

J A 自らの農業経営による経営理念の実現

～新しいJ Aの縁の下の力持ちを目指して～

J A 晴れの国岡山 正木英登

I. はじめに

私が入組した当時（平成 17 年）、「営農事業は J A の縁の下の力持ち」であると先輩から教えていただいた。

営農事業自体は収益性が低いですが、組合員の圃場を見に行ったり（指導事業）、出荷された農畜産物を高く売ること（販売事業）で、組合員が信用・共済等他の J A 事業を利用してきているということである。

しかし、後述するが、近年は正組合員の減少に伴って、営農事業の強みを発揮する機会が減少してきている。

そのため、J A 自らが農業経営を行うことにより、新しい「J A の縁の下の力持ち」となりうる事業展開を検討する。

II. J A 晴れの国岡山の概況

1. 組合員の状況

J A 晴れの国岡山（以下、当 J A）は、令和 2 年 4 月に岡山県下の 8 J A が合併し、正組合員数が約 10 万人と当時全国一位の規模を有する J A として誕生した。しかし、近年は正組合員の高齢化が進行し、減少傾向が顕著となってきた。（表 1）

表 1 正組合員の数及びその増減

単位：名

区 分	令和 2 年度 ①	令和 3 年度 ②	令和 4 年度 ③	増 減 ③-①
個 人	94,959	92,379	88,693	△6,266
法 人	243	263	280	37
合 計	95,202	92,642	88,973	△6,229

出典：J A 晴れの国岡山 総代会資料

2. 当JAの農業振興計画

当JAは、発足にあたり農業振興計画を策定し、その中で次のとおり目標数値を設定している。

2030年度 目標数値

販売品取扱高目標 → 300億円以上

岡山県の農業産出額に対する販売品取扱高のシェア率 → 20%以上

しかし、目標数値に対して、販売品取扱高及び岡山県の農業産出額に対する販売品取扱高のシェア率の進捗は芳しくない。(表2・図1)

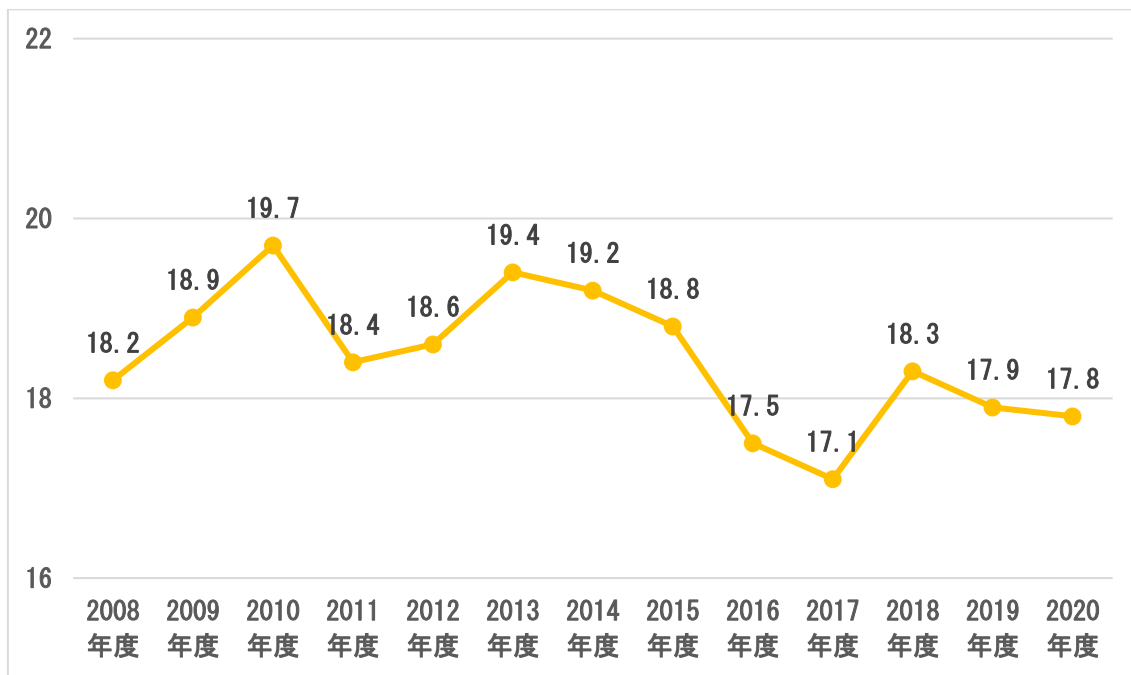
表2 販売品取扱高の推移

単位：千円

品目	2020年度	2021年度	2022年度
米	5,782,070	6,414,343	5,331,561
麦・豆・雑穀	688,849	466,161	545,183
野菜	3,287,989	3,054,475	3,218,194
果実	7,862,019	8,578,393	8,588,292
花き・花木	450,173	491,577	550,397
直売所	2,268,143	2,479,793	2,543,884
畜産物	4,433,077	4,924,159	4,782,547
その他	368,318	130,968	175,963
合計	25,140,639	26,539,874	25,736,025

出典：JA晴れの国岡山 総代会資料

図1 岡山県の農業産出額に対する販売品取扱高のシェア率 (%)



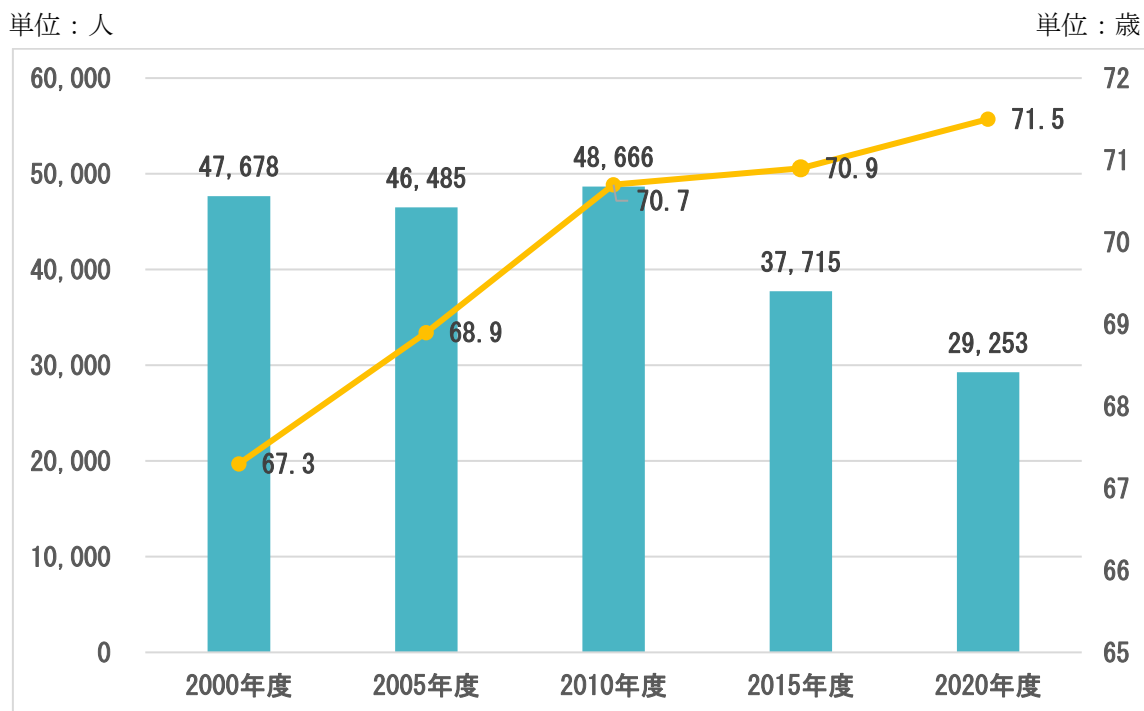
出典：JA晴れの国岡山 農業振興計画

Ⅲ. 岡山県農業の現状とJAの農業経営事業

1. 岡山県農業の現状

岡山県の基幹的農業従事者は、2000年度は約4.8万人だったが、2020年度には約2.9万人の61%まで減少してきている。また、平均年齢は2000年度の67.3歳から71.5歳まで上昇し、正組合員の状況と同様に高齢化による従事者の減少がうかがえる。(図2)

図2 岡山県の基幹的農業従事者数及び平均年齢の推移

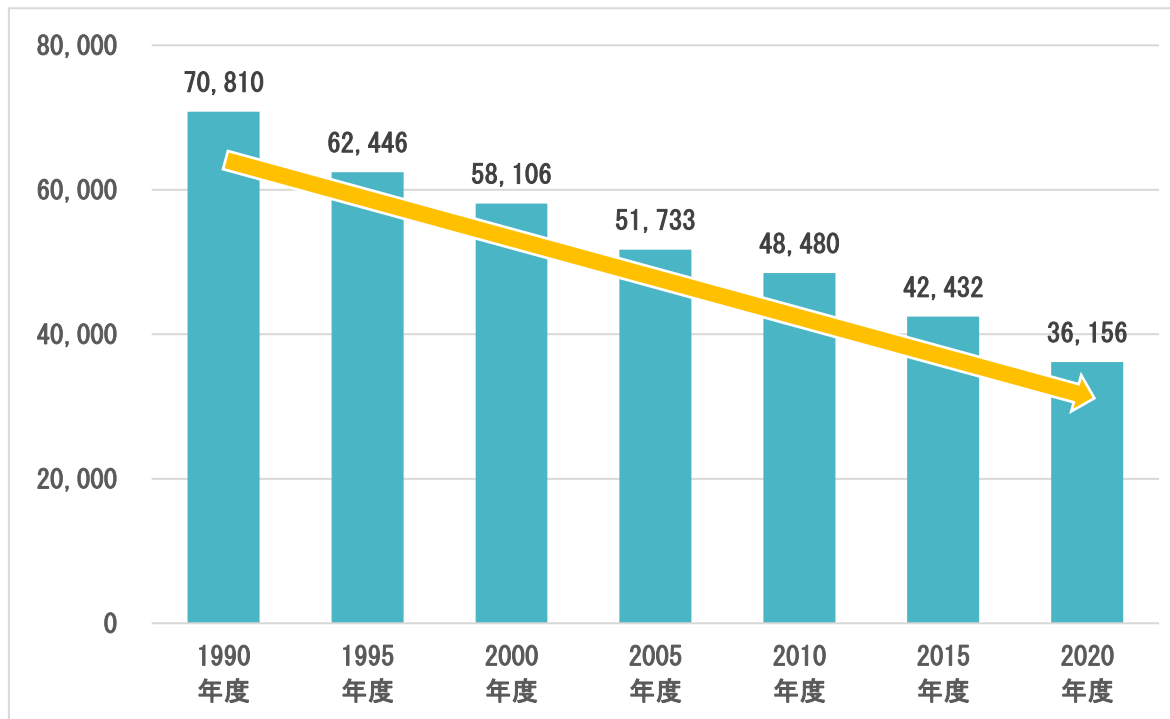


出典：JA晴れの国岡山 農業振興計画

また、岡山県における1990年度から2020年度に至る経営耕地面積は約50%に減少しており、それに伴い耕作放棄地は年々増加している。これには高齢化や担い手不足等が大きく影響していることが推測される。(図3)

図3 岡山県の経営耕地面積の推移

単位：ha



出典：J A晴れの国岡山 農業振興計画

農業者の減少や耕作放棄地の増加により、農業生産基盤の弱体化は待ったなしの状況であり、J Aが担い手として直接農業生産に関わる必要性が高まっている。

2. 農業経営事業の分析

次に、岡山県農業の現状を踏まえ、JAの農業経営事業について各種フレームワークを用いて分析・検討する。(図4・5)

図4 農業経営事業におけるSWOT分析



図5 農業経営事業におけるVRIOフレームワーク

経済価値 (Value)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模経営を行うことにより規模の経済性が作用する。 ・ 農業経営に必要なノウハウを有している。
希少性 (Rarity)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相乗効果が期待できる事業（販売・購買・利用）を行っている。 ・ 大規模かつ豊富な農業施設を有している。
模倣困難性 (Imitability)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総合事業としての模倣性は低いと考えられる。 ・ 農業施設の整備には多額の投資が必要である。
組織 (Organization)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織として戦略的価値が高い事業である。 ・ 農業振興は社会的使命である。

フレームワークの分析から、JAの農業経営事業には競争優位の源泉になる資源や能力があるのを見て取れる。

第一に組合員という「組織基盤」とJAの「のれん」により農地を集積しやすいということである。農業者としては農業を離れる際に農地を信託できるところ

に預けたいと思うのが心情であり、その点でJAはうってつけである。農業をとりまく環境が厳しい中、農地の集積は「規模の経済」のメリットが得られる。

第二に育苗センター・ライスセンター・農業倉庫・選果場等の農業施設を保有していることである。他社が新規参入しJAと同等の施設を保有しようとした場合、設備に多額の投資が必要になるため参入障壁が高い。

第三に既存の販売・購買・利用事業との「相乗効果」が期待できるということである。例として水稻の場合、育苗センターの苗を使用し、必要な農業機械や肥料農薬をJAで購入し、ライスセンターに出荷を行う。このことにより、既存事業は増収増益が可能となり、農業経営事業はJAのスケールメリットにより有利販売やコスト削減が期待できる。

IV. 農業経営事業の展開

最後に冒頭で述べたように農業経営事業が「JAの縁の下の力持ち」になるための事業展開を検討する。(図6)

図6 農業経営事業を基軸としたビジネスモデルキャンバス

キーパートナー	主な活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
<ul style="list-style-type: none"> ・新規就農者 ・担い手農家 	<ul style="list-style-type: none"> ・農業経営事業における多角化 ・各事業における競合他社との差別化 	<ul style="list-style-type: none"> ・農地保全 ・「食料農業協同組合」としての存在意義 	<ul style="list-style-type: none"> ・差別化による囲い込み ・支持や共感 	<ul style="list-style-type: none"> ・組合員 ・地域住民 ・新たな事業利用者 ・新たなJAファン
	主なリソース		チャンネル	
	<ul style="list-style-type: none"> ・農業経営を基軸とした総合事業の展開 ・エンゲージメント向上による職員の積極的な事業推進 		<ul style="list-style-type: none"> ・農地の受託 ・安心安全な農畜産物の生産・供給 	
コスト構造		収入の流れ		
<ul style="list-style-type: none"> ・農畜産物生産原価 ・JA事業費用 		<ul style="list-style-type: none"> ・農畜産物販売代金 ・販売品販売高 ・購買品供給高 ・JA事業収益 		

1. 農業経営事業における多角化

水稻経営・園芸経営・牧場経営と多角的に事業を展開し、販売品取扱高の伸長と農業振興計画における目標達成を目指す。また、新たな雇用を創出することで地域の活性化に寄与する。

2. 新規就農者の確保・育成

新規就農者の確保・育成に向けて、JAが研修の受け入れ先となる。新規就農者の技術習得に寄与するとともに経営モデルの指標となることで、新規就農者が独立した際はアクティブ・メンバーとなることが期待できる。

3. 担い手農家との連携

農業経営事業を行ううえで重要なのが地域の担い手農家との連携である。品目・品種の選定や農地の集約・集積において担い手農家との連携は必要不可欠である。また、作業受託や労働力支援を行うことで担い手農家の支援を図ることも可能である。

4. 販売・購買事業における差別化

農業者の減少とそれに伴う担い手農家の規模拡大により、販売事業（特に米の集荷）と購買事業（特に肥料農薬の受注）については商系業者との競合が年々激しさを増してきているが、農業経営事業を行うことで競合のない「ブルー・オーシャン」を開拓することができる。

5. 信用・共済事業における差別化

指導・販売事業に代わる「農地保全」という新しい価値を組合員に提供し、他の金融機関や生損保会社との差別化を図る。例えば「JAさんが田んぼを作ってくれるけん貯金や共済はJAさんをお願いするわ」といったような、総合事業の強みを活かした囲い込みを行う。

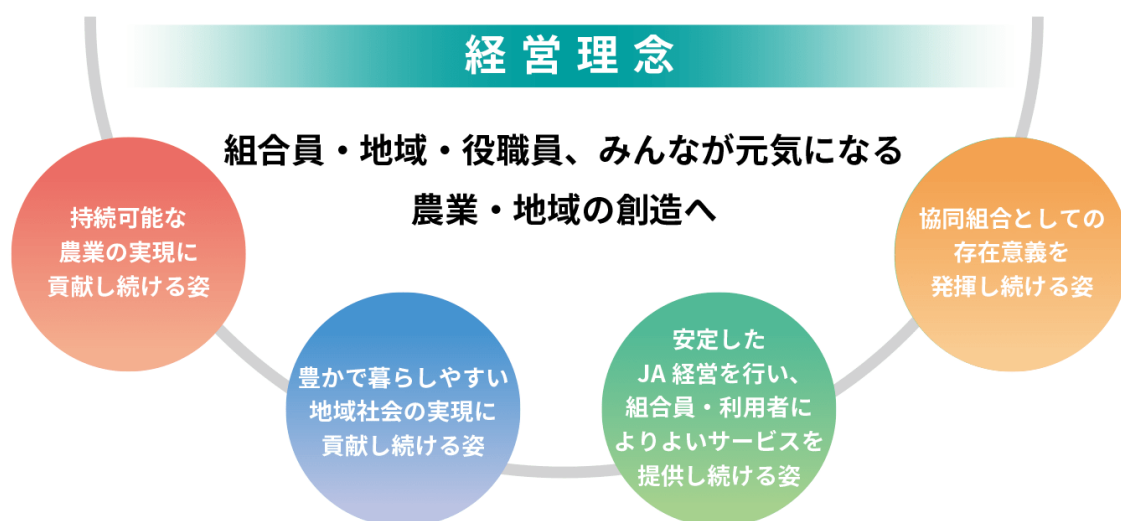
6. 新たなJAファンの獲得

JAがコア事業である農業振興に注力し、安心安全な農畜産物の生産や供給に寄与することで、先進地視察で伺ったJA福岡市のような「食料農業協同組合」としての存在意義が発揮できる。そして、そのことが組合員のみならず消費者や地域住民からの支持や共感に繋がり、「新たな事業利用者」「新たなJAファン」の獲得が期待できる。

7. 職員のエンゲージメントの向上

「新たな事業利用者」「新たなJAファン」の獲得による組織基盤の拡大と、農業経営事業を基軸とした総合事業を展開することにより、無理のない事業推進が可能となる。また、JAの存在意義が発揮されることで、職員のエンゲージメントは向上する。

図7 当JAの経営理念



出典：JA晴れの国岡山 ホームページ

V. おわりに

JA自らが農業経営を行うことにより、社会的使命である農業振興に資するとともに、組合員・地域住民からの支持拡大、雇用創出による地域の活性化、職員のエンゲージメントの向上、「食料農業協同組合」としての存在意義の発揮等が可能となる。そして、農業経営事業は当JAの経営理念である「組合員・地域・役職員、みんなが元気になる農業・地域の創造」の実現のための大きな縁の下の力持ちとなる。(図7)