

琉球大学学術リポジトリ

沖縄本島北部におけるマンゴー産地の経営管理

メタデータ	言語: 出版者: 沖縄農業研究会 公開日: 2013-01-18 キーワード (Ja): 沖縄本島北部, ブランド育成, 経営戦略, マンゴー, 経営管理 キーワード (En): 作成者: 菊地, 香, 平良, 英三, KIKUCHI, Koh, TAIRA, Eizo メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/20.500.12000/0002016305

沖縄本島北部におけるマンゴー産地の経営管理

菊地 香・平良 英三¹⁾

(日本大学生物資源科学部, ¹⁾ 琉球大学農学部)

Koh KIKUCHI and Eizo TAIRA: The management of the Mango growing district
in the northern region of the main island of Okinawa.

要 旨

本稿は農家が経営方針を実現するにあたって、農家がどのような経営を行っているのかを明らかにする。

農家調査は2007年8～9月にかけて本島北部地域のマンゴー農家を対象に実施した。調査項目は、農業従事者、経営主年齢、後継者の有無、施設導入時期及び面積、収穫量、生産コスト、資本装備率などである。また、調査した農家の経営方針においてブランド育成、経営管理など聞き取りを実施した。

調査結果によれば、経営管理やブランドに関連したことに農家は敏感であることがわかった。さらに、農家は、消費者が沖縄マンゴーの価値を十分に認識しているものと考えている場合が多い。また、農家は品質管理に重点を置かない。一方でマンゴーは他の果物に比べて消費者にとって高級なイメージがある。高級感のあるマンゴーは果物のなかで消費者に貴重なものと認識されている。結果として、農家はどんなマンゴーであっても販売すれば、確実に売り切れてしまうことを当たり前としている。

キーワード：沖縄本島北部，ブランド育成，経営戦略，マンゴー，経営管理

I. はじめに

沖縄県で生産が急成長している熱帯果樹の一つにマンゴーがあげられる。沖縄県でマンゴー栽培が開始されたのは明治時代であり、本格的に販売用として栽培されたのは、1980年代からである（沖縄県農林水産部編，1999）。当時、マンゴーは露地栽培が中心であったことで、開花時期と梅雨が重なって結実が難しく、栽培技術の定着ができなかった。しかし、マンゴーがハウスで栽培されるようになってからは、梅雨に左右されなくなった。そして、マンゴーは現在、安定した栽培が可能となり、栽培農家が増加している。

これまでの国産の熱帯果樹に関する先行研究は、パインアップルを中心とした研究成果が多く、マンゴーに関する先行研究は数少ないといえよう。とくに亜熱帯気候に属する沖縄県の熱帯果樹の研究について菊地ら（2004，2006）及び菊地（2007）は、パインアップルとマンゴーの流通形態を明らかにしている。沖縄県においてマンゴーはパインアップルに続く第二の熱帯果樹として生産振興に力を入れており、農家の経営意識次第でさらなる飛躍する可能性をもっている。中村ら（2008）がマンゴーを含む熱帯果樹の消費者の購買行動を明らかにしたものである。しかし、経営管理や消費者の購買行動のあり方についての議論は少なく、生産振興に資

することができていない。マンゴー生産は、現状のままであると問題がどこにあって、それをどのように解決すれば発展するのか、その方向性を見出す参考例が少ない。

沖縄県は、マンゴーの経営戦略の一環となるブランドに関して次のような方向性をとろうとしている。県農水部がまとめた素案は「おきなわブランド」の確立や生産供給体制の強化、流通・販売・加工対策の強化など7つの政策目標に向けた諸施策の推進を掲げている¹⁾。沖縄県はブランドを構築して農業生産の改善を試みようとしているが、宮崎県と比較しても沖縄ブランドは発展の途上にある。産地としてブランドを形成するために必要なことは、一定の組織を形成して生産技術から販売戦略まで統一的にを行い、その組織が機能性をもった運用を行うことである。そこで本稿では、沖縄県における果樹産地のブランド化のあり方についてマンゴーを例に検討する。そして、マンゴー栽培農家が経営方針を明確にたて、それを実現するためにどのような農家経営を行っているのかを明らかにする。

II. ブランドの枠組みと沖縄県における取組み

1. ブランドの枠組み

ブランドとは「製品・サービスの特徴づけるために付与される名前やマークなどの総称である。」²⁾。ブランドを付与することは、様々な代替財がある中で消費者が選択する理由を提供することにある。ブランドをもって一般的な企業は流通業者との交渉力を高めることや、販売促進活動を展開していくことが容易となる。つまりブランドが構築されると、他の経営が作る製品と同等の品物よりも高い価格で、自らの経営で作られた製品を販売できるとされる価格プレミアム効果、顧客が製品を繰り返して購入す

るロイヤルティ効果があられる。またブランドを育成することで流通業者に対する交渉力を高めることができ、流通業者との協力が得られ、プロモーション活動の展開が容易となる。

さらにブランドの機能には保証機能、識別機能、想起機能がある。とくに保証機能は、優れた品質や属性の製品・サービスを供給し続けるという意味表示をもつことから始まる。したがって、ブランドは自らの経営において製品の性質や機能を管理し、保証できる体制を確立しなければならない。ブランドは単なる名前とマークというわけではなく、消費者に責任をもって一定の製品を供給し続けることを約束することである。

消費者は、商品の購買に際して、過去の経験にもとづいて購買の意思決定をする。記憶の想起に関してブランドは、認知と連想という大きな局面で重要な役割を果たす。ブランドを認知することは、そのブランドを構成する名前やマークがどれほど広く消費者に周知されているかにかかわる。ブランドが再認識される重要性は、多くの人々に再認識されることで、保証機能や識別機能が向上することにある。

そしてブランドの想起順位は、高い方が望ましい。消費者の想起集合に入ることが重要となるのは、店舗で並べられた農産物を実際に見る前に、何を購買するかを消費者が決めてしまう場合である。ブランドは、長期間にわたってプロモーション活動の蓄積に由来する連想があるかにかかっている。

個々のブランドから連想される知識や感情、イメージは、特定の内容に限定される。成功しているブランドは豊かであり、そして焦点の定まったブランド連想を有している。農産物のブランド化でさらに重要なことは栽培技術の統一が欠かせない。個々の農家が例えばマンゴーを

栽培し、出荷した場合、個々バラバラの栽培基準で栽培されそれが出荷されたものなので、それはプライベートなブランドであり、農家間でそれらと同じブランドとして扱うことはできない。同様に販売側も同一ブランドとして消費者に提供することはできず、ノーブランドか個々のプライベートブランドとして取り扱うしかない。なぜなら、農薬の種類や散布の回数、肥料の使用量、品質の統一ができなければ、沖縄県統一としてのブランド化されたマンゴーとはいえないからである。毎年、定品質のマンゴーが定量できて、定時に出荷できる体制を農家や出荷団体ができなければブランドを形成できたとは言えない。

県内ブランドに不足していることは、作られ

た農産物を安定供給できる体制をとり、品質を常に一定とさせることである。現時点での品質管理は個人の目視や経験によるカンが頼りとなっている。現状のままでは、ブランドマンゴーを高品質で安定供給することは困難である。品質を保証するためには、統一された栽培管理は当然のことであるが、これに自動選果機による品質管理、定期的な品質安定のための食味調査といった活動が必要であろう。

2. 沖縄県の果樹振興策

近年の沖縄県における果樹の生産振興施策の体系は、図1に示した通りである。沖縄県は果樹の生産振興にあたって、生産対策、流通対策、価格対策の3つの柱を立てている。これをもと

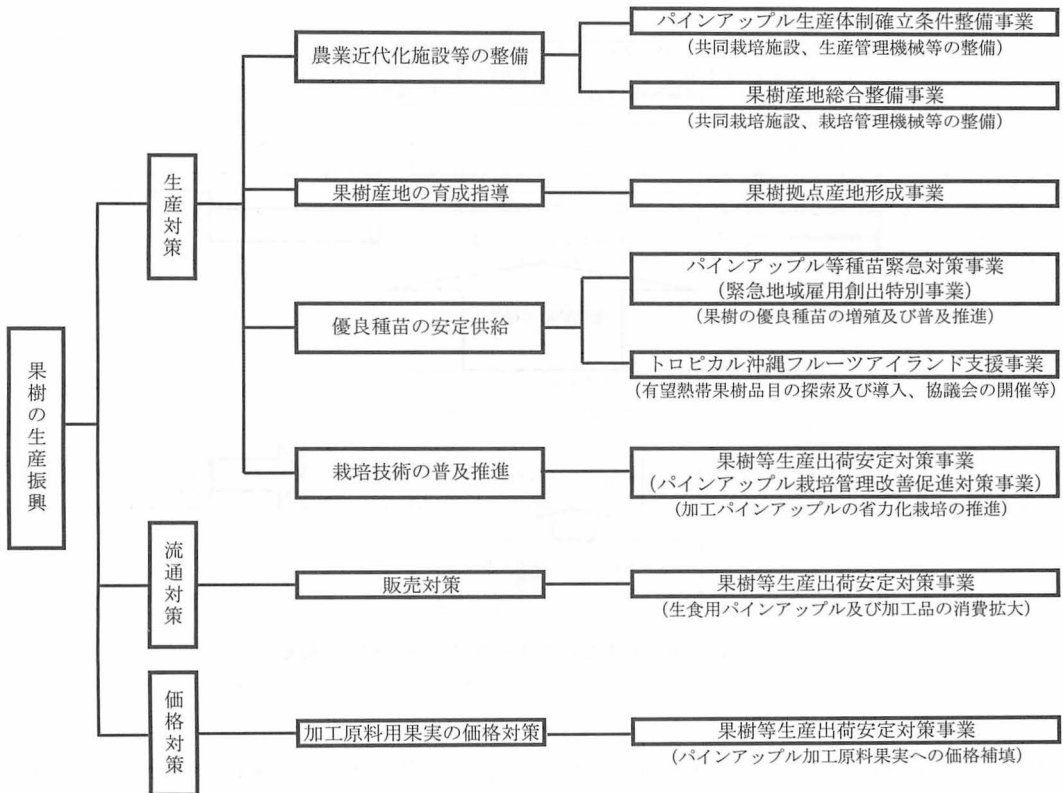


図1. 沖縄県における果樹の生産振興施策体系。

資料：沖縄県農林水産部『沖縄県の園芸・流通』

に6つ方針をとり、さらに8つの事業を展開することでそれぞれが具体的に振興できるようにしている。

沖縄県の果樹は、マンゴー、パパイヤ、バナナ、タンカンなどの栽培面積及び生産量が増加し、パイナップルが減少している。沖縄県は成長の著しいマンゴー、パパイヤなどの果樹の生産振興をするために、生産対策において果樹産地総合整備事業としての共同栽培施設、栽培管理機械等の整備を実施して農業近代化施設等の整備を進めている。特に沖縄本島北部は柑橘類、マンゴーやパイナップルの産地であってこれらの整備が進められている。

さらに沖縄県は次世代を担う果樹を育成するため、図2にあるようなトロピカルおきなわフルーツランド支援事業を立ち上げている。これ

に対して沖縄県の生産者における生産や出荷のあり方は、定時・定量・定品質で農産物を供給する体制が十分となっていない。これについて菊地ら(2006)は、生食用パイナップル産地をもとに産地化できない理由を次のようにまとめている。沖縄県では有機的に農家間がつながって産地を形成せず、また統一的な意識をもった出荷組織が市場対応してせず、農家個々がバラバラに市場対応したことに原因がある³⁾。高級果物の品質は、味も重要であるが見た目も重要である。ここに沖縄県の高品質マンゴーを十分に生産できない一つのあり方となっている。つまり統一規格なり統一的な品質の取り決めがないことから、粗悪品まで流通させている。農家の販売行動は、沖縄県産マンゴー全体の評価を下げかねない可能性も持っている。

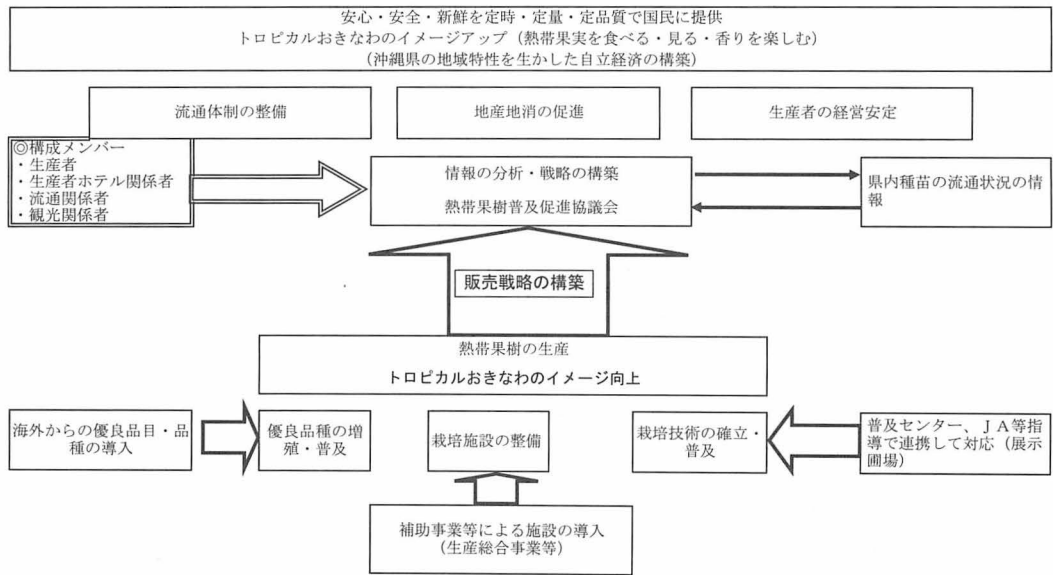


図2. トロピカルおきなわフルーツアイランド支援事業。
資料：沖縄県農林水産部(2004年)：「沖縄県の園芸・流通」より。

果樹の生産動向についてみると次の通りである。沖縄県が指定する園芸の拠点産地は7カ所であり、マンゴー、パパイヤ、パッションフルー

ツ、シークワーサー、パイナップルの5品目を栽培する産地が該当する。主な産地としてマンゴーは豊見城市、パイナップルは東村となっ

ている。地の利を生かして熱帯果樹の拠点産地を形成することが望ましいものの、熱帯果樹農家の多くは組織化して共選共販の体制をとらず、顧客への直販を中心とした出荷体制をとっている。これらの農家はJAの販売方針、精算方法や手数料を嫌い、自らの自由な裁量による販売行動をとっている⁴⁾。

Ⅲ. マンゴーの生産動向

マンゴーとパパイアは、オーストラリアとのEPA交渉で取り上げられている品目である。とくにマンゴーは、海外産のアーウィン種が500円/kg前後、国産が1,500～3,000円/kgとなっており、価格面では輸入品に太刀打ちできるものではない。国産マンゴーは価格について低価格性を消費者に訴求せず、品質面を前面に押し出した方向をとらざるを得ないといえるだろう。

まず、マンゴーは1984年に屋根掛け栽培による着果促進法が開発されたことで、炭そ病の防

除が可能となったことから、経済栽培が本格化した⁵⁾。図3より、マンゴーは1985年に結果樹面積6haから一貫して増加し、2000年に入ってから200haで安定している。結果樹面積の伸び率をみると、1985年を100%として一貫して増加し、1999年に達した時点でその増加が鈍くなった。そして収穫量及び出荷量は、1998年の不作を除いて、1999年に1回目のピークを、2004年に2回目のピークを迎えた。1999年から2005年にかけて新規参入した農家の栽培技術が安定していないことで、収穫量と出荷量においても安定した数量となっていない点もあるのだが、結果樹面積の急増をみる限り、沖縄の重要果樹に成長したことが分かる。

中村(2008)によれば、沖縄県のマンゴーは1998年の凶作まで、国産マンゴーの8～9割のシェアを確保していた。しかし、宮崎県の参入によりそのシェアは低下し、2005年において沖縄県産51.0%、宮崎県産30.9%という構成となっ

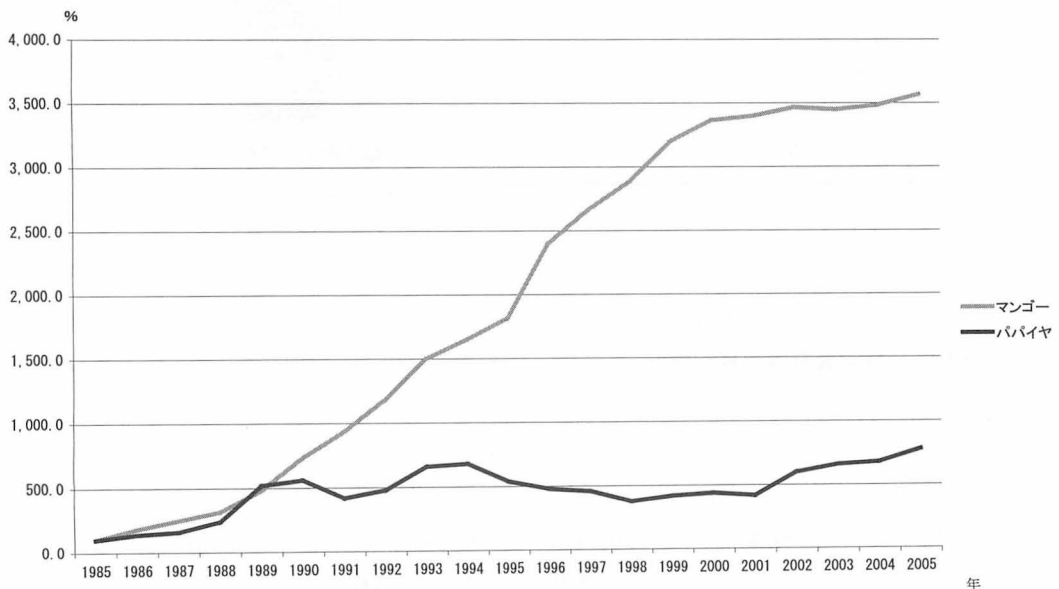


図3. 1985年を100としたマンゴーとパパイアの生産動向の推移。
資料：内閣府沖縄総合事務局「沖縄農林水産統計年報」より作成。

ている。「マンゴー＝沖縄県」という消費者の認知の構図は崩れているとまとめている。

表1は、マンゴーの等級基準を示したものである。これをもとに農家による個選、JAへの出荷後に選果する共選となる。JAによればマンゴーでの個選は、農家の主観が入りすぎるためか、秀品と優品が十分に選別できず、等級を揃えることができないようである。栽培技術の統一ができず、あわせて品質の統一も不十分となっている場合が多いようである⁶⁾。マンゴーを栽培する技術が、生産する農家間で同一でない状況で、同じ品質のものができるといふこと

は困難であろう。現状では、マンゴーが消費者にとって他の果実に比べて希少性のあるものであり価値のある商品として認識されている。しかし図4で示すように、実際に販売されているマンゴーは個体差が激しく、一定の品質を保つだけの栽培技術を確認できていないのが現状である。JAでは糖度を中心として品質を区分しており、目視による等級基準だけで選別しないでの確な農産物を供給できるような体制を確立しようとしている。マンゴーの規格を見ても、出荷体制は今後の整備が期待されるものといえよう。

表1. 沖縄県におけるマンゴーの品目別等級基準。

秀品	鮮紅色が7分着色以上のもの 病虫害被害のないもの 刺傷、切傷、圧傷、すれ傷のないもの 日焼けのないもの 形状は品種の特性を備えたもの
優品	鮮紅色が3～7分着色以上のもの 病虫害被害が目立たないもの 刺傷、切傷、圧傷、すれ傷が目立たないもの 日焼けが目立たないもの 形状は品種の特性を備えたもの
良品	鮮紅色が3分着色以下のもの 病虫害被害が優品につぐもの 刺傷、切傷、圧傷、すれ傷が優品につぐもの 日焼けが優品につぐもの 形状は品種の特性を備えたもの
主な調整荷 造方法	糖度は14度以上のもの 病虫害被害果、傷果、日焼果、奇形果等は除去する 果実にはシールを貼る 玉揃えを厳重にする

資料：沖縄県農林水産部編（1999年）を参考に作成。



図4. 実際に販売されているブランドマンゴー。(2007年6月26日)撮影。

IV. マンゴー生産農家の経営内容

1. 調査方法及び調査農家の経営概況

沖縄本島北部は、名護市、金武町、本部町、大宜味村、恩納村、今帰仁村、国頭村、東村で構成される地域である。人口は115,108人(2007年10月)であり、名護市の人口は60,478人であって、地域の中心となっている。名護市や本部町では柑橘類が栽培され、東村や国頭村ではパインアップルが盛んに栽培されている。

沖縄県におけるマンゴーの生産地は、沖縄本島北部・中部・南部、宮古島、八重山地区である。表2は1996年以降のマンゴー産地における農家数及び結果樹面積を示したものである。結果樹面積でみると本島北部が30%以上の結果樹面積を占めている。ついで南部が20%以上となっており、沖縄県産のマンゴーはこの2つの地区が中心的な産地となっている。

この中で、JA系統販売を多く行っていると

表2. 地域別にみた結果樹面積の推移.

	北部		中部		南部		宮古		八重山	
	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合
1996	53	36.8	14	9.7	38	26.4	23	16.0	16	11.1
1997	58	36.0	16	9.9	42	26.1	27	16.8	18	11.2
1998	64	37.4	16	9.4	43	25.1	32	18.7	16	9.4
1999	68	35.1	17	8.8	46	23.7	43	22.2	20	10.3
2000	69	34.2	18	8.9	48	23.8	47	23.3	20	9.9
2001	72	35.3	16	7.8	47	23.0	49	24.0	20	9.8
2002	73	35.1	16	7.7	49	23.6	50	24.0	20	9.6
2003	73	35.3	15	7.2	47	22.7	51	24.6	21	10.1
2004	73	34.4	16	7.5	51	24.1	51	24.1	21	9.9
2005	73	34.1	18	8.4	51	23.8	51	23.8	21	9.8

資料：内閣府沖縄総合事務局「沖縄農林水産統計年報」より作成。

ころは本島中部と南部であり、宮古島は一部JA系統販売をしているものの個選が中心である。また本島北部では個選中心であり、2007年時点においてJA系統販売をしている農家はほとんどいない。八重山地区に至ってはJAの選果場がないことからJA系統販売がほぼ0である。離島のような遠隔産地では、組織化した販売方法をとることで輸送のロスが削減できる。しかし、沖縄県の一部では組織化して販売することをあえてせず、個選で販売する農家が多い。組織化しない理由は多々あるものの、その多くが個の経営的裁量が反映しやすいようにするためである。組織化にしても緩やかな生産組織である。本島北部は、組織的な対応よりも個別に顧客販売をした方が利益を多くとることが可能であるということで、個の裁量が強くなる緩やかな組織化した販売となっている。

本島中南部とくに南部ではJA系統販売を活用して、販売事業についてはJAに委託し、秀品率を高めて所得を拡大しようとする農家が多い。沖縄本島という一つの島においてこれだけの販売手段が異なる。本稿は、個選中心で顧客販売が主となっている本島北部を取り上げた。

調査は、2007年8～9月にかけて北部地域のマンゴー農家を50戸抽出し、そのうち調査した農家は34戸である。そしてその中から、調査時

に農家が土地面積や収穫量といったデータを把握していない農家4戸を除いて30戸を分析対象とした⁷⁾。調査内容は、経営に関する項目として、経営耕地面積、農業従事者、農業経営主年齢、後継者の有無、資本装備、施設導入時期及び面積、収穫量、出荷先、生産コストである。また、調査した個別農家の経営方針においてブランド育成、経営管理など聞き取りを実施した。

調査農家の経営概況は表3に示す通りである。経営耕地面積は最大520a、最小10aである(農家のマンゴー栽培に関して最大520a、最小6a)。経営耕地を借地に依存した農家が多く、30戸中で8戸の農家が全て借地であった。一般にマンゴーは露地での栽培に適さない。露地栽培では着果時期が梅雨にあたり、炭そ病に罹ってしまう。さらに、台風害に耐えうるような風除けハウスが必要である。マンゴーを栽培する農家はほぼ施設化しているものと推測される。なお、他の品目を栽培している農地については施設化されていない。経営主年齢は、最年長86歳、最年少39歳である。経営主年齢65歳以上は12戸であり、調査農家の40%は高齢者である⁸⁾。農業就業者は単独農家(1人)が8戸、経営主夫婦でマンゴーを栽培する農家が9戸である。そして、経営主夫婦に後継者もしくは雇用労働のある農家が13戸である。後継者は30戸中で

53.3%であり、後継者不在の農家は12戸である。マンゴー単収は最大で2,000kg, 最小で120kgであり、かなりの開きがある。マンゴー単価についても最高4,000円, 最安1,000円と単価の幅が3,000円の開きがある。農業経営費は最大で1,323千円, 最小で14千円とかなりの格差がみられている。この格差は管理を十分に行う農家と粗放的な栽培となっている農家の存在に原因があるとみられる。

表3. 調査農家の経営状況。

(単位: a, %, 人, 歳, kg, 千円)		
経営耕地面積	最大	520
	最小	10
マンゴー畑	最大	520
	最小	6
自作地率	最大	100
	最小	0
	平均値	67.5
	標準偏差	43.76
施設化率	最大	100
	最小	2.4
経営主年齢	最年長	86
	最年少	39
農業就業者数	最多	4
	最少	1
後継者	平均値	53.3
	標準偏差	0.51
マンゴー単収	最大	2,000
	最小	120
マンゴー単価 (1kg当たり)	最高	4,000
	最安	1,000
農業経営費 (10a 当たり)	最大	1,323.4
	最小	14.4
農業粗収益 (10a 当たり)	最大	3,773.6
	最小	74.1

資料: 調査結果より作成。

2. 農家の経営形態

前節では、調査農家の経営概況を考察した。事例農家についてどのような経営形態が区分され、経営形態別にみて経営戦略の方向性がどのように異なるのかを検討したい。分析方法は、こうした経営的な特徴をもつ調査農家の経営形態を表4に示す指標で主成分分析を行った。主成分分析の結果は、表5に示すとおりである。

表中より第1～3主成分までで累積寄与率が

表4. 経営区分の指標。

マンゴー畑率 (幼木含む)
経営主年齢
農業就業者数
農業後継者を確保した農家
経営耕地に占める結果樹面積率
kg当たりのマンゴー単価
10a当たりのマンゴー収穫量
マンゴーの所得率
10a当たりの流動費

資料: 調査結果より作成。

表5. 主成分負荷量。

主成分負荷量	主成分No.1	主成分No.2	主成分No.3
マンゴー畑率 (幼木含む)	0.689	0.418	-0.409
経営主年齢	0.414	-0.540	0.320
農業就業者数	-0.208	0.621	0.450
農業後継者を確保した農家	0.075	0.097	0.894
経営耕地に占める結果樹面積率	0.804	0.078	-0.157
kg当たりのマンゴー単価	0.698	0.183	0.082
10a当たりのマンゴー収穫量	-0.466	0.225	-0.392
マンゴーの所得率	0.576	-0.297	0.079
10a当たりの流動費	0.166	0.860	0.100
固有値	2.404	1.777	1.472
寄与率	0.267	0.197	0.164

0.63である。第1主成分は、経営耕地に占める結果樹面積率に主成分負荷量が0.80であることから「調査農家のマンゴー規模」に関する主成分である。第2主成分は、10a当たりの流動費に主成分負荷量が0.86であったことから「調査農家の経費」に関する主成分である。第3主成分は農業後継者に主成分負荷量が0.89であることから「調査農家の農業継続性」に関する主成分である。第4主成分以降は固有値が1.0以下であり、分析に使用するにはリスクが大きいことから使用していない。

第3主成分までの主成分得点値を入力指標としてクラスター分析を行った。図5にそのクラスターを示し、これをもとに経営形態を区分すると以下の通りである⁹⁾。

①投下経費が少なく低結果樹面積率であるが、農業生産の継続性のある「マンゴー依存度小経営」、②結果樹面積率が低く、投下経費が少な

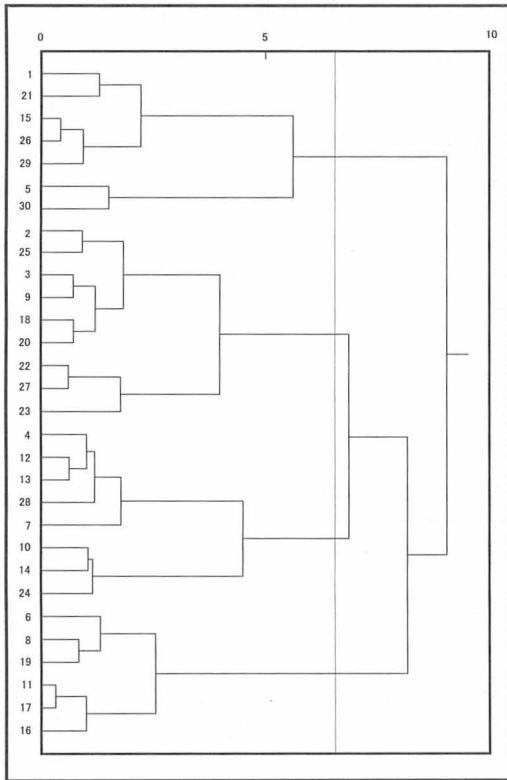


図5. 事例農家の経営形態とクラスター分析樹形図。

く、農業生産の継続性がない「後継者不在マンゴー依存度小経営」、③結果樹面積率が低いものの投下コストが高く、農業生産の継続性のある「後継者不在マンゴー特化型経営」、④投下経費は高く結果樹面積率も高く、農業生産の継続性のある「マンゴー特化型経営」、等の4つの経営形態に区分できる。

①マンゴー依存度小経営はマンゴー以外の品目を栽培していることから、経営耕地面積に占める結果樹面積率が小さい。農家としてマンゴーそのものは、補助的な位置付けとなっている。そして、この経営形態に該当する農家は様々な農産物を生産することで多角化している。

②後継者不在マンゴー依存度小経営は、後継者が他出しており、現在の経営主によって経営が維持されるにすぎない状態である。農業生産

の継続性に不安定要素をもっている。この経営形態に該当する農家は、マンゴーが主力とならない経営形態である。

③後継者不在マンゴー特化型経営は、経営規模が小さいことから経営耕地全てをマンゴーに特化している。後継者が他産業に就業し、マンゴー生産の継続性に問題がある。従って、マンゴーからの収益に依存している。

④マンゴー特化型経営は、即戦力の次世代を確保している。そして、マンゴーの単価を高めて所得を最大化させている経営である。従って、この経営形態はマンゴーに専門化しており、この経営形態に該当する農家はマンゴーからの収益に依存している。

以上、沖縄本島北部のマンゴーは、4つの経営体に区分できることが推測される。

3. 農家の販売促進・経営方針

農家にとってブランドのもつ機能は、識別機能関心を示している（菊地，2009）。そして、本島北部の農家は顧客販売が中心であることから、ロイヤルティー効果を中心としたブランドの構築をしている。また、農家にとってどのような経営方針をもってマンゴーをはじめとする農産物を栽培しているのか、その事業目的をもって経営を行うかどうかが発展のカギとなる。事業目的は農家にとってどのような生存領域で経営を発展させていくのか、常に目的と照らし合わせながら経営を行うが、事業目的をもちえていない場合は場当たりの経営となってしまう。経営を管理する上で事業目的をもつことは重要なこととなる。本稿は経営形態別にブランド育成、ブランド維持、経営管理について聞き取り調査した。なお、経営方針などのアンケート結果については、数値間において偏りが大きいことから、数量的に扱うのではなく、経営形態

間でアンケート結果がどのような相違があるのかに使用する。以下では、経営形態別に表6～8をもとにして考察してみたい。

(1) マンゴー依存度小経営

マンゴー依存度小経営は、マンゴー以外の品目も経営している。マンゴーのブランド育成の重点項目では、消費者へ積極的に訴求をしなければならぬが、育成活動に積極的ではない。作業日誌による栽培管理は実施している農家が

多いものの、JAや量販店との契約販売には関心を示していない。マーケティング戦略の立案は2戸だけが実施しているのみである。顧客販売が中心となるのでマーケティング戦略を更新する必要を認めておらず、従来通りの販売をしている経営形態である。

この経営形態において事業目的は設定しているもののその具体化を目指すことはない。本来ならマーケティング戦略の立案は、事業目的の達成にリンクしていることから、これがないと

表6. 経営形態別にみたマンゴーのブランド育成の重点項目。

	イベントへの参加		量販店での販売促進		積極的な新聞や情報誌での広告		新品種の導入		価格設定の見直し	
	戸数	割合	戸数	割合	戸数	割合	戸数	割合	戸数	割合
マンゴー依存度小経営	3	42.9	2	28.6	1	14.3	1	14.3	0	0.0
後継者不在マンゴー依存度小経営	5	55.6	4	44.4	1	11.1	3	33.3	3	33.3
後継者不在マンゴー特化型経営	4	50.0	4	50.0	1	12.5	3	37.5	3	37.5
マンゴー特化型経営	4	66.7	2	33.3	4	66.7	3	50.0	4	66.7
全体	16	53.3	12	40.0	7	23.3	10	33.3	10	33.3

資料：調査結果より作成。

注)：経営形態合計の戸数を分母にして割合を算出した。

表7. 経営管理に関する農家の意向。

	事業目的を設定		JAや量販店との契約栽培		契約栽培の順守		簿記の記帳による経営管理		作業日誌による栽培管理		マーケティング戦略の立案	
	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合	実数	割合
マンゴー依存度小経営	6	85.7	1	14.3	1	14.3	4	57.1	5	71.4	2	28.6
後継者不在マンゴー依存度小経営	7	77.8	4	44.4	4	44.4	4	44.4	5	55.6	5	55.6
後継者不在マンゴー特化型経営	4	50.0	3	37.5	2	25.0	0	0.0	4	50.0	4	50.0
マンゴー特化型経営	6	100.0	2	33.3	2	33.3	4	66.7	3	50.0	4	66.7
全体	23	76.7	10	33.3	9	30.0	12	40.0	17	56.7	15	50.0

資料：調査結果より作成。

注)：経営形態合計の戸数を分母にして割合を算出した。

表8. 生産者の組織化に対する意向。

	生産組織を形成に賛成		1戸の経営で自由に栽培		統一の規格と組織販売	
	実数	割合	実数	割合	実数	割合
マンゴー依存度小経営	4	57.1	2	28.6	4	57.1
後継者不在マンゴー依存度小経営	4	44.4	6	66.7	4	44.4
後継者不在マンゴー特化型経営	4	50.0	3	37.5	3	37.5
マンゴー特化型経営	2	33.3	4	66.7	2	33.3
全体	14	46.7	15	50.0	13	43.3

資料：調査結果より作成。

注)：経営形態合計の戸数を分母にして割合を算出した。

場当たりの経営となってしまう可能性をもっている。しかし、場当たりの経営にならないようこの経営形態では、作業日誌による栽培管理や簿記の記帳による経営管理によって経営全体として収益を高めようとする傾向がみられる。ブランド商品は一定の品質を保証することが必要であって、品質の低いものを販売することは全体のブランドイメージを破壊してしまう。この経営形態に属する半数の農家は、ブランドイメージを大切にするために炭そ病に罹ったマンゴーの販売を控えている。そして顧客販売中心であるため消費者から情報を直接受け取ることが可能であり、消費者からの品質に対する要望をダイレクトに受け止めて改善することが可能となっている。

(2) 後継者不在マンゴー依存度小経営

後継者不在マンゴー依存度小経営は、後継者がいないことから経営の継続性に問題があり、常に経営の安定を図る必要がある。他の経営形態に比べ必要に迫られて事業目的を設定せざるを得ない。したがって、ブランド戦略の立案に関心を示す農家が多い。マンゴーのブランド育成の重点項目は、販売先の確保のために産業祭りや物産展などのイベントに参加にある。イベントを販路拡大の場としてとらえて消費者に訴求し、さらに量販店での販売促進活動を通じて収益の最大化を目指している。

また、消費者ニーズを的確にとらえるため価格設定には敏感に対応する農家もみられる。この経営形態に該当する農家の経営管理の意向で関心の多い項目は、「事業目的を設定」することであり、このことはマーケティング戦略の立案を構築することで消費者へ如何に自らのマンゴーを購入させるかを検討するようにし、明確な経営方針をもつことで市場のなかでの生存領域を確保しようとしている。そして「作業日誌

による栽培管理」によって日々の管理を正確にすることで品質の安定化と保証をすることを課題としている。したがって、この経営形態に該当するすべての農家が炭そ病に罹ったマンゴーを販売するという、ブランドイメージを破壊する行為をすることがない。常に高い品質のマンゴーを提供して、ブランドイメージを高める方向性をもっている。このことは、顧客販売を中心に行っていることもあって定品質マンゴーの実現を大事に考えており、顧客である消費者から品質に対する苦情があった場合には、その要望をダイレクトに受け止めて改善することが可能である。このことにより品質の高いマンゴーが生産できるような体制をとっている。

(3) 後継者不在マンゴー特化型経営

後継者不在マンゴー特化型経営は、4つの経営形態の中で事業目的を設定する農家が少ない形態である。マンゴーという高級果実は、単価自体が高く、高い収益が見込まれがちである。しかし、マンゴーのブランド育成の重点項目をみると、物産展や産業祭りなどのイベントに関心を示し、量販店での試食を伴う販売促進に対しても同様である。マンゴーへ特化した経営だけに、販売先の確保と販売量の増加につながることを重視している。

この経営形態に属する農家の半数が事業目的をもっており、闇雲にマンゴーを栽培して販売しているわけではない。そして事業目的に見合うマーケティング戦略を常に更新している状況にある。またマンゴーは高級果実であることから品質を常に一定に保つことが必要である。この経営形態に属する農家の半数において作業日誌によって栽培管理を安定化させて、品質の安定化並びに向上を目指している。マンゴーが経営の中心であるこの経営形態では、4つの経営形態の中で、後継者不在マンゴー依存度小経営

の次に品質管理を重視している。8戸のなかで5戸が炭そ病に罹ったマンゴーについて出荷せず、農家で処分している。炭そ病に罹ったマンゴーを安価で販売することは、高級イメージの強いマンゴーの品質やブランドイメージの破壊につながる可能性がある。この経営形態はマンゴーに特化した経営を行っていることから、ブランド維持のための品質管理を重視した結果がこのような回答を導いている。

(4) マンゴー特化型経営

経営耕地の全てがマンゴーに特化しており、後継者不在マンゴー特化型経営に比べて該当するすべての農家が事業目的を設定した経営となっている。マンゴーのブランド育成の重点項目をみると、県内外で開催されるイベントに積極的に参加している。そして積極的に新聞や情報誌において広告することで、消費者向けのアピールを行っている。マンゴーに特化した経営であり、消費者の動向に敏感に反応するため価格の設定は柔軟に行えるような体制をとっている。

この形態に属する農家は、事業目的を達成するためにもマーケティング戦略を重視しており、品質の安定化を図るために作業日誌による栽培管理を行っている。また経営管理として簿記の記帳を重視している。この経営に属する農家の多くは顧客販売が中心であり、JAや量販店との契約販売はほとんどない。ブランドとしてマンゴーの品質管理をみると、6戸のなかで5戸が炭そ病に罹った商品を販売することない。この形態に属する農家は定品質のマンゴーを顧客に提供する意向をもっているともいえよう。マンゴーに特化したこの形態に属する農家の意向は、常に高い品質のマンゴーを消費者に提供することで収益性を高める方向にあるといえるだろう。

4. 農家における組織化対応

顧客販売が中心であることで、表8にあるように農家が組織化して販売を行うことに消極的である。積極的に生産組織を形成しようとする割合は、どの経営形態においても60%を超えることはなく、個々の農家の裁量による顧客の販売に重点を置いている状況にある。統一された規格で販売を行うことに対しても同様の傾向にある。個選個販の顧客販売が中心となっており、沖縄県産マンゴーという一つのカテゴリーであっても、それが農家間で規格の基準がバラバラとなり、マンゴーの個体差がある。図4に示すように、個選であるがゆえに贈答用であっても表2にあるような規格に見合うものとなっていない。この原因は農家の技術力にある。通常組織化された産地であれば、行政やJAによって技術講習会を生産者部会単位で開催して、農家のもつ技術の平準化をする。しかし北部地域の組織率が低い状況にある。とくに北部では栽培技術に差がありすぎており、表3にあるように単収が120kgの農家から2tの農家までいる。今までの北部におけるマンゴー生産は農家主導で、農家が行政やJAの指導を受けないでいた。近年において、農業研究センターや農業改良普及センターにおける栽培技術に関する研究成果が蓄積され、農家に還元できる体制をとれるようになってきた。2007年度以降、マンゴー栽培研究会を沖縄県主導で開催して、栽培技術を平準化することを目指しており、今や農家の参加率は高い。

後継者不在マンゴー依存度小経営は、組織化して生産と販売の機能を分けるよりも1戸の経営で自由に栽培する方向にあり、生産者の組織化形成に消極的である。マンゴー依存度小経営のようにマンゴーが経営を構成する一品目であるとしている経営形態では、生産組織を形成す

ることに賛成となる意見が多い。後継者不在マンゴー特化型経営のように経営の継続性に問題があるような農家では、十分な農業従事者を確保することができないことから、生産と販売の機能を分けることを望んでいる傾向にある。しかし、生産組織を形成することに否定的な経営形態は後継者不在マンゴー依存度小経営とマンゴー特化型経営である。これらの経営形態では、個の裁量を重視するため1戸の経営で自由に栽培できることを望む。とくにマンゴーに特化しているマンゴー特化型経営では、JAや量販店との契約栽培が2戸だけであり、これらの農家が契約栽培に準じて栽培しているだけである。後継者不在マンゴー特化型経営であっても生産組織を形成することに賛成する農家が半数でありながらも、統一の規格と組織販売の活動を実際に行っている農家は8戸のなかで3戸のみであり、組織があったとしてもその規定に従って活動するより、個の裁量で経営を行う傾向ややみられる。規格の統一が進んでいる経営形態はマンゴー依存度小経営である。この経営形態によれば一戸の農家で販売力に限界があり、農家は顧客販売に加えて系統販売を入れて販売力の強化をしようとしている。それ以外の経営形態に属する農家は調査における意見で、規格の統一をして組織的な販売活動をする方向性を農家がまだ望んでいないことがあげられた。

V. おわりに

本稿は、沖縄マンゴーのブランド戦略に農家の経営対応が十分になされているのかを、経営形態別に検討した。分析の結果、マンゴー農家のあり方、とくに経営管理の行動様式は次の3点に整理された。

第1に、沖縄県において結果樹面積第一位である本島北部の農家は、組織化して販売するの

ではなく、個別に販売することが多い。そして農家間で規格の統一ができていないことから、「沖縄県産ブランドマンゴー」であっても個体差が激しい。共選をせず個選中心であるがゆえに選別規格が厳格化せず、農家の裁量に委ねられてしまっている。消費者にとってすれば沖縄県産のマンゴーはすべて同一ブランドとしてみている。その実態は規格の揃った共選と農家間で不揃いの規格のマンゴーとなっている。沖縄県産のマンゴーをすべてブランド品として位置付けていくのであれば、栽培技術から品質基準まで統一し、それを認証する機関としてブランド協議会のようなものを立ち上げていくことが必要である。

第2に、上記のことと関連するがブランド化に必要な技術の統一が、マンゴー特化型や後継者不在マンゴー特化型でとられていない。沖縄県で統一された栽培技術というより、農家個々の技術に依存している。栽培技術を統一させ、その技術を認証してもらわない限り、個々バラバラのプライベートブランドのマンゴーになってしまう危険性が高いものと推測される。プライベートブランドであっても共選マンゴーと同じ基準で、販売できるような体制作りが必要不可欠である。

第3にブランドを作り上げたら、そのブランドを育成することが必要である。マンゴー栽培を主とする経営形態では、積極的にブランドを育成する努力をしている。しかし、マンゴーの生産継続に不安定要素のある後継者不在マンゴー依存型経営では、イベント活動を通じてブランド育成をするだけであり、特別ブランドを育成する方向となっていない。ブランド化をした後は、それを発展させるための育成をしなければ、継続的にブランドを維持することにつながっていかないものと推測される。今後は、沖縄ブラ

ンドを育成かつ強化し、消費者に訴求していくことが必要となるだろう。

以上、今後における沖縄本島北部のマンゴー産地の経営戦略に必要な経営管理の方向性を考察した。現状として、生産農家は、的確な栽培方法を独自に編み出し、それを他の農家に伝播する機会が少ないといえるかもしれない。これに対してブランド化に向けての指針であるマニュアルが2008年から青果物のブランド確立推進協議会によって作成されてきているなど、今後の品質の安定化が進展していくものとみられる。

謝 辞

本稿をとりまとめるにあたり、調査に協力していただいた農家の方々に感謝いたします。また、データ提供をいただいた沖縄県農林水産部果樹班の担当者に感謝申し上げます。なお、本稿は日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究(C) (課題番号19580254) の研究成果の一部である。

(注)

- 1) これらのことは沖縄県 (2008) を参照のこと。
- 2) この部分については、石井淳蔵ほか (2004) より引用して作成した。
- 3) 野菜の産地化はできているが、2000年で8種10産地にとどまっている。
- 4) 菊地 (2007) は、計画的な販売をせず、場当たりの経営対応をする農家が多いと指摘している。また出荷組織があっても、構成員を結びつけるものはない。沖縄では組織の結束を強化せず、構成員の結束が緩く、規約はあっても機能していない。つまり組織文化をもちえないことから、単なる農家の集合体的な存在が多い。

- 5) 詳細は沖縄県農林水産部編 (1999) を参照のこと。
- 6) JA営農センターのヒアリング調査による。
- 7) 調査した農家のなかには複数農家が組合法人としての経営体も含まれるが、経営の運営は個々の裁量に任されている。また、有限会社も対象となっているが、その数が3経営未満であるので、その組織が特定される恐れがあるので、あえてそれらは明記していない。
- 8) 65歳以上の農業従事者は他産業に従事することができないということで高齢者とした。
- 9) 主成分分析をし、主成分得点値を入力指標としてクラスター分析をする方法に関した先行研究は、藍澤宏ほか (1998) がある。
- 10) 本稿の調査は2007年に実施しており、調査時点においてこのような組織はなかった。しかし、2007年当時からブランドを認証すべき機関の必要性は各機関で認識されていた。

引用文献

- 藍澤宏・鈴木直子・有泉龍之 1998：過疎地域における中心集落との関係からみた集落分布構造に関する研究。農村計画学会誌 16 (4) pp. 304-314.
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 2004：マーケティング入門。日本経済新聞社。p. 465.
- 沖縄県 (1977-2006)：沖縄統計年鑑。
- 沖縄県農林水産部編 1999：果樹栽培要領 p. 153.
- 沖縄県 2008：第3次沖縄県農林水産業振興計画 pp. 29-37.
- 菊地香・魏台錫・中村哲也・川満芳信 2006：パインアップル産地の流通対応に関する研究—加工中心から生食へ転換する東村をもとに—。食品流通研究 (韓国食品流通學會) 23 (2)

- pp. 31-52.
- 菊地香 2007：果実の流通システムとマーケティング—離島における農業の生産・流通システムの構築— 農業および園芸 82 (1) pp. 190 - 198.
- 菊地香 2009：沖縄県におけるマンゴー農家の経営意識に関する研究—アンケート結果を中心に— 農業および園芸 84 (3) pp.341-350.
- 内閣府沖縄総合事務局（1987-2007）沖縄農林水産統計年報.
- 中村哲也・丸山敦史・矢野佑樹・菊地香 2008：沖縄産マンゴーの県外市場開拓と消費者意識—わしたショップにおけるアンケート調査から— 農業経営研究 46 (2) pp.35-40.