

(留萌・上川地区JA役員研修会と併催)

# 平成30年度 農業総合研修会

日時…平成31年2月4日

場所…旭川市 トーヨーホテル旭川

## 挨拶

一般社団法人北海道地域農業研究所  
副理事長・所長 飯澤理一郎



北海道地域農業研究所で所長を務めております飯澤と申します。

ご出席の皆様には、常日頃、当研究所の運営・調査研究事業等にご協力、ご支援を賜り、心より厚く御礼申し上げます。

当研究所では、昨今の農業情勢や関連する重要テーマを設定し、有識者の方から状況分析や提言等をいただく農業総合研修会を毎年開催してまいりました。これまでは札幌開催が主でありましたが、一昨年から、北見市、岩見沢市と各地域において実施させていただいております。今回は、JA北海道中央会旭川支所のご配慮のもと、留萌・上川地区JA役員研修会という貴重な場で、併催により開催させていただき、誠にありがとうございます。

さて、本日の講師には、北海学園大学の宮入先生をお迎えいたしました。宮入先生は北大で学位を取得された後、秋田県立大学、そして北海学園大学と歴任されております。学位論文は、富良野・名寄などを対象にした野菜産地の共販組織再編という

テーマと記憶しております。宮入先生が野菜産地の再編論を書かれた当時は、流通再編と合わせた産地の市場対応の多様化や、産地内部の担い手の変化に合わせた組織変化が現れており、大変示唆に富むものであったと感じております。北海道に戻られましてからは、農業労働力にかかる外国人技能実習生の問題、そして農協准組合員の問題等にも取り組まれ、JAグループ北海道の各種フォーラムあるいは研修会等、様々な場での示唆・提言に精力的にご活躍されております。

また、直近では、当研究所の学術叢書として出版いただいた『北海道から農協改革を問う』という書籍が、平成三〇年度JA全中研究賞を受賞する実績もあげられています。本日は『准組合員問題の対応方向について』と題してご講演いただきます。准組合員の事業利用については、そのあり方が調査検討されており、検討期限も迫りつつあるなか、これまでの状況や動向とともに、協同組合としての対応のあり方、あるいは目指すべき方向等について、貴重なご提言をいただけるものと期待しております。本日の研修会が皆様にとりまして有益で盛りあるものになることを期待しましてご挨拶いたします。



## 講演

## 准組合員問題の対応方向について

— 北海道の実情に即して、准組合員問題を考える —

北海学園大学 経済学部 教授 宮 入 隆

## 1. はじめに

北海学園大学の宮入です。お集まりの農協の皆様方には、調査等のご協力においても、また、学生の就職先としてもお世話になっておりますが、引き続きどうぞよろしく願います。

私はもともと長野県出身ということもあり、青果物の流通に興味があったことから、農業市場学という分野で、野菜産地形成や農協共販の問題を中心に研究してきました。先ほど飯澤先生にご紹介いただいた学位論文に際しては、富良野をはじめ道

北青果連等、上川管内各地で多くの方々のご協力をいただきながらまとめさせていただきました。最近では、産地形成にかかる研究には直接携わっていないのですが、六年ほど前に秋田から戻った際に、北海道においても労働力不足がかなり進んでいることに驚きました。労働力問題をやらないと産地も維持できない、規模拡大にも対応できないのではと考え、現在は、その方面の研究にも取り組んでいます。

さらに、今日お話しする准組合員問題も重要な課題と想っています。私もこれまで、農協の販売事業、営農指導事業等については各地を訪問し勉強してきましたが、准組合員問題は、必

## 宮 入 隆 (みやいり たかし) 氏



### <略歴>

2005年 北海道大学大学院農学研究科博士後期課程修了  
博士（農学）

2008年 秋田県立大学生物資源科学部 助教

2013年 北海学園大学経済学部准教授

2016年 同 教授

※日本農業経済学会、日本農業市場学会、日本フードシステム学会、日本流通学会などに所属している。

### <著書>

- ・『北海道から農協改革を問う』（共著）筑波書房 2017年
- ・『北海道北部の地域社会—分析と提言』（共著）筑波書房 2008年
- ・『北海道農業担い手育成の最前線 熱意と知恵が育てる新農業人』（共著）  
北海道協同組合通信社 2010年
- ・『はじめよう！科学技術コミュニケーション』（共著）ナカニシヤ書店 2007年

ずしも長く見てきたテーマというわけではありませんが、改めて捉えなおすべき問題と考えています。

本日のテーマでは『准組合員問題』としましたが、皆さんの中には違和感を覚えられる方もいらっしゃるかと思います。「北海道において、准組合員が問題になったことがはたしてあるのか？」「それは本州の問題ではないのか？」と思われる方が多いのではないのでしょうか。

また、農業にかかわる事業を中心に行ってきたのが北海道の農協であり、准組合員は、員外利用のルールを真面目に遵守したため、結果的に増えてしまっただけであり、それなのに利用規制とはどういうことだと感じていると思います。

今日、皆さんとこの話題で共有したいのは、そういったことも含めて、現在どのように准組合員の対策、あるいは問題について語られているのか。そして、北海道としては「本州に合わせる」ということではなく、北海道としての准組合員対策を考えていかねばならないのでは、ということ等についてお話しさせていただければと考えています。

本日の報告の構成ですが、はじめに准組合員についてどういうことを考えなければならぬかを皆さんと認識共有させていただきます。次に、准組合員制度そのものの成り立ちを改めて

確認させていただきます。その上で、北海道の准組合員の実態について、地域の置かれた状況、たとえば都市部と純農村部での傾向や、どんな人が准組合員なのか、なぜ増加してきたのか等について、私の調査から見えてきたことをお話しいたします。

最後に、これからの准組合員対策をどのように進めていくべきかをまとめとしてお話しさせていただきます。皆さんから「こういう点も大事ではないか」等、忌憚のないご意見をいただければと考えていますので、よろしく願います。

## (1) 皆さんと考えること (問題提起)

准組合員制度は、農協改革で焦点となりましたが、今日皆さんと考えるみたいこの一つは、「准組合員制度は制度的に特殊なものなのか?」と云う点です。確かに同じ協同組合でも生協には准組合員制度はありません。では、「農協だけの特殊性なのか?」というところも含めて、准組合員制度とは何なのかを確認させていただければと思います。歴史的に遡ってみると、確かに特殊性もあり、その特殊性はどどういう意味を持っているのかということも考えていきたいと思います。

二つ目として考えていただきたい点は、「准組合員の実態が

正しく把握されているか」ということです。員外利用は規制もあり、毎年しっかりと利用割合も出されています。しかし、組合員の中の准組合員の利用割合はどれくらいかという重みを持っているか必ずしも明確になっていない事業もあると思います。さらに、これまで、「北海道では離農者が多く、准組合員はほとんどが離農者」、「員外利用の規制により准組合員に転換」あるいは、「基本的には単なる利用者」などと捉えられてきましたが、どういう人たちがどういう思いで准組合員になってくれているのかについて考え、農協にとって准組合員は必要であるのか、必要だとすればその理由とは何かということも皆さんと考えていきたいと思います。

J A 北海道大会のビジョンでは「北海道五五〇万人と共に創る」として、「サポーター」という考え方も打ち出しています。この点との関わりをなかで、准組合員をどう捉え直していくべきかについてもお話しさせていただきます。

## (2) 農協組織への改革圧力

少し前後してしまいました。そもそも准組合員がどういふことかから問題として取り上げられるようになったかといえば、規制改革推進会議の提言からです。准組合員利用規制には至らなかったものの、最終的に農協法は改正されました。先ほど佐藤会長の挨拶のなかでも、農協法改正は「本当に良かったのか?」、

### 農協組織への改革圧力

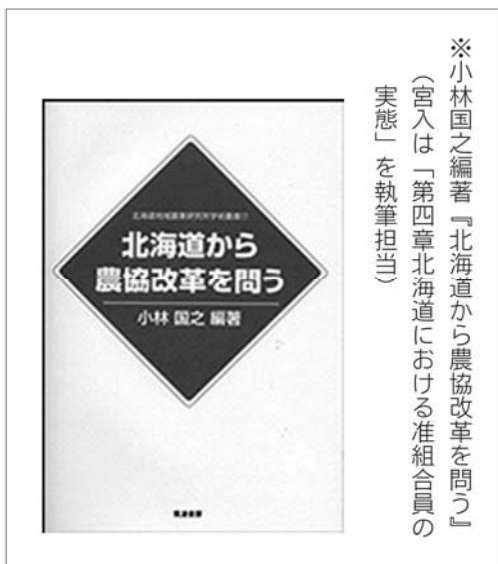
2014年 規制改革推進会議  
「農業改革に関する意見」  
2015年 改正農協法成立(2016年施行)

- 経営目的の明確化  
(「農業所得の増大に最大限配慮する」)  
⇒ 多様な役割もった農協の存在意義の矮小化
- 利用強制の禁止規定(⇔独禁法適応除外)
- 責任ある経営体制(理事の過半数を認定農業者等へ)
- 地域農協・全農の株式会社化可能/中央会連合会化
- 監査機能の外出し
- 信用事業のあり方検討(2019年4月期限)
- 准組合員への事業利用規制検討(2021年3月期限)

「営農しやすい環境になったのか?」、「農協は、農業者の生産と生活の両方を支えてきたのではないのか」との指摘がありました。したが、まさにその通りだと思っわけですが、財界、もしくはアメリカからの強い要望に与した考え方で、私たちからすればかなり無茶なことが行われました。「農業の所

得増大に最大限配慮する」という経営目的の明確化の名のもと、多様な役割を持ち、果たしてきた農協の存在意義が矮小化されてしまいました。

「職能組合である」というのは、北海道でいえば当たり前前のことです。でもその部分だけだったかというところ、そうではありません。「職能組合」としての営農の部分を中心に私たち北海道の農協研究者側は見てきたわけですが、本当はもっと農協の多様な役割の部分についても早くから発信すべきだったと思っています。そういった反省も含めて、先ほどご紹介いただきました本では、「准組合員問題をしっかり取り上げなくてはならない」ということで、実態も含めて私の方で執筆させていただきます。農協改革も、農協法改正で終わりということではあり



※小林国之編著『北海道から農協改革を問う』  
(宮入は「第四章北海道における准組合員の  
実態」を執筆担当)

ません。信用事業のあり方検討が今年、そして准組合員利用規制検討期限が再来年です。二年後の三月期限で一定程度検討されて結論が出されるということになっています。このときに北海道として何を言わなければならないのかをしっかりと見据えて、様々な対応、もしくは意思統一が必要になっているというのが現状であると考えています。

### (3) 第二九回 J A 北海道大会ビジョン

第二九回 J A 北海道大会では、パネルディスカッションのコーディネーターもさせていただきました。政府主導の農協改革が、総合農協、そして協同組合としての農協の否定とも取れる動きにあるなか、北海道としては、前回大会で「五五〇万人と共に創る『力強い農業』と『豊かな魅力ある農村』という、これまでと違う画期的と思われる決議を打ち出しました。その後、今回の大会に至るまでに、それぞれこの目標に向かった様々な先進的な取り組み内容を「実践フォーラム」を通して確認してきました。私も参加しましたが、二〇一七年度の実践フォーラムでは、上川管内の東川町農協の事例も報告されました。今大会においても前回大会の決議事項を継承し、「農業所得増大」

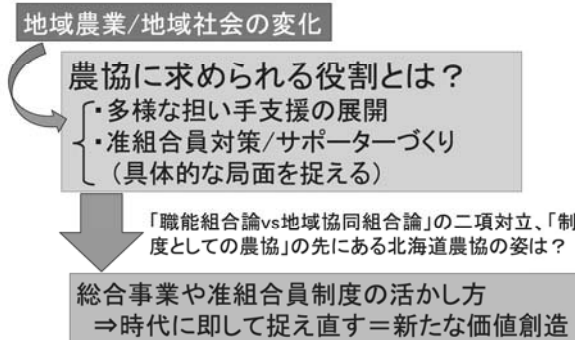
「担い手確保・育成」の加速化と、「サポーターづくり」の活動拡大に取り組むことを決議しました。そして協同組合の原点をあらためて見つめ直し、「次代につなげる協同組合の価値と実践」を継続的に討議することを新たに加えています。

### (4) 新たな協同組合の価値創造

「新たな協同組合の価値創造」というのは非常に抽象的な表現ですが、今日のテーマの前提として少し整理してみました。今日、地域農業、そして地域社会に

しても大きく変化してきていると多くの農協職員、役員理事の方々も感じられていますと思います。そういう中で、農業の形自体も変わってきています。が、今まで担ってきた人達から世代交代してい

#### 新たな協同組合の価値創造



ば、また色々な形へと変わっていきます。そういう変化に応じて、農協に求められる役割も、多様な担い手支援の展開など、労働力問題も含め複合的に考えなくてはいけない。たとえば、スマート農業にしてもそうです。そして、政策的な課題にもなっている准組合員対策やサポーター創り、これらももう少し具体的な側面から明示していかなければならないと思っています。

農協のあり方について、これまで研究者の間では、「職能組合」か「地域協同組合」なのかと議論されてきましたが、私はそのどちらかではなく、北海道の農協の現実から見れば両方を兼ね備えたものと思っており、その上で新たな協同組合の価値創造が求められていると考えています。では「今までの農協と違う価値創造」とはどうあるべきかですが、私は何か新しいこととか、ガラツと組織の形を変えるとかではなく、これまでやってきた総合事業を、自信を持ってしっかりとできるよう意義を確認し直すとか、また准組合員制度の活かし方をもう一度考え直すなど、時代に即して農協に求められる役割・使命というものをつまみ直すことが、新たな価値創造につながるのではと思っています。

## 2. 准組合員制度とは？

— 制度の成り立ちと農協改革から考える —

### (1) 農協の「系譜」と「断絶」

まず、准組合員制度について、歴史的な制度の成り立ちを確認し、今日の農協改革において准組合員制度をめぐり何が言われているのか、准組合員問題としてどのように指摘されているか示していきたいと思います。

農協協同組合は、農業者が中心になり組織された組合であり、本来的には、職能組合であることは間違いないわけです。現在の農協法は一九四七年、昭和二十二年に制定されました。農地改革によっ

農協は「職能組合」、だけど・・・

#### ■農協法の制定（1947年）

- GHQ占領下でつくられた  
（農地改革ともリンク  
＝小農保護・農村民主化・反共）  
⇒アメリカの販売農協をモデル  
⇒「農協＝農業者の協同組織」

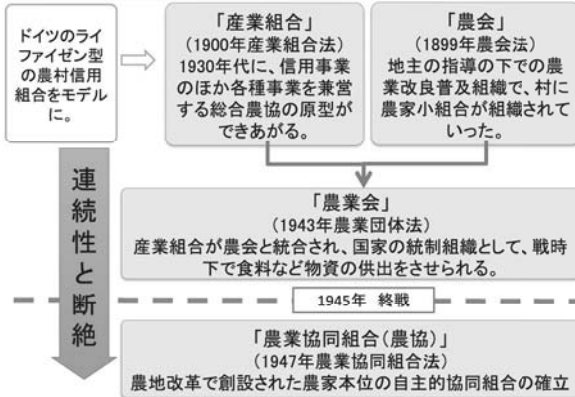
本来は職能組合

矛盾

しかし、当初から  
「准組合員制度」が  
存在した！



農協の「系譜」と「断絶」

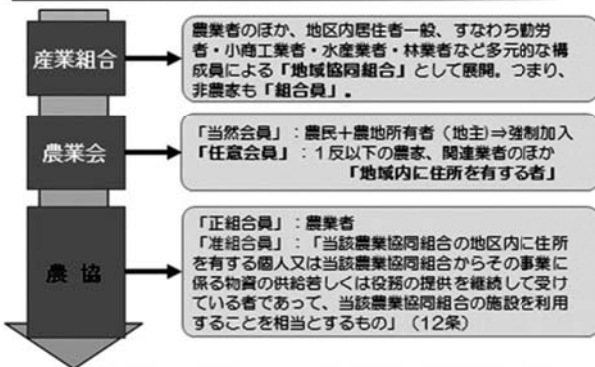


てできた小農の保護、農村民主化などの様々な考えのもと、GHQの占領下の中で、この制度はできたのです。アメリカの販売農協がモデルであったとも言われており、当然、職能組合としての側面が強く求められていたはずですが、准組合員制度は、農協法ができたときから存在しています。別にGHQから押し付けられたものではなく、日本側が「日本の農村の現状では、農協には准組合員制度が必要だ」との強い働きかけで作られたわけです。

「農協の系譜」と合わせ、准組合員ということに限定しながら日本の農協の成り立ちについて見てみます。まず「産業組合」ができ、一九三〇年代になって信用事業のほか、各種事業を兼営する総合農協の原型ができあがりました。そもそのモデルになったのがドイツ

の「ライファイゼン型」で、日本が産業革命を果たして資本主義化していく中で協同組合というものが初めて日本の中に出てきたわけです。もちろん江戸時代から「報徳社」とか様々な取り組みはありましたが、近代化の中で初めて協同組合というものができたのが、この一九〇〇年の「産業組合法」以後となります。もう一方に、営農指導的な改良普及組織としての「農会」が組織されました。これらは、数十年後の戦時体制の中で、国家の統制組織として食料物資の供出の役割を担う「農業会」に統合されますが、終戦時に一旦断絶を経ます。一九四七年の農協法制定後、旧来の施設や組織の担い手などは連なった中で現在の農協へとなるわけです。

地区内居住者・非農業者の位置づけの変遷



その中でこの「准組合員」と呼ばれる人たち、もしくは非農業者の人たちがどのように位置づけられてきたの

かを整理しているのが別掲の通りとなります。

産業組合時代では、「地域協同組合」として展開され、農家・非農家と分けることなく、構成員全てが組合員として位置づけられていました。

そのため、地域によっては、村に病院がなければ病院を作るというような様々な取り組みが日本全国で見られ、ほとんど総合事業化していったわけです。生産に関連する事業だけではなく、必要に応じて販売組合、そしてホクレンのような経済事業を行なう連合会の前身組織もできるなど、様々な展開が見られてきたわけです。

戦時統制経済の「農業会」時代では、食料の供出を強制する必要があったため、農民プラス農地所有者、地主の人たちは強制加入である「当然会員」とされました。それ以外の地域に住んでいる非農家の人たちも任意で参画できる「任意会員」でありました。現在の農協では、正組合員になれるのは農業者だけです。地域に住んでいてその事業を使うのが妥当な人については、全て准組合員になれるという位置づけになっているわけです。

このように、これまでの長い歴史を見てきても、前身組織である産業組合、農業会、そして農協という職能組合へと純化し

つつも、非農業者の組合員化は継承してきたわけです。このことをGHQにも納得させて日本の農協組織は総合農協というのできたわけです。これまで農業者だけの職能組合として純化したことは、日本の農協には一切なかったわけです。もともと非農家の人も含めた組合として存在してきたのです。

## (2) なぜ「員外」ではなく、「准組合員」か？

本来、職能組合として純化するのであれば「員外利用」の制度を設ければ、別に准組合員という制度を作らなくてもよかったです。

何故、員外と准組合員をわざわざ分けたのかには、色々な理由があります。一つにはやはり農村民主化という問題があったわけです。農業を営む者、自作農の人を中心とし、またその人たちが小作に転落することがないよう小農のための職能組合として一元化する必要性が、農協制度の本質として非常に重要なポイントであったわけです。農地改革による戦後の自作農体制をしっかりと維持していくためにも農協は非常に重要だったわけです。しかし農民、自作農に限定することの問題点は、やはり資金面や経営の維持が難しかったことです。出資金や貸金支払



等、事業の存立基盤が脆弱化してしまうので、単に利用者として出資を求めるのではなく、准組合員という立場で出資を募ることが大事であったのです。

ただし、組合員という立場となるので、現在議論になっている共益権の問題があります。共益権というのは、単に利用するという自益権だけではなく、運営参画、農協の意思決定、経営に准組合員を関わらせるかどうかといったところですが、この点についてはしっかりと「NO」としたわけです。資金面とか、経営の部分においては准組合員として出資してもらおうが、あくまでも農業者が意思決定して運営するのが農協であるので、共益権は与えないことにしたわけです。

### (3) ハイブリットとしての「日本型農協」

このように様々な理由もしくは目的があって、准組合員制度というものも単純に昔の引継ぎでできたというわけではなく、充分に考えられ、GHQを納得させて制度化されたと言えるわけです。結果として、現在言われるような日本型農協というのが出来上がったということでもあります。

日本型農協の特徴は、「総合農協としての事業の総合性」「組

織の区域性、網羅主義」という要素があります。農家であれば組合員になれ、全国津々浦々、東京でも札幌でもどこでも農協があり、行政区域と一致しながらあるということ。さらには「機能としての行政補完」。これらが日本型農協の特徴といえますが、「正組合員、准組合員と多元的な構成」を取っているところも、一つの特長性であると思います。ただ、この点については今まで十分に語られてこなかったがゆえに、大きな問題になっているとも言えると思います。

#### (4) 規制改革推進会議は何を主張したのか？

では、これまで問題としていなかった准組合員制度に対し、規制改革推進会議が農協改革で、何故問題にしたのか、何を主張しているかについてです。二〇一四年五月に「准組合員の事業利用は正組合員の事業利用の二分の一を超えてはならない」と、いきなり出てきた時は皆大変驚いたと思います。そして、「既存の利用者もいるなかで、どうやって二分の一で線引きするのか、できるのか?」、あるいは「これから准組合員として利用者になりたい人たちを切るという線引きが地域の中でできるのか?」、そもそも「加入・脱退の自由のある協同組合にそ

こまで介入するのは、法律違反ではないのか?」と、色々な疑問・反感を持たれたと思います。

理屈も根拠も示されない中、第二次答申で「農協の『農業者の協同組合』としての性格を損なわないようにするため、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」と言ってきました。これはかなり乱暴な根拠とも思いますが、確かに本州の都市型農協では、農業主体の事業が中心とも言えない現実もありました。一方、北海道は農業主体で頑張っており、これは本州の問題だと感じられたと思います。

しかしながら、先程もお話した通り、農業者のための協同組合とはいえ、産業組合から遡ってみても、職能組合に純化してきたことはなかったのです。様々な理由や目的があつたの准組合員制度ですが、改正農協法の附則では「何らかの見直しをする」ということになってしまいました。

今の政府の怖いところは、言ったからには何かしらやる可能性があるところです。今まで通りにはいかないと思っています。「何らかの形で准組合員に対する対策が取られる可能性がある」、「そのために何かしなければならぬ」という危機感の共有は、各農協さらにはJAグループ北海道全体で持つ必要があります。

「准組合員へのサービスの提供のせいで、正組合員へのサービスがおろそかになっている」とも言われまして、この点については、「准組合員の利用を



制限するのではなく、事業量に見合う施設や担当者を備えて、規模の経済によりサービスの向上や価格引き下げを図ることが正組合員にとっても望ましい」と反論できます。ある程度准組合員が利用することによって、過疎地域においても金融店舗やAコープ等が存続し、ひいては正組合員にもメリットがあるということです。農水省の監督指針でも「事業運営の安定化を図り、正組合員へのサービスを確保・向上する上でも、事業分量を増大することが望ましい」と同様な趣旨で出されています。

ただし、もう一つの根拠として「信用・共済を含む総合事業トータルで利益を出すことで、営農・経済事業の赤字を補填し、

収益以上の資源投入を行ってきた」という点は、現実問題として本州にとっては重要であったとは思いますが、私は、そのような言い方だけでは通らないのではと厳しく見えています。

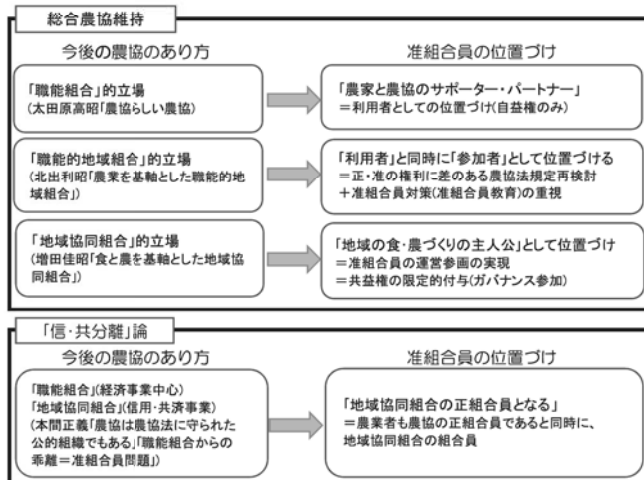
いずれにしても、見直し問題となってしまうからには無視はできません。種々の疑問や異論はあると思いますが、「准組合員という存在が私たちの農協にとってどのように大事であるか」ということを、改めて捉え直しておく必要があります。各農協で、准組合員の重みも、准組合員になっている人たちの属性も異なっていると思いますので、それぞれの農協で総括し、「准組合員はこのような大事であり、そのため、私たちは准組合員に対してこういう事業を提供している」ということをはっきり言えるようにしておく必要があるわけです。

### (5) 全国の「准組合員問題」

准組合員問題についての全国の状況を、書籍「北海道から農協改革を問う」にも載せている図から説明します。総合農協の維持を前提に農協のあり方、准組合員の位置づけが論じられています。まず、太田原先生も言っていたように農協らしい農協という職能組合的立場から、「准組合員はサポーター」で利用

## 全国の「准組合員問題」

■全国では「運営参画＝共益権の付与」が焦点に



者としての位置づけで自益権のみという考え方ですが、北海道ではそう捉えていると思います。本州はというと、それぞれ考え方に様々なグラデーションがあり、「職能組合であり地域協同組合でもあるのだから、部分的に参加は認めていくべき」という立場もあれば、「地域協同組合として、准組合員にも運営参画してもらおう」という、共益権を付与する考え方も論じられています。一方、『信・共分離』論を前提に、「地域協同組合の

正組合員に皆がなる」、つまり事業も組合形態も分けてしまうという極端な議論もあることもご承知いただければと思います。さらに、京都の農協の事例ですが、准組合員問題の対応として、正組合員・准組合員の資格要件の分け方自体をなくすという報道がありました。農家戸数の減少で、本州の農協の正組合員はどんどん減っています。家族の嫁さんや親にも正組合員になってもらい、子供は准組合員にする。それでも戸数自体が減っていくので正組合員は減少していきます。その時に、誰を正組合員とし、誰を准組合員にというのは、将来北海道においても考えざるを得ない場面が出てくるかとも思いますが、本州ではより深刻なわけです。しかも、この准組合員利用規制の問題から、農的生活者である「農地で家庭菜園をやっている人たちも正組合員とする」というように、面積要件は無くして従事日数だけとする資格要件見直しも取り沙汰されています。

私としては、組合員資格というのはそう簡単に変更するべきものではないと考えています。

北海道では、離農し農業をやっていない人は准組合員に移行してもらつたなど、きっちりしているのですが、本州においては、農業者と思えない人が正組合員になっている場面が現実としてあります。当然そういう状況に対しては、正・准組合員という

ものを整理する必要があると思います。しかし、産業組合時代当時や、過去にも種々の問題を経ながら現在があり、資格要件の見直し内容によっては、今回の改正農協法以上に農協に対する改革が求められる根拠を与える可能性も考えられます。

太田原先生は、その著作「新明日の農協」において「准組合員を正組合員化せよ」という主張は、准組合員という範疇そのものをなくして、事業利用制限の攻撃から農協を守ろうとする善意から出ていることが多い。しかし、それを行ったからといって農協攻撃が止むというものではない。むしろ組合員資格の限定解除は、農協法のさらなる大幅改定につながり、結果として農協つぶしの企みに乗ることになる。」と危惧されています。やはり、北海道としては慎重に考えていかなければならない事項であります。

(6) 准組合員制度の比較－農協・漁協・森林組合－

農協における准組合員制度についてお話ししてきましたが、では、他の協同組合、漁協や森林組合についてはどうなのか調べてみました。記載してある通り、それぞれ准組合員制度があります。でも、農協と漁協、森林組合では准組合員になれる人

が全く違います。漁協、森林組合では関連加工業者などに限定されているのに対し、農協では加入できる制約が非常に低いことがわかります。同じ准組合員制度がありつつも、漁協や森林組合と比べた場合、農協は「多くの人がほとんど制約なしに准組合員になれる」という、日本の中でも特殊な制度になっています。私が皆さんに述べたいのは、この「特殊である」ということではなく、逆にこの制約の低さこそ、実は農協には大変な責任があるということです。それだけ多くの人たちを准組合員として取り込んできた現実に対し、「単に利用者」という捉え方だけでいいのかという問題があると私は考えています。

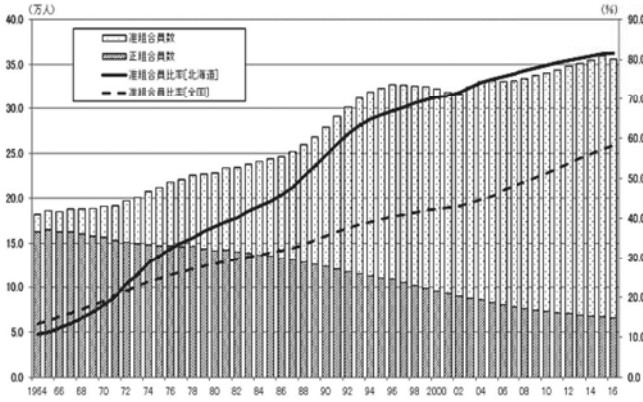
准組合員制度の比較－農協・漁協・森林組合－

	准組合員になれる者
農 協	地域住民（事業利用者）一般になれることができる。 (2014年：正組（450万人）、准組（577万人）)
漁 協	①正組合員以外の漁民、②正組合員と同世帯の者、 ③組合地区内の水産加工業者、遊漁船業者等。 →漁民とその世帯員のほか、水産加工業者等に限定。 (2015年：沿海地区漁協の正組（14.6万人）、 准組（16.4万人）)
森林組合	①森林を所有しない林業者、②林業従事者、 ③素材生産業者等。 →従事者と関連業者に限定。 (2013年：正組（148.6万人）、准組（60万人）)

➡ 准組合員制度は、農協に固有の制度ではないが、そのなかでも農協の「制約の低さ」は、「特殊」である。

准組合員比率の推移

■全国動向との乖離をどう見るか？  
⇒「北海道の特徴」を再検討する



員の推移、属性、

例における准組合

次に見ていきます。

支えてきている部分は、やはり他の組織とは比べ物にならない

る准組合員の特徴

です。農協が果している様々な事業面から見ると、地域の生活を

移と現状を統計資

料等から整理分析

なりませんが、北海

道は増加率も比率も全国に比べ

ここからは、実

態分析的内容に

その理由として従来から言われてきたのは、離農者の准組合

員化が多かったというものです。離農した人たちが、准組合員

として残ってくれてきたことから、准組合員が増えたというも

のですが、現在の准組合員である二九万人すべてが離農者もし

くはその家族というには無理もあります。もう一方の理由とし

て、地域インフラとしての位置づけの強さということがありま

す。農協が果している様々な事業面から見ると、地域の生活を

支えてきている部分は、やはり他の組織とは比べ物にならない

ものがあります。JAグループ北海道の調査でも、約五割の市

町村で農協以外の社会的インフラが乏しいという結果もあり、

北海道における准組合員増加の一定の根拠となっています。そ

れらがこれまでに北海道で説明されてきた主な要因でありました。

### 3. 北海道における准組合員問題

— 北海道の実情に即して、

准組合員問題を考える —

事業利用状況等から見えてきたこと、そして、今後准組合員を  
どのように捉えていけばいいのかという点も含め、北海道にお  
ける准組合員問題の実態と対応方向について考えていきたいと  
思います。

#### (1) 「北海道における准組合員問題」

まず、北海道において准組合員問題は、どういう形で存在し  
語られてきたのかについてです。全国も准組合員比率がどんど  
ん増加してきていますが、北海道は増加率も比率も全国に比べ



元々、職能組合としての性格が強い北海道の農協では、准組合員というのは員外者とそれほど線が引かれる存在ではなく、利用者としての側面で准組合員というものが語られてきたところがあります。これまで准組合員対策がどのように行われてきたかという点、生活事業の強化やその他事業の利用推進が中心でした。

そのため、農協によっては、「現在はAコープなどの生活事業を実施しておらず、准組合員対策は難しい」と言われるところもありますが、私はこの点も考えを変えていただければと思っています。そもそも、生活事業がなくとも様々な取り組みができるのではということも、本日訴えておきたいことです。実は、すでに一〇年ほど前の北海道の調査分析で、「組織としても准組合員に対するスタンスを明確にする必要がある」という今日につながる重要な指摘もされており、まさにそのことが、一番に問われていることであると思っています。

## (2) 北海道の准組合員比率の現状、推移

一九六〇年代三万人の准組合員は、現在一九万人になり、比率は八〇%を超えています。高度経済成長期以降、離農者の増

加とともに正組合員が減少し、その人たちが准組合員になった増加分もありますが、「町場の人」と呼ばれる様々な人たちが准組合員になってくれたことは間違いないわけです。ポイントカード制度であるとか、地域毎に利用推進の取り組みがあったとは思いますが、准組合員がこれほど増えた大きな要因は、今まで述べてきた離農者、地域インフラという側面ばかりでなく、北海道の農協は員外利用規制をきっちり遵守してきたということも大きな要因であります。このことは、皆さんもっと主張していいと思う点であります。そして、ただ単に、員外利用で使ってくれている人と、わざわざ准組合員になり利用してくれる人とは、当然その意識も違うと思っています。准組合員になってくれる人は、やはり「農協を応援したい」という気持ちを持っており、より正組合員に近い存在であるはずで、そのような人たちに准組合員になってもらったということを、北海道としても、はっきり言うべきだと私は思います。ですから、「『員外利用規制』で准組合員とんでもらったのに、今度は『准組合員利用規制』とは、どういうことか?」とはっきり言ったほうがいいのではと思っています。

### 地域別にみた傾向

- 実数では人口の多い都市部が多い  
⇒JAあさひかわ、南るもい
- 比率では沿岸部・純農村部が高い  
⇒留萌（高）、上川（低い）

准組合員数でみた上位10農協(2017年度)		振興局別准組合員比率の現状(2017年)				
JA名	准組合員数(割合)	単位:人(%)		単位:人、%		
		正組合員数	准組合員数	総計	准組合員比率	
さっぽろ	29,995(10.3)	宗谷	877	12,593	13,470	93.5
あさひかわ	20,281(7.0)	留萌	<b>1,478</b>	<b>11,612</b>	<b>13,088</b>	<b>88.7</b>
道央	16,076(5.5)	釧路	1,409	10,431	11,840	88.1
いわみざわ	14,053(4.8)	道南	3,240	22,024	25,264	87.2
新はこだて	12,223(4.2)	石狩	7,481	52,226	59,707	87.5
帯広かわにし	11,038(3.8)	根室	1,597	8,415	10,012	84.0
ふらの	10,769(3.7)	オホーツク	5,990	26,444	32,434	81.5
南るもい	9,010(3.1)	空知	10,549	42,771	53,320	80.2
函館市亀田	7,447(2.6)	上川	<b>13,965</b>	<b>52,387</b>	<b>66,352</b>	<b>79.0</b>
稚内	7,373(2.5)	十勝	9,598	31,024	40,622	76.4
上位10JA合計	138,265(47.4)	日胆	5,081	16,118	21,199	76.0
全道合計	291,663(100.0)	後志	3,137	5,618	8,755	64.2
1JA平均	2,701	総計	64,400	291,663	356,063	81.9

資料:JA北海道中央会「JA要覧」より作成  
資料:JA北海道中央会「JA要覧2018年版」より作成

### (3) 地域別にみた傾向、調査事例の概要

北海道を地域別に見た傾向でありませんが、准組合員の総数では、今日お集まりいただいている旭川、そして札幌など、都市部の農協の上位一〇農協で北海道の約半分を占めています。二九万人の准組合員の半分弱は都市部の准組合員で、そのエリア

で増加してきたと見受けられます。

北海道の人口の集中傾向が都市部中心であることから当然とも言えますが、総数ではなく、

准組合員比率として振興局単位で見ただけ、宗谷もしくは留萌管内の比率が非常に高い状況にあります。こ

の管内の人口や世帯数も踏まえて考えると、相当な割合で地域に住んでいる人の多くが准組合員になっていると思われる。

農協の地方におけるインフラ機能の高さという面から、准組合員として農協事業を利用している人の比率は、沿岸部、純農村部で非常に高いとみてとれます。

具体的な准組合員の実態や増加要因等についての事例として、先程紹介しました書籍「北海道から農協改革を問う」の中で、南るもい、あしよる、つべつの各農協にご協力いただいた調査結果からご説明します。

地域内世帯に占める正・准組合員の割合は、沿岸地域のJA南るもい、純農村地帯のJAあしよるで六割を占め、地域住民の相当数が准組合員である実態が見取れます。逆にJAつべつは農村地帯ではありますが、世帯数からみると二割ほどの実態でした。

准組合員の増加要因は、Aコープ店舗利用者の員外利用規制遵守対応での加入促進で増えています。JAつべつでは、近年の増加は大きくありませんが、過去の増加要因は信用事業利用によるものでした。調査事例から見えてきた准組合員の姿でありませんが、Aコープ利用者で増加してきたJA南るもいやJAあしよるは、ポイントカード導入で急増しています。

## 調査事例の概要

	JA南るもい	JAあしよろ	JAつべつ
地域	沿岸地域 +都市部	中山間地	中山間地
組合員/世帯数	約60%	約60%	約20%
組合員総数	9,221人	2,094人	550人
准組合員比率	95.8%	87.9%	61.1%
Aコープ	あり (2店舗)	あり (1店舗)	なし (業者委託)
准組合員増加要因	ポイントカード	ポイントカード	信用事業利用 (近年、員外利用規制遵守のため加入促進)

JA南るもいでは生協等、他店との競合があるなか、インショップ方式の直売所も人気であり、増毛・小平の店舗でも頑張っています。こちらは、半数近くは、元正組合員であった高齢者の方々で、車で移動できないような人たちにとって非常に重要な生活の拠点となっています。

上川管内では移動購買車の取り組みもありますが、JA南るもいやJAあしよろでは、店舗収支が厳しいながら、正組合員にも必要性の理解を得て店舗を守っているわけです。JAあしよろでは、農協を支援するために准組合員になってくれる町民もいるそうです。

ただし、准組合員急増の問題点も様々あります。例えばポイントカードで加入した組合員を全て把握維持する困難さ、増えすぎた准組合員への対応の取りにくさというような問題です。急増した准組合員に対する対策を考えた場合、その把握を含め

て、農協やJAグループ北海道全体にとっても大きな課題だと思っています。所在確認が難しい、追跡調査費用の増高、また、所在不明組合員の整理問題もあり、二九万人の准組合員が正しく確認されないということは、非常に大きな問題になる可能性もあります。しっかりと確認していくような仕組みづくり、そして所在不明の場合の対処の仕組みというのにも必要だと思えます。さらに、准組合員対策の上でも、お知らせや広報誌配布などの情報発信やアクセスの仕方にも工夫検討が求められます。

聞き取り調査させていただいた農協の中で、JAつべつでは、准組合員の所在確認がなされていきました。准組合員の構成は、離農者である元正組合員や正組合員の家族の方が二割、OB含めた農協職員が三割で全体の半数になりますが、やはり半分は町場の人等が占めています。准組合員数が把握可能な規模であったこともありすが、出資金配当の上で追跡調査を行い整理してきたため、准組合員数は調査時点では減っている状況でした。准組合員が利用している事業は、本州のように信用・共済事業が高いのではと思われるかもしれませんが、その状況についても聞き取りさせていただきました。

准組合員比率が九六%、八八%と大きく増えたJA南るもい、JAあしよろにおいても、高い准組合員比率に比較し信用・共

信用・共済における准組合員割合

JA南るもいにおける組合員別事業利用割合				単位: %
		正組合員	准組合員	員外
信用事業	貯金(残高ベース)	50%以上	20%前後	21.8
	貸付金	73.8	23.7	2.5
共済事業	掛け金ベース	46.0	45.0	9.0
資料: JA担当者からの聞き取りにより作成				
JAあしよにおける組合員別事業利用割合				単位: %
		正組合員	准組合員	員外
信用事業	貯金(残高ベース)	39.3	37.0	23.7
	貸付金	90以上	-	-
共済事業	掛け金ベース	63.3	24.0	12.7
資料: 聞き取りにより作成				
JAつべつにおける組合員別事業利用割合				単位: %
		正組合員	准組合員	員外
信用事業	貯金(残高ベース)	41	37	22
	貸付金	89	11	-
共済事業	掛け金ベース	71	14	15
購買事業	スタンド	23.79	34.57	41.64
資料: 聞き取りにより作成				

- 准組合員比率と比較し、信用・共済は低い傾向。
- 人件費がかかっても、沿岸部へき地の窓口維持。(JA南るもい)
- JA金融窓口の強み  
 = 信用・共済の一体化  
 = 郵便局・銀行に対する優位性発揮。(JAつべつ)
- 民間業者の商品に対しても、相談にのっている。(JAあしよ)

JA(協同組合)だからこその強み!

示しています。しかしながら、いずれの農協も金融窓口維持に頑張っており、「沿岸部・過疎地域を含んだ広範な地域を持つ農協として、合理化だけの論理ではなく、正・准組合員双方の利便性を最大限維持すること」(JA南るもい)、「信用・共済の一体化で郵便局・

銀行に対する優位性発揮(JAつべつ)と言っておられました。一つの窓口で年金も保険も取り扱えるメリットは高く、総合事業の強みであり、農協の窓口がそこにあるから利用するので。また、JAあしよでは、農協の窓

口で民間業者の金融・共済商品についても相談にのっているそうです。それができるといのが協同組合である農協のすごさです。そういうことも含めて、協同組合としての農協だから様々なことができるのであり、北海道の農協は准組合員比率が高くなったからといって、信用・共済事業の利用割合ばかりが高くなったわけではないと自信を持って言っていると思っています。採算が難しいなか店舗を維持し、様々なサービスの提供に努めているにもかかわらず、農協のことを「第二役場」と揶揄したような言われ方をすることがあります。

農協なり職員の方は、色々なお祭りやイベントへの物資の無料配達、場所の提供等、採算にかかわらず協力しています。病院と連携した休憩所、Aコープにバス停を置き、高齢者のための待合室を作るなど様々な支援や役割を担っています。

私は、北海道の農協は、正組合員・准組合員・員外と分け隔てがないことも大きな特徴と思っています。Aコープや他の事業にしても分け隔てがありません。地域へのサービス提供の中で、員外利用率については高くなりすぎると問題だから准組合員になってもらっているが、では員外と准組合員の人でサービス内容を変えているかと言えば、そんなことはありません。もちろん、利率などではメリットを出すこともできるわけでは

が、様々な形で地域丸抱えの中で農協事業をやってきた。それで気付いたら准組合員が増えていたということが、今の北海道の現状なのかと思っております。

そもそも意識的に准組合員対策をするという考えがなかったというか、利用者以上の役割も期待していなかったということだと思います。員外利用規制を受けて、元々利用してくれていた人を准組合員にしたわけで、准組合員にことさらサービスを提供して何かやるということはもちろんなかったわけです。そして農協としては、利用の場として地域の人に解放してきただけで、当然、准組合員に共益権を付与するという考えはなく、多分これからもすぐにそういう話にはならないのではと思っています。

## 4. これからの准組合員対策を どのように進めていくか

### (1) 「准組合員対策」とサポーターづくり

これからの准組合員対策についてお話しさせていただきます。

第二九回 J A 北海道大会においても、准組合員対策ということ

が広く言われていました。このサポーターづくりという取り組みは、

J A グループ北海道にとっては非常に画期的なものと思っています。

食べるサポーター、利用するサポーター、参加するサポーター、行動するサポーターと位置付け、食と農でつながる五五〇万人の間

づくりであります。この取り組みは、准組合員に対するスタンスを明確にしていくという意義も持っており、今後、各サポーターの具体的な姿を描く必要があります。

さらに今大会の中で大きく取り上げられた「価値観」とか「新たな価値創造」といった面は、非常に大きな前進・発展が共有されたのではと思っています。

サポーター、准組合員になる価値観（メリット）を再確認し合い、はっきりと発信していくものであり、高齢者が多いから

### 「サポーター550万人」の意義

■「サポーター550万人」の取り組みは、准組合員に対するスタンスを明確にしていくという意義を持っている。  
→各サポーターの具体的な姿を描く必要がある。  
「利用者＝准組合員？」 「参加者＝准組合員？」

- ①「食べる」サポーター：  
員外含む、道産品購入者？  
(Aコープ・直売所利用のポイント制准組合員化?)
- ②「利用する」サポーター：  
生活購買・信用・共済利用の准組合員?
- ③「参加する」サポーター：  
農協主催の各種イベントに参加する人(准組合員?)
- ④「行動する」サポーター：  
農協の存在意義を共有し発信する主体? 連携企業?

## サポーターづくりの発展

【サポーターづくりのイメージ】



### ■第29回JA北海道大会拡充ポイント

- ・サポーターの価値観（メリット）を再確認・発信、各世代に対応する一気通貫したサポーターづくり
- ・地域づくりと相互関連した「関係・交流する」サポーター
- ・JA間で連携したサポーターづくりの展開（都市JAの食べるサポーターづくり応援等）

提供することにより、各世代に対応したサポーターづくりにつなげていくものです。

さらに、地域創りとも相互関連した「関係・交流するサポーター」という形に発展していけば、より大きな繋がりも生み出せます。また、都市部農協と農村部農協がそれぞれの立地や特色を生かし、農協間で連携したサポーターづくりの展開も想定されています。

高齢者の対策だけ

でいいというので

はなく、若い人が

増えないのは、若

い人が暮らしてい

くという現実もあ

るわけで、そのた

めに、どうすれば

若い人や子育て世

代の人が安心して

暮らせるのかを考

え、農協としても

様々なサービスを

## (2) 地域への情報発信の活性化

農協の情報発信の方法としては、広報誌の活用が一般的ですが、各農協の新たな取り組みが新聞などによる報道でも取り上げられています。広報誌による情報発信を正・准組合員だけではなく地域住民にも発信するもので、新聞折込みなどが活用されています。これは、農協の広報誌というよりコミュニティ情報誌であり、地域住民との距離を縮め、地域で共に暮らす共同体としてのコミュニケーションツールに位置づけられます。

もう一つの情報発信の取り組みとして、准組合員向けイベントが行われるようになってきています。都市部の農協に多いのですが、意識的に准組合員に関わっていく取り組みであり、道内ではJAさっぽろ、JA道央、JAとまこまい広域の三JAで行われています。「員外から准組合員になってもらう」だけではなく、「すでに准組合員のひとどうい関係を作っていくか」という方向にシフトするものです。

これも一つの准組合員対策の方向性であり、意識的に准組合員のひとたちと関わっていく、より近い関係を目指そうというものです。一方、准組合員のひとたちも、准組合員になってはいて

も、本人が組合員という認識がない人もいるため、相互に認識し合う必要性もあると思います。

J Aさっぽろでの取り組みをお話させていただきましたが、正組合員、准組合員向けにそれぞれ広報誌を作り郵送しています。准組合員の人たちに、改めて「あなたは組合員です」という意識を持ってもらうためにも重要な取り組みであると聞いています。さらに、准組合員向けのイベントも行い、農業と農協への理解促進を図っています。

昨年のイベントでは、女性部が実施する野菜の直売に、シカレッジ（J Aさっぽろ女性大学）を通じて准組合員の人たちにも一緒に手伝ってもらい取り組みも行なわれました。このような准組合員の参加の形態も、北海道らしくいいのではと感じました。

### (3) 「准組合員」を再検証する必要性（提案1）

准組合員の実態や対応の方向性などお話してきましたが、最後に私のこれまでの調査研究からの率直な感想というか提案をお話しします。一つ目には、准組合員対応の前提として、まずそれぞれの農協の准組合員の実態を正しく捉えるということ

す。

准組合員がどのような事業を利用し、どれくらいの利用割合を持っているか、そして、どのような人たちで構成されているかを再検証する必要があると思います。

准組合員になってくれる人となってくれない人との間には何らか

の意識の違いがあると考えられ、准組合員になってくれる人たちは大事な存在なわけです。そのような准組合員の人たちを知るといことは、その重みや大切さを知る事であり、そのことを正組合員の人たちにも総代会等を通じてしっかり理解いただくことが重要であり、再検証が出发点になるものと思います。

正組合員の方々の中には「北海道は宮農・経済事業だけではないのでは」、または「職能組合に純化してもいいのでは」という意見もあるかと思えます。しかし、立場は違うものの組合員

#### これまでの調査からの率直な感想①

- 各事業で、員外利用率は把握されていても、准組合員の比率は意外と把握されていない。
- ⇒員外利用規制への対応はできているけど、システム上、組合員内の内訳は難しい？
- ⇒准組合員対応の前提として考えるべきこと「どのような人たちで構成されているのか」「どのように事業を利用しているのか」

各農協にとっての「准組合員」を再検証する必要性



これまでの調査からの率直な感想②

■生活事業・SSなど、「地域インフラ」に特化して、もしくは「地域インフラ」を狭く考えて、地域への役割を考えていないだろうか。  
 ⇒「Aコープ(生活事業)は廃止してしまったし・・・」  
 ⇒農協が現在行っている取り組みには、もっと強調すべきものが多いのではないか？

各農協の「取り組み」を洗い出し、意義づけ直す

中央会が整理した「特色あるいろいろな取り組み」の例  
 ・地域協同活動(高齢者見守り、移住者支援、町並み美化)  
 ・地域インフラ(移動購買車、金融車、高齢者支援)  
 ・地域食育教育(農業体験、出前授業、バケツ稲)  
 ・地域連携事業(地域祭り、行政や漁協・大学・企業との連携)  
 ・情報発信(農と地域の魅力発信)

であります。北海道においては、准組合員の状況をただ単に知るといっただけにとどまらず、正組合員、准組合員それぞれの位置づけや考えを相互に理解し合うところから始めなければならぬと考えています。

(4) 各農協の「取り組み」を洗い出し、

意義づけし直す(提案2)

私は、農協が現在行っている、あるいは既に行ってきた地域への取り組みには、もっと強調すべきものがたくさんあると思っています。Aコープ、SSなどの「地域インフラ」だけにとどまらないと思っています。何か新しいことを考えなくても、実践フォーラム資料に

も整理されているように、農協では既に様々な取り組みが実施されているのです。移動購買車であるとか、移住者支援や高齢者見守り、農業体験、食育活動などです。サポーター活動の環境でこれらの事例が発表されましたが、実は准組合員対応として考えた場合、このような様々な活動を意識的に意義づけし直すことにより、准組合員対策ともなり得ることです。既に准組合員になってくれた人にそのような活動をお知らせするというだけでも充分であり、それからでもまず始めてみる必要があるのではと考えています。

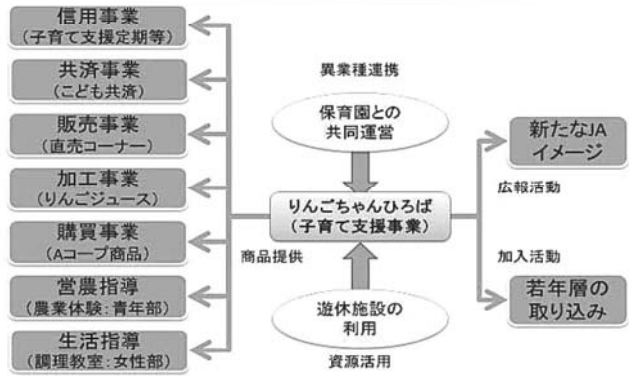
(5) 総合事業の強みを「生活」においても(提案3)

「子育て世代」の対応について、私の秋田時代での知見からお話します。カマクラで有名な秋田県横手市のJA秋田ふるさと「りんごちゃんひろば」についてです。女性職員のアイデアから、広域合併で生じた支店・支所の空き施設を提供し、無料で子育て支援施設として利用する取り組みを始めています。保育園との共同運営ですが、たくさんの乳幼児、お母さんが利用されていました。

その中で、農協では子育て支援定期貯金の紹介や、ことも共



総合事業の強みを「生活」においても②



子育て支援事業を通じたJA事業の多面的拡大

資料:JA秋田ふるさと業務資料より作成

済の提供もしていました。また、リンゴの産地でもあり、農協で作った加工品を無料で提供し、子供のうちから食べ親しんでもらうなど、子育て支援事業を通じたJA事業の多面的拡大を図り、農協らしさの強みを発揮した取り組みをされていました。ライフステージで農協が考えていかなければならないことは、「若い人たちがいなくなってしまう」ではなく、農協が中心となって「若い人たちが住みやすい場を作っていく」というものの好

事例であり、もう一方の高齢者対策との二本立てで考えていく必要があると思います。

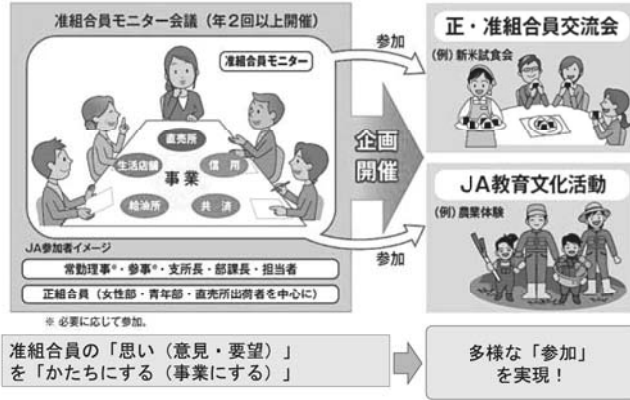
このように生活事業においても総合事業の強みが生かせるわけで、総合事業と准組合員対策とは、私はセットで考えていくべきだと思います。私が調査させていただいたJAいわみざわの事業利用総合ポイント制なども、そのような考えでの取り組み事例でありました。

(6) 准組合員対策と組合員としての参加

准組合員の「組合員としての参加」をどう考えていくかですが、先ほども言いましたが、准組合員自身も自分たちを「利用者」としか考えていない方が多いです。この人たちにどのようにアクセスし、参加まで考えてもらうかというのは非常にハードルも高く大変です。やはり最終的には基本的に立ち返り、組合員教育ということになります。具体的には何かと言えば、広報誌などにより農協から発信することによって、准組合員に近づいていき「あなたも組合員です」と地道な意識改革を行っていくしかないと思います。そして、准組合員を単に増やすということではなく、農協の事業を総合的に利用することによって、

准組合員対策と組合員参加②

【准組合員モニター会議・交流会・教育文化活動のイメージ】 ※支所・支店での設置を優先



最終的には「農業を応援したい」という気持ちをもってもらうのです。正組合員・農協職員と准組合員の間に、農協という場での相互理解や支え合うということも、「参加」の姿と考えてよいと私は思っています。

今回のJA北海道大会では、准組合員参加につながる新たな取り組みも打ち出されました。「准組合員モニター会議」とい

う意見を聞く場を作り、様々な交流や活動につなげていくものです。結構ハードルは高いと思いますが、生協などの実例もあり、意見を聞くことやお互いに理解し合うということも「参加」です。そして、そのなかから、何かひとつでも准組合員が考えていたことが新たな取り組みとして形作られていけば、そのことが大きな准組合員対策の一步になっていくのではと考えています。

協同組合の第七原則に「コミュニティへの関与」があります。「協同組合は、組合員によって承認された政策を通じてコミュニティの持続可能な発展のために活動する」というものです。農協においても当然の役割でありますが、他の協同組合より農協が最も担うことができる存在と思っています。「農協(正組合員) にとつての准組合員を捉え直し、地域(准組合員) に対して、農協は何ができるかを問い直すこと」が准組合員対策であると私は考えており、総合農協としての本来の姿である「多様な事業で農業と地域を支えていくという役割」をしっかりと発揮していくことが、これからも重要なことであると考えています。ご清聴ありがとうございました。