

第1章 マイナークロップによる差別化戦略と地域存続の可能性

—新理念の試論—

津谷 好人

1. 問題意識

元気を取り戻している農村では、①女性起業、②地産地消の成功、③グリーンツーリズム、あるいはこれらを一体にしたものをバネにしているケースが多い。こうした活動は、自治体やJAの支援に基づいて行われているケースは少なくはないが、成功を収めているのは自助努力によるところが大きい。いわば内発型なのである。今後の地域活性化方策を考えるにあたっては、内発型の元気の源はどこにあるのか検討する必要がある。

この両者に共通している点は、地域資源を発掘しうまく活用していること、主に農村女性グループ組織活動を基軸に、ある種のコミュニケーションを形成しコミュニティを復活させる中で、ビジネスが展開されていることである。つまり、一定の収益を確保する一方で、家からの開放感を享受し、生きがいのある組織内人間関係の構築に共有感を抱くなど、経済価値以外の満足度（達成欲求）も満たしている。

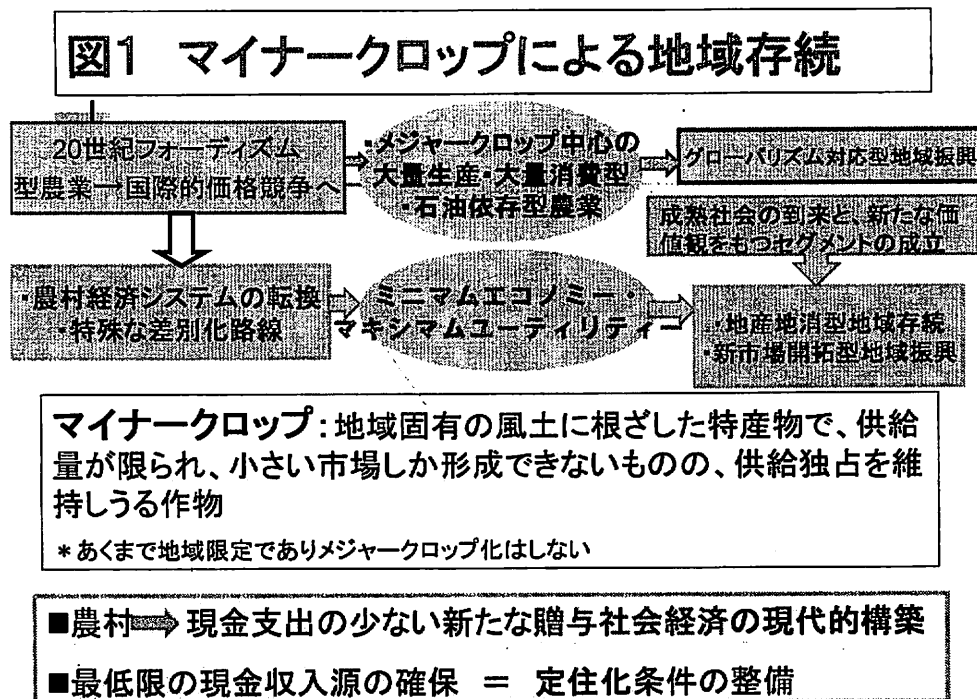
しかし、地産地消のコアともいべき直売所についていえば、近年は過当競争を強いられている段階に入ってきている。このため一部には廃業や合併を強いられる直売所もあれば、他方では大型スーパーのような発展をとげている直売所もある。いずれにせよ今後の方向としては、中途半端な差別化、市場主義を機械的に適用する安易な経営戦略は避けなければならない。すなわち、持続性のある地産地消ならびに特定の消費者ニーズを有する新市場セグメントの開拓が求められと思われる。津谷らは、栃木県において堅実な発展を遂げている直売所は利益を様々な地域活動に還元する「真の地域密着型」であるとの指摘をしている^{註1)}。本質的には「地域内経済圏・資源循環の構築と」および「極めて差別化されている製品の小さな独占市場の形成」が必要であると言い換えられよう。

また、農村女性起業の特徴は、生活密着型のものが多く、やはり地域密着性も強い点にある。アグリカルチャーという農業・農村特有の創造的文化を活用した生活・地域密着型ビジネスは、一種の農村型ベンチャーと言える。こうしたベンチャービジネスに以下で述べるような意義を有するマイナークロップを取り組んだ農業振興は農村地域の存続に貢献すると思われる。

グリーンツーリズムは都市から農村へ人々が訪れることが本質的特徴である。これまでの農産物流通が農村から都会という大消費地にむけての一方通行であったことに象徴されるように、従来は「都市経済」の中に「農業経済」は組み込まれていた。グリーンツーリズムは「限られた農村地域」や「限られた農産物」が市場なのである。

2. マイナークロップの経営戦略的意義

ここでのマイナークロップは、「地域固有の風土に根ざした特産物で、供給量が限られた作物」と定義し、「小さい市場しか形成できないものの、供給独占を維持しうる作物」という特徴を有するものと理解する。特定地域の風土（気象・土壌）条件にのみ生育し、その地域でのみ技術蓄積が成されてきた、地域限定のデリケートなクロップであり、それ故、容易に他の地域には普及せず、メジャークロップ化しない。したがって、農水省のいうマイナー作物とは同義ではないことを断っておく。



我が国における農業が自力で活路を見いだすとすれば、現在の経済条件の下では、20世紀フォードイズム型農業とでもいうべき、メジャークロップ中心の大量生産・大量消費型コスト競争戦略よりも差別化戦略を選択せざるをえないことが多い（図1）。マイナークロップによる地域振興は、この差別化戦略の1つであり、他地域では真似の出来ない独自の農産物ないし、それを原料とする加工品あるいは製品を生産・販売することによって、農村地域の活性化を図ろうとするものである。マイナークロップは、ある意味で地域の人々にとって究極の価値を有する作物といえる。地域に限定されており希少価値を有すること、しかも歴史的に踏みとどまって地域生活に根付いてきたものであるからである。後述するフランスのAOCは、テロワールとよばれる、こうした歴史・風土に根付いた農産物・食品を制度的に支える地域ブランド化戦略といってよい。

わが国においては制度的な支援は存在しないが、こうした歴史性を有するマイナークロ

ップの効用を活かしてきた地域活性化は随所にみられるようになってきた。その 1 つの典型は京野菜の復活に求められる。近代的農法＝慣行農法に流されがちになり衰退し始めた京野菜を、伝統的品種、伝統的農法、あるいは伝統的農産物加工法を再認識することによって復活させようとするものである。

京野菜の下り版の再現ができれば、食文化の向上にもつながり、都市と農村の交流も活発化する。また、マイナークロップの多くは資源循環型（非慣行）農法で栽培されるので、グリーンコンシューマーの支持もされやすい。

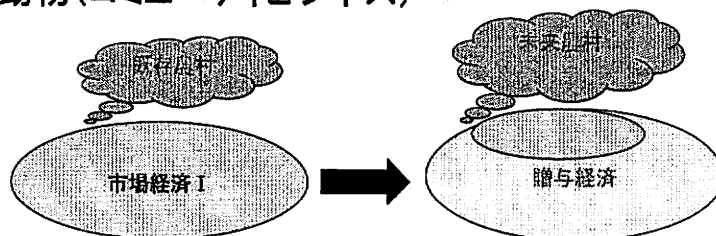
3. 農村の経済構造のあり方

グリーンツーリズムに典型的にみられるような農村回帰現象は、分業経済があまりにも進展し、食と農の距離が遠くなるといった農業経済の領域のみならず、すべての人間行為がバーチャル化されて来ている現代社会にあっては、本質的な動きとみてよい。その意味では、農村地域、特に中山間における地域振興は、従来の「農村の都市化」のような経済発展の方向を目指すべきではない。「農村の都市化」は、物質的な豊かさや利便性を求めるものといってよい。

しかし農村の今後のあり方を展望するさいには、こうした発想を転換させる必要がある。すなわち、生活を含めた人間の価値を、すべて市場経済をつうじて実現するという発想を捨てることである。物質的豊かさや利便性は求めるものの、それは最低限（ミニмумエコノミー）で維持し、可能な限り諸効用を求めて「ゆたかな生活」（エンジョイライフ）をするための、定住化条件を構築することと考える。ミニмумエコノミーとは、市場取引等を通じた現金収入がサブシステムレベルを保証する程度という意味合いである。

図2 農村の経済構造の再評価

- ・ 肉食動物(マクドナルド型ビジネス)から草食動物(コミュニティビジネス)へ



これまでの調査を通じ、定住化に成功している地域では、「贈与経済社会」（互いに分け与え合う社会）が形成されており、その経済的仕組みのおかげで、きわめて現金出費が少ないことが、共通していた。換言すると、最低限の持続的な現金収入源が確保されるならば、定住化の必要条件の1つは整う。マイナークロップはこの最低限の持続的収入源として位置づけられる（図2）。

いわば、左図は「市場原理主義」に基づく競争社会であり、価値は経済活動を通じた利益の分配によってのみ満たされるので、従って、競争優位に立つ肉食動物型企業の実現が大切であるという考え方である。これに対して、右図は市場原理主義一辺倒ではない共存型経済社会を想定している。

4. クローズアップされてきているマイナークロップの評価と付加価値化

これまでの農林水産省の農産物奨励品種、種苗会社の品種改良はメジャークロップを基本的に対象にしてきた。その典型例はコシヒカリ、青首大根、タチナガハ（大豆）等である。メジャークロップはどうしても激しいコスト競争にさらされる、いわばコストパフォーマンスを追及しなければならない性格を帯びてくる。

他方、マイナークロップは競争回避作物とあってよい。こうしたマイナー作物特有の価値を評価する必要がある。これまで、農業経済学の領域では小さな市場の存在意義、贈与の経済社会および効用、多面的機能の意義について、注目されてこなかった。

また今後は、食品化学の分野で、作目の機能性の分析を行い、その価値を加味した付加価値の更なる向上をめざす、栽培（育種）学の分野で、改良品種の開発、栽培方法の改善し、実際のマイナークロップの改善を通じた、地域連携も行う必要が生じてくるであろう。なぜなら地域内生産・流通・消費という局地圏フードシステムの世界を構築しなければならないからである。

5. 調査対象地域のマイナークロップ経営の特徴

これまで聞き取りによって以下のようなマイナークロップを導入している地域の調査を行った。その特徴をまとめると以下のようなものである。

1) 対象地域

① 花作大根（山形県長井市花作地区）

商品特徴としては、辛い、苦い、硬いカブの仲間なので生食用には向かないが、漬け物には好適である。化学肥料に弱いという栽培上の難しさがある。花作地区は種子を提供する種場で、純系の花作大根が残存していた。

大産地化を目指し失敗した20年前の経験を踏まえて小さい市場を目指す。当時、独特の美味をもつこの加工品は東京の大手デパートで人気商品となり、注文が殺到し、生産者

が急増する。しかし、地下部が大きくなならないカブのため量の確保ができないため、花作地区以外にも生産者が増え品質にばらつきが生じたこと、加工に時間を要することなどから、原料価格、加工価格、販売価格がアンバランスで原料生産者のメリットが生じないことがわかり、急速に産地は衰退した。デパート側がリードする産地対応は不可能と判断し、現在の戦略をとることになった。

農家だけでなく、一般市民にも種子を無料提供し庭先栽培をし、各家庭で漬物にしてもらい、地元消費の復活・定着を狙う一方、伝統的味噌漬だけでなく、地元酒蔵の粕漬け製品の開発にも挑戦している。

② くれつぼカブ（岩手県遠野市暮坪地区）

商品特徴としては、大根のようなカブで、辛いので花作大根同様に漬物に好適であるが、薬味としても用いられる。化学肥料に弱く、また連作障害に弱いので、品質の良いものを確保することが困難である。くれつぼカブについての詳細は他の章に譲る。

③ 麻・苧麻（栃木県鹿沼市、福島県昭和村）

栃木県鹿沼市では大麻農家（26戸）がそれぞれ全く異なる製品（線香花火の炭、画材等）の素材を生産し販売している。素材の生産と最終製品の生産者が連携する形で一体化している。昭和村の苧麻はもともとは原麻だけの生産であったが、平成6年以降、「織姫体験制度」を開始し、県外から苧麻織物に関心のある女性募集しむらおこしを行い、布の生産まで取り組むようになってから、製糸・機織までの過程に取り組み、付加価値生産を行う者も増えてきた。ただし、原料生産の方法は従来どおりで化学肥料は用いていない。

④ あわ・ひえ（岩手県花巻市、東和町）

（株）の一む花巻が有機農業等環境保全型の雑穀生産農家の原料を加工、ないし加工委託し、数十種の製品を開発・販売している。健康ブームにのりニッチ市場を獲得してきている。

2) 経済的特徴

齋藤によれば^{注2)}、スモールビジネスは次のような経営的な特徴をもつ。

第1に「多様性」である。数も多いだけに経営理念、業種、規模、地域性、社歴などが様々であり、統一的なものはない。

第2に地域（コミュニティ）密着性である。一国の経済に対して大きな影響を及ぼさないが、地域経済（の特定の顧客）にとっては重要な役割を果たしている。経営者は地域社会のリーダー、地域経済や社会に刺激を与える変革者となりうる。

第3にシンプルな企業構造である。所有と経営が一体化している、経営組織が単純である、経営と労働の分化が単純である、組織が構造化されておらず経営者による人的コントロールが強い。

第4に外部環境に支配されやすい。景気の動き、競争相手、取引先の方針など外部環境の影響を受けやすい。

第5に経営資源の不足である。大企業に比べると経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）

が不足である。

第6に経営者の力量が問われる。経営者に力量があれば、第4、第5のような欠点を克服できる。

第7に短期的な継続志向がみられる。理想とするビジョンや経営理念があっても、目の前のオペレーションの維持に追われる。

以上の特徴の多くは大企業に比べて弱点であるが、第2や第6は強みにもなる。強固なスモールビジネスとはいかなるものであろうか。このことを検討するためにビジネス規模についてももう少し突っ込んで考えてみる。

ビジネス規模は「ニーズの広がり（普遍性）×大きさ（規模）×不可欠性」の関係で示すことができる。

普遍性は「地域限定かグローバルに存在するか（地域的普遍性）×限られた属性で発生するか広い属性」として、規模は「単価×発生頻度」として、不可欠性は「ニーズ発生の継続性」として示すことができる。不可欠性はニーズ発生の継続性ととらえることができ、マニア、ヘビーユーザー、リピーターの存在がキーとなる。

地域限定の存在で、限られた属性で発生しており、単価が安く、発生頻度が低く、ニーズ発生の継続性がなければ、ビジネス規模は小さいことになる。

以上の事例を、ニーズの広がり（普遍性）＝地域的普遍性×属性的普遍性という視点から分類すると、①、②、③は極めて限定された地域で発生し、限られた属性で発生している（②、③はオンリーワンに近い）のに対し、④は両方とも普遍的で、健康食品（雑穀）ブームに乗ったニッチ産業としての成長の可能性がある。

規模の面でみると、いずれも単価は高いが頻度は少ない。

ニーズの不可欠性（ヘビーユーザー、リピーターの存在）については、①、②、③はあるものの、ニーズの大きさが低い。

このようにみると、①、②、③は普遍性が極めて小さいものの、一定の消費者セグメントにおいてはニーズの不可欠性（ヘビーユーザー、リピーターの存在）を有し、価格が高いことから、スモールビジネスとしては強固な存在であるといえよう。

6. まとめ

スモールビジネスは、他地域では真似の出来ない独自の農産物ないし、それを原料とする加工品あるいは製品を生産・販売することによって、強固なビジネスとして存続しうる。製品が地域的・属性的・時間的に限定され、希少価値を有し差別化されていることが前提である。また、歴史性を有し地域の暮らしに根付いた（食文化形成）ものであるため、ビジネスは地域と密接に関わっており、単独経営として孤立した存在ではない。

地域と密接に関わるため、経営者は現場主義・地元主義に目覚める人材でなければならぬし、アイオア実験的人間関係（民主型＞専制型）が求められ、かつ「従業員社会」ではなく「起業家社会」であるため経営者は主体的実践性が問われてくることになる。さら

に住民との face to face による価値観共有（共感力）も必要になってくる。農村地域の活性化を図ることができるスモールビジネスはこうした存在である必要があるだろう。

他方、ニッチ市場を獲得し将来成長が期待されるようなスモールビジネスにあっては、当然、飲む茶から食べる茶へといった発想転換で、新たな市場セグメント（食料→健康食品、化粧品）と製品の開発を目指す必要はある。

注

- 1) 津谷好人・齋藤文信・秋山満「激化競争下における直売所経営の戦略適合」『農業経営研究』第44巻第1号、2006年、pp.127-131.
- 2) 齋藤毅憲『スモール・ビジネスの経営を考える—企業主体の観点から—』文眞堂、2006年、pp.8-11.