

## さかした切り抜き帳 No.5 1991-2003

- ① 「農協系統組織再編の答申とその背景」『北方農業』 1991.04
- ② 「系統組織再編と北海道の農協の進路」『ニューカントリー』 1992.11
- ③ 「『白書』の示す北海道農業とその現実」『農業と経済』別冊、1993.04
- ④ 「北海道の農協合併－阻むものと目指すもの－」『ニューカントリー』 1993.05
- ⑤ 「いま、農協労働者・労働組合に求められること」『労農のなかま』 1995.01
- ⑥ 「揺れにゆれる北海道の稲作と米」『農村と都市をむすぶ』 1996.03
- ⑦ 「なにが「農協離れ」を促進するのか？」『デーリーマン』 1996.05
- ⑧ 「北海道の農協連合会改革と共通役員制の出発」『ニューカントリー』 1996.07
- ⑨ 「稲作の生産調整と農業構造変化－北海道の減反再強化の影響」『農業と経済』 1997.03
- ⑩ 「進む北海道の離農の背景」『農協新聞』 1997.06
- ⑪ 「北海道における大規模水田農業の動向」『北方農業』 52 巻 12 号、pp11-14、2002
- ⑫ 「農協合併と連合会統合の行方」『ニューカントリー』 2003.01

## ① 農協系統組織再編の答申とその背景

全国農協中央会の総合審議会から系統組織の整備に関する答申が出された。その結論は、広域合併を前提としたいわゆる「中抜き二段」であり、秋の農協大会にむけて議論を呼ぶ刺激的な内容となっている。

昨年12月の中間報告の両論併記のスタイルと較べて、最終答申は県連のブロック化案を退けて、ほぼ二段階制という大胆な提言を行っている。系統組織全体としては、単位農協の広域合併による1,000農協構想を実現するとともに、単協の「自己責任体制」を前提に、連合会の補完機能を明確化し、県連合会の機能の一部を単協に移管するとともに、全国連に集約・統合することを課題としている。すなわち、大規模広域合併農協の全国連直接利用の体制である。したがって、広域農協合併と連合会組織の再編は「車の両輪」となっているのである。また、特に西日本で重要な機能を有する専門農協と総合農協との合併・事業提携も意図されている。

こうした系統農協の組織整備＝再編というまでもなく、町村―県―全国という三段階制という戦後農協体制の全面的改訂であるとともに、総合農協と専門農協との事業競合問題にも最終的な決着を示した点でひとつの大きな画期をなすと考えられる。このことは、西日本を中心に進められてきた広域合併の一つの帰結を示している。とはいえ、広域農協合併自体が二つの方向をはらんで進展してきたことに注意する必要がある。それは単純化していえば、金融組合化と販売組合化の二様の方向であり、農外中心の事業展開と農業振興中心の事業展開の対抗と整理できよう。

前者は水稻単作化をベースに「米肥農協」が巨大化しつつ、金融(貯金・共済)・生活関連事業を拡大する方向であり、「系統農協を考える会」を中心に県連合会廃止の急先鋒をなしてきた。都市農協を含むこうしたタイプの農協にあっては、金融事業と購買事業が中心であるから事業内容は画一的であり、スケールメリットは明白に現れる。したがって、その志向は自らの巨大化による「自己責任経営」の確立と大規模仕入れ・資金運用組織としての全国連の組織で事足りるのである。これら大規模広域合併農協の要求が全国連への直接加盟という妥協を生み、そして今回の答申の背景をなしていると考えられる。

それに対し、後者の販売組合化の方向は、高度経済成長のもとで進展した野菜・果樹・畜産などの「振興作目」の遠隔地産地の形成を背景としており、総合農協と専門農協との事業競合問題をクリアするなかで、両者を融合した「新総合農協」として発展してきた農協のタイプである。したがって、事業の中心は広域産地形成を基礎とした販売事業にあり、組織的にも専門農協の特性をいかした生産部会方式が確立している。また、遠隔地市場形成の経過において県行政の役割も大きく、県中、経済連の機能も重要となっている。

「答申」にもこうした実績が一定反映されており、経済事業については作目別専門指導体制の確立、低コスト・高品質農産物づくりと販売体制の拡充、営農相談を基礎とした資材供給と配送の合理化等が指摘されている。また、「産地振興、加工・販売、営農指導等の県域機能」が留保されている。

構築が求められている。その際、担い手の存在形態を考慮すべきであることはいうまでも信用事業においては店舗機能の集約・再配置と人員の適正配置が、共済事業については員

外推進をさらに推し進めるための「恒常推進体制」の確立が実行方策として強調されているのである。要は、中間報告に併記されていた「広域信連」さえも否定して、金融自由化に対応した金融事業の合理化・効率化を行うことがその基調をなしていると考えられる。

むろん、以上の内容は全中の一諮問機関の答申内容にほかならず、ひとつのたたき台にすぎない。とはいえ、農協が21世紀にむけていかなる事業・組織体制で望むかという基本戦略上の大問題なのである。一旦、方向性が固められると容易に後戻りはできない内容であるから、職員も含め農協系統を挙げた議論が求められているといえよう。

その場合、基本的な論点が議論の「両輪」となっている単協の性格づけと連合会の機能であることは明白である。答申の論調が、連合会の機能を改めて単協の補完機能と位置づけ、単協に「自己責任体制」の確立を求めていることは重要な点である。しかし、これまで問題となっていた「整促体制」にメスを入れず、単協に対しては「自己責任」を要求し、連合会は県連を犠牲にした合理化によってサバイバル・ゲームに勝ち残るといった姿勢は大きな問題をはらんでいる。特に県中の機能を限定化する組織の実質的な一元化は、戦前の産業組合の支会体制への逆行、中央集権化の危険性を有するものである。

ただし、具体的内容を別にすれば、連合会組織の補完組織としての位置づけの再確認は、理論的には単協の必要性に応じた連合会組織の弾力的な設置を可能とするものであり、北海道に即していえば広域連や専門連を今後どう位置づけていくかという問題を提起することとなる。また、連合会の専門連合会から総合連合会への再編の可能性も吟味される必要がある。

そのことは、基本である単協の発展の方向性、その具体的な事業方式のあり方をいかに「整備」するかにかかっている。その方向は、すでにみたように西日本の金融組合化と販売農協化の二潮流に識別できるが、日本の食糧基地北海道の方向はおのずと明かであろう。佐賀県や高知県などの先進県の実態を学びながら、農協の販売型の事業方式を確立することが急務となっているのである。単位農協およびその組合員農家の営農確立をめざすという基本視点を保持し、単協組織と連合会のあり方を模索することが、農協系統再編論議に対する北海道の貢献につながるものであり、農業基盤が脆弱化した金融組合主導の再編方向に対し実践的批判者たりうるのである。

(『北方農業』1991.04)

## ② 系統組織再編と北海道の農協の進路

### 1. 系統農協再編案の具体像

すでに新聞紙上でも紹介されているように、「系統農協を通ずる組織整備方策にかかる基本的考え方」(案)が示されて、来年春の実行方策の策定にむけて農協系統組織の再編問題は正念場をむかえている。

昨年の総審・大会決議と比較しての今回の「案」の特徴は、西暦2000年という年次を区切って「中抜き」二段制の達成が目標とされている点、移行処置と最終目標を具体的に示している点である。

もっとも明確に組織・事業二段を打ち出しているのが共済事業であり、統合後の存続法人を全共連とし、県レベルを支所と位置づけている。信用事業については、統合組織を農林中金とし、県レベルは支店と位置づけているが、組織整備後においても簡素で機能重複しない中間連合会の存在を認めている。これは、信連内部でのブロック連合会化という現実的な動きに配慮された結果といえる。しかし、移行過程においても単協(広域農協)の中金直接利用がうたわれていることが留意されるべきであろう。

もっとも県連に配慮がなされているのが経済事業であり、組織整備のパターンは3つに想定されている。第一は県経済連と全農の統合であり、その場合の組織は全国本部と県本部(事業本部)という体制であり、前二者と異なり存続法人を全農と明記していない。第二は単協と県経済連の統合であり、1県1農協も想定されている。複数農協の場合には、機能特化した県連ないし協同会社の存在を認めている。第三が県経済連の存続であり、原則的には移行処置と限定しているものの、事業連で唯一現行の県組織の存続を認めている。経済事業については、特に販売事業における県域ブランドの存在が重みをもっており、県連の全農との統合のケースの際にも県本部の設置を明確にしているところに特徴がある。つまり、農業生産の地域性を配慮せざるをえない事業分野であるということができるのである。

最後に中央会組織であるが、県中央会の機能は全中にかかなりの部分が移管され、地域農政ならびに単協に対するインターフェイス機能のみが存続されることとなる。

### 2. 県連合会解体の裏側

今回の農協系統組織の大幅再編は、当然農業・農協をとりまく環境の激変を第一の要因とするとはいえ、これまでの系統内部での組織論議の延長線上に現れてきたものである。つまり、単協の合併・広域化のみが先行し、連合会組織の内部改革が進展しないことへの単協側からの反発が大きな要因として存在している。それは、特に農業構造としては水稻をベースにしつつ、農外推進によって貯金・共済を拡大してきた西日本の広域農協の動向を反映したものである。この地帯では、県連の機能があまり発揮されておらず、経済連は全農に依拠した購買事業が中心であり、信連もまた余裕金(預金)運用を農林中金に依存する構造下にあった。そのなかで単協はスケールメリットをもとめて合併したのであるから、

全国連との直接取引を志向することは当然である。県経済連にとっても近年の収益の悪化のもとで、全国連の傘のなかに入ることによって安住の道を選択したというのが、今回の合意の背景にあると思われる。東日本についても、単協の合併は進展していないものの、連合会の「お家の事情」からむしろ全国連との統合を求めているふしがある。都市地域の農協に関しては、単協自体が合併によらなくても「信用組合化」の方向で成長してきたためにすでに「自己完結」しており、系統再編への関心はあまりないように見受けられる。

### 3. 反対勢力の構図

こうした再編案に反対している勢力とおぼしき組織は三つ考えられる。その第一は、単協と一体化して貯金吸収と自己運用能力を身につけてきた県信連勢力であり、静岡県信連がその代表格である。機械化システムの構築などの機能を含め、ブロック連合会が志向されている。

第二は、北海道においては馴染みは薄いですが、西日本を中心とした専門農協連のグループである。今回の系統再編案には専門農協系統との統一的事業運営が唱われているが、西日本では総合農協の「脱農化」現象に対し、専門農協連が成長農産物の販売のかなりの部分を担っており、組織再編には多くの困難が予想される。

第三が販売組合的な県経済連のグループであり、県域のブランド化に努力してきた実績をもとに全国連への機能移管に反対していると目される。主要な野菜県(長野、愛知など)や農協インテグレーションによって畜産の地位を築いてきた鹿児島、さらには専門農協との融合を通じて販売力を強化してきた北九州の農協がその中心である。そして、ホクレンもその強力な一翼をなしている。

つまり、かたちは異なるとはいえ、県レベルでの事業連としての機能を発揮してきた組織から画一的な組織再編への反対の狼煙が上がっているのであり、そのことが今回の「案」にも一定の反映をもたらしているのである。

### 4. 北海道の農協の課題

以上の全国的な動きに対し、北海道の連合会は系統一体となって「独立・完結二段」の方針を出し、組織討議および連合会内部での詰めの段階にはいつている。こうした議論においてはとかく野次馬的な観測が横行しがちであるが、その課題が事業面での従来の体制の見直しにある点を再確認する必要がある。その意味で、今回の北海道としての「独立宣言」は、単協一連合会を通じた農協全体の事業運営体制の点検を最もシビアなかたちで受け止めたものであり、その点だけでも大きな意味を持つものである。

北海道の農協は未曾有の転換期にあり、その課題の現れ方も両面性をもっている。すなわち、一方では農業生産の質が大きく変化し、従来の原料生産から市場対応型の生産へ、粗放から集約へと転換が進んでいる。市場対応面では、都府県向けの移出の比重が高まっているため、オール北海道としての販売対応が強く要請されている。また、品質の向上では、従来以上に専門的な営農指導体制の確立が求められている。

他方、こうした新たな地域農業の再編に乗り遅れた地帯では、農畜産物の支持価格の引き下げや貿易自由化・過剰問題の波をもろに受けており、一説では80億円にも上るといわれる固定化負債問題に直面している。しかも、こうした事態は経営形態を問わず現れており、農家間格差・地域内格差・地域間格差として重層的に現れている。

## 5. 北海道独自の連合会機能の発揮を

こうした両面性のなかで農協は新たな体制を模索しているが、系統組織として取り組まれているのが農協合併である。前者の方向に即しては、広域産地形成をめざす広域合併の方向が提起され、すでに進行中であるが、農協経営がその深刻さを増すならば合理化型の合併も現れかねない状況にあるとよい。また、広域農協の設立目標も七六から六〇、さらにはそれを下回る再検討案が現れており、その実効性によっては連合会および支所のあり方に波及することはいうまでもない。

そうしたなかで、北海道独自の連合会機能の発揮がきわめて緊急の課題となっている。北海道の農業発展をささえてきたのは農協であり、その事業に即してみると融資－生産資材購買－販売－貯金という循環が農業の拡大再生産をもたらしたとよい。今後の農業再編のなかにおいては一層、信用事業と経済事業が両輪となって農家経済をささえていく体制が必要であり、連合会の機能も益々重要となってくる。

経済事業を担うホクレンとしては、他県には類例のない多品目の販売対応と生産基盤強化への支援が、信連には負債対策ならびに農業再編に当たっての新たな信用供与という内にむかっの融資体制の強化が課題となっている。このためには支所体制の見直しと大胆な人事交流体制が不可欠であり、また共通役員制を含めた各連の事業面での一層の提携が求められる。また、道行政との密接な連携プレイも欠かせないであろう。

北海道の農協系統組織の自己完結の可能性の検討は、連合会の経営、サバイバル戦略が先行するのではなく、以上の体制の確立を基本に考えるべきであると思われるのである。

(『ニューカントリー』1992.11)

### ③ 『白書』の示す北海道農業とその現実

1992年度の「農業白書」の特色は、農業の地域特性を意識した点にあり、従来になく各地域での実践事例を多数もりこんで、「現場」の動きを伝える努力の跡がうかがえる。しかし、そのことが現実の農業のきびしい現状を逆にうかびあがらせる結果となっており、これまでの農政のあり方が問われるとともに、「新農政プラン」の先行きにも疑問を投げかけている。

地域分析は、農業地域類型と地域ブロックを組み合わせる方法がとられているが、これまでややもすると例外規定として分析の対象から外されてきた北海道・沖縄が随所に触れられていて、日本農業の構造変動の激しさが感じられる。特に北海道は、「新農政プラン」との関わりで大きく取り上げられているとみられ、その優位性が示されている。ここでは、「白書」が示した北海道農業の姿を整理するとともに、「新農政プラン」の展望とも関連させてその現実の姿をうきぼりにしてみたい。

#### 1. 『白書』が示した北海道の先進性

「白書」のⅡ「地域の条件を活かした農業の展開」では、農業生産の動向、担い手と土地利用についてここ10年間の変化が示されている。まず、農業生産指数(数量ベース)の農業総合は、全国がマイナスであるのに対し、北海道は20%の高い伸長を示している。金額ベースでも、全国の6%に対し、20%の伸び率を示している。また、作目別でも、畑作、酪農で全国シェアを伸ばしている外、野菜、花卉の伸び率の高さも注目されている。また、米の生産指数の減少率が低く現れているが、「白書」も指摘するように比較年次が水田利用再編後であるためである。米については、自主流通米の項目で自県産ブランドの確立と市場評価の向上に向けた自主的かつ積極的な取組のモデルとして「きらら397」が位置づけられている。また、野菜、花卉についても、交通網の整備や輸送技術の進歩、さらには気候条件等の地域特性を活かした生産への取組として、北海道の生産の伸びが指摘されている。このように、全国的には農畜産物の生産が停滞的に推移する中で北海道農業は、全般的に生産を伸ばしている優等生として注目されているのである。

他方、生産の担い手に関しても北海道の評価は抜群に高い。基幹的農業従事者については全国的には高齢化が進行しているのに対し、北海道では世帯員の若手を含めた基幹的な農業従事者が多数存在することが指摘され、農業粗生産額の伸び率の高さとパラレルな関係にあるとみられている。農業後継者についても、「世帯主年齢の若い層が多いこと等から」あかつぎのいる農家割合は低くなっているが、農業経営の実質的なあかつぎは相当確保されていると指摘する。また、経営規模でも5ha以上農家の経営耕地面積シェアが90%を越え、全国の67%を占めており、農産物販売金額1000万円以上農家が45%を占めることが府県の低さとの対比で述べられている。以上と関連して、土地利用面でも経営耕地面積の減少率の低さ、耕作放棄地等の割合の低さが述べられている。また、農地流動化についても、借入耕地割合を高めながら農地の流動化が進んでいる地域として積極的な評価が与えられている。地価水準でも、10年間で23%下落しており、そのことが売買による移動

を可能にしているとされる。こうした経営規模の一定の拡大のもとで、特に平地農業地域では若手が比較的確保され、効率的な稲作等の土地利用型農業が展開されているとしている。まさに「新農政プラン」の優等生としての指摘である。

## 2. 近年の北海道農業の動向

### 1) 野菜作の進展と産地形成

「白書」が述べているように、この間の北海道農業は一面では急速な成長を示している。その象徴が野菜作の伸長である。図に示したように、野菜作は1980年の5万1千ha、123万tから1990年の6万5千ha、165万tへと急速に拡大している。野菜の導入は、旧来からの「いも・たま」を除くと水稻の転作物として始まり、1990年でも1万4千haを占めている。この動向が畑作地帯にも波及したため、ここ10年の急速な伸長に結果したのである。その背景には、野菜流通の広域化の進展があり、北海道からの都府県への移出は1980年の47万tから90年には82万tへと増大している。その原動力の最大のものに農協による野菜産地振興があり、1990年のホクレン(経済連)の野菜移出取扱量は73万tにのぼる。その結果、野菜の粗生産額1兆1千億円に占める割合は14.1%にまで増大し、現在では酪農(27.2%)、畑作(23.4%)、米(18.0%)につぐ第4の基幹作目として位置づけられるに至っている。さらに花卉生産も拡大をみせており、1990年で583ha、84億円の実績となっている。

### 2) 転換のすすむ大規模畑作

また、集約化・高品質化の動きは、畑作生産や酪農生産にもおよんでいる。畑作においては、農産物の自由化と連動して原料農産物の取引が従来の重量取引に代わって成分取引となった(ビート、澱原用馬鈴薯)。このことによって品質重視の栽培が要請され、しかも生産調整がほぼ同時に実施されることになる。しかし、それが支持価格の低落をともなあって進められたために、作付け自体の縮小・転換となって現れ、馬鈴薯に関しては優等地から徐々に加工用ないし生食用への転換がはかられ、他方では収量の高位安定化と収穫・乾燥調整における農協の支援システムが確立されている秋小麦作へのシフトがみられたのである。北海道の畑作は、1970年代中期に小麦作が導入されて、馬鈴薯、ビート、豆作、小麦の4年輪作がほぼ確立し、しかも80年代前半までは他の品目に較べて価格条件も良好であった。しかし、近年の収益悪化が以上のような農業構造自体の大きな変動をもたらしたのであり、「第5の作物」としての野菜作の導入も農家経済の危機の一つの現れなのである。

### 3) きびしい酪農環境

酪農の状況もまた余談を許さない。1980年からの生乳生産調整は、規模拡大過程と重なったために農家経済への打撃は大きく、行政による負債整理対策が大々的に行われた。その結果は生乳の需給緩和期と重なったこともあり一定の成果を生んだが、再度の生産調整と乳成分の厳密化(細菌数、体細胞数の規制)によって再度経営は悪化し、初生牛価格の高騰と暴落という近年の事態が酪農経営を揺るがしている。乳価の傾向的な低落に対しては、

フリーストール・パーラー方式によるさらなる多頭飼育化が一部進展をみせているが、いまだ安定的な技術体系は構築されていない。

#### 4) 翻弄される稲作のゆくえ

この10年間を通じて、もっとも大きな変化をみせたのが稲作である。北限地帯での畑作転換を含みつつ、1970年代後半からは秋小麦の導入によって米麦経営を柱とする転換によって50%におよぼんとする転作率を「消化」してきた水田地帯は、転作奨励金の削減と小麦の連作による収益悪化によって急速に農家経済の悪化に陥っている。その補完として先に述べた野菜作拡大への努力がなされてきたともいえる。しかし、比較的大規模農家が存立する泥炭地域では、圃場整備事業の負担金問題が深刻化し、平準化事業などの救済策が構じられているものの負債問題はいまだ深刻である。しかし、1992年からの減反緩和の実施によって、強い水稲単作への意向が現れており、定着化した野菜作を残しながら、再度の農業転換が進行する可能性がある。

### 3. 農地移動の趨勢と担い手問題

#### 1) 出し手市場から受け手市場へ

北海道農業は近代化農政の推進にあって、その優等生として大規模化・専作化を進めてきた。1960年代後半以降の離農多発と農地移動、それを受けての規模拡大・機械化の全般的展開は1970年代後半から減速し、農地市場は縮小して地価のみが上昇するという傾向があらわれた。それに代わって、高齢農家のリタイアに伴う賃貸借が増大をみせてくる。そして、1980年代中期からは農業の収益悪化のもとで地価が下落しつつ、倒産離農による売買移動が増加をみせ、リタイア農家の賃貸借の拡大と拮抗するに至っている。地価は大規模農家の資産保全意識による「買い」の姿勢からほぼ底をついたと考えられるが、それは優等地についてであって、購入に際しては土地条件に対する厳しい選択が現れている。すでに農地売買の斡旋不成立が顕在化しているところにそれは現れている。これは酪農地帯でもっとも厳しく現れている。また、自立限界以下の階層では、後継候補者が他出して兼業化・高齢化が進展しており(特に水田地帯)、作業委託から賃貸借への移行が拡大していくものと思われる。

#### 2) 複線的な経営戦略の必要

こうした厳しい環境のもとで、これからの北海道農業はいかなる農家群によって担われていくのであろうか。

ここ数年の動きとして注目されるのは、企業的感觉を有する大規模層の専作的な形態による規模拡大の動向である。こうした経営は水田では20ha規模、畑作では40ha規模であり、酪農では円高にささえられて購入飼料に依存しつつ100頭搾乳規模を想定している。ただし、こうした農家群は農地拡大を比較的早く達成して1980年前後に蓄積をなし得た層であり、しかも家族労働力に恵まれている。これらの一段下の層は1980年代の「高地価」段階で規模拡大を計っており、そのために負債圧がどの階層よりも大きく、同様の動きをなしえない。その意味では、こうした展開は限定的であるとみられる。

他方、この間の集約的な動きを代表する中規模複合経営を志向する経営群も現れている。水田では7.5haから12.5ha、畑作では15haから25ha、酪農ではマイペース型の20から30頭搾乳の農家である。

前者が構造政策の優等生であるなら、後者はこの間の北海道農業の新たな地域条件を活かした新たな担い手層であり、農協を媒介として地域農業振興のリーダーとなるべき存在であるといえる。

すでに北海道農業も旧来の規模拡大単線型の発想では理解しがたい現実が進展しているのである。

(『農業と経済』別冊、1993.04)

## ④ 北海道の農協合併—阻むものと目指すもの—

全中の総合審議会答申以降、農協合併は「ブーム」の観がある。北海道においてさえ、広域合併の渦中にある職員は「ブームだから」というつぶやきをもらしていた。とはいえ、単協では「総論賛成・各論反対」のようすに変更はなく、連合会にも合併に関する緊張感を感じられない。しかしながら、つぎにみるように農協の経営問題は深刻さを増しているし、農業再編における農協の新たな指導力も期待されている。合併についての賛否両論があることは事実であるが、組織再編をも射程にいたした抜本的な個々の農協の自己点検を必要とするほど現実の環境はきびしいということを再確認する必要がある。これなしには、農家の「組合ばなれ」を防止することはできない。連合会もしかりである。仮に農協の広域合併が進行したとしても、北海道においては連合会が解消することはないし、現実にも道内2段完結が目指されている。しかし、そのバックアップ体制の強化が伴わなければ、大型農協の「連合会ばなれ」が進行する危険性があるのである。その意味で、農協合併問題は連合会問題であるという認識が必要であろう。

### 1. 農協経営と固定化負債問題

府県において、農協の広域合併が進展している背景には、周知のように金融自由化に対する危機感が存在している。特に都市部の金融機関との直接的な競争にさらされている地帯にあっては、なり振りかまわずの資金力の拡大と合理化が農協存続の条件とさえなっている。その論理は明確に金融機関としてのものである。

その点、北海道は大いに異なっている。農業近代化の過程で制度資金を含めた農協資金の存在が農家存立の基礎をなしてきたし、農協経営も農家経済の伸長を通じて迂回的に成長するという総合性を有していた。農協の損益の構造は、「どんぶり勘定」などと批判される側面をもつが、組合員勘定とも連動して営農指導などの「不採算部門」（サービス部門）を農家経営に直結するものとして重視してきたのである。むろん、こうしたことはすべての農協で行われたものではなく、先の批判が的を打つ農協もある。しかし、戦後の歩みのなかで北海道として胸を張ることのできる農協が成長してきたことも事実である。事業的にも経営的にも農協には大きな格差ができあがってしまったというのが、合併の前提なのである。優良農協をみて合併は必要がないというのは易しいことであるが、むしろ制度に安住してきた農協をどうするかが突きつけられている課題なのである。

しかも、農協の損益構造にも大きな変化が現れている。表1は、農協の各部門の損益が全体の利益にどれだけ貢献しているかを示したものである。かつては大きな位置を占めていた信用事業の貢献度が急速に低下していることがわかる。そして、その分—農協当りの総合利益は減少を示しているのである。さらに、信用事業の内容を点検すると(表2)、驚くべきことに儲けの柱であった貸付金の利ザヤが縮小するどころか逆ザヤとなっている。貯金が高金利にシフトしているのに、農家経済の状況から貸付金の利息を引き上げられないのである。しかも貸付そのものも引き締められた結果大きく減少している。結果は預金の

増加であるが、バブルの崩壊で全国の信連は危機にあり、北海道とてその例外ではないのである。信連の戻りで農協の収益を出してきたのであるから、大変な状況である。

こうしたなかでの合併の具体化であるから、それを阻害する最大の要因は固定化負債である。貸倒れ引当を使えば組合長の首がとぶという古い体質であるから、それはなかなか表面化しない。事実、私の知る限りでも、組合員勘定の帳尻を証書貸付であわせ、負債を水ぶくれさせる農協の事例がつい最近まであった。この問題を解決(せめて改善)しなければ、合併経営計画書がつかれないのである。負債対策に真剣に取り組んだ「とうや湖農協」では、その負担のために経営が大変圧迫されている。行政の出番である。

## 2. 広域産地形成の必要と連合会の役割

では、合併にメリットがある農協は経営に困難を来たしている弱小農協だけであり、合併を利用して行政の救済処置を受けるのであれば、バブル崩壊後の銀行救済など批判できない体たらくではないかという批判もありえよう。しかし、それは一面であり、農協ももたもたしているわけではない。北海道農業は大きな転換点をむかえており、従来の原料農畜産物供給から市場対応型の農畜産物生産へと大きく変貌しつつある。そのなかで、府県市場への対応から野菜を中心に農協間の事業提携が進行しつつある。定時定量出荷と多品目化が市場側の要請だからである。むろん、商系が実質的に生産物を握っており、農協はペーパーだけという例も多いが、各地にみられるこうした提携の動きはこれまでに例がないといってよいであろう。むろん、ホクレンのこの間の活躍も評価される。こうした事業提携が、たとえば北空知広域連(「元気村」)がめざすように延長線上での合併であるのか、あるいは道北青果連のような専門農協連であるのかは議論の分かれるところであろう。

形態はともあれ、ここで重要なのは営農指導体制の強化である。広域産地化は、当然生産者組織の広域化を求めるが、現実の作物生産者部会の統合には大変な困難が伴う。専門農協連も発展をみせているが、それが実質的に販売事業連合会であって、営農指導員をともしなわず、その点で府県の強力な専門農協と決定的に異なる点に一定以上の展開が阻害される要因が存在している。現在の農家レベルの技術水準は向上しており、専門的な技術員の存在が不可欠となっている。その点で農協の大型化はかかえる職員数を増加させることで専門家養成をおこなう余地を拡大するメリットがあり、また優良農協が参加すればその蓄積を広域化するメリットがある。

しかし、抜本的な問題点がある。それは北海道の営農指導が、生産と販売の一体性のなかで追求されるものときわめて曖昧に規定されており、その内実は販売担当者が部会の事務局を担当するという程度で済まされていることである。まさに現在の質を問われる時代にあっては、専門の技術員が養成されるべきである。しかしながら、スタッフ制をとることは人事上の待遇問題を引き起こすことになるのであるから、連合会との人事交流が当然必要となってくる。この先駆的な事例が長野県であり、「野菜王国」誕生の秘訣はそこにあったといっても過言ではない。広域合併もこうした連合会との部分的な融合関係を確立してこそ、その第一目標に掲げられる営農指導の強化を達成することができると考えられるのである。そのことが営農指導費のねん出についても、従来のように一部を賦課金で賄い、

残りは総合経理として行う体制を改め、直接農家から賦課金として徴収する自信をもたらすと思われる。中央会の賦課金についても同様である。

農協合併が必要とされるほど、農協の環境にはきびしいものがあるが、組織再編のみが先行するようであれば「農協ばなれ」に結果する。行政の支援体制を得つつ、農協と連合会が両輪となって事業体制の整備に対応した組織体制の改善が求められている。それはかつてのような統合的なピラミッドの姿ではなく、地域農業に対応した多様なものとなるであろう。

(『ニューカントリー』1993.05)

## ⑤ いま、農協労働者・労働組合に求められること

### 1. 地域農業・社会の変化の特徴

現在、日本の農業・農村社会は大きな転換点に立たされています。1985年のプラザ合意以降、日本経済は円高とコスト削減、バブル経済とその破綻と目まぐるしい動きを示してきました。そのなかで、安い労働力を求めた企業の海外への進出が進み、そのことが「産業の空洞化」、地域経済の危機をもたらしています。また、バブル経済下の地域の乱開発はむらや山を荒し、それに乗せられた地方自治体にも重い借金が背負わされています。

農業政策の急速な転換も、こうした日本の経済構造の根本問題から派生したものです。基本法農政は日米安保体制のもとでの開放政策の一端の現れであり、水田裏作を中心とする畑作物や飼料作物を農村から追放しましたが、今度のガット合意は辛うじて残されてきた畑作物目や酪農製品を関税化し、さらに米の輸入に道を開くという意味で日本の農業・農村に衝撃を与えることは間違いありません。「新政策」や食管法の改変もこうした最終的開放体制への国内対策であり、なおかつ企業によるビジネスチャンスの拡大という一石二鳥をねらったものであるといえます。

ただし、問題はこうした政策転換にばかりあるわけではありません。学校教育も含め農業軽視の風潮と政策が、農業そのものの担い手を空洞化させていることです。中山間地域にとどまらず、平坦部の農村にあっても水田が荒れ、求められていたはずの減反緩和さえも作り手がないという深刻な事態となっています。ただし、すべてが絶望的かというところではありません。農地改革からまもなく50年、生業としてではなく選択としておやじの後を継ぐ意欲的な農業者も現れており、また違った発想で新規に農業をやりたいと考えている都市の若者も増えています。こうした次代を担うグループを経済的に支援できるのは、地方自治体や農協です。また、消費者のレベルも上がっており、食料の安全性や品質に目をむける消費者組織も増加しています。彼らに健康ビジネスとしてではなく、本物を組織的に供給できるのも農村に基盤をもつ農協です。ガット(WTO)の改訂を求める運動もこうした地域運動を抜きに展望は語れません。

### 2. 農協合併と農協の多様化

農協もまた組織再編の大きな渦のなかにいます。ここ数年の広域合併の進展は予想を越えたものでした。かつて1万2千を越えたその数も3,000を切り、郡農協が大宗を占めています。ただし、そのスピードからみても実質的な組織再編ではなく、それまでの本所一支所体制が本所一基幹支所一末端支所と3段階になっただけというケースも多いようです。しかし、農協合併の多くは金融自由化対応としての資金力強化をねらいとするものであり、一般企業並のリストラを標榜するものまで現れ、「合理化」攻勢が現わとなっています。そのなかで、中堅職員の大量退職が一時期問題化したことも記憶に新しいと思います。

こうした広域農協が一般化するなかで、従来労働組合の最大の課題となっていた合併対策に加え、広域農協における労働組合運動のあり方という新たな課題が付け加わり、労働

組合間でなかなか話が噛み合わないという事態も生まれてきています。合併対応では「先発」農協の運動を経験化しながら、広域農協における課題の整理をしっかりと行うことが急務となっています。その場合、金融中心の、いわば「信金」化の方向で本当に農協経営がうまくいくのかということをもう一度考えておかねばなりません。この間、農協は膨大な貯金を集める存在となりましたが、貯貸率(貸出金/貯金)は低く、かなりの運用を連合会に依存しています。そこが信金と決定的に異なる点です。つまり、集めたお金をリスクをもって自己運用してはじめて金融機関といえるわけで、資金量を拡大しただけでは一人前ではないわけです。信金でさえ合併だと随分前から言っているのですから、農協合併だけでは飯を喰ってはいけないわけです。薄利多売とよくいいますが、農協はあまりお金を「売って」いないわけです。そうであれば、やはり協同組合組織の強みを生かして、組織(組合員)を基盤とした事業体制を構築していかなければなりません。

広域農協のなかにも主流派ではありませんが、農畜産物の産地の確立をめざして販売事業に力をいれている農協もあります。全体に農業の後退現象が激しいといっても遅しい農家はどこにでも存在しているわけで、農協がそれを見逃しているから見えないだけです。農協が意識改革をしてそうした組合員の眼を農協に向けさせることができれば、彼らを足掛りとして地元在即した創造的な事業活動を展開することはまだまだ可能なのです。ある意味ではベンチャー企業の方がそうした努力をしていると思われれます。これについても、先進的な農協があるわけで、労働組合運動を通じてそうした情報をキャッチする努力が必要です。農協の多様化は運動の分裂をもたらすのではなく、むしろ交流によって様々なヒントを得る機会が増加していると考えべきです。

### 3. 農協労働者・労働組合に求められるもの

#### 1) 地域農業・社会とともに—地域調査の意義

以上のことからすると、農協の労働者やその組織者である労働組合が目指すべきは、自分の足元の農業・農村・地域社会を見直すことです。農協労連も地域調査活動の意義を強調していますが、それは次のような点にあると思います。

第一に、なんといっても農協という組織のよって立つ組合員や地域がどういう問題を抱え、農協に何を求めているのかを自分達の足で確かめるという点です。わたしも農業・農協問題研究所の一員として関わっている北海道の士別市農協では、農協の大変な経営危機の中で組合員一人ひとりが基金を拠出して、専門家とともに農家一軒一軒をまわって、農業経営の現状や農協運営に対する不満や要望について話を聴き、自分達の職場に持ち帰って仕事の見直しをしようと頑張っています。こうした努力は、ややもすると俺達が職員を喰わせてやっているんだと思いがちな農家の意識を変えさせ、お互いのパートナーシップの関係を築くのに非常に有効です。そのことが、農協経営は少し苦しくても、賃上げは当然だという味方を増やすことになるのです。

第二には、こうした経験によって農協職員の一人ひとりが農協全体のことを考える力を身につけ、経営主義がはびこり、推進ノルマに追われてタコツボ化している職場の雰囲気を変えていくという点です。職能給の問題に対しても、農協の職員は専門化すればいい

のではない、みんなが協力し合ってはじめて農協らしい仕事ができるのだという反論を自信をもって主張できると思います。

そして何よりも、経営の悪化の中で合理化もやむを得ないとか、合併も仕方がないとかとかく弱気になりかかっている労働運動そのものに元気が出ます。受身的に仕事に追い回されると、胃潰瘍が増えたり、騒鬱病になったりと病気だらけの職場になりがちです。農協の将来を語りあえる場ができ、働き甲斐のある仕事を自覚的に行うことができれば、生きがいも出てくるのです。古い言葉ですが、やはり「労働組合は学校」なのであり、たとえ卒業して幹部職員になっても楽しい思い出があれば忘れるわけではないのです。

このように、地域調査に根ざした農協改革の実行のなかで、これまで隠れていた職場要求も豊富になり、労働組合としての力量も高まると思います。初めは大変ですが、思い切って運動の大きな柱としてはいかがでしょうか。

## 2) 単協と連合会－系統組織として

現在、労働組合の活動として重要になっているのは、単位農協内での運動にとどまらず連合会組織との情報交換や意見交流を行うことだと思います。その背景にはもちろん「中抜き2段」の系統組織再編があります。その動きはバブルの崩壊で減速しているものの、現実には県連合会内部の合理化が進行しています。農協合併でさえなかなか情報が入らないわけですから、連合会再編問題ではなおさらです。事業のシステムや具体的な業務に大きな変化が予想されるわけですから、その把握は欠かせません。さらに、農協改革のためには、補完機能としての連合会の見直しも不可欠です。地域農業を再生し、うまく安定軌道に乗せるためには、長野県や愛知県などの例をみるまでもなく、連合会のバックアップ体制が重要です。連合会再編についても、新しい情勢のもとで見直しが必要になっているわけであり、系統組織のあり方についても連合会とのなかまとの議論はきわめて有益です。その場合でも、労働組合らしく、自分達の業務の具体的な問題や課題を出し合う姿勢で議論すべきであることはいうまでもありません。

農協・連合会も多様化しているのですから、労働組合組織もピラミッド構造から抜け出して、それぞれの個性を出し合っそのメリットを共有するとともに、その弱点を教訓とする大胆な発想が必要です。労働組合にはそれが可能なのです。

(『労農のなかま』1995.01)

## ⑥ 揺れにゆれる北海道の稲作と米

新食糧法の施行、そして減反強化のなかで北海道の稲作は大きな転換点を迎えている。とはいえ、米の計画流通への移行もこれから、そして減反の調整は現在真っ最中であるから、だれもがなかなか先を読めないというのが実状である。ただし、確実に生産現場は動いているし、新しい米販売への取り組みも進んでいるので、その一端を紹介して責めにかえたい。

### 1. 北海道の稲作の動向と減反緩和

#### 1) 稲作の立地の変化

1970年の減反開始から四半世紀を経て、北海道の稲作の立地は大きく変化した。それは一言でいうと石狩川流域への集中である。減反前の造田ブームで「北の稲」は、道北へ、道東へと拡大をみせたが、政策的な誘導もあり再び縮小し、残った産地もモチ米へと転換している。1992年から94年にかけての減反緩和は、こうした稲作作付の変化をあらわにしたのである。1994年の転作等目標面積は92,990ヘクタール、転作率35.9%となり、91年の130,440ヘクタール、49.8%から大幅に緩和されたが、支庁別では十勝が転作率93%、網走が68%を示して後退が明らかなのに対し、石狩川流域の空知では22%にまで減少している。

この今や全道の圧倒的シェアを誇るに至った石狩川流域の稲作も、その内部に立ち入れれば水田の土地利用には大きな差が生じていた。地域別には、旭川市を中心とする上流部の上川盆地、深川市を中心とする中流部の北空知、岩見沢市を中心とする下流部の南空知・石狩、という上中下流に3区分される。減反緩和以前の状況を示すと以下の通りである。

上流部は旭川市の近郊農業的な色彩が強く、耕地規模もやや零細で、都府県と同様に兼業化・高齢化の波に洗われており、担い手問題が相当に深刻な状況にたち至っている。とはいえ、少数の農家に限定されているものの、野菜作、なかでも施設型の野菜作の伸長が著しくなっている。こうした構造変化のなかで、むしろ土地利用型の稲作における集団的な対応が問題となってきた。

中流部はもともと土地条件に恵まれた地帯であり、耕地規模は中規模であるが、田畑作(転作としては小豆・小麦)に野菜をプラスした中堅的な農家群が多数みられる。むろん、第一種兼業農家の存在も無視できないが、農協を中心とする組織性のある農村をなしており、それをもとに集団的な対応が顕著にみられることを特徴としている。

下流部は北海道の稲作地帯においても最も耕地規模の大きい地帯であり、転作は小麦に特化して「米麦経営」をなしてきた。「新政策」のモデルと目される経営規模を誇っている。ただし、それは一面であり、おもに1980年以降の泥炭地での圃場整備事業の受益者負担が重くのしかかっており、大規模負債地帯でもある。その結果、窮迫的な兼業化が進行し、「米麦二毛作・兼業」形態が支配的となってきたのである。

## 2) 動きだした規模拡大

1990年代に入って北海道の農業構造は全体として急速な変化を遂げているが、稲作もまた例外ではない。1970年代後半以降の農地の売買移動は低調で、農地価格のみが急上昇を示し、賃貸が増加する傾向を示したが、10年後の1980年代後半からは地価の急速な下落が生じた。優等地で10アール当り100万円から60万円という激しいものであった。これはちょうど農協の貸付金が急減する時期と一致しており、価格支持水準の低下に対応した農協の債権管理の強化による離農促進も一因と思われる。このことにより売買市場は一時拡大したが、買い手側の「待ち」の姿勢により、斡旋不成立のケースもかなりみられた。

上層農家による規模拡大が目だつようになったのは、1990年代、とりわけ92年の減反緩和以降である。その原動力は、これ以上の水田価格下落による資産価値の目減りに対する上層農の危機感、そして何よりも大量の農地放出への地域的な対応であるといえるであろう。そして、こうした新しい動きについても大きな地域差が存在する。ここでも石狩川流域の区分にしたがって、その特徴を述べてみよう。

まず、上流部については減反緩和への反応は他の地域に比較して弱かったといえよう。中核的農家は、施設型野菜の形態をとっていることもあり、水稻単作への志向は弱かったといえる。つまり、複合部門の収益性の高さが十分認識されており、農協の体制としても野菜部門の確保が重視されたのである。他方、第二種兼業農家や高齢農家の中には、転作作業委託の形態によって事実上脱農している層があり、小麦作を中心とした転作の縮小は受託者確保に困難をもたらしているという実態がある。部分的には水稻単作による借地型の上層経営がみられるが、依然として担い手問題は深刻な状況にある。こうした傾向は、北限地帯や道南の零細規模地帯にも共通しており、組織的な対応を迫っている。

減反緩和に最も敏感に対応したのが中流部の地帯である。ここでは、田畑輪換による土地利用により露地型野菜が位置づいていたのであるが、1992、93年の緩和により実質転作率は10%を割り込み、水稻単作経営への回帰が鮮明なかたちで現れている。この地域の農協はのちに触れる北空知広域連を組織して、転作物物の乾燥調整施設や機械センターなどによって減反のコストを最小限におさえるとともに、広域的な野菜共販の体制を準備していたが、こうした事態のもとで再編成を余儀なくされている。強烈な水稻単作への志向とともに、規模拡大への意向も強くなっており、従来の5ヘクタール規模から7ヘクタール規模への拡大が売買、賃貸の両形態をとりながら進行している。この背景には、高齢農家のリタイアがある。

下流部の動きも激しい。中流部につづき93年には急激な復田がおこなわれ、部分的には実質転作率が10%を割る地区も現れている。全面転作を行い小麦の作業委託によって兼業に従事する農家がかなり存在したが、受託者の喪失によって経営を維持できなくなる農家が農地を放出するケースが現れている。このため、地価水準はさらに低下し、周辺農家が急速に規模拡大を行うに至っている。それにより、20ヘクタール規模の農家が珍しくない地域も存在している。とはいえ、泥炭地帯の圃場整備事業の負担問題も依然として未解決であり、負債対策が焦眉の課題である。

こうしたなかで、95年には8,700ヘクタール、96年には5,210ヘクタールの減反の追加配分が行われ、転作率は94年の35.9%から、39.3%、41.6%へと再び拡大しているの

ある。しかも、96年の追加配分は、94年度稲作作付実績による一率配分とされたことから転作緩和の進んだ地域に傾斜されることになっている。町村内部での配分調整は現在進行中であるのでその実態はわからないが、農家の不満が高まっていることはまちがいない。

## 2. 北海道産米の「商品化」の動き

### 1) 北海道の RICE 戦略

以上の生産構造上の問題に加え、新食糧法の施行を目前にひかえた北海道産米の販売戦略が重要であることはいうまでもない。北海道の系統農協は、昨年春、全国的な RICE 戦略に対応した「新食糧法に対応した北海道米生産・販売対策の基本方向」を提示している。それは4本柱からなり、①生産調整の傾斜配分の是正、②計画集荷積み上げ運動(共販)、③備蓄・調整保管と基金造成、④自流米の計画的・安定的販売と競争力の強化、である。これらは、新たな「農協食管」の方向に乗るものであり、「適正化」を前提に減反に対応して政府米を確保するとともに、ホクレン共販による売り切り戦略を推進しようとするものである。

1996年の新しいシステム下における生産調整の配分過程において、北海道の農協組織は良質米地帯を中心とする自主流通米の過剰問題を背景とするという論拠のもとに生産調整の「適正化」を主張した。しかし、その結果は全国の転作率28.8%に対し、北海道41.6%という結果に終わった。しかも、そうした主張は北海道内での良質米地帯と低質米地帯の確執に結びつくものであり、内部矛盾をはらむものであった。配分は結局、すでに述べたように1994年作付実績によるものであった。このことは、たぶんにスローガンの主張であったとはいえ、北海道産米についての全国レベルでの「壁」の存在を示すものである。

自主流通米の販売に当たっては、ホクレンが全面に出た都府県への売り込み戦略が実施されており、単品販売24%という構造のもとで、単協レベルでの移出販売はきわめて限定的である。また、北海道は特別栽培米の拡大において農協を事務局とした対応が注目されたが、現状では在庫を多く抱えており、産直的対応も量的に多くを望めない状況にあるといつてよい。また、遠隔地産地でもあり、集荷・保管コストを考えると、流通業者による直接集荷もほとんど考えられないといえる。したがって、当面はホクレン共販体制をいかに築くかということが課題となる。しかし、北海道レベルでの共販体制の活性化のためには、各地区、農協レベルでのそれぞれの産地形成の努力が平行して行われる必要がある。ここでは、良食味米、低質米それぞれの地帯での現実の動きを紹介していこう。

### 2) 「良食味米」地帯の動き—北空知広域連の「こだわり米」

北空知農協連は、1974年に石狩川中流域の北空知11農協によって設立された地区連合会である。当初は電算業務の集中やプロパンの共同施設、内部審査などを実施していたが、1980年代後半から小豆・小麦の調製施設、たまねぎ・野菜の集出荷施設などを建設して広域販売事業に乗り出し、1992年から「北育ち元気村500億円ビジョン」を策定して野菜を中心とした地域振興に取り組んできた。その後、良食味米販売を単協レベルで追求してきた実績を踏まえて、統一ブランド化の方向をめざすことが決定され、94年12月に北育ち「元気村こだわり米」生産協議会が設立され、95年産米から販売が開始されている。

生産面では、「こだわり米」の生産基準を設け、絶対基準では安全性対策(除草剤・防除の制限)、良質米対策(粒選機のふるい目、水分など)、良食味対策(堆肥・有機質施用、食味分析器の使用)が定められ、それに加え相対的基準として8項目の生産技術対策が示されている。

販売面に関しては、1995年から3か年計画で管内生産量200万俵(1994年実績)のうち初年度60%、2年度70%、3年度75%を「こだわり米」として販売することを目標としている。この販売戦略のために、顔の見える流通体制、交流ネットワークの確立、新しい販売体制システムを3本柱とする「基本目標」が掲げられている。このために役職員による北海道内外の卸売業者に対する産地指定活動の実施、業者・消費者への産地のPR活動の実施、さらには食味計による自主検定の実施を行っている。

このように、北空知広域連は北海道内の良質米地帯として広域的な産地形成をめざし、独自の産地指定活動をはかりながら、ホクレン共販内での価格差別化を図ろうとしている。

### 3) 「低質米」地帯のうごきーいわみざわ農協の構想

いわみざわ農協は、石狩川下流域の岩見沢市農協を中心に、1993年に5農協が合併して設立された広域農協である。岩見沢市農協は都市型農協の側面も有するが、たまねぎ産地形成の実績もあり、他の旧農協の野菜販売機能も継承して、野菜振興への取り組みを行っており、「300億円農業」(1991基準年172億円)をめざす大胆な販売計画を打ち出している。

とはいえ、現状においては石狩川下流部の大規模水田経営を抱える米中心の農協であり、産米は80万俵におよぶ。ただし、管内の水田の60%は泥炭地に立地しているため低質米が主流である。このため、今後の米販売においては40%の良食味米を差別化する方向が模索されており、そのため「稲作部会」が組織化されている。これは従来の米作振興会とは異なり「米」部会としての性格を持っており、地区委員による土壌分析と食味計による測定を部分的に開始している。こうした実績(データ)の積み重ねによって、管内産米の差別化戦略に対する合意形成をはかることを目的としている。

販売面については、低質米に関しては「値ごろ感」、安定供給、ロット確保を切札として外食産業との契約販売を指向している。そのための物流対策として定温倉庫の完備やライスセンターの整備を考へており、大量出荷に対応したフレコン出荷体制の構築を計画している。また、良食味米に関しては産直などの新たなチャンネルを模索している。

このように、低質米地域では低価格・大量販売をベースに安定的な取引先確保をねらうとともに、管内の良食味米の差別化を図ろうとしている。

### 4) 北海道米のマーケティング戦略の課題

以上対象としてきた2つの事例においては、ホクレン共販の枠組みのなかとはいえ、広域対応(事業提携・合併)によってロットを確保し、事実上の産地指定(用途別)を目指す動きを示している。米の過剰傾向のなかで、ホクレンの完売計画に齟齬が生ずればこうした動きは加速されるであろうし、すでに実施されている品質別価格への要求もまた強まるであろう。いわば、競争をうちに秘めた共販体制が目指されるであろう。こうした競争と協調の関係が、単品販売24%の北海道米の完売体制の原動力となると考えられる。

こうした事実上の北海道内での差別化は、単協管内での差別化へと波及せざるを得ない。いわみざわ農協においても40%の良食味米販売のためには、60%の泥炭米との差別化が必ずである。また、「こだわり米」においても、すでにブランド化がなされた「ひまわり米」(産直米)は別建て販売となっている。こうした米の「商品差別化」戦略の合意形成のためには、野菜に典型的にみられる部会組織の結成と農協による営農指導体制の強化が不可欠である。北空知広域連の生産協議会、いわみざわ農協の稲作部会がこれに当たる。地域さらには個別農家の生産米のランキングを決定するには、実績に即した生産者間の合意が必要であるからである。こうした組織体制の確立のためには、営農指導員の配置をともなう農協の事業体制の強化が必要であり、それは販売事業と連動するものである。さらに、米価下落のもとでのコスト低減策や経営指導(本来の指導金融、指導購買)の強化も必須であろう。

また、米の商品化にあたっては、集荷対策も含めた物流施設の整備が課題となる(低温倉庫や1トフレコン・30kg紙袋、さらには精米)。これらは、従来赤字部門として回避されてきた利用事業部門の拡充であり、生産過程の一部をも取り込むものである。そうなれば、畑作地帯にみられる「農協インテグレーション」の方向が強まると考えられる。

### 3. おわりにー北海道の水田農業の課題

1992年の減反緩和以降、上層(自小作上向農家)を中心に水稲単作志向が急速に高まり、1980年代に伸長をみせた野菜作の後退(特に露地)が顕著に現れている。このことは、再度の減反強化のもとでのバッファ機能(所得確保を含めた)の喪失を意味するものであり、経営形態としては複合経営の危機をもたらしている。25年の「水田利用再編」(後半の緊急避難姿勢からの脱皮)の実績を踏まえ、地域的な土地利用計画(田畑輪換などの農法を合わせ)の再構築が求められている。その際、担い手の存在形態を考慮すべきであることはいうまでもない。そのことが、不合理な一率減反を排除し、必要な「政府米」販売を確保する不可欠な条件であるといえよう。

(『農村と都市をむすぶ』1996.3)

## ⑦ なにが「農協離れ」を促進するのか？

### 1. 農協再編をめぐる情勢

農協の組織、事業、経営の全般的な見直しが進展している。全国的には、すでに全農による県経済連統合の第一歩が平成 10 年をめどに開始されるし、信用事業についても周知の住専問題で年内にも農林中金と県信連の統合計画が樹立される予定である。この前提には、府県の場合、すさまじい勢いで進む農協の広域合併があり、組合員数が 1 万人を越える農協も多数にのぼっている。現在の農協数(平成 8 年 1 月)は 2,446 であるが、各県の合併構想を集計すると 567 という数字になる。この背景には、日本農業の全体としての後退現象があり、「新政策」でも戦後自作農体制の維持を放棄し、法人化がめざされる程である。

では、北海道はどうか。系統事業の中核をなすホクレンは、事業体制において完結性を追求する「独立宣言」を発表し、特に川下対策を中心として道外拠点の強化と事業の見直しをはかっている。また、系統全体としても来年度から共通役員制を採用して、系統間の垣根を低くする努力を行っている。その意味では、北海道の場合には、WTO 体制下での食糧基地としての生き残りをかけた農協の強化の方向で改革が進行していると評価できよう。ただし、これまで縮小しつつあるとはいえ単位農協の収益に大きく貢献してきた信用事業は、住専処理によって大きな打撃を受けることは間違いない。北信連の負担額は約 80 億円となり、平成 6 年度の剰余金 97 億円と比較してもその額の大きさがうかがわれる。農協の剰余金の水準は、信連の配当に大きく依拠しているから、ただちにしわ寄せはないにしても中期的な農協経営への影響は避けられないのである。

農協合併に関しては、平成 12 年をめどに 37 農協構想が出されているが、この通りに進むとは考えにくい。農協経営は苦しくなっているが、逆にそのことが合併を困難にしている。固定化債権を抱えて、農協間の財務調整が捗らないからである。

以上のように、今後の農協の行方は予断を許さないものがあるが、ホクレンの姿勢に明瞭に現れているように、北海道の場合には農業基盤を抜きにしていくら「組織整備」を行っても効果は少ない。農業基盤とはすなわち農家組合員の経営の強化であり、その結集である。ここで重要な事態は組合員の「農協ばなれ」である。

### 2. 「農協ばなれ」の実態とその要因

「農協ばなれ」は言われて久しいが、必ずしもその実態は把握されていない。販売事業においても原料農産物以外の野菜などでそれは現れているが、何といても生産資材購買で顕著である。直接のデータはないので、単位農協のホクレン利用率でそれをみてみよう。この数字は農協が農家に供給した金額に対するホクレン経由の供給額の割合である。系統外利用額のなかには農協が系統以外の商系から仕入れをする農協の「系統ばなれ」を含むとはいえ、そのほとんどは農家が商系から購入してペーパー(決済)だけを農協を通すものが大半である。表 1 でその動きをみると、昭和 60 年にはその割合は 73%であったが、63 年には 70%を割り込み、平成 3 年には 65%となっていて、3 分の 1 は系統外になってしま

っている。さらに飼料、肥料、農機具について支庁別の数字をみたのが表2である。肥料と農機具が55%、肥料が79%とかなりの開きがある。ディーラーのアフターサービスが行き届いている農機具、大規模化が進展している酪農で商系の切り崩しが激しいことを物語っている。

地域別には、肥料や農機具では水田地帯(特に空知)の利用率が低く、それぞれ75%、46%となっている。飼料については草地型酪農の根室が低く、41%という驚くべく数字になっている。水田や酪農で利用率が低く、畑作(十勝)で高いという傾向がみられる。これはのちに問題にする営農指導の質と関連すると思われる。

では、何故このような「農協ばなれ」が進んでいるのか。やはり、第一には商系は農協価格を相場として大規模農家を相手に選別的な価格設定を行っているという昔からいわれている実態がある。そして第二に、この間の経営規模格差の拡大が大量取引農家の農協への不満をも拡大したことは紛れもない事実である。府県では、突出した大型経営に対し価格差を設けるケースがめだっているが、北海道では平等主義を前提としている。これは府県と異なり経営規模が連続的であって、現実はどこで線引きをするかという問題が生じるという背景がある。それにも増してこうした格差導入を困難にしているのは、系統内で運賃プールを行って「北海道価格」を阻止しているため、個別農家間格差の導入は論理的には道内の地域間格差への道を開くことになるからである。自分たちだけが損をしているという大量取引農家の主張にも問題なしとはいえない。

そして、最大の問題は資材供給に際しての商品知識の提供の問題、さらにはアフターサービスの問題である。農協としては営農指導事業ないし利用事業の問題となる。特別優秀な農家を除けば、農家が商系に流れるのはセールスマンの密着度や資材利用についてのコメントなどのサービスである。値引きについては、現金取引の場合や「お得意さん」獲得のため、あるいは「地域ボス」に対するサービスであり、必ずしも安いかどうかはわからない。自分だけ得をしたと考えて、にんまりしている場合も応々にしてある。技術指導にしても、紛い物も少なくない。峻烈な競争のなかで商系のセールスマンは勝負をかけているのであり、全部が全部信用できないのはそうした世界ではある意味で常識である。にも関わらず、農家が「農協ばなれ」をおこすのは、農協の営農指導の欠陥のためといわなければならない。

### 3. 農協の営農指導強化の方策

営農指導の強化もまた、言われて久しい。農協合併に際しても、その最大の目玉として営農指導の強化が明記されている。北海道の営農指導の位置づけは、生産から販売までの一体的な体制のなかで考えるとされ、理念的には総合的な視点としては正しいものの、現実には専門担当者が少ないという問題を露呈している。販売担当が営農部のなかに位置づけられていて、実態としては生産部会の事務局を片手間に行っているというケースが多い。この間、取り扱い品目も増えているのに人員配置は農協の懐具合が悪いので充実せず、兼務々々で忙殺されているのである。販売組合的な営農指導のタイプが多いので、資材購入との連携は弱いと言わざるを得ない。この点は、「農協ばなれ」が資材購買事業を中心に進展していることを考えれば、再考を要する必要があるだろう。つまり、市場対応型の生産に

においては、農家の生産部会をベースにした営農指導体制(販売事業型)が適当であるが、土地利用型農業ないし酪農においては土作りや品質向上、あるいは飼養管理にかかわって資材供給をベースにした営農指導体制(購買事業型)の確立が重要である。

ホクレンもこの間、職員の農業改良普及員資格の取得や営農対策の強化などを打ち出しているが、営農指導のベースは資材購買におかれていると考えられる。このことは「農家ばなれ」が、当面は単位農協の収益に影響されない(決済機能)のに対し、系統利用率に直結するという大問題を抱える側面を持つからである。今後、ホクレンの支所体制の強化がこの方向で図られると思われるが、こうしたホクレンのバックアップをテコとして単位農協における購買事業型の営農指導体制の構築が求められるのである。

(『デーリーマン』1996.05)

## ⑧ 北海道の農協連合会改革と共通役員制の出発

### 1. はじめに

今年の5月の農協各連合会の総会で、待望の共通役員制(中央会・ホクレン、信連・共済連・厚生連の2会長制)が出発した。共通役員制は、連合会の支所体制の見直しとともに、「道内完結二段」体制のための組織改革のめだまとされてきたものである。

共通役員制は、全国的にはすでに20年以上前から着手されたものであり、事情は異なるとはいえ遅まきながらの感も否めないが、特に中央会とホクレンとの意志疎通の強化は時宜にかなったものであり、これを一つの契機とした事業体制の改善が早急に望まれるところである。以下では、現在連合会に求められている事業体制のあり方と系統組織の連携問題について営農指導を中心に考えてみたい。

### 2. ホクレン「技術指導」強化の背景

全国的にも全農からの「独立派」の雄と目されているホクレンの近年の動きのなかで第一に注目されるのは、経済団体として「技術指導」に乗り出す姿勢である。従来も各部門には技術顧問的な人材を配置して、「施防協」などの実績を有するが、最近では職員の農業改良普及員資格の取得を進め、さらには従来役員室つきであった営農対策課を格上げするなど、その姿勢は明確になりつつある。

こうした背景には、輸入農畜産物が増大するなかでの「製品」の質的強化(差別化)のためのベースとしての技術の再確立という大目標があることはいうまでもない。困難が予想される道産米の売り込み一つとっても、土壌分析から防除体系にまでおよぶきめ細やかな技術体系の確立が求められているからである。これは北海道農業としての緊急の課題でもある。

もうひとつのホクレンにとって極めて深刻な問題は、農民の「ホクレン離れ」にある。全農ほどではないにしても、ホクレンの収益が生産資材購買に依存していることはいうまでもない。この資材の「農協離れ」が近年急速に進行しており、これが単位農協のホクレン利用率の低下として現れているのである。農家は単位農協に対しては代金決裁の問題があるため、商系利用の際にもクミカンを通し、したがって農協は手数料収入をとりあえず得ることができる。しかし、ホクレンの場合には、それが系統利用率の低下としてストレートな影響を受けるのである。「農協離れ」の主要因が資材供給に当たっての技術サービスの多寡であると農民は意識しているのであるから、この改善はホクレン経営としても死活問題なのである。資材供給における「技術指導」の強化は、以上のように北海道農業そのものの課題とホクレン経営そのものの課題という二つの死活問題を背景としているのである。

### 3. 中央会の「営農指導」体制

これに対し、中央会の「営農指導」体制はどうなっているのでしょうか。北海道の中央会組織は全国的にみても多くの人員をかかえているが、従来の活動は主に圧力団体としての農政運動に軸足がおかれ、さらには北海道農政部との連携プレーのなかで各種事業の浸透、そのための組織対策に重点がおかれていたとみることができる。そのため、職員の業務は膨大な会議設定に費やされる側面が強く、地域農業の組み立て、振興方策へのサポートという農協の地域政策への関わりにおいては弱点をもっていたと考えられる。

この点で、中央会とホクレンのトップの共通化は、両者の事業調整を計りながら「技術指導」と「営農指導」の連携・強化のための絶好のチャンスであるといえる。その「棲み分け」と協調のあり方を以下に述べてみる。

### 4. 技術・営農・地域サポートの結合

「商品」としての農畜産物が求められる今日、現場サイドでのサポートのあり方は産地体制の構築を主眼としなければならない。それは大きくは、インプット(資材供給)に関わる技術、アウトプット(販売体制)に関わる技術、そしてそれをトータルに捉える地域農業(産地形成)に関わる戦略に大別される。そして、そのための組織化としては生産者組織(作目別部会)―単協―連合会支所―連合会本所(府県支所)という系統組織の存在が不可欠であることが再確認される必要がある。そのうえで、連合会組織の分担関係を考えれば、資材供給ならびに販売対応に関わる機能はホクレンが、自治体・普及センターとの連携をともなう地域計画に関しては中央会が担当するというのが自然体である。後者の計画樹立に当たっては、近年移出販売体制を強化しているホクレン情報が重要であることはいうまでもない。

その際、先進県である長野県のシステムはきわめて示唆にとんでいる。長野の場合、豊富な単協の営農技術員との連携のもとで支所機能が充実しており、経済連は強力な生産者組織を前提に販売対応に関わるサポートを、中央会は土地利用を中心とした地域振興計画に関わるサポートを分担している。

ここから学ぶべき点は、産地形成過程において単協レベルでの技術員育成に連合会が強力なバックアップを行ってきた点、生産者組織の強化を「恐れず」に進めた点、そして支所を単位として中央会・経済連の連携をすすめた点にある。このことを北海道に敷衍するならば、課題となっている支所の再編にあたってその機能の充実に務め、さらには単位農協の技術員育成への援助と人事交流を行うこと、生産者組織の全道組織化を進めること、農政活動・事業推進業務の一部を行政に移管して地域計画に関わるサポート体制を構築すること、である。特に、支所体制の充実に関わっては、従来の合併構想を大胆に見直す必要が感じられる。

## 5. 負債対策と中央会・信連

現在の農家経済問題、ひいては単位農協の経営問題として緊急な課題は、農家の負債問題である。これに関しては、道や中央会において各種の対策がとられてきた。最近ではM資金がその例である。単位農協のレベルでも、「特定農家」対策などの名称のもとで、様々な努力がなされている。しかしながら、その問題解決の道のりは、農業環境の悪化のもとで険しいものがある。

こうした単位農協における固定化債権の存在は、農協の信用に関わるものであるため、調査そのものが困難であるに加え、その総体についても公表しがたい性格を有している。しかし、問題が問題であるだけに、その正確な把握と要因分析、そして具体的な対策が緊急に必要であると考えられる。信連は従来、単位農協からの資金運用業務を中心に事業展開を行い、その運用益によって農協経営を支えてきた意義は大きい。また、「サービス」部門として公庫の業務を補完し、膨大な農協受託資金の貸付にも関与してきた。現在、住専問題等で苦境に立たされているわけではあるが、その独自の存続を考える上でも、資金管理面を中心に、公庫・中央会経営監査部などと連携した単協に対するサポート体制を構築することは、割戻金におとらない重要な機能となると考えられる。

共通役員制とは二会長制であっても、オール北海道体制の構築に他ならないのである。

(『ニューカントリー』1996.07)

## ⑨ 稲作の生産調整と農業構造変化－北海道の減反再強化の影響

北海道における近年の稲作生産調整の過程は、まさに激動というべきものであり、急速に進展した減反緩和、水稲単作化への一旦の回帰とその後に行われた減反再強化は一對のものとして考える必要がある。あえて減反「再強化」と呼ぶのはこうした意味を込めたことである。北海道農業は、全体として1990年代に突入後、まさに急激な構造変化を示しているが、稲作のそれは減反緩和が引金となっている。その意味では、減反再強化への対応は緩和期以前の状況とは大きな変化を示しているのである。この点で、「内地」とは異なる北海道的な特徴があるといえる。

### 1. 減反緩和から再強化へ

#### 1) 減反の地域性

1970年の単純休耕から始まり四半世紀を経た減反政策は、北海道稲作の方向性に大きな影響を与えたことはいままでのない。単純休耕期の減反過剰達成を経て、水田利用再編政策のもとでは実績主義にもとづいて北海道への大幅な傾斜配分が行われたことは記憶に新しい。以降、減反強化につれて北海道の転作率はほぼ50%にまで拡大するが、これも官民一体となった産米改良(きららに代表される)がなければさらに大きな数字となったと思われる。

この間、転作作物についてみれば、当初の単純休耕から始まり、前半の過程においては常に「緊急避難」が合言葉とされ、圃場整備の通年施工と牧草の捨て作りが中心であった。しかし、減反強化と米産地の差別化の過程で次のふたつの現象が現れた。第一は、北海道内での稲作主産地の集中化現象であり、道東・道北の稲作「北限」地帯での稲作の縮小(畑作化)ともち米への特化が進み、稲作作付は石狩川流域(上流域：旭川市を中心とする上川中部、中流域：深川市を中心とする北空知、下流域：岩見沢市を中心とする南空知・一部石狩)に集中する傾向を示したのである。これは、米の「商品化」の過程で産米のランク付けが行われたこととともに、政策的誘導が行われた結果でもある。

第二には、転作作物の「捨て作り」から「経済作物」への転換であり、石狩川流域をみれば、大規模地帯である下流域では秋小麦への偏作、中規模地帯の北空知では小麦に豆類やビートを加えた田畑輪換と野菜作の導入、小規模地帯の上川では専業農家による野菜作の導入と兼業農家に対する作業受託形態での事実上の小麦受託経営の成立と整理できよう。なお、海岸線に存立する北海道南部(渡島・桧山・胆振・日高)では牧草転作と野菜複合が支配的であった。

#### 2) 減反緩和による激変

こうした中で、1992年からの減反緩和が行われた。転作は緩和前年の130,440ヘクタール、転作率49.8パーセントから、三年間をかけて92,990ヘクタール、同35.9パーセントにまで減少し、他用途米を除く実質転作率では22.2パーセントにまで減少している。とはいえ、それは北海道一率に進行したわけではなく、表1にみるように限界地帯ではむしろ

る転作率が増加したところさえあり、先にみた石狩川への稲作集中がこの過程でさらに進行したといえる。しかも、初年度についてみれば北空知を中心とする石狩川中流域の道内良質米地帯での稲作復帰が急速に進み、追加配分も行われている。空知全体をみても、1994年の実質減反率は10パーセント台となり、水稲単作経営の復活が見られたのである。

この過程で、1980年代には影を潜めていた規模拡大が急速に進行する。表2は、石狩川流域の上中下流域の代表町村での1990年から1995年の経営面積規模別の農家戸数構成の変化を示したものである。1995年センサスは、前年度実績であるから減反緩和期最後の状況を示している。

下流域(南幌町)はもともと大規模地帯であったが、農家戸数の減少(減少率は12パーセントで、全道平均の15パーセントより低い)に対応して、15ヘクタール以上農家の割合が10パーセントから20パーセントへと増加している。ただし、10~15ヘクタール規模の農家の割合が維持されている点は注意しなければならない。しかも、この地域の農地移動は依然として売買移動中心である。

もっとも変化の激しいのが、中流域(秩父別町)である。農家減少率は5年間で20%に達し、特に7.5ヘクタール未満層での減少がめだっている。秩父別町は中規模地帯である中流域のなかでは従来からやや規模が大きかったが、15ヘクタール以上層の割合をみると6パーセントから13パーセントにまで増加をみせている。しかも、その多くが借地に依拠するものであり(借地農家率は38パーセントで3町村で最高)、「自作→自小作」展開を示している。従来、転作と結び付いていた兼業、高齢農家が減反緩和を契機に脱落し、それが借地にまわるといふ担い手の脆弱化を反映した動きである。

上流域(当麻町)は従来小規模地帯であり、野菜複合経営の歴史をもつが、ここでも一部上層農家による借地展開がみられる。借地率は22パーセントと3町村で最高である。ただし、ここでは中流域と異なり5ヘクタール以下層が依然として60パーセントを越える存在である。兼業の相対的安定性と野菜複合の存続が背景にある。

しかし、どの地域をとってみても減反緩和を契機とした水稲単作型の規模拡大の動きが強弱はあれ現れたのであり、こうした動態過程での減反再強化は大きな衝撃であったことはまちがいない。

### 3) 減反再強化への対応

1995年からの減反再強化により、北海道は1995年に8,700ヘクタール、96年には5,210ヘクタール(見込み)の追加割当を受けることになった。転作率は、それぞれ39.3、41.6パーセントである。96年の転作率は、1980年(水田利用再編3年目)と同水準である。追加配分は、初年度は転作率実績50パーセント、水張り面積50パーセントを基準にし、稲作復帰地帯への配慮がみられたが、96年は水張り面積で一率配分となった。

1995年については、緊急対策として道費50パーセント補助による助成の上積みが行われ(総額3億9千万円、13,000ヘクタール)、その水準は一般転作で10アール6,000円(9,500ヘクタール)、調整水田で10アール9,000円(3,300ヘクタール)であった。96年からは国の新生産調整推進対策に依拠している。追加面積は町村単位に下ろされて、調整が行われるが、個別配分調整、集落配分調整などの方式は町村(農協)の判断に任されており、「とも補償」の方式(追加分重視、戦略作物重視、調整水田重視)も様々である。

現場に混乱がなかったわけではないが、先の事情にも関わらず概して配分はスムーズに受け入れられたようである。北海道農協中央会によれば、新食糧法との関連で「農協食管」の機能に関しての講習会がこまめに行われ、生産調整の新たな意義が浸透したことによるとされている。むろん、そうした努力は行われたに違いないが、この結末はいかにも北海道的である。農村のあり方や農協との関係論として今後吟味する必要がある。

## 2. 生産調整と土地利用

1980年代の減反対応は、さまざまな歪みを持ちながらも地域特性(兼業対応も含めた)に沿った転作作物の収益化を目指す方向にあったといえる。それは、強いられたものとしてではあれ、水稲単作による規模拡大と量産主義(原料農産物としての米)一辺倒に対する地域農業としての再編の兆しを現していた。この点を、すでにみた石狩川流域の地域差に即しながら、1980年代の動向と減反緩和による変化、そして再強化への対応を連続的にみていこう(表3)。

### 1) 中流域の集約化とその逆行

減反政策に対し、それを地域農業の再編として位置づけ、地域集団的な対応を行ってきたのが中流域に展開する中規模地帯の動きであった。なかでも深川市農協の取り組みは有名である。超過減反を戒めつつ良質米生産に取り組み、他方では集落を基礎とする転作作物に対する受託集団の組織化をはかり、田畑輪換的な土地利用を推進しながら野菜振興に努めてきたのである。

こうした方向性は広域的な農協事業提携への道を開き、北空知広域連による転作作物の集出荷施設の設置、野菜の広域共販、さらには良質米の広域ブランドによる販売にまで至っている。

しかしながら、減反緩和は土地利用の構造を水稲単作に押し戻す役割を果たした。先の秩父別町の動きをみると、4分の1を越える実質転作率の中で、偏作的とはいえ小麦と豆類、それに野菜を加える複合経営が成立しつつあったが、減反緩和のもとで実質転作率が4パーセントとなり、従来農協が振興野菜として位置づけてきたメロンやブロッコリーが急減し、最高時の91年の野菜生産2億7千万円が95年には1億3千万円となり、花卉のみがやや増加を示しているのみである(95年1億2千万円)。こうしたなかで、減反再強化を迎えたため小麦作の乾燥調整施設も利用できず、多くは地力燕麦(95年で119ヘクタール、転作の53パーセント、96年で190ヘクタール、同53パーセント)による「緊急避難」となっているのである。減反政策初期への逆行、これが減反再強化への対応であった。

### 2) 上流域での経営形態の二極分化

上流域は小規模地帯であり、一方では第一種兼業農家を広範にかかえながら、より旧開的な野菜産地の基盤を強化する方向にあった。当麻町の動向をみると、減反緩和以前は兼業農家による地力作物・牧草の作付比率が高い点にひとつの特徴があり(91年で508ヘクタール、転作面積の38パーセント)、他方では野菜作が152ヘクタールも存在していた。

減反緩和に際しては、地力転作の比率は下がらず(94年で同59パーセント)、水稲単作志向の規模拡大農家が高齢農家の小麦・豆類転作地を借地・拡大し稲作の復帰を行ったといえる。他方、やや減少気味とはいえ野菜転作は堅調であり、花卉とともに複合経営農家が存続しているのである。

こうしたことから、再強化の局面においては二つの対応が目につく。第一は、水稲単作農家による最も「緊急回避」的な調整水田対応(142ヘクタール、同20パーセント)と地力作物・牧草での対応(同、48パーセント)である。これは中流域の対応と同様である。第二は、野菜・花卉での対応であり、これらはやや勢いを取り戻している。

### 3) 下流域での二つの方向

下流域は、大規模地帯ゆえの深刻な問題を抱えながら、減反緩和を迎えた。南幌町は高位泥炭という特殊事情を抱え、戦後開拓地区を中心に負債問題に喘いでいた地域である(臼井晋編『大規模稲作地帯の農業再編』北大図書刊行会、1994年)。圃場整備事業負担金と規模拡大による負債により、特に10～15ヘクタール層での経営問題が深刻化し、「米麦一毛作」プラス兼業という形態がそれを象徴していた。

減反緩和への対応では、必ずしも水稲単作化の志向が一般化せず、小麦・豆類(小豆中心)を残す対応がとられた。さらに注目すべきは、野菜の導入が進み、緩和期にあってもその作付面積が増大している点である。これは、農協による長ねぎとキャベツの振興(プラグ苗の供給と集出荷施設)が水稲単作からの脱却として進められたことを反映している。

こうしたことから、減反再強化に際しても中流域のような捨てづくり的な対応は行われていない。ただし、小麦の連作による土地利用問題は依然として解消されておらず、地域的な土地利用対策が求められている。

以上のように、稲作が集中化しつつある石狩川流域においても減反再強化にたいする対応は大きな相違が現れているのであり、「農協食管」に対応する水田の土地利用方式のあり方は、流通対策と並び依然として最大の問題となっているのである。

(『農業と経済』1997.03)

## ⑩ 進む北海道の離農の背景

この春、北海道内の新聞にいくつかの農協がまとまった数の農家に「離農勧告」を行ったことが大きく報道され、注目をあびた。農家の集まりである農協が、その農家に離農の「勧告」を行うということは府県ではあまり例のないことであろう。しかし、北海道においては特に珍しいことではなく、水面下で恒常的に行われていることである。だが、今回の事態は農家との事前の「合意」を得ず、一方的通知というかたちで、しかも2桁にのぼる農家を対象として行われた点が、農業界に大きなショックを与えたのである。幸い、その後の話し合いの中で何戸かの営農の継続が決められた。以下では、その背後にある農協経営問題と貸付責任について考えてみたい。

### 1. なぜ農協が「離農勧告」を行えるのか？

今回の「離農勧告」とは、毎年営農が始まる前に農家と農協が結ぶ組合員勘定制度の利用契約を農協が拒否したことをおそらく意味している。この組合員勘定制度とは、北海道に特有の営農・生活資金の貸越制度であり、クミカンと通称されている。北海道の農家は経営規模が大きく、それにとまって年間の営農資金量もぼう大なものになる。しかし、酪農をのぞくと、出来秋まで農産収入はない。そこで、農家は一年の収支計画である営農計画書を作成して農協の査定を受け、予定収入に見合った「極度額」(限度額)を設定して、その残高の範囲内で営農資材費や生活費の供給をうけるのである。このシステムがクミカンであり、出来秋の農産物を担保とした金融なのである。この契約が結ばれなければ、農家は資金繰りで行き詰まり、営農を停止せざるを得ないのである。弱い農家は営農資金で農協に首根っこを押さえられているのである。

「離農勧告」とは、このクミカンの年末収支が赤字となり、それが数年も続いた場合に行われる。むろん、農家の生活がかかっているのであるから、農協の役職員の対応も真剣であり、行政庁の「おいこら」的なニュアンスを持つ「勧告」という言葉は一部のマスコミの農協批判の時流への悪のりではある。ただし、大量の農家を一時期に離農に追い込んだことは事実であり、それは明らかにこれまでにない農協の危機意識の現れに他ならない。

### 2. 「開発型」農協の蓄積構造

北海道の農協事業は、稲作・畑作・酪農という農家の経営形態によってその内容を大きく異にし、また大規模地帯、中小規模地帯という差も大きい。しかし、一部の都市近郊を除けば、府県と違ってまさに農業そのものに依拠して農協の事業展開があったということは間違いない。北海道農業自体が「構造政策の優等生」と称せられ、農協もまた近代化路線にのって事業拡大をはかり、経営基盤を確立してきたのである。はじめに歴大な補助金をつぎ込んだ土地改良投資があり、上ものの機械・施設投資のための補助金や制度融資があった。「北海道開発局」と「農林漁業金融公庫」があって、構造政策が進められたのである。農協はこれを前提として、規模拡大した農家への補助的な融資、機械・営農資材の供

給、原料農畜産物の販売に関与し、その果実を貯金・共済事業の推進によって吸収してきたのである。これを私は「開発型」農協と呼んでいる。農協はまさに農業生産拡大に総合的に対応して自らの高度成長を成し遂げたのである。

したがって、農協は各部門から収益を上げることができたが、なかでも経営拡大の出発点となる長・短期の融資からが最も大きかった。

### 3. 農協経営危機の現れ

その後、農業そのものの成長が鈍化し、特に 1985 年前後からは農畜産物の過剰の深刻化と政府支持価格の低下が始まり、ついに農地価格の大幅な下落がもたらされた。水田地価を例にとれば 100 万円から 50 万円にまで半値に暴落したのである。この時期から農協の融資の引き締めが行われる。農家自らの投資意欲の減退の側面もあるとはいえ、これによる離農も増えた。事業上では生産資材購入が減退し、農畜産物価格の下落もあり、経済事業もピンチをむかえるようになったのである。ここに融資を基点とした経済事業の拡大という農協事業方式は幕を閉じたのである。したがって、農協の収益部門も貯金、共済にシフトしたが、金融事情の悪化は明白である。

ごく近年、再び農家の経営規模拡大の動きが目につくが、以前とは異なり土地は売買では動かない。農家の規模拡大は、面積当たり人口扶養力の減退への対応であり、地域農業としての投入額も産出額も低下しているのである。これが、農協経営問題の根底にある。

そこに、1996 年に住専問題の煽りをくった農協法改正が行われて財務管理の強化が打ち出され、来年にはディスクロージャーと行政庁による事前是正処置が実施される。いままで隠れていた固定化債権問題が浮上することになるのである。

### 4. 貸付責任はどこに

この間の一般紙の論調は、クミカン廃止論に傾斜している。出来秋の不確実な担保をもとに、しかも査定もゆるい貸付を行っているのは甘えである。ビックバンを控えて、管理強化こそいまやるべきことだ、というのがその内容である。国の財政問題同様に荒治療をやるためには弱者をも容赦しないという風潮である。

しかしながら、この議論には貸付責任の重要な一環である行政責任を免罪する節がある。クミカンは開拓期の商人による「仕込み」支配(肥料を前貸して農産物で回収する)からの脱却の過程で産業組合時代に原型が作られたものである。貸付システムとしては「仕込み」と同じでありながら、農家経済の脆弱性を協同組合ならではの対人信用によって支えているのである。しかも、それが経済事業と結びついているのである。先進的な農協では営農貯金を積み立てして、すでに翌年の必要営農資金量をほぼ確保し、クミカンを総合口座的に利用しようとしている例もみられる。クミカンの問題はシステムの問題ではなく、運用上の問題なのである。

その最大の問題は、制度資金の償還をクミカンで行っている点である。11 月から 12 月にかけてその整理が行われるが、それ以前に農林漁業資金の償還引き落としが元利ともに自動的に行われている。本来は剰余から支払われるべき元金までもが、「制度」優先で償還

されているのである。北海道の場合、一般に受託資金といわれる農地取得資金や総合施設資金などの残高は、農協プロパーの貸付金残高にほぼ匹敵するほどの資金量を有している。これが自動引き落としされることによって、制度資金に焦げ付きが起きるケースは少ない。この償還を含めてクミカンの年末収支が赤字であれば、年頭の口座勘定がゼロになるように農協資金での借り換え(一般には1年の証書貸付)が行われるのである。これが、雪だるま式に膨れ上がれば、農協に歴大な固定化債権がもたらされるのである。

酪農負債整理など、経営形態別の負債対策は行われてきたものの、農業政策の一環として実施された融資の帳尻合わせは常に農協がかぶってきた。政策変更によってもたらされた農家の負債問題についての貸付責任の一端は、間違いなく政府にあるといえる。

## 5. 負債対策は担い手対策

北海道の現在の離農は後継者なしの高齢農家のリタイアが主流である。彼らは年次計画の離農であるから負債も一般的には少ない。1995年センサスでは、跡継ぎ予定者は他出をふくめて4万名であり、総農家8万戸の半分にしか過ぎない。したがって、高齢者離農が増加することは間違いがない。

これに対し、負債農家の多くは政策にしたがって夢を持ち、あるいはゴールなき拡大の呪縛によって投資を行ってきた中堅農家であり、後継者確保率も高い。その意味で、「離農勧告」は後継者の減少をもたらすものである。農協や農家の資金管理のみではなく、貸付責任の所在を明確にすべき時である。

(『農協新聞』1997.06)

## ① 北海道における大規模水田農業の動向

### 1. 米政策改革と水田農業の多様性

6月の生産調整研究会の「中間取りまとめ」を皮切りに、事務局の「考え方」、系統の「具体策案」が出され、まもなく2010年度を目標とした「大綱」と2004年度から06年度の具体策が提示されようとしている。その特徴は、何といても「食糧庁」が主体となって生産構造改革が推進されようとしている点にあり、まさに米が市場における需給関係に規定される「商品」になることによって、産地と農家のふり分けを図ろうとするものである。これに農協のスクラップアンドビルドが加われば、水田地帯に与える打撃は計り知れないものとなる。とはいえ、小泉改革一般がそうであるように、直球はいつのまにかカーブに変わるのであり、残された時間のなかで大波に流されないような地域農業の早急な再編成への取り組みが急務である。その時間は長くはない。

この間、すでに北海道の水田地帯は大きく変貌している。石狩川流域への稲作の集中度が極めて高くなり、1992年からの減反緩和期にはその復元力の差が如実に現れた。中山間地帯においては、転作奨励金が直接所得補償を意味する地域が増え、山間酪農が沢地水田をかりうじて保全しているようなケースがまま見られる。水田中核地帯においても、現状の規模と土地利用の有り様は一律ではない。石狩川流域をみても、上中流域においては兼業化・高齢化が進み、そうしたなかで自作地に借地をあわせて15ha以上の規模に達した農家群がめだち、その割合だけをみると下流域の農村に匹敵するような町村が目につく。下流域についても、一時期は規模拡大が一服状態にあったが、近年は自作型の規模拡大が勢いを増しつつある。このように、北海道の水田農業の姿は益々多様化を示しており、さらに地域農業振興の取り組みの有無がこれまでになく重要性を増しているといえる。

ここでは、現在もっとも動きが急であると目される石狩川下流域の1町村の動向を示し、そこでの土地利用を中心とした課題を明らかにしておこう。

### 2. 規模拡大の様相

A町は石狩川下流域に位置しており、戦後開拓による泥炭地開発とその後の流域開発によって水稲単作地帯に変貌した典型的な町である。1980年前後に遅れて圃場整備事業が実施されて受益者負担問題を抱えたことでも共通している。管内は全て平坦地であり、農地面積はおよそ5,600haである。

近年の急速な規模拡大は、大量の離農の発生にもとづいている。まず、1985年からの農家の動向をみてみよう。地価下落が始まった1985年の農家戸数は671戸であったが2000年には415戸となり、減少率は38%を示している。5年刻みで減少戸数をみると、61戸、121戸、74戸であり、1990年代前半の離農がもっとも多かったことがわかる。専兼別では、専業が158戸、第1種兼業が235戸、第2種兼業が45戸である。規模拡大が進んでいるにもかかわらず、日雇い兼業は大規模農家の一部を含んで広範に存在し、農家経済の

きびしさが見て取れる。経営規模別にみると、1985年のモード層は7.5～10ha層であったが、90年には減少に転じて10～15ha層がモード層となる。しかし、95年にはこの層も減少し、2000年には増加しているのは20ha以上層となっている。2000年の20ha以上層は80戸、20%弱を占めており、すでに中心的階層となっている。農協資料によると、2001年の水田経営農家は382戸であり、20ha以上は68戸(18%)である。ちなみに、50ha以上が4戸、40ha以上が4戸、30ha以上が16戸となっている。認定農業者は197戸である(2004年目標では348戸)。以上のように、規模拡大は急ピッチである。

農地移動の内容をみると、依然として売買移動が主流である。時期的には、農家戸数の減少に対応して1990年代前半で年間200ha台の移動面積が確認できる。ごく近年も増加が見られるが、農業開発公社の中間保有率が高まっているためである(売買がダブルカウントされている)。賃貸借が一見増加しているように見えるが、これも農業開発公社の中間保有地が賃貸借されていることによる(2000年センサスでは、借地面積1,088ha、借地率20%)。農地統計には慎重な吟味が必要な時代である。地価は80年の10a当たり85万円が85年前後に70万円まで下がり、さらに90年代に入り50万円台となり、現在は45万円水準となっている。地価の下落にやや遅れる形で借地料も下落しているが、近年では10a当たり1.3万円という低い水準となっている。

### 3. 転作の動向と農家間格差

つぎに転作の動向を見ておこう。水田利用再編政策が始まった初期は小豆と捨作り(えん麦)が多かったが、1979年からは小麦転作が主流となり、1985年からは4分の3が小麦というきわめて偏った作付構造を示す。泥炭地においては畑地化は不等沈下をもたらし、復田に際しては均平作業が必要であり、田畑輪換は難しい。したがって、転作の多くは固定化されて小麦の連作が行われることになった。その結果、連作障害により、収量が急速に低下するという問題が発生した。これは1992年からの減反緩和による稲作面積の拡大により、いったん回避される。初年度は土地改良の必要から復田は遅れたが、93年、94年と復田が進行し、94年には転作率は20%台にまで減少する。これにより、小麦の作業受託体制が脆弱化し、豆類と捨作り転作が増加をみせ、小麦の転作率は50%を割るようになる。しかしながら、98年からの減反再強化により小麦の作付は再び増加し、2000年には67%となっている。とはいえ、2001年からは大豆やビートの増加傾向がみられるようになっている。

これは、農協が2000年から従来の転作奨励金と共済金(小麦)を前提とした営農から脱皮し、「収量×品質＝農業収入」をできるだけ向上させるという取り組みを開始したためである。そのために小麦連作による土地利用体系を改善し、転作畑による輪作体系の確立と各作物の収益性の向上を図ることがめざされている。

小麦については、春小麦の作付を回避し、大豆の間作により10a当たり収量を8俵水準とし、新品種の導入による適期刈取期間の長期化による穂発芽防止を行うこと、大豆については価格の下落が予想されるが、小麦の前作(麦間作)として位置づけ、ビートについては小麦の後作として考えている。この転作畑のローテーションは小麦－小麦－ビート(野菜)－大小豆の4年3作体系である。それを示したのが図1である。この体系を実施するため

には、小麦割合を50%にまで縮小させる必要があるが、かなり思い切った施策が必要であろう。

#### 4. 減反の土壤別差と経営規模階層差

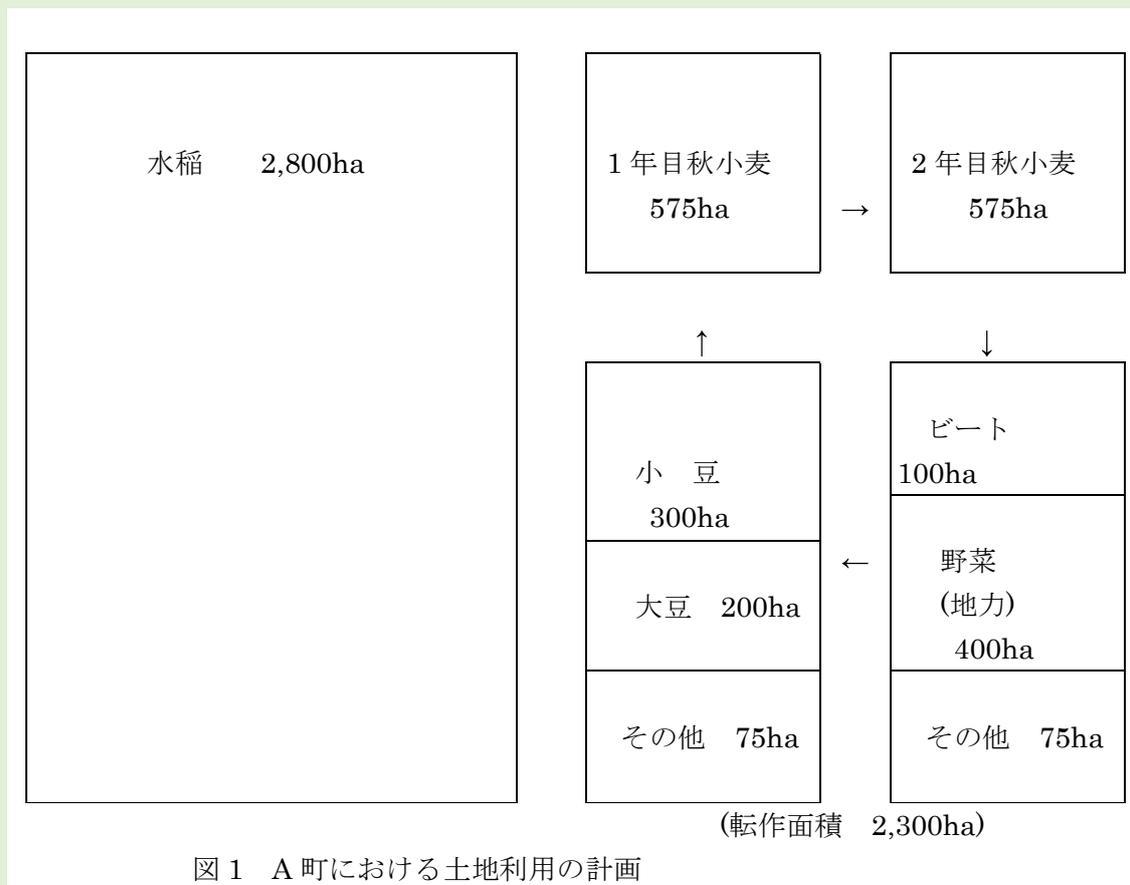
減反の配分については、それが再強化された1995年には強化分を一律配分としたが、1996年からはそれ以前の転作実績を白紙とし、「手上げ」方式により転作率35%(予想転作率)以上は転作率を固定し、35%未満については全体の未達面積を35%未満希望農家の面積で除して配分し、転作配分が増加する場合には上乘せするとした。2000年からの新政策でも、同様に「手上げ」方式をとっている。

この結果、転作面積の個人配分には大きな格差が存在している。表1は、2001年の地域別・経営規模別の転作率の分布を示したものであるが、上層ほど平均転作率が高くなっており、25ha以上層では転作率は50%を超えている(平均は45.4%)。また、5ha以下層になると平均転作率が上昇し、2.5ha以下層では98%を示している。最下層は離農予備軍であり、作業委託に依存しており、実質的には経営がなされていないものと考えられる。地域別には、泥炭地における転作率が52%を示し、沖積地の37%とは対照的な動きを示している。しかも、9%を占める25ha以上層ではおしなべて70%以上の転作率を示している。これに対し、沖積地においても上層農家での転作率は高いが、最上層を除きほぼ町平均の転作率であり、15ha以下層では町平均より10ポイント以上低い転作率となっている。このような特徴は、1980年代後半においても確認されているが、沖積地において規模拡大が進んだ現段階においても基本構造は変わっていない。今後の需給調整システムの改革の中で、この土壤別差、規模階層差をいかに調整していくかが大きな課題となる。

#### 5. 大規模水田農業の課題

以上のようなA町の動向は石狩川下流域に共通した特徴である。1990年代での大量の離農発生とそれに伴う規模拡大の急速な進展である。何戸かの農家調査も実施したが、大規模農家の中にはかなり早期に規模拡大をなし、その蓄積により一層の規模拡大を行ったケースもあり、年間の償還金を差し引いても相当額の可処分所得をえているものも存在する。また、従来の個別経営展開を打ち破るかたちで法人も立ち上がりつつあり、コントラクタ組織も動き出している。これら担い手の動きも下流域に共通している。

土地利用については、農協は稲作圃場と転作圃場を分離し、稲作についてはホクレンの戦略とする業態別・用途別販売の体制にあった米作りを推進している。畑作については、小麦作の収益化とその必須の条件である転作田の輪作化を目標としている。小麦作を収益化するためには、小麦そのものの縮小を行わなければならないという矛盾があり、そのためには収益的ないし労力的にも問題のある大豆、ビートの振興を行い、トータルとしての畑作収入拡大を図ろうとしている。いくつかの事例では、こうした方向にむけた土地利用の転換がみられるが、依然として「小麦3年+豆類」が一般的である。土地利用的には、小麦作面積をさほど縮小させずに収量拡大を行うためには田畑輪換がベターであるが、復元田でのたんぱく値問題がそれを阻んでいる。このなかで、田畑輪換を実施していたケー



スがあるが、それは「ゆきひかり」という特定用途の非良食味品種の作付が可能であるという条件を有していた。第二の「ゆきひかり」(それは食用とは限らないが)を選定し、泥炭土壌に対応した長期的なブロックローテーションの道が模索されるべきであろう。

(『北方農業』52巻12号、2002)

## ⑫ 農協合併と連合会統合の行方

農協をめぐる環境は依然として厳しい。米政策大綱のなかでも生産調整システムの責任をずっしりと負わされ、予想される計画外流通米の拡大のもとでの米の需給調整、新たな産地づくりを丸投げされることになる。それにもまして、焦眉の課題になっているのが農協の「経営問題」である。コーポレートガバナンスという聞き慣れない言葉が反乱する状況にある。主務大臣ふたりが辞任した台湾農会の事態はあまりにも異常であるが、対岸の火事としてはみのがせない問題である。与えられたテーマは筆者の力量を越えるが、正月の放談としてお許しいただきたい。

### 1. 連合会統合－2つのシナリオ

連合会統合の行方は、不透明である。しかし、それが信用事業を核とする農協経営再建問題に焦点があることはまちがいない。農協大会で示されたJAバンク体制とセーフティネットの構築はそのひとつの方向性を示すものである。台湾や韓国とは異なり、農協の貯貸率が低いため、固定化債権問題は激しくはないが、広域農協の経営は必ずしも改善されておらず、その対応を巡って2つのシナリオが存在するように思われる。

第一は、現在のJAバンク構想を進め、広域農協の合理化・効率化をすすめて自立性を確保し、信連を農林中金に統合して、全農方式の中抜き2段階制という当初の系統再編案を実現することである。ただし、この方式は全農の統合過程と同様に、存続信連を残す可能性が大である。

第二のシナリオは、農協自体の事業から信用部門を切り離すものであり、現実的には信連への事業譲渡方式をとることになる。これは、かなりの農協が債務超過になることを想定したものである。セーフティネットにはこの場合の対応がすでに盛り込まれている。現在、持ち株会社化した巨大銀行の再建が焦眉の課題となっているが、その後、信金、協同組合金融が金融改革のターゲットに上げられる可能性が大である。農協の債権管理は強化されているように見受けられるが、蓋をあけなければその実態はわからない。「銀行検査」と同様な方式で経営検査が強化された場合、自己資本比率問題が浮上する可能性がある。これは最悪のシナリオであるが、経済事業部門のみでは到底農協の経営は存立しえない。今のうちに思い切った取り組みが必要である。

### 2. 農協合併－内地・北海道の相違と共通性

北海道における農協合併は、加速化の様相をみせている。道央圏、道南の合併が進み、十勝を除き、全道的な動きとなっている。合併の内容も、この間大きな変化をみせた。その転換点は、1997年のように農協の誕生を画期とみていいであろう。それ以前のケースは、まがりなりにでも農業振興計画の青写真があり、「産地形成型」合併の側面を有していた。しかし、それ以降は基本的に経営問題が全面に出て、合併先行タイプのケースが目立つようになってきたのである。そうであるから、内地のように「新たな事業所」として

の本所がひとつ増えて、経営効率がむしろ悪化する可能性がある。また、広域化が営農指導を脆弱化させた場合、農家の農協ばなれが起きることは、一般的にも指摘されている。合併において強化された体力にもとづいて、専門職員を配置して部会組織や営農集団、法人育成の強化を図ることが喫緊の課題である。

### 3. バンクとしての営農指導の位置づけ

農協経営が農協問題の焦点となっている今日、農家のメインバンクとして農協のあり方というこれまでにない位置づけが必要となる。必ずしも一般的とはいえないが、「生産協同組合型」ではない「会社型」の法人化は農協ばなれを起こす傾向が強い。これを分かりつつ、担い手確保のためには農協が法人化を推進しなければならないという事態に直面している。ここで、発想の転換が必要になる。中小企業金融の場合、融資によるリスクを回避するため信用調査を行い、経営アドバイスも行っている。拓銀のインキュベート(孵化)路線は破綻したが、起業の掘り起こしによる融資拡大は銀行業務の常道である。翻って、農協バンクを考えると、こうした発想はあまり見あたらない。クミカン制度の「制度疲労」が見られるのみである。リスク管理が強調される昨今においては、農家への貸付リスクの負担として営農指導が位置づけられるべきであろう。営農指導部門は、不採算部門ではなく、信用事業のコストであるという認識である。この強化によって、それに連動する経済事業への波及効果も生まれるのである。

(『ニューカントリー』2003.01)