

[論 文]

## ボリビア日系人移住地における農協の社会貢献に関する研究 —CAISYと日本の農協との比較分析から—

Study on Social Contribution of Agricultural Cooperative Organization in Bolivian Nikkei Settlement.  
—Comparative Analysis of CAISY and Japan Agricultural Cooperatives—

綾部 誠・池田 潤平

Makoto Ayabe・Jyumpei Ikeda

### 1、はじめに

戦前から戦後にかけて数多くの日本人が世界各地へと移住した。そのうち南米への本格的な集団移住は、1899年に農業就労目的でペルーへと渡った790名が始まりとされる。その後、現地での労働条件や労働環境の苛酷さに耐えることができなかった一部の日本人移住者がより良い環境を求め、当時ゴムの採集で注目を浴びていたボリビア多民族国（以下、ボリビア）北西部のアマゾン川上流の地域（主にベニ地域）へと移住した。この91名が、ボリビアで最初の日本人移民であるとされている<sup>1</sup>。その後、長年の月日を経て、いまでは約1万人（外務省）もの日系人がボリビア国内に居住しており、政治・法曹・経済・医療・教育など、様々な分野で活躍をしている。なかでも農業については戦後移住者によって形成されたオキナワ日本人移住地とサンファン日本人移住地（以下、サンファン）の2つの移住地が有名で、米、麦、鶏卵の生産において国内でも有数の生産地となっている。

前者は戦後、沖縄がアメリカに占領されていた時代に、基地建設などによって土地を奪われた人々や、戦後の帰還者が増えることによる人口飽和问题があり、これに対処するためにアメリカ政府がボリビア政府に経済援助・技術協力を実施するのと引き換えに、受け入れが開始されたものである。後者は、戦後の国内における農地改革によって小作人の多くが地主になったものの、特に農村部においては家族全員が独立して生計を営むほどには十分な農地が確保できず、人口過剰という社会問題に対処するため、国策として全国から移住者を募集・派遣し、形成された地である。現在のサンファンは、ボリビア東部のサンタクルス県にある9,191人のボリビア人と日系人が混在する町へと変貌を遂げている<sup>2</sup>。い

<sup>1</sup> ボリビア日系協会連合会・ボリビア日本人移住100周年移住史編纂委員会編集（2000）「日本人移住100周年誌 ボリビアに生きる」pp.105-106。

<sup>2</sup> 人口については、2012年の国勢調査による。サンファン日本ボリビア協会資料参照。なおサンファンの行政単位は長く「村」であったが、2001年7月に国会の承認を経て「市」へと格上げされた。

までは人口の9割以上がボリビア人で構成されているが、元々は1,650人の日本人が入植し、彼らによってアマゾン川流域の原生林が開拓され形成された町である。

サンファンへの移住は、1955年の西川移民の入植から始まった<sup>3</sup>。しかし西川氏による計画は道半ばで挫折しその後、日本政府とボリビア政府が移住協定を締結し、国策として計画移住が推進されることとなった。「広大な土地の無償譲渡」「肥沃な大地がもたらす食材の宝庫」「地上の楽園」といった謳い文句と最大50ヘクタールの土地の無償譲渡を新聞等の広報媒体を使って全国規模で募集をかけ<sup>4</sup>、選考後に多くの日本人がサンファンへと渡っていった<sup>5</sup>。移住者の主な出身県は、長崎、福岡、北海道など広く全国から集まったが、特に九州からの移住者の割合が多かったことが特徴でもある。移住者は、国が募集時に約束をした既に建設された道路・宿舎などがなくまま<sup>6</sup>、そのまま未開のジャングルへと送り込まれ、極めて劣悪な環境のなかで原生林を人力のみで開墾しなければならなかった<sup>7</sup>。

このような非常に厳しい時代を乗り越え、現在のサンファンは稲や柑橘類の栽培、畜産等により経済基盤を確立し、ボリビアにおける主要農産地にまで発展をしている。サンファンには約258家族、731人の日系人・日本人が暮らしており（2016年10月）、約4万ヘクタール<sup>8</sup>もの広大な農地で大豆、柑橘類、マカダミアナッツといった農産物の栽培や畜産業を営んでいる。また同地は国内有数の鶏卵と米の産地となっており、鶏卵は国内シェ

---

<sup>3</sup> 西川移民とは、西川利通氏が計画した、サトウキビ栽培と製糖工場の建設を目的としたプロジェクトの一員として、サンファンに移住するというものであった。しかしこの計画は途中で頓挫し、移住者は現地に放置される結果となった。この計画により入植した者を、現地では0次入植者と呼ぶ。

<sup>4</sup> 募集は全国にある都道府県の海外協会連合会によって行われた。ボリビア日本人移住100周年移住史編纂委員会編（2000）『日本人移住100周年誌 ボリビアに生きる』、ボリビア日系協会連合会、p.269。

<sup>5</sup> ボリビア政府は当初、東部アマゾン地域の農業開発を望んでいたことから、移住協定によりサンファンに日本人移住者を受け入れた。そのため日本からボリビアへと渡った人々は農業の専門家という名目で渡航した。しかし実際には非熟練労働者が多く、派遣される前に短期農業研修を受けただけの者が多かった。遠藤十亜希（2016）『南米「棄民」政策の実像』岩波書店、pp.48-49。

<sup>6</sup> 開拓計画を支援するための農業・社会インフラを完備することをボリビア政府が約束していたが、これが実現されることはなかった。また日本政府も強くこの履行をボリビア政府には求めなかった。そのため移住者の日本政府に対する不信が増幅する結果となった。遠藤十亜希（2016）前掲書、p.71。

<sup>7</sup> 移住計画の杜撰さ、劣悪な環境により、初期移住者らが更なる移住者の受け入れ停止を訴えるなかでの移住計画の強行、その後の日本政府の移住者に対する対応の問題点などについては寺神戸久曠（2009）『ボリビア移民の真実』芙蓉書房出版に詳しい。また移住者の定着率は25%程度であり、多くの移住者が劣悪な環境に耐え切れず、他国・他地域へと再移住を図ったり、日本に帰国したりした。

<sup>8</sup> サンファン市の総面積は16万2千ヘクタールであり、約25%が農業開拓地である。”Estudio de identificación y estudio técnico económico, social y ambiental para la construcción de la carretera doble vía a la “Montero-Cristal Mayu”, Administradora Boliviana de Carreteras, p.218.

アの約25%、米はサンタクルス県内生産の12%と、国内生産量第1位を誇っている。稲作については水耕栽培に成功しているため、その技術力が高く評価されており、ボリビア国内ではモデル農産地域としての地位を確立している。

このサンファンにおいて農産物の生産や販売などの側面で大きな役割を担ってきたのが、サンファン農牧総合協同組合（以下、CAISY）<sup>9</sup>である。CAISYは1957年8月に、ボリビアに移住した日本人48名により任意組合として設立されたものである<sup>10</sup>。移住当初の主な事業として生活必需品や農業資材の販売事業に加え、教育や医療、移住地内の道路造成といった行政関連業務も、農協の取り扱う業務に含まれていた。その後、行政業務が農協から切り離され、後に発足したサンファン日本ボリビア協会がこれらを引き継ぐことになるが、移住当初から現在に至るまで、CAISYは日系人移住者の営農や生活面で重要な役割を担い続けてきた。また移住地の発展段階や移住者の必要に応じて組織形態を変化させ、組合員の経済基盤の確立とともに、徐々に農業関連事業を中心とした業務形態へと移行させていった。現在では、養鶏飼料の生産や農業関連資材の調達といった農産物のサポート事業や農産物の販売などを行っているほか、将来に向けた新たな農産物栽培の技術開発や研究、農業後継者の育成等も行っている。2017年時点におけるCAISYは、組合員数が99人（正組合員）、役員は6名（理事会）、監事会4名、職員数は242名となっており、事業では、信用事業、金融事業、購買事業、販売事業、精米事業、飼料供給事業、営農指導事業等を行っている。



（写真左）現在のCAISYの事務所



（写真右）CAISYの保有する精米施設

## 2、研究背景および研究目的

### 1) 研究背景

ボリビアの国内総生産に占める農産物の割合は11%と工業、鉱業に次いで3番目で、就

<sup>9</sup> CAISYはスペイン語の名称 "Cooperativa Agropecuaria Integral San Juan de Yapacani" からとられたものである。

<sup>10</sup> CAISYのこれまでの設立経緯、組織の変遷、経営学的観点から考察した組織の在り方については、浅野茂（2010）「日本人移住者の組織形態・維持能力に関する考察－南米ボリビア国、「サンファン農牧総合協同組合」の事例から－」『Discussion Paper Series』、神戸大学に詳しい。

業人口の28%が従事しており、主要産業の1つとなっている<sup>11</sup>。農業生産のうち約半分程度がボリビア東部のサンタクルス県で生産されており、農産業において非常に重要な位置づけを占めている。サンタクルス県の主な産物は大豆やサトウキビ、トウモロコシ、米等の穀物類や畜産物である。特に大豆や油糧種子の油かすや油などの製品は主要な輸出品となっている。サンタクルス県全域では穀物栽培面積の拡大と機械化が年々増加しており、大規模経営の割合も増えている。

一方でボリビアは国策として、2012年に南米南部共同市場（MERCOSUR）<sup>12</sup>の加盟議定書に署名を済ませ、各国議会の批准を待っている状況にあり、加盟が承認されると同域内の自由貿易がより一層加速化され、農産業にも大きな影響を与えるものと見込まれている。特に隣国であるブラジル、アルゼンチン、パラグアイなどの大規模農業が盛んな国々との競争を強いられることは避けられない。また近年は、アルゼンチンの通貨であるペソの価値が大幅に下落し、同国の安価な農産品の輸入増加、および海を持たない国であることから、国境に隣接するアルゼンチン、ブラジル、ペルーなどから低価格農産物が不法かつ大量に持ち込まれており、農産品価格の下落が社会問題化している<sup>13</sup>。全国稲作農協連合会（FENCA）の報告によると、米の国内市場の約3割が密輸によるものだと指摘もあるほどである。加えて毎年のように起きる旱魃や洪水などの自然災害、アマゾン地域における乾季の火災<sup>14</sup>なども農業による安定的な収入確保を困難なものとしている。

さらにボリビア国内では、鶏卵や米などの分野において外資系の大規模経営者が次々と新規参入しており、農産品の販売において価格競争が激化し、これに伴い農家の収入が減少するという課題に加え、農産物の輸出量制限に関する政府からの圧力も足枷になっている。これらを克服するために農業の大規模化を図ろうとしてもいわゆる土地バブルの状況もあって、解決が困難な局面が続いている。このようにサンファン農業を取り巻く状況は入植当時と比較しても大きな変化を遂げており、より高い収入、より安定した仕事を求めて都市部へと移っていく農家も増えている。

しかし、いまなおサンファンにとってCAISYの存在は地域の発展に欠かせないものであり続けている。現在では養鶏部門を柱とし、飼料・農薬等の販売、営農資材（養鶏用の

<sup>11</sup> 2018年のデータに基づく。世界銀行のデータ（<https://data.worldbank.org/>）による。

<sup>12</sup> 南米南部共同市場（MERCOSUR）は1995年、域内の関税撤廃等を目的に発足した関税同盟で、アルゼンチン、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイの4カ国が加盟している。ベネズエラは加盟国であるが国政の混乱から加盟資格が停止され、ボリビアは加盟国の議会承認を待っている状態にある。

<sup>13</sup> ボリビアに隣接する国境の町、ヤクイバ、ベルメホ、プエルト・スアレスなどからは、様々な商品をバイクや車に乗せ、税関手続きを経ずに大量に密輸されている。彼らは自分よりも大きい荷物を運ぶことから「Contrabando hormiga（密輸アリ）」と呼ばれている。

<sup>14</sup> 2019年にはブラジルのアマゾン地域から出火し、これが数か月にわたって延焼し、ボリビア東北部の地域に大きな被害をもたらした。出火元のブラジルでは、焼き畑による農地開発の一環だということで国際機関等の援助を拒絶したが、ボリビアでは各国政府、国際機関の援助を受け入れて消火にあたった。

ゲージや卵パック)の製造、農産物の共同販売、農業技術開発等を行うことでサンファンに住む組合員の営農を支え、生活向上に寄与している。サンファンが日本人移住地として維持・発展できているのは、CAISYのように日系人を束ね、団結させる組織が存在しているからに他ならない<sup>15</sup>。

## 2) 研究目的

上記のようにボリビアの経済情勢や農産業を取り巻く環境が変化し、移住者の世代が一世から二世、三世へと変化するなかで、移住地の維持・発展を今後いかにして成し遂げていくのか、ということを考えることが重要である。サンファンの維持・発展を考えた時、自立した個人経営者が出現しているもののその数はまだ少数であり、CAISYの存続なくして持続可能な発展を達成することは困難である。そのためにもボリビアの国情やサンファンの環境変化に適合し、将来に向けたCAISYのあり方や役割を考え直すことがいま求められている。

そこで本研究では、CAISYが現在のサンファンという地域にどのように貢献しているのかということを定量的な観点から分析を行い、日本のいくつかの農協と比較することにした<sup>16</sup>。そのうえで今後、CAISYがどのような方向性に転じていけばよいのかということ提言することにした。よって本研究では、①CAISYの地域貢献度を明確にし、日本の農協との比較分析を通じて位置づけを定め、②分析した日本の農協モデルを参考にし、CAISYの持続可能な発展に寄与できるよう提言をまとめることにする。

これらの研究を行うために、CAISYおよび日本の各農協の財務諸表を用いて経済的な地域貢献度を導出し、財務諸表では把握しきれない部分についてはバリューチェーンを用いた分析を行うことで定量的な把握を試み、これらの結果をレーダーチャートにすることで各農協の特徴を見出し、提言に繋げることにした。

## 3、先行研究

農業協同組合に関する先行研究は、運動体あるいは民主的運営の観点から、事業方式や事業内容を検討したものが膨大に存在する。また少子高齢化や市町村合併の影響もあり、農協が合併・統合することによってもたらされる効率性などについての研究も数多く存在する。

他方で、本研究で取り組む農協の地域貢献という観点からの分析については、その数は少なく、定量的な比較分析はあまりない。比較的蓄積のある農協研究においても、財務諸

---

<sup>15</sup> 移住者の生活は、初期移住時の頃と比較すると格段に豊かになり、自立して生活できるまでに成長し個人単位で農産物の加工や販売に取り組む者も現れ、組合を離脱する者もいる。しかしそれはごく限られた農家であって大部分の日系人にとってCAISYは営農に欠かせない存在となっている。

<sup>16</sup> ボリビアと日本の農協を単純に比較できないことは事実であるが、日本の農協と比較をすることを通じて日本の経験に基づく有用な示唆が得られるものと考えた。

表の数値を用いた実数分析（物量的評価および財務諸表数値による貨幣的評価）ならびに比較分析については活発に取り組まれているが、地域への貢献は財務データのみでは把握することが困難な面も数多く存在することから、これらの指標のみで農協の価値を考察するには不十分だと思われる。

例えば、笠原氏はアンケート調査によって農協の経営指標の考察を、クラスター分析を用いてフェイス・メソッド法により経営診断の総合化を図っている<sup>17</sup>。また農協に関する研究ではないが、日本政府投資銀行による企業の地域貢献度に関する調査が行われており、これらも財務データをベースに分析が行われている<sup>18</sup>。両者とも財務諸表の数値を分析に用いているが、これだけでは経済的な役割以上の農協の見えない存在価値までは把握することができない。

一般に企業の存在価値は、産出する付加価値や生産性で計られる。この考え方に則り、これを農協に当てはめ、財務データ等の経済的な指標のみで計ると、地方で広く活動している小規模農協は非効率で淘汰されるべき存在と見なされる可能性がある。しかしながら、地方農協は地域に密着して存立していることから、様々な活動を通じて地域社会に貢献している。農協の経済的な役割は小さいかもしれないが、地域社会を維持していく経済的、社会的役割を考慮すれば、小規模農協でも不可欠な存在となる。

農協はこれまで、農家の購買力を高めること、市場へのアクセスを容易にすること、農村など地域の農業による発展等にも貢献してきた。そのなかで農協の地域に対する貢献を定量的な視点から分析を行うことは、地域での役割や存在意義・重要性を再確認する意味でも役立つものと考えられる。

## 4、研究方法および分析方法

### 1) 研究方法

本研究では、あらかじめ設定された農協の地域貢献度を計るいくつかの指標をもとに、特徴的な日本の農業協同組合（以下、農協またはJAと表記）を選定・分析し、ボリビアのCAISYと比較分析を試みる。本稿で分析対象とする農協は、JA馬路村、JA中札内村、JA愛知みなみ、JAさがえ西村山、JAおおいたの5つとする。以下に各JAの特徴と概要を示す<sup>19</sup>。

#### ① JA馬路村（高知県）

---

<sup>17</sup> 笠原浩三他（1990）「農業協同組合の経営診断の現状と診断指標の総合化」『鳥取大学農学部研究報告』第43巻、鳥取大学。

<sup>18</sup> 日本政府投資銀行（2015）「バリューチェーンコア企業の地域貢献の検討－「地方創生」における「地域中核企業支援」を踏まえて－」『今月のトピックス』227-1、株式会社日本政策投資銀行。

<sup>19</sup> ここで明記する各JAの出資金、出資者数は、いずれも帝国データバンク（2017）『帝国データバンク会社年鑑第98版』帝国データバンクに準じる。

出資者数および出資金 : 590名、2億0,253万円

事業概要 : 高知県の中山間地域にある馬路村を管轄するJAであり、「ごっくん馬路村」などのドリンクやドレッシング、化粧品等をゆずから生産している。農業生産者から市場価格よりも高い値段でゆずを全量買い取っており、加工・販売を行っている（ゆず果汁単品での販売は限定）。2018年度にはゆずに関連する商品の売上げが28億円となり、村を支える中心的な組織である。

## ② JA中札内村（北海道）

出資者数および出資金 : 919名、11億1,418万円

事業概要 : 枝豆の加工・販売、甜菜、馬鈴薯、小麦、畜産物を取り扱っている地方のJAである。畑作における新たな作物として枝豆の導入を進め、これらの加工処理施設、瞬間冷凍設備を整備し、「冷凍えだ豆」を商品化することで、年間を通じて安定的な供給を行っている。組合長自らのトップセールスにより、大手外食店や量販店など190社以上の会社との取引を実現し、国外にも販路を拡張している。農家一戸当りの所得は1,800万円を超え全国でもトップクラスとなっている<sup>20</sup>。環境保全型農業や地域複合化を推進しており、でん粉工場や食品加工場から出る残渣を飼料と配合し畜産農家に供給する事業、農家から家畜の糞尿などをスラリータンク、機械センターを経由して、畑作農家に提供する有機質畑地還元にも取り組んでいる。

## ③ JA愛知みなみ（愛知県）

出資者数および出資金 : 9,083人、13億5,264万円

事業概要 : 2001年に現在の田原市を拠点とした3つのJA（JA田原市・JA赤羽根町、JA愛知渥美町）が合併した農業協同組合である。米、野菜、花き、畜産と、多岐に渡る農畜産物を供給しており、なかでも電照菊、メロン、キャベツ、トマトの栽培が有名である。合併によるスケールメリットを活かした流通や販売を行っており、部会制により多様なニーズに対応しうる形態をとっている。田原市の農業総生産額は883億円（2017年）と全国1位の規模にある。

## ④ JAさがえ西村山（山形県）

出資者数および出資金 : 17,397名、38億円1,186万円

事業概要 : 主要農産物は、サクランボ、西洋なし、りんご、つるり里芋、すももなどである。くだもの狩りのほか、寒河江市には1.7ヘクタールの敷地にアグリランド産直センターがあり、2018年には河北町へ新たな店舗「ひな産直センター」をオープンさせている。他にさくらんぼ友遊館、農産加工センター、四季彩館「四季亭」、フーズセンターなどを有し、一般顧客、観光客向け事業を多角的に展開している。

---

<sup>20</sup> 野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社「6次産業化優良事例25選」。

## ⑤ JAおおいた（大分県）：

出資者数および出資金：104,792名、90億4,267万円

事業概要：経営の安定化を図るため、県内17のJAが広域合併して運営されている。合併のメリットを生かして営農・販売・経済事業を営んでいる。農畜産品としては、かぼす、いちご、ねぎ、ニラ、梨、ピーマン、豊後牛など多角的に扱っている。県内には17店舗の直売所を有しており、県内外から多くの顧客が訪れている。就農支援にも取り組んでおり、大分県北部に位置する宇佐市では味一ねぎ、杵築市ではいちご、国東市では花、豊後高田市では白ねぎに関する就労支援をファームトレーニングや学校形式で展開している。

## 2) 分析方法

地域貢献度の分析では、上述した日本政府投資銀行が2015年に行った調査がある。これは財務指標を用いて企業の地域貢献度を調査したものであるが、本研究ではJAに焦点をあて、いくつかの指標を参考にしながらも経済的側面のみでなく、社会的側面も踏まえた新たな指標を設定することにした。地域貢献度に関する指標を設定する際、これまでの調査研究では経済貢献、雇用維持・創出、バリューチェーン形成、環境保護、防災・防犯、教育支援、福祉活動、文化伝承、コミュニティ形成、地域ブランド向上等の視点が用いられている。本研究では農産物の販売に加え、データの収集、定量化のし易さを考慮のうえ、経済貢献、雇用維持・創出、バリューチェーン形成、コミュニティ形成に着目しながらJAの地域貢献度を計ることとした。

現在、日本のJAを構成する組合員は、農産業に直接従事する正組合員のみでなく、組合の農業関連事業以外のサービスを利用する目的で加入している準組合員の割合が高くなっている。JAとしても農業関連事業のみに資源を集中しては経営が成り立たなくなっている事業体も多い。また地域社会で、JAが永続的に活動を維持・発展させるには、地域に根ざした経営を行わなければならない、組合員の枠を超えた地域住民に対する貢献というものが重要になっている。このように考えると地域貢献度の指標を検討する際に、正組合員、準組合員、地域住民の全てに影響が行き渡っていることを把握することが肝要となる。これらを念頭において指標を設定した場合、次の8つが該当するものと考えた。①雇用貢献、②生産高貢献、③農産物販売貢献、④法人税等納税、⑤農業生産利便性、⑥農産物付加価値貢献、⑦生活利便性、⑧誘客。

これらのうち①は雇用創出、②③④は経済インパクト、⑤⑥はバリューチェーン形成、⑦⑧はコミュニティ形成にそれぞれ相応するものと考えられる。また①②④⑧は地域住民に対する指標、③⑤⑥は農業生産者に対する指標、⑦は正組合員・準組合員に対する指標として整理することができる。次に各指標の説明および本稿における算出方法を提示する。

## ① 雇用貢献：

各JAの従業員数が、当該市町村の常駐地による総従業者数に占める割合を算出したものである。JAが地域に対してどれだけの雇用を創出し、地域住民に就業の機会を与えているかを把握することができる。

算出方法＝当JAに所属する従業員数÷当該市町村の常駐地による総従業者数×100



② 生産高貢献：

当該市町村の農業総生産額におけるJAの販売品売上高（農産物や加工品の販売）の割合を示したものである。この方法により、どれだけの農産物がJAを介して販売されているかを把握することができる。つまり地域の農産物販売組織としてのJAの重要性を示している。

$$\text{算出方法} = \text{当農協単体販売品売上高} \div \text{当該市町村農業総生産額} \times 100$$

③ 農産物販売貢献：

各JAの販売事業収益の事業総収益に対する割合を示している。この計算により、農産物販売でどれだけの収益をあげることができているのかを把握し、JAにおける農業関連事業の重要性を把握することができる。

$$\text{算出方法} = \text{農協の販売事業収益} \div \text{農協の事業総収益} \times 100$$

④ 法人税等納税：

当該市町村の地方税に対するJAの法人税等の率を示している。JAは各種事業から得られた利益の一定割合を、税金として納めている。納められる税金には法人税（国税）、住民税（地方税）、事業税（地方税）などがあり、これに法人税等調整額を加算したものが法人税等の合計となる。このうち地方税が、地方行政組織に納付され、地域社会に経済的に貢献することに繋がる。厳密には各JAの納める地方税のみを算出することが望ましいが、ディスクロージャーには詳細な内訳が明示されていないこと、損益決算書とのずれが生じる可能性があることから、本稿では国税と地方税を合わせた法人税等の金額を用いて分析し、傾向を把握することとした。

$$\text{算出方法} = \text{農協の法人税等の額} \div \text{当該市町村の地方税額} \times 100$$

⑤ 農業生産利便性：

農家の農業生産に対して、JAがどれほどの利便性を提供しているかを示すものであり、農産物生産段階の営農資材などの購入から農協への出荷までの流れをバリューチェーンとして把握する。この手法を用いるのは、サービスやファシリティの提供といった、財務指標の金額的側面からの分析では現れにくいものを捉えるためである。バリューチェーンでは一般に、農家から調達、生産、物流、加工、物流、販売という流れを経て消費者の手に商品が渡ることになるが、農業生産利便性の側面からは、調達、生産、物流までの部分に着目し、各段階を「もの」と「こと」に分け、前者は営農資材や農機具、購買品の提供等を、後者は配達、技術指導、受託栽培など、JAが農家に提供するサービスを点数化することにした。

⑥ 農産物付加価値貢献：

農家が生産した農産物に対して、JAがどれほどの付加価値を加え、市場へと送り出しているかを示すものである。バリューチェーンでは、農産物がJAから消費者へと渡る各段階、つまり上述の農業生産利便性から続く、物流、加工、物流、販売の段階でどのよう

な価値が付加されているかを明確にし、点数を付与（或いは減点）することで定量的な分析を試みた。評価方法としては、JAが農産物を集荷し販売するまでのルートで、高い付加価値が加えられていると考えられる事業や販売ルート、サービス等を「+2」、ある程度の付加価値が加えられていると考えられるものを「+1」とし、逆に手数料等による農家の所得を減額させていると考えられるものを「-1」として換算した。これらの評価基準をもとに各農協の合計点数を算出した。

**表1 農産物付加価値貢献の評価基準**

評価基準	評価点
直売所での販売、独自の販売ルート（直営レストランやニッチルート）、自社加工、ネット販売による直販等	+2
委託加工、輸送事業の運営等	+1
系統出荷、卸売・仲卸を通じた販売等	-1

⑦ 生活利便性：

農業生産関連事業以外で、JAが提供しているサービスや事業すべてを合計したものである。このサービスや事業には、情報通信業、卸売業・小売業、金融業・保険業、不動産・物品賃貸業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、医療・福祉サービス業などがある。正組合員・準組合員を含め、生活していくうえで必要または便利な事業やサービスを評価することで、JAの生活上での重要性を分析する。

⑧ 誘客：

JAの保有する一部の施設は、県内や県外からの観光客の誘客に大きく貢献しているものがある。JAが運営する直売所等も場所によっては地域への誘客にある程度の影響を与えていることから、地域への貢献という意味で捉えることにする。この指標の評価にあたり、JAが引き寄せている観光客数を当該市町村の人口に対する倍率で評価することで、住民1名あたりの誘客効果を測定する。

算出方法＝農協単体の誘客数÷当該市町村総人口

## 5、分析結果

### 1) 各指標の分析結果

#### ① 雇用貢献

JAに所属する従業員数の当該市町村の常駐地による従業者数に占める割合は、当該市町村の人口や企業数等により異なってくる。馬路村や中札内村のように人口規模が小さく、他産業の企業立地数が少ない地域ではJA従業員が占める割合は高く、雇用創出における影響度も高い。特にJA馬路村では、加工事業における従業員の当JA総従業員数に占める割合は高く、重要な雇用源となっている。一方で、JAおおいたの常駐地における総従業者数は他の対象地域と比較しても多く、そのため割合を引き下げている。

表2 地域の就業者数に占めるJAの従業員数

JAの名称	当該市町村の常駐地による従業員数(人)	JAの従業員数(人)	当該市町村の従業員数に占めるJAの従業員数の比率(%)
JA馬路村	432	96	22.2
JA中札内村	2,089	104	5.0
JA愛知みなみ	36,652	477	1.3
JAさがえ西村山	21,477	486	2.3
JAおおいた	486,698	1,263	0.3
CAISY	4,171	285	6.8

(出所) 当該市町村の常駐地による就業者数は、総務省統計『国勢調査平成27年国勢調査』より、JAの従業員数については、帝国データバンク(2017)『帝国データバンク会社年鑑第98版』株式会社帝国データバンクより算出した。CAISYについては同組合から提供された2018年度のデータより算出した。

## ② 生産高貢献

JA馬路村は、農家の生産するゆずをほぼ全て買い取り、加工・販売していることから、村の農業総生産額に占めるJAの販売品売上高の値が非常に高くなっている。他のいずれの農協も5割近くの比率を維持しているが、JAおおいたについては、この比率が3割程度と低くなっている。これはJAを通さずに農業生産者が、スーパーや大規模販売店と直接取引をして農産物を卸していることが一因である。

表3 地域内農業生産額に占めるJA売上高の比率

単位：千円 (CAISYは\$USD)

JAの名称	当該市町村農業総生産額	農協単体販売品売上高	地域内農業生産額に占めるJA売上高の比率(%)
JA馬路村	3,620,400	2,876,794	79.5
JA中札内村	12,950,000	6,886,000	53.2
JA愛知みなみ	88,330,000	43,500,000	49.3
JAさがえ西村山	224,000,000	101,000,000	45.1
JAおおいた	113,600,000	34,478,000	30.4
CAISY	94,922,930	52,734,995	55.6

(出所) 日本のJAに関しては、当該市町村農業総生産額は農林水産省『平成29年度市町村別農業生産額(推計)データベース』より、農協単体販売品売上高については各農協の公表している決算書類、ディスクロージャー、ホームページ情報等から計算した。CAISYについては2018年度の決算書より算出した。

## ③ 農産物販売貢献

JA馬路村は、農産物の販売事業を主体とした経営を行っており、なかでも総収益における加工品販売から得られる収益が非常に高い。一方で、JAさがえ西村山やJAおおいたについては、事業総収益のなかで信用事業や共済事業といった部分で高い収益をあげてい

る。これらの結果は、農協の規模が拡大すればするほど、本来の農協の機能である農業生産支援型から生活関連支援型に移行していることを裏付けており、農業を直接支援するよりも、銀行業や保険業といった形で正組合員、準組合員の生活の利便性向上に資する割合が増えているためであると考えられる。

表4 各JAの事業総収益に占める販売事業収益の比率

単位：千円（CAISYは\$BS)

JAの名称	事業総収益	販売事業収益	事業総収益に占める販売事業収益の比率(%)
JA馬路村	538,639	451,972	83.9
JA中札内村	1,579,355	127,820	8.1
JA愛知みなみ	6,275,285	1,605,023	25.6
JAさがえ西村山	3,289,697	206,565	6.3
JAおおいた	13,001,028	649,138	5.0
CAISY	30,311,940	17,403,242	57.4

（出所）JA中札内村、JA愛知みなみ、JAさがえ西村山、JAおおいたについては2018年度のディスクロージャーより、JA馬路村については平成31年度の総会資料より算出した。CAISYについては同組合の2018年度の決算書より算出した。

#### ④ 法人税等納税

法人税等納税に関しても、雇用貢献の値と同様に、当該市町村の規模が小さいほど影響力が高いことが理解できる。市町村の人口規模が大きいほど、JAの法人税等の割合は低くなっており、他産業の事業所から多くの地方税が収められているため、相対的に値が低くなっている。

表5 法人税等の当該市町村地方税に占める割合

単位：千円（CAISYは\$BS)

	法人税等	各市町村の地方税	各市町村の地方税に占める割合(%)
JA馬路村	26,402	144,178	18.3
JA中札内村	148,291	635,208	23.3
JA愛知みなみ	127,438	15,407,253	0.8
JAさがえ西村山	140,021	9,282,388	1.5
JAおおいた	161,263	117,929,677	0.1
CAISY	344,540	5,610,000	6.1

（出所）各市町村の地方税については、地方財政状況調査関係資料「平成29年度市町村決算カード」より、CAISYについてはMinisterio de Economía y Finanzas Públicas（2011）より算出した。JA中札内村、JA愛知みなみ、JAさがえ西村山、JAおおいたについては2018年度のディスクロージャーより、JA馬路村については平成31年度の総会資料より算出した。CAISYについては大統領亡命に伴う政情不安からデータの入手が困難になったため、2011年度の同組合の決算書より算出した。

⑤ 農業生産利便性

先述した農業生産利便性の導出方法により、それぞれのJAのバリューチェーンを作成して評価を行った<sup>21</sup>。紙面の都合上、一例として図1には馬路村のバリューチェーンを示す。同JAでは、営農資材の販売や柚子加工場から出る排出物を使用した肥料提供および配達、営農指導等といったファシリティーやサービスを組合員に提供しているため、図に示すように調達、生産、物流面において合計4点をつけた。他の農協については以下の理由で評価をした。

JA中札内村については、各農家の耕作面積は規模が大きいため、機械化による栽培が必要となってくるが、これら大型機械は各農家で容易に手に入れることが困難なため、JA中札内村が機械を所有し、貸し付けや収穫等の受託を請け負っている。また当該地域では環境保全型農業を推進しており、JA施設で畜産業で排出される糞尿等を利用した堆肥の配合と流通を行っている（6点）。

JA愛知みなみについては、環境保全型農業を推進しており、畜産業で排出される糞尿を利用してJAエコセンターで施設園芸用の堆肥を生産・配達している。さらに袋詰堆肥の生産や公共事業への対応、個人の畜産農家では困難な地域外流通を行うことで、地元畜産農家と堆肥の供給先の棲み分けを行っている。営農指導も行われている（4点）。

JAさがえ西村山については、生産においては購買事業を通じて農家が資材などを購入できるようになっている。通常の営農指導に加え、社会貢献活動、地域貢献にも積極的に関わっている（2点）。

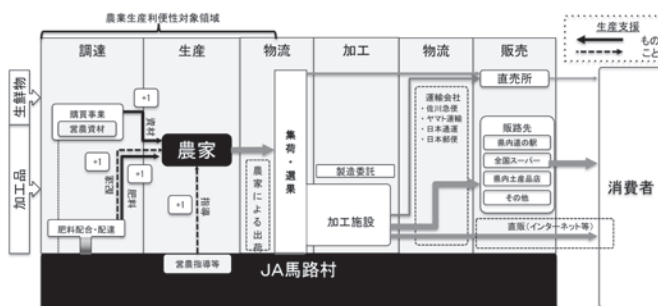


図1 JA馬路村の農業生産利便性バリューチェーン

JAおおいたでは、広域営農指導を整備し、資格試験や検定試験を通じて質的向上を試みている。外国人雇用についての協議も行っている。資材購入のほか、園芸に取り組む農業者に対する農機レンタルや機材メンテナンスも実施している（4点）。

CAISYでは、鶏卵はすべて農協を介して販売される。また種鶏場や孵卵場を所有して

<sup>21</sup> 分析にあたっては、JA中札内村、JA愛知みなみ、JAさがえ西村山、JAおおいたについては各農協で発行しているディスクロージャー、JA馬路村については总会提出書、CAISYについては報告書および現地調査を用いて評価を行った。また一部、各JAのホームページ情報も参考にした。

おり、組合員に配給される雛の育成や技術指導等を行っている。鶏に与えられる飼料の配合も行っており、雛の各成長段階に合わせた飼料を製造することで質の高い鶏卵の生産を実現している。養鶏用のゲージや鶏卵ケース（集卵の際に使用されるケース）の製造も手掛けており、養鶏家にとってなくてはならない存在となっている。しかし赤字の事業もなかには存在しており、今後は事業の一部撤退なども考えられる（8点）。

## ⑥ 農産物付加価値貢献

先述した農業生産利便性の導出方法により、それぞれの農協のバリューチェーンを作成して評価を行った。ここでは⑤と同様に紙面制限の関係から馬路村の例を図2に示す<sup>22</sup>。また各農協の評価の基準となった理由の一部を明示する。

JA馬路村では、基幹作物でもある柚子を市場価格よりも高い値段で全量買い取っており、ドリンクやドレッシング、化粧品に加工して販売している。系統出荷に頼らず、インターネット販売による直販や、都市圏での百貨店の催事に積極的に参加するなど、全国に営業をかけることで販路を開拓している（6点）。

JA中札内村については、えだ豆の冷凍加工施設を運営しており、冷凍えだ豆を飲食店や学校、外食産業、そのほか約190社と販売契約を結んでいる。特記すべきは組合長が自ら交渉へと出向き販路の安定化を推進している点にある。枝豆の知名度をあげるため、約50品目のえだ豆加工品を製造委託し、販売している。近年は新たに直売所を開設するなど独自販売も強化している。主力農産物以外は系統出荷に頼っている部分もあるが、農協の農家に対する販路開拓での貢献度は高い（7点）。

JA愛知みなみの基幹作物でもあるキャベツはパレテーナ出荷<sup>23</sup>という方法が用いられており、スケールメリットによる農家の出荷時の費用軽減を実現している。一方で、農産物の販売に関しては直売所での販売もあるが、小売店を介した出荷も行われている（3点）。

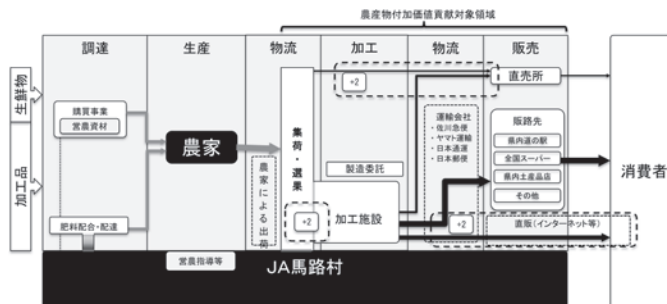


図2 JA馬路村の農産物付加価値バリューチェーン

<sup>22</sup> 分析にあたっては、JA中札内村、JA愛知みなみ、JAさがえ西村山、JAおおいたについては各農協で発行しているディスクロージャー、JA馬路村については総会提出書、CAISYについては報告書および現地調査を用いて評価を行った。また一部、各農協のホームページ情報も参考にした。

<sup>23</sup> パレテーナ出荷とは、圃場で収穫した農作物をパレットと鉄製大型コンテナが一体化したパレテーナに直接入れ、そのまま出荷する方法のこと。

JAさがえ西村山については、JAで農産加工センターを有しており、また委託加工も実施している。販売面では、農家から集荷した農産物をインターネットで直接販売するほか、アグリランドにおける販売も実施している。小売業者を通じた販売も一部であるが行われている（6点）。

JAおおいたについては、共同乾燥施設を有しており、園芸に関してはパッケージセンターも有している。おおいた豊後牛などブランド化を推進する役割も担っている。販売については系統販売が多いが、県内に12か所の直売店があり消費者に直接商品を届けている（3点）。

CAISYの唯一の加工施設は、マカダミア加工場である。ここではマカダミアナッツを集荷し、殻を割り、塩・チョコレート味<sup>24</sup>に加工して販売している。物流に関しては、CAISYが自ら輸送事業を請け負っており、卸売りや仲介を通じてスーパーなどに卸している（3点）。

## ⑦ 生活利便性

各農協の保有している施設や提供するサービス、事業等を調査した<sup>25</sup>。ここではそれぞれの農協が、農協の組合員（正組合員・準組合員）の生活に対する利便性として、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、卸売業・小売業、金融業・保険業、不動産・物品賃貸業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、医療・福祉、サービス業を実施しているかどうかを点数化した（実施している場合を1点として計算）。その結果、JA馬路村は3点、JA中札内村は5点、JA愛知みなみは6点、JAさがえ西村山は6点、JAおおいたは8点、CAISYは5点という結果であった。

## ⑨ 誘客

農協の保有する施設等に訪れる観光客の当該市町村の人口に対する倍率で算出することにした。全体的にみると、直売所や工場など、農協の一部の施設は地域への誘客に貢献している。なかには特徴的な施設やテーマパーク等と併設した直売所が主な誘客施設となっている。

JA馬路村では、平成18年にドリンクなどを製造する「ゆずの森加工場」を建設し工場見学ができるようになっており、加工場の周辺に森が造成され、搾汁工場やパン工房、農産物直売所といった見学がてら散歩ができるスペースが併設されている。このような取り組みもあり、現在は年間に全国から200～300の視察団や、個人見学者等を含め6万人が訪問している。

---

<sup>24</sup> 生のままの販売も行っている。チョコレートの調達については、外部企業に委託している。

<sup>25</sup> 分析にあたっては、JA中札内村、JA愛知みなみ、JAさがえ西村山、JAおおいたについては各農協で発行しているディスクロージャー、JA馬路村については総会提出書、CAISYについては報告書および現地調査で評価を行った。また一部、各農協のホームページ情報も参考にした。

表6 各農協の誘客による地域貢献度

JAの名称	農協の保有する施設等に訪れる観光客(人)	当該市町村の人口(人)	人口に占める観光客の倍率
JA馬路村	26,109	893	29.2
JA中札内村	100,000	3,918	25.5
JA愛知みなみ	628,723	62,452	10.1
JAさがえ西村山	685,200	80,356	8.5
JAおおいた	1,370,000	949,466	1.4
CAISY	3,000	9,191	0.3

(出所) 当該市町村の人口については、平成31年1月の総務省「住民基本台帳人口・世帯数」より算出、CAISYについてはサンファン日本ボリビア協会の資料より引用した。訪問する観光客については、保有する施設の訪問者数をディスクロジャー、ホームページ、研究資料、各農協への直接の問い合わせなどで算出した。

JA愛知みなみやJAさがえ西村山は直売所等をテーマパークと併設することで、60万人以上の誘客に成功している。JAおおいたとJA中札内村については、主に直売店が誘客に大きな影響を与えているが、JAおおいたは人口規模が大きいことから倍率は低くなっている。

## 6、考察および結論

### 1) 考察

次にここでは、それぞれのJAについてレーダーチャートを用いて分析をすることとし、指標の相互関係を明確にすることで各JAの地域貢献の状況を一目で分かるようにした。そのうえで、日本のJAとCAISYと照らし合わせ、地域貢献の状況を把握することにした。レーダーチャートの作成方法にあたっては分析結果で得られた定量的数値を、表7で示す評価基準を用いて5段階評価することとした。

表7 レーダーチャートの5段階評価基準

指標	評価基準				
	1点	2点	3点	4点	5点
①雇用貢献	0～1.9%	2～3.9%	4～5.9%	6～7.9%	8%～
②生産高貢献	0～19%	20～34%	35～49%	50～64%	65%～
③農産物販売貢献	0～19%	20～34%	35～49%	50～64%	65%～
④法人税等納税	0～1.9%	2～3.9%	4～5.9%	6～7.9%	8%～
⑤農業生産利便性	0～1.9	2～2.9	3～4.9	5～5.9	6～
⑥農産物付加価値貢献	0～1.9	2～3.9	4～4.9	5～5.9	6～
⑦生活利便性	0～1.9	2～3.9	4～4.9	5～5.9	6～
⑧誘客	0～4.9倍	5～9.9倍	10～14.9倍	15～19.9倍	20倍～



この5段階評価基準を基にして、先述したそれぞれの農協の値を整理すると表8のとおりとなる。表には各JAの地域貢献度に対する合計も併せて算出した。

表8 各農協の5段階評価基準に基づく結果

	雇用 貢献	生産高 貢献	農産物 販売 貢献	地方税 納税	農 業 生 産 利 便 性	農産物 付加価 値貢献	生 活 利 便 性	誘客	合計
JA馬路村	5	5	5	5	3	5	2	5	35
JA中札内村	3	4	1	5	5	5	4	5	32
JA愛知みなみ	1	3	2	1	3	2	5	3	20
JAさがえ西村山	2	3	1	1	2	5	5	2	21
JAおおいた	1	2	1	1	3	2	5	1	16
CAISY	3	4	4	4	5	2	4	1	27

表8を見ると、JA馬路村とJA中札内村に次いで、CAISYの総合点数が高く、地域貢献度の高い農協であることが分かる。合計点数が16～21点の農協は地域に対する貢献度は前者と比較するとそれほど高いものではなく、合併農協に多い傾向がある。またこれらの農協は比較的大きな都市にあるため他の産業が存在しており、人口規模も大きいことから、このような値になったものと考えられる。

次に上記の結果に基づいて、各農協の地域貢献度に関するレーダーチャートを示すと図3のようになる。

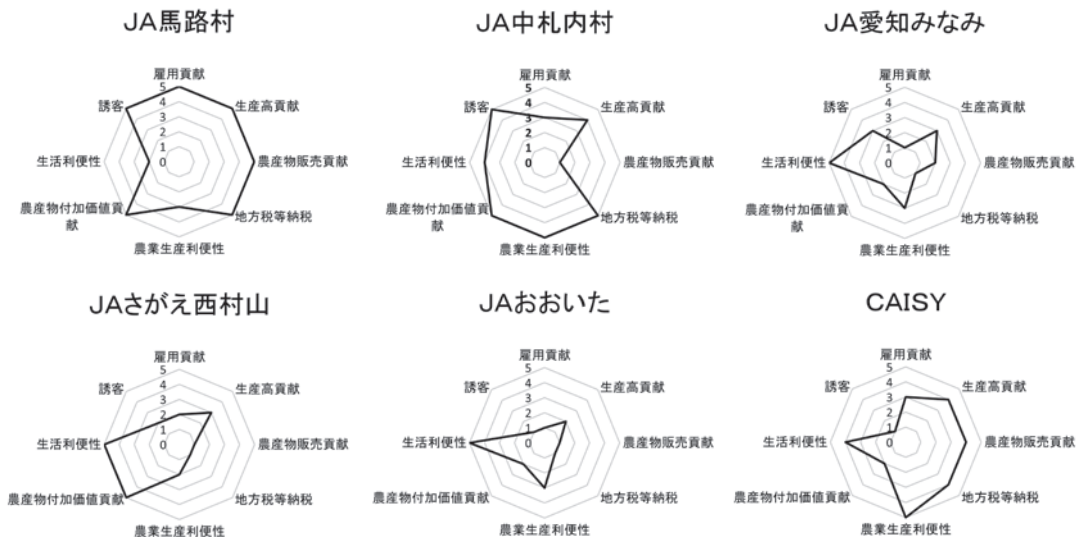


図3 各JAの地域貢献度の結果（レーダーチャート）

### ・レーダーチャートに基づく分析

図3に示す分析結果から農協については大きく、地域貢献型農協と大規模合併型農協に分類することができよう。地域貢献型農協は、レーダーチャートの面積が広く、地域に高い貢献をしている。これらの農協では農産物の付加価値を上げ、利益率の高い販売ルートを開拓することで、系統出荷に頼らず独自の経営に成功している。この型に該当するのはJA馬路村やJA中札内村であり、地域にとって欠かせない存在となっており、農産物の加工・販売のみでなく、ビジネスモデルの成功から誘客にも大きく貢献している。一方で、大規模合併型農協はJA愛知みなみ、JAおおいだが該当し、いくつかの市町村農協が合併して誕生したJAに多くみられる形態である。規模の経済を目的とした合併が多かったものと考えられ、組合員数も多く、様々な農産物を扱っているため、個々の農産物の付加価値を高めるような集中的な取組みは、JA馬路村やJA中札内村と比較すると高くない。特徴的な基幹作物は有しているものの、それらの販売から得られる利益のみでなく、信用や共済、金融等の農業関連事業以外から得られる利益も非常に大きなウエートを占めている。なおJAさがえ西村山は地域貢献型と大規模合併型の両方に当てはまると考えられ、合併により得られたスケールメリットのほか、アグリランドや直営店による販売によって地産地消の推進を行うといった独自のビジネスモデルを確立している。

### ・地域貢献度の観点からみたCAISYの状況

CAISYは、飼料製造工場や種鶏場・孵卵場といった養鶏事業が充実しており、養鶏家の鶏卵生産における利便性が際立って高い。またサンファン市内には、CAISYほどの規模の大きい企業は立地していないことが、地方税に占める割合にも表れている。他方でCAISYは、地域に対して重要な存在となっているが、一部の指標以外ではJA馬路村ほど高くない。

総合点数は27点となっており、JA馬路村、JA中札内村に次いで地域貢献型農協に該当する。CAISYもJA馬路村やJA中札内村と同様に販売事業が大きなウエートを占めており、地方税等納税の側面でも大きな役割を果たしている。

CAISYの所在するサンファン市は、卵の生産で国内第1位を誇っており、多くの養鶏家が市内に居住していることから、農協の経済基盤安定に寄与している。また米や鶏卵をCAISYブランドで販売していることから農産物販売貢献も高く、養鶏事業で必要となる資材の殆どはCAISYが独自に生産したものであることなどから農業生産利便性も高い。一方で、農産物の生産後に付加価値を加える加工事業が脆弱なため農産物付加価値貢献が低く、一般の卸売り、仲介といった販売ルートに依存しているため農家の所得向上には改善の余地が大きい。生活利便性については移住当初から、異国の地で試行錯誤をしながら移住者の生活を守ることを優先に取り組んできた経緯があることから高い値を示している。

### ・日本の各JAの特徴から見た今後のCAISYの方向性

JA馬路村は、小規模農協であるため生活利便性については値が低いものの、全体的にみると他のJAよりも値が高く、当該村にとっては極めて重要な役割を担っている。地方の小規模農協の理想的な形態と言っても過言ではない。サンファンは日本人が集団で居住

した地であることから全国的にも知名度が高く、ボリビア人の日本人に対する信頼や好感度も非常に高い。JA馬路村のように村全体をアピールしたビジネスモデルの構築や、ボリビアや近隣諸国の食生活に適した農産品加工に力を入れることで付加価値を高め、国内外の富裕層や中間層をターゲットにした商品開発や販路拡大を試みる価値は十分にあるであろう。

JA中札内村も全体的に見て地域への貢献度が高い農協である。地域に密着した取り組みを行っており、特にえだ豆の付加価値を高めることで、農家の所得向上を実現している。CAISYは卸売りや仲介を通じた販売を行っていることから、より消費者に近い販売方法を自己開拓し、農産物販売で利益率を高めることが重要だと考えられる。また鶏卵販売以外にも組合員から鶏を買い取り、和食の知名度を生かした加工品の製造・販売を手掛けることも有効かもしれない。拡大する鶏卵市場でシェアを堅持しつつも、他社参入が難しいニッチ市場を開拓することも一考の余地がある。もう1つ重要な示唆は、JA中札内村の組合長が柔道に取り組んでいたことで形成された人との繋がりを活かして、積極的に自ら出向いて顧客を開拓してきた経緯である。ボリビアはコネ社会と言われるほどに人と人との関係性が何よりも重視される社会である。そのためJA職員のみでなく、組合員一人一人の外部との繋がりを活用した新規顧客開拓に、組織として取り組むことも必要かもしれない。

JA愛知みなみは大規模合併型農協であるために、CAISYとは単純比較できないが、同JAの特徴は、テーマパークを併設した直売所等が地域の誘客に貢献していることである。またスケールメリットを活かして経費を削減し、農家一人一人の所得向上にも貢献している。現在のサンファンは、卵や米の生産量が非常に多く、スケールメリットを活かす条件は整っている。JA愛知みなみのように、規模を活かした収穫や流通で経費削減を行いつつ、誘客効果を伴った販売戦略をとることも、将来的には一考の余地があるであろう。

JAさかえ西村山は大規模合併型と地域貢献型の双方の特徴を持つ農協である。同JAは、地域全体に対する貢献度は該当地域に工業団地があることなどから低いものの、組合員にとっては重要な存在となっている。なかでもサービス事業の充実やアグリランドの運営等が一部の指標を引き上げている。これまでサンファンでは農業生産物をレストランで提供するなどの試みが行われた後に閉鎖しているが、ボリビア国民の平均所得が天然資源の開発と資源価格の上昇によって向上し、道路アクセスも大幅に改善され、多くの国民が自家用車を移動の手段として用いるようになったいまこそ、CAISYのブランド名を冠した農産品および加工品の生産と販売、ヘルシーを売りにした日本料理の提供など、サービス分野への再進出も検討されるべきである。但しその場合は、綿密なマーケティング戦略を伴ったものでなければならない。

JAおおいたは大規模合併型農協であり、CAISYと単純比較することは難しい。同JAは組合員数も多く、農業生産に関する農協の役割に加え共済や金融、福祉など手広く事業を行っている。同JAで参考になる点は、人材育成面であろう。サンファンでは農業を辞めて都市部へ移住する者も出ている。現在のところ、放棄された農地はそのまま放置されるか、売買を通じて他の日系人との間で土地の集約化が進んでいるが、政治的なリスクを軽減する観点からも、新規農業従事者が増えることが望ましい。その際には日本人だけに限

らず、サンファン日本ボリビア協会の運営する小学校や中学校を卒業した現地の若者に対してもCAISYの扉を開き、新規就農者の研修や営農を支援するような仕組みを新たに構築することが、いずれ必要になってくるかもしれない。

## 2) 結論

本稿では、CAISYのサンファン市における地域貢献度を評価するため、経済的側面と社会的側面を合わせて定量分析する方法を提示し、日本のいくつかの特徴的なJAと比較分析を行った。これにより地域貢献度という観点からCAISYの位置づけを明確にした。その結果、CAISYは「地域貢献型農協」であり、サンファンにとって欠かせない存在となっていることが明確になった。

また分析結果を基にして、日本の各JAと比較することで、CAISYの今後の事業展開について提言を試みた。基本的には小規模で地域貢献度の高いJA馬路村やJA中札内村の事例を参考にしつつも、転換期にあるCAISYでは、大規模合併型農協の先進的な取り組み事例を参考に、将来的な展開をいまの段階から検討しておくことが求められる、という提言を行った。

### 【付記】

本研究は、令和元年度の大分県立芸術文化短期大学の「特別研究推進費」で実施した調査研究の一部である。ここに記してお礼を申し上げる。

### 【参考文献】

- 秋本敏男（2001）「企業評価の意義と手法に関する新しい展開」『経営研究所論集』第24号、東洋大学。
- 浅野茂（2010）「日本人移住者の組織形態・維持能力に関する考察－南米ボリビア国、「サンファン農牧総合協同組合」の事例から－」『Discussion Paper Series』、神戸大学。
- 綾部誠他（2019）「中国各省の組織環境に関する指標化とランキングに関する研究」『大分県立芸術文化短期大学研究紀要』第56巻、大分県立芸術文化短期大学。
- 馬路村農業協同組合（2019）『第71期 総会提出書』馬路村農業協同組合。
- 遠藤十亜希（2016）『南米「棄民」政策の実像』岩波書店。
- 笠原浩三他（1990）「農業協同組合の経営診断の現状と診断指標の総合化」『鳥取大学農学部研究報告』第43巻、鳥取大学。
- Kunimoto Iyo（2013）“ Los japoneses en Bolivia, 110 años de historia de la inmigración japonesa en Bolivia ”, Federación Nacional de Asociaciones Boliviano-Japonesas y Asociación Nippon-Bolivia.
- さがえ西村山農業協同組合（2019）『JAさがえ西村山の現状』さがえ西村山農業協同組合。
- サンファン日本人移住地入植30周年記念事業推進委員会編（1986）『サンファン移住地30年史－南米の原始林に挑んだ日本人の記録－』サンファン日本ボリビア協会。
- サンファン日本人移住地入植50年史編纂委員会（2005）『サンファン日本人移住地入植50

- 年史－拓け行く友好の懸け橋、汗と涙、喜びと希望の記録－』サンファン日本ボリビア協会。
- サンファン農牧総合協同組合編（1997）『40年の歩み』サンファン農牧総合協同組合。
- Zumiri Julio（1969）“Las Cooperativas y el Desarrollo Nacional en Bolivia”.
- JA愛知みなみ（2019）『JA愛知みなみの現状』愛知みなみ農業協同組合。
- JAおおいた（2019）『Disclosure』大分県農業協同組合。
- 田中豊他（1983）『多変量統計解析法』現代数学社。
- 帝国データバンク（2017）『帝国データバンク会社年鑑第98版』株式会社帝国データバンク。
- 寺神戸久曠（2009）『ボリビア移民の真実』芙蓉書房出版。
- 中札内村農業協同組合（2019）『JAのご案内』中札内村農業協同組合。
- 日本政府投資銀行（2015）「バリューチェーンコア企業の地域貢献の検討－「地方創生」における「地域中核企業支援」を踏まえて－」『今月のトピックス』227-1、株式会社日本政策投資銀行。
- ボリビア日本人移住100周年移住史編纂委員会編（2000）『日本人移住100周年誌 ボリビアに生きる』、ボリビア日系協会連合会。
- M.E.ポーター（1985）『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。
- M.E.ポーター（1999）『競争戦略論II』ダイヤモンド社。
- Makoto Ayabe（2019）“PROYECTOS DE DESARROLLO DEL ALTIPLANO Y ACTIVIDADES EDUCATIVAS EN JAPÓN”, EURO EXPRESS IMPRESIONES SRL.
- 余語トシヒロ他（2001）『事例研究 I』日本福祉大学。