

機関番号：82111

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008～2010

課題番号：20580258

研究課題名（和文） 企業的農業経営に関わる経営支援共同組織の形態と成立可能性に関する研究

研究課題名（英文） Study on form and establishment of cooperative organization for business-oriented farms

研究代表者

恒川 磯雄（TSUNEKAWA ISOO）

（独）農研機構・中央農業総合研究センター・農業経営研究チーム・主任研究員

研究者番号：00469834

研究成果の概要（和文）：専門的農業経営の多くは企業規模としては零細で、生産・流通・技術対応等の経営諸機能をすべて備えるには不効率な場合が多い。従来こうした機能は農業協同組合（多くは総合農協）が担ってきたが、組合員の異質化や大型合併により専門的経営のニーズに対応が難しくなっている。本研究では、理論的整理と共に、専門農協や総合農協の部会活動等の各地の実態調査を行い、専門農協的活動が今なお重要な役割を果たしていること、リーダーシップの発揮により新たな組織設立可能性は大きいこと等を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：As the size of company management, Many full-time farms are too small to own various functions of management for production, circulation, and the technology by themselves. In many cases multifunction agricultural cooperatives have shouldered such functions so far but it has become difficult to correspond to the needs of full-time farmers because of the increase of part-time farms and mergers of cooperatives. In this study, with the theoretical arrangement, through many case-studies on single-purpose cooperatives and similar organizations, we clarified the importance of activity of single-purpose cooperatives and the possibility of establishment of new organizations.

交付決定額

（金額単位：円）

|        | 直接経費      | 間接経費    | 合計        |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2008年度 | 900,000   | 270,000 | 1,170,000 |
| 2009年度 | 700,000   | 210,000 | 910,000   |
| 2010年度 | 900,000   | 270,000 | 1,170,000 |
| 年度     |           |         |           |
| 年度     |           |         |           |
| 総計     | 2,500,000 | 750,000 | 3,250,000 |

研究分野：農業経営学

科研費の分科・細目：農業経済学・農業経済学

キーワード：支援組織、経営機能、総合農協、専門農協、生産者部会、協同組合、企業形態

## 1. 研究開始当初の背景

我が国農業は、農家数の減少、農業労働力の高齢化、国際競争の激化という状況下で、市場競争力を兼ね備えた「効率的・安定的な農業経営体」が生産の基幹を担う構造を確立することは以前にも増して喫緊の課題となっている。かつては規模拡大と新技術導入による効率的な大規模生産を通じた経済的利益

確保が目指されたが、今日では規制緩和政策の下で、生産面のみならず販売面（市場対応・顧客管理）・経営管理面（財務・税務・労務）など、経営活動全般の対応を行う経営体としての独立性＝企業的経営活動の強化が求められる状況が強まり、収益性を確保する条件としてこうした要素の重要性が増している。また生産技術面でも、環境調和型技

術や高品質化など、効率化技術に加えて生物・化学的な技術的対応の必要性が増しており、これに応じた指導体制も求められる。これら経営の諸機能（マネジメント機能）を自己完結的に備えることは企業の経営の確立に重要なことだが、一般産業と比べ規模的には大半が零細・小規模といえる農業分野ではこれらをすべて自前で備えることは難しく、一部を他と共同することで効率化や市場競争力強化が可能となる場合も多いと考えられる。

こうした経営機能の大半は、従来は農協によって担われてきた。特に、販売活動では米を始め主な園芸品目の共販率は高く、農業者＝生産、農協＝販売という分業体制が一般的で、農協は技術・経営指導の支援もしてきた。しかし専業経営から零細兼業経営まで平等原理に基づいて全組合員に広く対応する総合農協の事業は、企業の経営へと展開する専業的担い手層経営の要求には十分対応できないとの認識も増えてきた。

これに対し、いわゆる専門農協に区分される農協組織はその経営内容や組織形態・規模が千差万別であるが、地域内で少数となった特定部門の専業的農業者を支援する共同組織としての可能性は大きいと考えられる。実際、今までの各地の調査研究を通じて、これは研究課題として取り上げるべき事項であると思われた。また、総合農協に関する研究蓄積に比べ専門農協を扱った研究は少なく、経営機能を支援する共同組織として捉えた成果も少ないという実態もあった。

このため、本研究では経営支援共同組織の組織形態の観点から論点整理と実態分析を行い、専門農協の活動実態等を手がかりに、その他の経営支援組織も含め、今後の可能性と課題の解明に取り組むこととした。

## 2. 研究の目的

個別の企業的・専業的担い手農業経営が集団的に経営機能の一部を共同化した組織を経営支援共同組織として捉え、その今日的な意義・課題・可能性を取りあげることは新しい観点であり、今のところ必ずしも十分な論点整理はされてない。

そこで、研究の目的の第1を経営機能の外部化に関する論考とする。すなわち、従来農業経営学において理論的整理が行われてきた既往の経営管理論・経営者機能論を踏まえ、どの面について外部化・共同化が可能か、その場合の外部化の得失はどうなるか、実例を踏まえて検討を行う。

第2の目的は、支援組織の具体的な組織形態を念頭に置いての課題の整理、具体的事例の実態解明とこれに基づく考察である。すなわち専門農協、総合農協の生産者部会組織（特に農協内部における企業的経営体の集

団組織）、会社組織などを対象に、各経営部門の特質を踏まえた事例分析を行ない、成立条件、組織運営上の課題、組織運営の経済的根拠、組織活動の個別経営に対する貢献、生産者の意見・意向の反映方法などについて実態を解明し、従前の共同化論・農協論等も踏まえて今後の経営支援共同組織の形態に関して考察する。

以上から経営支援共同組織の担当すべき領域・内容および組織設立の課題と可能性を明らかにし、組織の設立条件と運営に関する実践的課題と方向を提示する形でとりまとめる。

## 3. 研究の方法

### (1) 論点整理

農業経営に対する共同支援組織に関して、最近の農協論との関わりで論点整理を行う。農業協同組合、特に総合農協は今なお支援組織として大きな役割を担っている。農業協同組合、特にいわゆる系統組織に関しては従来から多くの論考がなされてきた。こうした中で、現段階における農協論を改めて整理し、この中に経営支援組織に関する課題をどう位置づけるかが課題となる。また、総合農協とこれ以外の諸組織（専門農協等）との関係についても視点の整理が求められる。専門農協に関しては従来論考があまりなされていないことを踏まえ、全国的な概況に関する把握を行う。

### (2) 共同支援組織の実態調査

各地の支援組織の事例に関して、対象部門や地域性、組織形態も踏まえ、実態調査を行い、実情、特徴、課題等を整理する。

具体的には、専門農協として、酪農、肉用牛、園芸の各部門の単位農協（新設農協含む）、専門農協の連合会組織、生産者が協同で設立した販売専門会社、総合農協内部の専門部会組織を取り上げ、設立の経過、組織形態と運営の実態、経営支援の内容、他の組織との関係、今後の見通し等について聞き取り調査を行う。

### (3) 経営支援組織のあり方の検討

以上を総合的に考察し、共同支援組織の組織形態のあり方と可能性に関してとりまとめる。

## 4. 研究成果

### (1) 最近の農協論と専門農協の扱い

農協のあり方については、組織問題としての「職能組合ー地域協同組合」論争として現在まで及び、基本的な論点となっている。職能組合農協論とは農協法が基本的に「農業者による」職能組合と規定していることを重視する立場から、現実の総合農協は農業生産関係事業の比重が低下し、地域農業の生産振興や専業的農業経営への支援が十分できてい

ないとする原則論的な現状批判である。これに対して地域協同組合論とは、総合農協がすでに地域において生活者の協同組織としても重要な機能を担い、今後とも多様な可能性を持つものと捉え、抱えている農業面での諸問題については総合農協体制の大枠を維持しつつ対処すべきとする実態論的立場である。後者も必ずしも現状をよしとするわけではなく、職能化論からの批判も踏まえて組織の展開方向を構想する点が最近の特徴である。

ここで論じられた諸課題の中で、本研究との関連で重要な点は、第1に本来自主的組織であるはずの協同組合という原則論と、農協法および実際の政策下で組織と事業に大きな制度的規制を受けて存在する現実の農協との間の関係・あり方の問題、第2に農協内の組織や事業の子会社化と農協組織自体の持株会社化の可能性と課題、第3に総合農協の内部組織としての生産者部会の組織運営の実態と権限委譲等に関する議論、第4に総合農協内部で分権化された諸組織および外部化されたまたは既存の外部組織である専門農協、農事組合、子会社、地域等とのネットワーク組織化の方向などがあげられる。

## (2)事例検討

### ①酪農協

北関東のA酪農協は組合員約30戸と小規模であるが、独自の加工・販売ルートを確認し、製品の差別化販売を行い成果をあげている。他方、同県のB酪農協は数年前に合併により大規模化し全県に約650名の組合員を擁し、集乳加工と飼料販売が事業の中心である。組合員各戸の経営状況の完全な把握はできないため、経済面での十分な経営指導は難しく、そのニーズに対するコスト負担問題もある。自給飼料作への組織的支援は始まった段階にある。A酪農協とB酪農協とは「棲み分け」「共存」が図られ、大規模・小規模共に専門農協が存立する可能性を示している。

### ②畜産農協・県畜産農協連合会

北関東中山間のC畜産農協は産地子牛市場の運営と経営指導を担当する肉用牛繁殖経営部門の専門農協であり、30年間にわたり産地の維持形成に貢献してきた。この機能を活用した今後の中核農家育成が課題である。C農協の規模は小さく活動に限界があるが、県段階のD畜産農協連合会が支援する体制ができている。D連合会は肥育センター運営や飼料販売事業を積極的に展開し、また全農県本部とは棲み分けと連携を図っている。大規模な個別経営は県連との直接的な関係が増しており、組織体制の再編が課題とみられる。

### ③開拓農協

北関東のE開拓農協は戦後開拓以来、組合員の強固な結束の下で苦難の時代を乗り越

え、酪農と耕種部門等において地域農業の中心的大規模専門農家を育成・輩出してきた。信用事業の中止や農家意識の変化があり組織運営の新展開が課題となっている。

### ④コントラクター

北関東のF社は農業者（酪農家が主体、耕種農家も参加）を中心に関連会社も出資し2007年に設立された。飼料用稲の収穫調製など飼料生産の作業受託を行う組織である。これより前に当地域ではTMR製造会社が設立され、F社はこの組織との連携の下に設立された。組織運営の経済基盤確保と初期の経営安定を当面の目標に当初から積極的に事業を展開しており、組織形態と経営確立の手順には注目すべき点が多い。

### ⑤総合農協畜産センター

北近畿のG畜産センターは総合農協において肉用牛農家組合員の経営支援を行う内部組織である。元は独立の畜産専門農協であったが、地域内の総合農協合併に際して吸収合併された。現在は主に繁殖牛の人工授精と診療業務を担い、飼料用稲導入による飼料生産指導も行っている。部門としての経済的自立は難しく、農協事業全体として支援を受け、組合運営の中に位置づけられている。

### ⑥ブロイラー専門農協

中国地方西部のH養鶏農協（ブロイラー専門）は傘下の生産農家約30戸、年間約600万羽出荷（全国の1%に相当）・売上約110億円の事業規模である。H農協がヒナの孵化と供給、飼料供給、技術指導、鶏糞処理、肉鶏の処理加工を担当し、農家は育成（肥育）のみを行う。組合員からの買取価格や飼料単価は所得保証を前提とした定額とし、価格変動リスクは組合が負っている。また、高品質鶏肉生産と銘柄化を推進しているが、生産コスト高となる要素もあり、流通面などの組合業務の企業努力で現行の仕組みが維持されている。組合員農家に対する農協の貢献は大きいですが、産地の維持発展に対する組合員の意識啓発が必要とみられる。

### ⑦有機農産物専門農協

北海道地方のI農協は有機農産物生産者が生産物の共同販売をするため設立したもので、正組合員は道内各地に58名、他に流通業者等が准組合員となっている。有機農産物のみを扱うため混入等の問題からは逃れており、生産者にも厳しい生産基準の遵守を求めている。生産の季節性が強いが、南日本との相互物流や首都圏への販売強化を行い、生産者の意向を踏まえた流通の確立に取り組んでいる。I農協の設立は2001年であり、組織形態の選択は行政の意見も参考にし、既存農協との調整は不要で問題はなかったという。

### ⑧果樹専門農協

中部地方のJ農協はリンゴの専門農協と

して旧村の狭い範囲の組合員で構成され、地域の総合農協が大型合併する中で組織の独立を維持し、地域内では果樹部門を専門に扱うことで棲み分けている。全農の構成員ではないが、販売事業で全農県本部と連携して出荷調整等を行っている。また、出荷施設に大型直売所を設置しその販売量も増えている。技術指導や農家の労働力不足対応に取り組み、専業経営と兼業農家双方を一体的に支援し、高い共販率を維持している。

#### ⑨野菜専門農協

東関東のK園芸農協は野菜の専門農協として1964年に任意組合を母体に設立された。主力のスイカの減少や生産農家の高齢化などで取扱い高はピーク時から減少しているが、花卉部門の拡大、人参・トマトの大型共選場の設立など、新たな展開もみられる。地域内の総合農協とは一部で競合もあるが、9の共選場単位で活発な生産・集荷活動が行われている。K農協自体の次世代のリーダー・人材育成が課題である。

#### ⑩有機農産物販売組合

東関東の農事組合法人Lは有機農産物の販売組織として生産者農家集団により2005年に設立された。生産は個別農家が行う。これは総合農協の一支所内の有機・特裁の生産者部会が独立したもので、現在でも施設利用など農協との関係を持っているが、農協の営農事業に展望がないとの判断から、自前の施設と組織による活動を志向している。生産農家は狭義の有機認証農産物だけでなく、特裁農産物も扱い、事業規模を確保している。

#### ⑪米の共同販売会社

北陸地方の水田作の大規模法人経営体は18社共同で(調査時点)、首都圏で米販売のためのアンテナショップをLLP(有限責任事業組合)として設立している。参加している経営体はいずれも自らの販売力を一定程度備えた組織であるが、更なる情報収集や収量調整、経営間連携を目指し、個別経営の枠を超えた活動の必要性を認めている。LLPとしたのは試行的な取り組みのためである。

#### (3)共同支援組織の組織形態と設立可能性

調査した専門農協はいずれも経済事業を主体に組織経営を維持し、産地の維持発展に貢献している。他の組織や地域との関係は様々であるが、総じて専業経営主体の農家集団として地域農業再編に向けた比重・役割は増大している。

なお、専門農協の新設が既存組織との調整等の理由から実際に難しいとの指摘があるが、調査の限りではそうした状況はなかった。

新たな経営支援組織を構想する場合は組織形態として協同組合とするか会社組織等がよいかは組織理念や運営形態を踏まえた参加者の判断が必要となる。また、事業部門の子会社化は有力な方策と見られる。総合農

協の内部組織に関しては十分な検討ができなかったが、経済性が確保できれば組織的独立は有効な方向と考える。

地域における専門農協と総合農協との連携と棲み分け、連合会等上部組織の活用もすでに一部に見られるが、今後さらに追求すべき方向である。

## 5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計4件)

①恒川磯雄・宮路広武、コントラクター設立による耕畜連携活動の組織形成と課題 — 北関東地域の事例から —、関東東海農業経営研究、査読有、100号、2010、127~130。

②恒川磯雄、(書評)小池恒男編『農協の存在意義と新しい展開方向—他律的改革への決別と新提言—』、農業経営研究、査読無、47(2)、2009、236~237。

③宮武恭一、北陸地域における水田農業の課題と新たな経営展開、総合農業研究叢書、査読有、64号、2009、135~155。

④恒川磯雄、(書評)小松泰信著『非敗の思想と農ある世界』、農業経営研究、査読無、48(4)、2011、94~95

[学会発表] (計1件)

①恒川磯雄・宮路広武、コントラクター組織設立による耕畜連携活動の意義と課題 — 北関東地域の事例から —、平成21年度関東東山東海農業経営研究会研究大会個別報告会報告、2009年6月3日

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

恒川 磯雄 (TSUNEKAWA ISOO)

(独) 農業・食品産業技術総合研究機構・中央農業総合研究センター・農業経営研究チーム・主任研究員

研究者番号：00469834

### (2)研究分担者

迫田 登稔 (SAKODA TAKATOSHI)

(独) 農業・食品産業技術総合研究機構・東北農業研究センター・東北水田輪作研究チーム・主任研究員

研究者番号：00414780

宮武 恭一 (MIYATAKE KYOICHI)

(独) 農業・食品産業技術総合研究機構中央農業総合研究センター北陸研究センター・北陸大規模水田作研究チーム・主任研究員

研究者番号：20355556