ISSN 1342-5749

農林金融

THE NORIN KINYU

Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

2012 国際協同組合年

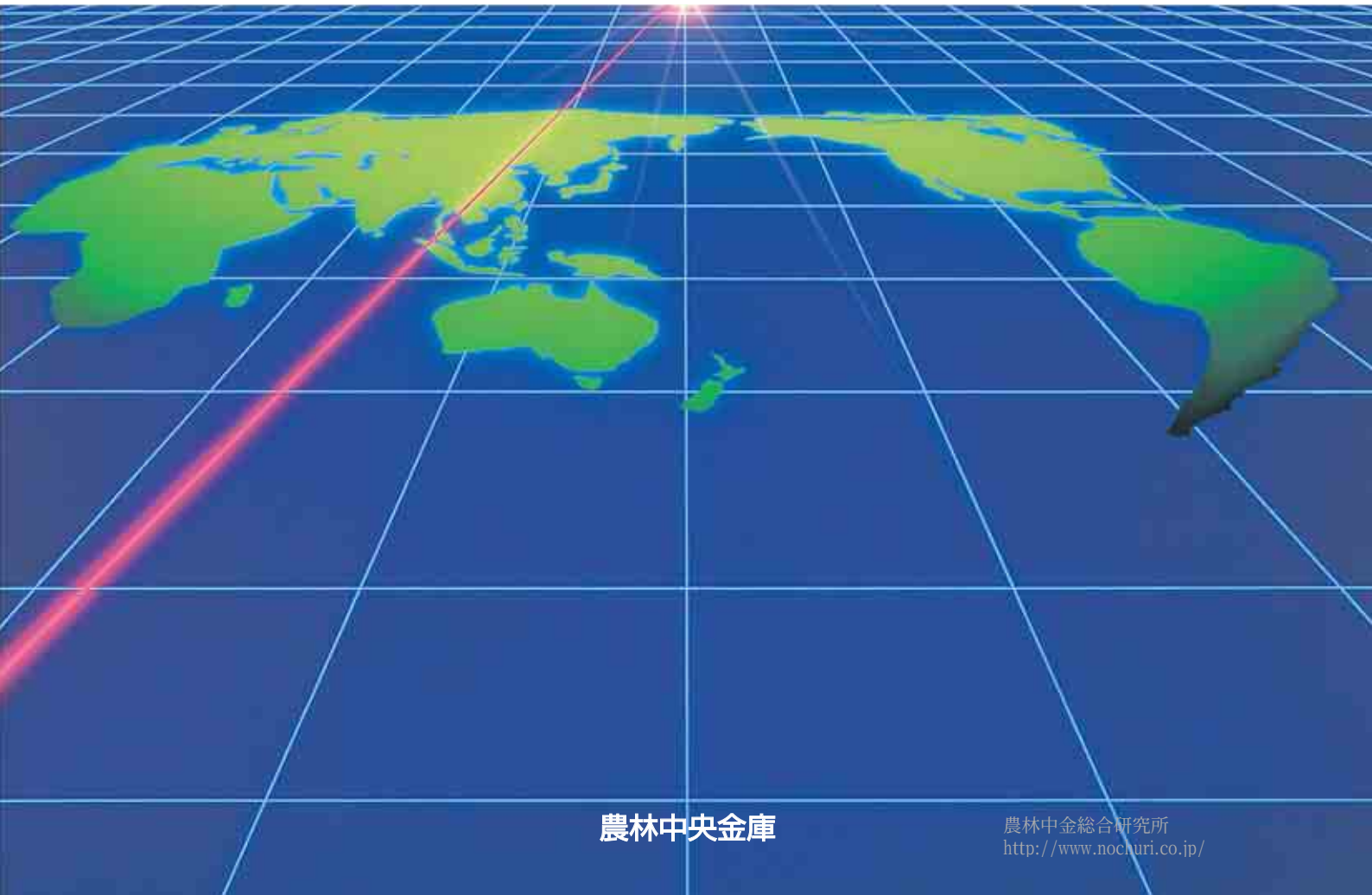
2012 7 JULY

地域農業振興の取組み

●地域農業振興に果たすJAの役割

●農業経営体の経営多角化と農協系統の農業金融

●農業法人における人材育成の取組み



農林中央金庫

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

今月の窓

再生可能エネルギーを活かせる社会へ

大飯原発の再稼働が決定され，稼働に向けての準備が開始された。現行の安全設計審査基準の見直し作業も完了しておらず，また，直下にある「破砕帯」が，活断層であるリスクについても明確な結論を得ることがないまま，「国民生活の安定のため」行われた政治決断には強い疑問を感じざるを得ない。福島における悲劇を目の当たりにしたわが国において，なぜ再び「原発の必要性」に向けての世論を形成しようとするかのような動きが生じているのであろうか。

その背景の一つには，原発の存在が，すでに様々な面で現在のわが国社会に深く結びついていたこと，したがって，原発見直しの問題が，単にエネルギー需給の問題にとどまらず，それに依存していた社会のあり方自体の見直しを必要とすることにあるように思われる。原発の危険性を最も負い，しかし一方において原発に直接・間接に依存する体制に組み込まれていた立地市町村の人々が，その再開に複雑な心情を吐露せざるを得ないことが問題の難しさを物語っているといえよう。そのことは反面，今後わが国において再生可能エネルギーを社会に定着させていく際の難しさにも通ずる。小規模で不安定なエネルギーの生産，利用を真に定着させていくためには，技術的問題と同時に，それを可能とするような様々な社会的枠組みの構築が不可欠であろう。

昨年，再生可能エネルギーの利用が進んでいるスウェーデン，デンマークを訪問する機会を得たが，やはり，そうしたエネルギーの生産，利用に関わる組織，制度の蓄積の差を感ずることが多かった。生産面に関して特に印象的であったのは，それに関わる住民組織の形成という点である。再生可能エネルギーの生産には，地域の自然資源を利用することが多く，その際には地域住民の合意を得ることが不可欠である。さらに，それが地域の自律的な発展に寄与するためには，地域住民自らがそうした取組みに参加することが望ましい。そうした地域住民の取組みを促進するためのNPO等の市民団体の活動が活発であり，また，協同組合もそうした取組みを行っている。訪問したスウェーデンの農協組織においては，積極的に農民組織による風力発電の展開を推進しており，その他にも農村地域における様々な事業の開発に取り組んでいる。

利用面において，特に注目されたのは木材チップのエネルギーとしての利用である。両国ともに，一定地域内の暖房を温水のパイプで供給する「ローカルヒーティングシステム」が導入されており，チップを直接利用し，または発電時に発生する熱をそうしたシステムに利用している。わが国におけるチップの利用効率の低さは，一旦電力という高次のエネルギーに変換することによるロスも大きい。熱エネルギーとして直接利用が可能な社会的システムが存在すれば，その利用が促進される可能性もあろう。わが国の山がちな地形を活用した小水力発電も，中山間地における移動手段（また蓄電手段）としての電気自動車の普及と合わせれば，さらにその有効性は高まろう。

地域の自然資源をいかに活用し，それを地域の発展に結びつけていくか，そうした社会的システムの構築に向けて，協同組合が貢献し得る役割も小さくないように思われる。

（（株）農林中金総合研究所 常務取締役　原　弘平・はら こうへい）

農林金融　第65巻　第7号〈通巻797号〉

目　次

今月のテーマ

地域農業振興の取組み

今月の窓

再生可能エネルギーを活かせる社会へ
（株）農林中金総合研究所 常務取締役　原　弘平

いまJAの地域農業振興対策に求められているものは何か
地域農業振興に果たすJAの役割
（社）農業開発研修センター 会長理事　小池恒男 ―― 2

農産物加工を中心に
農業経営体の経営多角化と農協系統の農業金融
長谷川晃生 ―― 15

雇用就農者の育成を中心に
農業法人における人材育成の取組み
小針美和 ―― 32

シンポジウムの記録

寄附講座「農林中央金庫」次世代を担う農企業戦略論講座
オープニング・シンポジウム
「六次産業化を担う農企業経営者像」
2012年5月12日（土）於：京都大学 ―― 46

談話室

13年ぶりに支部座談会を復活させた都市農協
（一般財団法人）農村金融研究会 前専務理事　木原　久 ―― 30

統計資料 ―― 56

本誌において個人名による掲載文のうち意見にわたる部分は，筆者の個人見解である。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

地域農業振興に果たすJAの役割

――いまJAの地域農業振興対策に求められているものは何か――

（社）農業開発研修センター 会長理事　小池恒男

〔要　　旨〕

小論は，（社）農業開発研修センターが農林中金総合研究所の委託を受け，研究テーマ「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」のもとに進めてきた共同の調査研究の成果の一部である。共同で立ち上げた「地域農業振興・活性化研究会」が調査研究の成果としてかかげたのは，（一）地域の農業・農村の基本課題を明確にし，地域農業振興の基本方向を提起すること，（二）その地域農業振興の基本方向に基づく実行方策を明らかにし，地域農業振興計画の策定・推進に向けてのJAの果たすべき役割を提起すること，（三）被災地における農業・農村の再生・復興に向けてのJAの果たすべき役割を明らかにすること，の３点であった。おことわりするまでもないことではあるが，文責のすべては筆者が負うものである。

小論は，新たな地域農業振興・活性化が求められる背景にある今日的課題として以下の７点をあげた。第一に，「３対策からなる新農政」プラス，政権交代，TPP参加問題，東日本大震災・原発事故の影響を含めてとらえられる農政の新段階という要素である。第二に，2005年以降に起こっている戦後最大の構造変化という要素である。そしてそれを引き起こした一つの要因でもある，農業の収益性条件の悪化である。第三にあげられるのは，農産物の需給緩和基調に対する農協共販の対応という課題である。とくに，2004年の改正食糧法の施行（米政策改革）以降，米にまで産地間競争が求められることになった点は大きい。

第四に，水田の有効利用・高度利用の課題である。生産調整は1970年に実施されてから40年間に及ぶが，この間，耕作放棄地とは別に，多くの地域は生産調整にともなって発生した不耕作農地を抱え込んでいる。田畑輪換・輪作体系の確立を図り，水田の耕地利用率を高め，自給力の向上を目指すという方向で，今改めて水田の利用状況について再点検する必要がある。第五に，「食と農林漁業再生実現会議」の「食と農林漁業再生のための基本方針」に先がけて，2011年５月にJAグループが取りまとめた『東日本大震災の教訓をふまえた農業復権に向けたJAグループの提言』にかかわる点である。『JAグループの提言』をバックアップする意味でも今こそ各地域が主体的に，地域の実態に即した，組合員農家・地域住民の意向をふまえた地域農業振興・活性化計画を立案しなければならないという点である。

第六に，農業だけを純粋抽出して視野狭く地域農業振興・活性化について分析検討を進めるのではなく，構造再編を，「輸出拡大で経済成長を」という外需依存の経済成長に対置されるべき「内需拡大が主導する国民経済の成長」の基盤となる第一次産業や他の地場産業，地域金融，医療，福祉，教育，環境，再生可能な自然エネルギー等々にかかわる仕事を含めてこれらを新たな基幹産業と位置づけ，この新たな基幹産業と生活のためのより良い環境を創り出す上で必要となる構造再編（地域資源の再編）といった視野が求められているという点である。

これらの検討をふまえて，アンケート結果もふまえながら，「産地形成，産地の維持・強化」，「直売所の設置・拡充をはじめとする地産地消の取組み」，「土地利用型農業の足腰を強くする担い手育成に資する構造政策」，「多様な担い手に対する多様な支援支援策の具体化」，「水田の有効利用・高度利用対策の推進」，「環境保全型農業の推進」，「六次産業化・農商工連携・コミュニティビジネス・観光農業の開発等々の業際作戦の展開」，「鳥獣害対策・耕作放棄地対策・再生可能エネルギー・空家管理対策等々の山際作戦」，「国の補助事業の積極的導入や直接支払い対策に対する積極的な対応」等の９つの基本課題を提起した。そして，これらの地域農業「再生」のための基本課題と実行方策を具体的に実践していくためにも，今，改めて地域農業振興計画の策定と実践が求められていること，そしてそのためにも地域農業振興・活性化推進の体制づくりが必要ということで最後に，地域農業活性化推進の体制づくりの課題をあげ，営農面事業の積極的な展開が農協のすべての事業の活性化をリードするというぐらいの気概をもつ必要があることを強調した。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

目　次

1　新たな地域農業振興対策が求められる時代背景
2　私たちは今，どのような構造変化に直面しているか
3　農産物の需給緩和基調にどう対応するか
（1）　調査事例３JAの10年間の販売額の推移
（2）　加工需要を取り戻す
（3）　産地形成と差別化戦略
（4）　直売所の設置・拡充をはじめとする地産地消の取組み
4　地域は今，何を求めているか
―地域農業振興の決め手は何か―
（1）　アンケートにみる地域農業活性化の決め手
（2）　アンケート表の再整理と「活性化の決め手」の集約
5　地域農業振興の基本課題と実行方策

1　新たな地域農業振興対策が求められる時代背景

農業基本法（1961年）以降に取り組んできたJAの地域農業振興対策の流れをざっと概観してみると，まず，農業基本法の自立経営農家育成路線に対抗して打ち出された営農団地づくり（営農団地構想）の取組みであり，この産地づくり路線が昭和50年代前半にまでに及んだ。その後，1976年の第14回全国農協大会で初めて地域農業振興計画の策定がうたわれ，第15回全国農協大会から第17回全国農協大会にかけての３次９年間にわたって地域農業振興計画の策定・実践運動が展開された。つづいて，1994年の第20回大会，1997年の第21回大会では「JA長期営農計画」の策定と実践がうたわれ，2000年の第22回大会以降は「地域農業戦略」の策定と実践がうたわれてきた。地域農業戦略については「地域農業振興に向けたJAの取り組みを明らかにしたもの」と説明されており，言うならば，農業協同組合は「農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上を図り，もって国民経済の発展に寄与することを目的とする」という農業協同組合法の目的に沿って，表現を変えつつも一貫して地域農業の振興をうたってきたと言えるであろう。

いま私たちが考えなければならないのは，戦後農政を根本から見直すことになった2007年の３対策（品目横断的経営安定対策，米政策改革推進対策，農地・水・環境向上対策）からなる「新農政」の登場を契機とする農政新段階において，あるべきJAの地域農業振興対策の意味内容についてである。ここでは，新たな地域農業振興対策が求められる時代背景として以下の６点をあげておきたい。

第一に，「３対策からなる新農政」プラス，政権交代，TPP参加問題，東日本大震災・原発事故の影響を含めてとらえられる農政の新段階という要素である。第二に，2005年以降に起こっている戦後最大の構造

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

変化という要素である。そしてそれを引き起こした一つの要因でもある農業の収益性条件の悪化である。第三にあげられるのは，農産物の需給緩和基調に対する農協共販の対応という課題である。とくに，2004年の改正食糧法の施行（米政策改革）以降，米にまで産地間競争が求められることになった点は大きい。第四に，水田の有効利用・高度利用の課題である。生産調整は1970年に実施されてから40年間に及ぶが，この間，耕作放棄地とは別に，多くの地域は生産調整にともなって発生した不耕作農地を抱え込んでいる。田畑輪換・輪作体系の確立を図り，水田の耕地利用率を高め，自給力の向上を目指すという方向で，今改めて水田の利用状況について再点検する必要がある。第五に，「食と農林漁業再生実現会議」の「食と農林漁業再生のための基本方針」に先がけて，2011年５月にJAグループが取りまとめた『東日本大震災の教訓をふまえた農業復権に向けたJAグループの提言』にかかわる点である（以下，『JAグループの提言』）。残念なことに，ここで提言された水田農業の「20～30haの１集落１担い手経営体」という部分のみが「食と農林漁業再生実現会議」につまみ食いされて（しかも集落は恣意的にはずされて），平地で20～30ha，中山間地域で10～20haという土地利用型農業の目標規模が一人歩きすることになった。もちろんこのことがJAグループにとって不本意なことは理解できるが，しかし，『JAグループの提言』が全体として迫力不足であったことも否めない。言い方を変えれば，『JAグループの提言』をバックアップする意味でも今こそ各地域が主体的に，地域の実態に即した，組合員農家・地域住民の意向をふまえた地域農業振興対策を立案しなければならないということである。

最後に付け加えておきたいのは，これらの結果として農業だけを純粋抽出して視野狭く地域農業振興・活性化について分析検討を進めるのではなく，構造再編を，「輸出拡大で経済成長を」という外需依存の経済成長に対置される「内需拡大が主導する国民経済の成長」の基盤となる第一次産業や他の地場産業，地域金融，医療，福祉，教育，環境，再生可能な自然エネルギー等々にかかわる仕事を含めてこれらを新たな基幹産業と位置づけ，この新たな基幹産業と生活のためのより良い環境を創り出す上で必要となる構造再編（地域資源の再編）といった視野でとらえることが求められているという点である。現時点で構想されるべき地域農業振興対策，ならびにその基本に位置付く地域農業振興計画の策定と実践は，以上の意味においてこれまでのものとは異なる革新的な内容をもつものでなければならない。以下では，新たな地域農業振興対策が求められる時代背景としてあげられた６点のうち，第二の構造変化，第三の需給緩和基調，第五の地域農業振興の決め手について検討し，最後にこれらの分析をふまえた地域農業振興の基本課題，実行方策を提起する。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

2　私たちは今，どのような構造変化に直面しているか

構造政策とは何か，農業に限定して定義すれば，構造政策とは，「地域に賦存する農業にかかわる資源の組み合わせを，行政の関与によって改変して，農業の生産性の向上を実現する，そのための方策」である。しかしながら，いま地域で，農業の振興や活性化について考えるとき，農業だけを純粋抽出して視野狭く分析検討を試みても，確信のもてる持続的発展の方向性は容易にみえてこない。そういう意味で構造再編を，「輸出拡大で経済成長を」という外需依存の経済成長に対置される「内需拡大が主導する国民経済の成長」の基盤となる農業，林業，漁業等の第一次産業や他の地場産業，地域金融，医療，福祉，教育，環境，再生可能な自然エネルギー等々にかかわる仕事を含めてこれらを新たな基幹産業と位置づけ，この新たな基幹産業と生活のためのより良い環境を創り出す上で必要となる構造再編（地域資源の再編）といった視野でとらえることが重要である。このような問題意識をもちつつも，しかしながら本研究が検討の対象として取り上げるのは，当然のことながらとりあえずは地域農業を中心にすえた立論ということになる。いま私たちが直面している構造変化とはどのようなものか，まずこのことをデータに基づいて確認しておきたい。第１表で明らかなように，借入耕地面積，耕作放棄地，農業就業人口の推移が，1980年以前（第Ⅰ期），1980－2005年（第Ⅱ期），2005年以降（第Ⅲ期）という大きな画期を示して動いている。借入耕地面積は1980年まではむしろ減少と（圃場整備にともなう小作地の解消），わずかな増加を繰り返しており，1980年以降に増加率が20％から30％という顕著な増加に転じている。1980年まではまったく増加傾向を示していなかった耕作放棄地が，1980年以降はげしく変動しながらも明確な増加傾向に転じている。高度経済成長の影響を受

第1表　借入耕地・耕作放棄地・農業就業人口の推移

	借入耕地面積			耕作放棄地面積		農業就業人口	
	(ha)	対前期比(%)	借入耕地面積割合(%)	(ha)	対前期比(%)	(人)	対前期比(%)
1965	274,111	△23.1	5.3	—	—	11,513,989	△20.8
70	296,785	8.3	5.8	—	—	10,351,956	△10.1
75	245,512	△17.3	5.1	99,104	—	7,907,487	△23.6
80	262,695	7.0	5.6	91,746	△7.4	6,973,085	△11.8
85	320,931	22.2	7.0	96,807	5.5	6,363,228	△8.7
＊	312,376	—	6.8	92,671	—	5,428,438	—
90	403,672	29.2	9.6	150,655	62.6	4,818,921	△11.2
95	503,810	24.8	12.7	161,771	7.4	4,139,809	△14.1
2000	620,209	23.1	16.6	210,019	29.8	3,891,225	△6.0
05	691,004	11.4	19.3	223,372	6.4	3,352,590	△13.8
10	1,063,201	53.9	29.3	396,088	77.3	2,606,476	△22.3

資料　『世界農林業センサス』各年次
（注）＊1985年の下段の数値は1990年の定義により組み換え集計した数値。1990年以降は新定義，販売農家の数値。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

けて1980年までは著しい減少を示していた農業就業人口は，1980年以降は10％台の減少率で推移している。この三つの指標の動きが2005年以降，急変している。借入耕地面積は一気に対前期比で54％の拡大，耕作放棄地は77％の拡大，農業就業人口は22％の減少といずれも過去最大の拡大，減少を示しているのである。この激変を引き起こした要因として考えられるのは，戦後の日本農業の成長を支えてきた昭和一ケタ世代のリタイア，そしてそれと機を一にして起こった，農政の転換，2007年の担い手を「絞り込んで直接支払い」の品目横断的経営安定対策（後に水田・畑作経営所得安定対策）の導入，そしてそれにともなう最後まで残っていた小麦の政府買い入れ制度，かんしょ・ばれいしょ・てん菜・さとうきびの制度の廃止，つまり，戦後営々として築き上げてきた価格保障制度の全廃である。この点にかかわってさらにこの間における農業の収益性条件の悪化について確認しておきたい。

第２表は，2000年以降において農産物価格が下落する一方で，生産資材の価格が上昇を続け，結果として鋏状価格差指数が急上昇するという，2000年以降，とりわけ2005年以降における農業の収益性条件の急激な悪化の実態を示している。鋏状価格差指数は2000年以降の５年間に9.6ポイント，2005年以降の５年間に14.1ポイントと戦後最悪の上昇を示している。単年度比較でみると，2004年の109.5から2009年の136.4へと25ポイントの悪化となっている。これにともなって生産農業所得は2000年の81.2から2005年の75.5，2009年の61.2へと20ポイントの急激な落ち込みを示している。

こうした収益性条件の悪化にともなって，政策の対象となる販売農家は，すでに農地所有者の42％の相対的少数者となっている。土地持ち非農家が販売農家を上回っている県は，2005年の１県（石川県）から2010年の14県へと増加している。佐賀県，石川県，富山県においては土地持ち非農家の割合がすでに50％を超えている。これと平行して借地耕地面積割合もこの５年間に

第2表　農産物と農業生産資材の価格指数ならびに生産農業所得指数（1985年=100）

	農産物価格指数（農産物総合）A	農業生産資材価格指数（農業生産資材総合）B	鋏状価格差指数 B／A	生産農業所得指数（全国）
1975-1979年	81.0	84.6	97.4	118.9
80-　84	98.7	101.4	102.7	101.3
85-　89	96.7	95.3	98.5	96.0
90-　94	104.1	98.1	94.3	111.7
95-　99	96.7	99.6	103.2	94.8
2000-　04	88.1	97.5	112.8	80.4
2005	86.7	101.7	117.3	75.5
2006	89.2	103.9	117.3	72.6
2007	84.6	107.4	127.0	71.2
2008	84.7	115.5	136.4	65.1
2009	83.0	113.2	136.4	61.2
2005-　09	85.6	108.3	126.9	69.1
2010	88.4	111.8	126.5	…

資料　農林水産省統計情報部『農業物価統計』，『生産農業所得統計』各年次

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

19.3％から29.3％へと急上昇しており，佐賀県の59.1％，富山県の53.1％のようにすでに50％を超える県も出てきている。もちろん，こうした農家数の減少，借地率の急上昇は，この間に進んだ集落営農の法人化によるところも大きく，単純に農業従事者の減少とはいえない側面があることには留意しておかなければならない。問題は，このような実態をふまえて『基本構想・行動計画』（食と農林漁業の再生実現会議の『我が国の食と農林漁業の再生に向けた基本方針・行動計画』2011年10月）が提起している20ha，30haという規模拡大目標，それに向けての農地の担い手へのさらなる集積についてどう考えるかである。貸し出すべき農地がすでに出尽くしてしまって，農地の賃貸借は進まないとみるべきか，いよいよ借り手が貸し手に回る段階に及ぶから動きはむしろさらに大きくなるとみるべきか。ただ，多くの地域が耕作放棄地を抱え，農業からリタイアする人々を補充する新規就農者の確保の目途が立っているわけではなく，「地域から，主体的に」地域農業の構造再編に取り組む強い意思をもたなければならないことは確かである。

3　農産物の需給緩和基調にどう対応するか

(1)　調査事例３JAの10年間の販売額の推移

調査事例の３JAのこの10年間の販売額の推移にはきわめてきびしいものがある（デフレ指数で実質化する必要もあるが，さらにそれが，生産の縮小によるものなのか，単価の低下によるものなのか，直接支払い制度等の政策によるものなのかの検証が必要である）。対基準年（2000年）比で，2010年の販売総額はJA上伊那で77％，JA三次で79％，JA筑前あさくらで63％となっている。作物別にみると，JA上伊那ではとくに果実，畜産，米・麦・大豆の落ち込みが大きい。これに対して，直売所の売り上げは2010年で14億円に達しており，これを加えた野菜のふんばり，がんばりが特徴的である。JA三次については，畜産，米・麦・大豆の落ち込みが大きく，やはり直売所の売り上げの５億円を加えた野菜のふんばり，がんばりが確認される。ピオーネの伝統産地を抱えた果実のふんばりも注目される。米穀は買い取り販売分を含めても基準年比70％の落ち込みである。販売総額の落ち込みがもっとも大きいのはJA筑前あさくらである。2011年では基準年比58％という落ち込みである。とくに注目されるのは果実の落ち込みの大きさである（基準年比43％，最大の売上額を誇る品目である柿の落ち込みは35％）。直売所の売り上げの１億９千万円（2010年度）が相対的に小さいのもひびいている。先進JAにみるこのような販売事業における苦戦は，地域農業振興計画における作目選択に大きな影響を及ぼすことはいうまでもないところである。

(2)　加工需要を取り戻す

その背景にはもちろん，先にみた農業の

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

収益性条件の悪化があるわけであるが，さらに長期的，構造的な問題としてみておかなければならないのは，オレンジ果汁の自由化，野菜の加工原料の輸入増加，ミニマム・アクセス米等々にみられるような，加工原料の輸入農産物による代替である。外堀を埋められて需要のパイが小さくなってきたそこのところを取り戻す課題は，農産物の輸出の可能性を追求する課題とともに今後における重要課題である。

(3) 産地形成と差別化戦略

ここでは産地形成について，「量，品質，出荷時期等において市場の比較優位を獲得した産品を産出する地域を創出するプロセス」と定義しておきたい。したがって戦略の具体的な中身は，地域の実態に即して「誰が（担い手)」,「何を（作目)」「どう売る(販売戦略)」のこの三つの要素をどう組み立てるかである。地域農業「再生」の基本戦略の第一に産地形成を位置づけるのは，これらの取組みの成功が，そのまま地域の農業生産の拡大，担い手の育成・確保につながり，いわばこれぞ農協陣営の生産拡大・担い手育成の王道の戦略として位置づくべきものと考えるからである。

そこで立ちはだかるのは，産地形成，差別化戦略と農協の共販理念とどう折り合いをつけるのかという難題である。産地形成をいえば，産地間競争，差別化戦略，ブランド化という展開と不可避的に向き合うことになる。一方にあるのが，農業協同組合共同販売体制確立運動のなかで，1952年３月に決定された無条件委託，平均売り，共同計算という共販三原則に象徴される農協の共販理念である。とくに米穀の取扱いにおいては，特定の取組みに対してメリットをつけるという程度のこと，特定の栽培方法に対してわずかな加算金を賦課する程度のことしかできない，本格的な差別化戦略の展開は無理というのが現状ではないか。「環境こだわり」で＋αのせいぜい数百円／60kg程度のプレミアムの付加が精一杯というところである。

このハードルを乗り越えて行くために求められるのは，産地形成して，特選品で産地ブランド力を高めるという方向性であり，その差別化戦略・ブランド化推進の前提となる以下の４つのテーゼである。一つは,「生産者部会で対応するオープンシステム」づくり，二つには,「生産者部会のすそ野を広げていく」絶えざる働きかけ，三つには,「産地として販売額をトータルで増大する」という目標，四つには,「品質面で国際競争力強化」の目標である。こうした大きな志をもつことによって共販理念に対するためらいを乗り越えていかなければならない。そしてさらに，多段階をふまえた実体をともなったブランド形成に向けての不断の努力が求められる。そのためには，以下の，三つの正直（裏付けのある，裏切らない)，①農法，どんな作り方をしているのか(命はぐくむ農法)，②コスト，生産にどれだけ費用がかかっているのか（再生産可能な価格)，③食味，おいしいお米かどうか（食味計の食味値，味度計の味度値等)，つまり，

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

環境（命はぐくむ農法，食の安全・安心），（再生産可能な）価格，食味（品質）の三つのチェックポイントで試される三つの正直である。

もう一点ここで注目しておかなければならなのは，近年目立つニューリーダーによる仲間づくりと地域ブランドづくりの新たな動きである。農協の専売特許であった産地づくりが，農協と距離を置くニューリーダーによって展開されている。とりわけ，彼らがただ一人で独走するのではなく，仲間づくりを重視している点に注目しておかなければならない。そこに農業の特殊性をみておかなければならないが，同時に，これらの事例が，農協が地域に眠っているさまざまな発展の芽を見逃していることを示している点にこそ注目しておかなければならない。

(4) 直売所の設置・拡充をはじめとする地産地消の取組み

地産地消をマーケティングの視点でとらえると，販売対象の中心を当該地域におくというところに大きな特徴をもつ販売戦略ということになる。それは地域の範囲にもかかわるが，第一義的にはその産品の地域における産品ごとの需給バランスを基準に打ち出される販売戦略の一つと理解することができる。

この戦略的課題をただ直売所の設置と狭くとらえずに，また，直売所をただ一つの販路・販売チャンネルという位置づけにとどめるのではなく，この戦略的課題を全体として，営農面活動を通じた「新たな協同の創造」，「JAくらしの活動」を通じた「新たな協同の創造」ととらえることが重要である。したがって，「直売所の設置・拡充をはじめとする地産地消の取組み」として具体的にあげられる施策は，直売所の設置・拡充，学校給食，食育（食農学習），市民農園，市民向け営農講座等々の幅広いものである。さらにいえば，直売所のもつ機能をただ直売機能に閉じ込めるのではなく，そのもつ多様な役割にこそ注目しなければならないし，さらに進んで多様な機能の開発がめざされなければならない。たとえば，直売所の多様な役割として以下のものが想定される。

①業態開発という意味づけ（生協の共同購入，個配）

生協は共同購入，個配等々の業態開発を行ってきた。ファーマーズマーケットを農協の業態開発と位置づけて，その特性をより明確に打ち出す必要があるのではないか。(注1)

②直売所の「学び・実践し・販売する三位一体の取り組み」という意味づけ

直売所に併設された学びのための教室では，新規就農講座，女性農業者講座，協同組合講座，ふれあい講座等々の講座が開設される。直売所に併設された実践圃場や市民農園等々で営農の実体験をする。直売所の売り場や併設されたレストランで実践圃場や市民農園で栽培された産品で商品化できるものは直売所で試売，レストランで素材として試用する。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

③組織基盤の拡大・強化という意味づけ

世間を騒がせている員外利用問題，准組合員問題であるが，直売所の「学び・実践し・販売する三位一体の取り組み」は，まさに組合員の実態づくりの場にほかならない。

④他事業との提携を追求する場という意味づけ

JA新ふくしまは，米を直売所で有利販売して，それを共計に反映することによって集荷率を引き上げるという取り組みを展開している。またたとえばJA周南は，直売所「来んさいサロン」に金融相談カウンターを設置して効果を上げている。(注2)

⑤農業の多様な担い手の実態づくりという意味づけ

②の「学び・実践し・販売する三位一体の取り組み」は，まさにそのまま担い手のすそ野を広げるきわめて実践的な取組みといえる。

⑥地域住民との交流の場という意味づけ

直売所はいうまでもなく住民に広く開かれた交流の場であり，そこでの「学び・実践し・販売する三位一体の取り組み」，さらには学校給食，食育（食農学習），市民農園，市民向け営農講座等々を含む幅広い取り組みは，いうまでもなく同時にまた国民合意の農政確立への道につながるものである。

⑦すべての事業の窓口

ひょっとすると直売所にはもっと重要な意味づけが必要かもしれない。農協のすべての事業の取り組みにあたって，職員が組合員や地域住民に接する際に，「いつも直売所のご利用ありがとうございます」が第一声として発せられるとしたら，直売所はまさに農協のすべての事業の窓口ということになるのではないか。(注3)

（注１） 田代洋一『反TPPの農業再建論』筑波書房，2011年５月，65p.

（注２） 小池恒男『地域からはじまる日本農業「再生」―混迷する農政を超えて―』家の光協会，2012年５月

（注３） 石井芳明「わがJA管内の組織構造変化の見通しと今後の共済推進戦略」，（社）農業開発研修センター『平成23年度（通算第18回）JA共済総合研究会』，2011年10月，報告①－19p.

4　地域は今，何を求めているか
―地域農業振興の決め手は何か―

基本にあるものとして第一にふまえなければならないのは，組合員農家，地域住民の意向である。ここでは２つの調査事例に基づいてその「再生」の方向性について確認しておきたい。

(1)　アンケートにみる地域農業活性化の決め手

東北と近畿の２つの農協の正組合員農家に対する意識調査から，地域農業活性化の決め手に関して，東北については第３表，近畿については第４表のような結果が得られている。第３表で東北の結果についてみると，複数回答の指摘度では「国の補助事業の積極的導入」（38％），「集落営農の組織化」（37％），「農地の流動化と利用集積」（32％），「作業受委託の推進」（32％）が上位

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第3表　地域農業活性化の決め手（東北）

選択肢	複数回答（MA）		単一回答（SA）	
	指摘数	指摘度（%）	回答数	構成比（%）
1．集落営農の組織化	66	31.3　(36.9)	30	14.2　(23.4)
2．農地の流動化と利用集積	58	27.5　(32.4)	21	10.0　(16.4)
3．作業受委託の推進	57	27.0　(31.8)	10	4.7　(7.8)
4．本格的な園芸振興策の展開	39	18.5　(21.8)	8	3.8　(6.3)
5．本格的な畜産振興策の展開	30	14.2　(16.8)	7	3.3　(5.5)
6．エコ農業の展開	50	23.7　(27.9)	10	4.7　(7.8)
7．六次産業化の推進	26	12.3　(14.5)	5	2.4　(3.9)
8．グリーン・ツーリズムの展開	20	9.5　(11.2)	4	1.9　(3.1)
9．国の補助事業の積極的導入	68	32.2　(38.0)	23	10.9　(18.0)
10．農地の圃場整備の実施	25	11.8　(14.0)	8	3.8　(6.3)
11．その他（具体的に）	4	1.9　(2.2)	2	0.9　(1.6)
無回答	32	15.2	83	39.3
合　計	211	100.0 (100.0)	211	100.0 (100.0)

資料　2010（平成22）年9月調査
（注）1　設問「地域農業の活性化の決め手は何ですか。あなたの見解についておたずねします」［該当する番号のすべての（　）に○印，そのうちもっとも重要なもの1つに◎印］。
2　複数回答欄の指摘度の（　）の数値は無回答を除く指摘度。単一回答欄の構成比の（　）の数値は無回答を除く構成。

第4表　地域農業活性化の決め手（近畿）

選択肢	複数回答（MA）		単一回答（SA）	
	指摘数	指摘度（%）	回答数	構成比（%）
1．樹園地の基盤整備や流動化の推進	24	5.7　(6.7)	4	0.9　(1.5)
2．水田・普通畑の圃場整備や流動化の推進	80	18.9　(22.5)	24	5.7　(8.9)
3．集落や旧村等を単位とした地域営農の展開	66	15.6　(18.5)	22	5.2　(8.2)
4．野菜・花き等の本格的な生産振興の推進	78	18.4　(21.9)	21	5.0　(7.8)
5．農産物価格安定制度の創設・充実	120	28.4　(33.7)	45	10.6　(16.7)
6．新規就農者の育成・確保対策の展開	110	26.0　(30.9)	37	8.7　(13.8)
7．エコ農業の展開	26	6.1　(7.3)	5	1.2　(1.9)
8．鳥獣害対策の推進	208	49.2　(58.4)	90	21.3　(33.5)
9．六次産業化の推進	14	3.3　(3.9)	0	—　(—)
10．国や県の補助事業の積極的導入	73	17.3　(20.5)	9	2.1　(3.3)
11．グリーン・ツーリズムの展開	4	0.9　(1.1)	0	—　(—)
12．その他（具体的に）	20	4.7　(5.6)	12	2.8　(4.5)
無回答	67	15.8	154	36.4
合　計	423	100.0 (100.0)	423	100.0 (100.0)

資料　2010（平成22）年11月調査
（注）1　設問「地域農業の活性化の決め手は何ですか。あなたの見解についておたずねします」［該当する番号のすべての（　）に○印、そのうちもっとも重要なもの1つに◎印］。
2　複数回答欄の指摘度の（　）の数値は無回答を除く指摘度。単一回答欄の構成比の（　）の数値は無回答を除く構成。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

に並んでいる。これをさらに，選択肢１，２，３，10をくくって「担い手育成に資する構造政策」でまとめると指摘度は115となり，選択肢４，５の「産地の維持・強化」の39，選択肢９の「国の施策の活用」の38を大きく引き離している。エコ農業が意外に高い指摘度28を示している点も注目される。

第４表で近畿の結果についてみると，ここではなんといっても「鳥獣害対策の推進」の複数回答の指摘度58の突出が目立っている。当然のことながら，地域による認識の違いの大きさに注目せざるを得ないが，同時に一方において，共通点として，選択肢１，２，３，６をくくった「担い手育成に資する構造政策」の指摘度79の高さにも注目しておきたい。選択肢の設定が異なり（選択肢の設定は地域農業の実態に即して選定），アンケート結果を単純に比較することはできないが，東北の調査対象地域における水田率の高さ，いのししの北限が福島県とされており，東北では獣害の程度は相対的に小さいとされている点（選択肢から除外），近畿の調査対象地域においては畑地の割合が相対的に大きい点等々が考慮されなければならない。

(2) アンケート表の再整理と「活性化の決め手」の集約

地域農業振興の決め手は基本的には，誰が（担い手），何をどう作って（生産），どう売るのか（販売）にかかっている。したがって地域農業振興の決め手の中心に座るこれらの点に対応して，基本課題１として「産地形成，産地の維持・強化」，基本課題２として「直売所の設置・拡充をはじめとする地産地消の取組み」，基本課題３として「土地利用型農業の足腰を強くする担い手育成に資する構造政策」，基本課題４として「多様な担い手に対する多様な支援策の具体化」の４つの戦略について中心的に踏み込んで具体的に検討する必要がある。

5　地域農業振興の基本課題と実行方策

以上の検討をふまえて，そしてまた地域の立地条件や地域住民の意向をふまえて，以下では例示的に地域農業振興の基本課題と実行方策を示しておくことにしたい。この方向に沿ってのより具体的な検討については今後の課題としたい。

基本課題［１］産地形成，産地の維持・強化（米・園芸・畜産・・・の産地づくり）

［A：何をどう作る］　地域の実態に基づいて設定

(1) 良食味米産地づくり

(2) 野菜・果樹産地づくり

(3) 畜産の産地づくり

［B：誰が］　Aに対応して具体的に検討

認定農業者，生産部会員，集落営農等々

［C：どう売る］　Aに対応して具体的に検討

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

基本課題［２］直売所の設置・拡充をはじめとする地産地消の取組み

直売所，学校給食，食育，市民農園，市民向け営農講座等々

基本課題［３］土地利用型農業の足腰を強くする担い手育成に資する構造政策

圃場整備，土地利用集積，集落営農，地域営農システム

基本課題［４］多様な担い手に対する多様な支援策の具体化

新規就農者，定年退職就農者，女性農業者，高齢農業者，兼業農業者，生産部会員，直売所への出荷者グループ・メンバー，学校給食向け生産者グループ・メンバー等々

基本課題［５］水田の有効利用・高度利用

まず水田利用の実態把握，遊休農地（調整水田），緑の荒廃農地，麦一作・大豆一作面積，これらを野菜・果樹の園芸的土地利用，飼料作・放牧の畜産的土地利用に振り向ける。ここに産地資金を注ぎ込む。

麦・大豆作の量・質の向上対策，田畑輪換・輪作体系の確立

飼料用稲の生産・流通の抜本的改善ならびに畜産振興策の先行，耕畜連携

基本課題［６］環境保全型農業の推進

環境こだわり農業，有機農業，命はぐくむ農法

基本課題［７］六次産業化・農商工連携・コミュニティビジネス・観光農業の開発等々の業際作戦

基本課題［８］鳥獣害対策・耕作放棄地対策・再生可能エネルギーの開発等々の山際作戦

水田放牧（牛をはじめ豚，やぎ，ひつじ，にわとり等々）を総動員して雑草，荒廃，獣害と戦う（同時に畜産振興），空き家管理対策，再生可能自然エネルギーの開発と利用（１．小水力発電，風力発電，太陽光発電，バイオマス利用温熱エネルギーの開発，２．再生可能自然エネルギーに電気柵・園芸ハウスの電源・熱源の確保と利用，３．農業経営を支えるエネルギー生産部門の可能性についての検討）

基本課題［９］国の補助事業の積極的導入や直接支払い対策に対する積極的な対応

農業者戸別所得補償制度，中山間地域等直接支払交付金，農地・水保全管理支払い交付金，環境保全型農業直接支援対策，鳥獣害緊急総合対策，農山漁村の６次産業化対策，食と地域の交流促進対策交付金（集落活性化対策）等々

中心的な基本課題［１］から［４］に対して，［５］以下の基本課題は，中心的課題のための環境づくりと位置づけることもできる。基本課題［７］に「業際作戦」，基本課題［８］に「山際作戦」を加えて，さらに水際作戦を付け加えるとなると，いよい

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

よ農業協同組合単独での対応の限界は明らかで，だからこそ中小企業協同組合，森林組合，漁業協同組合，土地改良区等々との協同組合間協同が求められることになる。

加えて，これらの地域農業振興のための基本課題と実行方策を具体的に実践していくためにも，今，改めて地域農業振興対策，地域農業振興計画の策定と実践が求められていること，そしてそのためにも地域農業振興の体制づくりが必要ということで最後に，地域農業振興を推進する体制づくりの課題をあげておきたい。営農面事業の積極的な展開が農協のすべての事業の活性化をリードするというぐらいの気概がなければならないであろう。

（こいけ　つねお）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

農業経営体の経営多角化と農協系統の農業金融

──農産物加工を中心に──

主事研究員　長谷川晃生

〔要　　旨〕

1　本稿では農業経営体の経営多角化のなかでも取組み数が多く，設備投資等の資金借入が見込まれる農産物加工を分析対象とし，農業法人等の事例調査を通して資金需要や資金調達の実態と金融機関利用の特徴を分析する。そして農協系統での農業経営体の加工を含む経営多角化向けの融資の現状と問題点を明らかにし，農協系統の課題を考察する。

2　事例調査結果によると，農業法人等では加工に伴い労賃支払費用，原材料購入等のための運転資金や加工施設等取得のための設備資金の需要が発生する。運転資金については，加工用原料を自法人以外から購入する場合に多額の資金借入が必要である。また運転資金の借入規模は，加工品製造から販売代金回収までの期間，受託加工の有無によって違いがでる。調査先の多くは，資金余力があるために，運転資金を金融機関借入に依存せず，自己資金で賄っている。

3　設備投資については，補助事業を利用し，足りない部分を自己資金ないし金融機関借入で行っている。加工部門が一般の食品製造業の中小企業ないしは小規模企業と同程度の事業規模へと経営発展すると，金融機関選択にも変化が生じ，金利等の借入条件だけでなく，借入手続きの簡便さ，販路開拓支援，経営ノウハウの提供，安定的・持続的な取引といった点が重視される。

4　農業経営体の加工部門が経営発展していくと，農協の農業生産を中心としたこれまでの審査や融資後の管理では対応しきれない面もある。したがって，本稿で取り上げた事例のように，信連から農協への融資ノウハウ移転等による融資体制の整備が有効であろう。また融資にあたっては，信連が補完機能を発揮する必要があるものと考える。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

目　次

はじめに
1　経営多角化の特徴と課題
（1）　加工を行う農業経営体の動向
（2）　経営多角化のメリット
（3）　取り組む際の課題
2　農業経営体への聞き取り調査結果
（1）　農事組合法人Ａ
（2）　農業生産法人株式会社Ｂ
（3）　農業生産法人有限会社Ｃ，有限会社Ｄ
（4）　株式会社Ｅ
（5）　小括
3　農協系統での融資の現状と課題
（1）　農協の経営多角化向け融資の問題点
（2）　Ｆ県の事例
おわりに
（1）　農協系統の課題
（2）　今後の検討課題

はじめに

近年，農業経営体が農産物生産だけでなく，その加工等も行う農業経営の多角化が進展している。国は農業経営体の経営多角化を含めた農林漁業者による生産・加工・流通（販売）の一体化，また農林漁業者による２次・３次産業との連携に伴う地域ビジネスの展開や新たな産業を創出することを目指す６次産業化を推進している。このため，今後，農業経営の多角化の意向が高まることも考えられる。こうした動きを農業金融に引きつけて考えれば，経営多角化に伴って農業生産とは異なる資金需要が発生するために，農業生産を中心とした従来の農業金融に変化を及ぼすものとみられる。

そこで，本稿では経営多角化のなかでも農業経営体の取組み数が多く，設備投資等の資金借入が見込まれる農産物加工（以下，「加工」）を分析対象とする。まず農業センサスや各種アンケート調査結果から，農業経営体が行う加工等の特徴と取り組む際の課題を把握することとする。そして農業法人等への聞き取り調査結果を基に，加工に伴う資金需要や資金調達の実態と金融機関利用の特徴を分析する。さらに農協系統での農業経営体の加工を含めた経営多角化向けの融資の現状と問題点を明らかにし，農協系統の課題について考察を行う。

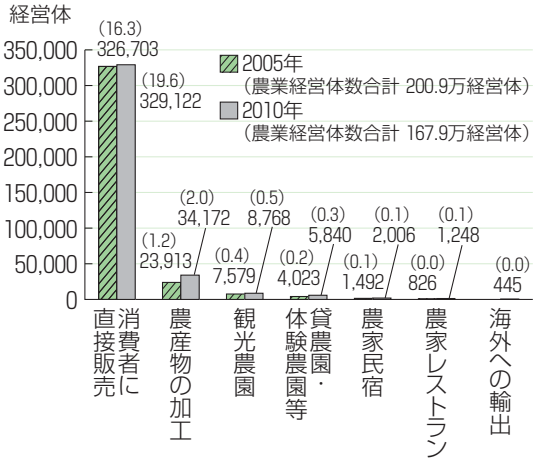
1　経営多角化の特徴と課題

（1）　加工を行う農業経営体の動向

農業センサスによると，2005年から10年にかけて，農業経営体は200.9万経営体から167.9万経営体へと減少している。一方で，経営を多角化する経営体数は増加し，消費者に直接販売を行う経営体数は32.7万経営体から32.9万経営体へ，農産物の加工は2.4万経営体から3.4万経営体へとそれぞれ増加している（第１図）。増加数は農産物の加工，消費者に直接販売，貸農園・体験農園等の順に多い。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第1図　経営多角化を行っている農業経営体数



資料　農林水産省「2010年世界農林業センサス報告書」
（注）1　（　）のデータは，各年の経営体数合計に占める割合。単位は%。
2　「海外への輸出」は2010年センサスからの項目。

また2010年の全農業経営体数に対して，直接販売を行う割合が19.6%と最も高く，農産物の加工（2.0%），観光農園（0.5%），貸農園・体験農園等（0.3%）が続いている。さらに農産物販売金額規模別の取組割合をみると，農産物の加工は販売金額が多い経営体で取組割合が高く，１億円以上では9.0%が行っている（第１表）。農産物の加工と比較すると割合は低いものの，貸農園・体験農園等，農家レストラン，海外への輸出でも同様の傾向がみられる。

このように販売金額が多い農業法人等の農業経営体を中心に加工を行う事例が増加しているものとみられる。そこで，次に経営多角化による経営へのメリットや取り組む際の課題について，農業法人等向けのアンケート調査結果を基にみていくことにする。なおアンケート調査は，加工等を含んだ６次産業化に関する設計であるため，以下では加工を含めた６次産業化の動向について取り上げている。

(2)　経営多角化のメリット

日本政策金融公庫は，融資先を中心に６次産業化を実施している農業法人等を対象としたアンケート調査を行った。(注1) ６次産業化に取り組んだメリットとして（最大３つまで回答），「所得の向上」（74.5%）の回答割合が最も高い。次いで「農産物の生産拡大」（50.3%），「企業的経営の確立（休日の適正取得，社会保険の整備等）」（34.5%），「社員の

第1表　経営多角化の取組割合（農産物販売金額規模別）

（単位　千経営体，%）

		農業経営体数	取組割合						
			消費者に直接販売	農産物の加工	観光農園	貸農園・体験農園等	農家民宿	農家レストラン	海外への輸出
全体		1,679.1	19.6	2.0	0.5	0.3	0.1	0.1	0.0
農産物販売金額規模別	～5百万円	1,431.8	19.2	1.5	0.3	0.2	0.1	0.1	0.0
	5百～1千万円	114.3	24.0	4.9	1.8	0.8	0.2	0.1	0.1
	1～3千万円	99.9	21.0	5.2	1.8	1.0	0.3	0.2	0.1
	3～5千万円	18.2	15.3	5.1	1.4	1.3	0.4	0.3	0.2
	5千～1億円	9.3	15.7	6.4	1.3	1.4	0.4	0.5	0.4
	1億円～	5.6	18.3	9.0	1.4	1.5	0.3	1.5	1.3

資料　第1図と同じ
（注）　全体（販売金額規模別）は総経営体数（各金額規模の総経営体数）に対する各取組みを行う経営体数の割合。

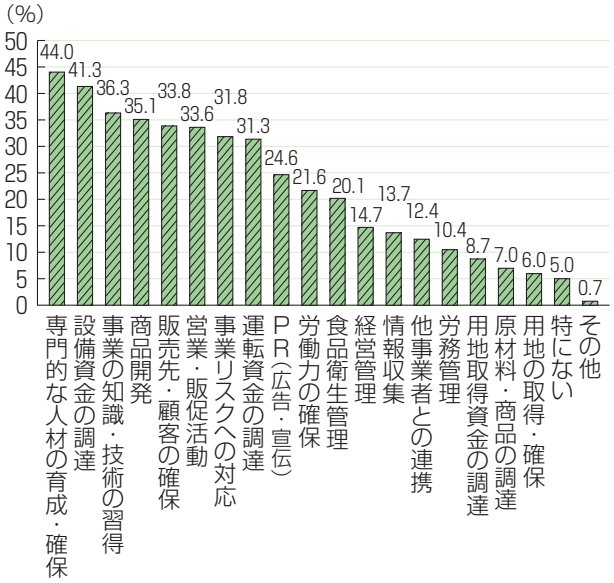
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

やりがい向上」(28.5%),「地域からの支援確保(地域での基盤確立)」(28.5%)の順となっている。

また同調査では,6次産業化の開始から経営が軌道に乗るまでの期間を聞いている。調査対象先の6次産業化に取り組んでいる年数は13.5年で,6次産業化を行った部門が黒字化するまでにかかった平均年数は4.1年である。このように,経営安定までにはある程度の年数が必要なことがわかる。

(注1)日本政策金融公庫農林水産事業「平成23年度農業の6次産業化に関する調査」(2012年1月公表)。調査対象は融資先を中心に6次産業化を行っている297先。実施は2011年7月で,回収数は165(農業法人148,個人17),回収率は55.6%。同調査では6次産業化を「消費者への直接販売や加工により付加価値をつけて販売する等により,経営の利益・所得向上を目指す取組み」としている。

第2図　6次産業化の課題(複数回答)



資料　農林中央金庫「平成23年度農業経営と金融機関利用に関する調査」
(注)1　日本農業法人協会会員へのアンケート調査で,本設問は6次産業化に取り組んでいる農業法人のみ集計。
2　回答農業法人数は402。

(3)　取り組む際の課題

農業経営体は6次産業化に取り組む際にどのような点を課題と考えているのであろうか。アンケート調査結果により6次産業化の課題を確認した上で,加工を行う際の課題について整理することとしたい。

日本農業法人協会の会員に対して実施したアンケート調査によると(注2),6次産業化の課題(複数回答)として,「専門的な人材の育成・確保」(44.0%)の回答割合が最も高い(第2図)。次いで「設備資金の調達」(41.3%),「事業の知識・技術の習得」(36.3%),「商品開発」(35.1%),「販売先・顧客の確保」(33.8%)の順となっている。資金調達に関連して「運転資金の調達」(31.3%)を課題として挙げる割合も比較的高い。このように,課題は事業に必要な人材確保や技術習得,資金調達,販路確保と多岐にわたっている。

以上のアンケート調査結果を踏まえて,加工を行う際の課題について考えると,単に製造技術だけでなく,衛生・品質管理,生産資材・食品加工機械の選定,食品衛生法やJAS法等の関連法規等の生産とは異なる広範な知識が必要で,専門的な人材を育成し,確保することが重要である。また事業領域の拡大とともに,経営管理や労務管理の一層の高度化も必要となろう。

さらに,先にみたように黒字化までに一定の期間を要することから,新規に加工に取り組む際には,農業生産での収益性が十分確保されていることが,資金繰り等を考えた場合に不可欠である。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

1990年代後半以降，食品産業の国内生産額は人口減少・高齢化等によって縮小傾向にあり，食品製造業の国内生産額は1995年の38.3兆円から2009年の34.1兆円へと減少している。食品産業を取り巻く競争環境は厳しく，農業経営体は事業環境を見極めたうえでの経営戦略が求められ，顧客ニーズにあった商品開発と安定的な販路確保が伴わないと経営の安定は難しいものと考える。

（注２）農林中央金庫が公益社団法人日本農業法人協会の協力を得て実施した「農業経営と金融機関の利用に関する調査」の結果。農林中金総合研究所は調査票作成，集計，分析を担当。日本農業法人協会の会員1,498先を対象として，2011年10月に実施，回収数549，回収率36.7%。

2　農業経営体への聞き取り調査結果

ここまで統計やアンケート調査結果を中心にみてきたが，以下では加工に伴う具体的な資金需要と調達の実態，さらに金融機関利用の特徴について，４つの事例分析を通して明らかにする。取り上げる事例の経営概要は第２表の通りである。

(1)　農事組合法人Ａ

ａ　経営概要

Ａ法人は複数集落を範囲とした集落営農組織で，構成員は200名弱である。圃場整備を契機に大型農業機械を共同で利用するために，1990年代半ばにＡ法人の前身の組織が設立され，2000年代半ばに法人化された。

女性や高齢者の就業機会の提供と冬場の雇用確保のために，新たな作物の導入や加工，農産物直売所の運営等に取り組んでいる。現在，経営耕地面積は100ha程度，米，大豆を中心にミニトマト，ブルーベリー等の栽培を行っている。

2011年度の売上額は２億円弱で，そのう

第2表　聞き取り調査先の経営概要

	A	B	C, D	E
組織形態	農事組合法人	農業生産法人 株式会社	農業生産法人有限会社 C, 有限会社D(一般法人)	株式会社(一般法人)
主要な農業生産物	米, 大豆, ミニトマト, ブルーベリー	米	C法人が酪農	E法人の代表者個人が果樹, ミニトマトを栽培
主な加工品	ジュース, ジャム, 豆腐	餅	乳製品(アイスミルク)	ジュース, ジャム
農業生産部門と加工部門との関係	加工は経営の1部門	加工は経営の1部門	農業生産部門(C法人)から加工部門は分社化し, 別法人	農業生産部門から加工部門は分社化し, 別法人
加工の取組み年数 ※概数	豆腐は10年, ジュースの自社加工は数年	数年	10年	20年
加工の年間売上額 ※概数	3千万円	3千万円	6千万円	2億円弱
加工部門での運転資金, 設備資金の調達先	運転資金：自己資金 設備資金：農協(農業近代化資金)	運転資金：地方銀行, 第二地銀, 日本政策金融公庫(スーパーL資金) 設備資金：日本政策金融公庫(スーパーL資金)	運転資金：自己資金 設備資金：信農連	運転資金：自己資金 設備資金：第二地銀

資料　聞き取り調査結果, 各経営体の提供資料を参考に筆者作成

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

ち加工は約３千万円である。部門別収益は，農業生産部門は黒字であるが，加工部門はほぼ収支が均衡している。

b　加工への取組み

Ａ法人は10年ほど前から豆腐製造を，５年ほど前からジュース製造を行っている。事業規模の面で加工が本格化したといえるのはジュース製造からである。ジュース製造は，Ａ法人が栽培したミニトマト等の農産物のうち，生食用として市場出荷できないものを有効活用している。

ジュース製造は農協の加工施設に委託することから始まったが，直後に農協が採算面を理由に加工事業から撤退することになった。そこで撤退後のジュース製造の受け入れ先について，農協，行政，農協を利用していた農業経営体と話し合ったところ，Ａ法人による加工施設の建設要望が農業経営体から出され，またＡ法人も雇用の場を確保したいとの思いから，加工施設を新設するに至った。

数年前から新設の加工施設が本格的に稼働している。加工施設ではジュース製造の他にブルーベリー等を使ったジャム類等も製造している。

また加工施設の稼働率を年間通して均すために，地域の他の農業経営体からの受託加工にも対応している。ミニトマトは無加温によるハウス栽培で収穫期が夏場に集中するため，自社製品のジュース製造は夏場を中心に行っている。またリンゴジュース等の受託加工は冬場から春にかけて行っている。

c　資金需要，資金調達の特徴

Ａ法人が決済で利用している金融機関について，部門別にみると，農業生産部門は農産物販売先や生産資材の購入先が農協中心ということもあり，農協がメインである。一方，加工部門は販売先等が農協以外であるために，農協を中心に信用金庫も利用している。

加工に伴う運転資金については，ジュースの製造時期は一定の時期に集中するが，販売は年間を通して行われるために，資金回収までの間に資金需要が発生する。具体的には，加工用原料のほとんどは生産部門からの調達が中心であるが，瓶等の資材の購入代金や労賃支払いのためにピーク時に３百万円程度が必要となる。これに対しては，一時的に農業生産部門の余裕金を融通するようにＡ法人内部で調整しているため，金融機関からの運転資金借入は発生していない。

加工のための設備投資は補助事業を活用しながら，残りを自己資金ないしは借入で対応している。豆腐製造のための設備投資は小規模であったため，補助金と自己資金で賄うことができたが，ジュース製造のための設備は，豆腐製造と比較すると初期投資の金額が大きかった。そのため自己資金と補助金だけでは賄えず，不足分を借入金（３千万円程度）で対応し，農協から農業近代化資金を借入れた。これ以外の農業生産に伴う資金借入は全て農協を利用している。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

Ａ法人では現状，加工施設の作業効率を上げるための小規模な投資を行う必要がある。しかし追加投資については，加工部門の経営が軌道に乗った段階で，自己資金の範囲内で対応する予定である。

d　主な経営課題

Ａ法人は本格的に加工へ取り組み始めたばかりで，初期投資やランニングコストを抑制しながら，加工を行っていくことを考えているが，当面の収支は厳しいものとみている。またＡ法人では次のような点を経営課題と考えている。

Ａ法人は加工用原料を自法人の生産余剰分から調達することを想定していた。しかし，当初予定よりもジュースの販売額が増えたことで，原材料の購入が課題となり，今後は自法人以外から購入することも検討している。外部から原材料を購入すると，購入代金のための資金が必要である。今後は運転資金の借入が課題となると考えている。

さらに品質，衛生管理の維持が重要であるために，食品製造に従事した経験がある人材を確保したいと考えている。

(2)　農業生産法人株式会社Ｂ

a　経営概要

Ｂ法人は，同じ地域の複数の農業法人と農業法人の代表者等が出資し，数年前に設立された組織である。役員，社員合せて約10名で，その他にパートを雇用している。

Ｂ法人に出資した農業法人等は稲作経営が中心で，独自に米販売を行っている。米販売に必要な精米施設を，法人毎に揃えると過剰投資となるため，共同で運営するために設立されたのがＢ法人である。

ただし，精米は収益部門とはならないために，Ｂ法人の出資者の１人が行っており，技術ノウハウがある餅加工に取り組むこととなった。

Ｂ法人の主な事業内容は，農産物の集荷販売，餅加工，精米，農業生産である。2011年度の売上額は約５億円で，内訳は農産物の集荷販売，餅加工，精米，農業生産の順に多い。しかしながら，2011年度は原発事故の影響で，餅の主要な販売先との取引が大きく減少したため，経営状況は大変厳しい。

b　資金需要，資金調達の特徴

法人立ち上げに伴う設備投資額は数億円と多額で，県の補助事業を活用し，残りを日本政策金融公庫からスーパーＬ資金の借入を行った。また設備資金と合わせて，長期運転資金もスーパーＬ資金で調達した。

さらに短期の運転資金として，ピークに約１億円を民間金融機関から借入を行っている。これはＢ法人が加工用原料のもち米の調達を外部に依存しているためで，原料購入のための費用が主な資金使途である。また加工品の販売額が当初予定よりも大きく減少したことで，資金繰りが厳しいことも多額の資金借入の発生に影響している。

運転資金の借入先は地方銀行と第二地銀を併用している。Ｂ法人では，金融機関の貸出スタンスが変化したときに，資金調達

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

が難しくなることを回避するために，複数の金融機関と取引している。

c　当面の経営課題

Ｂ法人では，当面の経営課題は餅加工を軌道に乗せることであると考えている。当初は，高品質商品を開発し，販路開拓を試みた。しかし，高付加価値商品のマーケットはそれほど大きくなく，安定的な販路が確保できないために，一般品の製造へと経営の転換を図ろうとしている。

また餅加工は冬場に作業が集中するため，加工施設の稼働率を年間通して平準化することが必要と考えている。このため，他の農業法人からの餅加工を受託することで経営安定を図っていくことも必要であると考えている。

(3)　農業生産法人有限会社Ｃ，有限会社Ｄ

a　経営概要

次に，酪農を行っているＣ法人と，Ｃ法人の関連会社で，Ｃ法人が生産した生乳を使用した乳製品（アイスミルク）製造・販売を行うＤ法人についてみていくことにする。

まずＣ法人は1990年代前半に法人化され，酪農と直売所の運営等を行っている。Ｃ法人の役員，社員は合せて６名でその他にパートを雇用している。売上は増加傾向にあり，現在では約１億円である。

一方，Ｄ法人は2000年代前半に設立された一般法人で，Ｃ法人の加工部門であるが，独立採算とするために別法人として立ち上げられている。役員，社員は合せて２名で他にパート，アルバイトを雇用している。Ｄ法人の代表者は，Ｃ法人の代表者の妻が務めている。経営は法人設立当初から良い状況が続いており，売上額は約６千万円である。

b　加工への取組み

加工を担当するＤ法人は乳製品の製造を毎日行い，自社店舗中心に販売し，製造した当日に売りきることを基本としている。店頭販売が落ち込む冬場の販路拡大が課題で，インターネット販売を現在よりもさらに強化したいと考えている。

Ｄ法人は加工技術の向上に熱心で，首都圏等で開催される研修会に積極的に参加し，様々な新しい技術を習得することで，一層の商品開発に取り組んでいる。ただし，加工技術，加工のための資材や機械の選定等には，高い専門性が必要となるため，加工や販売の専門家と連携することが経営安定のために重要であると考えている。

またＤ法人は数年前に搾乳・チーズ作り等の酪農体験施設を新たに立ち上げ，事業領域の拡大を図っている。

c　資金需要，資金調達の特徴

次にＤ法人の資金借入と金融機関利用の特徴についてみていくことにする。

Ｄ法人が資金借入や決済に利用している金融機関は，農協，信農連（以下,「信連」），地方銀行である。加工のための資材の購入代金等の決済についてメインで利用してい

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

るのは地方銀行である。

運転資金については，加工品の製造と販売代金回収の期間が短いために，借入は不要である。冬場は加工品の売上げが落ち，労賃支払い等で資金繰りはタイトになるが，自己資金で賄っており，金融機関からの資金借入は発生していない。

Ｄ法人は，加工施設，店舗の建設費用は自己資金で，機械導入は金融機関からの借入を行ったものの，最小限の投資規模でスタートした。その後，経営状況に応じて自己資金による投資を行ってきた。

数年前に建設した酪農体験施設の建設費用（３千円万程度）は信連から借入を行った。借入を伴う本格的な投資は初めてで，現時点で酪農体験施設の設備投資以外の借入はない。信連の独自資金を利用したのは，信連からのアプローチを受けたことと，借入手続きが簡便であることを理由として挙げている。

Ｄ法人は，金融機関が行っているビジネスマッチング等の販路開拓支援について，あまり期待しておらず，法人内部で販路開拓を行う職員を育成していくべきと考えている。Ｄ法人では金融機関の選択にあたっては，借入手続きが簡便であること，また安定的・継続的に取引できることを重視している。

(4)　株式会社Ｅ

ａ　経営概要

Ｅ法人は，代表者個人による農業経営の加工部門を担っている。Ｅ法人の代表者は個人で果樹栽培を行っているほか，農業生産資材の販売を行う別法人も経営している。

Ｅ法人は1990年代前半に一般法人として設立され，現在の役員，社員は10名弱で，他にパートを雇用している。Ｅ法人の売上規模は２億円弱で，最近は横ばいで推移している。

ｂ　加工への取組み

Ｅ法人が製造している加工品はジュース，ジャム，ペースト等と様々である。また自社ブランド品の製造だけでなく，PB商品の製造や観光農園等からの受託加工も行っている。年間の製造量は自社ブランド品，PB商品，受託加工品がそれぞれ同程度であるが，売上額の過半は自社ブランド品が占めている。受託加工は近隣の観光農園，商社，農協のものである。自社ブランド品の原材料は，代表者個人による生産分だけでなく，複数の農業経営体との契約栽培により調達している。

Ｅ法人は法人設立当初からグレードの高い加工品の製造を行い，商品差別化を実現してきた。販売先は全国に広がり，首都圏の有名青果店等を含めて数百社に上っている。

ｃ　資金需要，資金調達の特徴

Ｅ法人は設備投資だけでなく運転資金についても，できるだけ自己資金で対応し，借入に依存しないこと，また補助金を受け入れないことを基本方針としている。現在，運転資金は自己資金で賄っており，借入は

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

発生していない。

法人設立時の加工施設の建設に際しては，旧農林漁業金融公庫資金約６千万円を信用金庫から借入れた。公庫資金を借入れる際に信用金庫を利用したのは，Ｅ法人が代表者となっている関連会社と取引があったためである。

最近，新設した加工施設は，工場見学ができるような設計とし，観光農園への展開も考えているとのことである。新設した工場の投資規模は１億円で，このうち自己資金で半分を充当し，残りは第二地銀から借入れた。Ｅ法人は第二地銀からの積極的な営業を受け，有利な条件での借入を実現している。

Ｅ法人並びに関連会社等の農協との金融取引は希薄である。その理由としてＥ法人は，農協職員の対応が他金融機関と比べて遅いこと,人事異動があるので金融の専門職員が育たないこと等を挙げている。一方，他金融機関を利用する理由として，銀行は様々な取引先があるために，販路開拓を期待できること，またＥ法人と同規模の中小企業の組織のあり方等の経営ノウハウについて示唆を受けることを挙げている。

(5)　小括

以上，４つの事例からではあるが，加工に伴う資金需要や資金調達の実態と金融機関利用の特徴について，まとめることにしたい。

a　運転資金需要と調達の特徴

加工に取り組む際の資金需要に着目すれば，雇用労賃の支払費用，原材料・資材購入等のための運転資金や，加工施設や機械の取得のための設備資金の需要が発生している。

まず運転資金需要は，加工用原料の外部購入の規模によって大きく異なる。Ｂ法人は，加工用原料の多くを外部から購入しているため，多額の運転資金需要が発生し，複数の金融機関から借入を行っている。一方，A法人とＤ法人は，今のところ加工用原料を外部から購入していないために，運転資金の借入は発生していない。

それに加えて，加工用原料の調達の季節性の有無が運転資金借入の規模に影響する。季節性が高い農産物を原料とする加工では，加工品の製造から販売代金回収までの期間に労賃や資材等の支払いのための資金が必要となる。A法人，Ｅ法人は，野菜，果樹栽培の季節性が高いために，ジュース等の製造時期は一時期に集中するが，加工品は年間を通して販売する。したがって，販売代金回収までの運転資金が必要となる。酪農は通年生産で季節性がないこと，また乳製品製造と販売代金回収の期間も短いために，Ｄ法人は運転資金が基本的に必要ない。

運転資金の借入について，A法人では加工部門の経営が軌道に乗っておらず資金繰りに余力がないために，運転資金を一時的に農業生産部門の余裕金で対応するといった法人内部の調整を行っている。一方，加

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

工部門の経営が安定しているＤ法人，Ｅ法人では，資金余力があるために借入に依存せずに，自己資金で賄っている。

財務の健全性という点からは，加工用原料を自己調達した方が望ましい。しかし，季節性の高い農産物を用いた加工施設では原材料を自己調達に限った場合，自己調達できない期間に加工施設の稼働率が低下することになり，設備投資の負担（減価償却費）等が収益を圧迫する。したがって，加工施設の稼働率向上が経営課題となるが，Ａ法人，Ｅ法人は，自社製造品とは収穫時期が異なる原材料を用いた受託加工やPB商品等の製造を行うことで，稼働期間を長期化している。季節性の高い農産物を用いた加工を行う経営体は，受託加工を組み入れることで，加工施設の稼働率を高め，収益を確保している。

b　設備投資にかかる資金需要と調達の特徴

設備投資については，事業環境の厳しさ等から，最小限の投資額でスタートし，経営が軌道に乗れば，少額の追加投資を行い，事業の規模拡大に対応するケースが多い。

設備資金の調達方法は，補助金を利用し残りを自己資金で賄うか，農業制度資金あるいは民間金融機関の独自資金を借入れる等である。

金融機関からの借入は，金利等の面で有利な農業制度資金が選択されるケースが多い。しかし，Ｄ法人のように，金利負担ではなく，借入手続きの簡便さを重視し，民間金融機関の独自資金の借入を行ったケースもある。

c　金融機関利用の特徴

加工を行う農業経営体では，加工に伴う資材の購入先や加工品の販売先が農協以外に広がるために，決済に利用する金融機関数は増加する傾向にある。

また生産から派生した小規模な加工事業という段階から，一般の食品製造業の中小企業ないし小規模企業と同程度の事業規模へと経営発展すると，金融機関の選択にも変化がでてくる。例えば，Ｄ法人のように資金借入の際に，金利等の借入条件だけでなく，借入手続きの簡便さ，安定的・持続的な取引といった点を重視するケースや，Ｅ法人のように販路開拓支援，経営ノウハウの提供を重視するケースもある。金融機関によるビジネスマッチング等の販路開拓支援に対して，Ｄ法人は法人内部で人材育成すべきと考えているために，それほど期待していないケースもある。加工部門の売上規模だけでなく，人員体制を含めた発展段階の違いが，金融機関に求めるニーズに影響しているといえよう。

3　農協系統での融資の現状と課題

(1)　農協の経営多角化向け融資の問題点

次に農協系統での農業経営体向けの融資の現状と問題点についてみていくことにす

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

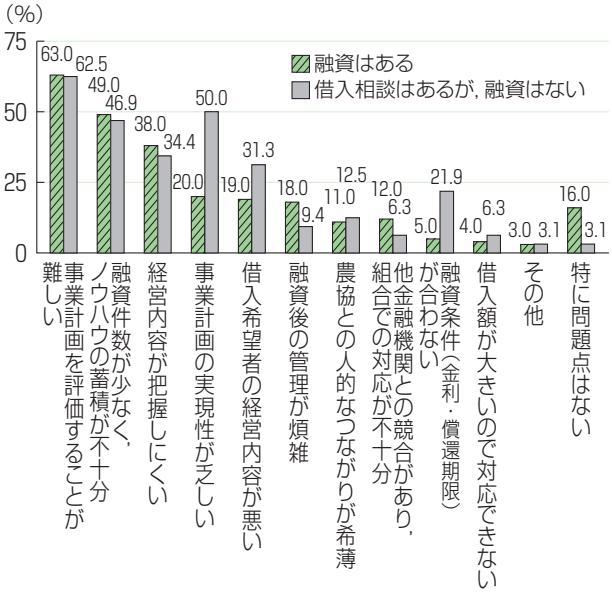
る。

まずは，加工を含めた農業経営多角化向け融資の実績について，当総研が2011年10月に362農協に対して実施した農協信用事業動向調査を基に分析する。(注3)

過去３年間に組合員の農業経営多角化に必要な資金の融資について，実際に「融資はある」農協が全体の29.0％，「借入相談はあるが，融資はない」が9.3％で，全体の38.3％の農協は借入相談や融資があると回答している。一方で，組合員による経営多角化の取組み数が少ないことや，必要な資金を補助金や自己資金で賄い，借入するまで至っていない組合員も少なくはないとみられることから，「借入相談はなく融資もない」(50.7％）という回答割合も比較的高い。なお「わからない」は11.0％であった。

さらに同調査では，「融資はある」「借入相談はあるが，融資はない」と回答した132農協に対して，融資の際の問題点を複数回答で質問した（第３図)。融資はあると回答した100農協では「事業計画を評価することが難しい」(63.0％）の回答が最も多く，次いで「融資件数が少なく，ノウハウの蓄積が不十分」(49.0％)，「経営内容が把握しにくい」(38.0％)，「事業計画の実現性が乏しい」(20.0％)，「借入希望者の経営内容が悪い」(19.0％)，「融資後の管理が煩雑」(18.0％）が続いている。一方，「借入相談はあるが，融資はない」と回答した32農協では「事業計画の実現性が乏しい」(50.0％)，「借入希望者の経営内容が悪い」(31.3％）といった借入希望者の問題点を挙げる割合が比較的高い。

第3図　組合員の農業経営多角化に必要な資金を融資する際の農協での問題点（複数回答）



資料　農中総研「平成23年度第2回農協信用事業動向調査」
(注) 1　過去3年間に組合員の農業経営多角化に必要な資金について「融資はある」「借入相談はあるが，融資はない」と回答した農協を集計。
2　回答農協数は132。うち「融資はある」は100農協，「借入相談はあるが，融資はない」は32農協。

このように多くの農協では融資そのものが少ないなかで，事業計画の評価が難しいことや融資ノウハウの蓄積が十分でないことを問題点と考えている。

(注３) 農林中金総合研究所が全国の362農協を対象に実施したアンケート調査の結果。集計対象は346農協で，回収率は95.6%。

(2)　Ｆ県の事例

それでは，こうした問題への農協系統としての対応という点で参考になる事例として，Ｆ県での取組みを紹介することにしたい。

a　Ｆ県信農連の特徴ある取組み

Ｆ県の信連では，以前から農業融資を重

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

視してきていたが，県内農協の農業金融に関するセンター機能を強化するために，６年前に信連内に農業融資専担部署を設置した。設置の背景には県内の販売農家が減少する一方で，農業法人数は増加していることから，農協と信連が連携しながら農業法人向けの融資を強化しようという狙いがあった。また専担部署の設置と合せて，信連では独自の融資商品を創設した。

信連は，農協で融資できない案件についてのみ融資するというスタンスをとっている。具体的には借入額が大きい案件や農協の共同販売から離れた組合員で農協が融資しにくい先，経営多角化に関連した借入で農協での対応が難しい案件等である。

こうした取組みの成果として，信連では，農業法人を中心に新規融資先数が大きく増加している。稲作が盛んな県域であるということもあり，融資先は稲作経営体が中心だが，一部に畜産経営体もある。

資金種類別では運転資金が中心である。一般的に農協から生産資材を購入し，農産物を出荷している組合員は，農協の経済事業で供与される決済サイトがあるので，資金繰りは確保される。しかしながら，加工等の経営多角化を行うようになると，運転資金の調達が必要となってくる。運転資金の融資の際には，借入希望者の資金繰りを把握することが必要であるが，信連では農協で適切に対応できていない面があるとみている。

金融機関による農業経営体の加工向け融資は，農業経営体が新規に加工事業を立ち上げるケースが多く，金融機関の審査の際に事業計画の評価が難しい。信連では農業生産を含めた経営全体の状況を見極めながら，融資の判断を行っている。農業経営体の加工事業の規模が拡大し，経営全体に占める加工の割合が高まっていけば，食品製造業の事業領域となるために，農業生産向けとは異なる融資審査，債権管理が必要であると信連では考えている。

b　県内農協の対応力強化に向けて

Ｆ県では，これまでの取組みによって，信連の農業融資の新規融資先数が農業法人を中心に増加し，組合員の加工を含めた様々な資金ニーズに対応する等の一定の成果が出てきている。

しかしながら，信連の融資先のなかには，農業法人であっても，本来農協が融資可能な小口の運転資金の案件が含まれており，信連ではこうした案件は農協で融資すべきと考えている。

こうした信連の課題認識を受けて，県内農協のなかには，信連と農協職員が同行訪問しながら，農協が融資ノウハウを吸収しようとする動きが出てきている。また信連では，農業融資専担部署へ農協職員を受け入れており，信連から農協への融資ノウハウの提供に努めている。

このようにＦ県では，信連と県内農協とが連携しながら，農業法人向けの融資に取り組んでおり，そのなかで加工を含めた経営多角化向けの融資を行っている。大規模農業法人の資金借入については信連が対応

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

する案件もあるが，将来的には農業法人の資金需要の多くを農協で融資できるような体制整備を図ろうとしている。

おわりに

(1)　農協系統の課題

以上の分析結果から次のことを指摘することができる。農業経営体では経営発展を図るために，大規模経営体を中心に加工を行うケースが増加している。事例でみたように，一般の食品製造業の中小企業ないしは小規模企業と同程度の事業規模へと発展を遂げようとしている経営体も出てきている。特に農業経営から分離し，加工事業に特化した法人向けの融資は，農業生産を中心とした従来の農業融資というよりも，決算書等の経営分析や損益，資金繰り等の状況を定期的に把握することが重要となる事業性資金融資という側面が強くなるものと考えられる。

さらに分析結果を踏まえながら，農協系統における融資の課題について，以下のような点を挙げておきたい。

これまで農協の農業融資は農業生産のための資金供給が中心である。また農協は，農業経営体の経営内容を信用事業以外の経済事業の利用も含めたトータルで把握することで，信用リスクを軽減できる面があった。しかし，加工向け融資は，従来型の農業金融の枠を超え，既述したような事業性資金融資としての対応が求められる。つまり，これまでの農協の審査や融資後の管理では対応しきれない部分があるものとみられ，こうした事態には，Ｆ県の事例のように信連から農協への融資ノウハウ移転等による融資体制の整備が有効であろう。

また一部の食品製造業者化した経営体への融資対応には，信連が補完機能を発揮する必要があるものと考える。また，こうした経営体は中小企業ないし小規模企業の領域となるために，他金融機関との競合も想定される。農協系統には他金融機関と劣後しない金融サービスの提供が求められる。

一方で，国の６次産業化の推進によって，農業経営体のなかには加工への取組み意向が高まることも考えられる。しかし，先にみたように加工に取り組む際の課題も多く，加工向けの融資は農業生産とは異なる経営リスクがある。したがって，融資にあたっては農業生産部門を含めた経営全体の経営状況を見極め，投資の是非を含めた指導的な提案を行うことが必要となろう。

具体的には，農協は借入希望者の過剰投資を避けるために，地域内の既に加工を行っている農業経営体へ加工を委託する等のアドバイスを行うことも重要である。農協は営農・経済事業を中心に地域農業に関する様々な情報の蓄積がある。農協の信用事業部門は他事業部門との連携によって情報を共有し，地域内の加工施設の利用調整を行うことは可能である。既に加工を行っている経営体にとって，受託加工の増加が加工部門の経営安定化につながることも期待される。こうしたことは，他金融機関にはない農協の強みになるものと考えられ，結

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

果として農協の信用事業の利用につながることが期待される。

(2)　今後の検討課題

本稿で指摘したように，農業経営体の加工に伴う資金需要は農業生産で発生する資金需要とは異なる面があり，加工向け融資は，農業生産を中心とした農協等の農業金融に変化を及ぼすものと考えられる。

こうした変化が農業金融全体にどのような影響を及ぼすのかについては，加工以外の農業経営体の経営多角化の事例調査を踏まえたうえで検討することが必要であり，この点を今後の検討課題としたい。

<参考文献>

・小池芳子『小池芳子の手作り食品加工コツのコツ④－農産加工場の開設・経営・商品開発－』(2007) 農山漁村文化協会

・長谷川晃生（2010）「大規模農業経営体の経営と金融ニーズ」『農林金融』４月号

・長谷川晃生（2011）「農業経営体の経営多角化とJAの農業金融」『６次産業化とJAの新たな役割』経済法令研究会

（はせがわ　こうせい）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

談話室

13年ぶりに支部座談会を復活させた都市農協

約１年間をかけて，首都圏に位置する都市農協を訪問し，じっくり話を聴く機会を得た。主たるテーマは，農協の地域活動（地域貢献）への取組みであったが，その前提となる組合の組織・事業・運営についても，役職員から忌憚のないお話をうかがうことができた。なかでも興味深かったのは，合併以来休止していた支部（集落）座談会を，2010年に13年ぶりに復活させたという話であった。復活までの経緯，及びその取組みの概要は以下のとおりである。

同農協は1997年に合併したが，合併後，職員間の融和が今一つしっくりいかなかった。また90年代後半以降，農協を取り巻く環境の厳しさを受けて，「組織・事業改革」が最優先の課題とされ，信用・共済事業を中心とするいわば事業優先の組合運営になりがちであったという。しかし，06年度に向けた貯金残高１兆円達成運動を成し遂げるなかで，ようやく役職員の一体感が醸成され，一定の安定した事業基盤も確立された。

同時に，役職員からはこうした事業優先の姿勢に対する反省の声が上がったという。それは，組合員や地域住民との結びつきが希薄化し，組合員からは農協の姿が見えにくくなった，という声でもあった。とりわけ，組合員の基礎組織たる支部（集落）組織については，支部組合員の高齢化によって形骸化し，世代交代がなされないままではその存続を危ぶむ声すら組合員から上がってきたという。組合では，支部組織が果たしている農を軸とした食農教育や地域活動の面での役割の重要性を認識しており，「支部組織が元気」＝「農協が元気」という関係を重視し，座談会の復活など，支部組織の活性化と協同活動の強化を10年から始まる３か年計画の最重要課題の一つとして位置づけた。

支部座談会の復活に向けては，約２年間の準備期間が用意された。まず，組合内での企画検討を経て，支部組織対応の強化を図るべく，09年度には専務直属の「組織対策室」が新設され，また支店長の権限強化を図るなどの取組み体制の強化が行われている。次いで，09年度決算では，「組織活性化対策積立金」５億円を新設し，支部単位の活動に１人当たり１万円の補助（実績に対する補助，使途限

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

定なし）を行うこととした。これは，支部組織の自主的取組みの促進効果を狙ったものであるとともに，組合の収益動向に関わらず支部活動を支援するという農協の決意表明でもあった。

こうして支部座談会は，管内123の全支部での開催を目ざして，10年10月スタートした。11年６月現在，119支部で開催（実施率97%）され，支部組合員の参加率は48%に達した。開催に当たり，支部組織の存続に危機感を持った支部役員の献身的な奮闘があったことは言うまでもない。参加の呼び掛けも，世帯主だけではなく，青壮年部員，女性部員，後継者等の家族の参加を訴えたという。座談会で出された意見・要望は700件にも及び，支部組合員の「生の声」を聴く貴重な機会となった。さらに，意見・要望はすぐに改善できるもの，改善に向けて着手すべきもの，中長期的に取り組むべきもの，に区分けし，既に支部組合員へフィードバックされている。

なかでも，年配の支部組合員からは，「自分たちの代は何とかなるが，次世代が心配」という声が多く聞かれ，農協と組合員との間で，次世代対策の緊急性を共有できたことは極めて意義深い点であろう。また，前述の「積立金」は，11年11月現在，84支部，1,531世帯・2,150人の支部組合員及び家族の参加により，次世代との交流を深めるための旅行・親睦会等に活用されているという。

折も折，本年10月には第26回JA全国大会が予定されている。その主要テーマは，「次世代へつなぐ協同」が掲げられている。現在，70歳以上の正組合員が42%を占めているという。同世代の組合員は，日本農業の担い手であり，また戦後及び1950年代の農協経営不振を克服し，今日の農協の礎を築いてきた先達である。その想いを受け継ぎ，新しい形で協同活動に生かしていく掛け値なしの最後の時を迎えているといえよう。

次世代対策には，「特効薬」はない。農協管内の地域実態を踏まえ，組合員，地域住民のニーズに依拠しつつ，次世代を含めた協同の輪を広げるなかで「組合員の世代交代」は一歩ずつ前進するといった，息の長い，地道な取組みとなろう。そうした意味で，紹介した首都圏の農協の取組みは緒に就いたばかりともいえるが，今後の取組みには引き続き注目していきたい。

（（一般財団法人）農村金融研究会 前専務理事　木原　久・きはら　ひさし）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

農業法人における人材育成の取組み

――雇用就農者の育成を中心に――

主事研究員　小針美和

〔要　　旨〕

1　本稿では，農業法人における人材育成をめぐる動向について，特に農業法人に就職する形で新たに就農する雇用就農者の育成の取組みを中心に報告する。

2　販売農家や農業就業人口の減少が続く一方で，農業法人数は増加している。また，農業産出額に占める農業法人のシェアが約３割を占める等，日本農業における農業法人のポジションは高まっており，農業法人の従業員数も増加している。また，農家の後継者としての新規就農は減少傾向にあるなかで，雇用就農者は増加傾向にある。

3　雇用就農者への政策的支援としては，農業法人に対して雇用就農者のOJTへの助成を行う「農の雇用事業」がある。また，11年10月に政府が打ち出した「我が国の食と農林漁業の再生のための基本方針・行動計画」をうけて，政策的に青年就農者の育成・確保の促進が図られているなかで，雇用就農者も次世代の農業の担い手のひとつとして位置づけられており，農の雇用事業の事業内容も拡充されている。

4　農業法人の成長・発展に応じて，必要とされる技術力やマネジメントが高度化するなかで，その担い手である従業員の能力の質的向上，すなわち人材育成の必要性が高まっている。特に，雇用就農者は非農家出身で農業経験のない者が多い。彼らができるだけ速やかに必要な作業を習得し，一定以上の品質の作物が生産できるようになるための仕組みも必要となる。

5　現場における農業法人の取組みをみると，①組織的な営農体制があり，雇用就農者がステップアップできる過程がある，②技術や作業工程を可視化・共有化し，能力修得を容易にしている，③情報管理の高度化等により状況変化への対応力を強化している等，実際の現場作業のなかで雇用就農者の能力を高めていくことを可能にする仕組みを構築している。

6　また，農業経験の浅い雇用就農者の能力育成を促進するには，職場でのOJTとともに，OJTと結びついたOff-JTを組み合わせることが効果的と考えられる。しかし，雇用就農者を対象としたOff-JTの機会は少ない。雇用就農者への学びの場の提供に対して政策的な支援をすることは，彼らを次世代の農業の担い手と位置づけて定着を図るとする政策目標の観点からも有用であると考える。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

目　次

はじめに
1　農業法人等の組織経営体のポジションの変化
（1）　農業法人の増加・シェア拡大
（2）　組織経営体における常雇いの雇用者数の増加
（3）　農業法人等への就職による新規就農者の増加
（4）　雇用就農への政策的支援
2　農業法人における雇用就農者をめぐる状況と課題
（1）　農業法人における人材育成への課題認識の高まり
（2）　農業法人において人材育成が経営課題となっている背景
3　事例にみる取組み
4　事例からの示唆
5　まとめ
おわりに

はじめに

昭和一桁世代のリタイアが進み，販売農家や農業就業人口の減少が続くなかで，日本農業における農業法人のポジションが高まっている。また，農業法人に就職する形で新たに就農する雇用就農者も増加傾向にあり，政策においてもこの雇用就農者を次世代の農業の担い手のひとつとしてとりあげている。

一方で，農業法人においては，農業をめぐる環境が厳しくなるなかで自らの組織を成長・発展させていくためには，従業員の人材育成が必要であるという認識が高まっている。

そこで本稿では，農業法人における人材育成をめぐる動向について，特に雇用就農者の育成の取組みを中心に報告する。構成は以下の通りである。まず１では，農業生産や農業における雇用，及び新規就農において，農業法人のポジションが高まっていること，及び雇用就農に対する政策的支援について確認し，２では農業法人における人材育成の課題認識の高まりとその背景について整理する。３では，農業法人による現場での取組み事例をとりあげ，４において事例から示唆される農業法人の人材育成における課題への対応について考察する。

1　農業法人等の組織経営体のポジションの変化

まず，統計データをもとに，農業生産や農業における雇用，新規就農において農業法人をはじめとする組織経営体のポジションが高まっていることを確認する。

（1）　農業法人の増加・シェア拡大

農業経営体のうち販売農家の減少は農業就業人口の減少と高齢化を伴って進行している。農林水産省「農林業センサス報告書」（以下，「センサス」とする）によれば，販売農家数は2000年の234万戸から163万戸に減

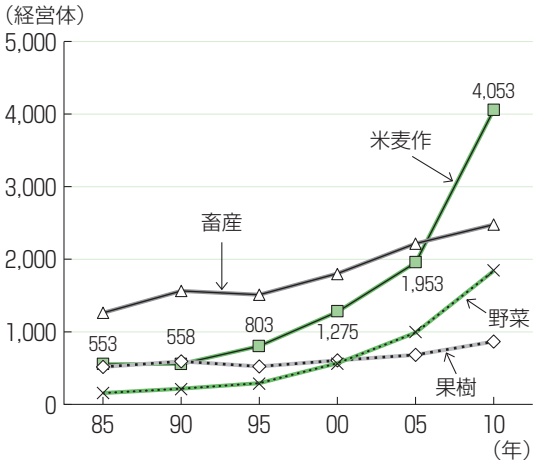
農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

少した。この間，農業就業人口は00年の389万人から10年には261万人に減少，平均年齢は65.8歳と高齢化も進行している。

一方で，農業法人の設立数は増加している。法人化している農業経営体数は10年で21,627経営体と５年前より13％増加している。さらに，法人化している農業経営体数が全農業経営体数に占めるシェアは２％程度に留まるものの，農林水産省の推計によれば農業産出額に占めるシェアは28％と３割近くに達している。

業種区分別に農業生産法人数の推移をみると，かつては畜産が多かったが，近年は水田（畑作）経営安定政策の導入等政策の影響もあり，米麦作の経営体の増加が著しい。また，最近では，野菜の経営体が増加しており，畜産の経営体数に迫っている状況にあるなど，近年耕種における農業法人の設立が進んでいる（第１図）。

第１図　業種区分別にみた農業生産法人数の推移



資料　農林水産省『ポケット農林水産統計』各年版
（注）1　各年1月1日現在。
　　2　業種区分は粗収益全体に占める割合が50%以上の作目による。

第１表　経営面積規模別にみた組織経営体数

（単位　経営体数，%）

		経営体数		増減率（05-10年）	規模別シェア	
		05年	10年		05年	10年
全　国		12,692	19,013	49.8	100.0	100.0
経営面積規模別	10ha未満	9,169	11,090	21.0	72.2	58.3
	10～20ha未満	1,504	2,523	67.8	11.8	13.3
	20～30ha未満	760	1,991	162.0	6.0	10.5
	30～40ha未満	375	1,185	216.0	3.0	6.2
	40～50ha未満	221	693	213.6	1.7	3.6
	50～100ha未満	419	1,112	165.4	3.3	5.8
	100ha以上	244	419	71.7	1.9	2.2

資料　農林水産省「2005年農林業センサス報告書」「2010年世界農林業センサス報告書」
（注）1　規模別シェアは，各年の全国の経営体数を100とした割合。
　　2　経営面積規模別には経営耕地のない経営体を記載していないため，合計しても全国の値と一致しない。

さらに，センサスにより農業法人が過半を占める組織経営体数の推移を経営面積規模別にみると，05年から10年にかけて，全ての経営規模で経営体数が増加し，かつ，経営規模の大きい組織経営体の増加率が高くなっている。このように，組織経営体のなかでも大規模層のシェアが拡大していることがうかがえる（第１表）。

(2)　組織経営体における常雇いの雇用者数の増加

組織経営体の増加に伴い，農業雇用者のうち，特に，周年雇用に近い常雇い[(注1)]の雇用者のウェイトが高まってきている（第２表）。センサスによれば，10年における臨時雇いを含めた全体の雇用者数は05年に比べ減少しているものの，常雇いの雇用者数は10年で153,579人と５年の129,086人から５年間で約２割増加している。特に，組織経営体における常雇いの雇用者数が増加して

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

第2表　雇用者数及び常雇いの変化

（単位　人，%）

		雇用者数	うち常雇い	うち組織経営体での雇用	うち組織経営体以外での雇用
実数	05年	2,410,289	129,086	56,791	72,295
	10年	2,329,928	153,579	72,164	81,415
増減率(05-10年)		△3.3	19.0	27.1	12.6

資料　第1表に同じ

おり，05年の56,791人から10年では72,164人へと27.1%もの増加となっている。

このように，小規模の販売農家が減少する一方で，経営規模の拡大を志向する農業法人等の組織経営体が，従業員，特に正社員の受入れを拡大させていることがうかがえる。

（注１） 常雇いとは，農業経営のためにあらかじめ年間７か月以上の雇用期間を定めて雇い入れた者のことをいう。

(3)　農業法人等への就職による新規就農者の増加

さらに，新規就農者の動向をみても同様の傾向がうかがえる。

農林水産省の調査によると，2010年の新規就農者数は54,570人で前年比18.3%減少したが（第２図），減少しているのは農家の子弟が実家で就農する「新規自営農業就農者」で，先のセンサスにおける常雇いに該当する，農業法人等に就職する形で新たに就農する「新規雇用就農者」(注2)は8,040人と増加傾向にある。この新規雇用就農者のうち，非農家出身者が占める割合は79.6%と８割近い。

また，農業大学校の卒業生の就農状況をみても，11年度卒業生の就農形態として雇用就農が440人と，自営就農（前述の新規自営農業就農者）の353人を初めて上回った。

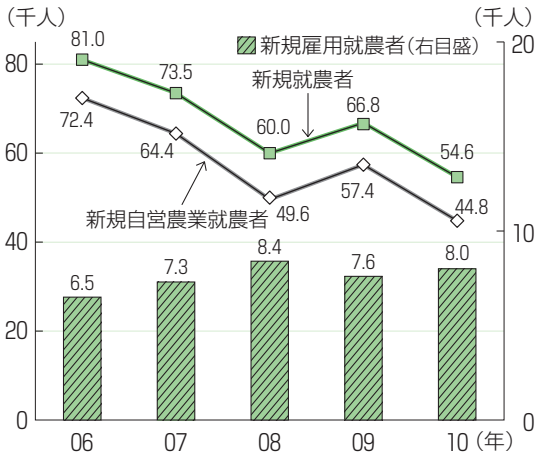
このように，小規模な販売農家が大きく減少し，法人等の組織経営体が規模拡大を伴いながら増加するなかで，農業労働力の面でも，実家を継ぐ形での就農は減少する一方で，雇用による新規就農が増えつつある。

（注２） 新規雇用就農者とは，調査期日前１年間に新たに法人等に常雇い（年間７か月以上）として雇用されることにより，農業に従事することとなった者（外国人研修生及び外国人技能実習生並びに雇用される直前の就業状態が農業従事者であった場合を除く。）をいう。

(4)　雇用就農への政策的支援

高齢化や後継者不足により農業労働力が全体として大きく減少する一方で，法人等組織経営体への雇用就農が増加するなか，雇用就農の政策的位置づけも高まってきて

第2図　新規就農者数の動向



資料　農林水産省「新規就農者調査」
（注）　新規就農者とは新規自営農業就農者，新規参入者，新規雇用就農者の3者をいう。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

いる。そして，リーマンショックのあった08年度以降，雇用対策の面からも，雇用就農を促進するための施策が導入されている。

a　農の雇用事業

雇用就農者への支援として最も代表的なものが「農の雇用事業」である。08年度にリーマンショック後の世界的な景気後退や雇用情勢の悪化を受けて措置された追加経済対策における農林水産施策のひとつに盛り込まれ，現在も継続している。(注3)

同事業は,「雇用就農による新規就農者の確保と農業法人等の経営発展に資する人材の育成を図るため，農業法人等が新規雇用者に対して実施する基礎的な技術・ノウハウを習得するための実践研修（OJT）の経費の一部を助成する」として，具体的に11年度までは，雇用者１人につき月額上限97,000円を最長12か月間，雇用した法人等に対して助成することとしたものである。

08年度から11年度までの実績をみると，１万７千人を超える雇用に対して利用されている。近年の雇用就農者の増加にも寄与していると考えられる。

（注３）この追加経済対策では，農の雇用事業以外にも，厚生労働省の事業等，農業法人が従業員を雇用する際に活用できる事業があり，それらも雇用就農者の増加を促進されたとみられる。また，県，市町村で助成制度を設けているところもある。

b　新規就農総合対策支援事業

さらに12年度に打ち出された政策が，青年新規就農者を毎年２万人定着させ，持続可能な力強い農業の実現を目指すことを政策目的とする「新規就農総合対策支援事業」である。

この事業は11年10月に食と農林漁業の再生推進本部が決定した「我が国の食と農林漁業の再生のための基本方針・行動計画」をうけて導入されたもので,「新規就農者確保事業」と「農業者育成支援事業」からなる。(注4) 農の雇用事業は独立・自営就農する新規就農者もしくは就農希望者に交付される青年就農交付金とともに，前者の新規就農者確保事業のひとつに組みこまれた。

12年度おいては，農の雇用事業に23億円，約2,000人分の予算が措置されている。年間の受給額は最大120万円に拡大され，11年度までは12か月とされた研修期間も２年に延長されるなど，事業内容も拡充されている。

また，同事業のなかで，雇用就農については「農外出身者でも就農しやすい重要な就農ルートであり，一層促進することが重要である」として，39歳以下の雇用就農者を年間7,000人確保することが政策目標とされている。

このように，雇用就農者は政策のなかで次世代の農業の担い手の一形態として位置づけられている。

（注４）「農業者育成支援事業」は今後の地域農業のリーダーとなる人材を育成するため，高度な農業経営者育成教育を実施する教育機関（日本農業経営大学校）や地域の農業大学校に対しての支援を行う。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

2　農業法人における雇用就農者をめぐる状況と課題

このように，農業法人をはじめとする組織経営体及び雇用就農者の日本農業におけるポジションは大きくなっており，さらに，人材確保のための支援拡充等の政策的な後押しもあって，雇用就農者は今後増加していくことが見込まれる。

その一方で，受入れ側である農業法人は，従業員，雇用労働力をめぐる新たな課題を抱えている。すなわち，雇用者数の確保という「量的」なものから，その「質的」な向上をいかに図っていくか，すなわち従業員の「人材育成」に課題の焦点がシフトしている。

(1)　農業法人における人材育成への課題認識の高まり

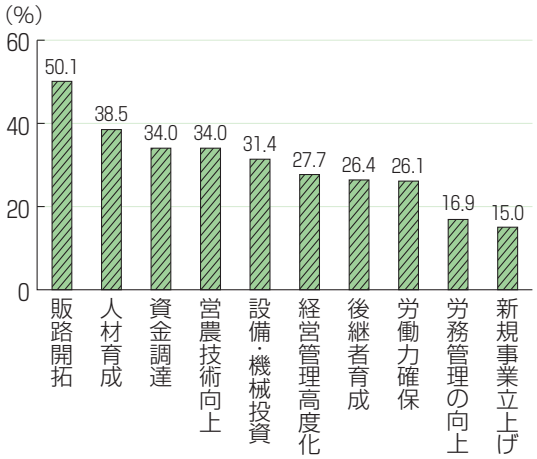
第３表は，公益社団法人日本農業法人協会でおこなった調査による農業法人が経営課題とする項目のランキングである。

第3表　農業法人の上位課題となっている経営課題

	回答割合による順位	
	00年	04年
農産物価格の低下	1	1
質的な人員不足	12	2
農産物輸入･自由化	2	3
運転資金の不足	3	4
機械･施設の拡充･更新	8	5

資料　日本農業法人協会「2004年度農業法人実態調査結果」
（注）　対象は日本農業法人協会会員の法人。回答数は04年で353法人，00年は620法人。

第3図　農業法人の経営課題（複数回答）



資料　農林中央金庫「平成22年度農業経営と金融機関利用に関する調査」
（注）　対象は日本農業法人協会会員の法人，回答数は379法人。

その結果をみると，農業法人が経営課題とする項目ランキングのなかで「質的な人員不足」の項目が，00年調査では12位であったものが04年には２位となっている。

また，農林中央金庫が公益社団法人日本農業法人協会の協力を得て実施した「平成22年度農業経営と金融機関利用に関する調査」においても，農業経営の課題として「人材育成」をあげる割合が38.5％と「販路開拓」の50.1％に次いで２位となっている（第３図）。

(2)　農業法人において人材育成が経営課題となっている背景

ここで，農業法人において人材育成が経営課題となってきた背景をいくつか考えてみたい。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

a　雇用者の基礎的な受入れ態勢の整備が進んだこと

ひとつには，一定の成長・発展をしてきた農業法人では，雇用者の受入れ態勢の整備が進んできたことがあげられる。

これまでの農業の現場，特に旧来の経営主の家族労働力を主体とする経営では，雇用労働力は不足する労働力への対応，いわば労働提供者としての位置づけが強く，雇用環境を整備するという認識も薄い状況にあった。しかし，その状況は改善されてきている。雇用実態に関する調査からも，従業員規模の大きい農業法人ほど就業規則の整備率や保険加入率は高く，一定の事業規模になった農業法人では基礎的な雇用環境の整備段階から，雇用者の人材育成を考えられる段階に入ってきたとみられる（第４表）。

b　高度な人材へのニーズの高まり

次に農業法人の経営が高度化してきていることが考えられる。

基本的な雇用環境の整備を終えている経営体は一定の事業規模を持っており，さらなる発展を目指して経営の多角化へ取り組んでいるケースも多いとみられる。

そして，事業が拡大していくと，経営者が事業のすべてを掌握し，管理することが困難となり，従業員に管理を委ねる必要が出てくる。また，法人がさらなる成長・発展のために事業規模の拡大や多角化を進めていく上では，法人として必要とされる技術力やマネジメントも高度化する。すなわち，従業員にも労働提供者としてだけでなく，作業リーダーや圃場管理者を担当できる資質が求められるようになり，そのための能力向上，人材育成が必要となっている。

c　農業未経験者の育成システムの必要性

さらに，農業経験のない雇用就農者が増加していることがある。

自営農業への就農や，地域内で人を募集して雇用するケースでは，就農者も農業経験があったり，地域の状況等をある程度把握できているという者が一般的であった。しかしながら，前述の通り，近年増加している雇用就農者の約８割は非農家出身である。全く農業経験がないという人も少なくない。

そのため，農業未経験者でも必要な作業を習得し，一定以上の品質の作物が生産できるようになること，そのためのノウハウを身につけられ

第4表　従業員規模別にみた農業法人の正社員に関する雇用環境の整備状況（10年度）

（単位　%）

		就業規則	給与規定	退職金制度	健康保険	厚生年金保険
全　国		71.5	68.8	28.8	64.2	60.4
従業員規模別	5人以下	64.2	65.4	15.0	41.2	35.2
	6-10人	65.6	64.3	26.1	63.2	59.5
	11-20人	72.9	66.9	31.7	71.9	67.7
	21-50人	87.9	82.2	44.2	88.0	86.5
	51人以上	96.8	85.9	65.2	94.6	94.4

資料　全国新規就農相談センター「農業法人等における雇用に関する調査結果－平成22年度－」
（注）1　調査時点は2010年8月。
2　調査対象は「農の雇用事業」実施経営体及び日本農業法人協会会員の法人。回答数は2,147。
3　調査対象及び回答者には農の雇用事業を実施している個人経営も含む。
4　法人率は74.3%。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

る仕組みが必要となる。特に，農業環境が厳しい現況のもとでは，それができるだけ速やかに行えることが求められる。

3　事例にみる取組み

このように，農業法人における人材育成の必要性が高まるなかで，現場での実践も進んでいる。以下では，人材育成に取組む先進事例を考察する。

(1)　A社

a　組織概要と人材育成に対する考え方

A社は稲作を主とする農業生産法人である。1990年に専業農家としてスタートし，経営面積が30haを超え，従業員を雇用したのをきっかけとして94年に法人化している。現在の経営面積は約160haとなっており，法人化後の15年あまりで約５倍の規模に拡大している。農業法人として生産現場に軸足を置いた経営が基本であると考えており，技術力を会社の最大の経営資産と位置づけている。

現在の従業員数は17名であり，そのうち，30歳代が５人，20歳代が10人でその多くが非農家出身者である。A社ではこれまでも，経営規模の拡大に伴い従業員数は増加してきていたが，特にここ数年でA社への就職希望者が増加していること，また政策的に農業法人による雇用が促進されていること等を背景に，非農家出身の若年層，特に経験の浅い従業員が大幅に増えている。

経営規模が拡大すると，当然ながら管理すべき事項が増える。しかし，それに対応するだけの労働力を新たに確保しようとすると経験の浅い者が多くなり，指導に時間を割かなくてはならなくなる。このような状況の下で，今まで以上に意識的に従業員の能力を向上させる取組みが必要であると認識するようになった。

さらに，次世代への経営継承時期が近づいていることをうけて，経営者をはじめとする熟練者のもつ営農の知識・ノウハウについても次世代に継承する必要があると考えている。

これらを背景に，現在の品質・収量のレベルを維持しつつ，200ha以上の面積を10人でオペレーションできる仕組みを確立することを目標として，技術継承と作業管理体制の構築に取り組んでいる。

b　熟練生産者の技術やノウハウの継承

(a)　作業技術資料の整備

A社では，安定した収量・品質を確保するために緻密な生産管理の実践を徹底することとしている。これまでのやり方では，従業員がこれらの技術を圃場におけるOJTによって修得することを基本としていた。しかし，規模拡大により管理すべき経営面積が増し，一方で指導すべき従業員も増えるなかで，OJTのみでは困難となってきた。そこでA社では経験者の技能，知識を収集・整理したA社独自の作業技術資料の作成に着手している。例えば，水管理作業における生育ステージごとの要点（水位，観察項目，作業実施上の注意点等）を整理した技

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

術資料を作成し，各従業員が適切に対応できるように支援している。

(b)　圃場情報の蓄積と共有化

稲作において的確に農作業を実施する上での重要な要素のひとつが圃場条件の把握である。しかし，経験の浅い従業員がこれらの知識を短期間で修得することは難しい。また，経験を積んできても，経営面積が大きくなってくると一つ一つの圃場の状況を個人で記憶しておくことは困難となってくる。そこで，A社では，全従業員が参加して圃場特性をテーマに社内ミーティングを実施し，土壌の性質や水持ち，雑草の発生といった圃場の特性について従業員が持っている情報を出し合い，一覧表にまとめて共有化を図っている。

c　組織的な作業管理体制

水管理以外の作業については，エリアごとに担当を分けるのではなく，稲作部門担当全員をひとつのチームとした営農体制を敷いている。保有している機械を効率的に使用し，かつ作業適期内で作業をするには，作業ユニットを固定せずに機械や従業員の配置を柔軟に行うことが必要となるためである。具体的には，作業毎に従業員の技量と経験に応じて主任と副主任（２名）を配置している。担当者は，作成した作業計画や人員計画を立てるとともに，現場作業をリードする。

また，主任を中心にチームミーティングをもち，具体的なデータにもとづいて問題点の把握，今後の改善方策の検討などを行うこととして，作業毎のPDCAの強化を図っている。そのため，作業時間や資材の使用量，コストなどのデータ収集及び管理についても近年強化している。

さらに，これまで作業計画の策定は経営者を中心に行っていたのを改め，それぞれの業務の担当者が計画を作成し，社内ミーティングにおいて検討，決定するなど，自ら考え行動する機会を増やし，従業員の自主性を高めていこうとしている。

新人の従業員の配置としては，１年目は各作業の補助につきながら，基本的な業務の流れや機械のオペレーションを学ぶことが中心となる。そのなかで，経営者が従業員の資質を判断し，次年度以降は作業担当を割り当てることとしている。大規模で分業が可能になることにより，従業員の特性に応じて役割分担ができることは，全ての作業を個人で行わなければならない個人経営に比べた強みと考えている。

このように，A社は，熟練者のもつ技能や知識の可視化，共有化を通じた技術継承による従業員の能力育成と，組織的な作業管理体制の構築により，A社のもつ技術力の強化を図っている。

(2)　B社

a　組織概要と人材育成の考え方

B社は，水稲の生産・販売と自社で生産したもち米を原料とする餅加工を中心とした農産加工部門を２本柱に，多角的な事業を展開してきている。1978年のスタート時

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

の経営面積は約20haであったが，90年代以降急速に農地集積が進み，2006年には100haを超え，現在は約140haとなっている。

Ｂ社は早くから従業員のなかから後継者を育成して経営継承することを将来の目標としていた。そのために，周年労働力を確保して水田農業の経営を安定化させるために事業を多角化し，また必要とされる人材は創業メンバーの家族や地域にとらわれずに採用し，育成を図ってきたという経緯がある。今後も，地域の農地を引き受けてきた農業法人として，出来る限りの農地を引き受けることができるように，持続的かつ安定的な営農を継続できる体制を構築することが重要と考え，そのための仕組みづくり，それを担う人づくりを行っている。

b　営農部門の作業管理体制

営農部門の正社員数は，勤続10年以上２名，７～10年２名，３～７年未満２名，３年未満２名，新人１名となっている。前述したとおり，Ｂ社の場合は早くから継続して雇用を受け入れていること，また，離職率が低いことから，経験年数の構成のバランスがとれている。

また，営農部門として組織的な業務体制とするために，担当を振り分ける際に品種別，作業別，管理別の３つの軸を立てている。品種別は実際の生育管理，作業別は作業毎のスケジュール管理，管理別は資材の在庫管理や車両管理・日報管理などを行うこととしており，それぞれの軸ごとに，各人に担当を振り分ける。合わせて，品種別の生育管理では基本的にひとつの品種に２名ずつを配置するなど，圃場や作物に複数の人の目が行き届く仕組みとなるよう工夫している。

さらに，天候や生育状況の変化への対応を適切に行っていくためには，従業員からの報告，情報交換を密にすることで状況を把握することが重要と考え，始業前ミーティングの完全実施，及び定期的な会議（週次・月次）を実施する体制をとっている。

こうした体制をとるまでは，必要に応じて連絡をすることとしていたが，熟練者や能力のある個人の指示にのみに頼りがちであった。しかし，熟練者である創業者世代が高年齢に達し農作業からリタイアし，経験の浅い従業員が増えている状況のなかで，経験不足をカバーするためには，部門内の全員で情報共有の徹底を図ることが必要と認識し，現在の体制としている。

なお，新卒入社の従業員は，他部門を希望している場合でも，入社当初は営農部門に配属することとしている。Ａ社と同様に，入社１～２年の間は各担当の補助としてさまざまな作業を経験しながら全体の流れをつかみ，その後，担当をもたせることとしている。

c　チャレンジする機会の付与

Ｂ社のもう一つの特徴は，従業員にチャレンジする機会を付与している点にある。例えば，主力商品のひとつである無農薬・無化学肥料のコシヒカリは，外部から雇用した従業員が中心となり，10年ほど前に取

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

組みを開始したものである。創業者等の熟練者も経験がない挑戦的な取組みであったこともあり，当時の経営者は入社３年目の従業員ｂ氏に担当を任せることとした。その後，試行錯誤をしながらもｂ氏を中心にＢ社としての栽培方法を確立し，特に近年は安定した収量を確保できるようになっている。現在では，安全志向の顧客が増えるなど，Ｂ社の無農薬栽培米へのニーズも高まっており，その栽培面積はＢ社の水稲作付面積全体の約15％を占めている。

さらにｂ氏は，３年前からは水稲全体の統括を担当するようになり，現在は営農部門のマネージャーの役割を担っている。経験者との協働のなかで，慣行栽培や地域農業のことを学びながら，他方で新たな栽培方法にチャレンジしてきたことが，本人の能力アップにつながっている。Ｂ社は，従業員がこのような形で農業に従事できるのは，農業法人として組織的な営農体制が構築できているためと考えている。

(3)　Ｃ社

ａ　組織概要と人材育成に対する考え方

Ｃ社は2004年に設立され，施設野菜及び露地野菜を生産している。設立当初の経営面積は50a程度であったが，その後の経営展開のなかで現在は約16haに拡大している。Ｃ社は人材育成を経営のひとつの軸として事業展開を図っており，そのための多様な取組み，仕組みづくりを行っている。

ｂ　生産管理手法の導入，作業工程の可視化

Ｃ社の特徴のひとつが，農業も「ものづくり」であり，利益の源泉は生産現場にこそあるとの考えのもと，製造業等で活用されている生産管理手法を積極的に導入していることにある。その一つが作業工程の可視化である。各品目について，準備から出荷に至るまでの一連の生産工程の業務分析を行い作業工程に細分化し，作業の難易度を作業工程ごとにレベルづけして職務表という形で整理している。また，標準作業書を作成するなど，作業の標準化，明文化や言語化，あるいは映像化も行っている。

ｃ　職務表にもとづく担当業務の確定

前述の職務表では，初心者でもできる作業，経験にもとづき天候や生育状況に応じた判断を必要とする作業，というように作業のレベルを５段階に分けている。これにより，各人に担当させる作業内容が明確となり，未経験者であっても通常の業務に組み込む形で作業に参画させることができる。

また，農業生産部門の組織体制としては，品目ごとにその品目を統括するマネージャーを配置し，必要に応じて圃場ごとの管理やマネージャーを補佐するサブマネージャーを配置している。これらマネージャーの職務や権限も，この職務表のレベルと従業員本人の技術，能力とを勘案して定めることとしている。

このように，Ｃ社では，標準化された作業体系を軸として，組織として必要とする業務のなかで従業員の資質に応じた職務範

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

囲を明確に与える仕組みとしている。

d　情報管理システムの開発・導入

またC社では，経験の浅い農業者の経験不足をカバーするものとして，データによる分析や検証，予測に重きをおいている。さらに，管理者の負担を軽減するためにも高度な情報管理が必要であると考えており，自社システムを構築して畝単位の収益管理，工数管理の把握ができる仕組みをもっている。

e　学びの場の提供

C社では，人材を育成するには人が育つ環境づくりが重要と考えている。そのため，教育の専門家のアドバイスも受けながら，自主的な勉強会や先進的な経営体への視察，外部の勉強会への参加機会の提供など，さまざまな学びの機会を設けている。

自主的勉強会は始業前に毎朝１時間行われている。ここでは，今後農業者として生きていくために必要となる分野を総合的，網羅的に学んでいる。また,「この春に露地の葉物野菜の圃場で雑草が発生し，収量が低下したことについて今後どのように対処していけばよいか」といった，実際に圃場で生じている問題について，リアルタイムに参加者全員で検討し，議論する場ともなっており，OJTに直接結びついたOff-JTとしての機能を果たしている。

4　事例からの示唆

以上，先進的な農業法人の人材育成の取組みをみてきた。これらの取組みから示唆されることを考えてみたい。

(1)　雇用就農者のステップアップのための体制の整備

いずれの取組みも，組織的な作業管理体制を整えていることにより，経験の浅い従業員でも作業に参画し，個人の能力に応じたポジションを提供できることで，雇用就農者のステップアップを図る仕組みができているといえる。

(2)　技術，作業工程の可視化・共有化

次に，技術や作業工程の可視化・共有化である。これまで，農業技術は家族内での世襲により引き継がれ，いわば暗黙知として伝承されるケースが多かった。技術を可視化し，分かりやすく伝える仕組みをもつことは，世襲を前提としない法人として重要であると考えられる。

(3)　状況変化への対応力強化のための情報の蓄積と共有化

３社とも，状況変化に適切に対応するために，情報の蓄積と共有化に取り組んでいる。

農業は常に変化する自然，生物を直接的に相手にする産業であるため，状況変化に気づき，適切な対応ができなければ経営上

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

の大きな損失につながる。しかし，経験の浅い者は変化を感じ判断するための素地に乏しい。いずれの取組みも，組織の仕組みとしてこの不足をカバーし，状況の変化への対応力を強化もしくは補完する機能を整えている。

(4) OJTとOff-JTの組合せ

C社では座学による理論的な理解と圃場での実践とを結びつける取組みを行っていいる。農業と関わりない生活を送ってきた人間には経験や勘といった心身にしみついているものに乏しい。そのため，技能が身につくまでには，現場での作業や作物の状況把握といった動作や知覚によるものの多くも，一度頭で理解をしてから実行に移される。そのため，特に農業の未経験者に対しては，OJTと結びついたOff-JTを行うことで理論と実践を結びつけることにより，作業内容やその意味をより深く理解することができるようになると考えられる。

5 まとめ

以上みてきたように，雇用就農者の増加，農業法人の経営発展に伴い，農業法人における人材育成の必要性は高まっている。

多くの農業法人では，人材育成のためのさまざまな取組み，仕組みづくりを模索している。そのなかで，一部には今回紹介した先進事例のように，一定の段階に到達している経営体もみられる。その一方で，必要性は感じながらも十分に対応できていない経営体，育成のためのノウハウに乏しく対応に苦慮している経営体も少なくない。

現在進められている農の雇用事業をはじめとする施策はどちらかといえば，雇用の確保という量的な側面に重点が置かれ，ここで課題とする質的な向上に対する具体的な支援は弱いとみられる。しかしながら，人材の質的な向上を伴わなければ，農業者の「定着」という政策目標の達成は難しい。今後の人材育成の施策としては，質的な向上を図ることに，より力を入れていくべきであろう。

例えば，先進的な取組みを実践している農業法人が育成のためのノウハウを共有化し，仕組みづくりに着手しようとする農業法人にアドバイスを行うこと，先進的な農業法人間で連携してより充実した育成プログラムを構築することといった，受入側の体制整備の強化を図る取組みに対して政策的に支援することが考えられる。

また，雇用就農者への直接的な支援としては，C社の事例でみたような圃場での実践と結びついた理論的な知識の修得を目指すOff-JTの機会の提供が考えられる。

来年度の開校を予定している日本農業経営大学校では，地域のリーダーとなる農業経営者の育成を目指しており，その教育理念のひとつとして「高度な実践力を養う教育：教育内容を自らの農業経営に生かすべく，理論と実践を融合できる教育の機会を提供」をあげている。これは本稿で指摘したOJTと結びついたOff-JTの必要性とも共通している。また近年では，六次産業化セ

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

ミナーやアグリビジネススクールといった経営の高度化に向けたOff-JTも増えている。

このように，経営層向けの比較的高度な内容のOff-JTの機会が増えている一方で，現状では，若手の雇用就農者にとって，現場での作業や技術のベースとなる基礎的な農学や関連分野の知識を得るためのOff-JTの機会は少ないと考えられる。政策として，彼らの学びの場の提供を支援することを検討してみてもいいのではないだろうか。

おわりに

日本農業のなかで，農業法人等の組織経営体が果たす役割は今後さらに大きくなっていくであろう。そして，それらの組織経営体にとって人材は最も重要な経営資源であり，持続的な発展を実現していくためには構成員一人ひとりの資質の向上が不可欠である。

人材育成，そのための体制づくりが多くの農業法人にとって喫緊の課題となっているなかで，より一層，現場の課題解決に結びつく形で施策が展開されていくことを期待したい。

<参考文献>

・迫田登稔（2009）「稲作を基幹とする農企業における「非農家型経営継承」プロセスの分析」『農業経営研究』（第47巻第２号），2009年９月（pp25-35）
・迫田登稔（2011）「農業における「企業経営」の経営展開と人的資源管理の特質：水田作経営を対象にして」『農業経営研究』（第48巻第４号），2011年３月（pp1-17）
・東秀忠（2011）「農業への統合型ものづくりシステム導入可能性に関する試論」『山梨学院大学現代ビジネス研究』（第４巻），2011年２月，（pp39-49）
・藤井吉隆（2011）「水田作における企業農業経営の現状と課題－従業員の能力養成に向けた取り組み－」日本農業経営学会編『次世代土地利用型農業と企業経営』養賢堂

（こばり　みわ）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

寄附講座「農林中央金庫」次世代を担う農企業戦略論講座
オープニング・シンポジウム

「六次産業化を担う農企業経営者像」

2012年５月12日（土）於：京都大学

本寄附講座は，2012年４月より農林中央金庫からの３年間の寄附をもとにして，京都大学大学院農学研究科生物資源経済学専攻内に開設されています。

当講座の設置目的・研究活動・教育活動の具体的内容は次ページをご覧ください。

本稿に掲載しておりますシンポジウムは，当講座設立を記念し「六次産業化を担う農企業経営者像」をテーマとして，2012年５月12日に京都大学において開催されました。

≪開会≫

・開会の挨拶
　遠藤　　隆（京都大学大学院農学研究科・農学研究科長）
　加賀爪　優（京都大学大学院農学研究科・生物資源経済学専攻長）
　河野　良雄（農林中央金庫・代表理事理事長）
・挨拶と講座説明
　長命　洋佑（京都大学大学院農学研究科・特定准教授）

≪第一部：基調講演≫

・基調講演１「次世代を担う農企業研究の課題と方法」
　　小田　滋晃（京都大学大学院農学研究科・教授）
・基調講演２「次世代農企業の目指すものと金融の役割～JAバンクの取組について～」
　　鈴木　利徳（株式会社農林中金総合研究所・常務取締役）

≪第二部：パネルディスカッション≫

・テーマ：「六次産業化を担う農企業経営者像」
・コーディネーター
　小田　滋晃（京都大学大学院農学研究科・教授）
　鈴木　利徳（株式会社農林中金総合研究所・常務取締役）
・パネリスト
　俵積田　守（近畿農政局経営・事業支援部事業戦略課・課長）
　佐々木美樹（日本アジア投資 株式会社・特別顧問）
　山田　敏之（こと京都 株式会社・代表取締役）
　丸一　　浩（有限会社 類農園・代表取締役社長）
　桂　　明宏（京都府立大学大学院生命環境科学研究科・准教授）

総合司会・進行：川﨑　訓昭（京都大学大学院農学研究科・特定助教）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

【ご挨拶の方々】

遠藤隆氏
京都大学大学院農学研究科
農学研究科長

「農林中央金庫の寄附講座には，現在の日本農業の問題点の整理とその解決策の提示を期待したい。」

加賀爪優氏
京都大学大学院農学研究科
生物資源経済学専攻長

「本寄附講座の研究活動が専攻の教育・研究制度と相乗効果を発揮し、更なる進展が図られることを期待したい。」

河野良雄氏
農林中央金庫代表理事理事長

「将来を担う人材の育成を使命とした寄附講座の研究・教育活動であり，京都大学の学風を生かした自由闊達な議論がなされ，今後の当金庫の業務運営に対し示唆を与えてくれることを期待したい。」

【挨拶と講座説明】

長命洋佑（京都大学大学院農学研究科・特定准教授）

近年の規制緩和を背景とした農外企業の農業への参入や集落営農・生産出荷組織等の変貌により，多様な農業経営体が地域に並存しており，地域経済・社会に対し大きな影響を及ぼしている。また，既存の農業者がいわゆる農産物生産の枠を超え，農産物加工やその他関連事業に取り組む六次産業化の事例や農外の関連事業者と連携する

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

農商工連携の事例も広範に出現してきている。このような状況下で，様々な有り様を示す個別農業経営体の体質強化や発展及びそれら経営体が位置する地域社会の活性化に資する諸方策の具体的提示やモデル造りの必要性が個々の現場において求められている。

本寄附講座は，農業経営に関わる多様な人材の確保・開発・育成を重視しつつ，地域産業クラスター等の地域・産業ネットワークをベースに個別農業経営体の実践的有り様（財務・投資戦略を含む）を多面的な角度から研究することを目指している。

本講座は教育活動として，京都大学農学部学生を対象とした授業『農業経営の未来戦略』と，京都大学大学院農学研究科院生を対象とした『次世代型農業の統治と経営』を行う。これら授業においては，授業形式と演習形式を併用し，関連学術領域の最近の成果をサーベイするとともに，当該寄附講座のスタッフを中心に行う調査・研究（先進的事例の現地調査を含む）の結果に関した討議や分析を行う。

≪第一部：基調講演≫

【基調講演１】

「次世代を担う農企業研究の課題と方法」

小田滋晃（京都大学大学院農学研究科・教授）

1　日本農業の現状

最初に，日本農業の現状と推移についてみておく。日本農業の大きな特徴は，総農家数の大幅な減少であり，とくに，販売農家が減少したことである。農業経営体に関しても，販売農家が減少するなかで，農業経営体数のうち，10%弱の大規模経営体が，耕作面積の50%弱を占める。このような推移と状況の中で，2005年から2010年の間に，経営体全体が減少する中で，法人経営体は23%も増加している。

また，先進的な個別農業経営体に対する支援策として，1993年に施行された農業経営基盤強化促進法以降の動向をみると，集落営農の育成，株式会社の農業参入の容認等の規制緩和，法人化への誘導，今日の六次産業化を前提とした企業的経営の育成へ

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

と，変遷を辿ってきているのが読み取れる。

2　農企業経営体[注1]への期待とその展開

農企業経営体に期待される効果・効用は以下の５点にまとめることができる。(1) 地域の先進的・先駆的農業を担うリーディングファーマーとしての期待，(2) 研修生やインターンシップなどの受入も含め，地域農業への先進的技術の普及や社会的貢献活動への期待，(3) 六次産業化等の事業を担うことによる地域農産物の付加価値の増大効果への期待，(4) 地域雇用創出への期待，(5) 地域経済活性化への期待，そして，(6) 農地を含む地域農業資源を維持・保全する地域主体としての期待である。

また，農業経営体から農企業への展開過程の方向性として，(1) 家族農業経営からの展開，(2) 集落営農や任意の生産組織・協業経営からの展開，(3) 農協，第三セクターの参入・展開，(4) 漬物会社，外食産業，市民生協など農外企業や農関連産業の参入があると考える[注2]。

他方，一般的に農企業経営体が存続している場合の外形的特徴としては次のような側面が考えられる。(1) 期間雇用から年雇用・正規雇用への雇用形態の変化，(2) 高いレベルの生産技術の保持・栽培農産物の質・量の安定化，(3) 安定的な販路の確保・拡大，(4) 会計的には，持続的で正常な資金循環の下で，売上総利益（粗利）の持続的黒字化から営業あるいは経常利益の持続的黒字化[注3]，である。

次いで，維持・安定ステージに向かいつつある農企業経営体を取り巻く課題を整理しておく。まず経営の内部課題としては，(1) 経営目標の刷新（所得追求からの脱却），(2) 利益構造の刷新，(3) 人事・財務管理を含めた経営管理の刷新，(4) 経営組織（特に営業部門）の多様化と適切な人材配置である。他方，経営の外部課題としては，企業体としての社会的責任が発生（特に地域への貢献）する。同時に，六次産業化による新たな展開により，(1) 地域内ネットワークのハブ（結節点）としての存在，(2) 地域内外における農業外の多様な経済主体や異業種との連携の構築も期待されることとなる。

（注１） 本報告で用いる「農企業経営体」は広義での家族農業経営・集落営農組織・農企業経営体を含むものとしている。

（注２） ただし，農外企業においては，農業に重きを置くのではなく，リサイクル・ループやCSR（企業としての社会的責任）を重視した場合もあるので留意する必要がある。

（注３） ただし，第三セクターや農外企業等からの参入経営体は，形式上は企業形態を採っているが親会社や行政からの支援（従業員の給与水準の確保等）が一般には担保されている場合が多く，会計的な条件を満たす前段階として位置付けられる場合があることにも留意する必要がある。

3　農企業経営体と地域農業との関わり

農企業経営体は，地域内での役割も期待されているものの存立条件は，一般の中小企業の存立条件とは異なることが示唆される。それは，わが国の農業地域は一般に集

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

落組織が担っており，その安定性や持続性が重要だといえる。そこでは，農企業経営体や多様な家族農業経営，集落営農組織が互いに棲み分けつつ，地域内での連携関係を持つ必要があるといえる。

ゆえに，農企業経営体と地域農業との課題は次のように整理できる。(1) 企業形態を有していない集落営農も含めて，多様で健全な家族農業経営体と農企業経営体との競合・補完関係の構築，(2) それら経営体間や地域農業の関連主体間で地域ビジョンの共有化，(3) 農地や水利に代表される地域資源の保全と各経営体の発展との整合関係，(4) 各経営体の連合体として織りなされる地域農産物ブランドによる「産地」の保全・発展への寄与，である。

4　最後に

当寄附講座が担う「農企業研究」についてその展望を整理すると以下のようになる。まず，農企業研究における諸視座は次のように整理することができる。(1) 農企業の企業経営体としての存立条件と持続可能性，(2) 農企業経営を担う経営者を含む人材とキャリア形成，(3) 地域，産地，集落等における多様な農業経営体と農企業経営体の関連・連携，(4) 農企業経営体の展開が地域農業・産地・集落の活性化や発展における役割，である。

以上のような諸観点を踏まえ，農企業研究の課題を整理すると次の５点となる。

(1) 農企業経営体のガバナンスと経営との在り方・考え方の解明，(2) 農企業経営者・従業員の資質や教育・トレーニングの方法の提示，(3) 農企業経営体の継承や継承に関わる企業吸収・合併としてのM&Aの考え方と方法の提示，(4) 地域・産地・集落における農企業の位置と役割の明確化，(5) 移行期も含む農企業経営体の支援の考え方とその方法の提示（例えば経営体への投資の方法やその際の資本政策の考え方，あり方等），である。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

【基調講演２】

「次世代農企業の目指すものと金融の役割 ～JAバンクの取組について～」

鈴木利徳（（株）農林中金総合研究所・常務取締役）

1　農業の構造変化

農業の現状について，販売金額をみてみると1,000万円以上の経営体数はわずか7.6%であるにもかかわらず，それらの経営体が販売金額全体の51.8％を占めている。すなわち，農業経営体は二極化が進んでおり，零細な経営体と大規模な経営体とに分かれてきている。

また，2005年と2010年における農業経営体の経営規模別の増減率をみてみると，増加がみられるのは５ha以上の経営体のみである。５ha未満の経営体はその規模が小さくなるにつれ減少率が大きくなっている。

ここで留意しておきたいことは，地域ごとに実情が千差万別であるため，地域農業の未来図を描く時には，決して統計だけで判断してはいけないということである。農家は様々な条件の中で，知恵を絞りながら農業・生活をしている。そのため，できる限り現場に足を運んだうえで，その地域の農業の未来図を考えることが大切である。

2　農業法人の経営概要と金融

農業法人の設立時期をみると，1994～

1998年に設立された法人が最も多く，20.2%を占め，次いで1999～2003年に設立された法人が17.7％となっている。平成元年（1988年）以前は，畜産経営の設立割合が高く，平成元年（1988年）から平成10年（1998年）にかけては加工・その他の設立割合が高かった。またここ10年間では，稲作・畑作や野菜を中心とした法人の割合が高くなっている。

また，農業法人の正社員数をみてみると，正社員数は平均8.3人であり，10人以下の法人が74％を占めている。21人以上の農業法人はわずかに8.6％にとどまっていることから，家族経営を中心とした農業経営法人が多いことが明らかとなっている。(注4) そうしたなか，個別の経営内容に焦点を当ててみると，「自社による農畜産物加工・製造（40.7人）」,「飲食店（農家レストラン等）（18.5人）」などの農業法人においては平均社員人数が多くなっている。こうした経営内容

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

の法人は，地域の雇用に極めて重要な貢献をしていることが考えられる。

次いで，農業法人と金融機関との関係を示すと以下のようになる。

まず，農業法人における問題の特徴として，財務面の脆弱性，低い収益性，そして自然・気候条件の影響を受けることなど，問題の多くは農業の特殊性に起因したものとなっている。金融機関からみた農業融資の問題としては，(1) 農業経営の財務構造と返済能力評価の難しさ，(2) 農地の評価（借地型農業経営と不動産担保主義の問題も含む），(3) 不確定要素・変動要因が大きい農業経営の評価の困難さ，などが融資の際の問題として考えられる。

そうした問題に対する金融機関の対応として，(1) 公的資金・制度資金・民間資金の組み合わせ，(2) 資本増強の新しいスキームの開発や農業経営評価手法の開発，(3) 農業経営の弱点をカバーする金融手法の開発およびファンドと融資の組み合わせなど，の取り組みが行われている。

さらに，加工，販売などによる経営の多角化，それらに呼応する多様な情報・サービスの提供，金融機関の対応，農業法人間での情報の共有など，農業法人に対する経営の相談・対応も行われている。金融機関にとって大切なことは，農業法人の企業理念，経営のコンセプトを理解し，今後の方向性などのビジョンを共有することである。

（注４） 資料 農林中金総合研究所調査（農業法人549対象）

3　JAバンク・JAグループの取組み

JAバンクの取り組みとしては，大きく，資本支援，金融支援，販売支援の３つに分類され，これらを総合的に行えるのはJAバンクグループだけである。全農では，数年前より販売支援としてTAC[注5]活動を行っている。これまで全農は農薬や機械，肥料などのモノを販売することに力点を置いていた。しかし，TACは農家や農業法人が必要としている情報を把握し，それに応えようとする活動を行っている。そのほかに，全農茨城ではこれまでの協同組合による委託販売方式から契約取引をベースにした買取方式へと販売方法を一部転換している事例もある。また，農協によるインターネット販売や直売所での販売に対する支援など，農業経営の多様性に合わせたJA事業の取組みがみられ始めている。

（注５） TACとは、地域農業の担い手に出向くJA担当者のことである（愛称TAC＝タック）。Team for Agricultural Coordinationの略である。JA・連合会が一体となって地域農業をコーディネートする。2010年現在1,543名となっている。

4　最後に

この寄附講座への希望を述べることでまとめとする。それに先立ち，近年の農業法人の経営者の特徴として以下の５点が挙げられる。(1) 経営センスの向上，(2) 国内外からの情報の獲得，(3) 自らが情報を発

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

信，(4) 取引先・顧客のニーズの把握，(5) 生産者同士のグループ化・ネットワーク化による個々の家族経営の弱点の克服，であり，生産＝家族経営，販売＝法人組織の強みを併せ持つ経営を展開している。

現在，市場原理的な経済・社会は行き詰まりをみせている。そこでは終わりのない値下げ競争，合併・シェア争いが繰り返されている。そうした状態を打破する新たなビジネスモデルの研究・構築が必要であると考える。その方向性の一つとして，関係性に基づいたビジネスモデルが考えられ，こうした問題に本寄附講座が取り組んでいくことは大きな意義があるといえる。そして，本寄附講座が行った研究成果を現在の経済・社会に発信していき，新たな可能性を示唆することを期待し，本報告を終わることとする。

≪第二部：パネルディスカッション≫

パネルディスカッションでは，各パネリストによる事業報告ののち総合討論会を実施した。本誌では，総合討論についてその要約を示す。

1　六次産業化事業に関する意見

・自経営が事業戦略・経営戦略を組み立てていけるような事業支援が必要であり，これから六次産業化への取り組みを考える農業者には，販売の仕方や経営のあり方を示す支援が必要。また，第一次産業と組むことが，今後の事業展開の中でメリットがあることだと，第二次・第三次産業の主体に理解してもらうための取り組みも必要。

・農産物は付加価値がつけにくいことは農業に参入して第一に感じることだが，農業者自らが「売る」という行動を避けてきた結果であるという点については，農業者は反省せねばならない。

2　六次産業化事業の現状

・１年を通じて野菜作で所得を確保していくには加工が不可欠であり，認定件数として野菜作経営が最も多くなっている。

・現場で活躍する農業者を組織化し，大きな事業体として活躍してもらうための支援体制が今後の農業には必要であり，そのためにはどのような経営陣を組織するかという視点が重要である。

・六次産業化事業を生産者から経営者にな

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

るためのステップとして利用したいが，そのためにはこれまでの農企業経営者の経験を蓄積できるような仕組みが必要。

3　農企業経営者と地域との関係について

・法人設立当時は，地域住民に農業法人という言葉が定着しておらず，疑念を持たれたこともあったが，農作業に懸命に努力している姿を見せることで，地域からの理解も得られるようになったので，今後地域に入っていく農企業経営者にはこの点を留意してもらいたい。

・地域コミュニティを支える農業には，営利企業としての側面と社会的企業としての側面があり，この二面性を正確に把握したうえで事業支援や融資支援を行っていくことが必要である。

4　六次産業化事業推進にともなうリスク

・加工などに取り組む際には確かにリスクは負わなければならないが，そこを補助事業などうまく活用しながら可能な限りリスクを減らしていくことが，農企業経営者には必要だと考えている。

・自経営で加工など何をどれだけ取り組めるかを判断することが第一に必要で，その判断のうえでの合弁会社による商品開発などは非常に有効である。

・農業自体を取り巻く市場そのものにはまだまだチャンスが残されているので，六次産業化には新たな市場開拓という面で期待が大きいと考えている。

（京都大学大学院農学研究科
長命洋佑，川﨑訓昭，小田滋晃）

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

［訂　正］

前月号（2012年6月号・通巻796号）「大震災からの漁業復興に向けて」に誤りがありました。お詫びして，訂正いたします。

頁	所在	誤	正
22	本文左側上から6行目	加**藤**和俊教授	加**瀬**和俊教授

発刊のお知らせ

農林漁業金融統計2011　A4判，180頁　頒価　2,000円（税込）

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか，農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

〈頒布取扱方法〉

編　　集…株式会社農林中金総合研究所
〒101-0047 東京都千代田区内神田1-1-12 TEL 03(3233)7744
FAX 03(3233)7794

発　　行…農林中央金庫
〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

頒布取扱…農林中金ファシリティーズ株式会社
〒101-0021 東京都千代田区外神田1-16-8　TEL 03(5295)7580
FAX 03(5295)1916

〈発行〉　2012年4月

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

統　計　資　料

目　　次

1. 農林中央金庫　資金概況　（海外勘定を除く）……(57)
2. 農林中央金庫　団体別・科目別・預金残高　（海外勘定を除く）……(57)
3. 農林中央金庫　団体別・科目別・貸出金残高　（海外勘定を除く）……(57)
4. 農林中央金庫　主要勘定　（海外勘定を除く）……(58)
5. 信用農業協同組合連合会　主要勘定……(58)
6. 農業協同組合　主要勘定……(58)
7. 信用漁業協同組合連合会　主要勘定……(60)
8. 漁業協同組合　主要勘定……(60)
9. 金融機関別預貯金残高……(61)
10. 金融機関別貸出金残高　……(62)

統計資料照会先　農林中金総合研究所調査第一部
ＴＥＬ 03（3233）7745
ＦＡＸ 03（3233）7794

利用上の注意（本誌全般にわたる統計数値）

1　数字は単位未満四捨五入しているので合計と内訳が不突合の場合がある。
2　表中の記号の用法は次のとおりである。
「０」単位未満の数字　「－」皆無または該当数字なし
「…」数字未詳　「△」負数または減少
「＊」訂正数字　「Ｐ」速報値

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

1. 農林中央金庫資金概況

（単位 百万円）

年月日	預金	発行債券	その他	現金預け金	有価証券	貸出金	その他	貸借共通合計
2008. 3	**38,326,642**	**4,822,176**	**16,439,895**	**508,168**	**36,226,816**	**9,471,438**	**13,382,291**	**59,588,713**
2009. 3	**37,327,269**	**5,255,031**	**18,640,726**	**1,851,473**	**39,534,480**	**10,677,799**	**9,159,274**	**61,223,026**
2010. 3	**38,885,629**	**5,611,743**	**23,457,306**	**1,932,159**	**43,991,315**	**12,844,462**	**9,186,742**	**67,954,678**
2011. 3	**40,661,354**	**5,421,664**	**22,763,139**	**1,437,984**	**43,057,724**	**13,704,296**	**10,646,153**	**68,846,157**
2012. 3	**43,181,924**	**5,125,655**	**21,885,993**	**566,675**	**45,646,662**	**14,307,646**	**9,672,589**	**70,193,572**
2011. 11	41,979,401	5,203,853	20,999,009	1,367,271	43,628,195	15,021,693	8,165,104	68,182,263
12	42,708,714	5,180,671	20,330,323	2,686,578	43,230,036	14,398,816	7,904,278	68,219,708
2012. 1	42,245,041	5,165,517	20,168,893	3,956,935	41,574,741	14,435,029	7,612,746	67,579,451
2	42,736,348	5,148,925	22,733,172	1,132,910	46,107,034	14,133,216	9,245,285	70,618,445
3	43,181,924	5,125,655	21,885,993	566,675	45,646,662	14,307,646	9,672,589	70,193,572
4	42,959,002	5,079,690	22,106,683	1,603,847	45,976,841	14,770,506	7,794,181	70,145,375

（注） 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。

2. 農林中央金庫・団体別・科目別・預金残高

2012年4月末現在　（単位 百万円）

団体別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農業団体	35,364,112	-	383,959	2,297	193,276	-	35,943,644
水産団体	1,239,100	-	78,435	14	10,556	-	1,328,105
森林団体	1,543	9	2,922	33	106	-	4,613
その他会員	937	-	4,622	0	-	-	5,559
会員計	36,605,693	9	469,938	2,343	203,938	-	37,281,922
会員以外の者計	209,142	85,768	321,324	87,670	4,963,215	9,962	5,677,081
合計	**36,814,834**	**85,777**	**791,262**	**90,013**	**5,167,154**	**9,962**	**42,959,002**

（注） 1 金額は単位未満を四捨五入しているので，内訳と一致しないことがある。　2 上記表は，国内店分。
3 海外支店分預金計　266,737百万円。

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2012年4月末現在　（単位 百万円）

団体別		証書貸付	手形貸付	当座貸越	割引手形	計
系統団体等	農業団体	59,584	84,978	74,910	-	219,471
	開拓団体	99	15	-	-	114
	水産団体	9,492	6,386	7,751	23	23,652
	森林団体	2,335	6,423	1,416	28	10,201
	その他会員	369	705	20	-	1,094
	会員小計	71,878	98,506	84,097	51	254,533
	その他系統団体等小計	70,488	22,899	43,514	20	136,920
	計	142,366	121,405	127,611	71	391,453
関連産業		2,045,425	43,747	1,115,949	5,210	3,210,332
その他		11,032,676	7,384	128,662	-	11,168,721
合計		**13,220,467**	**172,536**	**1,372,222**	**5,281**	**14,770,506**

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

4. 農　林　中　央　金

（貸　　方）

年月末	預金 当座性	預金 定期性	預金 計	譲渡性預金	発行債券
2011. 11	5,899,823	36,079,578	41,979,401	-	5,203,853
12	6,328,844	36,379,870	42,708,714	-	5,180,671
2012. 1	5,868,588	36,376,453	42,245,041	-	5,165,517
2	6,215,000	36,521,348	42,736,348	300	5,148,925
3	6,497,224	36,684,700	43,181,924	-	5,125,655
4	6,137,572	36,821,430	42,959,002	-	5,079,690
2011. 4	6,475,791	34,713,010	41,188,801	1,250	5,386,023

（借　　方）

年月末	現金	預け金	有価証券 計	有価証券 うち国債	商品有価証券	買入手形	手形貸付
2011. 11	180,337	1,186,933	43,628,195	16,950,295	299,117	-	154,973
12	63,847	2,622,731	43,230,036	16,705,523	282,360	-	158,707
2012. 1	103,368	3,853,566	41,574,741	15,395,131	281,267	-	160,440
2	134,820	998,089	46,107,034	17,466,564	322,714	-	160,754
3	136,592	430,082	45,646,662	17,521,653	21,425	-	171,877
4	43,815	1,560,031	45,976,841	18,643,730	127,610	-	172,536
2011. 4	55,746	2,977,017	42,587,955	14,535,755	459,497	-	78,550

（注）1 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。　2 預金のうち当座性は当座・普通・通知・別段預金。
3 預金のうち定期性は定期預金。

5. 信　用　農　業　協　同　組

年月末	貸方 貯金 計	貯金 うち定期性	譲渡性貯金	借入金	出資金
2011. 11	53,469,890	51,960,812	947,761	859,225	1,739,752
12	54,170,748	52,332,120	859,671	859,222	1,739,752
2012. 1	53,826,812	52,277,081	880,589	859,222	1,739,832
2	53,924,438	52,338,734	864,999	859,222	1,740,180
3	53,366,966	52,094,880	826,838	913,109	1,760,733
4	54,065,569	52,564,912	937,645	913,110	1,764,850
2011. 3	52,636,207	51,273,325	696,906	819,146	1,723,756
4	53,303,966	51,716,972	940,302	824,148	1,728,821

（注）1 貯金のうち「定期性」は定期貯金・定期積金の計。　2 出資金には回転出資金を含む。

6. 農　業　協　同　組

年月末	貸方 貯金 当座性	貯金 定期性	貯金 計	借入金 計	借入金 うち信用借入金
2011. 10	27,425,079	60,666,515	88,091,594	593,476	418,208
11	27,109,879	60,940,132	88,050,011	559,703	384,499
12	27,581,356	61,532,922	89,114,278	543,960	374,377
2012. 1	27,097,682	61,442,215	88,539,897	568,702	400,802
2	* 27,571,099	61,096,676	* 88,667,775	558,522	391,932
3	27,609,828	60,586,440	88,196,268	558,527	388,119
2011. 3	26,243,333	59,574,857	85,818,190	509,785	337,456

（注）1 貯金のうち当座性は当座･普通･貯蓄･通知･出資予約･別段。　2 貯金のうち定期性は定期貯金･譲渡性貯金･定期積金。
3 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

庫　主　要　勘　定

（単位 百万円）

コールマネー	受託金	資本金	その他	貸方合計
528,000	5,676,178	3,425,909	11,368,922	68,182,263
455,000	6,104,601	3,425,909	10,344,813	68,219,708
561,000	5,448,576	3,425,909	10,733,408	67,579,451
634,000	5,415,828	3,425,909	13,257,135	70,618,445
510,300	4,351,710	3,425,909	13,598,074	70,193,572
642,000	5,850,872	3,425,909	12,187,902	70,145,375
1,189,517	5,125,675	3,425,909	12,259,971	68,577,146

貸出金				コールローン	その他	借方合計
証書貸付	当座貸越	割引手形	計			
13,453,682	1,408,751	4,286	15,021,693	1,212,344	6,653,644	68,182,263
12,818,710	1,415,885	5,513	14,398,816	850,138	6,771,780	68,219,708
12,865,804	1,403,982	4,802	14,435,029	522,009	6,809,471	67,579,451
12,568,774	1,398,948	4,739	14,133,216	772,174	8,150,398	70,618,445
12,697,162	1,433,208	5,397	14,307,646	822,196	8,828,969	70,193,572
13,220,466	1,372,222	5,280	14,770,506	570,000	7,096,572	70,145,375
12,601,903	1,380,175	5,932	14,066,562	1,056,091	7,374,278	68,577,146

合連合会主要勘定

（単位 百万円）

借方							
現金	預け金		コールローン	金銭の信託	有価証券	貸出金	
	計	うち系統				計	うち金融機関貸付金
75,420	31,321,783	31,239,807	2,000	447,978	17,399,225	6,836,103	1,487,540
91,529	31,944,876	31,859,920	2,000	442,978	17,357,210	6,861,560	1,491,446
63,614	31,642,237	31,554,392	2,000	439,583	17,479,141	6,855,736	1,486,025
60,963	31,715,134	31,625,778	32,000	404,460	17,674,749	6,813,143	1,481,422
63,413	31,007,523	30,905,254	-	372,604	18,358,154	6,858,382	1,513,273
64,011	32,218,586	32,135,963	-	404,650	17,301,170	6,811,991	1,512,253
72,467	30,405,879	30,296,989	2,000	367,137	17,682,483	6,929,426	1,570,347
69,781	31,210,085	31,119,848	＊ 2,000	416,796	17,187,802	6,879,177	1,579,245

合　主　要　勘　定

（単位 百万円）

借方							報告組合数
現金	預け金		有価証券・金銭の信託		貸出金		
	計	うち系統	計	うち国債	計	うち公庫(農)貸付金	
382,614	60,427,236	60,174,885	4,891,794	1,688,874	23,627,433	235,065	718
394,965	60,370,262	60,119,728	4,906,617	1,714,627	23,572,280	223,949	718
441,115	61,366,427	61,105,367	4,863,760	1,679,988	23,463,490	224,834	718
397,643	60,786,390	60,543,356	4,875,778	1,704,207	23,418,156	223,565	716
378,335	60,992,816	60,759,061	4,881,017	1,689,762	23,408,120	220,186	714
369,658	60,507,659	60,258,934	4,950,681	1,762,651	23,524,447	221,351	714
379,322	58,203,482	57,938,261	5,059,922	1,806,704	23,781,524	＊ 235,587	718

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

7. 信用漁業協同組合連合会主要勘定

（単位 百万円）

年月末	貸方				借方				
	貯金		借用金	出資金	現金	預け金		有価証券	貸出金
	計	うち定期性				計	うち系統		
2012．1	2,065,210	1,398,907	6,337	56,549	14,765	1,366,796	1,345,603	148,270	564,695
2	2,071,830	1,394,859	6,336	56,549	14,274	1,376,552	1,356,442	148,208	562,720
3	2,094,421	1,395,178	8,669	56,539	14,211	1,413,169	1,385,459	143,572	562,239
4	2,086,164	1,417,506	8,668	56,544	12,549	1,406,144	1,384,974	142,911	560,471
2011．4	2,022,753	1,373,740	4,815	56,652	12,972	1,311,123	1,288,320	154,035	571,864

（注） 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。

8. 漁業協同組合主要勘定

（単位 百万円）

年月末	貸方					借方						報告組合数
	貯金		借入金		払込済出資金	現金	預け金		有価証券	貸出金		
	計	うち定期性	計	うち信用借入金			計	うち系統		計	うち公庫(農)資金	
2011．11	913,475	543,472	145,672	110,155	116,895	8,841	877,417	864,913	2,710	205,065	8,140	147
12	899,660	529,841	136,599	104,735	116,112	7,730	859,850	848,826	2,908	198,647	9,592	146
2012．1	878,324	524,291	134,357	102,153	116,077	7,689	838,219	827,481	2,908	196,136	10,209	146
2	873,633	519,498	133,465	101,868	114,879	7,268	832,051	821,774	2,908	194,866	10,964	145
2011．2	881,675	548,030	142,520	111,350	118,649	6,992	843,424	832,817	2,708	210,248	7,087	159

（注） 1 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。
2 借入金計は信用借入金・経済借入金。
3 貸出金計は信用貸出金。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

9. 金融機関別預貯金残高

（単位 億円，%）

		農協	信農連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
残高	**2009. 3**	**833,096**	**508,917**	**2,575,584**	**2,002,165**	**560,995**	**1,154,531**	**163,634**
	2010. 3	**844,772**	**511,870**	**2,633,256**	**2,072,150**	**567,701**	**1,173,807**	**167,336**
	2011. 3	**858,182**	**526,362**	**2,742,676**	**2,124,424**	**576,041**	**1,197,465**	**172,138**
	2011. 4	864,395	533,040	2,691,381	2,151,717	581,828	1,217,001	174,218
	5	864,673	532,978	2,709,582	2,143,453	578,399	1,211,686	173,780
	6	879,103	545,022	2,670,710	2,164,346	584,945	1,223,084	175,896
	7	879,325	545,628	2,623,105	2,148,943	583,053	1,221,471	175,909
	8	881,030	548,644	2,636,808	2,145,956	583,014	1,223,770	176,411
	9	876,612	543,074	2,668,955	2,145,286	585,530	1,223,774	176,995
	10	880,916	534,341	2,644,245	2,140,909	582,972	1,225,081	176,816
	11	880,500	534,699	2,695,341	2,143,822	583,691	1,222,801	176,589
	12	891,142	541,707	2,673,692	2,167,776	592,373	1,236,065	178,638
	2012. 1	885,399	538,268	2,682,451	2,150,149	586,019	1,227,326	177,776
	2	* 886,678	539,244	2,682,553	2,154,644	587,888	1,230,955	178,466
	3	881,963	533,670	2,758,508	2,207,560	596,704	1,225,885	P 177,761
	4	P 886,365	540,656	2,724,868	2,209,213	597,368	P 1,242,242	P 179,656
前年同月比増減率	**2009. 3**	**1.5**	**△0.2**	**2.0**	**2.3**	**1.0**	**1.5**	**0.2**
	2010. 3	**1.4**	**0.6**	**2.2**	**3.5**	**1.2**	**1.7**	**2.3**
	2011. 3	**1.6**	**2.8**	**4.2**	**2.5**	**1.5**	**2.0**	**2.9**
	2011. 4	1.9	3.3	2.9	3.8	2.1	2.4	3.2
	5	1.9	2.8	2.7	3.2	1.8	2.2	3.0
	6	2.2	3.1	1.6	3.6	2.0	2.2	3.1
	7	2.4	3.3	1.5	3.6	2.4	2.4	3.2
	8	2.5	3.4	1.7	3.6	2.7	2.3	3.2
	9	2.7	3.5	1.9	3.6	2.6	2.3	3.1
	10	2.8	1.2	2.5	3.5	2.4	2.3	3.1
	11	2.8	1.4	3.6	3.4	2.7	2.3	3.1
	12	2.9	1.8	3.8	3.3	2.9	2.3	3.1
	2012. 1	2.9	2.0	3.5	3.3	2.7	2.3	3.2
	2	* 2.8	1.9	2.4	3.0	2.5	2.1	3.1
	3	2.8	1.4	0.6	3.9	3.6	2.4	P 3.3
	4	P 2.5	1.4	1.2	2.7	2.7	P 2.1	P 3.1

（注）1 農協、信農連は農林中央金庫、信用金庫は信金中央金庫調べ、信用組合は全国信用組合中央協会、その他は日銀資料（ホームページ等）による。
2 都銀、地銀、第二地銀および信金には、オフショア勘定を含む。
3 農協には譲渡性貯金を含む（農協以外の金融機関は含まない）。
4 ゆうちょ銀行の貯金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

10. 金融機関別貸出金残高

（単位 億円，%）

		農協	信農連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
残高	**2009. 3**	**223,750**	**56,420**	**1,897,811**	**1,544,616**	**432,999**	**648,785**	**94,073**
	2010. 3	**226,784**	**55,916**	**1,797,912**	**1,544,708**	**433,144**	**641,575**	**94,025**
	2011. 3	**223,241**	**53,591**	**1,741,986**	**1,571,010**	**436,880**	**637,551**	**94,151**
	2011. 4	* 222,449	53,000	1,726,280	1,559,207	432,880	634,204	93,830
	5	* 223,361	53,054	1,726,166	1,555,088	431,070	630,822	93,572
	6	223,098	52,413	1,712,101	1,556,989	432,516	632,029	93,797
	7	223,318	52,685	1,715,228	1,565,538	433,967	633,987	93,988
	8	222,954	53,051	1,702,688	1,562,892	431,950	631,778	93,751
	9	221,982	52,788	1,719,574	1,578,698	437,727	635,665	94,295
	10	221,452	54,088	1,708,423	1,570,860	433,394	631,853	93,920
	11	220,938	53,486	1,705,563	1,575,521	434,234	631,475	93,917
	12	219,882	53,702	1,729,629	1,593,547	440,101	638,352	94,788
	2012. 1	219,420	53,697	1,711,395	1,587,149	435,600	631,492	94,286
	2	219,329	53,317	1,722,767	1,589,102	435,687	631,323	94,372
	3	219,823	53,451	1,741,033	1,613,079	444,428	637,888	P 95,170
	4	P 218,728	52,997	1,721,264	1,599,448	438,904	P 631,520	P 94,040
前年同月比増減率	**2009. 3**	**3.6**	**7.5**	**5.2**	**4.3**	**1.5**	**2.1**	**0.3**
	2010. 3	**1.4**	**△0.9**	**△5.3**	**0.0**	**0.0**	**△1.1**	**△0.1**
	2011. 3	**△1.6**	**△4.2**	**△3.1**	**1.7**	**0.9**	**△0.6**	**0.1**
	2011. 4	* △1.5	△3.6	△2.9	1.8	1.1	△0.1	0.1
	5	* △1.8	△4.1	△2.3	1.6	0.8	△0.5	0.1
	6	△1.8	△3.5	△3.5	1.8	1.2	△0.4	0.4
	7	△1.8	△3.3	△2.7	1.7	1.2	△0.3	0.3
	8	△1.8	△2.6	△3.2	1.9	1.2	△0.2	0.3
	9	△1.7	△2.7	△2.5	2.1	1.3	△0.2	0.3
	10	△1.9	△2.3	△1.7	1.7	0.8	△0.6	0.1
	11	△1.9	△2.1	△1.2	2.2	1.3	△0.2	0.3
	12	△2.0	△1.8	△0.2	2.4	1.2	△0.4	0.6
	2012. 1	△2.0	△1.4	△1.0	2.5	1.0	△0.4	0.7
	2	△2.0	△1.9	△0.4	2.4	1.1	△0.3	0.7
	3	△1.5	△0.3	△0.1	2.7	1.7	0.1	P 1.1
	4	P △1.7	△0.0	△0.3	2.6	1.4	P △0.4	P 0.2

（注） 1 表9（注）に同じ。
2 貸出金には金融機関貸付金を含まない。また農協は共済貸付金・公庫貸付金を含まない。
3 ゆうちょ銀行の貸出金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。

農林中金総合研究所
http://www.nochuri.co.jp/

「東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）」の開設について

東日本大震災発生から１年が経ち，被災市町村においては，復興計画が策定され，本格的な復興事業に着手されたところです。

過去の大災害と比べ，東日本大震災は，①東北から関東にかけて約600キロにおよぶ太平洋沿岸の各市町村が地震被害に加え大津波の来襲による壊滅的な被害を受けたこと，②さらに福島原発事故による原子力災害が原発近隣地区への深刻な影響をはじめ，広範囲に被害をもたらしていること，に際立った特徴があります。それゆえ，阪神大震災で復興に10年以上を費やしたことを鑑みても，さらにそれ以上の長期にわたる復興の取組みが必要になることが予想されます。

農林中金総合研究所は，農林漁業・環境問題などの中長期的な研究，農林漁業・協同組合の実践的研究，そして国内有数の機関投資家である農林中央金庫や系統組織および取引先への経済金融情報の提供など，幅広い調査研究活動を通じ情報センターとしてグループの事業をサポートしています。

被災地ごとに被害の実態は異なり，それぞれの地域の実態に合わせた地域ごとの取組みがあります。また，福島原発事故による被害の複雑性は，復興の形態をより多様なものにすることになるでしょう。

農中総研では，全中・全漁連・全森連と連携し，東日本大震災からの復旧・復興に農林漁業協同組合（農協・漁協・森林組合）が各地域においてどのように取り組んでいるかの情報を，過去・現在・未来にわたって記録し集積し続けるために，新しいホームページ「農林漁業協同組合の復興への取組み記録～東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）～」を３月９日に開設しました。

その目的は，地域ごとの復興への農林漁業協同組合の取組みと全国からの支援活動を記録し集積することにより，その記録を将来に残すと同時に，情報の共有化を図るものです。

このホームページが，復興の取組みに少しでも貢献できれば幸いです。

本誌に掲載の論文，資料，データ等の無断転載を禁止いたします。

農林金融

THE NORIN KINYU
Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

2012年7月号第65巻第7号〈通巻797号〉7月1日発行

編　集

株式会社 農林中金総合研究所／〒101-0047 東京都千代田区内神田1-1-12 代表TEL 03-3233-7700
編集TEL 03-3233-7748 FAX 03-3233-7795

発　行

農林中央金庫／〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

頒布取扱所

農林中金ファシリティーズ株式会社／〒101-0021 東京都千代田区外神田1-16-8 Nツアービル TEL 03-5295-7580 FAX 03-5295-1916

定　価

400円（税込み）1年分4,800円（送料共）

印刷所

永井印刷工業株式会社