農協・生協間の提携の諸形態と課題

——生活物資購買活動の場合について——

藤田 教

Various Aspects and Problems of the Cooperation between Agri-coop and Consumer's Coop

—— A Case of Purchasing Activity of Foods and Daily Necessaries ——

Oshie Fujita

At present, though the cooperation between agricultural cooperatives (abbreviated to AC) and consumer's cooperatives (abbreviated to CC) is developing as direct trading of agri-products, on the other hand, in purchasing activity of foods and daily necessities, the competition between AC and CC is spreading.

The first thing to be done is to clarify the shapes of the cooperation which are possible to exist between AC and CC, for the purpose of promoting cooperation between two.

I introduce the types of various cooperations between AC and CC, from the two viewpo

ints : one can be found in the methods of purchasing activity ; the other in the multiplex characteristics of cooperatives.

I then propose that in the first viewpoint the shapes of the cooperation between AC and CC can be divided to four types, and in the second viewpoint the various cooperations between them can be divided to three types.

Finally, in relation to these types I propose to systematize the problems which we must to recognize and conquer in the developing process of the cooperation between AC and CC.

1. 課題と方法

(1) 課題の所在

農協・生協間の提携は、協同組合原則が提起する「協同組合運動の到達すべき理想像」として、実践者と研究者が共に待望・模索しているところであるが、その実態は極めて特異なものとなっている。

それは、提携推進が両系統全国中央からの理念先行型活動になっていることと、事業提携が産直という特定農畜産物の生産販売面に限定されていることとして現れている。

そして、この特異性の故にか、今日の協同組合間提携は一般的・日常的な提携への正常な発展が出来ないままに一種の閉塞の状況に陥っているようにさえみられる¹⁾。

特に、後者の特徴である「産直限定の提携活動」は、農協の存在を「消費者へ安全な農畜産物を供給する農業者の組合」とのみ見る偏った状況を生み出し、結果的にはあるが、農協が生活面事業等多種の事業を総合兼営し、多様な農業者（同時に生活者）の全てを網羅的に組合員とした上に、地域内住民をも組合員（准

組合員）ないし随時の利用者（員外者）としている特異な協同組合であることを全く見失わせることになっている。

それは、実践的には、関係者が、産直以外の事業、特に生活物資購買事業における農協・生協間の競争的状態を黙過したり、研究者の協同組合間提携に関する理論的・実証的研究の殆どが産直ないし食料・農業対策面での提携研究に終始して、農協・生協間提携の一般的体系的研究が未着手のままになるなどの状況となっている²⁾。

以上の状況をみる時、農協・生協間提携の実践理論的研究課題は、提携推進活動の二つの特徴、すなわち「全国中央からの理念先行型提携推進の限界性」と「総合農協の特質が欠落した提携の産直への偏在化」を統一的に解明・対策することにあると考えられる。

そして、そのためには、その基礎となる「農協・生協間の提携と競争の存在形態と克服課題」の解明が急かれ、本稿の中心課題とするところである。

(2) 方法の概要

本稿では、第1に、組合員の協同活動を基本とする協同組合事業観に立って、農協と生協の生活物資購買

活動を主体にした提携と競合を体系的に整理し、「農協・生協間の提携と競合の存在形態」を解明する。

ついで第2に、「提携・競合の現状と特質」を、第1で解明した提携の存在形態を基に、先進事例調査とアンケート調査の結果から考察・分析する³⁾。

そして、第3に、「農協・生協間の提携化の契機と克服課題」の解明を、第1～2の考察と、前掲のアンケート調査の提言を基に試みる。

2. 農協・生協間の提携と競合の存在形態

(1) 存在形態整理の二つの視点

提携・競合の存在形態の把握には協同組合の基本的性格から次の2視点が必要である。

第1の視点は、市場活動面における存在形態、つまり資本主義市場経済における農協・生協の事業活動(組合員の協同活動)の態様としての把握・整理である⁴⁾。

ついで第2の視点は、協同組合の多側面ごとの存在形態、つまり協同組合間の提携・競合が協同組合の多面的性格を通じて現出する態様の把握・整理である⁵⁾。

これは、事例的に捉えられる提携・競合の現象形態と一面で共通するものではあるが、協同組合の多面的性格に則して、特に総合体系化するものである。

(2) 市場活動面における存在形態

1) 市場活動面における提携の類型区分

市場活動面における提携の存在形態は、資本主義市場に対する考え方、つまり提携の目的によって以下の四つの場合に区分される。

- ①市場活動を全面的に拒否して、別個に非市場性の使用価値の創出を指向する場合。
- ②市場活動を限定的に是認して、独自商品による差別的市場の形成を指向する場合。
- ③市場活動を一般的に是認して、そこでの競争力の向上を指向する場合。
- ④市場活動に内在する不正性等に着目し、その防止・是正活動を指向する場合。

そして、この四つの場合を基本に、農協・生協間の提携の存在形態を整理すると、図一1「市場活動面における農協・生協間の提携と競合の類型区分」となる。

なお、付加的に「第5の提携タイプ」を位置づけるのは、協同の理念が実践活動の動態的過程を通じて形成されると同時に、協同組合の対内組織活動＝教育活動によって形成されるという協同活動の基本的性格がこの提携活動においても存在し、提携活動を内側から基礎づける教育活動面の提携活動が必須となるためで

ある⁶⁾。

2) 市場活動面における競合の類型区分

市場活動面における「競合の存在形態」は、「提携の存在形態」が資本主義市場に対する対応姿勢自体によって領域区分されるのとは異なり、提携の4種類の領域区分を基本に、そこに生じる農協・生協間の競争の状態として間接的受動的に把握される。

すなわち、協同組合間の競合の存在形態は図1の右側部分に示す類型区分となる。

この場合、まず、第1タイプの提携(非商品創出型)の反対物として発生する農協・生協間の競争的状态は、その提携の独自性から実体的には把握できない。

したがって、競合のタイプは、第2タイプの提携(独自商品形成型)の領域において発生する第1タイプの競合(組織摩擦的競合)と、第3タイプの提携(費用低減追求型)の領域において発生する第2タイプの競合(市場競争的競合)の二つが主体になる。

なお、第4タイプの提携(市場是正活動型)の領域において発生する第3タイプの競合(路線対立的競合)は可能性としては一応想定されるが、第2・第3タイプの競合のように具体的事業として現れないために、関係者には競合として特に認識されない。

3) 提携・競合における類型間の相互関係

①提携における類型間の相互関係

ア. 第4の市場是正活動型提携は、その性格から第2・第3の提携タイプと直接的に連動する関係にあり、一方、第1の非商品創出型とは間接的な形で連動する。

イ. 第1の非商品創出型提携と第2・第3の提携タイプの関係は非商品創出型の性格から、同一の農協・生協間での同時形成の可能性は一般的に乏しいが、同じ生協が異なった地域の農協を対象にして三つの提携タイプを同時に形成する可能性が大きい。

ウ. 第2の独自商品形成型提携と第3の費用低減追求型の関係は特定の対象品目や事業過程について選択的に形成されるために、それらの多様な組み合わせとして存在する。

②競合における類型間の相互関係

ア. 第3タイプの路線対立的競合はその基本的性格から第1・第2タイプの競合と相互に連動して競合を深化させる。

イ. 第1タイプの組織摩擦的競合と第2タイプの市場競争的競合の関係は相互に連動する関係にあって競合を深化させるが、その現れ方は農協・生協の性格によって異なる。組織摩擦的競合が、主に生協・農

図1 「市場活動面」における農協・生協間の提携と競合の類型区分

競 合 の 類 型 (タイ プ)

提 携 の 類 型 (タイ プ)

第1タイプ の提携	* 非商品創出型	(1) 考え方 * 提携によって、新しい非市場性の使用価値（非商品）を創出し、その効果を相互に入手する協同関係である。	—	※『産消提携』への未対応、無理解、否定・排除等。	
	(2) 具体的な存在形態	* 純粋な「産消提携」等が相当する。（水産物や林産物の生産者組織と生協・農協の提携関係も可能）			
	(3) 基盤となるもの	* 『独自の生活理念と農業理念』の結合が必要。			
第2タイプ の提携	* 独自商品形成型	(1) 考え方 * 提携によって、独自商品のための差別的市場（特定チャネル）を形成し、相互に利用する協同関係である。	⇔	* 組織摩擦的競合 第1タイプの競合	* 独自商品のための差別的市場形成による組合員の拡大が、異種協同組合との間に組合員移動等の組織的摩擦を生じる状態である。 * 『第2タイプの提携』が未形成の時に2次的に発生する現象である。
	(2) 具体的な存在形態	* 産直的流通や共同開発・加工の独自商品の流通等が相当する。			
	(3) 基盤となるもの	* 『独自の商品政策（商品コンセプト）』の共有が必要。			
第3タイプ の提携	* 費用低減追求型	(1) 考え方 * 提携によって、生活物資購買市場におけるコストダウン等の向上を図り、その効果を相互に利用する協同関係である。	⇔	* 市場競争的競合 第2タイプの競合	* 生活物資購買市場における価格競争を主とする競合状態である。 * 『第3タイプの提携』が未形成の時に必然的に生じる現象である。
	(2) 具体的な存在形態	* 同一品目の共同仕入れや同一物流過程の共同化等が相当する。			
	(3) 基盤となるもの	* 『スケールメリット追求によるコストダウンの行動原理』の重視。			
第4タイプ の提携	* 市場是正活動型	(1) 考え方 * 提携によって、生活物資購買市場の不公平（独占、安全懸念、環境破壊等）の防止・是正をすすめる協同関係である。	⇔	* 路線対立的競合 第3タイプの競合	* 生活物資購買市場の不公平の防止・是正活動における運動路線の不一致ないし対立の状態である。 * 『第4タイプの提携』が形成されない場合に生じる最悪の現象である。
	(2) 具体的な存在形態	* 生活物資の製造・流通・消費等に対する共同の農政活動や生活者活動及び地域住民等への広報・教育活動が相当する。			
	(3) 基盤となるもの	* 『協同組合としての経済的社会的目的』の共有が必要。			
※第5の提携タイプ		(1) 考え方 * 提携によって、提携の人的基盤を形成する協同関係である。			
		(2) 存在形態 * 役員・組合員・職員に対する共同の教育・広報活動が相当。			

図2 「協同組合の三側面」における農協・生協間の提携と競合の類型区分

競 合 の 類 型 (タイ プ)

(1) 考 え 方	(2) 具 体 的 な 形 態	組 織 面 の 競 合	(1) 考 え 方	(2) 具 体 的 な 形 態	事 業 面 の 競 合	(1) 考 え 方	(2) 具 体 的 な 形 態	経 営 面 の 競 合
☆ 組合員の組織化について、組合組織間に生じる競争関係である。	① 農協組合員家族ないし農協利用者である地域住民の生活協同組合員化(典型としての生活協同組合員化)がある。(その結果としての農協離れや農協共同購入班への不参加) ② 法人としての農協と生協間における分立・対抗による地域協同組合間提携協議会の未形成、共同行事の未開催等。	a. 「制度(法人)の組織面」での競合 b. 「組合員組合組織面」での競合	☆ 生活物資購買活動において組合事業間に生じる競争関係である。	① 主として、農協の事業テリトリーへの生協の共同購入班ないし店舗の進出があり、それが結果的に農協事業の占有率の低下ないし農協組合員の事業利用率の低下となって現れる。 ② 生協の側では、農協の生活物資購買への進出が生協共同購入班ないし店舗の円滑な展開と取扱量の拡大を困難にするという形で現れる。	c. 「共同購入班等の各種協同活動面」における競合 d. 「事業部門ごとの購買事業活動面」における競合	☆ 組織面の競合、事業面の競合を通じて間接的に生じる組合経営間の競争関係である。	① 生活購買事業(店舗 共同購入活動)収支の不均衡、収支改善の困難化として現れる。 ② 生活購買事業への投資の消極化、事業・店舗の縮小化として現れる。 ③ 営利企業等との別途提携～共同会社設立による経営変質～営利企業化として現れる。	e. 「店舗・物流施設の設置～経営面」における競合 f. 「他企業提携～別法人設立等の面」における競合

提 携 の 類 型 (タイ プ)

(1) 考 え 方	(2) 具 体 的 な 形 態	組 織 面 の 提 携	(1) 考 え 方	(2) 具 体 的 な 形 態	事 業 面 の 提 携	(1) 考 え 方	(2) 具 体 的 な 形 態	経 営 面 の 提 携
☆ 提携によって、協同組合の組織側面の課題解決ないし組織力の向上を図る組合組織(ないし組合員組織)間の協同関係である。	① 制度としての農協・生協間に形成される基本的な提携関係(JJCや県政協の協議会活動等)。 ② 実践的活動としては、共通の対外組織活動や対内組織活動(第4タイプの提携および※第5の提携タイプにおける活動)が相当する。	A. 「制度(法人)相互間の提携のレベル」 B. 「組合員ないし組合員組織相互間の提携」	☆ 提携によって、協同組合の事業側面の課題解決ないし事業能力の向上を図る組合事業(同一事業過程)間の協同関係である。	① 農協・生協間の産直的流通や生活物資購買が相当する。 ② 提携事業の種類や品目については、提携が必要とされる商品アイテムから順次実施。 ③ 提携する事業過程面では、共同仕入、共同パッケージ、共同輸送・保管・貯蔵、共同商品開発、共同製造、共同システム利用等。	C. 「組合員の協同活動としての事業相互間の提携」 D. 「協同組合が含む事業」相互間の提携	☆ 提携によって、協同組合の経営側面の課題解決ないし経営力の向上を図る組合経営(同一経営管理領域)間の協同関係である。	① 協同組合経営における各種の投資活動や専門要員の確保・活用等が相当する。 ② 実践的内容としては、物流施設の共同設置・運営、共同店舗の設置・運営等。 ③ 前項の実施母体としての協同会社の共同設立等。	E. 「事業を営む協同組合経営相互間の提携」 F. 「協同会社等別法人を起業する協同組合経営相互間の提携」

協の独自商品を基軸とする共同購入活動において、しかも、地方・農村圏において比較的確な形で表面化するのに対し、市場競争的競合は生協店舗と農協の店舗ないし共同購入活動における一般品目において生じる。

なお、実態的には、独自商品と一般品目が併せて取扱われるために、第1タイプの組織摩擦的競合と第2タイプの市場競争的競合は重層した形をとり、さらに第2タイプの競合の殆どが大型量販店との競争と複合しており、競合のタイプ別把握は困難である。

(3) 協同組合の組織・事業・経営面における提携と競合

1) 協同組合の3側面における提携の類型区分

協同組合の3側面における提携の存在形態は、まず協同組合の組織面・事業面・経営面の3側面ごとの提携の目的から大枠的に三つに類型区分され、さらにこれら3類型は組合員の協同活動の視点から、それぞれ二つの局面を内包するものとして把握される。

①組織面の提携—A. 制度(法人)相互間の提携、B. 組合員ないし組合員組織相互間の提携、②事業面の提携—C. 組合員の協同活動としての事業相互間の提携、D. 協同組合が営む事業相互間の提携、③経営面の提携—E. 事業を営む協同組合経営相互間の提携、F. 協同会社等別法人を起業する協同組合経営相互間の提携。

この3類型と2局面に立って整理すると、協同組合の3側面における提携と競合は図一2「協同組合の3側面における農協・生協間の提携と競合の類型区分」となる。

なお、図一2には、3類型がそれぞれ内包する2局面を符号A～Fで位置づけている。

2) 協同組合の3側面における提携の内部構造

これら三つの提携類型においては、組合員が事業面の利用効果を追求する「事業面の提携」が直接的且つ基本的提携に位置し、組織面の提携と経営面の提携がそれぞれの性格において「事業面の提携」を支持・補完する形で両側に位置する内部構造となっている。

この基本的関係は、3類型単位の比較では必ずしも明瞭ではないが、図一2のA～Fレベルにおける相互関係にまで立ち入って考察すると明確な形で把握できる。

すなわち、事業面の提携「C. 組合員の協同活動としての事業相互間の提携」が組織面の提携「B. 組合員ないし組合員組織相互間の提携」と相互連動の関係(＝で囲む)にあり、そして、もう一方で、事業面

の提携「D. 協同組合が営む事業相互間の提携」が経営面の提携「E. 事業を営む協同組合経営相互間の提携」と相互連動の関係にある。

また、同時に事業面提携の内部では「CとD」が、組織面提携の内部では「BとA」が、経営面提携の内部では「EとF」が、それぞれに、『枠組みと実質の対応関係』として結びついていて、全体的にAからFレベルに至る提携活動の連鎖が形成されている。

それは多重連鎖構造とも呼べるものであって、提携活動は各レベルごとに形成される小さな提携活動の相互連動をもとにして動態的に発展する構造となっている。

したがって、この多重連鎖構造を理解しないで、提携を単にAやFレベルの活動として部分的局面的に捉えて推進するだけでは提携の本格的な進展にはなれない。

3) 協同組合の3側面における競合の類型区分

協同組合の3側面における競合の存在形態は、組織面・事業面・経営面という三つの競合類型とそれぞれが内包する二つの局面によって整理すると、図2の右側部分となる。

これら3競合類型間の内部構造は提携の場合に相似しており、それは、組織面の競合が単独で生じるよりも事業面の競合を媒介にして生じる場合が多いこと、また、事業面の競合が図2の〔c=b〕の関係のように、組織面の競合として初めて表面化すること、さらには、経営面の競合が通常直接的には認識されず、図2の〔d=e〕の関係のように、事業面や組織面の競合を通じて間接的に生じること等に現れている。

4) 両視点による提携類型の相互関係

ここで、これまでに考察した「市場活動面」視点による提携類型と「協同組合の3側面」視点による提携類型の相互関係をみると、それは、図一3「両視点による提携類型の相互関係」のように整理できる。

それは提携の目的(発揮機能)に応じた提携の態様(現出形態)の存在を示している。

なお、このことは、競合類型についても同様に考察が必要であるが、基本的には、提携類型の場合に類似するものであり、記述は省略する。

3. 提携・競合の現状と特質

(1) 先進提携事例の類型と概要

生活物資購買活動における農協・生協間の提携について今のところ全国的な組織的実態調査が存在しない。

そこで、前掲のアンケート調査と先進組合調査の結

図3 両視点による提携類型の相互関係

		「市場活動面」における提携類型			
		非商品創 出型	独自商品 形成型	費用低減 追求型	市場は正 活動型
「面」 協同に 組合 の3 側型	組織面の提携	◎ (B)	○ (B-A)		◎ (A)
	事業面の提携	◎ (C)	◎ (C-D)	○ (D)	
	経営面の提携			◎ (E-F)	

(注)① 図は、各視点における「提携類型」が生起する組み合わせを示し、そのうち◎印は中心的な関係を示す。

② A-Fは、類型内の主な局面(図2に表示)を示す。

果から、提携の現状と特質をみると、以下の4事例のようになっている。

1) 事例No.1

①提携の類型は、市場活動面における第2タイプ(独自商品形成型)を基本に、第3タイプ(費用低減追求型)の性格を併存し、もう一面では県段階連合組織間の「事業・経営面の提携(図2のD~E)」であり、事例中、厳密な意味での唯一の提携事例である。また、この提携が首都圏の某県での「提携協議会」活動、つまり組織面の提携(図2のA)を基盤にして形成されていることに特色がある。

②提携の内容は、県産小麦によるめん類等の共同開発・共同加工(分担加工、共同委託加工を含む)したものを農協、生協がそれぞれ組合員に供給する。

2) 事例No.2

①提携の類型は、純粋な独自商品形成型提携ではなくて、その実践的な変形方式(参加利用的提携関係)であり、単位農協の主体性による「事業面の提携(図2のB~C)」の性格が強い。

②提携の内容は、コブ商品等生協の独自商品を農協が受け入れて組合員に供給するもので、当該農協は生協連合組織の会員になっている東北地区某県等の少数事例である。

3) 事例No.3

①提携の類型は、本来、農協の販売加工と生協の提携で生活物資購買活動面の提携に該当しないが、生協と農協の購買量の占める割合が大きい場合は、実質的に共同加工面における費用低減追求型に独自商品形成型の性格を加えた提携に転化・発展する。なお、この二つの提携関係が結合した「トライアングル状の提携方式」は、漁協・生協・農協間の提携による水産加工品、森林組合・生協・農協間の提携

による林産加工品等においても形成されるものである。

②提携の内容は、農協が開発・加工した農畜産物加工品を農協と生協がそれぞれ組合員に供給するもので、三者による計画的な商品共同開発・加工・利用には至っていない。

4) 事例No.4

①提携の類型は、原料供給者である農協の連合組織が生協の食品加工場に経営参加する「経営面の提携(図2のF)」で、費用低減追求型提携の性格が強いが、厳密には生活物資購買活動面の提携には該当しない、いわば「間接的・多面的提携」に相当する。なお、生活物資購買における提携が『信用・共済・厚生・生活文化・地域開発面』の事業を含めた農協と生協の「ネットワークの提携関係」の一環として形成されることも重要である。

②提携の内容は、阪神圏の大生協と農協全国連合会が食品加工の共同会社を設立し製品を生協が組合員に供給するもので、その製品を会員農協が利用するには至っていない。

(2) 生活物資購買活動における競合の特質

次に、生活物資購買活動における農協・生協間の競合実態について、前掲のアンケート調査の結果によれば、以下の特徴点が抽出できる⁷⁾。

①農協関係者には「競合」についての事実認識ないし被害者の意識が多分に存在するのに対して、生協関係者には「競合」についての事実認識自体が殆どないこと。

②農協の生活購買活動と生協活動の並立の状況が全国的にも相当程度存在すること。

③②の状況で、特に生協・農協の共同購買活動の並立とその結果としての競合、つまり組織摩擦的競合や

組織面の競合（図2のb～cレベル）が比較的鮮明化していること。

- ④大都市圏等都市化地域では競合が殆ど問題にならず、地方圏で問題化していること。
- ⑤農協・生協の系統事業方式が、提携未形成の反面としての競合となっていること。
- ⑥農協、生協の双方に具体的事業レベルでの交流・協議等の活動実績がないこと。

4. 農協・生協間の提携化の契機と克服課題

（1）市場活動面における対応方策と提携の展開方向

1）市場活動面における対応方策の体系

—— 提携化の契機 ——

組合員の協同活動を基本とする事業観に立って、協同組合の「市場活動面における対応方策」を整理すると、図—4「生活物資購買活動における市場活動面の対応方策と提携展開の体系」の図側「市場活動面における対応方策と提携展開の体系」の部分となる。

それは、組合員の「期待する生活物資・サービスの効果的な入手」という目的に対する対応方策の体系、つまり符号①～⑯に示す諸方策として把握される。

まず第1段階として、①効果的な市場競争力の追求、②市場の不公正の是正・防止の追求、③食物の市場流通の否定、の三つの方策が基本的な枠組みを形成する。

ついで、対応方策の中核である①効果的な市場競争力の追求は、④商品の独自差別化の追求、⑤スケール・メリットの追求、の2方向の方策に具体化されるとともに、⑤の方策に関連して、⑥新事業方式・ノウハウの追求が必然化してきて、併せて、④と⑤および⑥の三つの方向の対応方策が第2段階の枠組となる。

他方、②市場の不公正の是正・防止の追求は⑦農政活動・生活者活動の展開として、③食物の市場流通の否定は⑧産直～独自経路の開拓として、それぞれ具体化される。

この対応方策の基本的枠組みは、④と⑤の方策が先に設定した第2の独自商品形成型提携と第3の費用低減追求型提携に照応し、⑦と⑧の方策が第4の市場は正活動型提携と第1の非商品創出型提携に照応する関係として把握される。

2）個別対応方策と提携展開の方向

このような基本的枠組みにおける個別対応方策と提携化の関係は、④商品の独自差別化の追求が、⑨組合員参画による独自商品の形成化と⑩経営ベースでの独自商品の開発化という2方向に分化し、さらに、そのうちの⑨の方策が、⑬事業活動と組合員組織活動の一

体化としてより純化するか、⑭異種協同組合の組合員組織間の提携化として地域全体により一般化するかの選択関係を形成する。

なお、⑨の方策は、上記の2方向に加え⑧産直と相互に深く影響し合う関係にある。

この方策パターンは、共同購入活動主体の生協の成立・発展に典型的にみられるとともに、⑭の方策には、提携事例で考察した「参加利用的提携関係」ないし「トライアングル状の提携方式」が近似的に照応している。

また、一方⑩の方策は、⑪単位組合のエリア拡大化・合併化と⑫同種協同組合間の提携・連合組織化の2方向に分化するが、これまで農協は後者を全面的に指向してきている。

ついで、もう一方の柱である⑤スケール・メリットの追求は、⑪単位組合のエリア拡大化・合併化と⑫同種協同組合間の提携・連合組織化の2方向を指向する。

そして、それらは結果的に、先の⑩経営ベースでの独自商品の開発化においてとられる二つの方策と重なり合い、協同組合の事業・経営力の強化となって具現する。

これまで、生協では⑪の方策を主に⑫の方策が併せて指向されたのに対し、行政依存の事業展開をしてきた農協では⑫の方策（系統農協体制化）が全面的に指向されてきていた。

さらに近年では、⑫の方策が、⑥新事業方式・ノウハウの追求の方策との関連から⑬同種協同組合間での事業のシステムの展開へと変化・拡充してきている。

この方策パターンは、農協でのAコープチェーン、生協でのブロック事業連合方式の形成として典型的に現れてきている。

一方、⑮異種協同組合（連合組織）間の提携化は、④商品の独自差別化の追求と⑤スケール・メリットの追求の2方向および単位組合段階での提携化と連合組織段階での提携化の2段階の組み合わせとして、ほぼ五つの提携化経路が想定される。

しかし、その実態は、提携化が停滞する中で、農協・生協ともに⑪の方策とそれを基盤とする⑩の方策の充実が基本となっており、さらには、その路線の完成・高度化の形態として、⑬同種協同組合間での協同会社の形成が農協・生協それぞれに指向されつつあり、特に農協ではそれが全国連合組織から県段階連合組織へと波及しつつある。

それは、事業のシステムの展開のためのノウハウの追求を軸にして、⑯営利企業との提携（業務提携～共

図4 生活物資購買活動における市場活動面の対応方策と提携展開の体系

同会社形成)化を指向する可能性すら多分に孕んでいる。

なお、この過程で⑰異種協同組合間での事業のシステマ的展開が指向されたり、その延長としての⑱異種協同組合間での協同会社の形成、さらには農協・生協提携の下での⑳の方策、等はもとより多分に想定される。

しかし、大型流通資本への対抗策として⑤スケール・メリットの追求ないし⑥新事業方式・ノウハウの追求を指向する場合においては、一般的にみて前者の提携経路(⑫→⑬→⑭→⑯)が先行して選択される公算が大きいとみられる。

そして、このような対応方策の選択は、農協・生協間に市場競争の競合のみを強め、併せて、同種協同組合内では、④の方策を中核に⑨、⑬、⑭等の方策に協同組合事業の特質を見出す組合との間に大きな運動路線上の相違を生じることになる。

(2) 提携展開の克服課題・条件

1) 「提携方策」毎の克服課題・条件

市場活動面における対応方策と提携展開の体系に立って提携化のための克服課題(それはもう一面からみると「提携化の条件」であるが)を整理したものが、前出の図一4の図例「提携方策毎の克服課題」の部分である。

それは、基本的には先の対応方策(符号①～⑳)に関連して存在する「農協・生協間の各種の相違」の克服、つまり符号A〔生活事業基本姿勢の問題〕から符号H〔生活観等の問題〕までに示す諸課題・条件の体系として把握されよう。

そして、さらには、わが国の農協と生協の形成・発展の歴史的過程における行政との特殊な関係から、符号X〔政治・経済体制へのスタンスの問題〕ないし符号Z〔支持政党の問題〕の課題をも含めて捉えることが必要と考える。

また、A～HおよびX(～Z)の克服課題は、基礎的・一般的課題から2次的ないし3次的・個別課題へと立体的構造をなして存在する。但し、本稿ではその考察と体系化を省略して、図一4に示す最も単純な単線の相互関係として把握するに止める。

なお、A～Zに示す「農協と生協間の相違」は、直接的には、前述の農協・生協関係者に対するアンケート調査における「産直提携の進展に比べ生活物資購買活動面での提携事例が少ない理由」および「生活購買活動における農協と生協との提携強化方策の提案」(自由記入延べ44件)から導いたものである。以下、それぞれの要点を述べてみよう。

①A〔生活事業基本姿勢の問題〕では、特に農協の生活購買活動姿勢の不鮮明さと弱さ、根本的には農協における生活事業の意義・目標についての実践理論欠落の問題がある。

②B〔商品コンセプトの問題〕では、コープ商品とAコープ商品や共同購入活動独自品目の相違ないし組合員の商品に対する期待度の相違(Hとも関連)がある。また、それに加えて組合員が参画と利用を通じて独自品目を育てたというCとDの問題が重層する。

③C〔組合員の参画性の問題〕では、生協の班活動等にみられる組合員の参画性と農協の実態との格差である。只、専門職員による経営ベースの開発が進むと状況は変化する。

④D〔組合員組織の問題〕では、農協婦人部を典型とする農協組合員組織のむら社会的体質と生協の市民社会的体質との相違である。只、若い世代層主体の組織では問題が緩和されるが、根底にはわが国のタテ社会的性格があり、Eの問題も一部重層している。

⑤E〔系統連合組織観の問題〕では、単位農協の連合組織への依存・従属性(根源的には行政への従属・依存性)が特に問題であるが、生協系統でも同様の問題が存在し、同種協同組合の連合組織体制の本質が問われる課題である(制度面の問題は当然存在)。

⑥F〔協同組合運動観の問題〕では、A～Eまでの相違の基盤レベルでの相違であり、大型流通資本の攻勢に対する協同組合事業・経営の生き残り方策として、協同会社化から営利企業との提携化さえ指向する経営姿勢の強まりをどうみろかが中心問題である。

⑦G〔生活者活動の問題〕では、農協農政活動の業界団体的性格、特に生活面課題への対応の弱さと生協生活者活動の市民運動的性格との間に大きなギャップがある。この課題は、基本的にはXの課題と密着し、実践面では、Zの問題と深く重層している。

⑧H〔生活観等の問題〕では、産直は純粋であるだけに限定的なものとなるが、市場流通の産直等のレベルで参加できる組合員をどれだけ拡大できるかが問題となる。

2) 克服課題への実践的対応

これら8課題への実践的対応の面においては、基本的には、図一4下側のF〔協同組合運動観の問題〕が上側のA～E等の基盤であるから優先的に取り組まなくてはならないという考え方に対し、A～E等の具体的な実践活動があってこそFも相互関連的に解決されるという考え方がある。

一方、現実には、X〔政治・経済体制へのスタンスの問題〕ないしZ〔支持政党の問題〕とA～H等の課題の相互関係について、「農協・生協間提携の最大の克服課題はX（～Z）であって、その解決なくして提携化は望めない」とする見方が底流的に存在して提携を意識面で抑止している⁸⁾。

この問題は、多様な地域の政治的社会的状況や組合の形成・発展の歴史的状況を反映してその根本的解決は容易ではない。従って、提携化の方策としては、これまでの図一4下側の克服課題重視の固定観念から脱却して、まず、日常活動の積み重ねによって同図上側の克服課題の解決を図っていくことが望ましいであろう。

例えば、Z〔支持政党の問題〕を、トップ会談による『政経分離を前提にした産直』として解決し、それを糸口に提携を順次発展させて状況を実践的に改善している先進事例がある。このような対応方策の考え方が提携化に対して新しい展望をもたらすのではないであろうか⁹⁾。

5. むすび

以上の考察を通じて、農協・生協間に生起し得る多様な提携と競合の存在形態を、「市場活動面」と「協同組合の3側面」の2視点から類型化し、図1、図2、図3に示すよう体系化した。しかし、その実践事例は、「3」で考察したように極めて少なく、提携化のために克服すべき課題は、「4」で図4に整理したように錯綜した困難なものであった。

農協・生協間の提携問題は、その存在形態や克服課題の究明を通じて明らかになったように、農協・生協の活動理念・目的ないし事業の本質を改めて問うものである。

そして、意義ある効果的な提携の形成は、農協・生協がそれぞれ意義ある効果的な実体をもって初めて可能になる。従って、提携化は同時に農協・生協の真の協同組合化への回帰という意義をもっている。

費用低減追求型提携が、市場における「スケールメリット追求」に埋没し、組合員不在の協同組合経営生き残りの戦略と化する場合、結果的に、協同組合の企業化と市場競争的競合を招来するのみに終わってしまう。また、独自商品形成型提携等が、わが国のタテ社会的特質のままに同種協同組合組織発展の戦略と化する場合、結果的に、組織摩擦的競合等を激化させることになる。

協同組合の本質から、多様な協同組合が同一地域に

成立して活動することは避けられず、それら協同組合の画一的な提携化は望むべくもないが、それ故に、組合員の新しい生活ニーズに立った事業（協同活動）の展開過程において提携の契機があるならば積極的に対応することの重要性が痛感される。

＜参考資料・文献＞

- 1) 菅伸太郎「改めて協同組合間提携を省みて」『21世紀への新たな協同組合間提携の方向』第1章、協同組合間提携研究会、1992、4、参照。
- 2) ①協同組合間提携推進事務局『協同組合間提携の戦略的展望』時潮社、1982、参照。
②協同組合経営研究所編『協同組合間提携の理論と実践』全国協同出版、1992、参照。
- 3) アンケート調査は協同組合間提携研究会（代表菅伸太郎）が平成3年11月に実施。
①『生活購買活動における生協との競合状況調査（各都道府県中央会生活担当部門長宛：依頼47、回答34）と②『生協と農協の生活購買事業における提携の可能性（全国主要地域購買生協宛：依頼79、回答34）の2種類、調査協力を得るために会名、組合名は未公表とする。詳細は前掲1の報告書参照。
- 4) 組合員の協同活動を基本とする協同組合事業観については、藤田教「協同活動視点からみた総合農協事業の特質」『協同組合研究』6—2、日本協同組合学会、1987、参照。
- 5) 協同組合の多面的性格については、運動体・経営体の2側面区分と組織・事業・経営の3側面区分の二つの見解が一般的であるが、3側面区分については概念規定が必ずしも明確となっていないとの指摘がある。増田佳昭「協同組合の事業的特質と事業論的研究の課題」『農協運動の現代的課題』I部第4章、全国協同出版、1992、参照。
- 6) 前掲の4参照。
- 7) 藤田教「農協・生協間の事業競合の諸問題」前掲1の報告書、第4章2、参照。
- 8) 甲斐武至「協同組合間提携のめざすもの」前掲2—②、I—1、参照。
- 9) 「政経分離を前提とした提携事例」は、山形県経済農協連と生活協同組合共立社によるものであり、その事情は、第12回日本協同組合学会大会ミニシンポジウムの記録「地域経済活性化、生活文化の創造をめざす協同組合の役割と課題」の39～40頁、第12回日本協同組合学会大会実行委員会、1993、参照。

（筆者：元愛媛農協学園常任講師）