

JA 山口県のスケールメリットを生かした販売戦略

～魅力的なやまぐちブランドの創出で、生産者と消費者をつなぐ～

山口県農業協同組合 防府とくち統括本部

金融共済部 融資課

石川 幹郎

はじめに

I. 山口県の農業の現況

II. JA山口県の農産物販売を取り巻く課題

III. やまぐちブランドを活用したマーケティング戦略

おわりに

はじめに

JA山口県は平成31年4月に県下12JAが合併し、現在11の統括本部でそれぞれ事業を行っている。他県と同じく、山口県の農業を取り巻く環境は、農業従事者の高齢化、担い手の減少や、耕作放棄地の増加など、多くの課題を抱え、厳しさが増している状況である。特に、物価上昇や農産物価格の低下は農業経営の圧迫を招いている一番の課題と考える。そのような中、JA山口県では「農業所得増大」、「農業生産の拡大」を掲げ、取り組みを行っているが、その実現に向けては、農産物の販売力の強化が最も大切なことではないかと考える。そのため、JA山口県農業振興方針をふまえ、JA山口県の農産物の販売をマーケティングの視点から考察し、将来に向けて山口県の農業が持続していくために、どのような施策を行っていくべきか考えたい。

I. 山口県の農業の現況

(1) 地域の概要

山口県は本州の西端に位置し、三方が海に囲まれ、中央には中国山地が走るといふ起伏にとんだ地理条件となっている。その中で、温暖で平坦な瀬戸内側、夏も冷涼な山間部、暖流が流れる日本海側と、変化に富んだ気候風土に合わせ、多種多様な農業が営まれている。

その中で、防府とくち統括本部は、県央部に位置し、防府市、山口市徳地地域を管内とし、佐波川流域に平野を有し消費地が近く販売に有利な地理的条件に恵まれている。防府市管内では、瀬戸内側の平坦地帯と干拓地帯が大部分を占めており、水稻、麦、野菜、果樹、花卉、畜産等を組み合わせた多様な農業経営が営まれている。また、山口市徳地地域は、中山間地域に位置し冷涼な気候を生かした水稻や移設野菜、夏秋野菜を中心とした作物が栽培されている。

(2) 農業生産の概況

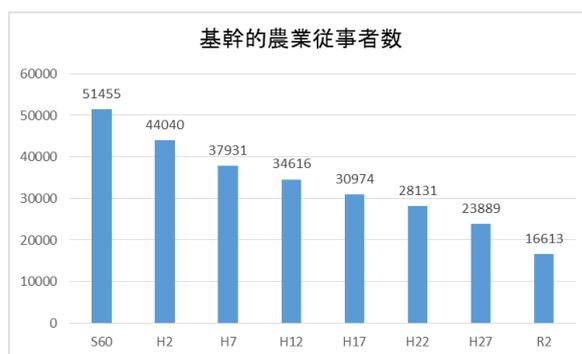
山口県の農業生産においては、そもそもの人口も減少と、それに比例して農業人口も減少している。山口県の人口が約130万人であり、そのうちJAの組合員が20万人、正組合員が7万人、基幹的農業従事者が1万6千人となっており、その中で農業の基盤とされる認定農業者は1500人、農業法人が400人とされている。

【図1 山口県の人口の推移】



出典：山口県人口移動調査

【図2 山口県の基幹的農業従事者の推移】



出典：農林業センサス

これまでの県内の農業では、「戸」を単位とした家族経営により産地形成が行われてきたが、高齢化や担い手不足により、農地集約が進み、大規模経営体や法人が増加してきている現状であり、将来的な農業従事者の減少も相まって、農業生産を取り巻く環境が大きく変わってきているということが見て取れる。

【図3 山口県の農業産出額の推移（構成比）】



【図4 山口県の農業産出量の全国との比較】

区分	年次	山口県	全国	全国順位
セトミ (せとみ)	収穫量 R2	255 t	255 t	1
スダイダイ	収穫量 R2	142 t	142 t	1
ナガトユズキチ (長門ゆず)	収穫量 R2	32 t	32 t	1
イヨカン (伊予柑)	収穫量 R2	187 t	25,505 t	5
れんこん	収穫量 R3	2,000 t	51,500 t	6
ナツミ (南津海)	収穫量 R2	46 t	1,316 t	7
はだか麦	収穫量 R4	627 t	17,000 t	8 *
ナツミカン	収穫量 R2	420 t	30,128 t	9
ユズ (柚)	収穫量 R2	294 t	24,459 t	9
くり	収穫量 R3	352 t	15,700 t	12

出典：「作物統計」、「野菜生産出荷統計」、「果樹生産出荷統計」、「特産果樹生産動態等調査」

次に山口県の農産物の産出額を見てみると、平成22年と令和2年の10年間を比較すると、米の生産が大幅に減っており、野菜の生産が増えている現状である。農業産出額は643億円で全国39位。うち米が176億円、野菜が149億円、鶏卵が61億円。構成比としては、米が3割、野菜・果樹が3割、畜産が3割となっている。このデータをふまえると、何でも作れるが、リーディング品目となるものが少ないのが課題ともいえる。ただ、農産物の中には、せとみ、すだいでい、長門ゆずきちが全国1位、いよかんが5位、れんこんが6位など、日本国内でもトップの生産量を誇るものがある。

(3) 農業販売の概況

販売面については、自給的農家数減少以上に、販売農家数が減少しており、それに伴い、販売農家の経営耕地面積の規模も減少してきている。

【図5 山口県の販売農家・自給的農家数の推移】



出典：山口県HP

また、山口県の農産物の販売について品目別の状況は、米穀は、主食用米の米価下落、消費量の減少傾向、消費形態の変化等が進んでおり、これをふまえて、加工用米や飼料用米への作付転換が進んでいる。

野菜、果樹・花き等の園芸作物については、流通形態の変化により直売や量販店との直接取引など、多様な販売ルートの影響により、JAの販売高は減少している。卸売市場への流通量減少にともない、価格形成機能も低下し、農家手取りの減少にも影響をしているということである。また、量販店の再編、物流の広域化により、輸入農産物の増加も生じており、農産物の市場、販売を取り巻く環境も大きく変化してきている。

【図6 農林業センサス 山口県の農産物出荷先別経営体数】

	計	販売のなかった経営体数	販売のあった実経営体数	農産物の出荷先別										
				農協	農協以外の出荷団体	卸売市場	小売業者	食品製造業・外食産業	消費者に直接販売	自営の農産物直売所	その他の農産物直売所	インターネット	その他の方法	その他
H27	21,417	2,681	18,736	14,998	840	1,450	725	322	4,519	627	2,256	85	1,918	2,232
R2	15,839	1,970	13,869	11,025	856	1,007	688	360	4,089	501	2,045	119	1,866	1,416

出典：農林業センサス

上記の表の通り、農産物を出荷先別にみると、JAはもとより、他の多くの出荷先も、販売のあった経営対数の減少に伴い減少にある中、インターネット販売だけは増加しているなど、販売先の多様化が見て取れる。

II. JA山口県の農産物販売を取り巻く課題

JA山口県では販売と生産が結びついた農業振興戦略を通じて、「農業者の所得向上」、「農業生産の拡大」に取り組むとしている。そこで、現状を分析することで、課題を見つけ、どのように今後に生かしていくべきかを整理したい。

(1) SWOT分析から見た販売事業の課題

まずは現状について、課題を把握するためにSWOT分析を用いて整理してみた。

	好影響	悪影響
外部環境	【機会】	【脅威】
	<ul style="list-style-type: none"> ・地産地消の浸透 ・食育活動の広がり ・食の安全、健康志向の高まり ・イベントでの出店・セールス ・中規模の都市が周りにある 	<ul style="list-style-type: none"> ・他県の有名ブランド農産物 ・他業種、企業の農業参入 ・生産方法の多様化、販売の多角化 ・直販、ネット販売の拡大 ・大都市が遠い
内部環境	【強み】	【弱み】
	<ul style="list-style-type: none"> ・多種多様な栽培品目 ・県内各地での生産基盤 ・JAとしての組織力、行政との連携力 ・ブランドを作る力 ・これまで培ってきた販売網 	<ul style="list-style-type: none"> ・少量多品目の生産方針で生産量が少ない ・スケールメリットが発揮しづらい ・生産者の高齢化、農業従事者の減少 ・農地の減少

①機会

行政やJA全国組織が、地産地消・国消国産、県消県産というキャッチフレーズで地場産の農産物の消費拡大を推進している。消費者の健康に対する意識の変化や、JA等によるイベントでのブランド農産物のPRによって販売が拡大していると思われる。

ただ、そのような機会がありながらも、下関のふぐのような全国的に名前の知られている名産品がないことは課題であり、農産物のブランド化がすすめられないか考えてみたい。

②脅威

山口県内においても楽天が農業に参入するなど、他業種、一般企業の農業進出が脅威となっている。企業が行政と連携して農業を行うケースも増えてきており、JAとしても、農業従事者としても脅威となっている。また、東京、名古屋、大阪など大都市の商圈に農産物の販売を進めるにしても、愛媛のみかんや、福岡のあまおう（いちご）など、他県の有名ブランド農産物が立ち上がり、これも販売に対する脅威と言えるだろう。

③強み

日本海側地域、内陸山間地域、瀬戸内側地域と3つのエリアにわたる山口県では、温暖な瀬戸内側ではみかんの生産が盛んなど、気候に合わせた農産物を生産できている。また、山口県の特

徴としてひとつの市町村に人口が偏っておらず、下関、宇部、山口、岩国、萩など消費地が分散していることも強みといえよう。

④弱み

これまで、JA山口県では少量多品目の生産を推奨し農業経営を支援してきた。もちろんそれは、農業経営の安定に寄与するために必要であり、病虫害などによる生産被害による経営難を防ぐことにもつながってきた。しかしながら、県内のブランド農産物の生産量は、生産者人口に比例して多くはなく、販売を考えると「量」についての課題となっている。

この弱みについては、JAが旗振り役となってこれまでも地域ブランドの形成に取り組んできたが、今後はJA山口県のスケールメリットを生かして拡大していくことが課題と考える。

以上のSWOT分析より、山口県の農産物販売についての課題がいくつか明らかとなった。

地産地消の拡大や健康志向により、いいものを求める消費者は増えてきており、それが価格向上につながっている。ただ、他産地との競合や、他業種の農業参入は脅威となっており、その対策が必要となっている。また、内部環境の強みや弱みをふまえて、これまでのJAでも農産物をブランド化することで、生産の拡大と所得の増大につなげてきた実例がある。

(2) JAの販売事業と販売品取扱高

次にJAの販売事業について整理する。JAが組合員の農産物を販売する方法には、「受託販売」と「買取販売」の2つがある。受託販売とは、JAが農家から集荷し、市場で販売し、生産品が売れたら販売手数料を支払う方式である。JAへの出荷だけでなく、JA以外の農産物直売所、道の駅などの多くがこの方式となっている。一方、買取販売は、農家から農産物を農協がじかに購入する。価格は相場と関係なく、作付け前に決めることが多い。農協は買い取った農産物を市場には出さず、JAのファーマーズマーケットや、事前に契約しておいた業者などに販売する。これを「直接販売」と呼ぶ。

総代会資料によると、JA山口県の受託販売品取扱高は199億76百万円（計画対比90.2%、前年対比106.9%）、買取販売品販売高は22億88百万円（計画対比95.8%、前年対比115.3%）、販売高全体では222億65百万円（計画対比90.7%、前年対比107.6%）となっており、受託販売が大きなウェイトを占めている。受託販売取扱高の推移については総代会資料等よりまとめた。

【図7 受託販売取扱高の推移】

単位：千円

	H21	H25	H29	R1	R2	R3	R4
米	149.4	135.3	111.8	84.8	74	54.3	71.5
麦・豆・雑穀	2.1	2.5	2.6	9.7	5.2	5.3	6
野菜	62.1	62.4	59.7	31.5	31.7	29.4	28.9
果実	16.9	16.8	18.3	17	15.4	16.2	14.3
花き・花木	4.5	3.8	2.4	1.7	1.3	1.3	1.2
畜産物	37.1	37.6	44.2	37.7	36.2	38.1	35.1
合計	272.1	258.4	239	182.4	163.8	144.6	157

出典：H21～29 農業振興方針、R1～4 総代会資料】

図7のデータを見ると、米がH21年と比べると大幅に減少しており、1/2になっており、麦・豆・雑穀はやや増加している。果樹や畜産物はやや横ばいではあるが、野菜や花きは大幅に減少している。特に、米と野菜の減少が大きく、受託販売取扱高の減少は、販売手数料の減少にもつながり、持続可能な経営においても大きな課題となっている。

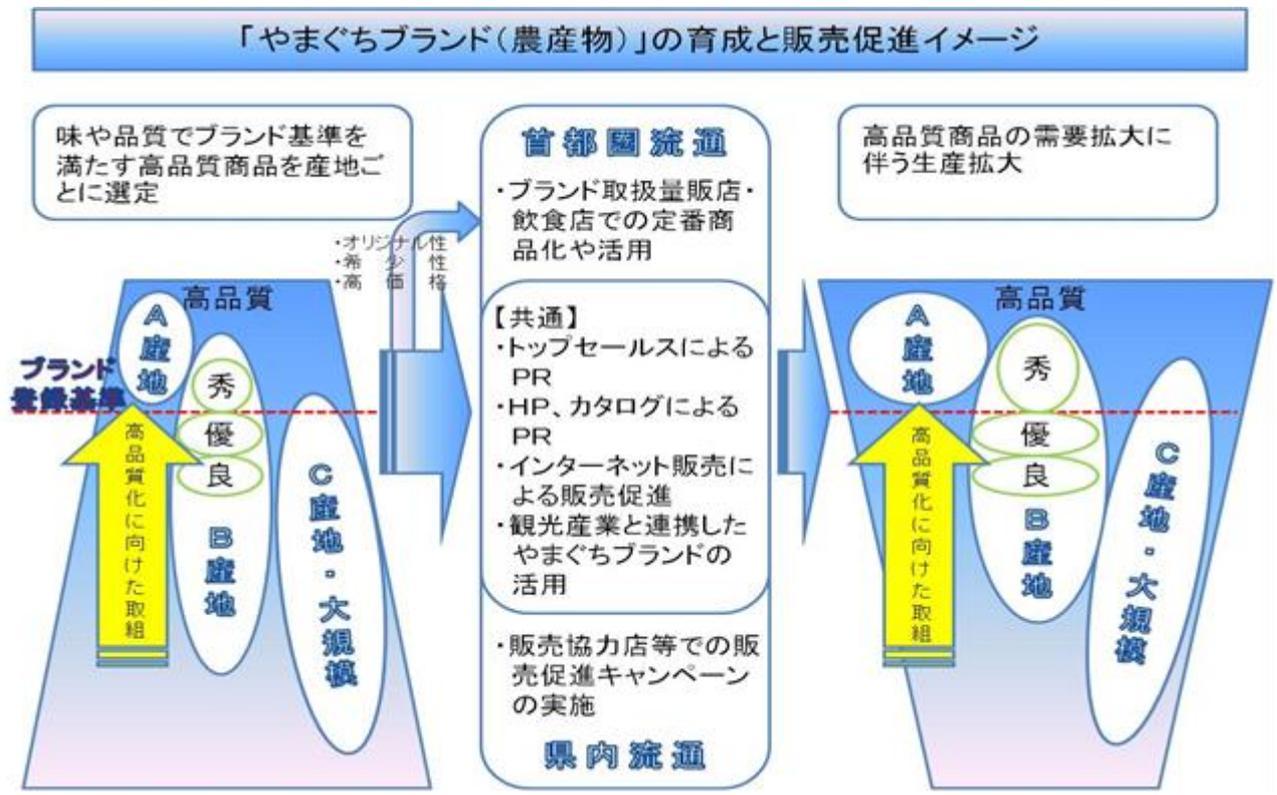
受託販売方式では、ほとんどが卸売市場への出荷となっており、販売先を探さなくてもいいというメリットもあるが、どういったルートを通じて、エンドユーザーにどういった形で届くのかわからない点があり、また、JAの価格形成への影響力が弱いというデメリットもある。

農産物の販売にあたっては、先のSWOT分析で整理した通り、他の大規模産地や有名ブランドが脅威となっている。そこで、次に「差別化」、「ブランド化」について整理する。

(3) 山口県の農産物のブランド化について

山口県では、平成18年4月、「やまぐちの農水産物需要拡大協議会」を設置し、生産者、流通・加工関係者、消費者が一体となって、「地産・地消」を推進してきた。県内消費の拡大と、首都圏における販路拡大の取り組みにつなげていくために、JAなどの関係団体や市町などと協働して、消費者目線での味や品質に優れる「やまぐちブランド」を育成し、PRすることによって、生産者の生産意欲や消費者の信頼と評価を高め、安定した需要の確保を図ることを目的としてきた。

また、ブランド化による効果について、消費者は、味や品質に優れる県産農林水産物等が流通することで改めてその良さを実感でき、県産農林水産物等の一層の消費拡大につながる。生産者は、消費者のニーズに十分応えられる基準に沿って県産農林水産物等を生産することで、需要の拡大に応じた生産拡大が可能となる。これらの取組を通じ、高品質で消費者に信頼される「やまぐちブランド」の消費が拡大することにより、県産農林水産物等の需要拡大や生産拡大が期待されるとしている。



出典：やまぐちブランドマニュアル

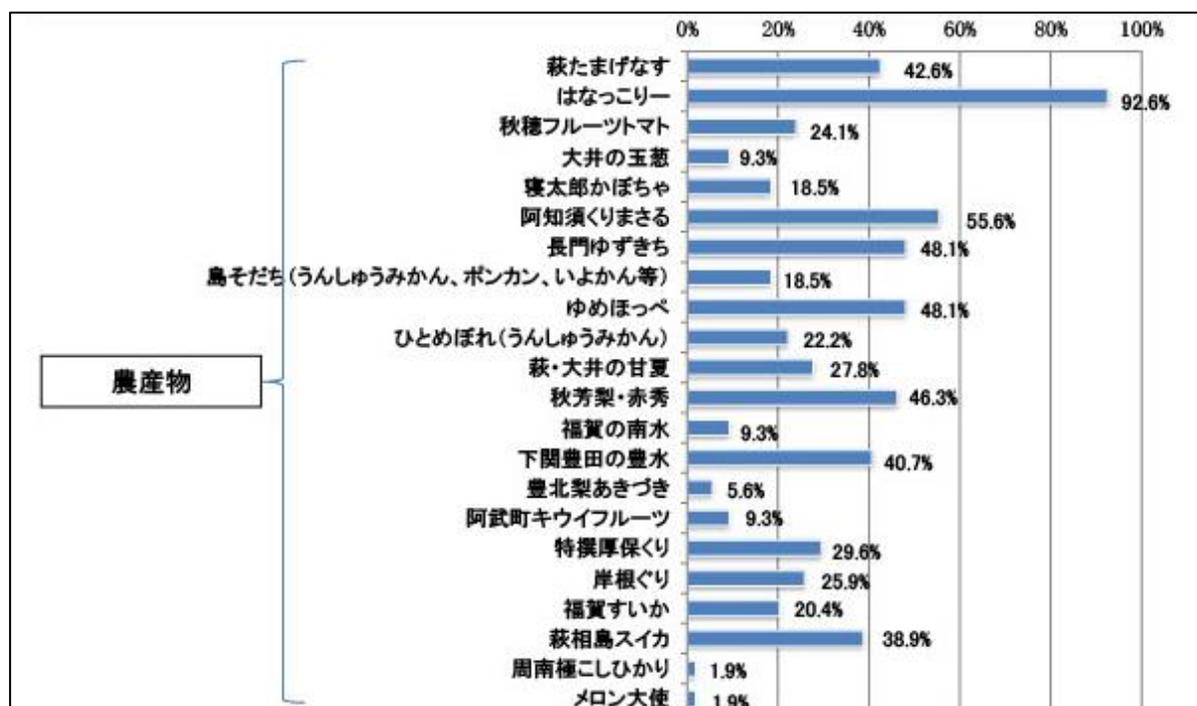
(4) J A山口県の農産物ブランド化の課題

J A山口県では県域重点作物（いちご、タマネギ、キャベツ、はなっこりー、トマト、せとみ）振興作物（にんじん、かぼちゃ、アスパラガス、ほうれんそう、ねぎ、なす、ミニトマト、温州ミカン）、統括本部振興作物を定め、指導部門、販売部門、購買部門が連携して生産・販売の強化に取り組んでいる。

また、合併前の各J Aのころより、各地でやまぐちブランドの登録に取り組んでおり、以下の図の通り、多くの野菜がやまぐちブランドとして登録されている。

しかしながら、広域連携が進んでいない現状であり、スケールメリットが発揮できていないのが一番の課題と考える。ブランド化されている作物も多いが多くの統括本部地区内の流通にとどまり、県全域に流通しているブランド農産物は多くはない。ましてや、県外にしっかりとした販路を築き、他と競合しているものは少ないように思う。

実際に、山口県が令和2年度に行ったアンケートモニター調査では、知っている又は食べたことがある「やまぐちブランド」の商品はどれかという質問に対して、以下の通りとなっている。



出典：令和2年度e・アンケートモニター 第3回アンケートNo.2（1）調査結果 テーマ「『やまぐちブランド』の利用について」

このアンケートの結果を考察すると、回答者数が76名で、その内「やまぐちブランド」を知っていて、食べたことのある回答者数は49名と少ないが、これまでの各統括本部がブランド化に成功し、販売拡大に取り組んできていたにもかかわらず、認知度が広まっていないという現状が明らかとなり、この周知についても、J A山口県の抱える課題と考える。

現在も、J A山口県ではSNSやメディアを活用した広報活動や、ファーマーズマーケットでの販売などを通じて、農産物の販売拡大に取り組んでいるが、農業者の所得向上のためには、高収益で経営の安定が図れる、農産物の生産が必要であり、そのためにはJ Aのスケールメリットを活かした農産物のブランド化と支援を進めていく必要があるのではないだろうか。

Ⅲ. やまぐちブランドを活用したマーケティング戦略

上記で整理した課題を解決するために、「生産」と「販売」が両立した取り組みを行っていくためにどうすればよいか、マーケティング戦略を用いて考えてみたい。

まず、農産物のマーケティングを考える前に、参考として下関のふぐについて事例として考察したい。「フグといえば下関、下関といえばフグ」という言葉に表されるように、下関フグブランドは水産物の分野のみならず一次産品ブランド全体の中でもトップクラスの、全国的な高い知名度を誇っている。これを上記のマーケティングフレームワークに落とし込むと、次のように考えられる。

【セグメンテーション】

- ・とらふぐ⇒県内でも高級旅館やハイクラスの料亭、観光客向け
- ・シロサバフグ⇒一般家庭向け、一般的な飲食店



【ターゲティング】

- ・とらふぐ⇒高級志向、珍しいものを食べたいという付加価値志向
- ・シロサバフグ⇒一般消費者、地産地消、郷土料理



【ポジショニング】

- ・下関のフグというブランド、下関のフグの歴史



マーケティングミックス			
商品 (Product)	価格 (Price)	流通 (Place)	PR (Promotion)
高品質、鮮度がいい 多くの加工品がある	とらふぐのような高 価なものから、安い ものまでさまざま	卸売市場での目利き ブランド水準の維持	水産業者と行政が 連携した県内外へ のPR

フグの例から考察できることは、山口県民といえど、とらふぐを食べることはほぼなく、むしろ一般消費者が消費するのは、シロサバフグなどであり、これのから揚げなどは郷土料理とされている。つまり、ターゲティングとして同じフグでも種類によって細分化されているということである。ポジショニングでいえば、その歴史によるストーリーでも差別化が図られていることだ。豊臣秀吉が朝鮮出兵の際、兵士がふぐを食べて死亡したできごとから、ふぐ食禁止令が出され、その後、伊藤博文がふぐのうまさに感心し、明治21年山口県のみで解禁。ふぐ料理公認第一号店「春帆楼」は、日清講和条約の締結会場としても有名だ。そのような付加価値もあり、山口県のフグは名産となっており、卸売市場での目利きによる品質の維持もされ全国に流通している。

このようなフグの例は、長い歴史の中でも紆余曲折があったようで、すべてを成功例として考慮することはできないが、参考にできるところを参考として、農産物について考えてみる。

【セグメンテーション】

- ・高品質⇒県内でも高級旅館やハイクラスの料亭、観光客向け
- ・一般向け⇒一般家庭向け、一般的な飲食店、学校



【ターゲティング】

- ・高品質⇒高級志向、珍しいものを食べたいという付加価値志向
- ・一般向け⇒一般消費者、地産地消、郷土料理



【ポジショニング】

- ・やまぐちブランドの周知、高品質、農産物のストーリーを付加価値とする。



マーケティングミックス			
【高品質】			
商品 (Product)	価格 (Price)	流通 (Place)	PR (Promotion)
高品質(味・見た目・鮮度)の中でも特級品	高価格	高級旅館やハイクラスの飲食店での提供 大都市での販売	行政が連携した県外への PR メディアの活用
【一般向け】			
商品 (Product)	価格 (Price)	流通 (Place)	PR (Promotion)
高品質、鮮度が高い	普通の農産物よりは高い	県内の直売所 (FM) 小売店や学校給食	行政が連携した県内への PR 販売キャンペーン

これらのマーケティングのフレームワークにより、販売事業の取り組みについて、選ばれるためにはどうすればいいかという点を考慮して、高品質志向の消費者向けと一般消費者向けの2つのケースに分けてまとめたい。

(1) 高品質志向の消費者向け

山口県は商業地こそ少ないが、観光地については多くを有している。湯田温泉や湯本温泉をはじめとした温泉地や、萩や柳井など世界遺産や古い町並みが残る地域もある。そのようなところには県外からも多くの観光客が来県するため、まずは宿泊施設や飲食店への販売拡大を行い、やまぐちブランド農産物をPRするのはどうだろうか。合わせて、観光客が帰った後もやまぐちブランドの農産物を購入できるように、ネット販売も整備も必要であろう。ネット販売については、JAタウンなどを活用が効率的なのではないかと考える。

(2) 一般の消費者向け

一般の県内消費者向けには、JAのファーマーズマーケットで各地域のブランド化された野菜をいろいろな統括本部で販売することができれば、認知度も上がり販売高を上げられるだろう。

ただ、地元野菜との競合が懸念されるところであるが、品質志向の農産物と一般的な農産物では価格帯が異なっており、それによる線引きができるのではないかと考える。JAのファーマーズマーケットといえども、時期によっては県外産の野菜が並ぶ。合併のメリットを活かして広域の販売網の整備を確立し、県内の産地間でやり取りができるようになればいいのではないかと考える。また、県内の消費者へのPR方法として次のように考えた。パンメーカーやビールメーカーは、商品にポイントシールを張り付けることで、消費者に選択してもらえるようなマーケティングを行っている。JAでもこれを参考に出荷する際に包装にシールを張り、ポイントを集めれば応募できるようにすれば、JAのファーマーズマーケットだけではなく、卸しているスーパーなどで販売されている商品でも売り上げを伸ばせるのではないだろうか。

最後に、いかに販売に取り組むかを考察したが、これらは生産と販売を両立させなければ実現は不可能である。既存のやまぐちブランドについても、局所的な生産を行っており、生産量が少なく、広域に販売するときその量がネックとなっていると考える。なので、JA山口県全体としての支援と産地の拡大が必要であり、そのためには購買部門・指導部門・販売部門だけでなく、農業資金面では信用部門、農業リスクについては共済部門が連携して取り組まなければならないと思う。そのためにも、一度は機構変更で総合戦略部署（販売拡大推進課）がなくなったが、県域で取り組みを行うためにはそういった中核となる戦略部署が必要となってくると考える。

おわりに

ブランド化は農家個人でやっても限界があり、JAがブランドを作り出すことが重要ではないかと考え本テーマとした。農地の大規模集約化や経営体の変化が広がる中、大規模農家や法人ほど、JAを通さない販売を行っているという話も聞く。ECサイトや他業種の参入が急速に拡大していく中、JAが販売という分野でリーダーシップをとらなければ、JA離れが広がるだけでなく、農家間格差を見過ごすことになりかねない。今後、ますます農業という産業が多様化していく中で分け隔てなく等しくサービスを提供し、農家と山口県の農業を未来につなぐことがJA山口県の責務であり、県全体での取り組みで農産物の販売額を引き上げていくことが必要であると考え。そのためにも、様々な取り組みによってJAが販売に力を入れていることを生産者にPRしていき、将来にわたって必要とされるJA山口県であり続けたいと思う。

参考文献

JA山口県 農業振興方針／総代会資料／ディスクロージャー誌 2023

農林業センサス

農林水産省HP

山口県HP もっと知りたい・山口県の農林水産業／令和5年刊山口県統計年鑑・農業

山口県HP 平成30年度 e・アンケートモニター 第2回アンケート No.2 (1) 調査結果
テーマ「「やまぐちブランド」の利用について」

やまぐちブランドマニュアル、やまぐちの農林水産物需要拡大協議会、平成27年6月

ブランド視点からみた下関フグの生成・展開プロセスと課題、九州大学大学院農学研究院学芸雑誌、67巻2号、2012年9月