

スゴイ農業、スゴイJA  
JA自己改革の現場から

## 遠隔産地が実践するマーケットインに基づく産地づくり ——JAいぶすき（鹿児島県）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）

JAいぶすきは、薩摩半島の最南端に位置しながら実需者への積極的対応を図っており、遠隔地という制約条件を克服しています。また、法人を含む大規模層が多い地域ですが、結集力の維持・強化が図られています。「マーケットインに基づく生産・販売事業方式への転換」を具体化する取り組みとなっています。

### 1. JAいぶすきの産地づくりの特徴

JAいぶすきは、薩摩半島の最南端に位置し、1993年3月に旧揖宿郡内（現在の指宿市、鹿児島市喜入町、南九州市穎娃町）の5つのJAが合併して誕生している。2017年度における農畜産物の取扱高は約215億円で、その

### にしい・けんご

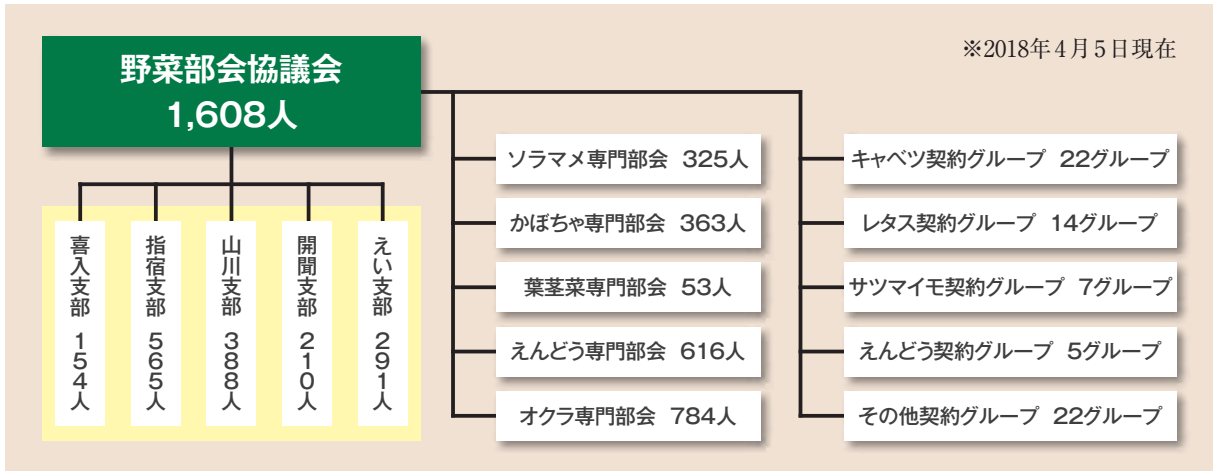
1978年東京都生まれ。岡山大学大学院自然科学研究科博士後期課程修了。博士（農学）。一般社団法人長野県農協地域開発機構研究員を経て、2016年4月より一般社団法人JC総研（現JCA）主任研究員。著書に『信頼型マネジメントによる農協生産部会の革新』（単著）、『事例から学ぶ 組合員と進めるJA自己改革』（編著）。



内訳は畜産95億円、茶59億円、野菜47億円、観葉植物9億円などとなっている。このうち本稿で取り上げる野菜は、合併以来ほぼ50億円前後で取扱高が推移するなど結集力の維持がよく図られている。

産地づくりにおいてはさまざまな要素を意

図1 野菜出荷者の組織機構



資料：JA提供資料およびヒアリングに基づき作成

識しなければならないが、中でも重要なのは販路・技術・組織の3つであろう。当事例の場合、県JAグループ一体となって卸売市場より川下に位置する実需者（スーパーや加工・外食・中食業者など）を新たな「販路」として開拓し、その販路と生産者を契約グループとして結びつけるなど「組織（生産部会）」を再構築し、そこでの取引を継続・発展させるために「技術」にかかる細やかなサポート体制（営農指導体制）を整備している。

JAグループは第27回JA全国大会（2015年）において、「マーケットインに基づく生産・販売事業方式への転換」を重点実施分野と位置付け、取引先や栽培方法などに応じて生産部会を細分化再編し、それに合わせて共同計算も細分化していくことを打ち出したが、まさにこうした転換を具体化しているのがJAいぶすきなのである。加えて当事例の特筆すべき点として次の2点を指摘することができる。

第一には、JAいぶすき管内を含む鹿児島県は、野菜部門においても法人を含む大規模層が多い地域となっていることである。経営規模が拡大すれば自立志向が高まるのは必然である。そうした中であっても、事業・組織の見直しのあり方次第で結集力の維持・強化が図れることを当事例は示唆している。

第二には、JAいぶすきが遠隔地に位置していることである。実需者との直接的な取引、特にスーパーとの直接的な取引は、<sup>ほじょう</sup>圃場から店頭までの時間を短縮しやすい都市近郊産地がより適しているのは自明であろう。その中で、九州南部に位置しながら実需者への積極的対応を図っている当事例は、遠隔地という制約条件をいかにすれば克服できるのか、一つの範を示しているといえる。

では、以下で具体的な取り組みを見ていこう。

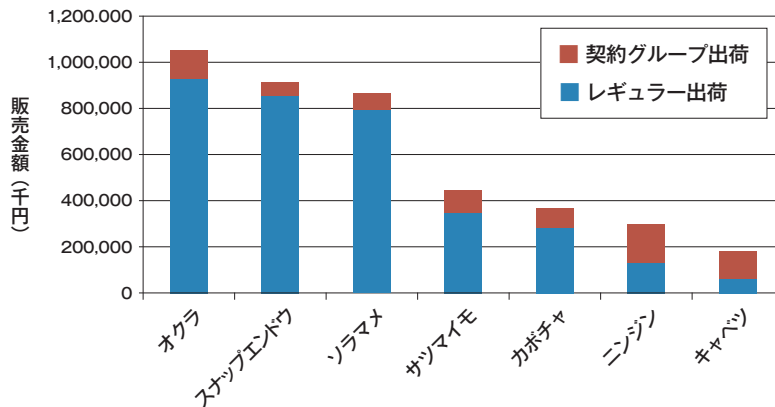
## 2. 契約グループを通じた実需者への対応

### (1) JAを通じた出荷の基本体系

図1は当JAの野菜出荷者の組織機構を示したものである。管内でJA出荷を行う生産者は、自らの居住地に基づいて旧JA単位のいずれかの支部に所属している。この支部を本所単位で束ねているのがいぶすき農協野菜部会協議会であり、構成員数は1,608人となっている。また、同協議会の下には主力品目について5つの専門部会が設置されている。当JAにおいては合併後の早い段階から市場向けのレギュラー出荷について共計の一本化を図っており、生産者の意識統一や技術の高位平準化を担っているのが同専門部会である。

一方、野菜部会協議会の下には契約グルー

図2 2017年度における主力品目の販売金額



資料：JA提供データに基づき作成

でも設置されている。各グループは特定の実需者と結びつけられており、それぞれにおいて共計が行われている。こうした結びつけを、JAを介して進めているのがJA鹿児島県経済連とその子会社である鹿児島くみあい食品株式会社（以下、「くみ食」と略す）である。両組織は各グループで生産された農産物を事前の取り決めに基づいて買い取り、実需者へと販売している。

各契約グループの人数は2～6人と少数で、販売額は100万～5,000万円程度まで幅広くなっている。なお、JAでは欠品を回避する観点から、各生産者の契約グループを通じた出荷は自身の作付面積の3～4割程度までとし、その他はレギュラー出荷を行うよう誘導している。



いぶすき農協野菜部会協議会の総会・リーダー研修会

## (2) 契約グループの展開状況

2017年度において、契約グループを通じた販売はJA全体の野菜取扱高の中で25%程度を占めている。図2に示されるようにその割合は品目によって大きな差があり、ニンジン・キャベツにおいては5割を超える一方で、オクラ・スナップエンドウ・ソラマメなどでは1割前後となっている。

契約グループへの参加メンバーは、毎年経済連・くみ食とJAが連携して全部会員に対して説明を行い、その上でメンバーを確定しているが、一度グループがつくられると同じメンバーで継続するケースが多くなっている。もともと、当JA管内では合併前から一部地域でこうした販売を展開していたが、合併後にその動きが広がり、現在契約グループの数は70を数えるに至っている。

このように契約グループが増えているのは、同グループを通じた販売によって収入の安定化が図れるためと考えられる。現在、実需者との取引価格は、加工・外食・中食業者の場合はシーズンを通じた固定価格、スーパーの場合は過去の市場相場に基づく基準価格を基本として、上下限20～30%程度の幅で設定されている。近年多くの部会員は雇用を導入しており、賃金の支払いの観点からも収入の安定化が重要になっていると考えられる。



左上／オクラの施設栽培 右上／契約グループを通じた販売が5割を超えるニンジンの畑  
左下／山川地区の選果場での作業の様子 右下／同選果場内に設置された真空予冷庫

ただし、加工業者等との取引における固定価格は、市場の価格体系とは異なり重量ベースで設定される場合が多く、所得の維持・拡大を図るには、反収の向上や省力的な技術体系の導入を通じて経営規模を拡大する必要がある。こうした対応を図りやすいのは、やはり法人等の大規模経営体であり、当事例においてはキャベツやレタス等の契約グループにおいて法人が多くなっている。その中には従来JA出荷を行っていなかった経営体も多く、契約グループの設立は大規模経営体の結集力を高める要因となっている。

### 3. 生産者と実需者をつなぐ「くみ食」

#### (1) 「くみ食」の営業体制

当事例においては、実需者と生産者のつなぎ役を県経済連とくみ食が担っている。この

うち、ここでは特にくみ食の果たしている役割を見ていこう。

くみ食は1974年に県産ダイコンの漬物加工を担う会社として設立され、1986年から青果直販事業に着手している。同事業は年々拡大を続け、直近の2017年度においては取扱量約2万5,000t、取扱高約86億円となっている。

直販事業を主として担っているのは青果事業部内の直販営業課と特販営業課で、21人のスタッフで構成されている。このうち14人が、全国のスーパーや生協等への営業活動に従事している。この14人は、取引先はもちろん品目についても担当を持ち、その品目にかかる実需者ニーズをJAにつないで生産振興を図るとともに、離島を含めれば南北約600kmに及ぶ同県の立地を生かしたりレー出荷の企画なども行っている。

残りの7人は主としてJAの巡回を行い、契約グループそれぞれの確実な出荷に向けた進捗管理やGAPの推進などを図っている。

## (2) 契約グループを支える取り組み

さて、実需者との契約取引においては、契約数量を守ることが大きな課題となる。前述した通り、例えばJAいぶすきの場合、各生産者の契約グループを通じた出荷を作付面積の3～4割程度になるよう誘導しているが、近年気象変動が激しくなる中で、予定していた数量を確保できない時期が生じることは珍しくない。

そこでくみ食では、生産者と申し合わせた取引数量のうち、実需者と事前に確定する取引数量は半分程度とし、残りの半分は実際の生産動向を見て実需者への営業をかけるようにしている。また、契約単位を全て個別の契約グループとするのではなく、実需者に応じて県やJAを単位とする契約も結び、契約グループで数量を守れない場合はJAで、JAでも守れない場合は県下JA全体でカバーするようにしている。

他方、くみ食は生産者の手取りを高めるためのさまざまな取り組みも展開している。その一つが、包装加工機能を備えた青果センターの操業である。そこでは取引先のスーパー・生協等の指定に応じて小分け・袋詰めなどを行っており、こうした機能を付加することによって価格交渉力を高めている。

また、ここまで見てきた契約グループを通じた取引も、まさに生産者の手取りを高めるための取り組みといえるだろう。実需者に対する価格交渉力は、エリアや生産者の特定度合いが高いほど発揮しやすいからである。

この他に、年間20～30回、大都市のスーパーにおいて鹿児島県産フェアなどを開催している。こうした地道な販促活動も、農家手

取りの向上につながっていると考えられる。

## 4. 現場を重視した営農指導の展開

### (1) 部会への充実した対応

このように「くみ食」等の県域組織が販売面での大きな役割を果たす中で、JAいぶすきでは部会対応の強化を図っている。その役割を担うのは営農指導員であるが、現在当JAでは現場により近い管内3か所の経済課（営農センターに相当）に手厚く配置しており、同課にデスクを持つ営農指導員の総数は18人となっている（野菜以外に果樹や花卉の担当者も含む）。

この18人は旧JA単位の担当地区を受け持つとともに担当品目も受け持ち、当該品目の広域指導にも従事している。前掲の図1に示されるように、当JAにおいては支部と専門部会がそれぞれ活動しているが、ほぼ全ての組織に対して複数名で事務局対応に当たっている。また、契約グループについても、それぞれ営農指導員1人が事務局に就いている。

契約グループを通じた取引においては、農薬の一定割合での削減、特定資材の活用など慣行栽培プラスαの条件が求められることが少なくない。営農指導員はくみ食等と密にコミュニケーションを図ってこうした条件の徹底を図るとともに、生育状況を小まめに把握して取り決め数量を守れるように努めている。

### (2) 出向く活動のスタート

このように充実した部会対応を図る一方で、2018年度から本所に農家支援担当を設置して出向く活動を強化している。もともと当JAでは営農指導員が農家宅や圃場に出向いて個別相談に応じていたが、人員削減や契約グループへの対応等の業務が増える中で出向きにくい状況となっていた。

新たに設置された農家支援担当は3人で、

認定農業者等を中心に訪問先をリストアップし、目標数値を定めて定期巡回を進めている。毎週定例会議を行って情報共有を図るとともに、半月に1度常勤役員への報告も行っている。

近年管内では農業経営の大規模化が進む一方で、全国と同様に生産者の高齢化も進んでいる。その中で将来にわたって担い手を確保するために、当JAでは家族経営の法人化や経営移譲等の支援を積極的に進めたいと考えている。こうした支援の具体化を見据えて、スタートを切ったばかりの農家支援担当には、まずは担い手がどのような課題を抱え、要望を持っているのか、その声に徹底して耳を傾けることが期待されている。

## 5. マーケットイン型産地づくりの意義

当事例の取り組みにおいては、実需者等のマーケットの具体的なニーズに基づいて産地側の事業・組織の組み立てが図られている。それはマーケットイン型産地づくりと呼ぶことができるだろう。

こうした産地づくりの基本的な意義は、個別経営の収入の安定化にあると考えられる。農業構造の二極化が進展する中で大規模経営体が着実に増えており、JAが結集力の維持・強化を図る観点からもその意義は大きいとい

える。

一方、当事例の契約グループを通じた販売の展開は、生産者の系統共販に対する意識を変えるものとしても注目すべきであろう。生産者にとって契約グループは、レギュラー出荷以外の新たな販売の選択肢ができたことを意味する。また、契約グループでは慣行栽培プラスαの条件が求められるが、それに応えれば収入面でのプラスαがもたらされる。選択肢があることに起因する自律感、努力すれば対価が得られることに起因する公平感、単に収入の安定化だけでなく、こうした意識を育む仕組みとなっていることも結集力の強化に大きく寄与するものと考えられる。

さて、当事例の契約グループの中には、自主的に集まって勉強会等を開いているグループも見られるようになっている。マーケットインに基づく産地づくりは、生産者の学びの意欲を喚起し、産地に活力をもたらししているといえるだろう。今後JAには、新たな契約グループをつくる際の技術・商品等の開発を見据えて、こうした生産者の自主的な活動を積極的にサポートすることが期待される。情緒的に過ぎるかもしれないが、このような動きの活発な産地ならば未来を感じることができ、次世代の担い手も安定的に確保されていくこととなるだろう。

農業・地域・JAを担うリーダーの雑誌



**6月号** 定価 606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>

### 特集 「平成」が残したもの ～農業・農村の30年を振り返る～

激動の平成時代の農業・農政を振り返る「平成の30年 農業・農政の歴史年表」を主軸に、貿易の自由化、規制緩和による企業の農業参入、スマート農業の振興など、現在にも関連する主要テーマを図表とともに抽出・詳解します。

### みんなのやる気をアップする “チーム” で考える意思決定

近年は従業員を通年で雇用する農業者が多くなり、“意思決定”を明確にして、それにしたがって円滑に仕事を進める仕組みづくりが必要となっています。意思決定にチーム全員が関わることで、仕事への責任感ややりがいが生まれるとも。スピーディーにみんなが納得する意思決定のプロセスを学びます。

(タイトル、内容は変更することがあります)