

# 地域社会農業における農協の役割と機能

## ビジネスモデルからの農協批判への対応

特別理事 蔦谷栄一

### 〔要 旨〕

- 1 食料需給の余剰基調から逼迫基調への転換，政権交代にともなう戦後農政の見直し必至等，今，まさに「大転換期」にある。
- 2 景気低迷と資材高騰にともない農家所得は純減し，農家経営は存続の危機にさらされている。農協経営の危機に直結するだけでなく，あらためて農協の役割なり存在意義が厳しく問われてもいる。
- 3 こうした中で日本農業を再生させていくためには，「地域社会における生活と農業の一体的な関係を基底として成り立つ」地域社会農業の確立を基本軸にしながら農協事業の見直しを行い，農家の経営改善をすすめていくことが焦眉の急となっている。
- 4 農業所得の減少は，農産物価格の低迷だけでなく，農家が一方的にそのしわ寄せを受けることを余儀なくする流通システムにも原因があり，流通側に対して生産者側の力が相対的に低下していることがその背景にある。
- 5 流通システムは大きく変化してきたが，「川下の食品企業や消費者の行動の変化が川上の農業へ波及するのは遅く，食品産業と農業の間に構造的なミスマッチが存在してきた。」JAグループあげて，ミスマッチをカバーすべく，需給調整機能や情報機能，物流機能，産地支援機能等を構築・発揮していくことが求められている。
- 6 また企業が農業に直接参入する動きも活発化しているが，企業の生産能力には限界があるとともに，技術的蓄積も乏しいことから，農協等生産サイドと提携を望む声も多い。流通側と対等の関係を構築していく好機でもある。
- 7 こうした情勢に対応して，JAグループあげて食品産業等との連携をすすめ販売流通機能の強化をはかっていくことが重要であるが，地域社会農業の確立を軸に担い手対策，農業経営管理支援を連携させ，一体的・統合的に取り組んでいくことがポイントとなる。
- 8 JA富里市の企業と生産農家の間に入っての農家の再生産支援，JA上伊那の全員参加を原則としての，多様な担い手の確保・育成の推進への取組み，宮崎県農業経営者組織協議会を軸にしての経営データにもとづく農家の経営分析・診断，経営コンサル，総合事業機能を発揮しての経営改善支援など，先駆的な取組みも見られるようになってきている。
- 9 「農協は兼業農家とともに，脱農化によって発展してきた」との農協批判は根強いが，ビジネスモデルをもって，大規模経営層の「JA離れ」を阻止していくとともに，多様な担い手の経営改善をはかる等，実績をもって反論していくことが期待される。

## 目次

### はじめに

#### 1 地域社会農業と農協

- (1) 地域社会農業確立の必要性
- (2) 地域社会農業と農協の役割

#### 2 危機的状況にある農業情勢

- (1) 中長期的に供給力が不足する懸念
- (2) 農家所得の減少
- (3) 価格低迷のしわ寄せを受ける農家

#### 3 大きく変化する農産物流通と企業の農業参入

- (1) 変化する農産物流通
- (2) 企業の農業参入等の動向

#### 4 営農経済事業改革の展開

- (1) 販売・流通
- (2) 担い手対策と農地利用
- (3) 農業経営管理支援
- (4) その他

おわりに

## はじめに

本誌2009年6月号の拙稿「地域社会農業からの基本計画見直し」で、「戦後行政と予算執行，農協のあり方等も含めた抜本の見直しと併行させての基本計画見直しでなくては，相変わらずの現場と乖離した，絵に描いた餅に終わりかねない。日本農業の再生のために残された時間的猶予は限られている」ことを強調した。折から自民党から民主党へと政権が交代し，否が応でも戦後農政のあり方が抜本的に問われねばならない情勢にあり，戦後一貫して続いてきた自民党政権下での農政を見直していく絶好の好機と捉えて対応していくべきであろう。

また同じ拙稿で「地域社会農業は農協の経営基盤そのものであるとともに，地域社会農業形成への取り組みこそが協同組合活動の原点である。地域社会農業をベースにしての農協のあり方，事業展開の見直しが急がれる」ことも述べた。この10月7，8日

に第25回JA全国大会が開催され，「大転換期における新たな協同の創造」をテーマとした今後3年間の方針が決定された。政治の世界にとどまらず，食料需給の余剰基調から逼迫基調への転換等，農協系統を取り巻く環境も激変する中，「新たな協同の創造」を具体化し，直面する課題に対処しつつ地域社会農業を確立していくことが切実に求められている。

山積する難問の中，当面の最大問題は，景気低迷と資材高騰にともなう農家所得の純減であり，農家の生活基盤そのものが揺らいでいる。農家経営の危機は，日本農業の危機そのものであり，農協の危機に直結している。この危機をいかに受け止め，乗り越えていくのか，まさに農協の役割なり存在意義が問われているといえる。

本稿では地域社会農業を発展させていくことが，日本農業の再生の条件となることを確認した上で，地域社会農業の確立を目指しつつ，直面する農家経営の悪化と激変する情勢を踏まえて，今，農協はいかなる

事業展開と機能発揮に取り組むべきか整理することをねらいとする。営農経済事業改革，とりわけ川下と連携しての販売力強化と，担い手の確保，農業経営管理を農協事業の最重要課題とし，これを一体的・統合的に推し進めていくことが急がれる。

## 1 地域社会農業と農協

### (1) 地域社会農業確立の必要性

目指すべき地域社会農業の詳細については09年6月号の拙稿をご覧くださいこととして，ここでは要点を簡記する。

本来，「農業は自然に依拠した産業であることから，日本農業は，アメリカやヨーロッパとは異なった農業であるのが当然であり，そうでなければならない。しかしながら戦後農政は，こうした基本的相違を軽視して，灌漑排水整備をほどこした田畑で，大農機具と農薬・化学肥料を導入・投入し，近代化をはかるとともに規模拡大を推進してきた」。その結果が低食料自給率，減反面積が約4割に及ぶ米生産調整，担い手の高齢化と後継者不足，農村の活力低下等々であり，構造的見直しなくしては日本農業の再生は困難であるといわざるをえない。

日本農業の再生のためには，目指すべきランドデザインを明確化することが基本となるが，筆者の考えるランドデザインは次の三つの整理を踏まえて導かれる。

第一は，気候風土・地理的条件等の重視である。日本農業の主な特徴である 豊富

な地域性・多様性，きわめて水準の高い農業技術，高所得かつ安全・安心に敏感な大量の消費者の存在，都市と農村とのきわめて近い時間距離，里地・里山，棚田等のすぐれた景観，豊かな森と海，そして水の存在，を生かしていくことである。

第二が，40%（カロリーベース）という食料安全保障上も問題である低食料自給率の向上をはかっていくことである。食料自給率低下をもたらしてきた主たる原因は，米の消費減少と，その一方で畜産物，油脂類等の増加，すなわち食生活の変化，洋風化にある。米の消費減少が米生産調整を余儀なくし，畜産物，油脂類等の増加が輸入農産物の増加をもたらす，食と農の乖離を招くこととなった。食料自給率向上のキーは水田の畜産的利用にあり，飼料イネ，飼料米，水田放牧への取組み，これに小麦粉代替としての米粉原料米の生産が加わる。

第三に，安定供給，安全，価格，品質・安心，コミュニケーション等の五つに分けられる農業（農産物）の構成要素のうち，政策支援を前提にしての食料安全保障としての基礎食料の安定供給と，品質・安心，コミュニケーション等により市場性・差別化を志向した生産の二つに分化させて重点的に取り組んでいくことである。

これら三つをもとに日本農業が向かうべき方向性を整理すると，適地適作，多品種少量生産，地域有畜複合経営，自然循環機能を発揮しての持続的循環型農

業，多様な担い手による営農，流域圏（農林水の自然循環）の重視，生消連携と農商工一体の地域づくり，となる。

これをさらにイメージアップし，農政上の取組課題として整理すれば，生産調整水田や草地資源等地域資源の有効活用，農地集積も踏まえての集約型農業と土地利用型農業のバランスのとれた組合せ，有機農業を含む環境保全型農業，放牧の導入（含む家畜福祉），第六次産業化を含む高付加価値化，直接販売・地場流通・地産地消を含む多様な流通，都市農業も含めた多様な農業の振興と多様な担い手の確保，都市と農村との交流，食（農教）育，直接支払いによる政策支援，となり，これらがランドデザインの骨格を構成することになる。そしてこれらは土地利用型農業，技術集約型農業を主に，自給的農業，市民参加型農業も加えて展開され，大規模専業農家，法人経営体，兼業農家，自給的農家，市民の多様な担い手によって分担されるものである。

このランドデザインを具体的に展開していくにあたって，現場レベルでの取組単位となるのが「地域社会における生活と農業の一体的な関係を基底として成り立つ地域農業」であるところの地域社会農業である。これは「地域住民の生活の向上と福祉の充実を目標に，その信頼関係を基底とし，地域農業の中核となる農家を組織リーダー，地域社会を形成する兼業農家を補助リーダーとし，さらに非農家も参画して，地域共同体で担うコミュニティ・レベルの農

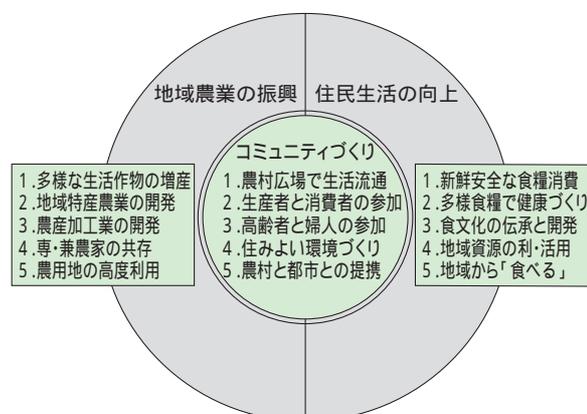
業」と定義づけられる。当然のことながら地域ごとにランドデザインの各要素のウェイト，組合せは異なった地域農業が描かれることになり，地域社会農業としてこれに取り組んでいくことになる。

## （2）地域社会農業と農協の役割

この地域社会農業で大きな役割を期待されるのが農協である。第1図のとおり地域社会農業は地域農業の振興と住民生活の向上を二本柱とし，その中核にコミュニティづくりが位置づけられる。この地域農業の振興と住民生活の向上，コミュニティづくりは，それぞれに切り離されて存在するものではなく，三位一体的関係にある。

農協にとって地域農業の振興はメインの業務であるのに対して，住民生活の向上への対応は行政がメインとなる。とはいえ，地域農業の振興は行政の支援なしには不可能であり，住民生活の向上は行政の対応だけでは限界があり，農協，NPO等を含む民

第1図 地域特性を生かす農業振興システム



出典 吉田喜一郎監修『地域社会農業』11頁  
 (原注)1 吉田喜一郎監修『地域社会農業の可能性』昭和55年から作成。  
 2 農村広場は生活センター 農畜産物加工センター 青空市場で構成することが望ましい。

間セクターが主体的にかかわっていかなければ生活レベルの維持はますます困難な状況となりつつある。このためにもコミュニティづくりはきわめて重要な役割を果たすことになる。すなわち農協は地域農業の振興についてはメインプレーヤー（農業そのものは農業者がプレーヤー）であるとともに、住民生活の向上、コミュニティづくりについてもサブプレーヤーとして主体的な役割発揮が期待されており、また住民生活の向上やコミュニティの存在なくしては地域農業自体が成立し得ない関係にあるといえる。

こうした構図を踏まえて今回のJA大会の決議、すなわち「大転換期における新たな協同の創造」をテーマとし、「消費者との連携による農業の復権」「JAの総合性発揮による地域の再生」「協同を支えるJA経営の改革」を具体化して展開していかなければならない。このためには危機的状況にある農業情勢と最近の農家経済の逼迫の実態、これに加えて激しい流通の変化や企業の農業参入の実態等をしっかりと押さえておく必要がある。

## 2 危機的状況にある農業情勢

### (1) 中長期的に供給力が不足する懸念

日本農業は、担い手の高齢化と後継者不足、低食料自給率、限界にある米生産調整等々、さまざまな構造問題を抱えており、さらに深刻の度を増し加えている。

昭和一けた世代のリタイアが進行する一

方で、新規就農は少なく、担い手の絶対的不足が深刻化している。これを端的に象徴しているのが主業農家の減少<sup>(注1)</sup>と耕作放棄地の増加である。

人口は既にピークを打って減少に転じており、食料の総需要量も減少傾向をたどることになるが、生産構造の見直しによって日本農業を再生させることがかなわなければ、中長期的には総需要量以上に国内での生産・供給量の減少が大きくなり、食料の安定確保が危ぶまれる事態に陥らないとも限らない。現情勢は、農業側が食料の安定供給の責任を果たしていくには相当な努力を必要とされるほどに厳しいものであることを、よくよく認識しておく必要がある。

(注1) 農林水産省「農業構造動態調査」によれば、09年2月1日現在の主業農家数は34万5千戸で、前年対比2万戸、5.5%の減少となっている。

### (2) 農家所得の減少

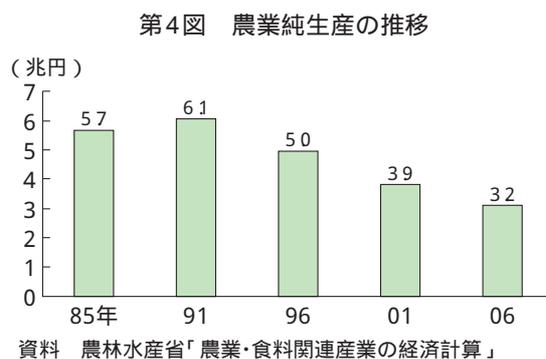
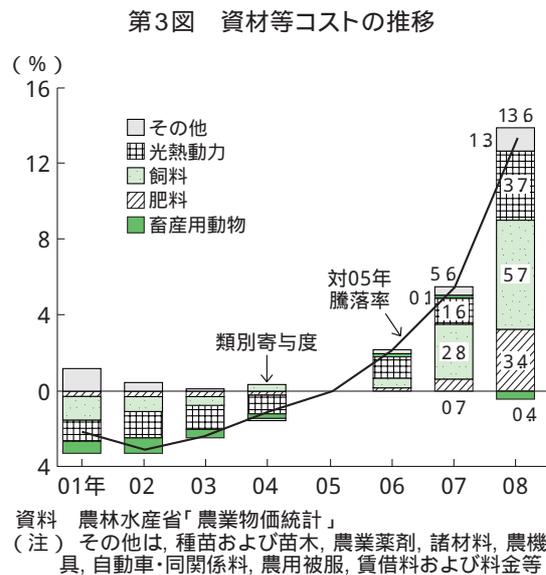
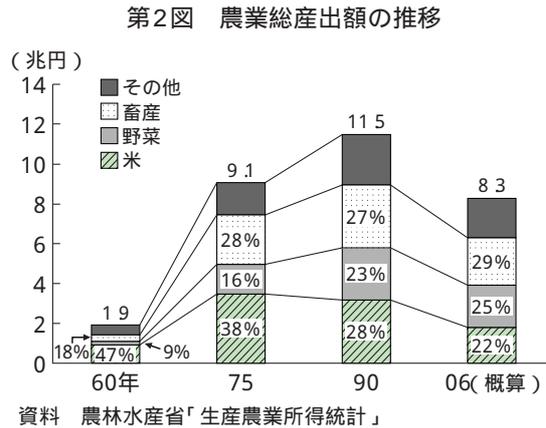
最近の外部環境の変化として、景気低迷にともなう雇用情勢の悪化と、一方での資材価格の高騰が加わり、農業収入、農外収入ともに純減している。こうした情勢が長引けば農村の維持そのものが困難になり、農産物供給能力の低下を加速させかねない。

#### a 純減する農業所得

第2図は農業総産出額の推移を見たものであるが、1990年に11兆5千億円あった農業総生産額は06年には8兆3千億円にまで低下しており、農産物価格の低下傾向が続いてきた。その後、農産物価格は一時戻し

ながらも、リーマンショックにともなう不況の深刻化で価格の下落傾向は顕著である。

一方、資材等コストの推移を見たのが第3図で、アメリカでのトウモロコシのエタノール需要発生がトリガーとなり、06年以



降の資材等コストはすさまじい高騰ぶりを示してきた。

このため第4図により農業所得に相当する農業純生産(農業産出額 - 物的経費(減価償却費・肥料・農薬等) + 経常補助金)の推移を見ると、91年から06年の15年間で農業純生産はほぼ半減している。

### b 農外所得も減少

(注2) 農家計実態調査によれば、現金収入に自家生産物を加えた収入額計の推移は、06年948.2万円、07年884.6万円、08年785.4万円と、年々減少している。上で見た農業所得の減少ばかりでなく、景気低迷にともなう雇用情勢の悪化にともない、農外収入も減少している。

これまでの農業収入の減少を農外収入でカバーしていく構図が崩れ、専業農家以上に兼業農家の農家所得の減少が大きい状況が生まれている。

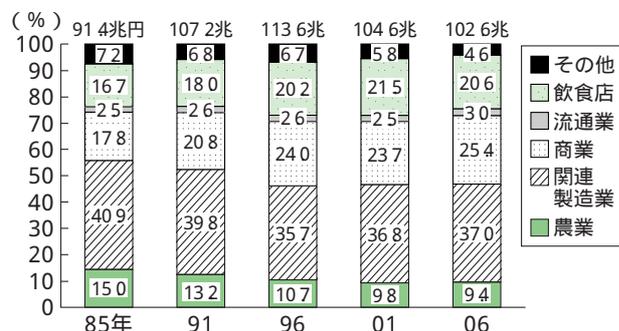
(注2) 家の光協会とJA全国女性組織協議会によるアンケート調査結果

(注3) 河北新報08年3月9日付記事

### (3) 価格低迷のしわ寄せを受ける農家

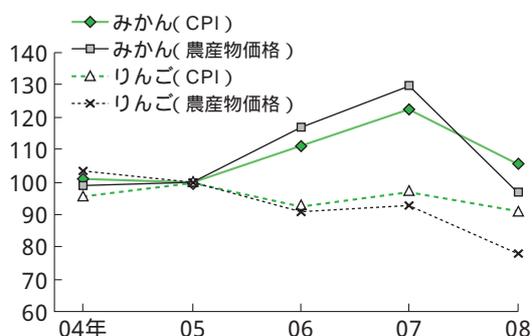
第5図は食料・食品関連産業の総産出額の推移を見たものであるが、その内訳を見ると、06年総産出額102.6兆円の構成比は、農業が9.4%にとどまっているのに対し、関連製造業37.0%、商業25.4%、飲食店20.6%と、総産出額の大半は加工・流通・消費段階で占められていることがわかる。しかも96年と06年を比較すると、総産出額が9.7%減少しているのに対して農業は

第5図 食料・食品関連産業の総産出額と農業のウェイトの推移



資料 農林水産省「農業・食料関連産業の経済計算」

第6図 消費者物価指数と農産物価格指数の推移



資料 総務省「消費者物価指数年報」、農林水産省「農産物価格指数統計調査」

18.3% (構成比では1.3%) と、より減少幅が大きくなっている。

あわせて第6図により、消費者物価指数(CPI)と農産物価格指数の推移を見ると、価格上昇の場合はCPIと農産物価格(生産者手取り)の上げ幅には大きな開きは見られないものの、価格下落の局面では農産物価格の下げ幅が大きくCPIの下げ幅を上回っている。つまり量販店等で小売価格を下げた安売り攻勢をかけても、農産物購入価格をそれ以上に引き下げており、販売価格引下げのしわ寄せは一方向的に農家が被っていることを物語っている。

最近、いわゆるバイヤーの力がますます

強くなってきているとの話を聞くことが多い。流通側と生産者側との力関係が大きく変化し、生産者側の力が相対的に低下していることを裏づけている。

### 3 大きく変化する農産物流通と企業の農業参入

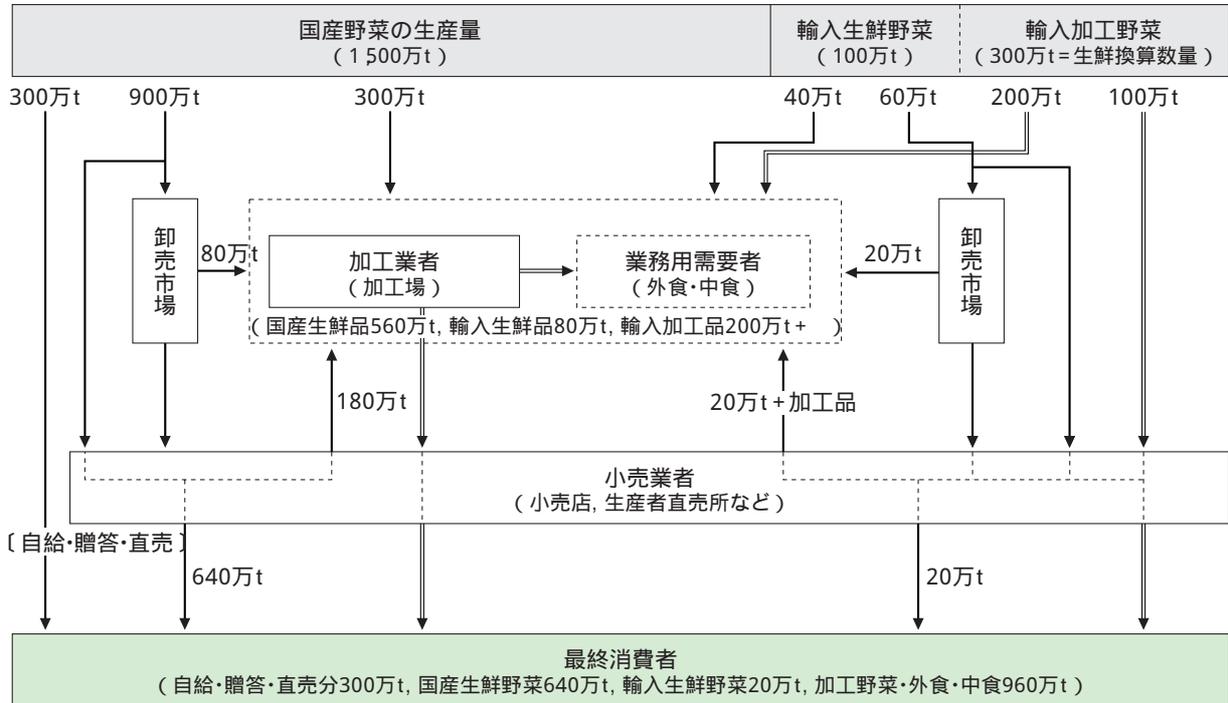
こうした流通側と生産側との力関係の変化の背景には農産物流通の大きな変化がある。また農地法の改正がきっかけになって企業の農業参入が加速しつつあり、こうした動向には十分な注視を要する。

#### (1) 変化する農産物流通

市場流通を基本としてきた農産物流通は大きく変化しており、野菜の取引ルートとルート別取引数量は第7図のとおりである。木立(2009)を中心に変化とその内容を概観しておく。

「生産者は生産に、流通業者は流通に、それぞれ専念することが従来の分業の基本的なあり方」(5頁)であったし、市場がこれを仲介・仲立ちして生産と流通をつないできた。ところが1950年代以降の量販店の出現と、その急激な発展、90年代の外食チェーンの急成長等により、「生産と流通が複雑に入り組んだ統合的な分業構造」(6頁)が形成されるようになってきた。すなわち、「かつては生産者から小売業者にいたる組織はそれぞれ見込みで意思決定をおこない、その結果は事後的な調整にゆだねられていた」(8,9頁)。それが「IT

第7図 国産・輸入野菜の取引ルートとルート別取引数量(2005年の概要)



出典 藤島廣二・小林茂典著『業務・加工用野菜 - 売れる品質・規格と産地事例』(16~17頁)

- (原注)1 関係者からの聴取り調査(2006年12月)や既存調査を基にした推定ルートと推計値である。  
 2 実際には卸売市場以外の卸売業者や輸入商社も介在しているが、複雑になるため省略した。  
 3 → は生鮮品の流れを、⇒ は加工品の流れを意味する。  
 4 卸売市場が帳合いだけを担っている取引は市場外流通とした。  
 5 加工野菜はカット野菜を含まない。  
 6 ここでの野菜は「いも類」と「きのこ類」を含む。

の発展とその活用を基盤とするサプライチェーン革新は、組織間で大量かつ精緻な情報をリアルタイムで頻繁に交換・共有することにより、無駄な在庫をはじめ、販売機会ロス(欠品による売り逃し)、価格ロス(値引き販売)、廃棄ロスなどのあらゆるロスを最小化し、全体の収益性の改善を可能(9頁)にしてきた。

フードサービス業者は、「90年代に入ると、大手を中心に、店舗の売上げと食材調達を連動させたり、多頻度の効率的な在庫形成を追求するロジスティクス改善へのとりくみを開始した」(8頁)。こうした川下の仕入れニーズの変化に対応して食品卸売

業者は、「リードタイムの短縮や多頻度小口配送、誤配送の削減などのロジスティクス力の強化」(8頁)が求められるようになるとともに、食品加工業者は、「2000年前後から販売動向に対応した短サイクルの多頻度少量での供給体制の構築をめざす動き」を広めてきた。(8頁)

このように川下 川中の流通システムの変化が急激であるのに対して、「川下の食品企業や消費者の行動の変化が川上の農業へ波及するのは遅く、食品産業と農業の間に構造的なミスマッチが存在してきた」(斉藤(2007)1頁)。勿論、卸売市場も手をこまねいてばかりいたわけではなく、無条

件委託販売に加えて、多様な条件付委託販売、予約契約的販売、卸売業者の買付、仲卸業者への販売、直結販売における卸・仲卸業者の活用、等の多様化を推進してはきた。しかしながら「構造的なミスマッチ」を拭い去るには至らず、これが消費者ニーズに対応した生産を不十分なものにするとともに、価格低迷のしわ寄せを農家が一方的に被る原因ともなってきた。

こうした実態に対して木立は、「フードサービス業者と生産者・産地、さらにはサードパーティとの頻繁で緊密な情報共有とコミュニケーションがきわめて重要」(10頁)としたうえで、サプライチェーンを「実需に同期化するサプライチェーン」と「高付加価値型のサプライチェーン」に区分している。後者については、トレーサビリティの導入によって安全・安心の確保がはかれる等「サプライチェーンの可視化」が可能となってきたのに対して、前者については、「農業生産の現場ではSCMを単純に適用しがたい面があることは否定できない」(11頁)(筆者注：SCMはサプライチェーン・マネジメント)として、「日本農業の小規模性を別にしても、生産期間の長期性、生産の季節性や限定性、天候による収穫作業の制限性、生産物の複合性」などをあげて、「農産物生産を質・量・タイミングのすべての点において完全にコントロールすることは難しい」(11頁)としている。

したがって「当然、産地の供給変動を念頭においた需給調整が現実的な課題」(11

頁)になることから、「持続的な食品サプライチェーンを構築するためには、第1に、川下起点に加えて、川上起点の双方の観点に立った価値創造を念頭に置く必要がある。第2に、需給調整や情報機能、物流機能、さらには収穫作業などの産地支援機能などを含めて、優れた中間業者などの第三者を介在させる仕組みがより安定性が高い」(12頁)ことを主張している。

まさに川下起点の流通システムが大きく変化してきていることを前提に、産地の供給変動を念頭においた需給調整や情報機能、物流機能、産地支援機能等を、JAグループ全体として構築・発揮していくことができるかどうか、重大な課題が突きつけられているといえる。

## (2) 企業の農業参入等の動向

こうした農産物流通の変化に加えて、農地法の改正も影響して、企業の農業参入の動きが活発化している。

小売では、セブン&アイが08年に千葉県に農業法人を設置済みであるが、今後2年以内に全国10カ所に法人設置を目標としている。イオンは09年に茨城県で農地リース方式で参入し、1~3割安いPB野菜の販売を目指している。

また外食・食品では、カゴメが99年、全国8カ所の大型菜園でトマトを栽培して、食品スーパー等へ供給している。ワタミフードサービスはグループ農場で生産した野菜をすでに自社の600店でサラダなどに使用しており、13年までには農場の規模を現

在の480haから約600haにまで拡大していくことを目指している。

さらに総合商社である豊田通商も、100%出資子会社の豊通食料が、宮城県栗原市で、地元生産者等といっしょに農業生産法人を立ち上げ、10年度から64aでパブリカを生産する計画を発表している。

以上は新聞等で大きく取り上げられたものの一部を紹介したものであるが、今後ともこうした動きは一段と活発化するものと思われる。企業の農業参入の動機としては安定的な供給確保、安全・安心の確保にもなう国産志向が大きい。商社Mへのヒアリングでも、農業への直接参入を、高齢化と後継者不足から中長期的な国内生産の供給力低下への対策と位置づけているとしている。しかしながら、川下から川上にまで遡り、必要供給量を自ら生産していくには、生産体制構築は困難であるとともに、技術的蓄積も乏しいことから、できれば農協等の生産サイドと提携して、分業なり棲み分けすることによってお互いの強みを生かしていくことがベストであるとしている。しかしながら提携に関心をもってくれる農協自体が少ないのが現状であるとも語っている。

#### 4 営農経済事業改革の展開

JA大会決議でも「農業生産額と農業所得の増大」が明示されているが、農家所得の回復・向上をはかっていくためには、有利販売の実現、付加価値の造成、コストの

低減等や、また農商工連携等をつうじての農外就労の場の確保等の対策が考えられる。中でも上で見た情勢に対応した販売流通機能の強化をはかっていくと同時に、地域社会農業の確立を軸にしての担い手対策、農業経営管理支援を推進していく等、営農経済事業全般の強化・見直しにJAグループあげて取り組んでいくことが基本となってくる。逆に言えば、未曾有の危機にさらされている農家経営と農協系統が生き残っていくためには、営農経済事業の改革が核心を握っており、この改革を支援する形での信用等他事業の見直しによる総合事業のメリットを発揮していくことが求められている。

営農経済事業改革の最大のポイントは、販売・流通、担い手対策と農地利用、農家経営管理支援を、縦割りではなく、一体的・統合的に捉え相互に連携させていくところにあると考える。ここでは取組みの方向を、具体的事例を使って示すことにしたい。

##### (1) 販売・流通

流通の革新が進展する一方で、食品産業と農業の間に構造的なミスマッチが存在しており、産地の供給変動を念頭においた需給調整や情報機能、物流機能、産地支援機能等を、JAグループ全体として発揮していくことが喫緊の課題であることについては先に見たとおりである。

これを担い手と関連させていえば、兼業農家や自給的農家が生産したものについて

は農協直売所等による地産地消への取組みに力が入れられてきたが、大規模・専業農家対応については多くの農協は市場任せとなっており、これが大規模・専業農家の不満となって農協離れを招いてきたことは否定しがたい。すなわち中小農家層の販売対策には近時、力が入られるようになってきたが、大規模・専業農家層への対応が結果的には市場出荷中心で旧態依然として有利販売が困難なままであったといわざるを得ない。これが「農協は兼業農家とともに、脱農化によって発展してきた<sup>(注4)</sup>」等の根強い農協批判の大きな原因ともなっているとみる。

大規模・専業農家層への対応としては、販売の多様化をすすめる卸売市場を利用して有利な販売先を獲得していくことも含めて、川下、川中との連携を強化していくことが必要であるが、大手流通業セブン&アイグループと提携して農業生産法人を設立することによって、農協が企業と生産農家の間に入り、農家の再生産を支援しているのがJA富里市である。

JA富里市は、イトーヨーカ堂とインショップの形で産直提携を積み上げてきており、また食品加工企業、外食産業等と組合員による業務用野菜の契約栽培をつないできた実績を持つ。組合員80%、JA富里市10%、イトーヨーカ堂10%の出資により農業生産法人「(株)セブンファーム富里」を設立し、出資組合員が農地と農機具等を有料で貸出を行うが、セブン&アイグループとしては直営農場 店舗 たい肥センタ

ー - 直営農場と循環型農業への参入により、価格競争だけではなく環境に配慮した農業に取り組んでいることを広くアピールしていくことをねらいとしている。

JA富里市は、こうした取組みを行うことは、JAは企業との間に立ってリスク管理することによって生産農家の手取りを増やし、生産農家を守っていく、流通サイドに農家が再生産できる価格を理解してもらえるチャンスとなる、としている。「市場だけに依存し、右から左に流す時代ではない。生産者のためにJA役職員が知恵と汗を出し365日マーケットを捉えること。生産者が納得の上で、キチッと手数料を取れるくらいのマーケティングをして経営を成り立たせるのが本来のJAの姿。経済事業で手数料を取れないから信用・共済事業で賄うというのは、JAの経営としては本末<sup>(注5)</sup>転倒」との正論がJA富里市の取組みをリードしている。

JAグループ内には根強く「企業 = 悪玉」論なり、「企業との連携は資本主義に取り込まれることになる」等の受け止め方もあるが、こうした固定観念をまず払拭し、生産者、農協、企業とが連携してウィン・ウインの関係を築いていくべく努力を積み重ねていくことが必要である。

なお、ここで地域社会農業において、市場流通、川下・川中との連携がどう位置づけられるかについて述べておけば、地域社会農業では地産地消を重視することにはなるが、量的にそこで生産されるものの多くは地域外で消費されざるを得ない。距離は

離れても関係性・コミュニケーションに大きな価値が置かれることになる。

(注4) 山下一仁(2009)152頁

(注5) JA富里市・仲野常務談  
(2008年10月25日付日本農民新聞)

## (2) 担い手対策と農地利用

07年に開始された品目横断的経営安定対策(現:水田畑作経営所得安定対策)は面積要件によって担い手を絞り込んでおり、要件を満たすことのできない小規模経営層は集落営農を組織することによって

支援の対象とされる。集落営農は特定農業団体と同様に、規約の作成、農用地の利用集積目標、経理の一元化、主たる従事者の所得目標、農業生産法人計画の作成の要件が課されており、いずれ農業生産法人等の経営体としていくことが想定されている。

集落営農は地域によって取組内容に開きが大きく、地域によっての類型化がある程度までは可能とされるが、多くは「効率的かつ安定的な農業経営」となるには程遠いというのが実態である。

長野県のJA上伊那<sup>(注6)</sup>では、「『経営体』をつくるより『経営体を育てる組織』をつくる」ことに重点を置いており、兼業農家、自給的農家も含めた全員参加を原則に担い手確保・育成推進に取り組んでいる。また集落営農組織についても地域の実情に応じて集落ぐるみ型、オペレーター型のいずれでも選択できるように誘導されている。そ

第8図 多様な担い手と育成方向  
(将来の農村と農地・農業の担い手を育成)

ライフスタイル	経営形態	育成方策
法人育成 	組織経営体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営農、振興センター機能の発揮</li> <li>・品目別指導体制の充実</li> <li>・農業経営相談室の機能発揮</li> <li>・インターン制度の活用(就農)</li> </ul>
	戸別経営体	
自立発展型経営群	集落型経営体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械、作業体系の確立</li> <li>・JAリース事業の活用</li> </ul>
兼業農家群	兼業経営体	
生き甲斐農家群	ファーマーズマーケット JA直売所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・菜園教室、生き甲斐講座開催</li> <li>・営農指導員補助員制度の充実</li> <li>・農地保全活動の拡大(環境対策)</li> <li>・退職帰農者の組織強化</li> </ul>
	グループ・ファーム レディース・ファーム	
農地維持農家群 (農業をやめたい?)	労働の参加・援助 農地活用への協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シニアあぐりスクールの開催</li> <li>・オペレーター育成</li> </ul>

出典 JA上伊那

して最大の特徴は、地域営農の中に位置づけられている法人を含む自立経営体、兼業農家、自給的農家等が、法人を含む自立経営体を目指してライフスタイル別にそれぞれの育成方向を明確にするとともに、その育成方策を具体化しているところにある(第8図)。

さらに担い手対策と、農地利用、営農指導、出荷・販売対応を担い手別に体系化し、一体的・統合的に取り組んでいくことが期待される。

(注6) 詳細については、拙稿「集落営農の実態と兼業農家の位置づけ」(本誌2006年12月号)を参照願いたい。

## (3) 農業経営管理支援

担い手対策や販売流通対策等を打ち出し、その成果を確認し経営改善につなげていくためには、農家の経営状態を客観的に分析・判断できるよう経営データを把握し

ておくことが必要である。これまで経営状態が数字なしで語られることが多く、有効な経営改善、税務対策、農業情報提供等を行うことが困難であった。

宮崎県では、20年来の歴史を持つ青色申告会を宮崎県農業経営者組織協議会に改称して、農業経営管理支援システムをスタートさせている。基本になっているのは確定申告支援で、会員は農協以外での取引を記帳したものを持参すれば、これに農協との取引分を加えて確定申告に必要なとされる書類作成のサービスを受けられるものである。そして記帳によって蓄積されたデータを経営改善データとして活用していくところが本システムのミソとなっている。データを使って経営分析・診断を行い、経営コンサルを実施するとともに、農協の総合事業機能を発揮して経営改善を支援する。これによって担い手農家の経営安定を実現し、ひいては農協の事業基盤の強化・再生をもはかっていくものである。

本協議会は年2万円の会費によって自主運営されており、09年1月末現在で、正組合員戸数56,836戸に対して、会員数7,101名と加入率は12.5%にとどまってはいるが、08年度の会員の売上高は農協販売高の86.3%をも占めている。総じて大規模層の農家が本システムを利用していることがうかがわれる。農協の農家経営支援チームは会員を巡回して、蓄積され分析された経営データをもとに、営農指導と経営指導を併行して行っているが、高い農協利用率が経営改善の実をあげていることを裏づけてい

ると見ることができる。

大規模層農家中心の利用状況となっているが、基本的には小規模層も含めてすべての農家が経営データを活用して経営管理を強化していくべきであり、経営感覚をしっかりと持っていくことが必要な時代になっているといえる。

#### (4) その他

近時、農協と組合員との距離が拡大し、コミュニケーションは希薄化しつつある。農協と組合員をつなぐしっかりとした“絆”を維持できていることが農協経営の基本であり、TAC（地域農業の担い手に向く農協担当者）、担い手金融、LA（ライフアドバイザー）等の出向く渉外体制はきわめて重要な役割を担っている。ただし、単なる御用聞きではなく、提案型で農家の経営改善に結びつけていくことが可能な渉外であることが肝心である。

また農家経営改善のために総合事業のメリット、各段階の機能を十分に発揮して支援していくことが期待される。例えば金融では農業融資体制の整備と金融対応力の強化、農業資金提供等が強調されているが、担い手への融資の拡充にとどまらず、女性による加工や販売に関連しての起業や、フードシステムを構築する食品メーカー、量販店、外食・中食産業等への融資をつうじて、川上と川下との連携を誘導していくことも重要な役割であり、農林中金と全農との連携強化も含め、JAグループあげてこれらに取り組んでいくことが求められる。

## おわりに

地域社会農業の確立を基本に置きながら、この「大転換期」にJAグループあげて、営農経済事業を軸にしながら農協事業全般を見直し、あらたな情勢に対応した機能の拡充とその展開が求められており、農協の存在意義そのものが問われていることを再度繰り返しておきたい。

最後に、これまで触れられなかったいくつかの点をアトランダムにあげておきたい。

第一に、本稿では営農経済事業を中心に農協の取組方向について整理してきたが、これは福祉、環境、医療、教育等の地域協同活動を軽視するものではないことは地域社会農業という概念を軸にして展開していることから理解いただけるであろう。情勢によって自ずと重点は変わってくるわけで、本来業務であり農協業務のベースをなす営農経済事業を最優先しなければならぬほどに農業経営、農家経営は未曾有の危機的状況に置かれているということである。

第二が、JA全国大会の前2大会が経済事業改革に力点が置かれてきたことについてである。情勢変化は、さらなる営農とあわせての経済事業改革を要求しているが、これを一段と強力に推し進めていくためには「新たな協同の創造」が是非とも必要になっている情勢にあると理解したい。

第三が、系統共販三原則（無条件委託・

平均販売・共同計算）について、あらためての整理が必要であると考え。すなわち生産と流通とが単純に分業化され、これを卸売市場がつなぐことによってうまく回っていた状況は既に大きく様変わりしている。ウェイトが低下しているとはいえ引き続き重要な役割を担っていくものと考えられる卸売市場でも機能の多様化がすすみ、また企業や商社の農業参入等川下から川上へ接近する動きも急である。再生産価格の確保、価格の安定化、付加価値の実現を基本に、食品産業全体を巻き込んだ販売戦略の策定・展開と併行して、系統共販三原則<sup>(注7,8)</sup>の再整理・見直しが必要であろう。

第四に、ともすれば農協の事業見直しは、組合員へのサービス強化で終わってしまいがちであるが、組合員を単にお客様として対応するのではなく、あくまで提案等しながら、ともに取り組み、経営の改善・向上を実現していくことが重要である。組合員とともに取り組んでいく「協働」こそが協同組合活動の原点である。

第五に、農家経営の維持・改善をしていくにあたって政策支援は不可欠であるが、経営データをもとに数字の裏づけをもって支援を要請していくことも重要であろう。農家経営管理支援システムによる経営データの持つ潜在力は大きい。

最後に、農協批判は根強いが、これには事業での実践をもって反論していくしかない。ビジネスモデルを持って、大規模経営層の「農協離れ」を阻止するとともに、多様な担い手の経営改善の実績を積み重ねてい

くことがすべてである。また、ビジネスモデルを実践していくときにこそ、組織論やマネジメント論は生きてくることになる。

(注7)「農協産直」産直の普及を契機に「一国二制度」が主張された経過がある。(今野聰・野見山敏雄(2000))

(注8)拙著『都市農業を守る』で、横浜市農協が多様な販売メニューを用意する一方で、独自には大型店舗はもたない方針にしている等の事例を紹介しており、参照願いたい。

<参考文献>

- ・桂瑛一(2008)「販売事業の組織と戦略」『農協の存在意義と新しい展開方向』昭和堂
- ・木立真直(2009)「食品サプライチェーンの構造転換と産地との協働型ネットワークの展望」『農業と経済』10月号
- ・今野聰・野見山敏雄編著(2000)『これからの農協産直』家の光協会

- ・斎藤修(2007)『食料産業クラスターと地域ブランド』農山漁村文化協会
- ・蔦谷栄一(2001)「輸入野菜急増を招く構造変化と系統共販の対応方向」『農林金融』6月号
- ・蔦谷栄一(2003)「地域社会農業時代の農協経済事業」『農林金融』7月号
- ・蔦谷栄一(2004)『日本農業のグランドデザイン』農山漁村文化協会
- ・蔦谷栄一(2006)「集落営農の実態と兼業農家の位置づけ」『農林金融』12月号
- ・蔦谷栄一(2009a)「都市農業を守る」家の光協会
- ・蔦谷栄一(2009b)「地域社会農業からの基本計画見直し」『農林金融』6月号
- ・藤島廣二, 小林茂典(2008)『業務・加工用野菜』農山漁村文化協会
- ・二木季男(2006)『地産地消時代の新・農産物流通チャネル』家の光協会
- ・山下一仁(2009)『農協の大罪』宝島社

(つたや えいいち)

