

今日の農協改革と日本型総合農協の意義  
～青森県相馬村農協の事例～

神田健策\* 大橋治\*\* 王兢\*\*\* 尾崎亨\*\*\*\* 香月敏孝\*\*\*\*\* 周曉東\*\*\*\*\*  
 宋曉凱\*\*\*\*\* 曹斌\*\*\*\*\* 原温久\*\*\*\*\* 藤島廣二\*\*\*\*\*  
 山藤篤\*\*\*\*\* 楊岩\*\*\*\*\* 石塚哉史\*\*\*\*\*

The current restructuring of the agriculture cooperatives in Japan and the  
 significance of the Japanese-style multi-purpose agricultural cooperative:  
 A case study of the Soma Agricultural Co-operative in Aomori Prefecture.

Kensaku KANDA\* Osamu OHASHI\*\* Jing WANG\*\*\* Toru OZAKI\*\*\*\*  
 Toshitaka KATSUKI\*\*\*\*\* Xiaodong ZHOU\*\*\*\*\* Xiaokai SONGE\*\*\*\*\*  
 Bin CAO\*\*\*\*\* Haruhisa HARA\*\*\*\*\* Hiroji FUJISHIMA\*\*\*\*\*  
 Atsushi YAMAFUJI\*\*\*\*\* Yan YANG\*\*\*\*\* Satoshi ISHITSUKA\*\*\*\*\*

The reform of agricultural co-operatives has become a major political and economic policy issue in Japan. The Japanese multi-purpose agricultural cooperative offers a wide range of services to small farmers, from financing to other economic programs, and has attracted worldwide attention.

However, with the introduction of “Abenomics,” the central economic platform of the second Abe Administration, the reform of agriculture in general and the farm cooperatives in particular has been pushed forward.

This report looks at the Soma agricultural co-operative in Aomori Prefecture as a case study within the context of the present government’s moves to amend the Agricultural Cooperative Law and to restructure the cooperatives. The Soma agricultural cooperative is a small-scale cooperative that has avoided consolidation and continues to function as a multi-purpose cooperative that supports small-scale farmers.

(Received August 31, 2015; Accepted December 1, 2015)

I. 緒言

2015年8月28日、「農業協同組合法等の一部を改正する等の法律」（以下、改正農協法とする）が成立し、来年4月から施行されることになった。

戦後におけるわが国の新生農協は、1947年11月、「農業者の協同組織の発達を促進することにより、農業生産

力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上を図り、もって国民経済の発展に寄与することを目的」としてスタートした。その特徴は各種事業（信用・共済・販売・購買・営農指導など）を総合的に営む「総合農協」的性格を有し、なおかつ市町村・県・国の三段階制の組織構成を特徴としてきた。一般に系統農協組織と呼ばれる。

Keywords: 総合農協 (Multi-purpose Agricultural Cooperative)、農業協同組合法 (Act of Agricultural Cooperative)、農産物流通 (Farm products Marketing, TPP (Tpp)、りんご (Apple))

\*弘前大学名誉教授 \*\*岩手大学連合大学院元特別研究員 \*\*\*亜東信基(北京)農産品有限公司 \*\*\*\*酪農学園大学  
 \*\*\*\*\*愛媛大学 \*\*\*\*\*佳沃(青島)現代農業有限公司 \*\*\*\*\*中国曲阜師範大学  
 \*\*\*\*\*中国社会科学院農村發展研究所 \*\*\*\*\*東京農業大学 \*\*\*\*\*東京聖栄大学  
 \*\*\*\*\*(株)食品・農水産物流通研究所 \*\*\*\*\*弘前大学

しかし、このような「総合農協」形態は日本、韓国、台湾で主に取り入れられて来たが、世界的には事業ごとの専門農協が主流である。どのような協同組合の形態を取るべきであるかは、その国の歴史的背景や経済成長段階を踏まえて論議されるべきことであるが、2000年代に入り注目すべき動向が生じている。

中国において、2007年7月に「中華人民共和国農民專業合作社法」が施行され、現在、実践中であるが、克服すべき課題も多い。それ故、現在抱える問題点を個別に精査の上、各国の農業協同組合の歴史と現状から利点と欠点を摂取し、中国の現状にあった独自の農民專業合作社の発展に活かそうとしている。その中で、日本の総合農協についても検討素材になってきた。中国の農民專業合作社は、経済事業中心の専門農協を特徴とするが、日本の総合農協組織は中国関係者の興味を引く形態であった。特に、信用（金融）事業を内部に取り込んでいるところと販売事業方式の蓄積が参考になっている。

しかし、わが国では2012年12月の第二次安倍政権の発足以後、その中心的な経済政策であるアベノミクスにより農業・農協改革は重要な推進対象とされる中で、協同組合としての農協組織は重大な変更を受けようとしている（文献4）。

それ故、本稿は現在の農協改革の背景、農協法改正と問題点に触れた上で、小規模家族農業経営にとっての総合農協の意義、そして今なお未合併で小規模総合農協を維持する青森県相馬村農協の実践例について言及する。

## II. 農協改革の背景

総合経営の歴史的原点は1900年に法制化された産業組合に由来する。第二次大戦後、農地改革による均質の小規模自作農の誕生により、その没落を防ぐことと農業振興を目的に1947年以後、新生農協が創設された。

それから70年弱、農協の性格をめぐって多くの論争が続けられてきたが、今日、自給率の低下に見られるように国内農業・農協基盤の弱体化は進行している。とはいえ総合農協数は703（2013年）、正組合員数467万人（2011年）、准組合員数516万人（2011年）、農畜産物全体の取扱量（農協販売品取扱高／農業産出額）は51.2%、農業者、農業法人、農業関連企業への融資額合計は2兆6,500億円（2013年度末）、共済金の支払額は3兆4,066億円（同上）を数えていることを見るとわが国の系統農協は組織の弱体化にあるとはいえ、依然として国内最大手の銀行や保険会社に匹敵する事業高を挙げている。

今日、この巨大ともいえる系統農協組織の解体が大きな政治的経済的課題となっている。その背景は以下の通りである。

2012年12月に再度、政権の座に着いた安倍首相は「聖域なき関税撤廃」を前提とするTPP（環太平洋経済連携協定）推進の立場を鮮明にし、それに対応した国内農業の目標に「国家百年の計」に立ち「強い農業」を掲げた。

安倍政権の経済政策は「アベノミクス」と呼ばれており、三つの矢（①大胆な金融緩和、②機動的な財政出動、③民間投資を喚起する成長戦略）からなる。農業分野は第三の矢に位置づけられ、安倍首相は「世界で一番企業が活動しやすい国にする」という言葉に沿って、「攻めの政策により、競争力を高め、輸出を拡大し、農業を成長産業にする」と表明している。

具体的には、産業競争力会議（議長は内閣総理大臣）農業分科会の新浪剛史主査（現サントリーホールディングス社長）の「『農業の産業化』」に向けて《今後の重点農政改革に係る提案》（2014年4月24日）において「今後10年間で六次産業化を進める中で、農業・農村全体の所得を倍増させる」ことを強調した。

具体的には安倍政権の骨太方針である「農林水産業・地域の活力創造プラン」（2013年12月決定、14年6月改定）によれば、農業関連の数値目標が提示されているが、今後10年間で、担い手の農地利用が全農地の8割を占める農業構造の確立、米の生産コストの4割削減、10年後に40代以下の農業従事者を40万人、法人経営体数を5万に増加、2020年までに六次産業の市場規模を現状の1兆円から10兆円に飛躍的に拡大する。さらに2020年までに農林水産物・食品の輸出額を現状の5,000億円から1兆円に倍増させ、2030年には5兆円の実現を目指すなど、極めて誇大な数字が羅列されている。

しかし、注目しておくべきことは、ここでの「農業の産業化」とは、企業の農業分野への進出、特に食品加工メーカー等の民間企業の進出である。今後、企業の農地取得も含めた規制緩和により、六次産業化の主体として育成し、輸出増を図っていくとする。これらはTPPに対応した農業構造再編であり、企業が儲かればいずれは末端の国民、農業者におこぼれが回ってくるという発想（トリクルダウン理論）の色が濃いと言えるだろう。

このような企業の農業・食糧分野への進出を「成長戦略の柱」と考えた際、その障害となるのが系統農協組織である。TPPが締結されると、米・牛肉・砂糖の輸入増、酪農・小麦・牛肉の大幅生産減は避けられなく、国内農

業は大きな打撃を被ると考える。

それ故、TPPはこの国のかたちを変える大問題であるからして、この間、農業、医療、中小企業関係者などが一体となって大きな国民運動が展開されてきた。この運動の中核的役割を果たしてきたのが国レベルではJA全中、県レベルでは県中央会であったことから、今回、中央会の農協運動的性格の排除が目論まれたとも見られている(文獻5)。

しかし、わが国の総合農協はレイドロウ報告にみられるようにICA(世界協同組合同盟)などから高い評価を受けてきた。レイドロウ博士は1980年にモスクワで開かれたICA大会において、日本の総合農協を高く評価し、「もし総合農協がなければ、農民の生活や地域社会全体は、まったく異なったものとなる」と評価し、さらに「協同組合地域社会を創設するという点で、たとえば日本の総合農協のような総合的方法がとられなければならない」とも述べていた(文獻6)。

それ故、ICAはわが国で起きているこの間の一連の事態を憂慮し、2014年6月1日に規制改革会議(首相の諮問機関)の「農業改革に関する意見」(同5月22日)の中で示された農協改革案について「協同組合運動の基本的な原則を攻撃するもの」との声明を発表した。さらに同9月には調査団を派遣し、それに基づき10月9日に「日本の農協改革の動きに懸念を表明―協同組合原則を侵害するものと非難し、日本の協同組合への支援を表明―」を発表した。何れも異例の対応である。

協同組合は基本的に政治的には独立した立場にある。現在の協同組合7原則(1995年制定)、とくに第4原則の「自治と自立」では「協同組合は、組合員が管理する自治的な自助組織である。協同組合は、政府を含む他の組織と取り決めを行ったり、外部から資本を調達する際には、組合員による民主的管理を保証し、協同組合の自主性を保持する条件において行う」と謳っているように政府の圧力や干渉から自立した組織である。

しかし、現実にはわが国の農協はこれまで「政府の下請け機関化」の側面が強かったことも否定できない。必要不可欠なことは農協組織自身の自己改革である。実際にそのような努力は行われている。たとえば、JA全中は2012年10月、第26回JA全国大会において「JAグループの自己改革について～農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化の実現に向けて～」の取り組み方針を発表している。

その中では「支店を核に、組合員・地域の課題に向き

合う協同」、福島第一原発事故を踏まえ原発ゼロ方針を打ち出すなど、協同組合の原点を取り戻す方針を出しており、国内農業生産の強化、再生エネルギー生産、地産地消の取り組みなど多様な実践への期待が生まれていた。そこに今回、政府からの農協解体の動きが出てきた。

### Ⅲ. TPPと総合農協解体

2015年10月6日、米アトランタでのTPP閣僚会合において、「大枠合意」と報道されているが、これで交渉がまとまるかどうかは、今なお不明である。しかし、農業分野でのわが国の対応は、「合意ありき」の前のめり姿勢を強く示したものと指摘せざるをえない。

農業分野では、5項目(米、麦、牛肉・豚肉、乳製品、甘味資源作物)を守るという国会決議を無視し、5項目の586品目のうち30%174品目の関税を撤廃した。また、米はアメリカ7万トン、オーストラリア8,400トンの無関税輸入枠を受け入れ、牛肉・豚肉の関税引き下げなども合意した。5項目以外でも関税設定品目834品目のうち半分で関税を撤廃し、残る品目も関税が引き下げられる。この結果、わが国の食料自給率のさらなる低下が見込まれ、「地方創生」のかけ声とは裏腹に、国内の農林漁業・関連産業、地域経済の衰退により、農家及び農村部人口減少の加速化が予測される。

そして、先述のように改正農協法が成立した。主たる改正内容は以下の通りである(文獻10)。

―農業協同組合法の改正―

◎ 地域農協が、自由な経済活動を行い、農業所得の向上に全力投球できるようにする

【経営目的の明確化】(第7条)

・農業所得の増大に最大限配慮するとともに、的確な事業活動で高い収益性を実現し、農業者等への事業利用分量配当などに努めることを規定する

【農業者に選ばれる農協の徹底】(第10条の2)

・農業者に事業利用を強制してはならないことを規定する

【責任ある経営体制】(第30条第12項)

・理事の過半数を原則として認定農業者や農産物の販売等実践的能力を有する者とするを定めることを規定する

【地域住民へのサービス提供】(第4章第1節から第3節まで)

・地域農協の選択により、組織の一部を株式会社や生

協等に組織変更できる規定を置く

◎ 連合会・中央会が、地域農協の自由な経済活動を適切にサポートする

【全農】(第4章第1節)

・全農がその選択により、株式会社に組織変更できる規定を置く

【都道府県中央会】(附則第12条から第20条まで)

・経営相談・監査・意見の代表・総合調整などを行う農協連合会に移行する

【全国中央会】(附則第21条から第26条まで/第37条の2)

・組合の意見の代表・総合調整などを行う一般社団法人に移行する。また、農協に対する全中監査の義務付けは廃止し、代わって公認会計士監査を義務付ける

◎ 農業委員会等に関する法律の改正～農地利用の最適化(担い手への集積・集約化、耕作放棄地の発生防止・解消、新規参入の促進)を促進するための改正を行う

・農業委員の選出方法を公選制から市町村長の選任制に変更(第8条)

・農地利用最適化推進委員の新設(第17条)

・農業委員会をサポートするため、都道府県段階及び全国段階に、農業委員会ネットワーク機構を指定(第42条)

◎ 農地法の改正

・6次産業化等を通じた経営発展を促進するため、農業生産法人要件(議決権要件、役員農作業従事要件)を見直す(第2条第3項)

安倍政権が今回の農協改革の中心に据えたのはJA全中の位置づけについて①農協法から分離し、一般社団法人化する、②農協監査は公認会計士監査とし、地域農協への監査権や指導の権限を弱める、③都道府県中央会は、農協法に規定された連合会に移行するというものである。

このように今回の改正農協法は、日本の農協の特質である「日本型総合農協」<sup>(文献7)</sup>そのものの解体を視野に入れていることである。

今回の改正点で系統農協中央がゆずらなかつたのは准組合員の農協利用である。現在、単位農協の利用率は全国的には正組合員より准組合員の方が多いのが実態であり、これらの利用制限は農協経営を困難にさせる恐れが

ある。それ故、安倍農政は准組合員の利用制限か系統農協組織の「解体」の二者択一を迫り、前者の農協構成員の利用に関しては今後の課題とした。しかし、これで実質的に系統農協組織の弱体化が進められたと言えるだろう。

今回の農協法の改正による総合農協・系統農協の組織解体は、多国籍大企業による農業市場の支配強化である。総合農協・系統農協は、農外資本から農家経済を守るための組織形態を維持してきた。農家経済の循環は、農家経済を取り巻く農業諸市場と深い関わりがあり、各種農業市場の中で農家経済を守るために農協の総合機能が発揮されてきた。また総合農協の各事業を補完するものとして連合会組織が存在すると評価されてきた。

中央会の一般社団法人化、農協・連合会の株式会社化、信用・共済事業の分離等は、特に小規模家族農家の経済破壊につながる。また農業委員の公選制の廃止、農業生産法人の要件緩和も株式会社などは大企業の農地利用を視野に入れた農業進出拡大を狙ったものである。信用・共済事業の分離は民間大手の銀行や保険会社に農家の金融資産を明け渡すことになるであろう。

また、総合農協の解体によって、担い手大経営の販売専門農協化が目論まれるが、食品加工、スーパー、外食など大手食品産業による、定量・定規格・低価格での原料、商材、食材の確保が促進される可能性が大きい。

これに対し、農協陣営は、2015年10月15日、第27回全国農協大会(テーマ「創造的自己改革への挑戦～農業者の所得増大と地域活性化に全力を尽くす～」)を開催し、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」の3つの目標を最重点課題として挙げた。そして、具体的に「担い手経営体のニーズに応える個別対応」を掲げている。

この目標を掲げることに異論はないが、正組合員を3類型に分け、①担い手経営体、②中核的担い手、③多様な担い手の類型ごとに施策を提起している。ここでいう「多様な担い手」とは、「販売シェア2割、正組合員の79%」を占める層を対象としており、農協組合員の圧倒的多数である。わが国の農協はこのような小規模農家の農産物の集荷・販売を重視し、共同販売を行い組合員の結集力を図ってきた。集落営農も含め大規模専業経営から小規模兼業農家まで包含する多様な担い手が、協同の力で多品目総合産地形成をはかり、地域農業を発展させてきた<sup>(文献8・9)</sup>。

大会決議では、最重点課題として「マーケットインに基づく生産・販売方式への転換」を掲げ、「売れるものを

作る」としてスーパーや外食産業との契約栽培を重視しているが、大手食品産業のバイイングパワーに押され販売価格の引下げが強いられる可能性が大きい。農協の販売力強化は、これまでも増して最重要課題であるが、多様な担い手による多面的な販売努力による共販率の向上が重要である。次にあげる相馬村農協は農水省の優良事例にも挙げられているが、小規模総合農協として注目できる<sup>(文献1 1)</sup>。

#### IV. JA 相馬村の事例

JA 相馬村は正組合員 542 戸、総組合員数 943 戸と、全国平均対比で正組合員数は 10 分の 1、総組合員数では 15 分の 1 という小規模総合農協である。小規模とはいえその経営成績、財務内容は優良である<sup>(文献1・2・3)</sup>。

本節では事業報告書の分析を通じて垣間見える JA 相馬村の最近の動向、特徴を捉えることを課題とし、併せて総合農協の意義について確認する。

##### 1. 分析視角

分析に先立ち、二つの視点を整理しておこう。第 1 の視点は、損益計算書とりわけ事業総利益と事業管理費の変動からみえる地域農業の動向である。第 2 の視点は貸借対照表にあらわれる設備投資や自己資本の変動からみえる経営動向である。

第 1 視点の損益計算書上の事業総利益は「売上」から「費用」を差し引いて求められるが、組合員の経済活動量との関係で捉えると「事業総利益」は『①組合員平均経済活動量×②平均利用率×③組合員数』に比例する」と考えることができ、簡易的な関係モデルで定式化する。①と②の変数について触れておきたい。

「①組合員平均経済活動量」とは、生産面では組合員農家の農産物販売、農薬・肥料・農機具などの生産資材需要や営農資金運用などであり、生活面では生活購買需要や共済などがこれに該当する。

総合農協は、便宜的に分けられた 5 事業（信用・共済・購買・販売・指導）を有機的に連動させながら組合員農家との協同活動によって経済活動量の拡大と安定化に向けて事業を展開している。言い換えれば農家経済の再生産循環をどう支えるか、総合農協の事業体としての意義が問われる領域である。一般企業と総合農協の大きな違いはこの点に見出すことができる。

「②平均利用率」とは、組合員の経済活動のうち総合農協をどれぐらい利用しているかを示す割合である。具

体的には、農産物販売の共販率、購買事業では購買利用率、信用事業や共済事業では組合員の資産運用における農協利用率であり貯金残高や長期共済保有高としてあらわれる。

農協利用率は「事業体」「運動体」としての総合農協に対する信頼の指標であり支持率である。①に対する総合評価の表れとみることができる。農家経済循環に必要な農協 5 事業を分離分割し、個別農家がこれら必要機能を価格・費用面で効率的に調達すれば農家経営が改善すると考えるのは一見合理的であるが、現実の農業経営はそれほど単純ではない。農業に限らず、経営は個々の要素の足し算的総和で成り立っているわけではない。個々の要素が組織化され相互作用することで、個々の要素の機能や形質から説明出来ない全体のみが持つ機能を発揮させることが求められる。分離分解的に個々の要素を評価しても、統体である経営が改善するとは限らない。したがって、総合農協の 5 事業は個々バラバラに成立しているものではなく、相互作用するよう一体的に運用されることで本来の事業目的を果たすことができる。各事業の利用率にバラつきがあるとすれば相互作用に何らかの課題や経営上の欠陥があることを意味している。

このように「事業総利益の動向は 3 つの変数に規定される」と、捉えるならば、組合員数が極めて少ない小規模農協であっても①と②の変数の最大化と「事業管理費」の適正な運用が可能ならば安定経営は成立することを意味する。全国総合農協組合員数平均の 10 分の 1 という JA 相馬村が近年吹き荒れた農協合併政策に抗して非合併の道を貫き、優良経営を持続出来ている要因は①と②の最大化に成功していることを示している。

第 2 視点の設備投資や自己資本の変動であるが、「りんご総合農協」と言っても過言ではない JA 相馬村の経営動向を捉える上で重要な視点である。何故ならば、青森県のりんご生産流通の特徴は収穫後貯蔵し、長期間にわたって販売する「貯蔵型販売」であり、りんご産地では「米は安定的な共販、リスクの高いりんご共販」といわれるごとく貯蔵型のりんご販売事業は投機的であり「経営リスク」が極めて高い。したがって、集荷から貯蔵、選果に至る設備保有に莫大な投資が必要であるとともに、長期の販売期間に応じた運転資金を確保し、かつ、専門知識を持った人材の配置と運用技術を持っていなければ参入できない事業であるからである。

設備投資の状況があらわれる固定資産の変動と財務体質を示す自己資本の動向を見ることによって、経営動向

を把握することとする。

## 2. 経営データ分析

JA 相馬村の事業量の近況(2013年度)を概括すると、農産物販売額は、リンゴを中心に各種果樹と米で約 33 億 4,000 万円、購買事業約 15 億 1,000 万円、貯金残高約 87 億 8,000 万円、長期共済保有高約 379 億 3,000 万円である。このほかに直売所売上 2 億 3,300 万円、りんごジュース加工販売など 2 億 6,700 万円である。

この事業量を支えている財務・損益の近況は、出資金約 6 億 4,000 万円、純資産は 20 億円超(377 万円/正組合員)、固定資産(減価償却後)約 10 億 4,000 万円、直近 5 年平均事業総利益は約 5 億 8,000 円超で、正組合員 1 戸平均に換算すると全国の 2.2 倍である。分析視角に従って近年の動向を見て行こう。

### (1)生産動向と共販率

りんご生産量と共販率動向を整理したのが図 1「JA 相馬村共販率・取扱量・地区生産量推移」である。2004 年までは農水省の統計であるが以後地域別統計の公表が廃止されたこと、及び、市町村合併で旧相馬村地域の統計データの入手は不能となった。

図 1 の 2005 年以降のデータは JA 相馬村の独自調査によるものである。JA 相馬村の独自調査は 1971 年頃から継続して実施されており、地域の生産動向把握すなわち地域農業の実態把握に、どれほど尽力してきたかを窺い知ることが出来る。図 1 をみると各年の生産量変動が激しいことがわかる。近年の変動の主因は豪雪など異常気象による影響が色濃く反映している。りんごは各年の収穫量と価格変動の幅が大きいという特徴があり、農家所得が対前年で 20~30%変動することも珍しくない。こ

のような不安定性をどのように緩和し、組合員農家の生活と生産の持続性をどう護るかが、総合農協に課せられた重要な課題であり責務である。

JA 相馬村の歴史を振り返ると、経済活動量拡大に果たした役割も大きい。幾度となく襲った異常事態から農家を護るシェルターとしての役割を果たしてきたことが「高い農協利用率」体制を築いた要因のひとつである。総合農協のシェルター機能は、信用事業等による緊急融資、共済金、購買未収、販売対策、内部留保取り崩しによる利用高配当、生産指導、生活指導などなど、総合農協 5 事業を総動員して行われる。

図 1 が示すように 1991 年の共販率が 100%を超えているがこれは計算の誤りではない。統計上収穫物として扱うことが出来ない落下りんご(1991年は大規模な台風被害)を商品化して販売した結果である。近年の共販率も 90%水準を維持しており大きな変化はない。90%水準という共販率がいかに高い値かを相対的に捉える比較データを図 2「青森県りんご団体別出荷占有率」に示した。図中の「経済連」のデータ系列が青森県総合農協全体のりんご販売平均共販率(50%水準)を表している。

### (2)事業総利益と設備投資

事業部門別の事業総利益を作図したのが図 3「JA 相馬村 事業総利益・推移」である。JA 相馬村の特徴である「販売部門」主導の収益構造に変化は見られない。近年の販売部門の減少傾向は生産量変動に相関した動きである。ここ数年事業管理費が上昇している。事業管理費の主要な費目は「人件費、減価償却費、設備運用費」である。上昇要因をみると設備投資に伴う「減価償却費(2013年度で約 1 億 6,300 百万円)」の費用計上が大きく影響している。

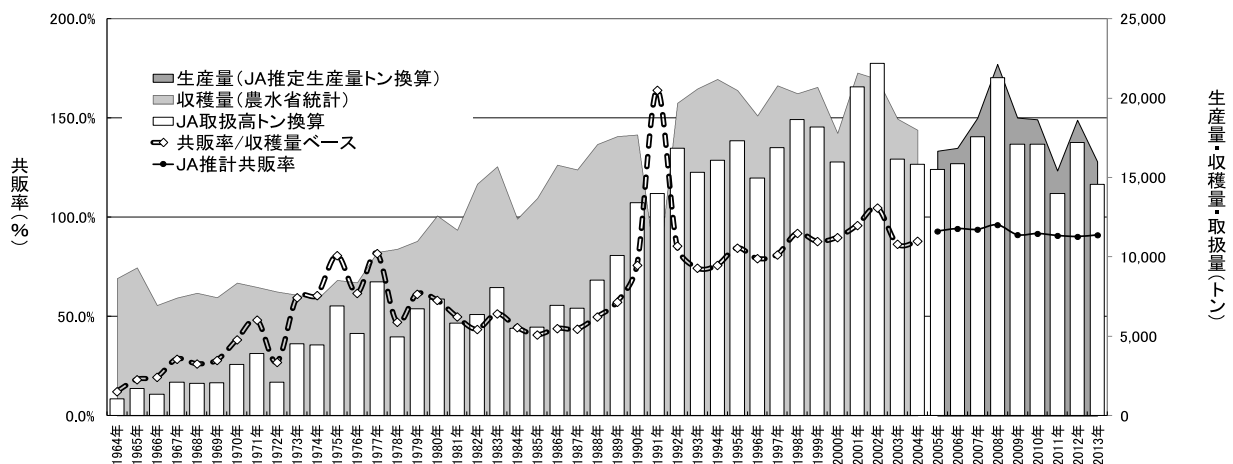


図 1 JA 相馬村共販率・取扱量・地区生産量推移

出典: JA 相馬村各年事業報告書、農水省統計

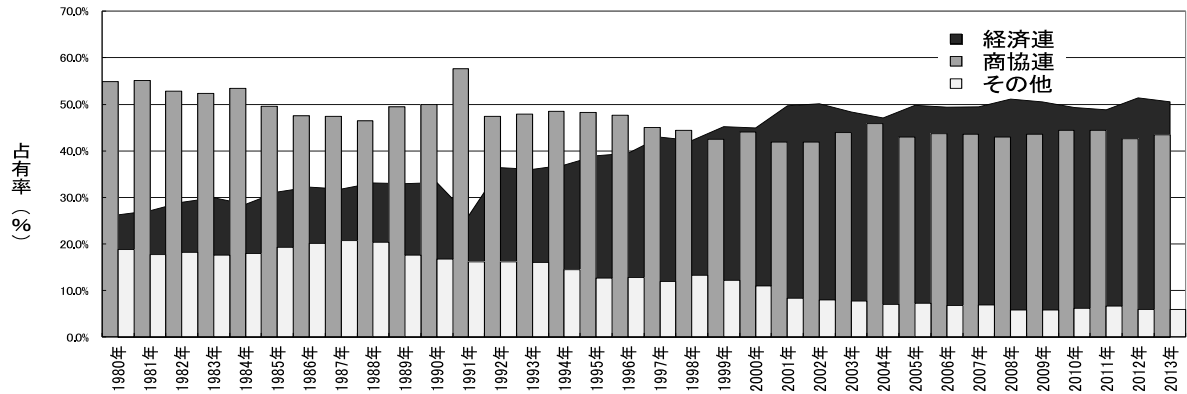


図2 青森県りんご団体別県外出荷占有率

出典:青森県りんご流通対策要項

これに呼応する固定資産の動向を図4「固定資産形成過程」の「減価償却資産（無形固定資産除く）」の変動で見ると近年急激に上昇していることがわかる。2010年対2013年の3年間の増加額は約5億9,500万円である。この間大規模な投資が行われたことがわかる。貸借対照表で長期借入金の状況を見ると2012年に設備借入金約6,800万円を計上しているのみであり自己資本中心によ

る投資である。内容はガソリンスタンド、倉庫、選果機、りんごジュース加工工場など多岐にわたるが、老朽施設の更新というより、りんごジュース加工の新工場建設による「六次産業化の強化」と商品化能力の高度化という「攻めの投資」という側面に特徴がある。

設備投資の歴史を振り返ると、1970年代後半から1983年頃にかけて第1期の設備投資が行われているが、

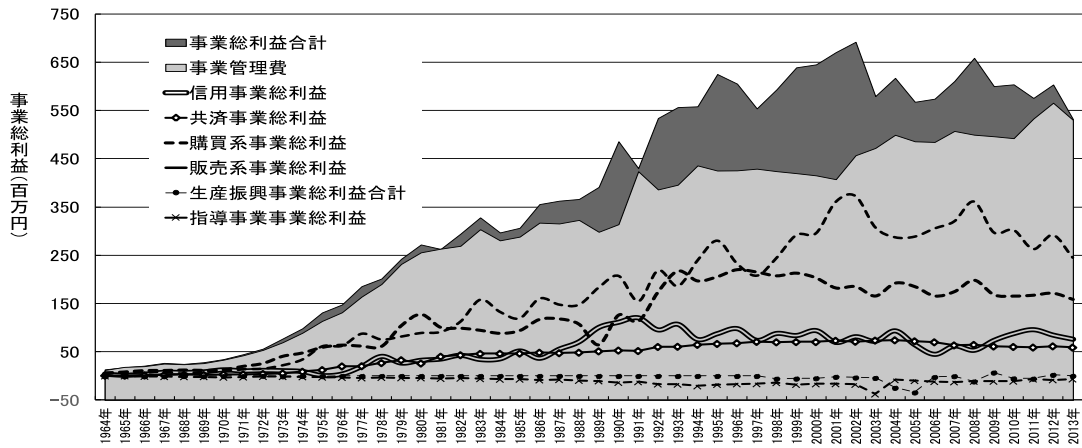


図3 JA相馬村 事業総利益・推移

出典:JA相馬村各年事業報告書

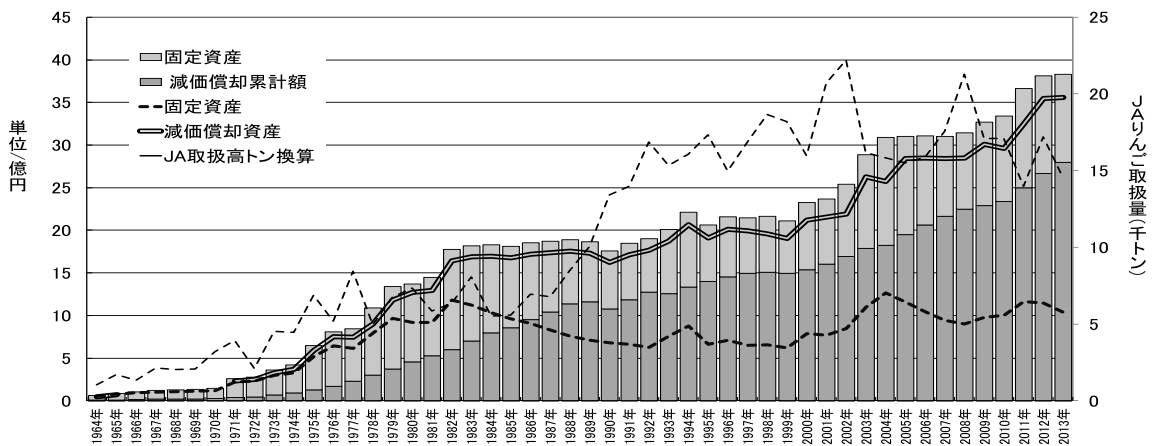


図4 固定資産形成過程

出典:JA相馬村各年事業報告書

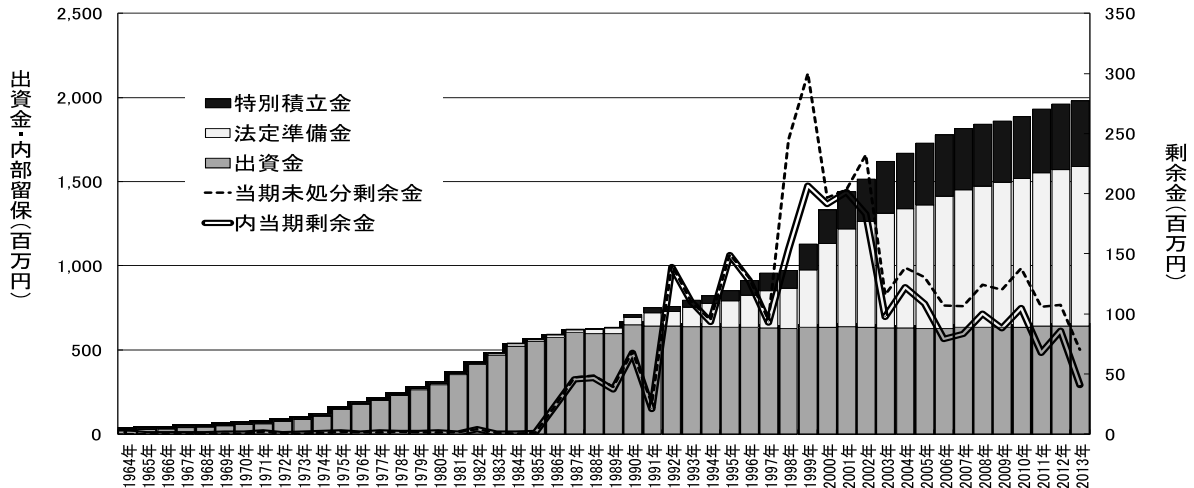


図5 資本形成過程

出典: JA 相馬村各年事業報告書

この時代は「出資金」の増額（図5「資本形成過程」参照）と多額の借入金で賄なわれている。これに続く2000年代前半の設備投資を第2期とすれば、今回の投資は第3期投資と見ることが出来る。

2013年度末までの有形固定資産取得価格累計から国庫補助等を控除した圧縮記帳額は約22億900万円である。金額の大小を軽々に論じることはできないが、半世紀の組合員農家の所得を生み出した共同利用施設に要した設備費用であり、当然協同組合事業の収益で賄われたものである。短期的視野で各年の利益を配当として重点分配し、内部留保を怠っていたならば、第3期投資のような対応は困難であったろう。財務体質の強化に意を用いてきた歴代の経営陣と組合員の相互理解が基礎にあつてこそ、長期的視野に立った設備投資が実現できたものと考えられる。

事業総利益の第3の変数である「正組合員数」の動向であるが、2013年度事業報告書によれば、死亡・解散10、持分譲渡9、資格喪失4の合計23人の減少に対し、新規加入9、相続加入9、合計18人増加、差引5人の減であった。数値からわかるように、事業継承もある程度図られており出資口数に大きな変動はない。全体として高齢化の影響を反映して微減傾向を示している。高齢化問題は日本農業全体にかかる課題であり、決定的な処方箋は見当たらない。小規模農協にとって正組合員の減少は事業量に及ぼす影響が大きく重要な課題である。

近年「りんご農作業受託システム」確立へ向けた動きや、冬季作業を軽減する取り組みなど、生産力維持を目的とした高齢化対策が進められている。米の集落営農化によるりんご作への生産力集中化に成功した「ライスロ

マンクラブ」や共同防除、共販による所得向上など、地域特性と農協の総合力を活かした生産力再編成に取り組んできた実績を踏まえ、試行錯誤の中から新たな方策を創出する継続的な努力が続けられている。

### 3. 課題と展開方向

前述までの経営データから見る限り、1970年代に顕在化し、1990年代に確立した「極めて高い共販率」を基底とした「販売型の事業収益体制」、すなわち、我々がJA相馬村をして「共販型総合農協」と規定した、その基本特性と経営方針に大きな変化は見られない。事業総利益の収益構造の違いをみるための比較対照データを図6「全国総合農協事業総利益推移」に示しておいた。

一方、りんご産地の生産構造変化とりわけ「高齢化」が大きな課題となっている。近年の経営データ変動の背景にある動きに接近してみたい。

#### (1)りんご生産の課題

青森県りんご産地の生産構造が変わりつつある。相馬村においても近年、「山実（やまみ）りんごが里へ下りる」と言われている。歴史的に津軽地域のりんご生産は、畑作や稲作に不向きな傾斜地や秣場など共有地の開墾で発展してきたが、高齢化による労働力の低下と減反政策廃止によってりんご園の景色が変わりつつある。

具体的には、栽培労働力の平滑化、省力化を背景とした品種構成の転換、そして栽培面積減少という姿で表れている。その根底には高齢化問題が横たわっている。

品種構成の転換は、晩生種から中生種へ、有袋から無袋へ、赤いりんごから黄色品種へのシフトであり、市場



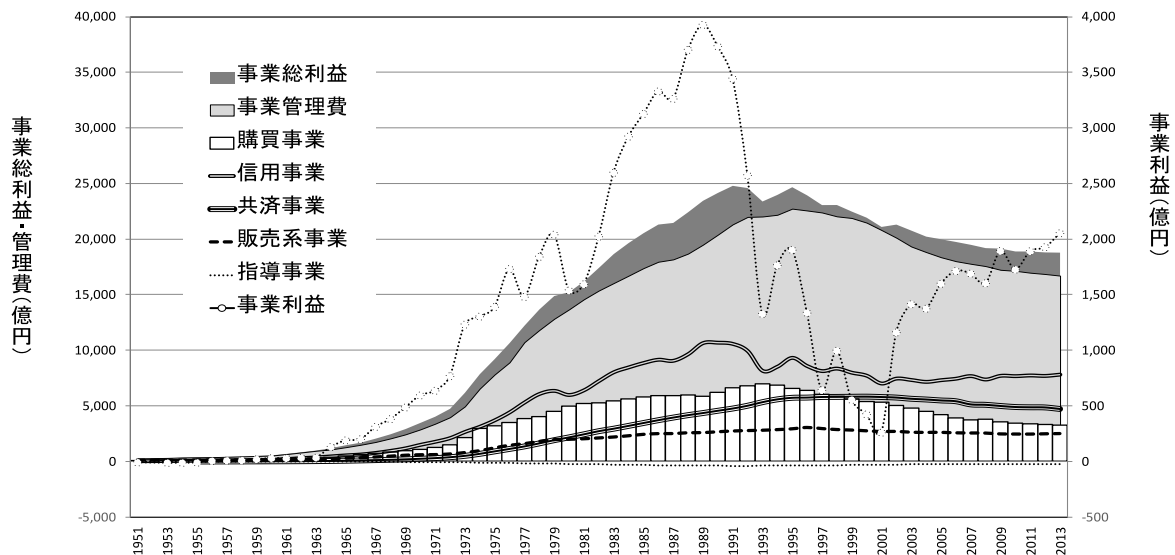


図6 全国総合農協事業総利益推移

出典:農水省総合農協統計

での産地間リレー、季節的な需給バランスの崩れという不安定要因となっている。また、品種転換の多くは改植を伴う。JA 相馬村地域では水田への改植傾向が強まっている。この背景には2つの要因がある。ひとつは労働条件の厳しい、丘陵地や傾斜地から平地への移動である。もうひとつは水田の転作対策としての果樹園化に、「減反政策廃止」が影響を強めている。

JA 相馬村地域のりんご生産は、標高 150～250メートル地帯にりんご園が広がる丘陵地の斜面を活かしたりんご作りで、標高が高いことから「山実(やまみ)」と言って小玉のりんごが多いが食味が良いことが特徴である。このりんごが山から平地に下りつつある。

JA 相馬村地域の自然条件からして、水田の果樹園転換には限界があることは明らかだが、問題関心は、改植が生産拡大に繋がるか、丘陵地りんご園の廃園を伴う移動に終わるのかである。新規就農や後継者育成、りんご農作業受託システムなどの共同作業体制構築などの対応と効果が注目される。

流通面での新たな動きとしては、全農が窓口となって複数農協の連携で大型スーパーへの出荷を取り纏める動きや、大型スーパー側も産地が不利益を被るような特定品質のみ調達する発注から、高級商品から低級商品まで幅広く扱う方向に転換している。JA 相馬村の機関紙によれば 2015 年産から低品質果の「ばら売り」対策として、選果機を通さず、「木箱による原箱での入庫を受け付け、評価後に原箱のまま出荷することで、出荷までに要する時間の大幅な短縮を目指す」対応を実施するとしている。その他新たな商品化開発、企画販売への取組みを

展開している。

また、市場の動向として、ブランド化した高級果の需要が伸びているが生産が追いついていないこと、小売店の売場が多様な品種を求め始めていること、りんごジュース加工販売が伸長していることなど市場動向を伝えている。これら情報提供によって、経営リスクを回避しながら品種転換や有袋・無袋の生産構成を図るよう注意喚起している。

青森県のりんごの歴史を振り返れば、1964年頃の「山川市場(市場価格暴落、りんご大量廃棄)」に端を発して、1970年代から1980年代にかけて、市場ニーズの変化に対応して新品種「ふじ」への転換すなわち改植を図った経過がある。現段階の改植・品種転換の動きは、生産内部と市場ニーズ双方に起因するものであり、これまで経験の無い事態である。

## (2)マーケティング力の強化

高齢化が基底にある新品種への転換が、価格変動など需給動向の不安定要因のひとつになっていることを述べたが、これに加えて、生産品質面にどのような影響を与えるのかも不透明である。これらに対応して、持続的に生産農家の所得を確保するために、流通チャネル、市場への供給形態、商品化の変革、発想の転換が求められている。

例えば、りんごジュース加工を低品質果の高付加価値化工程と捉えることが一般的見方であるが、低品質果に限定せず高品質果による果汁販売、あるいは、生果を形態転換して果汁化した長期貯蔵販売と捉えればと事業展開は一変する。多様な経営資源を保有する総合農協では、

農商工連携に見られるような工程分担型ではない、自己完結的な形態での事業展開も展望できる。自己完結的とは付加価値を外部流出させないこと、生産農民により多く還元されることを意味する。当然、採算性は問われるが、既存の経営資源や経験知の再編成ならばリスクは極めて小さい。

JA 相馬村の新工場建設と商品化・販売方法の展開状況をみると、「六次産業化の強化」という一面的な捉え方では把握できない面があり、「生産諸力の再編成・生産的諸力の結合の変更によって経済の均衡点を動かす」というイノベーション（新結合）という用語が本来意味するところの事業展開を想起させる。

経営データ分析で特徴づけた、正組合員微減すなわち生産力縮小問題、六次産業化の強化などを含む第3次設備投資などの動きは、将来の生産力変動と流通の変化を見通し、これらの影響を織り込んだ対応であろうと推測される。

現段階の経営環境は、従来以上に厳しい状況にあるものと考えられる。生産と市場及び消費をつないでいる共販事業において、短期的には商品化方法の変革を中心に、中長期的には地域としての生産力構造の革新を含めたマーケティング能力をどう発揮するか、イノベーションに取り組み続けられるかが、益々問われる時代に突入している。

## V. まとめ

第二次大戦後 70 年の今日、とくに 1980 年代前半のガット・ウルグアイラウンド交渉以後、コメの自由化が促進され、食管法、農協法など、戦後日本の農業政策の骨格となる諸法律は廃止ないし改正が行われた。政府・財界は、農地法の抜本的改正により株式会社の農地所有の実現を迫り、今回、協同組合としての農協組織の変質を迫っている。

規制改革会議の農業 WG が指摘するように「農業協同組合法の制定当時に想定された姿とは大きく異なる形態に変容を遂げてきた」との指摘と「見直し」についての必要性は我々も認めるが、問題は何を見直し、何を克服すべきかである。

2015 年 9 月の国連総会では、2030 年を目標に「持続可能な開発目標」(SDGS) を決議し、地球規模での貧困と格差の拡大の是正と環境破壊からの脱却を提起した。新自由主義的な多国籍大企業の市場支配からの抜本的転換が求められる。国連は 2012 年「世界協同組合年」、2014 年「家族農業年」を提起し、今年 2015 年を「国際土壌

年」に指定した。これらは持続可能な社会をめざしたものである。

これからの時代は持続的な地域社会の構築が大きな課題である。その際、協同組合が「コミュニティへの関与」(第 7 原則)を視野に入れ、各職別の協同組合による「協同組合間協同」(第 6 原則)などを通して、住みよい地域づくりに取り組むことが期待される。この点においてわが国の総合農協の理念は決して色あせてはいない。

## 文献

- 1) 大橋治、図表で読み解く共販型農協 JA 相馬村の実践、農業・農協問題研究所東北支部、p.1-64、(2009)
- 2) 神田健策・大橋治：地域農業振興と系統金融、齊藤正・自治体問題研究所編『地域経済を支える地域・中小企業金融』、自治体研究社、(2009)
- 3) 神田健策・大橋治：日本型農協における総合経営と共販型総合農協の意義—小さなりんご村の総合農協・JA 相馬村の実践—、『2010 年（北京）東亜農民專業合作經濟組織發展模式的困境与出路國際論壇』、p.163-168、(2011)
- 4) 神田健策：くり返される「農協改革論」と今日的位位置、『農業と経済』、80 巻第 7 号、(2014)
- 5) 田代洋一『農協・農委「解体」攻撃をめぐる七つの論点』筑波書房、p.17-18、(2014)
- 6) 日本協同組合学会編訳『西暦 2000 年における協同組合（レイドロー報告）』、日本経済評論社、(1989)
- 7) 太田原高昭『農協の大義』、農文協、(2014)
- 8) 三国英実著『食糧流通問題の展開過程』、筑波書房、(2000)
- 9) 三國英実報告資料、農業・農協問題研究所東北支部シンポ、2015 年 10 月 31 日
- 10) 農水省資料「改正農協法概要」(2015)  
<http://www.maff.go.jp/j/law/bill/189/pdf/noukyou0.pdf>
- 11) 農水省資料「相馬村農協」(2014)  
[http://www.maff.go.jp/j/keiei/sosiki/kyosoka/k\\_kenkyu/pdf/souma\\_241205.pdf](http://www.maff.go.jp/j/keiei/sosiki/kyosoka/k_kenkyu/pdf/souma_241205.pdf)

## 付記

本稿は JSPS 二国間交流事業共同研究「高効率青果物流通システムの構築に関する日中両国間比較研究」の研究成果の一部である。