第２章　秋田県　秋田しんせい農協
－土づくり実証米による有利・安定販売と管内エリア化や経営管理の厳格化－

主な取組み

- 土づくり実証米によるブランド化で全量売り切る戦略と集荷・販売体制強化。
- 管内を４つのエリアに分け、地域特性を生かした営農振興とともに、生産資材事業の店舗・配送体制の集約化。
- 農協法改正等の環境変化を受け、経営管理の厳格化と、財務データを用いての役職員や組合員における農協収支改善の意識向上のための働きかけ。

取組みの成果

- 安定的な販売高を維持し、事業収益を確保。
- 人員配置の効率化と人件費削減を達成。
- 組合員の理解を得て、販売手数料の引上げを実現。

〔目　次〕

1　はじめに
2　地域農業・農協の概要
(1)秋田県内のひとめぼれ主力産地
(2)管内の農業産出額
(3)農協の概要
3　農業関連事業の概要と黒字要因
(1)事業の概要
(2)黒字要因
4　土づくり実証米による販売強化
(1)土づくり実証米の取組み
(2)米の集荷や乾燥調製
(3)米の販売
5　エリア化による地域農業の振興と収支改善
(1)平成 24 年度からのエリア化
(2)営農指導事業の強化と効率化
(3)資材店舗の集約化
(4)生産資材の配送の集約化
6　生産資材の供給・取扱高維持
(1)値引きや出向く体制強化による予約購買比率の向上
(2)生産資材価格の可視化で大口利用者の利用率向上
7　農業関連事業の収支改善にかかる役職員の意識改革と経営管理
(1)経営管理部の主な取組み－役職員の意識改革－
(2)農業関連事業についての事業計画策定と決算プロセス
8　組合員との財務データの共有と手数料引き上げ
(1)組合員との財務データの共有
(2)手数料の引き上げ
9　小括

1 はじめに

秋田しんせい農業協同組合（秋田しんせい農協）の管内は、県内では比較的温暖な気象条件のもと稲作が盛んで、とくにひとめぼれの主力産地となっている。農協は土づくり実証米によるブランド化で全量売り切る戦略を採用し、安定的な集荷量と事業収益を確保している。

秋田しんせい農協に限らず、米が主力産品である農協は現在米価低迷や生産基盤の縮小、また農協職員の人手不足と厳しい外部環境に直面しているが、秋田しんせい農協では、平成 24 年度から管内をエリア分けし、人員配置の効率化と人件費削減を達成し、農業関連事業の黒字を維持している。

今後は、農協法改正等の JA グループを取り巻く環境変化に対応し、農業関連事業の黒字で営農指導事業の赤字を賄うことを目標としている。

以下、地域農業と農協について概観し、土づくり実証米による販売強化、管内のエリア化やそれに伴う生産資材事業の改革を取り上げる。そのうえで、役職員や組合員の理解を深めながら経営管理の高度化や、手数料引上げといった直近の取組みをみることとする。

なお、農協は合併直後から、経営改革を行い、収支改善に取り組んでおり、本報告で取上げるのは、農協が取組む事業改革の一部である。

2 地域農業・農協の概要

(1)秋田県内のひとめぼれ主力産地

管内は県の南西部に位置し、行政区では由利本荘市とにかほ市である。管内南部に鳥海山山麓、管内東部に出羽丘陵地といった山間部を擁するほか、中央を貫流する 1 級河川子吉川の流域と、日本海に面した海岸平野の 3 つの地帯からなる。農水省の農業地域類型区分では、中間農業地域と一部は山間農業地域となる。

管内は比較的温暖な気候であるため、秋田県の主力品種であるあきたこまちの作付けは冷涼な山間部に限られ、作付面積の 65％はひとめぼれである。

管内の耕地面積の 16.5 千 ha のうち、83％に相当する 13.7 千 ha が田耕地面積である（第 2―1 表）。そのうち主食用米の作付面積は 7,200ha で、備蓄・加工用米が 1,500ha ほどある。水田面積の約 3％は地域振興作物の野菜や花き等である。

第 2－1表　管内の耕地面積

（千ha）

	全国	秋田県	管内合計	由利本荘市	にかほ市
総土地面積	37,797	1,164	145	121	24
耕地面積…①	4,420	148	17	13	4
田耕地面積…②	2,405	129	14	10	3
畑耕地面積…③	2,014	18	3	2	0
田の割合（②/①）	54%	87%	83%	81%	89%

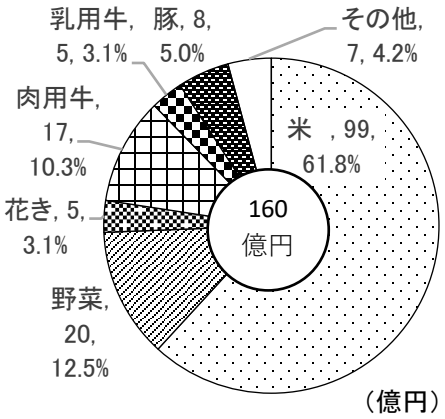
資料　農林水産省ウェブサイト

（注）総土地面積は平成 3 年、その他は平成 6 年の数値。

（2）管内の農業産出額

平成 30 年の管内の農業産出額は 160 億円であり、その 61.8%は米である。産出額が 99 億円に達する米の存在感は大きい（第 2－1 図）。そのほかでは地域振興作物であるアスパラガスとミニトマト等の野菜と、秋田鳥海りんどう等の花きの産出額を合算すると 16%程で、肉用牛が 10.3%（17 億円）である。なお、秋田鳥海りんどうは鳥海山麓に自生するりんどうを栽培用品種に改良したもので、夏季冷涼な山間部で栽培されている。また、肉用牛は黒毛和牛の肥育素牛生産が主で、平成 24 年の全国和牛能力共進会で県産種雄牛である義平福が全国2位を獲得したため、県産の肥育素牛の相場は上昇しており、肉用牛の産出額は増加している。

第 2－1 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

管内には TDK 株式会社の生産拠点があり、兼業農家が多い。2015 年センサスでは、販売農家に占める準主業農家（農外所得が主で、65 歳未満の農業従事 60

日以上の者がいる農家）の比率は、にかほ市が 38%、由利本荘市は 31%と県内上位であり、全国値（19%）をも大きく上回っている。

一方、担い手農家の規模拡大は進んでいる。農協への米の出荷者は 3,500 経営体程であるが、米の作付面積は平均 2.5ha となっている。平成 19 年産からの品目横断的経営安定対策のなかで、農協は集落営農組織の設立を進めた。さらに、平成 21 年度に農協内部に担い手支援センター（27 年度からは担い手戦略室）を設置し、集落営農組織の法人化を進めてきた。こうして、130 程の集落営農組織のうち 30 が法人化し、うち 20 は農協から出資を受けた農事組合法人である。なお、この 30 のほかに管内には農業法人が 5 あるという。

また、畜産では、若い農家を中心に、繁殖母牛の飼養頭数で 30～50 頭規模の経営があらわれている。これは、前述の種雄牛の血統の評価が高まったことに加え、県の主導で平成 23 年度に県内 3 か所の家畜市場が統合し、上場頭数の増加から購買者数も増え、県内の和牛子牛相場が上昇したことも一因である。なお、市場統合により、家畜市場の関連事業は、農協本体の利用事業から平成 24 年度に関連会社へ移管した。

（3）農協の概要

秋田しんせい農協は、平成 9 年 4 月 1 日に旧市町単位の 11 農協が合併し、誕生した。

平成 30 事業年度末（31 年 3 月末）の時点では、組合員数は 19,811 であり、うち正組合員は 10,774 である。また、正職員数は 369 人であり、臨時職員・パートが 180 人である。

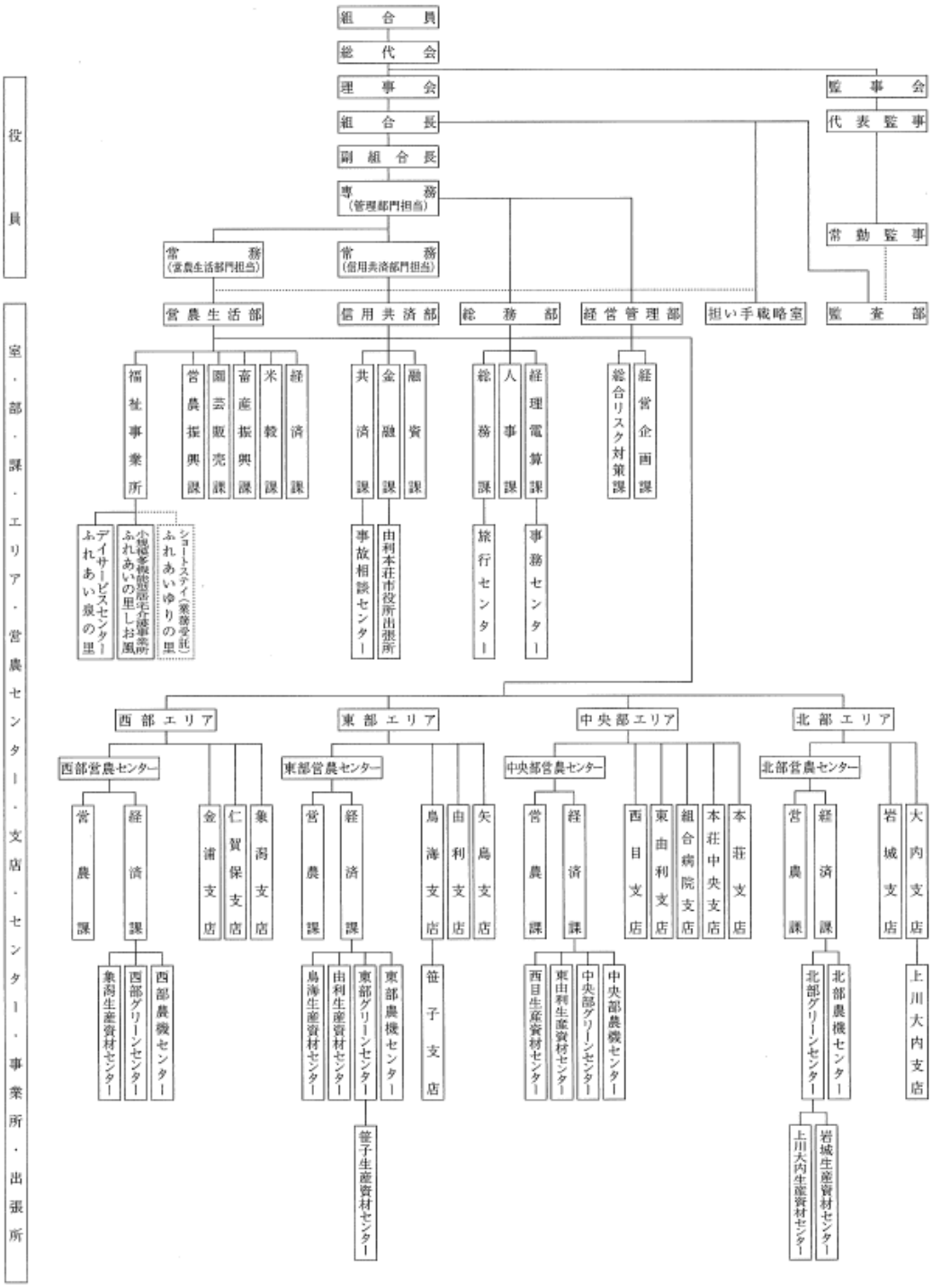
子会社として、株式会社ジェイエイ秋田しんせいサービス（農協 100%出資、A コープ・給油・LPG・自動車等）、株式会社ジェイエイゆり葬祭センター（同 70.1%、葬祭業務）、および関連会社として、前述のあきた総合家畜市場株式会社（同 33.3%、家畜市場）がある。

3 農業関連事業の概要と黒字要因

（1）事業の概要

農業関連事業は、営農生活部の所管であり、生産資材事業、農機事業、販売事業、倉庫事業、加工事業、利用事業からなる（第 2－2 図）。農業関連事業の事業所は、管内 4 つの各エリアに営農センターが 1 か所ずつ、グリーンセンターが1店舗ずつと、4 エリアで合計 8 の資材センターがある。農業関連の施設は、農産物倉庫については 2,500 ㎡程の低温の大規模倉庫が 12 か所と、規模はやや小さい準低温倉庫が 7 か所、常温倉庫が 13 か所ある。カントリーエレベーター（CE）は管内 5 か所で、ライスセンター（RC）が 1 か所ある。

第 2－2 図　機構図（平成 30 年度末）



資料　秋田しんせい農協総代会資料

部門別場所別損益計算書によると、平成 30 年度の農業関連事業の配置人員（共通分を除く）は 162.78 人であり、この 4 割は生産資材事業、2 割強が農機事業、販

売事業および利用事業が２割弱ずつとなっている。また、営農指導事業は 46.36 人で、そのうち 40 人弱の営農指導員の半数が本店の営農生活部、残りが各エリアの営農センター営農課に配属されている。このほかの 9 人は前述した担い手戦略室の配属であり、厳密には営農指導員と位置付けられていない。

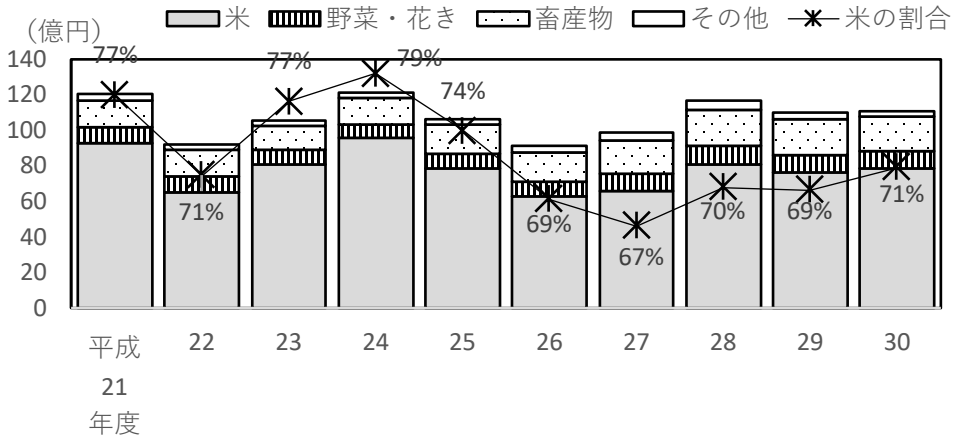
平成 13 年度の経済事業改革で、A コープ事業と給油事業を子会社に移管した。このため、生活関連事業として残るのは生活指導事業と介護保険事業のみである。一般に、農協の介護保険事業は、利用者宅の距離が離れている農村を対象とし、移動時間が介護報酬の対象外であるため、黒字化は難しい。当農協でも、介護保険事業は経営の課題になっている。

同時に、生活関連事業については、社会全体で SDGs（国連の持続可能な開発目標）の達成が目指されるなか、女性部活動等を通じ、准組合員や地域の消費者の利用率を上げ、地産地消による、持続可能な農村を構築するという構想も語られている（新世紀 JA 研究会資料参照）。

（2）黒字要因

過去 10 年間では、平成 23 年度を除き、農業関連事業は事業利益段階（共通管理費配賦後、以下同じ）で黒字である。これは、4で述べる土づくり実証米の取組みが、農協に安定した販売先と独自加算金をもたらし販売・取扱高が維持されてきたためである。平成 21 年度からの販売・取扱高の推移をみると、米価下落を受けて、22 年度と 25、26 年度に減少したほかは、横ばい基調である（第 2－3 図）。なお、販売・取扱高に占める米の割合は平成 27 年度に 67％まで低下し、その後横ばいである。これは、前述の和牛子牛相場の上昇によって畜産物の割合が高まったことも影響している。

第 2－3 図　販売・取扱高の推移

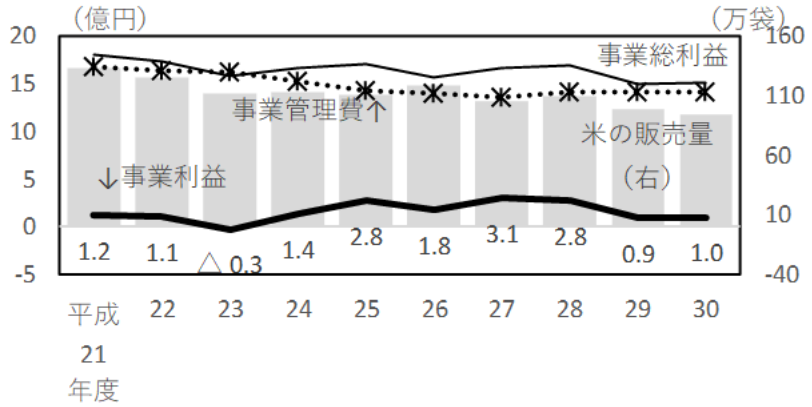


資料　秋田しんせい農協総代会資料より農林中金総合研究所作成

また、平成 24 年度からのエリア化で、資材事業の店舗や配送等で人員配置の効率化が進み、事業管理費が削減できた。生産基盤の縮小で米の集荷量の減少が免れないなか、農協はそれを補うような収支改善に取り組んだわけである（第２－４図）。

さらに、本報告書では、これらの黒字要因に加えて、今後の農業関連事業の経営的な自立を促すために、農協法改正を受けて取り組まれている、経営管理部による経営管理の高度化と役職員・組合員の農協収支改善に対する理解を深める取組みをみていきたい。

第 2－4 図　農業関連事業の事業総利益、事業管理費、事業利益および米の販売量の推移



資料　秋田しんせい農協総代会資料より農林中金総合研究所作成

4　土づくり実証米による販売強化

(1)土づくり実証米の取組み

合併前には、管内は、食味ランキングで A ランクに評価されたササニシキ「本荘米」の産地としての評価が高かった。しかし、平成 8 年の県経済連による調査では、食味値が低いという結果となった。一因として、平成 5 年の記録的な冷夏に際し、既に県内の他産地が天候による作柄への影響が少ないあきたこまちへ品種を変更していたが、管内は気候が比較的温暖なため、あきたこまちへの品種変更は進まず、ササニシキが主力品種であり続けたこともあった。しかし、この調査結果にショックを受けた農協は「良食味プロジェクト」を組成して、土づくりを進め、品種変更を含む気象変動に強い健全な稲づくりと高品質・良食味米の生産振興に着手した。

ササニシキが耐病性や耐冷性の高いひとめぼれへと管内でも品種変更が進むなか、平成 10 年 4 月に土づくり肥料「秋田の大地」の散布を開始し、平成 14 年 4 月には独自開発土づくり肥料「大地の息吹」を散布するようになった。土づくり肥料の散布とタンパク値 6.5 以下の一等米を「土づくり実証米」としてブランド化し、農協は販

売しており、18 年 4 月にはその「土づくり実証米」を商標登録した。このように、土づくり実証米の取組みは順調に広がり、平成 18 年ごろには、土づくり肥料「大地の息吹」の散布率は、管内の作付面積の 8～9 割に達した。

土づくり実証米の取組みが組合員に普及したのは、単なる経済目的だけではなく、農協と組合員による、産地の誇りをかけた品質向上への熱意があったからである。すなわち、平成 17～18 年産以降、農協から組合員へ支払われるようになった土づくり実証米への独自加算金（当時 300 円／60kg）では、単収 600kg と多く見積もった場合でも、10a 当たり 3,000 円の加算に留まる。生産者の熱意の追い風となるように、農協は 10a あたり 800 円の散布作業の費用を負担している。散布面積は 7,000ha であるので、現在、農協は年間 5,000～6,000 万円程の費用を負担している。

土づくり実証米の取組みは、平成 23 年度からは資源循環型に進化する。「資源循環型農業づくり戦略」として、肥料の成分をアヅミンからペレット堆肥に置き換え、化学肥料を削減した。ペレット堆肥の原料となる豚ぷんが地域内に乏しかったので、農協は平成 29 年度まで自ら肉豚肥育経営を行い、ペレット堆肥の原料に活用した。さらに、農協は種子消毒用の水稲種子温湯消毒施設を取得し、種子消毒用の農薬使用量を減らした。いずれも、食の安全・安心に対する消費者の意識の高まりに対応したもので、米の需要全体の減退が見通されるなか、安心・安全という点でさらなる差別化を図った。

このような土づくり実証米のための肥料の開発は、秋田県立大学の土壌学の研究者や、肥料メーカーとの連携体制のもとで実施されている。農協は土壌分析を行い、またデータを関係機関と共有したり、管内 160 か所で行う生育調査のデータとリンクさせたりするなかで、過去数十年分の蓄積から動向を把握し、肥料の成分割合を調整している。

（2）米の集荷や乾燥調製

土づくり実証米により、農協が安定的な販売を実現しているため、農協の集荷シェア（農協の集荷量／管内の生産量）は 9 割と高い。

米の集荷量の6割は倉庫で荷受けし、4 割はカントリーエレベーターで荷受けする。自らミニライスセンター（RC）を装備している大規模層への利便性向上のため、農協はフレコン出荷向けに、一部の倉庫をフレコン専用にした。これは生産者の出荷作業の軽減につながり、大規模層の農協離れを防止する効果もある。すでにこのフレコン出荷は主食用米換算で 4,000 トンと全体の 1 割強に達しており、今後はさらなる拡大が見込まれている。

カントリーエレベーター（CE）では、農協は生産者に出荷用のスタンドバックを貸与している。さらに、CE の利用料を平成 14 年に 1,300 円/俵へと 200 円引き下げ

た。こうした取組みの成果もあり、CEの利用実績（乾燥籾重量/貯蔵能力）は それまでの 6～7 割から 9 割へ上昇した。

収支改善のために共同乾燥施設のフル稼働を目指し、サテライト方式を採用している。これは、1 か所のRCで荷受け計量と半乾燥（水分 17％以下）を済ませた籾を 5 か所の CE に持ち込むものである。この結果、平成 30 年の稼働率（乾燥籾重量/貯蔵能力）は 100％超となっている。

また、生産者からの半乾燥籾での荷受けも行う。生産者の 1 日あたりの収穫面積はコンバインの能力ではなく、共同利用施設での乾燥調製の受入れ可能量が上限となっていた。そこで、農協は半乾燥籾での集荷に対し、利用料を半額とし、組合員へ利用を促した。半乾燥籾での出荷であれば、生産者は荷受け時間や荷受量の制約を受けなくなるので、農機の能力限界まで収穫面積を拡大できる。すなわち、収穫作業に多くの日数をかけずにすむこととなり、人手不足の状況ではその効果は大きい。

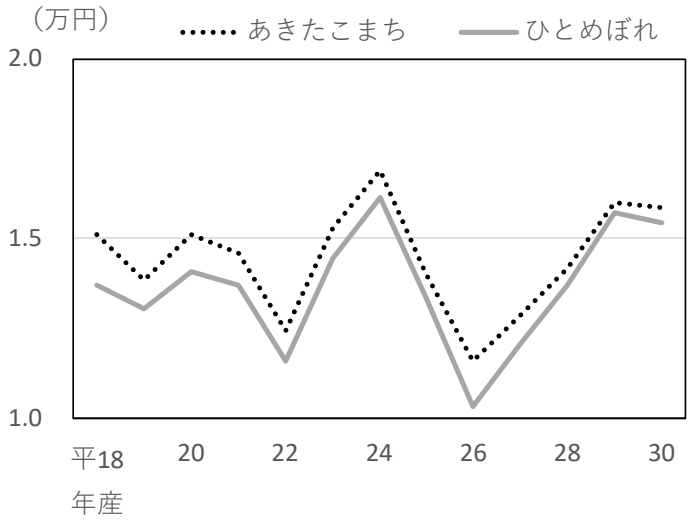
（3）米の販売

前述のとおり、農協の登録商標である「土づくり実証米」で販売されるのは、①土づくり肥料の散布、②タンパク値 6.5 以下の一等米という条件を満たした米であり、平成 18 年以降は ①土づくり肥料の散布の条件を生産者の 8～9 割が満たしている。また、農協は調整に 1.9mm 以上のふるい目を使い、さらに、整粒歩合の高い米に仕上げている。

農協の販売戦略の最重要点は、管内主食用米 3 万トンの米を売り切ることである。そのために、土づくり実証米に取り組み、米の需給動向に影響されない米産地としてのポジションを獲得する努力を重ねてきた。これは気候条件からひとめぼれ産地となり、概算金水準であきたこまちを下回ってしまう、管内農業の生き残り策である。第 2－5 図にあるように、秋田県産のあきたこまちとひとめぼれの相対取引価格には、平成 21～30 年産平均で 700 円超/60kg の差がある。土づくり実証米への独自加算金は現在 320 円/60kg であるため、この価格差をある程度縮めながらも、土づくり実証米は、価格競争力を保持している。

後に詳しく説明するが、平成 22 年産から販売手数料を定額としたため、農協の収益には集荷量のみが影響するようになっている。とはいえ、加算金によって農家の収入が増えれば、農家の生産意欲が高まり、また農協の集荷率も向上する。 管内には少数だが集荷業者等がいて、競合はあるが、農協の集荷シェアは出回り量に対して 9 割と高い。

第 2－5 図　秋田県産あきたこまちと秋田県産ひとめぼれの相対取引価格



資料　農林水産省ウェブサイトより農林中金総合研究所作成

こうした農協主導による、栽培の統一と一定の品質基準をクリアした米をブランド化し、安定供給する取組みに対し、米卸業者や実需者の評価は高い。家庭用の定番商品や量販店等向けという同じ位置づけにありながら、土づくりによる高品質・良食味米という強みがあり、ストーリーも良い。さらに、上述のように秋田県産あきたこまちにくらべ価格競争力をもっているうえ、ある程度の出荷量、安定供給、品質の安定、低価格という業務用米に求められる条件を満たしている。このため、卸売段階では柔軟に仕向け先を調整できるようになり、魅力的である。実際に、土づくり実証米の取扱量の 4 割程はデパートの弁当等の高価格帯の業務用米であるという。

一方、農協では米の直接販売に平成 14 年産から取組み、直接販売は最も多い時期には集荷量の 6～7 割に達していた。しかし、平成 27 年末から全農あきたへの販売委託に戻した。この背景には、将来的な米の需給緩和を懸念して、全農の交渉力に期待したことがある。今では地元の取引先に直接販売する 8％以外は、全農あきたに販売委託している。全農という組織の力により交渉力を高めながら、土づくり実証米をきっかけに取引先となった 15 の米卸業者との直接販売からの関係は保持し、土づくり実証米への独自加算金も確保している。全農への販売委託によって、全農への手数料分は経費増となったが、代金決済にかかる農協の作業負荷は軽減され、代金回収リスクはなくなった。

一方、玄米での輸出については、輸出価格が 9 千円/60kg で現段階の国内の加工用米と同水準であるため、現在のところ単協での事業化は考えていない。

5 エリア化による地域農業の振興と収支改善

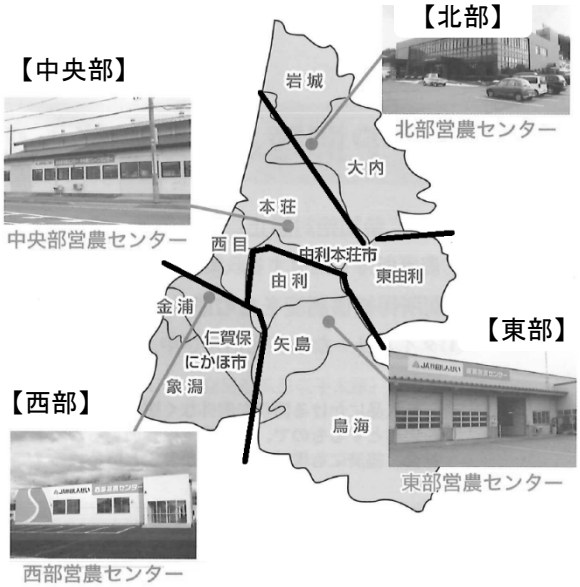
(1)平成 24 年度からのエリア化

第 6 次中期総合 3 か年経営計画書(平成 24～26 年度)に基づき、平成 24 年 2 月には、管内を 4 区分した「エリア」を基軸とする機構改革であるエリア化が行われた。管内は、前述のように平野部と山間部まで含み多様であり、エリア化はエリアの特性を生かした農業振興とともに農業関連事業の収支改善を目的としたものである。農業関連事業の収支改善は、主に旧農協から引き継いだ多数の事業所や施設を各エリア単位で集約することによって可能となった。収支改善が目指されたのは、当時も農業関連事業は事業利益段階で黒字であったものの、高齢化による米の生産量の減少が見込まれていたため、農協や組合員が体力のあるうちに取組むべきとの意識があったたからである。

エリア化は、中堅職員による勉強会での案が発展したものである。農協内部に専門部会が設置され、各部門の管理職が集まり、また金融部門と連動して取り組まれた。

4つのエリアは、2～3 の旧町村をまとめたもので、品目等に共通性がある区分けである。にかほ市は全域が西部エリアで、由利本荘市は 3 区分され、岩城・大内が北部エリア、西目・本荘・東由利が中央部エリア、由利・矢島・鳥海が東部エリアである(第 2－6 図)。

第 2－6 図 エリア体制



資料 秋田しんせい農協「第 6 次中期総合 3 か年経営計画書(案)【平成 24～26 年度】」に農林中金総合研究所が追記

（2）営農指導事業の強化と効率化

各エリアの拠点として、事業所である営農センターが各エリア 1 か所ずつ新設された。同時に、各支店・資材センター単位の配属であった営農指導員を営農センターに集約した。なお、営農指導事業の職員数（営農指導員および営農渉外等を含む）はエリア化前後で微増している。エリア化に伴い、営農指導体制の強化に資するような、以下の組織再編等も進めた。

まずは、部会の再編である。従来、合併前の旧農協単位で組織化されていたが、平成 26 年度までに管内 1 つかエリア内 1 つとなった。畜産部門以外では、部会の再編はスムーズに進んだ。この結果、営農指導員の事務局対応への負担は軽減し、経営資源を他に振り向けることが可能になった。

つぎに、園芸作物の小規模な集出荷場の再編による営農指導員の負担軽減である。 各地域の小規模な集出荷場へは、毎朝、営農指導員や販売の担当者が集荷に出向いていた。高齢化等による集荷量の減少もあり、営農センターは各地域の部会等に相談し、生産者の負担が増えないよう配慮しながら、集出荷場の再編を実施した。

営農指導員の負担が軽減した一方で、本店の担い手支援戦略室には営農渉外（経済渉外と相談機能を持つ）である「あぐりパートナー」が設けられ、現在 7 人が配置されている。あぐりパートナーが営農センター配属の営農指導員と情報を共有化しつつ、農家に出向く体制が整備され、農協は組合員への訪問を強化した。

営農指導員については、専門性が必要な品目の担当者は本店配属で、広域を担当する体制から、営農センターに地域農業を反映した品目の担当者が重点的に配置されるようになった。支店・資材センターに配置されていた営農指導員が集約化され利便性の低下を懸念する意見もあったが、農協は出向く体制を強調し、利便性は変わらないと伝えた。

（3）資材店舗の集約化

エリア化に伴い、資材店舗も集約化された。それまでの資材店舗が横並びする体制から、各エリアの拠点である、資材店舗と配送機能を備えたグリーンセンター（GC）が、複数の資材センターを統括する縦の体制へ変更された。また、旧市町村単位の店舗配置を廃止した。例えば、中央部エリアでは、それまでの 4 か所の資材店舗と1か所の配送センターという体制から、平成 26 年度には中央部 GC と 2 か所の資材センターとなり、職員も平成 23 年度の 27.5 人から 26 年度の 18.5 人へと減少した。資材センターは、管内全域では、12から 8 店舗へ集約された。

営業時間も見直した。従来は、全店舗が年中無休で午前 8 時～午後 7 時までの営業であったが、GC のみが年中無休で、早朝から夜遅くまで営業するようにした。兼業農家が多いので、出勤前後、土日等に利用できる店舗は必要であったが、GC

の利便性の高さを組合員に周知したため、組合員からの不満は聞かれなかった。

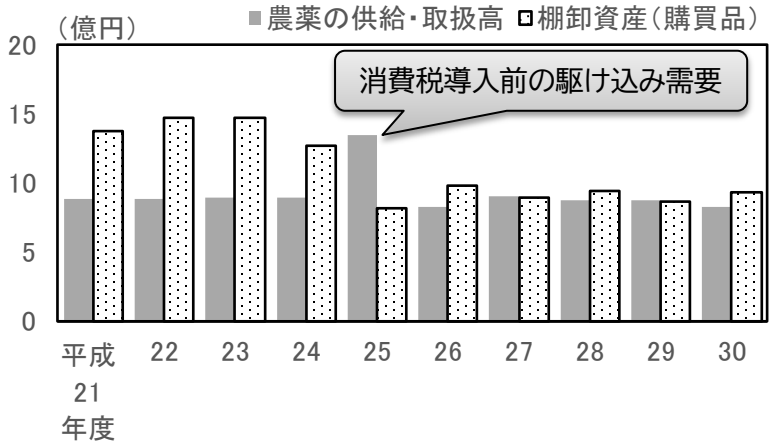
(4)生産資材の配送の集約化

さらに同時期に、各エリアの受発注を、管内 1 か所の配送センターが取りまとめるようにしたため、重複発注も解消した。管内中央の石脇地区に差配機能をもつ配送センターを設置し、各エリアの在庫状況をみながら発注をとりまとめ、事業所間での転送をかけるようになった。結果として、棚卸資産は、それまでの 14 億円前後から平均 8 億円へ縮小し(第 2－7 図)、棚卸資産での差損となる不良在庫は少なくなった。

一方、この間における農薬の供給・取扱高をみると平成 25 年度の消費税増税前の駆け込み需要増以外はほぼ横ばいで推移している。これは、農薬に限定しているものの、棚卸資産の減少につながる配送の集約化のなかで、利便性が維持されたため、供給・取扱高は減少しなかったからと考えられる。

こうした店舗や配送体制の集約化は、農協職員が減少する中で業務の効率化が必要となったことが背景にある。例えば、平成 23 年度と 26 年度を比べると、生産資材事業の人員配置数(共通分除く)は 76.5 人から 67.9 人へ 8.6 人減少しており、事業管理費における人件費も減少している。

第 2－7 図　農薬の供給・取扱高と棚卸資産(購買品)の推移



資料　秋田しんせい農協資料より農林中金総合研究所作成

6　生産資材の供給・取扱高維持

こうした効率化の取組みの中でも、配送料無料、翌日配達体制といった組合員の利便性は維持してきた。生産資材の供給・取扱高を維持するために、上記に加えて、以下のような価格設定や出向く体制の構築にも取り組んだ。

(1)値引きや出向く体制強化による予約購買比率の向上

この10年間で肥料・農薬の予約購買比率は 1 割程上昇し、9 割となった。この結果、配送経費が高い当用買いの通常配送量は減り、まとめて配送できるようになったため、経費削減となった。仕入れ先の 8 割程が全農であり、早期の発注ほど仕入れ値は安く設定されているため、予約購買比率の上昇によって農協は調達コストも削減できた。

予約購買への誘導策は、価格設定である。予約購買の特別価格として、種類により異なるが、概ね 5～10%程が値引きされている。なお、農協は前年度 10 月中旬までに予約を受け、肥料は 11 月、農薬は翌年 2 月から順次予約配送する。4 月 1 日以降の引渡しもしくは資材センターでの店頭販売等を当用扱いとしている。

これとともに、「絆運動」として生産資材事業の職員が、肥料・農薬の予約推進運動に取り組んでおり、これらの取組みが生産資材事業の予約購買比率を向上させた。

(2)生産資材価格の可視化で大口利用者の利用率向上

平成 30 年度から農協は利用高配当の一部を先に織込んだ生産資材価格を提示するようになった。これは他の業者との間での価格競争力を高めるためである。価格の可視化のため、組合員に支払う利用高配当の実績を目安に、肥料・農薬の上位 10 品目を仮に 3%値引きするとしたら、利用高配当をどのくらい減らす必要があるかを推計しながら、値引き範囲を調整した。

さらに、農協の購買手数料を減らした品目もある。

こうした価格の可視化は大口利用者における利用率向上を狙っている。このような価格面での訴求力の強化に加えて、農協の強みである、資材販売と営農指導の組み合わせ推進によって、組織経営体の利用率向上を狙っている。これらの取り組みは、平成 26 年度末に新設された担い手支援戦略室にいるあぐりパートナーが担っている。

全農の支援もあった。平成 26 年から全農は、「担い手直送規格農薬」として、従来の大型規格(10 kg剤・面積換算1ha 相当)よりもさらに大容量(40 kg剤・4ha 相当)で、当用買いに比べて 2～3 割安い、メーカーから直送する農薬の超大型規格の取扱いを開始した。これは、前述のような農協による、組織経営体などの未利用者の取込みに寄与した。

一方、一部では農協の購買手数料を減らした品目もあり、今後は仕入価格を抑える工夫も必要となっている。

7 農業関連事業の収支改善にかかる役職員の意識改革と経営管理

農協では、平成 15 年頃から、秋田県中央会の指導を受け、部門別場所別損益計算書を作成している。平成 23 年度頃からは、事業計画の策定段階で事業管理費も

予算化し、また部門別場所別損益計算書による分析を活用するようになった。
　また、農協の事業収益の大きな柱である米が、全国的に消費量と生産量が減少していくなど、将来の経営悪化も懸念されていた。
　そのようななか、農協法の改正によって非営利規定が削除されたことと公認会計士監査への移行により、農協では、事業、場所ごとの事業利益の黒字化も必要と考えるようになった。
　そのための取り組みの一つが、以下の役職員の意識醸成と事業計画策定と決算プロセスの改革である。

(1)経営管理部の主な取組み―役職員の意識改革―

　平成 29 年度に、農協法改正に伴う公認会計士監査および自己改革への対応を進めるため、内部統制整備および自己改革の統括部署として、経営管理部(以下「同部」)を新設した。同部は、経営管理部長のもと、経営企画課の 4 人と総合リスク対策課の 5 人からなる。組織再編で、旧企画管理部が同部と総務部にわかれた。現在は、総務部と連携を取りながら、収支改善については経営管理部が主に担当している。
　前身である旧企画管理部は、平成 28 年度の役職員大会で将来の経営予測を説明し、営農経済改革の必要性を提示した。この役職員大会は、毎年 3 月に開催され、事業計画を職員に示し、職員の意思統一を図っている。過去の収支実績から推計される経営予測に、直近の金融事業の収支悪化を織り込み、将来の各種イベントを加え、役職員に提示した。そこでは、農協法改正のもと、農業関連事業の収支改善がなければ、各部室が所管する事業は成り立たなくなることを説明した。
　さらに、同部は農業関連の各事業所に、営農生活部の部長、次長に同行し出向き、説明を重ねた。そこでは、自己改革を説くとともに、部門別場所別損益計算書の見方も解説した。そのうえで、現場で取り組める収支改善案を部次長から伝えてもらうようにした。また、各営農センターの実績検討会に出席し、経営の現状を伝えた。
　こうした取組みを重ねるうちに、収支改善を重視する意識が職員全体に広がった。事業量を重視しがちであった職員も、収支改善を意識するようになっている。営農指導員等の農業者と接することの多い職員は、コストをかけても、農家へのサポートを行う判断を下しがちである。しかし、今では、農協の収支が成り立つことが、農家支援の前提であると認識し、コスト意識は高まっている。

(2)農業関連事業についての事業計画策定と決算プロセス

　旧企画管理部でも各種の試算や収支改善の必要性を指摘していたが、収支改善のための対策は各部室に任されていた。一方、経営管理部の設置後は、対策の内容の企画段階から同部も参画するようになった。
　以下では、事業計画と決算のプロセスに果たす、経営管理部の役割をみてみたい。

a 事業計画の策定

経営管理部からは、各部門の事業計画の策定前に、各部門に「事業利益目標＆戦略策定シート」と名付けた表が示される。ここには、経営管理部が作成した概算値として、①信用事業など部門別の事業総利益のおよび収益、費用の目標、②農協全体の事業管理費（人件費、業務費、諸税負担金、施設費、その他）の目標、③農協全体の事業利益の目標が示されている。さらに、事業利益目標達成のための戦略（収益を伸ばす方法、または費用を減らす方法）を各部門が記入する欄が設けられている。具体的には、農協全体で事業利益を 2 億円確保するという目標があり、実績や将来性を見通して、経営管理部が部門別の事業総利益と事業管理費を作成して、それらをクリアしてほしいと伝えている。2 億円の事業利益とは、これまでの経験から減損損失等が発生しても当期剰余金が確保できる水準とのことである。

これを受けて、各部門は1月末～2 月中旬に、事業総利益の計画を立てる。事業収益の推計根拠は、営農生活部が農家の生産計画から作成する販売・取扱高の計画である。販売・取扱高は、CEや倉庫事業の事業総利益にも波及する。たとえば、米の集荷量 125 万袋をクリアすれば、CEや倉庫事業は成り立つとされている。CE 等は従量制での手数料徴収となるため、米価低下が生産減少や離農の増加を招き、集荷量が減ることがリスクである。例えば、平成 29 年産は作柄が悪く、集荷量が前年比で 10％減少した。すると、農業関連事業の販売手数料や CE 利用料等で事業収益が 2 億円程の減少となった。

組合員に直接説明する義務がある農業関連事業の現場では、簡単には収支改善案を受け入れられない。それでも、現場しか把握できない数字もあるため、収支改善案の作成を現場に任せている。

2 月中旬～3 月中旬には、出来上がった事業計画案を経営管理部が査定する。各営農センターがとりまとめた事業総利益段階までの事業計画に、総務部経理電算課が粗々の事業管理費の見込みを組み込む。各部室は、目標必達のために保守的な計画を策定しがちであるが、経営管理部では、より高い目標の策定を要望している。

こうして策定した事業計画案は、常勤役員の査定を経たのち、3 月の経営戦略会議に、当期剰余金も含めて提出され、確定する。また、事業計画を言葉に置き換えて、3 月の集落座談会で組合員に示す。

b 決算までの管理会計のプロセス

農協では、部門別場所別損益計算書を６月末、９月末、11 月末（仮決算）、1 月末、そして本決算である 3 月末に作成している。また、これによって事業計画に対する進捗状況を把握している。

部門別場所別損益計算書は、作成月の翌月に開催される経営戦略会議に提出さ

れる。会議の出席者は、常勤役員、本店の部室長および次長、各営農センター長、各支店長である。経営管理部長は、各部門に対し赤字改善の対策を会議の場で求める。また、同計算書が経営戦略会議で共有された後は、各部門で全職員が確認し、その後、理事会に報告される。なお、経営戦略会議は毎月、情報共有のために実施され、四半期ごとに部門別場所別損益計算書を用いて現状が把握される。

なお、販売事業は品目別に分けて損益管理を行っていない。園芸部門や畜産部門は単独だと赤字だが、それらは稲作農家が複合経営のなかで取り組んでいることが多く、農業経営全体が利益をあげるために営農経済事業を行っていると考えているからである。

8 組合員との財務データの共有と手数料引き上げ

(1)組合員との財務データの共有

組合員に対しても、集落座談会で収支に係る数値を示している。平成 29 年度第 2 回集落座談会(30 年 2～3 月実施)では、改正農協法の影響と、信用共済事業が販売・保管・利用事業および営農指導事業の赤字を補填している農協全体の収支構造を平成 29 年度の仮決算ベースのデータで示し、説明した。これまでは営農部門の赤字はあったものの信用共済部門の収益で補い経営を成り立たせてきたが、農協法改正後は赤字の店舗・事業の継続が会計上で大きな損失の計上となる可能性が高く、事業および組合員への指導・サービスが継続困難となる危機が想定されることを伝えた。また、エリア別の店舗・施設の赤字も含む損益状況も提示して、各エリアの店舗・施設が赤字とならないよう、事業利用を組合員に訴えた。

さらに平成 30 年度の集落座談会からは、各エリアの店舗・施設の損益状況をやはり財務データで組合員に提示するようになった(第 2－8 図)。同時に、農協で検討中の「エリア及び JA 全体における課題の改善策」も示した。

組合員に対する財務データの開示には、農協内部でも抵抗があった。しかし、農協法の改正を背景に、経営管理部が強く要請し、実現した。

こうした組合員への訴えは、農協が収支改善にかかる自助努力を重ねてきたからこそ説得力をもつ。農協ではこれ以上の収支改善が難しいため、財務データを組合員に示し、利用の推進や手数料引き上げへの理解を求めた。

また、前述のように、同部が役職員の意識向上を図るとともに、集落座談会に非常勤理事が各部門の管理職とともに自ら説明を担当するようにしていることも重要であろう。経営管理部が担当した平成 30 年 1～3月に実施された「JA の自己改革に関する組合員調査」の実行においては、非常勤理事らが組合員宅まで回答票を受取りに訪問した。そこで同部は、訪問に際しては、単に回答票を受け取るだけでなく、非常勤理事が組合員と対話するようにした。また、参加者が 5～10 人と少数でも、年 2 回の集落座談会に地区担当理事が参加し、組合員と対話している。こうするうちに、

非常勤理事は組合員の代表としてだけでなく、農協と組合員をつなぐ役割を果たすという意識が根付いていったという。

第 2－8 図　各エリアの店舗・施設の損益状況を示した組合員向け配布資料

案件(2)　店舗・施設の損益状況と課題・改善策について　エリア 中央部

1．エリアの損益概況（事業利益）

【単位:千円】

部門 / 場所名	H30年度決算（H31.03.31）	R01年6月末（R01.06.30）	部門 / 場所名	H30年度決算（H31.03.31）	R01年6月末（R01.06.30）
農業関連事業			信用事業		
生産資材			本荘支店		
中央部GC			東由利支店		
東由利資材C			西目支店		
西目資材C			本荘中央支店		
中央部農機C			組合病院支店		
販売事業			共済事業		
保管事業			本荘支店		
加工事業			東由利支店		
利用事業			西目支店		
うち本荘CE			本荘中央支店		
生活その他事業					
指導事業			エリア合計		

資料　秋田しんせい農協資料

中期経営計画の内容も、それまでの文章のみによる説明から、数値も示すように変更された。第 2－9 図にあるように、平成 30～令和 2 年度の第 8 次中期総合 3 か年経営計画書(案)には、全項目について目標数値が設定されている。これらの数値目標は、農協として 2 億円の事業利益を確保するために、各部門が数量ベースで目標を算定したものである。

第 2－9 図　第 8 次中期総合 3 か年経営計画書(案)の抜粋

3．経営をサポートします

【取組概要】

●経理・会計の支援として、青色申告会員の拡充、記帳代行受託の拡大に取り組みます。

達成基準項目		平成30年度	平成31年度	平成32年度
経理・会計	ＪＡ青色申告会員の拡充	会員数200会員	会員数210会員	会員数220会員
経理・会計	ＪＡ記帳代行事業受託件数の拡大	累計件数25件	累計件数27件	累計件数30件
経理・会計	集落営農組織の活動支援　経理受託事業の継続	受託率50%以上	受託率50%以上	受託率50%以上
経理・会計	集落営農組織の活動支援　経理講習会の継続	開催数４回	開催数４回	開催数４回

資料　秋田しんせい農協資料

(2)手数料の引き上げ

このように農協の収支改善への組合員の理解が深まるなかで、平成 29 年度に販売手数料(米、畜産、園芸、および農機センターの修理費)を引上げることを決めた。

それ以前の段階で米については、米価低下を背景に秋田県全体で、平成 22 年産米から米の販売手数料を定額化した。農協でも、それまでの 2.8%/60kg の定率制から、420 円/60kg の定額制へ変更していた。この結果、販売・取扱高ではなく、集荷量に応じた販売手数料収入が見通せるようになった。

販売手数料の見直しは、平成 29 年度末の座談会で組合員に説明し、平成 30 年度から引き上げることができた。平成 30 年度からは、米の販売手数料が 552 円/60kg へ、園芸作物では 1.5%が 2.0%へ、畜産物では 1.0%が 1.5%への変更となった。

前述のように集落座談会の資料に財務データを掲載しており、経営環境については組合員の理解が得られていた。さらに、米価が相対的に高かったため、タイミングは良かった。また、これまでの農協の実績から、手数料引き上げで有利販売を進めるという説明も説得力を持った。この結果、想定したほど組合員の反対意見は出ず、また大口出荷者の離反もほとんどなかったという。

9 小括

農協は、事業利益段階での農業関連事業の黒字を維持できており、今後 2～3 年で、農業関連事業が営農指導事業の赤字（約 3 億円）の全額負担が可能な、収支改善を目指している。

農協は合併後毎年様々な改革を行ってきており、その改革の軌跡を振り返ると、組合員に対する説明責任に対する意識が高いことに注目される。とくに、組合員に対しては、土づくり実証米のきっかけとなった、食味値が最低評価であったという県経済連の調査結果の開示に始まり、平成 29 年度以降の財務データの開示まで共通しており、農協の基本方針のひとつと思われる。また、このような組織の透明性は、組合員が利用者であり、運営者であるという協同組合にとって、とくに重要であろう。

また、役職員の間での問題意識の共有にも積極的である。これは、初代組合長の時代から、職員が理解し動くことが真の経営改革の前提条件であるという、農協の DNA であると理解される。

今後の課題は、農業の担い手不足である。これに対しては、農協は無料職業紹介事業を平成 30 年度より開始した。これは、農繁期などで人手が必要になる組合員と、農業のお手伝いで収入を得たい地域住民のマッチングを行う事業である。さらに、令和2年度からは農協職員に、土日の副業を許可し、登録可能にした。農家出身の職員は減っているため、農協職員が組合員を手伝うことで、農協と組合員のつながりを一層密にしながら、農協職員の人材育成を目指している。

＜参考資料＞

・ 新世紀JA研究会「新総合JAビジョン確立・経営危機に備える課題別セミナー（第

27 回)」(R2 年 2 月 5 日開催)配布資料
・ (H29 年 3 月)「売場で注目「プレミアム実証米」」、株式会社食糧問題研究所『月刊食糧ジャーナル』、18～23 ページ
・ (H31 年 4 月)「秋田県中央地区ひとめぼれ、食味「特 A」獲得」、株式会社食糧問題研究所『月刊食糧ジャーナル』、72～76 ページ