

## 系統農協の自主改革

農協法制定から数年を経ずして、新生農協は全般的な経営破たん陥った。ドッジラインによるデフレが直接のきっかけだったが、その前に猛烈なインフレのなかでの設立だったために出資金がすでに過小になっていたし、農業会から引き継いだ不良資産や膨大な売掛金もあった。系統農協は打つ手なしの状態、政府に救済方を要請した。

政府は直ちに農林漁業組合再建整備法を制定し、その対象は2,480単協、142連合会に及んだ。時あたかもサン・フランシスコ条約によって日本の占領時代が終わろうとしていた。1951年に農林省農政局長となった東畑四郎は回顧談『昭和農政談』において、次のように、再建整備法が農協に対する農林官僚の「進軍ラッパ」であったと語っている。

「占領下において(官僚は)農協に一切タッチするなということであったために言いたいことも言わずに皆さんおられた。ところが経営困難になってついに政府に補助金をくれということになった。そうなった以上はなんの遠慮もない」。自主的、民主的組織として出発したはずの新生農協が「農政の下請け機関」となるのは、ここから始まったとされる。

系統農協には連合会の一つとして「指導連」がおかれていたが、これは技術指導の連合会であったため、急きょ農林中金や信連、全販、全購などから人を集めて「農協経営対策中央協議会」(経対協)がつくられ、再建整備の指導に当たった。経対協は農林省の別働隊と言われ、1954年、経対協が全中に衣替えした時の初代会長は元農林次官荷見安であった。

これはとても自主改革といえたものではない。しかし変化は基層で起こっていた。再建整備は農協の赤字を国に埋めてもらったことだと思われているが、実際には農家に増資させて国は奨励金を出したにすぎない。増資総額174億円のうち農民負担は144億円、84%を占めていた。統制団体だった農業会の「看板掛け替え」と言われた農協が、再建整備を契機に「オウが農協」となったという見方をとれば、農協史は見直されなければならない。

しかし、再建整備であつものに懲りた系統農協(総合農協)は、リスクを恐れて畜産や園芸部門に手を出さず、食糧法依存の「米麦農協」「米肥農協」の安全運

転を続けた。畜産、園芸を「成長部門」「選択的拡大作目」とした基本法農政はこれでは立ち行かない。この間隙をぬって急成長を遂げたのが、これらの部門に強い専門農協であった。

基本法農政を指揮した小倉武一は、業を煮やして「これまで通りの総合主義でよいのか」と農協の在り方に疑問を投げかけていた。しかし専門農協の全盛時代は長くは続かなかった。牛肉・オレンジの輸入枠拡大など農産物貿易自由化が始まると、みかん地帯などで専門農協の経営が悪化し、総合農協に吸収合併されるケースが続出した。

専門農協の最大の弱点は信用事業と共済事業を持っていなかったことである。好況時には営農指導と販売・加工の実績で事業を拡大したが、守りには弱かった。一方、総合農協は金融事業を兼営することで守りの強さを発揮したといえる。総合農協から信用・共済事業を分離して専門農協にすることが健全化だなどという説がいかに誤りであるかがわかる。

それだけではない。総合農協はこの時期、専門農協を吸収合併することによって、それまで苦手としていた営農指導や販売事業のDNAを引き継ぐことになった。専門農協が発達していなかった地域でも、複合経営の発展が総合農協を「米麦農協」から卒業させた。私はこの時期以降の総合農協を「新総合農協」と名付けて、それ以前と区別している。

1991年の第19回全国農協大会で決議された単協の広域合併と連合会統合の方針は、まさに系統農協の大改革であった。私は、表向きの説明とは別に、バブル期に累積された不良債権処理と不振経済連の救済がこの改革の隠れテーマであったと思っている。その意味で系統農協の組織・事業改革は「第二の再建整備」だったといえるかもしれない。

しかし、系統農協が自力でこの改革を成し遂げた点が第一の再建整備との決定的な違いである。さらに言えば、大銀行の不良債権処理が巨額の公的資金の投入を必要としたのに対して、農協改革は資金的にも自力で行われ、国民に迷惑をかけることはなかった。

この改革は未完だが、目指している方向は行政組織に連動していた1町村1農協と3段階制からの脱皮であり、自立である。系統農協は自主改革に自信をもってよいのではないか。

(北海道大学 名誉教授 太田原高昭・おおたはら たかあき)