

令和元年度
農業関連事業等が黒字の農協に関する調査委託事業
報告書

令和2年3月

株式会社 農林中金総合研究所

令和元年度農業関連事業等が黒字の農協に関する調査委託事業 報告書

〔目 次〕

第Ⅰ部 総括編	1
第1章 実施概要	1
第2章 農業関連事業に関する損益改善の論点と取組みのポイント	3
第Ⅱ部 事例編	17
第1章 北海道ピンネ農協	17
第2章 秋田県秋田しんせい農協	38
第3章 富山県みな穂農協	58
第4章 福岡県柳川農協	75
第5章 宮崎県尾鈴農協	98
第6章 和歌山県紀の里農協	121
第7章 山形県山形おきたま農協	137
第8章 長野県信州うえだ農協	148

第 I 部 総括編

本報告書は、農林水産省からの委託により実施した「令和元年度農業関連事業等が黒字の農協に関する調査委託事業」の結果を取りまとめたものである。

第1章 実施概要

1 調査の目的

本事業は、農業関連事業等が黒字の総合農協（以下、農協）に対する調査を行い、一般的な農協が信用事業・共済事業の収益で農業関連事業等の赤字を補填する構造に対し改善を図り、農協の経営を確立する方策の検討に資することを目的として実施した。

2 調査の方法

(1)調査対象

調査対象は、農林水産省と協議のうえ選定した 8 組合である（下表参照）。本調査の主題は農業関連事業等が黒字の農協の調査であり、8 組合のうち 7 組合については農業関連事業について調査を行った。1 組合については、近年の信用事業をめぐる環境変化を踏まえ、支所再編に焦点を当てて調査を行った。

表 調査対象農協

	道県	農協名
1	北海道	ピンネ農業協同組合
2	秋田県	秋田しんせい農業協同組合
3	富山県	みな穂農業協同組合
4	福岡県	柳川農業協同組合
5	宮崎県	尾鈴農業協同組合
6	和歌山県	紀の里農業協同組合
7	山形県	山形おきたま農業協同組合
8	長野県	信州うえだ農業協同組合

資料 農林中金総合研究所作成

(2)現地調査の内容

8 組合のうち、ピンネ農協、秋田しんせい農協、みな穂農協、柳川農協、尾鈴農協の 5 組合については、農業関連事業を管轄する部門長に加え、農協経営層や管理部門とも面談し、農業関連事業の損益に対する考え方や管理方法、その改善に向けた収益拡大や費用削減の取組みについて聞き取りを行い、財務データの提供を受けて

分析を行った。

また、紀の里農協と山形おきたま農協については選果場の再編や販売業務の見直し、信州うえだ農協については支所の再編に焦点を当てて文献調査を行った。

(3)実施期間

令和元年12月2日～令和2年3月23日

3 調査チーム

調査は、株式会社農林中金総合研究所が実施した。担当者は以下のとおりである。

常務取締役 齊藤 由理子(現地調査、第Ⅱ部第1章ピンネ農協を執筆)

理事研究員 内田 多喜生(現地調査、報告書執筆をサポート)

主席研究員 重頭 ユカリ(現地調査、報告書執筆をサポート)

主席研究員 尾高 恵美(現地調査、第Ⅰ部第2章農業関連事業に関する損益改善の論点と取組みのポイント、第Ⅱ部第4章柳川農協、第5章尾鈴農協、第6章紀の里農協、第7章山形おきたま農協を執筆)

主任研究員 小針 美和(データ分析)

主事研究員 小田 志保(現地調査、第Ⅱ部第2章秋田しんせい農協を執筆)

主事研究員 高山 航希(第Ⅱ部第8章信州うえだ農協を執筆)

研究員 長谷 祐(現地調査、第Ⅱ部第3章みな穂農協を執筆)

研究員 藤田 研二郎(データ分析)

4 報告書の構成

本報告書第Ⅰ部の総括編では、調査の実施概要、農業関連事業が黒字の農協と赤字の農協特徴の分析、および現地調査に基づいて黒字化に向けた損益改善の取組みのポイントをまとめている。

第Ⅱ部の事例編では、8組合の財務データや取組内容について詳細な分析を行い、調査結果をまとめている。

現地調査、データ分析や報告書のとりまとめに際しては、農協の常勤役員の方々、農業関連事業に携わる職員の方々、管理部門の職員の方々から、業務ご多忙のなか多大なご協力を賜りました。この場をお借りして厚くお礼を申し上げます。

第2章 農業関連事業に関する損益改善の論点と取組みのポイント

損益改善の論点と取組内容のポイント

- ・ 農業関連事業損益の改善には、①農産物販売・取扱高、生産資材購買供給・取扱高や施設利用高といった事業取扱高の伸長、②事業総利益率(事業総利益/事業取扱高)の安定確保、③事業管理費の抑制が重要。
- ・ 現地調査を行った農協では、農業関連事業の黒字の継続に向けて、①については、地域の農業生産量の維持・拡大に向けた担い手の育成や農地のフル活用、近隣農協との連携による施設利用高の確保、農産物販売単価の向上や、農協利用率の向上、②については、販売手数料の定額化や買取による直接販売、③については、地域の農業生産の変化に応じた施設の集約に取り組んでいる。

取組みを実現するためのポイント

- ・ これらの取組みを実現するには、計数に基づく管理、組合員の理解、職員の自発性とそれ引き出す経営層の役割が重要であり、協同組合や総合事業の強みを生かすこと、関係者のメリットへの配慮がポイント。

〔目 次〕

- 1 はじめに
- 2 農業関連事業損益の改善に向けた着目点
- 3 農業関連事業損益改善の課題
- 4 黒字農協と赤字農協の特徴
 - (1)事業規模と作物構成
 - (2)事業総利益率
 - (3)事業取扱高の事業管理費に対する割合
 - (4)職員数と事業取扱高・事業総利益
 - (5)共同利用施設と販売・取扱高
 - (6)黒字農協と赤字農協の特徴
- 5 調査事例にみる事業利益の黒字化に向けた取組みのポイント
 - (1)現地調査実施農協の概要
 - (2)取組内容のポイント
 - (3)取組みを実現するためのポイント

1 はじめに

本章では、まず、農業関連事業損益の改善に向けた論点と課題を整理したうえで、データからみた黒字農協と赤字農協の特徴を分析する。それに基づいて、第Ⅱ部事例編で詳述する各農協の取組みと実現方法のポイントをまとめる。

2 農業関連事業損益の改善に向けた着目点

はじめに、農協の農業関連事業の損益改善に向けた着目点を整理したい。

農業関連事業収益から、農業関連事業にかかる費用を控除したものが農業関連事業利益となる(以下、とくに断らない限り、事業収益、事業費用、事業総利益、事業管理費、事業利益は農業関連事業に関する科目名を表す)。費用については、事業収益に比例して増減する事業費用と、人件費や減価償却費で構成され、事業収益の増減にかかわらず発生する部分が多い事業管理費に分けて考える。

農業関連事業は、農産物の販売事業や加工事業、生産資材購買事業、共同利用施設の利用事業、農業経営事業等で構成されている。販売事業については、実際には受託販売が大宗を占めている。ここでは議論を簡単にするために、農業関連事業は農産物販売事業の買取販売のみというケースを例に、共通管理費配賦前の事業利益について考えてみたい(注 1)。なお、農協の損益計算書には販売費なども事業費用に計上されているが、ここでは販売原価以外の事業費用はないものと仮定している。

買取販売を想定しているので、事業収益には農産物の販売品販売高が計上され、事業費用にはそれに対応した販売品販売原価が計上される。販売品販売原価は販売品販売高に比例して増減するものとする。

販売品販売高から販売品販売原価を控除したものが販売利益(粗利益)となり、販売費等はないと仮定しているのでこれが事業総利益となる。そこから事業管理費を控除したものが事業利益(損失)となる。事業総利益が事業管理費を上回れば事業利益となり、下回れば事業損失となる。

上述の関係を式で表すと、

$$\text{販売品販売高} - \text{販売品販売原価} - \text{事業管理費} = \text{事業利益(損失)}$$

となる。

販売利益(粗利益)は販売品販売高に比例して増減し、前者の後者に対する割合を粗利益率とすると、

$$\text{販売品販売高} \times \text{粗利益率} - \text{事業管理費} = \text{事業利益(損失)}$$

となる。

ここから事業利益を改善するには、販売品販売高の増加、粗利益率の引上げ、事業管理費の削減のいずれか、あるいはこれらを組み合わせが必要といえる。

以上は、買取販売の例を用いた説明である。受託販売の場合には、損益計算書の

事業収益に計上されるのは受託販売手数料のみであるが、受託取扱高は買取の販売品販売高、受託販売手数料は買取の販売利益(粗利益)、受託取扱高と受託販売手数料との差額は買取の販売品販売原価に置き換え、購買事業や利用事業の場合にも、販売事業と同様に捉えることとする。

ここから、農業関連事業の損益を改善するには、①農産物販売・取扱高、生産資材購買供給・取扱高や施設利用高といった事業取扱高の伸長、②事業総利益の事業取扱高に対する割合である事業総利益率の安定確保、③事業管理費の抑制がポイントといえる。

(注 1) 共通管理費配賦額、事業外損益や特別損益は、農業関連事業の活動との因果関係が弱いため、ここでは共通管理費配賦前事業利益に注目した。

3 農業関連事業損益改善の課題

上述した農業関連事業の損益改善の着目点を踏まえて課題を整理すると、次のようになる。

1 つめは、農産物販売・取扱高、生産資材供給・取扱高や施設利用高といった事業取扱高の伸長である。2 つめの事業総利益率の安定確保や 3 つめの事業管理費の抑制には、組合員や農協のリスク負担を伴うため、これは 3 つの着目点のなかで最も優先的に取り組む事項といえる。事業取扱高を伸ばすには、地域の農業生産量の維持・拡大や農協利用率向上による数量の確保、品質向上や出荷の安定等による販売単価の引上げなどが課題となる。

2 つめは、事業総利益率(事業総利益／事業取扱高)の安定確保である。事業総利益は、販売事業の買取販売利益や受託販売手数料、購買事業の購買利益や受託購買手数料、利用事業の施設利用料等からなる。

販売事業では受託販売が大部分を占めているが、受託販売手数料率は、取扱高に対して一定の割合で設定されている。これまでの広域合併では、組合員に目に見える形で合併メリットを示すために、合併参加農協のなかで低い手数料率に合わせて定めた場合が少なくなかった。そこで業務にかかる原価を計算し、それに見合うように手数料率を見直すことも選択肢となる。手数料率を見直す際に、予め組合員の合意が必要となる場合もある。農協の取組みとそれにかかる経費について理解を促すため、組合員との対話が課題となる。組合員の合意形成に時間がかかる場合、経営環境の変化に応じて手数料の基準を柔軟に変動させることには少なからず制約がある。

また、農協(系統)がリスクを負って行う買取販売や直接販売も選択肢になる。この場合、農協(系統)の販売機能の高度化やリスク負担によって、例えば、市場外の直接取引を行って粗利益の獲得を目指すもので、組合員から低価格で調達することに

よって実現するという意味ではない。買取販売や直接販売の実施には、価格変動、在庫や代金回収等のリスクに対する対策、営業体制の構築などが課題となる。

3つめは、事業管理費の抑制である。農業関連事業の施設は投資規模が大きく、一度投資を行うと、その後、耐用年数にわたって減価償却費を計上することになり、それが終わった後には修繕費が増加する。また、施設ごとに職員を配置することになるため、施設投資は人件費にも影響を及ぼす。

このため、施設投資の計画段階で過剰投資を回避する仕組みが課題である。また、自ら施設を取得せずに他農協に業務を委託することも、事業管理費を抑制するためには有効であり、実現するには農協間の課題共有や連携が課題となる。

さらに、後述するように赤字農協には広域合併農協が多いとみられることから、共同利用施設を旧農協がそれぞれに整備し、重複感がある場合には、集約も選択肢となる。その場合、組合員の合意形成や、集約後に円滑な運営を行うための利用調整も課題となる。

4 黒字農協と赤字農協の特徴

次に、これらの点に注目して、黒字農協と赤字農協の特徴を整理する。第1表は、営農指導事業配賦後税引前当期利益段階における黒字と赤字の農協について、平成29事業年度(以下、「年度」)のデータを示したものである(注2)。データの制約により厳密ではないが、読み取れることや示唆されることをまとめてみたい。

(注2)北海道と1県1農協(奈良県、島根県、香川県、佐賀県、沖縄県)を除いて集計されている。また、⑬～⑲は、①～⑫により計算した値である。

(1)事業規模と作物構成

まず、正組合員戸数をみると、黒字農協では4,863戸であり、赤字農協の6,560戸の7割程度となっている(第1表①)。

また、黒字農協の販売・取扱高は93.2億円で、赤字農協の53.4億円の1.7倍となっている(②)。生産資材供給・取扱高についても、黒字農協は30.5億円で、赤字農協の21.9億円の1.4倍となっている(③)。

販売・取扱高について作物別構成比をみると、黒字農協では、野菜の割合が40.7%と高い(⑬)。一方、赤字農協でも野菜の割合が29.0%で最も高いが、米が23.2%、畜産物21.0%と、黒字農協に比べるとその構成割合は分散している。

ここから、黒字農協では、赤字農協よりも正組合員数が少ないにもかかわらず販売・取扱高の規模が大きく、主力作物に特化する度合いが高くなっており、一方、赤字農協では、黒字農協に比べて販売・取扱高の規模は小さいが、そのなかに複数の主力作物が存在していることがうかがえる。

第1表 黒字農協と赤字農協の1組合当たり農業関連事業データ(平成29年度)

				全国	黒字農協	赤字農協	黒字農協／赤字農協(倍)
単純平均	①	正組合員戸数(戸)		6,216.4	4,862.9	6,560.2	0.7
	②	販売・取扱高(億円)	合計	61.4	93.2	53.4	1.7
			米	13.6	18.5	12.4	1.5
			野菜	20.0	37.9	15.5	2.5
			果実	7.4	12.0	6.3	1.9
			畜産物	12.6	18.2	11.2	1.6
			その他	4.7	4.5	4.8	0.9
	③	生産資材供給・取扱高(億円)		23.7	30.5	21.9	1.4
	④	販売手数料(買取利益を含む)(億円)		2.1	3.2	1.9	1.7
	⑤	生産資材購買利益(手数料を含む)(億円)		2.5	3.0	2.3	1.3
	⑥	農業関連事業総利益(億円)		5.7	7.5	5.2	1.4
	⑦	農業関連事業管理費(億円)		6.6	6.4	6.7	1.0
	⑧	農業関連事業利益(億円)		△ 0.9	1.2	△ 1.4	△ 0.8
⑨	販売事業正職員(人)		23.8	25.4	23.5	1.1	
⑩	購買事業正職員(うち生産資材に従事)(人)		16.8	16.9	16.8	1.0	
⑪	米乾燥調製施設(ライスセンター+カントリーエレベーター)(か所)		3.5	2.8	3.7	0.7	
⑫	青果物集出荷施設(か所)		7.0	7.6	6.8	1.1	
②の構成比	⑬	販売・取扱高の構成比(%)	米	22.2	19.8	23.2	0.9
			野菜	32.6	40.7	29.0	1.4
			果実	12.1	12.8	11.7	1.1
			畜産物	20.6	19.5	21.0	0.9
			その他	7.7	4.8	9.0	0.5
加重平均	⑭	販売職員1人当たり販売・取扱高(億円)		2.6	3.7	2.3	1.6
	⑮	販売職員1人当たり販売手数料(万円)		891.1	1,243.8	794.3	1.6
	⑯	販売職員1人当たり正組合員戸数(戸)		260.7	191.8	279.6	0.7
	⑰	正組合員1戸当たり販売・取扱高(万円)		98.8	191.6	81.4	2.4
	⑱	生産資材購買職員1人当たり生産資材供給・取扱高(億円)		1.4	1.8	1.3	1.4
	⑲	生産資材購買職員1人当たり生産資材購買利益(万円)		1,461.6	1,748.8	1,388.3	1.3
	⑳	生産資材職員1人当たり正組合員戸数(戸)		369.3	287.6	390.2	0.7
	㉑	正組合員1戸当たり生産資材供給・取扱高(万円)		38.1	62.8	33.4	1.9
	㉒	米乾燥調製施設1か所当たり米販売・取扱高(億円)		3.8	6.6	3.3	2.0
	㉓	青果物集出荷施設1か所当たり青果物販売・取扱高(億円)		3.9	5.0	2.3	2.2
	㉔	販売手数料率(%)		3.5	3.4	3.5	1.0
	㉕	生産資材購買利益率(%)		10.4	9.7	10.6	0.9
	㉖	農業関連事業総利益／(販売・取扱高+生産資材供給・取扱高)(%)		6.7	6.1	6.9	0.9
	㉗	農業関連事業管理費／(販売・取扱高+生産資材供給・取扱高)(%)		7.8	5.1	8.9	0.6
	㉘	(販売・取扱高+生産資材供給・取扱高)／農業関連事業管理費(倍)		12.9	19.5	11.3	1.7
	㉙	農業関連事業管理費比率(%)		116.1	84.3	127.7	0.7

資料 農林水産省

(注)1 北海道および1県1農協(奈良県、島根県、香川県、佐賀県、沖縄県)を除く。

2 ⑬～⑲は、①～⑫により計算した値である。

3 販売手数料には買取販売利益、購買利益には購買手数料を含む。

(2)事業総利益率

事業総利益率に関連して、販売手数料率(買取利益を含む、以下同じ)をみると、黒字農協と赤字農協に大きな差はない(⑭)。一方、生産資材購買利益率(受託購買手数料を含む、以下同じ)は、黒字農協では 9.7%と、赤字農協の 10.6%に比べてやや低くなっている(⑮)。

(3)事業取扱高の事業管理費に対する割合

事業取扱高と事業管理費を対比するために、販売・取扱高と生産資材供給・取扱高の合計値が、農業関連事業管理費(共通管理費配賦後)の何倍となっているかをみると、黒字農協では 19.5 倍と、赤字農協の 11.3 倍に比べて多い(⑯)。

(4)職員数と事業取扱高・事業総利益

事業総利益の源泉である販売手数料や購買利益と、主要な事業管理費である人件費との対比をみるために、職員1人当たりの事業取扱高や事業総利益をみてみたい。

a 販売職員 1 人当たり販売・取扱高、販売手数料

販売職員 1 人当たり販売・取扱高は、黒字農協では 3.7 億円で、赤字農協の 2.3 億円の 1.6 倍となっている(⑭)。前述したように、販売手数料率に大きな差はないため、販売職員 1 人当たり販売手数料は、黒字農協では 1,244 万円、赤字農協では 794 万円と、1.6 倍の差が生じている(⑮)。

b 生産資材購買職員 1 人当たり生産資材供給・取扱高、購買利益

生産資材購買職員 1 人当たり供給・取扱高は、黒字農協では 1.8 億円で、赤字農協の 1.3 億円の 1.4 倍となっている(⑯)。前述したように、黒字農協の購買利益率は、赤字農協をやや下回っている。それでも、黒字農協の購買職員 1 人当たり購買利益は 1,749 万円と、赤字農協の 1,388 万円の 1.3 倍となっている(⑰)。

c 職員 1 人当たり正組合員戸数と正組合員 1 戸当たり利用高

さらに販売職員 1 人当たり販売・取扱高について、販売職員 1 人当たり正組合員戸数と、正組合員 1 戸当たり販売・取扱高に分けてみてみたい。

販売職員 1 人当たりの正組合員戸数は、黒字農協では 192 戸と、赤字農協の 280 戸の 7 割程度となっている(⑱)。一方、正組合員 1 戸当たりの販売・取扱高は、黒字農協では 192 万円と、赤字農協の 81 万円の 2.4 倍となっている(⑲)。

ここから、黒字農協では、正組合員の戸数は少ないものの、その農業経営の規模が大きいことが農協の販売・取扱高を押し上げており、一方、赤字農協では、正組合員

戸数は多いが、農業経営規模は零細であるため、販売・取扱高が相対的に少なくなっていることが示唆される。

(5) 共同利用施設と販売・取扱高

減価償却費の発生源である農業関連事業の共同利用施設について、販売・取扱高との対比でみてみたい。

米の乾燥・調製施設(ライスセンター+カントリーエレベーター)1 か所当たりの米販売・取扱高は、黒字農協では 6.6 億円と、赤字農協の 3.3 億円の 2.0 倍となっている(②)。また、青果物集出荷施設 1 か所当たりの青果物販売・取扱高は、黒字農協では 5.0 億円と、赤字農協の 2.3 億円の 2.2 倍となっている(③)。このように、黒字農協では 1 施設当たりの販売・取扱高が多い。

(6) 黒字農協と赤字農協の特徴

以上の分析により、黒字農協と赤字農協の比較により、それぞれの特徴を整理すると、次のようなことが示唆される。

a 黒字農協の特徴

黒字農協では、販売・取扱高に占める野菜の割合が高い。主力作物に集中して投資できるため、担当職員 1 人当たりや共同利用施設 1 か所当たりの販売・取扱高が多いなど、相対的に事業管理費が抑えられている。

また、赤字農協に比べて正組合員戸数は少ないが、正組合員 1 戸当たりの事業取扱高が比較的大きい。正組合員には大規模や中規模の経営が多いとみられる。生産資材購買事業については、購買利益率が赤字農協よりやや低い一因として、大口一括配送によって物流コストを抑えられていることが考えられる。職員 1 人当たり正組合員戸数は少ないため、個々の組合員により時間をかけてサポートできることになり、農協利用率の向上にもつながっている可能性もある。

事業総利益率は赤字農協に比べてやや高いか同程度である。

このように黒字農協では、事業総利益率は高くないものの、人件費や減価償却費といった事業管理費に対して事業取扱高は多い。これにより、規模の経済性が発揮されて組合員の単位当たり費用負担が抑えられるとともに、農協の事業総利益が事業管理費を上回り、黒字になっているということが示唆される。

b 赤字農協の特徴

一方、赤字農協では黒字農協に比べて正組合員戸数が多い。ここから、広域合併農協が多く含まれていることがうかがえる。

また、赤字農協では、販売・取扱高に占める割合は、野菜、米、畜産物がそれぞれ

2～3 割を占めており、主力作物が複数に分散している。リスクが分散されているという側面もあるが、複数の作物について、それぞれに専用施設や専門職員が必要となり、事業管理費が嵩む一因になっている可能性がある。

職員 1 人当たりの正組合員戸数は多いが、規模は零細であるため、生産資材購買事業では小口配送が多くなり、物流コストが嵩んでいる可能性がある。

また、正組合員戸数が多いことは、それだけ合意形成の難しが増し、共同利用施設の再編や、配送センター化などの業務の効率化に時間を要している可能性がある。

この結果、職員 1 人当たりや共同利用施設 1 か所当たりの販売・取扱高は比較的低く、換言すれば人件費や減価償却費といった事業管理費に対して取扱高は少ない状況にある。一方で、事業総利益の事業取扱高に対する割合である事業総利益率は、黒字農協と同程度である。この結果、事業管理費が事業総利益を上回り、赤字になっている、ということが示唆される。

このように、赤字農協では、多数の零細な組合員や主力品目の分散などにより人件費や減価償却費は嵩みやすい一方で、相対的に事業取扱高は少なく、黒字農協に比べ利益を出しにくい構造になっている。

しかし本調査対象の農協では、利益を出しにくい構造を持ちながら、農業関連事業の黒字を達成し継続している。次に、現地調査を行った農協の取組みについてポイントを紹介しよう。

5 調査事例にみる事業利益の黒字化に向けた取組みのポイント

本章に続く第Ⅱ部では、本事業の対象の 8 農協における取組みを報告している。このうち、北海道ピンネ農協、秋田県秋田しんせい農協、富山県みな穂農協、福岡県柳川農協、宮崎県尾鈴農協の 5 農協については、現地調査と財務データの分析を行っている。具体的な取組みは、第Ⅱ部を参照いただきたいが、ここでは、5 農協での取組みについて、上述した論点に基づいて、取組内容とその実現方法のポイントを整理する。

(1) 現地調査実施農協の概要

5 農協のうち、ピンネ農協、秋田しんせい農協、みな穂農協は、米が主力作物であり、販売・取扱高の過半を占めている。柳川農協は、野菜と米・麦・大豆が主力である。尾鈴農協では、畜産物と野菜が主力であるが、野菜の取扱品目数は 47 品目にのぼる。

また、秋田しんせい農協、みな穂農協、柳川農協では、正組合員 1 戸当たり販売・取扱高が 100 万円前後と、全国平均の 98.8 万円とほぼ同程度であり、前述した赤字農協平均の 81.4 万円をやや上回っている(第 2 表、前掲第 1 表)。北海道のピンネ農協と、畜産農家が比較的多い尾鈴農協については、1 戸当たり販売・取扱高は全

国平均を大きく上回っているが、正組合員は家族経営が大宗を占めている。

第 2 表 現地調査実施農協の概要(平成 30 年度)

JA 名	ピンネ	秋田しんせい	みな穂	柳川	尾鈴
道県	北海道	秋田県	富山県	福岡県	宮崎県
主力作物	米	米	米	野菜、米	畜産物、野菜
正組合員戸数	479 戸	8,693 戸	5,142 戸	5,814 戸	2,097 戸
販売・取扱高	72.6 億円	110.5 億円	42.9 億円	49.6 億円	104.4 億円
正組合員 1 戸当たり 販売・取扱高	1,515.7 万円	127.1 万円	83.4 万円	85.3 万円	497.8 万円

資料 農林中金総合研究所作成

(2)取組内容のポイント

a 事業取扱高の伸長

農産物販売・取扱高、生産資材供給・取扱高や施設利用高の伸長に関する各農協の取組みについて、地域の農業生産量の維持・拡大、他農協との連携、農産物販売単価の向上、農協利用率の維持・向上に分けてみてみたい。

①地域の農業生産量の維持・拡大に向けた取組み

農業生産量の維持・拡大に向けては、担い手の確保や農地の活用が基本となる。担い手の確保について、柳川農協では、新規就農者の育成に向けて、市や農業普及センターと連携して、相談会の開催や現役農家によるサポーターの配置、施設園芸を対象とした独自のリース事業を展開している。これにより、新規就農者が増加し、野菜販売・取扱高の増加につながっている。また、同農協では、集落営農組織を手厚く支援している。

農地活用について、みな穂農協では、新規需要米の配分に地域とも補償の考え方を活用することにより、水田フル活用を実現している。また、柳川農協では、米・麦・大豆の輪作で高い耕地利用率を維持しつつ、単収と品質を保つために、土壌改良剤の散布に助成を行っている。

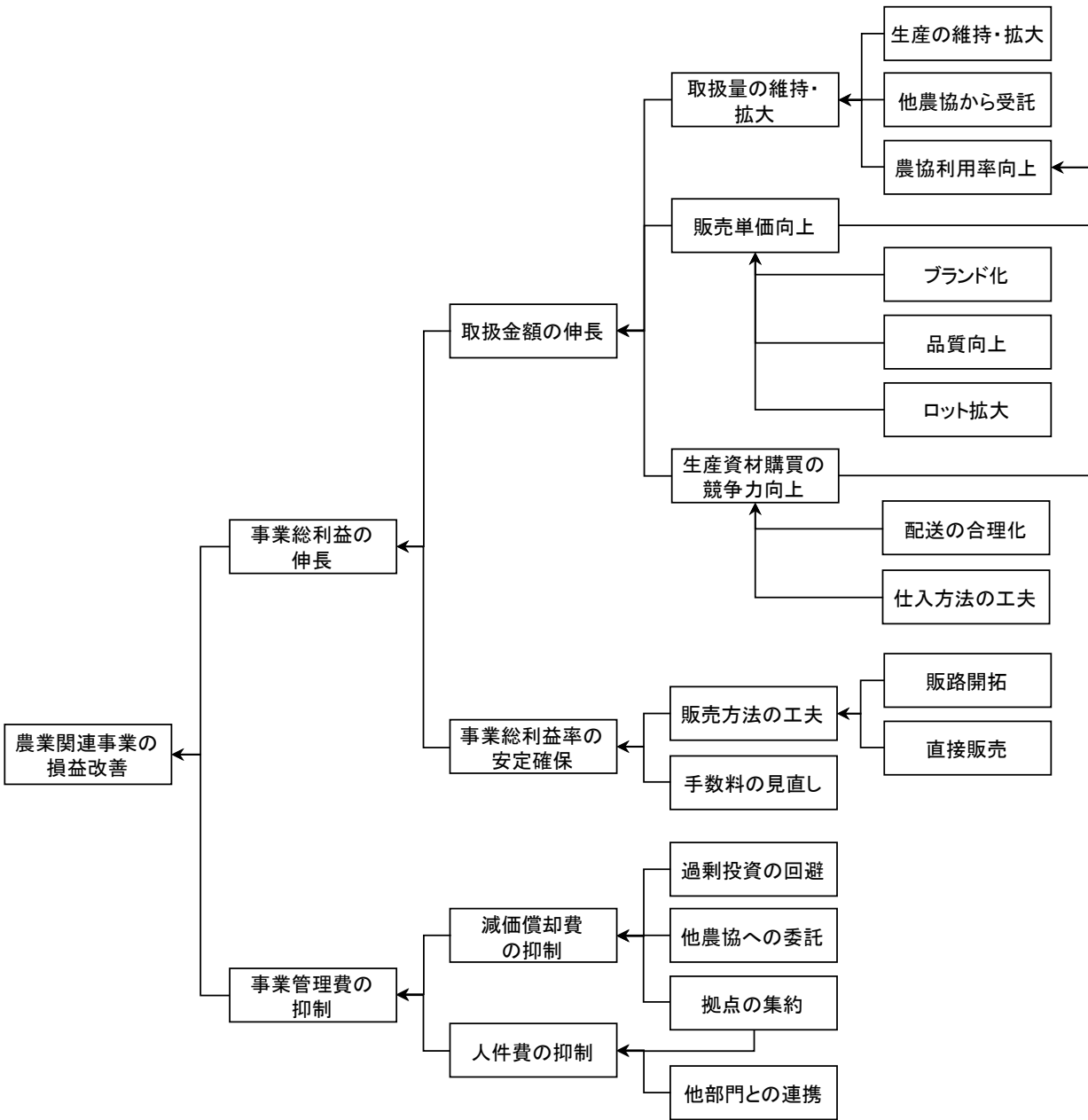
災害等で被災した地域農業の早期復興も、生産量の維持には重要である。尾鈴農協では、口蹄疫からの復興に向けて、牛白血病検査の普及に取り組んだことにより、市場での子牛の有利販売につながるとともに、繁殖牛経営の規模拡大により、子牛販売・取扱高や飼料供給・取扱高の回復につながった。

②他農協との連携

尾鈴農協の野菜選果場では、管内の端境期等に他の農協から選果作業を受託す

ることにより、選果場の年間稼働日数を伸ばし、施設利用高の増加につながっている。

第 1 図 農業関連事業利益の黒字を確保するための取組み



資料 農林中金総合研究所作成

③農産物販売単価の向上

ピンネ農協では、米の生産において、土壌検査と食味分析に基づく施肥設計などの食味向上対策、大粒の米を生産するための栽培方法の指導に加えて、販売においては、卸段階での歩留りを高めるため米の出荷規格のふりい目を大きくしたり、品質

や栽培方法を基準に細分化して保管し、それを実需者のニーズにカスタマイズして出荷するといった一連の取組みにより、高い販売単価を実現している。

④農協利用率の向上

ピンネ農協では、営農渉外や購買推進員を配置し、組合員からの相談に応じることにより生産資材購買の農協利用率を高めるとともに、有利販売に加えて、農事組合を通じた出荷契約により、集荷率を高めている。

みな穂農協では、早い段階で次年度の作付計画を確定している。これにより、肥料の受注時期を早め、年間で価格が最も低い時期に発注している。この結果、低価格で肥料を調達することが可能となり、商系業者との競合が激しい地域においても高い農協利用率を維持している。

b 事業総利益率の安定確保

事業総利益率を安定的に確保するには、販売手数料率や施設利用料率の見直し、買取販売や直接販売も選択肢になる。販売手数料率や施設利用料率の改定については、組合員の承認が必要となる場合があり、買取販売についてはリスク軽減策を講じる必要がある。

秋田しんせい農協では、組合員の同意を得て米の販売手数料について重量に応じた定額制を採用した。これにより、農協にとっては、販売単価の変動に左右されず、集荷量に応じて事業総利益を安定的に確保できる仕組みとなっている。

同じく秋田しんせい農協では、購買店舗の集約により、在庫が減少するとともに、管理もしやすくなり、農薬の使用期限切れに伴う処分費用の削減に成功した。これも事業総利益率の改善に寄与したものと思われる。

尾鈴農協では、千切大根の買取と一部独自販売に取り組み始めた。県の特産物で安定した需要が見込まれ、冷凍貯蔵により通年販売できるという千切大根の特徴に注目し、在庫リスクが小さいと判断した。独自販売のために、営業体制を整え、代金回収リスクへの備えを行っている。粗利益の確保により、事業総利益率の向上につながった。

c 事業管理費の抑制

事業管理費の抑制に関して、減価償却費の源泉である共同利用施設に注目すると、取得前の計画段階で過剰投資を回避することや、地域の農業生産の変化に合わせて施設の集約を進めることが重要であり、近隣農協へ委託することも有力な選択肢となる。

柳川農協では、大規模な施設投資を行う際、営農部と管理部が一緒に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。地域農業と農協経営の視点から無理の

ない計画策定につながっていると思われる。

みな穂農協では支店やライスセンター(以下、RC)、柳川農協では野菜集出荷施設やカントリーエレベーター(以下、CE)を集約した結果、いずれも人件費の抑制につながった。一般的に、共同利用施設を集約に当たっては、組合員の合意形成に相当の年月と職員の負担を要するケースが多い。これらの農協では、機能向上による組合員のメリットを示すとともに、柳川農協では、将来にわたって施設を利用する若手農業者の意見を農協が汲み上げたことも実現に寄与した。

秋田しんせい農協では、9つの旧農協単位に配置し利用していた施設を、利用範囲を見直して4つの事業エリア単位とした。新しい利用範囲に基づいて購買店舗や営農センターを集約し、事業管理費と在庫の削減を実現した。

さらに、前述したように尾鈴農協では他農協から野菜の選果作業を受託している。委託側の農協にとってみれば、自ら投資する必要がなく、選果にかかる費用は出荷量に応じた変動費となり、事業管理費の抑制につながっている。

(3)取組みを実現するためのポイント

このような取組みを実現するためのポイントとして次の6点があげられる。

a 計数に基づく管理

現地調査を行った5農協では、農業関連事業を構成する事業単位や場所単位で損益計算を実施し、管理に活用している。

秋田しんせい農協では、年に5回部門別場所別損益計算書を作成して、常勤役員と幹部職員が共有し、対策を協議している。尾鈴農協では、農業関連事業を構成する事業別に、月次で、取扱数量、取扱高、収益、費用および事業総利益を記入した「経営検討表」を作成し、収益と費用の前年比較や計画達成率を役員と幹部職員が共有している。

秋田しんせい農協では、農協全体と部門別について将来の損益をシミュレーションし、その結果を役職員で共有することによってコスト意識の向上を図っている。また、同農協では、場所別損益の状況を集落座談会で説明し、組合員の理解を高めている。

前述したように柳川農協では、大型投資を意思決定する前に経営に与える影響についてシミュレーションを行っている。

月次の予実管理だけでなく、組合員の理解促進や職員の意識向上や、大規模投資の意思決定のためにも、事業別・場所別損益計算の活用など計数に基づく管理は基本であるが重要である。

b 組合員の理解促進

農協利用率を高めるには、組合員一人ひとりが農協の取組みを理解することが必

要となる。

繰り返しになるが、秋田しんせい農協では、集落座談会で、組合員が所属する地域別に、地域内の施設ごとに実施している場所別損益の状況を説明し、生産資材購買や農産物販売での農協利用を促している。

c 職員の自発性とそれ引き出す経営層の役割

職員が自発性を発揮することも、不利な条件や困難な課題を克服する原動力になっていると考えられる。

農業関連事業に限定したものではないが、柳川農協では、県中央会主催の経営幹部職員養成講座に毎年職員を派遣している。経営層の発案により、同講座を修了した職員を中心にプロジェクトを設置した。当初は受け身の活動だったが、次第に自発的な活動が増え、現在では、農協の経営課題と対応方向を検討し、経営層に提案を行っている。

職員の自発性を引き出すことにおいては経営層の役割が大きい。尾鈴農協では、職員の提案に基づいて計画を立てて、実現する方法で業務を進めている。そのために経営層は、職員がアイデアを提案しやすい職場環境づくりに努めている。

d 協同組合の強みを生かすこと

尾鈴農協において、口蹄疫からの復興に寄与した牛白血病検査が普及した一因として、繁殖農家と農協が基金を創設して、損失を被った農業経営に助成を行って支えたことがあげられる。

同じく尾鈴農協では、管内の端境期などに、近隣の農協から野菜の選果作業を受託して、選果場の稼働率を高めている。農協間連携を通じた組合員間の協同と捉えることができる。

また、柳川農協におけるCE集約では、人件費の抑制につながった反面、1 か所の施設に利用者が集中し、混雑を引き起こした。集落組織を通じた組合員間の利用調整等によって混雑を解消し、CEの荷受量を確保し円滑な運営を行っている。

このように、災害からの農業生産の回復や、施設を有効利用して取扱高を確保するには、組合員間の相互扶助や利用調整といった協同組合の強みを生かすことがポイントといえる。

e 総合事業の強みを生かすこと

農業関連事業では、農産物の収穫期に集荷にかかる業務量が極端に増える。ピンネ農協、みな穂農協や柳川農協では、米収穫期に、農業関連や営農指導部門の職員に加えて、信用や共済部門等の職員が交替で、CEやRCでの荷受業務に従事している。これにより、繁忙期にも臨時雇用の必要がなく人件費を抑えることが可能とな

っている。さらに、他部門職員も毎年従事しており熟練度が高いため、円滑な荷受業務においても重要な役割を果たしている。このように総合事業の強みを生かすこともポイントといえる。

f すべての関係者にメリットがあること

前述したようにピンネ農協では、米の出荷規格に標準に比べて大きいふるい目規格を採用している。農協では、大粒の米を出荷できるように、組合員に対して、肥培管理や収穫のタイミング等の指導を行っている。大粒の米は米卸にとって歩留りが高いというメリットがあるため高評価と有利販売の一因となっている。この結果、組合員の手取りが増え、販売手数料率は一定でも農協の手数料収入の増加につながっている。

関係者の誰かが一方的に損をするビジネスモデルはいずれ破たんし、持続しない。組合員、買い手、農協といったすべての関係者にメリットをもたらすことは、黒字を継続させるうえでも大事なポイントといえよう。