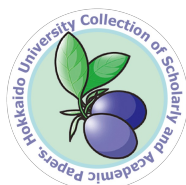




HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	系統農協組織改革と北海道の位置：ホクレンを中心に
Author(s)	藤田, 久雄; Fujita, Hisao; 黒河, 功 他
Citation	北海道大学農経論叢, 66, 37-47
Issue Date	2011-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/45395
Type	departmental bulletin paper
File Information	66_37-47.pdf



系統農協組織改革と北海道の位置

—ホクレンを中心に—

藤 田 久 雄・黒 河 功

The Reform on System of Agricultural Cooperatives Organization and Position of Hokkaido : Focusing on Hokuren

Hisao FUJITA and Isao KUROKAWA

Summary

The Japan central conference of agricultural cooperatives proposed a “Two-stage Reformation” which refers to abolishing the prefectural-level federations of agricultural cooperatives and having the national-level federations supervise the unit associations directly, following such suggestion being made at the “1991 National Convention of Agricultural Cooperatives”.

The purpose of this paper is to verify the approaches that the Hokuren Federation of agricultural cooperatives (the marketing, production and purchasing federation of agricultural cooperatives in Hokkaido) and unit associations in Hokkaido have taken during the last 20 years to cope with this reformation.

As the result of their approaches, the Hokuren Federation and the unit associations in Hokkaido have chosen a rather unique “Two-stage System”. They left prefectural-level federations in place, with maintained independence from the national-level federations, while many other regions abandoned prefectural-level ones all together or integrated them with the national-level ones.

1. はじめに

1947年に農業協同組合法（以下、農協法と略する）が制定されてから、63年が経過する。韓国、中国などから一つのモデルとされてきた日本の系統農協組織（全国連—県連—農協）は、戦後の農業発展に大きな役割を果たしてきたといえる。しかし、一般国民を巻き込んだ、政財界を中心とする農業・農協組織に対する厳しい批判のなかで、全国農協中央会は1991年の第19回全国農協大会で「事業2段、組織2段」の系統組織再編を提案し、決定をみた。都道府県段階の連合会を清算して全国連に統合し、その機能を合併農協及び統合連合会（全国連）に移管するというのがその内容である。いわゆる「中抜き2段階」の改革方針である。

本論文では、以上の提案により都道府県段階の連合会中心に進められてきた「中抜き2段階」の改革における北海道・ホクレンの選択とその後の

20年の取り組みについて、その時系列的整理を踏まえながら検証を試みるものである。

2. 農業・農協批判の高まりとそれへの対応

1) 国際情勢

1980年代の米国はレーガノミックスの失敗から、貿易赤字と財政赤字、いわゆる双子の赤字に陥り、日米間の貿易不均衡が日米経済摩擦に発展していった。

1986年4月、中曽根内閣の私的諮問機関である経済構造調整研究会（座長 前川春雄）は、国際協調のための経済調整策「内需拡大と市場開放」を謳った報告書「前川レポート」を発表した。そのなかで、農産物の内外価格差が浮き彫りにされ、さらに行革審小委においても「食糧の全量管理方式の見直し」が打ち出されるなど、とくに農業への風当たりが一挙に強まったのである。

2) 農業・農協批判の高まり

農業・農協に対する批判の本格化は、1986年産生産者米価の据置き決定が契機であった。1986年産生産者米価は引下げ必至の情勢であり、これは当面3年間は変動させないという米価審議会の決定期限が切れたからであるが、1984年産米価算定方式を当てはめた結果はやはり引き下げであった。前川レポートは内外価格差縮小を求めており、さらに行革推進審議会最終答申により「生産者米価は生産抑制的に決定すること」と釘を刺されていたことが背景にある。

さらに、食糧管理費抑制の財政当局の圧力もあり、1986年度からの水田利用再編対策（ポスト3期対策）では転作面積を60万haから70万haに拡大しなければならない状況下では、転作推進を阻害しない米価設定を行う必要があった。農水省が事前に米審に示した従来算定方式による計算値は、前年比6.6%の引き下げであり、自民党との折衝を経て示された米審への諮問案は3.8%の引き下げであった。

引き下げ必至の情勢の中で、農業団体の要求も、要求米価を明記せず「現行価格以上で決定すること」と言う事実上の据え置き要求にならざるを得なかったのである。そこで少なくとも据え置き水準を確保するために、米価決定直前に行われた衆参同時選挙にあたっては自民党の各候補者にアンケートを送付して農業団体の要求支持を表明させ、政府との米価交渉時に支持表明自民党議員の顔写真入りパンフレットを示し、「自民党も据え置き支持」の証拠とした。農業情勢が厳しいなかで、このような農業団体の必死の運動の結果、1986年産生産者米価は据え置きに決定された。しかし、農協に対するマスコミの非難・攻撃はこれを契機に強まっていくこととなる。

1986年8月の管区行政監査局長会議での玉置和郎総務長官による農協批判は、中曽根首相の「玉置君の発言なんか私が言わせている」の発言とともに、大きくマスコミに取り上げられた。衆参同時選挙の大勝の原因が、農民票よりも都市票を吸収したことによるとの認識から、今後の自民党の支持基盤は都市住民に求めるべきとの判断もあり、農協批判を可能にしたものと考えられる。

さらに1986年9月、全米精米業者協会（RMA）

が日本の米輸入制限は不当だとして、米通商法301号（不正貿易慣行に対する報復措置）に基づいて米通商代表部に提訴した。このことを捕らえ、マスコミは米価の国際価格との比較や食管改廃に関するキャンペーンを展開したのである。

3) 農業団体の対応

全国農協中央会は、高まる農業・農協批判に対して、農業への国民の理解を求めることを基本に、1986年10月「最近の農業・農協批判に対する見解」を発表した。この見解は、最近の農業・農協批判の主な論点を整理し、それに対する基本的な考え方を示し、米、農業保護、農地などの26項目にわたって主張を展開した。

1987年6月には、更に内容を掘り下げた反論をまとめた。「検証 農業批判を正す」は、農業は国民にとって如何に大切であるか、さらには安全性の問題（ポストハーベスト農薬の危険性）と安全保障や環境保全、文化的価値、雇用力の側面から検証を行ったものである。

3. 全国農協中央会の組織改革への動き

1) 検討経過

1988年10月の第18回全国農協大会において「21世紀を展望する農協の基本戦略」が決定され、3段階制度の見直しが盛り込まれた。そして、1990年6月には全国農協中央会会長の諮問機関である総合審議会（議長 森本修農林中金理事長）に「(ア) 系統農協を通ずる事業機能の強化と事業運営の合理化・効率化および組織整備の将来方向ならびにその実行方策」、「(イ) 農協・連合会の事業運営機能の拡充および経営管理強化のための法制度等の改正対策」が諮問されたのである。

諮問を受けた総合審議会は、専門委員会、事業別小委員会の段階を含め20回にもわたる検討を行ない、1991年3月に総合審議会の森本議長から全国中央会堀内会長に答申がなされた。総合審議会の答申内容は次の通りである。

(ア)については、農協の合併による機能・体制の確立を図り、県機能と全国段階の組織を統合し、系統農協の組織・事業2段階とする。(イ)については、系統農協組織において取り組み方向及び状況変化に対し法制度等とも整合性が図れるよう改正要請を行う、である。

組織整備のポイントは、以下の通りである。第1は、1000農協合併構想の早期実現である。第2は、県連と全国連の統合による組織2段階制を基本とし、信用・共済事業については県連と全国連の統合連合組織、経済事業については統合連合組織のほか、県連と農協の統合も可能とされた。県中央会については県組織を残すとされた。第3は、事業は2段階方式とするが、経済事業については、「農協完結」、「農協・県連」、「農協・全農」、「県連・全農」の4方式が示された。第4には県連機能は農協に移管するとされた。第5には、農協の全国連直接利用を認めるとされた。第6には体制の整った県から順次移行するとされた。そして、第7には、1992年度末までに県段階の実行方策取りまとめるとされた。

この答申を受け、1991年4月には全国中央会の臨時理事会が開催され、総合審議会の答申の報告が行われ、了承された。そして10月開催予定の第19回全国農協大会（3年に1回開催、農協組織最大の意思結集大会）への提出議案についてのその後の討議日程を決定した。

6月開催の理事会では、全国農協大会提出議案（原案）が上程され、その後、全国の組織討議を経た上で修正され、全国農協大会議案審議会に提案され、9月開催の理事会において第19回全国農協大会提出議案が決定された。

なお、理事会終了後、堀内全中会長、佐藤・川野同副会長、松旭同常務ら全中代表は、近藤農相に組織整備の協力を要請した。再編の実現には、農協法を始め、1991年で期限切れとなる第7次合併助成法の延長など法制度の改正や法制度面での行政機関との調整・後押しが欠かせなかったからである。

2) 都道府県連合会への説明・意見集約

6月の全中理事会以降、地区別の農協中央会・連合会、専務・常務・参事会議が行われ、7月から8月中旬にかけて地区別農協中央会・連合会会長会議、都道府県での組織討議が行われた。このような討議過程での検討結果を受け、8月下旬に意見集約が実施された。

3) 1991年10月開催の第19回全国農協大会

この大会において、系統農協の事業・組織の改革として、農協の合併構想の早期実現と系統を通

じた事業2段階方式及び組織2段階を基本とした将来方向が決議された。また、その推進のため全国・県段階に農協組織整備推進本部を設置すること、1993年3月迄に実行方策を策定し、その後実践に移行することも併せて決議された。

4. 都道府県の現状

1) 農協数・正組合員戸数の推移

2008年における農協数は全国で770（1990年の21%）、北海道は117（同46%）であるが、全国については、第18回全国農協大会で決定した「1,000農協構想」は、2003年に952農協となり、目標を達成している。

北海道については、第19回北海道農協大会で「全道76農協構想、目標年度平成7年」を決定し、次いで第21回J A北海道大会では「新・J A合併構想、37農協構想」の目標を決定したが、未だ達成されてはいない。なお、2008年の正組合員戸数は全国で4,185千戸（1980年の86%）、北海道は58千戸（同63%）である。

2) 全国の組織2段に向けての対応方向

(2010. 11. 30現在)

対応方向	経済	信用	共済	厚生
統合による組織2段階	35	9	47	—
県内単一農協方針による組織2段階	4	2	—	—
県連を存置・県内完結の事業2段階	8	36	—	33
合計	47	47	47	33

資料：各組織資料より作成。

(1) 経済連と全農の統合

経済連と全農の統合については、まず1998年5月、全農と宮城・鳥取・島根経済連が合併契約を締結し、10月には統合している。

以降、2000年4月には、東京・山口・徳島の3都県経済連が、翌年の2001年4月には、青森・山形・庄内・栃木・千葉・山梨・長野・新潟・富山・石川・岐阜・三重・滋賀・京都・大阪・兵庫・岡山・広島・高知・福岡・長崎の21府県経済連が統合を行っている。さらに、2002年4月には、岩手・秋田・茨城・群馬・埼玉・大分の6経済連が、2003年4月には福島・神奈川の2経済連が統合している。2004年4月に県農愛媛が続き、36都府県本部体制となったが、2008年4月に山形県本部と庄内本部が統合して全農山形県本部となり、実質的には35都府県本部となっている。このように、

1995年の新食糧法施行，食管法廃止による食管事業体制の崩壊に伴い，米情勢の悪化，制度としての農協の終焉が経済連を直撃し，ドミノ的な統合に至ったのである。

以上のような経緯により，統合による以外の「県内単一農協方針による組織2段」による県域確保は，奈良，沖縄，佐賀（現在も一部農協が移行を拒み独立を守っている），香川（香川豊南が合流を拒み独立を守っている）の4県である。「県連を存置・県内完結の事業2段」は，北海道，福井，静岡，愛知，和歌山，熊本，宮崎，鹿児島 の8道県である。

(2) 信連と農林中金の統合

1997年1月，「農林中央金庫と信用農業協同組合連合会との合併等に関する法律」が施行された。この中で2002年4月から定期預金については，元本1,000万円とその利息までしか払い戻しが保証されないというペイオフ制度の実施を控え，農協金融システム全体の体質を強化し，信用力を強化するための事前措置が施されている。実際の動きとして2002年1月には農協系統金融機関を一体としたJAバンクシステムがスタートしているが，具体的な組織の動きは以下の通りである。

まず2002年10月に宮城県信連が農林中金に事業の一部を譲渡した。続いて2003年3月に岡山県信連，5月に栃木県信連，10月に秋田・長崎県信連，11月に山形県信連が相次いで事業一部を譲渡した。さらに2004年10月に福島・富山の2県信連が事業の一部を譲渡した。2005年3月には熊本県信連が，2009年には青森県信連が，事業の一部を譲渡した。

こうした事業の一部譲渡という段階を経ながら，農林中金に最終的に統合したのは宮城，岡山，長崎，秋田，山形，福島，栃木，富山，熊本の9信連である。「県内単一農協方針による組織2段」は奈良，沖縄である。

(3) 共済連と全共連の一斉統合

2000年4月に全共連と47都道府県共済連が一斉統合し，全国本部と各都道府県本部という完全な組織2段階制に移行した。共済連の場合，全国的に規格化，マニュアル化，機械化されており，全国画一的な統合が可能であった。北海道共済連は当初「道内2段階」「中央会・連合会の一体的運

営（5連同一步調）」を決めていたが，全国的な動きの中で，北海道のみ独自路線をとることは難しく，全共連一斉統合に参加している。

(4) 厚生連

厚生連は従来から県内完結の事業2段である。現在33の都道県に設置されている。原則として都道府県単位で設置されるが，栃木県は地域単位で3つの厚生連が設けられており，これらを含めると厚生連の総数は35になる。厚生連のない県の福利厚生事業は中央会あるいはその他の連合会が担っている。厚生連のない県は，青森，宮城，山形，石川，京都，大阪，奈良，和歌山，鳥取，福岡，佐賀，長崎，宮崎，沖縄の14府県である。

5. 北海道の選択

1) 道内事業2段階制の決断

1991年11月に第20回北海道農協大会が開催され，以下の内容が決議された。すなわち，農協については合併による大規模化を指向しつつ，農協事業の補完機能の役割と新たな時代に対応した付加価値の拡大を担う連合会の体制を整備し，その機能が効率的に発揮できるように「道内事業2段階」を指向する。この場合，道内2段階制において完結できない事業については，全国統合組織と事業調整を行いつつその遂行を図ることを基本とするという内容である。

ホクレンの当面の対策としては，「経済有利性が発揮出来る事業・品目について，農協－ホクレン事業2段の検討と事業施設の合理的配置」を行い，将来方向については「農協合併の進展状況と全国情勢を勘案しつつ組合員のメリット・デメリット等を慎重に検討し決定」とされ，あわせて1993年3月までに組織整備の実行方策を策定するための「北海道農協組織整備本部」を設置することとした。

2) 方針決定に至る経過

ホクレンは内部に検討委員会を設置し，全中総合審議会答申の内容を調査分析し，問題点の洗い出しを行った。それを，常勤役員参事会，理事会において協議を重ね，ホクレンの存続を前提とする「道内事業2段階制」を道内他連合会に先駆けていち早く北海道農協中央会に提出した。

北海道農協中央会は，中央会・各連合会の意見

をまとめ、「全中総合審議会答申」とともに、道内12の地区討議を行った。この討議内容をもとに、「道内事業2段階制」の方向を決定し、全中に報告したのである。

全中は、北海道の方向を確認した上で、第19回全国農協大会提出議案を決定した（北海道の方向を確認、若干の字句の修正あり）。

1991年11月開催の第20回北海道農協大会では、道内事業2段階制が提案され、決議されている。1992年1月には「北海道農協組織整備本部」が発足し、同年8月に道内事業2段階制を指向することを基本とした組織討議に向けた実行方を纏めた。この原案を地区討議にかけ、補足・補完・整理して、再度地区討議により内容が検討され、1993年3月の全道農協組合長会議において「北海道における系統農協組織の組織整備の方向とその実行方策」が最終確認されたのである。

3) 道内事業2段階制を決定させた背景と根拠

都府県農業と異なる北海道農業の特色は、第1に主業農家率が74%と都府県の19%と比べ高率であることである（2008年）。広大な耕地面積の中で、大規模土地利用型農業を中心に経営が行われているのである。

第2に、道内にあっても地域ごとに農業形態が異なることである。畑作についてみれば寒冷地作物が中心であり、小麦、馬鈴薯、ビート、豆類の4年輪作を基本としているが、都府県には纏まった畑作地帯が少ないため、これらの作物の北海道への集中度は極めて高いものとなっている（てん菜100%、インゲン95%、小豆85%、馬鈴薯78%、小麦61%、2008年生産高）。

第3に、生乳生産についても、北海道への集中度は49%とかなり高く、その40%が加工原料乳である（2008年）（1971年には83.7%もあったが最近では40～50%）。都府県の生乳はほとんどが飲用向け）ことから、都府県との間に大きな価格差が存在していることである。その上、乳製品の輸入増に伴う生産調整はとりわけ北海道に厳しいものとなっており、都府県農業とは際だって異なる条件下にある。

米については、全国共通作物である。しかし食糧制度の下で品質より収量に偏る傾向が顕著であった北海道の稲作は、米過剰のなかで、極めて苦

しい立場に立たされてきた。とりわけ減反がそれであり、転作の傾斜配分については、北海道は一時、全国の3分の1の面積を配分されるなど過酷な負担を強いられたのである。しかし、こうした経験を経て、現在まで北海道産の米も品質向上に向け、必死の努力を続けてきている。

さらに、農畜産物の生産単位、生産物量が多いため、大半の生産物が北海道外に移出され、したがって道産の農産物の消流・物流は広域にわたっている。以上の事柄が北海道農業の特色となっているが、以降では、北海道の農協の特徴をみていくこととする。

都府県農協と異なる北海道の農協の特色は、第1に、主業農家の経営安定と地域農業の確立を経営の柱とする生産主体の総合事業経営であることである。すなわち都府県農協が信用・共済が中心的事業であるのに対し、北海道の農協は販売・購買が中心的事業となっている。事業総利益の部門寄与率を見ると、都府県では信用・共済が67%、販売・購買25%である。北海道では信用・共済が33%、販売・購買が42%である（2008年）。

第2に、地域経済の農業依存度が高く、農協は地域における中核的経済機関としての役割を果たしており、その存在は不可欠となっている。

第3に、生産された農産物の生産単位、生産物量の大きさ、その道外移出ウエイトが高いことにより、農協の生産関連施設整備の必要性が高いことである。

第4に、なかなか進まない農協合併である。北海道は、1988年の第19回北海道農協大会で決議され、1991年の第20回北海道農協大会で確認された「76農協構想」がある（全国1,000農協構想における北海道の農協数は76農協で積み上げたものである）。その後、1994年の第21回J A北海道大会で「37農協構想」を決議し、組織・事業・機能の改革に積極的に取り組んでいるが（1994年237 J A、2010年4月1日110 J A）、農協合併は遅々として進んでいない。農協合併を妨げている要因はいくつか挙げることができるが、「37農協構想」自体に疑義を感じている農協もあり、そのことが道段階の連合会による補完機能の継続を期待させていたと考えられる。

都府県経済連と異なるホクレンの特色について

挙げると、事業高は1兆4,800億円(1996年)にのぼり、これは第2位の長野経済連の3倍に当たり、経済連全体の事業総額の14%、全農の事業高の21%に当たるわが国最大の経済連であることにある。

事業高のうち、7割に当たる1兆50億円を販売事業が占めている。都府県においては事業内容が購買事業に偏る「購買連」的経済連が多いなかで、加工部門の充実と併せて「販売・加工連」的色彩が強いことも特色といえる。

札幌の本所のほかに農業形態の異なる(米地帯、畑作地帯、酪農畜産地帯、その混合地帯)12地域にそれぞれ支所を配置し、農協と密接な連携を保ちながら、事業を推進しており、札幌の道央支店を始め、北海道外の仙台、東京、名古屋、大阪、福岡に支店を配置し、広く全国的に営業展開を推進している。1944年には東京都千代田区の丸ビルに東京支所(その後東京事務所と名所変更)を開設し、国会、農林水産省等官庁対応、関係団体対応に努めているところである。

一方、生産現場に近いところには製糖工場、でんぷん工場、種子工場、パールライス工場をはじめとする数多くの現業部門を整備して、農業現場での諸課題を解決すべく農業総合研究所、畜産技術研究所などの研究部門をも備えている。その他にホクレン肥料、ホクレンくみあい飼料、ホクレン商事、ホクレン通商(貿易会社)などおよそ30の協同会社をもち、それらが各地域に製造施設、営業拠点を設けており、その事業総額はおよそ2,800億円、それら関連会社の社員3,000人余にも達している。

戦前、ニューヨークの薄荷市場に君臨した北海道北見の薄荷、北聯(**HOKUREN**)ブランドに対する郷愁を断ち難く、1954年には北海道経済農業協同組合連合会を「ホクレン農業協同組合連合会」に改称し(連合会の前にカタカナの名前がつく経済連は北海道のみ)、以降、全ての販売品、購買品に「ホクレン」名を使用、名実ともに「ホクレン」がブランド名となっている。

現在、北海道の冷涼な気候のなかで生産される農畜産物に対する安全・安心などの好イメージが消費者にもたれているためか、その農畜産物を取り扱う「ホクレン」ブランドも全国的に市場、卸、

実需先、一般消費者に好印象で受け入れられているとみられる。

このような北海道の農業、農協、ホクレンの特色を考慮し、農業の発展と系統農協組織の効果的・効率的機能発揮を図るためには、農協における総合経営の利点を最大限に発揮できるように連合会を存続し、その機能をより高度化し、道内完結の事業2段階制を敷くことが事業体の体制として最適であるとの認識が広くもたれたと考えられる。

6. ホクレンの事業・組織体制改革

1) 全農への申し入れ

ホクレン独自の事業展開をめぐる、1993年10月25日付けでホクレン(当時の代表理事会長 藤野貞雄)は、全農(当代表理事会長 本橋元)宛に次の通り申し入れしている。

①販売品については、ホクレンが主体的に販売を行いたく、現行法制度の下で、本道特産品を始めとする制度品目・販売品目の販売に伴う業務のホクレンへの移管等についての協力方について

②購買品の原料の取扱については、ホクレンが主体となって行いたく、その為の協力方について

③これらに伴い、道内に設置されている全農事業施設の移管についての協力方について

このように、その後も具体的には事業毎に実務段階で協議を重ねていったが、品目によっては、その扱いの歴史的経過から難しいものも多々あった。

2) 「道内完結・事業2段」のための施設投資等

ホクレンの第4次中期計画(1991年から1995年)には、今後5年間で「日本の農業イコール北海道」といわれるような新時代の形成と、「日本全国津々浦々に道産農畜産物、ホクレン商品が届いており、買われている状態をつくりだす」と、やや高揚した文言がなrandeているが、これらからは、ホクレンとしての事業2段への覚悟のほどを窺うことができる。

全農施設のホクレンへの移管等は次の通りである。

①1995年4月：㈱くみあい肥料センターがホクレン肥料㈱の100%子会社になり、ホクレン

により物流の合理化を進めることになった。

②1995年5月：全農の北海道農業試験地（長沼町）がホクレンに移管された。

③1995年10月：全農釧路石油基地がホクレンに移管された。

④ホクレンの施設投資等は次の通りである。

(1) 滝川種苗生産センターの設置(1992年8月)

種苗法改正（1986年）により、主要農産物の種苗生産・流通に民間参入の道が開かれたのを契機に、1991年道から原原種生産事業の委託・移管を受け設置した。1993年豆と麦、1994年玉ねぎ他4品目、1995年水稻の本栽培を開始した。また野菜・花卉の生産省力化、高品質化のためのプラグ苗「北のプラグ」を1992年より供給した。

(2) 石狩野菜センターの設置（1991年7月）

青果食材の一次加工センターである。量販店や調理食品業務筋向けの馬鈴薯、玉ねぎの小袋パッケージ、カット野菜、皮むき芋、むき玉ねぎ、むき・さがき牛蒡、むき人参、刻みキャベツ等である。人手不足や廃棄物処理などの面で都市での一次加工は難しくなり、産地での対応を求めてくるようになったためである。

(3) 石狩穀物調製センターの設置（1992年10月）

豆類をより高品質で供給するため、最新設備を設置した。豆類の主産地十勝などでは農協施設が整備されているが、水田転作などで雑豆作をはじめた石狩、後志などの生産規模が小さい為、品質の均一化、安定供給が難しい。かつては、調製が多少不十分でも加工業者が再調製して使用していたが、近年、人手不足から産地での完全調製を求められるようになった。

(4) 滝川スワインステーションの設置（1991年6月）

従来、国、道、全農と連携を密にして、優秀な種豚の確保に努めてきたが、自賄いの生産・流通体制が確立していなかった為、安定供給に支障が生ずることも少なくなかった。原原種、原種、繁殖豚など常時年間3,000頭を飼養し、健康で優秀な種豚の安定供給に当たっている。また、ホクレンは1994年度から道産SPF豚の普及に乗り出した。

(5) 製糖工場への設備投資

1989年から3年計画で、50数億円を投じ、中斜里製糖工場の分離機などシュガーエンド（製糖の最終工程部）の更新を進め、生産コストの低減に大きく貢献することになった。また1993年10月、中斜里製糖工場にシュガーサイロ（貯蔵庫）を建設した。サイロは直径30m、高さ50m、容量3万tという巨大なもので、この完成で、生産した砂糖をそのまま貯蔵、必要に応じて1tバックやタンクローリー直充填、ユーザーのもとに迅速かつ低コストで運ぶことが可能になった。

(6) 「ほくれん丸」の就航（1993年7月）

増大する生乳の道外輸送に対処し、大量輸送手段として、日本で初めて生乳輸送専用船「ほくれん丸（釧路港一茨城県・日立港）」を就航させた。「ほくれん丸」は総トン数7,096tの高速船で釧路一日立港を20時間で結ぶ。船主は川崎近海汽船（本社・東京）で、輸送スペースの7割をホクレが借り受けるスペースチャーター方式がとられた。1997年6月には「第2ほくれん丸」を就航させ、これまでの隔日運航から毎日運航体制を確立した。「第2ほくれん丸」も総トン数7,096tで、「ほくれん丸」と同様にスペースチャーター方式がとられた。生乳を府県の乳業工場に従前より1日短縮し3日目納入の配送が可能となった。

(7) ホクレン運輸㈱（本社・札幌）の設立（1992年6月）

ほくれん丸の運用・配送管理を主要な業務として設立した。

(8) ㈱ホクレン通商（本社・札幌）設立（1992年10月）と貿易事業開始（1996年）

従来ホクレン役員室貿易推進室で行っていた貿易業務を移管し、貿易会社として新たなスタートを切った。北海道の農畜産物の輸出や肥料、飼料の輸入を行っている。台湾への長いも、玉ねぎ、韓国へのかぼちゃ、香港へのLL牛乳などが好調である。

3) 販売体制の強化

(1) 東京に「マーケティング本部」（現在の販売本部）を設置（1990年）

北海道の農畜産物の約7割までが道外で消費され、道外販売無くして北海道農業は成り立たないといわれているが、さらに道外販売力強化を狙いとして東京に「マーケティング本部」を設置した。2001年2月には、役員（常務）の東京常駐を始め、販売拡大をめざし米穀、農産、酪農畜産の各品目で組織改革と人員の強化を図った。

(2) ホクレン東京ビルの取得（1993年9月）

道産農畜産物の道外での販売ウエイトが増加傾向にあること、「道内事業2段階制」を指向することが決まったことなどから、首都圏の販売拠点として、消費者のニーズ、情報の収集拠点とし、東京都東神田に約50億円でビルを取得した。この事による、対外的な信用、宣伝効果は計り知れないものといえる。

(3) 広報宣伝

1992年には「地平線を見て育ちました」のキャッチコピーと「北海道だからクリーン農業推進宣言」を基本スローガンに、首都圏を中心にホクレンのイメージアップキャンペーンを展開した。キャンペーンの中核イベントである「北の収穫祭」が、東京のホテルオークラに約千人を招き開催された。ホクレンの取引先である商社、卸売業者、量販店、食品メーカー、外食産業の方々に、北海道農業のクリーンなイメージとホクレンの幅広い事業内容や多種多様な商品について理解してもらうためである。

1993年には、直接販売に結びつく見本市や9月にオープンした首都圏の販売拠点「ホクレン東京ビル」の披露もかねて「北のメニュー'93」を開催した。ホクレン・イメージアップキャンペーンは、1992年～1995年度まで、

事業機能強化・合理化・効率化の推移 <販売事業>

事業項目	1992（平成4）年度の状況	道内事業2段階決定後、当面の対策	2010（平成22）年度現在
米 穀	食糧管理法において、三段階制が規定されている。	流通コストの削減による有利精算、北海道米の需要拡大を図るため、全農が行っている機能を見直し、全農からの業務移管について検討を行う。また、道外支店販売体制を強化するとともに、オンラインシステムを開発する。	・平成7年に「食糧法」施行に伴い「食糧管理法」廃止。 ・平成16年に「食糧法」改正により、計画流通制度廃止、全農が指定法人外れる。 ・北海道米の販売については、受発注システム活用により基本的に全農経由となっているが、一部はホクレン直接販売。 ・政府米については、ホクレンから直接売り渡しを行っている。 ・北海道米の有利生産に向け、早期販売や道内食率の向上への取組、販売対策費の廃止などにより、流通コストの削減に努めている。 ・米穀情報システムの導入により受発注システムの効率化を図っている。 ・品質向上に向けた生産技術指導や価値向上に向けた北海道米のブランド力向上への取組などにより道内販売を強化している。
麦	政府米については、国の制度の下で全国連を経由して販売しており、規格外麦についても全国連を経由して販売している。	現行制度を維持しつつ、麦価要請・条件設定等についてホクレンが主体的役割を果たすため現行方式の見直しを検討する。また、規格外麦については、販売から代金回収に至るまでホクレンで行うための見直しを検討する。	・道産麦の需要に応じた計画生産に努め、系統コスト低減に向けた効率的な取扱体制の整備を図っている。 ・「きたほなみ」の普及計画に基づく円滑な作付拡大。 ・生産者手取りの確保に向け、ホクレン直接販売の開始（平成20年から規格外麦、平成21年産から民間流通麦）。 ・平成21年度的全農利用率は46%、次年度以降は全農未経由。
澱 粉	国の制度の下で全国連を経由して販売している。	販売コストの軽減のため、現行制度の下で、大手実需直結型の販売方式への変更を検討する。また、ホクレン販売体制を強化するとともに事務の合理化を行う。	・馬鈴しょでん粉の計画生産と、品質管理の徹底など、安全・安心でん粉共計体制の確立による需要の確保。 ・一部の地場向けを除き、平成21年度的全農利用率は99%。 ・引き続き、ホクレンが直接販売を行った場合の機能・制度・コスト面の課題等を分析し、今後の販売のあり方を検討。
園 芸	(1) 卸市場経由 道外市場販売の代金精算は卸売会社より全農を経由して行っている。 (2) 実需向け販売 直接取引	既に、農協～ホクレン完結型の体制にあるが、北海道の園芸事業を拡大するため、販売力の強化ならびに顧客の確保を行う。このため、消費地の販売要員の増員、園芸事業総合システムの構築を行うとともに、全農を経由しない代金精算方式とする。	・玉ねぎ、馬鈴しょの用途別販売やパートナー市場を重点とした実需直結型販売の強化を図っている。 ・野菜・果実のニーズに基づく個別事業戦略の実施による販売体制の確立。 ・平成6年度よりホクレン直接販売に移行、当面は全農の直販施設に対する取引先としての販売継続。
肉 牛	大消費地での販売の大半を全国連を経由して販売している。	道外での販売を拡大するため、直販比率を高めるとともに、新規販売先の確保を進める。また、肉用素牛については経済連に対する直販を強化する。	・乳用種肥育牛においては、大消費地での販売は全農子会社を経由した販売。 ・乳用種肥育牛直販は大消費地への販売拡大とともに外食、CS（コンビニエンスストア）等の新規事業に対する販売強化。 ・肉専用種、デリービーフにおいては、道外支店を中心とした、全国の実需者に対しての直接販売が主体。 ・特に肉専用種は十勝枝肉市場を活用し新規取引先誘致による販売数量拡大に取り組んでいる。
生 乳	道外移出生乳については、全国の指定生乳生産者団体の合意のもと、全国連への再委託販売を基本としている。 道外向け生乳の物流については、発地以降の輸送業務を全農に委ねている。	道外移出生乳については、従来通り全農再委託販売を基本とし、輸送コストの低減、有利販売のため既に直接取引のある乳業者に対する取引交渉をホクレンが主体となつて行うほか、再委託生乳の輸送をホクレン協同会社で行う。また、ホクレン販売体制の強化、クラスステーション・輸送タンクの増強をおこなう。	・道外移出生乳については、現行においても全農への再委託販売で実施。 ・道外移出生乳の輸送においては、一部の販売先を除いてホクレン運輸で行っている。 ・道外移出生乳の搬出拠点として、ホクレン所有施設である釧路クーラーステーションから搬出を行うほか、一部乳業者の搬出能力も活用したなかで移出体制を構築。 ・移出数量については、平成4年度当時の28万トン／年から、平成14年度には過去最高の52万トン／年に達するも、その後は飲用需要の低迷を受け、35万トン～40万トンで推移。

ホクレン購買事業と全農利用率

(単位：億円，％)

品 目	1992年度			2003年度			2009年度		
	取扱総額	全農利用額	利用率	取扱総額	全農利用額	利用率	取扱総額	全農利用額	利用率
米 穀	1,672	1,480	89	1,074	927	86	915	541	59
〔政府米〕	〔384〕	〔384〕	100	〔42〕	〔42〕	100	〔80〕	〔0〕	
麦	573	567	99	710	710	100	252	117	46
豆 類	819	37	5	420	39	9	328	36	11
でん粉	287	271	94	241	235	98	184	183	99
加工食品	144	5	3	95	3	3	89	2	2
園 芸	1,437	905	63	1,655	62	4	1,702	83	5
種 苗	65	31	48	52	16	31	63	14	22
砂糖（製糖事業含）	425	9	2	403	6	1	707	8	1
生 乳	2,452	327	13	2,675	494	18	2,984	377	13
家畜販売	365	71	19	507	48	9	551	46	8
畜産販売	521	272	52	469	120	26	502	0	0
鶏卵類	81	0	0	56	1	2	60	0	0
牛乳乳製品	674	259	38	843	243	29	761	204	27
その他(施設取扱高)	514	0	0	441	0	0	691	0	0
合 計	10,029	4,234	42	9,641	2,904	30	9,789	1,611	16

※各年度ともホクレン調べ

注(1) 麦の取扱総額が大幅に減少したのは2007年度から『品目横断的経営安定対策』を柱とする新たな経営安定対策が導入され、それまでの麦作経営安定資金が廃止された事による。（国から生産者へ直接支払いに変わる）

(2) 豆類の取扱総額が減少した理由は、中国からの加糖餡の輸入増加により、国産小豆の作付け、取扱が減少した事による。全農利用率の向上した理由は交付金大豆の割合が増加したことによる。

(3) でん粉の取扱総額が減少している理由は、コーンスターチ等の代替品の輸入増加により、作付面積が減少したことによる。

事業機能強化・合理化・効率化の推移 <購買事業>

事業項目	1992（平成4）年度の状況	道内事業2段決定後、当面の対策	2010（平成22）年度現在
飼 料	全国連が原料供給を行うとともに、製品製造委託方式をとっている。	生産資材のコスト低減に向けて、製品製造から農家供給までの機能を農協・ホクレンで完結させる。また、原料調達ノウハウの蓄積と危険負担財源の創設を行う。	・原料調達、製品製造および流通、製品供給における役割をそれぞれ全農、ホクレンくみあい飼料、ホクレンと分担し、三位一体となった事業運営。 ・原料調達においては、定期的な全農との情報交換、有利原料購買、産地多元化・流通コスト低減等の積極的な提案、米国等における原料購買実態の視察および確認・監視を行っている。 ・製品製造においては、全農およびホクレンによるホクレンくみあい飼料への増資を予定しており、関係強化を図っている。
肥 料	製品については、B B肥料を除き肥料メーカーより全国連を経由しているが、原料については、一部を除き全国連を経由してホクレン肥料など、肥料メーカーが購入している。	営農コスト低減に向けて、B B肥料の普及を推進するほか海外肥料原料の道内港湾以降の効率的な受入れ・供給を行うため、物流基地等を構築し、原料購買供給体制を確立するとともに、技術普及推進体制の整備強化を行う。	・平成7肥料年度よりメーカー数社との直接取引を開始し、直接購買メリットの反映とホクレン独自の価格交渉により、全国価格よりも安価に設定している。 ・現在、道内3か所に肥料原料基地を設置、肥料工場への安定供給・原料供給の効率化を図っている。 ・肥料向上や港湾倉庫から生産者への直行輸送を促進し、物流合理化によるコスト削減を図っている。 ・安価なB B肥料を積極的に普及推進し、土壌分析結果を基にきめ細かな銘柄設定をするなど、適正施肥に向けた対応。
農 薬	製剤メーカーより全国連を経由して購入している。	有利購買のため、主要農薬について買い取り購買も含めた傾斜購買、目標契約達成制度を実施するとともに、本道のシェアが高い薬剤については、直接購買を行う。また、価格交渉、試験研究等に係る体制の整備を行う。	・平成7農薬年度より直接取引を開始、直接購買メリットの反映とホクレン独自の価格交渉、大型規格の設定など、コスト低減を図っている。 ・防除合理化圃場の設置や農業総合研究所との連携により、北海道に適した品目を選択するとともに、適正防除に向けた対応を図っている。
農業機械	一部の品目について、全国連を通じて価格交渉、代金決裁などが行われている。	流通コストの低減のため、直接条件交渉を行うなど直接購買を実施する。また、教育体系の見直しとともに、国内外の情報収集を強化する。	・農業機械については、全て直接取引を行っており、北海道の作業体系に合致したオリジナルトラクターを中心に推進している。 ・部品については、一部品目で全農から仕入れを行っている。
石 油	元売り石油会社からの購入について全国連を経由しているほか、全国連は釧路基地を運営、ホクレンは苫小牧・留萌石油貯蔵施設を運営している。	製品購買価格の引下げのため、元売りからの直接購買を行うとともに、将来的にホクレン基地を釧路に保有することを前提に全農釧路基地扱い分をホクレン基地へシフトする。	・平成7年度より、全農から釧路石油基地を賃借し、ホクレン所有の苫小牧石油貯蔵施設同様に運用することにより、道内各地への供給体制の確立とコストの削減を図っている。
生活用品	一部の品目について、全国連を帳合して購入している。	購買品価格の引下げを行うため、現行の流通チャネルの改善を行い、全農の帳合機能をホクレンに移管するとともに、メーカーとの直接交渉によるメリットを追求する。	・ホクレンがメーカー、問屋に対して全道分を一括交渉することで全道Aコープの仕入機能の集約化を図っている。 ・Aコープマーク品等一部商品のみ全農を帳合として購入している。

ホクレン購買事業と全農利用率

(単位: 億円, %)

品 目	1992年度			2003年度			2009年度		
	取扱総額	全農利用額	利用率	取扱総額	全農利用額	利用率	取扱総額	全農利用額	利用率
飼 料	555	462	83	706	567	80	854	686	80
〔内、飼料原料〕	—	—	—	[226]	[225]	100	[275]	[274]	100
肥 料	517	321	62	418	50	12	531	61	11
肥料原料	123	113	92	142	108	76	242	148	61
農 業	212	212	100	204	47	23	197	45	23
包装資材	230	153	67	185	8	4	200	8	4
農業資材	55	16	29	56	0	0	52	0	0
施 設	305	145	48	271	150	55	463	320	69
農業機械	300	81	27	299	0	0	386	0	0
部 品	100	4	4	107	1	1	92	0	0
石 油	602	468	78	713	504	71	842	713	85
自動車	256	106	41	162	17	10	111	16	14
食料品	592	216	36	574	6	1	426	7	2
衣料・日用品	155	100	65	103	23	22	57	11	19
家 具	75	34	45	35	0	0	30	0	0
その他(施設取扱高他)	56	3	5	66	1	2	77	0	0
小 計	4,133	2,434	59	4,041	1,482	37	4,560	2,015	44
卸米穀	436	295	68	533	357	67	550	23	4
合 計	4,569	2,729	60	4,574	1,839	40	5,110	2,038	40

※各年度ともホクレン調べ

注(1) 石油の全農利用率が伸びた原因は、1992年度、2003年度当時は、C重油、A重油が全農末経由であったため。

(2) 卸米穀の全農利用率が大幅に減った理由は、道内における道産米の食率が向上し、卸米穀業種における道外産米の取扱が減少したため。

交流会、見本市など多彩に開催されてきた。

4) メリット還元

ホクレン資材事業本部は、組織整備メリット9億円を価格反映させたことを明らかにしている。ホクレン酪農畜産事業本部は、組織整備メリットとして1995年10月、11月トン当たり1,200円のくみあい飼料特別対策を実施したことを明らかにした(「北海協同通信」北海道協同組合通信社、1996. 2. 16より引用)。

7. 事業機能強化・合理化・効率化の推移と全農利用率

道内2段階完結を決定してからの販売・購買事業におけるホクレンの当面对策と2010年度における達成状況を次のとおり表示し、紹介することとする。

- 1) 販売事業(別表)
- 2) 購買事業(別表)

8. 北海道における系統農協組織改革の到達点

北海道の系統農協が「道内2段階制」を選択したことは、単に連合会組織の生き残りのために決定したためではなく、あくまでも北海道農業にとって、生産農家にとってどのような組織が最も効率的か合理的であるかの視点でのみ決めたものといえる。かつ、そのような判断基準による決断の後には、北海道中央会・各連合会は強い使命感をもって、一貫として、事業を進めてきたといえる。北海道農業をとりまく厳しい環境条件の下、北海道に特有の作物、小麦、ばれいしょ、てん菜、豆類や酪農(生乳)の生産振興・加工・流通販売対応において、短期間にこれほどの大型設備投資や大胆な農業施策を施すことを可能したのは、全国連に統合せずに独自の方法を採用したからであるといえよう。また、厳しい農業情勢下において取扱高を維持できたのは、農協の支持と自らの努力があつてのことと考えられる。仮に全国連の下においては、北海道農業の規模は大きくとも47都道府県の1つであることから、数の論理で施策決定が困難であつたとみることができる。

いま、改革20年を振り返りその功罪について省みるに当たり、その評価の検証はより適切な証左とともにまだまだ時間を俟たなくてはならないが、今のところ、総じて「北海道の選択は適切であった」と評しておきたい。とりわけ経営トップのリーダーシップのもと全役職員がこのプロジェクトに挑戦してきたことには紛れもなく疑いのないところであるからである。今のところ致命的な支障を起こすことなくスムーズに改革が断行しえた背景には、中央会・各連合会が同歩調をとったこと、あるいは識者など外部の意見、理論的応援も見逃すことが出来ない。

改革着手当初、全農による全国連への強い勧誘のあったことは事実であるが、しかしながら北海道が「道内事業2段」を決めた後は、事業移管など、その方針に全面的な協力をしてきている。さて、このようなホクレンと全農との事業関係については、ホクレンの全農利用率は販売事業で1992年42%から2009年16%へ、購買事業で1992年60%から2009年40%に減少してきている。2010年度から麦の取扱が全農未経由になるが、全体的にはこのあたりが限度と思われる。

全農業務はホクレンにとって肥料・飼料等生産資材の輸入や米・生乳等の販売調整業務に特化されてきている。これこそ「道内2段階制において完結出来ない事業については、全国統合組織と事業調整を行いつつ、その遂行を図る」と、第20回北海道農協大会（1991年）で決議した内容に添うものである。

北海道の農協数は2010年4月1日現在110である。現在、「合併検討委員」が設置されているのが4ケース、「合併研究会」が設置されているのが3ケースであるが、いずれも未だ具体的内容になってはいない。したがって、現状では暫く農協数に大幅な変化は考えられず、北海道の選択した「道内事業2段階制」は進化しながらも、今後とも続いていくと思われる。

【主要参考文献・資料】

- (1) 太田原高昭『系統農協の組織再編と北海道の選択』農文協、1998年。
- (2) 麻野尚延『連合会再編の到達点と課題』昭和堂、2008年。

- (3) 梶井功『農協四十年 日本農業年鑑第36集』御茶の水書房、1989年。
- (4) 荻野考利『J A改革の本流』日本経済新聞社、1992年。
- (5) J A全国大会議案
 - ① 第18回『全国一千農協構想』1988年
 - ② 第19回『事業二段、組織二段』1991年
 - ③ 第20回『合併構想の早期実現』1994年
 - ④ 第21回『21世紀に向けたJ A運動』1997年
 - ⑤ 第22回『農と共生の世紀づくりをめざそう』2000年
 - ⑥ 第23回『J A改革の断行』2003年
 - ⑦ 第24回『食と農を結ぶ活力あるJ Aづくり』2006年
 - ⑧ 第25回『大転換期における新たな協同の創造』2009年
- (6) J A北海道大会の議案
第20回1991年から第26回2009年
- (7) 全道組合長会議議案『道内二段階制を指向』1993
- (8) ホクレン中期計画
第4次（1991～1995年）、第4次修正（1993～1995年）、第5次（1996～1999年）
- (9) 北農中央会、ホクレンの事業計画書、事業報告書
1991年度から1995年度、2009年度
- (10) 『ホクレン80年史』1998年、『ホクレン90年史』2008年
- (11) 『農協年鑑』1990～2008年
- (12) 『日本農業新聞』縮刷版、1991～1996年
- (13) 『北海道新聞』縮刷版、1991～1996年
- (14) 北海道協同通信1991～1996年
- (15) 農林水産省『総合農協統計表』1991～2008年
- (16) 全農『J Aグループ経済事業基礎統計』1991～2009年
- (17) 藤野貞雄『みのりあれ北の大地』（自費出版）、2001年