

# 農業ビジネスの競争力強化と ビジネスモデルの構築

杉 本 義 行  
小 宮 路 雅 博  
岩 崎 尚 人

## はじめに

近年，わが国の農業・水産業などの第一次産業を巡る状況が大きく変容しようとしている。経済のグローバル化に伴う農業・水産業製品の内外価格差には注目が集まっており，「農業ブーム」などという言葉もマスコミをにぎわせている。農業を中心とした第一次産業を取り巻く環境には，経済のグローバル化に伴って最終財，原料を含めた農林水産品の輸入増加やそれに伴う食料自給率低下の問題があり，農業従事者の高齢化の急速な進展などによる耕作放棄地の拡大といった影の側面がある。その一方でそれらマイナス要因に果敢に挑み，第一次産業の存続と成長を実現すべく，新たな市場を創造しビジネスチャンスを探求したり，従前にはなかった新しいビジネスモデルを構築しようとする新しい取り組みが各地で進められている。

本稿では農業ビジネスに焦点をあて，競争力強化のためのブランド力確保などを意図した新しいビジネスモデル構築の実態とそのあり方について，農業を対象とした地域および個別企業の活性化プロセスに関する事例研究を通じて考察していくことにする。

## I. わが国における第一次産業の新しい動き

わが国の第一次産業を巡る状況をマクロ的側面から見ると、経済のグローバル化等と共に進む第一次産業の地位の大幅な低下がある。こうした中においても、さまざまな取り組みが生み出されているが、本稿では、第一次産業で取り組まれている新たなビジネスモデル構築の動きに注目する。具体的には、第二次産業、第三次産業との連携を深めた、新たな付加価値の創造を目指した「第六次産業化」である。これは、(第一次産業) $\times$ (第二次産業) $\times$ (第三次産業)=(第六次産業)を意味しており加工部門、流通部門を含めた総合的な産業の方向性を示している。第六次産業化の動き(あるいは第六次産業化を志向する動き)は、農業・水産業の事業構造や事業展開そのものに影響を及ぼしているだけでなく、地域産業振興など経済振興にも大きく貢献していくものとなっている。

さらに、第一次産業を巡る産業構造の変化の一方で、食を巡る構造変化も、消費市場を中心に起こりつつある。すでに従前から、消費市場では、健康志向・安全志向がブームとなり、それに対する関心はきわめて高くなっていった。しかし、近年、食品メーカーの不祥事が次々を表面化する中で、外国産の食材のみならず、国内産の食材や加工食品に対する信頼感や安心感も大きくゆらぎつつある。わが国の消費市場に健康志向、安全志向が浸透する中で、こうした企業の不祥事は、大きな社会問題として取りあげられるようになり、市場の健康志向・安全志向をいっそう助長するようになった。そうした中で、健康や安全の確保は、もはやブームや企業の社会的責任といった次元を超え、企業や地域社会の存続さえ左右するようになっている。

上記にみるように、農業など第一産業を巡る産業構造の変化と食を巡る消費市場の構造的変化がもたらしてきた社会構造の変化は、もはや看過することのできない大きな社会問題となった。その解決には、国家や地域社

会のみならず、業界や企業を含めた取り組みが強く求められるようになってきている。まさに食の量的確保と質的確保、食の安全の確保、食材のブランディング、および食関連事業の新たなビジネスモデルの構築に関する研究が今日的に求められていると言えよう。さらにこれらの研究を通して、わが国の食関連ビジネスの今後の成長の可能性とそのための施策についての検討が求められているのである。

以下、四つの農業ビジネスの誕生の背景と発展プロセスについてみていき、それぞれがどういった効果をもたらしているか検討していくことにする。対象とした事例は、智里東農事組合法人（長野県下伊那郡阿智村）、株式会社いろどり（徳島県勝浦郡上勝町）、吉田ふるさと村（島根県雲南市吉田町）、身延竹炭企業組合（山梨県南巨摩郡身延町）である。

## II. 食関連ビジネスの発展のプロセス 四つの事例研究

### 1. 智里東農事組合法人の事例研究

「智里東農事組合法人」（長野県下伊那郡阿智村）は、農事組合法人であり、1986年3月に設立された。農産品の加工・販売を主たる事業としており、保有の加工所で加工した農産加工品及び農産品を、長野県昼神温泉朝市、近隣の道の駅や農産品販売所、直営飲食店、直営多目的施設で販売している。関連する組織としては阿智農業協同組合が挙げられる。

#### (1) 「むらおこしモデル事業」の発展プロセス

阿智村は、昼神温泉開発を前後する70年代後半まで貧しい山間の農村であった。1955年から50年の間には人口が20%も減少し、智里東地区の村民数は1,000名にまで落ち込んだ。しかも、そのうち50歳以上が43%を占めるまでになり、主要産業の農家は170戸、専業農家はわずかに3戸となった。その結果、村には遊休荒廃地が多くみられるようになった。

1975（昭和50）年に阿智開発公社によって本格的に温泉開発が進められ、

翌76（昭和51）年に村営保養センター鶴巻荘が設置されて、阿智村知里地区だけは少なからず恩恵を受けた。しかし、依然として村全体の経済的基盤は脆弱で、過疎化は年々進行していった。さらに、そうした状況の厳しさが、村の活力や良さを支えてきた地域連帯の意識の希薄化という悪循環を招きつつあった。

阿智村の存続を危うくする状況を打破し村の再活性化を企図して、1981（昭和56）年11月に組織されたのが、「ひがし会」である。ひがし会は、大手飲食メーカーのサラリーマン生活を捨て村に戻ったUターン組で元理事長の小松勝文氏を中心とした12名の若き有志によって結成された。設立メンバーの12名は、地域に住む農家の長男で勤めている者やUターン組など（会社員5名、大工2名、旅館従業者2名、団体職員1名、自営者1名、公務員1名）であった。彼らは「行動を起こせば、なにかが生まれる」ことを共有理念として掲げ、遊休荒廃地の有効活用、国道153号線の活用、産業を起こし幅広い就労の場の確保、地域住民会社設立による地域活性化を目標に行動を開始した。

最初に手がけたのは、毎週日曜日の朝、昼神温泉の村営鶴巻荘の前に箱を並べて持ち寄った農産物を販売する朝市であった。年間380,000余人にも上る温泉客をターゲットにした朝市は、予想を超えた反響を呼んで売上も順調に推移した。それに伴って、「ひがし会」への賛同者も少しずつ増え始めた。とはいえ、余剰生産物の直販や農産加工品だけでは、村おこしの起爆剤としては不十分であった。

朝市を開設して4年の時を経て一定の成果を上げるようになると、「ひがし会」は地域活性化の次なる段階に向けて動き出した。1984年8月には、有志20名で「昼神温泉朝市組合」を設立すると、それまで日曜日限定の開設であった朝市を常設化して毎日営業することにした。

また、「むらおこしモデル事業」の県の補助金を得るために設立した「知里東特産振興会」を中心にして農産加工センターを建設した。保健所

## 農業ビジネスの競争力強化とビジネスモデルの構築

から漬け物・味噌・菓子の製造許可を受け、朝市で販売する加工品の製造にも取り組んだ。その後、村の農業加工研究グループや生活改善グループの協力で試作を繰り返すとともに、地域での原材料の確保にも積極的に取り組んだ。それまで農家で余っていても利用できずにいたものも、工場で加工され朝市に出されて換金されるようになった。その結果、農業従事者の意欲も日に日に高まってきた。さらに、地域で伝承してきた郷土料理や菓子が朝市で売られるようになると、製造が間に合わないほどのヒット商品も生まれた。

こうして設立当初に掲げたビジョンの実現に向けて、貯蔵庫の建設や農場の整備も推進された。2カ年にわたる「むらおこしモデル事業」が完了するまでに、「ひがし会」「知里東特振会」「昼上温泉朝市組合」が三位一体となって、地域振興は阿智村全体に浸透し大きく前進した。特振会の売上高は4,000万円に達し、1名の専従者を雇用するまでになった。阿智村地域振興を進めてきた三位一体の組織は、1986年3月、組合員38名、出資口数998口(1口10,000円)で構成される「知里東農事組合法人」へと発展した。

### (2) ネーミングが差別化戦略

年商わずか4,000万円ですスタートした知里東農事組合法人は、設立後20余年の年月を経て、年商4億7,000万円をあげるまでに成長した。1990年代初頭のバブル経済の崩壊の余波によって一時経営危機に直面したこともあったが、「村、南信州、長野産」の食材や原料にこだわった商品の製造と販売に力を入れるとともに、地元農協との連携を強化して仕入れや在庫管理に工夫を凝らした結果、南信州の新しい農業ビジネスとして復活に成功した。

現在、同法人では、「昼神温泉朝市」、直営の「そば処おにひら」3店舗(本店、ひるかみ店、飯田店)、ひるかみ店に隣接した「農林水産物直売所」

と多目的施設「もーもー館」などの直営店を展開している。

事業展開の原点ともいえるべき「昼神温泉朝市」には、地元農家の栽培した新鮮な農産物が並び、温泉街を訪れる観光客で毎日賑わっている。また、県内3店舗で展開している直営そば処では、自家製そば粉の蕎麦や、地元で採れた食材を堪能することができる。組合が運営する二つの加工場で製造している農産加工品やケーキ、パンなども販売している。また、農林水産物直売所では、朝市に間に合わなかった観光客に野菜や農産加工品を提供している。

さらに、「開発加工品を通じてコミュニケーションを図り、交流活動を通じて地域活性化を図る」ことを目的に1995年に開設した「もーもー館」は、レストラン、ショップ、会議室、イベント広場を併設し、ホームメイドの「ちっちパン」、「もーもーアイスクリーム」が製造・販売されている。

他方、これら直営店に加えて、近隣の道の駅での営業展開や県外各地の施設でのイベントにも積極的に参加して市場開拓に取り組んでいる。近年では、インターネットや通信販売など新しい流通チャネルも開拓し、全国市場に向けた農産加工品の販売を積極的に進めている。

同法人が製造・販売している農産加工品の大きな特徴であり、他地域の加工品との差別化の要因となっているのは、加工品のネーミングである。昼神温泉郷の名物となった燻製卵「いちど食べたらもうたま卵」や、こんにゃくと牛蒡の惣菜「愛情こんにゃく」、山菜と竹の子の和物「ただ今恋愛中」、リンゴの沈んだスポンジケーキ「初恋かくれんぼ」などは昼神温泉名物のヒット商品となっている

創業期から成長期にかけて組合をリードしてきたのは、元組合長小松勝文氏を含めたUターン、Iターン組の人材である。食品メーカーでの10年間の経験に基づく小松氏のマーケティング戦略の発想は、前組合長である島岡徹氏にも継承されて、その手法こそ違っても今日でも事業基盤の底流をなしている。

## 農業ビジネスの競争力強化とビジネスモデルの構築

こうしたマーケティング戦略を具体的に展開していくためには、村の積極的な支援が不可欠であり、その支援を得る上でも、農業にこだわって、そのイメージを強く打ち出すために選択した、住民出資による農事組合法人の組織形態選択は正しかったと言える。1986年の設立当初4,000万円に過ぎなかった売上は、89年に1億8,000万円、94年には4億5,000万円にまで伸張した。

しかし、急速な事業拡大と売上高の伸張とは裏腹に、バブル経済崩壊の余波の中で借入金がふくらんでいった。とりわけ、一部補助金を受けたとはいえ1億8,000円にも上った「もーもー館」の建設が組合の財政を大きく悪化させた。人事刷新による経営の立て直しが求められ、2000年新理事長に島岡徹氏が就任し、それまでの経営体制は大きく変更されることとなった。島岡氏は、商品ラインナップ拡充を図るために取り入れていた仕入品や輸入原材料の加工を徐々に減らして、地元産の食材にこだわった商品の製造と販売に力を入れた。また、温泉街を訪れる観光客をターゲットとした直販だけにこだわるのではなく、県内外で商品を取り扱ってくれる店の開拓を積極的に進めた。さらに、経営を圧迫していた仕入れと在庫管理にもメスをいれた。というのも、農業加工品を年間通じて販売していくためには大量に材料を仕入れることが必要であり、個人の農家からの直接集荷では限界があるからである。そこで、地元農協との連携強化を通して、集荷・配送の強化を図った。こうして、同組合の経営再建が徐々に進み、業績も少しずつ改善していった。

組合員の資格は、地区内（飯田市と下伊那郡）に住所を有する農民，地区内に住所を有し組合に対して新製品の開発または新技術の開発および提供を行う者である。組合員は、一口10,000円の出資を行うことが求められるが、脱退時には持ち分が払い戻される。また、事業年度の剰余金は、欠損の補填と特別積立金に充てられる。それ以上の剰余金がある場合には、組合員に対して配当されることもあるが、現状では、借入金返済に充てら

れている。

## 2. 株式会社いろどりの事例研究

「株式会社いろどり」（徳島県勝浦郡上勝町）は、1999年4月に設立された第三セクター方式の株式会社である。農産物販売、「彩（いろどり）事業」と呼ばれる妻物（つまもの）の生産・販売に関わる情報システムのソフトウェア開発及び販売、彩事業に関わる農家の側面支援と営業活動を主たる業務としている。

### （1）市場ニーズへ対応した仕組みの構築

ここ数年、過疎化にわずかながら歯止めがかかり始めたとはいえ、長期的にみると上勝町の人口は右肩下がり減少してきた。1950年当時、上勝町は世帯数1,190戸、人口6,356人を数え、町にはミカン畑と棚田が広がり、農家のほとんどで和牛を育て、家の近くの畑では自家用の野菜や果物、上勝特産の柚油などの香酸柑橘類を栽培していた。また、「日本のかおり風景百選」に選ばれた特産阿波番茶の栽培も行われており、風光明媚な農村の様相を呈していた。

しかし、高度経済成長期の1970（昭和45）年には町の人口が4,057人に、15年後の85年には50年当時の半分以下にまで減少した。町民人口の著しい減少によって、他の農村と同様に上勝町も過疎化と高齢化が進むと同時に、町の活力は大幅に低下し、その存立基盤すら失うほどの危機的な状況が進展しつつあった。

さらに、「上勝226事件」と呼ばれる1981年2月に町に襲来した局地的な大寒波が厳しい状況に追い打ちをかけた。町の農産物の30%以上の売上をあげていたミカンの木が壊滅し、総被害額は25億円を超えるほどであった。この大災害によって、町の活気は前にも増して失われ、ますます焦燥感が駆り立てられるようになった。そうした町の窮状に対して果敢に



立ち上がり様々な取り組みを推進したのが、1979（昭和54）年に営農指導員として上勝農協に入社した横石知二氏であった。

被害の少なかった柚香、酢橘、柚など酢ミカン類を特産にするという農協の計画が進められる中で、当座の収入確保のために農家が自家用に作っていた青物野菜の徳島市中央市場での販売が行われた。また、収穫期間が短く標高差を利用した高品質の分葱や切り干しイモ、ほうれん草の栽培を農家に奨励した結果、困窮していた農家は短期間で収入を得ることも可能になった。その結果、高冷地野菜の栽培が上勝全体に広がり、上勝農協の売上は急速に伸張した。

また、84（昭和59）年には、周年で生産できる菌床椎茸の栽培にも着手した。こうして野菜や柑橘類の生産体制が確立されるようになると、市場を中国・関西方面にまで広げた。大災害の翌年に災害前の農協の売上高を越えると、その後、毎年1億円ずつ売上を伸張させて、1996年売上高は15億円以上にもなった。

1986年10月、大阪出張で横石氏が偶然に遭遇したのが、上勝町を全国区の知名度にまで引き上げた「彩(いろどり)事業」であった。隣に座った若い女性客の「妻物(つまもの)」に抱いた強い関心がこのビジネスのヒントとなったのである。妻物とは、高級料亭や祝膳でみられる、紅葉、柿、南天、椿の葉、梅、桃の花などで作られる飾り物や箸置きなどのことである。

上勝に戻るとすぐに横石氏は、以前から生け花用南天や促成用枝物として桜や桃、ぼけなどの花木を手がけている農家を訪ね、4人の協力者を得ると、翌年2月から正式販売を開始した。とはいえ、当初料理人の要求を満たすことができず売上也伸びなかったが、情報収集に奔走し、料理界との関係も徐々に構築されるようになると、大きさや季節感、品質などで要求水準にあったレベルの製品を提供できるようになってきた。大阪卸売市場で当初5円あるいは10円であったものが、100円あるいは200円と値段がつき始めると、半信半疑で様子をうかがっていた農家の人も、その事

業に関心を持つようになってきた。

わずか 4 軒でスタートした彩事業の参加者が 89 年の秋には 134 軒にまで増え、86 年 116 万円しかなかった売上高も 5 年後には 5,700 万円をこえるまでになり、事業を推進するための組織、彩部会が上勝農協に設けられた。もっとも、その間の苦労と努力は並大抵のものではなかった。横石のリーダーシップの下で彩部会では、生産農家を集めた講習会や勉強会、さらには高級料亭への視察旅行まで行い、市場が求める以上の品質や季節感の確保に努めたのである。

市場が望む少量多品種をタイミングよく供給することのできるシステム構築こそ、彩事業成長の不可欠な条件である。今でこそ「彩」情報通信ネットワーク・システムによって効率的に運営されている受発注も、事業開始当初は防災無線スピーカーと電話を使ってのやりとりであった。市況を防災無線スピーカーで知らせ、発注は電話とする旧式の仕組みは、農事放送が騒音問題になっただけでなく、売上が伸びるにつれて、その手間も膨大になって連日夜中まで出荷作業に追われることになった。しかも、市場から特別注文が入ると、横石自らが農家一軒一軒に電話で連絡を取り、大急ぎで注文を揃えて出荷するといった泥縄式体制を余儀なくされたのである。

しかし、1992 年に防災無線 FAX が導入されると大幅に改善された。午前中に全国の市場から妻物の注文が電話でくると、午前 11 時までには注文の一覧表が FAX の一斉発信で農家に伝えられる。受け取った農家は、自分がやりたい、あるいは出荷できる商品をすぐに電話で農協に連絡をする。「誰がどの注文をとるかは、早い者勝ちで決まる」という仕組みのおかげで競争心が生まれ、商品が迅速に集まるようになり、翌日には各地の市場に並ぶようになったのである。営業活動、生産農家による品質の向上、効率的な受発注システムを整備した結果、1994 年、彩事業の売上は 1 億円を超えるまでになった。

しかし、1996年、37歳になった横石氏が農協から転出、上勝町役場の産業課課長補佐に就任して農協の第一線との関わりが薄くなると状況が一変した。15億円にも達していた売上が、97年度には14億円に、99年には8億円にまで減少した。もちろん、その理由として長期経済不況の影響があることは否定できないが、それだけでは説明できないほどの落ち込みであった。最大の理由は、強いリーダーシップが欠如したことであった。

結果的に、町民の強い希望によって横石の現場復帰が実現すると同時に、事業の実質的な責任者に横石を据えた第三セクター方式の「株式会社いろどり」が設立されたのである。

## (2) ネットワーク活用のビジネスモデル

1999年4月、山田良男上勝町町長を代表取締役役に据えた「株式会社いろどり」が設立された。資本金1,000万円のうち上勝町が70%を出資し、残りの30%を1991(平成3)年に設立された第三セクター(株)上勝バイオが出資した。当初の計画通り実質的な責任者には、農家から圧倒的な信頼を得ていた横石氏が取締役として就任した。また、会社の運営費は、彩部会をはじめとした上勝農協の11の部会からの出資金で賄うことになった。(株)いろどりは、農産物の販売に関する業務、情報通信システムのソフトウェア開発並びに販売、すなわち彩事業に関わる農家の側面支援と営業活動を主たる業務として、社員1名でのスタートであった。以来、(株)いろどりは、年々売上を伸張させることになる。2007年、彩事業の協力農家は190軒、全国市場シェアは70%を超え、売上高2億4,608万円にも達し、経常利益も前年度84%増の916万円となっている。

こうした彩事業の成功を支えてきた要因の一つは、IT技術を駆使した情報ネットワークの導入である。現在80%が光ケーブルで結ばれている「彩情報ネットワーク」は、(株)いろどりが設立される前年から横石氏を中心に、通産省の補助金を得て進められてきた情報システムである。この

ネットワークは、防災無線 FAX による情報ネットワークを進化させたものでパソコンと公衆回線を活用したイントラネットである。商品にバーコードをつけて在庫数や出庫数を管理し、販売情報のデータを分析して市場情報をつかんで、農家に伝え商品の出荷調整を行う仕組みである。

「上勝情報センター」と名付けられた情報ページには、商品を出荷した市場、市場に出した量、売れ行きと単価、翌日の目標数値、市況情報が配信され農家の出した商品が全国のどこの市場で、いくら単価で売れ、売上がいくらになったかが一目で分かるようになり、農家は市場価格や需給状況をリアルタイムで知ることができるようになった。こうして、短納期・即日発送、他品種少量の体制がいっそう強化されたのである。新システムでは、毎日の売上金額と順位が分かるようになっていることで、農家の競争心を駆り立てモラルアップにもつながっていることも大きな効果を生み出している。

とはいえ、平均年齢 70 歳を超えた高齢者の農家にパソコンを導入し活用させることは容易なことではない。画面の文字を大きくし、電源ボタンを押せば自動的に情報ページの画面が立ち上げるようにした。また、キーボード操作は最小限にし、マウスではなくトラックボールを採用するなど操作性にも配慮した。何度となく講習会を開催して、操作方法だけでなく、その必要性を説いて導入農家を増やしていく努力を重ねた。上記の情報ネットワークの導入が、平均年収が 110 万円、年に 1,000 万円を超える農家まで出現するといった現状をもたらしたのである。

(株)いろどりは、上勝町が 70%、(株)上勝バイオが 30% 出資する、第三セクターとして設立された。出資者の(株)上勝バイオ自身も 1991(平成 3)年に、上勝町と東とくしま農協が出資する 2 億 6,200 万円の第三セクターである。(株)いろどりが設立される以前から、上勝町には、(株)上勝バイオを含めて四つの第三セクターが立ち上げられており、(株)いろどりは上勝町 5 番目の第三セクターである。

## 農業ビジネスの競争力強化とビジネスモデルの構築

上勝町が第三セクターによる事業展開に積極的に取り組んできた理由は、町の過疎化、高齢化が進む中で、「いっきゅうと彩りの里かみかつ」を目指して、次世代の若者の定住を促進するための職場づくりと農林業などの波及効果を期待していたことにある。(株)いもどりの設立の際にも財団法人や NPO などの組織形態が検討されたが、利益を生み出すことを第一義的目的としており株式会社が選択された。

これまでみてきたように、彩事業のスタート時点から中心的な役割を果たしてきたのは、当初上勝農協に営農指導員として赴任してきた横石知二である。横石氏の卓越したマーケティング戦略と強靱なリーダーシップが瀕死の上勝町を復興に導き、それをベースとした農家との信頼関係が彩事業を今日の成功に導いてきた。それを陰になり日向になって支えてくれたのは、県外の取引関係者やさまざまな知識やアイデアを授けてくれた人々である。そうした人々の助力があってこそ、今日の事業の成功がある。(株)いもどり代表取締役副社長としてコミュニティ・ビジネス成功の立役者としての様々な賞も、そうした人たちとの交流が生み出した成果である。

同時に、彩事業を支えているもう一人の主役は、町の高齢者の「おばあちゃん」たちである。彩事業をスタートさせたとき、多くの農家がまともに取り合わない中で、出荷に協力してくれたのは4名のおばあちゃんであったし、現在、190名にものぼる協力農家も平均年齢70歳を超えるおばあちゃん達である。彩事業成功のポイントは、地域の多数派を占める高齢の生産者のやる気をうまく引き出し、彼らを主役にしたことにある。

(株)いもどりは共同事業ではなく、収入は農家の個人所得である。(株)いもどりの実質的収入は、農家から徴収する5%の手数料であり、現在6名いる従業員の人件費など、会社の運営費は、上勝農協に負担してもらっている。農協とは日常的にも緊密な情報交換を行っているし、データベースは完全に共有している。また、出資者である上勝町役場に対しても、損益はもちろん詳細な事業内容を報告している。重要な意思決定は株主総会

で決定することが定められているが、イベントの企画などは日常的な意思決定は実質的にすべて横石が行っている。

今後、発展を遂げていくためには、上勝町が出資する五つの第三セクターの連携強化が必要である。そうした連携を図る施策の一つとして、(株)いりどりの本社を(株)かみかついっきゅうの運営する温泉ホテル月ヶ谷温泉内に移転させ、彩事業と観光事業のシナジーを生み出している。彩事業は、すでに単なる妻物の生産・販売の事業領域を超えており、それ実態や成功要因を広く世間に表出することによって、観光資源にもなりつつある。また、その表出効果として町外・県外の人材も流入しており、今後、さらなるビジネスチャンスが生まれてくる可能性もある。

### 3. 株式会社吉田ふるさと村の事例研究

「株式会社吉田ふるさと村」(島根県雲南市吉田町)は、第3セクター方式の株式会社であり、1985年に設立された。地元農産物の加工・販売を事業としている。

#### (1) 民間主導の地域活性

吉田町は、豊富な森林資源をもとにした林業と、気候条件に恵まれた米作を中心とする農業を中核的な産業として発展してきた。しかし、木材価格の低迷、燃料革命、プレハブ工法などが広まるにつれ林業は衰退し、多くの林業従事者が職を離れ山林の荒廃が進んだ。そのため、農作物への獣被害をなど二次被害にも繋がっている。また、農業でも後継者不足などが深刻化して、遊休荒廃地が増加した。主要産業である農林業の衰退傾向に加えて、長期景気低迷によって企業誘致も難しく過疎化・高齢化が進み、村の活力は次第に失われてきた。そうした悪循環を打破するために、町が主導的な役割を担って農業法人や集落営農組織などの組織を推進し、活性化に前向きに取り組んできたが、町全体の経済的な底上げには結びつかな

かった。

そうした中で、強い危機感を持って地場産業を振興し雇用創出を実現し、若者が定住できる環境を整えようとする機運が一部の有志を中心に高まってきた。メンバーには当時商工会会長も務めていた吉田ふるさと村社長藤原俊男氏と、商工会に所属する自営業者の有志グループであった。この地域の唯一の資源ともいえる米や野菜などの農作物を活用して事業化を図ることを検討すると、早速、行政にも働きかけて会社設立へと動き始めた。

藤原氏を中心とした発起人たちの基本的考え方は、村との連携をとることはもちろんであるが、経営は行政主導ではなくあくまで民間主導で行っていくというものであった。そこで、まず取り組んだのは村民全員の協力を得ることであった。村民全戸に趣意書を配り、会社設立の趣旨を詳細に説明して、一株5万円で株主を募った。地場産業をゼロから育てていくためには、住民の協力を得ることは不可欠であり、住民の参加意識を高めていくことが最も重要だと考えたからである。発起人たちの熱意と地道な説明が功を奏し、初回の公募には予定を大幅に超える2,750万円分の応募があった。

他方、出資と民間主導の経営体制を行政に納得させることも必要であった。多額の税金を投入することに対する反対や、民間主導の経営は、議会の中でも議論をよんだ。村は、出資金500万円のみを負担しかしないことを条件に、1985年（昭和60年）、資本金1,500万円の第3セクター（株）吉田ふるさと村が設立された。役場の片隅の部屋を借りて事務所にし、小さな小屋を借りて工場とした。社長の藤原氏と高岡氏と、パート社員を含めて6名でのスタートであった。

## （2）住民参加型ブランド戦略

（株）吉田ふるさと村が、設立当初から事業として取り組んだのは、地元農

産物を使用した加工食品の製造販売，地域住民の足であるバス事業，上水道の施設管理であった。

㈱吉田ふるさと村の加工食品事業の基本ポリシーは，無農薬，減農薬の地元農産物から添加物を加えない安全で安心な加工食品を製造し，販売するということである。設立当初まず取り組んだのは，干し椎茸と餅の販売であった。

椎茸の生産・販売事業を買い取り，袋詰めや箱詰めのために小さな小屋を2つ借りてスタートさせた干し椎茸事業と，吉田村の特産であるもち米を使った実演販売による餅の販売事業は，同社の事業基盤を確固としたものとした。とりわけ，餅の実演販売は人気を博し，最盛期には外部からも人を頼むほどの盛況となった。また，この実演販売を通して直接聞いた客の声が，新商品づくりにも活かされることになった。

こうして干し椎茸や餅の販売によって売上が伸張し，事業開始3年目には単年度黒字を実現した。こうして事業が成長し設備が必要に追いつかなくなると，国の助成金を得て生産体制の強化を図った。また，それと相まって販路の拡大のために，東京市場へ進出することを企図した。東京市場進出の背景に価格問題があったことは事実である。というのも，㈱ふるさと村が契約農家から買い取る加工食品の原材料は，少量の上高価であり，必然的に製品価格も高くなる。相対的に所得の低い島根県では売りにくいということで，東京市場への本格的進出が決められた。

東京進出に際して主力製品となったのは，地元農家が家庭用として作っていた焼肉のタレであった。地元のしょうゆをベースに地元野菜をブレンドしたタレは，全て手作り生産のためにメーカー品に比べ2倍の値段で量産もできない商品である。ネームバリューもない中で，商品力が頼みであった。都内の高級食品スーパーに狙いを定め，高岡は，営業活動を行った。その戦略が功を奏して注目を浴びようになると，有名百貨店などでも取り扱われるようになって東京での販路も徐々に拡大した。山椒味噌など取



扱商品も広がり、大消費地東京を中心に吉田ふるさと村ブランドは次第に浸透するようになったのである。

吉田ふるさと村の名を、一気に全国区に押し上げたのは、たまごかけご飯専門しょうゆ「おたまはん」の大ヒットであった。2001年、取引のあった鶏卵業者の営業担当者の「卵が売れない。卵とセットで売れる商品を作ってくれないか」という依頼がその発端であった。元来、養鶏が盛んであった吉田村にうってつけのテーマであり、ふるさと村では営業担当者だけでなく、様々なところからアイデアが集められ議論を重ねた。そこで生まれたアイデアが「たまごかけごはん専用の醤油」である。地元の森田醤油店の丸大豆醤油を用いることとし、全国のたまごかけごはんの食べ方を調査して醤油に加えるだしやみりんの研究に取りかかった。全国から様々なかつお節や昆布、煮干などを取り寄せ、醤油とだし、みりんの組み合わせに試行錯誤を重ね、開発から1年2ヵ月後の2002年に関西風と関東風2種類のたまごかけごはん専用醤油「おたまはん」の販売にこぎつけた。

150ml入り1本294円で売り出された「おたまはん」は、そのユニークなネーミング、新規性と味の良さで評判を呼んだ。すでに、当初目標だった1万本を大幅に超える3万本を出荷し、今日でもその好調さは続いている。もっとも、そうした好調さにも仕掛けがあることはいうまでもない。2005年10月には、吉田町をあげて「日本たまごかけごはんシンポジウム」を開催した。全国に向けてたまごかけごはんに関する論文やレシピなどの募集やシンポジウムを告知するホームページの作成など展開し、第1回のシンポジウムには延べ2,500人が参加した。交通アクセスの良くない田舎のイベントに、これほど多くの人間が集まったということは異例のことで、多くのマスコミが「おたまはん」を取り上げたことで売上はさらに急拡大することになった。

「おたまはん」や「焼き肉のたれ」に代表される農業加工食品の販売に加えて、(株)吉田ふるさと村のもう一つの収益の柱として期待されるのは、

温泉旅館「清嵐荘」である。経営に苦しんでいた村営の国民宿舎「清嵐荘」の運営を受け継ぎ、住民の手で何とか立ち直らせることを企図した。公務員であった従業員を一旦退職させて再雇用しコスト削減を図ったが、その従業員が全員辞職すると、若い従業員を採用して顧客サービスの向上を図り、2007年に業績も黒字に転換した。公から民に変わったことで、赤字のお荷物は、黒字の収益源へと変わりつつある。

こうした収益事業を展開する一方で、設立以来、第三セクターであることの証明ともいえる行政からの委託事業を行っている。水道事業とバス事業である。従来は村が行ってきた二つの事業が、(株)吉田ふるさと村が設立されると委託された。村にとってはコストダウンが実現され、創業当初の(株)吉田ふるさと村には定期的に委託料が入ってくるという双方利益を生み出した。

上水道の施設管理施設管理のみでスタートした水道事業は、修理や工事にまで業容を広げた結果、一時的に大きな収益をあげたこともあったが、現在では赤字事業となっている。他方、バス事業も、水道事業同様、住民サービスの一環としての色彩が強い事業である。経営的にみて貢献している事業とはいえないものの、過疎地域では採算が取れないバス路線の縮小や廃止が相次いでいる中で、地元の住民にとっては大事な交通網である。

住民の協力をバックボーンとして成長してきた(株)吉田ふるさと村にとって、こうした公共事業を通じた地元への貢献は、企業の社会的責任ともいえる。もちろん、こうした貢献の継続の可否は、収益事業の成否に依存していることはいうまでもない。

行政が500万円、発起人が500万円、住民が500万円を出資する第三セクター方式の株式会社を同社が選択したのは、民間主導で収益を上げられる効率的な経営を目指すとともに、地域に根ざした住民参加の事業展開をおこなっていきたいという意思の表れであった。1980年代前半、多くの第三セクターは、行政が設備や組織体制をつくり、官からの出向者が中心

となって動き始めるケースがほとんどであったが、行政主導では経営が成り立たないという懸念がメンバー中で共有されていた。

25年を迎える吉田ふるさと村を設立当初から主導してきたのは、現社長の藤原氏を中心とした発起人達であった。徐々に廃れていく自分の町を何とかして守りたい、そうした意思を共有した人たちが、今日の(株)吉田ふるさと村を築き上げてきた。そうした想いは、次の世代にも確実に受け継がれている。(株)吉田ふるさと村の個人株主の大半は依然として旧吉田村の村民であり、行政区分が変わった今でも村に対する思いは強く、公共から請け負った赤字事業を切ってまで収益にこだわる株主はいない。

(株)吉田ふるさと村は2008年時点で、資本金6,000万円、出資者の構成は雲南市が1,625万円(27%)、法人・団体(19)が2,745万円(46%)、個人(107名)が1,630万円(27%)となっている。年商は4億3千700万円(平成19年度)で、2003年度以降2%の配当を続けている。従業員数もパートを含め64名となり、(株)吉田ふるさと村設立の目的であった雇用の確保もある程度達成された。現在、役員会は、JAや商工会議所、地元著名人、議員など、地域の主だった組織や団体の人など、地元の人たちによって構成され、意思決定をおこなっている。かれらの基本的な考え方は、いかに地域を活性化させるかにある。地域住民に出資を募り、給与水準の高い官からの出向を一切受け入れず、地域住民を中心に効率的な経営を志向してきたことが、これまでの成長を支えてきた最大のポイントである。

#### 4. 身延竹炭企業組合の事例研究

身延竹炭企業組合(山梨県南巨摩郡身延町)は、1999年に設立された企業組合法人である。竹炭および竹炭加工品(竹酢液)の製造・販売を事業とする。これらの商品は、組合販売所、展示販売会、インターネット販売、テレビショッピング等を通じて販売されている。

### （1）高齢者活用事業

身延町の人口は、1965（昭和40）年以降の40年でマイナス47.8%にまで減少しており、構成比でも65歳以上が人口の36.6%（山梨県全体では65歳以上は21.9%）と、この地域の高齢化がすすんでいる（平成17年国勢調査）。身延町の3人に1人は65歳以上とってよい状況である。過疎化、少子高齢化の波は、税収の減少という町の財政に大きな影響を与えており、それ故にこそ、これまで以上のきめ細かな医療・福祉等の行政サービスが求められているという課題がある。そんな事情も、三つの町が合併へと向かった大きな理由のひとつといえる。

一方、森林に恵まれたこの地域は、豊かな水、手入れが行き届いた山々という自然の宝庫であった。しかし、高度成長期の日本の産業構造の転換により、林業は衰退へとむかい、その面影は徐々に失われつつあった。かつて身延一体は、良質の竹の産地として知られ、とくに1日1メートル成長するといわれる孟宗竹は、竹かごや竹細工、いかだの材料として重宝されていた。ところが、身延町の150ヘクタールの竹林も、高齢化がすすんだこともあり、手入れがされないまま荒れ果ててしまっていたのが現状であった。

過疎化と高齢化がすすんでいた身延町周辺では、国鉄民営化に伴う赤字路線廃止の方針のもと、利用者が激減していた富士と甲府を結ぶ国鉄身延線の廃止が検討されていた。身延線が廃止されてしまうと、訪れる観光客が激減してしまうだけでなく、ここに暮らす住民の生活がおびやかされることになる。

ここで立ち上がったのが、地元・身延町出身で20年間山梨県会議員を務めていた片田義光氏である。片田氏は1975（昭和50）年から5期20年の議員生活をおくるが、身延線存続を訴える「身延線を守る会」会長として、この問題に力を注いできた。また、この地域の医療・福祉の現状は、とても十分といえるものではなく、片田氏は議員として、特別養護老人ホ

ームの建設や福祉ボランティアの支援なども行ってきたのである。

片田氏の心のなかには、いつしか、「退職した高齢者が、荒れた身延の自然を取り戻すという活動ができないだろうか」という思いが生まれていた。1990年頃のある日、あるテレビ番組に片田氏の目はくぎづけになった。それは、山梨県のぶどう産地・勝沼町で、廃棄するしかない大量のぶどうの木の蔓や枝を、ドラム缶を改造した窯で炭にして、非常に評判となっているというものだった。このとき、片田氏の頭の中には、荒れ果てた身延の竹を炭に出来ないかという発想が生まれたという。そして同じ年に議員生活の傍ら「竹炭研究会」を立ち上げ、募集に応募してきた6人のメンバーとボランティアという形で、竹から炭をつくらうというチャレンジがはじまった。町の予算でドラム缶窯を購入し、炭づくりがはじまったものの、簡単に品質のよい竹炭ができるわけではなく試行錯誤の日々が続いていた。

1994（平成6）年、京都大学に全国の竹炭研究者が集まって日本竹炭・竹酢液協会が創設されることとなった。片田氏も協会創設の大会に参加し、ここで多くの専門家と出会うことになる。また脱臭や湿度調節、浄水、花粉症やシックハウス対策といった燃料以外の炭の効用と研究、そしてニーズの広がりを知り、本格的な竹炭への挑戦を決意することとなった。そして1997（平成9）年10月、一口1万円をだしあった52名のメンバーが集い「身延竹炭生産組合」が生まれた。さらに、1999（平成11）年、事業が軌道に乗ってきたこともあり、従来のボランティア的な活動から脱却しビジネスとして展開することをめざして「身延竹炭企業組合」として生まれ変わる事となった。

## （2）外部ネットワークによる事業拡大

身延竹炭企業組合は当初、竹炭と竹酢液の製造・販売からスタートしたが、事業が軌道に乗るに従って、活動の幅は広がってきている。

竹炭の製造工程は「切り出し 切断 竹割り 節抜き 結束 燻煙処理 窯入れ 窯出し 炭切り」の手順で進められるが、この作業がすべて組合員の手で行われている。

生育4~6年の孟宗竹を伐採し、1ヵ月程度乾燥させ、竹専門の切断機で窯にあわせた長さに切りそろえ、20本ひとまとめに結束して燻煙窯に入れていく。現在ではほとんどの作業で最新式の機械を導入し安全に作業できるようになっているが、節抜き作業だけは人の手で鉋を使って行わなくてはならない。燻煙窯から取り出し2ヵ月間、自然乾燥させた竹を土窯に入れていく。ここで500~600度の温度で10日間ほど焼成する。窯入れは一度に、1号窯に200束、2号窯は250束入れることが出来、月に3回行われる。焼きあがった炭は10cmに切りそろえられて商品となる。この手順と作業工程は、これまで幾度となく試行錯誤を繰り返したなかから、品質の高い炭をつくりだすためのノウハウがつまっているのである。

こうして出来上がった竹炭は、炭そのものを商品化するだけでなく、竹炭を使った食品、寝装具、工芸品など、組合員がアイデアを出し合いさまざまな製品開発を行っている。

炭焼きの過程で採取されるのが竹酢液である。土窯から採取した原液を1年ほどおいて精製したものが竹酢液である。そして、これを蒸留装置にかけてさらに精製し飲めるレベルにしたものが竹精粋と呼ばれるものだ。竹精粋はアトピーに悩んでいる人たちに効果があるという口コミが広がり、隠れたヒット商品となっている。

現在、盛んになっているのが、外部の民間企業と共同で行う商品開発である。組合のなかからアイデアを出し合う商品開発はおのずと限界がある。また、外部のノウハウや研究と身延の竹炭が結びつくことで考えもなかった利用方法が生まれ、より消費者が利用しやすい商品へと発展をとげていくことを組合員は実感している。代表的なものの第1は、パワーシートである。これは旭化成工業との共同開発によるもので、不織布のなかに碎

いた竹炭をちりばめたシートである。敷布団の上や車のシートにしくと、湿気や消臭効果がある。第2の生竹ワインは、山梨県勝沼町のワイン醸造メーカーの山梨薬研との共同開発によるものである。甲州ぶどうに竹の粉末を加えて酵母で醸造し、竹炭をろ過材につかって精製したもので、竹の風味が味わえるワインとして評判も上々のようである。

また、薬研竹酢水も、山梨薬研との共同開発から生まれた。竹酢液をろ過、蒸留・精製し有害成分や不純物を取り除き、竹炭でろ過した飲料用地下水で希釈したものである。アレルギー症状の軽減作用や抗菌作用が知られている竹酢液を飲料水にするという試みで、健康志向が高まる中、ヒット商品への期待が高まっている。

民間企業との共同で開発された商品は、身延竹炭企業組合が製造・発売元になるものもあれば、共同開発した民間企業が製造・販売元となるものもある。要は、お互いの強みを活かして竹炭を使った商品を消費者に届けるということであり、こうした民間企業との共同開発は、企業組合の今後の発展のためにも欠かせないもので、今後もさらに取り組んでいく予定である。

竹炭の製造・洗浄、包装といった作業はすべて組合員の手で行われているが、竹炭とその関連商品の販売も大事な仕事である。商品は、組合の直売所、身延山久遠寺の門前町の土産物屋や宿坊で販売されている。現在ではこれに加えて、インターネット販売、テレビショッピングへの出品、また、山梨県を中心としたイベント等に組合員が出向いて行う展示販売などが行われている。イベントでの展示販売は、身延の竹炭の知名度アップには欠かせないことから特に力を入れており、ゴールデンウィークなどの各種イベント開催のピークには、組合の販売部隊は人員の割り振り、当日の手配、など早朝から深夜までハードな仕事になっている。

高齢者を中心にした町おこしがマスコミに流れるようになって、組合の視察・見学の依頼が急増してきた。地方自治体、教育関係者、マスコミ、

政治団体，商工会，海外からの視察団など，さまざまな人たちが訪れるようになった。1999年からは，身延町商工会を通じて竹炭体験ツアーを受け入れている。また，民間の旅行会社や鉄道会社が企画する体験ツアーなどの受け入れも積極的に行っている。

1999年にタイで開催された自治体国際交流共同ミッション・事業事例発表会に参加を行っている。また，同年7月に外務省を通じてラオス駐日大使が身延を訪れたのを契機にして，ラオスの小学校児童奨学金の里親登録に取り組む。2000年，2001年にはラオス・カムアン県を組合員が訪問した。それ以降，井戸を掘る資金の支援，小学校への学用品などの寄贈等，ラオスとの交流が続いている。

身延の竹をつかった炭づくりの活動は，1990年に「竹炭研究会」を設立しボランティアという形ではじまった。集まった6人のメンバーに実際の炭焼きの経験者はおらず，まさに手探りの状態でドラム缶窯をつかった竹炭づくりであった。その頃できあがった炭は，まだ商品になるレベルではなく，メンバーが持ち帰って家庭でつかっていた。

転機となったのは，1994年に創立された日本竹炭・竹酢液協会との出会いである。研究者や専門家との交流を通じて，竹炭の研究や炭作りのノウハウなどを学習していくことになる。そして，良質な竹炭づくりに本格的に取り組むためには，ドラム缶窯のままでは限界があることから，メンバーを増やして土窯をつくるという段階へはいることになる。そして1997年に，地域の高齢者に呼びかけ，任意団体の「身延竹炭生産組合」が誕生する。ここではじめて本格的な土窯が和田峠に設置されることになった。実際に土窯で炭作りの仕事をしていた専門家や日本竹炭・竹酢液協会の技術指導を受けながら，失敗を繰り返し，良質な竹炭づくりのノウハウを蓄積していった。

活動はまだボランティアの延長だったが，1年半ほど経過した頃から，納得できる炭が作ることができるようになってきた。そして，身延山久



遠寺の門前町の土産物屋で売られるようになり、購入した観光客の口コミで徐々に「身延の竹炭」の存在が知られるようになっていった。

事業が軌道に乗るにつれ、ボランティア活動として行うことの限界を感じてきたこともあり、いい商品をつくり続ける、活動を長続きさせる、そして組合員のモチベーションを高めていくための、利益を上げて報酬を得るシステムへの転換が不可欠となった。そしてそのための設備の整備などのために補助金の利用も必要となってきた。そのために、企業組合への変換を選択することとなった。

企業組合とは、中小企業等協同組合法に定められているもので、4人以上の出資者がいれば設立でき、株式会社や有限会社と異なり、資本金に特別な規定はない。それぞれが資本と労働を持ち寄り、働く場をつくるための組織といえる。設立にあたっては県知事の設立認可が必要となる。組合員は、労働者であり、同時に経営者でもある。そこには上下関係や序列といったものはなく、民主的に運営される。この企業組合のしくみが、竹炭づくりの今後の展開を考えたときに非常に受け入れやすかったということである。こうして1999年7月にメンバーが出資金を拠出して「身延竹炭企業組合」が設立された。

身延竹炭企業組合設立の中心人物であり、事業を推進してきたのは、前述の片田義光氏である。そして片田氏の、身延を高齢者の力で暮らし易い、自然あふれる故郷にしようという思いに賛同して41名の組合員が集まった。農業、JR職員、電気関係、銀行、建設会社、運送会社など、前職はさまざまなメンバーが定年後または老後にも地域や社会に貢献していきたいと活動しているのである。平均年齢は70歳をこえており、平均すると月に15日程度活動をしている。

ボランティアから企業組合へと組織を転換していったのは、やはり長らく山梨県で政治活動に従事した片田氏のリーダーシップによるところが大きい。片田氏の人脈と折衝力が、組織の継続的な発展を支えてきたといえ

る。また、さまざまな職種を経験してきた組合員の経験・スキルを活かした役割を担うことで、高齢となっても活動に参加し続けることができている。

身延竹炭企業組合が設立されて以来、組合で働く組合員には一律自給700円が支払われている。もちろんこれらは商品を販売して得た利益の中から支払われるものである。

組合員の平均年齢は70歳を超えているため、就業時間は午前9時～午後4時の間のフレックスタイム制となっている。メンバーはそれぞれの生活リズム・体調にあわせて、午前、午後、土日だけというように勤務時間を選択している。

組合員の年齢制限もなく、身延町に居住する者というのが唯一の条件となる。若者でも高齢者でも本人のやる気さえあればかまわないが、現在は入会希望者が多すぎて、人件費確保という観点からも、なかなか受け入れが難しいというのが現状である。

役員の手当や作業手当などの待遇に関する取り決め、組合のさまざまな活動については、理事会や毎朝9時から行われる始業前ミーティングにおいて組合員全員で話し合い、全員が合意し納得する形で決定し、活動している。

現在、直面している大きな課題は、今、低価格を武器にして市場でシェアを伸ばしている中国産の炭に対しどうやって対抗していくかということである。売上はピーク時の年間5,000万円から半分以下に減少しているのをみても、非常に厳しい競争にさらされていることがわかる。価格競争をしては勝ち目がないため、対策としては、品質面を広くアピールしていくことと、竹炭の全国的なネットワークを組んで、日本のほかの竹炭を生産している地域との連携などの強化に取り組んでいくということが考えられている。また、販路や販売方法などの営業力の強化も欠かせない。そうした上で、売上を確保し企業組合発足時の自給700円という仕組みを守って

いくことが非常に重要になってくる。

もう一つの課題は、組織を継続していくための人の問題である。多くのメンバーが70歳を超えてきており、後継者の育成は急務となっている。今後の組織の中核となっていく人材については、企業を定年退職して間もない人材に参加してもらうことで解決していこうとしているようである。

他に、若い人たちが働ける環境づくりも課題としてあげられる。レストランなどの事業もアイデアとしてあがっているが、今のところ構想段階といえる。

### III. 地域振興が生み出す効果

前節で四つの農業における取り組みをみてきた。それぞれの事例において、ビジネスとしての経済的効果が生み出されると共に、これが参加・関与する人々や地域社会に対して非経済的な効果をもたらしていることが見出される。この観点で、四つの事例を整理すると以下ようになる。

#### 1. 過疎化と高齢化に歯止め

智里東農事組合法人のビジネス規模は大きく、その売上は、加工品の原材料となる農産物を供給する農家の組合員にとっても重要な収入源であるだけでなく、経済基盤が脆弱であった阿智村にとっても大きな収入源となっている。近年、非組合員の県内農家からも原材料を入手するようになっており、阿智村に止まらない経済効果も生み出しつつある。また、智里東農事組合法人が運営する販売拠点や加工所は、地域の雇用機会の拡大にも貢献し、若年者のUターンや地域定着を促進している。現在、従業員は、パート・アルバイトを含めると40名である。さらに、組合が運営する朝市やその他の直営施設、地元農産物を原材料とした特産物は観光資源の一つとして、昼神温泉郷を訪れる観光客の集客にとっても少なからずの効果をもたらしている。

こうした経済効果は、過疎化が進み沈滞していた地域の人々に明るさとやる気を起こさせている。昼神温泉の観光資源と恵まれた自然と農業とが融合した新たなビジネス創出とその成長可能性が明示されたことによって、若年者のUターンや地域定着が促進されたこともその非経済的効果の一つである。同時に、事業展開や施設を介在として、組合員同士、村民同士のコミュニケーションが深まり、希薄化しつつあった地域連帯意識も改善されるようになってきた。

また、若年人口の増加による過疎化や高齢化への歯止めがかかったことによって、「智里3大祭」の創設のように、地域に伝承・継承されてきた文化的事業や活動への取り組みもみられるようになってきている。さらに、ここでの成功体験は村の他地区にも伝播し、地域活性化活動のモデルケースにもなっている。

## 2. 長寿社会を成長させる

彩事業は大きく伸張し、平均年齢70歳の協力農家の年収は平均110万円、中には1,000万円を超える年収をあげる農家もあるという。経済的余裕の出た高齢者の中には自宅の新築や増築・改築をしたり、孫のマンション購入資金を援助する人まで出現している。また、妻物の販売に加えて、(株)いりどりでは、彩事業を育ててきた横石副社長が講師をつとめるセミナーや講演会でも収入をあげている。高齢者の力を活用した本業の成功は、マスコミに挙げられることによって、全国から注目を浴びようになり、講演会やセミナーなどの副次的な経済効果も生み出している。

高齢者をコミュニティ・ビジネスの主役に据えたことで、彼らに経済的便益を生み出しただけでなく、高齢者の意欲を高めた結果、彼らの健康状態にも大きな変化がみられるようになった。事実、国民健康保険の一人当たり給付金は、徳島県内50市町村の中で32位と低い水準で推移している。自立自活を促進することこそ最良の福祉策だといえる。

## 農業ビジネスの競争力強化とビジネスモデルの構築

また、経済的余裕が出てきたことによって、高齢者の精神的安定や将来に対する不安が払拭されたことも大きな効果である。それによって、家族や近隣との関係も改善され、地元意識も高まりを見せるようになり、それをきっかけに1Q塾、ゼロウェイスト運動、棚田オーナー制度など各種の地域活動も生み出されるようになってきた。さらに、マスコミの取材や視察者など県内外から多数の来訪者が訪れるようになったことによって、それまでよそ者を拒絶する傾向の強かった町人たちが、異質なものを受け入れ、社会的になってきたという。

いりどり事業は順調に推移しており、人口流出にも歯止めがかかり、町への人口流入もわずかながら増加して、町の活性化はかなり進みつつある。町や農協との連携も良好であり、現状で大きな課題が見られるわけではない。今後、さらなる発展を享受していくためには、町が出資する第三セクターとの連携強化によるシナジー効果をいかに創出していくことができるかである。すでに、いりどりの作り上げた事業モデルと、温泉や自然の観光資源とを融合したビジネスにも乗り出している。

### 3. 安心な地域社会をつくる

㈱吉田ふるさと村の成長の大きな起爆剤となったのは、同社の名前を全国にとどろかせるようになった「たまごかけごはん専用醤油「おたまはん」」である。初年度から3万本の出荷を記録する大ヒット「おたまはん」は、その後も出荷本数を拡大し、1年間で52万本を出荷する年もあった。その大ヒットに先立って、㈱吉田ふるさと村の商品は東京の高級スーパーや百貨店で取り扱われており、限定的な市場ではあるもの人気を博していた。安全・安心を保証した付加価値の高い原材料を供給する契約農家にとっても、㈱吉田ふるさと村への原材料供給は収入面でもメリットがあった。また、特産ともいべき米も有名になり、米作農家に経済的利益を与えた。林業と農業が衰退する中で、㈱吉田ふるさと村の事業展開による経済的効

果は極めて大きなものである。

経済的効果に加えて、「おたまはん」の大ヒットによる、㈱吉田ふるさと村が得たブランド・イメージは、今後の商品展開の際にも大きな経済的効果を生み出すだけことが期待される。さらに、その事業に直接かかわった関係者のみならず、旧吉田村地区に居住する人々や自営業者にとっても、地域の知名度が高まることは地元意識を高揚させ、共同社会の形成にプラスの効果をもたらしている。

また、㈱吉田ふるさと村が運営している、不採算のバス事業や水道事業は継続が必要な事業であり、そのコスト負担が軽減されているということに加えて、同社が収益を生み出す限り事業が継続されるということは住民にとって大きな安心材料を提供している。

#### 4. 好循環を生み出す

身延竹炭企業組合は、設立時からビジネスとして成り立つ活動をめざしてきた。ピーク時には年間の事業収入は5,000万円に達したこともあるが、2008年には、中国産の炭との競争が激化してきたこともあり、約2,000万円で推移している。収入の内訳は、竹炭・竹酢液等の販売売上が70%を占め、組合の基幹事業と位置づけられる。ただし、竹酢液や工芸品の売上は横ばいで、住宅などの建造物の床下に敷く調湿炭の売上が伸びており20%を占めるまでになってきた。残りの30%は、その他の竹炭関連商品やツアー受け入れ、講演などによる収入となっている。

経費については、時給700円で支払われる人件費が相当の割合を占めている。ボランティアとは異なり、ビジネスとして競争社会に参加すること、そして報酬を得て働くことで、組合員は社会参加の喜びや、生きがいを感じるようになってきている。

日本の各地で高齢化、過疎化がすすみ、かつては豊かだった自然や人と人とのふれあいが荒廃しているところが増加している。身延町の高齢者を

中心とした活動は、こうした状況を打破するヒントを与えてくれるものである。

まず、第1は、身近にありながら忘れられていた資源(竹)に注目し、再び有効利用できる商品にしたこと、第2は、荒れ果てた自然をかつてのように取り戻そうという社会貢献度の高い活動であること、第3は、高齢者の人たちが生き生きとやりがいをもった生活を送ることができるようになったこと、第4は、活動がさらに発展して、地域おこしの輪が日本の各地、そして海外(ラオス)にも飛び火して、ネットワークが広がっていること、第5は、ボランティアからスタートしながら、ビジネスとしての厳しさの中で活動していくことを選択し、ビジネス社会での認知度を高め、長く継続できる活動となったこと、である。

上記の取り組みは、決して身延町だからできたという特殊なものではなく、同じような悩みをかかえる日本の地域でも十分参考になるものである。だからこそ、全国各地からの視察・見学の依頼が絶えないものと考えられる。また、周囲の地域にもさまざまな影響を及ぼし、山梨県内には、いくつかの高齢者の企業組合が誕生している。地域おこしの波及効果、相乗効果といえる。

身延竹炭企業組合の活動は、2001年には農林水産大臣の「農山漁村高齢者対策地域表彰」を受賞し、2003年には国土交通省の「地域活性化貢献賞」を受けるといった高い評価を受けている。

#### IV. むすびにかえて

これまで見てきたように農業における取り組みは、参加・関与する人々や地域社会に対して、プラスの影響が見出される。これらは、取り組みがビジネスとして継続し、経済的な成果を上げるに伴ってもたらされてくるものである。経済的な効果によって、地域社会等への非経済的な効果もたらされ、多くの人に関心を持つことによって、それが今度は取り組みが観

光資源化するなどして、地域の経済的効果へと再波及していく。こうした好循環を生み出されていくところに、地域に密着した農業など第一次産業の新しい取り組みの際立った特徴がある。もちろん、好循環を維持していくことは容易いことではないだろうが、まず求められるのは、取り組みをビジネスとして経済的成果を上げつつ継続させていくことと考えられる。そのために重視されるべき要素としては、持続性と柔軟性、経済性と社会性、リーダーシップと協調性が挙げられるだろう。

## 1. 持続性と柔軟性

これまでみてきた第一次産業での、取り組みにおいて求められる第1のポイントは、持続性と柔軟性の両立あるいは選択である。持続性とは、定められた一定期間、明示された当初目標の達成に向けて継続的事業活動を継続させていくことであり、柔軟性とは、地域や社会、利用者のニーズの変化に対して弾力的に対応していくことである。この二つの概念は時として矛盾するが、取り組みの進展にはこの二つの概念の両立あるいは選択が不可欠である。

というのも、ビジネスとして活動を継続させていくためには、資金的なバックグラウンドが必要となるし、その活動に対する貢献の意思をもった人材の協力が必要である。当初目的の達成に向けて一定期間の持続性を確保することは、取り組みにおいて不可欠な要素であることは否定できない。4つの事例においても、当初の個人や有志による取り組みから法人格を有する組織へと形態を進化させたのは、事業活動の持続性を担保することが目的であった。

しかし、その一方で、当初目的として設定された活動も普遍的なものとはいえず、地域や社会のニーズは地域や社会の環境変化に応じて変化し、ニーズの変化に応じて提供する財やサービスの内容を変えることも必要となる。この点で、それぞれの事業体が選択する組織形態は、それを取り巻



く地域・社会ニーズの変化と無関係ではない。関係組織との連携や合同での取り組みも求められる。その際に、新しい組織形態が求められ、或いは新法人が必要となることもあるだろう。

事業の発展を導く上で重要となるのは、持続性と柔軟性の両立あるいは選択である。

## 2. 経済性と社会性

新しい取り組みにおいて考えるべき第2のポイントは、経済性と社会性の総和を高めることである。いうまでもなく、経済性とは、売上や収益から得られた金銭的報酬であり、事業の継続性と拡大を担保するのに必要な資源である。しかし、資本的結合により収益を確保する株式会社形態を取ったとしても、金銭的報酬だけでその是非が評価されるわけではない。その是非は、経済的効果と社会的効果の総和が、期待された貢献や負担を上回るか否かによって判断される。ややもすると、相反しがちな経済性と社会性は、本稿で取り上げたような地域との密着を最大の特徴とする取り組みでは、その総和をどこまで高めることができるかが重要な要因となるのである。

経済的効用、とりわけ収益は、事業の持続性や成長を担保するうえで不可欠な要素ではある。とはいえ、個人や法人の収益を高めるだけでは、貢献や負担を担う地域や関連するステークホルダーの納得や理解を得ることは難しい。小規模なニッチ市場で事業を展開する場合は（四つの事例もそうであった）、関連するステークホルダーに十分な経済的効用を与えることは困難であるだけでなく、かれらがそこだけに是非の判断基準をおいているわけではない。

取り組みにかかわる組織や個人にとって享受する便益は、時として相反する経済性と社会性の総和によって決定されるのである。

### 3. リーダーシップと協調性

第3のポイントは、リーダーシップと協調性である。やはり、この二つも、時として両立が困難となる概念である。

地域に貢献し成果をあげている事業の多くに、他のメンバーから頼られ信頼されるリーダーが存在している。特に、活動の立ち上げ、法人格の取得、活動を左右する意思決定等々、活動を軌道に乗せ、更に持続させていくには、どのような組織形態を選択した場合においても、リーダーの果たす役割は非常に重要となってくる。

しかし、リーダー独りだけが動き回っていても、成果のあがるわけではない。日々の運営においては、参加するメンバーや関係するパートナーの間に、明確な役割分担がなされ、事業が円滑に進むようなシステムの構築は欠かせない。活動が軌道に乗ってからは、広くネットワークを構築し、周囲を巻き込んでいく協調性こそ求められるものである。そして、どのような組織形態を選ぶかによって、協調性の発揮される場も広がっていく。

たとえば、企業組合などの組織形態では、参加者の平等な意思決定が原則となっており、民主的な事業運営をベースとした、生きがい創出などに効果大きいといえる。一方で、株式会社等の組織では、障壁やリスクの高い事業など、方針の明確化や徹底が必要とされるものには大きな効果があると判断される。

### 4. 第六次産業化と規制緩和

最後に、行政に関する問題について簡単にふれておきたい。本稿の冒頭で、農業を中心とした第一次産業の第六次産業化について述べたが、第六次産業化を進めるうえで、農業をとりまく規制とりわけ農地法が障害となっているのは事実である。

本稿でとりあげたケースにおいては、地元の企業組合や農協などの組織が出発点となって第三セクターなどに発展した事例である。しかしながら、

第一次産業へ参入を希望する加工・流通・外食といった第二次、第三次産業の企業とりわけ株式会社は多い。

こうした企業の新規参入を困難としているのは、現行の農地法である。農業生産法人とは、いわゆる農地等を取得して農業を行うことができる法人であるが、設立要件や資本に関してきわめて厳しい制限がある。たとえば、農業生産法人が認定農業者という認定を受けた場合にのみ非農業関係者は49%まで出資できるが、そうでない場合は、非農業の関係者は出資比率が25%以下でなければならないという規定がある。

小泉政権下での経済特区により、株式会社は農地の賃貸によって参入が可能となったが、売買に関しては、農業生産法人への出資を通じてのみ可能ということは変わっておらず、こうした農地法の規制は、第二次、第三次産業の株式会社が第一次産業へ参入する際の大きな障害となっている。

さらに、今回の事例には含まれていないが、酒米を自家栽培している醸造メーカー等の場合、監督官庁が米については農水省、醸造に関しては財務省と分かれており、行政の縦割りにより、販売促進活動を含めたイベントの展開などの作業を煩雑なものとしている。

農業をめぐる規制緩和は、はじまったばかりと言えよう。農業従事者の高齢化、後継者難といった現状では、農業への新規参入の促進と、本稿の中心テーマである第六次産業化は地方振興にとっても必須の条件であろう。本稿では、新たな農業ビジネスモデルについて事例を通して考察しビジネスモデルで重視すべき3つのポイントを析出した。それと同時に、こうしたビジネスモデルの前提となる経済環境として、農地法を中心とした農業の規制緩和の果たす役割は大きいものと思われる。

#### 参考文献

- \* 本稿は、成城大学特別研究助成によって実施した「第一次産業及び食関連ビジネスの競争力強化とビジネスモデルに関する学際的研究」(平成21年4月～平成22年3月)に基づくものである。

1. 青山浩子,『強い農業をつくる』,日本経済新聞社,2009年
2. 財団法人 あしたの日本を創る協会,『ふるさとづくり '91』,財団法人あしたの日本を創る協会,1991年3月31日
3. 財団法人 あしたの日本を創る協会,『ふるさとづくり '89』,財団法人あしたの日本を創る協会,1990年3月31日
4. 稲本志良・桂瑛一,『アグリビジネスと農業・農村』,財団法人放送大学教育振興会,2006年
5. 稲本志良・河合明宣,『アグリビジネス』,財団法人放送大学教育振興会,2002年
6. 梅本雅,『青果物購買行動の特徴と店頭マーケティング』,農林統計出版株式会社,2009年
7. 大澤信一,『新・アグリビジネス』,東洋経済新報社,2000年
8. 小野直達,『特用農産物の市場流通と課題』,農林統計出版株式会社,2008年
9. 大塚茂・松原豊彦,『現代のアグリビジネス』,有斐閣,2004年
10. 笠松和希・中嶋信,『山村の未来に挑む一上勝町が考える地域の活かし方』,自治体研究社,2007年
11. 清野誠喜・梅沢昌太郎,『パッケージド・アグロフード・マーケティング』,白桃書房,2009年
12. 信濃毎日新聞,「高速道路開通から20年(上)活性化した観光保養地,都会と直結」,信濃毎日新聞,1995年8月23日
13. 関満博・及川孝信,『地域ブランドと産業振興』,新評論,2006年
14. 関満博・遠山浩,『「食」の地域ブランド戦略』,新評論,2007年
15. 立木写真館,『いろいろ おばあちゃんたちの葉っぱビジネス』,立木写真館,2006年
16. 財団法人 都市農山漁村交流活性化機構,『農産物直売所発展のてびき』,社団法人農山漁村文化協会,2005年
17. 日本経済新聞,「長野県 むらおこし事業に補助金交付へ」,日本経済新聞,1984年2月4日
18. 日本政策金融公庫,『地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割』,日本公庫総研レポート, No. 2009-1, 2009年
19. 日本農業新聞,「中山間地経営 新しい農業ビジネス 全国農業経営者研究大会か」,日本農業新聞,1997年3月6日
20. 日本農業新聞,「南信州ビールが好評,JA 上伊那など出資の第3セクター製造」,日本農業新聞,1996年8月10日

## 農業ビジネスの競争力強化とビジネスモデルの構築

21. 目瀬守男・笠松和市 他編,『地域活性化シリーズ 新・いっきゅうと彩の里・かみかつ』, 明文書房, 2002年
22. 山下一仁,『企業の知恵で農業革新に挑む!』, ダイヤモンド社, 2009年

### 参考 URL 一覧

1. 阿智村 HP,「阿智村の紹介」, 1996年, <http://www.kouryu.or.jp/>
2. 智里東農事組合法人,「智里組合農事法人」, 2008年, <http://www.hiruasa.com/index.html>
3. 昼神温泉観光局,「昼神温泉のご案内」, 2008年, <http://www.hirugamionsen.jp/static/towa.html>
4. 上勝町 HP,「町のデータ」, 2008年, [http://www.city.unnan.shimane.jp/cgi-bin/odb-get.exe?wit\\_template=AM040000](http://www.city.unnan.shimane.jp/cgi-bin/odb-get.exe?wit_template=AM040000)
5. 身延町 HP,「身延町プロフィール」, 2008年, <http://www.kamikatsu.jp/>
6. 日本公庫総研レポート,『地域産業振興に果たす多様な組織形態の役割』について, 2008年, <http://www.town.minobu.lg.jp/>
7. 財団法人 都市農山漁村交流活性化機構,「Uターン組のマーケティング感覚によりヒット商品連発 長野県下伊那郡阿智村」, 2008年, <http://www.vill.achi.nagano.jp/>
8. 雲南市 HP,「雲南市の概要」, 2009年, [http://www.jfc.go.jp/findings/gri/v\\_findings/tyousa\\_souken\\_09\\_01.html](http://www.jfc.go.jp/findings/gri/v_findings/tyousa_souken_09_01.html)