[報告 4]

子会社との連携による生産振興

原 壽男（JA さが 常務理事）

JA さがは、佐賀県の大半をエリアとし九州でも有数の穀倉地帯を抱える JA だ。米麦大豆の価格が安く抑えられるなか、水田活用による所得確保を狙って業務・加工用のキャベツ・タマネギの生産振興、および加工事業による一貫体系の構築に取り組んできた。さらに、定植・収穫といった農家の作業を一貫して支援する体制の整備も進めている。ここで活躍するのが、19 ある JA の子会社だ。各社が専門性を活かして無駄なく稼働し、互いに連携して農家所得向上に貢献する仕組みを築いているのである。

私はもともと JA 佐賀経済連に在籍していて、その当時はブロイラー・冷凍ピラフ・飲料など、専ら加工事業の仕事をやってきた。現在は総務管理・企画の担当をしているが、もともと地元では「加工屋」と呼ばれている者だ。

「情勢変化のなかで水田農業対策をどう進めるか」というのが私に与えられた報告テーマだ。ご多聞にもれず、佐賀でも米麦大豆が主たる事業だ。しかし、水田をとりまく環境は、ご存じのとおり非常に厳しい状態が続いている。そこで、「この水田を活用して、今後農家の所得にいかに貢献するか」というテーマを常々追求してきたが、さらに発展したかたちで水田を活用する取り組みについてご紹介する。

加工事業で川中･川下を攻める

2 年前『週刊東洋経済』（2012 年 7 月 28 日）に、「突破口は『川下』と『海外』にあり」と題して我々の実践を取り上げていただいた。ご存じのとおり、農・畜・水産物の約 10 兆円の粗生産額が、川下では 70～80 兆に膨れ上がっている。川中・川下にお金が落ちているわけだ。そこで佐賀経済連では昭和 45 年ごろ、この川中・川下を攻めるという方針を立てた。そこから加工事業等々が始まったのだ。以来、川中・川下をいかに攻めるかということを、20～30 年、JA さがグループでは取り組んできた。

その後、冷凍ピラフの事業を昭和 60 年から開始している。後ほどご紹介するが、今 1 万 4,000 t くらいを生産している。日本のシェアの約 11%を生産・販売する事業に拡大してきた。

それから、佐賀牛というブランドの牛を持っているが、ミートセンターという食肉加工の事業所を持ち、そこでパックやいろいろなこと、ハム・ソーセージなどの加工販売もやっている。これも同じく昭和 60 年代から開始して現在に至っている。じつは今年は、佐賀牛ブランドを確立して 30 周年という節目にあたる。平成 5 年に佐賀牛のステーキ店を佐賀に作り、その後博多に進出し、それから銀座 4 丁目にも「季楽」という佐賀牛のレストランを開き、県内にあと 1 店舗あって、全国 4 店舗で佐賀牛レストランを展開している。

もともとこういうことを基本ベースにおいたのは、鶏肉（ブロイラー）の事業が起点だ。昭和 45 年ごろに鶏肉の事業を始めたのだが、そのときに、「『農協は作り、経済連がそれを加工・販売し、全農が売る』という位置づけで一貫体系を作りあげ、生産者の所得を確保する」という方針で進めた。後ほどお話する契約栽培やその他も、この原点をもとにした考え方で進めている。「農協と連合会と、全国連も含めて、機能分担をきっちりやって農家所得を確保する」ということを基本的な考え方にしてきたのだ。

8 農協が合併

私たち JA さがの概要だが、平成 19 年 4 月に 8 JA が合併して設立された JA だ。その年の 10 月には佐賀県経済連を包括承継した。現在は県内に 4

JA があるが、JA さがが県域の窓口としての事業を継続し、他の農協の販売・購買の事業も私たち JA さがで補完している。

正・准組合員数が 8 万 4,000 人の規模だ。要員は正職員その他を含めて約 3,000 人いる。役員は、理事 72 名と、大所帯の理事会制度をとっている。経営管理委員会制度の検討もここ数年やっているが、現在のところは理事会制度で運用している。

25 年度末の事業実績は、販売高が約 1,100 億円。購買品供給高が約 600 億円。共済保有高 2 兆 4,000 億円。貯金が約 6,000 億。貸出が 1,400 億だ。

米麦の乾燥・調製施設（カントリーエレベーター、ライスセンター）が現在のところ 130 施設ほどある。共乾のカバー率は 90%以上で日本一だ。大麦はビール麦を中心として全国一の生産量を誇っている。大豆も、北海道は私たちと比べものにならないほど多いが、私たちも 1 万 6,000t くらいの生産量を誇っている。あとはハウスミカン、アスパラガス、タマネギが多いという産地だ。

それから、先ほど申したように佐賀牛というブランド牛を持っている。2 万 2,000 頭ほどと頭数は多くないが、ブランド率・品質を重視するという戦略で展開してきている。

下図が佐賀県の農協のマップだ。県西北部の JA からつ、JA 伊万里は佐賀牛の大産地だ。私たち JA さがは東部と南部にあたる。内側に JA 佐賀市中央のエリアを含んでいるが、これは金融を主体とした未合併農協だ。JA さが管内は、合併前の農協のエリアにしたがって 6 地区に分かれている。

今村先生もよくご存じだが、佐賀は小さな県ながら、藩政時代には 4 つの国からなっていた――鳥栖を含む対馬藩の飛び地、現佐賀市を中心とする鍋島藩、今の JA 伊万里のエリアである松浦藩、JA からつのエリアの小笠原藩だ。この小さな県で、それぞれ非常にかけ離れた文化や風習を持っているので、よく合併したなという思いもある。言葉もじつは違っていて、私も職場内で話して単語が分からないときがある。そういうお国柄の農協だ。

「佐賀県農業の位置づけ」として、主な品目の佐賀県での作付面積や収量、全国での順位を一覧表にしたものを、役職員手帳の末尾に毎年掲げている。「これを役職員は常日頃から目にして、いろいろな佐賀県農業の現状や全国に占める位置を確認し、意識づけよ」という狙いだ。

今たいへん困っているのは、イチゴの農家が毎年毎年大きく減ってきていることだ。ブランド維持が危惧されている。

それから、タマネギは北海道に次ぐ産地だが、集荷率が 50～60%くらいにとどまっている。なぜかというと、ひとつには業務用の買付に業者が相当入ってきているからだ。それからもうひとつの理由は、ご多聞にもれず高齢化してきたということで、タマネギはたいへんな重量物なので農家戸数がなかなか増えない状況にある。一方、私たちのところに、業務用の世界、食品メーカーから、「契約栽培をやって安定供給してほしい」というオファーが相当舞い込んできている。その需要になかなか応えきれていないのが実情だ。

子会社を駆使して契約栽培を進める

そのような需要に応えながら農家の所得向上に貢献しようと、キャベツ・タマネギをはじめとした業務・加工用の契約栽培に取り組んでいる。そのさい、播種・育苗・定植からはじまって収穫・加工・販売にいたる各過程にたいして支援が必要となる。それを JA さが本体ではなく、複数の子会社が機能分担しながらやるというのが、私どもの特徴だ。

私たちが持っている子会社の概要を示す。全部で 19 社ある。1～11 番が合併前の経済連が所有していた子会社で、12～19 番は合併前の単協で持っていた会社だ。子会社の社員は合計で約 2,000 名いる。

25 年度の取扱高は 720 億程度、純利益が約 7 億 9,000 万円だ。

今日ご紹介するキャベツ・タマネギの契約栽培に関わる会社がここに数社ある。まず、表の 2 番目にある「**㈱JA 建設クリエイトさが**」。これはもともとゼネコン的な建設業の会社だが、数年前からこの会社で農業部門のアグリビジネスを少し取り入れようということになり、今、倉庫業務を始めている。それから、ヘリコプター等々による防除の作業受託をこの会社でやっている。そして、この会社を農作業の支援にも使おうということで、定款も少し変更して、この会社を契約栽培に関わる作業の支援を行なう会社のひとつとして位置づけている。

「**㈱JA フーズさが**」。私はここの仕事を 20 年近くやっていて、この仕事が一番長いのだが、ここでいろいろな原材料を使用している。一番多いのは米で、6,000t ほど使っている。また、私たちのピラフはすべて麦をブレンドしているのが特色で、以前は六条麦を各県から仕入れていた。仕入れ先は当時、北陸が一番多かったが、「骨太家族」というブランドを持っている山梨の「㈱はくばく」という会社からも「米粒麦」（骨太家族のちょっと前の商品）を仕入れていた。ところが、六条麦は原料確保が非常に不安定なので、10 数年前、「ビール大麦の産地である私たちの麦を活用してほしい」と同社に申し立てた。開発に 2～3 年ほどかかったが、今その麦をだいたい 2,000t くらい使用していただいている。生産量の 1 割ほどを山梨に持っていき、製品にして 400～500t になるわけだが、それを佐賀に持ち帰ってピラフに活用している。

それからこの会社では、半分以上はブロイラーの仕事をしている。精肉も全農とタイアップして販売しているし、半分近くは冷凍加工品をつくっている。唐揚げやチキンカツなど、いろいろな商品をつくっているが、そういう商品を OEM 化したり、それから市民生協・大学生協や外食に向けて全国に販売したりしている会社だ。

なかでも、とくにピラフはいろいろな原材料を使っている。たとえばゴボウは青森の JA とタイアップして原料を供給していただいている。タマネギは産地だから佐賀県産だが、周年栽培が半分しかできないので、あとは北海道にお願いしている。こういうリレー出荷をしている。以前は野沢菜ピラフなども作っていて、長野・千葉などにお願いしリレー出荷していただいたこともある。今でも各県と提携していろいろな原材料を使っている。

タマネギは、今までは買ったものを使っていたが、私たちが農家と契約をして組織内にある会社に供給することになった。皮むき・芯とりという加工工程があるが、これもグループ内でやるという組み立て方にした。

また、表の 7 番目に「**㈱ジェイエイビバレッジ佐賀**」という会社がある。これは飲料の OEM が主体の会社だが、もともとは、飲料メーカーとタイアップして規格外・調整用のミカンを搾汁し販売する事業から出発した会社だ。現在、イチゴ・アスパラガスなど、いろいろな野菜を搾って製品化・販売する仕事もしているが、これはまた後ほど、規格外品の活用ということでご紹介したいと思う。

表　JA さがの子会社の概要

	会社名	設立日	主な事業
1	㈱佐賀青果市場	昭和25年10月	青果物仲立業
2	㈱JA建設クリエイトさが	昭和38年11月	総合建設・倉庫業
3	㈱JAフーズさが	昭和42年4月	食鳥及び食品の加工・販売、ひなの孵化販売業
4	㈱ジェイエイオート佐賀	昭和42年4月	自動車販売・整備、SS運営受託事業
5	㈱Aコープ佐賀	昭和46年3月	一般小売業
6	㈱JAライフサポート佐賀	昭和37年7月	ガス充填・販売、住宅関連資材・設備業
7	㈱ジェイエイビバレッジ佐賀	昭和47年1月	飲料製造業
8	㈱JAセレモニーさが	平成9年7月	葬祭事業
9	㈱JA段ボールさが	平成23年4月	段ボール製造・販売、出荷資材販売事業
10	㈱JAさが富士町加工食品	平成23年4月	野菜の加工・販売事業
11	㈱JA食糧さが	平成元年6月	米の搗精および卸売業
12	㈲久保田農産	平成2年6月	肥育馬の導入斡旋
13	佐賀総合福祉㈱	昭和45年5月	不動産事業
14	㈱バイオテック富士	平成2年7月	水稲・園芸苗の生産および卸・小売
15	コスモ㈱	平成12年4月	葬祭事業
16	ジェイエイ福祉サービス㈲	平成11年12月	介護福祉事業
17	ジェイエイみやきセレモニー㈱	昭和50年7月	葬祭事業・介護事業
18	㈲アグリベースにいやま	平成9年1月	農産物生産・農作業受託事業
19	㈱佐賀みどり葬祭	昭和63年5月	葬祭事業

それから表の 10 番目に「**㈱JA さが富士町加工食品**」いう会社がある。この会社はもう 30 年近くなるが、もともとは大手の、カットレタスを大阪や伊勢などに供給していた会社だ。先方の販売戦略などいろいろの事情により、昨年、販売先を九州だけとすることになった。その後、キャベツを中心としたカット野菜をやってくれというオファーが CVS（コンビニ）からあり、昨年 12 月から、山口・九州地区全域の 2,000 数百店舗にカット野菜の供給を開始した。地元産原料が少ないのが課題で、とくにレタスは 3 割くらいしか地元産がなく、キャベツはほとんど地元産を使っていない。そこで、今からお話をする契約栽培等々に結び付けていこうとしている。

さらに、14 番目、「**㈱バイオテック富士**」。ここも 20～30 年くらいの会社だが、水稲の育苗からいろいろな野菜の苗の生産まで行ない、これらの苗を、県内および九州の農家に販売している。

業務･加工用に注力

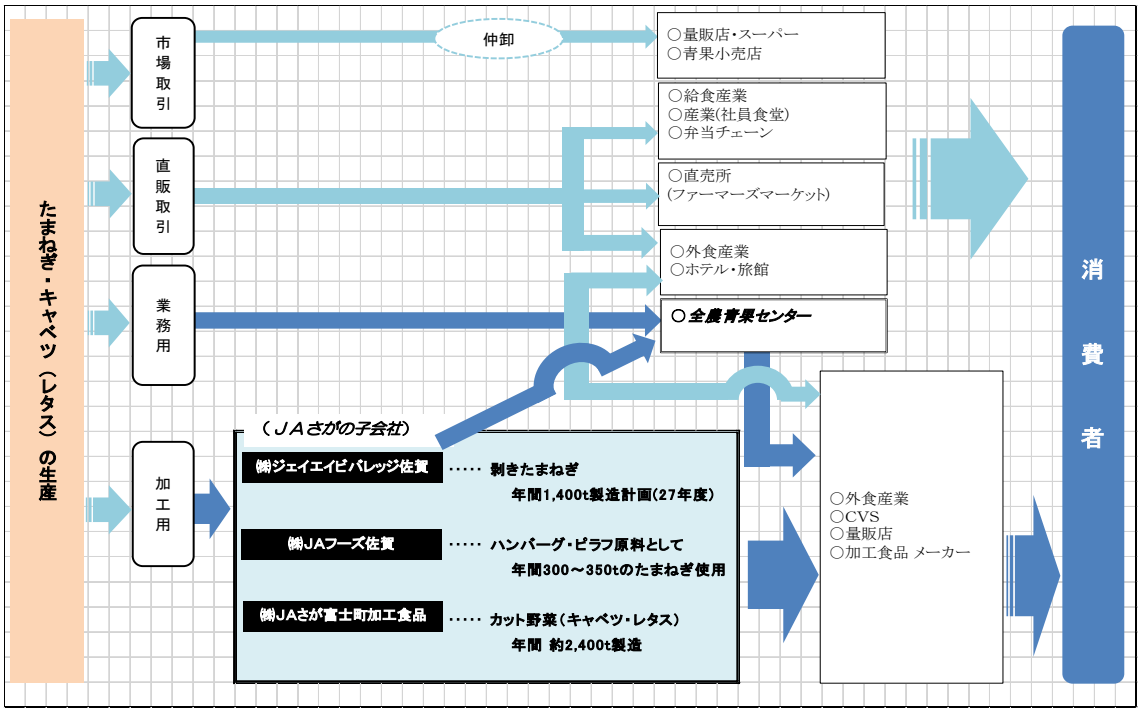
この 5 社をうまくリンクさせて契約栽培を進めていく体制をとっている。つまり、これらの会社を中心にして農家所得の確保・向上を目指しているのだ。例として、タマネギ・キャベツに絞ってお話ししたい。

マーケットを「市場取引」「直販取引」「業務用」「加工用」と区分しているが、当然、市場取引が大部分を占めている。部会の問題などいろいろなことがあり、産地との契約栽培や業務用への転用がなかなか進んでいないのも現状だ。しかし、マーケットは相当変わっているということも組織内に伝えつつ、少し変えていかないといけないという思いもある。今年はそのような取り組みを開始する元年と位置づけている。

直販取引は、ファーマーズマーケット等々でやってはいるが、ここはいまだに弱い部分だ。

業務用も、今はほとんどやっていない。内部で使う加工用ですら契約栽培等々にも至っていない状況だ。市場を通して買うわけだから、当然、今年のようにタマネギが非常に高いとコストが安定しないし、一方では暴落すると農家が非常に困る。ここが非常にミスマッチを起こしている点だ。そこで、業務用・加工用に力点を置いて、面積の拡大、流通の複線化に取り組みはじめたところだ。

では具体的にどういうことをするかというと、契約栽培をして、農家から一定量を契約単価に基づいて買い入れる。加工用タマネギの場合、まず「㈱ジェイエイビバレッジ佐賀」で皮剥きと芯抜きをする。それを年間 300 t ほど、「㈱JA フーズさが」に供給する。翌年の 6 月、収穫が終わったらこれを開始する予定だ。また、㈱ジェイエイビバレッジ佐賀では、皮剥き・芯抜きしたタマネギを、JA 全農青果センター㈱を通じても販売するよう、今話を進めて



いる。生のままではなく加工して販売することにより、川中から私たちの組織内に収益を引っ張り込む。そういうことも具体的に始める。

また、農家の所得の安定確保を図るため、キャベツの普及拡大に重点的に取り組んでいる。先ほど申し上げたとおり、「㈱JA さが富士町加工食品」が CVS からカットキャベツのオファーを受け、納入を開始した。CVS 向けのキャベツ製品には約 1,700～2,000t ほど原料が必要だが、今、佐賀県内ではキャベツの生産量が非常に少ない。これを、水田を活用して振興しようとしている。現在、生産法人やキャベツを作っている農家との契約に取り組んでいる。今月時点でまとめた数字が約 700t。今後私たちが手掛けるところを合わせると、約 1,700t が集まる。

他県との連携を築く

しかし、私たちの県の気候条件と水田農業のサイクルでは、キャベツが 2 作しか生産できない。CVS 向けは約 2,000t 強あるが、場合によっては半分くらいは他県の、今日お越しの皆さんがたといろいろな提携をさせていただいて、キャベツの供給をしていただくようお願いできればと思う。

もうひとつ、レタスも長年やっているが、これも私たちの県では年間の生産ができない。不足する原料は群馬の嬬恋と長野の佐久から手当てをしていただくよう、リレー出荷を現在お願いしている。加工事業では県産 100%ということはほとんど不可能だと思う。だから、今後もこの加工事業をする限り、協同組合間提携というのは絶対的に必要だ。レタスはこのようにやってきたが、キャベツも同様の取り組みを開始したので、JA さがに販売をしたいという農協の方がいらっしゃったら、値段も明示しているのでぜひ申し入れをしていただきたい。

農家は楽をして収入アップ

この契約栽培のやり方は、農家にとってどのようなメリットがあるか。端的に言うと、通常の JA 出荷のばあいと比べて販売単価は低くなるが、農家の手取りは多くなるのだ。さらに、先にもお話ししたように、定植や収穫といった作業を私どもの子会社に委託してもらえるような体制整備も進めている。このばあい、農家はいちばん辛い作業の負担を減らせるうえ、収入面でも従来よりプラスになるということがシミュレーションで分かっている。その試算を示したのが表 4 だ。

たまねぎ生産の全ての作業に係る時間は、80 時間/10a、これを時間単価@1,300 円で人件費を算出している。

まずはタマネギの価格について。通常の生産体系での販売単価はキロあたり 85 円だ（5 ヵ年平均の市場価格）。だが、JA 手数料や市場手数料、出荷経費（ダンボールや運賃）が 35.5 円かかるので、差し引き 49.5 円となる。無駄な経費が相当発生していることが分かる。

これに対して契約出荷の場合、販売単価は 58 円だが、農協手数料が 4 円発生するだけなので、生産者精算単価は 54 円となる。これは、現在農家が作っているものを、すべて農家が作業をして、私たちと契約をしていただく場合の単価だ。

そして、その右隣の列、「定植・収穫委託」という項目は、定植と収穫という一番労力がかかる作業を㈱建設クリエイトが担い、苗を㈱バイオテック富士が供給するという機能分担をした場合の試算だ。この場合、生産者精算単価は 34.3 円となる。

一番右の列「収穫委託」というのは、収穫作業だけを農家が建設クリエイトに委託した場合だ。この場合は 37.4 円という生産者精算単価になる。

タマネギで一番大変な移植および収穫の作業を、子会社を活用してやるというのが最大の特色だ。すでに各農家にも発表して、今、取りまとめをしている最中だ。

これは、宮崎フーズが冷凍ホウレンソウの契約栽培で数年前からとっているやり方だ。播種を JA フーズみやざきがやり、栽培管理を農家にしていただく。営農指導を農協が担う。収穫・加工販売は宮崎フーズがやる。とくに若手の農家からの賛同が非常に多かったため、ホウレンソウを中心にしてこの事業体系を組んでいるそうだ。私たちも、宮崎フーズや宮崎経済連との事業提携の話があり、勉強会もして、「うちもぜひこういう体系で、会社を使ってやろう」という話になり、宮崎の方式を取り入れて進めているしだいだ。

表の一番下段に農家の収益を示してある。農家が今やっている通常の生産体系の場合、定植から始まって収穫まで、非常に大変な重労働を自分でされても、粗収益は 16 円くらいだ。だが、この一番忙しい、一番つらい仕事（定植・収穫）を会社に委託したほうが、楽をしたうえ利益的にも少し上回る。これが何を意味しているかというと、農家の生産拡大につながるということだ。「忙しい作業、つらい作業を委託すれば作業時間が相当空くから、そのぶん面積拡大に努めていただきたい」と、契約栽培の場合とくにお願いして、生産振興拡大に結びつけたいと我々は考えている。

続いて、キャベツについても同様にご紹介したい。

市場のここ 5 ヵ年の平均価格が 80 円で、農家が全部自分で作業した場合の粗収益が 16 円。契約栽培をしていただくと 18 円になる。定植や収穫を私たちの会社に委託されても粗利益は通常の生産体系以上になるという点も、タマネギの場合と同じだ。この販売単価の 80 円というのは、コンビニの原材料の単価と同じだ――コンビニなどはよく調べているなとつくづく思う。

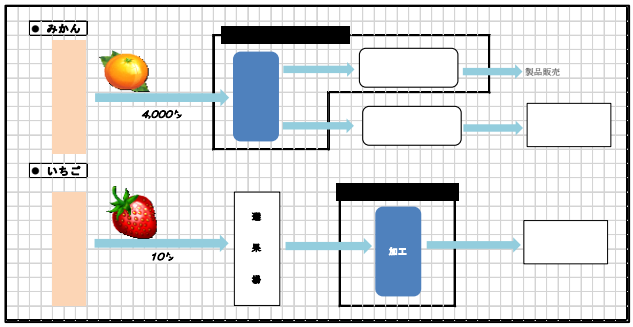
ところで、皆さんがたがカット事業等を行なわれるときに参考にしていただきたいのだが、加工するときの最大の悩みというのは、歩留りの問題だ。じつはレタスには非常に細かい品質基準があるため、約 50%を廃棄することになる。キャベツは約 40%が廃棄になる。

そこで、じつは今年の 4 月から、私と一緒に米飯などの事業をしていた当時の部長を、この会社［㈱JA さが富士町加工食品？］に社長として派遣した。歩留まり、品質管理、それから新しい商品開発……こういうことに長けた人間がいないとなかなか飯を食っていけない。カット野菜だけではなかなか飯が食えないものだから、彼をここに送りこんで、さらなる商品開発や歩留まりの向上に取り組んでいるところだ。

タマネギとキャベツだけではなく、いろいろな食材について同様の取り組みを広げていく。農家との契約栽培で原料を供給するということをこれまではあまりやっていなかったが、農家所得を安定・向上させるために子会社が機能を果たし、原料について私たち本体が管理しながら進めていくという方向に舵を切ったしだいだ。

農家がつくったものは全てお金に――規格外果実の搾汁

それからもうひとつ。先ほど加工用ミカンのお話を少しした。私たちの県にはいろいろな農産物が相当ある。皆さんがたの県でもそうだと思うが、市場流通をするとほとんど良品しか出荷しない。選果場でだいたい 5%～1 割くらいはねられる。ブランド品を作るともっと厳しい条件をつけて、立派な商品しか出せない。「あとのものはどうするんだ」という話になる。ブランドを確立するためには当然、ブランド価値を高める商品づくりや規格の強化は必要なのだろうが、それに対応できる農家ばかりではないし、そういう農産物ばかりが出てくるわけでもない。

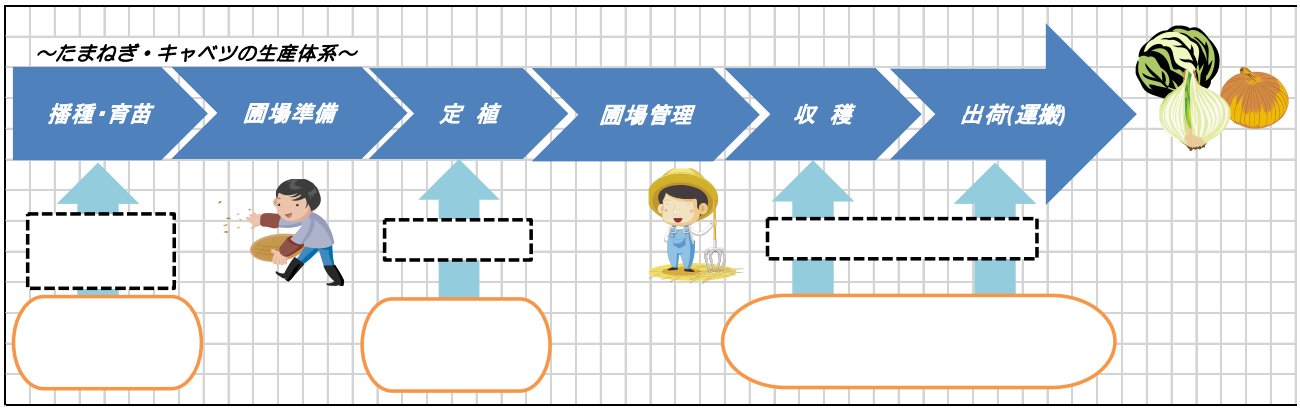


10～20 年前にあるところで聞いてハッとしたのだが、「ゴミでも使う」という県があった。ゴミでも活用する。農家所得を上げるというのは、まさにこういうことではないか。私たちも農家がせっかくお作りになった農産物だから、活用できるものはすべて活用して金にするということでやってきた。これをさらに強化しよう、そして農家所得をここからも確保しようということだ。

実際にすでに取り組んでいることもいくつかある。規格外のミカンとイチゴは、㈱ジェイエイビバレッジ佐賀が搾汁で活用している。現在 4,000t ほどのミカンを搾汁している。昔は 4 万～5 万 t 搾汁して海外輸出していたが、オレンジの自由化によってミカンの生産量が激減したので、搾汁もこのように減っている。搾汁工場も相当大きなのを持っていたが、やはり近県で統合してやったほうがいいだろうという話になり、私たちの搾汁工場は潰して現在では長崎県の大村というところの工場で搾汁していただいている。このように近県の提携をしている。

キウイも私たちの県には少しある。イチゴも約 10 t 持っているが、残念ながらこのイチゴの搾汁

機械は持っていない。これは福連さんにお願いして搾汁していただいている。アスパラガスもだ。この搾汁していただいたものを①ジェイエイビバレッジ佐賀が自社製品に使ったり、あるいは②果汁メーカーに販売したりしている。③OEM も主力メーカーとやっているので、そこの新商品やいろいろな商品に活用していただく。現在はこの 3 本立てで、農家が本来なら廃棄する商品、安く叩かれる商品も拾い上げて、農家所得の向上に努めている。



農家支援の一貫体系を築く

今後の取り組みについてお話ししたい。播種・育苗から出荷まで、農家の作業を私たちが子会社を使いながら支援していく一貫体系を築くよう進めている。

また、先ほどお話した規格外農産物の付加価値造成だが、すでにハウスミカン、ナシ、レンコンは商品開発に入っている。あと、私たちは小ネギの大きな産地でもあり、小ネギも規格外が相当発生するので、「なんとか開発をしてくれ」という声が農家からあり、冷凍して業務用に転換することなどを考えている。いずれにしても、現状では廃棄処分されたり買い叩かれたりしてしまう品を、うまく、私たちが持ち合わせている会社の技術と商品開発力を使って販売をし、お金にしようという取り組みを、これまで以上に推し進めようとしている。

分担と連携を今こそ

規制改革会議等の議論では、農協が何でもかんでも自主性をもってやればいいという言い方をしているけれども、私はむしろ、農家がやること・やれること、農協がやること・やれること、連合会がやること・やれること、全国連がやること・やれることをもう一度、農協系統グループでしっかりと話し合って事にあたるべきだと考えている。黒澤副代表委員も昨日お話しされていたが、資材関連では、全農を一業者として見るような風潮も感じられる。今こそ、農協も農家も連合会も一緒になって、やれることを機能分担しながら事にあたり、農家の所得を最大限確保するということが、一番重要な時期ではないか。

私たちも、加工事業や販売を自らも相当やってはいるけれども、大半は全農チキンフーズ㈱・全農青果センター㈱・全農ミートフーズ㈱・全国農協食品㈱（全農食品）といった皆様にお世話になっている。全農食品に私たちは通販事業でもお世話になっている。それから、ピラフについても兄弟会社のようにしていて、私たちの佐賀の工場と同じスペックの工場を、全農食品は栃木の真岡に、同時期に作られている。「震災等々あるから、我々のところで何かがあってもどこかが出せるという事業提携をしよう」ということで、全農と提携をしながら、お互いに活用しながら事業をしているのだ。