

担い手農業者からみた農協自己改革について

2023年4月28日

(株) アグリヘルシーファーム
代表取締役
(JA丹波ささやま非常勤理事)

原智宏

自己紹介

- 兵庫県丹波篠山市でコメ・お茶・黒豆・旬の野菜を中心に生産・販売
- 自社の経営のほか、地元や兵庫県の農業・産業活性化に向け積極的に活動
- JA理事は、地区代表理事として2019年に就任し、現在2期5年目

地域（丹波篠山市）

- 株式会社 アグリヘルシー
ファーム 代表取締役
- 丹波ささやま農業協同組合
非常勤理事（2期、5年目）
- 丹波篠山市観光協会理事
- 丹波篠山市商工会 会員
- B・B LINK株式会社 取締役

など



兵庫県

- 兵庫県農業法人協会 副会長
- 兵庫県稲作経営者会議 会員
- 株式会社 兵庫大地の会 常務
など

※株式会社 兵庫大地の会とは

2012年設立。兵庫県内の稲作経営を中心とした若手農業者による協業型の農業法人。メンバーが耕作する農地を合計すると1000ヘクタールを優に超える



JA丹波ささやまの概要



- 管内：兵庫県丹波篠山市
- 兵庫県の中間部にあり、霧深く、朝夕の寒暖差が大きい盆地特有の気候が育む、米、山の芋や黒大豆といった特産作物の産地。
- 丹波篠山ブランドとして全国的にも評価が高く、黒大豆は2021年に日本農業遺産に認定されている。



お米・丹波篠山コンシカリ



丹波篠山黒大豆



丹波篠山牛



丹波栗



丹波篠山黒枝豆



丹波篠山

出典：丹波篠山ブランドサイト

【JAの概要】

名称	丹波ささやま農業協同組合 (愛称：JA丹波ささやま)
本店所在地	兵庫県丹波篠山市大沢438-1
出資金	2,056,975千円
貯金残高	128,764,237千円
貸出金残高	20,754,901千円
長期共済保有高	253,043,092千円
販売品取扱高	1,561,835千円
購買品供給高	1,384,319千円
組合員数	10,906人 (法人も含む)
うち正組合員	7,277人 (法人も含む)
役員数	理事16名、監事5名
職員数	235名

※令和4年3月31日現在 (R3ディスクロより)

営農経済事業の収支改善

- JA全体では利益を確保しているものの、営農経済事業は赤字
営農経済事業の収支改善（赤字幅の縮小）が必須
- 特に、営農経済事業は他事業に比べて事業管理費が高い
※別添資料参照
- コスト削減には、営農経済事業再編が必須

営農経済事業の運営体制と課題

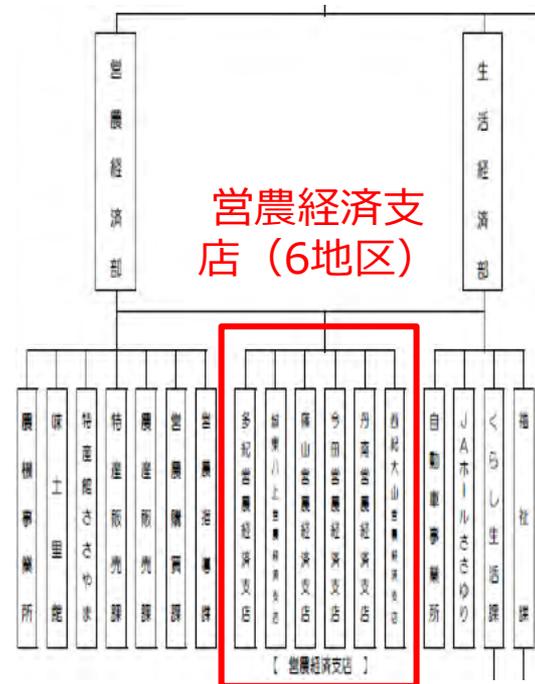
【事業運営体制（R2まで）】

- 営農経済部（営農経済事業の本部機能）は生産総合センター
- 資材注文や営農計画書のとりまとめなど、組合員の窓口は営農経済支店（金融支店と同じく地区ごとに6か所）

【課題】

- 店舗の維持コスト負担
- 各支店に営農経済職員の配置が必要
- 事務とりまとめも煩雑に（各支店でとりまとめたものを本部で集計）

営農経済部の組織図（R1）



JAからの提案と組合員からの意見



JA

営農経済事業の拠点を生産総合センターに一本化
6 営農経済支店を廃止

- 出向く営農体制（TAC）の取組み強化
- 肥料・農薬等の注文サイト開設
- LINE等による情報発信の強化



担い手農業者

- ・販売をもっと強化してほしい
- ・生産現場が強くなる支援が必要
- ・購買にかかる事務作業を減らしたい
- ネットやスマホから注文ができるとよい



高齢農業者

- ・支店がなくなると遠くなって不便
- ・支店で済ませていた用事（資材の注文や決済など）ができなくなる
- ・支店はなくしてほしくない！！！！

組合員がスマホ・ネットを使えるようになり、提供サービスを使いこなせれば、悩みは解決するのではないか

事業改善効果

■ 営農経済事業の収支改善

R3年では、R1年と比べて農業関連事業の事業管理費は5228万円減少

黒字転換には至らないものの、事業利益・経常利益の赤字幅は大きく縮小

農業関連事業の事業収支（部門別損益）（単位 千円）

区 分	実額		R3-R1 の差
	R1	R3	
事業収益①	1,866,040	1,703,598	-162,442
事業費用②	1,497,294	1,309,909	-187,385
事業総利益③（①－②）	368,745	393,689	24,944
事業管理費④	558,694	506,418	-52,276
（うち減価償却費）⑤	70,901	58,810	-12,091
事業利益（③－④）	-189,949	-112,729	77,220
経常利益	-156,019	-69,196	86,823

■ コスト削減しても、サービス・機能は維持

IT推進、スマホ利用の拡大は、ネットバンク等金融サービスの提供にも波及

農業者の所得増大に向けた取組み

■ 黒大豆さや豆・デカンショ豆の生産拡大

枝付きの枝豆からさや豆への転換により機械化の促進

大規模担い手農家の新たな取組み：白大豆の枝豆『デカンショ豆』の生産販売

■ インターネット販売の強化（JAタウン・特産館サイト）

特産館ネットショップのリニューアル、Instagram等のSNSでの発信を行い特産品販売強化

■ スマート農業の推進による農作業の省力化

ドローンによる肥料、農薬の散布、枝豆のさや収穫機、ザルビオによる実証、またラジコン除草機の導入支援を行う

■ 担い手農家訪問

TACが月に一人当たり70件の訪問を行う

■ 担い手との結びつき強化、農業メインバンク機能強化

農業融資額がR2→7,958万円からR4→1億4,964万円に伸長

地域農業の活性化・地域への貢献

■ TACによる新規就農者育成

丹波篠山黒豆スクール・丹波篠山山の芋スクールを開催
黒豆スクールは年8回、山の芋スクールは年11回行っている

■ 若手職員の営農基礎研修を行う

4月～10月に月一回行う。

■ 女性農業者の支援強化

女性農業者を対象としたトラクター、草刈り機の運転操作等のオペレータースクールの実施。直近参加人数が32人に増えている

■ ふれあい活動

小学校や保育園での山の芋グリーンカーテンや、地元の高校の農業科でドローン飛行などの最新技術について学ぶ機会を提供

※詳細は別添資料「2022 JA丹波ささやまの自己改革」を参照

これまでの取組みの成果

- 営農事業再編：経営体質の強化・コスト削減
 - より良い組織・事業とするためには、組合員・経営層（理事）・職員の3者がそれぞれ歩み寄ることが必要

これから目指すべきこと

- 営農経済事業の黒字転換
 - 生産・販売量の増加や単価向上による事業収益の拡大
 - 販売強化に向けたさらなる改革が必要
 - 全部自前でやろうとせず、アウトソーシングの発想も重要

課題：達成に向けたスピード感が足りない

経営判断・意思決定が遅い
JA職員の意識・行動の変革も必要



…どうすればよいか

■ 役員選考を、より経営感覚に優れた人にする

- 農業法人経営者等、より経営感覚に優れた役員（理事）を増やし、その人たちの意思決定を事業に反映されやすくするよう、ガバナンスのあり方の見直し・強化が必要
- 農協法では認定農業者が理事の過半とすることが定められているが、実戦的に活躍する担い手農業者の参画をさらに進める後押しがあると、改革スピードが早まる

■ 組合員の意識改革

- JAから与えられて当たり前ではなく、組合員自ら「自分たちに役立つ組織・事業とするために、農協を変えていく」という意識をもつことも重要

【参考資料】

土を造り
食を作り
未来を創る

丹波篠山

AGRI HEALTHY FARM



TANBASASAYAMA

全てを
美味し

(株) アグリヘルシーファームの概要

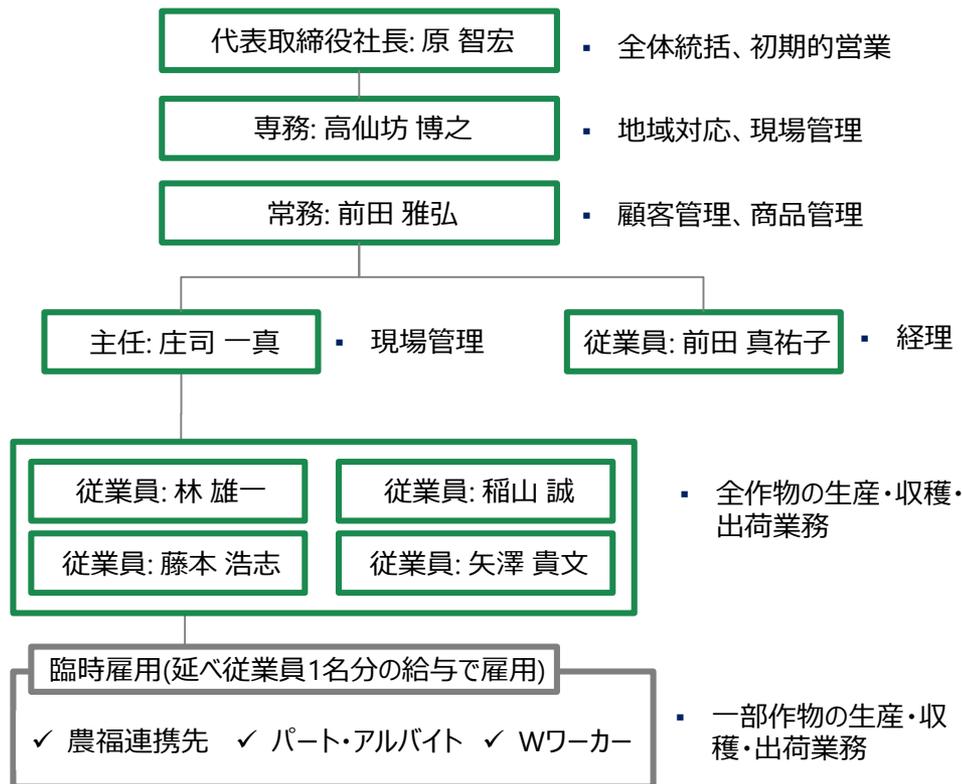
概要

- 戦前より稲作および丹波茶の生産・加工を家業として営み、2001年に農事組合法人として法人化。2006年に先代から事業継承し、2019年に株式会社に組織変更
- 先代の農業に対する姿勢を見て、“農業のイメージはやり方次第で大きく変わる”と感じ、大学卒業後に就農
- 現在(2021年度)の作付面積は約85haであり、主品目は主食用米・加工用米・黒大豆(・枝豆)である
- 当社に関わるすべての人・組織が幸せになることを目指しており、従業員に現場裁量を与えながら経営している

経営体情報

経営体名	(株)アグリヘルシーファーム
設立年月日	2001年12月
所在地	兵庫県丹波篠山市味間奥1313
代表取締役 ¹	原 智宏
主要品目	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 主食用米 <ul style="list-style-type: none"> ➢ コシヒカリ、キヌヒカリ、つきあかり、ミルキークイン ▪ 加工用米 <ul style="list-style-type: none"> ➢ あきだわら、日本晴 ▪ 黒大豆 ▪ 黒大豆枝豆 ▪ 枝豆 ▪ 小豆
代表関連組織	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (株)兵庫大地の会(常務) ▪ B・BLINK(株)(取締役)

組織体制



ビジョン整理シート (1/2)

経営理念
経営ビジョン

顧客と社員が幸せになるよう「土を造り」・「食を作り」・「未来を創る」

「土を造り」 - 豊かな実りへと繋げる為に生命力ある土壌体系を造る

「食を作り」 - 安心・安全・美味しい農産物を届け、食卓に笑顔を作る

「未来を創る」 - 日本古来の食材、食文化を未来に伝え、農業が輝く未来を創る

経営方針

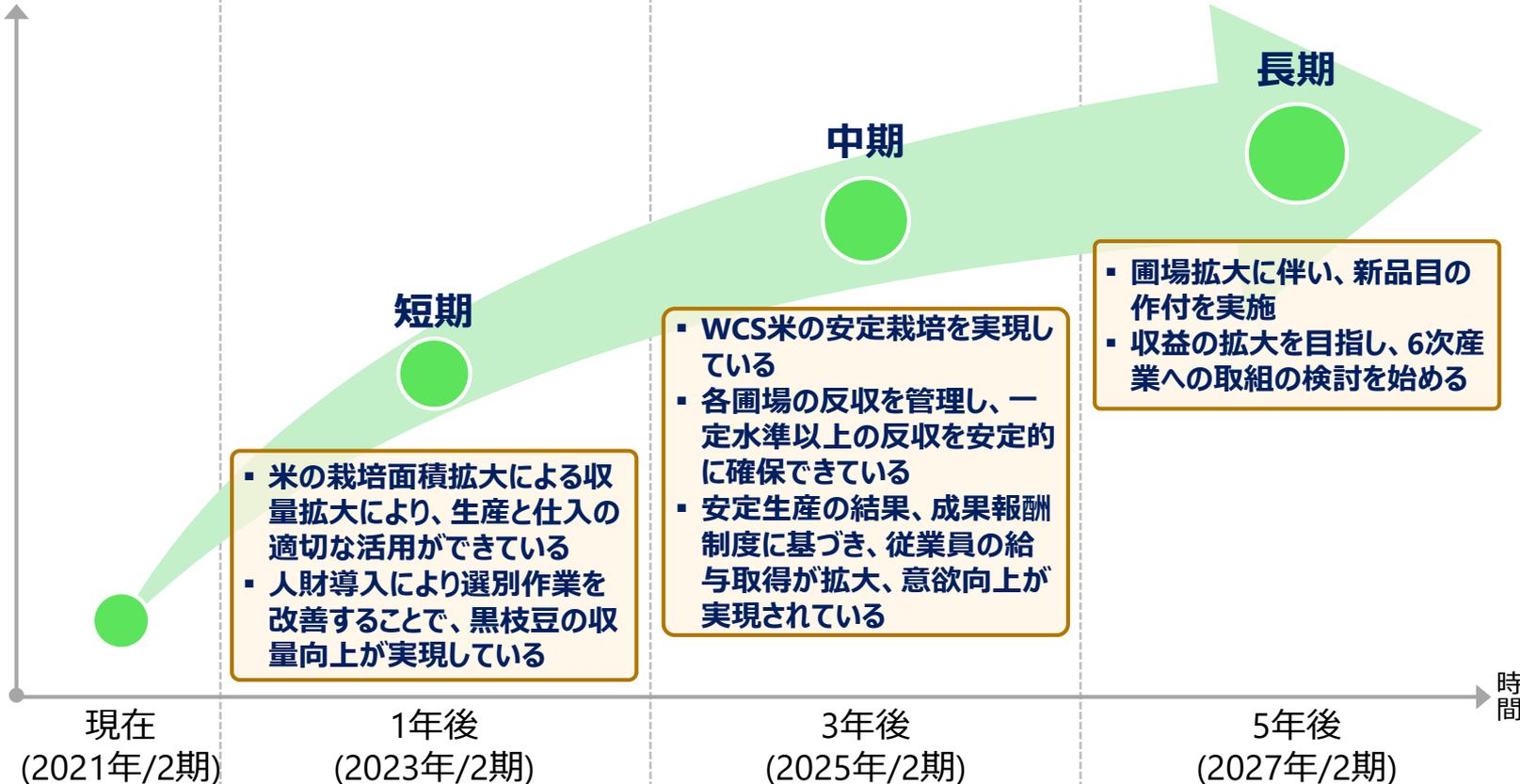
収益拡大

経営の安定化
(安定生産)

事業拡大

実現を
目指す姿

レベル



ビジョン整理シート (2/2)

		2021年/2期	2023年/2期	2025年/2期	2027年/2期
		現在	短期(1年後)	中期(3年後)	長期(5年後)
業績目標	経常利益	3百万円	7.5百万円	15百万円	15+α百万円
	経常収益	155百万円	180百万円	200百万円	200+α百万円
	経常利益率	1.9%	4.2%	7.5%	7.5%
	経営面積	80ha	85ha	100ha	120ha
	作付面積	80ha	85ha	90-100ha	-ha

取組みテーマ		-	品目・品種別の反収向上	安定した生産体制・ 基盤の整備	新品目・新規事業への挑戦
取組み内容	業績関連	-	<ul style="list-style-type: none"> 主食用米・加工用米の反収向上のため、作付品目を絞る 既存販売先の維持のため、集約品目の仕入の検討を開始 第3の収益の柱として、WCS米の栽培に取り組む 黒枝豆の収量増加に向けて、収穫時のスポット人材を雇用 	<ul style="list-style-type: none"> 丹波田中畜産向けに、WCS用稲(つきあかり)を20ha栽培する 作業効率化・反収向上のため、近隣圃場の大規模化、遠方圃場の整理を実施する 反収向上に向けて、栽培品目の集約が完了している 黒枝豆・黒豆の収量増加に向けて、新たな機械設備を導入 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業(1次産業)で経常収益200百万円、経常利益150百万円の目標を達成できている 1次産業の安定化に伴い、規模拡大した圃場でトウモロコシ・黒豆等の栽培に取り組む 収益拡大、従業員の意欲向上に向けて6次産業への取組を検討する
	経営基盤	-	<ul style="list-style-type: none"> 面積拡大に伴う収量向上に向け、就農歴が浅い社員の育成 水管理担当者を1人増やす 従業員1名を新規雇用 配送ルールを設定 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員のモチベーション向上のため、成果に基づく報酬を付与 従業員1名を新規雇用 老朽化したRC設備の更新 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント人材の育成

スマート農業：圃場ごとのデータ管理、AIを活用した栽培管理システムの導入

- Z-GIS（圃場情報と地図情報の連携）とザルビオ（栽培管理システム）の導入により、効率的な圃場管理、栽培管理を目指す
- JA自己改革の実践のひとつ

Z-GIS+ザルビオ

CASE-4

兵庫

Z-GIS+ザルビオで、水稻、黒豆の 効率的な圃場管理・施肥削減をめざす

兵庫県 JA丹波ささやま 株式会社アグリヘルシーファーム

広域に点在する圃場管理に苦戦

兵庫県丹波篠山市は、県中東部の盆地に位置し、立地特有の寒暖差を活かした丹波黒豆の生産が全国的に有名です。株式会社アグリヘルシーファーム（以下、同社）は、丹波篠山市で主に水稻や黒豆、黒枝豆を栽培しており、作付面積は約85haです。また、圃場数は約500筆あり、社長を含む9名でそれらを管理しています。しかし500筆の圃場は、市内全域に点在し、遠いところは20～30kmほど離れており、移動だけで30分かかってしまう圃場もあります。

同社では、圃場の栽培管理をするために他社製の管理ソフトを使っていましたが、入力項目が多いことから利用を止め、Excelで管理を行っていました。これまでの作業指示や管理は、感覚に頼った部分が多く、草刈作業などで場所を間違えることがありました。また、従業員への作業指示を行った際、隣り合った圃場のどちら側で作業するのか、指示と従業員の認識に違いがあり、指示とは別の圃場で作業してしまうこともありました。同社では、従業員が増えたことによるこのような間違いを防ぎたいと思い、Excelで管理できるZ-GISをJAより紹介され、導入

Z-GISで圃場管理、作業指示が楽に

Z-GIS導入前は、朝のミーティングで役員が従業員一人ひとりに地図を渡し、作業指示をしていたため、従業員同士で作業内容を把握できないという課題もありました。Z-GIS導入後は、ミーティング時にパソコンのモニターで全員が作業内容を共有できるため、細かい指示まで出しやすく、従業員間の作業把握も簡単にできるようになりました。さらに、作業者はZ-GISの共通データをスマートフォンの画面で確認でき、GPSで作業場所を示してくれるため、圃場の間違いが無くなりました。このようにZ-GISの導入で作業外の無駄がなくなり、より計画的に作業を進めることができるようになりました。

圃場の作業状況は、従業員が現場で行った作業内容を現場責任者である主任へ報告し、主任がまとめてZ-GISにデータ入力して管理しています。同社の前田常務は、「必要な項目だけを入力できる点、項目を追加できる点が使いがやすい。カスタマイズもしやすく、継続して利用していけそうだ」と話しています。

肥料高騰対策、作業の精度向上・ 効率化にザルビオを活用



ザルビオを開発したBASFのスタッフと田植機を使った可変施肥の計画を練るアグリヘルシーファームの従業員



スマート農業：オプティムとの連携によるスマート米・スマート黒大豆プロジェクト

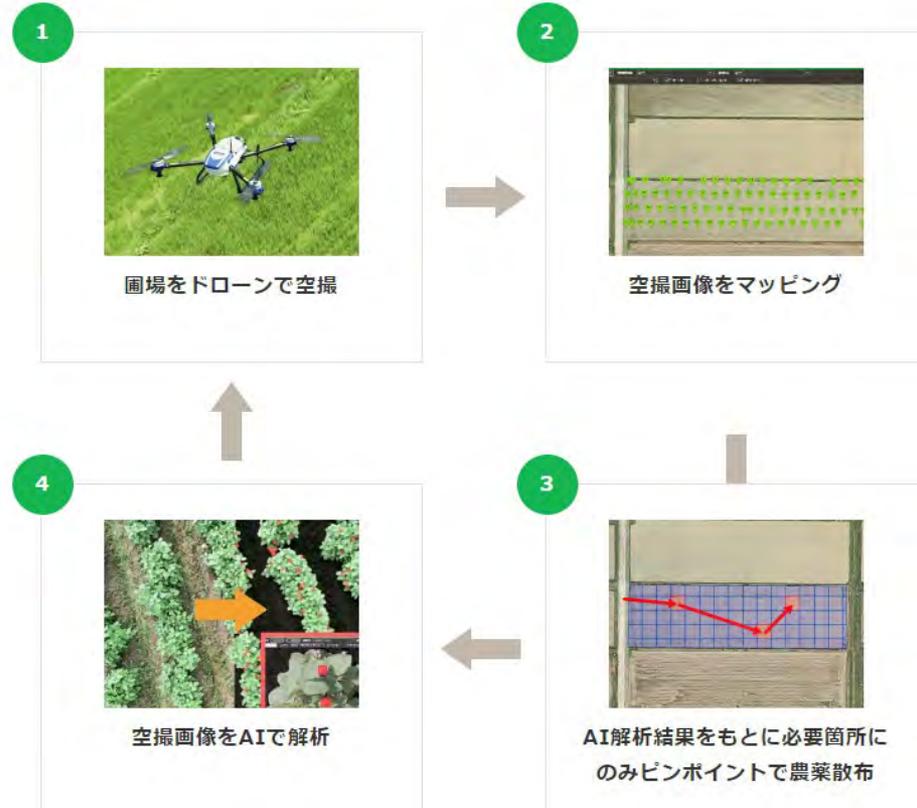
- 2018年より、（株）オプティムと丹波篠山市生産者との連携により、「スマート米」「スマート黒大豆」プロジェクトに取り組む



オプティム社のピンポイント農薬散布テクノロジーを活用し極力農薬を使用しない「丹波黒」の栽培を行う。
生産された黒枝豆は「スマート丹波黒枝豆」と命名して、全国の販売店やECサイトにて販売。



スマート米2022/21年産産米(スマート米 丹波篠山)兵庫県産 コシヒカリ1.8kg



出典：（株）オプティムホームページ

2022

JA丹波ささやまの自己改革

～次代の農業とくらしを支えるJAをめざして～



丹波ささやま農業協同組合

Agricultural Co-operatives TanbaSasayama

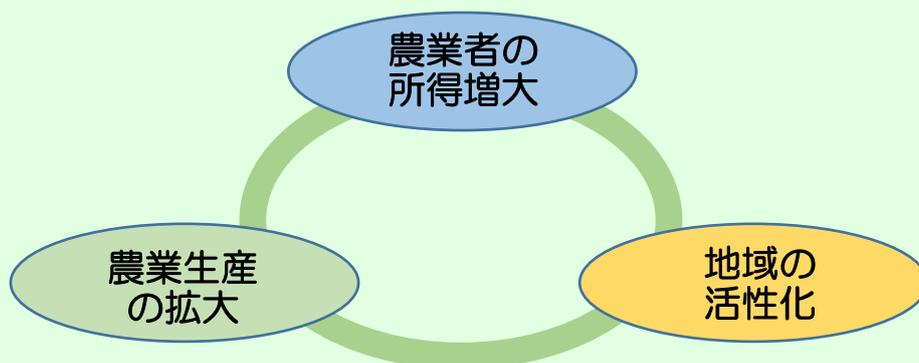
■ J A丹波ささやま自己改革の取り組みについて ■

1. 自己改革の考え方について

J A丹波ささやまは、豊かな暮らしと元気なふるさとづくりに貢献するため、丹波篠山独特の気候・風土・歴史と伝統に培われた「農」を基軸に、安全・安心な「食」の提供、「地域」の暮らしに必要な事業を総合的に展開し、組合員・地域の皆さまから愛され頼りにされるJ Aであり続けるために、県内14J Aや全国のJ Aの仲間とともに、「自己改革」の実践に取り組めます。

2. J A丹波ささやまにおける自己改革の取り組み

J A丹波ささやまでは、自己改革の取り組みを「次代の農業と暮らしを支えるJ Aをめざして」を経営方針とし、自己改革の柱である「農業者の所得増大」「農業生産の拡大」「地域の活性化」の基本目標達成に向け、中でも重点的に取り組む施策を「第7次中期計画」に織り込みながら、組合員や地域の方々のご意見を聞きながら着実に進めてまいります。



1. 経営理念

「J A丹波ささやまは、豊かな暮らしと元気なふるさとづくりに貢献します」

私たちのふるさとには、伝統と文化に育まれた特産物とそれを支える人々の暮らしがあります。

また、この素晴らしい自然に憧れて住人になった人も多くみられます。

J A丹波ささやまは、これら人々の様々な夢・想いを真摯にとらえ、J Aのもてる多彩な事業機能や相談活動でお応えし、自然と人が調和する豊かな暮らしと元気なふるさとづくりに貢献します。

暮らし……「豊かさ」と「潤い」と「安心」を創造し

ふるさと……「農」と自然を通じたふれあいを大切に

J A……あらゆるサービスの提供により元気なふるさとづくりに取り組みます

2. 経営方針



「次代の農業と暮らしを支えるJ Aをめざします」

～J A丹波ささやまは組合員の皆さまとともに取り組みます～



3. JA丹波ささやま 自己改革ハイライト (令和3年度)

JA丹波ささやまは、豊かな暮らしと元気なふるさとづくりに貢献するため、丹波篠山の気候・風土・歴史と伝統に培われた「農」を基軸に、安全・安心な「食」の提供、「地域」の暮らしに必要な事業を総合的に展開し、組合員・地域の皆様から愛され頼りにされるJAであり続けるために、「次代の農業と暮らしを支えるJAをめざします」をテーマとする第6次中期経営計画を基本にJA自己改革に取り組みました。

その中で、「農業づくり」「地域づくり」「人づくり」の基本目標達成に向けた、令和3年度の主な取り組み状況を紹介いたします。

持続可能な農業の実現をめざす農業づくり



重点施策 農業者の所得増大と農業生産の拡大

□ 取り組み状況



- 新しい生産技術の導入試験と安全安心な農作物の安定かつ高品質生産に取り組み、消費者・地域住民に信頼され支持される振興作物の生産拡大に取り組みました。



項目	令和3年度実績	令和2年度実績
米	107,362 袋	107,632 袋
黒大豆	73.7 t	135.0 t
山の芋	84.4 t	106.3 t
黒枝豆	59.9 t + さや 10.0 t	64.2 t + さや 6.7 t
粟	21.3 t	46.0 t
大納言小豆	4.4 t	6.8 t
うすいえんどう【面積】	0.9ha	1.2ha
ピーマン【面積】	0.7ha	0.7ha
デカンショ豆	11.0 t	—

重点施策 地域の実態をふまえた担い手の育成・支援

□ 取り組み状況



- TAC（営農相談員）を中心に関係機関と連携し、新規就農者の支援のため、U・Iクラブ丹波篠山黒豆スクール・丹波篠山山の芋スクールを開催し、就農者の育成支援に取り組みました。

・黒豆スクール 8名・山の芋スクール 15名

- いきいき農村女性オペレータースクールを開催し、基本的な運転操作の講義を行うことで、農業事故未然防止や女性就農者の支援に取り組みました。



重点項目 営農経済事業体制と機能の強化



□ 取り組み状況

- 営農経済事業再編について、地区別事業説明会の開催や広報活動を通じてご案内いたしました。
- 新型コロナウイルスの感染拡大防止策に準拠した黒豆・山の芋スクールを行い、栽培技術の向上に取り組みました。
- 青空教室の代わりとして、水稻、黒大豆、山の芋、大納言小豆の品目ごとの栽培資料の配布を行いました。また、動画を作成し、動画配信サイト「YouTube」を通じて生産者に配信を行いました。

地域に「共感」きる協同活動の展開による地域づくり



重点施策 組合員アクティブ・メンバーシップの確立



□ 取り組み状況

- 新型コロナによるイベントの中止が相次ぎ、積極的な活動が行えませんでした。女性会活動については、感染防止に配慮し随時活動を再開しました。
- 窓口と金融渉外、L Aによる非対面取引拡充のため、J Aネットバンク、J Aバンクアプリ、WEBマイページのご案内を行い、次世代との関係強化に取り組みました。
- 地域のまちづくり協議会と協力し、稲刈り教室を開催して地域の児童との交流を通じて、食の大切さを学ぶ機会を提供しました。

重点施策 総合事業を通じた生活インフラ機能の発揮



□ 取り組み状況

- H I Sと提携し、行政と合同で「丹波篠山黒枝豆」のオンラインツアーを開催し、美しい田園風景や黒豆の魅力について紹介を行いました。
- 新型コロナウイルス感染症対策に携わる医療従事者の方々に感謝の気持ちを込めて、「丹波篠山茶」800袋を贈呈しました。
- 農業メインバンク機能強化に向けて、信用部門と営農経済部門が連携し、出向く体制を強化して農業融資相談等の訪問活動に取り組みました。
 - ・農業資金… 32件 101,179千円
 - ・住宅ローン… 76件 1,689,280千円
 - ・小口ローン… 178件 294,400千円

重点施策 暮らしの活動による「共感」を営む地域づくり



□ 取り組み状況

- 地域の皆さまの2,244ピースの夢・希望・思いを集めたモザイクアートを作成し、コロナ禍で活気のない状況が続く地域に少しでも元気や勇気をお届けする活動を行いました。
- 地元の幼稚園児が描いた絵の展示や、バルーンアートのプレゼント、児童クラブでの消防訓練など、支店を通じた様々な地域貢献活動に取り組みました。
- 厚生連、丹波篠山市と連携し、まちぐるみ健診の受診啓発と普及率の向上に取り組み、地域の暮らしを守る活動を行いました。

(令和3年度まちぐるみ健診受診者総数 3337人)

J A 経営基盤の確立を担う人づくり



重点施策 自己改革の実践を支える執行体制の強化と経営計画の策定



□ 取り組み状況

- 本年度、6名の職員をむかえ、新たなJ Aを担う人材の確保に取り組みました。また、WEBによる就職説明会を開催し、新しい人材の確保に取り組みました。
- 総合事業を基本としたJ A経営基盤の確立・強化によって、さらなる地域への貢献と安定的な事業利益の確保に向け、「J A事業活動のお知らせ」を配布しアンケートによる意見の集約を行いました。
- 各種会議等で部門別損益の状況を共有し、継続して事業利益及び専属損益を意識した事業活動を行う意識づけを行い、具体的な収支改善策の策定に取り組みました。

重点施策 協同組合運動を牽引する人材育成と働きがいのある職場づくり



□ 取り組み状況

- 地元の高校で、J A職員が地元就職の魅力を伝える出前講座を行い、J Aの魅力伝える活動を行いました。
- 働き方改革のもと、各職場でワークライフバランスに対する理解を深め、働きがいのある職場づくりに取り組みました。
- 地域美化作業の参加や、自己啓発の取り組みとしてeラーニング（インターネットを利用した学習形態）の受講を啓発し、自主的・自発的に行動できる職員の育成に取り組みました。
- 自動車交通安全講習や防犯・防火訓練、救護訓練を開催し、緊急時に迅速に対応できる職員の育成に取り組みました。

JA丹波ささやまの
事業活動

「JA丹波ささやまは豊かなくらしと
元気なふるさとづくりに貢献します」



『丹波篠山』ブランドを守るためには…

私たちのふるさとは、伝統と文化に育まれた特産物とそれを支える人々の暮らしがあります。また、この素晴らしい自然に憧れて住人になった人も多くみられます。

JA丹波ささやまは、これら人々の様々な夢・想いを真摯にとらえ、JAのもてる多彩な事業機能や相談活動でお応えし、自然と人が調和するふるさとづくりに貢献したいと考えています。

これは、経営理念である「JA丹波ささやまは、豊かなくらしと元気なふるさとづくりに貢献します」の基本的な考え方です。

JA丹波ささやまは、永年に亘って「丹波篠山」の特産物を丹波篠山ブランドとして守り育てる取り組みを続けてきました。

そのひとつに、販売戦略上のJA丹波ささやま独自の選別規格

(選別基準)があります。この厳格な選別規格を維持して守ることによって、消費者の信頼を得ることができています。この取り組みが「丹波篠山」の知名度を活かしたブランド力と特産物の販売力の強化となり、さらに農家手取り向上につながる有利販売の実現につながっています。

こうした取り組みを続けていくためには、生産や出荷段階からの品質確保に向けた農家組合員のみなさまのご尽力が不可欠です。

農家組合員のみなさまには、JA丹波ささやまの取り組みにご理解とご協力をいただき、農産物・特産物の全量JA出荷を今後ともよろしくお願いいたします。

ぜひご覧ください→<https://org.ja-group.jp/challenge/>

丹波ささやま農業協同組合

〒669-2212 兵庫県丹波篠山市大沢 438-1

TEL:079-594-1121/FAX:079-594-2282

URL:<https://www.ja-tanbasasayama.or.jp>