



新・農業経営者ルポ／第174回

# ミカン産地の永続を願う 農業人としての農協経営

今回の主人公はミカンの一大産地、静岡県西部のJAみっかびの組合長である後藤善一だ。農業の経営者として大成した後、農協の経営に入ったその目に、この巨大組織はどう映っているのか。産地の展望とともに聞いた。

文・写真／窪田新之助、写真提供／JAみっかび

なだらかな傾斜と  
かんがい設備が整った園地

静岡県浜松市の旧三ヶ日町にあるJAみっかびの本店に到着して総務課を訪ねると、すぐに組合長室へ案内された。多読家らしく、入口脇の書棚に本がぎっしりと詰まっている。農業と経営に関するものが多い。その部屋に足を踏み入れたら後藤は再会の挨拶もつかの間、「よかったらうちの農園に行つて、まずは撮影してくれないかな。まだ雨も降っていないようだから」と話してきた。いつもながらの優しい気遣いに感謝しながら、後藤が運転する4WDで園地へ向かった。

三ヶ日町を訪ねるのはたしかこれで5回目になる。奥浜名湖を望むその風景でいつ来ても目を引くのは、園地の傾斜がどこもゆるやかであることだ。柑橘類の他産地からしたら、どうしたつてうらやましくなる条件が整っている。

農園を訪れると、現在の経営者である息子の健太郎が事中だったため、親子で一緒に写真を撮らせても

らった。

「ほんとは嫁と息子には感謝している。頭が上がらないよ」

車に戻つて2人になったとき、後藤はこうつぶやいた。筆者は後藤とはとくにこの2年ほどは何回も会っており、これはそのたびに聞くセリフだった。その真意は後ほど説明する。

筆者が最初に農園を訪れて5年になる。この間に変わったのは経営面積が8haから10haに増えたことだ。とはいえ、生産条件が良い三ヶ日町では農地市場は活発ではない。山を買って木々を伐採し、土地をならして園地にした。

4WDでさらに登っていくと、若木が植えてある区画があり、ここが買い求めた山だと気づく。木の根元を見ると、ドリッブチューブをはわしている。その水源は1975年から89年にかけて施工されていった浜



名湖北部用水になる。三ヶ日町では300年前からミカンの栽培が始まっていたが、天水や溪流水に依存していたため、生産が安定しなかった。用水ができたことで畑地かんがい設備を整え、収量と品質を向上させることができた。

それにしても山を切り開いてまでなぜいま増産するのか。言うまでもなく、ミカンを含めて果実の消費量は下がっている。1人当たりの年間購入数量はミカンの場合、80年に14・5kgだったものが2016年には3・5kgと、40年近い間で76%も落ち込んだ。近年は下げ止まった感があるものの、栽培面積はいまも減少傾向にある。その数字はさらに減っていくと後藤は見ている。

「ほかの産地は園地が急傾斜で作業

三ヶ日町農業協同組合代表理事組合長

後藤 善一 静岡県浜松市

ごとう・よしかず 1955年、静岡県浜松市生まれ。日本大学経済学部卒業後、就農。「楽しく、儲かる農業を」を目指して、三ヶ日町でミカン園経営。就農時より作業の機械化・園地拡大に取り組む。平成11年第一回全国果樹・技術経営コンクールで農林水産大臣賞受賞。現在の柑橘園地は10ha。農業経営はすべて息子に任せる。農協役員就任後から三ヶ日みかんのマーケティング・ブランド強化のための多様な取り組みを続ける。

効率が悪いうえに高齢化が進んでいるから、これから生産量は一気に落ちてくると考えている。このままでは将来的にミカンは足りなくなる」

ミカンの生産を維持、あるいは拡大していく……。これは個人とともに、JAの経営としての基本方針である。

## いまよりもっと いい方法があるはず

車窓から眺めていたように奥浜名湖に臨む三ヶ日町の園地は、どこも傾斜がゆやかで農作業はしやすく、農家の生産意欲は落ちにくい。ただ、それは自然の利だけに頼っているのではない。後藤をはじめとする農業人らの英知と努力、協調がある。

代表的なところでいえば、機械化体系の構築がそうだ。

「俺が大学を卒業するまではどの作業も人力だった。うちは親父が町会議員だったから、祖父母と母とで5haをこなしていた。こんなことをやっていたら続かないと思ったよ」

これが原体験となり、後藤は大学卒業後に実家で農業を始めるや、仲間とともにスピードスプレーヤー(SS)の研究会を設立する。傾斜の園地をならし、農道も整備した。それでSSやユニボ、軽トラなどが入れるようになり、防除や施肥、収



山を造成し、新植した園地。ミカンは供給が不足するとにらみ、後藤は増産を始めている。

穫、樹の植え替えに至るまで楽にできるようになった。

その資金に充てたのは国際機関WTOの前身であるウルグアイ・ラウンド(86〜94年)の対策予算だ。8年間で6兆1000億円の金がばらまかれ、場所によっては農業とは無関係に思える温泉施設を構えるところもあった。対して後藤らは、その金で先のような基盤整備を進めた。

いまではすべての組合員が当たり前に使っているフォークリフトによるパレット輸送を導入したのも後藤らだ。パレットの寸法を考え、トラッ

クに載せられるようにしている。「いま、うちの管内で活躍している機械はほとんど自分が提案したと思う。クリエイティブな仕事があったから」

機械化一貫体系を進めた個人的な理由をこう述べる。母校である日本大学の経営学科の授業で、イノベーションという言葉が印象に残っていたからかもしれない。

「イノベーションという言葉が好きだったね。良い方向に変えていきたい、それが自分の行動原理のすべてといっていいかもしれない。いまの

ままではなく、もっといい方法がきっとあるって」

単純作業から解放されていた後藤にとつて、畑に出れば試してみたいことはいろいろあった。

畑でのこんなエピソードがある。いつまでも帰宅しないことに妻が心配してやってきた。その呼びかけにふと我に返ると、辺りは真っ暗で、時刻は午後8時を過ぎていた。のめり込むと、どうにも止まらなくなってしまう性分らしい。とりわけ農業は自分が手かけたことに対し、かなり直接的に事態が変わっていく。

# ミカン産地の永続を願う農業人としての農協経営

「俺は今までこそ農協の経営をして  
いるけど、自分はいくまでも農業人  
だと思っっている。農協の経営でも農  
業人としての視点で見たい」

## 本当は農業を続けたかった

そんな後藤にとって、そもそも農  
協は最初はまったく関心がなかった  
という。

それが08年のある日に突如として  
専務から声がかかる。農業ができな  
くなるから断りたかったが、でも断  
られなかった。地域の大先輩でもあ  
るJAの組合長や理事のみなさんに  
頭を下げられたからだ。やむなく引  
き受けることを決めて家族に打ち明  
けると、妻からかたくなに反対され  
た。

「とにかく泣くに泣かれて……」

いまでこそ苦笑いするが、かなり  
大変だったようだ。当時の後藤自身  
の農業経営を見ると、長男の健太郎  
が東京農業大学を卒業後、実家で農  
業に就いてまだ3年目。組合長とも  
なれば、農業に費やす時間はまず  
もって取れない。家族としては大黒  
柱をなくして経営がうまく回ってい  
くのか不安だった。冒頭、農園に向  
かう車中で「ほんと嫁と息子には感  
謝している。頭が上がらないよ」と  
いうつぶやきにはこうしたことが背  
景にある。

## 農協の原点は やはり地域の農業

農協に入った後藤が最初に感じた  
のは、なんてぬるい組織なんだとい  
うことだった。この率直な感想は組  
合長になったいまに至るまで変わっ  
ていない。手厳しくこう評する。

「農協の職員はいつまでも自分たち  
の組織が続くと思っっている。JAグ  
ループという組織に守られていると  
思っっているから。だから、もっと良  
くしたいという気持ちが弱いし、新  
しい発想もない。」



後藤は仲間とともに基盤整備を進め、スピードスプレーヤーなどの機械が入れるよう園内道を整備してきた。JAみっかびではほかの農家もそれになり、いまではどの園地でも当たり前前の景色になっている。

すでに農協は制度疲労を起こして  
いる。メインの事業である金融・共  
済事業に将来はないよね。超低金利  
だし、リテールだってなくなってい  
く。組合員は一気に減っていくだろ  
うし、そうすれば預貯金は跡取りが  
住んでいる都市部の銀行に持ってい  
かれる。共済も少子高齢化で、対象  
者はますます減っていく。営業先を  
広げたくても、農協にはテリトリー  
があるじゃない。基本的に売りに行  
けない」

「地域で食っていくしかなない。それ  
には組合員に儲けてもらうことが大  
事。俺はよく『外貨獲得内貨循環』  
という話をするんだ。うちの強みは  
ミカンだから、その強みを伸ばすの  
が経営。だからミカンで儲ける。う  
ちの農協の経営にはそれしかない」  
専務になった後藤は自分の諮問機  
関として経営企画室を設置。この部  
署の職員とは共通の言葉、価値観を  
共有したかったことから各種勉強会  
を開催するほか、情報を共有して分  
析し、今後の経営戦略を練った。こ  
のころからいまに至るまで続けてい

ることはできるだけ農協の外に出て、職分に関係なく興味のある人に会ったり勉強会に出たりすること。それも可能な限り、職員を連れていく。組織の中で右往左往する農協人的イメージとはまるで違う。

## 集中と差別化

経営戦略として重視したのはミカン産業への集中と差別化、コスト削減、そしてリーダーシップだ。

このうち差別化について、後藤が食品を売っていくうえで、今後大事だと考えるのは機能性である。そこで、15年4月に施行された機能性表示食品制度で、生鮮食品第一号としてミカンで取得した。浜松医大や農研機構などが三ヶ日町民を対象にした研究により、三ヶ日みかんに含まれる色素β-クリプトキサンチンには骨粗しょう症のリスクを軽減する効果があることを明らかにしていた。出荷用の段ボール箱に機能性表示食品であることやその機能性の内容について記載できる。

「とにかく生鮮食品では一番に取りたいと思った。世間の話題になるから。ミカンで40年も飯を食っているけど、毎年外観、糖度はそんなに変わらないじゃん。何か違う見方、感じ方してもらわないとミカンの消費は伸びていかない。それには『健



康」が一番大事だと思っている」

さらに、サントリー酒類(株)とは11年に東海北陸エリア7県で、「三ヶ日みかんハイボール」を数量限定で発売した。缶のデザインには世界遺産となった富士山に加え、「JAみっかび」のマークを入れた。サントリー社はそれまで沖縄特産のシークワーサーでハイボール缶を販売したことはあったが、農業産地の業者や団体とコラボするのは初めてだった。静岡県内の飲食店でもこのハイボールが飲めるようにした。いまではハイボール缶の販売はなくなったもの

の、県内の飲食店での提供は続けている物になっている。

「サントリーとやったのは企業イメージがいいし、チャレンジという印象があるから。うちの農協が世間からそういう見方をしてもらえたらうれしいなと思ってね」

続いてコストの削減についていえばさまざまあるが、最も大きいのは毎年多額の赤字を垂れ流していたAコープ事業からの撤退だ。とはいえ、組合員サービスを落とす代わりに、代わりに東海地方の大手小売チェーンの(株)パローに入っても



JAみっかびは青果物としては全国で初めて機能性表示を取得した。サントリーと三ヶ日みかんの果汁が入ったハイボールを開発するなど、イメージ戦略にも余念がない。

らった。

## 東洋一の選果場の更新

農業人としての視点からいくつもの改革を断行してきた後藤。組合長の任期は二期目に入り、残すところ一年半ほどだ。最後の大仕事の一つと位置づけているのは老朽化した選果場を新築することになる。

現在の選果場はその規模が床面積1万5000㎡と東洋一を誇り、1品目の選果場として国内では目にするこのない巨大さである。処理能力は1時間当たり70t、1日当たり

## ミカン産地の永続を願う農業人としての農協経営

450tになる。

光センサーを備えたこの選果場では、すべてのコンテナはひもづけされ、誰が、いつ、どの園地から出荷してきたかの履歴が残る。もちろん結果である糖度や酸度などの品質評価についてもだ。一連の結果を受け、JAの職員は営農指導をする。つまり、PDCAが回るような仕組みになっている。

高校の跡地を買い取り、選果場はそこに新築する予定だ。処理能力は現存のものと同じで、JA管内のミカンの生産量を落とすつもりはない。あくまでミカンにこだわり、ミカンで儲けていくのだ。

翻って全国のJAを見渡すと、広域合併によって独自色をなくしているように感じる。合理化という旗印からすれば、短期的には一見良さそうに見えるが、長期的にそれはJAにとっても組合員にとっても明るい未来なのだろうか。そうは思えない。最後に後藤へそんな疑問をぶつけてみた。

「その通りだと思う。農協にとっては一番不幸なのは、自分たちが何者



東洋一の規模を誇るJAみっかびの選果場。ここに出荷するミカンはすべて、誰が、いつ、どの園地で収穫したのか、さらに糖度や酸度などの成績もわかるようになっていく。一連のデータはすべて管理され、営農指導に役立てる。

なのか、何をやっているのかわからなくなっていること。金融屋なのか、保険屋なのか、はたまたそれでいいのか。組合員との関係も希薄になっていて、自分たちはいったい何者なのか、何のために仕事をしているのか感じられなくなっているのでは」

存在意義の希薄さ」。それは多くの農協を覆う暗い影だろう。

関連してこんな話がある。JAみっかびはミカンの運輸事業を置いている。ただ、夏に向かうにしたがつて、低温貯蔵するミカンも在庫が払

底するため、その職員の仕事は自然と少なくなる。そこで後藤はあるとき、彼らに組合員の園地の草刈りをしてもらうことにした。あまりに暑い日が続くので、逆だった。草刈りをしていると農家から礼を言われる。それがうれしいし、やりがいを感じるというのだ。

「農協の仕事の強みって、農業に関係していることと、密接な関係にある組合員がいること。これに尽きるんじゃないかな。強みを活かすが

経営なら、農業の発展や組合員の暮らしや経営にどう寄与するのか。それがこれからの農協に問われているのでは」

JAの現職の組合長ながら、組織に対する率直かつ辛辣な発言ばかりだ。正直、ここまで書いてしまっているのかと悩んだところもある。以上の原稿でコメントについては、本誌に掲載する前、後藤に確認してもらった。表現を和らげるような要望は一切なかったことだけ付け加え、この稿を脱したい。(文中敬称略)