2019．5．9
2019調一№2

総 研 レ ポ ー ト

農協営農指導事業の課題

農林中金総合研究所

はじめに

農家戸数の減少や農業者の高齢化にともない日本農業の構造変化が進展するなかで農協の事業体制のあり方が問われており、現在、農協系統は自己改革に取り組んでいる。こうした情勢のなかで農協の営農指導事業の改革が今後必要になるとの問題意識の下、当研究所では2013年度から農協の営農指導事業や行政による農業改良普及事業、さらに海外の農業者支援に関する調査を行ってきた。

2013年度には４県（岩手、山形、茨城、長野）、14年度には７県（岩手、茨城、長野、石川、三重、山口、大分）、15 年度には４県（十勝、長野、宮崎、鹿児島）のそれぞれ農協営農指導事業と農業改良普及事業に関する実態調査を実施し、さらに 15 年度にはドイツ・バイエルン州の調査を行った。また16～17年度には、営農指導事業に積極的に取組んでいる北海道十勝地区、宮崎県、鹿児島県の追加調査を行い、さらに日本の農業改良普及事業に大きな影響を与えたアメリカの農業者支援の現状についてアメリカ合衆国の３州（ニューヨーク州、ウイスコンシン州、カリフォルニア州）において、大学、試験研究組織、農業者の団体等の調査を行った。

この間の調査については、「農協営農指導事業と農業改良普及事業の現状と今後の在り方に関する調査報告書－日本の実態調査とドイツ・バイエルン州の事例－」(2016年)、「農業者支援のあり方に関する調査研究－農協の農業者支援を一体的にサポートする系統連合会等の営農支援体制－」(2017 年)、「農業者支援のあり方に関する調査研究（Ⅱ）－国内調査編－＜北海道十勝地域、宮崎県＞」(2018 年)、「農業者支援のあり方に関する調査研究（Ⅱ）－米国調査編－」(2018年）として、それぞれ総研レポートに取りまとめている。

これらの成果をもとに、18年度には、これまでの調査研究のとりまとめとして、①農協の営農指導事業の形成過程をまとめ、さらに②営農指導事業費の負担のあり方を考察した。また、前年度までの調査先である十勝農協連および宮崎県農協中央会における農業技術や農業経営に関わる支援内容等が農協の段階でどのように活用されているか、そうした支援の下で農協の営農指導員が日常、具体的にどのような業務を遂行しているのかを追加的にヒアリングを行い、③営農指導員の日常業務を具体的に整理し、それらを踏まえ④営農指導事業の当面する課題をとりまとめた。

調査にあたっては、前回に引き続きお世話になった２つの連合会をはじめ農協の各担当者の方々に全面的なご協力をいただいた。ここに改めてお礼を申し上げたい。

なお、本調査報告書は、板橋衛氏（愛媛大学教授）と西川邦夫氏（茨城大学准教授）に執筆の協力をいただき、当研究所からは清水徹朗、長谷祐、坂内久が執筆を担当した。

2019年４月

農林中金総合研究所

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

目　次

１．農協の営農指導事業の形成と展開 …… 1

① 戦前における農会による技術指導 …… 1

② 戦後改革としての農協・農業改良普及所の設立 …… 2

③ 農業団体再編成問題と農協営農指導事業の確立 …… 3

④ 農協による地域農業振興の取り組み …… 3

⑤ 系統再編と営農・経済事業改革 …… 4

⑥ 営農指導事業の位置づけと費用負担問題 …… 4

⑦ 農協営農指導事業の改革の方向 …… 7

２．営農指導事業費の負担と農協経営

－愛媛県における青果専門農協の事業展開と農協合併－ …… 12

はじめに …… 12

（１）選果場を中心とした専門農協の組織運営体制

（西宇和農協管内を事例として） …… 12

① 西宇和青果農協の設立と運営体制 …… 12

② 専門農協と総合農協の合併と事業展開 …… 15

（２）専門農協による事業展開の限界と農協合併

（宇和青果農協を事例として） …… 18

① 専門農協主導の事業展開 …… 18

② 資金調達構造と経営の悪化 …… 22

③ えひめ南農協との合併と青果事業の展開 …… 24

（３）愛媛県における系統組織再編の経過と営農指導員の推移 …… 27

① 愛媛県における農協合併と青果専門農協 …… 27

② 系統組織再編と営農指導員 …… 28

おわりに …… 28

３．営農指導員の日常業務 …… 31

（１）宮崎県内の営農指導事業 …… 31

① 宮崎中央農協 …… 32

② 尾鈴農協 …… 37

小括 …… 41

（２）十勝農協連関内の営農指導事業 …… 43

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

① 芽室農協 …… 43
② 鹿追農協 …… 46
小括 …… 49

４．営農指導事業が当面する課題 …… 51
（１）農協営農指導事業と協同農業普及事業の連携の可能性（再論）
－農協の主体的条件に注目して－ …… 51
はじめに …… 51
① 農協合併の効果と営農指導事業・普及事業への影響 …… 53
② 農業者支援における中央会・連合会の役割 …… 54
おわりに …… 56
（２）ＩＴ活用 …… 59
① 十勝農協連の営農指導支援システム …… 59
小括 …… 64
（３）農協内の事業間調整 …… 65
① 営農指導員が兼務する業務 …… 65
② 営農指導員の人事異動 …… 66
③ 農協職員としてのノルマ …… 67
④ 農協内の事業部門間の連携 …… 68
小括 …… 69

（執筆分担）

１． 清水徹朗
２． 板橋 衛
３．
（１）坂内 久
（２）長谷 祐
４．
（１）西川邦夫
（２）長谷
（３）坂内

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

１．農協営農指導事業の形成と展開

農協営農指導事業の今後のあり方を考えるうえでその歴史を理解することが不可欠であり、本章では、そもそもなぜ農協が営農指導事業を行うようになったのか、農協の事業・経営のなかで営農指導事業をどう位置付けてきたのか、農協営農指導事業が地域農業振興にどのような役割を果たしてきたのかを考察するとともに、近年の営農指導事業改革論議と今後の方向について考えてみたい。

① 戦前における農会による技術指導

農協は戦後改革の過程で設立されたものであるが、その前身は一般には「産業組合」であると言われている。しかし、産業組合は営農指導事業を行っておらず、戦前において農業技術指導・普及を担っていたのは「農会」であった。その農会は戦時中（1943 年）に産業組合と統合して農業会となり、農業会が戦後改革の過程で解体された後に、その事業、職員を引き継ぐ形で設立されたのが農協であり、その際に農会（農業会）が行っていた技術指導事業が農協に引き継がれた。そして、このことを理解することが農協営農指導事業の今後を考えるうえで非常に重要である。

農会は、明治期に政府が農業技術普及のため各市町村に設立したものである。明治維新直後の政府は「殖産興業」を掲げ、その重要な柱である「勧農政策」として農業試験場や農学校を設立した。また、政府は農談会、品評会、農事巡回教師制などによって農業技術の普及を進めたが、横井時敬を中心とする農学会は『興農論策』（1891 年）において全国的な農業技術指導組織の設立を提言し、99 年に農会法が制定されて全国各地に農会が設立された。農会は技術員を雇って農業試験場が開発した技術の普及を行ったが、全国団体として 1910 年に設立された帝国農会は農業者の意見を政府に提言する政治活動も行った[1]。

産業組合法が制定されたのは農会法より１年遅い 1900 年（明治 33 年）であり、産業組合の設立において農会が大きな役割を果たした。その後、産業組合は 30 年代の農村恐慌の際に農村経済更生運動の重要な担い手として位置づけられ、その過程で産業組合の組織率が高まった。さらに、日本が戦時体制に突入し経済統制を強めるなかで、43 年に産業組合と農会は「農業会」という単一の組織に統合され（農業団体法）、農業会は国家機構の末端組織として位置づけられた。

② 戦後改革としての農協・農業改良普及所の設立

日本は戦争に敗れ、ＧＨＱによる占領下で戦後改革に取り組んだ。ＧＨＱは日本の軍国

[1] 農会の歴史については、玉真之介（1996）『農業団体と産地形成－戦間期日本農業と系統農会－』、栗原百寿（1979）『農業団体論』（著作集第５巻）が詳しい。なお、栗原百寿は帝国農会の職員であった。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

主義の温床が封建的な農業・農村制度にあるとし、45 年 12 月に「農地改革に関する指令書」（「農民解放指令」とも言われている）を日本政府に示し、これに基づいて農地改革が行なわれた。また、ＧＨＱはこの指令書において「農民の利害を無視した農民及び農業団体に対する政府の権力的統制」が問題であるとして、「非農民的利害に支配されず日本農民の経済的文化的向上を目的とした農業協同組合を育成する計画」と「農民に対して技術その他の情報を普及するための計画」を作成することを日本政府に指示した。

当初、日本政府（農林省）は農業会を改組して農協を設立することを計画していたが、ＧＨＱの方針は強固であり、何回かの交渉の結果、農業会は解散（清算）せざるを得なくなり、新たに民主的な制度に基づいた農協が設立された（47 年農協法制定)。しかし、現実には農業会の資産・事業は農協に受け継がれ、農業会の職員も大半は農協に採用された。こうして農協は、戦時中の農業会を経ることにより、営農指導事業、農政活動を農会から受け継いだということができる。

さらに、この指令に従って 48 年に新たに農業改良普及制度（農業改良助長法）が設けられた。これは米国の農業技術普及制度を日本に移入したものであり、農会組織が地主階層中心の組織で国家主導の上からの技術指導であったのに対して、農業改良普及事業は民主的、自発的、人材育成、青少年育成、生活改善の理念を掲げた。そして、その際、農業会の農業技術員の一部は試験を受けて農業改良普及員として採用され、一部は農協の営農指導員になった。

こうして戦後改革の結果、農業技術の普及体制は農協営農指導事業と農業改良普及制度の二系統が併存する体制が構築されたが、甲斐武至はこの二重構造について、「農協の営農指導事業と普及事業の関係については、農協運動の歴史の中でも、明確な整理がなされないまま現在に至っている」と指摘している（『農協営農指導入門』1979)。

③ 農業団体再編成問題と農協営農指導事業の確立

発足直後の農協は経営難に陥ったため、50 年に農協経営健全化のため財務処理基準令が設けられ、51 年に再建整備法、53 年に連合会の整備促進法が制定され、農協は政府の支援のもと経営再建に取り組むことになった。

こうした農協の経営難のなかで、51 年に農地委員会、農業調整委員会、農業改良委員会を統合して農業委員会が発足すると、「生産指導事業と農政活動は農業委員会に任せ農協は経済事業に専念すべき」という「経営純化論」が一部で唱えられるようになった。そして、農村更生協会（会長石黒忠篤）が、農業委員会に農協の生産指導の機能を吸収し旧農会のような農業団体を新たに作るという農事会法案を提案すると、既に旧農業会の農業技術員の一部を採用して事業を始めていた農協は、この構想に強く反発し批判した（第１次農業団体再編成問題)。農協は 52 年に開催された第１回全国農協大会において、営農指導事業に関する決議、農業団体の再編に関する決議を行い、農協が営農指導事業を担っていく方針を示した。結果的には農協に営農指導事業は残され、また 54 年に全国農協中央会（それ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

までの全国指導農協連合会を引き継ぐ)、都道府県農協中央会が設立され、農業委員会の全国団体として全国農業会議所（都道府県には農業会議）が設立された。

さらに、55 年に河野農相が全国農業会議所に対して今後の農業団体のあり方に関する諮問を行うと、全国農業会議所と農協組織との間で農業団体のあり方を巡って激しい論争が起きた（第２次農業団体再編成問題)。その中で、農協系統は「農業技術指導は農業改良普及事業の強化と農協営農指導事業の連携により行なう」という方針を示し、その結果、今日に至る農協営農指導事業の自賄い体制が確立した（満川元親（1972)『戦後農業団体発展史』)。

④ 農協による地域農業振興の取組み

こうして営農指導事業を核とした事業・運動方針を確立した農協系統は 57 年より「刷新拡充３ヵ年計画運動」に取組み、「農協活動の基本である組合員と組合の結びつきを強化し、系統組織の総合一体活動にもとづく事業の拡大をはかる」として、その中核に営農指導事業を位置づけた。そして、農業基本法が成立した 61 年に農協は営農団地造成を打ち出し、成長が見込まれた酪農、肉牛、園芸等の主産地形成を行い、営農指導事業を核に農産物の生産・販売一貫体制を構築する方針を示した。この方針に従って、農協は組合員による生産部会（生産者組織）を組織し、それまでの農家組合（農業実行組合）を中心とする体制から生産部会を核とした営農体制の構築をめざし、第 11 回全国農協大会（67 年）において営農団地を核にした生産体制を確立するという「農業基本構想」を決議した。さらに、第 12 回全国農協大会（70 年）では、生活部会、婦人部を中心に健康活動、共済、住宅供給、高齢者福祉などに取り組むという「生活基本構想」を決定した。

70 年代に入ると、石油ショック（73 年）を契機に高度経済成長の時代は終わり、それまでの中央集権的な農政を転換し、地域農業、地域農政の推進が盛んに唱えられるようになった。また、70 年代初頭には、農振法（69 年制定）にもとづいて農村部の土地利用計画である農振計画の策定が進められ、75 年から農用地利用増進事業が実施された。一方、日本農業は 70 年代より米やみかんの過剰生産が問題となって生産調整が行われるようになり、またコンバイン、田植機などの農業機械の導入が本格化し、機械利用組合の組織化が大きな課題になった。

こうした情勢に対応して、第 14 回全国農協大会（76 年）において地域農業振興計画の策定方針が決定され、その後、全国の農協で地域農業振興計画の策定が進められた。さらに農協系統は、79 年に「1980 年代の日本農業の課題と農協の対策」で地域から農業再編を進める方針を決定し、82 年には「日本農業の展望と農協の農業振興方策」で地域営農集団の育成を打ち出し、農業機械の共同利用、農地の利用調整を進める方針を示した。

こうした取り組みを通じて、農協営農指導事業は、農家経済の向上、農家組織の育成、農業機械化、新作物導入、産地形成など日本農業の発展に大きな役割を果たした。また、農民組合の組織率が低迷するなかで、全国農協中央会は農家の利益代表として米価闘争、

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

農産物輸入自由化反対運動、都市農地の宅地並み課税反対運動などの農政活動を行い、大きな政治的影響力を持っていくことになった。

⑤ 系統再編と営農・経済事業改革

このように農協は高度経済成長の過程で日本農業の発展、農家の所得向上等により事業量を拡大し、経営的にも安定的に推移した。しかし、日本農業は70年代以降、農産物貿易自由化、円高の進行、米生産調整など様々な問題に直面し対応が迫られた。また、80年代以降進行した金融自由化によって農協信用事業の収益減少が懸念され、農協経営の効率化が求められるようになり、第18回全国農協大会（88年）において、農協合併によって4,000近くあった農協を1,000程度まで再編する方針を決定した。

さらに91年に、全国農協中央会会長の諮問機関「総合審議会」（森本修議長）は、事業運営の合理化・効率化、連合会の事業機能強化、経営管理体制の強化のため、さらなる合併の推進と支店の統廃合、原則事業二段階制を提言した。そして、この提言を受けて、全農と経済連の統合、県共済連の全共連への統合、一部信連の農林中金との統合が進められ、奈良県、香川県では１県１ＪＡが誕生した。営農指導事業については、第20回ＪＡ全国大会（94年）でＪＡ営農センターの設置を決議し、その後、広域合併に伴って営農指導部門を営農センターに再編する動きが進んだ。

一方、90年代に、農協系統はバブル経済とその崩壊に伴って発生した住専問題に巻き込まれ、またＢＩＳ規制強化に対応した金融制度改革が大きな課題になるなかで、農協信用事業の改革が迫られた。そして、99年に農業基本法を改正して食料・農業・農村基本法が制定されると、新たな基本法のもとでの農協のあり方を検討するため、農林水産省は「農協系統の事業・組織に関する検討会」（座長岸康彦）を設け、「農協改革の方向」（2000年）で農協の改革方向を示した。この報告書は、①新基本法を踏まえた事業システムのあり方、②農協金融システムのあり方、③農協系統の組織のあり方、④農協系統に対する行政のあり方、の４つの柱から構成されていたが、その中心は②の農協信用事業の改革であり、この報告書を受けて01年に農協法が改正されてＪＡバンクシステムが開始された。なお、その際、農協営農指導事業は農協の第１の事業として明記された。

さらに、続けて農水省に設けられた「農協のあり方についての研究会」（座長今村奈良臣）では、経済事業を中心に改革の検討が行われ、報告書「農協改革の基本方向」（03年）において、全農改革をはじめとする経済事業改革の方針が打ち出され、これを受けて第23回ＪＡ全国大会（03年）において「経済事業改革の断行」が決議された。

一方、ＪＡ全中は営農指導事業検討委員会を設け、04年に「ＪＡグループの営農指導機能強化のための基本方向」をとりまとめ、営農指導事業強化のため、営農指導員の階層化、目標管理の導入などの改革案を示した。またＪＡ全農は、全農改革「新生プラン」（06年）において担い手対応強化の方針を打ち出し、08年より全国のＪＡでＴＡＣ（担い手専任担当）による農業経営体への働きかけを開始した。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

⑥ 営農指導事業の位置づけと費用負担問題

ａ．農協営農指導事業の役割

以上説明したように、日本の農協は、50 年代の農業団体再編成の過程で営農指導事業の自賄い体制を確立し、農会にあった農業技術指導を農協経営のなかに取り込むことによって事業規模を拡大してきた。この間、農協は日本農業の変化と農政の動向に対応して地域農業の振興に積極的に取り組み、営農指導と農政運動によって組合員との関係を深め、日本農業の発展と農家の生活向上・地位向上に大きな役割を果たしたと評価することができる。その意味で、農業団体再編成の際に農協がとった路線は誤りではなかったし、政府も基本的にはこうした農協の事業・方針を支援してきた。

しかし、この過程で、農協の事業・経営における営農指導事業の位置づけを明確に行ってきたとは言えず、藤谷築次は「営農指導事業に関する考え方が、理論的にも農協組織内部でも今日に至るまで十分に整理し切れていない」と指摘した（『農協四十年』「営農指導」1989）。

ｂ．「営農指導機軸論」の考え方

ＪＡグループは、農協経営における営農指導の位置づけとして、これまで長年にわたって、「営農指導は組合員の協同活動を生産面において強化し、これを通じて販売、購買、信用、共済などの事業の発展を期するものであり、ＪＡ事業の基礎的部門として位置づけられなければならない」とし、「営農指導はＪＡ諸事業の要となり、ＪＡ運営で最も重要である」（ＪＡ全中『ＪＡ教科書 営農指導事業』1994）という「営農指導機軸論」[2]を唱えてきた。88 年の行政監察報告書『農協の現状』にもこの考え方が盛り込まれており[3]、また、ＪＡ全中が 12 年に行った研究会（座長増田佳昭）の報告書「ＪＡグループの営農指導事業機能強化に向けた取り組み方向について」でも、「営農指導機軸論を再確認する必要がある」と書かれている。

藤谷も基本的にはこの機軸論の立場に立っているが、営農指導事業に他部門に対する企画機能や他部門相互間の調整・連結化機能まで期待する「運動理念的営農指導論」は建前論的になってしまうと批判している。

ｃ．営農指導事業の費用負担問題

農協の営農指導事業や農政活動に必要な費用は営農指導事業単体では賄うことはできず、

---

[2] 「基軸論」と書かれることもある。藤田教は、営農指導事業の位置づけに関する諸見解として、①営農指導サービス論、②営農指導基軸論、③農業行政代行的営農指導論、④営農指導能力限界論（三輪昌男）、⑤営農指導基盤事業論（藤谷築次）、⑥営農指導基礎事業論不可能説（増田佳昭）、の６つを紹介している（小池恒男編（2008）『農協の存在意義と新しい展開方向』「第Ⅱ部第１章　農協革新と指導事業の役割」）。

[3] 「営農指導は組合の行う他の事業、特に、経済事業、信用事業等と有機的な結びつきによって行われるところに大きな特色があり、これによって、組合の事業全体の総合的な成果をもたらすという意義を併せ持つもので、組合事業の基礎となる重要な事業である。」と書かれている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

他部門（主に信用・共済事業）がその費用を負担してきた。農協全体の経営収支はそれを可能にしたし、組合員も基本的にはこの方針を支持し、営農指導事業の赤字は容認されてきたが、日本農業の構造変化のなかで営農指導事業の費用負担については再検討が必要になっている。この問題に関するこれまでの議論を整理すると、以下の通りである。

(a)三輪昌男の「農協改革」批判

農林水産省の研究会が 2000 年にまとめた報告書「農協改革の方向」では、「農協の最も重要な機能は地域農業振興である」と書かれており、その直後に行われた農協法改正（01年）で営農指導事業は農協の第一の事業として明記された。

これに対して三輪昌男は、『農協改革の逆流と大道』（01 年）において、営農指導にはコストがかかるのであり、そのコストを無視して営農指導を農協の第一の事業とするのは問題であり、「農協は地域農業の司令塔」であるとして農協に地域農業戦略の策定を求めるのは右肩上がり時代の産物であると批判した。そして、営農指導を重視するのであれば、農業改良普及事業の強化によって行われるべきであると主張した。

(b)藤谷築次の反論

この三輪の主張に対して、かねてより農協による地域農業振興計画の策定を推奨してきた藤谷築次は、組合員の営農指導事業に対する期待は高く、農協が地域農業の司令塔として営農指導に主体的かつ積極的に取り組む現代的意義があると反論した（「営農指導事業の位置づけと成立条件をめぐって」『地域農業と農協』2002 年第３号）。

そして、営農指導事業はＪＡの基盤事業ないし収益事業（経済事業、金融－信・共事業）を支える「基盤事業」と位置づけるべきであり、営農指導事業がうまくいかなくなると経済事業も信用事業もうまくいかなくなるとし、信・共両収益部門は営農指導事業の経費に対し応分の負担を行うべきと主張した。

また藤谷は、農業改良普及事業は国・県の奨励行政の技術的助成者に成り下がっており、デスクワークが多くなり現場指導は不十分になっている現状を批判するとともに、農協営農指導員は情報力、技術力、組織形成力を高める必要があると指摘した。

(c)「農協改革の基本方向」の考え方

03 年に発表された「農協改革の基本方向」（農水省研究会報告書）では、経済事業の赤字を信用・共済事業の収支で補てんしている状態は問題であり、金融情勢の変化のなかで信用・共済事業の収益が減少することが見込まれるため、信用・共済事業からの補てんがなくとも成立するように経済事業は大胆な改革・効率化を進める必要があると提言した。

その一方で、ＪＡの営農指導事業については、営農指導は販売事業等の「先行投資」と位置づけることができ、農産物販売・農業資材購買と総合的に考える必要があり、収支面でもＪＡの事業を総合的に見るべきで営農指導単独での収支を考える必要はないとした。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ただし、農業者の補助金等申請事務をＪＡが代行する場合には、ＪＡが農業者からコストに応じた手数料の徴収を検討する必要があると提言している。

(d)増田佳昭の見解

増田佳昭は、こうした論争を受け、営農指導事業の性格と費用負担について、①専門事業論（独立した専門事業であり受益者から料金を徴収)、②営農事業の構成事業論（営農事業部門で費用を負担し収支均衡)、③ＪＡ全体の基礎事業論（ＪＡ全体で費用を負担)、④組合員教育活動論（教育活動費等で費用負担)、の４つの考え方があると整理した（「転機に立つ営農指導事業－費用負担問題を中心に」『農業と経済』2004 年７月号)。そして、たとえ営農指導事業が他部門へ波及する効果があるとしても信用・共済事業が営農指導事業費用の８割を賄う構造を正当化する根拠にはなりえないとし、営農指導事業の受益者と負担者の乖離が著しくなっているため、「ＪＡ全体の基礎事業論」は成り立ちえないとした。

この論文で増田は、「農協改革の基本方向」は「営農事業の構成事業論」の立場であるが、その後改正された「信用事業命令にもとづく部門別損益計算に関する事務ガイドライン」（04 年）は、営農指導事業費用を共通管理費と同様に扱って、その全額を他の事業に配賦することを求めており、これは「ＪＡ全体の基礎事業論」の立場であると批判した。

そして、営農指導の業務内容を、①事業性業務（販売、購買)、②共益性業務（指導業務、部会対応)、③公益性業務（行政対応、農政対応）に区分し、事業性業務の費用は販売事業、購買事業など事業区分ごとにそれぞれの事業が負担すべきであり、共益性業務は受益者負担の原則から部会組織組合員が負担するべきであるとした。一方、公益性業務については、行政の委任業務的業務については行政が負担すべきであり、ＪＡ全体あるいは地域全体の利益に合致するものはＪＡ経営全体での負担が適当であるとしている。

⑦ 農協営農指導事業の改革方向

以上、農協営農指導事業に関するこれまでの改革論議を紹介したが、最後に営農指導事業の今後の改革方向を考えてみたい。

ａ．営農指導事業の位置づけ

すでに指摘したように、ＪＡグループでは営農指導機軸論が教科書的見解であり、86 年に書かれた『明日の農協』（武内哲夫、太田原高昭著）も基本的にはこの機軸論の立場から書かれていた[4]。農協が農業者によって組織された協同組合である限り、農業・農家を機軸に農協経営を考えるのは当然のことであり、優れた農協は営農指導事業も充実し営農指導と農協経営の好循環が生まれている。

[4] 太田原高昭は『明日の農協』で、「地域の農業の振興は、一つの総合的課題であり、総合農協の全機能をあげて取り組まなければ実現しえないものである。」とし、「その課題に直接の責任を持つのは、やはり営農指導事業である。」と書いており、「営農指導事業こそ農協の最大の収益部門である」という北海道の農協の事例を紹介している。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

確かに農協組合員のうち准組合員数が正組合員数を上回るようになったが、農協の出資金割合では圧倒的に正組合員の比重が高く、農協利用という点でも正組合員は准組合員より農協を多く利用しており、農協経営において農業は引き続き重要であり、営農指導機軸論は今日でも十分通用する理論であると考えられる。

しかし、その一方で、農家の生活・経済構造は大きく変化し、農家・農業経営の階層分化が進んでいることも事実である。かつてのように農協の組合員の大部分が主として農業に従事している農業者で、農家所得に占める農業所得の割合が高かった時代には、営農指導機軸論はほとんどの農協で説得力があったであろうが、今日の農業・農村・農家の実態を考えると、営農指導機軸論を無条件で適用することができなくなっている農協も多くなっていると考えられる。

営農指導事業の位置づけはそれぞれの農協の事業基盤、農業構造によって異なるものであり、北海道の農協と首都圏の「都市農協」が同じ経営方針を採用することはできない。したがって、それぞれの農協が自ら経営基盤を分析して営農指導事業の位置づけを行い、それに基づいてそれぞれの経営戦略を構築する必要があろう。

ｂ．営農指導事業収支の考え方

農協経営の最高意思決定機関は総会（総代会）であり、営農指導事業にどれだけの費用をかけるか、組合員からの賦課金の水準や他事業からの負担をどの程度にするかは、組合員が決めることである。

「農協改革の基本方向」（03 年）では、生活関連事業について、「事業別・場所別の収支状況を組合員に明示して改革方向について議論する必要がある」と書かれているが、営農指導事業に関しても同じことを言うことができ、営農指導員をどこに何人配属し、どういう業務を何のために行っているのか、そのコストがどの程度かかっているかを組合員に示し、場合によっては販売手数料や賦課金の引上げという形で組合員の負担増大を求めることも必要になるだろう。

費用負担に関しては、営農指導を営農事業部門の一部であるとすると「営農事業の構成事業論」（増田論文）が妥当であるが、営農指導事業には販売・購買事業（営農事業）のみならず信用・共済事業にも波及効果がある（農産物販売代金が貯金財源になる等）ことは否定できない。

営農指導事業の位置づけと同様に、経営基盤や地域の農業構造が農協ごとに異なっているため、費用負担方法についても全国一律の基準を適用することはできず、農協ごとに実態に合ったルールを設けて部門別損益管理を行い、その考え方と結果を組合員に説明する必要がある。また、現在の部門別損益管理の方法は十分な検討を経て決められたとは言い難く、再検討が必要になっている[5]。

---

[5] この問題に関する包括的な研究として、坂内久（2006）『総合農協の構造と採算問題』がある。農協の部門別損益については、斉藤由理子「改正された部門別損益計算にみる農協の損益管理と

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｃ．農業改良普及制度の改革

農業改良普及制度は、農協とともに戦後改革の結果設けられたものであり、農業改良農業改良普及員は、発足当初「緑の自転車」で農村部を巡回し、夜の会合にも多く出席しながら農業技術の普及や農家の組織化に取り組み、農村の民主化、日本農業の発展に大きな役割を果たした。

しかし、農家戸数減少、農家の兼業化、一部農家の規模拡大などにより普及事業のあり方が問わるようになり、①普及事業本来の役割が不明確になっている、②求められる支援内容・方法が変わってきている、③普及員が多様なニーズに対応しきれていない、④硬直化して地域の実情に対応しきれていない、などの指摘を受けるようになっている[6]。

こうした状況を受け、農林水産省や日本農業普及学会などで今後のあり方に関する検討がたびたび行われ、これまで環境変化に対応した制度改革を行ってきたが、普及事業の改革の検討は農協営農指導事業とは切り離されて行われてきた。逆に、農協営農指導事業の改革論議のなかでも普及事業との関係が十分に論じられておらず、今後、両者の改革を合わせて再検討する必要があろう。

また、農業改良普及事業は、これまで農協営農指導事業と役割分担や連携を行いながら農業技術普及、農家生活改善に取り組んできたが、両者の連携が十分にとれている地域がある一方で、十分な連携が行われていない地域もある。また、普及センターが農協もメンバーに加えた協議会を設け、普及計画の策定に際し農協の意見を求めている地域もあるが、協議会は形骸化しているとの指摘もあり、普及事業に農業者や農協の意向を十分反映させる仕組みを構築する必要がある。

なお、米国では州立大学農学部が公的な農業改良普及事業の中核になっており、欧州では普及事業を民営化している国や農業団体が普及事業を担っている国・地域もあり、欧米諸国の制度は、今後の日本の農業改良普及制度や農協営農指導事業のあり方を考える上で大いに参考になるだろう[7]。

ｄ．農業簿記・会計の再構築と農業経営管理支援事業の拡充

農協はこれまでも簿記普及や青色申告支援などに取り組んできたが、一部の農業経営体が大規模化し法人経営が増大するなかで、農業経営管理、財務管理、税務がますます重要

収益構造」（「農林金融」2005 年 2 月号）参照。

[6] 山極栄司（2004）『日本の農業改良普及事業の軌跡と展望』。なお、2018 年において、普及センターは 361 か所、農業改良普及員は 6,378 人おり、普及員はピーク時（65 年 13,745 人）に比べて半減している。

[7] 竹中久二雄編（1994）『世界の農業支援システム』が世界の普及制度を包括的に整理しているが、25 年前の本で情報が古い。近年の動向に関しては、桂瑛一「フランスにおける農業指導の組織と役割」（『農林金融』2016 年 10 月号）、坂内久・清水徹朗「ドイツ・バイエルン州の農業支援システム」『農林金融』2015 年 9 月号）、原弘平「米国の協同普及事業」『農林金融』2019 年 2 月）で欧米主要国の制度を紹介している。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

になっている[8]。

こうした動向を受け、農協系統は第25回ＪＡ全国大会（09年）で「担い手に対する経営支援体制の強化」を決定し農業経営管理支援事業に取り組む方針を示した。しかし、宮崎県など先進的な取り組みを行っている県はあるものの、全国的には十分な体制が構築されているとは言い難く、今後、農業経営管理支援事業を軌道に乗せるためには財務データを分析できるようなシステム（農業経営支援システム）の開発・普及が必要であろう。

なお、筆者は14年２月にデンマークの普及事務所（ＡＧＲＯＶＩ）を訪問する機会を得たが、デンマークの普及事業は農業団体が運営しており、訪問した普及事務所のアドバイザー65 人のうち６割は農家の会計業務を担当し、農家の財務諸表の作成や税金納付のサポートを行っていた。農家は普及員のアドバイスに対して所定の料金を払っており、訪問した普及所は独立採算で運営していた。また、フランスでは農業会計のサポートを専門にする機関ＣＥＲ（農村経済コンサル協会）を有しており、デンマークやフランスの制度は、今後の日本における農業経営管理支援、農業経営の会計サポート体制の構築を考えるうえで参考になるだろう。

ｅ．農業金融との連携強化と人材育成

これまで日本の農業金融は制度資金（農業近代化資金、公庫資金）が中心であり、それに加えて基金協会保証をつけての対応が主であった。そのため、農協の融資担当者が農業経営の財務データを分析して審査するという体制は不十分であった。しかし、農業経営の大規模化が進むなかで運転資金需要も生まれており、こうした経営体への融資対応を行うためには農協職員が財務諸表の分析能力を身につける必要があろう[9]

ＪＡバンクは農業メインバンク化を掲げ、農業金融強化のため11年より農業融資資格制度（ＪＡバンク農業金融プランナー）を開始した。この資格を取得するためには農業簿記、税務、経営分析などの通信研修を受け、業務検定試験に合格する必要がある。一方、営農指導部門でも07年度より営農指導員資格認証制度を開始しており（それ以前も同様の資格制度はあった）、その試験科目は農業簿記・税務、農業経営、地域農業マネジメントである（技術系の科目はなく農業技術は現場で習得するとしている）。このように信用事業部門の農業金融推進と営農指導事業は同じ方向を向いているものの、両者が別々に行われている状況が見られ、今後、営農指導事業と信用事業は連携を強化していく必要があろう。

また、農業経営管理支援事業を拡充するためには農業簿記・会計に関する専門知識と経営分析能力を習得する必要があり、営農指導員の人材育成・能力向上のための研修体制の再構築が求められている。

---

[8] この問題に関する農業経営学、農業会計学の研究成果として、佐々木市夫他（2003）『農業経営支援の課題と展望』、稲本志良編（2012）『農業経営発展の会計学』がある。

[9] 泉田洋一「農業構造の変化と農業・農村金融の課題」、茂野隆一「法人化・経営多角化と農協の農業融資」（『農業と経済』2012年10月号）。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（参考文献）

・増田佳昭「農協営農面事業の再構築と営農指導事業」（『農業・農協問題研究』第 32 号、2005 年）
・清水徹朗「系統農会の歴史と農協営農指導事業（『調査と情報』2005 年１月）
・清水徹朗「農協営農指導事業の改革方向」（『農林金融』2014 年５月号）
・瀬津孝「ＪＡの営農指導事業の位置付けとあり方に関する考察」（『地域農業と農協』2013 年第２号）
・太田原高昭他編『農業団体史、農民運動史』（『戦後日本の食料･農業･農村』第 14 巻、2014 年）農林統計協会
・両角和夫「『農協改革』をめぐる政府の検討と農協系統組織の対応」（日本農業研究所研究報告『農業研究』2017 年）

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

２．営農指導事業費の負担と農協経営

－愛媛県における青果専門農協の事業展開と農協合併－

はじめに

今日、農協は、第 27 回全国農協大会（2015 年）の決議で重点課題と位置づけた「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」を実現するために、これまで以上に農業関連の事業に重点をおいた事業展開を「自己改革」として取り組んでおり、第 28 回全国農協大会（2019 年）においてもその実践課題は継続している。これは、従来から農協が取り組んできた地域農業振興や農家（組合員）の生活向上のための農協事業機能の発揮を明確化したことであり、農協の事業のあり方として誰もが賛同する取り組みである。とはいえ、それを殊更に強調する背景には、農協「改革」の圧力があり、「信用事業と共済事業の分離」「准組合員の事業利用規制」に対する農協側からのパフォーマンスともみられる。

そこでは、成果を具体的に数値で示すことが命題とされ、生産資材の引き下げや農協による農作業支援事業の実施、農産物の買取販売やその価格の上乗せなど、事業として成り立つかは別としてサービス的に実践されている面も見られる。農業生産を行う組合員への支援という点では異存をはさむ余地はないが、総合農協としての事業・経営のバランスという点で見ると、行き過ぎた「自己改革」になりかねないのではないかと懸念される。そういった点で、系統農協組織再編の一環ではあるが、専門農協と総合農協が合併することを通して農協としての事業バランスを整えて地域農業振興や組合員サービスを実践している愛媛県の農協の取り組みを振り返ることは、今日における農協の「自己改革」のあり方を営農経済事業の経費負担という点から検討することになると思われる。

そこで本稿では、愛媛県内の農協を事例として、信用・共済事業を行っていなかった青果専門農協の事業展開の分析から、専門農協としての組織・事業・経営の特徴を明らかにすると同時に、営農経済に関する事業展開のみでは経営的な限界を有することを明らかにする。そして、そうした青果専門農協と総合農協の合併経過を振り返り、合併後における農協の事業展開を分析することを通して、農協の営農指導事業費負担のあり方について考察することとする。

（１）選果場を中心とした専門農協の組織運営体制（西宇和農協管内を事例として）

① 西宇和青果農協の設立と運営体制

ａ．戦前の集出荷組織

西宇和農協は、柑橘生産が盛んな愛媛県でもその中核産地に位置し、海岸沿いの傾斜地に果樹園が広がっている。この地域で温州みかんの生産が開始されたのは、1891 年旧真穴村で試植されたのが始まりと言われており、その後、明治後半にはその他の地区でも夏柑

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

やネーブルオレンジなど多様な柑橘生産が開始されている。

当時の販売は商人が生産者の園地や庭先に買い付けに行く形で行われており、みかん生産の先進地である吉田地区や八幡浜地区の他の商人への販売が中心であった。生産者から買い付けを行う商人は問屋を専業とするものではなく、自らも生産を行っており、出荷期には兼業的に販売取扱を行うブローカー的性格を有していた。そうした商人が集まって小さな組合を組織し、県外等への販売を行うケースもみられた。また、生産者の出荷組合も結成されていたが、その販売先はほとんどが地元の商人組合を相手にしており、自ら積極的な販売活動はみられなかった。

そうした中、農会の技術者を中心に、郡の中央機関を設立すべきとの考えが高まり、1916年に西宇和果物同業組合が創立されている。商人と生産者が合同した同業組合であり、1914年に吉田町で設立された宇和柑橘同業組合と同様に、商人からの証票料と汽船会社からの歩留まり金を組合の収入とし、大陸への輸出など積極的な販売活動を行っていた。しかし、こうした各種組合の活動は、戦時経済体制下で自由な活動が制限され、1940 年設立の西宇和青果物出荷組合連合会による域外出荷の一本化を経て、1943 年には統制機関である農業会が出荷組合を全面的に掌握する。

このような統制経済下ではあるが、集出荷の業務は集落単位の組織であるかつての出荷組合において行われており、そこでは生産者が主導的な立場に立っていた。国家的な権力の裏付けがあったことが主な要因ではあるが、集荷力は拡大し、生産出荷組織としての存立基盤が強まったのである。他方で自由な販売が制限されているため商人の立場は後退している。こうした統制下において生産者組織が業者より優位に立ったことが、戦後の出荷体制に引き継がれることとなる。

ｂ．西宇和青果農協の設立とその体制

1948 年に設立された西宇和青果農協は、こうした西宇和果物同業組合、西宇和青果物出荷連合会、農業会の統制組織を引き継いでいるが、集落単位の出荷組合の活動をベースとした販売組織の連合会的な性格を基本的に有していたのである。その出荷組合は 1950 年には 26 組織あり、それらが１つずつの出荷単位となってマークを有し、西宇和青果農協の支部として集出荷販売の活動を行っていた。また、主に各支部単位には総合農協も設立されていた。

これらの出荷組合（共選場）、支部、総合農協は、その後も分裂、統合や合併などの再編が行われるが、基本的には柑橘生産の拡大に即して集出荷販売体制整備のための大規模化が進められる。とはいえ、西宇和青果農協は、後述する宇和青果農協にみられたような一本化までの統合は行われることはなく、旧小中学校地区単位への統合に留まっている。それらの関係図は図 2-1 に示した通りであり、1970 年代から大きな再編は行われてはいない。つまり、それぞれの出荷・販売単位でマークを有する 11 共選、16 支部、14 の総合農協がそれぞれ今日の西宇和農協への合併前には存在していたのである。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

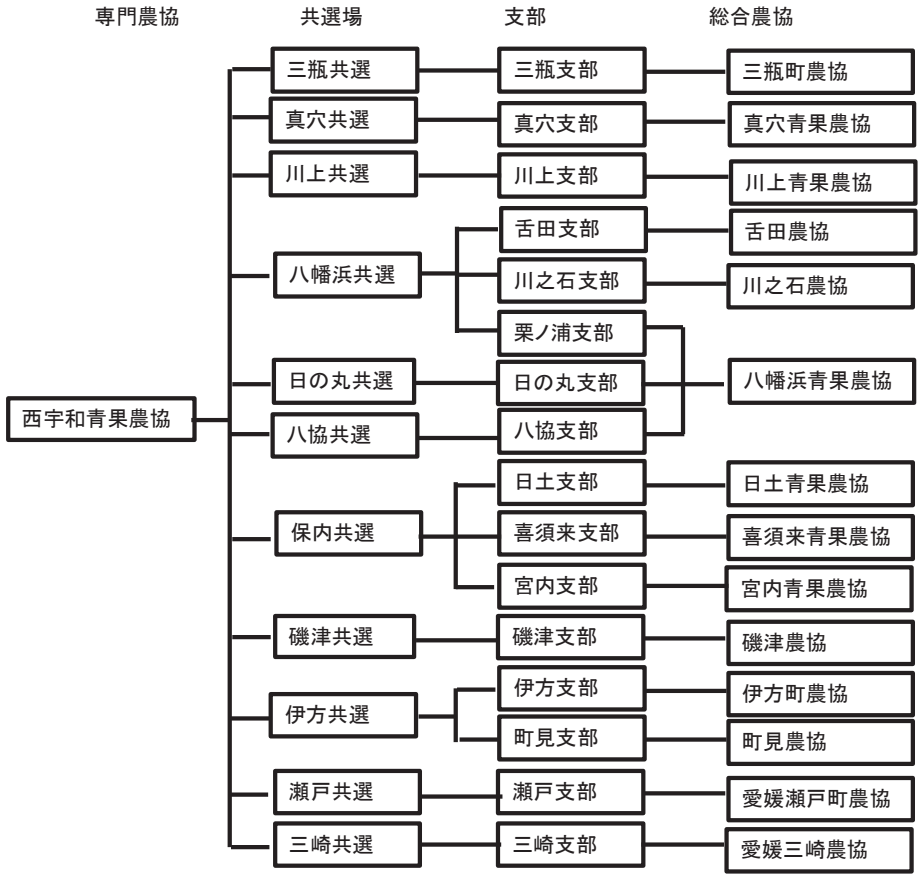

図２－１　西宇和青果農協管内の組織

（資料）『西宇和青果農業協同組合史－45 年のあゆみ』、農協要覧

注）当初三崎共選は加入しておらず、1980 年に加入している。

ｃ．専門農協の機能と選果場運営体制

西宇和青果農協は、独自の営農指導員を有して各農協や共選場に駐在させる形で柑橘の専門的な生産技術指導に携わり、定期的な異動があるため管内全体の技術のレベルアップに寄与していたとみられる。そうした営農指導員の経費の一部として、組合員からの営農賦課金が当てられていた。また、販売に関しては、各共選単位で方針を決めて販売を行っていたが、各総合農協の組合長が共選の販売の責任者でもあり、各農協が分荷権を有して販売を行っていたのである。西宇和青果農協は、各共選場の代表者である共選長（各農協の役員）の協議などの場を設けて、市場で商品が競合しないような調整を行っていたが、基本的な販売決定は各共選場が有していた。

さらに、共選場の運営に関わる費用の全てが、組合員による負担を基本としたルールが定められていた。そのため、各選果場内の組合員は、それぞれの選果場の運営に関して、

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

販売先の決定や集出荷選果基準の策定などに主体的に関わると同時に、選果場の減価償却費、選果要員の賃金、選果場の水光熱費などを選果場の利用料として負担していたのである。この利用料は、その年に必要とする費用をその年に組合員が出荷する量から勘案して、出荷量に対する負担金として支払うシステムであり、そこには基本的に生産物全量を西宇和青果農協（選果場）に出荷するという専属利用の考え方が貫かれていた。これは自主的に定めたルールであり、選果場の建設はこうした組合員の全利用を前提とした規模で計画されている。また、その選果場建設時における農協への増資も組合員には求められていた。

このような技術指導と販売対応の機能から考えると、専門農協である西宇和青果農協は郡レベルの連合会的な性格を有していた組織とみることもできる。専門農協としての営農経済事業における事業運営は、基本的に選果場における組合員の自主的な方針策定と応益負担原則による費用負担を基本として行われていたとみられる。また、青果物生産を行う組合員は、地元の総合農協と西宇和青果農協の双方に加入していた。

② 専門農協と総合農協の合併と事業展開

ａ．西宇和農協の設立

1993 年に設立された西宇和農協は、14 の総合農協と専門農協である西宇和青果農協の合併であるが、先の図 2-1 に示した単位が１つにまとまった構造である。そのため、従来の管内で行われていたシステムを特に変化させることはなく、新農協の体制が整えられている。各総合農協の経営に特に問題があったわけではなく、体力があるうちの合併であったとみられる。果実販売額は、合併前 1991 年度の 250 億円程度が最大で、合併後は減少傾向に転じ、2015 年度には 140 億円程度になっている。果実販売がほぼ最大の時期に、専門農協と総合農協が合併したともみられる。あらためて指摘すべき点ではあるが、生鮮オレンジ、オレンジ果汁の自由化が、それぞれ 1991 年、1992 年から開始されており、柑橘類の国内生産が構造的に過剰とされる状況に加えて、こうした自由化の動きが深まる中で、西宇和農協が発足しているとみられる。

ｂ．選果場の独自性の継続と西宇和農協としての販売対応

合併後の販売事業の展開は、合併前の従来通りの方法として、西宇和農協管内の共選場単位で行われている。合併後の変化としては、瀬戸共選が三崎共選に統合され、11 共選体制から 10 共選体制に変化したのみである。光センサー機に対応した共選場の整備も各共選単位で行われている。かつては、ほぼ共選単位に存在していた総合農協の施設として、各総合農協と支部および共選場が協力して運営にあたっていたが、西宇和農協への合併後は、西宇和農協の施設となり、西宇和農協から共選場事務局員として職員が派遣され、農協と共選場で運営にあたる体制へと変化している。このことにより、地区単位の農協という存在がなくなったことにより、地区の組織として共選場の位置づけがより重要となり、結果として共選場単位の組織体制が強化されているともみられる。そのため、共選場管内の品

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

目構成や販売方針にも相違があり、表 2-1 にみられるように、温州みかん 100%の共選場（日の丸共選）から全てを中晩柑類に生産をシフトさせている共選場（三崎共選）まで多彩である。

表2-1　共選場別販売取扱高（2015年度）

単位：百万円

共選場	品種	取扱金額
日の丸	温州みかん	1,005
	その他	0
八協	温州みかん	1,071
	その他	676
八幡浜	温州みかん	557
	その他	129
真穴	温州みかん	1,699
	その他	57
川上	温州みかん	1,761
	その他	35
三瓶	温州みかん	364
	その他	506
保内	温州みかん	1,320
	その他	2,410
磯津	温州みかん	31
	その他	45
伊方	温州みかん	752
	その他	801
三崎	温州みかん	0
	その他	1,277
合計	温州	8,560
	その他	5,936

（資料）西宇和農協総代会資料

このような体制の下で販売事業の展開を行っているのであるが、図 2-2 に示したように、2000 年代前半は価格が低迷し、各共選場でもその対応に迫られることになる。具体的な対応は共選場によって異なるが、１つは差別化商品への取り組みであり、レギュラー品とは異なる基準をクリアした生産物を特殊商材として販売し、高価格を実現するという戦略である。もう１つは共選場内の組合員への精算方法の精緻化であり、光センサー機の導入に伴う糖酸度のデータを駆使して、より高品質な生産を行った組合員に対してより多くの精算を行うことである。これは、市場での価格差をよりストレートに精算段階に反映することではあるが、これにより組合員の生産意欲を高めると同時に、高品質生産を行っていると自認する組合員の共同計算への批判を回避することも狙いとしていたとみられる。

また、近年における販売事業の特徴として、本所を中心とした販売促進活動を指摘できる。そこでは、卸売市場販売を基本としながらも、実需者への直接販売を展開している。つまり卸売市場への出荷品の４割ほどは、農協、卸売業者、仲卸業者、小売業者との協議で契約的な販売に取り組まれている。また、小売店舗での販売イベントを実施しているほか、温州みかん消費の子供・若年層への浸透を図るために、アニメキャラクターを使った

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

テレビコマシャール、幼稚園や大学祭でのサンプルみかんの配布といった活動を行っている。そうした成果は、生鮮柑橘類の国内における需給バランスの変化を背景として、図 2-2 にみられるように販売単価の上昇となって現れているとみられ、2013 年には温州みかんのみで 11 年ぶりに 100 億円を上回っている。

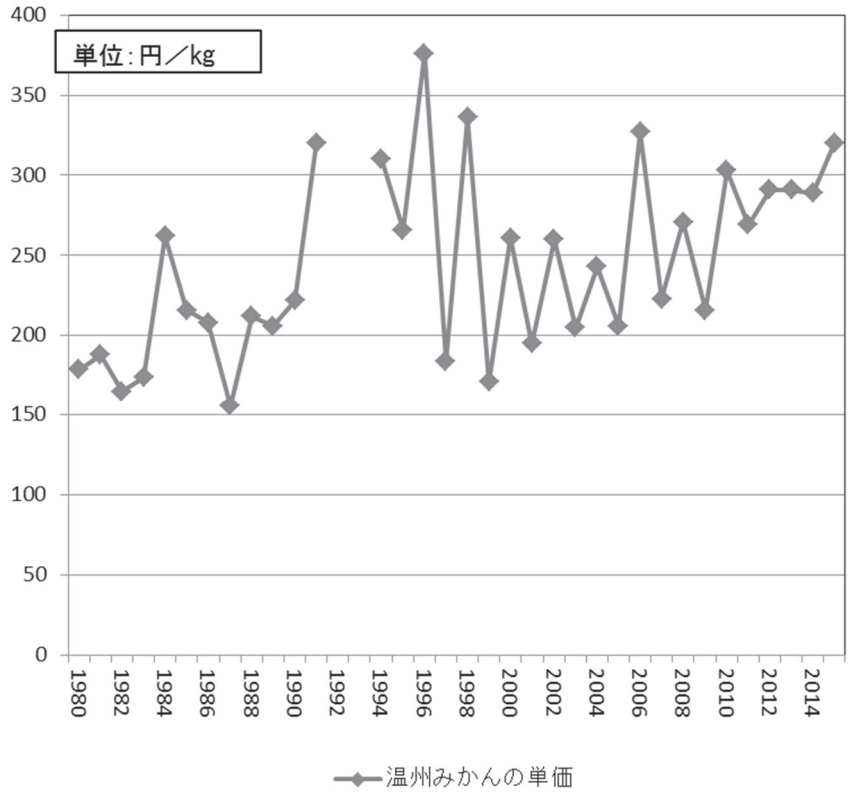

図２－２　西宇和農協（旧西宇和青果農協）取扱の温州みかんの単価

（資料）『西宇和青果農協史－45 年のあゆみ－』、西宇和農協資料

注）1992 年と 1993 年は合併の前後であり、会計年度の変更などもありデータなし。

ｃ．総合農協としての事業機能と経営収支

西宇和農協は愛媛県下の優良柑橘産地にあって、柑橘生産・販売を中心とする農業振興に取り組んできた農協であり、そうした活動の成果によって産地基盤の維持が図られている。この地域でも生産者の減少と高齢化は進展しているものの、近年における堅調な柑橘価格の実現によって、次世代の経営者となるべき若年層の就農が進む状況となっており、親元就農が大半ではあるが新規就農者に対して農協が支援している。また、詳述は行っていないが、収穫期の臨時労働力の確保や剪定作業等における労働力支援として農協が事業機能を発揮している。さらに、みかん収穫時期の夕食おかず宅配事業も実施しており、総合的な事業で柑橘産地を支える取り組みが行われている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

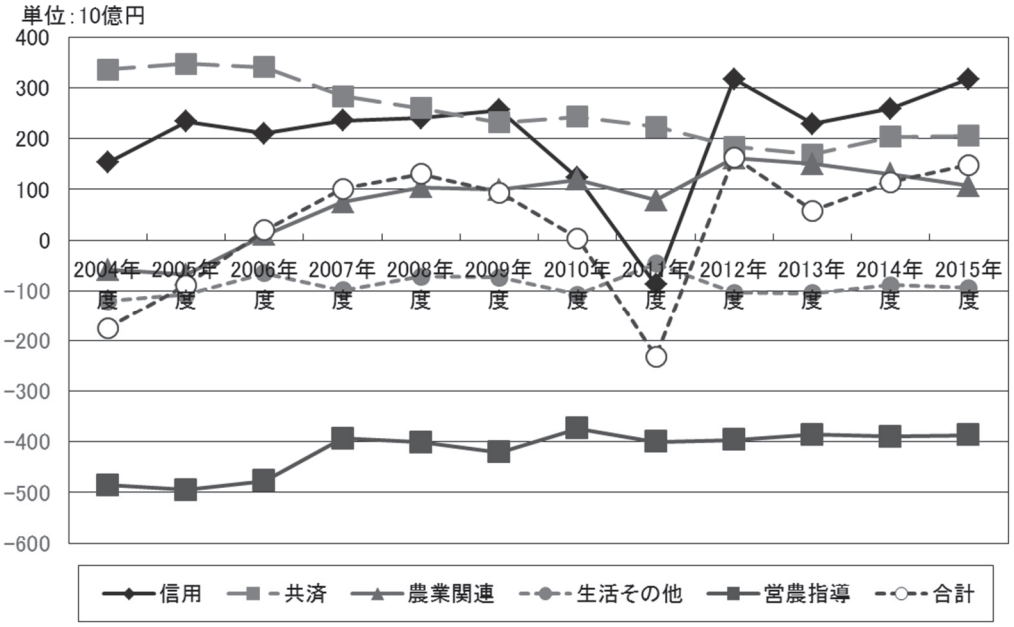

図２－３　西宇和農協における部門別事業利益構造

（資料）西宇和農協総代会資料

西宇和農協の事業構造を部門別事業利益構成の推移を示した図 2-3 から見てみる。信用事業、共済事業、農業関連事業が事業利益ベースでプラスであり、生活その他事業と営農指導事業がマイナスである。農業関連事業（農産物販売、農業生産資材購買）がプラスである点は注目すべき点であり、販売手数料が２％未満ときわめて低率である中での黒字構造である。これは、販売取扱高の推移が堅調である点に加えて、共選場運営の中で、選果施設利用料金、施設の減価償却費と固定資産税など、施設利用に関する点で組合員による応益負担と独立採算性が確立しているためであり、専門農協の時代から続く共選場運営のルールが継承されているためでもある。このように、営農指導事業と販売事業を中心とした事業展開を行い、事業運営の面での自立的運営を重視する専門農協的性格を強く引き継いだ農協運営が事業構造にも現れているとみられる。

とはいえ、営農指導事業費に関しては図 2-3 でもわかるように農業関連事業のみではマイナス分をカバーできない構造にある。営農指導事業にかかる支出額約４億円のうち 2.6 億円は人件費である。営農指導事業収入はごく僅かであり、営農賦課金を農協合併と同時に廃止したことから、他部門からの繰り入れ資金によって実施されていることになる。こうした中で営農支援事業等の積極的展開を行っているわけであり、総合農協としての総合事業力を活かした農業振興とみることができる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（２）専門農協による事業展開の限界と農協合併（宇和青果農協を事例として）

① 専門農協主導の事業展開

ａ．戦前の集出荷組織体制

愛媛県下で最も早くから温州みかんの生産が組織的に拡大していたのは南予の宇和地方であり、「宇和みかん」の名で産地化されていた。その商品化には地元商人の活動によるところが大きかったが、それは生産者の要求を必ずしも満たすものではなかった。こうした状況を背景に農会は、生産者と商人が団結して地域の柑橘産業の発展を図ることを目的に、1914 年に宇和柑橘同業組合（以下、同業組合）を設立した。設立された同業組合は、同業組合法により経済行為は禁止され、販売斡旋活動のみであった。そのため、組合運営は商人の組合員からのみ運営費を徴収することとした。商人が出荷する時に容器箱に貼り付ける同業組合の検査合格品であることを保証する証票料と、箱詰めではなく船積みでバラ積み出荷を行う際の手数料が同業組合の収入になった。

その後、1915 年に同業組合は専門の技術者を招き、同業組合としての生産指導の基盤をつくると同時に、荷造りや包装の統一指導も徹底することとなり、徐々に同業組合としての一体的な出荷体制が整えられてくる。そのことが市場における有利販売につながり、商人が同業組合として出荷するメリットを自覚することとなる。その結果、証票紙を購入するケースが多くなり、同業組合の収入増加にもつながってくる。こうした同業組合としての生産と販売に関する活動が、戦後の宇和地方における専門農協である宇和青果農協のベースになっている。

また、各地で集落単位に共同出荷組合が設立され、単独で出荷・販売を試みる動きも見られる。基本的な出荷・販売は商人に頼らざるを得ない状態は続いており、従来からの商人による集荷方法である園単位での販売を行う「山売り」や農家の庭先での販売である「庭売り」が行われ、中心的な取引方法であった「山売り」では、売買契約後に少なからぬトラブルが発生していた。そこで、生産者が主体となった出荷組合を設立し、合理的な販売体制を確立することを目的に宇和蜜柑販売購買組合（以下、販売組合）が 1929 年に設立される。この設立には生産者全員の加入を目標としたが、同業組合の商人による抵抗もあり、希望者のみの参加となっている。この販売組合が事業を開始した年の秋の出荷から〇宇の商標マークが使用されており、それが今日まで続いている。

しかし、その後の戦時体制下においては、自由な販売は制限され、1941 年の青果物配給統制令の施行により、みかん販売は完全に統制される。統制経済体制下においては、集出荷や荷造り作業は農業会の指示で行われるのみであったが、この集出荷荷造り作業は実質的には支部の荷造場の施設を利用して支部単位で行われる。商人の関与を完全に廃した中での生産者によるこうした体制は、戦後にそのまま引き継がれることとなる。戦時体制の集出荷システムが、結果的に生産者主体による出荷販売体制確立の基礎となっている。この点は前述した西宇和地区と同様である。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｂ．宇和青果農協の設立と販売事業の拡大

1947 年 12 月には農協法が施行になり、1948 年９月に宇和青果農協が設立され、戦後は宇和青果農協の下で新たなみかんの販売が始まる。実質的には戦前の販売組合と統制経済下の支部組織が集出荷販売体制の中心となり、管内には 25 の支部が独自のマークを有して活動を活発化した。そのため、出荷マークは〇宇よりも支部等の小マークが前面にでる形となり、荷受、選果、荷造り、販売先の決定までが支部単位で行われていた。宇和青果農協の本部では、販売先の調整、輸送、代金の回収、精算業務を行っているが、本部は何らの販売権をも有していなかったのである。また、生産と販売に関わる資材の調達・斡旋業務は本部において付随的に行われていた。しかし、支部ごとの販売による市場での商品の競合、市場対抗力の必要性、東京への駐在員派遣の必要性などを背景として、1952 年からは本部中心の集出荷体制へと大きく変更される。

その後の販売取扱金額は図 2-4 に示したように急速に拡大し、数量的には 1958 年に３万トンを超えている。こうした急増する販売取扱量に対して、支部単位の選果荷造場において機械選果機を導入するケースが多くなっており、その効率化を図るために選果単位の大型化が図られてくる。そのため、選果単位、支部、小マークの統合が徐々に進むことになる。1951 年には 29 あった小マークは 1960 年には 18 となり、1966 年には５つにまで減少しているのである。さらに、1968 年には〇宇マークへの一本化が実現することとなる。これは、消費者の求める時期別、包装単位別の品質の統一化を図り、長期的計画的な連続出荷を行うためであり、単なる大型化のみではなく中身の充実を図ることを目的として取り組まれた。1969 年には、消費地でのストックポイントとして東京都昭島市に用地を取得し、宇和青果低温流通センターとして稼働している。

しかし、マーク統一が実現した 1968 年から、みかんは生産供給過剰傾向となり、長い低迷期に突入することとなる。1968 年の価格下落は前年の干ばつの影響もあり、品質的にも課題があったとの見方から、全県的な「うまいみかん作り運動」を受け、次年度から特に高品質みかんの生産をめざした取り組みが行われることとなる。そうしたことも奏功し、一定程度の価格は維持されたため、統一マークによる共同計算は 1971 年まで４年間は継続される。しかし、1972 年は品質的には悪くないにもかかわらず、全国の生産量が 300 万トンを凌駕し、明らかな生産供給過剰となり、価格の大暴落を引き起こすこととなる。そのため、より品質重視のために地域の特性を活かしたきめ細かな販売を行うべきとの組合員の声が強くなり、全地区共同計算に対する組合員の不満を抑えることはできなくなる。そして、1972 年からは４選果場毎の共同販売に変更し、その後も独立する地区がみられ、1991 年には８選果場体制になっている。それに伴って、施設の償却費や運賃などの共同計算も徐々に選果場単位で行われるようになる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

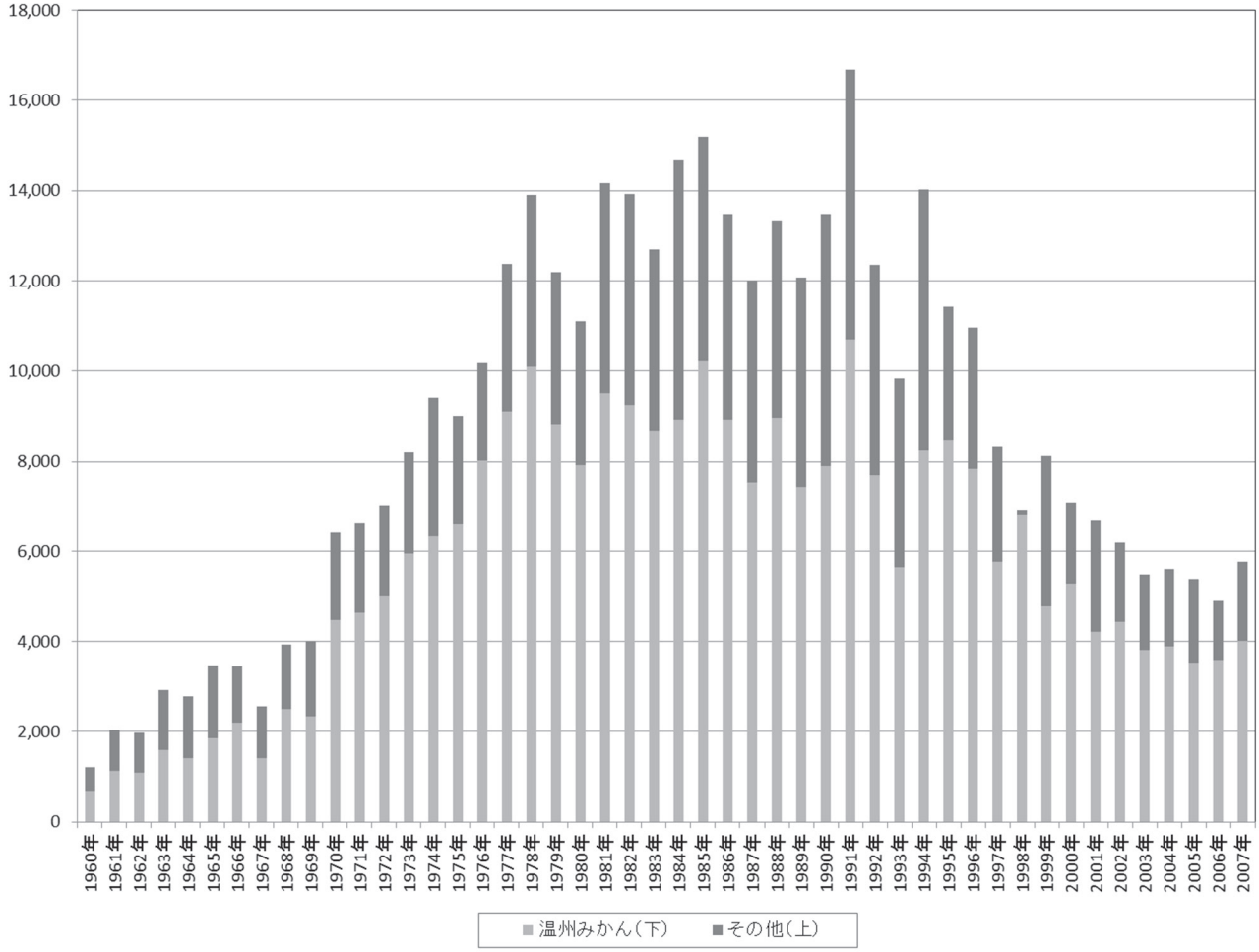

図２－４　宇和青果農協の販売取扱高推移

資料：「宇和青果農協八十年のあゆみ」「宇和青果農協のあゆみ」「宇和青果農協資料」

ｃ．宇和青果農協による多角的な事業展開

1972 年における価格下落後のみかん市場は、長期的な低迷期に入り、過剰生産対策としては品種の転換や減反による廃園化があげられるが、生産物の有効利用でもある積極的な対応として、加工事業の展開を位置づけることができる。

当地においては、柑橘類の加工事業としては地元業者による缶詰やマーマレード生産が早くから行われていたとみられる。戦前の販売組合としても 1933 年に缶詰製造工場を建設しているが、原料高が要因で 1936 年には休業としている。戦後は 1952 年の果汁製造を開始したことをもって加工事業がスタートしたとみられる。その後、缶詰加工を開始し、多様な加工事業を実施することになる。果汁類は 1984 年には愛媛青果連の加工事業であるポンジュースに缶入りジュース部門は統合することとなり、その後は減少しているが、ゼリー類はヒット商品も生み出している。このように、果汁類からゼリー類や柑橘原料以外の

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

缶詰類に主力を移しつつも加工事業を積極的に行っていくのである。

また､加工製品の販売促進という目的で商事事業を 1982 年に開始している｡この事業は、青果物の生鮮品をギフト用として直接販売することを目的に事業拡大を企図し、1985 年には商事部の発足へと展開する。商事部の売上は、1990 年代前半には 10 億円以上の実績がみられた。

こうした加工事業や商事事業の展開は、柑橘価格が低迷する中において、何とか付加価値をつけた販売を行っていこうとする専門農協による積極的なマーケティング活動とみることができる。柑橘類の生産・販売に特化した事業展開を行っていた専門農協としては当然の選択であると考えられる。しかし、加工事業においてはその事業を維持するために、従来の管内の柑橘類を原料とする加工から、外部から原料を購入して加工事業を行うようになっており、当初の目的とは異なる事業展開もみうけられるなどの問題を有していた。

② 資金調達構造と経営の悪化

ａ．事業収益構造の特徴

改めて述べるまでもなく、宇和青果農協は、信用・共済事業を行っていない青果物の生産・販売事業に特化した青果専門農協である。事業としては、販売事業、加工事業、購買（生産資材）事業、利用事業、指導事業である。施設を運営する利用事業は、西宇和青果農協のところで説明したように、経費分を組合員の負担により賄う形であり、全体として出荷量が多い時は、出荷物単位にかかる負担金の単価は下がるが、出荷量が少ない時は高くなる。このように組合員の負担感は年によって異なるが、農協としての収支はつねにプラスマイナスゼロの計算で事業を行っている。また、指導事業の収入には補助金と組合員賦課金があるが、これで収益を上げることは無く、農協としてはサービス部門的位置づけになる。そのため、宇和青果農協の事業としては、柑橘類を中心とした販売事業、加工事業、生産資材の供給を行う購買事業、贈答品等の直接販売事業を行う商事部門が主な収益になる。

表 2-2 は、それら４つの部門と指導事業の総利益を示している。温州みかんの消費量が減少し、産地においても生産が減少していた時期であり、図 2-4 と見比べてもわかるように、販売事業取扱高が大きく低下した後のデータではあるが、それでも販売事業による収益（総利益）が圧倒的であることが確認できる。その収益は販売手数料と市場交付金（出荷奨励金）である。つまり、販売取扱量と金額が拡大していた 1970 年代前半までは言うまでもなく、取扱量は減少していたが市場単価は上昇していたため、販売取扱高が 100 億円以上を維持していた 1990 年代前半までは専門農協としての経営は比較的安定していたとみることができる。

データの連続性の関係で表示はしていないが、当期剰余金の推移は、1989 年度１億 9,755 万円、1990 年度２億 2,259 万円、1991 年度２億 37 万円、1992 年度１億 146 万円、1993 年度 7,313 万円、1994 年度１億 748 万円、1995 年度 2,690 万円、1996 年度 341 万円、1997

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

年度 377 万円であり、1990 年代前半までは安定していたことが読み取れる。また、事業利益ではマイナスであっても、連合会からの配当金などで剰余金は確保していたのであり、1991 年に、愛媛県内の農協組織全体の方針として示された「愛媛県下 10 農協構想」への合併計画に参加しなかった要因の１つとして、1990 年代前半の事業推移からは合併する必要性を強く持っていなかったことがうかがい知れる。

表２－２　宇和青果農協の事業利益の変化（1998 年度～2006 年度）

単位:千円

	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
事業総利益	646,824	847,566	744,240	757,915	1,003,064	673,807	745,548	533,259	564,987
うち販売事業総利益	481,948	573,823	486,248	494,797	751,324	696,513	579,064	498,083	470,537
うち購買事業総利益	21,366	27,194	21,841	26,496	23,843	20,634	19,301	20,425	16,942
うち指導事業収支差額	−5,654	−6,223	1,469	−4,304	1,388	5,371	−4,479	6,196	2,732
うち加工事業総利益	73,083	160,352	159,651	157,889	158,025	−115,366	87,024	−37,941	35,159
うち商事事業総利益	76,082	92,421	71,614	76,860	62,960	59,766	60,374	46,495	39,618
うち東京流通センター総利益			3,416	6,176	5,525	6,888	4,264		
事業管理費	685,848	1,029,700	848,226	903,767	1,425,151	941,639	822,750	742,549	686,259
事業利益	−39,024	−182,134	−103,986	−145,852	−422,086	−267,833	−77,202	−209,291	−121,272
経常利益	35,655	−49,241	−459,279	−4,473	−378,500	−320,905	53,261	−71,287	−20
当期剰余金	562	−37,417	340	337	−496,056	−319,984	705	−102,503	−19,187
当期未処分剰余金	762	528	540	587	−495,806	−319,328	705	−101,998	−19,187

資料:宇和青果農協総会資料
注)1998事業年度:1998年8月1日～1999年7月31日、1999事業年度:1999年8月1日～2000年3月31日、
2000事業年度:2000年4月1日～2001年3月31日

ｂ．資金調達構造の変化と財務の悪化

しかし、その後の経営状況は、表 2-2 からもわかるようにきわめて厳しい展開となる。それは、販売取扱高と加工品の販売高の減少のみではなく、信用事業を有していない専門農協特有の資金調達構造とも関係がある。

図 2-5 は、その資金調達構造の変化をみたものである。販売取扱高が 100 億円を超えていた 1996 年までは、それほど大きな変化はみせていない。すなわち、出資金をベースとしており、剰余金は事業利用高と出資配当を中心に配当し、回転出資金の形で出資金に還流させて自己資金を拡充し資金調達力を維持強化する構造である。また、販売債務として卸売市場からの前受金を資金として調達しており、組合員からの販売前資金の要求がある場合は、仮渡し金として 1997 年までは資金供給を行っていた。金融機関からの借入金は図 2-5 では期末の残高であるが、期中においては販売代金が入る前の資金不足への対応が中心であり、特に共選場などの運営費として、組合員の売上代金からの徴収が発生するまでの期間の資金対応として必要であった。こうした資金の流れは、販売取扱高が 100 億円を下回り、その後の光センサー機導入等にともなう施設投資が重なる中で急速に悪化してくるのである。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

図 2-5 からもわかるように、販売債務と借入金の増大がそのことを示しており、1999 年の明浜共選の脱退に伴う大幅な出資金の減少も自己資金減となって影響している。借入金は期末としては図 2-5 のピークでは 30 億円であるが、期中では 80 億円近くにまで達するなど、その金利負担は確実に宇和青果農協の収益を奪っていたのである。その結果が、表２にみられたような事業利益の推移であり、2000 年代になると内部留保の切り崩しをせざるを得なくなるまでに資金調達的には行き詰まってしまったのである。

これは言うまでもなく信用事業を有していないために内部資金としての余裕金を持たない専門農協としての経営構造ゆえの結果でもある。そのため 2009 年にえひめ南農協との合併に至るのである。経営悪化の要因は、輸入自由化による国産農産物市場の縮小化のしわ寄せを受け、相対的価格下落傾向になり、組合員の経営が悪化し柑橘栽培を中止・減少する生産者が増え、農協の販売取扱高が減少したという点では農業政策的問題である。しかし、その対応という点では、信用事業を有していない専門農協における事業・経営の面での弱点が資金調達力の不足となって露呈した結果とみられる。

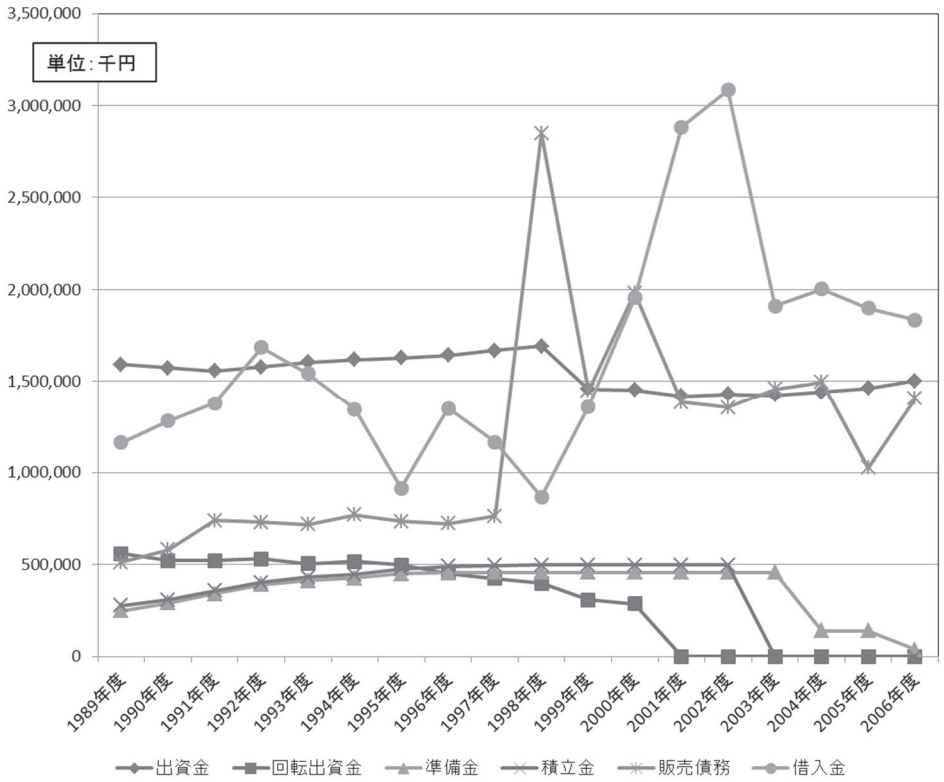

図２−５　宇和青果農協における資金調達の変化

資料：宇和青果農協総会資料

注 1）年度末の残高である。

2）1999 事業年度にける出資金の減少は、明浜共選の脱退による。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

③ えひめ南農協との合併と青果事業の展開

ａ．農協合併の経緯と新たな事業体制

1993 年に「宇和島地区合併研究会」が発足して、７総合農協（宇和島、南宇和郡、伊予吉田、三間町、鬼北、津島町、明浜町）と２専門農協（宇和青果、マルエム青果）で合併構想の協議を開始する。東宇和地区に含まれる明浜町農協が含まれている点は、青果専門農協の活動を重視した後述する従来の 13 農協構想を引き継いでおり、明浜町が宇和青果農協管内であるためである。合併の目的の１つに、組合員が専門農協と総合農協の両方に加入している二重加入構造の解消があり、研究会でも重要な課題となる。しかし、目的・機能集団として組織・結成された専門農協と制度的設立の総合農協の歴史を振り返るまでもないが、営農と経済事業面では、農産物の精算方法、補助金の受け皿、生産資材の供給、選果場の運営、流通コストの負担など、多くの点で事業運営方式には相違がみられた。それをどのように調整するかが課題であった。

宇和青果農協は、そうした課題に対して事業部ごとの独立採算制を基本とした事業部制を導入することを主張した。これは、青果部門の生産・販売については宇和青果農協が行ってきた事業に統一化するものであり、青果部門についてはこの青果事業本部に大幅な権限を移譲した組織構造のもとでの事業展開を企図した。しかし、他の総合農協からは反対の意見も多く、中央会の調整も図られたが、宇和青果農協は 1996 年に合併協議から離脱することを決定した。宇和青果農協が合併に参加しなかった要因は、事業方式において考え方の相違が埋まらなかったためであるが、ピーク時よりは減少しているとはいえ、1995 年段階では販売取扱高は 100 億円を上回っており、従来の事業方式でまだ経営は成り立つとの判断があったとみられる。しかしながら、その後の販売取扱高は 100 億円を大きく下回り、専門農協としての資金調達の限界もあり、経営的には急速に悪化するのはすでにみた通りであり、2008 年には「合併推進協議会」のもと、改めて合併協議を進め、2009 年４月に合併に至る。

えひめ南農協と宇和青果農協の合併に際して、宇和青果農協の販売と商事の事業体制を青果事業本部としてえひめ南農協内に設置して引き継ぐ形にしている。青果事業本部には、担当責任者として旧宇和青果農協の理事を常務理事として３年間のみ位置づけた。加工部門は株式会社愛工房に資産を譲渡してえひめ南農協には引き継がないこととした。営農指導員は９名を生産部の果樹課に配置している（2015 年まで）。そうした結果、55 名の職員のうち 35 名はえひめ南農協に引き継がれている。

事業方式としては、青果事業本部制を採用したので基本的に宇和青果農協の運営が継続されており、青果物についても従来通り旧宇和青果農協組合員の青果物とその他組合員の青果物は別々に集出荷販売されている。そのため、同じ品目でも、えひめ南農協は販売手数料が２％で青果事業本部の手数料は３％という構造にあるが、これは合併時の契約である。また、選果場の運営経費については、基本的に従来通りの組合員の応益負担によって賄う方式であるが、販売代金が振り込まれるまでの運転資金の利子負担についてはえひめ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

南農協本部の経費として賄われており、営農指導費の賦課金徴収も廃止された。そういった点では組合員の負担軽減につながっている。

ｂ．えひめ南農協における事業体制の変化

えひめ南農協は前述したように1997年に６総合農協と青果専門農協であるマルエム青果農協が合併して設立された。事業総利益の中心は、信用事業、共済事業、購買（生活物資）事業である。販売取扱高は、当初、宇和青果農協が合併に参加しなかったこともあり、初年度約40億円からスタートし、その後は減少しており、事業総利益への寄与もごくわずかであった。つまり、経営的には生活事業と金融機関としての性格が強い。また、それほど多くの固定資産を有していなかったこともあり、自己資本力が脆弱で、合併後の数年間は事業利益がマイナスの状態が続き、経営的には改善が必要であった。

そのため、1997年度には773名であった正職員は2015年度には455名へと減員を図り、金融店舗は54カ所から19カ所へ、生活店舗は72カ所から46カ所へと、大幅な改革を行っている。その結果、事業管理費を66億円から33億円へと半減させて、事業総利益は減少するが事業利益は確保するという経営体質を確立している。

えひめ南農協にとって宇和青果農協との合併のタイミングは、合併後の事業運営体制がほぼ確立し、経営的にも安定してきた時期であったとみることができる。そのことも宇和青果農協を受け入れられた要因であろう。合併後は柑橘価格が堅調に推移していることもあり、青果事業本部の経営は直接経費で見ると黒字の状態が続いている。他方、多くの施設を抱えることになり、運営費などの負担から一時期内部資金運用比率が高まる傾向をみせたが、近年は再び低下しており、経営的なマイナスの影響は比較的少ないとみられる。また、営農指導員数は2009年度37人から2015年度26人と減少しているが、果樹関係の指導員は９人から７人への減少に留まっており、総合農協としての資金力が青果事業の運営を支えているとみることができる。

近年の柑橘価格が比較的堅調に推移していることから、経営規模を拡大する農家の動きも確認され、ＵターンやＩターンの形で果樹農業に従事する新規の就農者も増加している。経営規模を拡大する農家にとっては、収穫作業時の労働力確保が課題であり、労働力の斡旋が農協の当面する課題となっている。また、そうした雇用される形で農作業に従事する者に対する研修や新規就農者の園地斡旋や技術研修なども新たな農協の営農関連事業の課題である。農協としては、収穫作業時に泊り込みで農作業に通うための長期宿泊施設の運営などに着手しているが、このように直接的に農協の収益には結びつかない事業に取り組むことができる点は、総合農協としての安定した資金調達力と経営がなければできなかったであろう。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

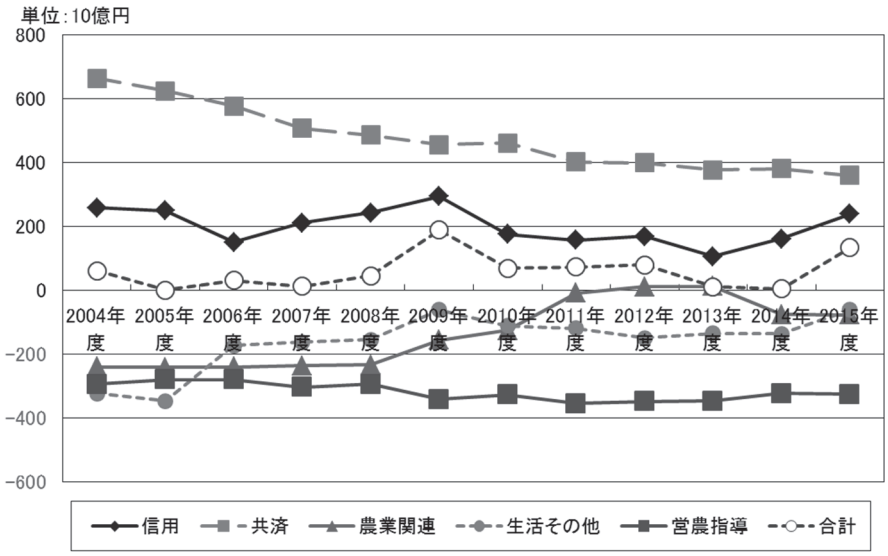

図２−６　えひめ南農協における部門別事業利益構造

資料：えひめ南農協総代会資料

えひめ南農協と宇和青果農協の合併という総合農協と専門農協の合併は、青果事業の運営に対して安定した資金繰りを提供し、さらに新たな営農面の課題への対応を進めるという点で、プラスに作用しているとみられる。図 2-6 は、えひめ南農協における部門別事業利益構成の推移であり、2009 年度に宇和青果農協を吸収合併したことにより、農業関連の事業利益が改善し、全体として事業利益が上昇している。このように、総合農協としての経営が従来通りの専門農協としての営農指導と販売事業を継承しつつ、営農指導賦課金の廃止と施設利用料金の減額が組合員の農業経営面における負担を軽減させており、地域農業振興においても大きな貢献につながっているとみられるのである。

（３）愛媛県における系統組織再編の経過と営農指導員の推移

① 愛媛県における農協合併と青果専門農協

愛媛県内には 1950 年３月末で 323 総合農協が存在していたが、それとは別に、これまで見てきたように青果専門農協が事業展開を行っており、表３にみられるように総合農協組織と並行して青果専門農協と連合会が設立された。

その後、1961 年に農協再建中の総合農協である松山市五明農協が青果専門農協である温泉青果農協に救済合併を申し入れたため、広域の専門農協が小規模総合農協を吸収合併することにより本格的に信用事業機能を有することとなることの是非をめぐり、総合農協と青果専門農協間の対立は激化し、後の知事選につながる政治問題化することとなった。その対立解消のため、県の指導により、今後の愛媛農業のあり方を含めた総合的な検討の中

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

で対処することとし、1970 年第 20 回愛媛県農協大会において「愛媛県農業基本構想」を決定し、第 21 回愛媛県農協大会において愛媛県農業基本構想を実現するため、その時点の総合農協 118 組合と 37 専門農協を旧郡単位の 13 地区の組合に再編する「愛媛県農協合併基本計画」を決定した。ここでは、当時、愛媛県下を８ブロックとして再編成されていた青果専門農協が果たしている果樹振興としての生産・販売の機能を高く評価し、その販売単位としての一体性を重視することにより、単純に旧郡単位ではなく、その青果専門農協のエリアにおける総合農協との合併を進める検討結果がみられ、専門農協の事業展開が強く反映されているとみられる。

しかし、その後の農協合併の進展はなく、第 18 回全国農協大会（1988 年）における全国 1000 農協構想と第 19 回全国農協大会（1991 年）における組織２段・事業２団体制の実現による新たな系統組織再編の決議を受けた形での合併推進が 10 農協構想として示される。

表2-3 愛媛県青果販売農業協同組合連合会会員の概要（1958年3月時点）

郡別	組合名	設立年月	組合員数	出資金	共選場数
伊予郡	伊予園芸農協	1948年7月	2,657	4,092,300	15
温泉郡	温泉青果農協	1948年9月	7,876	34,178,000	23
東・北宇和郡	宇和青果農協	1948年9月	3,153	41,997,857	31
喜多郡	喜多郡青果販売農協連合会	1948年9月	会員数：30	3,764,000	25
西宇和郡	西宇和青果農協	1948年10月	3,083	1,943,600	52
宇摩郡	宇摩郡青果販売農協連合会	1949年3月	会員数：18	210,000	－
周桑郡	周桑青果農協	1952年4月	1,200	7,500,000	25
越智郡	越智郡園芸農協連合会	1953年6月	会員数：38	9,831,000	26
新居郡	新居浜園芸農協	1954年6月	200	56,000	6
愛媛県（参考）	愛媛県青果販売農協連合会	1948年10月	会員数：９	77,240,000	－

資料：『愛媛青果連50年史』

② 系統組織再編の経過と営農指導員

愛媛県における系統組織再編の結果としての農協合併の展開は表 2-4 に示した通りである。県内には８つの青果連加盟の青果専門農協以外にもいくつかの青果事物に関する専門農協もあったが、それらの専門農協も、この間の組織再編の中で総合農協と合併しており、現存する青果専門農協は東予園芸農協のみである。

専門農協と総合農協が合併する時においては、専門農協のより専門的な営農指導と販売事業のスタッフを吸収することにより、より充実した営農経済事業機能を発揮することが期待された。図 2-7 は、愛媛県内の総合農協の営農指導員数の推移であるが、合併により、専門農協のスタッフをほとんど吸収していることから、合併時における営農指導員数の増加として現れていることが確認できる。しかし、数年経つと、1980 年代後半からの営農指導員の減少傾向に沿った形で営農指導員数は減少している。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

表2-4　愛媛県における農協合併基本計画の変遷

地区名	総合農協数の変遷		専門農協（青果）	現在の状況	
	1973年	1991年	専門農協連	2009年～	
宇摩	14	9	東予園芸	うま	東予園芸
新居浜	3	3		新居浜市、西条市	
周桑	2	2		周桑	
越智・今治	24	17	小西園芸 越智園芸連	越智今治、今治立花	
温泉・松山	17	12	（温泉青果）	松山市、えひめ中央	
伊予	11	6	伊予園芸		
上浮穴	5	2	なし		
大洲・喜多	6	5	なし	愛媛たいき	
八西	14	14	西宇和青果	西宇和	
東宇和	3	3	宇和青果 マルエム青果	東宇和	
宇和島	8	5		えひめ南	
鬼北	5	1			
南宇和郡	3	1			
合計	115	80		総合農協：12，専門農協1	

（資料）県庁資料、中央会資料により作成

注1）明浜町農協は農協合併構想の関係で宇和島地区に含まれる。

2）小田町は上浮穴地区に含まれる。

3）宇摩、新居浜地区は東予園芸農協の事業エリアの一部を含む。

4）マルエム青果の事業エリアは南宇和郡内のみである。

この間は、1980年代後半からは果実の生産量が減少し、2000年代前半の価格低迷期へと販売環境はきわめて厳しい時期であり、農協経営全体としての事業利益が大きく減少し、農協によってはマイナスになっていた時期である。そうしたことも営農指導員の減少傾向に歯止めをかけられなかった要因である。

しかも、農協の担当業務別の職員数の推移をみると、信用・共済事業の職員数は維持しいるのに対しての営農経済部門の職員数の大幅な減少である。購買事業に関しては、別会社化による職員の異動も関係しているとみられるが、営農経済事業改革の帰結でもある。専門農協の営農指導および販売事業のスタッフを総合農協は吸収してきたが、その拡充どころか維持でさえも実現できてはいないのである。こうした状況下において、専門農協のすぐれた専門スタッフの機能を十分に活かすことは難しかったのが現状であろう。すなわち、専門農協との統合により、理念的には営農経済事業を重視する事業体制をめざすが、現実的には農協の経営環境の変化がそのことを簡単には許さなかったのが現実ではないかと考えられる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

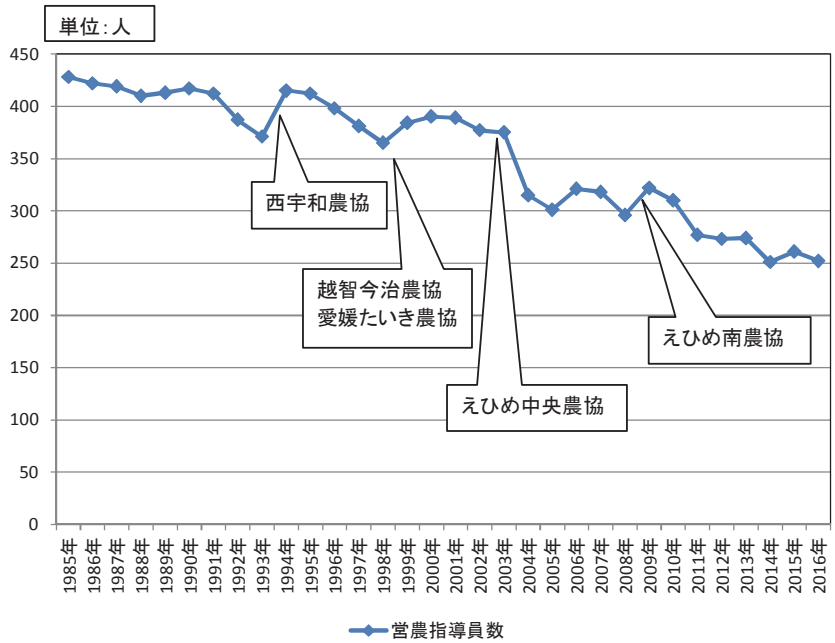

図２−７　愛媛県内の総合農協における営農指導員数の推移

資料：総合農協統計表

注）四角矢印は、農協の合併年

おわりに

愛媛県の果樹産地においてかつて展開した青果専門農協の特徴を改めて整理すると次の通りである。農協の事業としては信用・共済事業を有しないで、果樹部門における技術指導と販売対応を中心に事業展開を行う組織であり、それらの分野における専門的職員と組合員の協力により運営が行われ、営農指導事業経費の一部と選果施設等の運営費用は組合員による負担を前提として事業が成り立っていた。そのため、選果場等の会計は独立採算であり、組合員による自主・自立の事業が行われていた組織である。

こうした事業内容と運営体制で農協経営が成り立っていたのは、温州みかんを中心とした柑橘生産に関する交易条件が良好で、柑橘農家が経営的に自立できる経済的条件を有していた下でのことであった。しかし、その条件は、農産物なかんずく果樹品目の輸入自由化により、国産農産物市場における全般的な過剰傾向の下で悪化し、従来通りの方式で経営を成り立たせることは難しくなってきた。相対的に価格が下落し、販売取扱量が減少する下では、従来通りの方式では、組合員の負担が高まらざるを得なかったのである。それでも 1990 年代前半までは市場価格が一定の高単価を実現していたため、農協の経営という点では致命的な悪化状況には至っていなかったのであるが、減少する組合員数や将来の施設投資などを勘案し、1990 年代中頃に多くの青果専門農協が総合農協との合併を決断している。宇和青果農協は、そのタイミングでの合併を見送ったため、その後は資金調達面で

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

苦心することとなり、事実上経営は成り立たない状態にまで至った。

このように、専門農協は総合農協と合併することを通して、営農指導と販売事業を通した地域農業振興機能を引き継いできた。そして、総合農協の資金力によって、専門農協時代からの自主自立の運営体制を基本としつつも組合員負担を軽減させた新たな事業体制を確立してきたのである。とはいえ、営農指導員数の減少にみられるように、全てを取り込めて継続させることができたわけではない。

また、合併後の農協の事業展開において、事例で見た西宇和農協のように、農業関連の事業利益がプラスとなっている農協もあり、えひめ南農協もそのマイナス幅を縮小させてはいる。しかし、それのみでは営農指導事業費用までを賄うことはできていないのである。加えて、近年における差別化商品の展開にみられるきめ細やかな販売対応、消費地に対する販売促進費用、農業労働力の減少に伴う農協による直接的な労働力支援等、新たな営農経済分野における費用増加がみられ、将来的には選果場の更新費用もかさむことが予想される。そうした点において、専門農協時代と同様な営農経済事業のみの採算と組合員負担を前提とした独立採算的な運営では農協の営農経済事業を賄うことは不可能であり、信用・共済事業を含んだ経営のバランスの中で営農経済事業を展開し、農協経営を成り立たせていくのが現実的な方向性であるとみられる。

今、全国の農協は自己改革に邁進し、「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」という目標達成のために営農指導と経済事業の取り組み強化を行っている。それは、地域農業振興のための取り組みでもあり、重視すべき点ではあるが、農協経営のバランスを崩すことになりかねないという点は懸念される。専門農協と総合農協の合併を通して、農協経営全体の中で営農経済事業が成り立つ事業システムを確立してきた愛媛県の農協の事例から見ると、明らかに歴史に逆行する取り組みになりかねないと考えられる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

３．営農指導員の日常業務

以下では、宮崎県内の２つの農協（宮崎中央農協と尾鈴農協）と北海道十勝地方の２つの農協（芽室町農協と鹿追町農協）における営農指導員の日常の業務および生産者組合員との関係について、それぞれできるだけ具体的に見てみることで、そこでの課題を整理することにする。

（１）宮崎県内農協の営農指導事業

現在、宮崎県内の農協系統の営農指導事業については、宮崎県との連繋の下で宮崎県農協中央会を中心に進められている「所得アップＧＯ！ＧＯ！ テン運動」[10]の実践の一つとして取り組まれている。

これまで、宮崎県における農協の営農指導事業による農業者支援については、2016 年度に宮崎県および農協連合会の一体的な農業者支援体制を、2017 年度にはいわゆる宮崎方式による営農指導体制が単位農協および組合員の段階でどのように活かされているかを調査した（2017 年と 2018 年に農林中金総研レポートで詳報[11]）。今年度は県と農協系統との一体的営農指導体制の下にあって、実際に営農指導の任に就いている営農指導員の日常の業務を取りあげるとともに、そこ認められる共通した課題を整理することとした。

営農指導事業に限ってみれば、それを担う県内 13 農協の営農指導員の配置状況は下表の通りである。この一覧表でも、農協ごとに組合員の数や取扱量、さらに特産品が異なるため、作物別の営農指導員の配置にはそれぞれの農協の特性が表れている。

本節では、県内のこれらの農協のうち、宮崎中央農協と尾鈴農協の営農指導事業を取り上げるが、この表ではＡ農協が前者、Ｊ農協が後者である。２つの農協の営農指導員数には２倍以上の開きがあり、また品目別の配置にもそれぞれの農産品による特色が反映している。なお、宮崎県農協中央会で集計した下表の営農指導員の数と調査した農協の員数に差があるのは、時点の違いと管理職の扱いに差があるためである。以下、営農指導員の日常業務に焦点を絞って見てみよう。

---

10 2009 年度から組合員の所得向上を目的にスタート。

11 『総研レポート：農業者支援のあり方に関する調査研究－農協の農業者支援を一体的にサポートする系統連合会等の営農支援体制－』(2017.3、28 基礎研№.4) 農林中金総合研究所、pp.38～55、『総研レポート：農業者支援のあり方に関する調査研究（Ⅱ）―国内調査編― ＜北海道十勝地域、宮崎県＞』(2018.6、30 農金№.2)、農林中金総合研究所、pp.27～40 を参照されたい。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

表３－１　宮崎県内13農協の営農指導員（作物別）の配置

（人）

農協	米	野菜	果樹	花卉	茶	牛	豚	鶏	椎茸	経営	その他	営農企画	計
A	4	35	6	4	1	11	1	1				7	70
B		3	1			3	1			1			9
C	1	8	5	1		6	1	1		2		3	28
D		2	1	1		1						4	9
E	12	13	1	1		28	3				5		63
F	4	13	4		2	13			1	1		2	40
G	2	5	1	1		5		1		1		1	17
H	2	5	1	1	1	6	2					1	19
J	1	8	2	1	1	7	2			2		3	27
K	2	16	1		1	5			1	1		2	29
L	2	2		1	1	5	1	1			3	2	18
M	1	5	3	1	1	8	1	1	4	1	6	2	34
N	1	3	1	1	1	19							26
計	32	118	27	13	9	117	12	5	6	9	14	27	389

（資料）宮崎県農協中央会提供（2018年４月現在）
注：①管理職の部長・次長・課長を除く。
②「牛」は酪農を含む。

① 宮崎中央農協

ａ．農協の概要

宮崎中央農協は、1997 年に１市６町の農協が合併して現在の体制になっているが（その後、行政が合併）、現在は県庁所在地の宮崎市と隣接する国富町の２市町を管内とする。生産物の販売額（2017 年度総額 264 億円）で多いのは、施設園芸を中心とした野菜が 142 億円（53%）と過半を占め、次いで畜産が 75 億円（28%）、それに果樹が 18 億円（７%）と花卉が 15 億円（５%）と続く。主な野菜は、キュウリ、ピーマン、ミニトマト、トマト、メロン、カボチャ、ニラ、イチゴ、ゴーヤ、干大根など。畜産は、繁殖牛、肥育牛、肉豚、酪農である。果樹は、温州ミカン、マンゴー、日向夏、金柑、デコポンなど。花卉は、菊、切花、洋ランなどである。

当農協管内の地区は、宮崎地区、南宮崎地区、田野地区、佐土原地区、高岡地区、国富地区の６地区から成る。また、当農協の正組合員は 10,173 人、准組合員が 26,580 人、臨時職員を除く職員数が 668 人である（2018 年１月末現在）。本店のほか 21 支店を配置し、これにほぼ 100%出資の子会社、（有）ジェイエイファームみやざき中央（苗生産販売、農作業受託、新規就農研修等）と農業関連資材・石油類販売会社、葬祭事業会社の３社を有する。

なお、当農協の事業割合を知る手掛かりとして、2017 年度の事業総利益（66 億円）に占める事業別割合をみると、信用事業 27.0%、共済事業 21.2%、購買事業 35.6%、販売事業 9.8%、その他事業 6.2%である。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｂ．営農経済部門の体制

(a)営農販売に関わる組織体制

当農協の事業組織体制は大きく分ければ営農経済部門と金融共済部門の２つになるが、このうち営農経済部門は、営農部、畜産部、販売部、経済部の４部で構成される。

営農指導に直接関わるのは、営農部と畜産部である（下図参照)。

・営農部は、営農企画課、農産指導課、園芸指導課、果樹花卉課の４課からなる。

・畜産部は、畜産業務課、生産指導課、肥育肉畜販売課（肥育センター（２地区)、繁殖センター、キャトルセンター、畜産団地）の３課からなる。

販売部は、４課（販売課（６出荷場)、総合選果場、営業販売課、特産販売課、食品加工課（１加工場)）と６地区営農センターで、経済部は５課（生産資材課（６地区経済課)、施設ビニール加工課（２ビニール加工場)、農機自動車課（１自動車整備工場、６農機センター)、燃料課（１プロパンガスセンター、11 給油所､)、組織生活課）でそれぞれ構成されるが、この２つの部については営農指導に直接関係しないので省略する。

なお、６地区に設置された営農センターは販売部に属するが、６地区の営農センター内には営農部の農産指導課と園芸指導課の共管となる園芸農産課が設置されている。

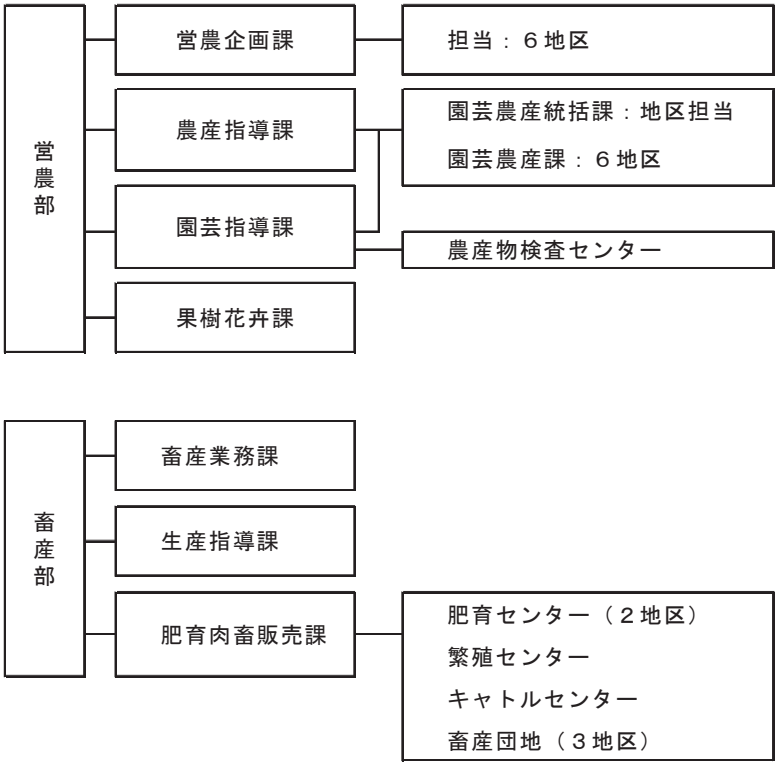

図３－１　宮崎中央農協の営農部・畜産部の体制

資料：農協総代会資料（2018年１月末現在）

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

(b)営農指導に関わる組織体制

営農指導に直接関わる畜産部と営農部にあって、事務的業務については基本的に本店で一括管理、処理され、現地指導を支店で対応するという実施体制である。

畜産部の３課については、本店に一括配置されている。

営農部のうち、営農企画課の業務は、主として補助事業関係の業務である。農産指導課は、米と茶が主体であるが、その場合も指導員は米がメイン、ほかにキュウリがサブといったように担当者が主務と兼務のかたちで対応する。園芸指導課は、施設野菜と露地野菜が主体で、同様に主務・兼務で対応する。前述したように、この農産指導課と園芸指導課の営農指導員は、６地区の各支店において支店園芸農産課として１課の中に配置されている。果樹花卉課は、果樹、花卉、それにマンゴーが主体で、これは６地区に分けて配置するのではなく本店一括で指導する。

当農協の営農指導は、生産部会員を中心に指導を行うため、それぞれの部会員数に応じ、部長と次長を除き、66 人の営農指導員を配置する。園芸指導の本店配属２人を除く 64 人が６地区の支店に現場指導として配属されている。営農部の管理職者によると、このように現場指導を重視するのは、現場に近ければ時間的なロスが少なく、組合員からの相談対応も比較的気楽にできるからだという。また、本来、営農指導の対象でない販売部所管の市場出荷や直売所出荷への相談にも対応している。

(c)組合員組織

当農協の正組合員は 10,173 人で、このうち大分類の連絡協議会別に、野菜連絡協議会に 2,139 人、果樹連絡協議会に 380 人、花卉連絡協議会に 66 人、畜産連絡協議会に 646 人、繁殖牛連絡協議会に 599 人が所属している。小分類の園芸の組合員生産部会が 25 部会、同じく研究会が１研究会、畜産の生産部会が３部会である。このうち野菜生産の組合員は、その多くが１品目に特化した生産体制をとっているため、品目別の部会数が多くなっている。

当農協管内の野菜生産者の生産量に占める農協出荷の割合（主要３品目）は、キュウリが６割、ピーマンが９割、トマト類が９割であり、野菜全体では７～８割である。

営農指導の対象となる生産品目別の組合員組織はつぎの表の通りである。この中でキュウリが部会構成員はじめ生産者数が最も多い。

農産園芸部門の生産部会員数に応じ、６地区支店での営農指導員の配置員数は、各支店に３～７人が配置されている。その場合、前述した品目別担当と同様、営農指導員の守備範囲は１人＝１部会であるが、人事異動への対応もあって、主担当者はほかの部会のサブ担当者として兼務するため、１人の営農指導員が２～３部会を兼務することになる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

表３－２　宮崎中央農協の営農関係組合員組織

（構成員：人）

野菜連絡協議会	2,139	日向夏部会	79
キュウリ部会	575	ハウス金柑部会	48
ピーマン部会	117	デコポン部会	18
ミニトマト部会	117	高岡文旦部会	17
トマト部会	40	パパイア研究会	7
メロン部会	10	花弁連絡協議会	66
カボチャ部会	9	菊部会	23
ニラ部会	70	切花部会	44
イチゴ部会	75	洋ラン部会	13
ゴーヤー部会	148	茶部会	30
ハウス生姜部会	27	畜産連絡協議会	646
干大根部会	125	繁殖牛部会連絡協議会	599
千切大根部会	206	肥育牛部会	35
果樹連絡協議会	380	肉豚部会	6
温州ミカン部会	88	酪農部会	5
マンゴー部会	98	（計）25部会・５協議会等	5,860

資料：農協総代会資料（2018年１月末現在）

ｃ．営農指導員としての業務

(a)営農指導員の主な日常の業務

当農協における営農指導員の日常の業務は、毎日の個別巡回指導と生産部会の事務局業務である。１週間（５日）のうち、巡回指導に４日、事務局業務に１日を充てる。営農指導員の出勤・退勤に関しては、月～金曜日の勤務時間が 8：30～17：30 で、土・日曜日は出勤しない。毎日、勤務時間中に、１日の業務を日報に記帳する。ただし、営農指導員には農家出身者が多い（約９割）ため、毎朝・毎晩、組合員のハウス等に顔を出すケースも多い。そのため結果として残業が少なくないという。

また、米については、検査員資格を持つ営農指導員が検査し、集荷作業も手伝う。農薬や肥料の受注業務は、経済部の渉外担当の仕事であるため営農指導員の守備範囲にはない。

１生産部会あたり部会員が 40～50 人であるので、１日当たり組合員約 10 人を巡回する。季節によって繁閑があるが、農閑期には土づくりの相談にも対応する。なお、事務局業務で、当農協では部会費等、現金に触れることがないよう部会の会計業務を引き受けない体制をとっている。

(b)資格取得と自己研鑽

当農協の営農指導員が資格取得で義務化されているのは、「毒物劇物取扱責任者」の資格取得であり、これには給与のほかに手当が支給される。また、取得が奨励されているものは、宮崎県版の営農指導員資格である農協資格認証１級・２級の取得と、県の普及指導員

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

資格の取得である。さらに、営農指導にあたって、営農指導員が組合員組織に宮崎県版ＧＡＰの取得、Ｊ-ＧＡＰの取得、G-ＧＡＰの取得を推奨する（ＧＡＰについては後掲の脚注を参照されたい）ことも課されている。

このほか営農指導事業として、園芸作物ごとに県の普及員と当農協の営農指導員とが合同で技術委員会を設定しているケースがある。普及センターの全支所ではないが、支所によって普及員１～２人と農協の営農指導員が協議し、現場指導も一緒に行っている。お互いに技術研究面で課題を設定し、農家に対応している。また、当農協の営農指導員は、県の専門技術員との情報交換や、毎月定例の農協内での研修を通し自己研鑽に努めている。農協内の研修では、普及センターの専門技術員や県の農業試験場の研究員、経済連の専門職員等を講師に招き、土壌診断研修や病害虫研修等々を開催している。

(c)営農指導員の人事異動

当農協での営農指導員の人事異動については、専門部署という位置づけで営農指導に特化し、営農部の中で異動する。具体的には、６支店の中で別の支店の営農指導に就くという異動である。

営農部の管理職によると、営農指導員は組合員との接点も多いため、営農指導員の異動によって組合員離れが生じることがあり、それゆえ慎重に進めることになる。たとえば、同じ場所で 10 年を超えると異動させる、ということを組合員に理解してもらったうえで、人事異動を行うという。また、営農指導の仕事は、３年程度では指導員の仕事を覚えきれないので５年以上が必要と理解しているという。個々の組合員を記憶・把握し、個々の組合員の農地を把握し、さらに組合員個々のクセ、独自性を記憶・把握していなければ指導員として仕事をこなすことが難しいという。

また、長年、営農指導に従事した営農部の管理職者によると、農協職員の中で営農指導の仕事を希望して配属になる人も、期せずして配属になる人も、いずれも３年程度経過すると営農指導の仕事の向き不向きが見えてくるという。

以上のように、様々な面から営農指導員の異動が検討されている。それだけに営農指導員の人事異動は大変難しいということであろう。

なお、生産部会の対応が多いので会議後の飲酒の付き合いも少なくない。しかし、当農協では、最近の傾向として、飲酒の付き合いができなくとも組合員からは問題視されなくなってきているという。

ｄ．農協職員としての業務

当農協の内部の各事業推進に関わるノルマについては、つぎのようになっている。

貯金獲得の目標額は、営農指導員には設定されない。しかし、共済の獲得金額目標は、営農指導員も例外でなく、各職員の職能等級ごとに目標金額が設定され、一定期間内で推進が課されている。たとえば、多い人になると目標金額が１億円といったケースがある。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

生活資材の購買推進も年間の目標金額が設定されており、たとえば、１ケース 20 本詰ジュースが○○ケース、漬物が○○ケース、電化製品の販売目標金額が○○円、といったものである。

② 尾鈴農協

ａ．農協の概要

尾鈴農協は、宮崎県央の日向灘に面し年間を通して温暖な気候に恵まれた川南町と都農町を事業区域とし、野菜や果樹、畜産が生産販売の中心となっている。2017 年度の販売取扱額は 107 億円であったが、そのうち農産園芸部門が 45 億円（42%）で、内訳は施設野菜が 29 億円（27%）、露地野菜が７億円。畜産部門が 63 億円（58%）で、内訳は子牛が 21 億円（19%）、肉豚が 25 億円（23%）、肉牛が９億円、生乳が７億円である。

農畜産物の農協出荷量および取扱高は後述するが、主要産物としては、ハウスキュウリ、露地キュウリ、大玉トマト、ミニトマト、ピーマン、カボチャ、ニラ、スウィートコーン、ハクサイ、キャベツ、肉用牛、肉豚などがあげられる。

当農協は、正組合員が 2,456 人、准組合員が 2,635 人、そして正職員数 149 人を擁し、本所のほか１支所を配置する（2017 年度末現在）。

これにほぼ 100%出資の子会社、（株）アグリトピアおすず（水稲苗生産、農産物生産・加工等）と、25%出資の子豚と豚肉の生産販売会社の２社を有する。

なお、当農協の事業割合を知る手掛かりとして、2017 年度の事業総利益（13.7 億円）に占める事業別割合を見てみると、信用事業 27.2%、共済事業 24.3%、購買事業 23.4%、販売事業 14.5%、その他事業 10.3%である。

ｂ．営農指導に関わる組織体制

(a)指導組織

当農協の中で営農指導事業を担うのは、つぎの図に示した２部１室であるが、そのなかでも農産園芸部と畜産部に営農指導員を配置し、日常的な業務として営農指導にあたる。

農産園芸部には、つぎの３課が設定されている。

・野菜花弁課（所属員 12 人）

野菜と花を担当し、管理業務と庶務業務を除いて、直接、営農指導にあたるのが９人、土壌分析が１人である。

・農特産課（所属員４人）

米と茶、および果物を担当し、同じく直接、営農指導にあたるのは３人である。

・販売課（所属員・兼務）

選果場の運営と生産者からの農産物の受入、および検査業務にあたる。

畜産部にはつぎの２課が設定されている。

・畜産課（所属員・詳細未調査）

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

牛の繁殖と肥育、それに酪農の指導にあたる。

・養豚課（同上）

肉豚の生産指導にあたる。

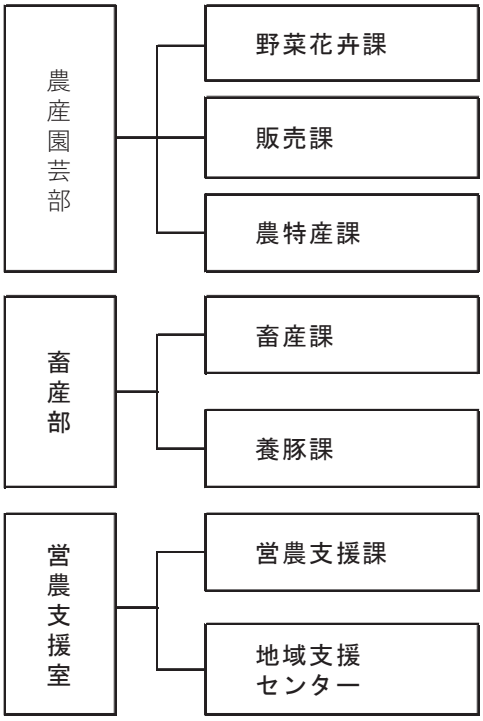

図 3-2 尾鈴農協の営農・農産園芸・畜産部の体制

資料：農協ディスクロージャー誌（2018年5月末現在）

(b)組合員組織

営農指導の対象となる生産品目別の組合員組織はつぎの表の通りで、全部で 28 部会・４研究会、２グループ、１協議会がある。各部会費は、固定費が１戸当たり年 5,000 円、それに変動費として各産物の販売額に一定割合を乗じた額が加算される。

複数の組織に所属する組合員が少なくないが、表にあるように各組合員組織の構成員数は最多で 596 人から最小で２人とかなりの差がある。ただ飯米だけの水田稲作を含む稲作部会を除けば、トマト類が細分化されているものの、当農協のそれぞれの特産品別にまとまった構成員で組織されていることが窺える。

つぎに、当農協への主要な農産園芸品の部会別出荷量（尾鈴農協ＨＰ〈2019 年２月閲覧〉）は、ハウスキュウリ 902ｔ、大玉トマト 2,683ｔ、ミニトマト部会 2,530ｔ、中玉トマト 165ｔ、スウィートトマト 54ｔ、アールスメロン 79ｔ、クウィンシーメロン 74ｔ、イチゴ 410ｔ、ニラ 324ｔ、スイートピー7,054 本、キク 418,000 本、温室ミカン 98ｔ、ブドウ 452ｔ、キンカン 18ｔ、ピーマン 462ｔ、春カボチャ 400ｔ、抑制カボチャ 147ｔ、露地キュウリ 361

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ｔ、サトイモ 142ｔ、ニンジン 2,564ｔ、スウィートコーン 568ｔ、レタス 174ｔ、キャベツ 1,040ｔ、白菜 1,185ｔ、ゴーヤ 36ｔ、マンゴー６ｔ等である。

同じく、畜産物の部会別の農協取扱高（同）は、肉用繁殖牛 10 億 8,000 万円、肥育牛６億 9,310 万円、酪農７億 6,300 万円、養豚 26 億 4,600 万円である。

表３－３　尾鈴農協の営農関係組合員組織

（構成員：人）

肉用繁殖牛部会	175	クウィンシーメロン部会	2
肥育牛部会	14	イチゴ部会	45
酪農部会	14	ニラ部会	30
養豚部会	23	花卉部会	24
温室ミカン部会	5	ピーマン部会	11
露地ミカン部会	28	春カボチャ部会	51
ブドウ部会	48	抑制カボチャ部会	22
マンゴー部会	6	露地キュウリ部会	40
キンカン部会	7	サトイモ部会	6
稲作部会	596	ニンジン部会	30
茶部会	27	スウィートコーン部会	67
ハウスキュウリ部会	26	レタス部会	7
大玉トマト部会	37	葉菜研究会	15
ミニトマト部会	46	ズッキーニ研究会	15
ミニトマト栽培グループ	11	マルトグループ	5
中玉トマト研究会	7	ゴーヤ研究会	7
スウィートトマト部会	4	農産物直売所運営協議会	480
アールスメロン部会	4	（計）28部会・７研究会等	1,935

資料：農協ディスクロージャー誌（2018年5月末現在）

ｃ．営農指導員としての業務

(a)営農指導員の主な日常の業務

これまで見てきたように、当農協で営農指導に従事しているのは、農産園芸部と畜産部の営農指導員であるが、以下では前者の営農指導員の業務を中心に検討してゆく。

当農協の営農指導員の主な業務は、①生産者の現場巡回指導、②生産部会の事務局、③生産者の各種補助事業獲得への支援、④生産部会単位の団体認証取得支援、⑤生産資材の注文とりまとめ、等である。

第１の、生産者組合員に対する営農指導員の個別巡回指導は、大別して、それぞれ営農指導員が地域別にローテーションを作成して巡回するやり方と、品目別にローテーションを作成し巡回するやり方があり、それは担当する品目により巡回の仕方が異なってくる。また訪問のタイミングにしても、施設園芸作目では組合員がビニールハウスにほぼ常駐しているので事前連絡なしで巡回できるという。そして、営農指導員は毎日、巡回指導の結

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

果を日報に記録しそれを上司に提出して確認を得る。

第２の、営農指導員が品目別に担当する組合員組織の生産部会の事務局としての業務は、主として各種会合にアテンドするとともに、それらの会合に要する連絡・通信を行う。その各種会合には生産部会総会、栽培講習会、現地検討会、販売検討会（販売促進、市場視察等)、交流会（忘年会、反省会）等があり、さらに同一作目であっても地区別の会合がこれに加わる。また、何年か前までは部会事務局として会計を担当していたが、近年の公認会計士監査制の導入で、会計の任務は解除された。

つぎに第３の、生産者が希望する各種補助事業を獲得するための支援業務は、申請に必要な書類の作成、生産者から書類作成に必要な内容の聞き取りおよびとりまとめといったデスクワークが中心であるが、これは営農支援室が中心になって担当する。

第４の、生産部会単位の団体認証取得のための支援業務は、近年になって奨励されているＪ-ＧＡＰやG-ＧＡＰ[12]といった認証取得と毎年の認証維持のための書類作成等であり、またこれには団体認証ゆえ内部検査員の資格を取得する必要が加わる。当農協の主要な取引先の一つである小売業のイオン流通グループからは 2020 年までにG-ＧＡＰの取得要請があるという。

第５の、作目別の生産資材の組合員からの注文をとりまとめ業務は、いってみれば農協の購買事業の一端を担っている。

こうした日常の業務の中で、営農指導員に対して組合員から一番相談が多い案件は農薬施用についてであるという。そうした案件にはケースバイケースで対応するが、場合によっては、予め組合員にアポイントとって農薬会社の社員や種子会社の社員を伴って巡回指導する。

(b) 勤務体制と自己研鑽

通常、当農協の営農指導員の出勤時刻は午前８時である。しかし、生産物により異なるものの農協の集出荷場への荷受が集中する時期は、兼務で当番になった営農指導職員は午前７時に出勤する。また土曜日は輪番制で出勤し、別途、振替休日をとる。

つぎに、強制される訳ではないが、営農指導員としての自己研鑽も必要であり、生産資材の講習会や農業普及センターとの研究会、作物技術の研修会に時間外であっても参加するケースが少なくない。それらの研修・講習会では経済連や種子会社から講師を招いて研鑽を積む。ただし、当農協が独自で開催する研修・講習は無く、ほとんどが県や農協系統連合会等の主催である。

これらの自己研鑽により、県農協中央会主催の営農指導員としての専門職員認証資格「専門１級・専門２級」の取得をはじめ、青果物検査員資格（主催：県経済連)、毒物劇物取扱

[12] G.A.P.とは、GOOD（適正な)、AGRICULTURAL（農業の)、PRACTICES（実践）を意味し、GLOBAL-G.A.P.は、それを証明する国際基準の仕組みを言う。そして、日本の農業界・流通業界の標準GAP として開発されたのが J-GAP 認証である。日本国内では、GLOBAL-G.A.P を一般社団法人 GAP 普及推進機構が、J-GAP を一般財団法人日本 GAP 協会がそれぞれ運営する（それぞれのＨＰを参照)。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

責任者資格（同：全農・経済連）、施肥診断技術者資格（同：全農・経済連）、ＧＡＰ指導員内部検査資格（同：全農・経済連）等を獲得する。

(c)営農指導員の人事異動

当農協では、最近 20 年間を通し職員採用に際して営農指導員としての採用がない。このため、営農指導担当が退職した場合、空席となったところを農協内の職員の異動により補充している。また、営農指導員の異動は、数年前までは最長５年限度で他の部署に配置転換するといった人事異動であったが、現在、営農指導員に関しては長期間同一の担当として留まることができるようになった。

ｄ．農協職員としての業務

農産園芸部や畜産部に営農指導員として配属されていても、営農指導員には農協のほかの部署の一般職員と同一の業務もこなさなくてはならない。毎年、季節毎に一定ノルマ（目標額：職階別）として設定される①金融事業の貯金の獲得推進、②購買事業の農協果汁（果汁、水、茶、コーヒー）の販売（80 ケース/年)、生活資材（家電製品、自動車タイヤ、スーツ等）の販売促進（20 万円/年）等である。なお、当農協では現在、営農指導員には農協共済の一斉加入推進のノルマは無くなっている。

営農指導事業の管理者によると、農協の収益確保についても一定の貢献を要するという。というのは、農産物販売受託手数料は販売額の３％のみであるため、部門ごとに、たとえば農産園芸部の年間収入を予算化し、買取り販売や加工販売（別会社)、農産物の選別作業受託のような事業で収入確保の一翼を担うことも必要であるからである。

小括

ここまで宮崎県内の 13 農協のうち宮崎中央農協と尾鈴農協の営農指導事業について指導員の日常業務を中心に見てきた。この２つの農協には組合員数や農畜産物の取扱量に差があるものの、県内の農業生産全般がそうであるように、施設野菜主体の農産園芸と肉牛・肉豚主体の畜産の２部門を中心に営農指導体制を構築している点では共通する。そうしたことを前提に、いくつかの共通点と相違点をあげながら、宮崎県の２つの農協の営農指導の特徴をつぎの５つに整理しておきたい。

第１に、営農指導員の配置と業務であるが、いずれの農協も作目別に主担当と兼務を併用し、生産現場に近い部署に配置する。そして、日常の営農指導員の業務として、現場の巡回指導を中心に生産物の状況に応じた農薬や肥料、種子の相談に対応する。

第２に、組合員組織の生産部会等を中心に営農指導をするため、その作目別生産部会等の事務局を主担当が受持ち、各部会等における会合（総会、栽培講習会、現地検討会、交流会（忘年会、反省会）等）へのアテンドと開催に要する連絡・通信を営農指導員の業務の一つとしている。ただし、近年の農協における監査指導のもとで、それら事務局業務か

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ら金銭に関与する会計の役割は排除されている。

第３に、営農指導員の人事異動について、５～６年前までは総合農協としての信用事業との関係で５年以内に他部門・他部署への人事異動が常態化していた。しかし、今日では営農指導部員の異動については部門内の配置転換で対応するか、10 年を超えない範囲で異動させず固定する方法が採用されている。農協執行部の中で営農指導部員の異動については組合員離れが危惧されており、慎重に対応するようになっている。

第４に、営農指導員の資格取得と自己研鑽である。これについては宮崎県の農協系統に限らず奨励されることであるが、宮崎県の場合、これまで見てきたように県と農協系統が連繋し一体となって、宮崎県版の各種資格の取得が奨励されている。

第５に、農協内での職員全般に該当する人事考課との関係である。農協職員としての各種のノルマがあるが、これが営農指導員にも適用されるものと、適用を免除されるものがある（２農協については下表参照)。２つの農協に限ってみれば、貯金獲得や共済加入の推進ノルマは農協によって異なっているが、生活資材の購買推進は両農協ともノルマが課されている。前述したとようように、それぞれの農協の事業ウエイトでみても購買事業はいずれにおいても重要な事業位置を占めていることから共通していると解される。

表３－４　２農協の営農指導員へのノルマ

	貯金	共済	生活資材購買
宮崎中央	×	○	○
尾鈴	○	×	○

（資料）聞き取り調査から
注：目標額・量が設定「されている＝○」「されていない＝×」

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（２）十勝農協連管内の営農指導事業

2018 年度も十勝農業協同組合連合会（十勝農協連）管内の２農協（芽室町農協、鹿追町農協）で調査を行った。16 年度および 17 年度の調査では、十勝農協連による支援体制や営農情報システムの活用に焦点を当てていたが、18 年度の調査では単位農協における営農指導事業に焦点を当て、それがどのような体制で行われ、営農指導職員がどのように生産者と関わっているのかを明らかにすることを目的としている。

①芽室町農協

ａ．地域農業の概要[13]

芽室町農協（以下、本項ではＪＡ）は十勝平野の中央部に位置する芽室町を管内としている。組合員数は正組合員 1,842 名、准組合員 3,427 名の合計 5,269 名で、管内の生産者戸数は 600 戸である。聞き取り調査によれば、芽室町内の経営耕地面積は 20,300ha。うち 18,000ha が畑作となっており、2,000ha は飼料作物である。畑作のうち小麦の面積が最も大きく、5,000～6,000ha を占める。ついで豆類が 4,000ha（小豆：2,600ha、大豆：1,400ha）、馬鈴薯 3,100ha、てん菜 2,700ha、野菜 1,700ha（スイートコーン、インゲン、ゴボウ、カボチャ、大根）と続く（数値はすべて概数）。

農業産出額について 18 年は 293 億円を見込んでいる。17 年には 315 億円と初の 300 億円超えを記録したが、18 年は夏の気温上昇の影響で前年比で落ち込んでいる。293 億円のうち畑作が 187 億円で、206 億円が酪農と畜産である。酪農と畜産は農家数、経営面積も全体の 10％ほどであるが、近年の乳価や肉牛価格の上昇、乳量の増大によって産出額が伸びている。

なお、当農協の事業割合を知る手掛かりとして、2016 年度の事業総利益（66 億円）に占める事業別総利益の割合を見ると、信用事業 18.9％、共済事業 8.9％、販売事業 23.0％、購買事業 24.5％、その他事業 24.7％である。

ｂ．地域農業とＪＡの関わり

芽室町における農業経営全体の課題としては、労働力不足が挙げられる。この点に関してＪＡでは主に２つの方策で対応している。

第一に、収穫用機械の改良である。十勝地方は農業が盛んであることから、国と道の両方の研究機関があるため、農業機械の改良が地域のニーズに合わせてスムーズにできる強みがある。ＪＡでは麦コンバイン前面のバリカン部分を改造することで、豆類（大豆、小豆）でも大型コンバインが利用できるようにしている。

第二にそうした大型機械をＪＡで所有し、地域内のコントラクターに貸し出すことで、

[13] 芽室町の農業の詳細および芽室町農協の概要は、2017 年度報告書『農業者支援のあり方に関する調査研究（Ⅱ）―国内調査編― ＜北海道十勝地域、宮崎県＞』の該当部分を参照のこと。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

共同利用という形で安価で組合員が利用できるようにしている。

ｃ．営農部による営農指導

（a）営農部の組織体制

ＪＡの営農指導事業は営農部で担当している。営農部には農業振興課（11名）、営農情報課（５名、組合員組織や振興計画も担当）、融資審査課（課長補佐１名）があり、農業振興課が営農指導を担当している。この他に組合員相談課もあったが、17 年３月の機構改革で信用部に移っている。

97 年に、それまで芽室町内にあった道の普及センターが中札内に統合され、その時、芽室町とＪＡが共同出資する形で農業振興センターを立ち上げた。そのセンターに農業振興課の 11 名が在籍（センター長は営農部次長が兼任）し、町（普及事業）と連携して営農指導を実施している。

なお、畜産については 18 年４月に新設された畜産部畜産課が対応している。これまで畜産の販売については農畜産部、営農指導は営農部だったが、畜産が大きくなってきたことから畜産部に一本化された（あわせて農畜産部は農産部となった）。今後は保育育成牧場にも取り組んでいく予定である。

ＪＡでは、営農指導事業にかかる費用を組合員からの賦課金によってまかなっている。この賦課金には戸数割と面積割の２つがあり、組合員も営農指導業務の料金として必要なものと認識して支払っている。また、営農指導の職員が信用共済の推進を担うことはなく、ＪＡ全体で取り組む一斉推進の際も、営農部の職員の場合は「肥料の購買」などの利用でも推進と見なされるようになっている。

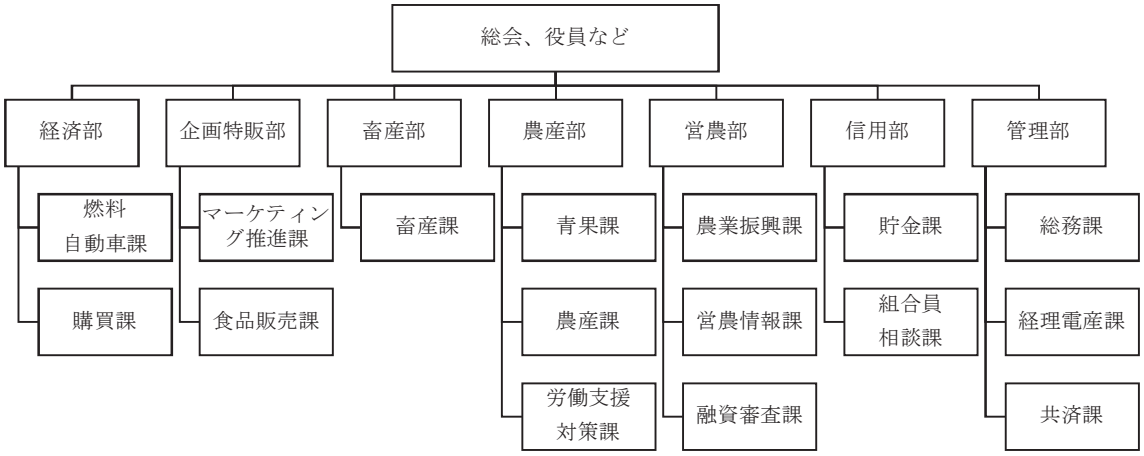

図３－３　芽室町農協の組織図（概要）

資料：芽室町農協ＨＰ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（b）農産振興課の概要

農業振興課 11 名の内訳は、次長（１）、管理職（２）、畑作（５）、野菜（２）、事務（１）。畑作で対象となる品目は小麦、大豆、豆類、ビートで、作目ごとに主担当は決まっているものの、主担当以外の作目も各職員がフォローしている。現在、畑作担当者５名の年齢構成は 38 歳、27 歳、24 歳、23 歳、23 歳となっており、このうち 20 代前半の３名は、今後の人事によっては別部署に行く可能性がある。ＪＡの職員採用では総合職、業務職、臨時職の３つの職種で採用をしており、このうちで営農指導担当として農業振興課に配属されるのは、人事異動の可能性がある総合職での採用者となっている。

ＪＡ全体の年齢構成を見ると、今後４～５年で、現在の管理職層が大量定年を迎えるため、それまでに若手の育成を進める必要がある。しかし、業務ローテーションもあるので育成が難しいということが、営農指導での課題となっている。

（c）営農指導職員と生産者との関わり

生産部会は作目別に 30 以上ある。特に、管内で生産が盛んな馬鈴薯では出荷先ごとに部会があり、卸売市場向け部会の他に、栽培契約を結んでいる国内大手スナック菓子メーカーのカルビー向けの部会なども存在する。営農指導職員と部会との接点は、基本的に口座の管理程度であるが、技術指導の要請があれば、農業振興センターで対応している。これまでは呼ばれて行くのが生産者との主な接点であったが、第８次芽室町農業振興５ヶ年計画（2018～22 年度）では出向いていく方針となっている。

この他に、ＪＡでの試験研究をもとにした技術懇談会を実施している。農業振興課では毎年４～11 月にかけて、いくつかの研究課題についてフィールド調査を実施し、12 月に試験研究の成績書や栽培の手引書、経済事業と連携した防除暦を作成している。これらは組合員に郵送されるが、翌年１月にはそれらの内容をもとにした技術懇談会も実施している。管内に 56 ある農事組合を開催単位として、希望があれば実施されるが、全体の出席率は 10％ほどと高くない。かつては夏期にも「あおぞら懇談会」という、圃場で実施する懇談会も実施していたが、参加者が集まらずに現在はおこなわれていない。

この他に、ＪＡには畑作研究会という 50 年の歴史を持つ組合員組織があり、現在も 60 名ほどの会員を擁している。研究会の当初の目的は「課題の共有と研鑽」であったが、次第に組織として受け身的になってきていることから、ＪＡでは新たに農業経営講座を開講している。講座の内容は、①ＪＡについて、②経営継承の手続き、③経営者能力の育成の３つ。組合員が集まれる冬の時期に開催している。特に経営者能力の育成については、自分たちの経営について知ってもらうのを第一として、ＪＡが独自に作成した経営分析システムを使って、組合員の経営状況を組合員自身で分析してもらう。具体的には、第１回目の講座で財務諸表について学び、第２回にはＪＡの経営分析システムへの入力実習をおこなう。この時、受講者は自分の経営のデータを打ち込むことになっている。第３回にはその結果をもとにして個別相談を実施する。受講希望者は 30 名を超えており、地域からのニ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ーズが高い講座になっている。

②鹿追町農協

ａ．地域農業の概要[14]

鹿追町農協（以下、本項ではＪＡ）は鹿追町を管内とするＪＡである。鹿追町は十勝平野の北西端に位置し、大雪山系を背に広がる中山間農業地域である。人口は、5,444 人（2,497 戸）で、うち農家人口は約 1,200 人（農家戸数 212 戸）となっている。経営耕地面積は約 11,000ha で、畑作と酪農（畜産）を中心に取り組まれている。

畑作専業農家が 107 戸で作付面積は約 4,900ha、酪農専業が 91 戸で約 5,300ha と、畑作と酪農が農家数、作付面積ともに半々となっている。少数であるが、畜産専業や畑酪混同経営も残っている。

畑作の農業生産額は 62.8 億円（17 年度）であり、主要作物は馬鈴薯（生産額の 32%）・てん菜（同 23%）・小麦（同 21%）・豆類（15%）。畜産の生産額は 170.3 億円（17 年度）で 63%を生乳が占めている。

当農協の事業割合を知る手掛かりとして、2016 年度の事業総利益（49.3 億円）に占める事業別総利益の割合を見ると、信用事業 14.2%、共済事業 6.3%、販売事業 12.7%、購買事業 37.3%、その他事業 29.5%となっている。

ｂ．地域農業とＪＡの関わり

畑作では、輪作体系の確立を基本として地力対策（土づくり）を中心に取り組んでいる。堆肥投入・緑肥栽培の他、酪農と畑地の交換耕作も管内 1,000ha ほどで実施されている。堆肥が多く地力が強い地域であるので、肥料についても土壌分析の実施とＢＢ肥料の利用を推進している[15]。ＪＡはＢＢ肥料の配合工場を有しており、それぞれの組合員の圃場に合った肥料を製造することが可能となっている。

生産に関しては、主に小麦の乾燥と種馬鈴薯の生産をＪＡで担っている。また、近年では、キャベツを畑作における第５の作物として普及させているところであり、ＪＡでは育苗センターの運営や収穫機の開発と導入を進めている。野菜作で規模拡大が進むとともに、重量野菜で労働集約的作目であるキャベツの栽培面積は減少していたが、収穫機の導入によって面積が拡大している。

酪農では、ＪＡへのアウトソーシングを進めることで、酪農家の労力軽減と後継牛の資質向上につとめている。まず、ＪＡが乳牛育成牧場を運営しており、そこで哺育から初妊までの一貫預託を展開している。酪農家は仔牛をＪＡに預け、孕み牛となったところで牧

---

[14] 鹿追町の農業の詳細および鹿追町農協の概要は、2017 年度報告書『農業者支援のあり方に関する調査研究（Ⅱ） ―国内調査編― ＜北海道十勝地域、宮崎県＞』の該当部分を参照のこと。

[15] Bulk Blending 肥料の略で、粒状の各種単肥（窒素、リン酸、カリ）を２種類以上混合したもの。物理的な混ぜ合わせのみであるため、製造工程が化成肥料と比較して簡素であり比較的安価で製造できる。また混合割合を変えることが容易なので、実需者のニーズに合ったオーダーメード型の肥料を製造できる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

場に戻してもらうことが出来るため、育成にかける労力を軽減できる。

また、コントラクター事業にも取り組んでおり、粗飼料の収穫作業（約 6,000ha）だけでなく、畑作も含めた堆肥の散布作業（約 10,000ha）、耕起や播種作業など、様々な作業の受託をおこなっている。14 年には子会社としてＴＭＲセンター[16]を設立し、飼料の生産と供給も担っている。

これらの他、08 年に町内の酪農家５名が発起人となり、ＪＡ内に鹿追エンブリオリサーチアソシエーションを設立した。鹿追エンブリオリサーチアソシエーションでは、受精卵に関する学習会や研修会を実施するとともに、性選別精液を用いて雌牛が産まれるようにしたホルスタインの受精卵を町内の酪農家に供給している。また、肉牛に関してもＪＡで管内に肉牛センターを建設し、鹿追町内で生産される乳雄仔牛の一貫肥育による「鹿追生まれ・鹿追育ち」の肉牛生産を可能としている。

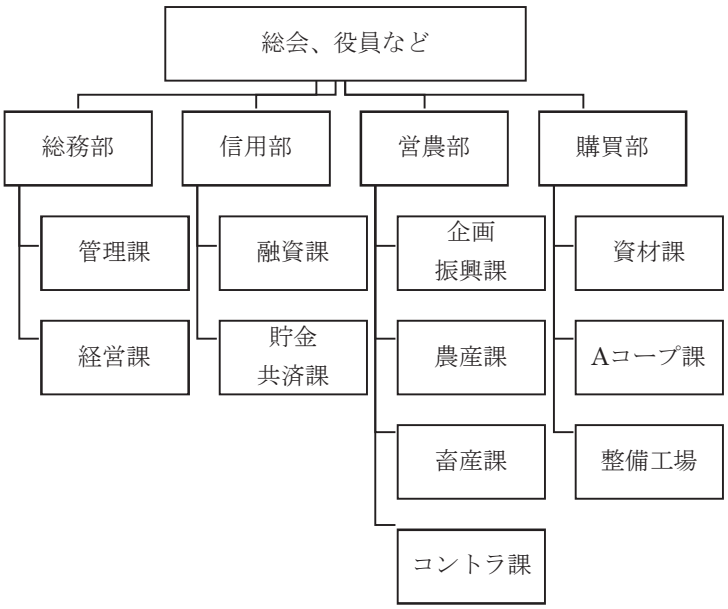

図３－４　鹿追町農協の組織図（概要）

資料：鹿追町農協ＪＡガイド（平成 30 年度版）

ｃ．畑作での営農指導

（a）営農指導の体制

畑作の営農指導は営農部の農産課が担当している。農産課では、農産指導業務（営農指導）以外にも農産販売業務や野菜施設業務、穀類集荷施設業務を担当しており、このうち農産指導業務を担っている職員は現在４名である。それぞれの年次は入組９年目、４年目、

[16] ＴＭＲは、Total Mixed Ration の略で、「混合飼料」「完全飼料」と呼ばれる、栄養バランスに考慮しながら濃厚飼料と粗飼料を混ぜ合わせ、家畜に与える飼料のこと。ＴＭＲセンターは、この飼料設計と混ぜ合わせを大規模におこなう施設であり、個々の畜産農家が飼料を製造する手間を省くことができる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

３年目、１年目となっている。職員ごとに主担当の作目は決められているが、年ごとに変わるため、在籍年数の長い職員は幅広い知識を身に付けている。営農部の職員は芽室町農協と同様に人事異動のある総合職採用者であり、営農部は他部署と比較して長く在籍できる傾向にあるものの、今後の人事次第では営農指導を離れる可能性は高い。

人事上の課題として、10 年目の係長クラスを中心に、中堅や若手職員がＪＡを辞めていくことが挙げられる。中には普及指導員として転職する職員もおり、ＪＡでも対策に乗り出しているが、あまり効果は見られていないという。

信用・共済事業の推進との関係については、ＪＡでは営農と信用・共済は切り離して考えられている。例えば毎年７月に共済の一斉推進があるが、その時に営農職員は共済職員の道案内をするだけである。営農をやりづらくして金融共済を推進するのは本末転倒であり、「営農を支える金融共済」という姿勢を明確にしている。

（b）営農指導職員と生産者との関わり

営農指導職員と生産者の接点は、普段の業務内でおこなう巡回を主としている。また、ＪＡには花きや施設野菜、露地野菜など 50 部会あり、営農指導職員は事務局として部会の会議に出席している。この他の接点として、技術懇談会や施肥設計懇談会、あおぞら教室などがある。

技術懇談会は毎年１月に、ＪＡの主催、普及センターとホクレンの協力によって開催される。これは２月に農薬注文の取りまとめがあるため、それに先立って開催されるものである。管内 10 地区において各地区にある会館などを会場として、その年のＪＡの方針や栽培技術、農業経営に関するトピックについて、１日がかりで意見交換がなされる。技術懇談会の対象となるのは畑作４品目と加工用キャベツの生産者で、地区生産者の 90%以上が参加する。

施肥設計相談会は年に２回、肥料の注文取りまとめ前に開催される。相談会には約半数の畑作生産者が参加し、土壌分析の結果（十勝農協連のシステムを利用）をもとに、ＪＡと生産者が面談形式で施肥設計をおこなう。相談会は 15 年前から実施しており、開始３年で管内の肥料費を 30%減少させている。その後も肥料費は漸減しており、肥料費の削減には単価引き下げよりも施肥量のコントロールが重要だとＪＡは考えている。

また、ＪＡ以外にも民間で肥料設計をおこなう「北海道ＳＲＵ[17]」という組織があり、そこを利用している生産者もいる。微量要素の配合を特徴とするＳＲＵの肥料以外にも、ＳＲＵで開催される生産者同士の勉強会に魅力を感じて参加しているという。

あおぞら教室は年３回、それぞれの時期に合わせて、作物に対する施肥や防除に関する研修会として開催されている。10 地区で日中に開催し、各地区で 70～80%の出席率となっている。かつてはその名の通り外で開催していたが、最近は技術懇談会同様に地域の会館

[17] ＳＲＵは、Soil Research Union の略で、オーストラリア在住のコンサルタントであるエリック川辺博士の指導のもと、土壌分析と肥料設計を行っている組織。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

で開催している。他にも麦播き前の講習会など作目ごとにスポット的に研修をしている。

ｄ．酪農での営農指導

（a）営農指導の体制

酪農指導業務は営農部の畜産課が担当している。畜産課には総勢 43 名の職員が在籍し、酪農指導業務の他、酪農生産業務（乳質の指導業務、４名）、畜産販売業務（４名）、乳牛育成牧場業務（保育畜舎も含めて約 20 名）、乳検事務所（１名）など畜産に関わる幅広い業務を担っている。

酪農指導業務の担当者は、43 歳（入組 12 年目）、35 歳（入組９年目）、25 歳（入組２年目）の３名であるが、畑作と同様、今後の人事次第で業務を離れる可能性がある。

（b）営農指導職員と生産者との関わり

畜産に関する部会は酪農事業推進部会および畜産事業推進部会で、前者には酪農家 92 戸、後者には肉牛農家３戸、養鶏農家１戸、養豚農家１戸が加入している。部会の会議は主にＪＡで開催され、会議後には有志が懇親会を開き、そこで情報交換をすることもある。

また、乳質が悪かった酪農家に対して、技術指導を実施している。乳検事務所から月３回（旬ごと）発表される乳検の結果に基づいて、乳質の悪い原因について指導がなされる。月に２日、１日に３軒でおこなわれるが、同じ酪農家に対して月に２回行くことは無い。

業務内での生産者への巡回もあり、ＯＪＴとしての職員の育成にも活用されている。酪農の指導は職人的な部分が多く、机上での研修だけでは不十分で、実際に現場を見なければわからないこと（ボディーコンディションスコアなど）が重要となる。また、職員は業務上、乳質の成績が良くない酪農家（指導農家）に訪問することが多いが、指導農家に行きすぎると職員の中での感覚が狂うことがあるため、巡回時に優良農家にも訪問している。

生産者が資金を借入れする時には、融資課が営農計画書をチェックする。融資課では経営だけでなく家計も見るが、経営の部分に関しては農産部と連携している。酪農家への融資が融資課で止められることも年に２～３回はあるが、その融資が長期的に必要と畜産課で判断すれば、３年後には融資可能な経営になるよう営農指導をおこなう。

小括

本稿では、十勝地方の単位農協における営農指導事業の体制および指導員と生産者との関わりについて、２農協へのヒアリングをもとに検討した。本節の最後に、検討を通じて明らかになった点について述べておこう。

第一に、人事が流動的だということである。芽室町農協、鹿追町農協ともに、営農指導職員は異動の可能性が高い総合職での採用者から選ばれている。営農指導事業を担当する部署では、営農指導職員の育成に時間を要することから職員の長期在籍を望む声があるものの、信用や共済事業での業務ローテーションに影響を受ける形で、若手の営農指導職員

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

が異動することも十分考えられる。

第二に、事業として信用・共済事業と分離されている点である。両ＪＡとも営農部門の職員が信用や共済の推進を担うことは無く、営農指導職員が営農指導業務に注力できる体制になっている。農業生産が盛んな十勝という地域特性に負う部分が多いと思われるが、ＪＡの中心的業務である営農指導業務が、信用共済事業の推進によって足を引っ張られる事態を懸念している。

第三に営農指導職員と生産者との関わりについては、ＪＡによって異なる点である。どちらのＪＡも技術懇談会やあおぞら教室を開催しており、活動内容そのものに大きな違いはない。しかし、それぞれのイベントに対する生産者の参加意欲は異なっており、90％以上の生産者が参加する鹿追町農協に対して、芽室町農協では参加率は 10％に満たない。この違いが何に起因するものなのかは、今回の調査から明らかではないものの、芽室町農協では 18 年度から出向く体制による営農指導を進めるとともに、農業経営講座を開設する等、地域生産者との積極的な関わりを構築しつつある。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

４．営農指導事業が当面する課題

（１）農協営農指導事業と協同農業普及事業の連携の可能性（再論）
―農協の主体的条件に注目して―

はじめに

本稿の目的は、地域農業において農業者支援組織として並び立つ農協営農指導事業（営農指導事業）と協同農業普及事業（普及事業）が、連携して農業者支援にあたる可能性を論じることである。特に、営農指導事業を実施する農協の主体的条件に注目して議論を進めていきたい。

図 4-1 は、営農指導員及び普及指導員数の長期的な推移を示したものである。両事業ともに人員の減少は継続しており、体制の縮小は長期的なものであることが分かる。1985 年から 2015 年にかけて、営農指導員数は 19,011 人から 13,893 人へ、普及指導員数は 11,734 人から 6,568 人へと減少している。歴史的な経緯[18]から現在に至るまで両事業は地域農業の中で並立してきたが、それぞれの再編及び関係の見直しは不可避と言える。

ただし、図 4-1 を子細に観察すると、両事業の間では縮小のテンポが異なっていることが分かる。普及事業の場合、2000 年代以降に普及指導員減少のペースが加速した。その背景にあるのが、度重なる普及事業制度の改革である。普及事業に対する国の財政的手当である協同農業普及事業交付金の減額が開始されたのが、1990 年である（山極（2003））。2004 年には普及事業の根拠法である農業改良助長法が改正され、それまで専門技術員と改良普及員に分けられていた普及員資格が普及指導員に一元化された。また、地域農業に対する支援の拠点となる普及センターの必置規制も廃止された。削減された普及指導員を集積し、より広い範域をカバーする動きが強まった。体制縮小を決定的にしたのが、2006 年の三位一体の改革である。協同農業普及事業交付金の財源が都道府県に移譲されるとともに、一般財源化されることによって、普及事業に対する財政的手当は都道府県の裁量に委ねられることになった。財政状況の厳しい都道府県ほど、普及事業に充てられていた予算・人員を他部門に回す誘因が強まった[19]。図 4-1 からは、三位一体の改革以降は普及センター当り普及指導員数が減少に転じたことが確認できる。これまで普及センターの統合・広域化によって各都道府県は何とか農業者支援の維持に努めてきたが、それも困難になってきたのが現状である。

一方で、営農指導員は 1990 年代に大きく減少したが、2000 年代以降は緩やかとなったことが分かる。1990 年代の動向は、金融・共済事業の停滞による農協広域合併、それに伴う

[18] 清水（2005）を参照。

[19] 例えば岩手県では、東日本大震災を直接の契機としてではあるが、普及部門の定数が４～５人他の部署に振り替えられた。また、他の県でも普及指導員と行政部門との人事ローテーションを強化する動きが見られる。坂内他（2016）の各章を参照。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

非採算部門としての営農指導事業の縮小（増田（2006））という動きが大きく反映している。しかしながら、2000 年代以降営農指導事業の農協系統内での位置づけは大きく変化する。2001 年の農業協同組合法改正では、営農指導事業が農協の第１の事業として位置づけられた。また、2004 年の米政策改革、2007 年の品目横断的経営安定対策等の一連の農政改革は、営農指導事業の業務内容を変化させた。生産調整政策に対する行政の関与の縮小、集落営農組織を中心とした担い手育成は、営農指導員の業務に構造政策対応を増加させた。さらに営農指導事業を検討する際に留意すべき点は、単協の経営戦略・力量によって営農指導事業の位置づけが左右されることである。全国一律の制度的枠組みによって規定される普及事業に対して、営農指導事業は単協の裁量性が大きい。地域農業振興を重視する単協では、むしろ営農指導事業の体制を強化するという選択肢もあり得るのである。第１図を再び見ると、2010 年に１農協当り営農指導員数が１普及センター当り普及指導員数を歴史上初めて上回ったことが確認できる。農協広域合併が進んだ影響もあるが、現在は営農指導事業が地域農業において最も存在感を示している歴史的局面にあり（営農指導事業と普及事業の「逆転」）、普及事業の代替・補完として営農指導事業に期待される役割はかつてなく大きいと言えよう。

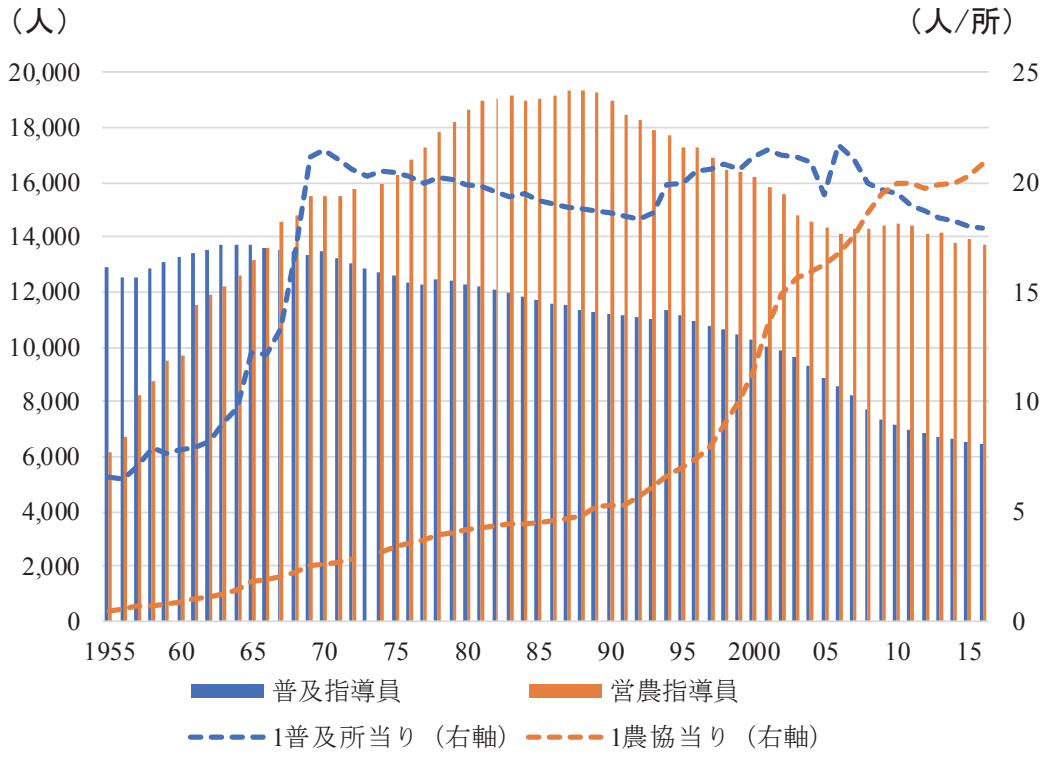

図４－１　普及指導員数と営農指導員数の推移

資料：農林水産省『総合農協統計表』「協同農業普及事業年次報告書」より作成。

注：普及指導員数は、2004 年以前は改良普及員と専門技術員を足し合わせたもの。また、農業担当と生活担当を足し合わせたものでもある。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

筆者は以前、普及事業が持つスペシャリスト機能・コーディネート機能の、営農指導事業による補完・代替に注目して両者の連携を論じたことがあった（西川（2015））。そこでは農業構造変動の地域性から、１）農業構造の再編が進んでいない地域では、営農指導事業が普及事業のコーディネート機能を代替する方向が望まれること（地域農業再編機能の発揮）、２）構造再編が完了した地域では、営農指導事業が普及事業のスペシャリスト機能の一部を代替し、普及事業は高度な専門的技術の指導に特化する方向が望まれることを指摘した。しかしながら、前稿では農協が普及事業の再編にいかにして適合するかという議論の組み立て方にとどまっており、農協の主体的条件についての考察が欠けていた。地域農業における営農指導事業の存在感がかつてなく高まっている現局面においては、農協が主体的に農業者支援を運営していくことが求められていると言える。本稿では前稿の視角を踏まえつつも、農協の主体的条件により注目する形で議論を進めていきたい。

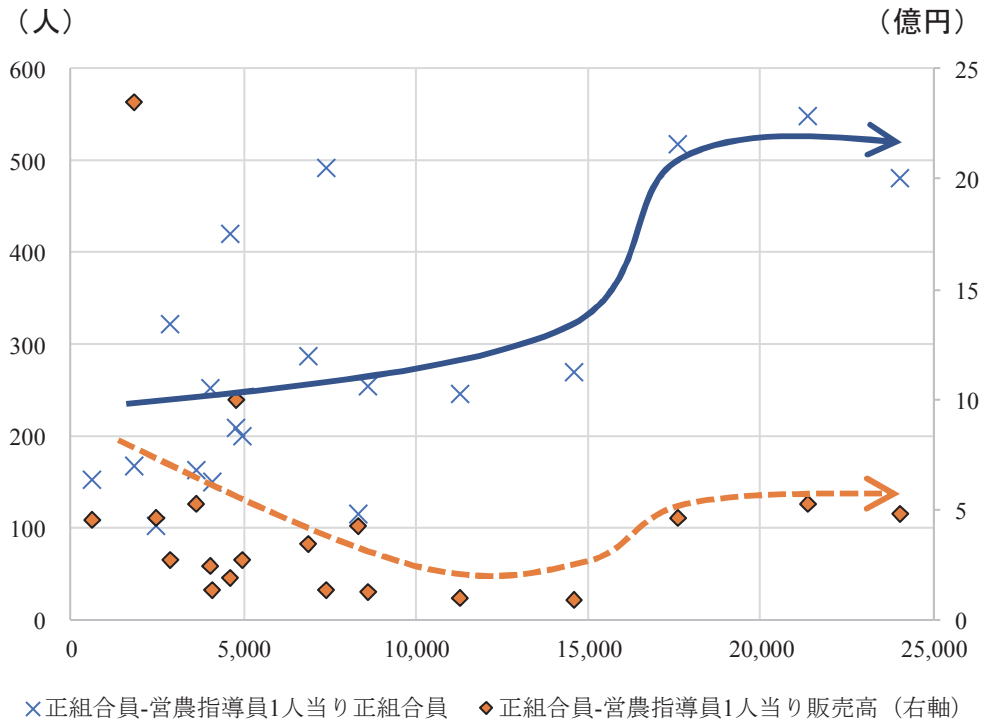

図４－２　農協の規模拡大に伴う営農指導員１人当り正組合員・販売取扱高の変化

資料：聞き取り調査、及び調査先提供の資料より作成。

注：1）都府県農協を対象としている。

2）調査は 2013 年から 2017 年にかけて実施した。

① 農協合併の効果と営農指導事業・普及事業への影響

筆者らは 2013 年から６年間にわたって、実態調査を中心として農業者支援組織の今後の

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

展望を得るための調査研究を継続してきた[20]。本節では、得られた聞き取り内容・収集データから、農協合併が営農指導事業に与える影響に注目して分析を進めていく。

図 4-2 は、横軸に１農協当り正組合員数（農協の規模）、縦軸に１営農指導員当たり正組合員数（営農指導事業の名目的な効率性）及び販売高（実質的な効率性）をとり、農協毎にプロットしたものである。同図によると、営農指導事業において合併効果が表れるのは正組合員が 15,000 人を超えてからであることが見て取れる。営農指導員１人当り正組合員数が停滞から急増し、営農指導員１人当り販売取扱額も減少から増加に転じていることが確認できる[21]。農協合併は大規模化によっていったんは営農指導事業の効率性が低下するが、正組合員数 15,000 人を超えると未合併農協と同水準まで回復する。

第１表は、聞き取り調査に基づいて調査農協の営農指導事業の業務内容を整理したものである。営農指導事業の業務内容は単協によって多様であるが、一般的には資材注文の取りまとめ、技術指導、集出荷への対応がセットとなっている場合が多い[22]。それを基本的な形態として、規模の大小に対応して業務のあり方が分化する。第１に、正組合員が 15,000 人に達するような広域合併農協では、業務数が減るとともに、担い手育成を含む政策対応業務への従事が必ず見られる（Ａ～Ｃ農協）ようになっている。業務の「粗放化」「政策対応化」である。Ａ・Ｃ・Ｄ農協では営農指導事業として資材注文、集荷対応を実施していない。表示はしていないが、技術指導も種苗業者等の民間企業に委ねる傾向にある（Ａ・Ｃ農協では資材メーカーによる巡回指導を重視）。そして、それらの農協では米が主要品目となっているケースが多い。第２に、未合併農協と考えられる小規模農協では、業務の「専門化」が見られる。Ｐ・Ｒ・Ｓ・Ｔ農協では資材注文、集荷対応が実施されていない。また、Ｏ～Ｔ農協では政策対応も実施されていない。販売高に占める第１位の品目を見ると、Ｑ以外は全て畜産となっている。第３に、表示はしていないが農協の規模に応じて普及事業との関係が変化している。また聞き取り調査からは、広域合併農協では普及事業との関係は密接とは言えなかった（Ａ・Ｃ農協）。一方で、未合併農協では普及事業と密接に連携して地域農業の振興を図っていた。例えば、後述する様に、宮崎県では営農指導事業と普及事業が一体となって農業者支援を行うことを、「宮崎方式営農支援体制」として定式化していた。

② 農業者支援における中央会・連合会の役割

未合併農協の営農指導事業において重要な役割を果たしているのが都道府県中央会及び連合会である。2016 年の農協改革では、都道府県中央会は５年後に連合会化されることとなった。都道府県中央会の役割にどのような変化があるかは現時点では不明だが、農業振

[20] 詳しくは、坂内他（2016）、坂内他（2017）、坂内・西川（2018）。
[21] 農林水産省『総合農協統計表』（2016 年）によると、正組合員数 10,000 戸を超える農協は 14.5%を占めている。
[22] 坂内他（2016）では、水田農業が中心の多くの農協では、営農指導員の業務の基本が、資材注文の取りまとめ→技術指導→集出荷対応、によって組み立てられていることが、各章で明らかにされている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

興をより重視する改正農協法の精神からは、営農指導の取組強化がますます求められることが考えられる。

表４－１　調査対象農協における営農指導員の業務

	道県	正組合員数	販売		営農指導員数	営農指導員の業務							
			取扱高（億円）	主要品目		技術指導	経営指導	部会事務局	資材注文	集荷対応	販売対応	政策対応	その他
A	岩手	24,056	240.2	米、畜産	50							○	指導ではなく情報提供
B	山形	21,377	205.3	米、畜産	39	○	○	○		○	○	○	
C	茨城	17,576	157.1	野菜、米	34	○	○	○				○	指導ではなくサービス
D	三重	14,604	49.5	畜産、米	54	○		○					
E	山口	11,270	45.8	米	46	○		○	○	○		○	
F	山口	8,622	44.1	米	34	○		○	○	○		○	
G	宮崎	8,324	306.1	畜産、野菜	72	○	○	○					
H	石川	7,383	20.4	米、畜産	15	○			○	○			
I	長野	6,895	82.8	キノコ、野菜、米	24								
J	山形	5,210			19	○		○		○		○	
K	長野	4,989	67.2	果実	25	○	○	○		○			
L	長野	4,785	229.0	キノコ、果実	23	○	○						新品種開発
M	三重	4,617	21.0	果実	11	○		○		○			
N	茨城	4,069	37.8	畜産、野菜、果実	27	○		○	○	○	○	○	
O	大分	4,040	38.9	畜産、野菜、米	16	○		○			○		
P	宮崎	3,605	116.6	畜産、野菜	22	○	○	○					
Q	石川	2,891	24.6	米	9	○	○	○	○	○			
R	北海道	1,833	257.8	畜産、畑作	11	○	○						新品種の試験調査
S	大分	606	18.0		4	○							
T	北海道	280	148.1	畜産、畑作		○	○						新品種の試験調査

資料：第２図と同じ。

特徴的な営農指導事業を行っていた中央会・連合会として、宮崎県と北海道の事例を挙げたい[23]。ＪＡ宮崎県中央会及び宮崎県経済連では、「宮崎方式営農支援体制」として農業者支援を実施している。その特徴として、第１に普及事業と一体化した営農指導事業の展開が挙げられる。県の情報システム（普及事業データ・クラウド）と農協経済事業利用データの結合し、「産地分析」と呼ばれる品目部会毎のデータ分析に基づいた技術・経営指導を推進している。第２に、営農指導員の専門性向上を目指した教育プログラムの開発を試みている。普及事業との連携については、普及指導員の研修システムとの相互乗り入れを実施するとともに、営農指導員に対しても普及指導員資格の取得を勧奨している。北海道十勝地方の 24 農協が加入する十勝農協連では、電算システムと農協連が保有する試験研究機関を結合した農業者支援体制が構築されている。農産化学研究所や畜産検査センター等の試験研究機関、及び単協の営農指導によって蓄積されたデータは、十勝農協連が構築した電算システムで蓄積・分析され、単協が使用する農産・畜産支援システムに反映される

[23] 詳しくは、坂内他（2017）を参照。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ことで現場にフィードバックされる。近年は、以上の技術データと各単協が組合員の経営・生活指導のために使用される「クミカン」データを結合して、本格的な経営分析・指導に乗り出す単協も見られる。

先進的な中央会・連合会の活動に見られる特徴は、以下の様にまとめることができる。第１に、中央会・連合会に単協から技術・経営データが集積されるとともに、分析が単協に提供・活用されていることである。客観的かつ大量のデータと分析に基づいた営農指導の実施が、産地形成と個別経営の改善に寄与している。第２に、中央会・連合会が統一的な営農指導のシステムを構築し、各単協が利用する形態をとっていることである。中央会・連合会の役割は、単協では用意できない大規模なシステムの運用による単協営農指導事業の支援・補完と位置づけられている。では、一方で「政策対応化」が進む広域合併農協では、中央会・連合会が営農指導事業に果たせる役割はあるのか、改めて検討する必要があると言える（広域合併に伴う中央会・連合会不要論）。

中央会・連合会主導の農業者支援体制の構築に向けた課題は、営農指導事業に関係する資格認証を体系化する必要性である。現在営農指導事業に関連して、多くの資格制度が農協系統内に並立している。まず、「営農指導員資格」がＪＡ全中によって設けられているが、都道府県中央会がそれぞれ独自に資格を設定している場合もある。ＪＡ全農は「ＴＡＣ」の資格を設け、大規模経営への出向く活動を重視している。ＴＡＣも全農と単協がそれぞれ職員を認証できるようになっている。農林中金は、「ＪＡバンク農業金融プランナー」の資格によって、融資業務を通じた農業経営の成長への貢献を追求している。中央会・連合会の事業毎に営農指導事業関連の資格が、それぞれ狙いをもって設けられていることになるが、総合事業を営む単協レベルではそれぞれの特徴を整理して運用されているわけではない。同様の目的を持った資格の並立は、むしろ営農指導員の体系的な育成システムが農協系統内で未確立であることを示していると言えよう。

おわりに

これまでの議論から、営農指導事業と普及事業の連携を評価する３つの軸を設定することができる。第１に水田中心か園芸・畜産中心か（作目的条件）、第２に農業構造変動の進展度（構造的条件）、第３に広域合併農協か未合併農協か（主体的条件）である。構造的条件を５ha 以上経営体への経営耕地面積集積割合で、主体的条件を組合員数で代表させ、最も販売高が多い作目で米、園芸・キノコ、畜産の別に示し、調査農協毎にプロットしたものが図 4-3 である。2015 年都府県平均の５ha 以上経営体への農地集積割合、１組合当たり正組合員数を基準として分類を行った。

ａ．広域合併農協

第１象限に分布している農協群である。米が販売高で最も多くを占めるとともに、農地集積割合は都府県平均を上回り地域農業の構造変動が進展している地域に多い。正組合員

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

数は多く大規模農協である。これらの農協では営農指導事業の「粗放化」「政策対応化」が進むと同時に、普及事業との連携は希薄である。水田農業中心の地域では構造変動が進みやすく、また政策との関係も濃密である。水田作は技術的に標準化された作目が多いので、営農指導事業に関しても農協の広域合併と政策対応への集約化へと向かいやすかったと言えよう。

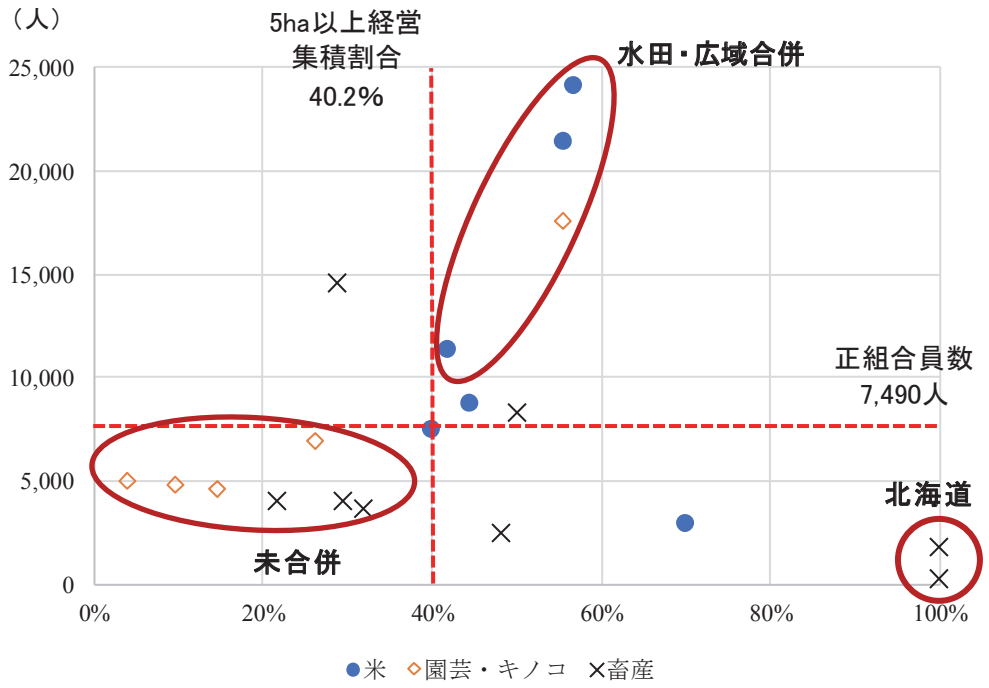

図４－３　営農指導の類型図

資料：聞き取り調査、及び調査先提供の資料、農林水産省『総合農協統計表』『』より作成。

ｂ．未合併農協

第３象限に分布している農協群である。畜産及び園芸が中心の農協が多い。農地集積割合は都府県平均を下回るとともに、正組合員数は少ない小規模農協が多い。これらの農協では営農指導事業の「専門化」が進むとともに、普及事業との連携は密接であった。小規模でも専業的な農家が集まって産地形成が図られる地域では、農協が広域合併することが営農指導事業の専門性を担保することからも難しい。未合併農協のまま、営農指導事業の専門化へと進む方向を選択したと考えられる。

ｃ．北海道の農協

第４象限に分布している農協の中でも、右下に孤立して存在しているのが北海道の農協である。販売高は畜産が中心となっている。農地集積割合は極めて高く地域農業の構造再編は完了しているが、正組合員は少なく小規模である。これらの農協でも営農指導事業の

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

「専門化」が進んでいるが、普及事業との関係は未調査である。(2) の未合併農協と特徴が似ており、農業構造変動が進展する過程でも営農指導事業の専門性を維持することは可能であることを示している。

本稿の検討から明らかになったことは、普及事業との連携の可能性は、中央会・連合会の支援を受けた未合併農協でより強く見出せるということである。普及事業が持つ高い専門性は、園芸・畜産が農業の中心となっている地域でこそ必要とされているからである。本稿で注目した農協の主体的条件については、基幹作目、地域農業の構造変動の段階、及び農協合併のあり方に対応して、営農指導事業のあり方が分化していることが分かった。最大の規定要因は基幹作目の違いであり、水田農業中心では広域合併と「粗放化」「政策対応化」へ、園芸・畜産中心では未合併と「専門化」へという区別が確認できた。園芸・畜産中心の地域で構造変動が進んだとしても、営農指導事業の専門性を維持できる可能性については北海道の事例が示していた。地域農業の状況を正確に把握したうえで、営農指導事業の戦略を決めることが各単協には求められていると言える。中央会・連合会の役割が重要となっているのは、未合併農協においてである。専門的な営農指導を提供するためには、単協では不足する情報やシステムに対する中央会・連合会の支援・補完が必須だからである。

(参考文献)

・清水徹朗 (2005)「系統農会の歴史と農協営農指導事業」『調査と情報』pp. 4-9.
・西川邦夫 (2015)「農協営農指導事業と協同農業普及事業の動向と連携の方向性―実態調査からの接近―」『農林金融』2015 年 4 月号、pp. 34-45.
・坂内久・西川邦夫・澤野久美・清水徹朗・一瀬裕一郎 (2016)『農協営農指導事業と農業改良普及　事業の現状と今後のあり方に関する調査報告書―日本の実態調査とドイツ・バイエルン州の事例―』(総研レポート・27 基礎研 No. 6) 農林中金総合研究所.
・坂内久・西川邦夫・一瀬裕一郎・清水徹朗 (2017)『農業者支援のあり方に関する調査研究―農協の農業者支援を一体的にサポートする系統連合会等の営農支援体制―』(総研レポート 28 基礎研 No. 4) 農林中金総合研究所.
・坂内久・西川邦夫 (2018)『農業者支援のあり方に関する調査研究 (Ⅱ) ―国内調査編―』(総研レポート 30 農金 No. 2) 農林中金総合研究所.
・増田佳昭 (2006)『規制改革時代のＪＡ戦略―農協批判を越えて―』家の光協会.
・山極榮司 (2003)「普及制度の整備と普及活動の変遷」, 戦後日本の食料・農業・農村編集委員会・祖田修・松田藤四郎編『農学・農業教育・農業普及』(戦後日本の食料・農業・農村第 10 巻) 農林統計協会、pp. 479-503.

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（２）ＩＴ活用[24]

全国の農協が統合を通じて規模拡大する中で、農協職員と地域の組合員との関わりの希薄化が指摘されている。営農指導事業も例外ではなく、組合員から見た時に「十分な営農指導が出来ていない」「営農指導員の質が低下している」と評価される事例も散見されている。営農指導の現場でも、担当業務の多様化や担当職員数の実質的な減少[25]、農協内での定期的な配置転換によって、営農指導職員の量と質の確保が困難になっている現状がある。

こうした中、一部の営農指導の現場ではＩＣＴを活用して[26]、より効率的に組合員に情報を提供し、それを通じて生産力の向上を目指す取組みが進められている。そこでは、気象情報を始めとした各種の情報提供や栽培技術の「見える化」、指導員間での情報共有など、様々な用途にＩＣＴが利用されている。農業をめぐる経営環境の複雑化、栽培技術の高度化が進展する中で、ＩＣＴの活用による農業者支援の取組みは今後、より重要になると考えられよう。本稿では、営農指導・農業者支援でのＩＣＴ活用事例として十勝農協連の営農指導支援システムを通じて検討をおこなう。

① 十勝農協連の営農指導支援システム

a．ＴＡＦシステム

十勝農協連による情報システムへの取組みは約 30 年前から始まっており、それらシステムの近年までの状況については、過年度の報告書が詳しい[27]。そこでは、十勝農協連の概要や提供する事業、各種情報システムの内容およびそれらの連動関係についてまとめられている[28]。

2017 年に十勝農協連は、ＪＡネットワーク十勝[29]と共同で、「十勝農業ビジョン 2021」を策定し、その中で生産支援組織の強化にむけた課題として、「ＩＣＴの総合活用による情報管理の省力化と推進」を掲げている。

---

[24] 情報技術（Information Technology）のこと。ＰＣやＯＡ機器、通信技術など様々なものを指している。

[25] 統合によって営農指導職員数が増えたとしても、それ以上に組合員数が増加することにより、職員１人あたりが担当する組合員の数が増加する事例が見られる。

[26] 情報通信技術（Information and Communication Technology）のこと。ＩＴと比較して、通信やコミュニケーションの重要性が強調されている。

[27] 詳しくは 2016 年度報告書『農業者支援のあり方に関する調査研究 ―農協の農業者支援を一体的にサポートする系統連合会等の営農支援体制―』、2017 年度報告書『農業者支援のあり方に関する調査研究（Ⅱ）―国内調査編― ＜北海道十勝地域、宮崎県＞』の該当部分を参照のこと。

[28] 組織機構については 18 年４月に見直しがおこなわれた。種子供給を担う「農産センター」が農産部内に新設された他、化成事業所と湧洞牧場を管理する部署が畜産部から切り離されて、新たに「農畜産部」となった。

[29] 十勝地区管内ＪＡの結集による組織力の向上や、スケールメリットの発揮と事業の効率化などを目的に設立された。十勝地区農協組合長会、組合長の代表で構成する役員会議、常務参事で構成するＪＡ経営会議のほか、専門委員会、ワーキンググループなどで構成されている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

十勝農協連ではこのビジョンの実現に向けて、自らが果たす役割を明確にしたものとして「第８次中期計画（平成 29～33 年度)」を策定している。中期計画では、十勝農協連農産部農産課は５つの重点課題を掲げ、その中の１つである「農産物の生産力向上に向けた取組み」としてＩＣＴの活用による生産支援が取り上げられている。

ＩＣＴ活用の実践として、十勝農協連では 18 年６月に「十勝地域組合員総合支援システム」（通称：ＴＡＦシステム（Tokachi total Assistance system for Farmers)）の運用を開始した。ＴＡＦシステムは、これまで別々に管理されていた畜産と畑作のシステムを統合して、生産者が必要な営農情報を一元的に管理し、それをスマートフォンやタブレット端末で閲覧・登録ができるようにしたものである。（図 4-4 を参照）

これによって生産者は、畑作の情報（てん蔵（気象情報と病害虫発生予察情報)、生産履歴、土壌分析結果照会、生産資材管理、十勝ＧＡＰなど）や畜産の情報（生産履歴、乳温遠隔監視記録、飼料分析結果照会）のみならず、組合員の組合員勘定（組勘）に関する情報や、これまでＦＡＸで送られてきたＪＡからの連絡事項なども手持ちの端末で閲覧ができるようになった。

また、各情報の連携もおこなわれている。例えば生産履歴に関するデータをもとに、ＪＡネットワーク十勝で進めている「十勝型ＧＡＰ」[30]のチェックリストを自動で作成し、圃場分析結果をもとにした施肥設計、生産履歴や組勘の情報をもとにした経営分析などが可能になっている。

さらに、これまで専用端末での入力や職員による操作が必要だった情報（牛の登録申請、マッピングシステム）についても、組合員の端末による入力操作で完了できるようになっており、現場での情報入力による情報の即応性が増している。

ｂ．生産者高度支援システム

十勝農協連では、ＩＣＴ活用による更なる生産支援への取組として「生産者高度支援システム」の開発を進めている。このシステムは、①病害虫画像診断・対策支援システムと②圃場評価システムからなっており、これをＴＡＦシステムや外部のデータベースと連携させることで、21 年までに以下のような４つの機能を持たせることが計画されている。（図 4-5）

(a)ＡＩ病害虫画像診断

生産者が害虫、食害痕、病変部位の画像を撮影して、画像送信すれば、ＡＩがその画像を解析して病虫害を特定する。さらに、マッピングシステムと連携することによって、地域への注意喚起と適切な防除情報を提供する。

(b)衛星及びドローン画像マッピング連携

30 十勝地域版の農業生産工程管理（Good Agricultural Practice：ＧＡＰ）のこと。現在、ＪＡネットワーク十勝管内の全 24 農協で取り組まれており、十勝ブランドの強化につなげている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

衛星画像やドローン画像とマッピングシステムを連携させることで、圃場ごとに生育状況の見える化する。病害虫情報と連携することによる、適切な注意喚起も可能となる。

(c)生産履歴マッピング連携

生産履歴とマッピングシステムを連携することによって、圃場単位での生産履歴の作成や属性情報（栽培作目、作業進捗状況）の管理が可能となる。

(d)経営管理支援

圃場単位での栽培情報や生産者の経営情報をもとにして、地域指標の作成や圃場ごとの収益性を計算し、生産者の経営改善を図る。

畑作においてここまで広範囲かつ、経営情報も含めた分析を実施するICTのパッケージは全国でも例がなく、十勝農協連では外部の資金も活用してシステムの開発をおこなっている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

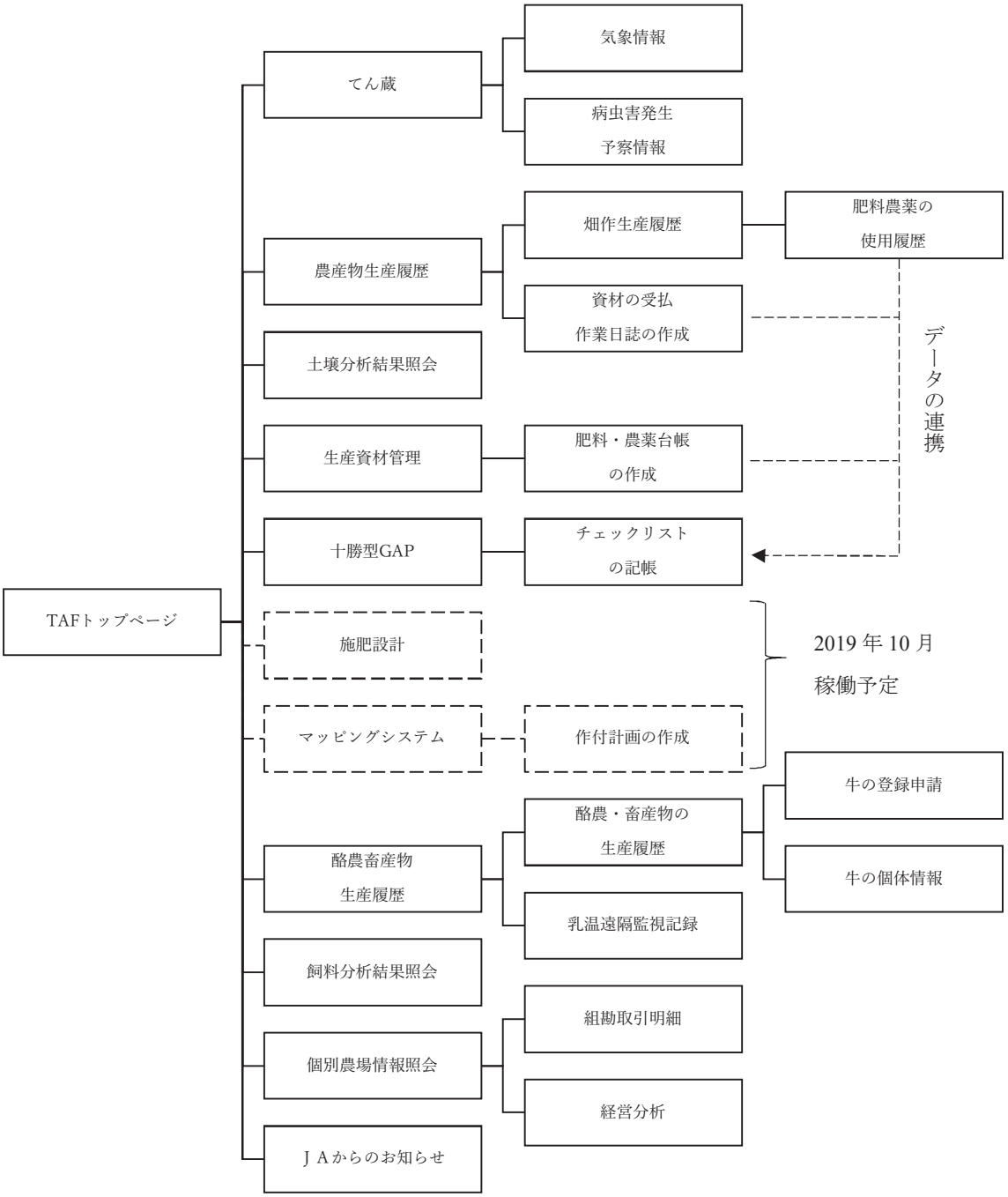

図４－４　ＴＡＦシステムで閲覧できる情報のツリー構造図

資料：十勝農協連提供資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

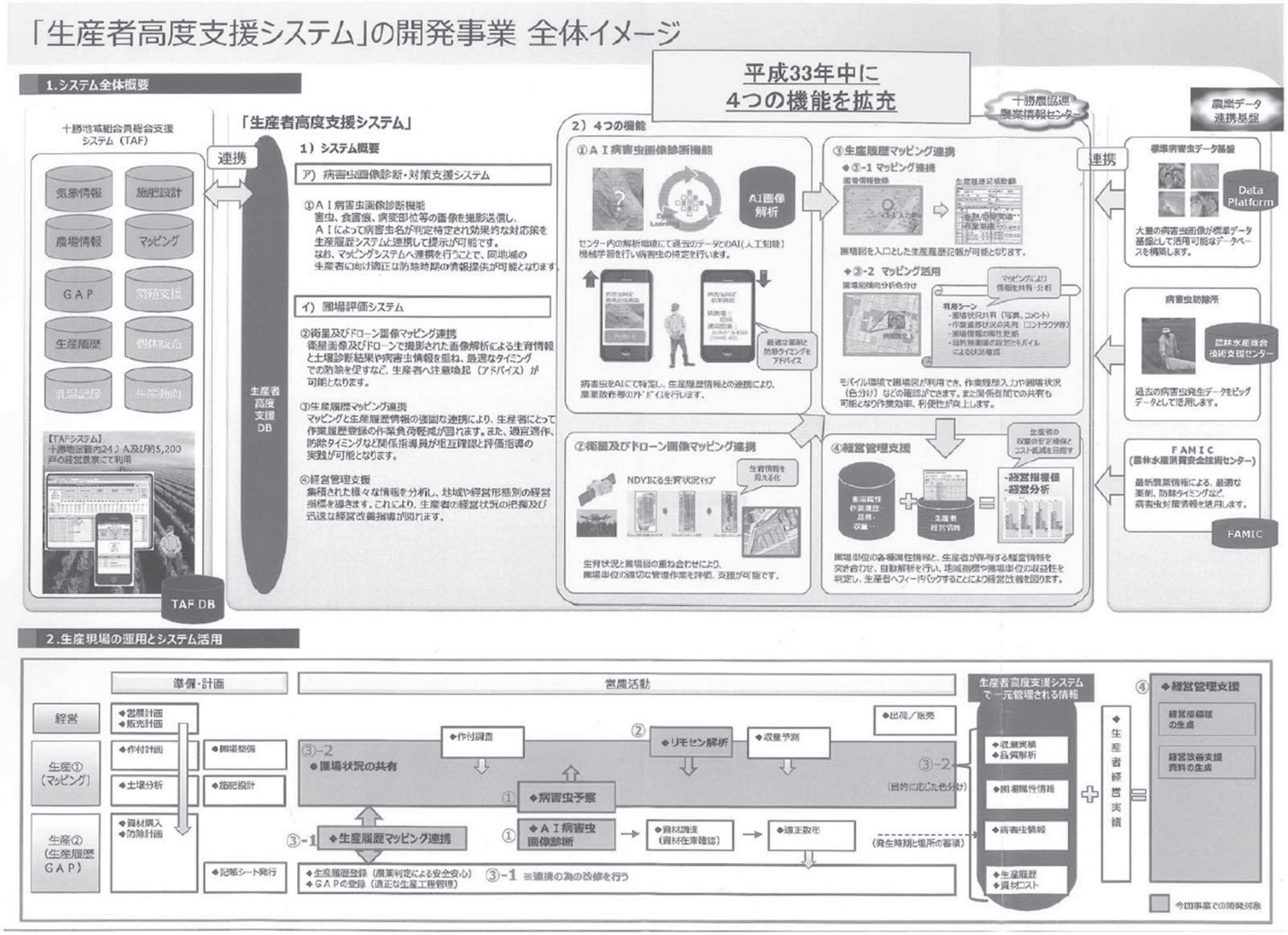

図４－５　生産者高度支援システムのイメージ

資料：十勝農協連提供資料

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

小括

本稿では、十勝農協連が進める営農情報システムにおけるＩＣＴ活用事例として、「ＴＡＦシステム」および「生産者高度支援システム」について紹介した。最後に、農業者支援におけるＩＣＴ活用について、その特徴と課題を整理する。

第一に、情報の一元化と連携である。ＴＡＦシステムで閲覧可能な情報は、様々な媒体から発信されたものである。例えば、十勝農協連の内部だけでも、土壌・飼料分析結果は農産化学研究所、ＧＡＰ情報は企画室から配信される。外部の媒体としては、気象情報（日本気象協会）や販売物精算情報（ホクレン本支所)、牛の登録情報（酪畜協会、日本ホルスタイン協会）などが利用されている。こうした様々な情報を集約したうえで、それをＴＡＦシステムという一つのユーザーインターフェースで提供している。

あわせて、それらの情報を連携させることで、それぞれの生産者に合った施肥情報や病害虫の注意喚起、経営指標の作成というような、カスタマイズ化された情報の提供が出来ていると言える。

第二に、情報の一方的な提供ではなく、生産者による情報入力を可能にしている点である。作業日誌カレンダーや酪農における牛の登録申請、畑作のマッピングシステム（圃場図の作成)、生産資材情報など、生産者が自らの経営状況に合わせて情報を加工することが可能になっている。これによって、生産者は自らの経営に関する情報をいつでも入手できるようになるとともに、ＪＡ側から見れば、これまで職員による入力が必要だった作業の労力軽減につながっている。

一方で、課題として組合員への普及が挙げられる。スマートフォンやタブレット端末での情報システムの利用は、組合員からのニーズが高かった事業ではあるが、圃場図の作成や生産資材の登録などでは、入力に特別な操作が必要になる。また、営農情報の取捨選択も基本的には生産者自らがおこなわなければならない。システムの高度化には、利用者の情報リテラシーの向上も必須となる。そのための技術的・時間的負担について利用者が納得するまで説明することが求められる。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

（３）農協内の事業間調整

前節の営農指導員の日常業務の中で見たように、営農指導員が携わる業務には、直接営農指導と関係するのか不明瞭な仕事も少なくない。そのうえ農協によっては、職員全般に課されるノルマに相当する業務も散見される。われわれが 2013 年からこれまで実施してきた農協の営農指導事業および農業者支援組織の実態調査においてもそのような業務が指摘されていた。それらを踏まえ、ここでは酪農畜産以外の農産を前提に、今日の農協の営農指導事業に求められる当面の課題について、そのなかでも農協内の兼務業務、ノルマ、人事異動、そして事業部門間連携の４つに絞って整理・提示しておきたい。

① 営農指導員が兼務する業務

農協の営農指導員の主要業務は、生産部会を介して遂行されるのが一般的である。その代表例が部会員の生産現場の巡回指導や栽培技術・種苗・農薬使用等の講習会・研修会の開催、各種市況情報の提供等により直接的に働きかける業務と、生産部会単位の団体認証取得や個々の生産者の各種補助事業獲得のための間接支援業務が挙げられよう。

これに対し、われわれがこれまで調査した農協において営農指導員が兼務する業務をあげると、つぎのように営農指導の領域に近い業務と離れた領域の業務、そして領域が曖昧な業務に別けられる。

ａ．近域業務の兼務

営農指導に近い業務を敢えて定義すれば、営農指導員として取得すべきあるいは取得が奨励される各種資格をベースに遂行される業務と言うことができる。それらの資格は、全国農協中央会や県農協中央会主催の営農指導員資格は本務として、毒物劇物取扱責任者、米麦及び雑穀類等の品位等検査を行う農産物検査員、施肥診断技術者、防除指導員、ＧＡＰ指導員等である。これらの資格に基づき、営農部門内の直接に働きかける営農指導以外の業務を兼務する場合が近域の兼務といえよう。さらに作物別部会の主担当のほか副担当という兼務の形が加わる。

また、最近では経営面での営農指導として、農業者から出納帳等の提出を受け、青色申告の記帳代行や決算書作成支援を行うことが目標とされている。これによって、キャッシュフローに基づく経営分析や収益性の向上、借入金の計画返済への提案、といった組合員に対する個別の営農支援を目指すことになるが、現在までのところ、農協として実効を得たというケースは認められない。

ｂ．遠域業務の兼務

営農指導から離れた業務は、前記以外の業務ということになる。例を挙げると、農薬や肥料等の生産資材の予約注文のとりまとめと発注業務、共選場の管理・運用、農協設置の

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

農産物直売所の運営・管理、出荷計画策定と農家への出荷割当およびその出荷物の販売、集出荷作業、ＴＡＣとの連繋、量販店や生協等の新たな販路の開拓、等があがっている。

これらの多くは、経済事業部門の販売事業や購買事業において遂行される業務である。販売や購買の業務を営農指導員に兼務させるかどうかは農協の経営方針によって異なっている。また同じ農協であっても、本所と支所や営農センターなど配属された場所によって、季節によって、一様ではないケースも認められる。さらに農協によっては営農指導と生産物販売をセットにして人員を配置しているため、兼務ではなくこれらが主務となっているケースもある。

ｃ．境界域が曖昧な業務

前述したように営農指導員の本務を遂行するうえで生産者組織の生産部会との関係は密接である。そのため生産部会の事務局機能を、部会別担当制で営農指導員の業務の守備範囲に設定している農協が少なくない。これまで行ったヒアリング調査によれば、部会事務局の仕事で最も時間と手間を要するのは、部会員間の連絡・日程調整や講習会や研修会の講師の手配・連絡調整である。これが本所部会だけに留まらず農協内の数ある部会支部にまで守備範囲が広がっているケースが多々あり、これらを数え上げると大変な時間と手間を要する。そしてこれまで、生産部会の事務局として営農指導員が部会会計事務を引き受けている場合も少なくなかった。しかし、最近では、対外的に誤解を生まないよう組合員組織と農協の事業を明確に線引きするため、部会事務局業務で部会費等の現金に触れることがないよう会計は部会員が担当し、農協職員である営農指導員は会計業務を引き受けない体制をとる農協が顕著になりつつある。

一方、部会員相互の関係性を高める部会支部の地区懇談会や懇親会の設営とそれへの営農指導員の参加がある。営農指導員に対するヒアリングによると、これによって営農指導員自身もまた組合員との関係性を高める機会となり、それがひいては組合員の農協運営への参加密度を高めることに繋がっている、という理解が一般的である。また営農指導員が懇親会でアルコールを回避するケースがあっても、今日に至っては、部会員の印象を悪くするようなことはないという。

② 営農指導員の人事異動

つぎに、農協での営農指導員の人事異動についてである。前節でも見たように、2009 年頃から同一部署に５年ないし６年勤務するとそこから離れるという人事異動ルールを適用する農協が少なくなかった。その多くが信用事業規制を受けて、県農協中央会が単協に指導しているものである。都道府県によって期間に差があるが、そのようなルールが営農指導事業にも一律に適用されることで、ＯＪＴに基づく営農指導員の育成や指導員としてのノウハウやキャリアの連続性を保持することに支障をきたすケースが少なくないと考えられている。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

また、営農指導員が頻繁に異動することに対する組合員からのクレームが少なくないこともあって、農協経営陣の中には営農指導員の異動が組合員の農協離れに連なると危惧し、慎重に対応するようになったといった意見も聞かれた。

営農指導員の異動に伴った農協事業に対する負の側面を考慮し、さらに生産者側からの要望に対応して、最近では営農指導部門内で、担当する地区や作目の変更による異動で対応するケースが顕著になりつつある。より踏み込んだケースでは、異動要員の確保にゆとりがないこともあって、営農指導部門から他部門への人事異動はしないことを農協の内規に明記し、営農指導に特化した専門部署と位置づけ、前述のような営農指導部門の中や別の支店の営農指導に就くという人事体制を確立しているケースである。その背景には、営農指導の仕事が３年程度では仕事を覚えきれないので５年以上が必要という認識に基づいて、個々の組合員とその現場を記憶・把握し、さらには組合員個々のクセや独自性を把握していなければ指導員として仕事をこなすことが難しいという営農指導の仕事への理解と、営農指導が引いては当該農協の各種農産品のブランドの維持に繋がるという認識があることである。

以上のように、最近では、営農指導員の人事異動に気配りが必要で、そのため様々な面から営農指導員の異動が検討されるようになってきているが、それが先進的な農協のみならず一般化するまでに至っていないのが現状であろう。

③ 農協職員としてのノルマ

つぎに農協内部の各種事業の推進ノルマについてである。そこには農協の経営管理上の人件費配分に関わる職員に対する人事評価が基底に横たわっており、これも経営陣の基本的な考え方次第で農協間に違いが認められる課題である。

農協の各種事業の業績拡大を目的に一定の推進ノルマを１年あるいは半年の期限を設け職員に課し、その達成度に応じて人件費の一定割合を傾斜配分する方法が一般的である。それが農協の全職員を対象とするもの、全職員を対象とするものの職階ごとに目標数に差を設けるもの、あるいは推進ノルマ内容を事業部門別に分けるか目標数に差を設けるものなど農協によって違いがある。

これまでのわれわれの調査によると、事業部門を区別することなく営農指導員を含む全職員に目標を設定している例として、信用事業における組合員からの貯金積立の獲得や共済事業の共済商品への新規加入の獲得、生活資材購買事業における組合員への各種食料品、衣料品、電化製品等の販売、生産資材購買事業における肥料、農薬、農機具等の販売があげられている。

前節でみたように、最近では全職員一律ではなく、営農指導員を除外して信用･共済事業の推進ノルマを課す農協も散見される。また前述の営農指導の兼務業務として営農経済部門の業務がありこれに関連した生産資材の販売が人事評価の対象になっている農協も散見される。しかし、依然として生活資材の販売目標数を全職員に設定している農協が少なく

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ないのが現状である。担当部門を超え一律適用される各種事業の推進ノルマは、前述の営農指導員の兼務業務の問題のみならず、農協職員として緒に就いた新人が離職する一因に挙がっており、一考を要する課題である。

④ 農協内の事業部門間の連携

営農指導員が所属するケースが多い営農経済部門の中での連繋は、既に兼務業務のところで述べたので、ここでは営農指導に密接に関連する設備投資に関わる事業部門との連繋に焦点を当てることにする。

営農指導の現場では、生産部会や生産者グループにおける新商品開発や新技術の導入などに関わる設備投資についての相談対応として、信用部門との連繋が不可欠になっている。また後ろ向きの債務超過や未払い等の組合員負債の相談対応についても信用部門との連繋が必要である。

筆者が携わった数年前の調査から[31]、いくつかの農協における信用事業部門と営農経済部門の連繋のあり方を参考にすると、つぎのような実態が浮かびあがる。

米価の長期低落傾向が続く中で、稲作の比重が大きい地域にあっては稲作から離脱する農家の受け皿として農業生産法人を中心に規模拡大が進展した。その結果、農業生産法人の存在が農協としても大きな位置を占めるようになり、そのための農業資金の貸出に向けた体制整備が進められた。とりわけ集落営農組織では機械の利用頻度が高く設備投資機会が多いため、営農経済渉外と営農指導員、信用事業担当者が情報交換し、経営相談と融資に対応している。しかし同じ地域にあっても、兼業農家が多く営農指導があまり活発でない農協では、農業投資への資金需要が極端に少なく、そのため集落座談会等の場で組合員から購買事業等の利便性向上に関する要望は多いものの、営農に関する要望が乏しいといった課題を抱えている。

また、畜産のウエイトが大きい別の地域で、深刻な農家負債問題に対処するため共通の経営管理指導部署を設置し、県、中央会、信農連、経済連、農協が一体となって相談対応にあたっている。その一方で、経営不振農家に対する債権回収に関しては営農指導と信用事業部門が連携するが、規模拡大等の前向き案件に関してはそうした連携がないといった問題もある。

さらに、農協内の事業間連携に全部署で取り組む農協もある。営農関係や生活購買関係など全部門において、全職員が農協のセールスマンと謳って、組合員とのやり取りを記録し、職員間のイントラネットで情報を共有し、農協の様々な事業対応にあたるようにしている。

このように事業部門間の連携については、農協を個別に見てゆくとその取り組みにはかなりの違いがあり一律に扱えないが、それでも営農指導と信用事業等の連携の必要性についての認識はいずれの農協も共通して持っている。

---

31 「農協の農業融資体制に関する調査」農林中金総研（2015.7）

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

小括

本節では見てきたように、農協内の事業間調整についての課題をいくつかあげたが、最後に課題への対応策について整理しておきたい。

まず、営農指導員の兼務業務について、営農指導業務との境界域が曖昧な業務のところでみたように、農協によっては営農経済部門の中で販売事業と購買事業、営農指導事業の各担当業務を区別したところが散見される。しかし、そうした業務の明確化に努力しているケースがあっても、多くの農協では未だ渾然一体となっているケースが少なくないのが実情である。営農指導の本務遂行を第一とすれば、このような改善策の確立を図る必要があろう。人事異動についても、営農指導事業の持つ優位性が存在するとするならば、営農指導員については独自の異動ルールの定立が必要と言える。

最後の農協内の事業部門間の連携、とりわけ営農指導と信用部との連携についてである。近年、多くの農協で融資部門に担い手金融リーダーを置き、一定数の農業金融プランナーの確保・育成を図っている。一方、信用部門の担当職員と組合員の農業の現場との距離が縮まったとは言い難いのが現状である。融資渉外担当者と営農指導員が融資関連のチラシを配布し、相互の情報交換に取り組んではいるが、目に見える成果が少ない。そこには営農指導員が介在し連携する余地がまだかなりあると思われる。営農指導の延長線上にある設備投資への適時・適切な相談対応は、結果として組合員の農業所得向上に結びつく可能性が大であることを考えれば、農協内の事業部門間連携の体制整備は、今日の農協の自己改革運動からすれば急務の一つと言えよう。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

総研レポート　2019調一№.２

発　行　㈱農林中金総合研究所　調査第一部

〒151－0051　東京都渋谷区千駄ヶ谷5－27－11

電　話　03-6362-7747

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。