

スゴイ農業、スゴイJA
JA自己改革の現場から

「反収5年5%向上運動」による生産部会の活性化 ——JA高知県香美地区における園芸部ピーマン部会の取り組み

西井賢悟（一般社団法人日本協同組合連携機構〈JCA〉主任研究員）

高知県JAグループは、農業所得の向上を目指して「反収5年5%向上運動」に取り組んでいます。その中で、香美地区における園芸部ピーマン部会の取り組みを紹介します。

1. 反収5年5%向上運動の展開

高知県は園芸大国である。特に、温暖で冬の豊富な日射量の気象条件を生かして、施設園芸が活発に展開してきた。農林水産省「生産農業所得統計」によれば、同県の産出額が全国5位以内に入っている品目には、なす、にら、しょうが、みょうが、ピーマン、ししと

にしい・けんご

1978年東京都生まれ。岡山大学大学院自然科学研究科博士後期課程修了。博士（農学）。一般社団法人JCA総研（現・JCA）主任研究員。JAの事業・組織・経営をテーマとする調査研究に従事。著書に『信頼型マネジメントによる農協生産部会の革新』（単著）、『事例から学ぶ 組合員と進めるJA自己改革』（編著）。



う、オクラなどがある（2016年）。

これらの品目について、かつてより同県では高知県園芸連を通じた県一本共計での販売を実施してきた。市場シェアを高めて価格形成力の強化を図る、遠隔産地らしい販売戦略といえよう。もちろん、県JAグループや関係機関が一体となって県全体の生産技術の高位

表 環境制御技術の導入状況と平均反収の推移

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
環境制御 技術導入 部員	部員数(人)	2	2	3	5	9	10
	導入面積(a)	35	35	45	109	144	194
	平均反収(kg/10a)	16,105	11,763	16,419	20,684	19,944	18,703
部会全体	平均反収(kg/10a)	13,294	13,364	12,914	14,313	16,053	15,607

資料：JA提供資料に基づき作成。

注：環境制御技術導入部員の平均反収には、同技術の未導入ハウスでの実績も含んでいる。

平準化に努めてきたからこそ、JAを超えた一元販売が可能になってきたと考えられる。

こうした素地の上で、2019年1月、同県内の12JAと各連合会等が統合して県域JA「JA高知県」が誕生した。今後、各組織が有していた経営資源を集中させることにより、さらなる営農指導の充実化や農産物のブランド強化が期待されている。

さて、同県JAグループは、2013園芸年度(2012年9月～2013年8月)より農業所得の向上を目指して「反収5年5%向上運動」に取り組んでいる。この運動は、同県の品目部会が反収を5年間で5%向上させるという目標を掲げ、その達成に向けて部会内で手段(克服すべき課題等)を共有し、実践・検証を繰り返していこうとするものである。

反収に着目しているのは、多額の投資を必要とする施設園芸での規模拡大は高齢化と相まって容易ではなく、経営規模を維持したまま農業所得の増大を図る方策として考えられる反収向上・単価の向上・生産経費削減のうち、生産現場で最も努力が反映しやすいと想定されるのが反収の向上だからである。この運動は5年間の期間が終了した2018園芸年度より、再び5年間延長して継続されている。そしてこの運動で顕著な成果を上げてきたのが、香美地区(旧JA土佐香美)園芸部ピーマン部会である。

2. 環境制御技術の導入を通じた反収向上

香美地区は県の中央やや東よりに位置し、北は徳島県と県境を成す1,000～1,800mの高峰を有する四国山地に囲まれ、南は太平洋に面する。同地区の2017園芸年度の販売品取扱高は約110億円、野菜の出荷者は園芸部に所属しており、その部員数は1,172人となっている。1億円を超える品目については園芸部の下に品目別部会が組織されており、本稿で取り上げるピーマン部会をはじめ、にら部会、やっこねぎ部会、ししとう部会、オクラ・春菊部会、なす部会など14組織に及ぶ。1億円未満の品目については総合部会として一つの組織に束ねられている。

ピーマン部会の販売高は約3億円で、部員数は23人。同地区の中では決して大きな部会とはいえないが、平均年齢60歳前後の部員の多くは後継者を確保しており、活発な組織活動を展開している。従来はピーマン+甘藷かんしょ or 温州みかんうんしゅうの複合経営が多かったが、近年ではピーマンの収入が安定していることもあり、複合部門をやめてピーマン一本に絞る部員が増えている。

同部会の「反収5年5%向上運動」での中心的な取り組みは環境制御技術の導入である。この技術は、ハウス内に設置したセンサーで温度、湿度、炭酸ガス、光(日射量)等を測定し、それらのデータに基づいて生育に最適



左/局所施用ダクトファンから効率的に炭酸ガスを送る 右上/炭酸ガス発生機
右下/温度や炭酸ガス濃度などを測定してモニターで見られる

な環境をつくりだし、収量の増加を目指すものである。環境測定装置、炭酸ガス発生機、炭酸ガス濃度コントローラー、局所施用ダクトファンの4点セットを基本とする機器等の導入が必要となる。これらの機器はJAが導入主体となり、部員にはリースで貸し出されている。国or県と市の補助事業を活用しており、部員に対するリース料は年間7万～9万円程度となっている。

P.11の表はピーマン部会における同技術の導入状況を示したものである。「反収5年5%向上運動」の開始当初はなかなか導入が進まなかったが、2016園芸年度以降急速に導入部員や導入面積が増えていることを確認できる。これには先行的に導入した部員が実際に成果を上げていることが大きい。その一人が、ピー



副部会長の西山忠宏氏。これまでの自身の試みによる成果だけでなく失敗事例を共有することが大事と考えている

マン部会の副部長を務める西山忠宏氏である。

20aと13aのハウス2棟を持つ西山氏は、もともとピーマンとにらの複合経営に取り組んでいたが、4年前にピーマン一本に絞

り込むのと合わせて環境制御技術を本格的に導入した。しかし単に炭酸ガス濃度を高めれば収量が上がるわけではなく、それに合わせて温度・水等の管理体系も変える必要がある。その最適なバランスを見つけられず、収量が低下したこともあったという。その中で、JAや県のアドバイス等も受けながら試行錯誤を重ね、次第に収量が向上するようになってきている。現在西山氏の平均収量は24tで、部会の中ではかなり高い水準にある。しかし現状には満足しておらず、「まだ技術を生かしきれていない。環境制御技術導入前は25tを目標にしていたが、今は欲張って30tを目標にしている」と笑顔で話してくれた。

表に示される通り、同技術の導入部員の平均反収は近年高い水準で安定化しつつある。部会全体より平均反収ベースで3t程度、精算金ベースで100万円程度高い水準にあり、農業所得の向上に確実に寄与していることがうかがわれる。

3. 目標達成に向けた 経営成果の「見える化」

ところで、反収を5年で5%上げるという明確な目標を掲げているこの運動を着実に実践するには、各部員の経営成果を統一的な枠組



個人別進捗管理表

品目部会名：ピーマン部会 品目名：ピーマン
 地区名(支部)：_____
 番号：_____
 部会員名：_____
 H29栽培面積：_____ H28栽培面積：_____ H24栽培面積：_____

出荷日数	
	日数
H24	
H29	
H28	

①収量(kg、%、位)

	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	合計
H24 収量													
H24 反当収量													
目標反当収量													
H29 収量													
H29 反当収量													
+5%達成率													
H28 収量													
H28 反当収量													
H28との比較													
H29 順位													

※ 順位は反当収量での比較

②秀品率(kg、%、位)

	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	合計
H24 秀品量													
H24 秀品率(%)													
目標秀品率													
H29 秀品量													
H29 秀品率(%)													
+5%達成率													
H28 秀品量													
H28 秀品率(%)													
H28との比較													
H29 順位													

③販売高(円、%、位)

	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	合計
H24 販売高													
H24 反当金額													
目標反当金額													
H29 販売高													
H29 反当金額													
+5%達成率													
H28 販売高													
H28 反当金額													
H28との比較													
H29 順位													

※ 順位は反当販売高での比較

資料：同JAの提供資料より。

みの下で定量的に把握する必要がある。香美地区においては、JAが「反収5年5%向上運動システム」と銘打った独自のシステムを開発し、同運動のスタートと同時に運用を開始している。

このシステムは各部員の作付面積と出荷情報を元データとし、**上図**に示されるように「個人別進捗管理表」として収量・秀品率・販売高等を出力するものである。

図から明らかなように、出力されたデータは5年前の実績と対比する形で月別の整理がなされており、5%の向上という目標に対する達成率や、1年間の中での収量の増減傾向等をすぐに把握することができる。さらに収量・秀品率・販売高いずれも月別に部会内での順位まで記されている。まさに経営成果を分かりや

すく「見える化」したものといえるだろう。

もちろん部会全体としてのデータを集計することも可能であり、反収を5年で5%上げるという目標について、部会レベルと個人レベルそれぞれにおいて進捗管理を図れるようになっていく。

香美地区ではこのシステムを園芸部の全ての品目別部会で導入している。どのように活用するかは部会の意向に基づいて決めており、ピーマン部会の場合は希望する部員に配布している他、収量等の実績が良好でない部員に対する営農指導の際に活用している。

部会内での順位まで分かるこのシステムは、部員同士の競争意識の喚起につながっており、このシステムを開発した香美地区香美営農経済センター営農指導課の大石学課長は、「実績



香美地区園芸部ピーマン部会の皆さん

のよい部員がいると、他の部員からすぐにそのハウスを見に行きたいとの声が聞かれる」とうれしそうに話した。生産者同士が成果を喜び合い、さらに高め合う前向きな関係づくりを大事にしている。

4. 営農指導体制の見直し

他方、「反収5年5%向上運動」を進める中で、JAは営農指導体制の見直しを図っている。もともと香美地区（旧JA土佐香美）では、営農指導員の多くを8か所の営農センター等に配属し、本所の営農経営指導課は、にら等の品目指導を担う営農指導担当4人と青色申告や米の検査、補助事業対応等を担う経営指導担当5人の計9人で構成していた。

こうした中で、2016年4月より、本所・営農経営指導課の大幅な拡充を図っている。具体的には、営農指導担当を12人へと増員、営農企画担当を新設して4人配置、そして経営指導担当は従来のまま5人とする体制へ移行した。新たな体制の下で、営農指導担当は主力品目の広域指導、営農企画担当は環境制御技術等の補助事業への対応や産地ビジョンの

取りまとめ等を役割としている。

本所に増員された営農指導員の多くはこれまで営農センターに配属されていた。要は本所への集中を図ったわけであるが、その背景には、営農センターへの分散配置では指導員同士の情報のやりとりや人材育成が進みにくいこと、購買窓口との兼務にならざるを得ず指導に専念しにくいことなどがあった。

新たな体制はこうした課題への対応を図るものであると同時に、環境制御技術等の補助事業を担う営農企画担当と、同技術の個別指導を担う営農指導担当を本所に集中化することにより、「反収5年5%向上運動」を従来に増して強力に推進することが企図されている。もちろん、営農センタースタッフの減員に伴う生産者との関係性の希薄化は容易に想定されるところである。こうした事態を招かないように、本所の営農指導担当は毎月巡回目標を定め、現場に定期的に出向くようにしている。

5. 「学び」の促進を通じた 生産部会の活性化

ピーマン部会の部会長を21年にわたって務



左／隣接地区の農家を視察
上／長年にわたり部会長を務める竹内淳氏は、若手の勉強の場を増やすことでさらなる成長を期待する

めている竹内淳氏は、「最近部会の研修や会合には多くの人が出てくるようになった」と部会の雰囲気が変わりつつあることを感じている。折しも筆者が取材に訪れた日は、隣接地区のピーマン農家への視察が行われており、15人ほどの部員は視察先の農家に対して熱心に質問し、移動の合間にはお互いの経営の近況などを話し合っていた。

本稿で見てきたピーマン部会は、収量の向上を通じて農業所得を高めている。それを可能にしているのが環境制御技術なのであるが、生産部会の活性化という観点から見れば、環境制御技術という技術そのものよりも、同技術の導入を通じて部員や部員同士の「学び」

が促進されていることに本質があるといえるのではないだろうか。

このことは、生産部会と一体となって産地振興を担うJAにおいても当然意識されるべきことであり、当事例においては「反収5年5%向上運動システム」の構築などを通じてそれがよく実践されているといえる。

竹内部会長は、環境制御技術はこれからの産地を支える技術とした上で、「同技術を通じて若い生産者が着実に経営成長を図れるように、勉強の場を増やしていきたい」と話した。部員や部員同士の「学び」が活発である限り、香美地区園芸部ピーマン部会は今後も発展を続けるだろう。

農業・地域・JAを担うリーダーの雑誌



4月号 定価 668円(税込)

JAグループ 家の光協会
〒162-8448 東京都新宿区市谷船河原町11
TEL:03-3266-9002 FAX:03-3266-9047
<http://www.ienohikari.net>

別冊付録 **マンガで学ぶ オレたちのJA・協同組合 “その未来” は、いかにしてつくられるのか**

安全・安心な国産農畜産物を供給できる地域農業。生活インフラが充実し、災害に強い、高齢者も生きがいをもって生活できる地域。そんな未来を創造するために農業者は、JAは、何をすればいいのか？ストーリー仕立てで学べる内容とします。

特集 **2030年 オレの農業基本計画**

今後10年間の農業政策の基本方針を示す「食料・農業・農村基本計画」。今後、2020年の改訂に向けての議論が本格化します。そこで、青年農業者が考える「今後10年間の自身の営農の基本方針」を語ってもらい、政府の基本計画になにが必要なのか、長期的な視野に立って考えます。

(タイトル、内容は変更することがあります)