



90-05-5212

慶應義塾大学ビジネス・スクール

JA 郡山市

5

福島県の米はおいしい。(財)日本穀物検定協会が全国規模で実施している食味試験において、福島産の米の中、会津地方と中通地方と呼ばれる県央^[1]の「コシヒカリ」、「ひとめぼれ」は、基準米よりも特に良好とされる最高ランク「特A」を獲得している(資料1参照)。2002年には、「特A」は全国でも、新潟・魚沼産コシヒカリなど12銘柄しかない。一方、「A」ランクは81産地・品種に達する。

JA 郡山市は、その中通地方に位置する郡山市の農業協同組合である(資料2参照)。協同組合にみられがちな情実や馴れ合いによる密室経営、放漫経営を牽制し、経営の透明性を目指して、全国に先駆けて経営管理委員会を設置するなど積極的な試みを行っている。

10

15

郡山の米に対する評価は高いものの、一般の消費者にとって「特A」と一ランク下の「A」の味の差はわかりにくく、日本における産地間競争は厳しさを増している。また、今後は、消費者動向の変化、カリフォルニア米など海外からの輸入米との競合など、大きな困難が待ち受けている。

20

日本の米がおかれた状況

日本の米は、生産、消費、流通において大きな転機を迎えていた。

25

^[1] 福島県は、会津若松市を中心とする会津地方と、郡山市、白河市、福島市を中心とする中通地方、太平洋岸の浜通地方の3つに区分される。

本ケースは、クラス討議のための資料としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を示すことを意図したものではない。本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授中村洋と株式会社ビジネスコンサルタント恩田勲が公表資料、関係者へのインタビューをもとに作成した。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 中村洋、恩田勲 (2005年10月作成)

食料自給率・農業の多面的機能への配慮

日本の食糧の自給率はカロリーベースで40%、穀物自給率ベースで28%という低い水準となっている^[2]。今後、発展途上国における人口拡大や耕地面積の縮小などにより、国際的な食料需給の逼迫が予想される。その際、食料の国内自給率が低いことは大きな課題となる。そこで日本政府は、世界貿易機関（WTO）での農業交渉において「多面的機能」（①環境保全、②地域社会の維持活性化、③食料安全保障など）に配慮して、農業の保護・育成を行うよう主張している。

生産構造の変化

10

米の生産量は、1994年の約1,200万tをピークに減少傾向にある（資料3参照）。2003年は不作のため落ち込んだものの最近の生産量は約900万t前後の推移である。ただ、10a（アール）あたりの収穫量は上昇し、ここ10年程度、500kgを超えている（資料4参照）^[3]。

15 生産性向上や、後述する需要減等により米の供給過剰が問題となり、1971年から米の生産調整政策が行われている（資料5参照）。基本的には年々強化され、2003年度は106万ha（ヘクタール）[約500万tの生産量相当]もの生産調整が行われた^{[4][5]}。生産調整に取り組む農家は、供給過剰による価格低落時に備えた価格（所得）補填制度に加入することができ、また、米以外の作物に転換した場合に作物の種類や取り組みの度合いによって補助金が交付される制度がある。しかし、農家の中では生産調整への強制感や不公平感が根強く、農産物価格安定制度等のメリット感も充分とは言えない。そこで、特に銘柄米地帯や都市近郊等では、生産調整に協力せずに自ら米を販売したり、商系業者に出荷したりする農家も存在する。

20 生産調整が実施されている一方で、ミニマム・アクセス（ガット・ウルグアイラウンド農業交渉において合意された最小限輸入受け入れ数量）として、国内消費量の7.2%の米が輸入されている^[6]。輸入した米には現在1kgあたり一律341円の関税がかけられている。関税率に換算すれば400～500%に相当する。しかし、WTOの新多角的通商交渉（新ラウンド）の中で、ミニマ

[2] 農林水産省試算による2001年主要各国のカロリー自給率（穀物自給率）は、米122%（127%）、英61%（88%）、仏121%（175%）、独99%（132%）、日本40%（28%）となっている。

[3] 1a=100m²。

[4] 1ha=100a。

[5] したがって、本来1,400～1,500万tの生産力があるところ、そのうち500万tを生産調整していることになる。

[6] 農林水産省統計データ。1993年の農業合意で、日本は米の関税化を行わない特例措置の適用を選択したため、ミニマム・アクセスは1995年～2000年までの期間に国内消費量の4～8%まで拡大することとされたが、1999年度から関税化に移行したため7.2%に軽減されている。

ム・アクセス拡大や関税率引き下げが、今後議題に上ることが予想される。例えば、2002年にハービンソン農業交渉議長（当時）が示した案では、関税率の45%引き下げが提案されている。この提案が実現すると、全国農業協同組合中央会の試算によれば、米国産米は1kg296円、中国産米は283円となる。国産米の平均出荷価格299円とほとんど差がなくなり、国内の米の生産者は大きな打撃を受けることが予想される。

5

郡山市のある農業関係者は次のように語っている。

「今話題の輸入米ですが、実はアメリカで米を生産している人にはこの地域からの出身者が大勢います。彼らの米を試食しましたが、国内と全く遜色はありません。加えてあちらでは気候的に雨が降らないため、いもち病が出ず、土壌には尿素だけを蒔けばよいので、非常に低コストでしかも手間が掛からずに大量栽培ができます。」

10

生産者の変化

全国の農業就業人口は2001年に382万人で、総就業人口の4%となっている。1960年の27%、1975年の11%の水準から、大きく低下している。そのうち65歳以上の占める割合は、51%にも達している。こうした急速な高齢化の背景として、若年層を中心とした農業労働力の他産業への流出、農業機械の普及による高齢農作業の可能化、平均寿命の伸張が挙げられる。後継者が米作りを敬遠し、担い手の育成も遅れており、生産構造が脆弱化している。

15

さらに、農家戸数の減少は深刻である（資料6参照）。販売農家（経営耕地面積30a以上または農産物販売金額50万円以上の農家）の数は、1990年の297万戸から2001年には229万戸に約20%減少した。特に、主業農家（農業所得への依存度が高く、農業労働力が充実している農家）は、1990年の82万戸から2001年には48万戸に約40%減少した。

20

流通構造の変化

1942年に制定された「食糧管理法（通称：食管法）」のもとでは、流通米は政府を通して売買する政府米と、指定法人（生産者団体）が「自主流通計画」に基づき政府を通さず流通させる自主流通米^[7]に分類されていた。食管法は米の安定供給のため、国による全量管理を原則とし、

25

^[7] 1979年に制度化された自主流通米は当初8万㌧で正規流通量（政府米+自主流通米）の9%であったが、年々増加し、1993年には460万㌧で正規流通量の74%を占めるまでになった。政府米は円滑な備蓄運営のための

30

農家には政府に米を売る義務を課し^[8]、流通業者も指定許可制や卸・小売りの系列化で販売先が特定されるなど、一定の規制がかかっていた。また、農家が直接販売する米は、縁故米や贈答米等一部の非営利的行為に限られ、農家が勝手に「業」として米を販売することはヤミ米として取締りの対象とされていた（ただ、実際には生産調整に協力せず、ヤミ米を公然と販売している農家もあった）。食管法も1942年の制定以後、米の生産性向上及び品質向上、消費者ニーズの変化、輸入自由化等時代の変遷とともに改正され一定の流通自由化・規制緩和策が盛り込まれてきたが、次第に時代の流れについていけなくなった。

そこで、1995年に「食糧管理法」が廃止され、米の世界に市場原理の導入を図るべく「新食糧法（主要食糧の需給および価格の安定に関する法律）」が施行された。新食糧法では、①流通ルートの複線化を認め、米を業者間で自由に行き来させること、②流通を担う業者を指定認可制から登録制に改めるとともに、地域限定枠や小売の系列取引といった規制を撤廃し、参入規制を取り除くこと、③自主流通米を流通の主体とし、「自由米（いわゆるヤミ米）」を計画外流通米として認めるということが大綱であった。

流通ルートの複線化ならびに業者登録制への移行の結果、販売業者の新規参入が加速され、特に大消費地である首都圏や関西ではこれまでの5倍に近い業者が争う状態となった地域も出ている。新食糧法以前にも販売業者の新規参入は一定程度進められていたし、量販店等でも米の販売は行われてはいたものの、当時の消費者は、主に米販売登録店（いわゆる、お米屋さん）から購入することが圧倒的に多かった。ところが新食糧法制定により、消費者は米を量販店、コンビニエンス・ストアなどのみならず、直接農家やJAからも自由に買えるようになった。米流通業界の販売網は熾烈な競争状態に突入した。

また、新食糧法により流通米の分類は、政府が基本計画を立てる「計画流通米（自主流通米・政府米）」と自由な商取引ができる「計画外流通米」の二本柱となった（資料7参照）。「計画流通米」は、当初大部分のシェアを占めると思われていたが、2002年産では生産量の5割を下回った。流通ルートに制約のある計画流通米に比べ、自由な流通ができる「計画外流通米」に生産者が流れたためであった。一方で、流通計画制度の一番の目的である米の安定供給は、「計画流通米」のシェア低下にもかかわらず、支障をきたしていなかった。

^[8] 食管法では、原則的に農家は米を政府に売り渡す義務があった。自主流通米については指定法人が定める自主流通計画を農林大臣が認可することで国が間接的に管理を行うことができるという趣旨で、例外的に政府売り渡し義務を免除することとされていた。買い入れ程度にとどまるようになつていった。

そこで、政府は2004年4月から「計画流通米」と「計画外流通米」の区別を廃止することにした。それによって、米の流通における生産者と卸業者、小売業者、あるいは消費者の間での多様な結びつきが、より一層展開されることになった。米の流通は大きく変わり始めたのである。

量販店の台頭

流通段階における規制緩和が進展する中、消費者の米の購入先として特に有利な情勢になつたのは資本力の大きな量販店である。資料8では、米の購入先が米販売登録店から大量の米を販売している量販店に移行していることを示している。小規模な米穀専門店が減少したことで、登録小売業者数は、1998年の11万から2002年には8万と30%近く減少した。そして量販店が主導して価格を形成するようになった。

大手商社の本格的参入

大手商社も、米の流通に本格的に参入し始めた。商社の多くはグループ内に中堅の量販店や外食産業、給食会社をかかえている。また大手のコンビニエンス・ストアや食品スーパー・マーケットを傘下に治めた会社もある。こういった系列会社の需要に応えるため、既存の米穀卸や小売への資本参加に次いで、自ら卸の資格取得に動き出す商社もある^[9]。

これらの商社にとっては、流通業への参入により自らのグループ会社を最大限に活かせるメリットがある。ただ、これまで米の集荷がネックになっていた。外国産米に関しては一般輸入や売買同時入札^[10]の参加資格を得ているが、国産米の集荷に関してはJAの存在が障壁となっていた。しかし、最近では自らのグループと取引関係にある農業資材店を通して集荷を始めている。商社のなかには最終的には米の集荷から販売までを自社の系列下に置くことを狙っている会社も出てきている。

外食・中食産業の伸展

外食産業や宅配、持ち帰り弁当といった中食産業においても、様々な活動が展開され始めた。とともに外食・中食業界は米消費量の3分の1弱を占める大型業界である。この業界ではメニュー

^[9] 2004年4月現在、全国で48社が資格取得した。その内24社が福島の業者であった。

^[10] この入札制度は、輸入業者と卸業者が連名で、292円/kgを上限とするマークアップ（輸入差益）を国に支払って、日本が輸入を約束したミニマム・アクセス米を落札するもの。マークアップが高い札から落札される。

の中でご飯を主力としている会社も多く、米に対する注文も厳しくなってきた。

外食・中食産業の要望は食味や粘性、粒状具合といった品質の統一である。業者は弁当用、牛丼用といった品目別用途や、「イタ飯」用、コンビニおにぎり用といった目的別に合わせた品種を指定する動きが強い。⁵ ナショナルブランドや全国展開で米を年間で1万㌧以上も扱うようになると、品質に対するばらつきが悩みとなる。米は品種によって品質の特性が異なる。また、産地が違うと気候や土質などによってその差がさらに大きくなる。品質の統一が絶対条件となる中、その手間を最も軽減するのが産地や品種の指定取引である。大手牛丼チェーンが、北海道の「きらら397」を指定取引したのは有名な例である。¹⁰ また、「こしひかり」はその特性として冷めておいしい品種として人気が高い米である。

一方、天候に影響される農産物は収量が不安定なために、産地を限定して契約すると安定供給ができなくなる危険性をかかえることにもなる。したがって、どこの産地とどれくらいの量を契約するかは重要な戦略となっている。品質のぶれといったリスクを解消するために、産地指定よりも多種の米を混ぜることによって必要とする品質が一定に作り出せる、「米のブレンド化」を促進する方が得策とみる外食・中食会社も増えてきている。現状では両者を掛け合わせた方法をとっている外食・中食会社がほとんどである。¹⁵

競争激化の中、品質同様に価格も重要視されている。まず一定の価格帯を設け、その中から質を選んでいるという会社もある。その様な過程の中、いわゆる「川下」からの期待に応えられる産地か、そうでない産地かということによる生産地の選別が進んできている。²⁰

従来の小売店の対応

米小売が従来の地域密着型による生業的ビジネスから資本力と規模の経済性を生かした広域チェーン的ビジネスへ移行するに伴い、小規模な小売店であった米穀専門店も多様化し始めた。²⁵ 顧客の嗜好や声をデータベース化し、テレビマンガの「三河屋さん」のように適時な宅配を行ったり、産地や品種の情報を紹介したりする店や、ボランタリー・チェーン^[11]的に原料米を共同に仕入れて品揃えを行う店、米の専門知識と精米技術を生かすことで中小規模の量販店に中卸をする店、インターネットを利用して生産者と小売店を直接仲介する店、商店街や駅前という地の利を生かしておにぎり屋のような中食小売店やコンビニエンス・ストア、引いてはバラエティ

[11] 独立系の自営者が、チェーン・オペレーションの展開をするため、自発的に結成した組織。

ショップといった店舗の副業化を進める店など、様々な小売店が登場し始めた。

消費者の変化

一方、消費者の「コメ」離れは進み、消費量そのものが長期低迷している。資料3では、1980年代にも消費量が徐々に低下し、1990年代後半には1万㌧を下回るようになったことが示されている。国民1人あたりが1年間に食べる量としては、1960年度に115kg（1合の米をお茶碗3杯として1日あたり6.6杯）であったのが、2000年度は65kg（同3.7杯）に減少した^[12]。流通段階での価格競争も加わって、米の価格も1990年代後半からは低下傾向にある（資料9参照）。

5

10

消費が少なくなっている要因としては、日本人の食生活が米に頼る消費スタイルでなくなっていることが挙げられる。伝統的な日本の食生活は高度成長を機に欧米型に変わり、油脂類の摂取の方が増えている。「飢餓」の概念も無くなった。「飽食の時代」、「ダイエットの時代」としての意識が「食」を生命維持の機能から生活を楽しむ嗜好品へと転換させてしまっている。そういう時代を背景に米も「普通の商品」になってしまった感がある。さらに、米の需要の価格弾力性は低く、価格が下がっても需要は伸びない。むしろ所得が上がれば需要は減少する傾向を持っている。

15

一方で、BSE（牛海绵状脳症、狂牛病）、偽装表示、病原性大腸菌O-157などの事件により、食の「安全」、「安心」への関心が高まっている。そこで、生産履歴、残留農薬検査内容に関する正確で、消費者に分かりやすい表示や情報の開示が求められており、トレーサビリティーシステム（生産履歴の遡及が可能な仕組み）の導入の重要性が認識され始めてきている。ただ、「安全性」に対する要求がある割には、価格が高い「低農薬有機の特別栽培米」も思うほどに伸びないのが現状である^[13]。

20

25

ブランド米への挑戦と限界

消費者が米を選択する場合、「うまい米」に関する情報が乏しい中、もっぱら名の通った産地や品種に偏った信仰が生まれるのは必然ともいえる。1970年代頃から新潟や宮城はおいしい米を生産する地域として消費者にインプットされていった。

30

^[12] 農林水産省HP（<http://www.toukei.maff.go.jp/digest/kome/kome02/kome02.html>）参照 [2005年4月確認]。

^[13] 有機JAS認定米の生産量（農林水産省消費・安全局プレスリリースによる）は2001年度8千㌧（総生産量の0.09%）、2002年度12千㌧（同0.14%）である。

そのため、新潟や宮城の米の品質に匹敵する米を作っていても知名度が低い地域では、自地域の「宣伝と知名度」の脆弱さを憂い、全国で米のネーミング合戦を試みた。各産地からは、「きらら397」、「津軽おとめ」、「ごろぴかり」、「はえぬき」といった名前が多種登場した。しかし、
5 これらの取り組みは「あきたこまち」等ごく一部を除き、知名度の向上やブランド確立による
価格向上にはあまり寄与しなかった。

また、いくつかの生産地では、有名地域ブランド米に便乗（有名生産地へOEM提供）することで価格をより高くすることを狙った。この方策は一定の安定供給を生み出した。しかし、
10 生産地履歴表示というJAS法の改正強化により、この方法での米販売は不可能となった^[14]。

米の選択基準の変化

米の選択基準も変化している。これまでの価格重視から、品種や銘柄、味重視に移行している。
15 最近では「成分」や「食味計数値」など食味や品質も、数値で表示されるようになってきた。

ただし結局は、味に大きな差がなければ業者も消費者も価格の安い方を選択しているのが実状である。スーパーマーケットでの特売がこうした消費者ニーズを反映して随時展開されているし、量販店の「ストア・ブランド米（プライベート・ブランド米）」販売も加速化している。
20

こういった「食」文化の変化や「食糧供給構造」の変化に伴って、本当に限られた一定地域以外では「産地ブランド」の価値が次第になくなっている。卸や量販店、外食・中食業界にとっては一定の品質を持った米を一定量、周年で安定供給できることが重要な要素で、しかも低価格が条件になっている。産地として少しでも高い米を売るには、こうした業者の要請に応え、高品質の米を一定の需要に応えられる量だけ確保することが、もはや取引の最低条件になってきている。
25

JAの改革

30 このような外部環境の変化の中、農業の競争力を高めるために、農業改革を進めていく必要性が叫ばれている。その中核をなす存在が、生産者の協同組合であるJA（Japan

^[14] JAS法が改正されるまでは、産地表示は実際の生産地ではなく、精米地の表示で良かった。

sample

sample

sample

sample

sample

Agricultural Co-operatives : 農業協同組合) である。JAは、消費者の嗜好にあった付加価値の高い米を、生産指導していく必要がある(資料10参照)。また、大量の米を販売する量販店に扱つてもらうためには、JAは米の量を確保するための集荷能力の向上が重要となってきた。ただ、JAは米の国内需給安定のための生産調整への取り組みを進めているため、生産調整に協力しない農家からの集荷力をいかに強化するかという難しい対応に迫られている。

5

各 JA は、組合員の農業経営・技術指導や生活についてのアドバイスを行う「指導事業」のほか、生産資材や生活に必要な資材の共同購入を行う「購買事業」、農産物を共同で販売する「販売事業」、貯金の受け入れや融資を行う「信用事業」、万一の場合に備える「共済事業」など、さまざまな事業や活動を行っている。

10

市町村レベルでの事業はそれぞれの JA が担当し総合事業を実施しているが、都道府県、全国レベルでは、各 JA が出資または賦課金を拠出して事業ごとに連合会を組織している。「指導事業」は都道府県農業協同組合中央会(県レベル)・全国農業協同組合中央会(JA 全中、国レベル)、「購買・販売事業」は都道府県農業協同組合連合会(県経済連、県レベル)、全国農業協同組合連合会(JA 全農)、「共済事業」は全国共済農業協同組合連合会(JA 共済)、「信用事業」は JA 信連(県レベル)・農林中央金庫(国レベル)が、それぞれ担当している。近年、都道府県連と全国連との統合によって運営効率の改善強化に取り組み始めている。

15

共済事業や信用事業である保険・銀行サービスにおいては、出資者である JA は県連・全国連の運用益からの配当を受けて、これまで持ち出しの多い指導事業(営農活動や生活指導)の経営収益を補完してきた。本来は組合員サービスのための従属事業であった領域であるが、高度成長による運用益の増加や生産者の兼業化に伴う農外所得増加に連れて次第に主事業的な色彩を強めていった。最近では農業所得の低下や生産者の減少に伴って、購買事業(生産資材、生活資材)や販売事業からの収益が激減し、経済事業(指導・購買・販売事業等)改革の困難度も手伝って主従事業が交代してしまった JA も増えてきている。

20

25

しかし低金利時代に突入した今日では、共済事業や信用事業からの収益も減少し、八方塞がりに陥っている JA が続出してきている。あまりに金融事業に依存したうえ、バブル崩壊によって株式の運用に失敗し、農林水産省の監督下におかれたり、破綻したりする JA も出てくるようになった。

30

郡山市の米生産

郡山地域の稻作環境

福島県は約 212 万の人口で、そのうち約 10 万人が農業を中心とする第一次産業就業者であり、圧倒的な稻作県である。中でも中心になっているのが、会津地方全域と郡山市周辺のいわゆる「中通・中南部」に位置する地域である。

後者の中通・中南部地方は国立公園にも指定されている安達太良山連峰や磐梯山連峰という雪解けの良質の水が間断無く流れている水系に属し、平野部の中央部には福島南部地域の白河方面から東北地方 2 番目の阿武隈川も流れている。また、江戸時代から米の生産が続く会津地方と異なり、明治以降になって猪苗代湖から日本最古の大規模灌漑事業によって安積疎水を引き、原野を開墾した。良質な水が豊富な上に、土壤も粘土質で、内陸性の気候により寒暖差が激しい。米を作るためのほとんどの条件が揃っている。中でも郡山市は水稻作付面積 8,670ha で、県内 2 位のいわき市（浜通地方）の 4,760ha を大きく引き離している。そして、比較的大規模な耕作地を持った生産者によって米生産されていることが特徴となっている。加えて、東北の一大物流基地という商業都市としての顔を持ち、生産者も非常に商売意識が高い。

郡山市の米の生産は全国市町村中第 2 位であり、米の農業粗生産額は 126 億円（1998 年度）となっている。その他にはきゅうり、葉タバコ、馬鈴薯、肉用牛、大根などを栽培しているが、全体の粗生産額が 217 億円の中で米が占める割合が 58% という米作地帯である。農業就業人口率は 27% で、そのうち販売農家率は 84% である。

しかし、農家人口は 1990 年の総人口比 18%（総人口約 33 万人）から 2000 年の 14% と純減しており、全体の 54% 以上が 65 歳以上の高齢者であるといった顔も持っている。

生産者で郡山地域の生産部会代表でもある根本小太郎氏は、この地域の稻作現場の実状に対してケース・インタビューアーに以下のように語ってくれた。

^[15] 全中ホームページ (<http://www.zenchu-ja.org/>) 参照 [2005 年 4 月確認]。

「この地区では野菜栽培は自家消費を目的としていまして、純粋な米栽培地域です。この地域も今や土地開発で農地はどんどん減少しています。しかし担い手はあまり集まつてきません。また、ブランド力のない私たちの米は、価格支配権を大量に取り扱う小売りのスーパー・マーケットや量販店に握られている状態です。」

5

地域ブランド

郡山地域の米販売の特徴は、産地ブランド・ブームの時ですら「地域ブランドを作らないこと」が成功要因になっていたことである。郡山産の米自体は「最強」の良質米であるため、国内トップの米ブランドである「新潟ブランド」に便乗して価格形成した方が、直接販売にかかるコスト負担を考慮すると有利と考え、新潟に米を流し続けてきたのである（魚沼産コシヒカリと郡山市が属する福島中通産のコシヒカリの価格差は資料11を参照）。これまで年間平均で新潟に約30万俵、魚沼にはそのうち約10万俵を流していた。そうやって「新潟ブランド」で供給される量を陰でカバーしてきたのである。すなわち、自力での販売努力はほとんど行ってこなかった。

10

15

この点につき、JA郡山市の橋本清理事長^[16]は次のように語った。

「それでもまだ会津地方はセミブランドがあったので、全農による集荷が統制されて、米の卸業者や小売業者との交渉に必要な量が確保されてきましたが、郡山地域はそういったセミブランドもなく、卸業者にとって生産者個々との直接取引における草刈り場のような存在になっていました。良質米ではあるがブランド価値がなく低価な取引ができるため、業務用の米に対して食味をあげるための混ぜものとして扱われてきたのです。そのため、生産者もJAや他の生産者よりも高額に業者と取り引きしようと牽制し合うので、結局量がまとまらず、それがまた価格的に非常に安い状態を生んでしまうという悪循環を起こしていました。」

20

25

加えて、会津地区的JA会津みどりの佐藤七郎組合長も次のように述べている。

「新潟の魚沼の土地はもともと泥炭地で、良質米を大量に生産できる状態でなかったため、早くから行政がかなりの農林予算をつぎ込んで産地のイメージ作りに取り組みました。ところが同じ水系でありながら土壤がよい会津は、昔から良質米が一定量取れるため、皆小単位でバラバラに米作りをやって来た結果、産地としてのブランドが育たなかった。米が地域間競争になった現在、独自では価格が今一つ上がらず、郡山同様に魚沼に流した方

30

^[16] JA郡山市では経営管理員会を導入したため、大会社の委員会等設置会社における代表執行役的位置付けを理事長と呼ぶ。

が儲かったのです。」

しかし、JAS 法の改正により産地表示の適正化に対する規制が強められ、今後は各地域が産地独自のブランドを確立せざるを得ない状態となった。そのような状勢下で関係者は、「今後は利益を確保していくため、消費者や小売店への直接販売を重視していく必要がある」と口を揃える。

ただし、産地ブランドの形成や直接販売を実際に実行するにはかなりの難関が待ち受けている。まず産地ブランドを確立するにはどうしても交渉上、一定量の確保が必要になる。基本的には JA を通じて JA の上位団体である全農福島県本部^[17]に送る構造になっており、集荷がうまく進めば、県レベルで一定量を確保することは容易い。

しかし、県段階で示される県一律の取引条件は米専業農家がこだわる品質（食味や粘度、粒揃えなど）と、そこから期待される価格と合わない。さらに、福島県は、大きく 3 つの地域に分かれ、気候も大きく異なることから、県一律の条件は、より市場価値の高い米を作っている会津・中通地方の農家には不満が残る。また、県は農薬による增收指導や一律的な生産調整を指導したり、多少の冷害でも安定的な収量が読める「ひとめぼれ」のような品種を作付け品目として奨励したりする。しかし、米専業者は収量的には少なくとも、高く売れる「こしひかり」を栽培したがる。そういうたった取引条件や栽培指導に関する意識の格差により、専業農家や大規模農家からの集荷が進まず、JA は板挟みの状態になっている。

このことは全農福島県本部も「本県は県としてのブランドが非常に弱く、むしろ『会津』とかの地域銘柄の方が有名になっている。しかし本当のブランドを作るには、米は安定供給上信頼される一定の量^[18]を確保しておく必要があり、今のように個別 JA で勝手に集荷をやっていくと中途半端な量しか集まらず、ブランドが確立しにくい」と認識している。

25

JA 郡山市の挑戦

JA 郡山市のこれまでの経営実態

30 全国の JA では農業生産や農家経営の指導コンサルタントを業務とする中核的機能の営農指導

[17] 福島県経済連は全農と統合して現在は県本部となっている。

[18] 大枠 2 万㌧（約 33 万俵）が必要量という認識になっている。さらに、大手の米卸問屋では 60 万俵くらいが安定取引の目安となっている。

事業が、組合員の賦課金によって運営されるようになっている。しかし、全国の多くのJAがそうであるように、JA郡山市の営農事業も経費過多による赤字部門となっている。また、ここ20年来金融部門（信用・共済事業）に利益源が偏重している。一方で、金融部門の収益そのものの減退や、本業である農業を重視すべきであるという反省が生まれている。（JA郡山市の事業部門と2002年度の部門別収支は、[資料12](#)、[資料13](#)を参照。）

5

独自の集荷・販売

まず、米一筋であったJA郡山市は、米を原点に「JAは一体何をしなければならないか、今後何ができるのか」を再考し始めた。JA郡山市では、まず「原点である米の手数料の引き上げをJAの収入源の基本に据えていく」という方針を打ち出した。

10

そこで、2001年度からJA自らが消費者や卸に直接販売を行うやり方に切り替えた（JA郡山市の生産量と集荷数量の推移は、[資料14](#)を参照）。これまで県下の各JAは、ただ集荷をして全農福島県本部に送るだけで、米は県の米として売られ、地元の米としては一切売ってこなかった。JAの経済事業での収入源は農産物販売代金の約2～3%（市場流通の場合）分の手数料である。直販になると中間マージンが省ける分、生産者の実収も増えるし、JAも手数料が上げられることになる。そこで、委託販売方式ではなく、買い取りによる販売方式を条件にした集荷を始めた。ここで、JAが単に集荷業者として生産者の農産物を預かり、販売代金から手数料を受け取る方式を委託販売方式、JAが仲買業者として生産者の農産物を自己責任で買い取る方式を買い取り方式という。

15

20

橋本理事長は、次のように語った。

「今後はJA郡山市が積極的に量を集めて有利に卸と交渉をしていこうと考えています。郡山としてのブランドも確立したい。そのためにはまずは現状30万俵（1俵60kg）前後の集荷を40万俵まで引き上げることが求められます。ともかく実質65万俵が流通されるJA郡山市管内で集荷（卸）商社が20数社ひしめく中、地域でNO.1の集荷組織として、他の卸業者に対して圧倒的な地位を築かなければなりません。」

25

全農県本部との関わり

30

このようなJA郡山市独自の取り組みに対してこれまで販売面を一手に握ってきた全農福島県

本部の幹部は次のように語る。

「我々も何時までも旧食管法に乗つかってやっていくわけには行きません。今後は既成の考えから脱却して、売り方にもバリエーションを持たせ、幅広い方法で米の販売を展開していくつもりです。まず全農を通す米は今後『JA米』という呼び名で品質統一を図っていきます。集荷面での委託方式も無条件^[19]だけではなく、事前に委託を確約していただいた所には価格を上乗せしていくというメリットを出していくことを考えていますし、全農としての買い取りも始めようと考えています。」

10 流通に関する全農とJA郡山市との双方の思惑は複雑である。JA郡山市では、「全農はうちの米を高く売ってくれない。JAと全農とで手数料の二重取りになっているし、全農の都合での品質や生産調整の統制が、自由流通の障害になってきている。全農の中期計画などをみると、全農に一元的に集荷させることを前提として計画が組んでおり、JAの立場を考慮していない」と全農を捉えている。また県下の他JAからも同様の発言がある。

15 一方、全農県本部は、次のようにJA郡山市の活動を見ている。

「郡山市辺りは特に個々の商売意識が強く、農家の結束は弱い地域で、そのため生産調整が進まず、JAによる集荷も悪かった地域といえます。決められた生産調整が達成できないと国から奨励金が出ないので、目標未達成のJAではそれを補填するために単独で販売を行わざるを得ない面があります。」

その全農県本部も苦悩をかかえている。

「この県は気候が3つに分かれているので、米の品質に大きなバラツキが出ます。だから実際には県域全体の米を一緒にして平等にPRするのは非常に難しい、そういうジレンマ感はあります。そのような中でも米販売を成功させるには、まず何より確実にさばける量販店とタイアップし、自分たちで精米^[20]して『デイゼロ(Day-Zero)』で提供^[21]していくしかありません。それには物流経費^[22]や玄米を精米させる工場施設などこれにも莫大なコストが掛かります。しかしそれだけの投資をしても成功する保証はありません。こういった状況の中で、かなり難しい意思決定が迫られることが多いのですが、全農の役員

^[19] 集荷する米に関しては価格や等級分けといった販売面の一切をJAや全農側に任せるのが無条件委託方式。

^[20] 米は玄米が精米された時から生鮮商品となり、精米時から鮮度が落ちていく。米は精米後早い段階ほど美味しい。したがって、米の鮮度管理はいかに消費地に近いところで精米し、いかに細かく早くデリバリー出来るかが重要となる。

^[21] つまり、擦ったその日のうちに提供すること(今擦米)。

^[22] 物流経費は米を首都圏の工場に輸送するコストとこまめに工場から出荷させ、小売りに日配させるためのコスト。

はJAからの代表者です。リスクや責任の大きな案件処理、あるいはJAと利害が生じる様な課題を役員にどう説得するかが、実は最も大きな課題となります。」

一方、JA郡山市も直販を行っていくことが一番重要であるとはいいうものの、自身には年間13万㌧もの米を扱うセブンイレブンなどの大口小売のバイヤーに対応するためのノウハウ蓄積が乏しいというジレンマをかかえている。JA郡山市独自に直接的交渉する力が不足しているのが実態である。

5

生産者の意識と課題

10

一般的に、生産者がJAに不満を感じているのは、商社が買い取りによってリスクを自分たちで負ってキャッシュ払いをしているにもかかわらず、JAがリスクをとらず委託方式によって後払いになっている点である。系統（全農－JA－生産者）での米集荷は、全体で集荷がなされた後、その年の作況状況などを勘案し、各種の手数料や経費を一律に按分して引いた後（共同計算）に最終値として支払われる。支払いは概ね2年後になる^[23]。

15

ある米流通の専門家は、以下のようにコメントしている。

「たとえ、最終的にはJAによる集荷のほうが高い価格で米を買うことになっても、生産者は最終値の2万円よりも今の1万8千円の方を欲しがります。また、商社というのは米を幾ら高く買っても一時的な取引だし、市況が変わると態度が急変します。また全量を取り扱ってくれる保証もないのですが、それでも生産者は今の現金収入を重視した取引をしたがるのです。」

20

JA郡山市は卸と同様にそのリスクを自ら取ろうと決断し、3年前から現金払いに切り替えたが、未だ他のJAでこういう動きをしている所は少ない。

25

確かにJAには「皆が一律平等である」という協同組合の運動理念がある。しかし同時に生産者は皆自分の米に自信があり、一緒にされることに抵抗がある。人よりも高く売りたいし、評価をされたいと思っているのも現実である。

30

一方で、生産者側にも課題がある。ほとんどの生産者は自己都合を強く優先させ、自ら効率化・

^[23] こういった方式を「後払い方式」という。

生産向上の努力をしようとしている。例えば、農機の共同利用が生産効率を良くし、コストダウンに寄与できると分かっていても、使いたいときに使えるという目先の都合で高い機械をすぐに買ってしまう。生産量の拡大や品質統一、効率経営の決め手となる土地の集約化に関しても年長者は自分の土地に執着して抵抗する。そのため経済事業改革は一向に進まないのである。

品質と収量についても、JA郡山市では、「米を高く売るには品質向上が重要で、一反での収穫を8俵分位に押さえられればかなり食味が上がるし、高価格のブランドが作れるが、生産者はこれまでの量的な一律買い取り政策の感覚からか量にこだわり、一反あたり9.5俵分を作りたがる。そのため結局量は取れても質は上がらない」ということが起きている。

模索する経営

多くのJAは生産者の通年利用を保障する農業倉庫を運営し、地域の国土・環境保全、生活福祉^[24]もコストをかけて運営している。特に米を周年で市場に供給するには恒常的な品質の統一が必要で、それを実現するには高度な保管機能がなくてはならない。しかし、そういった米の管理は全てお金が掛かり、先立つ資金がなければ何もできない。

また、今や地域農業振興といつても現実は地元に担い手がほとんどいない状態である。地域外や都会から呼び込んでも新しい担い手を作る必要がある。しかし素人に農業を指導するにはどうしても2～3年が必要になる。こういった活動は何処かの農家に簡単に委託をお願いできるようなレベルではなく、単に休耕田や機械を提供するようなレベルでもない。JA郡山市として本腰で進めて行かなくてはならない。また、規模の経済性を実現するために農地を集積し、流動化させ、法人経営に参画していく必要も出てきている。そういった活動にも資金がいる。ある関係者は以下のように述べた。

「現状でのJAの剰余金は概ね1億円前後が平均であるが、投資額は年間でその4倍位が必要である。その収益源が集荷による手数料である。にもかかわらず組合員に利用して貰えないというのが実態なのである。」

「加えて、JAが一生懸命に新しい営農振興策を作っても、農業助成金を握る市町村がリスクを敬遠して乗ってこないために、農作物の転換が進まない、といった行政の保守的な体質も障害になっている。」

^[24] 葬祭事業、旅行斡旋、福祉事業などを行っている。

しかし、JA 自体の経営管理にも問題がある。これまで JA は総合収支という発想で事業毎の独立採算を行って来なかつた。そのため一般管理費を中心に事業効率面でかなりの高コスト構造になつてゐる。そこで、上位組織の指導により、人件費を圧縮させる取り組みや拠点の統廃合を中心とした経営改善を行つてきている。しかし労働集約性が高く、人間関係中心の人為的なサービスが主力の事業組織であるため、人件費圧縮の反面でサービス力低下につながつてゐる（サービス利用率の低下につながる場合もある）。今後は人を減らしても動く仕組みまで考えた施策、人員削減を補完させるための施策を持つ必要がある。

5

JA の組織文化

JA は理事会を中心とする中央集権の体制をとつてゐるところがほとんどである。意思決定は、理事会での合議によつて行われる。JA の組織文化について、次のような強烈な批判をする関係者もいる。

10

「共同体組織での理事会は経営責任という概念が乏しい経営の素人集団の会議が実態で、例えば何か不祥事があると、『誰が責任を取るのか』、『どう処分するのか』といった責任の訴求をすることばかりに終始する状態が多い。JA の意思決定は現場からのボトムアップではほとんど動かない。ところが前例がない案件はどんなに重要な案件でも、理事会に掛かった場合、すぐに否認されてしまうのである。ともかく責任回避と保身が先に立つた姿勢が目に付くことは多い。」

15

「例えば何に関してもすぐに『相見積もりや入札を取れ』という役員がいる。意思決定に関する責任を価格にだけ求めようとする姿勢である。今日のような事前に仕様が決まらないソフト開発や一緒に練り上げる課題は事前の価格など算定できないし、何でも安ければ良いというものでもない。しかし多くの役員は荷らかの保険がないと動かないのである。新しいことほど、どんなに重要案件であつても抵抗に遭う。これまで行政にしたがつていれば経営できたので、自己責任的経営ができない。そのため現状の経営実態は、上位組織が判断とする業績数字が全てになつてゐる。だから皆、短期的な思考に走つてしまふのである。」

20

確かに農家の人がいきなり組織経営者になつても 2 ~ 3 年で組織を動かせるほど経営は甘くない。特に合併して 4 ~ 500 名以上の組織になれば、なおさらである。しかしスピードと多様

30

性が鍵となっている今日において、硬直的な組織では競争には生き残ってはいけない。

JA内の職員に関しても、ある関係者は次のような批判をしている。

「生産者の危機感に反して、食管法時代からの発想から離脱できず、上位組織の指導にしたがっているだけで、自己責任を持って活動をしていないという現状がある。前年対比の考えに固執し、失敗を恐れ、まず失敗を避けようと反応する。だから改革に対しては本気で取り組まない。特に古参ほど、官僚的な動きをする状態にある。助成金経営が蔓延し、「赤字でも当たり前、仕方がない」という意識や地元同士の馴れ合い感が優先し、本当の厳しさがないということも問題を悪化させている。職場の風通しが悪く、仕事を通じて職場で公にやりとりをすべき場合でも、すぐに『酒の場でのやり取り』に逃げようとするという意識が中心になる。一般では問題となることを日常の馴れ合いの中で見逃してしまったり、許し合ったりしてしまう風土が蔓延している。」

そういう内部事情をかかるJA組織ではあるが、JA郡山市は組織内の体質改善への取り組みを始めた。橋本理事長は次のように力説した。

「営農販売事業の改革に際して、これまでの現場担当責任者の多くを営農担当から外し、営農領域においてはこれまで素人的な人材を敢えて配置しました。全員ではありませんが、これまで営農販売にいた人の多くは生産技術だけが能力で、経営感覚に欠ける。原価計算もできないのが実態です。今までの組織運営では、営農担当は固定的な取り引き先との関係の中、従来のやり方に染まってしまっている。営農に携わったことしかない人材は今後の動きには対応できない、と判断しました。従来からの縁を絶ちきって全く新しい取り組みを図ろうと考えたのです。」

「今後は一層の販売力強化が課題になってきます。一旦商業ベースに米を乗せたからには次々と手を考える必要があると思います。しかし今のJAは販売戦略や技量が非常に乏しい。卸業者とともに話せる職員がいません。これまでそのようなことは必要なかつたから仕方がありませんが、これからはそういうわけには行きません。今後はJA間の戦いも熾烈となってきます。」

確かにJAでは組織風土が及ぼす面にもっと目を向ける必要がある。縦割りの命令系統が一本化していないため、組合員に対して購買部門と販売部門の2部門から異なった指示が出されるなど、意思決定の二重構造問題などが至る所で起こっている。例えば、営農部門が「無農薬栽培」

を指導しても、購買部門が「農薬販売促進」を奨励することがある。

また他の JA がやってみて成功するとすぐに真似ようとするが、最初からやろうとしないという風潮も存在する。ある関係者は次のように批判している。

「マーケティングなども全て組織の内部から見た観点での構築になっている。自らは積極的に外に出ていこうとはしない。進んで『火中の栗』は拾おうとせず、保身的な抵抗が先に立つ、といった共同体組織特有の構造的弊害が経営改革を阻害している。」

5

そのような中でも何らかの改革成果を導き出している JA の関係者は、異口同音に「JA の改革は最終的には JA の経営トップがいかに腹を括るかに尽きる」という。経営改革の正否は経営リーダーシップの有無が鍵を握ると捉えている。確かに全国の JA 改革の成功例には強力なリーダーの逸話が必ず含まれている。

10

JA 郡山市のさらなる取り組み

15

JA 郡山市はこれまで誰も取り組まなかった「他の JA 管轄圏でも、同じ水系に属する同品質であれば連合を組む」という構想も持っている。

橋本理事長は、「周辺の 3 つ位の JA が組んで 65 万俵が集まれば、卸業者との交渉も随分と変わるもの」という考え方を語る。

20

「政府の米改革大綱により、生産調整が自発的な体制に移行されたため、平成 16 年度からは全国の JA は米政策の転換に一斉にどっと動くものと思われます。そのような中、我々は今後イメージ戦略も重要な思っています。魚沼ではスキー客の口コミからイメージが拡がっていました。当 JA 地区の場合、まず地元民が地元の米を食べていません。全て東京に売り払われています。しかし地産地消で少しへは地元民が食して口コミしてくれなければいけないと思っています。卸と消費者との間にも、もっと入り込むということも考えています。小売店の差別化に寄与して、一緒にマーケティングを考えていきたいと思っています。もっと専門の小売店に直接入って行こうと思います。いきなり末端の消費者の所まで直接入る、というわけにはいきませんが、そこへも徐々に入り込んでいきたいと思っています。」

25

JA 郡山市の米販売への挑戦はまだ始まったばかりである。

30

生産者の根本氏はこう語った。

5

「JAに代わって会社組織が農産物を取り扱うという考えがありますが、生産者から見る
と資本の考え方には国土保全という要素がありません。国土を維持して行くにはやはり集
落共同体の発想が重要なではないでしょうか。」

10

15

20

25

30

資料1：食味ランキング

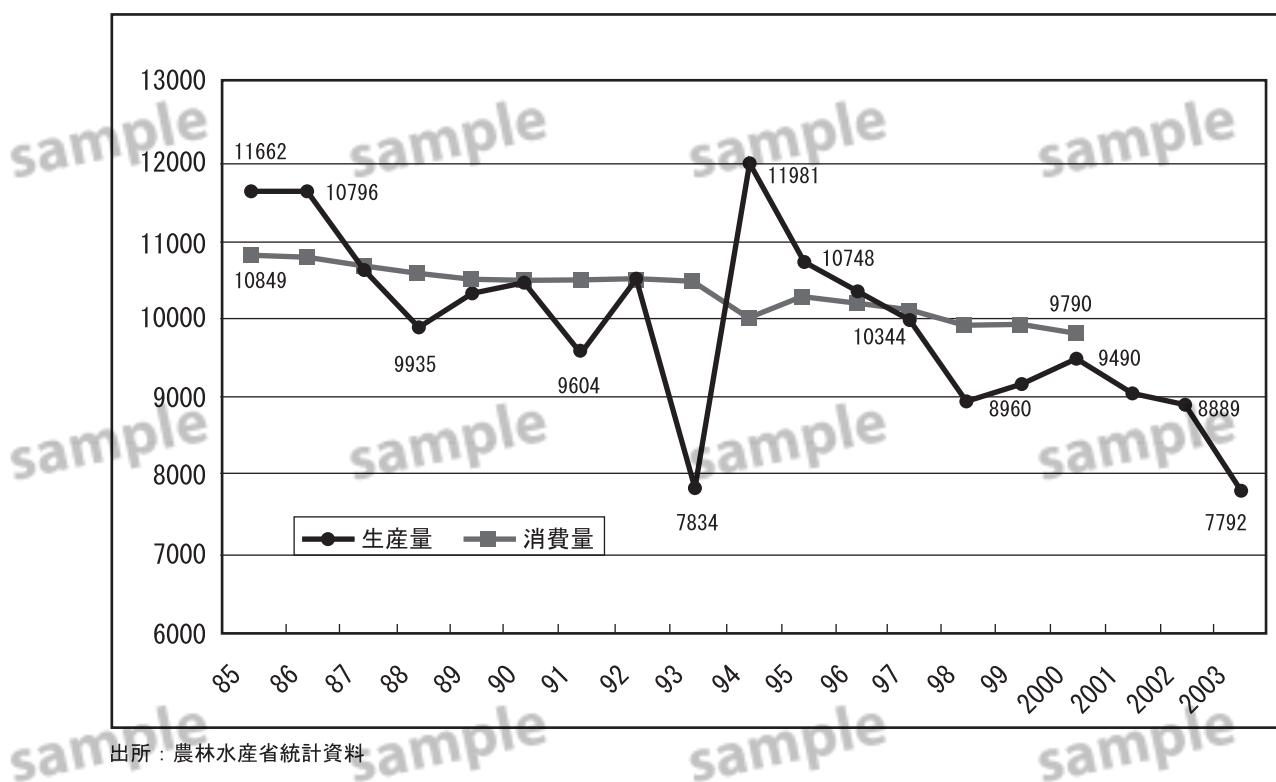
道府県	地区	品種名	14年（2002年） 産ランク	13年（2001年） 産ランク	12年（2000年） 産ランク
秋田	県南	あきたこまち	特A	特A	特A
福島	会津	コシヒカリ	特A	特A	特A
福島	中通	コシヒカリ	特A	特A	A
新潟	中越	コシヒカリ	特A	特A	A
新潟	魚沼	コシヒカリ	特A	特A	特A
山形	庄内	はえぬき	特A	特A	特A
山形	内陸	はえぬき	特A	特A	特A
岩手	県南	ひとめぼれ	特A	特A	特A
宮城	県中	ひとめぼれ	特A	特A	特A
福島	中通	ひとめぼれ	特A	A	A
福岡	筑前	ヒノヒカリ	特A	A	A
熊本	筑南	ヒノヒカリ	特A	A	

出所：（財）日本穀物検定協会

資料2：福島県の地図

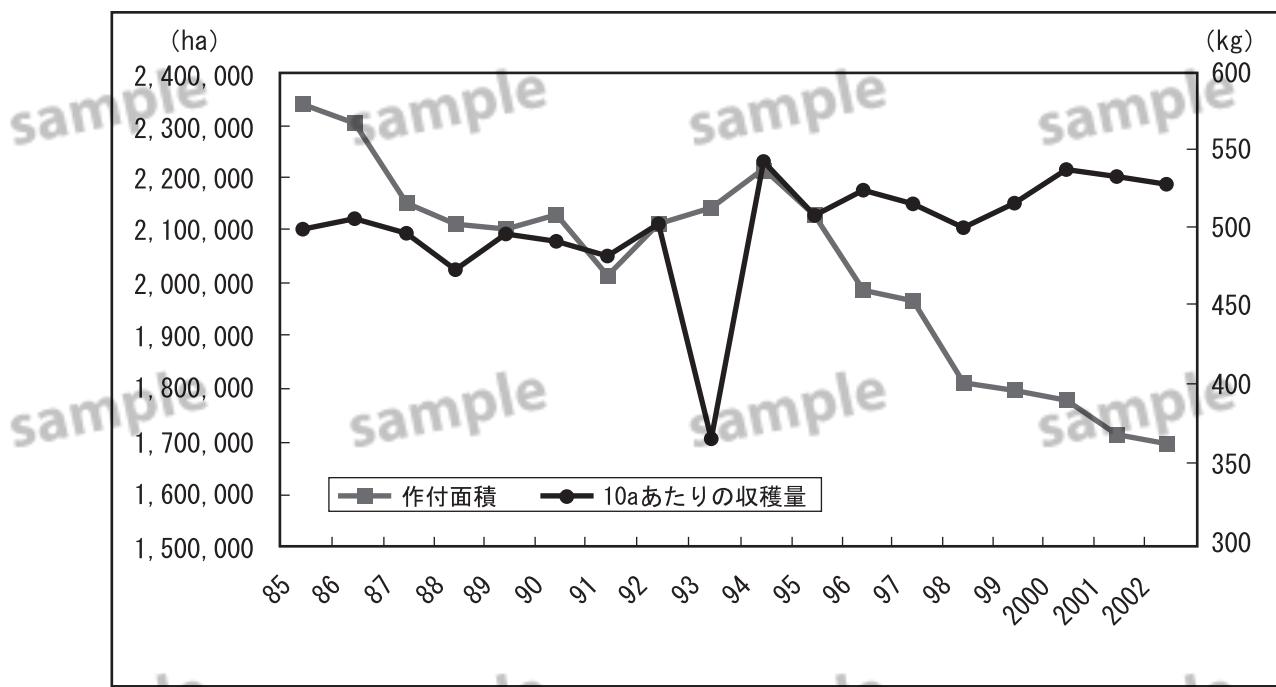


資料 3：米の国内生産量・総需要量（単位：1000 t）



出所：農林水産省統計資料

資料 4：米の国内作付面積・10aあたりの収穫量



出所：農林水産省統計資料

資料5：食糧制度の変遷

年度	主な内容	生産・出荷 (米価)	流通 (消費者価格)	国の関与	情勢
1942年 (昭和17年)	食糧管理法制定	米の政府への売り渡し義務付け 供給割り当て制度	民間流通を排除し、 消費者へは食糧営団による配給制	集荷・保管・移動・ 配分・価格等を国家が一元管理	戦時体制における 食糧不足に対処し、 需給の安定のため制定
1951年 (昭和26年)	食糧配給公団廃止		民営の卸・小売り制度発足		
1955年 (昭和30年)	事前売り渡し申し込み制度	生産者からの自主的申し込みに応じて政府買い入れ		申し込み数量=政府売り渡し義務数量となる	生産性向上及び豊作による需給事情好転に伴う措置
1969年 (昭和44年)	自主流通制度発足	一次・二次集荷業者を通じ自主流通法人に売り渡し委託	自主流通法人は政府を経由せず、卸・実需者に直接販売	一定の規制のもとに売買当事者間の取引に道を開く (自主米価格は当事者間の交渉で決定)	政府米過剰在庫及び消費者の良質米志向(当時配給米からの良質米抜き取り販売や良質のヤミ米販売横行)に対応
1971年 (昭和46年)	予約限度制導入	事前売り渡し申し込みは、生産者別に定められた限度数量の範囲内に制限			米過剰基調となり生産調整制度開始 (出荷数量制限はその実効性を確保するための措置)
1972年 (昭和47年)	・物価統制令適用廃止 ・政府売り渡し価格銘柄間格差の導入			画一的な価格統制を外す	米の品質に応じた価格形成をはかる
1979年 (昭和54年)	・政府買い入れ価格銘柄間格差の導入				
1981年 (昭和56年)	食糧管理法の改正 ・自主流通制度法定化 ・配給制度廃止	・自主流通米の政府売り渡し義務免除 ・縁故米、贈答米に係る規制緩和	集荷業者の指定制、 小売り業者の許可制により流通ルートを特定	米穀の管理に関する基本計画、供給計画を策定し、自主流通米の数量枠設定	
1985年 (昭和60年)	流通改善	米集荷への競争原理導入	・複数卸制度の導入 ・政府米売却への入札制度導入		
1988年 (昭和63年)	流通改善 ・複線的な流通システムへの転換		集荷、販売業者の要件緩和による新規参入、業務区域拡大		自主流通米300万㌧を超す(流通量の7割)
1990年 (平成2年)	(財)自主流通米価格形成機構の設立	産地品種銘柄ごとに、品質・需給動向を価格に反映			自主流通米について入札取引開始
1994年 (平成6年)	新食糧法制定 (施行は1995年)				

資料6：農家戸数及び構成の変化（販売農家：単位千戸、%）

		1990年	1995年	2001年
販売農家 計		2,971 (100.0)	2,651 (100.0)	2,291 (100.0)
主副業別	主業農家	820 (27.6)	678 (25.6)	482 (21.0)
	準主業農家	954 (32.1)	695 (26.2)	584 (25.5)
	副業的農家	1,196 (40.3)	1,279 (48.3)	1,225 (53.3)
専兼業別	専業農家	473 (15.9)	428 (16.1)	433 (18.9)
	うち高齢専業農家	155 (5.2)	188 (7.1)	235 (10.3)
	第1種兼業農家	521 (17.5)	498 (18.8)	319 (13.9)
	第2種兼業農家	1,977 (66.5)	1,725 (65.1)	1,539 (67.2)

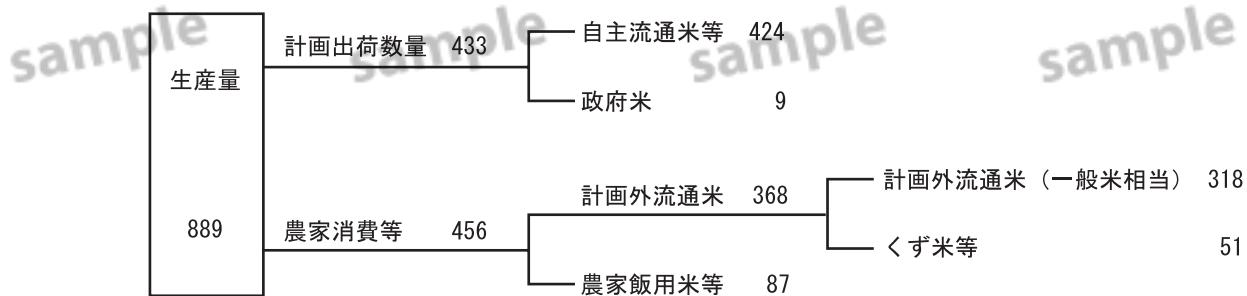
出所：農林水産省「農業センサス」

注：（ ）の数値は、販売農家戸数計を100とする構成比である。

1. 販売農家 : 経営耕地面積30a以上または農産物販売金額50万円以上の農家
2. 主業農家 : 農業所得が主（農家所得の50%以上が農業所得）で、65歳未満の農業従事60日以上の者がいる農家
3. 準主業農家 : 農外所得が主で、65歳未満の農業従事60日以上の者がいる農家
4. 副業的農家 : 65歳未満の農業従事60日以上の者がいない農家
5. 専業農家 : 世帯員のなかに兼業従事者が1人もいない農家
6. 高齢専業農家 : 男子生産年齢人口（15歳以上64歳以下）のいない専業農家
7. 第1種兼業農家 : 世帯員のなかに兼業従事者が1人以上おり、かつ農業所得の方が兼業所得よりも多い農家
8. 第2種兼業農家 : 世帯員のなかに兼業従事者が1人以上おり、かつ兼業所得の方が農業所得よりも多い農家

資料 7：計画流通米及び計画外流通米の内訳（2002年産）

(単位：玄米万トン)



資料：食糧庁調べ

- 注：1) 自主流通米等は、加工米も含む。
 2) 計画外流通米は、推定出荷量である。
 3) 自主流通米と政府米は、2003年3月末現在の数量である。

資料 8：消費者の米の購入先の割合（%、2003年）

米穀専門店	スーパー・マーケット、ディスカウントストア	生産者からの直接購入	無償購入	その他
10	44	22	23	1

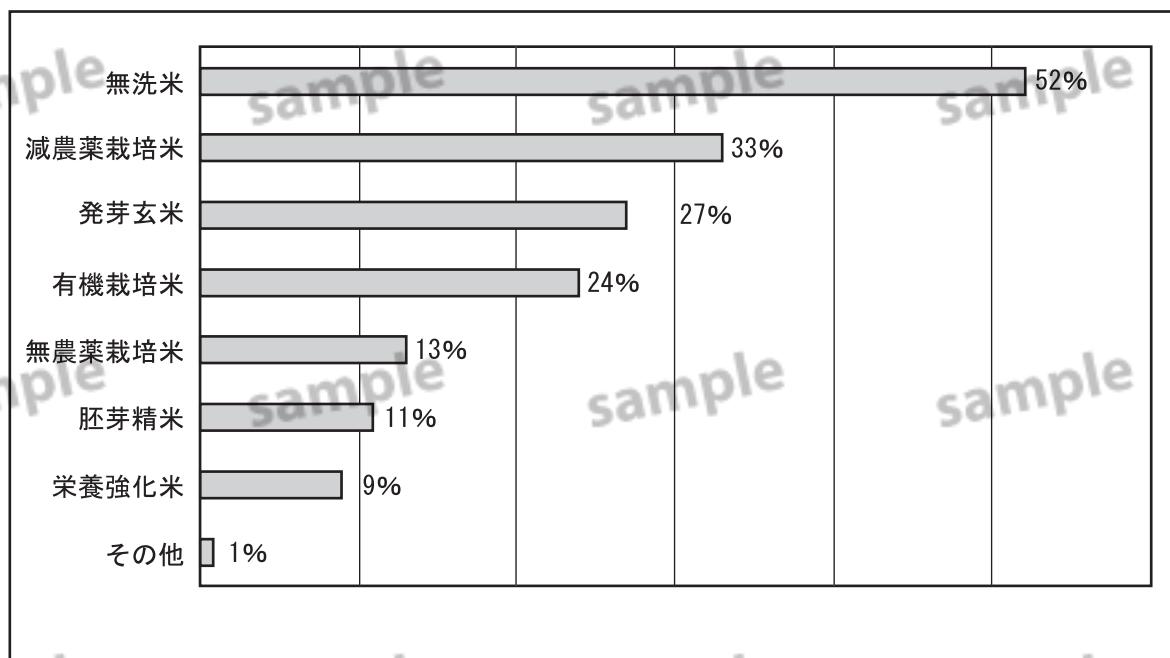
出所：平成14年度第2回食糧モニター定期調査（2003年2-3月実施）結果

資料9：米の価格（全国平均、単位円／60 ‰）



出所：自主流通米価格形成センター

資料10：今後入手したいと思う付加価値のついた米



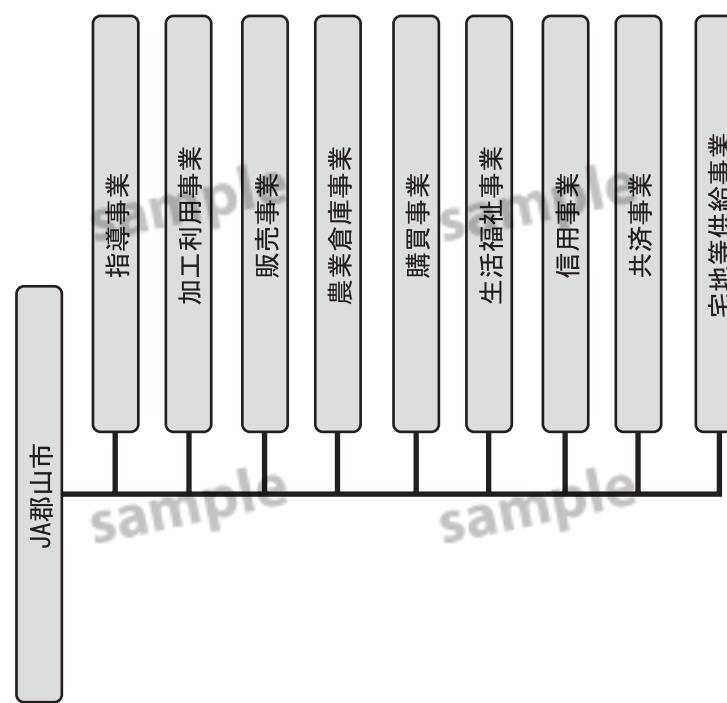
出所：平成14年度第2回食糧モニタ定期調査（2003年2-3月実施）結果

資料11：魚沼産コシヒカリと福島中通のコシヒカリの価格差（自主流通価格の入札価格：単位 円／ 60kg ）

		10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
新潟魚沼産 コシヒカリ	2001年度産	26,316	26,279	26,168	26,133	26,081	26,063	26,026	26,008	26,011
	2002年度産	26,011	26,016	26,015	26,080	26,596	30,350	30,960	30,147	27,140
福島中通産 コシヒカリ	2001年度産	17,501	17,501	17,479	17,469	17,001	17,001	17,002	17,002	17,001
	2002年度産	17,001	17,001	16,500	16,505	16,324	16,328	17,395	17,345	18,261

出所：自主流通価格形成センター

資料12：JA郡山市の事業部門



出所：内部資料

資料13：JA郡山市の事業部門別収支（2002年度：単位 千円）

項目／部門	信 用	共 浓	購 買	販 売	倉 庫	加工利用	そ の 他	指 導	計
事 業 収 益	1,563,978	1,383,771	891,320	2,262,631	73,886	312,274	92,732	35,399	6,615,991
事 業 費 用	431,835	100,535	127,580	2,029,509	49,298	240,278	34,248	75,512	3,088,795
事 業 総 利 益	1,132,143	1,283,236	763,740	233,122	24,588	71,996	58,484	△ 40,113	3,527,196
事 業 管 理 表	971,141	602,336	1,045,380	275,494	105,305	160,879	80,297	124,471	3,365,303
事 業 利 益	161,002	680,900	△ 281,640	△ 42,372	△ 80,717	△ 88,883	△ 21,813	△ 164,584	161,893
事 業 外 収 益	24,556	33,406	22,695	489	2,996	4,004	2,188	511	90,845
事 業 外 費 用	2,930	1,890	1,344	645	4,630	1,723	287	189	13,638
経 常 利 益	182,628	712,416	△ 260,289	△ 42,528	△ 82,351	△ 86,602	△ 19,912	△ 164,262	239,100
特 別 利 益	27,611	17,810	21,167	6,080	4,083	5,996	2,706	1,768	87,221
特 別 損 失	47,264	30,486	36,233	10,407	6,989	10,263	4,632	3,027	149,301
税引前当期利益	162,975	699,740	△ 275,355	△ 46,855	△ 85,257	△ 90,869	△ 21,838	△ 165,521	177,020

出所：内部資料

資料14：JA郡山市の生産量と集荷数量の推移

項 目	H2 (1990)	H7 (1995)	H8 (1996)	H9 (1997)	H10 (1998)	H11 (1999)	H12 (2000)	H13 (2001)	H14 (2002)	H15 (2003)
作付面積 (ha)	9,330	9,690	9,410	9,210	9,040	8,960	8,820	8,750	8,740	8,670
全 生 产 量 (t)	51,900	50,600	51,700	49,900	44,200	49,300	48,300	49,600	48,300	39,200
全 生 产 量 (俵)	865,000	843,333	861,667	831,667	736,667	821,667	805,000	826,667	805,000	653,333
作 況 指 数	106	99	106	104	94	106	104	105	103	86
JA集荷量 (t)	24,210	20,360	18,964	19,741	13,736	18,156	17,190	18,671	20,458	15,123
JA集荷量 (俵)	403,500	339,333	316,067	329,017	228,933	302,600	286,500	311,183	340,967	252,050
単純集荷率 (%)	46.6%	40.2%	36.7%	39.6%	31.1%	36.8%	35.6%	37.6%	42.4%	38.6%
補正集荷率 (%)	52.7%	45.7%	41.5%	45.0%	36.0%	41.9%	40.6%	42.8%	48.4%	45.6%

出所：内部資料

注：補正集荷率は、自家消費量として6,000t（100,000俵：農家戸数約10,000戸）を控除した後の試算である。

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.5 RP150