

調 査

垂直的統合型農業の理論的・実証的分析

頼 平

近畿大学農学部国際資源管理学科

Theoretical and Practical Analyses of the Vertically Integrated Farm Business

Taira YORI

*Department of International Resource Management, Faculty of Agriculture,
Kinki University, Nara, 631-8505, Japan*

Synopsis

Chapter 1 of this paper considers the definition of the vertically integrated farm business and its socioeconomic roles in rural area. Four types of farm business are described as follows: 1) communication between farmers and visitors from urban area consuming farm products in a pleasant rural environment; 2) farming connected with sightseeing, recreation, and catering; 3) farming connected with processing of their products; and 4) organic farming combined with direct sale of farm products. Vertically integrated farming is limited to the farm business which is vertically integrated by the farmers themselves in this paper. Its farmers must accomplish several goals, including: 1) increasing farm income by payment of higher prices to the farm, and distributing more wages to workers and more profits to investors; 2) utilizing natural resources in rural areas more efficiently and providing a higher return to their owners; 3) providing better job opportunities to younger as well as older dwellers; and 4) providing visitors from the city with opportunities to refresh their mind and body in a beautiful natural environment and rural culture together with providing safe, delicious, fresh food at a reasonable price.

In Chapter 2, recent change of economic background of rural area in Japan is described. Reasons for the higher profitability of the integrated farm are analyzed, with the primary reason being that city dwellers are eager to eat safer, healthier, delicious, fresh food with sufficient information available on its production process. This tendency has connected with the increasing preference for outdoor recreation in rural areas such as that of green tourism. Secondly, the farmer-received price of products has severely fallen in the wholesale market due to oversupply caused by the increase of import since 1990. Leading farmers have begun to integrate the processing, marketing, and catering processes and communicate mutually with city dwellers in addition to attending to their main job of farm production.

In Chapters 3 and 4, the innovation processes of two integrated farms are surveyed and analyzed. The first is the Hiraiyama Grape Picking Park where grape production, grape picking, the processing of juice, wine and other products, and the direct sale of these products are integrated. The second farm is the Agricultural Corporation, "Moku Moku," which vertically integrates the following: 1) farm production; 2) processing of pork, ham, sausage, beer, bread, noodle, pizza, and cakes; 3) direct sales at the farmer's market and its affiliated shops, mail order sales, and wholesale to other retail shops; and 4) catering at several restaurants in the park, known as the "Moku Moku Self-Made Farm."

Finally, in Chapter 5, the importance of raising the entrepreneurial ability of the farmers themselves is emphasized, such that farmers might seek the help of outsiders in unskillful phase, and utilize the government's

financial and technological support to make their farm business successful. It is recommended that the government subsidizes the integrated farm, which provides public benefits to both rural and urban dwellers.

はしがき

本稿は、近年農業活性化にとって重要な役割を果たすようになってきた農村内発型の〈垂直的統合型農業〉について理論的・実証的な考察を試みる。

まず第1章では、垂直的統合型農業の類型区分を行い、ついで第2章では、この垂直的統合型農業の生成と発展を可能にした諸要因の中で、最も重要な市場需要条件の変動とそれに対応するマーケティング戦略の革新について考察する。

第3章と第4章は、〈垂直的統合型農業〉の展開のメカニズムとその経済的な成果を実証的に明らかにすることをめざしている。しかし紙数制限の都合で、筆者が直接調査した2つの事例を取り上げるにとどめる。

まず第3章では、保守的な垂直的統合型農業を展開してきた「平井山観光ぶどう園」を取り上げて、その経営環境条件および構成員農家の内部条件の歴史的变化に対応して、どのような経営革新を図ってきたか、特に穏健な革新によって、観光型農業を主とする垂直的統合型農業を構築してきた過程を分析する。

つぎに第4章では、先駆的な農業法人「モクモク」を取り上げて、農業者主導型または農村内発型の第6次産業化ともいふべき典型的な垂直的統合型農業を創造してきた過程を分析する。

以上の実証的分析結果を踏まえて、最後に第5章では、垂直的統合型農業の展開が果たす多面的な農村地域活性化機能について総括する。さらに垂直的統合型農業が持続的に発展し、しかも地元農村に活性化効果をもたらすためには、農村内部からその担い手となるべき本格的な農業者が育っていき、さらにこれを支援する地方自治体の意向と能力が重要な役割を発揮することを強調したい。

1. 農業経営形態の動態的展開と垂直的統合型農業の類型区分

(1) 農業経営形態の動態的展開¹⁾

〈農業経営形態〉という概念は、〈農業経営要素構造〉と〈農業経営部門組織〉との有機的結合の仕組の差異によって類型区分される概念である。これは農業経営が置かれた社会経済的・自然的環境条件や農業経営の内部条件の静態的な差異に応じて、経

営目標を最大限に達成することができるような経営形態に分化していくので、歴史的にも地域的にも様々に異なる農業経営形態を示すようになる。またこれらの諸条件が動態的に変動していくのに適応して、あるいは自発的に経営革新を採択することによって、経営形態を変えていくものである。

この動態的な変動は、国際競争力および産地間競争力を強化する過程であり、農産物の生産費競争力を強化することと、商品価値競争力を強化することの両方向において、経営革新を追求していく過程でもある。しかし各農産物の技術的・商品的性格および需給構造の成熟段階によって、これら2つの経営発展方向のどちらかに重点がおかれがちである。

最近における農業経営の動態的な展開過程をみると、本来の有機生産過程に専念するという〈有機生産型農業〉から突出して、本来の農産物の生産過程とともにその加工過程、流通過程、外食サービス提供過程をも取り込んで内部化し、それらの意思決定と責任（危険）負担を敢行するという〈垂直的統合型農業〉へと転化していくような農業経営や産地が現れている。

また本来の〈有機生産型農業〉をみると、農産物の需要構造が高度化し、情報・技能労働・資本使用的な経営革新が進展してきたことに対応して、農業労働と農用資本を農用地に粗放的に結合する〈粗放的有機生産型農業〉から、集約的に結合する〈集約的有機生産型農業〉へと転化していく傾向がみられる。

これまで伝統的な農業経営は、耕種または畜産の有機的生産過程だけを担当し、これら有機的生産物の加工・流通・外食という無機的生産過程は、流通・加工・外食企業（総称して食品産業）にまかされてきた。

過去を振り返ってみると、都市近郊農家は、消費者家庭に振り売りに出かけたし、また立売り市場で相対売りを行っていた。現状をみても、一般に選別・包装・運搬・貯蔵過程を農家個人が担当するとか、漬物などの一次加工を実施するとか、さらに不特定の顧客を相手に観光農業を実施するとか、幾分かは流通・加工・外食過程を経営内部に取り込んできた。

いわば、加工という第2次産業的機能と流通・外食サービスを付加するという第3次産業的機能を、一部分であれ、農業内部に取り入れて担ってきたわ

けである。

また〈有機生産型農業〉は、農産物の流通方法の観点からみて、主として、中央・地方卸売市場を経由して販売する方法をとる〈市場流通型農業〉と、加工企業や農協の集配センターやAコープ、生協、スーパー、デパートなどに直接に販売したり、または農家が道端直売店や宅配によって直売する方法をとるという〈市場外流通型農業〉とに類型区分することができる。もちろんほとんどの産地は、程度の差こそあれ、両方の流通方法を併用しているが、最近、後者のウェイトを高める経営や産地が増えてきた。

従来、農業経営形態を類型化する場合に、〈土地利用型農業〉と〈施設型農業〉という区分がよく使われてきた。前者は米・麦・大豆などの穀作経営のように労働・資本粗放的な経営を意味している。後者は施設園芸や畜産のように労働・資本集約的な経営を意味している。しかし中間に位置する経営形態があまりにも多い。露地作でもって果実、野菜、花き・花木やタバコ・茶などを主として生産する経営は、かなり労働・資本集約的であって、技術的には土地利用型にみえても、経営経済的にはかなり労働および資本集約的であって、土地利用型とはいえない場合が多い。

ここで定義する粗放的有機生産型農業は、この土地利用型農業とほぼ一致している。また動的な経営革新の方向としては、農産物の商品価値向上の革新よりも、むしろ生産費節約的革新に重点を置きがちであるから、〈生産費節約志向型農業〉とよぶこともできる。

なお近年、施設型農業は高付加価値型農業とか、市場適応型農業とか、産地形成型農業とよばれることが多くなってきた。これらの農業経営形態は生産費・流通費の節約をめざす以上に農産物の商品価値の向上に力点をおく農業という意味で、〈商品価値向上志向型農業〉とよぶことができる。

上記の〈集約的有機生産型農業〉は、このような〈商品価値向上志向型農業〉を構成する一群の経営類型であるが、これを上回って商品価値の向上に重点をおいているのが、本論で焦点を当てるもう一群の経営類型、〈垂直的統合型農業〉である。

(2) 垂直的統合型農業の類型区分

近年、中堅産地や弱小産地では、農産物の流通戦略についてつぎのような新しい動きがみられる。これは、商工業会社が主導する形ではなくて、農業者や農協、第三セクターがリードして〈垂直的統合型農業〉を採択し、供給の限定性、産地のふるさとの

個性、きめ細かい手作りの良さ、保障された食品の安全性、こまやかなサービス、産地の生産過程に関する情報が比較的確実であって安心できることなど、中堅産地や弱小産地でなければ発揮できないような優位性をフルに活かして、産地間競争力を発揮しようという活動である。

これは、従来のように〈有機生産型農業〉経営方式に固執しては、大規模主産地のように、高品質の生産物を大量に生産し、均質化と規格統一を実現し、さらに継続的・計画的に大都市の中央卸売市場をめがけて共販して、産地ブランドを確立し、市場取引力を強化するという販売戦略を実行することがむずかしいので、激化する産地間競争の中で押し潰されてしまうという危機感に基づいている。

もちろん産地間競争力の強い主産地でも、この垂直的統合型農業において産地間競争力を発揮して、両方の農業経営方式を併用している産地が多くみられる。

この農村内発型の〈垂直的統合型農業〉は、①都市・農村交流型農業、②農村観光・保養型農業、③農産加工型農業、④有機農業という基本的な経営形態とこれらの複合的な結合経営形態に区分される。

(3) 垂直的統合型農業が優勢になってきた背景

これらの垂直的統合型農業が成立するようになった背景には、どのような社会経済的条件の変化があるのだろうか。

いつの時代においても、本来的な農業振興・農村活性化対策は着実に実行されなければならない。つまり、①農産物の生産費および流通費を下げ、さらに生産物の品質の向上や市場取引力の強化によって商品価値を高め、国際競争力および産地間競争力を高める。そのような農業振興策によって農業所得を高め、余暇を増大させる。②農村の生活環境や生活施設を改善し、農村の伝統と近代合理主義とを融合させた生活文化を創造して、農村生活の活性化を図る。③農業生産と農村生活だけでなく、国民の生産と生活を根底で制約している自然環境・景観を保全し、活用するという対策である。

これらの対策は最も正統なやり方であり、いつの時代においても持続的に実践されなければならない。

近年、この農村活性化をめざす重要な対策として、都市・農村交流事業がとりあげられてきた。これは高度経済成長過程で過疎化が進んだ中山間農村において、特に盛んである。

大都市になるほど、〈物の豊かさ〉は得られたものの、過密化が進み生活環境の中で自然の緑に接す

る機会が減るのに対応して、〈心の豊かさ〉を深めるひとつの手段として、緑が豊かで生産・生活文化の異なる農村を訪ねてみたいという意向が高まってきた。都市生活者は、農業・農村のもつ食料の安定供給機能だけでなく、教育、文化、保健、休養、医療、景観維持、国土保全など、多方面にわたる機能を評価するようになってきた。しかも国民経済の発展および成熟化に応じて、都市生活者が農村を直接訪ねて、その豊かな自然と伝統的な歴史・文化を〈心の豊かさ〉を養う場として活用し、さらに都市と農村との連帯および交流を促進したいという要望を示すようになってきた。

農村側からみると、この交流のあり方は、都市生活者だけでなく、農村生活者をも精神的に活気づけ、両者が共生・共栄を実感できるものでなくてはならない。

しかも交流過程において、農村生活者が直接的にサービスを提供し費用をかけた場合には、都市生活者は受益に応じてその費用を負担するか、または公共機関がその一部を負担して、農村生活者に迷惑や経済的損失をかけないようにしなければならない。

このような事業は〈都市・農村交流活動事業〉と定義されている。農村を訪ねてきた都市生活者は、その自然や景観や文化を無償で楽しむことができる。これは農村生活者が都市を訪ねて、その景観や施設や文化を無償で楽しむことと同じである。

それに加えて、直接的に農家の生産・流過程の一部に参加し、その過程で農家の提供するサービスに対して適切な報酬を支払うならば、それによって農家は所得を高めることができる。このように交流活動事業は、農家の農業生産と直接的に関係する部面をもっている。この交流事業と関係した農業を〈都市・農村交流型農業〉と定義しよう。

もちろん農業側としては、かならずしも農業経営の営利活動と直結していなくても、交流活動をつうじて生活面・精神面で豊かさと活力を獲得すれば、それが農村全体と農業経営活動を活性化する原動力になると判断している。

なおこの交流活動事業と密接な関連をもって営まれている垂直的統合型農業（＝サービス生産・加工型農業）としては、その他に農家の営利的側面を重視した〈農村観光・保養型農業〉がある。

〈農産加工型農業〉の場合は一村一品運動のように、最初の段階は素朴なふるさと産品として、村の寺社観光と結びつけて店頭売りから始め、親戚縁故者などへの口コミ宣伝や宅配便による販売へとすすみ、さらにスーパーやデパートなどでふるさと産品を客寄せの目玉商品として活用してもらい、やがて

商品ブランドが確立すれば、大量生産して市場流通に乗せるのが普通である。もちろん加工品の供給可能量や運搬・貯蔵可能性などによって、地元直売、宅配便、量販店直売、または市場流通のどれが相対的に有利な販売法になるかは様々である。

第4に、都市生活者との直接的な交流無しには成立しない農業として、〈有機農業〉がある。もちろん有機農業は農産物を生産するのであって、サービスを生産するわけではない。しかし現在のように、有機栽培による有機農産物と称する農産物が本物であるかどうか、市場流通または量販店などを通じての市場外流通によっており、安全性に関する確実な情報が得られない段階では、消費者は農家との間でいわゆる〈顔と顔のみえる関係〉をもち合って、安全性に関する確信を得ようとする。

換言すれば、有機農業を営む農家は、消費者に対して安心感を与えるために、交流関係を維持するというサービスを付加しなければならない。その意味で〈有機農業〉も、広義の〈垂直的統合型農業〉を構成するものと定義してよい。

要約すると、垂直的統合型農業は、農村地域内に存在する自然資源・景観・農村文化を活用し、都市生活者に農村を訪ねてきてもらい、彼らのニーズに応じて安全・安心・美味・新鮮・ふるさと性を備えた農産物を生産するとともに、その加工はもとより、農産物・加工食品の流過程、さらにそれらを食材として使って外食・中食を提供する過程までも取り込み、垂直的に統合する農業である。その狙いは、都市生活者に納得のいく多様な便益を提供する過程を通じて、農業者側にも所得の増加を主とする多様な便益を取り込むような農業である。その意味で、第1次産業としての本来的農業に結合して、第2次産業としての食品加工、第3次産業としての農産物・加工食品の流通、外食・中食をも取り込み、内部化して、いわゆる第6次産業化を図る農業である。

上記の垂直的統合型農業が優勢になってきた理由の中で、特に農産物・食品に対する市場需要条件の変化とそれに対応するマーケティング戦略の革新の必要性を取り上げて、次章で考察しよう。

2. 市場需要条件の変化とそれに対応するマーケティング戦略の革新

(1) 市場需要条件の変化

昭和35年に高度経済成長期が始まり、それが昭和50年頃から安定経済成長期に転換したが、その前半の55年頃までは、農産物市場はマス（量産化）市場段階にあった。マス市場段階では、青果物について

は、大規模な中央卸売市場を主とする卸売市場流通が支配的になり、これらの卸売市場に対して、規格の統一された青果物を大量にまとめて、継続的に出荷することができるような大規模主産地、つまり共販原則を採択した広域営農団地が、産地ブランドを確立して、市場取引力を発揮し、零細産地に比べてより有利な卸売市場価格を実現することができる段階であった。

昭和56年頃から、農産物市場はセグメント（細分化）市場段階に移行し始めた。つまり食料消費が、昭和55年頃までの高度経済成長期には高度化・洋風化を進めてきたが、すでに量的には飽食状態に陥り、栄養過剰、特に脂質過多から成人病が浸透してきて、それまでの〈十人一色〉の食生活に飽いてきた段階であった。さらに国民所得の成長率が高度経済成長期の10%から、安定成長期の4%前後に落ちてきて、洋風食生活様式の行き過ぎから成人病の増加が懸念され、洋風食生活様式に伝統的食生活様式を融合して〈新しい日本型食生活様式〉が形成される段階であった。

この市場段階に入ると、消費者は〈十人十色〉の個性のある食生活を望むようになってきた。一方では、健康・安全または新鮮・美味志向の強い、しかも納得できれば高い食費を厭わない消費階層がいた。他方ではインスタント食品・レトルト食品・その他加工食品、軽い外食などを利用して簡便で安価な食事を好む消費階層もいるというように、食生活の個性化・多様化が進んできた。

このセグメント市場段階は、平成3年頃にバブルがはじけて不況に入るとともに、一方では、財布の紐を締めて納得のいく価格でないと買わないという価格合理的な購買行動が支配的になってきた。他方では、モノとしての食料の消費に飽いてしまって、農村の歴史・伝統、由来・因縁と結びつけて消費し、また祭などの行事の中で消費するとか、その食材が農村の〈食文化〉の中にどのように入り込んでいるかを知って楽しむとか、あるいは農村人の親切なサービスや田園風景を楽しみながら食事するとか、ふるさとの雰囲気を楽しむながら購入・消費するとか、〈一人十色〉の多様な食生活や農産物の購買状況を求めるという〈コンセプト（意味づけ）市場〉段階に入ってきたのである。

特筆すべきことは、都市生活者が、娯楽・教養・運動に使う時間の枠内で、農山漁村を訪ねて、その自然、景観・社会文化に親しむことに、より多くの時間を割いて楽しむようになってきた。また農山漁村を歩き、ドライブし、さらに農林漁業に関する作業に従事することに、大人だけでなく、子供の心身

の健康増進効果や教育効果を高く評価するようになってきたことである。

農山漁村の自然・景観・社寺・祭礼の大部分は公共財であって、無償で消費することができる（一部では拝観料などを支払う場合もある）。また都市生活者は、農山漁村と農林漁業に親しみ、食糧の安全保障や自然・景観・伝統文化を保全することの重要性について見直しつつある。

そこで、農林漁業の従事者としては、都市生活者に公共財としての自然・景観・伝統文化を無償で十分に楽しんでもらい、同時にその保全・維持には費用がかかることを理解してもらう。さらに地場の自然資源や伝統的な衣食住文化を生かした農林水産物・サービスであることの説明や概念をつけて直売するというチャンスを生かす可能性が開けてきたのである。

このように現状をセグメント市場段階からコンセプト市場段階への過渡期ないしコンセプト市場段階にあるので、いわゆる第6次産業化の道を選ぶことがより有利になってきたのである。

農業側に加工過程を取り込んで農畜産加工品を製造し、都市の卸売・小売商を通じて販売するというだけでなく、宅配や、農村に直接出向いてくるようになった都市生活者に対して直売するとか、さらに地場生産の食材を使った飲食店を直営するとか、農産物の多様な販売経路を選択することが有利になってきた。

このように、川上の農業者が統合の主体となって、川下の都市生活者に至る川中の加工・流通・外食・中食過程を統合しようとする場合、まず彼らに農村を訪ねてきてもらい、農業経営を直営して生産するものが、いかに安全性・健康性に配慮して生産しているか、または伝統的食文化を生かすことにこだわって生産しているか、という実態をみてもらい、安心して購入・消費してもらうことが必要になる。もちろん各農村の自然的条件を最大限に活用して、いかに美味しく新鮮なものであるかを理解してもらうことが必要である。農産物や農産加工品を従来の流通経路を通じて販売することともに、農村の地元での直売や直接消費、さらに宅配などの直販比率を高めていくことによって農家手取り率を高めることが必要である。

（2）市場需要の変化に対応する

マーケティング戦略の改革

市場需要が、マス市場段階からセグメント市場段階、さらにコンセプト市場段階へと移るのに対応して、最適なマーケティング戦略が変化するはずであ

る。

中山間地域の零細産地は、マス市場段階には、規格統一・大量・継続出荷戦略をもって産地ブランドを確立するというマーケティング戦略を実現することができなかった。しかしセグメント市場ないしコンセプト市場段階に入ると、新しいマーケティング戦略を企画するような条件が生まれてきた。つまり産地の歴史的個性、固有の食文化、風土条件に基づく味・肉質・鮮度の良さ、または農薬・化学肥料を使わない有機栽培や、わずかしか使わない減農薬・減化学肥料栽培法などを、魅力的なキャッチフレーズをもって訴えて、産地ブランドを確立するというマーケティング戦略をとることができるようになってきた。

この市場段階に入ると、農産物の卸売市場流通のほかに、多様な〈市場外流通〉の方法が有効になってきた。

第1に、卸売市場流通では、昭和60年頃のように、規格品の大量・継続出荷が市場取引力を強化する最良の手段であるという取引形態が続いているが、同時に風土条件を活かした、個性的で品質のより優れた農産物であれば、産地ブランドを確立できるような市場需要も出現している。

第2に、農家と産地が、都市・農村交流型農業、農業観光・保養型農業、農産加工型農業、有機農業を営み、直接に農村まで出向いてくる都市住民に対して、農村の雰囲気や景観を楽しんでもらい、そこで作物栽培や家畜飼養の作業の一部を体験してもらうとか、あるいは収穫されたばかりの新鮮な農産物に触れて、生産過程の体験や情報つきで買ってもらうという直売法を試みる産地も出てきた。

しかし農産加工型農業を導入する場合には、つぎの4点に注目することが必要である。

①生産技術・経営に関して言うと、中山間地域の弱小産地では原材料の安定調達にむずかしく、しかも規格がバラバラである。品質管理技術に乏しい。施設の年間稼働が難しく、規模拡大も難しいので、製造量が限定される。しかし加工経営を安定化するためには、年間1億円以上の売上をあげることができる適正加工規模を達成し、熟練労働と高性能機械施設を年中活用するだけの操業度を実現できなければ、採算が合わない。また計画的に地元で原材料を調達するためには、販売できないような等外品を原材料に回すのではなくて、原材料として最適の品質をもった農産物を専門的に生産し加工にあてるように、原材料生産と加工との整合的計画を樹立すべきである。

②消費者ニーズを的確に把握し、焦点を合わせる

べき消費者層を絞り、彼らにとって魅力のある商品の品質と形態（デザイン・包装・規格・利用方法）を工夫することが必要である。

③製品開発にあたっては、視察、研修、交流を繰り返し、思い付きを排除して、地域固有の風土条件や材料を活かすように、創意工夫すべきである。

④広告宣伝が不足しがちであるから、まず、テレビや新聞などの〈パブリシテイ〉による販売促進のチャンスを活用すべきである。つぎに来訪者の口コミが効果的である。特にマスコミに強い有名人に真価を理解してもらって、口コミの口火を切ってもらうことが効果的である。さらに地元出身者のふるさと意識に訴えて購買してもらい、さらに口コミの先頭に立ってもらう戦略が有効である。

第3に、通信販売、宅配あるいはオーナー制販売などを選択できる。これは農村に訪ねてきて、その個性的な農村景観や農業者のサービスと結合した農産物を購入し、それを再度注文するとか、または口コミでその農産物を友人に紹介して、それが通信販売につながる場合が多い。もちろん、宣伝ビラ込みの注文票を配ったり、都市生活者にとって魅力的なイベントをいろいろ企画するなど、広告宣伝費用をある程度費やすことが必要である。

第4に、生協やスーパーなどの量販店への直売方式も有利になってきた。とくに有機栽培の青果物やコメなどについて生協などとの契約生産・販売がますます盛んになってきた。

全国平均でみて、小売市場における量販店の占有率は現在ほぼ70%に達している。しかも各量販店は、均質な食品を定時・定量、店舗に並べて販売する都合から、取引荷口がかなり大きいし、将来ますます拡大する可能性が強い。したがって量販店の仕入れ戦略の本流は、規格の統一された品物を大量、継続的に卸売市場をもって品揃えするやり方である。

しかし、消費者の安全・安心・ほんもの・ふるさと色豊かな食品志向に応える商品または客寄せの目玉商品については、量販店の取引量はかなり小さい。

中山間農村の弱小産地は、この需要動向を生かすマーケティング戦略として、減農薬栽培または有機栽培によって、生協や有機農業に理解のあるスーパーと特約を結び、少量・多品目生産をもって、安全・健康性、安心、美味、新鮮、ふるさと色を武器として〈産地ブランド〉を確立することから始めるべきである。ついで産地規模を徐々に拡大し、計画的に定質・定量・定時出荷ができるように、産地農家間の強力な共販組織をつくることが不可欠である。また産地規模に応じて最適操業度を実現できる程度の高性能な集出荷施設、加工施設、情報収集施設

設を適正な立地に配置することが必要になってくる。

3. 保守的な垂直的統合型農業の展開

前章では、農産物需給条件の変化をあげ、それに対応する広義のマーケティング戦略として、農村内発型の垂直的統合型農業を採択することが有利になったと結論づけてきたが、次の2章では、この垂直的農業型農業について2つの事例を取り上げて、具体的にマーケティング戦略を主として、どのような経営革新を採択して発展してきたかを分析してみたい。

まず本章では、保守的というか、用心深い垂直的統合戦略をとった事例として、〈平井山観光ぶどう園〉について分析する。これは大都市近郊農村という恵まれた立地条件をフルに生かして、ぶどう栽培型農業に対して観光事業と低次の加工事業を結合する方向で垂直的統合型農業を成功させた事例である。

(1) 位置と自然条件

平井山観光ぶどう園は、兵庫県三木市の市街地の北西に隣接し、神戸電鉄恵比寿駅から車で5分であり、神戸方面からの交通の便に恵まれているので、ぶどう狩の客を呼ぶのに非常に恵まれている。

(2) 観光園の形成過程

1) 水田酪農からぶどう栽培へ

[1] 平井集落は昭和30年頃は、16戸の農家が5～6頭規模の乳牛を飼う水田酪農経営の集落であった。35年には有志が近くで栽培されていたマスカット・ベリーAの収益性が高いことに着目して、5戸が1haのぶどうを栽培し始めた。38年には集落16戸が皆ぶどうを栽培しはじめて、総面積が5haに拡大した。しかし開墾作業や果樹栽培の厳しさに苦しめられ、その上やっと成園にこぎつけた年には台風の被害を受けた。それでもお互いに励ましあい、ぶどう園の復旧に当たった。この時に団結力を発揮した経験が、その後2度の台風によってぶどう棚が崩壊したり、組織内にいろんな問題が発生した場合に、その解決に役立った。また46年から始まった国営東播用水国営農地開発事業の最初の開発パイロットモデル地区に選ばれるきっかけとなった。

[2] 昭和47年には、安福田団地・平井工区として事業が施工され、地区面積16.7ha、造成面積14.1haが完成した。そこにぶどうを11.5ha植栽した。品種はデラウエアが3.0ha、マスカット・ベリーA

が8.2ha、ピオーネやヒムロットなどが0.3haであった。その後平成元年までに平井工区の植栽面積が11.5haから8.5haに減り、旧樹園地の5.0haが3.0haに減って、合わせて平井集落のぶどう植栽面積は16.5haから11.5haに減った。

[3] 平井山樹園地造成事業の総事業費は183,167千円(100%)であり、国営事業が128,291千円(70%)、県営事業が12,388千円(7%)、地元事業が42,488千円(23%)である。したがって、地元農家の事業費負担額は国営事業で6,414,550円、県営事業で6,194,000円、地元事業で全額、合わせて55,096,550円(総事業費の30%)であったと推測される。

[4] 47年当時の平井集落は、総戸数が17戸、農家が16戸の集落であり、専業農家が5戸、1兼農家が6戸、2兼農家が5戸であった。水田総面積が13.9ha、果樹園総面積が11.5ha、計25.4ha、1戸当たり平均耕地面積は1.59haと比較的大きい経営耕地規模の集落であった。

1戸当たり平均ぶどう園面積が90aと大きかったので、栽培労働を節減するために、当初は柱が少なく作業しやすい吊り棚を導入し、スピードスプレイヤーを使用することにした。また防除と灌水を兼ねて定置配管とスプリンクラーも設置した。品種はx字型整枝長梢せん定のデラウエアとヒムロット、U字型整枝短梢せん定のベリーAに決めて植栽した。

ところが粘土質で排水が悪く、有機質もほとんどないために、排水を兼ねて深耕用のトレンチャーと手作業で深耕に努めたが、生育不良で主枝がなかなか伸びない園地が多かった。それでもやっと結実期を迎えることができたが、その時黒痘病がデラウエアとヒムロットに大発生し、枯死寸前の状態になった。この危機を乗り越えるために、農業改良普及所など関係機関と解決策を検討し、先進地視察を重ねた。その結果、昭和52年には平棚に張り替えて、雨よけの一部被覆栽培を導入し、デラウエアとヒムロットの整枝法もU字型短梢せん定に切り替え、樹形を改造するという大決断に踏み切った。

2) 市場出荷から観光ぶどう園へ

収穫初めの昭和40年頃は、市場出荷が中心であった。当時平井集落には集荷場がなく、狭い空地を利用して箱詰め作業を行い、遠く離れた他地区の共同集荷場に持ち込んでいたので、多くの労働を要した。また乳牛飼育との労働競合も大きな負担となった。

そこに出てきたのが観光ぶどう園に取り組むという意見であった。これは農家間、農家の家族内で意

見が分かれたが、結局熱心なリーダーの声で動き始めた。神戸電鉄に話を持ちかけたのが42年であり、その年から本格的な観光ぶどう園を始めた。しかし観光客が集まるようになるには、さまざまな苦労や幸運の重なりが必要であった。43年にはNHK放映の「太閤記」が、当時本陣のあった当平井山および旧ぶどう園内にある軍師竹中半兵衛の墓などを紹介した。さらに糖度の高いおいしいぶどうづくりに専念し、関係機関を巻き込んで観光客の誘致作戦を展開した。この結果、入園者が51年には2万人にすぎなかったのが、61年には7万人まで増加し、名実ともに県下一の観光ぶどう園として成長した。その後はバブルの崩壊や阪神大震災の影響もあって、伸びずに現状を維持している。

(3) 共同組織の形成と観光ぶどう園の運営

1) 平井集落の農家構造とぶどう栽培面積の推移

[1] 平成3年度における構成員農家16戸のぶどう栽培総面積は1,047.1a、1戸当たり平均ぶどう栽培面積は65.4aである。栽培面積別農家数をみると、50a未満層が5戸（総農家数の31%）、50～70a層が3戸（同19%）、70～100a層が5戸（同31%）、100～120a層が3戸（同19%）である。

[2] 平成7年度には、高齢化のために1戸が抜けて15戸になっている。脱農した農家は、園地63.5aで梨や柿を捨て作りしている。15戸の農家は専業農家が2戸、1兼農家が5戸、2兼農家が8戸である。

なおぶどう作に従事している人数は43人、男性が20人、女性が23人である。労働力1人当たりぶどう作面積は22.8aである。年齢別労働力数をみると、30歳未満層は男0人、女1人、計1人（総数43人の2%）、

30～39歳層は男4人、女3人、計7人（同16%）、40～49歳層は男5人、女10人、計15人（同35%）、50～59歳層は男4人、女1人、計5人（同12%）、60歳以上層は男7人、女8人、計15人（同35%）である。意外にも40～59歳層が47%を占めており、35%を占める60歳以上層が高齢化によって引退しても、労働力不足は深刻にならないと予想される。

[3] ぶどうの品種別面積をみると、先に示した47年値にくらべて、平成3年にはデラウエアが300aから189a（総面積1,155aの18%）に減っている。ベリーAは820aから778a（74%）へとわずかに減っている。47年にはその他が30aに過ぎなかったが、33年にはピオーネが79.6a（7.6%）、ヒムロッドが0.5a（0.0%）に増えている。しかし依然としてベリーAが支配的である。平成7年になると、ぶどう総面

積は1,002aへと47年当初の1,150aから148aも減っている。品種別には、デラウエアがさらに減って91a（総面積の9%）になり、ベリーAも671a（同67%）に減っている。しかも露地栽培が減って570aとなり、その代わりにハウス栽培が33a、芽袋栽培が21a、空中トンネル栽培が47aに増えている。特に増えたのは高級大粒種であって240a（同24%）になっている。その内訳は、ピオーネが96a、藤稔が81a、ルビーオクヤマが33a、紫玉が13a、安芸クイーンが8a、竜宝が6a、ヒムロッドが3aである。

このように、早生種のデラウエアを減らし、晩生種の高級・大房・大粒種を増やすことは、観光ぶどう狩の日数を減らし、遅い時期にずらすことを意味する。また食べ放題で大房を食いちらかしてもらっては採算が合わない。そこで将来方向としては、ぶどう狩はベリーAを主力にして、それで客を呼び込む。同時に園内店および道端店において直売と宅配便・通信販売でもって、高級大粒種を重点的に販売し、収益性を高めるという戦略に転換する計画である。

2) 平井山生産組合の組織づくり

平井集落の全農家16戸は、「栽培協定」を主たる目的とする任意組合「平井山生産組合」を昭和47年3月に設立した。それが「平井山観光ブドウ園」を管理している。役員は園長、顧問、副園長2名、会計1名、その下に防除係1名、評価委員長1名、宣伝係1名、販売部長1名、販売副部長1名の10名である。16名の構成員農家から10名の役員が選ばれるわけであるが、役員の仕事が大変なことから、全農家に組合の運営の仕方を理解してもらうことをねらって、役職は園長、副園長が2年、その他が1年交代となっている。

役員は園長を中心に栽培管理、販売対策、経営管理を検討するために、普通月には1回、宣伝開始前には2回、開園前には4回以上と必要に応じて度々会議を開いている。

役員は自主的に討議し、対策を練っていきながら相互に助け合っている。また開園以降は、駐車係、受付係、販売係など全員が役割を分担している。大型免許をもっている男性は送迎バスの運行、女性は園内の接待、清算書の受渡しなど長年の積み重ねによって適材適所に役割が決められ、運営されている。

3) 観光ぶどう園の運営

[1] ぶどうの栽培過程は個人管理であるが、袋掛以降の作業は生産組合によって管理され、販売される。入園者の動きにより、入園予定日を事前に調

整し、園の評価日を決め、評価の1～3日前に栽培農家が各自の園内の清掃と房の仕上げを行い、房数を組合に報告する。そこで評価日には、生産農家全員、農業改良普及センター（2名）、農協（2名）からなる評価委員が集まって、①房の着色のむら、②房の大きさ、③粒の大きさと揃い、④病害虫・葉斑などを基準にして、客観的にその園を評価する。栽培農家への利益の配分は、房数×評価得点を基準に行われる。また観光期間中は、出役に対して組合から日当が支払われる。

〔2〕デラウエアとベリーAの販売は共同で実施しているが、ピオーネなどの大粒系品種は園内店で個人の持込みとして販売される。また平井山ワインやぶどうジュースも共同販売にかけられる。

〔3〕広告宣伝にも力を入れ、ラジオ、新聞、電車の吊り広告で宣伝している。ぶどう以外にも野菜や花、加工品を販売している。また園内の環境美化のために、プランターでペゴニアを栽培し、ぶどう放棄園を利用してコスモスやマリーゴールドを共同で栽培している。

出荷時期の早いデラウエアが減ってきたので、盆前（8月上旬）の需要に応じるために、全戸が簡易ハウスか、芽袋、空中トンネルのいずれかの栽培法を実施して収穫時期を早めている。

4) 観光ぶどう園の料金体系

〔1〕ぶどう園の開園期間は、8月5日～9月中旬であり、営業時間は9～17時である。品種別には、デラウエアが8月中旬まで、ベリーAが8月中旬からである。

〔2〕入園料は大人（中学生以上）800円、小人（4歳以上）600円、団体は25名以上が50円引き、100名以上が100円引きである。幼稚園および保育園団体に対しては特別割引きしている。

〔3〕ぶどうの持ち帰り（箱付き）は1kgにつき、デラウエアが1,000円、ベリーA（露地もの）が800円である。また道端店などでの直売では、ベリーA（露地もの）が900円、ベリーA（ハウスもの）が1,200円、ピオーネ・藤稔が1,500円である。全国への配送も引き受けている。

〔4〕平井山ワインも園内で限定販売されている。赤、白、ローゼ3本入り化粧箱やハニーワイン2本入り化粧箱がある。さらに米まつりを実施し、新米の予約販売を行っている。

（4）観光ぶどう園および栽培農家の収支

1) 昭和63年度の観光ぶどう園の収支

「兵庫県農業コンクール発表資料（平成2年）」

によると、昭和63年の経営成果はつぎの通りである。

〔1〕観光ぶどう園の総収支はつぎのようになる。

①総収入104,253,956円＝観光収入98,231,823円＋出荷収入6,022,133円

②総支出19,131,675円＝観光経費（箱・手数料）8,193,435円＋人件費7,801,400円＋償還金（建物など）1,136,840円＋準備費（翌年までの運営費）2,000,000円

③分配金85,122,281円＝①－②（総収入の82%）

〔2〕ぶどう園植栽面積1,150aの10aあたり平均値はつぎのようになる。

10aあたり収入906,556円、10aあたり平均支出166,362円、10aあたり分配金740,193円。

〔2〕同資料にはNさんの経営収支について、10aあたり平均値があげられているので、これを引用しよう。

①粗収益808,031円＝配当金740,193円＋その他67,838円（観光園からの受取労賃）

②流動経費119,656円＝肥料費18,167円＋農薬費28,839円＋諸材料費66,750円＋荷造り出荷費0円＋その他1,500円

③固定経費170,088円＝修繕費34,310円＋支払利息31,525円＋減価償却費104,253円

④経営費＝②＋③＝289,744円

⑤所得＝①－④＝518,287円

〔3〕上記の数値は10aあたり金額である。平成7年度において、15戸の農家1戸あたり平均ぶどう作面積が67aであるから、この平均規模経営の総農業所得は3,472,523円＝518,287円×6.7になる。

2) 平成7年度の観光ぶどう園の収支

〔1〕近畿農政局「土地改良事業地区営農推進優良事例（受益農家集団）」によると、観光ぶどう園全体の平成7年度における総収入について、つぎのように試算されている。

①デラウエア＝57,570千円（面積3.0ha、販売量54,690,000kg×単価1,053円）

②ベリーA＝131,930千円（8.2ha、164,660,000kg×801円）

③ピオーネ＝5,415千円（0.3ha、3,650,000kg×1,484円）

④合計＝194,915千円（11.5ha、223,000,000kg×874円）

昭和63年の総収入は104,253,956円であったが、それから7年後の平成7年の総収入は、194,915,000円と1.87倍に増大したのである。ぶどうの作付け面積は両年とも同じく11.5haである。またぶどう園は63年にはすでに成園に達していたから、単収はほぼ同じであると推定してよい。そうすると、こ

の格差は単価の上昇によると判断してよい。つまり大粒種比率が増大し、栽培技術の改善によって品質が向上し、さらに販売戦略の成功による観光ぶどう園ブランドが確立し、さらに一般物価の上昇に応じて単価が上昇したと推定してよいであろう。

[2] つぎに総支出を推定しよう。全国平均の農業資材価格指数についてまだ7年度数値が得られないので、平成6年度数値を代用すると、昭和63年値に比べて、1.053倍にあがっている。同様に賃金は男女単純平均で、1.223倍にあがっている。

そこで上記の昭和63年の観光経費（箱・手数料）8,193,435円、償還金（建物など）1,136,840円、準備費（翌年までの運営費）2,000,000円がともに、平成7年度には農業資材物価指数と同じく1.053倍に上昇し、同時に人件費7,801,400円が、農村賃金指数と同じく1.223倍にあがったと仮定しよう。そうすると、総支出は21,471,892円になる。

結局、平成7年度の収支はつぎのように推定される。

- ①総収入194,915,000円、
- ②総支出21,471,892円、
- ③分配金173,443,108円となる。

昭和63年値にくらべて平成7年値は、総収入が1.87倍、総支出が1.122倍、分配金が2.038倍にあがったと推定できる。

[3] 平成7年度におけるぶどう園植栽面積1,150aの10aあたり平均値はつぎのようになる。

- ①10aあたり収入1,694,913円
- ②10aあたり平均支出186,712円
- ③10aあたり分配金1,508,201円

[3] 上記Nさんの昭和63年度の経営収支の中で、平成7年度まで投入・産出実物量は変わらなかった、ただし農業物財価額が上記の全国平均の農業資材価格指数の倍率1.053倍だけ上昇し、受取賃金と支払賃金が農村賃金指数の倍率1.223倍だけ上昇したものと仮定しよう。そうすると、平成7年度の10aあたり数値はつぎのように推定される。

- ①粗収益1,591,167円＝配当金1,508,201円＋その他82,966円（観光園からの受取労賃）
- ②流動経費121,365円＝肥料費19,130円＋農業費30,367円＋諸材料費70,288円＋荷造り出荷費0円＋その他1,580円
- ③固定経費179,102円＝修繕費36,128円＋支払利息33,196円＋減価償却費109,778円
- ④経営費＝300,467円＝②＋③
- ⑤所得＝1,290,700円＝①－④

[8] 上記の数値は平成7年度の10aあたり金額である。平成7年度において、15戸の農家1戸当た

り平均ぶどう作面積が67aであるから、この平均規模経営の総農業所得は8,647,690円＝1,290,700円×6.7になる。

[9] 「新政策」に定義された「個別経営体」として1千万円の農業所得を得ようとすれば、ぶどう園規模を77.48a(＝10,000,000円÷1,290,700円)に拡大すればよいことになる。

(5) 今後取り組むべき課題

[1] 役員の聞取調査によると、平井生産組合は、今後さらに栽培技術の向上と販売戦略の充実を図っていく。またこれまで苦勞を克服してきた団結力を増強し、集落内の和を大切に集落全体の発展を考えながら、消費者の声を常にぶどう栽培に反映できる組織でありたい、そして東播地域を常に先導する産地であり続けたいと願っているようである。

[2] 平井山生産組合は東播地域において栽培技術および販売戦略について先駆的役割を担ってきた組織である。今後も同様に、新しい技術革新に挑戦していくであろうが、それが高度技能・労働・資本集約的な生産技術であるほど、大面積を管理できなくなる。しかし他方では高齢化のために脱落する農家が出てくる場合にそのぶどう園を荒廃させることなく、青壮年層の栽培規模を拡大するために活用しなければならない。その意味で組合の園地利用権の流動化と再配分の機能はますます重要になってくる。

[3] 当生産組合では、15戸の農家の内で4戸では30歳未満の青年が農業に専従しており、世代交代が順調に進んでいる。今後の問題は、65歳以上の高齢者だけで後継者がいない農家の将来をどうするかである。農業ができなくなるまでに、青壮年層が専従する農家にぶどう園を譲渡するように集落内で調整することが必要であるが、受け手農家はますます省力的技術体系を創意工夫し、共同でもって必要な機械・施設を整備することを検討すべきである。また園地基盤の再整備も必要になろう。

4. 先駆的な垂直的統合型農業の展開^{2) 3) 4)}

(1) 農業法人「モクモク」の経営戦略と地域への波及効果

前章では、「平井山観光ぶどう園」の穏健で保守的な垂直的統合型農業の展開過程を検討してきた。これと対照的なのが、農業法人「モクモク」の急進的で独創性溢れる経営戦略である。

農業法人「モクモク」は、第1次・2次・3次産業機能を統合して、いわゆる〈第6次産業型経営体〉

あるいは〈農業・農村関連産業機能の垂直的統合経営体〉を形成する経営戦略を創造している。

その経営革新の内容としては、狭義の農業生産にとどまらず、地元農産物を主原料とする農産加工業、農産物およびその加工品の多面的な流通業、同食品を食材として利用する外食・中食業、さらに農村の自然・景観・文化を活用したレジャー・観光業までも統合している。

そのために必要な事業施設を農村内部に集積して、複数の産業機能の垂直的統合化と事業規模の拡大を図り、統合経営体の利益を高めるとともに、地元農村居住者に対しては、後ほど第5章で述べるように、5つの局面で多額の波及効果をもたらしている。

(2) 農業法人「モクモク」の現状

1) 「モクモク」の概況

農業法人「モクモク」は通称であり、農事組合法人「伊賀の里モクモク手づくりファーム」と、製品の販売を担当する有限会社「農業法人モクモク」との統合経営体である。

現在「モクモク」は、三重県伊賀盆地の北西隅、阿山町西湯船ののどかな水田地帯を縁どる丘陵の雑木林8haを伐りひらいて、本拠の交流農園を造成している。広い敷地内にはしゃれた9棟のログハウスが散在し、農畜産加工施設、直売店、レストラン、ファーマーズマーケット、豚放牧場として活用されている。その他に県内の主要都市に5つの直売店を出している。

「手づくりハム工房モクモク」として発足した昭和63年度の経営を見ると、従業員が14人、売上高が1億4千万円、顧客の「モクモククラブ」会員数が200人であり、ありふれた農村地域内発型のベンチャー・ビジネスに過ぎなかった。それが8年後の平成8年度にはそれぞれ174人、20億円、1万5千人という突出した〈農業関連垂直的統合経営体〉に発展した。

「モクモク」は、平成9年2月6日に朝日農業賞を受賞した。受賞の理由は、いままでの農業の概念を打ち破り、地元の農産物に付加価値をつける第6次産業化を成功させ、「モクモク」自体の健全な発展とともに、地元の農業振興・農村活性化に大きな役割を果たしてきたことである。

2) 農業法人「モクモク」の組織図

農業法人「モクモク」は、農事組合法人「伊賀の里モクモク手づくりファーム」と有限会社「農業法人モクモク」から成る統合体である。

農事組合法人「伊賀の里モクモク手づくりファーム」は、26人の構成員から成り、その総会が最高意思決定機関である。その中から代表理事、社長理事、専務理事、常務理事、その他理事(3人)、監事(1人)、計8人の理事が選出されて理事会を構成し、經常的な管理に当たっている。この「理事会」の下に5部1局を置いて運営している。

なお有限会社「農業法人モクモク」は、取締役会のもとで管理され、その下に伊賀豚生産委員会、総物流部-物流課、営業企画部-営業課-直売店、総務部-総務課から成っている。

しかし両組織は、法的には異なる法人であるが、前者の理事が後者の取締役を兼ねており、実務上は統合体として運営されている。この統合体としての内部組織をみると、平成9年9月現在で次のようになっている。

理事会(取締役会)

- [1] 公園づくり及び組織整備プロジェクト事務局
- [2] 総物流部(社員17名、パート29名) :
 - ①物流課, ②バックセンター, ③営業ギフト課, ④直営店舗(津店, 桑名マイカル店, 四日市近鉄店, 津松菱店, 松阪三交店)
- [3] 農業加工部(社員33名、パート28名) :
 - ①農業生産課, ②ハム工房課, ③地ビール工房課, ④パン・パスタ工房課, ⑤和菓子工房課, ⑥品質管理室
- [4] ファーム運営部(社員34名、パート49名) :
 - ①ファーム運営課: (A)店舗チーム, (B)体験教室チーム, (C)レストランチーム,
 - ②100%満足企画対策室: (A)予約受付チーム, (B)動物担当チーム, (C)公園管理チーム
- [5] 食農通販部(社員9名、パート6名) :
 - ①食農企画課, ②ネイチャークラブ事務局, ③食農事務課
- [6] 総務課(社員4名、パート2名) :
 - ①総務課, ②5%経費節減対策室

なお、両法人を合計した従業員は年々増大しているが、平成9年9月では、社員97人、パート114人、合計211人に拡大している。

3) 農業法人「モクモク」の事業システム

農業法人「モクモク」は、上記の事業組織でもって、つぎのような〈事業理念〉のもとで事業活動を行っている。

<1> 農事組合法人(1・2号法人)「伊賀の里モクモク手づくりファーム」

- [1] 生産の場づくり

①地域農業の振興を図る。

阿山町の農家に委託するか、または直営でもって養豚を営み、肥育豚とともにミニ豚を生産し、豚糞尿による堆肥を利用して、有機野菜・有機米を生産し、さらに加工原料としてのビール麦・小麦の生産を通じて、農業生産を振興する。生産の共同組織化を通じ生産費・流通費の節減を図り、生産物の直売を通じて愛着ブランドを確立し、付加価値をつける。

②農業の担い手づくり

(A) 農業後継者の夢づくり、(B) 農業への消費者参加のための研修の場づくり、(C) 高齢者・婦人農業者の連携と仲間づくりを推進する。

[2] 加工の場づくり

専門工房化を図り、必要な原料・食材の地元自給を図り、(A) 高付加価値商品の開発、(B) 安全な加工品の開発、(C) 規格外農産物の加工化を狙う。

[3] 交流の場づくり

楽しさ感農リゾートを創り、それによる農業・農村ふれあいづくりを通じて、(A) 体験の場づくり、(B) 教育の場づくり、(C) 休養の場づくり、(D) 産直の場づくりを狙う。

<2> 有限会社（農業法人）「モクモク」

[1] 流通の場づくり

特産品のネットワークづくりと主体的な流通体制づくりを通じて、(A) モクモクネイチャークラブ、(B) 直売店舗、(C) 契約店舗への販売を促進する。

(3) 農業法人「モクモク」の発展過程

1) 農業法人「モクモク」の発展過程の年表

最初に「モクモク」の発展過程を年表によって示すことにしよう。

昭和58年 : 伊賀山麓豚・伊賀豚が東海地区最初の銘柄豚として登場
 昭和62年4月 : 農事組合法人（1号法人）伊賀銘柄豚振興組合を設立
 昭和63年5月 : 手づくりハム工場の操業を開始
 昭和63年10月 : モクモククラブを設立（現在、モクモクネイチャークラブ）
 平成元年 : モクモク手づくりウイナー教室を開始
 平成3年11月 : 最初の直営店、モクモク津工房を開設（現在、県下に5店舗）
 平成4年 : 有限会社（農業法人）モクモクを設立
 平成5年4月 : 行政指導により、農事組合法人伊賀銘柄豚振興組合と有限会社（農業法人）モクモクの事業分担を確立
 平成6年10月 : 農事組合法人伊賀銘柄豚振興組合を

農事組合法人（2号法人）伊賀の里モクモク手づくりファームに名称変更するとともに、事業内容を農業全体に変更し、内部に農業生産部を新設

平成7年7月 : モクモク手づくりファーム開設

平成8年7月 : 食と農を結ぶ通販事業を開始

平成9年2月 : 朝日農業賞を受賞

平成9年7月 : モクモク手づくりファームにパン・パスタ工房が開設

2) 「モクモク」の生成過程

このめざましい発展は、どのような過程をたどり、何が原動力となったのであろうか。

阿山町を主とする伊賀地域の養豚農家14戸は、昭和58年、県経済連職員の吉田・木村両氏のリーダーシップのもとに伊賀銘柄豚振興協議会を組織し、弱小産地として生き残るために、「おいしい・安全・新鮮」をキャッチフレーズとして、品種と飼育方法を統一し、特に肉質を改善するために木酢を給与して、「伊賀山麓豚」および「伊賀豚」というブランドでもって豚肉の差別化戦略に取り組んだ。

しかしそれだけでは輸入自由化のもとで将来性がないと判断し、肥育した豚をハム、ソーセージなどに加工して付加価値をつけ、原料豚肉の生産農家に帰属する手取り価格を高めることを狙った。その仕掛人になったのが、養豚農家リーダーの福島氏と経済連を辞職して背水の陣を敷いた木村・吉田・松尾・中野の4氏であった。14戸の農家とともに、昭和62年に農事組合法人「伊賀銘柄豚振興組合」を組織した。その際タイミングよく国庫補助事業を導入できて、事業費7千6百万円でもって、加工施設とログハウスを建造した。自己負担は40%の3千5百万円であり、組合員が各々2百万円づつ出資して賄った。この加工・交流施設を「手づくりハム工房モクモク」と名づけた。

「モクモク」の製品を量販店や生協に卸す方法だけでは、巨大メーカーの全国ブランド商品に圧されて売れ行きがかんばしくないことが発足時からわかってきた。そこで加工を開始した昭和63年から直販に力を注いだ。幸いにも初年度から歳暮ギフトで成功し、その後は商品企画にあたって市場の流れを正確につかみ、焦点をあてた消費者層の潜在的ニーズを掘り起こすために、夢と希望に満ちた経営理念を訴え、アイディア商品を創りだし、奇想天外なネーミング作戦を展開した。このユニークなマーケティング戦略がマスメディアの注目の的となり、そのことが著しく販売促進効果をあげるようになった。

また、初年度から顧客の会員組織として「モクモククラブ」を発足させた。FMラジオによる「モクモク通信」や会報「モクモク通信」を入れたダイレクト・メールなど事業・製品・イベントに関する情報の発信も効果をみせるようになってきた。

手づくりウインナー教室とバーベキュー料理がヒットし、それがロコミで客を呼び込み、その客がみやげを買い、さらに「モクモククラブ」の会員となり、通販の顧客や再訪問者となることによって、売上を高めていった。

なお「モクモク」の販売経路戦略を見ると、①量販店・デパート・専門店（合わせて171店）・7つの生協、3つの農協、6つの消費者グループへの販売、②5つの直営・テナント店舗での販売、③消費者への直接販売という3つの販売経路に製品をバランスよく配分し、特定の取り引き先に牛耳られることなく、危険分散を図りながら、自主性を貫く戦略を採った。

①の販売経路はこれまで取扱量が多かったが、製造と卸機能に限られるために受取る粗マージンが低いのはやむを得なかった。②の直営・テナント店舗販売は小型店舗であるために人件費のウェイトが高く、粗マージンを高く維持できても、利益率は量販店との競争に圧されて低くなりがちであった。③消費者への直販は、製品開発のアイデアを理解してもらい、誠実さと熱意を感じてもらい、結果として利益率も高かった。これからの時代は、直販においていかに固定客を多く獲得できるか、いかに管理できるかが事業運営にとって最も重要になる。この会員に対するギフトが売上の4割近くを占めているので、モクモク会員の支持が将来を決めるとみて良い。したがってますます直販に力を入れるようになった。この主体性のある販売方法がウェイトを高めるほど、大手流通資本に牛耳られないようになった。

3) 「モクモク」の発展過程

しかし消費者との交流をさらに深め、地域農業者との共存共栄を勝ち取るためには、さらに新たな経営革新戦略を企画し、大胆に実行に移すことが必要になってきた。

これが、「自然と農と豚をテーマ」とした経営拠点兼交流拠点の「伊賀の里モクモク手づくりファーム」の建設として結実した。2haの敷地に建っていた旧施設をとりまくようにして新たに6haだけ敷地を拡大して、上記のような見事な〈交流農園〉として平成7年7月にオープンしたのである。さらに平成9年7月にはパン・パスタ工場を開設し、一段と大きく飛躍している。

上記の組織図から明かなように、総合物流部、農業加工部のほかに中核となるファーム運営部を置き、さらに食農通販部を設置して、通販ルートを重視している。特にどの部においても企画機能を非常に重視していることに注目すべきである。

農業加工部はハム・ソーセージ、地ビール、パン・パスタ、お菓子、精肉・そうさいを製造している。

「モクモク」のビール製造はモルト（麦芽）プラントも併設して、ビール麦の生産→加工→直売を独自に展開し、コストは高くなるもののユニークで多様なビールを製造することによって、多くの顧客を呼び込んでいる。

モクモク手づくりファームが開設されて3年目の平成9年7月7日、新たな飛躍をめざして地麦パン・パスタ工房（建物面積630m²）、およびレストランのPaPaビアハウス（建物面積960m²）が建造されたが、この第2期工事には6億円かかっただけあって、豪華な建物である。

調整池のほとりに大きな三角屋根の白壁の建物が地麦パン・パスタ工房で、スペイン風の大きな石かまどでパンをじっくり焼く。ロングからショートまで様々なパスタをつくるのを窓越しに見学できる。もちろん焼き立て、打ち立てを販売する。隣のレストランのPaPaビアハウスでは、建物の中でブドウ（デラウェアや巨峰など）を栽培し、その木陰で1人前1,800円でバイキング方式の料理を楽しんでもらうやり方である。これまではバーベキューハウスの食事だけだったが、一段とバラエティ豊かな料理を味わってもらうことになった。

「モクモク」は、このように「加工の場づくり」から「農業生産の場づくり」へ、さらに「消費者との交流の場づくり」へと活動領域を拡大している。

「農業生産の場づくり」では有機野菜・有機米の直営農場の運営、集落営農組合および農家との契約生産、大規模生産者との提携と担い手の育成、地域管理のための高齢者の活用へと、川上に向かって統合化を図っている。

「消費者との交流の場づくり」を通じてレストラン・直売所における直販を増やし、特に「食と農を考える直行便の会」の会員に対する通販を拡大しようとするれば、直営や契約生産でもって加工原料や食材を安定的に確保し続けることが必要になる。現在、米はコシヒカリよりも口あたりが軟かく粘りも強い新品種の「アミロ17」を導入し、30haの低農薬の特別栽培米を生産している。これに加えて野菜の直営生産が2ha、ビール麦の集落営農組合への委託生産が8ha、さらにパン工房のための小麦の作付8haが加わってくる。このような「生産の場づく

り」を通じて、「モクモク」は阿山町の農地や自然、農村の景観を活用する重要な担い手となっている。

また有限会社農業法人「モクモク」は、「流通の場づくり」として、契約店舗、直営店での販売、ネットワーク化した特産品の販売、消費者参加のシステムの運営を担当している。

「消費者との交流の場づくり」のためには、ネイチャークラブを組織して、会員割引、飲食の割引、無料入場券の発行、年間25回にわたるイベントへの招待などの会員特典を用意して相互の理解と交流を深めている。

平成7年度にはクラブ会員が1万5千人に達したが、さらにクラブ会員の中でも交流意識の高い有志でもって「食と農を考える直行便の会」を組織し、平成7年度から通信販売を実施している。この会ではハム、ソーセージなどの畜産加工品に限らず、有機野菜、有機米、県内のブランド化した農産品、豚精肉、地ビールなどへと品目を拡大しており、会員数は発足後3カ月ですでに3千人に達している。

このように、単なる〈モノ消費型レジャー施設〉ではなくて、〈時間消費型レジャー施設〉を整備して、客の入り込み数の増加と客単価の増大を図ってきた。同時にそれによって豚のイメージアップを図り、養豚農家の誇りを高めてきた。

今後の事業領域の拡大構想としては、①消費者参加型の簡易宿泊施設の建設、②ライスセンター・精米機の設置と米のマーケティングへの参入、③「モクモク」独自の有機農法の確立などが企画されており、統合経営体として生産・加工・販売・外食・交流のシステム化をさらに深める計画である。

このように統合経営体は川下だけでなく、川上までも統合することによって、消費者、農家との多様なネットワークを構築し、川下で確保した利益を、収益性の低い川上の農業生産者へ分配することを狙っている。

さらに経営体の成熟化が進むほど、内部の経営部門間の調整だけでなく、経営体の役員、従業員、農家、ネットワークに参加する消費者との間に、どのようにして生成された便益を公平に分配するかが、一層重要な課題になるであろう。

(4) 「モクモク」発展の要因

「モクモク」の役員は、発展の要因として、タイミングよく〈人〉と〈技術〉と〈金〉が揃ったことを強調している。

第1に、適材の〈人〉を確保するという難問は次のようにして解決された。まず〈知恵と情熱の塊〉というべき吉田、木村、松尾、中野の4氏が、三重

県経済連を辞職して、「モクモク」の創設時から〈仕掛人〉として加わり、背水の陣を敷いて上記のような経営革新に取り組んできた。次に阿山町の養豚農家のリーダーであり、同時に町全体に人脈をもつ福島氏が〈まとめ人〉として、「モクモク」と町の農家と住民および町・県・国の行政との間の調整機能を立派に果たしてきた。

第2に、〈技術〉不足問題は、ハム製造の権威である山本福太郎氏の知遇を得たこと、さらに国内と海外の先進地の指導を受け、意欲的に新技術を取り入れることによって解決した。特に、製品開発や販売促進策を企画する場合には、〈外部スタッフ〉と呼ぶ強力な助っ人の支援を仰ぐことが効果的であった。

第3に、〈金〉であるが、初めは組合員と役員から一律2百万円ずつ出資してもらい、計3千8百万円の創設資金でもって発足した。その後組合員から4千万円、従業員から6千万円、計1億円を出資してもらった。

しかしこの「伊賀の里モクモク手づくりファーム」の施設を整備するだけで、昭和62年度から平成9年度までの間に約14億6千2百万円の事業費が投資されている。幸いにして、これらの事業のために5つの国庫補助事業、2つの県単事業が採択され、または採択される予定である。したがって、設備事業費の56%は、国および県の補助金によって賄われており、モクモクの自己負担は44%の6億4千3百万円にとどまっている。この自己負担のかなりの部分は、制度融資や民間金融機関からの借入金によって賄われている。

第4に、「モクモク」の経営理念はユニークであり、それが社会の生活意識の潮流に合っていたことを、発展の要因として強調したい。

「モクモク」は根本的な経営理念として、次の「モクモク7つのテーゼ」を掲げている。

「モクモク」は、①農業振興を通じて地域の活性化につながる事業を行う、②地域の自然と農村文化を守り育てる担い手となる、③自然環境を守るために環境問題に積極的に取り組む、④おいしさと安心の両立をテーマにしたモノづくりを行う、⑤「知る」「考える」ことを消費者とともに学び、感動を共感する事業を行う、⑥心の豊かさを大切に、笑顔が絶えない活気ある職場環境をつくる、⑦協同的精神を最優先し、民主的ルールに基づいて事業を運営する。

役員は、「モクモク」の使命は、「脱・既成農業」の先達になることだと言うが、この「私益と共益と公益との併行的な実現」を狙う経営理念は、私益の

追求に狂奔する既成企業からの離脱の宣言でもあると言えよう。

(5) 将来へ向けての課題

1) 農業法人と組合員および原料・食材調達先である農家との間の利益の公平な分配

[1] 養豚の将来方向

農事組合法人の組合員である養豚農家グループが生産する銘柄豚に対しては、枝肉1kg当たり30円のプレミアムを支払っているが、「モクモク」が原料として使用する枝肉部分に対しては、さらに38円をプラスして支払っている。それにもかかわらず、養豚農家は年々減少し、平成8年度には7戸まで減少するに至った原因は何であろうか。

生産過程を指導し、資金を融資し、飼料を主とする生産資材を提供しているのは農協であるから、農協の営農部が中心になって本格的に原因を究明し、早急に対策を講じなければならない。なお「モクモク」は、養豚を止めた農業者の一部を雇用している。

[2] ビール麦および小麦の将来方向

①「モクモク」は、地元産のビール麦を主原料とする地ビールおよび地元産の小麦を主原料とするパン・パスタにこだわっている。地元産の安全で安心できる原料を使うことにこだわらなかったら、〈経営理念は建前であって、本音は偽もの〉というレッテルを張られ、客の信用を全く失ってしまうであろう。

②「モクモク」の平成9年度計画をみると、(A)ネットワーク(協力)農家が「ビール麦(天城二条)」を6.5ha, 16.25t, 2,275千円だけ生産し、提供してくれる。(B)直営農場では「ミヤギノコムギ」を22a, 0.55t, 79千円、「鴻巣25号」を12a, 0.3t, 43千円、「もち小麦」を21a, 0.42t, 60千円、合計して55a, 1.27t, 182千円だけ生産する計画である。

ビール麦の生産量16.25tでは「モクモク」の原料必要量20tに足りないため、その不足分は他地域から確保するのであろう。20tの原料麦があれば、これを発芽させて醸造にかかる2カ月間で発酵し、それを2か月間熟成させて6種類のビール製品を250^{kg}だけ生産できる。問題は地元産のビール麦には、雨の多い年など発芽率の悪い未熟麦が多く混入していることである。農協は栽培技術を本格的に指導して、「モクモク」の使用に耐えうる水準まで品質を高めなければならない。

[3] 野菜の将来方向

①「モクモク」はファーマーズマーケットで直売するため、通販の直行便に入れるために、かなり多くの野菜や花きを必要とする。特に今後は通販会

員を3万5千世帯以上に拡大する計画である。また客に直接収穫する楽しみを味わってもらうためにも、野菜・花き作を増やす計画である。

②これらの需要に応えるために、野菜や花きの契約農家を80戸まで増やして、安定的に供給してもらう計画である。ダイコン、キャベツ、ハクサイなどは阿山町で栽培したいが、排水が良くないために収量も低いし品質も悪い。その上、現在は高齢者が栽培しており、それを引き継ぐ後継者がいないので先細りになる心配がある。また多様な品揃えができないことも問題である。

「モクモク」が積極的にこれらの農家を組織して定時・定質・定量の計画生産を推進し、それによって安定した収入を農家に保証すれば、本格的に野菜・花き作に取り組む青壮年層が現れるかもしれない。

③排水の悪い重粘土質の阿山町の水田では、露地栽培作野菜の収量も品質も不安定であり、従業員がそれを克服するだけの技術水準にまだ達していない段階である。

平成9年度は「モクモク」の直営農場として、伊賀町に畑地8.8haを借り入れて、野菜や花きの露地栽培で多品目生産を行い、直売・通販用途にあてる計画である。またハウスイチゴを18a栽培し、イチゴ摘みのイベントに活用する計画である。従業員が露地作の重量野菜についても高度の有機栽培技術を習得できるようになることが期待されている。

④それでも通販需要に対して不足する場合は予想し、さらに直行便の会員が全国の安全な有機野菜を品揃えして提供して欲しいという要望に応えることも兼ねて、北海道から九州にわたって、減農薬有機栽培法でもって野菜を栽培している農家と栽培契約を結んで、必要な野菜を確保する計画を立てている。

[4] 稲作の将来方向

①「モクモク」は現在1,700俵(100t)の米を直売できる能力を持っているが、将来、直行便の会員が増えるにつれて、200tを売ることができるようになる見込みである。5か所の直売店でも販売しているが、そこで売れる量は1日1俵程度にすぎない。

②平成9年度計画を見ると、(A)直営農場において、「アミロ17」を7.5ha栽培し、600俵、12,600千円を生産する。また「コシヒカリ」を2ha, 160俵、3,200千円、「羽二重モチ」を0.5ha, 35俵、630千円、合計して10ha, 795俵、16,430千円だけ生産する。

(B)ネットワーク農家に委託して「アミロ17」を32.5ha, 2,600俵、54,600千円生産してもらう。これらはすべて直売・通販に当てられる。

③会長の福島氏はかつて町内の専従農業者6名とともに作業受託者グループを組織していた。この仲間とともに、ファーマーズマーケットに野菜を出荷している人が支援して、これらのネットワーク（協定）農家を探してくれる。稲作の育苗2千5百箱も彼らに委託している。

直営農場には、男性4人（45歳、23歳、18歳、18歳）が専従しているが、来年度はさらに2人増員する。なおパートの女性が10人従事している。

現有する機械は、トラクター（32馬力）1台、田植機（6条植え）1台、コンバイン（4条刈り）1台、2tダンプ1台、軽4輪2台、管理機、草刈機、動力噴霧器である。

④平成9年度は直営面積を10haまで拡大するので、トラクターとその付属機械および田植機、コンバインをそれぞれ1台だけ追加購入する。稲の品種を「アミロ17」とそれより3日間くらい刈取期の遅い「コシヒカリ」に分散して、機械の操業度を高める計画である。

⑤米はにぎりめしに加工すると、原料費を上回ってかなりの付加価値がつく。パンにしても新しい時代へ向けて多額の付加価値を付けることができる。生産→加工→販売へと、付加価値を付ける重点的拠点が移っていく。米、大豆なども、「モクモク」が主宰する農業生産・加工・直売の「ネットワーク」組織に賛同し加入する農家に委託して生産してもらい、加工する。菓子、ギョウザやコロッケなどのそうざい加工にも手を広げる計画である。

米の乾燥調製にしても、自然乾燥→籾貯蔵→玄米→白米という調製過程を、客に直接見て購入してもらう。

2) クラブ会員を増やす戦略

つぎにどうしたら「モクモクネイチャークラブ」および「食と農を考える直行便の会」の会員数を着実に増やしていけるかということである。

[1]これについては今後、会員同士がつきあい、楽しみ、運営に参加するような組織づくりを企画している。さらに食べ物がどのような方法で、どのような材料で、どこで作られているかを確認しながら、生産者と消費者と一緒に〈食〉と〈農〉と〈自然〉を考えていくような運営の仕方を考えている。

直行便に加入する消費者が計画的に食品の購買計画を立てられるように、「モクモク」は配達日時を厳守している。

[2]次に直販の物流費用を節約することが課題になる。現在の配達法は普通のペリカン便よりも100円高くついているが、「モクモク直行便ボックス」

と印刷した通い箱を使うことによって、包装資材費を100円節約することができる。

[3]通販によって10億円の売り上げがあがるようになれば、「モクモク手づくりファーム」への入り込み客にあまり頼らなくて良いようになる。どうしても入り込み客相手は人気商売であって不安定である。またきちんとした主張をもった交流農園を建設しようとするれば、通販によって確実な顧客をつかむことが必要になる。

3) 阿山町のリゾート公園化

[1]農業をネットワーク化するためには、モクモクが主体の間屋になって、農家が下請けになるようなやり方では成功しない。農家を表に出すやり方が必要である。さらに理想的なやり方は、顧客に畑に行ってもらい、自ら収穫を楽しんでもらった後に、それを買ってもらうやり方である。

要するに農村という「広い大地がある八百屋」という発想で、消費者を誘うことが必要になる。

[2]20歳台～30歳台の世代はアウトドア世代であり、子供連れてRV車に乗ってやってくる。平成8年度は入り込み客数が30万人を突破している。そこで子供を引き込むような遊びの施設をもち、子供が興味をもつようなイベントを工夫することが必要である。子供の山村留学も受付けて、米や野菜や花きを直接栽培しているところで、作業を体験してもらう。

[3]阿山町全体をリゾート公園化することが必要である。近い将来、水田40ha、畑10ha（6haは伊賀町の車で15分の距離にある畑）を借り入れて、そこで稲作や野菜・花き作を直営する。来訪客の中の希望者を連れて直営田畑の全体を約1時間で巡回するようにする。直営農園で下車した時にそこで野菜や花きを買ってもらう。あるいは自分で収穫してそれを買ってもらう。今までは中核拠点施設（手づくりファーム）への一点集中方式であったのを、町中を連れて回ることによって、農業や農村の景観や自然に興味を持ってもらう。

[4]手づくりファームに隣接する町営の「ふるさとの森」にはログハウスが5棟設置されているが、その利用料は1日当たり1万円である。なお遊歩道が「ふるさとの森」と「モクモク」との間をつないでいる。また呼び込みに阿山町の伝統陶芸を活用することができる。さらに観光会社に働きかけて、「モクモク」と町営の「ふるさとの森」および「海洋センター」をセットとして観光ルートに組み込んでもらう構想もある。

5. 垂直的統合型農業の地域活性化機能および農村内発の企業者および地方自治体の重要性

(1) 垂直的統合型農業の多面的な地域活性化機能
 〈垂直的統合型農業〉が、農業者および農業指導機関および都市生活者によって、強く支援されるようになった理由は、第1に、2章で述べたように市場需要条件の変化に対応する経営革新の方向として、この垂直的統合型農業が有効になったことである。第2に、それが農村内発型の垂直的統合であれば、農村生活者だけでなく、都市生活者にも、多面的な波及効果をもたらすことが認識されるようになったことである。

前章の農業法人「モクモク」の〈農業・農村関連産業機能の垂直的統合化戦略〉に典型的にみられるように、その経営革新の内容は、狭義の農業生産にとどまらない。地元農産物を主原料とする農産加工業、農産物およびその加工品の多面的な販売業、同品を食材として利用する外食業、さらに農村の自然・景観・文化を活用し、都市・農村交流を兼ねたレジャー・観光業までも統合している。

そのために必要な事業施設を農村内部に集積して、複数の産業機能の垂直的統合化と事業規模の拡大を図り、統合経営体それ自体の利益を高めるとともに、地元農村居住者に対しては、つぎのような5つの局面で多額の波及効果をもたらしている。

①この統合経営体が生産するモノおよびサービスの売上高が大幅に伸びて、統合経営体を管理する企業者、そこで雇用されている従業員、出資されている資本に対して、他の利用機会よりも高い報酬をもたらしている。

②地元で有利な利用機会に乏しい農林地・自然資源を活用して、それらに高い純報酬をもたらしている。

③地元出身の青壮年男女労働者に対して、安定高賃金でしかもやり甲斐のある雇用機会を提供している。さらに安定した雇用機会のない高齢者や中年女性に対しても、能力に合った労働機会を提供する。特にJターンおよびIターンの新規参入者に対して雇用と研修の機会を提供している。

④統合された加工業、流通業、外食・中食業、レジャー・観光業の各部門であげた利益の一部を、採算が合いにくい農業生産部門（原料食材を供給する農家）に還元している。

⑤都市生活者に対して、安全・安心・新鮮・味豊かな農産物を手頃な価格で提供する。同時に周辺農村の自然・景観・文化を無償で味わいながら、心身ともに活気づいてもらっている。

このように、農村地域内発型の〈垂直的統合型農業〉が、多面的な地域活性化機能をもたらすことが、国および地方自治体の厚い支援を呼び込む根拠になっている。

(2) 垂直的統合型農業の推進主体

1) 農企業者機能の重要性

[1] 農業経営主が農業所得を高める方向をめざすとすれば、第1に、農産物需要の変化方向を予測して、それに適合した農産物を選択するか、または積極的に消費者の潜在的需要を開発するような農産物・農業サービスを創造することが必要になる。

第2に、選択または開発された農産物について、その単位当り企業利潤（＝農産物販売価格－農産物供給費）を黒字に維持し続けるためには、その農産物の商品価値および供給費に関して産地間競争力および国際競争力を強化し続けなければならない。

まして農産物の加工、流通、外食・中食の過程までも農家・農家共同組織の経営過程として取り込んで、垂直的統合型農業を創造しようとするならば、加工、流通、外食・中食過程を担う一般会社との間で熾烈な競争に巻き込まれることを覚悟しなければならない。さらに近年は、農村内発型の垂直的統合型農業が、雨後の筍のように全国的に起こってきたので、これらの間の同志打ちというか、過当競争に打ち勝っていかなければならない。たとえば、「モクモク」の近くでは、滋賀県日野町に「ブルーメの丘」農業公園、および安城市にデン・パークが開設され、お互いに補完・連携効果をあげる以上に、熾烈な客奪い合い競争を展開している。

このように、都市生活者を農村に呼び込んで生鮮食品、加工品、外食サービスを直販するためには、従来の伝統的な農法とは異なって、高度の独創的な経営革新を採択し、多大な危険を負担しなければならない。したがって〈単なる業主〉的な農業者がこれに取り組むのは危険である。また先進事例の単なる追従的模倣では成功しない。自ら〈企業者〉となり、地域の諸条件を最大限に生かすことができるような経営革新を創造し、実践しなければ成功しない。

中山間地域のどの農村に行っても、補助事業を利用して農産加工施設に投資し、加工品を製造している農家共同組織が多くみられる。しかし製品を有利に販売して採算を合わせる段階まで成功した農家共同組織の割合はかなり低いので、起業には慎重に取り組むべきである。

[2] 上記の平井山観光ぶどう園をみると、平井集落の内部に〈仕掛人とまとめ人〉機能を献身的に果たす農業者がいて、そのリーダーシップのもとに

国営農地開発事業を導入し、集落ぐるみで共同組織の観光ぶどう園に踏み切ったのであるが、生産技術面の革新では農業改良普及センターが果たした役割が大きい。また観光面では電鉄関係者の支援が大きい。このように企業者機能の一部を外部の支援機関に求めることは効果的であるが、農業法人「モクモク」水準の独創的で大胆な経営革新を累積的に創造し、採択しようとするれば、眞の企業者が集落内部から現れるか、または外部から〈危険を負担する企業者〉が現れなければならない。

その意味で農業法人「モクモク」の場合は、第1に〈知恵と情熱の塊〉というべき4人の侍が三重県経済連を辞職して、「モクモク」の創設時から〈仕掛人〉として加わり、背水の陣を敷いて経営革新に取り組んでいる。第2に、阿山町の養豚農家のリーダーであり、同時に町全体に人脈をもつ福島氏が〈まとめ人〉として、「モクモク」と町の農家と住民および町・県・国の行政との間の調整機能を立派に果たしている。第3に、製品開発や販売促進策を企画し、製造過程に移す段階では、〈外部スタッフ〉ともいうべき強力な助っ人の支援を仰ぎ、さらに都市出身の社員の中から名人芸的なプロを育成している。

[3]このように統一的な意思決定主体のもとに、第1次産業的機能および第2次・第3次産業的機能を垂直的に統合することは、次のような経済効果をねらっている。

①全過程を計画的に調整できるので、有機生産・加工・流通の各過程の物流費用および販売促進費用の無駄を省き、末端の消費者需要により適合させて商品価値を高めることができる。

②異なる意思決定主体間の不完全情報に基づく〈取引費用〉を節減することをできる。

農業者または農村起源の農業関連企業体は、垂直的統合による第6次産業化という経営革新によって、上記のように費用をより節減し、商品価値をより高めることができる見込みがなければ、軽々しく取り組むべきではない。

2) 垂直的統合型農業振興に果たす地方自治体の役割

農家起源の農業者が主体となって、川下に向かって第6次産業的垂直的統合という経営革新を採択し、それを成功させようとする、同時に川上の農業と農村それ自体を、この経営革新にぴったり適合するように改革しなければならない。

その際、地方自治体は、つぎの3つの方向の支援機能を発揮することが必要になる。

第1は、公共財的な地域資源の保全・活用を支援

することである。

都市生活者は、単に垂直的統合型農業を営んでいる経営体を訪ねるだけでなく、農村の自然・景観・伝統的文化を楽しむために農村にドライブし、歩き回るわけである。

農村地域の自然資源、景観、社寺や祭礼などの有形・無形の農村文化、道路網・上下水・教育・医療・社会福祉施設などの生産・生活基盤・施設の大部分は、誰でも利用できる公共財か、または地域の特定の集団に所属する人だけが自由に利用できる共同利用財である。

したがって、地方自治体は、農村の地域資源、特に潜在的資源の現況と活用の可能性を再検討し、必要な改革を加えることが必要になる。

特に広域農道の新設など道路網を整備して、出荷を迅速かつ安全に実施するとか、または近隣都市から都市生活者が気軽に訪れてくることができるよう道路網などを整備しなければならない。さらに農村の快適できれいな景観に磨きをかけ、多様で多数の歴史的な名所史跡の観光と農業関連の交流・観光・直売とを組み合わせてネット化することが効果的である。そのためには、名所史跡を気軽に訪ねることができるよう、案内地図・道路標識・情報案内所などを設置し、また駐車場を設置することも必要になる。

第2に、農村内部から多くの農企業者を育成することができるよう、動機づけと推進対策に力を入れなければならない。

農企業者は多様な経営革新を創造し実践することによって、経営体の利益を高めるとともに、地元農村に多様な波及効果をもたらし、農村の活性化を誘発するので、特に人材育成対策が重要になる。

具体的には、①農業者に対して加工・流通・外食・観光過程等のノウハウを研修する機会を斡旋し、研修費を助成する。②これらの農業関連垂直的統合化戦略を計画し、実行に移す場合に、必要な助言業務を支援する。③起業に必要な補助事業と制度資金を斡旋する。

第3に、農業関連垂直的統合経営体が加工・流通・外食過程まで内部化しようとするれば、これまで卸売市場向けの農産物流通を引き受けてきた農協や地元商人との間の利害対立が厳しくなる。したがって地方自治体は、中立・公正な立場に立ってこれらの間の調整機能を果たさなければならない。

文 献

- 1) 頼 平：農業経営学, 301～324, 明文書房, 東京 (1991)
- 2) 頼 平：農業と経済 3, 59～66 (1997)
- 3) 斎藤 修：国際化時代における日本農業の展開方向 (小野誠志編著) 41～57, 筑波書房, 東京 (1996)
- 4) 伊勢志摩編集室：モクモクの挑戦, 同室, 伊勢市 (1995)

(受理：1997年9月30日)