

課題名 「産地の未来は自分たちで描く」
～マンダラートから始まった部会改革～
所属名 広島県北部農業技術指導所

＜活動事例の要旨＞

本活動は、庄原市高野町におけるトマト産地（14 戸、5.1ha）の持続的な発展に向け、部会員自身が「産地の未来を自ら考え、主体的に行動する」意識を醸成し、部会運営のあり方を変革することを目的としたものである。

令和4年度には、販売単価の向上を切り口に、外部講師を招いた研修会を開催し、部会員が外部環境の変化を自らの課題として捉えるきっかけをつくった。これにより、当事者意識が部会全体に広がり、次のステップとして「2027 年販売額 3 億円」を目標としたビジョンとロードマップを部会員自らの手で作成した。

令和5年度以降は、そのビジョンに基づく具体的な実践として、定例的な月次会議による進捗管理体制を確立した。タスクの進捗状況を共有し合うなかで、部会内の主体性や連携が高まり、ブランド化や販路の見直し、新規就農者受入れの取組へとつながった。とりわけ、販売単価は2年間で約 1.4 倍に向上し、令和6年度には過去最高の販売額を記録した。

今後は、本事例で確立された「ビジョンとロードマップを軸に据えた部会運営」の手法を他産地にも展開するとともに、短期成果に偏ることなく、中長期的な視点からの担い手確保や経営継続の課題に対しても、引き続き部会や関係機関とともに取り組んでいく。

1 普及活動の課題・目標

広島県庄原市高野町は県の最北端に位置し、夏期冷涼な気象条件を活かして夏秋のトマトやいちご、だいこんなどが栽培されている（図1）。高野町におけるトマト栽培は、約50年前から始まり、現在は「高野町野菜組合ととまと部会（以下、とまと部会）」が中心となって産地を支えている。とまと部会は、令和3年の時点で、部会員数14名、栽培面積5.1ha、販売額約1億円の部会であり、部会員の平均年齢が約45歳と若い担い手が多いことが特徴である。

一方で、令和元年以降の新規就農者はゼロで、部会員数は減少傾向にあり、栽培面積は少しずつ縮小していた（図2）。さらに、販売単価は伸び悩みが続き、個々の農家は「このまま家族経営がいつまで続けられるのか」「高齢の親が作業できる間は何とかなるが、その先はどうするのか」という、将来に対する漠然とした不安を抱いていた。しかし、その不安はあくまで「自分の家の問題」であり、産地全体として「どうしていくか」を共有し、行動を起こそうという気運にはつながっていなかった。



図1 庄原市位置図

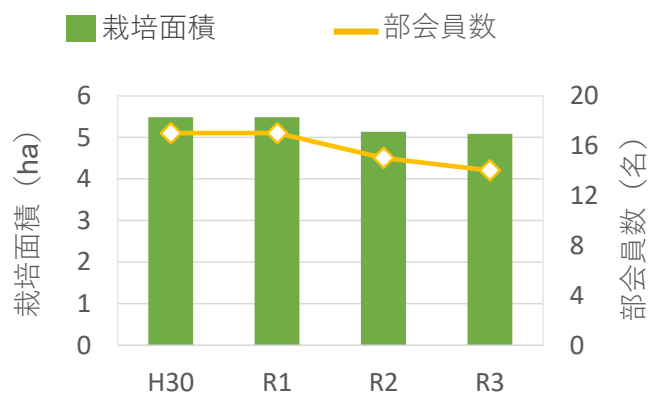


図2 栽培面積と部会員数の推移

また、これまでの部会活動は、出荷前の目合わせ会や栽培終了後の反省会など、生産現場に直結した短期的・技術的なテーマが中心であり、「販売」や「経営」について部会員が話し合う場はほとんど存在していなかった。その結果、「現状を変えるために部会全体で何かをしよう」という意識が生まれにくい状況が続いており、このままでは、気づかないうちに産地の将来がじわじわと先細りしていくのは明らかだった。

そこで当所では、「産地の未来を、自分たちで考え、動く」という意識を部会内に生み出すことを最優先課題とし、部会員が自ら産地の将来像を描き、その実現に向けて主体的に行動を起こしていく産地づくりに取り組むこととした（図3）。

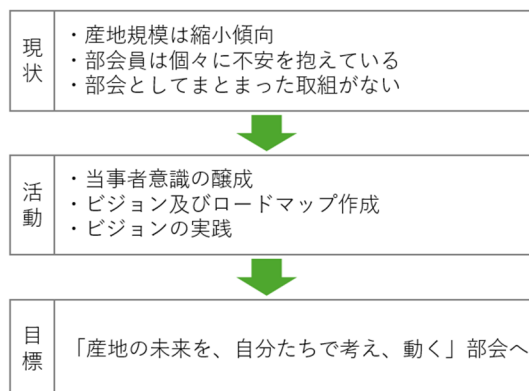


図3 目標達成のためのフロー

2 普及活動の内容

（1）部会員に火をつける～意識変革から始まった産地ビジョンづくり～（R4年度）

ア 意識変革への第一歩

部会員の主体性を引き出すためには、まず「産地の未来を考える場づくり」が不可欠だと考え、JAひろしまの営農指導員とともに、どのようなアプローチで部会員の意識に働きかけるかを検討し、繰り返し打合せを行った。そして、部会員の関心の高い「販売単価の向上」というテーマを切り口に、研修会という形で産地の将来像を考える場づくりに着手した。

講師には、農産物の流通や販売戦略に精通し、これまで県内の農業経営塾などでも講師経験のある外部専門家を選定した。事前打合せでは、部会員の現状や産地課題について詳しく共有し、「外から見た産地の現状を率直に伝えてほしい」「部会員がこれまでの受け身の姿勢を見直し、小さくても自分たちで新しい一歩を踏み出すきっかけを作りたい」という研修会のゴールイメージを明確に伝えた。

研修は2回開催し、「産地は市場からどう見られているか」「産地を取り巻く環境はどう変化しているか」など流通側の視点からの問題提起や「産地の将来をどう考えるか」というワークショップを行った（写真1）。



写真1 研修会の様子

イ 産地ビジョンとロードマップの作成

研修会で部会員の意識が高まったタイミングを逃さないよう、すぐに次のステップとして「産地ビジョンとロードマップの作成支援」に着手した。

具体的には、農閑期にあたる1月から2月にかけて、部会員と関係機関が集まる全5回のワークショップを開催した。ファシリテーターは当所が担当し、「どうすれば部会員全員が主体的に意見を出せるか」「これまで発言してこなかった部会員の声も拾えるか」を重視して進行方法を工夫した。

ワークショップの運営にあたっては、市の農林担当職員や県北部農林水産事務所の職員もサポートに加わり、グループワークの進行補助や意見集約の場面で、それぞれが役割を分担した。これにより、部会員が安心して意見を出しやすい環境を整えることができた。

また、ビジョンづくりでは、単なる現状の改善策ではなく、「未来志向で自由な発想を広

げながら、現実的な行動へとつなげていく」ことが必要であった。そのため、発想の幅を広げつつ、誰もが自然に参加できるフレームワークを模索する中で、「マンドラート手法」を採用することとした。

この手法は、目標達成や課題解決に向けた思考整理のフレームワークで、9×9 マスのシートに 81 個のアイデアを書き出していくものである。最終目標（中央のマス）には、部会員自らの話し合いで決定した「2027 年販売額 3 億円」を設定し、その達成に向けて必要な行動や課題、取組項目を、部会員全員で出し合った。

当所は、ファシリテーターとして「否定しない」「全員の意見を引き出す」「次にどうつなげるかを意識する」ことを徹底し、議論が深まるようサポートした。

さらに、出てきた行動項目については優先順位をつけ、具体的なタスクへと細分化したのち、「誰が」「いつまでに」「何をするのか」を明確にし、ロードマップとして整理した。

（２）ビジョンに基づく実践のスタート（Ｒ５～６年度）

ビジョンとロードマップの策定を契機に、それまで開催されていなかった「月次の部会会議」が新たに設定された（写真２）。

この会議では、部会員と関係機関が集まり、ロードマップに基づき、「誰が」「いつまでに」「何をするのか」を明確にしたタスクの進捗状況を全員で共有し、遅れている項目への対応や必要な軌道修正について議論を行ってきた。「作って終わり」にしない仕組みとして、計画を走らせながら見直すサイクルが定着し、取組の具体化・加速化につながっている。



写真２ 月次の部会会議の様子

３ 普及活動の成果

（１）意識に火が灯る ～部会全体に広がった当事者意識～

ア 当事者意識の芽生え

「産地の未来を考える場づくり」として企画した研修会に対し、当初は部会員の参加が得られるか懸念もあったが、JA 営農指導員と部会長による丁寧な呼びかけの結果、ほとんどの部会員が参加した。

研修では、販売や流通の実態に関する講義やワークショップを通じて、部会員が外部環境の変化を自らの課題として捉えるきっかけとなった。研修終了後には、「これまで販売について考えたことがなかったが、初めて自分ごととして受け止めた」「今までは自分の代で終わってもよいと考えていたが、次の世代に何かを残したいと感じた」といった声が部会員からあがり、これまでにない前向きな空気が部会内に生まれた。

こうした変化により、部会全体に当事者意識が芽生え、産地の将来像を部会として主体的に考える気運が醸成された。これが次のステップであるビジョンづくりへの土台となった。

イ 産地ビジョンとロードマップの作成

部会員の当事者意識が高まったタイミングを逃さず実施したワークショップでは、マンドラート手法を用いて産地の将来像と必要な行動を部会員全員で検討した。その結果、中心となる最終目標として「2027 年販売額 3 億円」を掲げ、この達成に向けた 8 つの重点分野（「販売単価の向上」「品質のよいトマトづくり」「生産者を増やす」など）を設定した。

これらの重点分野ごとに必要な行動や課題を洗い出し、全 81 マスのうちおよそ 70 マスを

部会員自身の手で埋めることができた。

その後、出されたアイデアに優先順位をつけ、「誰が」「いつまでに」「何をするのか」を明確にしたロードマップとして整理し、販売戦略や生産技術向上、新規就農者確保など、具体的な部会活動へとつながる土台が形成された（図４）。

ブランド化	品種の統一	付加価値をつける	こだわりの栽培 (栽培方法をそろえる)	品種の統一	高野トマトの品質・こだわりを説明できる	面積を増やす	新品種の導入	研修会をする
荷姿をそろえる	単価の向上	秀品率UP	安心・安全の認証制度を調べる	品質の良いトマトをつくる	他産地の品質の良いトマトと比較する	天候への対策 (日射、高温)	生産量を増やす	単収の高い生産者に栽培方法を教わる
規格外の現金化 (割れ・過熟)			品質をそろえる			施肥管理技術の向上	収穫時期を長くする	新技術(環境制御等)の検討
営業活動	ターゲットの設定	小売店に評価をきく	単価の向上	品質の良いトマトをつくる	生産量を増やす	補助事業を調べる	関係機関(市、JA)に協力を要請する	選果作業の省力化について検討する
加工品開発	販路開拓	高野トマトの売りの明確化	販路開拓	5年後(2027年)部会の販売金額3億円達成	資金調達	トマト団地をつくる	資金調達 (選果作業省力化の準備)	
販売促進			生産者を増やす (部会員の増加)	部会内の情報共有 (部会の組織体制の強化)	個々の経営体が雇用を生み出す			
トマトづくりの魅力	選果場の整備	部会としての受け入れ態勢を整える	目合わせの機会を増やす	LINEで情報共有	情報発信の仕組みをつくる (品種、農業、肥料、市況、病害虫の発生状況)	補助事業を調べる	地域おこし協力隊	雇用就農
稼げるモデル	生産者を増やす (部会員の増加)	他品目農家との連携	ほ場巡回	部会内の情報共有 (部会の組織体制の強化)	出荷量の予測を共有する	外国人技能実習生	個々の経営体が雇用を生み出す	部会として何人か確保
土地と生産環境	高野の産地を知ってもらう	高野の魅力	勉強会を企画する	飲み会をする		大学に求人を出す	おてつたび	町内の様々な仕事をしってもらう

図４ 部会で作成したマンダラート（令和５年３月時点）

（２）計画が動き出す ～主体的な実践を支える仕組みづくり～

部会員の間で共有されたロードマップは、単なる理想像にとどまらず、部会活動の新たな基盤となった。令和５年度から新たに始まった月次の部会会議では、部会長が自ら進行役を担い、全員でタスクの進捗状況を確認・共有する場として定着している。

この会議では、遅れている取組に対して「どこに課題があるのか」「どうすれば前に進むか」といった前向きな議論が交わされるようになり、部会全体の一体感が高まった。かつては開催されていなかった定例会議が、部会員の当事者意識を前提とした『行動を促す場』へと進化したことは、大きな変化である。

実際に、令和５年度にはロードマップに示された４８個のタスクのうち３８個が実行され、翌令和６年度には４１個中３６個のタスクを実施している。

このように「計画を活用し、見直し、行動に移す」サイクルが機能し始めたことで、部会活動に“運営の柱”が生まれ、後述するような取組の成果につながっていった。

ア ブランド化の取組

これまで品種の選定は各部会員に委ねられていたが、他産地との差別化を図るため、産地として栽培品種を統一し、「株式会社サカタのタネ」のブランドである王様トマトの産地認証を取得した。これにより、産地として統一感を持った販売が可能となった。

加えて、商品提案書の作成、「高野王様トマト」としての広島県産応援登録制度への登録（図５）、販促シールの作成、道の駅での特設販売コーナーの設置（写真３）など、消費者

への訴求力を高めるための販促活動も展開された。取組の中では、部会員自らがデザイナーや小売店バイヤーと意見交換を行うなど、これまでに見られなかった主体的な動きが生まれている。



図5 広島県産応援登録制度への登録



写真3 特設販売コーナー

イ 販売単価向上への取組

当産地は、県内の他産地と比較して販売単価が低く、経営上の大きな課題となっていた。こうした状況を踏まえ、部会では過去の販売実績をもとに現状分析を行い、月次会議の中で販路の見直しについて協議を重ねた。

その結果、長年出荷を続けてきた既存市場から、新たな県内市場への出荷へと切り替えるという、大きな方針転換に踏み切った。この決断は、併せて進めてきたブランド化の取組とも相乗効果を生み、販売単価の大幅な向上につながった。また、販売先とのコミュニケーションにより、安定出荷に向けた技術対策も積極的に取り組んでいる。

実際、販売単価は令和4年度の312円/kgから令和6年度には431円/kgとなり、2年間で約1.4倍に上昇した。伸び率では県内他産地の中でも最も高い水準となった。販売額については、部会として過去最高の約1.5億円を記録した（図6）。

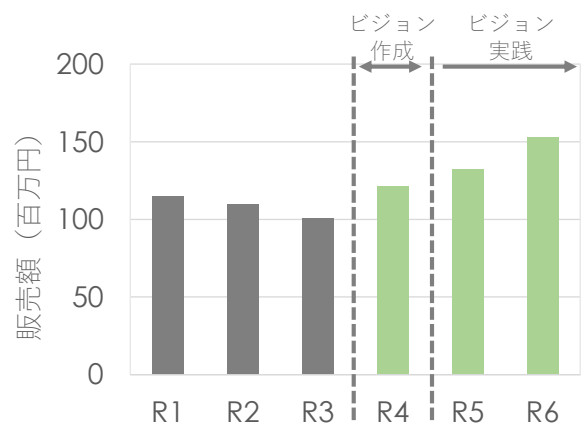


図6 部会の販売額の推移

ウ 新規就農者確保の取組

将来的な担い手の確保に向け、部会では新規就農希望者を対象とした見学ツアーを企画・実施した。産地ビジョンとロードマップを策定したことで、受け入れに対しても「部会としてきちんと向き合おう」という意識が生まれ、これまでにない主体的な対応が見られた。

ツアーでは、部会員のほ場や出荷施設の見学や、昼食を囲んでの意見交換の場を設け、参加者と部会員が率直に交流した（写真4）。

令和5年度、6年度にそれぞれ4名の参加があ



写真4 ツアー参加者との意見交換

り、ツアー参加者からの研修申込には至らなかったものの、こうした発信を継続する中で、令和7年度には地元の青年1名が新たに研修生として加わるなど、行動が次の動きにつながる成果が見えはじめている。

4 今後の普及活動に向けて

今回の取組により、部会内には産地の将来を自ら考え、行動する気運が生まれ、ビジョンとロードマップに基づく部会運営の枠組みが定着しつつある。こうしたプロセスは、他の部会や産地にとっても有効なモデルとなり得るものであり、当所としては、本事例で得られた知見を他地域にも展開し、普及活動の一つの手法として広げていきたいと考えている。

一方で、現時点では、販売単価の向上や販促活動など、短期的に成果が見えやすい取組が優先される傾向がある。しかし、持続可能な産地づくりに向けては、後継者の確保や労力分散の仕組みづくりなど、外部の組織との連携も視野に入れて、より長期的な視点に立った課題に取り組んでいく必要がある。

今後は、月次会議などでの進捗管理を継続しつつ、中長期的な視座を踏まえた課題設定や目標の見直しを行うなど、「計画を活用し、見直し、行動に移す」営みに寄り添う形で支援を進めていく。また、見学ツアーや研修受入れのような活動を通じて、部会が担い手確保に関して主体的に動き始めたことも重要な一歩であり、こうした動きを継続・発展させるための支援も強化していく。

(執筆者 宗廣 亮佑・森中 千映子)