

# 地域農協における広域合併の成果と課題

The Accomplishments and Tasks of a Broader-based Merger  
in Local Agricultural Cooperatives

成 耆 政  
(Kijung SUNG)

## 目 次

- I. はじめに
- II. M&Aに関する理論的考察
- III. 日本農協における合併の推進過程と成果
- IV. 松本ハイランド農協の現況と広域合併
- V. 地域農協の広域合併の問題点と課題
- VI. むすび

【参考・引用文献】

## I. はじめに

地域農協は農業協同組合の基礎組織として農村地域社会と農家経済、ひいては国家経済に大きな影響を及ぼす重要な機能と役割を担っている。したがって、地域農協の非効率的運営は農業という産業、農村という地域社会（コミュニティ）及び国民経済に大きな影響を及ぼすことになる。

しかし、地域農協の運営は現在のみならず、今後予想される経営環境の急激な変化により一層厳しい対応に強いられると思われる。たとえば、国民経済における農業部門の割合の持続的な低下、農業就農人口の減少とこれによる農協組合員数の減少、市場開放化による国内農業生産の萎縮、経済の自律化・開放化による農村市場での競争の深刻化等が地域農協の経営に圧迫を加える要因として作用すると予想される。また、最近、UR 農産物交渉に始まった自由貿易協定（FTA）<sup>(註1)</sup>等により国内農産物市場の完全開放を目前にしている日本農業は、対外競争力の強化が至急の課題として求められている。そして、農業人を組合員として経済的・社会的地位向上を図るために設立した農業協同組合もこれに対する対応策を講じなければならない時点にきている。

しかし、現時点での農協組織としてはこのような環境変化に効率的に対応しきれないのみならず、相当数の地域農協が自らの経営において経営収支を合わせるのにも厳しい現実に直面している。

言い換えれば、現在の地域農協の組織及び経営規模では組合員の経済的・社会的地位向上という協同組合の基本目的を実現し難いことは論外にしても、現在、地域農協の諸問題点と農業人組合員からの批判が、根本的には地域農協の零細性から由来すると言っても過言ではない。したがって、規模の経済性により組合員により低い費用でより多様で質の高いサービスの提供こそがこれから地域農協の指向すべき核心課題の1つであろう。

最近、上記のような課題の解決策の1つとして地域農協の合併が政策的、経済的な理由で活発に行われている。

そこで本稿は、地域農協の広域合併の成果とその課題について考察を行うのが主な目的である。そのために、IIでは企業M&Aの理論的な考察、IIIでは日本農協における合併の推進過程と現況、IVでは事例として松本ハイランド農協の現況と合併、そして、Vでは理論的考察と事例の分析をふまえて地域農協合併の課題について述べている。

---

(註1) 自由貿易協定（FTA；Free Trade Agreement）とは、物品の関税及びその他の制限的通商規則やサービス貿易の障壁等の撤廃を内容とするGATT第24条及びGATS（サービス貿易に関する一般協定）第5条にて定義される協定のことをいう。一般的に、自由貿易協定を推進するメリットとしては、①経済上のメリット（輸出入市場の拡大、より効率的な産業構造への転換、競争条件の改善の他、経済問題の政治問題化を最小化し、制度の拡大やハーモニゼーションをもたらす）と②政治外交上のメリット（WTO交渉における交渉力を増大させるとともに、FTA交渉の結果をWTOへ広げ、WTOの加速化につなげる。また、経済的な相互依存を深めることにより相手との政治的信頼感も生まれ、グローバルな外交的影響力・利益を拡大することにつながる）を挙げることができる。

## II. M&Aに関する理論的考察

### 1. 合併・買収理論

一般的に、合併・買収 (M&A ; Mergers and Acquisitions)<sup>(註2)</sup> には、2つ以上の企業が結合し、法律的、実務的に1つの企業となる合併 (Mergers) と、対象企業の資産や株式を取得し経営権を獲得する買収 (Acquisitions)、または、引受の狭い意味の概念がある<sup>(註3)</sup>。

反面、広義の概念での M&A には、狭い意味の M&A である合併や買収のみならず、経営権獲得を伴わない持分の参与 (Equity investment)、合作投資 (Joint venture)、ひいては議決権がない株式を譲り受ける方法等による資本結合等が含まれる。

#### 1) シナジー理論

シナジー理論 (Synergy Theory) とは、周知のように、2つ以上の企業の結合により新たに生成された企業が、生産、R&D、マーケティング等の分野で規模の経済 (Economies of Scale)<sup>(註4)</sup>、範囲の経済 (Economies of Scoup) 及び新しい技術の習得等で、個別企業が持つ各々の価値を併せた以上の価値を生み出すことを意味する。すなわち、M&A を行う企業間には特別な補完作用と上昇作用を通じて新しい価値を創出するという理論である。

この理論は、構成内容により財務的シナジーと経営的シナジーに分けることができる。まず、財務シナジー (Financial Synergy)<sup>(註5)</sup> は、M&A によりリスク分散効果を得ることができるメリットがある。すなわち、破産のリスクが大きい企業は、M&A 後引受企業の余裕資産による資金支援で破産のリスクが低くなることを意味する。

次に、経営 (営業) シナジー (Operating Synergy)<sup>(註6)</sup> は、生産、販売、R&D、管理等の営業活動のすべての領域で合併による規模の経済効果が現れることをいう。たとえば、投資需要を超過する現金の流れを持つ企業と投資需要の以下の現金の流れを持つ企業が合併をすれば、資金調達費用の削減、企業債務負担能力ないし借入能力の増大による単位当たり資金調達費用の低下等が実現できる効果をいう。

(註2) M&A は合併と買収の合成語で単純な法律行為のみをいうのではなく、企業買収の一つの手段として、また、系列関係のない独立機関の戦略的統合の一つの形態として認識されている。

(註3) K.L.Fowler&D.R.Schmidt, "Tender Offer, Acquisitions and Subsequent Performance in Manufacturing Firm" Academy of Management Journal, 1988, p.962

(註4) Spruill(1982)は、規模の経済を投入資源の結合過程で費用が節減される技術的経済性(technical economies)、購買及び資本調達で費用が節減される金銭的経済性(pecuniary economies)、そして広告と販促で費用が節減される非金銭的経済性(nonpecuniary economies)に細分している。

(註5) 財務シナジー効果としては大きく、危険減少効果と財務レバレッジ(Leverage)効果による企業価値の増大効果、そして負債比率の変動効果に分けることができる、危険減少効果には総危険減少効果と共同保険効果 (Co-insurance Effects) がある。

(註6) 営業シナジー効果を Ansoff(1965)は、Sales Synergy Effects, Production Synergy Effects, Investment Synergy Effects、そしてManagement Synergy Effects に区分している。

## 2. 合併の効果

企業等の合併の動機<sup>(註7)</sup>としては、シナジー効果、規模の増大、高成長率の獲得、市場占有率の向上(市場支配力理論)、税金優遇措置(租税効果理論)、情報効果(情報理論)、そして事業の多角化等である。企業合併の効果分析に対する代表的な理論<sup>(註8)</sup>としては、ウィリアムソン理論(Transaction Cost Economics)と、合併企業の営業活動の結果による投資の純価値が(+)に現れるという効率性理論等がある。

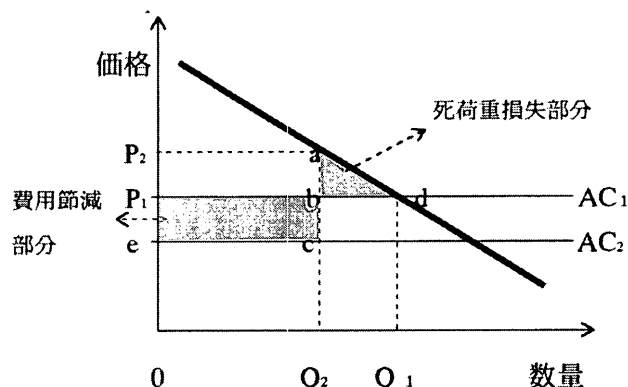
### 1) ウィリアムソン(O.Williamson)の合併効果<sup>(註9)</sup>

ウィリアムソンの合併理論は、2つの企業が合併し市場支配力を高め、販売価格を高くしても規模化による企業の平均費用の下落による費用節減効果が大きければ、合併は社会的に効率的であるというものである(図表1)。

企業の平均費用が $AC_1$ で、 $P_1$ 価格で供給していたが、2つの企業が合併すれば平均費用は $AC_2$ に下落する。しかし、合併企業の市場支配力が大きくなり利潤極大化のための販売価格を $P_2$ に引き上げると供給量は $Q_1$ から $Q_2$ に減少する。この場合、社会的には不完全競争市場構造により $\Delta abd$ ほど損失があるが、企業は $\square P_1 bce$ の費用節減効果を得ることになる。もし、企業の費用節減効果が死荷重損失(dead weight loss)より大きければ、合併は効果的であるといえる。これは市場支配力と需要の弾力性(elasticity of demand)の程度により決定される。

ところが、合併により費用節減効果が発揮され、むしろ販売価格が引き下がれば社会的損失は発生せず、生産者と消費者の両方が利益になる。このような合併効果が、農協合併において代表的に発揮される分野は信用事業部門である。農協間の預貸率<sup>(註10)</sup>及び貸出金利差が発生するが、合併することでより低い貸出資金利が適用され、資金利用率が増加する効果を得ることになる。この場合、貸出金利が高い農協の組合員は低い貸出金利の適用で利益になり、預貸率が低い農協は余裕資金の活用によって収益性の改善が図られる。

<図表1> ウィリアムソンの合併理論



(註7) 企業合併は多様な動機により推進されるが、動機理論として提起されたのを大きく分けると、効率性理論(Efficiency)、経営者主義(Managerialism)、そして市場支配力理論(Market power)等である。

(註8) M&Aに関する主流経済学の古典的理論は、1937年コース(R.Coase)により提示されたが、ウィリアムソン(O.Williamson)等のいわゆる、制度主義経済学派(T.Veblenを中心とするアメリカの制度主義学派とは何の関係もない)に受け継がれている。その要点を簡略に述べると、企業間の取引費用(transaction costs, 市場での交換を遂行するためには取引しようとする対象が誰かを確認し、交渉により契約を結び、契約の条件が守られているかを監視するためにかかる費用のことをいう)を最小限にし、生産性、効率性を図ろうとする動機がM&Aの原因であるという理論である。

(註9) S.J.Park, E.S.Hwang & G.H.Huh "Measures on Promoting the Consolidation in Regional Primary Agricultural Cooperatives" KREI, 2000, pp.50-51

## 2) 経営の効率性の向上

効率性理論<sup>(註11)</sup>では、合併企業の資産再配置により現れる合併価値は次式のように表すことができる。

●合併の価値=2つ企業の結合価値 (VAB) - [企業 A の市場価値 (VA) +企業 B の市場価値 (VB)] - 企業 B に対し支払ったプレミアム (P) - 引受過程での費用 (B)

合併による職員の業務領域における専門性の向上により経営の効率性が高くなり<sup>(註12)</sup>、資源配分の改善を通じて費用の節減効果が得られると評価されている。これを経営の非効率性 (X-inefficiency)<sup>(註13)</sup> 改善効果という。経営における効率性向上効果の著しい部門は、合併の規模化による業務の専門性の向上が大きく現れる人材部門と、在庫資産及び現金の統合管理を通じて在庫費用の節減効果がある在庫資産の管理部門である。

### ①差別的効率性理論 (Differential Efficiency Theory、効率性格差理論)

効率性の異なる2つの企業が合併すれば、効率性の低い企業は効率性の上昇を期待することができる。このような場合、効率性の上昇は当該の合併企業のみならず社会全体的に利益をもたらすことになる。差別的効率性理論は、このような効率性の上昇が企業合併の主な要因であるとしている。この理論の問題点は、極端的にみると経済全体的な側面で効率性に優れた1つの企業のみ存在すべきであるが、現実的にはそうではないことにある。

また、この理論によると、平均以下の効率性を持つ企業は潜在的に合併対象になるということである。そして、合併対象企業と同一内容の事業をしている企業は効率性の低い企業を探し当てるのに有利な立場に立つとともに、効率性を増大させるノウハウを持つことで潜在的取得企業になる。したがって、この理論は水平的合併 (Horizontal Merger)<sup>(註14)</sup> に対する理論的根拠を提供している。

### ②非効率的経営 (者) 理論 (Inefficient Management Theory)<sup>(註15)</sup>

合併企業と被合併企業の相対的効率性の差ではなく、特定企業の経営効率性を絶対評価し非効率的に経営される企業に対し M&A が行われるという理論である。すなわち、特定企業の経営者の経営能力不足が他企業に合併誘因を提供するという理論である。この場合、合併の動機が企業の効率性ではなく、経営者の無能力に起因するので新規業種に進出することができる多角的合併 (Conglomerate Mergers) の形態で行われるのが一般的である。

(註10) 銀行の貸出高を総預金額で除したものを預貸率 (貸付金 <平均> 残高 / 預託金 <平均> 残高 × 100) という。これにより預金と貸出の比率をみることができる。

(註11) J.F.Weston, K.S.Chung & S.E.Hong, Mergers Restructuring and Corporate Control, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, 1990, p.190

(註12) ここで効率性の向上 (efficiency improvement) とは、同一の産出物をより少ない費用で生産することを意味し、単純な費用減少とは区分される。すなわち、費用が減少できてもそれと比例して生産が減ると効率性の向上とはいえない。

(註13) X-効率性とは、費用を統制する能力を意味するが、ここでは費用を最適水準に統制できない非効率、すなわち、X-非効率性を配分的非効率性と技術的非効率性に区分することができる。配分的非効率性は生産に投入される生産要素の構成が最適をなさないことから発生する費用を、技術的非効率性は各生産要素が生産に必要な最小量より過多に使用することで発生する費用を意味する(詳しくは、Berger, Hancock & Humphrey(1993)を参照されたい)。

(註14) 水平的合併とは、直接的な競争関係にあり、相互間の規模が似ている企業間の合併をいう。すなわち、企業の市場や業務内容、この客層に大きな差がない対等な状態で行われる合併のことである。この合併の肯定的な経済的効果は企業規模の拡大による規模の経済性を達成することである。

(註15) この理論 (仮説) に対し、差別的能率仮説や代理人問題 (Agency problem) と区別し難いとの批判がある。

### 3) 合併の否定的効果

合併は必ずしも肯定的な効果のみをもたらすものではない。むしろ、合併により経営状態が悪くなることも指摘されている。たとえば、第1に、農協経営が経営主義の強化により協同組合の役割の1つである指導機能が、弱化され組合員との関係が疎遠している点で。第2に、むしろ、規模拡大による管理能力の不足で規模の非効率性が表れる点である。

もう少し詳しく述べると、第1の否定的効果は、組合員のに利益より農協経営そのものの利益を目的とする事業を推進することで、協同組合としてのアイデンティティの弱化を意味するものである。これにより協同組合と株式会社の区別が曖昧になっている。事実、組合の利益のための信用事業と加工事業に集中し、組合員が必要とする流通事業、指導事業は縮小されているとの批判が提起されている。

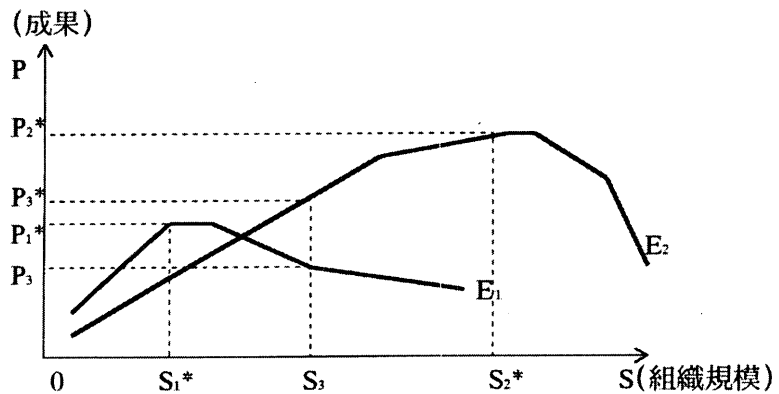
第2の否定的効果である規模の非経済 (Uneconomies of Scale) の現れる理由は、組織規模の拡大に従い経営管理方式が転換されるべきであるにも拘わらず、従来の経営管理方式を維持し、むしろ経営成果が低下するようになったことを意味する。

組合の経営管理方式は(図表2)、規模の小さい組合に適合する  $E_1$  方式と、もっと大きい組織に適合する  $E_2$  方式に区分することができる。 $E_1$  経営方式は  $S_1^*$  の規模で最適の成果を現し、 $E_2$  の経営方式は  $S_2^*$  の規模が最適の状態である。

現在の規模が  $S_1^*$  である状態で合併を通じて  $S_3$  に規模が拡大されたと仮定し

よう。過去の経営方式 ( $E_1$ ) をそのまま維持していると、経営成果が B に現れ、むしろ合併前の  $S_1^*$  より低い  $P_3$  の成果しか得られない。しかし、経営方式を規模に合うように  $E_2$  方式に転換すれば、成果は A に現れ  $P_1^*$  より高い  $P_3^*$  の成果を得られるようになる。したがって、合併により規模が拡大されると、経営方式を転換するのが重要な課題である。

<図表2> 組織規模による経営方式の選択



### Ⅲ. 日本農協における合併の推進過程と成果<sup>(註16)</sup>

#### 1. 農協合併の推進経過

日本農協における合併問題は農協誕生から現在までの重要な課題である。日本農協は時代の流れと組織経営の環境変化に積極的に対応しながら合併運動を展開してきた。日本農協は伝統的に全国農業協同組合中央会（全中という）全国大会で合併推進に関する方針を決め、これを推進してきた。

昭和36年「農業協同組合合併助成法」<sup>(註17)</sup>の施行により合併が本格的に推進されるようになった。市町村の合併<sup>(註18)</sup>と併せて農協は「1市町村1農協」を目標に合併を推進した結果、昭和36年当時11,586個に達した総合農協は平成15年に944個、16年に904個、そして平成17年3月1日現在887個に減少した。

日本農協は農協数の減少と事業利益の減少推移がほとんど似てる様相を見せている。これは、経営悪化により合併が活発に行われていることを表している。広域単位の合併で農協の規模と事業区域の拡大により農協は、現連合会の組織と事業に対する再検討が要求されている。したがって、日本農協は合併推進とともに連合会の組織再編を並行することで、合併の効果を極大化しようとしている。

県単位と全国単位で二元化されている連合組織を全国組織に一元化するための動きは事業部門別、連合組織別に推進されている。たとえば、平成12年4月には47個の県共済連が全国連に統合し一元化された。また、経済連の場合、47個の中35個の経済連が全国農業協同組合連合会（全農という）<sup>(註19)</sup>に統合された。

(註16) ここは、主に明田作「日本農協合併の成果と課題」(2002年9月)を参照されたい。

(註17) 昭和36年3月31日（法律48号）制定したこの法律の第1条（目的）には、適正かつ能率的な事業経営を行なうことができる農業協同組合を広範に育成して農民の協同組織の健全な発展に資するため、農業協同組合の合併についての援助、合併に係る農業協同組合の事業経営の基礎を確立するのに必要な助成等の措置を定めて、農業協同組合の合併の促進を図ることを目的にしている。当初、5年間の時限立法で制定された本法は、平成13年3月末まで10回にわたって延長された。昭和36年に「大きいことはいいことだ」とする農業基本法を背景に生まれた、この法律に農協は従順に対応し、これまでの市町村単位での行政区域内の農協合併の姿から、事業区域での農協合併、いわば経済圏を拡大するための合併の姿に、その形を変えていくことになった。

(註18) 昭和28年に制定された「市町村合併促進法」により基礎自治団体である行政区域の合併が推進された結果、市町村数は急激に減少することになった。そして、この法律の時限の満了された昭和41年に「市町村の合併特例に関する法律」が公表され、市町村合併を継続的に推進されるようになった。また、最近、この特例法の時限が平成17年3月31日までに延長されることで、市町村合併の論議と推進が活発に行われている。

(註19) 昭和47年に、全国購買農業協同組合連合会（全購連）と全国販売農業協同組合連合会（全販連）が合併し誕生した農協組織である。これで日本の農林系統農協の中央組織は、金融（信用）事業組織としての農林中央金庫（農林中金／大正12年設立）、保険（共済）事業組織としての全国共済農業協同組合連合会（全共連／昭和26年設立）、政策組織としての全国農業協同組合中央会（全中／昭和29年設立）、経済（販売）事業組織としての全国農業協同組合連合会（全農／昭和47年設立）の4本柱になり、農政下での農協組織一貫体制が整うことになった。

## 2. 合併推進上の問題点と対策

### 1) 合併の推進体制と合併の推進

JA 全国大会や県大会で合併構想を決議すると、都道府県のレベルで合併推進本部や事務局を設置し合併の促進・支援を行うようになる。県の中央会長、連合会長、地域の組合長、そして行政の機関長等で構成された合併推進本部は具体的な合併の推進方式と時期等について協議を行う。県により異なるが、一般的に、事務局では合併構想の単位ごとに担当者を配置し合併協議に参加するようになる。

しかし、この段階で最も難しいことは、組合長が県大会で決議した合併構想に対し、組合員から同意を得ることである。この段階では農協理事会で合併を決議する前に、まず、合併のための事前会合として事務局レベルで合併研究会を設置・運営することになる。一般的に、理事会では合併のための事務的な準備をすることに合意し、合併研究会を事務局に設置し推進することになる。合併研究会で合併対象農協の問題点を具体的に分析し、合併に対する基本的な構想や計画を十分に検討し合併の基本案を完成する。以降、農協は基本案を持ち、説明会を通じて組合員を説得するようになる。この段階になると、合併に参加した農協は細部的な合併条件及び役員体制等を協議するため合併推進協議会を設立するようになる。これから合併のための実務作業に着手し、合併を推進するようになる。

合併推進協議会が設立されると、合併条件、合併後の役員の待遇等について協議することになるが、合併条件を決定する前提条件として中央会による合併対象農協の財務状態点検のための監査を実施する。これにより不良債権や今後、発生しうる問題を事前に遮断することができる。また、合併委員会は合併計画案に合意し、具体的な合併計画書を作成することになる。この段階で再び合併する各農協の理事会を開催し、合併決議のための総会の開催時期を決める。以降、関係機関長らも参加する合併調印式を通じて合併の準備手続きが終了することになる。

### 2) 合併推進における問題点と対策

合併における最も大きな問題は、参与農協の財務状況に格差が大きい点である。合併しようとする農協の財務構造が大きく異なる場合、合併比率を決定する過程で問題が大きくなりうる。また、不良債権も問題になるし、労使問題も現れる可能性がある。このように異なる農協間の格差をどのように一致させていくかは重要な課題である。不良債権と関連する人事問題もあり得る。合併により組合員の紐帯関係が弱化される可能性もあるし、自分たちの有利な部分がなくなるのではないかと不安感を払拭させることも重要な課題であろう。

このような合併推進時発生する問題の対策は次の通りである。第1に、合併農協に対する優待措置である。これは合併のメリットをどのように提供するかに関する問題である。中央会や連合化による資金の支援、準備金の助成等で合併農協の優待により合併のメリットをアピールすることができる。また、協同組合は1人1票の原則であるが、連合会では大規模合併農協に対する合併対象農協数に比例して付加議決権を付与する制度を検討している。連合会の役員選出の際に合併に参加しない農協に対しては連合会の役員になれないようにする方法も考えられる。

第2に、労働条件に関する問題である。基本的に、合併に参加した農協職員の労働条件の改善を図る。基本的に、合併に参加した農協の職員は、合併により労働条件の悪化が予想されると合併に反対せざるを得ないので職員に有利な条件を提示するようになる。合併に伴う経営合理化策により、賃金、勤務時間、業務量等の労働条件に対する労務管理が強化され過度な業務に強いられる点で合併を反対する。

第3に、役員人事に関する問題である。合併しても役員任期は保証されるし、また、役員定数も合併初年度には合併以前の水準を維持し、順次減らしていくことになる。そして、大部分の農協



では規模に拘わらず、平等に合併するという趣旨で新設合併方式<sup>(註20)</sup>を採用している。

最後に、財務調整による合併の比率問題である。合併参加農協は統一の決算基準に従い合併基準日の財産を計算し中央会の財務確認監査を経て確定される仕組みになっている。中央会は各農協の財務内容を確認し、1対1の合併になるよう誘導しているが、組合間の内部留保の大きさにより資産比率は少しずつ調整されていく。

## IV. 松本ハイランド農協の現況と広域合併

### 1. 地域の概況<sup>(註21)</sup>

#### 1) 地域の構成<sup>(註22)</sup>

松本ハイランド農協は、松本市、波田町、山形町、明科町、生坂村、四賀村、本城村、坂北村、麻績村、坂井村、そして朝日村の1市2町8村で構成されている。

松本市は、城下町として栄え、国宝として指定された松本城があることで知られている。明治時代には筑摩県の県庁が置かれていたが、5年余で長野県に合併され松本町になり、その後昭和29年に旧城下町に近隣する15ヵ村が合併し、現在の松本市が誕生した。また、2町8村(波田町、山形町、明科町、生坂村、四賀村、本城村、坂北村、麻績村、坂井村、朝日村)もそれまでの筑摩郡が東西に分けられ、東筑摩郡が誕生した。

交通体系としては、国道19号線を中心に、長野自動車道路、JR篠ノ井線、松本空港等地域内の主要交通機関が整備され、首都圏をはじめとする大都市圏との交流が活発に行われている。

#### 2) 気象条件

この地区は日本を代表する内陸性気候であり、農産物生産に適した気象条件である。年間の降雨量は約1,000mmで、平均気温約11℃、日照時間2,100時間と、1年を通じて寒暖の差が大きいこの気象条件を生かしながら、高品質農産物の生産が行われている。

#### 3) 人口条件と農家人口

平成12年(10月1日)実施の国勢調査によると、人口は264,000人と5年前と比較して、約1.5%増加している。

これを市町村別に見ると、松本市(+1.7%)、波田町(+5.0%)、山形村(+6.9%)、朝日村(+10.1%)で増加しているが、ほかの町村ではわずかながら減少している。また、世帯数は98,000世帯と増加傾向にある。

年齢別構成比は、平成2年から10年間で、0歳～14歳は2.7%、15歳～64歳が2.1%とともに減少し、65歳以上は4.8%増加している。老人人口層は確実に増加傾向にあり、超高齢化社会を迎えようとしている。

(註20) 本稿で事例として取り上げている松本ハイランド農協は合併方式として松本ハイランド農協を存続法人とする「定款変更型合併方式」をとっている。

(註21) 松本ハイランド農協の懇親会資料より作成。

(註22) この地域構成は、松本ハイランド農協が広域合併を行った平成16年10月現在のもので、松本市は平成17年4月1日から四賀村・安曇村・奈川村・梓川村と合併し、広域松本市が誕生するようになった。

この地区の農家戸数と経営耕地規模別戸数、基幹的農業従事者数について、本稿ではふれないが、<図表3>、<図表4>、<図表5>の通りである。

<図表3> 松本ハイラン農協管内の農家戸数

(単位：戸,%)

地 区		松本市	波田	山形	明科	生坂	四賀	麻績	本城	坂北	坂井	合 計	
地区総戸数		80,605	4,444	2,065	3,146	810	1,860	1,058	747	725	498	95,958	
地区農家戸数	総戸数(A)	6,163	755	673	888	387	978	625	368	394	367	11,598	
	専業(a)	655	133	155	45	37	46	80	34	38	57	1,280	
	率(a/B)	15	22	31	9	19	11	21	20	17	23	17	
	兼業	第I種(ア)	534	159	152	25	16	15	24	8	13	21	967
		率(ア/b)	14	34	43	5	10	4	8	6	7	11	15
	業	第II種(イ)	3,157	308	201	431	143	362	270	126	178	169	5,345
		率(イ/b)	86	66	57	95	90	96	92	94	93	89	85
		計(b:ア+イ)	3,691	467	353	456	159	377	294	134	191	190	6,312
		率(b/B)	85	78	69	91	81	89	79	80	83	77	83
		合計(B:a+b)	4,346	600	508	501	196	423	374	168	229	247	7,592
	率(B/A)	71	79	75	56	51	43	60	46	58	67	65	

資料：2000年農業センサスより作成

<図表4> 松本ハイラン農協管内の経営耕地規模別戸数

(単位：戸)

地 区		松本市	波田	山形	明科	生坂	四賀	麻績	本城	坂北	坂井	合 計	
経営耕地規模別戸数	耕地面積別	30a未満	91	8	4	5	9	2	5	3	0	6	133
		30～50a未満	1,198	104	63	183	99	276	175	100	105	100	2,403
		50～1ha未満	1,790	207	150	239	78	126	155	53	105	111	3,014
		1～1.5ha未満	674	99	78	57	7	15	27	7	9	20	993
		1.5～2ha未満	288	70	84	6	1	2	9	0	4	5	469
		2ha以上	305	112	129	11	2	2	3	5	6	5	580
	規模別	50万未満	1,445	136	80	315	139	345	268	134	177	169	3,208
		50～200万未満	1,657	174	103	152	40	58	74	16	39	44	2,357
		200～500万未満	677	91	112	20	13	14	18	11	3	14	973
		500～700万未満	173	41	48	5	2	0	4	1	0	5	279
		700～1000万未満	164	48	58	4	0	3	0	0	3	6	286
		1000万以上	230	110	107	5	2	3	10	6	7	9	489

資料：2000年農業センサスより作成

<図表5> 松本ハイラン農協管内の基幹的農業従事者数 (販売農家数)

(単位：人)

地 区		松本市	波田	山形	明科	生坂	四賀	麻績	本城	坂北	坂井	合 計	
基 幹 的 農 業 従 事 者 数 (販 売 農 家 数)	10歳代	男	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		女	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		計	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	20歳代	男	39	20	5	5	2	0	1	2	2	1	77
		女	7	5	4	0	0	0	1	1	0	2	20
		計	46	25	9	5	2	0	2	3	2	3	97
	30歳代	男	46	36	20	1	2	0	2	0	1	3	111
		女	58	33	22	1	1	0	1	1	2	0	119
		計	104	69	42	2	3	0	3	1	3	3	230
	40歳代	男	126	47	53	1	2	2	4	3	4	5	247
		女	251	57	79	8	1	4	4	5	7	3	419
		計	377	104	132	9	3	6	8	8	11	8	666
	50歳代	男	247	66	83	9	1	7	9	3	3	9	437
		女	462	100	103	21	6	16	14	7	12	16	757
		計	709	166	186	30	7	23	23	10	15	25	1,194
	60歳以上	男	1,587	255	167	117	40	94	146	58	79	91	2,634
		女	1,369	218	242	77	40	78	129	52	64	79	2,348
		計	2,956	473	409	194	80	172	275	110	143	170	4,982

注：農林統計で用いる農家の定義の中で販売農家とは、耕地面積が30a以上、または、農産物販売額が50万円以上の農家である。これは、1990年農業センサスで新たに設けた定義である。

資料：2000年農業センサスより作成

## 2. 松本ハイランド農協の現況

### 1) 組織の概況

#### ①組合員の状況

平成15年度末、松本ハイランド農協の総組合員数は23,013人で、その内正組合員が17,525人で76.1%を占める。正組合員を個人と法人に分けてみると、個人が17,506人、法人が19人（農事組合法人15、その他法人4）である。これを平成14年度と比べてみると、23,030人から573人が脱退し、556人が加入したことで、17人の減少が分かる（図表6）。

<図表6> 組合員の状況

(単位：人)

資格区分		H14年度末	H15年度加入	H15年度脱退	H15年度末	増減
正組合員	個人	17,540	378	412	17,506	▲ 34
	法人					
	農事組合法人	18	0	3	15	▲ 3
	その他法人	8	0	4	4	▲ 4
准組合員	個人	5,142	160	144	5,158	16
	農事組合法人	79	4	5	78	▲ 1
	その他団体	243	14	5	252	9
合計		23,030	556	573	23,013	▲ 17

資料：松本ハイランド農協の第13回通常総代会資料より作成

#### ②出資金の状況

平成15年度の出資口数は1,072,977口で、14年度の1,051,245口と比べてみると21,732口増加したことが分かる。出資1口の金額は5,000円で、総出資額を組合員1人あたりに換算すると出資金額は233,124円である（図表7）。

<図表7> 出資金の状況

(単位：口)

区分	H14年度末	H15年度末	増減
正組合員	943,778	965,053	21,275
准組合員	107,467	107,924	457
合計	1,051,245	1,072,977	21,732

資料：松本ハイランド農協の第13回通常総代会資料より作成

#### ③職員の状況

平成15年度末、職員数は882人で、一般職員が最も多く（766人、87%）、続いて営農指導員（63人、7.1%）、出向職員（40人、4.4%）、生活指導員（13人、1.5%）という順になっている。ちなみに、職員ではないが、役員は60人（理事47人、監事13人）である。また、総代は837人である。

### 2) 農畜産物の生産状況

平成15年度の出資口数は1,072,977口で、14年度の1,051,245口と比べてみると21,732口増加したことが分かる。出資1口の金額は5,000円で、総出資額を組合員1人あたりに換算すると出資金額は233,124円である（図表7）。

(註23) ここには採種、特産を含む。

そして、生産施設及び協同利用の状況を見ると、まず、耕地面積（図表8）は9,548haで、その内、作付面積（図表9）は8,052haである。遊休荒廃農地の状況と農地流動化の状況は各々<図表10>、<図表11>の通りである。

<図表8> 耕地面積

(単位：ha)

区 分	耕地面積
田	5,657
普通畑	2,662
樹園地	948
牧草地	281
合 計	9,548

資料：松本ハイランド農協の第13回通常総代会資料より作成

<図表9> 作付面積

(単位：ha)

区 分	面 積
稲	3,299
麦 類	644
豆 類	491
野 菜	1,895
果 樹	886
飼料作物	579
そ の 他	258
合 計	8,052

資料：松本ハイランド農協の第13回通常総代会資料より作成

<図表10> 遊休荒廃農地の状況

(単位：ha, a)

区 分	経営耕地面積	遊 休 荒 廃 農 地		
			不作地	耕作放棄地
田	4,898ha	/	4,314a	/
畑	2,382		3,016	
樹園地	702		67	
合 計	7,982		20,412ha	

資料：松本ハイランド農協の第13回通常総代会資料より作成

<図表11> 農地流動化の状況

(単位：a, %)

区 分	農地流動化面積（農地流動化率）		
		農業経営基盤促進法	農地法（第3条）
田	/	/	/
畑			
樹園地			
合 計			

資料：松本ハイランド農協の第13回通常総代会資料より作成

### 3) 農畜産物の販売状況

平成15年度の農畜産物総販売額は189億1,000万円で、その内訳は、野菜（43%）<sup>(註24)</sup>が最も多く、続いて米穀（22%）、畜産（18%）、果実（17%）の順である。これを正組合員1戸当たりの販売高に換算すると、野菜（542千円）、米穀（280千円）、畜産（232千円）、そして果実（211千円）の順である。

(註24) これには採種、特産を含む。特産としては花卉、キノコ、たばこがある。

### 3. 広域合併の経過と課題

#### 1) 広域合併の経過

平成6年、第47回 JA 長野県大会において決議された「16JA 構想」<sup>(註25)</sup>に基づき、県内各地で合併が進展し、現在、16JA のうち14JA が構想を実現<sup>(註26)</sup>している。

県内を16JA に再編する合併構想の中で、松本と塩尻、東筑摩郡の松塩筑地区では、松本ハイランドを基幹 JA と位置付けて1JA 化を目指していた。同地区においては、昭和62年10月より研究が進み、平成4年9月には、松本平、波田町、山形村の3JA が合併し、「松本ハイランド農業協同組合」が発足し、平成12年9月には川手、四賀、筑北の3JA との合併が実現し、1市2町7村を管内とする広域 JA として再スタートを切った。

その後、JA 信濃朝日、JA 松本市が JA 松本ハイランドへ合併研究の申し入れを行ったことを受けて、平成14年12月25日、3JA による合併研究委員会が設立された。16JA 構想実現に向けて、長い時間が経過していることや、各 JA が組織と経営基盤を確固たるものとしていくためにエネルギーを傾注すべきことから、今回の合併研究は16JA 構想としての最終的な研究という位置づけで取り組みを始めた。

また、平成18年5月の JASTEM<sup>(註27)</sup> への移行を踏まえた合併凍結期間を目前にしていたこともあり、平成16年3月1日合併を目指し、精力的に研究を進めてきた。しかしながら、JA 松本市が合併研究より離脱を表明、JA 信濃朝日においても若手組合員を中心とする署名運動が展開される<sup>(註28)</sup>等、目標とした期日までの合併実現は厳しい状況におかれることになった。

このような中で、JA 松本ハイランドと JA 信濃朝日は、2JA での合併継続研究を決定し、平成15年12月26日、2JA による合併研究委員会へと組織改編が行われ、合併研究を進めることになった。

そして、JA 信濃朝日においては、同 JA の合併研究委員会の中に若手農業者が中心となる「検討委員会」を設置し、詳細な研究が進められるようになった。農業で生きていこうとする若手農業者の様々な疑問や不安をどのように解消し、新 JA に引き継ぐことができるかが、今回の JA 合併研究の最も重要な課題であった。

このような検討経過を踏まえ、平成16年3月24日に開催した2JA 合併研究委員会において、合併経営計画書(案)、合併予備契約書(案)を決定、さらに予備調印式及び臨時(合併)総会についても正式に決定され、平成16年4月21日に合併予備調印式を行い、平成16年10月1日合併「松本ハイランド農業協同組合」が誕生することになった。

(註25) 16JA にした根拠は、長野県が行政上16の旧郡単位に区分されているからである。但し、昨今の市町村合併によりその枠組みは崩れつつある。地域的な一体感や行政との連携といった点はその根拠であろう。時代的背景としては、情報化・国際化・自由化・規制緩和といった変革への対応は、中小規模JA では不可能であるとの判断に基づいた構想である。特に、「地域づくり」を推進し地域再編を進めていくには、JA の事業・組織・経営面にわたり強固な基盤作りが必須の条件とされる。

(註26) 16JA 構想のうち15JA が実現しているともいえる。残り1JA は JA 中野市と JA 志賀高原の合併であるが、合併総会で否決され合併にいたっていない。また、JA 松本市・JA 塩尻市・JA 洗馬は松本ハイランドとの合併に不参加 JA として(16JA 構想への不参加という意味)扱っている。16JA 構想は当農協の昨年の合併を持って完結とされ、当面当地区での農協合併構想は検討しないことになっている。

(註27) JASTEM とは、農協系統信用システムの略字で、農協の JA、信用システムの S、システムの TEM を表す。JA 信用事業システムは、金融の自由化・他金融機関との競争の激化という環境の中で、経営管理面の充実・顧客のニーズにあった新商品の対応等、より一層のシステム機能の高度化が求められている。現在、信用事業システムは47都道府県毎に開発・運営しており、システム機能の高度化をそれぞれが開発資源(人・物)及びそれらを賄う資金(金)を用意して対応しているが、開発投資コストが年々増大化しており、JA の経営に少なからず影響を与える事態となっている。これを解決する方策として、JA グループ(全国)での経営資源(人・物・金)の有効活用によるシステムの共同開発・運営により、将来にわたって共同化の効果発揮を最大の目的とした JASTEM に47都道府県が参加することになっている。

(註28) 平成15年11月26日、合併反対派が集めた710人分の署名を重く受け止めた JA 信濃朝日は態度を留保した。しかし、3週間後には、平成16年3月とする合併期限の延長を前提に協議の継続を決め、青年部をはじめとする反対派4団体の動向に合併の行方が委ねられることになった。

## 2) 広域合併の効果と課題－組織力低下への対応－

地域農協の広域合併は、組合員の異質化を急激に進めることで組織力の低下をもたらしている面もある。しかも、規模の経済は、農協の費用節減効果のみならず、規模拡大による技術革新、共同利用施設の整備・拡充、有利な販売等による組合員に対するサービスの向上効果もある。したがって、農協の合併効果を述べる際には、規模の効果 (Scale effects) と組織力効果 (Organizational capacity effects) <sup>(註29)</sup> という2つの側面 <sup>(註30)</sup> から捉える必要がある <sup>(註31)</sup>。

組合員の組織力は、「社会的結合の力」と「協同組合的結合の力」によって成り立つ。一般的に、社会的結合の力は同質的な社会集団に属することによって保たれるが、農協の広域合併は、組合員が属している社会集団の異質化を拡大することになり、社会的結合の力としての組織力を弱めることにもなる。そのため、この組織力の低下を補うために、協同組合的結合の力としての組織力を強化しなければならない。

松本ハイランド農協は広域合併により松本市と東筑摩郡全域の広域エリアとなった。合併による規模化が単なる集合であってはならず、広域化・大型化するほど地域に根ざした組織活動が不可欠になる。

以下、当農協の合併計画書(案)の「事業・組織運営の基本となる事項」の内容を中心に述べることにする。

### ①組合員と組織の関係強化

まず、組合員一人一人の声が農協組織を動かし、そして地域を変える協同活動を進める。このために、第1に、助成をはじめ、地域社会の中核的役割を担っている人の組合加入による複数組合員化と、准組合員の拡大に取り組む。第2に、一人一人の声を農協が出向いて聞き取りながら事業や活動に積極的に反映させる。第3に、ITを活かし、組合運営への意志反映が可能となる様々なルートを設ける。そして、広報誌や支所便り、CATV等、情報ネットワークを通じた「人の輪を広げる活動」を一層強化する

次に、協同組合の基本を集落活動に位置づけ、常に組合員組織主体の活動を進める。このために、集落ごとに「農家組合」<sup>(註32)</sup>を組織し、相互扶助による組合員の社会的、経済的地位の向上を目指すとともに、地域や集落との共生に根ざした活動を進める。また、支所には、「農家組合長会」<sup>(註33)</sup>を、本所には支所代表による「農家組合代表者会議」を設置し、組合員の意志が組織活動に十分反映されるよう努める。

(註29) 若林氏によると組織力効果とは、連帯意識を持つ組合員組織が農協事業へ積極的に参加することで、農協の事業量及び事業収益が増大されるとともに、農協の事業経費が節約される効果であるという。

(註30) 藤谷氏によると、農協の適正規模は、大規模経済の有利性を確保しうる「規模効果」と計画的事業利用の経済効果としての「組織力効果」との合成効果が最大になる事業・組織規模としている。

(註31) 【文献】9の1～2ページを参照されたい。

(註32) 農家組合は地区組合員の相互扶助により、組合員の社会的、経済的地位を高めることを目的に集落単位で組織されている。この組織は農協の基本組織として、地区の農業振興、生活協同活動、諸情勢の伝達及び日常活動の意見・要望事項の取りまとめ等を行っている。役員任期は2年を標準としている。

(註33) 各農家組合長により支所単位に設置されている。主に、支所館内の農業振興や協同活動等の事業を行う。

常に、組合員組織を先頭にした事業活動を行い、組織活性化と協同活動への参画促進を図る。特に、女性の組合員化<sup>(註34)</sup>を進め、総代・理事として農協への運営参画をさらに高める。女性参加・参画を高めることで高齢者福祉・生活文化活動等幅広い積極的な活動を進めることが可能になる。また、生産部会<sup>(註35)</sup>は目的を一つにする組織として、統合し地域の特性を活かした活動を進める。青年部は組織の一本化を目指し、組織活動の先頭となって活動を進める。

そして、組合員や地域のよりどころとしての支所機能の強化と組合員満足度の高い組織経営に取り組む。特に、各支所に「信用専門委員会」<sup>(註36)</sup>・「生活専門委員会」<sup>(註37)</sup>を設置し、事業活動の基盤組織としての充実・強化し、農協事業・協同活動の理解促進を積極的に進めている。また、定期的に組合員や地域の要望を理事会へ反映させるために「支所運営委員会」<sup>(註38)</sup>を設置し、きめ細かな意思反映に努めている。

## ②組織運営による組織強化

組織運営による組織強化としては、「総代会制度」<sup>(註39)</sup>を採用し、組合員の意思決定機関としている。なお、「支所別総代会」<sup>(註40)</sup>を年2回開催している。また、理事会は総代会で決定した方針に基づき、組合の業務執行についての重要な決定を行うために定期的に開催される。特に、集落単位を基本とした営農・生活懇談会、集落懇談会を開催し、農協運営に組合員の声を積極的に反映している。そして、組合員の主体的な運動としての農政活動を進めるため「農政協議会」<sup>(註41)</sup>を全支所に設置している。また、地域行政との総合的な連絡協調を図るため「地域連絡会議」<sup>(註42)</sup>により、農業の振興と長期的、かつ総合的な地域の振興に取り組んでいる。

- 
- (註34) 第22回 JA 全国大会において JA における女性参画目標が定められている。この目標によると、正組合員における割合は25%、総代は10%、女性理事は2名以上となっている。当農協では、平成15年度の女性組合員3,965人(16.2%)を平成18年には6,398人(23.8%)に増やす目標を持っている。
- (註35) 当農協の生産部会は、稲作連絡協議会、水稲採種部会、ライスセンター連絡協議会、水稲協同育苗施設連絡協議会、有機低農薬米研究会、稲作経営研究会、葉野菜部会、根菜部会、果菜部会、すいか部会、ジュース用トマト部会、採種部会、花卉部会、キノコ部会、たばこ耕作組合、りんご部会、ぶどう部会、もも・新興果樹部会、なし部会、酪農部会、そして肉牛部会等の組織がある。
- (註36) 金融共済事業に対する組合員の意思を事業に反映し、地区内金融の円滑化と保証意識の高揚を図り、組合員の生活保障と経済力安定を期することを目的に設置した組織である。
- (註37) 生活事業に対する組合員の意思を農協事業に反映させ、組合員の生活の安定を図ることを目的に、当農協の各支所に設置されている組織である。
- (註38) 支所は地域のシンボルであり、事業活動の拠点であり、また、組合員のよりどころとして大切な機能を持っている。当農協は、広域合併農協として、従来にも増して組合員の要望をきちんとくみ取することを重視している。これは、支所活動を最優先する農協の機能として新たに設置する組織である。この委員会は、農協の組織運営の円滑性を確保するために、総代・集落組織・生産部会・青年会・女性会等の諸組織で構成されている。主宰は支部担当理事で、理事は理事会を通じて組合員の声を農協事業に反映させるとしている。
- (註39) 農協法により、正組合員500人以上の組合では総会に代わる総代会を設けることができるようになっている。総代は定款附属書総代選挙規定に基づき、正組合員のうちから選挙により選出される。当農協では選挙区単位(支所)に定数を設け、任期は3年間である。総代の役割としては、組合員の代表として意思反映、事業運営について議決権を行使し、率先して運営に参加、そして、地区内の協同活動の推進等がある。
- (註40) これは支所において総代会付議事項等の事前審議並びに半期ごとの事業運営の検討により、組合事業を円滑に進めることを目的に開催される。
- (註41) 農協が行う農政全般にわたり運動を強化し、組合員の要望に応えることを目的に、各支所及び本所に設置している。事業としては、①組合員の経済的地位の改善のための農政活動の推進、②全県的、全国的に起こる農政問題への積極的参加等を掲げている。組合員の主体的運動としての位置づけとして、組合員の負担金と農協の助成金によって活発な運動が行われている。各支所の協議会は、理事、監事、総代表、農家組合長、各生産部会正副支部長、専門委員会正副委員長、青年部代表、女性部代表、資産管理委員会正副支部長等によって構成されている。
- (註42) 管内関係行政と連絡協調を図り、他産業とも調和のとれた農業の振興と、長期的、かつ総合的な地域の振興を図ることを目的で、各行政と農協で組織されている。主な検討事項は、①農業振興基本方針の調整・統一、②総合土地利用計画の調整・統一、③地域づくり、担い手育成等の調整、④米の需給均衡対策の調整・統一、そして⑤補助等、行政施策の調整・整備に関すること等となっている。



## V. 地域農協の広域合併の問題点と課題

### 1. 農協組織と組合員間の乖離化現象の発生

合併は組合の経営の効率化と組合員の厚生・福利の増進のために行われたが、実際に合併後の組合人の組合への参与意識は弱化される場合もある。これは、広域合併により管轄区域が広域化され、合併前と比べ農協組織と組合員の関係が遠くならざるを得ないが、この問題を早期に解消しないと組織経営に多くの障害をもたらす場合がある。

特に、組合長の接すべき組合員数が増えることで、組合員が組合長との対話の機会の減少により組合員の組合に対する疎外感として作用し、組合事業への利用に消極的になる場合も多くなりうる。組合員の組合に対する疎外感で農協事業への利用が少なくなると、組合員の要求事項の把握が難しく、組合経営に組合員の正確な意志が反映できず、組合員の組合事業への参加度はもっと低くなる。

このような問題を合併初期に円満に解消できなければ組合員の参与意識が低下され、事業利用等農協に非協力的な階層として形成されることで農協の組織力を弱化させる恐れもある。

### 2. 効率的な経営管理方式の欠如

#### 1) 不良債権処理の問題

農協合併に伴い、不良債権の問題を処理するために、平成4年農協合併助成法の第8次延長では都道府県単位の「農協合併推進法人」と、全国単位の「農協合併推進支援法人」を設置できるようにした<sup>(註43)</sup>。そして、基金出捐に対する税務上の損金算入が認められるようになった。平成7年第9次延長では合併推進法人に対する不良債権の買入れが許されるようになった。合併推進法人は、合併農協が不良債権を整理するために信連や他の資金を借入する際、利子を補填したり不良債権を買入れる役割も遂行したが、実質的にその効果はあまり現れなかった。

不良債権償却システムは、合併推進法人が不良債権を直接時価で買入れし回収する方式で、買入れ後5年以内に回収できない場合、不良債権を譲渡した農協が再び買入れる方式をとってきた。したがって、合併推進法人で回収できなくても農協は不良債権処理のため5年間の猶予期間を確保することができ、この期間に不良債権処理資金を積み立てることができるようになる。しかし、経営基盤が安定され自己の不良債権整理を償却できる余力のある農協の場合には、この不良債権償却システムが効果的であるが、利益創出基盤が弱く、償却余力のない農協の場合はほとんど効果がないといえる。

---

(註43) 農業協同組合合併助成法の一部を改正する法律第六条に都道府県知事は、組合の合併についての援助及び合併に係る組合の事業経営の基礎を確立するのに必要な助成を行うことを目的として設立された民法（明治二十九年法律第八十九号）第三十四条の法人であって、当該都道府県に一法人を限って、都道府県農業協同組合合併推進法人として指定することができるものと定めている。また、第十二条に農林水産大臣は、推進法人の行う業務を支援することを目的として設立された民法第三十四条の法人であって、その申出により、全国に一法人を限って、農業協同組合合併推進支援法人として指定することができるものと定めている。

## 2) 効率的経営方式の未確立

広域合併の場合、組合の規模が何倍も拡張される場合が多く、本所と支所間、事業部門間の機能重複の問題を迅速に調整できず、また、調整するのに相当の期間を費やし、合併の効果が直ちに現れないケースもある。

合併農協の1つの目的は本所中心の運営体系を確立し、各種事業を推進することで規模の経済による効果を図ろうとすることにあるが、合併以前の支所単位の独立採算制で事業を運営するケースもあり、合併の効果を半減させている。

## 3. 地域(支所組織)対策の不十分

合併により組合の本所がなくなる地域では、地域代表者の不在で、事業管理者である支所長が勤務するが、農業人の代表ではなく職員身分である。これにより組合員の現実的な問題と要求事項に対する把握と処理が遅れ、組合員との密着度が低くなり組合員に対する指導機能が弱化する。その結果、組合員の組合に対する愛着とオーナー意識の欠如により購買・販売事業等組合事業の利用が減るようになる。

また、各種便宜施設のない地域では、その機能が弱化され生産と販売を共同で推進する部会組織の活動が萎縮される問題も発生するようになる。

### 1) 支所業務縮小と支所長の農政活動の限界

消滅組合を支所に転換し運営することで主要業務の最終決裁権が本所(存続組合)の組合長に委譲され、支所は職務範囲規定で定める支所長の権限内でのみ各種業務を遂行するようになる。したがって、業務上の裁量権が大幅に縮小され組合員の事業利用に不便を与えるのみならず、自律的な業務推進も制約される。

また、消滅組合地域で行政機関等の紐帯強化においてその地域農協の代表者である支所長が、その役割を遂行するのに限界がある。すなわち、関連機関長との農政活動において職級上の格差と組合長の代理役割により状況に合う適切な意思決定を行うには、権限制限等により相当難しいのが現状である。

### 2) 支所管理能力の不足

広域圏合併により既存の支所を含む支所数が増えることで、本所の業務量が大幅に増加し支所管理に多くの時間と努力が要求される。また、本所職員の場合にも既存の担当業務処理から支所全体の業務まで計画・調整・統制・評価・報告せねばならず、より専門的な業務知識と能力の要求にすぐ対応できない問題もある。そして、本・支所間の損益概念の不明確さにより支所別業績評価制度とこれに相応しい保証制度の不十分等に起因する職員の責任意識欠如も支所管理を難しくする1つの要因として作用している。

### 3) 農協名称変更による問題

消滅組合の名称が存続組合の支所に変更されることで、消滅組合管内で生産される知名度が高い農特産物を存続組合の名称で包装・出荷せざるを得ず、消費地でその知名度を認めてくれない問題がある。場合によっては、消滅組合の特色事業が中断されるケースもある。これには、消滅組合の名称で知名度の高い固有名称があるにも拘わらず、組合間主導権競争の妥協策として新しい名称を使用する場合と、知名度が低い存続組合の名称を使用した結果であろう。

## VI. むすび

本稿は、地域農協の広域合併の成果とその課題について考察を行うのが主な目的である。ここでは、以上のことをふまえ、地域農協の合併推進における守るべき基本原則について述べることで本稿の結びとしたい。

まず、何によりも合併における自律合併の原則を守るべきである。合併推進において自律合併が、強制合併かの選択は、協同組合が自発的・人的組織体であることから明確である。たとえば、経営実績がよくない組合を健全な組合に強制的に合併させた場合、不健全経営の責任が経営者ではなく、合併を強制的に推進した政策の責任であることから責任が曖昧になる恐れもある。

第2に、合併農協における専門経営体制の構築が緊急に要求される。合併農協は事業規模も拡大され、対外的な取引関係も複雑になる。実際、合併農協が経営成果の向上を果たせない大きな原因の1つとして挙げられるのは、規模化による専門経営体制への転換を図らないといけないのに過去の小規模組合と同一の経営方式を維持しているからである。

第3に、合併農協における事業体制の改善が必要である。合併以降、地域間の葛藤を解消するために施設への（重複）投資の拡大により過剰投資・不健全経営になる可能性が高くなる。一般企業経営とは異なる協同組合では、資本市場を通じた内部価値の評価ができず、成果を正しく評価できない問題がある。したがって、経営成果を評価する体系を構築し協同組合における組織費用の最小化による取引費用を節減することができる。

第4に、合併農協における自己資本の拡充のための制度的措置を講ずるべきである。これは基本的に協同組合の制約要因であるが、協同組合の本質を毀損させない範囲内で出資持分の制限譲渡の許容、職員出資等自己資本の拡充のための補完措置において協同組合の強化が必要である。

第5に、合併農協における人材調整が必要である。合併農協が合併以前の人員を調整せずそのまま受け入れ、過大な人件費の支出のより合併農協の経営収支を悪化させる主要因として作用している。

### 〔付記〕

本研究の遂行に当たり、平成16年度松本大学学術研究費の助成を頂いた。また、松本ハイランド農協の高山拓郎氏より貴重な資料の提供を頂いた。ここに記してお礼申し上げる。

### 【参考・引用文献】

1. 農業開発研究センター編『農協運動の理論的基礎』家の光協会、1974年
2. 藤谷築次編『日本農業の現代的課題』家の光協会、1998年
3. 増川政弘『農協合併』文芸社、2000年
4. 服部暢達『実践 M&A マネジメント』東洋経済新報社、2004年
5. 服部暢達『M&A 成長の戦略』東洋経済新報社、1999年
6. 鈴木義行他『M&A 実務ハンドブック』中央経済社、2003年
7. 尾関純他『M&A 戦略策定ガイドブック』中央経済社、2003年
8. 藤谷築次『農協運動の展開方向を問う』家の光協会、1997年
9. 魏台錫『農協の販売事業における合併効果発揮のメカニズムと効果発揮のための課題』『農林業問題研究』第8巻・第3号、地域農林経済学会、2002年、1～13ページ
10. 若林秀泰『農業協同組合論』明文書房、1987年

11. Hwang.E.Y, A Study on the Amalgamation of Regional Cooperative in Korea, Yonsei Univ., 2001
12. Frank C. Evans, Valuation for M&A: Building Value in Private Companies, John Wiley & Sons, Inc., 2001
13. Stanley Foster Reed, The Art of M&A: A Merger Acquisition Buyout Guide, McGraw-Hill, 2001
14. Jan Davis Tudor & Reva Basch, Super Searchers on Mergers & Acquisitions: The Online Secrets of Top Corporate Researchers and M&A Pros, Cyberage Books , 2001