

第1709回(3月18日)

事業戦略論的農業協同組合論の 到達点と課題

(石川県農業短期大学) 小松 泰 信

「農協からの組合員離れ」が言われて久しい。組合員が農協に加入する最大の理由が事業利用にある以上、農協の事業のあり方の検討こそが緊急の課題である。農協も一つの事業体として、いかに環境変化に的確に対応し、競合する事業体に対して差別的優位性を保ちながら発展的に存続していくか、その戦略を立てねばならない。

農協戦略は、「農協の環境適応方法に関する長期的・総合的方针であり、農協組合員および専従役職員の農協諸活動に関する意思決定的方针」と定義される。具体的には、農協としていかなる目標(使命)を設定し、どのような事業を選択するかが問題となる。

この場合、農協には、一般企業等と異なり、協同組合的制約条件が三つ存在する。第1点は事業の採択基準が、組合員の営農や生活との関連の強さに求められること。第2点は事業対象が基本的には組合員であること。第3点は事業区域が限定されることである。これらの点は、農協の事業展開の自由度を低くし、環境変化への柔軟な対応をとりにくくさせるといえる。

他方、農協の強みとしては、第1には多種兼営事業体であること。第2に、農業が生産活動にとどまらず多面的効用を有しているために、農協が広義の「農」の領域をもっていることを指摘できる。

これらの有利性を生かす戦略は、まず事業・機能の連鎖性を重視することである。各事業の専門性が強まる中で、事業間の連鎖性を、時系列的(「営農一貫支援体制」,「揺籠から墓場まで」など)および横断的(関連する事業とのセット化)に形成することにより、組合員の価値連鎖の価値が高められる。

さらに、非農家を「農」の受益者たらしめる(「農業のある地域づくり」など)ことによって、農協は有「農」総合事業体として発展しうるであろう。

次に、産地戦略という視点から、営農面事業の課題を検討しよう。

「産地」という評価は、需要側からの信頼を獲得して成立する。産地が販売(selling)段階からマーケティング(生産計画から最終販売まで)段階へ飛躍するとともに、農協の営農面事業も転換を迫られる。

農協の営農に関する機能には多様な期待が寄せられるが、農協が経済事業体としての独自性を発揮するためには、行政、地域農業改良普及センター、農業委員会などと明確に機能を分担することが必要となる。

戦略としては、製販同盟の農業版となる産販同盟が生協、系統農協内、スーパー等さまざまな方面で追求されるべきであろう。

それとともに農協の組織機構においても、職能別組織と事業部制の中間の混合型が、農協内市場を内蔵するものとして注目される。

また、営農面事業担当者には、技術のわかる販売員として、供給側と需要側をつなぐ境界連結者機能を果たすことが期待される。

(詳細は、小松泰信「農協事業の現代的評価と課題」(西村博行監修『地域資源と組織の現代的評価』明文書房、1993年)および小松「産地戦略と農協営農面事業の課題」(『農林業問題研究』121、1995年12月)を参照されたい。)

(文責・千葉 修)