第2回

さつまいもは成長産業になる（1）

－JAなめがた甘藷部会－（茨城県行方市）



劣等財「さつまいも」が成長作物になってきた。甘藷はでんぷんか野菜かという分類論を超えて、スイーツになった。スーパーの店頭で焼き芋を始めたJAなめがた農協組合長 棚谷保男氏がイノベーターである。
農協改革論がかまびすしい。今回は先進国型産業論を少し横道に逸れるが、さつまいもの新しいビジネスモデルを開発し、販売事業で優れた実績を残した事例を紹介したい。

叶　芳和
評論家

①「農協」でない農協
―イノベーターは組合長

ここは「農協」ではない、というのが一番の印象である。製品開発と市場開拓力の高さが注目される。JAなめがた（棚谷保男組合長）では、さつまいもが成長作物になっている。「焼き芋」が若い女性の人気になっており、スーパーの店頭販売で伸びている。

行方（なめがた）市は茨城県南東部に位置し、霞ヶ浦と北浦という二つの湖に挟まれた南北に半島状の地形である。両湖岸は平坦な水田地帯であるが、中央の丘陵台地（標高30ｍ）は赤ノッポ土壌（火山灰土）からなり、水はけがよい傾斜畑が広がっている。比較的温暖な気候に恵まれ、露地野菜作が容易で、野菜園芸を中心とした農業地域である。ミズナ、レンコン、チンゲン菜など年間60品目以上の野菜を生産している。いずれも出荷量は県内1位、2位を誇っている。

JAなめがたは自然条件に恵まれ、野菜の百貨店のような産地だ。気候温暖、水はけがよいので、さつまいも栽培に適した土地である。青果物の種類は多いが、主役は〝さつまいも〟である（青果物販売の3分の1は甘藷）。市場戦略も、まず尖兵としてさつまいもを売り込み、それに他の野菜が続くという形で、2016年度の青果物販売額は103億円に達した。05年比27％増である。

農業は低迷産業と見られがちであるが、JAなめがたは成長している。中でも、さつまいもの成長が目覚ましい。図1及び表1に見るように、10年余で、さつまいもの販売額は2・9倍（数量1・7倍）である。数量も金額も伸びている。

茨城県の農業産出額は全国（都府県）トップで、その地でさつまいもは米、養豚、鶏卵に次ぐ県内第4位の主力作物である。さつまいもは所得上昇すれば消費が減るという「劣等財」であり、長い間減少トレンドにあった。それが逆転を示し始めているのである。認識を改めなければならない。

さつまいもの成長要因は「焼き芋」である。JAなめがたは03年（平成15年）からスーパーの店頭で焼き芋による販売をスタートしたが、消費者から高い評価を受け、爆発的に伸び始めた。発案者は棚谷組合長（当時、園芸流通課長）である。いま焼き芋はブームであるが、火付け役は棚谷氏であった。棚谷氏はさつまいもについて語り始めると、「熱い人」になる。

棚谷組合長はイノベーターである。

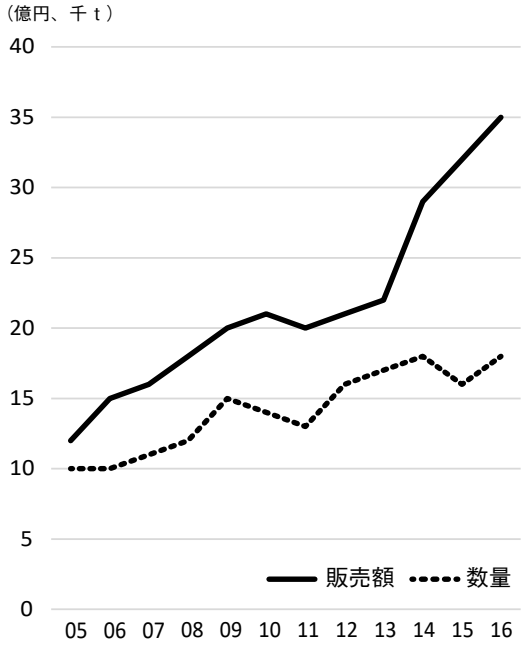
第2回 さつまいもは成長産業になる（1）
―JAなめがた甘藷部会―（茨城県行方市）

京野菜のミズナを最初に導入したのも、JAなめがたである。1年目3億円、2年目6億円、3年目9億円と成長した。ミズナは収益性が高い。10a当たり1作100万円、年6作出来るから、10a当たり年間600万円になる。県の研修会で体験発表したら、各JAが追随し、今やトップの座を隣の農協に奪われた。鉾田農協はメロンからミズナに変わった。イノベーターの「ボヤキ」は続く。キュウリの出荷を従来の段ボール詰め（八百屋向け）から、スーパー等に「平箱定数詰め」出荷に全国初めて取り組んだのもJAなめがたであった。これも直ぐに他産地に追随された。鮮度の高い「花付きキュウリ」という新たな出荷規格を初めて提案したのもJAなめがたであった、等々。

JAなめがたの青果物販売は伸びている。農協は販売力が弱く、市況不安定な市場流通に委ねているのが一般的であるが、JAなめがたは自ら商品開発し、産地から市場に提案して販売を伸ばしている。05年から16年の約10年で、全国の農業産出額は3・3％増、茨城県9％増であるが、JAなめがたは27％増である。

JAなめがたの成長は歴然としている。棚谷保男氏の役割が大きい。棚谷氏は一貫して営農畑を歩み、16年から組合長になった。職員から組合長になったのは、JAなめがたでは棚谷氏が初めてである。

図1：JAなめがた甘藷販売の推移



（資料）なめがた農業協同組合調べ

表1：JAなめがた指標

	甘藷			総販売額
	t	百万円	単価円／kg	百万円
2005年	10,493	1,214	116	8,113
2006年	10,256	1,487	145	8,238
2007年	10,564	1,624	154	8,461
2008年	12,224	1,815	148	8,668
2009年	14,598	1,955	134	8,573
2010年	13,582	2,055	151	8,785
2011年	13,485	1,956	145	7,888
2012年	16,495	2,134	129	8,303
2013年	16,623	2,180	131	8,420
2014年	18,033	2,869	159	9,397
2015年	16,466	3,181	193	9,846
2016年	18,104	3,476	192	10,284

（出所）なめがた農業協同組合調べ

② 焼き芋戦略が成功した

JAなめがたでは、平成10年（1998年）頃から甘藷の消費低迷や価格不安定により農家経営が悪化した。その打開策として、女性や子供に人気のある〝焼き芋〟に着目し、2003年、全国に先駆けてスーパー店舗内で焼き芋販売を始めた。以前は「夏の焼き芋」の発想はなかった。いまは店頭でスイカと並んでいる。（従来、焼き芋は秋冬、路上におけるリヤカーでの引き売り）。

これは消費者から「焼き芋が手軽に買える」など高い評価を受け、大成功した。しかし、2年目で早くも暗転、「味がばらつく」「うまく焼けない」等々のクレームが付き、つまずいた。そこで、顧客ニーズに対応した販売を目指し、1年365日、良食味を維持できるようにした。さつまいもは品種や食べる時期によって美味しさが異なるので、品種リレーで出荷している。収穫直後の8月～1月は掘り取り後からすぐ甘い「紅優甘」、9月～4月は一定期間貯蔵で上品な甘さになる「紅まさり」、1月～8月は長期貯蔵で食味がアップする「紅こがね」と、季節ごとにその時期最も美味しくなる品種で出荷することにした。この品種リレーで消費者の支持を獲得し、販路が拡大した。単価も向上した。

こだわりの焼き芋を周年供給して消費者の支持を得ている。他産地はなめがた産が終わったら出すようだが、なめがたは品種別に最適時期を考えて出しているわけだから、なめがたの担当者は「皆さん何を考えているのかわからん」と語る（つまり、他産地が出すときは最適期ではない）。

都内スーパーをのぞくと、焼き芋（紅まさり）1本290円である。焼き上げるのに90分かかるが、次

のものが焼ける前に売り切れる。1日100本売れる（3月3日）。担当者の顔がほころぶくらい、売れ行き好調だ。

スーパー店舗内での焼き芋販売は、当初、イオングループのマックスバリュ東海で始めた。イオンは当初、なぜ甘藷が伸びているか不明であったようだ。暫くして、店舗内での焼き芋販売が理由であることが分かり、イオンの全店舗で焼き芋販売を開始した。そこで、全国の焼き芋ブームに火がつき、さつまいもが爆発的に伸び始めた。セブンイレブンもローソンも、JAなめがたのさつまいもである。1店舗1袋売れても、1日に3万袋売れる。

JAなめがたのさつまいも成長の要因は、商品開発力にとどまらない。営業力も大きい。従来は関東以北に市場を求めていたが、12年からは関西、九州にも進出している。神戸青果向けのさつまいも出荷は、13年396t、14年563t、15年914t、16年1313tと増えた。全農大阪センター向けも同期間に117t、395t、565t、557tと増え、この中から九州にも流れている。

さつまいもの〝本場〟は九州である。そこにも売り込んでいるのである。「本場はうちですよ」と言われながら営業したようだ。おいしい芋ということで、本場でも市場開拓し、伸びているのである。なお、今年から輸出も始まった。マレーシアに60t輸出した。カナダにも輸出した。

商品開発力に加えて、営業力、市場開拓力の高さが成果を出している。先頭に立っている営農経済部長・金田富夫氏によると、美味しさをデータで示した説明の効果が大きいようだ。地区の農業改良普及センターの協力を得て、データを多用したビジュアルな説明資料を作ってある。口先だけではなく、こうした営業マティリアルを整備しているのが功を奏した。こうした営業努力が並みの農協とは違う。金田部長は有能なビジネスマンの印象である。



スーパー店舗内での焼き芋販売。1本290円、売れ行き好調である（都内JR三鷹駅前）

③手挙げ方式で農家も競争

もちろん、農協の営業力だけが成功要因ではない。農家の意欲を引き出す仕組みを作った。甘藷部会は「手上げ方式」である。市場から注文が来たとき、誰が出荷するか。「この注文は俺がやる」と農家に手を挙げさせるのである。農協であるから、組合員は平等である。誰でも共販に参加し、情報も共有だ。しかし、〝平等〟と〝公平〟は違う。出荷できるモノが違えば、価格も違う。1日3000ケースや5000ケースの注文は誰でもこなせるので、価格は安い。しかし、1万ケース以上になると誰でもは出来ないので、単価が高くなる（指名料だ）。良品質、大ロットに対応できるガンバル農家は所得が増える。

この手挙げ方式になってから（1998年から）、農家の意識が変わった。以前は「今日は雨だから」「今日は忙しいから」と言って出荷しない農家もいたが、いまは自分がやると手を挙げ注文を取ったわけだから、さぼれなくなった。競争原理の導入が、JAなめがたのさつまいも成長をもたらした。悪しき平等主義から脱却したことが、いい成果を導いた。

④食品企業との連携

JAなめがたのさつまいも戦略は、03年から新しい次元に進んだ。食品企業と組み、加工向け甘藷に取り組み始めた。市場出荷できるのは収穫したものの75%で、残りの細い芋や太すぎた規格外の芋は価格の安いでん粉用に出荷されていたが、それも輸入品が増えて国産の需要は減少してきた。そこで、食品企業と組み加工原料向けの活路を拓いた。売り先のなかった規格外も売れるようになり、畑にはもう芋は残らなくなった。その結果、10a当たり販売単価が上昇した。現状、10a当たり粗収入は50万～60万円。大変収益性が高い（ちなみに、コメは11万円）。

JAなめがたは販売能力が高い。農家は安心して作れる。その故であろうか、農協のさつまいも集荷率（系

第2回 さつまいもは成長産業になる（1）
―JAなめがた甘藷部会―（茨城県行方市）

統共販率）は約7割と高い。JAなめがた甘藷部会の会員数は286名、栽培面積は700haである。行方市のさつまいも作付面積は1000ha強であるから、7割は農協に出荷していることになる。

注目すべきは、大規模農家も農協に依存していることだ。個人出荷の場合、25%もの規格外を売るのは大変だが、農協を通せば、規格外も加工用として売れるからである。一番大きな農家は20ha（出畑を含む）、販売額1億円規模になっている。

農協には「良い農協」「悪い農協」「普通の農協」の3つがある。組合員農家から評判が良い農協と否との違いである。農家が生産した作物を高く売り、逆に肥料農薬を農家に安く売る農協が良い農協である。農家の利益を大きくするからだ。JAなめがたは「売る能力」がある。「良い農協」といえよう。「うちの農協は最高だ」農家の声である（甘藷部会長箕輪秋雄氏）。

⑤ さつまいもの第12次産業化 ―ファーマーズヴィレッジ―

15年10月行方市に、日本初のさつまいもテーマパーク「なめがたファーマーズヴィレッジ」がオープンした。同施設は、スイートポテト専門店「らぽっぽ」等を全国に展開する白ハト食品工業㈱（大阪府）がさつまいも加工工場を目指したものであるが、地元サイドは単なる工場ではなく、地元農業の魅力を知る体験型テーマパークを目指し、白ハト食品工業、JA、地元農家（甘藷部会）の3者が共同出資して生産法人を設立し、事業運営はこの生産法人が行なっている。

廃校になった小学校跡地を活用し、さつまいもの加工工場（大学芋等）、ミュージアム、ショップ、レストラン等が集まる商業施設、その周辺には貸農園（耕作放棄地開墾）やキャンプもでき、滞在型体験観光を楽しむことができる。商業棟には、さつまいもを使ったスイーツやレストラン、カフェがある。

筆者が一番面白かったのは、さつまいもを楽しく学ぶミュージアム棟だ。「さつまいも学級会」が面白かった。生徒は青木昆陽、野國總管、徳川吉宗ら、歴史上、さつまいもと関係のあった人たち12名である。各人の机の上には1600年頃中国に渡りさつまいもを琉球に伝えたとか（野國總管）、18世紀江戸でさつまいもの良さを普及した（青木昆陽）という説明が書いてある。学級委員は徳川吉宗、保健医は森鴎外である。

オープン以来、初年度の入場者は21万5千人に達する。東京からはとバスで観光に来る人たちもいる。交通不便なのがアキレス腱か。

JAなめがたはさつまいもの「第12次産業化」による地域産業の振興を狙っている。従来からあるコンセプトは第6次産業化（第1次+第2次+第3次）であるが、これに観光、交流、子育て、教育、IT農業、地域貢献の6要素を加えて、第12次産業化としているのである。食・遊び・学びの場の提供だ。農業体験は感性を高めたり、命あるものに対する愛情をはぐくみ共生の大切さを教えてくれるが、この〝農の教育効果〟に着目して、「第12次産業化」という新しい意味づけを行なったといえよう。

〝農業のディズニーランド〟構想に魅かれたのであろうか、ファーマーズヴィレッジの従業員募集には、40人の募集に700人の応募があった。横浜や遠くは大阪からの応募もあった。人気がある。このほか地元から150人採用。廃校と耕作放棄地を利用して、約200人の雇用を創出した。小学校跡地や貸農園を含めた総面積は33haだから、1ha当たり6人の雇用を創出している（注、さつまいも生産は甘藷部会会員286名、700haである）。第12次産業化による雇用創出効果は大きい。国・県からの補助事業であるが、費用対効果は大きいようだ。

⑥ 将来の規模拡大を示唆する階層分化

JAなめがたは、茨城県庁にとってモデル的存在、優等生のようだ。販売事業に見るビジネス能力は評価できる。農家の所得も高い地域である。

表3は、農産物販売金額規模別の農家数である。高収入層の多さは鉾田市がダントツであり、2位は八千代町であるが、行方市も5位にランクされる。注目されるのは、行方市は高収入層もいるが、一方、小規模（低収入）層も多いという二極分化型をしている。1000万円未満層が82%もいる。逆に1000万円以上層は18%に過ぎない（鉾田市は42%）。所得上位5市町村の中で比較すると、行方市は比較的低収入農家が多い。

（注、JAなめがたの管轄は行方市と潮来市の2市にまたがる。潮来市は水稲主体であり、行方市より小零細農家が多い。1000万円未満が97%）。

ところが、1億円以上層で見ると、行方市も遜色ない。1億円以上農家が8戸もあり、鉾田市の20戸には及ばないものの、八千代町ほかを上回っている。行方市は両極分化型の農家分布である。

これは何を意味するか。小規模（低

収入）層は概して高齢農家である。この高齢層が引退するとき、土地の流動化が起きる可能性は大きい。10年後、行方市の農家分布は高収入層にシフトしていくであろう。

表2　販売額規模別農家分布（販売農家、2015年）　（累計%）

市町村	～1,000万円	1,000万円以上	2,000万円以上	3,000万円以上	5,000万円以上	1億円以上
1位 鉾田市	58.0	42.0	22.7	14.0	6.0	0.8
2位 八千代町	70.1	29.9	19.2	12.6	5.0	0.6
3位 結城市	78.1	21.9	11.6	6.8	2.7	0.2
4位 坂東市	78.4	21.6	7.3	3.4	0.9	0.1
5位 行方市	81.6	18.4	6.8	3.7	1.0	0.3
〃（2000年）	（87.1）	（12.9）	（2.8）	（1.4）	…	…
茨城県平均	90.6	9.4	4.1	2.4	0.9	0.2

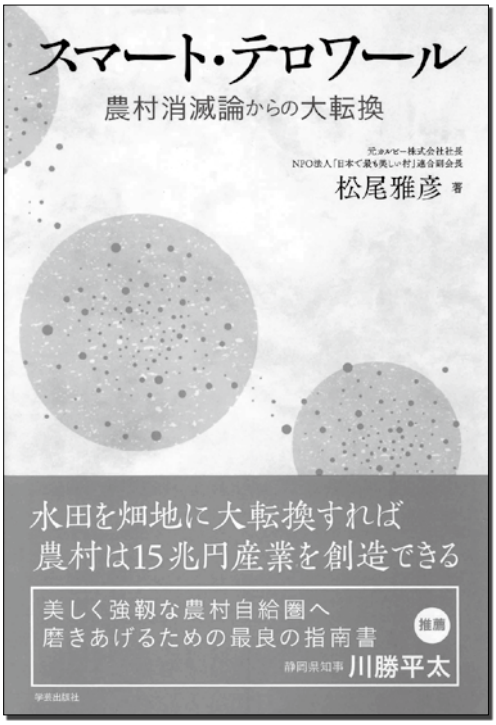
（出所）農林水産省「2015年農林業センサス」

表3　農産物販売金額規模別農家数（販売農家、2015年）

市町村	計	～300万	300～500万	500～700万	700～1,000万	1,000～2,000万	2,000～3,000万	3,000～5,000万	5,000万～1億	1億～
1位 鉾田市	2,529	839	228	159	240	488	220	202	133	20
2位 八千代町	1,100	574	72	59	66	118	72	84	48	7
3位 結城市	1,035	620	65	54	69	107	50	42	26	2
4位 坂東市	1,881	1,095	119	82	153	270	74	47	15	1
5位 行方市	2,378	1,422	205	135	178	276	74	64	16	8
茨城県	57,239	44,735	3,194	1,837	2,074	3,046	1,000	816	420	117

（出所）農林水産省「2015年農林業センサス」

スマート・テロワール　農村消滅論からの大転換



曖昧な活用の100万haの水田を畑地に大転換すれば農村は15兆円産業を創造できる

限界集落、市町村消滅!?本当だろうか。消滅どころか、農業・農村にこそ成長余地がある。その実現を阻んでいるのは、水田を偏重する「瑞穂の国」幻想だ。余っている水田や休耕田を畑や放牧地に転換し、その生産物を域内の工場で加工すれば、味はもちろん、価格も、輸入原料によるナショナルブランド商品に負けないものがつくれる。その商品を域内の消費者に新鮮なうちに届け、最高の状態で提供するとともに流通コストを抑える。ここで大切なことは高級品ではなく、日常食品でシェアを確保してこそ量のメリットも得られることだ。そうしてこそ、一部ではなく全体の復活につながる。曖昧な活用の水田100万haがよみがえれば、15兆円の新しい産業創造につながる(ジャガイモの生産と加工によるカルビーの工場出荷額から試算)。契約栽培で市場価格の30%オフを実現したカルビー元社長の「辺境からの変革」の提案。

松尾雅彦 著　　書籍 四六判・256頁　学芸出版社 刊

■ 1,944円（税込）＋郵送料360円