

米産地農協の黒字戦略

—農業関連事業利益黒字農協の分析—

特別理事研究員 齊藤由理子
主事研究員 小田志保
研究員 長谷 祐

〔要 旨〕

信用事業をめぐる環境が厳しさを増すなか、農協では農業関連事業の収益構造の改善が重要な課題となっている。その参考として、長期的に米価が下落し主食用米の需要も減少傾向という厳しい環境下にもかかわらず、農業関連事業の黒字を継続する米産地の3JAを分析した。

3JAに共通するのは、農業関連の各事業が有機的に連携し、加えて農業関連事業以外の役員も協力して、黒字継続に取り組んでいることである。また、組合員の信頼を得て、高い米の集荷率や生産資材、施設の高い農協利用率を実現し、黒字を支えていることである。

一方、3JAの米産地としての状況は異なっており、各JAは黒字継続のため、多様な戦略を実施している。例をあげれば、JAピンネ（北海道）は事業総利益の維持・拡大によって、またJA秋田しんせい（秋田県）とJAみな穂（富山県）は施設の統廃合を中心とした事業管理費の削減によって黒字を継続しているという違いがみられる。

目 次

はじめに

1 3JAの黒字戦略

- (1) JAピンネ
- (2) JA秋田しんせい
- (3) JAみな穂

2 3JAの黒字要因の共通点と相違点

- (1) 米産地としての特徴
- (2) 水田農業に関する基本戦略
- (3) 黒字要因の共通点
- (4) 黒字要因の相違点

おわりに

はじめに

多くの総合農協は、長らく農業関連事業の赤字を信用・共済事業の黒字で補っており、近年は信農連、農林中金の内外での資金運用の成果を反映する預け金利息に頼るところが大きくなっている。しかし、超低金利の長期化など信用事業をめぐる環境が厳しさを増すなかで、農業関連事業の収益構造の改善は急務となっている。

本稿では、長期的に米価が下落し主食用米の需要も減少傾向という環境下で、農業関連事業の黒字を継続してきた、米産地の3つのJA、JAピンネ（北海道）、JA秋田しんせい（秋田県）、JAみな穂（富山県）の取組みを分析する。この3JAは販売・取扱高のうち米が7～8割を占め、また、2018事業年度（以下「年度」という）までの10年間のうち多くの期間、農業関連事業の黒字を実現している。

なお、本稿の分析は、農林中金総合研究所が農林水産省からの委託により調査した結果を取りまとめた、農林中金総合研究所（2020）を主な参考文献としている。

では、3JAにおける農業関連事業の黒字のための戦略をみてみよう。

1 3JAの黒字戦略

(1) JAピンネ

a 地域農業とJAの概要

JAピンネは、北海道空知地方の新十津川

町と浦臼町をその地域とし、石狩川中流右岸に位置した水田農業地帯にある。

農林水産省「生産農業所得統計」によれば（以下、農業産出額の資料は同じ）、18年の管内の農業産出額は81.8億円、うち米が54.8億円で67.0%を占め、次いで畜産13.2億円、野菜8.2億円である。農業産出額は米を中心に増加傾向である。JA資料による18年の水稻の作付面積は5,071ha、うち、ななつぼしが56.7%、ゆめぴりかが28.4%を占め、さらに、北海道有数の酒造好適米の産地でもある。

農林水産省「農林業センサス」によれば、15年の農業経営体数は548でうち家族経営体が97.1%、総農家数605戸のうち販売農家が87.8%、販売農家のうち主業農家が70.8%を占める。家族経営中心、主業農家中心の地域である。販売のある農業経営体のうち、稲作を販売金額第1位とする経営体が80.9%であり、稲作を中心に、青果、畜産などとの複合経営が大半を占める。

農業経営体数は減少を続けているが、1経営体当たりの経営耕地面積は拡大しており、15年には平均14.5haとなり、10～20ha層が36.3%、20ha以上層が20.6%を占める。農業就業人口も減少を続けているが、10年から15年にかけては、男性の25～39歳層および女性の25～29歳層が増加した。規模の大きな農業経営体で経営が安定しているために、若い後継者が増えている。

JAピンネは1998年にJA新十津川とJAしもとつぶ、JAうらうすが合併して設立された。2019年1月末の組合員数は1,870（うち正組合員558、正組合員戸数479戸）、総職員数

は95人（準職員含む）である。18年度の販売・取扱高は72.6億円で、うち米が60.7億円で83.7%、野菜は5.8%、畜産物は4.2%を占める。貯金残高は385億円、当期剰余金は2億1千万円であり、単体自己資本比率は34.95%と高水準である。

18年度の事業利益は1億5千万円、うち農業関連事業7千万円が47.6%を占める。データを入手した09年度以降の農業関連事業利益は、米価が暴落した14年度と台風や地震、天候不順による農産物への影響が大きかった18年度を除き、1億円を超える水準で推移している。14、18年度には直接費（農業関連事業費用）で各年4千万円の災害支援を実施した。この両年度を除く各年度で、事業利益全体に占める農業関連事業の割合は60～80%であり、農業関連事業の黒字が事業利益全体の黒字に大きく寄与してきた。

b 農業関連事業の黒字要因

農業関連事業の事業利益はその事業総利益から事業管理費を差し引いたものである。

まず、事業総利益の推移をみると、14、18年度を除き増加傾向であり、農産物販売・取扱高もほぼ同じ傾向である。米を中心とした販売・取扱高の維持・拡大が組合員の生産資材や生産施設の利用にもつながり、販売手数料、購買利益、施設利用料などからなる農業関連事業の事業総利益を押し上げたと考えられる。

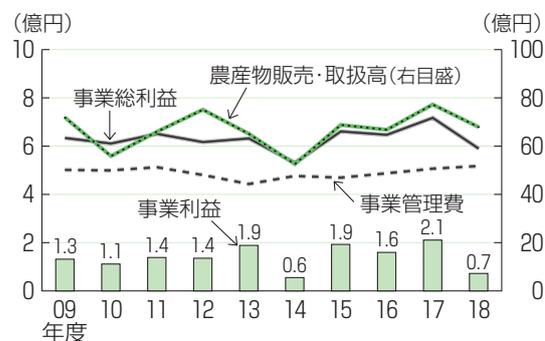
一方、事業管理費は、うち6割を占める人件費を中心にほぼ横ばいである。農業関連事業の職員数は減少しているが、職員採

用のための給与引上げや体制強化のための臨時職員雇用、準職員から正職員などへの登用により1人当たり人件費は増加しており、人件費はほぼ横ばいとなっている。

この結果、農業関連事業の事業利益は14、18年度を除くと増加傾向にある（第1図）。

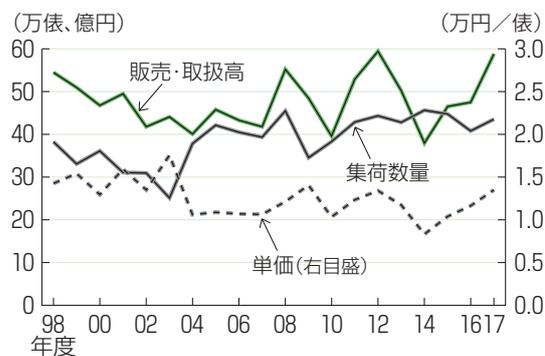
また、販売・取扱高の83.7%を占める米について、その販売・取扱高、JAへの集荷数量と単価（販売・取扱高／集荷数量）の長期的推移をみると、04年度以降、集荷数量は40万俵前後とそれ以前に比べ高い水準で推移している。米価の一段の下落にもかかわらず、集荷量の増加が米の販売・取扱高を押し上げていることがわかる（第2図）。

第1図 JAピンネの農業関連事業の事業利益等



資料 JAピンネ資料から筆者作成

第2図 JAピンネの米の販売・取扱高、集荷数量、単価



資料 第1図に同じ

c 米産地としての特徴と黒字戦略

(a) 米産地としての特徴

JAピンネの米産地としての特徴について、次の3点を指摘したい。

第1は、食味ランキングで特Aにランクされるゆめぴりか、ななつぼし、ふっくりんこという良食味米の産地である。

第2に、農家は専業の家族経営中心で、規模拡大が進行し、農業経営体の平均経営耕地面積は14.5haと比較的大規模である。農家は、米中心に野菜、畜産との複合経営が大多数である。

第3に、規模拡大した農家では、手間のかかる野菜等の生産拡大は難しく、地域の農業産出額は米を中心に増加傾向にある。

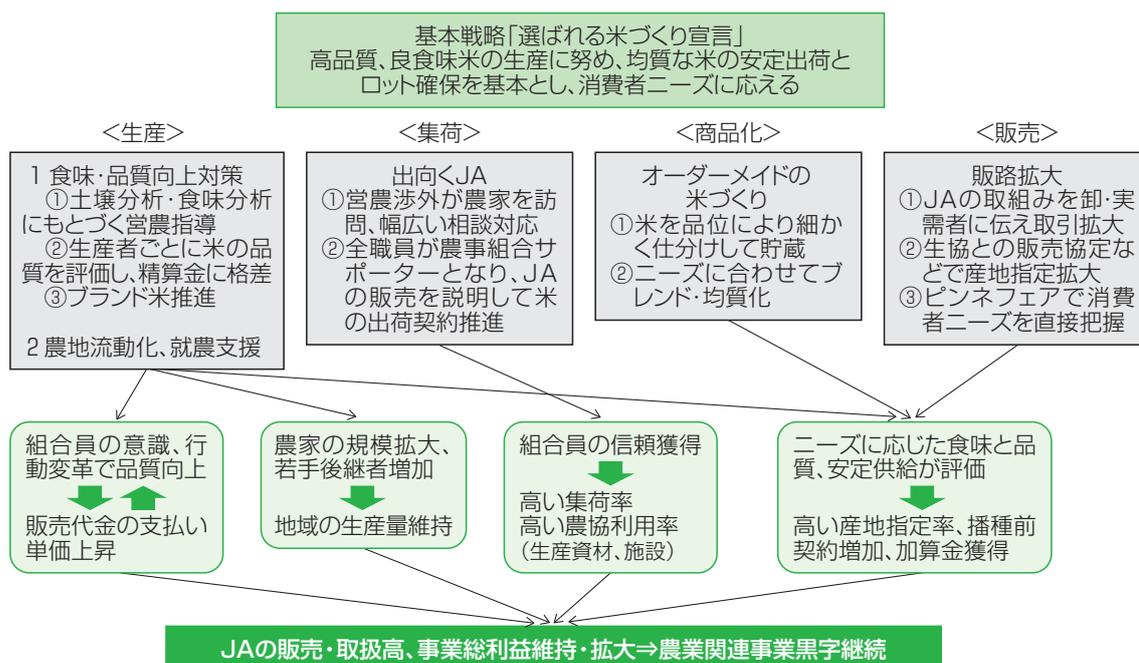
(b) 基本戦略

—選ばれる米づくり—

このような条件のもとで、JAピンネは「主食用米を中心に消費者から選ばれる米づくりをして産地として生き残る」ことを基本戦略とする。この戦略のもと、JAの販売・取扱高を維持・拡大したことで、それが購買や施設の利用にもつながり、農業関連事業の黒字を維持してきた。

米の販売・取扱高を維持・拡大するために、生産者が売れる米をつくり、かつその生産量の維持・拡大のための「生産戦略」、JAへの集荷率向上という「集荷戦略」、JAに集まった米を実需者のニーズに合わせる「商品化戦略」、それを有利に販売する「販売戦略」として、JAは以下のような取組みを行ってきた（第3図）。

第3図 JAピンネの選ばれる米づくりの取組み



資料 第1図に同じ

(c) 食味・品質向上対策と農地流動化・就農支援（生産戦略）

食味・品質向上対策として、営農指導では、稲の生育、収穫、乾燥・調整にかかる技術指導はもとより、作土より下の層までの土壌断面分析、自前の土壌分析センターによる適時の土壌分析、および出荷時の米の食味分析を行い、農家ごとのこれらのデータを適地適作や施肥などの指導に活用している。

また、生産者にとって高品質米を生産するメリットがあるように、生産者単位で米を評価し、米の精算金に品質による格差を導入している。

さらに、高価格帯の主食用米であるゆめぴりかとふっくりんこの生産を推進しており、その作付面積に占める割合は4割に達している。

加えて、JAと新十津川町が設立したピンネ農業公社は、農地の流動化や担い手の確保等を支援し、農家の規模拡大と生産振興を図ってきた。

(d) 「出向くJA」による信頼構築（集荷戦略）

組合員宅に職員が出向き、各組合員のニーズに対応して必要な情報提供を行うことで組合員との信頼関係を構築したことが、米の集荷率や生産資材の農協利用率の高さにつながっている。

06年に新設された営農渉外課は「出向く営農」として、農家組合員を訪問して幅広い営農相談に他部門とも連携して対応し、各農家の土壌分析や食味分析をもとに生産

資材の提案も行っている。

また、全職員が農事組合（集落ごとのJAの基礎組織で正組合員が構成員）を担当する「農事組合サポーター制度」では、担当職員が毎月農事組合長を訪問して情報提供等を行うとともに、毎年6月には農事組合の常会に参加、米をめぐる動向やJAの米の販売状況を説明した後、組合員と面談して、米の出荷契約を行っている。「出向く営農」「農事組合サポーター制度」はともに「出向くJA」に位置づけられている。

(e) オーダーメイドの米づくり（商品化戦略）

2か所の米の集出荷調整施設において、集荷した米をタンパク含有率等で細かく仕分けて区分ごとに貯留タンクに貯蔵し、実需者のニーズに対応する商品へとブレンドし均質化して仕分けて出荷する、「オーダーメイドの米づくり」を行っている。

(f) 販路の拡大（販売戦略）

品質が高く、またその品質が安定し、かつ各実需者のニーズに合わせてオーダーメイドで商品化しているJAピンネの取組みを、ホクレンが米卸売業者や実需者に伝えたことから、米卸売業者や実需者との取引が拡大していった。取引を通じてJAピンネの米は、米卸売業者や実需者に評価され、高い産地指定率と複数年契約の高い割合が実現している。加えて、道内外のスーパーマーケット等でピンネフェアを開催して、生産者や役員が直接消費者にPRするとともに、消費者のニーズを把握する機会をつくっている。

(g) 選ばれる米づくりの成果

JAでは選ばれる米づくりによって米卸売業者や実需者の高い評価を得て、高価格帯米の需要を確保した。高品質米への加算金や精算金格差により生産者の高品質米の生産意欲は向上した。これらの取組みに加えて、「出向くJA」により農家の信頼を獲得したため、18年度も米の集荷率は94.8%と極めて高く、生産資材の農協利用率も9割に上る。集荷率の高さは安定供給という面から、米卸売業者や実需者からの信頼獲得にもつながっている。

そして、米の集荷率の高さは販売・取扱高の維持・拡大に寄与し、それが生産資材や施設の利用にもつながっている。これらが、農業関連事業の黒字を維持し、JAの利益に大きく貢献してきた。

さらに、人口減少が進むなかで地域の小規模店舗の撤退もあり、浦臼町ではJAの生活店舗が撤退すれば生鮮食品を扱う店がなくなるほど、JAは地域のライフラインとして大きな役割を果たしている。農業関連事業の黒字は、こうした赤字の生活店舗の存続を支えている面もある。加えて、JAが地域のライフラインを維持していることを組合員は理解しており、そのことも農業関連事業における組合員の高い農協利用率につながっていると考えられる。

(2) JA秋田しんせい

a 地域農業とJAの概要

JA秋田しんせいの管内は、秋田県南西部の由利本荘市とにかほ市である。農林水産

省「作物統計調査」によると（以下、耕地面積の資料は同じ）、管内の耕地面積は16.5千haで、その83.0%に相当する13.7千haが水田である。由利本荘市とにかほ市の地域農業再生協議会によると、そのうち7.2千haには主食用米が作付けされており、備蓄・加工用米も1.5千haほどある。このほか水田面積の約3%で地域振興作物の野菜や花き等が生産されている。

18年の管内の農業産出額は160億円で、その61.8%を米が占める。次点はアスパラガスや秋田鳥海りんどうなどの野菜・花きの産出額で構成比は15.6%、肉用牛は10.3%である。

管内にTDK株式会社の生産拠点があり、兼業農家は多い。15年は販売農家に占める主業農家の割合が18.1%と、全国（22.1%）より低く、準主業農家の割合は32.2%、副業的農家は49.7%と、販売農家のうち農外所得を主とする兼業的な農家の割合は高い。

一方で担い手農家の規模拡大は進んでいる。JAへ米を出荷する約3,500の経営体の米の作付面積は平均2.5haであるが、JAは09年度に担い手農家を支援する専門部署を設置し、その後身である「担い手戦略室」が集落営農組織の法人化を進めてきた。

19年3月末の組合員数は、1万9,811（うち正組合員1万774）で、正職員数は367人、臨時職員・パートは180人である。職員数のうち農業関連事業の配置人員（共通分を除く）は162.78人であり、この4割が生産資材事業、2割強は農機事業、販売事業と利用事業は2割弱ずつとなっている。また営農指

導事業は46.36人で、このうち9人は前述の担い手戦略室に配属されている。

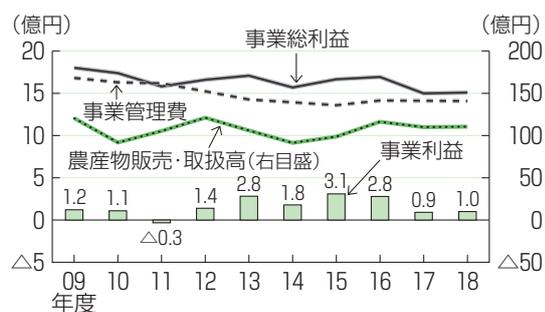
18年度の事業利益段階（共通管理費配賦後、以下同じ）では、営農指導事業と生活その他事業以外は黒字である。02年度にJAはAコープ事業と給油事業を子会社に移管しており、ここでの生活その他事業とは生活指導事業と介護保険事業を指す。一般に農村部で展開するJAの介護保険事業は、利用者宅が点在しており、移動には介護報酬は支払われないので、赤字になりやすい。当JAでも、介護保険事業の維持が経営の課題になっている。

b 農業関連事業の黒字要因

東日本大震災の影響を受けた11年度を除くと、過去10年間に於いて、JAの農業関連事業は事業利益段階で黒字である。米の生産や消費の減少といった環境悪化により事業総利益が漸減するのに対して、JAは事業管理費の削減に努め、事業利益を確保してきた（第4図）。

18年度決算でみると事業総利益は40億円ほどであり、部門別では農業関連事業がそ

第4図 JA秋田しんせいの農業関連事業の事業利益等



資料 JA秋田しんせい総代会資料から筆者作成

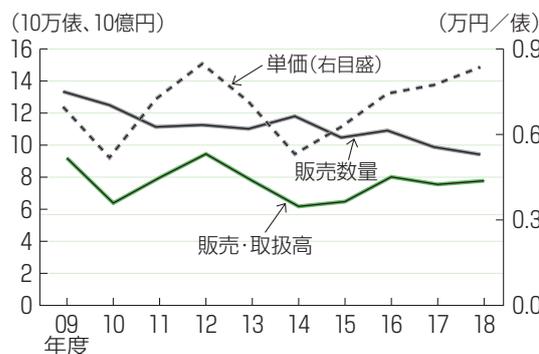
の4割を構成する。さらにこの農業関連事業の事業総利益の内訳をみると、販売部門と生産資材部門が4億円弱ずつと、大半を計上している。

したがって農業関連事業の事業総利益の維持には、安定販売と生産資材事業の収支改善が重要となる。過去10年間の農産物販売・取扱高については、後述の「土づくり実証米」を中心に、110億円前後で推移している。品目別でみると、米は8割弱から7割へ減少しているが、畜産物は1割から2割へ増加した。

これは畜産では県産種雄牛の評価が高まり、管内産出の肉用子牛の相場上昇があったからである。一方の米では、高齢化等から生産基盤は弱体化し、生産量そのものが減った。JAの米の販売量も、09年度の133.4万俵から18年度の94.1万俵へ減少した（第5図）。価格面での健闘もみられるが、米の販売・取扱高も18年度は79億円と、09年度対比で△15.3%の減少となっている。

米価の変動や低迷が見通されていたため、県内の全JAが販売手数料の定額化に取り組

第5図 JA秋田しんせいの米の販売・取扱高、販売数量、単価



資料 第4図に同じ

み、当JAも10年産米以降については手数料を2.8%/60kgから420円/60kgへ変更していた。これで米価変動の影響は払拭できたが、販売量と販売手数料収入が連動するようになり、事業総利益は2010年代に3億円ほど減少した。

こうした減収に対しては、JAは12年度の機構改革「エリア化」のなかで、主に生産資材事業の収支改善に取り組んだ。平野部と山間部からなる地域性豊かな管内を、品目等で共通する4エリアに分け、エリア単位で生産資材事業の店舗・配送体制の集約化を進めた。具体的には営業時間の見直しを含めた店舗再編と、資材の受発注の一元化が実行された。

この結果、生産資材事業の事業管理費のうち人件費が大きく削減できた。また棚卸資産は6億円ほど縮小し、不良在庫も解消した。一方で地域に多い兼業農家へ配慮し、配送料無料、翌日配達体制といった利便性の維持に努めたので、組合員離れは発生せず、生産資材の供給・取扱高は維持できた。

c 米産地としての特徴と黒字戦略

事業総利益の屋台骨となるのは、土づくり実証米による米の安定販売である。しかし、高齢化等での生産基盤の弱体によるJAの収益減少は避けられず、エリア化以降もさらなる事業管理費の削減で事業利益を確保する戦略が採用されている。

(a) 米産地としての特徴

管内は県南西部に位置するため秋田県に

しては温暖で、県の主力品種であるあきたこまちの作付けは冷涼な山間部に限られ、作付面積の65%ではひとめぼれが生産されている。

さらにJAの米の販売・取扱高は80億円弱と大きく、農林水産省「総合農協統計表」による1組合当たり米の平均販売・取扱高(18年度は13.4億円)や、本稿で取り上げるJAピンネやJAみな穂の販売・取扱高をも上回っている。また正組合員数も1万人超と、秋田県13JAのうち3位の規模である。

(b) 管内の生産量を全量売り切る戦略

こうした産地の特徴から、安定した事業総利益を確保するために、JAは管内主食用米3万トンの米を売り切る販売戦略を重視してきた。土づくり実証米はその手段であり、JAは米の需給動向に影響されない米産地としてのポジションを獲得する努力を重ねてきた。

土づくり実証米とは、JAが開発した専用の土づくり肥料の散布に加え、タンパク値6.5以下の一等米を条件とするもので、JA秋田しんせいの登録商標である。さらに調整には1.9mm以上のふるい目が使われ、整粒歩合の高い米に仕上がっている。

11年度からは専用肥料の成分の一部を堆肥ペレットに置き換えるなど、資源循環型に進化した。これは食の安全・安心への意識向上といった消費動向に対応したものである。

管内の主力品種である秋田県産ひとめぼれの概算金水準は、過去10年間を平均する

と、秋田県産あきたこまちを700円/60kgほど下回っている。土づくり実証米に支払われる独自加算金（現在320円/60kg）はこの価格差の一部を埋め合わせ、農家に収入増をもたらす。

土づくり実証米に対する米卸売業者や実需者の評価は高い。家庭用の定番商品や量販店等向けという位置づけにありながら、土づくりによる高品質・良食味米という強みがあり、ストーリーもよい。独自加算金を払ってもまだ秋田県産あきたこまちよりも値頃感があり、ある程度の出荷量、安定供給、品質の安定、低価格という業務用米に求められる条件を満たしている。

こうして達成された安定販売は、組合員からJAへの信頼につながり、集荷率（JAの集荷量／管内の生産量）は9割と高い。

(c) 米の安定した集荷量が事業収支の土台

このように一定量の米の集荷量が維持されることが、農業関連事業の収支の土台にある。例えば、カントリーエレベーター等の米に関わる利用事業は従量制であるので、手数料徴収には一定量以上の集荷量が求められる。一例として、17年産は作柄が悪く、集荷量は前年比で10%ほど減少し、農業関連事業の販売手数料やカントリーエレベーター利用料等の減少で事業収益は2億円ほどの減少となったという。もちろん米価が下がると離農等で集荷量も減少するという点からは米価動向も重要だが、前述のように販売手数料が量に応じた定額制であることもあり、集荷量は経営を左右するといっ

てよい。

(d) 経営管理の厳格化で事業や場所ごとの収支改善の徹底

他産地とも共通するが、高齢化による生産量の減少が課題である。JAの経営に直結する米の集荷量減少は、前述のエリア化が実行された12年頃から懸念されていた。加えて15年に農協法が改正され、JAは事業、場所ごとの事業利益の黒字化が必要と考えられるようになった。

そこで経営管理の高度化と、財務データを用いた働きかけで役職員や組合員の収支改善意識の向上に取り組んだ。それらの取り組みを主に担当したのは、17年度に新設された、内部統制整備と自己改革の統括部署である、経営管理部である。

まず経営管理の高度化については、事業計画の策定で用いられる、同部が各部門に示す「事業利益目標&戦略策定シート」に注目したい。この表には同部が作成した概算値で、部門別の事業総利益とその根拠となる収益、費用の目標額が記されている。各部門はこの表に目標達成のための戦略（収益を伸ばす方法、または費用削減の方法）を加筆し、同部に提出する。

計画策定の最終目標は、JAとして2億円の事業利益を捻出することである。この目標を、実績や将来性に応じて部門別の事業総利益に同部がブレークダウンし、それが上述の各部門の目標となる。ここでの2億円の事業利益とは、減損損失等が発生しても当期剰余金が確保できるラインとのこと

である。

進捗管理として、部門別・場所別損益計算書が6月末、9月末、11月末（仮決算）、1月末、そして本決算である3月末に作成される。同計算書は常勤役員、本店の部長と次長、各営農センター長、各統括支店長が出席する「経営戦略会議」で共有され、その席上で未達成の部門にはそれに対する具体的な対策の提案が求められる。また同計算書は会議出席者が各部門へ持ち帰り、全職員が確認し、その後に理事会に報告される。

次に役職員や組合員への働きかけである。16年度以降において同部は、役職員が集まる会議で将来の経営予測を示し、農協法改正のもと農業関連事業の収支改善が重要と訴えてきた。さらに同部は各部署の収支改善対策の検討段階から参画し、また農業関連の各事業所に赴き、現場の職員への説明を重ねた。この結果、役職員のコスト意識は高まった。

組合員には集落座談会でJAの収支改善のための働きかけが繰り返し行われた。農協法改正の影響と、信用共済事業が販売・保管（倉庫）・利用事業および営農指導事業の赤字を補てんしている収支構造が、組合員に説明された。また、エリア別の店舗・施設の損益状況を示し、各地域でみると赤字となる財務データも提示された。

こうしたデータに基づく説明を受け、コスト意識の高まった役職員が収支改善に日々努力する姿を目にした組合員は、収支改善のための利用推進や手数料引上げを前

向きに受け入れた。この結果、18年度に販売手数料（米、畜産、園芸の販売手数料）および農機センター利用の際の整備料金の引上げが実行できた。

(3) JAみな穂

a 地域農業とJAの概要

JAみな穂の管内は、富山県東部の日本海側に位置する入善町と朝日町である。両町は南西に立山連峰や北アルプスを臨み、北アルプスより流れる黒部川が形成した扇状地によって構成されている。

それゆえ、農業地域類型区分でみると、管内の大部分は平地農業地域である。また、黒部川からの豊富な水量によって管内には湧き水が多く、名水百選にも選ばれている「黒部川扇状地湧水群」の一部となっている。こうした環境から歴史的に水田地域であり、特にコシヒカリの栽培が盛んである。管内の耕地面積5.3千haに対して田耕地面積は5.2千haで、水田面積率は98.6%（入善町は99.5%、朝日町で97.2%）と非常に高い。JA資料によると水稲の作付面積は3.8千haであり、大豆や大麦といった転作作物が続いている。このほかに、水稲の種モミや入善ジャンボ西瓜、チューリップなども栽培されている。

18年の管内の農業産出額は54.5億円で、そのうち米が46.3億円（85.0%）、野菜は2.5億円（4.6%）、花きは1.5億円（2.8%）となっている。農林水産省「農林業センサス」によると、15年には販売農家は1,241戸であり、そのうち準主業的農家と副業的農家はそれ

ぞれ248戸（20.0%）、873戸（70.3%）となる。販売農家の多くが、農外所得を主とする兼業的な農家であるといえよう。

経営規模別にみると、2ha未満の経営体が70%以上を占める一方で、担い手農業者への農地集積も進んでいる。現在は集落営農組織の設立が進んでいるほか、複数の農業法人が100haを超える規模になっている。

JAみな穂は06年3月にJA入善町とJAあさひ野が合併して誕生した。19年2月末の組合員数（法人含む）は9,244人で、うち正組合員5,474人、准組合員が3,770人となっている。また、職員数は248人で、そのうち26.2人が農業関連事業に配置されている。

農業関連事業の事業利益は、直近8年間で黒字を維持しており、後述する支店再編を実施した13年度以降は、さらに高い水準となっている。18年度は水稻の不作によって事業収益が落ち込んだものの、4,000万円を超える事業利益を計上している。

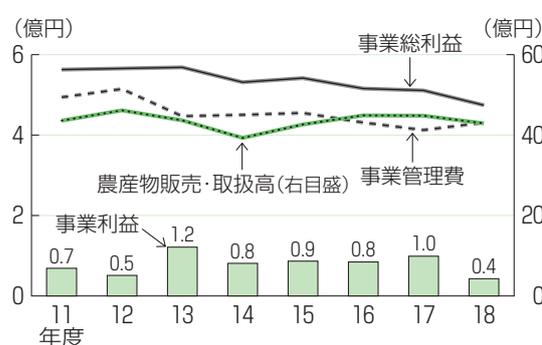
b 農業関連事業の黒字要因

最近の農業関連事業損益の推移をみると、事業総利益が減少傾向を示すなかで、事業管理費を抑えることによって、事業利益を確保していることがわかる（第6図）。

近年の事業総利益の減少は、生産資材購買事業や利用事業での収益減少が影響している。一方で、農業関連事業のなかでも事業規模の大きい販売事業では、農畜産物の販売・取扱高が横ばいで推移しており、安定した事業収益を確保している。

事業管理費では人件費と減価償却費の占

第6図 JAみな穂の農業関連事業の事業利益等



資料 JAみな穂総代会資料から筆者作成

める割合が高い。JAでは施設の更新や再編に合わせて人材配置を工夫することで運営を効率化し、固定費の低減を実現している。一方で、最近は園芸作物向けの生産関連施設の更新を進めており、減価償却費が増加している。園芸作物はJAが導入を進めているものであり、施設の更新は組合員の生産意欲向上に向けた投資として捉えられている。

c 米産地としての特徴と黒字戦略

(a) 米産地としての特徴

JAみな穂管内は豊富な水資源を持つ水田地帯であり、歴史的に主穀作経営（米・麦・大豆）がなされてきた。高品質なコシヒカリの産地であり、昔からJAを中心に地域一体となって米生産を進めてきている。

近年は水田フル活用に取り組み、水田の3～4割に転作として備蓄米や新規需要米（輸出米、米粉米等）と大豆等を生産してきた。その結果、管内の水田面積は4千ha弱で安定しており、出荷量も1.7万トン前後を維持している。そのなかでJAの米集荷率は90%を超えており、JAの事業収益の安定化に寄与している。

一方で、現状以上に米の集荷量（取扱高）を増やすことで収益の拡大を目指すことは難しく、事業管理費の削減による利益の確保が求められている。

また、米の消費量が落ち込むなかで、今後も農業所得をいかに向上させるかが産地としての課題となっている。

以上から、JAの戦略としては、①米集荷率の維持、②所得向上に向けた新たな取組みの推進、③事業管理費の削減による収益確保、の3つが重要となる。

(b) 「管内一圃場」としてのまとめ

JAでは、管内全体を一つの農場として捉えて地域農業を推進している。具体的に3つの取組みを紹介する。

第1に管内の生産調整については、JAが翌年の作付品目と面積を策定し、それを各組合員に割り振っている。多くの組合員が主食用米と生産調整品目による経営を行っているため、生産調整の品目と面積が割りあてられれば、彼らの翌年の作付計画も確定する。JAでは、毎年米の収穫前に開催される集落座談会で、翌年の割りあてを伝えている。

第2に、それを可能にする精算時の工夫である。特に生産調整品目のなかで最も面積が大きい新規需要米や備蓄米で、精算の公平性が問題となる。輸出用米、米粉米などの新規需要米や備蓄米はその用途によって販売価格も異なるため、組合員に任せると価格の高いものに生産が集中してしまう恐れがある。そこで、JAでは新規需要米等

の精算については、合算して計算し、用途にかかわらず一律となるように調整している。これによって、用途による不公平感をなくし、組合員がJAの計画どおりに生産するようにしている。

このルールには由来がある。それは10年度に始まった「戸別所得補償モデル対策」の実施に合わせて、JA管内で導入された「地域とも補償制度」である。地域とも補償は、生産者に助成される転作の交付金を共同計算して、（生産者だけでなく）地権者にも公平に分配することで不公平感を解消し、地域として「ブロックローテーション（集団転作）」を維持するための仕組みである。

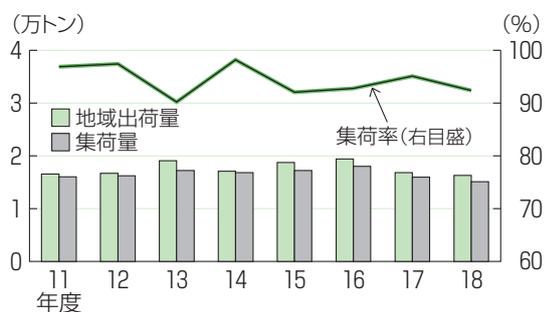
JAではこれまでも、公平な負担によって地域農業を継続してきた歴史があったということが出来る。

第3に生産資材購買事業での銘柄の集約である。管内で翌年使用する肥料と農薬の銘柄については、JAの営農指導員や県の普及員、農業共済組合職員が参加する品目選定会議で、おおむね3～5銘柄程度に絞り込んでいる。

組合員は翌年の作付計画が決まっているため、それぞれ必要量を注文して、年内に買い取ることができる。これによって組合員は早期引取りによる値引きを受けることができ、JAは銘柄集約によるスケールメリットの発揮と、在庫コスト低減を可能にしている。

こうした取組みの結果、JAは90%を超える米集荷率を維持し、販売事業の安定化に寄与している（第7図）。また、肥料と農薬

第7図 JAみな穂管内の米の出荷量とJAの集荷量、集荷率



資料 第6図に同じ

の予約率も80%を超えており、多くの組合員と一体となって地域農業を維持していることがわかる。

(c) 新たな取組みの推進

国内での米の消費量が減少するなかで、JAでは主食用米からの転換も進めている。

まず、08年度から「プラスワン作戦」として、主穀作を補完できそうな品目を選定し、集落座談会などを通じて組合員に提案している。投資額が過大にならず、作型が主穀作と競合しない品目を選定し、営農指導員が組合員に提案をする。興味を持った組合員には、JAがハウスや種苗の導入支援、栽培技術支援、加工への取組み、販路開拓などの支援策を講じることで、新しい品目づくりを進めている。

また、新規需要米の一つとして09年度から米の輸出事業を始めている。この輸出事業は、入善町内にバックご飯を製造する子会社を持つ米卸売業者の株式会社神明と連携して取り組んでいるものである。

当初は3haほどから始まった輸出米事業は、18年度には作付面積159haで出荷数量

840トン、輸出先の国も31か国になっている。

これらの取組みは拡大中であり、米産地JAの施策として注目できると思われる。

(d) 施設の整備・再編と人員配置の効率化によるコスト低減

先に述べてきたように、JAの農業関連事業利益の黒字を維持するうえで、事業管理費の削減は大きな意味を持っている。事業管理費の削減に向けて、JAでは近年、施設の整備と再編を進めている。このなかで主だったものとして、13年の支店再編を取り上げよう。

この時、JAでは不採算店舗の廃止を進めることで、それまでの11支店を4支店に統合した。組合員に対しては、事前のアンケートによる意見集約や地区説明会の開催を通じて計画を説明し、支店までの距離が遠くなる組合員に対して、各支店に渉外専任担当者を設置することや「出向く体制」を強化することを打ち出すことで同意を得ている。

この結果、それまで各支店に配置されていた資材購買事業の担当職員が集約され、農業関連事業全体の人件費は、12年度の2億7,015万円から13年度には2億2,460万円へと16.9%減少した。

このほかにも集荷施設の統合などを進めており、減価償却費もピーク時の12年度から18年度までに、2,826万円、22.7%削減している。

また、人員配置にも工夫がみられる。JAは水田地帯にあることから、秋の収穫期に

は農業関連事業も繁忙期となる。そのため、この時期の人員の配置については、所属部署の垣根を超えて柔軟に対応しており、「秋体制」と呼ばれている。

フォークリフトでの作業や米の検査など、資格を要する業務では、農業関連事業を担当する営農部以外の部署からも、必要に応じて有資格者を補っている。職員が所属部署以外の事業に従事している間の人件費は日単位で計算され、従事している事業の職員数として計上される仕組みとなっている。

様々な事業に専任職員をつけるのではなく、また臨時職員でまかなうのでもなく、正職員を中心に補い合うことで、全体の事業管理費を抑えることができている。

2 3 JAの黒字要因の共通点と相違点

(1) 米産地としての特徴

3JAの黒字要因を比較する前に、まず、各JA管内の米産地としての特徴をまとめておこう。3JAの管内はどれも良食味米の産地であり、地域の農業産出額やJAの販売・取扱高に占める米の割合は高い。

主要な米の種類をみると、JAピンネはななつぼし中心にゆめぴりかとふっくりんこの比率を高めており、JA秋田しんせいはひとめぼれが中心、JAみな穂は歴史のある高品質なコシヒカリの産地である。各JA管内の主な米の品種は、特AまたはAにランクされる良食味米であるが、農林水産省「米穀の取引に関する報告」による各銘柄の相

対取引価格を15年産米～18年産米の4年間で平均すると（全銘柄平均=100）、価格が高い順に、ゆめぴりか（112.6）、富山コシヒカリ（104.0）、ななつぼし（100.8）、秋田ひとめぼれ（96.8）である。

また、管内の農業経営体の平均経営耕地面積と販売農家のうち主業農家と兼業的農家（準主業農家と副業的農家）の割合をみると、JAピンネ管内では平均経営耕地面積が14.5haで主業農家が7割を占めるなど大規模な主業農家が大半である。JA秋田しんせいは平均2.8haで、兼業的農家が8割、JAみな穂は平均3.8haで、兼業的農家が9割であり、集落営農も含め、一部では規模拡大が行われているものの、2JAとも小規模な兼業的農家が大半を占める。

(2) 水田農業に関する基本戦略

こうした産地の条件を踏まえた3JAの水田農業に関する基本戦略は、消費者のニーズを意識して売れる米をつくることをベースにしつつも、それぞれに特色あるものとなっている。

JAピンネは、主食用米を中心に消費者から「選ばれる米づくり」をして産地として生き残ることを基本戦略に掲げる。

JA秋田しんせいは、価格競争力のあるひとめぼれに「土づくり実証米」というブランドで付加価値を付けつつ、業務用を含め、米を全量売り切るという戦略をとる。

JAみな穂は、「管内一圃場」としてJA中心に地域一体となって地域農業を振興するなかで、「水田フル活用」を進めている。主

食用米としては高品質のコシヒカリを中心としつつニーズの高まる業務用米にも対応し、また生産調整品目は大豆に加えて輸出用中心に新規需要米を推進、さらに野菜の産地化も図っている。

(3) 黒字要因の共通点

3JAに共通する黒字要因を大きくまとめれば、次の2点があげられよう。

第1に、関連する各事業の有機的な連携により黒字が達成されていることである。すなわち、農業関連事業の事業総利益を維持・拡大する、あるいは事業管理費を削減してその黒字を維持する。そのために、例えばJAピンネでは「選ばれる米づくり」、JA秋田しんせいでは「土づくり実証米」、

JAみな穂では「管内一圃場」というテーマのもと、営農指導、販売、生産資材購買、利用等の各事業が連携している。部門別・場所別損益管理では管理部門も重要な役割を果たしている。さらに役員、農業関連事業や営農指導事業以外の職員も協力して、黒字継続に取り組んでいる。

第2に、組合員と良好な関係を構築し、農協への信頼を得て、米の集荷や生産資材、施設などで高い農協利用率を実現している。また店舗や施設の再編なども組合員の理解を得て、可能になっている。

ただし、事業の有機的な連携においても、組合員との関係構築においても、後述のとおり、それぞれのJAで取組方法が異なっていることは興味深い（第1表）。

第1表 3JAの米産地としての特徴と黒字戦略

		JAピンネ(北海道)	JA秋田しんせい(秋田県)	JAみな穂(富山県)
米産地の特徴	主な米の品種 (作付面積割合)	ななつぼし(57%)	ひとめぼれ(65%)	コシヒカリ(81%)
	平均的な農家像 (農業経営体の平均経営 耕地面積 15年)	比較的大規模な主業農家 (14.5ha)	小規模な兼業的農家 (2.8ha)	小規模な兼業的農家 (3.8ha)
	JAの水田農業の基本 戦略	家庭用の高価格帯の主食用米 中心に消費者に選ばれる米づ くり	土づくり実証米ブランドで付 加価値を付け、業務用含め主 食用米を全量売り切る	業務用米、新規需要米も含む 多様な品目による水田フル活 用
黒字戦略	事業総利益	維持・増加傾向	減少傾向	減少傾向
	その要因	米の集荷量の増加と、これに よる生産資材・施設の利用増	集荷率は高いが、生産減少に よる集荷量の減少	集荷率は高く販売・取扱高は 横ばいだが、生産資材や利用 事業の収益減少
	事業管理費	横ばい	減少傾向	減少傾向
	その要因	職員数は減少しているが、1人 当たり人件費が増加	・管内を4エリアごとに店舗・ 施設を集約 ・配送の効率化 ・厳格な経営管理	不採算店舗の廃止と集荷施設 の統合
高い農協利用率や収支 改善につながる組合員 との関係強化策	・農家訪問で幅広い営農相談 対応や全職員による農事組 合サポーターで関係強化 ・組合員ごとの土壌・食味デー タによる営農指導や、米の品 質による精算金格差の導入	・土づくり実証米による安定し た販売実績で組合員の信頼 を得る ・JAの財務データを組合員と 共有して、組合員にJA利用 や手数料引上げへの理解を 得る	・歴史的に管内一圃場として JA中心に地域農業を振興 ・新規需要米の用途の割り当 てはJAが決める、組合員の不 公平感をなくすため、販売価 格が異なっても、精算金は用 途にかかわらず一定	

資料 JAピンネ、JA秋田しんせい、JAみな穂資料および農林水産省「農林業センサス」に基づき筆者作成
(注) 網掛けは、黒字に寄与した要因。

(4) 黒字要因の相違点

a 事業総利益と事業管理費の増減

3JAが農業関連事業利益の黒字を維持している要因を、農業関連事業の事業総利益と事業管理費に分けてみると、JAピンネの場合は事業総利益の維持ないし拡大が黒字要因で、事業管理費は横ばいである一方、JA秋田しんせいとJAみな穂では事業総利益が緩やかながら減少し、事業管理費の削減が黒字維持に寄与しているという違いがある。

事業総利益の動向について、JAピンネとJA秋田しんせいを比較すると、JAピンネでは地域の農業生産量の維持と高い集荷率によって、米の集荷量を確保し、ブランド米や高品位米の比率も高めている。数量に加え、価格面からも販売・取扱高の増加にプラスに働いているとみられる。このことが生産資材や施設の利用にもつながり、様々な手数料収入の増加が事業総利益を押し上げている。

一方、JA秋田しんせいでは、JAの販売手数料が数量に基づく定額となっているため、米の集荷量の減少が、事業総利益減少に大きく影響しているとみられる。

すなわち、農業関連事業の事業総利益が維持・拡大か減少かという2JAの違いは、基本的には地域の農業生産量が維持されているか否かに基づいていると考えられる。高齢化等で農家数が減少するなかで農業生産量を維持するには、農業を継続する農家の規模拡大が必須であるが、JA秋田しんせいのような小規模な兼業農家中心の地域で

はそれが難しいのではないかとと思われる。

次に、事業管理費についてみると、JAみな穂では、不採算店舗の廃止、集荷施設の統合によって、人件費、減価償却費をともに大幅に削減した。さらに、組合員の翌年の作付計画を確定させ、肥料・農薬の年内引取りを進めることによる在庫コストの低減、繁忙期における農業関連事業への他部門職員の応援など、恒常的な事業管理費の抑制も行われている。

JA秋田しんせいでは、管内を4つのエリアに分け、エリア単位での生産資材の店舗・配送体制を集約化することで、人件費を大幅に削減し、棚卸資産も縮小することができた。

両JAは、事業管理費の削減の大きな柱が施設の統廃合ということで一致しているが、一方、JAピンネの事業管理費は、最近10年間にはほぼ横ばいであり、14年度を底に人件費を中心にやや増加する傾向もみられる。

b 部門別損益管理

JAピンネもJAみな穂も部門別・場所別損益管理を実施しているが、特にJA秋田しんせいが部門別・場所別損益管理を核とした厳格な経営管理を行っていることが注目される。

まず、各部門が策定した計画は経営管理部の査定を経て決定される、目標が未達成の場合には各部門に対策の提出が求められるなど、目標達成のために管理プロセスが工夫されている。

並行して、役職員と組合員の収支に関す

る意識改革も行われた。経営管理部が支所や施設の職員も含めた役職員への説明を徹底することで、役職員の収支への意識は高まった。さらに、組合員には、JA全体だけでなく地域の店舗や施設などの損益の情報まで公開して、収支改善の重要性を説明し、事業や施設の利用増や販売手数料の引上げへの協力を得ることに成功した。

c 組合員との関係性の構築について

JA秋田しんせいとJAみな穂の事業総利益が緩やかな減少にとどまっているのは、高い米の集荷率や生産資材等の高い農協利用率によるところが大きい。その背景には、組合員とJAとの信頼関係があり、そのため様々な取組みが行われてきた。

JA秋田しんせいでは、土づくり実証米を中心に全量売り切るという戦略のもと、安定した販売実績をあげて組合員の信頼を得、農協の米の集荷率は9割、土づくり肥料の散布率は8～9割に達している。

JAみな穂は、ブロックローテーションやとも補償などの歴史を重ねて、「管内一圃場」、すなわち管内の一つの農場として、地域農業を推進してきた。これらが9割という高いJAの米集荷率につながっている。

このようにみると、JA秋田しんせいとJAみな穂は地域の農家組合員がJAを中心に一つにまとまり、それがすなわち農協への高い結集力となっている印象が強い。

一方、JAピンネの場合には、組合員ごとの情報提供や相談対応、またインセンティブがあり、一人ひとりの組合員がそれらを

判断した結果、全体として高い結集力となって表れていると考えられる。例えば、営農渉外が農家組合員を訪問し、組合員ごとの土壌分析や食味分析のデータを提示して施肥を提案している。また、組合員ごとに品質による精算金の格差を導入している。これは、JAみな穂では、需要に応じた生産のために新規需要米の用途別の組合員への割りあてはJAが決めるが、それに対する組合員の不公平感をなくすために、用途によって販売金額は異なるものの精算金額は用途にかかわらず一定としていることは対照的である。

こうした違いの背景には、それぞれのJAが組合員との間で様々に積み重ねた歴史があると思われるが、加えて、小規模兼業農家と大規模専業農家には、異なった対応が必要であることも影響しているのではないだろうか。

おわりに

3JAの米産地としての性格はそれぞれ異なるが、それぞれのJAは地域農業と農協の生き残りをかけ、地域の実情に合わせた多様な戦略を実施し、組合員との関係を強化することで、農業関連事業の黒字を維持していることが確認できた。

農協が地域に密着した協同組合だからこそ、農業関連事業においても、組合員と地域の実情に合わせた戦略がとられているといえるだろう。

地域に密着した協同組合として、農協は、

地域社会の生活インフラとしての役割も担っている。JA秋田しんせいは、農村部では黒字化が難しい介護事業を抱えている。人口減少によって地域の小規模店舗が撤退するなかでも、JAピンネは赤字の生活店舗を続けている。

こうした生活インフラの維持は、農業関連事業の黒字が支えている面がある。また、地域で農業を営むとともに生活している組合員に生活インフラを守る農協の姿が評価され、様々な事業での農協への結集力につながっていることも付け加えておきたい。

<参考文献>

- ・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

執筆分担

<はじめに、1（1）、2、おわりに>

齊藤由理子（さいとう ゆりこ）

<1（2）>

小田志保（おだ しほ）

<1（3）>

長谷 祐（ながたに たすく）

書籍案内

農林漁業金融統計2019

A4判 193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。

編 集…株式会社農林中金総合研究所
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 TEL 03(6362)7753
FAX 03(3351)1153

発 行…農林中央金庫
〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

<発行> 2019年12月