

第4章 福岡県 柳川農協

－担い手・農地の維持による取扱高確保と施設集約によるコスト抑制－

主な取組み

- ・ 新規就農者育成や集落営農組織への支援、地力を回復させるため土壌改良材散布への助成など、担い手の育成と農地の維持に取り組む。
- ・ CE と野菜集出荷施設を新設し集約。CE の集約後、集落組織単位で利用調整し、出荷日と数量を記載した券の発行により、円滑な荷受体制を確立。

取組みの成果

- ・ 担い手確保と水田の地力維持への支援により、販売・取扱高は増加傾向で推移している。
- ・ CEや野菜集出荷施設の新設に伴い減価償却費は大幅に増加した一方で、施設集約により人件費が抑制され、農業関連事業利益は黒字を維持。

〔目 次〕

- | | |
|---------------------|--------------------|
| 1 はじめに | (2)集落営農組織への支援 |
| 2 地域農業と農協の概要 | (3)高い耕地利用率と地力維持 |
| (1)地域農業の概要 | (4)CE の再編整備 |
| (2)農協の概要 | (5)CE 利用者への連絡体制 |
| 3 農業関連事業の概要 | (6)米と麦の荷受体制の確立 |
| (1)生産資材購買供給・取扱高 | (7)他部門職員による補完体制 |
| (2)販売・取扱高 | (8)取組みの成果 |
| (3)農業関連事業の体制 | 6 野菜生産振興の取組み |
| (4)農業関連事業の進捗管理 | (1)実施体制と事業別損益管理 |
| 4 農業関連事業利益の動向 | (2)新規就農者の育成 |
| (1)農業関連事業利益の推移 | (3)野菜集出荷施設の集約と新設 |
| (2)事業別・場所別損益管理 | (4)取組みの成果 |
| (3)事業別損益の動向 | 7 小括 |
| 5 土地利用型農業振興の取組み | 【参考】JA 柳川マネジメント研究会 |
| (1)実施体制と事業別・場所別損益管理 | |

1 はじめに

柳川農業協同組合(柳川農協)の共通管理費配賦前農業関連事業利益は、施設への大規模な設備投資に伴う減価償却費の増加により平成 30 年度は減少したものの黒字を継続している。設備投資は、カントリーエレベーター(以下「CE」)や野菜集出荷施設を集約しつつ新規に取得したことによるもので、減価償却費が増加した一方で、人件費の抑制にもつながった。

本章では、農業関連事業の業務内容や損益を概観した上で、黒字継続に寄与している土地利用型農業と野菜生産に関する担い手の確保と農地の有効利用、および関連する共同利用施設の集約について、詳細にみていくこととする。

2 地域農業と農協の概要

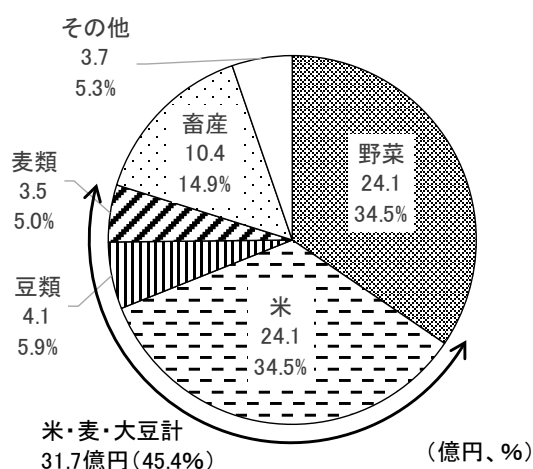
(1)地域農業の概要

柳川農協は、福岡県南西部の柳川市を管内としている。現在の柳川市は、平成 17 年に、旧柳川市、三橋町、大和町が合併して誕生した。

管内には筑後平野が広がり、南部は有明海に面している。筑後川と矢部川の下流に位置し、肥沃な土地と比較的温暖多雨な気候を生かして、土地利用型農業を中心に、施設園芸との複合経営が展開されている。農林水産省の農業地域類型では、平地農業地域の水田型に分類されている。

「平成 30 年市町村別農業産出額(推計)」によると、管内の農業産出額は 69.9 億円であり、うち野菜と米がともに 24.1 億円(それぞれ農業産出額の 34.5%)、畜産が 10.4 億円(14.9%)、豆類が 4.1 億円(5.9%)、麦類が 3.5 億円(5.0%)である(第 4-1 図)。より詳細にみると、柳川市の大豆産出量は 4.1 億円で全国 9 位、小麦は 3.4 億円で 21 位となっている。

第 4-1 図 管内の農業産出額の内訳(平成 30 年)



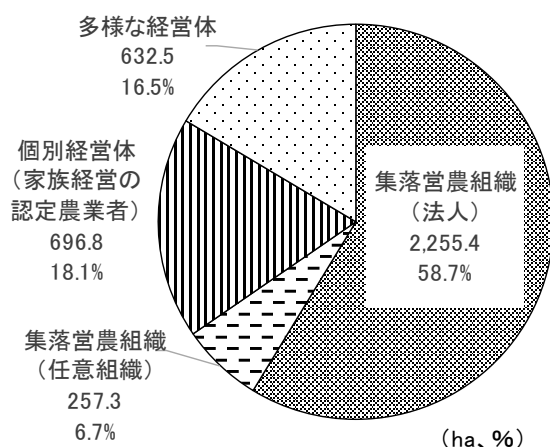
資料 農林水産省「市町村別農業産出額(推計)」より農林中金総合研究所作成

「2015 年農林業センサス」によると、管内の総農家数は 1,327 戸、うち販売農家数は 716 戸である。販売農家の内訳をみると、専業農家が 39.9%と全国平均の 33.3%をやや上回っている。市南部は有明海に面しており、ノリ養殖が盛んであるため、農業と漁業の兼業も少なくない。

農業経営体数は 767 経営体で、このうち組織経営体が 46 経営体、6.0%を占めている。市内には 33 の集落営農組織があり、うち 25 組織が法人化している。集落営農組織や個別経営体(家族経営の認定農業者)といった地域の中心となる担い手への農地集積率は 83.5%と高く、このうち法人と任意組織を合わせた集落営農組織の割合が 65.4%となっている(第 4-2 図)。

「平成 31 年度集落営農実態調査」によると、機械の共同所有・共同利用や土地の利用調整はすべての集落営農組織が行っているものの、防除・収穫等の農作業受託を行っている組織はない。また、集落営農 33 組織の構成農家は合わせて 2,262 戸となっている。

第 4-2 図 管内の農地の集積状況(平成 30 年度)



資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

(2) 農協の概要

柳川農協は、平成元年5月に2農協が合併して設立された。平成 30 年度末の組合員数は10,803 人・団体、うち正組合員数は6,277 人・団体(組合員の 58.1%)、正組合員戸数は 5,814 戸である。農家数や農業経営体と差があるのは、集落営農組織の構成農家において、農林業センサスの調査対象でないが、正組合員として農協に加入している場合が多いためである。

同年度末の職員数は合計 230 人で、正職員 141 人(うち営農指導員 10 人)、常雇職員 82 人、臨時パート職員 4 人、派遣職員 3 人である。

生産者組織は、米・麦・大豆に関しては普通作研究会があり、園芸関係は品目別に

11 の生産部会がある。

農協と密接な関係がある組合員組織として「農事組合」がある。平成30年度で336組合あり、正組合員と准組合員を合わせた全組合員が構成員となっている(1組合当たり 32 人)。農事組合は、農協総代の選出単位となっており、後述するように、農協と組合員との連絡や、生産資材の注文のとりまとめ、CE 利用における組合員間の調整において、重要な役割を果たしている。

農繁期を除いて、毎月、支所単位で、農事組合長による会合(農事組合長会)を開催している。後述する農業関連施設の再編計画などの農協の取組みは、その会合を通じて個々の組合員に伝達されている。また、その会合には、組合長ないし専務が必ず出席して、意見や要望を聞き取って、農協運営に反映させている。組合員と農協役職員が双方向で対話する場となっている。

3 農業関連事業の概要

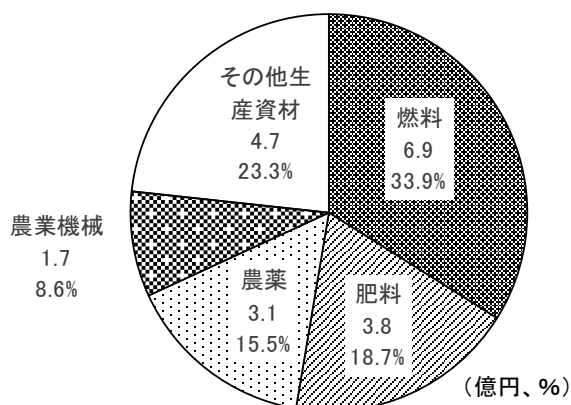
(1)生産資材購買供給・取扱高

次に、農業関連事業の取扱高として、生産資材供給・取扱高と販売・取扱高についてみてみたい。

平成 30 年度における生産資材供給・取扱高は 20.2 億円である。このうち、燃料が 6.9 億円で最も多く、生産資材供給・取扱高の 33.9%を占めている(第 4-3 図)。施設園芸が盛んであることや、ノリ養殖漁業者が漁船の燃料を農協から購入していることを反映しているとみられる。次いで肥料の 3.8 億円、農薬の 3.1 億円、農業機械の 1.7 億円と続いている。

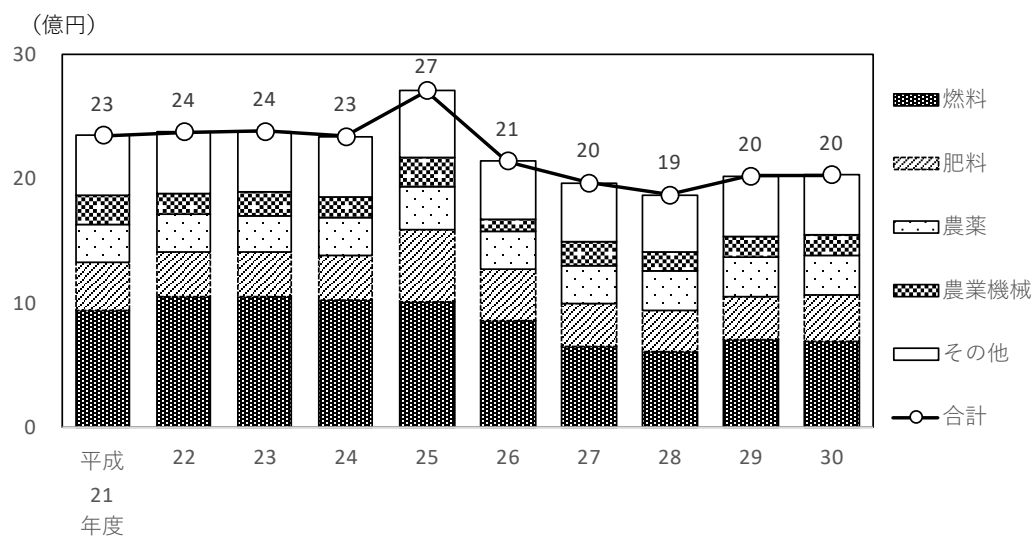
生産資材供給・取扱高は、燃油価格の変動等により、平成 25 年度をピークに減少傾向にあった。28 年度を底に、燃料価格の上昇と、後述する肥料供給・取扱高の持ち直しにより、回復しつつある(第 4-4 図)。

第 4-3 図 生産資材供給・取扱高(平成 30 年度)



資料 柳川農協資料

第 4－4 図 生産資材供給・取扱高の推移

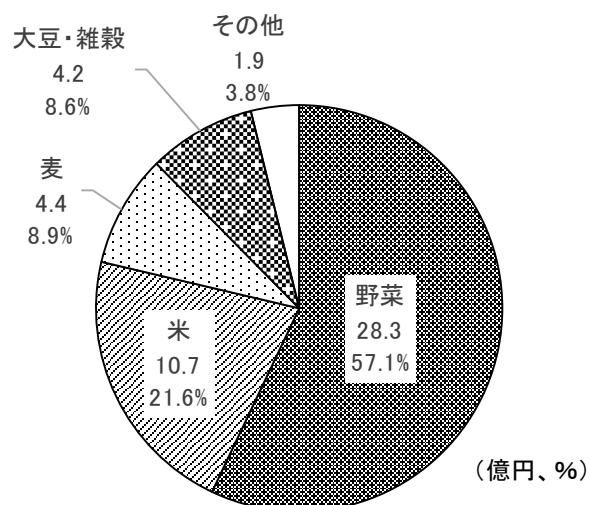


資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

(2)販売・取扱高

平成 30 年度における販売・取扱高は 49.6 億円である。このうち、野菜が 28.3 億円で、販売・取扱高の 57.1%を占めている(第 4－5 図)。次いで米が 10.7 億円(21.6%)、麦 4.4 億円(8.9%)、大豆・雑穀 4.2 億円(8.6%)と、野菜と米・麦・大豆を合わせると9割以上になる。野菜は施設野菜が主で、品目別にみると、ナスが 11.0 億円で最も多く、次いでイチゴの 9.1 億円、アスパラガスの 2.6 億円、トマト、オクラの5品目の販売・取扱高は、それぞれ1億円を超えている。

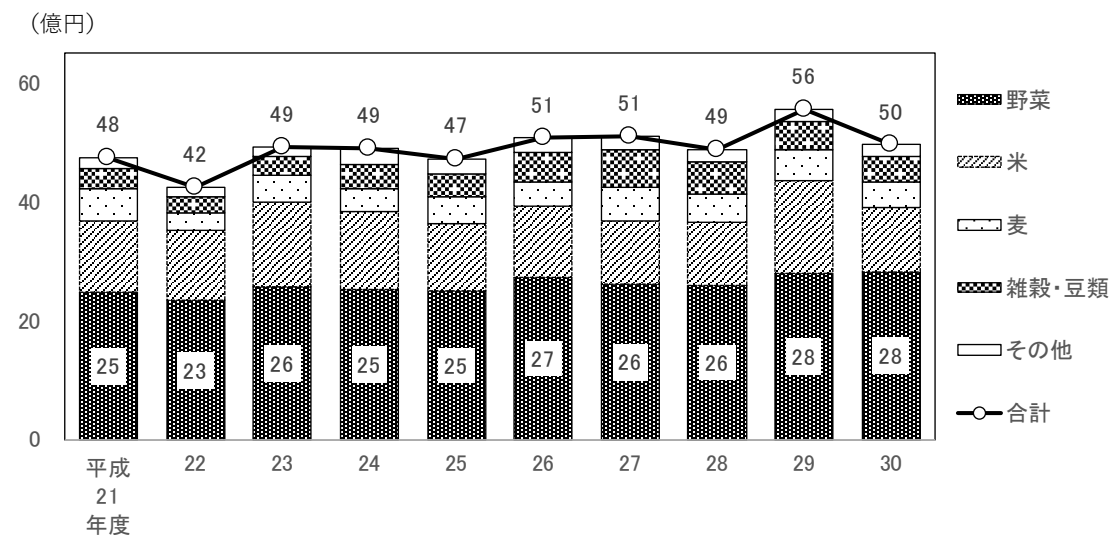
第 4－5 図 販売・取扱高の構成比(平成 30 年度)



資料 柳川農協資料

販売・取扱高は近年増加する傾向である。平成 21～25 年度は 50 億円を下回って推移していたが、26 年度以降は、台風被害等により多少変動はあるものの、50 億円を超える年が多い(第 4－6 図)。これは、野菜と豆類の販売・取扱高の増加が主な要因であり、後述する野菜の新規就農者育成と大豆の作付面積拡大が寄与している。

第 4－6 図 販売・取扱高の推移



資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

(3) 農業関連事業の体制

平成 30 年度時点で、農業関連事業には、主に、本所の営農部と経済部、および 6 支所の営農経済課が携わっている(第 4－1 表)。

第 4－1 表 農業関連事業の実施体制(平成 30 年度)

	部	課	施設
本所	営農部	営農企画課	営農センター
		農産振興課	
		園芸振興課	
	経済部	購買課	経済センター、購買店舗、コインランドリー
		経済企画課	園芸品購買店舗、直売所、味噌加工場
		農機燃料課	農機センター、ガソリンスタンド
6 支所		営農経済課	

資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

本所の営農部には、集落営農組織への対応等を行う営農企画課、米・麦・大豆の営農指導、施設運営、販売業務を行う農産振興課、園芸作物の営農指導、施設運営、販売業務を行う園芸振興課がある。

経済部には、生産資材や生活物資を扱う購買課、6次産業化や直売所等を運営する経済企画課、農機センターやガソリンスタンドの運営を行う農機燃料課がある。

支所の営農経済課にも集落営農の担当者を配置している。

(4)農業関連事業の進捗管理

農業関連事業に関する業務の進捗管理は、中期経営計画で設定した取組目標に基づいて行っている。そのため、本所各部については毎月、支所については四半期ごとに、PDCA(取組目標・達成状況・計画と実績の差異要因・今後の対策)を記載した業績管理レポートを作成し、役員と面接を行っている。取組目標を実現した結果として、事業利益を確保する仕組みになっている。

また、農業関連で大規模な設備投資を行う際は、営農部と管理部で、地域農業と農協経営の視点から、減価償却費や固定比率のシミュレーションを行っている。

4 農業関連事業利益の動向

(1)農業関連事業利益の推移

次に、農業関連事業利益の推移をみてみたい。

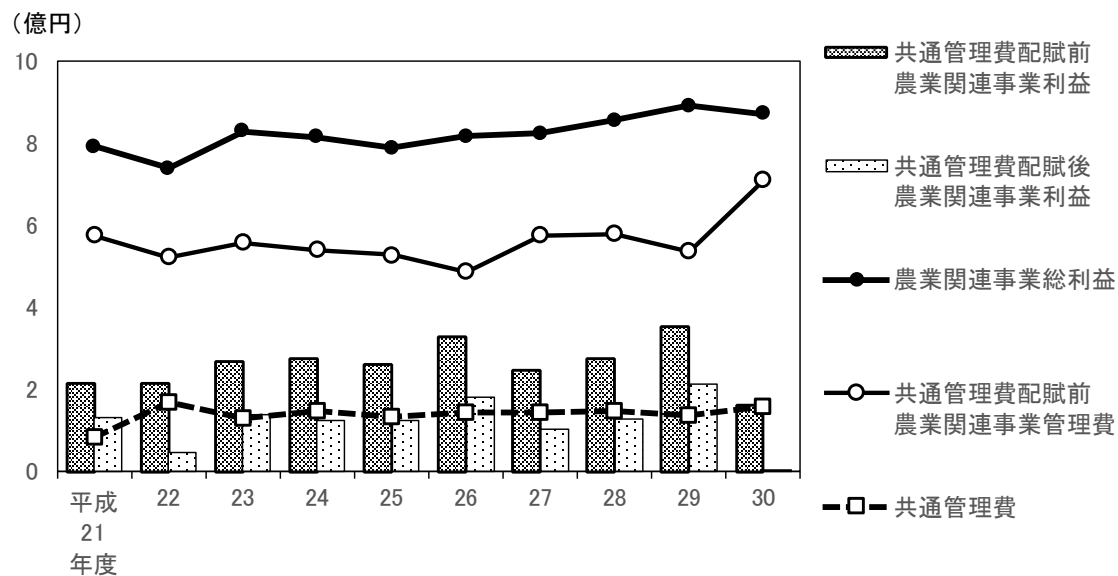
平成 30 年度の事業総利益は 8.7 億円、共通管理費配賦前事業管理費は 7.1 億円である。事業総利益から共通管理費配賦前事業管理費を差し引いた共通管理費配賦前事業利益は 1.6 億円となっている。共通管理費配賦額は 1.6 億円であるので、共通管理費配賦後事業利益は 3 百万円の黒字となっている。

共通管理費配賦前事業利益の推移をみると、変動が大きく、平成 21 年度の 2.2 億円から、29 年度には 3.5 億円に増加したが、30 年度には 1.6 億円に減少した(第 4-7 図)。21 年度から 30 年度にかけて、事業総利益は 7.9 億円から 8.7 億円へと、0.8 億円、率にして 10.0%増加したが、それ以上に事業管理費が 5.8 億円から 7.1 億円へと、1.4 億円、23.5%増加したためである。

事業総利益が増加した要因は、燃料、農薬や肥料の供給・取扱高が増加した結果、購買利益が増加したことが大きく寄与している。燃料については、原油価格変動の影響に加えて、後述するように施設野菜の生産が拡大したこと、加えて肥料については、農協の助成により土壌改良材の散布が増えたことも影響しているとみられる。

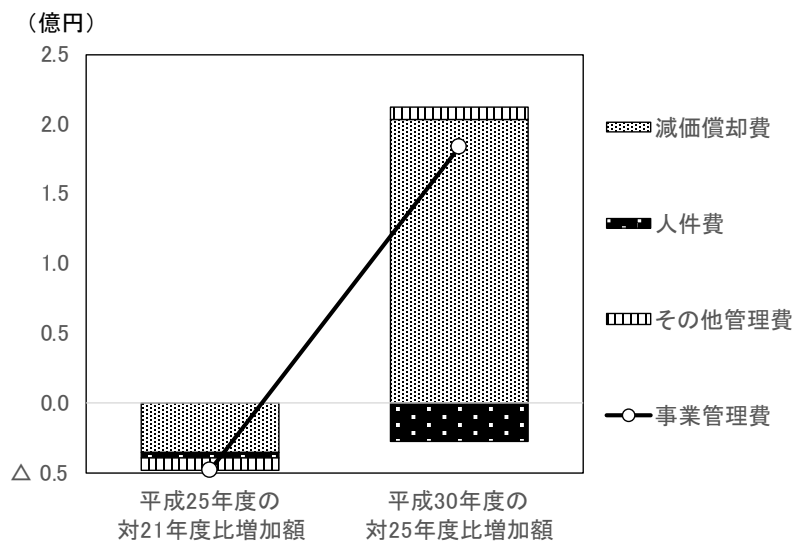
一方、事業管理費が増加した主な要因は、平成 26、27、29 年度の 3 期にわたって、総額 60 億円の大規模な施設投資が行われたことによる減価償却費の増加である。建物の減価償却費は定額法だが、機械は定率法で計算されるため、初期段階の計上額は大きくなる。

第 4－7 図 農業関連事業利益の推移



資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

第 4－8 図 農業関連事業管理費の増加額とその内訳



資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

大規模投資の前後で比較すると、実施前の平成 25 年度の事業管理費は、21 年度対比で減少した(第 4－8 図)。内訳をみると、減価償却費は減少しており、人件費もわずかながら減少した。

一方、実施後の平成 30 年度の事業管理費は、25 年度対比で 1.8 億円増加した

が、その大部分は減価償却費の増加によるものであり、施設の集約により人件費は減少しており、その幅は実施前に比べて拡大した。

(2)事業別・場所別損益管理

農協では、平成 22 年度から、農業関連事業をさらに細かく 19 事業に区分して事業別損益計算を行って管理している(第 4-2 表)。営農指導事業は、これらとは別に独立して損益計算を行っている。

また、農業関連事業に関する場所別損益計算は、6 支所、経済センター(生産資材の配送センター)、農機センター、燃料配送センター、園芸購買店舗、ガソリンスタンド 2 か所、各 CE(平成 29 年度まで 5 か所、30 年度は 3 か所)、営農センターについて実施している。

事業別と場所別の損益計算は、決算に合わせて年 1 回行っている。計算には福岡県農協中央会の「経営情報システム」を利用している。各部門や施設で起票する際に事業コードと場所コードを入力しており、それに基づいて収益と費用が集計される。コード入力の正確さが肝であるため、担当部署で入力した後、総務部管理課でチェックを行っている。

第 4-2 表 農業関連事業に関する事業別損益管理の対象事業(平成 30 年度)

カテゴリ	事業
購買業務	農機具事業、生産資材事業、その他生産資材事業(出荷包装資材)、購買共通
販売業務	米事業、麦・雑穀事業(大豆を含む)、野菜事業、果実事業、畜産事業、農産物直売事業、その他販売事業
加工業務	加工事業
利用業務	堆肥センター事業、育苗センター事業、無人ヘリ事業、大豆選別事業、農地保有合理化事業、園芸リース事業
CE 業務	CE 事業

資料 柳川農協資料

(注)重油の供給・取扱高は生産資材事業に含まれる(石油とLPガスはそれぞれ独立して事業別損益計算を行っており、生活その他事業に含まれる)。

(3)事業別損益の動向

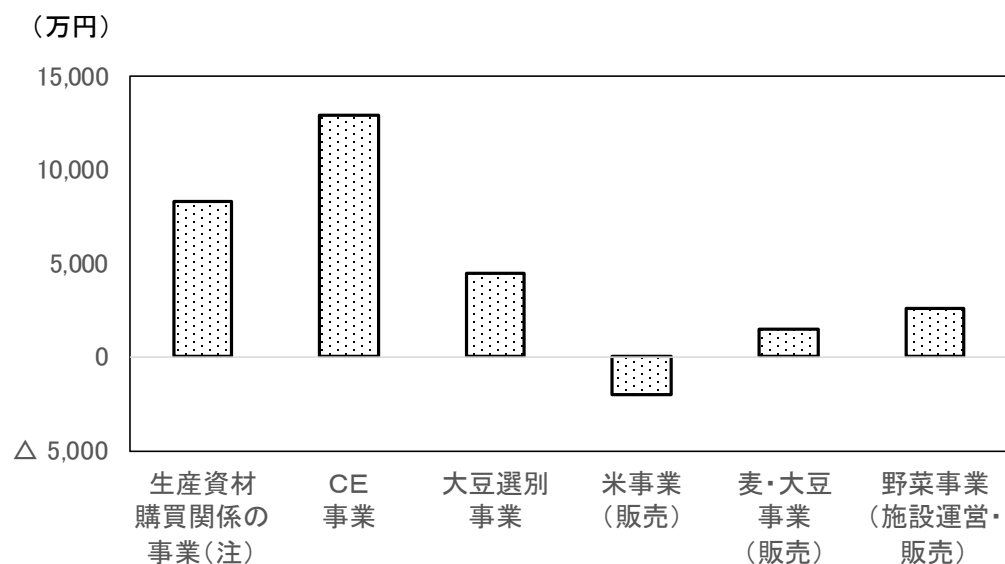
農業関連事業を構成する主な事業の共通管理費配賦前事業利益について、設備投資の影響を除くために平成 22~30 年度の平均値をみると、米事業を除いて黒字となっている(第 4-9 図)。

生産資材購買事業については、この間に黒字を継続している。これには、経済事業改革の一環として、平成 16 年度に、各地区で行っていた業務を 1 か所に集約したこ

とが寄与している。重油配送については、5 か所のガソリンスタンドで行っていたものを 1 か所に集約した。また、購買店舗と資材配送については、6 支所それぞれ行っていたものを本所に集約するとともに、配送業務を外部委託にした。これにより、黒字を継続できる体制となった。なお、農機具事業は、農業機械の大型化と専門職員育成の観点から、令和2年度に近隣の 4 農協とともに共同運営に移行した。

米・麦・大豆関係の事業では、CE 事業や大豆選別といった利用事業では黒字で、利益額も大きい。一方、米の販売を担当する米事業は赤字となっている。

第 4－9 図 農業関連事業を構成する主な事業の事業利益
(共通管理費配賦前、平成 22～30 年度平均)



資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

(注) 生産資材の購買関係の事業とは、生産資材事業、その他生産資材事業(出荷包装資材)、購買共通の事業利益の合計

5 土地利用型農業振興の取組み

次に、事業利益の黒字継続に寄与している土地利用型農業の振興に向けた取組みを少し詳しくみていきたい。農協では、土地利用型農業による農地活用に向けて、集落営農組織への支援、地力回復のための土壌改良への助成を行うとともに、CEの集約と新設を行い、出荷者の利便性を高めると同時に、人件費の抑制を図っている。

(1) 実施体制と事業別・場所別損益管理

集落営農組織に関する業務は、営農部営農企画課が、6 支所の営農経済課職員と連携して進めている。また、米・麦・大豆の営農指導、CE 等の施設運営、販売業務

に関しては農産振興課が担当している。

米・麦・大豆の販売と施設運営に関する損益計算は、米事業、麦・大豆事業、CE 事業、大豆選別事業としてそれぞれ独立して行っているが、営農指導は他の作物と合算して指導事業として管理している。また、CE については施設別に場所別損益計算を行っている。

(2) 集落営農組織への支援

前述したように、管内は土地利用型農業が主体で、集落営農組織（農協では「営農組合」と呼んでいる）の設立と、それへの農地の集積が進んでいる。この背景には農協の支援がある。

平成 17 年に、「食料・農業・農村基本計画」で品目横断的経営安定対策の導入が農政改革の最重要課題の一つとして位置付けられたことを受けて、農協では、営農部に担い手支援室（現在の営農企画課）を設置し、集落営農組織の設立と運営をサポートしてきた。32 の集落営農組織のうち 31 組織から、経理などの事務を無償で受託し、法人化に向けた支援も行ってきた。現在、営農部営農企画課職員の 6 人のうち 3 人（うち 1 人は臨時パート職員）が集落営農組織の専任担当者となっている。

また、集落営農組織の総会には、農協の組合長ないし専務のどちらかが必ず出席し、農協としての考え方を説明し、意見交換を行っている。組合員からの意見は、営農部営農企画課を中心に検討して対応している。

農業をリタイアした人の農地の受け皿としての集落営農組織の整備は進んでいるものの、米と麦では枝番管理方式が多い。農業機械の性能が向上し、高齢の生産者でも営農を継続できるため、収穫作業の共同化は限定的で、構成農家がそれぞれ作業している。農協からの肥料、農薬や苗の購入については、前述した集落組織である農事組合が注文のとりまとめを行い、構成農家については集落営農組織を通じて代金精算を行っており、購入者は多いものの、農協との窓口は集約されている。

(3) 高い耕地利用率と地力維持

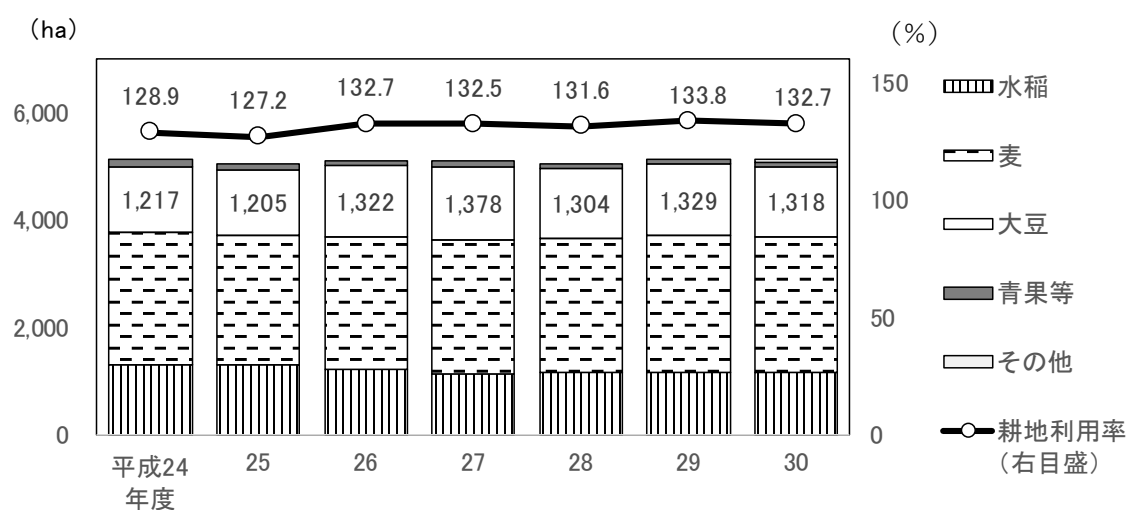
管内では、主食用米、その生産調整として大豆、それらの裏作として麦を作付ける輪作体系が確立している。耕地利用率（作付面積／耕地面積）は、平成 24 年度においても 128.9%と、全国平均の 91.9%に比べて高位にあったが、平成 30 年度には 24 年度比で 3.8 ポイント上昇し、132.7%（全国平均 91.6%）となった（第 4-10 図）。作物別にみると、主食用米の生産調整の面積拡大に伴い、ブロックローテーションや団地化により、大豆の作付面積が同期間に 8.3%拡大した。

また、米・麦・大豆のそれぞれで、生産者組織である普通作研究会の品種提案により、早生から晩生までの品種で作期を分散している。CE や保管庫の年間稼働日数を増やし、出荷者の利用料負担を抑えながら、農協の利用料を確保することにつなが

っている。

高い耕地利用率は、一方で土壌の成分バランスの崩れにつながり、生育不良により、収量減少と品質低下を招いていた。そこで農協では、平成 29 年度から、集落営農組織が共同で土壌改良材を散布する場合、オペレーターの報酬等、費用の一部に助成を始めた。初年度は 9 組織が 500ha に散布を行った。肥料の供給・取扱高は平成 25 年度をピークに減少傾向にあったが、29 年度は前年比増加に転じた（前掲第 4-4 図）。

第 4-10 図 柳川市の作付面積と耕地利用率の推移



資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

(注) 耕地利用率 = 作付面積 / 耕地面積

(4) CE の再編整備

次に、収穫した米・麦・大豆の乾燥・調製を行うCEの再編整備についてみていきたい。

a CE再編の経緯

再編前は、合併前の旧農協時代に整備した 5 か所の CE があり、各 CE には旧農協を範囲とする地区の組合員が出荷していたが、乾燥処理能力に対する荷受量の割合にばらつきがあった。また、いずれも昭和 40 年代から 50 年代に取得したもので、再編の始まる平成 26 年時点で 40 年以上経過し、老朽化によって毎年 1 億円を超える修繕費がかかり、農協経営を圧迫していた。そこで、平成 25 年度から協議を始め、利用範囲を見直し、集約するとともに、平成 26 年度に東部 CE を増築し、30 年度に南部地区 CE を取得した。

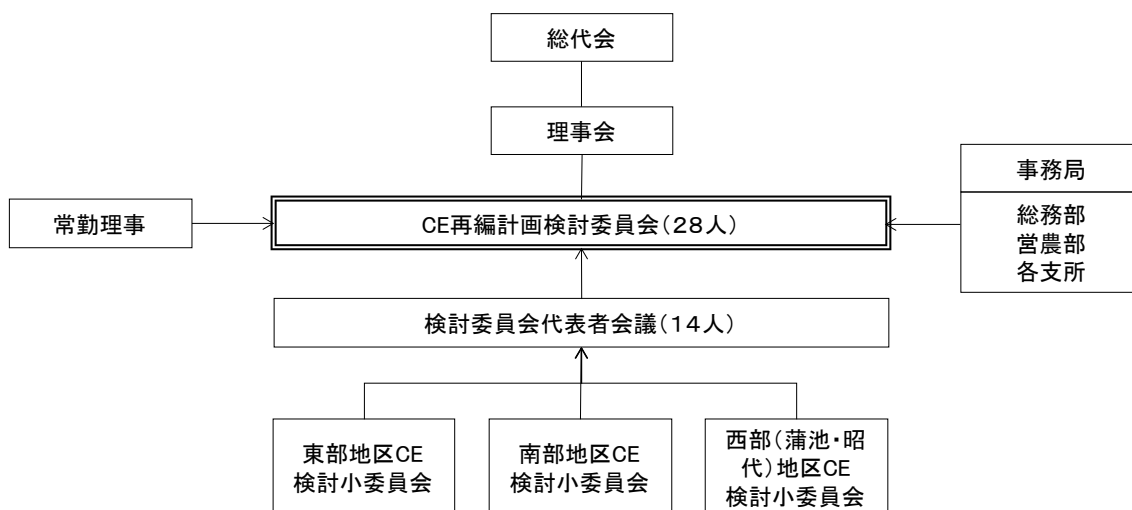
b 再編計画の検討

事前に農事組合長を通じて組合員に説明を行い、平成 25 年 6 月の通常総代会で、CE と後述する野菜集出荷施設の再編計画を提案して、承認を受けた。これを受けて、同年 9 月に「共同利用施設再編計画検討委員会」を設置して、第 1 期として東部地区 CE の増設と改造、第 2 期に野菜集出荷施設の新設、真空予冷装置の新設、および予冷库・保冷库の新設、第 3 期に南部地区 CE の新設を実施する計画を決めた。

新たに取得した南部地区 CE について協議経過をみると、平成 28 年 6 月の通常総代会で上記再編計画を継続することについて、承認を受けた。その後、本格的に検討を始めたが、その中心となったのは「CE 再編計画検討委員会」である。第 4-11 図に示したように、再編後の東部、南部、西部（蒲池・昭代）の地区 CE ごとに小委員会を置き、その代表 14 人が構成員となり「検討委員会代表者会議」を設置した。代表者会議の 14 人に、常勤理事 3 人、事務局の総務部、営農部、各支所職員を加えた合計 28 人をメンバーとして CE 再編計画検討委員会を設置した。

検討委員会や代表者会議での検討内容は、11 月から 12 月にかけて、支所単位で開催する農事組合長の会合や、集落営農組織の代表者で構成する営農生産組合連絡協議会で報告した。平成 29 年 1 月には、支所ごとに組合員説明会を行い、2 月に臨時総代会を開催して南部地区 CE 固定資産の取得を提案し、承認を得た。

第 4-11 図 CE再編計画検討委員会



資料 柳川農協資料

c 施設再編の内容

農協としての当期利益の確保や固定比率との兼ね合いや、荷受けルールの変更を伴うものであるため、施設の再編と集約を段階的に進めている（第 4-12 図）。

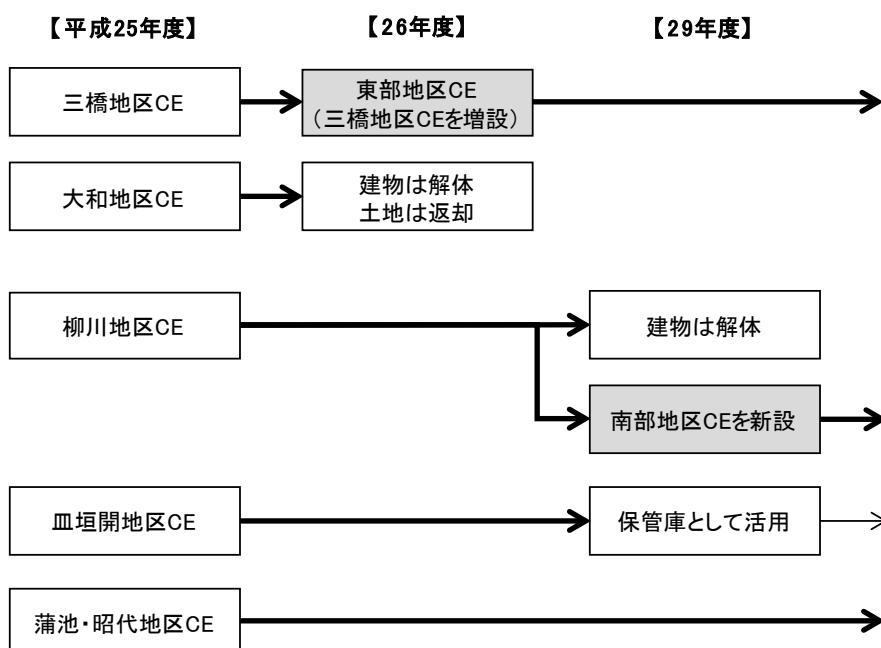
平成 26 年度に改造と増築を行った東部地区 CE は、三橋地区 CE を増設したも

ので、三橋地区、および大和地区の一部地域から受け入れており、将来的には蒲池地区からも受け入れる予定である。大和地区 CE の建物は解体し、土地は賃借していたので返却した。

平成 29 年度には、南部地区 CE を新規取得したが、これは柳川地区 CE を解体し、その敷地に建設した。取得に当たって補助残のうち 8 億円は、福岡信連を通じて、農林中金の「農業所得増大・地域活性化応援プログラム」の資金を活用した。皿垣開地区 CE はサイロを穀物保管庫として使用している。南部地区 CE の当初の計画では、米麦については柳川地区、皿垣開地区、大和地区、昭代地区の 4 地区から受け入れる予定だったが、稼働 1 年目と 2 年目については、昭代地区は、従来通り蒲池・昭代地区 CE を利用した。大豆は全量受け入れている。

運営が安定した令和 3 年度には、南部地区 CE で蒲池地区と昭代地区の米麦も荷受けすることとし、蒲池・昭代地区 CE は保管機能を残すが、CE としては最終的に 2 か所となる計画である。

第4-12図 CE再編の状況



資料 聞き取り調査より農林中金総合研究所作成

(5)CE 利用者への連絡体制

CEはすべて農協の直営であるが、平成29年5月より「CE 施設運営委員会」で協議しながら運営している。CE の利用者がメンバーとなり、地区単位で各支所の委員会がある。各地区選出理事と利用者代表をメンバーとし、本所営農部農産振興課が事務局となり、CEごとに施設運営委員会を設置している。そして、CE施設運営委員

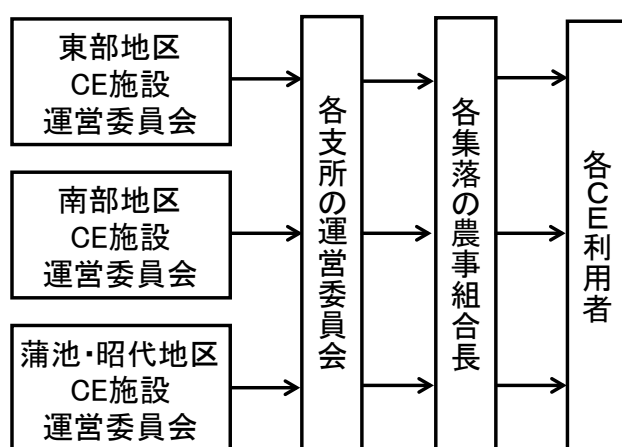
会の代表をメンバーとして、本所CE運営委員会がある。

運営委員会では、荷受けルールなどCEの運営について協議や調整を行っている。

また、降雨の予報の際、当日荷受を実施するかどうかの伝達では、CE施設運営委員会の中核となる代表運営委員が当日朝 6 時半に集まって協議して決定し、その内容は農事組合長を通じて個々の利用者に連絡する体制である(第 4-13 図)。

兼業農家が多いため、実施するかどうかの連絡をより迅速に行うため、令和元年9月から、農協では希望者にメールの一斉配信も合わせて行うようにした。若手生産者を中心に 500 人の組合員が登録している。

第 4-13 図 CE 運営の連絡体制



資料 柳川農協資料に一部加筆

(6) 米と麦の荷受体制の確立

a 集約後、円滑な荷受には調整が必要

CE 集約のプロセスにおいては、米と麦の荷受けルールの統一が大きな課題となった。管内は平場で収穫適期が同時に訪れる。早生から晩生までの品種で収穫時期を分散しているが、それでも限界がある。

また、管内の作付面積のうち集落営農組織が受託して収穫と運搬作業を行っている面積の割合は、大豆では 99.7%だが、米では 51.5%、小麦では 23.0%に留まっている(「柳川市農村振興基本計画」と柳川農協資料により推計)。このため大豆の荷受けでは混雑しないが、米と小麦では多くの地区で、構成農家が収穫しそれぞれ CE に出荷するため、混雑が生じやすく、出荷の日にならぬ数量の調整が必要となる。南部 CE は複数の地区の施設を集約したため、より多くの出荷者が 1 か所に集中することになり、調整の難しさは増す。

再編前に存在していた、旧農協を利用範囲とする CE のなかには、出荷の割当に関するルールがない CE もあり、ルールがある場合もその内容は CE により異なっ

いた。再編後は、CE の集荷エリアを見直し、1か所の CE を複数の地区の出荷者が利用することとし、統一のルールを設けることになった。

以下では、管内の米の 58.5%、小麦の 52.9%を受け入れている南部地区 CE を例に、令和元年度における 3 地区を対象とした利用調整と、1 次ストック方式についてみてみたい。

b 出荷の割当

南部地区 CE を利用した、柳川支所、皿垣開支所、大和支所の 3 支所のうち、1 日に荷受けするのは 2 支所に限定し、支所単位で出荷量を割り当てた。

各支所では、①大口農家、②機械利用組合、③個人農家の 3 つに分けて対応した。CE の受付で、出荷者が①～③のいずれに該当するかを判別するために、それぞれの「施設利用券」を発券した。

そして、①と②は、荷受計画の期間中は、毎日均等に出荷することとした。③については、農事組合内で各農家の生育状況をみながら出荷日と重量を割り当て、それを記載した「CE 日割券」を発券した。出荷の際、農家は施設利用券と日割券を提示し、CE の受付では、重量計測結果に基づいて、その日に残りどのくらい出荷可能かを伝えた。

この仕組みは、以前、大和地区 CE で行っていた利用券方式と、柳川 CE の地区割方式を組み合わせ、職員が考案したものである。背景には、稼働初年度の平成 30 年度に、公平性を過度に重視し、多くの出荷者に少量ずつ割り当てた結果、出荷者が多くなり、荷受量が処理能力をオーバーしたうえ、機械の故障も重なり、稼働初日に待ち時間が 4 時間となった苦い経験がある。

c 1次ストック方式

初年度の 30 年度より、出荷容器にメッシュコンテナを導入し、専用の回転リフトにより安全性を高めた。

また、初年度は、粳の入ったコンテナを直接ホッパーに投入したが、出荷のピークの時間帯はホッパーの処理能力の 2 倍の荷受けがあるため、トラックスケールのメリットを生かせず、待ち時間が長くなる一因となっていた。

そこで 2 年目の令和元年度は、1 次ストック方式を導入した。トラックに積載したまま粳の重量を計測できるトラックスケールで計量した後、粳の入ったコンテナを敷地内に下して(1 次ストックして)、空のコンテナを載せて計量し、退出するようにし、出荷者の滞在時間の短縮を図った。

d 出荷の割当や1次ストック方式の効果

再編前において荷受けの待ち時間は 2 時間程度であったが、このような仕組みを

導入することによって、1日の出荷者数と荷受量をコントロールした結果、令和元年度には15分に大幅に短縮した。再編によって移動時間が長くなることを懸念していた出荷者においても、長い場合にも車で15分程度であるため、荷受待ち時間の短縮で十分吸収できた。

(7)他部門職員による補完体制

米・麦・大豆の収穫時期には、CEでの荷受にかかる業務量は極端に増える。常勤職員のCEオペレーターに加えて、収穫時期には、以前から、農業関連事業や営農指導以外の職員の応援が補完している。具体的には、ガソリンスタンド、燃油配送、葬祭事業、介護事業を除く、すべての部門の職員である。このために、男性職員は全員がフォークリフトの運転免許を保有して運搬作業等を担当し、女性職員は受付を担当している。応援の期間は米と大豆ではそれぞれ2週間、小麦では10日間程度、合わせて年間40日弱であり、応援の人数は1日当たり40～50人である。部署ごとに日別の人数を割り当てている。CEの事業別損益計算においては、応援職員の時間外や休日出勤の手当に相当する金額が労務費(事業費用)として計上されている。

こうした体制により、荷受け期間に臨時職員を雇用する必要がなく、CE事業の人件費抑制につながっている。また、経験のある職員が多く従事するため、安定的な運営が可能となっている。

(8)取組みの成果

集落営農組織などの担い手への支援と土壌改良材散布の促進により、高い耕地利用率を維持しながら、米・麦・大豆の安定した収量を得ている。

CE事業については、利用者が出荷重量に応じて負担する利用料率は、再編前後で変更していない。費用については、以前より、収穫期に他部門職員の応援を受けてもともと少ない常勤職員数でCEを運営していた。さらに、平成29年度の17人から、施設再編後、30年度に13人、令和元年度には12人に減少し、人件費も平成29年度に比べて減少した。

この結果、CE事業の事業利益は黒字を継続してきたが、平成26年度と30年度の大規模な設備投資により減価償却費が大幅に増加したため、30年度は赤字となったが、今後は償却額の減少に伴い、安定した事業利益の確保が見込まれている。

6 野菜生産振興の取組み

農協では、野菜生産の担い手確保に向けて、新規就農者育成に注力しており、生産したものを出荷するための集出荷施設の集約と整備を行っている。この結果、野菜事業利益の黒字は近年拡大しており、農業関連事業利益の黒字継続に寄与している。以下で少し詳しくみてみたい。

(1)実施体制と事業別損益管理

野菜に関する営農指導、集出荷施設の運営、卸売市場への出荷に関する業務は、営農部園芸振興課が担当している。施設運営や販売業務は野菜事業として損益計算を行って管理しているが、営農指導は指導事業として他の作物と合わせて独立して管理している。

(2)新規就農者の育成

新規就農者の確保と定着を図るため、農協・市・南筑後普及指導センターが連携して「柳川市新規就農者等支援会議」を設置し、次のような支援を行っている。

まず、毎月第 2 水曜日に定期就農相談会を開催して、準備資金や働き方に応じた品目選択などの指導を行っている。また主力 5 品目については、現役生産者をトレーナーにつけて、就農準備段階からアドバイスを行う体制となっている。さらに、技術習得のため、イチゴとアスパラガスについては、就農 3 年目まで基礎的な栽培技術の講座を行っている。

さらに農協では、福岡県の事業を使いながら、新規就農者へのリース事業に取り組んでいる。これは、新規就農者の増加によって、野菜の生産と販売・取扱高を増やすという経営層の方針で始めたものである。新規参入者や親元就農者は実績がなく、融資での対応が難しいため、農協がリスクを負い、ハウスや農業機械を購入しリースしている。

以前は農協が単独で実施していたが、平成 17 年度から県の事業を利用している。県の事業とは「活力ある高収益型園芸産地育成事業」で、農協が事業主体となり、県が 2 分の 1 を助成し、残りは農協の資金である。リース期間は 14 年で、年度により若干異なるが、イチゴ、アスパラガス、ナス、トマトといった主力品目を対象としている（第 4-3 表）。平成 25、26 年ごろから就農希望者が増えてきたことに対応して、農協では予算枠を拡大しており、平成 29 年度と 30 年度は 2 年連続で 3 億円を超える予算を設定した。平成 30 年度末において、リースしている固定資産の簿価は 5 億円程度となっている。

こうした支援は、新規就農者の増加に確実に結びついている。親元就農を含む新規就農者数は、平成 25 年度から 28 年度まで毎年 10 人を超え、このうち基幹作物を野菜とする新規就農者は、26 年度 11 人、27 年度 9 人、28 年度 13 人となっている。この結果、イチゴの部会員数は平成 24 年度の 53 人から、令和元年度には 66 人に増えたが、このうち 22 人は 24～令和元年度の 8 年間に新規就農した生産者である（部会員の 33.3%）。さらに、アスパラガスについては同じ期間に 33 人から 48 人に増え、このうち半数近くの 23 人（部会員の 47.9%）が新規就農者である。

第 4－3 表 「活力ある高収益型園芸産地育成事業」を活用した固定資産取得予算

	事業計画の予算枠	対象品目
平成22年度	6,000万円以内	イチゴ・アスパラガス
23	2億6,400万円以内	イチゴ・ナス・トマト
24	1億9,500万円以内	イチゴ・アスパラガス
25	1億5,200万円以内	イチゴ・アスパラガス
26	1億6,800万円以内	イチゴ・トマト
27	2億0,300万円以内	イチゴ・アスパラガス
28	1億7,000万円以内	イチゴ・アスパラガス
29	2億1,000万円以内	イチゴ・アスパラガス・トマト
30	3億6,000万円以内	イチゴ・アスパラガス・ナス
31	3億5,000万円以内	イチゴ・アスパラガス・ナス

資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

(3)野菜集出荷施設の集約と新設

施設野菜の生産振興と合わせて、平成 27 年度には野菜選果場を集約して新設した。26 年度から協議を本格的に始めた。販売・取扱高が最も多く、選果と販売を 2 か所で行っていたナスの統合プロセスをみてみたい。

a 統合・新設前の状況

ナス部会は平成元年の農協合併と同時に統合したが、選果場は 2 か所にあり、それぞれに職員を配置して集荷と販売を行っていた。以前から、同じ全農福岡県本部の出荷規格を使用していたことに加え、部会統一後に栽培方法の統一が進んでいたため、生産部会で集荷と販売の一元化について話し合ったこともあった。しかし、統合した場合に選果場までの距離が延びて移動時間が増えること、選果場利用率や出荷する卸売市場の統一がネックとなり、一元化できていなかった。

その後、ナス生産量の減少によって 1 市場当たりの出荷量が細り、販売面で不利な状況となっていたこと、選果機が老朽化してきて更新が必要になってきたことから、部会員の間で一元化に向けた機運が高まってきた。

b 組合員の合意形成

一元化の壁となっていた選果場利用率については、2 か所の選果場それぞれ単独で機械を更新した場合と、統合し新設した場合について、部会事務局を担当する職員が試算して、部会員に提示した。計算結果は、統合し新設した場合の利用率は、従来に比べてやや高いものの、それぞれ単独で機械を更新した場合に比べて低いというものだった。

また、販売を一元化し出荷ロットが拡大することによって、販売価格が安定すること

への期待もあった。

農協では、部会事務局の営農指導員、園芸課長と係長が部会員への説明を行った。部会員の合意形成においては、若手部会員の意見を拾い上げたことが前進に寄与した。若手部会員は販売面の期待や将来の選果場利用料負担を考えて統合に前向きだった。ナス部会は歴史が長く、ベテランの部会員も多いが、若手の意見を尊重すべきという雰囲気はあった。そこで、部会事務局の職員が個別に若手部会員の声を拾い上げ、部会全体の会議につないだ。

販売・取扱高が最も多いナス部会で機械更新を決断したことがきっかけとなり、他の品目でも機械を更新することになった。各部会で合意形成した後、理事会に提案した。補助金交付の決定を受けて、農事組合長会で事前説明を行い、平成 27 年 3 月の臨時総代会を開催して、野菜集出荷場にかかる固定資産の取得について提案し、了承された。

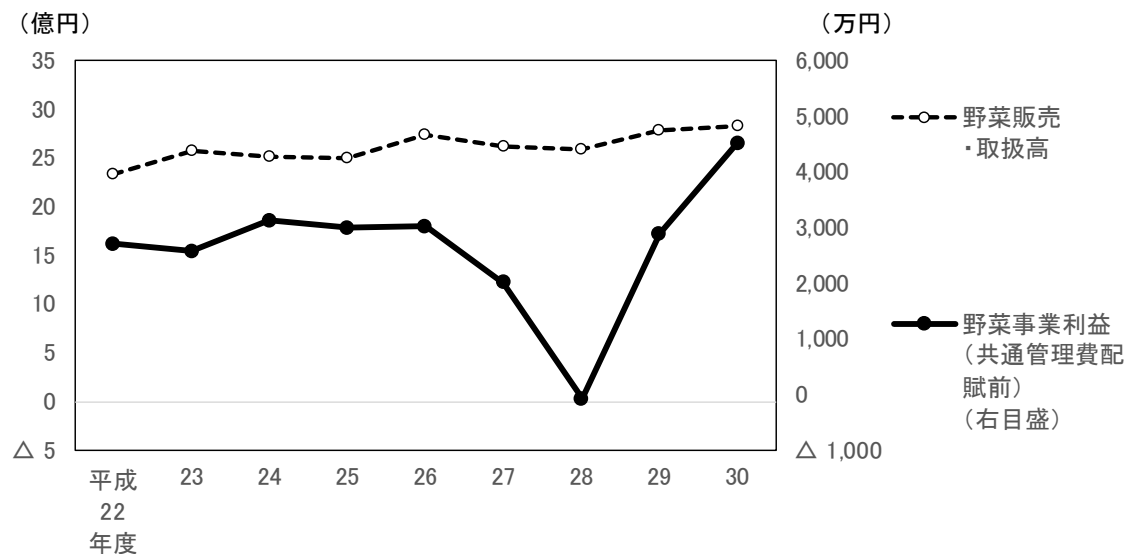
再編前はナスとアスパラガスでは、生産者が選果や検査作業に出役していたが、再編に伴い、機械化が進み、以前に比べて出役の回数が減少した。その分の時間を収穫作業等に当てることができるようになった。

(4)取組みの成果

新規就農者の増加により、野菜販売・取扱高は平成 24 年度の 25.6 億円から、30 年度には 28.5 億円へと、6 年間で 2.9 億円、率にして 11.4%増加した。農協の中期経営計画では、最終年度である令和3年度に 30 億円を達成することを目標としている。

野菜の販売・取扱高の増加に伴い、販売手数料収入も増加し、野菜事業の事業総利益も増加した。前述した野菜集出荷施設の新設(平成 27 年 11 月より稼働)により減価償却費が急増したため、平成 28 年度の野菜事業利益は若干の赤字になったが、翌年度以降は、減価償却費と人件費の減少により、黒字を回復した(第 4-14 図)。

第 4-14 図 野菜の販売・取扱高と野菜事業利益の推移



資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

7 小括

本章では、柳川農協の農業関連事業において、事業利益の黒字の維持に大きく貢献している土地利用型農業と施設野菜生産の振興を中心に紹介した。特長をまとめると、次の 4 点に集約できる。

1 つめは、担い手の育成に注力していることである。施設野菜については、市や普及センターと連携した指導体制や独自のリース事業により、新規就農者が増え、野菜の生産拡大により販売・取扱高が増加し、販売手数料の増加に結びついた。土地利用型の担い手については、集落営農組織の立ち上げや法人化を支援し、運営においても専任職員を配置し、無償で事務を受託し、農協利用率を確保している。

2 つめは、地力維持を図り、高い耕地利用率を維持していることである。土地利用型の米・麦・大豆の輪作により、耕地利用率は 100%を超えている。低下した地力の回復を図るため、農協では土壌改良材の散布に助成を行っている。これによって、生産量が維持され、販売・取扱高やCE利用高の維持につながっている。

3 つめは、組織を活用して、多数の零細な組合員の利用のとりまとめや利用調整を図っていることである。これにより、農協の経営資源を最小限に抑えながら、事業量を確保している。

米麦においては、集落営農の共同作業は 5 割程度にとどまり、残りは多くの構成農家がそれぞれ作業を行っているが、肥料等資材の予約は集落組織である農事組合がとりまとめて農協に発注し、集落営農組織を通じて代金決済を行っている。

収穫物についても、構成農家がそれぞれ CE に出荷しているケースが多い。CE の集約により、職員数を抑制できるメリットはあるが、より多くの利用者が 1 か所に集中

することになり、出荷者間の調整の難しさは増す。そこで、集落組織単位で調整し、利用券と日割券を発行することにより、円滑な荷受体制を確立した。

4 つめは、総合事業性を生かした他部門からの応援である。米・麦・大豆の荷受け期間は合わせて年間 40 日程度である。この期間は、農業関連や営農指導部門の職員だけでなく、信用や共済部門等の職員も CE での荷受け業務に従事している。臨時雇用ではなく、熟練した職員が業務に当たることにより、人件費を抑えながら、安定的な運営につながっている。総合事業の強みを生かした取組みといえる。

【参考】JA 柳川マネジメント研究会

農協では、経営幹部職員養成研修を修了した職員等で構成する「JA 柳川マネジメント研究会」(以下、研究会)という部門横断のプロジェクトを設置して、課題解決に向けた検討を行っている。特筆すべき取組みであるため、ここで紹介したい。

(1) 設立の経緯

研究会は、組合長の諮問機関として平成 27 年度に設立された。農協では、人材育成の一環として、毎年、福岡県農協中央会主催の研修に職員を派遣している。研修の成果を具体的に農協経営の改善に生かすため、経営層の発案で設置された。

(2) 研究会のメンバー

メンバーは、福岡県中央会主催の①経営幹部職員養成講座修了者(研修期間は 9 月から翌年 2 月まで)、②女性ビジネスカレッジ修了者(研修は年 3 回)、および③その他組合長が任命する職員である。研修修了者は年々増えていくが、部長に昇格したり、任期の長いメンバーは研究会の顧問を数年間務めた後、退会する決まりである。

令和元年度は計 24 人で、内訳は①が 13 人(全体の 54.2%)、②6 人(25.0%)、③5 人(20.8%)となっている。本所各部と支所から参加している。役職は係長以上の管理職、年齢は 40 歳以上が多い。

(3) 活動内容

a 活動内容の変化

運営要領では、研究会の任務は、「組合長の提案・指示及び将来の経営管理全般にわたり検討し答申する」とこととされている。実際の活動は、次のように徐々に活発になっていった。

平成 27 年度からの 2 年間は、研修の延長線で、外部から講師を招いて、経営環境に関する情勢についてレクチャーを受ける内容で、頻度も年 1 回程度であった。

平成 29 年度には受け身の活動ではなく、メンバーが自発的に何かやろうということになった。具体的には、今後の農協経営についてシミュレーションを行い、その結果

を受けて実施すべきことを検討した。平成 30 年度は合併 30 周年記念事業のため、研究会の開催頻度は低かった。

令和元年度は、7 月から 11 月までに研究会の活動を行ったのち、4 つのプロジェクトに分かれてそれぞれ 2～4 回の会合を開催し、その成果は経営の改善にも役立てられている。

b 令和元年度の活動内容と活用方法

令和元年度の研究会では、農業、農協経営、職員、正組合員、准組合員、その他の 6 つの観点から、課題と具体策を話し合った。柳川農協の「あるべき姿」を実現するために、「すぐ実行すること」と「時間をかけて実行すること」、それぞれ 20 項目にわたって整理し、10 月に常勤役員に提言した。

常勤役員は、「すぐ実行すること」のうち 6 項目は即座に着手すると回答し、実行した。例えば、女性職員と常勤役員との意見交換会は、提言の翌月に開催した。また、「時間をかけて実行すること」のうち、より優先度の高い 4 項目については、具体策を検討するように指示があった。

これを受けて研究会では、4 つのプロジェクトを設置して集中的に検討を行い、答申書を提出した。その 1 つである葬祭事業のプロジェクトでは、研究会メンバー 5 人と葬祭事業の部課長が加わり、担当職員にアンケートでアイデアを募ったり、家族葬の増加といった環境変化への対応などを検討した。

10 月の提言資料は経営企画会議でも共有され、次年度の事業計画や次期中期経営計画に反映される予定である。

(4)留意が必要なこと

研究会は、全メンバーが参加して、基本的に業務時間中に開催している。少人数の部署や、複数のメンバーが所属する部署もあるため、通常業務への影響を最小限にするために、場合によっては業務終了後に開催するなど配慮しながら進めている。

メンバーの担当業務や役職、考え方はさまざまであるため、研究会の進行に当たっては、問題意識、危機意識や当事者意識といった意識を合わせることに苦心しているという。

また、研究会の活動は業績評価に反映されるわけではない。メンバーは、農協職員として、担当業務以外の事業についても把握できることにメリットを見出し、常勤役員から高い期待を受けていることがモチベーションとなり、活動を行っている。

<参考文献>

- ・ 磯田宏(H31)「福岡県における農地中間管理事業の特徴と課題」『土地と農業』第 49 号、147～169 ページ