HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	アメリカ・レッドリバー平原における農民販売組織と家族農場の新動向 : 新世代農協とLLCに注目して
Author(s)	竹中, 章
Citation	北海道大学農經論叢, 59, 159-173
Issue Date	2003-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/11245
Type	bulletin (article)
File Information	59_p159-173.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

農経論叢 Vol. 59 (2003) Mar. pp. 159－173
The Review of Agricultural Economics

アメリカ・レッドリバー平原における農民販売組織と家族農場の新動向

—新世代農協とLLCに注目して—

竹 中 章

The Innovative Trends of Farmers Collaborative Enterprise and Family Farm Business in the U.S. A case study of a new generation of cooperatives and limited liability companies in the Red River Valley

Akira TAKENAKA

Summary

The number of family farms, which account for about86percent of the total number of farmers in the U.S., has declined continuously during the past two decades. The current era of low commodity prices, free trade, and decreasing farm supports has forced many family farmers out of business.

In the face of increasing pressure, some family farmers, in order to survive, have adopted new strategies such as creating new generation cooperatives (NGC) and limited liability companies (LLC). The value added to the farmers' crops, which is created by processing them, is shared by the members of these new organizations.

The purpose of this case study is to examine the features of the NGCs and LLCs and the characteristics of the farmers who organized them. The secondary goal is to identify what type of collaborative enterprises are needed by family farmers and give suggestions to Japanese agriculture.

1．はじめに

「農業輸出大国」であるアメリカにおいても，その主たる担い手は全体の約86％を占める家族農場（註1）であり，現在存続の危機にある。80年代後半からの自由化・国際化による大規模経営競争，そして現在のWTO体制の中で農場数は減少し，農業経営だけで自立しうる大規模専業農場と生計を農外所得に依存する兼業農場への2極分化の度合いを強めた。さらに，世界市場の穀物供給と国内生産の過剰を受けて，1996年以降主要農産物価格が大幅に下落し離農に拍車をかけている。近年の自由化・国際化の影響は日本だけでなく，大規模農業を誇るアメリカにおいても同様であるといえよう。

一方，農産物価格の下落により，規模拡大が必ずしも農業所得の増大とならない農業情勢下において，農民の自主努力による存続をかけた取り組みも見られる。農産物の加工により付加価値を付け，有利販売をめざす新世代農協（New Generation Cooperative）と有限責任会社（Limited Liability Company，以下LLC）（註2）は農民の組織化による生き残り戦略の代表的な例である。本稿では全米で農協数が上位2位のノースダコタ州とミネソタ州にまたがるレッドリバー平原（図1）に多数設立されている新世代農協とLLCに注目する（図2）。特に，各事例農民組織の構造上の特徴と組織を利用する家族農場の特徴を明らかにし，多様化する家族農場に対応するためにどのような農民組織が必要とされているかを実態から探り，

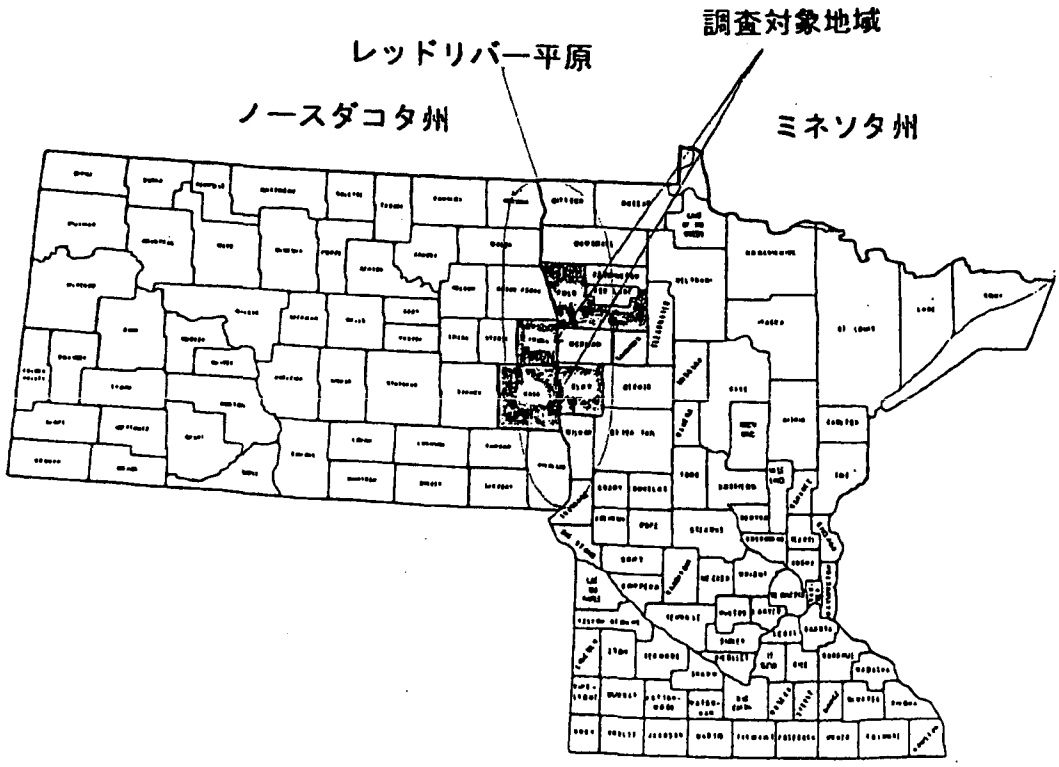

図1　調査対象地

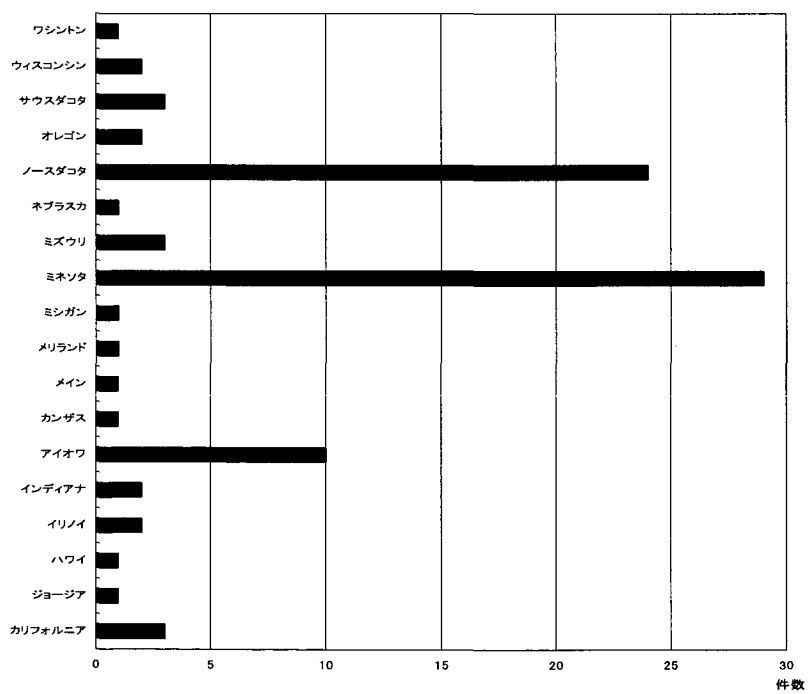

図2　州別新世代農協の分布

資料：IIRA Directory of New Generation Cooperatives1999より作成

今後の日本農業への示唆を得ることを目的とする。本調査は,2001年8月24日から9月4日にかけて実施したものである。

2．新世代農協の先進事例
―American Crystal Sugar Co. を事例として

(1) 創設の背景

アメリカン・クリスタル・シュガー（以下アメリカンクリスタル）は，ミネソタ州モアヘッド市（Moorhead）に本部があり，生産者からビートを集荷，砂糖を精製し，食品企業や消費者に供給することを主な目的とするビート加工専門農協である。アメリカンクリスタルは,1899年にアメリカンビート砂糖会社（American Beet Sugar Company）という個人企業として創設された。レッドリバー平原の農民は，小麦価格の急落により大打撃を受けたことをきっかけに，重労働ではあるが穀物と比較すると安定した収入を得ることができるビートの生産面積を拡大していった。しかし，1965年以降，コロラド州デンバーにあるアメリカンクリスタルは砂糖工場を閉鎖しはじめ，ビート貯蔵施設や機械類をもはや更新することはなかった。次第に農民の不満が溜まり,ついに1972年1月，レッドリバーバレー・ビート生産者同盟はアメリカンクリスタルに対して，同社を買収するという大胆な提案を申し入れた。生産者は工場買収のためレッドリバー平原全域の金融機関から融資を受け，1973年1,300戸以上のビート生産者が8,600万ドルをアメリカンクリスタルに支払った。ニューヨーク証券取引所でアメリカンクリスタルの株を，農家所有協同組合に移行するというアメリカ農業史上歴史に残る出来事となった。協同組合に変更した後，本部をコロラド州デンバーから現在のミネソタ州モアヘッドへ移転した。その後，ビート受け入れ工場の拡大・高性能化を進め,1975年にはノースダコタ州ヒルスボロ（Hillsboro）に5つ目の砂糖工場を加え，現在の体制がほぼ形成されたのである。

(2) 事業概要

アメリカンクリスタルは全米のビート砂糖生産の33%，サトウキビも合わせた全米の砂糖生産の13%のシェアを占める（註3）。現在農家組合員は約3,000人で，従業員は1,700人である。

アメリカンクリスタルは，契約により組合員が生産したビートをすべて購入する。組合員は，ビート生産を5年間契約する義務があり，また，出荷義務面積の契約を毎年結ぶ必要がある。1株あたり1エーカー出荷する権利と義務があり,2001年の株価は1株1,100ドルである。組合員は出荷権利株を購入すると同時にアメリカンクリスタルへ出資をすることになり，主流派農協（註4）よりも直接的な資本投資となっている。組合員の平均持ち株数は約250株である。

1979年に，重量ベースから糖分ベースで生産者に支払う方式を全米で初めて取り入れた。かつては平均支払い額はビートの質に関係なく一定であったが，現在は砂糖生産量に対して価格を支払っている。砂糖含有量の高いビートを出荷した農家はその分高価格を得ることができ，生産者が高品質のビートを生産する動機となった。

アメリカンクリスタルは1993年，ミンダック農家協同組合（Minn－Dak Farmer Cooperative）と南ミネソタビート協同組合（Southern Minnesota Beet Sugar Cooperative）と共同出資して，国内最大のビート販売会社であるユナイディット・シュガー（United Sugars）を創設した。アメリカンクリスタルで製造される砂糖はユナイディッド・シュガーを通じて販売される。2000年は製糖の89.9%が食品関係産業に販売され，残りは「Crystal Sugar」や「Pillsbury」というブランド名で一般消費者に販売している。

表1より貸借対照表を見ると資本の調達先は組合員の優先株や追加投資が1億6,938万ドル（68.0%），単位内部留保（註5）が1億1,621万ドル（44.6%）となっており株の購入という直接投資による資本形成割合が高いことがわかる。表2より剰余金処分の内分けをみると，5%が単位内部留保で残りの約95%が組合員への現金ビート支払い額であり，高い割合で現金配当が行われていることがわかる。

各々ビート生産者が投資して工場を買い取り，ビート生産から加工・販売までを統合して高価格の実現をめざしたアメリカンクリスタルの歴史と活動は，近年発展している新世代農協のモデルとなっている。

表1　アメリカン・クリスタル貸借対照表　　$1,000

資産の部	1999	2000
流動資産		
現金	2,156	70,124
未収金		
売掛金	71,654	49,489
Members	1,595	1,063
Other	2,642	3,230
前払い金	25,015	9,219
棚卸し	111,958	147,935
前払い費用	2,280	4,363
流動資産合計	217,300	85,423
固定資産		
土地	24,456	27,563
施設・建物	804,607	825,466
Construction in Progress	6,648	6,310
減価償却引当金	(459,096)	(477,868)
固定資産合計	376,615	381,471
その他資産		
外部投資（出資）		
農協銀行	15,427	15,135
販売農協	3,112	3,219
プロゴールド	35,629	36,867
Crystech LLC	1,688	1,630
Crystech LLC 未収金	11,883	13,905
その他資産	6,170	2,069
その他資産合計	73,909	72,825
総資産	667,824	739,719

負債・資本の部	1999	2000
流動負債		
短期借入金	60,180	103,376
流動長期借入金	18,915	18,925
買掛金	26,258	26,291
Advances Due to related parties	2,596	8,845
その他流動資産	16,920	18,984
Amounts Due Members	35,698	53,666
流動負債合計	160,567	230,087
長期借入金	233,135	230,905
その他負債	32,836	29,397
負債合計	426,538	490,389
組合員投資（出資金）		
出荷権利株	38,275	38,275
投票権株	30	30
追加資本	123,948	131,071
単位内部保留 Unit Retains	116,849	116,216
その他包括損益累計額	(4,088)	(655)
内部保留金 Retained Earnings	(33,728)	(35,607)
組合員投資（出資金）合計	241,286	249,330
負債・資本合計	667,824	739,719

資料：アメリカン・クリスタル事業報告書2000より作成

表2　アメリカン・クリスタル剰余金処分　　$1,000

		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
純利益	Net Proceeds	263,369	274,910	309,255	266,102	326,693	316,244	373,649	313,007	369,681	358,373
非組合員損失	Non－Member Loss	1,058	1,075	77,544	15,396	18,074	9,679	494	1,879		
ビート総支払	Gross Beet Payment	264,427	275,985	309,332	266,646	326,708	316,640	391,723	322,686	370,175	360,252
内部留保	Unit Retains	(8,010)	(10,364)	(20,223)	(19,328)	(16,648)	16,040)	(16,611)	(8,545)	(21,332)	(19,299)
組合員税調整	Member Tax Adjustment, Net	589	676	447	12585	5621	0	0	0	0	0
純ビート支払い	Net Beet Payment	257,006	266,297	289,556	259,903	315,681	300,600	375,112	314,141	348,843	340,953
1トンあたり											
純利益	Net Proceeds	49.27	39.75	45.83	41.25	39.21	39.39	44.95	36.6	34.62	37.11
非組合員損失	Non－Member Loss	0.2	0.16	0.01	0.09	0	0.05	2.17	1.13	0.05	0.2
ビート総支払	Gross Beet Payment	49.47	39.91	45.84	41.34	39.21	39.44	47.12	37.73	34.67	37.31
内部留保	Unit Retains	(1.50)	(1.50)	(3.00)	(3.00)	(2.00)	(2.00)	(2.00)	(1.00)	(2.00)	(2.00)
組合員税調整	Member Tax Adjustment, Net	0.11	0.1	0.07	1.95	0.68	0	0	0	0	0
純ビート支払い	Net Beet Payment	48.08	38.51	42.91	40.29	37.89	37.44	45.12	36.73	32.67	35.31

資料：アメリカン・クリスタル事業報告書2000より作成

(3) 新世代農協の構造的特徴

アメリカンクリスタルを代表例とする新世代農協は生産者の出資と農産物の出荷権利が連結し，また出荷権利株を購入することが同時に出資となる。出荷権利株は組合員や新たに組合の利用を望む農民に譲渡が可能で流動性を持っている。ハリス［16］によると，その結果，1）農協利用と出資が連結しているので，フリーライダー問題は起こらない。2）利用高配当が同時に出資金配当となるので，出資に対する配当は8％までという州法上の制限に関係なく高率の現金配当ができる。3）事業創設に先立って必要な出資を組合員から集めることができるので，加工事業など長期性の投資に対しても有利である。4）出荷権利株の譲渡が可能なので，組合員は利用以外に株を譲渡することにより出資を回収できるとされる。つまり，新世代農協は主流派農協の組織構造の弱点を克服し，農産物の加工による付加価値を実現しようとする取組みとしてとらえることができる。

アメリカには従来より加工農協が存在し，代表的にはランド・オ・レイクやサンキストなどの酪農協と果樹農協が有名である。しかし，これらの農協は，組合員の初期投資は最低限であり，組合員資格も自由である。また，農産物を加工するために工場へ運ぶ権利と義務はなく，出資と出荷権利が結合していない。自己資本は主に内部留保からなっており，出資金㈱は譲渡不可能であり，従来の農協の性格を残している。

新世代農協による加工事業はただ農産物を販売するよりも利益をあげる可能性が高いという利点を持つ一方，初期に高額の投資が必要となり新事業創設にあたり，リスクも高いというマイナス面もある。例えば，プロゴールド（註6）は，創設初期に高フラクトース価格が供給過剰により下落し，カーギルと10年間のリース協定を結び，工場の運営と高フラクトースの販売を委託した。このような課題も新世代農協には残されているが，農産物から加工製品を製造することにより農業生産を超えた投資と新たな販路を拡大する機会を家族農場に提供するといえる。

3．新たな農民販売組織—EarthWise Processors LLC を事例として

(1) 創設の背景

アースワイズはミネソタ州モアヘッド（Moorhead）市に所在し，2000年6月に有機栽培農家5名と普通畑作農家1名の計6名によって創設された穀物加工・種子クリーニング会社である。アースワイズは，1985年に創設されたアンフューザ・ブッシュ（Anheuser-Busch）というビール用大麦の加工・クリーニング工場が撤退した後の施設を再利用している。

現在アースワイズの代表理事で有機穀物農家のペトリッチ氏は，1996年より有機穀物生産を始めた。販売先を探していたペトリッチ氏は，かつて大麦を出荷していたアンヒュザ・ブッシュの施設に興味を持ち始めた。そして，ミネソタ州の農業指導員（State Ag Instructor）名簿からデュエル氏を探し出し，アンヒュザ・ブッシュの大麦加工・クリーニング施設は有機穀物にも使用可能か調査を依頼した。その後，ペトリッチ氏は同じ目的を持つ農家6戸を集め購入価格の25％を出資し，またデュエル氏がマネージャーを勤める小規模種子会社アグリテル（AgriTel）も出資し，アンフュザー・ブッシュが撤退した跡地と施設を買い取った。2000年6月に6戸の生産者とアグリテル種子会社，マネージャ1名，従業員10名によりアースワイズ・プロセッサーズ LLC が誕生したのである。

(2) 事業の特徴

アースワイズの所有者である6戸の生産者は，さまざまな地域から集まり，遠い出資者は工場まで110kmを超す。デュエル氏はアースワイズとアグリテルの両事業のマネージャーであり，アグリテルはアースワイズ工場の一角に事務所を有する。アースワイズへ販売する農家は400戸以上あり，ミネソタ州，ノースダコタ州，モンタナ州，カナダなど州や国境を越え，半径240kmにも及び，後述するように主流派農協の管轄よりもかなり広範囲である。

取り扱い穀物は，すべて純系品種，有機穀物と種子であり，ライ麦，ポップコーン，小麦，オート麦，トウモロコシ，大麦，非遺伝子組換大豆，亜麻，キビなどさまざまであり，研磨，加工，包装した後，主にヨーロッパ，韓国，日本など海外

へ輸出している。一般穀物の取り扱いと比較し，アースワイズは船用コンテナから25キログラムパックまで顧客の注文に合わせてさまざまな単位で取引を行っている。

アースワイズが生産者に提供している価格は，1ブッシェルあたり有機大豆が10－14ドル，納豆用大豆が16－18ドル，トウモロコシが3ドル，春小麦が4.5－7ドルである。同時期に主流派農協であるセネックス・ハーベスト・ステイツが提供していた穀物価格は大豆が4.3ドル，トウモロコシは1.71ドル，春小麦は3ドルであり，高価格を実現しているといえる。また製粉業者に販売される純系品種で高蛋白春小麦（Identity Preserved Crop）は，10セントから1.5ドルほど主流派農協よりも高価格であり，アースワイズを利用する農場は価格面でもメリットがある。

同社は種子会社であるアグリテルと連結し，高品質な種子選択，作物管理，クリーニング，販売まですべてを管理することにより，生産者と買い手に利益を還元することを目標としている。また，純系穀物と有機穀物と種子を生産する生産者に対し，輸出ブローカーや地元の買い手を斡旋するサービスも行い，生産者と買い手を結び付ける役割を担っている。

原料穀物は農家の貯蔵施設または穀物エレベーターでさまざまな品種が混合する恐れがあるが，アースワイズは穀物品種を純系に保つよう厳しく管理し（Identity Preservation），穀物の差別化を図っている。種子は農場に播種される前に他品種と混合していないか調査され，生育期間中に圃場調査，収穫後にもう一度調査し，厳重に管理している。また，アースワイズは種子保証を得るため，ノースダコタ種子局（North Dakota Seed Department）を通してGMOガイドラインに従いテストを受けている。また，アースワイズを利用する農家もノースダコタ種子局から指導を受けている。

徹底した品質管理に重点を置くことがアースワイズの特徴で，生産者に対して良質の種子提供，作物管理，高価格を実現し，買い手には，要求された穀物を，買い手が必要な量を必要なサイズで包装し提供するなど，買い手と生産者を結合させることを第1の目的としている。

(3) LLCの組織形態の特徴

アースワイズは農協ではなく有限責任会社（LLC）組織である。フレデリック（Frederick［9］）によると，LLCは従来の法人会社が持っている有限責任（limited liability）とパートナーシップが持っている単一税（single tax treatment）という特典をあわせ持った非法人会社組織であり，法律的にも合法な組織である。

LLCの特性は，1）会員（member）にだけ課税され，LLC組織は課税されない単一税（single tax treatment）が適応されていること，2）所有者，経営者，代理人は，州法が定めたLLCの負債やその他の義務に対して個人的負債から守られており，LLC所有者の負債責任は各個人がLLCへ投資した額までと限定されていること，3）経営管理構造，会員（member）に関してかなり柔軟な対応が認められていることが挙げられる（Brown［1］）。パートナーシップと同じようにLLC組織は構成員の同意を得られれば，どんな組織形態を形成してもよく，利潤分配と投票権も構成員の同意のもと自由に創ることが可能である（Frederick［9］）。新世代農協とLLCの主な相違点は，利益の配当と投票方法にある。新世代農協は利用高配当で利益を還元するが，LLCでは出資株数に比例して分配される。新世代農協は投票権は1人1票だが，LLCでは一般に出資株数に比例する（アースワイズは1人1票）。新世代農協では所有者が農民に限られているが，LLCは農民以外にも投資機会が開かれており，多様な会員から資本を獲得することが可能である。

レッドリバー平原で見られたLLC型組織の創設理由を整理すると以下のようになる。第1は農民によって付加価値事業を組織する時，十分な資本を農民外から調達する必要がある場合LLC組織を用いる。アースワイズの場合は資本の調達と，6人のメンバーの中に投資意欲の差があり，リスクと利益を投資と比例させるためにLLCが選ばれた。

第2は，主流派農協や新世代農協が事業を多角化させる時，独自の投資以上の集中した投資が必要で，しかも財政上のリスクを制限するためにLLCは組織される。プロゴールドはアメリカン・クリスタル（46%），ミンダック農協（5%），

表3 農家概要1

	農家番号	州	郡	農業形態	専業・兼業	家族・親族専従者	常用雇用	季節雇用	後継者の有無	経営主農外職業	妻職業	経営主年齢	農業歴	学歴
主流派	No. 1	ND	CASS	畑作	専業	1	1人68才		無		主婦	68	45年	高校
	No. 2	ND	TRAILL	畑作	兼業	2	0		無	ノースダコタ州立大学研究員	病院勤務	39	14年	大学院修士
	No. 3	ND	TRAILL	畑作	専業	2	1人37才弟		無		主婦	39	20年	2年農業技術大学校
新世代	No. 4	MN	CLAY	畑作	兼業	3	0	4-5人(ビート収穫)	無	父，兄，弟刑務所，大学	弟妻弁護士	?	18年	4年大学
	No. 5	MN	CLAY	畑作	専業	1	0	2人	無	冬季道路工事	―	37	15年	4年大学
	No. 6	MN	CLAY	畑作	専業	2	1人21才息子	1人72才父親	無		会計士	45	27年	高校
	No. 7	MN	CLAY	畑作	専業	1	1人24才	1人38才	子供(2才)		主婦	45	23年	4年大学
LLC	No. 8	ND	CASS	畑作+肥育牛，種子	専業	5	10人	10人	無	穀物輸出	歯科医院の事務長，パン屋，花屋，看護婦	50代		
	No. 9	ND	CASS	畑作+肥育牛，種子	専業	1	1人48才	1人17才	無		主婦，農作業手伝い	50	27年	4年大学
	No. 10	MN	POLK	畑作（有機）	専業	1	0		無	穀物輸送	デイケア	44	18年	4年大学
	No. 11	MN	POLK	畑作（有機）	専業	1	1人26才		無	穀物輸送	主婦	40	22年	4年大学

資料：農家調査より作成
注）「主流派」は販売・購買において主に主流派農協を利用すると分類された農家，「新世代」は主流派農協とともに新世代農協を利用し，多様な販路をもつ農家，「LLC」は特殊農産物を生産し，独自の販売経路をもつと分類された農家。以下，同様。

ゴールデン・グロワーズ農協（49%）という投資割合で所有されている。

第3は，農協が他農協と同事業を行っている場合，それぞれの事業を共有し，市場シェアを拡大するためにLLCが組織される。アグリライアンスLLC（註7）はファームランド，ランド・オ・レイク，セネックス・ハーベスト・ステーツの3農協が化学肥料と農薬部門を共有することにより，効率化を図り，競争的な価格を維持しようという動きである。

このようにLLCは，新たな組織を創設するにあたり柔軟性を持っており，農民間，農協間，その他農外からの出資者を連結し組織化することが可能という特性を有するのである。

4．家族農場の販売戦略

以下では，調査した11戸の家族農場を販売行動により類型化し，特にアメリカンクリスタル（新世代農協）を利用する農場とアースワイズ（LLC）を利用する農場経営の特徴を明らかにする。

(1) 農家概要と類型化

表3より農業形態をみると，対象農家は普通畑作が7農場，畑作と肥育牛の混合が2農場，有機畑作が2農場で畑作を中心とする農家であることがわかる。経営主の職業を見ると，専業が9農場と専業割合が高いが，経営主の妻（パートナーシップ妻5名を含む）14人のうち9人が職業を持っており，また調査農場の大部分は後継者が存在しない。表4をみると借地面積割合は69.3%と非常に高い。アメリカの家族農場は兼業化が進み，後継者もほとんど存在せず，離農農場が相次ぐなか農地が著しく流動化していることがわかる。

図3は，レッドリバー平原で調査した11農場の位置関係と農産物の販売先を図解したものである。農場により販路数が異なり，販売先までの距離に大きな差異が見られる。

図4は販売と購買における主流派農協の利用状況を図解したものである。近接する主流派農協へ販売する傾向があり，特にNo.1，No.2，No.3は主流派農協への販売利用率が高く，他に販路が少ない（表5，図3）。図4は新世代農協とLLCの利用状況を図解したものである。その利用範囲は主流派農協を大きく超えていることが特徴である。新世代農協を主に利用するNo.4，No.5，No.6，No.7，No.8は，他にも多数の販路を確保している（図3）。また，アースワイズプロセッサーを利用するNo.8，No9，No. 10，No.11は，複合経営，種子，有機作物を生産する

表4　調査農場における土地・経済概況

	農場番号	耕作面積 (acre)	(ha)	うち借地 (ha)	(%)	規模推移	推移面積 (ha)	推移理由	家畜	生産販売高（$）	経費合計（$）
主流派	No. 1	1,800	720	360	50.0	不変	0	年齢的限界	無	−	−
	No. 2	865	346	259	74.9	増加	259	親から借地，離農者から借入	無	150,000 (農場全体300,000)	125,000 (農場全体250,000)
	No. 3	2,510	1,004	1004	100.0	不変	0		無	300,000−400,000	250,000−350,000
	平均	1,725	690	541	78.4	−	−	−	−	250,000	212,500
新世代	No. 4	3,500	1,400	1080	77.1	減少	−1200	リスク回避，条件不利地，不耕作地	無	300,000−450,000	300,000−450,000
	No. 5	900	360	256	71.1	増加	60	入手可能だったから	無	200,000	160,000
	No. 6	3,346	1,338	1146.4	85.7	増加	200	農業収益が減少し，収入を維持するため	無	1,051,354	1,081,971
	No. 7	1,620	648	648	100.0	減少	−56	160ha 借地返却（土地条件悪）＋104 ha 新規借入（土地条件好）	無	590,000	500,000
	平均	2,342	937	782.6	83.6	−	−	−	−	560,339	535,493
LLC	No. 8	4,700	1,880	680	36.2	増加	466	近所の農家が倒産し耕作を依頼された。顧客からの注文を満たすため。	肥育牛400頭　現在	5,000,000	−
	No. 9	3,700	1,480	760	51.4	増加	320	地主から依頼	夏肥育牛40−50 冬期80−100	580,000−620,000	490,000−520,000
	No. 10	1,650	660	660	100.0	減少	−640	有機栽培へ変更	無	400,000	250,000
	No. 11	3,000	1,200	800	66.7	不変	0		無	500,000	400,000
	平均	3,263	1,305	725	55.6	−	−	−	−	1,625,000	385,000
全体平均		2,508	1,003	696	69.3	−	−	−	−	924,135	410,697

資料：農家調査より作成

表5　利用農協数と主流派農協への販売割合　%

	農家番号	利用農協名	農協数	春小麦	大豆	ひまわり	大麦	雑豆
主流派	No. 1	Cenex	1	100	100	−	−	−
	No. 2	Farmers Union, Central Valley	2	100	100	−	100	100
	No. 3	Hatton	1	90	90	−	−	−
新世代	No. 4	Kragnes	1	50	50	50	−	−
	No. 5	West Central	1	0	−	−	−	0
	No. 6	West Central, Kragnes	3	100	100	0	−	0
	No. 7	Kragnes, West Central	2	95	85	−	−	−
LLC	No. 8	Chaffee	1	少量	0	−	−	−
	No. 9	Cenex , Prosper	2	100	50	−	−	−
	No. 10	−	0	−	0	0	0	−
	No. 11	−	0	−	0	−	−	−

資料：農家調査より作成

注）農協の正式名は Cenex Harvest States, Farmers Union Elevator cooperative of Boxton, Central Valley Bean Cooperative, Hatton Farmers Elevator, Kragnes Farmers Elevator Cooperative, West Central, Chaffee-Lynchberg Farmers Elevator, Prosper Farmers Elevator

農場であり他の農場とは農業形態が異なっていることがわかる（表3）。

以上より，調査農場の農産物販売と購買行動を類型的に把握すると次の3つに分類できる。第1は主流派農協の利用率が販売・購買ともに100%かそれに近く，主流派農協の他には販路が少ない農場でNo. 1，No. 2，No. 3が相当する。第2は主流派農協を利用する他に新世代農協を利用し，販路が多様な農場でNo. 4，No. 5，No. 6，No. 7が相当する。第3は有機農産物や種子など特殊農産物を生産し，農民所有の種子クリーニング会社に販売，または独自に販売経路を有する農場で，No. 8，No. 9，No. 10，No. 11が相当する。以下では特に，第2, 第3に分類されたアメリカンクリスタルとアースワイズプロセッサーを利用する農場の特徴を中心に見ていく。

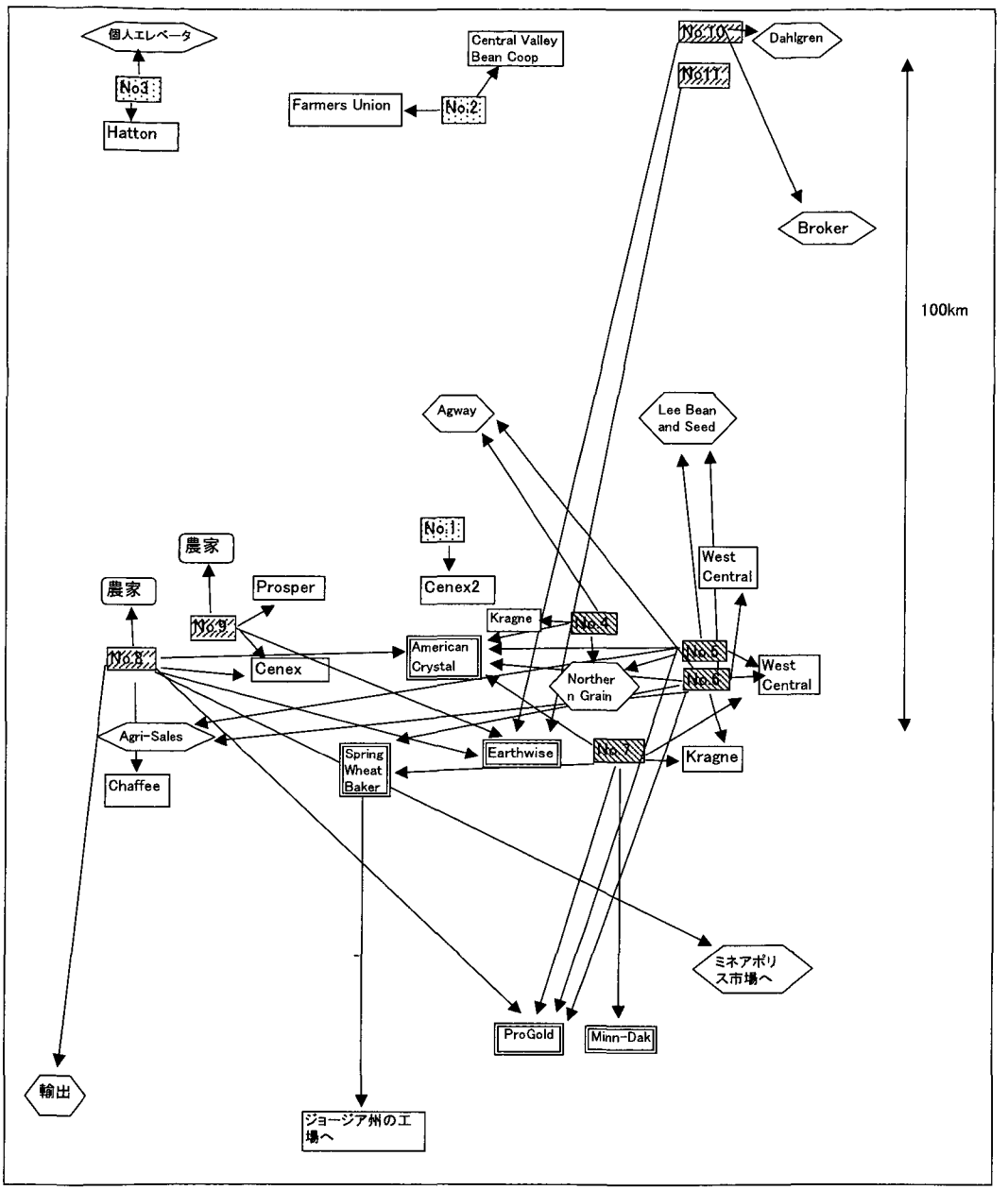

図3　調査農家の位置関係と販売組織の利用地図

注1）□は主流派農協，2重四角は新世代農協とLLC（Earthwise），六角形は農協外。以下同様。
注2）「農家」は種子を直接農家へ販売すること。
注3）No.1～No.11は調査農家の番号に一致。以下同様。
注4）この図より利用販売組織別に農家を分類することができる。No.1～No.3は「主流派」農協，No.4～No.7は「新世代」，No.8～No.11は「LLC」農協を利用していることがわかる。
　No 1 －No11は農家番号

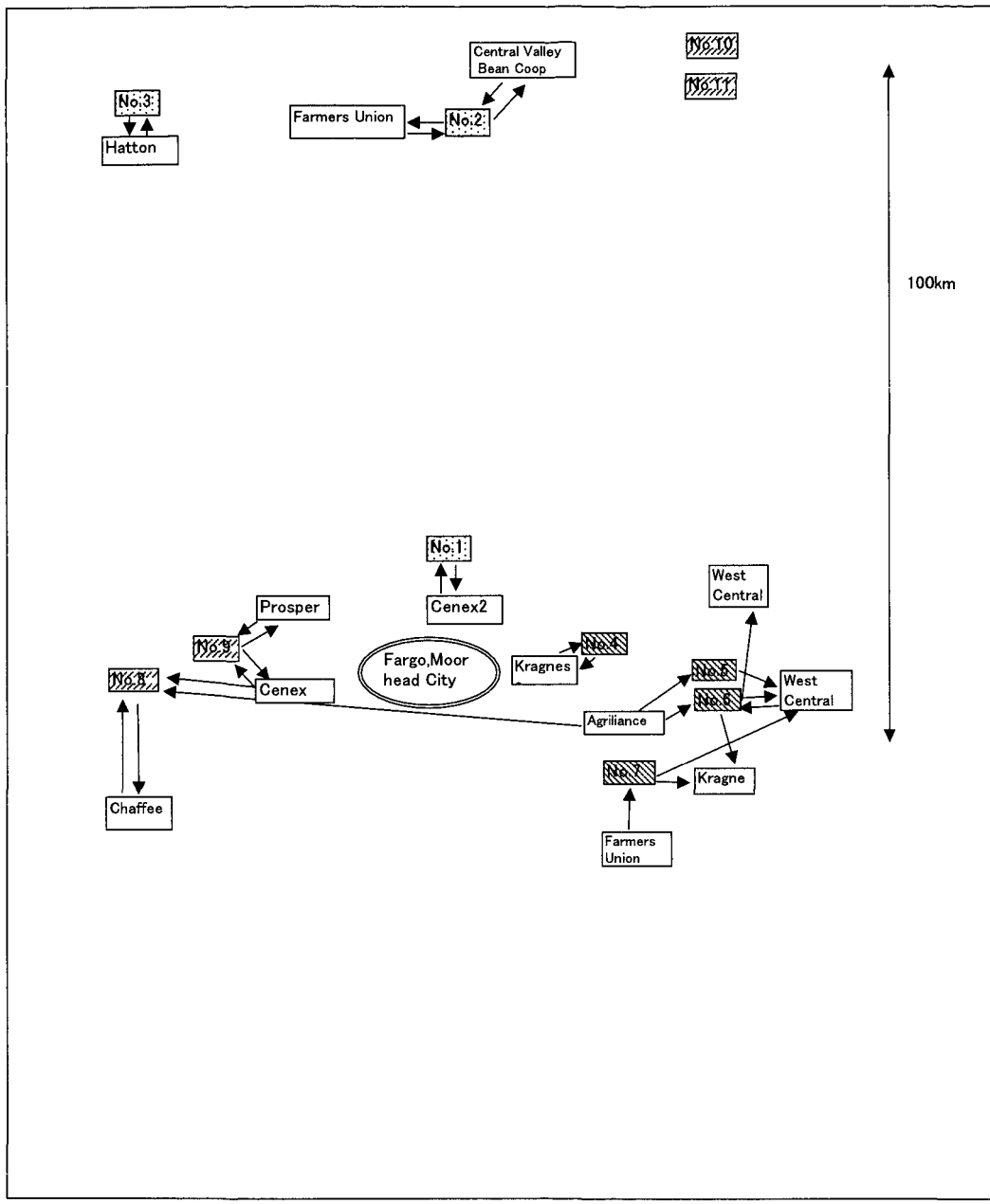

図 4　調査農家の販売・購買における主流派農協の利用状況

注１）２重円は都心部
注２）この図より近接した主流派農協の利用が多いことがわかる。No.10,No11は有機栽培なので生産資材は使用していない。

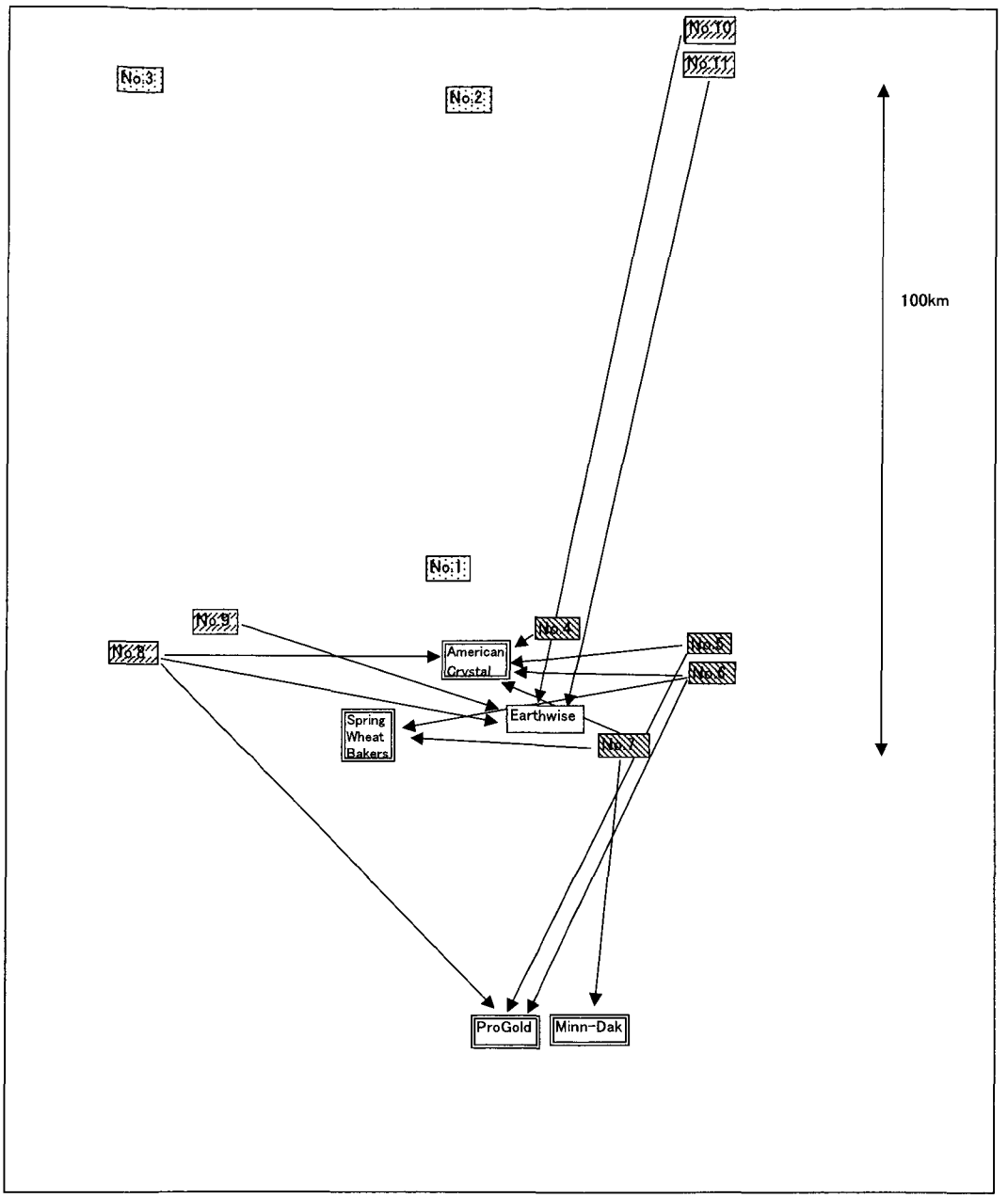

図5　新世代農協（NGC）と有限責任会社（LLC）利用地図

注1）２重四角は新世代農協，Earthwise は LLC
注2）新世代農協と LLC への販売は主流派農協への販売範囲を大きく超えている
注3）No.1～No.3は，新世代農協と LLC を利用していない。

表6　農家別新世代・LLC販売割合

	農家番号	American Crystal Sugar ビート	Minn-Dakk ビート	ProGold LLC トウモロコシ	Spring Wheat Bakers 春小麦	Earthwise Processors 有機穀物，種子，純系穀物
主流派	No. 1	−	−	−	−	−
	No. 2	−	−	−	−	−
	No. 3	−	−	−	−	−
新世代	No. 4	100	−	−	−	−
	No. 5	100	−	0	−	−
	No. 6	100	−	0	5	−
	No. 7	40	60	−	5～6	−
LLC	No. 8	100	−	0	−	少
	No. 9	−	−	−	−	少
	No. 10	−	−	−	−	50
	No. 11	−	−	−	−	100

資料：農家調査より作成

(2) アメリカンクリスタル利用農場の販売戦略—販売の多チャンネル化

新世代農協に農産物を販売している5農場すべてがアメリカンクリスタルへ販売しており（図5），No.7農場を除いた4農場の出荷率は100%と非常に高いことがわかる（表6）。また，アメリカンクリスタルを利用する5農場のうち,4農場は他の新世代農協も利用している。1970年代からのアメリカンクリスタルの成功は組合員へ新世代農協は有益であることを示し，さらに他の新世代農協へ販路を求めた結果といえる。ビート生産には，契約栽培するために多額の出資金と高価な専用ハーベスターなど，高額の初期投資が必要である。また，根菜類という作物特性から播種前に完全耕起が必要とされ，大豆の収穫期はビート収穫と同時期または直後なので，24時間体制で収穫は継続される。また，トラックの伴走収穫，集荷場への搬送など労働力が必要になるなど，他の穀物生産とは異なる生産技術が必要であり，穀物生産よりも多くの労働力が必要になる。つまり，家族労働または雇用が確保でき，投資意欲のある積極的な農民層がアメリカンクリスタルを利用している。これらの農民層は主に主流派農協やその他穀物エレベータを利用してきたが，1970年代よりビート生産を開始し，その成功を受けて1990年代より新たな新世代農協に販路を見出そうとしているのである。また，ひまわり，雑豆，高品質大豆など主流派農協で扱わない収益性の高い穀物を商系へ販売し販路を拡大してきた積極的な農民層である。また，図5より新世代農協を利用する5農場は，主流派農協へ出荷する組合員層の範囲を超えてさまざまな地域から集まり，農産物の加工・付加価値による高価格を実現しようという共通の目的と生産意欲をもっているということができる。

(3) アースワイズ利用農場の特徴—有機・差別化穀物の独自販売

No. 8，No. 9，No.10，No.11などアースワイズを利用する農場は，明らかに原料穀物生産から，種子や有機穀物など差別化した穀物生産へ完全に移行，もしくは移行しようと考えている農民層である。生産方法も他の農民層と異なる。No. 8，No.10，No.11は100%非遺伝子組替え大豆を生産し，買い手の要求に合わせた生産を行っている。No. 8，No. 9は肉牛の肥育も行い経営の複合化と堆肥を圃場へ還元している。No.10，No.11は化学肥料を一切使用せず，七面鳥の堆肥を散布している。また，No. 9は最小限耕作，No.10，No.11は不耕起法を用い，圃場保全とコスト削減を目指している。No. 8，No. 9の種子農場は州の種子検査を年に3回受けており，厳しい条件を通過した優良農場と言うことができる。また，No.10，No.11は無化学肥料の他に農薬も一切使用していない。また，間作ライ麦など雑草

管理のための工夫，経費削減としてすべての農機具を共同所有するなど，生産技術や経営方法の面でさまざまな取組みが見られる。

これら差別化された穀物は，主流派農協では扱っていないので，独自に販路を切り開く必要があった。No. 8は主に豆腐や納豆に使用する非遺伝子組換大豆を独自に日本などへ輸出する道を開拓し，No. 10やNo. 11はアースワイズを創設し，ニッチマーケットを開発するなど，農民が独自の道を見出したといえる。

5．おわりに

新世代農協とLLCに注目し，それを利用する農民の新たな販売戦略を中心に見てきた。新世代農協を利用する農民層は，原料農産物を加工し付加価値を付けることにより高価格販売を目指し，アメリカンクリスタルの成功からさらに販売チャンネルを拡張しつつある。農民販売組織を利用する農民層は，有機穀物，種子用穀物，限定品種（IPC）など主流派農協の共販では実現できない高品質差別化穀物を生産し，さらに独自の販売ルートを開発し，ニッチマーケットに販路を見出してきた。さらに非遺伝子組換大豆の生産や高蛋白春小麦など消費者の要求を意識して高品質穀物の生産に取り組んでいる。つまり，新世代農協や農民販売組織を利用する家族農場は単なる大規模化によるコスト削減だけではなく，同時に原料作物生産から付加価値加工販売，または高品質差別化穀物販売など新たな価値創造によって生き残りをかけている農民層である。主流派農協では汲み取ることができない多様な農民の取組みを個別ではなく農民の独自組織として成立させるために必要とされているのが，新世代農協の組織構造であり，LLCによる農民販売組織だと考えられる。

新世代農協は組合員の出資と出荷権利を連結させ，組合員が所有する株数と生産可能面積または出荷可能穀物量が比例し，出荷量に利用高配当も連動することになる。また，出荷権利株は譲渡可能で流動性を持つという主流派農協の所有権問題を最大限解決できるという特徴を持っている。LLC組織は所有者へ従来の法人会社が持っている有限責任（limited liability）とパートナーシップが持っている単一税（single tax treatment）という特典をあわせ持った有限責任会社組織であり，会員が農家に限定されていないので農村地域の住民に対しても，参加機会または労働機会を与え，また非農家からの資本獲得面でも有利である。これら2つの組織は，組織構造や資本調達方法は異なるが，共通して主流派農協の弱点である資本獲得に有利な組織構造であり，志気の高い農民が自主的に集まることを可能にする組織だといえる。

大規模農業国アメリカにおいても，原料穀物生産から品質の重視，差別化穀物生産によるニッチマーケットの開発など多様化により家族農業は生き残り策を見出している。今後世界的な自由化路線がさらに進む中，我が国の大規模畑作地帯である北海道においても，補助金付きの原料作物を農協へ出荷し，規模の拡大と生産量の増大一辺倒で収益を得ようという時代は長くは続かないと予想される。

日本においても産直，有機栽培，複合経営など農業経営の多角化と販売の多様化の動きが近年見られるようになったが，これらの動きに対し現在の農協組織では対応しきれていないのが現状である。今後わが国においても，高品質で差別化された農産物生産の需要は益々高まると予想される中，アメリカに見るように，町村というゾーニングを超えて農民が集結し，既存の農協や加工業者も出資可能という柔軟性を持つ農民販売組織は，日本の農業振興への新たな選択肢を与えると考えられる。

【註】

註1）アメリカでは農家のことを普通Family Farmと呼ぶため，本論文では家族農業を家族農場と呼ぶことにする。

註2）新世代農協に農産物を出荷するためには出荷権利株を購入する必要があり，組合員は出荷する義務が生じる。これが同時に出資となり従来の農協のもつ資本形成面の弱点を補うことができる。LLCは従来の法人会社が所有する有限責任とパートナーシップが所有する単一税（single tax treatment）という特典を兼ねた非法人組織であり，近年農民の組織化に利用されはじめている。

註3）アメリカンクリスタルの広報部長のシュエイツアー（Jeffery Schweitzer）氏よりの聞き取り調査

による。

註４）従来からの穀物エレベーターを新世代農協・LLCと区別するために主流派農協とする。主流派農協は組合員資格に関して開放的で加入・脱退が自由であるが，資本形成の面で組織上の限界があると指摘されている（Cook［７］）。

註５）単位内部留保は１トンあたり２ドルであり，工場運営資金として使い，７年毎に組合員へ返却されている（Unit Retain）。

註６）プロゴールドはトウモロコシを加工し，高フラクトースを製造する農協で1996年にゴールデングロワーズ農協，アメリカン・クリスタル，ミンダック農家協同組合の３農協より創設された。プロゴールドが創設された直後，NAFTAなど自由貿易により安価な高フラクトースがメキシコから輸入され，高フラクトースの価格が28％も下落し，運営の全行程をカーギルに委託した。

註７）Agrilliace LLCは，2000年にセネック・スハーベスト・ステーツ，ファームランド・インダストリーズ，ランド・オ・レイクの３農協が出資して創設したジョイントベンチャーである。肥料，農薬，種子などの生産資材の供給をはじめ，農薬・科学肥料の散布，作物管理など幅広いサービスを農民に提供することを目的としている。

【参考文献―和文】

［１］J. ボーリス／矢吹寿訳『アメリカの協同組合』家の光協会，1963年

［２］J. ボーリス／中込賢明・青木久男・滝田隆夫訳『アメリカの協同組合』時潮社，1985年

［３］John A.C.Hetherington／石山卓磨監訳『アメリカの協同組合と相互会社』成文堂，1996年

［４］Victor L. Carpenter／神田健策・玉真之介訳『ファーム・ファミリー・ビジネス』（Ruth Gasson,Andrew Errington "The Farm Family Business" 1993.）筑波書房，2000年

［５］足羽進三郎『農業協同組合の研究』北海道大学図書刊行会，1976年

［６］足羽進三郎「アメリカにおける協同組合の経済理論について」『農経論叢』第30集，1974年

［７］農林水産業生産性向上会議『アメリカの農民団体』海外農業生産性視察報告27，1960年

［８］磯田宏「アメリカにおける新世代農協の展開」『農業市場研究』第９巻第１号，2000年

［９］磯田宏「現代アメリカ穀物流通・加工セクターの再編に関する市場構造論的研究」『農業・農協問題研究』2000年

［10］磯田宏「アメリカにおける農業協同組合による穀物販売の組織と事業方式の研究」『基　盤研究(c)(2)研究成果報告書』2001年

［11］磯田宏『アメリカのアグリフードビジネス』日本経済評論社，2001年

［12］上野和俊・木村勝紀共訳『アメリカに見る農協のあり方』オールインワン出版部，1994年

［13］アメリカ合衆国農務省戦後計画各局連絡委員会編・大熊良一訳『アメリカ農業協同組合の形態』農業復興会議，1948年

［14］小沢健二「アメリカにおける農業協同組合の動向」『農業総合研究』33－３，1979年

［15］小沢健二『アメリカ農業の形成と農民運動』日本経済評論社，1990年

［16］大江徹男「90年代におけるアメリカの農協の新たな展開」『農林金融』1998年

［17］大江徹男「アメリカにおける農協の新たな展開」『フードシステム』７－２，2000年

［18］大江徹男「アメリカの牛肉産業における新世代農協の役割について」『農林業問題研究』　2001年

［19］大江徹男「アメリカの新世代農協の設立と外部機関の役割」『協同組合研究』2001年

［20］金沢夏樹訳アメリカ合衆国農務省『アメリカの家族経営』楽游書房，1983年

［21］国弘員人『アメリカの協同組合』厳松堂店，1948年

［22］長憲次『現代アメリカ家族業業経営論』九州大学出版会，1997年

［23］服部信司『大転換するアメリカ農業政策－1996年農業法と国際需給，経営，農業構造』農林統計協会，1997年

［24］服部信司『アメリカ農業』輸入食糧協議会，1998年

［25］宮崎基則「巨大な農協と興味深い組織形態」『農業協同組合』1971年

［26］叶芳和「続・アメリカ農業事情（下）」『経済評論』1983年

【参考文献―英文】

［１］Brown Roger B. and ChristopherD. Merrett（2000）" The Limited Liability Company Versus the New Generation Cooperative: Alternative Business Forms for Rural Economic Development" Rural Research Report Vol11, issue7, Spring

［２］Cindy Thyfault（1996）"Developing New Generation Co-ops: Getting Started on the Path to Success" Rural Cooperatives July/August Vol.63, No.4

[3] Cobia David ed. (1989) Cooperatives in Agriculture. Prentice-Hall.

[4] Cobia, David W. and Bruce L. A. (1998) "Cooperatives: An Economic and Management Perspective" North Dakota State University, Version for trial classroom use and review.

[5] Cook Michael (1993), " Cooperative and Group Action" Food and Agricultural Marketing Issues for the21st Century, Texas A&M University.

[6] Cook Michael (1995) "The Futures of U.S. Agricultural Cooperatives: Neo-Institutional Approach" American Journal of Agricultural Economics, Vol. 77, p1153−1159

[7] Cook Michael and Leland Tong (1997) "Definitional and Classification Issues in Analyzing Cooperative Organizational Forms" in Cooperatives: Their Importance in the Futhre Food and Agriculture System, National Council of Farmer Cooperatives and The Food and Agricultural Marketing Consortium.

[8] Egerstrom, Lee. (1994) Make No Small Plans: A Cooperative Revival for Rural America. Rochester, MN: Lone Oak Press.

[9] Frederick, Donald A. (1997) "The ABC's of LLC's" Rural Cooperatives, (July/August). 36−39.

[10] Frederick, Donald A. (1998) "IRS Rules Favorably on LLC Distributions to Cooperatives" Rural Cooperatives (September/October). 24−25

[11] King Robert (1995) "The Future of Agricultural Cooperatives in North America: Discussion" American Journal of Agricultural Economics, Vol 77, 1160−1161

[12] Merret, Christopher D., and Norman Walzer. (2001) A Cooperative Approach to Local Economic Development, CT: Quorum Books.

[13] Nadeau,E.G. and David J. Thompson (1996) Cooperation Works! How people are using cooperative action to rebuild communities and revitalize the economy, MN,Lone Oak Press.

[14] Nadeau,E.G. and Corinne Wilson. (2000) "New Generation Cooperative and Cooperative Community Decelopment" In A Cooperative Approach to Local Economic Development, edited by Christopher D. Merrett and Norman Walzer. Wesport, CT: Quorum Books.

[15] Keillor, Steven J. (2000) Cooperative Commonwealth: Co-op in Rural Minnesota, 1859−1939, MN,Minnesota Historical Society Press.

[16] Harris, Andrea, Brenda Stefanson, and Murray Fulton (1996) "New Generation Cooperatives and Cooperative Theory" Journal of Cooperatives Vol. 11.

[DC 1] Are you talking just about one trend or two? For Example; The Innovative Trends

[DC 1] of Farmer Collaborative Enterprises and Family Farm Businesses in the U.S or The Innovative Trend

[DC 1] of Farmer's Collaborative Enterprise and the Family Farm Business in the U.S.