

令和元年度 農業関連事業等が黒字の農協に関する調査報告(抄)

<委託先> 株式会社農林中金総合研究所

<調査対象農協> (現地調査実施:①~⑤)

- ① 北海道 :ピンネ農協
- ② 秋田県 :秋田しんせい農協
- ③ 富山県 :みな穂農協
- ④ 福岡県 :柳川農協
- ⑤ 宮崎県 :尾鈴農協
- ⑥ 和歌山県:紀の里農協
- ⑦ 山形県 :山形おきたま農協
- ⑧ 長野県 :信州うえだ農協

令和 2 年 4 月
農林水産省

農業関連事業の黒字を確保するための取組



取組を実現する方法のポイント

① 計数に基づく管理

- ・ 将来の部門別・場所別損益をシミュレーションし結果を役職員で共有
- ・ 大型投資が経営に与える影響について事前にシミュレーション
- ・ 生産資材事業、農機事業、作物別の事業等、より詳細な単位で事業別損益計算を実施
- ・ 各課室で、月次で、取扱量、取扱高、収益、費用、事業総利益を記した「経営検討表」を作成し、年度計画に対する達成率を把握

② 組合員の理解

- ・ 農協の取組への理解の促進、生産資材の各種割引などメリットの可視化による農協利用率の向上
- ・ 事業別損益や場所別損益の状況を集落座談会で組合員とも共有

③ 職員の自主性とそれを引き出す経営層の役割

- ・ 職員が農協経営の課題・対応方向に関するアイデアを提案しやすい職場環境づくり

④ 協同組合の強みを生かす

- ・ 組合員と農協で創設した基金による農業経営の下支え
- ・ カントリーエレベーターの集約による混雑について、集落組織を通じた、組合員間の利用調整により解消
- ・ 他の農協から選果作業を受託する形で選果場を共同利用し、一部品目では共同販売を実施



農業生産の回復、事業管理費に見合う取扱高の確保、事業管理費の削減には、組合員間の助け合い・調整といった協同組合の強みを生かすことがポイント

⑤ 総合事業の強みを生かす

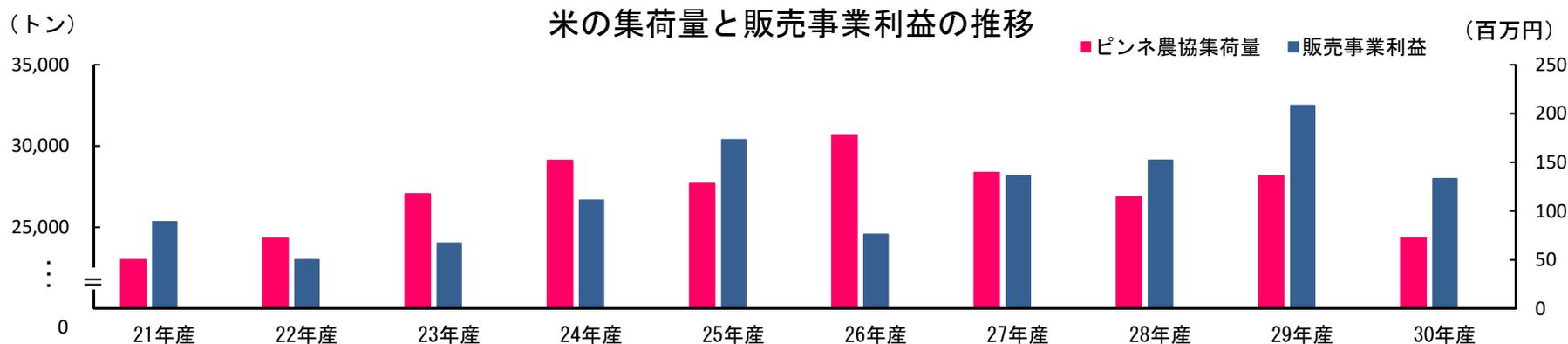
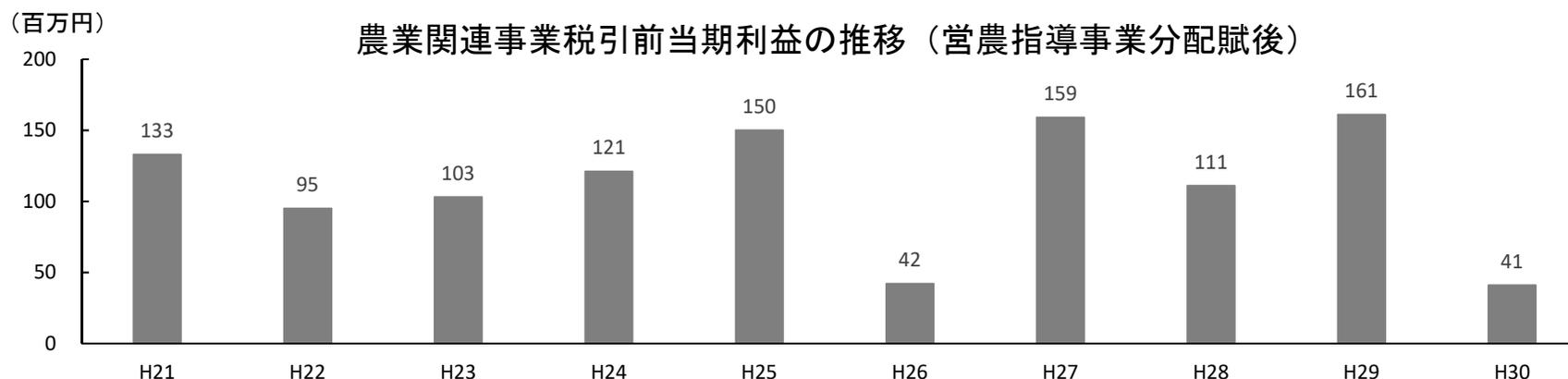
- ・ 収穫期には、農業関連・営農指導部門の職員に加え、信用・共済部門の職員が交替でカントリーエレベーターでの荷受業務に従事(臨時雇用が不要となり、人件費抑制)

⑥ すべての関係者にメリット

- ・ 買い手、組合員、農協といったすべての関係者にメリット
(近江商人の三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし))

① 農業関連事業が黒字を続ける農協の事例（ピンネ農協（北海道））

- H10からの管内33の集落組織に対する、部門・役職の垣根なく農協全職員で分担して行う米の集荷活動とともに、実需者のニーズに合わせた商品化・販売戦略により、9割以上という高い集荷率を実現、高い販売事業利益を確保。
- H18に専門部署を設置し、組合員の全戸訪問を開始。農協による土壌分析を活かし、数値に基づく施肥指導と生産資材の営業活動を合わせて行うことで、組合員の約8割が生産資材の8割以上を農協から購入。



| 集荷率 | 88.6% | 91.3% | 93.9% | 94.2% | 94.1% | 100.8% | 97.6% | 92.8% | 95.7% | 94.8% |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|

※ 集荷率 = 集荷量 / 作柄指数に基づき計算した地域生産数量 (ピンネ農協調べ)

<補足資料>

ピンネ農協(北海道)

米中心の農産物販売取扱高の維持・拡大のため、売れる米を作って生産量を維持・拡大する生産戦略、農協への集荷率向上という集荷戦略、集荷した米を実需者のニーズに合わせる商品化戦略、それを有利に販売する販売戦略として、(1)、(2)の取組を実施。

これらの取組が、販売手数料・生産資材購買利益・施設利用料につながり、農業関連事業の事業総利益を安定的に押し上げ、加えて(3)経費の抑制により、事業利益、税引前利益の黒字が継続している。

さらに、高品質米による加算金や農協の利用分量配当が生産者の所得増、生産意欲向上に繋がっている。

(1) 「選ばれる米作り宣言」の取組

- ① 土壌診断を活かした施肥指導の徹底による食味向上、フルイ目の拡大による品質向上。
- ② 「ゆめぴりか・ふっくりんこ」は品質基準を設けて基準をクリアした場合に認定マークを付与(全道の取組み)。
- ③ 実需者の求める品位に応えるため、ホクレン仕分け(3段階)よりも細かい仕分け(46段階以上)を実施。
- ④ これらによる米の品質安定により、実需者に出荷する米のほとんどで産地指定を獲得。うち7割は複数年契約、残り3割は播種前契約。

(2) 「出向くJA」の取組 ～ 全職員による「農事組合サポーター制度」

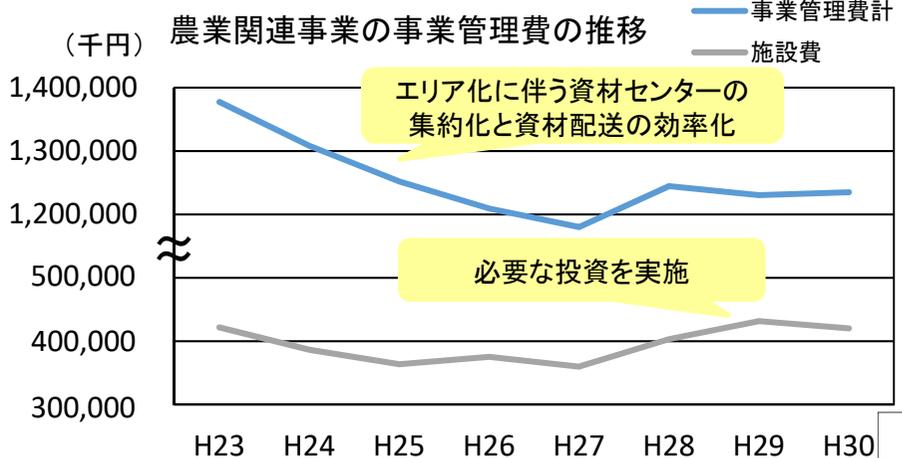
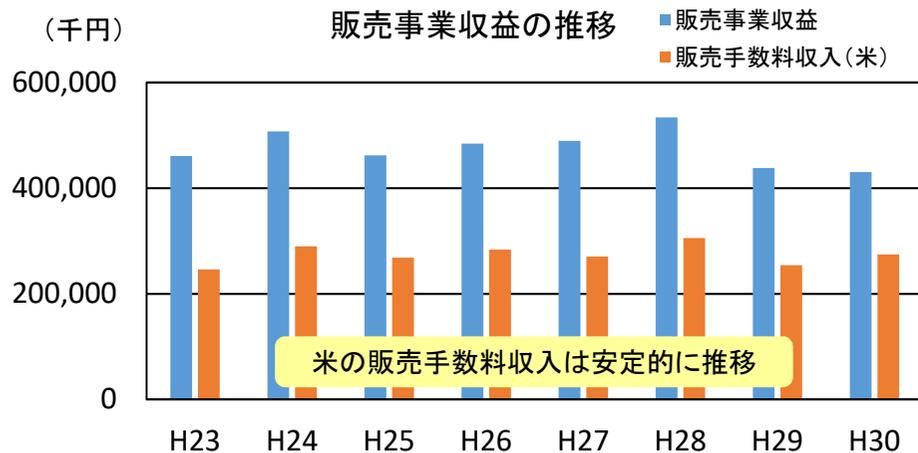
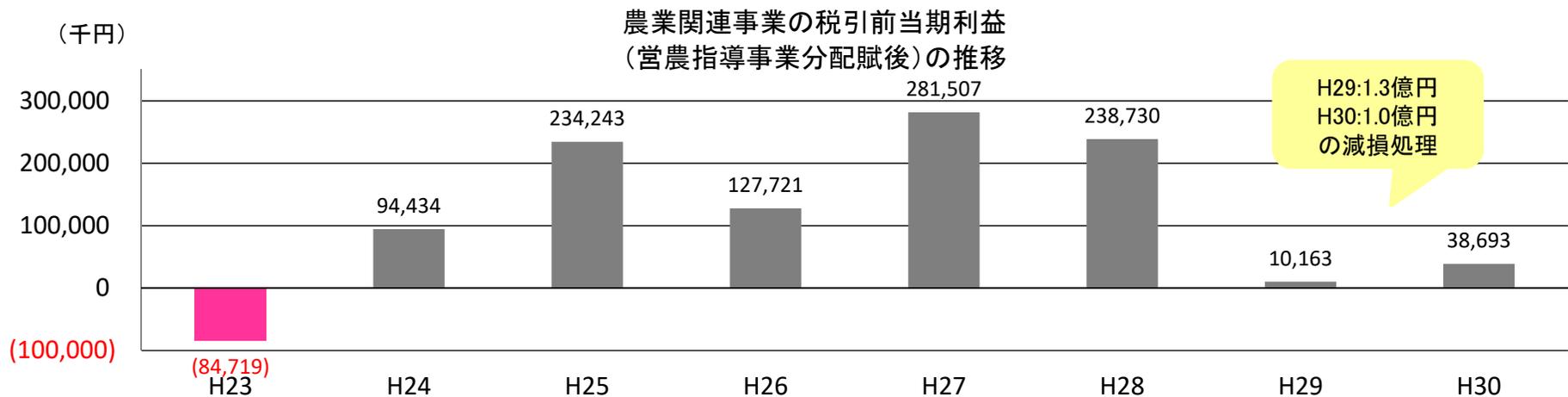
- ① 合併による支所・施設の廃止により要望の高まった、組合員に出向く体制を強化。営農部と農産部を一体化した営農センターを新設。正組合員一戸当たり年平均9回訪問し営農相談を受け、その内容を常勤役員まで報告。特に農事組合に対しては、担当班が毎月訪問、年2回は常会にも参加。
- ② 通常業務と関連が薄い職員に対し、農協との出荷契約に関する組合員への説明力をつけるための研修を行い、職員の能力を向上。

(3) 経費の抑制

- ① 全職員が米の出荷契約を推進。米の出荷時期には、担当以外の職員も集出荷施設で農業者対応を行うなど、人員を柔軟に配置。
- ② 北海道農協中央会が提供するシステムにより場所別・部門別損益のデータを管理。
- ③ 近隣JAと連携し、麦・そば・花きで施設を共有。H31年度より空知13農協でトラック輸送の連携を開始。

② 農業関連事業が黒字に転換した農協の事例（秋田しんせい農協（秋田県））

- 農協が自ら米の販売先の6割程度を開拓して有利販売。米の販売量・集荷量を確保し、定額の販売手数料により販売事業の収益は安定的に推移。
- 管内を4つのエリアに分け、それぞれのエリアごとに資材センターの集約化(17センター→4基幹センター・8サブセンター)やこれによる資材配送体制の効率化に取り組み、コストを削減。
- 集落座談会で場所別部門別損益を分かりやすい資料で組合員に開示し、農協経営の継続に関する危機感を共有した上で、業務効率化や手数料見直しなど収益改善に向けた複数の取組を継続的に実施。



<補足資料>

秋田しんせい農協(秋田県)

(1) 土づくり実証米による販売取扱高の維持

管内の米を売り切ることを販売戦略の最重要事項として、高価格帯の業務用米など需給動向に影響されない米産地としてのポジションの獲得に尽力。

- ① 農協が秋田県立大学・メーカーと連携して開発した肥料の散布費用も負担することで、土づくりを主導。土づくり肥料の散布は生産者の9割弱が実施。
- ② 栽培方法の統一により一定の品質基準をクリアした米は卸業者・実需者から高評価で価格競争力が向上。
- ③ 販売手数料を定額化。農協の収益は集荷量のみが影響することとなったため、安定した販売体制を実現し、高集荷率(約9割)・高水準の事業収益を維持。

(2) 管内のエリア分けによる生産資材事業店舗・配送の集約化

- ① 中堅職員による勉強会での案が発展し、各部門の管理職と金融部門からなる専門部会を農協内に設置して機構改革を実施。エリアの特性を活かした農業振興と収支改善を実現。
- ② 集約化により、人員配置を効率化。重複発注の解消などにより不良在庫も圧縮。小規模集出荷場対応等の営農指導員の負担を軽減し、出向く体制を強化。農協の強みである生産資材販売と営農指導のセット推進により、生産資材の農協利用率・予約購買比率が向上。

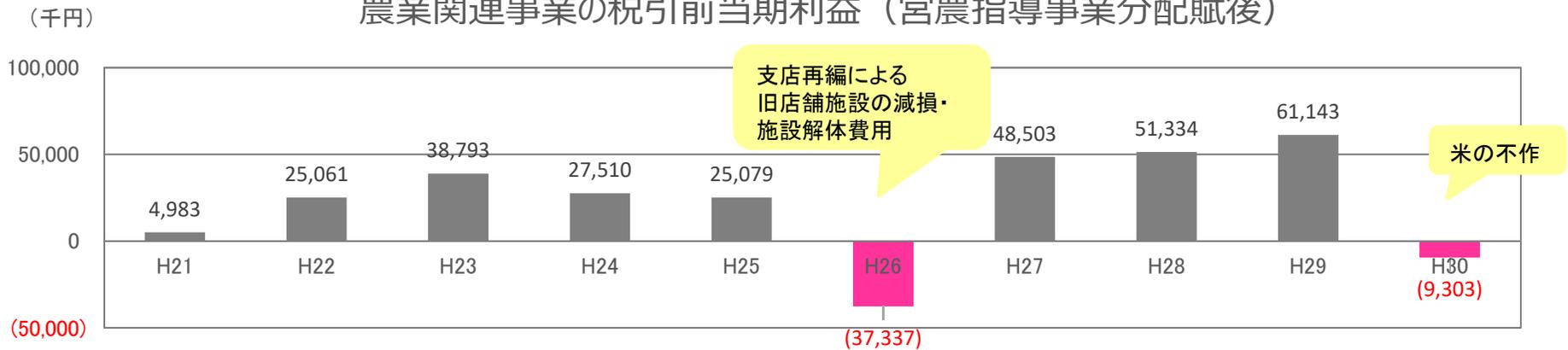
(3) 農業関連事業の収支改善にかかる役職員の意識醸成と組合員説明の強化

- ① 収支改善を専任する経営管理部を新設。同部は、経営予測に基づく収支改善の必要性を役職員に提示・説明。以前は事業量のみを重視しがちであった職員が収支改善を意識するよう変化。現在では農協の収支が成り立つことが農家支援の前提という意識が職員に定着。
- ② 組合員への説明責任に対する意識も向上。農協の財務状況や収支改善の意識を組合員と共有し、手数料引上げ等の理解を取得。

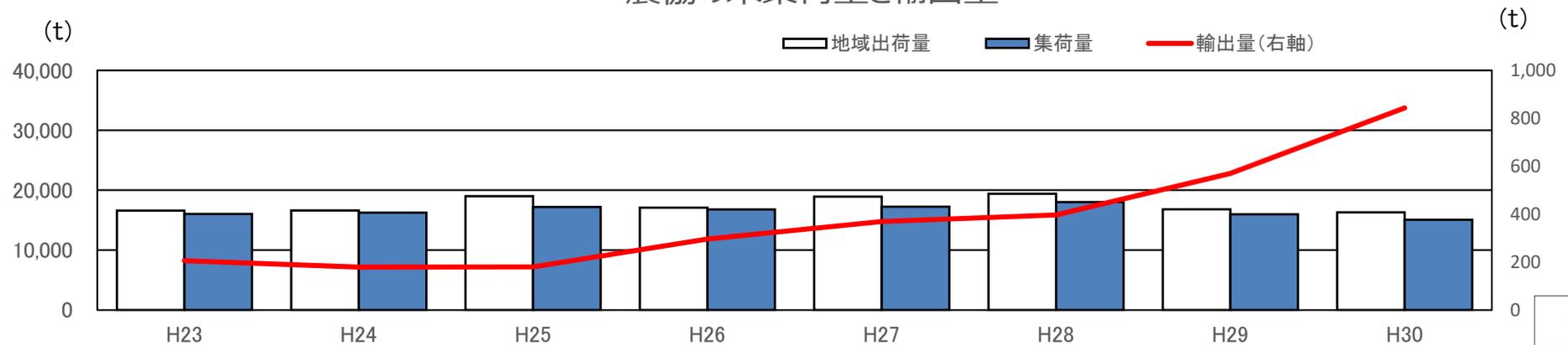
③ 農業関連事業の黒字をほぼ維持している農協の事例（みな穂農協（富山県））

- 組合長の強いリーダーシップのもと、水田フル活用の取組を呼び水として地域の農業者をまとめ上げ、米の集荷率は90%超。
- 営農指導員を中心とする「園芸作物プラスワン作戦」、米の輸出（5年間で3倍に拡大）など、「新しい取組を小さく始めて大きくする」ことを徹底。
- H25に支店再編を実施（11支店→4支店）。1人の職員が複数事業を担当するようにして柔軟な人事配置を行うとともに、事業繁忙期には、臨時職員で賄うのではなく正職員間で業務を融通することで全体の事業管理費を抑制。
- H31に7か所あったライスセンターを稼働率向上と管理費低減のために2か所に集約。

農業関連事業の税引前当期利益（営農指導事業分配賦後）



農協の米集荷量と輸出量



<補足資料>

みな穂農協(富山県)

(1) 水田フル活用の取組

- ・ 国内向け主食用米の需要減から、新規需要米の生産に積極的に取り組み、「地域とも補償制度」を実施。農協と組合員の長年にわたる信頼関係のもと、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、精算金の支払いを公平にする「管内一圃場」の取組を実施。
- ・ 営農指導員を中心に「園芸品目プラスワン作戦」を実施。(図表1参照)
- ・ 組合員からの信頼感から、高い生産資材の予約購買率や米の集荷率につなげ、安定的な収益の基盤を確保。

(2) 施設の集約・新設

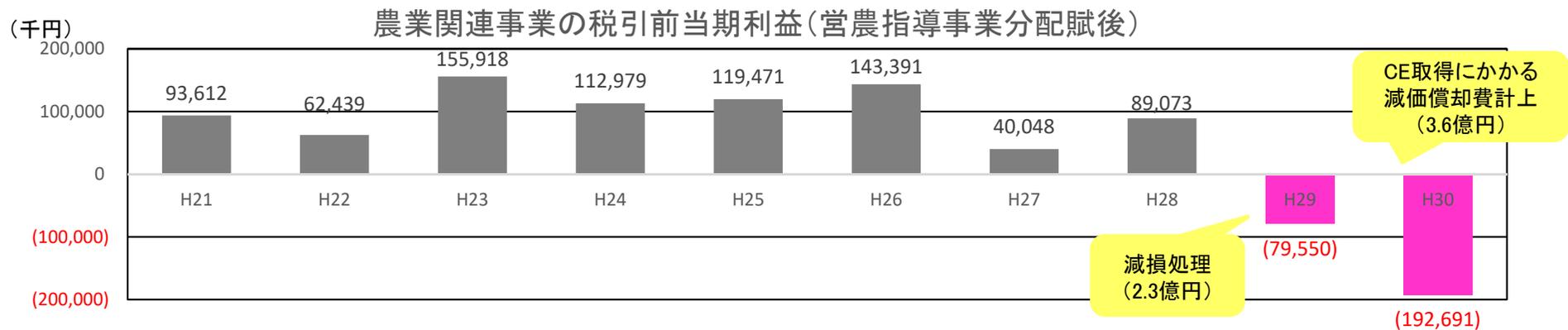
- ・ 組合員の理解の醸成のため、組合員アンケートや、計画に関する地区説明会を実施。支店再編の際には、各支店に渉外専任担当者を設置し「出向く体制」を強化。ライスセンターの集約の際は、新設されるセンターの処理能力から繁忙期でも待ち時間なく受け入れができる等のメリットを周知。

図表1 園芸作物プラスワン作戦の選定品目及び支援策

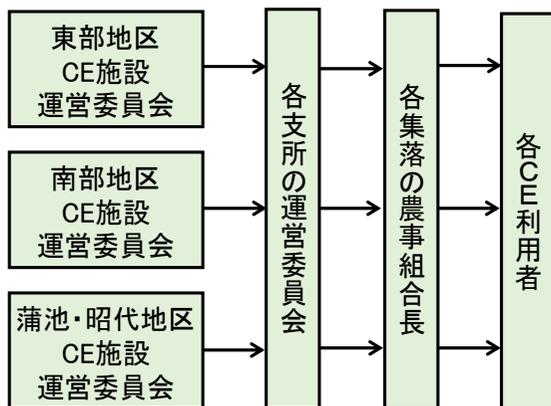
| | | 支援策 |
|-------------|--------|----------------------------------|
| | 全体 | 新たに園芸に取り組むためのハウスや種苗の導入支援 |
| 品 目 別 | さといも | 共同選別、共同出荷、優良種芋選抜保存、冬季出荷に備えた芋保管 |
| | もも | 栽培技術向上による単収増、地場量販店との契約販売、規格外品の加工 |
| | ブルーベリー | 菓子店との契約拡大、冷凍保存による通年販売 |
| | プチヴェール | 外葉青汁の販路拡大 |
| | ニンニク | 乾燥室の整備、除根機導入支援、機械化一貫作業体系支援 |
| | 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 |

④ 農業関連事業の黒字を維持する農協の事例（柳川農協（福岡県））

- 施設野菜について、ハウスや農業機械の取得サポートにより、新規就農者を安定的に確保。農協の資材供給高や販売高の増加に寄与。
- 米・麦・大豆について、集落営農組織に対して、専属職員配置による経理等の事務受託、水田地力回復の支援等により、7割前後の高集荷率を維持。輪作体系の下で耕地利用率は132.7%と高い中、早生から晩生までの品種で作期を分散。CE（カントリーエレベーター）の稼働日数を増加させ、施設利用料を確保。
- CE・選果場を集約。CEについて、荷受けルールを統一、1日の出荷者数・荷受量を調整して農業者にきめ細かく情報伝達。農業者の待ち時間を大幅短縮するなど利便性を向上。繁忙期も臨時職員は採用せず、部署の垣根を越えた人員配置を行うことで、全体の事業管理費を抑制。



CEの運営に関する連絡体制



<CEの運営体制の構築>

- ・ CE毎にCE施設運営委員会を設置し、利用者の連絡体制を整備。
- ・ 各CEでは一日に荷受けする支所数を限定
- ・ 支所単位で出荷量を割り当て
- ・ 各支所で出荷者を①大口農家 ②集落営農組織 ③個人農家に分けて対応
- ・ ①、②は荷受計画の期間内で平準化して毎日出荷、③は各農家に出荷日と重量を割り当て、該当日に出荷

<補足資料>

柳川農協(福岡県)

(1) 選果場の統合

- ① 生産量の減少により出荷が細り、販売面で不利な状況になっていたことや、選果機の老朽化が進んでいることが契機となり2か所の選果場を統合。
- ② 統合上の課題となっていた利用料については、農協職員が利用料の試算、統合に前向きな若手農業者の意見の集約など、部会全体の調整を行うことで統合を実現。統合により、農業者の出役回数が減少し、収穫時間の確保につながった。

(2) 新規就農者の育成

- ① 新規就農者の確保・定着を図るため、農協・市・南筑後普及センターが連携して「柳川市新規就農者支援会議」を設置。毎月定期就農相談会を開催し、就農準備段階から現役農業者のトレーナーがサポート。
- ② 融資での対応が難しい新規参入者については、農協がリスクを負い、ハウスや農業機械を購入してリース事業を実施。
- ③ こうした支援により、安定的に新規就農者を確保。特に野菜については、イチゴの生産者が53人(H23年度)→65人(H30年度)、アスパラガスの生産者は33人(H23年度)→46人(H30年度)に増加し販売高の増加に寄与。

(3) 場所別・部門別損益損益計算の実施

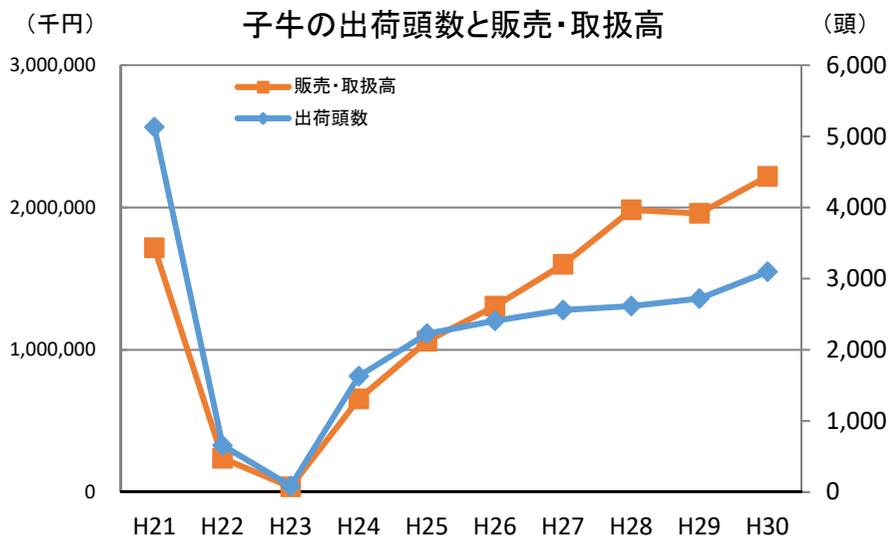
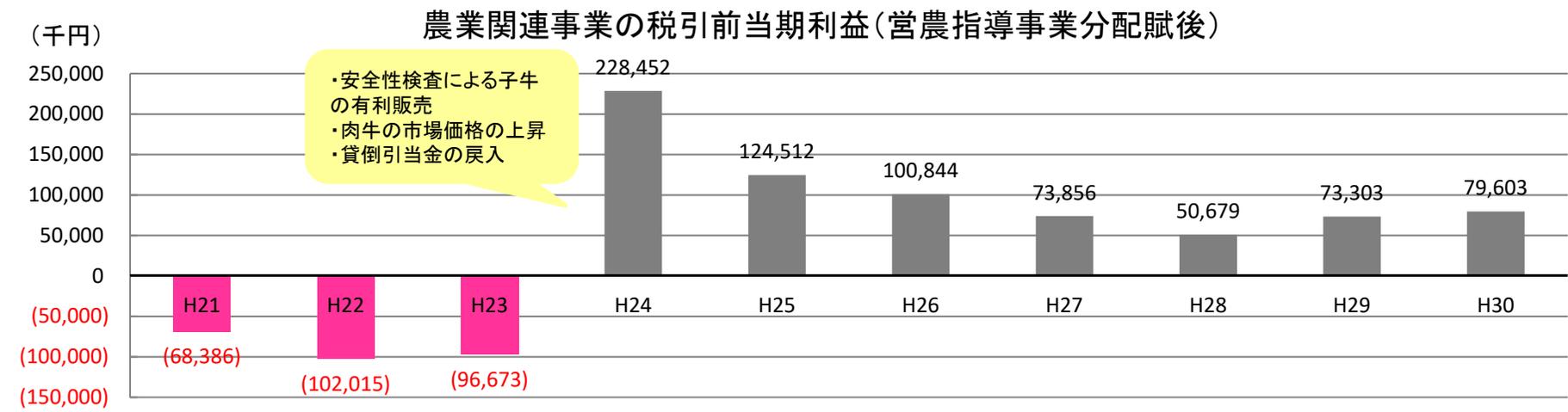
- ① 事業別と場所別の損益計算を決算に合わせて実施。
- ② 農業関連事業に関する事業別損益計算は19事業に区分して実施。場所別損益計算は、6支所・経済センター・農機センター・燃料配送センター・園芸購買店舗・ガソリンスタンド・各CEにおいて実施。

(4) マネジメント研究会

- ① 組合長の諮問機関として設立。中央会主催の経営幹部養成研修等に参加した職員が、研修の成果を具体的な形で農協経営の改善に活かすため、将来の組合の在り方などを含め経営管理全般にわたり検討・答申することを目的に活動。
- ② 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つの視点から、柳川農協の「あるべき姿」を検討し、それに向けた課題と具体策を役員に報告。
- ③ 役員へのフィードバックを受け、優先度の高い課題についてはプロジェクトチームを立ち上げ集中的に検討。検討結果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の策定に使用。

⑤ 農業関連事業が黒字に回復した農協の事例（尾鈴農協（宮崎県））

- H22に発生した牛・豚の口蹄疫の影響で畜産事業が大幅赤字となったが、農協が軸となって子牛の自主検査に取り組み、信頼回復による高価格販売に結実。
- H21に集約・新設した総合選果場について、県内の近隣農協との共同利用・ロット確保による共同販売を行うことで、選果場の稼働率を向上させ、利用料収入を取得。



近隣農協との総合選果場の共同利用



委託JA 受託JA

※ 宮崎中央会のJAマップを基に作成

<補足資料>

尾鈴農協(宮崎県)

(1) 近隣JAとの総合選果場の共同利用

- ① 物流環境の悪化を踏まえ、JAグループ宮崎の「園芸事業に関する物流改革構想」において、「一元分荷販売体制」・「一元配車体制」の確保を大目標に位置づけ
県下JAと経済連で集出荷施設の「集約整備プラン」を策定、県内産地間での競争意識を極力解消
- ② 近隣JAから、選果・荷造り作業を受託し、共同販売(それぞれのJA銘柄で販売)
 - ・ 尾鈴農協、委託農協、経済連の3者でルールを明確化して契約を締結
- ③ それぞれのメリット
 - ・ 尾鈴農協:施設の稼働率向上による利用料収入
 - ・ 委託側の農協:減価償却不要、出荷ロットの拡大による販売単価の安定

(2) 農業関連事業利益の管理

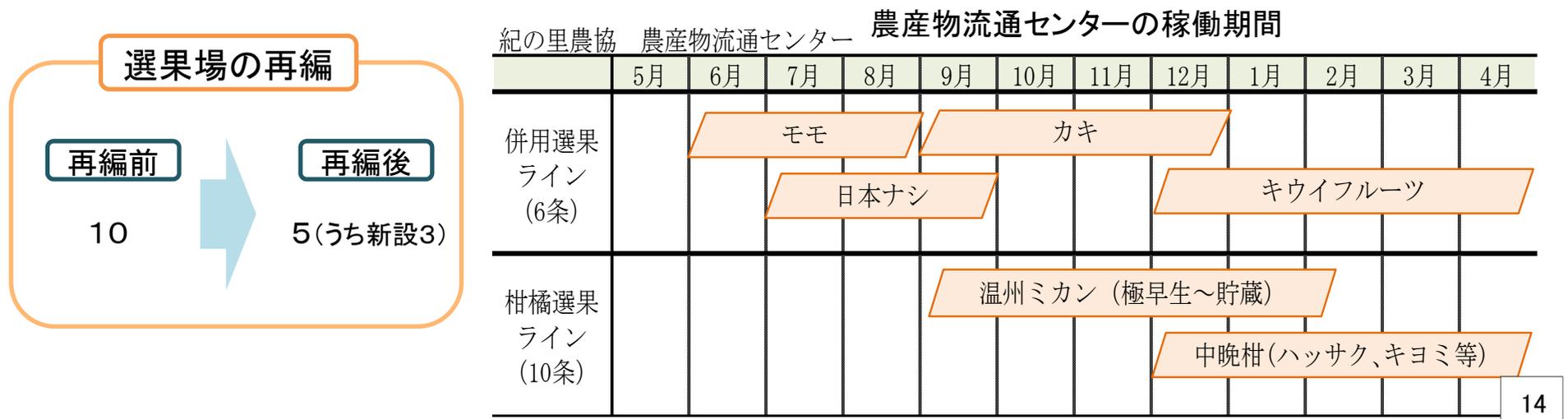
- ① 各事業(生産資材事業、畜産事業、野菜花き事業等)単位で事業別損益計算を実施(支所は1ヶ所のみ・施設数も限定のため、場所別損益計算は実施せず)
- ② 各課室で、月次で、取扱量・取扱高・収益・費用・事業総利益を記した「経営検討表」を作成し、年度計画に対する達成率の進捗を把握

(3) リスクの低い品目(千切大根)の買取・独自販売

- ・ 県の特産品で確実な需要を見込め、貯蔵による通年販売が可能な千切大根を出荷。
<生産者数・作付面積 30人・17ha(H21) → 74人・40ha(H30)>

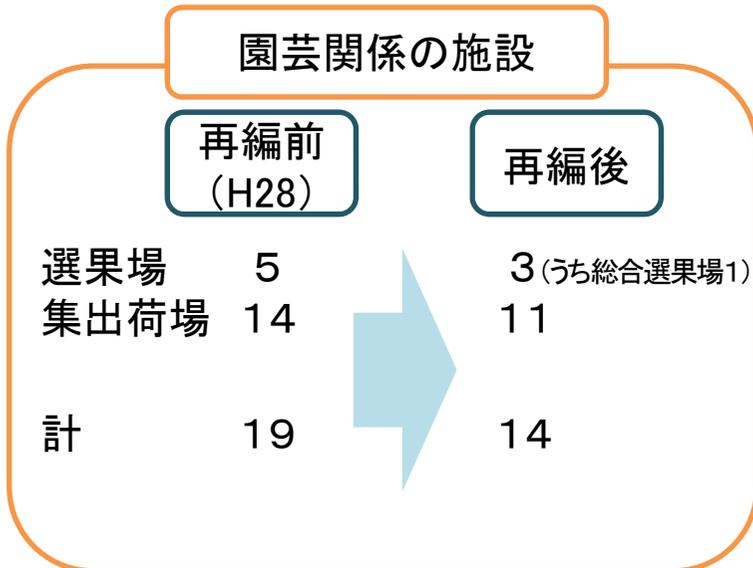
⑥ 選果場を再編した事例（紀の里農協（和歌山県））

- 取扱量の減少による将来の施設利用料負担の増加を予想。生産者負担と農協の施設収支赤字を抑制しつつ、老朽施設の更新のため、選果場再編の専任職員を配置し、再編計画・新たな販売戦略を策定。
- 合意形成のため、既存の生産部会での協議に加え、支所単位で品目別に生産者組織を新たに設置。①将来の生産量の試算を管内全域・支所別に示した上で、老朽化施設を維持した場合と新設統合した場合の投資額・単位当たりコストの試算結果、②荷受け・品質・処理能力・距離・適正規模・労務などの面からみた施設統合のメリット・デメリットの品目別整理を説明。全ての果実品目に共通する新たな販売戦略（販売業務を本所に一元化、ブランド統一、新たなパッケージ機能の活用等）を提案。
- 各種費用の精算基準を明確化。旧選果場を中継施設としつつ、中継施設から新選果場への配送にかかる費用は公平性の観点から全体で負担。
- 新設した選果場は、年間を通じて複数の品目で利用。再編しない場合に比べて設備投資額を2割程度抑制し、施設収支の赤字を大幅に改善。
- 荷受時間の指定により選果作業時間を短縮。複数の選果場からの出荷物が1つの市場で競合していた再編前の状況を改善。本所で一元的に分荷し、多品目の青果物をリレーさせ、通年販売できる特性を生かし、「紀の里」ブランドに統一。



⑦ 集出荷施設を再編した事例（山形おきたま農協（山形県））

- 園芸品目の栽培面積と出荷量が年々減少。施設単位の取引量が縮小して出荷が不安定になり、販売面で不利な状況。ブランド統一・販売業務一元化・物流効率化の必要性の高まり。
- 25年度に、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」を設置。共同利用施設の再編が必要との課題認識を共有。役員と本・支店の幹部が参加した園芸事業改革に関するプロジェクトで協議再編原案を策定。
- 合意形成のため、品目別・地区別の生産者組織で何度も協議。選果場と共同販売の課題を共有しつつ、施設再編後の新たな販売戦略を提案。メリット・デメリットを農業者の運賃・施設利用料・出役負担・利便性・市場対応などの視点で整理。再編後の品目別課題にも対応。若手農業者の意見を尊重。
- 統合選果場は、複数品目の集荷・選果に対応。新規取得により減価償却費は増えたものの、利用品目・農業者の増加により施設利用料の上昇は回避。
- 営農指導員が現場に出向く時間を確保。各支店の園芸担当者も本店に集約し、業務を専門化。



統合選果場(広域集出荷施設)の稼働期間

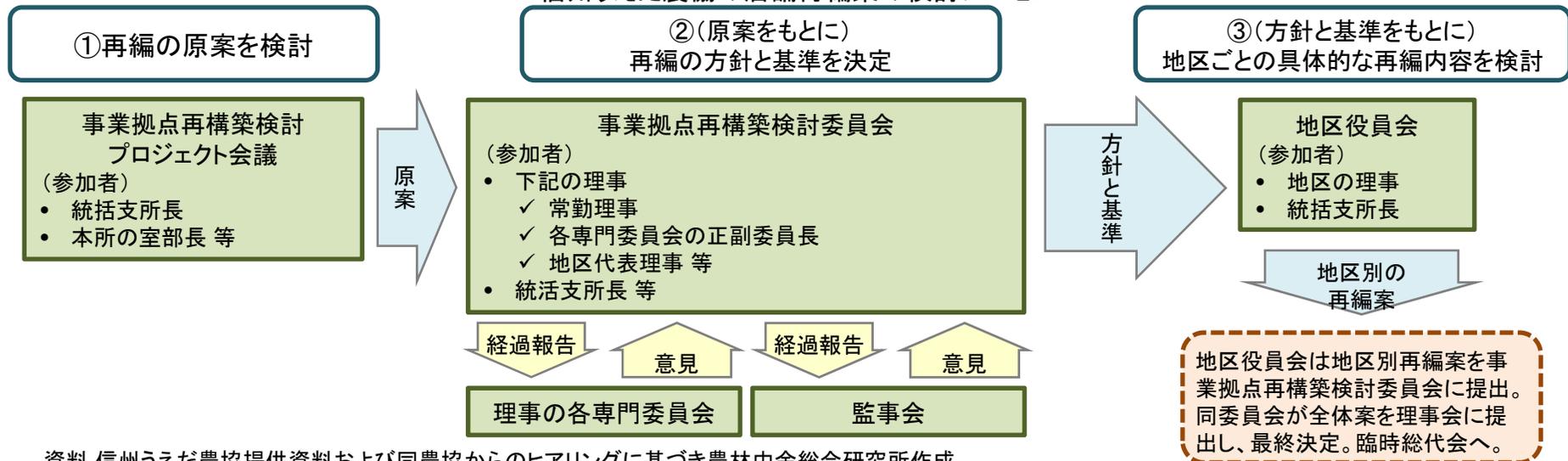
山形おきたま農協 広域集出荷施設

| | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 |
|---------------------|-------|----|-------|----|------|-----|-----|-----|----|----|----|----|
| 荷受・ 検査 ライン | キュウリ | | | | | | | | | | | |
| | オウトウ | | デラウェア | | | | | | | | | |
| | 大玉トマト | | | | | | | | | | | |
| 併用選果 ライン (2条) | | | モモ | | 西洋ナシ | | | | | | | |
| | | | | | リンゴ | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

⑧ 店舗を再編した事例（信州うえだ農協（長野県））

- H20の世界金融危機をきっかけとして営農経済事業の強化を目指し、同事業への投資促進のため、H27年9月に店舗再編を実施。36店中17店で信用・共済窓口を廃止。
- 役職員で再編案を検討するプロセスを重視し、農協内で体制を整備して検討。地区別の説明会を167回実施するなど、組合員向けの説明に尽力。
- 窓口廃止後も店舗は残し、職員1人が常駐し相談対応や取次を実施。ATMを設置し、「区域ふれあいセンター」としても活用。一部の店舗の活用内容の検討・運営は地域の組合員が担当。

信州うえだ農協の店舗再編案の検討プロセス



資料 信州うえだ農協提供資料および同農協からのヒアリングに基づき農林中金総合研究所作成

信州うえだ農協の店舗跡地の「区域ふれあいセンター」再活用事例(一部の店舗のみ掲載)

| 豊里店(信用窓口廃止店舗の活用事例) | 城下店(信用窓口廃止店舗の活用事例) | 田中店(旧結婚式場の活用事例) |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 喫茶機能を持つふれあいサロン「hinata bocco とよさと」。まちづくり協議会や農協女性部等によるボランティア組織が運営。 ・ 介護施設「豊殿の家」。 ・ 農産物直売所。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 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」の開催。 ・ 郷土史をまとめる「諏訪形誌刊行委員会」の編集場所。 ・ 行政から委託を受けた「城下まちづくりみらい会議」が活用。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ ワイン造りの盛んな地域であることから、次のような店舗に賃貸している。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ イタリア料理の飲食店「東御ワインポータル」 ✓ 地元産ワインの販売拠点 |

資料 信州うえだ農協提供資料より農林中金総合研究所作成