



Title	農村高齢者と内発的発展：N氏における起業活動を通じて
Author(s)	関，孝敏
Citation	北海道大學文學部紀要，47(4)，125-147
Issue Date	1999-03-29
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/33738
Type	departmental bulletin paper
File Information	47(4)_PL125-147.pdf



農村高齢者と内発的發展 —— N氏における起業活動を通じて ——

関 孝 敏

はじめに

中山間農村における地域生活をめぐる現代的課題解決に関する1つの方策として内発的發展をいかに図るかがある。これは、いうまでもなく、高度経済成長期以降、過疎化が深刻化し、現在においても「第二次過疎化」が進行しているということに関わる^(註1)。このような状況下にあつて、自治体行政および地域住民は過疎化を食い止め、過疎化を克服する手だてを模索しつつ講じてきている。とりわけ自治体は、国家行政や都道府県行政が設定する法的措置に依拠し、財政的支援を求めつつ対応してきている。企業誘致、リゾート開発、一村一品運動、そして内発的發展の四者は、このような過疎化に対する主要な手だてとして位置づけられてきたし、現在も位置づけられている。しかし、高度経済成長期に「過疎に特効薬なし」と揶揄された状況は、今日においても基本的には変わらないように思われる。80年代後半から90年代にかけての「バブル期」、そして今日の「バブル崩壊期」において、事態はむしろいっそう深刻化しているのではなからうか。

本稿で取り上げる内発的發展は、地域における諸資源（物的・社会的・歴史的・文化的そしてさらに人的な資源をトータルに含む）の有効性を見極めつつ活用し、地域住民のアイディアを結集しながら、たとえ小規模な営みであるにせよ、地域住民自らの手による起業活動を押し進めること、そしてこのような起業活動により地域住民における生活の質の向上や地域社会の發展

が図られることを意味している^(註2)。このような内発的發展は、地域活性化を図り、地域振興を進める方策の有力な1つの選択肢として位置づけられる。というのも、過疎化が進行し続ける中山間農村では、先に指摘した企業誘致やリゾート開発は、選択肢として設定しにくい状況が存することが少なくない。加えて、たとえ企業誘致やリゾート開発が手がけられたにしても、それは、大部分が外部資本に依拠する事業計画であって、資本の論理が貫徹するこうした方策は、地域住民と地域社会に関する生活の質の向上を第一義的な目的にしていないからである。

これに対して一村一品運動は、先に言及した内発的發展の意味する文脈に位置づけられる。しかも、この語句が示すように、地域社会(住民)に依拠した運動という位置づけがある。さらに一村一品運動は、「一村一品」というそのシンプルなイメージから多くの自治体に受け入れやすかった。特に、過疎化が深刻化した町村部の自治体においては、一村一品運動は衰退したり停滞している地域社会を覚醒させる起爆剤の要素をもつという期待が寄せられた。そのために、一村一品運動は、自治体行政がリーダーシップを取りつつ、地域活性化を図る有力な戦略とされた^(註3)。

しかし、一村一品運動は、運動と名辞されても多くの地域住民を動員する程明確な指針を必ずしももっていたわけではなかった。加えてこの一村一品運動は、自治体行政が主導的に提唱しつつ進められる傾向が強かったことから、一般地域住民は受身的になることが少なくなかった。しかも、町村部の自治体では、一村一品運動は、地域住民がその主旨を内在化させた文字どおりの運動として位置づけられるというよりは、自治体間の連鎖反応の現象となり、短期間に各自治体がこぞって手がけるという傾向がみられた。そのために、一村一品運動には、将来的展望をもった起業的活動というよりは、手短かで性急な活動着手という状況が生み出されがちであった。こうしたことから、一村一品運動は、一方においてマスコミに華々しく取り上げられた成功例がある反面、画一的で「金太郎飴」と皮肉な評価がみられ、地道な起業的活動に展開することが少ないことも否定しえない^(註4)。

ところで、ここでいう内発的發展とは、たしかに一村一品運動の内容を含

むけれども、すでに示したその概念的意味に照らしていえば、あくまで地域住民が主体であり、しかも起業的性格を当初においてもつものとして位置づけられる。今日的な表現をすると、それは地域住民や地域社会にとってのベンチャー的起業ということになる。それだけに、過疎化が深刻化した地域社会においては、このようなベンチャー的起業を志向する内発的發展がもつ意義は大きいといわざるをえない。したがって、自治体行政が地域住民のベンチャー的起業の導出・育成・発展・定着を側面からいかに支援するかは内発的發展の動向を左右するといっても過言ではない。それだけに、上に指摘したような内発的發展の導出を図るために、自治体行政が初発の段階においてイニシアティブをとり、起業活動を引き起こし、地域住民の主導的展開を待つということが少なくない。こうした内発的發展を「行政主導型」内発的發展と名辞したことがある^(註5)。

これに対して、起業活動がその当初より一般地域住民自身によって手がけられ、しかもそうした活動においてすでにふれた内発的發展の意味と位置づけがなされる場合、これを「民間主導型」内発的發展と呼ぶことにしたい。そこで、このような内発的發展では、どのような地域住民がいかなる起業的精神をもった起業家として位置づけられるのか、またそうした起業家は地域社会における何を資源としてどのような起業活動を展開しているのか、といったことがそれぞれ問われなければならない。中山間農村において、こうした問いを設定する場合、まず農産物や林産物、そして自然環境を主要な資源とし、これらの資源を生産者、加工業者、販売者、そして経営者として活用する起業家ないし起業家群の確認が必要になる。このような起業家には、一般地域住民はいうまでもなく種々のアイディア、アドバイスそして情報を提供しうる自治体職員や農協職員も含まれうる。しかし、一般地域住民、自治体職員そして農協職員はそれぞれ起業家としての可能性をもっているということであって、当初から必ずしも起業家として存するわけではない。成功の可否かはともかく、日々の実践的活動を通じて、起業的精神を獲得したり発揮しつつ、起業活動を展開することにおいて起業家たりうるし、起業家になりうると思われる。

そこで、本稿では、北海道の一中山間農村（余市郡赤井川村）における1人の高齢者（N氏—1917年生）の起業的活動を取り上げ、そのことを通じて、当該者による資源の位置づけとその活用の仕方、起業家たるゆえんを明らかにしたい。そしてこの高齢者による起業的活動が中山間農村における地道な内発的發展の実践例であることを示してみたい。というのも、過疎化が進行している町村部の内発的發展に関する論議においては高齢者の位置づけがともすれば見過ごされたり、消極的にとどまっているように思われるからである。こうしたことを通じて、わが国の中山間農村における地域生活、なかならず高齢者の地域生活の一端を展望してみたい。

一 起業経緯と起業活動—前史—

(1) 「㊦吉田商店」時代—N氏 44歳～58歳—

高度経済成長の波が山間農村にも押し寄せ始めた昭和36年春、N氏は小樽市の青果市場における旧知の仲買人T氏より漬物会社㊦吉田商店社長Y氏に紹介された。このことが内発的發展にかかわるN氏による起業活動のそもそもの契機である。

満州移民、敗戦、逃避行、郷里への引揚げ、そして北海道への戦後開拓移民と続く波乱万丈、激動の人生を歩んだN氏（N家族）は、昭和24年赤井川村に同郷の17戸と共に山梨団体として入植移住した^(註6)。しかし、現存する当時の入植者はN家のみである。多くの例が示すごとく、引揚げ者の入植後における苦労は筆舌に尽しがたい。N氏は、入植後の農業経営における生活設計の破綻から行商による生活再建、その後、食料品販売を手がけつつ、農産物（パレイショ、大根）の買いつけとその販売を職歴としてきた。このような職歴を通じて、N氏は赤井川村に隣接する都市の市場関係者との交流から商いの処世訓と処方箋を学習することになった。外社会とのこのような経験がN氏の起業活動の背景にはある。

ところで、N氏の起業活動前史における第1段階は、先に指摘した漬物会社の社長Y氏との出会いにおいて、大量の漬物用大根の確保という要望に対

して氏自身が一大事業として引き受けることになるその意志決定過程にある。すなわち当初、氏は、赤井川村の基幹産業は農業であるから、赤井川村農業協同組合が窓口となり、農協組合員が漬物用大根の大量作付けをし、収穫することによって生産農家自身はもとより、村として農産物の販路確保ができるのではないかと考えた。そこでまず、農協組合長に相談をしたところ、残念ながら、組合長から好意的な回答が得られなかった。しばらくの時を置き、氏は、より具体的な将来的展望を示しながら、再度、農協組合長に提案した。提案の内容は、赤井川村の生産農家に大根栽培を依頼し、収穫された大根を非農家の主婦層による臨時雇用労働力を活用して洗い、これを農協の広い倉庫にある木樽に塩漬けにし、その大根を原料として出荷するというものであった。これは、第一次・第二次の加工過程を経ることから、収穫された大根をたんに出荷するのではないので二重三重の利益が付加価値として見込みうるということを意味した。今度こそ賛意が得られるのではないかと考えた氏の期待とは裏腹に、この再提案も受け入れられなかった。そればかりか、N氏自身がやればよいという逆提案がなされた。そこでN氏は、越し方行く末を考え、そしてまた都市の商人、製造業者、仲買人との交流により培った人的資源を大切にしたいと考え、⑥吉田商店Y社長の申し入れを氏自身が引き受けることにしたのであった。

このような意志決定を仲買人のT氏に報告したところ、同氏より勇気づけられる賛同が得られた。そこで、T氏同行のうえ改めてY社長にこの意を伝え、漬物用大根の大量確保の業務を引き受けることになった。この確認を踏まえて氏は帰村後、早速親しい生産農家に大根栽培の相談をしたところ、これまた賛同が得られ、10名程度の農家による生産組合が設立された。赤井川村における準備体制はこの生産組合の設立によってなされたから、今度は、当該年次用の作付けの種子が必要になった。この種子に関しては、⑥商店の企業戦略があることから、漬物用の種子選択についてはY社長に委ねた。この時、来るべき大根仕入価格の相談も合わせて行った。事態が余りにも急速に進展したことから、Y社長が心配する程であった。しかし、このような危機に対して、原料の大根については自分が全責任を負うという、辛苦をなめ

尽したN氏の言葉には説得力があり、相手を信頼させるに足るものであった。回顧録には「私の一代事業がここに始まった」とある^(註7)。

幸いにも、約2カ月後の同年の秋には、見事な漬物用白大根がトラックで連日、小樽に出荷されることになった。このような光景は赤井川村では初めての経験であったから、村人の驚きは大きかった。半信半疑であった農協組合長、農協職員にとってもそれは驚きであった。生産農家にとっては、⑥吉田商店Y社長との約束通りの買入れ価格による即金購入（現金収入）であったことから、生産労働の喜びが一汐であった。N氏自身においては、このような経験は、北海道移住後の人生における最大のかけであったから、原料納品の完遂による安堵感、生産農家に対する責任遂行による充実感があり、氏自身に「この仕事に今後、打ち込んでみよう」と改めての決意をさせることに連がるものであった。加えて、Y社長より、後日、1泊の都合をして小樽に来てほしい旨の連絡があった。出向いたところ「素晴らしい大根を予定量出荷してくれてありがとう。来年度も是非、お願いしたい。ついては、収穫された大根をすべて赤井川村においていったん塩漬けにして小樽に出荷してほしい」という次年度の契約更新依頼と共に、先に指摘した第一次加工（水洗い）、第二次加工（塩漬）の二工程を現地にて行うという事業拡大の依頼がなされた。

このようなY社長の感謝に加えたより高次の事業依頼は、N氏自身にさらなる感動を与えると共に、事業計画の遂行に身を引きしめる思いをいだかせることになった。ここに45歳N氏の起業活動前史の第2段階が始まる。

収穫された大根を小樽市に即、出荷しないで赤井川村において塩漬けにするということは、現地にて加工場の用地確保、加工場の建設、塩漬けの技術指導といった業務が必要であるし、漬物用大根それ自体のいっそうの量的確保が欠かせないということを意味した。そこでまず氏は、生産農家の人たちの会合を改めて開き、彼らにY社長の次年度事業計画を報告すると共にいっそうの協力要請を行った。その結果、生産組合員全員の快諾が得られたので、大根作りは生産組合にまかせることになった。これを踏まえて、氏自身は工場用地の確保と工場建設業務にとりかかった。来年（昭和37年）9月

の大根収穫期までに工場建設を完了しなければならなかった。幸いにも、近所に製材工場の古い大きな建物が売り物としてあったので、Y社長の指示と了解を得、これを土地ごと買い受けることにした。漬物工場の用地は、もともと用地に隣接するM氏の所有する土地であったので、用地買受けと同時に、このM氏を工場長として雇用した。ここに㊦吉田商店赤井川工場(以下、「赤井川工場」と略す)が9月に開業することになった。

「赤井川工場」の開業と同時に、小樽工場から技術指導員の来村により、村内女性5人が漬物の荒漬指導を受けることになった。漬物樽は直系6尺の大きな木樽3本、重石は余市川から拾った川石を使うという設備であった。このようにして「赤井川工場」はスタートした。しかしこうした生産設備では、高度成長期における折りからの消費水準の上昇に伴う漬物事情に追いついていけないという状況が生まれた。そこで、およそ3年後、昭和40年に生産設備の整備が行われた。すなわち、漬物用の木樽に変えて6尺立方の角タンクを5本、地中にコンクリート作りとして新しく設置し、重石も川石ではなく500 kgのおもりを吊り上げ(あげおろし)方式に改めた。このことによって、製造過程における労働が容易になると同時に能率も倍増した。㊦吉田商店の漬物として、道内はもとより本州へのコンテナ輸送による出荷が行われるようになったのもこのインフラ整備を経てからであった。

「赤井川工場」の順調な伸びに加えて、配偶者が自宅において食料品販売を主に担える程になったことから、N氏はますます漬物事業に打ち込むことができた。こうして、N氏は㊦吉田商店社長からの信頼がぐいぐいと増すと共に生産農家にいつそう親しまれることになる。さらには事業実績が与えた赤井川村への影響も大きく、多くの村人からも大きな信頼が氏に寄せられることになった。この間、思いもよらず昭和42年、村人に推挙されて村議に立候補し当選するという新しい人生が加わることになった。その後、村議6期を勤めるというもう1つの職歴が続くことになる。それは、N氏50歳まさに天命を知ることであり、入植移住後18年目の春であった。

気力・体力・信頼・評価・実績、そして家庭生活の安定を得たN氏にとって、昭和45年5月は、忘れられないさらなる飛躍の年であった。氏に対する

Y社長の全幅の信頼は、⑤吉田商店の漬物の製造は全面的に赤井川村を主軸にするという事業方針を生むと共に、この方針を実現するために「赤井川工場」の新設計画が打ちだされることになったからである。漬物製造の生産設備に関するいっそうの近代化・現代化を図ろうとする経営方針が背景にあった。ここに、N氏 53 歳の起業活動前史の第 3 段階が始まる。

新工場の建設は 5 月より着工され約 2 カ月後に完成した。建坪 45 坪、総コンクリート床、6 尺角の地中タンク 16 本、鉄筋入りコンクリート重石 500 kg のもの 50 個を整えた工場となった。インフラ整備を行い格段の生産性をあげることになった旧工場に比べて、新工場は荒漬用タンク数にして 3 倍となった。単純にいえば、3 倍の生産量を見込める体制が整うことになったのである。当時の漬物工場施設としては、道内屈指であったと N 氏の記録にはある。こうした新工場の稼動によって、作業効率がさらに高度化し製造量が増大した。これに伴い関東方面への販路拡大がいっそう進展した。製造量と遠隔地大市場における需要量の増加は、他方で、赤井川村における原料不足をもたらした。そのために N 氏は、新しい原料供給地と生産農家を確保しなければならないという課題をもつことになった。そこで氏は、自らがもつ友人・知人ネットワークを通じて、ニセコ町や黒松内町における農家に大根栽培を依頼した。しかし、生産地から「赤井川工場」までの運搬コストがネックとなりこれら両地域からの原料調達は断念せざるをえなくなった。折りしも、赤井川村に近接する共和町発足地区より生産農家が N 氏宅へ来宅し、氏は次のような申し入れを受けた。それは、発足地区は地質がよく水はけに恵まれているから、大根栽培に適していること、少しくらい雨が降っても水はけがよいから畑仕事に支障は少ないこと、抜いた大根に土があまりつかないこと、さらに収穫した大根の運搬費はすべて生産農家が負担し、「赤井川工場」に自分達で直接搬入するという内容であった。

N 氏は、好条件の申し入れであったことから、これを受け入れることにした。その結果、発足地区では生産農家 8 名により成る「大根生産組合」が組織されることになった。新工場操業後の初年度（昭和 45 年）秋には、赤井川村の生産農家に加えて共和町生産農家より買い入れた原料によって予定通り

の製造量が達成された。発足地区の生産農家による大根それ自体の出来具合は、予想に違わず良品であったことに加えて、生産農家の作付けから収穫までの農作業のあり方、そして搬入の作業も見事であったことから、新しい原料供給農家とのパートナーシップの成立は、N氏を感激させるものであった。

この「大根生産組合」は、その後における氏の起業活動の展開に際して、重要な原料供給基地としての役割を担うことになった。というのも、赤井川村の農業と共和町のそれとの間には決定的な違いがあるからである。それは、前者においては、二毛作が不可能であるのに対して、後者ではそれが可能であるということである。すなわち共和町では一毛作に米ないし麦を栽培し、それらの収穫後に大根やメロンをはじめ野菜類の栽培ができるということである。農業にとっての気象条件のよさが共和町にあるのである。かくして共和町の生産農家にとって、漬物用大根の原料供給地としての地位を確立することは、安定的な二毛作の農業経営計画が明確な作業日程として恒常的に組みうるということであった。

N氏自身にとっては、二毛作が不可能な赤井川農業では、連作による大根栽培は品質低下ばかりか作付けそれ自体が成立しなくなることによって、共和町の生産農家の重要性はいつそう増大させざるをえなかった。

こうして「赤井川工場」は、品質が保証された原料の確保、整備された製造工程、そして見込まれる漬物商品の需要という三要素の安定的関係を得て、70年代前半にいよいよ事業体制の成熟段階に入ることになった。N氏は「赤井川工場」における文字どおりの総責任者としての職責を果たさなければならなかった。しかし数年後に、事態は思わぬ方向に転回することになった。それは、⑥吉田商店それ自体における経営者の世代交代がなされ、合わせて経営戦略の方針が転換することになったということである。具体的には、⑥吉田商店の営業拠点を小樽市から札幌市に移し、それと同時に漬物製造・販売部門を整理するという内容であった。「赤井川工場」における漬物製造は、大幅な黒字収益ではないにしても安定化していただけに、このような営業方針の転換は、再び重要な意志決定をN氏に迫ることになった。⑥吉田商店では、「赤井川工場」の整理をめぐる紆余曲折がみられたが、結果的に、過去の

経緯と実績に照らして、N氏に「赤井川工場」を譲渡することになった。ここに㊤吉田商店とは別個の漬物製造工場が新しく誕生することになった。昭和51年、N氏59歳の時である。これを契機に、「赤井川工場」から「赤井川食品」へと名称変更がなされ、村内唯一の製造業、そしてN社長が名実共にここに誕生した。N氏の起業活動の第4段階がここに始まることになった。この段階が実質的に、赤井川村における文字どおりの内発的発展にかかわる起業活動の段階である。したがって、㊤吉田商店「赤井川工場」時代の第1段階から第3段階は、本稿の標題からすると、N氏の起業活動の前史として位置づけられる。

(2) 「赤井川食品」時代—N氏59歳—

N氏が後に回顧して「㊤吉田商店Y社長から細々恵まれた指導を得て、商売人になりました」といいきるまでにはいくつかのハードルをさらに越えなければならなかった。Y社長という後ろ盾をなくしたN氏は、自営の製造業者として一本立ちしなければならなかった。幸い、原料の確保、製造設備は㊤吉田商店「赤井川工場」時代の遺産を継承することができた。しかし漬物商品の販路は、改めて詳述するが、「赤井川食品」となってから6年間は継承・維持しえたものの、その後は本州市場への販売が難しくなった。

販売網における組織・人・コストの負担、合わせて本州産の漬物商品の流通により「赤井川食品」（漬物）に対する消費者需要の頭打ち、さらにその減少に伴い本州への出荷・販売を停止せざるを得なくなったからである。このことによって、当然ながら原料確保の量的規模の縮小が余儀なくされた。生産農家との契約関係も変更せざるを得なくなった。ちなみに、この間の経緯を示す出荷量は、昭和51年の年間出荷量160トンから昭和57年に126トンとまず減少し、さらに昭和61年には73トンへと大幅に落ち込んだ。「赤井川食品」のスタートから奇しくも、10年目に出荷量は半減してしまったのである。N氏は、齢69歳の時、漬物製造を継続するか否かの岐路に立たされた。

逆境の時こそ力量が問われる。氏は商品市場における販路縮小、生産規模の大幅な削減、さらに大根を中心とした漬物に関する流通事情および消費者

の嗜好変化といった問題に直面した。このような逆境にあって氏の思索と模索は2～3年続いた。多少、誇張した表現になるが、こうした時にN氏は、起死回生ともいうべきアイデア商品の開発に取り組むことになった。それは「メロンの味噌漬」の開発である。

この「メロンの味噌漬」のアイデアは、そもそも⑤吉田商店Y社長がかつて本州における漬物の失敗例として語った話に遡る。すなわち「メロン栽培には、親指くらいに生育したメロンを間引き（スグリ取り）し、残ったメロンを商品として大きく育てる作業が伴う。この間引きされた小さなメロンをただ捨て去るのではなくて、酒粕漬けにしたところ美味な嗜好品としての商品価値が確認された。しかし残念なことに、このメロン漬けは高値の高級料理店向きにとどまり、一般家庭向き商品には至らなかった」という。この話は、折りしも、「赤井川食品」の漬物製造の岐路に立たされていたN氏の状況と村内にやっとメロン栽培が手がけられ始めた時期とが符合した時に思い出された。

そこで、かねてより大根の生産農家としてパートナーであったA氏が、最近、メロン栽培を始めたということから、早速そのメロン畑に行ったところ、小さい青いメロンや発育不良のメロンがたくさん捨てられていた。Y社長からかつて聞いた話は、このようなメロンを材料にした漬物であるということを確認することになった。N氏はこの捨てられたたくさんのメロンを利用して、今度は、自分自身が一般家庭向け商品として開発してみようと考えた。思いつくと、まず実行という決断の早さから、生産農家のA氏に事の次第を話し、捨てられたメロンを試験漬けにするために手かご一杯持って帰ることになった。

このメロンを早速塩漬けにし、一週間程経過した後、醤油・味噌・酒粕の三種類の味源に漬け込むことにした。その結果、10日間程して珍味のメロン漬けが出来上がった。そこで、この漬物を複数の舌が肥えた人たちに試食をしてもらったところ、全員、味噌漬けが最高の美味であり商品価値があるとの評価を得た。これをもとに、農協に行き8戸のメロン栽培農家の紹介を得て、原料提供の申し入れを行った。本格的な商品化の方針がここに固まった。

昭和63年、N氏71歳の時である。

商品として「メロンの味噌漬」の販売を、翌年より、村内の「赤井川物産館」、「赤井川温泉」売店、村内商店において試行的に行ったところ、「メロンの味噌漬」の評判が大変よく、平成元年より生産量の増加を考えなければならなくなった。村内のメロン栽培農家だけでは、この生産量の目標達成には明白な原料不足であったことから、その原料調達がさらに必要になった。幸いなことに、「赤井川工場」時代から「赤井川食品」時代にかけて、長年、素晴らしい大根作りをしてくれた共和町の生産農家が今度は、メロン栽培を始めたということがあり、これらの農家に改めて事の次第を説明し、原料供給の契約を結び直すことができた。このことによって、「メロンの味噌漬」の十分な原料確保が可能となった。アイデア商品を得た「赤井川食品」は、大根の漬物の規模縮小を「メロンの味噌漬」の開発によって一部補完しながら事業が展開することになる。

このような起業経緯と起業活動を経た「赤井川食品」の漬物製造は、平成3年2月7日（朝日新聞）および平成4年3月10日（北海道新聞）に、新聞紙上、相次いで一村一品として紹介される程の評価を得ることになった。一村一品としての漬物は、時として金太郎アメと揶揄されることが少なくない。このような状況にあって、「赤井川食品」の開発商品である「メロンの味噌漬」は一味違う商品価値をもつことになった。したがって、70歳を越えてアイデア商品を開発し、その商品を販売ルートに乗せるためには、「赤井川工場」時代の遺産を継承しつつも、新商品の販路確保に関する経営戦略と販売戦略を組み入れた起業活動がいつそう必要になった。そこで以下において、こうしたアイデア商品を盛り込んだ漬物がどのような販路を通じて、どのような販売実績をもつに至るのかを内発的発展の意味に照らし合わせつつ取り上げることにしたい。そして漬物製造という起業活動による内発的発展が地域社会にいかなる影響を及ぼしているかを確かめてみたい。

二 起業活動と内発的發展—「赤井川食品」時代における—

(1) 漬物食品の出荷量と販売額の側面

「赤井川食品」時代における起業活動の展開は、漬物食品の出荷量と販売額を確認することによってひとまず把握することができる。表1は、N氏に依頼し得られた年次別出荷量と販売額をもとに整理したものである。漬物食品は、通常、五種類あり、大根の漬物四種類とメロンの味噌漬一種類とに大別される。これらに加えて、量的には少ないけれども、冬季に限定される白菜

表1 年次別漬物出荷量と販売額

歳	年次	大根の漬物		メロンの漬物		販売額 合 計
		出荷量 (t)	販売額 (万円)	出荷量 (t)	販売額 (万円)	
59	1976 (昭和51) 年	160	1,900	—	—	1,900
60	1977	162	2,100	—	—	2,100
61	1978	160	1,900	—	—	1,900
62	1979	160	1,650	—	—	1,650
63	1980	165	2,270	—	—	2,270
64	1981	163	2,160	—	—	2,160
65	1982 (昭和57) 年	126	1,300	—	—	1,300
66	1983	135	1,300	—	—	1,300
67	1984	130	1,300	—	—	1,300
68	1985	126	1,150	—	—	1,150
69	1986 (昭和61) 年	73	1,135	1	65	1,200
70	1987	63	935	1	65	1,000
71	1988	46	635	1	65	700
72	1989	41	735	1	65	800
73	1990 (平成2) 年	38	720	2	130	850
74	1991	32	770	2	130	900
75	1992	32	760	2	140	900
76	1993	35	830	2.5	160	990
77	1994	30	804	3	210	1,014
78	1995	28	690	2.8	196	886
79	1996	24	550	3	210	760
80	1997	20	500	2.8	196	696

漬けがある。表は、大根の漬物に量的には少ない白菜漬けを含めて整理している。

さて、出荷量から確認すると、「赤井川食品」時代の幕開けの昭和 51 年から現在までを 4 期（段階）に大きく分けることができる。すなわち、まず昭和 51 年からの 6 年間は第 1 期であって、この期は㊦吉田商店「赤井川工場」時代の遺産を継承した時期である。出荷量はほぼ 160 トン台を維持している。しかし、昭和 57 年になると、先にふれたように、関東を中心とした本州へのお荷量が停止されることになったことから、お荷量は 126 トンへと減少した。この年次以降、昭和 60 年までの 4 年間は第 2 期であり、お荷規模縮小期である。お荷量の規模縮小は、販売額の減少を伴うことから、この期は、起業活動に関する経営戦略と販売戦略、そして商品の開発戦略が検討されなければならない厳しい時期となった。「赤井川食品」時代における一つの危機であった。

この期に続く昭和 61 年から平成元年までが第 3 期であり、すでに指摘したごとく、この期においてアイデア商品「メロンの味噌漬」の試作が進展した。しかしこの期では、大根を中心とした従来の漬物商品のお荷量がいっそう減少した。ちなみに第 2 期に比べてみても、お荷量はその 2 分の 1 ないし 3 分の 1 にまで大きく減少している。これに対して、少量とはいえメロン漬けが 1 トンのお荷量として確認しうる。新商品が登場してくる。この 4 年間は、文字どおり転換期であって、「メロンの味噌漬」が新商品として商業ベースに乗らなければ、「赤井川食品」の起業活動それ自体が危機的状況に陥る時期でもあった。幸いにして、「メロンの味噌漬」が好評を得て商品化がなされることになった。

「メロンの味噌漬」の試作段階から商品化段階に進む平成 2 年以降、現代までが第 4 期である。しかし、漬物商品全体のお荷量は、第 3 期に比べてさらに減少する。残念ながら、アイデア商品である「メロンの味噌漬」はこの減少分をカバーする程のお荷量にまでは至っていない。というのも「メロンの味噌漬」の製造には手間がかかることから、原料はあってもお荷量を増やすには限度があるからである。そのために、「赤井川食品」の漬物総お荷量は 30

トン台から 20 トン台を維持する程にまでますます落ち込むことになった。第 1 期に比べていえば、現在の出荷量はその 5 分の 1 ないし 6 分の 1 にまで減少したことになる。第 1 期における昭和 55 年の 165 トン(販売額 2,270 万円)が最高であり、これを過去 22 年間に於いて、逆にもっとも少ない平成 9 年度の出荷量 22.8 トン(販売額 696 万円)に比較すると、最近時の出荷量はピーク時の約 14% にすぎない。けれども販売額はピーク時の 30% をなお維持している。これは、製造過程にコストがかかり大量出荷はできないものの、商品価値が高い「メロンの味噌漬」の販売によるところが大きい。そこで、改めて表中における販売額の変遷を確認しながら、「赤井川食品」における漬物製造の起業活動を振り返っておこう。

販売額の変遷は、先に言及した出荷量の変化に関する 4 つの時期区分に依拠して取り上げる。というのも一般的には、出荷量の多寡が販売額に反映するからである。

昭和 51 年度より平成 9 年度までの 22 年間をみると、「赤井川食品」時代の第 1 期は、出荷量が全期間中最大であったことに相即して、販売額が 2,270 万円～1,650 万円とほぼ 2 千万円前後の販売実績をコンスタントに示している。しかし第 2 期になると、本州出荷の撤退があり、この影響は大きく、販売額は 1,300 万円～1,150 万円台に落ち込んだ。販売額の減少が続く中で、「メロンの味噌漬」の試作段階であった第 3 期の昭和 63 年には、販売額はさらに 700 万円にまで減少する。「メロンの味噌漬」が商品化される第 4 期になると、「メロンの味噌漬」の出荷量が 2 トン台になるに伴い販売額がやや回復し 900 万円～1,000 万円台となる。しかし第 4 期における最近の 3 カ年(平成 7 年以降)では、1 千万円台に回復した販売実績が再度、減少している。「赤井川食品」の 1 千万円台起業実績が崩れつつあるという、第 2 の危機が訪れている。

そこで、第 4 期をやや子細にみると、平成 2 年の大根の漬物販売額は 720 万円となり、当該年次全体の 84.7% を占めている。これに対して、商品化された「メロンの味噌漬」は 130 万円となり、総販売額の 15.3% であった。平成 3 年には、前者と後者の総販売額に占めるそれぞれの割合は 85.6% と 14.4%

となった。しかしこの年次以降、表にみられるように平成9年度まで、大根の漬物が総販売額に占める比率は常に減少し71.8%にまで縮小してきている。他方、「メロンの味噌漬」は、逆にコンスタントに増加し、29.2%を占めるまでに至っている。商品の種類別単価を参考のために示しておくと、大根の漬物では、タクアン漬(@220円)、ベッタラ漬(@240円)、カラミ漬(@220円)、味噌漬(@300円)となる。これに対して、「メロンの味噌漬」は商品価値が高いことから、単価が高い(@350円)。したがって、経営と販売の戦略として、大根の漬物商品販売量を漸減させる一方で、「メロンの味噌漬」出荷量の漸増を図り、販売実績の落ち込みを最小限に食い止めようとする経営戦略がこのような販売額の変遷を通じて確認しうる。

(2) 商品販売先の側面—販路開拓と販路網—

前項でふれた漬物商品の出荷量と販売額は、いうまでもなく販路の確保と維持が前提としてある。したがって、㊥吉田商店時代の遺産が「赤井川食品」に継承されるにしても、それは無条件というわけではなかった。漬物商品それ自体の品質(味)が保証されること、希望商品量の確保がなされること、商品出荷の搬送コストに変更がないこと、商品取引の事務作業が円滑になされること、といった基本的条件が伴った。これらの課題は一つずつ克服されなければならなかった。N氏の回顧録には、「㊥吉田商店社長のよろしき指導を得て商人になりました」という言葉が何度か述懐として出てくる。氏によれば、試食をしてもらうために、商人として新しい「赤井川食品」の商品を持って販売先に何度も足を運んだという。㊥吉田商店時代の販路の確保と維持は、従来の販路先リストを一部手がかりにしたとはいえ、このような地道な営業活動を通じて継承されることになった。販路先の確保と維持は、漬物商品の出荷量と販売額に直結することから、「赤井川食品」の幕開け時の59歳から今日に至るまで、氏自身が商品納品のために直接販路先を回り続けることによって保証されてきたといってもよい。「赤井川食品」の販売方針は、消費者の納得が得られる品質の商品に信頼と信用を付与して販売先に届けるといふ氏の商人としての生き方に支えられている。

それでは、こうして確保された販売先は、現在、具体的にはどのような対象であるのか、それを氏の記録を手がかりに確認してみよう。販売先は事業所向けと一般家庭向けとに大別される。販売量が多い販売先は事業所であるので、まず前者から取り上げる。事業所向けの販売先は、札幌市、小樽市、余市町、倶知安町といずれも赤井川村に比較的近い地域に限定される。これらの地域のうち、「赤井川食品」の工場からもっとも近い地域は余市町である。当該地域では6事業所一食堂3店、青果会社、冷菓会社、卸商店一が販売先となっている。いずれも余市町市街地にある事業所であり、消費者の目につきやすい。これら6事業所のうち卸商店には、平成9年度より「メロンの味噌漬」のみが納品されている。これらの販路先は㊦吉田商店時代の得意先を継承するものであり、しかも大根の漬物商品が主流である。ついで、赤井川村に近い倶知安町の場合、余市町の販路先と同様の経緯と納品内容をもった1事業所（魚菜卸市場）が販路先としてある。現在は、ニセコスキー場用として冬場の樽詰めのタクアンが約20樽程、毎年納品されている。

ところで、販売先の中で小樽市と札幌市では、㊦吉田商店時代の得意先リストを手がかりにしたが、アイデア商品「メロンの味噌漬」をセールスポイントにした営業活動によって得られた新しい販売先がある。小樽市では、N氏自身の古くからの知人であった「K食品」、小樽市の観光スポットである「石原裕次郎記念館」前にある土産物コーナー（「F観光kk」）の2事業所が販売先である。札幌市の場合、小樽市の販売先より取引関係が新しく平成6年および平成7年からとなっている。前者の年次では、5事業所があつて、いずれもNTTの5事業所内食堂への納品である。後者の年次では、市内北区「I食品kk」である。小樽市や札幌市における販路先に関していえば、余市町や倶知安町に比べると、漬物食品を扱う製造・卸・販売各部門における他の競争相手が多いことから、「赤井川食品」が販路を確保し維持することは商品価値そのものによるところが大きいいわざるをえない。とくに、札幌市におけるNTT各事業所を販路先として確保しえたことは、「赤井川食品」の商品価値に対する確かな評価のひとつといえるであろう。

以上の事業所向け販路先に対して、一般家庭向け販売先がある。一般家庭

向けの場合、定期的と不定期的にに分けられる。定期的な商品納入は、道内 59 名、道外 14 名である。道外への定期的販売は、いずれも北海道旅行中に試食したり土産物として購入したところ、美味であったという好評の結果である。小樽市における前述した「石原裕次郎記念館」前の「F 観光 kk」の土産物コーナーが、「赤井川食品」の漬物商品を本州に対して発信する場と機会をもっとも提供している。量的には少ないとはいえ、「赤井川食品」の商品評価を示す好例といえる。道内外の定期的購入者には「赤井川食品」の赤井川村工場からの直接発送が多い。これに対して、不定期的購入者については、赤井川村工場に加えて赤井川村郵便局が詰め合わせ食品として取り扱っている。ちなみに、不定期的な販売は、平成 6 年度についてみると、道内外で 54 名においてみられた。量的には少ないが、これも「赤井川食品」の商品価値に対する評価である。付記すれば、本州における不定期的な購入者には、北海道旅行の土産としていただいた漬物が美味であったので後日、改めて購入申し込み依頼をした者が数名含まれている。こうしたことは、N 氏をはじめ「赤井川食品」関係者にとって望外の喜びとなっている。コマーシャライズされた宣伝媒体を持たない「赤井川食品」では、販路の確保と維持、そして販路の開拓が、商品それ自体の価値と共に経営者自らの足と誠意と熱意に基づく地道な販売活動によって支えられている。

(3) 地域住民と地域社会への貢献の側面

内発的發展の基本的な特徴の一つは、起業活動が地域住民と地域社会に対して貢献を有することにある。「赤井川工場」は、N 氏自身が人生において情熱を傾けた事業であることはいうまでもないが、N 家の経済生活を支える一つの基盤でもある。しかし、家族生活にあつては、㊦吉田商店「赤井川工場」時代の後半において、長男、二男、長女それぞれにおける修学修了後の離家、さらに東京（長男）、札幌（二男）における就職、余市町（長女）への婚出がすでに終了していた。あわせて、村内の地域生活にあつては、N 氏には昭和 42 年以降における村会議員としての経験がいっそう加わると共に、昭和 34 年より勤めている「納税組合連合会」の会長の要職も実績が確実に積み上げ

られていた。

こうしたことから、「赤井川食品」時代の起業活動は、N氏自身の人生の後半生、すなわち59歳以降の人生における新しい経験であり、かつまた一つの挑戦でもあった。起伏に富んだ人生経験を有するN氏にとって、第2の故郷とすべく赤井川村において、起業活動を通じて、自らの生の完全燃焼を図ると共に、当該地域住民と地域社会にささやかとはいえ、貢献をしておきたいという信念がうかがわれる。先の大戦下における中国満州時代の生と死にかかわる悲痛な体験、引き続く北海道への苦難の戦後入植という経歴が氏の信念を支えている。こうしたことから、「赤井川食品」という起業活動が、地域住民と地域社会にどのように貢献しているのかを確認しておく必要がある。N氏の回顧記録および起業活動から、そうした貢献は①経済的貢献、②社会的貢献、そして③文化的貢献に分けられる。以下、これらについて順次、ふれることにしたい。

① 経済的貢献。これには4つの内容が含まれる。そのひとつは「赤井川食品」の原料を提供する生産農家に農産物の作目化の保証をしているということである。すでにふれたごとく、「㊦吉田商店」時代には、原料の大根を確保するために、村内生産農家約10戸による「生産組合」が設立された。しかし残念ながら、「赤井川食品」時代には、大根の漬物生産の規模縮小が漸次なされた。そのために、現在では、村内の生産農家I氏のみから1.5ヘクタールの面積より約4トンの大根を買い入れることにとどまっている。原料仕入れ経費として概数的にいえば、10アール当たり12万円～13万円となる。年次によって多少の変動はあるが、生産農家は「赤井川食品」の漬物原料として、年間ほぼ180万円～190万円の販売額を得ることになる。なお、「メロンの味噌漬」の原料としてのメロンは、現在、村内の生産農家2戸より1トン、共和町の生産農家2戸より2トン、都合3トンが確保されている。このメロンは摘み取られたり、生育の悪いものを原料としている。そのために、改めて値段をつけて仕入れるというわけではない。したがって、「赤井川食品」が生産農家にとって農産物販売先として実質的に経済的貢献をなしているのは、大根の生産農家に対してのみである。

2つに、村内女性に定期的な雇用機会を提供していること。現在、常雇として事務職員が1名、製造担当者が2名いる。大根やメロンの収穫時には臨時の製造担当者が2名加わる。原料の仕入れおよび商品の販売は、一昨年(平成8年度)の79歳まで、すべてN氏の役割であった。現在は、氏の年齢、体力を考慮して、販売については宅配便にゆだねることが多い。なお、原料は生産農家が直接、工場に搬入する。かくして、「赤井川食品」は、村内地域住民に対して、量的には数少ないとはいえ、生産農家にとって確実な農産物販売先であると共に、女性に雇用機会を提供している。

このような経済的貢献の内容に対して、3点目の内容は、高齢者世帯の自立的な経済生活を保障しているということである。N氏は過疎地域に多くみられる夫婦とも65歳以上の高齢者夫婦世帯であり、しかもそもそもが非農家であったから、基本的に年金による生活を余儀なくされる。しかし「赤井川食品」という起業活動は、農村生活における高齢者2人のみに必要な生活費を年金によって賄うということを補うに余りある経済的基盤となっている。過疎地域における高齢者単独世帯や高齢者夫婦世帯の経済的自立が論議される場合、概して、「年金+仕送り+預貯金」が収入源として取り上げられる。しかし、言うまでもなく、高齢者自身の就労による経済的自立の側面、そのための雇用機会の創造、確保、維持に関する工夫は重要である。N氏の起業活動は、こうした雇用機会を自ら創り出し維持し、そして高齢者世帯の経済的自立を図っている好例といえる。

さらにこのような起業活動は、自治体財政というレベルの地域社会の経済的貢献にもつながる。「赤井川食品」は自営業であるから、税制上の納税規定による納税額は大きくないかもしれない。しかし、80歳をこえてなおかつ、起業活動を続け、経済的自立を図りつつ納税するN氏は、年金生活の高齢者世帯をめぐる納税論議に一つの積極的な視点を提供しているように思われる。

② 社会的貢献。「赤井川食品」という起業活動は北海道内外に対する情報の発信機能を持っている。北海道212市町村の中で、人口規模の小さい順番でいえば、5番目にすぎない(平成7年10月)赤井川村の村名を付した漬物

商品が、アイデア商品「メロンの味噌漬」を中心として評価を得ている。そのために、すでに言及したように、道内の法人企業の取引先から「メロンの味噌漬」が指名商品となったり、個人消費者から定期的購入の申し込みを受けているといったことは、たんなる漬物商品の販売ではなく、赤井川村という自治体名をも外社会に向けて発信していることになる。北海道旅行に際して、とくに小樽市における「石原裕次郎記念館」前の土産物店に置かれた「赤井川食品」の商品が、口コミから美味として評価され、これを契機に数は少ないとはいえ、本州の固定客を得ている。これは、N氏の起業活動が情報発信という社会的貢献を有している一例といえる。

別稿においてふれた「赤井川村保養センター」に道内客が年間約6千人訪問する。このセンターのロビーに赤井川村物産品コーナーがあり、ここに「赤井川食品」の商品が置かれている。毎年8月の第1週の土日に行われる赤井川村挙げての「カルデラ味覚まつり」に「赤井川食品」の商品が出展される。この「まつり」には、新鮮で低廉な農産物を求めて近隣の都市住民が少なくとも延べ1万人参加する。さらに余市町から赤井川村に至る風光明媚な冷水峠に設けられた「赤井川村物産館」（5月～10月までオープン）にも「赤井川食品」の商品が出展される。「赤井川食品」はマスコミの商業ベースに乗ることは少ないが、このように比較的近隣の道内各地域の観光客、行楽客の目にとまる機会がある。食を通じて、また文字どおりの口コミを通じて、静かな根強い顧客層の広がりが確実に見出される^(註8)。

③ 文化的貢献。N氏の起業活動における文化的貢献とは、農産物の加工製造に新しい着想や工夫を取り入れるという態度や価値の志向に関するモデルを示しているということである。結果としては、それは繰り返し言及した「メロンの味噌漬」という新商品の開拓につながった。漬物は農産物の加工品としては、もっともポピュラーで平凡なものの一つである。それだけにアイデアが必要とされた。何よりも興味深いことは、捨てられたり規格外として判断される農産物に新しい価値を見出し、それを資源として活用し、そしてさらに付加価値を加えて商品化するということであつた。このような営みは、ささやかとはいえ、内発的發展が含意する特徴を有している。しかも、この

ような取り組みは、70歳を越える高齢者の発想に基づく実践例であっただけに、内発的發展論における担い手をめぐる論議に一つの明るい視点を提供するものといつてよい。人生の晩年における生き方が起業活動を通じて問いかけられているともいえる。

むすび

本稿は、従来の内発的發展に関する考察事例を「行政主導型」と「民間主導型」とに区分し、中山間農村における後者の内発的發展事例を取りあげた。「民間主導型」内発的發展の場合、起業家とその起業活動の内容に関する考察が不可欠である。

前者の起業家に関する考察は、内発的發展論におけるいわゆる担い手の問題にかかわる。冒頭で指摘したごとく、内発的發展の担い手としての起業家は、従来、青壮年層ないし若年層が注目され高齢者に目が向けられることが少なかった。中山間農村では、一般的に高齢化がより進行しているから、こうした年齢層は内発的發展の担い手としてよりは、高齢化対策、地域福祉対策の対象者としてクローズアップされざるをえない。しかし、そうした位置づけとその肥大化は、高齢者が年齢に相応した地域活性化の一翼を担いうる潜在能力の持ち主であるというその余地をせばめてしまうおそれがある。合衆国では、すでに80年代後半より高齢化に伴う対応の一つとして、高齢者をも一つの有力な人的資源として位置づけ、豊富な経験に裏打ちされたノウハウをもつ高齢者の起業活動やさらなる取り組みを積極的に支援する方針が打ちだされた。この方針に即して、「生産的エージング(the productive aging)」というやや生硬ではあるが当を得た概念の提示がすでにみられる^(註9)。ここで取り上げたN氏の起業活動は、そうした概念がわが国の事例にも適用されうることを示しているのではあるまいか。

高齢者の起業活動が当事者(家族)の生活の自立化および地域社会に対して、ささやかとはいえいかに貢献しているかはすでに行論中において明らかにした。そして高齢者による内発的發展の一端が、高齢者の起業活動を通じ

て確認された。しかし、高齢者の起業活動には後継者問題が絶えず伴う。これはN氏の場合、最大の悩みである。中山間農村における高齢者による「民間主導型」内発的發展の場合、とくにこの課題解決は焦眉の急であろう。このような課題は、本来、当事者において解決すべきではあるが、起業活動の衰退と停止は内発的發展の進展を阻害したり、地域活性化の芽を摘みとることにもなりかねない。こうしたことを考え合わせると、自治体、農協、さらには他の生産農家による支援や連携が必要になるであろう^(注10)。ここで取りあげた中山間農村における高齢者の起業活動は、「第二次過疎化」が進行する地域社会の地域活性化について見落とされがちな地道な取り組みとは何かを示唆すると同時に、今日における高齢者の生活の質を積極的能動的にいかに向向上させるかに関して、一つの手がかりを提示しているように思われる。

(注1) 「第二次過疎化」については、保母武彦「過疎地域と内発的發展」、宮本憲一監修『国際化時代の都市と農村』、自治体研究社、1986年所収、259-67頁参照。

(注2) 拙稿「山間農村における内発的發展と地域生活の変容」『北海道大学文学部紀要』46-3, 1998年、194頁。

(注3) 平松守彦『私の日本連合国家論』、岩波書店、1997年、参照。

(注4) 『昭和-2万日の全記録-』17巻、講談社、1990年、50-51頁に代表的な「一村一品運動」が掲載されている。

(注5) 拙稿、前掲論文、195-96頁。

(注6) 平和祈念事業特別基金『平和の礎-海外引揚者が語り継ぐ労苦』IV、新日本法規出版、1994年、88-100頁にN氏の自伝が掲載されている。

(注7) ここでいう回顧録は、筆者の数度に及ぶ質問に時間をかけて作成した数篇の長文の手紙を指す。

(注8) 拙稿、前掲論文、198-221頁。

(注9) Kaisei. A. Marvin & Camp, H. J. (1993), The Rural Aged: Beneficiaries and Contributors to Rural Community and Economic Development, In Bull, C. Neil (ed), Aging in Rural America, Sage, pp. 45-58.

(注10) 朝日新聞1998年、8月2日朝刊に北海道胆振支庁洞爺村「洞爺ブランド加工研究センター」の紹介があり、メロンの漬物に関する興味深い報告がある。

〔謝辞〕：本稿作成に際して、N氏には面倒なことを依頼しましたにもかかわらず、多大のご協力をいただきました。感謝申し上げます。