北海道稲作地帯農協における販売事業戦略の意義

東神楽農協を対象に

誌名	北海道大学農經論叢
ISSN	03855961
著者名	山内,哲人
発行元	北海道大学農学部農業経済学教室
巻/号	58集
巻号補足	
掲載ページ	p. 59-69
発行年月	2002年3月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター
Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council Secretariat

農経論叢 Vol. 58 (2002) Mar. pp. 59－69
The Review of Agricultural Economics

北海道稲作地帯農協における販売事業戦略の意義

－東神楽農協を対象に－

山 内 哲 人

A Look Behind the Cooperative's Sale Management Policy for Rice Farming in Hokkaido

: A Case Study in HIGASHIKAGURA Cooperative

Tetsuto YAMAUCHI

Summary

The current state of domestic agricultural depression is a result of a change in agricultural policy and a decline in agricultural production. The additional factor of an aging population, and subsequent lack of farm successors, has further damaged farming. To address this situation the Co-ops have adapted their management strategies, and this study focuses on the advanced sale strategy. By using this strategy farmers will experience increased profits, which they will contribute back to the Co-op. By initiating this management program the Cooperative hopes to share the prosperity among the members within their organization. Therefore this idea of a prosperous co-existence is one that Irecommend for the future.

1．はじめに

食管制度下において，稲作を基幹作物とする地域における農協の販売事業は，米の集荷業務に特化し，減反政策にともなって生産された野菜などの複合産品を含めて，独自の販売事業戦略を有していなかった。特に北海道稲作地帯の農協においては政府米への依存度が高く，いわゆる「食管事業方式」という独自の戦略をもたない販売事業方式を有してきた。しかしながら，新食糧法の施行によって米流通は変化し，また高齢化・担い手不足による生産量の減退，農産物価格の下落によって手数料収入が減少するなかで「食管事業方式」は限界を迎え，それと同時に販売事業の収益性も悪化している。特に，輸入農産物の増加にともなう野菜価格の下落は青果事業の収益性を著しく悪化させており，有利販売へ向けた販売事業戦略が必要となっている。以下では，販売事業戦略の意義とその方向性を示すことを課題とする。

以上の課題に応えるため，以下では，東神楽農協を事例として取り上げる。東神楽農協は上川中部の良質米地域に位置し，道内米産地区分で「特A」の評価を受ける良質米産地である。他方で，施設野菜を中心とする野菜生産が早期から定着し，複合産地を形成している。とりわけ，野菜を冷凍して販売する加工事業の収益性が高く，また商社や量販店などに複数の販路をもち，有利販売に取り組んでいる。

そこで本稿では，同農協を対象に，こうした販売事業戦略の実態を検証するとともに，農協経営における販売事業の重要性を明らかにする。その上で，販売事業の収益構造についての分析をおこない，現在の課題と今後の方向性についての考察をおこなう。そして最後に，販売事業戦略の意義とその方向性についての検討を加える。

2．農協主導による複合産地形成と現在の農業構造

1）良質米複合産地としての東神楽町の農業構造

東神楽町はきらら397の道内米産地区分で「特A」に位置づけられる良質米産地であり，良質米産地として確立している。農協での聞き取り調査などをもとに，簡単にその農業構造を概観しよう。

まず担い手の状況であるが，1987年から97年までの20年間で総農家数は658戸から505戸へと約150戸減少している。特に第1種兼業農家での減少が目立っており，専業農家は200戸前後でほぼ横這いに推移している。他方で，1997年において経営主が60才以上の農家が267戸（52.9%）と半数以上を占めており，これによって経営主の平均年齢が60才を超えるなど高齢化・担い手不足が深刻化している。つまり，高齢化によって兼業を退職して専業化する一方で，専業農家の高齢リタイヤが進んでいるのである。それと同時に，図1に示すように1ha未満層が増加しており，モード層も1991年の3～5ha層から1ha未満層に移動している。こうした高齢・小規模農家が増加しているなかにあって，野菜生産が所得確保としての重要な役割を果たしているのである。

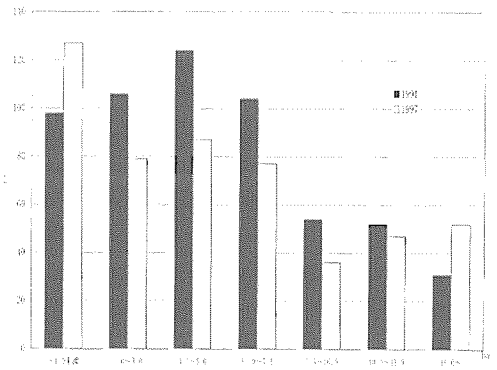

図1　経営耕地面積別にみた農家戸数
資料：東神楽町農協資料より作成

そこで表1から東神楽農協管内の農業生産の動向をみると，耕種部門では水稲の生産面積が最も大きくなっており，近年は減少傾向にあるものの依然として全体の約5割を占めている。次いで生産面積が大きいものは野菜花卉ハウスであり，このことからも米との複合産地の形成が伺える。こうした傾向は農業粗生産額の推移からより顕著にみられ，米と野菜の粗生産額はそれぞれ約20億円で拮抗し，両者が農業粗生産額全体の80%以上を占めている。

このように，良質米生産を基軸としながら高齢・小規模農家において所得補完的に野菜生産が導入され，複合産地を形成しているのであるが，高齢化・担い手不足の進行や農産物価格の下落傾向

表1　東神楽農協管内における生産実績

	単位	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
水稲	ha	1,865.9	1,745.3	1,648.7	1,645.1	1,517.6	1,517.5	1,520.9
転作田	ha	515.0	636.1	730.3	738.1	839.6	837.3	821.4
畑作	ha	733.8	733.6	727.6	738.2	731.4	732.1	732.1
飼料畑	ha	412.2	415.6	410.9	426.0	446.7	450.0	440.0
小麦他畑作物	ha	218.6	227.9	241.0	237.6	318.7	404.1	363.3
野菜花卉ハウス	ha	563.7	568.3	550.3	512.9	460.3	417.7	553.7
調整水田	ha			(150.0)	138.6	22.1	20.9	1.8
苗床その他	ha	54.3	157.9	255.7	153.6	314.0	276.7	194.7
生乳	トン	5116	5370	5138	5200	6048	5780	6130
牛合計	頭	774	1340	1126	1225	1175	1,025	1129
トク	頭	217	157	155	115	125	163	203
肉素乳牛	頭	274	709	550	770	750	607	630
廃用牛	頭	129	245	316	220	140	100	121
牛枝肉	頭	154	129	105	120	160	155	175
豚合計	頭	291	187	220	220	300	234	134

資料：東神楽農協業務報告書各年次より作成。

に対しての対策が求められる状況にあり，農協販売事業による有利販売への取り組みが，産地としてだけではなく地域農業の維持にも重要となっているのである。そこで次には，まず農協が主導となって野菜産地を形成するに至までの過程を検証する。

2）農協主導による東神楽町における野菜産地形成

東神楽町では，1960年代後半から個々の農家が畑地で野菜を生産し，旭川の市場へ向け出荷をおこなっていた。しかし，これらは量も少なく，産地を形成するには至っていなかった。農協の主導により野菜産地が形成されるのは1970年代後半である。野菜生産が活発化する直接の契機は減反政策であるが，東神楽町は砂状土が多く野菜生産に適していたこと，構造改善事業により機械化が進み，余剰労働力が発生したことが大きな要因となった。また当時の農家経営面積が3ha前後と小さく，稲作の面積拡大にも向かわなかったことから，農協と町ではハウス建設を補助することで小規模のままでも対応できる施設野菜の導入を推進した。特に1973年に国の補助事業を受けて大規模なガラス温室が建設された後，これを見本として施設野菜の導入が本格化した。

こうした取り組みが実を結んで生産量が拡大し，道内市場だけでは捌ききれなくなったため，1980年前後には道外への出荷を開始し，ピーク期には道内出荷4割に対して道外への出荷が6割を占めるに至った。また，農協は加工事業にも乗り出し，グリーンアスパラを中心に冷凍を施し，付加価値をつけることで有利販売に取り組んだ。こうした取り組みにより，1980年代後半には農協の取扱高も10億円を超え，米と同規模の取扱高にまで成長した。近年では生産量の停滞によって道外出荷が4割に減少しており，加工事業の注文数量も減少傾向にあるが，2000年度においても米の取扱高は約12億円であるのに対して，青果物が15億円（花卉等約1億円を含む）と依然上回っている。

農協によると，現在生産されている品目は70品目を超えている。技術指導は農協職員が中心であり，新規品目の導入も市場から情報を得ながら農協主導でおこなっている。また，グリーンアスパラ，ホウレンソウをはじめ9品目が販売金額1億円を突破している。特にホウレンソウは1999年に道内市場占有率が1位となっている。このように，東神楽町の野菜生産は，一部に基幹品目をもちながら多品目産地を形成している。現在では，新たな品目の導入は考えておらず，また，取扱高1億円以上の品目への集約化を進める一方で，危険分散の意味からあまり品目を絞りきらずに多品目産地を維持していく方針である。また，近年では生産量の停滞が問題となっているが，ハウス設置に対する補助や種苗費に対する助成をおこなうなど，野菜産地を維持するための取り組みも継続しておこなわれている。

以上のように東神楽町農協では，旧来から存在した野菜生産に対して国の大規模事業を見本として施設野菜への転換を図ることで振興した。そして，生産量の拡大によって道内市場が飽和すると，道外へ市場を求めるとともに加工事業を導入することで野菜産地として確立した。現在においても，新規品目の導入や技術指導，生産支援は農協が中心となっておこなわれており，農協主導による産地形成とみることができる。従って，今後の野菜産地維持においても，農協の役割の重要性が指摘できる。そこで次には，米と野菜両面における現在の農協販売事業の取り組みについてみていくこととする。

3．東神楽農協による販売事業の取り組み

1）良質米生産の推進と独自販売

生産面においては，前述のように東神楽町は野菜との複合産地であるため，低コスト・省力化栽培の推進に力を入れている。具体的には，農協が育苗省力化ハウス，潅水施設などに対して5割助成をおこなっているほか，町がマット並べ機導入に対して3分の1を助成している（注1）。あわせて，玄米ばら出荷（ライスステーション）の推進や上川ライスターミナルの利用推進にも取り組んでいる。一方で受委託体制の機能強化を重点課題の1つとして取り組んでおり，これは農家の高齢化への対応であると同時に，生産調整，コスト低減，そして転作作物，特に野菜振興に重要な意味をもっている。また，農協が助成してミニライスセンターを設置し，共同利用の推進にも取り組

んでいる。

販売面においては，農協独自の販売ルートにその特徴が現れている。管内生産され，農協に集荷される米は2000年産で約12万俵であり，そのほとんどがホクレンに出荷されているのであるが，2万5千俵について独自販売をおこなっている。このうち半数が道内の米穀会社に出荷されるほか，ホクレンショップ，業務用として愛知生協に出荷されている。また，5千俵については東神楽農協の独自ブランドである「自信作」（きらら397）と「花かぐら」（ほしのゆめ）として精米でホクレンショップに販売している。こうした取引は相手側からもちかけられ，出荷契約はその年度始めにおこなわれる。1996年に1万8千俵から開始された取引は毎年継続されながら現在の契約数量まで増加しており，出荷先を10社以上に分散することでリスクの軽減も図っている。そして，この独自販売の最も特徴的な点として，販売価格を出荷時の市場価格よりも1俵あたり500円低く設定していることが挙げられる。代金決済はホクレンを通じておこなっており，運賃コストもホクレンへ出荷する場合とかわらないが，独自販売では全道共計にかかる費用の半分以下ですみ，手数料収入もホクレンに販売した場合の2.4%（約350円，1俵あたり）に対して1俵あたり約1,000円となるため，優位性が生じているのである。取引相手の商社等にとっても仕入れ価格が安くなることから優位性は存在し，これが契約の継続に結びついている要因であると考えられる。東神楽農協ではリスク回避の観点から，これ以上の契約数量の増加は考えていないが，こうした取り組みによって後にみるように，米の販売収益は農協経営に大きく寄与しているのである。

もちろん，こうした独自販売は良質米産地を形成していることが背景にあり，さらなる食味の向上，品質の安定化のために，食味分析の実施やリモートセンシングの活用による全町的食味向上を推進しているほか，一斉防除による農薬散布の効率化を図り，良質米産地としてのさらなる食味の向上，安全性の追及をおこなっている。

他方で，農家から農協への集荷は計画流通米の枠内で一元的におこなわれており，独自販売とホクレンに出荷される米を区別していないため，農協が独自販売をおこなうことによる優位性は直接的には農家に存在しない。それにも関わらず，東神楽農協では管内で生産されたものから縁故米を除いたほぼ全量を集荷することができており，農協外へ流通する米は地元商社による5～6千俵（くず米を含む）程度で，これについても農家と商社との旧来からの付き合いによるもので，新たな農協外出荷は発生していない。このように，いわゆる「農協ばなれ」が発生していない要因の1つとして，利用高配当によって米を出荷した農家に対して独自販売による利益を還元していることが挙げられる（注2）。つまり，米の販売収益によって農協としても利益を得る一方で，米生産農家に対してもその利益の一部が還元されているのである。

以上のように，東神楽農協では良質米・野菜複合産地としての視点から米生産への支援をおこなうとともに，販売面ではホクレンへの出荷を基本としながら独自販売にも取り組み，成果をあげている。集荷に際してホクレンへの出荷分と独自販売分とを区別していないということは，独自販売において契約破棄がなされた場合でもそのままホクレンへ出荷することが可能であり，取引相手を10社以上に分散していることも含めてリスクを回避しながら収益性を高める有効な取り組みとして評価できる（注3）。

2）野菜産地維持への取り組みと販売事業戦略

2000年度における生産面での取り組みとして，堆肥センターで製造された堆肥の活用による土づくり推進や，ハウス導入の50%助成，作期・作型の拡大のための小型加温機に対する1／3助成，育苗代に対する20%助成などの各種助成に加えて，労働力確保を主目的とした中国女子研修生受け入れ事業（6ヶ月間，16名受け入れ）などがある。これらの取り組みは2001年度においても継続しておこなっており，土壌分析費に対する50%助成も開始している。また，重点品目の1つであるグリーンアスパラには特に手厚く支援がなされており，種苗費だけでなく防除費や土壌改良にともなう機械作業費用に対する助成，定植費用に対する利子補給などもおこなっている。

販売面においては，まず第1に販路を複線化し

表２　加工事業の品目別実績

品　　目	単　位	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
グリーンアスパラ	(t)	157	107	74	65	45	40	45	40
スイートコーン	(万本)	156	144	122	131	111	105	107	110
カボチャ	(t)	420	202	213	380	134	380	230	220
メロン	(t)	10							
ホウレンソウ	(t)	17	26	3	3				
コマツナ	(t)					1	1		
馬鈴薯	(t)							30	90

資料；東神楽農協業務報告書各年次より作成。
注１）2000年度は計画である。
注２）空欄は実績なしである。

ている。東神楽農協の販売先は大きく３つの販路に分類できる。１つめは対卸売市場であり，農協が販売する約80％をこの販路が占めている。道内と道外へは約６対４の割合で販売され，道内市場へは夏場（５～10月）は毎日，保冷車で出荷されている。２つめはスーパーやコンビニエンスストアであり，約10年前に市場からの紹介によってバイヤーが来るようになって開始された。道内だけでなく，中京圏のスーパーも買い付けにきている。現在でも毎年固定的に契約が結ばれており，これについても５～10月の間（一部量販店へは通年）に販売している。この販路が占める割合は約15％となっている。また，この２つの経路についてはほとんどがホクレンを経由した販売である。３つめは宅配であり，販売全体に対する割合は５％程度に過ぎないが，その顧客数は2000年度の実績でグリーンアスパラの宅配が18,260人，馬鈴薯・かぼちゃのそれが9,321人にのぼっている。この販路は農協や農家と消費者を直結するものであり，東神楽農協の目指す「消費者ニーズに対応できる体制と人づくり」（注４）の一翼を担うものであることからその重要性は高く，農協においては今後さらなる拡大を目指している。

そして第２に，加工事業の導入がある。これはグリーンアスパラなどを冷凍して販売するもので，販売先は食品加工業者である。年度始めに契約を交わし，注文数量分のみを加工・販売している。基本的に原料農産物は管内生産物であるが，不足分については中川町農協や収穫期の異なる他地域の業者から仕入れており，こうした集荷が全体の約50％に上っている。この背景には，加工施設の処理能力に限界があるため，他地域からの集荷によって時期を分散していることがある。なお，東神楽農協では通常は受託販売の形態をとっているが，加工事業で利用する農産物に関してのみ買取によって集荷している。その際には，管外からの原料農産物については価格を安く仕入れ，管内農産物については加工して付加価値を付けて販売できることを考慮して，市場価格に上乗せをした買取をおこなうことで農家の利益拡大にも貢献している。販売面においては，加工事業導入当初は約８割をホクレン経由で出荷していたが，ホクレンが加工部門を縮小させるに従ってその割合は低下し，現在ではホクレン経由での出荷は約２割となっている。そのため，代金決済などでのリスクを回避するため，先述のような注文生産をおこなうとともに取引業者を10社ほどに分散させている。しかし，近年では安価な輸入農産物との競合によって表２に示すように加工数量は減少傾向にある。

このように東神楽農協における野菜生産への支援は，土づくりに始まり，種苗，施設，労働力と多岐にわたっており，産地として生産力を維持することが重要な課題となっていることがわかる。他方で，販路の複線化を図りリスクを分散するとともに有利販売に取り組み，これらによって生産量が停滞している状況下においても1999年にホウレンソウが市場占有率第１位になるなど，安定的な産地が維持されているのである。また，加工事業に利用する農産物においては農家から市場価格よりも高く買取をおこなっているほか，米の場合と同様に利用高配当をおこなうなど，農家が農協

を利用することで農協の得た利益を還元するシステムとなっているため，野菜についても農協の集荷率は90～100％と高くなっている（注５）。
近年，加工事業は取扱実績が減少しており，販売事業の収益性も低下傾向にあるが，東神楽農協ではその収益が組合員に還元されていると同時に，農協経営にとっても重要な収益事業となっている。そこで以下では，同農協の経営面についての分析をおこなう。

４．東神楽農協の経営構造と販売事業の収益性

１）東神楽農協における販売事業の重要性

経営内容をみる前に，図２から東神楽農協の組織機構をみていこう。その特徴として，米部門と野菜部門が分離されずに販売課として一本化されていることが挙げられる。この背景には，個々の農家が米と野菜を複合して生産しており，これらを別々にではなく一体的に取り扱う意図があるものと考えられる。また，販売課に配置されている職員数は15名と最大であり，農協事業の中心にあることがわかる。

次に表３から2000年度における東神楽農協の部門別損益をみていくこととする。ここでの最も特徴的な点として，全部門総合での事業損益が赤字となっていることが挙げられる。この赤字は2000年度だけではなく，1996年度以降毎年となっている。これは，土地等の固定資産税は共通管理費の諸税負担金に含まれるが，その賃貸料は事業外収益に含まれるためであり，実際にミニライスセンターやAcoop店の土地賃貸料を中心とした賃貸料が増加した時期と一致している（注６）。

農協によると部門別独立採算制も重要な考え方の１つではあるが，東神楽農協では総合損益全体で損益を均衡させ，事業外収益などによって余裕金を生み出し，内部留保や特別配当をおこなっていく方針を採っている。2000年度においても剰余金として約7,000万円が計上されており，このうち4,200万円が特別配当に充てられている。そして，特別配当金のうち共済新規加入奨励金を除いた金額の50％が迂回出資金として出資増口に充てられ内部留保されているのである。

前掲表３に戻って部門別にみていこう。最も事

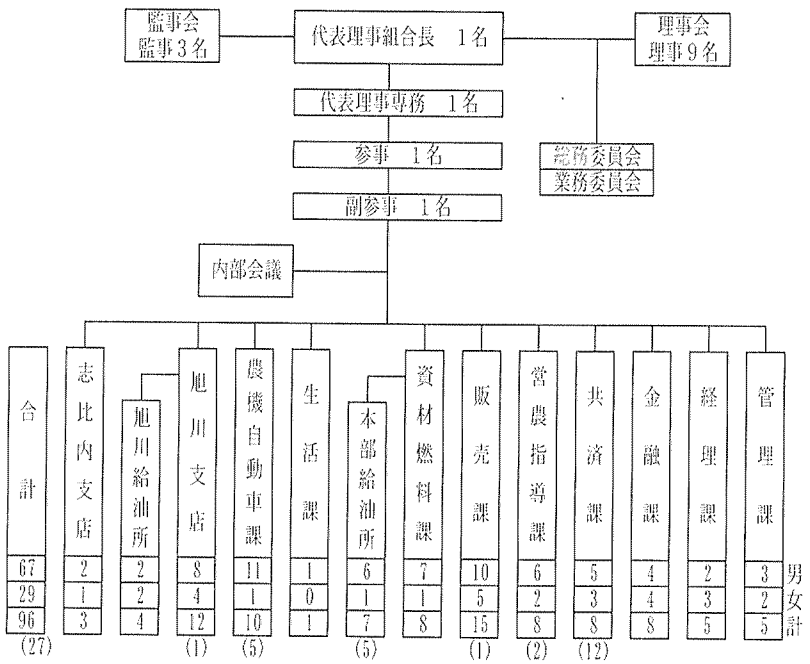

図２　東神楽農協の機構図

資料：2000年度東神楽農協業務報告書より作成。
注）（　）内の数値は臨時職員・パートの人数である。

表3　東神楽農協の損益計算書（2000年度）　　（単位：万円）

	事業収益	事業費用	事業総利益	事業管理費	事業損益
総合金額	164,849	81,516	83,333	83,380	−46
金融	28,693	15,373	13,319	10,664	2,655
共済	16,476	849	15,627	9,246	6,381
販売	13,930	1,765	12,165	9,993	2,172
倉庫	4,756	918	3,838	1,732	2,106
利用加工	46,414	37,210	9,204	3,153	6,051
資材燃料	26,875	6,715	20,160	13,928	6,233
整備工場	9,258	1,918	7,340	5,165	2,175
農機センター	3,924	1,087	2,837	3,613	−776
生活物資	4,497	2,381	2,117	1,668	449
営農指導	7,351	10,686	−3,335	5,085	−8,420
生産施設	1,191	1,174	16	0	16
種苗事業	1,486	1,440	46	0	46
共通	0	0	0	19,133	−19,133

資料；2000年度東神楽農協業務報告書より作成。

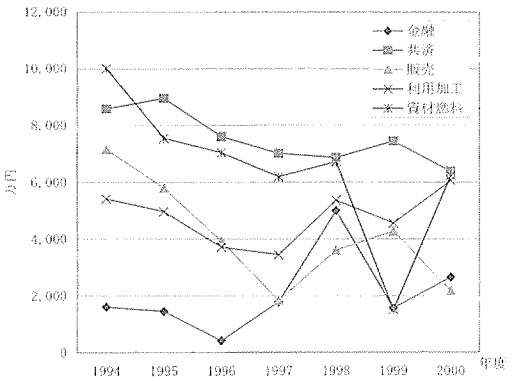

図3　主要事業における事業

資料：東神楽農協業務報告書各年次より作成。
注）事業損益＝事業総利益－事業管理費である。

業規模（事業収益）が大きい部門は利用加工事業で事業全体の1／4を占めており，次いで金融，資材燃料，共済，販売事業の順となっている。事業損益をみると，最も高いのは共済事業であるが，ほぼ並んで資材燃料，利用加工事業が上位となっており，やや離れて金融，整備工場，販売，倉庫事業が続いている。以上のことから，金融部門である金融・共済事業と，農業関連部門である販売・資材燃料・利用加工事業が，農協の事業・経営の柱となっている。そこで以下に，これら中心的な事業の近年の動向をみていくこととする。

図3は主要事業の1994年度から2000年度までの事業損益の推移を示したものである。これによると，まず共済事業は1995年度をピークとして以後減少に転じている。この要因には，1995年度まで急激に増加していた長期共済保有高が減少に転じたこと，および低金利下において運用益が減少していることがあると考えられる。現在，旭川支店や渉外担当によって市街地における共済加入の推進が続けられているが，共済保有高の減少率に歯止めをかけるのが限界であり，今後増加に転じる可能性は乏しい状況にある。金融事業については，図からも当初より収益性の低い事業であったことがわかる。これは，クミカン金利を空知・上川支庁の平均である3.91％よりも0.48ポイント低い3.43％に設定していることに代表されるように，貸付金利を低く抑えていることが一因となっている。従って，その性格は農家の資金投資による負担を軽くするという生産振興的な位置づけにあるといえよう。

続いて農業関連部門についてであるが，資材燃料事業の事業損益は漸減しており，取扱高においても同様の傾向がみられる。とりわけ，包装資材や温床資材といった野菜生産に関する品目で取扱高の減少が目立っており，野菜生産量の維持・拡大がこの事業においても重要な課題となっていることが伺える。利用加工事業については，1994年度からの減少が1997年をボトムとして上昇に転じ，現在に至っている。そこで，利用加工事業の事業収益の内訳を表4に示すと，事業収益では加工事

表4　利用加工事業の過去5年における事業収益の内訳と推移　（単位：万円）

	利用事業			加工事業			ライスステーション事業		
	事業収益	事業費用	事業総利益	事業収益	事業費用	事業総利益	事業収益	事業費用	事業総利益
1996	7,507	5,444	2,063	18,642	15,163	3,479	31,189	28,337	2,852
1997	6,941	5,077	1,864	22,589	18,002	4,587	16,249	14,329	1,920
1998	7,074	5,767	1,307	25,208	20,183	5,025	12,963	10,246	2,717
1999	6,222	4,926	1,296	21,097	16,729	4,368	16,531	13,967	2,564
2000	8,906	7,041	1,865	19,451	15,270	4,181	18,058	14,898	3,160

資料；東神楽農協業務報告書各年次より作成。

表5　販売取扱高の推移　（単位：万円，％）

		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
実数	米	233,853	205,400	185,355	155,056	145,807	143,964	121,385
	小麦	3,181	3,470	3,402	3,953	5,592	2,013	3,867
	豆類	3,823	7,828	6,511	6,675	8,449	6,088	4,716
	雑穀	359	1,064	719	421	520	434	238
	ビート	518	673	1,606	3,614	4,655	4,032	4,665
	青果物	206,187	199,743	195,693	192,049	199,055	169,292	151,491
	畜産物	57,542	59,413	57,089	65,770	65,832	62,010	67,194
	その他	2,510	4,060	2,310	4,916	5,854	4,840	6,087
	計	507,973	481,651	452,685	432,454	435,764	392,673	359,643
構成比	米	46.0	42.6	40.9	35.9	33.5	36.7	33.8
	小麦	0.6	0.7	0.8	0.9	1.3	0.5	1.1
	豆類	0.8	1.6	1.4	1.5	1.9	1.6	1.3
	雑穀	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
	ビート	0.1	0.1	0.4	0.8	1.1	1.0	1.3
	青果物	40.6	41.5	43.2	44.4	45.7	43.1	42.1
	畜産物	11.3	12.3	12.6	15.2	15.1	15.8	18.7
	その他	0.5	0.8	0.5	1.1	1.3	1.2	1.7
	計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料；東神楽農協業務報告書各年次より作成。

業が約2億円，ライスステーション事業が約1.8億円と大部分を占めており，事業総利益においても加工事業とライスステーション事業の割合が高い。この間，利用加工事業全体の事業管理費は一貫して減少傾向にあり，利用事業は絶対額が小さく横這いに推移していることから，1997年度以降の事業損益における黒字の拡大は加工事業とライスステーション事業の推移が反映された結果であるといえる。従って，さらなる黒字の拡大を目指すには加工数量の増加と農産物生産の拡大が条件となり，前述した加工数量の減少と農業生産の停滞を克服することが課題である。

販売についてであるが，事業収益が急激に落ち込んでおり，それによって事業損益も減少傾向を示している。これについては以下で詳しく分析をおこなう。

2）販売事業の損益構造

上述のように，部門別損益計算書では販売課として一本化されているため事業管理費等が分けられておらず，また利用加工事業に含まれる部分もあるため，米と野菜それぞれについての収益性をみることができない。そこで，販売取扱高と手数料収入，農協での聞き取りなどを基にして分析をおこなう。

表5は販売取扱高と構成比の推移であるが，販売取扱高合計は減少傾向にあり，米の販売取扱高の落ち込みによるところが大きい。これにとも

表6　販売事業損益の推移　（単位：万円）

	販売手数料	構成比	青果手数料	構成比	計
1996	6,332	53.1	5,591	46.9	11,923
1997	6,199	54.5	5,179	45.5	11,378
1998	6,718	54.3	5,645	45.7	12,363
1999	6,998	60.3	4,613	39.7	11,611
2000	5,855	59.8	3,944	40.2	9,799

資料：東神楽農協業務報告書各年次より作成。

なって，構成比では1994年度に46.0%あった米の販売取扱高は2000年度には33.8%にまで減少している。この要因は減反面積の再強化と米価の下落にあると考えられる。青果物の販売取扱高は1998年度までは安定的に推移して1998年度のピーク時には構成比で45.7%を占めていた。しかし，その後急激に取扱高が減少しており，生産量の拡大と有利販売による販売価格の上昇が求められる状況にある。ただし，表の期間内での販売取扱高の減少率は米よりも緩やかなため，2000年度の構成比は1994年度よりも1.5ポイント増加して42.1%となっている。他の品目は比較的堅調に推移し，結果として構成比を上昇させている。特に畜産物は販売取扱高そのものも増加傾向にあるため，7.4ポイント増加している。このように，米と青果物の販売取扱高は減少しているものの，依然として高い構成比を示しており，主要品目であることには変化がないといえる。

ここで，表6から手数料収入についてみると，青果物以外の販売手数料は2000年度を除いてほぼ横這いに推移しているが，青果手数料は販売取扱高の減少と平行して減額している。手数料収入全体に対する構成比においても，前者が53.1%から59.8%に上昇しているのに対して青果手数料は46.9%から40.2%へと下落している。

農協によると，米の販売収益は約2,000万円で，そのうち約1／3が独自販売によるものであり，取扱数量を考慮すればその収益性の高さが指摘できる。他方で野菜の収益については，販売手数料のほかに加工事業における収益4,000万円も加わる。加工事業では，管内農産物については市場価格よりも高く買取集荷をおこなっているが，付加価値販売による売買差益が存在しており，有利販売を実現しているといえる。

ただし，2000年度における青果事業（加工事業を含む）の収支は減価償却費を除いた場合は約2,000万円の黒字であるが，減価償却費を含めると逆に約2,000万円の赤字となるとのことである。これは，減価償却が定率で計算されているため近年の施設投資が収支を圧迫していることによるものであり，従って減価償却費は減少傾向にあり，将来的には赤字は解消される見通しである。しかし，減価償却費が減少しても，施設の老朽化にともなって保守管理費がかかるため，大幅な黒字への転換は不可能な状況にある。

米と野菜に限ってみた場合，米の販売収益によって青果事業の赤字が補填されている構造を有しているとみることができるが，トータルでみた場合での収支は均衡している。これは施設投資にともなう減価償却費が収支を圧迫していることが背景にある。従って，既存の施設を利用し，現在の生産量と価格を維持・拡大していくことが，販売事業の収益性を高めることに繋がるといえよう。

以上のように，東神楽農協における販売事業の損益構造は，青果事業の赤字を米を中心とするその他の販売収益によって補填する構造を有している。近年の米価下落，減反強化のなかでも販売手数料は維持されており，良質米生産の推進や独自販売といった取り組みが販売事業の収益にも結びついていることが確認された。また，販売事業としての青果事業は赤字であるが加工事業における売買差益の存在など，米・野菜両面において，販売事業における取り組みが収益の増大に繋がっており，前掲表3の損益計算書における事業収益にみられるように，農協経営にも寄与しているということができるのである。特に，金融・共済事業が停滞局面にあるなかで，販売事業による収益は農協経営においてより重要な位置づけになると考

えられる。

3）販売事業が抱える課題と解決方向

以上みてきたように，東神楽農協では，加工事業や資材燃料事業など販売事業を起点とした農業部門の収益が農協経営において重要な位置を占めているが，今後においても農協経営に寄与するためにはいくつかの課題が存在する。米については，減反強化にともなう集荷量の減少に加えて米価下落の進行による取扱高の減少が予想される。また，全国的な米の供給過剰状態が続くなかでは，集荷された米を確実に販売するための努力が求められる。その意味で現在おこなわれている良質米生産と独自販売は重要な取り組みであり，今後においてもこうした取り組みを継続し，安定的な販路を確保することが課題となる。

野菜については，減価償却費が収益を圧迫している状況にあることから，今後においては既存の施設を活用しながら野菜振興をおこなうことが課題であり，その方向性は新規品目を導入しない農協の方針として現実にあらわれている。また，加工事業は収益性が高く農協経営に大きく寄与しているが，近年では海外から安価な農産物が大量に輸入されていることから加工数量が減少しており，この克服が課題となっている。従って，既存の施設を利用できる品目を導入するなどの有効活用が必要となる。

米と野菜の両面において最大の課題となるのは生産量の停滞をいかに打破するかであり，東神楽農協の農産物販売は受託販売を主形態としていることから，販売価格と同時に取扱数量の増加が手数料収入にそれぞれ直結する。生産量の維持・拡大には担い手の育成や労働力の確保が求められる。これには農家が農業収入によって利益を得ることが最低条件であり，販売事業における有利販売へ向けた取り組みが農家に利益をもたらすことによって後継者などの労働力が確保され，それが生産力の維持・拡大へと繋がるものと考えられる。

5．ま と め

東神楽農協は，減反開始当初より施設野菜の導入を推進し，早期に野菜産地として確立した。その過程においては，道外への出荷や加工事業の導入など有利販売へ向けた積極的な展開がなされた。また，米の生産に関しても，良質米生産の推進や独自販売により良質米産地を形成しており，積極的な販売事業戦略によって地域農業を良質米・複合産地として確立させたとみることができる。

農協経営面については，販売事業としての収益性は青果事業の赤字をその他農産物による収益によって補填している状況であるが，加工事業は売買差益によって農協経営に寄与しており，取り組みによる成果があらわれているといえる。そして農協経営全体をみても，販売事業を起点とした農業関連部門が中心的な役割を担っているのである。

農産物価格の下落，担い手不足にともなう生産量の減退は，農協の手数料収入の減少をもたらすものであり，付加価値をつけるなどの有利販売に取り組むことは，農協経営にとって重要な意義をもっている。東神楽農協では独自の販売事業戦略として良質米生産の推進，独自販売，加工事業の導入に取り組むことで販売事業の収益性を高めるとともに，農家に対しても市場価格よりも高い価格での買取集荷や特別配当によって利益を還元している。これによって，管内で生産された農産物はほぼ全量が農協に出荷され，地域農業全体が複合産地として振興されているのである。つまり，米の流通の変化や地域農業の複合化に対して農協が地域農業の方向性を指し示し，その実現に向けて農協と農家の両者が協力して取り組むことが，販売事業戦略を構築する上で求められる条件となるのである。

【注】

（注１）こうした推進事業による費用負担の明細は不明であるが，野菜などに対する助成も含めた推進事業の費用では，1999年度の実績で9,500万円と営農指導費用（事業管理費除く）の90%以上を占めており，2000年度の計画においても7,500万円が計上されている。

（注２）米に対する利用高配当は2000年度実績で１俵あたり110円であり，総額では約1,200万円となっている。

（注３）農協によれば，ホクレンへの予定出荷数量が超過した場合には違約金を支払うことになるが，在庫として抱えるという最悪の事態は免れられる，との事である。

（注４）東神楽農協業務報告書より抜粋。

（注５）野菜に対する利用高配当は販売金額に対する0.70%であり，総額では約1,000万円となっている。また，農協の集荷率は，ホウレンソウ，ピーマン，コマツナについては一部の農家が地元商社へ出荷しているがそれでも90%ほどあり，他の品目についてはほぼ100%が農協による集荷となっている。

（注６）1995年度まで約3,000万円であった賃貸料は96年度に約5,600万円に急増している。その後は漸減傾向にあるが，依然として5,000万円から4,000万円台後半で推移している。

【参考文献】

［１］小池晴伴「流通再編下における系統農協の米販売機能に関する研究」『酪農学園大学紀要別冊』第24巻第２号，2000，pp187～247

［２］日本農業市場学会編『食料流通再編と問われる協同組合』筑波書房，1995

［３］小野寺義幸『JAのコメビジネス－売る戦略と売れるコメ作り』全国協同出版，1996

［４］佐伯尚美「新食糧法を読み解く鍵」大内力・佐伯尚美編著『新食糧法と激変する米流通』家の光協会，1995，pp59～92

［５］武内哲夫・太田原高昭『明日の農協』農山漁村文化協会，1986

［６］吉田俊幸「動きだした新食糧法と農協改革－単協共販機能の強化と組織の見直し－」農林中金総合研究所編『新原則時代の協同組合－持続的改革に向けて－』家の光協会，1996，pp139～174