

他組織と連携した清水農協の「清水みかん共和国」プロジェクト

主任研究員 尾中謙治

1 「清水みかん共和国」プロジェクトの概要

静岡県静岡市清水区内を管内とする清水農協(以下「農協」)は、他の多くの農協と同様に農業者の高齢化や後継者不足の問題を抱えている。農協の調査によると、後継者のいる農家は全体の3割未満、うちミカン農家では2割であり、問題はより深刻であった。そこで、農協は営農所得の向上や担い手の創出などによって持続的な清水のミカン産業を目指すことを目的として、2018年度に「清水みかん共和国」プロジェクトを立ち上げた。具体的には、静岡市清水区産ミカンのブランド力強化、加工品の商品化と販売、農業の事業承継支援、新規農業者の受け入れサポートなどを総合的に進める構想である。

同プロジェクトは、農協がコンサルティング会社、地域商社、静岡県事業引継ぎ支援センター^(注)(静岡商工会議所内に設置。以下「支援センター」)の3団体と連携して推進していく体制である。農協は組合員と連携団体とのプラットフォームとなって、事業展開を図っている(第1図)。

農協が他組織と連携するようになったのは、14年に買取販売を実施したときからである。買い取ったミカンなどの販路確保や商品開発にあたって、農協単独で実施するよりも連携した方が効果的と考え、商工会議所をはじめ様々な組織と連携をはじめた。農協は14年に静岡商工会議所の会員になっており、農協職員は商工会議所内の研究会に参加して商品開発などに取り組んでいた。このような関係が

上記のプロジェクト発足につながっている。

以下では、プロジェクトで取り組んでいるミカンジュースの開発・販売と農業経営の第三者承継への取組みを紹介する。

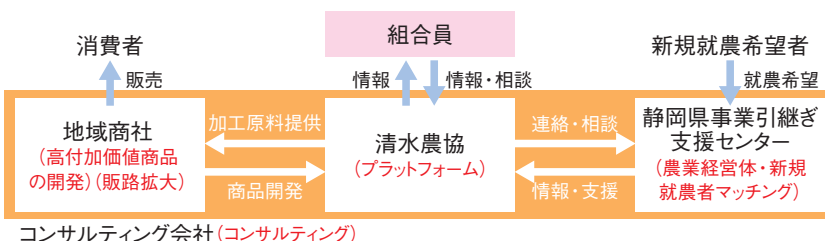
2 無添加ミカンジュースの開発・販売

ミカン生産者の困りごとは、味は良いが傷が付いたりして生食用として市場に出荷できないミカンであった。規格外品は年間約200トンあり、果汁原料として10円/kg以下で販売しており、なかには単価が安いので出荷せずに廃棄する生産者もいる。

同プロジェクトでは、規格外ミカンの高付加価値化にあたって、農協はコンサルティング会社、地域商社と連携してミカンジュース「清水みかん共和国ストレートジュース～OSUSOWAKE2019～」(容量720ml、価格1,382円[税込])を19年に開発・販売した。初年度は試験的に約10トン搾汁し、3,000本を生産した。ジュースは、5月に管内にある農協のアンテナショップ「きらり」、6月からはオンラインショップ「きらりWebショップ」と「きらり楽天市場店」で販売されている。

規格外ミカンの農家からの買取価格は50円/kgで、今後のジュース販売が順調に進んで、搾汁するミカンの量が増えていけば農業所得の一層の向上につながっていく可能性がある。今後はミカンのジャムなどの商品開発も進められる予定で、販売チャネルも連携団体との関係で拡大していこうとしており、今後の展開が期待される。

第1図 「清水みかん共和国」プロジェクトの関係図



資料 清水農協資料を一部変更

3 農業経営の第三者承継への取組み

管内には、ミカンやバラ、イチゴ、枝豆などの生産で一定の収益を上げているものの、後継者不在の経営体が散見された。農協としては、ミカンに限定せ

第1表 第三者承継に取り組む組織の課題と支援センターとの連携メリット

	単独組織による対応の課題	連携のメリット
投入可能人員	職員の数が少なく、専門的な金融サービス提供に投入できる余裕がない。	支援センターの職員を、自組織で活用可能。
職員のスキル	組織内に専門のスキルや経験の蓄積が少なく、案件への迅速かつ的確な対応が難しい。	支援センターで蓄積された活用事例を、自組織の案件で利用可能。
営業エリア	営業エリアが比較的に狭いため、域外の取引先とのマッチングを行うことが難しい。	営業エリアを超えたマッチングに関し、支援センターの情報網の活用可能。
取引・関係先数	取引・関係先数が限定的であり、案件提案に適した関係先を抽出することが難しい。	専門的な視点から相手先の抽出に協力可能(新しい視点で提案先を探索する)。

資料 静岡県事業引継ぎ支援センター 統括責任者 清水至亮「静岡県センターの活動について」(2019年11月26日)資料に基づき筆者作成

ず収益の見込める経営体の事業を第三者である新規就農希望者に承継していくことが持続可能な地域農業には必要であり、希望者もいると考えていた。しかし、農協は地縁・血縁による事業承継の支援はしていたが、第三者承継についての専門知識やノウハウは不足しており、何よりも第三者の当てがなかった。

19年4月にプロジェクトの一環として、農協は支援センターを設置している静岡商工会議所と業務提携契約を締結し、第三者承継を支援できる体制を整備した。これによって組合員からの事業承継の相談窓口を一元化し、事業承継に伴う業務負担を農協は軽減することができ、支援センターの相談機能や後継者人材バンクを活用することも可能となった。

支援センターの統括責任者の清水氏は、「支援センターが設置された12年から静岡県下の農協と連携したいと考えていたが、ようやく実現できた」「地縁・血縁による事業承継は農協自らが担えばよいが、第三者承継は事業引継ぎ支援センターを活用する方が効率的」と言う(第1表)。

後継者不在だが、将来性のある経営体へのアプローチは、農協が選別した第三者承継のニーズのありそうな経営体に対して、農協の営農指導員と支援センター(商工会議所)の職員と一緒に事業承継の説明を行っている。現

在2経営体にアプローチしており、話が進んでいるのは1経営体である。この1経営体には19年7～8月に説明が行われ、経営体から事業承継の了解が得られた。その後、新規就農希望者の募集が開始され、11月に県外からの希望者が出てきたところである。就農が実現すれば、本取組みによる第三者承継の最初の事例となる。

今後の支援センターなどの取組みとして、新規就農希望者に対しては面接があり、その後順調に進めば経営体への研修や収入補てんのための仕事、事業承継の時期、住居の確保などについての相談・アドバイスがある。また、経営体に対しては、既存のビジネスモデルをコンサルティング会社を中心となってブラッシュアップしていこうとしている。これは既存のビジネスモデルで、キャッシュフローは回っているものの、事業の希望者への魅力や継続性に課題があるからであり、支援センターは事業の拡大や収益構造の改善を通じて、希望者と経営体とのマッチングが重要と捉えている。さらには、地域の理解を得るために、地域のキーマンに新規就農者が参入することの説明・了解を得ていくことも取組みのひとつである。

この最初の事例が成功することによって、第三者承継が今後管内で展開していく可能性が高まり、持続的な地域農業の実現につながっていく。第三者承継は、農協や支援センターが単独で取り組むのは困難であるが、当事例のように農協と支援センター、コンサルティング会社などが緊密に連携することによって実現できる。単独組織で難しいことをできないと諦めるのではなく、連携によってクリアできる可能性があることを念頭に置いておくべきであろう。(おなか けんじ)

(注)事業引継ぎ支援センターとは、「産業競争力強化法」に基づいて国が指定した機関が次世代への事業引継ぎに関する様々な課題解決を支援する公的相談窓口(各都道府県に原則として1か所設置)のことである。業務内容には、後継者不在事業主に対して、後継者となる起業家を紹介する業務「後継者人材バンク事業」の運営も含まれる(静岡県事業引継ぎ支援センター資料を参考)。