

[報告 3]

JA 富里市における地域農業振興の取組み

“ゼロからのスタート”その課題解決と営農指導の役割

仲野隆三（JA-IT 研究会副代表／JA 富里市常務理事）

JA 富里市の事業総利益割合は、販売購買 53%、信用共済 47%となっており、経済事業が中心となっている。販売事業は卸売市場一辺倒の売り方から直販方式に移行し、インショップ取引や原料・業務用契約取引、さらに JA 出資による企業の農業参入など、時代の変化をとらえた関係性マーケティングに取り組んでいる。

JA も、社会経済情勢や組合員・農業の変化に対応しなければいけない。そのためには「営農指導とは何か」考え直すことが必要だ。

1. “スイカ産地が全滅”JA に求められたこと

昭和 40 年、特産品であるスイカが緑斑モザイクウイルス（CGMMV）により全滅した。約 16 億円（農業粗生産額の 57%）の損害を受けた。それを機に組合員から営農指導の要望が高まり、それを受けるかたちで「3つの目的」を明確化。①農業技術指導（病害診断、土壌診断施肥設計、栽培管理など）②新たな作物の導入（儲かる作物導入と産地化）③組織の育成強化（協力組織支援、生産組織育成と活性化など）

さらに、新たに設置された富里市農業指導者連絡協議会（産業課、農業委員会、農業共済組合、農業改良普及所、JA 指導スタッフ）との連携によって徹底したウイルス除去を実施。さらに、それを農家全体に浸透させるための組織として西瓜うるみ症対策会議を設置し、生産者合意や種子の管理、疑似症状の判定診断、卸売市場への情報発信などを行った。その結果、短期間で終息宣言を出すことができ、西瓜産地として復活することができた。

2. ゼロからのスタート

当時は生産組織を持たなかったため、販売事業の収入は米麦の集荷販売と出荷組合（西瓜・白菜）の受託清算事務のみであり、組合員は隣接する先進的な専門農協に加入して野菜販売をしていた。そんな“ゼロ”からのスタートにあたり、まず着手したのは役職員の“意識改革”である。多くの組合員意見を聞き、謙虚に学びながら、地域に潜む可能性を探る。同時に、営農指導員として何ができるか、得意なものを明確にして、そこから組合員の信頼につなげていった。「夜間塾」を開催するなど、組合員との話し合いを積み重ね、その中から取組む課題を整理して優先度をつけて具現化を目指した。



ハード事業として集出荷機械施設などの整備を図る一方で、販売先の確保や下位等級品（B～C級）の有利販売などによる平均単価の底上げなど、独自の販売企画を提案して産地商人や近隣 JA に負けな戦略を計画実践した。さらに販売手数料や集出荷施設利用料などを見直し、組合員の利益率・利便性を向上させ、満足度を高める努力もした。

特に販売事業では、生産出荷組合の各支部（40支部）とそれぞれの市場の結び付きが強く、JA 販売権は毎日の分荷苦しんでいた。毎晩、各支部を説得して 3 年後に JA 共販共計の販売事業の一体化を図ってきた。組合員と市場利権との結び付きを断つことで、JA の販売担当者の能力が生かされると共に今日の JA 富里市の多様な販売戦略につながっている。

改革の過程では、品種・規格の統一問題や運送業者・卸会社の抵抗など、多くの問題が発生したが、ビジョンを明確に打ち出し、討議を重ねながら一つ一つ整理していった。生産部についても、育成と廃部の両面で指導（ただし、廃部後のフォロー体制の整備を忘れてはいけない）。

これらの改革を実現させるために最も肝心なことは、農家組合や組合員と JA の間に信頼関係を構築する作業だ。そこが営農指導員のがんばりどころである。私たちは、複数集落のリーダーや農家組合などに何度も出向き、説得するとともに、ときに徹底的な大議論をしながら調整を行っていった。

3. 環境に迅速な対応をした経済事業改革

1990 年代になると、長引くデフレの影響で、これまで目指してきた大型共販（産地戦略）の軌道修正をしなければならぬ状況に迫られた。そこで、営農担当部署を指導課と販売課に分割し、それぞれの担当課で事業の開拓・深化をはかることとした（現在は営農部門下に再配置）。その結果、外食産業や量販店取引、ピッキング事業などが導入され、現在に至っている。ピッキングはそれ自体が収益に直接つながるものではないが、それに取り組むことで量販店との膨大な情報交換が生まれ、ニーズを把握できるという点で非常に意義がある。

販売戦略という点では、常に変化する販売環境に迅速に対応することが重要だ。そのためには、リスクを適正に管理し、速やかに決定が下せる組織規定を持つことと、決定権を持つことができる人材の育成が緊急の課題である。JA は、組織対組織、ある

いは組織対会社という考え方から脱却できていないが、現在、量販店では取引判断・決定権は現場担当者（マーチャンダイザー、チーフバイヤー）にある。

外食産業との取引の中で学んだことは、産地が持つ圧倒的な知識・情報（加工適正、品種特性、収穫時期、季節性など）を伝えることが取引先企業にとっては強みとなり、逆に JA は企業から学んだ実態を事業に反映することができる。こうした企業と JA の連携のなかで、「120%作付けルール」など流通課題と産地対策、コスト削減と生産安定、企業交渉に必要なスキルの向上、生産安定支援（機械施設のリースなど）に取り組んできた。

4. 景気低迷に伴うリスク対応

今、大きな問題となっているのは、加工卸と外食企業の変化にいかに対応するかという点だ。景気の後退による消費低迷の局面では、取引において大きなリスクが発生する。契約数量の変更・停止、契約期間中の価格変更要請、欠品対応に対する補償請求、契約者との直接交渉（JA 排除）、市況暴落と市場再介入など、さまざまなリスクに対し、バイパスの確保、機能化（産地での一次加工処理など）をすすめるなど、対応を検討している。

マーケットが縮小するなかで、卸売市場との無条件委託販売（販売先の確保と情報取引）、量販店のニーズに速やかに対応できる体制づくり、ごく小さな単位でのピッキングサービス、インショップの拡大など、実需との関係性を強化する取組みに着手すると同時に、エコ認証、JASJ-機、J-GAP など、組合員の窓口対応も広げている。