

[課題提起 2]

「取扱高至上主義」から 「収益・リスク管理型」事業運営への転換

仲野 隆三 (JA-IT 研究会 副代表委員)

全国で J A 合併が繰り返され、農協数は 654 になった (2016 年 10 月 1 日現在)。しかし、合併は本当に効果があったのかという声は、至るところで聞かれる。皮肉ではなく実際に、合併すればするだけ農協の運営は難しくなる面がある。



もともとは、合併することで事業拠点等を整理し、効率化と事業の強化で総利益を確保すること、つまり、財務の安定と強化をはかって営農や生活に資することを組合員に約束したはずだ。しかし実際には、それぞれの農協の信用・共済・販売・購買事業の数字を「すべて足したらこうなる」というような、「嵩 (かさ)」をイメージした合併が多いと思う。合併に対し組合員が期待していた事からは、いつの間にかすっぽりと抜け落ちてしまった。もちろん中にはそうでない農協もあるが、問題のあるところは多い。

「J A 自己改革」が言われているが、農業協同組合はどうあるべきか、どのように進んでいくべきかということ、本来、外から言われるのではなく、自主自立で決めるべきことではないか。農業協同組合は総合性が大事だというのが、本当に農協の中に横軸を入れるような意識はあるだろうか。販売も購買事業も縦割りで事業計画をつくるなど、果たしてそれでよいの

だろうか。組合員が年金をもらう年齢になると「年金は農協に」と推進する。しかし、その高齢農家の生活を支えるためにどのような生活支援をするのかということまで手を差し伸べている農協が、いくつかあるだろうか。

「信用・共済事業で稼いで営農経済事業はサービス」という言葉もよく聞く。そのあたりに農協の大きな課題があるのではないか。営農経済事業コストについて、しっかりと考え直してみる必要がある。

営農経済事業の資金はどこから来るか

— B / S (貸借対照表) で見る

農協の B / S (貸借対照表) をモデル化した図を使って、営農経済事業資金の調達と運用について見ておきたい。「信用事業負債 (調達)」は、組合員から預かった貯金など、返さなければいけないお金だ。このお金は「信用事業資産 (運用)」に移行する。つまり、信連や農林中金に農協の預金として預けられ、その預金の一部が農協のあらゆる事業資産として運用される。もちろん、農協の管理部門の資

1. 信用事業資産 (運用)		金 額	1. 信用事業負債 (調達)		金 額
(1) 現金	金		(1) 貯金	金	
(2) 預金	金		(2) 貯金	金	
系統当座預金	取引先入金など		当座貯金	金	
系統普通預金	宮農経済資金として運用		普通貯金	金	販売高の高い J A は貯金
系統通知預金			貯蓄貯金	金	比率が高い
系統別定期預金	信連・農中預金口座		別定期貯金	金	組合員の貯金
系統譲渡性預金			定期積	金	
(3) 有価証券			(3) 借入金	金	
(4) 貸出	券				
2. 共済資産	金		2. 共済負債		
3. 経済事業資産			3. 経済事業負債		
(1) 経済受取勘定	形		(1) 経済受取負債	形	
受取手形	生産資材未収金など		支払手形	金	営農経済事業未払金
購買未収金	販売取引未収金など		購買未払金	金	
販売未収金			販売未払金	金	
保管未収金			農業経営未払金	金	
その他事業未収金			その他事業未払金	金	
(2) 経済受託債権	金		(2) 経済受託債務		
販売立替金	米の前渡金「集荷検査後精算」		販売仮受金	金	
販売仮受金			その他経済事業負債	金	
米前渡金			購買前受金	金	
(3) 棚卸資産					

金などもここから運用されている。

営農事業コスト（農業関連部門の部門損益、採算性）をきちんと意識して考えなければいけないというのは、営農経済事業等の運転資金として信用事業資産から「調達／運用」されているからだ。借りたお金はきちんと利息をつけて返さなければいけない。現在はゼロ金利などで低金利だが、国債発行額が 1000 兆円を超えるなど金融情勢は不透明。仮に利回りが上昇すれば、金利も一斉に上がる局面となる。その時、農協の営農経済事業等の調達金利も上昇するであろう。営農経済事業の収支均衡が計れていないと組合員から預かった貯金の金利も払えないことになる。

平成 31 年から公認会計士監査が実施される。ご存知のように、公認会計士は金融庁が所管する部署だ。金融（信用事業）として適正かどうかが見られるということだ。これまでの全中の監査機構監査とはわけが違う。ある JA は、行政検査で金融庁が同席して 900 項目に及ぶ指摘を受けたと聞く。農協の信用事業は本店だけでなく支店もある。農協の内部統制がよほどしっかりしていなければ信用事業分離か代理店化が求められる可能性がある。大合併してしっかりと内部統制ができるのか、農協の信用事業には脆弱性もみえる。仮に監査証明が得られなければ大変なことになる。対策として、監査モニタリングを受けることもあるが、かなりの費用がかかると聞く。そういうことも意識しなければいけない。

コストの見える化

組合員の高齢化や農業後継者の減少により、農協の販売事業量や取扱高は減少すると予測される。営農経済事業全般が相対的に縮小するなど、販売事業の採算性も懸念される。販売事業の安定と事業コストの点検が喫緊の課題となる。

これまで農協は、販売手数料や事業コストについて組合員と議論することを避けてきた傾向にあるが、これからは組合員の営農経済事業に対する要望と、それに対するリスクやコストを明確に検証するなどして、合意形成をはかっていく必要がある。

組合員とコスト意識を共有するためには、コストの「見える化」が有効だ。具体的に人件費（管理費）、水光熱・修繕費（維持管理費）、運賃・パー

ト労賃・燃料費（販売費）、販売雑費、土地建物借入費（賃貸借返済費）、資本利子、減価償却費（電算・機械施設等）といった、販売事業にかかるコストを積み上げ積算する。そのうえで販売原価がいくらになるのか、買取り販売など組合員と約束した原価にコストに応じた手数料を上乗せする。また、取引交渉の結果で得られた販売利益を明確にして組合員にしっかりと公開することが必要であろう。

委託販売の手数料について

販売事業は「受・委託販売」と「買取り販売」に区分される。

受・委託販売の場合、コストは販売手数料で賄われることになるが、私はこれが一番危ういと思っている。販売手数料は、出荷量の増減と卸売価格の変動に影響されるため、事業量に応じたコスト回収は不安定となる。販売手数料が販売事業の収益の源泉であるかぎり、販売事業はその規模（販売品販売高）に応じた手数料率でなければ収支均衡が計れない。

さまざまな理由により取扱量や販売取扱高が減少した場合どうするか。再び合併するのか。それとも、コストを押さえた消極的な事業とするのか。部門の事業管理費等を維持できるだけの手数料が稼げるか、もしくは買取り販売等で売買差益が得られるのか、しっかりと考えなければいけない。限られた生産量に幅をもたせた多様な販路の開拓や価格変動に影響されない事業収益を得るなど「リスク緩衝」ができる販売システムを構築すべきである。

買取り販売のコストとリスク

直販取引のなかで買取り販売が増えているが、そのコストとリスクを理解する必要がある。

事業コストのアウトラインは、組合員の希望価格（仕入れ原価）＋買取りコストで考える。コストの中には、事務費（人件費、販売費、取引サイト利子、債権管理など）のほか、流通保管施設の維持管理費や減価償却費等も算入する必要がある。実需との交渉次第で取引価格がコストを下回ることも考えられ、逆に高い利益率を出すこともある。それを左右するのは、包装単位や目方など数量や揃いなどの企画力だ。交渉に失敗すれば利益率は下がり、ヘタをする

と不良在庫（仕入れ品）を抱え、決算時に減損処理の憂き目をみる。

富里市農協時代、それを経験したことがある。これに懲り理事会に販売対策積立金 1 億円の創設を図り、買取り販売での売掛金損出（不良債権化）した場合、取り崩し引当ができるように措置した。販売債権は不良化することで組合員の経営に影響するため、販売対策積立金を理事会（審議）で取り崩し、仮決算及び本決算で引当処理、未収売掛金は弁護士を通して債務者に簿外請求するなどして簿外収益として計上する。債権管理部署による債権回収機能により買取り販売リスクの保全が図られている。

多くの JA が買取り販売に移行できない理由の 1 つは、巧みに取引交渉ができる専門的な担当者が育っていないこと。2 つ目は内向きな組織風土から取引リスクを恐れ、卸売市場に頼る傾向が強いこと。結果として受・委託販売に多くの職員と機械施設等を集中させることにより、それがさらにコスト意識を後退させている。もともと農協の販売手数料 3～4% は戦後の食糧制度時代のコメ手数料率に起因していると聞く。コメ倉庫等は国庫補助で整備するなど。コスト意識の低さは、これらの経緯によるところにあると考える。

買取りなどの仕入れ品を直売所等で販売する場合、店舗裏でピッキングして販売することも多く目にするが、仮に売れ残った場合は減損処理をするしかない。産直収益の減損失として計上される。購買の資材等と同じように、仕入れ品や買取り品に共通することだが、販売マネジメントがしっかりできるか、否かである。

利用事業のコストを考える

販売事業に密接につながるコストとして、集出荷場や低温倉庫等の機械施設がある。これらの組合員の利用施設事業は、コストが表面に現れにくい。一般的に農協の総会資料に利用事業関係の P/L（損益計算書）は掲載しても、B/S（貸借対照表）は載っていない。P/L だけを見た組合員は、「売上－費用＝収益」と見る。その結果「儲かっている」と錯覚する。とんでもない話だ。機械が壊れたときはどうするのか、機械施設は国庫や県単位補助などにより初期投資は抑えられるが、再取得等を視野に入れ、それに見合う引当処理と目的積立が必要だ。

事業規模を設定して利用計画を立てても、その後の利用率が低下すれば、維持管理費や減価償却費、借入金償還などで JA 経営は圧迫される。施設の規模の大・小にかかわらず利用計画（利用料など）見直して、利用事業の収支均衡を計るべきである。

利用事業は、JA に出資したすべての組合員に利用権があることを忘れてはならない。農協に出荷してもいなくても、組合員（出資者）は農協事業施設を利用する権利がある。組合員と揉め事にならないためにも、そのあたりをきちんと整理し説明することが大事となろう。

購買事業の原点に帰って

購買事業は、組合員に生産資材を「販売」しているが、それが何故「購買」と呼ばれるのか？ 組合員自らが必要な生産資材等を協同して仕入れ、購入（買う）という協同活動だからだ。生協等と同じ予約共同購買を指すものだ。農協はどこかでそれを忘れてしまったのではないか。

富里市農協の管内と周辺にはホームセンターが林立しているが、生産資材購買の組合員の利用高は減らない。なぜか？ 1 つは、過去数十年、商系との競争で慣例として推進事業を展開してきたが、組合員は推進事業では動かない。そこで、生産部会の育成と共販事業で営農指導を交え生産資材の予約共同購買制度を推進してきた結果、これが定着した。39 集落の生産部会支部に毎晩、営農指導員と販売・購買担当者が出向き、資材の新たな使い方などを説明し、次年度の作付けや出荷計画をもらう。その場で部員から生産資材の 6～7 割が予約注文される。また追加で生産資材注文が上がるが、これも予約注文扱いにすることで価格メリットが得られるようにしている。供給価格は予約共同購買が最も安く設定されている。

もう 1 つの理由は出来秋払い制度だ。収穫期まで生産資材の代金決済を留保する仕組みだ。供給伝票は未収金で処理をする。野菜専門組合員で 1000 万円以上も売上のある農家なら、キャッシュフローはあるが、生産資材を年間 200 万～300 万円も購入する組合員は、その度に口座支払することにシビアだ。営農指導を長く経験したが、農家のおばあちゃんやお嫁さんと話をすると、よく「毎月給料が入ってくるのだから、仲野さんはいいよね」と言われる。た

例えば夏場にスイカ、そのあと冬場のニンジンという営農類型の組合員の場合、端境期にはまとまったお金は入ってこない。月々のやりくりで苦勞している。その実情に対応するため「出来秋払い制度」を導入した。

こういった取り組みの結果、JAと組合員の間に関係性が構築され、周りにホームセンターが林立しても組合員は農協から離れることはなかった。その地域に合った自主自立の知恵の中で組合員の営農生活の沿った農協の生産購買ができたといえよう。

取扱高至上主義と事業の縦割り化からの脱却

これまでJA事業は、縦割りで各事業の収支決算および事業計画を立ててきた。購買事業も販売事業も手数料主義であり、事業連携で管理費等を圧縮することもしてこなかった。上から出てきた目標を事業計画に落とし込むのではなく、単協自身が事業や経営に対して目標を定める計画が重要だと思う。どうしたらうまくいくのか、組合員も含めて議論しながら、役職員の知恵を結集する。そうやってJA内部に横軸を入れなければ、コスト圧縮はできない。

富里市農協は、部門損益（事業採算性）で農業関連事業（販売、生産購買）税引前当期利益に営農指導事業費5000万円を賦課している。それを引いても、平成28年度は農業関連事業で4600万円の黒字を出している。過去5年間すべて黒字化している。小さくともできる農協の証でもある。

富里市農協は未合併だ。組合員が希求することを実現するには、合併そのものが問題ではない。合併が単なる「嵩（かさ）」（＝事業量）を目的とするものであるかぎり、合併したからといって、できないものはできない。営農経済事業に限らず、事業の縦割り化は「嵩（かさ）」に走りやすく、系統グループからの数値目標に沿う意識が顕著となる。これからはJA事業に横軸を通し、「中身の意識改革」に転換すべきだ。JAの役職員、組合員で知恵を絞り、自主自立の自己改革を推し進めるべきだと私は考える。

司会コメント：

これから公認会計士監査が入ると、「営農経済事業は昔から赤字だから仕方ない」というような理屈

はもう通用しない。あるいは、今は利用事業などはドンブリ勘定だが、営農経済事業だけの部門別の減損会計で「こんな状況では決算証明は出せない、不適切」と言われたらおしまいだ。結果、「信用事業を譲渡しろ」という話になり、総合農協解体に向けた材料を我々自らが提供することになりかねない。そういう危機意識を持つということが一つ。

もうひとつ、黒澤さんと仲野さんのお話に共通することは、予約購買や購買取引委員会等で決めたルールに対し、組合員が理解と納得のうえで事業を利用しているということ。購買事業が「高いか安いかわか」で判断されてしまうのは、組合員を単なる客として見て、理解と納得を得るというプロセスを経ないからだ。共同システムは参加と民主主義のプロセスを経てはじめて成り立つものだということが、今の2人の課題提起からも読みとれたのではないかと思う。

会長コメント（今村奈良臣）：

お2人のお話を聞いて、感想を少し言いたい。

今から16年前にこの研究会を立ち上げたが、そのときJA甘楽富岡は、生糸とコンニャクの自由化で、販売高が約80億円も減少した。そういう苦境のなかでこの研究会が始まったということ、しっかり考えてみていただきたい。

そして黒澤さんは、そのとき私が記念講演で話した本質的なことを、いかに事業として発展させてきたか。特にこの5～6年、JA改革云々がいろいろと言われるようになったなかで、いかに苦勞して、新しい、さらなる高みを目指してきたか。それがわかるお話だったと思う。

他力本願ではダメだ。誰かが教えてくれるという精神なら、この研究会に来なくてもいい。来る以上は、本気で食ってかかる、食いつぶして帰るくらいの気合いがほしい。

それから仲野さんだが、14～15年前の秋、私は富里市農協に行って大変驚いた。というのは、翌年の春に使う資材が野積みになっていて、組合員たちが自ら運んでいたのだ。普通なら資材倉庫に入っているようなものである。

組合員をどのように訓練したのかというと、当時、営農を担当していた仲野さんが、バイクで、とにか

く夜遅くまで、連日のように組合員のもとに出向き、農民塾のようなものをやっていたのだ。そのなかの 1～2 人が核になって拡がっていった。今日のお話の裏にはそういう熱意がある。

こういったことがこの研究会の原点だと思う。ここに集まっているいろいろな議論をすることは大事だが、そういう基本的な精神を持ってもらいたい。そして本当は、JA のトップに参加してもらいたい。

この研究会をなぜ始めたか、どこから問題提起が始まっているかを考えていただいて、ぜひ皆さんも、自分のこととして考え、帰ったら何を始めるか、そのきっかけをこの研究会で掴んでいただければと思う。