若き、君たちに

<u>おそらく最終通告</u>

ＪＡ全中はこれから議論を起こし規制改革会議答申への対策を講じるとの報道。
緊急の組合長会を招集してはいるがその中身は受け身。これが指令塔であるべきＪＡ全中の姿なのである。
尤もその指令塔機能低下は今に始まったものではない。
２０数年前、事業別収支実態を明瞭(もらさず)且つ明確(事実)に周知というＪＡ全中の改革指針に対して多くの農協は形式的表示の対応にも拘わらずＪＡ全中は目をそらした。
残念ながら我が農協も同様であった。
当時、企画部門にいた私は繰り返し事業別損益改善に実態周知を提起したがＪＡトップは応じずむしろＪＡ全中の主旨に反し意味のない営農・生活文化等の指導部門を当初は一つの事業部門として表示。更に共通管理部費の配分根拠は「ブラック・ボックス」。
従って営農・経済部門の実質大損失は他事業補填となる悪しき決算構造は改善されることはなくその後の広域合併を迎え私の退職まで抜本的な収支改善はされなかった。
協同組合の互助理念はこのような膨大且つ恒常的な損失までを容認していない。
高度経済時代以降、組合員の就業増・土地価格の高騰等は農協経営に「緩み」を与えた。
その過程で賦課金制度と利用高配当制度が廃止されたことは協同組合として特筆すべき流れでなかったか。確かに赤字購買部門にまで配当される矛盾やその算出コストとの関係から廃止に異論はなかったが総合農協名の下「ドンブリ勘定経営」は未改善。
平成の合併で明確なことは三大都市圏内の農協経営は宅地等供給事業の取り組み度合いで格差が開いていた事であった。またその格差は職場風土、専門知識度にも見られた。
一方、共通課題としては社会問題になってきた増加一途の荒廃農地・農業者(組合員)の高齢化問題に机上論のみで実践等なく時のみが過ぎていた。
農地法のしばり等があるものの結果として農協の指導性は弱まり組合員の不満・失望は増幅していた。有名な高知県ＪＡ馬路村のように「生産・加工・販売」に農家と農協が一体と成功事例があるものの、我が農協に限らず農協が核となって新聞紙上等に取り上げられた先進的事例はいかほどあろうか。
このように日本農業の危機到来として幅広く農協への期待がされたが系統全体の農業振興策は無く常に状況分析に終始したように思える。
今回の規制改革会議答申はこの背景から農協存続価値を問う最終通告に見える。
然しながら冒頭のようにＪＡ系統は「我々だけの責任でないのでないか」とその改革の中核となるべく決意が感じられない。
以下、改革答申を検証しつつ対応指針を若き諸君に述べてみたい。

准組合員利用率の制限が意味するもの

生協と異なり農協に員外利用を認めた背景は検証しなければならない。ＧＨＱが農協に求めた中に前、産業組合に付与していた行政の出先機能であり決して農業だけに特化して無かった。私が入所した昭和４４年。まだ多くの支店は行政の出先施設を借り受けていた事でも理解できる。当時は市職員とも妙な一体感があり組合員・市の出張所・農協支所が家族のような「繋がり」もあった。しかし新都市計画法の施行後、想像を超える地域の環境変化が始まった。農協支所は新しくなり本所等は新住民まで対象の文化活動拠点機能を目指した。当然この方針はＪＡ全中の方針でもあった。

この高度経済成長期に員外利用増加が進みその後の土地バブルで一層高まる。反面、農家組合員からは農協離れ現象が出て「我々の農協」という理解者の減少が始まり逆に「農協は何をしてくれる」という期待・要求型が増加していく。奇妙なことに農協への要求が強くなってきたのは「正組合員」であった。各資材の価格引き下げ、共同利用施設建設、営農指導員の増員など。極端な例として畜産で数人の小規模生産組織に１名の営農専任職員配置という要望まで出てくる。

要望に応える度に営農部門の損失膨張となる。尤も赤字の最大原因は系統仕入。つまり全農・県連から単協に入庫するまでは２段階でなく支所を通じるから伝票は４段階という会計ロス。肥料・農薬小売業者の手数料率比較約６０％程度を設定しているこの構造こそ赤字の主原因であった。低い手数料率を県連に指摘すると各種奨励措置を延々と述べる。商売の神様と言われた「松下幸之助さん」との違いはここにあった。現在の家電流通も変わったが当時の松下電器産業は小売店を大切にして経営維持可能な流通設定を考え小売店（ナショナル・ショップ）を育成した。対して連合会は信用・共済から補填すればいいと言う意識であった。

既に賦課金制度を廃止していただけに経営維持に員外利用拡大に向かわざるを得なく経営主義に走る。市街化調整区域と市街化区域の貯金・共済の保有格差が顕著となる中で損失発生との相関関係が内部で議論が繰り返された。つまり内部貢献度論として「販売高が農協貯金の原資」として営農部門が力説。対して「その貯金への貢献は５％％弱」と分析。農協定期性貯金の８０％％は勤労所得と土地譲渡金である事を説得し部門収支の改善を迫るが広く農家組合員を味方にした「総合経営論」にＪＡトップは負ける。

さて、今回の准組合員利用率制限は過去からみて全く異質。以前に農水省が問題にして指摘したのは「農協法に反する員外利用率の是正」であった。准組合員利用率を語るなら分母となる正組合員の資格要件が気になろう。おそらく農協法での正組合員の占める割合は信じがたい程少ない筈だ。そもそも定款どおりの資格審査はなくその実態は実に曖昧。

以前全域が市街化の支所でこのような事があった。

「多くの地権者が農地を手放した。しかしまだ「共有の池」があるのでその権利(底地・水利)継承の為に農協の正組合員資格を残して欲しい」ちなみにこの池の価値は数億円。なんとも笑えないような話しである。いずれにしろ拡大解釈等を是認した正組員利用率からし

て実態からこの正組合員の５０％以内の利用率制限が強行されたら間違いなく農協は破綻に向かう。
過去と違い今回は「みなし規定」や「新規加入制度」では切り抜けは出来ない。基準甘い現行でも平均で総利用量の５０％近くが流出するのでないか。さらに独立経営から農林中金・共済連の代理店収入に移行したなら信用・共済事業の収益減は明白。
さらに貯金流出・共済解約の風評は競合体からの攻勢は必須。当然、農林中金・共済連も同様に危機を迎える。
ではこの「農協つぶし」にどう闘うか、誰がその当事者になるべきか。
より危惧されることは利用率制限と事業分離が並行して答申されていて仮に農協系統の「力」で利用率制限が阻止出来ても事業分離論は正論である。法の施行後５年と猶予期間に甘えず緊急に劇的な農協再生のシナリオ作りには若き職員に期待するしかないだろう。

黒船ペリー来航に似た環境

ペリー提督率いる蒸気軍船４隻が江戸湾に現れたのは１８５３年。降り立った提督の後方には見たこともない大砲がこちらに向いている。「これからは国際社会、いつまで鎖国するのですか」。捕鯨船等の中継・補給基地としてこの開国要求に幕府は大混乱。翌年には開国し２００年以上も続いた鎖国政策が崩壊。元々開国にロシア始めオランダなど各国から要請されていたが徳川幕府は「長崎だけでよし」と拒む。欧米による植民地化を恐れ各藩に多様な対応にざわめく。この動きが若者に伝わる。どうにもならぬ身分社会、不平等社会そして小説、楢山節のような貧困・身売りなど農・山村の悲劇を憂い、命も顧みず若者が革命意識を芽生えさせた。
そして開国の是非と天皇制が絡み合う複層なる主導権闘争に実に多くの流血を経て黒船来航から１５年後に西洋の政治体制・文化が導入される明治維新が起こる。
その国体は天皇制維持の下、廃藩置県と徴兵制度による中央集権制の始まりであった。
武士社会の象徴であった「刀と髷」は消えた。
今回の農協への改革はこの事象に匹敵するほど政府から突けられつつある「農協解体方向」になり得る事をこの歴史から学ばねばならない。政府の農協解体目的は信用・共済事業の分離を基本にした専門農協への復帰と思える。確かに日本農業の活性、振興には信用・共済事業は関係なくその金融・保険機能は他の民間企業で充分対応できるのである。総合事業論は農協側の論理である事を若き職員は認識が必要。

協同から共同への想い・事業連の今後

戦後、ＧＨＱは元々行政の出先機能を保持していた産業組合を解散させて現在の農協法を制定した。中央会こそ遅れて発足しているがこれも国の思惑で発足した。
マッカーサー元帥は日本再生に「財閥解体」を断行。そして小作農解放と併せ「農地法」制定し農業振興を目指した。大地主にとって黒船以上の厳しい要求であったがその結果、多くの自作農の誕生し現在の農協発足に進む。母国、イギリスからの独立戦争から８０年経過後に自由経済(北)対保護経済(南)、そして奴隷解放か否かの南北戦争が起こり民主主義

の勝利。この自由・平等の精神を日本社会に導入されたものと解している。
この度の農協経営の危機は林業、漁業とて対岸の火事でないのでないか。協同組合間の協同活動が何か快い響きであったがこれからは「共同」に徹しなければならない。改革案に更なる農地法の改正、また農業生産法人の緩和方向が出ていることから林業と農業の垣根も縮小する。
戦後の農地改革と農地法が日本農業を発展させたのは間違いない事実。しかし農家の高齢化等により大規模農業経営には農地法と農業委員会が障壁となった。また農地相続等にある納税猶予制度にある耕作等移転の禁止は平成２１年より一定要件で可能となったが時期を逸して正直手遅れに思える。市街区区域でも対象にして農地の利用活性を図るべき。
次にＪＡ全農の株式化。現在の案では出資は農協で特殊な株式会社にも見える。
唯、事業分離で生活購買は撤退し、営農専門農協への復帰となろうが系統仕入れの価格課題は解決しなければならない。県連と全農が形式上は統合されてはいるが旧態依然に近い。ＪＡ全農の子会社は５０社前後更に海外に複数事務所を持つ、旧県連の出資会社は１００社を超える。ＪＡ全農は売上高５兆円に近い大商社。しかしその中には自動車関連、店舗関連またレストラン経営までの多角経営。又、古くより民間取引企業への出向や OB の天下りが指摘されていた。この体質が続く限り真の価格交渉ができるのかは疑問である。過去に国内の最大手スーパーが実質倒産した背景は「身内経営」と「ワンマン経営」にあった。営農に関係しない事業からは撤退すべきである。我が国の輸入農畜産物・魚類の大半は商社である。さらに余り知られていないが世界を代表するトヨタ自動車の商社部門がこの食品を扱っている。東南アジアでは養殖技術までも指導している。民間商社が持つ海外ネットワークと語学力に全農が対等に対応できるとは思えない。従って「日本の農産物輸出」も民間企業・商社との連携を優先し全農は営農購買・加工を含む国内農産物流通に特化すべきである。

<u>信用・共済連の改革と全中への期待</u>

全共連の改革は特に歓迎。その理由は同組織が持つ特権意識にある。
有価証券運用は４０兆円以上その内公社債は８５％保有して今では投資会社だ。その純資産は９兆円以上。ＪＡ全農に比べて関連会社は少ないが海外にまで投資顧問会社を持つメガ金融組織。組織概要では故、賀川豊彦先生の功績、理念を詳しく掲載し「共済事業の互助論、必要性」を説いているが発足当時の時代背景とは異なって、現在では上位思考が強く単位農協からの意見・要望に耳は傾けない。周年、単協の契約獲得苦労を肌で認識していないので今なお単協職員は全員を営業マンとする意識は潜在化している。
日本一とも言われる大型コンピューターを保有しながら自前活用にとどまり、未だに信用等金融顧客コードの統一化を実現させていない。勿論これには信連・農林中金も同罪。民間が発売してきた各種高齢者向け又医療保険などの新商品でも常に後追い。農協独自となった資産管理事業商品の開発もＪＡ全中経由で繰り返し要望しても研究さえしなかった傲慢さ。又、短期の各種共済は関連会社「共栄火災」と二元引受であり現場では実質競合関

係にある。
今なお、運用型（満期金・貯金型）集中の商品構成から脱皮できず短期の非運用型へのり変えは遅れている。単位農協資金を農林中金と二元運用するこの争奪戦は以前からの指摘。次に県信連も同様。関西では県ごとのテレビ広告がされ費用効果の薄れだけでなく利用者に誤解すら与えている。県レベルでの投資的融資は廃止し農林中金が系統余剰資金のすべてを引き受け世界に通ずる金融業務能力を養うことこそが生きる道。但し、准組合員利用率制限がされたなら連動して農中(信連含む)・共済連の事業縮小に繋がる。郵便貯金の５０％とも言われる農林中金の資産は９０兆円。その多くは国債保有。これに単位農協・県信連そして共済連の運用分を加えると系統の国債保有は膨大である。
准組合員の利用率制限に依って国債価格の大きな変動が予想される。このように誰にでも想定できるこの金融不安を政府が黙認することは考えにくい。恐らくこの利用率制限の強行には経過措置を講じるだろう。
さて、農協を代理店にする改革案だがいろんな対案として他にも選択肢が見えてくる。地域性、店舗数から郵便貯金に引き継ぐのか或いは元々、似た沿革を持つ信用組合や報徳思想を受け継ぐ信用金庫との合流もあり得る。
次に１００対１００という利用枠の厚生連事業だがこれぞ形式的な員外利用枠。救急搬送された人に組合員有無を問う等は道義上極めて遺憾。だが農協本体の解体・崩壊を想定してか改革案では社会医療法人化となっている。偉人、故、若月俊一先生とは光栄にも二度もお会いすることがあり若くして農村の医療改善・健康増進に生涯をかけ長野県佐久総合病院の歴史を学んだ小生にとって単に法人化ではなんとも実に淋しい限り。
最後に資産管理事業を総括していたＪＡ全中の機能。
穀物自給率の低い我が国に国際紛争、気象変化等自然災害時に統制流通・生産を可能にしておくことは重要でありその機能こそＪＡ全中が望ましい。ＪＡ全中を廃止して地方自治体に移管策もあるがＪＡ全中は今後とも専門農協を束ね日本農業振興の司令塔になるべき。但しＪＡ全中の機能は限定しなければならない。先ず農協への監査業務は廃止すべきである。その理由は二つある。今まで大規模農協に対しての監査はやさしく指摘事項への改善度への罰則、特に役員に甘く欠損処理で終わっているのでないか。二つ目は「疑似利益相反」。ＪＡ全中の統一方針に基づいた経営計画を取り入れている農協が多い。当然、それには各事業連の意向が充分反映されている。この自らが指針を示し誘導した事業計画の結果を監査することに違和感を持っていた。監査が必要なら賦課金を必要としない監査法人を別途独立すればよいが営農専門農協に再生されれば監査の対象も大きく変わり必要ないだろう。
次に職員の資格等各種研修制度も検証されねばならない。組合員よりも専門性を持ち、且つ広範囲に対応できる理想像、「オールマイティ職員」の育成発想(妄想)は捨てるべきである。
職員には理事同様に専門性に深い知識、豊富な経験が求められる。４０年近い農協人生で

多く問題点を見てきたがその中に「中央会主催研修の多さ」があった。研修価値を否定しないが将来を含め受講者には必要のない研修が多々あった。
どのような農協法になるかは知る由もないが、農協法や関連法の一条文どころか一行、一字、また労務を含めた多種の諸規定の設置・改正そして編纂能力は現在の単位農協には無い。
護送船団とは機能の分担である。この司令塔機能こそがＪＡ全中の役割である。仮に全中を廃した場合その機能は農協の自己完結となるがランニングコストは現行賦課金方式より増加するだろう。
農協と政治に触れる。系統農協挙げ当選した現、参議院議員を見ていると哀しくなってくる。与党にいながら政府批判に近い立場の論を力説する姿はお気の毒としか言えない。元ＪＡ全中幹部職員から役員になり絵に描いたような農協官僚。しかしその出身母体の立場から政府の方針に敢えて延々と持論展開。
本来は政治的中立であった農協だが実際は長年自民党を支援してきた。しかし下野するや一転、短期間で自沈した民主党を支援。この無節操と闇雲に反対する姿勢が今回の農協改革の一因であるのではと勘ぐる。その意味でも農協の政党支援は中立の原点に戻ることもＪＡ全中の生き残る道である。
<u>営農専門農協の機能</u>
当然、事業分離されているのだから農業生産の加工・物流と多様販売・直売所を受け持つ。購買含め全て原価主義にして賦課金経営こそ「農協らしさ」が出る。
全国１０以内の農協程に集約出来たらＪＡ全中機能は更に特化できて農水省内に配置されてもいい。日本農業の振興とはそれほど重要なことと思う。当然担い手の確保は官民一体で対応しなければならない。
特に日本農業の振興という大義を託すのだから相応の国費を担保しなければならない。
つまり農協に本来の農業協同組合とは別に「調査」「研究」「実証」など日本農業の振興樹立に必要な業務を受託させる支援策が必要。当然、農業の基本である水源・水利施設維持への支援も含まれる。このように目標を大きく設定すればよく丁度、自動車産業界に「自動車購入補助金」、ハウスメーカー等建設業界・金融機関に「住宅ローン控除」、そして家電業界に「エコポイント補助金」などがその事例になる。又継続して資金が必要。まさか零細農家に迄を含めて１億２０００万人の食糧研究に広くに負担させるわけにはいかないだろう。
余談だが戦略の為の研究テーマは無数にあるが少し触れてみる。例えば「基幹穀類のハイブリッド種子開発」「温暖化対策作物と栽培・品種改良」「柑橘の品種開発・多用途研究と消費拡大策」「誰でもできる近郊野菜づくり」「無限にある木々の芽、葉っぱ活用策」などなど。当然農業高校や大学そして農業改良普及所にも意識改革が求められる。これも戦後レジームから脱出である。次に営農専門農協として維持する為には更なる農地法の改正要求、より深刻化していく全国の棚田や未整備農地の対策は急がねばならない。放棄農地等

は所有者が希望すれば無償にて管轄省へ移管し維持する場合のコストは国民全体で負担する。この中継・維持管理業務等も又農協委託する事を提案したい。
逆に一定期間以上正当な理由もなく放置する農地等は法的に所有権・利用権を留保し第三者へ賃貸又は他用途への利用若しくは林野に戻す等の措置も必要。勿論、学童教育や観光資源活用できる場合は一定基準も設けも関係省庁と連携して取り組む業務も考えられる。
危惧されるのは「売れない農地」又「水路・池の管理維持が出来ない等・・・」木々の茂った農地の回復はコスト的にも不可能。既に市街化区域並びに都市周辺地域の農地所有者ですら少子化や高齢化等から利便性を求め空き家が出る時代ゆえにその管理すら手薄だ。
資産価値として保有してきた背景を否定出来ないだけに所有者の意識は複雑である。固定資産税の負担だけが続く現状にあって大きな視点で対策が必要。都市住民や企業を対象とした納税猶予など租税措置の要件緩和と都市住民の利用をセットにした農業参加をテーマとするなら営農専門農協として「緑」と「農」に関わる役割は広く深い。

<u>生協との合流は不可能だろうか</u>

改めて触れるが今回の改革目的は日本農業の再生と活性つまり「日本の農業振興」にある。この目的には農協機能はまだ残されているが農協信用・共済事業はこの目的と関係ないと解すべきだ。従って営農以外の事業を残すなら生協との合流しかない。
この論には信頼できる知人から「法的(金融事業と他業兼営禁止)に不可能という」と言う意見を頂戴した。
なるほどと思うものの、今回の准組合員利用率設定は現農協法にその定め条項は無い。何故、この設定自体が法違反にならないのかと素朴に感じる。又、解散総会は成立するだろうか。多くの固定資産は今は対象となっていない減損処理を経て清算処理などに及ぶがこれを法で強いる事は現法に違反にしないのだろうかという疑問が出てくる。この事を踏まえ生協との合流理由を述べる。
営農以外で活動は極めて近い。生協も購買・文化・健康に加えて「共済」のキャンペーンも常態化している。農協金融と消費購買組合との合流に農水省・厚生省の両省が法改正を実現されれば全くあたらしい生活信用組合が誕生する。そのイメージだがつぎのようになる。事業分離された現農協の店舗には生協・信用・共済、資産管理事業と営農専門農協が入る。唯、この合流は生協にメリットをどう担保するかになるが国内農産物の確保、農協の資金・融資・各種決済機能を考えると全く受け付けない提起ではない。
何故なら生協にも農協と似た「悩み」がある。
それは文化面活動・組織活動への維持コストは大きな負担と推察している。全国に５万店以上のコンビニエンス･Sそしてネット流通の異常に伸び等から既存店舗売り上げは伸び悩みが言われて久しい。生協が故に物販に特化できない苛立ちがあるだろう。また農協とは違った組合員参加型による民主的運営は予想外の間接コストを要しているのでないか。「共同購入」と「宅配事業」は生協の看板であったが高齢者社会で他業態も追随している。生協にとって農協が持つ外務活動機能を加えることで合流価値があるように思える。

最後に

農協入所したころ利用率ほぼ100%という組合員が多く、農協と組合員間で信頼と笑顔のある協同活動が日々見られた。しかし組合員家族の他産業・他企業への就職で貯金・共済事業の獲得時代に入った。諸般の事情から農協の「お願い推進」が通用しない近年、農協には存続危機が迫っていた。その主たる原因は農協自身にあった。営農事業を優先した物の意外にも戦略的且つ先進農家の利用率は低下に向い、小規模・水稲作主体農家が農協利用の主流と化した。既に述べた系統仕入れと併せこの流失が営農事業の赤字を拡大させた。水稲0.5ｈａ営農の肥料・農薬・資材費は年に１０万円未満。対して延べ作付け１ｈａ園芸農家では数百万円になるが利用率は意外に低い。それでも大口農家が農協脱退しなかったのはカントリー・エレベーター等の共同利用施設、農水省の補助・奨励措置もあり最小限の利用を残す「農協は保険」という意識がどこかにあったのでは思う。

しかし大口農家であっても農地保全、維持に悩む農家は少なくなく真の営農・販売指導を中心とした営農専門農協を期待していよう。購買と販売事業は組合員参加型の完全原価主義を基本に民主主義で決する賦課金制度を導入すれば多様な計算処理は不要でより早く決済できる。又、各種施設は個別収支による利用料主義を採用する。

中間農地管理機構など遊休農地に取り組む策は多様に考えられる。学童から高齢者まで全ての都市住民に緑・農への参加誘導を収益事業として取り組む事は不可能ではなく営農相談は退職者また高齢化農家の豊富な経験を活かして営農拡大に当たる。

これは新規農業就農者の呼び水にもなろう。当然、対象が企業であってもよく特に生協はパートナーになり得る。既に新規就農活動を行政が実施している事例があるがこれぞ農協の役割でありたい。

全ての農業者が農協に参集するそんな営農専門農協を「夢」にして終了とする。

農協OB

H26.8.30補正