

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

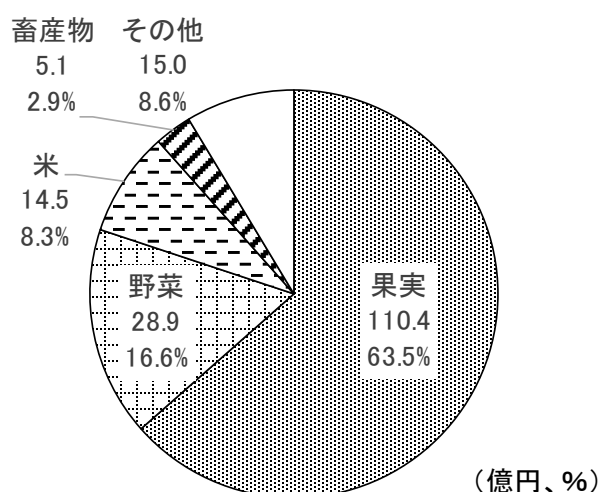
紀の里農協は、和歌山県北部の紀の川市と岩出市を管内としている。管内は紀の川沿いにあり、土壌は排水性がよく、桃や柿をはじめとする果樹の栽培が盛んである。

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。

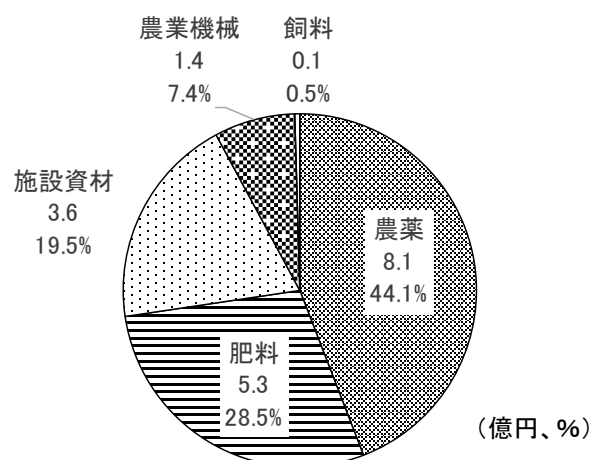
3 農業関連事業の概要

(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

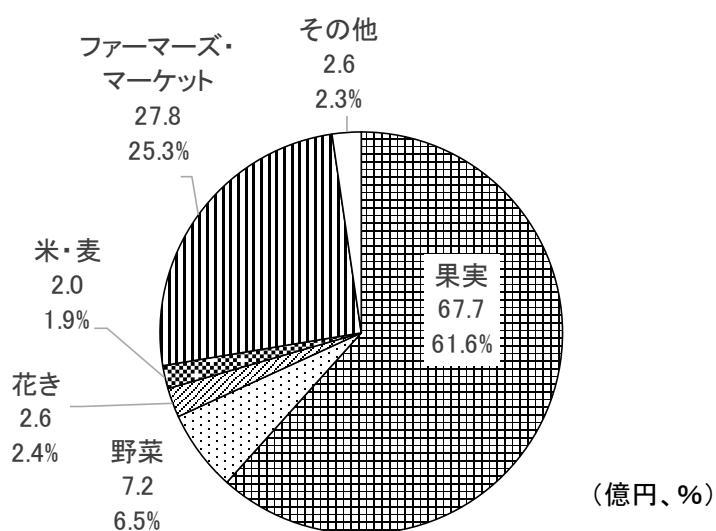
(2)販売・取扱高

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。

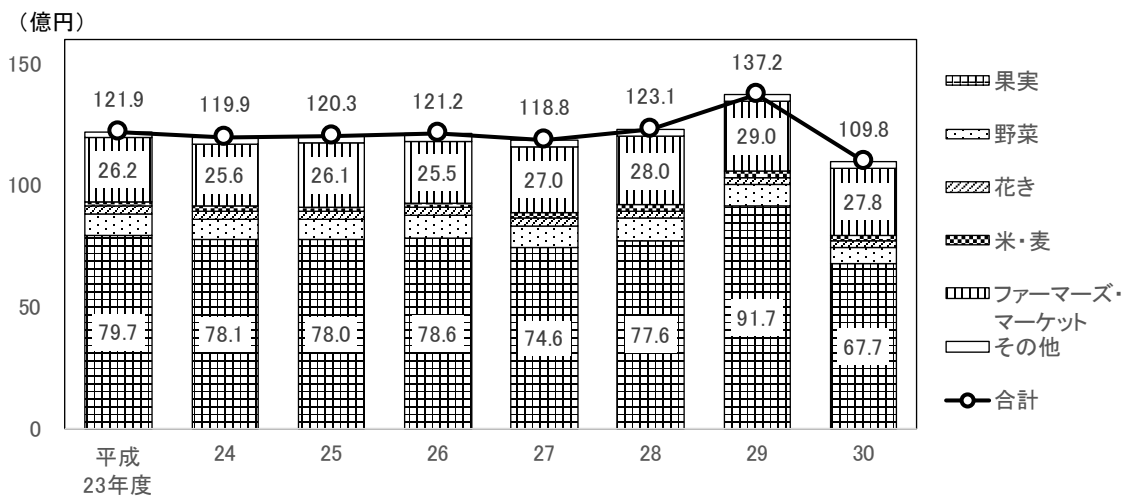
販売・取扱高を時系列でみると、平成 23 年度から 28 年年度にかけては概ね 120 億円を超えて推移している(第 6-4 図)。29 年度に、販売・取扱高の認識基準を見直した影響で、前年比 14.1 億円増加し、140 億円近くとなった。30 年度は、前年比 27.4 億円、率にして 20.0%と大幅に減少し、109.8 億円となった。果実の収穫時期に 21 号と 24 号の 2 つの大型台風が管内を襲い、果樹を中心に大きな被害を受けたことが大きく影響した。

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

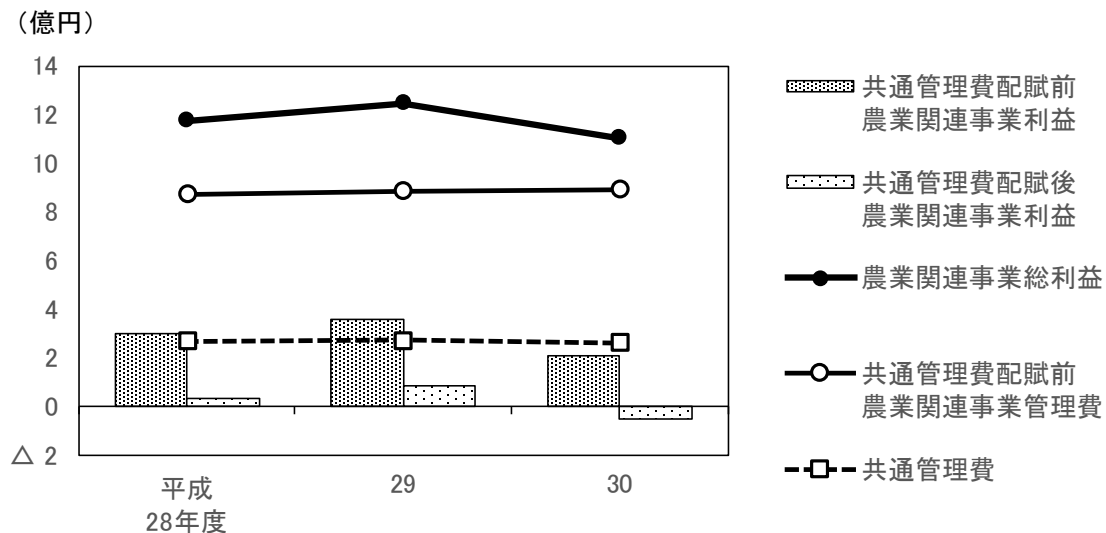
4 農業関連事業利益の動向

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。

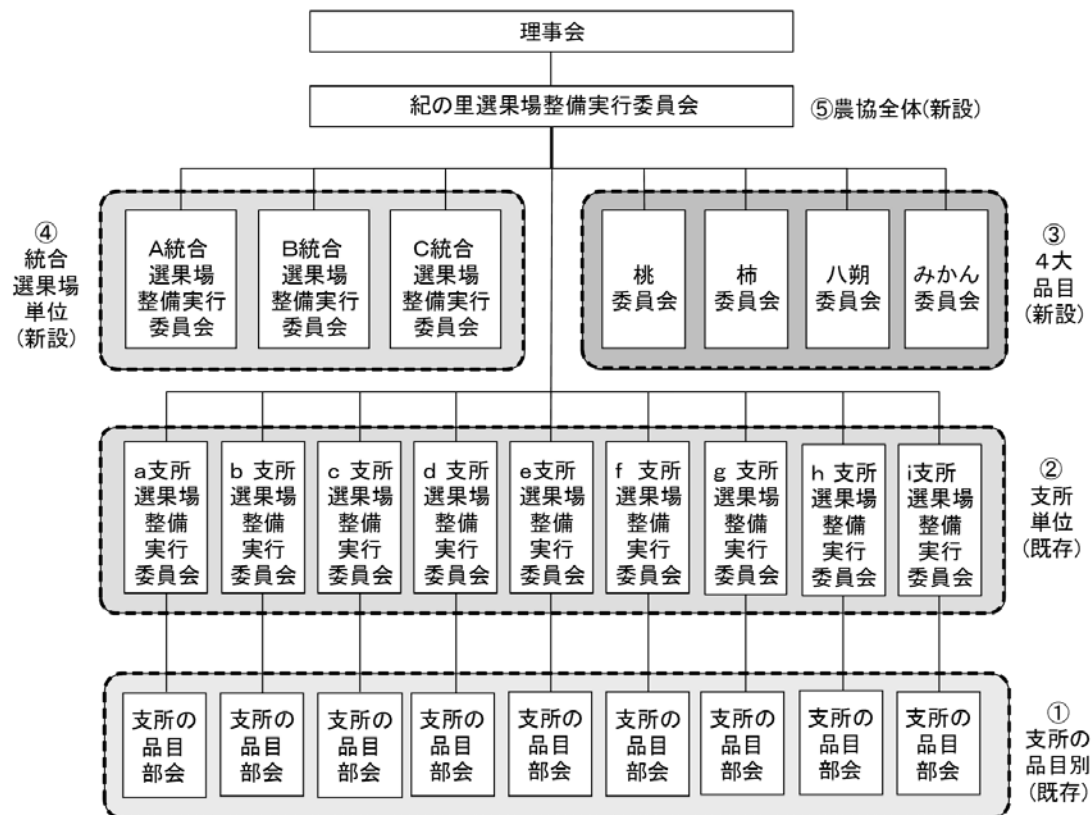
そのために、まず職員体制を整備した。平成 13 年 11 月に組合長直轄の専門部署である「選果場再編対策室」(以下「対策室」という)を設置し、販売部長が兼務で室長となり、専任担当者を 1 人配置した。

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、統合選果場の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にした。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