# JA相馬村における経営改善計画と農業振興計画

## 1　はじめに

本誌2005年９月号より、中期計画により農協の多様性を考察する「農協の中期的課題」シリーズがスタートした。前回は組合員数約２万４千人の大規模農協を取り上げた。２回目の今回は、組合員数は千人弱と前回とは対照的である青森県のＪＡ相馬村の中期計画を取り上げる。

## 2　管内と当農協の概況

ＪＡ相馬村は1964年に村内の２つの農協が合併して設立された。相馬村１村を管内としている。

相馬村は、青森県の津軽平野の西南部に位置し、東部では弘前市と接している。村の基幹産業は、りんご生産を中心とした農業で、村の耕地面積の７割強をりんごの結果樹面積が占めている。総世帯数は988世帯、うち総農家数は582世帯と、総世帯数の約６割を占めている。総農家数のうち主業的農家の割合は69.5％であり、県平均の36.1％を33.4ポイント上回っている。とはいえ総農家数は1990年から2000年の10年間で11.0％減少しており、これに伴い農協の正組合員数も徐々に減少してきている。なお相馬村は、06年２月に隣接する弘前市との市町村合併が予定されている。

１村を管内としているため、当農協の組合員数は936人と、全国平均の9,609人に比べて小規模である。第１表は、当農協の正組合員１人当たりの事業量、職員数等を全国平均と比較したものである。信用事業と共済事業の事業量ではいずれも1.0～1.1倍となっており大きな違いはみられないが、経済事業を中心に次のような特徴がみられる。

**第１表　JA相馬村の概要（2003事業年度）**

| | 単位 | 実数 | 単位 | 正組合員１人当たり事業量、利益等（＊は正組合員千人当たり） | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | JA相馬村 | | JA相馬村 | 全国 | 全国比較 |
| | | a | | b | c | b/c（倍） |
| 組合員数合計 | 人 | 936 | 人 | － | － | － |
| うち正組合員 | | 597 | | － | － | － |
| 職員数 | | 44 | | 73.7* | 48.6* | 1.5 |
| うち営農指導員 | | 3 | | 5.0* | 2.9* | 1.7 |
| 生活指導員 | | 1 | | 1.7* | 0.5* | 3.7 |
| 本所＋出先機関数 | 店 | 4 | 店 | 6.5* | 4.3* | 1.5 |
| 出資金 | 億円 | 6 | 万円 | 106 | 30 | 3.5 |
| 貯金残高 | | 87 | | 1,457 | 1,494 | 1.0 |
| 貸出金残高 | | 28 | | 476 | 419 | 1.1 |
| 長期共済保有高 | | 492 | | 8,233 | 7,356 | 1.1 |
| 販売事業取扱高 | | 37 | | 613 | 92 | 6.7 |
| うち米 | | 1 | | 13 | 23 | 0.6 |
| 果樹 | | 36 | | 599 | 9 | 70.0 |
| 購買事業取扱高 | | 14 | | 230 | 71 | 3.2 |
| うち生産購買品 | | 13 | | 213 | 47 | 4.5 |
| 生活購買品 | | 1 | | 17 | 24 | 0.7 |
| 事業総利益 | | 6 | | 97 | 41 | 2.4 |
| 事業管理費 | | 5 | | 79 | 38 | 2.1 |
| 事業利益 | | 1 | | 18 | 3 | 6.5 |
| 経常利益 | | 1 | | 19 | 4 | 4.9 |
| 事業総利益合計に占める販売事業総利益の割合 | % | 42.4 | % | 42.4 | 6.5 | 6.5 |
| 事業管理費比率 | | 81.5 | | 81.5 | 93.2 | 0.9 |

資料　相馬村農業協同組合「総会資料　林檎の森」、
農水省「総合農協統計表」

第１は、正組合員１人当たりの出資金が全国平均の3.5倍となっていることである。りんご販売関連の貯蔵庫や選果場の施設取得のために、増資してきた経緯がある。組合員の主たる農業収入であるりんごが有利に販売できたからこそ増資が可能だったともいえる。この結果、03年度末の自己資本比率は38.3％

と高いものになっている。

第２は、経済事業において組合員の農協利用が多いことである。正組合員１人当たりの販売・取扱高は全国平均の6.7倍、購買品供給・取扱高は同じく3.2倍である。03年度の販売・取扱高の97.5％を占めるりんごの共販率は９割以上であり、生産資材購買の農協利用率は約８割と、高い水準となっている。

第３は、販売事業を主な収益源としていることである。事業総利益合計に占める販売事業総利益の割合は42.4％と全国平均の6.5％に比べて著しく高い。販売事業収益のうち、りんご保管料やコンテナ使用料等の割合が８割弱を占めている。これらの収益は取扱数量に対応しているため、りんご価格の変動による影響を回避でき、農協経営の安定に寄与している。

第４は、収益性が高いことである。事業総利益に対する事業管理費の割合を示す事業管理費比率は81.5％で、全国平均の93.2％に比べて11.7ポイント低くなっている。

## ３　当農協のこれまでの取組み

このように、当農協ではりんごの共販率が高く、販売事業総利益が農協の事業総利益の４割強を占めている。現在でこそりんごの共販率は９割を超えているが、30年前は３割程度に過ぎなかったという。組合員へのきめ細かなサービスの積み重ねにより、90年までに共販率は徐々に高まりつつあったが、91年の台風被害への当農協の対策を１つの契機として組合員からの信頼感がさらに高まり、共販率が飛躍的に高まった。そのときの当農協の対策とは、落果でも多少の傷ならば販売する方針で集荷し、テレビを通じて全国の消費者に呼びかけ、宅配で販売するというものだった。農家は、台風被害により収入がゼロになることを覚悟していたが、多少なりとも収入があったため、当農協への信頼感が高まったという。その結果、りんごの取扱高は75年の34万箱から、90年は67万箱、92年には84万箱へと増加した。

さらに当農協では、毎年組合員とりんごの出荷契約書を締結することにより、計画的に販売を行うことが可能な体制になっている。これにより、農協はより高く販売でき、組合員の農協利用に対する満足度の向上につながっている。

## ４　新経営・振興21世紀プラン（2004～06年度）

当農協の中期計画は、農協経営のさらなる健全性の向上を目的とする経営改善計画と、組合員の所得向上を目的とする農業振興計画の２つから構成されている。

### （１）経営改善計画

#### ａ　計画の策定のプロセス

経営改善計画は、各部門での協議を経て集積されたものを、管理職会議でさらに検討するというボトムアップ方式で策定されている。組合員の意見は非常勤理事を通じて吸収され計画に反映される。管内が１村の範囲であるため組合員と農協との距離が近く、組合員による農協への要望や、農協の考え方の組合員への伝達は日常的に行われている。

#### ｂ　基本方針

04～06年度の経営改善計画では、①ＪＡの健全経営のための計画、②ＪＡのハードプラ

ン（施設に関する計画）、③ＪＡのソフトプラン（情報システムやエコファーマー取得等に関する計画）、④ＪＡ経営の自己啓発のための計画という４本柱から構成されている。ここでは、優先順位が高位に位置付けられている①と③について少し詳しくみてみよう。

### ｃ　ＪＡの健全経営のための計画

健全経営のための計画では、自己資本比率を40％にまで高めることが目標とされている。当農協の自己資本比率は03年度末で38.3％であり、県下でもトップクラスである。それにもかかわらず、自己資本比率をさらに高める計画を策定しているのには次のような背景がある。

当農協は03年に、組合員自らが他農協と合併しないことを決議した。今後とも組合員へのサービスを安定的に提供していくためには経営の安定が不可欠であるとの認識を強くした。

加えて今まで二人三脚で地域を支えてきた村は06年に市町村合併が予定され、今までのように自治体による農業分野への助成は難しいと予想している。このため、農協経営の自立性をより一層高めることが必要であると認識している。

他方で、近年、高齢化と後継者不足により、正組合員は毎年５人程度のペースで減少している。１人当たりの出資金は106万円と比較的多いために、５人の減少とはいえ農協の自己資本に与える影響は小さくない。

これらの理由により、自己資本の増強が必要と考えており、その主な財源として、利用配当からの増資や内部留保の増強があげられている。

### ｄ　ＪＡのソフトプラン

前述したように、当地域の農業はりんご生産が中心である。りんごの生産と販売動向が、販売事業はもちろん、購買事業や、農家所得を通じて信用事業や共済事業にも波及していくため、当農協の経営はりんごの生産と販売によって左右されるといっても過言ではない状況にある。このためＪＡの経営改善計画においても、りんごの単価向上のための営農指導事業や販売事業はとくに重視されている。

前述したように、組合員との契約に基づく計画的な販売により、当農協ではりんごを比較的有利に販売でき、組合員の農業所得の増加に貢献してきた。ところが前期の中期計画期間に当たる01年産と02年産は、農協取扱数量はともに百万箱を超え過去最高を更新したものの、単価が２年連続で低迷し、農家の農業所得に打撃を与えた。

価格が低迷した要因として、長引く景気低迷に加え、りんごの豊作と競合果実の豊作とが重なり、さらに当地域の各農家の園地面積拡大と豊作による作業負担の増加によって品質に問題が出てきたと分析した。

この対策として02年度に「緊急事業推進強化策」を策定した。03年度から開始され、04年度からの経営改善計画においても継続が示されている。その主な内容は、①農家の作業を軽減でき、なおかつ農協の長期的な販売戦略に沿った品種へとりんごの苗木の更新を進めること、②販売価格を高めるために、出荷するりんごの等級と大きさを農家ごとにワンランクずつ高めようというものである。苗木の更新にかかる費用は、農協から６割、村から２割で、計８割が助成される。農協の提示した計画に対して農家は積極的に応じており、

当初の予想を上回るペースで更新が進んでいる。農家にとってみれば苗木の更新は将来への投資であり、今後もりんご生産にかけるという農家の強い意欲を感じているという。

### （2）農業振興計画

#### a　現状認識と課題

農業振興計画の策定に際しても、01年産と02年産りんごの価格低迷が基本的認識になっている。04～06年度の計画では、やや長期的な観点から、市況に左右されない産地づくりと新たな販売ルートの確立を課題とし、その対策が盛り込まれている。

#### b　基本方針

農業振興計画では、りんごの販売・取扱高40億円を目標に掲げている。それを達成するための活動計画として、①農業所得確保プラン、②後継者育成プラン、③高齢者対策プラン、がある。最も重視している①農業所得プランについて少し詳しくみていく。

#### c　農業所得確保プラン

##### （a）海外へのりんご輸出

農業所得確保のための具体策の中で、農協として最も注力しているのは、海外へのりんご輸出である。台湾の富裕層をターゲットに卸売市場、貿易商社を介して輸出して、スーパーで販売するという構想である。国内では若年層を中心にりんごの消費量が低迷し、国内での販売は限界にきていると認識しており、海外に活路を見出そうというものである。今後取扱数量の５％程度を目標に輸出をしていくという。

##### （b）ブランドの確立

次に注力しているのがブランドの確立である。これまでも「飛馬（ひうま）印」としてブランド化を図ってきたが、今後はさらに相馬村にしかない特別栽培によるりんごを生産し、他産地との差別化を図るというものである。ねらいは、価格低迷への対策として、ブランドの確立により、市況に左右されずに、確実に販売できるようにすることである。

具体的には、ミネラル野菜を参考に、高ミネラルで高ビタミンという機能性の高いりんごを目指しており、農家の協力を得て栽培方法を模索している。

## 5　おわりに

当農協は、台風被害への対応をはじめとする組合員へのきめ細かなサービスやりんごの有利販売によって共販率を高めてきた。これにより、販売事業収益の増加と自己資本の増加を通じて農協経営の高い健全性を維持してきた。

しかし、今後は自治体の合併や正組合員の減少が見込まれ、経営の健全性を維持していくために、当農協ではさらなる自己資本の増強が必要であると認識している。

また2001年産と02年産のりんご価格の低迷により農家の農業所得が減少し、生き残りのため産地の強化が緊急の課題となっている。

04～06年の中期計画では、これらの課題に対する対策が重視されており、組合員数の規模が小さく、経済事業を中心とする農協が抱える課題が反映された内容となっている。

（尾高恵美）