

**農業協同組合、森林組合及び漁業協同組合間
における事業連携促進方策について
(中間取りまとめ)**

平成19年9月

**農林水産省経営局協同組織課
林野庁林政部経営課
水産庁漁政部水産経営課**

目 次

	頁
はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・	1
1 本報告書で取り上げる事業連携・・・・・・・・	2
2 これまでの事業連携の取組・・・・・・・・	2
3 事業連携の現状等・・・・・・・・	3
4 事業連携の意義・・・・・・・・	4
5 事業連携の効果・・・・・・・・	5
6 事業連携が十分に進展しない理由等・・・・・・・・	7
7 行政の関与(支援)の有用性・・・・・・・・	7
8 今後の事業連携の促進方策・・・・・・・・	8
おわりに・・・・・・・・	11
(参考)	
(1) 農協・森林組合・漁協間の事業連携促進方策についての意見 交換会及び事例発表会への参加組合名簿	12
(2) 農協・森林組合・漁協間の事業連携等実態調査(アンケート調査)の概要	13
(3) 農協・森林組合・漁協間の事業連携事例集	20

はじめに

農山漁村を取り巻く環境は、過疎化・高齢化の進展等により極めて厳しい状況にあるが、農山漁村の中には、農林水産業及び地域の活性化に成功している事例も数多く見受けられる。これらの事例を見ると、農林水産業関係者のみではなく、地域住民や都市住民、学校、地元企業等がそれぞれの立場からアイデアを出し、一丸となって取り組んでいることが特徴として挙げられる。

農林水産政策の基本的な方針を定める「食料・農業・農村基本計画」、「森林・林業基本計画」及び「水産基本計画」においても、「地域の関係者が一体となった取組を促進するため、地域のニーズに応じ農業協同組合と森林組合、漁業協同組合との事業の共同実施なども含め、団体間の連携を促進する方策について検討する」こととされているところである。

このため、今般、省内関係課(※1)及び関係団体(※2)が連携し、農業協同組合、森林組合、漁業協同組合について、実際に事業連携を行っている組合の現地調査、有識者や組合との意見交換、事例発表会の開催等を行い、事業連携の効果及び進展しない理由等を把握するとともに、組合間の事業連携を促進する方策について検討してきた。

本報告書は、これまでの検討を踏まえ、組合間の事業連携を促進する方策等について取りまとめたものである。

(※1) 省内関係課とは、経営局協同組織課、林野庁経営課、水産庁水産経営課等である。

(※2) 関係団体とは、全国農業協同組合中央会、全国森林組合連合会、全国漁業協同組合連合会である。

1 本報告書で取り上げる事業連携

組合間の事業連携には、情報交換・人材交流の段階のものから事業・施設の共同運営(直売所等)、合同で行う環境保全活動、地域起こしを目的としたイベントの共同開催等、幅広いものが考えられる。

また、事業連携の主体には、

① 同業種の組合間で行われる事業連携

例：農業協同組合(以下「農協」という。)と農協間、森林組合と森林組合間、漁業協同組合(以下「漁協」という。)と漁協間で行われる事業連携

② 異業種の組合間で行われる事業連携

例：農協・森林組合・漁協間、農協・森林組合・漁協と消費生活協同組合(以下「生協」という。)間等で行われる事業連携

③ 同業種の系統内で行われる事業連携

例：農協と経済農業協同組合連合会、漁協と漁業協同組合連合会間等で行われる事業連携

等があるが、本報告書では、②の異業種組合間の事業連携のうち、農山漁村と密接に関係しているものについて検討を行った。

2 これまでの事業連携の取組

(1) 事業連携といえば、以前は各組合とも生協との事業連携(産直等)に取り組むものが多かった。具体的には、産地の新鮮な農林水産物を生協に直接提供するものであり、生産者(農協・森林組合・漁協)・消費者(生協)双方の組合員及び組合の期待も大きく、新たな販路を切り拓いてきた。しかし、必ずしも期待通りとはいかなかったものも少なくない。

(2) その要因としては、気象天候の影響を受けやすい農林水産物の特性から、不作により契約数量の確保が困難であったり、品質や規格にばらつきがあったため、契約の履行が困難であったことなどが考えられる。また、大規模化した生協への大量・安定供給の難しさや安価な輸入農産物との価格競争が激しくなったことも考

えられる。

- (3) 一方、一部の組合間では、従前から農協・森林組合・漁協間での事業連携が行われていたものの、その実態は十分把握されていなかった。

農協系統でも、過去、全国農協大会（現：JA全国大会）において、「生協・漁協・森林組合との協同組合間提携を進めて積極的に事業や活動の連携強化を図る」との方向が打ち出されたが、必ずしも大きな進展は見られず、また、森林組合、漁協においても、組合間の事業連携に向けた積極的な動きは余り見られなかった。

[参考文献]

甲斐武至," I -1 協同組合間提携のめざすもの", 岩本純明," I -2 提携推進上の諸問題", 「協同組合間提携の理論と実践」,(財)協同組合経営研究所,1992 年

3 事業連携の現状等

農協、森林組合、漁協に対し、事業連携の実態について平成17年8月にアンケート調査(以下「アンケート調査」という。)を実施したところ、その結果は以下のとおりである。

- (1) 事業連携を行っている組合の割合は、農協、森林組合、漁協とも1割弱で、その相手先は、
- ① 農協では、森林組合が約2割、漁協が約5割
 - ② 森林組合では、農協が約5割、漁協が約3割
 - ③ 漁協では、農協が約4割、森林組合が約1割
- となっている。
- (2) 事業連携に至った主な経緯・理由は、地場産品(副産物を含む。)の販売・PR・地産地消の促進、森林整備・環境保全活動等、農林水産祭・植樹祭等のイベント、他組合からの申し入れ(行政からの依頼を含む。)であり、組合別の事業連携の主な内容は、
- ① 農協では、「生産資材の販売」、「農林水産物の販売」
 - ② 森林組合では、「植樹・イベント」、「生産資材の販売」

③ 漁協では、「農林水産物の販売」、「植林」
となっている。

(3) 「事業連携を進めるために必要なもの」については、「連携にふさわしい企画」(約6割)、次いで「日頃からの組合間の繋がり」(2割)となっている。また、事業連携を行うためには、「組織的な取組、行政の関与が必要」と6割の組合が答えている。

(4) 今後の意向については、既に事業連携を行っている組合では、「現状維持」と「拡大したい」が共に4割に上り、組合別では、農協・漁協で「現状維持」、森林組合では「拡大したい」との意向が多くなっている。

一方、事業連携を行っていない組合では、7割の組合が「事業連携の意向はない」と答えている。

4 事業連携の意義

(1) 近年、農協・森林組合・漁協の各組合ともに、経営基盤を強化し、経営の安定を図るために広域合併を進めてきたが、その結果、事業区域内に農村・山村・漁村の各地域を包含する組合も多くなっている。また、当該地域の住民の中には、例えば、農協と森林組合の両方の組合員になるなど、業種の異なる複数の組合の組合員になっている者も少なくない。

このような中で、高齢化、過疎化や地域の活力の低下といった共通の課題を有する、農山漁村の住民によって構成される農協・森林組合・漁協の各組合が事業連携することによって新たな視野が拓かれ、組合員に対するサービスの充実と新たな事業活動が見込まれることが期待される。

さらに、農山漁村の住民で構成される農協・森林組合・漁協が広く連携することにより、組合の事業活動だけではなく、環境保全や地域活性化への取組面でもシナジー効果(相乗効果)の発揮が期待される。

(2) 一方、ゆとり、癒し・安らぎ、心の豊かさなどを重視する人々が増加傾向を示している中で、美しい景観と豊かな自然環境、個性的・特徴的な食文化や伝統文化などといった農山漁村の有形・無形の資源に対する国民の理解と期待が高まっている。このような農山漁村の有形・無形の資源の活用にあたっては、これらの価値や利活用方法について、広い視野からの多角的な検討が必要となるので、農協・森林組合・漁協が連携し、さらには、消費者や地元の関連産業等も交えて取り組むことが重要である。

この場合、都市と農山漁村との格差の是正に重点を置いた取組に偏重するのではなく、地域の個性・多様性を重視する観点に立ち、地域の有形・無形の資源を見直していくことが重要である。

(3) 全国的にみると、そのような事業連携の取組は未だ少ないものの、

- ① 農協、森林組合、漁協と行政が一体となり、地域産業として加工事業等を行うことにより、雇用の場が創出されている。
- ② 森林組合と漁協が協力し、地域住民や都市住民の参加を得ながら植林を行うことにより、森林の恵みが豊かな漁場をつくるという生産面のメリットのみならず、広く地域住民や都市住民に対し、環境保全の必要性や農林水産業の重要性に対する理解を深める機会を提供することにも繋がっている。
- ③ 農山村で休暇を過ごしたいという都市住民の要望に応じて農協と森林組合がグリーン・ツーリズムを企画・開催し、都市と農山村の共生・対流を促進することで地域の活性化に取り組んでいる。

というような事例がみられる。

5 事業連携の効果

実際に農協・森林組合・漁協による事業連携に取り組んでいる事例をみると、以下のように様々な効果が見られる。

- ① 事業量の拡大による組合員等のメリットの増大

- ・ 農協と漁協の連携により、直売所の品揃えが豊富となって集客力が向上し、また、市場に出荷困難な規格外の農産物や一般の流通ルートに乗りにくい水産物の販売が可能になったことにより、組合員の収入が増加。
- ・ 漁協と農協が共同で給油所を設置したことによりスケール・メリットが発揮され、組合員への低コストでの資材供給が実現。
- ・ 農業協同組合連合会と漁業協同組合連合会の連携による農水産物を利用したギフト商品や加工食品の共同開発及び共同販売等により、販路・販売の拡大に寄与。

② 環境保全活動の推進

森林組合の技術指導等を受け、漁協女性部が上流の山間部に植樹活動を行うことにより、森林の再生とともに養殖場を含む沿岸漁場の水質が改善され、漁獲物の品質向上や漁業生産性が向上。

③ 組合における新たな事業の創出

- ・ 漁協と農協の連携により、廃棄物処理の一環として養殖ホタテの貝殻から畑地向けの土壌改良材を製造するという新たな事業を創出。
- ・ 森林組合が農協との連携により、土壌病害抑制微生物資材を製造するという新たな事業を創出。

④ 組合の遊休施設の活用

漁協の移転に伴って空きが生じた支所の購買倉庫を改築して、農林水産物の常設朝市店舗を開設。

⑤ 地域の活性化に貢献

- ・ 農協、森林組合、行政等が連携してグリーン・ツーリズムを推進することにより、農林業体験に対する学校、企業等からの幅広いニーズに対応。
- ・ 少量生産の高齢の組合員も直売所への出荷を通じて消費者や他の出荷者との交流が図られ、高齢の組合員の生きがいつくりや地域の活性化に寄与。

6 事業連携が十分に進展しない理由

事業連携により様々な効果が発揮されている事例もみられるものの、全体的には事業連携は十分に行われてるとはいいい難い状況にある。その理由としては、以下のことが挙げられる。

- (1) 農協は農業者の、森林組合は森林所有者の、漁協は漁業者の協同組織として、各組合は組合員向けのサービスや事業を行っている。このため、日頃は異業種の組合との付き合いがなく、それらの組合との共同活動、あるいは連携して事業を展開するという意識や発想に結びついていないこと。このことは、販売は農協連合会などの上部組織が担当してきたことや組合間の事業規模の格差も起因していると考えられる。

また、漁協の場合、その多くは産地市場の運営等(販売事業)を中心とした組織になっていることから、農協等との接点が少ないと考えられる。

- (2) 地域資源の有する価値を見出し、活用し、地域起こしや地域づくりにつなげる人材や事業連携のコーディネーターを務める人材が不足していること。

なお、アンケート調査において、事業連携を実施していない組合の回答をみると、「他の組合から事業連携の申し入れがあった場合には、提携する意向がある」、あるいは「内容次第によっては検討の余地がある」としている組合が約4割あることから、事業連携への関心は高いと考えられる。

7 行政の関与（支援）の有用性

- (1) 農協、森林組合、漁協はそれぞれ農林水産業や地域経済の振興、環境の保全に大きな役割を果たしているが、業種ごとのいわゆる「縦割り」の組織となっている。地域経済の活性化や環境保全の問題に取り組むためには、これらの組合が1つのテーブルにつき、

業種の壁を超えた協同・連携が必要であるが、このような業種の壁を超えた協同・連携を実現する上で、地域の維持・活性化に責任を有する行政の関与が有効である。

特に、各組合ともいわゆる「待ちの姿勢」が見受けられる中で、行政がコーディネーターを務める農林水産祭等のイベントへの参加、補助事業の活用が事業連携のきっかけとなった事例が見受けられることから、行政の関与は事業連携にとって有効であると考えられる。

- (2) 事業連携を進めるに当たり、地域住民の参加を募ったり、地域の他の団体との調整が必要となることも少なくなく、行政の調整能力や行政の持つネットワークやノウハウの活用が事業連携にとって有効と考えられる。

8 今後の事業連携の促進方策

組合に対するアンケート調査、現地調査及び事例発表会における議論・意見を踏まえ、事業連携に当たっては、次の点を考慮しつつ取り組んでいくことが望ましいと考えられる。

- ① 現在の事業連携の内容をみると、農林水産物の直売所等(※)における販売連携が多く見られる。このような販売連携を起点として、地域の特性・魅力をより広域的な視点に立って発見し、そしてアピールしながら、地域産業の発展や新たな事業の創出を通じて地域を活性化させるという仕組みを、事業連携により構築するような展開が期待される。

ただし、こうした活動(事業)については、採算性の合う持続可能な経営・運営体制を構築することが必要不可欠である。

また、「厳しい自然条件の中で育った安心・安全な農産物」といったように、地域の条件の悪さを逆手にとった発想が付加価値の創出やブランド化につながっている事例もあり、ビジネスのチャンスはどの地域にもあることを役職員が強く認識することが必要である。

(※) 平成17事業年度末現在、農協が保有する農産物直売所施設は409農協で1,185施設、また、漁協が保有する水産物直売所施設は122施設となっている。(農林水産省資料：「平成17事業年度総合農協統計表」及び「水産業協同組合統計表(平成17年度)」)

- ② 事業連携のためには、常日頃の組合間のコミュニケーションが必要であることから、組合役職員が農林水産祭や植樹祭、地産地消等に係るイベントを行政や他の組合とのつながりを創る重要な機会として捉え、話し合い・協議の場の設定につなげていくことが重要である。

特に、近年、地産地消や食育(食農教育)に対する関心が高まる中、農協・森林組合・漁協が連携して、学校給食等を通じた地産地消や食育活動に取り組んでいるケースもみられることから、これらの活動を機に組合間での情報交換やコミュニケーションが図られ、事業連携へ発展することも期待される。

- ③ 事業連携の事例をみると、組合女性部や地域の女性組織、女性起業グループが地域活性化の重要な担い手となっているものが少なくない。

このため、リーダーの育成に当たっては、女性の持つネットワークの活用を図るとともに、直売所や加工施設等の運営主体を女性組織にする等、「女性」の事業への参加を促すことが有効である。

- ④ これまでの事業連携は、組合・生産者サイドのいわゆる「川上」からの視点・発想で行われている事例が多い。農林水産物の直売所の主たる利用者は消費者や都市住民であり、また、農林漁業体験活動は子ども達の教育の一環として行われることが多いことから、より効果の高い事業連携のプログラムを構築していくためには、消費者・都市住民等のいわゆる「川下」のニーズを積極的に把握することが重要である。

- ⑤ 地域資源を活用した地域ブランド、特に業種を超えたブランドの形成のためには、地域の農林漁業関係以外の事業者等を巻き込んだ取組が有効である。

このような取組に当たっては、行政が実施している地域活性化の支援事業(例えば、農林水産省が実施している「食料産業クラスター推進事業」)等を積極的に活用することが有効である。

- ⑥ 合併により事業区域が広域化している組合の場合、当該広域組合の区域内に業種の異なる複数の他の組合が存することが多いことから、それを事業連携拡大の良い機会と捉え、当該広域組合が区域内の他組合に対し、事業連携を積極的に働きかけることが重要である。同時に、当該広域組合がその区域内の距離的に離れた他の組合同士を取り持つ「コーディネーター機能」を発揮することも、事業連携の促進には有効である。

また、事業連携の中には、都道府県連合会や全国連合会(子会社を含む。)の取組として、農水産物の共同販売や海外での国産水産物フェアでの事業協力の事例もみられる。このような連合会レベルでの事業連携は、単位組合間の事業連携に比べ、販売対象者や対象地域も広く、より大きな連携効果が期待される。

- ⑦ 現在の農協・森林組合・漁協間の事業連携は、購買事業を中心に組合の事業の一部での連携にとどまっているが、他の事業でも連携を進め、より幅広い事業連携につなげていくことが望ましい。

例えば、直売所以外にも、集会所施設や研修施設、健康管理施設等、各組合の組合員が共通して利用することが可能と考えられる各種施設については、その計画の段階から各組合が共同で検討を行い、共同で運営していくこととなれば、地域の幅広い組合員や住民の利用が図られ、組合の負担の軽減や運営の効率化を実現することが可能となる。

また、市町村合併や組合合併によって遊休化した施設等を活用し、農協・森林組合・漁協が事務所の共通化・共有化を図り、ワンストップ・サービスを実現することによって組合員や地域住民の利便性の向上を図ることも有効である。なお、これまで実施したアンケート調査等によると、現時点においては組合間の事業連携を進める上での制度的な課題は認められなかったものの、今後、組合間の事業連携の取組を一層拡大していく中で新たに制度的な課題が明らかになった場合には、行政や関係者において、その対応策を検討していくことも必要である。

そして、このような取組が軌道に乗れば、事業連携の範囲を順次拡大し、農協・森林組合・漁協が一体となって、「地域の組合」としての役割をより一層発揮していくことが期待される。

おわりに

調査によれば、組合間の事業連携の事例数は決して多くないものの、その内容は多種多様であり、組合員(生産者)、組合、消費者それぞれに一定の事業連携の効果が現れている。

現在、国民はゆとりや癒し・安らぎ、心の豊かさを農山漁村の空間に求めており、一方、農山漁村には、歴史的に形成されてきた豊かな地域資源や自然環境が数多く残されている。したがって、今後の事業連携に当たっては、「地域資源の掘り起こし(活用)と開発」が鍵となると考えられる。

「地域資源の掘り起こし(活用)と開発」に当たっては、各組合独自の取組にとどまるのではなく、地域資源の持つ価値や利活用方法について、広い視野からの多角的な検討が必要となるので、農協、森林組合、漁協が連携し、更には消費者や地元の関連産業等を交えて検討していくことが重要である。この中で、各組合は自らの役割を捉え、また、必要に応じて行政の支援を活用しながら取り組んでいくことが重要と考えられる。

折しも今年2月、政府は「地域再生総合プログラム」を策定し、国の地域活性化策を地域が選択・利用しやすいメニューとして体系化したところである。

このプログラムに連動して、今年度から、関係6省(※1)の連携により、地域資源(地域の農林水産品、自然景観等の観光資源、産地の技術等)を活用した地域活性化事業を支援するための「中小企業地域資源活用プログラム」が創設されたところである(※2)。また、農林水産省においても、20代の若者や大量退職が始まった団塊の世代を始めとする都市住民の農山漁村への関心の高まりを受け、農山漁村の居住者・滞在者を大幅に増やし、農山漁村の基幹産業である農林水産業の活性化を支援するための「農山漁村活性化プロジェクト」を創設したところであり(※2)、これらの積極的な活用も事業連携の推進方策の一つと考えられる。

最後に、農協・森林組合・漁協間の事業連携事例集をはじめ、本取りまとめに御協力いただいた、農業協同組合、森林組合、漁業協同組合、市町村等関係者の皆様に御礼申し上げるとともに、本取りまとめが今後の事業連携に活用されることを期待する。

(※1) 総務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省。

(※2) これらのプログラム及びプロジェクトの推進に向け、「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律案」及び「農山漁村の活性化のための定住等及び地域間交流の促進に関する法律案」が第166回国会に提出され、それぞれ5月11日及び5月16日に公布されたところである。