

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。

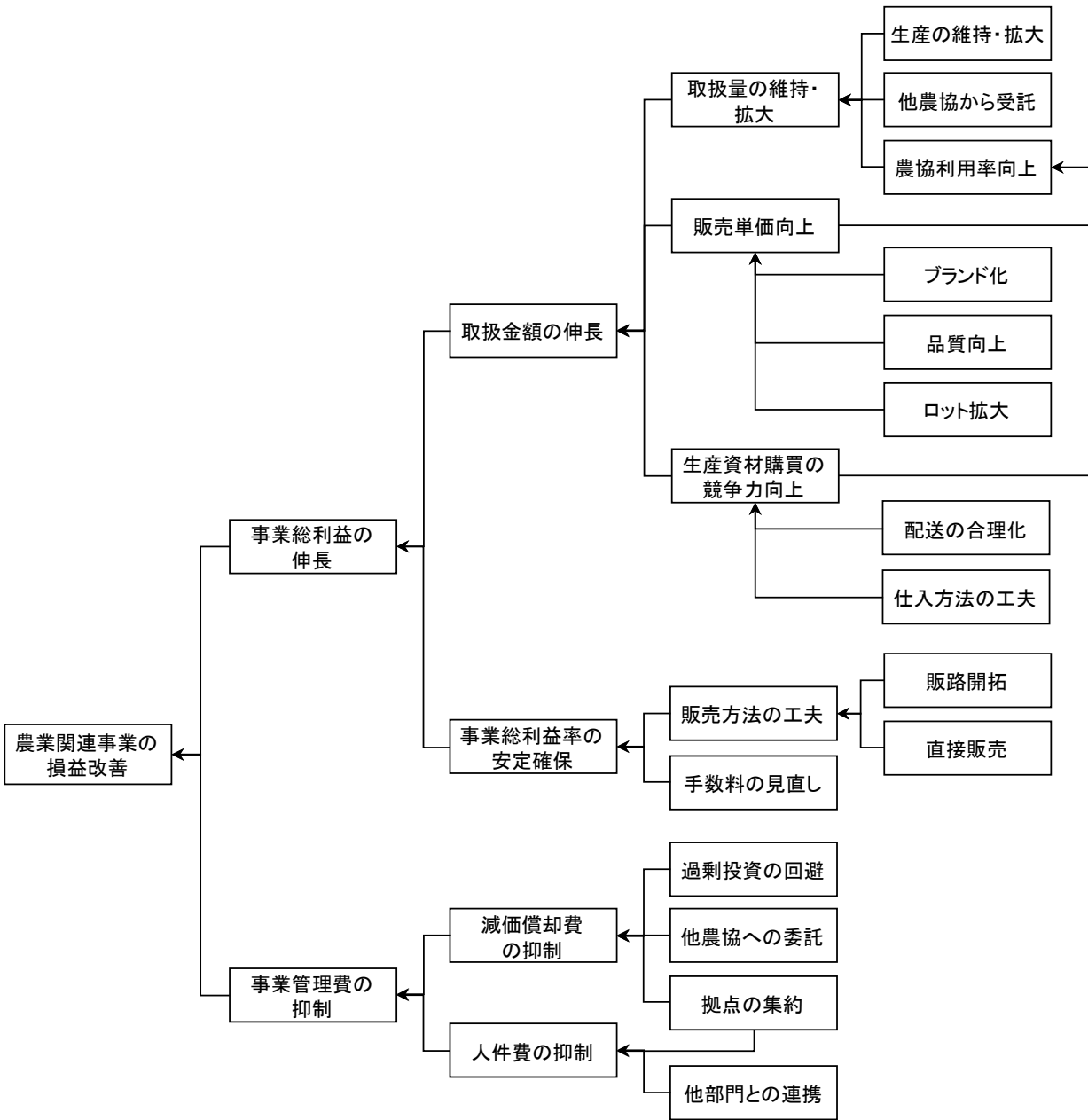
災害等で被災した地域農業の早期復興も、生産量の維持には重要である。尾鈴農協では、口蹄疫からの復興に向けて、牛白血病検査の普及に取り組んだことにより、市場での子牛の有利販売につながるとともに、繁殖牛経営の規模拡大により、子牛販売・取扱高や飼料供給・取扱高の回復につながった。

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。

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。

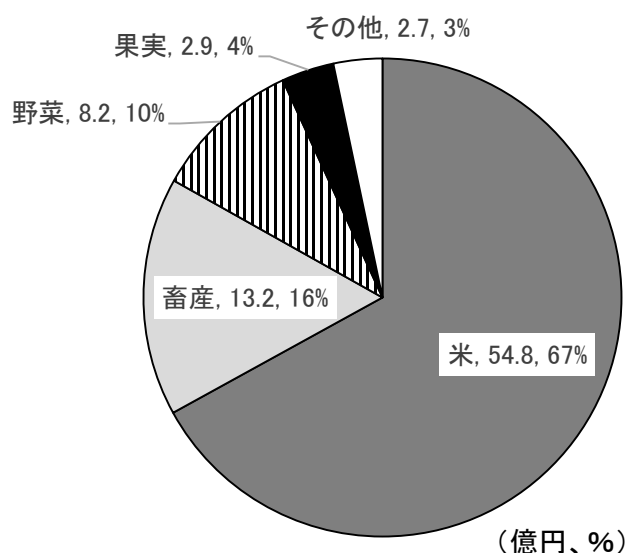
2 地域農業・農協の概要

(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

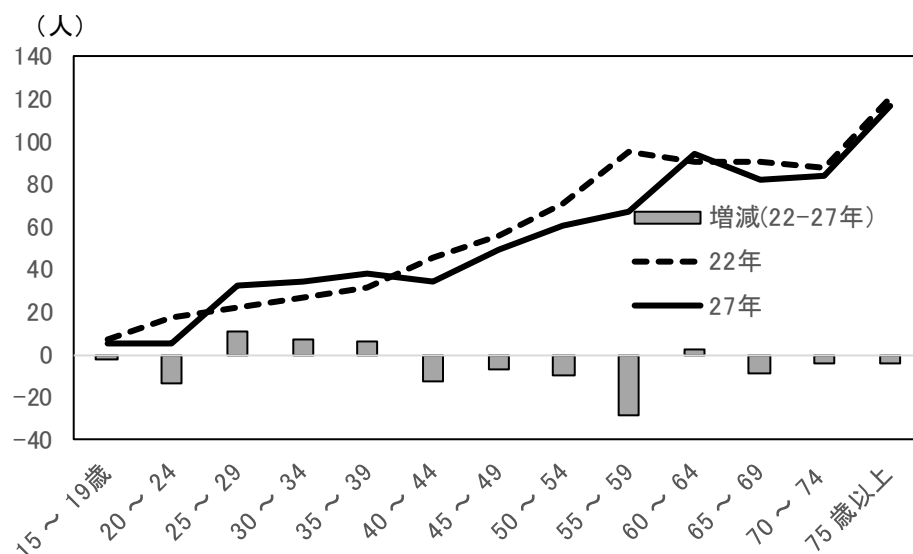
ピンネ農協資料によれば、平成 30 年の水稻の作付面積は 5,070.9ha、品種別の作付面積は、ななつぼしが 2,878.3ha で 56.7%を占め、ゆめぴりかは 1,438.8ha、酒造好適米(吟風、きたしずくの合計)は 126.9ha である。青果については、歴史のあるメロンの産地であるが近年は生産量が減少しており、一方、ミニトマトの生産が増加している。ブロッコリー、スイートコーン、長ねぎ、軟白ねぎ、さやインゲン、カンロ(マクワウリ的一种)等の重点作物をはじめ、玉ねぎ、椎茸など数多くの野菜が生産されている。

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

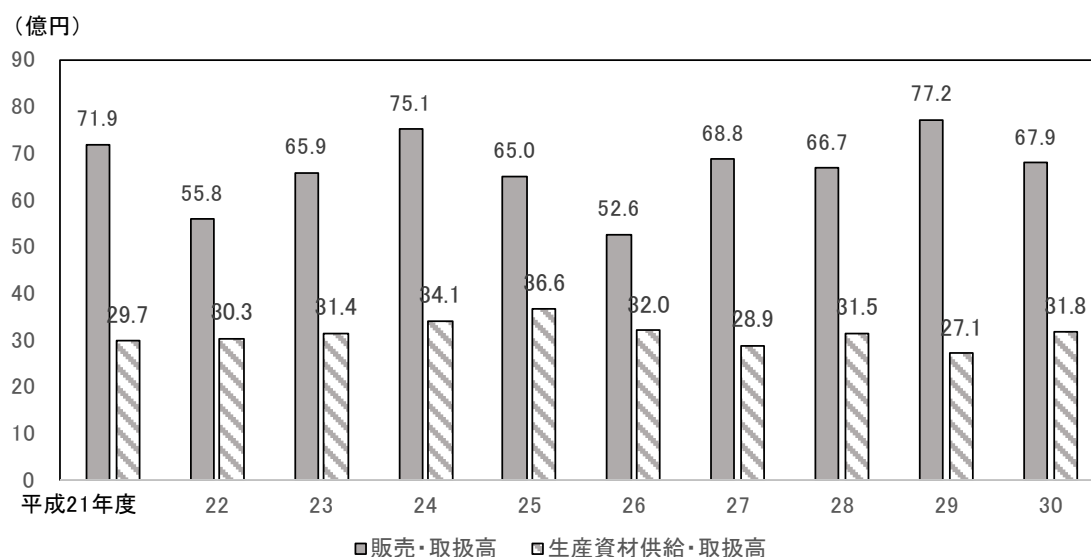
3 農業関連事業の概要

(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

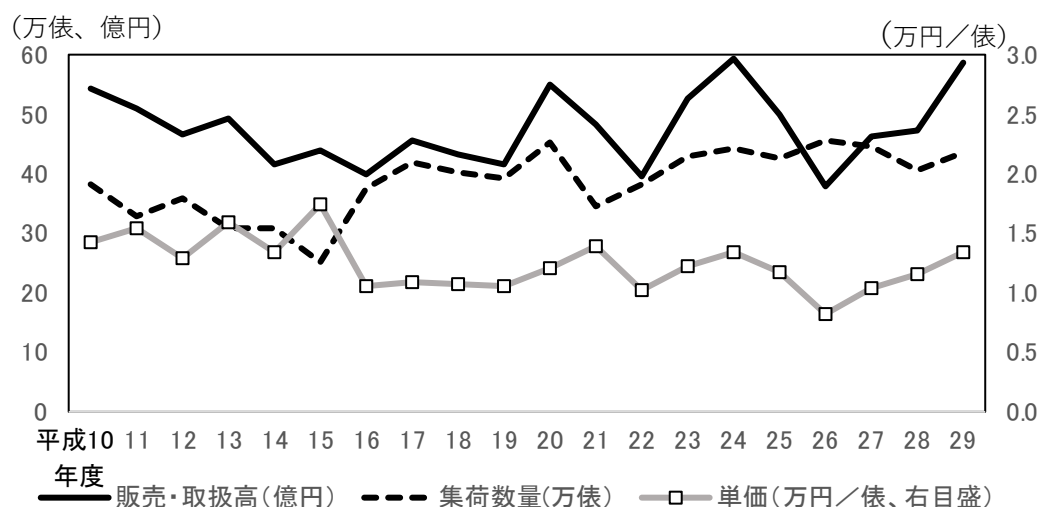


資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

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。

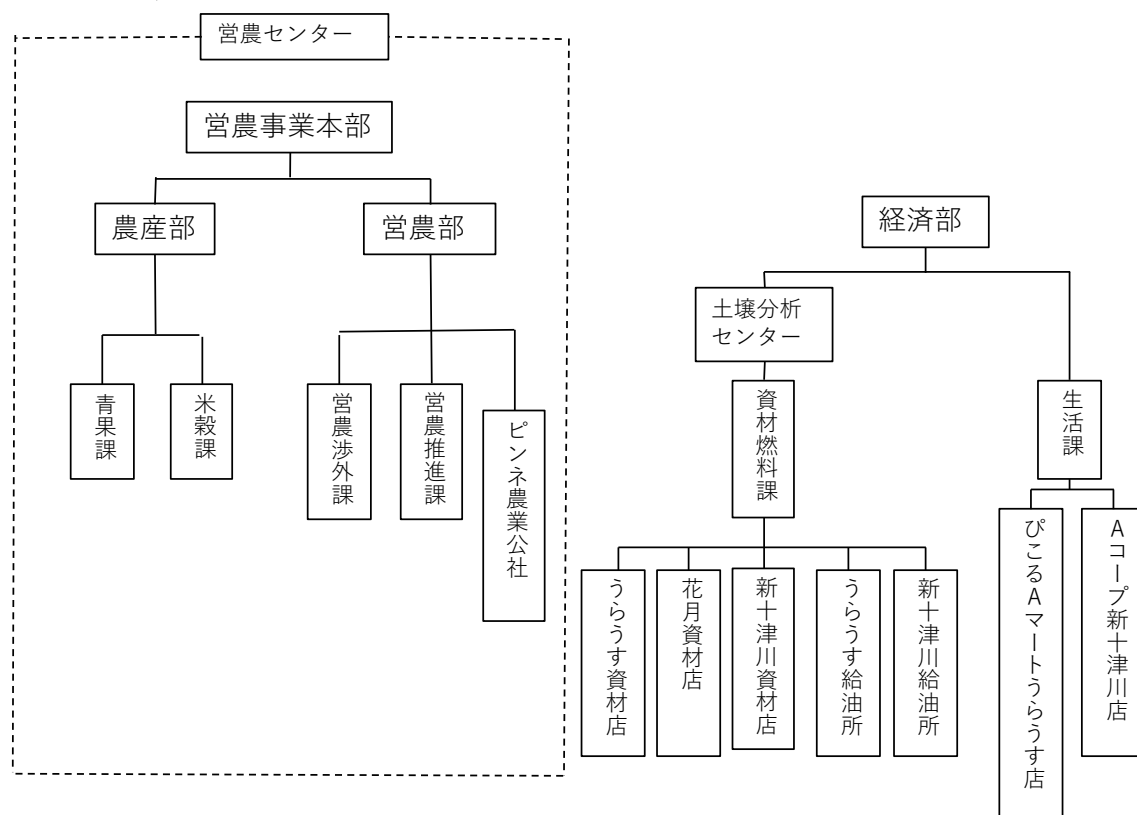
経済部が、資材事業、燃料事業、生活事業を担当している。経済部は資材燃料課と生活課からなる。資材事業と燃料事業に関連して、3 か所の生産資材店舗(新十津川資材店、花月資材店、うらうす資材店)と 2 か所の給油所がある。平成 10 年に設置した土壌分析センターは経済部が所管している。

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。

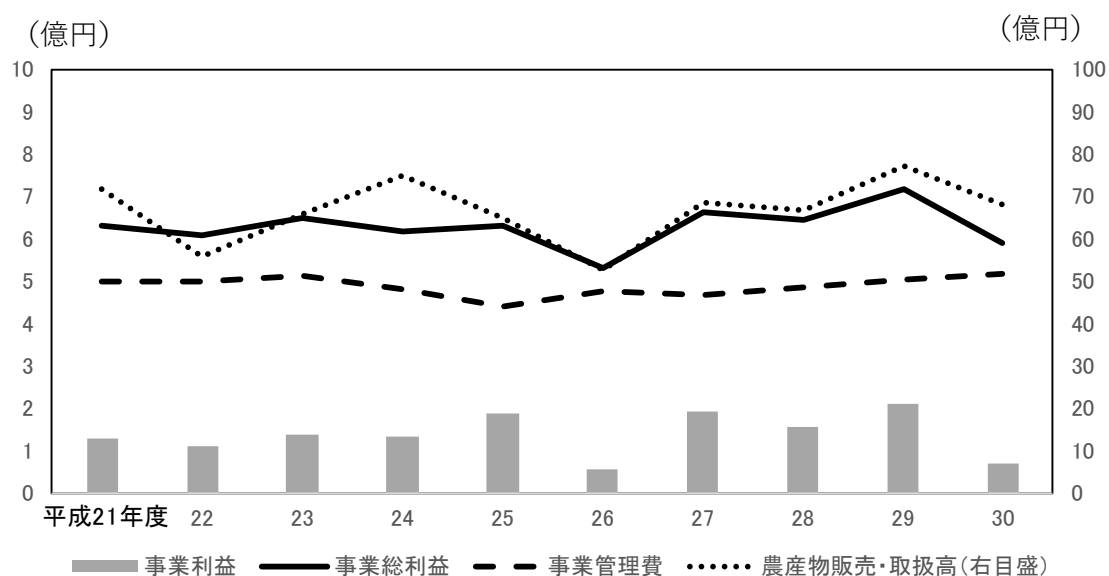
事業利益は事業総利益から事業管理費を引いたものなので、まず農業関連事業の事業総利益の推移をみると、第 1－6 図のとおり、米価が暴落した 26 年度と、台風や地震に見舞われ、また天候不順により米の品質が悪化した 30 年度を除くと、増加傾向であり、農産物販売・取扱高とほぼ同じ傾向で推移している。

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。

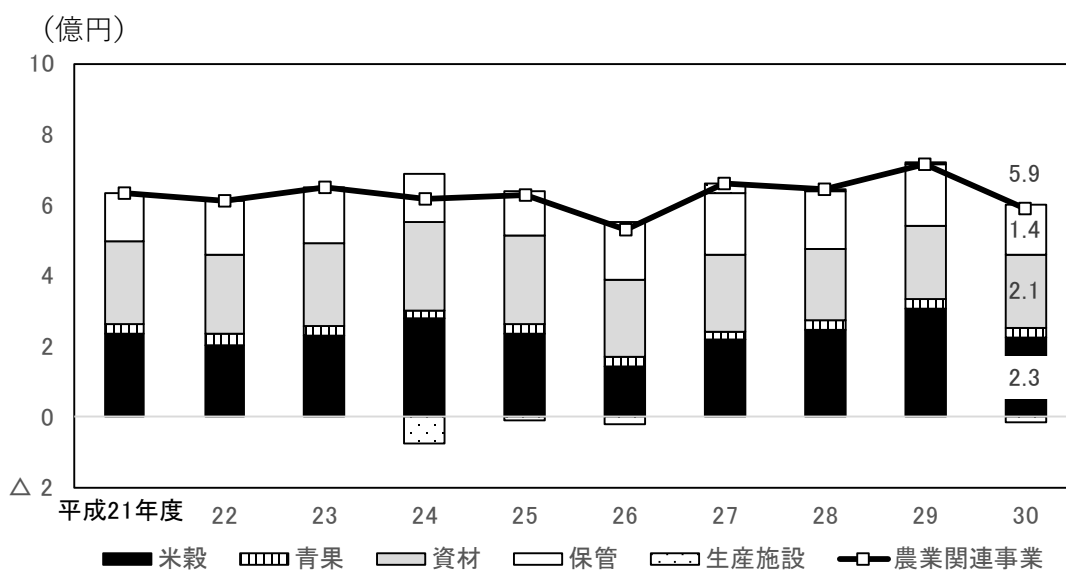
第 1－6 図 農業関連の事業利益等と農産物販売・取扱高



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

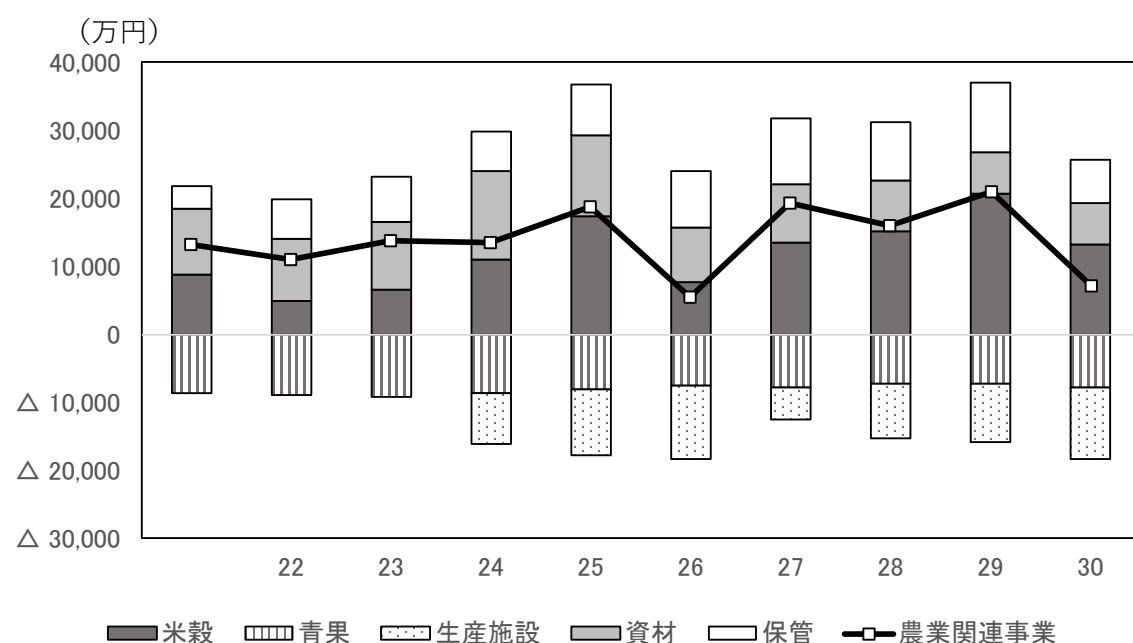


資料 ピンネ農協資料より農林中金総合研究所作成

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

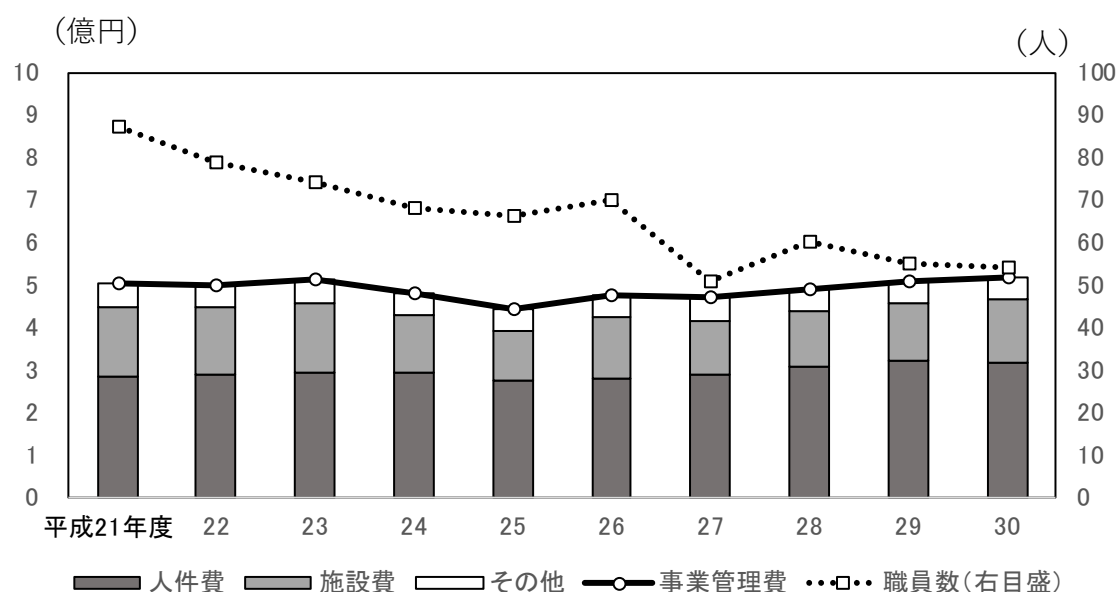
全職員が農事組合サポーターとして出荷予約を推進し、また、米の出荷時期には、農協全体から約 40 人の職員(米穀担当を含む)が米の集出荷施設で生産者対応を行っている。このようにピンネ農協の事業の中心である米に関する業務の繁忙期には、担当以外の職員も対応している。この結果、効率的な人員配置が可能になり、経費の抑制に寄与していると考えられる。

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。

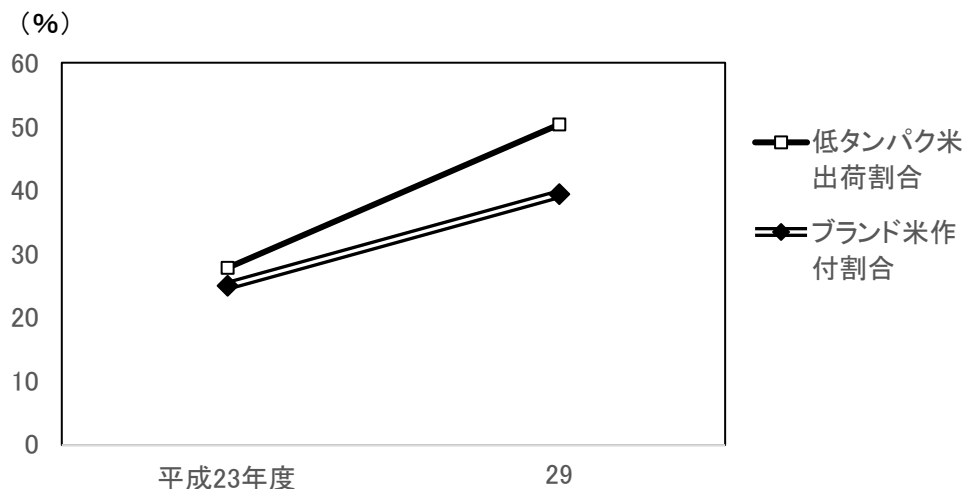
ピンネ農業公社は、農地利用集積円滑化事業、農地中間管理事業を通じた農地賃貸斡旋によって、管内の農地の流動化を進めている。また、新規就農者の発掘・受け入れ、農業後継者に対する金銭的・技術的支援、農業法人設立に係る相談、支援を行っている。さらに、不足農業労働力支援事業、農作業受委託支援事業も行っている。

(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

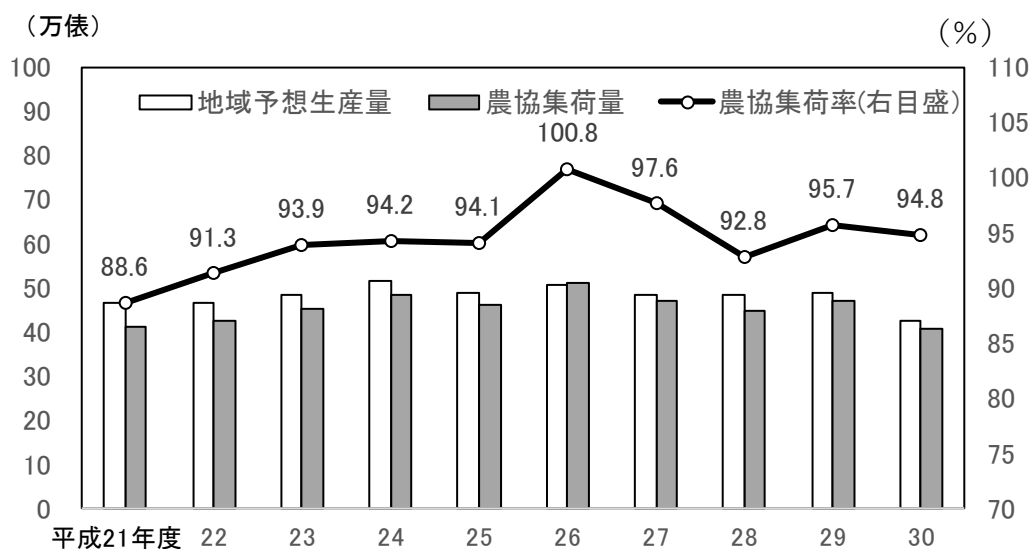
米卸や実需者からは、ピンネ農協の米は、①ニーズにあった品質とロットが確保できること、②品質管理がされており、品質のクレームが少ないこと、③精米における歩留まりが高いことが評価されている。その結果、ピンネ農協の出荷するほぼすべての米が産地指定を受け、その 7 割が複数年契約となっている。なお、複数年契約の 7 割はホクレンのルールの上限である。

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。

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

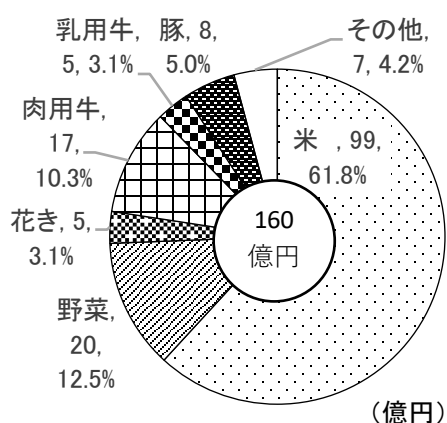
資料 農林水産省ウェブサイト

(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

日以上の方がいる農家)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。

役員



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。

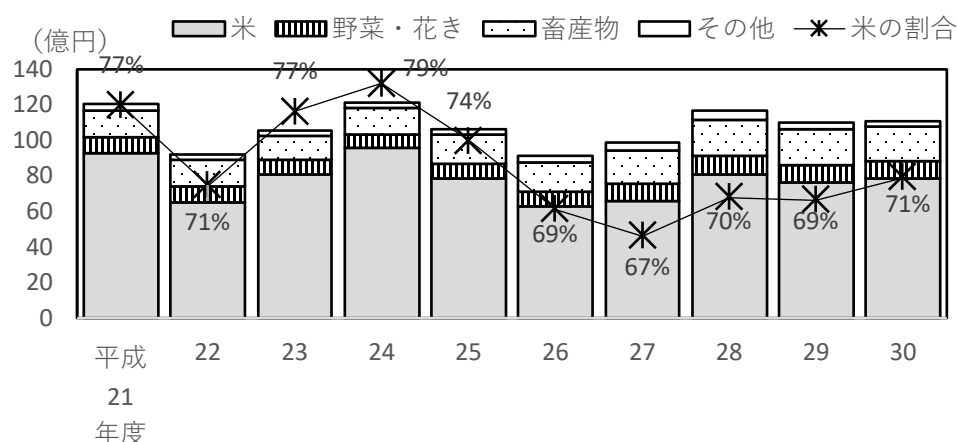
平成13年度の経済事業改革で、Aコープ事業と給油事業を子会社に移管した。このため、生活関連事業として残るのは生活指導事業と介護保険事業のみである。一般に、農協の介護保険事業は、利用者宅の距離が離れている農村を対象とし、移動時間が介護報酬の対象外であるため、黒字化は難しい。当農協でも、介護保険事業は経営の課題になっている。

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

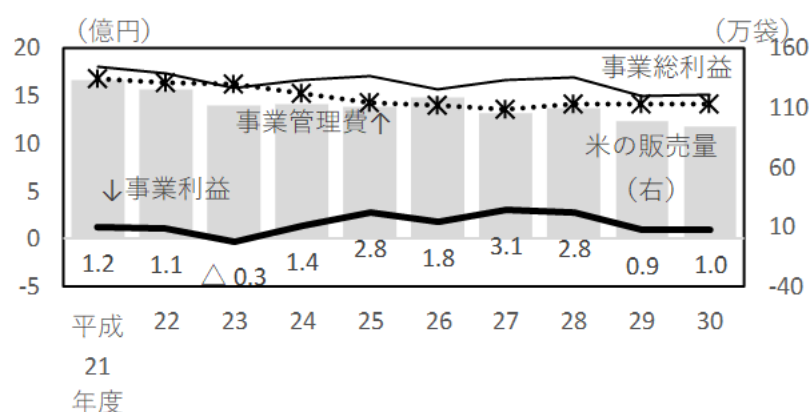


資料 秋田しんせい農協総代会資料より農林中金総合研究所作成

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り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り組み

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ふ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稻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(乾燥粳重量/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)を済ませた粳を 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(乾燥粳重量/貯蔵能力)は 100%超となっている。

また、生産者からの半乾燥粳での荷受けも行う。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、農協は半乾燥粳での集荷に対し、利用料を半額とし、組合員へ利用を促した。半乾燥粳での出荷であれば、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、農機的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。

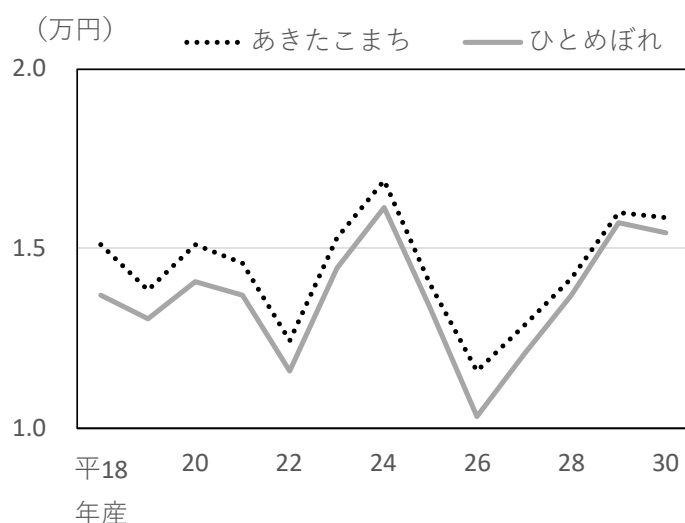
(3)米の販売

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担は軽減され、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

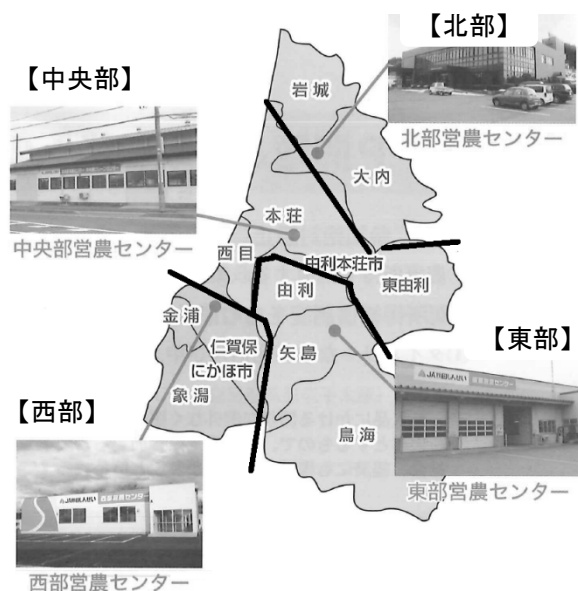
(1)平成 24 年度からのエリア化

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。

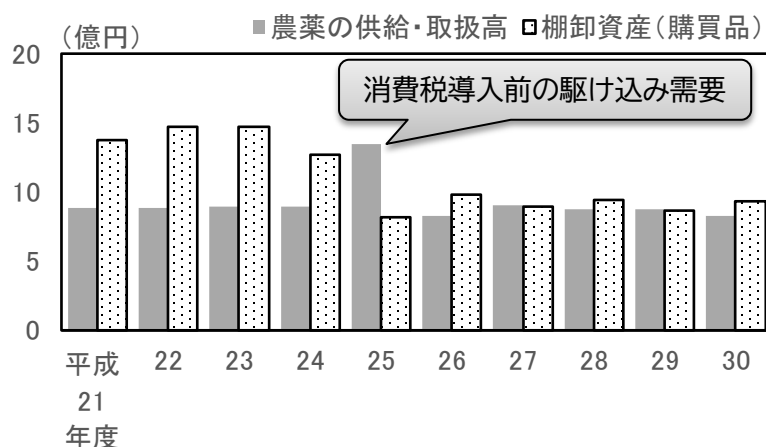
(4)生産資材の配送の集約化

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 割程度上昇し、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り組みー役職員の意識改革ー

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。

こうした取り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く。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

中央部

1. エリアの損益概況（事業利益）

部門 / 場所名		H30年度決算 (H31.03.31)	R01年6月末 (R01.06.30)	【単位：千円】	
				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	J A 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	
	J A 記帳代行業受託件数の拡大	累計件数25件	累計件数27件	累計件数30件	
	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

第3章 富山県 みな穂農協

－水田フル活用による農業振興と、柔軟な人員配置による人件費の低減－

主な取組み

- ・ 農協管内は水稻地帯であり、水田フル活用に取り組んでいる。園芸作物を推進するとともに、新規需要米への取組みを進めている。
- ・ 支店再編や生産関連施設の整備を進める一方で、柔軟に人員を配置することで、農業関連事業の事業管理費を抑えている。

取組みの成果

- ・ 全国的に米の消費量が減少する中で、農業関連事業利益は直近 10 年間で黒字を維持。
- ・ 平成 25 年に支店再編を実施し、生産資材の取り扱いを集約することで、人件費を削減。以降、高い水準での事業利益を実現。

〔目 次〕

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1 はじめに | 5 施設整備・再編と効率的な人員配置 |
| 2 地域農業・農協の概要 | |
| (1)地域農業の概要 | (1)施設整備・再編の動き |
| (2)農協の概要 | (2)人員配置の考え方 |
| 3 農業関連事業の概要と損益 | (3)施設再編による農業関連事業への効果 |
| (1)農業関連事業全体の損益 | 6 小括 |
| (2)生産資材購買事業 | |
| (3)販売事業 | |
| (4)保管・利用事業 | |
| (5)農業機械事業 | |
| (6)損益の管理 | |
| 4 多様な品目による水田フル活用と米の輸出への取組み | |
| (1)多様な品目への取組み | |
| (2)米の輸出事業 | |
| (3)新規需要米の割り当てと精算 | |

1 はじめに

みな穂農業協同組合(みな穂農協)の農業関連事業利益は、直近 10 年間黒字を維持しており、さらに平成 25 年からは高い水準で推移している。

管内は高品質な米の産地であり、古くから農協や集落を中心として集団的な水田利用を進めてきた。さらに、平成 25 年には支店再編を実施し、農業関連事業の人員配置を効率化することで人件費を縮減している。その後も施設再編に取り組みながら、組合員の利便性向上と事業利益の確保を進めている。

本章では、みな穂農協の農業関連事業の事業について概観したうえで、水田のフル活用を目指した取組みおよび施設再編と効率的な人員配置について、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

みな穂農協は富山県東部の日本海側に位置し、入善町と朝日町を管内としている。両町は南西に立山連峰や北アルプスを臨み、北アルプスより流れる黒部川によって形成された扇状地によって構成されている。

それゆえ、農業地域類型区分でみると、管内の大部分は平地農業地域であり、朝日町の一部が中山間地および山間農業地域となっている。黒部川の豊富な水量によって管内には湧き水が多く、「黒部川扇状地湧水群」として名水百選にも選ばれている。こうした環境から歴史的に水田地域であり、特にコシヒカリの産地となっている。この他にも、水稻の種粃、入善ジャンボ西瓜、チューリップなども栽培されている。

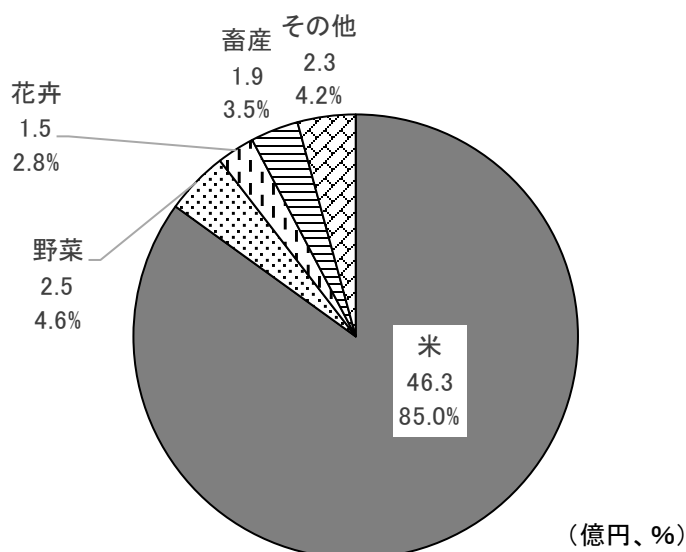
2015 年農業センサスによると、管内の総農家 1,583 戸に対して販売農家は 1,241 戸であり、販売農家率は 78.4%となる。これは全国平均(61.7%)や富山県平均(70.4%)を上回っている。特に入善町では販売農家率が 86.7%と高い数値になっている。

経営規模別に経営体数をみると、2ha 未満の経営体が 70%以上を占める一方で、担い手農業者への農地集積も進んでおり、集落営農組織の設立や、100ha を超える大規模農業法人も出てきている。

部門別に農業経営体を見ると、米を作付けしている経営体の数が 96.8%と圧倒的に多く、ほとんどの経営体が販売目的で水稻作に取り組んでいるといえる。水田面積率(耕地面積に占める田耕地面積)も、入善町は 99.5%、朝日町で 97.2%であり、管内一帯が水田地帯であることがうかがえる(水田面積率の全国平均は 54.4%、富山県平均は 95.5%)。

農業産出額は 54.5 億円で、そのうち米が 46.3 億円(85.0%)、野菜は 2.5 億円(4.6%)、花卉は 1.5 億円(2.8%)となっている(第 3-1 図)。

第 3-1 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

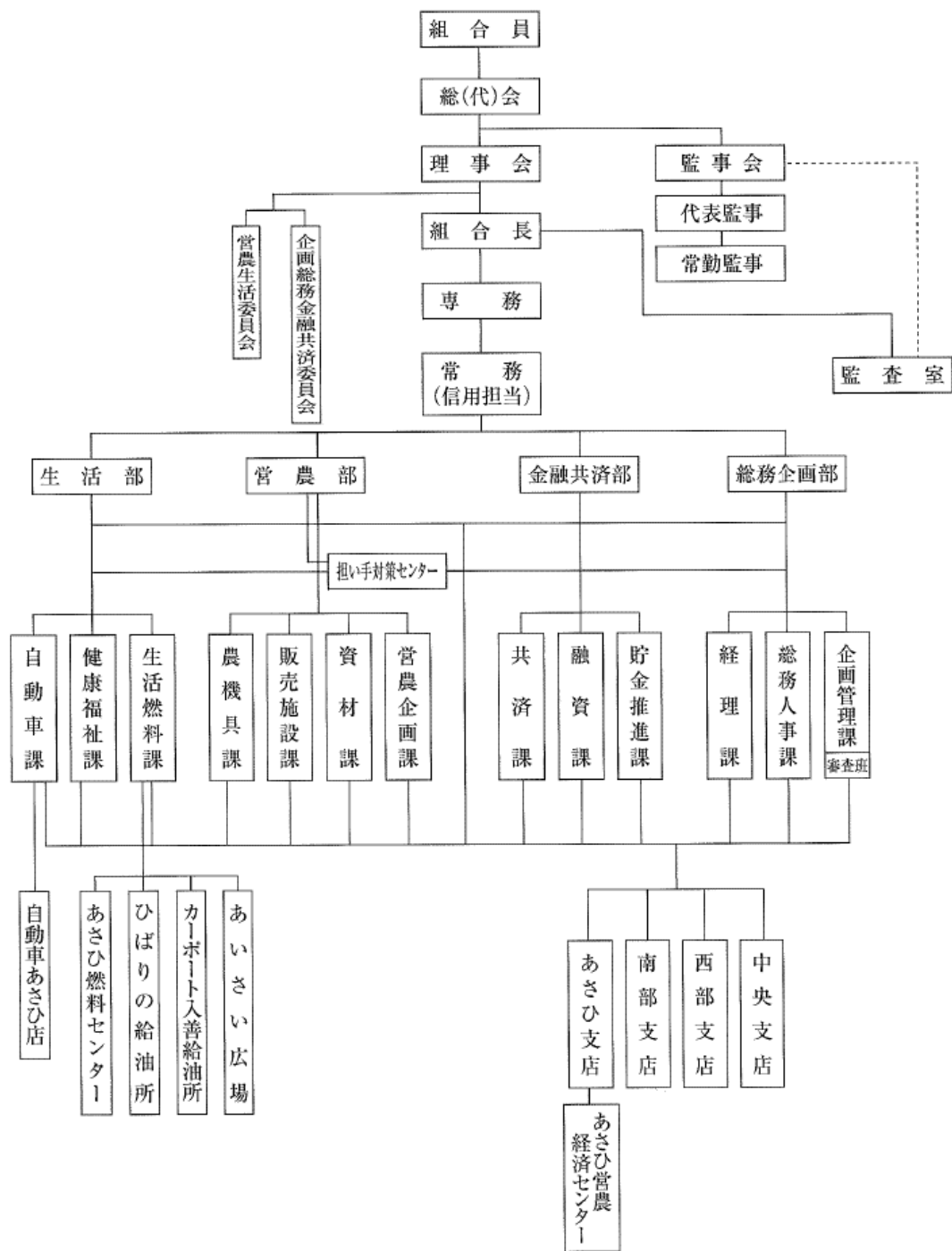
(2)農協の概要

平成 18 年3月 1 日に旧入善町農協と旧あさひ野農協が合併して誕生した。管内が水田地帯であることから、以前から主穀作を中心としながら農業所得をいかに向上させるかが、農協の課題であった。そのため、後述の通り水田フル活用に取り組むとともに、近年では園芸品目の産地化、米の輸出などを進めている。また、平成 25 年に農協の直売所である「みな穂あいさい広場」を開設し、園芸作物や加工品の販売先として組合員が利用できるようにしている。

平成 30 年度の組合員数(法人含む)は 9,244 人で、うち正組合員 5,474 人、准組合員が 3,770 人となっている(正組合員比率 59.2%)。

平成 30 年度の職員数は 248 人で役員数は 26 人であり、機構図は第3-2 図の通りである。農業関連事業を扱う部署は営農部に集約されており、生産資材購買事業は資材課、販売事業と利用事業、保管事業は販売施設課、農業機械事業は農機具課がそれぞれ担当している。

第 3-2 図 農協の機構図(平成 30 年度末)



資料 みな穂農協「第 15 回通常総代会資料」

3 農業関連事業の概要と損益

(1) 農業関連事業全体の損益

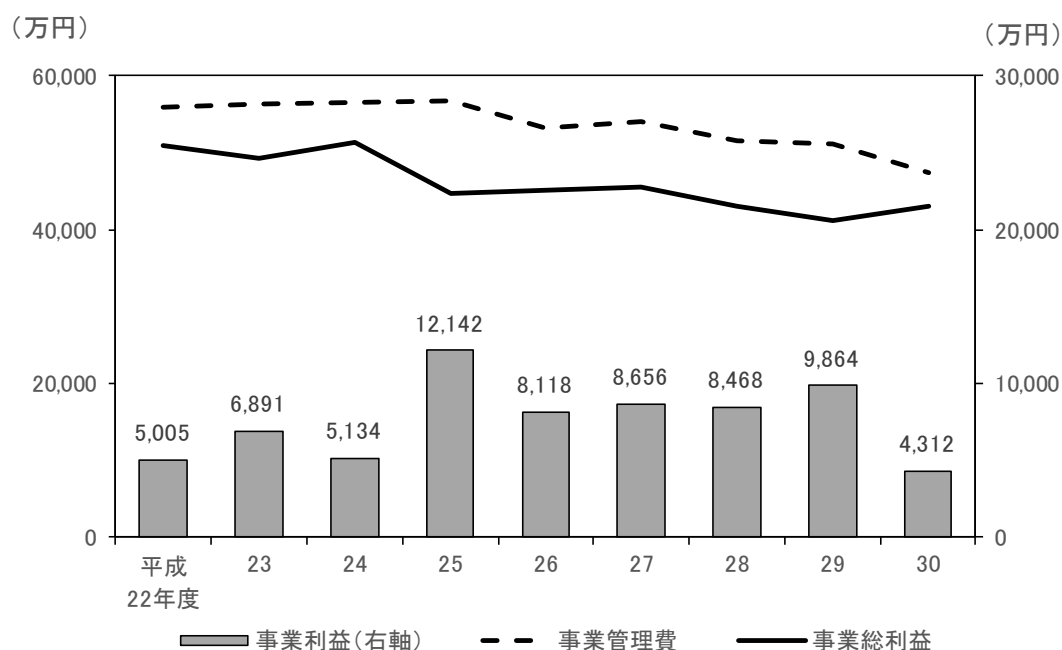
農協の農業関連事業利益は、直近 10 年間では黒字を維持しており、後述の支店再編を実施した平成 25 年以降は、さらに高い水準となっている。平成 30 年度は水稲の不作によって事業収益が落ち込んだものの、4,000 万円を超える事業利益を計上している。

また、同じ期間の事業総利益と事業管理費の推移をみると、事業総利益が減少傾向を示す中で、事業管理費を抑えることによって、事業利益を確保していることが分かる(第3-3図)。

次に購買や販売などの部門別に事業利益を見たものが第 3-4 図である(資料の制約から、ここでは共通管理費配賦前の事業利益を表示する)。この段階では、販売事業のウエイトが最も大きく、事業利益の 60%~70%を占めている。販売事業に次いで、生産資材購買事業、農機事業、保管事業と続き、利用事業では 5 年連続で赤字となっている。

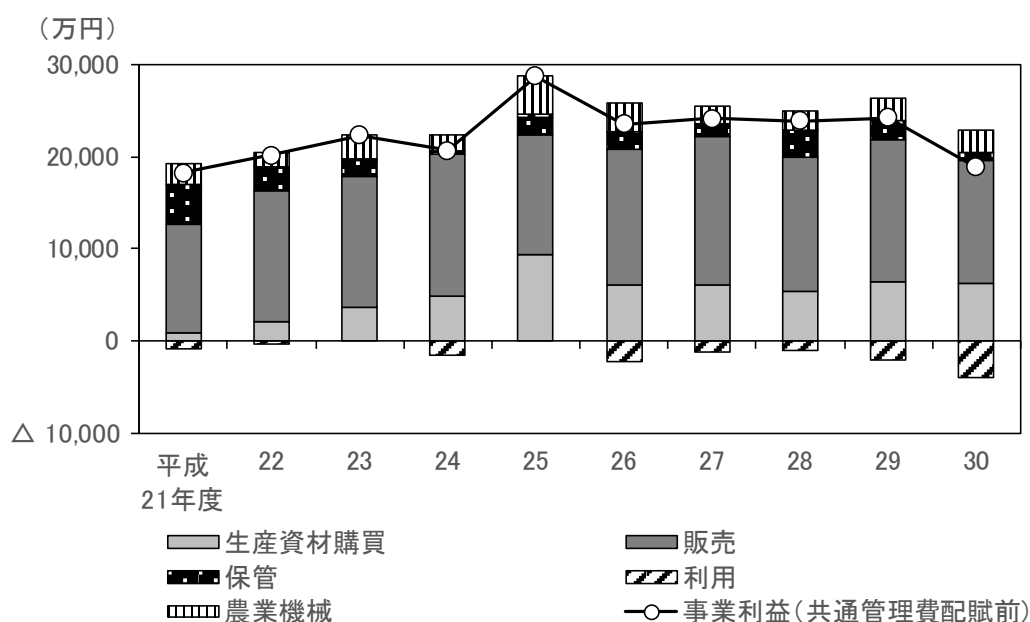
以下では、各部門の取組みを概観していこう。

第 3-3 図 農業関連事業の事業総利益、事業管理費、事業利益の推移



資料 みな穂農協資料より農林中金総合研究所作成

第 3-4 図 部門別に見た農業関連事業の事業利益(共通管理費配賦前)の推移



資料 みな穂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、生産資材購買事業の供給・取扱高の内訳は第3-5 図の通りであり、肥料と農薬がほとんどを占めている。農協の肥料・農薬購買事業の特徴は銘柄集約と高い予約率による価格引き下げにある。

銘柄集約に関して農協では、営農指導員や県の普及員、農業共済組合職員で肥料農薬選定会議(肥料は 8 月、農薬は 11 月)を開催しており、そこで各年の肥料農薬の銘柄について議論がなされる。その結果、米の品種や水田土壌にしたがって、肥料は 3 銘柄、農薬を 5~7 銘柄に絞り込むことで注文を集約させている。そして、予約価格を肥料は 10 月、農薬は年明けに確定させ、組合員に周知している。

資材の配送については、一旦農協の倉庫に入れ、そこから組合員へは運送会社に委託している。自己取りは値引きがあるものの、支店再編の影響で倉庫までの距離が遠くなった組合員もあり、引き取り量は多くない。

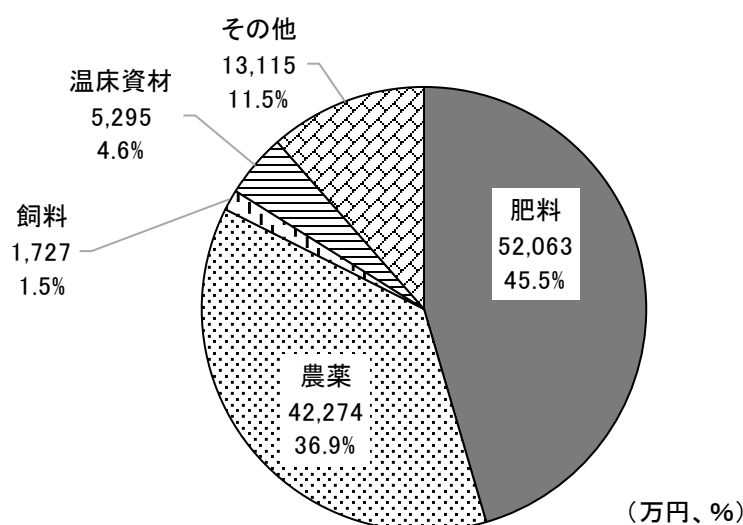
農協としては、仕入れ価格が低い 11 月や 12 月に多く仕入れ、そしてその生産資材をできるだけ早めに倉庫から配送することで、コストを抑えるとともに次の仕入れに備えたいと考えている。そのため、予約価格は年内どり、年明けから 3 月まで、4 月以降で分かれており、早く購入して引き取るほど安くなるように設定している。

また、組合員が作付け計画を策定し、生産資材の予約購買をしやすい環境を整えるため、毎年米の収穫前の集落座談会で、組合員それぞれの翌年の生産調整面積を確定させている。

この他に、大型規格商品のメーカーからの直送もおこなっている。肥料は10tトラック1台分、農薬は4ha規格で販売しており、価格は安くなっている。農協にとっては倉庫に入れる必要がないため、倉庫作業や配送作業が不要になる。

こうした取組みの結果、肥料農薬に関してはホームセンターにも負けない価格設定が可能となり、予約率も80%近くに上っている。

第3-5図 生産資材購買事業供給・取扱高の内訳(平成30年度)



資料 みな穂農協資料より農林中金総合研究所作成

(3)販売事業

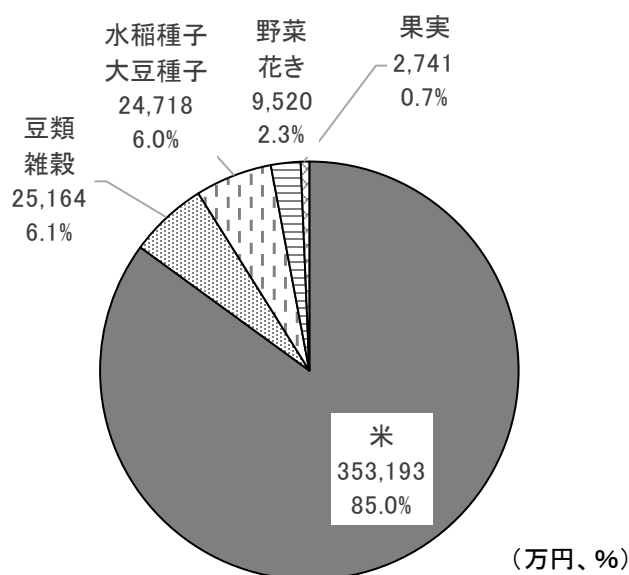
平成30年度の販売事業の販売・取扱高を品目別にみたものが第3-6図である。米の割合が圧倒的であり、豆類・雑穀、水稻・大豆種子といった水田作物が続いている。また、先の第3-4図で見た通り、農協の農業関連事業利益の60%以上は販売事業に占められている。これは、農協管内が良質な米の産地であること、販売について農協では基本的に全農に販売委託をしており、事業費用が抑えられていることが理由として挙げられよう。農協による米の集荷率も近年は90%以上で推移しており、高い集荷率を達成している。

一方、米の消費量が減少する中で、農協では現在、園芸作物を推進するとともに、付加価値を付けた販売に取り組んでいる。まず、営農部内に専門販売員を設置し、白ねぎやトマト、里芋などを農協から直接小売り店舗に出荷できるようにしている。また、管内の農産物を活用した加工品の開発にも取り組んでいる。これまでに黒豆茶やウコンのタブレット、プチヴェールの青汁、ブルーベリーのジャムなどを開発し、農協の直売所やオンラインショップで販売をしている。

これらの取組みはいまだ小規模であり、事業収益に大きな影響を及ぼしてはいない。

しかし、農協の女性グループが中心となって農産物を加工し、直売所で販売するなど、地域貢献・地産地消の観点からも広がりを見せつつある。

第 3－6 図 販売事業販売・取扱高の内訳(平成 30 年度)



資料 みな穂農協資料より農林中金総合研究所作成

(4)保管・利用事業

保管事業では、管内の米の倉庫 7 か所と水稻種子倉庫 2 か所、大豆倉庫 1 か所の計 10 か所の倉庫を管理している。農協では米を全農に委託販売しているため、農協の倉庫を全農に貸し出す形になっている。

保管事業の収益は保管料であり、収納量を確保することが重要である。近年は担い手への集積や、フレコン装置の価格低下によって、大規模経営体や集落営農組織を中心にフレコン出荷が主体となっている。農協でも一部の倉庫をフレコン専用にして収容率を上げるなど、フレコンに対応した収納がおこなわれている。

利用事業では、育苗施設、共同乾燥調製施設、種子乾燥調製施設、大豆選別施設、里芋選別施設、ねぎ選別施設、菜種・そば乾燥調製施設、堆肥施設等を管理している。

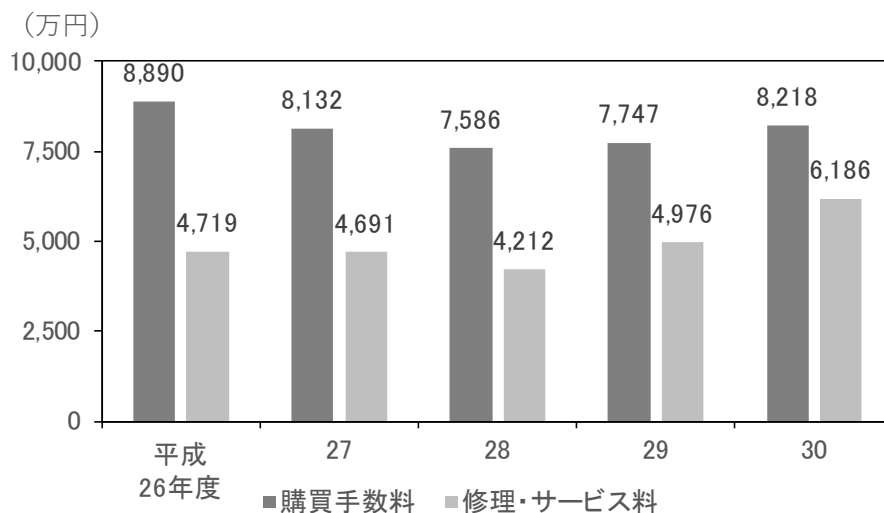
第 3－4 図の通り、利用事業は近年赤字で推移しているが、生産関連施設への投資は、組合員の生産意欲を引っ張っていくうえで重要だと農協では考えており、利用事業での収益拡大は目指していない。設備の更新等を進めつつ、運営を効率化することで人件費や電気代などの固定費を抑え、いかに赤字を小さくしていくかが求められている。

(5) 農業機械事業

農機具課は正職員10人、臨時職員7人の合計 17 人で、本店近くにある農機具センター1か所に在籍している。農機事業の粗利については、供給(新品、中古、部品)の手数料および、修理・サービス料の2本立てとなっている。農機事業の購買手数料と修理・サービス料の推移は第3-7 図の通りであるが、近年では農機や部品の供給高が減少し、手数料収入も減少する一方で、修理の取り扱いが増えていることが分かる。

組合員からの修理のニーズが強いことを受けて、農協では平成30年度より、事業の軸を供給から修理に移している。組合員が依頼してきたものであれば、ホームセンターで買った機械であっても修理をする必要があるため、幅広く機械に対応できることが求められる。この点については、職員に全農やメーカーによる技術講習会に参加させ、整備技術の向上に努めている。農機具課はこれまでも専門職として長く在籍するが多く、組合員に困ったことがあれば職員を指名してくることもあるなど、組合員との重要な接点の一つとなっている。

第 3-7 図 農業機械事業の収入の内訳



資料 みな穂農協資料より農林中金総合研究所作成

(6) 損益の管理

各部門の年度計画については、各部課において、部門ごとに事業総利益での計画を立てている。その上で総務企画部が事業管理費等を配賦し、農協全体としての計画を立てる。農協では事業別損益計算を、8月末の仮決算時と11月末、2月末の本決算時の年3回、場所別損益計算を本決算時の年1回実施し、理事会や役員に報告をしている。

損益計画の考え方として、これまでは農協全体としての損益が合うように考えていたが、金融環境が悪くなる中で、今後は部門別、場所別の管理を進めていく予定としている。具体的には、各部課で事業利益ベースでの管理を浸透させていく。そのため現在、人件費や減価償却費といった事業管理費についても、各部課で把握できるような仕組みの構築を進めている。

4 多様な品目による水田フル活用と米の輸出への取組み

(1) 多様な品目への取組み

前述の通り、農協管内は水田地帯であり、米が主力の農産物である。国内での米の消費量が減少する中で、水田フル活用と園芸作物の提案を進めることで農家の所得確保と地域農業の維持に取り組んでいる。

水田フル活用については、大豆や麦の転作作物を中心としてきたが、平成23年度よりソバや新規需要米の作付けを推進している。特に、新規需要米は組合員の新たな機械投資が不要であるため、負担感が少なく取り組むことが可能となっている(第3-1表)。

園芸作物の提案については、農協では平成21年度から、「園芸品目プラスワン作戦」を進めている。営農指導員を中心に、主穀作を補完できそうな品目を選定し、集落座談会などを通じて組合員に提案している。品目選定の際には、投資額の小ささや作型が主穀作と競合しないことがポイントとなっており、組合員が取り組みやすい作物を選定している。

興味を持った組合員には、ハウスや種苗の導入支援、栽培技術支援、加工への取組み、販路開拓などの支援策を講じることで、新しい品目づくりを進めている。平成25年にオープンした直売所「みな穂あいさい広場」も、少量生産の園芸作物の販売先として活用されている(第3-2表)。

さらに、県の「1億円産地づくり支援事業」を活用し、桃(平成23年～28年)、里芋(23年～)、白ねぎ(28年度～)の産地化を進めている。これらの品目では、育苗等の一部作業を農協で実施、専門チームによる情報提供、買取価格の設定による収入の安定化といった支援により、産地づくりが進められている。

第3-1表 転作作物の作付面積

(ha)

		平成26年度	27	28	29	30
主食用以外の米	備蓄米	485.0	540.9	447.6	515.6	363.1
	輸出用米	65.8	71.9	52.6	103.5	159.4
	飼料用米	33.2	42.6	5.5	53.7	62.3
	WCS	25.3	24.4	20.6	29.0	26.6
	米粉用米	61.9	26.1	53.4	32.0	23.5
	加工用米	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
その他転作作物	大豆	784.9	779.6	741.0	720.8	786.1
	大麦	139.4	143.9	141.4	125.8	118.0
	特産物	52.1	34.6	36.7	40.9	39.6
	球根	19.7	18.7	20.5	15.9	18.7
	地力増進作物	27.6	21.7	28.1	18.2	13.4
	ソバ	42.9	39.9	44.7	9.7	13.0
	なたね	21.8	20.0	25.4	17.6	12.5
	飼料作物	15.2	9.3	15.3	9.1	10.7

資料 みな穂農協資料より農林中金総合研究所作成

(注) 太字は新規需要米

第3-2表 園芸作物プラスワン作戦の選定品目および支援策

		支援策
全 体		新たに園芸に取り組むためのハウスや種苗の導入支援
品目別	さといも	共同選別、共同出荷、優良種芋選抜保存、冬季出荷に備えた芋保管
	もも	栽培技術向上による単収増、地場量販店との契約販売、規格外品の加工
	ブルーベリー	菓子店との契約拡大、冷凍保存による通年販売
	プチヴェール	外葉青汁の販路拡大
	ニンニク	乾燥室の整備、除根機導入支援、機械化一貫作業体系支援
	シャクヤク	栽培技術の確立、取引先の確保、堀取機レンタル
	ショウガ	種球導入支援、菓子店との契約、計画生産全量買取
	エゴマ	乾燥調製機導入、加工支援

資料 みな穂農協資料より農林中金総合研究所作成

(2)米の輸出事業

農協では平成 21 年から米の輸出事業を始めている。この輸出事業は米卸業者の株式会社 神明と連携して取り組んでいるものである。入善町が面する富山湾は急峻な海底と水深の深さで知られており、入善町は平地にも関わらず海洋深層水の取水ができる、全国的に珍しい地理的な特性を有している。

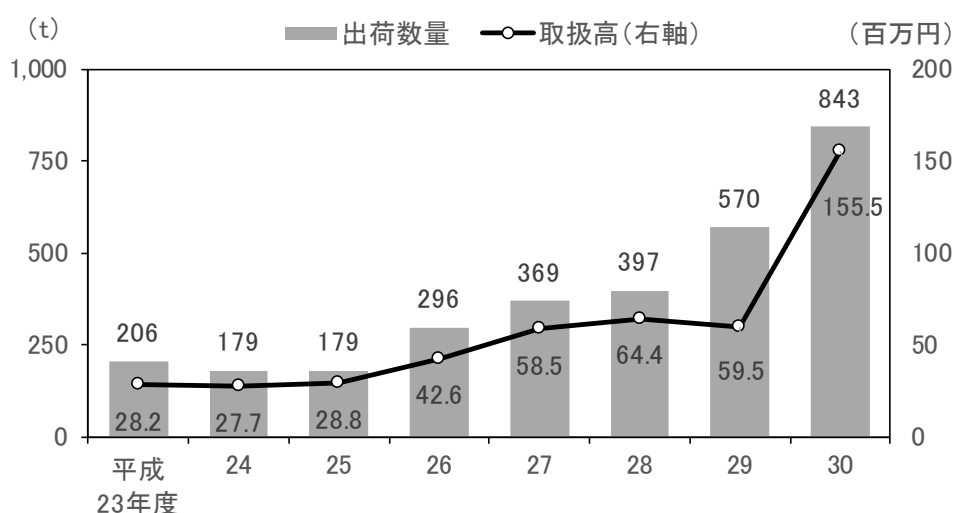
海洋深層水は水温が低温で安定していることから、神明は海洋深層水を冷却に利用してパックご飯を製造する子会社(株式会社ウーケ)を入善町に設立した。ウーケでは富山県産や入善町産の米を原料にパックご飯を製造しており、このことが神明と農協のつながりとなっている。

輸出事業では、当初はパックご飯での輸出に取り組み、ヨーロッパを中心に日本人が多く住む地域をターゲットとして販促活動をおこなった。パックでの試食は好評であったものの、そもそもお米が売られておらず、継続的な購入につながらなかったことから、精米での輸出を始めるようになった。

日本は人口が減少する一方で世界の人口は増えていることから、米の需要はあると農協は捉えている。また、水稻作の設備はすでに管内に整っており、新たな投資が不要であることから、取り組みやすい作物として輸出用米の拡大を目指している。輸出先の国も 31 ヶ国にのぼり、中国やアメリカ、香港、シンガポールに出荷している。

輸出用米の出荷数量は平成 26 年に 296t だったものが平成 30 年には 843t と 5 年間で約 3 倍に拡大し、取扱高も増加している。作付面積で見ても、米粉用米を追い抜き、備蓄米に次いで 2 番目の規模になっている(第 3-1 表、第 3-8 図)。

第 3-8 図 輸出用米の出荷数量および取扱高



資料 みな穂農協資料より農林中金総合研究所作成

(3)新規需要米の割り当てと精算

以上のように、農協では園芸作物を推進しつつも、輸出用米などの新規需要米の作付けも進めている。新規需要米はその用途によって価格も異なるため、用途を組合員に任せると価格の高いものに生産が集中してしまう恐れがあった。特に、輸出用米は余剰が出たとしても主食用米に転換できず処分が必要になるため、農協は需要に応じた生産をしてもらう必要があった。

そこで、農協では新規需要米の作付けと精算に独自のルールを定めている。それは、新規需要米の用途を農協で決めるというものである。先に生産資材購買事業の部分で述べた通り、例年、米の収穫前の集落座談会で翌年の作付け計画を話し合うことになっている。その際に、新規需要米について、どの用途の米を作付けするかを農協が組合員に指示し、その通りに作付けをしてもらう。

一方で、新規需要米の精算については、合算して計算し、用途に関わらず一定となるように調整している。これによって、用途による不公平感をなくし、組合員が農協の計画通りに生産してもらえるようにしている。

このルールの由来は、農協管内で集団転作による不公平感を解消する目的でおこなわれていた「地域とも補償制度」であり、約 15 年前からこの方法を採用している。地域とも補償は、転作にかかる交付金を共同計算することで、耕作者と地権者の間で公平に分配する仕組みである。

こうした歴史的経緯もあり、農協では「管内 1 圃場」という発想のもと、農協が音頭を取りながら新しい取組みを進めているといえる。

5 施設整備・再編と効率的な人員配置

(1)施設整備・再編の動き

みな穂農協では近年、施設の整備と再編を進めている。施設整備や再編については、加工や設備改修を理由にしたものや、作業効率化を目指したものなど、その理由は様々である。この中で主だったものとして、平成 25 年の支店再編、令和元年のライスセンターの集約が挙げられる。(第 3—3 表)

支店再編もライスセンターの集約も、施設との距離が遠くなるという意味で、一部の組合員にとって不都合なものとならざるを得ない。農協ではこれらの計画を進める際に、組合員にアンケートをして意見を集約したり、計画に関する地区説明会を開催するなどして、組合員からの理解の醸成に努めた。

支店再編時には、各支店に渉外専任担当者を設置し、「出向く体制」を強化することを打ち出し、ライスセンター集約の際には、新設されるセンターの処理能力の向上により、繁忙期でも待ち時間なく受け入れができることなどを示すことで、組合員からの同意を得ている。

第 3-3 表 近年の施設整備・再編の事例

年度	施設整備・再編の理由	再編の取組み
平成 22年度	堆肥供給事業の開始	堆肥施設の取得
	加工事業の推進	農産物処理加工施設の整備
23	集荷・検査体制の集約化	中央農業倉庫の新設
25	加工、地産地消の拠点整備	直売所「みな穂 あいさい広場」オープン
	不採算店舗の閉店	11支店を4支店に統合
	優良種子生産の推進	水稻種子乾燥調製施設に色彩選別機を導入
26	設備改修	農業倉庫の改修(低温倉庫として利用できるように)
	品質の向上	大豆施設での選別機の導入
27	設備更新	共同乾燥施設の糶摺設備の更新
28	作業の効率化	共同乾燥施設に色彩選別機の導入
30	出荷体制の整備	白ネギ、里芋の集荷場の整備
令和元	出荷作業の効率化	白ネギ調整作業用機械の導入
	設備更新、集約化	ライスセンター7ヶ所を2ヶ所に集約

資料 みな穂農協資料より農林中金総合研究所作成

(2) 人員配置の考え方

施設再編による農業関連事業への効果を見る前に、農協における人員配置の考え方を整理しておこう。水稻地帯である農協では、保管事業や利用事業が収穫期に繁忙期となる。そのため、この時期の人員の配置については、「秋体制」と呼ばれ、所属部署の垣根を超えて柔軟に対応している。リフトでの作業や米の検査など、資格が必要な業務であれば、営農部以外の部署からでも必要な人員を補っている。所属部署以外の事業に従事している間の人件費は日単位で計算され、従事している事業の職員数として計上される仕組みとなっている。

そして、こうした人員の配置は繁忙期の農業関連事業に限らず、普段から行われている。例えば信用事業の一斉推進の際には、信用事業の人件費として計上されていく。また、営農部内でも、例えば販売施設課は販売事業、保管事業、利用事業を担っている。販売事業と保管事業については専任職員を配置しているが、利用事業については専任職員を配置せず、兼務となっている。

様々な事業に専任職員をつけるのではなく、また臨時職員でまかなうのでもなく、正職員を中心に補い合うことで、全体の事業管理費を抑えることができている。

(3) 施設再編による農業関連事業への効果

以上のように、農協では職員が複数の事業を経験している。そのため、施設の整備・再編時には、農業関連事業から別の事業に職員を振り分けることで農業関連事

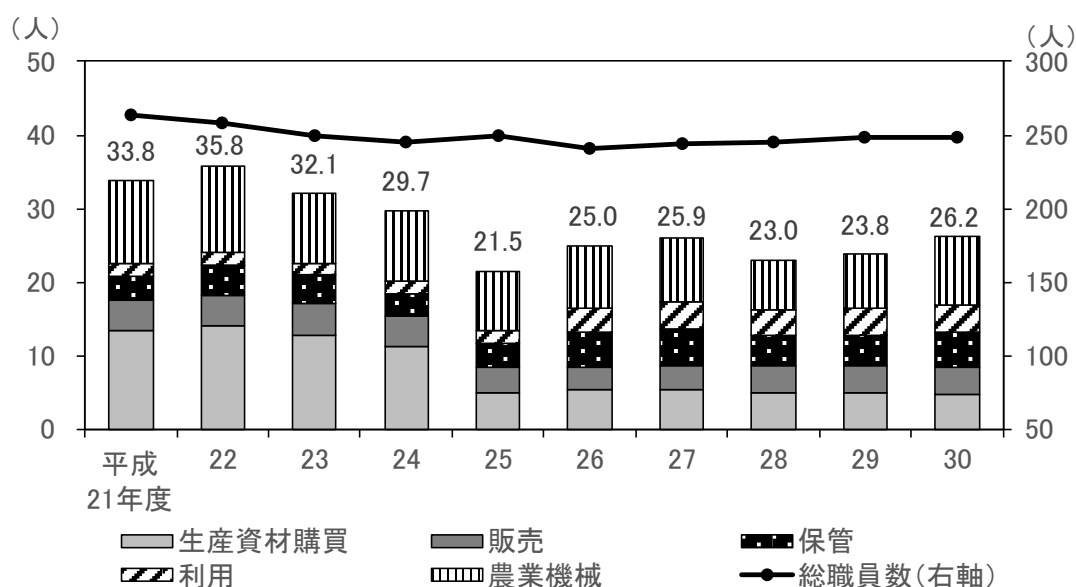
業の職員数を減らしている。また、別の事業の担当になった職員も、繁忙期には農業関連事業に従事できるため、職員数減少による事業の質の低下を抑えることも可能となっている。第3－9図は農協の総職員数と農業関連事業の職員数の推移である。直近10年では総職員数が250人弱で推移する一方、農業関連事業の職員数は平成25年の支店再編で大きく減少し、それ以降は細かな増減を繰り返しつつも、24年以前と比べると人員の配置が変わっていることが分かる。

平成25年の支店再編で最も大きく影響を受けたのは、生産資材購買事業の職員数である。農協では各支店に経済事業職員を配置しており、彼らが生産資材と生活資材の購買事業を担当している。そのため、支店の数が減少することで、購買担当の職員数も減少している。一方で、総職員数は減少していないため、別の事業に割り振られたことが分かる。

その他にも、倉庫新設による集荷・検査体制の集約化による保管事業職員の減少(23年)や選別機の導入、農業倉庫の改修による利用事業と保管事業の職員数の増加(26年)など、施設整備・再編によって職員数が変化している。

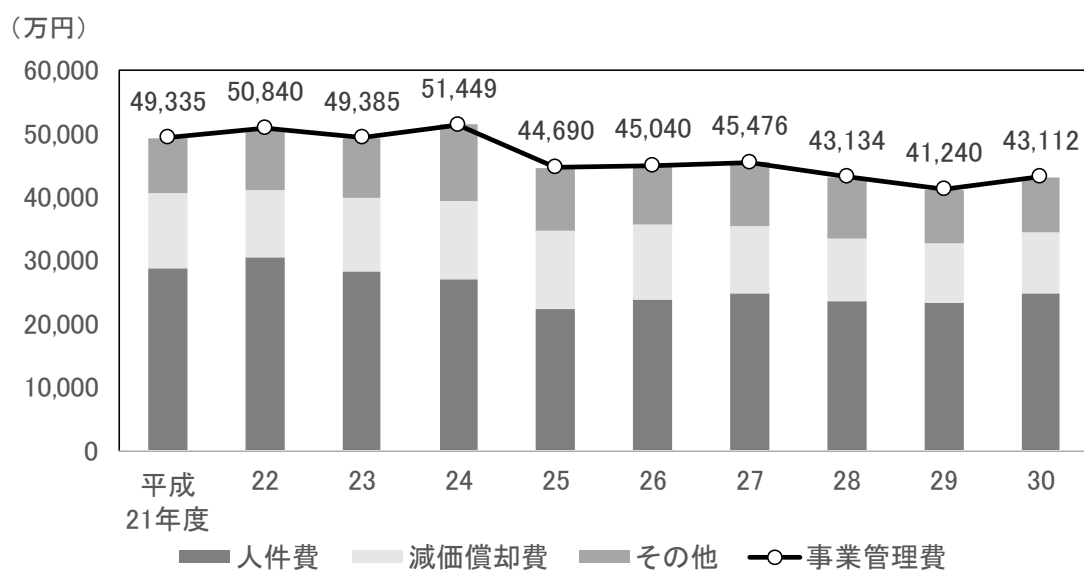
最後に、直近10年間の事業管理費の内訳を確認しておくと、第3－10図の通り、人件費が減少することによって事業管理費全体が減少しており、農業関連事業利益の確保につながっていることが見て取れる。

第3－9図 総職員数と農業関連事業の部門別職員数



資料 みな穂農協資料より農林中金総合研究所作成

第 3-10 図 農業関連事業管理費とその内訳



資料 みな穂農協資料より農林中金総合研究所作成

6 小括

本章では、みな穂農協の農業関連事業の黒字継続に貢献する取組みとして、水田フル活用による水田作産地の維持と、施設整備・再編を通じた人員配置の効率化について紹介した。特長をまとめると以下の 3 点に集約できる。

1 つめは、新しい取り組みを小さく始めてから大きくしている点である。水田フル活用では、「園芸作物プラスワン作戦」として、組合員に水田作を維持しながら取り組める品目を選定している。それらの導入の際にも農協が支援することで、組合員の負担感をより小さくし、少しずつ品目や面積を拡大させている。また、米の輸出事業も最初は少量から始め、消費者の反応を見ながら拡大している。出荷数量は 5 年間で 3 倍に拡大しており、今後も拡大する見込みになっている。

2 つめは、こうした取組実施の背景に、農協と組合員の長年にわたる信頼関係があることを指摘できる。農協では古くからブロックローテーションなどの集団的な水田利用をしており、現在でも新規需要米の用途を農協が決めた上で、組合員に割り当てることが実施されている。精算金の支払いを公平にすることで、組合員から不満が出ることなく、「管内一圃場」として取り組んでいる。組合員からの信頼感が、高い生産資材の予約購買率や米の集荷率につながっており、農業関連事業の安定的な収益確保の基盤になっていると考えられる。

3 つめは、柔軟な人員配置によって、事業管理費を抑制している点である。農協では一人の職員が複数事業を担えるようにすることにより、柔軟に人員を配置している。支店再編においても、支店に配置した経済事業職員を別の事業に振り分け、農業関

連事業の人件費を削減している。他にも、事業の繁忙期に正職員間で業務を融通することで、事業管理費全体の削減に寄与している。

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

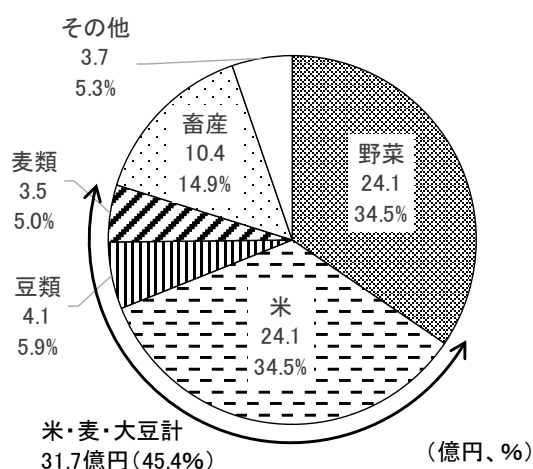
(1)地域農業の概要

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)



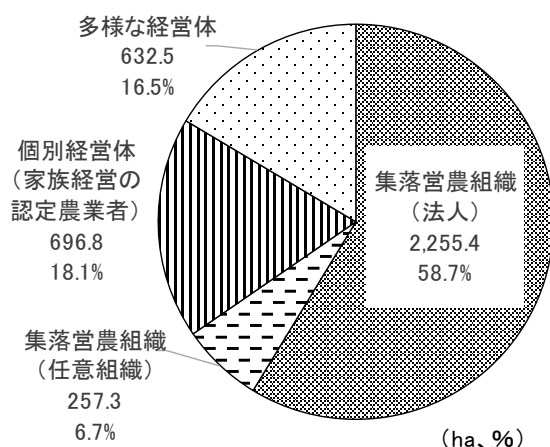
資料 農林水産省「市町村別農業産出額(推計)」より農林中金総合研究所作成

「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

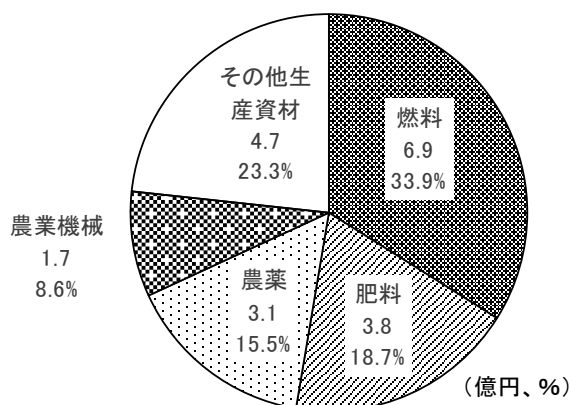
(1)生産資材購買供給・取扱高

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。

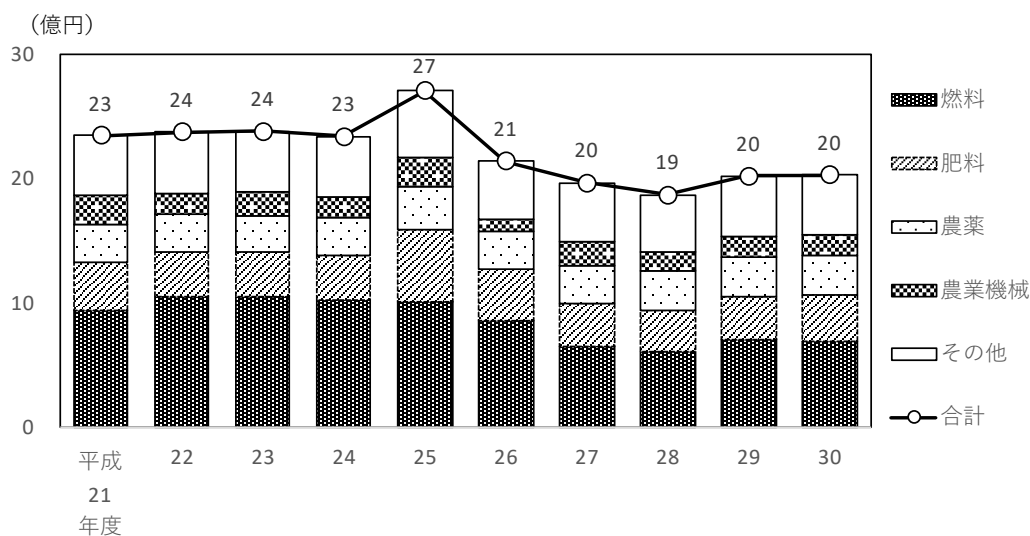
生産資材供給・取扱高は、燃油価格の変動等により、平成 25 年度をピークに減少傾向にあった。28 年度を底に、燃料価格の上昇と、後述する肥料供給・取扱高の持ち直しにより、回復しつつある(第 4-4 図)。

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

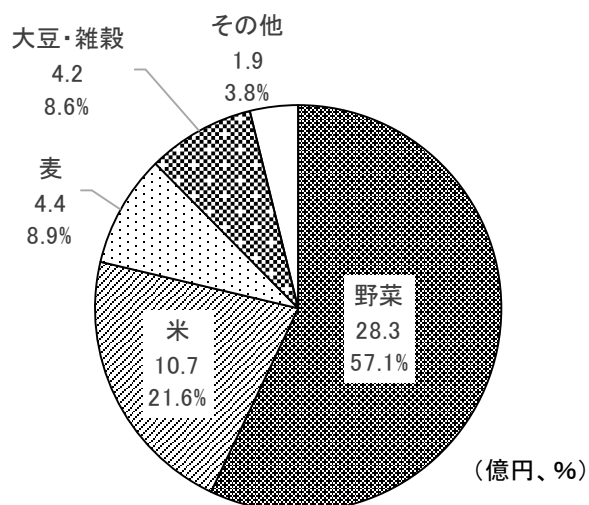


資料 柳川農協資料より農林中金総合研究所作成

(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。

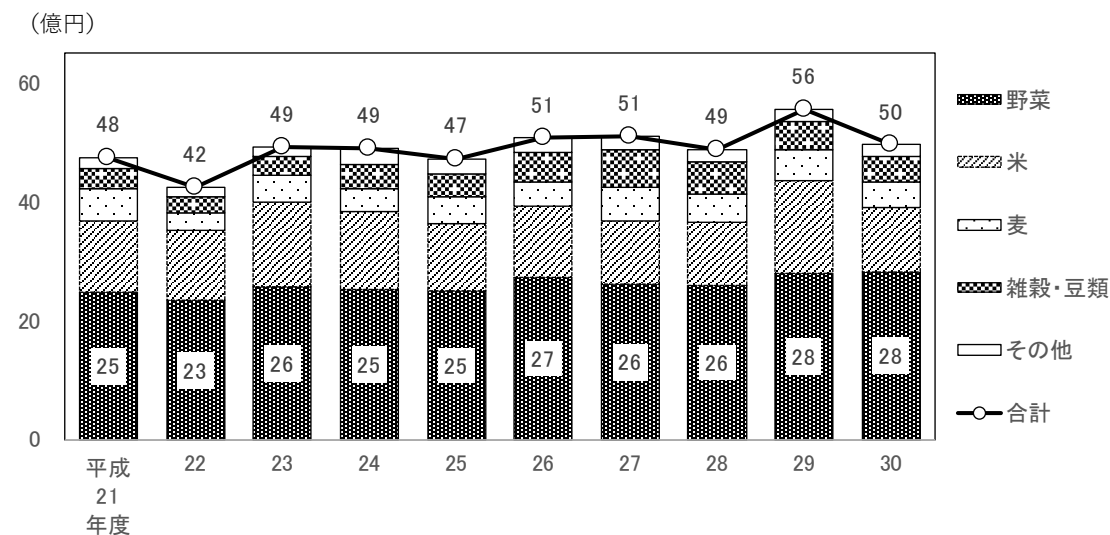
第 4－5 図 販売・取扱高の構成比(平成 30 年度)



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。

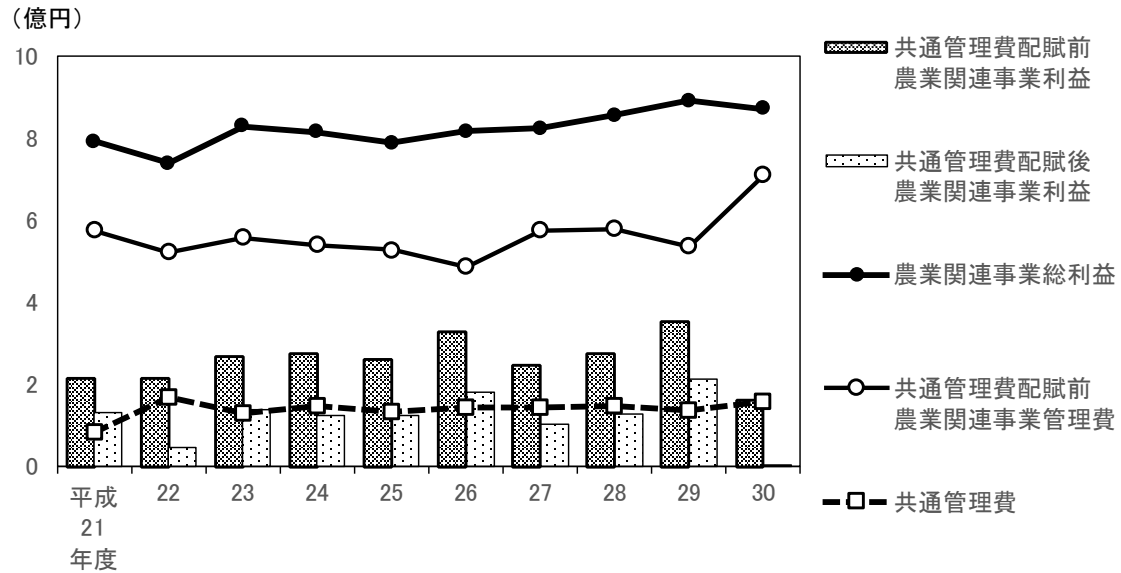
平成 30 年度の事業総利益は 8.7 億円、共通管理費配賦前事業管理費は 7.1 億円である。事業総利益から共通管理費配賦前事業管理費を差し引いた共通管理費配賦前事業利益は 1.6 億円となっている。共通管理費配賦額は 1.6 億円であるので、共通管理費配賦後事業利益は 3 百万円の黒字となっている。

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。

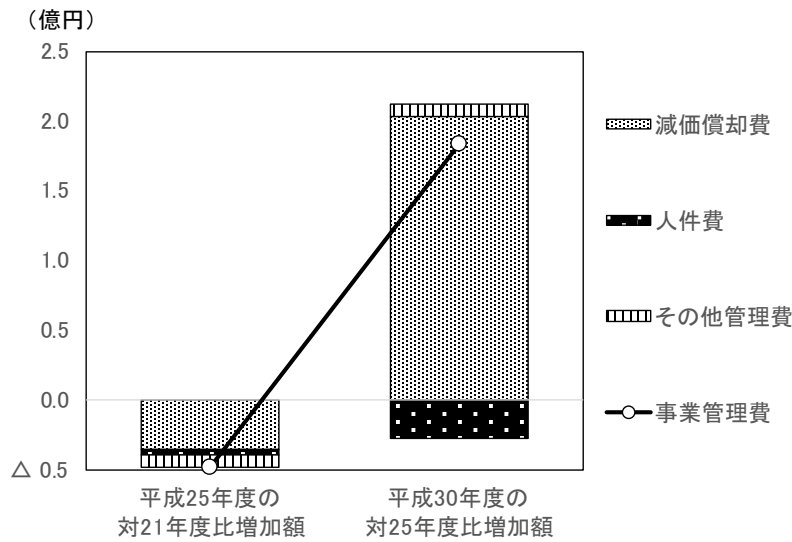
一方、事業管理費が増加した主な要因は、平成 26、27、29 年度の 3 期にわたって、総額 60 億円の大規模な施設投資が行われたことによる減価償却費の増加である。建物の減価償却費は定額法だが、機械は定率法で計算されるため、初期段階の計上額は大きくなる。

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

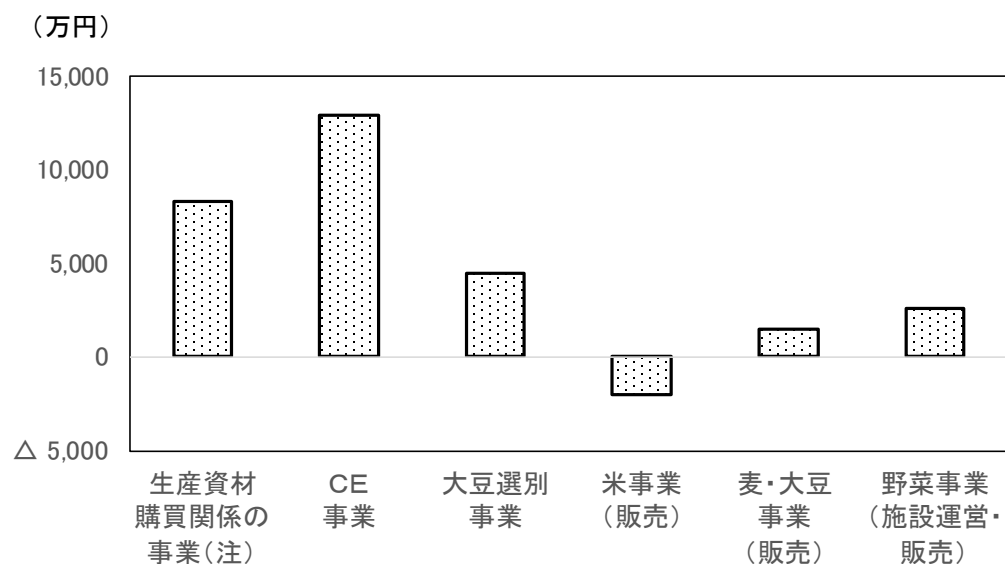
農業関連事業を構成する主な事業の共通管理費配賦前事業利益について、設備投資の影響を除くために平成 22～30 年度の平均値をみると、米事業を除いて黒字となっている(第 4-9 図)。

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

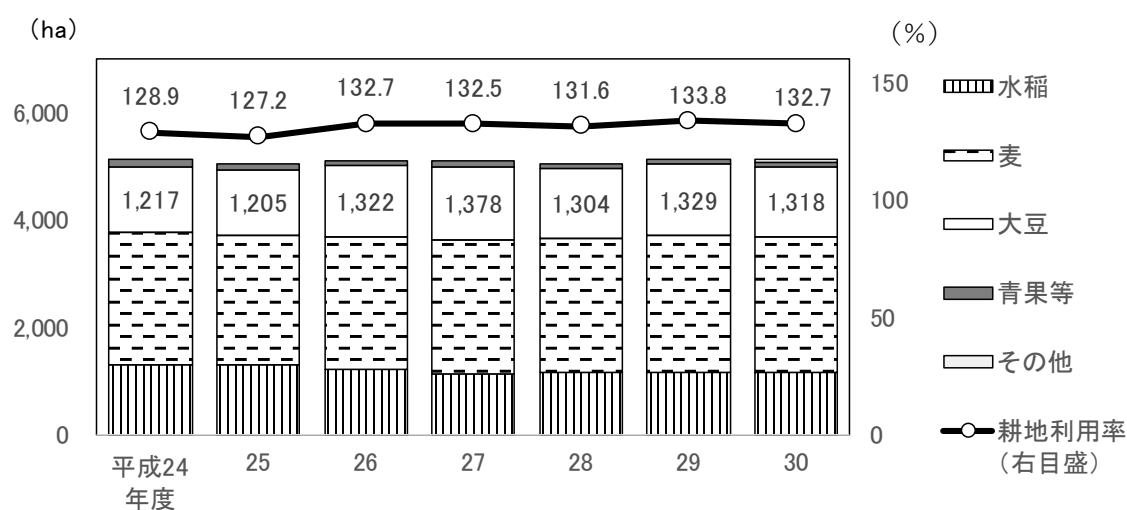
管内では、主食用米、その生産調整として大豆、それらの裏作として麦を作付ける輪作体系が確立している。耕地利用率（作付面積／耕地面積）は、平成 24 年度においても 128.9%と、全国平均の 91.9%に比べて高位にあったが、平成 30 年度には 24 年度比で 3.8 ポイント上昇し、132.7%（全国平均 91.6%）となった（第 4-10 図）。作物別にみると、主食用米の生産調整の面積拡大に伴い、ブロックローテーションや団地化により、大豆の作付面積が同期間に 8.3%拡大した。

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。

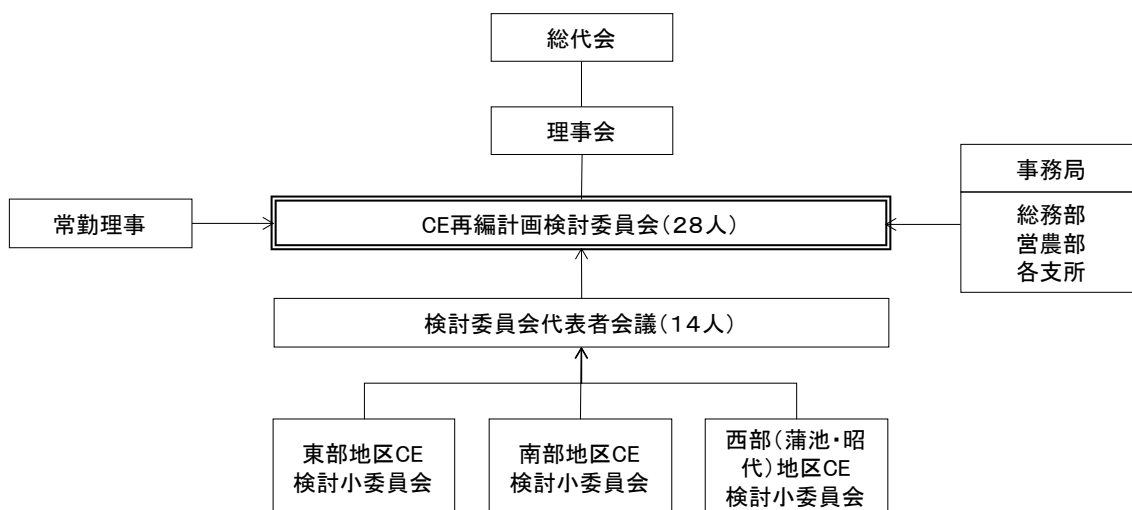
b 再編計画の検討

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)。

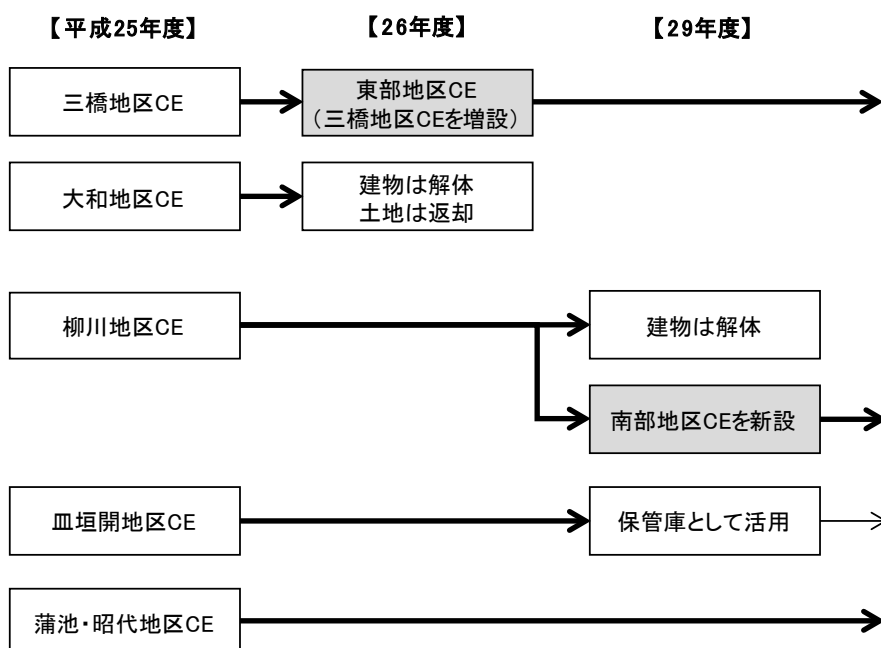
平成 26 年度に改造と増築を行った東部地区 CE は、三橋地区 CE を増設したも

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

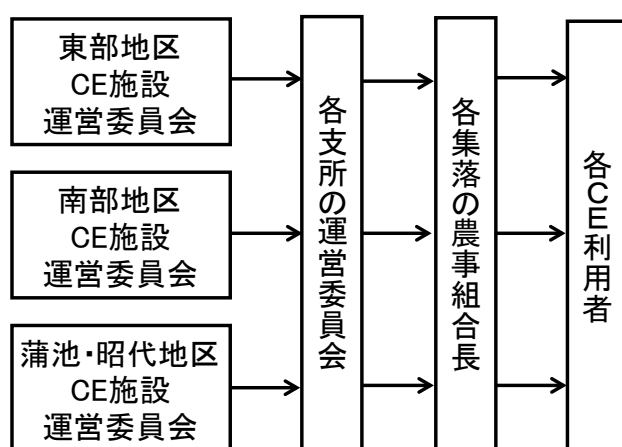
会の代表をメンバーとして、本所CE運営委員会がある。

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、出荷の日になや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。

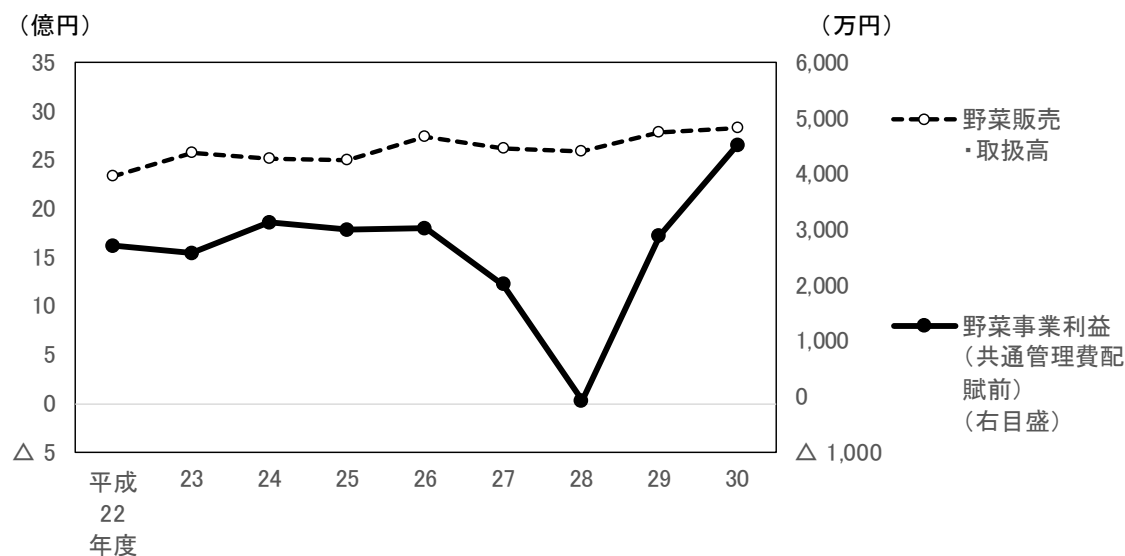
再編前はナスとアスパラガスでは、生産者が選果や検査作業に出役していたが、再編に伴い、機械化が進み、以前に比べて出役の回数が減少した。その分の時間を収穫作業等に当てることができるようになった。

(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

第5章 宮崎県 尾鈴農協

－組合員の相互扶助による畜産復興と、農協間連携による施設利用量の確保－

主な取組み

- ・ 口蹄疫からの復興対策の一環として、生産者と農協で設置した基金で下支えしながら、牛白血病の自主検査の普及に取り組んだ。
- ・ 特産物で貯蔵できるという特性を生かして、千切大根の買取集荷と独自販売に取り組む。
- ・ 野菜の総合選果場では、端境期等に近隣農協から選果作業を受託。

取組みの成果

- ・ 平成24年度以降、共通管理費配賦後農業関連事業利益は黒字を継続。
- ・ 牛白血病自主検査により、子牛は市場で高い評価を獲得。これが畜産農家の規模拡大を促し、農協の飼料供給高回復と子牛販売高増加に寄与。
- ・ 千切大根の市場価格上昇を追い風に、農特産事業利益は黒字に転換。

〔目次〕

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1 はじめに | (5)取組みの成果 |
| 2 地域農業と農協の概要 | 6 施設園芸振興と選果場の有効利用 |
| (1)地域農業の概要 | (1)実施体制 |
| (2)農協の概要 | (2)栽培施設更新への支援 |
| (3)職員の意欲を引き出す職場環境 | (3)野菜選果場の集約 |
| 3 農業関連事業の概要 | (4)近隣農協との選果場の共同利用 |
| (1)生産資材供給・取扱高 | 7 千切大根の買取・直接販売 |
| (2)販売・取扱高 | (1)実施体制 |
| (3)農業関連事業の実施体制 | (2)千切大根の特性 |
| (4)事業別損益計算と進捗管理 | (3)買取集荷と独自販売 |
| 4 農業関連事業利益の動向 | (4)取組みの成果 |
| (1)農業関連事業利益の推移 | 8 生産資材事業の取組み |
| (2)事業別損益の動向 | (1)実施体制 |
| 5 繁殖牛経営の復興に向けた取組み | (2)農薬の共同仕入 |
| (1)取組みの経緯 | (3)資材の予約と配送 |
| (2)感染予防対策 | (4)割引の可視化 |
| (3)自主検査の仕組みと実施体制 | (5)取組みの成果 |
| (4)互助会による助成措置 | 9 小括 |

1 はじめに

近年の尾鈴農業協同組合(尾鈴農協)の共通管理費配賦後農業関連事業利益は、口蹄疫により大きな打撃を受けて赤字となったものの、その後回復し黒字を維持している。黒字化とその維持には、口蹄疫からの畜産の復興、野菜選果場の有効利用、特産物の買取と独自販売などの取組みが寄与している。

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、黒字維持に寄与しているこれらの取組みについて、詳細にみていくこととする。

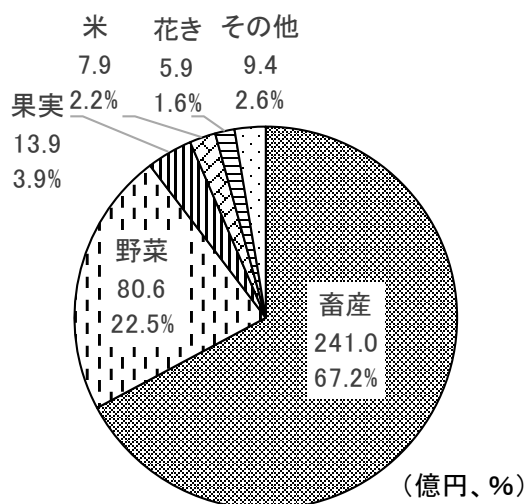
2 地域農業と農協の概要

(1)地域農業の概要

尾鈴農協は、宮崎県北部の川南町と都農町の 2 町を管内としている。管内は、日向灘に面し、気候は温暖で、農業に適した地域である。農林水産省の農業地域類型では、川南町は平地農業地域、尾鈴山麓にある都農町は中間農業地域で、いずれも田畑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 358.7 億円であり、このうち畜産が 241.0 億円(農業産出額の 67.2%)、野菜が 80.6 億円(22.5%)となっている(第 5-1 図)。この 2 部門で農業産出額の 9 割を占めている。

第 5-1 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

畜産の内訳は、ブロイラー113.1 億円(31.5%)、豚 78.9 億円(22.0%)、肉用牛 25.8 億円(7.2%)である。養豚経営、繁殖牛経営や肥育牛経営は、平成 22 年に発生した口蹄疫により、大きな被害を受けた。なお、ブロイラーは、農業産出額における

ウエイトは大きいが、養鶏専門農協が扱っており、尾鈴農協では取り扱っていない。

野菜については、とくに都農町で盛んで、同町のトマト産出額は 15 億円、全国で 20 位となっている。

「2015 年農林業センサス」によると、管内の総農家数は 1,591 戸、うち販売農家数は 1,256 戸である。販売農家の内訳をみると、専業農家が 56.3%と半数を超えており、全国平均の 33.3%に比べても高い。

農業経営体数は 1,313 経営体で、このうち組織経営体は 52 経営体、割合にして 4.0%を占めている。また、農産物販売金額が 1,000 万円以上の経営体は 381 経営体と、29.0%を占め、全国の 9.1%の 3 倍強となっている。

(2)農協の概要

尾鈴農協は、昭和 50 年 2 月に 2 農協が合併して設立された。平成 30 年度の組合員数は 5,037 人、うち正組合員数は 2,375 人、正組合員戸数は 2,097 戸である。また、正職員数は 148 人、準職員・嘱託・臨時・パート職員は 146 人である。

子会社として、株式会社アグリトピアおすず(農協 98.9%出資、水稻育苗、農産物の生産加工)、関連会社として有限会社ハマユウ尾鈴ポーク(農協 25%出資、子豚と豚肉の生産販売)がある。

20～30 年前から、西都農協、児湯農協と、常勤役員協議会を開催し、情報交換を行っている。

(3)職員の意欲を引き出す職場環境

農業関連事業に限らず、農協では、職員の提案に基づいて計画を立て、それを実現するという方法で業務を進めてきた。自ら提案したアイデアは多少課題があっても乗り越えられるが、命令されたことは小さな壁でも挫折してしまうことを経営層が実感しているためである。後述する牛白血病の自主検査も、県の復興方針に基づいて職員が発案したものである。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。

3 農業関連事業の概要

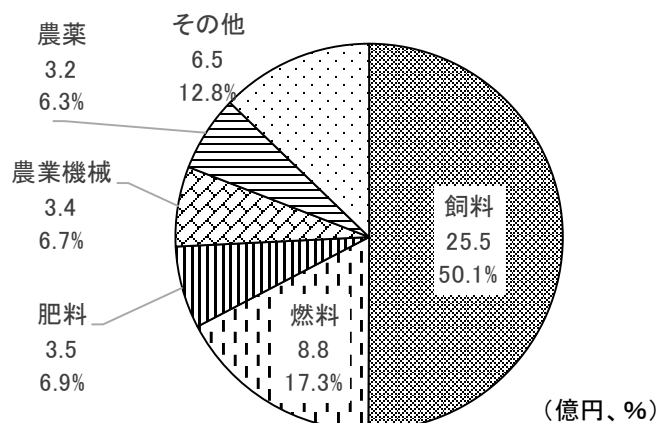
(1)生産資材供給・取扱高

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 51.0 億円である。このうち、畜産が盛んであることを反映して、飼料が 25.5 億円(生産資材供給・取扱高の 50.1%)で最も多く、次に施設園芸が盛んであることを反映して燃料が 8.8 億円、肥料 3.5 億円、農業機械 3.4 億円と続いている(第 5-2 図)。

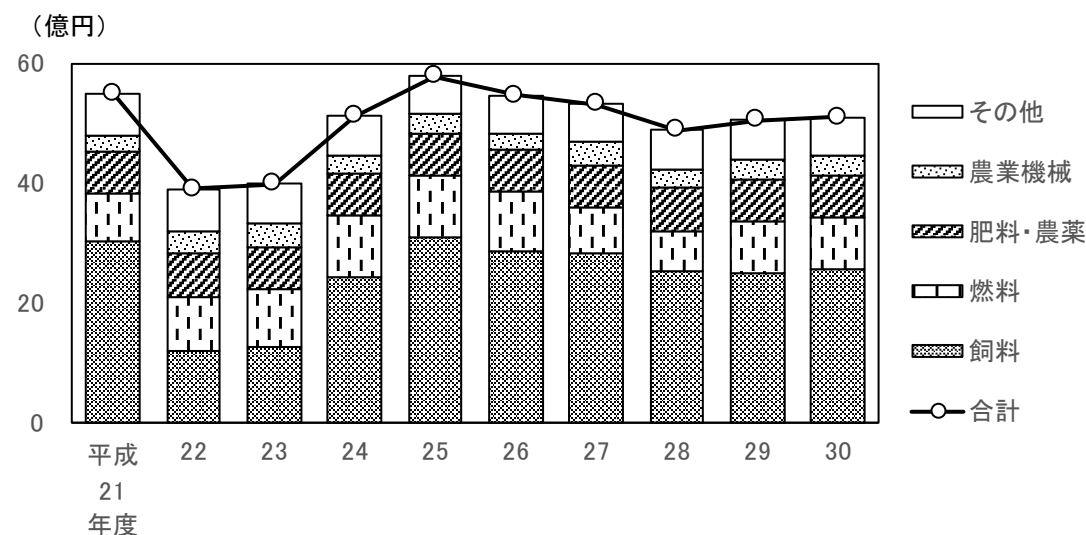
飼料供給・取扱高は、口蹄疫の影響で平成 22、23 年度に大きく落ち込んだ。近年は、以前の水準に戻りつつあるが、畜産農家の飼養頭数が回復したことに加えて、近年は飼料価格が落ち着いていることも影響している(第 5-3 図)。燃料供給・取扱高は、原油価格の変動にほぼ連動した動きとなっている。

第 5-2 図 生産資材供給・取扱高(平成 30 年度)



資料 尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

第 5-3 図 生産資材供給・取扱高の推移



資料 尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

(2)販売・取扱高

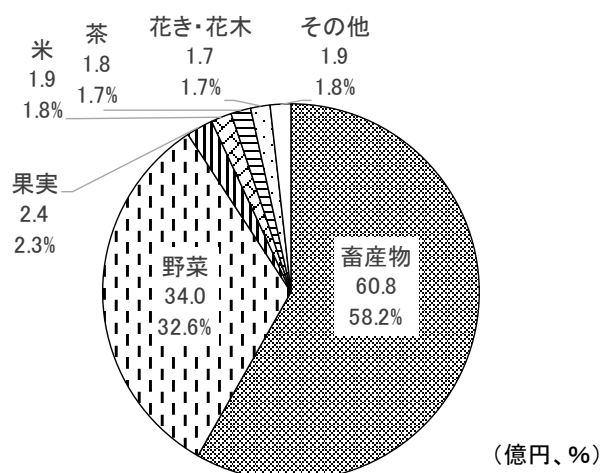
平成 30 年度における販売・取扱高は 104.4 億円である。このうち、畜産物が 60.8 億円(販売・取扱高の 58.2%)、次いで野菜が 34.0 億円(32.6%)であり、果実の 2.4 億円(2.3%)、米の 1.9 億円(1.8%)、茶の 1.8 億円(1.7%)、花き・花木の 1.7

億円(1.7%)と続いている(第 5-4 図)。畜産物と野菜の2分野で 94.8 億円、90.8%を占めている一方で、1 億円を超える作物も多い。

畜産物の内訳は、肉用牛が 31.5 億円(畜産物販売・取扱高の 51.8%)、肉豚が 23.1 億円(37.9%)、生乳が 6.3 億円(10.3%)である。また、野菜の販売・取扱高のうち、ミニトマト、中玉や大玉トマトといったトマト類が 16.6 億円で 49.0%を占めている。

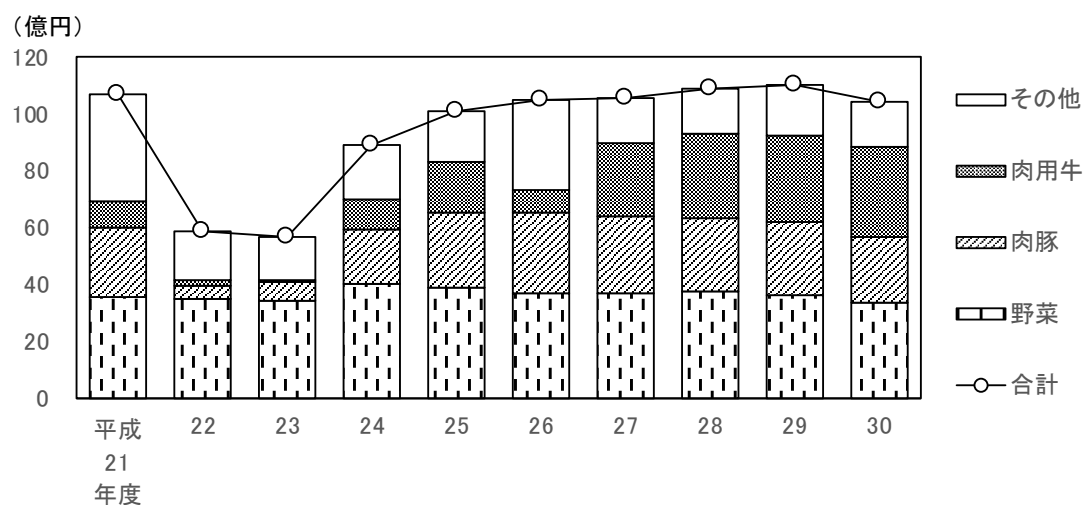
正組合員 1 戸当たりでみると、生産資材供給・取扱高は 236 万円、販売・取扱高は 516 万円で、いずれも全国平均の 4 倍程度となっている。

第 5-4 図 販売・取扱高の構成比(平成 30 年度)



資料 尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

第 5-5 図 販売・取扱高の推移



資料 尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

販売・取扱高は、口蹄疫後、前年度を上回って推移してきたが、平成 30 年度は減少に転じた(第 5-5 図)。これは、養豚経営の休止による肉豚の減少と、野菜価格の低迷による野菜販売・取扱高の減少によるものである。一方、肉用牛の販売・取扱高は増加している。これは、後述するように、市場価格を上回る有利販売により、飼養頭数と出荷頭数が回復しつつあるためである。

(3) 農業関連事業の実施体制

平成 30 年度時点で、農業関連事業の部署として、畜産部、農産園芸部、直販推進室、購買部がある(第 5-1 表)。

畜産部畜産課では繁殖牛経営、肥育牛経営や酪農経営の指導、子牛、肉用牛と生乳の販売、人工授精事業、養豚課では養豚経営の指導と豚の販売を行っている。

農産園芸部の農産園芸課では、米穀、野菜、花き、果実、茶の集出荷施設の運営と販売、直販推進室では農特産事業を担当している。

購買部資材課で生産資材事業、農機燃料課で農業機械事業、石油事業、プロパン事業を担当している。

第 5-1 表 農業関連事業の実施体制(平成 30 年度)

	部	課	施設	事業別損益
本所	畜産部	畜産課		・畜産
		養豚課		・養豚
	農産園芸部	農産園芸課	・総合選果場 ・育苗センター ・茶加工場	・野菜花き(野菜、花き) ・農特産(米穀、果実、茶、加工品の市場出荷分)
		販売課		
	直販推進室	直販推進課	・直売所	・農特産(直販部分)
	購買部	資材課	・資材購買店舗 ・肥料倉庫	・生産資材
		農機燃料課	・農機センター ・ガソリンスタンド 2 か所	・農業機械 (石油) (プロパン)
	営農支援室	営農支援課		・営農支援

資料 尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

(4) 事業別損益計算と進捗管理

上述した事業の単位で、事業別損益計算を実施している。なお、支所は 1 か所であり、施設も集約が進んでいるため、場所別損益計算は行っていない。

各事業では、年度開始前に事業総利益段階までの計画を策定し、月次で進捗管理を行っている。

年度計画については、課(事業)ごとに作成するのは事業総利益までである。販売に関しては各生産部会が設定した出荷量目標に基づいて、収益計画を作る。各事業の総利益に企画管理部で事業管理費等を配賦して、農協全体として、当期剰余金までの計画を策定する。

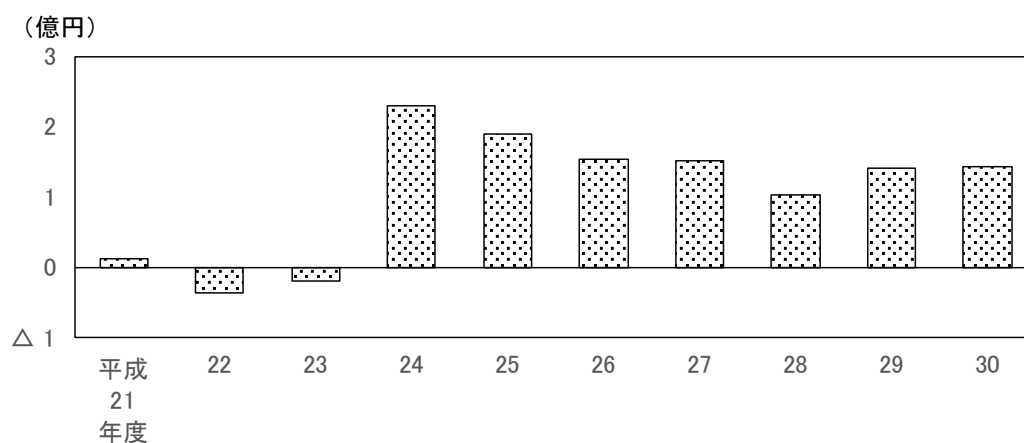
進捗管理については、各課・室の係長が、月次で、取扱量、取扱高、収益、費用および事業総利益を記入した「経営検討表」を作成している。収益と費用については、年度計画に対する達成率を示すとともに、前年度との比較ができるようになっている。事業単位のを総合企画課で統合・集計し、役員と幹部職員による検討会で共有している。

4 農業関連事業利益の動向

(1) 農業関連事業利益の推移

共通管理費配賦後農業関連事業利益は、口蹄疫の影響により事業総利益が減少し、平成 22 年度と 23 年度に赤字となったものの、その後、畜産業の復興に伴い、事業総利益は回復し、近年は黒字を維持している(第 5-6 図)。

第 5-6 図 共通管理費配賦後農業関連事業利益の推移



資料 尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

平成 22 年度に、農協では、畜産業の復興に向けて円滑な信用供与を行うことを目的に、口蹄疫終息後の再生計画に基づく貸出金や飼料代の債権額に、将来の予想損失率を乗じて「畜産再生支援引当金」を計上し、平成 24 年度から数年にわたって取崩しを行った。同年度以降、農業関連事業利益が拡大したのは、生産資材購買事業に該当する分の引当金取崩額を、事業費用から控除する形で計上したことも一因

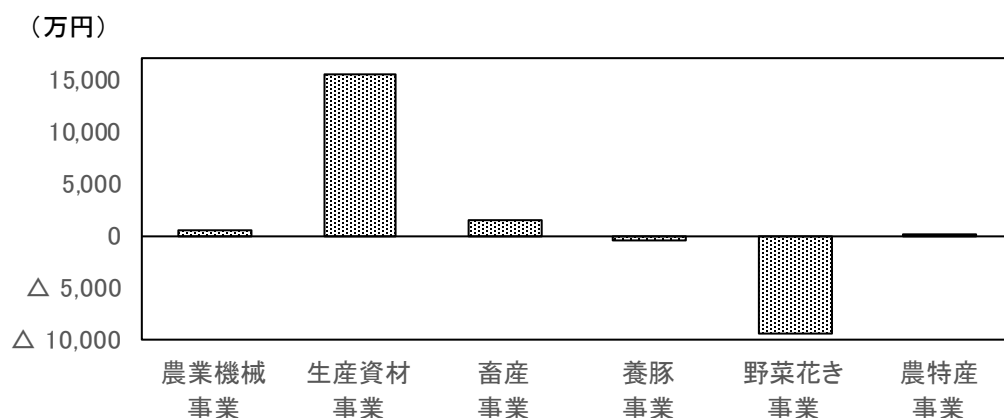
である。

(2)事業別損益の動向

農業関連事業を構成する事業のうち、野菜花き、農特産、養豚、畜産の各事業は、販売や施設運営に加えて営農指導も担当しており、その費用には営農指導にかかる事業費用や人件費も含まれている。この影響もあり、野菜花き事業と養豚事業は共通管理費配賦前事業利益段階で赤字になっているが、それ以外は黒字となっている（第 5－7 図）。

畜産事業の損益には、繁殖牛経営、肥育牛経営と酪農経営への営農指導と、肉用牛と生乳への販売にかかる収益と費用が計上されている。このなかには、営農指導の一環として行っている人工授精事業の手数料収入も含まれている。

第 5－7 図 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損益
（平成 30 年度）



資料 尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

（注）畜産事業、養豚事業、農特産事業、野菜花き事業の費用には、当該事業にかかる営農指導事業の費用も含まれている。

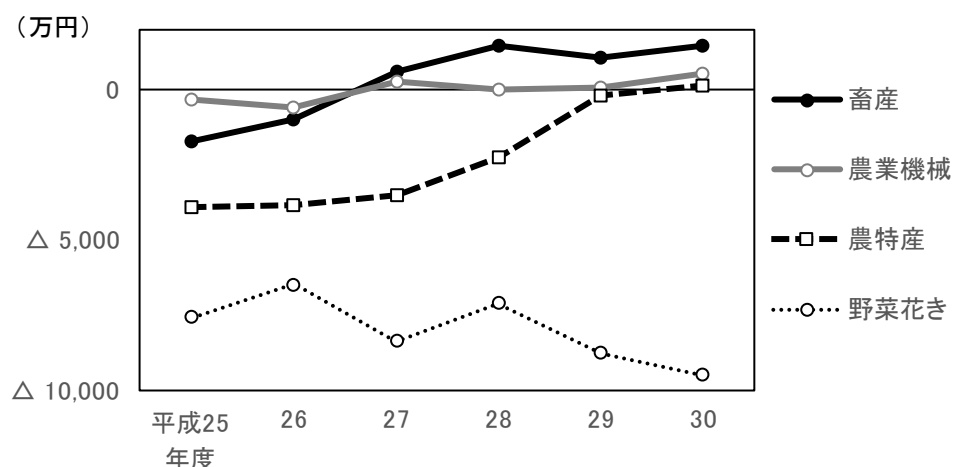
「畜産再生支援引当金」の影響が大きい生産資材事業以外の事業を対象に、現在の区分で事業別損益計算が開始された平成 25 年度以降の推移をみると、畜産、農特産、農業機械の各事業は、25 年度には赤字だったが、黒字に転換している（第 5－8 図）。一方、野菜花き事業はこの間に赤字幅が拡大した。

畜産事業の黒字化は子牛の販売・取扱高の回復、農特産事業では千切大根の販売利益の増加、農業機械では後述する「尾鈴地域施設園芸創生事業」等によって暖房機や環境制御装置等の供給・取扱高が増加したことが影響している。

一方、野菜花き事業の赤字幅拡大には、主力のトマトをはじめとする野菜価格の低迷が影響している。

以下では、子牛の販売・取扱高の回復に寄与した牛白血病の自主検査の取組み、千切大根の買取・独自販売の取組み、野菜事業において選果場稼働率を高めるための近隣農協からの選果受託、生産資材購買事業における取組みを、少し詳しくみてみたい。

第 5－8 図 農業関連事業の主な事業の共通管理費配賦前事業損益の推移



資料 尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

(注)事業区分が一貫している平成 25 年度以降を対象とした。

5 繁殖牛経営の復興に向けた取組み

(1)取組みの経緯

管内の畜産業は、平成 22 年に発生した口蹄疫により、大きな被害を受けた。管内の農場の牛と豚はすべて殺処分の対象となり、皆無となった。

同年 7 月に終息が確認され、8 月に宮崎県庁では「口蹄疫からの再生・復興方針」を策定し、畜産の再生に向けて「全国モデルとなる安全・安心な畜産経営の再構築」を掲げた。この方針に沿って、農協では、特定疾病の家畜がいない「特定疾病フリー」の産地づくりに取り組むこととした。その一環として、繁殖牛経営については、当時増えつつあった地方病性牛白血病(以下、「牛白血病」)の罹患のない産地を目指して、感染予防対策の徹底と自主検査に取り組むことにした(注1)。

(注1)牛白血病とは、牛白血病ウイルスの感染を原因とする伝染病性疾患である。感染牛に対するワクチンや有効な治療法は確立されておらず、発症すると死に至るとされる(中央畜産会(H29))。平成 10 年に届け出伝染病に指定され、発生頭数と戸数は年々増加している。平成 10 年の発生農家数は 93 戸、発生頭数は 99 頭であったが、取組みを開始した平成 22 年には、1,166 戸(平成 10 年の 13 倍)、1,774 頭(18 倍)に増加していた(農林水産省「監視伝染病発生年報」)。

(2)感染予防対策

当時増えつつあったとはいえ、牛白血病についての情報が乏しかったため、農協では専門家を招いて、部会員による学習会を開催し、牛と牛との間隔を空けるなどの対策を徹底した。また、宮崎大学に牛白血病ウイルスの量の検査を依頼し、ウイルス量に応じた飼養方法の助言も受けた。

(3)自主検査の仕組みと実施体制

自主検査は、賛同した繁殖部会員を対象に、大きく3つの段階で実施している。費用はいずれも自己負担である。まず、繁殖経営の再開などに向けて、外部から新たに導入した素牛に対しては、隔離し全頭検査を行う。陰性の場合は牛舎に移し、陽性の場合は肥育農家に売却する。

次に、導入素牛から生まれた子牛は、出荷の2か月前に検査を行う。陰性の場合、白地に赤字で「尾鈴復興牛」と印刷した札(平成 27 年からは「検査済」という札に変更)をつけて家畜市場に出荷する。陽性の場合、子牛は肥育農家に売却するとともに、母牛を全頭検査する。陰性の母牛はそのまま飼育を続けるが、陽性の場合、ウイルスの量が少ない場合は隔離し、多い場合には肥育農家に売却する。

そして、母牛には年に1回全頭検査を実施する。陰性の場合はそのまま飼育を続け、その農場の子牛には、黄色に黒文字で「清浄確認農場」と印刷した札をつけて家畜市場に出荷する。陽性の場合には上記の陽性母牛と同様に対応する。

母牛の全頭検査で陰性の農場から出荷され、子牛検査で陰性の子牛には、「清浄確認農場」と「検査済」と2つの札をつけて販売する。

前述したように、繁殖牛経営への指導や牛の販売は、畜産部畜産課が担当している。自主検査の実施に当たっては、畜産課の職員が生産者と採血を行う獣医師との日程調整を行い、検査当日は牛をつなぐなどの補助を行っている。検査にかかる日数は、年間で、子牛で 24 日、母牛で 45 日、合わせて 69 日と、畜産事業の業務のなかで大きなウエイトを占めている。

(4)互助会による助成措置

上述した産地に陰性牛だけを残すという仕組みは、全頭検査を実施し、陽性牛を肥育農家に売却することで実現する。陽性牛の売却価格は購入価格より著しく低く、繁殖経営にとってダメージが大きい。その恐れにより、検査が普及しない可能性がある。

そこで、経営を再開し素牛を導入する前の平成 23 年 8 月に、「BL互助会」(BL は、Bovine Leukemia(牛白血病)の頭文字)を設立し、基金を積み立て、陽性の場合に見舞金を支払うことにした。会員は、「特定疾病のないモデル地域の構築のため、牛白血病対策をすることで安全・安心な繁殖牛経営を実践する」という趣旨に賛

同した生産者である。

基金は、牛の検査の都度、生産者と農協が同額を積み立てている。以前は、1 頭につき、母牛は1,000 円ずつ、子牛は500 円ずつ積み立てていたが、検査で陽性となる牛が減少してきたこともあり、母牛 500 円、子牛は 0 円に変更した。

見舞金は、繁殖素牛については1 頭につき10 万円か導入価格の20%のいずれか低い金額、子牛については、子牛セリ価格や推定体重などを基礎として算出している。

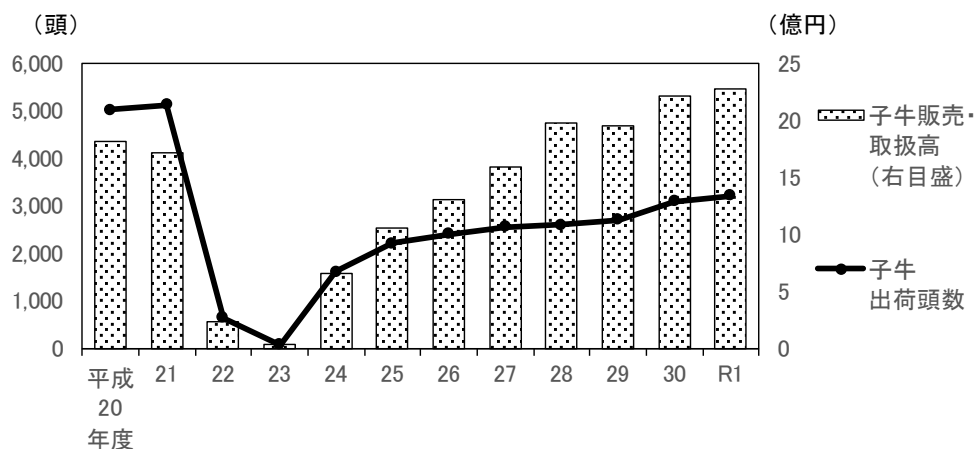
(5)取組みの成果

一般的に、未検査の子牛の場合、5%程度が陽性といわれている。繁殖素牛は10～12 年程度飼養するが、陽性の場合、牛舎内に感染を広める可能性がある。農場内で牛白血病が発症した経験をもつ生産者は、陰性牛に対するニーズが強い。地元の家畜市場には、陰性の子牛を求めて、全国各地から購入者が来場している。そこでは、「検査済」や「清浄確認農場」の札のついた陰性牛は、平均価格を3 万円前後上回る価格で取引されている。

この結果、農業者の所得増大につながり、若手の繁殖経営を中心に規模拡大が進んでいる。令和元年12 月における繁殖農家数は186 戸で口蹄疫発生前の47.8%にとどまるが、繁殖母牛頭数は4,384 頭となり76.9%まで回復し、1 戸当たりの飼養頭数は、14.7 頭から23.6 頭に増加した(第5－9 図)。

自主検査に取り組んでいる農業者への聞き取りでは、「取組みが評価されて、全国の購買者が地元市場に集まってきて、活気が出ている。取り組んでよかった。」という声が聞かれた。

第5－9 図 尾鈴農協部会員の繁殖牛頭数と出荷頭数



資料 尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

子牛販売にかかる農協の手数料は、以前から、1頭の販売価格が70万円以下の場合には販売額に手数料率を乗じて計算し、超えた場合には70万円に手数料率を乗じた定額制となっている。

近年、販売金額は70万円を上回っているため、農業関連事業の損益改善に関しては、販売単価向上による効果は限定的だが、飼養頭数が回復したことにより、子牛の販売・取扱高は口蹄疫直前のそれを上回っており、飼料の供給・取扱高については口蹄疫直前のそれには及ばないが、直後のそれに比べて増えてきている。機構改革によって畜産課が独立した平成25年度以降の事業利益は、25、26年度は赤字だったが、27年度に黒字に転じ、それ以降、黒字幅は拡大している（前掲第5－8図参照）。

6 施設園芸振興と選果場の有効利用

(1) 実施体制

野菜花き事業は農産園芸部が担当しており、野菜花き事業の損益には、生産部会事務局を含む営農指導、選果場や集出荷場の運営、荷受、販売にかかる収益と費用が計上されている。

園芸作物の主力はトマトだが、水利や気候の条件に恵まれているため、栽培可能な品目数が多い。平成30年度の取扱品目は野菜だけで47品目、花きを含めて50品目にのぼる。それだけ生産部会の数も多くなる。営農指導員は、1人5、6品目の部会事務局を担当している。

(2) 栽培施設更新への支援

管内では、野菜・花きの栽培施設の老朽化が進んでおり、更新のために、農協では、令和元年度から3年間の計画で「尾鈴地域施設園芸創生事業」に取り組んでいる。ハウス、暖房機や環境制御装置の導入にかかる事業で、国から5割、町から2割の助成を受けられる。残りを生産者が自己負担するが、ハウス本体については1割を農協が追加助成している。補助事業の申請については、営農支援課が担当している。

対象品目は、令和元年度は、イチゴ、ピーマン、特別栽培ミニトマト、令和2年度はピーマン、大玉トマト、キュウリ、3年度は特別栽培以外のミニトマトが対象である。元年度に、部会員45人のイチゴ部会では、25件の申請があった。

これにより、今後、施設野菜の生産拡大につながることが期待されている。本事業により、農機事業のハウス用暖房機や環境制御装置の供給・取扱高が増加した。

(3) 野菜選果場の集約

野菜の総合選果場は、2か所の選果場を集約して新設したものである。集約の経緯と組合員の合意形成についてみておきたい（注2）。

(注2)6(3)(4)の一部は、平成 29 年度に全国農業協同組合中央会と共同で実施した調査結果も活用している。

a 経緯

選果場の集約を行う以前、農協にはトマト専用選果場が 1 か所、それ以外の園芸作物の集出荷と選果を行う施設が 1 か所、計 2 か所の集出荷場があった。

このうちトマト専用選果場についてみると、建物は昭和 40 年代前半に建設したもので、平成8年当時 30 年前後経過しており、選果機は更新後 20 年が経過し、稼働していたもののカメラや糖度センサーのない旧式のものだった。また、選果場の作業員は、作業量に応じて2か所を行き来することもあり、効率がよくなかった。

このため、平成8年ごろに農協から、トマト専用選果場を統合して、もう 1 か所の施設の敷地に総合選果場を新設することを生産部会に提案した。しかし、管内のトマト生産は都農町が中心で、旧選果場を中心に半径 1km 圏内にトマト団地があり、町内の生産者の半数がそこで生産していたため、圃場からの輸送時間が短く、効率がよかった。また、生産者は、作業員の人件費を全額負担するほか、減価償却費相当額を「利用料」として負担しているが、新規取得により増加する懸念があった。こうしたことにより、生産者は統合に二の足を踏んでいた。

b 合意形成

農協役員は、自己資本に余裕のあるうちに、選果場の建物と機械を更新したいと考え、自らトマト部会の会合に出向いて説明を行った。しかし、上述した理由により協議は膠着し、年月の経過により、建物の老朽化が一層進み、選果場作業にも影響が出てきた。このような状況を出荷時に生産者が目の当たりにして、統合へと進んでいた。農協が提案してから、合意に至るまで 10 年ほど経過していた。

旧施設の統合と新しい総合選果場の取得についてトマト部会で合意した後、各園芸品目の部会長で構成する園芸組織連絡協議会に、常勤役員、部課長が出席して、新設統合について説明を行い、平成 18 年に承認された。焦点の「利用料」については、全額生産者負担の場合は旧施設の2倍になるが、農協が一部負担し 25%の増加にとどめた。平成 19 年度の通常総代会で承認され、21年度に稼働を開始した。

廃止した旧トマト選果場は、経済連の子会社宮崎県農協果汁に商品倉庫として賃貸している。

c 新設統合の成果

選果場の機能が向上したことにより、生産者にとっては出荷労力軽減の効果が大きかった。具体的には、トラックから荷受け台にコンテナを降ろす作業は、以前は手作業

で行っていたが、総合選果場に電動昇降機を設置して省力化を図り、また、混雑する時間帯には職員が荷降ろし作業を行うようにした。

さらに、人手不足で作業員の確保が年々難しくなるなかで、集約後はより少ない作業員数で対応できるようになった。

d 選果場運営費の負担方法

総合選果場の運営にかかる費用は次のように負担している(第 5-2 表)。建物と機械の減価償却費は、利用者と農協が負担している。利用者負担分は、品目ごとに按分して重量当たり「利用料」を設定している。利用料と計上する減価償却費との差額は農協が負担している。

作業員の労務費については、利用者が全額を負担するが、販売代金を精算する際に、概算の費用を控除し、出荷期間終了後に、実績に基づいて最終精算する。

包装資材費については、利用者が出荷量に応じて実費を負担する。

第 5-2 表 総合選果場の運営にかかる費用の負担方法

費用	負担者	負担方法
減価償却費	利用者と農協	利用者負担分については、品目ごとに按分して重量当たりの「利用料」を設定 利用者負担分との差額は農協が負担
作業員の労務費	利用者	販売代金精算時に概算で控除し、出荷期間終了後に最終精算
包装資材費	利用者	実費負担

資料 聞き取り調査より農林中金総合研究所作成

(4) 近隣農協との選果場の共同利用

このような経緯で取得した総合選果場は、尾鈴農協の組合員に加えて、近隣農協からも作業を受託する形で共同利用している。その仕組みをみてみたい。

a 県北部の拠点に位置付け

以前は県内産地から大消費地向けの輸送は、フェリー便を使ったトラック輸送に依存していたが、平成 15 年のトラックの速度制限強化、16 年の東京(川崎)・大阪向けフェリー便の廃止、19 年のドライバーの労働管理の適正化に向けた指導強化等により、物流環境が悪化していた。

そこで、宮崎県経済農業協同組合連合会(以下、「宮崎経済連」)が事務局となり、平成 18 年度から 19 年度にかけて、県下農協の組合長と経済連役員をメンバーとする物流に関する会議を開催した。そのなかで、共通の課題の1つとして、老朽化している選果場の更新が取り上げられ、農協間で協同して有効利用することで県内組合長

が合意した。

合意内容は、JAグループ宮崎の「園芸事業に関する物流改革構想」にまとめられた。選果場については「物流拠点の集約整備」として、「一元分荷販売体制の確立」「一元配車体制の確立」とともに、大きな目標に位置付けられた。

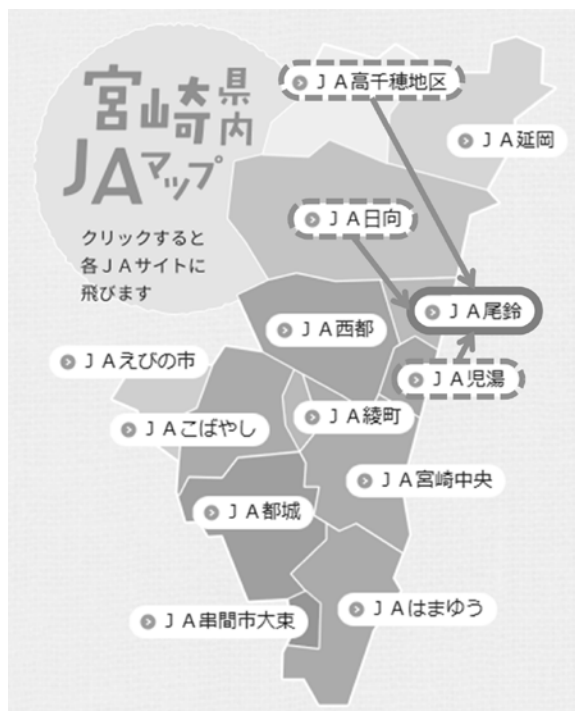
これに基づいて、県下の農協と経済連で、集出荷施設の「集約整備プラン」を策定した。地域の農協を超えた施設の見直しにより、平成 18 年に県全体で 84 か所あった選果場を、7 年後の平成 25 年に 46 か所に集約することを目途とした。そのなかで、尾鈴農協の総合選果場(平成 21 年稼働)は、宮崎県北部の拠点施設に位置付けられた。

b 近隣農協から作業を受託

総合選果場は平成 21 年度に稼働を始めた。総事業費は 19 億円で、大玉トマト、ミニトマト、キュウリの選別ライン、ニラの包装施設、キンカンの包装施設、真空予冷装置、保冷庫がある。大玉トマトのラインは糖度センサーを備えている。

管内の生産者以外に、県北地域の農協から選果作業を受託している。高千穂農協からは、端境期にナスとミニトマト、児湯農協からはニラ、キュウリ、以前は高糖度トマトの選果作業を受託し、日向農協からはキュウリの選果を受託するとともに共同販売を行っている(第 5-10 図、第 5-3 表)。主なものについて具体的にみていきたい。

第 5-10 図 尾鈴農協総合選果場を拠点とする広域利用



資料 宮崎中央会の JA マップを基に作成

第 5-3 表 尾鈴農協総合選果場を拠点とする共同利用の形態

共同利用の形態		委託農協	品目
選別・荷造り 作業の 受委託のみ	端境期の利用	高千穂地区農協	ナス、ミニトマト
	新規作物の利用	児湯農協	ニラ
	少量品目の利用	児湯農協	キュウリ
	個性化商品の利用	児湯農協	高糖度トマト(現在はなし)
選別・荷造り作業受託と共同販売		日向農協	キュウリ

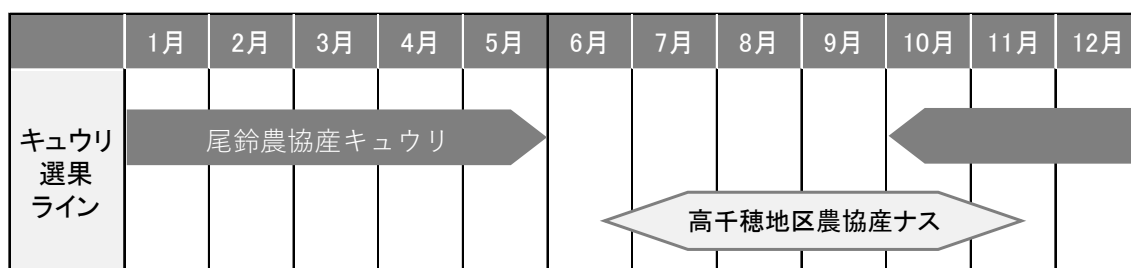
資料 聞き取り調査より農林中金総合研究所作成

c 端境期を利用した受託

高千穂地区農協からは、尾鈴農協管内の端境期を利用して選果作業を受託している。高千穂地区農協は高原地帯にあり、夏秋野菜の産地である。一方、尾鈴農協は冬春野菜産地で、キュウリの出荷時期は10月から翌年5月まで、ミニトマトも10月から6月までである。そこで総合選果場では、端境期の6月下旬から11月中旬にかけて、高千穂地区農協の夏秋ミニトマトの選果・パッケージ作業と、キュウリ選果ラインを利用したナスの選果作業を受託している(第5-11図)。

高千穂地区農協の集荷場で集荷し、そこから総合選果場に配送するが、その運賃は高千穂地区農協の生産者が負担している。段ボールの規格は県下共通だが、「JA高千穂地区」の名前が入ったものを総合選果場にストックしている。荷造りしたものは、高千穂地区農協からの分荷指示に基づいて経済連の物流子会社が配車し、総合選果場から卸売市場に出荷する仕組みである。

第 5-11 図 総合選果場キュウリ選果ラインでの年間作業



資料 聞き取り調査より農林中金総合研究所作成

d 新規作物での利用

児湯農協からは、ニラと、少量のキュウリの選別・荷造り作業を受託している。かつては、糖度センサーを利用して高糖度トマトの選別も受託していたが、児湯農協管内で生産が縮小したため、現在は行っていない。

児湯農協管内はシンビジウムの産地だが、バブル崩壊後に、花き市場の縮小により、価格が低迷したことを受けて、ニラに転換する生産者が増加した。しかし、ニラは袋詰め作業に手間がかかり、規模拡大のボトルネックになっていた。当時、児湯農協は、単独で機械を導入するには生産量が少なかったため、経済連を通じて尾鈴農協に選果作業の委託の打診を行い、尾鈴農協では機械による袋詰め作業を受託することになった。受託開始当初の生産量は少なかったが、現在では尾鈴農協産と同程度まで拡大している。

児湯農協のニラ生産者は結束したニラを午前 10 時までに児湯農協の集荷場に出荷する。それを運送業者が配送し、総合選果場で機械を使用して児湯農協の袋に詰め、段ボールに梱包する。出荷ルートが異なるため、再び児湯農協に返送し、同農協の分荷に基づいて販売している。

e 選別・荷造り作業の受託と共同販売

日向農協からはキュウリの選別・荷造り作業を受託し、管内産と共同販売している。尾鈴農協管内も日向農協管内も冬春の促成キュウリの産地である。県下では、経済連主催の栽培講習会等で、品目ごとに部会長が集まる機会が多い。部会長同士の情報交換で、日向農協のキュウリ選果機が老朽化していることを知り、選果場の処理能力で対応できると判断し、尾鈴農協から選別作業の受託を提案した。

キュウリは栽培段階で品質差が生じにくい。加えて、ほぼ同じ栽培暦を使用し、県統一基準・規格に基づいて目揃え会を合同で実施している。さらに選果場では、JAグループ宮崎の青果物検査員の資格を有する検査員が検査を実施し、品質統一を徹底している。農協名の部分は異なるが、県下統一の段ボールを使用している。販売は、尾鈴農協がまとめて分荷を行い、価格は両農協分を合わせてプール計算している。

尾鈴農協産キュウリの 800 トンに加え、日向農協産の 400 トンが加わり、計 1,200 トンとなり、総合選果場の稼働率が向上した。日向農協の生産者にとっては、機械更新のために投資する必要がなくなり、出荷ロット拡大によって販売単価が安定するというメリットがあった。

f 複数農協による共同利用を支える共通基盤

近隣農協から選果作業の受託が可能となっている背景には、選果場運営にかかわる共通の基盤があったことが大きく影響している。

まず、農協を超えた職員の交流があった。前述した園芸事業に関する物流改革構想に基づいて、一元分荷を実現するために、各農協の職員が経済連に出向していた。これにより職員間の人間関係が構築された。県内産地間での競争意識が解消し、情報交換できるようになった。こうしたことが、総合選果場で選別・荷造り作業を受託す

る際にも、円滑な開始につながったといえる。

また、県下の全農協で、野菜や包装資材の規格を統一している。物流改革以前の昭和 62 年に、トラックの積載効率向上のため、青果物の県下共通の「統一規格表」を制定し、段ボールの大きさやデザインを統一した。また、統一規格表に適合しているかチェックするために、経済連が検査員の資格制度を導入した。

g 受託業務の進め方

これらの共通基盤に加えて、受託業務の進め方のポイントとして、次の3点が挙げられる。

1つめは事前に試験期間を設けていることである。高千穂地区農協のナスや日向農協のキュウリでは、本格的に実施する前に、試験的に受託を行っている。とくに高千穂地区の出荷時期は夏場であり、総合選果場まで 60km ほど離れているため、鮮度への影響等を確認したうえで、全量を受託するようにした。

2つめは、尾鈴農協、委託する農協、経済連の3者で契約書を締結していることである。契約書では、基本事項、荷受け、選果・選別、資材管理、出荷など細部にわたってルールを明記している。

3つめとして、混入や資材の取違いを防止する措置を行っていることである。他農協から選果作業を受託しているが、それぞれの農協の銘柄で販売している。出荷時期が尾鈴農協産と重複するケースもあるので、混入したり、使用する包装資材を間違えるミスを防止するため、1つの農協の作業が終わってから、次の農協の作業に着手するようにしている。

h 受託の成果

受託側である尾鈴農協にとっては、端境期や余裕施設を有効活用することにより、稼働率向上につながり、利用料収入を獲得している。

一方、委託側の農協の組合員にとっては、自ら初期投資せずに、選果作業を省力化できている。また、委託側の農協にとっては、自ら取得した場合、減価償却費は固定費になるが、委託の場合は利用数量に応じた費用負担となり、変動費化できる。さらに、共同販売の場合には出荷ロットの拡大により、単価が安定する効果もあった。

このように複数の農協による施設の共同利用は、受託側の農協と委託側の農協の双方にとって、農業関連事業損益を改善するメリットがあり、地域全体としてみれば過剰投資の回避につながっているといえよう。

7 千切大根の買取・直接販売

(1) 実施体制

農協では独自販売の体制を整えるため、平成 29 年度から千切大根の担当部署を、

農産園芸部から、直販推進室に移した。室長が取引先との営業や商談を行い、市況、在庫量や生産量をみながら、集荷と販売を行っている。

同時に、事業別損益計算についても、千切大根にかかる事業を野菜花き事業から農特産事業に移管した。

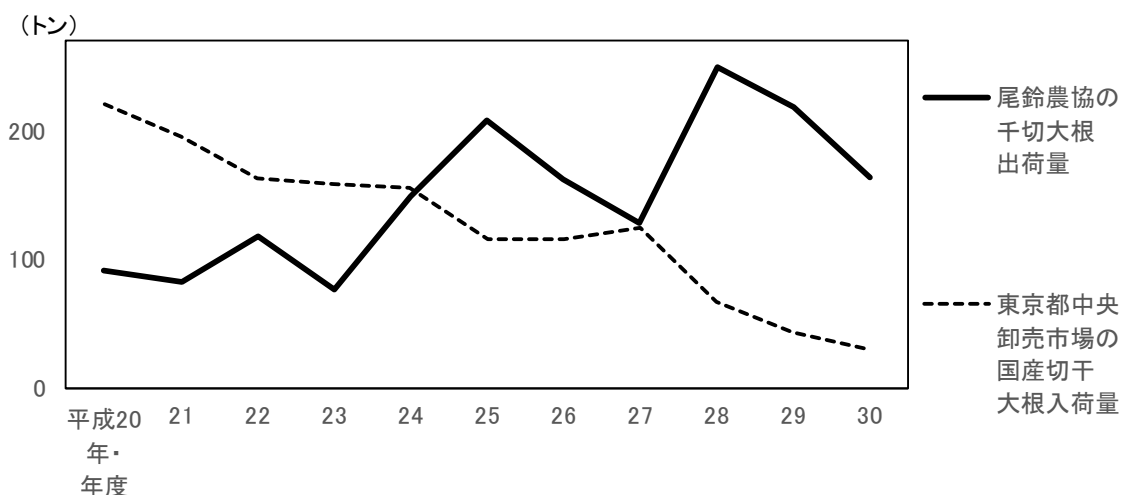
(2)千切大根の特性

千切大根とは、青首大根を収穫して千切りして天日干ししたもので、切干大根とも呼ばれる。野菜加工品として卸売市場でも扱っており、ピークは2月だが、年間を通じて出荷されている。

宮崎県は国内最大の産地で、平成 30 年の東京都中央卸売市場における国産切干大根の入荷数量の 47.4%、取扱金額の 55.7%を占めており、宮崎県産は平均価格の 1.2 倍で取引されている。

東京都中央卸売市場の国産切干大根の入荷数量は近年著しく減少している。一方、農協の出荷量は年により変動はあるものの、平成 30 年度は 21 年度の2倍となっており、増加傾向で推移している(第 5-12 図)。管内では、冬場に地元尾鈴山から吹く「尾鈴おろし」を利用して、茶農家が千切大根を生産するケースが多く、千切して天日干ししたものを農協に出荷している。

第 5-12 図 東京都中央卸売市場の国産切干大根入荷量と尾鈴農協の千切大根出荷量の推移



資料 東京都中央卸売市場「市場統計年報」、尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

(3)買取集荷と独自販売

農協では、自己改革の一環として、農業者の所得増大のために、平成 29 年度から千切大根の生産者からの買取と独自販売を開始した。千切大根は、宮崎県の特産物

で需要があること、また冷凍庫で2年程度は貯蔵しながら通年で販売できるため、価格変動や腐敗のリスクも生鮮品に比べて低いことから、可能と判断した。

それ以前は受託販売だったが、地域の集荷業者の価格等を参考に、事前に生産者に価格を提示して集荷していた。このため、受託から買取への変更について生産者からとくに異論はなかった。

一方、販売については、以前は経済連に出荷していたが、3～4割を独自販売することにした。後述するように、近年集荷量が増えてきており、その分を独自販売することにしたため、経済連に出荷する量は変わっていない。農協の販売先は、地元卸売市場、乾物屋や食品加工業者である。

異物混入はクレームの原因になるため、荷受け時に入念にチェックしている。また、独自販売分の貯蔵には、農協の冷凍庫を使用しているが、不足分は営業用の冷凍庫を借りている。その分、賃借料がかかっている。

乾物屋や食品加工業者といった実需者との取引では、代金回収リスクを軽減するために、売買基本契約書を締結している。これまで販売代金の滞納は生じていない。

(4) 取組みの成果

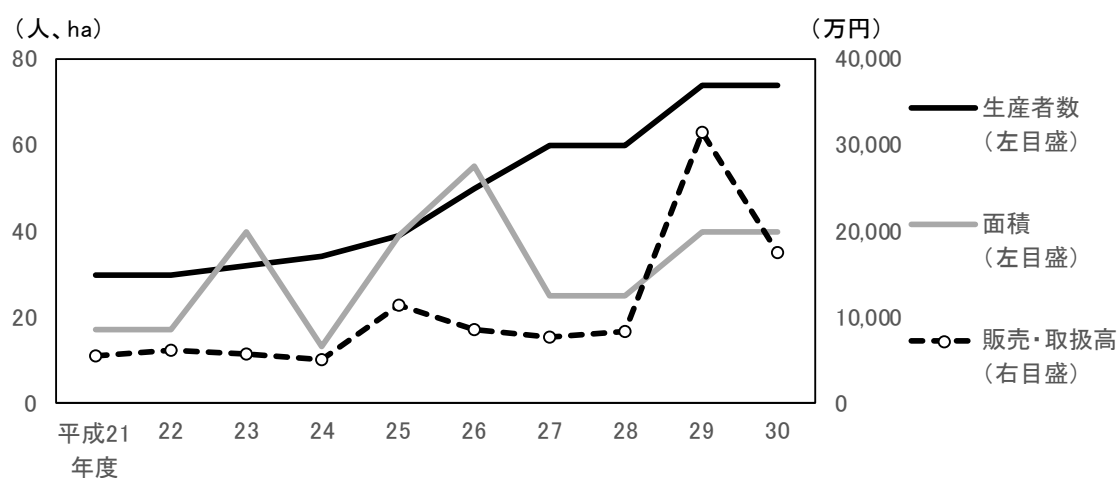
前述したように、国産の切干大根の出荷量は年々減少している。繰り返しになるが、東京都中央卸売市場における国産切干大根の入荷量は、平成 21 年には 196 トンであったが、30 年にはその2割弱の 31 トンに減少した。中国からの輸入が増えているが、1kg 当たりの国産価格は、平成 21 年の 934 円から、28 年には 1 千円を超え、28 年の 1,335 円、29 年の 1,492 円、30 年の 1,677 円と高値で推移している。

卸売価格が高値で推移していることから、尾鈴農協では生産者に青首大根の作付けと千切大根の生産を推進してきた。生産者数は、平成 21 年度の 30 人から、30 年度には 74 人に増加し、作付面積も同期間に 17ha から 40ha に拡大した結果、前述したように出荷数量も増加している(第 5-13 図)。

出荷量の増加と価格の上昇に伴い、農協の販売・取扱高は、平成 21 年度の 5,439 万円から、29 年度には 3 億 1,423 万円に増加し、30 年度にも 1 億 7,586 万円となった。

受託集荷の場合は、販売手数料率は一定であったが、買取では、販売額から買取原価を差し引いた売買差益が農協の収益となる。農協にとってはリスクもあるが、近年は市況がよいこともあり買取販売利益は増加し、販売・取扱高に対する割合も上昇した。平成 29 年度に千切大根にかかる収益と費用の計上区分を野菜花き事業から農特産事業に変更したため、買取・独自販売実施前後の比較はできないが、農特産事業は平成 30 年度に黒字に転換した(前掲第 5-8 図参照)。

第 5-13 図 千切大根の生産者数、作付面積、販売・取扱高の推移



資料 尾鈴農協資料より農林中金総合研究所作成

8 生産資材事業の取組み

(1)実施体制

生産資材事業の損益には、農業機械と燃料以外の生産資材の仕入れと供給にかかる収益と費用が計上されている。購買部資材課が担当している。当用買いに対応した資材購買店舗は2店舗である。

(2)農薬の共同仕入

農薬の仕入れについては、以前から西都農協、児湯農協と3農協で共同購入を行っている。最も取扱量の多い西都農協が幹事となって、注文をとりまとめて、発注している。近年、対象品目を増やした。共同購入により、それ以前に比べて低価格で仕入れることが可能となった。

(3)資材の予約と配送

野菜と果樹の各部会では栽培暦を作成しており、そこに使用する肥料や農薬も記載している。それに基づいて予約注文を受けている。予約した資材については9割以上の生産者が農協の倉庫に引き取りにくる。肥料と飼料の配送を希望する場合には、地元の配送業者に外部委託して対応している。その場合、配送料は購入者の負担になる。

(4)割引の可視化

部会員、予約、自己取り、決済サイト短縮で、それぞれ1%ずつの割引があり、合わせて4%の割引を受けられる。決済サイトの短縮とは、収穫時期より前に代金決済を

行うもので、品目別に設定している。

加えて平成 24 年度から、大口利用者への優遇として、前年度の購買数量に応じて 1% から 6% まで割引を設けている。購入伝票に、割引の名目と割引額を明記して、メリットを可視化している。

(5) 取組みの成果

前述したように生産資材事業の事業利益は、口蹄疫直後は「畜産再生支援引当金」が影響しているが、それ以前から黒字を継続している。

9 小括

本章では、尾鈴農協において農業関連事業の黒字継続に貢献している牛白血病自主検査対策、近隣農協からの選果作業の受託、千切大根の買取と独自販売を中心に紹介した。特長をまとめると次の3点に集約できる。

1つめは、組合員同士の相互扶助により、牛白血病の検査を普及させたことである。ウイルスフリーの産地にするには、全頭検査を実施し、陽性牛は肥育農家に売却しなければならないが、その価格は著しく低く、経営悪化を恐れて、検査が普及しない可能性がある。ダメージを緩和するために互助会を設立し、基金を積み立て、陽性の場合に見舞金を支払う仕組みとした。自主検査が普及し、それが市場で高く評価された結果、飼養頭数は回復しつつあり、農協の飼料供給・取扱高や子牛販売・取扱高の増加に結びつき、購買利益や販売手数料の確保につながっている。

2つめは、近隣農協との連携により、選果場の収益を確保していることである。選果場運営費のうち、減価償却費は利用量の多寡に関係なくかかる固定費である。一方、野菜は季節性があり、管内だけでは出荷期間が限られている。そこで、端境期を利用して他の農協から受託することにより、年間の稼働日数を増やしている。受託料収入は農業関連事業収益の増加に寄与している。

3つめは、リスクの低い品目を選んで、農協が買取と独自販売を実施し、利益を確保していることである。千切大根は、県の特産物で確実な需要が見込まれ、貯蔵により通年で販売できるという特性がある。とはいえ、独自販売にはリスクがあるため、実需者に販売する場合は代金回収リスクに備えて前受金を確認してから出荷している。近年、国内生産量の減少を背景に市場価格は高めに推移していることもあり、農業者の所得増大とともに、農業関連事業収益の増加にも寄与している。

<参考文献>

- ・ 中央畜産会(H29)『地方病性牛白血病』
- ・ 宮崎県(H24)「平成22年に宮崎県で発生した口蹄疫に関する防疫と再生・復興の記録”忘れないそして前へ”」

- ・ (H27)「牛白血病を出さない！地域全体で対策に乗り出した：宮崎県・JA 尾鈴」農山漁村文化協会『現代農業』第 94 巻第 6 号、312～319 ページ
- ・ 山下智子(H25)「JA域を超えた農業関連共同利用施設の共同利用による地域農業の振興－JAグループ宮崎の取組み－」、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

第6章 和歌山県 紀の里農協

－手数料体系の見直し、選果場再編と職員配置の工夫による事業管理費抑制－

主な取組み

- ・ 果実選果場を再編前の 10 か所(途中、合併により1か所増)から、組合員の合意形成を経て、再編後には5か所に集約。
- ・ 統合選果場では、時期の異なる複数の品目が同じラインを利用。職員も販売時期の異なる複数の品目を担当。
- ・ 販売手数料率や施設利用料率を定期的に再検討するための協議を制度化し、農協負担額の上限を設定。

取組みの成果

- ・ 選果機更新にかかる投資額や運営費が抑えられるとともに、限られた職員数でも対応できるようになり、農業関連事業利益は黒字に転じた。

〔目 次〕

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1 はじめに | 7 施設再編等実施の成果 |
| 2 地域農業・農協の概要 | (1)再編後の集出荷施設の状況 |
| (1)地域農業の概要 | (2)複数品目で年間を通じて利用 |
| (2)農協の概要 | (3)部会統合とブランド統一 |
| 3 農業関連事業の概要 | (4)販売業務の一元化 |
| (1)生産資材購買供給・取扱高 | 8 販売職員の配置方法の見直し |
| (2)販売・取扱高 | (1)販売職員減少に対応 |
| (3)農業関連事業の体制 | (2)時期別に複数の品目を担当 |
| 4 農業関連事業利益の動向 | (3)取組みの成果 |
| 5 販売事業に関する改革の経緯 | 9 費用の負担方法を定期的に見直す仕組み |
| 6 選果場再編等に関する合意形成 | (1)各費用科目の負担方法を設定 |
| (1)職員の体制 | (2)生産者組織で定期的に再検討 |
| (2)生産者の合意形成の組織体系 | (3)自然災害への対応 |
| (3)生産者組織での協議内容 | 10 小括 |
| (4)生産者組織による協議の成果 | |

1 はじめに

果樹産地にある紀の里農業協同組合(紀の里農協)では、果実選果場の再編、ブランドの統一、販売業務の一元化、職員配置の見直しや手数料率の見直しを柱とする販売事業の改革を実施した。本章では、地域農業と農協について概観したうえで、取組みの内容、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

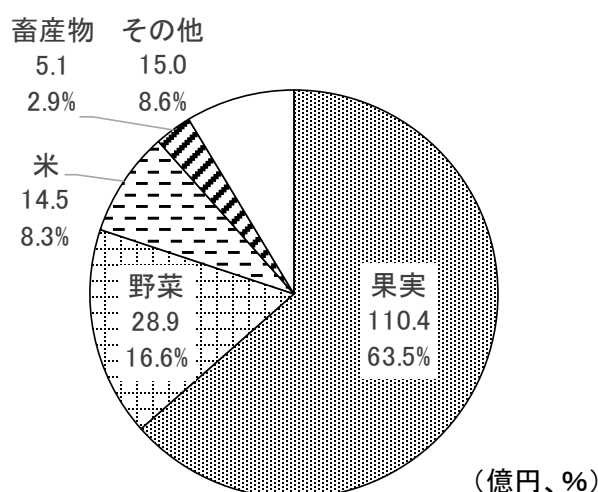
紀の里農協は、和歌山県北部の紀の川市と岩出市を管内としている。管内は紀の川沿いにあり、土壌は排水性がよく、桃や柿をはじめとする果樹の栽培が盛んである。

農林水産省の農業地域類型を旧市町村区分でも、都市的地域が46.2%、平地農業地域と中間農業地域がそれぞれ23.1%、山間農業地域が7.7%となっており、農業地域と、消費地である都市的な地域がバランスよく構成されている。北部では大消費地の大阪府と隣接しており、産地と消費地が近いことを生かして、農協では、大型ファーマーズ・マーケットや直売所を展開している。

「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173.9億円であり、このうち果実が110.4億円(農業産出額の63.5%)で最も多く、次いで野菜の28.9億円(16.6%)、米の14.5億円(8.3%)となっている(第6-1図)。

とくに紀の川市では果樹栽培が盛んで、市町村別の果実産出額は全国9位となっており、品目別でも、桃(3位)、柿(3位)、キウイフルーツ(3位)、梅(8位)、すもも(9位)の5品目は全国トップ10に入っている。

第6-1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 4,850 戸、うち販売農家数は 3,396 戸である。販売農家の内訳をみると、専業農家が 48.7%と全国平均の 33.3%を大きく上回っている。農業経営体数は 3,556 経営体で、このうち組織経営体は 20 経営体、0.6%であり、家族経営体が大多数を占めている。

管内には青果物の販売等を行う専門農協があり、任意の出荷組合も複数存在している。

(2)農協の概要

紀の里農協は、平成 4 年と 20 年に、那賀郡内の 6 農協が合併して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 19,667 人・団体、うち正組合員数は 10,888 人・団体(組合員の 55.4%)である。同年度末の職員数は 315 人である。

生産者組織は、すべての出荷者が加入する生産販売委員会があり、生産と販売戦略や選果場運営対策を検討している。果実に関する生産部会については後述する。

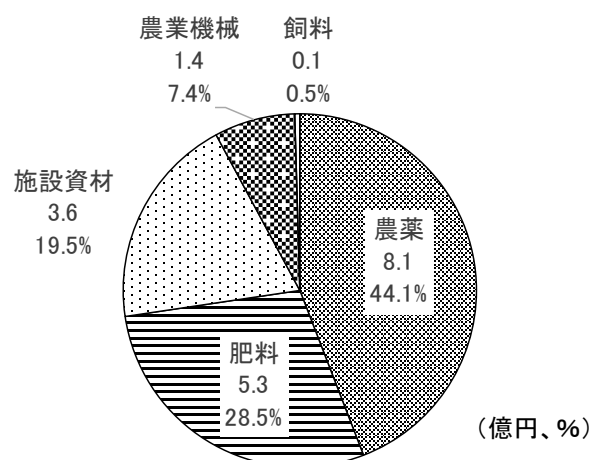
3 農業関連事業の概要

(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 18.5 億円である。このうち、農薬が 8.1 億円で最も多く、生産資材供給・取扱高の 44.1%を占めている。次いで肥料の 5.3 億円(28.5%)、施設資材の 3.6 億円(19.5%)、農業機械の 1.4 億円(7.4%)と続いている(第 6-2 図)。

第 6-2 図 生産資材供給・取扱高(平成 30 年度)



資料 紀の里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

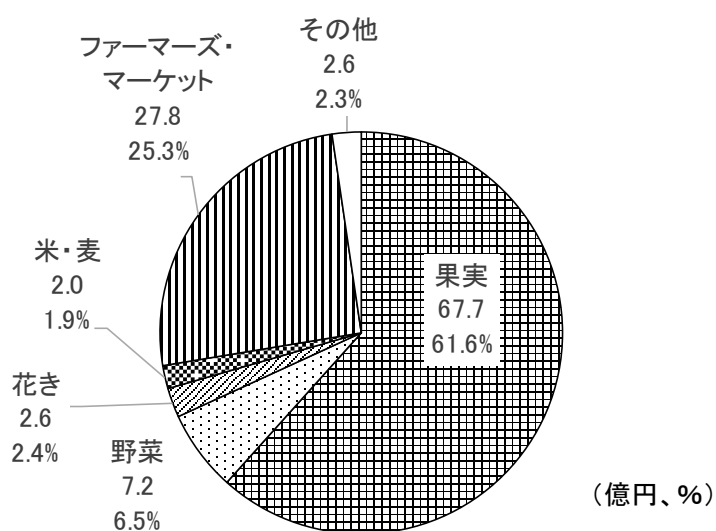
(2)販売・取扱高

平成 30 年度における販売・取扱高は 109.8 億円である。このうち、卸売市場出荷等による果実が 67.7 億円、全体の 61.6%を占めている(第 6-3 図)。野菜の 7.2 億円(6.5%)、花きの 2.6 億円(2.4%)となっている。また、ファーマーズ・マーケット「めっけもん広場」の販売・販売高が 27.8 億円で、このうち果実は 11.4 億円、野菜は 8.0 億円である。市場出荷等とファーマーズ・マーケット分を合わせると、果実は 79.0 億円、野菜は 15.1 億円である。

主な果実品目の市場出荷等による販売・取扱高(67.7 億円の内訳)をみると、柿が 26.3 億円で最も多く、桃が 16.3 億円、八朔等の晩柑類が 9.3 億円、キウイフルーツ 6.1 億円、温州みかん 4.3 億円、梅 1.1 億円となっている。

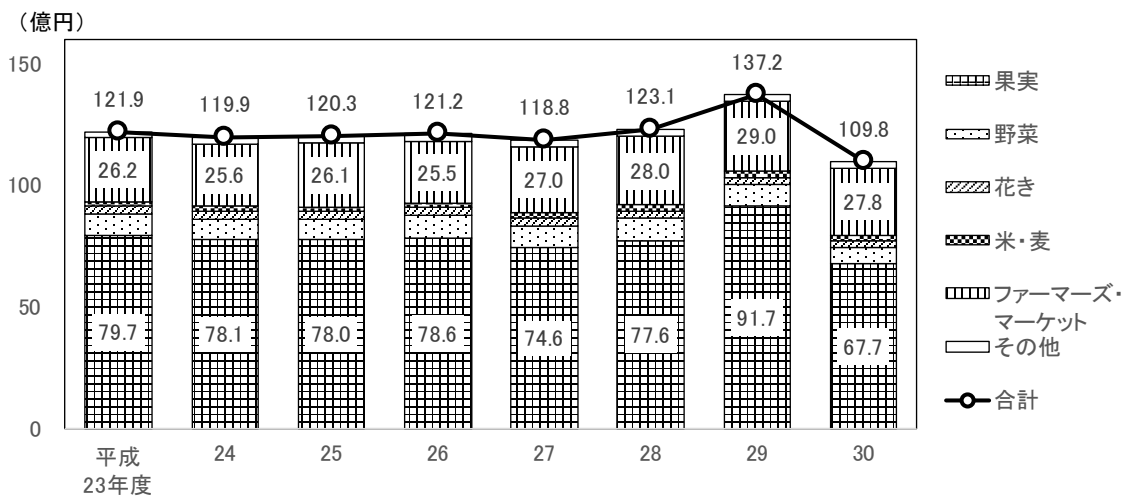
販売・取扱高を時系列でみると、平成 23 年度から 28 年年度にかけては概ね 120 億円を超えて推移している(第 6-4 図)。29 年度に、販売・取扱高の認識基準を見直した影響で、前年比 14.1 億円増加し、140 億円近くとなった。30 年度は、前年比 27.4 億円、率にして 20.0%と大幅に減少し、109.8 億円となった。果実の収穫時期に 21 号と 24 号の 2 つの大型台風が管内を襲い、果樹を中心に大きな被害を受けたことが大きく影響した。

第 6-3 図 販売・取扱高の構成比(平成 30 年度)



資料 紀の里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

第 6－4 図 販売・取扱高の推移



資料 紀の里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、本所の販売部と購買部、および支所と事業所の購買課が携わっている(第 6－1 表)。

販売部のなかの販売促進課では、選果場等の施設運営、卸売市場への分荷業務、直売所を担当している。直売課では、ファーマーズ・マーケットの運営、輸出など市場出荷以外の販売業務を担当している。ファーマーズ・マーケットのなかでも旗艦店の「めっけもん広場」は、平成 12 年に開業し、前述したように 30 億円近くの販売高を誇っている。精算管理課は生産者への代金精算を行っている。販売業務は本所に一元化されており、支所では行っていない。

これらとは別に営農部があり、技術指導や生産部会事務局を担当している。

第 6－1 表 農業関連事業の実施体制(平成 30 年度)

	部	課	施設
本所	販売部	販売促進課	統合選果場 3 か所、柿専用選果場 2 か所、集出荷場(一次集荷場)5 か所、直売所 4 か所
		精算管理課	
		直売課	ファーマーズ・マーケット 3 か所
	購買部	購買課	資材配送センター
		営農経済渉外課	
		農機施設センター	
6 支所・4 事業所		購買課	

資料 紀の里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

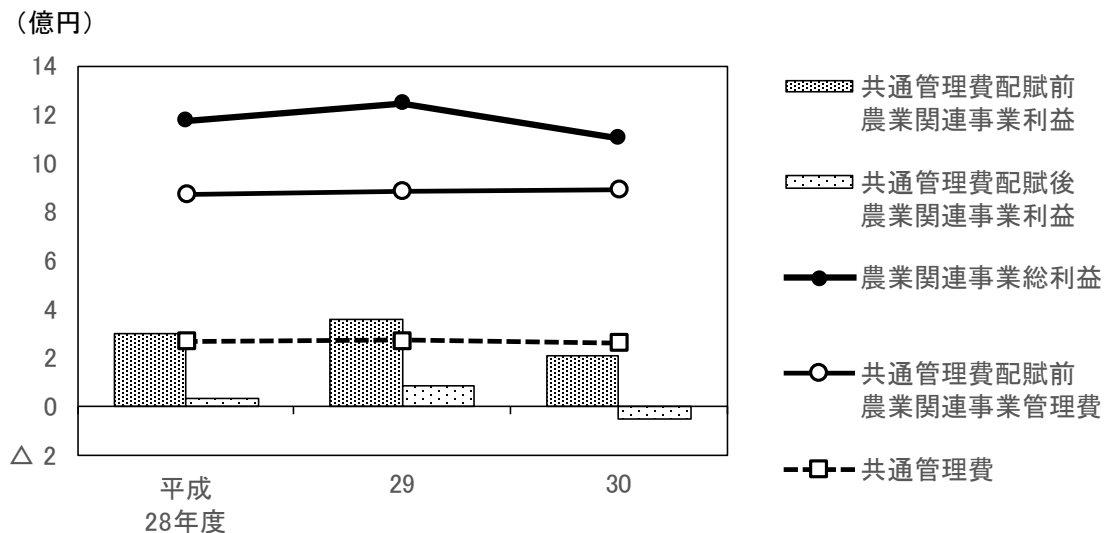
4 農業関連事業利益の動向

次に、農業関連事業利益についてみてみたい。合併後、農業関連事業利益は赤字だったが、後述するように、販売手数料や施設利用料の見直しによる事業総利益の確保、職員の効率的配置や選果場の集約による事業管理費の抑制に努めた結果、共通管理費配賦後でも農業関連事業利益の黒字を確保できるようになった。

平成 28～30 年度についてみると、事業総利益は、果実の販売・取扱高の動きと連動して、平成 28 年度 11.8 億円、29 年度 12.5 億円となったが、台風で果樹産地が被災した 30 年度には 11.1 億円に減少した(第 6-5 図)。共通管理費配賦前事業管理費は 8.7～8.9 億円とほぼ横ばいで推移した。この結果、共通管理費配賦前事業利益は、平成 29 年度には 3.6 億円の黒字となったが、30 年度は前年比 41.0%減の 2.1 億円となった。

この間に、共通管理費配賦額は 2.6～2.7 億円で推移し、平成 28、29 年度の共通管理費配賦後事業利益は黒字だったが、30 年度には 0.5 億円の赤字となった。この赤字額は農業関連事業総利益の 4.6%に相当するもので、全国集計値の 10.9%の半分以下となっている。

第 6-5 図 農業関連事業利益の推移



資料 紀の里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 販売事業に関する改革の経緯

平成 17 年度に第 1 次再編を実施する前は、旧農協ないし旧農協の支所を範囲として、9 支所にそれぞれ 1 か所ないし 2 か所、計 10 か所の選果場があった。支所単位に生産者組織があり、それぞれの規格・基準に基づいて選別し、それぞれにブラン

ドがあり、支所単位で共同販売を行っていた。販売業務は、各支所に配置した販売担当職員が行っていた。

しかし、建物や選果機は老朽化し、生産者の減少により各選果場の取扱量は年々減少していた。これにより、選果場の稼働率は低下し、その運営にかかる費用は農業関連事業の赤字の大きな要因になっていた。また、出荷量の減少は、販売面でも不利になっていた。このような状況は将来も続くと見込まれ、生産者の利用料負担や農協の農業関連事業の赤字額はさらに増加することが予想された。

こうした状況を改善するために、農協では、平成 13 年度から 22 年度にかけて、生産者組織で合意形成を図りながら、選果場再編、販売の一元化と販売手数料や施設利用料の見直し、職員配置の見直しといった一連の改革に取り組んだ(第 6-2 表)。

第 6-2 表 販売事業に関する主な取組みの経過

時期	取組内容
平成 13～14 年度	選果場再編整備計画について生産者組織で協議し、対応を決定
14 年度	第 1 次選果場再編整備計画が理事会で承認
17 年度	統合選果場が稼働(第 1 次再編事業が完了) ⇒統合に参加した支所を対象に、選果場廃止、ブランド統合、販売一元化を実施 ⇒全ての生産者を対象に、販売手数料・施設利用料の見直しを実施
19 年度	第 2 次選果場再編整備計画について組織協議を開始、決定
21 年度	職員の配置方法の見直し
22 年度	統合選果場稼働(第 2 次再編事業が完了) ⇒支所選果場の廃止、ブランド統合、販売一元化を実現

資料 聞き取り調査により農林中金総合研究所作成

6 選果場再編等に関する合意形成

(1) 職員の体制

農協では、選果場の再編、販売の一元化と販売手数料や施設利用料の見直しを一体的に進めた。

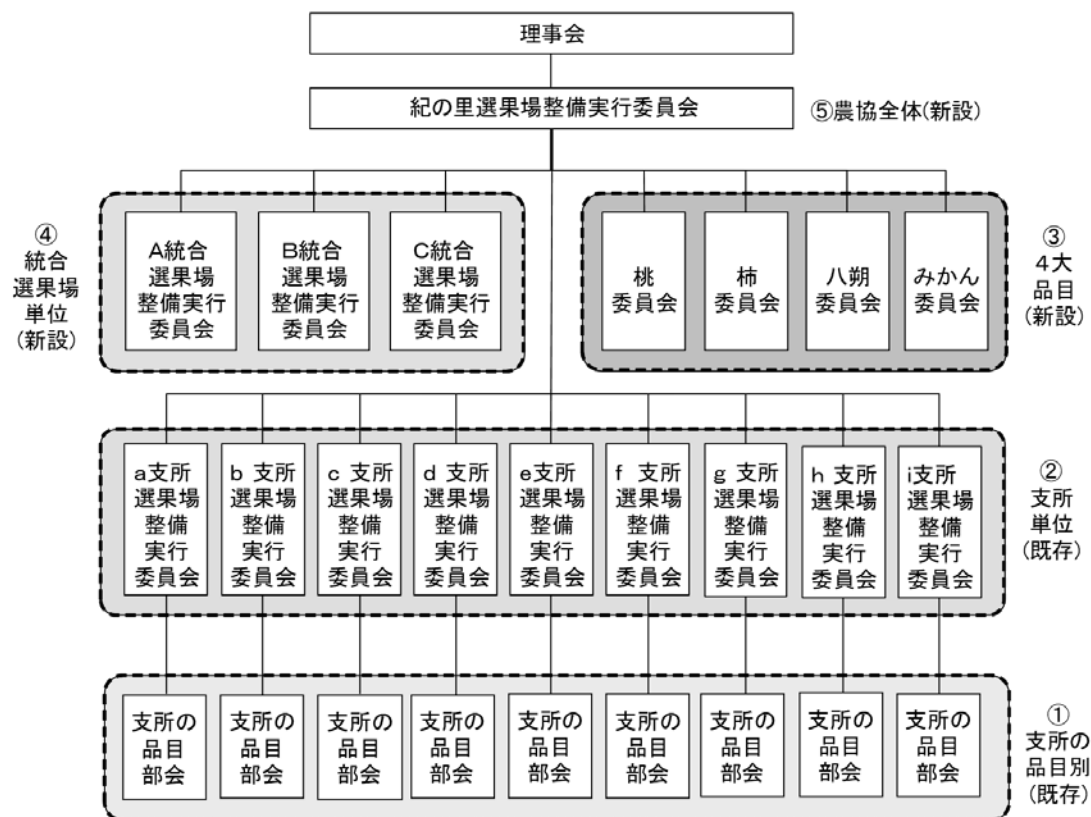
そのために、まず職員体制を整備した。平成 13 年 11 月に組合長直轄の専門部署である「選果場再編対策室」(以下「対策室」という)を設置し、販売部長が兼務で室長となり、専任担当者を 1 人配置した。

対策室は事務局の中心となって、「選果場施設再編整備基本計画書」(本節内以下「原案」という)を策定し、次のように生産者組織の協議を運営した。

(2)生産者の合意形成の組織体系

平成 14 年 1 月に、①各支所の品目別生産部会に加えて、選果場の統合について協議するための生産者組織を新たに設置した。支所単位に②「支所選果場整備実行委員会」(以下「支所単位の委員会」という)、③品目別に、桃、柿、八朔、みかんの委員会(以下「4大品目の委員会」という)、④統合選果場単位に「統合選果場整備実行委員会」、⑤これらを網羅する農協全体の組織として「紀の里選果場整備実行委員会」(以下「農協全体の委員会」という)を設置した(第 6-6 図)。

第 6-6 図 紀の里農協における選果場再編に向けた協議体制



資料 紀の里農協資料に農林中金総合研究所で一部加筆

②支所単位の委員会の構成員は、各支所における品目部会の代表者である(第 6-3 表)。品目部会の代表者は、①支所の品目部会で原案に基づいて協議を行い、意見を集約したうえで、支所単位の委員会に参加した。生産者の会合は、支所より小さい範囲で、3~10 人といった少人数で協議した場合もあったという。そして、支所ごとに統合選果場への参加の是非や参加する場合の課題を協議した。

③4大品目の委員会は、販売・取扱高の上位を占める桃、柿、八朔、みかんの4大品目について、支所単位の委員会の正副部会長がメンバーとなり、品目特性を考慮しながら統合の課題を協議した。

支所単位や4大品目の委員会で出された意見を集約して、それら委員会の委員長、および農協役員をメンバーとする⑤農協全体の委員会で対応を協議した。後述するように、その結果は支所単位や4大品目の委員会を通じて生産者にフィードバックした。

第 6－3 表 選果場再編にかかる生産者組織とその構成員

組織	構成員
⑤紀の里選果場 整備実行委員会 (新設)	・各選果場整備実行委員長 ・4 大品目委員長 ・総務担当理事、営農販売担当理事 ・事務局(総合企画部、営農部、販売部)
④統合選果場 整備実行委員会 (新設)	・統合する各選果場整備実行委員長 ・統合に参加する支所単位の選果場の 4 大品目部会長 ・地元選出理事、営農販売担当理事 ・事務局(支所長、営農部、販売部)
③4 大品目委員会 (桃、柿、八朔、みかん)(新設)	・支所単位の選果場の 4 大品目部会の正副部会長 ・事務局(営農部、販売部)
②支所単位の 整備実行委員会 (新設)	・支所ごとにある選果場の 4 大品目部会の正副部会長 および、それ以外品目部会の部会長 ・地元選出理事 ・事務局(支所長、営農部、販売部)
①各支所の品目部会 (既存)	・各品目の生産者

資料 紀の里農協資料に農林中金総合研究所で一部加筆

(3)生産者組織での協議内容

a 選果場運営に関する課題の共有

協議のたたき台となった原案では、まず共同選果場の課題に関する情報を共有した。選果機が老朽化して更新時期に直面していること、および当時と 5 年後 10 年後の管内の生産量を試算した結果を管内全域と支所別に示した。

そして、当時の施設を維持して選果機を更新した場合と、新設統合した場合について、投資額と 1kg 当たり選果コストを、品目別にそれぞれ試算した結果を説明した。統合した場合、複数品目が時期を分散しながら、同じ選果ラインをほぼ年間を通じて利用するため、維持したまま更新した場合に比べて、投資額は 2 割程度、減価償却費・労務費・横持ち運賃を合計した運営費は 1kg 当たりで 1 割程度削減できるとい

う試算結果となった。

b 果実共通の新たな販売戦略と生産者の作業の省力化を提案

原案では、「大型産地力を活かせる販売体制の強化」という全ての果実品目に共通する新たな販売戦略を提案した。内容は、大型産地の有利性を発揮するために、各支所での販売業務を本所に一元化し、支所のブランドを「紀の里ブランド」に統一するというものである。併せて、統合選果場に導入予定のパッケージ機能を活用して多様な販売ルートに対応できるようになることも提示した。新たな戦略を実現する拠点として統合選果場を位置付けた。

また以前は、桃について多くの支所では、それぞれの規格に基づいて個々の生産者が荷造りを行っていたが、その作業が負担となり、高齢の生産者は経営規模の維持が難しくなっていた。そこで統合後の選果場では、桃にも対応できる選果機を導入して生産者の選別・荷造り作業を省力化するとともに、光センサーによる公正な評価を行うことを提案した。

c 費用の精算基準を明確化

統合前は、生産者からの利用料で施設運営にかかるコストを回収できない状況にあり、農協の農業関連事業の赤字の大きな原因になっていた。施設の再編にあたり、応益負担を基本原則とすることを生産者協議で再確認した。

また、再編前は、利用料の基準は選果場や品目により異なっていた。再編後は、同じ品目であればどの流通センターや選果場を利用しても同じ利用率とし、品目間で公平にするために、後述するように基準を統一した。

d 統合に向けた品目別課題の整理と対応

協議では、対象品目の特性に応じた対応も行っている。まず、生産者の検討材料として、施設統合のメリットやデメリット(留意点)を、荷受け、選別、品質、処理能力、距離、選別前処理、労務、適正規模の8つの面から、品目別に整理して説明した。

加えて、協議過程で表明された意見に対しては、対策室が事務局となり、農協全体の委員会で協議しながら、丁寧に対応した。とくに桃はデリケートな果実であるため、統合選果場から離れた生産者からは、一次集荷場経由の輸送による荷傷みを懸念する意見が出された。そこで対策室では、和歌山県工業技術センターに依頼して運搬実験を行い、影響はないことを実証した。実験結果は、農協全体の委員会、桃委員会、支所単位の委員会で報告し、生産者にフィードバックした。さらに、農協では輸送中の振動から桃の果実を保護する専用資材を開発して万全の対策をとった。

(4)生産者組織による協議の成果

このように農協では、選果場の統合に向けて、支所別や品目別の生産者組織、それらを包含する農協全体の生産者組織における協議を何度も重ね、合意形成に結びつけた。対策室で再編に携わった職員は、話し合いをするほど、共同選果場統合に向けた生産者の理解は深まっていったと評価している。

また、第1次再編実現の直後には、生産者から、選果場の運営コストを削減するため、荷受時間を短縮してはどうかと提案があった。これは、協議を通じて、生産者の協力意識が高まったことを示すものといえよう。

7 施設再編等実施の成果

(1)再編後の集出荷施設の状況

協議の結果、第1次再編の実施計画は、農協全体の委員会での承認を経て、平成14年度に組合長に答申され、理事会で決定された。再編前、選果場は支所ごとに計10か所あったが、17年度の第1次再編では、5支所の計6か所の選果場が新設した統合選果場(1か所)に参加することになった。

平成20年には、農協合併により選果場が1か所加わり、6か所となった。第2次再編では、2か所の統合選果場を新設した。3か所の支所単位選果場が、統合選果場に参加した。

2回の再編を経て、平成22年度には、選果場を5か所に集約した。このうち3か所は新設した統合選果場であり、2か所は柿専用の選果場とし機械を更新した。

生産者の交流拠点として施設が果たしている機能に配慮して、選果場としての利用をやめた施設のうち、過疎地域等にある5か所については、統合選果場に中継する一次集荷場として利用することにした。一次集荷場から統合選果場への運搬費は全体で負担し、不公平が生じないようにしている。

他の遊休施設については賃貸して、その収入は施設の収益に充当しており、施設利用料の軽減に寄与している。

(2)複数品目で年間を通じて利用

3か所の統合選果場の選果機は多品目に対応したものとし、出荷時期の異なる複数の品目で使用できるようにした。例えば、平成17年に稼働を始めた農産物流通センターには、併用選果機と柑橘選果機を設置した。併用選果機では、6～8月に桃、7～9月に日本梨、9～12月に柿、12～4月に低温貯蔵しながらキウイフルーツを選果している(第6～7図)。また、柑橘選果機では、9～2月にみかん(極早生から貯蔵まで)、12～4月に中晩柑類(八朔、清見等)を選果している。

前述したように、選果場を集約しつつ多品目で利用することにより、特定品目の選果場で機械を更新した場合に比べて、見積り段階の投資額は2割程度、1kg当たり

運営費は1割程度抑えられた。

また、選果場の荷受時間を指定することによって、選果作業時間が短縮しさらなるコスト削減につながった。これは、前述したように生産者の提案により実現したものである。

再編前、桃の選果場のなかには手作業で選果する施設もあったが、再編に伴い選果作業の機械化を進めたことにより、生産者の選果・荷造作業が省力化された。この結果、果樹栽培面積を拡大したり、高齢の生産者も営農を続けることが可能となった。

販売面では、統合選果場に新たな機能として、段ボール箱やスタンドバック、ネットなど実需者のニーズに応じて多様な荷姿に対応したり、桃の輸出に取り組むなど販路拡大に結実している。

第6-7図 農産物流通センターの選果作業期間

	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
併用選果ライン (6条)	桃			柿								
		日本梨					キウイフルーツ					
柑橘選果ライン (10条)				温州みかん(極早生～貯蔵)								
							中晩柑(八朔、清見など)					

資料 聞き取り調査をもとに農林中金総合研究所作成

(3)部会統合とブランド統一

以前の品目別生産部会は支所ごとに組織されていたが、選果場の統合に伴って品目部会を統合した。さらに、品目横断の組織として、各品目部会の役員をメンバーとする「生産販売委員会」を設立した。

多品目の青果物をリレーさせて周年で出荷できる特性を生かし、「紀の里」という統一ブランドで販売するようにした。支所や品目を超えた生産者組織は、統一ブランドの育成に向けて、すべての品目の品質を高めるために、生産者間の協力意識を醸成する役割を果たしている。

(4)販売業務の一元化

再編前は、どの販売先にどのくらい出荷するかという分荷業務は各選果場を担当する支店職員が行い、各選果場のブランドで販売していた。これにより、紀の里農協の複数の選果場からの出荷物が1つの卸売市場で競合するということが生じていた。そこで、再編後は、本所で一元的に分荷することにした。これにより、安定的に出荷で

きるようになるとともに、出荷ロットが拡大し、実需者からのまとまった数量のニーズにも対応できるようになった。

8 販売職員の配置方法の見直し

(1) 販売職員減少に対応

農協では、市場出荷について品目ごとに担当職員（以下「担当者」）を配置している。担当者の主な業務は、出荷前の販売計画、出荷要項案の作成と販売対策会議での説明、出荷期間中の分荷（卸売業者との交渉・連絡）、出荷期間終了後の販売反省会での販売結果の報告などである。

以前は、基本的に1人の担当者は1つの品目を専門に担当していた。管内の農業生産が縮小したこともあり、販売職員は減少した。限られた職員数で業務を継続するため、迅速な意思決定のために部長の裁量で部員を柔軟に配置できることを生かして、平成21年度におおよそ3か月単位で複数の品目を受け持つ体制に変更した。

(2) 時期別に複数の品目を担当

担当者は、出荷時期の異なる品目を組み合わせて、主と副の複数の品目を受け持っている。例えば、Aさんは、主担当として桃（出荷時期は6～8月）とキウイフルーツ（同12～4月）を受け持っている。これらの端境期には、柿（同9～12月）の副担当として、主担当をサポートしている（第6～8図）。また、別のBさんは、主担当として柿とデコポン（同2～3月）、その端境期には副担当として桃と八朔を担当している。

販売・取扱高の多い柿、桃、柑橘類については、主と副を合わせて担当者を3人以上配置している。担当する品目によって、異なる施設に勤務することもある。

第6～8図 担当者の担当品目とその出荷期間（例）

	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
Aさんの 担当品目	桃						キウイフルーツ					
				柿								
Bさんの 担当品目				柿				デコポン				
	桃							八朔				

資料 紀の里農協資料をもとに農林中金総合研究所作成

（注）網掛け二重線は主担当の品目、単線は副担当の品目を示す。

(3) 取組みの成果

1人の担当者が出荷時期の異なる複数の品目を担当することで、限られた職員で

効率的に業務を実施できるようになった。別の面からみると、1つの品目を複数の職員が担当することにより、主担当者が異動した場合にも、副担当者にスムーズに引き継がれ、取引先との交渉も切れ目なく行うことができ、また、生産者にとっても受け入れやすいものとなっている。

9 費用の負担方法を定期的に見直す仕組み

(1)各費用科目の負担方法を設定

農協では、選果場の第1次再編に合わせて、平成17年度に出荷と販売にかかる費用の負担方法を次のように再設定した。

すべての農産物を対象に、出荷と販売にかかる費用を科目ごとに、生産者による販売手数料負担、施設利用料負担、販売代金から実費控除、および農協による負担の4つに整理したうえで、料率を設定した。

施設の減価償却費、固定資産税や保険料等で構成される集出荷施設運営費と、農業関連事業への営農指導事業分配賦額は、生産者が負担する「施設利用料」として受け取ることとした。また、販売事業の共通管理費配賦後事業管理費については、販売手数料として受け取る。選果場作業員の労務費、包装資材費や運賃は販売代金から実費を控除する。

施設利用料率や販売手数料率は一定であるため、生産者負担分はその年の集荷量によって変動する。不足分は農協による負担としているが、その上限額を設定している。

(2)生産者組織で定期的に再検討

このときに設定した販売手数料や施設利用料の料率は、生産動向や設備更新といった変化に合わせて柔軟に変更できるように、おおむね3年ごとに再検討の協議を行うことも定めた。

協議は、生産者組織の代表者を構成員とする生産販売委員会と、役職員を構成員とする販売事業損益基準審議委員会(以下「審議委員会」)で複数回行われる。審議委員会には販売担当の理事や部長だけでなく、総務担当理事や総合企画部長も加わっている。

協議の場合は、農業生産や販売事業損益の状況が共有される。その結果は理事会に報告され、向こう3年間の料率が最終決定される。

(3)自然災害への対応

直近では、平成30年度に再検討の協議を行った。この年の9月、台風21号と24号が管内を直撃し、収穫目の柿や柑橘類が落果したり、樹体の倒伏や枝折れなどが発生し、果樹生産者に大きな被害をもたらした。桃では樹体が根こそぎ倒伏す

る被害が生じ、改植したため生産量の回復には5～6年かかると見込まれた。

被災による集荷量の減少に伴い、農協の販売手数料や施設利用料も減少する見込みのため、販売事業の損益悪化を防ぐには、料率を引き上げる必要がある。しかし、この年の再検討の協議では、被災した果樹生産者を支援するために、次の3年間は料率を据え置き、農協による負担額の上限を引き上げることとした。

農協の販売事業にかかる人件費や施設の減価償却費といった固定費は、販売手数料や施設利用料で賄われているため、その料率を設定することで生産者にとっては変動費化されている。被災した平成30年度の協議で、料率を据え置いた。これにより、生産量や売上高が減少した生産者にとっては出荷・販売にかかる負担額も削減される。農協は農業経営を安定化させる役割を果たしている。

長期的には営農の復旧に伴って農協の販売手数料や施設利用料の収入も回復することが期待されるが、一時的には減少し、前述したように30年度の共通管理費配賦後農業関連事業利益は赤字となった。

10 小括

本章では、紀の里農協の農業関連事業において、事業利益の改善に寄与した選果場の再編、職員の効率的配置や費用負担の定期的見直しについて紹介した。特長をまとめると、次の3点に集約できる。

1 つめは、時期の異なる複数の果実品目を組み合わせて、事業管理費を抑制していることである。統合選果場では、利用時期の異なる複数の品目が同じラインを利用し、販売職員も販売時期の異なる複数の品目を担当している。選果機更新にかかる投資額が抑えられるとともに、限られた職員数でも対応できるようになった。

2 つめは、一連の改革を進める過程で、組合員による協議を丁寧に進め、施設再編においては生産者交流拠点としての機能や公平性に配慮していることである。広域合併農協において、丁寧な協議を行うことは、職員に大きな負荷がかかる。一方で、組合員の理解は確実に深まり、合意形成を前進させるとともに、組合員の協力意識を保ち、離脱を防いでいる。施設再編による事業管理費の抑制を実現しつつ、それに伴う施設利用量の減少を回避している。

3 つめは、販売手数料率や施設利用料率を定期的に再検討するための協議を制度化していることである。そこでは生産者と役職員が農業生産と販売事業損益の状況を共有し、農協負担額の上限を設けている。これにより、自然災害からの復旧を支援しつつ、農業関連事業の赤字額が無制限に拡大することを防いでいる。

<参考文献>

- ・ 尾高恵美(H28)「農協における青果物集出荷施設の運営コスト削減—共同利用の拡大による季節性の克服に注目して—」、『農林金融』2月号(第69巻第2号)、

17～31 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
- ・ 尾高恵美(R1)「産地の持続力強化に向けた JA 共同利用施設の再編」、『農業協同組合経営実務』12月号(第74巻第12号)、4～14 ページ
- ・ 尾高恵美(R1)「農業経営の環境変化と JA の販売事業運営」、『農中総研調査と情報』11月号(第75号)、22～23 ページ

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

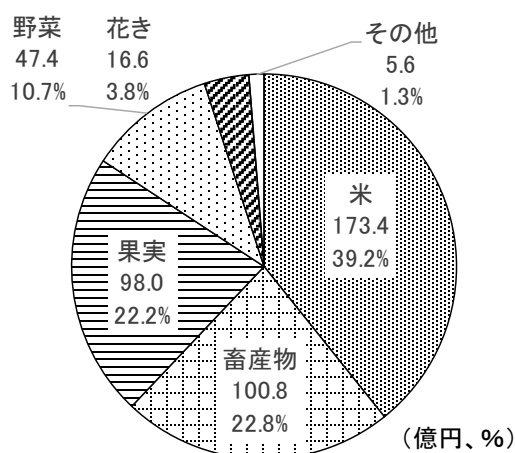
山形おきたま農協は、山形県南部の米沢市、南陽市、長井市、高畠町、川西町、小国町、白鷹町、飯豊町といった置賜地域の3市5町を管内としている。管内は、西部に朝日山地、北部に朝日岳と白鷹山、東部に奥羽山脈、南部に吾妻山系といった山々がある。それらの裾野に、米沢盆地、長井盆地、小国盆地があり、水田稲作をはじめとする農業が展開されている。盆地型の気候で、1日の寒暖差が大きい。

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。

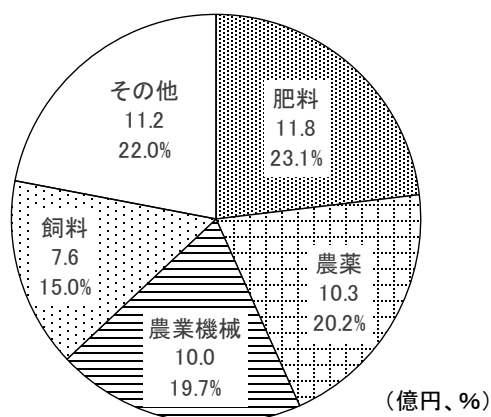
3 農業関連事業の概要

(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

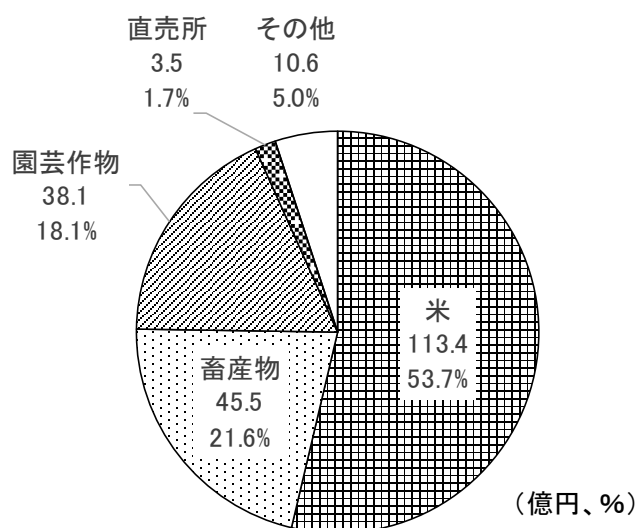
(2)販売・取扱高

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

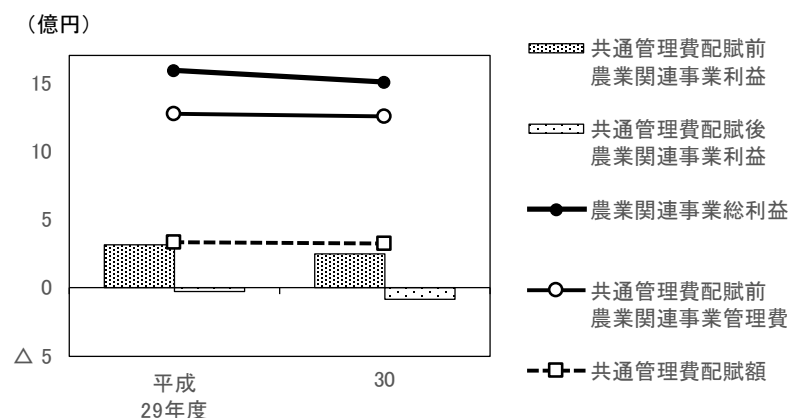
4 農業関連事業利益の動向

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。

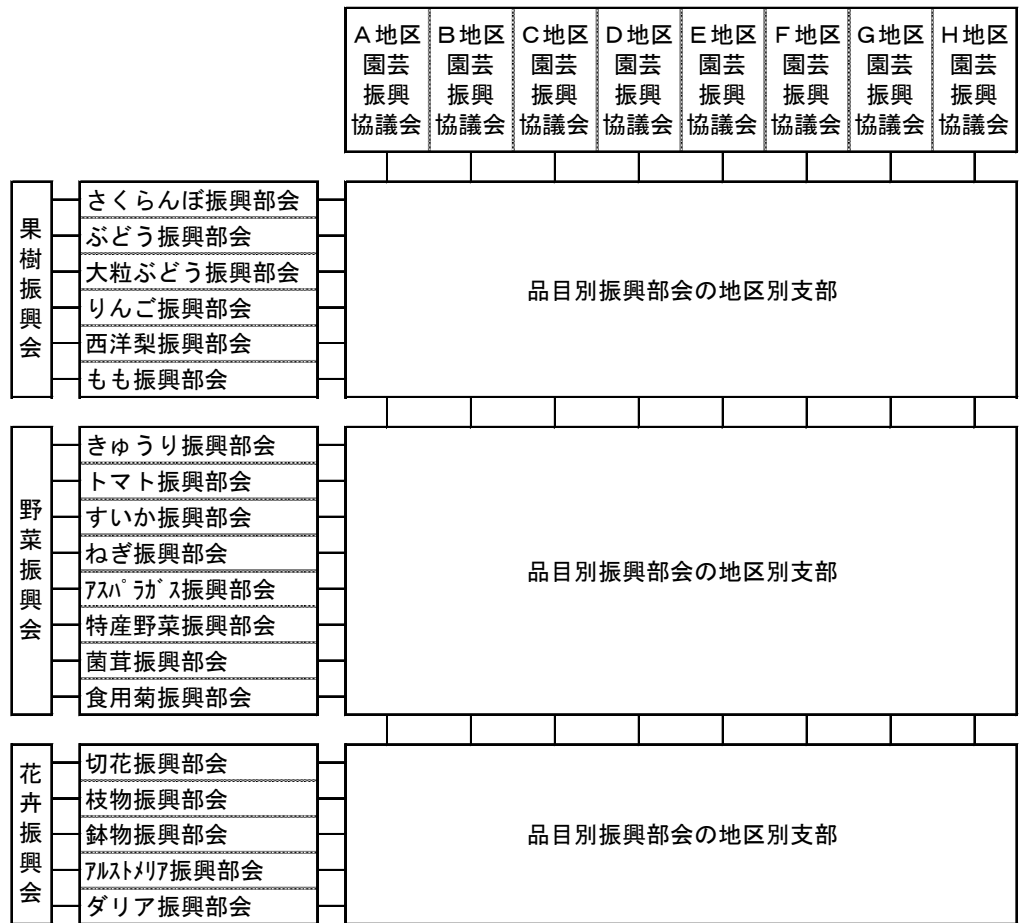
地区と品目が多く、したがって関係する生産者組織も多いため、原案策定の段階

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

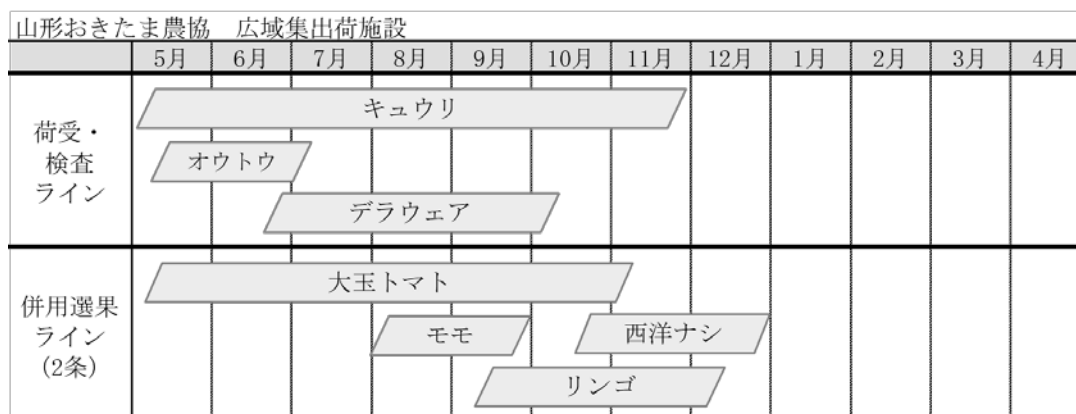
再編前に計 19 か所存在した施設を、広域集出荷施設 1 か所を含む 3 か所の選果場と 11 か所の集荷場に集約した。

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



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、販売一元化の取り組みを紹介した。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

第8章 長野県 信州うえだ農協 －廃止店舗を地域住民と活用－

主な取組み

- ・ 平成27年9月、36店中17店で信用窓口を廃止した。
- ・ 窓口を廃止した店舗を「区域ふれあいセンター」として活用している。具体的な内容の検討と運営の一部は地域住民が担っている。
- ・ 廃止窓口の代替としてATMを整備し、渉外活動の質を向上させた。

取組みの成果

- ・ 「区域ふれあいセンター」として活用している店舗の一部では、窓口廃止前よりも来店者数が増えた。
- ・ 再編と並行して進めた取組みにより、支所活動や事業間連携も活発になった。

〔目 次〕

- 1 はじめに
- 2 農協の概要
- 3 支所再編の経緯
 - (1) 27年9月の再編までの状況
 - (2) 27年9月の再編のきっかけ
 - (3) プロセス
 - (4) 再編の内容
 - (5) 再編の基準
 - (6) 組合員との合意形成
- 4 再編後の状況
 - (1) 区域ふれあいセンター
 - (2) 廃止店舗の代替手段
 - (3) 1支所1活動と事業本部制
- 5 小括

1 はじめに

長野県東部に位置する信州うえだ農業協同組合(信州うえだ農協)は平成 27 年 9 月、17 店の信用窓口を廃止した。

2 農協の概要

信州うえだ農協は平成 6 年 11 月、上田市、東部町、真田町、丸子町、よだくぼ南部、塩田、青木村の 7 農協の合併で成立した。長野県の東部に位置し、管内は上田市、東御市、長和町、青木村の 2 市 1 町 1 村である。

平成 30 年度の農畜産物取扱高は 85.2 億円である。取扱が多い品目の上位は野菜 26.7 億円、米穀 14.5 億円、畜産 12.1 億円となっており、品目の偏りが比較的小さいのが特徴である。30 年度末の長期共済保有高は 8,835 億円、貯金残高は 3,338 億円、貸出金残高は 598 億円である。組合員数は正組合員 16,101 人、准組合員 12,670 人、合計 28,771 人で、職員数は 714 人である。

3 支所再編の経緯

(1)27 年 9 月の再編までの状況

信州うえだ農協には合併当時 36 支所、7 出張所の合計 43 店舗があった。合併後 2 度、店舗の再編を行っており、平成 27 年 9 月の店舗再編は 3 回目である。いずれも信用事業の事業環境の、今後の見通しを含めた厳しさが背景にある。

1 回目は平成 14 年、農協内に「信州うえだ金融店舗あり方研究会」を立ち上げて検討を重ねた。研究会は、今後は全店一律のフルバンキング店舗ではなく、機能特化型店舗を導入する必要があると結論付け、3 店舗を融資特化店に変更した。

2 回目の再編は平成 19 年に実施した。信州うえだ農協には、合併前の 7 農協をもとにした 7 つの地区があり、1 つの地区に複数の支所があるが、それを地区の中心となる「統括支所」1 つとその他の小規模な「ランチ店」に分け、営業担当者と為替業務及び後方事務を統括支所に集約した。ランチ店は職員数を存置最低基準の 4 人とした。また、資産相談センター「プレミアムサロン」とローン営業センターを導入する一方で、7 出張所のうち 6 出張所を廃止した。

1 回目と 2 回目はいずれも店舗機能の変更をしたが、6 出張所を廃止した以外は、ランチ店となったものも含めて旧支所はすべて残っていた。

(2)27 年 9 月の再編のきっかけ

平成 20 年に発生したリーマンショックとその後の金融環境のなかで金融事業の収益の厳しさを改めて認識した農協は、23 年に中長期経営財務計画を立ち上げた。中長期経営財務計画は、金融の収益が減少しているため今後は営農経済事業で収益を上げていく必要があるとし、大きく 4 つの改革方針を打ち出した(第 8-1 表)。事

業拠点の再構築はそのうちの 1 つであり、営農経済事業に資源を投じるために金融事業を効率化することを目的としている。

第 8－1 表 信州うえだ農協の中長期経営財務計画の枠組み(平成 23 年)

① JA事業方式の転換
② 農業基盤強化と営農事業改革 ・生活・福祉事業改革 ・信用・共済事業改革
③ 事業拠点の再構築
④ 人事労務改革

資料 信州うえだ農協資料

(3) プロセス

農協では、店舗再編を進めるにあたって一番難しい点は役職員の意見集約ではないかと考えた。自分の職場がなくなるうえに、組合員が離れていくきっかけになるかもしれないためである。そこで、「農協の中で揉む」ことを重視して再編案を検討する体制を作った。検討体制は第 8－1 図、検討プロセスの経過は第 8－2 図の通りである。

「プロジェクト会議」(正式には「事業拠点再構築検討プロジェクト会議」)は、支所再編の原案を練る場所である。ここに現場の統括支所長と本所の室部長など、主要な役職員を参加させて原案を作っていた。プロジェクト会議の事務局として総務企画部に改革推進室を置いた。プロジェクト会議は平成 24 年 1 月から 26 年 3 月まで、17 回開催した。

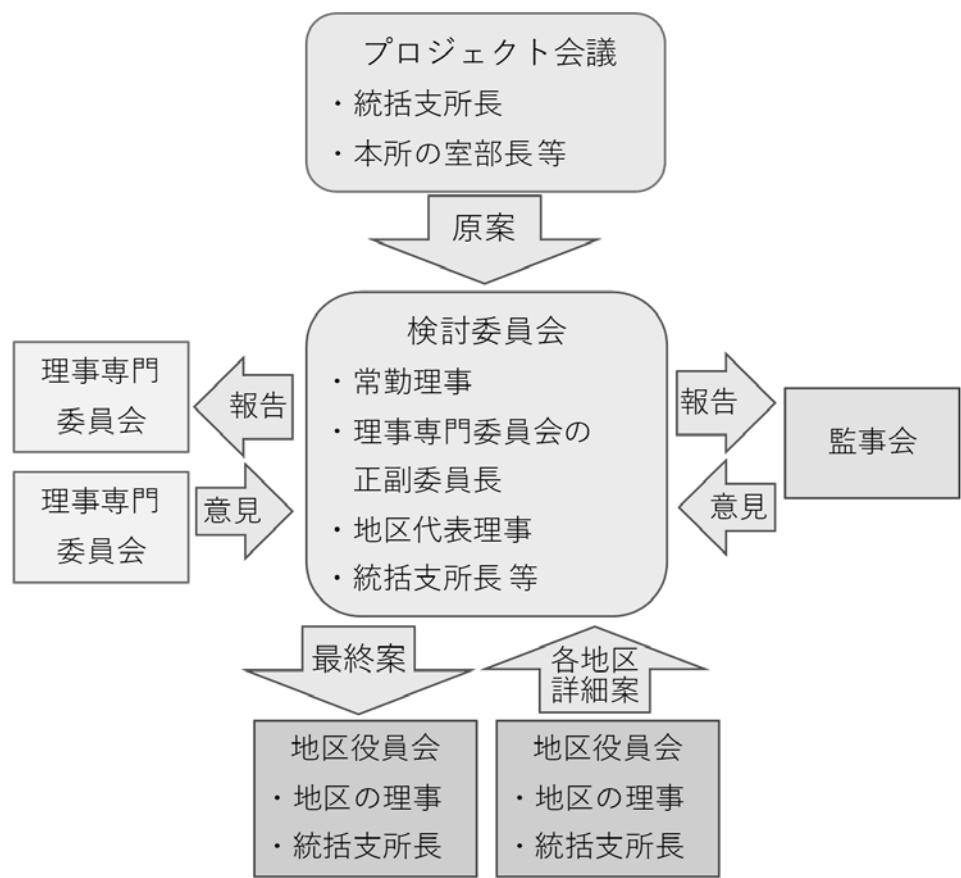
「検討委員会」(正式には「事業拠点再構築検討委員会」)は、常勤理事や、理事で構成される専門委員会の正副委員長、地区代表理事等の理事と、統括支所長等職員が参加しているもので、プロジェクト会議からの原案を検討し、再編の方針や基準を決めた。検討委員会は平成 24 年 8 月から 26 年 9 月まで、12 回開催した。

検討委員会は検討内容を随時、理事の各専門委員会と監事会に報告したうえで意見交換し、内容に反映させた。意見交換は平成 24 年 10 月から 26 年 7 月まで行った。

検討委員会は支所再編の方針や基準についての最終案を作ると、地区役員会(地区ごとの理事による会で、統括支所長も参加)に大枠を示した。地区役員会はそれに基づいて地区ごとの具体的な再編内容を決め、検討委員会に提出した。地区役員会は平成 26 年 4～9 月に開催した。

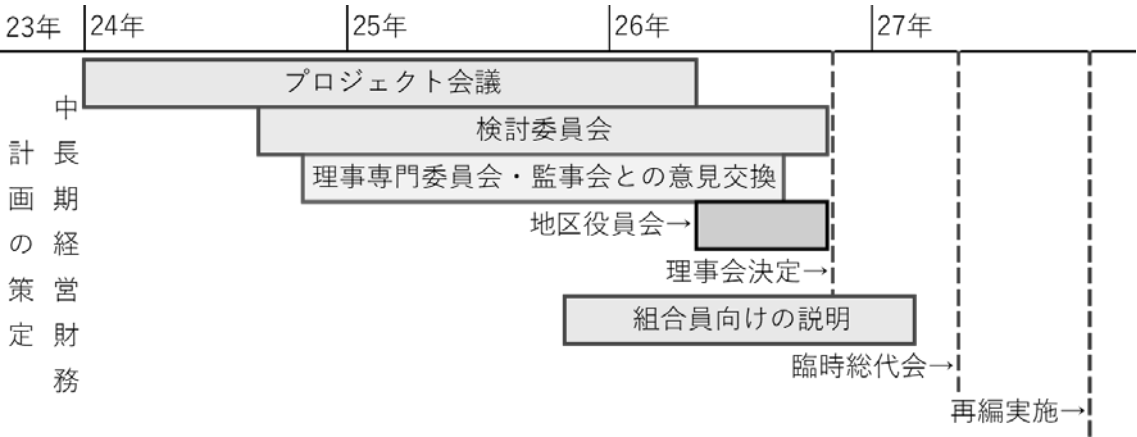
最終的な再編案は検討委員会が理事会に提出し、平成 26 年 9 月に決定した。

第 8－1 図 信州うえだ農協の店舗再編検討体制



資料 ヒアリングおよび信州うえだ農協資料より農林中金総合研究所作成

第 8－2 図 信州うえだ農協の店舗再編検討プロセス



資料 ヒアリングおよび信州うえだ農協資料より農林中金総合研究所作成

(4)再編の内容

再編の検討を進めるなかで、将来的に金融窓口の役割は減っていくと考えた。しかし、36 の店舗はかつて 1 つ 1 つが独立した農協であり、組合員にとっては昔から使っているもので、しかも信用・共済事業だけのものではない。そのため、再編の対象とする店舗では信用・共済事業の窓口を廃止するが、店舗は残して別の活用方法を探すことにした。また、代替手段としてATMを整備し、職員も 1 人常駐して相談対応や手続きの取次を引き続き行うこととした。窓口を残す店舗には特に手を加えず、店舗の新設もしないことにした。具体的な店舗窓口の存廃は第 8－2 表のとおりである。

新しい活用方法を探る店舗は「区域ふれあいセンター」と総称することとした。どのように活用するのかについては、地域づくりにおいて店舗が担うべき役割が地域によって異なり、農協側で決めてもうまくいかないと考え、地域の組合員に検討とその後の運営の一部を委ね、農協はその支援を行うこととした。

第 8－2 表 信州うえだ農協の平成 27 年 9 月の店舗再編

支所（＊は統括支所または地区 事業部、注 1）	店舗	窓口 存廃	備考
東御 支所＊	田中 店	○	
	滋野 店	○	
	祢津 店	○	
	和 店	○	
上田東 支所＊	神科 店	○	
	神川 店	○	
	豊里 店	—	
	殿城 店	—	
	上田 店	—	本所内営業窓口として移転
上田西 支所＊	泉田 店	○	
	塩尻 店	○	
	川辺 店	○	
	城下 店	—	
	室賀 店	—	
	浦里 店	—	
青木 支所		○	
真田 支所＊	長 店	○	
	菅平 店	○	
	本原 店	—	

	傍陽 店	—	
丸子 支所 *	丸子 店	○	
	長瀬 店	—	
	塩川 店	—	
	依田 店	○	
	西内 店	—	
	東内 店	—	
よだくぼ南部 支所 *	長久保 店	○	
	大門 店	—	
	古町 店	—	
	和田 店	○	
武石 支所		○	
塩田 支所 *	中塩田 店	○	
	別所 店	—	
	西塩田 店	—	
	東塩田 店	○	
	富士山 店	—	

資料 ヒアリングおよび信州うえだ農協ディスクロージャー誌

(注)1 再編前は統括支所、再編後に地区事業部となった。

2 出張所、派出所は除く。

(5)再編の基準

検討委員会は客観的な再編基準として考慮すべきものに、市町村域、中学校区、農協の地区割り、組合員数、貯金残高等を挙げた。これらに基づき、窓口を残す店舗数を地区ごとに定めた。具体的にどの店舗を残してどの店舗を閉じるかは、地区役員会での議論で決めた。

(6)組合員との合意形成

組合員向けの説明会は平成 25 年の終わりごろから、のべ 167 回、2,600 人に対して実施した。反対意見の強かった地区では重点的に説明した。

説明では、窓口を持つ店舗数や、廃止店舗には職員が 1 人常駐することとATMを整備することも示した。そして、大きな投資はできないものの、廃止店舗は区域ふれあいセンターとして再活用する方針であり、具体的な内容は地域の人々に考えてもらい、農協はその支援をすることも説明した。

最終的に平成 27 年 3 月の臨時総代会で事業拠点再構築計画が提案され、承認された。

4 再編後の状況

(1) 区域ふれあいセンター

区域ふれあいセンターとしての具体的な活用内容は、第 8-3 表のとおりである。活用の結果、窓口廃止前より来店者数が増えている店舗もあるという。

第 8-3 表 信州うえだ農協の店舗再活用事例(平成 30 年 1 月現在)

店	内容	備考
田中	ワイン造りの取り組みが盛んな地域で、イタリア料理の飲食店「東御ワインポータル」と地元産ワインの販売拠点に賃貸。	旧結婚式場
滋野	市民団体が運営する、地域住民の居場所づくりを目的にしたカフェ「おらちのえんがわ」。	旧生活店舗
豊里	介護施設「豊殿の家」、および喫茶機能を持ったふれあいサロン「hinata boccho とよさと」(写真 8-1)。農産物直売所を併設。ふれあいサロンはまちづくり協議会や女性部等によるボランティア組織が運営。	
殿城	多面的機能支払交付金制度の運営業務を代行する事務所。	
城下	地域の組合員や利用者が講師を務める市民講座「ふれあい自由広場」の会場等。また、郷土史をまとめる「諏訪形誌刊行委員会」の編集場所や、行政から委託を受けた「城下まちづくり未来会議」が活用。	
室賀	月 2 回、「室賀健康広場」として健康体操の会場になる。また組合員から預かった書籍の貸出。	
浦里	女性部等の料理教室の会場。	
傍陽	加工品の研究開発を行う拠点。	旧 A コープ
長瀬	いきいきスクール等の開催。	
塩川	女性部等の料理教室の会場、その他手芸教室など女性部の活動拠点、子供向けイベントの会場。加えて厚生連の訪問看護ステーションの事務所として賃貸。現在は厚生連の運営する介護施設「おおぞら」に改装。	
西内	地区事業部生活課の拠点など。	
大門	そば教室を中心とした、組合員の多目的利用施設。	
古町	そば教室を中心とした、組合員の多目的利用施設。	
別所	多目的利用施設、および市と連携したストレッチ・体操教室の会場。	
西塩田	農業支援センター事務所。	
富士山	農協子会社の事務所。加えて、料理教室ができる簡易設備を設置し、多目的利用施設として女性部や活性化組合等に開放。	
秋和	女性部等がフラダンスなど趣味の活動をする会場、および直売所。	

資料 信州うえだ農協資料

(注) 1 滋野と田中は信用窓口を廃止しておらず、それ以外の事業拠点の再活用事例である。

2 秋和は平成 19 年に廃止された 6 出張所のうちの 1 つである。

写真 8－1 「hinata bocca とよさと」の内観



写真 農林中金総合研究所撮影

(2)廃止店舗の代替手段

平成 27 年の再編前、9 店にはATMがなかったため、「通帳の繰り越しもできる最新式のATMを設置しますので、通常のお取引だったら不都合はありません」という説明をした。また、定期貯金の取引やキャンペーンなど特別の取引については、「渉外担当者が以前よりもきめ細かくまわります」という話もした。ATM設置と渉外体制強化、この 2 つで利用者に不便のないように配慮した。

渉外については担当者(信用事業および共済事業)の人数を増やすことができなかったため、渉外の質の向上を目的として平成 28 年後半から長野県信連の現場営業力強化プログラムを導入した。

さらに、利便性でネックになるのはやはり高齢者だと考え、年金宅配サービスの実施も表明した。

(3)1 支所 1 活動と事業本部制

信州うえだ農協は、「1 支所 1 活動」に力を入れている。地域の清掃活動などは再編前より実施していたが、店舗から金融窓口が無くなったことで、農協から施策を打っていかねばならなくなったため、地域づくりとしての位置づけが明確になった。

1 支所 1 活動は、7 つある地区事業部(第 8－2 表を参照)の単位で行っている。平成 27 年の店舗再編の際に地区制を導入し、地区内の支所や営農センターなど全体を統括する地区事業部長というポストを新設し、支所長に兼任させるようにした。1

支所 1 活動の活動主体は地区とし、今後さらに店舗再編しても活動がなくなる体制である。活動には農協からの予算がついており、加えて信連や共済連からの助成もあるという。

活動の内容は、地区事業部長が中心となって、地区で独自のものを考えている。一例として、上田市は寺社が多く信州の鎌倉と呼ばれており、鎌倉市と姉妹都市になっていることから、その寺社が多い地区の地区事業部長が鎌倉市に行って農産物の PR 活動をしている。地区事業部長となった支所長は、かつては金融関係のみを見ていたが、地区事業部長となったことで農業振興や地域振興にも力を入れるようになった。

その他の例として、小学生向けに、かぼちゃを種から育ててハロウィンのときにくりぬいてランタンを作るイベントなどもある。地域を巻き込んでのこうしたイベントは、毎日どこかの支所で開催されているくらい、盛んにおこなわれている。

地区制は平成 23 年の中長期経営財務計画 4 本柱のうち「JA 事業方式の転換」に位置付けられている。合併後しばらくは、業務の内容や仕方を統一することを意識して体制を整えてきた。1 支所 1 活動は、合併後 20 年を経過して、各地区で独自の活動をしてもいい時期になったのではないかと考えて始めた。

「JA 事業方式の転換」の別の施策として、本所に事業本部制を導入している。信用、共済、生活、健康福祉の各事業を同じ「くらしづくり本部」にぶら下げ、事業縦割りではなく横の連携を取りやすい体制に変えた。支所でも地区事業部長が営農経済事業も金融も考えていく体制に変えた。こうした取り組みの結果、農協全体で事業間連携も進んできている。

5 小括

信州うえだ農協の店舗再編の特徴は、対象店舗で信用事業と共済事業の窓口を廃止しつつも店舗自体は残し、地域住民のために活用していることがまず挙げられる。また、再編案を検討する体制を農協内に整備し、役職員、理事、組合員で慎重に合意形成を進めた点も特筆すべきである。

こうした取り組みの結果、再活用が始まっている店舗の一部では窓口廃止前より来店者数が増えている。また、同時に進めた事業方式の転換によって役職員の意識が変わり、支所活動や事業間連携も活発になった。

<参考文献>

- ・ 高山航希(H31)「農協の店舗再編と組合員接点の強化―組合員のニーズと地域の変化への対応―」、『農林金融』3 月号(第 72 巻第 3 号)、2～16 ページ
- ・ 高山航希(R1)「明日へのヒント 店舗再編の課題 組合員接点の強化」第 5 回、『日本農業新聞』、令和元年 7 月 6 日付