農業経営の環境変化とJAの販売事業運営

── 和歌山県JA紀の里の取組み ──

主席研究員　尾高恵美

果樹を新植してから成熟の樹齢になるまでの間、生産者の収入が落ち込む未収益期間がある。成熟の樹齢とは、果実の生産について採算が合うようになる時期で、判定が難しい場合の目安として、例えばモモでは満５年と示されている。この間の育成にかかった経費は、資産として取得価額に算入する。成熟した後、減価償却していくが、償却期間は同じくモモの場合15年であり、成熟期間と合わせると20年になる。実際にはそれより短い期間で改植を行うこともあると思われるが、それでも投資と回収が長期にわたり、その間に環境変化が生じた場合、対応に時間を要する。

JAでも、果樹生産者の労力軽減に欠かせない選果場には、多額の投資が必要で、長期間使用して回収する。このため果樹産地にあるJAの販売事業では、生産者の農業経営とJA経営両方の長期的安定が求められる。そのために果樹産地にある和歌山県JA紀の里（以下「JA」）では、職員配置や販売手数料率の設定などにおいて創意工夫をしている。

１　限られた販売職員の効率的配置

(1)　販売職員減少に対応

JAでは、市場出荷について品目ごとに担当職員（以下「担当者」）を配置している。担当者の主な業務は、出荷前の販売計画、出荷要項案の作成と販売対策会議での説明、出荷期間中の分荷（卸売業者との交渉・連絡）、出荷期間終了後の販売反省会での販売結果の報告などである。

以前、１人の担当者は１つの品目を担当していた。管内の農業生産が縮小したこともあり、少ない職員で業務を行いつつ、人材育成を行うために、2009年度におおよそ３か月単位で複数の品目を受け持つ体制に変更した。

(2)　出荷時期の異なる複数の品目を担当

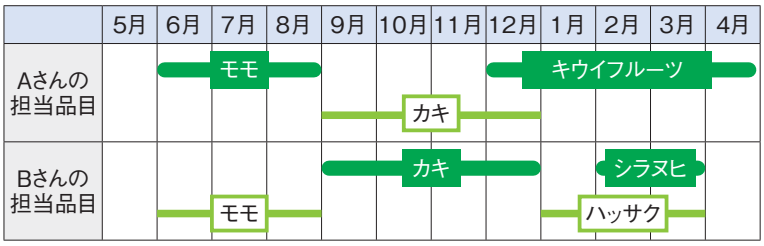
担当者は、出荷時期の異なる品目を組み合わせて、主と副の複数の品目を受け持っている。例えば、Aさんは、主担当としてモモ（出荷時期は６～８月）とキウイフルーツ（同12～４月）、これらの端境期には副担当としてカキ（同９～12月）を受け持ち、主担当をサポートしている（第１図）。また、別のBさんは、主担当としてカキとシラヌヒ（同２～３月）、その端境期には副担当としてモモとハッサクを担当している。

販売・取扱高の多いカキ、モモ、柑橘類については、主と副を合わせて３人以上配置している。担当する品目によって、異なる施設に勤務することもある。迅速な意思決定を目的に、部長の裁量で部員を柔軟に配置できるようになっている。

(3)　引き継ぎがスムーズに

１人の担当者が出荷時期の異なる複数の品目を担当することで、限られた職員を効率的に配置することができている。別の面からみると、１つの品目を複数の職員が担当することにより、主担当者が異動した場合にも、副担当者にスムーズに引き継がれ、取引先との交渉も切れ目なく行うことができ、また、生

第１図　担当者の担当品目とその出荷期間（例）



資料　JA紀の里資料をもとに作成
（注）　太線は主担当の品目、細線は副担当の品目を示す。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

産者にとっても受け入れやすいものとなっている。

2　販売手数料率を定期的に見直す仕組み

(1)　損益均衡を基準に料率を設定

JAでは、05年度に経済事業改革の一環として、出荷と販売にかかる費用の負担方法を再設定した。科目ごとに、生産者による販売手数料負担、施設利用料負担、販売代金から実費控除、およびJAによる負担の４つに整理したうえで、料率を設定した。例えば、販売事業の人件費等の事業管理費および共通管理費配賦額は販売手数料として受け取る。生産者負担の販売手数料や施設利用料は、その年の集荷量によって変動するため、不足分はJAによる負担としているが、その上限額を設定している。

(2)　生産者組織と役職員で定期的に再検討

このとき設定した販売手数料や施設利用料の料率を、生産動向や設備更新といった変化に合わせて柔軟に変更できるように、おおむね３年ごとに再検討の協議を行うことも定めた。

協議は、生産者組織の代表者を構成員とする生産販売委員会と、役職員を構成員とする販売事業損益基準審議委員会（以下「審議委員会」）で複数回行われる。審議委員会には販売担当の理事や部長だけでなく、総務担当理事や総合企画部長も加わっている。協議では、農業生産や販売事業損益の状況が共有される。その結果は理事会に報告され、向こう３年間の料率が最終決定される。

(3)　自然災害への対応

直近では、18年度に再検討のための協議を行った。この年の９月、台風21号と24号が管内を直撃し、収穫目前のカキや柑橘類が落果したり、樹体の倒伏や枝折れなどが発生し、果樹生産者に大きな被害をもたらした。モモの被害では樹体が根こそぎ倒伏したものが多く、改植したため回復には５～６年かかると見込まれている。

被災による集荷量の減少に伴い、JAの販売手数料や施設利用料も減少する見込みのため、販売事業の損益悪化を防ぐには、料率を引き上げる必要がある。しかし、この年の再検討の協議で、被災した果樹生産者を支援するために次の３年間は、料率を据え置き、JAによる負担額の上限を引き上げることとした。

3　農業関連事業利益の推移

損益が均衡するように料率を見直したり、職員の効率的配置や施設の集約により固定費の削減に努めた結果、17年度までに、共通管理費配賦後の販売事業利益の赤字額は大幅に縮小し、農業関連事業利益の黒字化に寄与した。しかし、被災により18年度のJAの農業関連事業利益は赤字となった。

4　長期的な農業経営と販売事業損益均衡の両立を目指して

JAの販売事業にかかる人件費や施設費といった固定費は、料率を設定することで生産者にとっては変動費化されている。被災した18年度は、協議の結果、料率を据え置いた。これにより、生産量や売上高が減少した生産者にとっては出荷・販売にかかる負担額も減少する。長期的には営農の復旧に伴って回復することが期待されるが、JAの販売手数料や施設利用料の収入は一時的に減少する。JAの損益に与える影響を小さくするために、施設の集約や上述した職員配置の工夫が重要となる。

そのうえで、料率を定期的に再検討するための協議を制度化していることも注目される。そこでは生産者と役職員が農業生産と販売事業損益の状況を共有し、JA負担額の上限を設けている。これにより、自然災害からの復旧を支援しつつ、販売事業の赤字額が無制限に拡大することを防いでいる。

冒頭に述べたように、果樹経営では投資と回収を長期間かけて行う。今回紹介したJA紀の里の取組みは、果樹産地における農業経営とJA販売事業損益の安定を考えるうえで大変示唆に富んでいる。

（おだか　めぐみ）