

JAグループによる肥料購買事業改革の実践

—地域での取組みに着目して—

研究員 長谷 祐

〔要 旨〕

JAの自己改革において、生産資材購買事業の改革は「農業者の所得向上」「農業生産の拡大」に向けた重点実施分野の一つとして位置づけられており、全国でその実践が進められている。

本稿では生産資材のうち、政策的にも取組みが進められている肥料に着目して、JAグループによる購買事業改革の事例を取り上げ、それを実践主体（地域のJA、都道府県段階の連合会、全国段階の連合会）および、仕入れ、流通、利用の各プロセスの観点から整理した。

その結果、実践主体によって事業改革の対象となるプロセスが異なるものの、JAグループ全体でみれば、仕入れ、流通、利用の全てのプロセスで改革が進められていること、特に利用段階では組合員のニーズに応える活動が進められていることが明らかとなった。一方で、その多くは端緒を開いたばかりであることから、今後は着実な実践と農業者に伝わる成果を出すことがより一層重要となるだろう。

目 次

- | | |
|-------------------------------|--|
| はじめに | (1) 目にみえる改革に向けて
—JA全農本部— |
| 1 わが国の化学肥料産業と農業経営に
おける位置づけ | (2) 県域を超えた連携
—JA全農いばらき— |
| (1) 肥料の種類 | (3) 組合員のニーズに応える地域のJA
—JAおきなわ、JAあしん— |
| (2) 化学肥料の生産 | 4 事例にみる肥料購買事業改革の特徴 |
| (3) 肥料需要と農業経営費に占める
肥料費の割合 | (1) 段階によって異なる役割 |
| 2 JAグループ肥料購買事業の現状と改革
の方向 | (2) 利用プロセスにおける肥料購買事業の
機能強化 |
| (1) 肥料購買事業利用の現状 | おわりに |
| (2) 肥料購買事業改革の方向性 | |
| 3 JAグループによる肥料購買事業改革の
事例 | |

はじめに

肥料は農業生産に欠かせない生産資材であり、JAグループによる共同購入が高いシェアを占めてきた。しかし、近年では若手農業経営者や法人経営者を中心として、小売業者やホームセンターも含めた多様な調達方法が模索されるようになってきている。

また、JAグループの生産資材購買事業についても、政府から改革を求められている。2014年6月に閣議決定された「規制改革実施計画」では、単位農協（以下「JA」という）の生産資材購買について、JA全農全国本部（以下「JA全農本部」という）や経済連と他の調達先を徹底比較して、最も有利なところから調達することとされた。

さらに、16年からの規制改革会議等でも肥料も含めた生産資材価格引下げについて議論が重ねられ、同会議の提言を受けて同年11月に政府は「農業競争力強化プログラム」を決定している。このなかで生産資材に関しては、生産資材業界の業界再編と合わせて、JA全農本部にも購買事業の見直しを求めている。

その内容の是非はともかくとして、以上のような状況に対して現在JAグループが実施している「創造的自己改革」では、生産資材購買事業の改革を「農業者の所得向上」「農業生産の拡大」に向けた重点実施分野の一つとして明確に位置づけ、全国で事業改革が進められている。

本稿では生産資材のうち政策的にも取組

みが進められている肥料に着目して、JAグループによる購買事業改革について、その現状と特徴を把握することを目的としている。JA全農本部では、17年から肥料の銘柄集約や新たな共同購入による価格引下げを実施しており、18年にはさらに対象を広げて取り組んでいくことが公表されている。また、地域のJAや都道府県段階でも地域農業の実情に合わせた改革が進められており、本稿ではそうした地域での実践に着目する。

以下ではまず、わが国の化学肥料産業とJAグループの購買事業の現状について整理する。次いでJAグループ各段階での事例を紹介し、最後にJAグループとしての事業改革の特徴について述べる。

1 わが国の化学肥料産業と農業経営における位置づけ

(1) 肥料の種類

肥料の分類方法はいくつかあるが、原材料の視点からは動植物質を原料とする「有機質肥料」と無機化合物を原料とする「無機質肥料」に分類される。無機質肥料は人工的に合成されるため「化学肥料」とも呼ばれ、わが国で利用されている肥料のほとんどが化学肥料となっている（第1表）。

また、肥料は窒素、リン酸、カリの3つの成分によって構成され、それぞれの成分しか含まないものが「単成分肥料（単肥）」、2種類以上含むものが「複合肥料」と呼ばれる。複合肥料のなかで、単肥を化学的に混合したものは「化成肥料」と呼ばれている。

第1表 肥料の分類

無機質肥料 (化学肥料)	単肥	窒素質肥料	硫安, 塩安, 尿素など
		リン酸質肥料	過リン酸石灰, 重過リン酸石灰など
		カリ質肥料	塩化カリ, 硫酸カリ
	複合肥料	配合肥料	BB肥料など
		化成肥料	普通化成肥料, 高度化成肥料
		その他	液状肥料など
有機質肥料	動物質肥料	魚かす, 骨粉など	
	植物質肥料	大豆油かすなど	
	有機廃棄物肥料	汚泥肥料など	
	堆肥化資材	牛ふん堆肥など	

資料 日本肥料アンモニア協会ホームページ

近年取扱いが増えているBB肥料（Bulk Blending肥料）も複合肥料の一種であり、窒素、リン酸、カリの粒状単肥を消費地に設けられた配合工場で混合して商品化するものである。化成肥料と比較して製造工程が単純であるために安価で製造できること、成分の配合割合の変更が容易であることなどから、土壌診断と合わせた利用が進められている。

（注1）一般的に、化成肥料は原料（窒素、リン酸、カリ）を計量した後、それぞれを粉碎→混合→造粒→乾燥→篩別という製造工程を経るが、BB肥料は粒状単肥を計量して混合するだけで完成する。

（2）化学肥料の生産

わが国では、窒素質肥料の一部を除いて化学肥料原料の大半を輸入に依存している。なかでもカリ質肥料については、そのまま肥料として利用可能な塩化カリの形で全量輸入している。そのため、国内で製造されるのは窒素質肥料およびリン酸質肥料が中心である。

窒素質肥料の製造はアンモニアを合成するところから始まる。窒素は空気中に無尽

蔵に存在するが、水素に関しては化石燃料（天然ガス、ナフサ）から得る。このアンモニアを中間原料として尿素や塩安、硫安^{（注2）}といった窒素質肥料が作られる。リン酸質肥料（過リン酸石灰、重過リン酸石灰など）はその全てがリン鉱石を主原料としており、リン鉱石から作られるリン酸液を中間

原料として合成されることが多い。リン鉱石は日本では非常に乏しい資源であることから、現在は全量を海外からの輸入に依存している。

アンモニアやリン酸液は合成工程における装置の役割が大きいため、プラントの大規模化によるコストダウンが図られている。わが国でも1950～70年代の合理化計画、大型化計画を経て、現在では少数の大規模化学メーカーによる生産が行われている^{（注3）}。

また、このようにして作られた窒素質肥料およびリン酸質肥料、輸入されたカリ質肥料は、単肥としてそのまま使われることは多くない。国内で作られた単肥成分のうち70%以上は、化成肥料などの複合肥料の製造原料として利用されている。

このため、国内の肥料生産業者は肥料原料から単肥や中間原料を生産する一次メーカーと、一次メーカーの製造した単肥や中間原料を混ぜ合わせて複合肥料を製造する二次メーカー（配合メーカー）に分類される^{（注4）}。

（注2）硫安はナイロンの原料となるカプロラクタムの副産物として合成される。

（注3）16年2月の時点でアンモニアが4社4工場、

リン酸液が2社2工場で生産されている（農林統計協会『ポケット肥料要覧』より）。

（注4）経済産業省「生産資材（肥料・農機）の現状について（平成28年9月）」によれば、肥料取締法に登録された肥料事業者は約3,000社であるが、化成肥料の生産業者はそのなかの250社である。さらにそのうち一次メーカーに分類される（工場を保有しているメーカー）のは18社である。

（3）肥料需要と農業経営費に占める

肥料費の割合

肥料の需要量については第1図にみられるように、農作物の作付面積が減少していることや、施肥量の低減が生産現場で進んだことから減少傾向を示している。特に08年^{（注5）}には肥料原料価格の高騰があり、それを受けた小売価格の高騰から需要量が大きく落ち込んだ。それ以降、農業生産の現場では省施肥の栽培体系が広がったことから面積当たりの施肥量も減少しており、全体の需要量も07年以前と比較して低い水準が続いている。

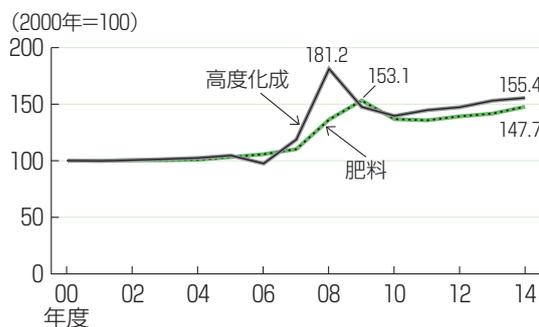
肥料小売価格（第2図）は、08年の原料価格高騰が09年には落ち着きをみせたことから同年夏頃に一旦急落したが、その後は原料価格や石油価格の動向を反映して、小

第1図 肥料の需要量の推移



資料 農林統計協会『ポケット肥料要覧』
（注）肥料年度とは7月1日から翌年6月30日までである。

第2図 肥料小売価格の推移



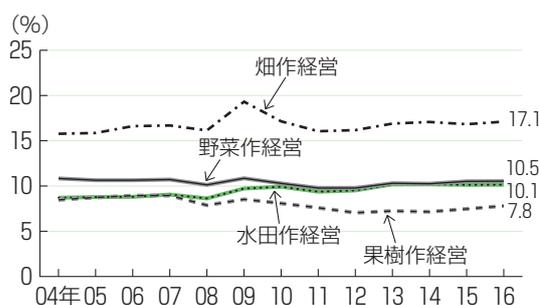
資料 農林水産省「農作物価統計調査」、農林統計協会『ポケット肥料要覧』
（注）肥料については「農作物価統計調査」の肥料価格、高度化成については「ポケット肥料要覧」の「農家の肥料購入価格」を参考に指数化。

売価格の緩やかな上昇基調が続いている。

次に、個別経営1戸当たりの農業経営費に占める肥料費の割合を第3図から確認すると、16年では水田作経営で10.1%、畑作経営で17.1%、野菜作経営で10.5%、果樹作経営で7.8%であり、いずれの営農類型でも20%に満たない水準となっている。近年の推移では大きな動きはみられないものの、肥料価格の動きを受けて微増傾向を示している。

（注5）高騰の背景には世界的な食糧需要の増加のみならず、バイオ燃料向け穀物の生産増加があったとされる。また、原料の産出が限られていることや海上運賃の上昇もあり、その結果として高騰した。

第3図 農業経営費に占める肥料費の割合の推移(個別経営1戸当たり)



資料 農林水産省「営農類型別経営統計(個別経営)」

2 JAグループ肥料購買事業の現状と改革の方向

(1) 肥料購買事業利用の現状

現状、肥料の流通構造は第4図のとおりであり、様々な主体が絡み合っている。JAグループに関してみれば、まず、肥料の原料調達にはJA全農本部が50%のシェアを占めており、製造された肥料についても、その66.4%がJA全農本部や県本部、経済連を介しながらJAへ流通している。

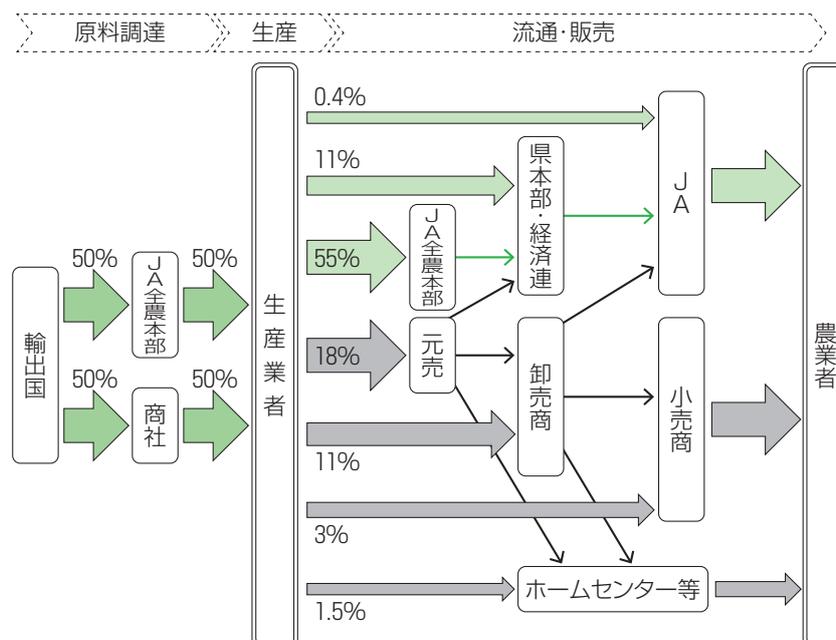
また、農業者への供給段階でのJAグループのシェアについて、農業生産全体における肥料投入額と系統の肥料供給・取扱高のデータを用いて計算したものが第5図である(注6)。これによると肥料投入額と系統の取扱

高の比率は、93年の64%から16年には45%まで低下している。

また、農林水産省が13年に実施した「農業資材コスト低減及び農作業の安全確保に関する意識・意向調査」の結果によれば、肥料の主な購入先(購入金額が最も大きい購入先)として「農協」を選択した農業者の割合は、販売金額300万円以下では84.1%に対して、3,000万円以上の農家では62.7%となっている。販売金額が大きくなるにつれて農協のウェイトが小さくなっており、大規模経営体において肥料調達先の多様化が進んでいることがうかがえる。

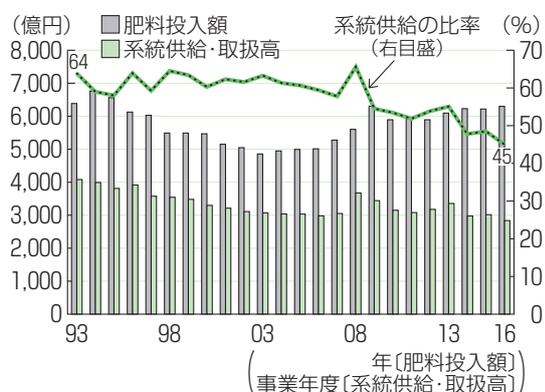
(注6) 肥料投入額は当該年に出荷・提供された農産物の生産に使用した肥料の価値額であり、系統供給・取扱高は当該事業年度における全国のJAの出荷額合計である。計算期間の相違や在庫の影響から、この2つのデータによるシェアの計算は正確とは言えないが、一定程度の傾向を

第4図 肥料の流通構造



資料 農林水産省「肥料をめぐる事情(平成29年10月)」
 (注) 生産業者からの販売割合は、経済産業省「平成24年度中小企業支援調査化学肥料製造における実態調査」をもとに数量ベースで計算。

第5図 農業生産における肥料投入額と系統の肥料供給・取扱高



資料 農林水産省「総合農協統計表」「農業・食料関連産業の経済計算」

みてとることはできると考えられる。

(2) 肥料購買事業改革の方向性

本稿ではJAグループによる肥料購買事業改革を取り上げるが、そこで目指される基本的な目標は「生産コストの引き下げ」である。これを肥料費の削減に関して言えば、①肥料価格の引下げ、②適切な利用という大きく2つの方法が考えられよう。

まず、肥料価格の引下げについては、主に仕入価格と運送費の低減が重要となる。つまり、銘柄集約や予約の積上げ、入札などを通じた仕入価格の引下げと、流通の合理化による運送費の削減が考えられる。適切な利用については、省施肥に取り組むだけでなく、土壌診断や営農指導、情報提供を通じて、肥料の適切な利用を促すことが考えられる。

以上のことから、本稿では肥料購買事業改革について、その対象となるプロセスを「仕入れ」「流通」「利用」に区別して整理する。特に「利用」については、JAグループ

と他の商系業者との違いが表れる部分であると考えられる。

3 JAグループによる肥料購買事業改革の事例

「はじめに」で触れたように、JAグループでは「農業者の所得向上」「農業生産の拡大」に向けた重点実施分野の一つとして、生産資材購買事業改革に取り組んでいる。18年6月に農林水産省が公表した「農協の自己改革に関するアンケート調査」でも、生産資材購買事業の見直しについて「具体的な取組みを開始した」JAが93.6%、「検討中」も含めると98.9%となり、ほぼ全てのJAがこの分野での自己改革を進めていると言える。本節では、JAグループの全国段階、県段階、地域のJA段階での事例を紹介し、次節において第2節で提示した視点からそれらを整理していく。

(1) 目にみえる改革に向けて

—JA全農本部—

農業者の所得向上、農業生産の拡大に向けた生産資材購買事業の取組みとして、全国段階のJA全農本部では様々な施策を推進している。本節では肥料に関わるものとして「共同購入による新たな購買方式への転換」について、公表資料をもとに紹介する。

a 新たな購買方式と銘柄集約

16年11月に農林水産業・地域の活力創造本部が発表した「農林水産業・地域の活力

創造プラン」二次改訂を受け、17年3月にJA全農本部は「『農林水産業・地域の活力創造プラン』に係る本会の対応」を公表した。

そのなかで肥料の購買事業については、価格引下げを目指した共同購入による新たな購買方式への転換を掲げており、その実践項目として、①事前予約注文の積上げ、②予約数量をもとにした入札・相見積りによる最も有利な工場への注文、③銘柄集約、④購買体制の効率化・スリム化が挙げられている。特に価格引下げの目玉となる銘柄集約と事前予約注文の積上げについては、18年度春肥において一般高度化成、NK化成を対象に実施した。

この新たな購買方式は、それまでのJA全農本部の事業モデルを転換するものである。すなわち、これまではメーカーとの事前交渉で価格を決定し、その後に予約の積上げを実施していたが、新しい方式では事前に予約を積み上げ、その予約数量をもとにメーカーと交渉して価格を決定するというものである。これにより、入札や相見積りによって最も有利な購買先からの調達が可能となる。

b 成果と今後の展開

17年12月にJA全農は18年度春肥を対象とした、新たな共同購入の結果を公表している（JA全農「肥料銘柄集約による新たな共同購入の結果について」）。銘柄集約に関してはそれまで約400あった銘柄を17に集約し、メーカーについても従来の14社33工場から

8社13工場に集約している。また、事前予約では組合員への周知を通じて、集約前の400銘柄の実績とほぼ同等の7万トンの予約量を積み上げている。

この結果、1銘柄当たりの生産数量も拡大し、供給範囲の見直しによる配送コストの引下げと併せて、肥料価格を1～3割引き下げたことを明らかにした。

そして18年5月、18年秋肥についてはその対象を普通化成一般と苦土（マグネシウム）入り高度化成にも広げ、一般高度化成、NK化成と合わせて、全国約550銘柄を25銘柄に集約することを発表した（JA全農「平成30肥料年度秋肥の肥料価格について」）。

(2) 県域を超えた連携

—JA全農いばらき—

次に、県段階の事例としてJA全農茨城県本部（以下「JA全農いばらき」という）、JA全農栃木県本部、JA全農埼玉県本部の連携事例を取り上げる。3つの県本部では、飼料用米向けBB肥料の銘柄を統一し、県域を超えた銘柄集約、共同購買・供給体制を整えており、複数県による銘柄統一は全国でも初である。本項では農業産出額が多く、統一規格の肥料の取扱いが最も多い茨城県の取組みを紹介する。

a 実践内容

茨城県は農業産出額が北海道に次いで全国^(注7)2位であり、メロンや栗、レンコンなど数多くの農畜産物の主産県となっている農業が盛んな地域である。そのため生産資材

を供給する民間業者も多く、JAグループも肥料に関して商系業者と厳しい競争を行ってきた。

JA全農本部による「新たな共同購入と銘柄集約」の際には、JA全農いばらきでも銘柄の集約・入札によって肥料価格の引下げを実現している。さらに、飼料用米の肥料に関しては、県域を超えた規格統一によって注文のロットを積み上げることで、工場の稼働率向上や配送の効率化を図り、肥料価格の低減等のコスト削減を実現している。

この規格統一は栃木県にあるJA全農グループの肥料配合工場を活用しようとするものであり、関東5県（茨城、栃木、埼玉、群馬、千葉）による協議が開始された。協議会は各県の肥料担当課長と肥料主任をメンバーとして16年の秋から始まり、肥料の専門家からもヒアリングを行って規格を決めていった。当初はコシヒカリや園芸作目向けの肥料といった、注文量の多い銘柄の統一も検討されたが、各県の土壌や栽培方法の違いから断念された。一方、飼料用米は、栽培の目標が「収量アップ」で分かりやすいこと、栽培面積が拡大しているものの比較的新しい栽培品目で肥料の取扱いが多くなかったことから、肥料の規格統一が進めやすい作目であった。

なお、群馬県と千葉県では飼料用米を麦あとに植えるなど、栽培体系が合わないことから18年産米での統一規格肥料の利用を見送っている。

17年春には、協議会での議論を受けて統一規格による飼料用米向けBB肥料「BBフ

ァイト066」が完成している。窒素成分に複数のコーティングを施すことで速効性と緩効性に分け、追肥の不要な一発肥料となっている。また、20kg袋では重くて扱いにくいという組合員からの要望もあり、15kg袋での販売が決まった。

（注7）農林水産省「生産農業所得統計」（平成28年）による。

b 推進方法と成果

「BBファイト066」は、それまでの肥料と比較して約10%価格を抑えた商品となっている。JA全農いばらきでは17年6月に県内で飼料用米を栽培する17JAに無料サンプルを配布して展示ほ場等で試験を開始してもらい、並行して注文も受け付けた。あわせて価格引下げについても、新聞の紙面広告を通じて組合員にPRを行っている。さらに、各JAには運搬車を満車にできる650袋単位での注文を指示することで、運送費の低減と注文の積上げを実現した。

展示ほ場での試験結果も好調であったため県内各JAで推進され、結果として無料サンプルを配布した全てのJAから、合計700トン（目標400トン）の注文を受け付けた。

栃木県、埼玉県を加えた3県でも、目標の750トンを上回る合計1,000トンを超える注文を受け付け、期待以上の成果が出ている。

今後については「BBファイト066」のより広域な供給、新たな取扱品目の検討を目指していく。

(3) 組合員のニーズに応える地域のJA

—JAおきなわ, JAあしん—

地域のJAではそれぞれの地域農業の実情に合わせた改革が進められている。そこでは価格引下げだけでなく、地域の組合員のニーズに応えることが重要となる。本項では、「生産資材事業リボンプラン」を公表し、組合員を構成員に加えた購買委員会で意見集約を図るJAおきなわと、営農相談と購買の一体化によって地域の多様な担い手をサポートするJAあしんについて紹介する。

a JAおきなわ

JAおきなわでは自己改革を進めるなかで、農業者の所得増大に向けて生産資材価格の低減を推進する必要があるという認識が、役職員にも広がっていた。

16年11月に、生産資材購買事業改革を進めるため、常務理事を統括とした「生産資材価格低減プロジェクトチーム」が設置された。チームのメンバーは生産資材部職員、経済事業の部次長、管理部門の部次長、支店や営農センターの課長など計17名によって構成され、JA全農本部や県中央会、農林中金那覇支店もオブザーバーとして参加している。

17年5月、プロジェクトチームでの議論を取りまとめて「生産資材事業リボンプラン」（以下「プラン」という）を公表した（第2表）。プロジェクトチームはプランの内容に合わせる形で発展的に解消し、現在は全体を統括する進捗管理会議と3つのワーキンググループ（「予約購買率向上WG」「物

第2表 生産資材事業リボンプランの実践内容

目的	実践内容
予約購買率の向上	購買委員会設置
	予約購買推進担当職員の配置
	予約購買周知方法の見直し、強化
	Web、メディアを活用した購買、情報提供
物流合理化	仕入機能の本店集約
	アグリルへの登録
	配送のロット化による輸送コスト削減
	配送業者の一元化
	配送センター設置の検討
事務合理化	購買店舗の再編
	事業費の削減
	債権管理の徹底
その他	補助事業の活用
	子会社の再編
	適切な施肥の周知
	人材育成

資料 JAおきなわ提供資料より作成

流合理化/店舗・子会社再編WG」「事務合理化・債権管理WG」として再編されている。ワーキンググループにはコンサルタントや公認会計士といった外部人材もアドバイザーとして登用し、専門家の知見の活用も進めている。

以下では、肥料に焦点を当てつつプランの内容に即して、①購買委員会の設置と予約購買率向上、②物流・商流の見直しについて、その実践内容をみていく。

(a) 購買委員会による組合員の意見集約と 予約購買率向上に向けた取組み

予約購買率が低いことは、JAおきなわでは長く課題として認識されていた。予約購買率向上のためには組合員のニーズを把握することが不可欠と考え、プランのなかで組合員を構成員に加えた購買委員会の設置

が掲げられた。

17年10月に生産資材部の職員および組合員の代表によって購買委員会が組織され、JAおきなわの生産資材購買事業のあり方について、組合員の意見を踏まえつつ検討が重ねられている。現在、委員会に参加している組合員は、各地区青壮年部の代表である。これは、青壮年部の代表が生産部会の代表を兼ねていることが多く、若手の生産者は経営に対する意識がより高いためである。

購買委員会では組合員から、「生産資材に複数の割引サービスがあるために、自分が購入する価格が分かりづらい」「予約購入のメリットも伝わっていない」「インターネットによる情報提供や販売ができないか」等、予約購入に限らない様々な意見が出ている。

こうした意見を受けてJAおきなわでは、割引情報などをみやすくした注文書やチラシの作成、ウェブサイトを活用した情報提供の強化を実施し、予約購買率を16年度の23%から17年度には30%を超える水準まで向上させ、その成果がみえ始めている。

また、予約購買率向上以外にも、購買委員会で集約された意見を参考にメールマガジンによる栽培情報の提供や、タブレット端末を利用して生産資材の専門的な人材と現場をつなぐ仕組みの構築、農林水産省が立ち上げた生産資材価格比較サイト「AGMIRU」への登録、通信販売サイトの立ち上げの検討などを進めている。

(b) 物流、商流の見直し

JAおきなわでは、取り扱う肥料の65%が

サトウキビ用であり、そもそもの銘柄が少ない。また、沖縄県は島しょ県であるため、銘柄集約よりも物流コストの削減の方が肥料価格の引下げにつながると考えている。そのため、プランでも流通の合理化が掲げられている。

02年に県単一JAとなった後も、JAおきなわでは仕入れや配送に関しては合併以前の慣行が残っており、JAとして統一した対応がなされていない部分がある。現在はプランに従って、物流と商流に関する権限の本店への集約、それを通じた仕入先への交渉力の強化等について検討が進められている。

また、現在65店舗ある購買店舗についても再編を進めていくことが検討されている。購買店舗を基幹店舗とサテライト店舗に分類し、資材配送や管理業務を基幹店舗に集約、サテライト店舗は購買窓口での販売のみに特化した店舗とする体制を構築していく。しかし、商系の販路がなく、JAの購買店舗しかない地域（特に離島）もある。このため、具体的な再編対象の検討は今後も慎重に進めていく必要がある。

b JAあしん

JAあしんは岡山県北西部の新見市を管内としている。新見市は中山間農業地域であり、ブドウや桃、和牛の産地として知られている。17年4月にJA自己改革の一環で機構改革が行われ、それまで営農指導を担当していた「農畜産部」と生産資材の購買を担当していた「経済部」を統合した「営農経済部」が新設された。JAあしんでは、生

産資材価格の引下げよりも、営農相談機能の充実を通じた農業生産の拡大、農業者の所得増大が目指されており、営農経済部の役割は営農指導と資材購買の一体化のみならず、農地や担い手対策にも及んでいる^(注8)。

(注8) 本項では営農指導と資材購買の一体化について述べる。営農経済部による農地や担い手対策については長谷(2018)を参照のこと。

(a) 営農経済部の設立と利便性の向上

営農経済部が設立される前、JAあしんの農畜産部は本店に、経済部は資材倉庫兼配送センター内に設置されていた。このため、組合員は営農指導を農畜産部で受け、生産資材は購買店舗まで購入しに行くか、経済部に注文しに行く必要があった。

16年4月に新しい購買店舗である「宗金グリーンセンター」(以下「宗金GC」という)が経済部に隣接する形で設立された際に、農畜産部が経済部と同じ建物に移転し「営農相談センター」が立ち上がった。そして、翌17年4月からは営農相談センターは営農経済部として機能している。

宗金GCは資材倉庫に隣接しているために品揃えが豊富であり、店頭の商品がなくても倉庫からすぐに取り出すことができるようになっている。また、営農経済部で栽培方法や害虫についての相談を受け、それに合った肥料や農薬を隣接する宗金GCで購入できるというメリットがある。

こうした利便性向上の結果、生産資材の購入に営農経済部および宗金GCを利用する組合員は年々増加している。しかも利用者の多くは小規模農家であり、定年帰農者や

少量多品目を生産する農家、なかには農家に嫁いで初めて農業をするので何も分からない、と相談に来る利用者もあり、地域の多様な農業のあり方を支える拠点となっている。

(b) 物流の効率化

JAあしんでは配送の効率化にも取り組んでおり、これまで14支所に1名ずつ配置していた配送担当職員を12名に集約し、うち6名を宗金GC駐在としている。宗金GCではそれぞれの仕事量の多寡によってトラックの融通を利かせることが可能となり、2年間でトラック4台を削減している。

こうした活動や、JA全農本部による銘柄集約の成果を活用し、これまで3年間で約90銘柄の肥料価格の引下げを実現している。

一方で、メーカー直送による物流の効率化には取り組んでいない。組合員の購入する肥料は、必ず一度JAあしんの倉庫に入れられ、その後に職員が組合員宅に配達するようにしている。これは、組合員から肥料の使い方について質問が出たときに、その場で対応できるようにするためであり、営農相談機能に重点を置いた施策の一環となっている。

4 事例にみる肥料購買事業改革の特徴

以上のように、肥料購買事業改革の具体的な内容については、物流の効率化など共通する部分があるものの、それぞれの段階や地域によって異なる部分もみられる。こ

ここでは以上の事例をもとに、第2節で提示した視点からJAグループによる肥料購買事業改革についてまとめる。

(1) 段階によって異なる役割

前節では、JA全農本部、県本部、地域のJA（うち1つは県JA）という3つの異なる段階での肥料購買事業改革を取り上げた。それぞれの内容について、「仕入れ」「流通」「利用」の各プロセスに分けて整理したのが第3表である。

まず、JA全農本部による新たな購買方式は、肥料銘柄を集約したうえで、事前予約の積上げによる価格交渉をメーカーと行うものであり、仕入プロセスでの取組みであると言える。また、供給範囲の見直しによる物流の効率化にも取り組んでいる。

次にJA全農いばらきでは、県域を超えた規格統一による仕入価格の引下げを達成している。また、物流についてもJAの協力のもと、満車配送を原則とすることで効率化を図っている。

JAおきなわでは、本店への機能集約を通じたメーカーへの交渉力強化による仕入価格低減、配送業者統一や購買店舗再編を通じた流通の効率化、購買委員会設置を通じた組合員ニーズに合わせた利用プロセスの改革などが行われている。JAあしんでは、配送合理化による流通プロセスと指導・購買一体化による利用プロセスで改革が進められている。

以上のように、連合会段階では銘柄や注文量の集約による仕入プロセスや流通プロセスが対象とされており、JA段階では県や全国段階の連合会による成果を利用しつつ、流通の合理化と組合員ニーズに沿った利用プロセスでの事業改革を実施している。結果として、JAグループ全体で「仕入れ」「流通」「利用」全てをカバーしていると言える。

(2) 利用プロセスにおける肥料購買事業の機能強化

最後に利用プロセスの取組みについてみていこう。先にも述べたとおり、このプロ

第3表 事例における肥料購買事業に関する取組み

取組み		JA全農本部	JA全農いばらき	JAおきなわ	JAあしん
		新たな購買方式・銘柄集約	広域BB肥料供給	生産資材事業リボーンプラン	相談と購買の一体化
対象となっているプロセス	仕入プロセス	・肥料の銘柄集約 ・事前予約の積上げ ・入札の実施	・県域を超えた協議 ・統一規格による注文集約	・購買委員会の設置 ・仕入機能の本店集約	
	流通プロセス	・ブロック単位の配送による物流の効率化	・満車配送	・配送業者の統一 ・配送のロット化 ・購買店舗の統合	・配送の合理化
	利用プロセス		・一発肥料による労力低減	・価格の可視化 ・ITの利用による情報提供と資材販売方法の改善	・指導と購買の一体化

資料 JA全農公表資料および、各事例へのヒアリング結果と提供資料より作成

セスについては組合員に近い地域のJAでその実践が進められている。JAあしんは、相談と購買を一体化させることによって組合員の利便性を高め、小規模農家も含めた地域の多様な農業の担い手を支える拠点となっている。また、JAおきなわでは、購買委員会を通じて組合員のニーズや意見を集約し、より分かりやすい、より使いやすい購買事業を目指した改革を進めている。

以上のような取組みは生産資材価格の引下げにとどまらないものであり、購買事業そのものの機能を強化するものであると考えられる。自己改革の基本目標である「農業者の所得増大」と「農業生産の拡大」に向けては、生産資材価格の引下げはあくまでも手段の一つであり、購買事業を通じてJAグループが組合員の農業生産活動をサポートしていくことこそが重要であろう。

おわりに

本稿ではJAグループの肥料購買事業改革について事例をもとに検討し、JAおよび連合会で一定の役割分担がみられること、肥料価格の引下げにとどまらない購買事業の機能強化に向けた改革であることを明らかにした。ただし、事例で取り上げた多くの事業改革内容はまだ端緒を開いたばかりであり、本格的な成果がみえてくるのはこれからである。

第3節冒頭でも触れた「農協の自己改革に関するアンケート調査」によれば、JAの農業生産資材購買事業改革を「評価してい

る」認定農業者等の割合は47.2%であり、まだ半数以上が事業改革の成果を評価していない結果となっている。農協改革集中推進期間の期限が迫るなかで、購買事業の機能強化を進め、農業者のメリットとなるような成果をあげることと、それを伝える努力が重要になっている。

<参考文献>

- ・飯澤理一郎（1991）「肥料市場構造の特徴と転換の方向性」天間征編著『価格の国際比較—農業資材編（肥料、農薬、飼料、機械）—』農山漁村文化協会
- ・茂野隆一（1995）「化学肥料産業の市場構造と産業政策」荏開津典生・樋口貞三編『アグリビジネスの産業組織』東京大学出版会
- ・綱島不二雄（1990）「農協系統の強い肥料市場」吉田忠・今村奈良臣・松浦利明編集『食糧・農業問題全集⑩ 食糧・農業の関連産業—輸入と自給のダイナミズム—』農山漁村文化協会
- ・綱島不二雄（2004）『戦後化学肥料産業の展開と日本農業』農山漁村文化協会
- ・長谷祐（2018）「JAあしん『営農経済部』の取組み—営農相談のワンストップ化を目指して—」『農中総研 調査と情報』web誌, 1月号
- ・林笑俊（2013）「生産資材購買事業（1）—肥料—」『北海道における農協経済事業の歴史的展開と今日的役割—独占禁止法適用除外問題—』北海道地域農業研究所
- ・三石誠司（2018）「農業の競争力強化と生産資材価格をめぐる論点」谷口信和・服部信司編著『日本農業年報63 米離脱後TPP11と官邸主導型「農政改革」—各品目への影響と対策「農協改革」の行方—』農林統計協会

<参考WEBサイト>

- ・経済産業省
<http://www.meti.go.jp/>
- ・全国農業協同組合連合会
<http://www.zennoh.or.jp/>
- ・内閣府 規制改革
<http://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/>
- ・日本肥料アンモニア協会
<http://www.JAf.gr.jp/>
- ・農林水産省
<http://www.maff.go.jp/>

（ながたに たすく）