

第Ⅱ部 事例編

第1章 北海道 ピンネ農協

－「選ばれる米作り」「出向くJA」による組合員との関係強化で高水準の集荷率－

主な取組み

- ・ 土壌分析、食味分析、それらを活かした施肥指導の実施、品位に応じた精算金格差の導入によって、生産者の意識を変え、高品質米の比率を高めた。
- ・ 品質向上に加えて、ふるい目の拡大や細かな品位別仕分け集荷など実需者等のニーズに沿った対応を行い、実需者、卸売業者から高い評価を獲得。
- ・ 営農指導課が全農家を訪問、幅広い相談対応や技術指導に取り組む。
- ・ 全職員が農事組合サポーターとなり、生産者に出荷契約を推進。

取組みの成果

- ・ 農家の信頼を獲得、米の農協集荷率及び生産資材の農協利用率は高水準。
- ・ 実需等からの高い評価を得て、米の産地指定率上昇、様々な加算金獲得。
- ・ 農業関連事業の事業利益および税引前当期利益の黒字は継続。
- ・ 若手農業就業者数が増加に転じた。

〔目 次〕

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1 はじめに | 5 農業関連事業の黒字継続のための取組み |
| 2 地域農業・農協の概要 | (1)「選ばれる米作り宣言」の実践 |
| (1)地域農業の概要 | (2)「出向くJA」 |
| (2)農協の概要 | (3)販売力の強化 |
| 3 農業関連事業の概要 | (4)経費の抑制 |
| (1)販売事業 | (5)部門別損益管理 |
| (2)生産資材購買事業 | (6)農地流動化の推進と担い手の育成・確保・支援 |
| (3)農業関連事業の体制 | (7)取組みの成果 |
| (4)農業関連施設 | 6 小括 |
| 4 農業関連事業の損益 | |
| (1)部門別損益の概要 | |
| (2)事業利益の黒字継続の背景 | |

1 はじめに

北海道のピンネ農業協同組合(ピンネ農協)は、過去 10 年間、農業関連事業の事業利益(共通管理費配賦後、以下省略)および農業関連事業の税引前当期利益(営農指導事業分配賦後、以下省略)の黒字が続いている。黒字継続の要因は、第1に、米の販売・取扱高の維持・拡大であり、第2に経費が低く抑えられていることがある。前者に効果をあげたのは、消費者に選ばれる米作りを目指した様々な取組みと農家を訪問して幅広い相談に対応する出向く営農などによる米の農協集荷率向上、および生産資材の農協利用率の上昇である。本章では、これらの黒字継続のための取組みを中心に詳細にみていくこととする。

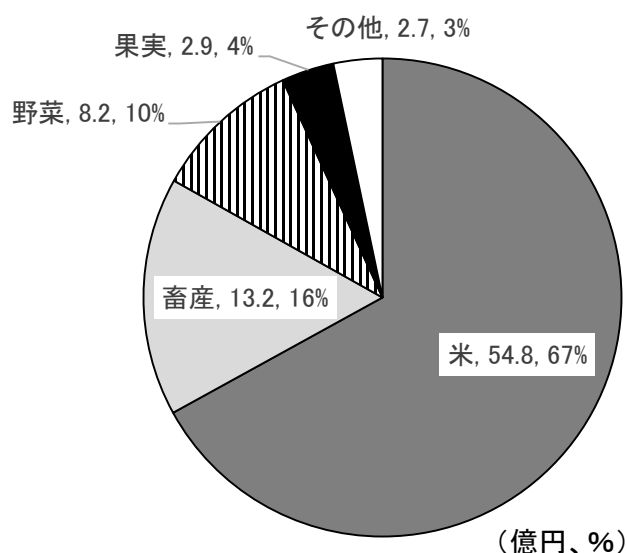
2 地域農業・農協の概要

(1)地域農業の概要

ピンネ農協は空知総合振興局管内の新十津川町と浦臼町をその地域とし、石狩川中流右岸に位置した穀倉地帯にある。農林水産省の農業地域類型によれば、新十津川町は中山間地域、浦臼町は平地農業地域であり、両町とも水田型である。平成 30 年の耕地面積(両町合計、以下同様)は 8,860ha、うち田が 7,090ha を占める。

平成 30 年の市町村別農業産出額(推計)によると、管内の農業生産額は 81.8 億円、うち米が 54.8 億円(産出額の 67%)、畜産が 13.2 億円(16%)、野菜が 8.2 億円(10%)、果実 2.9 億円(4%)を占める(第 1-1 図)。

第 1-1 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

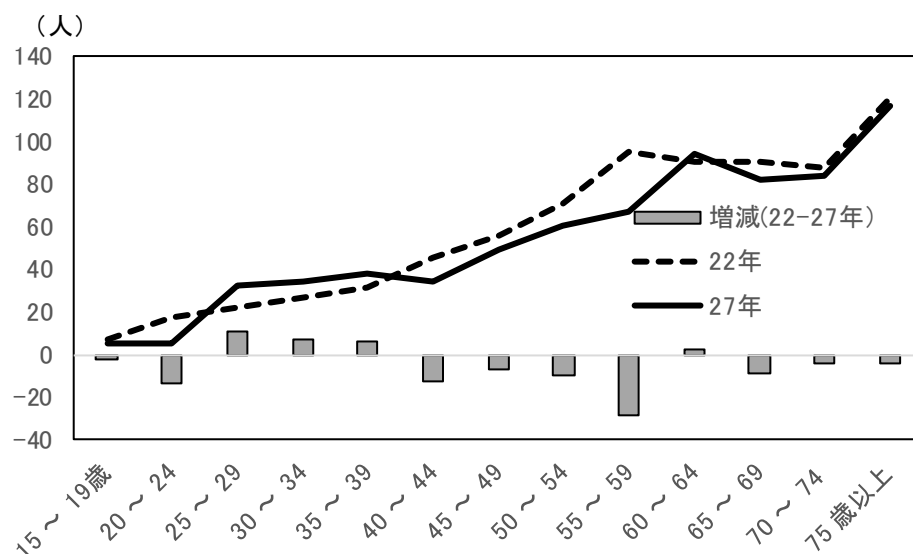
ピンネ農協資料によれば、平成 30 年の水稻の作付面積は 5,070.9ha、品種別の作付面積は、ななつぼしが 2,878.3ha で 56.7%を占め、ゆめぴりかは 1,438.8ha、酒造好適米(吟風、きたしずくの合計)は 126.9ha である。青果については、歴史のあるメロンの産地であるが近年は生産量が減少しており、一方、ミニトマトの生産が増加している。ブロッコリー、スイートコーン、長ねぎ、軟白ねぎ、さやインゲン、カンロ(マクワウリ的一种)等の重点作物をはじめ、玉ねぎ、椎茸など数多くの野菜が生産されている。

農林水産省「農林業センサス」によれば、平成 27 年の農業経営体数は 548 経営体、うち家族経営体が 532 経営体であり、家族経営中心の地域である。総農家数は 605 戸、うち販売農家が 531 戸で総農家数の 87.8%を占めており、また販売農家のうち主業農家は 376 戸で販売農家の 70.8%を占める。稲作を販売金額第 1 位とする経営体数は 431 経営体で最も多く、販売のある農業経営体の 80.9%を占めている。稲作と青果、稲作と畜産などの複合経営が大半を占める。

農業経営体数は減少を続けているが、一経営体当たりの経営耕地面積は拡大しており、27 年には 10～20ha 層が 36.3%と約 3 分の 1 を占め、また 20ha 以上の層は 20.6%と 2 割である。

農業就業人口も減少を続けているが、第 1-2 図のとおり、22 年から 27 年にかけて、男性の 25～39 歳層が増加しており、また、女性は 25～29 歳層で増加している。農協への聞き取り調査によれば、20ha 以上などの規模の大きな農業経営体は経営が安定していることから、若い後継者が増えている。

第 1-2 図 年齢別農業就業人口(男)



資料 農林水産省「農林業センサス」より農林中金総合研究所作成

(2)農協の概要

ピンネ農協は、平成10年2月に新十津川農協、下徳富農協、浦臼町農協が合併して設立された。「ピンネ」の名称は地区の雄峰「ピンネシリ」に由来する。

平成31年1月末現在の組合員数は1,870(うち正組合員558、正組合員戸数479戸、准組合員1,312)、総職員数95人(準職員含む)、平成30年度の販売・取扱高67.9億円、購買品供給・取扱高38.2億円、貯金残高385.0億円、長期共済保障保有高976.0億円である。総資産は463.5億円、組合員資本63.5億円、単体自己資本比率は34.95%と高水準である。主な施設としては、本所、花月支所・営農センター、浦臼支所、経済センター、土壌分析センター、米の大規模集出荷施設(2か所)がある。

主要な経営指標の推移をみると(第1-1表)、正組合員は減少を続け、30年度は558人と農協設立時の1,040人の半数近くまで減少した。准組合員は20年度以降減少に転じた。職員数は27年度の84人をボトムに増加に転じ30年度は95人となったが、10年度の129人の7割である。貯金残高が増加する一方、貸付金残高、長期共済保障保有高は減少傾向である。米集荷数量は16年度以降40万俵を上回る水準で推移、30年度は冷害や台風被害等で前年比大きく減少したものの40万俵を上回った。30年度の経常利益、当期剰余金はともに前年比減少したが、10年度を上回る高い水準であり、自己資本比率は30%台と高水準を維持している。

第1-1表 農協の主要経営指標の長期推移

	単位	実数			増減率	
		平成10年度	20	30	20/10	30/20
組合員数	人	2,574	2326	1870	△ 9.6	△ 19.6
正組合員	人	1,040	674	558	△ 35.2	△ 17.2
准組合員	人	1,534	1652	1312	7.7	△ 20.6
正組合員戸数	戸	985	642	479	△ 34.8	△ 25.4
職員数	人	129	92	95	△ 28.7	3.3
貯金等残高	億円	301	333	385	10.5	15.7
貸付金残高	億円	40	29	26	△ 26.8	△ 12.0
長期共済保障保有高	億円	1,668	1,199	976	△ 28.1	△ 18.6
年産米集荷数量	俵 (60kg)	382,087	454,778	405,537	19.0	△ 10.8
経常利益	万円	18,276	24,266	19,218	32.8	△ 20.8
当期剰余金	万円	13,602	18,118	15,765	33.2	△ 13.0
自己資本比率	%	31.50	35.85	34.95	13.8	△ 2.5

資料 ピンネ農協「ピンネ農協10年史」「ピンネ農協20年史」等より農林中金総合研究所作成

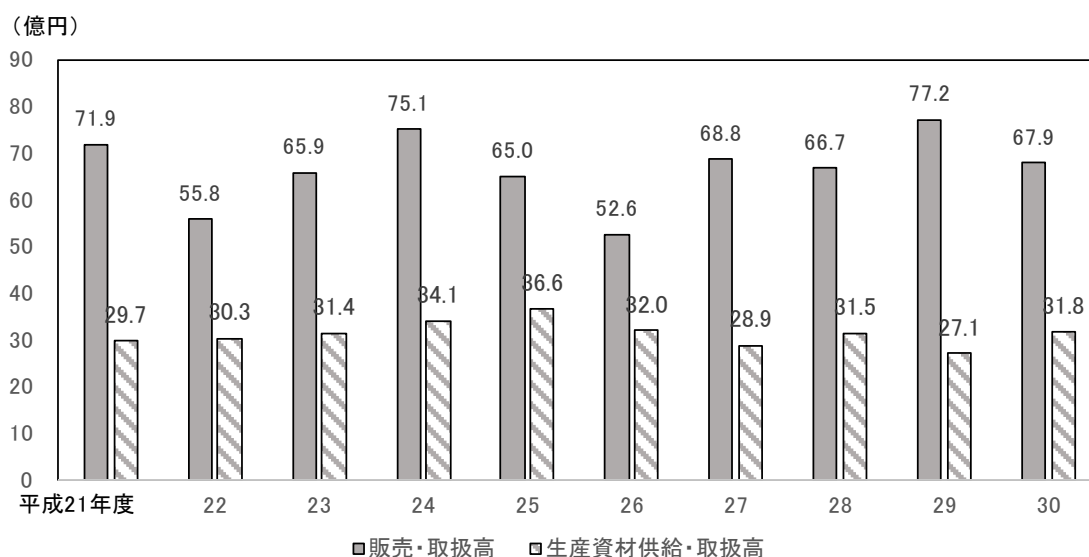
3 農業関連事業の概要

(1) 販売事業

平成 30 年度の販売・取扱高は 67.9 億円であり、うち米が 58.1 億円で 85.5% を占め、野菜は 6.4%、畜産物は 5.0% を占める。米は主食用が中心である。

農産物販売・取扱高は、天候や米価の動向等により、年により変動は大きいものの、22 年度、26 年度を除くと 60～70 億円台で推移している(第 1－3 図)。販売・取扱高のうち米の販売・取扱高は増加し、全体に占める割合も平成 21 年度の 69.3% に比べ、平成 30 年度には 85.5% まで上昇した。一方、野菜、畜産物の販売・取扱高は減少し、全体に占める割合は低下している。

第 1－3 図 販売・取扱高と生産資材購買供給・取扱高

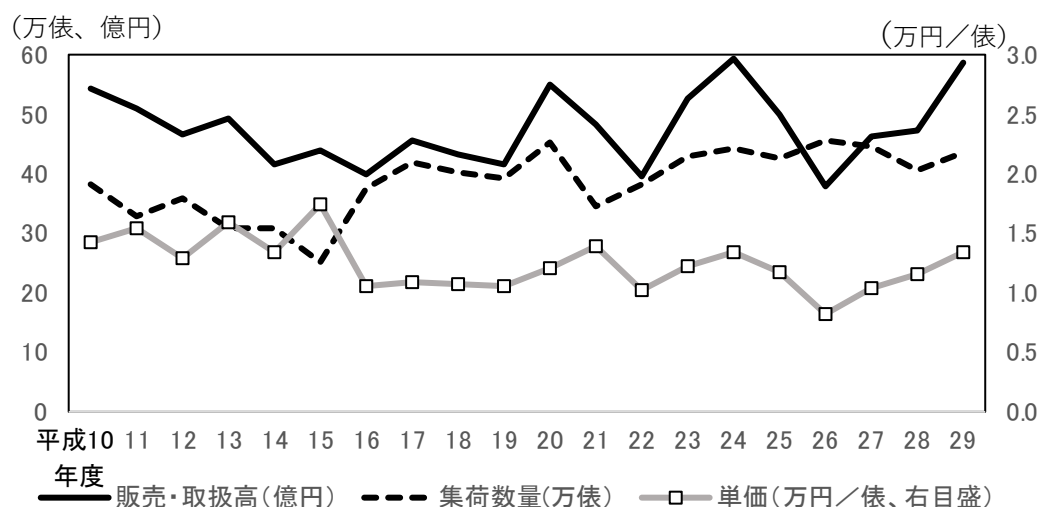


資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

米の販売・取扱高の長期的な推移をみると、第 1－4 図のとおり、平成 16 年度以降は集荷量が 40 万俵台とそれ以前に比べ高水準で推移しており、そのことが米価の一段の下落にもかかわらず、販売・取扱高を押し上げていることがわかる。

農協の農産物販売・取扱高の 9 割は、ホクレンへの委託販売である。

第 1－4 図 米の販売・取扱高、集荷数量、単価



資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

(2)生産資材購買事業

平成 30 年度の生産資材購買供給・取扱高は 31.8 億円であり、10 年前比 7.1% 増である。

内訳は、農業用機械が 24.6%、燃料 23.4%、肥料 19.3%、農薬 11.7%である。肥料・農薬の 7～8 割は予約購買である。その他の一般生産資材は当用買である。種子は完全予約制であり、水稻種子は自家保有せず 100%の種子更新である。

(3)農業関連事業の体制

技術指導と普及を担当する営農部と、販売と集荷および選果を担当する農産部をワンフロア化して営農センターとしている。営農センターと空知農業改良普及センターの中空知支所は同じ建物の 2 階と 1 階にあり、両者で情報交換や農家の指導等の連携が行われている(第 1－5 図)。

営農部は営農推進課と営農渉外課からなる。営農推進課は農政や補助金関係の業務および青年部の組織活動のサポートを行っている。営農渉外課は前述のとおり、農家組合員を訪問し、さまざまな営農相談に対応し、また集荷等にかかる推進も行っている。営農部付きで、ピンネ農業公社に 2 人が出向している。

農産部には米穀課と青果課がある。米穀課は水稻、麦、大豆、畜産、蕎麦の指導、販売、集出荷を担当する。水稻の生産指導は米穀課と営農渉外課が一緒に行く。青果課は青果の指導、販売、選果を担当する。青果の各品目の担当者は、農業改良普及センターの普及員と連携して、農家に技術指導を行う。農家の生産計画や生産の推進、技術指導は、米穀課と青果課が営農渉外課と一緒に担当している。

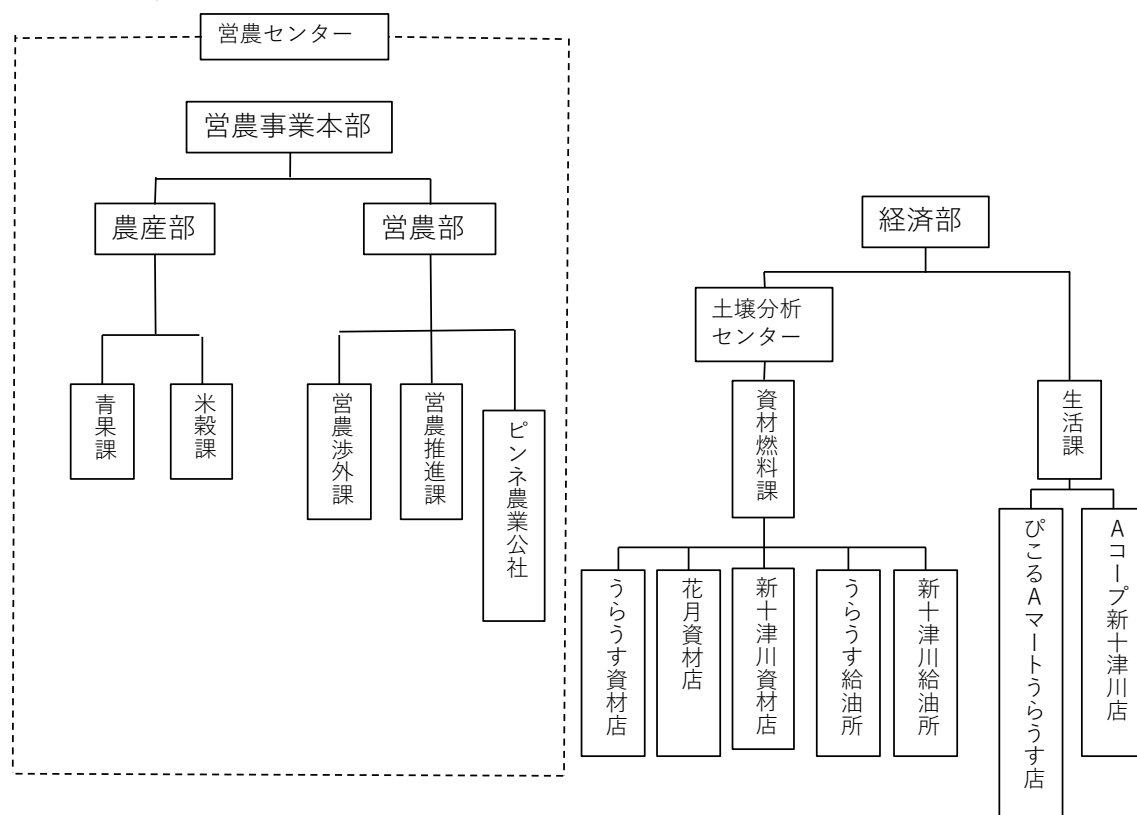
経済部が、資材事業、燃料事業、生活事業を担当している。経済部は資材燃料課と生活課からなる。資材事業と燃料事業に関連して、3 か所の生産資材店舗(新十津川資材店、花月資材店、うらうす資材店)と 2 か所の給油所がある。平成 10 年に設置した土壌分析センターは経済部が所管している。

生産資材の予約購買は、営農渉外課と生産資材店舗の担当者が農家組合員と一緒に訪問し、推進を行っている。また、土壌分析や食味分析の結果をもとに肥料を推進している。肥料・農薬は予約購買中心であるが、小さい農機具や園芸用の資材は当用買いが多く、資材店舗の販売が中心となる。

営農指導員は、担当別には米 2 人、畑作 2 人、畜産 1 人、経営指導 1 人であり、営農センター内の各課に配属されている。営農指導員の資格は持っているが、営農指導のみを担当し続けるのではなく、また、他の部署への異動も行われている。営農指導員は農業改良普及センターと連携した農家への指導も行っている。

なお、金融部経営相談課および支所の経営相談課が、組合員勘定にかかる営農計画の策定と進捗管理などを担当している。経営の特別指導が必要な組合員には常勤理事が参加する経営委員会が進捗管理や対策の検討を行っている。

第 1－5 図 農業関連部門の組織図(平成 31 年 2 月 1 日現在)



資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

(4)農業関連施設

主な共同利用施設としては、2つの米の大型調製集出荷施設がある。浦臼町にある米穀乾燥調製貯蔵施設・低温自動倉庫「浦臼町ライスターミナル」(平成12年完成、事業費33.7億円、うち国庫補助金14.4億円、市町村費19.4億円、検査場は自己資金事業1.7億円)と新十津川町にある玄米ばら調製集出荷施設・低温貯蔵庫「ライスボックス21」(平成6年完成、事業費13.3億円、うち国庫補助金3.8億円、町補助金1.8億円、自己資金7.8億円)である。両施設とも米の検査場が併設されている。この2施設でピンネ農協に出荷される米の全量を取り扱っている。

このほか、大豆乾燥調製施設、そば乾燥調製施設、ミニトマト選果場、メロン選果場兼大豆調製施設、農産物出荷施設(アスパラ・インゲン他)、玉ねぎ選果場、浦臼農産物集出荷場(馬鈴薯選果場)、同(メロン・花卉他)、農産物加工研究センターがある。

また、研究施設として土壌分析センターがあり、農業倉庫は3か所に21棟ある。

4 農業関連事業の損益

(1)部門別損益の概要

平成30年度の事業利益は1億5千万円であり、うち信用事業7千万円(事業利益に占める割合は46%、以下同様)、共済事業8千万円(53%)、農業関連事業7千万円(48%)、生活その他事業が1千万円(8%)、指導事業が△8千万円(△55%)であった(第1-2表)。

また、同年度の税引前当期利益は1億9千万円で、うち信用事業6千万円(税引前当期利益に占める割合は32%、以下同様)、共済事業7千万円(37%)、農業関連事業4千万円(21%)、生活その他事業が2千万円(10%)であった。

21~30年度の推移をみると、農業関連事業利益は、米価が暴落した26年度と台風や地震、天候不順による農産物への影響が大きかった30年度を除き、1億円を超える水準で推移している。26、30年度には直接費で災害支援を実施した。この両年度を除く各年度で、事業利益に占める農業関連事業の割合は60~80%であり、農業関連事業の黒字が事業利益全体の黒字に大きく寄与してきた。

第 1－2 表 部門別事業利益

(万円)

	事業利益	信用	共済	農業関連	事業利益に対する割合 (%)	生活その他	指導事業
平成21年度	19,326	3,915	9,017	13,195	68	▲ 1,736	▲ 5,066
22	15,273	2,470	8,950	11,108	73	▲ 1,331	▲ 5,923
23	18,384	3,474	8,960	13,868	75	▲ 1,190	▲ 6,728
24	18,208	3,463	9,716	13,556	74	▲ 264	▲ 8,262
25	22,867	5,208	8,299	18,840	82	▲ 509	▲ 8,972
26	11,047	4,623	9,198	5,507	50	▲ 171	▲ 8,109
27	29,770	7,999	8,721	19,222	65	1,481	▲ 7,653
28	21,029	5,460	7,618	15,920	76	841	▲ 8,809
29	28,675	7,620	8,939	21,057	73	▲ 66	▲ 8,876
30	15,180	7,037	8,084	7,220	48	1,204	▲ 8,364

資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

(2)事業利益の黒字継続の背景

前節でみたとおり、ピンネ農協の農業関連事業の事業利益はデータを入手した平成 21 年度以降黒字である。

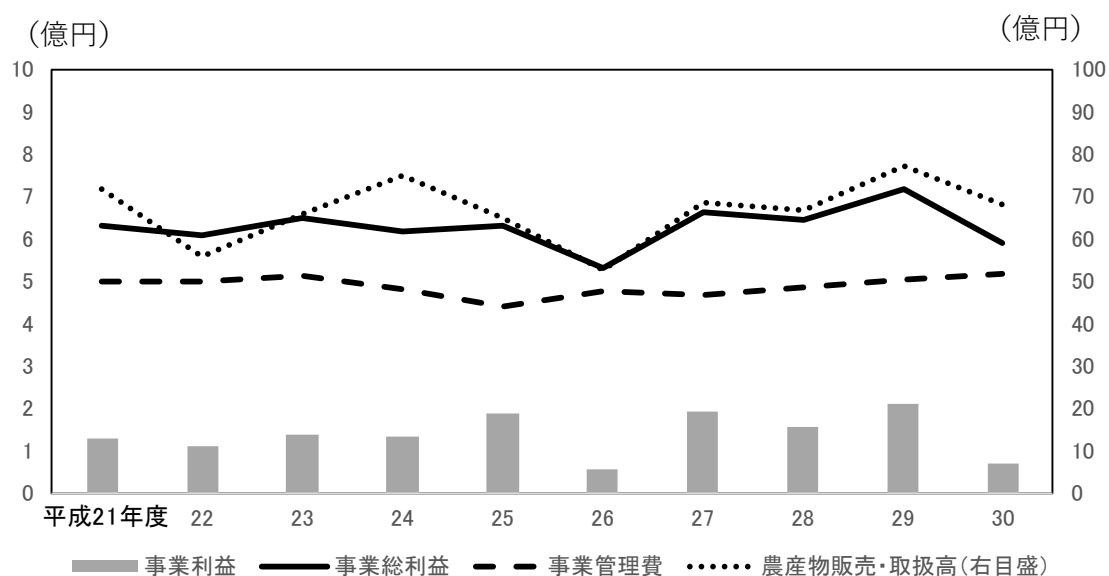
事業利益は事業総利益から事業管理費を引いたものなので、まず農業関連事業の事業総利益の推移をみると、第 1－6 図のとおり、米価が暴落した 26 年度と、台風や地震に見舞われ、また天候不順により米の品質が悪化した 30 年度を除くと、増加傾向であり、農産物販売・取扱高とほぼ同じ傾向で推移している。

米を中心とした販売・取扱高の維持・拡大が生産資材や生産施設の利用につながり、そのことが、販売手数料、購買利益、施設利用料等を含む事業総利益を押し上げたと考えられる。

一方、農業関連事業の事業管理費は 25 年度を底に微増傾向ではあるが、21～30 年度を俯瞰すればほぼ横ばいである。

事業総利益が増加傾向にある一方、事業管理費が横ばいであるため、事業利益は 26、30 年度を除くと増加傾向にある。

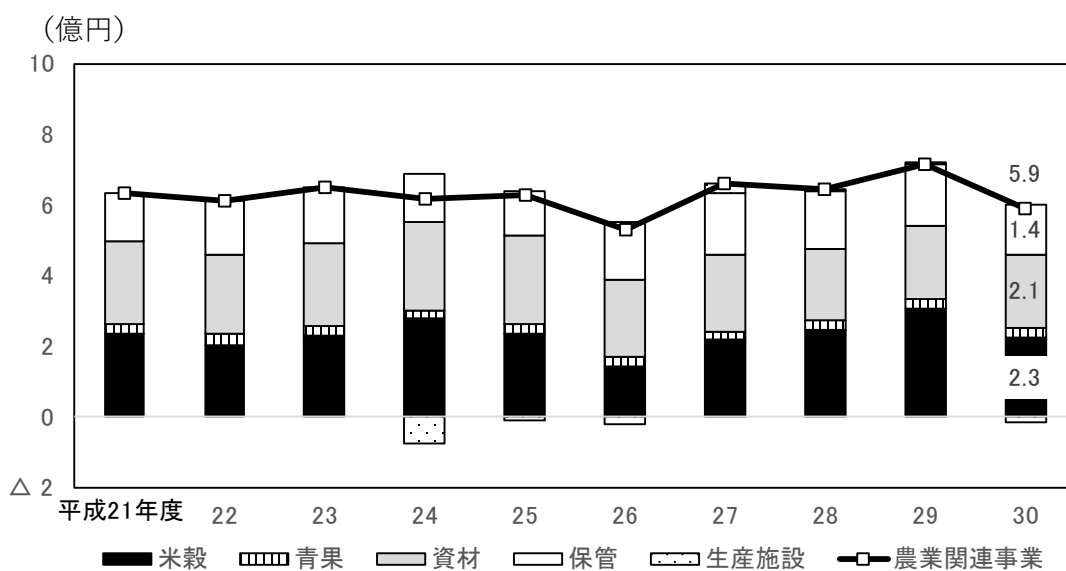
第 1-6 図 農業関連の事業利益等と農産物販売・取扱高



資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

平成 30 年度の農業関連事業総利益 5.9 億円を、事業別の内訳でみると米穀事業 2.3 億円、資材事業 2.1 億円、保管事業 1.4 億円である(第 1-7 図)。米穀事業の事業総利益は販売手数料 2.3 億円と、資材事業の事業総利益は購買利益 2.6 億円とそれぞれほぼ同水準となっている。

第 1-7 図 農業関連事業総利益の事業別内訳

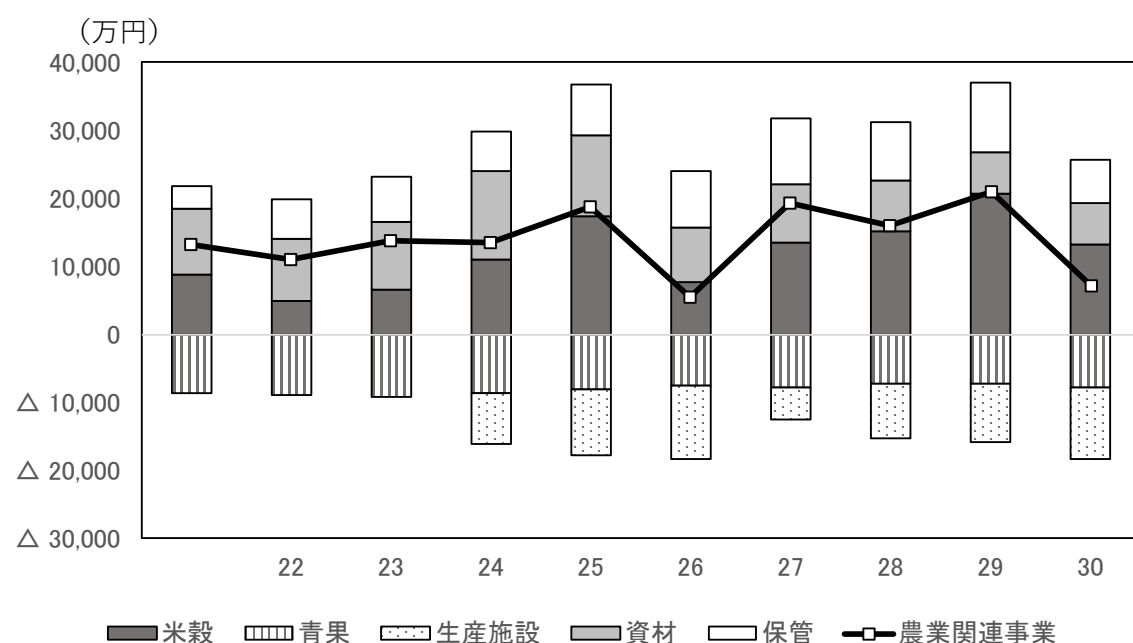


資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

また、農業関連事業の事業利益を事業別にみると(第1-8図)、米穀、資材、保管が黒字、青果、生産施設が赤字である。最も黒字幅が大きいのは米穀であり、次いで保管、資材である。生産施設は23年度まで米穀および青果に入っていたが、24年度以降、独立した部門別損益管理の対象となった。

保管、資材、生産施設ともに米関連の事業が中心であるため、保管・資材の黒字および生産施設の赤字は、米穀事業の事業利益の増減と概ね連動して増減する傾向がみられる。

第1-8図 農業関連事業利益の事業別内訳



資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

5 農業関連事業の黒字継続のための取組み

第4節でデータによって確認したように、ピンネ農協の農業関連事業の黒字継続の要因は、第1に、米を中心とした農産物販売・取扱高の維持・拡大であり、それが販売手数料や生産資材購買利益、施設利用料につながり事業総利益を押し上げた。

農産物販売・取扱高の維持・拡大のためには、生産者が売れる米を作り、かつその生産量を維持・拡大する「生産戦略」、農協への集荷率(および出荷率)の向上という「集荷戦略」、農協に集まった米を実需者のニーズにあわせる「商品化戦略」、それを有利に販売する「販売戦略」が必要である。

これらに効果をあげたのが、以下に紹介する「選ばれる米作り」、「出向くJA」などの取組みである。

(1)「選ばれる米作り宣言」の実践

a 「選ばれる米作り宣言」とは

「選ばれる米づくり宣言」とは、米の消費減少、米価低迷、米政策の見直しなど厳しい情勢の中でも、ピンネ農協は主食用の米を中心に消費者から選ばれる米作りをすすめる、地域農業と農協が生き残っていくという方針である。

高価格帯の商品としてピンネ農協の米が選ばれるためには、家庭炊飯用として選ばれる必要がある。その商品となるには米卸(精米業者)に選ばれなくてはならないが、米卸が選ぶ米とは、①食味、品質が良く(消費者が選ぶ)、②品質が安定し(消費者からのクレームが少なく、再購入してもらえる)、③精米歩留まりが高い(米卸の利益になる)ものである。ピンネ農協では、①のために食味、品質の向上、②のために米を仕分けした上で、米卸(消費者)が求める品位ごとにブレンドして均質化、③のためにふるい目を拡大してやせた米を取り除くこと等を行っている。

これらによって、高価格帯米の販売需要を確保し、生産者への販売代金の支払い単価を上昇させることで高品質米生産の生産意欲向上につながり、選ばれる米作りの好循環となっている。

選ばれる米作りの歴史を振り返れば、農協合併以前の平成 7 年当時、管内の米の品質はタンパク質含有率および整粒歩合ともにばらつきが大きかった。その背景には、高齢化による離農等による経営を続ける農家の経営規模の拡大と圃場整備による圃場の大型化のために、農家のきめ細かい栽培管理が難しくなってきたことがある。また、生産者にとっては高品質米生産のメリットが判然としなかったために、収量を重視した生産になっていた。

そのため、下記のとおり、ピンネ農協発足前後から、食味向上対策、品質向上対策等に取り組んできた。

さらに、浦臼町ライスターミナル建設構想時より米の販売戦略について協議を開始、平成 13 年に浦臼町ライスターミナルが本稼働し集荷体制を整えた時期に合わせ、第 2 次地域農業振興計画書(平成 13 年度～17 年度)において、「選ばれる米作り宣言」を打ち出した。この宣言は、高品質、良食味米の生産に努め、施設の有効活用により均質な米の安定出荷とロット確保を基本として、消費者ニーズに応える産地確立を目指すものであり、生産から販売まで一括した戦略となった。

「選ばれる米作り宣言」の実践として、具体的には以下の取り組みが行われている。

b 生産者意識の向上対策と公平性確保

高品質の米生産に向けた生産者意識の向上のため、以下の食味向上対策、品質向上対策、および、生産者の公平性確保対策が行われている。

① 食味向上対策

まず合併(平成10年)以前の平成8年に、合併を予定する3農協で話し合い、平成9年から10年にかけて、農家組合員全戸の圃場の土壌断面調査を行った。5ha毎に1か所程度、組合員に自分の水田の土壌を1メートル掘ってもらい、農業改良普及センター(以下普及センター)と農協の職員が土壌を分析した。普及センターがこの地図化も行った。これによって、水田の作土層だけでなく、その下層の状態も把握することができ、たとえば泥炭地で畑作が向いている地域なども明らかになった。調査結果をもとに、水田の改良や適地適作を進めていった。

平成9年に、農協独自の土壌分析センターを作り、適時に土壌診断を実施できるようになった。平成10年に農家組合員の全戸で土壌診断を実施、土壌診断を活かした施肥指導が行われるようになった。平成18年には後述の営農渉外課が設置され、同年から営農渉外課は土壌分析結果を活かし、農家組合員全戸訪問を開始した。

平成8年からは、生産者の出荷時に米の食味分析を実施している。

同年には、食味改善試験圃を設置して、施肥と食味の関係についての理解を進めることとした。

② 品質向上対策

農協では、稲の生育期間中の基本技術の徹底と収穫のタイミングや乾燥・調製方法の技術指導を行っている。

また、平成10年からは以前よりも玄米選別時のふるい目を大きくし、きらら397と酒造好適米は2.00mm、それ以外は1.95mmとした。ふるい目を大きくすることで、米卸の精米時の歩留まりは上昇し、米卸からの評価が高まった。

③ 生産者の公平性確保対策

高品質米生産に努力した生産者にメリットがある対策として、生産者単位で米の評価を行ったうえで、一般米との精算金を最上位品質米に+800円/俵、低品位米は△300円/俵と格差を導入した。

c 高品質ブランド米の確立に向けた取り組み

ピンネ農協のブランド米生産の主力はゆめぴりかとふっくりんこであり、その高い品質を維持するために、前者は全道の協議会「北海道米のあらたなブランド形成協議会」、後者は道内の4つの生産者組織が開催する「ふっくりんこ産地サミット」が、それぞれ品質基準を設け、基準をクリアした場合に認定マークや公認マークを付けることとしている。ピンネ農協の生産組合の内規にも基準が記されて管理されている。作付け希望者は、全員生産することができるが、商品が基準に満たない場合には、農協集荷をした上で銘柄を表示せずブレンド商品と

して販売する。

酒造好適米生産や減農薬栽培にも取り組んでいる。

d 施設(ばら)集荷

実需者の求めるロットへの対応を容易にするため、平成 13 年より 60kg 袋での集荷を廃止し、平成 15 年から全量施設(ばら)集荷とした。

このことは、生産者にとっては出荷時の労力軽減となり、生産者の規模拡大にも寄与したとみられる。

e オーダーメイドの米作り(品位別仕分け集荷の完全実施)

上記のような品質向上対策や食味分析に基づく施肥による食味の改善を行うとともに、生産者から搬入されるばらつきの多い米の品位を均質化し、実需者が求める品位に仕上げるため、農協が生産者から玄米を受け入れる段階でホクレンの仕分けよりも、きめ細かな仕分けを行っている。

ホクレンの仕分けは米のタンパク質含有率による 3 段階(高品位米(タンパク質含有率 6.8%以下)・一般米(6.9~7.9%)、低品位米(8.0%以上))である。

ピンネ農協では、タンパク質含有率による食味区分については、ホクレンの仕分けの高品位米、一般品位米、低品位米をそれぞれさらに 2 段階に仕分けることで、6 段階に分けている。さらに精粒歩合仕分(高精粒 80%以上、一般1等、1等未満(色彩選別機で再調製)の 3 段階)、形質仕分(乳白粒、腹白粒の 5%超のものと、着色粒の一定基準以上のものは色彩選別機で再調製)、使用農薬仕分けなどを行い、46 区分以上の仕分けを品種別に行っている。

管内の米をすべて荷受けしている2つの大型調製集出荷施設(浦臼町ライスターミナル、ライスボックス 21)の荷受け時に、生産者ごとにサンプルを採取して、整粒歩合、品位などの検査を実施し、これらの区分ごとに貯留タンクに貯蔵する。

この受入れ時の区分をもとに、施設の調製機能を活用して、実需者のニーズごとに対応する商品へとそれぞれブレンドし均質化して仕上げ、出荷している。

(2)「出向くJA」

a 「出向く営農」

合併後、農協では支所の数を減らし、また施設の廃止も行ったため、組合員から農協に対して、組合員宅への出向く体制「出向く JA」を望む声が寄せられるようになった。

平成 18 年に、機構改革によって営農部と農産部を一体化した営農センターが新設されたが、その営農センター内に出向く営農を行う「営農渉外課」が設けられ、職員が 3 人配属された。令和元年度の営農渉外課による巡回戸数は 4,155 戸であり、

正組合員 476 戸を年平均 9 回訪問していることになる。

営農渉外課は、組合員からの生産資材、営農技術、人材派遣、補助金など幅広い営農相談に対して、必要な場合には資材燃料課などの担当部署と連携しながら対応しており、また各農家の土壌分析や食味分析の結果を合わせた情報提供をしつつ資材についての提案を行っている。米の集荷時期には、集荷率向上のために、米の価格などの情報を農家に提供しており、トラックで農家に訪問して、米を集荷することもある。渉外の活動日誌には相談を受けた項目ごとに営農渉外課も含めて担当する所管部署が明記されており、日誌は常勤役員まで報告されている。

b 農事組合サポーター制度

合併直後の平成 10 年に、農事組合サポーター制度が始まった。農事組合は、集落ごとの農協組合員の組織であり、ピンネ農協の基礎組織である。農事組合サポーター制度とは、全職員（パート・臨時職員を除く）を農事組合の担当として、組合員のサポーターと位置付けるものであり、31 の農事組合に対して、1 班ごとに職員 4～5 人からなる 24 班（1 班で複数の農事組合を担当する場合がある）が編成されている。毎月、農事組合長に農事組合サポーター（以下、サポーター）が出向き、農事組合あて文書を届けるとともに、その内容を説明する。加えて、訪問時にはタイムリーな情報提供や農協への意見・要望の聞き取りを行い、農事組合長からの要請があった場合には、農事組合の会議に出席して説明を行う。その訪問記録は営農部を通じて常勤役員に報告される。

年 2 回、農事組合の常会でサポーターが説明する機会を設けてもらっている。3 月には米の生産の目安や交付金の説明を行う。6 月には水稻、小麦、そば等の播種前の農協への出荷契約についての説明とともに、米をめぐる動向、産地指定率や加算などのピンネ農協の販売状況についても説明し、農協出荷への組合員の理解を得るように努めている。その説明後に、サポーターが組合員と面談し契約を行っている。

通常の業務では関連が薄い職員にも、組合員を前にこれらの説明ができるように、6 月の常会の前には、「相談機能強化対策研修」として、出荷契約に係る基本事項や農協の方針、販売情勢についての研修会を農協内で開催している。

作付面積に比べ出荷契約量が少ない組合員にはサポーター等が、また出荷契約に比べ出荷数量が少ない組合員には営農渉外課や米穀課の職員が訪問して、農協への出荷を勧めている。

なお、農事組合サポーター制度ではないが、出荷契約に比べ出荷数量の実績が低い生産者から、出荷契約を超えて出荷量の高い生産者への精算金調整を行って、出荷率の確保を図っている。出荷契約に際しては、農協から農家に過去の実績に基づく出荷見込みの下限を示して、出荷量を恣意的に低めに設定することがないよう配慮している。

c 購買推進員制度

組合員に「出向く JA」の取組みは、「出向く営農」、「農事組合サポーター」に加え、「購買推進員」の配置へと広がっている。

平成 26 年から、生産資材にかかる相談・指導の対応強化策として、各資材店舗に購買推進員を配置し、営農渉外課の職員と連携して、求める水準の高い組合員への指導・情報提供と生産資材の推進を行っている。

(3)販売力の強化

前述のとおり、現在ピンネ農協の出荷する米のほとんどが産地指定を受けており、販売先の米卸とともにスーパーなどの小売業者等の実需者は決まっている。うち 7 割は複数年契約である。残り 3 割も播種前の 6 月ごろまでには契約が終わっている。

実需者との取引の広がりは、ホクレンが全国にピンネ農協の「選ばれる米作り」「オーダーメイドの米作り」などの取組みを伝えたことに始まる。興味を持った米卸業者や実需者が少量の販売を試し、品質が安定していることなどから、本格的な契約につながっていった。平成 31 年 2 月現在、日本生協連、イトーヨーカドー、道内外酒造メーカーなどの小売、実需者および米卸業者から、31.2 万俵が産地指定を受けている(2 月時点での農協集荷量は 35.5 万俵)。

(4)経費の抑制

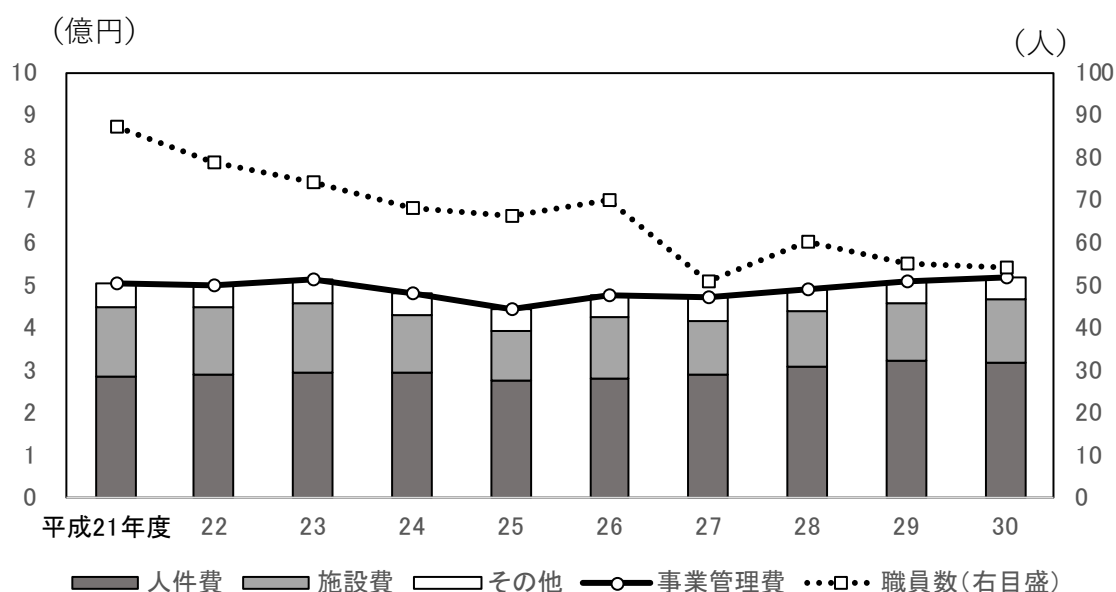
全職員が農事組合サポーターとして出荷予約を推進し、また、米の出荷時期には、農協全体から約 40 人の職員(米穀担当を含む)が米の集出荷施設で生産者対応を行っている。このようにピンネ農協の事業の中心である米に関する業務の繁忙期には、担当以外の職員も対応している。この結果、効率的な人員配置が可能になり、経費の抑制に寄与していると考えられる。

農業関連事業の事業管理費の最近 10 年間の動向をみると、平成 21 年度には 5 億円であったが、24、25 年度と減少、25 年度の 4 億 3 千万円をボトムにその後増加し、平成 30 年度の事業管理費は 5 億 2 千万円となったが、21 年度とほぼ同水準である(第 1-9 図)。

農業関連事業の事業管理費の約 6 割を人件費、3 割を施設費が占めるが、うち人件費は 25 年度をボトムに若干増加する傾向がみられる。この間農業関連職員数(臨時・パートを含む)は 27 年度まで減少、その後ほぼ横ばいとなっているので、26 年度以降の人件費の増加の要因は一人当たり人件費増加と考えられる。

聞き取り調査によると、新規採用の職員を確保するため、29 年に初任給および若手の給与を引き上げた。ただし、管理職や役員の昇給幅は下げている。外部監査対応や自己点検のため、職員体制を増強する必要があり、臨時職員から準職員、準職員から正職員への登用を行ったことも、人件費増加の要因とみられている。

第 1－9 図 農業関連事業の事業管理費の内訳と職員数



資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

(5)部門別損益管理

場所別部門別損益管理は合併後から行われており、北海道中央会が提供するシステムで場所別・部門別損益のデータによって管理することが可能となっている。

事業年度は2月から1月であり、年度計画は2月に策定する。各部門が各々担当する施設や部門について、中期経営計画を基準とした事業総利益段階の計画を策定する。管理部では、それらを取りまとめるとともに、事業管理費等の計画を策定し、事業総利益と合わせて全体の計画となる。各部門の目標は事業総利益であり、事業総利益段階の管理は管理部が担当している。

毎月、場所別部門別損益の計画・実績・達成率を管理部が月報として取りまとめ、各課に通達している。

農協全体としての実績等の検討は、中間決算を行う7月、10月、11月、12月、決算期末の1月の計5回実施する。常勤理事、部門長をメンバーとする企画会議で、計画の進捗状況についての報告と要因分析が行われ、それに対する期中の対策について報告し、検討を行う。その結果は、理事会で報告する。

役員からは、事業計画は職員が少し頑張ればできる水準で策定すること、計画は必ず達成することを求められている。

組合長への聞き取り調査によれば、当期剰余金が1～1.5億円となるように事業計画を策定している。そのためには農産物販売・取扱高を維持・拡大することが絶対条件であり、それが農家の収入増となって、農協の貯金、共済や生産資材の増加につな

がり、再び、農産物の出荷増加につながっていくと考えられている。この方針で平成 10 年の合併以降経営は行われており、当期剰余金の水準は1億円以上の水準が保たれている。

(6)農地流動化の推進と担い手の育成・確保・支援

農協の販売・取扱高の維持拡大のためには、管内の農業生産額の維持・拡大が必須であり、そのためには、農業経営の規模拡大を円滑にすすめるための農地流動化と、担い手の育成、確保および支援が重要である。

これらを中心的に担っているのが、一般財団法人ピンネ農業公社である。ピンネ農業公社は、平成 23 年にピンネ農協と新十津川町の出資によって設立された。ピンネ農業公社の理事長は農協組合長であり、農協職員が 2 人出向しており、町と農協が一体となって、担い手支援と農地の流動化を核とした、様々な農業者への支援を行っている。

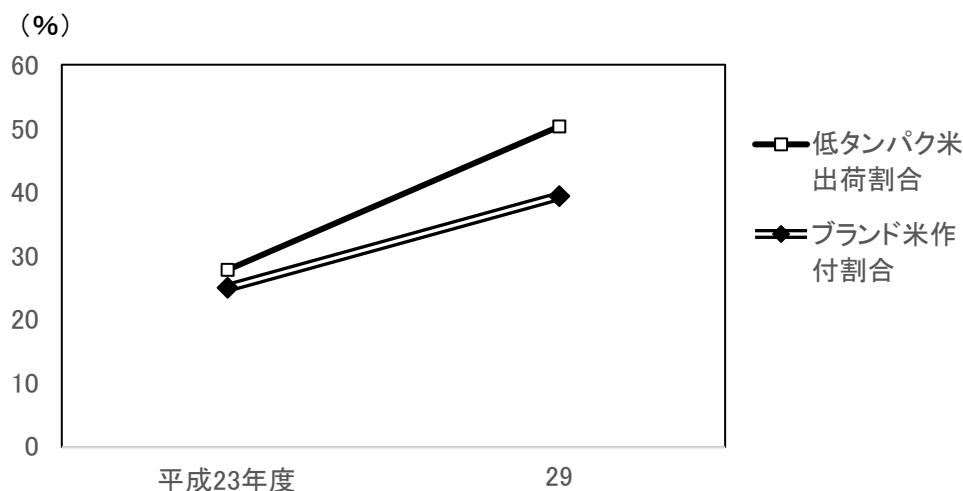
ピンネ農業公社は、農地利用集積円滑化事業、農地中間管理事業を通じた農地賃貸斡旋によって、管内の農地の流動化を進めている。また、新規就農者の発掘・受け入れ、農業後継者に対する金銭的・技術的支援、農業法人設立に係る相談、支援を行っている。さらに、不足農業労働力支援事業、農作業受委託支援事業も行っている。

(7)取組みの成果

a 高品質米の割合上昇

生産者の高品質米に対する意識は高まり、低タンパク米やブランド米の割合が上昇した(第 1-10 図)。23 年度と 29 年度を比較すると、タンパク質含有率 6.8%以下の低タンパク米の出荷割合は 27.8%から 50.4%へ、ゆめぴりかとふっくりんこを合計したブランド米の作付割合は 24.9%から 39.3%へ上昇した。

第 1－10 図 高品質米の割合



資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

(注)低タンパク米はタンパク質含有率 6.8%以下。ブランド米はゆめびりかとふっくりんこの合計。

b 産地指定率の上昇、高い複数年契約

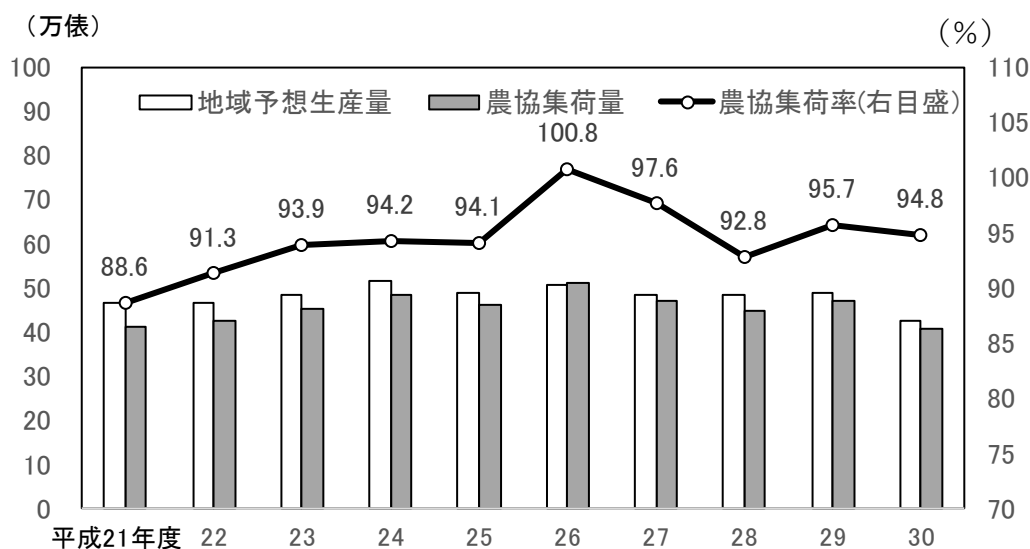
米卸や実需者からは、ピンネ農協の米は、①ニーズにあった品質とロットが確保できること、②品質管理がされており、品質のクレームが少ないこと、③精米における歩留まりが高いことが評価されている。その結果、ピンネ農協の出荷するほぼすべての米が産地指定を受け、その 7 割が複数年契約となっている。なお、複数年契約の 7 割はホクレンのルールの上限である。

低いタンパク質含有率やふるい目の大きさなど品質の高いことに対して、ホクレンや実需者からの様々な加算がされており、農家の収入増につながっている。

c 農協への米集荷率の上昇

こうした選ばれる米づくりの取組みが組合員から評価されていることと、前述の「出向くJA」の成果もあって、米の農協集荷率は高い水準にある。平成 30 年度の農協集荷率は 94.8%であり(第 1－11 図)、自家消費や縁故用があることを勘案すると極めて高い集荷率となっている。この集荷率の高さが、ホクレンをはじめ米卸および実需者からの信頼にもつながっている。

第 1-11 図 米の地域予想生産量と農協集荷量、農協集荷率



資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

(注) 農協集荷率 = 農協集荷量 / 地域予想生産量

d 生産資材の農協利用率の上昇

生産資材の農協利用率は、平成 18 年の営農渉外課を設置した当時の推計では 8 割であり、現在では 9 割まで上昇していると農協ではみている。

e 農業関連事業の事業利益の黒字継続

これらの取組みの結果、農協の農産物販売・取扱高と生産資材購買供給・取扱高を維持・拡大し、また販売粗利、購買粗利および農業関連事業の事業総利益は高水準を維持している。そして、事業管理費が抑制的に推移するなか、結果として農業関連事業の事業利益および税引前当期利益の黒字は継続している。

また、高齢化が進み、農業就業人口は減少しているものの、一経営体当たりの農業経営の規模は拡大したため、管内の農業生産額は増加傾向にある。また、若手農業者数が増加していることも注目される。

6 小括

高品質の主食用米中心に消費者から選ばれる米作りをすることで生き残るというピンネ農協の戦略は、農業関連事業の事業利益の黒字継続のみならず、農協全体でも 1 億円台の剰余金をこれまで達成していることにみられるように、成果を上げてきたといえるだろう。

さらに、選ばれる米作りを核とした農協の地域農業振興の取組みは、若手農業就

業人口の増加にみられるように、地域農業の維持につながっている。

農協の2か所の米穀大規模集出荷施設に対して、国の補助事業だけでなく、新十津川町、浦臼町が多額の助成を行っていることや、新十津川町と農協によるピンネ農業公社の設立・運営にみられるように、地域農業そして農協に対する両町の支援も、農協の農業関連事業の黒字化に寄与したと考えられる。

当農協の農業関連事業の当面の課題として考えられるのは、第1に、若手農業者も含む大規模経営のニーズに対応することである。米集出荷施設での半乾燥粳の取扱いの拡大、また農業労働力の確保などが特に大規模な農業者から強く求められている。

第2に、近隣の農協との連携である。すでに麦、そば、花卉で施設の共有化が実現し、令和元年度からは空知地区の13農協において、トラック輸送での連携が始まっている。今後も一層のコスト削減やブランドの強化のためには、一層の施設の共有化を進め、さらに販売の一元化にも取り組むことが必要であろう。