



協同の歴史の瞬間

第131回

1980(昭和55)年
系統農協の当期剰余金が
30年ぶりに前年度より減少
1982(昭和57)年
「系統農協経営刷新強化方策」決定
1985(昭和60)年
「総合力発揮をはかる経営刷新方策」
決定

執筆 田中照良 元J A全中教育部

1980(昭和55)年の決算で当期剰余金が前年度より30年ぶりに減少した。将来展望を切りひらくため経営の刷新強化に取り組む必要が叫ばれた。

1982(昭和57)年10月、第16回全国農協大会が開催され、「系統農協経営刷新強化方策」が決議された。

続いて、1985(昭和60)年10月に開催された第17回全国農協大会では、上記の「経営刷新強化方策」を引き継ぐ「総合力発揮をはかる経営刷新方策」が決議された。

■ 1980(昭和55)年度当時の「農協経営をめぐる情勢」と「経営刷新の意義」

前回、1973(昭和48)年のオイルショックで、翌1974(昭和49)年以降、わが国は低成長時代に入ったことをみた。

低成長経済が定着することにより、農業生産の停滞、農産物価格の低迷、企業との競争の激化などによって、農協事業の伸びが鈍化し、収益の面でも悪化の傾向が顕著にあらわれてきた。とりわけ系統農協に衝撃を与えたのが1980(昭和55)年度の決算結果であった。

1980年度は事業管理費の伸びが事業総利益の伸びを上回ったため、当期剰余金が全国平均で11.7%減少し、約60%の農協が減益に転じた。当期剰余金が

前年度より減少したのは、直近30年間無かったことである。30年前の1950年度は系統農協全体が経営不振から脱却しようと努力していた時代であり、農協財務処理基準令が公布施行された年である。そのことから系統農協に与えた衝撃の大きさが理解できよう。

とくに信連、農林中金においては、金融自由化の進展等による利ざやの縮小により、年々収支が悪化し、1980年度決算では、信連で10.8%、農林中金で55.9%の減益を余儀なくされるに至った。

系統農協は、このような厳しい事態認識のもとで、協同組合精神の高揚をはかり、組合員主体の協同活動を一層強化するとともに環境変化に即応する事業運営の転換と、将来展望を切りひらく新しい農協の役割実現を目指して、経営の刷新強化に果敢に取り組む必要があると「経営刷新の意義」について第16回全国農協大会議案書で強調している。

■ 第16回全国農協大会での決議内容等

こういう厳しい経営状況のもとで、1982(昭和57)年10月7日、第16回全国農協大会が日本武道館で開催された。「系統農協経営刷新強化方策」についてみていきたい。

「系統農協経営刷新強化方策」の策定・実践に関する決議

系統農協は、その組織、事業の両面においてめざましい発展を遂げてきたが、昭和50年代に入って、わが国経済が低成長に移行する中で、農家経済の低迷、金融自由化の進展等、経済・金融の長期構造的変化により、極めて厳しい経営環境に遭遇するに至った。

かかる基調は、今後も一段と深刻化するものと予想され、このままの推移に委ねれば、農協経営はますます困難な事態に陥ることが懸念される。

一方、国内農産物の需給不均衡の拡大、海外農産物の輸入自由化圧力の増大等を背景として、組織内外から、わが国農業の体質強化を求める声が一段と強まってきている。

このときにあたり、農協が組合員の営農と生活を守り、わが国農業の発展と豊かで健全な地域社会の建設に寄与してゆくためには、いまこそ、系統各段階を通じて、いかなる環境変化にも耐えうる強固な経営基盤の確立をはからなければならない。

われわれは、かかる事態認識のもと、系統各段階を通ずる広範な組織討議にもとづき、環境変化に即応する事業運営の転換、経営の合理化・効率化の徹底、活力ある事業活動の展開、将来展望を切りひらく新しい農協の役割の構築等を目指して、ここに「系統農協経営刷新強化方策」を策定した。

よって、われわれは、本大会を機に、ここに決意を新たにし、全組織一体となってその実践を期するものである。

以上、決議する。

大会議案書は、続けて「系統農協経営刷新強化方策」を進めるうえでの「主要課題と実行方策」について言及している。それを紹介しよう。

＜主要課題と実行方策＞

1. 系統を通ずる経営の合理化、効率化の徹底

- (1) 経営環境の変化に対する経営姿勢の転換と責任ある業務執行体制の整備
- (2) 農協合併の推進
- (3) 適正な要員計画の樹立・実行と労働生産性の向上
- (4) 経営管理体制・機能の強化
- (5) 経営不振組合に対する個別経営指導の強化
- (6) 支所、事業所、施設、協同会社その他関連団体の機能の見直しと整備・合理化

2. 積極的かつ活力ある事業活動の展開

- (1) 農協の組織基盤の強化・確立
 - (2) 事業機能の強化と運営の効率化(主要事業3点について紹介)
- 〔信用事業〕農協段階における貯貸率は37%(昭和57年3月末)と著しく低い状況にあるが、多様化するニーズにこたえとともに事業収支の均衡を確保するためにも、融資基盤の拡充による貯貸率の向上に取り組まなければならない。
- 〔共済事業〕今後の普及活動は、生活保障設計にもとづくきめ細かな活動を重点に、未加入・低保障組合員層の解消をはかる。
- 〔経済事業〕農協における経済事業の経営的確立を促進すること、およびそのための連合会の対応の強化をはかることは経営刷新強化上のもっとも中心的な課題である。

このため、農協・連合会それぞれが事業機能を整備強化するとともに、系統一体としての事業機能の発揮をはかり、効率的な事業運営につとめる。(「第16回全国農協大会議案」より抜粋)

以上のことから、系統農協組織の苦悩とそれを打破しようという全中をはじめとする農協中央機関・系統組織全体の「系統農協経営刷新」への熱い想いが読み取れる。

「系統農協経営刷新強化方策」は第17回全国農協大会に引き継がれていく。

■ 第17回全国農協大会での決議内容等

1985(昭和60)年10月9日、日本武道館で第17回全国農協大会が開催された。「系統農協経営刷新強化方策」は「総合力発揮をはかる経営刷新方策」として再び提起された。

「総合力発揮をはかる経営刷新方策」の策定・実践に関する決議

系統農協は、昭和50年代に入って、わが国経済・金融の長期構造変化に加えて、農業生産の停滞、農村地域における組織基盤の変容等により、極めて厳しい経営環境に遭遇するに至った。

われわれは、かかる事態認識の下で、組合員の営農と生活を守り、その負託に応え得る農協の強固な経営基盤の確立と組合員にとって魅力ある事業活動の展開をはかるため、前回の大会において、「系統農協経営刷新強化方策」の策定を決議し、その実践に取り組んできた。

しかしながら、系統農協をめぐる情勢は、最近に至り一段と厳しさを増してきており、とくに、金融の自由化ならびに高度情報社会の進展は、他企業との競争激化、信用事業の収益性の低下、機械化投資の増大等をもたらし、系統農協の今後の経営に重大な影響を及ぼすことが懸念され、組合員経済の防衛と生活の向上をはかるため、さらにその対応の強化の必要性に迫られている。

よって、われわれは、新たな環境変化に即応するため、組合員主体の協同活動を一層強化し、地域社会における人的連帯の確立と事業の総合的・一体的運営を基調とした「総合力発揮をはかる経営刷新方策」を策定し、本大会を機に決意を新たにして、組織の総力をあげて、その実践を期するものである。

以上、決議する。

■ 第17回全国農協大会での新しい提起

～高度情報社会への対応の強化～

第17回全国農協大会の提起は、前大会とほぼ同じ内容であるが、一つだけ新しい分野への取り組みが提起されている。それは「高度情報社会への対応の強化」である。その基本部分を大会議案書から引用しよう。

高度情報社会を迎えるなかで、他業界では従来の事務処理の合理化を中心としたコンピュータ利用の段階から、多様なネットワーク化を図りつつ、利用者サービスの向上、新商品の開発による需要の喚起、顧客の組織化・メンバー化等へ対応しうる高度な活用を進めている。

このため、系統農協においても他業界との競争力の確保、組合員の期待に対応しうる事業機能の強化が必要となっていることから、事業間の連携を基本に事業システムの高度化とネットワークの整備に取り組む。(「第17回全

国農協大会大会議案」)

この決議に基づき、系統農協界において情報システム等の高度化が進められていく。

6年に及ぶ系統農協の「経営刷新」運動について筆者の考え等を整理して今回のまとめとしたい。

第1に、1980(昭和55)年の決算において当期剰余金が前年度より全国平均で11.7%も減少したということである。ここ30年間なかった事態に直面し、幹部職員のみならず当時若手職員であった筆者も「大変な時代になった」と恐怖に近いものを感じた。

第2に、それ故に第16回全国農協大会議案の検討では、それまでの大会議案の検討とは比較にならないほどの意見が出されたということである。

第3に、大会決議の実行に当たっては、それまでは取り組みに関して都道府県格差がみられたものの「経営刷新強化方策」についてはほとんどの都道府県で精力的に取り組まれたということである。

第4に、筆者は「農協の歴史」を専門としたが、「経営刷新」を学ぶうちに「事業機能の強化については、信用事業では全銀内国為替制度への一括加盟の実現、貯金の全国ネットサービスの開始、各種振替決済業務の拡充、共済事業では仕組み改定、新種開発、掛金率引き下げなど逐次成果をあげていた。また、経済事業でも重要野菜需給調整特別事業の拡充、飼料工場の供給圏調整、肥料・農薬・農機等の供給条件の改定などが行われた」(『J A全中五十年史』p 65より)ことなどを理解した。

当時の系統組織全体のエネルギーを感じたものである。あらためて当時の役職員に感謝したい。



＜参考文献＞

- 『新・農業協同組合制度史5』協同組合経営研究所 1996年
- 『J A全中五十年史』全国農業協同組合中央会 2006年
- 『J A読本』全国農業協同組合中央会 補訂版第2刷 2006年
- 第16・17回「全国農業協同組合大会議案」 全国農業協同組合中央会 1982・1985年
- 『新版 協同組合事典』家の光協会 1986年