

# 営農経済事業は “赤字”で構わない という選択

有限責任監査法人  
トーマツ JA 支援室  
みず たに せい ご  
水谷 成吾

## 1. 農水省の求める営農経済事業の収支改善

“農協改革”のなかで、農協の営農経済事業の“赤字”が問題視されており、あたかも農協が信用事業・共済事業のみに注力し、営農経済事業をおざなりにしていることが営農経済事業の赤字垂れ流しの原因とでも言わんばかりに批判されています。農協の取り組む営農経済事業の収支改善に対しては、「不十分で成果が出ていない」と切り捨て、短期的な成果のみを要求する“農協改革”は農協に何を期待しているのでしょうか。

もちろん「営農経済事業の赤字は今に始まったことではない」と、まともな改善努力もせずに赤字を垂れ流し、「営農経済事業は、信用事業・共済事業で力を発揮できなかった職員の異動先なので仕方がない」などと開き直っている農協は論外です。しかし、わずか数%の手数料で何百億という農産物の販売事業を運営し、地元の農家の農産物を1円でも高く1つでも多く販売するために、市場をはじめとした多様な販売先に対して売り込んでいる農協職員が不採算職員のはずがありません。

## 2. 営農経済事業の収支改善はできる

儲けにならない農協職員の活動に価値を認めず、組合員のための非効率な活動をすべて“無駄”と切り捨てれば、営農経済事業の収支を改善することは難しくありません。営農経済事業の収益を圧迫している2大要素である人件費と施設費を抜本的に見直すことで、短期的には相当な収支改善が期待できるはずです。

まず不採算の営農経済センターや稼働率の低い営農関連施設を統廃合し、そこで働く職員に退職してもらいます。そのうえで、季節変動の大きい営農関連施設の職員を変動費化（パート化）することで、年間を通して人件費を削減します。

それ以外にも、単純に農協の営農経済事業の“黒字化”を目指すのであれば、農協の手数料を上げればよいのです。それも、決して農家から搾取しろと言っているのではなく、適正な水準の手数料をもらえばよいと言っているだけです。販売品取扱高200億円の農協が2%程度の手数料を5%まで引き上げれば6億円も収支が改善されます。

## 3. 営農経済事業の収支改善のち信共分離

営農経済事業の収支改善を考えるときに直面するのが、農協の手数料（＝収益）が農家の費用になるという利益相反の関係です。そのため、手数料率の引き上げによる安易な営農経済事業の収支改善を行わないのが農協です。なぜなら、農協は株式会社ではなく、協同組合として組合員の負託に応えることを使命としているからです。

組合員のための非効率な活動を“無駄”と切り捨て、職員を解雇し、農協の経営が改善することにどれほどの意味があるのでしょうか。

「農協が経営できなくなるとは意味がない」という意見もわかります。信用事業・共済事業の収益性低下を理由に、農協経営の将来を危惧する気持ちもわかります。それでも、農協の目指すべき姿が、営農経済事業を儲かるか否かの判断によって整理し、わずかな利益を出すことだとは思えません。

そもそも、政府からの要請に従って施設を廃止して職員を解雇し、農

協や地域農家が“痛み”を伴った改革を実現した結果、“独立採算できる”ことが信共分離の論拠になるのであれば極めて危険な状況です。

#### 4. 部門別損益管理の生み出す弊害

総合農協において、厳格な部門別損益管理にこだわる理由がどこにあるのでしょうか。各事業を分離独立させる（信共分離）という発想がなければ、総合事業のなかで農協が収支のバランスをとれば問題ないはずです。各事業の独立採算にこだわり、儲かる事業のみを継続するというのであれば、それこそ協同組合としての存在意義はどこにあるのでしょうか。

信用事業・共済事業の収益に寄りかかり、営農経済事業の無駄はすべて許容すべきと言っているわけではありません。営農経済事業においては、組合員のための非効率、すなわち農協として「許容すべき無駄」があるのではないかということです。効率化というと、すぐに「民間企業を参入させて、企業の論理で改善を進めればよい」という議論になりますが、企業の論理で進めた効率化の先にあるのが農協の目指す姿なのでしょうか。それが組合員の期待する姿なのでしょうか。

#### 5. 置き去りにされる農協への期待

今回の“農協改革”において、組合員が必要としている事業とそうでない事業の線引きが曖昧なまま、組合員が農協に感じている一部の事業への不満を理由に、農協そのものを否定しているように感じます。このような“農協改革”への対応に右往左往し、組合員からの期待を見失い、政府の顔色ばかりを窺っているような農協では誰からも支持されません。

これまで農協が掲げてきた「農家のため」という錦の御旗は、そう簡単に降ろせるのでしょうか。「農家のため」という農協職員の信念はそんなに簡単に折れていいのでしょうか？

たしかに、政府の進める“農協改革”は農協にとっては脅威です。ましてや「農協の実態を理解していない人たちが勝手に議論していることだ」と一笑に付すことはできません。農協が向き合うべきは“農協改革”ではありません。農協が向き合うべきは、目の前にいる組合員のはずで

す。農協に求められているのは、“農協改革”に答えを出すことではなく、農家の期待に応えることのはずです。

## 6. 営農経済事業の収支改善よりも組合員の期待に応える活動

組合員は農協に対して営農経済事業の収支改善を期待しているのでしょうか、それとも、必要であれば採算を度外視した協同組合としての地域農業への貢献を期待しているのでしょうか。

営農経済事業を収支改善しないと農協経営が立ち行かないというのが事実であったとしても、営農経済事業の収支改善の先にあるのが単なる農協の延命であれば、そこに意味があるとは思えません。

「ない袖は振れぬ」というのが現実であり、地域農業を支えるためには農協自身が安定していなければなりません。しかし、農協が自身の安定経営を最優先に考え、採算性の悪い事業（地域農業への貢献）をしないというのでは本末転倒な議論だと言わざるを得ません。

効率性至上主義の大規模化信仰に流されることなく、非効率であったとしても、小規模農家を支え、地域農業を維持していくために多様な農家の生産活動を支援することにこそ、協同組合としての農協の使命があるはずです。儲かるか否かという判断軸ではなく、地域にとって必要か否かという、農協としての判断軸で事業を精査しなければなりません。

## 7. 営農経済事業は“赤字”で構わないという選択

農協の営農経済事業は、そもそも黒字化を前提にしていない事業も多いと感じます。わずか数%の販売手数料で地域農家のために販路開拓に奔走し、市場や相対での交渉を繰り返すことが割に合わないことは誰もが理解しています。それでも、農協の販売担当者は、手数料収入のためではなく、農家のために活動しているのです。

耕作放棄地対策として実施している農協の子会社生産法人による農業生産も、多くは赤字経営です。耕作に向かない土地を開墾し、地力を回復させたくて軌道に乗ったら就農者に引き渡していくという事業に儲かる要素はありません。現在は補助金でいくらか利益がでている農協もありますが、本質的には赤字でもやるべき事業だから運営しているので

す。

さらに、多様な農家に売り場を提供するために農協が展開しているファーマーズマーケットや産直も、設備投資をして販売員を配置すれば、ほとんど利益は出ません。それでも、設備投資の回収可能性云々ではなく、「農家に生きがいを持ってもらう」「農家に売る喜びを知ってもらう」など、農協の使命として運営しているのです。

このような活動をすべて不採算であると切り捨てて、儲かる事業のみに注力すれば収支は改善するでしょう。しかし、そのような農協に協同組合としての存在価値があるのでしょうか。

## 8. まずは営農経済事業にある“無駄”を徹底して排除する

繰り返しになりますが、営農経済事業の赤字を許容すべきといっても、何でもかんでも「農家のため」だと言い訳して、まともな改善努力もせずに赤字を垂れ流しているのであれば、事業の継続も含めてすぐに見直すべきです。農家から求められていないことにコストをかける必要はありません。「昔からやっている」というのは、将来も事業を継続する理由にはなりません。農協として自身の事業の棚卸をして、無駄なものも無駄なものとして排除し、改善の努力を積み重ねることは当然です。

実際、営農経済センターを訪問すると、利用者が毎日数人しかいないため、多くの職員が手持ち無沙汰になっている姿をみることも少なくありません。それなのに、「利用者が来ないから仕方がない」と、問題意識を持つこともなく、昔ながらのやり方で事業をしています。このような職場においては職員を削減し無駄を排除すべきです。

また、ピークの時間帯のみ人手が必要になるというのであれば、その時間帯だけ人を雇うことを検討するべきです。短時間ではパートも雇いにくいというのは言い訳です。経営が厳しいのであれば、必要最低限の人員で最大の効果を生み出すのは当然の努力です。

施設に関しても、無いよりあったほうがよいのは当然であり、組合員の要望を細大漏らさず聞いていると、統廃合を実現することは不可能になります。実際、施設統廃合の必要性を認識しながらも、声の大きい少数の組合員を説得することができないために、稼働率の低い施設を維持

し続けている農協もあります。ましてや、既存の施設を既得権として、老朽化したから当然に更新するということでは、営農経済事業の収支改善など進むはずがありません。

このような“無駄”を抱えた農協が、「営農経済事業は組合員のために農協が実施すべき事業であり、損得で判断するべきではない」と主張したところで“甘え”や“言い訳”にしか聞こえません。

## 9. 農協は農家を相手に“ビジネス”はしない

農協が農家と向き合うときに大切なことは、「農家相手に“ビジネス”はしないこと」です。農協は農家のお困りごとに対して事業展開しているわけですから、そこにはビジネスチャンスがあります。それでも、そこでビジネスをしないことこそ農協が協同組合である所以です。

新規就農者にとって、農協による営農指導は有料であっても実施してもらった価値があります。また、農協の販売担当者が新規販売先（契約先）を開拓して農家の安定収入を実現することには、数十%の手数料を支払う価値があります。しかし、そこで儲けようとしなないことこそが、農協が協同組合として地域農業を支えるということなのです。

## 10. まとめ

不確実性の高い将来に対して、徹底的に無駄を排除することは不可欠です。そこに甘えは許されません。また、“農協改革”に対して「組合員のためにやりません」と主張するだけでは許されないでしょう。だからといって政府が進めるままに営農経済事業の収支改善を進めることが農協のあるべき姿だとも思えません。

各農協が政府に対して営農経済事業の収支改善への道筋を示したうえで、「営農経済事業の収支改善はできる、けれども敢えてやらない」と選択することこそ、農協らしい事業運営といえるのではないのでしょうか。

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。