

# オホーツク農協連の事例に見る

## 「ネットワーク型農協」の可能性

東北大学 名誉教授 両角和夫

当研究所は昨年一二月に設立三〇年の節目を迎えました。これまでの歴史を踏まえ、地域農業の振興に資する調査・研究に、一層気を引き締めて取り組むことが求められます。そこで今年度は、研究者の方々から、次の一〇年に向けて北海道の農業・農村やJA、当研究所などに対する提言やメッセージなどをいただきます。

### 一．問題の背景と課題

世界的な金融市場の緩和の下で超低金利状態が続き、我が国農協経営を中心的に支える信用事業の収益性は大幅に悪化している。農協系統組織は、農協の組織、事業体制の新たなあり方の模索を迫られているが、依然として、広域・大型合併、あるいは県域を範囲とする農協合併の推進で対処しようとしている。しかし、農協合併は考えられる唯一の方法ではない。三輪（一九九七）は、一九九〇年代の農協改革の当時、合併推進の方針が強く打ち出されたことに対し、農協法人そのものを合

併Ⅱ「法人合併」するのではなく、機能を合併Ⅱ「機能合併」する方法も考慮すべきとの見解を示した<sup>①</sup>。新たな農協のあり方として提示したのが「ネットワーク型農協」である。農協をネットワークで結ぶことで、機能合併を行うことが出来ると提案したのである<sup>②</sup>。

三輪の問題提起は、一部の関係者には高く評価されてきた。しかし、農協系統あるいは行政機関に広く受け入れられた訳ではない。最大の理由は、国内に依拠すべき事例がほとんど見られなかったからと思われる。しかし、農協合併のもたらす当面の経営安定化を優先するあまり、農協のあり方に関する真摯な検討が疎かにされたことも顧慮すべきであろう。

## 両角和夫（もろずみ かずお）氏

### 【略歴】

- 1947年 北海道倶知安町生まれ
- 1970年 北海道大学農学部農業経済学科卒業
- 1972年 同大学院修了後、農林省入省
- 1980年 同省農業総合研究所へ異動
- 1999年 同省農業構造部長を経て、  
東北大学大学院農学研究科教授  
(資源環境経済学専攻)
- 2012年 東北大学名誉教授、  
東京農業大学大学院教授（環境共生学専攻）
- 2013年 (公財)日本農業研究所客員研究員を兼務
- 2018年 東京農業大学大学院を定年退職
- 現在、日本農業研究所客員研究員



### 【主な著書】

- ・『農業保護の理念と現実』（今村奈良臣と共著）農文協、1989年
- ・『農協再編と改革の課題』（編著）家の光協会、1997年
- ・『米のバイオ燃料化と地域振興』（編著）筑波書房、2020年 など

三輪は当時、北海道の十勝農業協同組合連合会（「十勝農協連」）による「JA十勝ネットワーク」にネットワーク型農協の可能性を見出した<sup>③</sup>。その後、とくに見るべき事例はなかったが、近年、新たな動きが注目される。熊本経済連が組織、運営

する青果物コントロールセンターに参加する県内一農協のネットワークの事例である。これは、県の青果物販売額のV字型回復をもたらしたことで大いに喧伝された。両角（二〇一九a）は、そこにみる販売戦略および組織・運営の実態を分析し、ネットワーク型農協への発展の可能性を展望した。

最近では、北海道でも類似した動きが見られる。東山（二〇一八）は、道の地方行政区を単位とする農協連合会の活動再開という新たな動きを、「地区連ルネッサンス」として捉えている。著者も以前から、こうした地区農協連の中でも実績があり、今後の活躍が注目されるオホーツク農業協同組合連合会（以下、「オホーツク農協連」）の動向に注目してきた。

本稿では、このオホーツク農協連を事例に取り上げ、次の二つの課題を設定する。第一は、その歴史と組織・事業体制、および管内農協に果たす機能を把握、検討すること、第二は、北海道では何故、本稿で言うネットワーク型農協が、地区農協連という特有の組織形態をとって現れるのか、その理由を考えてみることに、である。

## 二．「ネットワーク型農協」とオホーツク農協連

一九九〇年代初めの農協改革二法の成立をきっかけに、三輪

は上記の議論を展開した。こうした法律は、大規模合併農協の体制整備、機能強化の方針、単協段階と全国段階との事業二段組織二段化等を目指す系統組織整備対策の推進に主たる目的があった。三輪はしかし、果たしてこのような対策で本当に農協改革が出来るのかと、次のような疑問を投げかけた。

大規模化した農協の組織、事業、経営を具体的にどう編成し運営するのかがはっきりしない、法人としての統合が先行し、機能についての検討がほとんどされていない。何のための大規模化を問うならば、答えの核心は、スケールを活かした機能の効率化のほずである。単に法人統合⇨大規模化を実現しても、それだけで期待するスケールメリットは生まれるはずがない、機能論が先行すべきである、と。

三輪が機能論として着目したのは、企業社会で広く見られる、ダウンサイジングと分権化である。企業内部の活動単位を含め小規模活動にヒト、モノおよびカネを出来るだけ専属させ、出来るだけ大きな権限⇨分権を与え、成果応報のシステムを組み合わせる。そうすれば職員の参加意識の向上と効率化の達成が助長される。そのネットワークにおける執行部⇨本部の主な役割は、自律的小規模単位の設定とそれへの大幅分権の実施、および全体的な企画・調整と運営を担うことにある。

オホーツク農協連は、管内の農協が、地域農業、農村が抱え

る問題、課題を主体的に解決するために組織した連合組織であり、現在、農協ネットワークの企画、運営に関与している。本来、ネットワーク型農協の組織形態は、地域の農業、農村の実態あるいは歴史的背景によって多様であり得るが、オホーツク農協連は、そうした形態の一つと考える。

### 三、オホーツク農協連の歴史と現在の事業と活動

オホーツク農協連の前身は、第二次大戦直後の一九四八年、農業、農家および単協が当面する地区の問題、課題に対処するため、新生農協が設立した「北見地方農業協同組合連合会」(以下、「北見地区連」)である。しかし、北見地区連は、一九六〇年に北見市で開催された第一回全道農協大会の「農協系統の体質改善に関する決議」を受け、早くも翌一九六一年には、事業・活動のほとんどを、資産、職員共にホクレン等の道段階の連合組織に移管した。北見地区連は、地区生産連の道連合会等への事業等移管の第一号である。

北見地区連には、固有の財産管理(農業会館等)の管理機能が残され、地区の農政活動機能は、地区の農協の組合長会(一九六一年設立)が担うこととされた。その後、一九七一年には常勤役員を設置すると共に、「北見農業協同組合連合会」に改

称、さらに二〇一七年に現在の名称「オホーツク農業協同組合連合会」（オホーツク農協連）となった。

北見地区連の活動、事業が活発化したのは、二〇〇一年に酪農地帯の敷料不足問題に対処するための新たな事業の導入以降である。現在のオホーツク農協連が所有、管理する各種の共同利用施設の大半は、今日に至る間、各種補助事業等を活用して整備してきたものである。

現在の事業・活動は、専務、参事の指揮の下で、管理部、農業振興部、農産事業部および畜産事業部の四部、各部に所属する九課の体制で行われている。職員は、本部および六事業所に、二七名が配置されている。そこでの主な事業、活動内容はほぼ次の二つである。

一つは、管内農協が当面する各種の問題、課題に対応するために設置した共同利用施設等の管理、運営である。これらは各農協に共通して必要とされるもので、広域穀類乾燥調製施設（「ビーンズ・ファクトリー」、網走市小麦集出荷施設、オホーツク地域化製場、農産物検査センター、敷料確保対策事業施設、北見管内畜産総合施設等）がある。

例えば、ビーンズ・ファクトリー（二〇一八年度）は、現在の三年輪作（小麦、てん菜、馬鈴しょ）に豆類を加えた四年輪作への移行推進とオホーツクブランドの形成が目的である。ま

た、網走市小麦集出荷施設（二〇一四年度）は、近年の小麦の増産の一方で旧施設の老朽化に対処し網走港から道外に出荷できるよう設備の増強を図ることを目的にしている。

二つは、農業振興方策（現在は、第二次農業振興方策二〇二〇～二〇二四）の策定と実践推進である。農業振興方策は、詳細な実態分析を踏まえたオホーツク地区の農業の将来展望を示し、その実践内容を提示している。じつは、第一次方策の策定主体は、オホーツク農協組合長会であった。しかし、今回の第二次方策は、オホーツク農協組合長会とオホーツク農協連が共同で策定した。このことは、当該農協連が農協ネットワークの本部としての機能を強め、管内農協が共通する問題、課題に対処する体制を整備、強化したと言える。

#### 四、オホーツク管内農協の経営動向

オホーツク農協連は管内の一四農協で構成されている。戦後（一九四八年）設立された農協数は三八であるが、新設合併等を経て現在の数になった。組合員総数が千人を超える農協は一〇であるが、正組合員が一、〇〇〇人を超える規模の農協は一（きたみらい）、五〇〇人以上が二（オホーツクあばしり、こしみず）、残り一一農協では二〇〇人以下が過半を占める。

はじめに、農畜産物の販売額を見ると、一〇〇億円超の農協は一〇、うち最大はJAきたみらい（五〇七億円）、最小はJAとところ（七六億円）である。販売内容は、畑作中心と酪農畜産中心の二つに大別できる。前者は、北見地区（きたみらい、ところ）と斜網地区（つべつ、びほろ、めまんべつ、オホーツクあばしり、こしみず、斜里町、清里町）、後者は西紋地区（北オホーツク、オホーツクはまなす）と東紋地区（ゆうべつ町、えんゆうおよびサロマ）である。

管内の農業で注目されるのは、政府による畑作向けの経営安定交付金と畜産向けの牛乳補給金・集送乳調整金の金額の大きさである。前者の交付金は、北見地区と斜網地区で大きく、販売額に占める割合も高い<sup>(4)</sup>。一方、後者の補給金は、畜産物販売額に占める比率は数%に止まるが、西紋地区、東紋地区における金額は大きい。これら交付金等の大きさからは、管内の農業はかなりの程度、政府に下支えされていることが窺える。

次に、農協の経営動向をみると、主要事業の成果を総合的に示す過去五か年の経常利益は、大半が概して好調であり、明らかに減少傾向にある農協は三に過ぎない。当期剰余金の動向もほぼ同様である。主要事業別にみると、農業関連事業の収益は大半の農協で増大する傾向にあるが、信用事業の収益は徐々に減少している。信用事業の収益減少は、超金融緩和状況の下で、

その事業の重要な収益源である農林中金等での預金運用益が低下してきたためである。

どの事業が、どの程度農協経営に寄与しているのか。詳細は割愛するが、一四農協が作成している部門別損益計算書を用いて、税引き前当期総利益に対する、各事業の営業事業配分後の比率<sup>11</sup>各事業の農協経営への寄与度を示すと、農業関連事業の寄与度が最大の農協は一〇と大半を占める。一方、農業関連事業が信用事業や共済事業以下の農協は四である。

## 五. オホーツク農協連が管内農協に果たしている機能

農業関連事業に支えられて管内農協の大半は経営的に安定的である。このことは、オホーツク農協連の事業、活動が管内農協に少なからぬ貢献をしてきたことを窺わせる。

オホーツク農協連が果たしてきた機能としては、主に次の二つが考えられる。

一つは、管内農協の事業、活動に直接的な効果をもたらす機能である。この機能に関しては、次の二つが挙げられる。

第一は、共通施設の整備により、各農協の投資、費用を大幅に節減、あるいは結果的に販売の拡大をもたらした<sup>12</sup>ことである。各農協はこれまで、自ら投資あるいは費用負担をして必要な施設

設等を整備してきた。これらの施設等は、畑作が中心的な地域に多いが、規模や内容を別にすれば、施設の箇所数は一〇〜三〇程度、なかには三〇か所を超える農協もある。それが二〇〇〇年代以降、オホーツク農協連が共同利用施設等を建設あるいは管理することで、管内農協は必要な投資をある程度節約できた。もとより農協連への出資は、各農協が行ってきた設備投資額に比べるとごく一部に過ぎない<sup>5)</sup>。しかし、先に述べた「ピーンスファクトリー（八〇億円）や網走市小麦集出荷施設（四二億円）等の大規模投資は、個々の農協が負担対処するには到底無理であろう。利用事業に関する機能合併がもたらす効果と言える。

第二は、オホーツク農業の振興方策に基づき、管内農協が取り組むべき方向が明確にされたことである。振興方策は、「畑作」、「酪農畜産」および「担い手、農地」に分けて、対処指針が示され、逐次実践されている。管内農業の現場に詳しい農協および農協連の職員が策定に関わったからである。農協の指導事業に関しても機能合併が出来た成果が見られる。

もう一つは、農協の主體的な事業、活動を下支えする機能である。

管内の農協は、正組合員が五〇〇人未満の小規模な農協が多いが、多くの農協では経営的に安定している。管内の農協が自

然、経済、社会条件に十分配慮し、組合員の要望に沿った対策をするには、当該農協が自主的、主體的に行動が出来る経営環境が必要である。農協連は農協ネットワークの本部として、農協の事業、活動の下支え機能を果たしていると言える。

## 六．地区農協連に見る新たな動きの背景

これまで、第一の課題である、オホーツク農協連が管内農協に果たす機能について把握、検討してきた。ここでは第二の課題である、北海道では何故、ネットワーク型農協が地区農協連という形態をとって現れるのか、その理由等について若干の考察を行いたい。

地区農協連は、先に述べた北見地区連と同様、北海道の地方行政区（支庁）を単位に、農業、農家および農協が当面する問題、課題に対処する目的で設立された。設立数は、二支庁を区域としたものを含み全部で一三（当時は地区生産連）である。しかし、一九六〇年代の系統農協体質改善運動の過程で、その多くでは道の連合会に事業移管され、十勝農協連など一部の地区連以外は、所有する施設の管理の業務等が残されるに止まった。

これらの地区連が再び活動を開始したのは、近年である。で

は何故、多くの地区連は一九六〇年代に業務を連合会に移管し、その中でその後、活動を再開するものが現われたのか。これには、北海道農業の地帯構成およびわが国農業問題の変化が深く関係すると思われる。

一つ。北海道農業の地帯構成について。道によれば、農業地帯は現在、次の四つに大別される。①道央地区・水田農業中心の地帯。酪農、畜産との複合経営、近年、野菜作展開。②道南地区・稲作、施設園芸、酪農・畜産など多様。中山間地帯農業としても注目。③道東の畑作地区・オホーツクおよび十勝の畑作地帯。主要畑作物の輪作体系、大規模な酪農・畜産。④道東の酪農地区・宗谷、釧路および根室の酪農地帯。戦後の大規模農地開発で草地等造成、大型酪農展開。現在の地帯構成の枠組みは、坂下（二〇〇六）等によれば一九七〇年代末頃までに形成された。その後は、こつした枠組みの基本は変わっていない。

二つ。わが国農業問題の変化について。わが国では、一九六〇年代以降の高度経済成長期までは、農業問題の中心は農家の貧困問題であり、都市近郊世帯並みの所得と規模拡大が政府の基本法農政の主要目標であった。しかしこの間、貧困問題はほぼ解消され、九〇年代に制定された新農基法では、次の四つが新たな問題として発現した。①食料自給率の低下、②農業の担い手不足、③中山間地域の後退、そして④農業の多面的機能の

低下、である。

## 七. ネットワーク型農協としての 地区農協連の展望

これまでみた地区農協連の近年の動きと今後について、北海道農業の地帯構成変化とわが国農業問題の変化を踏まえて考えると、次のようなことが言えるのではないか。

一つは、地区農協連の活動がほぼ停止した一九六〇～七〇年代は、農協系統も行政も、所得の増大、経営規模の拡大は、北海道全体の主要、かつ共通の課題であった。このため、国の政策的支援を受ける意味からも、地区農協連ことではなく、ホクレン等の連合会レベルで取り組むことに主眼がおかれた。当時はまた、農業の地帯構成も未だ変動の過程にあった。

二つは、新基本法農政以降、自給率の低下は全国レベルの問題であるが、それ以外の三つの問題は、各地域の歴史、経済、社会状況の違いにより様相が異なる。いわば地域特有の問題として発現し、基本的に地域ごとに対応のあり方も異ならざるを得ない。

三つは、農業地帯構成がほぼ地方行政区域の単位でみられる北海道では、地域ごとに発現する特有の問題、課題は、基本的

にその単位を基礎として対応することが迫られる。

したがって、今日は、地区農協連が地区の問題に対処するため再び活動を迫られる状況にあることが理解できる。仮説の域を出るものではないが、こうみると北海道ではネットワーク型農協が地区農協連という形態で展開する可能性が高いのでは、と考えられる。

注

- (1) 三輪(一九九七)を参照されたい。機能合併は様々考えられるが、本稿で示す事例では、販売部門(熊本県)、施設利用や指導部門(牙ホーツク農協連)の機能合併がみられる。
- (2) 三輪(一九九七)は、スペインのモンドラゴン協同組合にも注目していた。これについては、両角(二〇一七)、坂内(二〇一八)を参照。なお、JA十勝ネットワークについては、太田原(二〇〇八)を参照されたい。
- (3) 北海道協同組合通信社(二〇二〇)は、九月のJA十勝ネットワークと十勝農協連の一体化を報じている。
- (4) 交付対象ではない玉ねぎ等が多いJAきたみらいは、農産物販売額に占める交付金の割合は小さい。
- (5) 管内農協のオホーツク農協連への出資額(二〇一九年度)は、農協の有形固定資産の平均三%、最大で一五%程度と見られる。

引用・参考文献

- 坂内久(二〇一八)「モンドラゴンに学ぶ地域社会における協同組合の役割」、『農林金融』第71巻第10号(二〇一八年一〇月)、二七一五〇頁
- 東山寛(二〇一八)「第1章 総括と提言」、一般社団法人 北海道地域農業研究所『新たな農協間協同に基づく広域農業振興の可能性に関する調査研究報告書』(平成二九年北農五連委託調査研究)、一頁
- 三輪昌男(一九九七)『農協改革の新視点 法人でなく機能を』(全集 世界の食料・世界の農村 第12巻) 農山漁村文化協会
- 両角和夫(二〇一七)「モンドラゴンに学ぶわが国農協改革のあり方」スペイン・モンドラゴン協同組合企業体の事例を基にして『大原社会問題研究所雑誌』、No.710、四七一六二頁
- 両角和夫(二〇一九a)「農協合併の問題と一県一農協の課題ーネットワーク型農協論の視点からー」日本農業研究所報告『農業研究』第22号、二〇五―二六六頁
- 両角和夫(二〇一九b)「新しい農協像とは何かー農協改革の課題と農協の組織・事業体制の新たなあり方の検討」『協同組合研究』第39巻第1号(通巻104号)、二〇一―二七頁
- 太田原高昭(二〇〇八)「十勝地域の農協ネットワーク」『開発論集』第18号、一―四頁
- 坂下明彦(二〇〇六)『北海道農業の地帯構成と構造変動』(岩崎徹・牛山敬二編著、第1章、第1〜4節)
- 北海道協同組合通信社(二〇二〇)「十勝二四農協の中核的組織に発展ー十勝農協連」『北海道協同組合通信社』二〇二〇年一〇月七日、第一七四九三号