

令和元年度 農業総合研修会

日時…令和2年2月20日
場所…札幌市 ホテルモントレ札幌

「新たな農協組織再編と北海道への期待」

横浜国立大学・大妻女子大学 名誉教授 田代 洋 一

一 はじめに

田代と申します。本日はよろしくお願ひします。

いま、府県では「組織改革」を行うことで農林中金の奨励金の引き下げに対応しようとしています。このような組織再編の中でも特に九州の動きが興味深く思いますので、そこを中心にお話をさせていただきます。

前提として「やはり北海道と府県の間ではかなり差がある」といいます。か、「お互いに十分な認識が行き渡っていない」という状況があるように思っています。後から詳しくご紹介しま

すが、農協は営農指導事業で赤字を出していて、その赤字を正組合員一人当たりで割ってみると北海道は平均で一六万円余りになります。それに対して府県の平均は二万五千円です。北海道と府県の間にはそれほど差があるわけです。

反TPPの戦いも過ぎ、全中も一般社団法人化して指導権を失いました。公認会計士監査も全国七〇〇の農協がそれぞれバラバラに行くということで、いま農協の間ではばらけた状況が出てきています。特に、北海道と府県の間ではかなり温度差があるように感じます。今回皆様方に「いま府県はどういう状況で、何に取り組んでいるのか」ということをお話しすることによって、北海道と府県の間で協調できることはないか、という

田代 洋一（たしろ よういち）氏



【略 歴】

千葉県出身
 1966年 東京教育大学文学部卒業、同年農水省入省
 1975年 横浜国立大学経済学部 助教授
 1985年 横浜国立大学経済学部 教授
 1999年 横浜国立大学大学院国際社会科学研究科 教授
 2008年 同 名誉教授
 2010年～2016年 大妻女子大学社会情報学部 教授
 2016年 同 名誉教授
 ※2019年 J A全中J A研究賞受賞
 1985年 NIRA東畑賞受賞、1981年日本農業経済学会賞

【主な著書】

- ・『食料・農業・農村の政策課題』（共著）筑波書房 2019年
- ・『農協改革と平成合併』筑波書房 2018年
- ・『農協改革・ポストTPP・地域』筑波書房 2017年
- ・『地域農業の持続システム－48の事例に探る世代継承性』
農山漁村文化協会 2016年 他多数

部分の提起ができればと考えています。

「都市農協というのは非常に畸形である」という言い方をされた北海道の先生もおられました。先のように、営農指導事業の赤字を正組合員一人当たりで割ってみると、一位は北海道ですが、二位が実は都市農協です。七、八万という数字が出ています。今日は道外の状況を知る機会として位置づけていただければと思います。

本日の話は、大きく三つくらいに分けています。一つ目は「府県における合併の状況」、二つ目は「府県では何故こんなに多く合併が行われているのか」、三つ目は「府県での合併における課題」です。そして最後に時間があれば「府県から北海道をどのように見るか」についてお話していきたいと思っています。

二．府県における合併の状況

まず、「府県における合併の状況」ですが、多くの農協で「組織再編」が検討実施されています。何故かという点、農林中金の奨励金の額が約三分の二に減り、府県の事業利益・経常利益も同じく三分の二に減るという状況があります。その中で「何とかしてこれをカバーしなければ農協の経営が成り立たな

い」ということで組織再編に走っているということであります。この組織再編の動きは大きく三つです。一つは「支店の統廃合」で一番手っ取り早い。次が「合併」。三つ目は、組織自体は大きく変わらないですが、「組合員資格要件を変える」ということが行われています。いま、いくつかの農協では正組合員の資格要件を変えています。今まで耕作面積と従事日数を要件にしていたのを、耕作面積の部分を外し、極端なことを言えば「例えばベランダで野菜を作っていても、三〇日以上農作業をしていれば正組合員だ」という形にできているというのが一つ。もう一つは「准組合員総代」というものを設ける。定款を変更して准組合員を総代会に招くというものです。「ベランダで」というのは少しオーバーな言い方ですが、北海道も非常に准組合員が多いので、「准組合員を総代会にお招きするというのはどういう意味があるの?」ということについて、正組合員から見れば色々考えるところがあるかなと思います。そういう組織改編が進んでいるということを前提として、以下、合併について話させて戴きたいと思います。

表1で、合併に取り組む県ことの動きやJAのパターンを示しています。信連も含めて完全に一県一農協になったのが奈良・沖縄・島根、信連を含めなかったところが香川・山口です。

「不完全」というのは、取りこぼし・不参加のJAがあって、パーフェクトには一県一農協になれなかったのが佐賀・大分・高知で、ここまではすべて西日本です。

それから現在一県一農協を検討中のところが一九県あります。ほとんどが西日本ですが、東日本の秋田・福井・山梨でも検討されています。

表1 農協合併の取り組み諸類型

大類型	小類型		事例(県・農協)	備考
1県1農協	a.完全	信連含む	奈良、沖縄、島根	県内全農協が参加
		含まず	香川、山口	
	b.不完全		佐賀、大分、高知	不参加農協あり
	c.検討中		岡山、福井、福岡、秋田、広島、山梨、岐阜、長崎、熊本、宮崎等	全部で19県
県内複数農協への合併	d.10年以上 経過		JAいわて花巻、JA山形おきたま	
	e.10年未満		JAながの、福島4JA、JA新みやぎ	
	f.全県で検討中		新潟、埼玉	

す。蓋を開けてみたら府県の半分の農協はもう一県一農協になっていた、という時代がやってくるかもしれません。

もう一つの合併のあり方として「県内複数農協への合併」があります。合併して既に一〇年以上経過した農協として、例えば「JAいわて花巻」「JA山形おきたま」といった有名な農協があります。ここ数年の間にそういう合併をした農協には「JAながの」がありますが、ここは皆さん方にもちょっと注目いただけるかなと思います。それから福島では、東日本大震災をきっかけに四JAが合併しています。宮城は、一県一JAができなかった事例だと思えますが、「JA新みやぎ」という農協ができています。それから新潟も複数農協への合併を検討していますし、埼玉のような貯金額数兆円のところでも一県一JAを考えだしているという状況にあります。

そういう中で、中国・九州の動きは興味深く、色々なタイプが出てきています。まず一県一JAで信連を包括承継した島根。そして、一県一JAで信連を包括承継していない山口がありますが、合併後の状況がまだインタビューできておらず掴めていません。それから「とりこぼし」ということで、一県一JAを目指したけれどもできなかったところとして、大分や佐賀がある。また、一県一JAを目指す、その中に三〜五つぐらいの

拠点を設け、それを永続するという形で、「包括地域拠点永続型一県一JA」「JA内JA」の宮崎。そして「県域事業連携先行型」の鹿児島があります。

鹿児島が考えているのは、「今の自己改革の中で県域での事業連携を先行していく」というものです。そういう意味では北海道と問題意識が似ていると思いますが、県域での事業連携を先行させていって、その上でやはり合併が必要なら合併するという構えのようです。これは府県の中では極めて注目に値すると見ています。直ちに合併に走るのではなく、県域での連携を先行させて、その連携でも達成できないものがあるのであれば合併するというのは一つの方向性であります。おそらく宮崎もそう行くであろうし、熊本もそう行くのではないのかなと推測しています。

（一）一県一JAの事例

一県一JAについて具体的にどういったことが起こっているのかということについて、聞き取りした香川、沖縄、島根の三つの事例についてお話しします。

まず香川県ですが、かつて昭和三〇〜四〇年代に日本の農協

運動をリードしてきた宮脇朝男元会長の出身県です。宮脇会長は一九七三年に「宮脇構想」で「運動体は集落単位でやれば良い。経営体は県域一本でやろう」という考え方を唱えました。

その宮脇さんが辞めた後この話はしばらく頓挫しますが、一九九一年から具体的な取り組みが始まっています。言ってみれば四〇年かけて、あるいは最低でも一〇年かけて、二〇〇〇年にやっと一県一JAは実現したわけです。ただし、当初二農協が不参加です。そのうちの二農協は香川県下では最も優秀な、農業で頑張っている農協でした。もう一つは都市農協で、不祥事を起こしたところでした。この二か所も後から参加を申し入れます。そうして二〇一三年に全県が一体化した経緯にあります。

「なぜ香川で一県一JAなのか」ということは当初よくわからなかったのですが、北海道とは違い、「一日経済圏」という経済的な距離が短いところがポイントのようです。その点では奈良も同じと言えます。

このJAかがわの組織再編ポイントの一つ目は、まず旧四三農協を二八支部の独立採算へ再編しました。そして支部ごとの経営のパフォーマンスに応じて収益を還元する。しかしこれは二〇〇七年度でやめました。

もう一つのポイントとしては、最初は各支部にそれぞれ一人

の常務を配置しましたが、これをやめて職員に切り替えました。これでも上手いかなというところで、今度は本店・支店関係にして支部の力を削いだ。ただし支店には常務を置くということになりました。さらにこれでも上手いかないうので、今度は六地区本部に変えて本部長は理事、組織代表になりました。皆さん方はすぐピンとくるでしょうが、組織代表の方が理事として本部長を務めるとなると、非常に力が強くなってきます。そうすると本店の言うことには必ずしも従わないという指揮命令上の問題点が出てきて、最終的には本店と取りまとめ店ということ、本店直結式に切り替えるという形になりました。

以下、全ての合併にこの問題が付きまといてきます。合併した本店と実際の仕事を行う支店との間に、どういう中間組織を置くか。「地区本部」だとか「広域統括拠点」とか色々なものを置きます。これをどう位置付けるかということが、府県における合併の最も大きなポイントだと思います。このことは、これから繰り返し何度かお伝えすることになるかと思っています。

次に「JAおきなわ」ですが、ここは波乱万丈でした。大型合併はしてみたものの、多額の不良債権が明らかとなり、全国支援を受けないというにもできない状況でした。全国支援の条件として、一県一JA化が出された。そうすると「赤字の農協

を救うために何故黒字の農協が一県一ＪＡにならなければならないのか」という反対が起こり、力のある農協ほど合併に反対ということになってしまった。けれども、最終的には「オール沖縄」ということで切り抜け二〇〇二年一県一ＪＡとなった。

ここでもやはり、中間機構をどう置くのかということで非常に苦労しました。最初は旧ＪＡをそのまま支店にしたのですが上手くいかない。何のために合併したのかわからないということにもなり、それで、郡単位で六地区に分けてそれぞれに事業本部を置いた。すると今度は指揮命令だとか内部統制でやはり問題が出てきてしまい、本店と事業本部の間がギクシャクしてしまった。そこで「事業」という言葉を外して、事業は、本店・支店関係に切り替えるということにしました。

この沖縄の事例は、視察先として非常に面白い事例だと思います。特に私が面白いと思うポイントは、「経営管理委員会制度」を取ったことです。北海道では、この制度はあまり取っていませんが、府県では、一県一ＪＡを取り入れたところを中心に、この制度を取っているところかなり見られます。私は、当初この経営管理委員会制度には反対でした。しかし、考えてみれば、各県の連合会が経営管理委員会制度を取っているのに、連合会よりも大きくなってしまった組織が、果たしてそれまで

のような理事会制度でやっていけるかということが問題となるわけです。経営管理委員会制度に切り替えた当初は、「理事会がやることに経営管理委員会が全部反対する」というようなことも起き、ギクシャクしてしまい、どうにもならないような事例もあったようですが、お互い場数を踏むうちにそれぞれがやるべきことを適切にできるようになっていき、今ではすっかり定着しました。

このＪＡおきなわの普天間理事長は、経営管理委員会制度を作るとするのは理事会の決定権限を強めるということでもあり、迅速な意思決定ができるようになり、事業の利益を逸することが少なくなったと話していました。これは北海道も似たような事情があると思いますが、離島も含めて理事会を開くということになると、いちいち参加者のスケジュールを調整して飛行機で那覇に集まらないとならない。そういうことをやっているうちに競合相手に出し抜かれてしまう。そこで経営管理委員会制度を導入したら成功したという事例です。

次に「ＪＡしまね」の事例ですが、一言で言うと「足元の明るいうち合併」です。島根では中山間地域が多いのですが、このまま放っておけば一〇年～二〇年のうちに中山間地域そのものが衰退してしまう。そうなれば、ＪＡもなくなってしまいます。

だったら今の経営状況が良く足元が明るいうちに合併をしようというものだったのです。北海道でも一部、当てはまるかもしれません。「予防合併」という言い方もできるかと思っています。

島根県で特徴的なのは、県内では「JAいずも」がダントツに強い農協なのですが、このJAいずもの萬代組合長が県中央会の会長となり、一気に話を進めていったということです。

「一ヶ所でも不参加農協が出たら白紙に戻そう」と決めて、協議を続けました。一度は「もうだめだ」「もう取りやめよう」というところまで行きますが、協議会は解散しなかった。そして、その翌年の二〇一五年には見事に一県一JAになりました。

萬代会長が強調していたのは、「納得するまで結論は急がない」「ケン力は合併前にやる」「同じことを繰り返し説明する」ということでした。この「ケン力は合併前に」というのはとても重要なことです。例えば支店を統合するかどうかというようなことを、「合併の条件として支店の統合がある」という話をすれば組合員の反発があります。そこで、「今は棚上げにして合併後にまた考えましょう」となどと決めてしまうと、いざ合併した後になってからこのことでガタガタ揉めてしまうわけです。それは避けたいということで、事前に全部協議しておきましようということを取り進めました。

JAしまねは、旧JA単位に一一の地区本部を設けました。その本部長は職員ではなく組織代表としました。そして、それぞれの地区本部の業績に応じてトータル一億〜二億円の業績還元を行っています。その点について、「業績還元をやるのであれば、そもそも合併をしなくてもいいのでは？」と私から質問してみたのですが、「業績還元は合併当初の一次的な措置であり、四年間で見直しを行う予定」ということでした。ですが、JAしまねのディスクロージャー誌を読んでみましたが、現在も続けているようです。このように、一度始めてしまった還元はそう簡単にはやめられないということは、一つ押さえておく必要があるかと思っています。

少し話を戻しますが、信連との統合について補足させて戴きます。香川は一県一JAですが、今のところ県信連を取り込んでいません。何故やらないのかというと、香川県信連は運用にたけており、稼ぎ頭であるということが挙げられます。この県信連を単協に統合してしまうと、外貨の運用等ができなくなってしまう、かえって信連の持っていた力を削いでしまうことになりそうです。それなら信連を独立させたままにしておいて収益を上げてもらった方が良いという判断がありました。

それに対してJAしまねは、信連を包括承継しています。J

Aしめねとしては「何故信連を取り込まないのか？信連を取り込んで、信連の信用の力、金融の力、内部統制の力を単協として活用するのが合併の一つのミソだ」と思っているでしょう。どこか一つでも合併に参加しなかったら信連と統合できなくなってしまうので、全JAで合併しようというものでした。このように、府県でも信連の統合については少し差があるようです。

(二) 県域組織再編構想の事例

次に、県域組織再編構想の事例についてお話しします。現在、構想として持っているところには、先ほど少し触れました宮崎県があります。宮崎県はJA総体の販売額が一、五〇〇億円と、北海道とは比較になりませんが、全国では四〜五位に入る農業大県です。ただし貯金額は八、〇〇〇億円で下から五番目となっております。信用事業にやや弱みがある。営農指導事業の赤字を正組合員一人当たりで割ってみると、五万八千円になります。北海道が一六万円、全国平均が二・五万円ですから、府県の中では営農指導にお金を使っているところだと思います。経済事業が黒字なのは一二JAのうちの一二JAであり、かなり北海道に近い状況です。

しかし経済事業の黒字で営農指導事業の赤字をカバーできているのは「JA都城」だけです。「JA児湯」も概ね赤字をカバーできていますが、実は信用事業があまり良くない。経済事業で営農指導事業の赤字を補填できていない農協が府県では圧倒的多数ですが、農業大県の宮崎であっても一農協だけということは、頭の隅に入れておいてほしいと思います。しかしその宮崎県も、私の予想では二〇二五年には事業利益が四〇億円弱の赤字になります。府県の農協においては、一〇年後には県域全体の事業利益が四〇〜五〇億の赤字になるというシミュレーション結果が出ています。

宮崎県は一県一JAを目指してはいますが、当初の四年間は地区本部制を敷いて、今の一二JAがそのまま地区本部になる形です。各地区本部にそれぞれの収益を還元する業績還元も行う予定です。ですが、四年ほどで二つの「広域統括拠点」に組み替える構想も持っています。完全に一県一JAになるのか、県内のJAを三つに統合するのか、まだ先は見えていない部分があるように思います。一般企業では「社内カンパニー制度」を敷いて社内に色々な「会社」を立ち上げるようなことが行われていますが、それを見習って、私は「JA内JA化」と命名しました。言ってみれば「一県一JAの中に三つくらいの

「JAがある」という、入れ子の構造なのかなと思います。

ただ、宮崎県でひとつ心配していることがあります。それは、「単協として信用事業の運用をどれだけできるのか」ということです。信用事業はほとんどが信連・農林中金への預け金というところで行われていますが、県域で運用能力があれば、実は信連を未統合で残した方が良いでしょう。県域が単協化すれば、農林中金に二分の一を預けなければなりません。信連が残ればもっと少なく、残りを県域で運用できる。県域にそれだけの運用力があるか否かが問われますが、場合によっては、そういう部分での損得もあるといえるかと思っています。

それから、鹿児島県ですが、先ほど「非常に注目に値する」と述べましたが、「県域事業連携工程表」というものを作っています。「自己改革の中でまず県域で事業連携していい」というものです。JAの県域販売額は、一、八〇〇億円と、北海道から見るとさほど多くないように感じるかもしれませんが、府県では三番目くらいになります。貯金額は一兆四、〇〇〇億円で、宮崎の八、〇〇〇億円よりは力があるところです。一三JAあるうち経済事業が赤字の箇所は一つだけで、かなり北海道に近い状況にあると思います。しかし、経済事業で営農指導事業の赤字を補填できる農協は、四つありますが、私は実質的に

は「JAとお鹿児島」の一箇所とみています。営農指導事業の赤字を正組合員一人当たりで割ってみると三万三、〇〇〇円で、宮崎よりは落ちるが平均よりは上という数字です。

それから鹿児島県が非常に困惑しているのは、自己改革評価で認定農業者にアンケートを取ってみると、評価が低い結果であったことです。認定農業者の多くは鹿児島県の場合、大規模な、農業経営に長けた畜産農家や園芸農家なので、商系との取引もかなり多く、農協に対しては冷ややかというか厳しい目を持っている人たちです。そのため、低くなくても仕方ない部分もあり、鹿児島県の農協が悪いわけではないと思いますが、農協としては非常に気にしているようです。

鹿児島県では、二〇〇六年に「二JAに合併」、その後、二〇〇九年に「四ブロックに合併」という案を出していました。ところが二〇一一年には、「四ブロックに固執せずに事業改革に重点を置く」という方針を出します。ここで初めて、四ブロックではなく一ブロック、一県一JAを視野に入れたのではないかと思います。しかし前述のように、二〇一八年に県域事業連携工程表をまず作るうということになりました。中身は、広域集出荷施設を充実させるとか、広域の営農指導体制を作るなど、一九七〇年代のいわゆる「営農団地構想」をやるつもりでいる

のかなと思います。

また、「信用事業でも一県一JAにすることのメリットはあまりなさそうだ」ということを鹿児島県では言っています。今度の農林中金の奨励金引き下げという話に対して、一県一JAになった場合、一単協としては貯金の金額全体のロットが増え、奨励金総額も増えることになります。これが合併のミソだと思います。しかし、県全体で見た場合、貯金額や奨励金の総額は増えるわけではありません。「一単協としては大きくなっても県全体としては増えるわけではない」「パイの切り分け方を変えただけ」というところが、今の府県の合併の一番のポイントだと思います。

(三) 小括

組織再編における県内複数農協への合併の事例については、時間の関係で割愛させていただきますが、前段の再編事例の紹介も含め、詳細内容については、私の著書『農協改革と平成合併』をご覧くださいと思います。

これまでの部分を「まとめ」ということで、整理したいと思います。

一点目として、「なぜ府県が一県一JAになったか？」ということですが、先ほども話した中では、香川県の「一日経済圏」、それから沖縄の「破綻農協を救済する」というものがありました。

それから、もう少し普遍性があるのが島根県の「足元の明るいうちに合併をして、潰れてしまう可能性がある農協・地域を救う」という理由です。これは北海道にも若干当てはまるかもしれないません。

言ってみれば、条件不利地域だとか、特殊な事情を抱えた地域、兼業農家を主体とした地域等、今のところはそういう地域で進んでいるということかと思います。そうすると、これまでのような理由を超えた抜き差しならぬ理由、本当に取り組まなければならぬことが明らかになってこないと、「一県一JA」といっても単なる合言葉に終わってしまうといえるかと思いません。

二点目ですが、どうしても中間組織を作らざるを得ません。成果をあげてきた農協が合併に参加するということになると、「今まで築いてきたこの農協の成果はどうなるの」という話が出てきてしまい、やはり地区本部を設けてある程度今までの蓄積を残すということになってきます。しかし、その地区本部の

トップとして組織代表が座ってしまつと、それは地区本部が事実上ひとつの農協として残るのにはぼ等しくなってしまう。統合力を発揮しようとすればマイナスになってくる場合もあるということです。地区本部であるとか地域統轄拠点というのは設けざるを得ないけれども、設けてしまったら後が大変になってくる面もある。「必要悪」といっていいのか、そういう側面もあります。

三つ目として、経営組織の骨格は、「信用・共済事業は中央集権・本店直轄で行く」「ただし営農指導・経済事業については地方分権で行くのが良い」ということがはっきりとしてきました。先程挙げた島根県では、地区本部の力を極めて強くして、地区本部への還元も行い、永続的に地区本部体制で進むのかと思っていました。直近では信用・共済事業については本店直轄、本店・支店方式に切り替えることになりました。地区本部を重視した島根でも、「信用・共済事業を地区本部任せにしておいては合併のメリットは出ない」という判断があったわけですね。ここは思い切って中央集権化する。けれども、営農・経済事業はそれぞれの地域のあり方を重んじる必要があるということとで、営農センターなり地区本部に一定の権限を与えるという形を取っています。特に分荷権は、一県一農協になるとほとん



ど本店が握ることになります。が、実態としてなかなかそうはいかないという問題が出てくるのだと思います。

「合併効果」については、残念ながら実証はできていません。まだそんなに合併から時間が経っていないこと、また、農水省の統計の取り方にも難点があるためです。「総合農協統計表」では組合員数一万人以上のところを全部一つにくくってしまった。組合員数が数万人というところがかなり出てきているときに、一万人以上を全部ひとくくりにしては統計的に意味をなさない。また、研究者の中にもあまり深く検証しないで発言している人もいます。「小さい農協ほどパフォーマンスが高い」「組合員一人当たりの貯金額や販売額も小さな農協ほど高く、大きな農協ほど低い」、だから合併はよくないと短絡的な結論を出す人がいますが、それはまちがった見方です。何故なら、この統計表に出てくる「小さい農協」というのはほとんど北海道の農協だからです。ですから成績の良い農協ばかりがそこに出てきている。北海道を除いた府県だけの新しい統計を作り、それをもとに統合の効果があるかをチェックしなければ正確なことはわからないと思います。講演等で、「合併効果がある」という話をしてください」と言われることもありですが、はっきり答えてはいません。ただ一つだけ言えることは、「合併しな

ければ潰れてしまったかもしれない農協が、ともかく残ることができた」という持続効果のようなことかなと思います。

これまで合併の事例の背景や実態についてお話ししてきましたが、「なぜ広域合併なのか」「なぜ一県一JAなのか」、その真の目的は、いくら現地に訊いてもわかりませんでした。目的が不明であれば、私も合目的かどうかの評価もできません。ですから、合併するもしないも、当事者である県、農協、組合員が決めることであって、我々が「合併せよ」とか「合併に反対だ」とは言えないわけです。「合併するのであればこうした方がよい」「合併しないならこうした方がよい」ということについては、我々もアドバイスできますが、肝心の本人たちが本当に腹の底から合併をしたいのかしたくないのか、それぞれの利点としてどういうことがあるのかということがわからない状況です。

やはり何と言っても農林中金の奨励金利率が〇・六%から〇・四%に下がるということが最大のインパクトだったのかなと思っています。シミュレーションすると、府県では、三〇〇四〇億の赤字が出てしまう。『北海協同組合通信』の新春特集号を拝見しましたが、北海道でも経常利益が七〇億の減収になるという話が出ていました。そういったことからショックで浮足立つ

てしまっているという感じがします。そういうなかで、私は、合併は「現時点ではちょっと立ち止まり、じっくり考えた方がいい」と思っています。

三、広域合併の歴史をたどる

合併の本当の理由がよく見えないという中で、では、これまでの合併の歴史に目的を探ってみたいと思います。

(一) 総合農協という制度設計に潜む合併志向

一言でいえば、基本的には、「『総合農協』という制度設計自体が合併を内包しているため」と言わざるを得ない点があると思います。戦後、農協は総合農協として設計され、事業の部門間の補填ができる、悪く言えば「どんぶり勘定」ということになってきました。そうであれば、当然事業間の補填関係はできるし、そのためにも黒字部門を追及することになってきます。それが総合農協のビジネスモデルの根幹に座ってくる。府県で言えば、「経済・営農指導・生活の赤字を信用・共済事業で補填する」というビジネスモデルは、そこから必然的に形成され

るわけです。よく協同組合史の先生方が「信用・共済事業にばかり熱心なのはけしからん」と言いますが、それは総合農協というものの自体に内包される必然性であり、やはり収益のある事業で行くというのは当然のことになってしまつたのだと思います。北海道の場合には「農業で収益を上げる」ということから農業主体の農協になってきましたが、農業の基盤が十分でなかった府県では信用・共済事業で補填をするというモデルにならざるを得なかったと私は考えています。

それからもうひとつ言っておきたいことがあります。現在の総合農協統計表や単協の事業報告書の最後のところに「部門別経常利益」というものが出てきています。一九九六年の法改正で「部門別損益を組合員に提示せよ」となりましたので、農協も総代会資料に部門別損益の計算書を入れているのですが、この部門別の損益計算というのは「共通経費をどうやって付加するか」という部分に仮定が伴うもので、あまり科学的ではないと言われていますし、農水省も各府県もこれを軽視し、あまり発表したがない。なぜかというと、部門別の補填関係はつきりしてしまつたためではないかと思います。部門別の事業総利益についてはわかりますが、経常利益を明確にすべきであると思います。総合経営であり、部門別の固定会計ができるように

なったのであれば、セグメント会計もはつきりさせないと内部のきちんとした管理ができないと思います。何も外部に出さなくてもいいが、内部の経営をきちんとするためにもセグメントで「この部門はこれだけ黒字」「この部門はこれだけ赤字」ということは明確にしていく必要があると思います。そういう意味では、私は今の農水省の姿勢にも農協の姿勢にも批判的です。

(二) 高度経済成長期の広域産地形成

高度経済成長期には、「市町村合併に合わせてエリア一致のためにJAも合併する」ということでしたが、もう一点あります。高度経済成長期に「営農団地構想」をJAは打ち出しました。私は北海道については把握していませんが、宮崎県と鹿児島県は営農団地構想で広域合併を図っていました。鹿児島県については、営農団地構想に基づいて一九八九年に「二二JA構想」を出し、一九九二年に「JA鹿児島いずみ」「JAあいら」、それから「JAさつま田置」「JAいぶすき」「JA南さつま」「JA鹿児島いずみ」「JA鹿児島きもつき」といった現在大御所のJAが合併の中で生まれてきました。ただし、このことについては「遅れてきた高度経済成長期の農協合併の

あり方」であると思います。高度経済成長期には中央卸売市場への出荷ロットも大きくなければならないということから、広域営農団地を作って出荷ロットの拡大という動きがありました。太田原先生が一九九〇年代の初めに「産地型合併」ということを打ち出されていますが、この点は的を得ていたと思います。

(三) 金融自由化期での信用事業規模の拡大

一九八〇年代後半以降、グローバル化、金融の自由化、金利の自由化といった要素により金利が下がってくると、府県のJAは広域合併に火がつきます。一九八〇年代後半から合併のピークを迎えます。この合併は明らかに、「金利が下がっていく中で、単協として信用事業の収益を大きくするには合併するしかない」ということで進んでいった。先ほどの話にありました奈良・香川・沖縄といったところが、大体この当時に合併をしています。

(四) 農協改革期の二段攻撃への対応

次の農協改革期ですが、その「第一段攻撃」は「アベノミク

ス」でした。さらに「フィンテック」の影響もありますが、重視というよりは、軽視しないようにというものと思います。そして「第二段」が、昨年の農林中金が奨励金の金利を四年間かけて〇・六％から〇・五％ないし〇・四％に下げるというものです。先ほども話しましたが、県域で見ると事業利益が早いところでは二〇一九年度から赤字化してくる。一〇年後には大体三〇〇四〇億の赤字になるというシミュレーション結果となり、こうしたことを背景に、府県の半分のJAが一県一JA化してきているのかなと思います。府県の今の状況は「これだけ信用事業の利益が下がり、事業利益全体が下がってくる中では、これまで通りの組合員サービスを続けるためにはやはり合併しかない」というのが本音だと思います。

(五) 小括

合併の歴史に合併の目的を探ってみると、従来の総合農協の信用共済事業依存型のビジネスモデルの延長線上で、一九九〇年頃以降の金利の段階的な低下、それをカバーするための広域合併、特に一県一JAで県信連の優秀な能力を単協がいただくことによって頑張っていこう、とまとめられるかと思っています。



しかしそれで済むのかというと、これだけ信用事業の利益が低下してくると、今まで通りのビジネスモデルを今まで同様に続けていくことはできないわけです。このビジネスモデルからの脱却を図るという自己改革が現在求められていると言えます。

府県のJAとしては、奨励金の利率が下がることに対応して、いっそう合併を進め、信用事業を大きくしていかなければならないということがまず一点。けれど、信用事業に依存した形での農協経営ではまずいのでそこから脱却したいということもある。「一方では依存しながら片方では脱却をする」という非常に矛盾した状況が今進められていて、そのバランスをどう取るかが問われています。しかしながら、この課題の矛盾にどれだけ府県の農協が自覚的なのかについては、私もはっきりとはわかりません。そういう中で農協陣営も、農協経営者のタイプも段々変わっていき、やはり新しい方、若い方が出てきて追及していく必要性が出てきているのかなとも思っています。

四．広域合併の諸論点

(一) 地区本部制

地区本部制の必然性についてですが、地区本部は作らざるを得ません。人間というものは、協同するなら顔の見える狭域を本能的に追求するものです。合併や広域化というのはその本能に対して、理性で、経済的必然性で考えて出てきたことなので、どうしても本能的に反対だという話が出てきます。けれど、それだけではやはり生きていけないので合併となる。特に、産地農協であればあるほど信用共済事業への依存が相対的に少なく、今まで培ってきた単協の歴史と伝統とパフォーマンスをチャラにして合併するのなら賛成できない、ということになってきますので、合併にこぎつけるためにも地区本部をどうしても作る必要が出てきます。

地区本部を作った場合、それをどう位置づけるのかという点も重要であり、たとえば、「地区本部への還元」についてです。地区本部ごとにも収支計算をし、それに基づいて全体の利益から配分を行い、それなりに各地区本部の功績に報いる形が、事

例農協では取られています。ある意味当然ともいえますが、考え方によっては既得権にもなってしまうし、なくなったらなくなったでどうしてという切ない問題でもあります。地区本部への還元で具体的に何をするかというところ、組合員にお金を還元するところもありますが、大体は「農業祭」のようなイベントを通じた地域還元ということのようです。還元があったからその地区に何か良いことがあったかというところ、そういうことも限らない。

なお、JAかがわでは二〇〇七年から地区本部への還元をやめて、利用高配当制・事業利用分量配当に切り替えたりもしています。還元金が残るということは、そもそも地区本部間の格差是正を目的として始めた合併だったのが、何か趣旨が違ってきてしまうような感じもしないでもありません。地区本部への還元はやらざるを得ないけれど、出口・期間をはっきりさせた方が良いと思います。三年なり四年でやめ、事業利用分量配当に切り替えていくということが良いのではないかと私は思います。

関連して地区本部の人事があります。それぞれの旧単協ごとに組合長がいたわけで、それなりに慕われてきたということだと、その組合長の首を切って新しい地区本部長に職員を据える

ということには非常に抵抗があります。しかし、そのまま組合長をトップに残すと、一県一JAにはなったが昔ながらのJAが残っているような感じも拭えません。それに地区本部長が組合長化した場合、過去の事例から不祥事などの情報伝達に時間がかかる懸念も出ており、地区本部トップの人事についても色々考えていく必要があります。

地区本部制の今後の展開についてですが、一二に分かれます。いつかは地区本部をやめ、まっさらな一県一JAになろうというのが大体のところですね。香川や佐賀が挙げられます。ただ、それなりの産地を抱えている島根や宮崎等は、永続的に地区本部を残すことになるのかなという印象を受けています。全事業・組織を統括する中間組織の設定は、高位平準化・指揮命令・リスク管理・意思決定上の難、それらをクリアしうる制度設計が不可欠であり、経過措置としての位置づけになるのではないかと思います。

(二) 営農指導組織のあり方

二つ目に営農指導組織のあり方がありますが、この点については、地方分権ということがかたが付くかと思っています。営農指

導事業については、中央集権化はなじまず、どの合併においても地域における営農センターの一定の自主性を認め、営農指導員等も配置した体制にあります。

(三) 組合員組織

三つ目に組合員組織は、理事会か経営管理委員会かという点がありますが、巨大組織のガバナンス、意思決定の迅速性、協同組合民主主義のために絶えず念頭に置くべき論点であります。これについては当面の間は手をつけることはできないと考えています。

組織関係で気をつけてほしいことは、「集落組織へのテコ入れ」ということです。どんなにＪＡが合併して大きくなろうと、府県であれば「生産組合」や「農家組合」といった組織は変わりません。北海道でいえば「農事実行組合」がそれに当たるものかと思いますが、これは、ＪＡが合併したから一緒に大きくなるということではなく、ＪＡの合併あるなしにかかわらず残っていくものです。府県では混住化が進んでいく、そして高齢化も進んでいます。一度、「農家組合」の長になったら二〇年先も次のなり手が出てこないとか、そもそも現在もなり手がいない

という色々な問題に直面しています。やはりここをテコ入れしていかないといけない。この点は、北海道の方々には釈迦に説法かもしれませんが、府県としては非常に気をつけるべきところだと思っています。ＪＡ松本ハイランドやＪＡいわて花巻、それから都市農協であるＪＡあづぎなどはこの辺に気を配っており、「生産組合について考えよう」という冊子を作製配布する取り組みを始めています。

(四) 広域合併の進め方の工夫

広域合併の進め方の工夫ということですが、まずひとつには、パーフェクトに一県一ＪＡになるのか、それとも取りこぼしを認めていくのかということをお話したいと思います。結論として、取りこぼしを残したまま見切り発車をする後で非常に苦労する問題になるため、やるかやらないかはつきりさせた方が良いと思います。この何年かに広域合併したＪＡも含めて一県一ＪＡ化した事例から、合併した組織を固めるのには一〇、二〇年かかってしまうので、中途ではやはり参加できないということになってきています。そのため、これは避けた方が良いかと思っています。佐賀のＪＡ伊万里やＪＡからつは、「数年前に

合併をしたのに、また合併と言われても困る」という話になりました。

次に、「合併とは高位平準化の追求」であり、高位農協から協議離脱する傾向があるということです。これはどういうことかということ、一番成績の良いＪＡに全てのＪＡを合わせていくということなので、実は、一番成績の良いＪＡはあまり合併メリットを感じられないのです。本来であれば合併によるスケールメリットは感じられて良いはずなのですが、なかなか感じられない。逆に成績の悪かったＪＡはそれなりに引き上げ効果を感じることができます。そのため、「合併反対」「合併から下りる」と言い出すのは、一番成績の良いＪＡから始まってきます。その典型が宮城ですし、沖縄でもまさにそういうことが起こってきた。言い換えると、やはりその府県のトップの農協の組織代表、組合長といった方が中央会の会長として全体の音頭を取るということが、組織のあり方として必要なかなと思っています。もちろん色々な例外もあり、北海道の場合には広域合併したＪＡも含めて色々な独自性をもつＪＡが多いので、トップのＪＡが指揮するということは必ずしも当てはまらないと思います。

さまざまな合併の経緯を見てきましたが、「一県一ＪＡにな

ろう」と決まっても「具体的などころは中央会に任せる」という状況になっている。各県連から人が集まり、組織されますが、私が見る限り「中央会一人がきりきり舞いをし、単協が本気になって合併をしたいのかどうかわからない」という地域も無きにしも非ずです。とはいえ、とにかく大会で決議して合併ということになったのでその検討を中央会がしなければならぬという、そういう苦労をしているところもあります。北海道は「オール北海道」ということでそういうことはないと思います。が、府県ではそのような状況になっているところもあります。

五. おわりに

今日は、府県のＪＡでは何が起きているか、何を考えているかということをお話してきました。府県では、農業が脆弱化していく中で信用共済事業に依存したビジネスモデルを形成せざるを得ず、ますますそれを深めるような広域合併をしてきたという状況にあります。そこに、農林中金の奨励金の金利引き下げが影響してきます。一〇年以内に県域では数十億の赤字にならざるを得ない。そうすると、現在あるＪＡを持続させるためには支店の統廃合と広域合併を進めるしかないという話になっ

てきています。ただそこで、広域合併をして単協としての信用事業の規模を拡大すると同時に、信用事業依存型からの脱却をも図らなければならないという課題がある。その課題にどう対応するかという点では、まだ府県でもはっきりとした自覚がないのではないかという感じがしています。

北海道は九割のＪＡで経済事業が黒字なのに対し、府県の黒字は九割だけと、けた違いの状況にあります。この経済事業の黒字で営農指導事業の赤字を補填できるＪＡは、北海道では大体半分、府県では各県ともに二〜三ＪＡくらいしかありません。そういう意味では、まず「経済事業が黒字である」ということで一段階、更に「経済事業の黒字で営農指導事業の赤字をカバーできる」ということまで加えると、北海道のＪＡは、府県ＪＡに二段階の差があるといえます。

表２にあるとおり、正組合員一人当たりの営農指導事業の赤字額をみると、北海道では水田地帯で一六万円、畑作地帯で二五万円、酪農地帯に至っては四六万円という数字です。全国は二五、〇〇〇円です。ここに北海道と府県との差が明確に出ています。

ただし、今年の『北海協同組合通信』の新春特集号に掲載された北海道ＪＡの収支見通しによると、二〇二三年には二〇一

七年度対比で信用事業三五億円減、共済事業一億円減、購買事業一二億円減、販売事業で、販売事業他の増益を見込んで、総利益全体で四七億円のマイナスとなり、事業管理費が一億二千万円増えることなどから、経常利益ベースでは七億円のマイナスになると見通

表２ 部門別事業利益(経常利益)の構成

単位円：％、円

	地 帯	部門別事業利益(経常利益)の構成					正組１戸当たり営農指導事業の赤字額
		信用	共 済	農 業	生 活	営農指導	
北海道 2014	水 田	69.3	55.4	75.0	8.1	△107.7	163,662
	畑 作	33.6	21.4	86.1	3.1	△44.2	352,686
	酪 農	98.9	54.1	96.8	△11.7	△138.2	457,115
旭川支所 管内 2015	留 萌	33.4	58.8	115.3	△9.6	△97.9	169,565
	上 川	43.6	32.8	88.7	11.3	△76.3	114,502
	宗 谷	35.5	14.3	105.8	8.6	△64.1	460,394
	平 均	41.0	31.3	94.6	8.8	△75.7	137,817
全国(2015)		96.5	55.8	△5.7	△6.3	△40.3	25,046

注１．2014年は事業利益、2015年は経常利益。

２．北海道農協中央会、同旭川市支所資料、農水省「総合農協統計表」。

2014年は小林国之編著『北海道から農協改革を問う』筑波書房、2017年、p 87 (小林稿)の数値。

しが出ていました。県域の減収どころの騒ぎではない見通しです。その限りにおいては、北海道も府県と同じ課題を持っていると思っています。北海道の誇るクミカンも、いくら経済事業で営農指導事業の赤字をカバーできたとしても、やはり信用・共済事業抜きにクミカンを続けることはできないのではないかと思います。府県と同様、あるいはそれ以上に農協としての信用事業収益総額の確保が求められるのではないかと思います。

では、北海道でのJAの合併の動きはどうであったかという、各先生方の論文などから、府県より一〇年遅れで一九九五年～二〇〇五年頃の合併が多く、正組合員数の減少が大きな要因とされています。

直近においては、これも、『北海協同組合通信』のインタビュー記事によるものですが、留萌振興局管内の一JA構想があります。管内における四農協の合併協議であります。管内の農家戸数が九〇〇戸を割ってしまったという危機感、そして信用事業をめぐる環境の厳しさを背景に大同団結しようという動きがあります。

北海道においても、経営危機、それから正組合員の減少を突破するための合併という一つの新しい局面がここで生まれてき

たのかなと感じています。四JA併せて貯金額が五〇〇億円（二〇一五年）という点に危惧を残しますが、南北二〇〇kmにわたる地域で、「支所完結型合併」をめざすことを打ち出しており、府県における地区本部、広域統括拠点の設置と、ある意味では発想が似ているわけがあります。合併して直ちに一つの農協になるのではなく、合併前の農協を支所完結型とし十分な機能を発揮させていくことを考えておられるのかなと思います。北海道においても、地域によっては、ある意味で府県と同じような課題を抱えているように感じました。

JA組織の土台ということに着目した場合、北海道は、実は農事実行組合は盛んに合併してきたという伝統があります。最低限でも二二～二三戸で農事実行組合を作ってきたという経緯から、その点では経験豊富であると感じています。府県の農家（生産）組合は、中世末期以来の「むら」（農業集落）の上に組織され、その合併はほぼ不可能であるのに対し、北海道ではそれが可能であった。こういう形で、確かに正組合員は減っていますが、農事実行組合の一定数枠、土台が維持される限り、今後ICTの進展で物理的距離がある程度克服されれば、北海道でも合併の可能性は出てくるのではないかと思います。そして、いかなる合併を北海道がしようとも、その基礎である農事実行

組合二二戸相当の体制、JA職員と正組合員の比率がだいたい一対五、正組合員五人で一人の職員を抱えるという、いわば拡大家族のような形、この伝統を活かすならばいかなる合併も怖くはないという感じもします。

府県と二段階差をつけている北海道の農協のフロンティア的課題としては、農事実行組合↓生産部会↓宮農支援システムのみには収れんされない「地域社会を維持する」「地域の人口扶養力をつける」という課題があると思います。「コープさっぽろ」は、「北海道のどこにいても暮らしができる」「そのために生協を作っていく」と仰っていますが、北海道の農協も、やはり「北海道のどこにいても暮らしていける」「地域社会を維持していける」「そのための人口の扶養力をつけていく」ということは重大な課題であると思います。この点については、私どもの共著『食料・農業・農村の政策課題』における坂下先生の論文で詳しくごらんいただきたいと思います。JA北海道大会では「新たな協同組合」を打ち出しており、そのねらいもこの辺のことなのかなと思います。

最後にこれまでの話のまとめと今後のあり方についてお話しします。これからの農協の進む方向・類型は五つくらいに分かれるかと思っています。

一つは「北海道型」で、合併というより連合体の形成というタイプであります。

二つ目は「産地農協型」。強力な経済連を持ち、一県一JAになったとしても「JA内JA化」というタイプで、宮崎・鹿児島・熊本の事例です。

三つ目は「太平洋ベルト地帯大都市型」。ここは強力な県信連を持ち、農林中金には吸収されないようなところです。愛知・兵庫・神奈川・大阪・静岡・埼玉・東京・長野・岐阜の事例になりますが、多少の合併は出ても大局このままで行くのかなと思います。

それから四つ目は「東日本型」。県信連を持たず、県内数農協に合併していくタイプで、東北と一部の北関東が当たるのかなと思います。

五つ目が「一県一JA型」。県信連を包括承継して一県一JAになっていくタイプで先ほどの「産地農協型」を除く西日本と、裏日本を日本海沿いに北上するかと思っています。

これらの地域類型において、先ほど私が示した正組合員一人当たりの宮農指導事業の赤字では、「北海道型」がダントツに多く、「太平洋ベルト地帯大都市型」が二番手、「産地農協型」が三番手と、これらでは宮農指導事業にけっこうお金を使っ

いる。その理由は、信用事業で収益を上げられるということと、都市部は正組合員の数が少ないからということがあります。

「東日本型」の東日本・東北の農協も営農指導には頑張っていますが、正組合員一人当たりの営農指導事業の赤字を考えると、私の見立てではやはり危ないのではという感想を抱いています。「一県一JA型」も一人当たりの営農指導のお金では似たり寄ったりの部分があります。

今日、私が特に伝えたいことは、このように地帯区分をした上で、それぞれの農協が抱える「やむを得ない事情・課題」というのを比較検討することによって、全国の農協が一丸となり、たとえ全中が一社化しても、監査法人が違って、同じ目標を持って、お互いにお互いの立場を理解しあいながら一つの「日本のJA」として発展していく、そして落ちこぼれは出さない方向に向かっていただきたいということです。

北海道においても、ただ別格視するようなことなく、北海道の状況もつぶさに確認させていただきつつ、五つのタイプを比較しながら研究をしていくということが、我々研究者に課せられた課題であると思っています。私としても北海道のJAの実相を拝見する機会を祈念しつつ、話を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

藤田

これからの組織再編方向別JA地域類型で、「産地農協型」として強力な地区本部をもつ一県一JAということで九州の三県の事例をお話いただきました。ここは現在も経済連を持っているところですが、一県一JAとなれば、当然経済連も継承することになるかと思っています。一県一JAになった場合に、そのJAの利益の中から経済連の県域機能を充実するた



藤田さん

めに人・物・資金を向けることが果たしてどのくらいできるのか。そこが私としては少し疑問に感じます。その辺り、もう少し教えていただければと思います。

田代

非常に鋭いご質問ですが、その点については、はっきり回答できるものを私は持ち合わせておらず、まだ誰にもわからないと思います。というのは、ご質問の点については、実はどこも経験がないのです。今まで一県一JAになったところ

はどこも全農の県本部のあるところであり、独立した経済連を持っている地域では一県一JA化は一つも起こっていません。そういう実態であり、そこに一つのヒントがあるうかとも思います。答えとなりませんが、ご容赦願います。

富 沢 先生のお話にあった「JAに期待される地域社会維持・地域人口扶養機能」について質問させていただきます。

岩見沢農協は札幌から電車で小一時間程のところにあり、二七年前に、当初五農協、途中でもう一つ農協が入って六農協が合併し、合わせて一万九、〇〇〇haの農地があります。組合員戸数は一、〇〇〇戸ほどであり、一農家で平均一九haの農地を耕作しています。水田作が中心なのですが、農家戸数は毎年五%くらい減少しています。私は四〇年間農業をやっていますが、四〇年前一戸であった農事組合が、今は三戸です。三戸のうち、一戸は岩見沢市街から通つ



富沢さん

ており、私の息子夫婦も同様です。そういう後継者は今では珍しくないため、地元には子供がいない状況です。お年寄りだけが残ри、そういう生

活環境の中で、地元Aコープ支店も今年三月で廃止になります。また、今まで二つあった農協の事業所も、一つが閉鎖され一つになります。このように、岩見沢のような割と札幌圏に近いエリアであっても、そのうち人が住めなくなるのではないかと思います。北海道全体でも同じような事態を聞いています。このように、この一〇年間で農村社会は激変しましたが、更にこれから一〇年後にはどうなっていくか想像もつきません。農地は今の技術の進展のおかげでなんとか維持できると思いますが、人間が住めなくなってしまうという心配があります。その辺について、先生は全国を回られていると思いますが、どうお考えになっておられるでしょうか。

田 代 今のお話を伺っただけでも、びっくりすることばかりです。私はそちらの問題を深く研究しているわけではありません



田代さん

んが、一般論としてそういう話を伺っています。現内閣は、「地方創生」と言いながら、現実的には地域格差・人口密度の差がどんどん広がっており、それに対してどうし



久田さん

ていったらいいかという質問かなと思います。現在、「食料・農業・農村基本計画」の見直し策定の中で、「地域政策を重視する」「農業政策と地域政策は車の両輪だ」と言っています。が、そういったことはどうも具体的には見えてきていません。「農水省の政策だけで何とかなる状況ではないのではないか。国土利用の再編成を考えないともう対応ができないのではないか」とも思いますが、そう言ってしまうと「では農水省はいろいろな」というようなことにもなりかねず、忸怩たるものもあります。

久田 レジメの「地域社会維持・地域人口扶養機能」のところで、生協との競争、棲み分け（エリア分け）、協同とありますが、この点について、どういうことを言わんとされたかを

教えていただきたいのと、これは、北海道では進めた方が良いのか、そのための良い知恵とかをお持ちであれば伺えればと思います。

田代 北海道にはコープさっぽろという非常に強い生協が

あり、売上高から見ても全国一の生協になってきています。これまで次々と統合を繰り返し、道内全域をエリアに納めたと聞かれています。組合員の約三分の二は札幌を中心とした都市部にいて、三分の一が都市以外のところに住んでいるということです。一定の人口がなければ店舗を置くことはできないわけですが、そこで都市の方はコープさっぽろ、そして農村部は農協がという形態となるか、それとも生協が農村まで進出し、お互いに協同することもあり得るのかなと思います。北海道では農協と生協は競争しているのか、エリア分けをしているのか、あるいは協同の新しい芽は出てきているのかということについて、まず実態把握が必要ではないかと思えます。明日、コープさっぽろを訪問し、その辺のところをつかがうつもりです。結果は、『農業協同組合新聞』の私の「協同の現場を歩く」にて報告しますので、春になるでしょうがご覧いただければと思います。

いずれにしても、農協だけで今の地域を維持していくのはなかなかできることではないので、行政や生協・漁協とか色々な力が結集していかなければならないと思います。