

地域資源の6次産業化と地域の雇用・独立創業

—みやざき地頭鶏の地産都消モデルを例に—

遠 山 恭 司
(立 教 大 学)
(経 済 学 部 教 授)



目 次

はじめに

1. 6次産業化とフードシステム論、地産都消
2. 地域資源の開発と地域ブランド化
3. 県外資本による6次産業化「生販直結モデル」

(1) ㈱エー・ピーカンパニー「塚田農場」

(2) ㈱地頭鶏ランド日南

4. 地産都消の地産拠点・日南市

おわりに

はじめに

バブル経済の崩壊以後、世界経済の環境変化と日本の人口減をはじめとした社会構造の変化は、着実に進行している。その直接的影響は、日本全国に画一的に出てくるというよりは、より一層、地域経済の特性や歴史的経路において、多様な形で現出する。超高齢社会にともなう人口の自然減ばかりか、とりわけ若年層を筆頭とした人口流出、すなわち社会減にも直面する地方自治体や地方経済の多くが、持続可能な社会経済の再構築という難題に直面している。

政府のかかげる地方創生・総合戦略の柱は、

地方における安定した雇用の創出、地方への新しいひとの流れをつくる、若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる、時代にあった地域づくりと地域間の連携である。なかでも、冒頭に示された「地方における安定した雇用創出」が根幹とならなければ、それ以下の戦略も画餅に終わらざるを得ない。

全国各地で展開されているさまざまな分野のグッドプラクティスから学べることは少なくないのも事実であるが、その移転・応用が容易ではないこともまた、紛れもない現実である。「打ち出の小槌」や「魔法の杖」は存在しない。しかしながら、地域資源を再発見し、地域経済循

環を再定義のうえ、雇用を創出して持続可能な事業モデルを設計すること、地域の先進事例を参考に各地で試行する意義は、いささかも減じていない¹。

本稿は、宮崎県の地域登録商標、「みやざき地頭鶏」²における地方創生先取り型のビジネスモデルを取り上げ、その特徴と意義を明らかにする。飽和気味で縮小均衡・過当競争ともみることができる国内市場において、巨大な資本や革新的技術を使ったわけでもなく、都市と地方、生産者と消費者、製品とサービスなど、さまざまな点と点をつなげて新創造を繰り返しながら、関与するひとびとと社会を豊かにしたケースである。具体的には、大都市部で居酒屋「宮崎県日南市塚田農場」など約150店舗を展開している株式会社エー・ピーカンパニーと、その主要食材供給基地となる宮崎県日南市の地鶏生産農家のことである。もちろん、たったひとつの事例から普遍性を主張することはできないが、このモデルのメカニズムが機能しうる地域資源の発見可能性と応用・発展可能性は、決して小さくないと考えている。

1. 6次産業化とフードシステム論、地産都消

中小企業研究では、これまで製造業と商業を中心に理論と実態、政策提言を行い、豊かで層の厚い研究を蓄積し、そこには地域経済を対象とした業績も豊富に存在する（財中小企業総合研究機構編（2013））。ただ、地方創生という枠組みにおいて、地域の自立・持続的発展の喚

起・支援を体系的に再設計していくためには、農業やサービス業まで、幅広い対象をカバーする必要性が高まっている。とりわけ、全国各地で雇用と付加価値を生み出してきた地域の製造事業所数はほとんどの自治体で減少傾向にあり、また、それを補うために別の地域から大企業や中小のものづくり工場の移転・誘致を期待するのは楽観的過ぎる時代である。地域の経済循環を機能させるために、地域の資源に目を向けて、価値の再発見や再定義をして、事業化する営みが豊かに展開されることが求められよう。

地域ビジネスの成功例としては、大分県旧大山町からはじまった「一村一品運動」や徳島県上勝町の「葉っぱビジネス」、広島県世羅町の「世羅高原6次化ネットワーク」などが広く知られている³。地方創生や地域経済の活性化、中小企業政策の観点からも、激減する自営業や小零細経営の振興・支援は大きな課題として認識されるなか、中小企業研究分野においても地域雇用と付加価値創出の担い手として、地域の個人や零細経営、あるいはそれらの協同組合事業に注目する意義は依然として大きい。地域資源を活用した経済活動が、単なる生産活動すなわち素材供給基地機能にとどまるかぎり、地域の付加価値と雇用の創造は限定的かつ不安定なものとなる。そのようななかで、6次産業化とフードシステム論のもつ概念と応用実践が示唆に富んでいる。

6次産業化

6次産業化とは、一般的には、第1次産業の

1 こうした都市と農村、工業・サービス業と農業という枠組みで経済発展が切り離してとらえられ、後者の衰退や社会問題化が進行しているという点で、先進国と途上国の違いはない。こうした視点からブランド農業を提唱している論考には、藤田（2010）がある。

2 地頭鶏は「じとっこ」と読む。宮崎県が開発した地鶏のこと（後述）。

3 たとえば、足立（2006）、藤田（2010）、横石（2007）、今村（2015）などを参照。ただし、いずれの自治体においても、人口減少傾向は進行している。

農林漁業に携わる個人・経営体等が、地域で生産した素材・資源を加工・製造する領域（第2次産業）をてがけ、生鮮品と加工品・商品のみずから流通・販売する卸・小売業（第3次産業）まで一体として営む事業体系のことである⁴。まち・ひと・しごと創生本部による長期ビジョン・総合戦略のなかでは、基本目標のうち「しごと」と「ひと」の好循環作りで重要な施策として農林水産業の成長、すなわち6次産業化が位置づけられている。数値目標では、6次化関連市場の規模を2013年の4.7兆円から2020年までに10兆円へ倍増させることが掲げられている。

6次産業化支援策のもとで事業認定を受けた計画数は、2016年3月末時点で全国2,156件となっている（農林水産省（2016））。1次産業といっても実際には農畜産物関係が88%を占め、水産物関係は7.5%、林産物関係は4.4%と、6次産業化のほとんどは農業関係分野を中心に展開されているのが実情である。地域別の認定件数では、九州地区が375でもっとも件数が多く、次いで関東・近畿が363件、東北が335件と続いており、都道府県別では上位から北海道（123）、兵庫県（99）、長野県（92）、宮崎県（83）、熊本県（77）となっている。事業計画内容別の割合では、加工・直売が68.7%ともっとも多く、加工は20%にとどまり、加工・直売・レストランの6.5%が計画内容の上位を形成している⁵。

農産品の加工といっても、実際には、直売やレストランに合わせた自家消費型の加工業態を行う傾向が強く、食品加工業のような意味での加工で付加価値を創出し、販路を開拓してみずから市場へ流通させる事業は容易ではない。

似たようなことは、2008年から経済産業省と農林水産省とで実施されてきた農商工連携事業にもあてはまる⁶。ここでも地域資源を活用した新製品の開発や加工・販売について、事業計画を募り、認定の上、補助金の交付や専門家派遣などといった支援施策が用意されている。既存の中小企業と農林漁業者が共同で新製品を開発するなどの実績を上げているものの、その安定的な商品供給につながる市場・販路の開拓や雇用の拡大・創出、新規独立・スピノフといった成果まではなかなか達成するところまでいかないのが実情である⁷。

フードシステム論

ところで、農業経済学の分野では、農業を農産物の生産面としてのみとらえるのではなく、農業生産から加工、流通を通じて消費者にいたる過程とその諸活動を総体としてとらえ、そのプロセスの主体間の関係を研究するアプローチ、フードシステム論がある（斎藤（2012）、斎藤・佐藤（2014）、室屋（2014））。この立場から農業部門をとらえる場合、「6次産業化」が

4 6次産業化は、「地域資源を活用した農林漁業者による新事業の創出および地域の農林水産物の利用促進に関する法律」として、六次産業化・地産地消法として2011年より農林水産省による産業振興が進められてきた。地方創生・総合戦略は、これを他省庁の施策と包摂して、総合的な体系として設計されている。なお、6次化とは、1次産業×2次産業×3次産業＝6次産業という解釈による造語で、提唱の泰斗としては今村奈良臣氏（東京大学名誉教授）が知られる（斎藤（2012）、今村（2015））。また、当然であるが、こうした造語や法体系ができるずっと以前から、6次産業化に相当する地域の実践が行われてきたことは論をまたない。

5 農林水産省の「平成25年度6次産業化総合調査」（2015）によれば、加工も直売も事業体の数としては農家経営体が農協系を上回るが、販売金額では大幅に逆転している。1事業体あたりの販売金額の格差は、加工では11倍、直売では7倍で、農協系の規模の大きさが圧倒的である。

6 農商工連携事業とは、中小企業者と農林漁業者が連携して、それぞれの経営資源を活かした事業活動を促進・支援する施策である。たとえば、松永（2008）関・松永（2009）を参照。

7 これについて室屋氏は、連携事業が「個性」や「単発性」にとどまり、地域的あるいは業種的な広がり結びつかない点を課題として指摘している（室屋（2013））。

農業・農家による川下工程への進出を指すことが一般的であるのに対して、川下部門である流通・小売や中間部門の加工・製造業が農業部門へ進出することも含めて「6次化」をとらえている点で特徴的である。したがって、ここでは農家や農協による経営体の6次化ばかりでなく、相次ぐ農地法の改正にともなって、イオンやセブン&アイ、地域スーパーや生活協同組合などの流通・小売業（斎藤（2012））、和民やサイゼリヤなどの外食チェーン（池田（2010））、公共事業縮小下で雇用を維持するため農業・加工部門に参入する建設業なども研究の対象となっている（澁谷（2007）、濱村（2010））。

地産都消

本稿では、こうしたフードシステム論に依拠しながらも、地域資源の供給体制と企業成長、地域雇用・創業機会の創出の観点に着目し、地域の努力に根ざした諸活動と地域外資本との意外な組み合わせを偶然から必然に昇華させたケースを分析する。当時は全国的な地域ブランドに未到達だった地域資源と、同時期には東京の無名の外食企業が対象であり、「個別的」ではあるものの、決して「単発的」ではないビジネスモデルと地域経済効果として注目に値する事例ともいえる。なぜなら、その会社、すなわちエー・ピーカンパニーはわずか10数年で東証1部上場企業となり、売上高は200億円を超え、地産地消型と一部の「地産都消」の商材だったみやざき地頭鶏を一大「地産都消」型に転換したからである。

地産都消という用語は、電力の発電地が地方で、消費地が都市部である状態を指す表現として使われることがある。農産物は、このことがあまりにも常識的なため、学術的にこうした表現を使うことはないようである。ここでは、都市部・産地外の資本等によって価格と販売網とがコントロールされている多くの農産物とは異なり、地方・産地の生産者や加工業者が価格決定権をもち（あるいは最大限尊重され）、みずから、あるいは都市部の流通・販売業者と協力的な関係のもとで構築した、生産・流通・消費の形態を、「地産都消」と表現しよう⁸。また、その際に、農産物の価値連鎖のみをいうのではなく、調理方法や食べ方、その他の食材との組み合わせなど、地方の食文化の移出（都市部での消費）をとまなうことを強調しておこう。

こうした営みや挑戦はまさに地方創生のひとつのあり方であり、学術的にも政策的にも発展的な議論や施策の深耕を喚起するのではないかと考えている⁹。

2. 地域資源の開発と地域ブランド化

豊かな自然や食文化、努力を重ねられてきた農業と農産物が全国各地の地方経済にそれぞれ存在する。そうした各地の地域資源を6次産業化することで、地域の雇用と地産地消を中心とした地域内経済循環を生み出そうというのが、地方創生の基本的な道筋である。そのこと自体はまったく望ましい地域的发展のあり方といえるのだが、現政権の地方創生・総合戦略が支援するのは2020年をめどとしており、時

⁸ なお、地産都消は地産地消の対立概念ではなく、むしろ、双方が両立することが農産物の産地にとって望ましい。

⁹ ここ数十年のフードシステム研究は、農工商連携や食料産業クラスター、地域ブランドなど、斎藤氏のいう「地域内発的アグリビジネス」や地域内6次産業化が主要な研究対象となっている（斎藤（2012））。

間制約によるその範囲や発展過程にはおのずと限界があるだろう。というのは、そもそも、ある農産物等が地域資源となるまでに10～20年を要することもあるし、さらに、それを加工・製造し、販路・市場を開拓して小売・流通させるのに、同じくらいの時間を要することもありうるからである¹⁰。

では、本稿で取り上げる宮崎県の地鶏、みやぎ地頭鶏でその開発経緯とその歴史的背景をみてみよう。

宮崎県は、県内総生産に占める第1次産業比率が全国でももっとも高い部類に属し、農業生産の過半を畜産部門が占め、最大の農業産出品目はブロイラーである¹¹。その産地形成については、1960年代以降、総合商社をはじめとした県外資本とそれに対抗する地元資本が、養鶏農家を組織化し、食鳥処理すなわち加工部門を系列化、流通まで垂直統合する形で、国内の一大生産拠点が宮崎県に生み出された（長坂（1993））。その後、同様の新興産地である鹿児島県や岩手県など国内他産地との競合や、安い海外産鶏肉の輸入増加などによる産地の再編をとめないながらも、現在でも国内産出首位を維持する主要産業であり続けている（後藤（2001））。

しかし、ブロイラー商品は規模の経済性を追求することで経営が成り立つビジネス構造のため、それなりの経営資源の投入と品質・飼育・

出荷等の高度な管理を要求され、また、市況や為替事情にも経営を左右される。かつて産地形成期に新規参入した養鶏農家も代替わりや高齢化、後継者不足に直面し、1980年代には養鶏事業からの撤退や農家の集約・再編が進んだ。この20年ほどの間、さまざまな産業・業界における中小・零細経営が直面しているような諸問題が、宮崎のブロイラー産業で先行的に発生していたのである¹²。

そのような状況下、宮崎県では県の畜産試験場がこうした問題への対応を担うこととなり、すでに他県で取り組まれていた地域の特産品として、宮崎ゆかりの地鶏を開発することとなった（新原（2004））¹³。そこで提起されたのは、全国市場に通用する「宮崎県の特産鶏づくり」という地域資源の再定義と商品開発と同時に、「高齢者の生き甲斐対策」も重要な施策目標とされた。前者はまさに本稿の趣旨と合致しているが、注目されるのは後者で目的化された地域の高齢者における経済的自立を支援するための、地鶏開発であったことである。規模の追求や厳しい経営を要するブロイラー農家をリタイアしたり、そもそも働く場・雇用の場の少ない農業県とその地方部において、地域の産業や歴史とまったく無関係な農畜産物ではなく、地元ゆかりのある小型家畜で参入・飼育コストの高くない個人・零細経営が可能な地域高齢者対策も重視されていた¹⁴。

10 たとえば日本政策金融公庫の調査（2013）によれば、農家が6次産業化に取り組んでいる平均年数は8.3年という。ただ、6次化参入時期が2008年以降というサンプルが多いことによる。

11 ブロイラー、肉用牛、豚が宮崎県の農業生産額上位3品目であり、2013年度のブロイラー産出額は全国第1位である（農林水産省『平成25年度農林水産統計』）。

12 そもそも農業部門の多くが、多少の差異はあるものの、こうした状況にあった。ゆえに、農業経済学や農業経済地理学の問題意識・研究意識も先行していたといえよう。

13 宮崎ゆかりの地鶏、地頭鶏の開発から生産・流通システム・普及促進活動などの経緯や諸特徴については、新原（2004）に詳しい。本稿も大いに依拠している。

14 こうした慧眼には大いに敬意を表したい。ただ後述するように、地域特産品化や「6次産業化」するのにともない、零細生産規模を想定した高齢者対策からは、次第にかけ離れていった。とはいえ、参入の容易さ（初期投資の低さ）は、有効に機能することとなった。

地域資源となるには、そもそも正統な由来や歴史にもとづかなければ商品の物語性やブランド構築の点で信頼性に欠ける。県畜産試験場では、他県での利用がなく、日本在来種で、かつ、鹿児島県から宮崎県にまたがる旧島津藩領ではほぼそと地頭職献上用に飼育されていた「地頭鶏（じとっこ）」を原種鶏に選定した。1985年に愛玩飼育者から4羽を試験場で譲り受けて、現在の「みやざき地頭鶏」の開発が始まったのである¹⁵。開発目的は地域資源産品の創出と高齢者対策の2本柱であったが、市場性に乏しくては展望もないため、肉質や食感・食味等の良さ、さらにJAS規格で地鶏として認定される基準を満たし¹⁶、原種である地頭鶏本来の特徴を再現すべく交配・飼育方法の開発が畜産試験場で続けられた。県や畜産試験場からの呼びかけに対して試行的に始めてみようと思った生産農家9件に対して、ヒナの供給を開始したのが1990年だが、新規農家や生産羽数も

すぐには増えず、1990年代後半から徐々に認知を得て参入農家も増えていった。この間、畜産試験場による生産基準（表1）や飼育管理マニュアルの制定、農家への経営・衛生管理指導が行われた。

そこで1996年には県畜産課が中心となって、地鶏の銘柄としての確立と特産品としての普及を促進すべく、「みやざき地鶏普及促進協議会」を発足させ、県による振興も行われるようになった¹⁷。ここでは生産農家への飼育・衛生指導を畜産試験場が、販売店・小売店・飲食店等への「指定店」としての認定などは協議会が行い、生産・販売・流通過程における質の保証と着実なブランド形成・構築への足固めについては県の支援を軸に展開された。

みやざき地頭鶏は県のブランド推進本部から商品ブランド産地認定を受け（2006年）、2007年からタレント出身の県知事による県産品のPRや販促の流れにうまくのり、さらに2010年

表1 ブロイラーとみやざき地頭鶏の特性・生産基準など

項目	ブロイラー	みやざき地頭鶏
肉の特色	淡泊で、柔らかい	柔らかいなかにも適度な歯ごたえ
飼育	環境変化に弱い	性質温順で飼いやしく発育がよい
生産重量	約2ヶ月で3kg	約5ヶ月で♂3.9kg ♀3.1kg
飼育期間	約55日	♂120日 ♀150日
1㎡当たりの飼育羽数	15～16羽	2羽以下
生産農家	2,388戸（全国）	55戸（宮崎県）
生産羽数・年	13,575万羽（同上）	52万羽（同上）

資料：農林水産省、みやざき地頭鶏事業協同組合資料、各種資料により作成

15 現在の呼称・地域ブランドである「みやざき地頭鶏」の名称は、2004年にそれまでの「みやざき地鶏」から改称されたものである。ただ、ここでは煩雑さを避けるため、特別な場合を除き、「みやざき地頭鶏」と表記する。

16 「地鶏肉の日本農林規格」によれば、日本在来種で由来血液百分率が50%以上、ふ化から75日間以上飼育すること、28日齢以降は平飼いで飼育、28日齢以降1平方メートル当たり10羽以下で飼育すること、などが地鶏（肉）の要件となっている。後述する徳島県の阿波尾鶏は1㎡あたり10羽と基準ぎりぎりだが、みやざき地頭鶏は同2羽と希少性が高い。

17 2004年以降は、みやざき地頭鶏普及促進協議会。2012年、みやざき地頭鶏事業協同組合（2008年発足）が協議会の事業を引き継いで、現在にいたっている。

に「地域団体商標登録」を取得した¹⁸。ただ、この時点では当事者によるブランド戦略が法的、環境的に確保されただけであって、ブランドとしての価値や評価は市場から受けるものであり、真のブランドが確立したわけではないのである¹⁹。市場からの認知度としては、名古屋コーチン、比内地鶏、さつま地鶏の3大地鶏ブランドが確固とした地位を築いており、後発の地鶏ブランドは、それらとの差別化や異なる生産・流通・販売体制で勝負しなければならない。

とはいえ、上記の歴史的経緯を踏まえると、地域資源を再発見・再定義して、地域の特産・地域ブランドとしてある程度の形にしていくなかで、複数にまたがる公的部門や零細農家・個人の並々ならぬ想いと熱意、目標設定、創意工夫、努力、向上心、地道な営みの蓄積が改めて認識される²⁰。

こうした全国の地域における努力と継続的な営みは、おそらく枚挙に暇がないと思われるが、

地域特産品の開発や商品化、当事者による商標化・ブランド認定はできても、市場開拓と販路の拡大まで自前で確立し成功しているケースは多くはない。本研究が対象とする地鶏に関しては、すでに知名度とブランド化に成功しているものとして名古屋コーチンや比内地鶏、さつま地鶏が御三家として知られ、また、地元資本が戦略的な価格設定と量産化でブロイラーと高級地鶏の中間をねらって生産量日本一となった徳島県の阿波尾鶏が有名である（表2）²¹。阿波尾鶏同様に新興の地鶏銘柄として生産羽数を伸ばし、比内地鶏の生産量に迫る勢いにあるのが、みやざき地頭鶏である²²。みやざき地頭鶏の新・御三家入りは、地域だけでは確立困難だった市場開拓と販路拡大を、地域外資本と特定地域（日南市）の生産農家との強力なコラボレーションによって成し遂げられた興味深いケースである。

表2 生産規模上位6位の代表的地鶏銘柄とその生産羽数（2013年）

銘柄	地域	生産実績（年：羽）	生産全国順位
名古屋コーチン	愛知県	959,902	2位
比内地鶏	秋田県	580,000	3位
さつま地鶏*	鹿児島県	180,000	6位
阿波尾鶏	徳島県	2,000,000	1位
みやざき地頭鶏	宮崎県	520,000	4位
はかた地どり	福岡県	410,000	5位

注*：認定銘柄3種の合計

資料：独立行政法人家畜改良センター兵庫牧場（2015）より作成

18 推測するに、こうした流れのなかで、当初想定された「高齢者の生き甲斐作り」としての牧歌的だが画期的な目的から、県の戦略的農産物としての地域資源振興の性格が色濃くなっていったようである。現時点において、みやざき地頭鶏事業協同組合に「生き甲斐」目的の高齢者が趣味として参入したいと申請しても、残念ながら一般には認められないだろう。

19 それ以外に、地域ブランドとその「ローカル性」の意味についても、実質をとまなわない現象が、例えば肉用牛などで指摘される（高柳（2007））。

20 藤田（2010）はブランド農業による地域振興の成功条件として、まず第1に、「試行錯誤をいわず創意工夫に意欲的な人々」をあげている。

21 阿波尾鶏の「地域ブランドの開発と展開」過程については、佐藤（2013）を参照されたい。

22 比内地鶏（秋田県）は2007年に発生した産地偽装問題を受けて、生産羽数が年間78万羽から53万羽まで落ち込み、その影響は未だ続いている状況である。

3. 県外資本による6次産業化「生販直結モデル」

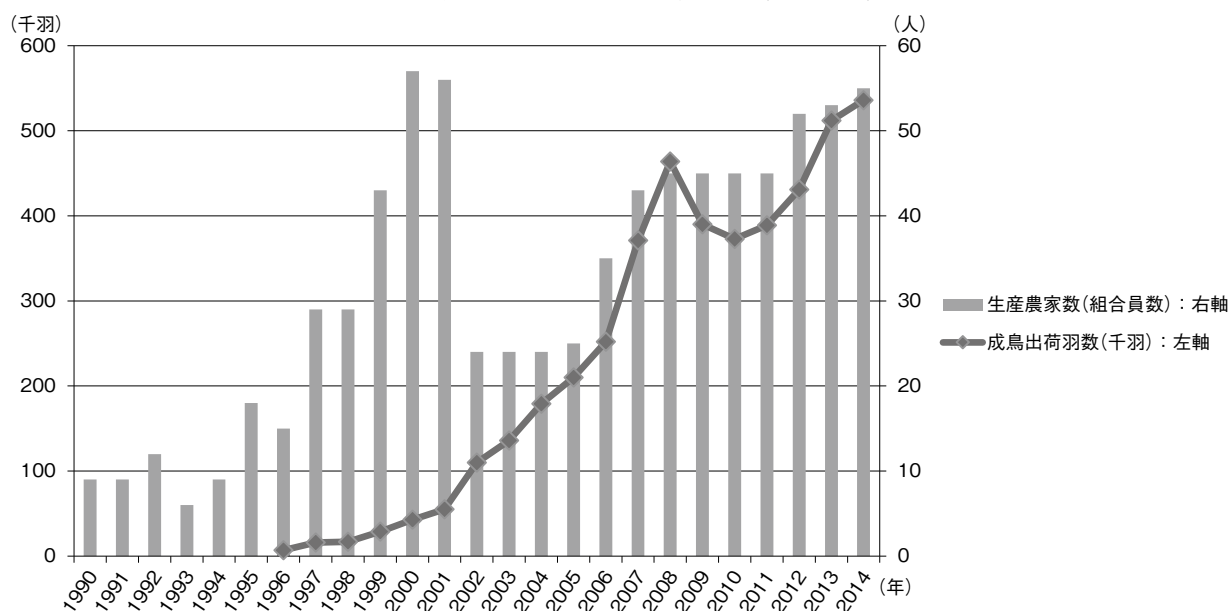
ここで、みやざき地頭鶏の出荷羽数と生産農家数の推移を確認しておこう（図1）。1990年に9戸の試験的な農家生産からはじまって10年ほどは、ほとんど試行錯誤の時期で、出荷羽数は年間で1戸あたり1,000羽と低調であった。それでも地元紙で紹介されたり、県知事が同事業を顕彰したりしたこともあり、生産農家戸数は趣味的な泡沫的参入者の参加でいっきに56戸まで増加した。しかしその多くは定着せず、すぐに半数程度は撤退し、残った24戸を基本母体として飼育・出荷羽数の拡大を図ることになった。その後、生産農家は40戸から50戸へ参

入が続き、出荷羽数も40万羽から50万羽と拡大し、新御三家の地位を揺るぎないものとしている²³。ただ、こうした地域資源の産業化は自然発生的に生じたわけではなく、その希少な担い手の存在があってこそ成立するのである。

（1）株エー・ピーカンパニー「塚田農場」

同社は2001年に創業し、「日本の食のあるべき姿を追求する」を企業理念とし、大都市部を中心に全国189店舗を運営する外食チェーンである（表3）。その中心となる店舗ブランドが「宮崎県日南市塚田農場」で、この居酒屋店舗でみやざき地頭鶏を主力食材として提供し、同社ではこれを「地鶏ブランド店舗」と呼んでいる²⁴。同時に、「じとっこ組合」の別ブランドで、み

図1 みやざき地頭鶏の出荷羽数と生産農家数（組合員数）の推移



注：1995年までの成鳥出荷羽数はデータなし

資料：みやざき地頭鶏事業協同組合資料より作成

²³ 2009年に出荷羽数が落ち込んでいるのは、鳥インフルエンザによる疫学的措置や風評による生産減と需要減への対応によるものと思われる。

²⁴ 同社には地鶏モデルの店舗で3ブランド（宮崎、鹿児島、北海道）がある。それ以外にも鮮魚モデル、肉モデルの店舗形態をもち、そのほか、弁当事業、プライダル事業などを展開し、中国、アメリカ、シンガポールなど海外事業にも進出している。詳しくは同社のホームページを参照（<http://www.apcompany.jp/>）。

表3 株式会社エー・ピーカンパニーの概要

本社	東京都港区
設立	2001年（2012年マザーズ上場、2013年東証一部）
資本金	4億9,552万円
従業員数	709名（正）パート・アルバイト1,620名（8H/日換算）
主な事業	飲食店および食品販売店の経営、養鶏場経営、食品の加工・流通事業、フランチャイズなど
店舗ブランド	塚田農場、じとっこ組合、四十八漁場など
店舗数	241店舗（直営189店 ライセンス52店）
売上高（連結）	218.4億円（2016年3月）

資料：エー・ピーカンパニー公表資料より作成

やぎき地頭鶏を提供する店舗をライセンス供与し、52店舗が加盟している。

さて、もともと同社および創業者の米山久氏は、宮崎県とはいっさい、縁もゆかりもなかった²⁵。東京出身の米山氏は、2004年に自身が立ち上げた都内の外食店舗を差別化するにあたり、客単価の高い地鶏を手頃な価格で提供できないか思案していた。店舗の提供価格が高いのは、仕入れコストが高いことによるもので、それはご多分に漏れず、生産者から仕入れ業者、卸業者と何段階かの流通プロセスを経て、仕入れなければならないことに起因するものだった。これは単に客への提供価格が高くなるだけでなく、その分の時間の浪費と鮮度の喪失をともなうのである。名古屋コーチンや比内地鶏はそもそも高単価で、すでに取り扱う店舗は無数にあり、新規参入者の差別化には向かないなか、たまたま仕入れたのがみやぎき地頭鶏だった。飲食・外食産業に門外漢で料理人でもない米山氏には、業界の常識やしきたりに拘泥される理由はなく、手頃な価格で地鶏料理を提供すべく、直接生産者から地鶏を仕入れようと考

え、すぐに行動した。

2000年代半ばになると、みやぎき地頭鶏の生産状況もようやく離陸期を迎えるような段階だったが、知名度は低く、生産農家も宮崎県も懸命に販促活動を行っているところだった。ただ、JAS認定を受けたり、地元資本の飲食業で成功するビジネスが出始めたりという時期だったので、東京をはじめ大手の外食・流通業者が食指を伸ばし始めているころでもあった。一方、当時の生産者や行政側は、一時の話題性で調達に走るがすぐに飽きて取引を引き上げる大都市の大手資本を警戒しており、大手でもない知名度もない米山氏は余計にうさん臭い目で見られたようである²⁶。それにもめげずにベンチャー精神旺盛な米山氏は、やや空想的要素を盛り込んだ壮大な事業計画書を持参して何度も説明に出向き、みやぎき地頭鶏の直接仕入れを事業の発展に応じて継続的・安定的に取り組むことを主張したそうである。そこで提示されたのが、仕入れるだけではなくて、「自分でも養鶏をやってみなさい」という提言だった。確かに「盛った」事業計画書には自社による集中加工

²⁵ 以下の同社、米山氏に関する記述は、氏の著書による（米山（2012））。

²⁶ このときに米山氏がアクセスしたのが、日南市の生産農家と市の農政課だった。

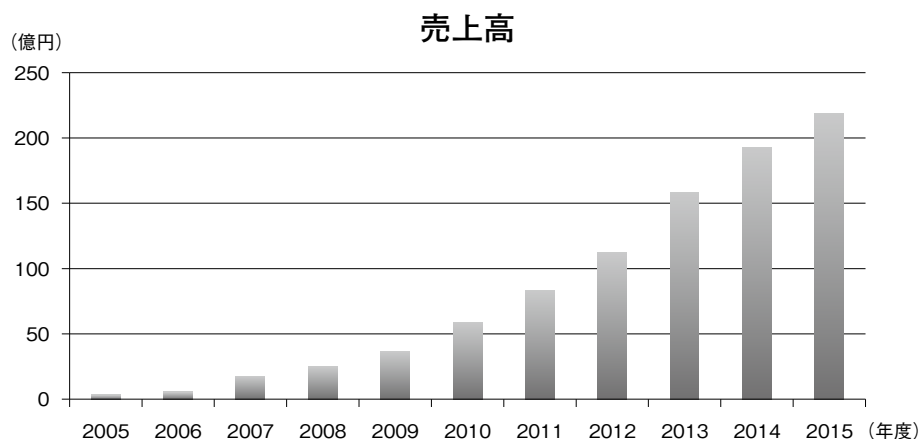
場（食鳥処理）も将来的に取り組む構想はあったし、養鶏も視野には入れていたが、そこは企業家精神を発揮して即断即決し、2006年に養鶏事業（APファーム）を立ち上げた²⁷。その農場を設置した場所が宮崎県日南市の「塚田地区」だったことから、2006年以降、現在の主力店舗ブランドの名称として使用されている所以である。そして翌年からは、APファームが食鳥処理・加工事業を開始して、養鶏（生産）、食鳥処理（加工）、店舗にて料理として提供（販売・サービス）まで一貫して行う川下からの6次産業化、同社のいう「生販直結モデル」が確立した²⁸。

こうして同社は、メイン食材としてみやざき地頭鶏を日南市の生産農家と自社農場から仕入れ、加工処理を行って東京の自社店舗で消費者に提供するのに、ほかでは太刀打ちできない

手ごろな価格を実現し、出店拡大とライセンス供与を展開していく。2009年ころまで毎年10店舗程度、2010年以後は年間20店舗以上を出店するほど、事業は急速に拡大していった（図2）。

ただ、同社のオリジナリティは、自社でみやざき地頭鶏を育てる苦勞を生産農家とともに担い、その想いを料理や盛りつけ、店舗運営、従業員の意識に連動させることで、企業理念となる「食のあるべき姿を追求する」が生まれて、実践されていることである。生産農家の苦勞や創意工夫、地道な営みが経済的社会的にきちんと評価され、地域の経済を担う存在となり、後継者や若者が地域に展望を持てるような生産農家のあり方を、ともにつくっていくという使命がそこに包含されている。そうした社会的意義や地域経済との関係性は、メニューにも掲載されているし、なによりも従業員・スタッフがそ

図2 エー・ピーカンパニーの売上高推移



資料：エー・ピーカンパニー公表資料より作成

²⁷ 養鶏場の設営は、そう簡単なことではない。農地の確保と養鶏経営には、地域住民の理解と協力が欠かせない。この点で、日南市農政課と先行農家は非常に協力的だった。また、氏が日南市に着目したのは、生産農家と行政が地域のヒナ供給体制を日南市に設立しようという動きがあったためである。ヒナの仕入れに長距離移動はヒナの体力や健康状態に影響するので、できるだけ、移動の少ないヒナの仕入れが望ましいという事情がある。

²⁸ 「生販直結モデル」は同社が提唱している用語である。飲食業のブランドとして「農場」ブランドを模倣する追随業者は存在するが、自社の養鶏場とその川上に位置するヒナ供給、川中の食鳥処理・加工まで自社で行う企業は、ほかにはないと思われる。その上で、売り切るためのメニュー開発と在庫管理の徹底、物流の合理化、接客技術、従業員・スタッフ教育など、表にみえない同社の競争力もまた、他社が容易に真似できない中核的資源となっている。

のいきさつと物語を理解して積極的に来店者に伝えて給仕に当たり、結果として再来店（リピーター）率が高いのも特徴的である²⁹。

（2）株地頭鶏ランド日南

同社はもともと日南市の生産農家5戸が有限会社として2005年に設立した組織で³⁰、2010年にはエー・ピーカンパニーの現地法人APファームと合併して、エー・ピーカンパニーの子会社として存続している。そもそもの設立趣旨は、日南市でも地頭鶏の生産が中山間地域活性化に期待されるとして、ヒナ供給（小林市）や食鳥処理（串間市他）を他地域に依存せず、地域内で完結して付加価値を創造することにあった。そのため、先行農家を中心に日南市のみやざき地頭鶏生産を振興する目的で出資して、行政の後押しもあって法人化にいたったのである³¹。

そもそも畜産物は、生産農家が出荷するだけでは商品とならず、食肉加工処理をされてはじめて卸業者や流通業者へ販売され、消費者に届けられる。その過程で、流通・小売と中間加工処理の業者に市場価格の決定権をほぼ握られるため、生産者サイドが価格形成力や交渉力を強く保持することが難しい。そのことが農業生産地域およびその担い手を経済的に弱い立場に追い込み、地方を疲弊させていく。また、コモディティ農産物だと国内他産地や海外からの輸入品と、厳しい競争を余儀なくされる。

日南市では、新規でみやざき地頭鶏の生産に就農する農家に、ヒナの供給から成鳥の買い取り、食鳥加工処理、販売先の確保にいたるまで、一貫して地頭鶏ランド日南が対応することで、安心して生産農家経営に集中することを促すことができた。

また、地頭鶏ランド日南の方でも、新規農家はヒナの販売先となり、また、食鳥処理の稼働率向上のためには規模の経済性が不可欠で、生産農家の増員は経営の安定化に必要であった。当時は、東京の大手飲食チェーンからの引き合いや県内需要に応えられるような生産・供給体制ではなかった。そこで行政を中心に組織された日南市みやざき地頭鶏普及促進協議会に寄せられた新規参入希望者について、協議会と同社で連携して新規農家の募集・選定を行った（2006年）³²。すでに確立されているみやざき地頭鶏生産管理マニュアルはあるものの、生産農家が自身の経験やカン・コツで好き勝手に飼養すると、同じみやざき地頭鶏と称しても食味・食感にばらつきが出かねない。そこで、同社が一括して購入したエサを給餌することや、生産農家間の経験・ノウハウの共有と学習を組織的に行い、生産能率（育成率）と品質の向上、安定した供給体制を地域全体で底上げする取り組みを行ってきた。これらの活動はエー・ピーカンパニーによる子会社化の後、同社向けの生産契約農家に対して、現在も継続して行われている。ヒナから成鳥まで育て、出

29 その独自のしくみは昨今、さまざまなメディアでも注目されている。それを作り上げた同社副社長・大久保伸隆氏の著書に、詳しい（大久保（2016））。アルバイトの募集では応募倍率8倍に達し、「普通」の大学生では塚田農場でアルバイトすらできない。

30 エー・ピーカンパニー創業者の米山氏は、同社の設立にも参画したが、地頭鶏ランド日南は地域の生産農家がイニシアチブを取り、地域主導のもとで立ち上げ運営される形で設立されたことは、いくら強調してもしすぎることはない。

31 ヒナ供給センターの設立には日南市の助成金が、食鳥処理・加工場の設立には国の補助金がそれぞれ利用されている。当初、設立者の生産農家はみずからの養鶏事業と同社の業務を並行して行っていたが、飼養羽数増大にともなう多忙化により、エー・ピーカンパニー子会社に同事業を売却し、養鶏事業に専念することになった。

32 現在は、生産農家の新規参入可否については、みやざき地頭鶏事業協同組合の理事会が決定権をもっている。

荷できるまでの育成率は90%前後とされるが、研修や情報交換、データ分析を通じて95%以上に引き上げるには、依然として改善点や課題はあるとされる。

食鳥処理・加工部門では、生産農家から出荷された生きた成鳥が届けられ、放血（と畜）、チラー（冷却・消毒）、骨外し、可食処理、加工ラインを経て、真空パッケージング、梱包作業が行われる。こうした作業を行うため、同社は日南市に50～60名の新規雇用を創出している。工業統計表（市町村編）によれば、2005年から2013年にかけて、同市内の食料品製造業の製造品出荷額等は8億円から27億円へ3倍以上増加した。

これは3つの点で重要である。第1に、市内の商店数や工場数が減り続けているなかで、安定した雇用の場を新たに生み出し、しかも、県をあげての地域ブランド・特産品の生産に関与するという地域の誇りを働く人々に感じてもらっている。第2に、この工程が地域内にあることで経済循環を産み、付加価値の創出を地域内で完結させることが、地域経済の振興には非常に重要である。第3に、生産農家の売り先がまさに近くにあり、取引と同時に換金が保証さ

れたようなもので、農家にとって目にみえて収入が把握できることは経営意欲や改善への向上心を喚起する効果も大きいのである。

現在、地頭鶏ランド日南と生産契約を結んだ農家は、南那珂地区21農家のうち18戸を数える（表4）。両者の間では、一般的な売買取引契約書が交わされ、取引価格はキロ当たりで固定されており、生産農家から全量買い取りとなっている。生産農家同士の生産実績は共有され、後発農家の指導もそのなかで行われ、また、そうした助けあいばかりでなく、より高い育成率を目指して切磋琢磨している。

ところで、2010年以降になるとエー・ピーカンパニーによる出店拡大と需要増大にともない、日南の加工処理能力だけでは対応できない状況となり、新たな調達先と食鳥処理・加工施設の新設という問題が持ち上がった³³。そこで地頭鶏ランド日南としては、当時、宮崎県の畜産業に大打撃を与えた口蹄疫で疲弊した県央地区で、みやざき地頭鶏の生産農家と食鳥処理・加工センターの開設で地域振興に貢献しようと複数の自治体にアクセスした。それに熱心に対応したのが西都市だったため、日南の処理・加工能力を大きく上回る規模の第2加工センター

表4 みやざき地頭鶏の生産地区（2016年2月現在）

	主な自治体等	農家戸数	生産羽数
南那珂地区	日南市	21	30万羽
北・西諸県地区	小林市	12	8万羽
県央・児湯地区	児湯郡	12	16万羽
県北地区	日向市	10	8万羽

注：生産羽数は年間で、公表資料より筆者推計
資料：みやざき地頭鶏事業協同組合資料より作成

33 日南地区ではみやざき地頭鶏のほか、もともとブロイラー農家や養豚・肉用牛の生産農家も基幹産業として市内各地に存在し、畜産の防疫管理上および地域住民の理解という点で、さらなる新規農家の参入しうる土地は非常に限られる状況となりつつある。

を西都市に新設した（2013年）。増産に対応した日南地区の生産農家と県央地区で開拓した生産農家の成鳥がここに集められ、1日600～800羽の処理・加工能力をもつ体制となった。結果、この地でも加工センターにおいて50人弱の雇用を新規に創出している³⁴。

以上のように、東京を中心に都市部で外食チェーンを展開しているエー・ピーカンパニーが宮崎県で開発され育てられてきた地域資源であるみやざき地頭鶏をメイン食材に取り上げ、また、自社での養鶏事業と食鳥処理・加工事業が、川下からの6次産業化として垂直統合的に形成されたいきさつを概観してきた³⁵。成功が約束されていたわけでもなく、巨大資本が一時的に地域資源を大規模な商流に乗せたわけでもなく、発展途上にあった地域資源（地域ブランド）

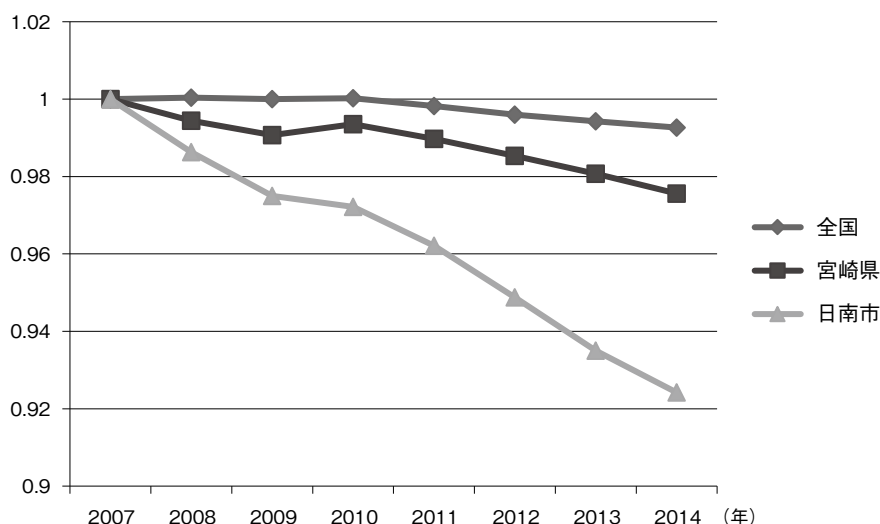
の振興に意欲のあった生産農家と大都市のチャレンジ精神旺盛なベンチャーが、リスクを負って新しい地域資源の経済循環と都市型消費、「地産都消」を創造したのである。

4. 地産都消の地産拠点・日南市

日南市は、宮崎県の南部に位置し、市面積の78%を山林等に囲まれた、人口約5.4万人の地方都市である。県内の人口規模では第5位に位置しているが、高度経済成長期以降ずっと人口減少が続いており、その傾向は最近でも続いている（図3）。市の作成した人口ビジョンによれば、2050年には3.2万人、2060年には2.6万人になると推計されている。

少子高齢社会化にともなってバブル経済崩壊以後、市内人口の自然減はずっと続いており、

図3 日南市の人口減少推移（2007年＝1）全国および宮崎県と比較



資料：日南市『日南市人口ビジョン』より作成

34 そのほか、エー・ピーカンパニーと地頭鶏ランド日南では、日南市内に地元産の地頭鶏を地域のひとびとにも提供しようと古民家を改装して飲食店舗を経営している。これはまさしく、地産地消である。

35 「垂直統合」というと、かつてのプロイラー産業にみられた中央資本・商社による生産と加工の系列化による「インテグレーション」と似ている。しかし、価値連鎖の範囲、担い手とその形成過程の点で、同列のものではない。

また、社会動態においても転出が転入を上回り続けている。宮崎県は国内有数の高い合計特殊出生率（1.7）で知られるが、日南市のそれもほぼ同じ水準であるにもかかわらずである。市内人口の流出先はほぼ半数が宮崎市に集中しており、理由はさまざまだが雇用の場や子の就学へのアクセスを考えての転出が多いという声が多く聞かれる。

現在、37歳の市長・崎田恭平氏が2013年から市政を率いており、まちづくり活性化やIT企業誘致³⁶、地域資源の開発、観光振興などに尽力している。本稿で取り上げたみやざき地頭鶏の生産振興は、前市長の谷口義幸氏の市政時にはほぼまとまった形で仕上がっており、現在は前述のような諸施策へ重心が移っている状況といえる。

市の「農業概要」によれば、ピーマンやスイートピーなど施設園芸作物の栽培も盛んであるが、農業生産額の過半を占めているのは畜産であり、肉用牛、養豚とならび、みやざき地頭鶏も重要産業として指摘されている。地理的条件としては、「大消費地に遠く、台風等の気象災害を受けやすい不利な条件」にあるが、畜産や柑橘類栽培など自然条件を活かした農業は「地域経済を支える重要な基幹産業」として位置づけられている。

このような自然、社会、経済環境のもと、日南市でも県畜産試験場で開発されたみやざき地頭鶏を地域活性化対策のひとつとして、1993年に農家1戸を選定して、フィールド検定（試

行的飼養、指導・支援）に乗り出している。高齢者の庭先飼いを視野に入れた品種であったので、初期投資は低く抑えることが前提で、また、飼育性に優れた品種ではあった。とはいえブロイラーに比べて飼育期間は2～3倍かかるので（前掲表1参照）、肉の卸価格や販売価格はブロイラーの数倍になるのが、みやざき地頭鶏である³⁷。中小企業の製品開発や農商工連携事業による地域特産品と同じで、つくる（飼育する）ところまでは到達するものの、販路や市場を探索・確保・拡大するといった営業・マーケティングまで完結し、ビジネスとして持続性を持たせることは容易ではない。

ようやく宮崎市内の飲食店がみやざき地頭鶏で成功しはじめたり、県が地域ブランドとして振興に本腰を入れるなど、次第にみやざき地頭鶏の生産が中山間地域における農畜産振興策としての魅力を持ち始めたのが2000年代初頭であった。当時、日南市の生産農家は4戸となっていたが、新規参入希望農家を増やせる状況ではなかった。というのは、みやざき地頭鶏の生産で先行する小林市のヒナセンターでも、同じ地区の参入希望者などへのヒナ供給を優先しており、供給実績のある日南4戸以外へのヒナの供給能力は不足していた。また、4戸の農家は食鳥処理・加工を隣接する串間市などへ委託しており、日南市の経済活動は、単なる生産と食資材移出で地域連関を産まず、地域経済の付加価値創出に乏しい状況にあった。そこで、市の農政課や先行農家は、日南市内で生

36 たとえば、毎日新聞地方版（2016年1月23日号）によれば、東京都新宿区のIT企業が市内中心地の空きビルに第1号として入居し、92人の新規雇用を計画するという。

37 日南市農政課「平成26年度日南市農業の概要」によれば、ブロイラーの単価は1羽443円だが、みやざき地頭鶏のそれは1羽1,960円で試算されており、その差は4.4倍である。

産農家を増やして県の地域ブランド・特産品の拠点となるには、ヒナの自前での農家への供給と食鳥処理・加工センターの設立が不可欠との認識にいたったのである。2003年には、日南市独自の「日南市みやざき地頭鶏普及促進協議会」を発足させ、市は積極的な支援を打ち出した。

このような行政によるバックアップもあって、既述したように先行農家4戸とエー・ピーカンパニー創業者米山氏の5名による、ヒナ供給と食鳥処理・加工センター構想が、(有)地頭鶏ランド日南設立（2005年）につながるのである。こうして、地頭鶏ランド日南が県畜産試験場から種鶏を仕入れて飼育して産卵・ふ化させ（ヒナセンター³⁸⁾、生産農家へ素ヒナを供給する体制が地域内で可能となった。先行農家の増羽が可能になるばかりでなく、新規に就農を希望する生産者を募ることもできるようになった。そこで、地頭鶏ランド日南は「普及促進協議会」と連携して、みやざき地頭鶏の新規就農希望者を募集し、選定することにした。

応募者のなかから慎重に選定作業を行い

（2006年）、新しく9戸の就農を認可した³⁹⁾。新規参入の全員が未経験者で、生産農家数は13戸となった（表5）。生産農家の前職は料理店経営者、脱サラが5人ずつ、あとは耕種農家、建設業、まったくの新規就農がそれぞれ1人ずつであった。

興味深いのは、料理店経営者や脱サラが多いことである。前者は、エー・ピーカンパニーの米山氏を筆頭に飲食業という川下からの6次化といえるが、その多くはみずから調理・提供する地産地消目的型が多い。また、脱サラ組の詳細は不明だが、地元で家族と住み、地域で働き、子育てをしたいという希望とともに、この地域ブランドの生産をチャンスととらえた企業家精神に富んだ挑戦だったのではないかと推測される。この10名の平均年齢は当時で55～56歳で、もう一旗揚げるには遅すぎるわけではない年齢かと思われる。

耕種農家と建設業からの参入は、専業というよりは、兼業による養鶏事業といえる。とりわけ後者は、本業の建設業が公共事業の削減・縮小にともない、本業だけでの経営では将来の

表5 生産農家の前歴・年齢構成（2006年ころ）

区分	戸数	平均年齢(歳)
料理店経営者	5	55
脱サラ	5	56
耕種農家	1	65
建設業	1	67
新規就農	1	28
合計	13	55

注：このうち9戸が新規参入組
資料：生産農家B氏提供資料より転載

38 地頭鶏ランド日南のヒナセンターは、廃業（離農）したジャージー牛牧場の施設を再利用している。こういった取り組みも、地域資源の有効活用としてその意義は決して小さくない。

39 選定の基準としては、地鶏の飼育管理に必要な、こまやかな健康管理ができ、また、指導に際してきちんと意見をきけ、生産者同士の連携がとれるなどの点が重点的に考慮されたという。

展望が描けないと判断し、経営の多角化としての参入である。かれらの当時の平均年齢はここではもっとも高く、60代なかばであった。

新規の就農者は1名で、28歳と若い。こうした若手人材の雇用の受け皿は、元来、市内はおろか、県の南部にそう多くあるわけではないし、本人の意思や希望に沿う職種は残念ながら少ない。これまでの人口推移からは、そうした人々が市外へ転居せざるを得なかった現実がうかがえる。

ここで、農業経営とみやざき地頭鶏の生産農家経営の経済計算を示してみよう（表6）。宮崎県の主業農家⁴⁰の農業所得に比べ、みやざき地頭鶏生産農家の平均出荷羽数（当時）に基づく農業所得はほぼ同額の450万円であった。農業粗収益に対する農業経営費の割合から所得率をみると、後者は前者に比べて6ポイントほど高い試算となっている。簡単にいえば、みやざき地頭鶏の生産の方が利益率が高いということである。参考までに、全国平均ではあるがプロ

イラー農家の所得率はわずか6%にすぎない。そもそも農業への参入は家業を継ぐ以外は容易ではなく、Uターン希望者にとっては、そもそも農業は人気がない⁴¹。

その点、みやざき地頭鶏は収益性に優れ、県の特産品として期待の畜産事業でもあり、飼育管理・品質管理などで歩留まりを上げて経営効率を高められる余地が新規参入者にも可能な農業経営でもある⁴²。もちろん、当時、この事業が成功するかどうかは不明であり、また、エー・ピーカンパニー（の塚田農場）が成長発展するかどうかも未知の段階でもあった。それでも、さまざまな事情を抱え、あるいは期待に胸を膨らませた地域の人々が、リスクはあるもののこの事業に参入できる機会が、日南市の生産者と行政の協力によって創造された。1985年の県による開発から実に20年を経て、小さな生産農家による独立・創業と、それによる地域産業化が芽吹きだしたといえる⁴³。

現在、日南市を中心とした南那珂地区の生産

表6 主業（耕種）農家と地頭鶏生産農家の経営収支（千円）

	主業農家 （宮崎県）	地頭鶏の生産 農家（左同）	ブロイラー （全国）
農業所得	4,404	4,500	6,615
農業粗収益	19,590	15,750	106,487
農業経営費	15,186	11,250	99,872
所得率	22.5%	28.5%	6.2%

注：地頭鶏の生産農家は2007年ごろの1戸あたりの年平均出荷羽数を想定

主業農家の数値は宮崎県の数値（2012年）、ブロイラー（全国）は農林水産省の数値（2013年）

資料：宮崎県農水産部（2015）、生産農家B氏提供資料、農林水産省「農業経営調査 平成25年」より作成

40 経営耕地面積50a以上または農産物の年間販売金額50万円以上で、農家所得の50%以上が農業所得により、1年間に60日以上自営農業に従事する、65歳未満の世帯員のいる農家のことである。一般的に、耕種農家を想定している。

41 Uターン希望者に対する調査によれば、Uターン後に希望する年収額は300万円（27.1%）～400万円（19.7%）との回答が多い。また、宮崎県へのUターン希望者による就きたい職種では農林漁業がもっとも人気が高いが、Uターン希望者には農林漁業はまったく人気がない。宮崎県（2015）を参照。

42 すでに説明したが、地頭鶏ランド日南や市の農政課が経営指導にあたるのが前提である。

43 日南市に先行していた小林市などの北・西諸県地区、県中央部の中部・児湯地区、日向市周辺の県北地区のそれぞれに、各種各様の地域産業化が生じている。このうち、県北地区のみ、農協（JA日向）によって産業化と振興が図られている。

農家は21戸を数え、県内全域で55戸なので、他の3つの生産地区と比較してもっとも農家戸数の多い一大拠点となっている⁴⁴。同時に、他地区と比べて1戸あたりの生産規模の大きな農家が含まれる点が特徴となっている（表7）。15,000～20,000羽の農家が法人3戸、個人6戸、20,000羽以上の農家は法人2戸⁴⁵、個人1戸と合計して12戸を数え、これだけで他地区の農家総戸数に匹敵している。

ただ、そうした地域特性は、この地のほとんどの生産農家が地頭鶏ランド日南の契約農家となり、その最終ユーザーがエー・ピーカンパニー運営の外食店・塚田農場の利用者・消費者となっていることによる。新規就農者は、みやざき地頭鶏事業協同組合理事会による審査の際に、単なる生産事業だけでなく、売り先・販売先の見込みと実現性も問われる⁴⁶。小規模な飼育からはじめ、次第に経験とノウハウ、研修を積んで生産羽数を拡大していく。日南市では、すでに先行農家の成功事例を間近に見聞きし、とりわけエー・ピーカンパニーおよび地頭鶏ラ

ンド日南を通じた地産都消型の経済圏に入るとすれば、それなりの投資規模が求められるようになってきている⁴⁷。

後発の若手就農者（A氏）は、エー・ピーカンパニーの社員・優秀スタッフ（店長・アルバイト）との交流会で、次のような心境を吐露したとされる⁴⁸。

「宮崎には、選べるほど仕事がないんです。今の仕事をするまでは、実はぎりぎりの生活でした。でも、塚田農場が生産者とお客さまと自分たちの全員がwin-winになるようにやってみましょうと言ってくれて、自分もこの仕事で生きていく覚悟を決めました。借金を背負う不安や、失敗したらどうしようという怖さもありましたが、一緒にがんばろう、Aさんの育てた鶏の価値は、自分たちが広めますと、言ってくれるスタッフや、卒業旅行にこの宮崎を選び、お客さまがこんなに喜んでくれました！とわざわざ言いに来てくれるアルバイトの子と会ううちに、絶対においしい鶏を育てないといけない

表7 南那珂地区（日南市等）の生産規模別農家と組織形態

年間供給羽数	法人	個人	合計
20,000羽以上	2	1	3
15,000～20,000羽未満	3	6	9
10,000～14,999羽	1	4	5
10,000羽未満	1	3	4

資料：みやざき地頭鶏事業協同組合資料より作成

44 日南市に限れば、2006年から2014年の間に市内畜産農家戸数（地鶏除く）は232戸から160戸へ約3割減少しているが、みやざき地頭鶏の生産農家は11戸から20戸へ倍増した。

45 そのうちの1戸は、エー・ピーカンパニー系列の「自社農場」である。正しくは、同杜子会社、地頭鶏ランド日南による直営農場である。

46 組合では、みやざき地頭鶏の粗製濫造やブランド価値の毀損などを防ぐため、生産農家の新規参入や県内外の指定取引店の管理、ヒナセンターの設置を適切に行っていく方針である。

47 エー・ピーカンパニーによる宮崎県日南市塚田農場の店舗展開は、みやざき地頭鶏の生産量に依存する。生産拡大や調達リスクの観点から、昨今では県央地区・児湯地区の農家からの調達や生産農家開拓（創業、独立）を模索している。

48 塚田農場のホームページによる（記事公開は2015年7月、2016年1月20日閲覧）。<http://www.tsukadanojo.jp/hero/2015-7-aobadai/>こうした交流会は日南市で行われ、生産農家や地頭鶏ランド日南の加工センターを見学する社内研修の一環として行われている。その目的は、社員・店舗スタッフが生産地のことを学び、生産者と実際に対話し、生産現場を体験することで、自分たちが6次産業化の最終ランナーとして売る意味と目的、企業理念を真に理解するためという。

と思うようになりました。塚田農場のみんなは、ファミリー同然です。ファミリーを失望させないよう、いい鶏を育て続けたいと思っています」

みずからの地元で生き甲斐ややり甲斐を感じる事業を、リスクを負いながらも挑戦する、そうした若年層の独立・創業が地域資源をベースに叢生されている⁴⁹。同時に、Uターンして生産農家に参入したケースや、父親の生産事業に息子が転職して手伝うケース、また、父の下で事業を学んだ二代目が独立して別の新たな鶏舎を開設するケースも存在する。

直近の参入農家B氏は、市の農政課で畜産指導を長きにわたって担当し、みやざき地頭鶏の普及にも行政サイドから支援・関与してきた元公務員である。定年まであと2年という時点で、退職金の一部を当てて、行政支援側から生産者側（個人経営）へ転身した（2014年）。自分の土地に隣接する県外在住者の保有地を20年間借り上げて、林を切り拓き、6つの鶏舎を建設して年間20,000羽以上の出荷を目指している。初期投資が自己資金でまかなえているため、A氏のように融資返済は不要で、高い粗収益を確保することができる。B氏は、「ただ地鶏を飼っているだけじゃつまらない。税金も納めて、地域貢献しなければならない。若い人たちに、そういう姿をみせたい」という。

A氏もB氏も全量を地頭鶏ランド日南に納入しており、両者の取引は1kg当たり固定単価で

行われる。生産農家は、高い育成率と的確な肉付きでの飼養をいかに効率的に行うかが収入に直結する。そこでは、生産農家間での競争というよりは、みずからの管理能力と歩留まりの向上が、すべてみずからの結果に帰着する、という構図となっている⁵⁰。地頭鶏ランド日南では、専属の生産農家と毎月ミーティングを開いて生産農家に情報提供を行うとともに、農家同士の経営効率向上のための交流を促進している。

たとえば、生産農家が納入したみやざき地頭鶏の体重、出荷率、育成率、事故原因などのデータを全農家分、ランキングで公表している。それにもとづいて、生産農家は自身のポジションや課題を認識し、農家同士で経験・ノウハウを公開・共有して⁵¹、生産効率を高めるモチベーションを喚起している。

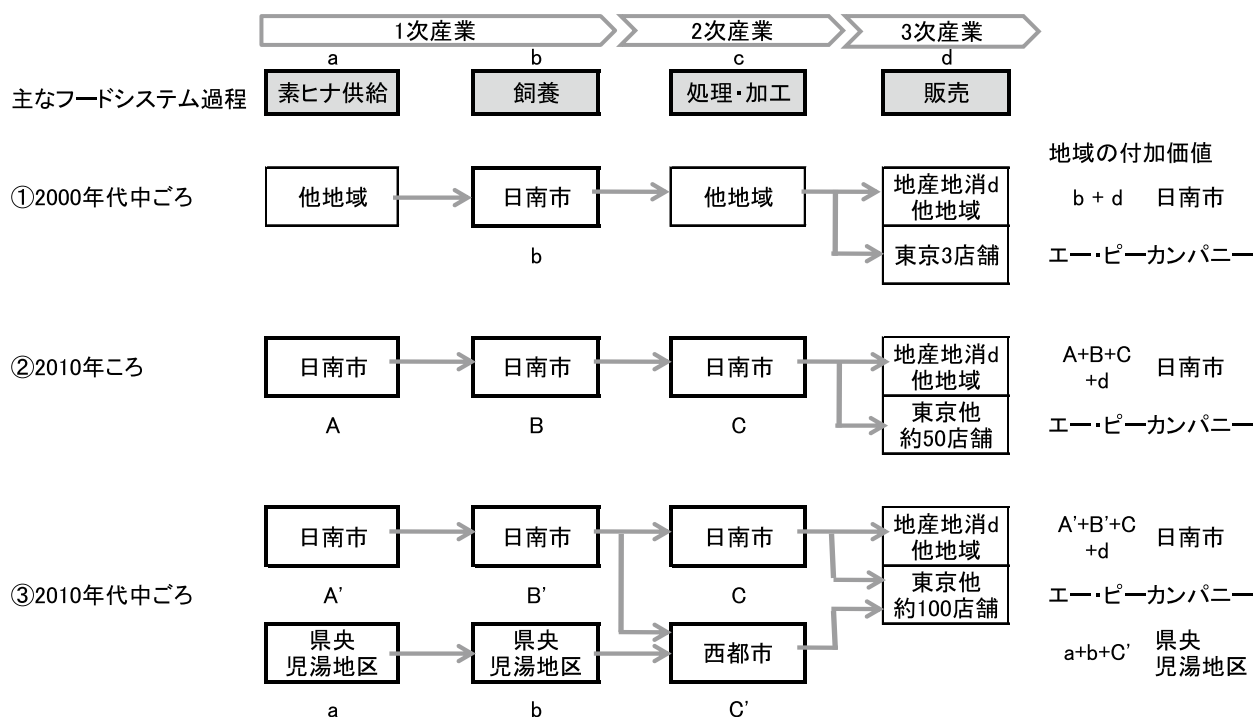
こうした地域に根ざした食鳥処理・加工企業が生産農家とともにその地域に存在することで、地域とその地域資源が単なる素材供給機能にとどまることなく、全体の価値連鎖（フードシステム）の川上・川中部門において価値創出力を高められるしくみができあがっている。それを引き取る形で消費者に提供しているのが、エー・ピーカンパニーによる全国都市部の塚田農場各店舗である（図4）。こうして、日南市の生産農家の大半と自社農場、子会社による食鳥処理・加工（地頭鶏ランド日南）、直営およびライセンスによる外食チェーンが一气通貫で直結し、地域資源が地域で生産・加工され、

49 この間における同地区の生産農家の成功を受けて、新規参入農家に対する金融機関の理解が進み、資金調達もかつてに比べれば格段にしやすい環境に変化したといわれる。

50 生産農家B氏によれば、まとまった休みの取りづらい生産農家の経営持続性や事業承継のためにも、他の畜産業界で普及している「ヘルパー制度」の導入・確立が課題と指摘されている。こうした課題への対応は、民間と行政で協力し、創造的に解決されることが望ましい。

51 とはいえ、畜産とは、畜舎の置かれた環境や仕入れた動物の健康状態など、個々の農家の置かれた環境がひとつとして同じではないため、安定した高効率生産は非常に難しい。畜産農家の腕前は、わずかな異変・異常を発見する観察力と、それへの対応力がカギといわれる。それをひとりでこつこつ習得・解決していくには、膨大な経験と時間を要するだろう。

図4 エー・ピーカンパニー向けを中心としたみやざき地頭鶏のフードシステム概要図（大きな変化時期ごと）



注：矢印はみやざき地頭鶏のヒナ・成鳥・食肉の流れのこと。アルファベットは小文字が小規模生産・加工・販売（地域）から創出される付加価値を、大文字がまとまった規模となった生産・加工・販売（地域）のそれを示している（B'>B>b）。

資料：各種資料および現地インタビューより作成

食材と食文化が大都市で消費される地産都消費の6次産業化が構築されたのである。

おわりに

地域資源が産業化し、地域の雇用と高付加価値を創出するまでには、政府のいう支援期間内（5年）で成果を出すのは決して容易なことではない。それは農業経済学や経済地理学の先行研究をひもとけば、20年から30年を要する創造的かつ地道な作業であることが知られている。今回取り上げた宮崎県の地域資源、みやざき地頭鶏の6次産業化も、例外ではない。人口増大とその食料供給を満たすために大量生産型の一大ブロイラー産地が形成された宮崎県

で、人口減少下で地域資源を活用して高付加価値を生み出す地域経済循環が新たな担い手によって産業化された⁵²。

1985年に開発がはじまり、1990年代から県主導で農家や行政が協力して、地域ブランド（地域団体商標登録）として地方圏で定着するまでに20余年を要した。ただ、この息の長く、地道で小さな取り組みが芽吹きだしたころ、東京の外食ベンチャー経営者（2001年創業）の目にとまり、養鶏業参入を呼び込むことになり、ともに発展する経路をたどった。彼らの農業（畜産）参入は、流通の合理化が主目的で、フードシステム論でいうところの川下からの6次産業化だった。彼らが養鶏業を営むにあたり、食材

52 同県におけるブロイラー産業が県の重要産業であり続けていることは、これからも不変である。

を生産する現場の現実と苦勞、生産者の気持ち、地方経済・農業の実態（衰退）を目の当たりにし、この6次産業化の発展は自社と地域経済とともに持続的に成長させるモデルであることに気づいた。また、その価値が大都市消費者に共感を呼び、競合の激しい飲食業界における差別化ともなっており、急速に店舗数を拡大していくこととなった。

それにあわせて、産地である宮崎・日南市では先行農家の飼養羽数拡大、Uターン者や若年層から中高年まで幅広い新規就農者の募集と参入（独立・創業）、先行農家からの独立（スピンオフ）、加工処理工場の新設とそこでの雇用の創出につながっていった。また、エー・ピーカンパニーが宮崎県から調達しているのは、主力素材のみやざき地頭鶏ばかりでなく、同県の野菜や焼酎、調味料など、多くの食材・加工品にもおよんでいる。それらも同社社員が現地でみずからひとつひとつ開拓し、単なる食材調達としてではなく、生産者の想いと地域・地方の物語と食文化を都市部の消費者に直接届ける哲学が貫かれている。

この宮崎県での「生販直結モデル」すなわち地域資源の6次産業化と地産都消のビジネスモデルは、エー・ピーカンパニーによって北海道新得町と鹿児島県霧島市で同様の「地鶏モデル」がすでに展開中である。他方で、「鮮魚モデル」と称して全国13の漁師や地域から新鮮な魚を漁場直結で仕入れる調達・物流網を構築し、「四十八漁場」ブランドの外食チェーン

で「生販直結モデル」を応用展開している⁵³。同社はこれらの一部の地域・生産者に対して、(株)農林漁業成長産業化促進機構（A-FIVE）と共同で地域企業へ出資を行い、その事業化を支援している⁵⁴。

つまり、ここで取り上げた地域資源の6次産業化と地産都消型のビジネスモデルは、異なる地域と資源、生産者、企業、協同組合組織などによって移転・応用可能なものといえる。もちろん、その担い手となるひとびとの想いと挑戦、連携のあり方、行政の支援、地域特性や市場からの距離や人口動態など、事業が成立する諸条件は同じではないし、成功も保証されない。とはいえ、全国各地に豊富な地域資源がすでにあり、より充実した人生を送りたい要求水準の高い消費者の多いわが国において、新しい経済循環と価値創造を地方・地域と都市の間で構築するのに、情報通信技術の発展と効率的な物流体系の整備された環境は好材料でしかない⁵⁵。既存業界の常識や慣行にとらわれない異業種や新規参入者によるイノベーションの民主化は、個人や法人、企業規模、組織形態、立地を問わず、だれにでも大きく開かれている。

地域の資源を産業化する地域主体の努力が根底にあり、それを加工・流通・販売といった全体の価値連鎖の枠組みで事業化するような構想・設計につなげるためには、多様な内外資本の気づき、再発見と再定義がともなわなければならない。地方創生のカギは、地域資源を事業化しうる企業家・資本と地域の生産者らとを

53 この事業モデルをエー・ピーカンパニー副社長時代に開発した野本良平氏は、こうした点（漁師・漁場等）と点（都市部の飲食店）を全国規模で大々的に結びつけるべく、みずからCSN地方創生ネットワーク(株)を設立し、これまでにない地産都消のあり方に挑戦している。

54 鹿児島県のケースについては永木（2014）、青森県のケースについては磯貝（2014）を参照。

55 ただし、人口減少社会の日本ばかりが対象ではない。同様のビジネスモデルを海外市場で展開するのは、もはや自然である。

有機的かつ共存共栄を目的とした結合にいたるような、地域主体による素地と土台、仕組みをいかに形成・情報発信できるかにかかっている。

[付記]

本研究にあたり、調査にご協力いただいた(株)エー・ピーカンパニー、(株)地頭鶏ランド日南、

生産農家、みやざき地頭鶏事業協同組合、日南市役所、西都市役所、宮崎県庁のみなさま、日本学術振興会「産業構造・中小企業第118委員会」第283回会議（2016年2月22日）の報告・質疑において有益なコメント・ご示唆をいただいた委員各位に、心より感謝申し上げます。もちろん、すべての文責は筆者個人にある。

【参考文献】

- 足立文彦 (2006)「一村一品運動と地域経済の自立」『商工金融』第56巻第8号
- 池田真志 (2010)「外食チェーンによる契約栽培・農業参入の成立メカニズム」『拓殖大学経営経理研究』第87号
- 磯貝保 (2014)「6次産業化を支援する農林漁業成長産業化ファンド」『畜産の情報』2014年5月号
- 今村奈良臣 (2015)『わたしの地方創生論』農文協
- 大久保伸隆 (2016)『バイトを大事にする飲食店は必ず繁盛する リピーター獲得論』幻冬舎新書
- 後藤拓也 (2001)「輸入鶏肉急増下における南九州ブロイラー養鶏地域の再編成」『地理学評論』第74巻第7号
- (財)中小企業総合研究機構編 (2013)『日本の中小企業研究 2000-2009』同友館
- 斎藤修 (2012)「6次産業・農商工連携とフードチェーン」『フードシステム研究』第19巻第2号
- 斎藤修 (2012)『地域再生とフードシステム 6次産業、直売所、チェーン構築による革新』農林統計出版
- 斎藤修・佐藤和憲編 (2014)『フードチェーンと地域再生 (フードシステム学叢書第4巻)』農林統計出版
- 佐藤正志 (2013)「地域ブランドの開発と展開 —徳島県産『阿波尾鶏』の事例から—」『経営情報研究 (摂南大学)』第20巻第2号
- 澁谷往男 (2007)「地域中小建設業の農業参入にあたっての企業意識と課題」『農業経営研究』第45巻第2号
- 関満博・松永桂子編 (2009)『農商工連携の地域ブランド戦略』新評論
- 高柳長直 (2007)「食品のローカル性と産地振興」『経済地理学年報』第53巻第1号
- 永木正和 (2014)「成長産業化支援ファンドを利用した地鶏新品種『黒さつま鶏』の生販直結6次産業化」『畜産の情報』2014年11月号
- 長坂政信 (1993)『アグリビジネスの地域展開 —ブロイラー産業の産地比較』古今書院
- 新原文人 (2004)「研究成果発表 『みやざき地頭鶏』のブランド化に向けた取り組み」『九州農業研究』第66号 九州農業試験研究機関協議会
- 濱村寿史 (2010)「農業に参入した建設業の特徴と定着の課題」『フロンティア農業経済研究』第15巻第2号
- 藤田昌久 (2010)「ブランド農業と経済地理 —地方から世界への発信」園部哲史・藤田昌久編『立地と経済発展 貧困削減の地理的アプローチ』東洋経済新報社所収
- 松永桂子 (2008)「地域資源の活用と農商工連携 —中山間地域にみる産官学連携の取り組み」『商工金融』第58巻第11号
- 室屋有宏 (2013)「6次産業化の現状と課題」『農林金融』5月号
- 室屋有宏 (2014)「フードシステムの変化と6次産業化の可能性」『農林金融』5月号
- 横石知二 (2007)『そうだ! 葉っぱを売ろう 過疎の町、どん底からの再生』ソフトバンククリエイティブ
- 米山久 (2012)『ありきたりじゃない新・外食』商業界

【資料】

- 独立行政法人家畜改良センター兵庫牧場（2015）「都道府県における地鶏、銘柄鶏の生産利用状況 平成26年度」
- 日南市（2015）『日南市人口ビジョン』
- 日南市農政課（2015）「平成26年度 日南市農業の概要」
- 日本政策金融公庫（2013）『平成24年度 農業の6次産業化等に関する調査』
- 農林水産省（2015）『6次産業化総合調査 2013年度版』
- 農林水産省（2016）「6次産業化をめぐる情勢について」農林水産省食料産業局産業連携課
- 毎日新聞地方版（2016）「日南市 初のIT企業進出 油津商店街の空きビルに、地元雇用92人予定」
- 宮崎県（2015）『宮崎県まち・ひと・しごと創生総合戦略』
- 宮崎県農政水産部（2015）「宮崎県農業・農村の現状と課題」
- みやざき地頭鶏事業協同組合「みやざき地頭鶏の現状と課題、そして将来 宮崎県のオンリーワン・ブランドとして」（資料提供2016年1月）
- 生産農家B氏提供資料「地頭鶏ランド日南とAPカンパニーのあゆみ」（資料提供2016年1月）