

## 総研レポート

# JAの農業経営管理支援に関する実証的研究

本報告書は、当総研が（一社）農業開発研修センターに委託して実施した「JAの農業経営管理支援に関する実証的研究」の報告書であり、①JAの担い手に対する農業経営管理支援の実態、②JAにおける農業経営管理支援の効果と課題、③県域における農業経営管理支援の取組み経過と課題について解明するために調査を行い、調査結果を基に課題検討を行っている。

2015年7月

農林中金総合研究所

## はしがき

本報告書は、当研究所が一般社団法人農業開発研修センターに委託した調査研究「JAの農業経営管理支援に関する実証的研究」の結果を取りまとめたものである。

本年度（平成26年度）の調査研究テーマに取り組むにあたって、設定した課題は、「JAの担い手経営体に対する農業経営管理支援対応の実態と課題の解明（課題Ⅰ）」、「JAにおける農業経営管理支援の事業効果の実態と課題の解明（課題Ⅱ）」、「県域における農業経営管理支援対策（支援システム）の取り組み経過と課題の解明（課題Ⅲ）」であった。

これらの課題の解明にあたるために、小池恒男氏（農業開発研修センター会長理事・滋賀県立大学名誉教授）を主査とし、青柳斉氏（前新潟大学教授）、増田佳昭氏（滋賀県立大学教授）に参画をお願いした。農業開発研究センターからは、瀬津孝氏（同センター常務理事兼首席研究員）、津田将氏（同センター主任研究員）が加わり、総勢5名による調査研究班を編成した。

調査研究班では、本調査研究課題への接近方法や調査結果の報告および討議を行う研究会を開催するとともに、事例調査を実施した。研究会や事例調査には、農林中金総合研究所基礎研究部の関係スタッフも参加した。

事例調査では、担い手経営体への農業経営管理支援に対し先駆的かつ積極的に取り組んでいると判断される事例を3県選定し、3県の中央会やJAに聞き取り調査を行った。そこで、多くの重要な情報や示唆をいただいた。業務多忙の中にも関わらず、調査に快く協力してくださった中央会およびJA関係者の皆様に、深く感謝申し上げたい。

また、調査研究班のメンバーとして、本務を抱えながら限られた調査期間で本調査研究に熱心に取り組んでいただいた青柳、増田両氏に対して、衷心より感謝申し上げたい。

最後に、本調査研究の成果が、JAにおける農業経営管理支援の進展に些かでも参考になれば幸いである。

平成27年7月

農林中金総合研究所



## 目 次

序 章 本調査研究の課題と方法	1
第1節 本調査研究の主題と目的	1
第2節 本調査研究の課題とアプローチの方法	1
第1章 農業経営管理支援に対するJAグループの全国的な取り組み状況	5
第1節 本章の課題と方法	5
第2節 JAグループにおける農業経営管理支援の取り組み経過	5
第3節 JAグループにおける農業経営管理支援に対する全国的な取り組み状況	12
第4節 小括	17
第2章 JA長野県グループの農業経営管理支援に関する検討	18
第1節 本章の課題と調査概要	18
第2節 第1期(2009年～2012年)における農業経営管理支援の取り組みの経過、 目的、基本方針、具体化方策、実施体制、関連システムの整備	19
第3節 第2期(2013年～2015年)における農業経営管理支援の取り組みの目的、 基本方針、具体化方策、実施体制、関連システムの整備、目標の設定	28
第4節 JA上伊那における農業経営管理支援の実施状況	36
第5節 農業経営管理支援の事業効果と今後の課題	43
第6節 小括	43
第3章 JAグループ宮崎の「農家経営支援事業」に関する検討	45
第1節 本章の課題と方法	45
第2節 宮崎県の「農家経営支援事業」の現状と取り組みの経緯	45
第3節 JA宮崎中央における「農家経営支援事業」の実施状況と その事業効果の検討	57
第4節 小括	61

第4章	J Aグループ鹿児島県の「農家経営支援事業」に関する検討	63
第1節	調査課題と対象事例の概況	63
第2節	「農家経営支援事業」の業務内容	64
第3節	県内J Aの「農家経営支援事業」の実施状況	67
第4節	J Aそお鹿児島県における先進的な実践事例	70
第5節	小括－「農家経営支援事業」の特徴と課題－	72
第5章	農業経営管理支援事業に取り組むJ Aの今日的意義と課題	74
第1節	本章の検討課題	74
第2節	農業経営(担い手)支援の問題状況	74
第3節	農業経営管理支援事業の内容と進展状況	75
第4節	J Aの農業経営管理支援事業の意義と推進上の視点	80
第5節	J Aグループにおける農業経営管理支援事業の諸課題	82
結章	要約ならびに提案	86

## 序 章 本調査研究の課題と方法

### 第1節 本調査研究の主題と目的

#### 1. 本調査研究の主題

本調査研究は、農業開発研修センター（以下、「本センター」）が農林中金総合研究所（以下、「農中総研」）の委託に基づくものであり、主題を「JAの農業経営管理支援に関する実証的研究」とした。

#### 2. 本調査研究の目的

本センターは、農中総研の委託調査研究「地域農業振興・活性化に果たすJAの役割に関する調査研究」（平成23年度～平成25年度）において、JAの地域農業振興対策の基本に位置づく地域農業振興計画と営農指導事業に着目し、地域農業振興・活性化に果たすJAの役割の解明に取り組んだ。そのなかで、JAによる地域農業支援の取り組みにおける、担い手経営体への農業経営管理支援の重要性が明らかになった。

また、『第26回JA全国大会決議』の「実践指針」においては、「担い手経営体への農業経営管理支援事業の強化」が提起されている。

そこで、『第26回JA全国大会決議』に示された次代の担い手確保・育成策も踏まえ、本調査研究の目的を、JAの担い手経営体における農業経営管理支援について、理論的かつ実証的に解明することとした。

### 第2節 本調査研究の課題とアプローチの方法

#### 1. 課題の設定

上記の調査研究目的を達成するため、下記の3つの課題を設定した。

（課題Ⅰ）JAの担い手経営体に対する農業経営管理支援対応の実態と課題の解明

（課題Ⅱ）JAにおける農業経営管理支援の事業効果の実態と課題の解明

（課題Ⅲ）県域における農業経営管理支援対策（支援システム）の取り組み経過と課題の解明

#### 2. 本調査研究のアプローチの方法

前述の3つの課題解明のため、既存の関連文献や先行調査研究などの関係資料の収集・分析とともに、先進事例調査を主なアプローチの方法とした。

## (1) 関係資料の収集・分析

本調査研究では、J A全国大会決議（各年次）などをはじめ、本センターおよび本調査研究メンバーがこれまで取り組んできた先行研究の成果を積極的に活用した。

## (2) 事例調査の目的と調査対象

### 1) 事例調査の目的

今回のヒアリング調査の目的は、本調査研究の（課題Ⅰ）から（課題Ⅱ）にあげた、J Aの農業経営管理支援の内容（税務支援、経理代行、経営診断、経営指導）や支援体制（営農指導員、T A C、他部門間連携、連合会連携）と事業の利用状況などの実態把握に加え、（課題Ⅲ）の県域での農業経営管理支援対策の取り組み状況や利用状況などの実態把握である。

### 2) 事例調査の対象

今回の調査対象は、農業経営管理支援について、先駆的に取り組んでいる3県の県中央会と、当該県において積極的に取り組んでいるJ Aなどに、以下に示すスケジュールにてヒアリング調査を実施した。

#### < J A >

上伊那農業協同組合（長野県） 調査日：平成26年12月17日

#### < 農家 >

上伊那農業協同組合管内の農家 調査日：平成26年12月17日

#### < 県中央会 >

長野県農業協同組合中央会（J A長野県営農センター） 調査日：平成26年12月16日

宮崎県農業協同組合中央会（宮崎県農家経営支援センター） 調査日：平成27年1月14日

鹿児島県農業協同組合中央会（担い手・法人サポートセンター） 調査日：平成27年1月13日

### 3) ヒアリング調査項目

今回のヒアリング調査は、質問項目を事前に連絡し、調査研究班メンバーの各分担者が行った。主な対象者は、営農担当部署（管理者又は担当者）などを中心をお願いをした。また、事実確認のために、総代会資料、ディスクロージャー誌など、関係資料を収集した。

なお、各J Aのヒアリング対象別の質問項目は以下のとおりである。

#### ① J A上伊那

- ・農業経営管理の支援内容（税務支援、経理代行、経営診断、経営指導）について
- ・農業経営管理の支援体制（営農指導員、他部門間連携、連合会連携）について
- ・農業経営管理支援の事業利用状況について

- ・ 県普及センター、農業会議、税理士などのかかわりについて
- ②生産農家（JA上伊那管内）
  - ・ 全般的概況（経営概況：経営耕地面積、生産品目など）について
  - ・ 農業経営において、現在、直面している問題点・課題について
  - ・ 所属されている生産者部会で話題となっている問題点について
  - ・ 農業経営管理支援におけるJA（および営農指導体制、営農指導員）への期待・要望について
- ③県中央会（JA長野中央会、JA宮崎中央会、JA鹿児島県中央会）
  - ・ 農業経営管理支援対策への取り組み経緯と課題について  
（担い手支援涉外による税務・金融・労務などにかかわるコンサルティングなど）
  - ・ 農業経営管理システム構築のための取り組み経過と県内JAへの支援状況および利用状況と課題について
  - ・ 県および県普及センター、農業会議、税理士などのかかわりについて

### 3. 本調査研究の実施体制と本報告書の執筆分担

本調査研究の実施に際し、本センターでは小池恒男（滋賀県立大学名誉教授）を主査として、下記の「調査研究班」（執筆分担）を編成した。さらに、農中総研の関係スタッフとの合同で「JA担い手経営支援研究会」を設置した。

<調査研究班メンバーと執筆分担章節：敬称略>

主査	小池 恒男（農業開発研修センター会長理事、滋賀県立大学名誉教授）	… 第2章、結章
副主査	青柳 齊（前新潟大学農学部教授）	… 第4章、第5章
	増田 佳昭（滋賀県立大学環境科学部教授）	
	瀬津 孝（農業開発研修センター常務理事兼主席研究員、京都大学博士（農学））	… 第1章
事務局	津田 将（農業開発研修センター事務局次長兼主任研究員）	… 序章、第3章

<農中総研から加わっていただいた方々：敬称略>

清水 徹朗（農林中金総合研究所取締役基礎研究部部長）  
 若林 剛志（農林中金総合研究所基礎研究部主事研究員）  
 …（JA上伊那調査、JA長野中央会調査）

そして、以下の取り組み経過のとおり、両者による合同調査と研究会での討議により進めた。

#### 4. 本調査研究の取り組みスケジュール

本調査研究の主な取り組みの経過は以下のとおりである。

年月	研究会、事例調査など
平成26年 9月	○第1回研究会（29日、於：京都） ・本調査研究の課題と取り組み方針について ・本調査研究の課題分担について ・事例調査の実施について ・今後の取り組みスケジュール
10月～ 11月	○事例調査の検討・調整
12月	○J A長野中央会ヒアリング調査（16日、於：伊那市） ○J A上伊那および管内農家ヒアリング調査（17日、於：伊那市）
平成27年 1月	○J A鹿児島県中央会ヒアリング調査（13日、於：鹿児島市） ○J A宮崎中央会ヒアリング調査（14日、於：宮崎市） ○J A全中ヒアリング調査（20日、於：東京）
2月	<調査研究班打合会（27日、於：京都）> ・事例調査結果および担当課題の取り組み結果の検討と討議
3月	○第2回研究会（11日、於：京都） ・調査研究班から本調査研究結果の概要報告と討議 ○調査先へ調査結果取りまとめ内容の確認依頼（12日～18日） ○報告書の取りまとめ ○報告書提出

## 第1章 農業経営管理支援に対するJAグループの全国的な取り組み状況

### 第1節 本章の課題と方法

本章の課題は、本調査研究の課題Ⅰ「JAの担い手経営体に対する農業経営管理支援対応の実態と課題の解明」のため、まずはJAグループ全体の取り組み方針と取り組み経過を整理・検討することである。

そのため、JA全中ヒアリング調査の実施と関係資料の収集・分析、ならびにJA全国大会資料（各年次）や関係資料の収集・分析を行い、JAグループの取り組み方針と取り組み経過を明らかにする。

### 第2節 JAグループにおける農業経営管理支援の取り組み経過

#### 1. 農業経営管理支援の意義

JAグループの取り組む農業経営管理支援は、第24回JA全国大会決議（以下、「大会決議」）（2006年）を契機に全国展開が始まったとされ、その取り組み内容は次のように定義されている。すなわち、「地域農業を支える多様な担い手の経営安定を図り、JAの組織・事業基盤を強化するため、行政や普及指導センターなど関係機関との連携のもと、JA段階における確定申告支援だけにとどまらず、経営実態を踏まえた技術指導・経営指導とそれらと有機的に結びついた総合的な事業支援を一体に行う取り組み」としている<sup>1)</sup>。

もとより、戦後の農協発足以来、農業技術指導と並んで農業経営指導は営農指導事業における営農指導員の任務として、その濃淡はともあれ、今日まで取り組まれてきたことは間違いない。特に、ガット・ウルグアイラウンド農業合意による農産物輸入自由化を背景とした農家負債問題の顕在化に対応した個別経営指導が重点課題となった時期もあった。しかし、JAグループが全国的に農業経営管理支援に本格的に取り組むとしたのは今回が初めてと考えてよからう。

#### 2. 農業経営管理支援の取り組みの背景

そこで、このような全国的な運動になった背景から考えてみたい。背景としては、担い手に焦点が当てられることとなった「経済事業改革」にさかのぼらなければならない。

「経済事業改革」は第23回大会（2003年）に提起されたが、その契機は「農協のあり方についての研究会」（農水省）がとりまとめた報告書『農協改革の基本方向』（2003年3月）である。ここでは、「JAの存在意義は、農産物販売と生産資材購買で組合員にメリットを出すこと」とする一方で、「信用・共済事業の収益がなくても成り立つ経済事業等を早期に確立する必要がある」とした。そして、経済事業の改革を進めるために、JAバンク

システムにならない、「全中が中心となって J A グループに対する指導指針（経済事業版自主ルール）の策定」を促した。また、「J A の行う『営農指導』は、販売事業等の『先行投資』と位置づけることができる」とした。

この研究会報告書を受けて、J A 全中は「経済事業改革指針」（2003 年 12 月）を策定するとともに、第 23 回大会において「組合員の負託に応える経済事業改革」の実践を決議している。また、先の研究会報告書を受けて行われた改正農協法（法第 73 条の 23 の 2）に基づき、2004 年 3 月の臨時総会において、「組合の組織、事業及び経営の指導に関する基本方針」を定め、その中に「経済事業改革」と「営農指導機能の強化」を盛り込んだ。

こうした J A グループの枠組みを受けて、現場段階の経済事業改革が一気に本格化した。特に、拠点型事業（物流、農機、SS、A コープ）の改革が先行的に取り組みられ、事業所の統廃合、さらには広域再編（広域会社化）も進められた。こうした改革を進めることにより、「経済事業改革指針」に定められた財務目標として定められた経済事業等の収支均衡、具体的には部門別損益計算における「農業関連事業」と「生活その他事業」の収支改善が進められたのである<sup>2)</sup>。

一方、営農指導事業にあつては、先の基本方針を受けて、J A 全中は営農指導事業検討委員会を設置し、J A グループの営農指導機能強化策を検討し、『J A グループの営農指導機能強化のための基本方向』（2005 年 1 月）をまとめた。基本方向では、①営農指導事業の目標の明確化、②営農指導員の階層化、③指導組織の見直し、研修体系等の明確化、④営農指導のための予算の明確化、に関する考え方を明らかにした。特に、②にあつては、農業者の分化や大規模・法人経営体の拡大の中で、これに対応するため、営農指導員の階層化として、「専門営農指導員」（大規模農家、農業生産法人）、「営農指導員」（中規模農家、生産組織・部会）、「営農相談員」（自給的農家、高齢農家層）の三層構造と、営農経済渉外制度（地域の実態により専任）を提案した<sup>3)</sup>。この考え方にに基づき、営農指導員の全国統一資格認証試験制度の制度見直しが 2007 年度に行われている<sup>4)</sup>。

こうした中央会主導の「経済事業改革」の取り組みに加えて、全農系統の取り組みが重なってくる。当時、相次ぐ全農不祥事と農水省からの業務改善命令を受けて、『新生全農を創る改革プラン』（2005 年 12 月）が策定され、全農の農家支援策が提案された。経済事業改革中央本部は担い手への経済事業対応等を集中的に協議し、担い手に向く営農・経済事業体制や全農と J A が一体となった体制整備等を検討し、全農も「新生プラン農業担い手支援基本要綱」（2006 年 4 月）を定め、J A に「担い手対応専任者」の設置の提案や担い手を登録し、生産資材価格対策や経営管理指導の実施などを提案した。この取り組みが具体化し、2008 年度から今日の T A C の、担い手に向き個別対応する取り組みが始まっている<sup>5)</sup>。

拠点型事業の改革が先行する「経済事業改革」の進展とともに、営農指導事業の機能強化方向が示され、次段階として、経済事業の総仕上げとともに、営農指導の中身が問われてくることとなる。農業経営管理支援は第 24 回大会決議を契機としていることは先述した。

この大会以降で担い手づくりとその支援が明確に方向付けられることになる。

そこで、次項では、担い手への農業経営管理支援にかかる第24回大会以降の大会決議での提案やそれらに基づく取り組み経過を概観する。

### 3. JA全国大会決議等での農業経営管理支援の取り組み方針の経過

#### (1) 第24回大会決議（2006年）

まず、第24回大会決議の中身からみてみる。大会テーマは、「食と農を結ぶ活力あるJAづくりー「食」と「共生」の世紀を実現するためにー」であった。大会決議では、JAグループの4つのビジョンの1つとして「担い手づくり・支援を軸とした地域農業の振興と安全・安心な農畜産物の提供」を掲げた。地域における担い手づくりでは「集落ぐるみ組織型」、「認定農業者型」、「オペレーター組織型」の3つの基本型を示し、担い手づくり戦略の策定を提案するとともに、担い手に対する対応の強化として、その中で「JAにおける担い手専任体制と支援体制の確立」と併せて、「担い手に対する経営指導體制の強化」を以下のように具体的に提案している。

---

#### (4) 担い手に対する経営指導體制の強化（下線は筆者による。）

営農指導體制については、「JAグループの営農指導強化のための基本方向」（2004年8月）での整理を踏まえ、JAは、作目・農家階層別に次の機能発揮に向けた体制を構築します。

- ①地域農業のマネジメント
- ②マーケティング
- ③生産技術指導
- ④土地利用型農業の調整
- ⑤経営・税務管理指導等

とりわけ、一定の規模を持つ担い手に対しては、経営・税務管理指導が重要であり、JAは、地域実態に応じた経営・税務管理指導體制を整備し、関係機関等と連携して、担い手にかかる経営データ等の活用・整備を段階的にすすめます。

JAは、担い手の育成確保の取組みと一体的に、担い手を中心に農業者年金の加入提案活動を実施します。

また、連合組織は連携して、人材育成や情報提供などを通じJAの取組みを支援します。

---

これに加えて、大会決議では、JAにおける農業経営指導體制の整備（イメージ）の「解説」として、「JA農業経営支援センター」が地域農業の担い手に対して、「農業支援対策の対象の組織化」、「決算書作成支援」、「税務申告支援」、「経営分析支援」、「経営指導支援」、「JA事業支援」を行政・普及センター等関係機関と連携して取り組む模式図を示している。

なお、大会決議の「経済事業改革」の項では、「生産性向上、JAの収支改善に向けた販売事業改革」と「経済事業改革の徹底と全農『新生プラン』の実践」が提案されており、事業改革路線の延長・総仕上げの提案をしている。

## (2) 第25回大会決議 (2009年)

政権交代した民主党政権下での第25回大会決議(2009年)においては、「大転換期における新たな協同～農業の復権、地域の再生、JA経営の変革～」を大会テーマとして掲げた。組織基盤など大きな構造変化を「大転換期」と捉え、3つの柱のうちの農業面では「消費者との連携による農業の復権」が、そして担い手対策では「農地活用と担い手支援による自給力の強化」が提案されている。

担い手に対する考え方は「地域を担う多様な担い手の支援」として、集落営農組織・農業法人、販売農家、青年・女性農業者、小規模農家・自給的農家、定年帰農者・趣味的農家、新規就農者のそれぞれを位置づけ、多様な担い手への対応強化を具体例を示し提案している。さらに、その中の認定農業者、集落営農組織・農業生産法人等の担い手に対しては、①担い手に向く体制の強化、②農業経営管理支援の強化(下線は筆者による。)、③農業者再生支援の強化、④販売・購買における個別提案と取引の実施、⑤JAと法人(集落営農組織・農業法人)とのパートナーシップの構築、が提案され、農業経営管理支援は次のように具体的に提案されている。また、前回大会と同様の農業経営管理支援のイメージ図も例示されている。

### ②農業経営管理支援の強化

JAは、担い手の生産・経営状況を適時・適確に把握・分析して、経営実態を踏まえた技術・経営指導とそれらを有機的に結びつけた総合的な事業支援を行います。そのため、行政・普及指導センター等と連携するとともに県・全国域の支援体制を構築していきます。

## (3) 第26回大会決議 (2012年)

農業経営管理支援事業に関する第26回大会議案を提案するに当たって、JA全中において、以下の分析と対応方向に関する整理がなされているので、先にこれを確認しておきたい。

これをみると、JAと県域で主体的に進めることとなっているが、システムや人的体制の整備に県間格差が生じており、また、次段階に向けて、経営コンサルが可能なまでのソフト(ノウハウ蓄積と人材育成)部分の構築が課題と認識されている。

「今後の農業経営管理支援事業の取り組み強化方向の要旨」(2012年7月)<sup>6)</sup>

- 事業の立ち上げから6年間、担い手経営体の経営支援に効果的・効率的に取り組むためのデータ集約と蓄積の仕組みづくり(システム構築)や専任担当部署の設置等、インフラ・環境整備対策を中心とした取り組みを展開し、一定の成果があがっている。
- 平成25年度以降は、担い手経営体への経営改善提案のノウハウ蓄積や、担当職員の人材育成、担い手経営体の学習活動の支援強化等、ソフト部分の構築・標準化に向けた取り組みを強化する。また、インフラ・環境整備対策が課題となっている県域については、引き続きハード(基盤・実施体制)部分への支援・強化を重点的に実施する。

○ 県域・地域ごとの取り組み経過や実情をふまえて農業経営管理支援事業の取り組みの現状分析を行い、これらの運動・戦略の実践強化に向けた課題を洗い出し、担い手経営体への可能な限り早期の具体的な支援を実施する観点から、JAと県域とが当面目指す取り組み方向を定め、実践することとする。また、全国域は県域・JAでの取り組み基盤のさらなる強化・底上げの取り組みを継続するとともに、各県域・JAごとの担い手経営体への具体的な経営支援の取り組みを支援する。

そこで次に、こうした状況を受けて第26回大会でどう方向付けられたのかをみる。第26回大会決議では、「次代へつなぐ協同～協同組合の力で農業と地域を豊かに～」を大会テーマとして掲げた。この大会では東日本大震災を教訓として、「次代へつなぐ協同」(① 地域でおぎなあい、外とつながりあう協同、② JA支店を核に、組合員・地域の課題と向き合う協同)の実践を提起した。そして、10年後のビジョンを明確にし、「JA地域農業戦略」、「JA地域暮らし戦略」、「JA経営基盤戦略」の3つの戦略を提案した。

その中のJA地域農業戦略の実践方策では、民主党農政下の担い手政策として2012年度から始まった「人・農地プラン(地域農業マスタープラン)」の策定推進と一体的に進めることをにらみ、集落ごとの話し合いを基礎とした「地域営農ビジョン運動の展開」を提案した。そして、担い手に対しては、「新たな担い手づくりと農地のフル活用の実践」とともに、「担い手経営体と一体となった生産販売戦略の実践」が、そしてこの中で「担い手経営体(個人・法人経営・集落営農等)への個別事業対応の強化」が提案されている。

この大会の提案から「担い手経営体」(＝個人・法人経営・集落営農等)が新しい概念として使用された。また、①次代の担い手経営体への個別事業対応を強化、するとして、②担い手経営体の総合窓口となる担当者(TAC・営農指導員等)の設置、③担い手経営体への農業経営管理支援事業の強化、を提案している。後者の③で初めて「事業」と位置づけ、農業経営管理支援事業は以下のように提案されている。

### ③担い手経営体への農業経営管理支援事業の強化

#### ア. 担い手経営体の「経営状況」の見える化

JAは記帳代行受託業務を強化し、担い手経営体の経理事務の軽減を図るとともに、収集した経営データを活用した経営分析・診断・改善コンサルを行い、担い手経営体の生産計画の策定支援やマネジメント学習活動等、担い手経営体の経営サポートを行います。

#### イ. 担い手経営体の「生産状況」の見える化

JAは様々な事業データ(販売・購買実績、栽培履歴、土壌分析等)を活用し、担い手経営体個々の生産状況を分析します。特定した課題は、営農支援部門や連合会等による改善提案を行うとともに、モデルとなる担い手経営体の協力により、そのノウハウも活用します。JAは個々の担い手経営体の課題解決により産地全体の生産力向上を行い、販売力の強化につなげます。

#### ウ. 担当者の育成と体制整備

経営データや事業データにもとづく専門的な分析・コンサルを行う農業経営管理支援担当者の育成とJA関連部門・中央会・連合会の支援体制の整備を行います。

#### (4) 「農協改革」下での農業経営管理支援の取り組み方針と対応方向

以上、JAグループにおける農業経営管理支援にかかる今日に至るまでの取り組み方針をJA全国大会決議等をもとに確認した。現段階の取り組み方針は第26回大会で決議した内容ではあるが、ここに「農協改革」への対応が加わる。「農協改革」の中身に言及することは避けるが、ここでは、JAグループの自己改革のうち、農業経営管理支援に関連する部分についてだけ、補足的に見ておきたい。

現政府は「アベノミクス」における成長戦略の1つとして農業戦略を位置づけ、「農業・農村全体の所得を今後10年間で倍増」させることを目指した『農林水産業・地域の活力創造プラン』（2013年12月）を策定した。また、平行して検討されてきた規制改革会議での第2次答申を受けてプランを改定（2014年6月）し、その中に「農協改革」が盛り込まれた。

一方、JAグループにあっては、『JAグループ営農・経済革新プラン』<sup>7)</sup>を先行して公表（2014年4月）し、さらに、制度改正をにらみ、『JAグループの自己改革について～農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化の実現に向けて～』<sup>8)</sup>を示し、5カ年の「自己改革集中期間」を定め、JA営農経済・改革に取り組むとしている。

まず、『営農・経済革新プラン』からみてみる。『営農・経済革新プラン』は、第26回大会決議の実践事項の中で、「特に今から必要な事業改革・組織対応事項を重点化し、実践を加速化（ギアチェンジ）していくべきもの」と位置づけ、5カ年を改革集中期間としている。そして、3つのうちの重点戦略の1つとして、「担い手サポート型を主力とした営農・経済事業方式の確立ー担い手支援に機能・資源の集中・フル活用ー」を掲げ、農業経営管理支援は、この具体的実践事項の中に以下のように提案されている。

---

#### 具体的実践事項

##### (2) 担い手専任体制の強化による担い手経営体への個別事業対応の拡大

- JAは、営農指導員の育成強化を図るとともに、集落営農や大規模化・法人化した担い手経営体に対して、生産面・販売面・経営面での全面的サポートを実施していくため、担い手専任対応（TAC等）を設置・拡充し、個々の担い手経営体のニーズに向き合う取組みを拡充する。
  - JAの担い手専任担当（TAC等）は、担い手経営体のJAの事業における様々なニーズを把握する総合窓口機能を発揮する。あわせて、実需者ニーズに基づく生産・販売提案を行うとともに、それを実施するための総合的なサービスを連合会と連携して行う。
  - また、JAは中央会・連合会と連携しながら、担い手専任担当（TAC等）を通じて、経営分析とそれに基づく経営管理・コンサル機能を発揮するなど、担い手経営体への経営サポート機能を強化し、担い手経営体の生産・販売の高度化支援をはかる。
  - これらを実現するため、経営資源の集中・確保をすすめ、JAグループが一体となって担い手専任担当者の人員の増大と質的充実・拡充をめざす。
  - 具体的には、JAは地域・農業の実情を踏まえて信用・共済事業等から経営資源の集中化をはかる一方、連合会はこうしたJAの柔軟なシフトを可能にするよう、信用事業・共済事業等について、JAの事務負担の軽減をはかる業務の効率化やシステム整備など、事業系統ごとにさらなる機能補完等をすすめる。
-

また、以上の『営農・経済革新プラン』に基づき、「JA営農・経済改革実践運動」の全国的な展開が提案されている<sup>9)</sup>。

さらに『JAグループの自己改革』では、基本的には『営農・経済革新プラン』の取組方向と同様、「担い手の育成を強化する」ため、大規模化・多様化がすすむ担い手経営体に対して、専任担当者（TAC等）による個別対応の拡大や連合会・中央会の個別対応による高度な総合支援が提案されている。

以上、JAグループにおける農業経営管理支援に対する取り組み方針の経過と現段階の状況を見てきた。要するに、担い手経営体に対して、農業所得と農業生産の拡大をめざして、個別対応の強化と経営サポート機能を強化していく方向が強調されているといえる。また、「農協改革」下にあって、自己改革といえどもその実践が強く外から求められている状況にあるといえよう。

注1：JA全中「農家経営をささえる農業経営管理支援の展開について」『月刊JA』2014年9月号

2：拙稿「経営管理改革の評価と課題」『農業と経済』第72巻第9号、2006年8月3：JA全中経済事業改革中央本部『JAグループ営農指導機能強化の取り組みについて』、2005年1月

4：拙稿「第4章 営農指導事業にかかる基本課題の検討 第2節2 営農指導員の資格認証の取り組み経過と今後の課題」、農業開発研修センター『地域農業振興・活性化に果たすJAの役割に関する調査研究報告書（Ⅱ）』、2013年3月

5：拙稿、「第4章 営農指導事業にかかる基本課題の検討 第2節3 TACの取り組み経過と今後の課題」、前掲書4に同じ

6. JA全中『第2回農業経営改善活動全国実践交流研究会資料』、2014年10月

7. JA全中『農業の成長産業化と地域活性化に向けたJAグループ営農・経済革新プラン』、2014年4月

8. JA全中『JAグループの自己改革について～農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化の実現に向けて～』、2014年10月

9. JA全中『農業所得向上のための「JA営農・経済改革実践運動」のすすめ方について』、2014年10月

### 第3節 JAグループにおける農業経営管理支援に対する全国的な取り組み状況

#### 1. 農業経営管理支援のめざす目標

農業経営管理支援の意義は第2節1でみたが、その水準に一気に到達することは地域農業や地域の実情により容易なことではないことから、便宜的に段階的に取り組む提案を行っている。すなわち、当該事業を進めていくためには「システム構築、人的体制整備、経営指導ノウハウの構築、人材育成など相当なコストを要することから、中期的な視点に立って、全国・県・JAが連携をはかり、記帳代行・確定申告支援→経営分析・診断→経営コンサル→JA総合事業支援」へと段階的に取り組むことを提案している<sup>1)</sup>。そして、各段階の具体的な取り組みは以下のように例示されている。

#### 【C段階：確定申告支援】

- ・簿記記帳啓発と研修会の実施、JA取引情報の提供（紙ベース）、青色申告への誘導、税務相談・税務研修会の実施、確定申告支援、JA段階の青色申告会組織化

#### 【B段階：情報データの蓄積と経営分析・診断手法の確立】

- ・自動仕分けサービスの提供、記帳代行、経営情報・生産販売情報の蓄積、経営分析・診断手法の取り組み（モデル農家）、生産技術の向上対策・コンサルティング、県域青色申告会の設立、行政・関係機関との連携

#### 【A段階：経営コンサルの実施とJA総合事業支援】

- ・システム整備、経営データベースを活用した経営指導、経営コンサル手法を活用した経営改善提案、四半期毎の経営点検・PDCAサイクルに基づく実践支援、農業経営管理支援の取り組みと連携した事業メニューの開発・推進、行政・関係機関との連携

#### 【目標：担い手農家の経営安定とJA事業基盤の強化・再生】

##### <担い手農家>

- ・パートナーとしてJAの再認識、JAとの信頼関係の構築、経営シミュレーションに基づく現状の改善点の把握、将来の経営計画の策定

##### <JA>

- ・適時的確な資金提案、営農計画の基づく生産・販売支援、生産・販売計画の基礎資料として活用

以上、農業経営管理支援の目指す目標をみてきた。要するに、担い手経営体に対して、個別対応で経営サポートをシステム的に対応できる体制の整備をめざしているとともに、JA事業との連携・確保が意識されているといえる。

そこで、次項において、農業経営管理支援事業の全国的な取り組み状況をこの3段階に沿ってみたい。

## 2. 農業経営管理支援事業の全国的な取り組み状況

J A全中ヒアリング調査でいただいたJ A全中『農業経営管理支援事業の取り組み』（2015年1月）で報告されている農業経営管理支援事業の全国的な取り組み状況をみる。

まず、表1-3-1で確定申告支援と記帳代行の取り組みをみってみる。

確定申告支援の実施J A数は約550で、合併の影響はあるが近年ほぼ横ばいの状況にあるとともに、実施割合は全体の8割と年々高まっている。そのうち、記帳代行の実施J A数は292で、2008年と比較すると1.6倍に増加し、確定申告支援実施J Aの4割以上が行っていることになる。

次に、表1-3-2でその件数をみみると、確定申告では、2014年では所得税の青色申告14.3万件、白色申告11.8万件、合計26.1万件的支援を行っている。また、法人税757件、消費税2.9万件である。件数は、2008年と比較すると、所得税77.7%、法人税24.7%、消費税99.5%と、総じて減少している。記帳代行支援は5.2万件と近年横ばい傾向である。

農業経営管理支援のB段階である経営分析・診断、A段階の経営指導の実施状況について表1-3-3で見ると、両者の段階にあるのは全体の20.7%で、実施を検討中のJ Aを加えると、全体の3分の1以上の取り組みとなる。しかし、確定申告支援にとどまっているC段階のJ Aは約半数近くある。表1-3-4で経営分析・診断、経営指導の実施J A数と件数の推移をみると、経営分析・診断115J A、11,243件、経営指導128J A、9,718件と、後者のJ A数が上回り、また、それぞれ取り組みが徐々に増加していることがうかがえる。

さらに、こうした取り組みを進める上で、県域段階での農業経営管理支援システムの構築と担い手の決算・申告データのデータベース化とが欠かせないが、こうした取り組み体制を整備し、経営分析・診断や経営指導に取り組んでいる該当県は11県、まだ初歩的な取り組みを実施または検討中の該当県が12県と、県間格差が著しいとともに、まだまだ取り組みは緒についた段階といえる。

表 1-3-1 確定申告支援・記帳代行の取り組み

単位：J A数、%

		2008	2012	2013	2014
確定申告支援実施	実数	571	551	556	549
	比率	75.4	79.3	79.7	79.3
うち記帳代行実施	実数	178	297	290	292
	比率	23.5	42.7	41.5	42.2

資料：J A全中『農業経営管理支援事業の取り組み』（2015年1月）により作成。

表 1-3-2 確定申告支援・記帳代行の件数の推移

単位：件数、%

		2008	2012	2013	2014	$\frac{2014}{2008}$
所得税	青色申告	157,234	153,236	151,729	142,836	90.8
	白色申告	177,881	109,611	118,495	117,696	66.2
	合計	335,115	262,847	270,224	260,532	77.7
法人税		3,061	1,162	733	757	24.7
消費税		29,117	30,649	31,282	28,982	99.5
記帳代行件数		—	52,117	52,737	51,878	—

資料：表 1-3-1 に同じ。

表 1-3-3 経営分析・診断、経営指導の取り組み

単位：J A数、%

		2008	2012	2013	2014
経営指導・診断、経営指導を実施	実数	144	137	137	143
	構成比	19.3	19.7	19.6	20.7
確定申告支援段階	実数	310	298	314	324
	構成比	41.4	42.9	45.0	46.8
現在検討中	実数	118	112	112	99
	構成比	15.8	16.1	16.0	14.3
未定	実数	176	148	133	125
	構成比	23.5	21.3	19.1	18.1

資料：表 1-3-1 に同じ。

表 1-3-4 経営分析・診断、経営指導の件数の推移

		2010	2012	2013	2014
経営分析・診断	J A数	103	109	111	115
	件数	9,070	11,797	9,422	11,243
経営指導	J A数	76	116	118	128
	件数	3,355	10,362	8,892	9,718

資料：表 1-3-1 に同じ。

### 3. T A Cの取り組み経過と農業経営管理支援の取り組み状況

最後に、営農指導員とともに、担い手専任担当という位置づけがなされているT A Cの取り組みについてみてみる<sup>2)</sup>。

T A C導入の経過は第2節の2で述べたが、「経済事業改革」、直接的には『新生全農を創る改革プラン』（2005年12月）の中で、担い手への対応強化の検討が開始され、2007年度に「担い手対応の目的と手順（6ステップ）」の策定、2008年4月に全国統一呼称「T A C」が決定され、その後、T A Cの活動の定着化のための取り組みが今日まで進められてきた。

まず、T A Cの設置・活動基準を示す。

#### ☆T A Cの意味

- Team for Agricultural Coordinationの頭文字の略
- 「T」とことん、「A」会って、「C」コミュニケーション（キャッチコピー）

#### ☆設置目的

- 恒常的な出向く活動を通じて、担い手の満足度向上と事業拡大
- 担い手の意見・要望の共有化による事業改善

☆訪問対象 地域農業の中核となる農業経営体及び新規就農者

☆要員体制 1人50経営体以内（購買2億円、販売5億円を最低需要と想定）

☆人材育成 T A Cシステムの活用とT A CミーティングによるO J T

#### ☆活動

- 活動基準は5～10件／日×16日以上／月
- T A Cシステムによりプロセス管理の徹底、活動内容や情報の共有化、目標管理等

#### ☆T A Cの活動目的と手順

- ステップ1 地域農業の担い手の明確化
- ステップ2 個別訪問と情報収集
- ステップ3 情報の分類と共有化
- ステップ4 施策の立案
- ステップ5 担い手への個別提案
- ステップ6 課題解決と経営の改善

☆最終の目的は農家手取りの向上＝J Aグループとの取引拡大・業務改革

T A Cの活動状況（2011年度実績）を確認しておく。

全農が進める全国統一システムのT A Cシステムを導入しているJ Aは293、都府県J Aの48.8%にあたる。地域別にみると普及率が高いのは東北（79.0%）で、九州・沖縄（22.2%）が相対的に低い。T A Cシステム導入J AではT A C入力者数1,593人で、1年間の訪問担い手数91千人、面談件数726千件という成果を挙げている。これを1J A当たりみるとT A C5.4人、年間1人当たり訪問件数57件、面談件数456件である。

なお、TACの活動の質的内容では、前述の6つの手順のうち、ステップ1・2(33%)、ステップ3・4(34%)、ステップ5・6(32%)と、おおよそ3段階に階層化できるとされている。

なお、このように、TACシステムによる全国のTACの活動内容の質的・量的把握が可能になったことは大きな成果だとしている。そして、今後の取り組みの課題として、活動の質的内容が階層化しているが、活動が定着しているJAにあっては生販マッチング強化、新規就農支援等の新たな取り組み、JA離れ農家への訪問を、活動がまだ未定着のJAにあっては活動の総括と活動目的の再確認を行うことを挙げている。

全農担当部署では、TACのキャリアは営農指導員が多いが、渉外・LAなど出身者は多彩であるとともに、専任が理想だが経済兼任も多いとみている。TACの英訳「地域農業のコーディネート」とは「TACが窓口となって営農指導員と連携して活動する」との意味であり、営農指導員の役割とは区別している。TACには経済業務の数値目標は持たせないように呼び掛けているが、実際にはそうではないケースもありそうである。

営農指導事業とTACの行う活動は同じなのかという点では、こうしたそれぞれのJAにおけるTACの位置付けに規定され、人件費および活動費用の性格に反映される。全農の示すTAC像は営農指導事業の領域と考えると支障はなかろうが、JAが経済事業目的との直接的な関係を明確にすれば付帯サービス機能と位置付けることができるであろう。

なお、県域およびJA段階においては、中央会系統が進める農業経営管理支援の中で、TACの担うべき役割、連携する仕組みについての検討がなされており、この点の解明は後述の事例研究にゆだねたい<sup>3)</sup>。

注1：JA全中『第2回農業経営改善活動全国実践交流研究会資料』、2014年10月

2：拙稿「第4章 営農指導事業にかかる基本課題の検討 第2節3 TACの取り組み経過と今後の課題」、農業開発研修センター『地域農業振興・活性化に果たすJAの役割に関する調査研究報告書(Ⅱ)』、2013年3月

3：第5章85頁参照。

#### 第4節 小括

本章では、本調査研究の課題Ⅰ「JAの担い手経営体に対する農業経営管理支援対応の実態と課題の解明」を解明するため、JA全中ヒアリング調査の実施と関係資料の分析ならびにJA全国大会決議を中心に分析を行い、JAグループの取り組み方針と取り組み経過を明らかにした。

JAグループの取り組む農業経営管理支援は、第24回JA全国大会決議（2006年）を契機に全国展開が始まった。その取り組み内容は「地域農業を支える多様な担い手の経営安定を図り、JAの組織・事業基盤を強化するため、行政や普及指導センターなど関係機関との連携のもと、JA段階における確定申告支援だけにとどまらず、経営実態を踏まえた技術指導・経営指導とそれらと有機的に結びついた総合的な事業支援を一体に行う取り組み」と定義されている。

農業経営管理支援の取り組み強化の背景には、経済事業改革ならびに営農指導事業の機能強化、営農経済事業改革があり、担い手づくりとその支援が農業面対策の中心的な課題となったことがある。その中身は、担い手に対して、農業所得と農業生産の拡大をめざして、個別対応の強化と経営サポート機能を強化していくというものである。また、「農協改革」下であって、自己改革といえどもその実践が強く外から求められている状況にある。

しかし、農業経営管理支援はシステム構築や人材育成など相当なコストを要することから、全国・県・JAが連携をはかり、記帳代行・確定申告支援→経営分析・診断→経営コンサル→JA総合事業支援へと段階的に取り組むこととしている。

農業経営管理支援の取り組み状況であるが、初歩的段階である確定申告支援は全体の8割、記帳代行は確定申告支援実施JAの4割以上が行っている。次段階である経営分析・診断、次々段階の経営指導の段階にあるのは全体の20.7%で、まだまだ実施の層は薄い。

また、こうした取り組みを進める上で、県域段階での農業経営管理支援システムの構築と担い手の決算・申告データのデータベース化とが欠かせないが、こうした取り組み体制を整備し、経営分析・診断や経営指導に取り組んでいる該当県は11県、まだ初歩的な取り組みを実施または検討中の該当県が12県と、県間格差が著しいとともに、まだまだ取り組みは緒についた段階である。

## 第2章 J A長野県グループの農業経営管理支援に関する検討

### 第1節 本章の課題と調査概要

#### 1. はじめにー農業経営管理支援の概念およびその方法論ー

ここでは第1章で紹介されたJ A全中による定義に基づいて、農業経営管理支援について、「地域農業を支える多様な担い手の経営安定を図り、J Aの組織・事業基盤を強化するため、行政や普及指導センターなど関係機関との連携のもと、J A段階における確定申告支援だけにとどまらず、経営実態をふまえた技術指導・経営指導とそれらと有機的に結び付いた総合的な事業支援を一体的に行う取り組み」と定義しておきたい。

またその支援の手法として、①青色申告農業経営者協議会等の支援対策の対象者の組織化、②決算書作成等を通じての確定申告の支援、そのための記帳代行、J A取引にかかるデータ資料の提供、③経営分析、経営データの分析に基づく経営診断書の提供、④技術指導・経営指導、経営実態をふまえた部会を通じた組織的指導並びに個別指導、⑤総合力を發揮してのJ A事業による支援、経済事業（販売、購買）メニューの提案、金融メニューの提案、共済メニューの提案等の5つの手法をあげておきたい。

またそれは、確定申告支援を手始めに（C段階）、農業簿記データを蓄積して経営分析して経営指導する（B段階）、生産・販売データに基づいて数量・品質分析して技術指導する（B段階）、経営課題を明らかにして経営の安定・発展に向けた事業提案を行う、J Aの総合事業で経営支援する（A段階）という形でとらえられている。

次に取り組みの経過についてみておくと、まず全国的な動きとして、第24回J A全国大会（2006年）で農業経営管理支援事業の実践が決議されたという点をおさえておかなければならない。

しかし宮崎（宮崎県とJ Aグループ）の例でみると、県行政とJ Aグループの共同事業として、農家経営指導の専門部署「宮崎県経営管理指導センター」をいち早く1982年5月に発足させている。そして、経営指導データ確保のため青色申告会の設立を重点的に指導するところから着手している。長崎県は、2006年1月に開催された「J Aグループながさき元気UP推進大会」において「取り組み事項3 農家経営を支援する対策の実施」を決定している。

これに対して、本章で取り上げる長野県は、2009年2月に、J A長野中央会、J A長野信連、J A全農長野、J A長野県営農センター（前3者の共通機構）がJ A長野県農業経営管理支援取組方針を提起して、第1期（2009年～2012年）農業経営管理支援の取り組みに着手した。そしてそのJ A長野中央会のもとにあるJ A上伊那は、2009年に集落法人や認定農業者の経営管理支援を主業務とする「農業経営課」を新設して、2011年1月に「農業経営管理支援取組方針」を決定している。

## 2. 本章の課題と調査概要

本章では対象をJA長野中央会、そのもとにあるJA上伊那を事例として取り上げ、前者についてはJA長野中央会の農業経営管理システム構築のための取り組み経過、実施体制、取り組み内容、そして県下20JAの利用状況について明らかにする(第2節)。同様に後者については、取り組みの経過、実施体制、事業の対象となる組合員、そして農業経営管理支援の内容について明らかにする。調査概要はJA長野中央会、JA上伊那に対するヒアリングと、両者から提供いただいた資料に基づく分析と考察である(第3節、第4節)。そしてこれらの検討を踏まえて、農業経営管理支援の事業効果と今後の課題について明らかにする(第5節)。

### 第2節 第1期(2009年～2012年)における農業経営管理支援の取り組みの経過、目的、基本方針、具体化方策、実施体制、関連システムの整備

本節では、JA長野県グループでの第1期における農業経営管理支援システム構築のための取り組み経過、実施体制、取り組み内容、そして県下20JAの利用状況について明らかにする。

#### 1. 取り組みの経過

2009年にJA長野中央会、JA長野信連、JA全農長野、JA長野県営農センター(前3者の共通機構)の4者が「JA長野県農業経営管理支援取組方針」を打ち出したが、後に農業経営管理支援事業の中核を担うことになる農業経営管理・担い手支援グループを設置することになるJA長野県営農センターの設置の経過からみておくことにしたい。

2002年の第55回JA長野県大会の決議「生産基盤の確立に向けた営農指導事業改革」を踏まえてJA長野中央会、JA全農長野の営農機能の統合に向けたワンフロア化について検討された。その検討に基づいて2003年にJA長野中央会とJA全農長野の2者によるワンフロア化が実現された。つづいて2005年の第58回JA長野県大会の決議、県域における「担い手の育成・支援、園芸産地の活性化」を踏まえて、2006年にJA長野中央会、JA全農長野、JA長野信連の3者の共通機構としてJA長野県営農センターが設置された。

2008年の第61回JA長野県大会で、「多様な担い手支援体制の充実・強化と財源の確保」が決議され、そこではじめて明確に「農業経営管理支援」の推進がうたわれた。これを受けて翌年の2009年に第1期の農業経営管理支援の取り組みが開始された。そしてこれに遅れて、2011年にJA長野県営農センターに農業経営管理・担い手支援グループが設置されるに至った。2014年7月現在では、JA長野県営農センターに、営農企画グループ(JA長野中央会職員を中心に6人)、農業振興グループ(JA全農長野職員を中心に11人)に

加えて、農業経営管理・担い手支援グループ7人が設置されている。

以下の内容はJ A長野中央会・J A長野信連・J A全農長野・J A長野県営農センター『J A長野県農業経営管理支援取組方針』に全面的に依拠するものである。

## 2. 取り組みの目的と取り組みに向けての基本方針<sup>1)</sup>

J A長野中央会はこの取り組みの目的について、以下のように規定している。

「担い手農家の所得増・経営安定・節税及び経営改善対策等の充実強化を図るため、J A及び地域の体制整備・強化と営農指導・金融・経済等横断的事業対応を通じて農業経営管理支援を進め、多様な担い手の育成とJ A総合事業の基盤強化・再生を図る」。

つづいて取り組みに向けての基本方針として、以下の4点をあげている。

1. 県下全J Aの農業経営管理支援の基礎となる農業簿記記帳代行等の普及拡大と経営・技術データのデータベース化を進め、青色申告支援や農業経営指導の充実を図る。
2. 上記取組を進めるため、J A段階の農業簿記記帳代行体制の整備と営農技術員の経営指導担当者の明確化や農業融資担当者との連携強化及び資質向上を進める。
3. 施設投資型農業等の主産地J Aを中心に農業経営支援専門部署（担当者）を設置し、「農業経営力強化支援システム」（モデルJ A；J A北信州みゆき）を導入して、担い手に対する総合的事業対応を進める。
4. 県域は、J Aの取組支援のため、当面J A長野県営農センターにおける農業経営管理支援体制を強化し、将来的には県域で農業経営支援専門部署を設置する。あわせて、農業経営管理支援を進める関連システムの整備を図る。

## 3. 取り組みに向けての具体化方策

### (1) 農業簿記記帳代行等の普及拡大と農業経営指導等への活用

#### ①農業簿記記帳代行及びWeb 農業簿記の普及拡大とデータベース化

青色申告支援による適正納税・節税及び農業経営指導の取り組み強化を図るため、J A取引データの自動仕分けサービス等を活用してJ Aによる農業簿記記帳代行の普及拡大に取り組むとともに農家組合員自らが記帳する意向がある場合はWeb 農業簿記の利用を進め、平成20年度16J A、800件（内8J Aの記帳代行600件）の利用者を平成24年度までにJ A青色申告会会員・青色申告希望者及び産地の中心的担い手（農業法人・集落営農を含む）を対象に県下全J Aで5,000件を目標に推進を図る。

また、農業経営指導への活用を図るため決算データ、確定申告データのデータベース化を進め、J A・県域段階で共有化（利用者の同意と営農指導（農業融資を含む）のみの活用が前提）を図る。

#### ②農家台帳の整備と生産・出荷・販売精算データの活用

生産部会部会員や産地の中心的担い手を対象に、農家申請に基づく属性情報（労

働力・農地・作付面積・飼養頭数・保有ビン数及び経営意向等）や営農技術員等巡回指導情報をデータベース化（単収・単価・品質等）し、担い手の技術・経営指導に活用する。

また、データ活用は農家同意を前提とし、営農指導のみとして情報管理体制の厳格化（情報取り扱い規程設定等）に留意する必要がある。

## （２）青色申告支援の拡充強化

### ① J A 青色申告会組織の拡充強化と事務局体制の明確化

県下 J A 農業青色申告会が組織化されている J A は 15 J A で約 5,000 人が加入しているが、白色申告（収支計算農家）者の青色申告の切り替えや青色申告実施未加入者の加入促進、組織化されていない地域、J A の組織化を進める。併せて J A の本支所における青色申告担当部署（担当者）の位置付けを明確化する。

### ② 農業簿記記帳代行等青色申告支援内容の充実

J A の青色申告支援内容の充実を図るため、農業簿記記帳代行による担い手の記帳・決算事務等の軽減や青色申告特別控除（65 万円）対応等節税対策、派遣・顧問税理士の活用による税務相談の充実、消費税・法人税申告支援などに取り組む。

## （３）技術・経営データに基づく農業経営指導及び総合的事業支援の充実強化

### ① 営農技術員の農業経営指導の充実

技術・集団指導中心の営農指導から個別経営指導を強化し、記帳代行・農家台帳・販売精算データベースから得られた技術・経営データに基づき、生産部会会員や産地の中心的な担い手に対し単収・単価・品質向上指導（部会内ランキング、県・J A 内平均比較など）、経営計画策定支援（営農類型誘導、収入・所得目標、損益分岐点目標等）に平成 24 年度までに全 J A で取り組む。

### ② 「農業経営力強化支援システム」の導入による総合的事業対応の充実

担い手経営の経営力向上・改善を前提として定量要因（技術・財務諸表分析）と定性要因（経営力等経営者の資質についての自己・外部評価）による経営分析を行い、これに基づく経営改善強化支援システム（モデル J A：J A 北信州みゆき）を施設投資型農業等の主産地 J A を中心に平成 24 年度までに導入の促進を図る。

「農業経営力支援強化システム」は従来型の経営不振農家に対する対処療法的「後ろ向き対策」、ではなく、健全経営も含めた産地全体を守る「前向き」、「予防／早め対策」を支援目的として取り組む。

#### 4. 農業経営管理支援の実施体制

##### (1) J A段階の体制整備

###### ①農業簿記記帳代行体制（農家台帳、技術・経営データの整備を含む）の整備

農業経営管理支援の基本となる農業簿記記帳代行に取り組むため担当者（入力事務はパート等で対応）を平成 24 年度までに全 J A に置く。農業簿記記帳代行は有償化（入力パート人件費+パソコン等ハード償却費+電算利用料+諸経費）を基本として収支均衡（J A 事業または青色申告会対応）を図り、入力事務はパート 1 人で 100 人を目安とする。

###### ②営農技術員の経営指導担当者の明確化と農業融資担当者との連携強化及び資質向上、農業改良普及センター等々の連携

平成 24 年度までに全 J A で本所営農部署及び地区営農センターに、総合または作目別に経営指導担当者を明確化し、農家の経営指導に当たるとともに経営指導に対応できる資格取得（営農技術専門員等）と J A 長野県営農センター等が行う農業税務・経営関係の専門研修の受講の促進を図る。

さらに、金融部署に農業融資担当者の農業融資対応能力の向上を図るとともに、営農技術員の経営指導担当との連携を強化して融資相談・経営指導に当たる。また、経営指導に当たって農業改良普及センターや市町村・農業委員会との連携を密にする。

###### ③ J A 農業経営支援専門部署（担当者）の設置

「農業経営力支援強化システム」を担う J A 農業経営支援専門部署（担当者）を、施設投資型農業等の主産地 J A を中心に平成 24 年度までに設置促進を図る。

J A 農業経営支援専門部署（担当者）は、J A の実情に応じて J A 常勤役員直轄部署（担当者）を設置し、農業経営管理支援の統括部署（担当者）として以下の業務にあたる。

- ・農家の経営力把握（技術・経営・資質分析）
- ・農家の経営力総合評価（債務者区分反映）
- ・J A の農家経営改善方針・措置原案策定（農家経営改善対策委員会事務局）
- ・営農・金融・経済各部門との総合調整
- ・農業簿記記帳代行
- ・青色申告支援・青色申告会事務局

###### ④ J A 農業経営改善対策委員会の設置

J A 農家経営管理支援専門部署（担当者）の設置と併せて農家の再生・経営悪化の未然防止を前提とした経営改善対策の J A 対処方針・個別対象農家に対する支援措置の決定を行うため、常勤役員・各部長・支所長等で構成する委員会を設置する。なお、経営改善不可の場合は、各 J A に設置されているリスク管理委員会等で債権

処理方針を決定する。

## (2) 県域段階の体制整備

### ① 当面の体制整備

平成 21 年度より J A 長野県営農センターにおける農業経営管理支援体制を強化し、専任担当者の設置とセンター内に経営管理支援チーム（プロジェクト）及び関係部署との連携を図る農業経営管理支援体制整備タスク（設置済み）を置き、J A の「農業経営力強化支援システム」の導入促進と農業経営指導体制の充実強化支援、経営支援関連システムの整備、経営指導担当者の資質向上対策（営農技術員関連資格取得促進、農業税務・経営専門研修の実施）に取り組む。

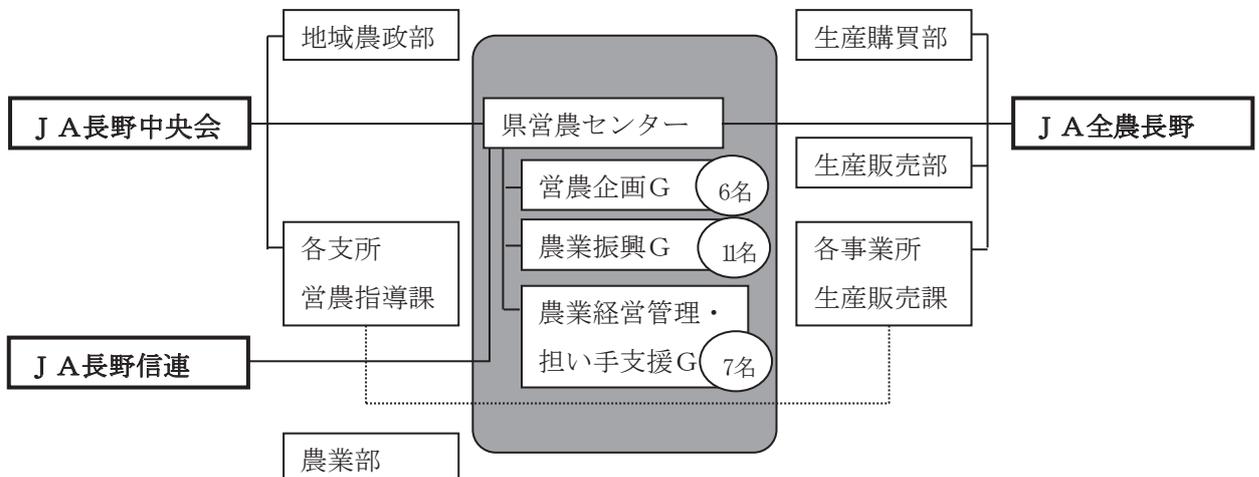
また、県農政部、農業改良普及センター、県担い手育成総合支援協議会等々との連携強化を図る。

J A 長野県営農センターの機構は図 2-2-1 に示すとおりである。

また、営農センターを構成する 3 つのグループの役割は以下のとおりである。

- ・ 営農企画グループ（J A 長野中央会の職員が中心）
  1. 農業振興ビジョンなど基本戦略の企画立案、県下の他関係団体との連携
  2. 地域農業の多様な担い手育成（農業法人・集落営農・新規就農者・定年帰農者等）
  3. 水田の有効利用と米の計画生産対策
  4. 地域営農システムに対する支援（J A 出資法人の育成、農地流動化、労働力確保）
  5. 営農情報の発信、営農技術員の資質向上対応

図 2-2-1 J A 長野県営農センターの機構



- ・農業振興グループ（JA全農長野の職員が中心）
  1. 新技術等による省力化・多収量生産体系の開発・普及
  2. 農産部の安全・安心（GAPを含む）と環境にやさしい農業にかかわる企画・推進
  3. マーケティングと連動し園芸産地の形成対策
- ・農業経営管理・担い手支援グループ
  1. 多様な担い手に対する出向く体制づくりと総合的な事業対応（農業経営・資金対応・生産資材・マーケティング他）
  2. 多様な担い手に対するコンサルティング対応など農業経営管理支援（Web 簿記・記帳代行普及、関連システム整備、農業経営コンサルティング、経営指導担当者の育成）

#### ②将来の体制整備のあり方

J A段階で農業簿記記帳代行の拡大、農業経営指導体制の充実、J A農業経営支援専門部署の設置等農業管理支援体制の充実強化が図られた段階で、県域での経営指針策定やコンサルタントの支援機能の強化を図るため、中央会・各連合会及び県農政部等関係機関の参画を依頼して農業経営支援専門部署を設置する。

### 5. 農業経営管理支援を進める関連システムの整備

#### （1）農業簿記システムの充実

##### ①新 Web 簿記システムへの移行

平成 21 年度当初から農業経営管理支援に機動的に対応（決算データの県域データベース化など）できるように現行の Web 簿記システムから新 Web 簿記システム（農業簿記記帳代行システムも含めて）に移行する。

なお、現在 J Aが導入している農業簿記記帳代行システム（ソリマチ農業簿記システム J Aバージョン）は、継続利用が可能として耐用年数終了後に新 Web 簿記システムでの農業簿記記帳代行システムに移行する。

##### ②新 Web 簿記システムの移行の研究・検討及び決定

農業経営管理支援体制整備タスク及び農業経営管理支援強化プロジェクト（J Aの農業経営指導担当者による検討会）を開催し、新 Web 簿記システムへの移行（活用・普及拡大を含む）の研究・検討を行い移行原案を策定し、県下 J A営農担当常勤役員・部長会議、農業企画担当課長会議、J A情報企画部会、J A経営企画会議での検討を行った上で、J A長野県電算委員会で決定する。

#### （2）「農業経営力強化支援システム」をサポートする経営分析システムの開発

「農業経営力強化支援システム」とは、定量・定性的な経営分析を基に経営改善策

を検討し、総合的事業対応により経営改善を実現させる仕組み

①定量・定性要因による経営分析システムの開発と活用

新 Web 簿記システムへの移行とあわせて、「農業経営力強化支援システム」をサポートする定量要因（技術・財務諸表分析）と定性要因（経営力等経営者の資質についての自己・外部評価）による経営分析システムを平成 21 年度中の稼働に向けて開発を進める。

なお、開発にあたっての検討・決定体制は新 Web 簿記システムと同様とする。

(3) Symfo-Ja、アグリ農家情報システム（農家台帳、巡回情報等）等を利用した経営指導用データの整備と活用

①品目別経営指導用定型帳票の作成

記帳代行・農家台帳・販売精算データベース等から得られた技術・経営データに基づき、生産部会会員や産地の中心的な担い手に対し単収・単価・品質向上指導（部会内ランキング、県・JA内平均比較など）に活用する品目別経営指導用定型帳票を作成する。

なお、定型帳票の作成に当たっては、平成 21 年度に品目別の主産地をモデル JA として検討を進め平成 22 年度以降に全県普及を図る。

6. 第 1 期（2009 年—2012 年）における農業経営管理支援の取り組みの成果と課題

第 1 期の取り組みについて、JA 長野中央会、JA 長野信連、JA 全農長野、JA 長野県営農センターの 4 者は、2013（平成 25）年 7 月に 3 「取組に向けての具体化方策」、4 「農業経営管理支援の実施体制」、5 「農業経営管理支援を進める関連システムの整備」について総括を行っている。その内容はおおむね以下のようなものである。

(1) 3 の「取組に向けての具体化方策」の (1) の「農業簿記記帳代行等の普及拡大と農業経営指導等への活用」の①農業簿記記帳代行及び Web 農業簿記の普及拡大とデータベース化、②農家台帳の整備と生産・出荷・販売精算データの活用、について

Web 農業簿記、記帳代行等の利用者数は、全県下で Web 農業簿記の本人利用が 1,233 件（20 JA）、記帳代行利用が 1,810 件（15 JA、うち Web 簿記 978 件、ソリマチ 725 件、その他 107 件）、ソリマチ簿記へのデータ提供 221 件（12 JA）で、利用者総数は 3,264 件となった。これは、2012（平成 24）年末普及目標 5,000 件に対して 65%という達成率であった。目標達成に至らなかった理由として以下の点があげられている。

・利用者サイド要因

1. 高齢農家等でパソコン操作の不慣れによりパソコン簿記導入が進まなかった。
2. 税理士の利用やソリマチ農業簿記に慣れている農家からの転換が進まなかった。
3. JA に収支を見られることに対する抵抗感。

・ J Aのサイドの要因

1. J Aにおける専任部署・担当者の設置が不十分。
2. 農業簿記記帳代行事業の収支均衡が図れなかった。

生産、出荷、販売精算データの活用については、簿記システムへの仕分け連動や、農業経営分析システムにおける販売実績についての診断等への活用までには至らなかった。

- (2) 3の「取組に向けての具体化方策」の(2)の「青色申告支援の拡充強化」の① J A青色申告会組織の拡充強化と事務局体制の明確化、②農業簿記記帳代行等青色申告支援内容の充実、について

2009年度の取り組み方針策定時点における青色申告会会員は5,500人(15 J A)であった。各 J Aにおいて組織運営と拡充強化を図った。「 J A長野県らくらく Web 簿記システム」の普及拡大や組合員向けの操作研修、各 J Aにおける青色申告会での税制の改正についての研修会を通じて青色申告支援を行った。

- (3) 3の「取組に向けての具体化方策」の(3)の「技術経営データに基づく農業経営指導及び総合的事業支援の充実強化」の①営農技術員の農業経営指導の充実、②「農業経営力強化支援システム」の導入による総合的事業対応の充実、について

J A長野県営農センターが主催した農業経営指導研修を通じて営農技術員の農業経営指導能力の向上を図った。指導研修は、農業経営指導の中核的担当者を養成する「専門研修」、農業経営指導の基礎知識を取得する「基礎研修」、及び専門研修修了者を対象とした「フォローアップ研修」を開催し、過去3年間で専門研修50人、基礎研修82人の修了者を輩出した。また、信連主催の農業融資担当者研修会等を通じ能力の向上を図った。一部 J Aにおいて「農業経営力強化支援システム」の考え方を参考にし、コンサルティングを実施した。

- (4) 4の「農業経営管理支援の実施体制」の(1)の「 J A段階の体制整備」の①農業簿記記帳代行体制(農家台帳、技術・経営データの整備を含む)の整備、②営農技術員の経営指導担当者の明確化と農業融資担当者との連携強化及び資質向上、農業改良普及センター等々の連携、③ J A農業経営支援専門部署(担当者)の設置、④ J A農業経営改善対策委員会の設置、について

2013年3月末現在、8 J Aで専門部署(専任担当者)が設置され、15 J Aにおいて記帳代行が行われている。県営農センターや J A長野信連主催の研修により経営指導能力の向上を図った。6 J Aが「きのか農家緊急経営再建支援事業」に基づき、普及センターとの連携を進めるため「地域支援班」を設置し、一体となって担当者の経営指導能力向上研修会の実施やきのか農家へのコンサルティングを行った。

- (5) 4の「農業経営管理支援の実施体制」の(2)の「県域段階の体制整備」の①当面の体制整備、②将来の体制整備のあり方、について

2011年4月よりJA長野県営農センター内に「農業経営管理・担い手支援グループ」を設置し、各JAにおける農業経営管理支援及び担い手支援についての体制整備を図った。

県農政部、県農業試験場とともに「きのこ農家緊急経営再建支援事業」に基づき「県域支援班」を設置し、地域支援班に対して経営指導能力向上を図るための研修会を実施し、きのこ農家へのコンサルティング活動を行った。

- (6) 5の「農業経営管理支援を進める関連システムの整備」の(1)の「農業簿記システムの充実」の①新Web簿記システムへの移行、②新Web簿記システムの移行の研究・検討及び決定、について

旧Web簿記の老朽化をふまえて新Web簿記システムの導入を検討し、2010年に(株)静岡県農協電算センターが開発した「らくらくWeb簿記システム」を導入した。

- (7) 5の「農業経営管理支援を進める関連システムの整備」の(2)の「農業経営力強化支援システム」をサポートする経営分析システムの開発」の①定量・定性要因による経営分析システムの開発と活用、について

「農業経営分析システム」について、2011年より5JAをプロジェクトメンバーとして検討を行いながら開発を進め、2012年から1JAでモデル導入を図り、その後3JAにおいて稼働ないし導入作業を行ってきた。

- (8) 5の「農業経営管理支援を進める関連システムの整備」の(3)の「Symfo-Ja、アグリ農家情報システム(農家台帳、巡回情報等)等を利用した経営指導用データの整備と活用」の①品目別経営指導用定型帳票の作成

Symfo-Jaを活用した経営点検(簡易分析)については、販売データを網羅できないため別データからの入力が必要なことや、データベースへのアクセスが制限されていることもあって積極的な活用が進まなかった。農家台帳は4JA、巡回情報は6JAで活用されているが、両システムが連携していないことについて改善要望が出されている。

### 第3節 第2期（2013年～2015年）における農業経営管理支援の取り組みの目的、基本方針、具体化方策、実施体制、関連システムの整備、目標の設定

J A長野県グループは、第1期の取り組みに対して、3「取組に向けての具体化方策」、4「農業経営管理支援の実施体制」、5「農業経営管理支援を進める関連システムの整備」の3つの項目について8点にわたる総括を行った上で、それを踏まえて以下のような第2期の農業経営管理支援の取り組みの目的、基本方針、具体化方策、実施体制、関連システムの整備、目標の設定を行った。

#### 1. 取り組みの目的と取り組みに向けての基本方針<sup>2)</sup>

J A長野県グループは2009年にかかげた「J A長野県農業経営管理支援取組方針」のかかげた目的を引き継ぎ、第2期の取り組みに向けての基本方針について以下の5点をあげている。

1. 県下全J Aで、農業経営管理支援の基礎となる農業簿記記帳支援を強化する。経営・技術データに基づく担い手の経営力強化と、データベース化によるJ Aの農業経営指導の充実を図る。
2. 中心的担い手に対し、農業経営コンサルティングを実施し、営農指導・金融・経済など横断的総合事業対応による農業経営力強化を支援する。
3. J Aの体制を強化し、担当者の農業経営管理指導能力を向上させるとともに、経営指導に必要な個別経営体ごとの基本情報や巡回情報、購買・販売データなど、総合的情報を有機的に活用する。
4. 県域では、J A長野県営農センター農業経営管理・担い手支援グループを中心としてJ Aの取り組み支援を行うほか、農業経営管理支援関連システムの普及・定着化を図る。
5. [第2期]取組方針の取り組み期間は、平成25～27年度とする。

#### 2. 取り組みに向けての具体化方策

##### (1) Web 農業簿記及び農業簿記記帳代行の普及拡大と農業経営力の強化

###### ①Web 農業簿記システムの普及拡大と決算データのデータベース化

青色申告による適正納税・節税及び農業経営指導の取り組み強化を図るため、J A長野県グループが提供する「J A長野県らくらくWeb 農業簿記システム」を活用した農家組合員自らによる記帳を推進する。

組合員個人が利用している農業簿記ソフト（ソリマチ社農業簿記）に、J A取引データを提供する仕組みをリニューアルする。

平成24年度末で3,264件のWeb 農業簿記・農業簿記記帳代行の利用者を、平成

27年度末までに担い手を中心に県下JA合計で5,270件を目標に普及拡大を図る。  
本システムによる記帳代行データと併せ、決算データのデータベース化により、  
JA・県域段階で共有して農業経営指導に活用を図る。

②担い手の農業経営力強化

Web 農業簿記・農業簿記記帳代行による技術データや経営データを分析し、担い  
手自らが経営改善対策に取り組み農業経営力の強化を進める。

③農業簿記記帳代行による青色申告支援の充実

農業簿記記帳代行による担い手記帳・決算事務等負担の軽減や、青色申告特別控  
除(65万円控除)対応等節税対策、派遣・顧問税理士の活用による税務相談の充実、  
消費税・法人税記帳支援などに取り組む。

④JA青色申告会組織の拡充強化と事務局体制の明確化

農業青色申告会が組織されているJAは、青色申告会未加入者の加入促進を図り、  
組織されていない地域・JAは農業青色申告会の組織化を進め、あわせてJAの本  
支所において青色申告担当部署(担当者)を位置付ける。

⑤白色申告支援と青色申告への誘導

平成26年1月からすべての白色申告者に記帳・保存義務が課せられることをふま  
え、JA・県域として白色申告者に対する記帳支援に取り組むほか、記帳が定着し  
た白色申告者を青色申告者へと誘導する。

(2) 技術・経営データに基づく農業経営指導及び中心的担い手に対する指導体制の充実  
強化

①JAによる個別農業経営指導の充実

JAの農業経営指導能力を強化し、農家基本情報や決算書・購買・販売実績等か  
ら得られる個別経営体ごとの技術・経営データと、特定母集団集計データに基づい  
た個別経営体ごとの営農指導(単収・単価・品質向上)や、経営管理支援(営農類  
型誘導、収入・所得目標策定支援、経営遂行支援、経営分析等)の充実に、全JA  
で取り組む。

②中心的担い手に対する経営力強化支援とJAの総合的事業対応

中心的担い手に対し、自身の経営向上・改善の意欲を前提とした経営分析を実施  
し、これに基づく経営改善計画策定支援と進捗管理を行う経営力強化支援に取り組  
む。

あわせて、農業経営コンサルティングを実施するとともに、営農指導、購買販売  
事業推進、金融支援等JAの総合的事業対応による担い手への出向く体制の構築を  
図る。

なお、経営力強化支援は、従来型の経営不振に対する対処療法的「後ろ向き対策」  
ではなく、健全経営も含めた産地全体を守る「前向き」、「予防/早めの対策」を

支援目的として取り組む。

③ J Aグループと関係機関の連携による取り組みの推進

農業経営における情報収集・提供、農業経営コンサルティングの実施などを推進するため、J Aグループと長野県農政部など関係機関が連携を図り、支援体制を整備し取り組みを推進する。

3. 農業経営管理支援対策の実施体制

(1) J A段階の体制整備

① J A農業経営管理支援専門部署（担当者）の設置と機能強化

J A農業経営管理支援専門部署（担当者）を、全J Aで2015（平成27）年度末までに設置する。

J A農業経営支援専門部署（担当者）は、J Aの実情に応じてJ A常勤役員直轄部署、管理部署または営農部署内に、営農担当・金融担当等経験者で構成する専門部署（担当者）を設置し、農業経営管理支援の統括部署（担当者）として以下の業務にあたるものとする。

- ・農家の経営力把握（技術・経営・資質分析）
- ・農家の経営力総合評価（債務者区分の反映）
- ・J Aの農家経営改善方針・措置原案策定（農家経営改善対策委員会事務局）
- ・営農・金融・経済各部門と総合調整
- ・農業簿記記帳代行
- ・青色申告支援・青色申告会事務局
- ・農業経営コンサルティング事業事務局

② J Aの農業経営指導担当者の明確化と総合的事業対応に向けた他部門担当者との連携強化及び資質の向上

全J Aの本所営農部署及び地域営農センターで、総合または作目別の農業経営指導担当者を明確にする。農業経営指導担当者は、生産者の経営指導に当たるとともに、農業経営指導に対応できる資格取得（営農技術専門員等）と、J A長野県営農センター等が行う農業税務・経営関係の専門・基礎研修を受講し、資質向上を図る。

さらに、金融部署の農業融資担当者の農業融資対応能力の向上を図るとともに、農業経営指導担当者との連携を強化し、融資相談・経営指導に当たる。

③ 農業簿記記帳代行体制の整備

農業簿記記帳支援の重点となる農業簿記記帳代行に取り組むための担当者の設置を進める。また、専任担当者（入力事務はパート等で対応）の設置についても検討する。農業簿記記帳代行は有償化（入力パート人件費+パソコン等ハード償却費+電算利用料+諸経費）を基本として収支均衡（J A事業または青色申告会対応）を図

り、入力事務はパート1人で70～100人を目安とする。

#### ④行政機関等との連携体制の構築

経営指導に当たって農業改良普及センターや市町村・農業委員会との連携を図るため、JAごとに地域支援班を設置する。

#### ⑤JA農業経営改善対策委員会の設置

JA農業経営管理支援専門部署（担当者）の設置とあわせ農家の再生・経営悪化の未然防止を前提とした経営改善対策のJAの対処方針・個別対象農家に対する支援措置の決定を行うため、常勤役員・各部長・支所長等で構成する委員会を設置する。なお、経営改善不可の場合は、各JAで設置しているリスク管理委員会等で債権処理方針を決定する。

### (2) 県域段階の体制整備

#### ①当面の体制整備

JA長野県営農センターに、平成23年4月に設置した農業経営管理・担い手支援グループを中心に、各JAにおける専門部署（担当者）設置、農業経営管理支援関連システムの開発、JAとの共同対策による出向く体制の構築検討・支援を進める。また、農業経営コンサルティング事業における県域支援班の実施、農業経営指導研修の開催等に取り組む。

## 4. 農業経営管理支援を進める関連システムの整備

### ①農業簿記関連システムの充実

平成22年より、「JA長野県らくらくWeb農業簿記システム」を導入し、関連するシステムの導入を図ってきた。今後、平成25年度に牛管理システム、26年度にWeb農業簿記システムのリニューアル・法人版の稼働を目指す。

### ②農業経営支援に関するシステムの利用拡大

Web農業簿記に付随している「農業経営支援システム」（損益分岐点分析を中心とした簡易分析システム）を全JAで活用する。

また、「農業経営分析システム」（月次単位で進捗管理を中心とする実績検討システム）が稼働し、一部JAで導入されているが、中心的担い手への経営力強化を図る主産地JAを中心に利用拡大を図る。

### ③農業経営管理支援に関する総合的情報の活用

地域の中心的担い手経営体を対象に、基本情報（農家台帳）や営農技術員等巡回指導情報を統一的に整備するとともに、生産・出荷・販売精算データ等を有機的に結合させ、営農指導（技術・経営）に活用する仕組みを構築する。

（ただし、データ活用は、農家の同意を前提とし、営農指導のみとして情報管理体制の厳格化（情報取り扱い規程の設定等）に留意する。）

## 5. 各JA別農業簿記システム利用者普及拡大目標の設定（平成25～27年度）

以上の目的、基本方針、具体化方策、実施体制、関連システムの整備を前提に、表2-3-1のように各JA別に農業簿記システム利用者普及拡大目標を設定した。

## 6. 第2期の取り組みにみる目的、基本方針、具体化方策、実施体制、関連システムの整備における変更点の確認

目的に関しては先にみたとおりそのまま引き継ぐことで変更点はない。基本方針に関しては、第2期で新たに「農業経営コンサルティング」の実施がうたわれ、それに対応する担当者の農業経営管理指導能力の向上が提起されている点が注目される。

具体化方策に関しては、Web農業簿記の自らの記帳の強調、利用者数の5,000件から5,270件への引き上げ、担い手自らの経営改善対策の取り組みによる農業経営力の強化の強調、白色申告者に対する記帳・保存義務の新たな付加に対する対応、白色申告から青色申告への誘導の新たな提起、「JA長野県らくらくWeb農業簿記システム」によるSymfo-Jaの代替の提起、とりわけ特定母集団集計データに基づく個別経営体ごとの営農指導、経営管理支援の充実に取り組む、そして農業経営コンサルティングへ、という流れの明確化が特徴的である。

JAの実施体制に関しては、担うべき業務に新たに農業経営コンサルティング事業事務局機能が加えられたこと、また、農業簿記記帳代行体制の整備に記帳代行の有償化がうたわれ、基本として収支均衡を図ることがうたわれた点が注目される。

関連システムの整備に関しては、新たにWeb農業簿記に付随している「農業経営支援システム」（損益分岐点分析を中心にした簡易分析システム）を全JAで活用することがうたわれた。

第1期から第2期にかけての取り組み内容の変更点は以上のとおりであるが、2014年9月時点での到達点は表2-3-2に示すとおりである。第1期、第2期を通じてかけられた全JAにおける専任部署（専任担当者）の設置は10JAに、そして農業簿記システムの利用状況は57%にとどまっているが、しかし2009年度にスタートしてわずか6年間でのJA長野県グループによるこの農業経営管理支援の取り組みの成果は決して小さいものではない。

## 7. きのご農家緊急経営再建支援事業（実施期間 平成24～26年度）

第2節、第3節でみてきたJA長野県グループの農業経営管理支援の取り組みと不離一体の取り組みとしてみておかなければならない取り組みに「きのご農家緊急経営再建支援事業」がある。この取り組みは2010年以降におけるきのご価格のかつてない急激な低下、低迷に対処すべく緊急対策として打ち出された取り組みである（その背景には、他の作目と異なりきのごに対してはほとんど補助事業がないという政策環境もある）。経営改善支援を必要とするきのご農家に対して、継続的にサポートできる体制をつくって、技術力での

課題克服を徹底しながら（とくにロスビン率1%に抑え込む技術）、財務、労務の改善に一体的に取り組むという事業である。具体的には、多くのきこの農家を抱えるJA信州うえだ、JA上伊那、JAみなみ信州、JAグリーン長野、JA中野市、JA北信州みゆきの県下の6JAを対象に、各普及所単位にJAごとに総合的にサポートできる地域支援班を設置して支援にあたるという取り組みである。

このきこの農家緊急経営再建支援事業が、ここでみてきたJA長野県グループの農業経営管理支援の取り組みと異なる点は、一つは、林業総合センター特産課、野菜花卉試験場菌茸部、農業試験場企画経営部、長野県園芸畜産課野菜・特産係等々まさに行政と一体の体制を組んでいるという点である。もちろんその一方で、JA長野中央会、JA全農きこの課、それにJA長野県営農センターの農業経営管理・担い手支援グループも構成員として位置づいている。異なるもう一点は、地域支援班が技術改善、財務改善、労務改善の三位一体できこの農家を継続的に支援して、収益改善を図り、きこの部門の単年度黒字化、複合経営への誘導と具体的な目標をかかげ、その目標をめざして経営分析し、経営指導し、断固として経営改善を実現するというその徹底ぶりである。

表 2-3-1 第 2 期における農業簿記システム利用者普及拡大目標 (平成 25～27 年度)

各種指標 J A 別	500 万円以上 販売農家数	24 年度ガイドライン数値		25 年 5 月 現在農業簿 記利用者	農業簿記システム普及目表		
		農業青色申 告会員数	農業簿記利 用者		25 年度	26 年度	27 年度
長野八ヶ岳	957	88	34	224	250	275	300
佐久浅間	859	453	29	173	280	390	500
信州うえだ	350	283	35	73	125	190	250
信州諏訪	469	900	18	710	710	710	710
上伊那	561	670	139	376	415	460	500
みなみ信州	921	500	11	313	375	440	500
木曾	69	40	0	3	15	20	30
松本市	8	69	0	1	10	15	20
松本ハイランド	836	1,033	76	211	340	470	600
塩尻市	136		5	25	40	50	60
洗馬	182	124	0	32	40	45	50
あづみ	401	471	27	78	155	230	300
大北	167		13	57	60	60	60
グリーン長野	170	60	4	68	80	90	100
ちくま	111		9	38	50	60	70
須高	488	500	317	336	355	375	400
中野市	635		42	95	180	265	350
志賀高原	243	37	0	51	55	65	70
ながの	358	300	28	166	175	190	200
北信州みゆき	295		32	83	120	160	200
合 計	8,216	5,528	819	3,113	3,830	4,560	5,270

資料：J A 長野中央会、J A 長野信連、J A 全農長野、J A 長野県営農センター 『第 2 期 J A 長野県農業経営管理支援取組方針』

注 1：販売農家数は『2010 年世界農業センサス』

2：農業簿記利用者は、Web 農業簿記等プラス記帳代行

表2-3-2 J A長野県農業経営管理支援組状況（平成26年9月現在）

各種指標 各JA\	基本方針の 策定状況		専門部署（担当者）の設置状況				農業簿記システムの利用状況						農業経営指導研修 参加者数(125)		
	理事会付議 年月日 (平成)	記帳代行 実施JA	専門部署 (専任担当者)	農業経営管理 支援担当者		記帳代行 オペレーター	Web 農業簿記		ソリマチ 記帳代行	その他の 記帳代行	合計 ①	27年度 普及目標 ②	目標 達成率 ②/①	基礎	専門
				専任	兼任		本人利用	記帳代行							
長野ハケ岳	22.03.30			0	1	0	0	125	0	0	125	300	42%	3	
佐久浅間	22.04.22		農業経営支援対策チーム	0	2	10	0	149	0	0	149	500	30	2	
信州うえだ	22.03.26	○	担い手支援室	2	1	1	1	28	13	0	73	250	29	1	
信州諏訪	23.12.28	○		0	1	0	1	203	495	0	705	710	99	1	1
上伊那	22.02.25	○	農業経営課	1	3	0	2	64	0	220	297	500	59	2	2
みなみ信州	22.02.25	○	営農課	1	1	2	0	235	75	0	310	500	62	4	1
木曽	24.03.28			0	1	0	0	42	0	0	42	30	140	1	
松本市				0	1	0	0	1	0	0	1	20	5		
松本ハイランド	23.07.027	○	農業経営支援センター	1	0	0	1	171	11	37	225	600	38	1	2
埴尻市	22.06.28	○		0	1	0	3	0	30	0	30	60	50	1	1
洗馬	23.02.28			0	1	0	0	37	0	0	37	50	74		
あづみ	23.01.26	○	担い手支援室	2	0	1	0	38	23	36	97	300	32	2	
大北	22.04.27	○		0	2	0	0	40	0	0	45	60	75		
グリーン長野	22.04.28	○	農業振興課	1	0	0	0	36	37	0	74	100	74	1	1
ちくま	22.03.30	○		0	2	0	0	46	2	0	49	70	70	3	
須高	22.06.30*	○	農業振興課	0	1	4	0	66	0	287	353	400	88		1
中野市	22.10.29	○		0	1	0	1	24	0	73	109	350	31		
志賀高原	22.05.25	○		0	1	0	0	46	2	0	48	70	69		
ながの	24.02.28	○	指導課	0	1	1	0	120	22	20	182	200	91	2	1
北信州みゆき	24.03.29	○	経営支援センター	2	0	1	0	17	0	48	78	200	39		1
合 計	19 J A	15 J A	10 J A	8 (10)	16 (21)	7 (20)	6 (9)	1,488	710	721	3,029	5,270	57	24	11

資料：JA長野中央会、JA長野信連、JA全農長野、JA長野県営農センター『第2期』JA長野県農業経営管理支援組方針

注：\*改正25.10.21

#### 第4節 J A上伊那における農業経営管理支援の実施状況

##### 1. 地域、組織、経営の概要

###### (1) J Aの概況

J A上伊那は、1996年6月に、J A辰野町、J A箕輪町、J A伊那、J A伊南、J A上伊那東部の5 J Aが合併して発足した。行政区は、現在、伊那市、駒ヶ根市、飯島町、箕輪町、辰野町、宮田村、中川村、南箕輪村の2市3町3村からなっている。人口は187,273人、総世帯数は67,928世帯である。

表2-4-1 J Aの品目別販売額（2013年、1億円以上、単位 千円）

作目分類別\	販売金額	構成比	
米	4,616,180	32.1%	
そば	104,611	0.7	
野菜	アスパラガス	471,938	3.3
	白ねぎ	431,210	3.0
	ブロッコリー	305,560	2.1
	スイートコーン	181,344	1.3
	きゅうり	117,311	0.8
	いちご	105,567	0.7
	小計	2,050,630	14.3
果樹	ふじ	163,046	1.1
	つがる	110,648	0.8
	小計	884,830	6.2
花卉	アストロメリ	471,938	3.3
	トルコギキョウ	287,364	2.0
	小計	1,463,680	10.2
菌茸	ぶなしめじ	1,609,763	11.2
	なめこ	314,098	2.2
	えのき茸	167,821	1.2
	まつたけ	119,955	0.8
	小計	2,243,880	15.6
畜産	生乳	702,711	4.9
	肉牛	366,530	2.6
	素牛	178,022	1.2
	肉豚	157,521	1.1
	鶏卵	126,812	0.9
	小計	1,631,310	11.4
合計	14,370,960	100.0	

資料：J A上伊那第18回通常総代会資料『協同のあゆみ』2014年5月

注：その他13億7,584万円（10.3%）

経営耕地面積は田 7,345ha、普通畑 3,564ha、樹園地 721ha、牧草地 251ha、合計 11,881ha となっている。作物別作付面積は稲 4,848ha、麦 437ha、大豆 229ha、そば 607ha、野菜 1,700ha、果樹 734ha、桑 16ha、飼料作物 1,880ha、その他 189ha、合計作付面積は 10,640ha となっている。JA の品目別販売額は表 2-4-1 に示すとおりである。米 32.1%、菌茸 15.6%、野菜 14.3%、畜産 11.4%、花卉 10.2% と並んでおり、販売額が 1 億円を上回っている品目が 21 品目に及んでおり作物が多岐にわたっているのが大きな特徴である。

## (2) 組織の概要

正組合員数は 16,839 人 (15,917 戸)、准組合員数は 11,709 人 (8,394 世帯、農家割合は 23.4%、准組合員比率は 41.0%) である。総代の定数は 530 である。

役員体制は、非常勤理事が 30 人、組合長 (非常勤)、専務理事、常務理事 2 人の 4 人の執行体制である。監事は 7 人で、代表幹事、副代表幹事、常勤監事が各 1 人である。

組合員組織は、青壮年部 346 人、生活部会 4,807 人、農家組合数は 337 である。生産部会は、米穀部会 12,413 人、果樹部会 955 人、野菜部会 1,133 人、花卉部会 250 人、きのこ部会 154 人、酪農部会 25 人、肉牛部会 20 人、中小家畜部会 21 人、養蚕部会 4 人、こんにゃく部会 36 人、鮎部会 18 人、生産者直売部会 2,163 人、延べ 17,192 人となっている。

## (3) 事業・経営の概況

総事業量 (2013 年度) は、販売品販売高 143 億 7,096 万円 (販売農家 8,675 戸、1 戸当たり 166 万円)、購買品供給高 126 億 2,781 万円 (うち生産購買品 68 億 3,419 万円、生活購買品 57 億 9,362 万円)、貯金 2,418 億 4,265 万円、貸出金 684 億 6,121 万円 (貯貸率 28.3%)、長期共済保有高 1 兆 2,225 億円である。

経営収支の変動がやや大きい点が特徴的であるが、2013 年度の事業利益は 2 億 2,405 万円、経常利益は 4 億 941 万円、当期利益は 2 億 5,188 万円である。経営指標の事業管理費比率 (事業管理費 ÷ 事業総利益) は 97.04%、単体自己資本比率は 20.69% である。

経営組織は、組合長、専務理事、2 人の常務理事のもと、本店は 1 室 5 部 25 課体制である。組合長直轄の監査部、総務企画部は企画広報課、内部統制リスク統括課、総務課、組織組合員課、人事教育課、経理課、福祉課の 7 課体制、金融共済部は企画課、推進統括課、審査課、融資課、資金運用課、営業課、業務課、事故相談課の 8 課体制、営農部は営農企画課、農業経営課、指導販売課、特流直販課、畜産課の 5 課体制、経済部は経済企画課、資材課、農業機械課、燃料課、呉服販売課の 5 課体制である。一方、支所は 12 総合支所 (金融、共済、庶務、営農、資材)、7 支店 (庶務、金融・共済、総合営農指導、給油所、生活店舗)、5 小規模支所 (金融、給油所、生活店舗) 体制である。

管内各 2 市 3 町 3 村にそれぞれ、市町村行政、農業改良普及センター、農業共済とともに農業振興センター (1)、営農センター (6)、営農支援センター (1) を設置して、月 1 回の幹事会を開き、農地利用集積、認定農業者等担い手のリストアップ、地域農業振興

に関する課題等を共有して、地域農業振興ビジョン、人・農地プランの一体的な推進を図っている点が注目される。

主要施設は、資材配送センター1カ所、営農資材店11店舗、農業機械センター4カ所、Aコープ店（全農長野との協同運営）5店舗、農産物直売所4カ所、カントリーエレベーター7カ所、ライスセンター4カ所、野菜出荷所3カ所、果実選果場2カ所、花卉選果場2カ所、きのこ選果場1カ所である。

子会社は、株式会社グレース（冠婚葬祭、食堂、美容、衣装、食料品販売等）、株式会社オートパル上伊那（自動車修理、販売）、株式会社JA菜園（農畜産物の生産・販売）の3社である。

職員は、一般職員467人、営農指導員59人（企画16人、米穀野菜20人、きのこ5人、花卉7人、畜産4人）、生活相談員12人、出向職員47人、臨時雇用員406人の総勢991人の体制である。

## 2. JA上伊那における農業経営管理支援の取り組みの経過、目的、基本方針

JA上伊那は、2009年、集落法人や認定農業者の経営管理支援を主業務とする「農業経営課」を新設、2011年1月に「農業経営管理支援取組方針」を決定して、これに基づいて取り組みを開始した。

目的には、担い手農家の経営改善を図り、所得の増加及び経営の安定を実現すること、このことを通じて多様な担い手の育成とJA総合事業の基盤強化と再生を図ることをうたっている。

つづいて取り組みに向けての基本方針として、以下の3点をあげている。

1. 農業簿記記帳代行等の普及拡大とデータベース化による農業経営指導等への活用
2. 技術・経営データに基づく農業経営指導及び総合的的事业支援に向けた実施体制の整備
3. 農業経営の経営力強化に向けての支援

## 3. 取り組みに向けての具体化方策

農業経営課の主要な業務は農業経営管理支援、農政施策事務、集落営農の組織・経営支援であるが、その具体化方策として以下の6点をあげている。

1. 集落営農組織の法人化、それに引き続く技術指導、経営指導、会計経理に対する支援
2. 経営所得安定対策等米にかかわる政策対応支援
3. 農業簿記記帳代行、並びにWeb農業簿記の利用拡大
4. 経営コンサルティング機能の拡充
5. 経営分析に基づくマーケティング力の向上、担当する品目業務に経営管理を付加した真の営農指導員の養成

#### 4. 農業経営管理支援の実施体制

2009年の農業経営課のスタッフは課長プラス職員3人の体制である。業務は具体化方策に沿って農業経営管理支援、農業融資、記帳代行、経営所得安定対策対応事務、認定農業者組織・集落営農組織の事務局、(株)JA菜園の経営管理運営等々にわたるが、当然のことながらこれらの業務は営農部指導販売課の品目別技術指導員との連携、組合長直轄ながら営農部営農企画課付けの渉外専任担当(2014年度より3人に増員、うち1人は本所に配置)との連携、金融部との連携(担い手金融リーダー)の上に成り立っている。加えて、月1回開催される上伊那農業改良普及センターとの「経営管理支援会議」に依拠した普及センターとの連携も重要である。

#### 5. どのような対象に農業経営管理支援は実施されているのか

記帳指導の主たる対象は、経営再建が必要な人(きこの農家をはじめとする経営不振農家、新規就農者)、60歳未満の経営主には独自記帳への誘導、60歳以上の経営主は記帳代行への誘導という観点、集落営農等組織ならびに法人等々を一応の目安として選定されている。農業経営課が公式に設定している分類は以下のとおりである。

1. 記帳代行・Web農業簿記を利用する生産者
2. 税理士委託で作成している財務諸表を定期的に営農技術員に提出する生産者
3. 生産者が記帳し定期的に営農技術員に提出する生産者
4. 経営支援が必要と判断される生産者

なお注記で、「記帳指導については、60歳を境に(基本に)して、以上は記帳代行へ誘導、未満は自ら記帳へという考え方で進めている」と付記している。

その結果、2009(平成21)年度から2014(平成26)年度の5年間に経営診断、経営コンサルティングの支援を受けた個別農家は表2-4-2に示すとおりである。総数は35戸となっているが、これは診断・コンサルティングの対象になった、よりハイレベルの経営管理支援の件数であり、表2-3-2で示されているJA長野県営農センターがまとめた2014年JA上伊那の農業簿記利用者297件の内数である。

作目構成ではきこの農家が19件と最多で、全体の54%を占めている。これにつづいているのは花卉の8件であり、果実、畜産、野菜は少数である。また利用の中身についてみると、記帳代行が15件、自ら記帳が19件となっている。

一方、農業経営管理支援を受けた集落営農組織等については表2-4-3に示すとおりである。集落営農組織には、むしろ地域営農組織とみなすべきものが多数含まれている。構成員が100人を超えているものは23組織、うち200人を超えているものが10組織を数えている。南箕輪村、辰野町、箕輪町、宮田村のそれは明らかに町村域を単位として形成されている組織のように見受けられる。

それにしても、構成員総数7,673人という数は驚異的な数値であり、それはJA上伊那の正組合員戸数15,917戸の48.3%にあたる(近々法人化が見込まれている中川村の構成員

数を含めると 50%を超えることが確実とされている)。組織の総数は 42、うち法人 24 法人である (法人化率 57.1%)。

これらの組織に対して、集落営農等組織の法人化、それに引き続く技術指導、経営指導、会計経理等々を内容とする農業経営管理支援が取り組まれていることは (もちろん支援内容は多様であり、ばらつきは大きい)、その組織率からみても高く評価されるべきものといえる。

表 2-4-2 年度別にみた J A 上伊那における農業経営管理支援の取り組みのうち  
経営診断・経営コンサルティングに及んでいるものの把握 (個別農家)

作目	取組年度 利用区分\	2009	2010	2011	2012	2013	2014	合計
きのこ	記帳代行	2	0	3	2	0	0	7
	独自記帳	3	0	0	3	2	1	9
	Web 独自記帳	1	0	1	0	0	0	2
	不明	0	0	0	1	0	0	1
	小 計	6	0	4	6	2	1	19
果実	記帳代行	0	1	0	0	0	0	1
	独自記帳	0	1	0	0	0	0	1
	Web 独自記帳	0	0	0	0	0	0	0
	小 計	0	2	0	0	0	0	2
畜産	記帳代行	1	0	1	0	0	0	2
	独自記帳	0	0	0	0	0	0	0
	Web 独自記帳	0	0	0	0	0	0	0
	小 計	1	0	1	0	0	0	2
野菜	記帳代行	0	0	1	0	0	1	2
	独自記帳	0	0	0	0	0	0	0
	Web 独自記帳	0	1	1	0	0	0	2
	小 計	0	1	2	0	0	1	4
花卉	記帳代行	2	0	0	0	0	1	3
	独自記帳	0	0	1	1	1	0	4*
	Web 独自記帳	0	1	0	0	0	0	1
	小 計	2	1	1	1	1	1	8
合計	記帳代行	5	1	5	2	0	2	15
	独自記帳	3	1	1	4	3	1	14*
	Web 独自記帳	1	2	2	0	0	0	5
	不明	0	0	0	1	0	0	1
	合 計	9	4	8	7	3	3	35*

資料：J A 上伊那営農部農業経営課『経営支援に関する資料』

注 1：\*花卉の合計値には年度不明の 1 を含む。それいともなって合計の独自記帳の合計、合計の合計も縦横の合計が一致しない。

2：この 35 件は支援の内容が経営診断、経営コンサルティングに及んでいるもののみの把握である。

表 2-4-3 農業経営管理支援の対象となる集落営農組織 (2014 年 7 月現在)

市町村名	組織名	設立 年月日	法人化 期限	構成員	分配方法	主たる農地集積 の方法	主たる作物目				備 考
							米	麦	大豆	そば	
南箕輪村	(農) まっくんファーム	23.04.20		576	従事分量	特定農作業	○	○	○	○	育苗、大型特殊等免許取得費補助
	西箕輪地区営農組合	19.03.23	29.03.21	179			○	○	○	○	
	伊那地区営農組合	18.10.23	28.10.18	533			○	○	○	○	
	手良営農組合	18.10.26	28.10.19	172			○	○	○	○	高齢者向け軽作業、作業の全面受託
	(農) 法人みすず	23.4.08		359	従事分量	特定農作業	○	○	○	○	野菜(生食、加工用人参)、WCS
	(農) 南福地ファーム	24.04.02		125	従事分量	利用権	○	○	○	○	野菜(プロ、キャベツ、白ねぎ、トマト)
	(農) 福地の里	25.04.02		144	従事分量	特定農作業	○	○	○	○	
	(農) 櫻井	25.04.02		77	従事分量	特定農作業	○	○			育苗
	貝沼営農組合	18.07.01	28.06.29	62				○	○	○	
	新山営農組合	18.09.17	28.09.15	107				○	○	○	
	(農) 田原	16.09.23		83	給与	利用権		○			麦採種、育苗、野菜(プロ、白ねぎ他)、りんご、いも焼酎、大特
	(農) はるちか	22.03.25		230	従事分量	利用権		○	○	○	* 野菜(アスパラ、キャベツ、白ねぎ)
	(農) イストリアまいばら	26.06.24		29	従事分量			○	○	○	H26 は榛原営農組合が運営
	(農) ゆい、にしはる	24.05.		422	従事分量	利用権		○	○	○	野菜(トマト、白ねぎ、ほうれん草、プロ、スイートコーン、キャベツ)
	西春近営農組合	18.10.25		440				○	○	○	
	(農) 山室	17.09.17		41	従事分量	利用権		○	○	○	都市との交流事業(ふれあい農園)
	(農) 非特	25.04.01		41	従事分量	利用権		○	○	○	
(農) 市野瀬	26.04.01	29.03.16	9				○	○	○	野菜、養魚	
長藤営農組合	19.03.18	29.03.16	110				○	○	○	桜花	
河南営農組合	19.03.31	29.03.29	194				○	○	○	桜花、桜葉、わな捕獲免許取得助成	
藤沢営農組合	19.03.25	29.03.23	74				○	○	○		
黒河内営農組合	20.06.07	30.06.05	36				○	○	○		
中尾営農組合	20.03.30	30.03.28	29				○	○	○		
たつの営農組合	19.6~9	29.06.20	487				○	○	○	** さつまいも、柿、ジュース用トマト	
箕輪町	(農) みのわ営農	18.12.17	592	従事分量	特定農作業		○	○	○	○	野菜(業務用加工キャベツ・にんじん)

表 2-4-3 農業経営管理支援の対象となる集落営農組織 (前表のつづき)

市町村名	組織名	設立 年月日	法人化 期限	構成員	分配方法	主たる農地集積 の方法	主たる作物目				備考	
							米	麦	大豆	そば		
駒ヶ根市	(農) 北の原	18. 09. 29		78	従事分量	利用権	○	○	○		麦採種、野菜(ねぎ、ごま、かぼちゃ)、滞在型農業研修、ソーラ発電	
	(農) 下在南部生産組合	23. 07. 14		99	従事分量	特定農作業	○	○	○		ごま、加工キャベツ	
	(農) 下在東部	24. 02. 24		99	従事分量	特定農作業	○	○	○		ごま、育苗	
	(農) 下平ファーム	24. 04. 05		128	従事分量	特定農作業	○		○		育苗、ミニトマト、トルコキキョウ、コンパインスキルアップ研修	
	(農) みなみわり	25. 04. 16		74	従事分量	特定農作業	○	○	○		オペレーター養成、特殊免許取得助成	
	(農) 福岡	26. 04. 28		80	従事分量	特定農作業	○	○	○			
	集落営農なかわり	19. 03. 03	29. 03. 01	56				○	○	○		
	集落営農北割・上穂	19. 03. 03	29. 03. 01	125				○	○	○		ごま
	(農) なかざわ	25. 04. 30		314	従事分量			○	○	○		
	東伊那集落営農組合	18. 11. 17	28. 11. 15	109				○	○	○		
飯島町	(有) 水緑里七久保	17. 03. 09		26	給与	利用権・特定農作業	○	○	○		栗、りんご	
	(株) 本郷農産	18. 01. 08		120	給与	利用権・特定農作業	○	○	○		じゃがいも、ブロックローテーション	
	(株) 田切農産	17. 03. 28		267	給与	利用権・特定農作業	○	○	○		WCS、白ねぎ、唐辛子、アスパラ、直売所	
	(株) いっいじま農産	19. 03. 18		167	給与	利用権・特定農作業	○	○	○		稲採種、コイン精米	
宮田村	宮田村営農組合	18. 01. 26	28. 05. 23	780			○	○	○			
中川村	南向地区営農組合											
	片桐地区営農組合											
合 計	24 (法人) / 42			7 673								

資料：表 2-4-2 に同じ

注 1) \* 22. 03. 25 に 5 つの営農組合が統合して法人化

2) \* \* 5 つの営農組合を統合

3) 農業経営管理支援の内容は、集落営農組織の法人化、それに引き続き技術指導、経営指導、会計経理に対する支援

## 第5節 農業経営管理支援の事業効果と今後の課題

担い手農家・集落営農等の組織の農業簿記の利用状況は、表 2-3-1、表 2-3-2、表 2-4-2、表 2-4-3 によって明らかにされたとおりである。たとえば表 2-3-2 でいえば、農業簿記システムの利用に関しては目標達成率 57%ということになっている。また専任部署（専任担当者）の設置状況はなお 20 J A のうちの 10 J A にとどまっている。また支援の中身についても、財務諸表、貸借対照表まで出せるという J A は県下でも 3 J A 程度ではないかとも指摘されており、なかなか経営分析・診断、またそれに基づくコンサルティングにまでには至っていないというのが実態のようである。

この取り組みについて農業経営管理支援「事業」とする向きもあるが、初期登録料 10,500 円、基本料金 21,000 円、事業量割料金販売売上額 100 万円につき 1,500 円という設定では「事業」として成立させることは困難というほかはない。技術指導プラス財務諸表に基づく経営コンサルティングというこの取り組みの意義は大きく、これまで実態をとまわなのままに言われ続けてきた「経営指導」から大きな一歩を踏み出した点は大いに評価されるべきであろう。2009 年度に着手された長野県におけるこの取り組みは 6 年間に及ぶとはいえ、その取り組みの中身からすれば長期的な観点に立って、さらに継続的に取り組んでいくことの必要性が強調されなければならない。

## 第6節 小括

本章においては、J A 長野県グループにおける農業経営管理支援の取り組みの経過、目的、基本方針、具体化方策、実施体制、関連システムの整備等々についてその取り組みの趣旨と取り組みの実態について把握した。またその方針の下で取り組まれてきた J A の取り組みの実態については J A 上伊那の事例で把握した。こうした取り組みの実績についてはそれぞれ表 2-3-1、表 2-3-2、表 2-4-2、表 2-4-3 で確認したところである。

同時にこれまでの取り組みを踏まえて 2013 年 7 月に打ち出された、担い手自らの経営改善対策の取り組みによる農業経営力の強化の強調、とりわけ特定母集団集計データに基づく個別経営体ごとの営農指導、経営管理支援の充実に取り組む、そして農業経営コンサルティングへという取り組みの進化の大きな流れを確認した。また今後の方向として、新 Web 農業簿記に付随している「農業経営支援システム」（損益分岐点分析を中心にした簡易分析システム）を全 J A での活用をめざすという方向性も確認された。

もちろん現時点での到達点としては、全 J A における専任部署（専任担当者）の設置は 10 J A に、そして農業簿記システムの利用状況は 57%にとどまっている。また、この取り組みを農業経営管理支援「事業」とする向きもあるが、現時点で事業として収支均衡を実現できる見込みは立たない、というのも一方にある実態でもある。

しかしいずれにしても、2009 年度にスタートしてわずか6年間での J A長野県グループによるこの農業経営管理支援の取り組みの成果は決して小さいものではない。当初にかかげた、この取り組みの「担い手農家の所得増・経営安定・節税及び経営改善対策等の充実強化を図り、営農指導・金融・経済等横断的事業対応を通じて農業経営管理支援を進め、多様な担い手の育成と J Aの総合事業の基盤強化をめざす」という目的を堅持しつつ、先にみた、実践を踏まえて打ち出されたこの取り組みの新たな発展方向をめざしてこの取り組みが継続され、今後において大いに発展することを期待したい。

注1：以下の内容は、J A長野中央会・J A長野信連・J A全農長野・J A長野県営農センター『J A長野県農業経営管理支援取組方針』に全面的に依拠するものである。

2：以下の内容は、J A長野中央会・J A長野信連・J A全農長野・J A長野県営農センター『[第2期] J A長野県農業経営管理支援取組方針』に全面的に依拠するものである。

3：第4節1の地域、組織、経営の概要については主としてJ A上伊那第18回通常総代会資料『協同のあゆみ』（2014年5月）に、2項以下についてはJ A上伊那営農部農業経営課『経営支援に関する資料』、同課『J A上伊那経営支援の実践報告書』（未定稿）（2014年）に基づいている。

## 第3章 JAグループ宮崎の「農家経営支援事業」に関する検討

### 第1節 本章の課題と方法

本章の課題は、本調査研究の課題Ⅰから課題Ⅲの解明に資するため、JAの農業経営管理支援の内容（税務支援、記帳代行、経営診断、経営指導、技術指導）や支援体制（営農指導員、他部門間連携、連合会連携）をはじめ、県域での農家経営管理支援対策の取り組み状況や利用状況などの実態について、全国に先駆けて実践している宮崎県を事例とし、実証的に明らかにすることである。

このヒアリング調査においては、県域の「農家経営支援事業」の取り組み状況については宮崎県農家経営支援センターから、県内のJA段階についても同様に宮崎県農家経営支援センターから情報を提供いただいた。

なお、宮崎県では、「農業経営管理支援」について、「農家経営支援事業」と呼称しており、本章では後者を使用する。

### 第2節 宮崎県の「農家経営支援事業」の現状と取り組みの経緯

宮崎県の「農家経営支援事業」の取り組み状況をみる前に、宮崎県の農業および県内JAの概況などを以下に示す。

#### 1. 宮崎県の概要

##### (1) 宮崎県の概況

宮崎県は、九州東部に位置し、総面積7,736 km<sup>2</sup>（うち、農地は690 km<sup>2</sup>、森林が5,873 km<sup>2</sup>）で、平均気温が高く温暖な気候に恵まれ、日照時間・快晴日数とも全国トップクラスである（快晴日数：52.7日（全国2位）、日照時間：2,116時間（全国3位）、平均気温：17.4℃（全国3位）、降水量：2,509mm（全国2位）【1981年から2010年の平均値】）。

##### (2) 宮崎県農業の概況

表3-2-1は、宮崎県の主要品目の生産状況およびシェアである。表中にある主要品目のなかで、秋冬さといも、きゅうりは全国一位の生産量をほこり、それぞれ14.6%、10.5%のシェアを占めている。またピーマンは全国二位で、全国シェアは18.5%となっている。ブロイラーや豚、肉用牛といった畜産も宮崎県は全国有数の実績をもっており、ブロイラーにいたっては全国二位で18.9%を占める。

次に、宮崎県の主要品目の栽培面積および飼養頭羽数などの動向をみる。米は、品種は

コシヒカリ、ヒノヒカリが中心で、水稻の作付面積は19,000haである。主要野菜は、作付面積がきゅうり740ha、ピーマン316ha、だいこん2,100ha、さといも1,260haなどとなっている。また果菜類（きゅうり、ピーマン、トマトなど）は、周年供給体制を確立している。果樹をみると、マンゴー、完熟きんかん、日向夏などが中心となっており、宮崎県の果樹栽培面積は3,370ha（柑橘類：1,650ha（うち温州みかん835ha）、くり：891ha）となっている。果樹については、今後、施設等の整備推進により高品質果実の安定生産と省力化による生産効率の向上を図ることとしている。畜産をみても、肉用牛は、飼養頭数は2001年以降、増加傾向にあったが、2010年に発生した口蹄疫の発生に伴う処分などにより、2011年では239,700頭（2010年：293,200頭）と減少に転じる結果となった。しかし、2012年には再び増加に向かい、251,200頭となった。一方、乳用牛は、飼養者の高齢化・後継者不足により飼養頭数は、1985年の31,100頭から漸次減少傾向をたどる。また、2010年の口蹄疫の発生による乳用牛の処分で2011年は13,800頭まで落ち込むが、2012年は15,200頭まで回復する。養豚は、集約的管理による規模拡大の進展で、1戸あたりの飼養頭数は10年間で1,600頭と約2倍まで増加し、飼養頭数は全国2位という実績をもつ。ただ、養豚についても2010年の口蹄疫により2009年の914,500頭から2011年は766,200頭まで落ち込む結果となるが、2012年には885,300頭まで回復する。ブロイラーは、宮崎県は、企画から生産・加工・販売まで一貫体制を採用したインテグレーション形態による経営形態のため、生産構造が比較的安定している。飼養羽数も、2009年の1,838万羽から2010年には2,476万羽と増え、2012年は2,628万羽となっている。宮崎県では、高病原性鳥インフルエンザの発生に伴い、養鶏場での衛生管理の徹底強化に取り組んでいる。採卵鶏については、GPセンター（鶏卵洗浄、選別、包装する施設）を核とした企業の経営による規模拡大が進み、1戸あたりの採卵鶏飼養羽数は約4万羽となっている。なお、採卵鶏もブロイラーと同様、高病原性鳥インフルエンザの発生に伴い、養鶏場での徹底した衛生管理の強化に取り組んでいる。

なお宮崎県は、先述の口蹄疫などにより「口蹄疫からの再生・復興方針」に基づき、畜産農家をはじめ、JAグループ宮崎、宮崎県などの関係機関が一体となって再生・復興に取り組んでいる。しかし、2013年12月以降、全国的に発生した豚流行性下痢（PED）および高病原性鳥インフルエンザの発生により、宮崎県の畜産農家に大きな打撃を与えたという厳しい状況におかれている。

### （3）県内JAの概況（2008年度～2013年度実績）

表3-2-2は、2008年度から2013年度における県内の13JAの実績を示したものである。

宮崎県の組合員数は2010年度の152,934人をピークに減少に転じ、2013年度には151,164人となっている。次に正組合員数をみると、2013年度では58,114人となっており、表中に示している2008年度の65,237人から一貫して減少傾向となっている。一方、准組合員数をみると、正組合員とは対照的に表中に示している2008年度の86,495人から増加傾向に

あり、2013年度では93,050人となっている。

J Aの職員数をみると、2009年度の4,323人をピークに減少をたどり、2013年度では4,169人となっている。正職員は、2013年度では3,117人となっており、2009年度の3,267人をピークに減少傾向が続いている。

県内13 J Aの支所・出張所数の推移をみると、13 J Aの支所は2009年度の102支所、出張所は2011年度の8出張所から統廃合はしていない。(2014年度2支所統廃合)

表 3-2-1 宮崎県の主要品目の収穫量・出荷羽数・飼養頭数および全国シェア・順位

(単位：%)

品目	単位	年(年度)	宮崎県	全国	宮崎県/全国	順位
米	千t	H23	92.9	8,397.0	1.1	31位
ピーマン	千t	H23	26.3	141.8	18.5	2位
秋冬さといも	千t	H23	25.0	170.9	14.6	1位
きゅうり	千t	H23	61.4	584.6	10.5	1位
茶(荒茶)	千t	H23	3.7	82.1	4.5	4位
葉たばこ	千t	H23	2.4	23.6	10.2	4位
ブロイラー	万羽	H24	12,290.1	64,962.9	18.9	2位
豚	千頭	H24	385.3	9,735.0	9.1	2位
肉用牛	千頭	H24	251.2	2,723.0	9.2	3位

資料：宮崎県農政水産部「図説 宮崎県の農業 2013」より抜粋。

表 3-2-2 宮崎県 13 J A の組合員数および支所・出張所の状況

(単位：人、支所、出張所)

J A 名	組合員数	正組合員数	准組合員数	職員数	正職員数	支所数	出張所数
J A 宮崎中央	32,963	10,444	22,519	746	672	21	0
J A 綾町	1,320	687	633	73	52	0	0
J A はまゆう	11,539	4,559	6,980	322	239	14	0
J A 串間市大東	797	648	149	60	52	0	0
J A 都城	19,076	9,149	9,927	768	529	14	1
J A こばやし	9,510	6,073	3,437	297	210	7	4
J A えびの市	4,890	2,605	2,285	206	134	3	0
J A 児湯	5,094	2,685	2,409	180	136	2	2
J A 尾鈴	5,140	2,653	2,487	278	158	1	0
J A 西都	7,211	3,987	3,224	238	208	7	0
J A 延岡	30,962	4,962	26,000	352	288	13	1
J A 日向	16,221	5,942	10,279	467	284	14	0
J A 高千穂地区	6,441	3,720	2,721	182	155	6	0
県合計 (平成2013年度)	151,164	58,114	93,050	4,169	3,117	102	8
2012年度	151,356	59,569	91,787	4,178	3,154	102	8
2011年度	152,976	61,912	91,064	4,257	3,215	102	8
2010年度	152,943	63,250	89,693	4,303	3,255	102	10
2009年度	152,304	64,333	87,971	4,323	3,267	102	10
2008年度	151,732	65,237	86,495	4,255	3,230	103	10
2013年-2008年	△ 0.4	△ 10.9	7.6	△ 2.0	△ 3.5	△ 1.0	△ 20.0

資料：J A 宮崎中央会作成資料より抜粋。

## 2. 宮崎県の「農家経営支援事業」への取り組みの経緯と事業内容

### (1) 経営不振農家発生の背景と「農家経営支援事業」への取り組みの経緯

宮崎県の経営不振農家が発生した背景をみると、発生の背景と併せてみると、以下の3つに整理される。

まず発生原因の一つとして、1961年の農業基本法による選択的拡大と1974年の減反政策を契機に、県内の生産農家が、稲作・甘藷などの穀物を中心とした農業から畜産および施設野菜や果樹を中心とした農業への転換を余儀なくされたことにあり、品目転換後の経営に対応できない農家がでてきたことがある。

この危機的状況を打開するための対策として、JAグループ宮崎および宮崎県は、これらの生産農家に低利の制度資金を投入したが、経営主が自らの経営実態を把握できていなかったことや、生産農家の負債に対する危機意識・責任意識が薄かったことにより、期待された効果をあげることができなかった。

そこで宮崎県は、適正な経営管理と自主納税の普及を通じた農業経営の安定的発展を図ることを目的に、1975年に宮崎県農業青色申告協議会（現在の宮崎県農業経営者組織協議会、詳細は後述「(2)」の「2」）を設立し、県下のJAに青色申告会設置を促し（1989年に県下全JAに設置）、生産農家の経営改善指導を行うための決算・確定申告データのデータベース化の整備を進めた。

さらに、JAグループ宮崎および宮崎県は、資金投入による農家経営支援の効果があがらなかったことから、資金投入に加え、経営指導の必要性を改めて認識し、1982年にJAグループ宮崎と宮崎県との共同（協同）事業による農家の経営指導を専門に行う部署として、宮崎県農業経営管理指導センター（現在の宮崎県農家経営支援センター、詳細は後述「(2)」の「1」）を設立した。

発生原因の二つとして、2003年のガット・ウルグアイラウンド農業合意などによる輸入農畜産物の流入により、国内の農畜産物価格が低迷し、生産技術力の低い農家に大きな影響が及んだことがあげられる。また宮崎県が、資産自己査定の実施（1997年）を踏まえ、1995年度に「農家特別負債調査」を実施した結果、輸入自由化品目を中心に、影響を受けた生産農家の経営が悪化していたことが明らかになった。

そこで、JAグループ宮崎と宮崎県は、経営が悪化した生産農家のうち、地域的にも営農の継続と再建が必要な農家を重点指導農家として899戸選定し、本格的な「農業経営コンサル」を実施することとした。その結果、好転・自立した生産農家が168戸、引き続き継続指導となった生産農家が493戸、やむなく指導を中止（離農）した生産農家が238戸との結果を得た。

以上の対策の反省点として、JAグループ宮崎と宮崎県が経営不振農家を支援しても、経営不振農家の大半がその診断結果を反映できなかったことを受け、継続的な個別指導が必要であることと、生産農家の経営不振の原因が、生産技術の改善や、生活費の節約、資

金対策など多岐にわたるため総合的な指導が必要であること、そして生産農家が生活できるための資金を確保する必要性と重要性を再確認した。

発生原因の三つとして、施設園芸を中心とした生産農家の経営悪化の背景に、中国産生鮮野菜の大量流入と、それによる価格低迷があげられる。

そこでJAグループ宮崎と宮崎県は、指導対象農家の資産評価を見直す洗い替えを毎年実施し、農家に対し指導区別に「レベル基準」を設定し、資産自己査定に連動させた農家の格付けを行うことによって、支援農家と保全農家を区分した。なお具体的な支援内容として、現地での直接指導（コンサル後の「現地報告会」の開催による農家と指導員との課題の共有化の場）や、技術指導員・生活指導員・金融指導員・経営指導員を構成員とした「地域指導班」による継続的個別指導（事後指導）、各指導員による中・長期改善計画の作成（生産作付計画、生活管理計画、資金計画など）、経営不振農家の生活資金確保のためのライフプランの作成などが準備された。さらにJAと行政との指導の一元化を図るための支援事業運営委員会（県振興局、普及センター、市町村、農業委員会など）が設置された（2003年度より開始）。

以上、宮崎県の経営不振農家の発生原因を三つに分けてみてきた。次に、JAグループ宮崎が取り組んだ農家経営支援に関する各種事業について、以下に示す5期の各期区分の主な取り組み内容を細かくみていく。

まず、1996年度から2000年度では、経営再建が可能と思われる経営不振生産農家が、経営再建不能に陥らないための対策などを講じた事業である「経営不振農家負債対策事業」と、負債を抱えているが地域農業の中核的担い手として、営農を継続する意欲のある生産農家に対し、確実に経営再建が図られるような対策などを講じた「経営再建農家特別指導事業」がある。また、再建が不可能な生産農家により、その周辺農家への連鎖的な経営悪化が拡大しないよう個別農家指導を中心とした緊急指導事業や、農家経営再建コンサルタント診断事業がある。

平成2001年度から2005年度に、生産農家が経営不振に陥る前に、生産管理・経営管理・生活管理などへの重点的な指導の実施と、農業青色申告会の組織を核とした経営改善組織等の体質強化や経営安定化のための支援として「経営安定農家育成支援事業」を展開している。

以上、JAグループ宮崎は、経営不振となった生産農家に対する支援事業を、県行政との連携のもとに行ってきたが、2006年度より、生産農家が経営不振に陥らないよう未然に防ぐことを目的とした事業を展開することとなる。

まず、2006年度から2010年度では、宮崎県農業経営者組織協議会会員を対象に、農家経営のセーフティネットとしての予防的な経営健康診断、および経営コンサルの実施による早期の経営改善対策として「元気な農家をつくる経営健康診断事業」に取り組んでいる。なお、本事業のメニューは、①経営革新プランの策定、②農家モニタリングの実施、③経

営コンサルの実施となっている。

2011年度から2013年度では、宮崎県農業経営者組織協議会会員や生産部会等の経営体を対象に、これまでの支援への取り組みの継続・強化に加え、新たに「営農指導員システム」との連携による経営・技術データを一体的に活用した産地への改革支援である「経営力アップ支援強化事業」を実施している。

具体的には、予防的な経営健康診断・農業経営コンサルの実施による早期経営改善対策のさらなる強化として、①総合的技術経営管理能力向上支援事業（経営健康診断事業、経営革新プランから5年間の計画実績の検討）、②産地改革支援活動（「営農指導員支援システム」との連動と普及センターとの連携）、③経営コンサルの実施がある。

そして、本年度（2014年度）から2016年度に向けての取り組みは「産地力アップで目指す！『儲かる農業』確立支援事業」である。この支援事業は以下の4つの事業からなっている。

第一に、経営企画力や経営計画の達成など経営展開力を備えた経営体の育成・支援事業をめざす①「総合的技術経営管理能力向上支援事業（経営健康診断事業）」【対象：宮崎県経営者組織協議会会員、認定農業者、新規就農者等】がある。

第二に、技術力や経営内容に応じた支援により販売額増大と産地のレベルアップを図る事業②「産地改革支援活動事業」【対象：地域での重点品目の対象集団】がある。

第三に、経営・技術支援の集中と産地課題改革の実施により、先述の産地改革支援活動事業へフィードバックさせ産地全体の底上げを図ることを目的とした③「産地を支える中心的農業経営体育成事業」【対象：産地改革支援活動事業で選定された集団を支える中心的農業経営体】がある。

さらに第四に、農業経営の診断・分析から経営改善・経営再建を図る事後支援までの経営指導を目的とした④「農業経営コンサルテーション事業」がある。なお、④の事業の対象として、i. 「産地改革支援活動事業」・「産地を支える中心的農業経営体育成事業」で経営コンサル実施と判断された経営体、ii. 経営診断システムにより「要注意」「要改善」と判断された協議会会員、iii. 経営規模拡大などさらなる経営の向上をめざす経営体、iv. 経営不振経営体で支援により再建が見込まれる経営体、v. 過去に経営コンサルを受診した経営体等々があげられている。なお、参考までに④の事業のコンサルの流れを以下に示す。

**【農業経営コンサルテーション事業によるコンサルの手順】**

- i. 対象農家選定（モニタリングによる選定、JAからの要請）
- ii. 事前準備（コンサル団員の編成、予備調査書の作成など）  
＜コンサル団＞  
中央コンサルタント団（宮崎県農家経営支援センター）
  - ・農業経営（農地、金融、生産組織、税務等）
  - ・生活経営

- ・耕種技術
- ・畜産技術 などの専門スタッフ
- 地域コンサルタント団（各地域農家経営支援センター）
- 中央コンサルタント団と同様
- iii. 現地調査（対象農家、コンサル団員、J A、普及センター）
- iv. 診断助言書の整理・作成
- v. 現地報告会
- vi. 事後支援

以上で明らかのように、これらの5期、約20年間以上にわたって、宮崎県は農家経営支援に対する様々な事業を必要に応じ展開してきている。また、農家経営支援による診断方法についても、事後診断による「病気治療型」診断から未然に防ぐ「病気予防型」診断への転換へと、さらに、生産農家個々の対応に加え、産地活性化にも広く視点をおいた農家経営支援へと展開している。なお、J Aグループ宮崎は、第21回、第22回の県J A大会のスローガンである「所得アップGO!GO!テン」にあるように、生産農家の農業所得10%アップのための方策の一つとして経営コンサルなどによる経営改善指導の取り組みを展開している。

## （2）宮崎県の農家経営支援にかかわる各組織

### 1）宮崎県農業経営者組織協議会

宮崎県農業経営者組織協議会は、1975年7月に発足し、「記帳して初めてわかるわが家の経営」をスローガンに、農業青色申告会の活動を促進するとともに、適正な経営管理と自主納税の普及を通じた農業経営の安定的発展を図ることを目的とした組織である。宮崎県農業経営者組織協議会の普及活動により、宮崎県の経営支援の大きな礎となる県下J Aにおいて青色申告会の設置が浸透し、1989年には県下全J Aに青色申告会が設立された。表3-2-3は宮崎県農業経営者組織協議会の会員をJ A別にみたものである。2013年度の宮崎県農業経営者組織協議会の会員は7,009人であり、宮崎県の正組合員戸数に対する加入割合は12.0%となっている。表3-2-4は、2013年度における県下J Aの販売品販売高と会員の販売実績を示したものであるが、宮崎県の販売実績1,255億円に対し会員実績が1,043億円で、宮崎県の販売実績の約8割を占めている（系統外利用も含まれる）。

宮崎県農業経営者組織協議会は、電算会員のデータを保有・管理をしており、決算・確定申告データのデータベース化を図っている。2013年度の本協議会の指導・支援の実績は、青色申告が2,947人、白色申告681人などとなっており、記帳方式は、帳簿式が2,191人、パソコンが6,611人（うちJ A6,150人）である。

**【宮崎県農業経営者組織協議会】**

<目的>

- ・農業青色申告会活動の促進
- ・適正な経営管理と自主納税の普及

<構成>

県下の全JAに事務所をおく農業青色申告会の会員

<役員体制>

県下13JAより1人選出

理事：11人（理事から会長1人、副会長2人）、監事：2人

<運営資金>

- ・会費：各JAの青色申告会から20,000円  
会員から1人あたり600円
- ・助成金：宮崎県農家経営支援センターから1,080,000円

**【各JA農業経営者組織協議会】**

<運営資金>

- ・会費：JAにより異なる
- ・JAによっては農協助成金（指導事業費）として協議会に助成  
300,000円～3,727,810円（8JA、2013年度実績）
- ・JAによっては、会費から協議会事務局の人件費を捻出

2) 宮崎県農家経営支援センター

次に、JAグループ宮崎と宮崎県との共同（協同）事業として1982年に発足した宮崎県農家経営支援センターについてみる。

宮崎県農家経営支援センターには、中央農家経営支援センター、地域農家経営支援センターを設置し、それぞれ県段階、地域段階で支援活動に取り組んでいる。ここでは、中央農家経営支援センターの構成員などを以下に示し、地域農家経営支援センターについては、後述の「3. 県内JAにおける農家経営支援の実施体制と取り組み状況」で述べることにする。

なお、宮崎県農家経営支援センターの事業活動は、以下に示しているとおり、県下JAおよび県中央会、宮崎県からの負担金により運営されており、その運営費から、産地分析や家計費調査などといった「産地改革支援等活動費」、電算システムの運用・管理やシステム改善などの「システム開発・運用費」に充てられている。

**【宮崎県農家経営支援センター】**

<目的>

農業経営の安定的な発展と農家経済の健全化を図るため、農業管理指導を行い、本県農業の発展に寄与すること

<組織>

県段階に中央農家経営支援センター、地域に地域農家経営支援センターを設置

<事業内容>

農家の経営支援、農家の経営管理意識の啓発・高揚、経営管理に関する情報の収集・提供、経営管理に関する調査研究、その他目的を達成するために必要な事業

<構成>

宮崎県、県下 J A、J A 宮崎中央会、J A 宮崎信連、J A 宮崎経済連、J A 共済連宮崎、その他当センターの目的に即し、事業の推進のために必要と認めた団体

<役員体制>

理事 8 人（会長 1 人、副会長 1 人）、監事 2 人

<事業活動費>

（単位：千円）

	宮崎県	J A 宮崎中央会	J A
中央センター事業	17,698	16,000	—
地域センター事業	10,232	—	10,232
合計	27,930	16,000	10,232

資料：宮崎県農家経営支援センター2014年度事業予算案

「産地力アップで目指す！『儲かる農業』確立支援事業」

【中央農家経営支援センターの構成】

事務局員 6 人

農業経営コンサルタント団員の構成（2014年度）

- ・宮崎県農家経営支援センター：5 人（専任コンサル 畜産、耕種）
- ・宮崎県営農支援課：12 人（農業金融担当、各品目の専門技術指導担当：主幹・副主幹）
- ・宮崎県総合農業試験場：10 人（部長・副部長級を中心に）
- ・宮崎県畜産試験場：6 人（部長・副部長級を中心に）
- ・宮崎県林業技術センター：2 人（副部長、主任研究員 椎茸・菌類）
- ・宮崎県たばこ組合：3 人（部課長）
- ・J A 宮崎中央会：2 人（農政組織部、営農対策部 課長級）
- ・J A 宮崎信連：1 人（農業金融）
- ・J A 宮崎経済連：3 人（酪農）

※場合によっては、宮崎県農業会議にも協力要請

（3）農家経営支援関連システムの整備・開発

宮崎県は、J A の電算センター機能を株式会社宮崎県農協情報センターが担っており、管理業務、購買事業、販売事業、J A S T E M などとの連動により、農家経営支援関連システムに関しては以下を構築し運営している。当社は 1972 年に設立され、株主は県下 13 J A と連合会である。社員数（2014 年 5 月現在）は、男性 29 人および女性 2 人の合計 31 人、その他外注 20 人が在籍している。当社は、利用者負担として県下の J A から全事業に関するデータ利用料を徴収し運営にあてている。

【株式会社宮崎県農協情報センターによるシステム開発の経緯と内容】

○農業簿記自動仕訳システム（1982 年開発）

- ・貯金口座の取引を自動仕訳し帳簿に反映
- ・ソリマチの簿記ソフト（J A バージョン）と自動仕訳データにより全ての取引を記録
- ・法人向け自動仕訳も対応

- 農業経営管理指導システム（1996年～1997年開発）
  - ・農家のデータベースから経営指導上必要な最新情報項目を抽出し対象農家を検索
- JA総合情報システム（1999年開発）
  - ・信用・共済事業を除く全事業を管理する総合情報システム
- 農家経営管理システム（2000年開発）
  - ・負債農家を登録しJAの計画に基づくコンサルに必要な資料となる予備調査書を作成
  - ・平成19年度に「農家経営健康診断システム」に名称変更
- 農業経営ナビゲーションシステム（2002年開発）
  - ・農家経営の将来予測を行い、経営改善のための指導活用
  - ・農業経営管理システムと宮崎県総合農業試験場が開発した「農業経営ナビゲーションシステム」と連動
- 5年次分析システム（2005年～：5年間の損益状況の分析）
  - ・5カ年分の収支決算情報に基づき、主幹作物での損益状況を地域内の他の生産者（同作物）との比較
  - ・損益分岐点分析、レーダーチャートによる分析を実施
- 営農指導員支援システム
  - ①農家台帳（2007年開発）
    - ・組合員の家族情報、圃場情報、取引情報などの管理
  - ②農家経営分析（2011年開発）
    - ・品目と作付面積からJAの定めた指標値と実績値を比較し経営状況を分析
    - ・直近のデータにより生産・購買から収量・品質の状況を確認

表 3-2-3 2013 年度宮崎県農業経営者組織協議会会員加入状況

(単位：戸、人)

JA名	正組合員戸数	青色申告会員数 (協議会会員数)	加入率 (%)
JA宮崎中央	10,520	1,879	17.9
JA綾町	700	183	26.1
JAはまゆう	4,595	846	18.4
JA串間市大東	652	236	36.2
JA都城	9,237	935	10.1
JAこばやし	6,136	701	11.4
JAえびの市	2,629	321	12.2
JA児湯	2,720	225	8.3
JA尾鈴	2,690	360	13.4
JA西都	4,007	676	16.9
JA延岡	4,976	69	1.4
JA日向	5,975	219	3.4
JA高千穂地区	3,724	359	9.6
県合計	58,561	7,009	12.0

資料：宮崎県農業経営者組織協議会通常総会資料より作成。

注1：正組合員戸数は2014年1月末現在、および青色申告会員数（協議会会員数）は2014年4月末現在の数値。

注2：法人会員は2013年度で35法人。

表 3-2-4 2013 年度宮崎県農業経営者組織協議会会員の売上状況

J A名	販売品販売高 (県全体)	農業経営者組織協 議会会員による販 売品販売高 (県全体)	正組合員 1 戸あ たりの売上高	農業経営者組織 協議会会員 1 人 あたりの売上高
県合計	125, 596 百万円	104, 305 百万円	2, 145 千円	14, 882 千円

資料：宮崎県農業経営者組織協議会通常総会資料より作成。

注：販売品販売高および正組合員戸数は 2014 年 1 月末現在、農業経営者組織協議会会員数は 2014 年 4 月末現在の数値。

### 3. 県内 J A における「農家経営支援事業」の実施体制と取り組み状況

#### (1) 「農家経営支援事業」の実施体制

先述の「2. 宮崎県の農家経営支援事業への取り組みの経緯と事業内容」でみてきた宮崎県農家経営支援センターには、中央農家経営支援センターとは別に、それぞれ各 J A の実情に応じた支援活動に取り組む地域農家経営支援センターが設置されている。表 3-2-5 は、その設置状況を示したものである。

この地域農家経営支援センターは、1982 年から 1986 年にかけて県内 13 J A すべてに設置されている。各 J A のセンター事務局は、おおむね営農関係部署が担っているが、J A によっては金融部署に設置するところもある。なお、事務局長は課長級が大半となっている。

#### (2) 「農家経営支援事業」の取り組み状況

表 3-2-6 は、宮崎県 13 J A における経営分析の取り組み状況を示したものである。まず、今後 5 年間の将来プランを作成する経営革新プラン策定の実績 (2014 年 1 月末) をみると、3, 921 戸となっている。一方、農家経営コンサルの実績 (2014 年 3 月末) は 63 戸となっている。

また県下 J A に設置された農業経営者組織協議会による税務支援をみると、県下各 J A への税理士派遣・斡旋の実績は 6 J A となっている。

これらの農家経営支援については、各 J A を基本に、宮崎県農業経営者組織協議会や宮崎県農家経営支援センターからの負担金によりまかなわれているが、これらの支援を受ける組合員農家からも、例えば記帳代行や消費税申告など様々なオプションについて、各 J A が定める基準に応じた費用を徴収している。

表 3-2-5 宮崎県 13 J A の地域支援センターの概要

(単位：人)

J A 名	設置年	センター事務局設置部署	事務局長	地域センター職員数
J A 宮崎中央	1983 年	経営支援室	経営支援室長	23
J A 綾町	1986 年	金融課 農家経営支援センター	金融課長	4
J A はまゆう	1982 年	営農部 経営支援課	経営支援課長	10
J A 串間市大東	1987 年	営農課	営農課長	4
J A 都城	1982 年	営農企画室 営農支援課	営農支援課長	16
J A こばやし	1983 年	金融共済部 農家経営支援センター	金融共済部長	15
J A えびの市	1983 年	担い手支援課	担い手支援課長	4
J A 児湯	1983 年	農産販売部 営農企画課	農産販売部長	5
J A 尾鈴	1982 年	営農支援室 営農支援課	営農支援課長	10
J A 西都	1982 年	生活経済部 経営指導課	経営指導課長	10
J A 延岡	1983 年	営農部 経営指導センター	経営指導センター長	4
J A 日向	1982 年	営農部担い手支援課 農家経営支援センター	担い手対策課長	14
J A 高千穂地区	1984 年	農家経営対策室 農家経営指導課	農家経営対策室長	4
県合計	—	—	—	123

資料：宮崎県農家経営支援センター資料より作成（2014 年 1 月末現在）。

表 3-2-6 宮崎県 13 J A の経営分析への取り組み状況

(単位：戸、人)

J A 名	青色申告会 会員数	経営革新プラン策定実績 (2014 年 4 月)		農業経営コンサル 実績 (2014 年 3 月)
		策定戸数	診断書発行実績	
J A 宮崎中央	1,879	1,639	1,639	12
J A 綾町	183	2	2	2
J A はまゆう	846	847	847	2
J A 串間市大東	236	120	120	2
J A 都城	935	15	0	6
J A こばやし	701	426	515(※)	6
J A えびの市	321	0	57(※)	2
J A 児湯	225	0	0	2
J A 尾鈴	360	333	402(※)	4
J A 西都	676	9	20(※)	10
J A 延岡	69	5	47(※)	6
J A 日向	219	221	266(※)	6
J A 高千穂地区	359	0	0	3
県合計	7,009	3,617	3,921(※)	63

資料：宮崎県農家経営支援センター資料より作成。

注：基本型（5 年間にわたり診断書を発行）と簡易型を合わせた実績。

※の数値は前年度（2012 年度以前より策定した農家）を含めた数値。

### 第3節 J A宮崎中央における「農家経営支援事業」の実施状況とその事業効果の検討<sup>1)</sup>

#### 1. J A宮崎中央の概況

##### (1) 管内の概況

当J Aは、県中央部に位置し、1997年に誕生した管内に1市1町（宮崎市、国富町）からなる広域合併J Aである。管内中央部には大淀川・本庄川（大淀川支流）、南部には清武川・加江田川、北部には一ツ瀬川の河川流域に水田地帯があり、その周辺に火山灰性土壌を主体とする畑作地帯が広がり、温暖多照な気候条件を活かした施設野菜の促成栽培が行われている。

##### (2) 組織の概要（2014年1月末）

当J Aの組織の概要をみる。組合員数は、正組合員10,444人、准組合員22,519人（准組合員比率：68.3%）である。役員体制は、代表理事組合長、専務理事、営農経済担当常務理事、金融担当常務理事の4人による業務執行体制となっている。監事は、代表監事、常勤監事、員外監事、他4人の7人体制である。

組合員組織は、農事実行組合長代表者会18人、総代長連絡協議会12人、青年部422人、肉用牛青壮年部95人、女性部1,923人、農協利用者年金友の会13,371人、農業経営改善協議会1,843人、資産管理部会71人、野菜連絡協議会2,624人、野菜関係部会（胡瓜部会573人、ピーマン部会127人、ミニトマト部会95人、トマト部会44人、メロン部会11人、南瓜部会11人、ニラ部会146人、いちご部会82人、ゴーヤー部会160人、ハウス生姜部会32人、せんぎり大根部会321人、総合部会1,022人）、果樹連絡協議会378人、果物関係部会・研究会（温州みかん部会95人、マンゴー部会111人、日向夏部会87人、ハウスみかん部会2人、ハウス金柑部会49人、デコポン部会28人、高岡文旦研究会19人、パパイヤ研究会8人）、花卉連絡協議会56人、花関係部会（菊部会15人、草花・球根部会32人、洋ラン部会19人）、茶部会35人、畜産連絡協議会726人、繁殖牛部会連絡協議会679人、畜産関係部会（肥育牛部会36人、肉豚部会6人、酪農部会5人）である。

##### (3) 事業・経営概況

###### 1) 事業量

まず、主要事業量（2013年度）は、販売品販売高225億円（米穀10億円、野菜131億円、果樹16億円、花卉12億円、特産2億円、畜産物51億円）、購買品供給高156億円（生産資材74億円、農機自動車15億円、燃料64億円、生活資材3億円）、貯金1,621億円、貸出金557億円（貯貸率34.4%）、長期共済保有高7,759億円である。

## 2) 経営収支

2013年度の経営収支は、事業総利益63億円、事業利益304百万円、経常利益471百万円、当期利益533百万円である。

近年3カ年の推移をみると、経常利益は2009年度413百万円から2013年度471百万円、当期剰余金も271百万円から332百万円と、数値を順調に伸ばしてきている。経営指標の単体自己資本比率は22.88%と健全に推移している。

## 3) 経営組織

### 【本店】

経営組織は代表理事組合長、専務理事、常務理事（2人、金融担当と営農経済担当）の下、4室6部28課体制である。

専務理事直轄にある経営支援室は経営支援課と、地域農家経営支援センターが各支店に設置されている。他に管轄する部署として、総合企画室はリスク管理課、企画開発課の2課体制、総務部は人事教育課、総務課の2課体制である。また、監査室がある。

金融担当常務管轄として、金融部は金融企画課、貯金為替課、融資課、債権保全課、資金運用課の5課体制にローン営業センター、宅建情報プラザがあり、共済部は共済業務課、普及総合課の2課体制に事故処理センターがある。

営農経済担当常務管轄をみると、畜産部は畜産業務課、生産指導課、肥育肉畜販売課の3課体制、営農部は営農企画課、農産指導課、園芸指導課、果樹花卉課、ファーマーズマーケット課、販売課、営業販売課、特産販売課に農業夫人支援センター準備室、総合選果場、各営農センターがあり、経済部は生産資材課、農機自動車燃料課、組織生活課の3課体制となっている。

### 【支店・事業所】

支店は、6つの統括支店（宮崎、南宮崎、田野、佐土原、高岡、国富）と、各統括支店の下にある20支店の体制となっている。

このほかの事業所では、統括支店単位に営農センターが6、総合選果場1、肥育センター3、農産物検査センター1、集出荷場6、食品加工場1、農機センター6、自動車整備工場1、プロパンガスセンター1、などがある。

## 4) 職員体制

職員体制（2013年度末）は、一般職員599人、営農指導員66人、生活指導員7人、常備臨時職員74人の合計746人である。

## 5) 子会社

子会社は、株式会社ジェイエイ福祉、有限会社ジェイエイファームみやざき中央、株式

会社ジェネラルフォース宮崎中央がある。

株式会社ジェイエイ福祉は、資本金1千万円（JA出資100%）で、葬祭場の経営を行っている。

有限会社ジェイエイファームみやざき中央は、資本金1億円（JA出資99.6%）で、水稲・野菜等の苗の生産販売、農産物の生産販売、農作業の受託、新規就農研修を行っている。

株式会社ジェネラルフォース宮崎中央は、資本金1千万円（JA出資100%）で、農業関連資材の販売、石油類および液化石油ガス販売などを行っている。

## 2. 「農家経営支援事業」の実施内容

### （1）「農家経営支援事業」への取り組みの要因

当JAが「農家経営支援事業」に取り組んだ主な要因は、農協の事業理念の基本である経営指導を充実させることによって、組合員農家の生活を守ることができることである。また、不良債権に起因する貸倒引当金の積み増しにより当JAの事業利益の減少が続き、JA経営を圧迫する事態となったことである。そこで、当時、不良債権農家の再建が当JAの健全経営への第一歩であると判断し、2003年にJA内に専門的な経営指導部門を設置することにより、経営不振農家の再建に取り組むこととなった。

### （2）経営支援室の支援体制

当JAは、経営不振農家の再建を目的とした部署として、専務直轄の経営支援室を2003年に立ち上げた。経営支援室の体制は、室長1人、課長1人、経営支援嘱託職員3人と、各支店に駐在職員1人（合計6人）の11人、各支店に配属している本県協議会関係者の10人の体制で経営支援を実施している。

### （3）支援農家の選定基準と農家経営支援の内容

当JAの「農家経営支援事業」の対象となる経営支援農家の選定基準は、①正組合員であること、②負債総額が1,000万円以上で、③経営再建に意欲があり経営改善が可能な農家であること、④簿記記帳を行い経営分析診断が実施できる見込みのある農家、⑤生活費等の切りつめなどコスト削減に努力し自助努力の意向の強い農家、としており、支店役員協議会で選定することとしている。

支援の内容は、①嘱託職員を中心とした巡回指導（月3回の定期訪問、必要に応じて金融部門・営農指導員も同行）や、②本県の情報センターシステムを利用した金融面・技術面の実績管理、③指導班メンバーを中心とした各種検討会の実施、④本人家族、経営支援担当者、各支店の指導班メンバーによる個別検討会の実施、⑤個々の状況による資金対応、などである。

当 J A における支援農家に対する支援継続の判断基準は、「A」から「C」の3段階評価としている。A 評価（経営支援終了を検討する農家）は、①負債残高の減少と期日償還がされている、②貸付金・経済未収金等に延滞がない、③主幹作物等が数量・販売金額の計画実績対比で概ね達成している、などとなっている。B 評価（経営支援を継続する農家）は、①負債残高は減少しているが時々延滞が発生している、②負債残高が横ばい、③貸付金・経済未収金等に延滞が発生している、などとしている。C 評価（経営支援を継続または解除する農家）は、①負債残高が増加している、②貸付金・経済未収金等に延滞が解消できない、③ J A の指導を受け入れない、などとしている。

次に、当 J A が取り組んだ 2003 年度から 2012 年度までの 10 年間における「農家経営支援事業」は以下の通りである。2003 年度当初の支援農家戸数は 43 戸、それ以降から 2013 年度までの 10 年間における新規選定農家戸数が 74 戸で合計 117 戸となっている。そのうち、現在支援中の農家戸数は 65 戸、農家経営が好転した農家戸数は 28 戸、悪化した農家戸数は 24 戸となっている。

### 3. 「農家経営支援事業」に期待する効果と課題

当 J A が「農家経営支援事業」に取り組む効果として期待していることは、J A の事業理念の基本である生産農家への経営指導を充実することにより、生産農家の暮らし・生活を守ることができること、不良債権の解消により当 J A の信用拡大につながることで、貸倒引当金の圧縮による利益増加が見込めること、さらには生産農家の経営改善により J A 各事業の取扱高が増加すること、としている。

そこで、経営支援農家一人当たりの負債総額をみると、2003 年度は 27,939 千円であったが、2013 年度は 21,952 千円へと減少している。また当 J A の農家支援を 5 年以上継続した経営支援農家全員の負債総額をみると、2008 年度は 1,284 百万円であったのが、2013 年度は 1,133 百万円へと減少しており、当 J A の農家経営支援による成果として表れているとしている。

以上から、経営不振農家への経営改善状況をみると、2003 年度から 2013 年度まで支援してきた 117 人の経営不振農家のうち、経営が好転し支援を終了した農家が 28 人（23.9%）で、当 J A の農家経営支援の目的の一つであった負債総額も減少傾向となっており、一定の成果が得られた結果となった。

なお、「農家経営支援事業」の課題としては、担当者が青色申告業務を兼務していることにより、支援業務に限界が生じていることや、保証人不在などにより資金対応ができない経営不振農家の存在、また当 J A の農家経営支援の選定基準に該当しなかった経営不振農家への対応などが急務となっているとしている。

注 1： J A 宮崎中央経営支援室資料「経営支援事業の必要性～農家と J A の健全経営のために～」参照。

#### 第4節 小括

本章では、生産農家への「農家経営支援事業」の先進的な取り組み事例として、宮崎県の実態をみた。

第2節「2. 宮崎県の『農家経営支援事業』への取り組みの経緯と事業内容」に示した宮崎県の農家経営支援の特徴は、第一に、全国に先駆け1975年に発足した宮崎県農業経営者組織協議会による県下全JAへの青色申告会の設置の推進・整備と、第二に、農業経営の安定的発展を図るための農業管理指導を目的に、JAグループ宮崎と宮崎県との共同事業として1982年に発足した宮崎県農家経営支援センターの存在である。これらの活動により、青色申告会会員の経営データの保有・管理が可能となり、宮崎県の「農家経営支援事業」の礎となる、全会員の決算・確定申告のデータベース化が図られた。

さらに、第2の点と関連して第三に、県行政が農家経営支援について県農業の振興・活性化に欠かすことのできない重要な取り組みであると位置づけた点があげられる。その姿勢は、農家経営支援に対する県担当職員の配置などからもうかがうことができる。

第四に、「農家経営支援事業」の内容において、経営不振に陥った経営不振農家への「病気治療型」診断から、2006年以降、経営不振を未然に防止する「病気予防型」診断へと大きく転換したという点があげられる。

第2節「3. 県内JAにおける農家経営支援の実施体制と取り組み状況」では体制について詳細にみた。宮崎県農家経営支援センター内に、県段階の中央農家経営支援センターのほか、各JAの実情に応じた支援活動に取り組む地域農家経営支援センターが置かれている。後者の事務局は、県内すべてのJAに設置されており、おおむね営農関係部署が事務局を担っているが、JAによっては金融部署が事務局を担っているところもある。

「農家経営支援事業」の取り組み状況についてであるが、まず今後5年間の将来プランを作成する経営革新プランの策定3,617戸（2014年1月）と、経営革新プランに基づいた計画書に取り組む農家経営コンサル63戸（2014年3月）である。加えて農業経営者組織協議会による県下の各JAへの税理士の派遣・斡旋などの税務支援があげられる。2014年3月末には税理士の派遣・斡旋対応が6JAなどとなっている。

これらの農家経営支援は、各JAをはじめ宮崎県農業経営者組織協議会や宮崎県農家経営支援センターからの負担金によりまかなわれているが、これらの支援を受ける生産農家からも、例えば記帳代行や消費税申告など様々なオプションについて、各JAが定める基準に応じた費用を徴収している。

以上、宮崎県の「農家経営支援事業」の取り組みをみてきたが、宮崎県の正組合員戸数の約1割である宮崎県農業経営者組織協議会会員の販売実績が、宮崎県の販売品販売高実績の約8割（系統外含む）を占めるにいたって、農家経営支援の取り組みの広がりや深さをうかがわせている。

次に、第3節のJA宮崎中央における「2. 『農家経営支援事業』の実施内容」を明らか

にした。まず当 J A の「農家経営支援事業」への取り組みは、不良債権農家の再建が当 J A の健全経営への第一歩であるとの判断にもとづいていることを確認した。この判断にもとづいて専務直轄の経営支援室の設置により、経営不振農家の再建に取り組むこととなった。

経営支援事業の内容が、①嘱託職員を中心とした巡回指導（月 3 回の定期訪問、必要に応じ金融部門・営農指導員も同行）、②本県の情報センターシステムを利用した金融面・技術面の実績管理、③指導班メンバーを中心とした各種検討会の実施、④本人家族、経営支援担当者、各支店の指導班メンバーによる個別検討会の実施、⑤個々の状況による資金対応、などであることを明らかにした。

「農家経営支援事業」に対する期待が、当 J A の事業理念の基本である生産農家への経営指導を充実することにより、第一に生産農家の暮らし・生活を守ることができること、第二に不良債権の解消により当 J A の信用拡大につながること、第三に貸倒引当金の圧縮による利益増加が見込めること、さらには第四に生産農家の経営改善により J A 各事業の取扱高が増加すること、等々であったことを確認した。

また、当 J A の経営不振農家に対する経営改善効果として、2003 年度から 2013 年度までの 10 年間に支援した経営不振農家のうち、経営が好転して支援を終了した農家が全体の 23.9% にのぼり、当 J A の農家経営支援の目的の一つであった負債総額も減少したことを明らかとした。

なお、「農家経営支援事業」の課題として、担当者が日常業務に加え青色申告業務を兼務していることにより、過重な業務が支援業務に支障が出ていること、保証人不在などにより資金対応ができない経営不振農家が存在していること、また当 J A の農家経営支援の選定基準に該当しなかった経営不振農家への対応ができていないこと、等々の点をあげている。

以上、宮崎県の農家経営支援への取り組みの背景と経緯および取り組み内容と実績などをみてきた。宮崎県は、農業経営者組織協議会による県下全 J A への青色申告会を設置し、宮崎県農家経営支援センターを設立し、本協議会会員の決算・確定申告などの数値のデータベース化を礎とし、生産農家へ様々な支援を展開してきた。このような支援が実現できたのは、本協議会および当センターだけでなく、県下全 J A をはじめ J A グループ宮崎の農家経営支援への問題意識の高さに加え、同じ問題意識をもつ宮崎県との密接・強固な連携体制のもとでの取り組みであったことがあげられる。宮崎県の取り組みは、農家経営支援に対する J A グループと県行政との問題意識の共有と連携体制の重要性を示した注目される事例である。

## 第4章 JAグループ鹿児島の「農家経営支援事業」に関する検討

### 第1節 調査課題と対象事例の概況

本章は、JAの農業経営管理支援活動の先進事例として、鹿児島県におけるJAグループの「農家経営支援事業」を取り上げ、担当部署からのヒアリングと関係資料によりその現状と課題について検討する。調査時点は2015年1月であり、ヒアリング対象者の所属部署は、担い手・法人サポートセンター（県中・各連共通機構）の営農企画課および担い手推進課である。

本県の「農家経営支援事業」について、県域JAグループの「方針」として最初に掲げた時期は2006年11月のJA大会だという。そして実際に、県域の取り組みとして開始したのは08年からである。本章では主に2014年度の実施状況について取り上げる。

本事業の担当部署は、担い手・法人サポートセンターの営農企画課に置かれている。なお、JAグループ鹿児島においては県域共通役員制のもとで、監事室および総務部、担い手・法人サポートセンターは県中央会・各事業連共通部署である。但し、担い手・法人サポートセンター内の営農企画課は県中央会の所轄になっている。当サポートセンターの主な業務管掌は、JA営農指導員の育成・地域営農ビジョンの実践・農家経営支援、新規就農者・農業法人等への支援である。このうち「農家経営支援事業」に関連しては、JAグループ全体の事業企画やJAの体制整備の指導、関係機関との連携体制の構築、記帳代行業務を営農企画課が担当している。また、担い手推進課は、後述するように、農家・法人の定例訪問先（約130件）の中から「重点支援先」（10JAで10件）を選択して、その経営支援活動を試行的に実施している。

本題に入る前に鹿児島県内JAの概況を紹介しておきたい。まず、鹿児島県内には15JAがあり、2012事業年度の『総合農協統計表』（農水省）によれば、県内JA全体の正組合員戸数は9万9,807戸になる。また、販売取扱高1,558億円のうち畜産物が820億円（うち肉用牛514億円）と52.6%を占め、以下、野菜309億円（19.8%）、茶237億円（15.2%）と続く。畜産経済の大きさを反映して、JA常勤職員数5,896人のうち営農指導員数は454人（7.7%）いるが、担当別では畜産181人が最も多く、営農指導員数の39.9%を占め、以下、野菜158人、果樹36人、耕種20人となっている。なお、本統計上の「農家の経営指導」担当の営農指導員はわずか5人に留まる。

ここで、「農家経営支援事業」の対象となる「担い手」（農業経営および就農者）の現況について紹介しておきたい（以下の統計は県農政部調べの原資料に基づく）。

まず、県内の認定農業者（年度末）は、2004年で7,437人（農業法人474）であったが、13年には8,553人（同951）に増えており、特に法人数がこの10年間で倍増していることが分かる。そこで、農業法人の現況についてさらに詳しく見てみよう。

まず、2013年度速報値の県内法人数998（03年329）のうち、部門別では畜産433（同

329)、野菜 174 (同 39)、茶 148(同 78)、花き 83 (同 69)、作物 (水稲、甘藷等の畑作物) 65 (同 18) となる。農業法人は畜産経営に多い (法人総数の 43.4%) のだが、03 年対比で見ると野菜作部門で 4 倍強に急増していることが分かる。また、企業形態別では、農業生産法人 663 (03 年 314) が 66.4%を占め、そのうち有限会社 406、株式会社 173、農事組合 76 となっている。

さらに、集落営農の組織化の現況では、12 年度で 32 組織、うち法人 20、特定団体 7 の実績に留まっている。一方、近年は企業等の農業参入が増えており、2013 年に 163 件 (05 年 68 件) があり、そのうち食品関連業で 30 件、建設業で 29 件がある。また、参入企業の主な農業経営部門では、野菜 38 件、サツマイモ 32 件、畜産 23 件、果樹 17 件になる。

最後に、新規就農者の動向について見ると、2013 年に 331 人 (03 年 323 人) あり、うち後継者 235 人、新規参入者 96 になる。その全員が青年就農給付金 (経営開始型) の受給者になっている。なお、新規就農の後継者 235 人の内訳では、Uターン 149 人、高校卒 68 人、研修施設修了 14 人、大学卒等 4 人となる。

## 第 2 節 「農家経営支援事業」の業務内容

本県 J A グループの「農家経営支援事業」の内容について、担い手・法人サポートセンターが系統内部用に作成した資料『平成 26 事業年度「農家経営支援事業」の進め方』(2014 年 3 月 12 日) に基づいて紹介してみよう。「支援事業」は、「記帳代行及び税務申告支援」、「生産・販売コンサルティング」、「経営コンサルティング・コンサルティング」の 3 業務に大きく分かれる。なお、本事業の紹介で使用している「コンサルティング」の用語は、「診断・助言」の内容に相当する。以下、それぞれの業務内容を紹介してみよう (資料記載の文章に適宜、文言を補足して示す)。

### 1. 「記帳代行及び税務申告支援」の取り組み

簿記システムの開発・導入の経過では、まず、農家が PC にインストールして個別で対応できる「(株) ソリマチ社製個人版」を 1989 年頃から導入を推奨し、普及させてきた。そして 2002 年には、各 J A の PC にインストールして複数農家の管理に対応できる「(株) ソリマチ社製 J A 版」が開発・導入された。さらに、県中央会サーバーにインストールして県内一元的管理に対応可能な「(株) ソリマチ社製 Web 版」が 12 年から稼働し始めた。なお、簿記記帳における県域での自動仕分けシステムの初版は 2008 年頃に開発され、以後、改良を重ねて現在に至っているという。

現在、多くの J A では、J A グループの Web 農業簿記システムを活用し、記帳代行業務および税務申告の支援を実施している。但し、システム活用の体制が不備な一部の J A に対しては、県中央会が業務を代行している。調査時点では、60 件の畜産農家を県中央会が

実施している。なお、農家の記帳代行料（所得税）は3万円であり、オプションとして消費税3千円、源泉所得税2千円の追加料金を徴収している。

## 2. 「生産・販売コンサルティング」の手順

個人帳票に基づく生産・販売コンサルティングの取り組みでは、まず、98年前後から、個々の営農指導員が「エクセル版」ソフトを自作して実施していた。従って、当時の帳票の様式は各JAで不統一であった。そして、県中央会によって2008年から「アクセス版」をモデル使用版として開発し、帳票仕様を統一した。さらに14年には「Web版」を汎用版として開発し、県内一元的に活用するようになった。なお、これらシステムの開発や帳票出力に関してJAの財政負担は無い。

現在、個人帳票に基づく「生産・販売コンサルティング」は、JAを主体として次の手順で実施していく。まず、コンサルティングの対象者を重点品目およびブランド品目の生産者、新規就農者等の中から抽出し、そのリストを作成する。

第二に、コンサルティングのデータとなる購買・販売利用実績、販売品等階級実績、部会・品目生産基準比較等の帳票を出力する。なお、生産・販売コンサルティング帳票の作成において、野菜・花き・果樹、繁殖牛、肥育牛、養豚、茶の5部門の出力形式がある。野菜の場合では下記のような帳票が作成される。

- ①過去1年間の月別の出荷数量、販売金額、販売単価の推移…表と棒グラフ
- ②単位面積当たりの出荷数量及び販売金額（1年間の月別実績）…表
- ③等階級実績の月別推移…A品及び中心階級（本人と部会、数量と割合）に関する表とA品率の棒グラフ
- ④平均単価と反別収量によるマトリックス分析…散布図（後述）
- ⑤等階級別の販売月別実績表（数量、単価、販売額）

第三に、診断資料として、生産・販売の実績・計画の資料、土壌診断結果に基づいた処方箋等をJA営農指導部門で作成する。

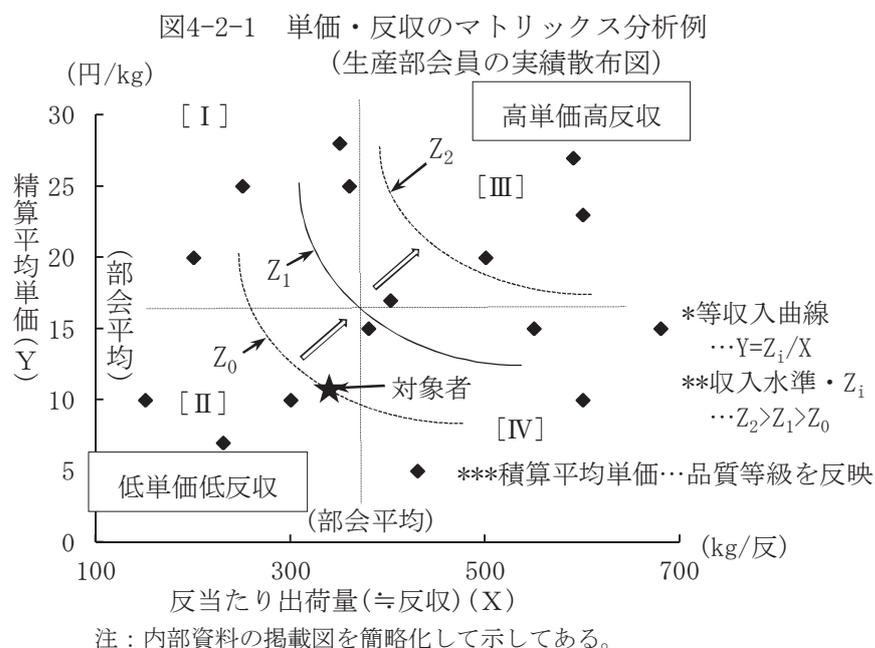
第四に、県普及機関と事前協議により、各品目部会を担当する営農指導員が指導項目および指導計画を決定する。そのさい、県中央会が提供する資料にJAの生産部会指導計画を追加する。

第五に、上記のコンサルティング資料に基づいて、巡回の個別指導を実施する。そのさい、長期収穫品目生産者の指導は栽培期間中に複数回、短期収穫品目生産者の指導は栽培終了時または次期作開始前に実施する。また、担当者は、営農指導事業の一環として実施し、その実施状況を日報等で上司に報告する。これによって、営農指導部署の管理者による「プロセス管理」を徹底させる。さらに、JA営農部署および経済連、行政・普及センターとの連携で個別検討会を毎週ないし隔月等の頻度で開催し、コンサルティング対象者の農業経営事情に応じて技術指導や販売検討、経営指導を行う。

この「生産・販売コンサルティング」においては、平均単価と反別収量によるマトリックス

ス分析が重視されている。カウンセリング対象者は、生産部会の各会員の平均単価と反別収量の実績値をプロットした散布図（図 4-2-1 参照）で、部会内での自身の成績（同図の例では第Ⅱ象限）を視覚的に確認でき、部会平均に比べて低い単価または反収（あるいはいずれも）の問題が反省される。そして、総収入の増大（第Ⅲ象限の方向あるいは  $Z_0 \rightarrow Z_1 \rightarrow Z_2$  へ）のためには、品質向上により上位等級品の出荷割合を増やして平均単価を上げる（第Ⅰ象限の方向）、または、反収の向上（第Ⅳ象限の方向）を図る必要があり、営農指導員等との面接相談を通して、栽培管理の変更や土壌診断に基づく施肥設計など技術的な改善が検討されることになる。本カウンセリングは、数値情報がとりあえず出荷・精算データや作付面積などですみ、後述の経営カウンセリングに比べて簡便な診断方法と言えよう。

なお、現在のところ生産・販売カウンセリングは無料で実施している。将来的に、Web 版システムの利用が普及した時点で、その有料化を検討することもあり得るといふ。



### 3. 「経営カウンセリング・コンサルティング」の手順

J Aにおける農家の経営診断の取り組みは、従前より各 J A独自に作成した個人帳票に基づいて実施してきた経緯がある。これに対し、地域統一の帳票作成システムを活用した取り組みは、上述の生産・販売カウンセリングの事情と同じ経過を辿っている。現在の経営カウンセリング等の手順は、以下のとおりである。

まず、生産・販売カウンセリングの対象者の中から、下記の属性に該当する組合員を経営カウンセリングの対象者に設定していく。

- (a) 経営破綻未然防止と負債残高軽減を目的とする組合員

(b) J Aで定めた要件に合致する組合員（新規就農者、事業導入、大口与信先など）

(c) 自ら希望する組合員

第二に、Web 簿記システムから資金繰りシステム、経営分析・診断報告書の帳票を出力する。経営分析システムは、3年前から県中央会のサーバーで（株）ソリマチのソフトを利用できるようになった。その「経営分析・診断報告書」の書式は、連続3期比較分析表（貸借、損益）、損益分岐点分析表（前々期、前期、当期）、作物別損益分析表、経営間比較分析表（本人、J A内平均、県内平均）、月次残高推移表（主要資金、損益）、資金繰り管理表（収入・調達、支出・運用）からなっている。

第三に、原則としてJ Aおよび中央会・経済連、行政機関で構成された「指導班」を編成し、カウンセリング対象者の経営計画の策定と関係資料を作成する。そのさい、指導班の構成員は、上述の対象組合員の属性（a～c）によって異なり、下記のように二つのタイプがある。

①債権管理部署を中心に指導班を構成する…(a) (b)

②営農指導員や担い手担当を中心に指導班を構成する…(b) (c)

第四に、「レビュー」（現地検討会）を年複数回に実施する。初回は組合員との間で、経営の課題や改善目標、改善策について理解を共有し、2回目以降はその改善策の実施と効果についてのプロセスを管理する。

第五に、指導班の会議を年複数回で開催する。1回目は上述の初回レビューの内容を検証し、2回目以降はプロセス管理を検証し、最終回は検証結果に基づく次年度のレビュー目標を決定する。

### 第3節 県内J Aの「農家経営支援事業」の実施状況

#### 1. 「地域営農ビジョン」に関連した「支援事業」の計画化

「農家経営支援事業」の実施計画は、2014年度の場合、県内の「J A地域営農ビジョン」に連動して作成されている。まず、「人・農地プラン」（市町村）は、14年3月現在で448地区（予定地区の90%）、97%の集落で作成されている。これと連動して策定されるJ A地域営農ビジョンには、地域農業（産地）の課題と解決策、生産・販売計画、「担い手」の明確化による個別経営支援計画が描かれる。13年度から支所・営農センターや生産部会単位で「ビジョン」策定に取り組み、すでに策定実践中の84ビジョンに加え、新規に43ビジョンが加わり、127ビジョンが策定されている。また、対象組合員数1万3,400人、中心的担い手1,803人となっている。

以上の地域営農ビジョンとの連動で、前述の系統内部資料『平成26事業年度「農家経営支援事業」の進め方』には農家経営支援の対象者を選定する考え方の手順が示されている。まず、地域営農ビジョンにより抽出された「担い手」1万件（帳票出力者）から生産・販

売カウンセリングの対象者 1,500 件を抽出する。そのうち個別指導対象者 500 件（ほかは集合研修ないし帳票配布者 1,000 件）を抽出し、さらにそのうち 300 件を記帳代行の対象者とする。その中から 100 件を個別経営診断、他の 200 件（自分で分析可能者）を簡易経営指導の対象者とする。そして、個別経営診断対象者のうち 30 件（主に債権管理対象者）を経営コンサル先として選定する。実際には、2014 年度（14 年 9 月から 15 年 8 月の計画期間）の実施計画においては、登録者（帳票出力可能者）の件数 1 万 36 件のうち、帳票提供のみ対象者が 7,831 戸、個別指導（生産・販売カウンセリング）対象者を 1,079 戸としている。

なお、本事業に関わる J A の支援要員は 14 J A で計 47 人になる。そのうち T A F（農家総合相談対応）型 6 J A ・ 18 人、ワンフロア型 2 J A ・ 6 人、営農指導対応型 9 J A ・ 23 人（重複含）になる。参考まで、2014 年度の県内 J A の営農指導員は 456 人で、うち牛飼養担当 163 人、園芸担当 168 人であるという。

## 2. 県内 J A の実施状況

次に、県内 J A における「農家経営支援事業」の 2014 年 9 月末時点での実施状況を紹介してみよう。

まず、青色申告支援サービスについては次のような実績にある。13 J A で青色申告会が組織されており、その会員数は計 3,648 人になる。これは、13 年度末（速報値）認定農業者 8,553 人（うち法人 951）の 42.7% に相当する。記帳自動仕訳では 12 J A で 716 件であり、記帳代行では 8 J A で 629 件、県中央会代行で 8 J A ・ 40 件（調査時点では 60 件）になる。また、Web 簿記システムは 10 J A で利用している。

また、生産・販売カウンセリングに関しては以下の実施状況にある。まず、P C 上の登録数は 13 J A ・ 1 万 399 件（畜産 11 J A ・ 5,786 件、園芸 13 J A ・ 4,613 件）に対して、実施件数は 13 J A で 1,597 件（畜産 9 J A ・ 458 件、園芸 12 J A ・ 1,139 件、部会研修含む）になる。なお、前述の内部資料『平成 26 事業年度「農家経営支援事業」の進め方』によれば、13 年度末実績として、P C 上の登録者 1 万 50 件（うち園芸農産 4,260 件、畜産 5,790 件）に対して、帳票出力は 1,600 件（登録者の約 16%）、そのうち園芸農産 1,140 件、畜産 460 件であり、また、個別指導診断は 480 件（出力者の 30%）、その他は集合研修・帳票配布の対象者と示している。

次に、県中央会等による経営カウンセリングの実施状況について紹介してみよう。まず、「担い手・法人」に対する県域部署と J A との定例訪問活動において、14 年度に「重点支援先」を選定して経営支援事業に取り組んでいる。2014 年 11 月末現在、次のような実施状況にある。

当年度の新規の定例訪問先から重点支援先を選定し、対象者に対して経営 5 カ年計画を作成し、経営の重点課題を抽出する。そして、J A および県中央会、経済連、信連、県・市町村等で「支援班」を編成し、定期的に検討会を開催して、進捗管理で経営課題の明確

化を図る。そのさい、JAの担当部署は支援班のコーディネーターの役割を担う。14年度の対象経営は10JAで10件（個人3件、法人等7件）であり、部門別では露地野菜3件、水稲・露地野菜3件（集落営農）、施設野菜2件、露地・施設野菜および茶が各1件となっている。

また、その他に県中央会等が実施した経営カウンセリングでは、13年度の場合で記帳代行先40件に対する経営分析帳票配布の実績があり、14年度では60件が計画されている。これらの経営カウンセリングのサービスは、現在のところ無料で実施している。さらに、後述のJAそお鹿児島島のピーマン部会のようにJA単独で実施している例もある。県中央会の確認では、13年度の場合では13JAが実施し、14年度には14JAで計画されているという。但し、経営カウンセリング・コンサルの実施内容の程度に関しては、JA間および品目・部門間で格差があるという。

ここで、県中央会が主導する経営カウンセリング実施の具体例として、上述「重点支援先」の1つである多品目野菜作経営のA農業法人の場合を取り上げてみよう。

当法人のカウンセリングに際しては、県中央会・県連および県・町行政、システム開発企業等の8機関・22人で「支援プロジェクトチーム」を立ち上げている。実際に現地でカウンセリングを行う「支援班」は、これらのメンバーから10人ほどで編成される。支援班によるカウンセリング（ミーティング）は、本調査時点までに14年10月末と11月末に実施されている（3回目は15年1月下旬に予定）。

表 4-3-1 カウンセリングにおける関係担当部署の担当課題（A農業法人の場合）

担当機関・部署		2回目ミーティングでの担当課題(簡略化して示す)
県出先・農業普及課		主作物の圃場を定期的に巡回し、適時にアドバイスする。
町役場・農村振興課		農業委員会からの同意を得た上で圃場地図を提供する。
JA	農家対策特別班	月次の生産・販売カウンセリング帳票を活用し、生産状況を分析する。
	営農指導課	適時、営農上のアドバイスをする。
経済連	野菜振興課	月次の出荷計画・実績について報告する。 新規契約枠が確保できた場合は提案する。
	肥料農薬課	作物別の土壌診断結果に基づく施肥設計を提案する。 圃場に病害虫が発生した場合、最適な農薬の情報を提供する。
信連・農業融資課		アグリシードファンドの進捗状況について報告する。
中央会・担い手推進課		経営カウンセリング帳票により財務面の改善をアドバイスする。
(株)F社鹿児島支店		圃場管理ソフトの入力結果に基づき改善点等をアドバイスする。

注：カウンセリング結果報告に関する内部資料より引用（一部修正）して作成。

初回では、県中央会の担当者から決算書（連続3期の財務・損益比較分析表、損益分岐点分析表）の分析結果の報告や生産・販売カウンセリング帳票に基づく主要品目の出荷・販売状況の確認、経営5カ年計画（売上高、営業利益、経常利益、当期利益）の検討が行

われている。また、経済連の担当者からは、野菜の出荷状況や契約生産の見通し、土壌診断に基づく施肥設計などが提案されている。

2回目のミーティングでは、防除徹底の必要性や土壌診断結果、主要品目の市況の現状と見通しの検討に加えて、圃場管理ソフトの入力作業等に関してシステム開発業者からアドバイスを受けている。そして、表 4-3-1 に示すように、関係機関・担当部署ごとに、次のミーティングにおいて実施すべき課題が確認されている。

このように、生産・販売（出荷）情報に基づく「生産・販売コンサルティング」に比べて、経営コンサルティングの場合は大がかりな支援体制であり、その対応に各支援担当者は多くの時間・労力を割いているようにみえる。

#### 第4節 JAそお鹿児島における先進的な実践事例

県下において、「農家経営支援事業」に先進的に取り組んでいる事例として、JAそお鹿児島のピーマン部会での実践がある。当生産部会は、14年度の日本農業賞大賞（集団組織の部）を受賞している。当該ピーマン部会での実践状況に関しては、主に、前田基樹（JAそお鹿児島志布志支所・営農センター主事補）「個別コンサルティングによるピーマンの経営安定に向けて」『第2回農業経営改善活動全国実践交流研究会資料』（JA全中、2014年10月）の報告資料が詳しい。そこで、活動の概容について、当該資料記載の文章を適宜、文言を補足・整理して紹介してみよう。

まず、JA管内の志布志市では、農業公社による施設野菜作（冬春ピーマン栽培）の担い手育成事業に取り組んでいる。当公社は市とJAとの共同出資で、縮小傾向にあったピーマン主産地の復興を目指して1996年に設立した。公社の研修事業により、ピーマン栽培の農家および面積は増加に転じ、96年の49戸・10.6haから2013年には86戸（うち58戸が公社卒と新規就農者）・23.4haに増えている。

当公社は、ピーマン栽培の新規就農希望者の研修生に対して、公社有ハウスで2年間の実地研修を行う。1人15a（夫婦の場合30a）の作付規模で、年間の募集人員3組（原則夫婦で45才未満）である。研修生に対して、1年目は毎月1人15万円（夫婦の場合25万円）の研修手当とそのほかに住宅助成がある。2年目に独自経営方式に移行し、JA等によるコンサルティングを通して就農計画および資金計画、農業経営改善計画を作成する。研修生に対するコンサルティングによる経営支援はすでに15年以上前から実施しており、JAそお鹿児島においては「農家経営支援事業」の先駆となっている。

この間、営農指導員・TAF・普及員がそれぞれ定期異動などで交代しているが、農家経営支援の継続的な活動を中心とした新規就農支援事業が定着している。その背景においては、生産・販売や経営内容のデータ化とシステム活用により支援業務の見える化に取り組み、支援マニュアルとして制度化したことが大きい。

以下、最近のピーマン部会における当JAの「農家経営支援事業」の取り組みとその成果を紹介してみよう。

まず、TAFが行う税務申告支援においては、日常の簿記記帳指導から決算書の作成、確定申告までを指導している。現在、ピーマン部会員86戸のうち62戸の約7割が青色申告会に属している。そのうち30戸がJAの記帳代行サービス（Web版農業簿記システムの活用）を利用しており、利用農家の申告事務労力の軽減に寄与しているという。

また、主に営農指導員・普及員による個別カウンセリングにより、経営改善計画目標（収量、単価、品質、所得等）の進捗状況等を確認している。そして、前年の生産・販売実績データ（出荷量、販売額、単価、反収、A品率、部会内順位、マトリックス分析散布図等）や土壌診断等に基づいて、次期作の経営改善策や基肥設計等を提案している。JA担当者が生産者と経営の諸課題を共有することによって、その解決に向けた具体的な対策が明確になったという。

さらに、カウンセリングによって明らかになってきた産地の課題を解決している。具体的には、土壌条件の改善への取り組みがある。土壌の問題状況として、条件の悪い土地へのハウス建設の増加により、浅土層に耕盤ができ土壌の物理的特性が悪化した。また、ピーマンは多くの肥料を好むという生産者の先入観があり、有機物（家畜糞尿由来の堆肥）の大量投入で土壌のpH値が大幅に上昇し、化学特性も悪化した。これらの土壌条件の悪化が収量の減少をもたらしていた。そこで、生産部会で施肥管理の改善に取り組み、無駄な肥料費を削減し、土壌pH値の適正化を図った。その結果、適正評価値であるpH6未満の栽培面積が2010年の60%から13年には93%に上昇したという。

また、経営管理改善への取り組みがある。問題状況として、収量の低下や伸び悩みに伴い無駄な生産資材が投入され、生産費の上昇をもたらしていた。そこで、技術的課題の検討に加えて標準経費を上回る高コスト諸要因とその低減策の検討を通して、達成可能な単価や単収、経費、売上・所得等の目標を設定した。

なお、個別カウンセリングの取り組みにおいて、JA担当者は生産者と直接、意見交換ができるものの、1戸あたり1～2時間を要し、面接時間を午後に設定された農家からクレームが増加したという。JA担当者自身も職務の多くをカウンセリングに割かれて、他の業務に支障が出てきた。そこで14年度からは試行的な取り組みとして、従来の個別カウンセリングの方法に代えて、メールによる土壌診断や施肥設計の提案、また、経営分析ソフト活用に関する集合研修会により、農家自身による自己診断の仕組みを導入したという。

最後に、新たな産地課題に対して、農家自身による自主的な取り組みが生まれてきたという。まず、燃料価格高騰による光熱費増加問題への対応がある。重油単価は、2008年度に比べて13年度は約1.6倍に上昇してきた。そこで、農家自身によってヒートポンプの導入試験を行い、温風暖房機の場合に比べて63.7%の経費に節約できることが分かった。そして、ヒートポンプ導入のマニュアル作成や部会研修会の開催、各種補助事業の活用で導入を部会員に推進したところ、全会員の栽培面積に対して82%の普及率となった。その

結果、部会員全体の重油使用量が導入前に比べて約5割になり、また、付随的な効果として高単価時期の出荷割合が上昇したという。

また、農薬抵抗性の強い新たな害虫が発生し、市販の天敵が無効になってきた。そこで、新たな土着天敵を探索し、その収集・採取、維持・増殖、普及に取り組んだ。その結果、殺虫剤散布の回数が激減したという。

このように、農家自身による各種「技術研究会」が発足し、現在、土着天敵研究班（農家5名）、ヒートポンプ研究班（農家2名）、難病害研究班（農家2名）などがある。これら各研究班の農家は、生産部会員に対する相談員的な役割を担っている。今後も、新たな課題の発生に応じて農家の研究班を設置する予定であるという。

## 第5節 小括―「農家経営支援事業」の特徴と課題―

以上のJAグループ鹿児島県の「農家経営支援事業」について、他の先進事例と異なる特徴を指摘してみたい。

第一に、経営管理支援の対象者を「JA地域営農ビジョン」の中心的「担い手」に据えているように、支援事業を「ビジョン」推進（実現）の中核的な取り組みとして意義づけている。

第二に、Web簿記システムの導入・普及を契機として、県中央会が主導している経営管理支援事業である。特に経営診断およびコンサルティング活動では、県中央会が各連や県市町村の関係部署を動員して対応している。

第三に、経営管理支援事業の取り組み「レベル」の区分においては、JA全中の「指針」とは異なって、記帳代行・確定支援の次の段階として、生産・販売管理の診断（生産・販売コンサルティング）を設定し、第3段階を経営コンサルティング・コンサルティングとしている。その背景には、組合員の営農データの収集・加工や診断の容易さから、「単価―単収」のマトリックス分析等に基づいた生産・販売対応面での診断・指導が重視されているようにみえる。

第四に、生産・販売コンサルティングの対象者は最近になって増えているが、経営診断およびコンサルティングはまだ一部の法人等や生産部会員に留まっている。その背景には、支援事業の周知不足の問題や積極的な受診希望者の少なさ、JAの指導負担の重さがあるように思われる。特に県中・各連等の支援（指導）班による濃厚な指導（診断書の作成や現地指導会の開催等）において、関係機関・部署の時間的・労力的負担が重くなっているように見える。この問題への対応として、JAそお鹿児島のピーマン部会での実践経験は、手間のかかる個別診断ではなく集団診断での取り組みや、組合員自身による自己診断への誘導が課題となっていることを示唆している。

最後に、本「農家経営支援事業」の課題について言及したい。県中央会担当部署では、

2013 年度末に本事業の課題と対策について整理しており、前述の『平成 26 事業年度「農家経営支援事業」の進め方』（2014 年 3 月）において以下のように项目的に示している。

まず、「支援事業」の問題として、各業務の取り組みが断片的で、記帳代行や生産・販売コンサルティング、経営コンサルティング等の取り組みに一貫性を欠いているという。その対策として、改めて事業全体の取り組み内容を各 J A に再提案することを示している。具体的には下記の取り組み項目を列挙している（資料の記載内容に文章を補足して紹介）。

- ① 営農指導員育成・確保研究会（県中央会及び J A 役員等）で本事業を提案し検討する。
- ② モデル J A で実践する。
- ③ J A に当該事業の実施要領を定める。
- ④ カウンセリング対象者一覧を作成し、対象者と実施担当者を明確化する。
- ⑤ カウンセリングシート（対象者ファイル）を作成し、各担当者が情報を共有する。
- ⑥ 計画に基づき各担当者（営農指導員）による生産・販売コンサルティングを実施する。
- ⑦ J A 担当者は内部（役員含む）に上述の結果を報告する。
- ⑧ カウンセリング担当者（J A、連合会、行政）間で定期的な検討会を行う。
- ⑨ 中央会において定期的に地区（担当）ごとの現状報告会を行う。
- ⑩ システムの Web 化による利便性の向上（一元管理と出力の簡易化）を図る。
- ⑪ 県中央会による事業統制を強めるため、県農政部等との調整により関係機関と一体となった体制を構築する。

また、帳票作成上の問題として 2 点を指摘する。1 つは、生産・販売コンサルティングの対象者の抽出と帳票作成に関する技術上の障害である。その対策として、経済連の各品目（部門）担当と連携した J A への対応や Web 化によるシステムの利便性の向上を掲げる。後者においては、簿記システムを（株）ソリマチのソフトに統一し、昨年 12 月から開始して、現在はスマホレベルでも利用可能になっているという。

2 つ目は、記帳代行事業における J A 間のレベル格差が大きいという問題である。その対策として、J A に対する体制整備への働きかけや J A 担当者の育成、組合員自身による帳票ダウンロードの導入などが掲げられている。

さらに、経営コンサルティングおよび経営コンサルティングに関するノウハウ不足や体制未整備の問題を上げる。対策としては、「簡易分析表」の普及や J A 担当者の育成、行政・専門家を交えた指導体制の構築、県中央会担当職員のレベルアップ（ノウハウの蓄積）、期日を設けての早期の実践が提起されている。

以上の諸対策は 13 年度末に提起された内容であり、その多くは 14 年度に実行に移されていると見て良いであろう。但し、本県 J A グループにおいて、数年前に開始した県内統一的な個別コンサルティングの取り組みはまだ普及途上にある。コンサルティングの内容や方法・体制、財政負担のあり方については、対象件数の拡大とともに再検討され、さらに整備されていくものと思われる。引き続き今後の取り組みに注目したい。

## 第5章 農業経営管理支援事業に取り組むJAの今日的意義と課題

### 第1節 本章の検討課題

本章では、前章までの検討結果に基づき農業経営管理支援事業の特質と現状について改めて整理し、JAが本事業に取り組む今日的意義と課題について考察してみたい。

具体的には、まず、JAの経営管理支援事業が要請される背景として、既存の農業経営（担い手）支援の問題状況について指摘してみたい。第二に、前章までの現状分析を参考にして、農業経営管理支援事業の内容・特質およびその進捗や実施体制の状況について改めて整理する。第三に、主に3つの事例実態調査から得られた示唆をもとに、JAの農業経営管理支援事業の意義と推進上の留意点を検討する。最後に、JAグループの農業経営管理支援事業の展開において、今後の主な取り組み課題を提示してみたい。（なお、本章においては農業経営管理支援事業を「支援事業」と略称する場合がある。）

### 第2節 農業経営（担い手）支援の問題状況

JAグループが農業経営管理支援事業に取り組む背景として、JA営農指導部署および県行政・普及機関等の農家・農業法人等に対する農業経営（担い手）支援において次のような問題状況が指摘できる。

1つは、新規就農者（新規雇用した農業法人等も含む）に対する経営支援活動の不十分さである。中高年齢の定年退職就農者の場合は別として、若い世代の新規就農者は絶対数が少ない上に、期待する所得が確保できず離農する例も少なくない。また、国行政より就農助成金が交付された場合など2～3年は普及機関等の一時的な経営指導があっても、補助制度上の取扱いが終了するとそれ以後は放置される例が多い。現状の営農指導・普及事業では、新規就農者の定着に向けた継続的な経営支援が不足しているように思われる。

2つは、過重債務・経営不振農家に対して、技術改善指導や低利資金への借り換え誘導などが、関係部署間で連携が無いままにそれぞれ対処療法的に実施されている例が少なくない。但し、当該経営農家においては、低収益性ないし赤字経営の要因が価格条件の悪化に加えて、熟練不足や不適切な栽培管理、防疫・防除に対する知識・理解不足、ずさんな資金管理あるいは放漫な生活態度等々、多岐にわたる場合が多い。従って、農業経営の改善・再建指導の実効性を高めるには、総合的な観点からの診断に基づき、それぞれの農業経営の実情に応じた適切な支援策を講じていく必要がある。

3つは、その「総合的な観点からの支援」を実行していくためには、JA内の各事業部門や行政・普及機関が部署横断的に連携して取り組んでいくことが求められる。この点に関連して、市町村農政部署との「ワンフロアー」化やTACによる総合相談対応の強化は

一定程度の意義があるかもしれない。但し、個々の農業経営に対する総合的な相談・支援機能を十分に発揮していくためには、行政とJA等が連携した相談・支援態勢を構築して対応することが望ましい。この点で、地域農政の統一的展開を意図した「ワンフロアー」化やJA内対応に限ったTAC方式では限界がある。

4つは、提案される技術改善等の経済効果（予測）が計数的に「見えない」問題である。農業経営者にとって、上位等級出荷比率の向上や土壌改善による単収増を提案されても、その努力が実際に金額ベースでどの程度の収入増になるかが明示されないと、取り組みの意欲が湧かないことが多い。また、資材価格や品質、反収、栽培面積等における改善項目の中で、何を優先すべき取り組み課題とするかは、それぞれの改善がもたらす予想収入増を比較しないと判断し難い。従って、技術的な改善指導に留まらず、経営収支見通しの検討まで踏み込んだ経営改善対策が求められている。

5つは、経営所得安定対策事業の対象となっている集落営農組織の法人化が差し迫った課題になっていることである。2007年に導入された「品目横断的経営安定対策」の認定要件に対応するため、とりあえず特定農業団体（と同様の要件を満たす組織）の組織形態で集落営農を組織化した例が少なくない。特定農業団体は制度の趣旨として5年以内の法人化が求められており、設立5年後の1度目の更新（継続）は認められても、行政指導で10年後の2度目の更新は認められず、近年、法人化が強く要求されている情勢にある。特に、07年前後に設立した特定農業団体型の集落営農組織は、設立10年目が間近に迫っており、その法人化への対応が急がれている。そのさい、集落営農組織は水田農業経営が一般的であり、中核的構成員の高齢化が進んで雇用による専従者確保が求められている場合、年間就業機会確保のための経営多角化が必須の課題となる。但し、法人化への移行も含めて、新規作目・事業の導入やその定着化は容易ではなく、経理支援も含む関係機関からの経営支援が強く求められているのである。

以上のような問題状況から、「経営診断」を基軸にした経営者（農家）視点の総合的な経営相談・支援体制の構築が要請されていると考える。

### 第3節 農業経営管理支援事業の内容と進展状況

#### 1. JAの農業経営管理支援事業の内容と特質

JAの農業経営管理支援事業の取り組み内容について、JA全中は3段階に区分して提示している（全中[3]p.14参照）。本報告書で取り上げた事例なども参考にして、組合員に対する農業経営管理支援事業の内容を改めて区分して示すと下記のとおりになる。

- (A) 簿記帳代行、確定申告支援、税務相談等…決算書ないし財務諸表等の書類は、JA取引自動仕訳システムやWeb簿記システムの活用により、対象者の生産・販売・財務収支の情報を収集・加工・蓄積して作成する。

(B) 経営分析・診断…財務諸表や生産・販売情報の数値データによって、ア)収益性・安全性分析や損益分岐点分析、イ)作目・部門別損益及び原価分析、ウ)単価・単収の「マトリックス分析」、エ)生産履歴や圃場管理、労務管理等の分析を実施する。

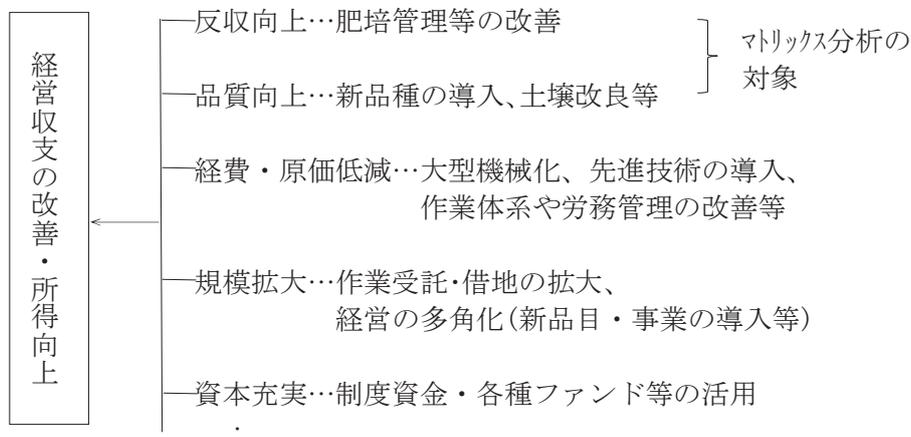
(C) 経営コンサル（改善提案）…行政・JA等による具体的な経営改善対策を提示し、PDCAサイクルの観点から個別・定期的に総合相談（経営点検）を行う。

なお、JA全中「営農・経済革新プラン」（14年4月）で掲げた改革目標である「農業者の所得最大化」という観点に立てば、JAグループの農業経営管理支援事業の本来的趣旨は、単なる経理事務作業の軽減にあるのではなく、所得向上や経営の安定化に寄与する農業経営改善対策にこそあると言えよう。そうであるならば、上記の3段階(A)(B)(C)は、取り組み内容のステップ・アップにより、最終的には経営コンサル(C)を志向していると理解すべきである。従ってまた、記帳代行(A)の業務は、あくまでも経営診断・コンサルを行う前提に位置づけられていると考える。そこで、農業経営管理支援事業における経営指導は、既存の「営農指導」と対比すると次のような点に大きな特質がある。

1つは、農業経営者の簿記記帳（代行含む）を前提として、生産・販売の実績および財務諸表等の経営情報の分析・診断に基づく経営指導という特質である。既存の営農指導では、個々の技術指導や販売指導が主であり、必ずしも経営指導を前提とはしていない。なお、JAグループ内で使用される「経営指導」には単なる税務相談の場合も意味しているが、農業経営管理支援事業においては、上述の(A)(B)(C)の3重構造で理解すべきであろう。

2つは、経営収支・財務分析と技術（生産管理）診断等とを統合した経営指導という点である。現実の農業経営収支は、図5-3-1に示すように技術的な要因に限らず、財務管理や労務管理の巧拙など多様な諸要因によって左右されている。農業経営管理支援事業の要点は、これら諸要因の相互関係の検討も含めて総合的な観点から分析・診断し、その改善案を提言することにある。

図5-3-1 経営成果に寄与する諸要因(例)



3つは、要求される「コンサル」（改善提案）の範囲や専門性によって、経営情報および分析・診断の精度が左右されることである。例えば、作業効率の向上や合理的な輪作体系を提案しようとするれば、従業員の作業日誌や一筆圃場管理記録などが必要となってくる。従ってまた、コンサル範囲の拡大と専門性の高度化に応じて、各専門分野のコンサル要員を拡大する必要に迫られてくる。そのさい、JA内部だけでは対応できず、県中央会・各連合会の専門部署や県普及機関、場合によっては民間コンサル業者も含めた指導チームを編成して対応することになる。但し一方で、コンサル体制の人的制約や経営情報の制約から、簡便法として生産・販売の診断に関わる「マトリックス分析」（同図の反収・品質向上の診断）に留まる場合もある。

## 2. JAの農業経営管理支援事業の進展状況

全国的な農業経営管理支援事業の展開に関して、JA全中の2014年6月調査によれば、JAグループが県域で統一的に事業展開している「共同取り組み県」は計41府県あり、その取り組み内容別で見ると下記の進捗状況にある。

- (A) 経営コンサル…宮崎のみ
- (B) 経営分析・診断…鹿児島、長野など10県
- (C) 農業経営の決算・申告データの集積…12県
- (D) 決算・申告データ集積のシステムが稼働…8県
- (E) データ集積のシステム化を検討中…10府県

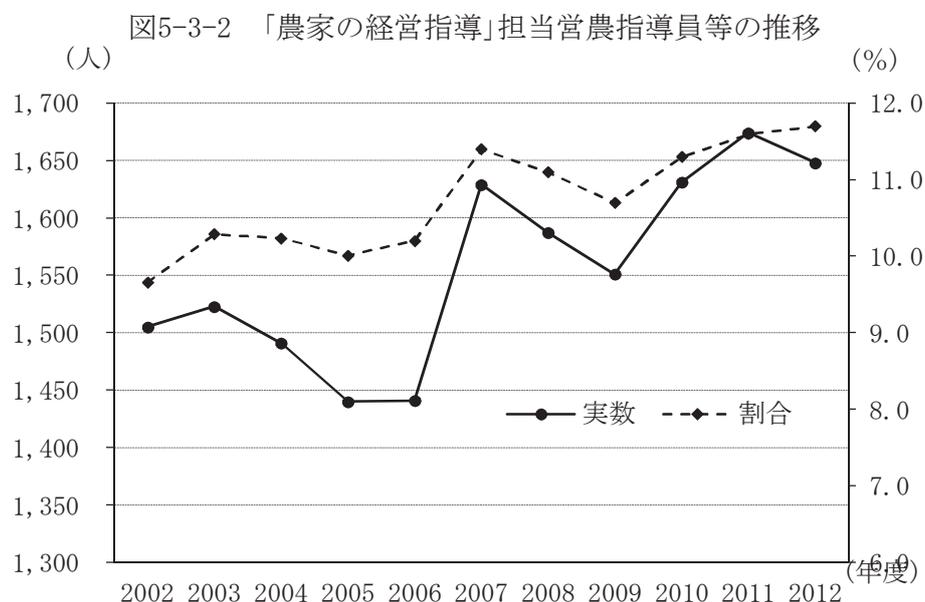
なお、北海道では組合員勘定制度を運用しているJAが多いため、少なくとも(C)段階にあると見て良いかも知れない。これら府県における実施体制は、ア) 県行政主導、イ) 県行政とJAグループとの共同、ウ) 県域JA（中央会等）主導、エ) 単協主体・県域支援体制など多様である。このうち現状では、主にウ)ないしエ)の体制で進展しているように思われる。

次に、JA段階の農業経営管理支援事業の普及状況を見てみよう。まず、JAの事業実施状況では、JA全中調べで07年から2014年の間で見てみると、「確定申告支援」を実施しているJAの割合は、14年で79.3%とかなり高い。そして、「記帳代行支援」に関しては42.2%であり、07年の21.8%に比べると倍増しており、今後も増える傾向にある。他方、「経営分析・診断」の実施状況では14年で20.7%に留まり、08年の19.3%から殆ど増えておらず、これを見る限り停滞している。

また、JAの組合員に対する支援実績では、「記帳代行」の件数が2010年の4万9,564件から14年には5万1,878件というように微増に留まっている。「所得税確定申告」の支援件数の場合では、組合員農家戸数の減少が反映しているのか、10年の31万2,811件から14年には26万532件に減少している。これに対して、「経営指導」の支援件数では、10年の3,355件から14年には9,718件と約3倍に急増している。但し、所得税確定申告の支援件数との対比で見ると、その実績は14年の場合でもわずか4.3%に留まる。

さらに、経営コンサルの実施状況に関しては、JA全中調べではその実績が把握されていない。但し、上述の「経営分析・診断」（実施JA数）および「経営指導」（実施対象の組合員数）の実績から類推して、最近になって増えているものの、その普及は一部のJAに留まっており、しかも、特定農家や農業法人に限定されていると判断して良いであろう。そのなかで、第3章で取り上げた宮崎県は、全国の中では事業の導入が先進的であり、県内JAおよび基幹的「担い手」に対する普及が最も進展していると言える。

参考までに、『総合農協統計表』（農水省）で「営農指導員」のうち「農家の経営指導」担当者の動向を見てみよう。図5-3-2に見るように、「農家の経営指導」担当者は07年の「品目横断的経営安定対策」の導入時に増大して、それ以後は変動しているが10年度からやや微増傾向にある。但し、当該担当者の絶対数は少なく、「営農指導員」全体の11%台に留まっている。



注：各年度『総合農協統計表』（農水省）より作成。「割合」は営農指導員数に占める「農家の経営指導」業務担当者の割合(%)を示す。

また、都道府県格差が大きく、当該担当者が50人以上の都道府県は、北海道483人、宮城98人、群馬77人、新潟68人、佐賀60人、福岡50人である。そして、「営農指導員」全体に占める割合が20%以上では、北海道39.5%、宮城22.0%、群馬20.3%、東京48.1%、神奈川22.0%である。このうち東京や神奈川の場合は、「農家の経営指導」は農業経営の指導ではなく、不動産経営や資産相続に関連した組合員の税務相談・相続相談が主であると思われる。なお、その都道府県格差は、JA全中調べの「支援事業」の普及実態と対応していないが、『総合農協統計表』の「営農指導員」ないし「農家の経営指導」担当に関して、調査対象のJA間における担当業務の判断基準の相違が影響しているように思われる。

以上のように、全国的な農業経営管理支援事業の展開においては、目標とすべき経営診

断・コンサルの実績はまだ少なく、都道府県間およびJA間格差が大きい。特に地域間格差の背景には、経営分析・診断の必要性が農業経営の主品目（作目部門）によって異なるという事情がある。工場生産方式に近い畜産（肥育、酪農、養豚、養鶏）や菌床栽培、施設野菜作などは、経営（投下資本）規模が大きく、雇用労働に依存し、薄利多売の経営であるため、定期的に資金管理（収支決算等）に努めないと家計に回すべき毎月の所得部分が分かりにくく、また、コスト管理の巧拙が利幅に大きく影響しやすい。これに対して、1年1作の稲作や果樹作では収入・支出の動きが把握しやすく、農業所得率（粗収入に対する所得の割合）が高いため、コスト管理の重要性が施設型経営よりも相対的に低い。一般に、「支援事業」の取り組みが畜産や野菜の主産地県で先行し、水田農業主体の県では遅れている背景には、このような事情があると想定される。

そのほか、農業経営管理支援事業の普及度の地域性には、集落営農組織化や農業法人化の進展状況、JA経営の農業依存度の大きさ、さらには、事業に対する県行政の関与度なども反映していると思われる。

### 3. 農業経営管理支援事業の実施体制の多様性

また、県域での農業経営管理支援事業の推進体制は各県によって多様である。鹿児島県の場合では、生産・販売の診断はJA主体で実施し、経営診断・コンサルは県中央会（営農企画課等）が主導的に担当する体制になっている。その背景には、経営診断・コンサルの業務は、その専門性から単協自身で実施するのは容易でないという事情がある。

これに対して、長野県の菌床茸経営農家に対する経営コンサルの場合はやや異なっている。JA長野県営農センター（県中央会・県連合会24人で3グループ編成）にある農業経営管理支援グループ（7人）が経営コンサルを担っているものの、JAとの共同で「地域支援班」を編成して実施している。県営農センターでは、「地域支援班」による経営コンサル活動をJAに「出向く」経営指導と称しているように、県域組織はあくまでも単協のサポートに徹するという方針である。

また、多くの品目（部門）の農業経営に対して、全県的に経営診断・コンサルを展開している宮崎県は、他県とは全く異なった体制を構築している。宮崎県の場合、農業経営管理支援事業は県行政とJAグループとが財政負担した共同事業であり、機構的には独立した事業組織を形成している。具体的には、県域レベルに「中央コンサル団」（普及員や試験場技術員等50人）と「中央支援センター」（県OBや県中・県連による5人の専従）を置き、その傘下にJA単位ごとに「地域支援センター」が配置されている。これらセンターの運営機構やコンサル実施部隊の「地域指導班」は、行政関係者とJA役職員で構成されている。

なお、JA内における農業経営管理支援部署の位置づけも多様である。JA全中や各県中の方針としては、独立した専門部署としての設置を要請しているが、現状では担当者の兼務体制のJAが多いようである。専門部署を設置している場合でも、その経営管理機構

における位置づけは先進 J Aに限っても異なる。例えば、J A上伊那（長野県）の農業経営課は営農部の中にあり、J Aそお鹿児島農家経営対策部・同課（1部1課）は営農経済担当常務の直轄下にある。これに対して、J A宮崎中央の経営支援室（経営支援課、統括支店に地域農家経営支援センター）は専務の直轄部署となっている。

機構上の経営管理支援部署の位置づけに関しては、他事業部門に対する横断的牽引機能を発揮させるために、購買・販売事業ノルマを課されやすい営農経済部門の中よりは、常勤役員の直轄部署としたほうが望ましいという見解が少なくない。但し一方で、J A内で支援部署の役割を明確にして、周知徹底させていけば、営農経済部門の中でもかまわないという意見もある。

#### 第4節 J Aの農業経営管理支援事業の意義と推進上の視点

##### 1. 「支援事業」の意義

J Aの農業経営管理支援事業に取り組む意義について、ヒアリング先の見解や関係資料に基づいて改めて指摘すると、以下のように整理できよう。

第一に、近年の資材価格の上昇に対する農産物販売価格の低迷というシェーレ現象のもとで、J Aの農業経営管理支援事業は文字どおり、経営環境が悪化している組合員農家・法人の農業経営の改善・向上に資するという直接的な意義がある。但し、「支援事業」の目的（農家にとっての意義）は、農業経営の状況によっても異なってくる。例えば、過重債務農家にとっては経営（生活）再建であり、不振経営農家にとっては経営改善、「中庸」経営農家にとっては経営発展という意義を持つであろう。「優良」経営農家にとっても、経営診断により規模拡大等の優位性が探求され、所得増大の方途が明らかになるかもしれない。

また、農業経営に対する「支援事業」の必要度も異なり、緊急度の高い支援対象者は過重債務農家や経営不振農家になる。また、経営分析・診断のニーズが比較的大きい経営形態は雇用経営や法人経営、集落営農組織であり、品目・部門別では既述のように施設型経営の畜産や菌床茸、施設園芸等になろう。反対に、兼業農家や稲作、果樹作の農業経営では「支援事業」のニーズは低いであろう。

なお、J A全中では、2015年産からモデル事業として導入される収入保険制度への対応としても「支援事業」の意義を強調している。同制度は、青色申告の5年間継続を対象者要件としている。

第二に、J Aの事業・経営への直接的な貢献である。「支援事業」による基幹的「担い手」の農業経営の維持・安定化・発展は、地域農業に大きく依存する農村部のJ A運営にとって、本来的に事業基盤の確保という意義を持っている。具体的には、農産物販売や生産資材購買等の事業分量の確保であり、あるいは、過重債務農家の経営改善による貸倒引当金の削減（不良債権の圧縮）というJ Aの財務収支改善への波及効果である。近年、大量の

離農者の一方で一部専業農家・法人の規模拡大が進展し、基幹的「担い手」のJA事業利用シェアが向上している。宮崎県の例では、青色申告会の会員（正組合員の12%に相当）だけでJA販売取扱高の約8割を占めるまでに至っており、JA事業基盤の維持にとって、少数の基幹的「担い手」に対する「支援事業」の重要性が増している。

さらに、JA事業改革への反映という意義も併せ持つ。経営診断で明らかになってくる基幹的「担い手」の抱える問題や課題は、農業経営の環境条件の改善対策として、契約直販の拡大や低価格資材の供給、配送コストの低減等の「事業改革」をJAに迫る意味を持っている。この点に関連して、JAの融資体制のあり方においては、経営診断指標による即決型の融資方式が検討されて良いであろう。既存のJA融資は担保・協会保証付きが一般的で、1千万円程度の運転資金を無担保の支店長決裁で提供するような大手銀行には、経営者への迅速な対応という面でJAは全く対抗できないでいる。農業者の経営健全性の指標化に基づいた機動的な融資体制の構築に向けて、信用事業改革の余地は大きいと思われる。

第三に、JAの地域営農ビジョン等への反映とその実現手段であるという間接的な意義がある。地域農業の基幹的な「担い手」の経営分析・診断を通して、地域農政の課題が抽出され、また、それら政策的諸課題の優先順位が明確化され、結果として品目（部会）別・地域別の農業戦略が具体化される。それとともに、基幹的「担い手」に対する「支援事業」の実践それ自体が、「ビジョン」の実現を担う農業経営の育成・確保の強力な手段ともなる。特に宮崎県や鹿児島県の場合、「農家経営支援」事業はJAの地域営農ビジョンの推進と強く連動している。

## 2. 事業推進上のあるべき協同組合的視点

ところで、過重債務農家や経営不振農家等に対する「支援事業」は、債権者としてのJA側の「農家管理（統制）」という面も併せ持つ。この統制的な性格が強まれば、「支援事業」はJA諸事業の維持・拡大ないし経営安定化の手段にすぎなくなり、その名目とは異なり主客転倒の事業方式になりかねない。これに対し、農業経営管理支援事業の「支援」は、組合員に対する「奉仕」とも理解でき、協同組合の本来的目的に適うものである。また、JAの営農面活動の一環である限り、サービスの売買取引で成立する民間業者の経営コンサル事業とは異なって、組合員の共同利用事業として意義づけることもできる。

このような観点から、「支援事業」を推進するに際しては、次のような協同組合的視点が留意されるべきと考える。

第一に、農家・法人の「農業経営視点」である。具体的には、経営収支・財務分析データを基軸にした農業経営の総合診断であり、その前提には、経営管理や技術・販売上の巧拙が経営収支に反映しているという理解がある。そして、第一に優先すべきは組合員の農業経営の改善であり、補助事業導入などの農政課題やJA諸事業の目標（ノルマ）はひとまず棚上げにして取り組むべきであろう。その限りにおいて、経営者との信頼関係が醸成

され、問題意識や課題が共有されるのであり、農業経営者の目線で相談・支援が成立しているということになろう。

第2は、経営支援の「総合視点」である。生産技術・販売対応に限らず、財務・労務管理問題の領域をも対象とした総合的な経営支援でなければならない。また、経営と家計が未分離である家族経営の場合、生活資金と経営資金が未分化で、経営主のライフステージ（家族構成員の変化）によっても所得目標が左右されるため、狭義の農業経営に留まらず生活管理の相談・支援にまで及ぶこともあろう。さらに、新規就農支援や集落営農組織の法人化支援などにおいては、各種補助事業（農政）とのリンクなども総合的に対応していく必要がある。なお、これら農家・農業経営に対する総合的な支援の取り組みは、多事業を兼営するJAの「総合力」発揮が試されることでもある。

第三に、関係機関との「連携視点」である。上記の総合的な支援を実践していくためには、関係機関との協力態勢が求められる。具体的には、JA内各部門の横断的連携に加えて、県域支援部署（県中等）との連携である。さらに、支援内容の専門性に対応して、行政（普及センター、試験場等）の協力が必須となる。この点は、あくまでもJA内対応に留まり、事業推進的な役割の強いTACの事業方式とは異なる。各関係部門・機関との連携によって、関連情報や問題意識、課題認識を関係者間で共有することにより、診断対象の農業経営に対して実効性のある改善提案が可能になると言えよう。

第四に、経営者能力養成の一環としての「教育視点」である。一方的に知識・ノウハウを提供する「指導」ではなく、あくまでも相談、助言、提案という「支援」に徹すべきであろう。そして、経営者の自己啓発を喚起し、当初の「受診」（支援）から、最終的には経営者自身による自己診断・改善の能力を養成すべきと考える。但し、それぞれの経営者の資質（年齢やキャリア等）に対応して、経営者能力の養成や経営者支援のあり方が考慮されるべきことは言うまでも無い。

第五に、農業経営者による「協同活動視点」である。生産部会活動に支えられた購買・販売事業の展開が理想的なように、農業経営管理支援事業においても組合員の協同活動との関連で取り組むのが望ましい。実際に青色申告会を組織しているJAは多いのだが、経営分析・診断活動ではJA等担当者と農業経営者との個別相対形態が一般的かも知れない。但し、JAそお鹿児島県のピーマン部会のように、組合員同士（仲間）による自主活動として実践している例もある。そこでは、農業経営改善に向けた経営者間での切磋琢磨と共に、産地の共通課題に協同で取り組んでいこうとする姿勢が強く見られる。

## 第5節 JAグループにおける農業経営管理支援事業の諸課題

JA全中（[3]p.18）は、農業経営管理支援事業の主な課題として次の点を上げている。まず、現状の問題として、JA経営陣の理解不足等による記帳代行会員数の伸び悩み、

県域・JAでの実施体制（要員、システム、予算）の不備、その結果としてJA間での取り組み格差の拡大などを指摘する。また、担当者の人材育成・技能の向上や法人指導に関するノウハウの構築などを課題に掲げる。さらに、今後の取り組み事項として、「支援事業」の内容の向上に加えて、当該事業に対するJA経営トップ層の理解促進や診断・コンサル手法の普及、全国共通システムの開発・導入を提起している。

要約的に言えば、「支援事業」の課題は、支援体制の整備や人材の育成、ノウハウの構築、財政的措置に集約できそうだ。その中で、JAグループが「支援事業」を展開していく上で、今後重要な取り組み課題になると思われる点を詳述してみたい。

第一に、県域ないし全国レベルで、経営コンサルに活かす経営情報のデータベース化の取り組みである。優良経営の財務データや技術・ノウハウの情報蓄積とその「優良」要因の分析・解明に努め、将来的にはJA・県内外においてその情報交換に取り組んでいくことが望ましい。そして、基幹的「担い手」の育成・確保対策においては、これら優良農業経営に関するデータベースに基づき、農業専従者の生計可能な経営採算性確立モデルや新規就農者向けの農業経営モデルを提示し、その実現に向けた資金や農地、技術・ノウハウ等を提供していくことが実効性のある取り組みとなろう。

第二に、農業経営管理支援事業の担当者の人的制限と財政的制約のもとで、農業経営の事業特性や財務収支状況に応じて、「支援事業」の内容や対象者の範囲を設定していく必要がある。例えば、Web簿記システム等の開発・導入の初期投資は県域負担で対応すれば、簿記記帳代行や税務申告支援に限っては、応益負担の原則（利用料徴収）でJA自身が全生産者に普及させていくことは可能であろう。また、JA負担の大きい経営診断・経営コンサル業務については、農業経営の不振・悪化程度によって必要度が異なるため、その対象者の絞り込みはやむを得ないかもしれない。但し、過重債務農家の経営再建や不振経営農家の経営改善に関する支援活動は、宮崎県（畜産等）や長野県（菌床茸栽培）の場合のように、本来、地方行政が担うべき農政課題でもあり、行政とJAグループとの共同事業で対応していくことが妥当な事業方式と考える。

これに対して、「中庸」経営農家や「優良」経営農家に対しては、生産部会の協同活動の中で取り組んでいくことが理想的であろう。そのさい、財政的には部会費ないし利用料の徴収で確保し、併せて費用負担の軽減対策として、メール相談や集合診断、自己診断への誘導などを模索していくことが肝要である。その一方で、人材および財政的な面で、JA県域組織や関係行政機関との連携・協力関係を可能な限り追求していくことが、JAの「支援事業」拡大にとって重要な取り組み課題になることは言うまでも無い。

第三に、「支援事業」の財政的措置との関連で、営農指導部門会計における事業予算の確立に向けた費用負担原則を明確にする必要がある。いま、営農指導事業の機能区分に関する増田佳昭氏（[4]、p.129～132）の「公益性」、「事業性」、「公営性」に依拠して、「支援事業」の財源のあり方を検討してみよう。

まず、「支援事業」は受益者が特定されていることから①「公益性」の業務であり、その

限りでは、受益者負担の原則が妥当であり、農業経営管理支援の内容に応じた手数料、コンサル料金を徴収することが望ましいことになる。また、販売高の向上や購買未収金の確保、信用部門の債権管理等においては、他事業に直接寄与しており②「事業性」の要素を強く帯びている。これらの「寄与」は明確であることから、事業貢献相応分を当該事業（業務）部門に賦課して良いであろう。

これに対して、「支援事業」の受益者が不特定であるという③「公益性」の要素は無く、全部門一律に事業負担を求めることは非合理であることになる。但し、「支援事業」は地域農業の基幹的「担い手」の育成・確保という役割を端的に担っており、地域農業の存続・発展に責務を負うというJA理念に貢献し、その限りで「公益性」の要素も併せ持つと判断できよう。今後、「定款」等で剰余金（配賦前）の一定比率流用を明文化し、経営理念に基づくJAの本来的政策として、准組合員を含む全組合員に周知・徹底させるべきと考える。

いずれにしても、現状の営農指導事業予算は「井勘定」であり、事業予算の細分化と収支対応の明確化が必要と思われる。そして、支援サービスの負担原則のあり方としては、利用料金は指導事業部門の独自収入として原則的には受益者負担ながらも、負担度合いは上記①～③の裁量で検討すべきということになる。また、過重債務・不振農家に対しては、前述のように、JAの信用部門負担に加えて行政に対しても助成を要請すべきであろう。

なお、本章で残された検討課題も少なくない。特に以下の点は、さらなる実態調査研究を通して深く検討していく必要があると考える。

まず、上述のように、JAグループにおける人材の専門性や財政負担の制約から、県・市町村行政との連携が望ましい。そのさい、連携のあり方としては多様な形態が想定されるのだが、宮崎県の場合のようにJAと県行政との共同事業で、全県的に独立した「経営支援機構」を設立することが理想的かも知れない。但し、多様な連携のあり方を探求するためには、JAグループの営農指導体制の検討に留まらず、経営支援に関連する県・市町村行政の普及指導事業や関係の農政活動についてもその現状と問題・課題を明らかにする必要がある。この点で、地域の農業経営管理支援事業の展開において、県行政の関与が強いと言われている高知県や長崎県などについて、JA側と県行政側の両面から事業の背景分析を試みれば有益な示唆が得られるかも知れない。

また、JAにとって人材や財政の負担が重い経営診断・コンサル事業の展開において、可能な限り他事業に対する波及効果を追求していくことは重要な検討課題と考える。とりわけ、既存の農業融資や系統農業経営出資（アグリシードファンド、担い手経営体応援ファンド）において、経営診断事業の意義は大きいと想定され、経営診断を前提にした新たなビジネスモデルも構想されうるかもしれない。個別具体的事例の検討を通して、JAグループの農業資金供給のあり方を再考する意義は大きいと思われる。

さらに、JA自身による農業経営管理支援事業の展開可能性やそのあり方の検討である。JA上伊那やJAそお鹿児島のように、経営診断・コンサル事業をJA単独で実施してい

る例も多い。そのさい、行政・県域等との連携のあり方や経営診断担当者の人材育成、既存の営農指導員ないしTACとの関係づけ、効率的な経営分析・診断の方策等々に関しては、現在のところ模索の段階にある。これらの諸問題に関して、組合員勘定制度を導入している北海道内のJA事例も含めて、さらに個別実態調査を通してその対応を明確にしていくことが今後の「支援事業」の普及・拡大にとって重要と考える。

最後に、「支援事業」との関連でTACの役割を再検討すべきではないかと考える。基幹的「担い手」に対する「総合相談対応」を担うTACは、「支援事業」が「経営診断」までに浸透すれば、基本的に不要になるのではないだろうか。その場合、TACの役割は、経営者の資質等に関する定性的情報の収集を担うか、「支援事業」対象外（診断サービス等を受けない）である基幹的「担い手」を専ら訪問対象とするか、相談活動を基軸にした総合事業渉外活動に矮小化するかに、その役割を再整理する必要があると思われる。今回の事例調査対象は、いずれも全農版TAC制度を導入していない諸県であったため、残された検討課題になった。

(参考文献)

- [1] 柴垣裕司「農協による『農業経営管理支援』の可能性」『農業経営発展の会計学』昭和堂、2012年
- [2] JA全中『東日本 平成20年度 第24回JA全国大会決議 実践交流集会』  
JA全中、2008年11月
- [3] JA全中営農・経済改革推進部『第2回農業経営改善活動全国実践交流研究会資料』  
JA全中、2014年10月
- [4] 増田佳昭『規制改革時代のJA戦略』家の光協会、2006年

## 結章 要約ならびに提案

### 1. 農業経営管理支援のJAグループの全国的な取り組み状況

第1章「農業経営管理支援に対するJAグループの全国的な取り組み状況」では、まずJA全中の農業経営管理支援についての「地域農業を支える多様な担い手の経営安定を図り、JAの組織・事業基盤を強化するため、行政や普及指導センターなど関係機関との連携のもと、JA段階における確定申告支援のみにとどまらず、経営実態を踏まえた技術指導・経営指導とそれらと有機的に結びついた総合的な事業支援を一体的に行う取り組み」という定義を確認した（第2節）。

取り組み強化の背景については、その源泉として農協のあり方研究会（農水省）の『農協改革の基本方向』（2003年）をあげ、2006年の第24回JA全国大会がはじめて「農業経営管理支援」の取り組みを先の定義とともに提起したことを明らかにした。そしてこの取り組みのその後における経過を第25回大会決議（2009年）、第26回大会決議（2012年）で確認した。最後に、現局面における「農協改革」を強く意識したJAグループの『営農・経済革新プラン』、『自己改革について』が個別対応の強化と経営サポート機能の強化を前面に打ち出している点を明らかにした。

農業経営管理支援の取り組み状況について、初歩的段階である確定申告支援はJA全体の8割、記帳代行は3割という実態を明らかにした。その上の経営分析・診断、さらにその上の経営指導のレベルにあるものは20.7%であることを明らかにして、この取り組みの層の浅さを指摘した。

### 2. 長野県における農業経営管理支援に関する検討

第2章「JA長野県グループの農業経営管理支援に関する検討」では、まずJA長野中央会について、農業経営管理支援の取り組みの経過、実施体制、取り組み内容、そして県下の20JAの実施状況について明らかにした（第2節、第3節）。

まず取り組みの経過について以下のような経過を確認した。2009年2月に、JA長野中央会、JA長野信連、JA全農長野、JA長野県営農センター（前3者の共通機構）がJA長野県農業経営管理支援取組方針を提起して、第1期（2009年～2012年）農業経営管理支援の取り組みに着手した。2006年にJA長野中央会、JA全農長野、JA長野信連の3者の共通機構としてJA長野県営農センターが設置され、2011年に農業経営管理支援の取り組みの中心的な担い手となる農業経営管理・担い手支援グループがそのJA長野県営農センターに設置されるに至った。

取り組みの第2期（2013年～2015年）を迎えるにあたってJA長野県グループは、第1期の取り組みについて全面的な総括を行い以下のような変更点を確認した。

目的に関してはそのまま引き継ぐことで変更点はない。基本方針に関しては、第2期で新たに「農業経営コンサルティング」の実施がうたわれ、それに対応する担当者の農業経

営管理指導能力の向上が提起されている点に注目した。

具体化方策に関しては、Web 農業簿記の自らの記帳の強調、利用者数の 5,000 件から 5,270 件への引き上げ、担い手自らの経営改善対策の取り組みによる農業経営力の強化の強調、白色申告者に対する記帳・保存義務の新たな付加に対する対応、白色申告から青色申告への誘導の新たな提起、「JA長野県らくらく Web 農業簿記システム」による Symfo-Ja の代替の提起、とりわけ特定母集団集計データに基づく個別経営体ごとの営農指導、経営管理支援の充実に取り組む、そして農業経営コンサルティングへ、という流れの明確化が特徴的であることを指摘した。

JAの実施体制に関しては、担うべき業務に新たに農業経営コンサルティング事業事務局機能が加えられたこと、また、農業簿記記帳代行体制の整備に記帳代行の有償化がうたわれ、基本として収支均衡を図ることがうたわれた点に注目した。

関連システムの整備に関しては、新たに Web 農業簿記に付随している「農業経営支援システム」（損益分岐点分析を中心にした簡易分析システム）を全 JA で活用することがうたわれた点に注目した。

JA上伊那の農業経営管理支援の取り組みの経過は、2009 年、集落法人や認定農業者の経営管理支援を主業務とする「農業経営課」が新設され、2011 年 1 月に「農業経営管理支援取組方針」が決定され、2011 年度よりこれに基づいて取り組みが開始された、というものである。以下、目的と基本方針、具体化方策、実施体制、支援対象等々の先進的な取り組みの実態を明らかにした。JA長野県営農センターがかかっているすべての JA に専任部署（専任担当者）の設置という目標についてはすでに営農部に農業経営課を設置しており、農業簿記システムの利用状況に関しても 2014 年普及目標 500 件に対して 297 件、達成率 59%で、長野県平均の 57%を上回っている点を確認した。また、農業簿記システム利用のうち、分析・診断、経営指導・経営コンサルティングのレベルに達しているものが 35 件を数えている点も明らかにした（第 4 節）。

最後にこの取り組みの効果と今後の課題について以下のようにまとめた。これまでの取り組みを踏まえて 2013 年 7 月に打ち出された、担い手自らの経営改善対策の取り組みによる農業経営力の強化の強調、とりわけ特定母集団集計データに基づく個別経営体ごとの営農指導、経営管理支援の充実に取り組む、そして農業経営コンサルティングへ、という取り組みの進化の大きな流れを確認した。また今後の方向として、新 Web 農業簿記に付随している「農業経営支援システム」（損益分岐点分析を中心にした簡易分析システム）を全 JA での活用をめざすという方向性も確認した。

もちろん現時点での到達点としては、全 JA における専任部署（専任担当者）の設置は 10 JA に、そして農業簿記システムの利用状況は 57%にとどまっている。また、この取り組みを農業経営管理支援「事業」とする向きもあるが、現時点で事業として収支均衡を実現できる見込みは立たない、というのも一方にある実態であることも確認した。

その上で、2009 年度にスタートしてわずか 6 年間での JA長野県グループによるこの農

業経営管理支援の取り組みの成果は決して小さいものではないということを確認した。当初にかかげた、この取り組みの「担い手農家の所得増・経営安定・節税および経営改善対策等の充実強化を図り、営農指導・金融・経済等横断的的事业対応を通じて農業経営管理支援を進め、多様な担い手の育成とJAの総合事業の基盤強化をめざす」という目的を堅持しつつ、先にみた、実践を踏まえて打ち出されたこの取り組みの新たな発展方向をめざしてこの取り組みが継続され、今後において大いに発展することを期待するとまとめた。

### 3. 宮崎県における「農家経営支援事業」に関する検討

第3章「JAグループ宮崎の『農家経営支援事業』に関する検討」では、まず2節「本県の『農家経営支援事業』の現状と取り組みの経緯」で以下のような取り組みの経過とその特徴について明らかにした。まず第一にあげられるのは、1975年に全国に先駆けて適正な経営管理と自主納税の普及を通じた農業経営の安定的発展を図ることを目的に宮崎県農業青色申告協議会を立ち上げた点である。第二に、経営指導の必要性を強く認識して1982年にJAグループと宮崎県と共同（協同）で農家の経営指導を専門に行う部署として宮崎県農業経営管理指導センター（現在の宮崎県農家経営支援センター）を設立した点があげられる。この2つの先行的な取り組みを踏まえて、宮崎県の「農家経営支援事業」が当初から県行政とJAグループとが財政負担した共同（協同）事業として取り組まれ、機構的にも独立した事業組織を形成してきたという特記すべき特徴点を明らかにした。そして1996年から5期、20年間にわたる「農家経営支援事業」の大きな流れから、一つには支援事業が「病気治療型」から「病気予防型」への転換、そしてまた、農家経営支援と合わせて経営・技術を一体的に活用した産地改革支援の重視という取り組みの質的变化を確認した。

これらの取り組みを支える体制として、まず県域レベルに「中央コンサル団」（普及員や試験場技術員等50人）と「中央支援センター」（県行政OBやJA県中・県連による5人の専従）を置き、その傘下にJA単位ごとに「地域支援センター」を配置した。そしてこのセンターの運営機構やコンサル実施部隊の「地域指導班」は、行政関係者とJA役職員で構成するというものであった。

以上の事業内容と取り組み体制のもと、宮崎県は青色申告会の会員（正組合員の12%）だけでJAの販売取扱高の約8割を占めるという成果を上げていることを明らかにした。

第3節の2「JA宮崎中央における『農家経営支援事業』の実施内容」では、本店専務直轄の経営支援室を設置して、①嘱託職員を中心とした巡回指導、②本県の情報センターシステムを利用した金融面・技術面の実績管理、③指導班メンバーを中心とした各種検討会の実施、④本人家族、経営支援担当者、各支店の指導班メンバーによる個別検討会の実施、⑤個々の状況による資金対応等々の経営支援事業によってJA宮崎中央の経営不振農家の再建に向けての取り組みについて明らかにした。またその取り組みの成果として、2003年度から2013年度までの支援で、経営不振農家の24%の農家の経営を好転させ、同時に、

当 J A の農家経営支援の目的の一つであった負債総額を減少させるという効果を確認した。

#### 4. 鹿児島県における農業経営管理支援に関する検討

第4章「J Aグループ鹿児島県の「農家経営支援事業」に関する検討」では、まず J Aグループ鹿児島県の「農家経営支援事業」が記帳代行および税務申告支援、生産・販売カウンセリング、経営カウンセリング・コンサルティングの三つの業務からなっていることを確認した。

また、「地域農業ビジョン」と連動して県下で進められている「農家経営支援事業」の取り組みの実態について明らかにした。「地域営農ビジョン」によって抽出された「担い手」1万件（帳票出力者）から第二の生産・販売カウンセリングの対象者 1,500 件を抽出し、さらにそこから個別指導対象者を抽出して、さらにそのうちの 300 件を記帳代行の対象者とする。その中から 100 件を個別経営診断、他の 200 件（自己分析可能者）を簡易経営指導の対象者とする。そして個別経営診断対象者のうち 30 件（主に債権管理対象者）をコンサルティングの対象者として選定するという取り組みの実態を明らかにした。

次に J A の取り組みとして J A 所お鹿児島県のピーマン生産者部会の優れた取り組みの実態を明らかにした。その上で、J Aグループ鹿児島県の「農家経営支援事業」の特徴として以下の4点をあげた。

- 一 「農家経営支援事業」の対象を「J A地域農業ビジョン」の中心的「担い手」に据えて、支援事業を「ビジョン」推進（実現）の中核的な取り組みとして意義づけている。
- 二 主に県中央会が主導している農業経営管理支援事業であり、とくに経営分析・診断及びコンサルティング活動は県域対応で実践している。
- 三 「農家経営支援事業」の取り組み「レベル」の区分については、J A 全中の「指針」とは異なって、記帳代行・確定申告支援、生産販売管理の診断（生産・販売カウンセリング）、経営分析・診断及び経営コンサルティングの3段階区分としている。
- 四 第2段階の生産・販売カウンセリングの対象者が増加しているが、第3段階の経営診断及びコンサルティングはまだ一部の法人等や生産部会員にとどまっている。その背景に、帳票出力対象者が少数にとどまっていること、経営指導体制の制約があることを指摘した。

#### 5. 農業経営管理支援事業に取り組む J A の今日的意義と課題

第5章「農業経営管理支援事業に取り組む J A の今日的意義と課題」では、まず第2節「農業経営（担い手）支援」が求められる問題状況として、（一）新規就農者に対する経営支援活動の充実強化という要請、（二）過重債務・経営不振農家に対する総合的観点からの診断に基づく経営支援という要請、（三）その総合的観点からの支援のための J A 内の各事業部門や行政・普及機関による部署横断的な連携した支援体制の要請、（四）提案される技術改善等の経済効果の計数に基づく見える化の要請、経営収支の見通しにまで踏み込んだ

経営改善対策の要請、(五) 集落営農に迫られる特定農業団体から法人化、そしてそれにもなって求められる新規作目・事業の導入、定着化に対応する経理支援、経営コンサルティングの要請、等々の点を指摘した。

第3節「農業経営管理支援事業の内容と進捗状況」では、まずはじめに「JAの農業経営管理支援事業の内容と特質について」明らかにした。農業経営管理支援事業は(A)簿記記帳代行・確定申告支援・税務相談等、(B)経営分析・診断、(C)経営コンサル(改善提案)の三つの取り組み内容からなるものであるが、JAグループの農業経営管理支援事業の本来の趣旨は単なる経理事務作業の軽減にあるのではなく、所得向上や経営の安定化に寄与する農業経営の改善にこそあるわけで、そういう意味では最終的には経営コンサルの(C)を志向するものであることをまず確認した。その上で、農業経営管理支援事業における経営指導が、既存の「営農指導」との対比で、一つは農業経営者の簿記記帳を前提として、生産・販売の実績および財務諸表等の経営情報の分析・診断に基づく経営指導という特質、二つには、経営収支・財務分析と技術診断等を統合した経営指導という特質、三つには、要求される「コンサル」の範囲や専門性によって経営情報および分析・診断の精度が左右されるという特質を指摘した。

つづいて「JAの農業経営管理支援事業の進展状況」について明らかにした。まず府県における実施体制を、1. 県行政主導、2. 県行政とJAグループとの共同、3. 県域JA主導、4. 単協主体・県域支援体制の4つに区分した上で、現状では3の県域JA主導、4の単協主体・県域支援という体制が主体で進展していることを確認した。

その上で、全国的な農業経営管理支援事業の展開が目標とすべき経営診断・経営コンサルの実績がまだ少なく、都道府県およびJA間格差が大きいこと、そしてその地域間格差が大きい理由として経営分析・診断の必要性が作目によって大きく異なること、また農業経営管理支援事業の普及度の地域性には集落営農の組織化や、農業法人化の進展状況、JA経営の農業依存度の大きさ、支援事業に対する県行政の関与度等々が影響していることを指摘した。

「農業経営管理支援事業の実施体制の多様性」について、調査事例ごとに以下のように整理した。鹿児島県の場合は、生産・販売の診断はJA主体で、経営診断・コンサルは県中央会が主導的に担当する体制である。長野県のこの農家に対する経営コンサルの場合は、JA長野県営農センターにある農業経営管理支援グループが経営コンサルを担っているが、JAとの共同で「地域支援班」を編成して経営コンサルにあたっており、県域組織はあくまでもそのサポートに徹するという構えである。宮崎県の場合は、農業経営管理支援事業は県行政とJAグループとが財政負担した共同事業であり、機構的には独立した事業組織を形成している。また、農業経営管理支援部署の位置づけも多様であり、JA全中や、各県中の方針は独立した専門部署としての設置を要請しているものの、JA上伊那の農業経営課は営農部に、JAそお鹿児島の農家経営対策部・同課は営農経済担当常務の直轄下に、JA宮崎中央の経営支援室は専務の直轄部署となっている。

第4節「JAの農業経営管理支援事業の意義と推進上の視点」では、まずはじめに「支援事業の意義」について明らかにした。第一に、農業経営の環境悪化という組合員農家・法人の農業経営の改善・強化に資するという直接的な意義、第二に、支援事業による担い手の農業経営の維持・安定化・発展を通じて、地域農業に大きく依存する農村部のJAの事業基盤を確保する意義、第三に、JAの地域営農ビジョン等への反映とその実現手段にもなり、政策的諸課題の優先順位の明確化、作目別、地域別の農業戦略が具体化されるという意義、等々である。

つづいて「事業推進上のあるべき協同組合的視点」について論じた。統制でなく支援、奉仕を前面に押し立てて組合員の共同利用事業として意義づけることが重要であり、この意義づけに沿う重視すべき視点として、1. 農家・法人の農業経営視点の優先、2. 総合的な経営視点の優先、3. 関係機関との連携の視点の重視、4. 経営者能力養成という教育視点の優先、5. 農業経営者の協同活動（農業経営改善に向けた経営者間の切磋琢磨、産地の共通課題に協同で取り組む等）の視点等々の5つの視点の重視を指摘した。

第5節「JAグループにおける農業経営管理支援事業の諸課題」では、まずはじめに支援事業の課題が、支援体制の整備や人材の育成、ノウハウの構築、財政的措置に要約されることを確認した。

その上で、第一に、県域レベル、全国的レベルでの経営コンサルに活かす経営情報のデータベース化を図り、それに基づいた農業専従者の生計可能な経営採算性確立モデルや新規就農者向けの農業経営モデルを提示して、その実現に向けた資金や農地、技術・ノウハウ等を提供していく課題、第二に、農業経営管理支援事業の担当者や人的制限と財政的制約のもとで、農業経営の事業特性や財務収支状況に応じて支援事業の内容や対象者の範囲を設定する課題、第三に、支援事業の財政的措置との関連で営農指導部門会計における事業予算の確立に向けた費用負担原則を明確にする課題、の3つの課題を提起した。加えて第三の課題に関して、公益性、事業性、公益性に依拠した支援事業の財源のあり方について検討を加えた。

最後に今後に残された実態調査研究の課題として、第一に、JAグループと県・市町村行政との連携のあり方をめぐって、地域の農業経営管理支援事業の展開において、県行政の関与が強いと言われている高知県や長崎県等について、JA側と県行政の両面からの事業の背景分析の試み、第二に、農業経営管理支援事業の他事業に対する波及効果の可能な限りの把握、農業融資や系統農業経営出資にかかわる経営診断を前提にした新たなビジネスモデルの構想、第三に、JA自身による農業経営管理支援事業の展開可能性やあり方についての検討、組合員勘定制度を導入している北海道内のJA事例を含めたさらなる個別実態調査による今後の対応の明確化、第四に、支援事業との関連でTACの役割についてどう考えるか、TACについての再検討、等々の4つの課題を提起した。

## 6. 今後に残された研究課題

5つの章の検討を踏まえて、残されたJAの農業経営管理支援事業の今後の研究課題として、第一に、この農業経営管理支援事業の協同組合理論の視点での考察、可能性と限界を含めて、その理論的考察をさらに深める必要があること、第二に、農業経営管理支援事業の他事業への波及効果を可能な限り把握すること、その検討を踏まえての経営診断を前提にした新たなビジネスモデルを構想すること、第三に、①県行政との関与が強いと言われている高知県、長崎県等についてさらにJAと県行政の両面からの事業の背景、事業の内容、事業の体制、事業の効果についての分析・検討、②もっとも典型的な組合員勘定制度を導入している北海道内のJAをはじめJA自身の支援事業の展開の可能性についての分析・検討、③作目別にみてもっとも必要度が低いとされる稲作地帯の新潟県において先進的にこの農業経営管理支援に取り組んでいるJAえちご上越、等々についてのさらなる個別実態調査の必要性、の3点をあげておきたい。

---

**総研レポート** 27基礎研No.4

発行 (株)農林中金総合研究所 基礎研究部

〒101-0047 東京都千代田区内神田1-1-12 コープビル

電話 03-3233-7700 (代表)

---