

第7章 山形県 山形おきたま農協

－園芸事業における集出荷施設再編、統一共選、販売一元化の取組み－

主な取組み

- ・ 園芸作物の集出荷施設を再編前の19か所から、平成30年度に14か所に集約。
- ・ 支店単位の共同販売から、共通の出荷規格とブランドを使用した「統一共選」に移行。実現に向け、広域指導体制を導入し、生産者間の技術交流を実施。
- ・ 支店の販売業務を本店に一元化。

取組みの成果

- ・ 出荷ロットが拡大したことにより、販売単価の安定につながり、生産者の所得増大とともに、農協の販売・取扱高の安定にも寄与した。
- ・ 統合により、各施設で機械を更新するよりも、投資額を抑えることができた。
- ・ 販売業務の一元化により、支店職員による出向く体制の強化が期待。

〔目次〕

1 はじめに	(4)配送に伴う課題への対応
2 地域農業・農協の概要	(5)個性化商品への対応
(1)地域農業の概要	7 取組みの成果
(2)農協の概要	(1)施設再編の成果
3 農業関連事業の概要	(2)統一共選の成果
(1)生産資材購買供給・取扱高	(3)販売一元化の成果
(2)販売・取扱高	8 小括
(3)農業関連事業の体制	
4 農業関連事業利益の動向	
5 園芸事業に関する取組みの経緯	
6 取組み実現のプロセス	
(1)職員による課題共有	
(2)生産者による協議	
(3)生産者組織での協議内容	

1 はじめに

山形おきたま農業協同組合(山形おきたま農協)では、園芸作物集出荷場の再編、ブランドと共同販売の統一、販売の一元化を柱とする販売事業の改革を実施した。本章では、文献調査に基づき、地域農業と農協について概観したうえで、改革の内容、実現プロセスと成果について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

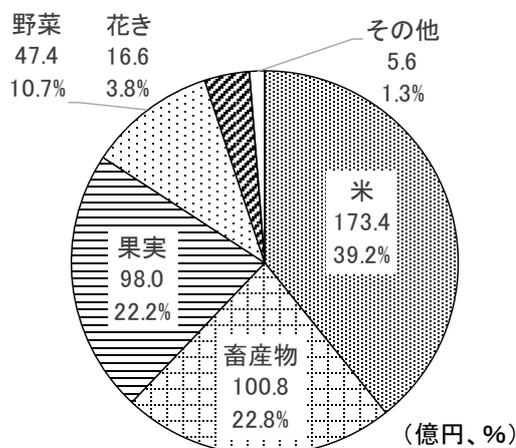
山形おきたま農協は、山形県南部の米沢市、南陽市、長井市、高畠町、川西町、小国町、白鷹町、飯豊町といった置賜地域の3市5町を管内としている。管内は、西部に朝日山地、北部に朝日岳と白鷹山、東部に奥羽山脈、南部に吾妻山系といった山々がある。それらの裾野に、米沢盆地、長井盆地、小国盆地があり、水田稲作をはじめとする農業が展開されている。盆地型の気候で、1日の寒暖差が大きい。

農林水産省の農業地域類型をみると、8市町のうち、中間農業地域が3市町で最も多く、平地農業地域と山間農業地域がそれぞれ2町ずつ、都市的地域が1市という構成である。畑地型はなく、6市町は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441.8億円であり、うち米が173.4億円(農業産出額の39.2%)で最も多くなっている(第7-1図)。次いで、米沢牛をはじめとする畜産の100.8億円(22.8%)、果実の98.0億円(22.2%)、野菜の47.4億円(10.7%)、花き16.6億円(3.8%)が続いている。

市町村別に品目別産出額をみると、南陽市の西洋なし(全国7位)、さくらんぼ(9位)、高畠町のぶどう(7位)が、全国トップテンに入っている。

第7-1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9,353戸、うち販売農家数は6,356戸である。販売農家の内訳をみると、第2種兼業農家が過半の55.7%を占めている。

農業経営体数は6,564経営体で、このうち組織経営体は172経営体、2.6%であり、家族経営体が大多数を占めている。

(2) 農協の概要

山形おきたま農協は、平成6年4月に、総合農協9組合と専門農協1組合の合併により発足した広域合併農協である。

平成30年度末の組合員数は30,002人・団体、うち正組合員数は19,218人(組合員の64.1%)である。同年度末の職員数は635人である。

子会社は2社、関連会社は12社ある。関連会社の株式会社米沢食肉公社では米沢牛枝肉セリ市場を運営したり、食肉の製造・販売を行っている。その他の関連会社では、農業経営や農作業受託を行う会社が9社、農産物の加工を行う会社が1社、有機肥料の製造販売を行う会社が1社ある。

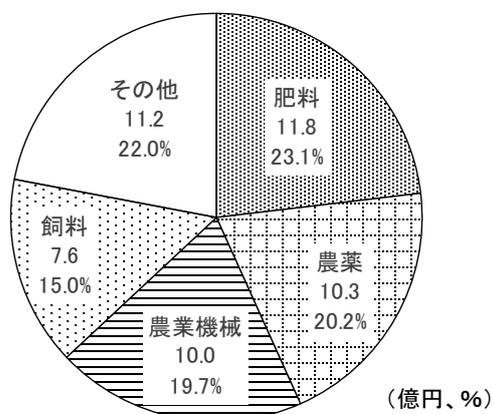
3 農業関連事業の概要

(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50.9億円である。このうち、肥料が11.8億円で最も多く、23.1%を占めている。次いで農薬の10.3億円(20.2%)、農業機械の10.0億円(19.7%)、飼料の7.6億円(15.0%)と続く(第7-2図)。

第7-2図 生産資材供給・取扱高(平成30年度)



資料 山形おきたま農協ディスクロージャー誌より農林中金総合研究所作成

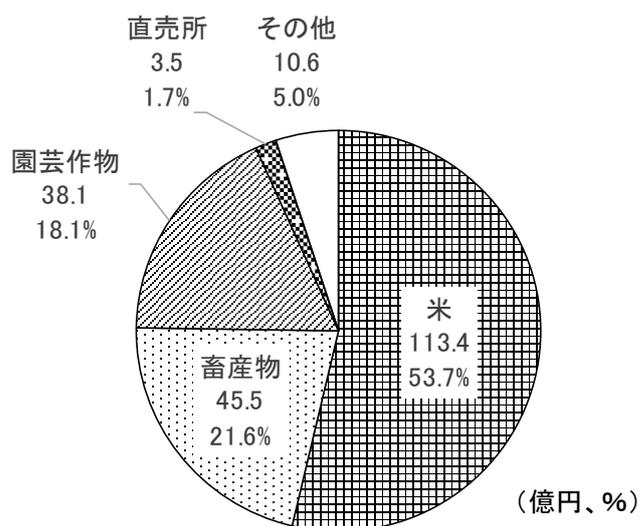
(2)販売・取扱高

平成30年度の販売・取扱高は211.2億円である。品目別には、米が113.4億円(販売・取扱高の53.7%)で最も多い(第7-3図)。次いで、畜産物が45.5億円(21.6%)、果実・野菜・花き・花木を合わせた園芸作物が38.1億円(18.1%)となっている。

米と園芸作物で買取販売を行っており、その販売高は2.4億円である。

園芸作物の受託取扱高の内訳をみると、果実が21.6億円、野菜が10.0億円、花き・花木が4.7億円である。主な果実は、デラウェアやシャインマスカットをはじめとするぶどうが17.8億円で最も多く、りんごの1.4億円、さくらんぼの1.3億円、西洋なしが1.0億円となっている。主な野菜は、きゅうり2.4億円、えだまめ1.7億円、アスパラガス1.5億円、トマト1.1億円となっている。

第7-3図 販売・取扱高の構成比(平成30年度)



資料 山形おきたま農協ディスクロージャー誌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、本店の米穀部と営農経済部、および支店が携わっている(第7-1表)。米穀部米穀課、および営農経済部の園芸課と畜産酪農課では、当該農畜産物の営農指導と販売、関連する施設の運営を担当している。

第 7-1 表 農業関連事業の実施体制(平成 30 年度)

	部	課	施設
本店	米穀部	米穀課	カントリーエレベーター、ライスセンター
	営農経済部	営農企画課	
		園芸課	広域集出荷場、一次集荷場
		畜産酪農課	
		農業機械課	農機センター
		資材課	配送センター
		東京営業所	
8 支店	購買担当	直売所「愛菜館」、 生産資材店舗「グリーンセンター」	

資料 山形おきたま農協ディスクロージャー誌より農林中金総合研究所作成

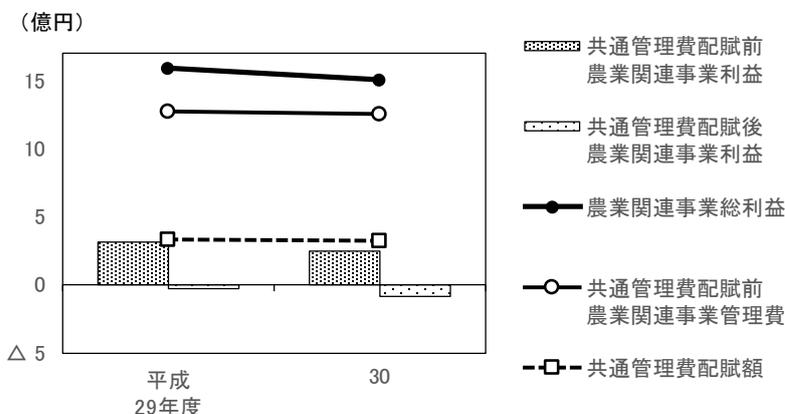
4 農業関連事業利益の動向

次に、農業関連事業利益についてみてみたい。平成 30 年度における農業関連事業総利益は 15.1 億円で、このうち販売事業総利益は 7.4 億円、保管事業総利益は 1.6 億円である。参考までに生産資材購買利益をみると 7.2 億円である。販売事業と生産購買事業が農業関連事業総利益の主な源泉となっている。

共通管理費配賦前事業管理費は 12.6 億円で、このうち人件費が 7 割弱、減価償却費が 2 割強を占めている。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 2.5 億円となっている(第 7-4 図)。

共通管理費配賦額は 3.3 億円であるので、共通管理費配賦後事業利益は△0.8 億円となっている。この赤字額は農業関連事業総利益の 5.4%に相当するもので、全国集計値の 10.9%の 2 分の 1 になっている。

第 7-4 図 農業関連事業利益の推移



資料 山形おきたま農協ディスクロージャー誌より農林中金総合研究所作成

5 園芸事業に関する取組みの経緯

施設再編前の平成28年度において、園芸関係の選果場は5か所、集出荷場は14か所、計19か所の施設が存在していた。基本的に旧農協を管内とする地区単位で、選果場や集出荷場を運営し、それぞれの規格・基準に基づいて選別し、地区名を冠したブランドで共同販売していた。例えばりんごについては、選果場が3か所、集出荷場が3か所、計6か所の施設があり、各支店の販売担当職員が分荷業務を行っていた。

農協では30品目を超える園芸品目を取り扱っているが、いずれの品目でも生産者の高齢化と担い手不足により、栽培面積と生産量が年々減少していた。施設単位の生産量の縮小により出荷が不安定になり、販売面で不利な状況となっていた。出荷規格やブランドを共通化する「統一共選」と販売業務一元化の必要性が高まっていた。

物流面でも、各支店からそれぞれ各地の卸売市場向けに輸送することは積載効率が悪く、出荷運送料を押し上げていた。さらに近年は、トラック運転者の過重労働防止の観点から、産地での積込箇所に制限が設けられるようになり、その対応が求められるようになった。物流効率化の観点からも、共同選果場を含む集出荷施設の再編が必要な状況にあった。

そこで農協では、集出荷施設の再編、共通の規格やブランドを使用する統一共選、販売業務の一元化に取組み、平成30年度に実現した。

6 取組み実現のプロセス

(1) 職員による課題共有

実現までのプロセスをみると、まず平成25年度に、農協では、経済事業の収支均衡に向けて役職員による「リスクマネジメント会議」を開催した。集出荷施設や米の乾燥・調製施設といった農業関連の共同利用施設について、重要なテーマの1つに位置付けて数回にわたって議論し、各施設の課題を整理した。会議を通じて、農協の経営にとっても、施設の老朽化に伴う修繕費の増加と出荷量の減少による稼働率低下は大きなリスクであり、再編は避けられないという認識が共有された。

平成26年6月の通常総代会で決議された中期経営計画において、農業関連施設に関して「経済事業施設再編計画」を盛り込んだ。

集出荷施設再編や統一共選に向けた取組みが本格化したのは、平成27年度に職員による園芸事業改革に関するプロジェクトで協議してからである。4か月間に8回会議を開催して検討を行い、28年1月に「園芸事業・施設再編整備と拠点集出荷施設の取得について」(本節内以下、「原案」という)をとりまとめた。

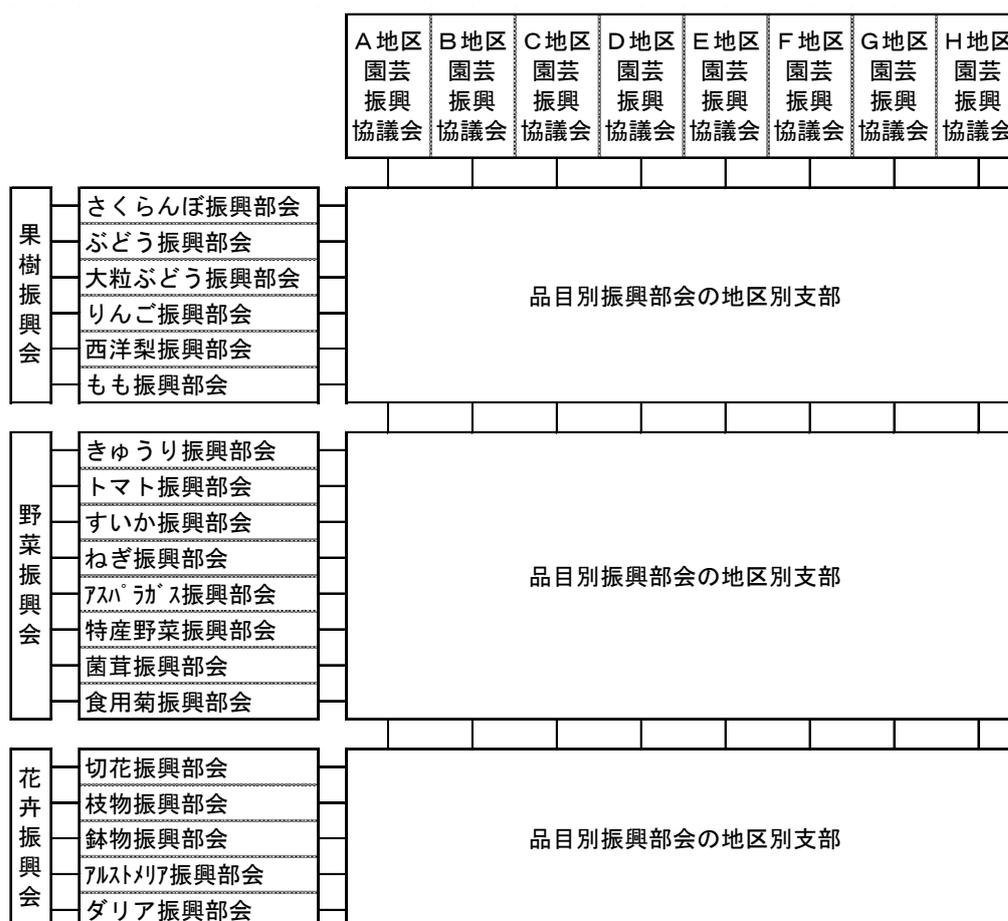
地区と品目が多く、したがって関係する生産者組織も多いため、原案策定の段階

では役職員が中心となって策定した。本店営農経済部園芸課が事務局となり、メンバーとして、常務理事、営農経済部長、管理部経営管理課長、支店から支店長ないし支店長代理と園芸課管理職が参加した。なかでも支店幹部の参加は重要だった。当時は、各支店が中心となって選果場運営や販売業務を行っており、統合に向けて生産者組織の協議に対応する支店内で情報の共有化を徹底した。

(2)生産者による協議

農協には、園芸関係の生産者組織として、果樹・野菜・花卉の部門別に振興会があり、それらを構成する品目別に、果樹は6品目、野菜は8品目、花卉は5品目の振興部会がある(第7-5図)。そして、基本的に支店を範囲とする地区ごとに、品目別振興部会の支部がある。さらに、地区ごとに全ての園芸品目を網羅する地区園芸振興協議会が設置されている。

第7-5図 山形おきたま農協における園芸作物の生産者組織



資料 山形おきたま農協ディスクロージャー誌および聞き取り調査により農林中金総合研究所作成

(注)品目別振興部会の支部は地区より小さい単位の場合もある。

原案について、果樹・野菜・花卉の各振興会の代表者と、各地区の園芸振興協議会の代表者を構成員とする会議での検討を行い、平成 28 年度の理事会に提出して承認を受けた。

これと並行して、生産者組織での協議を開始した。施設を運営する単位である、品目別振興部会の地区別支部ごとに、役員会だけでなく、総会、反省会、栽培講習会、出荷会議などの多くの生産者が集まる機会を捉えて何度も協議が行われた。

各地区の協議では、議論が行き詰まりそうになった支部もあった。施設とブランドに対する思いが強い生産者がいる一方で、若手生産者からは現状の施設を維持した場合の選果料負担の上昇や選果機更新の不確実性を危惧する意見もあった。最終的には、若手生産者の意見が尊重されて、統合に合意した。

生産者の協議過程でさまざまな意見が出されたが、丁寧に話し合いを繰り返すうちに、生産者からの意見は販売への期待など前向きなものに変わっていったという。

(3)生産者組織での協議内容

a 選果場運営と販売に関する課題の共有

原案では、まず当時の共同選果と共同販売の課題を整理して提示した。施設の老朽化による修繕費の増加と生産量の減少という施設の状況に加えて、前述したように販売や物流の環境変化を説明した。

b 新販売戦略の一環として施設再編を提案

環境変化に対応するために、原案では、施設の再編、統一共選、販売業務の一元化等からなる、新たな販売戦略を提案した。具体的には、取引ロット拡大と集出荷の効率化のために、高性能選果機を備えた広域集出荷施設を新規に取得する。同時に、統一規格を使用し栽培技術の高位平準化を図りつつ各施設のブランドを「おきたまブランド」に統一する。そして、各支店が行っていた販売業務を本店に一元化するというものである。

併せて、新たな販売戦略のメリットとデメリットを、生産者の運賃、施設利用料や選果場への出役負担、利便性、品質平準化、市場対応、代金プール計算の 7 つの観点から整理して説明した。

(4)配送に伴う課題への対応

協議では、ももの生産者を中心に、地区の集荷場から広域集出荷施設に中継する場合の荷傷みへの懸念が表明された。試行期間を 2 年間設けて影響は小さいことを確認するとともに、生産者と職員が協力して選果基準や荷傷み対策のマニュアルを作成したり、搬入用コンテナ購入代金の 2 分の 1 を農協が支援を実施した。

(5)個性化商品への対応

例えば、りんごについて農協では 20 を超える品種を取り扱っており、なかには出荷数量は少ないものの、他に比べて蜜が多く食味のよい「こうとく」など、大部分が贈答用に出荷されている品種もある。取扱品種が多いりんごについては、搬入計画において、品種ごとに、選果日、時期によっては選果時間帯を定めて、混入を防ぎつつ、品種特性を生かした販売を行っている。

7 取組みの成果

(1)施設再編の成果

再編前に計 19 か所存在した施設を、広域集出荷施設 1 か所を含む 3 か所の選果場と 11 か所の集荷場に集約した。

平成 30 年に稼働を開始した広域集出荷施設は、集荷機能と選果機能を兼ねている。集荷では、荷受・検査ラインを、5 月上旬から 11 月下旬にきゅうり、5 月中旬から 7 月中旬にさくらんぼ、6 月下旬から 10 月上旬にデラウェアが利用している(第 7-6 図)。また選果ラインは 2 条あり、5 月上旬から 11 月上旬に大玉トマト、8 月上旬から 9 月下旬にもも、9 月中旬から 12 月中旬にりんご、10 月下旬から 12 月下旬に西洋梨が利用している。3 品目が利用する場合には、事前に策定した搬入計画に基づいて、曜日や時間を分けて利用している。

また、以前は手作業で選別を行っていたため、共選に出荷していなかった生産者を訪問して、広域集出荷施設利用での省力化のメリットを説明しつつ、出荷を呼びかけた。

利用する品目と生産者が増加し、利用量が増えたことにより、高性能選果機を備えた広域集出荷施設を新設した後も、単位当たり利用料の上昇は抑制されている。

第 7-6 図 広域集出荷施設の年間稼働期間

山形おきたま農協 広域集出荷施設												
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
荷受・検査ライン	キュウリ											
	オウトウ											
		デラウェア										
併用選果ライン(2条)	大玉トマト											
			モモ			西洋ナシ						
				りんご								

資料 山形おきたま農協ディスクロージャー誌および聞き取り調査により農林中金総合研究所作成

(2)統一共選の成果

統一共選実施前の平成 28 年度から、品質の高位平準化に向けて広域指導体制に変更した。地区を超えた圃場視察や情報交換など、生産者間の交流の機会を設けて、栽培技術を互いに学び合うようにした。

そして、平成 29 年度に、最初の品目として、園芸作物販売・取扱高の 3 分の 1 を占めるデラウェアで統一ブランドによる販売を始めた。出荷ロットが拡大して安定出荷できるようになったことも影響して、この年の「おきたまブランド」のデラウェアは市場での評価が高く、販売単価は順調に推移し、生産者の所得増大に寄与した。生産者組織の会合で生産者が「統一共選になってよかった」と発言するなど、評価が高かった。主力のデラウェアで統一ブランドへの移行が円滑に進んだため、翌年度の他品目での統一共選も順調に行われた。

(3)販売一元化の成果

施設再編前、園芸部門では、各支店に品目ごとに配置した営農指導員が、指導だけでなく、資材購買、荷受け、検査、出荷物の振り分けまで一連の作業を担当していた。なかでも荷受け、検査、振り分け業務に多くの時間が割かれており、生産者に出向く余裕はなかった。

広域集出荷施設に統合した後は、各支店の一次集荷場での作業は荷受け情報をタブレットに入力するにとどめ、検査業務は広域集出荷施設に移行した。取り組み始めたばかりだが、これにより、営農指導員が生産者に出向く時間を確保することを目指している。

また、各支店に配置していた園芸担当の営農指導員を本店に集約した。以前は、それぞれの指導員がさまざまな業務を幅広く担当しており、同じ業務を複数の指導員が担当する場合もあった。集約後は、各指導員の担当業務を絞り込んで専門性を持たせた。販売職員についても、販売業務一元化の前は、集荷場担当者、品目担当者が販売を担い各支店に1ないし 2 人配置していたが、本店に一元化した後は、果樹・野菜・花卉の各販売担当を 1~2 人とし統一共選品で拡大した販売ロットのコントロールによる安定出荷に努めた。

8 小括

本章では、山形おきたま農協の園芸事業に関する、施設再編、統一共選、販売一元化の取組みを紹介した。特長をまとめると、次の 2 点に集約できる。

1 つめは、独自の出荷規格とブランドを用いて支店単位で共同販売を行っていたが、それらを共通化して農協全体で共同販売する「統一共選」に取り組んだことである。実現に向けて、品質を高位平準化するため、広域指導体制を導入し、生産者同士の

交流を行った。この結果、出荷ロットが拡大したことにより、販売単価の安定につながり、生産者の所得増大とともに、農協の販売・取扱高の安定にも寄与した。

2つめは、集出荷施設の再編や販売業務の一元化に取り組んだことである。組合員の合意形成においては、地区ごと品目ごとの生産者組織の会合や個別訪問で、産地の課題を共有しつつ、広域集出荷施設や統一共選のメリットとデメリットを整理して協議を行った。取組みの結果、旧施設で機械を更新するよりも、投資額を抑えることができた。また、販売業務の一元化により、今後、支店職員による出向く体制の強化が期待されている。

<参考文献>

- ・ 岡田陽佑(H29)「有利販売に向けた共同利用施設の再編」、尾高恵美監修『JAグループ共同利用施設の運営改善事例集－農業者の所得増大に向けて－』全国農業協同組合中央会、57～71 ページ
- ・ 尾高恵美(H30)「農協における青果物共同選果場の再編に向けた合意形成」、『農林金融』12月号(第71巻第12号)、2～16 ページ
- ・ 尾高恵美(R1)「青果物産地を次代につなぐ農協共同選果場の再編」、日本農業研究所日本農業研究シリーズ No.25『農協をめぐる問題と課題の改革』、133～156 ページ