

新・農業経営者ルポ／第95回

ブランド産地の可能性を探る 即行動の農村経営者



ミケ日みかんはすでにトップブランドである。であればこそ、様々な企業やネットワークを生かした商品開発が必要。
さらにみかんの皮のむき方を話題化させる取り組みに力を入れるミケ日農協。

JJAみっかびは総合農協でありながら、実態は「三ヶ日みかん」の販売事業を中心に運営される専門農協に近い。後藤善一はいち早く農道作業方式への転換などに取り組み、地域有数の農業経営者に成長した。現在は同JJAの代表理事専務として「売るための仕組みづくり」に奔走する。ブランド産地としての強さとトップランナーゆえの経営課題に迫る。

取材・文／清水泰、昆吉則 撮影／並木訓 写真提供／JJAみっかび

静岡県西部の県境、浜名湖に臨むエリアに位置する三ヶ日町。一般的には「三ヶ日みかん」の産地として全国的に有名だ。しかし、昭和20年代の経営破たんをはじめ、ブランド産地を支えるJJAみっかびの特性を知る人は業界でも少ないのでない。

JJAみっかびの特異性はまず経営者の成績表である財務諸表に顕著に表れる。販売事業の割合が圧倒的大きく、農畜産物の売上げ約90億円のうち、8割超をみかんが占める。ここ30年ほどは毎年、組合員に総額数千万円単位の配当を行っているのだ。

健全な財務体质、ブランド産地の確立を可能にする強さの秘訣を端的に言えば、いわゆる農業政策からも組合員である農家からも一時期は「守られなかつた」環境にある。奥浜名湖の温暖な気候と、岩の多い古生層の土壤に恵まれたこの地でみかん栽培が始まつたのは、江戸中期に遡る。戦前は養蚕、戦後は畜産とみ

かんの複合経営、そしてみかん（柑橘）を中心と、市場の変化に応じて主な作物を転換させてきた。

一方、管内耕地面積約2000haの水田の割合は7%強にすぎない。そもそもコメに依存していなければ、保護の対象にならないのだ。

農家から過度に守られなかつた理由は、昭和26年の経営破たん（貯払い停止）だ。組合員は貯金が引き出せなくなつたのに加えて、経営再建のため追加の資金提供を余儀なくされた。農協に対する信頼は損なわれ、監視の目も厳しくなるから、経営者は二度と失敗できない。しかも、3年後の業務再開までに農家は農協を通さない出荷を増やしており、農協にはBクラス品しか集まらなかつたという。

60年には農家主導で「三ヶ日町柑橘出荷組合」をつくり、みかん販売事業の強化に乗り出した。だが、生産者の加入率は約12%に止まつた。農家、地域に対して自らの存在意義を自らの行動と結果で示す必要に迫

られていたのである。

そのため農協経営を担う代表理事の組合長、専務のトップ2人は、歴代、専業農家の成功した農業経営者の中から選ばれる。職員OBや農家が名誉職的に就いたことはない。経営破たんの要因が戦前に宮内庁に勤務していた組合長の放漫經營だったことの反省から生まれた慣例でもあるのだろう。

変化に対応できる 農家・農協は生き残る

現組合長の森田繁男も専務の後藤一人である。森田はみかん農家から大規模投資の決断を下してブロイラー農家に転身。事業を発展させた成功体験を持つ。後藤は父から譲り受けた5haのみかん園地を8haに広げ、地域のスタンダードとなつている生産・貯蔵・出荷方式を独自の試行錯誤を通じて確立した。

二人に共通する成功のポイントは、現状に満足せず時代や顧客ニーズの変化に対応しようとする自らの意思で変革を選択し、結果が出るまでやり続けたことだ。もちろん農業経営と農協経営は同列には論じられない。だが、「守られない」JJAみっかびは失敗や危機を糧に変化に対応することで存続・発展してきた。



三ヶ日町農業協同組合 代表理事専務 後藤 善一 静岡県浜松市

ごとう・よしかず●1955年、静岡県三ヶ日町（現浜松市北区三ヶ日町）生まれ。日本大学経済学部卒業後、就農。妻、長男、2人の常雇用、収穫時のパートで約8haの園地での柑橘栽培。年間10kgダンボール2万ケースを出荷する三ヶ日町農業協同組合（JJAみっかび）有数のミカン専業農家。2009年、JJAみっかびの代表専務理事に就任。年商約5000万円。JJAみっかびのミカンの年間出荷量は早生、青島温州、中晩柑合わせて計約3万1000トンで、販売額約77億円。職員数は約150名。

ブランド産地の可能性を探る 即行動の農村経営者

三ヶ日みかんが全国区になるきっかけは東京市場での高評価だった。これは出荷組合の苦戦を受け、新たな市場を求めて試行的に東京へ出荷した結果だ。最初から勝算があつたわけではない。現在の主力品種「青島温州」の普及も、極東寒波の影響により在来品種で被害を被つた生産者と農協が導入を促進したことによる。

また、2001年に、28億円の投資を行い光センサー式の選果システムを導入。収穫されたミカンは、生産者の貯蔵・選果を経て選果場に出荷される。選果場では、一個一個の糖度と酸度を光センサーで測り、大きさや品等別に箱詰めされて出荷する。バーコード管理による出荷後の一連サービスにも活用している。カナダへの輸出もこの年に開始した。

「過度な着果は樹の寿命を短くするなど、農家の中長期的な利益と一致しないこともあるので、生産者にはJAみつかびが定める大きさや階級別の単価×数量の代金を支払っています。客観的な評価が可能になつたことで、農家側には增收条件が明確になりました」

今秋の収穫期までに、8億円を投じてセンサーを腐敗果の選別精度が高い最新式に交換する予定だ。

三ヶ日みかんが全国区になるきっかけは東京市場での高評価だった。これは出荷組合の苦戦を受け、新たな市場を求めて試行的に東京へ出荷した結果だ。最初から勝算があつたわけではない。現在の主力品種「青島温州」の普及も、極東寒波の影響により在来品種で被害を被つた生産者と農協が導入を促進したことによる。

また、2001年に、28億円の投資を行い光センサー式の選果システムを導入。収穫されたミカンは、生産者の貯蔵・選果を経て選果場に出荷される。選果場では、一個一個の糖度と酸度を光センサーで測り、大きさや品等別に箱詰めされて出荷する。バーコード管理による出荷後の一連サービスにも活用している。カナダへの輸出もこの年に開始した。

今秋の収穫期までに、8億円を投じてセンサーを腐敗果の選別精度が高い最新式に交換する予定だ。

ブランド消滅を避けるため 農協合併への参加を断念

今でこそ後藤はJAみつかびの組織・意識改革の先頭に立つが、元々、農協経営に強い関心があつたわけではない。むしろ「関わりたくない」というのが後藤の本心だった。かつて後藤の父は95年から98年まで組合長を務めていた。

当時の重要な経営課題は、浜松市とその周辺15農協の合併問題であつた。信用・共済事業が収益の柱の組合農協はバブル崩壊以降、規模拡大による組織の生き残りを図ろうとしていた。一方のJAみつかびは、三ヶ日みかんの販売事業がメインの専門農協的農協である。

組合員の賛否が分かれるなか、後藤の父も組合長として合併協議会に参加し、一時は合併で話がまとまりかけたという。しかし、最終的にはJAみつかびが定める大きさや階級別の単価×数量の代金を支払っていません。客観的な評価が可能になつたことで、農家側には增收条件が明確になりました」

「農協合併を批判するつもりも総合農協の必要性を否定するつもりも毛頭ありません。ただ、農協のあり方は地域の事情などによつて異なるはず。みつかびが新しいモデルの一つになれたらと今は思います」

浜松市と周辺14農協の合併で誕生



傾斜のきついみかん園を農道作業方式で仕事ができるよう基盤整備してある。後藤は8haがほぼひとまとまりになったみかん園を所有する。傾斜地であっても、スピードスプレーヤ(SS)だけでなく、大型の土木作業機も農道からすべての畠に入っているようになっている。



園内の作業は収穫を除けばすべて機械化された。それは省力だけでなく、大型重機が使えることで、樹齢の経った大きな改植樹を植え付けることが可能になり、改植後園でも短期間で最大生産が可能になった。**7**石の多い同地では土が振るえるバケットが便利だそうだ。**8**は断根に使うために自作した重機用断根作業機。



「新築した自宅の庭に庭師が重機を運んで、園地に隙間なく樹を植え付けること、収穫を増やすこと、重機を入れる園地に造成し直す後藤は周囲から“変人”扱いされたといふ。

地域への想い・危機感を抱いて農協改革に取り組む

使つて成本を植えたり、巨大な岩を運ぶ作業がヒントになりました。S

Sやエンボが入る園地では、防除や施肥そして収穫作業が省力化されるだけでなく、古くなつた木の植え替えや、品種の更新に伴う作業負担と時間を大幅に減らせます。好景気で単価の高いミカンを拡大した園地で効率的に生産して儲けるには機械化が不可欠でした」

ちょうど94年度から2001年度にかけて、ウルグアイラウンド関連対策予算6兆1000億円が計上された。その予算を使って、傾斜地の多い地域の園地に重機が入る農道作業方式への転換を図った。

「今やSS、エンボ、貯蔵や出荷に使うリフトは、3ha以上の農家にとって3種の神器と呼ばれるほど普及しています」

ミカン農家は減つても園地面積は減らず、一戸当たりの平均面積は2haだが、地域の園地の5割以上を經營する専業農家の平均は3~5haに拡大した。専業農家の生産量は全体の5割を超える。初期投資を必要とする生産方式の転換が、結果的に集約化を後押ししたのだ。

JJAみつかびだけだった。「父は小規模農家から始めて農地を拡大し、地域に尽くしたいと町議会議員を務め、組合長も引き受けました。その間、合併の前後は周囲の風当たりも強く、家族が苦労する姿を目の当たりにしました。だから関わらなくなつたのです」

農協経営と距離を置き生産イノベーションに没頭

後藤がその分、農業経営者として力を入れたのが生産方式の抜本的改革だった。78年、大学を卒業した後藤は就農する。その後、議員活動などに精を出す父に代わって5haの園地を任されるようになった。

傾斜地の園地の機械化はまだ進んでおらず、園地に隙間なく樹を植えることで収穫を増やしていた。重機に投資して省力・省コスト化するより、人手を使って手取りを増やす方式が“標準”だったのだ。後藤はSS(スピードスプレーヤ)研究会をつくり、メーカー3社のSSを自分の園地で動かして比較検証したこともある。傾斜園地に農道を整備し、重機が入れる園地に造成し直す後藤は周囲から“変人”扱いされたといふ。

三ヶ日は生産方式、品質管理とも

ブランド産地の可能性を探る 即行動の農村経営者

国内トップレベルにあるとはいえ、ミカンは「比較的栽培に手がかかるない」と後藤は言う。それは反面、生産と品質管理に気を配つていても「当たり外れ」の年があるということだ。実際、これまでに何度か外れが起きている。それでも合併より三ヶ日みかんのブランドを選んだ以上、売っていくしかない。

そして三ヶ日町におけるJAみつかびの重要性はさらに増している。2005年の市町村合併で浜松市北区の一部となつた今、住民が選挙で選ぶ地域行政の長はない。町の主要産業である三ヶ日みかん事業の浮沈が、地域全体の生活に影響するからだ。

「周囲から何を言われても構わない。自分に代わって8haの園地を継いだ息子たち次の世代のため、地域を支えるJAみつかびの未来のために役に立ちたいと思い、代理理事専務に就くことにしました」

思い立つたら即行動の後藤が「動」のイメージなら、悠然と構える森田は「静」のイメージだ。だが、挨拶だけのつもりで訪ねた森田は1時間近く後藤が驚くほど地域への想い、危機感について熱く語った。一人が同じ方向を向いていることは、後藤が言う「組織、人、事業がゆでガエルにならないための創造的適応、意

識改革」実現のために打ち出す施策は森田組合長の考案でもあるのだ。

しかし、60年前に経営破たんしたにもかかわらず、職員の大多数とは危機感を共有できていない。農協は潰れず、いざとなれば組合員や上部団体が尻拭いしてくれるという意識が抜けないのだ。本来、JAみつかびがすべきは助けてもらうことではない。農業を基盤とする住民生活を支え、地域産業を主導する農村経営者としての役割だ。

求められる役割に比して現状は未達と言わざるを得ない。確かにブランド産地としては一定の地位を確立している。しかしそれは、他の「守られた」ミカン産地の大半がブランド化以前の段階に留まっているからだ。農道生産方式や品質管理システムといった差別化要因はハードに負う部分が大きい。競争が本格化し、他の産地に真似されればその差は一気に縮む。

しかも三ヶ日町には園地を拡大できる余地が少ないといふ。生産性向上に取り組むにせよ、三ヶ日ブランドで供給できるミカンの生産量には限界がある。後藤が営農支援課を新設したのは、将来の危機を見据えてのことだ。生産量が変わらなければ、付加価値＝顧客満足を高めて単価を上げるしかない。そのためにはブラ



10



9



12



11

農協の大型合併には参加せず、独自路線を選んだ三ヶ日農協。総合農協としては金融や共済の部分では不利がある。それでも農協本来の事業である販売、購買事業で健全な黒字を計上し、毎年、組合員に配当ができる全国でも稀な農協が三ヶ日農協なのである。三ヶ日農協の本所以外に支所は一ヶ所だけ、⑨農協本所の周りにAコープを始め様々な事業所が集中している。小さくとも組合員の支持を得ている農協なのだ。⑩～⑫は選果場。

ンド力のある三ヶ日みかんをメディア（手段）にして、ミカンを含めた何かを売るという発想の転換が必要になる。

売り方・物は何でもあり 正解がないから、面白い

J Aみつかびでは、後藤が音頭を取つて三ヶ日みかんというブランドを手段に売る試行錯誤を繰り返している。事業はマーケティングから始まるので、経費でなく投資だという。

例えば、サントリリーのトリスをベースに三ヶ日みかんジュースとソーダ水で割ったハイボールを開発。昨年5月にはJ Aみつかびでサントリーとの共同記者会見を行い、取扱店舗拡大を発表した。このニュースはテレビ、新聞、グルメブログガードに取り上げられた。

「サントリリーとの強力なメディア戦略により、資金を使わずにマスコミ露出が増え、メディアの連鎖で大きな宣伝効果となりました」

ほかにも、ミカンの皮を使い切つてウサギやウマなどの動物を主人公のむきお君が剥きあげていく児童書が口コミでヒットしていることを知るとミカン消費の新しい切り口に利用可能と考え、即座に小学館に協業を申し入れている。小学館主催のワークショップに協賛したり、JA A

でも作者を招いたワークショップを開催。管内の小中学校にミカンと剥き方レシピ、道具を配布して特別授業を行うなど地域を巻き込んだ活動に発展している。

新たなビジネスモデルとして狙っているのが、株キヤトルセゾンが推進している「オフィスみかん」の取り組みだ。これは会社のオフィスでミカンを食べるシチュエーションを創り上げることである。

都心の事務所などでは小腹が減つたサラリーマンやOL向けに業者がお菓子を置いて行き、食べた分だけ集金するビジネスが伸びている。そのお菓子をヘルシーな「みかん」に代えさせようというものだ。

「自分たちの商品、サービスをできるだけ多くの人に、できるだけ頻繁に、できるだけ高価格で利用してもらえるよう、いろいろな切り口でひたすら考え、実行しています。何でもありだから本当に面白い」

価値観や企業文化・風土が異なる異業種との出会いがイノベーションを生む。J Aみつかびは日本一工業が盛んな静岡県と愛知県の中間に位置する。三ヶ日、ミカン、農業といつた枠組みに捉われずに地の利を生かせば、未来的な市場や新商品・サービスの開発の可能性も一層拡がるに違いない。



代表理事組合長の森田繁男と代表理事専務の後藤善一。組合長理事、専務理事は、一貫して農業経営者がその職に付いている。企業と組んだ商品開発や产地としての新しい取り組みも同農協の事業センスの高さ故だ。**15**はみかんの皮で作った竜。剥き方を拡げる取り組みだ。



2012年3月29日開催
『農業経営者』読者の会
第64回定例セミナー

『農業経営者』読者の会 定例セミナー DVD、動画・音声、好評発売中！

▶ 最新DVD発売のご案内

「東洋一の選果場 世界に誇る みっかびみかんの現状、販売 への取り組み」

講師／三ヶ日町農業協同組合
代表理事専務 後藤善一氏

JA みっかびは、最新鋭の光センサー選果機を導入し、選果場は東洋一の選果処理能力を誇ります。そして新たなみっかびみかんのブランド作り、販売に力をいれています。いいものを作るのは当たり前、課題はどう売っていくのか、JA みっかびのマーケティングの考え方を講演していただきます。後藤氏は、30 年間生産者でしたが 4 年前に突然、理事専務に就任。農協の中に入って感じたことは何だったのか、おこなってきた改革に加え、農協がいまも各方面から批判される中、氏の考えも語っていただきます。

ご注文方法

下記のサイトより、ご注文ください。

DVD > <http://agri-biz.jp/item/detail/16336>

動画・音声 > <http://agri-biz.jp/item/detail/16337>

価格…DVD：2,000 円+送料 100 円／動画：980 円／音声：480 円

※ご購入には、「農業ビジネス」サイトへの無料会員登録が必要です。

★全セミナー動画を WEB で閲覧することができる『農業経営者』定期購読者限定サービス、「農業経営者プラチナ会員」をご存じですか？

現在、45セミナーの動画を配信中(980円／1セミナー)。年会費10,000円(月833円)ですべてご覧になりますので、たいへんお得です！ 加えて、映像を収録した DVD(2100円／1枚)を、毎月『農業経営者』に同封してお届けします(年12枚)。

▼農業経営者プラチナ会員申込ページ
http://agri-biz.jp/member/about_platinum

※お申込には「農業ビジネス」サイトへのログインが必要です。『農業経営者』定期購読者の方で、ログインパスワードをお持ちでない方は、customer@farm-biz.co.jpへお名前とお電話番号をご記入の上、メールにてご連絡ください。