

農業分野における女性の活躍推進による 経営面でのメリット

——農業協同組合の役員を指標とした優良事例のケーススタディ

Management Benefits of Promoting Women in Agriculture:
Case Studies of Good Practices with Japan Agricultural Cooperative Executives

岩田千栄美 (桃山学院大学)

Chiemi Iwata (St. Andrew's University)

菊地昌弥 (桃山学院大学)

Masaya Kikuchi (St. Andrew's University)

Summary

The purpose of this study is to clarify the management benefits of appointing women to Japan Agricultural Cooperative executive positions. To investigate this point, six exemplary JAs were selected as case studies. Focusing on business revenue and management performance, we calculated the average values of various indicators based on data from the Disclosure Journal. We then compared these figures with the nationwide average values per JA, as indicated in the Ministry of Agriculture, Forestry, and Fisheries' "Statistics on Agricultural Cooperative."

The results of this analysis revealed that even among the exemplary JAs, none of the cases exceeded the national average in terms of business revenue. However, in terms of management performance, all indicators, including current term surplus, business revenue to current term surplus ratio, dividend amount on capital, and surplus carried forward to the next term, exceeded the national average both in terms of the amount and the rate of increase. This could be seen as an indication that the appointment of women to JA executive positions had a positive impact on management performance. Through this study, it was newly showed that results are achieved not only in agricultural

management entities, but also in the appointment of women as JA executives. This underscores the significant role that women can play in management for the development of agricultural enterprises.

キーワード

JAの女性役員登用、経営面でのメリット、正組合員、政策目標

1 本研究の目的

(1) 課題の設定

わが国では、農業分野の発展、地域経済の活性化においても女性の活躍が期待されている⁽¹⁾。1999年制定の食料・農業・農村基本法では、「農業の持続的な発展に関する施策」として「女性の参画の促進」が明記された。そして、2000年12月策定の第2次男女共同参画基本計画においては、「農山漁村における男女共同参画の確立」が施策の基本的方向の1つに掲げられた。2010年12月策定の第3次男女共同参画基本計画で初めて2つの成果目標が設定されて以降、新計画策定ごとに成果目標の項目を増やし、2020年12月策定の第5次男女共同参画基本計画では、同年3月策定の「食料・農業・農村基本計画」に基づいて、5つの成果目標が設けられている。具体的には、農業委員に占める女性の割合、農業協同組合（以下JA）の役員に占める女性の割合、土地改良区の理事に占める女性の割合、認定農業者数に占める女性の割合、家族経営協定の締結数である。そして、それらの実現に向けた取組を支援するために国の予算が設けられている⁽²⁾。

上記の第5次計画は「202030目標」に対する成果が不十分に終わったことを受けて、2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合が30%程度となるようを目指すことが改めて示されたことを鑑みれば、上述の5つの成果目標においても、本来であれば、この水準が目標値となるはずである。だが、実際に2025年を期限とする目標値として同水準が適用されているのは農業委員に関する項目だけであり、JAの役員に関する項目では15%、そして、認定農業者数に関する項目ではわずか5.5%という目標に留まっている⁽³⁾。これらの目標値は、農業委員に占める女性割合が毎年2.6%増、JAの役員に占める女性割合が毎年1%増、認定農業者数に占める女性割合が毎年0.1%増として設定される根拠となっていることが、農林水産省の2021年度実施施策に係る政策評価の事前分析表から確認できる。

このように、元々低い目標設定であるにもかかわらず、JAの役員に関する項目の達成

度は芳しくない。農林水産省の2023年度実施施策に係る政策評価をみると、年度ごとの目標値は、2020年度9%、2021年度10%、2022年度11%、2023年度12%に設定されているが、実績値はそれぞれ8.4%、9%、9.3%、9.6%となっており、2022年度と2023年度の政策評価は50%以上90%未満の達成度であるBランクとなっている。これは、同期間中、家族経営協定の締結数及び認定農業者数に関する項目がA評価（90%以上150%未満）で推移している状況や、B評価であっても実績値が10%を超えていている農業委員に関する項目とは様子が異なる。

2013年に政府が上場企業に対して積極的に役員や管理職に女性を登用すること、まずは役員に1人は女性を登用することを要請して以来、女性役員の登用を求める動きが強まるなかで、女性取締役を有する企業は株価パフォーマンスがよく、厳しい経営環境の変化にもレジリエントであることが繰り返し示されてきた。そのようななか、農林水産省経営局就農・女性課女性活躍推進室（2024）は、JAにおける女性役員の登用は、直売所の活性化による販売促進や生産者の育成が進むことで農業者の所得増大や農業生産の拡大が期待されるとし、組合員の満足度の向上にも寄与することから地域の活性化にもつながると示唆している。すなわち、同職への女性登用には、農村社会学の先行研究で論じられてきた農村女性の活躍推進と類似の成果が期待されている。

この研究分野では数多くの先行研究が存在するが、代表的な成果に藤井（2011）、秋津（2012）、澤野（2014）、伊藤（2024）等がある。藤井（2011）は農村女性が地域の意思決定過程へ参画するまでのリクルートメントメカニズムや、参画を促進するためには行政による女性登用施策が有効であることを論じた。そして、秋津（2012）、澤野（2014）は、農村女性の活躍の方策の1つである農村女性起業を考察対象とした。秋津（2012）は、農村女性の過重労働状況を明らかにすると共に、農業労働の内部におけるジェンダー化が1990年代に入って農村女性起業の興隆を帰結したことを論じた。また、澤野（2014）は、農村女性起業が自身の課題解決や経済的・社会的自立を実現するためのみならず、地域の課題解決に取り組むレベルで展開されるようになっていることを論じた。伊藤（2024）は、農業分野における女性の活躍推進に関する国の施策がどのように展開されているかの現状を示した。そのなかで、活躍の1つの方策である経営参画について、日本政策金融公庫が2016年7月に実施した「平成28年度上半期農業景況調査」において、女性が経営主または役員、管理職として経営に関与する農業経営体は、調査対象期間中、関与していない経営体よりも経常利益が大幅に上回ったこと等を取り上げ、経営発展に際し女性の経営参画の必要性に言及している。これらの研究成果は、農村女性の活躍推進に関する意義やプロセス、さらには、活躍のための方策とその導入の背

景・範囲を捉える際には有益な成果となっている。だが、澤野（2013）が指摘するように、登用に際して帰属的要素が関与するにしても、農村女性が意思決定の場に参画することで、地域や組織の運営にいかに変革をもたらしたのかを明らかにしないことには、後継世代を含めたさらなる参画や登用が難しいと考えられる。まして、予算を伴う行政施策として推進し続けるためには尚のこと質的議論が欠かせない。

それから、JAの女性組合員に焦点を当てた近年の先行研究をみると、代表的な研究に高橋（2016）、高橋（2017）、本田ほか（2022）がある。高橋（2016）は、福岡にある個別JAの事業展開を概観し、組織再編により女性部活動が活発化されたこと、及びそれにより農産物の生産・販売促進や加工品の開発、販売等の面において関与を深めていることを明らかにした。また高橋（2017）では、女性部組織の活性化という全国的課題に対して、北海道のJAの場合、女性部の組織規模が比較的小さくほぼ農家女性で構成されているが、農業に関する活動に取り組んでいる女性部の割合も少ないと、そして生活事業への取組が少ないこともあり、女性部の位置づけや評価が十分に行われず、女性のJAへの参画ルートが未確立となっていること等の特徴を明らかにした。またそのうえで、営農をひとつの軸として女性の力を結束させることの重要さに言及した。本田ほか（2022）では、岡山県内のJA女性部フレッシュミルズ部会の活動を対象に、従来のJA女性部会との比較、さらには都市近郊地域と中山間地域のJA女性部との間で比較を行い、参加するグループの現状は、女性のライフステージのみならず、地域によっても状況が異なるため、一様となっていないことを明らかにした。そして、都市近郊地域のJA女性部に関して、地域活性化の主体として貢献する可能性に言及した。これらの研究は、JAや地域農業の発展においてJA女性部が果たす役割や期待が大きいことを示す点で有益である。しかし、JA役員への女性登用に関する詳細な研究は一切行われておらず、それによる経営面でのメリットは明らかにされていない。

このように、農業分野の女性活躍に関するテーマでは、農村社会学と協同組合論の研究分野を中心に、示唆に富んだ研究が複数存在するものの、登用によってもたらされる地域、組織等の運営や経営に関する成果は、漠然とした仮説の域を脱していない現状にある。また、農林水産省が示唆する上記の女性登用がもたらす効果の正しさも具体的に考察されていないため、いかにして地域の活性化に資することができるかに疑義が残る。とりわけ、JAに関しては、農林水産省（2025）で明示されているように、2018年4月施行の改正農協法において、的確な事業活動で高い収益性を実現し農業者等への還元に充てることが経営目的として規定されたことを鑑みれば、経営成果は近年においてより重要な論点である。

そこで、本研究はJAにおける女性役員登用による経営的メリットを明らかにすることを目的とする。なお、女性役員の登用による経営的メリットを論じることの意義は、男性優位の組織において女性を登用する理由づけとして経営的成果がもたらされるかを問うことではなく、伝統的にジェンダー化されたJAの役員人事システムが、事業活動を通して利益を上げ農業者等へ還元するという経営目的に対して有効であるかを問うことにある。

(2) 研究方法

2015年12月策定の第4次男女共同参画基本計画において初めてJAの役員に占める女性割合に関する成果目標が掲げられたが、比較的近年なことも関係してか、上述のようにJA役員の女性登用に関する先行研究は1つも存在しない。そのため、本研究では政策目標に対する全国動向を先に捉え、それから優良事例のケーススタディを行い、経営面でのメリットの有無を考察する。

具体的には、まず基礎的事項として、農林水産省「総合農協統計表」より同省が掲げる政策目標に対する全国動向を捉え、JA女性役員比率が2026年度政策目標値の15%を既に達成している都道府県には、どのような特徴があるかに着目して考察を行う。その際、同統計資料の大半で2022年度が直近データとなっているため、2023年度のデータが公表されている一部を除き、本稿では2022年度を現状として捉える。

次に、個別のJAを対象にケーススタディを行い、経営面でのメリットの有無を考察する。JA女性部等を対象とした多くの先行研究では事例の選定理由が明確に示されておらず、個別散発的に行われているうえ、組織行動の成果に関する考察では具体的な指標を明示しそれに関する数値をあげて裏付けを示していないものが大半となっており、説得力に欠けるという課題を抱えている。ゆえに、ケーススタディに関しては、次のように優良事例の位置づけを行い、個別のJAを選定した。

JAグループの代表・総合調整機能を担う全国農業協同組合中央会（以下、JA全中）は、2021年10月の第29回JA全国大会決議において、女性の運営参画の主要3目標として「正組合員30%以上」、「総代15%以上」、「理事等15%以上」を掲げ、その達成に取り組むことを決めた。そのようななか、2023年度時点でこの3目標を達成したJAが18存在する⁽⁴⁾。本研究では、政策目標でもある役員の項目のみならず、これら3つの指標をすべて達成しているJAを優良事例として位置づけた。そして、この18のJAのうち、2015年度⁽⁵⁾及び2022年度のディスクロージャー誌を公開しているJAは6つ存在した。そのJAは、JAよこすか葉山（神奈川）、JAはだの（神奈川）、JA白山（石

川)、JA ぎふ(岐阜)、JA なごや(愛知)、JA 堺市(大阪)である。全優良事例の3分の1に当たるこれら6つのJAを対象に、ディスクロージャー誌の損益計算書の数値を用いて、事業部門別及び全体の経営業績について考察を行う。

これに際し、本研究では事業収益面と経営成果面の両面に焦点を当てる。経営成果面の指標には、当期剰余金(銀行等の当期利益に相当)、事業収益当期剰余金率、出資配当額、次期繰越剰余金を用いる。これらの指標を用いる理由は、課題設定部分で述べたように、改正農協法において、地域のJAは的確な事業活動で利益を上げて農業者等への還元に充てることを規定しているためである。とりわけ、収益性の実現に関しては当期剰余金及び事業収益当期剰余金率に、事業活動によって上げた利益を農業者へ還元できているかは出資配当額に関係している。また、事業収益面に焦点を当てるのは、先にあげた経営成果に関する指標に影響を与える要素だからである。

以上のように、本研究は先駆性を有しつつも、その内容は基礎的なものであるため、今後も検証し続けることができるよう再現性の高い方法を採用し、課題の解明を試みる。構成は次のとおりである。次節ではJAの女性役員の全国動向を捉える。それから3節では、優良事例のケーススタディを行う。最後に、4節において本研究の総括を行う。

2 JA 女性役員の全国動向

(1) 2023年度時点の達成状況と2013年度からの進展状況

本節では、JAの女性役員の目標達成状況と変化の様子について、都道府県単位で全国動向を捉える。そのうえで、どのような特徴を有した府県が2026年度の目標水準を既に超えているのかについて考察を行う。

次頁図1は農林水産省「総合農協統計表」より各都道府県のJA女性役員比率の変化を2013年度と2023年度で捉えると共に、2023年度及び2026年度の政策目標水準を示したものである。これによると、状況は次の4つに区分される。

第1に、同期間で変化がない、あるいは比率が低下しているケースである。これには、福井(4.4%→3%)、長崎(10%→9.1%)、沖縄(7.3%から変化なし)の3県が該当する(全体の6.4%)。当該県についてはこの取組への積極性に課題がある層といえる。第2に、2023年度の政策目標12%以下の水準ではあるものの、2013年度よりはその比率が上昇しているケースである。ここには29都道府県が該当し(全体の61.7%)、中心層となっている。この範囲において、2023年度において最も値が低いのは北海道(0.6%→2.3%)であり、一方で最も高いのが佐賀(7.6→11.9%)である。そして、全国平均(6.1%→10.6%)もここに該当する。この区分は本件に取り組むも進捗が遅く、課題を有し

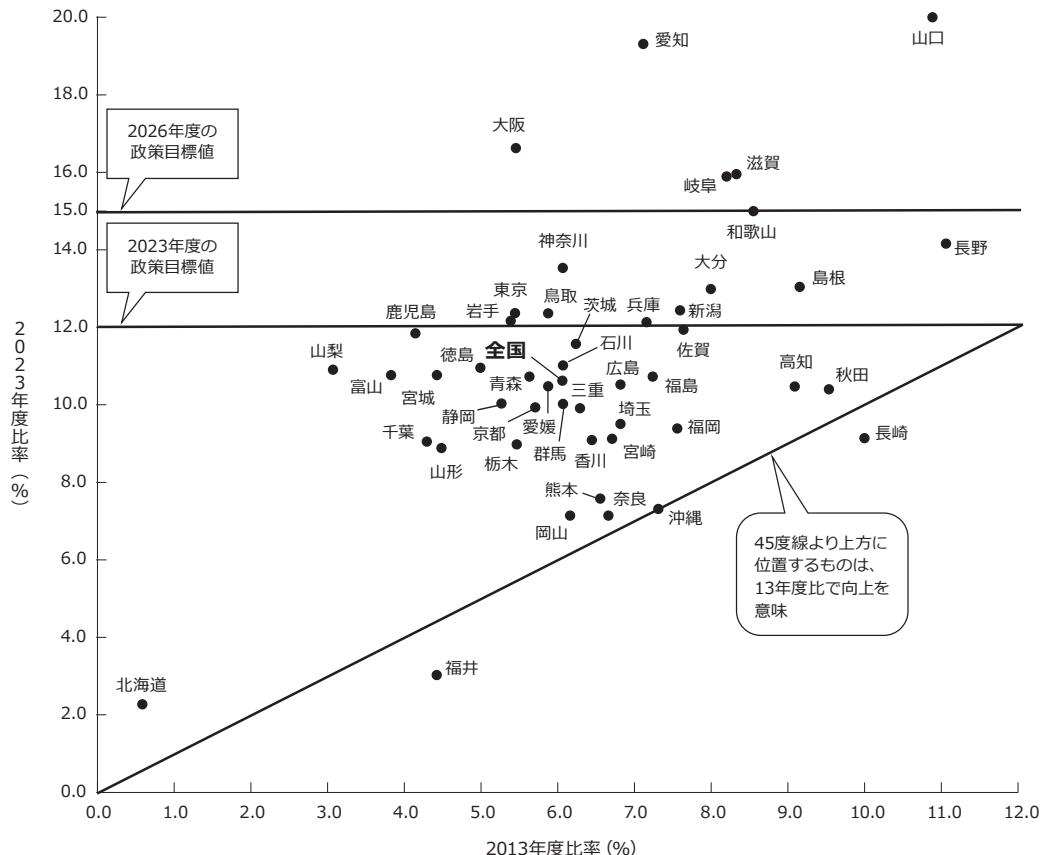


図 1 都道府県別にみた JA 女性役員の政策目標値の達成状況と取組状況の変化
(2013 年度 / 2023 年度)

(出所：農林水産省「総合農協統計表」より作成)

ている層である。第 3 に、2023 年度の政策目標 12% を超えているものの、2026 年度の目標水準には達していないケースである。これには兵庫 (7.2% → 12.1%)、岩手 (5.4% → 12.2%)、鳥取 (5.9% → 12.4%)、東京 (5.5% → 12.4%)、新潟 (7.6% → 12.4%)、大分 (8% → 13%)、島根 (9.2% → 13%)、神奈川 (6.1% → 13.5%)、長野 (11.1% → 14.2%) の 9 都県が該当する (全体の 19.1%)。これらは現時点で目標を達成しており、2026 年度の目標達成にも期待がかかる層である。第 4 に、2023 年時点で既に 2026 年度の目標値 15% を上回るケースである。これには和歌山 (8.6% → 15%)、岐阜 (8.2% → 15.9%)、滋賀 (8.3% → 16%)、大阪 (5.5% → 16.6%)、愛知 (7.1% → 19.3%)、山口 (10.9% → 20%) と、すべて関東以西に位置する 6 府県が該当する (全体の 12.8%)。なかでも愛知は全国で最も上昇幅が大きく 12.2 ポイントに上った。これらはどれもまだ 30% には達していないが、2026 年度の目標水準をいち早く達成しており、いわば現時点における優良モデル

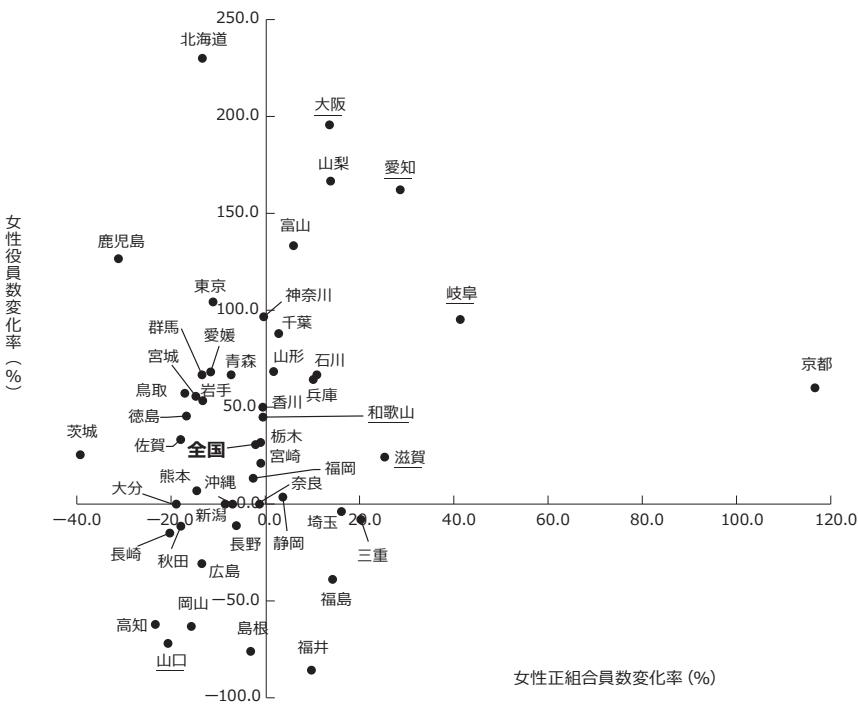


図2 都道府県別にみたJA女性役員数変化率と女性正組合員数変化率の関係性
(2013年度/2023年度)

(出所：農林水産省「総合農協統計表」より作成)

ルとなる存在である。

次項では、この6府県（岐阜、愛知、滋賀、大阪、和歌山、山口）を対象に、どのような特徴を有しているかの共通点を見出すべく、先行研究やJA全中で示されている指標を参考に考察を行う。

(2) 優良モデルの6府県の特徴

先述のように、JA全中では女性の運営参画の主要3目標の1つに「正組合員30%以上」を掲げている。これは女性の参画を深めるためにも組織内において一定数の女性正組合員数を確保すると共に、その中から優秀な女性役員を輩出する意図があると推察される⁽⁶⁾。また、高橋（2016）では組織再編による女性部活動の活発化が示されている。そのため、以下では6府県を対象に、JA女性役員数変化率と女性正組合員数変化率の関係性と、JA女性役員数変化率と組合数変化率の関係性を捉え、共通点を検討する。

図2は2013年度と2023年度を対象に、都道府県別のJA女性役員数変化率と女性

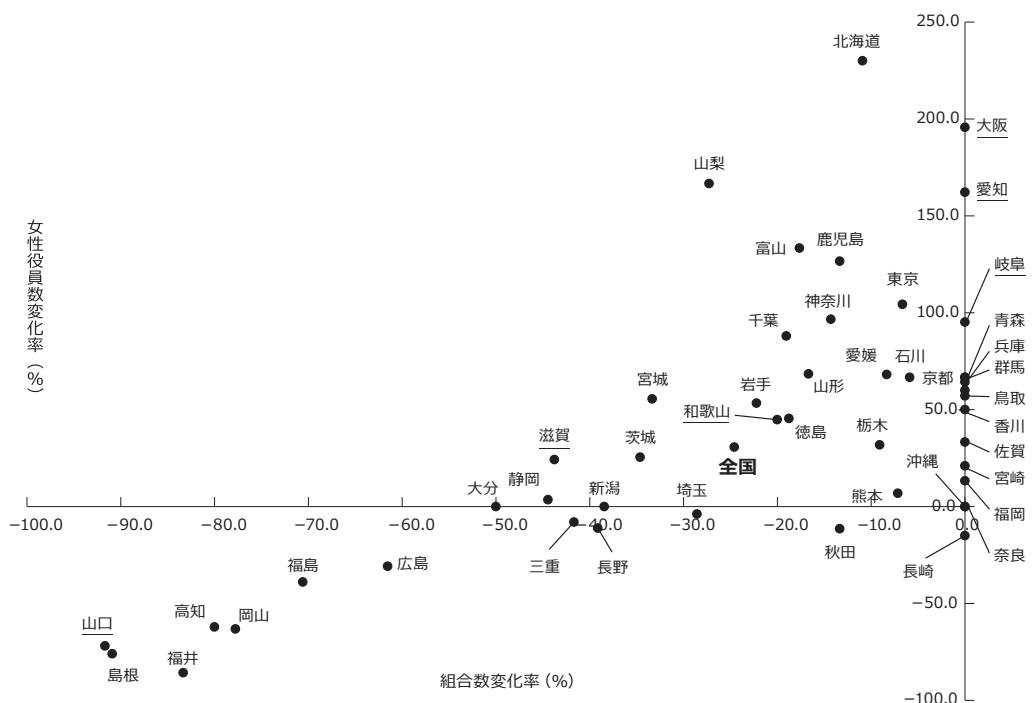


図3 都道府県別にみたJA女性役員数変化率と組合数変化率の関係性
(2013年度/2023年度)

(出所：農林水産省「総合農協統計表」より作成)

正組合員数変化率の関係性を示したものである。散布の状況からは全国動向として両項目に深い関係性は確認できない。だが、前項でみた優良モデル6府県のうち実に4府県（岐阜、愛知、滋賀、大阪）が、女性正組合員数と女性役員数が共に増加する第1象限にプロットされている。また、女性正組合員数の増加によって女性役員数がどの程度増加するかの弾力値を算出すると、全国平均が-13.5であるのに対して、岐阜2.3、愛知5.7、滋賀1、大阪14.5、和歌山-63.7、山口3.4であった。後述する山口を除いて、弾力値が1を上回る岐阜、愛知、大阪では、女性正組合員数の増加の程度に対して女性役員数の増加の程度がより大きい状況にあることがわかる。

一方で、優良モデルとなっているにもかかわらず、女性正組合員数と女性役員数が大きく減少している山口はどのように説明できるのであろうか。これに関しては、組織再編の観点から説明ができる。図3は2013年度と2023年度を対象に、都道府県別のJA女性役員数変化率と組合数変化率の関係性を捉えたものである。これによると、組合数の減少と女性役員数の増加には相関（相関係数0.64）があり、組織再編に伴って女

所在府県	男性正組合員数に占める 男性役員比率(%)		女性正組合員数に占める 女性役員比率(%)		男女格差(男性 / 女性) (倍)	
	2013年度	2023年度	2013年度	2023年度	2013年度	2023年度
全国	0.49	0.42	0.12	0.15	4.0	2.7
岐阜	0.22	0.22	0.08	0.10	2.6	2.1
愛知	0.45	0.43	0.15	0.24	3.1	1.8
滋賀	0.75	0.51	0.42	0.42	1.8	1.2
大阪	0.86	0.89	0.21	0.48	4.1	1.8
和歌山	0.63	0.59	0.14	0.21	4.4	2.8
山口	0.44	0.08	0.11	0.03	4.0	3.1

表1 性別正組合員数にみたJA役員比率の格差の変化

(2013年度/2023年度)

(出所: 農林水産省「総合農協統計表」より作成)

性役員の登用を積極化していることが把握できる。ちなみに山口では、同期間中、組合数が12から1へと大きく集約化(減少率91.7%)が進み、それにより女性役員数も32名から9名へと減少した(減少率71.9%)。だが、女性役員の減少の程度は組合数の減少よりも緩やかであったため、同県は2023年度時点で女性役員割合が20%と全国で最も高い水準となった。また、岐阜、愛知、大阪においては、この期間中に組合数の変化はないが、女性役員はそれぞれ21名から41名、45名から118名、23名から68名へと増加した。そして、和歌山では組合数が10から8へと20%減少したものの、女性役員は29名から42名へと44.8%増加した。滋賀では組合数が16から9へと43.8%減少したが、女性役員は33名から41名へと24.2%増加した。これらの状況から優良モデルの6府県は、組織として意識的に取組んでいることがわかる。

この成果は性別間での格差を正に関する指標にも表れている。表1は男女別の正組合員数を分母に、そして役員数を分子に置き、それぞれの性別で正組合員数に占める役員比率を、全国平均と優良モデル6府県を対象に2013年度と2023年度で比較したものである。2013年度をみると、男性の場合、全国0.49%、岐阜0.22%、愛知0.45%、滋賀0.75%、大阪0.86%、和歌山0.63%、山口0.44%であった。これに対して女性は、全国0.12%、岐阜0.08%、愛知0.15%、滋賀0.42%、大阪0.21%、和歌山0.14%、山口0.11%であった。男性の比率を女性の比率で除することでその格差をみると、同年において全国4倍、岐阜2.6倍、愛知3.1倍、滋賀1.8倍、大阪4.1倍、和歌山4.4倍、山口4倍と、大きな差異が存在していた。それが2023年度には、全国2.7倍、岐阜2.1倍、

愛知 1.8 倍、滋賀 1.2 倍、大阪 1.8 倍、和歌山 2.8 倍、山口 3.1 倍と改善している。この結果、愛知、滋賀、大阪では全国を下回り 1 倍台となった。

(3) 小括

以上の考察を通し、JA 女性役員の登用に関する優良モデルに位置づけられる 6 府県（岐阜、愛知、滋賀、大阪、和歌山、山口）では、女性正組合員数の増加や組織再編を背景に女性役員の登用を積極化している傾向にあることが明らかになった。また、その結果として、正組合員数にみた役員比率において性別間の格差は正に進展がみられた。これらの府県では、すべてに共通する訳ではないが、意識的に女性役員を増加させ、政策目標の達成に向けて取り組んでいると言える。では、その経営的メリットは具体的にどのように表れているのだろうか。次節では、JA 全中が示す「女性の運営参画の主要 3 目標」を達成している JA を優良事例としてケーススタディによる考察を行う。

3 優良事例のケーススタディによる経営面でのメリット

(1) 事例の概況

上述のように本節では 6 つの JA を優良事例として取り上げ、経営的メリットを考察する。ここでは事業収益面と経営成果面に焦点を当て、事例 6JA の平均値（以下、事例 6JA 平均）と農林水産省「総合農協統計表」に示されている全国 1 組合当たり平均（以下、全国 1 組合平均）の数値を比較する。事例 6JA のうち、JA ぎふ（岐阜）、JA なごや（愛知）、JA 堺市（大阪）の 3JA は、前節であげた優良モデルと合致する地域にある。これらの 6JA の概況は次頁表 2 に示した。この数値は 2022 年度のものであるが、ディスクリージャー誌に記載が無かったものの、2023 年度にはその記載があった場合、2023 年度の数値を一部で使用した。正組合員数の事例 6JA 平均は 1 万 542 人であり、内訳は JA よこすか葉山 2,462 人、JA はだの 2,743 人、JA 白山 3,472 人、JA ぎふ 3 万 9,316 人、JA なごや 9,571 人、JA 堺市 5,690 人である。そして、女性部会人数の事例 6JA 平均は 1,695 人であり、内訳は JA よこすか葉山 287 人、JA はだの 756 人、JA 白山 80 人、JA ぎふ 3,460 人、JA なごや 4,315 人、JA 堺市 1,270 人である。それから、売上高に該当する事業収益の事例 6JA 平均は 717.7 千万円である。内訳は JA よこすか葉山 323 千万円、JA はだの 436 千万円、JA 白山 321 千万円、JA ぎふ 1,815 千万円、JA なごや 967 千万円、JA 堺市 444 千万円である。農林水産省「総合農協統計表」で示されている 2022 年度の全国 1 組合平均の正組合員数は 7,061.8 人、事業収益は 710.4 千万円であることから、事例 6JA の平均値は正組合員数で 1.5 倍、事業収益で 1.0 倍である。

JA名	所在府県	正組合員数(人)	女性部会人数(人)	事業収益(千万円)
よこすか葉山	神奈川	2,462	287	323
はだの	神奈川	2,743	756	436
白山	石川	3,472	80	321
ぎふ	岐阜	39,316	3,460	1,815
なごや	愛知	9,571	4,315	967
堺市	大阪	5,690	1,270	444
平均		10,542	1,695	717.7

注1) JA なごやの正組合員数は、2022 年度のディスクロージャーには記載がなかったため、2023 年度の数値を用いた。

注2) JA よこすか葉山と JA はだのの女性部会は、2022 年度のディスクロージャーには記載がなかったため、2023 年度の数値を用いた。

表2 事例の6JAの概況(2022年度)

(出所: 各JAのディスクロージャー誌より作成)

(2) 事業収益面

先述のように、農林水産省経営局就農・女性課女性活躍推進室(2024) や高橋(2016)では、女性の関与により、各事業においてプラスの効果をもたらすことが示唆されている。また、農林水産省(2022)が実施した女性役員の活動内容に関するアンケート調査⁽⁷⁾では、女性役員の活動内容は女性部や地域の女性との対話活動が 71.4% と最も高く、次いで信用事業(36.1%)、共済事業(33.6%)、A コープ等生活購買事業(31.1%) となっている。そして、直売所事業(25.2%)、直売所を除いた販売事業(22.7%)に關しても比較的高い状況にあり、これらの事業における収益の向上が期待される。

ところが、次頁表3のとおり、現状においてプラスの効果は確認できない。同表は事業収益とその内訳としてJAの代表的な事業である信用事業、共済事業、購買事業、販売事業について、事例6JA平均と全国1組合平均の各事業の変化を2015年度と2022年度で比較したものである。これによると、事例6JA平均で事業収益は902.1千万円から717.7千万円へと20.4%減少した。内訳をみると、信用事業は423千万円から366.5千万円へと13.4%、共済事業は152.6千万円から116.5千万円へ23.6%、購買事業は245.5千万円から157.1千万円へ36%それぞれ減少した。一方、販売事業のみ37千万円から40.5千万円へ9.4%増加した。これに対して、全国1組合平均の事業収益は756.2千万円から710.4千万円へと、6.1%の減少に留まった。内訳をみると、共済事業(0.4%)と販売事業(33.1%)は増加しており、しかも販売事業に関しては増加

年度	平均	事業収益 (千万円)				
			信用	共済	購買	販売
2015	事例 6JA	902.1	423.0	152.6	245.5	37.0
	全国 1 組合	756.2	142.1	74.7	393.4	52.6
2022	事例 6JA	717.7	366.5	116.5	157.1	40.5
	全国 1 組合	710.4	125.4	75.0	330.7	70.0
変化率 (%)						
事例 6JA 平均		- 20.4	- 13.4	- 23.6	- 36.0	9.4
全国 1 組合平均		- 6.1	- 11.7	0.4	- 15.9	33.1

表 3 事業別にみた事業収益の変化の比較 (2015 年度 / 2022 年度)

(出所: 各 JA のディスクロージャー誌および農林水産省「総合農協統計表」より作成)

の程度を大きく上回った。そして、信用事業と購買事業は事例 6JA 平均と同様に減少したもの、その程度は異なり、購買事業に関しては 15.9% の低下に留まった。上述の農林水産省 (2022) のアンケート調査では、JA における女性役員登用がもたらす効果について聞いた結果⁽⁸⁾、上記 4 つの事業すべてで「良い効果がある」と回答した割合が 20 % を超えていたが、事例 6JA では事業収益の増加は確認できなかった。

(3) 経営成果面

上述のように、農林水産省経営局就農・女性課女性活躍推進室 (2024) では、女性登用により生産者の育成が進むことで農業者の所得増大や農業生産の拡大が期待されている。このことは JA グループとして重視しており、JA 全中は 2015 年 10 月に開催した第 27 回 JA 全国大会で「創造的自己改革の実践」を決議し、そのなかで「持続可能な農業」と「豊かでくらしやすい地域社会」を実現するため、農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化を 3 つの目標として掲げた⁽⁹⁾。

このようななか、先にみたように、事業収益面でプラスの効果は表れていなかったが、経営成果面では大きな違いが確認できる。次頁表 4 は経営成果面の指標として当期剰余金 (銀行等の当期利益に相当)、事業収益当期剰余金率、出資配当額、次期繰越剰余金をあげ、2015 年度と 2022 年度の変化を事例 6JA 平均と全国 1 組合平均で比較したものである。これによると、事例 6JA は当期剰余金で 64.5 千万円から 72.9 千万円へ 8.4 千万円 (増加率 13%)、事業収益当期剰余金率で 7.2% から 10.2% へ 3 ポイント、出資配当額で 4.8 千万円から 5 千万円へ 0.2 千万円 (増加率 6%)、次期繰越剰余金で

年度	平均	当期剩余额 (千万円)	事業収益当期 剩余额率 (%)	出資配当額 (千万円)	次期繰越剩余额 (千万円)
2015	事例 6JA	64.5	7.2	4.8	26.7
	全国 1 組合	29.1	3.8	3.5	18.6
2022	事例 6JA	72.9	10.2	5.0	52.0
	全国 1 組合	29.8	4.2	3.7	34.9
増加率・変化値					
事例 6JA 平均		13.0	3.0	6.0	94.4
全国 1 組合平均		2.4	0.3	5.7	87.6

表 4 経営面における各指標の変化の比較 (2015 年度 /2022 年度)
(出所: 各 JA のディスクロージャー誌および農林水産省「総合農協統計表」より作成)

年度	平均	出資配当額 (千万円)	当期剩余额に占める出資 配当率 (配当性向) (%)	正組合員一人当たり 出資配当額 (円)	
2015	事例 6JA	4.8	7.4	5,003.3	
	全国 1 組合	3.5	12.0	5,437.6	
2022	事例 6JA	5.0	6.9	4,774.4	
	全国 1 組合	3.7	12.4	5,239.5	
増減率・変化値					
事例 6JA 平均		6.0	- 0.5	- 4.6	
全国 1 組合平均		5.7	0.4	- 3.6	

表 5 正組合員への還元状況の変化の比較 (2015 年度 /2022 年度)
(出所: 各 JA のディスクロージャー誌および農林水産省「総合農協統計表」より作成)

26.7 千万円から 52 千万円へ 25.3 千万円 (増加率 94.4%)、それぞれ増加した。すべての項目に関して、どれも金額の大きさと増加率の実数の両方で、事例 6JA 平均が全国 1 組合平均を上回っている点は特筆に値する。では、こうした成果は農業者の所得向上に資するべく、出資金への配当として還元されているのだろうか。表 5 は正組合員への還元状況として、出資配当額、当期剩余额に占める出資配当率 (配当性向に相当)、正組合員 1 人当たり出資配当額の状況をあげ、2015 年度と 2022 年度の変化を事例 6JA 平均と全国 1 組合平均で比較したものである。これによると、出資配当額は事例 6JA 平均で 4.8 千万円から 5 千万円へ 0.2 千万円増加した (増加率 6%)。それに対して、全国 1 組合平均は 3.5 千万円から 3.7 千万へ 0.2 千万円の増加となっており (増加率 5.7%)、金額と増加率の両方で事例 6JA 平均が上回っている。しかし、当期剩余额に占

める出資配当率はこの動向に連動していない。事例 6JA 平均では 7.4%から 6.9%へと 0.5 ポイント低下した一方で、全国 1 組合平均では 12%から 12.4%へと元々高かった水準から更に引き上げている。その結果、正組合員 1 人当たり出資配当額は、2015 年度で 434.3 円あった差額が、2022 年度には 465.1 円に拡大した。つまり、女性役員登用の積極化に伴って経営内容にメリットが生じ原資が蓄積されているものの、農業者の所得増大に貢献する出資配当額の還元には至っていない状況にある。

4 総括と今後に向けて

本研究の目的は、JA における女性役員登用による経営的メリットを明らかにすることにあった。第 1 節で示した研究方法により考察を行った結果、次の 3 点が明らかになった。

第 1 点に、政策目標である JA 女性役員割合について、2023 年時点で既に 2026 年度の政策目標 15%を達成している 6 府県（岐阜、愛知、滋賀、大阪、和歌山、山口）では、意識的に女性役員の登用を推進し、政策目標の達成に向けて取り組んでいた。これらの府県では、すべてに共通する訳ではないが、女性正組合員数の増加や組織再編を背景に女性役員登用を積極化している傾向にあった。こうした結果、正組合員数にみた役員比率は性別間の格差は正が進んでいる。

第 2 点に、JA 全中が示す女性の運営参画の主要 3 目標の値をすべて達成している優良事例の JA であっても、事業収益面では全国 1 組合平均を上回る成果が得られていなかった。これは、農林水産省が明示する女性登用に際して期待される効果やアンケート調査の結果とは異なったものである。

第 3 点に、上記第 2 点とは異なり、経営面では当期剰余金、事業収益当期剰余金率、出資配当額、次期繰越剰余金すべての指標において、金額の大きさと増加率の両方で全国 1 組合平均を上回っていた。この結果からは、日本政策金融公庫「平成 28 年度上半期農業景況調査」で示された農業経営体のみならず、JA においても女性役員の登用によって経営成果を得る事実が初めて明らかになった。そして、結論の第 2 点との関係でいえば、この具体的な内容として、JA における女性役員登用は経費削減による収益性向上に寄与する可能性が示唆される。この事実は改正農協法上で規定された経営目的の実現に際して重要であると同時に、農林水産省が示唆する女性登用の効果について 1 つの根拠となりうる点でも特筆に値する。

最後に、今後に向けて次の 2 つに言及する。1 つは、女性役員登用の積極化に伴って経営面に成果が生じ原資が蓄積されているものの、農業者の所得増大に貢献する出資配当額の還元には至っていない状況にあったため、農業者所得増大と組合員満足度向

上の両観点から改善が望まれる。そうすることで、JA グループが重視するこの 2 つの指標の向上に資する方策としても女性役員の登用がいっそう注目されると思料される。もう 1 つは、結論の第 3 点に示したように、JA における女性役員登用には、経費削減による収益性向上に寄与する可能性が示されたが、今後は、なぜそうなるかの要因に関する探索的リサーチを優良事例に該当する JA への質的調査等により進め、事実を発見すると共に、その指標との関係で定量的な分析を通して因果関係の検証が望まれる⁽¹⁰⁾。これを実現することにより、JA 役員として必要とされる能力や資質、役員に就任するために不可欠なトレーニングのあり方、さらには組織体制のあり方等が検討できることになると考えられる。ひいては、それらの検討結果が現場に導入されることにより、いっそう JA 役員への女性登用が進むと共に、JA の経営にも大きな効果が生じる可能性がある。

【脚注】

- (1) このことに関しては、農林水産省経営局就農・女性課女性活躍推進室 (2024) 「農業における女性の活躍推進について」にも明示されている。
- (2) 2025 (令和 7) 年度予算概算請求額で 2 億 700 万円となっている。
- (3) 日本の政治、政策的なジェンダーギャップの深刻さを、先駆的に取り組むドイツとの比較を行っている研究として岩田 (2021) や中里 (2017) 等がある。
- (4) このことは農協協同組合新聞 2024 年 10 月 3 日 (木) の記事でも取り上げられている。詳しくは下記を参照。<https://www.jacom.or.jp/noukyo/news/2023/12/231213-71186.php> (2024 年 10 月 24 日取得)。
- (5) 18 事例のうち 3 分の 1 に相当する事例数を担保したうえで、遡ってデータ入手できる最も古い年度が 2015 年であったため、同年度を採用した。
- (6) この背景には、女性役員の登用には女性正組合員数が圧倒的に少なかったことが関係しており、これまでその改善に積極的に取り組んでこなかった組織としての課題が存在していたと思料される。この理由として、高橋 (2017) にあるように、一戸一組合員制が慣習となっているなかで、農業労働と家事労働が未分化ゆえに正組合員として JA に参加する女性が少なかったことが一因となっていたと考えられる。
- (7) 調査日は 2022 年 1 月 25 日～同年 2 月 10 日であり、女性役員を 1 人以上登用している 119JA へのアンケートである。
- (8) このアンケート調査の記述によると、本項目に関する問いは、「女性役員が 0 人の時と現在を比較して、組織や事業に良い効果があると感じますか。女性役員の活動内容で回答した活動分野ごとの効果について、回答者の主觀でご回答ください。」となっている。
- (9) JA 全中 (2019) に詳しい。
- (10) 同時に、なぜ事業収益面では成果が得られないのかについても原因究明に関する研究の蓄積が求められる。

【引用・参考文献】

- 秋津元輝 (2012) 「戦後日本農業の変転とジェンダー——「60 年代嫁世代」の経験を中心にして」『ジェンダー史学』(8) : 5-20.

- 藤井和佐 (2011) 『農村女性の社会学——地域づくりの男女共同参画』 昭和堂。
- 本田恭子・岡本彩花・金科哲 (2022) 「地域性と女性のライフステージが農村女性グループに与える影響——岡山県内のJA女性部フレッシュミルズ部会を事例に」『地域地理研究』26 (2) : 23-43.
- 伊藤里香子 (2024) 「農業における女性の活躍推進に向けた施策展開」『農村生活研究』67 (1) : 4-30.
- 岩田千栄美 (2021) 「「女性活躍」と家族政策——政策形成過程に着目して」『経済社会とジェンダー』 6:125-143.
- JA ぎふ“ディスクロージャー 2015” JA ぎふウェブサイト <https://www.jagifu.or.jp/about/disclosure/DISCLOSURE2015.pdf> (2024年10月31日取得).
- JA ぎふ“ディスクロージャー 2022” JA ぎふウェブサイト <https://www.jagifu.or.jp/about/disclosure/disclosure2022.pdf> (2024年10月31日取得).
- JA はだの“2015 年度ディスクロージャー誌” JA はだのウェブサイト https://ja-hadano.or.jp/jahadano/disclosure/disclosure_2015.html (2024年10月31日取得).
- JA はだの“2022 年度ディスクロージャー誌” JA はだのウェブサイト https://ja-hadano.or.jp/jahadano/disclosure/disclosure_2022.html (2024年10月31日取得).
- JA 白山“平成 27 年度ディスクロージャー誌” JA 白山ウェブサイト <https://www.ja-hakusan.jp/wp-content/uploads/2016/08/DisclosureH27.pdf> (2024年10月31日取得).
- JA 白山“令和 4 年度ディスクロージャー誌” JA 白山ウェブサイト <https://www.ja-hakusan.jp/wp-content/uploads/2023/07/cc89cf69cd5de6d29cc6ba49bfd751a8.pdf> (2024年10月31日取得).
- JA なごや“2015 年度ディスクロージャー誌” JA なごやウェブサイト https://www.ja-nagoya.or.jp/about/pdf/gyouseki_2015.pdf (2024年10月31日取得).
- JA なごや“2022 年度ディスクロージャー誌” JA なごやウェブサイト https://www.ja-nagoya.or.jp/about/pdf/dsc_2022_06.pdf (2024年10月31日取得).
- JA 堺市“ディスクロージャー 2015” JA 堺市ウェブサイト <https://www.ja-sakai.or.jp/wp-content/uploads/2021/09/dDisclosure2015.pdf> (2024年10月31日取得).
- JA 堺市“ディスクロージャー 2022” JA 堺市ウェブサイト <https://www.ja-sakai.or.jp/wp-content/uploads/2022/07/af5f964f0d0792b36358f19622e5caf2.pdf> (2024年10月31日取得).
- JA よこすか葉山“平成 27 年度ディスクロージャー” JA よこすか葉山ウェブサイト <https://ja-yokosukayahama.or.jp/ebook/27/html5.html#page=1> (2024年10月31日取得).
- JA よこすか葉山“令和 4 年度ディスクロージャー” JA よこすか葉山ウェブサイト <https://ja-yokosukayahama.or.jp/ebook/r04/index.html#page=1> (2024年10月31日取得).
- JA 全中 (2019) 『日本農業とJA』 第11版.
- JA 全国女性組織協議会 (2021) “男女共同参画を進めるために” 内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/zentai/19/pdf/shiryou12-3.pdf> (2025年1月29日取得).
- JA 全国女性組織協議会 (2005) “男女共同参画を実現するために” 内閣府男女共同参画局ウェブサイト <https://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/zentai/19/pdf/shiryou12-4.pdf> (2025年1月29日取得).
- 中里英樹 (2017) 「国際比較から見る日本の育児休業制度の特徴と課題——ノルウェー・スウェーデン・ドイツ・ポルトガル」『JILPT 資料シリーズ No.186 ヨーロッパの育児・介護休業制度』.
- 農林水産省経営局就農・女性課女性活躍推進室“農業における女性の活躍推進について” 2024年9月公表、農林水産省ウェブサイト <https://www.maff.go.jp/j/keiei/jyosei/gaiyo.html> (2024年

10月24日取得).

農林水産省“農業協同組合・農業委員会女性登用の取組事例と推進のポイント”2022年3月公表、農林水産省ウェブサイト <https://www.maff.go.jp/j/keiei/jyosei/attach/pdf/220705-9.pdf> (2024年10月24日取得).

農林水産省“農協について”2025年1月公表、農林水産省ウェブサイト https://www.maff.go.jp/j/keiei/sosiki/kyosoka/k_kenkyu/attach/pdf/index-145.pdf (2025年1月24日取得).

農林水産省九州農政局福岡県拠点“JA 役員への女性登用拡大に向けた新たな取組・工夫～CASE1 JA みなみ筑後の取組～”2023年3月公表、農林水産省ウェブサイト <https://www.maff.go.jp/kyusyu/fukuoka/attach/pdf/index-1.pdf> (2025年1月29日取得).

澤野久美(2013)「書評 農村女性の社会学——地域づくりの男女共同参画」『村落社会研究ジャーナル』19(2):65-66.

澤野久美(2014)「農村女性起業研究の動向と展望」『農業経済研究』86(1):27-37.

高橋祥世(2016)「農協の総合的事業展開における女性部再編の意義——福岡県にじ農協を事例として」『協同組合研究』37(2):69-75.

高橋祥世(2017)「北海道の農業・農村を支える農協女性部の役割——農協女性部の地域特性を考慮して」『協同組合研究』36(1):71-83.