協同組合の強みを生かした農協農業関連事業の損益改善

主席研究員　尾高恵美

〔要　　旨〕

本稿では、農協の財務データ分析により農業関連事業の損益改善の課題を絞り、取組事例により課題解決のポイントを示した。

農協の財務データによると、農業関連事業損益が赤字の農協では、共同利用施設１か所当たり販売・取扱高が黒字農協の５割程度にとどまっている。ここから、損益改善のために地域農業の変化に合わせた施設の集約も選択肢となる。それには、組合員が納得のいく形での合意形成と集約後の円滑な運営が課題となる。

農協の取組事例からは、合意形成については、生産者組織で話合いを重ねて、前広に産地の課題を共有し、交流拠点としての施設の機能、負担の公平性と透明性に配慮して、歴史ある産地を次代につなぐ視点が重要となる。集約後の円滑な運営には、利用に関するルールの設定と、経営規模や生育状況を加味した利用調整が重要であることが示唆された。

組合員組織における民主的協議と利用調整による課題解決は協同組合の強みであり、損益改善の取組みにおいても有効である。合意形成に相応の期間を要するため、更新時期を見越して協議に着手する必要があろう。

目　次

はじめに
1　財務データからみた赤字農協の特徴
（1）　事業規模と作物構成
（2）　農業関連事業総利益、農業関連事業管理費、農業関連事業損益
（3）　職員１人当たり事業取扱高、事業総利益
（4）　共同利用施設１か所当たり販売・取扱高
（5）　損益分岐点の事業取扱高
（6）　黒字農協と赤字農協の損益構造の特徴
2　損益改善に向けた取組課題
3　和歌山県JA紀の里の取組み
（1）　JAの概要
（2）　経済事業改革の経過
（3）　選果場集約に向けた合意形成
（4）　選果場集約の成果
4　福岡県JA柳川の取組み
（1）　JAの概要
（2）　CEの集約と利用調整
（3）　野菜選果場の集約
（4）　取組みの成果
5　取組事例にみる課題への対応
（1）　施設集約に向けた合意形成
（2）　施設集約後の円滑な運営
おわりに

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

はじめに

近年、JAグループでは、農業者の所得増大、農業生産の拡大、地域の活性化を基本目標として、自己改革に取り組んできた。2014年度から18年度にかけて、成果指標である農協の農産物販売・取扱高は5.6％増加した。しかし、農業関連事業総利益は伸び悩み、営農・経済事業に経営資源をシフトさせたこともあり、全国計でみると農業関連事業損益の赤字額は膨らんだ。(注1)

農業関連事業の運営には、人材の確保や育成、施設取得などの投資を行い、経営資源を充実させる必要がある。これまでのように信用事業と共済事業の利益を原資とする場合、金融情勢に左右されるため、不断の自己改革に欠くことのできない農業関連事業への投資が不安定になる恐れもある。安定的に投資するためには、農業関連事業損益の改善が不可欠である。また、近年は自然災害が増加しており、農業は多額の被害を受けている。万が一被災した場合に、農業の復旧・復興に向けて農協が支援するためにも、財務基盤を強化する必要があろう。

そこで本稿では、農協の財務データ分析に基づいて農業関連事業の損益改善の課題を絞り、取組事例に基づいて課題解決のポイントを学ぶことにしたい。

なお本稿は、農林水産省から当社が受託して実施した「令和元年度農業関連事業等が黒字の農協に関する調査委託事業」の報告書を基に執筆したものである。

（注１）農業関連事業は、農産物の販売、加工や保管、生産資材の購買、共同利用施設の運営、農業経営等の事業で構成されている。

1　財務データからみた赤字農協の特徴

農協の財務データ分析により、黒字農協と赤字農協の損益構造の特徴をみてみたい。第１表は、農業関連事業の営農指導事業配賦後税引前当期損益を基準に黒字と赤字の農協に分けて、17事業年度（以下「年度」という）における農業関連事業のデータを示したものである（以下では、とくに断らない限り、事業総利益、事業管理費、事業損益は、農業関連事業を示す）。データの制約により厳密ではないが、ここでは、読み取れることや示唆されることをまとめてみたい。

(1)　事業規模と作物構成

まず、１組合当たりの正組合員戸数をみると、黒字農協では4,862.9戸であり、赤字農協の6,560.2戸の７割程度となっている（第１表①）。

また、黒字農協の１組合当たり農産物販売・取扱高は93.2億円で、赤字農協の53.4億円の1.75倍となっている（②）。生産資材供給・取扱高についても、黒字農協は30.5億円で、赤字農協の21.9億円の1.39倍となっている（③）。農産物販売・取扱高と生産資材供給・取扱高を合わせた事業取扱高（以下同じ）は、黒字農協で123.7億円と赤字農協の1.64倍となっている（④）。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

第1表　黒字農協と赤字農協の農業関連事業データ（2017年度）

				全国	黒字農協	赤字農協	黒字農協／赤字農協（倍）
1組合当たり	①	正組合員戸数（戸）		6,216.4	4,862.9	6,560.2	0.74
	②	農産物販売・取扱高（億円）	合計	61.4	93.2	53.4	1.75
			米	13.6	18.5	12.4	1.49
			野菜	20.0	37.9	15.5	2.45
			果実	7.4	12.0	6.3	1.91
			畜産物	12.6	18.2	11.2	1.62
			その他	7.8	6.6	8.0	0.83
	③	生産資材供給・取扱高（億円）		23.7	30.5	21.9	1.39
	④	事業取扱高（販売・取扱高＋生産資材供給・取扱高）（億円）		85.1	123.7	75.3	1.64
	⑤	販売手数料（買取販売利益を含む）（億円）		2.1	3.2	1.9	1.69
	⑥	生産資材購買利益（受託購買手数料を含む）（億円）		2.5	3.0	2.3	1.27
	⑦	農業関連事業総利益（億円）		5.7	7.5	5.2	1.44
	⑧	農業関連事業管理費（億円）		6.6	6.4	6.7	0.95
	⑨	農業関連事業損益（億円）		△0.9	1.2	△1.4	△0.82
	⑩	販売事業職員（人）		23.8	25.4	23.5	1.08
	⑪	購買事業職員（うち生産資材に従事）（人）		16.8	16.9	16.8	1.01
	⑫	米乾燥調製施設（ライスセンター＋カントリーエレベーター）（か所）		3.5	2.8	3.7	0.75
	⑬	青果物集出荷施設（か所）		7.0	7.6	6.8	1.12
②の構成比	⑭	農産物販売・取扱高の構成比（%）	米	22.2	19.8	23.2	0.85
			野菜	32.6	40.7	29.0	1.41
			果実	12.1	12.8	11.7	1.09
			畜産物	20.6	19.5	21.0	0.93
			その他	12.6	7.1	15.1	0.47
加重平均	⑮	販売職員1人当たり販売・取扱高（億円）		2.6	3.7	2.3	1.62
	⑯	販売職員1人当たり販売手数料（万円）		891.1	1,243.8	794.3	1.57
	⑰	販売職員1人当たり正組合員戸数（戸）		260.7	191.8	279.6	0.69
	⑱	正組合員1戸当たり販売・取扱高（万円）		98.8	191.6	81.4	2.35
	⑲	生産資材購買職員1人当たり生産資材供給・取扱高（億円）		1.4	1.8	1.3	1.38
	⑳	生産資材購買職員1人当たり生産資材購買利益（万円）		1,461.6	1,748.8	1,388.3	1.26
	㉑	生産資材職員1人当たり正組合員戸数（戸）		369.3	287.6	390.2	0.74
	㉒	正組合員1戸当たり生産資材供給・取扱高（万円）		38.1	62.8	33.4	1.88
	㉓	米乾燥調製施設1か所当たり米販売・取扱高（億円）		3.8	6.6	3.3	2.00
	㉔	青果物集出荷施設1か所当たり青果物販売・取扱高（億円）		3.9	6.6	3.2	2.05
	㉕	販売手数料率（%）		3.5	3.4	3.5	0.97
	㉖	生産資材購買利益率（%）		10.4	9.7	10.6	0.91
	㉗	事業総利益率（農業関連事業総利益／事業取扱高）（%）		6.7	6.1	6.9	0.88
	㉘	農業関連事業管理費／事業取扱高（%）		7.8	5.1	8.9	0.58
	㉙	農業関連事業損益／事業取扱高（%）		△1.1	1.0	△1.9	△0.50
	㉚	損益分岐点の事業取扱高（⑧／㉗）（億円）		98.8	104.2	96.2	1.08
	㉛	損益分岐点比率（㉚／④）（%）		116.1	84.3	127.7	0.66
	㉜	安全余裕率（100−㉛）（%）		△16.1	15.7	△27.7	△0.57

資料　農林水産省
（注）1　北海道、1県1農協とそれに準ずる農協のある県域（奈良県、島根県、香川県、佐賀県、沖縄県）を除く。
2　⑭～㉜は、①～⑬により計算した値である。
3　販売手数料には買取販売利益、購買利益には受託購買手数料を含む。
4　職員数には、臨時・パート職員は含まない。

農産物販売・取扱高の作物別構成比をみると、黒字農協では、野菜の割合が40.7％と高い（⑭）。一方、赤字農協でも野菜の割合が29.0％で最も高いが、米が23.2％、畜産物が21.0％と、黒字農協に比べて作物構成は分散している。

ここから、黒字農協では、赤字農協よりも販売・取扱高の規模が大きく、また主力

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

作物に特化する度合いが強くなっていること、一方、赤字農協では、黒字農協に比べて販売・取扱高の規模は小さいが、そのなかに複数の主力作物が存在していることがうかがえる。

(2) 農業関連事業総利益、農業関連事業管理費、農業関連事業損益

次に、１組合当たり事業総利益をみると、黒字農協では7.5億円で、赤字農協の5.2億円の1.44倍となっている（⑦）。事業管理費については、黒字農協では6.4億円と、赤字農協の6.7億円に比べてやや少ない（⑧）。事業損益は、黒字農協で1.2億円、赤字農協で△1.4億円となっている（⑨）。赤字農協では、事業損益段階で赤字になっており、この段階で改善に取り組む必要があることを示している。

これらの事業取扱高に対する割合、農産物販売手数料率、生産資材購買利益率を第１図に示した。事業総利益率（事業総利益／事業取扱高）は、黒字農協では6.1％と、赤字農協の6.9％に比べてやや低くなっている（㉗）。同じく粗利益率である農産物販売手数料率（買取販売利益を含む、以下同じ）をみると、黒字農協では3.4％と、赤字農協の3.5％とほぼ同程度である（㉕）。生産資材購買利益率（受託購買手数料を含む、以下同じ）では、黒字農協では9.7％と、赤字農協の10.6％に比べて１ポイント弱抑えられている（㉖）。

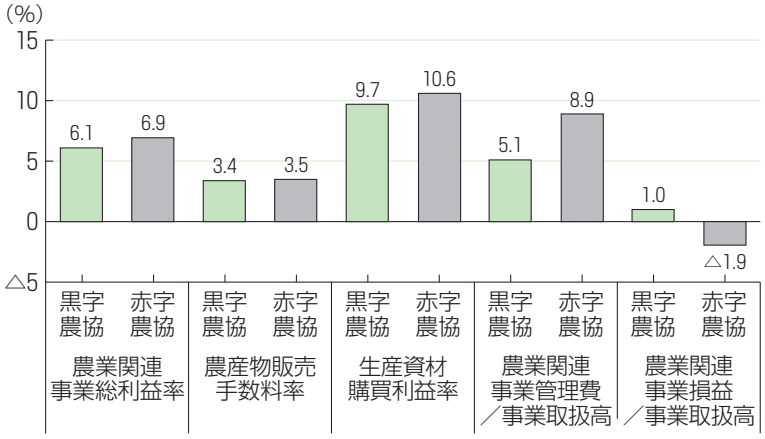
一方、事業管理費の事業取扱高に対する割合をみると、黒字農協では5.1％であり、赤字農協の8.9％の６割程度にとどまっている（㉘）。

この結果、事業損益の事業取扱高に対する割合は、黒字農協で1.0％、赤字農協では△1.9％となっている（㉙）。

(3) 職員１人当たり事業取扱高、事業総利益

主要な事業管理費である人件費との対比をみるために、職員１人当たりに注目して事業取扱高等をみてみたい。

第１図　農業関連事業の事業総利益、事業管理費、事業損益等の事業取扱高に対する割合



資料　第1表に同じ

a 販売職員1人当たり販売・取扱高、販売手数料

販売職員１人当たり販売・取扱高は、黒字農協では3.7億円で、赤字農協の2.3億円の1.62倍となっている（⑮）。前述したように、販売手数料率に大きな差はないため、販売職員１人当たり販売手数料は、黒字農協では1,243.8万円、赤

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

字農協では794.3万円と、1.57倍となっている（⑯）。

b　生産資材購買職員１人当たり生産資材供給・取扱高、購買利益

生産資材購買職員１人当たり生産資材供給・取扱高は、黒字農協では1.8億円で、赤字農協の1.3億円の1.38倍となっている（⑲）。前述したように、黒字農協の購買利益率は、赤字農協を下回っている。それでも、黒字農協の購買職員１人当たり生産資材購買利益は1,748.8万円と、赤字農協の1,388.3万円の1.26倍となっている（⑳）。

c　販売職員１人当たり正組合員戸数と、正組合員１戸当たり販売・取扱高

さらに販売職員１人当たり販売・取扱高について、販売職員１人当たり正組合員戸数と、正組合員１戸当たり販売・取扱高に分けてみてみたい。

販売職員１人当たり正組合員戸数は、黒字農協では191.8戸と、赤字農協の279.6戸の７割程度となっている（⑰）。一方、正組合員１戸当たりの販売・取扱高は、黒字農協では191.6万円と、赤字農協の81.4万円の2.35倍となっている（⑱）。

ここから黒字農協では、正組合員の戸数は少ないものの、農業経営規模が大きく、農協の販売・取扱高を押し上げていること、一方、赤字農協では、正組合員の戸数は多いが、農業経営は零細であるため、販売・取扱高が相対的に少なくなっていることが示唆される。

(4)　共同利用施設１か所当たり販売・取扱高

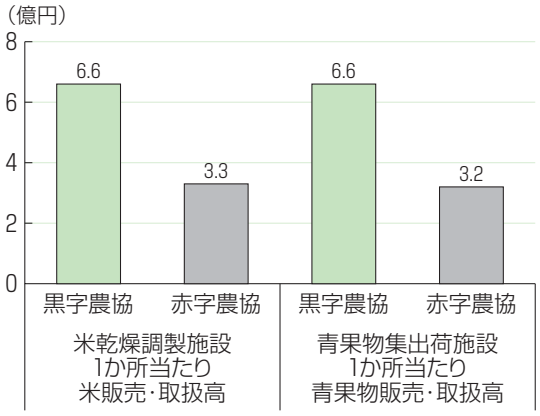
事業管理費のうち、減価償却費や修繕費等の施設費の発生源である農業関連事業の共同利用施設について、販売・取扱高との対比でみてみたい（第２図）。

米の乾燥調製施設（ライスセンターとカントリーエレベーターの合計）１か所当たりの米販売・取扱高は、黒字農協では6.6億円と、赤字農協の3.3億円の2.00倍となっている（㉓）。また、青果物集出荷施設１か所当たりの青果物販売・取扱高は、黒字農協では6.6億円と、赤字農協の3.2億円の2.05倍となっている（㉔）。このように施設１か所当たり販売・取扱高は、その他の指標に比べて、黒字農協と赤字農協との差が大きくなっている。

(5)　損益分岐点の事業取扱高

事業管理費（⑧）を事業総利益率（㉗）で除して、損益分岐点の事業取扱高をみてみたい。(注2) 黒字農協では104.2億円と、赤字農協

第2図　共同利用施設1か所当たり販売・取扱高



資料　第1表に同じ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

の96.2億円に比べてやや多い（㉚）。これは、黒字農協の事業総利益率（㉗）が赤字農協に比べて低いことが影響している。

損益分岐点の事業取扱高（㉚）の、17年度の事業取扱高（④）に対する割合である損益分岐点比率（㉛）をみると、黒字農協では84.3％（104.2億円／123.7億円）となっており、損益均衡の事業取扱高に15.7％の余裕がある（㉜）。一方、赤字農協では127.7％（96.2億円／75.3億円）となっている。損益均衡するには、事業総利益率や事業管理費を不変とした場合、事業取扱高を27.7％増やす必要がある。

（注２）損益分岐点の売上高は、固定費を限界利益率で除して求めることができる。農協の農業関連事業における損益分岐点の事業取扱高の算出にあたっては、変動費に事業取扱高と事業総利益との差額、固定費に事業管理費、限界利益率に事業総利益率を用いた。なお、事業管理費には、残業代などの変動費も含まれるが、便宜上、固定費とみなした。

（6）　黒字農協と赤字農協の損益構造の特徴

以上に基づいて、黒字農協と赤字農協の特徴を整理すると、次のようなことが示唆される。

a　黒字農協の特徴

黒字農協では、農産物販売・取扱高のうち最も割合の高い野菜が４割を占めている。主力作物に集中して投資できるため、担当職員１人当たりや共同利用施設１か所当たりの販売・取扱高が多いなど、相対的に事業管理費が抑えられていると考えられる。

また、赤字農協に比べて正組合員戸数は少ないが、正組合員１戸当たりの事業取扱高が比較的大きい。正組合員には大規模や中規模の経営が多いと予想される。ここから生産資材購買事業では、大口一括配送によって運搬にかかる人件費や車両の減価償却費を抑えられていることにより、組合員負担の購買利益率が赤字農協より低く抑えられていると考えられる。職員１人当たり正組合員戸数は少ないため、個々の組合員により時間をかけてサポートでき、農協利用率の向上につながっている可能性もある。

黒字農協では、事業総利益率は赤字農協に比べてやや低いものの、人件費や減価償却費等で構成される事業管理費に対して事業取扱高は多い。これにより、規模の経済性が発揮されて、販売金額や重量の１単位当たりに課される組合員の費用負担が抑えられるとともに、農協の事業総利益が事業管理費を上回り、黒字になっていることが示唆される。

b　赤字農協の特徴

赤字農協では事業取扱高に対して事業管理費が多くなっている。事業総利益率は黒字農協よりやや高いものの、事業管理費を回収できずに、赤字になっている。

また、赤字農協では黒字農協に比べて正組合員戸数が多いことから、合併農協が多く含まれている可能性がある。一般的に、合併後の農協では、それ以前に比べて、管内は地域性に富み、１組合で扱う農産物の数量や種類が増える。施設集約により規模の経済性が発揮されたり、販売一元化によ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

り有利販売に結びつくなど、メリットは多い。

しかし赤字農協の分析結果は、合併のメリットを発揮する余地が残されている場合が少なくないことを示している。その１つとして、赤字農協では、米の乾燥調製施設や青果物集出荷施設１か所当たりの販売・取扱高が黒字農協の５割程度にとどまっていることが挙げられる。これらは他の指標に比べて差が大きい。

合併後には、産地の成り立ちが異なり独自ブランドを持つ複数の生産部会が存在し、それぞれが旧農協（場合によっては旧農協の合併に参加した農協）の範囲で施設を利用し、販売を行っている場合が少なくない。組合員数が増えるほど、取扱量が増えて規模の経済性は働くものの、一方でそれを実現するまでの合意形成や集約後の利用調整は難しくなる。合意形成の難しさから、共同利用施設の集約といった事業効率化に時間を要している可能性がある。

赤字農協の17年度における事業取扱高は、損益分岐点のそれを大きく下回っており、事業取扱高の伸長だけで損益均衡するには27.7％増やす必要がある。限られた期間で農業関連事業損益を改善するには、地域農業振興や農業関連事業の機能向上による成長戦略と同時に、事業の効率化にも取り組む必要があることを示唆している。

2　損益改善に向けた取組課題

赤字農協において共同利用施設１か所当たりの販売・取扱高が少ないということは、換言すれば、販売・取扱高に対して施設数が多いことになる。これには、生産者の高齢化や減少など、管内の農業生産構造の変化が影響している可能性がある。また、全国的に、農協の共同利用施設は老朽化が進んでいる。

このため、地域農業振興によって事業取扱高を増やすとともに、地域農業の変化に合わせて施設を集約して更新することも選択肢となろう。

施設を集約するには、組合員の合意形成が必要である。一部の組合員に負担が偏ったり、集約後の運営に不安や課題を抱えたまま実行すれば、離脱を招く可能性もある。組合員が納得する形で、合意形成を行うことが課題となる。

また、集約後には１か所当たりの利用者が増えるため、適切な対策をしなければ渋滞し、待ち時間が長くなる。混雑を解消し、円滑に運営することが課題となる。

次に、これらの課題に注目して農業関連事業の損益改善に取り組んでいる２つの農協の事例を紹介する。JA紀の里については尾高（2016、2018、2019）、JA柳川については農林水産省事業の現地調査に基づいている。

3　和歌山県JA紀の里の取組み

(1)　JAの概要

はじめに、和歌山県JA紀の里の取組みについてみていく。JAは和歌山県北部の紀の

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

川市と岩出市を管内としている。紀の川沿いにあり、土壌の排水性がよく、桃や柿をはじめとする果樹栽培が盛んである。

JAは1992年と2008年に、旧那賀郡内の６JAが合併して発足した。18年度末の組合員数は１万9,667人・団体、うち正組合員数は１万888人・団体（組合員計の55.4%）である。正組合員戸数は8,091戸（18年度末）で、前述した赤字農協平均より多い。

18年度のファーマーズ・マーケットを含めたJAの販売・取扱高は、109.8億円である。このうち果実は79.0億円で販売・取扱高の71.9%を占めており、次いで野菜が15.1億円（13.8%）となっている。果実のうち、柿、桃、キウイフルーツ、いちじく、温州みかん、はっさく、梅、不知火（シラヌヒ）の８品目では販売・取扱高が１億円を超えている。

合併後、農業関連事業損益は赤字だったが、販売手数料や施設利用料の見直しによる事業総利益の確保、果実選果場の集約や職員の効率的配置による事業管理費の抑制に取り組んだ結果、黒字を確保できるようになった（18年度は、大型台風により果樹産地が大きな被害を受けたため、赤字となった）。

(2)　経済事業改革の経過

果実選果場の集約に着手する前の01年段階で、旧JAないし旧JAの支所を範囲として、９支所にそれぞれ１か所ないし２か所、計10か所の選果場があった（08年の合併で１か所増）。支所単位に生産者組織があり、それぞれの規格・基準に基づいて選別し、それぞれにブランドがあり、支所単位で共同販売を行っていた。販売業務は、各支所に配置した販売担当職員が行っていた。

しかし、建物や選果機は老朽化し、生産者の減少により各選果場の取扱量は年々減少していた。これにより、選果場の稼働率は低下し、その運営にかかる費用は農業関連事業の赤字の大きな要因になっていた。また、出荷量の減少は、支所単位の販売において不利になっていた。このような状況は将来も続くと見込まれ、組合員の利用料負担やJAの農業関連事業の赤字額はさらに増加することが予想された。

このような状況を改善するために、JAでは、99年度から10年度にかけて、生産者組織で協議しながら一連の経済事業改革に取り組んだ。以下では、選果場集約に向けた組合員の合意形成について紹介する。

(3)　選果場集約に向けた合意形成

a　協議のための職員と組合員の体制

選果場集約に向けて、JAではまず、職員の体制を整備した。組合長直轄の「選果場再編対策室」（以下「対策室」という）を設置し、販売部長が兼務で室長となり、専任担当者を１人配置した。対策室は事務局の中心となって、原案を策定し、生産者組織の協議を運営した。

生産者組織での協議は、既存の各支所の品目別生産部会を基礎にして、新たに支所別、品目別、集約後の施設別の組織、およびそれらの代表者が参加するJA全体の組織を新たに設置して、次のように協議を行った。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

b　協議内容

(a)　選果場運営に関する課題の共有

組合員の協議では、まず共同選果場の課題に関する情報を共有した。選果機が老朽化して更新時期に直面していること、および当時と５年後10年後の管内の生産量を試算した結果を管内全域と支所別に示した。そして、当時の施設を維持して選果機を更新した場合と、新設統合した場合について、投資額と１kg当たり選果コストを、品目別にそれぞれ試算した結果を説明した。

(b)　果実共通の新たな販売戦略を提案

協議では、「大型産地力を活かせる販売体制の強化」という全ての果実品目に共通する新たな販売戦略を提案した。内容は、大型産地の有利性を発揮するために、各支所での販売業務を本所に一元化し、支所別のブランドを「紀の里ブランド」に統一するというものである。併せて、統合選果場に導入予定のパッケージ機能を活用して多様な販売ルートに対応できるようになることも提示した。これら新たな戦略を実現する拠点として統合選果場を位置付けた。

(c)　費用の精算基準を明確化

集約前は、出荷者からの利用料で施設運営にかかるコストを回収できない状況にあり、JAの農業関連事業の赤字の大きな原因になっていた。施設の集約にあたり、応益負担を基本原則とすることを組合員との協議で再確認した。

また、集約前は、利用料の基準は選果場や品目により異なっていた。集約後は、同じ品目であればどの選果場を利用しても同じ利用料率とし、また、品目間で公平にするために、負担の基準を統一した。(注3)

(d)　集約に向けた品目別課題の整理と対応

協議では、対象品目の特性に応じた対応も行っている。まず、組合員の検討材料として、施設集約のメリットやデメリット（留意点）を、荷受け、選別、品質、処理能力、距離、選別前処理、労務、適正規模の８つの面から、品目別に整理して説明した。加えて、協議過程で表明された意見に対しては、対策室が事務局となり、生産者組織で協議しながら、きめ細かく対応した。

(e)　交流拠点機能と公平性の確保

集約にあたっては、生産者の交流拠点として施設が果たしている機能も考慮した。選果場としての利用をやめた施設のうち、過疎地域等にある５か所については、統合選果場に中継する一次集荷場として利用することにした。一次集荷場から統合選果場への運搬費は全体で負担し、不公平が生じないようにした。

（注３）JA紀の里における施設利用料の見直しについては尾高（2019b）を参照。

(4)　選果場集約の成果

２回の再編を経て、10年度には選果場を５か所に集約した。このうち３か所は新設した統合選果場であり、２か所は柿専用の選果場とし機械を更新した。

３か所の統合選果場の選果機は多品目に

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

対応したものとし、出荷時期の異なる複数の品目で使用できるようにしたため、集約前の選果場に比べて年間の稼働日数は増えた。選果場を集約しつつ多品目で利用することにより、特定品目の選果場で機械を更新した場合に比べて、投資額や組合員負担を抑えることができた。

選果場の集約に向けては、支所別や品目別の生産者組織、それらを包含するJA全体の生産者組織における協議を何度も重ね、合意形成に結びつけた。構想から協議を経て１次再編計画の決定までに数年かかった。対策室で集約に携わった職員は、話合いをするほど、共同選果場統合に向けた組合員の理解は深まっていったと評価している。

4　福岡県JA柳川の取組み

(1)　JAの概要

次に、福岡県JA柳川の取組みをみてみたい。管内である柳川市は、05年に１市２町の合併により誕生した。管内には33の集落営農組織があり、農地の65.4％が集積されている。

1985年に５農協が合併して旧柳川農協が発足し、1989年に三橋町農協と合併して、現在のJA柳川が設立された。2018年度末の組合員数は１万803人・団体、うち正組合員数は6,277人・団体（組合員計の58.1％）である。正組合員戸数は5,814戸で、前述した黒字農協平均と赤字農協平均のなかほどにある。

同年度の販売・取扱高は49.6億円で、このうち野菜が28.3億円と、販売・取扱高の57.1％を占めている。次いで米が10.7億円（21.6％）、麦が4.4億円（8.9％）、大豆が4.2億円（8.6％）と、米・麦・大豆を合わせて39.1％になる。

農業関連事業損益はデータを入手した09～18年度の10年間黒字を継続している。新規就農者の増加や農地利用率の向上等により、近年、販売・取扱高は増加傾向で推移している。加えて、カントリーエレベーター（以下「CE」という）や野菜選果場の新設により減価償却費は大幅に増加したが、同時に集約を行ったため人件費が抑制されたことが黒字の継続に寄与している。

これらの取組みのうち以下では、CE集約とその後の利用調整、および野菜集出荷場の集約について紹介する。

(2)　CEの集約と利用調整

a　集約の経緯

集約前は、旧JA（旧JAの合併に参加したJAを含む）のCEが計５か所あり、それぞれ旧JA管内の組合員が利用していた。乾燥処理能力に対する荷受量の割合にばらつきがあった。また、1970年代に取得し、集約の始まる2014年時点で40年以上使用しているものもあった。老朽化によって毎年１億円を超える修繕費がかかり、経営を圧迫していた。そこで、13年度から組合員の協議を始めた。

利用範囲を見直して集約しつつ、５か所のうち１か所のCEを増築し、１か所のCEは建物を拡張し更新した。３か所のCEを廃

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

止して、最終的には２か所にする予定である。

b　早い段階から組合員に説明

施設集約については、常勤役員会だけでなく、農事組合長会、CE運営委員会、非常勤理事にも早い段階で説明を行った。

農事組合とは、全てのJA組合員が加入する集落単位の組織である。支所単位で、農事組合長による会合をほぼ毎月開催している。JAの組合長か専務のどちらかが必ず出席して、意見や要望を聞き取り、JA運営に反映させている。施設集約についても、具体化する前の構想の段階から農事組合長会で説明を行い、個々の組合員に周知されていた。

また、CE運営委員会はCE利用者を構成員としており、その代表者をメンバーとして、各支所、各CE、本所に委員会を設置している。CEの集約については、老朽化により修繕費がかさんで更新が必要になっていること、補助事業を活用するには集約が条件であることを説明した。

管内の最も遠い生産者でも移動時間は車で15分程度ということもあり、CEの集約については合意形成が順調に進んだ。

c　集約後、円滑な荷受けには調整が必要

CEの集約過程では、米と麦の荷受ルールの統一が大きな課題となった。管内は平場で収穫適期が同時に訪れる。早生から晩生までの品種を組み合わせて収穫時期を分散しているが、それでも限界がある。また、管内の作付面積のうち集落営農組織が受託して収穫と運搬作業を行っている面積の割合は、大豆では99.7％だが、米では51.5％、小麦では23.0％にとどまっている（「柳川市農村振興基本計画」とJA柳川資料により推計）。このため大豆の荷受けでは混雑しないが、米と小麦では多くの地区で、集落営農組織の構成農家が収穫しそれぞれCEに出荷するため、混雑が生じやすく、出荷の日にちや数量の調整が必要となる。集約後は、より多くの出荷者が１か所に集中することになり、調整の難しさは増す。

集約前のCEのなかには出荷の割当てに関するルールがないCEもあり、ルールがある場合もその内容は区々であった。集約後は、CEの荷受範囲を見直し、１か所のCEを複数の地区の出荷者が利用することとし、統一のルールを設けることになった。以下では、19年度における南部地区CEにおけるルールについてみてみたい。

d　集落組織を通じて利用調整

南部地区CEは、３か所のCEを集約して新設したもので、JAで取り扱う米の６割弱、小麦の５割強、大豆の全量を受け入れている。稼働初年度の18年度は、多くの出荷者に少量ずつ割り当てた結果、出荷者が多くなり、荷受量が処理能力をオーバーしたうえ、機械の調整トラブル等も重なり、稼働初日に待ち時間が最長で３時間になった。

そこで19年度は、南部地区CEを利用する３支所のうち、１日に荷受けするのは２支所に限定するとともに、支所ごとに出荷量

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

を割り当てる方式に変更した。

各支所では、出荷規模の異なる①認定農業者等の大口農家、②機械利用組合、③個別農家の３つに分けて対応した。CEの受付で出荷者が①～③のいずれに該当するかを判別するために、それぞれの「施設利用券」を発券した。

このうち、出荷量の多い、①大口農家と②機械利用組合は、荷受計画の期間中、平準化して出荷することとした。③個別農家については、集落を単位とする農事組合で、生育状況をみながら出荷日と重量を割り当て、それを記載した「CE日割券」を発券した。

CEの受付で、全ての出荷者が施設利用券、個別農家についてはCE日割券も提示し、受付担当職員は、重量計測結果とその日残りどのくらい荷受けできるかを記載した「荷受伝票」を発行した。

e　待ち時間が大幅に短縮

経営規模や生育状況を加味した利用調整に加えて、トラックに積載したままモミの重量を計測できるトラックスケールで計量した後、モミの入ったメッシュコンテナを敷地内に降ろして１次ストックして、退出するようにした。

この結果、荷受けの待ち時間は大幅に短縮した。集約前の荷受けの待ち時間は平均して２時間程度であったが、出荷割当てと１次ストックによって、１日の出荷者数と荷受量をコントロールした結果、19年度には15分に大幅に短縮した。集約によって移動時間が長くなることを懸念していた出荷者においても、遠い場合にも車で15分程度であるため、荷受待ち時間の短縮で十分吸収できた。

(3)　野菜選果場の集約

a　統合・新設前の状況

次に、園芸品目のなかでJAの販売・取扱高が最も多いナスについて、選果場の集約をみてみたい。ナス部会は1989年のJA合併と同時に組織統合したが、その後も２か所の選果場で、それぞれに職員を配置して集荷と販売を行っていた。

以前から、同じ全農福岡県本部の出荷規格を使用していたことに加え、部会統一後に栽培方法の統一が進んでいたため、生産部会で集荷と販売の一元化について話し合ったこともあった。しかし、集約した場合に選果場までが遠くなること、選果場利用料率や出荷先の統一がネックとなり、一元化できていなかった。

その後、生産量の減少によって取引先の１市場当たりの出荷量が細り、販売面で不利な状況となっていたこと、選果機が老朽化し更新が必要な状況となったことから、部会員の間で一元化に向けた機運が高まってきた。

b　組織を通じた合意形成

一元化の壁となっていた選果場利用料率については、２か所の選果場それぞれ単独で機械を更新した場合と、統合し新設した場合について、部会事務局職員が試算して、

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

部会員に提示した。計算結果は、統合し新設した場合の利用料率は、従来に比べてやや高いものの、それぞれ単独で機械を更新した場合に比べて低いというものだった。販売を一元化し出荷ロットが拡大することによって、販売価格が安定することへの期待もあった。

JAでは、部会事務局の営農指導員、園芸課長と係長が部会員への説明を行った。部会員の合意形成においては、若手部会員の意見を拾い上げたことが前進に寄与した。若手部会員は販売面での期待や将来の選果場利用料負担を考えて、集約に前向きだった。ナス部会は歴史が長く、ベテランの部会員も多いが、若手の意見を尊重すべきという雰囲気があった。そこで、部会事務局の職員が個別に若手部会員の声を拾い上げ、部会全体の会議につないで合意形成に結びつけ、15年度に野菜選果場を更新した。

(4) 取組みの成果

集約に合わせてCEと野菜選果場を新設したため、減価償却費は増えたが導入前のシミュレーションの範囲内であり、農業関連事業利益は減少したものの黒字を維持している。事業取扱高が極端に減少しなければ、減価償却費は年々減少し、農業関連事業利益は増加すると見込まれている。CEは、以前から繁忙となる収穫期に他部門職員が補完し少ない人数で運営していたが、集約後はさらに減少し、人件費が削減された。

ナス選果場の集約前は、生産者が選果や検査作業に出役していたが、集約に伴い、機械化が進み、以前に比べて出役の回数が減少した。生産者はその時間を収穫作業等に充てることができるようになった。

5 取組事例にみる課題への対応

本節では、共同利用施設の集約に向けた合意形成と集約後の円滑な運営の観点から、２JAの取組みを改めてみてみたい。

(1) 施設集約に向けた合意形成

JA紀の里では、組合員組織での協議により合意を形成し、旧JAの選果場を統合した。広域合併農協では、地域別や品目別の組織が多く、協議は職員に大きな負荷がかかる。一方で、協議を繰り返すことにより、組合員の理解は確実に深まり、合意形成を前進させるとともに、組合員の協力意識を保ち、離脱を防ぐことにつながっている。施設を集約したため、更新の投資額と組合員負担を抑えることができた。

JA柳川においては、CEの集約では、運営状況と更新の必要性を前もって組合員に説明し、野菜選果場の集約では、将来を担う若手生産者の声をくみ上げて、合意形成に結びつけた。

合意形成では、生産者組織を通じて組合員と話合いを重ねて、前広に産地の課題を共有し、交流拠点としての施設の機能、負担の公平性と透明性に配慮しつつ、歴史ある産地を次代につなぐという視点が重要となろう。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

一方で、選果場統合では、組合員の懸念や課題を解決しながら話合いを進めるため、合意形成まで一定の期間を要している。

(2) 施設集約後の円滑な運営

JA柳川では、旧JAのCEを集約した結果、人件費が抑制されたが、その反面、１か所の施設に利用者が集中し、混雑が生じた。これに対応して、JAでは経営規模や生育状況を加味して割当てを行い、１日の利用者をコントロールした。これにより混雑を解消し、CEの荷受量を確保しながら円滑に運営を行っている。

限られた適期に、多くの組合員が１か所の施設を円滑に利用するには、一定のルールを設ける必要があること、より綿密に生育状況を把握できる集落の組合員組織による割当てが有効であることを示唆している。

おわりに

本稿では、農業関連事業の損益改善について、赤字農協の損益構造から課題を絞り、改善の取組事例を紹介した。２JAの取組みは赤字農協の大きな課題である共同利用施設の集約について、組合員組織を通じた民主的協議と利用調整により解決できることを示している。いずれも協同組合の強みといえるものであり、農業関連事業損益改善の取組みにおいても有効といえよう。一方で、合意形成に相応の期間を要する場合が少なくないことも事実である。更新時期を見越して協議に着手する必要があろう。

＜参考文献＞

- 石田信隆（2008）「合併農協の到達点と課題──大規模化した組織を生かすために──」『農林金融』６月号、30～43頁
- 磯田宏（2019）「福岡県における農地中間管理事業の特徴と課題」『土地と農業』第49号、147～169頁
- 尾高恵美（2016）「農協における青果物集出荷施設の運営コスト削減」『農林金融』２月号、17～31頁
- 尾高恵美（2018）「農協における青果物共同選果場の再編に向けた合意形成」『農林金融』12月号、２～16頁
- 尾高恵美（2019a）「青果物産地を次代につなぐ農協共同選果場の再編」日本農業研究所編『農協をめぐる問題と改革の課題』日本農業研究シリーズNo.25、133～156頁
- 尾高恵美（2019b）「農業経営の環境変化とJAの販売事業運営」『農中総研 調査と情報』web誌、11月号、22～23頁
- 甲斐野新一郎（2020）「部門別損益と効率化戦略」『農業協同組合経営実務』６月号、38～43頁
- 農林中金総合研究所（2020）「令和元年度 農業関連事業等が黒字の農協に関する調査委託事業報告書」３月
https://www.maff.go.jp/j/keiei/sosiki/kyosoka/k_kenkyu/attach/pdf/index-111.pdf
- 坂内久（2006）『総合農協の構造と採算問題』日本経済評論社

（おだか　めぐみ）

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/