

## 事業運営 (農産物の有利販売・生産資材の有利調達)

### 1. 農協自身・農業者の評価

- 農水省は、改革の取組状況に関するアンケート調査を4年間実施・公表して、農協自身・農業者の評価を見える化
- 農協・農業者ともに「具体的取組を開始した」との回答が改革集中推進期間において増加した一方で、農協と農業者の評価に一定の差がある

| 区分   | 回答者  | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 |
|--|------|--------|--------|--------|--------|
| 農産物販売事業の見直しについて、「具体的取組を開始した」と回答したもの                | 総合農協 | 68.0%  | 87.7%  | 93.8%  | 91.4%  |
|  | 農業者  | 25.6%  | 32.2%  | 38.3%  | 40.4%  |
| 生産資材購買事業の見直しについて、「具体的取組を開始した」と回答したもの               | 総合農協 | 65.5%  | 88.3%  | 93.6%  | 91.7%  |
|  | 農業者  | 24.0%  | 34.1%  | 42.1%  | 43.7%  |
| 農産物販売事業の進め方や役員の選び方等に関し、「組合員と徹底した話し合いを進めている」と回答したもの | 総合農協 | 48.9%  | 76.6%  | 90.2%  | 86.3%  |
|  | 農業者  | 21.9%  | 30.6%  | 35.2%  | 38.1%  |

### 2. 農協との対話

農水省は、昨年2月から、全都道府県(61農協)において「農協との対話」を実施(農水省の職員が、農協の監督行政庁である都道府県の職員とともに、農協の自己改革目標をベースとして、PDCAサイクルの実施状況等について意見交換する取組。これを受け、現在、都道府県庁による対話を実施しており、2019年度(令和元年度)までに大宗の農協との対話を実施し、遅くとも2020年度までに全ての農協との対話を実施する予定)

### 3. 理事等の構成の変更

- 理事の過半は、認定農業者、農産物販売や経営のプロとするよう改正農協法で措置。本年4月以降最初に招集される通常総会終了時より適用し、本年度中に完了する予定
- 総合農協の理事等に占める女性の割合は年々増加
- 総合農協の理事等に占める青年(45歳以下)の割合は横ばい

#### <措置済みの農協数>

| 2016年度                 | 2017年度                 | 2019年度                 |
|------------------------|------------------------|------------------------|
| 529農協<br>(660農協の80.2%) | 529農協<br>(657農協の80.5%) | 607農協<br>(611農協の99.3%) |

#### <理事等に占める女性割合>

| 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2019年度 |
|--------|--------|--------|--------|
| 8.5%   | 8.7%   | 9.0%   | 9.4%   |

#### <理事等に占める青年割合>

| 2016年度 | 2017年度 | 2019年度 |
|--------|--------|--------|
| 1.6%   | 1.7%   | 1.7%   |

### 4. 農協の事業別職員数

- 総合農協の信用・共済事業の職員数は減少している一方、販売事業の職員数は増加

#### <職員数の増減> (2013年度→2017年度。▲:マイナス)

| 職員総数   | 2017年度 |        |      |
|--------|--------|--------|------|
|        | 信用事業   | 共済事業   | 販売事業 |
| ▲9,289 | ▲2,580 | ▲1,970 | 62   |

### 5. 優良農協

- 農水省は、農業の発展に成果を出している53事例を公表

## 会計監査人監査の導入

- 一昨年6月に全中の内部組織である全国監査機構を外出して公認会計士法に基づき設立された「みのり監査法人」が、本年度から監査業務を開始
- 本年度決算より、全中監査から会計監査人監査へ移行  
: 本年9月以降の総会において会計監査人の選任手続を行う4農協を除き、全ての農協で会計監査人を選任済み
- 会計監査人監査の義務付けがない、貯金量200億円未満の97農協(昨年3月末時点)のうち、現時点で27農協が会計監査人を設置予定。なお、会計監査人を設置しない農協(70JA)については、農林中金・信連が監査代替的調査を実施予定

## 株式会社等への組織変更

- 株式会社へ : 15専門農協、1専門連
- 一般社団法人へ : 9専門農協、1専門連  
(信用・共済事業は組織変更の対象外(農協法第73条の2))

## 信用事業譲渡等の組織再編

「農林水産業・地域の活力創造プラン」改訂以降現在までの信用事業譲渡実績は3農協。農林中金によると、今後、信用事業譲渡を予定しているのが5農協(うち1農協は近隣農協への譲渡)。合併した上で総合事業を継続するのが73農協。当面、単独で総合事業を継続するが、合併を検討中もしくは今後合併を検討していくのが140農協

## 組合員の事業利用調査(1回目)

- 准組合員の事業利用について、改正農協法の施行日(2016年4月1日)から5年間利用実態調査を実施。初年度(2016年度)は事業利用量を把握するためのマニュアルを作成。昨年1月より、マニュアルに基づき調査を実施
- 昨年1月から1年間の調査結果は以下のとおり

|      |      | 合計     | 正組合員 | 准組合員 | 員外(※) |
|------|------|--------|------|------|-------|
| 信用事業 | 貯金額  | 約103兆円 | 42%  | 34%  | 24%   |
|      | 貸出金額 | 約22兆円  | 35%  | 47%  | 18%   |
| 共済事業 | 掛金の額 | 約5兆円   | 60%  | 30%  | 11%   |
| 購買事業 | 供給高  | 約2兆円   | 71%  | 14%  | 15%   |

※農協法の員外規制の算定方法と異なる

# 農協改革の進捗状況について②(全農・中央会)

## 全農

- 全農が農産物の有利販売等について自己改革を進めることを内容とする「農業競争力強化プログラム」を2016年(平成28年)11月に決定。全農は2017年(平成29年)3月に年次計画を公表し、本年3月に進捗状況を公表

### 1. 生産資材事業

#### ① 肥料

高度化成肥料等の銘柄を大幅に絞り込むとともに、予約数量を積み上げて競争入札を導入したことにより、おおむね1割から3割の価格引下げを実現(2017年(平成29年)12月から販売開始)

#### ② 農業機械

担い手農業者の意見を聴いた上で、大型トラクターの機能を絞り込むとともに、受注数量を積み上げて競争入札を導入したことにより、おおむね2割から3割の価格引下げを実現(昨年10月から販売開始)

### 2. 米穀・園芸の販売事業

#### <2018年度の直接販売の計画・実績>

※米穀は見込み。

|    | 計画      | 実績      | (参考) 2015年度実績 |
|----|---------|---------|---------------|
| 米穀 | 125万トン  | 129万トン  | 80万トン         |
| 園芸 | 3,300億円 | 3,497億円 | 2,960億円       |

#### <2018年度の買取販売の計画・実績>

※米穀は見込み。

|    | 計画      | 実績      | (参考) 2015年度実績 |
|----|---------|---------|---------------|
| 米穀 | 50万トン   | 53万トン   | 15万トン         |
| 園芸 | 2,410億円 | 2,301億円 | 2,210億円       |

### 3. 輸出

#### <2018年度の輸出計画と実績(JAグループ全体)>

|     | 計画    | 実績    | (参考) 2015年度実績 |
|-----|-------|-------|---------------|
| 青果物 | 82億円  | 72億円  | 69億円          |
| 牛肉  | 69億円  | 77億円  | 34億円          |
| 米   | 32億円  | 10億円  | 8億円           |
| 合計  | 207億円 | 179億円 | 123億円         |

- 全農は、本年3月に新3か年計画を策定。これに基づき、農水省は、農業競争力強化を進める観点から、生産資材・農産物販売のほか、物流問題への対応、新技術活用等など幅広いテーマについて全農との対話を実施中

## 中央会

- 全国農協中央会は、本年9月30日、一般社団法人へ移行予定
- 都道府県農協中央会は、8つが本年4月1日に農協連合会へ移行済み、残り(39)は本年9月30日に移行予定

## 全農改革の成果<肥料の競争入札>

- 2018年の春用肥料から、複数メーカーが製造し、全国で流通する化成肥料について、
    - ① 銘柄を集約し、
    - ② JAが農業者から予約数量を積み上げ、
    - ③ 競争入札にかける
 ことで価格決定する新たな購買方式を導入。
  - 競争入札により、購入先となるメーカーを改革前から**半分に絞り込み**、銘柄当たりの生産数量を大幅に拡大してメーカーの製造コストを引下げ。
  - これにより、改革前に比べて**1~3割の価格引下げを実現**。
  - 2019年の競争入札においても、価格引下げの取組の好影響により前年実績を上回る数量を受注(注)。
- (注)2018年春肥から入札に取り組んでいる一般高度化成及びNK化成の2019年春肥:約7.9万トン(前年比111%)

### > 銘柄の集約

| 改革前    | 改革後  |
|--------|------|
| 約550銘柄 | 25銘柄 |

### > 競争入札の結果

現状:化成肥料は、上位18社で全体の約95%を製造

|            | 改革前     | 改革後      |
|------------|---------|----------|
| メーカー       | 16社35工場 | 8社15工場   |
| 生産数量※      | 約13万トン  | 11.3万トン  |
| 銘柄当たりの生産数量 | 約240トン  | 約4,500トン |

※ 春用と秋用の合計値

全農は、集約購買銘柄について、改革前の価格に比べて**1~3割の価格引下げを実現**

集中購買銘柄(2018年春肥)を取り扱う241JAの農家販売価格(全農調査)

- 延べ450銘柄のうち、**約8割の銘柄の価格**が入札前に比べ**1割以上引下げ**。
- 約8割のJAが、少なくとも1銘柄について、入札前に比べ価格を1割以上引下げ。

## 全農改革の成果<農業機械の競争入札>

- トラクターについて、
  - ① 担い手農業者のニーズをきめ細かく聞き取り、真に必要な機能に絞り込み、
  - ② JAが農業者の予約数量を積み上げ、
  - ③ 大手4大メーカーに開発要求をし、**競争入札**を実施。
- これにより、60馬力級のトラクターについて、落札メーカー(ヤンマーアグリ(株))の農業者への販売価格は、これまでよりも**100万円程度引き下げ約400万円とすることを実現**。
- 当初は3年間で1,000台の販売計画であったところ、**初年度で1,000台を超える受注**。
- さらに、**競合他3メーカーがこれに対抗し**、同様の低価格トラクターの販売を開始。

### 全農 共同購入機

- 【担い手農業者のニーズ】
- ・60馬力級
  - ・自動水平作業機能
  - ・途中の給油が不要な大容量燃料タンク
  - ・キャビン
  - ・倍速旋回機能

#### 改革前

(標準モデル)  
メーカー希望小売価格(税抜)  
624.5万円

購入価格 500~550万円



ヤンマーアグリ(株)より提供

#### 改革後

(対応モデル)  
メーカー希望小売価格(税抜)  
534.0万円

購入価格 約400万円

(2018年10月から販売開始)

100万円程度(2~3割)引下げ

### 他社(クボタ、井関等)

(例:クボタ) 改革前  
(標準モデル)  
メーカー希望小売価格(税抜)  
596.7万円

#### 改革後

(対応モデル)  
メーカー希望小売価格(税抜)  
498.0万円

(株)クボタのほか、井関農機(株)及び三菱マヒンドラ農機(株)においても、同様の低価格トラクターの販売を開始



担い手農業者層が使用する60馬力クラスの年間販売台数 ⇒ 3~4千台

・低価格モデルが年間販売台数の**3分の2を占める**見込み  
・担い手農業者の農業機械コストの低減に貢献

# 農協改革の進捗状況について③(農林中金・信連・全共連)

## 農林中金・信連

- 農林中金及び信連は、昨年3月末までに、信用事業を取り巻く厳しい状況、代理店方式の説明及び手数料水準の提示を全47都道府県域で実施
- 農林中金は、2019年度から信連・農協に支払う奨励金水準を、3年かけて段階的に引下げ
- 本年5月までに、全農協で収支シミュレーションを行った上で、代理店化等の組織再編の可否を検討し、各農協の理事会等において組織決定を実施
- 「農林水産業・地域の活力創造プラン」改訂以降現在までの信用事業譲渡実績は3農協。農林中金によると、今後、5農協(うち1農協は近隣農協への譲渡)が信用事業譲渡を予定
- また、農林中金によると、合併により総合事業を継続するのが73農協、当面単独で総合事業を継続するが合併協議中もしくは今後合併を検討していくのが140農協
- さらに、将来を見据え、JAバンクの次期中期戦略(2019~2021年度)の中で、農協店舗数の縮減等の合理化に取り組む旨を明記

- 農林中金・信連・農協は、中央会等と共同で全47都道府県域に「県域担い手サポートセンター」を設置(2016年4月)。農業者に直接出向いてニーズを把握し、経営サポートを強化する取組を実施
- 農林中金は、「農業所得増大・地域活性化応援プログラム」(2014年度から昨年度までの5年間。事業費1,000億円)により、生産拡大・生産コスト削減に直接寄与する施策や地域活性化に資する施策を展開
- 農林中金・信連は、2018年度中に、全47都道府県域において、融資を通じた農業・地域への貢献を目的とする「貸出強化プラン」を策定。さらに、農林中金は、現場力強化等のため、農協等に今後5年間で600人程度の人員を再配置

### <新規融資実行額>

|      | 2015年度  | 2018年度(2015年度比) |
|------|---------|-----------------|
| 農林中金 | 281億円   | 383億円(136%)     |
| 信連   | 665億円   | 930億円(140%)     |
| 農協   | 1,589億円 | 2,690億円(169%)   |
| 合計   | 2,535億円 | 4,004億円(158%)   |

### <貸付残高>

|      | 2015年度末   |                | 2017年度末   |                        |
|------|-----------|----------------|-----------|------------------------|
|      | 貸付金残高     | うち農業関係(割合)     | 貸付金残高     | うち農業関連(割合)(2015年度比)    |
| 農林中金 | 179,158億円 | 3,832億円(2.1%)  | 117,426億円 | 5,187億円(4.4%)(135.4%)  |
| 信連   | 67,719億円  | 7,435億円(11.0%) | 74,426億円  | 7,985億円(10.7%)(107.4%) |
| 農協   | 222,528億円 | 12,154億円(5.5%) | 217,492億円 | 11,791億円(5.4%)(97.0%)  |
| 合計   | 469,405億円 | 23,421億円(5.0%) | 409,344億円 | 24,962億円(6.1%)(106.6%) |

(出典:農林中金調べ)

- 農林中金は、2016年5月、農業及び食品産業の成長産業化に向けた500億円規模の出融資枠を設定

|               | 2017年3月末    | 2018年12月末【2017年3月比】 |
|---------------|-------------|---------------------|
| 合計(出資枠:500億円) | 36億円 / 276件 | 59億円【163.9%】 / 365件 |
| うち全農との連携による出資 | 2.3億円 / 2件  | 4.8億円【208.7%】 / 5件  |

(左側は累積投資金額、右側は累積投資件数)

- 事例1: 農林中金は、全農と連携して、(株)ファームノートホールディングスに出資(8千万円)し、農業領域での人工知能活用を推進
- 事例2: 農林中金は、全農と連携して、(株)ナイルワークスに出資(5千万円)し、ドローンの自動化技術の安全性向上と生育診断技術の精緻化による省力化、コスト削減を支援

- 農林中金は、農林水産業みらい基金を設立し、地域の先進的な取組への支援を実施

|      | 2017年度 | 2018年度 |
|------|--------|--------|
| 助成件数 | 9件     | 5件     |
| 助成金額 | 6.7億円  | 7.4億円  |

- 事例: 病変部位等の画像から病害虫を判定したり、過去の生産履歴等を解析して圃場単位の費用対効果等を評価するAIを開発し、地域全体での速やかな防除と農業生産における収益安定、コスト削減を図る取組に助成を実施

- 農業・地域の課題を多様な知見や新規技術で解決するため、農林中金・全農等8連合同で運営するイノベーションラボ(一社)を本年5月に開設

## 全共連

- 全共連は、事務・電算システムの見直し等による農協の事務負担軽減策を公表(2014年7月)し、実施中
- 全共連は、2015年度末に、地域活性化・農業経営に貢献する取組の強化を図るため「地域・農業活性化積立金」を創設(積立額789億円)

### <共済事業に係る業務時間の軽減効果(2014年度比)>

| 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
|--------|--------|--------|
| ▲14%   | ▲28%   | ▲31%   |

### <「地域・農業活性化積立金」活用実績>

| 合計   | 2017年度     |            | 合計    | 2018年度     |            |
|------|------------|------------|-------|------------|------------|
|      | うち農業関連向け実績 | うち農業関連向け実績 |       | うち農業関連向け実績 | うち農業関連向け実績 |
| 75億円 | 32億円       |            | 100億円 | 48億円       |            |

## 評価

農協改革集中推進期間においてJAグループの自己改革は進展。今後も農業者の所得向上に向けた取組を継続・強化しつつ、信用事業をはじめとして農協を取り巻く環境が厳しさを増す中で、地域農業を支える農協経営の持続性をいかに確保していくかが課題。そのような課題認識に立ち、農林水産省として、引き続き、JAグループの自己改革の取組を促進。