



# HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	農協合併と地域農業：北海道士別市農協を事例として
Author(s)	渡辺, 克司; WATANABE, Katsushi
Citation	北海道大学農経論叢, 46, 175-196
Issue Date	1990-03
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/11044">https://hdl.handle.net/2115/11044</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	46_p175-196.pdf



# 農協合併と地域農業

—北海道士別市農協を事例として—

渡 辺 克 司

## 目 次

はじめに	175
1. 士別市農業と5農協の特徴	176
(1) 士別市農業の概要	176
(2) 農業生産の状況と組織, 職員体制	177
(3) 事業損益と経営比率, 及び財務構造の特徴	184
2. 合併の経過とその要因	188
(1) 合併の経過	188
(2) 合併成立の要因と阻害要因	189
3. 事業再編と今後の課題	191
(1) 組織問題と職員体制	191
(2) 事業調整と作目別生産者組織の形成	192
おわりに	194

## はじめに

現在, 日本農業は「危機」の段階から「存亡の危機」<sup>1)</sup>にあるとされている。当然, 農協それ自体もその状況から無縁ではあり得ず組織的, 経営的に重大な局面にある。そのため, 昨年の第18回全国農協大会では組織や事業, 経営財務基盤の強化を組織再編—合併を通じ解決を見出だそうとする合併推進方策を決議<sup>2)</sup>した。北海道でもこれにならう形で1995年までに現在253ある農協を76農協にする構想が第19回大会で出されている。具体的には水田・畑作

- 
- 1) 「二一世紀へ向けての農協の課題」岡本末三『日本農業の動き』〈No. 87 1988. 2〉や『経済』(特集「日本経済と農業の前途」)〈No. 299 1989. 3〉など。「解体の危機」の質的变化とする保志恂氏の見解もある(『土地制度史学』〈同学会〉第122号, 1989. 1)。
- 2) 現在約4,000ある農協を1,000に正組合戸数3,000戸以上, 都市化地帯貯金残高300億円以上を目標事業規模としている。また現在農協合併助成法の第7次延長も行われ助成措置がとられている。『21世紀を展望する農協の基本戦略』1988参照

地帯では1,000戸未満、酪農地帯では500戸未満と43市町村内に113並存する農協の解消を目標とし<sup>3)</sup>、道、地区段階には合併推進本部委員会が、単協には合併検討委員会、あるいは推進委員会が設けられ合併にむけた取組みが13ケース39農協で行われている。

ところで本稿では以上の状況下において、正組合員戸数1,000戸未満で一市に5農協が並存し合併対象に適合していたことで、北農中央会がモデル例として推進した北海道上川支庁士別市農協を対象とする。多寄農協を除く上川中士別農協、上士別農協、温根別農協、士別農協の4農協で合併が成立した農協である。農業・農協の「存亡の危機」下で合併をその解決の手段として肯定的に前提した上で、地域農業の振興という観点からその果たす積極性と問題点を明らかにする。1では合併の基礎条件となる士別市農業の概要と合併前の5農協の特徴、2では合併経過と要因を合併不参加の多寄農協の状況と併せて明らかにする。3では士別市農協の事業再編問題を地域農業振興という観点から検討する。おわりでは今後の農協合併問題について言及したい。

## 1. 士別市農業と5農協の特徴

### (1) 士別市農業の概要

士別市は道央から道北への中間にあって天塩川と剣淵川の合流点を中心とする盆地に位置する。人口は2万8千人弱で減少傾向にある。就業人口の4分の1は農業が占め、水田と畑作を中心とする農村都市である。

水田農業の「北限」とされる中、米と畑作を中心に80年代の減反強化と畑作価格の低落、作付制限を契機に野菜も導入されている。現在、地目と作目の不一致状況から農家の混迷した作付対応が看取でき、期待されている野菜さえ上川管内の野菜産地と比べると大きく出遅れている状況にある。最近では稲作の生産条件を利用したモチ米生産や卸売業者との契約によるメロンやトマト栽培、健康ブームに乗じた電子栽培、観光を目玉としたサフォークに期

3) 【これからの農協】〈農協合併情報No. 1～3号。北農中央会、北海道農協合併推進本部委員会 1987～89〉

【農協合併に関する調査結果(報告)】〈全国農協合併推進協議会、全中1989. 6〉

待が寄せられている。

こうした中で今年から土地改良賦課金の償還が始まり、かつモチ米は品質や価格面で不透明感がある。転作奨励金の削減と近場の雇用機会の減少<sup>4)</sup>もあり転作奨励金と農外収入との合計が農産物販売額の6割前後を占める構造<sup>5)</sup>が揺らぎ、農家経営の一層の悪化が予想されている。また全道的にみて炭鉱閉山による離職者の4割が失業状態<sup>6)</sup>にあること、道の有効求人倍率が0.83で低い状況から離農しての新規就業は難しく、生活水準の維持、所得確保という点で農業生産を重視した取組みが農家からも当該地域からも早急に求められている。

## (2) 農業生産の状況と組織、職員体制

### ①旧士別農協

市街地に位置する士別農協は合併の中心農協で農家数526戸で組織、事業量とも最大である。農家戸数は75年から今日まで241戸減少し、減少率は68.6%と大きい。専業率は33%前後で変化はないが60歳未満の専従者割合(中核的農家率)は約8%下がり48.6%とやや低い。25戸前後の酪農家のため一戸当りの経営耕地面積は7.5㌔と大きいが転作率は64.2%と高く水稻作付面積は1.7㌔と最小である。減反対応で80年前後から導入されたかばちゃ、キャベツ、アスパラ、玉葱、人参など野菜生産への傾斜、集約化が反映している。作物別生産部会もあり野菜は最も期待されている。が、農協が積極的に指導するという姿勢は相対的に弱く、業者との契約栽培に見られるように個人対応での野菜伸長という面が強い。それでも83年に人参選果工場、翌年には加工馬鈴薯貯蔵庫を設置し、農家のニーズに応えた事業が展開されている。農協の取扱高は約40億円で内訳は米を1とすると畑作物1.5、畜産1.6で、特にモチ米は623㌔(米作付面積に対するモチ米の比率69%)とウェイトが高い。野菜は他作物の取扱高が下落している中で倍加し2億円となっている。1戸当りの販売額は753万円と大きい、畜産を引くと米と農産物のそれは463万円と小さい。負債状況は販売高に占める貸付金割合からみる

4) 市役所労政係長からの聞き取り

1989. 7. なお士別市の労働力問題の詳しい調査は今後の作業に譲りたい。

5) 【多寄町農業中期振興計画】(1989. 10) や各農協の業務報告書参照

6) 【経済】11月号 片岡論文参照 (No. 307 1989)

表1 農家の状況

農協名	年次	農家数 (戸)	75年を100 とした指数 %	専業 農家	兼業		60歳未満の専従 者のいる農家と その割合		1戸当り経 営敷地面積
					I 兼	II 兼			
士 別	75	767	100.0	250	299	218	—	—	576 (a)
	80	655	85.4	211	290	154	373	56.9%	695
	85	619	80.7	209	273	137	301	48.6	753
	87	526	68.6	—	—	—	—	—	—
中士別	75	282	100.0	55	122	105	—	—	468
	80	243	86.2	52	165	26	147	60.5	532
	85	229	81.2	67	138	24	113	49.3	571
	87	208	73.8	—	—	—	—	—	—
上士別	75	459	100.0	186	189	84	—	—	507
	80	406	88.5	136	205	65	226	55.7	564
	85	375	81.7	129	183	63	183	48.8	663
	87	368	80.2	—	—	—	—	—	—
温 根 別	75	266	100.0	126	93	47	—	—	645
	80	240	90.2	122	81	37	153	63.8	731
	85	206	77.4	98	69	39	118	57.3	863
	87	215	80.8	—	—	—	—	—	—
多 奇	75	402	100.0	155	169	78	—	—	508
	80	363	90.3	104	224	35	187	51.5	580
	85	341	84.8	78	223	40	113	33.1	621
	87	335	83.3	—	—	—	—	—	—

注1) 資料:【農業センサス】より愈柄強氏が集計したものから作成

2) 87年は【合併経営計画書(案)】士別市内農協合併推進委員会

士別, 上川中士別, 上士別, 温根別各農協

3) 87年多奇は同農協【業務報告書】参照

4) 農協名は特にこだわらないかぎり、合併前の旧名称を使う。

と、受託資金への借換えを反映しその割合は3分の1に急減し、一時的には負債圧を回避する。が、受託資金を含める貸付金額は1,115万円と最も大きく依然深刻な状況にある。(表1~4)。

職員は購買の85人を筆頭に指導、加工利用事業に多く配置している。購買職員の多さは76年の店舗設置による准組合員の拡大、購買利用の促進と軌を一にしている。現在、75年に144人であった准組合員は4,684人と正組合員の8倍になっている(表5)。

## ②旧中士別

農家数208戸では5農協のうち一番小さい。農家減少率は73.8%と士別に次いで高いが、専業農家は80年から85年にかけて15戸増え10%ほど増加し<sup>7)</sup>、兼業家率は低下している。しかし85年のアンケート調査で農外就労者が156

農協合併と地域農業

表2 耕地面積及び作付状況

	士 別	中 士 別	上 士 別	温 根 別	多 寄	士別市農協
水 田	2,535	1,182	1,851	1,103	1,868	6,671
畑	1,474	77	346	495	436	2,392
草 地	735	—	155	165	317	1,055
合 計	4,744	1,259	2,352	1,763	2,621	10,118
水 稲	903	566	885	403	752	2,757
一戸当り	1.7	2.7	2.4	1.9	2.2	—
小 麦	1,251	220	239	420	726	2,130
大 豆	490	255	180	160	235	1,085
小 豆	310	105	129	90	285	634
菜 豆	20	—	—	—	15	20
馬 鈴 薯	246	—	—	95	36	341
ピー ト	180	32	37	40	110	289
アスパラガス	30	15	8	8	5	61
スイトコーン	182	8	3	43	6	236
人 参	35	—	—	—	—	35
野 菜	63	5	13	33	30	114
そ の 他	299	53	703	306	325	
畑作物合計	3,106	693	1,312	1,195	1,773	6,306

注1) 資料: 『合併経営計画書(案)』(士別市内農協合併推進委員会)

2) 多寄農協は『多寄町農業中期振興計画』(1989. 10)

3) 単位は ha

表3 5農協の販売取扱高

	年次	米	麦	豆・ 穀類	いも	野菜	その 他	米以外 小 計	生乳	乳牛	鶏卵	肉牛 ・豚	その 他	畜 産 小 計	合 計
士 別	85	1,284	667	485	259	118	294	1,823	412	-	-	0	-	1,212	4,319(792)
	87	982	529	418	142	206	160	1,455	373	0	0	1,152	0	1,526	3,962(753)
中士別	85	817	92	207	0.4	2	56	358	-	-	-	-	-	0	1,175(511)
	87	707	91	191	1	35	36	354	6	-	-	2	4.4	12	1073(516)
上士別	85	1,151	68	124	4	40	37	273	322	104	-	4	-	471	1,894(502)
	87	1,000	76	96	3	40	40	254	286	140	29	3.5	0	459	1,713(466)
温根別	85	579	201	127	78	42	52	499	179	5	-	29	-	213	1,291(579)
	87	487	169	98	49	61	35	412	172	11	-	8	-	192	1,090(507)
多 寄	85	1,018	320	334	6	23	70	753	134	190	-	38	-	361	2,132(604)
	87	816	334	274	0	53	91	751	38	80	0	79	0	298	1,865(557)

注1) ( )内は正組合員一戸平均販売高(単位万円)

2) 『農業協同組合要覧(北海道)』各年版より作成

7) ただし、これには10<sup>4</sup>以上の土地を所有し、かつ高齢化によって年金やアパート等の収入に依存している農家も考えられる。専業農家の中味が問題とされよう。加用信文 監修『新版農林統計の見方使い方』P30参照1982

表4 正組合一戸当りの販売高と貸付金（負債額）

項目	士別	中士別	上士別	温根別	多寄	
①販売高	80	3,637	2,877	3,152	2,540	2,941
	87	7,534	5,159	4,656	5,072	5,567
②貸付金	80	5,413	3,019	3,402	3,928	3,585
	87	3,911	2,813	3,852	4,059	3,442
③受託資金含む	80	10,035	6,954	6,733	6,987	8,741
	87	11,153	8,658	8,401	8,435	10,718
②/① %	80	148.8	104.9	107.9	154.6	121.9
	87	51.9	54.5	82.7	80.0	61.8
③/① %	80	275.9	241.7	213.6	275.1	286.8
	87	148.0	167.8	180.4	172.3	192.5

注1) 資料：前掲【農協要覧】より計算，作成

2) 単位は千円

人中105人（67.3%）でかつ農業収入だけで生活できない農家が73.6%と極めて高く<sup>8)</sup>総兼業化状況にある。中核的農家率は11%下がるが49.3%とやや高い。

米作重視のこの農協では72年から道営圃場整備事業を導入し、水稻作付面積を1,000<sup>2</sup>近くまで倍加させる。2次構では9営農組合を設立しトラクターからライスセンターまで機械化体系を完備する。近年でも防風網を設置し良質米生産、反収増加に終始一貫して努めている。そのため反収は443kgと5農協中最も高い。転作率は52.1%と低く1戸当りの水稻作付面積は2.7<sup>2</sup>と一番大きい。減反対応では大豆、麦、ビート、ホワイトアスパラを作付しているが、農協の販売取扱高でみると米が7～8割を占め、米重視の姿勢を裏づけている。組合一戸当りの販売額は516万円と唯一増大し営農努力の成果の一面を示していると思われる。モチ米は導入されていない。負債は受託資金を含めると866万円とやや高くなるが貸付金は281万円と最も小さい（表1～4）。

組織状況は正組員の減少、准組員の若干の増加という状況で、職員は信用・共済購買に重点的に、指導は1人だが米作に関しては充実している。問題は米重視の事業展開ゆえ野菜・モチ米などへの対応が困難で、意欲的な農家が商系と結付く原因になっている。また後述する多寄と同様に稲作を支えてきた営農組合の存続が問題になっている（表5）。

8) 【明るい農業を目指して】（地域農業振興計画）上川中士別農協，1986

表5 5農協の組合員、職員体制と合併後の状況(1987)

	正組合員		准組合員	合 計 個人	役員数	職 員 体 制							合 計		備 考
	戸数	個人	個人			信用	共 済	購 買	販 売	倉庫運送	指 導	その他	うち常雇		
士 別	526	582	4,635(49)	5,217(49)	15	10	3	85	4	8	12	24	146	48	うち加工1
中 士 別	208	289	37(43)	326(43)	10	4	1	7	2	1	1	6	22	-	
上 士 別	368	970	44(30)	1,014(30)	12	5	2	24	6	1	3	8	49	8	
温 根 別	215	380	102(32)	482(32)	10	4	1	9	2	2	1	12	31	6	
多 寄	335	447(3)	29(12)	476(15)	10	5	1	19	7	3	6	9	50	10	

士別市農協 1989. 3~	役員予定	職員体制 (上段は人数, 下段は増減数)										備 考
		金融	共済	購 買	生 活 (店舗)	販 売 (倉庫)	営 農 (指導)	総 務	その他	計	増減	
本 所	6(1)	9	5	33[10]	22[43]	18[1]	19	7[4]	4	117[58]		注) [ ]内は嘱託増減については正職員と合算してカウントしている。 総務の下に金融・共済, 他には参事, 内部審査室長他が入る。 後掲図参照。 注) 支所では販売と営農は分かれていない 注) 支所の営農販売課長は営農には含めていない 合併前 186[62] 一後 180[73] 正職員-6 臨時+1
中士別支所	2(1)	-1	+2		+23	+7	+7		-9	+19 +10	+29	
上士別支所	4(1)	2	1	3[ 1]	1[ 2]	6		1	1	15[ 3]		
		-1	/		-	+2 (うち営農2)		+1	-5	-4	-4	
		/	-1	7[ 2]	3[ 4]	9[1] (うち営農)		1	1	28[ 7]	-14	
温根別支所	2(1)				-8		3[ 1]	+1	-7	-13-1	-14	
		3	1	5[ 1]	2[ 3]	8[1] (うち営農)		1	1	21[ 5]		
		-1	/		+2	+3	3[ 1]	+1	-11	-4 -1	-5	
合 計	14 (監事計4 -33)	20	8	48[14]	28[52]	41[3]	19	10[4]	7	180[73]	+6	

道) 1) 各年版より作成  
2) ( )は団体数  
3) 合併後のについては【くみあいだより】(1989. 4)

注1) 【農業協同組合要覧(北海

## ③旧上士別

農家数は368戸で多寄とほぼ同等な規模で、農家減少率は80.2%と落ち着いている。専業化率や中核的農家率は6～7%低下しているがそれぞれ34.4%、48.8%とやや高い。水稻作付面積は885㌦で士別に次ぐ規模にあり、減反率が47.8%と低いため1戸当りの水稻作付面積2.4㌦と中士別同様、純稲作地帯になっている。他に販売額46億円の経産牛頭数30頭前後の小規模な約30戸の酪農、畜産農家もいる。

75年前後にライスセンター、バルククーラー、大豆調整施設などを設置し基本的な生産状況を整え、中士別に次いで高い反収(436kg)を背景に稲作を重点に畑作・野菜(玉葱)を配置した体系になっている。だが奨励金が総販売高の3割を越える状況<sup>9)</sup>が見られ、転作作物を換金作物として位置付ける姿勢は弱い。そのため農産物販売額は2億5千万円と小さく、1戸当りでも466万円と最小になっている。その中で玉葱は価格の変動が激しいため積極的な推進はされず4千万円と変わっていない。モチ米は88年モチ専用ライスセンター設立を契機に拡大されたが306㌦(34.6%)と士別の半分で取組みの遅れが指摘できる。負債状況は特に酪農関係で深刻であるとされているが、その中で1戸当り貸付金は45万円増大し、かつ受託資金への借換えが遅れている。しかも販売高に占める貸付金割合の減少率は2割程度で負債対策の遅れが見られる。固定化負債問題は合併前から財務上の課題になっている(表1～4)。

組織状況は正組合員戸数の減少、それと裏はらに複数組合員制による1農家当り2.6人となっている。職員は信用・共済に加え購買に重点的に配置されている。指導事業は3人であるが同規模の多寄農協に比べ少なく営農指導の位置付けが相対的に弱いといえる(表5)。

## ④旧温根別

農家数は若干増え215戸で規模は中士別と同程度であるが、専業農家率は47%、中核的農家率も57.3%と5農協で1番高く、担い手の存在を伺わせている。1戸当り経営耕地面積は8.6㌦と大きいが減反率64%と高いため水稻作付面積は1.9㌦と小さい。経産牛平均55頭飼育の8農家や1戸の肉畜、

9) 同農協【業務報告書】各年版参照

3戸の養豚、サフォーク飼育農家もいる。

ここでは70年代に稲作研究会、畑作研究会が相次いで設立され、同時に普及所との協力関係がとられる。反収が低い（現在でも411kgと最低）など劣悪な生産条件にあったため堆肥利用や土壌診断など地力増進に努め耐寒、耐病性のある品種選定などを行い積極的な転作対応をする。転作作物としてはまめ・馬鈴薯、すき込み用のスイートコーン、特に小麦が米を補完するものとして導入される。しかし価格低下、生産調整などから再度米が見直され、82年からモチ米生産組合、営農集団（計13）が作られる。85年にはモチ米団地指定と米麦貯蔵施設の設置を契機にしてモチ米生産が積極的に推進される。このような努力もあり86年にモチ米上位等級米の出荷、翌年はウルチ米1等米比率が77.4%（上川支庁一番の成績）になっている。モチ米の面積は293㌃と小さいが米作付面積比では72.4%と一番高い。また野菜はモチ米振興と同時に設立された野菜生産協議会（かぼちゃ、アスパラ他）を契機に推進され、84年には野菜導入を狙いとした営農振興計画が策定され、野菜貯蔵庫も建設される。こうして作付面積は拡大され33㌃、販売取扱高約6千万円になっている。しかし、以上の多様な取組みにもかかわらず総販売額は下落傾向にあり1戸当りでも507万円と小さい。しかも貸付金は1戸当りで406万円と最も大きく内部の階層問題を示唆している（表1～4）。

組織状況は正組合員の減少と准組合員の増加、職員は他農協と同様に購買、販売重視の配置で指導事業は元普及員の1人となっているが普及所の協力もあり充実しているといえる（表5）。

#### ⑤多 寄

農家戸数の減少率は83.3%と若干小さく335戸で、中核的農家率は18.4%下がり33.1%へと激減し、専業化率は22.9%と5農協中1番低い。中士別以上に兼業化が進んでいることを示している<sup>10)</sup>。耕地面積は1戸当り6.2㌃、減反率60%、水稻作付面積2.2㌃、反収は435kgでほぼ中間的な位置にある。米と畑作物（特に小麦・まめ）を双軸にしていることもあり一戸当りの米と

10) 多寄6地区では14戸の農家中、高齢で農外就労ができない2戸を除き残り12戸で基幹農業者24人中通年就業2人、冬期間のみ8人、補助農業者を含めると計18人が農外就業している状況にある。1989年7月の集落悉皆調査結果より

農産販売額は468万円、販売総額では557万円と士別に次いで高い。

67年にモデル事業として圃場整備事業を導入し70年にライスセンター設置と9営農組合化（現在では7）をはかる。減反後は米に小麦、まめという作付体系をとり、同時に貯蔵倉庫、乾燥調整施設や農機具整備研修センター施設などを積極的に導入し、かつ普及所と連携した農事懇談会が開催される。ハード、ソフト両面で農家を支える体制を整える。70年代後半には養豚研究会、馬産振興会、81年にはモチ米生産部会、ビート振興会、蔬菜振興会、83年には士別に少し遅れ野菜生産協議会（馬鈴薯、玉葱、かぼちゃ、アスパラ、蔬菜耕作者部会）が設立され、横の組織化になる。85年にはモチ米生産団地指定を契機にモチ米も振興され、現在では509㌔（米作付面積比67.4%）と士別に次いでいる。こうした農協の事業展開のあり方は一貫しており、最近でも農家の積極的な野菜導入を物的に支えるために貯蔵庫、玉葱・馬鈴薯選別機、かぼちゃ磨機、野菜出荷加工処理施設が導入されている。野菜取扱高は現在1億円を超える見込みで大きな期待が寄せられている。負債状況は受託資金への借換えを行い、販売額の貸付金に占める割合は半減している（表1～4）。

組織状況は正組合員数の減少と准組合員の停滞という状況。職員は各農協と同様に購買19人に、同規模の上士別とは対称的に販売、倉庫・運送、及び指導（営農）を重視して配置している。専任の営農指導員もおり営農重視の姿勢は徹底されている（表5）。

### (3) 事業損益と経営比率及び財務構造の特徴

#### ①事業の損益構造（表6）

5農協とも購買総利益が事業総利益に占める割合は約3割以上で、特に士別は53.1%と高い。しかも87年に中士別が購買総利益が27.3%と信用と共済総利益の合算37.6%を下回っている以外、全農協でその合計額を上回っている。構成は士別で生活物資が7割で生活店舗中心の展開状況を示している。温根別でも生活物資が5割を超えているが生産資材も47.8%と高い。中士別、上士別では士別と逆で生産資材が7割近くでかつ信用、共済の利益も量・率ともに伸び、農業生産を軸に回転している。士別は信用の構成比を1.5%、購買では8%減らし、金融業やデパートなどとの競争の激しさを伺わせ、生活店舗を軸に准組合員を基盤にした事業展開の息詰まりが見られる。

農協合併と地域農業

表6 事業損益と経営比率

項 目	士 別		中 士 別		上 士 別		温 根 別		多 寄	
	1980	87	80	87	80	87	80	87	80	87
信 用 総 利 益	59,656	60,591	29,881	38,167	40,409	71,875	38,852	47,110	53,681	67,393
共 済 ◇	9.6%	8.1%	18.1%	21.2%	14.9%	22.6%	22.5%	20.3%	19.2%	18.8%
	38,973	78,826	20,074	29,575	39,798	46,521	18,168	28,805	24,441	41,062
	6.2	10.5	12.1	16.4	14.7	14.6	10.6	12.4	8.7	11.5
購 買 ◇	383,036	399,516	52,641	49,049	121,177	114,691	72,478	91,444	105,202	124,220
	61.1	53.1	31.8	27.3	44.7	36.0	42.0	39.4	37.6	34.7
生産資材／購買利益	29.4%	27.0%	65.2%	67.2%	69.2%	69.1%	62.6%	47.8%	52.6%	52.1%
生活資材／購買利益	70.6	73.0	34.8	32.8	30.8	30.9	37.4	52.2	47.4	47.9
販 売 ◇	35,665	77,956	15,932	27,779	30,654	34,971	13,417	24,470	28,259	36,870
	5.7	10.4	9.6	15.4	11.3	11.0	7.8	10.5	10.1	10.3
コマ手数料／販売利益	22.9%	22.3%	42.5%	53.1%	46.9%	55.8%	37.8%	28.6%	32.9%	37.3%
畜産手数料／販売利益	13.8	17.3	—	0.03	15.7	16.6	8.8	6.8	6.5	8.0
野菜手数料／販売利益	3.9	2.5	0.03	1.4	3.0	2.7	1.5	4.0	—	2.0
倉 庫 ◇	30,680	19,210	20,514	10,208	32,786	15,516	28,389	10,086	46,485	20,445
	4.9	2.6	12.4	5.7	12.1	4.9	16.5	4.3	16.6	5.7
加 工 ◇	51,008	3,443	—	—	—	—	—	—	—	—
	8.1	0.5	—	—	—	—	—	—	—	—
利 用 ◇	29,525	124,075	24,374	26,073	1,813	34,008	2,320	32,496	23,867	79,211
	4.7	16.5	14.7	14.5	0.7	10.7	1.3	14.0	8.5	22.1
そ の 他 ◇	2,542	1,839	—	—	—	—	—	1,173	—	—
	0.4	0.2	—	—	—	—	—	0.5	—	—
指 導 ◇	-4,071	-12,849	2,087	-909	7,806	1,093	234	-3,401	-2,423	-10,924
	0.7	1.7	1.3	0.5	2.9	0.3	0.13	1.5	0.9	3.0
① 事業総利益	627,041	752,614	165,503	179,942	270,817	318,675	172,430	232,183	279,512	358,277
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
② 事業管理費	576,050	663,397	149,910	157,615	273,102	287,147	175,515	218,063	244,657	306,844
正組合員一戸当り	940	1,261	619	758	663	780	694	1,014	642	916
③ 人件費 ◇	399,101	512,616	100,679	115,777	206,699	218,125	126,707	155,782	174,732	218,899
その他 ◇	176,949	150,781	49,231	41,838	66,403	69,022	48,808	62,281	69,925	87,945
③／②人件費率	69.3%	77.3%	67.2%	73.5%	75.7%	76.0%	72.2%	71.4%	71.4%	71.3%
②／①事業管理費率	91.9	88.1	90.6	87.6	100.8	90.1	101.8	93.9	87.5	85.6
③／①労働分配率	63.6	68.1	60.8	64.3	76.3	68.4	73.5	67.1	62.5	61.1
事業利益	50,964	89,217	15,593	22,327	-2,285	31,528	-3,085	14,120	34,855	51,433
事業外損益	25,052	63,465	-6,228	5,368	18,405	7,618	20,705	24,068	-16,379	12,614
経常利益	76,016	152,682	9,305	27,695	16,120	39,146	17,620	38,188	18,476	64,047
当期利益金	48,486	55,639	10,569	17,835	15,392	21,263	16,260	25,095	21,035	40,391

注1) 資料は前掲『農業協同組合要覧』

2) 単位は千円

販売事業は5農協ともその割合は10～15%で、特に中士別が5.8%伸ばし15.4%となっている。士別は10.4%とやや小さいが額では4千2百万円増大させ農業も依然、重要部分にある。内訳は中士別が米53%、上士別でも米56%と米重視農協の内実を示している。モチ米率が高く畑作、野菜を重視している士別、温根別、多寄では米の構成比は低い。利用総利益は士別や温根別、多寄のように選果場や貯蔵庫、乾燥調整施設などを積極的に導入した農協では10～20%位でかつその伸びも顕著で購買総利益に次ぐ重要な部門になっている。

## ②人件費率他

正組合員一戸当りの人件費は5農協とも増大し、全道の規模別人件費率、事業管理費率、労働分配率と比較すると士別では事業管理費率が約2%平均を下回っている外全て平均以上、上士別、温根別は全て平均以上、中士別では人件費率が2%ほど高いが他は平均以下、多寄は全て平均以下にある。多寄を除き4農協で人件費は事業管理上の大きなネックとなっている。当期利益金は年度の経営方針によって変動があるため評価基準となりにくい純利益率(当期利益金/総資本)で士別は0.47%と0.08%の低下、上士別で0.1%増の0.51%、最高は多寄の0.42%増の0.95%で他農協の2倍の収益率となっている。

## ③経営財務構造(表7)

資金の調達状況は出資金は士別で2千万円、多寄では3百万円と増やすが、他の3農協は増資努力にもかかわらず組合員の脱退による払戻しで200～600万円減らしている。貯金残高は准組合員に依存している士別では4億円と増大させ、生産販売額がやや大きくかつ農外収入に依存している中士別で4千万円、多寄で8千万円程度の増加になっている。資金の運用は貯貸率から上士別で15%低下させているが、44%と高く、固定化債権の累積の一端を示している。士別では6割も減らし21.1%と農協の負債対策や農家の投資意欲の減退などが伺われる。貯預率では士別では約27%増大し81%、最低でも上士別の4%増の66%とのきなみ増加傾向にあり、系統に依存した運用となっている。特に士別の金融農協化している傾向は指摘できる。

借入金率では中士別、多寄で10%前後減少させ、内部留保率では中士別、多寄、温根別が40%前後に高め、自己資本の増大(5農協とも80年に比べ士

農協合併と地域農業

表7 農協の経営財務構造

項目	年次	士別	中士別	上士別	温根別	多寄
出 資 金	1980	258.4	79.0	233.8	112.8	206.0
	87	438.4	89.2	375.9	142.0	257.7
	88	455.7	86.4	369.8	140.7	260.9
貯 金	1980	6,586	1,433	2,363	1,437	2,356
	87	9,038	1,707	2,908	1,835	2,834
	88	9,434	1,744	2,983	1,833	2,913
借 入 金 率 (%)	1980	8.3	16.3	12.1	16.3	21.1
	87	5.7	4.9	8.3	12.1	10.8
貯 預 率 (%)	1980	54.8	60.0	61.9	61.8	73.7
	87	81.4	68.1	66.2	77.2	75.6
貯 貸 率 (%)	1980	50.4	51.0	59.3	69.2	58.0
	87	21.1	28.4	44.0	35.7	32.5
内 部 留 保 率 (%)	1980	22.6	29.5	21.3	34.6	24.1
	87	28.7	43.5	20.3	41.5	36.2
固 定 比 率 (%)	1980	53.7	137.1	129.6	217.3	119.6
	87	85.7	142.8	146.2	171.8	136.6
〈剰余金処分の構成比〉	1980	35.5	27.2	23.1	34.2	43.7
内 部 留 保	87	27.0	41.0	37.9	23.8	40.2
出 資 配 当 ( ) は配当率	1980	19.9	6.2	41.3	14.2	26.5
		(4.0%)	(1.0%)	(3.0%)	(2.4%)	(3.0%)
	87	29.4	4.1	32.1	9.2	16.6
		(4.0%)	(1.0%)	(2.0%)	(1.8%)	(3.0%)
特 別 配 当	1980	44.6	66.5	35.6	51.6	29.8
	87	43.6	54.8	30.0	67.0	43.2

注1) 資料：前掲「農協要覧」より計算，作成

2) 借入金率は設備借入金+信用借入金/総資本

3) 内部留保率は内部留保（法定準備金，諸積立金，引当金等）/自己資本

4) 固定比率は自己資本/固定資産+外部出資

5) 単位は百万円

別の1.7倍の増加を別にしても1.5倍位に高めている)のために準備金，積立金，引当金を増やしていることがわかる。ただ上士別で内部留保率を1%唯一減少させている。

固定比率は近年の各施設の導入によって士別，温根別で悪化しており，特に士別で80年よりは増加しているがそれでも85.7%と基準を大きく下回っている。88年<sup>11)</sup>では87年と同一資料ではないが，士別で76.5%，高い温根別で120.9%，多寄で112%と悪化傾向にある。農家減少が一般化している中で施設利用率の低下，利益率の悪化を招く恐れがあり，今後の事業展開上

11) 4 農協の「財務均衡化資料」(合併推進委員会資料)，多寄農協「業務報告書」を参照。

の大きな課題になっている。剰余金処分では士別では特別配当を重視しながら3分し、特に出資配当率は4%と他農協に比べれば高く、准組合員対策という一面を持っている。温根別では士別より特別配当(67.0%)を最重点にしている。上士別では内部留保を重点に3分、中士別・多寄では内部留保と特別配当の両方に重点を置く内容となっている。

## 2. 合併の経過とその要因

### (1) 合併の経過

1970年前半に開拓農協が解散、あるいは5農協のいずれかに吸収された時期に最初の合併論議が起こる。これには74年に合併助成法第4次改正を受け北農中央会が78年をめぐりに279組合を56組合にする「合併促進3カ年計画」を出したことが背景にあった。この時は市が主導的に合併対策係を設け、「士別市5農協合併促進協議会」を設置して推進した。しかし当時、1で見たように各農協では独自路線を追及しており、かつ合併根拠も明確でなかったため合併案は凍結された。

その後約10年たって中央会の方から再び合併について打診が5農協になされ、86年8月合併論議が再びスタートする。暮れには早くも90年までの中期経営試算について協議され、同時に合併検討委員会(委員長:士別組合長, 副:各農協組合長), 幹事会(幹事長:士別, 幹事:各農協参事)が設けられる。そして87年に第1回目の幹事会, 委員会が開催され、88年12月合併臨時総会, 合併助成法六次改正の期限である89年3月末, 新農協発足というスケジュールがたてられる。当初から合併を前提に推進していくという姿勢が強く打ち出された。その後各農協の財務や各種利用料金, 利率の調整や経営収支が試算され, 地区別懇談会では組合員に合併を検討していることが明らかにされる。が, 既に多寄では合併論議が総会の議題にもならない, 職員も幹部職員研修会に参加しない状況にあり, 合併不参加の伏線が見られた。

その後8回目の検討委員会で推進委員会設置の了承を得て, 88年5月5農協の役員57名による合併推進委員会が設置され, 合併に向けた取組みは一段進行する。委員長は士別農協組合長, 副委員長は四農協組合長, 事務局は士別農協参事と中央会旭川支所の所長, 次長で構成された。こうして事務局を中心にした推進体制が取られ事務局原案を5農協の組合長で構成する正・副

委員長会議にかけ、推進委員会で承認する形がとられていく。

その間、6月に多寄農協では組合員の反対、及び貸付金不良問題など財務調整の困難を理由に合併論議から正式に離脱する。しかし、4農協ではその後もスケジュールに沿って合併経営計画書（案）や合併予備契約書を作成し作業を進めていく。こうして組合員の了解や職員の納得を得、11月に合併予備契約書が調印され主要な手続きは終わる。12月には4農協の臨時総会で合併議案が無事通り、こうして89年3月士別市農協がスタートすることになったのである。

## (2) 合併の推進要因、阻害要因

合併の要因、阻害要因を確定することは、5農協のおかれた存立条件に強く左右されるため困難であるが、強いてあげればそれぞれ3点にまとめられるだろう。

### ①合併の要因

第一に前述の76農協構想があり北農中央会がそのモデル農協として積極的に指導・援助した点は重要である。特に中央会旭川支所が常に事務局として入り、基本スケジュール及び財務調整その他に関わる作業をこなし強力に合併を進めていった。逆にそのような援助がなければ合併は不可能であったといえるが、後述する問題も孕むことになった。

第二に農協合併に取り組む士別農協の置かれた状況が強く作用した。特に士別農協組合長と参事とが合併推進の中心的役割を果たした点は注目される。市街地で離農率の高い士別農協は准組合員を組織基盤として事業展開し、逆にそのために各収益率を停滞させていた。しかも半分以上の職員を抱える購買部門の人件費比率は大きく、事業管理上大きな問題になっていた。出資金、貯金も伸びるが准組合員推進に限界がきている状況や30%も減少した貯貸率とその反対に高い系統依存（貯預率81%）など金融に特化しつつあった面も要因としては大きい。また野菜推進を背景にした施設導入で固定比率が極度に悪化し、離農状況から利用率の低下、利用事業総利益の悪化も予想された。合併による組織基盤の拡大、事業体制の強化は早急の課題になっていたといえよう。（合併後も士別農協の性格の貫徹は3でみる）

第三に士別農協以外の3農協と農家の要因である。組合員戸数が200～300という状況では離農による自己資本の減少は士別農協以上に経営基盤に

対し深刻であった。貯金、出資金は増資努力にかかわらず減少し、かつ資金量の不足下で緊縮経営を行っていた。収益部門である購買総利益は減少しかつ人件費の圧迫などの問題もあった。ただし農業生産の停滞一特に米作からくる影響が強く、多面的な農業生産の展開によって総事業量、総利益を増やす可能性があったことは指摘できる。

農家にとっては米重視の農協の下で、野菜など新規作物導入に対する営農指導の取組みは温根別、多寄を除き不十分で、かつ資金不足から施設投資が困難であるというハード面に対する不満があった。そのため一部農家は資金面から技術、販売まで一貫して援助する商系と結付く。そうしてそれ以外の意欲的な農家が合併農協の方針〈営農指導の強化〉を支持し、結果として合併に対する農家の期待を一定程度引き出す契機となり、合併推進の要因となったといえる。

## ②合併の阻害要因—多寄農協離脱を例に

多寄では他農協にない普及所との連携・協力関係があり、営農指導における役職員と農家との間には大きな蓄積があった。各種施設の導入にみられるハード面のバックアップもあり、合併で以前に比べ指導体制や利用条件が損なわれる恐れがあった。こうしたこともあり、部落懇談会や職員の一斉訪問を通じて他農協の財務や事業内容を検討しノーという判断を下したとされる。

第二に役職員の合併に対する意向である。まず、役員削減に絡む問題、次に労働条件の調整上の問題である。労働条件についていえば88年次で労働時間では一番短い中士別より49時間長く1947時間であるが、賃金条件において初任給では大差ないが一歳単価で平均年齢31.6歳と一番若いにもかかわらず5,432円と中士別より268円高く、かつその他貸付金でも貸付限度額は大きく利率は低いという恵まれた状況にあった。人件費削減を大きな課題とした合併構想と矛盾し、しかも労働条件調整に対する困難性も予測され、躊躇させた。労組では正式に反対を表明しなかったが、そのような役職員の意向は農家に働き、農家の反対表明を引き出す原因となったといえる。

第三に経営内容が良好であったという事である。人件費率、事業管理費率労働分配率と全て平均以下、かつ総利益も順調に推移している。野菜関連の施設投資を行い固定資産を増大させるが同時に増資や諸積立金で自己資本を増大させ、固定比率は112%と他農協に比べ高い。離農や専業化率、中核的

農家率の低下など組織の先細り状況があるとはいえ、負債も積極的な低利な受託資金へ借換えが進み、かつ野菜には明るい展望があり一部専業農家を中心に営農意欲は高い。合併しなくても十分経営していける内容であった。

ただし、固定比率の悪化や負債問題、あるいは営農組合の存続問題など複雑な問題も抱えており、他農協に比べ相対的に良いという状態にすぎない。

### 3. 事業再編と今後の課題

士別市農協では事業その他の点で未だ試行錯誤の状態にある。そこで組織・事業内容から経営の方向性を見ることで農業振興上における問題点、及び今後の農協合併の課題に触れたい。

#### (1) 組織問題と職員体制

まず士別市農協は旧士別農協の経営方針に沿う方向で組織再編を行う。ここではまず正組合員資格を「一年のうち150日以上農業に従事する農民…」から「…90日以上」と定款を変更し、出資金限度口数も5000口から10,000口にする<sup>12)</sup>。これは正組合員資格の引下げ、専業農家から兼業農家にスタンスを移した組織拡大と自己資本の充実をはかる対応である。また47人の役員は今後理事14人、監事4人の計18人に減らされ、人件費の大巾な削減が行われる予定にある。特に役員削減に伴い総会に代わり総代会が設けられ、役員は地区別選出の推薦委員で構成される推薦会議の同意で議決、総会で決定・選出される仕組みになる。この点は農家意見を反映するシステムがスムーズに作動するかという点で課題が残されよう。

職員体制は本所の購買部門を中心に29人増やされ、店舗重視の展開で基本的に士別の方針に沿った体制となる。支所は金融、管理が上士別の14人減を最大に4～5人減り(表5)、その面では合理化が徹底されている。営農指導では現状維持か、増大で営農指導の強化という目的は一応果たされている。ただし支所機能の充実という点では本所中心の事業運営のため、支所で独自の判断ができないなど機能分担上の問題が出されている。

他に農業振興上、職員がいかんやる気を起こすかという点で労働条件も一つのポイントとなると考えられるが、十分なものになっていない。例えば中

---

12) 【合併予備契約書】(写)(士別・中士別・上士別・温根別各農協)

士別、上士別、温根別の各労組は合併前の2月に「合併の場合は労働契約は終了しない」「合併による権利義務の継承」(農協法第68条)という趣旨の『農協合併に伴う就業規則等の取扱いに関する申し入れ書』を名寄労働基準監督署長に申し入れている。しかし『合併経営計画書(案)』で職員の給与格差の早期是正をいっているにもかかわらず行われず、かつ就業規則も正式に締結せず士別農協の相対的に悪い労働条件下に甘んじている。例えば中士別の職員では年間総労働時間は100時間も多くなる見込みにある。

以上のように機能分担の明確化をはじめ、職員の待遇問題など早急な対応策が望まれている。

## (2) 事業調整と作目別生産者組織

### ①事業調整

合併以前からの課題である事業調整、財務均衡化は合併後一括して処理するとされていたが、現在は上士別の積立金の増大など自己資本の充実に向け財務不均衡を是正する作業が進められている。その中で組合員の経費節減ということで各種賦課金、貯金奨励金、貸付利息、販売・購買手数料などの改定が行われた。が、賦課金、貯金奨励金、販売・購買手数料は士別に統一し、貸付利息は極端に低い場合を除き士別より0.25%低く設定し、他農協が士別に合わせている。そのため旧士別の組合員に対しては合併メリットは明白であるが他農協ではばらつきがあり不明瞭となっている。今後、他農協の組合員にも説得的な合併メリットの具体化をどのようにはかるかも問題になると思われる。

### ②作目別生産者組織の形成

総農家戸数669人を構成とする生産協議会(表8)が7月に発足した。職員の営農重点配置にリンクした農業生産振興の要にあたる。部会は全地区にわたり、特に組織化が遅れていた中士別、上士別で部会が結成され前述したような農家のニーズはひとまず汲まれている。部会結成を契機に新たに部会に加わり野菜に取組み始めた農家が数戸おり評価できよう。出荷規格の統一、共同集荷・出荷を行っている。グリーンアスパラでは作付面積を100%に増やし産地化をはかる取り組みを行っている。ただし、部会に独自性がない、農協に運営を任せきりで主体的でない、という状況や全ての品目が不足状態にあり流通対応も不十分であるなど、解決しなければならない多くの問題を

農協合併と地域農業

表 8 士別市農協生産協議会の状況

品 目	作 付 面 積 ha	販売計画 (89) 百万円	生産 戸数 戸	部 会 の ある 地 区				出 荷 対 応 ( 聞 き 取 り に よ る )
				士 別	中 士 別	上 士 別	温 根 別	
人 参	25.6	76.7	41	○		○		個選共販(農協の選果場)「九十九にんじん」
馬 鈴 薯	21.1	34.0	44	○	○	○	○	農協に一任 男爵イモ、加工向けカルビー
か ぼ ち ゃ	68.6	80.3	185	○	○	○	○	トヨタ生協などへ産直も行う 温根別は旭一
玉 葱	52.5	165.3	47	○		○		上士別の玉葱は、蔬菜園芸組合が浅田青果は出荷 していたが、今回の合併で協議会へ加盟
キ ャ ベ ツ	22.0	38.9	59	○	○	○	○	農協に一任
メ ロ ン	11.5	77.0	49				○	
L C			8				○	種子は恵庭の業者から農協を通して購入共同育苗、 共選、農協通して商系へ出荷 北海道LCメロン 協議会全量丸果 北海道IKメロン会員 他の部 会との統一は不可能
I K					○			
天 恵				○				
ほうれん草	1.0	7.6	22	○		○		旭一と契約栽培、全量出荷、個選 ライフ農法 「塩狩青果園地振興協議会」に入っている
ア ス バ ラ	13.8	16.9	48	○	○	○	○	旭一 ホワイトはテージー
ま め 類	9.5	21.5	93	○	○	○	○	
一 般 野 菜	13.8	15.4	78	○	○	○	○	
カリフラワー							○	旭一
ブロッコリー							○	...
大 根				○				
花 き	0.1	-	3			○		スターチス 個選共販 農協に一任 中央青果市 場と士別Aコープに出荷
電 子 栽 培	39.0	-	(50)	○			○	スーパー大丸 札果 出資金5万円 5年間継続 旭一 札果 スーパー大丸との契約栽培
キ ャ ベ ツ			10	○				
玉 葱			17	○				
か ぼ ち ゃ			-					
生食馬鈴薯			-					
合 計	232.1	543.6	669					

注) 士別市農協生産協議会発足資料に出荷対応(聞き取り)を加筆

抱えている。商系と結付いた生産、販売も継続され、農協は支払い窓口という段階で全面的な農協の管轄下に組織化が行われているわけではない。今後は部会の取組みの強化と旧農協所有の生産施設の有効利用をはかり、農家の営農意欲をどう引き出していくかが、地域農業振興上の最大のポイントとなっている。

## おわりに

わずか2年足らずで合併が推進されたため、合併前に解決すべき課題を多く残した状況にある。合併の是非を措くとしても農協合併が個別経営から農協の組織・経営問題を解決できるのか、という判断材料及びそのための十分な時間が役職員、組合員に保障されていたかという点は最も重視されなければならない。その点を不十分なままにし、中央会、士別農協及び役員のプロックで推進され成立した新農協は旧士別農協のままでは問題があろう。農家の目が農外に向いている総兼業化の中で形式的な合併推進ではなくいかに営農に向けさせるか、主体性<sup>13)</sup>を引き出すか、という方向で議論を尽くすべきであったといえる。部落懇談会や総代会における農家と役職員とのコミュニケーションのあり方、合意形式のあり方が合併不参加の多寄農協の組織・事業展開との対比で今後も注目されよう。

合併を前提にした上でも合併前に職員の相互外向を含めた事業提携や調整、教育・研修なども行われるべきであったと思われる。例えば士別市農協労組で行なった『職場アンケート調査』によると「仕事が忙しくなった」が解答者85人中56人(66%)、「仕事量が増えた」37人、「複雑になった」22人、「仕事の範囲が広がった」21人、他に「大規模な縦割機構(図)なため自分の仕事以外は分からない」「仕事に馴れていないため組合員に対し不便をかけている」38人(45%)という状況で、労働強化のみならず組合員へのサービス低下問題も派生させ、組合員離れという事態も懸念されている。何のための合併か、という問題にもなりかねない。

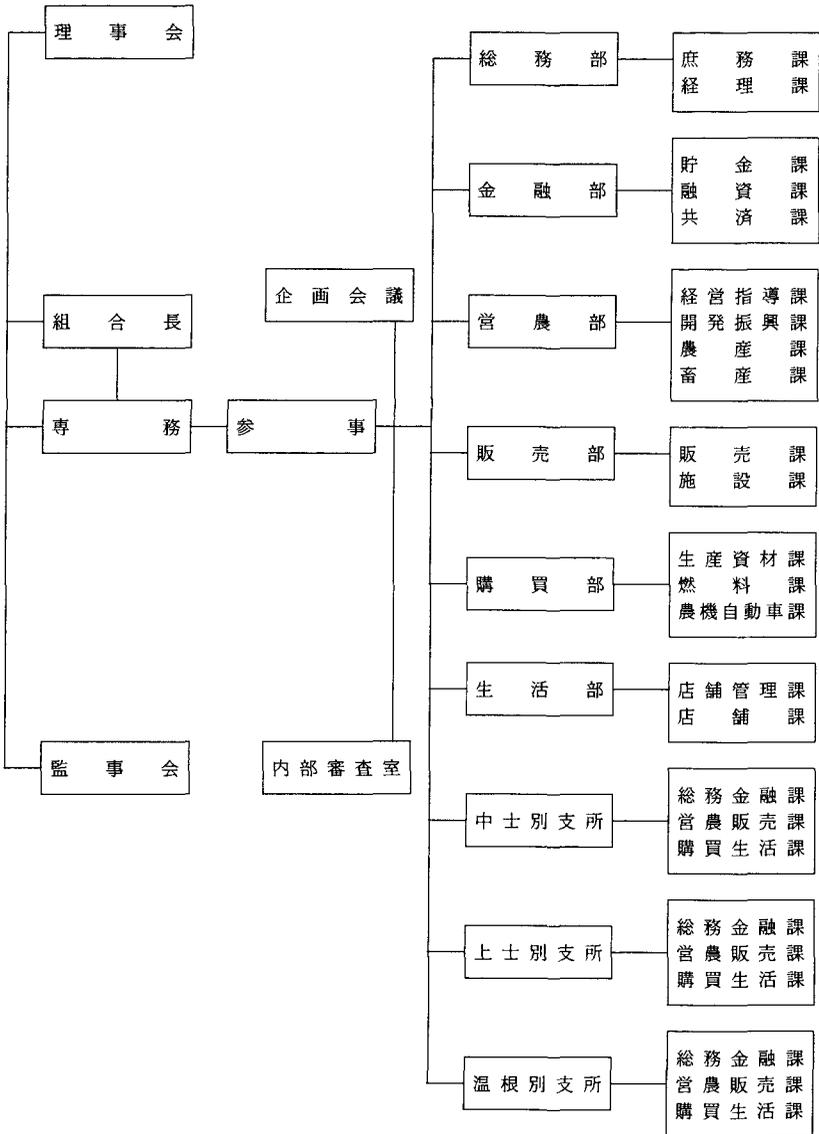
また、兼業農家を大きく位置づけたため第一点とも絡み総代会制の中で専業農家と兼業農家との間に金融・購買に傾斜した農協運営をめぐる要求相違、摩擦も考えられる。再度、農協の基本的運営原則を確認した上で、今後の大きな課題である財務調整問題、労働条件の調整問題、生産者組織活性化などが農業振興という観点で強く求められている。

---

13) 農民の「主体」形成については、山田定市氏(『地域農業と農民教育』日本経済評論社1980)や最近では鈴木敏正氏の論文(「貧困と主体形成」『北大教育学部紀要第53号』1989)があるが、諸論点についての全面的な検討は不十分であるため、今後の課題としたい。

農協合併と地域農業

図 新士別市農協の業務機構



注) 資料：『合併経営計画書(案)』（士別市内農協合併推進委員会）

最後に今後とも合併の推進には中央会の指導・援助は不可欠であり、否定するわけではない。だが合併論議以前に地域の農業振興の追求を最優先課題とした各農協所有の施設・機械の共同利用や共同購入・販売、横断的生産者の組織化など広い農協間協同が十分に検討されるべきで、合併さえそうした共同化の取組みの延長線上にあるという認識が必要であろう。特に政策主導的な合併推進の状況では、合併による取扱量の増大、ロット拡大とそれに対応した奨励金（戻し金）の増大からくる合併メリットは明らかで、それを理由とした合併推進となりやすい。そうではなく役職員とともに組合員農家の総意と綿密な実態把握を通じた慎重な検討が求められよう。危機対策としての合併が農業・農協危機を一層促進するようなことだけは絶対避けなければならないだろう。