

農協における他組織との効果的な連携と展開

——農協と大学・鉄道会社との連携事例を通じて——

主任研究員 尾中謙治

〔要 旨〕

農協による地域活性化・貢献活動に対する取組みは、少子高齢化などの進行に伴い一層重要になっていくと考えられる。一方で、農協が単独で取り組むには人的、経営的に限界があり、今後は同じように地域に根ざした他組織と連携・協力することが効率的・効果的である。本稿では農協と大学・鉄道会社との連携事例を紹介する。

農協と大学との連携内容としては、①地元農産物を用いたレシピ開発、②大学の知識・技術の地元農業生産への還元、③農業体験ツアー等のイベント企画・実施、がある。

鉄道会社と農協および他組織との「農」に関連した連携内容としては、①農業体験、②貸農園・体験農園、③駅での農産物の直売、④車内での農産物・加工品の販売、⑤車内での地元食材を使用した食事の提供、がある。

連携にあたっては、基本的なパターンを認識し適応することによって、目的にかなう連携が可能と考えられる。ここではドラッカー財団の分類を参考に、チャリティ（寄付）型、トランザクション（取引）型、インテグレーション（共通目的）型の3つを提示する。そのなかで、地域活性化・貢献活動にあたっては、地域密着型組織とインテグレーション型の連携を進めていくことが重要といえる。インテグレーション型の連携にあたっては、①組織内の理解、②連携先の選定、③共通目的の設定、④連携内容の検討、⑤連携内容の実施という手順が必要と考える。

目 次

はじめに

1 農協と大学との連携の現状と課題

- (1) 現状
- (2) 課題

2 鉄道会社と農協および他組織との「農」に関連した連携の現状と課題

- (1) 現状
- (2) 課題

3 農協と他組織との連携パターン

- (1) チャリティ（寄付）型の連携

(2) トランザクション（取引）型の連携

(3) インテグレーション（共通目的）型の連携

4 インテグレーション型の連携にあたってのプロセス

- (1) 組織内の理解と連携先の選定
- (2) 共通目的の設定
- (3) 連携内容の検討
- (4) 連携内容の実施

おわりに

はじめに

一定の地域内で活動する農協は地域と一体となった存在であり、地域内の人口減少や経済の衰退は農協の組織・事業基盤の弱体化につながる。同様のことは、地域に根ざした組織である商工会議所や商工会、商店街、鉄道会社、学校、地元スポーツチーム・団体等にも該当する。そこで、各組織は地域価値を長期的に高める地域活性化に関連する取組みを行うことによって、既存住民の転出抑制や新住民の転入促進、交流・関係人口^(注1)の増加を促し、事業・活動基盤の維持・発展を図ろうとしている。

農協は、営農指導をはじめ新規就農者・担い手の育成・支援や農地の流動化・利用集積、6次産業化等、幅広く地域農業振興に関わる取組みを、単独もしくは地方公共団体等の他組織と連携しながら積極的に実施している。また、農協は地域貢献活動として支店を拠点とした1支店1協同活動や食農教育、高齢者等に対する助けあい活動などに、青年部・女性部等の組合員組織からの協力を得ながら取り組んでいる。このような取組みは地域活性化に有益であり、地域における農協の重要性は一層高まると考えられる。しかし、農協が単独で取り組むには人的、経営的に限界があり、同じように地域に根ざした他組織と連携・協力することが効率的・効果的である。

そこで、2015年度に「地域振興における大学と農協との連携に関する調査」、17年度

には「農協と鉄道会社の連携の可能性に関する調査」を実施した。本稿ではその調査結果に基づき、農協と大学との連携、鉄道会社と農協および他組織との「農」に関連した連携の現状と課題を紹介し、農協と他組織との連携パターン、他組織との連携にあたってのプロセスを提示する。農協が他組織と効果的な連携と展開を図るにあたっての参考に資することを目的とする。

(注1)「関係人口」とは、移住した「定住人口」でもなく、観光にきた「交流人口」でもない、地域や地域の人々と多様に関わる者(総務省『関係人口』ポータルサイトより)。

1 農協と大学との連携の現状と課題

06年に改正された教育基本法には、「大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」と記されており、社会・地域への貢献が大学の使命であることが明文化されている。大学(短期大学を含む)は、地(知)の拠点として地域貢献や活性化への積極的な取組みが求められており、これによって大学が地域等に支えられる機関として確立していくと考えられている。

(1) 現状

農協と連携している6大学をヒアリングしたところ、連携内容は、①地元農産物を用いたレシピ開発(3校)、②大学の知識・

技術の地元農業生産への還元（2校）、③農業体験ツアー等のイベント企画・実施（1校）の3つに大別でき、いずれも食・農に関連する分野を中心とする連携である。大学の関わり方としては、教員と学生が一緒に関わっているケースが多く、学生は授業の一環、課外活動、ボランティアといった様々な形で関わっている。

①レシピ開発は、地元農産物をPRするための料理や弁当、もしくは農協の配食サービスやデイサービスの利用者向けの地元農産物を活用した料理などである。レシピは農協直売所で配布されたりしており、農産物の販売促進に貢献している。

②大学の知識・技術の地元農業生産への還元は、生産が激減した品種の復活・普及や新たな農業技術の開発・普及（土壌分析・追肥設計による有機栽培等）である。大学の知識・技術は農協を通じて希望する生産者に普及が図られている。希少品種の普及の事例では、それによって生産面積が拡大し、農家の農業所得の向上を実現している。加えて、加工品開発も進み、今後は地域の新たな特産品にしていくことも検討されている。

③農業体験ツアー等のイベント企画・実施に取り組んでいたのは1校であったが、これは実際の企画・運営は大学生が担い、農協は学生との事前の企画案づくり、対象となる農場等の選定・交渉、ホームページ等を通じた募集、当日のサポート等の支援を行うものである。イベントを通じて、大学生をはじめ地域住民に農業・農協への理解促進が図られている。

連携の副次的な効果として多かったのは、学生が地元の農産物や農協に対する理解を深めていることである。具体的な事象としては、学生の農協直売所でのアルバイトや農協への就職、大学の文化祭での地元野菜の販売等がある。

大学の連携のメリットとしては、地元農産物への理解や農協事業・活動への関与、習得した知識の実践等、学生への効果的な教育の実現を挙げている。学生とその父兄の食育、地産地消への理解の向上を指摘する大学も多い。少数ではあるが、大学は「中立性」があるために、地域貢献活動をするうえで地域の選定が課題となるが、農協を通じることによって選定問題を回避できる点をメリットとして挙げている。

農協と大学との連携のきっかけとしては、大学教員と農協職員との属人的・個別的なつながりから生じたものが多いが、近年は大学の連携の専門窓口（地域連携課など）を通じた農協との連携も増えている。農協と大学が産学連携協定を締結して、地域課題に取り組んでいるケースもある。

（2）課題

農協と大学との連携にあたっての課題として、農協の連携窓口・体制の未整備がある。大学が農協との連携を考えても連絡先が不明であり、連絡できずに連携が実現しなかったこともある。農協内に連携の専門部署を設けることは容易ではないかもしれないが、対外的に窓口を明確にする必要性はあると考えられる。また、連携にあつ

ての費用負担も課題である（レシピ開発時の食材や調味料の調達費など）。さらに、連携が大学教員と農協職員による個人的な関係からスタートしているものが多いため、教員の転職や職員の異動によって連携が途絶える可能性が不安視されている。その対策として農協と大学が連携協定を結ぶのもひとつの方法である。

農協に対する大学からの要望としては、「地域農業や農産物に関するレクチャーをして欲しい」「農協が学生をどのように活用したいのかを理解したいし、学生にミッションを与えて欲しい（農協が何を大学に望んでいるのかが明確ではない）」などが挙げられている。これは農協と大学との関係性が十分でないために聞かれる要望であり、話し合い等を通じて解消されていくものと考えられる。

2 鉄道会社と農協および他組織との「農」に関連した連携の現状と課題

鉄道会社（鉄道事業者）は、地域住民の利用頻度の向上や観光客獲得のために、様々な取組みを行っており、そのなかには地域組織・団体との連携を通じた観光振興や駅弁等の特産品の開発、情報発信等がある。農協や農家が鉄道会社と連携しているケースもあり、今後は鉄道会社と連携した農産物の販売をはじめとした地域活性化は、農協にとっても必要な取組みのひとつと考えられる。

「農」に関連した取組みを行っている鉄道会社7社をヒアリングしたところ、取組みとしては、①農業体験（2社）、②貸農園・体験農園（2社）、③駅での農産物の直売（3社）、④車内での農産物・加工品の販売（2社）、⑤車内での地元食材を使用した食事の提供（2社）がある。鉄道会社の連携先は、農協や農協女性部、農家女性グループ、農協以外の他組織と様々である。

(1) 現状

a 農業体験

農業体験は、参加者が鉄道を利用して会場に行き、野菜の収穫等を体験するものである。鉄道会社が農協と連携している事例では、駅からの移動途中に農協の直売所等の見学を含んでいるものもあり、参加者に農協のことを知ってもらうよい機会となっている。鉄道を使つての農業体験に対する鉄道会社のニーズは高く、参加者にも人気がありリピーターも多い。鉄道会社のなかには、農協と連携できるのであれば、農業を組み合わせたツアーの企画・開催をしたいと考えており、それによって地元農産物のPRや地域活性化につながることを期待している。農業体験を提供している農協の目的は、地域の人々に「農」への関心をもってもらふことと地産地消の促進である。鉄道会社と連携する農協のメリットは、募集にあたっての車内づくりやチラシ（駅舎等への備置）等の多様なツールの活用があり、これによって農協が単独で告知するよりも多様な層にアプローチできることである。

それによって、地域に広くPRされ、今まで接点のなかった外部の人々との交流機会も創出されるので、農家や農協職員のモチベーションの向上にもつながっている。

b 貸農園・体験農園

貸農園・体験農園（以下「体験農園」という）を提供している鉄道会社は2社あったが、両社とも農園の運営にあたっては農協以外の他組織を活用している。1社は、当初全3回（座学、植付け、収穫）の農業体験を開催し、その経験を生かして、1年間で全12回開催する農業体験や農園利用方式による体験農園等を展開している。もう1社は、鉄道のトンネルの上の土地活用として体験農園を提供している。

鉄道会社のなかには沿線農家と連携して体験農園を提供したいというところもあり、体験農園に対する鉄道会社のニーズは高い。しかし、地域の鉄道会社であっても体験農園を単独で展開することは、農地や周辺農家との調整等で容易ではない。農協は鉄道会社を農業参入の1事業者として捉え、体験農園の展開を支援することによって、地域の農業振興を図るというのも一手である。体験農園等によって就農・定住につながることを期待している鉄道会社もある。別の視点として、鉄道会社には、トンネルの上や高架下等の遊休地の活用が課題となることがあり、この遊休地は草刈り等の土地管理コストがかかり、景観が悪くなるなどの問題がある。農協は当地を活用して、体験農園や直売所等を展開することも考えられる。

c 駅での農産物の直売、車内販売、車内での食事の提供

駅での農産物の直売は3社が実施しているが、運営の仕方は各社各様である。2社は駅のスペースを生産者に貸し出す形態であり、1社は鉄道会社自らが出荷する農家を集め、彼らから農産物を買取り取って駅のスペースで販売している。駅で直売をする目的は、「鉄道ご利用のお客様へのサービスの向上（駅のにぎわいの創出）、沿線住宅に住んでいただくための付加価値向上（生産地に行かなくても最寄り駅で地元野菜が購入できる）、地産地消の促進による沿線地域の活性化」である。鉄道会社のなかには駅前で農業者によるマルシェ等を実施したいというところもある。

車内販売は2社で実施しており、1社は農家女性グループによる地元農産物・加工品の販売であり、ほかに駅舎でのイベント等でも直売を行っている。女性グループのメンバーは活動にやりがい・生きがいを感じており、農産物の生産・加工にも積極的に取り組んでいる。もう1社は地元の菓子店や総菜業者等が列車に乗って新商品を販売する形態であり、地元商工業者にテストマーケティングができる機会を提供している。

車内での食事の提供は2社で実施している。内容は、沿線の農家女性が旬の料理をいくつかの駅から一品ずつ積み込んで、乗客にフルコースを提供するというもので、イベント列車として位置づけられている。このイベント列車は、農家女性とのふれあいも魅力となって、多くの参加者を集めて

いる。テレビや雑誌にも取り上げられ人気は継続しており、鉄道だけでなく地域のPRにもつながっている。

(2) 課題

農協と鉄道会社の連携にあたっての一番の課題は接点がないことである。鉄道会社と農協が連携していた事例のきっかけのひとつには、農協の講演会で鉄道会社の社員が講師を務めたことがあった。農協も鉄道会社も「相手が何ができるのか。何を求めているのか」がわからない状態であり、まずは他組織に対する情報開示・共有と接点づくりが必要である。

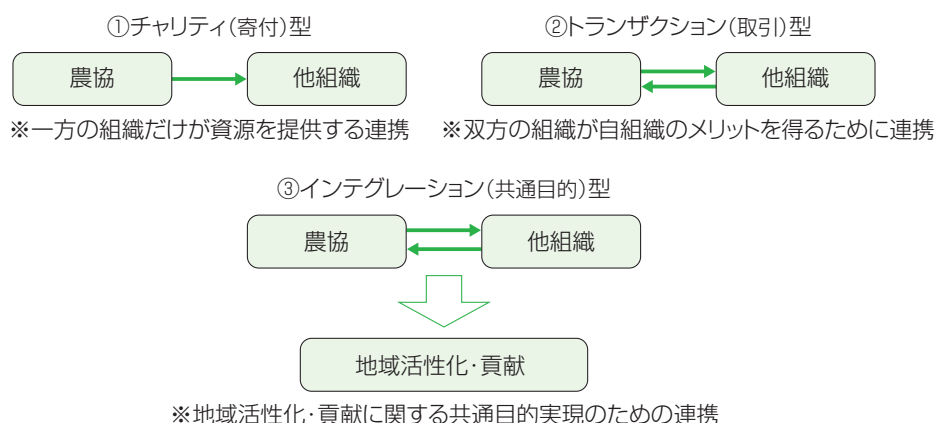
ほかの課題としては、連携による効果の測定が難しいことがある。地元農産物や農協を知ってもらうために取り組んでいる農業体験などは短期的に効果が出るものではないが、マスコミ等に取り上げられる機会も多いことを加味すれば、広告宣伝費として位置づけることも可能であろう。地域価値を長期的に高める地域活性化の取組みは、

即効性のあるものではなく、少しずつ効果が発現するものと考えられるので、根気強く継続的に取り組むことが求められ、それを経営者や組合員が理解・容認する必要がある。

3 農協と他組織との連携パターン

大学や鉄道会社を含めた他組織と連携した農協の取組みを調査してきたが、連携に対する取組み方・方針は様々であり、それによって連携内容や効果、継続性、その後の展開等に違いがあった。連携の基本的なパターンを認識し適応することによって、目的にかなう連携が可能と考えられる。ドラッカー財団（P.F.Drucker Foundation）によるNPOと企業とのパートナーシップの3類型（チャリティ型、トランザクション型、インテグレーション型）が参考になるので、以下では農協と他組織との関係に基づいて3類型を紹介する（第1図）^(注2)。

第1図 3つの連携パターン



資料 筆者作成

(注2) 岸田・高浦編(2003)。

(1) チャリティ(寄付)型の連携

チャリティ型とは、一方の組織がもう一方の組織に主に資金(寄付)による支援を行う連携である。この型で農協に多いのは、他組織への食材の提供であろう。農協としては他組織からの理解を得ることやファンづくり、地域貢献を目的としてチャリティ型の連携を実施しているところもあるが、他組織の活動自体に対して農協が関わることは基本的にない。これに対して、A農協では食材の提供にあたって、その食材を活用する他組織のイベントで地域農業・農協のパネルの展示やシアターの上映、農協職員による講演等を提案し、受け入れられたところに協力するという姿勢をとっている(チャリティ型からトランザクション型に移行)。災害復興等の特別なケースは別であるが、チャリティ型の連携にあたっては、上述のように農協の目的にかなう取組みを交換条件として提示して、トランザクション型の連携への移行を検討することも重要であろう。

チャリティ型の連携の課題には連携先の選定がある。連携先が信頼できる組織・団体であることが必須である。それに加えて、そのような対象すべてと連携することはできないので、一定の条件を設定することが必要である。しかし、それが困難なため、NPO法人やボランティア団体等との連携に消極的な農協もある。

チャリティ型で、連携先の選定や地域課

題の解決支援、ファンづくりを効果的に実践している企業の例としては、イオン株式会社が環境・社会貢献活動の一環として取り組んでいる「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」がある。これは毎月11日に事前登録している地域ボランティア団体等の名前と活動内容を書いた投かんBOXがイオンの各店舗に設置され、イオンでの購買者はレシートを応援したい団体の投かんBOXに入れると、購入金額の1%分が地域ボランティア団体等の希望する品物としてイオンから寄贈されるという取組みである。助成を受けるボランティア団体等は、事前にイオンによって活動分野が、①福祉の増進を図る活動、②環境保全・環境学習の推進を図る活動、③街づくりの推進を図る活動、④文化・芸術の振興を図る活動、⑤子どもの健康と安全の増進を図る活動、に限定されており、そのほかにも条件が付されている。これによって支援する活動内容と団体が明確になっている。ボランティア団体等のなかにはホームページなどで、イオンから協力を得ていることや、イオンで商品を購入してレシートを投かんBOXに入れることを呼び掛けているところもあり、地域へのPRや販売促進にもつながる取組みとなっている。

(2) トランザクション(取引)型の連携

トランザクション型とは、農協と他組織がそれぞれに連携の目的をもち、結果として両者にメリットがある連携である。B農協とC大学の連携事例では、農協の配食サ

ービスにおけるレシピ開発を行っている。B農協は大学の技術・アイデア力を活用して新しいレシピを増やすことができ、C大学は学生への効果的な教育（地元農産物への理解や習得した知識の実践等）や地域への大学のPR等を実現している。両者はメリットを享受しているが、両者の目的は共通ではない。

D農協では、管内（一部管外）の飲食店や小売店、ホテル、劇場などに、優待割引やその他サービス等を農協の女性会（＝女性部）会員に提供することを依頼し、現在400施設・店舗以上の協力を得ている。農協は協力店を掲載した冊子を女性会会員に配布しており、農協のホームページでも告知している。協力店は無料で女性会会員に広告ができ、売上げの向上というメリットがある。農協は女性会への加入促進および各協力店が店頭・レジそばに女性会のロゴマークシールの貼付、もしくはカード立てを置いているので、農協のPRができるというメリットがあり、これもトランザクション型の連携である。

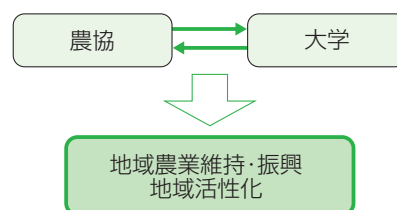
駅で農産物を直売している事例でも、生産者は駅の活用（販路の確保）、鉄道会社はテナント収入を目的としているトランザクション型の連携もある。トランザクション型の連携領域としては販売、技術、人材、生産、IT面などが考えられ、この連携にあたってはバリューチェーン分析やSWOT分析等を通じて、自組織の強み・弱みを分析し、それを相互で強化・補完する連携先を選定することがひとつの方法である。

(3) インテグレーション（共通目的）型の連携

インテグレーション型とは、農協と他組織が連携において共通の目的をもち、かつそれが地域社会に対して一定の役割を果たしている形態である。農協と大学との連携における大学の知識・技術の地元農業生産への還元や農業体験ツアー等のイベントの取組みは、地域農業維持・振興や地域活性化を共通目的とするものであり、それに対して農協および大学が保有しているリソースを提供している。これによって農協はファンづくりやPR、大学は学生への教育や大学のPRというメリットを享受している（第2図）。

レシピ開発の事例では、地域農業振興や地産地消の推進等を共通の目的として、そこから農協と大学との話合いのなかでレシピ開発に取り組んだケースと、農協から大学に依頼しているケースがあった。前者はインテグレーション型の連携で、レシピ開発のほかにレシピをもとに作った料理を直売所で大学生が提供したり、学園祭や農協主催の祭り等で大学生が地元野菜を活用した料理を提供したりと、活動内容が発展し、長期的な関係を築いている。農協も大学も

第2図 インテグレーション型の連携例



資料 筆者作成

両者が地域農業振興という共通目的のもと、一体感をもって取り組んでおり、関わっている人々のモチベーションが高いこともインテグレーション型の連携の特徴といえる。後者はトランザクション型の連携で、レシピ開発が終わると両者の関係は終了している。トランザクション型の連携をしていたE大学の教員は、直売所での野菜の販売方法の改善案や、大学が地元の子どもたち向けに開催しているクッキング教室での地元野菜の紹介・提供等のアイデアをもっていたが、レシピ開発の依頼に縛られて、さらなる連携には発展できなかったという。このように、大学の教員のなかには、農協との連携にあたって地域農業振興や地産地消の推進等を目的として取り組んでいたが、それを農協との共通目的として明確化しなかったために、農協との間に期待や意識のずれが生じるケースもあった。

鉄道会社の連携事例でも、F鉄道会社は沿線・地域の活性化を共通目的として、農家女性グループや沿線団体等とインテグレーション型の連携をして、共通目的にかなう様々な取組みを実施している。農家女性グループは「鉄道を元気に 地域を元気に 自分を元気に」を合言葉にして、鉄道会社の協力を受けながら、駅舎や車内で物販を行ったり、鉄道会社のイベントに協力した

りしている。このような取組みは観光客の誘致や住民の乗車率の向上に貢献し、地域経済にもプラスの波及効果を及ぼしている。

3つの連携パターンを提示したが、チャリティ型はA農協のように交換条件を提示することによってトランザクション型に、トランザクション型は両者が納得できる地域に対する共通目的を設定することによってインテグレーション型に、移行・進化させることができる。

4 インテグレーション型の 連携にあたってのプロセス

インテグレーション型の連携は、常に地域活性化・貢献に関する共通目的を実現するために、両者が知恵を出し合い、新たな取組みを創出するという利点がある。また、共通目的に共感した地域の他組織が協力・連携するという可能性もある。地域活性化・貢献にあたって、農協は地域密着型組織とインテグレーション型の連携を進めていくことが効率的・効果的であり、以下ではそのプロセスを提示する（第3図）。

(1) 組織内の理解と連携先の選定

インテグレーション型の連携の第1歩は、連携に対する組織内の理解・合意を得るこ

第3図 連携にあたってのプロセス



資料 筆者作成

とである。連携にあたっては、連携する必要があるのかという意識のハードルや、対応できる人がいないという経営資源のハードル等が考えられるが、農協が単独で実施している地域貢献活動等が負担になっていたり、マンネリ化しているようであれば連携を検討してみる価値はある。他組織と連携することのメリットは、連携相手によって異なるが、連携先の地域農業や農協への理解促進や連携先のリソースの活用、メディアで取り上げられる頻度の上昇、新たな人たちとの接点の増加、情報交換、農協職員や組合員のモチベーション向上、事業・活動の改善あるいは新規事業・活動のヒントの獲得等がある。

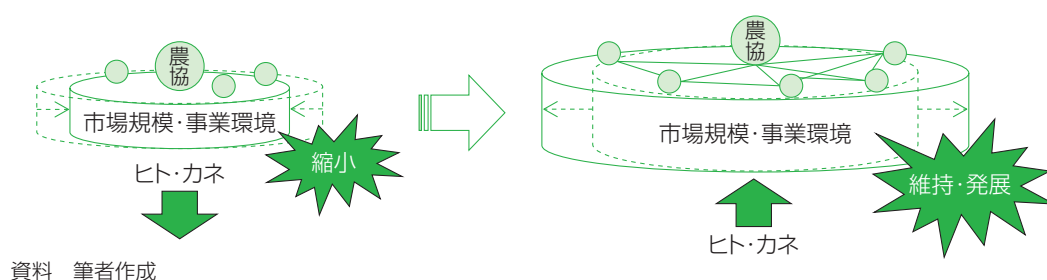
連携先は、大学や鉄道会社、病院、商店街、地元商工業者等の地域密着型組織で、長期的視点に立ち、地域貢献・公益性を重視しているオープンな組織を選定することが重要である。自組織のメリットを優先させる内向き志向の組織とは、連携にあたって調整に時間がかかるので避けたほうが望ましい。

(2) 共通目的の設定

連携するにあたって、相互で連携が必要な現状を認識し、ありたい地域の姿を共有する必要がある（第4図）。地域密着型組織が連携することによって、地域価値の向上・地域活性化を促し市場規模・事業環境を維持・発展することを共通認識として、そのために何を連携して目指すのかという共通目的を明確にすることが求められる。農協が関与するときは、地域農産物の活用や地産地消の促進等の「一次産業から地域を元気にする」というような共通目的をベースにした他組織との連携が多い。ほかには、くらしやすい地域社会の実現、交流・関係人口の増加、起業の促進などを共通目的とすることが考えられる。共通目的を設定することによって、それを実現するための連携内容を具体的に考えていくことができ、共通目的を機軸に内容を変化させていくこともできる。

共通認識の段階では、組織間で現状の危機意識を高め、連携の必要性を理解することが必要であるが、共通目的の設定にあたっては、両組織が将来に対するワクワク感・楽しさをもち、一体感をもって取り組める

第4図 市場規模・事業環境の現状と目標



ものを組織間で話し合い、決定していくことが大切である。

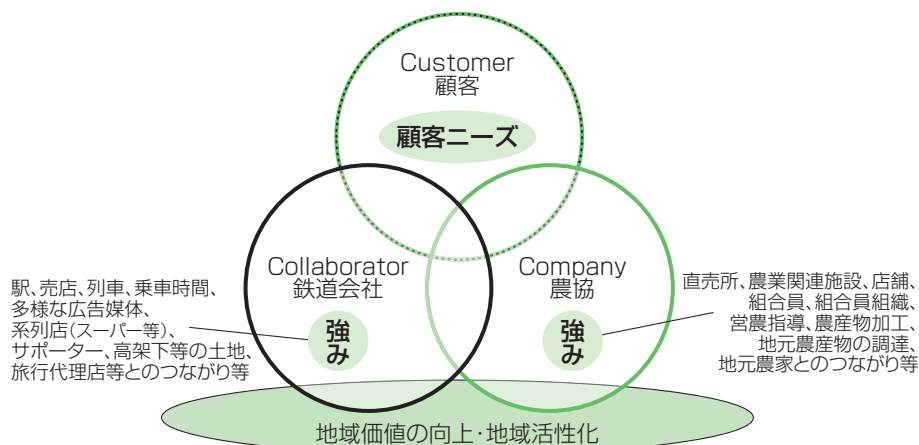
(3) 連携内容の検討

共通目的が設定されたら、それを具体的に実現する内容を検討する段階になる。内容の検討にあたっては、3C分析（Customer[顧客・市場]、Collaborator[協力者]、Company[自組織]）を行い、共通目的を実現できる可能性のある“強み”の組合せを考えるのも一手である（第5図）。例えば鉄道会社であれば、駅や売店、列車、乗車時間、多様な広告媒体、系列店（スーパー等）、サポーター組織、鉄道ファン、高架下の土地、旅行代理店等とのつながりなどの“強み”がある。農協は直売所や農業関連施設、店舗、組合員、組合員組織、営農指導、地元農産物の調達等の“強み”がある。顧客のニーズは「電車に乗ってどこかに行きたい」「電車の中でおいしいものを食べたい」「地元の人との会話を楽しみたい」などである。この

3つを整理し組み合わせることによって、連携内容を絞り込むことができる。調査した鉄道会社の連携内容としては、鉄道を活用した農業体験や駅での農産物の直売などがあったが、ほかにも鉄道を活用した農業体験ツアーや駅前での農業者によるマルシェ等の共同イベントの開催、地元農産物を活用した駅弁の開発・販売など様々な内容が考えられる。

調査した連携事例は、農協収益の短期的な増加に直接つながるものではなく、地域貢献的な色合いが強かった。農協と鉄道会社が連携して農業体験を実施していた事例では参加者から費用は徴収しているものの、不足分は農協と鉄道会社が負担していた。これによって参加者に農協等を理解してもらうという点では意義はあるが、その後の効果測定が難しいことを考えると、収支均衡もしくは黒字になるような内容を検討することは必要であろう。鉄道会社と農協以外の他組織とが連携して実施していた体験

第5図 連携内容の検討にあたっての3C分析例



資料 筆者作成

農園は、両者に収益をもたらしている。連携内容の検討にあたっては、最初から地域貢献活動として位置づけるのではなく、新たな事業機会の創出という観点からも内容を検討することが求められる。また、他組織が「農」に関連した連携をしている際には、その取組みを参考にして連携内容を検討することも考えられる。

(4) 連携内容の実施

実施にあたっては、小さな取組み・あまりコストをかけずにできる取組みからスタートすることもひとつの方法である。実施すると何かしらの成功や気づきが得られ、当初は想定しなかったことが生じたりするので、それを両方で話し合いながら改善・修正することによって有意義な取組みに進化させることができる。その実現にあたっては、双方がコミュニケーションをとりながら、PDCAサイクルをまわすことが重要である。

連携した取組みが地域に浸透してくると、周りの企業も共通目的に共感して参加を希望し、地域全体の取組みに発展していく可能性もある。それにあたっては、共通目的や取組内容、成果を常にオープン・公表していくことが必要である。フラッグ（共通目的）を掲げることによって、地域組織や住民からの協力が得られたり、他の地域活性化の取組みを誘発する可能性もある。そのような取組みによって地域全体のイメージアップが図られ、地域ブランド・魅力が確立し、地域価値の向上・活性化が実現し

ていくと考えられる。

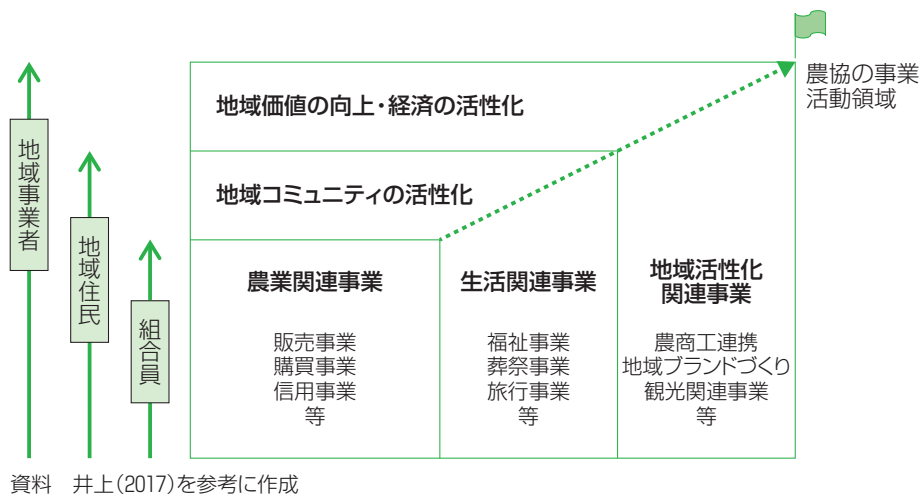
地域全体での取組みにあたっては、地域の主力組織等を構成員とする協議会等を設立して、地域活性化に取り組んでいるケースもあり、これに農協も積極的に関与することは必要である。一方で、協議会等の場合は関与者が多く、各組織の利害が一致しなかったり、共通目的の設定が難しいという面があり、柔軟性・迅速性が損なわれたり、各組織の主体性が希薄化するなどの課題がある。農協としては、協議会等の活動に関与しながら、独自で他組織と連携した取組みも進めていくことが必要ではないかと考える。

おわりに

地域密着型組織にとっては、自組織の維持・発展と地域の活性化は表裏一体である。地域の市場規模が縮小してきたからといって地域から撤退できないなかでは自組織の事業の伸張だけでなく、地域の活性化によって市場・事業規模を維持・拡大していく取組みも求められる。市場規模が縮小している地域で、自組織だけが成長・発展することはあり得ないのである。

そこで地域活性化にあたって、農協は他組織と連携することが必要であると考え、農協と大学・鉄道会社との連携調査を実施したが、多くの事例は他組織が農協に連携の提案をして実現したものであった。他組織からすると、農協は一般企業よりも公共性が高いイメージがあり、農という“強み”

第6図 農協事業の方向性



があるので連携したい対象であると考えられる。鉄道会社は農協と連携して農業体験ツアーやイベント等を実施したいという思いはあるが、実際に農協と連携しているケースは少なかった。地域密着型組織との連携は地域貢献だけでなく、新たなビジネスチャンスや組合員の販路拡大等につながる可能性があり、農協はより積極的に対応し取り組むべきものとする。何も取り組んでいないところは、まずは農協内において他組織との連携に対する理解の促進が必要であり、外部組織からの相談に対応する窓口を設置することが望ましいと考える。連携を実現している農協は、インテグレーション型の連携を目指し、それを発展させ地域組織・住民を巻き込んでいく取組みにしていくという方向性がある。

農協は、組合員のために農業関連事業を実施し、加えて組合員も含めた地域住民がくらしやすい地域社会・地域コミュニティの活性化のために生活関連事業も行っている。今後は地域価値の向上・経済の活性化

にあたって地域密着型組織・地域事業者と共存共栄していくための地域活性化関連の事業を、農協は積極的に展開していくことが求められ、それによって農協の各事業の利用も促されていくであろう。そのためには、農協が同じ地域を基盤とする地域密着型他組織とインテグレーション型の連携を行っていくことは重要と考える（第6図）。

<参考文献>

- ・井上啓明（2017）「地域をつなぐ『バスの八百屋』」『運輸と経済』第77巻第9号
- ・岸田眞代・高浦康有編著（2003）『NPOと企業——協働へのチャレンジ——』同文館出版
- ・キム, W.チャン and レネ・モボルニュ（2015）『新版 ブルー・オーシャン戦略——競争のない世界を創造する——』（有賀裕子訳）ダイヤモンド社
- ・クリステンセン, クレイトン（2001）『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき——』増補改訂版（伊豆原弓訳）翔泳社
- ・クリステンセン, クレイトン and マイケル・レイナー（2003）『イノベーションへの解——利益ある成長に向けて——』（櫻井祐子訳）翔泳社
- ・今野喜文（1999）「中小企業の戦略的連携と組織間学習」『中小企業の「戦略的連携」と経営資源の活用』中小企業研究センター調査研究報告No100
- ・齋藤嘉則・山本直人（2006）『コラボレーション・プロフェッショナル』東洋経済新報社

- ・佐々木利廣ほか（2009）『組織間コラボレーション——協働が社会的価値を生み出す——』ナカニシヤ出版
- ・茂野隆一ほか（2017）『農協における農産物のブランド取得の効果と課題に関する調査』総研レポート29調一No.8
- ・茂野隆一ほか（2018）『農協と鉄道会社の連携の可能性に関する調査』総研レポート30農金No.1
- ・野中郁次郎（1991）「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』Vol.38 No. 4
- ・福山哲郎ほか（2007）『最新戦略的企業連携がよ〜くわかる本——会社を強くする“前向きな”連携とは——』秀和システム

- ・安田洋史（2016）『新版 アライアンス戦略論』NTT出版

<参考WEBサイト>

- ・イオン株式会社「イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン」
<https://www.aeon.info/sustainability/social/yellow/>

（おなか けんじ）

