

協同組合の強みを生かした農協の産地振興

—持続可能な収益性との両立を目指して—

主席研究員 尾高恵美

〔要 旨〕

生産者の規模拡大や高齢生産者の営農継続に向けて、農作業外部化のニーズが高まっている。農協による共同選果場運営や作業受託事業は、これまでも農作業を部分的に受託し、産地振興に寄与してきた。2022年3月期より、農協に早期警戒制度が適用され、「系統金融機関向けの総合的な監督指針」において持続可能な収益性と将来にわたる健全性の観点が強化された。産地振興と持続可能な収益性を両立することが求められている。

本稿では、聞き取り調査に基づいて、協同組合の強みを生かして両立するためのポイントを整理した。取り上げた事例では、組合員組織がニーズ把握や合意形成を行うことで、共選場への機械導入や作業受託事業を通じて、産地振興に結び付けている。また、組合員組織が協議機能と実行機能を果たし、その構成員が参画している。とくに組合員が実行に参画するには、農作業との競合を避けつつ、参画のメリットを高めて、機会費用を相対的に下げる工夫が必要となろう。

目 次

はじめに	(3) 独立採算的な運営
1 農作業外部化へのニーズ	(4) JA職員の役割
(1) 規模拡大の隘路	(5) 成果
(2) 高齢農家の営農継続の課題	5 JAしまね出雲ぶどう部会における作業受託事業
(3) 外部化のニーズ	(1) JAと生産部会の概要
2 農協農業関連事業の環境変化	(2) アンケートと産地計画
(1) 職員数の減少傾向	(3) 作業受託組織設立の背景
(2) 共同利用施設の老朽化	(4) 作業員は若手生産者
(3) 農業関連事業の損益改善の必要性	(5) JA職員の役割
3 協同組合の強み	(6) ビニール被覆作業受委託の成果
(1) 協同組合に特有の経済効果	6 事例にみる組織力発揮のポイント
(2) 計画・調整の効果を発揮するための課題	(1) 産地振興と農協収益性との両立
(3) 参画の効果を発揮するための課題	(2) 計画・調整効果とそれを発揮する仕組み
4 JAふくしま未来伊達地区における共同利用施設の運営	(3) 参画効果とそれを発揮する仕組み
(1) JAの概要	(4) 事務局と情報処理における農協職員の役割
(2) 利用者の代表が運営を協議	おわりに

はじめに

JAグループでは、農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化を基本目標とする自己改革に取り組んできた。その一方で農協経営をめぐる環境は厳しくなっており、持続可能な収益性と将来にわたる健全性を確保するために、農業関連事業の損失削減が避けられない状況にある。基本目標実現に向けた産地振興のため、人員や施設といった経営資源を農業関連事業にシフトしただけでは、事業管理費の増加を通じて農業関連事業損益の改善につながらない。産地振興によって農業関連事業の利用を拡大し、農協の持続可能な収益性に結びつける必要がある。

産地振興と持続可能な収益性と両立する方法として、本稿では協同組合に特有の強みである組織力に注目する。組合員組織主体の協議や実行を通じた産地振興の取り組みにより、組織力の発揮による両立のポイント^(注1)を整理する。

(注1) 本稿の一部は、当社が日本協同組合連携機構（JCA）から受託した全中事業「組合員参画型の営農経済事業運営および営農指導体制のあり方にかかる事例調査業務」の内容を活用したものである。

1 農作業外部化へのニーズ

近年の農業構造に関する分析では、担い手への農地集積という構造再編の進展と、農業経営体や従事者の減少、高齢化といっ

た農業の脆弱化の深化が指摘されている（安藤（2013）、江川（2021））。構造再編について規模拡大、農業の脆弱化について高齢化に注目して、統計や先行研究により課題をみてみよう。

(1) 規模拡大の隘路

農林水産省「農林業センサス」によると、農業経営体1経営体当たりの経営耕地面積は、2005年の1.8haから20年には3.0haへと1.6倍に拡大した。経営戦略として規模拡大の重要性は、新型コロナウイルス感染症拡大等の影響を受けて農産物価格が低迷するなかで一層高まっているが、実現するうえで労働力確保が大きな隘路になっている。

日本政策金融公庫農林水産事業本部「農業景況調査（令和3年1月調査）」によると、認定農業者等における最優先の経営方針として「生産規模の拡大」を挙げる割合が36.7%で最も高くなっている^(注2)。規模拡大を阻害している要因として、「労働力の確保」を挙げた割合は50.6%で、農地・農場の確保（58.9%）、設備・機械の調達（52.3%）に次いで3番目に高くなっている（3つまでの複数回答）。「労働力の確保」の割合を後述する業種についてみると、果樹では最も高く、露地野菜では2番目とより大きな課題になっている。

労働力不足は以前から指摘されていたが、新型コロナウイルス感染症拡大により外国人の入国が制限されて、状況はさらに悪化した。雇用状況DI（「過剰である」割合－「不足である」割合）は、調査が開始された15年以降一貫

して、不足の割合が過剰の割合を上回りマイナスとなっており、17年以降は△35%前後で推移している（日本政策金融公庫農林水産事業本部「農業景況調査（令和4年1月調査）」）。

（注2）調査対象はスーパーL資金または農業改良資金融資先。

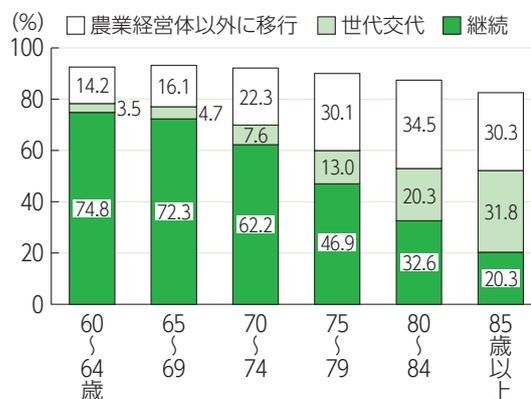
（2）高齢農家の営農継続の課題

次に、農業経営体の高齢化について、農林水産省「2020年農林業センサス」により個人の農業経営体の状況を見ると、世帯員の基幹的農業従事者の平均年齢は67.8歳と高齢化している。年齢構成をみても、65歳以上の割合は基幹的農業従事者の69.6%、経営主の64.9%を占めている。高齢者は農業生産を支える担い手として存在感が大きくなっている。

農林業センサスにより、60歳以上の経営主について、15年から20年にかけて農業を継続した割合を年齢別にみると、60～64歳では74.8%、65～69歳では72.3%、70～74歳では62.2%と徐々に低下し、75～79歳では46.9%と5割を下回っている（第1図）。

一方で、自給的農家など農業経営体以外に移行した割合は、それぞれ、14.2%、16.1%、22.3%、30.1%と高くなっている。いずれも世代交代の割合を10ポイント以上上回っている。小野（2013）の稲作経営体に関する研究では、高齢者でも機械作業ができる限り農業を継続し、75歳以上になり体力的に機械作業ができなくなるとリタイアすることが報告されている。また、同センサスによると、5年以内の引継ぎを予定している

第1図 経営主の年齢別にみた
2015年から2020年にかけての変化
(個人の農業経営体、60歳以上を抜粋)



資料 農林水産省「2020年農林業センサス」
（注）2015年時点の農業経営体における経営主の年齢を基準とした。2015年から2020年にかけて、5歳上の区分に移行した場合は継続、それより低い年齢区分に移行した場合は世代交代に分類した。図に記載した分類以外は、それぞれ6歳以上年上の世代への移譲、団体経営体への移行、接続不可（廃業や転居を含む）。

農業経営体（総数）のうち、後継者を確保している経営体は25.5%にとどまっている。農業経営体が、体力的な限界と後継者不足により、経営耕地面積を30a未満に縮小し自給的農家等に移行したケースが多いことがうかがえる。

岩崎（2017）のいちご作経営に関する研究では、パッケージセンターによる効果を分析している。回答者の48.8%が経営規模の縮小やリタイアを考えていたもののそれを利用することにより従来の規模を維持して継続できるようになった、と報告されている（アンケート回答者数82人のうち60歳以上が41人、50.0%を占めている）。

65～74歳は、基幹的農業従事者の37.9%、経営主の38.7%を占めている。この年代は、すべての作業に従事することは難しくても、負荷の大きい作業を軽減できれば、農業経営体として営農を継続できる可能性がある

といえよう。

(注3) 2015年農林業センサスと2020年農林業センサスを接続し、年齢区分（5歳刻み）の変化を集計した相関表に基づく。2015年から20年にかけて、5歳上の区分に移行した場合は継続、それより低い年齢区分に移行した場合は世代交代に分類した。

(3) 外部化のニーズ

スマート農機の活用は、労働生産性向上や重労働の省力化につながる可能性があるものの、高額な機械の場合に採算を確保するには一定の経営規模が必要になる。そこで、労働力不足克服や高齢農家の営農継続の手段として、作業の外部化に対応した農業支援サービスへの期待が大きくなっている。

農林水産省（2021）「農業支援サービスに関する意識・意向調査結果」より、利用割合を推計してみたい。^(注4) 回答者のうち有償の農業支援サービスとして利用している割合をみると、「農薬散布や追肥等の管理業務代行」は16.6%、「収穫作業や選別等の営農行為代行」は15.6%、「は種や田植え等の営農行為代行」は8.7%、「大型農機やスマート農機等の農業機械のレンタル、シェアリング」は3.4%となっている。シェアリングの割合は低いが、それ以外の部分的な作業委託の利用割合は1～2割を占めている。

農業経営体の減少や高齢化が進むなかで、経営規模の拡大策だけでなく、規模を維持する対策としても外部化の重要性は高まっているといえよう。

(注4) 本調査の対象は、認定農業者または認定新規就農者がいる個人経営体の世帯主、団体経営

体の代表者。有償の農業支援サービス利用回答者数に各支援サービスの利用割合を乗じて求めた回答数を、全回答者数で除して、各支援サービス利用割合の推計を推計した。

2 農協農業関連事業の環境変化

農協の農業関連事業は、田植えや収穫などの農作業を受託したり、乾燥・調製、選別やパッケージを行う共同利用施設の運営を通じて、生産者における農作業の外部化に寄与してきた。しかし近年、事業環境は大きく変化している。

(1) 職員数の減少傾向

農林水産省「総合農協統計表」により、正職員と臨時パート職員を合わせた職員数をみると、13年度における25.2万人から、20年度には22.7万人へと、7年間で2.6万人、率にして10.2%減少した。全国的に有効求人倍率は高い水準で推移しており、前述したように農業でも人手不足は深刻化している。農協でも例外ではなく、採用が困難になっていることが減少の一因とみられる。

営農経済関連の正職員についても、同じ期間に5.9%減少した。^(注5) 職員全体に比べて緩やかであるものの、営農経済関連の職員数も減少傾向にある。

(注5) 営農指導員、購買職員のうち生産資材に従事、販売職員、保管職員の合計。

(2) 共同利用施設の老朽化

農業関連の共同利用施設について直接把握できるデータがないため、農協全体の有

形固定資産の資産老朽化比率をみてみたい。資産老朽化比率とは、有形減価償却資産の償却割合を示すもので、数値が高いほど老朽化が進んでいることを示す。^(注6)

農林水産省「総合農協統計表」より、全国集計値の推移をみると、05年度には67.1%だったが、徐々に上昇し、10年度には70.3%、15年度には71.6%まで高まった。その後、設備投資の回復によりやや低下したが、20年度でも70.3%と高い水準で推移している。

20年度において、共通管理費配賦前減価償却費の47.5%を農業関連事業が占めている。ここから、農業関連施設においても老朽化が進んでいることがうかがえ、更新が必要な状況にあることが示唆される。

(注6) 資産老朽化率＝減価償却累計額/減損損失累計額控除前の有形固定資産取得価額。

(3) 農業関連事業の損益改善の必要性

22年3月期から農協に早期警戒制度が適用され、農林水産省の「系統金融機関向けの総合的な監督指針」において持続可能な収益性と将来にわたる健全性という観点が盛り込まれた。信用事業だけでなく、共済事業、販売事業、購買事業等の各事業を通じて経営全体として、持続可能な収益性を確保するとされている。

農業関連事業の全国集計値をみると、統計が公表された04年度から20年度まで、事業利益段階で赤字が続いている。農協経営の環境が厳しさを増すなかで、持続可能な収益性と将来にわたる健全性を維持するために、農業関連事業利益の赤字削減の必要性は高まっているといえる。

前述したように、減価償却費の5割弱を農業関連事業が占めている。これは農協が選果場やカントリーエレベーターといった共同利用施設を取得しているためで、これらの施設は生産者の作業の外部化に寄与してきた。一方で、共同利用施設の取得や更新には多額の投資を必要とする。従来の自己資本額に関する規制に加えて、持続可能な収益性と将来にわたる健全性の観点が強化されたことにより、回収見込みのない設備投資や事業の実施は難易度が高まることが予想される。

3 協同組合の強み

(1) 協同組合に特有の経済効果

生産者の農作業を外部化する方法として、農協の作業受託事業や共同利用施設がある。前述したようにその必要性が高まっているが、農協の収益性確保と両立する必要がある。ここでは協同組合の強みを生かすことに注目し、先行研究に基づいて課題を整理する。

武内（1993）によると、協同組合の経済効果には、大きく分けて、規模の経済性と、組織力の経済的な効果がある。後者は協同組合に特有の効果とされ、より具体的には計画・調整の効果と参画の効果が挙げられる。協同組合に特有の2つの効果とその課題についてみてみよう。

(2) 計画・調整の効果を発揮するための課題

1つ目の計画・調整の経済的な効果とは、組合員のニーズを把握し調整して、特定の業務や商品に経営資源を集中したり、利用期間を計画的に分散することで生み出される効果である。例として、ニーズに基づく商品開発や生産資材の予約購買、共同利用施設の計画的利用が挙げられる。これによって、商品開発の効率化、在庫コストの削減や、施設利用の平準化による投資の節約を期待できる。

計画・調整を行うには、組合員のニーズを的確に把握することが必要になろう。また、組合員は多様化しているため、ニーズが一致するとは限らない。調整過程で、注力する方向を合わせたり、実施の合意形成を図ることが課題となろう。

(3) 参画の効果を発揮するための課題

2つ目の参画の経済的な効果とは、組合員が協議や実行に参画することによって生み出される効果である。利用組合方式の集出荷施設運営、部会員による農産物の販促活動や生産資材の配送などが挙げられる。これによって費用抑制や、帰属意識の高まりによる利用率の向上を期待できる。

とはいえ費用について、増田（1992）は「機会費用などを考慮した場合、必ず費用節減につながるとはいえない」と指摘している。例えば、組合員が出役すると、その時間は他の農作業や他産業に従事することができない。意思決定会計では、他の農作

業や他産業に従事した場合に得られたであろう最大の利益額を、出役により逸失した費用と捉え、機会費用と呼んでいる（機会原価ともいう）。農業の人手不足が深刻化しているなかで、協議や実行に組合員の参画を促すには、機会費用を含めて、個々の組合員の負担とメリットが論点となろう。

また、参画の方法は、大きく、協議と実行に分けられる。2つの方法では負担の性質が異なるため、分けて検討する必要がある。

以下では、聞き取り調査に基づいて、生産者組織が協議機能や実行機能を担っている事例により、組織力効果の発揮について具体的にみていく。

4 JAふくしま未来伊達地区における共同利用施設の運営

まず、利用者が共同利用施設運営のための協議を行っているJAふくしま未来伊達地区（以下、「伊達地区」）を取り上げる。

(1) JAの概要

JAふくしま未来は、16年に4JAが合併して設立された。伊達地区は、旧JA伊達みらいの伊達市、桑折町、国見町の1市2町を事業エリアとしている。21年度における伊達地区の販売・取扱高は102億円である。果樹や野菜の栽培が盛んで、主要品目の販売・取扱高は、もも30億円（29.4%）、きゅうり23億円（22.5%）、あんぽ柿12億円（11.8%）となっている。生産者はもも、きゅうり、あ

んぼ柿の複合経営が多い。

伊達地区内で各青果物の規格を統一し、共同計算を行っている。果実で6品目、野菜で9品目の生産部会があり、共選場ごとに品目部会の支部を設置している。

(2) 利用者の代表が運営を協議

伊達地区では以前から、青果物の共選場に関して、運営委員会による協議と独立採算的な運営を行ってきた。運営に当たっては、伊達地区全体の共選場運営委員会（以下「伊達地区委員会」）と、5か所の共選場単位の共選場運営委員会（以下「各共選場の委員会」）を設置している。各共選場の委員会の委員は、共選場を利用しているももやきゅうりといった生産部会支部の代表、地区担当の常務理事、共選場エリアの非常勤理事、共選場長の計30人前後である。委員は支部の代表であるが、共選場エリア内の地域（旧町村）から複数名選出されている。各共選場の委員会の委員長、副委員長、共選場長が伊達地区委員会の委員となっている。

委員会の会合は、2か月に1回の頻度で開催し、1回当たり2時間程度である。伊達地区委員会では利用料など、一方、各共選場の委員会では共選経費などについて協議を行い、意思決定している。決定した内容は、各共選場委員会の委員が、支部代表を務めている品目に関係なく、地域の個々の生産者に伝達して周知を図っている。

(3) 独立採算的な運営

共選場の建物や機械はJAが取得しているが、受益者による費用負担を前提に利用料金を設定し、共選場単位で独立採算的に運営している。^(注7) 営農指導部費や共通管理費の配賦額を含む計画ベースの費用合計を、それぞれ出荷数量（重量やケース）で除して利用料金の単価を設定している。それを各生産者の出荷数量の実績に応じて賦課し、販売代金から控除している。

年度末には、品目別の利用量、収益と費用の実績をまとめた年次会計報告書を共選場ごとに作成し、各共選場の委員会で報告し共有している。共選場単位での独立採算を前提としているため、損失が生じた場合は内容を精査して、次年度の利用料金の単価を必ず見直すこととしている。

(注7) 利用料金設定の考え方については、尾高(2022a)を参照されたい。

(4) JA職員の役割

営農センター長が各共選場の委員会の事務局として組織運営をサポートし、職員が共選場従業員の賃金計算や利用料金の計算を行っている。

また、それぞれの共選場における実務は共選場長が行っている。JA職員として営農関係の業務を長年経験し定年退職した人が務める場合が多い。各共選場の委員会での承認を受けて、共選場の稼働期間の臨時職員としてJAが雇用している。その人件費は利用料金として利用者が負担している。

共選場長の主な業務内容は、従業員の採用面接や労務管理、段取りと選果指導であ

る。段取りでは、日別に集荷量を予測し、販売担当職員からの出荷情報を踏まえて、従業員数や作業の順番を決めている。生産者の作業状況や農産物の生育状況に合わせることがポイントという。共選場長は人事異動がないため、地域の出荷者や農産物の生育状況に関する情報を蓄積することができ、業務の熟練が進むというメリットがある。

(5) 成果

独立採算的な運営により、共選場運営にかかるJAの財務負担は最小限に抑えられている。このため、同地区では利用者組織の判断で最新技術を備えた選果機の導入が行いやすくなっていると考えられる。例えば、15年に3か所の共選場できゅうりの選果機を導入した。取得に際しては、生産部会の代表が先行導入した他産地施設を視察して、機械選果による荷傷みが軽微であることを確認した。きゅうり部会と各共選場の委員会が視察の結果と試算した利用料金を協議し、伊達地区委員会と生産部会代表者の会議に諮ったうえで、導入を決定した。

選果機を導入したが、機械選果は出荷量の6割で、従来通り家庭で手詰めて選果場で検査する方法も選択できるようにしている。

選果機導入により、減価償却費が増え、生産者が負担する利用料金単価は上がったものの、次のように多くのメリットがあった。1つ目は生産者の作業の省力化である。家庭での夜間の手詰め作業がなくなり、生

産者の作業負担は軽減された。これにより、冬春出荷のハウス栽培を含めてきゅうりの作付面積を拡大したり、新規に作付を行う生産者が現れている。

2つ目は有利販売である。20年度の手詰め品の販売単価は372円/kgだったが、機械選果品は421円/kgで、手詰め品に比べて13.2%高かった。機械導入により、きゅうりの規格と品質が均質化されたこと、小売店の要望に応じた商品づくりができるようになったことや、手詰め作業を外部化し、時間にゆとりができて適期に収穫できるようになったことも有利販売につながるとみられる。

この結果3つ目として、地域全体のきゅうり作付面積が拡大した。最新の選果機の導入は、伊達地区が夏秋きゅうりの販売金額で日本一を達成する原動力となった。

5 JAしまね出雲ぶどう部会における作業受託事業

次に、部会員が主体的に産地計画の策定に向けて協議し、作業受託事業を実行しているJAしまね出雲ぶどう部会（以下「出雲ぶどう部会」）を取り上げる。

(1) JAと生産部会の概要

JAしまねは、15年3月に11JAの合併により設立された県単一JAである。同JAにおいて、ぶどうに関する生産部会は、地区本部（旧JA）単位で組織されている。なかでも出雲地区は西日本有数のぶどう産地である。

21年産の部会員数（経営体数）は336戸である。デラウェアとシャインマスカットといった品種の複合はあるが、ぶどう専作経営である。部会員の平均年齢（親子で就農している場合は親の年齢）は68歳であり、構成比では70歳以上が53.3%を占めている。21年産における出雲ぶどう部会員の栽培面積は117.5ha、販売金額は15.9億円となっている。

(2) アンケートと産地計画

部会員の高齢化とハウスの老朽化によって、栽培面積は減少傾向で、主産地としての地位が危ぶまれる状況にあった。一方で、UIターンで就農した若手生産者もおり、技術の習得が課題となっていた。

そこで、産地活性化プラン（以下、「産地計画」）を策定することになり、それに先立って、16年12月にすべての部会員を対象に今後の栽培意向についてアンケートを実施した。アンケートの配付と回収は40人のぶどう委員が行った。ぶどう委員とは、資料の配付や回収を行う部会員で、平均して2集落程度、7.5戸の部会員を担当している。

アンケート結果では、リタイアや規模縮小を予定しているという回答が少なくなく、作業委託等を希望する意見が回答の44%を占めていた。このような結果をもとに、5年後の成り行き予測と、5年後に目指す姿とのギャップを把握した。

ギャップを埋めるために、5つの主要課題に絞り込み、それぞれ分科会を設けた。若手部会員を主体に、農閑期を中心に2週

間に1回程度のペースで協議した。^(注8) アンケートでニーズが多かった作業委託についても、分科会の1つである組織化分科会で検討し、18年10月完成の産地計画に位置付けた。実行段階でも分科会で協議して進めており、作業受託に関する組織化分科会は、9月～2月に月1回開催している。

(注8) 産地計画策定のプロセスについては、尾高(2022b)を参照されたい。

(3) 作業受託組織設立の背景

ぶどう栽培作業のなかでも、ビニール被覆はハウス上部での作業や重いビニールの上げ下ろしが必要となる。この作業は、高齢の生産者にとっては大きな負担で、ぶどう栽培を続けるうえで大きな制約になっていた。以前は、5地区中1地区で部会青年部がビニール被覆作業を受託していたが、それ以外の4地区では相対で受委託を行っていた。相対の場合、作業を依頼する知り合いのいない部会員は業者に委託していたが、業者は若手部会員に作業を再委託していた。

そこで、部会員の希望者は誰でも作業を委託できるように、組織化分科会の活動の一環として、部会内に被覆作業の受託組織を設けた。19年産のぶどう栽培に向けて作業の受託を開始した。

(4) 作業員は若手生産者

作業員は、被覆作業受託組織に加入している。全員が出雲ぶどう部会の部会員かその家族である。若手の青年部員を中心に、新規就農のぶどう生産者はほぼ全員が加入

しているほか、50歳以上60歳未満の青年部OBや女性なども加わっている。作業員数は、19年産44人、20年産46人、21年産48人、22年産51人と徐々に増えている。作業は4～5人が一つの班となっていく。作業員の作業品質を高めるために、初めて作業を請け負う女性の作業員向けに、受託組織が事前に勉強会を開催したこともある。

作業委託希望の受付は、地域のぶどう委員会が部会員に作業受託の案内チラシを配付し、希望者は、営農センターに申し込む。5つの地区ごとに配置したマッチング担当者が、次月の作業員の出役表に照らして、希望者の申し込みの順番に作業員のマッチングを行い、日程を決めている。

作業は11月上旬～2月上旬に行くが、日程を決めても、強風など天候により実施できない場合が少なくない。その場合は、マッチング担当者が日程を再調整する。以前は、相対であったため、再調整が問題だった。作業受託組織では、マッチングの担当者を設けて、その報酬を支給するようにしたことで、再調整が円滑にできるようになった。

案内チラシには料金も記載している。中間マージンを省けるので、業者への委託に比べて料金は抑えられている。

(5) JA職員の役割

JAでは、部会事務局として、3か所の営農センターに計5人の職員を配置している。苗木や出荷資材といった生産資材の注文書、年3回の作型調査の集計作業、栽培講習会

の設営、出荷時期には集荷作業を行っている。このうち3人の職員は、産地計画の分科会の事務局も務めている。アンケートの集計・分析を担当したほか、分科会運営のサポートを行っている。

(6) ビニール被覆作業受委託の成果

1年目の19年産の委託者は26人、作業面積は36.09haとなり、面積は相対で実施した18年産の1.5倍に増加した。一度張り替えると数年間使用できるため、20年産は20人(21.25ha)、21年産は19人(20.92ha)、22年産は31人(41.97ha)となっている。委託者は高齢者が多く、今後も利用したいという声が多い。

委託者である高齢の生産者にとっては、ビニール被覆作業を委託することで、ぶどう栽培を継続できている。一方、受託者である若手の生産者にとっては、受託報酬は出荷のない時期の収入になることに加えて、とくに新規就農者にとっては、被覆作業を通じて保温や補修の技術、休憩時間に委託者との会話を通じてせん定技術を習得することも大きなメリットと認識されている。

出雲ぶどう部会としては、生産者数や栽培面積の目標達成に向けて、産地の活性化に寄与している。

6 事例にみる組織力発揮のポイント

ここでは、産地振興と農協の収益性との両立の状況、両立に向けた組織力の効果、

それを発揮するための仕組みや農協職員の役割について、2JAの取組みを改めてみたい（第2図）。

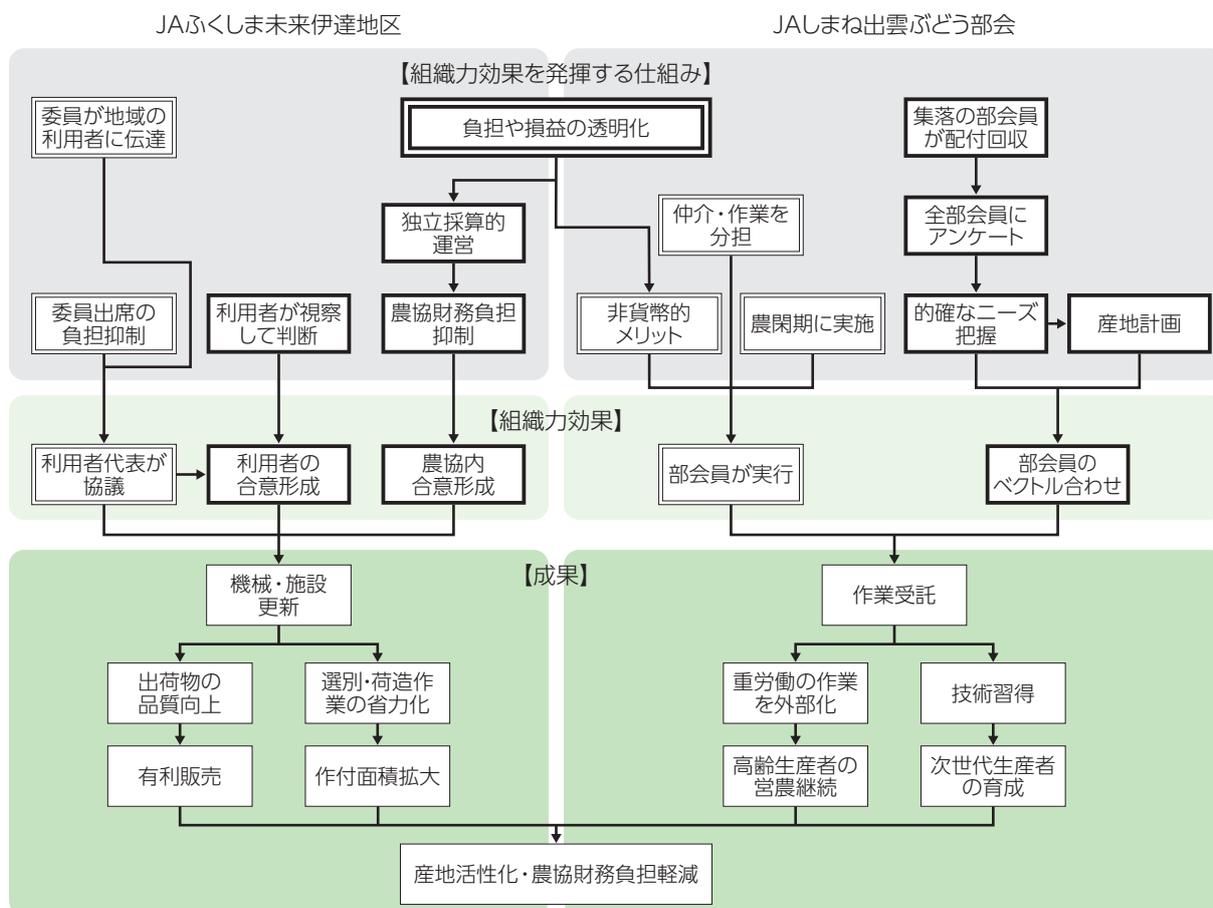
(1) 産地振興と農協収益性との両立

伊達地区では、共選場に最新技術を導入した結果、品質向上による有利販売や省力化による面積拡大により、販売金額の増加に結びついた。人件費や減価償却費などの費用は基本的に受益者が負担し、農協による費用負担は最小限となるように設定されている。さらに作付面積の拡大により生産

量が増加し、投資を回収する好循環となっている。

また、出雲ぶどう部会のビニール被覆受託事業では、高齢農業者の営農継続につながり、作業を行う若手生産者にとって栽培技術を習得する機会になっている。部会員主体で事業を行うことにより、産地振興につながっている。また、部会員が作業やマッチングを行っており、職員の業務量や事業管理費への影響は小さいとみられる。

第2図 事例にみる組織力効果を発揮する仕組みと成果



資料 聞き取り調査により筆者作成
 (注) 太枠は計画・調査の効果、二重枠は参画の効果を示す。

(2) 計画・調整効果とそれを発揮する仕組み

a 部会内や利用者の合意形成

伊達地区では、利用者を構成員とする共選場運営委員会で利用料金等や機械の導入を協議している。機械の導入に際しては、代表者が先行導入している施設を視察して、地区に適しているかを判断している。検討結果は、委員会の各委員から地域の生産者に伝達して共有し、利用者の合意形成を図っている。

また、出雲ぶどう部会では、すべての部会員に将来の生産意向や課題に関するアンケートを実施した。アンケート結果を総会で共有するとともに、分科会で検討して、ビニール被覆作業受託を産地の維持に必要な事業として産地計画に位置付けた。アンケートに基づいて産地計画として位置付けることで、部会員のベクトルを合わせて、ビニール被覆作業受託事業に結びつけた。

b 農協内の合意形成

農協の議決権は正組合員1人に1票ずつ平等に与えられており、高額な固定資産の取得に際しては、利用者以外の正組合員にも賛同を得る必要がある。

前述したように農協に早期警戒制度が適用され、「系統金融機関向けの総合的な監督指針」において持続可能な収益性と将来にわたる健全性の観点が盛り込まれた。固定資産投資による費用に対して収益が少なく、赤字補てんのための農協の負担が大きく持続可能性が低いと見込まれる場合、利用者

が必要とするタイミングで取得できるとは限らないだろう。

伊達地区の場合、共選場ごとに独立採算的に運営しており、新設や更新にかかる資金は農協が負担しているものの、複数年かけて回収するように利用料金を設定している。利用料金には、営農指導部費や共通管理費の配賦額も含まれており、農協の負担は最小限に抑えられている。これにより、地区や品目の異なる利用しない組合員を含めて農協内での合意形成が進み、設備投資への優先順位が高くなっていると考えられる。

c 集落のコミュニケーション機能

出雲ぶどう部会では、300人を超える部会員に対してアンケートを行った。調査票の配付と回収は、地域に配置している40人のぶどう委員が分担した。例えば、5人の事務局職員が配付・回収したり、各部会員がそれぞれ農協施設に持参するよりも効率的に実施できたと思われる。また、伊達地区では、前述したように共選場運営委員会の検討結果は、各委員が品目に関わらず地域の生産者に伝えて、共有を図っている。このように、ニーズの把握や合意形成を確実に行うには、集落のコミュニケーション機能を活用することが有効といえよう。

(3) 参画効果とそれを発揮する仕組み

a 協議への参画

組合員組織が協議機能を担っている点で2つの事例は共通している。伊達地区で

は、利用者組織が共選場の運営に関する検討を行い、協議機能を担っている。会合自体は、2か月に1回の頻度で、1回当たり2時間程度である。また、出雲ぶどう部会では、生産者組織が産地計画の協議を行っている。計画策定に向けた分科会の協議は農閑期に2週間に1回程度、作業受託事業に関する分科会は実施時期前の月を含めて月1回の頻度で開催している。

両事例とも、機会費用は協議に参画するうえで、大きな問題となっていない。

b 実行への参画

伊達地区では、共選場運営の実行機能は農協の臨時職員が担い、利用者はその人件費を負担している。運営の実務では、青果物の生育状況や販売状況を把握したうえで、共選場作業員の配置など臨機応変に対応する必要がある。野菜作や果樹作において収穫時期は繁忙期にあたり、生産者が共選場に常勤し、このような対応を行うことは機会費用が大きいと思われる。

出雲ぶどう部会では、ビニール被覆作業受託事業の実行を部会員が担っている。ビニール被覆の作業期間は、収穫終了後から発芽前の2月までに限られる。デラウェアの場合は無加温栽培でも収穫作業は7月下旬に終了し、シャインマスカット等の大粒系の品種でも11月下旬までに終了する。11～2月はぶどう栽培の作業が比較的少ない。部会員は、複数の品種を栽培していてもぶどう専作農家が多く、その間に他産業に従事している生産者は少ない。加えて、受託

事業を円滑に実行するために、マッチングと作業を分担して行っている。

作業員にとって出荷のない時期に収入を得る機会になっている。加えて、作業員の若手生産者は、高齢の熟練生産者から栽培技術を習得できることをメリットとして受け止めている。

このように実行機能については、出雲ぶどう部会のビニール被覆作業では部会員が参画しており、一方、伊達地区の共選場運営では、利用者でない共選場長が実務を担い、利用者はその人件費を負担する方法を取っている。実行への組合員の参画には、農作業との競合を回避するとともに、非貨幣的なものを含めて参画のメリットを高め、機会費用を相対的に下げる工夫が必要となる。

c 料金体系の透明性

出雲ぶどう部会の作業受託料金は、募集時の案内チラシにも記載しており、マッチング担当者にも報酬が支払われている。委託者、受託者、仲介者ともに納得したうえで行っている。伊達地区でも、共選場運営委員会で利用料金とその根拠を協議し、利用者に明示している。料金体系の透明性は、組合員組織として円滑に事業を行ううえで重要といえよう。

(4) 事務局と情報処理における農協職員の役割

2つの事例では、農協職員が事務局を務め、協議のための会合の設営や資料作成を

行っている。加えて、伊達地区の共選場運営委員会に関しては、共選場従業員の賃金計算や利用料金の精算業務、出雲ぶどう部会に関してはアンケートや作型調査の集計分析を行っている。多数の生産者のデータに関する情報処理・分析の分野を中心に運営をサポートしている点で共通している。

おわりに

本稿では、農協の農業関連事業をめぐる環境が厳しくなるなかで、生産者のニーズに対応した産地振興との両立について、協同組合の強みに注目して検討した。

近年、農協の管内は広がり、営農の条件や作目が多様になっている。計画・調整の効果を発揮するための、組合員のニーズ把握や合意形成の重要性は高まっている。取り上げた事例では、組合員組織がそれらの機能を担っている。生産部会という特定の地域・作目の生産者の組織や、共選場運営委員会という特定の施設の利用者の組織というように、構成員の利害関係は比較的類似している。組合員が協議や実行に参画するうえで、直接の関係者を構成員とした組織が有効であることを示唆している。

また、地域や作目の範囲を限定しても、年齢、経営規模や経営の考え方などの面で、生産者は多様化している。経営方針等に基づいて組織を細分化して、生産者の同質性を高めて共通の目標に向けて取り組む方法もある。一方、今回取り上げた事例では、委託者である高齢生産者と、作業員やマッ

チング担当者である若手生産者は、相互にメリットのある関係を築いていた。そのような関係を構築できれば、多様性を生かして組織力を発揮することも可能であることを示している。

組織力の発揮に向けた農協職員の役割について、今回は十分明らかにできなかった。今後の調査課題としたい。

<参考文献>

- ・安藤光義 (2013) 「2010年センサスの概要とポイント」、安藤光義編著『日本農業の構造変動—2010年農業センサス分析—』農林統計協会、1～30頁
- ・伊庭治彦 (2022) 「農業経営体の職能・作業の外部化の論理と効果」『農業と経済』2022年春号、69～78頁
- ・岩崎真之介 (2017) 「農協パッケージセンターによるイチゴ農家への労働力支援の効果—福岡県・A農協の取り組み—」『にじ—協同組合研究誌—』No.661、2017冬号、72～79頁
- ・江川章 (2021) 「日本農業の構造変化と課題—2020年農林業センサス分析—」『経済学論纂』第62巻第1・2・3合併号、25～42頁
- ・岡本清 (2000) 『原価計算 (六訂版)』国元書房
- ・尾高恵美 (2022a) 「利用者主体の共同選果場運営—JAふくしま未来伊達地区の取組み—」『農中総研調査と情報』web誌、9月号、10～11頁
- ・尾高恵美 (2022b) 「産地の持続性向上に向けたJA生産部会の主体的取組み—JAしまね出雲ぶどう部会におけるPDCAサイクルと作業受委託—」『経営実務』増刊号、23～34頁
- ・小野智昭 (2013) 「後期高齢農家の農業労働力と農業リタイア年齢に関する一考察」『日本農業経済学会論文集』2013年度、85～91頁
- ・香月敏孝 (2005) 『野菜作農業の展開過程—産地形成から再編へ—』農山漁村文化協会
- ・島根県「ハウスぶどう (デラウェア) 栽培指針」
- ・武内哲夫 (1993) 『農協の組織と事業』全国協同出版
- ・日本政策金融公庫農林水産事業本部 (2021) 「農業景況調査 (令和3年1月調査)」
- ・日本政策金融公庫農林水産事業本部 (2022) 「農業景況調査 (令和4年1月調査)」
- ・農林水産省「農林業センサス」(各年版)
- ・農林水産省「総合農協統計表」(各年版)
- ・農林水産省 (2009) 「高齢農業者の営農や地域活動

への参画に関する意向調査結果」

- 農林水産省（2021）「農業支援サービスに関する意識・意向調査結果」
- 増田佳昭（1992）「協同組合の事業的特質と事業論研究の課題」、山本修・武内哲夫・亀谷晃・藤谷築

次編著『農協運動の現代的課題』全国協同出版、65～82頁

（おだか めぐみ）

書籍案内

農林漁業金融統計2021

A4判 186頁
頒 価 2,000円(税込)

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか、農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

編 集…株式会社農林中金総合研究所
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 TEL 03(6362)7753
FAX 03(3351)1153
発 行…農林中央金庫
〒100-8155 東京都千代田区大手町1-2-1

〈発行〉 2022年1月