県酪協	129.24	131.90
都府県 (平均)	105.48	108.03
全国 (平均)	91.93	94.79

注：集送乳経費等控除前の指定団体が乳業者から受け取る乳価（用途別の入荷を加重平均したもので、成分加算金を含む）である。

出所：中央酪農会議webページ資料より作成。
(<http://www.dairy.co.jp/news/price2016.pdf>, 2017年3月3日アクセス)

を巡る競争条件が異なっているといえる。

その上、こうした酪農を巡る環境の変化にとともない、指定団体に対する酪農生産者の認識も変化してきている。指定団体とは、腐敗しやすいため酪農家が個別に長期保存できない生乳を一元的に集荷し、個々の酪

農家の代表者として乳業メーカーと生乳の価格交渉をおこなう。そして最終的に各酪農家の生乳出荷量や品質に応じて生乳の販売代金と国からの補助金を生産者に支払う共販組織である。そのため、比較的規模の小さい酪農生産者にとっては、指定団体を通すことで大手乳業メーカーとも対等に交渉できるというメリットがある。しかし、その一方で大規模生産者や納入先を自ら選択したい生産者にとっては指定団体を通す取引は縛りが大きくなり、経営の自由を奪う側面も強くなる可能性が高い。

以下では、中規模や小規模の酪農家の生産者協同組合として始まった大山乳業を事例として、既存の牛乳流通からいかにして協同組合間協同が実現されたか考察をおこなう。

酪農専門農協としての大山乳業²⁾

(1) 組織率100%の酪農協

大山乳業農業協同組合（以下、大山乳業）は、鳥取県内の全ての酪農家を組合員として抱える組織率100%の酪農専門の協同組合である。大山乳業に加入している酪農家は128戸（2016年12月）であるが、2015年末から9戸減少しており、鳥取の酪農家は近年少しずつ減少する傾向にある。大山乳業は酪農専門の生産者協同組合であることを強みとしており、消費者に少しでもおいしい牛乳を飲んでもらいたいという強い思いから、乳質の徹底した管理や日々の品質改善を組織一丸となって実践している。

また大山乳業は生産者協同組合として、生産者を組織するだけでなく、生乳の処理工場を所有し、生乳加工ならびに最終製品の生産まで一貫しておこなっている。つま

り、全額農民資本による県内唯一の生産者組織として、生産・加工・販売の全ての過程にまたがる事業経営をしている全国的にもユニークな酪農協である。

大山乳業では主力商品である白バラシリーズをはじめ、大山乳業のオリジナルブランドの製品を多数展開している。牛乳以外ではバターやヨーグルト、生クリームなどの乳製品、シュークリームやプリン、バウムクーヘン、サブレ等の洋生・洋菓子も自社工場で作っている。それではなぜ大山乳業は全国的にも珍しい、製品加工や販売も重視する酪農協になったのであろうか。

(2) 乳業メーカー支配からの自立

大山乳業が自ら牛乳や乳製品、さらには牛乳をつかった洋菓子などの最終製品を生産し、積極的に販売をおこなうようになった背景には大手乳業メーカーの存在が深く関係している。

戦後、鳥取県内の零細・中小の酪農生産者は生乳の取引において、大手乳業メーカーから安く買い叩かれたり、乳質や数量をごまかされたりするなど不利な条件での取引を強いられていた。このような状況を打開するために、1946年に32人の酪農家が伯耆酪農組合を設立し、わずか50㎡の生乳処理・加工施設を建設し、自分たちの手で牛乳やバターなどの製品の生産を始めた。その後、美保酪農と東部酪農と合併することで鳥取県内の酪農生産者の団結組織として現在の大山乳業が誕生した。

ただ、こうした酪農家と乳業メーカーとの対立は大山乳業にかぎったことではなく、歴史的に世界中で頻繁に起こっている。換言すれば、酪農生産者と乳業メーカーとは生乳の買取価格や買取条件を巡り対立しやすい関係にある。そしてその背景には、一方で商品としての生乳の性質が関係してお

り、もう一方で酪農生産者と乳業メーカーとの間の資本規模の違いが原因として存在する。

生乳は生き物である乳牛から生産されるため、1日1回～2回の搾乳を毎日おこなわなければならない、その上搾乳した生乳は腐敗しやすい。そのため適切な品質管理のもと定期的に集荷・加工されなければならない性質をもつ。したがって、巨額の設備投資が必要な加工処理工場を所有する乳業メーカーは、資本規模の小さい生産者に対して生乳を買い叩くといった行動や多少強引な取引条件を提示しても、在庫として生乳を保存できない酪農家は生乳を無駄にしないためにはその要求に応えざるをえない状況に簡単におかれてしまう。

つまり、大手乳業メーカーとの取引をやめるということは、生乳を買い叩かれたり不当な条件での取引をしたりしなくてよくなると同時に、自ら加工し、製品として販売し続けなければ酪農経営が成り立たなくなるといふ生産者にとって厳しい側面ももつということである。大山乳業が大手乳業メーカーとの取引を改め、自立した経営を進めていくときに直面したのがこの販路問題であり、そして課題解決の糸口の一つとなったのが京都洛北生協との産直であった。

「CO-OP牛乳」の誕生³⁾

(1) 鳥取と京都を結ぶミルクロード

京都洛北生協(現京都生協)は設立以来、乳業メーカーの牛乳を取り扱っていたが、1960年代半ばから乳業メーカーによる度重なる値上げ要求や乳業メーカーの牛乳の品質に問題があることが発覚した。特に牛乳の品質問題は組合員の関心が高く、まず、当時主流であった栄養剤や脱脂粉乳を使っ

た加工牛乳に対する不満があった。その上、乳業メーカーが提供する牛乳の中から飼料の稲わらに使われた農薬が検出されたことや、ヤシ油混入疑惑が組合員のメーカー牛乳への不信感を高めていた。そのことについて京都洛北生協が批判したため、当時取引していた大手乳業メーカーから牛乳出荷停止通告を受けるといった事件が起きた。つまり、大山乳業が製品の販路を模索していた同時期に、京都洛北生協は「本物の牛乳」を組合員に提供する方法を探していた。

組合員から「本物の牛乳を飲みたい」という声が高まるなか、京都洛北生協は鳥取県生協から大山乳業を紹介してもらい、大山乳業と協同して独自の「CO-OP牛乳」を開発する道を切り開いていった。CO-OP牛乳の開発には全国的に進められていた生協牛乳の開発が参考にされ、さらに組合員が現地見学会に参加するなど組合員も自分たちの問題として積極的に関わっていた。

両者の中で一年近くかけて話し合いがおこなわれ、最終的に、①搾ったそのまま、乳脂肪分3.2%以上、②農薬の管理を徹底すること、③遠距離輸送できる紙パックで扱うこと、④200cc19円とすること（大手メーカーの市販は23-36円）、⑤商品名をCO-OP牛乳とすること、という5つの項目の合意書が交わされた。こうして大山乳業と京都洛北生協の思いが詰まったCO-OP牛乳は、1970年5月から共同購入ならびに店舗で販売が開始された。

ただ、生産地である鳥取から消費地である京都まで新鮮な牛乳を毎日届けることは困難もともなっていた。当時は高速道路も整備されておらず、鳥取から京都までは山陰地方の山間部を通る国道9号線を何時間もかけて運搬するしか方法がなく、組合員からは牛乳が無事に届くのか心配する声も上がっていた。それに対し、大山乳業の人々

は「なァに、石にかじりついてでも運びますけん」と組合員の期待に真剣に応え、また京都洛北生協の職員と組合員はCO-OP牛乳の運搬第1号車の到着を店舗で出迎えることで大山乳業の人々の思いを受け止めた。CO-OP牛乳の産直事業を通じて大山乳業と京都洛北生協との信頼関係が積み重ねられる中で、鳥取 - 京都間の国道9号線は生産者の思いと組合員の思いを結ぶ道として「ミルクロード」と呼ばれるようになった。



大山乳業との産直事業が開始されたときの
テトラ型紙パックのCO-OP牛乳。
出所：京都生活協同組合Webページ「京都生協 年史」
より引用。

(2) 生産者のこだわりと消費者への思い

1970年に京都生協との産直事業がはじめられてから半世紀近く経つが、大山乳業の生産者は消費者に安心して美味しい牛乳を飲んでもらいたいという当初の思いを今でも大事にしつづけている。それは生産者による日々の努力にあらわれている。

牛乳の味や品質の良し悪しは生乳の質に左右されるため、大山乳業の生産者は牛に良質な生乳をつくってもらうための「土づくり・草づくり・牛づくり」を大切にしている。土づくりでは牛にとっておいしい牧草がつくれるように土の健康管理をおこない、草づくりでは栄養価が最も高くなる時期に牧草を刈り取っている。また、牛づく

りでは牛の健康管理に細心の注意を払い、乳房炎などの病気にかからないように気を遣っている。

これらの努力の成果として、大山乳業の牛乳は細菌数や体細胞数において全国でもトップクラスの少なさを誇っている。細菌数と体細胞数は牛乳の品質を測定するための指標である。例えば、細菌数は乳等省令による基準では400万個/ml以下と定められており、実際の指定団体と乳業メーカー間との取引では平均30万個/ml以下が求められている⁴⁾。しかし、そうした取引慣行のなかにあっても、大山乳業の牛乳は、細菌数が年平均1.1万個/ml（2016年）と全国で標準的に取引されている牛乳よりもはるかに低い数値となっている。

また、乳牛の健康状態のバロメーターでもある体細胞の検出数も低い。体細胞は牛のストレスや乳房炎によって増加する物質であり、日本の牛乳の平均体細胞数は23.4万個/mlである。それに対して、大山乳業の牛乳は年平均16.1万個/ml（2016年）となっている。この数値は酪農先進国であるアメリカ（20.0万個/ml）やニュージーランド（23.2万個/ml）の数値よりも低い水準である。

こうした生産者による地道な努力は消費者に少しでもおいしい牛乳を飲んでもらいたいとの思いが支えとなって継続されている。また消費者の中でも産直交流を通じて生産者との交流や学習会、親子での体験学習を毎年実施している生協の組合員は特別な存在として受け止められており、生産者の思いや気持ちを受け止めてくれる存在として認識されている。

（3）京都生協の発展と「CO-OP牛乳」

戦後の生協の発展にとって生協産直の牛乳は大きな原動力であった。それは京都生

協についても同様であり、歴史的に京都洛北生協は大山乳業、洛南生協（現京都生協）は京都の綾部酪農農協（現JA京都酪農センター）と産直事業をおこなってきた。

子供にも安心・安全な牛乳を飲ませたいという思いから母親が生協に加入したり、おいしい本物の牛乳を飲みたいからと近所の人々と班組織をつくったりする人が大勢いた。また、生協にとっても牛乳の産直事業は経営の大きな柱となっており、生協に加入するためには牛乳を取ってもらうことを条件にすることもあった。

したがって、CO-OP牛乳は京都生協の発展を支えてきたと同時に、大手乳業メーカーに支配されていた牛乳の流通に風穴を開け、牛乳流通の新しい姿をつくりだしてきたといえる。さらに、その原動力となったのは生産者と組合員との間で実現した価値観の共有や信頼・共感できる関係づくりであった。そのため、1978年に京都洛北生協と洛南生協が合併して京都生協となるからも、当然ながら大山乳業との産直は続けられた。またその一方で、京都洛北生協と比べ規模の小さかった洛南生協と産直をおこなっていた綾部酪農農協との関係も維



大山乳業との産直が開始されたころの牛乳配達の様子

出所：京都生活協同組合（2016）、4ページより引用。

持され、綾部酪農農協の牛乳は旧洛南生協エリアのCO-OP牛乳として配達された。合併後、産直牛乳の取引先を規模の大きい京都洛北生協に合わせて大山乳業に一本化しなかったのは、洛南生協時代に綾部酪農と築いた関係を生協が合併したからといって簡単には壊せないし壊したくないとの思いが背景にあったからだ。

インフォーマルな関係の深みが支える協同組合間協同

これからの協同や協同組合間協同のあり方を考えるにあたり、CO-OP牛乳を巡る大山乳業や綾部酪農農協と京都生協との関係から何を学びとれるであろうか。本節では「インフォーマルな関係」という概念で両者の関係を捉えてみたい。

インフォーマルな関係とは、信頼や共感をベースとした友人関係や価値観を共有する仲間などを指す。その対概念としてフォーマルな関係は商品売買に限定すれば経済的な契約関係を指す。さらに、フォーマルな関係では2者間の信頼や共感といった概念が捨象され、経済合理的な考え方が優先される。

例えば大山乳業と京都生協の取引に置き換えると、生産者と組合員との間に信頼関係が形成され、相互理解が深まることで購買が促されるような取引はインフォーマルな関係に基づいた取引である。それに対して、フォーマルな関係に基づいた取引では大山乳業との継続的な取引にこだわらず、他メーカーの品質が同等であるならば低価格製品を仕入れることが正当化される。

以上を踏まえると、京都生協の産直三原則の一つである「組合員と生産者が交流できること」という原則は、生産者と組合員

との間に信頼や共感といったインフォーマルな関係を構築し、深めていく効果があると考えられる。また、京都生協は合併後においても、経済合理性を優先させて牛乳の取引先を一本化する選択をせず、大山乳業と綾部酪農農協との産直事業を継続した。この背景には生産者と組合員とのインフォーマルな関係が強く作用していたのではないだろうか。

つまり、生産者は牛乳の消費者である組合員のことを考え、組合員は自分たちが日々飲用する牛乳への関心や生産者について考えるきっかけとなる人的・心情的な交流を通じて、インフォーマルな関係を長期的に築き上げてきた。そして様々なかたちで構築されてきたインフォーマルな深い関係が今の生協産直の基盤となり、さらには酪農協と生協という協同組合間の協同を支えているのではないだろうか。ゆえに、人々が協同する様々な場面でこのインフォーマルな関係をつくれるか否かが今後の協同組合の発展に大きく影響すると考えられる。

おわりに

大山乳業と京都生協がお互いの価値観を共有し、長期的に構築した信頼関係を土台として始められた産直事業ではあるが、組合員に熱烈に支持された時代の消費量に比べると、近年その消費量は減少している。その背景には、大手乳業メーカーの牛乳の品質向上や生協組合員のニーズや要望が多様化するなかで、組合員の中から市販の牛乳も品揃えしてほしいという声が出てきたことがあげられる。

こうした状況を改善するため、京都生協は大山乳業と産直をおこなってきたことの意味や価値について、いま一度組合員に理

解してもらい、大山乳業の牛乳の普及を盛り上げていきたいとの思いから2016年度に「ミルクプロジェクト」を実施した。このミルクプロジェクトでは、せいきょう牛乳のパッケージリニューアルや組合員への普及活動を積極的におこなっている。

最後に、1970年に大山乳業との間で開発されたCO-OP牛乳はデザインやパッケージを変えようともその本質を変えずに現代まで続いている。それはひとえに生協産直の原則が大山乳業の生産者と京都生協の組合員のなかにしっかりと根付いているからである。47年もの長期間にわたり継続してきた関係を今後さらに発展させていくためには、酪農生産者が消費者のために何ができるのかということだけではなく、消費者が酪農生産者の生活や酪農という営みを守っていくために何ができるのかということを考えられるような両者の関係づくりがますます求められるのではないだろうか。



2016年にパッケージがリニューアルされた
京都生協の「せいきょう牛乳」。
出所：京都生活協同組合webページ
「せいきょう牛乳」より引用。

本稿の執筆にあたり、大山乳業農業協同組合京都営業所所長堀雅之氏に格別のご理解とご協力をいただいた。深く御礼申し上げます。

(参考文献)

- 京都生活協同組合・綾部酪農農業協同組合（1991）『ミルクロードの詩』機関紙共同出版。
 京都生活協同組合（2006）『モォ〜っと産直みるくBOOK』京都生活協同組合。
 京都生活協同組合（2016）『コーポロ』、2016年6月27日号（通巻623号）、京都生活協同組合。
 中野勉（2011）『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミズム―共感のマネジメント』有斐閣。
 野村秀和編（1992）『生協21世紀への挑戦』大月書店。

注

- 1) テレビ東京『ガイアの夜明け』「巨大“規制”に挑む！」、2016年11月22日放送。
- 2) 本節は、主に大山乳業へのインタビュー（2017年2月15日）に基づく。
- 3) 本節は、大山乳業へのインタビュー、ならびに京都生活協同組合・綾部酪農農業協同組合（1991）、京都生活協同組合（2006）、野村（1992）、京都生活協同組合webページ「京都生協 年史」（<https://www.kyoto.coop/coop/history/index.html>, 2017年3月4日アクセス）に基づく。
- 4) 日本酪農乳業協会『2004 酪農と乳業の基礎知識平成17年1月改訂』、42ページ。

02

地域一体となって組合員のレベルアップを図る協同組合
～JA浜中町の「エコ牛乳」を訪ねて

杉本 貴志（関西大学商学部教授）



代表理事組合長 石橋榮紀氏

1 酪農の世界

消費者が安心・安全な牛乳を求めて酪農家と結びつき、そこから産直牛乳と生協が生まれた…。国内の各地で、生協の誕生にまつわる、そんな話を聞くことが多い。牛乳・乳製品というのは、それほど消費者と生協にとって身近で特別な食品であるが、一面ではそれは一般の消費者にとって、どこでどう作られ、どう流通しているのか、摩訶不思議で訳が分からない食品でもある。

もはや年中行事のようになったバター不足問題。深刻な品不足が何年も続けば、普通は抜本的な対策が取られるものであるが、今後またそれが繰り返される可能性は決して小さくはない。「バターは高く売れる」となっても、現在のシステムの下ではバターの生産量を増大させることはきわめてむずかしいのである。その一方で、1年365日、休むこともままならず苦勞して牛の世話をし、乳を生産しても、ちっとも見通しは明るくならないと廃業する酪農家が続出しているという。一般的な経済常識からすれば、牛乳を取り巻く世界は理解不能な世界ともいえる。

生産における季節差や地域差が激しく、腐りやすく日持ちしない生乳を原料とした酪農・乳製品については、世界各国で市場取引とは全く異なった生産・流通システムが構築されている。日本の「指定団体」制度もその一種だが、バター不足問題や酪農家の減少・後継者難問題は、この制度が抱える欠点の現れでもある。飲用と加工用とで、また本州と北海道とで買い取り価格に差をつけたり、酪農家を支援する補給金を指定団体経由で支給したりする生乳の指定団体制には、さまざまな思惑からさまざまな批判が浴びせられている。しかし、だからといって一切の規制や保護措置を撤廃し、個々の酪農家がメーカーと対峙して価格と数量を決めるような市場流通では、問題がますます深刻化し、酪農という産業は崩壊してしまうだろう。1960年代、日本の酪農家が所有する乳牛は

平均3頭ちょっとであったが、いまやそれは平均70頭以上にまで大規模化している。個々の農家がそれほどの経営努力を重ね続けてきても、生き残ることがとてつもなく困難な世界なのである。

2 JA浜中町

そんななかで、「北の星」と称され、協同の力で酪農家である組合員の生活と地域経済を守ることに成功している農業協同組合がある。釧路から1日に8本しかない列車で1時間ほど、線路に立ち入るシカの群れのために何度も急停車をしつつ辿り着いた茶内の駅近くに、JA浜中町（浜中町農業協同組合）の本部がある。

集落単位から地域単位へ、地域単位から県域単位へと統合・合併を進めてきたJA陣営にあって、JA浜中町は組合員200戸規模の小規模農協であるが、徹底した品質管理による高品質乳の生産、生乳のトレーサビリティ体制の確立、世界的企業ハーゲンダッツへの原料供給、組合員の酪農経営サポートと新規就農希望者への支援、太陽光発電による「エコ牛乳」化等々、他に類を見ないユニークで先進的な取り組みにより、全国から注目される存在となっている。



浜中町農協本部

JA浜中町の概要（2016年度末）

設立：1948年3月26日

正組合員：296名（215戸うち搾乳戸数180戸）

准組合員：232名

青年部：73名

女性部：56名

職員：74名

子会社：（有）コープ浜中（スーパーマーケット）、（株）酪農王国（農業生産法人）、（有）浜中町就農者研修牧場

3 高品質乳

このJA浜中町から出荷される牛乳の最大の特徴は、何と云っても、それがきわめて高品質であることだろう。高級アイスクリームとして有名なハーゲンダッツが日本で販売するアイスクリームは浜中町の牛乳でつくられたものであり、国外で売られているフランス産のハーゲンダッツと比べても、その味・品質は圧倒的だという。

それは、「よと同じような単なる白い液体ではなく、浜中の牛乳なんだ」ということを消費者や乳業メーカーに納得してもらうためには、品質や成分、風味を他と差別化し、それを数字で見えるようにすることが必要だと、JA浜中町が組合員とともに長年努力してきた成果である。

1978年、日本国内の牛乳生産量は600万トンに達したが、それは需要に対する供給過剰を意味していた。そこでこれを解消するために、翌1979年から始められたのが牛乳の計画生産（多くの場合、それは減産ということの意味する）である。そしてJA浜中町では、それが「いい牛乳」をつくることへのインセンティブとなったという。これからは、いい牛乳なら売れるが、そう

でなければ売れない、という判断である。しかし牛乳の場合、品質を向上させるといっても、そこには他の農産物にはない困難がある。それは、そうした品質向上策をそっくり地域ぐるみ、農協ぐるみで追求しなければ全く意味がないということである。

たとえば野菜であれば、「〇〇がつくった野菜」という形で、各農家が自分だけの作物の差別化をして出荷し、販売することが相当程度可能だろう。しかし液体であり、各酪農家の生産分を全部集めて混ぜ、合乳として出荷することにならざるを得ない牛乳の場合は、一部の生産者のみによる改善はほとんど意味をもたない。ベテランの酪農家であればあるほど「自分のやり方」にこだわりをもつのが当然であろうが、それを乗り越え、農協全体としてレベルアップを図ることがもとめられるのである。

JA浜中町は、「酪農技術センター」を1981年に開設し、土壌や草の分析結果、牛の投薬・健康の状態、出来上がった乳の成分・細菌数・体細胞数等々をはっきりと見える数字で示すことで、組合員全体のレベルアップ＝牛乳の高品質化を促し、成功したのだった。



酪農技術センター

4 タカナシ乳業と ハーゲンダッツ

「当時の北海道では中以下のレベルでした」(石橋組合長)という浜中の牛乳が、酪農技術センターの開設を機に、組合員みんなで徐々にレベルアップしていこうとしていた時期、JA浜中町は現在の提携・出荷先であるタカナシ乳業との運命的な出会いを経験する。

1980年、第2次オイルショックの影響で、浜中にあった雪印乳業の工場が閉鎖される。そこで新たな出荷先をもとめていたJA浜中町を偶然訪れたのが横浜の中小メーカーであったタカナシ乳業であった。

以来、JA浜中町とタカナシ乳業は共同して他にはない高品質の牛乳を商品化し、紀ノ国屋のような高級スーパーで1リットル380円という高価格・高品質の牛乳を提供していく。成分無調整であるにもかかわらず、夏場でも乳脂肪分4.0%というような、他では真似のできない品質を達成すれば、このような価格でも売れるのである。

乳業番付で82番目であったタカナシは、いまや全国で5番目に位置づけられるメーカーに成長した。タカナシ北海道工場の集乳量は26万トンと、北海道内の工場では2番目の規模を誇っている。全量がタカナシに出荷されるJA浜中町の牛乳であるが、そのうちの75%はハーゲンダッツ・ジャパンの製品の原料となっている。JA浜中町は、全国の農協で唯一、「牛乳のトレーサビリティ体制」を確立するという難題を成し遂げているが、そうした組合員組織としての完璧な品質管理体制が、ブランド価値を何よりも重んじ、商品の事故や不備を何よりも恐れる高級ブランドの信頼を得たのである。

JA浜中町におけるトレーサビリティの確立は1993年のBSE問題がきっかけとなったものであるが、個々の組合員がバラバラに育てている牛の乳からなる牛乳のトレーサビリティを追求できる体制をつくりあげることが、農協のすぐれた指導力・啓蒙力とそれに対する組合員の理解と協力があって初めて可能となるものであろう。個別経営ではとても到達できないようなレベルの管理体制を協同組合がつくりあげることによって、組合員は組合に信頼を寄せるのである。



タカナシ浜中工場

5 後継者の確保

徹底した生産物の品質管理と並んで、JA浜中町で驚かされるのは、酪農家の後継者や新規就農者を確保するための取り組みとその成果である。全国で酪農家が激減し、乳牛数も危機的な減少を記録するなか、この浜中町では必要な土地が足りなくなるほど、酪農への新規参入希望者を集めることに成功している。

JA浜中町管内の草地は1万5000ヘクタールであるが、現在のところ遊休草地はゼロだという。酪農は言うまでもなく重労働であり、牛を相手に全く休みが取れないよう

な毎日が続くが、JA浜中町ではたとえば地元の建設会社と組んで牧草の収穫作業を行うチームをつくったり、ヘルパー制度を設けたりすることで、定期的に組合員が休みを取れるような酪農経営をサポートしている。このような支援があれば、息子に酪農を継がせようという組合員も増えるであろうし、全く酪農経験がないような都会人に酪農家になることを勧誘することもできるだろう。

1991年、JA浜中町は「浜中就農者研修牧場」を開設、これまでに37組の新規就農者を受け入れている。このうちのほとんどが警官、プログラマー、生協職員、市役所職員といった酪農とは全く関係なかった人々であるという。そういう人々を研修牧場の職員として給与を払って雇用し、研修を受けてもらうのが研修牧場であり、多くの場合、研修生は2年半から3年後に就農の準備を始めることとなる。それを可能にして



新規就農者が載っているポスター

いるのが酪農技術センターによる酪農技術の共有＝「数字で見える化」であり、総合農協の強みを生かした金融事業による開業経費の支援融資である。現在JA浜中町のおよそ200戸の搾乳農家のうちの40戸弱がこうした新規就農者であるから、この全国初の取り組みは、JAと地域社会の持続的発展にとって、きわめて大きな役割を果たしていると評価できるだろう。

日本全体の乳牛頭数が130万頭強という自給ギリギリの危機的な水準にまで落ち込んでいるなか、JA浜中町は全国で唯一、牛の頭数を減らしてない農協である。

6 エコ牛乳の新たな展開

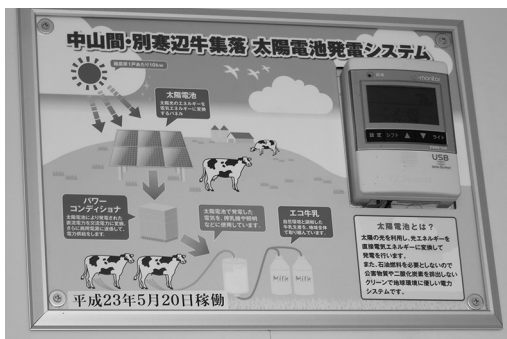
単協としては前例がなく、国内初となるような試みを次々に展開しているJA浜中町は、地元の企業と共同出資で「酪農王国」を2009年に設立し、酪農版の集落営農を展開したり、「環境にやさしい酪農」をめざして家畜糞尿や太陽光の活用を図ったり、さらなる前進を遂げている。

現在は乳牛の糞尿を完熟させて草地に有機肥料として撒いているが、今後はガスやバイオマス発電としてエネルギー源の活用を考えているという。また東日本大震災の前年から太陽光発電にも着目し、農水省の

補助金7億円を利用して、105戸の農家に各10キロワットのソーラーを設置したが、現在では補助金なしで、JAが農家に融資することで酪農家の庭先に次々に太陽光発電設備が設置され、総発電量は3600キロワットに達している。

これがJA浜中町の牛乳が「エコ牛乳」と称される所以であるが、今後の課題は、浜中の牛乳のそうしたさまざまな魅力を消費者にきちんと発信し、理解してもらう仕組みをつくりあげることだろう。それは例えば、現在は「タカナシの牛乳」としてしか表立っていないのに対して、「浜中のエコ牛乳」というブランドを前面に押し出すといったことである。

石橋組合長は消費者に対して、「自分たちの命をつなぐ食料品に対して、もっと理解してほしい」と訴える。カナダの消費者や生協は、隣国アメリカから輸入すれば半額となるにもかかわらず、成長ホルモンを打たれたようなミルクは要らないとして、2倍の価格の国産牛乳を愛飲している。日本の生協や消費者にも、そういうマインドを持ってほしいというのである。そのためにも、表示の仕方やブランド化のあり方について、日本の酪農家や農協、乳業メーカーが牛乳の生産と流通について考えるべきことはたくさんあるように思う。



中山間・別寒辺牛集落 太陽電池発電システム



コープはまなか店

7 おわりに

高級食材に特化することが日本農業の生き残りの道だという指摘がよくなされる。そして、それでは特定の恵まれた土地でしか農業は生き残れないではないかという反論もなされる。JA浜中町の革新的事業展開についても、他の地域ではとても真似できないことだという評価もあり得るだろう。しかし、浜中は決して恵まれた土地ではない。コメも麦も作れず、草しかない土地で、地域社会が生き残るためには酪農しかないとして、酪農家の集まる協同組合が組合員全体の水準を向上させ、外部からの人材も受け入れて発展してきたのがJA浜中町のエコ牛乳酪農である。そういう点で、遙か北の大地で展開される協同の営みに、全国の消費者や生産者の協同組合が学ぶことは限りなくあるように感じた。

川も凍りつくような地で、熱い思いを語っていただいたJA浜中町・石橋榮紀代表理事組合長に感謝申し上げたい。



茶内駅



牧場風景



JA浜中の原乳で作った商品

特集 いま、農協はどうなっているのか? ~協同組合としてのJAに学ぶ

03

地域の生活インフラとしての農協の役割

「Aコープとファミリーマートの一体型店舗を事例として」

加賀美 太記 (就実大学経営学部講師)



一体型店舗の正面外観
双方のロゴが掲げられている

1 はじめに

日本における農業協同組合(以下、農協)は、複数の事業を営む世界でも珍しい総合農協という形態が主流である。販売事業(農産物の集荷・販売)や購買事業(農業生産資材の調達)、営農指導事業(栽培技術・販売指導や営農相談など)といった農業に関わる分野だけでなく、信用事業や共済事業、生活指導事業など、家族経営が中心の農家の生活全てに関わる事業を展開している。多彩な事業展開は、農協が地域における組合員のくらしを支えるインフラとして機能してきたことを意味している。中でも組合員の「日常のくらし」を支えてきたのが「Aコープ」事業である。Aコープは購買事業の一環である生活店舗事業のひとつである。

昨今、農協を取り巻く環境が大きく様変わりする中で、農協がこれまで果たしてきた役割の再考や再構築が求められるようになってきているが、それはAコープも同様である。「農協のお店」は戦後長らく農業地域における生活インフラとしての役割を果たしてきたが、スーパーマーケットやコンビニエンスストアの発展・普及といった競合相手の成長もあり、20年以上前から変革が求められてきた分野である。

一方でAコープは、地域における生活インフラとしての役割をすべて失ったわけではない。むしろ、過疎化の進む地方の農業地域において、地域住民の日常の買物を支える数少ない「お店」として、Aコープの重要性が増している場合も少なくない。そのため、多くの農協はいかにしてAコープという「お店」を存続させていくかについて知恵を絞っている。

その中で広がりつつあるのが、様々な「協同」の試みである。たとえば、北海道にある峰延農協ではAコープ店舗をコープさっぽろのフランチャイズ店(「JAみねのぶコープさっぽろ店」)として運営している¹⁾。また、島根県のJAいずも

(現JAしまね出雲地区本部)では、子会社のJAいずもアグリマートを設立し、ファミリーマートとフランチャイズ契約を交わしてコンビニを運営している²⁾。あるいは、全国各地の農協でAコープや直売所を、地域密着をコンセプトとする山崎製パン株式会社のコンビニ機能店「Yショップ」へと転換する動きが広がっている^{3) 4)}。

このように自分たち以外の力を借りながら、地域における自らの役割を全うしようと各地の農協は努力を続けている。本稿で取り上げる株式会社Aコープ西日本(以下、Aコープ西日本)が展開するAコープとファミリーマートの一体型店舗の運営も、そうした試みのひとつである。「協同組合としての農協」を考える特集の一環として、本稿はAコープ西日本を事例に、組合員のくらしという視角から農協という協同組合の意義について考えてみたい。

2 Aコープの歴史とAコープ西日本

(1) Aコープの歴史と概要⁵⁾

1947年の農業協同組合法に基づいて設立が進んだ日本の農協は、当時から様々な事業を営んでいた。生活店舗事業もそうした事業のひとつとして全国各地に広がり、1960年代には、全国の約8割の農協が店舗事業を展開するようになった。

店舗事業の全国への拡大にともない、事業の共同化と仕入れの集約化を目指して、1973年に全国Aコープチェーンが8県346農協714店舗をメンバーとして発足した。全国Aコープチェーンはボランタリーチェーン(VC)方式をとり、店舗と本部機能の分担によるコスト削減を実現したことで、加盟店の拡大とAコープ事業の成長をもた

らした。1988年のピーク時には、全国Aコープチェーンの加盟店は2,000店を超え、1991年には供給高も約9,000億円に達した。

しかし、組織の拡大にともなって加盟店や単位農協間でのズレも顕在化するようになった。そのため、店舗運営の在り方についての見直しが進められ、1994年に小売企業の成長による店舗事業の競争の激化に対応しながら、より組合員のニーズを満たす店舗となるために「経営の一体化」もしくは「JA経営存続による収支均衡」「統廃合・業態転換」のいずれかを目指すことが確認された。多くの地域では、各地の状況に合わせた経営の一体化が進められ、都道府県の連合会(「県連」)、もしくは農協が出資・設立する子会社(「一体化会社」)へとAコープの運営が移管されていった⁶⁾。

こうした一体化の進展や店舗事業の再編が90年代後半以降に進んだことを受けて、全国Aコープチェーンは2007年3月に解散した。代わって一体化会社17社、1県連、1全農県本部の合計460店舗、さらに全農と農協流通研究所が加盟する「全国Aコープ協同機構」が、全国Aコープチェーン解散に先立って、2006年3月に発足した。全国Aコープ協同機構は、スケール・メリットをいっそう追求するだけでなく、「国産農畜産物の販売拠点」という「農協のお店」であるAコープのコンセプトを打ち出しながら、Aコープ事業の発展を目指した活動を展開している。

(2) Aコープ西日本の概要

本稿で取り上げる株式会社Aコープ西日本も、全国Aコープ協同機構に加盟する一体化会社のひとつである。Aコープ西日本は「エコープ広島(1994年設立)」「エコープ岡山(1998年設立)」「エコープしまね(1998年設立)」という各県の一体化

会社が2007年に合併して設立した「Aコープ中国」と、「エーコープえひめ(2001年設立)」が2011年に合併して誕生した。

2017年3月現在、71店舗(島根24店舗、岡山7店舗、広島21店舗、愛媛18店舗)のAコープを運営しているが、その多くが人口の多い都市部以外の地域に立地している。これはAコープ西日本の店舗が、比較的人口が少ない地域における数少ない「お店」である可能性を示唆するとともに、自由に店舗展開できる小売企業との競争において厳しい制約条件となっていることも示している。

そうした厳しい環境にあるAコープ西日本は新しい試みとして、2014年5月にファミリーマートとの一体型店舗「ファミリーマート+Aコープいよ店」(写真①)を、愛媛県伊予市にオープンした。2017年3月現在、「いよ店」「こうぶ店(島根県松江市)」「しんじ店(島根県松江市)」の3店舗を一体型店舗「ファミリーマート+Aコープ」として運営している。

「ファミリーマート+Aコープ」は通常ファミリーマートのフランチャイズとは異なり、「Aコープ」の名称を併記する店舗運営の新しい試みである。この試みが、どのように始まり、どのように運営されているのか。また、農協と地域にとってどのような意義があるのか。節を改めて論じよう。



写真① ファミリーマート+Aコープいよ店の外観

3 Aコープ西日本とファミリーマートの協同⁷⁾

(1) 協同のきっかけ

一体型店舗という取り組みのきっかけは、第一号店である「ファミリーマート+Aコープいよ店」の母体となったAコープの経営環境の変化である。同店はJAえひめ中央の営農センターや集荷場、ガソリンスタンドと同じ敷地内にあり、大洲街道(国道56号線)に面していた。しかし、2車線だった大洲街道が片側2車線の4車線道路に拡幅され、併せて中央分離帯も設置されたことで、以前よりも店舗に入りづらくなり、利用の減少が顕著になった。他方、敷地は松山自動車道の伊予インターチェンジにも近く、また大洲街道は二桁国道として交通量が多く、業態転換によって業績が向上する見込みがあった。その際、組合員以外も利用できるコンビニの可能性が高く評価され、当時から農協とのフランチャイズに取り組んでいたファミリーマートに白羽の矢が立った。そして2014年5月、Aコープ西日本の筆頭株主であるJA全農とファミリーマートが「Aコープ包括業務提携」を結び、両者による一体型店舗の第一号店としていよ店がオープンした。

いよ店の店舗開発はオープンの半年ほど前から始まっていたが、その過程は苦労の連続であった。たとえば、店舗を運営するAコープ西日本は株式会社だが、同社の株主は全農やJAであり、利用する組合員にとってAコープは「自分たちの農協のお店」である。当然、「愛着のあるAコープを、なぜファミマにするのか?」といった声が組合員から上がった。そうした声に応え、事業環境の変化や展望を関係者に理解してもらうために、現地に赴いて説明を繰り返すことになった。また、スーパーマーケット

ト業態を基本とするAコープとコンビニ業態であるファミリーマートとでは、企業文化や運営方法が大きく異なる。そのため、店舗のあり方や運営方法の一つ一つをめぐり、両者の中で議論と調整が積み重ねられてきた。

そうした苦勞の甲斐もあり、同店の業績は愛媛県内のファミリーマートの中でも好調な部類に入るといふ。また、いよ店での経験や学びはその後の店舗開発にも活かされており、いよ店をモデルに一体型店舗へと転換した「しんじ店」「こうぶ店」の実績も好調に推移しているという。

(2) 店舗の運営方法と店舗の特徴

次いで、いよ店を含めた一体型店舗の運営や特徴について整理しよう。「ファミリーマート+Aコープ」の店名が示すように、店舗の運営形態はファミリーマートのフランチャイズ方式である。そのため通常のファミリーマートと同様、営業時間は24時間、銀行ATMやマルチメディア情報端末である「Famiポート」、あるいは公共料金等の振込といった各種サービスも利用できる。こうした点は通常のファミリーマートと違いはないが、店づくりやマーチャンダイズの面では差異がある。

たとえば、スーパーマーケット業態であるAコープから転換したため、3店とも平均的なコンビニに比べて売場面積がかなり広い。コンビニの売場面積は通常30~60坪だが、いよ店では85坪と約1.5倍の広さを確保している。そのスペースを活かして、地元の農家が育てた地場野菜の直売コーナー(写真②)やAコープのPB製品であるAコープマーク品のコーナー(写真③)を設けるなど、品揃えの面で差別化を行っている。さらに、2号店となるしんじ店や3号店のこうぶ店では、生鮮食品の品揃えをさらに

強化した。近年、生鮮品を取り扱うコンビニも増えているが、それらをはるかに上回る品揃えをどの店舗でも実現している(写真④)。

さらに特徴的なのが、広いスペースを活



写真② いよ店の地場野菜の直売コーナー



写真③ いよ店のAコープマーク品の棚



写真④ 店内の生鮮品(精肉)コーナー

用して設けられたイートインスペースである。いよ店は26席、しんじ店は18席、こうぶ店では30席と、通常のコンビニでは考えられない広さ・席数のイートインスペースが一体型店舗には設けられている。

こうしたスペースが作られたのは、新しい店舗を地域の人達が気軽に集える場所にしたい、というAコープ西日本の狙いがあった。写真⑤はいよ店のイートインスペースだが、通常のカウンターや可動式のテーブルだけでなく、ファミリーレストランのようなボックス席や大型テーブルも用意されている。



写真⑤ いよ店のイートインスペース。
奥にはボックス席がある。

広いイートインスペースについて、当初は不安の声もあったが、ふたを開けてみると、地域のお年寄りなどを中心に活況を呈しており、狙い通り地域の住民の憩いの場になっているという。店舗の人気商品にも、そうした人々の集いの場になっているという傾向が現れている。たとえば、いよ店ではレジ横で本格的なケーキ類を販売している(写真⑥)。このケーキと淹れたてコーヒーがお年寄りに非常に好評で、イートインコーナーにケーキとコーヒーを持ち寄り、皆でおしゃべりを楽しんでいるという。し

んじ店とこうぶ店でもイートインスペースが集いの場として機能しており、こうぶ店に至ってはセルフサービス式のカラオケルーム(3室)まで設置されている。このように一体型店舗は、地域における「寄合所」としてくらしの中に溶け込んでいる。

「お店」を単に買物をするだけの場所とするのではなく、また農協の組合員に限らず、地域の人にとってのくらしの拠点にしようという考えのもとで、Aコープからの転換という特殊な条件を活かす工夫を盛り込んでいる点が、一般的なコンビニとは異なる「+Aコープ」のユニークな部分である。



写真⑥ いよ店のレジ付近。
レジの横にはケーキ用の大きなショーケースがある。

4 おわりに—地域の助けとなる「協同」のあり方

Aコープ西日本はコンビニとの一体型店舗の運営という試みを、今後さらに拡大させていきたいと考えているという。しかし、同社は自らの経験やノウハウを囲い込むつもりではなく、むしろ広がっていくことを期待しているようだ⁸⁾。さらに、同社は店舗以外にも2014年から宅配弁当に、2016年からは移動販売に取り組んでいる。前者はファミリーマートの子会社である株式会社シニ

アライフクリエイティブのフランチャイズ、後者はファミリーマートの移動コンビニ「ミニファミ号」による巡回販売である。

こうしたAコープ西日本の一連の取り組みは、地域のニーズに応え、地域で求められる役割を果たすためには、協同組合という形にこだわる必要がないことを示唆しているようにも見える。しかし、同社の草場社長は、社員に対して協同組合の理念を語ることを一貫して重要視している。Aコープ西日本の組織形態は営利企業であり、事業はスーパーやコンビニの経営であるが、だからこそ自分たちが運営しているのは「農協のお店」であり、そこには組合員の思いや助け合いの精神が欠かせないということをおぼろげに示している。

地域で必要とされる「農協のお店」を、企業と協同組合という枠を超えて実現した今回の取り組みのように、協同組合だからこそその発想を柔軟な「協同」によって実現していくことが、いま協同組合に求められているのではないだろうか。

本稿の執筆にあたり、株式会社Aコープ代表取締役社長である草場浩氏、同常務取締役である周藤信彦氏、管理部経営企画課長である武田章氏に格別のご理解とご協力をいただいた。末筆ではあるが、深く御礼申し上げたい。

注

- 1) 加賀美太記(2012)「購買事業における協同組合間協同の模索—峰延農協とコープさっぽろの事業連携—」『くらしと協同』第2号、36～41ページ。
- 2) 青木美紗(2013)「生き残りをかけたJA店舗展開戦略—島根県いずも農業協同組合—」『くらしと協同』第4号、52～57ページ。また、いずも以外にも長野や新潟などの各地の農協がファミリーマートと組んで店舗を運営している。
- 3) 竹野豊(2016)「地域におけるYショップの役割～過疎地域でのJAとの取り組み～」『くらしと協同』第18号、26～31ページ。

- 4) 武田彬奈・小松泰信・横溝功(2012)「協同組合による中山間地域の買い物弱者支援の課題と展開方向」『農林業問題研究』48巻1号、145～150ページ。
- 5) 以下の記述は、主に織田展男(2008)「Aコープ店舗事業の今後の方向について」『協同組合経営研究誌にじ』第621号37～53ページに依る。
- 6) 一体化に参加せず、各地でAコープ(もしくは生活店舗)事業を単独で営む農協も少なくない。JAグループの店舗は全国に700程あるとされるが、そのうち約500店舗が全国Aコープ協同機構に参加し、残りの200店舗ほどが各農協によって単独で運営されている。なお、加盟にあたって一定以上の規模が求められる全国Aコープ協同機構にこうした農協は加盟していないが、「Aコープ」という店舗名の使用、あるいはAコープのPB等では協調している。
- 7) 本節は、主にAコープ西日本へのヒアリング(2017年2月23日)に基づく。
- 8) 2017年春にはみやぎ生協とファミリーマートの一体型店舗である「ファミリーマート+COOP(名称は予定)」がオープンする予定である。

特集 いま、農協はどうなっているのか? ~協同組合としてのJAに学ぶ

04

農協職員を対象とする

理念教育の現状と課題

藤井 晶啓 (全国農業協同組合中央会 教育部長)



藤井晶啓氏

1. はじめに

(1) 2つの転換点

今、農協は二つの大きな転換点を迎えている。一つ目は、政府の農政遂行機関という「制度としての農協」の終焉である。二つ目は、「第1世代の組合員のリタイア」という世代交代である。

(2) 制度としての農協の終焉

農協は、かつて、米の政府買い上げを定めていた食管法および主要農産物の価格支持を国に義務付けた農業基本法により、食糧管理制度の実務機関となるかわりに規制によって収入を保証されていた。それが「制度としての農協」¹⁾である。

しかし、両法律はすでに20数年近く前に廃止(食管法1995年、農業基本法1999年)された。そして政府として2018年産から生産調整目標を示さないと決めたのと同様に行ったのが2016年施行の農協法改正である。新農協法は、われわれ農協に対してお役御免とばかりに、信用事業の代理店化という形での総合事業の解体、生協や株式会社への転換を迫っている。

(3) 第1世代のリタイアと世代交代

また、戦後、農協法が施行されてから、一貫して地域農業を支え、地域経済をささえ、また農協の組織・事業を支え続けたのは、昭和一桁と昭和10年代生まれの第1世代組合員である。

第1世代が、昭和20年代生まれ以降と大きく違うのは、就農時点が高度成長期前もしくは高度成長期の初期であったため、専業もしくは兼業の形での就農が大多数を占めていた、という点である。第1世代は、農業基本法施行(1961年)を20代で迎え、規模拡大や選択的拡大をすすめ、食管法のもとで農協に米を出荷し、農産物の販売代金で貯金を行い共済を契約した。農協としても第1世代の年齢が上がる毎に、彼らのニーズに対応した事業を展開し事業は拡大した。

しかし、農協の組織・事業を支えつづけてきた第1世代が70歳代、80歳代に入り、いよいよ世代交代期を迎えている。

しかも、第1世代の子弟である第2世代の多くは、非農家である。

このため、組合員としての出資・事業利用の多くは、非農家である第2世代が承継している。一方、農業経営については、第1世代から直接、新規就農したばかりの第3世代へ承継されることが多い。

また、新たな第2・第3世代の組合員の多くは、相続によって組合員資格を得たため、自らは1円も組合に出資せず、結果として「組合のことを全く知らないのに既に組合員」という矛盾を持つ。

2 理念は建前、との時代を経て

(1) 今、理念教育を求める声、高まる

このような二つの転換期にあるJAグループにおいて、「今こそ、農協とは何か、協同組合とは何か、という理念教育は重要だ」という声は日増しに高くなっている。

それは、これまで理念教育を軽視していたことへの反省とも言える。

なお、本稿での「理念」とは、個々の農協（以下、「単協」と略す）の経営理念、JAグループ全体の理念、さらに協同組合としての理念、を包括して用いる。

(2) 理念と現実とは別、との声も根深い

JAグループでは、高度成長期に「制度としての農協」であったため、「規模の経済を追求すること＝協同」と理解されていた。

大量生産大量消費時代にあわせて、大都市に大量に農産物を輸送する農協のビジネ

スマodelは成功した。大規模産地化を実現し、有利販売をめざす。予約購買で量を確保して生産資材を1円でも安く共同購入する。装置産業である貯金や共済の推進を行う。いずれも市場のパイが広がるなかでは、理念を軽視しても、事業規模を拡大すれば協同の成果は体現できた。

このため、日本経済が低成長期に入り、デフレが深刻化するなかで、規模の経済を追求できなくなった時には、「理念は建前。理念で飯は食えない」、「理念と現実とは別」と、理念教育に後ろ向きの意見が多かった。今も根深いものがある。

3 JAグループの理念教育の成果と課題

(1) 理念教育のタイプ別分類

企業における人材育成は、①「業務時間内」に職場でおこなうOJT、②「業務時間内」に職場を離れておこなうOff-JT、および③「業務時間外」に社員が自らのためにおこなう自己啓発、の3つに分類できる。

JAグループの理念教育については、①自己啓発として、理念を知識として理解する「資格認証試験」、②階層（部課長、課長補佐、中堅、初任など）毎に、組織目的である理念にもとづいて自らのマネジメント能力の向上をめざす「階層別研修」、③選別された将来の幹部候補生を対象に、自農協の経営理念にもとづいた経営戦略を考える「選抜型中核人材研修」、および④知識として得た理念を感情レベルで浸透させ、行動として具体化する日常の職場という、4種類に大別される。

以下、それぞれの概要、成果・課題などについて整理する。

**(2) 自己啓発としての資格認証試験
(資格認証試験の概要)**

JAグループは総合事業を行っている。このため、個々の職員は、自分の職務に関する事業知識だけでなく、農協職員としての基礎的な知識の習得が求められる。

この基礎的な知識到達度を確認するため、短答式による資格認証試験を実施している。試験は初級・中級・上級の3階梯である。初級は入組1～2年目、中級は3～6年目、上級は管理職登用直前を前提としている。

表 資格認証試験の試験科目

初級	○JA基礎 ○農業情勢基礎 ○JA簿記基礎
中級	○JA事業論・協同組合論 ○農協法 ○JA簿記会計
上級	○JA経営管理・農業協同組合論 ○JA財務・管理会計 ○JA人事管理

理念に関する科目は、初級の「JA基礎」、中級の「協同組合論」、上級の「農業協同組合論」である。

自己啓発のための試験であるので、科目ごとにテキストを発行・指定している。

初級の「JA基礎」のテキストは、全国農業協同組合中央会（以下、「全中」と略す）発行の『私たちとJA』である。これは、農協を知らない高校生や農協に入ったばかりの新規採用職員をターゲットに、農業協同組合の「協同」の意味について理解してもらうため、農協のあらまし、農協の生い立ちと歩み、農協の組織・運営、事業の基礎的な内容について整理したものである。

中級の「協同組合論」のテキストはJC総研発行の『新 協同組合とは』である。本書は、協同組合に共通する本質を理解す

ることを狙いとし、協同組合原則を解説しながら現代社会における協同組合の連帯による協同組合セクターを展望している。

上級の「農業協同組合論」のテキストは、全中発行のものである。JAグループの共通理念を定めたJA綱領を紐解きながら、農協の理念と日本型総合農協の特質を考察する。さらに、お客さん化する組合員、基礎組織の弱体化、准組合員の増大、総合事業としてシナジーの発揮のあり方、単協による子会社設立、単協と連合会との役割、地域協同組合化の論点などを取り上げている。これらのテーマは、学習者に自らの置かれた環境に置き換え、自分の問題として考えさせる事を狙ったものである。

(資格認証試験の成果)

資格認証試験は自己啓発ではあるが、単協の人事制度に組み入れ、資格認証試験と昇給昇格を連動する形で運用することで、職員の能力向上をはかっている。例えば、中級合格者でないと一定以上の昇級ができなかったり、上級試験を課長の登用試験にするなどである。

資格認証試験の受験者は、毎年、全国計で初級1万名、中級1万1千名、上級7千名であり、全国計で約3万人である。単協の正職員は合計約16万人であるので、5年に1回、3階梯を受験すると仮定すると、単協正職員のほとんどをカバーしている。このように、資格認証試験は、農協職員としての基礎的な知識付与としての理念教育の土台となっている。

(資格認証試験の課題)

問題は、短答式で問う試験である弊害として、試験合格というゴールにむけた、勉強のための勉強になりやすいことである。特に、最近の受験者は、自らの職能とは関

係なく3階梯を早めに受験する傾向が強い。このため、県域によっては受験に下位階梯合格後の最低経験年数を設ける、年齢制限を入れる、また上級試験には県域独自に論述式や面接を導入するところもある。

(3) 階層別研修

(基本教育としての階層別研修)

JAグループの教育研修体系では、職員の知識・能力の教育について、担当事業・業務を問わず農協職員として共有すべき理念・組織・経営等に関する「基本教育」と、事業毎に専門・高度化する「専門教育」に分けている。

専門教育は、主に、経済連・信連・共済連などの県域の連合会が担っている。

理念教育を組み入れた階層別研修は、横串となる基本教育に位置付けており、主に県域の中央会が実施している。

教材は、全中と県域の農業協同組合中央会(以下、「県中」と略す)が共同開発した、「階層別マネジメント研修(略称JAMP: JA Management Program)」といい、人事院のJST同様、シート形式である。

階層コースは「初級職員」、「中堅職員」、「監督者(係長、課長代理など)」、「管理者(課長)」、「上級管理者(部長、支店長)」。

研修は講義型ではなく、インストラクターの投げかけに、5人程度の班で討議を重ね

て行く、相互討議型である。

なお、インストラクターはほとんど県中職員が担当する。このため、全中は県中のインストラクターの養成研修を行っている。また、県中のインストラクターは自らの経験・工夫を全中に持ち寄り、県中と全中で共同して改訂を行うという「共同開発、分散実施」を行っている。

(階層別研修の内容)

「階層別マネジメント研修」と称する本研修の目的は、階層毎に自らの役割に気付き、自らをマネジメントすることで、組織としての力を発揮することにある。

このため、研修では、階層それぞれにおいて、組織の定義から始まり、各階層の役割、仕事の管理(PDCA)、人の管理(人材育成、動機付け、職場活性化、チームワークなど)、コミュニケーション、リーダーシップなどのテーマについて議論する。

研修の主軸は、組織論である。バーナードの組織論にもとづき、①「組織とは、ある目的を具体的に実現するために協働する集団」と定義する。その上で、②自己が所属する組織である課・部・自農協全体には具体的な「目的」があるから組織として成立している、として、③受講生は討議する課程で、自組織の目的を己に問い続ける。相互討議では「省察」を重視する経験学習サイクル²⁾を繰り返す。これによって、協同組合らしい自農協の理念の重要性、また、理念の具体化は組織のリーダーやマネージャーだけの責務でなく、組織を構成する一人ひとりが自らの役割を理解し、主体的に貢献する点にある、と気付かせるプログラムである。研修期間は各2泊3日。受講者は全階層計で年間約1万2千人である。

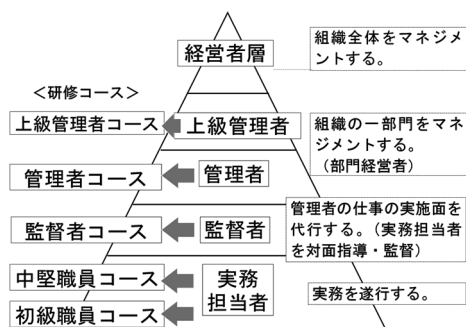


図 階層別マネジメント研修の体系

(県域で研修を行う利点・欠点)

JAグループでは、単協のエリアは重複していないことから、事業別に中央会・連合会が単協向けの様々な職員研修プログラムを準備し、県域で単協職員を集めて研修するスタイルが定着している。

県域で集合研修をおこなうことには、教育品質の確保、スケールメリットおよび単協を超えた情報交流などの利点がある。

一方で、県域の研修が厚重であるほど、出し手となる単協は「人材育成は中央会・連合会任せ」と受け身になりがちなのが欠点である。

また、マイナス金利が単協経営を直撃しており、単協では一層の事業管理費の削減が迫られている。このため、受け身姿勢の単協ほど、時間と金がかかるOff-JTについて、業務多忙を理由に研修派遣の手控え、研修費用の抑制を求める意見が大きくなりがちになる。

さらに、受け身姿勢の単協ほど、即効的な教育効果を求める傾向も強く、理念教育を担う階層別研修よりも、実務ですぐに役立つ専門教育の受講率が高い。

(戦略人事をすすめる人づくり運動を展開)

このため、現在、JAグループでは「第2次JAグループ人づくりビジョン運動」と称した全国運動を展開している。

これは、単協が自農協の経営理念をもとに、自農協の戦略を実践するための人材育成のPDCAをまわそう、という戦略人事³⁾の考え方にもとづく取組みである。

(研修の成果で職場を変えることが課題)

戦略人事の考え方をつきつめると、単協が主体的に「投資としての人材育成」を選択すること、また、投資回収のため、研修で学んだあとで、「仕事の現場で成果につ

ながる行動に変わる」ことに重点をおくことになる。

例えば、階層別研修に参加した職員は、研修内容について朝礼で振り返らせ、発表される単協が増えている。また、研修後に、職場の上司に受講者の変化をアンケートする県域もある。いずれも研修による投資効果の見える化を狙っている。

(4) 選抜型中核人材育成研修

(選抜型中核人材育成研修の概要)

単協の組織は合併により大規模化し、事業・業務の分業化・専門化が進んでいる。

このように大規模化した単協全体の組織・事業・経営戦略を企画し、実行をマネジメントする次世代経営者の候補となるコア人材を選抜して育成しようというのが「選抜型中核人材育成研修」である。

主な実施主体は全中と県中である。

全中が実施している「JA経営マスターコース」(以下、「経営マスターコース」と略す)は全国の各単協から幹部候補生が集うJAグループ唯一のビジネススクールである。1年間通期の研修であり、人数は30人程度で実施している。

県域で実施する「戦略型中核人材育成研修」(以下、「県域研修」と略す)は、経営マスターコースで得たノウハウをもとに、各県が工夫しながら、数日間のユニットを年間で4~5回組み合わせた経営マスターコースのダイジェスト版である。30数県域で実施しており、各県の参加者は15~20名である。

加えて、近年、単協で独自に選抜型の中核人材育成に取り組む動きも増えている。

経営マスターコース、県域研修を合算すると、JAグループでは毎年、約500名がコア人材研修を受講・修了している。なお、県域研修の最優秀者を全国に集めた

発表会を毎年開催しており、県域を超えたネットワークづくりの場となっている。

（経営マスターコースの研修内容）

本研修は、MBA（経営学修士）に準じつつ、JAグループとして協同組合理念を起点に経営を学ぶプログラムである。

すなわち、「農協は何のために存在するのか」「その強みを活かすためには何をすべきか」を押さえたうえで、その実現の手段として、「経営戦略」「組織論」「マーケティング」「会計」といった経営学をケーススタディ等の討議型によって学んでいる。つまり、自農協の理念を差別化の源泉とした経営について学んでいる。

1年間の研修修了時には、研修生は各々自農協のこれからの戦略について具体的な提言を論文にまとめることを課される。

（中核人材研修の対象が30代である理由）

マスターコース・県域研修の対象者は30歳代を中心にした管理職登用前の中堅職員である。

他企業での選抜型研修は、部長クラスなど経営陣間近の層を対象にすることが多い。経営マスターコース・県域研修は、他企業のように自社内で実施するものではない。また、農協の場合、実際の幹部登用に当たっては、研修受講の有無よりも、長期的な視点からの職務実績と、組合員を含む多数の関係者の目から選定されているのが実態である。

このため、あえて管理職になる前の中堅職員を対象にすることで、幹部候補生として基礎的な力となる①組織・事業革新のための職務遂行能力、②協同組合理念の再認識、③全国的な有力農協とのネットワークの形成をはかることに力点を置いている。

（中核人材研修の課題）

人材育成はそもそも漢方薬のようなものであり、すぐには目に見えるような効果を確約することはできない。ましてや幹部候補生の育成における成果の発揮にはより長い時間がかかる。成果の数値化も難しい。

経営マスターコースは19年目を迎え、これまで550名以上の修了生を擁する。既に役員や部長などの幹部として活躍している方も多い。さらに県域研修の修了生は経営マスターコースの10倍近い数字となる。

選抜型研修の修了生は単協の正・臨時職員あわせて20万人の2%強である。この幹部候補生である修了生が自己改革の火種となり、自農協らしい組織・事業・経営を作り上げ、実践をあげることが研修成果の発揮であり、課題である。

（5）日常業務における理念の具体化

（活力ある職場づくり）

職場は、教育成果を出す場であると同時に、人が育つ場でもある。

これまで、JAグループは事業部制組織や統制範囲の設定などの「組織づくり」、人事・教育制度の整備による「人づくり」に取り組んできた。加えて、今、仕事を通じ人が育つチームづくりである「職場づくり」に取り組んでいる。

例えば、信用・共済事業ではCS（組合員・利用者）満足とその前提であるES（職員）満足の向上にむけて、人が育つチームづくりをすすめている。また、新たな世代の組合員とのつながりを再構築しようと、組合員に身近な支店において、組合員組織の活動や事業の縦割りを超えた農協まつりなどの「支店協同活動」が盛んである。

(人が育つ環境づくりで理念を高浸透化)

西井賢悟 (2016) は、「農協職員において『協同組合理念』が高浸透の者ほど、①農業・地域への関心・行動、②組合員との関わり、③職場での行動 (誠実、利他など)、④新しいアイデア等の革新行動、⑥事業実績も高い」と指摘している⁴⁾。

また、「協同組合理念の高浸透者は、①20代は支店まつりなどの活動を通じて、②30代は知識習得と組合員組織の事務局経験があり、③40代以降は管理職となり一度悩んだ上で、自分のなかで整理し、感情・知識・行動が安定してくる」という。

子供への教育と違い、社会人教育において強制的に「人を育てる」ことは不可能である。そして経営側ができることは、職員が「自ら育つ」ための組織づくり、人づくり、職場づくりという「環境づくり」と考えている。

人を大切にせずの協同組合だからこそ、理念浸透について職員が「自ら育つ」環境でなければ、その先にあるはずの「組合員の参加・参画」は絵空事となる。

4 さいごに (反反産運動に学ぶ)

現在の農協批判は、昭和初期の反産業組合 (反産) 運動に酷似している。当時は、「産業組合は既得権益を持ち、優遇されている。一般企業とイコールフットイングすべし」と、産業組合は全国各地で批判された。

この反産運動に対する反反産運動において、重視したのが教育事業である。そして、1925年に創刊されたばかりの雑誌「家の光」の普及拡大、1933年の全国大会を起点に産業組合青年連盟の組織化をすすめた。

太田原高昭 (2017) は、「反反産運動は、単なる組織と事業の拡充を目標とするだけでなく、その先に『よりよい社会の実現という将来社会のビジョン』を掲げたことが、大衆の心をつかんだ」と評価している⁵⁾。

人口減少時代のわが国では、地域において様々な問題が発生している。2つの転換期にあるわれわれJAグループにとって、事業体と運動体の両面から地域の問題解決に取り組むには、反反産運動の時と同様に、同テーマ性と同世代性とをふまえた組合員組織の再構築⁶⁾が求められている。

同時にそれは、職員の理念浸透を感情・知識・行動で具体化する機会が増えている、ということである。

(注)

- 1) 太田原高昭 (2017)『新明日の農協』農文協、p 183
- 2) 「経験学習サイクル」は、組織行動学者のデイヴィッド・コルブが提唱した「人は実際の経験を通じ、それを省察することでより深く学べる」という考え方
- 3) ハーバード大学教授のラム・チャラムは、人事部署が人事労務管理だけに留まらず、戦略を担う人材育成をすすめるべき、という「戦略人事」を示した。
- 4) 西井賢悟 (2016)「JA理念における『協同組合理念』の浸透構造と浸透促進策」JC総研 にじ 2016年夏号
- 5) 太田原高昭 (2017)『新明日の農協』農文協、p 71,p72
- 6) 増田佳昭 (2016)「点検自己改革⑩組合員の組織化(上) 2016年9月30日、⑪(下)」『日本農業新聞』2016年10月14日で、組合員組織が「同じ」課題と「同じ」世代性をもつ重要性について指摘している。

特集 いま、農協はどうなっているのか？～協同組合としてのJAに学ぶ

05

日本文化厚生農業協同組合連合会の

組織と事業

小磯明
『文化連情報』編集長



小磯明氏

はじめに

安倍政権のTPP（環太平洋連携協定）交渉と、交渉に反対する勢力との軋轢の中で、TPP交渉の全貌が判明しないまま、官邸・マスコミはTPP交渉問題を農業問題に矮小化してきた。農協組織は、TPPは農業問題だけではなく、日本全体のあらゆる構造を変えてしまう危険を孕むものであることを訴えてきた。しかし政府は、TPPに反対する勢力つぶしの矛先を農協に向け、農協組織の解体を実行しつつある。つまり、安倍政権はTPPを先取りしつつ、ここ2年は農協「改革」を軸に急展開してきた。TPPの発効がトランプ大統領の登場でとん挫したにも関わらず、安倍政権はTPP批准の道を突き進み、農協「改革」をその道連れにしている。

こういったTPP交渉をめぐる闘いの中で、そして農協「改革」が社会的な話題になる中で、協同組合セクターの農協「改革」への関心も高まってきているようである。農協「改革」の本質については、すでに色々な論考が世に出されていることから、それらを参考にさせていただきたいが、このような事情から、文化連という組織についても、各方面から興味を持たれているのであろう。本稿は、そうした文化連の歴史と事業を中心に紹介したい。

1 文化連の組織の概要

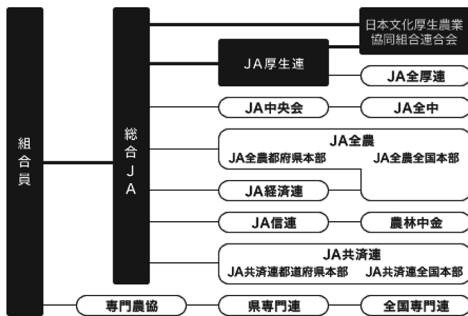
(1) 設立と目的

日本文化厚生農業協同組合連合会（略称「文化連」）は、戦後の混乱のなか、農業の再建と農村の民主化をめざす大きなうねりを背景に、全国から60をこえる農協の代表が参集して創立された。1948（昭和23）年に農業協同組合法により、農民の経済的及び文化的な向上をはかり、社会的地位を高める目的で設立された。設立趣意書では、会員厚生連と農協と力を合わせれば「無医村に巡回

治療班を送ることも可能になる。さらにまた、農業技術から育児、栄養、衣服、住居など生産文化、生活文化の講習、講演会も定期的で開催し得る」と述べている。ここでいう文化とは、学問や芸術といった狭義ではなく、生産活動を基礎とした生活全般、つまり人間生活を高め新しい価値を創造するもの、本当の意味での豊かで健康的な生活を意味している。

文化連は「農村の生活文化の確立と、農民にも高い医療水準をと、今日では何人もその必要性を否定し得ない重要な任務を分担」し、「活動を展開しようとしたものである」(山口一門「苦闘の歴史を物語にするな」『日本文化厚生連三十年史』1983年、5-7頁)。

現在の農協グループの中での文化連の位置は、図1のようになる。



(資料) 文化連ホームページより。
図1 農協 (JAグループ) の組織図

(2) 組織の沿革

1948年8月の発起人会・設立準備会を経て、9月23日に文化連の創立総会が開催された。1948年がどういう時代かという、その年の2月に全国農業会解散準備総会、農協設立運動が始まった。6月には農協連合会設立が始まる。厚生連設立も6月である。8月には農協全国連設立が始まり、全国農業会が解散した。10月には全販連設立

認可、全購連設立が認可された。11月には全指連設立が認可された^{注1)}。

社会及び医療の動きをみると、1948年2月には食糧配給公団ほか三公団が設立された。7月には医療法、医師法、歯科医師法、保健婦・助産婦・看護婦法が公布され、消費生活協同組合法も公布(産業組合法廃止)された。8月には中央地方社会保険医療協議会が設置され、12月にはGHQが、経済安定9原則の実施を政府に指示した。12月には社会保障制度審議会設置法が公布された。1948年だけをみても、これだけの農業・農協の動きと社会および医療の動きについて見る事ができる。創立以後の60年史を以下に年表として掲載する(表1)。

注1) 1948年に、全販連(全国販売農業協同組合連合会)と全購連(全国購買農業協同組合連合会)が設立されたが、1972年(昭和47年)には全販連と全購連が合併し、全国農業協同組合連合会(全農)が設立された。全指連とは、全国指導農業協同組合連合会のことであり、全国指導連と略称される。農業協同組合の指導を行い、農民および組合の利益代表として活動することを目的とした組合連合会である。全国販売農業協同組合連合会、全国購買農業協同組合連合会と都道府県の指導農業協同組合連合会によって構成され、情報の提供、調査事業などを行なったが、単位農協などに対する指導力が弱く、1954年農業協同組合法の一部改正により全国農業協同組合中央会(全中)に組織替えされた。

表1 文化連の60年史年表(主な事項)

年月	事項
1948年 8月	発起人会・設立準備会
9月	創立総会
11月	設立認可
1949年 6月	日大ビルより帝農ビルへ移転
1950年 1月	文化連再建懇談会
4月	全国農業会より国立寮、八王子住宅を譲受
8月	『文化連情報』『新農協情報』刊行
9月	渋谷区代々木の現在地に農協会館建設用地を取得
1951年 6月	新宿農協会館落成

10月	農協運営講習会（日販連、日購連共催） 『月刊厚生』刊行
1952年 9月	家庭雑誌『明るい生活』発刊
1954年 5月	『月刊厚生』を『時報農村医療』と改題
7月	全国農協中央会に加入
1955年 2月	東北地区厚生連協議会 医薬品の共同購入開始
8月	農協医療事業の推移と問題に関する座談会
1957年 5月	『時報農村医療』を『厚生連情報』と改題
1959年 9月	協同組合懇談会
1963年 6月	第1回医薬品問題対策会議
1967年 3月	第1回農協問題研究集会
1968年 7月	第1回厚生連資材担当者会議
1969年 8月	新宿農協会館建設委員会発足
1971年 3月	医薬品担当者協議会
1973年 1月	新宿農協会館竣工
1974年 2月	第1回関東・長野地区資材担当者会議
4月	レントゲンフィルムの取扱い開始
11月	茨城県三村農協婦人部研修会（各地で婦人部研修会への支援始まる）
1975年 9月	単協生活活動会議
1976年 7月	生活活動研究会
1978年 6月	第1回東海地区医薬品資材担当者会議
1979年 1月	生活担当職員交流会議
3月	農協問題研究会設立
8月	農協問題研究会全国研究集会
10月	第1回厚生連薬剤師研修会 『くすりの話』出版
12月	第1回レントゲンフィルム対策会議（レントゲンフィルムの本格的共同購入始まる）
1980年 1月	文化連創立30周年記念式典
7月	健康管理活動研究会
1981年 5月	厚生連医薬品対策代表者会議
6月	愛知県厚生連農協薬局へ調査団派遣
1982年 3月	第1回農民の健康を守る集会（茨城県石岡地区農協連と共催）
11月	理事会で新宿農協会館増改築計画を承認
1983年 2月	名古屋事務所設置

10月	『文化連三〇年史』発刊
11月	第1回農民の健康を守る栃木集会
1984年 11月	第1回医療器械購入対策会議
1985年 4月	新宿農協会館増改修竣工
12月	『文化連情報』100号発行
1986年 4月	第1回薬局管理者研修講座
11月	第1回厚生連用度業務研究会
1987年 2月	農協産直研究集会
1988年 9月	文化連創立40周年記念式典
1989年 1月	下郷農協立下郷診療所設立支援
2月	厚生連消費税研究会
4月	安心安全な食べ物の組合員対象の共同購入運動を開始
7月	マンガ『米がなくなる日』出版
1990年 4月	医療材料の新しい共同購入システムに着手
1991年 4月	秋田事務所設置
6月	第1回単協共同購入運動現地研修会
10月	名古屋事務所長久手町に移転
1992年 2月	第1回生活活動活性化研究会 「守ろう！日本の農業」ジュース供給開始
5月	名古屋配送センター（単協事業）開所
6月	医事請求問題研究会
1993年 9月	『病と闘い生きぬくということ』出版
1994年 9月	『文化連情報』200号発行
1995年 5月	管理部、業務部、資材部の3部制とする機構改革実施
7月	関東地区厚生連医療材料交渉代表委員会
12月	医療器械購入対策参事・部長会議
1996年 7月	関東地区厚生連医療材料共同購入委員会 中国地区厚生連医療材料購入対策会議
9月	協同会社カインズ設立
11月	『佐久病院ナース物語』出版
1997年 9月	第1回厚生連と単協をつなぐ医療・福祉研究会
10月	「医療保険抜本改革」を受けての医療経営改善対策研究会
1998年 2月	東海地区厚生連施設設備経験交流研究会
5月	『地域をつむぐ「医の心」』出版

6月	第50回通常総会開催
9月	第1回厚生連施設・設備、購入問題研究会 文化連創立50周年記念式典
10月	厚生連用度業務研究会を厚生連病院業務改善研究会と改組
1999年 7月	管理部、業務部、資材部、情報システム部の4部制とする機構改革実施
8月	医療材料保管管理・配送の外部委託化実施
2001年 4月	第1回厚生連・院内感染予防対策研修会
5月	第1回厚生連医療材料全国共同購入委員会
2002年 2月	『リーダーの条件』出版
3月	医療材料全国共同購入委員会第1回人工透析専門部会設立
5月	医療機器・システム・保守問題協議会
6月	『うちの保健婦』出版
8月	医療材料全国共同購入委員会第1回人工透析専門部会 第1回5厚生連医薬品共同購入担当部長会議
2003年 5月	厚生連医療機器保守問題対策研究会
9月	PETセンター施設見学・研究会
10月	5厚生連薬剤選択のための研究会
12月	管理部、業務部、資材部、情報システム部、医療健康事業部の5部制とする機構改革実施 メディカルサイト相模原開所
2004年 5月	医療健康事業部を医療・生活事業部に改組
7月	院内感染防止対策栄養科向研修会
9月	院内感染セカンドクラス研修会
2005年 2月	第2回保守問題対策会議
4月	職員教育「講座履修制度」開始 第50回関東地区厚生連医療材料共同購入委員会
7月	第10回5厚生連医薬品共同購入担当部長会議
11月	第20回薬局管理者研修講座
12月	第20回厚生連医療材料全国共同購入委員会
2006年 7月	基幹システム「BEAMS」稼働
9月	第10回厚生連病院と単協をつなぐ医療・福祉研究会

11月	職員教育「中堅職員能力開発支援制度」開始
2007年 3月	第10回厚生連医療経営を考える研究会
7月	第1回厚生連DPC対策研究会
2008年 7月	第60回通常総会 平成20年度第1回経営管理委員会制度発足
9月	文化連創立60周年記念式典

注

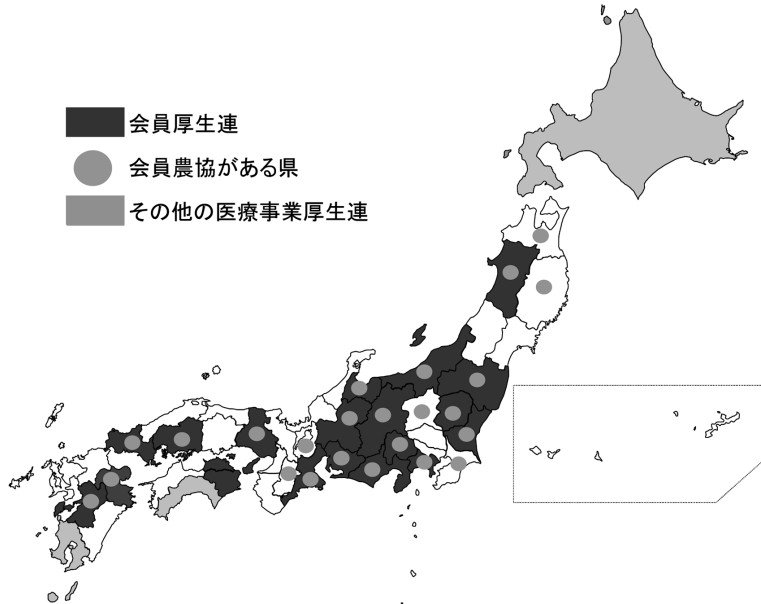
- 1) 日購連とは、日本購買農業協同組合連合会のことであり、1949(昭和24)年1月に設立が認可された。その後、1981(昭和56)年6月30日の文化連第34回通常総会と日購連第33回通常総会において、両連合会の合併議案が討議され、それぞれ議決された。こうして日購連は文化連と合併した。
- 2) 日販連とは、日本販売農業協同組合連合会のことであり、1951(昭和26)年1月に設立が認可された。販売事業を行う専門農業協同組合(専門農協)を会員とする農業協同組合連合会(農協連合会)である。2017年4月から、一般社団法人に組織替えした。
- 3) ホームページに掲載されている、設立から60年までの歴史の主な出来事のみを記述した。

(出所)『日本文化厚生連三十年史』及び、文化連ホームページより、一部改編して作成。

(3) 会員厚生連・単位農協

現在日本には、農業協同組合(JA)は659単位農協が存在し(2016年4月1日現在)、組合員の協同組織として地域ごとに設立されている。事業として、農産物の販売事業、生産・生活資材の購買事業、信用事業、共済事業、介護福祉事業、その他の事業活動を行っている。そして、厚生農業協同組合連合会は、全国に33厚生連108病院が存在し、ほとんどは単位農協の協同組織として都道府県ごとに設立されており、医療事業、健診事業、介護事業、その他の事業を行っている。

文化連は、こうした厚生連と単位農協の出資により成り立っている。県厚生連(2つの郡厚生連を含む)22会員と単位農協64会員、その他2会員の合計88の正会員と准会員1で構成されている(図2)。



(資料) 日本文化厚生農業協同組合連合会作成 (2017年3月現在)。

図2 文化連の会員

(4) 理念と使命、4つの仕事

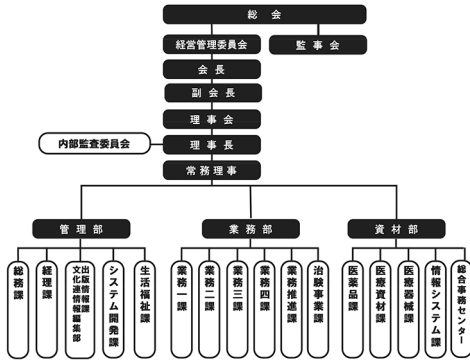
文化連の「理念と使命」は、「会員とともに取り組む共同購買事業と協同活動を通じて、組合員と地域住民の命とくらしを守り、誰もが健康で文化的な生活を享受できる地域づくりに貢献する」ことである。そしてその使命は、「信頼される連合会として会員とともに歩み続けること」、「事業を通じて、会員の経営を支え、農村をはじめとする地域の医療・福祉の充実に寄与すること」、「農業を守り安心してくらせる地域づくりをめざして行動すること」である。そして文化連は、農村医療・福祉を支えるために、次の4つの仕事に取り組んでいる。第1は、「病院で使用する医薬品等の共同購買・メーカー交渉により廉価購入を実現する」ことである。第2は、「適正使用を推進し、安全で質の高い医療と病院経営高度化に貢献する」ことである。第3に、「医療・福祉・健康づくりにわたり安心し

て暮らせる地域づくりのために、農協と病院の連携・協同を支援する」ことである。そして第4に、「会員の役職員、専門職の教育・研修および機関誌を通じた情報提供」である。

(5) 機構、役員・職員数

文化連の事業を進める体制として、図3(次頁)の機構図を示すことができる。総会は最高決定機関である。経営管理委員会は経営管理委員13人で構成され、総会で選出される。そして経営管理委員会は理事と代表理事を選任する。

職員数は107人である。男女の内訳は、男81人、女26人となっている。うち、技術職員は薬剤師、看護師等が11人、うち嘱託職員6人である。さらに、臨時・パート職員として10人が在籍しており、職員合計は117人である(2016年8月現在)。



(資料) 文化連ホームページより。

図3 機構図

2 文化連の事業

(1) 事業概要

文化連の会員は、日赤、済生会と並んで公的病院と呼ばれる厚生連病院を経営する各県の厚生農業協同組合連合会と単位農協(単協)の直接加入によって構成されている。現在、文化連は、農民および農村住民が自分たちの健康を守るために作った厚生連病院に対して、医薬品、医療資材、医療機器を、単協に対しては食品、保健福祉資材を斡旋・供給する事業を行っている。

医療技術の進歩にあわせて、医療材料の種類は増加し、高額な材料も増えている。また、高機能病院では1年間に使用材料の30%が新規に採用され、また、使用されなくなっており、それらの正確な管理は病院経営上大きな課題となっている。医療材料の管理に必要なコンピュータシステムの提供や、商品マスタの提供を通じて、厚生連病院の経営改善に寄与している。また安心、安全な食べ物の供給を通じて、農民の健康を守る運動を、会員単協をはじめとする、農協の女性組織等と力を合わせてすすめている。高齢化の進む農村部において、農協の高齢者福祉に関する補完事業を行っている。

これらの事業や活動に附帯するものとして、情報の提供や、各種研究会・研修会の開催、出版物の発行などの活動にも力をいれている。

(2) 事業分野別供給額と会員厚生連の事業参加状況

上述した仕事を通じて、事業分野別に購買品供給額と参加状況を、表2・表3に示した。

(3) その他の事業

「農民のくらしと健康を守るため、農民の声が届く全国連合会づくりを」という創立の理念に基づいて、文化連では、単位農業協同組合(単協)の直接加入を早くからすすめる、会員単協の事業を直接に支援、補完する取り組みを行ってきた。2017年2月現在、生活活動や福祉活動を重視して取り組んでいる64の単協(22県)が加入しており、その数は年々増えている。主な支援業務には、研修会の講師派遣、共同購入事業の支援、高齢者福祉事業の支援などがある。また月刊誌として『文化連情報』を発行し、単協会員向けに『くらしと健康』を年4回発行している。

3 今後の課題

厚生連病院は、県単位では地域性や独自性を保有・発揮して地域と暮らしに根差した医療を展開している。全国的には同一組織体として横の連携や協力・協同・支援のシステムを構築してきており、今後の政策・制度対応局面での厚生連グループとしての一体性を堅持していく必要がある。

また厚生連の医療・保健・福祉・介護事業は、組合員と地域住民のくらし全般を支

援する農協の総合事業の一環として、農協が事業として継続していくことが必要となっている。

文化連は「理念」において「会員とともに取り組む共同購買の事業と協同活動を通じて、組合員と地域住民の命とくらしを守り、誰もが健康で文化的な生活を享受できる地域づくりに貢献」することを掲げ、「第8次中期事業計画書（平成29年度～平成31年度）」において、取り組みの柱と会員からの期待と文化連の任務を「2つの柱」「4つの任務」「4つの構え（姿勢）」として再整理した。

2つの柱

「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」を目指す創造的自己改革（第27回JA全国大会決議）の一環として、第1の柱として、「共同購買の事業と協同活動を通じて会員の経営改革に寄与する」こと、第2の柱として、「厚生連と単協の連携による安心の地域づくりを支援する」とした。

4つの任務

これは「医薬品・医療材料・医療機器・介護設備等の共同購買・メーカー交渉による廉価購入を実現すること（廉価購入）」、「医薬品等の適正使用やデータ解析を通じて安全で質の高い医療と病院経営高度化に貢献すること（適正使用）」、「医療・福祉・健康づくりにわたり安心して暮らせる地域づくりのために、単協と厚生連病院の連携・協同を支援すること（連携・協同）」、「会員の役職員や専門職に対する教育・研修を強化し、機関誌等を通じた情報提供を進めること（教育・情報）」である。

4つの構え（姿勢）

これは「全国運動としての経営改革」、「安心の地域づくりが基礎」、「『声を聴く』活動の最重視」、「事業と運動を担う組織基盤の確立」である。

このように文化連は、協同組合の機能を活かし、JAグループとしての全国的な改革運動に連動しつつ、共同購買事業を発展

させ、会員の経営に貢献することを推進している。

表2 事業分野別供給額（平成28年度計画）

事業分野	供給額（%）
医薬品	295.8億円（39.2%）
医療材料	411.3億円（54.5%）
医療機械	40.0億円（5.3%）
生活福祉資材、その他（システム提供、治験事業）	7.7億円（1.0%）
合計	754.8億円（100.0%）

（資料）日本文化厚生農業協同組合連合会「第69年度事業計画」より作成。

表3 会員厚生連の事業参加状況（平成28年度末時点の到達）

事業分野	参加厚生連・施設
医薬品共同購入	9厚生連41施設
医療材料共同購入	17厚生連71施設
医療機械保守適正化	17厚生連54施設406装置
材料マスタ情報共同利用	14厚生連58施設
治験ネットワーク	14厚生連32施設

（資料）日本文化厚生農業協同組合連合会「第8次中期事業計画書（平成29年度～平成31年度）」。

特集 いま、農協はどうなっているのか? ~協同組合としてのJAに学ぶ

06

農協の准組合員問題とその歴史と構図

増田 佳昭 (滋賀県立大学環境科学部教授)



増田佳昭氏

浮上したJAの准組合員問題

2014年5月、規制改革会議農業ワーキンググループが「農業改革に関する意見」を発表、その中に「准組合員の事業利用を正組合員の2分の1以下に制限する」ことが盛り込まれていました。それまでも政府の規制改革論議は何度も行われてきたのですが、正面切って准組合員問題が取り上げられたのは、今回が初めてでした。

農業WGの「意見」は、農業委員会改革、農業生産法人改革、農協改革の三本柱でしたが、本命が農協改革であったことに間違いありません。農協改革の中身は「中央会の廃止」、「全農の株式会社化」、「農協金融事業の窓口化、代理店化」、さらに理事の過半数を認定農業者や企業経営経験者にするなど、JAグループにとってだけでなく、世間も大いにびっくりさせた「改革案」でした。

その後、2015年にかけて農協改革はマスコミも大々的に取り上げて、世間の注目を集めました。そして、2015年2月には、農協中央会制度を廃止(全国中央会の一般社団法人への移行、都道府県中央会の連合会への移行)や、それまで中央会が行ってきたJAに対する監査を公認会計士監査に移行させること、農協の株式会社への組織変更を可能にすることなどの内容について、大筋合意が行われ、2015年8月に改正農協法が成立、翌16年4月から施行されています。

規制改革会議農業WGが提起した准組合員の利用制限は、法案施行後5年の経過を見て判断することとされて、いわば先送りされ、火種を残すことになりました。

さて、今回、政府の規制改革会議が突然持ち出した准組合員の利用制限ですが、そもそも准組合員とは何なのでしょう。また何がどう問題なのでしょう。本稿ではそのあたりをできるだけわかりやすく整理しておきたいと思います。

正・准組合員数の逆転

准組合員問題が浮上した客観的な背景としては、平成22年にJAの准組合員が正組合員数を上回って、正准組合員数の逆転が起こったことです。

日本の農業就業人口は近年急速に減少して、平成27年には約209万人になっています。それに比べればゆるやかですが、農協の正組合員数は減少傾向にあります。それに対して、貯金や住宅ローンなどの信用事業や生活店舗を利用する非農業者である准組合員は1970年代から都市部を中心に増加、90年代以降は全国的に急速に増加しました。遠からず正准の逆転現象が生じるのはわかっていたのですが、規制改革会議などJA批判派の人たちにとって、格好の口実になったことは間違いありません。

平成26年度末現在の農協の正組合員数は法人も含めて約450万、これに対して准組合員は577万です。ちなみに正組合員戸数は382万戸、准組合員戸数は486万戸となっています。

出資すれども運営権なし

それでは、そもそも准組合員とは何でしょうか。農協法第12条は、「農業協同組合員の組合員たる資格を有する者」として、まず①農業者をあげ、次いで②地区内に住所を有する個人等で「当該農業協同組合の施設を利用することを相当とするもの」をあげています。その意味では、農協法は組合員資格を農業者に限定しているわけではありません。しかし、第16条では、「組合員は各々1個の議決権並びに役員及び総代の選挙権を有する」としながらも、第12条の

第1号に定める組合員（農業者）以外の組合員については「議決権及び選挙権を有しない」ことを定めています。いいかえれば、運営参加権を農業者に限定し、農業者以外に運営参加権を認めていないのです。このように、組合員でありながら、議決権及び選挙権を有しないものを「准組合員」と呼んでいます。

協同組合というのは、事業の利用者が事業体に出資して所有者になるという（利用と所有の）「一致の原則」、あるいは利用者が所有者であり、かつ運営権者でもあるという意味で（利用と所有と運営の）「三位一体性」を基本としています。しかし農協の准組合員の場合は、利用のために出資が必要で「一致の原則」を形式的には充たしているのですが、本来ならば出資を通じて付与されるべき運営参加権が認められていない、すなわち「三位一体性」を欠くという、協同組合としてはきわめて異例の位置づけになっています。

准組合員の歴史的経緯－農業団体と協同組合のハイブリッドとしての農協

日本の協同組合で准組合員という制度があるのは、農協と漁協だけです。それではどのような経緯で、そのような組合員が生まれたのでしょうか。歴史的な経緯をふり返ってみましょう。

一般には、農民と非農民を正組合員と准組合員とに区分したのは、戦後の農業協同組合が、農地改革によって生まれた「自作農」のサポートを目的に設立されたため、農民以外の利害が組合運営に反映しないように、議決権等を農民に限定したのだといわれます。とくに、かつての農村支配者だっ

た地主の影響力を排除することを目的にしたといわれます。

しかしその説明は必ずしも正しくありません。というのは、組合内で農民と非農民を区別することは、戦後発足した農協で始まったわけではありません。それは第2次世界大戦の戦時統制の時代に遡ります。農業協同組合は、直接的には戦時中（昭和18年）に設立された「農業会」にルーツを持ちます。その「農業会」は戦前の二大農業団体だった「産業組合」と「農会」をはじめとする農業団体の統合によって生まれました。

戦前の産業組合を根拠付けていた産業組合法は、ドイツの産業経済法をモデルに明治33年に制定された日本で最初の協同組合法です。産業組合は、信用、購買、販売、利用の事業を営むことができたのですが、組合員については職業的な制約をかけていませんでした。ですから、事業利用を必要とする人たちが職業に関わりなく、設立することができました。そのため、産業組合法に基づいて、農村では信用組合や農産物の購買販売組合などが設立されましたし、都市部では自営業者を中心とした信用組合や労働者が中心になって購買組合（消費組合）が設立されました。

ところが、第2次世界大戦に突入すると、国家総動員をかけ声に、戦時統制経済が始まります。そして昭和18年の農業団体法によって、農村部の産業組合、農会、畜産組合、養蚕組合、茶業組合など農業関係団体の大統合が図られます。それによって設立されたのが農業会です。統合された団体の中で全国的に大きな力を持っていたのは、産業組合と農会でした。農会というのは、半官半民の農業団体で、農事改良（今でいう農業普及）ほか調査研究や農政運動なども行う組織でした。

農村部の産業組合の多くは農業会に移行し、市街地の信用事業中心の組合は時を同じくして公布された市街地信用組合法によって市街地信用組合に移行します。これが戦後の信用金庫等の前身です。生協の前身の購買組合は、戦後に消費生活協同組合法が公布されるまで産業組合法の下に残ったわけです。

問題は農業団体統合によって設立された農業会が、農業を対象に戦時統制を目的とする「農業団体」だったことです。農業会に統合された片方の農会はもともと農業団体ですが、もう一方の経済団体である産業組合の構成員は農民ばかりではありませんでした。農業会の設立に当たっては、農民は強制加入（「当然加入」）、農民以外の産業組合利用者は「任意加入」という扱いになりました。ここで初めて、職業による組合員の区別が持ち込まれたと言えます。

このように見てくると、農協における准組合員は、もともと組合員の事業利用に基づいて組織されていた協同組合（産業組合）を、産業別の統制組織にむりやり押し込んだ戦時統制の所産だったということができません。

准組合員か員外か

敗戦後にGHQの指導の下でつくられた戦後農協は、一方で米国流の自由主義的な農業協同組合の理念を掲げたのですが、現実には農業会の「看板の掛け替え」で発足することになりました。そのはざまに、農業会の非農民加入者が「准組合員」として位置づけられたのでした。

ただ、准組合員をどう位置づけるかについては、農協法の成立過程でさまざまな議論があったようです。生協法と違って、農

協法は成立当初から員外利用を認めていました。事業分量の5分の1を基本に、組合員以外の事業利用が認められたのですから、農民以外を准組合員にすれば良かったのですが、そうはせずに、准組合員と員外利用の両方を認めたというのも奇妙です。

農協法の成立過程での日本政府とGHQとのやりとりをみると、日本政府は准組合員の運営参加権を厳しく制限して、いわば員外者に近いものに位置づけようとするのですが、GHQは理事定数の一定割合を准組合員枠とするよう主張するなど、准組合員にも「組合員」としての権利を付与しようとする考えをもっていたようです。うがった見方かもしれませんが、その後農協は高度成長の過程で、農政の下請け組織としてフル稼働します。戦後の農業政策自体が「補助金行政」と「団体行政」を車の両輪にしていたことを考えれば、農協という組織を政策浸透のための農業者の組織と位置づけることが、農政当局にとっては都合がよかったのかもしれませんが。

しかしながら、協同組合としてみた場合、まがりなりにも「組合員」であり、利用にあたって出資を求められる准組合員が、運営参加権を与えられていないというのは、協同組合の仕組みとして大きな問題です。

戦後農協のアンバランスな発展と准組合員

戦後の農協は、農業団体と協同組合のハイブリッドだったこともあって、きわめて多面的な性格を持っていました。戦前の農会がもっていた農業団体としての性格と、信用事業と経済事業とを兼営する経済事業体である産業組合としての性格の二面性の相克、そして経済事業体としては職業的制

約を持つ農業事業分野と、信用・共済事業など職業に縛られない事業分野との不均等な発展こそがその特徴でした。

戦後の高度経済成長は、日本農業が成長した時期でもありました。米や青果物など農協の共同販売は、増大する都市の農産物需要に応じて卸売業者や卸売市場とともに重要な流通機構を形成してきました。また、肥料などの農業資材の流通においても同様です。農協の農業分野の事業が、農業団体的性格とあいまって順調に発展した時期です。

しかし、他の先進国と同様に、農業の成長は他の産業に比べて伸び悩み、農業者の数は次第に減少していきます。日本の場合は、工業製品の輸出と引き換えに食料の輸入をすすめる政策をとってきたこともあって、1980年代を曲がり角に、農業の縮小産業化が進みます。当然、農業分野の事業は停滞、さらには縮小することになります。

そこで経済事業体としての農協は、農業分野の事業だけでなく、信用事業や共済事業の伸張を図って、成長を志向します。とりわけ信用事業は都市化の進展にともなう農家の金融資産の増加、そして地域への転入者による貯金と貸出金の増加を軸に、70年前後から都市部を中心に伸張していきます。

また、経済事業の中でも農業とのかかわりの薄い生活物資の購買店舗であるエコーショップ店、ガソリンスタンドやLPガス、冠婚葬祭分野などの事業展開などがすすみます。そうした動きは1980年代により強まっています。

こうして経済環境の変化に対応しながら、農協事業の非農業分野への展開がすすんだのですが、その利用者は農業者に限られませんでした。元農家や地域住民は身近な店舗やサービスとして農協を利用するように

なりました。とくに金融店舗は、信用金庫などとならぶ「身近な金融機関」として幅広く利用されるようになってきたわけです。ちなみに、「農協」が「JA」に衣替えしたの1992年のことでした。

農協批判の始まり — 中曽根政権の農協行政監察

こうした農協の不均衡な発展は、経済環境の変化への事業体の対応として、ある意味で合理的なものでした。そもそも、農協法の第10条が信用事業をはじめ、農協が行える事業が幅広く列挙されています。2001年の法改正前は、第一事業は資金の貸付でした。そして、准組合員制度があるわけですから、准組合員に加入してもらって事業利用してもらうことは、法的にはなんら問題のないことでした。

しかし、こうした事業展開を好ましく思わない人たちも当然存在しました。1980年代の中曽根内閣時代には、農協は信用・共済事業に地道をあげて営農指導事業などの営農事業がおろそかになっているなどとして、異例の行政監察が行われました。中曽根内閣の下で国鉄解体が進められたことはよく知られていますが、背景に規制緩和を進める新自由主義の動きがあり、また、米国の輸入圧力の下で、それに反対する政治勢力である農協の力を弱めるという政治的な思惑がありました。その構図は、今回の農協攻撃とよく似ています。

中曽根行政監察の理由に挙げられているように、農協批判の根拠は「信用・共済事業への注力が農業事業をおろそかにしている」というものです。先述のように、幅広い事業規定、非農業者組合員（准組合員）の許容という農協法の枠組みの中で、それ

はけっして違法ではありません。問題になるとしたら、農協法第1条が定める法律の目的との関係です。

農協法第1条は、「農業生産力の増進」と「農業者（2001年改正前は農民）の経済的社会的地位の向上」を定めています。農協を批判する人たちは、第1条を根拠に、農協は農業者のため（だけの？）のものであり、そうでない事業は取り組むべきでない、あるいは制限すべきだと主張するわけです。

批判者の論理は農協法第1条を根拠に、第10条の事業規定、第12条の准組合員規定を制限しようというものです。逆に筆者も含めて農協を擁護する人たちは、農協という制度とそれが現実を果たしているプラスの役割を積極的に評価して、農村地域社会を支える有用な組織として現代的な位置づけを与える方向で、むしろ第1条の見直しが必要と主張しています。このあたりは、今後、冷静に議論する必要があるところだと思います。

准組合員利用制限論のもうひとつの背景 — 在日米商工会議所意見書

とはいえ、2014年に、規制改革会議で突然に准組合員の利用制限論が登場した背景には、それに利害関係を持つ人たちの関与の存在がありました。そのひとつが、米国の保険会社や銀行です。

2014年5月の規制改革会議の「意見」とほぼ同時に、在日米商工会議所は保険委員会、銀行・金融・キャピタルマーケット委員会の連名で、「JAグループは、日本の農業を強化し、かつ日本の経済成長に資する形で組織改革を行うべき」と題する意見

書を発表しています。同会議所がJAを名指しして、しかも「農業強化」をタイトルにした文書を出すというのも奇妙ですが、その中で①JAの信用・共済事業を金融庁の規制下に置くこと、②自己資本比率や準備金などについて、金融庁規制下の銀行、保険会社と同様のルールを課すことなどを求めています。さらに農業WGの意見に言及して、「准組合員の事業利用は正組合員の事業利用の2分の1以下を超えてはならないとの意見を歓迎し、さらなる措置を執る…」と述べています。「すかさず」の対応と言うよりも「連携」を感じさせるタイミングです。

さらに、2014年9月には保険委員会の名で新たな意見書を発表しています。ここでは、政府の規制改革実施計画について「准組合員の事業利用について『正組合員の事業利用との関係で一定のルールを導入する方向で』検討すると約束したことを歓迎する」とした上で、「2015年の通常国会に農業改革に関する法案を提出するとしているがその法案には以上の点が反映されるべきである」と念押ししています。

今回の准組合員利用制限論が米国筋の要求を背景にしていること、それは同時にそれはこれまで彼らが要求してきたイコルフットィング論の焼き直しであることを見えておく必要があります。共済は、日本において歴史的に作られてきた助け合いを基本にした相互扶助の仕組みです。営利を目的とした保険とまったく同様に扱うわけにはいきません。ましてや、協同組合は事業を行うことができる地域が限定され、組合員を対象に、営利を目的とせずに事業を行っています。むちゃなイコルフットィング論に組するわけには行きません。

TPPや今後予想される米日FTAなどは、米国の企業の利害を最優先し、各国の社会

の仕組みを彼らの利益に添った形で再構成しようというものです。そうした動きの中で、今回の農協攻撃も位置づけられていることも、しっかりと見ておくべきだと思います。

農業事業と准組合員

すでに述べたように、准組合員の事業利用制限論は、信用、共済事業など非農業分野の事業が、農業分野の事業をおろそかにさせている、あるいはマイナスの影響を与えているとみて、その制限を主張しています。

通常、員外利用が制限されるのは、事業資源に制限があるためにそれを組合員以外に振り向けることで組合員が不利益をこうむる場合です。たとえば、限られた資金を貸付ける場合がそれにあたります。もちろん、現在のJAはむしろ資金過剰の状態ですからこれにはあてはまりません。また、農協が所有する農業施設を員外の利用者が利用する場合も、組合員の不利益が生じます。しかし、日本の農協の場合、地域の農業者がほぼ全員組合員になっていますし、そもそも非農業者である准組合員の問題ですから、これもあてはまりません。そうした意味で、准組合員の事業利用を制限する論理的な根拠は、実はあまり明確ではないのです。

逆に、信用事業や共済事業が、営農指導事業や農産物販売事業を支えているのも事実です。JAの総合事業の中で、信用・共済事業は一般に黒字です。また、購買事業（その中には生産資材事業と生活事業とがありますが）は収支トントンか赤字、農産物販売事業は赤字、営農指導事業はほぼまるまるの赤字です。

全国のJAのディスクロージャー誌を集めて部門別損益を調べてみたのですが、1JA平均で営農指導事業と農業関連事業をあわせた収支の赤字額はほぼ3億円、逆に信用事業の黒字額がほぼ同額です。簡単に言うと信用事業の黒字で、営農事業を支えていることになります。信用事業の支えを失えば、相当のリストラが必要になりますし、農業者組合員の負担が増えることが予想されます。

農協法の建前からいえば農協は農業者の組合です。ですが、准組合員が利用するからといって農業者の利益が損なわれるわけではありません。信用・共済事業の利益で営農指導事業などの経費が多かれ少なかれまかなわれている事実を考えれば、農業者組合員にとってプラスになっている面があります。准組合員の利用制限はおそらく農協事業の縮小をもたらすでしょうが、それが農業者組合員の利益になるとは考えられません。

准組合員をどう位置づけるかー 地域農業の応援団

それでは、これから、准組合員をどう位置づけ、どう関わっていくべきでしょうか。

その時に二つの視点を設定することが役に立つと考えます。第1は、農業や食との関係で准組合員を位置づける視点です。現在のJAが、農協法に基づいて「農業協同組合」として存在している以上、「農業」との関係、あるいは少し拡張して「食と農」との関係を検討せざるを得ないでしょう。

JAグループはそうした観点から、准組合員を「地域農業の応援団」や「農業振興と地域づくりのパートナー」と位置付けています。

「地域農業の応援団」には、具体的にどのようなことが期待されているのでしょうか。准組合員には「元農家」と「非農家」があるわけですから、地域農業を応援するにしても、両者には大きな違いがあります。元農家についていえば、農業の基盤である農地や用排水の管理について、地主である土地もち非農家が果たす役割は大きいのが現実です。彼らの「応援」なしには、水田農業で農業者の経営は成り立ちません。元農家との連携をしっかりと取りながら、地域農業が維持発展できるように調整するのは、JAの大きな課題でしょう。

非農家の「応援」についていえば、「知る」、「利用する」、「関わる」というレベルで考えてみるができます。応援してもらうためには、まず農業、食と農について「知ってもらう」ことが何より重要です。地域の農業、食と農について、知り、学ぶ機会を積極的に作ることが大事です。広報誌の配布はもちろん、管内で生産される農産物の情報提供、訪問活動での地域農産物の宣伝などです。

「利用」に関しては、もちろん、信用・共済事業などのJA事業を利用することは、結果的に農業者を支援してもらうことになるのですが、それ以上に、地元生産者の農産物を購入して農業者を支援することが重要です。いまやほとんどのJAが農産物直売所をもっていますから、准組合員にもおおいに利用してもらうように取り組みを強化するべきでしょう。市民農園などに取り組みで、准組合員に利用してもらうことも可能でしょう。市民農園の経験を経て、農産物直売所に出荷するような「農業者」になってくれるかもしれません。

協同組合のメンバーとして位置づける

もう一つの視点は、「協同組合」のメンバーとして准組合員にどのように関わってもらうかです。准組合員が「組合員」であるにもかかわらず運営参加権を持たないというのは、主権者としての組合員の平等性を構成原理とする協同組合にあっては、特異な取り扱いです。もちろん、現代のJAは農業との関わりや利用事業など多様な組合員から構成されているので、そのすべてに平等な運営参加権を与えるのは非現実的ですが、まったく運営参加権がない組合員が存在するというのは異常なことです。

最近では住宅ローンの利用などで准組合員に加入する機会が多いのですが、まずは、協同組合というものについて「知ってもらう」ことから始めなければいけません。先進的なJAでは、新加入の准組合員向けのイベントや説明会を開いていますが、積極的にそのような取り組みを行うべきでしょう。

また活動への参加や事業運営への参加など、さまざまな「参加」の場を用意すべきです。多くのJAでは、さまざまな形で食農教育運動を進めていますが、これらに准組合員に参加してもらったり、新たに准組合員中心の活動サークルを立ち上げることもできるでしょう。女性大学などの名称で、正組合員以外も参加する勉強の場を設けるJAも増えてきました。

運営参加については、現在のところ、准組合員に議決権や役員の選挙権を与えることには消極的なJAがほとんどです。しかし、准組合員の利用制限に本気で反対するならば、准組合員がJAの運営に参加できる場をフォーマルに用意する必要があると

思います。農協法は、農業者以外の議決権、選挙権を認めていませんが、法律が許す範囲での対応は可能です。京都府下のJAは、最近「准組合員総代」をつくりました。議決権が行使できませんが、形式的には、准組合員の運営参加のルートができています。

また、最近では支店協同活動が多くのJAで取り込まれるようになっていきます。支店単位で組織される支店運営委員会、支店ふれあい委員会や支店協同活動委員会などに参加してもらうことも可能です。さらに、准組合員懇談会や代表者会議などを開いて、その意見を聴取し、組合運営に反映させることも重要です。いずれにしても、関わってもらわないと、協同組合としての強みも発揮できません。

むすび

これまで述べてきたように、准組合員問題は戦後農協制度の根幹にかかわる問題です。准組合員を論じることは、逆に正組合員とは何かを論じることでもあり、ひいては農業協同組合とは何かを論じることでもあります。

今回の農協改革は、准組合員問題を俎上に載せることで、総合農協のパンドラの箱を開けることになりました。人口減少、地方経済の衰退という新たな状況の下、協同組合の積極的な位置づけは不可避ではないかと思います。総合農協が地域でどのような役割を果たすべきか、前向きな議論ができることを期待したいと思います。

書評 01

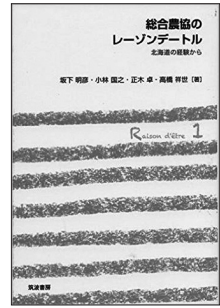
著者 坂下明彦・小林国之・正木卓・高橋祥世

『総合農協のレーゾンデートル 北海道の経験から』

筑波書房/2016年7月刊/128ページ/1200円+税
ISBN 978-4-8119-0489-4

評者：山野 薫

京都大学大学院農学研究科博士後期課程



本書は、農林中央金庫によって北海道大学に設置された寄付講座「協同組合のレーゾンデートル研究室」の企画によって出版された。「レーゾンデートル」とは存在意義や存在価値という意味のフランス語である。北大農学部には、日本で唯一、協同組合に特化した研究を行う「協同組合学研究室」があり、日本の多くの大学で協同組合学の講義自体がなくなりつつある昨今においては、非常に貴重な存在となっている。協同組合のレーゾンデートル研究室は協同組合学研究室のさらなる充実を図るように位置づけられており、農林中金が同研究室を北大に設置した理由について、筆者は「もうちょっと協同組合の意義を社会にアピールせよとの意向の表れであろう」(P127)と記している。

このように、社会的にも高い期待が寄せられている研究者たちが、本書では協同組合のなかでも総合農協（農業協同組合のうち、営農指導事業、生産資材や日用品を調達する購買事業、農産物を卸売市場などに販売する販売事業、生命保険・年金といった共済事業、貯金・融資といった信用事業など、複数の事業を総合的に行う組合のこと。信用事業や共済事業を行うかどうかで「専門農協」と区別される場合が多い。）に焦点を当て、北海道の農業・農協が辿ってきた経緯や経験をもとにその存在意義（＝レーゾンデートル）を明確にし、現在の農政、とりわけ、2015年に成立した「農業協同組合法等の一部を改正する等の法律（改正農協法）」を非常

に鋭い舌鋒で批判している。

それでは、章ごとの内容を簡単に紹介しよう。第Ⅰ章「農協の組織改革と外圧の歴史」では、農業改革が70～90年代前半の自主的組織再編段階、90年代中盤～2010年代前半の事業改革段階、2015年改正農協法成立以降の総合農協解体段階、という3段階を経てきたことを整理している。そして、それぞれの段階において農協改革がどのような政治的、経済的圧力の影響を受けてきたかも併記している。

第Ⅱ章「改正農協法を斬る」では、改正農協法の最重要ポイントに、「組合は、その事業を行うに当たっては、農業所得の増大に最大限の配慮をしなければならない」という文言が追加されたことを挙げ、この文脈の言わんとすることをつまびらかにしている。さらには、この改正農協法によって示された将来の農協像は、日本の農協が試行錯誤の末に築いてきたこれまでのものとは相当矛盾していることと、総合農協自体を否定することになることを、徹底的に批判的な視点から指摘し、日本の農協の行く末を憂いている。

第Ⅲ章「事業の総合性とその発展」では、日本の総合農協の発展の様子を信用事業の成長過程に即して整理し、実際に北海道の農協は信用事業を起点にどのように生産部会や作業受託組織を発達させてきたかを紹介している。また、日本と同様の気候風土のもとで、日本の影響を受けて発展した韓国・台湾の総合農協について

も、その組織形態や信用事業の位置づけ方、農協改革の方向性などを示し、日本の農協が他の東アジア諸国の農協とは大きく乖離した方向に向かっていることを指摘している。

第IV章「北海道から総合農協の役割を考える」では、北海道は他の府県とは異なる独自の営農指導の体制をとっていることや、ホクレン（購買事業と販売事業を扱う県段階での連合会）が北海道の農業の発展に寄与してきたこと、信用事業と購買事業や営農指導事業との関係に着目し、北海道における農協の主要事業（営農指導事業、購買事業、販売事業、信用事業）の変遷を丁寧に追うことによって、農協の事業展開が農家の営農の進化と一体になったものであり、営農の総合性や多様性に対応してきていることを示している。

第V章「営農・生活事業を両輪とする北海道型総合農協へ」では、農産物の供給過剰、農業者の高齢化といった時代の流れを受けて、これまで中心としてきた営農に関わる事業だけでなく、地域や生活に関わる事業も今後重視していくべきものと位置づけ、2本の軸を持つ総合農協として飛躍を遂げるための考察を行っている。准組合員の存在と事業利用の実態、共済事業に端を発する地域インフラ形成主体としての農協の役割、生活事業の具体的な担い手として期待される女性部・青年部の現状と課題、といったことを切り口とし、「営農・生活事業を両輪とする北海道型総合農協」（P70）の姿を描いている。

本書では、北海道の農協が当時の農業や農業者を取りまく環境にどのように寄与してきたのか、その歴史を丁寧にひも解くことによって、タイトル通り、総合農協の存在意義を浮き彫りにしている。それは北海道農協史としても大変に貴重なデータであり、農協に対する逆風が加速している今日において、本書が持つインパクトは社会的にも学術的にも大きい。

ただ、全体的に年表などの図表が少なく、文

章だけでは農業や農協の歴史を追いづらいことが気になった。農協の組織形態についても、当時の様子を表した図などが適宜挿入されていればより読みやすくなり、理解も助けられたであろう。事業内容や単協と連合会の関係など、農協の基本的な知識についての説明も最小限に留められているため、どちらかといえば、農協について一定の知識を持った読者を対象としているのかもしれない（本稿では内容を正確に伝えるため、お節介を承知で、本誌読者の多くには馴染みが薄いと思われる用語には評者による説明を付した）。また、北海道といういささか特殊性を持つ地域を事例に取り上げているため、一般化するための解説も若干欲しいところである。

とはいえ、生協関係者が本書から学ぶところも多い。筆者は、「農協の最大の機能は信用事業を軸として経済事業（購買事業と販売事業を合わせたもの）を関連付ける総合性にある」（P29）との立場から、農協が総合的に事業を行うことの有効性を強調し、さらにその機能を強化していくために、今後とり得る事業展開の方向性にも言及している。ここで議論された農協の総合的な事業展開の有効性と方向性は、同じ協同組合である生協にも通ずると考える。そもそも、特に購買生協は、生活全般に関わる事業を行うという視点を古くから持ち合わせており、それが現在のような事業の多様化にもつながっている。しかし、今一度考えたいのは、生協の場合、「生活全般に関わる」というキーワードの下での事業の多様化が先行し、組織形態として特定の軸を据えた事業同士の結び付きはあまり整理されてきていないのではないかと、いうことである。事業の多様化が進行しているからこそ、事業同士の結び付き方の整理と軸となる事業の設定、多様な事業展開をすることの有効性を打ち出していくことが必要となる。生協の“レーゾンデートル”を考える上でも示唆に富む一冊である。

書評 02

著 濱田武士

『魚と日本人 食と職の経済学』

岩波書店/2016年10月刊/240ページ/820円+税
ISBN 978-4-0043-1623-7

評者：林 薫平

福島大学経済経営学類准教授



岩波新書(黄色版)の鶴見良行『バナナと日本人—フィリピン農園と食卓のあいだ』(1982)を嚆矢として、同新書から「〇〇と日本人」という表題をもつものが数多く刊行されており、本書もこの系譜に位置づけられる。そこで改めて、「〇〇と日本人」というテーマ設定に着目して見てみると、水産物に関係するものが多いことに気づく。村井吉敬『エビと日本人』(1988)、同『エビと日本人Ⅱ—くらしの中のグローバル化』(2007)、大隅清治『クジラと日本人』(2003)。また、他の出版社からであるが、堀武昭『マグロと日本人』(NHKブックス、1992)もある。

ふりかえると、1980年代以降は、日本人の食が伝統的な米食から急激な変貌をとげ、多様で豊かになった時期である。国内での、小売・外食・食品加工産業の興隆や、物流の飛躍的な発達もあったが、食材の豊富さという点では、円高による国際的な購買力の高まりにより、食料品の輸入や開発輸入が増加したことが大きな要因であった。上に挙げた『バナナと日本人』や『エビと日本人』は、飽食を謳歌し始めた日本人に対し、日本の食をささえている世界の(南側諸国の)生産現場の現状を知らしめ、このままでよいのかと鋭く問いかけた。

さて、本書『魚と日本人—食と職の経済学』は、飽食化と食料流通の激動があったこの時期に、足元の、日本国内の水産業にかかわる各現場(漁獲場面、流通の各段階、そして消費の場

面)が、どのように変転してきたかを活写する。その際に、著者は、魚を調理して食べる<魚食>と、プロの職人的な技術で魚を捕獲し、取り扱い、選り抜き、あるいはまた運び伝えていく<魚職>の姿に着目する。著者の説明によれば、端的に、<魚食>と<魚職>はともに大きく崩れつつある。そして、著者の主張の核心は、<魚食>と<魚職>を再生させることが、日本をよりよい姿に直していくことに結びつくのだという点にある。

本書の構成は、下記のように、いわゆるフードチェーンの川下から川上へと“遡上”する。

まず、第1章「食べる人たち」では、日本の食の変化の中で、魚の消費量の止まらない減少傾向を確認し、現代の食の現場がめまぐるしく変化する中での「魚離れ」、「鮮魚の壁」の実相に迫る。ついで第2章「生活者に売る人たち」では、前章を受け、かつて商店街に必ずあった鮮魚専門店の苦戦と衰亡の経過をたどり、一方で、産地での直売所や鮮魚専門の新業態で健闘している小売業のケースも取り上げる。

第3章「消費地で卸す人たち」では、消費地の卸売市場を取り上げる。ここは「魚食と魚職の拠点」である。ところが、量販店優位の中での市場外流通の拡大、市場の取扱量の減少、セリという職人的な取引技術の変容など、全体として退潮傾向にあることが知らされる。第4章「産地でさばく人たち」では、産地(漁港)の卸売市場に焦点を当てている。ここは漁業者と

漁協と仲買人がしのぎをけずりつつ共生する、水産物の流通で最も特徴的な、〈魚職〉の粋が詰まった場所である。しかし、前章までで記述されたように、川下側の消費地の〈魚食〉の現場でのひっばくした現状が川上側にしわ寄せされてきて、産地でのゆとりを奪い、〈魚職〉をめぐる環境を悪化させてきている実態がある。

そして、第5章「漁る（すなどる）人たち」では、いよいよ、すべての〈魚職〉の「根っこ」と著者が位置づける漁業（漁獲、漁労）の現場を捉える。漁業界では、漁獲対象の状態に対応して漁具・漁船・漁法を見事に発達させてきた。その分、多様性に富み、技術進歩の積み重ねがある。漁業者や漁業者組織の競争と協調の絶妙なバランスによって成り立ってきた独特の世界でもある。それが、命がけの厳しい職業であることや、収入の不安定さから就業者が減少してきており、正念場を迎えているという。

こうして、著者の案内に導かれて魚の世界に入り込んで見ると、その中には、漁獲・漁労から、流通・販売・消費までの各段階の随所に、歴史に裏打ちされた職業的なこだわりのきらめきがある。その各段階が、強い個性を発しながら、全体調整によって一つのシステムに織り上げられている様は、精妙そのものである。また同時に、〈魚食〉と〈魚職〉が本来持っているすばらしさを認識すればこそ、その苦境に対しては何とかせねばという気持ちにさせる。

本書は、見てきたように、一番川下側の〈魚食〉の現状を入り口とし、そこから、各段階の〈魚職〉を順次遡上し、最後に、魚をめぐるすべてのものごとの起点となる漁獲・漁労の現場へたどり着くという構成をとっている。これは時間の流れや物の流れと逆であり、意外な印象も与える。本書で、あえて〈魚食〉が叙述の起点におかれているのは、〈魚食〉こそが、そこに関わるすべての〈魚職〉にとって不可欠な前提になっているのだということであり、消費者に対しては、川上側の〈魚職〉への敬意がもっ

と必要であるということである。

たとえば著者はこう言う。「職能が軽視される時代になってから、命がけて漁をしている人への敬意の気持ちが社会的に薄らいでいる。食物は自分たちの身体の一部になるにもかかわらず、である。（中略）本来、『漁労文化』があって『魚食文化』が生まれてきたのだが、現代では多様な食材が創出されたことから、『魚食』は縮小し、『漁労』をさらに窮地に追い込んでいる。（中略）『漁労』という職能は、『魚食』があって初めて機能する」（215～16頁）。

また、「鮮魚販売が回復すれば、加工品、冷凍品、乾物にもその勢いが波及するだろう。活き活きとした売場が魚食を普及し、魚職を蘇らせる。流通の魚職が蘇れば、生産の魚職も蘇る。産地の流通加工業者も、漁業者も」（225頁）と、魚食普及に期待をかける。

著者は、前著『日本漁業の真実』の中で示唆した課題を膨らませることを、本書の狙いの一つに置いたと述べる。それは、〈魚食〉と〈魚職〉を支えるネットワークをつくろうというものである。魚を取り巻く連帯とも呼べるだろうか。だがそれは、魚の世界を超えて、〈食と職を取り戻す〉という観点に立てば、今の社会全体で共有されるべき意味をもっていると思う。

かつて内橋克人氏は、『共生の大地—新しい経済がはじまる』（岩波新書、1995）の冒頭で、150年前の英国北部ロッチデールでの生活協同組合の生誕を振り返り、そこから、市場における競争と淘汰の論理に対抗して、生活者たちが連帯して「職と食」の自立圏・自給圏を構想しようとした論理を取り出した。本書『魚と日本人』における〈魚〉をめぐる熱い記述から、評者は、今こそますます必要な、食と職を取り戻す連帯、つまり、働く人、生活する人すべてが協同して、よりよい経済や社会のあり方をとり戻していこうとする運動への強い示唆を読み取った。そのような読み方は、あながち著者の意図と離れていないと思う。

投	稿
規	定

1. 本誌は、くらしと協同に関する調査研究などの成果を掲載する。
2. 本誌への投稿は、上記の領域に関わる「研究論文」「研究ノート」「調査資料」「事例報告」等とする。ただし審査により区分を変更することがある。
なお、原稿は掲載時に、他誌に未発表であることを厳守する。
 - (1) 原稿の字数制限は以下の通りとする。
 - ① 論文 20,000字以内
 - ② その他 原則として14,000字以内
 - (2) 原稿の体裁
 - ① A 4 用紙に横書き、40字×35行で印字する。
 - ② 年号は原則として西暦を、また頁は「ページ」(カタカナ)を使用する。
 - ③ 英字の略字については原則として半角とするが、全角を使用したい場合はそのことを明確にし、同じ略字の場合に半角または全角を統一して使用する。
 - ④ 注は文末脚注とし、本文中の注は上付で、通し番号とする。
 - (3) 図表は上記の原稿の分量にふくまれるものとする。なお、グラフをExcel等のソフトで作成している場合は、そのグラフの作成に使った元データも添付する。また、図版の場合はなるべく鮮明なものを別に添付する。
 - (4) 原稿には「表紙」を付け、表紙にタイトル、執筆者名、所属機関および連絡先(現住所、電話番号、E-mail)を明記する。原稿本文には執筆者名、所属機関を記さない。
 - (5) 原稿提出の際は、プリントアウトした原稿4部と原稿データをおさめたCD等とを両方提出する。提出するデータは「MS-Word (バージョン2000以降)」とし、グラフなどのデータファイルがある場合、それもCD等の中に添付する。写真を使用する場合は、MS-Word内に枠で場所を示し、写真データはjpg形式で別途添付する。
3. 投稿された原稿は、研究所事務局が受領し、編集委員会が指定する複数の審査員の査読を得て、その結果を基に、編集委員会において掲載の可否、区分、掲載号を決定する。審査の過程において、投稿者に原稿の加筆・修正をもとめることがある。
4. 原稿送付先はくらしと協同の研究所事務局とする。
5. 提出された原稿ならびにCD等は原則として返却しない。
6. 原稿料は支払わない。
7. 著者に本誌5部と抜刷30部を無料で進呈する。
8. 本規定にない事項については、適宜編集委員会で判断し対応する。
9. 『くらしと協同』に掲載される原稿については、著作権のうち、複製権、翻訳・翻案権、公衆送信・伝達権を研究所に譲渡する。なお、著作者自身による複製(出版を含む)、翻訳・翻案、公衆送信・伝達については、これを許諾する。

(付則)

1. 本規定は2012年6月25日から実施する(2014年3月20日一部改正)。

(くらしと協同の研究所事務局)

〒604-0857 京都市中京区烏丸通二条上る蒔絵屋町258 コープ御所南ビル4F
TEL: 075-256-3335
E-mail:kki@ma1.seikyone.jp

季刊号



2016 冬号 (第 19 号)
2016.12.25 発行

特集
できることを活かすソーシャルインクルージョン
座談会
高齢化する生協組合員の実態～共同購入を中心に



2016 秋号 (第 18 号)
2016.09.25 発行

特集
事業における「協同」の多様性に学ぶ
争論
協同組合が地域「経済」に果たす役割の再検討



2016 夏号 (第 17 号)
2016.06.25 発行

特集
大学生協の変遷と新たな可能性
争論
事業連合化における独自性を問う



2016 春号 (第 16 号)
2016.03.25 発行

特集
地域の拠点としての生協店舗
争論
地域とくらしを支える「店」とは？



2015 冬号 (第 15 号)
2015.12.25 発行

特集
いま一度考えるごみ問題
争論
さらなるごみの減量化にむけて



2015 秋号 (第 14 号)
2015.09.25 発行

特集
“CO-OP”と「商品」の現在地
争論
くらしに寄り添うのか？くらし方を示すのか？

増刊号



2016 年 9 月増刊号
2016.09.25 発行
第 24 回総会記念シンポジウム特集
地域再生と協同
～協同組合に何を期待するか



2015 年 9 月増刊号
2015.09.25 発行
第 23 回総会記念シンポジウム特集
超高齢社会における暮らしと
まちづくりへの多様な接近
「地域包括ケア」と生活協同組合

編集後記

ロッヂデールというと、ほとんどの人は 1844 年創立のロッヂデール公正先駆者組合を想起するでしょうが、この街には他にも生協がありました。先駆者組合を脱退した役員や組合員によってつくられたロッヂデール儉約協同組合は、先駆者組合のように多彩な教育文化事業・組合員活動を展開することを拒否し、安売りに徹した生協です。総合農協をめぐる論争を見て、組合員の生活とコミュニティをトータルで支えようとした生協と、価格の安さに特化しようという生協とがロッヂデールの地で争った 150 年前の歴史を思い浮かべました。(志)

季刊 くらしと協同 2017 春号 (第 20 号) 2017 年 3 月 25 日 発行

編集企画 | 『くらしと協同』編集委員会 電話 | 075-256-3335
 編集長 | 杉本貴志 F A X | 075-211-5037
 発行所 | くらしと協同の研究所 E-mail | kki@ma1.seikyone.jp
 理事長 | 的場信樹 U R L | http://kurashitokyodo.jp
 住所 | 京都市中京区烏丸通二条上る蔭絵町 258 コープ御所南ビル 4F (〒604-0857)

