

## 茶農業協同組合の経営上の課題と企業的経営への転換に関する研究 －菊川市・牧之原市の茶農協をモデルとして－

Study on the conversion to corporate-style management and management issues of the  
tea agricultural cooperative associations

堀川 知廣  
Tomohiro HORIKAWA

(平成25年10月15日受理)

### 要旨

茶では、早くから、農家が生葉を荒茶に加工する工場（製茶工場）をもち、野菜や果物などでは見られない第1次産業と第2次産業を併せ持つ独特の生産が行われている。戦後、静岡県内では、国や県の補助制度を活用して、複数の農家が共同して製茶工場を整備し、農家は生葉を生産し、製茶工場が荒茶に加工・販売、利益を生葉代として農家に還元する荒茶工場を核とした協業化が各地で進み、緑茶の国内需要の伸びも味方して、茶業は年々発展してきた。

しかし、静岡県内の製茶工場数は、2004年2,995工場あったものが、2010年には2,327工場と6年間に668工場減少している。本研究で対象とする農業協同組合法（農協法）に基づく専門農協である茶農業協同組合（茶農協）は、2010年137工場であり、県下の全荒茶工場数の5.8%であるが、全茶園面積19,000ヘクタール（2010年）の約3割の茶園の生葉を荒茶に加工し、主要茶産地における茶業の重要な組織である。茶農協は、小規模な個人や共同茶工場が大きく減少する中で、地域の荒茶生産の引き受け手としての期待は大きいものがあるが、高齢化による組合員の減少や荒茶価格の下落など経営上の課題を抱えている工場も多い。

茶農協の組合員の多くは、共同茶工場組織が核となって地域の茶業を守り発展させたいという気持ちを強く持っている。茶農協は、それぞれ立地地域に特有の課題を抱えているが、企業的経営に転換し、荒茶製造だけでなく、農作業の管理受託、さらに進んで茶園を借り受けあるいは所有して茶園経営を行い、さらに、付加価値の高い新事業に取り組むことが、茶業の新たな道を開くことにつながると考える。

そこで、本研究では、県内の茶生産の中心である菊川市及び牧之原市の共同製茶工場の協力を得て、茶農協および組合員の経営上の課題を分析するとともに、これからの茶農協のあり方として、茶農協が組合員の茶園を受託管理する事業を追加実施すること、あるいは、農業生産法人としての農業法人（農事組合法人又は会社法人）へ移行して企業的経営に転換することなど、茶農協が現状の課題を踏まえ、地域茶業の中心組織となるための問題点と解決方向を明らかにすることを目的としている。

## 1. はじめに

茶は、明治開国時の日本において、生糸に次ぐ輸出品目であり、農家にとっても換金性の高い作目であったことから、水稲や野菜の栽培に適さない中山間地域や台地を中心に茶園が開かれ、現在でも、これらの地域の主要作物である。

また、静岡県内では、戦後、複数の農家が国や県の補助制度を活用して製茶工場を整備し、それぞれの農家が茶園で収穫した生葉を製茶工場に持ち込み、農家自身が製茶工場では荒茶に加工、利益を生葉代として農家が受け取る、いわゆる共同製茶工場が各地に整備され、共同製茶工場を核とし、数十戸の茶農家を一塊とした生産集団化が各地で進み、緑茶の国内需要の伸びも味方して、静岡県の茶業は年々発展してきた。

また、早くから、茶では、農家が、生葉を荒茶に加工する工場（荒茶工場）を持ち、第1次産業と第2次産業を併せ持つ、他の作物には見られない独特な生産が行われている。特に、戦後、国や県の補助制度を活用して、複数の農家が共同して荒茶工場を整備し、農家は生葉を生産し、荒茶製造工場が荒茶に加工・販売、利益を生葉代として農家に還元する、荒茶工場を核とした協業化が進められ、国内需要の伸びも味方して、茶業は年々発展してきた。

しかし、表1に示すように、近年、静岡県内の荒茶工場数は5年間で668工場減少している。本研究で研究対象とする茶農協についてみると、2004年182工場であったものが2010年137工場と5年間で75%に減少している<sup>1)</sup>。茶農協は共同・共有の茶工場や個人の荒茶工場に比較し、規模の大きなものも多く、廃業する小規模な荒茶工場の荒茶生産の引き受け手として、これまでも大きな役割を果たしているが、後述するように、茶農協組合員の高齢化や後継者不足から、現状のままでは、地域茶業の引き受け手としての役割を果たすことが難しい状況にある。

表1 静岡県内における形態別荒茶工場数

年	総数	茶農協	農事組合法人等	共同・共有	個人	会社	総合農協
2004	2,995	182	37	218	2,389	152	7
2010	2,327	137	66	198	1,718	191	17

（静岡県経済産業部農林業局茶業農産課、静岡県茶業の現状、2013年3月）

注）茶農協：農協法に基づく専門農協、荒茶の製造が主要事業

農事組合法人等：農協法に基づく農業法人、荒茶の製造が主要事業

共同・共有：製茶工場を共同で設置し、構成員の生葉をまとめて製茶、あるいは個々の農家が自家の生葉を製茶

個人：自家園用の荒茶工場をもつ茶農家

会社：荒茶加工を専門とする会社が大部分。

総合農協：地域のJAが荒茶工場を運営

一方、表1に示したように、農事組合法人（農協法に基づく農業法人）や株式会社など会社組織による荒茶工場は増加している。法人化のメリットとしては、事業の多角化が可能となり、経営上では、経営管理能力の向上、対外信用力の向上、人材の確保・育成、制度上では税制上の優遇や社会保障制度の明確化などがあげられ、更に株式会社では、第三

者からの資本の調達が可能となる。また、農事組合法人では2号法人となることで農業生産法人として農地の所有が可能となり、リタイアする組合の茶園や耕作を放棄されようとしている茶園の引き受け手となることができる。農事組合法人や会社が増加しているのは、このようなメリットを活用できるためであり、ここに、これからの茶農協の経営、組織のあり方をみることができると考える。

次に、静岡県の基幹的農業従事者（15歳以上の世帯員で、ふだん仕事として農業に従事している者）の年齢構成の推移をみるため、世界農林業センサスのデータ<sup>2)</sup>から、年齢階層別基幹的農業従事者の比率を表2にまとめた。

表2 静岡県の年齢階層別基幹的農業従事者数

調査年度	基幹的農業従事者数	50歳未満	60歳未満	60歳以上	65歳以上	70歳以上	75歳以上
2000年	84,297人	15.0%	31.1%	68.9%	54.9%	35.9%	15.8%
2010年	63,958人	9.2%	24.4%	75.6%	63.4%	49.5%	32.9%

(2000年、2010年世界農林業センサス報告書)

静岡県の基幹的農業従事者数は、2000年では84,297人であったのに対し、2010年では63,958人と76%に減少している。年齢階層別の比率をみると、2000年では50歳未満が15.0%、60歳未満が31.1%であったのに対し、2010年では9.2%、24.4%と減少している。反対に高齢化は着実に進行しており、60歳以上が75.6%、70歳以上が49.5%に達する状況にある。2010年世界農林業センサスによると、県内の2010年の販売農家数のうち茶栽培農家（販売農家）の割合は36%であったことから、茶業に係る基幹的農業従事者は約23,000人と推定され、うち60歳未満は約5,600人と推定した。10年後には、現在60歳未満の茶業従事者が茶園管理や製造を担うことになり、一人当たり、現状（2010年）の約2倍にあたる平均3ヘクタール以上を管理耕作する必要に迫られる。このことから、今後、中心となる担い手の明確化が求められるとともに、新規就農者の確保、茶農協の場合には、現状の荒茶製造の共同事業だけでなく、組合員の茶園（茶園以外の農地も含めて）の管理をどのような仕組みで行うか等の方向性を打ち出すことが急務である。あわせて、乗用型摘採機等高性能管理機械の導入、茶園区画の大規模化にも取り組むことが求められている。

茶農協組合員の高齢化に伴う茶農協など共同製茶工場の運営や経営の方向性の検討が必要になることについては、荒茶価格が頭打ちになった1990年頃から、現場や行政でも認識され始めた。共同製茶工場の運営に関しては、数は少ないがいくつかの研究調査報告があり、その内容は、茶農協数が伸びていた1990年代以前と減少を始めた2000年代以降では大きく異なる。

茶農協数が伸びていた時代の茶農協の経営実態については、高橋ら<sup>3)</sup>の報告がある。高橋らの報告は、菊川町牧之原地区（現菊川市）の茶農協について、設立直後の1965年から1976年までを継続調査した結果を取りまとめたものであり、この時期は茶業が高度経済成長下で順調に伸びた時代であり、組合員数が11年間に1.2倍に増加、荒茶生産量は1.7倍、一番茶の荒茶単価は5.5倍、農家に支払う一番茶の生葉単価は5.8倍、茶農協の荒茶販売金額は6.5倍に伸びている。この間、燃料費の高騰や電力費の価格上昇、労働費単価の上昇、

高性能大型性茶器の導入による減価償却費の上昇などがあったものの、製茶機械の性能向上などもあり、茶農協の経営費は4.0倍に抑えられている。高橋らは組合員の収入まで調査していないが、生葉単価が5.8倍、反収が11年間で1.7倍に増加していることから、茶園面積が変わらないとしても、粗収益はおおむね10倍になっていると推定できた。

荒茶価格の伸びが鈍化し、組合員の高齢化の進展や担い手不足が課題となり始めた1990年代の茶農協など共同製茶工場の経営に関する研究としては、澤村<sup>4)</sup>の報告がある。澤村の研究は、茶農協、共同・共有製茶工場、生葉売り農家などが、大型製茶工場を持つ茶農協、農事組合法人、株式会社に再編した6事例を調査し、再編後の経営について分析を加えたものである。いずれの場合も、大型化により、茶工場の経営は改善している場合が多いが、荒茶価格の伸びがみられなくなり、再編が農家収入の伸びに結び付かないとしている。また、大型再編により余裕が生まれた組合員の労働力を活用するため、摘採や整枝、中切り作業などの茶園の共同管理が試みられているものの、乗用型摘採機など、大型管理機械が普及に至っていないこともあり、効率的な受託管理が進まなかったとしている。澤村は、茶園管理の共同化による生産安定、農業生産法人による組織の活性化などの新たな生産システムの取組は、茶業振興に大きく寄与する可能性を示唆しているが、1990年代は、再編により、農事組合法人、株式会社にした組織も、荒茶生産が主力であり、再編前の茶農協組織の体質を大きく変わっておらず、茶園の利用権や所有権を活用した農業経営に踏み込むところまでは至ることができない状況も見て取れた。

蘇ら<sup>5)</sup>は、1990年代後半、静岡県製の製茶工場の再編方向について実態調査に基づき考察し、製茶工場を育成するための対策として、摘採作業の共同化、組合員の茶園を一元管理すること、製茶加工体制については、製茶工場の稼働率を高めるための計画的な摘採、直販の実施し、経営形態を協同組合から有限会社などに転換することを提案している。

静岡県内では、2000年前後から、茶農協などが合併を機に有限会社化して農業生産法人としての登記をしている事例が見え始めたが、組織の実態は、農業法人自らが茶園を所有し、生産から販売までの戦略的な実施や、地域全体の茶園管理の受託等にまで大きく踏み込んでいる事例はほとんどなく、運営についても、協同組合的な要素をめぐりきれずにいる場合が多い。

これには、農地法や農業組合法など、茶農協や農家の経営に関与する法律が、茶をはじめ農業経営者の先進的な取組や研究者など農業関係者の提案に、追いついてこなかったことも大きいと考えられる。現在、耕作放棄地の増加や高齢化が大きく進み、新規就農者の確保が最必要な課題となっていることから、ここ数年、法の整備が進み、農業生産法人要件の見直し、農地の貸借・所有権移転の制度改革、新規事業へ取り組むための支援措置等、茶農協を含め、意欲ある農業者を支援する施策が数多くつくられ、予算措置がなされるようになってきている。

これらの農業経営のための制度の整備が、大きく進み、今後も、現実の農業・農村の実態に合った制度改革が進み、支援制度も充実すると予想されることから、今まで、一部の先進的な農業者が制約を切り開いて実施してきたことが、新しい制度などを活用することで、新たな営農や農業県連事業に取り組むことが出来るようになると思われる。そこで、地域茶業の中心的組織である茶農協について、組合員の茶園経営の現状と将来方向、茶農協の運営上の課題、今後取り組むべき事項などについて調査し、茶生産面での構造的課題と

その解決方向、茶園管理組織の在り方、茶工場の組織の在り方などについて、調査結果などを踏まえ、これからの茶農協及び農業経営（茶園経営）などの解決方向を明らかにする。

## 2 菊川町及び牧之原市の茶農協の運営状況に関する調査

### (1) 調査方法

静岡県内の代表的な茶産地である菊川市及び牧之原市からそれぞれ1茶農協を選定し、茶農協の組合員の茶業経営及び茶農協の経営に関するアンケートを2013年7月～8月に実施した。アンケートを実施したそれぞれの茶農協の概要は表3のとおりである。

表3 アンケート調査を実施した茶農協の概要（2013年3月末現在）

項目	菊川市U茶農協	牧之原市M茶農協
組合員数	48名	16名
設立年次	1962年	1989年
組合員の茶園面積	4,448.4 a	3,685a
機械設備規模	180k 1ライン、200K 1ライン	200K 1ライン

### (2) アンケート回収率

菊川市U茶農協 48名中37名が回答 回収率78%  
 牧之原市M茶農協 16名中15名が回答 回収率94%

### (3) アンケート結果

#### ア 組合員（経営者）の年齢

結果は、図1-1のとおりであった。

U茶農協の組合員の平均年齢は、64.9歳、60歳以上が全体の70%以上を占め、70歳以上も30%を占めていた。反面、60歳未満は25%であった。最高年齢は84歳、最少年齢は46歳であった。

M茶農協の組合員の平均年齢は、60.9歳、60歳以上が66%を占め、70歳以上は1名（8%）であり、60歳未満が34%であった、最高年齢は72歳、最少年齢45歳であった。

表2に示したように、静岡県の基幹的農業従事者の60歳未満は2010年24.4%であり、これと比較すると、U茶農協は県の平均並み、M茶農協は県の平均年齢よりやや若い年齢構成であった。

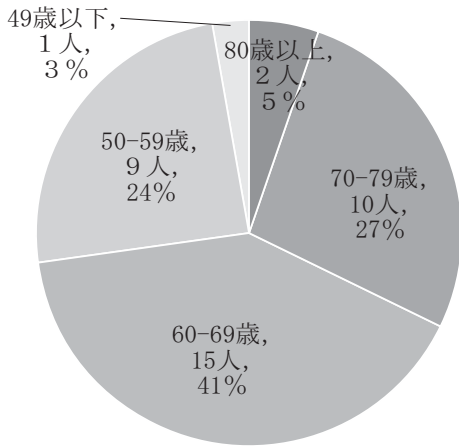


図 1 - 1 U茶農協組合員の年齢構成

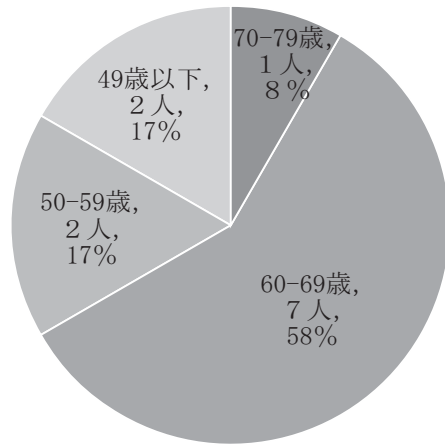


図 1 - 2 M茶農協組合員の年齢構成

## イ 各組合員の経営面積

U茶農協の組合員1戸当たりの茶園、水田、畑を合計した経営面積の平均は163a、うち茶園の経営面積の平均は113aであった。M茶農協では、組合員1戸当たりの茶園、水田、畑、樹園地、施設園芸を合計した経営面積の平均は377a、茶園の経営面積の平均は229aであった。M茶農協組合員は、U茶農協組合員に比較して、経営面積1.4倍、茶園面積は2.0倍と、経営面積、茶園面積とも規模が大きい状況にあった。

また、U茶農協、M茶農協組合員の茶園の筆数を調査したところ、U茶農協では、1組合員当たり8.4筆、M茶農協では19.0筆であり、M茶農協は1組合員1戸当たりの茶園面積が大きいこともあり、筆数も多かった。U茶農協で筆数のもっとも多かった組合員は27筆（茶園面積475a）、M茶農協組合員では30筆（270a）であり、茶園1筆あたりの面積は、U茶農協12.7a、M茶農協13.1aと、両茶農協の間で大きな差はみられなかった。

なお、水田1筆あたりの面積も同時に調査したところ、U茶農協では15.5a、M茶農協では、16.7aであり、茶園は水田に比べ区画の規模拡大等の基盤整備が進んでいない状況が見て取れた。

表 4 U茶農協、M茶農協の組合員の経営面積、茶園面積、茶園一筆あたりの面積

項 目	U茶農協	M茶農協
1組合員当たりの平均経営面積（農地面積）	163a	229a
1組合員当たりの平均茶園面積	113a	229a
1組合員当たりの茶園の平均筆数	8.4筆	19.0筆
茶園1筆あたりの平均面積	12.7 a	13.1a

両茶農協組合員各戸の茶園面積の分布状況は図2-1、2-2のとおりであった。U茶農協では茶園面積49a以下の組合員の割合が19%を占め、99a以下が約半数を占めた。M茶農協では、99a以下の組合員はなく、全員が100a以上であり、200a以上の組合員が全体の73%を占め、U茶農協に比較して、表4に示したように平均面積も大きかったが、1組

会員当たりの経営規模もU茶農協に比べ大型経営が多いことが見て取れた。

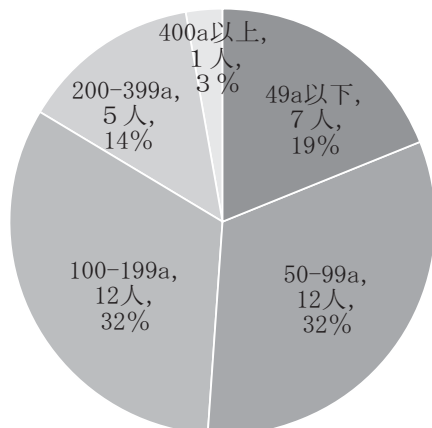


図 2 - 1 U茶農協組合員各戸の茶園面積

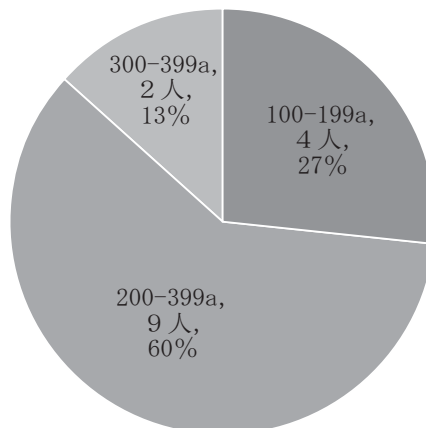


図 2 - 2 M茶農協組合員各戸の茶園面積

#### ウ 雇用

雇用の有無を調査した結果、組合員のうち常時雇用のある農家は、U茶農協、M茶農協とも1戸で、臨時雇用のある農家は、U茶農協5戸、M茶農協5戸であった。雇用の有無は、家族労働者数や年齢構成でも違うが、複合経営であっても、水田との複合経営が多いためか、雇用している農家は少なかった。

#### エ 後継者

後継者について、U茶農協では「いる」あるいは「予定者がいる」は34%、M茶農協では53%が「いる」「予定者がいる」との回答であった。

表 5 後継者の有無

後継者の有無	U茶農協		M茶農協	
	後継者がいる	6戸	16%	3戸
後継予定者がいる	7戸	19%	5戸	33%
未定	18戸	49%	4戸	27%
未回答	6戸	16%	3戸	20%
計	37戸	100%	15戸	100%

「いる」「予定者がいる」と回答した組合員の経営規模についてみると、U茶農協では、比較的経営規模の小さな農家が多く、茶園、水田などを併せた経営規模2ha以上の10戸のうち「いる」「予定者がいる」と回答した農家は2戸であった。反対に、M茶農協では、3ha上の経営をしている8戸のうち6戸で「いる」「予定者がいる」と回答し、比較的大規模な経営をしている農家に後継者が多い傾向にあった。

## オ 各茶期の収穫農家の比率及び10アール当たり収量

両茶農協の各茶期における収穫率は表6のとおりであり、両茶農協とも、一番茶、二番茶はすべての農家が収穫するが、三番茶はほとんど農家が収穫していなかった。秋冬番茶はU茶農協では約8割、M茶農協では9割が収穫していた。

収量についても表6に示したとおりであり、一番茶では両茶農協とも500kg/10a台後半であったが、二番茶はU茶農協では約650kg/10aであったのに対し、M茶農協では460kg/10aとみる芽摘みの傾向にあった。

表6 両茶農協の各茶期における収穫農家の比率及び10aあたりの収量

項目	一番茶		二番茶		三番茶		秋冬番茶		合計	
	U	M	U	M	U	M	U	M	U	M
収穫農家数/農家数	100%	100%	100%	100%	3%	7%	81%	93%	—	—
10a当たりの収量 (kg)	577	592	648	461	66	111	463	590	1,561	1,643

## カ 品種

栽培している品種は、両茶農協とも「やぶきた」が圧倒的に多く、U茶農協では99.3%、M茶農協でも96.8%が「やぶきた」であった。「やぶきた」1品種に栽培が偏っているため、摘採時期が一時期に集中し、それに伴い、製茶工場の操業も短期集中型となるなど、乗用型摘採をフル稼働させるなどの大型高性能機械の利用面積も制限され、工場の利用効率も悪化する原因となっていると考えられた。

表7 M茶農協組合員の栽培品種

品種	栽培面積 (アール)	構成比	栽培農家数 (戸)
やぶきた	4150	99.3%	37
おおいわせ	25	0.6%	2
やまかい	6	0.1%	1

## キ 乗用型摘採の導入状況

乗用型摘採を導入している農家は、U茶農協で14戸、導入農家率38%、M茶農協では11戸73%であり、茶園経営規模の大きなM茶農協では7割を超える農家で導入済みであった。乗用型摘採機を導入している農家の平均茶園面積はU茶農協で183a、M茶農協で246aといずれの茶農協でも規模の大きな農家で導入が進んでいた。

将来の大型管理機の導入に関しては、U茶農協では乗用型摘採を導入予定が2戸、乗用型防除機導入予定が1戸であった。また、M茶農協では、乗用型摘採に導入予定農家はなかったが、乗用型防除機の導入計画のある農家が1戸あった。

U茶農協では、150a程度茶園を所有している農家で乗用型摘採を所有していない農家も見られたが、100a前後が乗用型摘採の導入を考える面積であることが推察された。M茶農協では全体に経営規模が大きい農家が多いこともあってか、200a以下の農家では導入しておらず、これからも導入予定がないとの回答であった。



表 8 乗用型摘採機など大型管理機の導入状況

茶農協	区分	乗用型摘採機 (個人・共同)	乗用型摘採機を 導入・未導入 組合員の 平均茶園面積	乗用型 台刈機	レール式 摘採機	乗用型 防除機
U茶農協	導入	14戸	183a	1戸	—	1戸
	未導入	23戸	71a			
M茶農協	導入	11戸	246a	2戸(共同)	1戸	1戸
	未導入	4戸	186a			

ク 耕作放棄の有無及び耕作放棄の理由について

U茶農協では、耕作放棄茶園があると回答した農家数は11戸、述べ面積は53a、全茶園面積の1.3%。将来耕作放棄する予定の茶園の有無を問うた結果、あると回答した農家数は5戸で合計28aであった。すでに耕作を放棄している茶園と将来放棄する予定のある茶園の面積は71aとなり、全茶園面積の2%に相当する結果となった。

M茶農協の調査では、耕作放棄茶園があると回答した農家数は4農家、延べ面積51aで、全茶園面積の1.5%、耕作放棄予定茶園があると回答した農家数は8戸、573aであった。耕作放棄茶園および予定茶園の合計は624aであり、全茶園面積の18%に相当する結果であった。

表 9 耕作放棄茶園および耕作放棄予定茶園

茶農協	耕作放棄 茶園がある A	耕作放棄の 予定がある B	A+B	全茶園面積に 対する比率
U茶農協	53a	28a	81a	2%
M茶農協	51a	573a	624a	18%

表10 耕作放棄の理由（複数回答）

耕作放棄の理由	U茶農協回答数	M茶農協回答数
傾斜地だから	11 (30%)	10 (66%)
労力が足りなくなったから	5 (14%)	2 (13%)
区画が狭いから	3 (5%)	3 (20%)
収益性が悪いから	3 (5%)	2 (13%)
古い茶園だから	2 (5%)	1 (6%)
遠距離にあるから	1 (2%)	0
霜害を受けやすいから	1 (2%)	0
車がかえないから	1 (2%)	0
樹勢が弱くなったから	1 (2%)	0
竹がはびこるから	0	1 (6%)
品種更新予定がないから	0	0

耕作放棄の理由については、表10のとおりであり、両茶農協と「傾斜地だから」が最も多く、次いで「区画が狭いから」、「労力が足りなくなったから」「収益性が悪いから」などがあげられた。乗用型摘採機の導入が進み、規模の大きな経営の多いM茶農協では、「傾斜地だから」「区画が狭いから」と、乗用型摘採機導入が難しいことが、将来耕作放棄を考えている大きな理由であることが明らかとなった。

#### ケ 今後の茶業経営の見通し

これからの茶業経営の見通しについては、U茶農協では「規模拡大する」「10年以上続ける」を併せて35%の農家が現状維持か規模拡大をすると回答した。M茶農協では両者を併せて27%であった。「10年以内に縮小」「10年以内にやめる」はU茶農協では44%、M茶農協では47%であり、半数近くの農家が、「10年以内に縮小する」ないしは「10年以内にやめる」と回答した。

表11 今後の茶業経営の見通し（複数回答）

今後の見通し	U茶農協回答数 (37戸のうち)	M茶農協回答数 (15戸のうち)
規模拡大をする	2 (3%)	1 (7%)
10年以上続ける (現状維持)	12 (32%)	3 (20%)
10年以内に縮小する	6 (17%)	4 (27%)
10年以内にやめる	10 (27%)	2 (20%)
分からない	12 (32%)	4 (27%)
未回答	2 (5%)	1 (7%)

「10年以内に縮小する」「10年以内にやめる」と回答した農家が理由として挙げた事項を表12に示した。理由として、「高齢化のため」「利益が見込めない」が両茶農協とも高く、茶価が低下している一方で、肥料や農薬、機械類の償却に係る経費など生産費の低減が難しい状況から、採算ベースに載らない経営が増えている状況が見込まれ、高齢化を理由に、10年程度を目途にリタイアすることが理由と考えられる。また、U茶農協では、「後継者がいない」「人手不足」も理由に挙げられていた。

表12 10年以内に縮小する、やめると回答した農家の理由（複数回答）

縮小する・やめる理由	U茶農協 回答数(比率)	M茶農協 回答数(比率)
後継者がいない	12 (32%)	1 (7%)
人手不足	5 (14%)	1 (7%)
高齢化のため	11 (30%)	5 (33%)
茶価が安い	2 (5%)	4 (27%)
利益が見込めない	6 (16%)	3 (20%)
機械が老朽化	1 (3%)	0
面積が小さい	1 (3%)	0
生産する意欲がわからない	2 (5%)	1 (7%)
借り手がいない	2 (5%)	0
その他	0	0

表13 「10年以内に縮小する」「やめる」と回答した農家の今後の茶園管理（複数回答）

今後の茶園管理の方向	U茶農協 回答数 (比率)	M茶農協 回答数 (比率)
茶園を貸す方向で考えている	11 (69%)	3 (50%)
地形的条件が悪く耕作放棄を考えている	5 (31%)	1 (17%)
現状ではどちらともいえない	7 (43%)	3 (50%)
その他	0	0

「10年以内に縮小する」「10年以内にやめる」と回答した農家の今後の茶園管理の方法を尋ねたところ、表12にみられるように、両茶農協とも、「茶園を貸す方向で考えている」との回答が半数あるいは半数を超え、引き受け手があれば、茶園を貸すことで、これまで管理をつつてきた茶園を活かしていこうとする気持ちを持つ農家が多かった。

しかし、「現状ではどちらともいえない」との回答も半数ほどあり、賃貸借の煩わしさ、借りての茶園管理の姿勢や技術、貸借期間の設定や条件などについて、不安を感じている農家が多いことも明らかとなった。

「地形的条件が悪く耕作放棄を考えている」との回答は、U茶農協で31%であった。U茶農協は茶園規模が小さい農家も多く、傾斜地茶園もあることから、一部あるいは全部の管理を放棄することを考えている農家もあることが伺え、今後も放置しておく耕作放棄茶園が拡大することが予想された。

#### コ 茶工場への出役

茶工場へ出役している組合員数は回答者37名のうち16名。出役日数の合計は496日であった。出役者の出役日数別人員は表7のとおりであった。出役の状況は茶農協によって大きく異なり、U茶農協では未回答を除き出役なしが33%あるのに対し、M茶農協では全員が出役をしていた。

表14 茶工場への出役日数

茶工場へ出役日数	U茶農協 回答数(比率)	M茶農協 回答する(比率)
出役なし	8 (33%)	0
10日以下	2 (8%)	0
11日～19日	3 (13%)	3 (20%)
20日～29日	3 (13%)	3 (20%)
30日～29日	3 (13%)	5 (33%)
40日～49日	2 (8%)	0
50日～59日	0	1 (7%)
60日～69日	2 (8%)	1 (7%)
70日～79日	1 (4%)	0
80日～89日	0	1 (7%)
90日以上	0	1 (7%) 110日出役
未回答	13	

茶園面積は、U茶農協44ha、M茶農協37ha、年間の生葉収穫量は、U茶農協79t、M茶農協60tと、ややU茶農協の規模が大きい。U茶農協では全員が出役しなくとも製茶作業が行えることを示しているが、M茶農協では組合員が16名であることから、全員の出役がなければ製茶作業が行えないことが伺えた。

U茶農協の、出役している組合員の平均出役日数は31日であるが、60日以上出役している組合員が3名おり、組合員の出役日数に大きな差があった。また、M茶農協組合員の平均出役日数は35日であり、U茶農協よりやや出役日数が多かった。U茶農協でも組合員によって出役日数は大きく異なり、中には110日出役している農家も1人あった。

茶工場への出役は、組合員の多い茶農協では、一人あたりの出役日数を少なくかつ均等に割り当てることができる可能性があるが、M茶農協のように組合員数が少なく製茶生葉量が多い茶農協では、出役できる組合員の負担が重くなるとみられた。組合員はそれぞれ茶園を所有し、製茶時期には、自分の茶園の摘採時期でもあることから、高齢化に伴い、茶工場での製茶業務へ出役が大きな負担になることが予想された。

出役に対する組合員の意見を聞いたところ、「できるだけ出役に協力したいが、高齢になり体力的に負担が大きい」「共同運営だからすべての人が出役すべきだが、組合員以外の人材の確保も必要になる」「製茶機械の清掃などは外部労力を導入すべき時期にある」「賃金が安く割に合わないが賃上げは難しい状況」「後継者のない組合員が多く、役員に出役が集中する」などの声があった。全体的に、出役は組合員の義務であり、組合員はできる限り協力すべきだが、高齢者の中には「体力的に難しくなっている」、「出役に対する報酬が低い」、「製茶を担当する「茶師」は組合員が行わざるを得ないが、機械や工場の清掃作業などは外部から人を求める時期にある」という意見であった。

出役がこれからの可能かどうかたずねたところ、約3割の組合員が「すでに限界にある」と回答し、「5年程度は可能であるがそれ以降は難しい」と回答した組合員は、U茶農協では4割強、M茶農協では6割強であった。高齢が進み、それぞれの組合員の後継者が定まっていないことが多いこともあり、茶農協の主要業務である製茶作業は、労力確保、技術伝承の二つの意味で大きな岐路にあると考えられた。

#### サ 茶農協の取組の方向

今後の茶農協の取組の方向について、商品開発・販売及び工場運営について複数回答で調査した。

両工場とも深蒸し煎茶（荒茶）が主要製品であり、最近、荒茶価格が低下気味であることを反映して、「付加価値の高い商品づくり・新商品づくり」に対しては、両茶農協とも7割前後の組合員が取り組んだ方がいいと答えており、高付加価値な商品づくりに期待していることが伺えた。また、小売りや直販を強化して、収益性をあげるということについても半数弱の組合員が取り組んだ方がいいと回答した。

販売を伸ばす具体的な方策として、展覧会などへの出展については積極性がみえず、インターネットの活用は両茶農協とも3割前後の組合員が取り組んだ方がいいと回答、積極的な反対はないものの、様子を見ようとする傾向にあるとみることができる。

新たな取組として、具体的な製品のイメージを問うたところ、「海外で売れる茶」に関しては取り組んだ方がいいとの回答が少なく、「バラエティーに富んだ茶の開発や新品種に

よる新商品開発」など、現在製造している煎茶と異なる新しい茶については、関心が高くない状況が見て取れた。反対に、これまで取り組んできている、「安心安全の取組」や、「深蒸し茶の品質向上」については、蓄積した技術などをさらに伸ばして、付加価値をあげる取組を強化すべきだとの意見が多くみられた。

表15 茶農協としての今後の取組の方向（複数回答）

今後の取り組み方向	取り組んだ方がいい (どちらかといえば取り組んだ方がいいを含む)		何とも言えない		取組まない方がいい (どちらかといえば取組まない方がいいを含む)	
	U茶農協	M茶農協	U茶農協	M茶農協	U茶農協	M茶農協
付加価値の高い商品づくり・新商品づくり	73%	67%	14%	7%	5%	27%
小売・直販の強化	43%	47%	3%	0%	0%	13%
展示会などへの出展	22%	0%	8%	7%	0%	13%
インターネットの活用	32%	27%	10%	7%	0%	0%
海外で売れる茶の開発	11%	13%	14%	0%	0%	7%
バラエティーに富んだ茶の開発・新たな品種茶の生産	16%	20%	30%	7%	5%	13%
安心安全の取り組み強化	43%	47%	3%	0%	0%	0%
深蒸し茶の高品質化	43%	47%	5%	0%	0%	0%
共同摘採・共同防除	38%	33%	5%	7%	0%	0%
摘採の作業受託	27%	20%	8%	0%	0%	7%
茶園管理作業すべてを受託	8%	0%	16%	0%	5%	13%
茶園を茶農協で借り受けて管理	14%	0%	16%	7%	3%	13%
茶農協内に農業生産法人組織を作る	27%	33%	8%	0%	0%	0%
茶農協の株式会社化	3%	13%	19%	7%	3%	7%
茶以外の農作業の請負	5%	0%	8%	7%	5%	7%
茶以外の農地の管理受託	5%	0%	11%	7%	3%	7%
組合員外の茶園の管理受託	8%	7%	8%	0%	3%	7%

茶農協の今後の取組について、まず、茶園の管理については、「茶農協が摘採作業の受託をした方がいい」とした回答は、U茶農協で27%、M茶農協で20%であったが、「摘採作業の受委託」をしない方がいいとの回答はなかった。「茶園管理のすべてを茶農協が受託」したほうがいいとの回答は少数にとどまり、反対に何とも言えない、取組まない方がいいとの回答も少数だが見られた。また、「茶園を茶農協が借り受けて管理」することについては、取り組んだ方がいい、取組まない方がいいとも少数が回答をしたが、賛否が分かれる結果となった。

茶農協組織に関して、農業生産法人についてたずねたところ、「茶農協内の農業生産法人を作る」ことに取り組んだ方がいいとの回答が両茶農協とも約3割あった。取り組まない方がいいという回答はみられなかった。「茶農協の株式会社化」については、取り組んだ方がいい、取組まない方がいい、どちらともいえないとも、回答数は少数で、近い将来に取り組む課題としてとらえていない状況と考えられた。

茶農協が「茶以外の作物の作業受託」や「農地管理」を行うことについても、近い将来取り組むべき事項ととらえていない状況が見てとれた。組合員外の茶園の管理受託についても、現時点では消極的な状況であった。

#### シ 組合員の茶園管理委託の考え方

高齢化や労力不足などで茶園管理が不可能になった場合の茶園の管理作業の委託について、調査した結果は、表16のとおりであり、両茶農協とも6割前後の組合員が委託したいとの回答であった。委託したいとする作業については、U茶農協では更新が最も多く82%、次いで摘採41%であり、整枝や施肥、防除は30%前後であった。M茶農協は、更新と整枝がともに8割を超え、摘採についても7割が委託したいとしていた。施肥や防除は3割程度であった。

M茶農協では乗用型摘採を15人中11人が所有していたが、乗用型摘採機を現在所有している組合員の中にも、摘採や整枝を委託したいとするものもあり、摘採作業が集中する中で、良質茶生産を目指すには、摘採作業についても委託したいとの希望があると考えられた。

表16 茶園の管理作業の委託について

茶農協	回答者数	委託 したい	特に考え ていない	委託したいとする組合員の委託作業				
				摘採	整枝	更新	施肥	防除
U茶農協	29	17 (59%)	12 (41%)	7 (41%)	6 (35%)	14 (82%)	6 (35%)	5 (29%)
M茶農協	11	7 (64%)	4 (36%)	5 (71%)	6 (86%)	6 (86%)	2 (29%)	2 (29%)

### 3 今後の茶農協の取組

#### (1) 茶農協を取り巻く茶業情勢

茶農協は、農業協同組合法（農協法）が1947年11月19日に公布されたことに伴い、本県においても、1948年には茶農協が設立され、1965年には124組合、1990年代には240を超える組合数となったが、その後、解散、合併や農業法人や有限・株式会社への経営形態の転換などにより、2010年には、137組合となっている<sup>5)</sup>。本研究で調査対象としたU茶農協は、1962年、地域の4つの茶農協が協業化に踏み切り、県下のトップを切った共同製茶工場として設立された。また、M茶農協は1989年に設立された比較的新しい茶農協である。静岡県を代表する茶産地に立地する両茶農協の経営、県内茶業情勢の推移をみてみる。

U茶農協が設立された1960年頃から現在までの荒茶単価の推移をグラフ化したのが図3である<sup>6)</sup>。

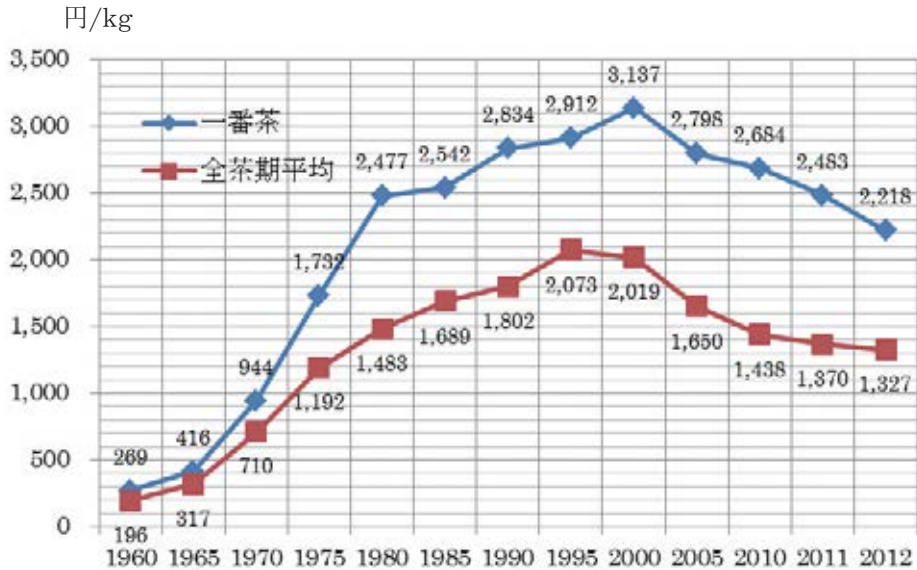


図3 一番茶および全茶期平均の荒茶単価の推移

(一番茶は静岡県経済連、全茶期平均は静岡県茶業農産課推計)

1960年の一番茶の荒茶価格は1kgあたり269円であったが、その後は5年で2倍の勢いで価格が上昇し、1980年には2,477円、その後も価格は上がり続け、2000年には3,000円を突破した。しかし、その後は低下を続け、2012年には2,000円を割る状況になっている。

一番茶から秋冬番茶までを平均した単価も、1995年～2000年は、2,000円を超える価格であったが、一番茶の価格低下の影響が大きく、2012年には1,327円まで価格が下がっている。この間、図3には示していないが、1999年に一番茶が大減産となり、一番茶価格が3,737円まで一年間だけ急騰することもあったものの、2010年大凍霜害に見舞われた年も、その前年に比較して一番茶が200円ほど上昇したが、翌年からは、低下傾向に歯止めがかからない状況で現在に続いている。

このような中、U茶農協の荒茶販売額は、設立時の1962年は2千万円程度であったものが、1990年頃まで順調に伸び、2000年頃まで2億円を超える状況で推移したが、その後荒茶単価の低減に伴い、現在2億円を切る状況になってきている。

近年における荒茶単価の低下は、ライフスタイルの多様化により、急須でお茶を淹れて飲む人口が少なくなったことが影響し、1世帯当たりの緑茶（リーフ茶）購入金額が2000年頃から減少が続いており、世帯員一人あたりの購入量も2000年をピークに低下している。また、贈答品としての茶の需要もバブル崩壊以降漸減が続いており、茶葉使用量の少ないドリンクが家庭にも普及していることなどが考えられる。

しかし、生産現場である茶農協では、作りなれた煎茶（調査した茶農協では深蒸し茶）を価格が低下している中でも作り続けており、表15の調査結果に示したように、消費を創り出すバラエティーに富んだ茶の開発や新品種を使ったこれまでにないタイプの茶の生産、海外向けの茶の開発等新しい取組に対しては、積極的とは言えない状況にある。煎茶の荒

茶価格が低下を続ける中、売れるお茶づくりのために組合員の意識を早急に変える必要がある。

また、表15に示したように、「深蒸し茶の品質向上」や「安心安全の取組強化」が重要だと考える組合員が多い。これまで作り続けてきた深蒸し茶の品質を少しでも上げ、高価格で販売しようとするのも一つの方策であるが、原料とする品種は「やぶきた」、肥培管理はすでに高水準にあり、みる芽で摘採し、製茶はコンピュータコントロールで行われることなどから、品質向上に使うエネルギーに見合う単価アップは期待することが難しいと考える。

両茶農協の最新の荒茶価格を総会資料からみると、一番茶ではU茶農協 1 kgあたり2,286円、M茶農協 1 kgあたり2,213円であり、両茶農協にほとんど差はなく、図3に示した2012年の荒茶単価2,218円とほとんど同じ水準である。荒茶単価を上げ、経営を改善していくには、この茶農協でしか作ることのできない新しい茶あるいは茶を使った商品づくりを行い、市場に問うチャレンジ力が必要である。

このような、新たな取組を茶農協が行うには、組合意のうち若い年齢層から、新商品づくりを専属に行うチームを作り、チーム構成員に給与を支払い、新商品の試作や営業に係る経費を予算化し実行するには、定款の事業に盛り込むこと、総会で新事業を位置付けることが必要である。後述するように、茶農協を農業法人（農事組合法人、株式会社など）にすることで、これらの事業がリーダーの指導力で実施が可能であるが、茶農協においても、組合員の総意で十分実行可能である。

## (2) 茶農協組合員の茶園経営

静岡県における基幹的農業従事者の年齢構成は表2に示したとおりであり、60歳以上が75.6%を占め、70歳以上も49.5%になっている。今回調査したU茶農協の組合員（すべてが基幹的農業従事者）では、60歳以上が73%、70歳以上が32%、M茶農協では、60歳以上が66%、70歳以上が8%であった。

これらの結果から、70歳台までは茶園での管理作業や茶工場出役などが可能としても、U茶農協では、10年を経たないうちに、組合員の3割強が80歳を超え、リタイアすると推察され、管理を放棄される茶園は、後継者がいる組合員を除いても5ha以上になると推定される。60歳以上がリタイアする20年後には、20ha以上が耕作放棄の対象となる可能性がある。U茶農協の茶園面積は44haであるから、10年後には1割強が、20年後には5割程度の茶園が、何も対策を講じないでいくと耕作放棄される可能性がある。

M茶農協では、表5に示したとおり、後継者がいるあるいは予定者がいる組合員が53%と半数以上あり、年齢構成も図1-2に示したとおりU茶農協より若いこともあって、後継者がいない（予定者もない）組合員の茶園が耕作放棄の対象となると考えると、対策を講じない場合、20年後に15%、5ha程度の耕作放棄地が発生する可能性がある。

また、調査時点での耕作放棄茶園および耕作放棄予定茶園の面積は、表9に示したように、U茶農協で茶農協全茶園面積の2%、82a、M茶農協で18%、624aであった。この結果を上記の年齢構成から見た推定値と比較してみると、両茶農協とも、「将来耕作放棄の予定は？」という問いについては、将来を数年後と想定して回答しているとも考えられた。M茶農協では、一人一人の経営面積が大きいこともあり、乗用型摘採機の導入が難しい条



件の悪い（傾斜地）茶園などは耕作放棄を考えているとも推察された。

今後の茶業経営の見通しについては、表11に示したように、規模拡大をすると答えた組合員は両茶農協合わせて3名、半数弱が10年以内に縮小あるいはやめると回答している。この結果は、年齢構成から推定した放棄される可能性のある茶園面積の結果と類似している。縮小する、あるいはやめる理由は、表12に示してあるように、高齢のため、後継者がいない、利益が見込めない、茶価が安いなどを挙げている。高齢や後継者不足は代わりの担い手を確保すること、利益が見込めない・茶価が安いは消費者ニーズに合った売れる茶を作り販売を工夫することにある。いずれにしても、縮小あるいはやめる組合員の茶園を有効活用していく仕組みを早急に組み立てる必要がある。

茶園は一度放棄されると経済的に価値ある茶園に戻すのに時間がかかる。放棄される前に信頼できる者に管理を移譲する仕組みづくりが急がれる。

農林水産省は、2012年度から農地集積のための総合的な対策として、地域での話し合いを通じた合意形成などにより、認定農業者等の地域の中心となる経営体への農地の集積を促進する施策を実施している。事業を実施するには市町が集落・地域ごとに「人・農地プラン」を作成しておくことが必要で、農地の受け手農家は、農業者戸別所得補償制度加入者であることが条件であるが、2013年度からは、土地利用作物に加え、樹園地、野菜畑等も交付対象となる。この場合、戸別所得補償制度への加入・非加入にかかわらず対象とすることになっており、茶園もこの支援制度を活用して農地集積ができるようになる。経営転換する農業者やリタイアする農業者等農地の出し手には経営転換協力金として、0.5ha以下の場合30万円／戸等の交付が受けられる。また、「人・農地プラン」に位置づけられた中心経営体の農地の連単化に協力する者に対しては5千円/10aの交付が受けられる。

さらに、2014年度からは、「農地中間管理機構」を県単位に設置し、認定農業者クラスが利用する面積が今後10年間で全農地面積の8割となる農地集積を推進することにしており、このような施策を利用することで、中心となる茶農協の組合員に農地の集積が行えるようになる。このためには、茶農協の組合員の中で、中心となる者を指定しておくことが必要であり、あるいは、茶農協の組合員の中で複数の組合員が農事組合法人（2号法人）を設立し、茶園の賃借権、所有権を行使できるようにしておくことが必要である。

現在の茶農協が茶園を所有し、リタイアする組合員などの茶園を管理し、営農するためには、農事組合法人あるいは株式会社などに組織を改め、農業生産法人である農業法人となることが要件となる。このためには、茶農協をいったん解散し、有志が農業生産法人（2号法人）あるいは会社を新たに設立する必要がある。茶農協の解散については後述するが、当面、耕作放棄地を出さずに、地域茶業を維持発展するには、茶農協組合員の有志が農事組合法人または株式会社を設立し、リタイアする組合員の茶園管理請負組織とすることが現実的であると考えられる。

効率的な茶園管理に不可欠な乗用型摘採機の導入状況について考えてみる。両組合員の茶園面積と乗用型摘採機の導入状況を散布図にすると図4のとおりとなった。乗用型摘採機を導入していない組合員の内、最も経営面積が大きかったのは230a（M茶農協組合員）、導入している組合員の平均茶園面積は211aである。図4から、200aを超えると乗用型摘採機を導入する傾向とみることができる。ただし、乗用型摘採機の導入に関しては、茶農協により導入を考える茶園面積が大きく違い、U茶農協では、おおむね100a前後が導入を

考える面積であると推察されたが、M茶農協では200a以下の農家では導入しておらず、地域や茶園の形状などにより導入する面積には差があることも明らかとなった。

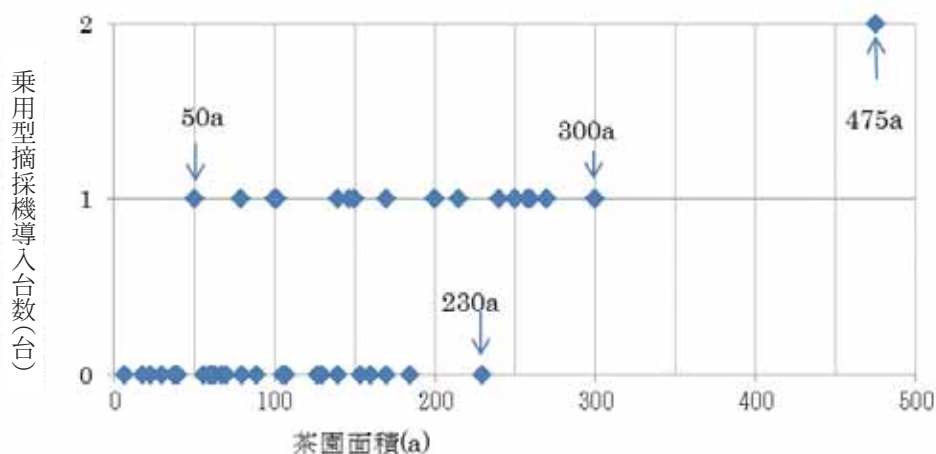


図4 U茶農協、M茶農協組合員の茶園面積と乗用型摘採機の所有台数

乗用型摘採の価格は、小型のもので約450万円、コンテナ型で約650万円である。静岡県作物別技術原単位2010年版によると、共同工場の組合員で生葉生産農家では、茶栽培面積400a、家族労働2人の他、臨時雇用1名、小型の乗用型摘採488万円を2戸で共同利用（1戸当たり負担額244万円）し、200aを乗用型で対応する場合を想定して費用を計算している<sup>7)</sup>。これによると、乗用型摘採機の耐用年数を7年、残存割合を10%とすると年間減価償却費314千円となる。これは、小型トラックや、納屋、防霜ファンなどを含めた減価償却費全体220千円/10aの約15%であるが、乗用型摘採の導入にあたっては、使用する面積、労働力、使用時間などを十分に考慮する必要がある。

乗用型摘採機を導入している事例をみると、富士市のP共同製茶工場では乗用摘採に2台で4.3haを摘採しており、1台あたり約2haとなっている<sup>8)</sup>。また、静岡県茶業試験場などの研究によると、乗用型摘採機の導入は経営的に3～4ヘクタールが適正としている<sup>9)</sup>。

乗用型摘採の作業能力は、3～4ha程度は十分対応できるが、両茶農協とも「やぶきた」以外はほとんど栽培しておらず、このため、摘採時期が集中し、所有している乗用型摘採機が一斉に稼働することになり、お互いに融通しあうことも困難である。乗用型摘採の能力を十分活用できない状態でも、個人で所有することにつながる。このような状態を解消し、効率的に経営的にも効果的に乗用型摘採機を使用するには、共同所有あるいは請負摘採などができるシステムづくりが必要である。茶価が低下を続ける中で、固定費を抑えるためにも、茶農協を軸にした新しい茶園管理システムを導入することが急務である。

### (3) 茶農協への出役と雇用

茶工場への出役について調査した結果、組合員の多いU茶農協は、出役なしの組合員がいても、現状何とか工場が運転できる状況にあるが、組合員が少ないM茶農協では、全員

の出役がなければ運営できない状況にある。しかし、U茶農協においても、高齢になり体力的に負担が大きいなどの意見が多く、高齢化が進むにつれて、出役が難しい組合員の数の増え、特定の組合員に出役が集中することつながる。組合員の多くは、出役は組合員の義務でありできるだけ協力したいとの意向が強いが、年齢構成を十分踏まえた対策が必要である。製茶機械の掃除など単純作業だけでなく、製茶作業を担当する茶師についても、今後外部からの導入を考慮せざるを得ない状況にある。このためには、茶農協という組合組織では、外部からの労働力募集は困難が大きく、作業が短期間に集中する雇用条件では、優秀な労働者の雇用は難しい。茶農協の組織を見直すとともに、年間雇用ができるような新たな事業を取り込むことが必要である。

#### (4) 付加価値の高い商品づくり

茶農協が今後取り組むべき方向について、大きく二つの事項について組合員の意見を聞いた。

まず、商品開発・販売に関しては、付加価値の高い新しい商品の開発が必要だとする意見が両茶農協と7割前後で多かった。一方、深蒸し茶の高品質化についても4割近くの組合員が取り組むべき事項として挙げていた。この二つは、組合員の現在の気持ちを端的に示している。前述したように、深蒸し茶は、この地域で数十年にわたって作られており、高度成長の時代、当時の所得が上向いていた都会の生活者に、誰でも簡便でおいしく淹れられる茶として、作れば売れば時代が長く続いてきた。

この間、各地で行われる品評会などを通して、高度な製茶技術の普及が進み、コンピュータ付高性能製茶機械を開発普及により、全国の茶産地において静岡で作られた深蒸し茶の製茶技術が使われ、良質な深蒸し茶が大量に生産されるようになってきた。ライフスタイルの多様化が進む中でも、全国の茶産地で深蒸し茶が作られ続け、消費の頭打ち、価格競争の激化、結果として、価格の低下に結びついている。

深蒸し茶は、すでに、消費者が望む品質を十分備え、しかも安全安心な茶として日常のお茶として飲まれている。このような中で、深蒸し茶に関してさらにもどのような品質改善改良をしようとしているのだろうか。売れるお茶の方向が見えない中であって、これまでの成功体験から、深蒸し茶の高品質化が重要だと考える組合員が多いこともうなずける結果であるが、付加価値の高い商品づくりに取組む方向に力を傾注すべきだと考える。

付加価値の高い商品づくりは、茶農協独自の商品開発のことだと理解しておく必要がある。このためには、茶農協の組織を挙げて戦略的に取り組むべきであり、前述したように、組合員が業務として商品開発を行い、専門家の知恵や技術を借り、異業種と連携して取り組む事項である。人件費、資金は茶農協が経費として予算化すること必要となるが、このためには、現在の茶農協の定款にある事業で明確に位置づけることが求められる。新商品の開発には強いリーダーシップも必要であり、農業協同組合としての組織の将来についても、方向性を検討していくことが求められる。

#### (5) 茶農協における農業経営の可能性

茶農協は農協法に基づく農業協同組合（農協）の一形態である。農協法では、第三条において、「農業者とは、農民（自ら農業を営み、又は農業に従事する個人）又は農業を営

む法人」と農業者を位置付け、同一二条において、「農業協同組合の組合員たる資格を有する者は、次に掲げる者で定款で定めるものとする」とし、「農業者」「農事組合法人」等を挙げている。茶農協は農民で組織される協同組合であり、商工業者や農民以外の者が組合員になることはできない。また、同八条において「組合は、その行う事業によってその組合員及び会員のために最大の奉仕をすることを目的とし、営利を目的としてその事業を行ってはならない」とあり、組合の利益を追求せず、事業の効果が組合員の利益に結びつくように運営することが求められている。

茶農協が行う事業は定款で定められている。U茶農協の定款での事業は表17のとおりである。

表17 茶農協の定款に定められている事業（U茶農協の定款から）

- 第7条 この組合は、組合員のために次の事業を行う。
- 1 組合員の生産する茶の製造、販売又は貯蔵
  - 2 組合員の事業又は生活に必要な共同利用施設（医療又は老人の福祉に関するものを除く）の設置
  - 3 農業の目的に供される土地の造成、改良若しくは管理又は農業水利施設の設置若しくは管理
  - 4 組合員の経済的地位の改善のためにする団体協約の締結
  - 5 組合員の茶業に関する技術及び経営の向上を図るための教育又は農村の生活および文化の改善に関する施設
  - 6 前各号の事業に付帯する事業

農協が行うことのできる事業は、農協法第十条第一項で、「組合員のためにする農業の経営及び技術の向上に関する指導」など、第一号から十五号に具体的に列挙されている。茶農協がこのうちどの事業を行うかは自由であるが、茶農協が行う事業は、同法二十八条第一項第一号に、必ず定款に記載しなければならないとされている。定款に記載されていない事業を行った場合には、一般には、民法第四十三条の規定を類推適用して、その事業は無効であると解されている<sup>9)</sup>。

また、農協法第八条には、「組合は、その行う事業によってその組合員及び会員のために最大の奉仕をすることを目的とし、営利を目的としてその事業を行ってはならない。」とある。「営利」とは、個々の取引によって利益を得ることではなく、組合が有形的な蓄積利益の配分それ自体を目的としてその事業を行ってはならないということを規定していると解されている<sup>10)</sup>。

平成21年に農地法の一部が改正され、これに伴い農協法も改正され、農協が総会の特別議決等の手続きを経たうえで、農地の農業上の利用の増進を図るため、自ら、農地の貸借により農業経営の事業を行うことが可能となった。ただし、この場合においても、茶農協を例に挙げると、組合員が高齢化などによって、担い手が不足し、あるいは不足することが見込まれ、茶園の利用が適切に図られていない状況にあり、あるいは図られなくなることが見込まれる場合、組合が農地を賃貸し、自ら農業経営を行うことが、組合員のニーズ

や地域の茶業を維持する観点から妥当であると認められる場合であって、組合員以外の茶園を無制限に借用して営農することや、無期限に茶園を借用して耕作を続けることは制限されている。しかし、後述するように、茶農協を解散して、農事組合法人や株式会社を新たに設置するためには、新たな事業の展開が出来る一方、茶農協の保有する資産（負債を含む）等清算処理などが必要であり、なによりも、茶農協が担ってきた荒茶生産等の事業をどのように継承していくかを十分に話し合い、納得した上でないと実行することが難しいことが多い。このことを踏まえると、当面の対応策の一つとして、茶農協が、組合員の茶園や農地を一時的に借り受け、耕作放棄茶園などの発生を防ぎ、茶工場自身の経営を安定させることは、現実的な方策であると考えられる。

表15に示したように、茶農協としての今後の取組の方向について、「共同摘採・共同防除」「摘採作業の受託」などは、組合員の3割程度が「取り組んだ方がいい」と答えて、「取り組まないほうがいい」はなかったが、「茶園を茶農協が借り受けて管理」については、「取り組んだ方がいい」はU茶農協では14%、M茶農協では0%であり、「取り組まないほうがいい」はU茶農協では3%であったが、M茶農協では13%という結果であった。M茶農協では、組合員の経営規模が比較的大きいこと、年齢構成が比較的若いこと、後継者のある組合員が多いことなどが、このような結果と結び付いているとも考えることが出来るが、一方、農地法の改正により、定款変更で、茶農協が組合員の農地を借用して、耕作放棄を防止するために、農業が行えることについて、十分な周知ができていないことを示す結果であると考えられた。高齢化と後継者不足により、茶業経営からリタイアする可能性が大きくなる中で、茶農協組織を根本から変えることなく、現状維持の経営が行える制度の活用を、将来農事組合法人や株式会社化が必要になることが予測できる場合においても、早急に検討する必要がある。

なお、農業経営を行おうとする茶農協は、定款を変更し、農業経営規定を定め県知事の承認を受ける必要がある。定款には「この組合の地域内にある農地、地域農業の維持のために、担い手が不足し、又は不足が見込まれる農地等を利用して行う農農業経営」「この組合の地区内にある農業用施設のうち、地域農業維持のために、担い手が不足または担い手が不足すると見込まれる農業用施設を利用して行う農業の経営」「この組合の農業用施設を利用して研修等事業を行う場合における農業の経営」「組合員の委託を受けて行う農業の経営の自供」等の項目を追加することが必要である。

#### (6) 組合員の少ない茶農協の解散への対策

農業協同組合は、農協法第六四条四項の規定により、農業者たる正組合員が15人未満になったことによって解散する、とされている。また、県も、茶農協がこのような状況になった場合、速やかに解散し、知事に届けるように指導をしている。

M茶農協のような組合員の少ない茶農協は、静岡県経済連が2004年に行った茶農協経営分析結果をみると、富士市、牧之原市、掛川市に比較的多い。M茶農協の例では、現在組合員は16名、2名減少すると解散せざるを得ない。先述しているように、M茶農協は、組合員の経営規模の大きく、年齢構成も比較的若く、乗用型摘採の導入が進み、後継者のいる組合員も多いので、当面、解散に結び付く要因は少ないが、荒茶価格の低下が続く中で、経営効率の悪い茶園の耕作放棄が増え、組合員及び茶農協の経営に影響することも考えて

おく必要がある。

茶農協が解散せざるを得ない状況になった場合の対応としては、①近隣の製茶工場（茶農協や株式会社）に生葉を販売する方法に切り替える、②農家自ら製茶工場を整備し、自園自製茶農家となる、③近隣の茶農協と合併する、④茶農協の施設機器を受け継ぐ農事組合法人又は株式会社を設立する、等の方策が考えられる。

近隣の製茶工場（茶農協や株式会社）に生葉を販売する方法に切り替えることは、近隣に製茶工場がある場合には比較的容易であるが、生葉を販売する製茶工場の経営方針にある程度従うことが求められる。

農家自ら製茶工場を整備し、自園自製茶農家となることについてであるが、2010年現在、静岡県内に1,718工場があるが、この10年間に57%に減少しており<sup>1)</sup>、自園自製自販として、販売力を身に付けることが求められる。初期投資に相当な資金が必要となるが、一方、自ら企画した商品を開発し市場に問うてみる試みなど、マーケティングを活用した経営が可能となる。しかしながら、これまで商品の販売や営業を行ったことが無い農家が取り組むには高いハードルがあることを覚悟しなければならないと考える。

合併は、近隣に合併を志向する茶農協がある場合可能ではあるが、実際には、茶農協の経営状況や方針はそれぞれ異なっていることが多く、困難な問題があると言わざるを得ない。しかしながら、合併による規模拡大は次のような点もあることを理解しておくことには意味がある。農協法第六十八条に「合併後存続する組合又は合併に因って設立した組合は、合併に因って消滅した組合の権利義務（当該組合がその行う事業に関し、行政庁の許可、認可その他の処分に基づいて有する権利義務を含む。）を承継する」とある。合併によって解散した茶農協の財産が清算手続きによらないで合併した組合に移転することになり、組合員も当然新しい茶農協に組み入れられることになる。組合員がリタイアし茶農協が存続するための15人未満となったときあるいはなることが見込まれるときは、合併によって事業を継承することが可能である。合併により経営は集約化され、清算による経済上の影響を受けずに済む。

#### (7) 農事組合法人、会社法人への転換

茶農協の施設機器を受け継ぐ農事組合法人や会社法人を設立することについては、以下にあげるようなメリットがある一方、茶農協を解散する必要がある。農事組合法人は、農協法第七十二条の三で、「その組合員の農業生産についての協業を図ることによりその共同の利益を増進することを目的とする」とあり、事業として、「農業に係る共同利用施設の設置又は農作業の共同化に関する事業」「農業の経営」を行うことができるが、農業経営は、組合員に出資をさせない農事組合法人は行なうことができない。出資農事組合法人に限って農業の経営が行うことが認められている。農業経営を事業として実施する農事組合法人（農業経営農事組合法人）は、当該事業に常時従事する者のうち、組合員及び組合員と同一の世帯に属する者以外のものの数は、その常時従事する者の数の三分の二を超えてはならないとされている。農事組合法人は3人以上の農民が発起人となり、定款の作成、役員を選出などを行い、県に届け出ることによって設立でき、茶農協の場合と異なり、組合員が3名未満になり、3名以上にならないまま6カ月以上が経過したとき解散となる。このような条件はあるものの、協同組織により、リタイアする組合員などの茶園を賃借あ

るいは所有して営農を実施するためには、農業経営農事組合法人は、これからの地域茶業経営の担い手組織の一つであると考え。農業経営の法人化を考える際、「お互いに対等の立場で経営上の意思決定を行いたい」、「農業経営よりも、施設の共同利用や農産物の協業化を主な目的」、「仲間同士が力を合わせていきたい」などの場合には、会社法人よりも農事組合法人が適しているといえる。特に、茶農協の組織体制を見直す場合においては、設立後の経営や実際の農作業などを想定すると、共同体的な性格を持つ農事組合法人が合っており、設立準備段階での意思統一や関係者の理解も得られやすく、議決権が1人1票（出資規模に左右されない）の農事組合法人は、お互いに対等な立場で意思決定が出来ることも農事組合法人のメリットであると考えられる。しかしながら、スピーディーな意思、企業的な農業経営の展開、事業規模の拡大や多角化などを将来行おうとする場合には株式会社適していると考えられる。

静岡県内でも1990年台後半頃から、茶農協の再編や製茶工場の整備を契機に、農事組合法人が各地で誕生している。島田市の山間部にあるA農事組合法人も、1995年、茶農協や有限会社なども検討したが、組合員が共同し、受け持った役割をそれぞれ実行することが出来る組織として農事組合法人を選択した<sup>11)</sup>との報告がある。

また、出資農事組合法人は、その組織を変更し、株式会社になることができる（農協法第七十三条の二）。これは、農事組合法人の中には、①農業を営みつつ、さらなる事業の多角化を図りたい②員外利用制限等が事業展開に支障となっている等から、円滑に組織変更が図られるよう（解散により事業停止期間が数か月必要なことや生産財産にかかる課税などの障害をなくし）、円滑に組織変更を図る観点から農業協同組合法の中に農事組合法人から株式会社への組織変更のための規定を規定している。農事組合法人は会社とは異なり、農協法などで規定された、農業にかかる共同利用施設の設置、農作業の共同化事業、農業の経営及びこれらに付帯する事業しか認められていない。事業の多角化を図る、あるいは構成員を農業者以外も想定している場合には、株式会社が適していると考え。

茶農協を農事組合法人あるいは株式会社への転換を考える場合には、必ずしも、農事組合法人を経由して株式会社を目指す必要はない。茶農協組織を株式会社にすることは十分意味のある選択である。実際、島田市のMT製茶は、2つの茶農協と6戸の自園自製農家が再編して2002年に有限会社として設立された<sup>12)</sup>。この地区では、リーフ茶の需要の縮小と売り上げ低下、高齢化、兼業化、後継者不足、生産者の意欲低下等の問題を解決する方策を考えていたMT製茶（当時MT茶農協）の組合長が再編を働きかけ実現した。会社法人は、茶農協と異なり、経営に上下関係がある組織であることから、再編合併にあたっては、会社法人の意義を組合員など関係の農家に十分説明するとともに、解散に備え、内部留保を蓄積し、出資金以上の留保金を配分するなど、円滑な解散ができたことも、会社法人へスムーズに移行できた大きな理由である。また、幹部社員の多くの茶園を利用権設定し、農業生産法人を図ることで、これらの茶園を法人管理とし、さらに、乗用型機械を導入し、機械が導入できる茶園改良を実施している。

農事組合法人や株式会社への転換は、これからの茶業経営の柱になるものと考え。茶の需要が伸び続け、荒茶価格が上昇し続けている時代には、最も売れ筋の商品、例えば深蒸し茶を、仲間と共同して製茶し、農協や茶市場を通して販売することで十分な収益が確保できた。しかし、現状をみると、深蒸し茶を含めた緑茶（リーフ茶）の消費量は減少す

る傾向にあり、これにつれて単価も下がり続けている。また、生産現場を見ると、高齢化が進み、極めて近い将来管理できない茶園が大量に発生する状況にあり、茶農協の出役にも高齢化の影響が出始めている。一方、茶を活用した様々な製品が開発され、商品化されるとともに、海外に目を向けると、茶全体も緑茶も需要は大きく伸びている。このような中、茶農協組織は、将来への対策や経営意思決定についても、変化を続ける茶業情勢に対応する力を失いかけているともいえる。表14にみられるように、組合員の多くは、「茶農協の中に農業生産法人組織を作る」事については、3割程度が取り組んだ方がいいとしているが、「茶園を茶農協で借り受けて管理する」「茶園の管理作業をすべて受託」には取り組んだ方がいいという組合員はきわめて少ない。また、「組合員以外の茶園管理」「茶以外の農作業の請負」「茶以外の農地管理」については、取り組んだ方がいいとする組合員はほとんどいないといってもいい。「株式会社化」についても、取り組んだ方がいいとする組合員は極めて少数だ。現状の体制を維持することで、茶農協の売り上げを増やし、組合員の収益を増やすことは極めて難しいといえる。しかしながら、変革や改革は容易に受け入れる状況にない。これは、組合員が農業生産法人化や株式会社化などについて、十分な情報を得ていないことが大きな理由に挙げられるが、農業政策が大きく変わろうとしている今が、将来の姿を具体的に描いて、その実現のために、行動すべきであると考えられる。

## おわりに

本報告をまとめるに際し、菊川市のU茶農協、牧之原市のM茶農協の役員及び組合員の皆様に、アンケート調査にご協力をいただきここにお礼申し上げる。また、JA夢咲の茶関係職員には、取りまとめに際し、地域の茶業関連資料を提供いただいたことにお礼申し上げます。

## 参考文献

- 1) 静岡県経済産業部農林業局茶業農産課、静岡県茶業の現状〈お茶白書〉、58頁、2013年3月発行
- 2) 農林水産省、2000年、2010年世界農林業センサス報告書
- 3) 高橋宇正、河原崎幹雄、共同製茶工場の経営実態調査、静岡茶試研報第9号、46-53頁、1977
- 4) 澤村章二、静岡茶試研報第24号、35-42頁、2003
- 5) 蘇倩、柴垣祐司、農林業問題研究、第150号、103-106頁、2003.6
- 6) 静岡県経済産業部農林業局茶業農産課、静岡県茶業の現状〈お茶白書〉、67頁、2013年3月発行
- 7) 静岡県作物別技術原単位2010年版、静岡県経済産業部農林業局編
- 8) 月刊茶2004年第57号(6)、20-25頁
- 9) 船曳哲郎、田中宏尚、明田作、新農協法、32-35頁、全国共同出版株式会社、2003年
- 10) 同上37頁
- 11) 芦沢哲也、月刊茶2001年10月号52-54頁
- 12) 高野浩、月刊茶2008年4月号、18-24頁