



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	北海道における広域合併農協に関する研究（第6報）
Author(s)	坂下, 明彦; SAKASHITA, Akihiko; 小山, 良太 他
Citation	北海道大学農経論叢, 54, 113-132
Issue Date	1998-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/11171
Type	departmental bulletin paper
File Information	54_p113-132.pdf



北海道における広域合併農協に関する研究 (第6報)

—とうや湖農協10年の軌跡—

坂下 明彦・小山 良太・松本 浩一・大場 教正
八重樫 裕子・水野 淳子・朴 紅・菅沼 弘生
小林 国之・禹 暎均・太田原 高昭

A Study on the Wide Area Merger of Agricultural Cooperatives in Hokkaido: History of Touyako Agricultural Cooperative for ten years

Akihiko SAKASHITA · Ryota KOYAMA · Hirokazo MATSUMOTO · Norimasa OHBA ·
Yuko YAEGASHI · Junko MIZUNO · Hong PARK · Hiroo SUGANUMA ·
Kuniyuki KOBAYASHI · Young Kyun WOO · Takaaki OHTAWARA

Summary

The wide area merger of agricultural cooperatives in Hokkaido progressed compared with other areas. However, in recent years, it is rapidly progressing due to the substantial change in the financial system and the weakening of agricultural cooperatives management. In this study we direct our attention to Touyako Agricultural Cooperative, which is the first case of a wide area merger of agricultural cooperatives in Hokkaido.

Touyako Agricultural Cooperative has been in operation for ten years since its merger. The history of Touyako Agricultural Cooperative is examined as well as the present stage of its organization and sales administration department. This thesis focuses on the farming guidance business and the marketing business. We also analyze the relationship between their development and local area agriculture. Based on this analysis, basis we summarize the experience of Touyako Agricultural Cooperative and develop a lesson on the process of reorganization.

はじめに

北海道における農協の広域合併は、府県のその急速な足取りとは異なり、あまり進展をみせていない。とはいえ、金融体制の大幅な転換と農協経営そのものの急速な収益悪化のなかで、その加速化が予想される環境にある(註1)。

われわれは、北海道において初めての町村を越える合併のケースとしてとうや湖農協に注目し、その合併前夜から5ヶ年にわたり継続的な調査を実施した(註2)。以降も、折りに触れ農協に対する調査を実施してきたが、1997年春で10年の節

目を迎えたことから、現時点までの当農協の軌跡をたどり、合併以降の組織・事業体制の到達点を明らかにすることにした。この経験は、今後の北海道の農協運営問題に多くの示唆を与えるものと考えられる。

これまでのわれわれの研究視角は、広域農協が管内農業の発展にいかにかぎるかにあり、本論においても営農・販売事業を軸に分析を行っている。とうや湖農協の最大の特徴であった事業部制がどのように変容したか、そのもとでの事業展開の特徴と経営問題が最初に考察される。つづいて、かつての事業部制の3つの柱であった青果、雑穀、

酪農・畜産について販売体制と営農指導の要である生産者組織、そのもとでの地域農業への寄与度がそれぞれ分析され、最後に生活事業について触れる。以上の分析をもとに、とうや湖農協の10年の経験の総括を行い、組織再編過程における教訓についてやや敷衍してまとめにかえる。

1. 農協の業務機構の変遷と事業・経営問題

1) 地域農業の変化と業務機構の変遷

1987年に道内初の広域合併農協として、とうや湖農協が誕生してから10年が経った。この10年の間に、WTO体制への移行を準備した価格支持の後退、農産物自由化の促進、食糧法の施行など、日本農業を取り巻く環境は急激に変化した。これらの外的要因に規定されて、とうや湖農協管内の農業、ならびに農協自身の事業・経営内容も合併当初に比べ、大きな変化をみている。

まず管内農業の動きを耕地面積と農家戸数に限って概観しておく。表1の耕地面積の推移を見ると、合併時の1987年は8,600haであったが、1996年には8,089haと511haの減少となっている。その内訳をみると、水田が889haから706haへ183haの減少、畑地が7,710haから7,388haへと322haの減少となっている(註3)。農家戸数の減少はさらに激しく、1987年の988戸が1996年には751戸にまで237戸減少をみせている。これにともない、表2のように正組合員戸数も1987年の943戸から1996年には653戸へと290戸減少している。

このように地域農業の基礎の揺らぎが確認される。農協もこれへのさまざまな取り組みを行っているが、まず、農協の運営体制の動きを示す業務機構の変化をあとづけていこう。

とうや湖農協は、設立当初「小さな本所、大きな支所」を基本理念として、業務体制に作目別事業部制を大胆に取り入れている(註4)。これは、旧5農協の実績をふまえて各支所に専門的な作目別の営農・販売事業部を設置し、その作目については各事業部が統轄する体制であった。具体的には、本所(虻田)に雑穀部、豊浦に畜産部、壮瞥に果樹米麦部、洞爺に畑作青果部、大滝に地域開発部がおかれ、雑穀部を除きそれぞれの支所長が事業部長を兼任した。また、事業部のある地区についてはその事業部が直接に農家対応を行い、それ以外の地区については他の支所に設けられている営農生産課が事業部の出先として機能するものであった。

この作目別事業部体制は、営農販売に力点をおく農業振興型の農協合併を実現すべく整備された業務機構であり、総合農協に専門農協的な事業体制を持ち込んだものであった(註5)。しかし、多品目産地で取扱品目が多く、また合併したとはいえ職員数規模からいって専任の営農指導員を配置することができず、販売担当者が部会事務局を受け持つという限界をもった。さらに、本所に設置された営農部の位置づけも明確ではなく、北海道の普及所体制も2分されたままであった。

表1 とうや湖農協管内における耕地面積の推移 (単位: ha)

年 度	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
耕地計	8,600	8,730	8,700	8,750	8,660	8,560	8,240	8,053	8,022	8,089
うち田	889	876	839	831	809	803	755	735	713	706
うち畑	7,710	7,850	7,850	7,920	7,840	7,755	7,497	7,321	7,310	7,388

資料:「北海道農林水産統計」各年より作成

表2 組合員数の推移 (単位: 人, 戸)

年 度	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
正 組 合 員	1,170	1,132	1,105	1,051	1,017	970	901	870	831	788
準 組 合 員	679	662	708	741	785	808	857	871	890	974
合 計	1,849	1,794	1,813	1,792	1,802	1,778	1,758	1,741	1,721	1,762
正組合員戸数	943	915	896	874	834	803	739	721	700	653

資料:とうや湖農協「とうや湖農協設立十周年記念」1997年より作成

販売に関しても、合併前に比べ業務組織が重層化・複雑化し、しかも事業部のおかれていない支所の営農生産課職員はその支所長の管掌下にあったため、「事業部—営農生産課—生産部会・組合員」というラインの指揮命令系統と情報伝達がうまく機能しなかった。このため、それぞれの支所に作物別の事業部を置き、専門性を高めて営農・販売を強化するという当初の目的が果たされなかったのである（註6）。

そこで、1993年に図1-aのような業務機構改革が行われた。これにより支所別事業部と本所にあった雑穀部が廃止され、新たに販売部が新設された。このもとに雑穀課、畜産課、農産課がおかれ、販売に関する指揮命令系統の集中と情報伝達の統一が意図された。集出荷は本所で集中管理し、支所に新設された営農販売課が実務を担う体制である。これにより営農販売に携わる職員は、作目別事業部制の時のような作目別の担当ではなく総合的な業務を担当することが目指された。また営農部も、営農企画課、生活相談課の新設に伴いその役割が明確になり、また支所長に任されていた負債農家に対する経営対策も、経営対策室の新設により本所で集中管理するようになった。

しかし、この機構改革によっても、個々の職員は従来の担当地区・作目に執着し、意識改革は進展しなかった。このため、営農部ならびに販売部の各課の連携は必ずしも円滑ではなかった。さらに、合併当初から懸念されていた負債農家への対策もより専門性が求められた。

このような状況を改善するために、再度1996年に図1-bのような業務機構改革が行われている。この改革のポイントは、営農部と販売部を統合して営農販売部とし、営農振興課、営農農産課、営農青果課、営農畜産課を置き、また支所長を本所の部長の下に位置づけ、支所の営農販売課を廃止した点にある。そして、日常の職員の配置は支所とするものであった。営農指導と販売を一体化させることによって組合員・生産部会との繋がりを密にし、また前回の機構改革ではうまく機能しなかった指揮命令系統の統一化をはかっている。これは「本所所属・支所配置」制とも言うべきかたちであり、職員の意識を営農・販売全体に、ひいては農協全体に向けさせ、合併後希薄となっていた総合農協への帰属意識を高めつつ、日常的には現場密着型の業務体制を継続することをねらいとしている。また、本所対応となっていた虻田地

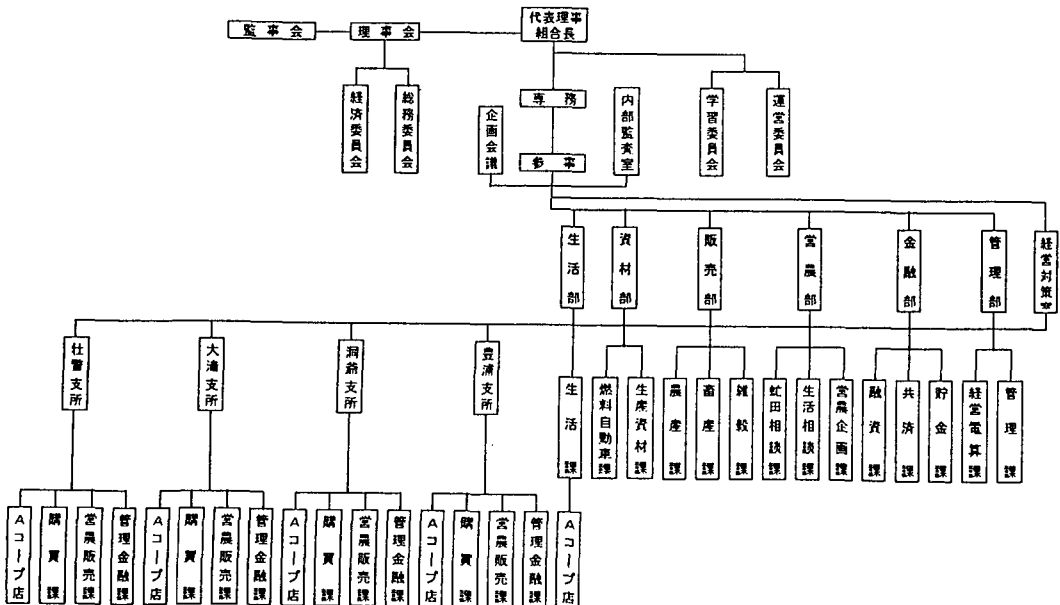


図1-a 1993年度業務機構図

資料：とうや湖農協「業務報告書」より作成

表3 農産物販売取扱高の推移（単位：億円）

年度	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
畜産	22.6	21.6	22.3	22.0	21.4	19.3	17.6	16.3	16.6	16.5
青果	16.8	19.6	20.0	20.4	22.4	21.7	22.8	20.9	22.1	19.7
農産	11.2	11.4	11.1	10.4	10.1	9.3	6.3	9.2	9.1	9.0
雑穀	22.3	22.8	22.9	20.0	20.6	18.0	15.7	10.9	8.4	8.4
合計	72.9	75.4	76.3	72.8	74.5	68.3	62.4	57.3	56.2	53.6

資料：とうや湖農協『とうや湖農協設立十周年記念』より作成

表4 青果取扱品目別推移（単位：万円）

年 度	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
馬 鈴 薯	17,242	32,877	35,192	35,895	43,846	38,265	42,044	41,516	53,442	46,411
セルリー	—	20,761	18,998	17,903	20,974	18,645	22,556	13,399	17,611	16,369
キャベツ	—	—	—	5,986	7,444	7,321	19,802	11,738	13,678	9,996
長いも	4,941	8,769	10,675	14,121	16,436	19,432	17,598	19,928	19,147	16,182
いちご	—	17,663	21,206	17,883	17,210	18,286	13,839	11,601	13,514	14,181
スイートコーン	—	14,890	17,071	18,512	23,462	18,921	11,201	14,021	13,159	13,548
トマト	232	239	142	14,692	12,869	14,289	13,466	12,581	15,489	14,744
南 瓜	—	1,135	1,107	4,967	5,458	5,228	5,250	4,525	3,660	4,889
人 参	—	—	—	4,505	5,123	7,761	6,545	6,817	3,074	4,534
Gアスパラ	17,456	13,512	10,805	8,728	10,673	10,863	4,319	3,287	3,680	2,562
レタス	—	—	—	7,368	6,802	5,084	8,198	6,718	7,013	6,317
花 き	—	—	—	3,769	4,600	3,299	4,041	6,564	7,821	8,694
その他野菜	127,854	86,646	84,538	49,218	49,612	49,861	59,071	56,689	49,804	38,623
合 計	167,725	196,492	199,734	203,547	224,509	217,255	227,930	209,384	221,092	197,050

資料：とうや湖農協『とうや湖農協設立十周年記念』より作成

註）—は生産をしてないことを表している

今後も、これらの品目は、とうや湖農協の重要な農産物として位置づけられる。

つぎに、その他の事業実績の推移を示したのが、表5である。まず信用事業について、資金調達面では、合併前に雑穀の買取資金を信連に依存していた旧虻田農協の借入金が、合併後には内部調達可能となった。この結果、借入金の減少を生むことになった（註8）。それが当初の17億6,000万円あった借入金が一時期4億1,000万円までに減少した要因となっている。資金運用の面については、当初、貸付金と預金の割合は約68.4%と32.6%であった。しかし、負債や農家戸数の減少により貸付金は減少しており、1996年度の貸付金と預金の割合は51.7%と48.3%でほぼ半々の状態になっている。貯金については、年々増加しているが、その内容は正組員から准組員や員外へとシフトする傾向にある。

さらに共済事業については、長期共済保有高は合併当初の増加傾向から近年では停滞傾向へと推

移している。この直接の原因は、長期新契約高の近年における減少であるが、その背景には農家数の減少があると考えられる。また購買事業については、生産資材供給高、生活物資供給高、石油類供給高ともに、ゆるやかな増加傾向にあったが、近年は一転して減少傾向にあるといえる。

このように事業全体を通じて、農家数の減少が事業量の減少に結びつく構造をもつに至ったと見られる。このため、特に生活関連事業、つまり金融、共済、生活店舗事業について、地域協同組合の展開の模索がみられる。

3) 財務・経営構造と固定化債権問題

表6に示した経営収支の推移をみると、事業総利益の構成比では生産資材が第1位であり、販売事業が第2位を占めている。この2部門は他部門に対し、10年間を通してほぼ同じ構成を示している。このことは、農業生産の後退にも関わらず、農協経営は依然として地域農業に規定されている

表5 金融、共済、購買事業の推移

(単位：億円)

年 度	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
金融事業										
運用資金										
預 金	53.9	53.8	59.0	67.7	72.6	81.1	93.8	90.1	88.6	81.9
貸 付 金	116.9	113.2	105.3	103.9	98.9	97.4	91.7	89.9	90.0	87.7
調達資金										
借 入 金	17.6	16.0	4.1	5.6	8.8	6.2	7.1	7.8	6.7	6.7
貯 金	103.7	111.4	120.9	134.0	142.5	146.7	150.6	155.4	154.6	148.2
共済事業										
長期共済保有高	611.0	656.6	698.0	737.7	772.6	794.0	802.5	819.6	819.1	811.3
長期新契約高	50.7	57.7	52.5	56.2	64.5	60.5	62.0	48.7	44.0	38.6
購買事業										
生産資材供給高	22.9	23.5	24.5	25.9	25.2	23.2	21.0	23.7	22.6	22.7
石油類供給高	5.9	5.7	6.2	6.7	6.8	7.0	7.3	7.2	7.0	6.7
生活物資供給高	15.5	15.5	15.6	16.4	17.7	18.6	18.3	18.2	18.5	17.2

資料：とうや湖農協「とうや湖農協設立十周年記念」より作成

註) 貸付金は受託資金を含む

表6 とうや湖農協の経営収支の推移

(単位：千円，%)

年度	事 業 総 利 益									事 業 管 理 費	事 業 利 益
	計	信用	共 済	販 売	生産資材	生活物資	利用・倉庫	生産施設	指 導		
1987	967,359	120,496	137,379	211,007	294,036	169,287	27,392	25,548	-17,787	1,007,750	-40,391
1988	986,171	177,115	139,499	196,570	247,589	174,964	22,982	51,091	-23,639	1,000,252	-14,081
1989	943,277	165,929	138,974	186,522	258,991	166,403	13,305	38,733	-25,588	1,011,203	-67,933
1990	868,792	86,681	(45,173)	146,326	286,601	182,293	17,316	28,816	-24,414	976,238	-98,446
1991	939,121	33,718	148,381	208,171	299,295	201,032	9,609	49,123	-10,208	999,599	-60,478
1992	1,007,164	50,825	152,070	250,981	288,437	226,399	9,740	42,507	-13,795	1,054,094	-46,930
1993	1,102,106	82,768	156,890	346,626	303,528	220,886	4,148	21,890	-34,630	1,075,460	26,646
1994	1,003,659	84,448	155,465	272,556	307,007	192,436	6,103	19,410	-33,765	1,095,176	-91,517
1995	1,069,084	157,606	155,286	236,435	305,129	172,963	8,156	61,130	-27,921	1,113,357	-44,273
1996	360,344	144,190	146,205	200,105	283,289	159,414	4,091	47,547	-24,496	1,013,997	-53,653
1987	(100)	(12.4)	(14.2)	(21.8)	(30.4)	(17.5)	(2.8)	(2.6)	(-1.8)		
1988	(100)	(18.0)	(14.1)	(19.9)	(25.1)	(17.7)	(2.3)	(5.2)	(-2.4)		
1989	(100)	(17.6)	(14.7)	(19.8)	(27.5)	(17.6)	(1.4)	(4.1)	(-2.7)		
1990	(100)	(10.0)	(16.7)	(16.8)	(33.0)	(21.0)	(2.0)	(3.3)	(-2.8)		
1991	(100)	(3.6)	(15.8)	(22.2)	(31.9)	(21.4)	(1.0)	(5.2)	(-1.1)		
1992	(100)	(5.0)	(15.1)	(24.9)	(28.9)	(22.5)	(1.0)	(4.2)	(-1.4)		
1993	(100)	(7.5)	(14.2)	(31.5)	(27.5)	(20.0)	(0.4)	(2.0)	(-3.1)		
1994	(100)	(8.4)	(15.5)	(27.2)	(30.6)	(19.2)	(0.6)	(1.9)	(-3.4)		
1995	(100)	(14.7)	(14.5)	(22.1)	(28.5)	(16.2)	(0.8)	(5.7)	(-2.6)		
1996	(100)	(15.0)	(15.2)	(20.8)	(29.5)	(16.6)	(0.4)	(5.0)	(-2.6)		

資料：とうや湖農協「業務報告書」各年より作成

註1) 利用・倉庫の1991年は利用・加工収益と倉庫収益を足したもの

註2) 事業総利益=事業収益-事業直接費。事業利益=事業総利益-事業管理費

註3) () 内は構成比

ことを示している。さらに、表7で販売事業の総利益を部門別にみると、この5ヶ年間を通じて雑穀部門がほぼ70%以上を占めており、販売額の大幅な下落にも関わらず、収益的には重要な位置づ

けにあるということが出来る(後述)。

これら2つの事業に対し、信用事業総利益は金額、構成比ともに減少している。特に1990~94年の落ち込みが著しい。表8によると、この原因は

事業費用は減少しているにもかかわらず、事業収益がそれ以上に低下しているためと考えられる。事業費用の減少は、低金利のもとで貯金支払利息が減少したことと借入金返済により借入金支払利息が減少したためである。事業収益の減少には2

つの原因があると考えられる。第1は、合併時に農家の貸付金を農林金融公庫からより低金利のプロパー資金に乗り換えたこととM資金貸付の際にその20%分を農協金融の条件緩和措置により低金利で貸し付けているため、貸付金受取利息が減少したことである。第2は、バブル崩壊以降の低金利政策の中で信連の金利が低下しているため、信連からの借入金を繰り上げ償還して預金を減らしたため、預金受取利息が減少したことである。このような状況から信用事業総利益は全体的に下降傾向になっている。

次に、表9で固定比率の動向をみると当初から100%を割る水準にあったものが、1994年以降は50%台にまで下落しており、財務的にはきわめて危険な水準にある。この一因は固定資産の増加である。これは、生産施設の投資が積極的に行われたためである。有形固定資産は当初の15億円から22億円にまで増加している。これに伴い補助金を示す圧縮記帳損が1億円を越える年度も1988年、1991年、1994年と3回あり、経済事業借入金も3億円台にまで増加をみせている。こうした施設投資は販売事業の展開でみるようにこの間の野菜生産の拡大に寄与している。他方で、自己資本ななく出資金の減少がもう一つの要因である。その第一は、高齢化や負債問題により組合員数が急速に減少し、脱退による出資金の取り崩しが多数行われたことによる。第二は、合併の際に旧農協間の一戸当たりの出資金額の調整を行わなかったために格差が生じ、出資額の多い一部の組合員の減資要求が起きたことである。こうした状況の中、

表7 販売事業総利益の推移

(単位：百万円、%)

年度		雑穀	農産	青果	畜産
1992	収入	287,615	16,949	82,325	92,518
	費用	13,497	4,779	23,424	69,393
	損益	274,118 (74.4)	12,170 (3.3)	58,901 (16.0)	23,125 (6.3)
1993	収入	345,911	9,407	97,771	63,014
	費用	10,024	2,951	27,650	44,085
	損益	335,887 (77.9)	6,456 (1.5)	70,121 (16.3)	18,929 (4.4)
1994	収入	281,024	12,816	82,158	60,467
	費用	5,530	1,252	49,753	43,195
	損益	275,494 (81.8)	11,564 (3.4)	32,405 (9.6)	17,272 (5.1)
1995	収入	233,618	9,638	70,538	61,872
	費用	4,192	1,336	39,876	43,348
	損益	229,426 (80.0)	8,302 (2.9)	30,662 (10.7)	18,524 (6.5)
1996	収入	172,788	13,380	68,783	70,871
	費用	4,192	1,947	27,438	46,562
	損益	168,596 (68.6)	11,433 (4.7)	41,345 (16.8)	24,310 (9.9)

資料：とうや湖農協業務資料より作成

註1) ()内は損益の構成比

註2) 農産は米・麦・甜菜である。

註3) 青果には馬鈴薯を含む。

註4) 収入は販売手数料と販売雑収益の合計である。

註5) 費用は販売雑費のことである。

表8 信用事業総利益の推移

(単位：千円)

年度	信用収益	うち預金 利 息	うち貸出 金 利息	信用費用	うち貯金 利 息	うち借入 金 利益	信用事業 総 利益
1987	682,222	295,962	327,518	560,671	391,455	128,528	121,550
1988	656,899	245,688	317,639	478,694	358,613	79,969	178,204
1989	633,681	266,159	282,102	466,612	375,760	45,310	167,069
1990	778,550	396,002	269,072	691,869	297,190	39,487	86,681
1991	885,430	488,965	308,826	851,712	744,932	45,999	33,718
1992	781,557	432,903	264,457	730,732	639,698	40,441	50,825
1993	698,622	296,758	291,574	615,854	531,919	26,942	82,768
1994	526,294	201,392	227,804	441,846	359,110	24,238	84,448
1995	489,832	164,966	234,526	332,225	256,173	21,641	157,606
1996	344,327	57,994	187,392	200,138	130,849	18,150	144,190

資料：とうや湖農協業務資料より作成

表9 固定比率の推移

(単位：千円，%)

年度	固定資産	うち有形 固定資産	うち減価 償却引当金	減価 償却費	圧縮 記帳損	経済事業 借入金	自己資金	うち 出資金	固定比率
1987	1,102,223	1,523,665	-765,238	54,642	1,993	0	1,003,205	698,296	91.0
1988	1,249,268	1,686,561	-819,460	60,681	133,586	79,720	1,040,395	682,591	83.3
1989	1,223,059	1,681,522	-880,897	69,640	500	103,264	1,013,598	664,476	82.9
1990	1,248,872	1,727,726	-935,177	62,152	23,582	96,983	988,606	631,738	79.2
1991	1,317,523	1,787,283	-946,066	65,901	111,422	140,357	969,568	600,985	73.6
1992	1,275,385	1,801,325	-1,006,748	80,318	20,400	161,037	961,371	575,791	75.4
1993	1,279,348	1,747,945	-978,038	73,354	5,500	153,160	990,967	544,754	77.5
1994	1,748,337	2,183,430	-969,443	101,933	473,465	390,160	980,383	520,055	56.1
1995	1,689,937	2,208,220	-1,078,653	127,235	3,842	363,870	964,218	496,980	57.1
1996	1,633,208	2,226,994	-1,180,008	110,191	-	337,229	952,959	474,582	58.3

資料：とうや湖農協業務資料より作成

註1) 経済事業借入金は農協施設所得で信連等より借入している金額。

註2) 固定比率=自己資本/固定資産×100

註3) -は、不明である。

現在とうや湖農協は出資金の造成に取り組んでいる。これは、5年間で2億5,000万円の増資をするというものである(註9)。

出資金の造成と並んでもう一つの課題は、不良債権処理に関する問題である。これまでの農協の負債対策には2つの問題点があった。第1は、これまでの負債農家対策が支所の営農販売課と管理金融課による個別対応として行われ、本所の経営対策室が全体の調整を行うという体制であった。このため支所ごとの対象農家の選定基準が異なっていた。第2は、農家経済評価は単なる資産=負債バランスで処理するわけには当然いかず、農家個々の対応と詳細な分析が必要になってきた。これらの問題を解消するために、農協は様々な対策に取り組んでいる。選定基準の不統一に関しては、1995年から負債農家を農協独自の基準で階層区分し、それぞれの階層別に対策を組むようになっていく。ここでは、負債農家を大きく①指導強化農家、②特別対応農家、③債権処理農家に分け、さらにそれぞれ指導・重点指導、特別指導・特別管理、離農認定・離農というように6つの階層に区分している。そして、それぞれの農家に関して営農指導、金融の二側面から対策を実施している。また、負債農家の個別対応については、1996年に融資相談課と経営対策課を新設してこれにあたっている。融資相談課では、①指導強化農家に対する指導、②特別対応農家に対する経営管理を行っている。これらの農家は、いずれも今後の対策如

何によって農家経営の再建が可能な農家である。債権処理農家は、固定化債権の累積により離農、または実質上離農と認定される農家であり、これに対応するのが経営対策課である。この課では、固定化債権の回収を主な業務としており、それに伴う土地の流動化も進めている。この体制の特徴は、金融部門で総合的に負債農家対策を行えるようになったことである。

これらの取り組みと平行して、約3億7,000万円の累積不良債権処理をおこなうことになった(註10)。この不良債権の処理計画では、自己資本を取り崩し、貸倒引当金から1億2,617万円、特別積立金から1億1,651万円の合計2億4,268万円、遊休資産処分益3千万円程度をあわせ、約2億7,268万円の債権償却特別勘定を組んでいる。さらに、活性化事業の活用によって、1億円程度を確保する予定である。これらを不良債権処理にあてることになっている。

合併以降、負債整理問題は組合員の結集において非常に大きな阻害要因となっていたが、合併10年目にしてようやく決着をみたわけである。

2. 青果物販売と部会組織の特質

ここでは、すでにみたように販売事業のなかで唯一その事業量を拡大している青果部門について、品目の動向と市場対応、職員の配置と営農指導体制、生産部会の到達点について考察を加えていく。

1) 青果物の重点移行と市場対応の変化

表3に見られるように、他の作目の取扱高が軒並み減少している中であって、青果物の取扱高は順調に推移している。合併直後の1987年には農産物販売取扱高の23.0%を占めていた青果物は、1996年には36.8%を占めるにまで至っている。ただし、品目により増加しているものもあれば、減少しているものもある。例えばグリーンアスパラは、合併直後の1987年から全地区共選共販体制が整えられその生産拡大が目指されたが、病気の蔓延による生産者の取り組み意欲の減退や労働力問題等により、1987年の取扱高1億7,456万円が1996年には2,562万円と、約7分の1にまで減少している。逆に取扱高を増加させている品目としては食用馬鈴薯や長いも等がある。特に馬鈴薯は1987年には青果物取扱高の10%を占めるに過ぎなかったが、1996年には約23%を占めるにまで至り、青果物における中心作物となっている。

このような状況のもとで現在とうや湖農協では、馬鈴薯・長いも・人参・キャベツ・セルリーの5品目を重点奨励品目と位置づけ、これらを柱として安全・良質な野菜生産を図ることが目指されている。そしてその実現のために、①栽培技術の高位平準化や自主検査体制の強化、②品質、規格の統一によるブランドの確立、③集出荷、真空予冷貯蔵施設の計画的整備、④雇用労働力に依存しない生産体制の推進、⑤広域的な種苗供給システムの確立、の5点を実践方策としている。これら5品目は販売担当者の意向や部会・地区の代表者の意見を聞いた上で農協の判断により選定されたものであり、規模拡大・品質向上・省力化などにおける将来性の相対的高さからの判断であるという。

次に市場対応についてみると、合併後10年間において販売ルートが大きく変化させている。合併以前の野菜生産の中心は洞爺村にあったが、ここでは共計共販をベースとする原則的な卸売市場対応を行っていた。しかし、合併を契機として、ロットの増加、出荷の安定性・継続性、リレー出荷が可能となったことから、市場外流通が徐々にその割合を増加させている（註11）。1990年にはわずか13%であったが、1996年には50%近くにまで増加している。販売方法についてみると、道内向けについては農協による直接販売という形をとって

おり、販売先はコープさっぽろ、セイコーマート、セブンイレブンなどである。道外経由については商社を経由した販売体制をとっており、販売先ではコープこうべ、みやぎ生協、モスパーガーなどが中心である。今後の販売体制については、市場外流通対応のさらなる強化、量販店等とのルート販売に積極的に取り組むことが目指されている。

さらに青果物における特徴点として、減農薬・有機栽培への積極的な取り組みがあげられる。現在減農薬・有機栽培により通常のものとの差別化して販売している品目としては馬鈴薯・にんじん・かぼちゃ・トマトがある。なかでも馬鈴薯の減農薬栽培が最も積極的であり、現在1,400トン生産され、これは馬鈴薯全体の17.5%にあたる。将来2,000トンの生産が目指されている（註12）。このような差別化商品は既存の市場流通では十分な価値実現が果たされないことから、市場外流通販売体制をとっており、この点からも市場外流通のさらなる拡大が予想され、ホクレンへの依存度はさらに低下していくと考えられる。

2) 職員配置と営農指導体制

事業部制から販売部制への業務体制の変化にともなって、青果物の営農担当を行う職員の所属及び配置変えが行われた。青果担当職員の配属は、営農販売部営農青果課と営農販売部担当支所となっている（図1-b）。どちらも部の所属であるが、本所勤務は事務担当の女子職員2名のみであり、他は全て支所で勤務している（表10）。

機構改革による職員の本所所属化は、青果に関していえば、多忙な収穫時期に、命令系統を一元化することで、品目を超えた業務の調整をはかるためであった。しかも、実際の職員の勤務先は各支所であり、現場のより近くで仕事を行うという「小さな本所・大きな支所」という理念は「本所所属・支所配置」という形で継承されているといえることができる。

青果担当職員の具体的な業務は、生産と販売に大別される。青果担当職員は担当品目が決められている（表11）。生産に関わる業務としては作付け計画、作付け確認、出荷調整が部会を通じて行われ、部会での勉強会・研修等の事務局機能を果たしている。販売に関わる業務は集荷受け入れ、

表10 青果担当職員支所配置 (女子事務職員を除く)

虻田	○C (営農販売部虻田支所)
豊浦	○D (営農販売部営農青果課) E (営農販売部豊浦支所)
洞爺	◎A (営農販売部営農青果課長) G (営農販売部営農青果課) J (営農販売部洞爺支所) ○B (営農販売部営農青果課) H (営農販売部洞爺支所) F (営農販売部洞爺支所) I (営農販売部洞爺支所)
大滝	K (営農販売部大滝支所) ○L (営農販売部営農青果課)
社警	○M (営農販売部営農青果課) N (営農販売部社警支所)

資料：とうや湖農協業務資料より作成

註1) 青果担当総職員は、14名である。

註2) A～Nは、青果担当職員を略称したものである。

註3) ◎は総轄責任者、○は地区責任者である。

註4) () 内は、担当当事者の所属部署である。

表11 青果品目別担当配置 (1997年度)

品目	虻田	豊浦	洞爺	大滝	社警
馬鈴薯		○D	◎F, A	K	M
長いも		E	○F, A	◎L	
キャベツ		E	G, B	◎L	○N
人参	C	○E	◎H, A		
セルリー			◎I, H		
スイートコーン		○D	◎G, B		N
グリーンアスパラ	C	E	◎H, I	K	○N
いちご		◎D			
メロン			◎I, J		N
トマト			○I, J		◎N
ミニトマト			◎I, J		
ブロッコリー	C		○I, J		◎N
ピーマン	C		○I, J		◎N
レタス			◎G, B		
白菜		◎D	○G, B		
ホウレン草	C		J		◎N
大根		○D		◎L	
南瓜		E	◎H, J	K	○N
りんご					◎M
百合根				K	◎M
花卉	◎C	D	J	K	○M
薬草		◎D			
ゴボウ			◎H, J		
小物野菜	C	E	◎I, J	K	N
あさつき		◎E			
フキ		◎D			
ホワイトアスパラ				◎K	
インゲン		◎E			
その他果樹					◎M
地区責任者	C	D	B	L	M

資料：とうや湖農協業務資料より作成

註1) ◎は品目責任者、○は品目副責任者である。

註2) A～Nは、表10と同一人物である。

規格・品質検査、販路・輸送手段の決定、精算、が挙げられる。この他にもクレーム対処も行っており、生産者と取引先とのパイプ役も果たしている。

合併時と比較した施設の職員配置の変化は次のとおりである。合併時には、支所ごとに旧来の集荷場や倉庫があり、人数の張り付けが必要であった(註13)。それが現在では、表11で示した品目別責任者の配置されている支所に集荷施設があり、点在化されていた施設や倉庫はほぼ1品目1箇所にとまめられている。また、施設と担当作目の兼務状況の関係をみると、集荷施設は複数の作目で利用されているので、同一施設利用の作目の兼務が基本となっている。

以上の実態から、現在のとうや湖農協における営農指導に対する基本的な考え方は次のようにまとめることができる。事業部制の段階では、営農指導の範疇が確立されておらず、生産技術指導、販売の位置づけが曖昧であったが(註14)、現在では作目ごとに営農・販売双方の業務内容が明確化されている。営農面における技術指導については、担当職員が専門的な技術指導を行うのではなく、専門知識を組合員に提供するための機会を設定する生産部会事務局としての機能を発揮するという位置づけにあり、現在もそのように取り組まれている。

また、青果担当職員の実務は、担当作目の生産部会の事務局を受け持つことが事実上の手段であ

ることから、生産部会の実態把握と活動への関与は非常に重要となっている。そこで野菜生産のキー組織である生産部会の到達点について次に述べることとする。

3) 生産部会組織の到達点

とうや湖農協では、ロットをまとめて有利販売を実現するため、合併当初から生産部会の再編に取り組んできた。その取り組みがどの程度達成されているかを、共計体制の整備状況で見る。現在とうや湖農協の青果物で全地区共計となっているものは、馬鈴薯、長いも、キャベツ、人参、アスパラ、ブロッコリー、ピーマンの7品目で、その他は地区ごとの共計あるいは特定地域のみでの共計となっている。ブロッコリーとピーマンは全地区共計になっているが、その品目単独の部会は存在せず、ロット拡大による有利販売には至っていない。また、アスパラは合併直後から全地区共選共計が行われ、リレー出荷も可能となっていたが、生産技術面での部会の統一が十分ではなく、病気の蔓延という事態への対応が各支所ごとで異なり、結局その事態を回避できずに取扱高は激減してしまった（前掲表4）。従ってロット拡大による有利販売が比較的实现できているのは、馬鈴薯、長いも、人参、キャベツの4品目ということになるが、これらは振興計画の重点奨励作目になっており、取扱高も増加傾向にある。次にこれら4品目が全地区共計を行うようになった背景について見ていく。

馬鈴薯は合併3年目から早出しの個選品は全地区共計になったが、長期保存の可能な貯蔵庫が洞爺支所にしかなく、その処理能力は洞爺のものだけで限界に達していたため、遅出しは地区ごとの共計になっていた。しかし、1994年に馬鈴薯集出荷予冷施設ができ、遅出しも全地区共計となった。馬鈴薯と同じように施設の関係で共計体制が整わなかったものにスイートコーンがある。スイートコーンは予冷庫能力の格差が市場単価に反映するのだが、豊浦と壮瞥は強制予冷庫、洞爺は真空予冷庫というように施設に差があり、地区ごとの共計となっていた。1997年に洞爺支所に野菜真空予冷施設ができ、洞爺と豊浦はこれを利用して、壮瞥は依然として支所の予冷施設を利用して

いる。施設投資は行ったが全地区共計にするにはまだ不十分である。長いもは合併前は大滝支所のみで生産されていたが、合併後洞爺と豊浦にも拡大し、ロットの拡大により通年供給が可能となった。人参は機械導入による労働力の軽減から作付けが増加した。収穫作業はすべての地区で業者に委託しており、1997年にできた人参洗浄選別施設に搬入し、全地区共選共計を行っている。キャベツは1995年から始まったJ Tとの契約栽培を契機として単独の品目で部会が組織され、全地区共計となった。

以上のことから、共計体制が整備されるきっかけとして施設投資が大きく関わっていることがわかる。とうや湖農協は、表12のような施設投資を行うことにより、共計体制を整えロット拡大による有利販売実現に努力してきたといえる。また、共計体制が整っていてもアスパラのように停滞してしまうことがあるので、大きな問題が生じた時、とうや湖農協の部会としてまとまった対処ができるよう、各地区の部会間の連携をさらに強めていく必要がある。

このように青果物に関しては、業務体制が変化し、営農と販売の業務内容が明確になったことが販売力の向上をもたらした。また、生産部会の事務局体制の強化や積極的な施設投資により、部会の統一が進みロットが拡大した。これらの成果が市場外流通の拡大という形で現れてきているといえるであろう。

表12 施設投資の経過

年次	設置施設	設置地区
1987	薬草乾燥施設	豊浦
	大滝村集出荷施設	大滝
	豆類調整施設	壮瞥
1988	高級菜豆調整工場	虻田
	いちご冷凍冷蔵施設	虻田
1991	大滝種苗センター	大滝
	高原野菜予冷施設	洞爺
	財田地熱利用ハウス	洞爺
1994	馬鈴薯集出荷施設	洞爺
1997	野菜真空予冷施設	洞爺
	人参洗浄選別施設	洞爺

資料：とうや湖農協【とうや湖農協設立十周年記念】より作成

3. 雑穀販売体制と収益構造

雑穀の営農・販売の担当部署は、当初の独立性のきわめて高かった雑穀部から、1993年のその販売部への統合（雑穀課）、さらに1996年からは営農生産課の一部門（ほかに米麦とビート）へと位置づけは低下している。しかし農協の販売額においては縮小をみせているとはいえ、いまだに重要な柱となっている。ここでは、その生産の推移と市場条件、販売・組織体制、農協経営全体に対する寄与に関して検討を加える。

1) 豆類の生産と販売動向

すでにのべたように、とうや湖農協管内の雑穀生産の特徴は、特産の大粒白花豆、大福などの高級菜豆にあり、旧虻田農協の広域集荷による販売ルートの存在を前提に、豆選工場の新設により集荷率を高め（1988年度で84%）、全国シェアの高さを武器に価格形成力を持つ産地としての確立がはかられてきた（註15）。また、小豆類に関しては、管外集荷をふくめて通年供給体制をつくりあげた。このようにして、雑穀部門は次に述べる生産部会の統一とあわせ、合併当初いち早く新農協としての体制を整えた部門であった。

しかしながら、1991年の買い取り価格と市場価格の大幅な乖離によって10億円に近い在庫を抱えるようになり、買い取り制のリスクが極端なたちで現れた。以降、1995年の大凶作の年を除けば、雑穀価格は一貫した低落傾向を示すようになる。これは、需要の総体的減少と輸入雑豆の増加を要因としており、平均価格は1俵3万5,000円水準から2万円台へと低迷している。

この結果、管内の作付は表13に示すように急速に縮小している。すなわち、高級菜豆は1988年の840haが1994年には607ha、1997年には543haにまで減少し（減少率35.4%）、同じく小豆も666haから、461ha、336ha（同49.6%）となっている。しかも、その減少は雑穀の作付のある4支所で同様の傾向をもって進行しているのである。

また、不良在庫の発生以降、50%近くに達していた小豆（大納言）の管外からの集荷も縮小して、現在では10%程度になっている。

以上の管内における生産の縮小、管外集荷の縮小、さらには雑穀価格の低下によって、農協の雑

表13 豆類作付け面積の変化

(単位：ha)			
	1988	1994	1997
高級菜豆	840	607	543
虻田	178	108	92
壮瞥	392	283	251
洞爺	216	171	165
豊浦	54	43	34
小豆類	666	461	336
虻田	133	76	60
壮瞥	128	98	67
洞爺	311	211	167
豊浦	90	74	40
豆類合計	1,506	1,069	879
虻田	311	185	152
壮瞥	520	381	318
洞爺	527	383	332
豊浦	144	117	75

資料：とうや湖農協業務資料より作成

穀販売額は急速に減少をみせている。合併以後の雑穀販売額のピークは1989年の22億9,000万円であるが（前掲表3）、その内訳は高級菜豆が10億5,000万円、小豆が10億7,000万円、その他（金時他）が1億7,000万円であった。小豆の管外集荷は50%であるから、およそ15億円が管内雑穀の販売額であったといえる。それが販売部へと統合された1993年には販売額は15億7,000万円（うち小豆8億1,000万円、高級菜豆6億4,000万円）となり、1996年には8億4,000万円（小豆4億1,000万円、高級菜豆3億6,000万円）と減少を続けている。

合併の初期に、雑穀部門を販売部門の中でも中心的な存在に押し上げたのは、新設の豆選工場による選別調整能力の向上とともに、豆作振興会という生産者部会の早期の設立にあった。これによって、集荷率が向上し、作付面積の計画・調整が可能となり、計画にもとづく小豆の通年供給が可能になったのである。また、種子供給（増殖圃設置協議会）も行って、小豆では大粒系の「かむい」を、菜豆では大粒白花豆（「哲郎豆」）の普及を図ったのである。しかし、小豆については1996年より品質問題から「ほくと」へと転換しており、大粒白花豆についても退化現象が現れており、生産面でも問題が現れている。

以上の生産の後退局面のなかで、部会員数は1991年の371名をピークに1996年には273名にまで

減少しており、特に販売部への再編以降生産者の活動がにぶっていることは問題である。

2) 事業収益の構造と農協経営への寄与

以上のように、雑穀部門は生産・販売面からみれば後退を余儀なくされている。しかし、農協経営からみた場合、その独自の役割はなお大きなものがある。

合併当初においては、雑穀部門の運転資金を従来の信連からの短期資金借入にかえて自賄い化することによって借入金利息を軽減し、合併による目に見えるメリットをもたらした。また、農協の収支においても、販売事業の寄与率は20%を維持しており（事業総利益（事業直接収益－事業直接費）段階）、この稼ぎ頭は現在においても雑穀部門に他ならないのである（前掲表7）。

この点を経営分析調査によって、やや詳しくみておこう（表14）。農協の損益は、事業利益段階（事業総利益－事業管理費）でみると1993年を除き一貫してマイナスであるが（前掲表6）、この段階で利益をあげているのは生産資材（1億3,400万円）、共済（9,000万円）、雑穀（6,300万円）、生活物資（3,300万円）、信用（1,100万円）の順である。信用事業の悪化が目につくが、販売事業に関しては青果（-2,500万円）、畜産（-1,500万円）とともに赤字である。表の「小計」は事業外収益・費用と引当金戻入・繰入、内部資金利息を相殺したものであり、営農・管理費用の配分前の収支状況である。このうち、内部資金利息をみると最大

の運用先は雑穀部門であり約1,000万円に上る（管理部門を除く）。実際には、内部資金利息を含んだ部門別計算は行われていないが、部門別の負担が可能であれば信用部門は3,800万円の収入を計上できることになるのである。その意味でも、雑穀部門の収支の向上は農協経営にとって非常に大きな意味を有していることがわかる。

では、実際の雑穀の売上高・総利益率をみてみよう（1996年）。雑穀の場合、ほとんどが買い取りであり、また在庫を抱えることになる。したがって、販売「手数料」は売上原価（前期繰越＋当期買入－棚卸）と販売額の差となる。これは9億9,900万円－8億2,900万円＝1億6,900万円であり、ここから販売直接費5,900万円を引いたものが総利益である。この販売額に対する割合（売上高・総利益率）は、11.0%となる（註16）。これは、きわめて高い水準であり、同年度の畜産、青果のそれは、それぞれ1.6%、2.1%に過ぎないのである（註17）。このように、雑穀部は買い取りというリスクを抱える反面高い収益構造を有しているのであり、この部門の縮小は農協経営そのものに甚大な影響を与えるのである。

4. 酪農・畜産事業の展開と成果

1) 酪農、畜産の1990年代の動向

表15により1990年から1995年にかけての酪農と畜産の動向を地区別にみていく（註18）。まず酪農であるが、1990年代前半の酪農家戸数の減少率は38.5%であり、これは総農家戸数の減少率

表14 部門別損益と雑穀部門（1996年）（単位：千円）

	直接収益	総利益	事業損益	資金利息	小計	配分後
信用	343,014	142,876	11,503	37,941	20,397	-24,972
共済	158,440	146,205	90,087	6,812	96,049	68,987
青果	68,715	41,277	-27,131	-5,176	-31,105	-59,397
畜産	118,353	33,870	-15,956	-1,745	-7,892	-28,514
農産(雑穀)	186,061	124,769	63,357	-9,610	53,102	12,508
生産資材	416,007	282,745	134,227	2,756	136,514	77,613
生活物資	292,513	159,260	33,410	4,377	42,090	-11,820
生産施設	186,741	47,546	-5,334	5,076	-534	-30,709
利用加工	14,854	4,091	-1,066	-13	-1,130	-2,215
営農	27,055	-24,496	-97,060	1,336	-88,920	0
管理	0	0	-242,535	-41,754	-217,090	0
合計	1,811,753	958,143	-54,498	0	1,481	1,481

資料：とうや湖農協経営分析調査より作成

表15 1990年代前半の洞爺湖農協管内の酪農畜産の概況 (単位：戸，頭，kg，%)

支所	年度	総農家戸数	乳用牛				肉用牛				豚			
			農家戸数	経産牛頭数	1戸当たり経産牛	1頭当たり乳量	農家戸数	肉用牛頭数	うち乳用種	農家戸数	農家戸数	豚頭数	農家戸数	
豊浦	1990	242	31	970	31.3	5,773	48	19	442	399	12	24	5,314	51
	1995	207	18	754	41.9	7,931	47	10	447	335	9	19	6,413	73
虻田	1990	137	12	340	28.3	6,176	18	6	54	1	4	7	1,673	15
	1995	105	7	258	36.9	7,008	17	7	89	7	6	2	228	8
洞爺	1990	215	1	48	48.0	7,292	2	58	1,034	1	37	8	387	17
	1995	186	2	47	23.5	—	4	43	1,009	2	36	3	235	11
大滝	1990	81	15	319	21.3	5,241	23	21	433	9	13	0	0	0
	1995	66	12	352	28.3	6,608	29	18	413	20	15	0	0	0
壮瞥	1990	251	6	6	1.0	7,167	9	54	861	10	34	8	749	17
	1995	205	1	0	—	—	3	40	576	12	34	2	436	8
合計	1990	926	65	1,683	25.9	5,802	100	158	2,824	420	100	47	8,123	100
	1995	769	40	1,411	35.3	—	100	118	2,534	376	100	26	7,312	100

資料：各年次の農業センサスより作成

註1) 農家戸数分布は地区毎の農家戸数を管内の農家戸数で割ったものである

註2) —は不明をあらわす

17.0%を大きく上回る。一方経産牛頭数はこの間に1,683頭から1,411頭へと16.2%の減少にとどまっており、酪農家戸数の減少の一方で規模拡大が進行している。

次に地区毎の特徴を豊浦・虻田・大滝地区について述べる。1995年における農家戸数の分布は豊浦地区が47%、虻田地区が17%、大滝地区が29%であり、この3地区で全体の90%以上を占めている。個別経営の規模拡大は豊浦で最も進み、95年における年間乳量は1戸当たり332トンに達した。それに対し、虻田は250トン、大滝は200トンに過ぎない。農協の生乳取扱高は1990年が6億4,000万円、1995年が5億7,000万円である。とうや湖農協管内は酪農家戸数の減少が目立つが、豊浦地区での比較的大規模な酪農を中心に、虻田の中規模、大滝の小規模酪農が展開している。

次に肉用牛の動向を見ていく。肉用牛飼育農家は1990年の158戸が、1995年には118戸と約22%減少した。飼養頭数では1990年の2,824頭から1995年の2,534頭へと10.3%減少した。壮瞥で約3割減少している以外は頭数規模に大きな変化はみられない。これは農家戸数の減少を一戸当たり飼養頭数の増加によりカバーしていった過程とみることができる。この間の農協の肉用牛取扱高は1990年が10億8,000万円、1995年が7億円である。地

区毎の飼養形態は、豊浦を除く地域では肉専用種の飼育が主である。また農家戸数の分布は洞爺が36%、壮瞥が46%であり、この2つの地区で全体の82%を占めている。

最後に養豚の動向であるが、豚飼養農家戸数は1990年の47戸が1995年には26戸となっており、5年間で約45%と大幅な減少になっている。地区別にはますます豊浦のウエイトが高まっている。飼養頭数は1990年の8,123頭が1995年には7,312頭へと約10%の減少であり、農家戸数の減少の割合と比べると低い。1990年代前半の一戸当たり頭数は虻田を除いた地区で1.5倍以上増加している。つまり農家戸数の減少を一戸当たりの頭数の増大で補ってきた過程とみることができる。この間の農協の取扱高は1990年が4億6,000万円、1995年が3億8,000万円である。

2) 業務機構の変化と営農畜産課の機能変化

業務機構改革についてはすでに詳しく述べているので、ここでは酪農畜産におけるその影響について検討する。合併当初、営農畜産課の職員は、販売に関する業務(集出荷、輸送など)、技術指導に関する業務(人口授精、乳質改善など)、経営指導に関する業務(クミカンの審査、補助事業に関する業務など)を総合的に行っていた。これ

は農家に対して技術、経営の両面から指導を行う体制であったが、業務内容が広範、多岐に渡っていたため「浅く広く」の対応になってしまうという問題を抱えていた。特に酪農では負債農家も多く専門的な指導が要請されたため、それまでの多様な業務の見直しが行なわれた。そこで販売、技術、経営指導の専門化が目指され、業務機構改革が行われてきた。以下、その特徴的な動きについていくつか取り上げ検討する。

機構改革による変化を経営指導の面からみてみよう。経営指導を強化、専門化するために金融部融資相談課が1996年に新設された。ここでは経営指導、クミカンの審査、補助事業の導入の際の相談、判断などを行っている。以前は部会等から出た補助事業の要望を支所独自で判断し実施することが多かったが、現在では営農畜産課と融資相談課が技術と経営の両面から検討し実施している。

飼料供給体制は、1992年まで営農畜産課が主に担ってきた。その後、飼料供給業務は資材係に移管された。資材係の飼料供給業務は、農家からの注文の受注と本所へのその連絡、輸送トラックの手配である。しかしながら、技術指導と併せた飼料供給体制を実質的に方向付けているのは営農畜産課であるといえる。その取り組みの1つには、後にふれる「元気豚」の販売と結びついた飼料供給体制の確立がある。

人口授精業務の共済組合への移管も進行しつつある。特に酪農では、個体管理面からも診療業務と授精業務がともに求められ、共済組合が双方の業務を担っている。和牛では、登録業務の必要性もあり、いまだ農協が授精業務の多くを担っている。しかし、精液の血統を農協が把握出来れば、授精は共済組合、登録は農協という体制をとる意向がある。

このように当初営農畜産課が担ってきた業務は、機構改革を通して販売技術指導、経営指導などそれぞれに専門化する体制がとられてきた。

3) 農協による営農販売事業の取り組み

上で検討したように営農畜産課は、販売技術指導に力点を置く事業体制になりつつある。ここでは、農協による営農販売事業の取り組みの実態をやや詳しく取り上げ、課題も含めたその到達点を

検討する。

酪農における営農販売事業では、合併当初から生乳の衛生向上の促進に取り組んでいる。これは、乳質による差別乳価体系を背景としており、生乳の衛生向上を営農販売事業の重要課題として位置づけたものであった。具体的には、営農担当者、メーカーの技術者、普及員、共済組合の担当者がチームを組み、年に2回、農家を回りパイプラインの真空圧、バルククーラーの温度のチェックなどを行った。これと併せて酪農振興協議会に対する指導も行っていた。この取り組みが管内の乳質向上に果たした役割は大きい。

酪農の生産者部会に酪農振興協議会があり、講習会、視察、共進会の開催を行っている。また、近年ではヘルパー組織の先進地視察も行なうなど活動は活発である。協議会内部での勉強会では、乳質改善の具体的方策について主に取り組んでいる。

次に肉用牛に対する農協の取り組みをみてみよう。1996年に出された「第三次肉牛振興計画」の中で「肥育牛の増頭によるとうや湖牛の銘柄確立」が目指されている。銘柄確立には優秀な子牛の生産と優秀な肥育技術が重要である。まず子牛生産に対する取り組みからみると、とうや湖農協では地区ごとに品質、技術の格差が存在し、生産者部会も地区独自に活動しているため、農協は優秀な精液、繁殖雌牛の確保などに対する統一した活動を行い得ていない。にもかかわらず出荷の際には品質の格差を考慮せずに、とうや湖農協として一括して行っているため、市場の評価は低く、銘柄の確立には至っていない。生産者部会の統一による地区格差の解消が課題とされる。

次に肥育牛の営農販売事業では、肥育に関する部会は黒毛和牛肥育部会として管内一本化されている。出荷は、高値のつく東京芝浦市場には毎月12頭という旧洞爺農協が持っていた出荷枠に限られており、それ以外の販路の開拓が必要になっている。

このように和牛の振興のためには優秀な子牛生産のための部会の統一などの地域の格差の解消と肥育牛の販路拡大が重要になる。地区毎の格差の解消の一つの手段として農協は現在受精卵のドナー牛を確保して提供していく体制づくりを進め

ている。

次に養豚についてみる。養豚は和牛と違いほぼすべての農家が豊浦に集中しているため活動が統一されている。ここで注目されるのは、「元気豚」の銘柄確立に果たした農協の取り組みである。その始まりは、担い手不足・高齢化による投資意欲の減退を緩和する目的で行われた、町・ホクレンの助成による安価なビニールハウス豚舎（＝バイオハウス豚舎）の建設であった。これは1991年から始められ、農家の要請に応じて現在までに36棟が建設された。さらにバイオハウス豚舎における放し飼いという健康的な肥育形態の利点を活かし、農協がホクレンに要請した特殊な飼料を給与することで、1995年から農協主導で「元気豚」として銘柄販売を開始した。出荷先はホクレンを通しての札幌の大手量販店である。価格、出荷量は農協と量販店との交渉による年間契約であるため、農家の安定収入を確保している。さらに農協では直販や契約出荷などの販路拡大のために、養豚振興会のPR活動に対して町と共に年間120万円を助成している。

また、農協ではSPF豚舎の導入を企画中であり、道に補助事業を申請している。その狙いは、若い担い手や新規就農者の受け入れ体制の整備による地域の振興である。とうや湖農協の養豚は「元気豚」による銘柄販売と、若い担い手層を中心とするSPF豚生産の確立の2つを柱としている。

以上、営農畜産課は販売技術指導に力点を置く事業体制を目指した。部会の組織化を基礎とする販売事業展開として幾つかの注目される取り組みがなされている。しかし現在の組合員の減少、高齢化、負債問題の発生などの状況下では、経営指

導と技術指導の連携の強化、部会の更なる組織化が課題である。

5. 生活店舗事業の到達点

生活店舗事業における合併後10年間の動向は、供給高の面からは表16の通りである。合併後3年ぐらいいは、それほどの変化は見られなかったが、1990年から3年間は増加傾向を示している。これは、バブルの時期と相まって、ものが売れた時期であったこともあるが、生活店舗職員の労働意欲が向上したこともその一因となっている。しかし近年は、虻田店以外では停滞あるいは減少傾向にあり、1993年度を境に減少傾向となり、唯一、虻田店で、増加傾向を示していた。しかし、虻田店でも1996年度には、前年から約4,300万円の減少が起きた。

店舗施設については、合併当初は各支所ごとに1店舗ずつ、またその他に旧支所店舗が5店舗あった。しかし1996年に豊浦にあった2店舗が、組合員の減少に伴う利用量の減少を理由に廃止され、現在では、3店舗となっている。さらに1997年には、虻田にある旧支所店舗を同様の理由から廃止する意向にある。また各支所の店舗については新改装が進み、1994年には本所の新築にあわせ虻田店の新築が、1996年には豊浦店の店内改装、1997年には壮瞥店の店内改装と洞爺店の新築が行われている。

職員数については、虻田店が10名から20名に倍増した以外は、ほぼ現状維持にとどまっており、大きな変化は見られない。しかし、生活部では職員の士気を高め、取扱商品の知識を身につけるために、年に1～2回、ホクレンの生活課に依頼し

表16 生活店舗供給高年次別の推移表

(単位：千円)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
豊浦店	3803834	362,219	340,092	343,968	355,477	370,115	366,682	335,105	362,097	313,309
虻田店	367,761	378,163	410,500	457,778	515,251	540,809	539,838	630,739	673,741	630,222
洞爺店	361,994	339,951	342,301	344,337	348,966	386,714	386,932	359,924	338,787	292,586
大滝店	146,896	147,447	154,757	161,629	197,521	195,975	186,005	172,546	162,983	156,336
壮瞥店	293,071	326,427	317,038	337,885	358,462	367,965	358,558	329,314	318,360	311,799
営業課										24,622
合計	1,550,556	1,554,207	1,564,688	1,645,597	1,775,677	1,861,578	1,838,015	1,827,628	1,855,968	1,728,874

資料：とうや湖農協業務資料より作成

註1) 営業課は、1996年度の業務機構改革により新設された

て専門の講師を呼んで職員研修を行っている。

合併当初の生活店舗事業は、合併によるコストダウンと交渉力の強化にともなって独自に仕入れを行い、また旧洞爺村農協が持っていた大手家電メーカーの代理店指定を全店舗に適用するという合併メリットを有していた（註19）。しかし近年では、独自仕入れは減少しており、1997年9月末のホクレン仕入シェア率を見ると、野菜89%、鮮魚65%、惣菜46%、チルド60%、一般食品74%、菓子100%、雑貨91%、精肉83%、米100%となっている（註20）。しかし米については、地場もののブランド米「とうやっ娘」を年間で約600俵を取り扱っており、その割合は20%である。また、大手家電メーカーの代理店指定のメリットについても、家電そのものの取り扱いシェアがさほど高くはなく、家電の専門職員もいないので、大きなメリットとは考えられていない。

こうしたなかで、近年3つの新しい取り組みが注目される。第1は、営業課による加工食品への取り組みである。その契機は1996年の豊浦町の施設「創造（クリエート）センター」の施工であり、加工部門については農協に委任されることになった。農協は試験的にそこで生産された加工食品をスーパー等に配布してPR活動を行ったが、その結果、同年にベル食品と委託契約を結ぶことになった。ベル食品との商品開発の中で、1997年9月から苫小牧生協を対象に肉じゃがと煮豆の販売を開始し、今後はイチゴジャムと豚の角煮の販売も目指している。

第2は、1997年12月オープンの洞爺店の新築店舗において、セイコーマートとの併用店舗に踏み切ったことある。セイコーマート店の取扱商品は自社仕入れの商品のみであり、それを農協が管理・運営を受託する形態をとっている。表17の支所管内別の消費金額が示すように洞爺店が最も消費金額シェアが広く（註21）、集客力向上をねらった併用店舗展開を最も成功させる可能性を秘めているからである。

第3は、生活部のAコープ店において行っている米の地場流通の展開である。この取扱量は現在600俵で、今後1,700俵の取扱量を目標にしている。この背景には、洞爺湖温泉などの観光地や、大滝にある福祉施設などの病院施設を販売先とし

表17 支所管内別の消費金額（1996年度）
（単位：百万円、%）

	消費金額	シェア率
豊浦町	2,796	11.2
虻田町	5,549	11.3
洞爺村	894	32.7
大滝村	868	17.9
壮瞥町	1,656	18.8

資料：とうや湖農協業務資料より作成

註1) 消費金額とは、消費者一世帯当たり、1,274千円とし、これに地域内全世帯数を掛けた金額である

註2) シェア率とは、註1)によって算出された金額に対する生活店舗の供給高の割合である

て確保していこうというねらいがある。農協では、これとAコープ店による産直販売とを合わせて、今後、米の域内流通を貫徹していこうという考えである。さらに、青果物に関しても、この販売ルートに組み入れて行く考えである。このように、農産物の流通段階を生活部が手掛けるというのはユニークな形式である。

最後に現在抱えている課題として、第1に、価格競争にいかのうち勝つかであり、今後とも伊達市や室蘭市の商系との競争が激化することが予想されるということである。第2に、労働時間の週休2日体制の中で、店舗の場合は人員も少なく休みのローテーションも取れない状況である。このため、どのように人員を配置していくかということである。第3に、集客力を高める店舗展開の実施である。この1つの方法として、洞爺店のような併用店舗の展開を考えている。第4に、組合員の顔の見える農産物販売の展開である。実際の取り組みとしては、店舗で売る地場ものの農産物に対して、組合員の顔写真を付けた販売を考えている。しかし、このための機械導入によるコストの問題が残っている。

以上の様に生活店舗事業は、合併10年を経て、当初の動向からかなりの事業変化をみせている。新しい取り組みとして、ベル食品との加工事業とセイコーマートとの併用店舗があったが、これらの成否は、今後のとうや湖農協における生活店舗事業で重要になってくるであろう。

おわりに

以上、10年を経過したとうや湖農協について、営農・販売体制の変化と現状について分析を進めてきた。ここでは、その運営体制を中心とうや湖農協の設立時の理念と現実の矛盾、さらには機構改革後の前進面を整理していく。

とうや湖農協の合併時の理念は、農業振興型の事業・運営体制の確立にあり、したがって当時の北農中央会が本所集中型の組織体制をモデルとしたのに対し、「小さな本所、大きな支所」が目指された。この背景には、合併に参加した農協が1970年代以降独自の農業振興策を持ち、販売部門に関してもそれぞれの特徴をもった事業展開を図っていたことがある。このことを前提として旧農協・支所に営農・販売拠点を持つという事業部制が採られたのである。

経営主義にもとづく本所集中型の合併が行われる場合、農協の立地は都市近郊地帯やそれに続く水稲単作・兼業地帯に多いが、こうしたケースではすでに農協事業の中心は非農業的な分野に傾斜している。したがって、一般企業との競争も激烈であり、多くはコスト削減をねらいとするものが多い。これに対し、1970年代に入り、一定の努力の上に農業の多面的な展開を示した地域においては、むしろ多様な農協が合併する相乗効果が期待されていた。われわれも、西日本を中心にその端的なケースとして総合農協と専門農協との合併事例を分析し、「新総合農協」という方向性を打ち出している（註22）。とうや湖農協の理念はまさに「新総合農協」の路線であり、事実合併前の視察においては九州などの先進地が選ばれている。したがって、この理念そのものは一般性を持つものと理解される。

しかしながら、その実現過程においては、さまざまな問題が生まれたことも事実である。第一は、合併して農協が6つになったという指摘に示されるように、事業部と支所の位置づけが混同されて理解され、分散化がもたらされた事である。これは「大きな支所」という表現上の問題もあるが、事業部長が支所長の兼務とされたことによる。事業部は旧農協の機能を継承しながら、他支所管内への事業拡大を図るものとされたが、支所長権限

が強く「事業部一営農生産課一組合員」という指揮系統が機能しなかったのである。これは幹部職員の能力の問題でもあり、新たな器に対応した職員教育が行われなかったことを示している。府県の先進県の場合、合併後1年間は各連職員を出向させるというアフターケアがあるが、北海道においてもそうした体制整備が必要であると思われる。これに関しては、二度の機構再編を経て、「本所所属・支所配置」というかたちで、統一的運営と現場主義が実現されつつある。

第二は、合併したとはいえ、北海道南部の小規模農協の合併では財務状況は必ずしも好転せず、新たな産地規模に対応した施設投資が思うに任せなかったことがある。旧来の支所毎の生産部会や合併後新設された生産部会が統一部会へと発展できなかった大きな要因である。この点は、本論でも述べたように近年大きく改善されているが、このことが逆に固定比率問題として現れている。また、多品目産地であることも一因して、この規模の広域農協においては現実的には専任の営農指導員を配置することが不可能であった。この点も、部会統一をばむ要因であった。今後の北海道の合併規模を考えた場合、連合会による営農指導に関わる補完体制を考えなければならない。

第三は、農家の負債対策問題である。問題はふたつある。合併過程において、かなり資金をつぎ込んだ前向きの負債対策が行われたことを評価したが、このことが農協の経営収支を圧迫したことは間違いない。農協は当初から緊縮財政を迫られたのであり、攻めの農業振興を行う経済的な余裕がなかったことはすでに述べた。北海道の場合、合併対策としての財務調整の支援策が欠落していた点が惜まれる。もうひとつは、固定化債権の隠蔽問題である。合併以降、農協の結集にとってこの問題はアキレス腱となり、総代会でも後ろ向きの議論が何度となく繰り返された。1997年春の総代会でその決着をみたが、あまりにも遅かった。行政や中央会のチェック機能の充実が求められるところであり、安易な棚上げ合併は戒められるべきであろう。

とうや湖農協10年の歩みは、広域合併の達成が農協問題のゴールではなく、むしろ新たな農協づくりのスタートであることを教えており、中央会、

連合会や行政に対しても取り組むべき多くの課題を提示している。

【付記】調査に当たっては、多忙中にも関わらず、役職員・組合員の御協力をいただいた。記して感謝申し上げる。本論文の執筆分担は、1節（小山、松本）、2節（大場、水野、八重樫）、3節（坂下、朴）、4節（菅沼、小林）、5節（松本）であり、坂下、禹、太田原が全体の調整と課題設定、結論の執筆を行った。

注

（註1）全国の広域農協合併構想数は546であり、合併のテンポは急速であり、1997年10月段階での農協数は2,030にまで減少している。この目的は基本的に金融自由化対応であるが、大型農協の収益性は必ずしも高くない、リストラ効果に疑問がもたれている。北海道の合併構想は37であるが、現在数は229であり、その進捗度は高くない。ただし、ようてい農協の設立など、ごく近年動きが加速化している。その背景については坂下[1995]を、士別市の合併後の問題状況については坂下[1997]を参照のこと。

（註2）これについては、「北海道における広域合併農協に関する研究」第1～5報を参照のこと。

（註3）農業センサス、農業基本調査による。畑面積の内訳は、1987年と1996年の比較で、普通畑が4,066haから3,691haへの減少、樹園地が161haから134haへの減少、牧草地が3,484haから3,564haへの増加となっている。

（註4）合併1年後の調整後の業務機構は、禹他[1988]の図1（p.176）を参照のこと。

（註5）われわれは、こうした業務体制のあり方を「新総合農協」と規定した（飯島他[1990]を参照のこと）。

（註6）この点については、われわれもその改善策を提言している（坂下他[1991b] pp.50-52）。

（註7）米の販売取扱高の推移は、87年度3.2億円、88年3.3億円、89年3.3億円、90年3.4億円、91年2.7億円、92年3.1億円、93年0.4億円、94年3.9億円、95年4.7億円、96年4.7億円であった。

（註8）これについては、田淵他[1989]のp.238を参照のこと。

（註9）1997年春の総代会での審議の末、組合員の合意を受け実施されることになっている。この2億5,000万円は、出資額100万円未満の組合員に対しての増資という形で1億2千500万円、施設利用割りで5,000万円、面積割りで2千5,000万円、戸数割りで474戸の組合員に対し5千万円という内訳になっている。この474

戸の組合員というのは、正組合員戸数から65歳以上の農家と営農をしていない農家、そして固定化債権が累積している農家を除いた数である。

（註10）現在の不良債権総額は、1997年現在で約10億5,000万円、この額は経営対策課で対応している37戸の債権処理農家の資産合計額から負債の内、農協のプロパー資金貸付額を引いた額である。これから、回収可能と見込まれる額、約3億円と保証人等履行額、公庫等減免額、基金協会の代位弁済による資産処分額、約4億円を引いて、回収不可能と予想される額が約3億5,000万円となっている。第10回のとうや湖農協通常総代会資料では、約3億7,268万円の回収不能予想額となっているが、基金協会による代位弁済額が予想より多かったため、実際には、約3億5千万円程度の回収不能予想額となっている。

（註11）詳しくは田淵他[1989]のp.225を参照のこと。

（註12）減農薬栽培に関しては、クリーン農産物研究会が大きな役割を果たしている。本研究会は1991年に設立され、1997年現在27戸の農家で構成される。とくに、減農薬バレイショの生産に力を入れており、コープこうべの定める栽培基準の遵守のために、減農薬栽培技術の確立、栽培コストの低減、生産の安定化に向けた積極的な取り組みを行っている。

（註13）坂下他[1990]のp.179による。

（註14）坂下他[1990]のp.180による。

（註15）坂下他[1990]、pp.220-221を参照のこと。

（註16）この場合、「手数料」額は棚卸評価によって操作することが可能であることに注意する必要がある。

（註17）畜産部門の販売額、収入額、直接費は、それぞれ16億5,000万円、7千万円、4,400万円であり、青果部門のそれは、19億7,000万円、6,800万円、2,700万円である。

（註18）坂下他[1990]において1988年までの酪農・畜産の展開と農協の取り組みが示されているので、ここでは1990年以降の動向を主にみていく。

（註19）これについては、田淵他[1989]のpp.234-238を参照のこと。

（註20）ここで言うホクレン仕入の内容は、野菜、鮮魚についてはホクレンの札幌生鮮食品センターであり、惣菜、チルド、一般食品、菓子、雑貨については札幌流通センター、精肉はホクレンの畜産販売部である。米については、地場ものも一応ホクレンを通して仕入れる形を取っているため、100%となっている。

（註21）洞爺店のシェア率が高い要因としては、交通の便が悪く、高齢世帯が多いためである。つまり、伊達市や室蘭市に買い物に出にくく、またそこまで出かける世帯が少ないということである。

（註22）これについては、飯島他[1990]を参照されたい。

【参考文献】

- [1] 飯島源次郎他「農協合併と『新総合農協』」『協同組合奨励研究報告』第16輯, 全国農協中央会, 1990年 (太田原高昭『系統再編と農協改革』農文協, 1992年所収)
- [2] 板橋衛「遠隔野菜産地における農協生産部会の発展論理」『南九州大学園芸学部研究報告』第27号(B), 1997年
- [3] 小野智昭他「北海道における広域合併農協に関する研究(第1報)ーとうや湖農協における合併メリットー」『農経論叢』第43集, 1987年
- [4] 太田原高昭他「北海道における農協の規模・事業展開方式に関する調査研究」北海道地域農業研究所, 1992年
- [5] 太田原高昭他「広域合併農協における営農指導事業についての調査研究」全国農協中央会, 1994年
- [6] 坂下明彦他「北海道における広域合併農協に関する研究(第4報)ーとうや湖農協における合併メリットー」『農経論叢』第46集, 1990年
- [7] 坂下明彦他「北海道における広域合併農協に関する研究(第5報)ーとうや湖農協における営農指導体制ー」『農経論叢』第47集, 1991年
- [8] 坂下明彦他「広域合併農協における営農指導体制ーとうや湖農協(総合情報管理センターに関する調査)報告書」『地域農業研究叢書』V2, 北海道地域農業研究所, 1991年
- [9] 坂下明彦「農政の新段階と農業組織再編」『北海道農業経済研究』第4巻第2号, 1995年
- [10] 坂下明彦「農協合併と地域農業振興をめぐる諸課題ー士別市での「地域調査活動」の取り組みをふまえて」『農業と農協』第43号, 農業・農協問題研究所, 1997年
- [11] 田淵直子他「北海道における広域合併農協に関する研究(第3報)ーとうや湖農協における合併メリットー」『農経論叢』第45集, 1989年
- [12] 禹映均他「北海道における広域合併農協に関する研究(第2報)ーとうや湖農協における合併メリットー」『農経論叢』第44集, 1988年