

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。

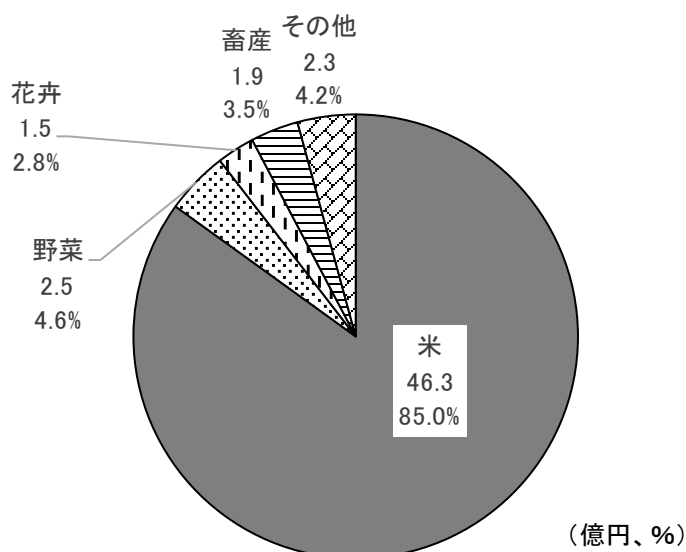
2015 年農業センサスによると、管内の総農家 1,583 戸に対して販売農家は 1,241 戸であり、販売農家率は 78.4%となる。これは全国平均(61.7%)や富山県平均(70.4%)を上回っている。特に入善町では販売農家率が 86.7%と高い数値になっている。

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

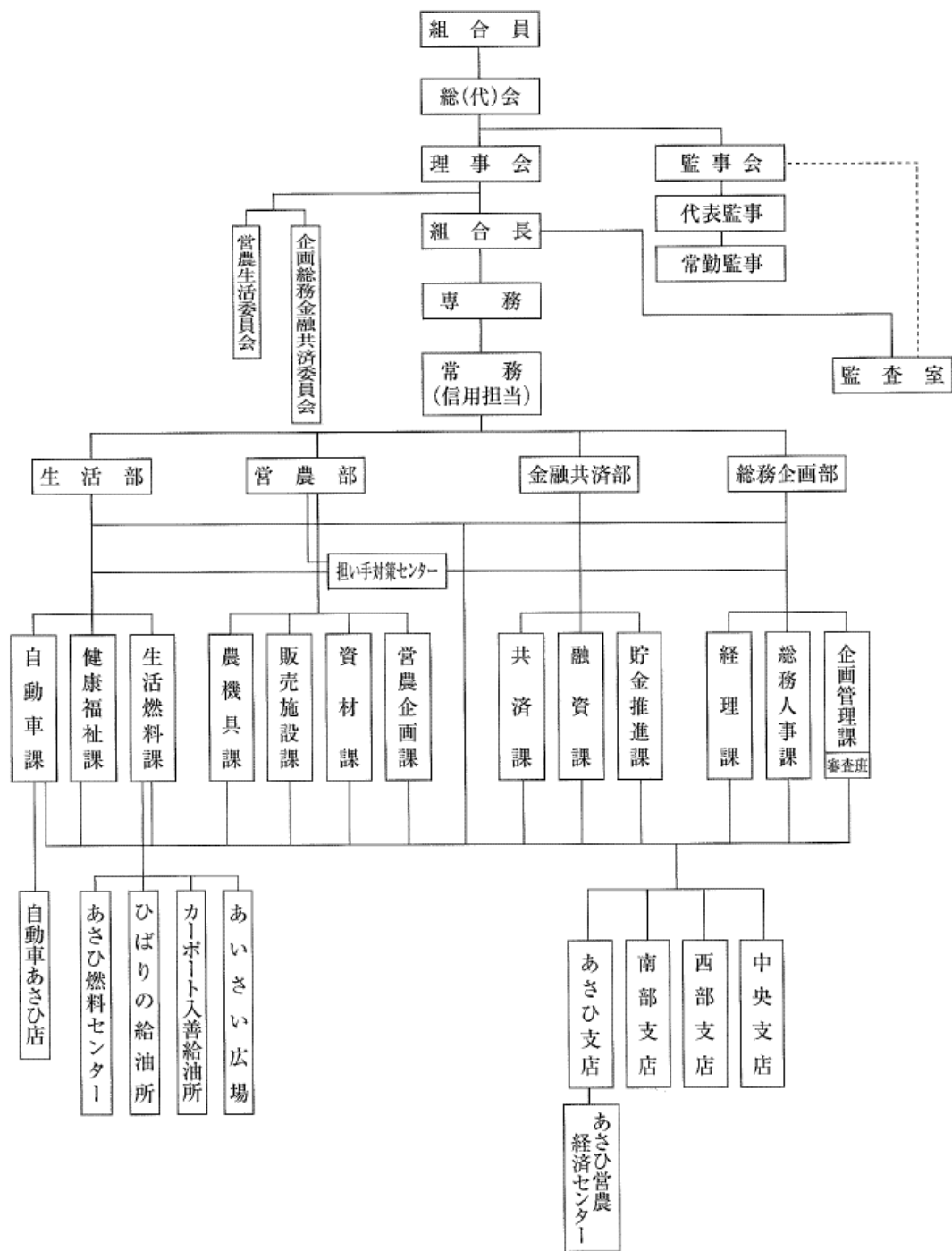
(2)農協の概要

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

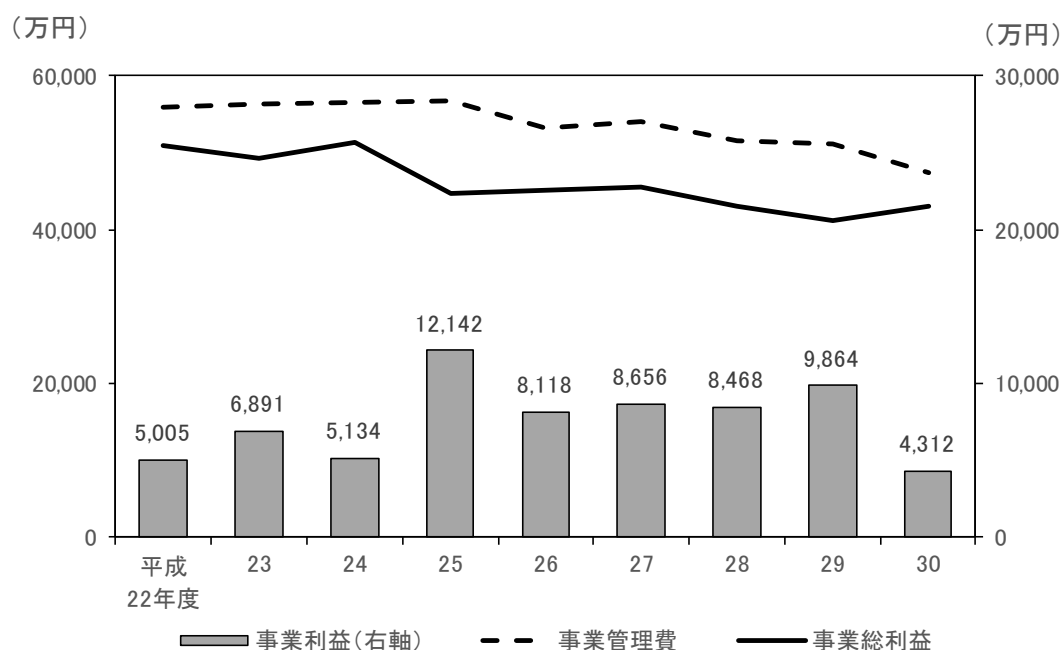
農協の農業関連事業利益は、直近 10 年間では黒字を維持しており、後述の支店再編を実施した平成 25 年以降は、さらに高い水準となっている。平成 30 年度は水稲の不作によって事業収益が落ち込んだものの、4,000 万円を超える事業利益を計上している。

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。

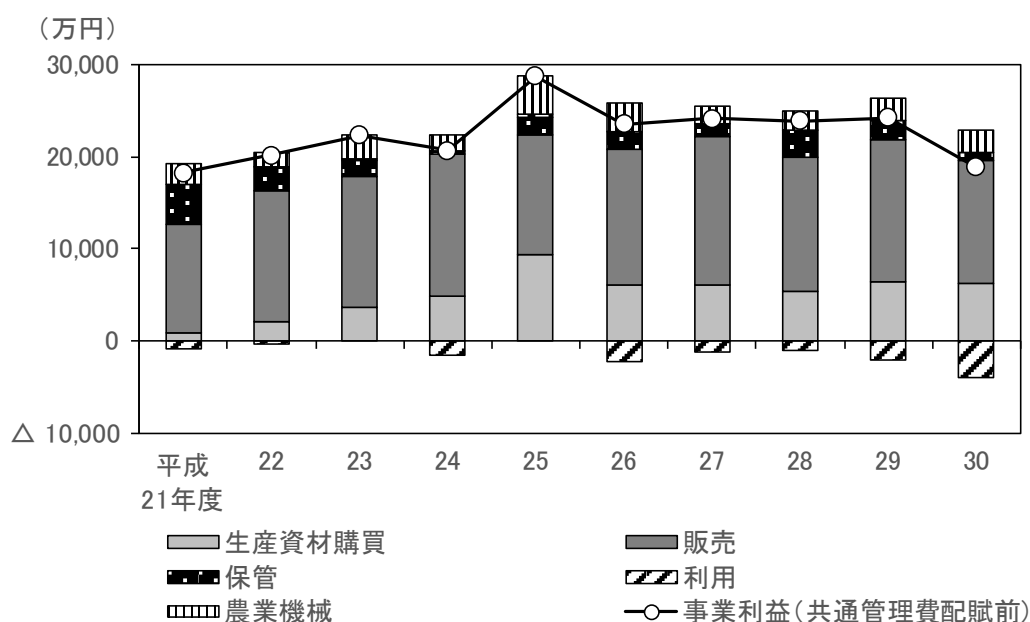
以下では、各部門の取組みを概観していこう。

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。

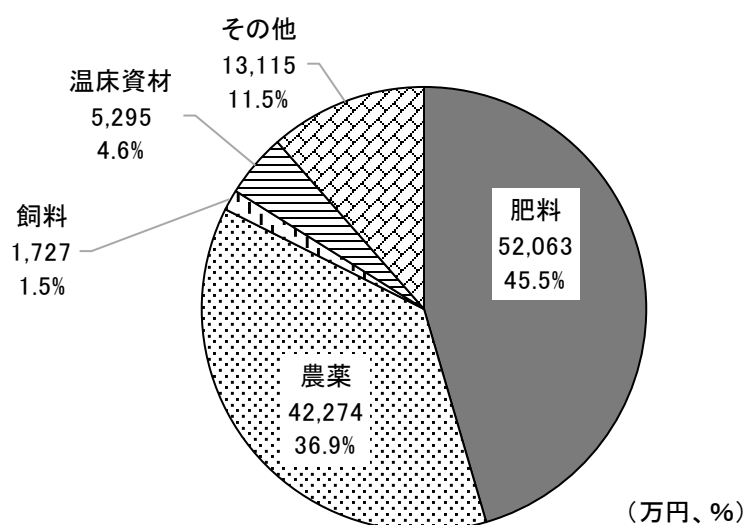
農協としては、仕入れ価格が低い 11 月や 12 月に多く仕入れ、そしてその生産資材をできるだけ早めに倉庫から配送することで、コストを抑えるとともに次の仕入れに備えたいと考えている。そのため、予約価格は年内どり、年明けから 3 月まで、4 月以降で分かれており、早く購入して引き取るほど安くなるように設定している。

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

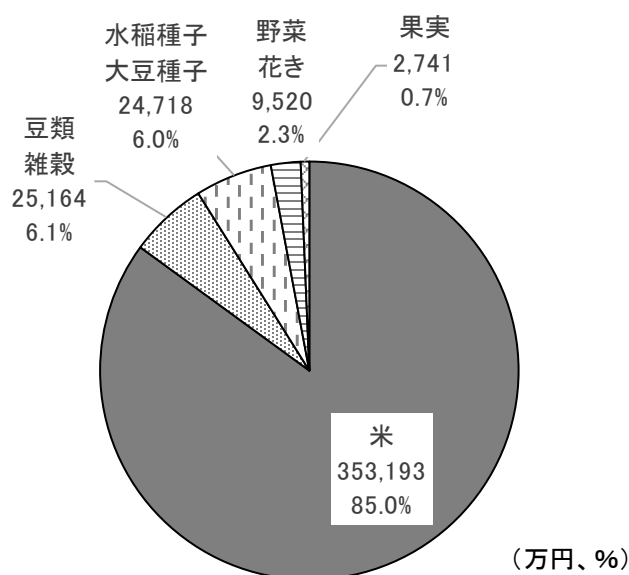
平成30年度の販売事業の販売・取扱高を品目別にみたものが第3-6図である。米の割合が圧倒的であり、豆類・雑穀、水稻・大豆種子といった水田作物が続いている。また、先の第3-4図で見た通り、農協の農業関連事業利益の60%以上は販売事業に占められている。これは、農協管内が良質な米の産地であること、販売について農協では基本的に全農に販売委託をしており、事業費用が抑えられていることが理由として挙げられよう。農協による米の集荷率も近年は90%以上で推移しており、高い集荷率を達成している。

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。

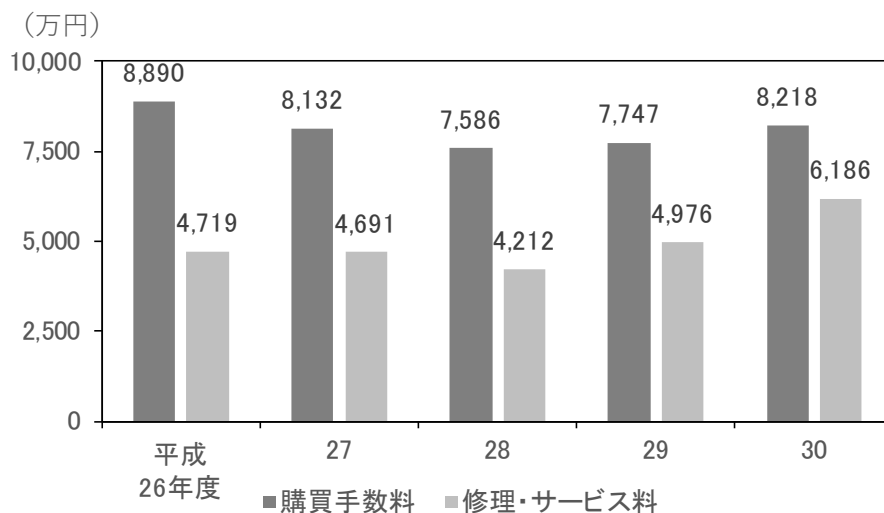
第 3-4 図の通り、利用事業は近年赤字で推移しているが、生産関連施設への投資は、組合員の生産意欲を引っ張っていくうえで重要だと農協では考えており、利用事業での収益拡大は目指していない。設備の更新等を進めつつ、運営を効率化することで人件費や電気代などの固定費を抑え、いかに赤字を小さくしていくかが求められている。

(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。

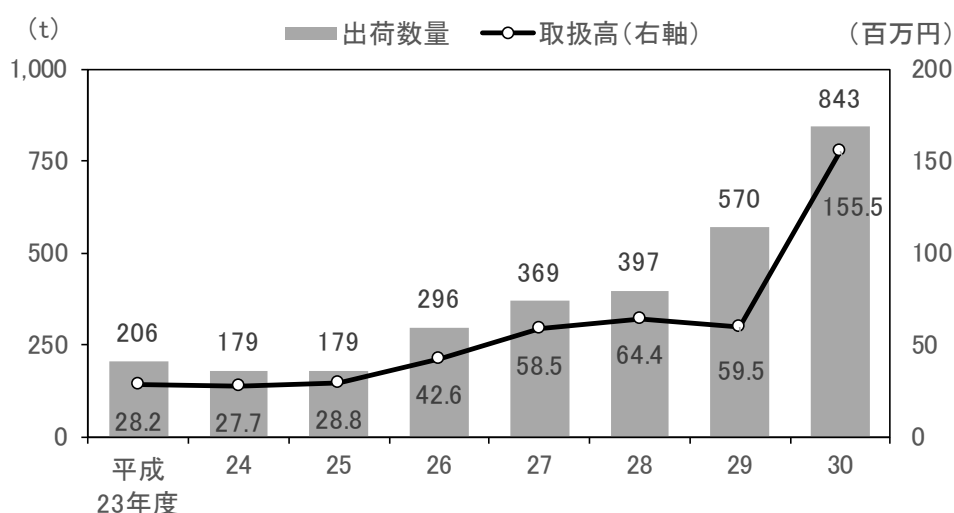
海洋深層水は水温が低温で安定していることから、神明は海洋深層水を冷却に利用してパックご飯を製造する子会社(株式会社ウーケ)を入善町に設立した。ウーケでは富山県産や入善町産の米を原料にパックご飯を製造しており、このことが神明と農協のつながりとなっている。

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

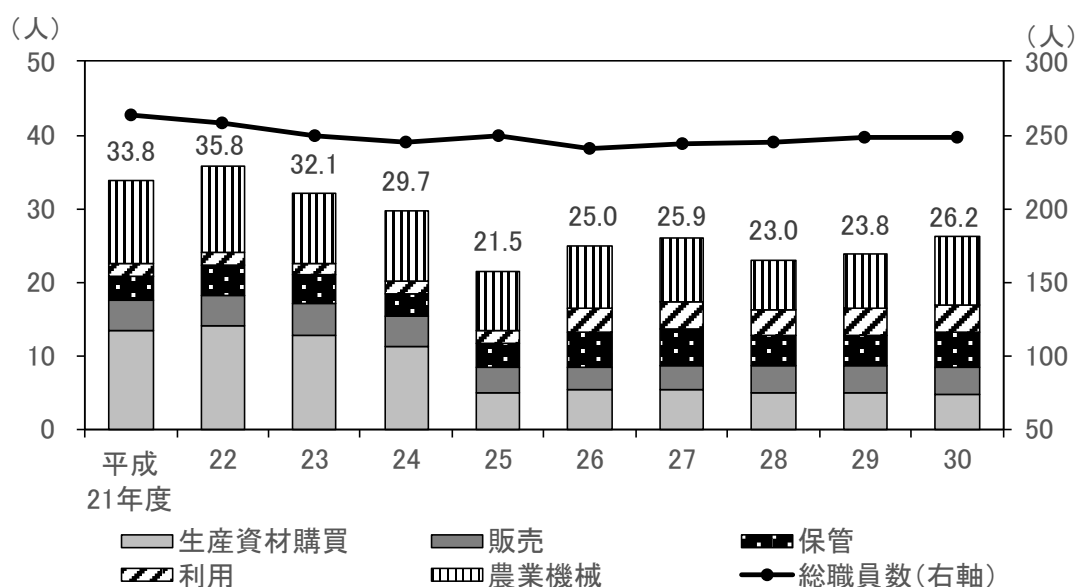
業の職員数を減らしている。また、別の事業の担当になった職員も、繁忙期には農業関連事業に従事できるため、職員数減少による事業の質の低下を抑えることも可能となっている。第3－9図は農協の総職員数と農業関連事業の職員数の推移である。直近10年では総職員数が250人弱で推移する一方、農業関連事業の職員数は平成25年の支店再編で大きく減少し、それ以降は細かな増減を繰り返しつつも、24年以前と比べると人員の配置が変わっていることが分かる。

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。

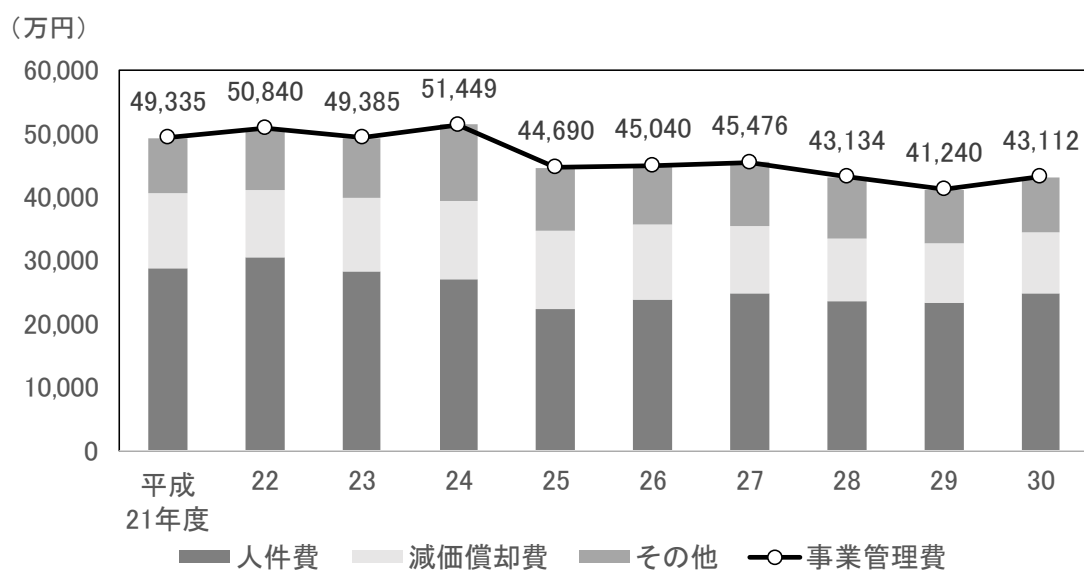
最後に、直近10年間の事業管理費の内訳を確認しておくと、第3－10図の通り、人件費が減少することによって事業管理費全体が減少しており、農業関連事業利益の確保につながっていることが見て取れる。

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。