

〈研究論文〉

農業農村協同組合の事例分析および示唆

－ 京畿道地域を中心として －

李 鎮弘*
田村 善弘†

I. 序 論

韓国においては、経済成長過程のなかで、所得不均衡といった経済的・社会的な両極化が深まり、これに伴う社会葛藤が発生している。そうしたなか、市場と政府の失敗に対する空白を補完する対応として、社会的経済への関心が高まっている（崔スルギほか、2016；社会投資支援財団、2014）。農業農村分野も国内経済と連携して、農村住民の生活と雇用、人口減少及び高齢化、農家所得の減少が顕著になり、こうした課題への新たな対応として社会的経済に注目が集まっている。

韓国では2012年12月の「協同組合基本法」施行以後、協同組合の数が増加している。こうした傾向は農村地域でも同様で、2017年8月時点で、全国の農林漁業協同組合は全体の10.1%で約1,196か所に達している。政府の経済的支援に関係なく増加している点は注目すべき点である¹。このなかには、協同組合基本法制定以前の個別法である農協法を根拠とした農協に含まれないが、「農漁業経営体育成及び支援に関する法律」を根拠とした営農組合法人、農業会社法人として設立が難しい（設立要件の未充足など）、または既存の生産者団体（農協、営農組

合法人、農業会社法人）のサービスが円滑に供給されないことにより、サービスの需要者である生産者または地域住民が協同組合を新たに設立し、自主的に対応したものであるといえる。

こうした特徴は、以下の3点と関連づけて説明できる。第1に、営農組合法人は協業的な経営体にもかかわらず、最近では組合員の出資限度廃止により、事実上、1人の代表が責任経営する個別経営体と類似した運営がなされている。また、組合員の利用を強化するのではなく、買取中心の経営へ個別商人と差別性がなしに運営される営農組合も登場し、協業的な経営体の目的達成が十分ではないというのが実情である（金ギテほか、2012）。

第2に、現在の農業協同組合は組合員が出荷した農産物に対して、距離、量、品質に関係なく、最大限高いまたは同一の価格と手数料率を適用し、組合員の参加と組合員数の増加、そして事業量の拡大の推進を通じた原価経営戦略が一般化しており、地域の多様な農業農村社会的な需要を満せずにいる。

第3に、市場競争が激化したり、農産物の供給過剰の問題が発生するなど、農業農村の対内外の与件の変化に伴い、品質差別化、高付加価値の創出のための施設投資が要求されている。

*大韓民国・京畿道農業技術院作物研究課農業研究チーム・主務官

†長崎県立大学地域創造学部准教授

にもかかわらず、資本不足と組合員の参加の不足、そして専業農家と零細農家、後継者と高齢農家、成長品目と伝統品目など組合員間の異質化問題等により、伝統的な協同組合モデルが限界を示している（崔慶植ほか、2016）。

こうした背景から協同組合基本法により、農業農村分野で新たな類型の協同組合が登場しており、これに対する研究も活発になっている。これまで、協同組合関連の研究は協同組合基本法制定以後の経済、市場、社会に及ぼす影響や農業農村政策に及ぼす対応課題及び制度整備（ウォン・ジョンウクほか、2012；ソル・グワンオン、金ドンソク、2012；金ジョンソプほか2012；金ギテほか、2012）、政府の直接的な支援排除及び積極的な間接的支援を志向する協同組合基本計画の策定または育成支援政策（崔スルギほか、2016；黄ヨンモ、黄ソンイル2012）、社会的経済の価値測定や協同組合の組合員に対する寄与額の測定（社会投資支援財団、2014；チャン・ウォンボン、2006；許吉行1987；許吉行、1990）、協同組合モデル（崔洋夫、2012；財政企画部、2012；崔慶植ほか、2016；崔ジョンギョほか、2015）などに対して行われてきた。

これらの先行研究は、社会的排除または市場の失敗へ補完的にアプローチし、農業農村の構造的問題に対して、社会経済的な観点から理解するうえで示唆を与えている。しかし、韓国の農業農村分野で任意の生産者団体（作目班や研究会など）や農業法人から転換した協同組合や新設の協同組合が収益創出モデルの不在、運営資金の不足などにより、事業開始ができなかったり、中断した場合の研究は本格化していない状況にある。

協同組合は株式会社のように利潤最大化を追求するのではなく、組合員が望むものを追求する自助組織（self-help）であり、組合員が参加

を通して自身の生活を向上させる人間中心の組織であると同時に、経済的な弱者が共同の目的を共同で達成しようとする自助的結社体であるため（ソル・グワンオン、金ドンソク、2012；金ジョンソプほか、2012）、協業的経営組織の形態上のモデルや運営実態を分析する対象として十分である²。

本研究は、社会的に必要なサービスであるが、利潤の論理のみで生産されない製品やサービスと関連して、既存の農協や農業法人、政府が全ての問題を解決できない状況で、自らの必要性や需要を自主的に組織化して事業として連携した観点から、協同組合の特性を分析しようとしている。本稿はこれらの点を反映し、京畿地域の農業農村分野の協同組合を事例調査した資料をもとに、ギャップ（GAP）分析を行った。核心イシュー別のギャップ（GAP）分析に含まれる事例の協同組合の収益性分析の資料を利用し、利益がマイナス（-）の場合、運営の中断なしにどのように対応していくかを分析した。

Ⅱ. 協同組合の事例資料

1. 協同組合の実態

まず、協同組合の事前調査として、京畿道内の農林業協同組合に対する実態調査を実施した。調査は2017年時点において農林漁業協同組合として設立申告した京畿道内の協同組合185ヶ所を対象に、2017年4月1日から7月30日までアンケート用紙を活用した郵便調査を実施し、アンケート調査に回答した64ヶ所の協同組合に対して、1：1の対面で、追加の面接調査を実施した。表1に示すように、地域別には楊平が12ヶ所（18.8%）と最も多く、華城11ヶ所（17.2%）、驪州8ヶ所（12.5%）、始興6ヶ所

表1 京畿道における地域別の協同組合の状況

区分	水原	城南	富川	龍仁	安山	安養	始興	華城	光明	軍浦
頻度	2	1	1	4	3	1	6	11	1	1
割合	3.1	1.6	1.6	6.3	4.7	1.6	9.4	17.2	1.6	1.6
区分	金浦	利川	安城	驪州	楊平	高陽	坡州	楊州	抱川	
頻度	1	4	4	8	12	1	1	1	1	
割合	1.6	6.3	6.3	12.5	18.8	1.6	1.6	1.6	1.6	

出所：筆者作成。

表2 設立及び組織運営形態別の現状

区分		頻度(N)	割合(%)
組合の形態別	一般協同組合	55	85.9
	社会的協同組合	7	10.9
	一般協同組合連合会	2	3.2
組合員の 構成形態別	生産者協同組合	37	57.8
	消費者協同組合	1	1.6
	事業者協同組合	8	12.5
	職員協同組合	2	3.1
	多重利害関係者協同組合	16	25
事業の範囲	村	6	9.4
	市郡区	28	43.7
	広域市・道	3	4.7
	全国	26	40.6
	海外	1	1.6
新設かどうか	新規設立	52	81.3
	任意団体（作目班、営農会など）から設立	10	15.6
	既存法人（営農組合法人、農業会社法人）から転換	2	3.1
成長段階別	導入期	21	32.8
	成長期	32	50
	成熟期	11	17.2

出所：筆者作成。

(9.4%)、龍仁、利川、安城がそれぞれ4ヶ所(6.3%)、水原2ヶ所(3.1%)、その他の市郡の順となった。

アンケート調査に回答した協同組合の一般的特性は、表2の通りである。一般協同組合の85.9%と最も多く、次いで社会的協同組合の10.9%、一般協同組合連合会3.2%となった。組合員の構成形態別には生産者協同組合が

57.8%と最も高い割合を占め、次いで多重利害関係者協同組合の25.0%、事業者協同組合の12.5%、職員協同組合の3.1%、消費者協同組合の1.6%となった。

また、事業の範囲は全国と市郡区がそれぞれ40.6%と43.7%であり、新設かどうかは新規設立が81.3%で最も高く、次いで任意団体（作目班、営農会など）が15.6%、既存の農業法人(営

表3 農業農村協同組合の経営実態

区分	組合数	運営期間(年)	組合員(人)	雇用人員(人)	資本金 (百万ウォン)
平均	64	2.2	25.9	2.4	55.5
標準偏差	-	1.4	49.3	2.8	138.4
区分	組合員の出資割合(%)			売上額 (百万ウォン)	
	現金出資	不動産出資	現物出資		
平均	92.3	4	3.8	309.5	
標準偏差	22.9	13.9	13.1	764.3	

注：企画財政部登録の協同組合の分類上、業種が農林漁業に分類された組合に対する調査結果である。
出所：筆者作成。

表4 協同組合の設立動機

区分		頻度(N)	割合(%)
組合員の権益 向上	組合員の所得増大	27	42.2
	組合員の福祉増進	6	9.4
	組合員の雇用安定	3	4.7
農業支援	農村の収益性及び持続可能性の向上	10	15.6
	地域の農家及び農業生産支援	6	9.4
地域振興	社会的弱者及び地域の一般住民支援	6	9.4
	環境、景観、伝統文化保全及び活性化支援	4	6.3
	その他	2	3.1

出所：筆者作成。

表5 協同組合の事業分野

事業分野	事業内容	頻度(N)	割合(%)
直売所	直売所を通して生産者、消費者、学校、流通業者などとネットワークで連携する供給サービス	4	6.4
直取引	生産者が消費者にパッケージ事業で農産物の直取引サービスを提供	2	3.2
農村観光	地域の農村体験及び農村観光サービスの提供	10	15.9
農産物加工	農家契約栽培(または直接生産方式)を通して調達した地域農産物を利用した加工品提供サービス	13	20.6
産地流通	農家を組織化して共同出荷、収集、選別、流通させるサービス	28	44.4
都市農業	地域の農村資源を利用した菜園、生活園芸関連供給サービス	6	9.5

出所：筆者作成。

農組合法人、農業会社法人)が3.1%となった。成長段階別には、成長期にある協同組合が50.0%で最も高く、次いで導入期が32.8%、成熟期が17.2%となった。

調査対象の協同組合の運営期間は平均2.2年で、組合員数は平均25.9人であり、平均雇用人員は2.4人である。年間の平均売上額は30億9,500万ウォンで、比較的零細になっている。

資本金は平均5億5,500万ウォンで多くの組合員が現金の出資（92.3%）により調達している（表3参照）。

協同組合の設立動機としては、「組合員の所得増大」が42.2%で最も高くなった。次いで、「農村の収益性及び持続可能性の向上」が15.6%、「社会的弱者及び地域の一般住民支援」が9.4%となった（表4参照）。これらを通して、農業農村で必要なサービスを提供する根拠を整備しようとしたことがわかる。

表5の協同組合組織の事業分野をみると、産地流通が44.4%で最も高く、次いで農産物加工20.6%、農村観光15.9%、都市農業9.5%、直売所6.4%、直取引（パッケージ）3.2%となった。

2. 協同組合の調査事例

前述のアンケート調査結果で示された設立動機、すなわち農業農村で必要なサービスの需要に対応し、地域特性に合わせて協同組合を運営

する道内の地域協同組合の12ヶ所を対象として、1対1の面接調査で2017年9月1日から10月30日まで事例調査を実施した（表6参照）。主な調査内容は運営期間、組合員数、雇用者、2016年の売上額など経営成果に関する事項に加え、事業分野の6類型（直売所、直取引、農村観光、農産物加工、産地流通、都市農業）に対するサービスの需要と供給の特徴である。

ここで、各事業分野別・組合別のサービスの需要と供給の特徴をみると、次の通りである。

第1に、直売所型の協同組合は「楊平親環境ローカルフード」と華城の「幸せな食卓」が該当する。特に、農業者の組合への参加割合が高い楊平親環境ローカルフード協同組合のサービス特徴は、楊平の親環境農業育成施策と連携し、親環境ローカルフードの生産支援、親環境認証農産物の販路支援、そして農業者と非農業者（加工業）間の連携強化のために、楊平（2ヶ所）からソウル（2ヶ所）まで直売所を拡大している。

表6 事例調査に回答した協同組合の概要（2016年時点）

事業分野 (類型)	組合名	運営期間 (年)	組合員数 (農業者の割合)	雇用者 (人)	2016年売上額 (百万ウォン)
直売所	楊平親環境ローカルフード	3	126 (80.2)	6 (1)	1,876
	幸せな食卓	4	5 (37.5)	13 (13)	560
直取引	サンドウルマツ	2ヶ月	9 (100.0)	1 (1)	12
	九色農夫	3	11 (90.9)	1 (1)	550
農産物加工	エバーグリーンエバープルー	2	41 (51.2)	17 (3)	900
	ヒヨナリ	3	6 (16.7)	8 (8)	270
産地流通	コリヨ松山ブドウ	6ヶ月	67 (100.0)	2 (0)	730
	安城市桃 (研究会)	6ヶ月	27 (100.0)	組合員直営	93
農村観光	農村ナドゥリ	4	21 (95.2)	6 (6)	600
	楊平帰農帰村	2	52 (28.8)	組合員直営	30
都市農業	始興孝道会	3	24 (12.5)	組合員直営	22
	森のある都市農夫	2	8 (0)	組合員直営	100

出所：筆者作成。

直売所の商品多様化のために、天日塩、高麗人参、キクイモなど、同種の協同組合と連携している。そして農業者の直売所での販売、非農業者の加工品の生産・販売により、相互の連携を強化している。

第2に、直取引（パッケージ）型の協同組合は、安城の「サンドゥルマツ」と龍仁の「九色農夫」が該当する。特に、農業者の組合参加の割合と売上額が高い九色農夫協同組合のサービスの特徴は、龍仁市全体の人口の3%に当たる農家が農地の70%を占めているなか、白玉米、白玉キュウリ、サンチュ、チンゲン菜、遠三梨、白玉ブドウなどの地域農産物の販売のニーズと雇用の提供の必要性が高いことから、地域住民とともに龍仁の農産物を当日収穫して当日に直接配送するパッケージ商品を販売している。これを通して、農家間・作目間の品目の重複の解消に加えて、農家間の互いの利益を拡大している。

第3に、農産物加工型の協同組合は、楊平の「エバーグリーンエバーブルー」と華城の「ヒヨナリ餅協同組合」が該当する。特に、農業者の組合参加割合が売上額において高いエバーグリーンエバーブルー協同組合は、市販の価格より20%高い価格で楊平のエゴマを買取り（2016年・65トン）、農家の反応もよく、消費者である組合員への販売等を通じた農家と消費者の連携を強化している。それだけではなく、エゴマの機能性（オメガ3）の需要に着目し、地域の農家から直接買取ったエゴマを利用して、オメガ3の含有量が高い生エゴマ油を生産し、ホームショッピングなどを通して、安定的に販売している。これにより、持続可能な成長が期待されている。

第4に、農産物産地流通型の協同組合は華城の「コリヨ松山ブドウ」と安城の「安城市桃研

究会」が該当する。特に、農業者の組合参加の割合と売上額が高いコリヨ松山ブドウ協同組合のサービスの特徴は、高品質のブドウの生産と流通拡大により、農家の手取価格を向上させるために、ブドウ農家の自発的な組合事業への参加への誘導を推進している。なかでも、農家に糖度や重さの測定、自動選別、包装、流通、販売を一元化したAPC利用サービスと価格決定権を農家へ提供している。また、ブドウについてはワインに関する教育、加工品の生産、観光団地の連携・運営を通して、6次産業化を展開している。

第5に、農村観光型の協同組合は楊平の「農村ナドゥリ協同組合」と楊平の「帰農婦村協同組合」が該当する。特に、農業者の組合参加割合と売上額が高い農村ナドゥリ協同組合のサービスの特徴は、首都圏の消費者の楊平地域の体験農場へのアクセスを向上させるために、農村観光のポータルサイト運営及び体験プログラムの紹介、体験農場のオンラインでの広報、農村観光体験プログラムの予約決済サービスなどのサービスを提供している。

また、体験農場の所得増加のために農村体験観光ネットワークとして発展させるため、イチゴ、サツマイモ、梨、トウモロコシ、トマトなど楊平の地域作目を総合的にネットワーキングし、農村観光マウルを支援している（2016年現在、マウルの20%の農家が参加）。

最後に、都市農業型の協同組合は、始興の「始興孝道会協同組合」と龍仁の「森のある都市農夫協同組合」が該当する。特に、農業者の参加割合は低いですが、売上額の割合は高い森がある都市農夫協同組合のサービスの特徴は、学校菜園教育の重要度と屋上農園、菜園の拡大の必要性が高まっているなかで、学校の菜園造成と教育プログラムを結合し、菜園教育体験の空間化、

組合員の講師としての役割を付与する等のサービスを提供し、農作物栽培体験、食体験などのプログラムを運営している。この他にも、室内外のインテリア事業へと拡大している。

3. 協同組合の事例分析

(1) 協同組合のギャップ（GAP）分析

先述の設立動機または農業農村サービスの需要に対応した各事例をグループ化した後、対応課題を表7の通り整理した。

まず、設立動機が組合員の所得増大である場合、協同組合はサンドゥルマツ、九色農夫、エバーグリーンエバーブルーが該当する。これらの組合は農家が協同組合事業へ積極的に参加し

ており、農家所得を増進させたという点で示唆を与えるものである。

第2に、組合員の福祉及び雇用の安定が設立動機である場合、協同組合は始興孝道会、森のある都市農夫、幸せな食卓が該当する。これらの組合は低所得世帯、高齢者世帯、経歴中断、定年退職者などの社会的弱者に雇用を提供するという点で示唆を与えるものである。

第3に、農村の収益性及び持続可能性の向上が設立動機の場合、協同組合は楊平親環境ローカルフード、楊平農村ナドゥリ、楊平帰農婦村が該当する。これらの組合は地域内の農村の資源と連携して、ローカルフード、帰農婦村、農村観光を活性化させた事例として示唆を与える

表7 事例調査を通じた核心 이슈（2017年）

農業・農村におけるサービスに対する需要（設立動機）	協同組合の対応 이슈	事例となる組合
組合員の所得増大	⇔ 農家の協同組合事業への積極的な参加を通じた農家所得の増大	⇔ ・エバーグリーンエバーブルー ・サンドゥルマツ ・九色農夫
組合員の福祉及び雇用の安定	⇔ 低所得世帯、高齢者世帯、キャリアの断絶、定年退職者など社会的弱者への雇用提供	⇔ ・幸せな食卓 ・始興孝道会 ・森のある都市農夫
農村の収益性及び持続可能性の向上	⇔ 地域内の農村資源との連携、ローカルフード、帰農婦村、農村観光の活性化	⇔ ・楊平親環境ローカルフード ・楊平農村ナドゥリ ・楊平帰農婦村
地域農家及び農業生産支援	⇔ 農家の産地流通組織化を通じた価格決定権の向上及び品質高級化、ブランド化の展開	⇔ ・コリヨ松山ブドウ ・安城桃研究会
環境、景観、伝統文化の保全及び活性化の支援	⇔ 地域の孝行文化のストーリーテリングを通じた地域農産物の消費促進	⇔ ・ヒヨナリ餅 ・始興孝道会

出所：筆者作成。

ものである。

第4に、地域農家及び農業生産支援が設立動機の場合、協同組合はコリヨ松山ブドウ、安城桃研究会が該当し、これらの組合は農家の産地流通組織化を通じた価格決定権の向上及び品質の高級化に寄与するという示唆を与えている。

最後に、環境、景観、伝統文化の保全及び活性化の支援が設立動機の場合、協同組合はヒヨナリ餅、始興孝道会が該当し、これらの組合は地域の孝行文化のストーリーテリングを通じた地域農産物の消費促進に寄与するという示唆を

与えている。

このような設立目的-対応イシュー-事例によりグルーピングした結果として導かれた12の協同組合のうち、対応イシューを代表する協同組合をエバーグリーンエバーブルー、コリヨ松山ブドウ、楊平親環境ローカルフード、幸せな食卓、ヒヨナリ餅など5つに集中して、イシュー分析を行った。

ここで、イシュー分析は核心イシュー別に、該当する組合の現状(As-Is)と最上の条件/モデル(To-Be)を提示して、現状とモデル間

表8 事例別の核心イシュー別ギャップ分析(GAP)

事例	核心イシュー	現状(As-Is)	最上の条件/モデル(To-Be)	GAP
エバーグリーンエバーブルー	農家の協同組合事業への積極的な参加を通じた農家所得の増大	農家及び地域住民の組合事業への参加拡大の必要性が増大	農産物加工事業への積極的な参加(契約栽培、プロモーションコード、体験など)	農家の組合員事業への参加拡大のための協同組合の連携及び権利の同等な付与
コリヨ松山ブドウ	農家の産地流通組織化を通じた価格決定権及び品質の高級化・ブランド化の展開	産地流通活性化のための農協との連携強化の必要性が増大	産地組織化を通じた生産、流通の全過程のシステム構築及びブランド化(品質、ブランド、高級化による価値向上)	農協との共同事業展開が必要(資材の共同購買、共同マーケティング)
楊平親環境ローカルフード	地域内の農村資源との連携を通じたローカルフード、帰農帰村、農村観光の活性化	・直売所、農場、体験とのオン、オフラインの連携強化が不十分 ・生産、体験、加工、飲食との連携強化が必要	・直売所、農場、体験とのオン、オフラインとの連携強化及び情報提供、プロモーション、マーケティング、観光サービスの拡大 ・農産物(体験、直売)、加工品、飲食の商品化	農村の持続可能な成長のための直売所、農場、体験、加工関連組合事業ネットワークの一元化
幸せな食卓	低所得世帯、高齢者世帯、キャリア断絶、定年退職者などの社会的弱者への雇用提供	・キムチ、おかずの店の運営を通じた社会的弱者への雇用提供 ・地域産白菜の単純購買	社会的弱者の協同組合への参加拡大を通じた雇用拡大及び地域農業者との協同組合事業の連携	地域産白菜の契約栽培事業の推進が必要
ヒヨナリ餅	地域の孝行文化のストーリーテリングを通じた地域農産物の消費促進	・訪れる餅の消費者拡大のための餅カフェの運営 ・餅以外の商品の多角化へのニーズが増大	京畿道の農産物及び孝行文化につなげるための商品開発(餅、カフェ)による消費者のリピート率の向上(農家、協同組合、消費者)	協同組合の都市地域での餅カフェ開設支援及び菓子の開発

出所：筆者作成。

の差（GAP）を導き出す方法である（コ・ギョ
ンテほか、2012）。事例組合別にイシュー分析
（GAP）の分析結果は表8の通りである。

まず、エバーグリーンエバーブルー協同組合
は、農家及び地域住民の組合参加の拡大が不
十分な状況で農産物の加工事業を通して契約栽
培、販促、体験などへ積極的に参加するよう
にするためには、協同組合の協力と権利の同等
性の付与が優先されなければならない。

第2に、コリヨ松山ブドウ協同組合は産地流
通過程で農協との事業の連携が十分ではない状
況で産地組織化、流通の全過程のシステム構築
及びブランド化（品質、高級化など）のため
には資材共同購買、共同マーケティングなど農
協との共同事業の展開が必要である。

第3に、楊平ローカルフード協同組合は直
売所－農場－体験または生産－体験－加工－飲
食とのオン、オフラインの連携が不十分な状
況において、各事業単位別の連携強化と情報
提供、プロモーション、マーケティング、観
光などのサービス拡大のためには直売所、農
場、体験、加工関連組合事業ネットワークを
一元化する必要がある。

第4に、幸せな食卓は社会的弱者に雇用を
提供しているが、地域産の白菜の単純な購入
にとどまっているという状況で、地域の農家
との協同組合事業の連携のためには、地域
産の白菜の契約栽培事業を導入する必要が
ある。

最後に、ヒヨナリ餅協同組合は買いに来
る餅の消費者の誘致のために、餅カフェを
運営している状況で孝行文化と融合した商
品開発とリピート率の向上のためには地域
別の餅カフェの開設と菓子の開発を補完
的に行う必要がある。

(2) 協同組合の類型化

イシュー分析の結果により導かれたGAPか

ら類似した特徴を示す協同組合のグルー
ピングを以下の通り行った。

まず、エバーグリーンエバーブルー協同
組合とコリヨ松山ブドウ協同組合は生産者
組合の短所を補完し、協同組合の連携を通
じたネットワーク効果を持つことが示され
た。次に、楊平親環境ローカルフード協
同組合と幸せな食卓協同組合、ヒヨナリ
餅協同組合は複数の利害関係者間の利害
と協力をもとに、直接事業を推進する
ことが示された。

このような協同組合の特性を持っている
とき、崔洋夫（2012）³が提示した協
同事業モデルと企業の事業モデルのうち、
エバーグリーンエバーブルー協同組合と
コリヨ松山ブドウ協同組合は開放型の組
合員制度を持っているが、特定品目に限
定する協同事業モデルに近く、楊平親環
境ローカルフード協同組合と幸せな食
卓協同組合、ヒヨナリ餅協同組合は企
業的モデルに近いといえる。

また、崔ジュンギユほか（2015）⁴
が提示したネットワークモデルと直接
供給モデルのうち、エバーグリーンエ
バーブルー協同組合とコリヨ松山ブ
ドウ協同組合は協同組合の連携を強
調するネットワークモデルに近く、楊
平親環境ローカルフード協同組合と
幸せな食卓協同組合、ヒヨナリ餅
協同組合は直接、サービスを提供
する直接供給モデルに近いことが示
された。

したがって、本稿では設立動機と事業
分野、そしてGAP分析の結果をもと
に先行研究モデルを適用し、協同組
合の類型を表9に示す。

まず、協同組合が生産者中心となり、
組合員の所得増大、地域農家及び農
業生産支援を目的として設立され、
直取引、産地流通、農産物加工な
どの事業分野で生産者組合が短所
を補完し、協同組合の連携を通じ
た協同事業モデルやネットワーク
モデルを適用しようとする場

表9 農業・農村協同組合の類型

区分		市場交渉力の向上のための 生産・流通統合型	地域の社会的資本蓄積のための 農村資源型
事例 組合	核心イシュー共通 (12)	エバーグリーンエバーブルー、サン ドゥルマツ、九色農夫 コリヨ松山ブドウ、安城桃研究会 (5)	親環境ローカルフード、農村ナドゥ リ、婦農婦村、幸せな食卓、始興孝 道会、森のある都市農夫、ヒヨナリ 餅(7)
	GAP分析(5)	エバーグリーンエバーブルー、コリ ヨ松山ブドウ(2)	ヒヨナリ餅、幸せな食卓、楊平親環 境ローカルフード(3)
組合員構成の形態		生産者中心の参加	複数の利害関係者の参加
核心イシュー(設立目的)		・組合員の所得増大 ・地域農家及び農業生産支援	・農村の収益性及び持続可能性の向 上 ・組合員の福祉及び雇用安定 ・伝統文化、景観保全及び活性化支 援
GAPの特徴		生産者組合の短所を補完し、協同組 合の連携を通じたネットワーク効果 の増進	複数の利害関係者間の利害と協力を もとに、直接事業の導入
先行研究のモデル適用		協同事業的モデル、ネットワークモ デル	企業的事業モデル、直接供給モデル
事業分野		直取引、産地流通、農産物加工	直売所、農村観光、農産物加工、都 市農業

出所：筆者作成。

合、「市場交渉力増進のための生産・流通統合型」となる。

次に、協同組合が生産者、消費者、地域住民など複数の利害関係者が参加し、農村の収益性及び持続可能性の向上、組合員の福祉及び雇用安定、伝統文化、景観の保全及び活性化などを目的として設立され、複数の利害関係者間の利害と協力をもとに、直接事業を通して企業的事業モデルや直接供給モデルを適用する場合、「地域の社会的資本蓄積のための農村資源型」となる。

(3) 協同組合別の収益性の試算分析

先に提示した核心イシュー別のギャップ分析(GAP)に含まれる事例となった協同組合の収益性と生産性は表10の通りである。

まず、A組合とD組合の利益はそれぞれ79.5

百万ウォン/年、28.4百万ウォン/年で黒字となった。一方で、その他の組合は赤字(-)を示した。付加価値率はA組合が49.3%で、D組合は52.5%となった。その他の組合よりも比較的高くなった。時間当たりの労働生産性はA組合が27,170ウォンで、D組合は27,705ウォンとなった。一方で、雇用労力費に対する労働生産性の投入効果はA組合が3.2倍と最も高く、これ以降はE組合の2.7倍、D組合の2.2倍、B組合の1.3倍、C組合の0.7倍となった。

ここで、B、C、E組合の利益がマイナス(-)となった要因は付加価値率がB組合26.4%、C組合41.3%、E組合12.9%と比較的低く、表11のように材料費が売上原価に占める割合がB組合48.1%、C組合41.9%、E組合81.5%と概ね高いためである。特に、直接経費の割合より営業費である販売管理費の割合がそれぞれ

表10 協同組合の事例別の収益性

区分	事例別の収益性（百万ウォン／年）					
	A組合	B組合	C組合	D組合	E組合	
資本規模	1,056.9	1,563.1	676.9	776.9	2,200.2	
総収入	事業収入	850.7	768.0	377.8	675.7	2,045.5
	事業外収入	66.0	195.3	66.8	82.4	106.6
	小計	916.7	963.3	444.6	758.0	2,152.1
費用	材料費	431.5	553.1	221.6	321.1	1,782.4
	人件費	132.7	158.2	220.5	162.8	98.6
	経費	144.5	203.3	29.8	88.7	56.9
	販売管理費	128.5	234.4	57.2	157.1	248.0
	小計	837.2	1,149.1	529.1	729.7	2,185.9
収益	生産原価	708.7	914.7	471.9	572.6	1,937.9
	営業費	128.5	234.4	57.2	157.1	248.0
	総原価	837.2	1,149.1	529.1	729.7	2,185.9
	利益	79.5	-185.8	-84.5	28.4	-33.8
付加価値	付加価値額	419.2	203.1	156.1	354.5	263.1
	付加価値率（%）	49.3	26.4	41.3	52.5	12.9
収益性	資本純収益	130.3	-110.5	-51.3	66.8	76.0
	資本利益率（%）	12.3	-7.1	-7.6	8.6	3.5
労働生産性（ウォン／時間）（a）	27,170.0	13,250.4	9,205.1	27,705.8	26,094.5	
雇用労働費（ウォン／時間）（b）	8,601.0	10,323.7	13,000.0	12,722.5	9,773.4	
雇用効果（a／b）	3.2	1.3	0.7	2.2	2.7	

出所：筆者作成。

2.7%、5.2%、8.7%と高くなっていたことも要因の1つになった。これは、協同組合が人的な結びつきを重要視する組合の特性上、その割合がさらに大きくなったものと考えられる。

このように、利益がマイナス(-)であるB、C、E組合の対応事例をみると、B組合の場合、組合員の現物出資を通して資本の利子費用を節減し、経営への負担を緩和している。次に、C組合の場合、出資金の割当を減らし、他人資本の追加借入を通して、新たな商品開発及び販路開拓を推進している。最後に、E組合は赤字が出た部分を翌年に繰り越し、費用を内部吸収し、事業を持続している。特に、利益または剰余金の発生時、剰余金の積立により資本化を図

り、財務の健全性を高めている。

Ⅲ. 結 論

2012年に協同組合基本法が施行されてから、韓国では政府の支援に関係なく、協同組合の設立が急激に増加している。農業・農村分野ではサービスが円滑に供給されない場合、サービスの需要者である生産者と地域住民が協同組合を新たに設立したり、既存の農業法人から転換して設立し、自力で対応しているのが実情である。

これに反して、これらの協同組合のなかでは事業を開始できなかったり、収益性の悪化によ

表11 協同組合の事例別・費目別の費用

費目		事例別・費目別費用（百万ウォン／年、％）						
		A組合	B組合	C組合	D組合	E組合		
総原価	生産原価	材料費	431.5 (51.5)	553.1 (48.1)	221.6 (41.9)	321.1 (44.0)	1,782.4 (81.5)	
		人件費	常時雇用人件費	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	220.5 (41.7)	162.8 (22.3)	86.8 (4.0)
			臨時雇用人件費	132.7 (15.9)	158.2 (13.8)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	11.8 (0.5)
	計		132.7 (15.9)	158.2 (13.8)	220.5 (41.7)	162.8 (22.3)	98.6 (4.5)	
	経費	修繕費	14.5 (1.7)	0.0 (0.0)	1.5 (0.3)	2.3 (0.3)	4.0 (0.2)	
		租税公課金 (水道光熱費)	1.0 (0.1)	22.0* (1.9)	8.9 (1.7)	11.0 (1.5)	39.0 (1.8)	
		減価償却費	39.3 (4.7)	57.5 (5.0)	12.1 (2.3)	8.4 (1.2)	3.7 (0.2)	
		賃貸料	7.4 (0.9)	112.0 (9.7)	6.8 (1.3)	25.3 (3.5)	10.3 (0.5)	
		注文型生産費	0.0 (0.0)	11.8 (1.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	
		その他料金	82.4 (9.8)	0.0 (0.0)	0.4 (0.1)	41.7 (5.7)	0.0 (0.0)	
		計	144.5 (17.3)	203.3 (17.7)	29.8 (5.6)	88.7 (12.2)	56.9 (2.6)	
	営業費	販売管理費	販売費	53.2 (6.4)	96.3 (8.4)	48.9 (9.2)	94.2 (12.9)	98.1 (4.5)
			給料（事務員）	44.2 (5.3)	48.0 (4.2)	0.0 (0.0)	22.1 (3.0)	108.0 (4.9)
			福利厚生費	11.6 (1.4)	21.9 (1.9)	0.0 (0.0)	24.1 (3.3)	18.3 (0.8)
			保険料	2.7 (0.3)	3.0 (0.3)	2.2 (0.4)	6.1 (0.8)	7.0 (0.3)
租税公課金			8.1 (1.0)	3.1 (0.3)	2.1 (0.4)	9.4 (1.3)	0.0 (0.0)	
事務費			6.9 (0.8)	1.1 (0.1)	1.1 (0.2)	1.2 (0.2)	16.2 (0.7)	
減価償却費			1.8 (0.2)	0.0 (0.0)	0.2 (0.0)	0.0 (0.0)	0.4 (0.0)	
その他			0.0 (0.0)	61.1 (5.3)	2.7 (0.5)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	
計			128.5 (15.3)	234.4 (20.4)	57.2 (10.8)	157.1 (21.5)	248.0 (11.3)	
合計		837.2 (100.0)	1,149.1 (100.0)	529.1 (100.0)	729.7 (100.0)	2,185.9 (100.0)		

出所：筆者作成。

り中断したケースも出てきている。本研究では協同組合の実態調査を通して、事例を発掘し、ギャップ（GAP）分析と収益性分析を実施した。本研究の結果は、以下の通り整理できる。

第1に、京畿道内の農業・農村協同組合は協同組合基本法の制定以後、新たに設立、または任意団体からの設立、既存法人からの転換などを通して運営されている。主要事業分野は産地流通（44.4%）、農産物加工（20.6%）、農村観光（15.9%）などで、ライフサイクルで見ると、成長期にあるといえる。

第2に、協同組合をグルーピングした運営事例でエバーグリーンエバーブルー協同組合、コリヨ松山ブドウ協同組合は生産者組合の短所を補完し、協同組合の連携を通じたネットワーク効果を持つという特徴があった。楊平親環境ローカルフード協同組合、幸せな食卓協同組合、ヒヨナリ餅協同組合は複数の利害関係者間の利害と協力をもとに、直接事業を推進する類型となった。

第3に、こうした類型の事例を先行研究におけるモデル（協同事業的モデルと企業の事業モデル、ネットワークモデルと直接供給モデル）に当てはめた結果、ネットワーク効果を備えた協同組合の事例としては、協同事業的モデルとネットワークモデルに近く、直接事業を行う協同組合の事例は企業の事業モデルと直接供給モデルに近いことが示された。

第4に、こうした点に照らしてみると、協同組合に対する設立動機と事業分野が組合ごとに異なるが、大きく「市場交渉力増進のための生産・流通統合型」と「地域の社会的資本蓄積のための農村資源型」に区分され、類型化された。

第5に、この2類型に含まれる協同組合の収益性を試算した結果、利益がマイナス（-）に

なった場合、付加価値率が低く、材料費と販売管理費が売上原価に占める割合が高い傾向が見られた。

こうした問題は、協同組合が人的な結びつきを重要視する組合の特性のためであり、主な対応として、以下の点を挙げることができる。すなわち、1）組合員の現物出資を通じた資本の利子費用の節減、2）出資金の配当の縮小と他人資本の追加借入を通して、新たな商品開発と販路開拓、3）赤字を繰り返して、費用として内部で吸収し、利益発生時の剰余金の積立を通じた資本化を図ること（財務の健全性向上）などである。

こうした研究結果は、農業・農村分野の協同組合政策と協同組合経営を向上させる際に、必要な情報を与えられるという点で示唆を与えるといえる。特に、経営危機に直面し、費用を内部で吸収し、経済的な問題を効果的に解決させられるよう支援することに意味がある。

しかし、こうした示唆は非常に制限的な地域的な事例研究の結果に限られる。こうした点を一般化するためには、今後、より多様かつ広範囲な追加の調査研究が必要であると考えられる。こうした点は今後の研究課題としたい。

注

- 1 京畿道の農林漁業分野において、協同組合は全国の農林漁業組合1,196ヶ所のうち、185ヶ所（15.5%）を占め、農業農村分野から社会的弱者の支援、地域の一般住民の支援、条件不利地域の活性化、農家及び農業活動の支援のための協同組合の設立が増加している。
- 2 協同組合基本法では、財貨またはサービスの購買、生産、販売、提供を営むことで、組合員の權益を向上し、地域社会に貢献しようとする事業組織と定義されている。
- 3 協同組合的事業モデルは伝統モデル（オープンな組合員制、多機能小規模総合農協）、独立事業部モデル（オープンな組合員制、品目別単一機能）、新世代モデル（制限的組合員制、品目特定の付加価値組合）に分けられる。このほか、企業の事業モデ

ルはデンマークとオランダのように協同組合外部に全額出資して、独立子会社を運営したり、ニュージーランドのように協同組合会社を設立して協同組合活動を行うケースがある。

- 4 ネットワークモデルは社会サービス供給体制が構築されているが、需要者の目線に合わせるオーダーメイド型サービスが不十分な地域で協同組合が社会サービス需要者と供給者を連携するモデルであり、直接供給モデルは社会サービス供給が不足している地域で協同組合が社会サービスに対する需要を把握し、直接サービスを提供したり、アウトソーシングを推進するモデルである。

【参考文献】（文献は全て韓国語文献である）

- 金ギテ、金ヨンミン、金ウォンギョン、朴ジュヒ、シン・ドンウク『農業分野の協同組合基本法施行による影響及び制度情報に関する研究』農林畜産食品部、2012年。
- 金ギテ『農業人生産者組織の協同組合化のための課題』地域財団、2012年。
- 金ジョンソプ、マ・サンジン、金ミボク『協同組合基本法制定の示唆点と農業農村政策の課題』韓国農村経済研究院、2012年。
- 金ジョンソプ、安ソク、李ジョンヘ、金ギョンイン『社会的農業の実態と中長期政策の方向』韓国農村経済研究院、2017年。
- 金ジョンソプ、チョン・ドチュエ、ミン・ギョンチャン「農村の社会的経済にかかる期待、生活の質と雇用」『農業展望大会2018』韓国農村経済研究院、2018年。
- 高ギョンテ、朴ヘンウン、朴ジョンチャン、朴ホサン『デジタル資料の国内外サービス事例及び活性化法案の研究』国立中央図書館、2012年。
- 朴チャンス、李ジョンハ「ソウル・京畿地域農業協同組合の費用効率性及び決定要因の分析」『農村経済』第38巻第4号、韓国農村経済研究院、2015年。
- 社会投資支援財団『地域基盤の社会的経済価値測定の研究：地域特化事業の協力的評価モデルの構築を中心として』2014年。
- ソル・グァンオン、金ドンソク『協同組合基本法が経済に与える影響』韓国開発研究院、2012年。
- ウォン・ジョンウク、金テワン、金ムンギル、尹ムング、巖ヒョンシク、尹シモン、イム・ワンソプ、チョン・ウニョン『協同組合基本法導入が市場及び社会に与える影響』企画財政部・韓国保健社会研究院、2012年。
- チャン・ウォンボン『社会的経済の理論と実際』ナムムノチブ、2006年。
- チャン・ジョンイク「社会的企業の組織的特性に関する新制度経済学的考察」『農政研究』37（春）、農政研究センター、2011年。
- 財政企画部『協同組合業務指針』、2012年。
- 崔慶植、金チャンファン、南ギボ『農業分野の小規模協同組合の合理的運営及び持続可能なモデル開発』農村振興庁、2016年。
- 崔スルギ、具ジョンオク、ユ・ヒスク、李ジョンヨン、崔ヒョクジン、ハン・ソンミン、ハンス・ウインクナー、金ソンジン、ナ・ジョンヒョン、チョン・ソンジン、崔ジョンエ『第2次協同組合基本計画策定の研究』韓国開発研究院、2016年。
- 崔洋夫『協同組合基本法時代の新たな協同組合運動の方向と農業農村の実践課題』地域財団、2012年。
- 崔ジュンギユ、カン・ヒョンチョル、高ジェギョン、ボン・インシク、シン・ギドン、李スヘン、カン・ヨンヒ、朴スヒ、シン・スイム、李ドンゲン、チュ・スウォン、金スラン、尹ソウン『京畿道の部門別協同組合事業モデル及び改善方案』京畿研究院、2015年。
- 許吉行「協同組合の経営成果分析改善に対する試論」『農村経済』第10巻第2号、韓国農村

経済研究院、1987年。

許吉行「協同組合の組合員に対する経済的寄与
の評価方法導入」『農村経済』第13巻第3号、
韓国農村経済研究院、1990年。

黄ヨンモ、黄ソンイル『協同組合の実態調査と
育成支援政策の研究』全北研究院、2012年。