

農協が担う最先端の「農村経営」 大都市にない豊かさの源泉とは

静岡県浜松市 後藤善一氏（JAみっかび前組合長）
北海道北見市 小野寺俊幸氏（JAところ会長理事）

農協というのは、因果な組織だ。

実態をよく知らない都市住民からは否定的なイメージを持たれているし、農山村に住んだり関わったりしてその実態を知っている人からも、悪しざまに言われることが多い。「コメへの保護政策にしがみついて補助金に依存し、農業よりも金融保険事業に注力する組織」だとか、「組織維持のために合併を繰り返して、地域から離れて肥大化し政治化した、既得権擁護の団体」といったような感じだ。

だが全国には、旧来のやり方と決別しイノベータータイプな活動を進める単協も、あちこちに存在する。共通点はまず、産品や販路を工夫して農家の収入を増やしていること。それから、農法や地域内循環の仕組みを工夫して、肥料、農薬、飼料などの購入を減らしていること。そうした農協には必ず、改革

を行なう優れたリーダーがいる。

中には、農協が農業者団体という枠を越え、「農村の経営」をも担っているようなケースも出てきているのだ。

合併された町の暮らしを支える農業と農協

「平成の大合併」の評価は、地域によってさまざまだ。だが、「範囲を広げ過ぎではないか」とされる事例も多いだろう。典型が、12市町村が合併して政令市となった、静岡県浜松市だ。その浜松市北区の西端部、浜名湖の北西岸に面して、人口1万4千人（2015年国勢調査）の旧町がある。

合併後16年を経たが、今も独立した町という雰囲気を残す。というのも、市内の他の地区に行く道は、浜名湖北岸を走る国道362号が有料の東名高速、あとはカー

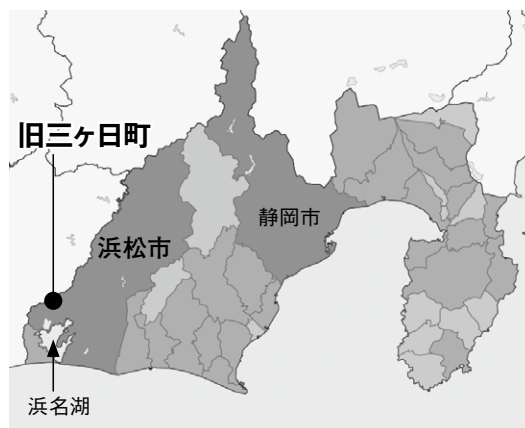
ブだらけの山道しかない。区役所

まで12km、市役所へは26kmと遠く、愛知県の豊橋市の方が19kmに近い。そんな旧町内に残る最大の事業所が、120名の職員と1500名以上の正組合員を擁する、三ヶ日町農業協同組合（JAみっかび）だ。

ミカン生産に特化した旧三ヶ日町（浜松市北区）

旧三ヶ日町は、南は浜名湖（正確にはその湾の一つ猪鼻湖）、北と西と東は標高200〜400mの丘陵に囲まれた、10km四方ほどの小天地だ。だが土地利用の状況は、日本の他所とは相当に違う。

第一に、この町には水田があまりない。静岡や愛知はハウス農業の拠点だが、ここではビニールハウスもあまり見かけない。浜松市内で最近どんどん増えているメガ



ソーラーも、目立たない。

代わりに、町内のあちこちが、ミカン畑で埋め尽くされている。平坦部の、長方形に耕地整理された農地でも、水田をミカン畑に変えた部分が目立つ。数字でいえば、旧町内の農地1900haのうち9割近くがミカン畑で、水田は5%ほどしかない。そう、三ヶ日は、

藻谷 浩介（もたに こうすけ）

山口県生まれの57歳。㈱日本総合研究所主席研究員、一般社団法人スマート・テロワール協会理事。平成合併前の全3,200市町村、海外114カ国を自費で訪問し、地域特性を多面的に把握。2000年頃から精力的に、地域振興や人口成熟問題に関する研究・著作・講演を行なっている。著書に『デフレの正体』『里山資本主義』（共にKADOKAWA）、『世界まちかど地政学Next』（文藝春秋）など。共著に『進化する里山資本主義』（Japan Times）、『東京脱出論』（ブックマン社）。日本農業新聞のコラム「論点」に、2014年以来、年2回寄稿中。



三ヶ日では農地の9割をミカン畑が占める。



ミカン専用農機の開発では、地元機械産業とも連携。

ミカン生産に特化した町なのだ。降水量も日射量も多いが、大きな川はない。浜名湖は汽水湖で、湖水は灌漑には使えない。石や砂交じりの、水はけのよい緩斜面が多い。そんな三ヶ日のテロワールに、ミカン生産はびったり合った。11月から店頭に並ぶ早生ミカンと、12月に収穫後も熟成保存して春まで出荷される青島ミカンとが、この地の2大生産品だ。

旧町内で一番大きな建物はミカンの選果場だ。隣に小さくJA本館がくっついている。現在はすぐ横に、柑橘類としては世界最大規模の、新たな選果場を建設中だ。

縮小するミカン消費量に 単価アップで対抗

山口県の瀬戸内で高校時代までを過ごした筆者には、ミカン生産が空前の規模だった1970年代の記憶が鮮明にある。ミカン狩りに出向き、箱買したミカンを肌が黄色くなるほど食べていた。

しかしさまざまなスイーツが普及し、通年店頭に並ぶ時代となった。1975年の生産高360万tに対し、2010年代は80〜90万t前後と、ミカンの生産規模は4分の1にまで縮小してしまったのである。

しかも、ミカンをよく食べるのは70歳以上の高齢者だ。子ども1人当たりの消費量は、その6割に過ぎない。30代となると4割だ。そもそも日本人の果物消費量は少なく、世界平均の7割、欧州平均の半分強しかない。日本は世界に誇るおいしい果実の産地であり、剥きやすく手が汚れず食べ飽きないミカンはその中でも白眉だと思えるのだが、残念ながら日本人は、若い世代ほどその価値を認めていないようなのだ。

数字だけを見れば、ミカン生産は衰退産業にも思えるが、「生産量・消費量が減る中で売上を維持拡大するには、単価を上げることだ」と、気付いた農業経営者が三ヶ日にはいた。JAみつかびの前組合長、後藤善一氏である。もちろん単に値上げをすれば、販売量がさらに下がるだけだ。だが氏は、「売れる仕組みづくり」「買う理由づくり」をすることで、いい品質のものが高く売れる、新たな市場を開拓できると考えたのである。

ミカンの生産合理化と 6次産業化を推進

後藤前組合長は、22歳でミカン農家に就農した。営農の傍ら、京

セラ創業者である稲盛和夫氏の私塾の門を叩き、京都まで通って経営を学んだ。塾生では初めての、農業経営者だったという。

氏は自分よりも若い、星野リゾートの星野社長の経営姿勢も、常に心に留めている。経営者個人の感覚に基づく「アート」としての経営を信用せず、論理に基づく「サイエンス」としての経営を行なう、という考え方だ。

そんな後藤氏は、自分で工夫を重ねる農業者の典型として、農協のあり方には批判的だった。だが50代になってから、乞われて農協専務理事を6年務め、さらに組合長を6年務めた。

その間に植樹方法の改良や、薬剤散布の自動化、ミカン専用の各種農機の開発などを進め、重労働を減らして後継者を増やすという成果を得た。新選果場の建設で、ロジ動線のさらなる合理化、低温保管の効率化も進む。

市場開拓のために、さまざまな加工品を開発するのも、JAみつかびならではの戦略だ。ジュース類の生産はもとよりだが、2014年にサントリと共同開発した三ヶ日ミカンハイボールは、ご当地ハイボールの中でも最大の人気

商品となった。最近では夏向けのスイーツとして、皮をむいたミカンを、特殊な技術で細胞を破壊せずに冷凍した「氷美柑」を販売している。

農産物として初めての機能性表示食品

果実消費量の少ない日本で、縮みゆく生果市場を奪い合うことには限界がある。競合のないブルーオーシャンに打って出ることはできないか。そこで氏が着目したのは、嗜好品でありながら健康食品という、新領域の開拓だった。

そもそもこのきっかけは、「三ヶ日にはがん患者が少ない」という気付きだったという。ミカンをよく食べる人には、糖尿病、高血圧、心臓病、痛風の罹病者も少ない。そこで浜松医科大学と農研機構の研究により、ミカンに含まれる黄色い成分のβクリプトキサンチンに、抗酸化・炎症抑制作用などの効能のあることが検証された。特に、骨密度を高め、骨粗しょう症を予防する効果は顕著だった。

このような研究成果を元に、JAみっかびは、ミカンを機能性表示食品として届け出た。この食品分類は、2013年にアペノミク

スの成長戦略の一つとして設けられたものだが、農産物としての届け出は全国初だったという。

また、ミカンには他にも、白い筋の部分に、ノビレチンという抗酸化物質が含まれており、その認知症予防効果が注目されている。それら努力によって、いまや日

本のミカンの単価は、過去の3倍となった。その中でも最高級の糖度と、酸味との絶妙なバランスを持つJAみっかびのミカンの売上は、過去5年間の平均で年間87億円もの水準となっている。

時代の最先端を走る経営力を持つ農協が、高品質のミカンの生産を支え、それが合併された旧町の産業と暮らしを支える。稲作にこだわらない、土地土地の特性に応じた多様な農業を通じ、真に豊かな地域をつくるという、スマート・テロワールの理念が、ここ三ヶ日には農協を推進主体にして、現実のものとなっているのである。

農協と漁協が協働で支える旧常呂町（北海道北見市）

「平成の大合併」で、大きく市町村数が減った県も多い中、北海道のようにあまり合併が進まなかった地域もある。そんな中でオホー

ツク地方の拠点都市・北見市の広域合併は、極端さが目立った。北海道の屋根といわれる大雪山系からオホーツク海まで、100km以上を流れ下る川沿いの4市町が、数珠つなぎに合併したのだ。

その結果、河口にある旧常呂町（人口4千人弱・2015年国勢調査）は、人口12万人の北見市の北東端の、小さな地区になってしまった。近隣の町としては、国道239号線で結ばれる網走市の方が近く、北見市役所までは、道道経由で40km以上離れている。

合併後には、旧常呂町の補助を受けていた国保病院に、北見市として赤字補填を続けるのかも問題となった。常呂から市の中心までのバスは1日3〜4本で、所要時間は1時間以上、片道料金も2千円近い。病院がなくなれば、旧町民の暮らしにはいろいろ障害の出ることが明らかだった。

しかし旧常呂町には、このような真剣な地域課題に向き合い、対処策を出せる地域団体が存在した。常呂町農協（JAとこる）と、漁協である。農民と漁民では生活文化が違い過ぎるのか、全国でも道内でも、農協と漁協の仲が良いという話は耳にしないものだが、



ここ常呂では、昔から両者が協働してきた。同じ常呂という土地の恵み（テロワール）を分け合い育て合う関係にあったからである。

川と海の育むテロワールを「農漁連携」で活用

皆さんは「北海道のオホーツク地方」と聞いて、どのようなイメージを持たれるだろうか。夏や秋に現地に行かれたことのない人は、流水に埋まる海と、寒風吹きすさぶ荒野というような映像を思い浮かべるかもしれない。

だが実際のオホーツク地方は、平野と丘陵の上に農地の広がる、

たいへん豊かな畑作地帯だ。国内で一番、チェコやハンガリーなどの中欧と景色の似た地域でもある。国産の玉ねぎの7割は、この地域で生産される。

オホーツク海も、荒海と誤解している人がいるが、実際には瀬戸内海以上に波静かだ。アムール川から流れ出して来てここで溶ける流水が、シベリアや満州の大森林地帯に育まれた栄養分をもたらすおかげで、世界有数の漁業資源に恵まれている。

そんなオホーツク地方の中央部にある旧町は、常呂川が運んできた肥沃な土壌が堆積した平野にあつて、北はオホーツク海、西はサロマ湖に面している。この汽水湖は、高品質の牡蠣で有名だ。鮭も遡上する。農地では、玉ねぎのほか、馬鈴薯、小麦、甜菜などが、欧州並みに大きな規模と高い生産性で育てられている。近年は、ピンク色をしたブランド農産品の「とこる。ピンクにんにく」も名産となっている。

このように、農と海と、湖と川の恵みを、すべて享受できる常呂で、農協と漁協が、それぞれに強力なパワーを持っていることは、ある意味で必然だ。だが豊かであ

るほどお互いにそっぽを向くのが、世の習い。そんな中で両者が連携しているのは、循環型の農業サイクル構築がきっかけだった。

ホタテ漁は廃棄物として、大量の貝殻を生む。甜菜を糖に加工する工程からも廃棄物が生まれる。常呂ではこの両者を原料に、有機石灰が主成分の土壌改良剤を生産し、農地の地力保持に使うほか、他所にも販売しているのだ。この事業の主体である常呂町産業振興公社は、合併後は農協と漁協の出資する株式会社として、地域主体で受け継がれている。



夏の常呂。小麦や甜菜などの畑が美しい。

過疎地では大きな問題になっているガソリンスタンドも、常呂では、同じく農協と漁協が共同出資をして、セルフスタンドを運営している。

さらに特筆すべきは、前述の病院存続問題に、農協が漁協と協力して対処したことだ。54床を持つ常呂厚生病院を共同出資で設置したのである。これにより市の経営補助負担も軽減され、住民の生活基盤も守られた。

市場からの遠さを克服する工夫

冷凍で全国や世界に出荷できるホタテ貝に比べ、農産物は生ものである。札幌まで5時間かかる常呂で、競争力のある農業を続けていくには、イノベティブな経営努力が不可欠だ。そのような経営革新を進めてきた中心人物が、JAとところの前組合長・小野寺俊幸氏である。農協と漁協が地域の存続に向けて協働するようになったのも、個々の農家の事業を越えて、地域全体の存続と繁栄を目標とする、氏の考え方の影響が大きいと思われる。

小野寺氏は、常呂の平野部ではなく、川を北見市街方向に15kmほ

ど遡った谷筋で、大規模畑作を行なう農家だ。2014年の台風来襲時には、常呂川の氾濫でたいへんな被害を受けた。

氏は、酪農学園大学を卒業後に、交換留学制度で米国北東部に1年滞在し、酪農や馬鈴薯栽培を学んだ。その際のホームステイ先が、営農指導を行なう個人コンサルタントの家庭だったことで、技術や市場に関する情報を集めて農業経営を改善することの重要性を体感したという。後年訪れたニュージーランドでは、隔絶された地で日本向けの野菜を栽培する農家が、日本の市場動向をリアルタイムで把握し、マーケティングを工夫している姿にもショックを受けた。そのような経験が、遠隔地であっても成り立つ農業に、さまざまな工夫を生み出したのだ。

カルビーのポテトチップス向けの馬鈴薯生産に取り組んだのも、道外市場を開拓する努力の一環だった。生産品は九州に運ばれて加工されるが、ニュージーランドから日本に運ばれる野菜と同様に、専用船を使うことで輸送コストは低く抑えられているという。

さまざまな製品のブランドを確立するにつれ、常呂では農業人材

の確保が問題となって来た。組合員が141戸と小規模なJAとこそだが、全戸が専業農家であり、後継者が育たなければ、地の恵みはあっても農の存続はできなくなる。そこでJA独自の事業として、個室を備えた女性寮「うえる」を建設し、農業研修生の受け入れを始めた。寮にはキッチンスタジオやパーティールームも付いていて、農業を学びながら料理の講習や会食などもできる。この事業はたいへんな好評を呼び、町外から研修生として来町し、卒業後に町内で就農し、さらには農家の男性と結婚する女性も増えている。

JAとこのホームページには、



ファーマーズハウス「うえる」

町内のさまざまな農家の皆さんの写真が出ているが、その多くが夫婦で楽しそうに協働している姿だ。そんなところにも、若者が目指したくなるライフスタイルを先んじて発信するセンスが光る。このような努力の甲斐あって、常呂ではUITAインの就農者が増え、農業従事者の充足率は100%を超えている。

農協が生んだ カーリングの聖地・常呂

前回の平昌五輪では、女子カーリングが大きな注目を集めた。そんな日本のカーリング文化の発祥の地であり中心地が、ここ常呂である。銅メダルを獲得したLS北見（ロコソラーレ）のメンバーも、全員が旧常呂町の出身だ。

カーリングは、カナダから来た新しいスポーツとして1980年に道内各地で紹介された。しかしそれを受けて本格的にこの競技に取り組んだのは、小野寺氏をはじめとする旧常呂町の住民だけだった。81年には大会を開催、88年には国内初のカーリングホールも建設された（現アドヴィックス常呂カーリングホール）。

2002年ソルトレイクシティ、

06年トリノ、14年ソチに出場した小野寺（現小笠原）選手は、小野寺氏のお嬢さんだ。チーム青森で活躍した本橋選手も当地出身である。

農協が、地域の産業や人材育成を担うだけでなく、まったく新たなスポーツ文化を育て、それがさらに日本全体でも人気となり、五輪でのメダル獲得にまでつながった。冬の間を雪と流水に閉ざされる室内でできるスポーツが求められる地域特性、これもまたテロワールだが、それを活かすことで日本がまた一つ豊かになったわけだ。

農業経営から 農村経営へ

以上、農業に経営革新をもたらすばかりか、地域を元気にし、日本を豊かにするようなレベルにまで活動を広げている農協を、2つご紹介してきた。

筆者は常々、一般の農協に対して、「お金を農村から都会に戻すことで商売する、困った組織」という認識を持って来た。本来農協は、都会に農産物を売って、お金を都会から農村に戻すための存在だったはずだ。ところが多くの農協は、農村に肥料、農薬、飼料、

農機、燃料を売るのが主業となっている。東京から来た農業補助金を大企業に戻すポンプのようになってしまっているのだ。日本の農政自体が補助金を、農村を経由させて東京の大手メーカーに戻す仕組みのようになってきていることも問題なのだが、いずれにせよ農業が、工業の手先のようになっている現状は嘆かわしい。

しかしここで紹介した2つの組織は、地域の農産物をブランド化し価格を上げていくマーケティング力を持ち、地域内にさまざまな循環を作り出し、人材を呼び込んでいる。そのような工夫に真剣に取り組み始めれば、地域は強くなる。たとえ役場がなくなっても、消えない地域ができていく。

JAとこの組合長を退任した小野寺氏は、現在、JA北海道中央会の会長に就任している。人口4千人弱の町の農業者が、人口500万人の全道の農業者を代表する時代となったのだ。現場での限らない工夫の精神を注入することで、中央の官僚化した組織も、変革を遂げていくだろう。

地域経営にまで歩を進めていく農業経営者は、これからも着実に増えていくに違いない。