

## 2001年度セミナー概要

### これからのワイナリー経営と地域活性化

京都大学農学研究科助教授 小田滋晃

#### 1. はじめに

我が国における最近の農業経済学・経営学領域で、果樹農業に関する研究はあまり人気がないように思われる。その理由は、次の4点ぐらいに要約できるであろう。

第1は、もともと果樹農業は地域特産的で地域経済においては重要なのだがいわゆる農業問題となりにくい側面がある。唯一、ミカン農業が国の選択的拡大政策とも関連し、西南暖地に広範に広がり、果樹農業における「米」問題—農業問題として認識され掛かったという経緯はある（我が国における主要果実の生産量の推移は図1を参照）。

第2に、果物が米や野菜と違い必需品ではないということがある。そして、季節性が強く、貯蔵性にも乏しいので基本的に限定された期間、「旬」にしか消費者は購入できないという特徴がそれに拍車を掛けているといえる。

第3に、果樹生産経営は、機械化が困難で手作業

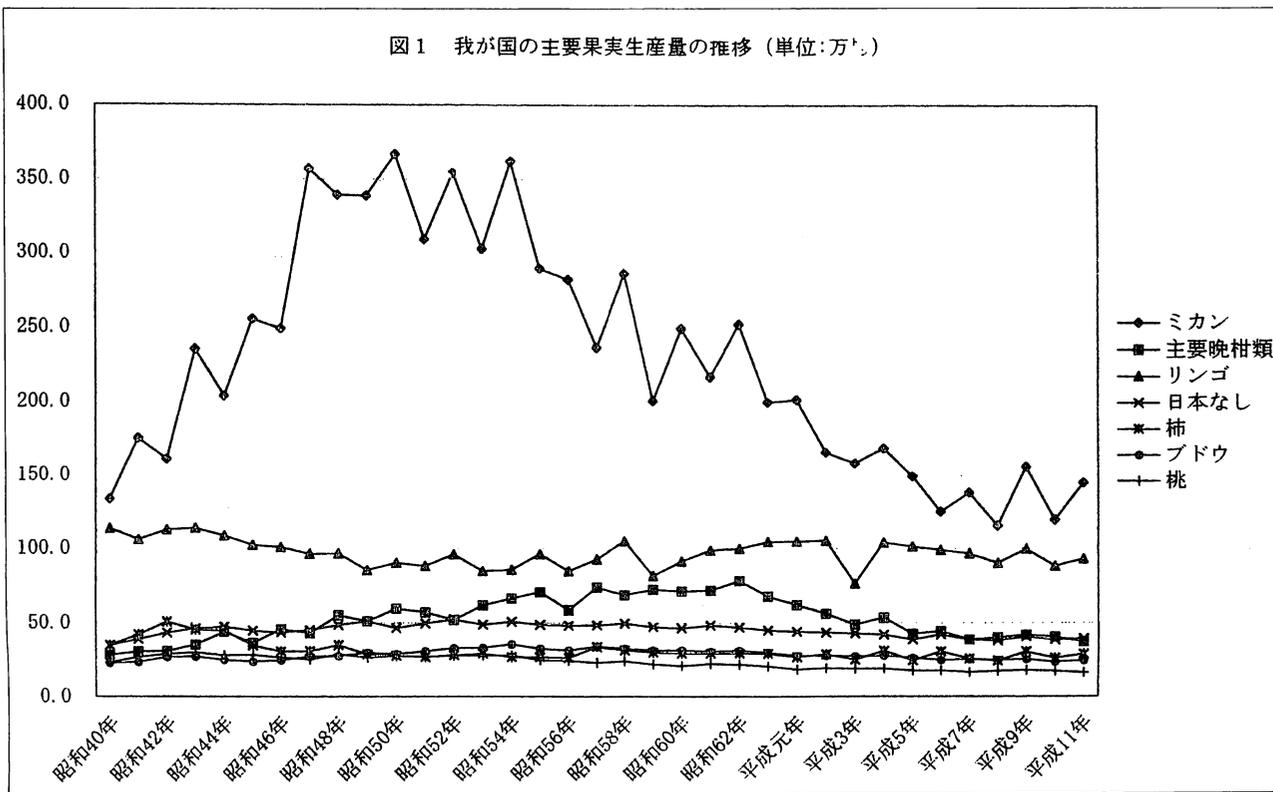
が中心となり、そのため規模拡大も難しいという技術的特質から最近の農業経済・経営研究にとっての課題に乏しいという面も指摘できよう。

第4に、果樹生産は一般に産地を形成し、共選・共販体制により産地農家の自助努力で生産から販売まで行ってきた経緯があり、米や畜産のように政府が介入する余地が必需品でないということとも関連し非常に少なかったという点も指摘できよう。

以上のような諸点が、果樹農業を巡る農業問題としての認識を研究者の間で希薄にしてきた原因と考えられる。ましてや、ワイン・ビジネスに関する研究は、これまで少なくとも我が国では皆無に近いといえる。

そこで、このような現状を踏まえ、地域活性化に視座を置きつつこれからのワイナリー経営（ワイン・ビジネス）において考慮すべき条件変化の方向や将来への期待に関して検討していこう。

図1 我が国の主要果実生産量の推移（単位：万<sup>3</sup>）



## 2. 考慮すべき側面

ワイナリー経営を考える際に考慮すべき側面として、生産サイド、マーケティング及び消費サイド、アメニティーサイド、経営管理サイドの4つの側面を挙げることができよう。

生産サイドに関しては、ビンヤードのブドウ生産規模とワイナリーのワイン生産規模の静態的なマッチングの問題、さらには動態的な販売戦略上の問題（言いかえれば将来予定する自家ブランドワインのアイテム数なり販売ケース数）とワイナリーのワイン生産規模のマッチングの問題が重要な問題となる。この問題は、米国カリフォルニアにあっても同様で、所謂カスタム・クラッシュやカスタム・クラッシュ・オプションという形での対応が広範に認められる。

マーケティング及び消費サイドに関しては、第1に自家ブランドの製品ラインナップの採り方と生産ケース数の決定及びその販路の開拓と確保の問題、第2にワイナリー内部の問題としてのテースティング・サービスと直売についての問題、第3に様々なワイン関連グッズの販売についての問題が重要となる。

ワイナリーのアメニティーサイドに関しては、第1に地域シンボル施設としての側面、第2にビンヤードとも関連して、最近はやりの「癒し」の場を提供するという側面、第3にワインそのものだけでなく、ワインに関連して、料理や芸術に関する教育や情報を提供するという側面が考えられる。

最後は、以上3つの側面を統合・管理するという意味でのワイナリーの総合的な経営管理サイドの問題であり、この側面は、ワイナリーの規模や経営形態の相違によって大きく異なるといえる。特に、ビジネスとしてワイナリー経営を考えた場合、投資問題や資金管理問題は重要であり、ワイナリー経営は基本的にはリスクの大きな事業だと考えられる。しかし、そこに経営管理の「妙味」も存在する。

## 3. 条件変化の方向

次にこれからのワイナリー経営を考える上で考慮すべき条件変化とその方向について整理しておこう。

第1に、我が国における高齢化・少子化の進展である。一般に人口を対象とした問題を考える場合は、

年齢、時代、世代の3つの効果を考慮する必要があるが、特に最近の若年層の果物離れということがしばしば取り沙汰されており、これは、我が国における今後のワイン消費の動向に影響する問題だとも考えられる。

第2は、味覚による東西地域格差の問題である。関西と関東とはこれだけ人の行き来があっても農産物消費の動向（食味も含めて）において歴然とした差があることが認識されている。

第3は、情報と市場のグローバル化の進展である。特に、我が国は農業、工業を問わず今後の中国の動向に大きく影響されることは必至であり、ワインに関しても欧米の技術が導入され素晴らしいワインが生産されてきている。また、インターネットに代表される情報化の進展は、日本の距離的制約を開放する役割を少なくとも情報に関しては果たすと考えられ、

第4は、経済のサービス化、アウトソーシング化の流れである。既に指摘したようにカリフォルニアではカスタム・クラッシュやカスタム・クラッシュ・オプションといった様々な作業や経営管理の支援・代行サービス・ビジネスが大きな市場を形成してきている。

第5は、今後の我が国の農業・経済を取巻く条件変化の方向に関してである。特に、我が国経済の失速が現実化すれば、多くのシンクタンクで予測されているように経常収支の赤字化、それに続く債務国への転落という事態が近い将来発生する可能性も危惧されている。他方で、「減反」政策による水田作付け面積の大幅な減少も進んできている。仮に経常収支の赤字転落と食糧需給の逼迫が将来同時に起これば国民の食生活に大きなショックを与えることは避けられないであろう。

## 4. 地域活性化

そこで、ワイナリー経営に関する諸側面の検討と今後考慮すべき条件変化の方向とを踏まえ、地域活性化について検討しよう。

まず、なぜ今地域活性化なのか。

近年、都市地域はある意味で非常に病んでいると言われる。しかし、都市地域を再生させるために都市の論理で都市地域だけを対象に対策を考えても明

るい展望は見えない。都市地域の活性化は周辺地域、特に周辺の農村地域の活性化無くしては根本的な解決にはならないからである。都市地域とその周辺農村地域とは運命共同体であり、周辺農村地域を大切にしない、周辺農村地域と切り離された都市地域の活性化は長期的には都市地域の荒廃を進めるだけだと考えられる。実際にそのような事態となった都市地域は昔から数多く存在し、歴史がそれを証明している。

また、地域活性化は湖の魚を採り尽すような開発の方向ではなく、長期的展望に立った持続的な活性化を追求する必要がある。

そこで、ワイナリーと地域活性化について考えてみると、地域活性化は自治体や農協等によって意図して目指される場合と民間企業等の活動の中で結果的に果たされる場合とが一般的には考えられる。十勝ワインで有名な池田町等は前者の典型で、カリフォルニアのナパやソノマといった地域は後者の典型として位置付けられよう。

地域活性化の形態がどのような形態であろうと重要なポイントは、まず第1に、ワイナリー経営が経営として少なくとも長期的には健全な状態を達成、維持できることである。第2に、ワイナリー周辺の農家も含めワイナリーと地域住民との地域連帯意識が形成されているかどうかということである。第3に、以上とも関連するが、ワイナリーで働く職員の労務管理に関してである。これはひじょうに難しい問題であり、訪問者がワイナリーで働いている職員と接したり、働いている姿を傍や遠くから観たりした時に、各職員一人一人から受ける印象や雰囲気の問題である。

## 5. ワイナリーへの期待

我が国においては山梨県を除けば、近隣に複数のワイナリーが点在するという地域はほとんどなく、幾つかのワイナリーを訪問し、好みのワインをテイスティングによって見つけ出すことは一般には困難であるといえる。ワイナリーへの訪問では「発見」というものが重要な意味を持っており、訪問する度に何かを発見できる、何かを見つけることができるという期待が重要だと考える。これが、ワインをワインたらしめている商品の特徴ともいえよう。

我が国で原料ブドウを自家や地域のみで確保することは、高級プレミアムワインでもなければ極めて難しいといえよう。その上自社ブランドとして数種類のアイテムを揃えることはさらに難しく、それらのアイテムを支える原料ブドウの確保はワイナリー経営にとって死活問題にもなると考えられる。そこで場合によっては、各ワイナリーは地域のシンボリック存在と位置付けられつつも、テイスティングや販売できるワインに関しては、地域を越えたワイナリー間の連携があっても興味深いと考えられる。それをイベントとして企画しても良く、要するに訪問者を飽きさせない、いつもブドウとワインを想像しながら何らかの期待を持って訪問していただく、そのような企画力が重要だと考えられる。

また、場合によってはどこかの市町村が村興しを兼ねてワイナリーを新たに建設し運営するような場合、大規模な初期投資だけでなく工程管理や経営管理に関して様々なノウハウと熟練が必要な訳で、既存ワイナリーに支援する余力がある場合、最近脚光を浴びつつあるPFI方式等を利用し、そのような支援事業を考慮する余地も出てこよう。

さらに近い将来、国公立大学も独立行政法人化等で大幅に組織改革される可能性があり、産学連携もずっと計られ易くなると想像される。その際には、地域活性化の一環として近隣の大学を巻き込んだ取り組みを企画することも重要となろう。我が国では酒税法上大きな壁が存在するが、将来、規制緩和が進んでカリフォルニア大学デービス校の公開講座のように個人レベルでのワインメーキングに関する一般社会人向けの講習会やワイン関連の様々な講習会等を定期的に開催できれば、地域を越えて人を集めることができ、その波及効果で地域が潤うだけでなく、ワイン文化が草の根レベルで我が国の食文化に浸透し、徐々に広がり根付いていくための一助となるだろう。

地域活性化の目標は、どのような手段や方法を取ろうと、最終的には、そこを訪問したい、そこに住みたい、住みつづけたいという意識を当該地域の内外の人々に形成することに尽きるといえよう。カリフォルニアのナパやソノマの事例を出すまでもないであろう。

## 6. ワイン・ビジネス研究の勧め

今日、果樹加工産業に関するアグリビジネスの中でワイン・ビジネスは独自の色彩を強めながら国際的に大きな進展を遂げてきている。ワインの生産・流通・消費はヨーロッパを中心に古くから展開・発展してきたが、農産物加工商品に関連したビジネスとして日本や欧米諸国で注目を集めてきたのはここ30～40年のことである。これは、一面で世界経済の発展と安定に基礎付けられた食文化の高度化に伴う文化的な現象を背景としたものであるともいえよう。

また、フランス、イタリアを中心としたワインに関する様々な制度に縛られた伝統的なワイン産出国とは対照的に、大学・研究機関を中心とした研究開発と先進的な企業家による開発投資及び多様なワイン関連ビジネスによって支えられ発展してきた米国カリフォルニアにおける高品質ワイン生産が、ワインの国際地図を大きく塗り替えてきたことも影響しているといえよう。さらに、オーストラリアやチリ、中国が新たなワイン産出国として台頭してきており、国際的競争がますます激化する中で、今後、ワイン・ビジネスは国際的には無論のこと各国内においても大きな変貌を遂げていくであろうと考えられる。

近年この種ビジネスの発展の著しい米国カリフォルニアでの展開経緯を視座に置き、現状におけるワイン・ビジネスの枠組みの整理の上に、農業経済学・経営学領域におけるワイン・ビジネス研究の課題を体系的にまとめると次のような課題が導出できる。

課題1：ワインの商品的及び消費の特質とそれを形成してきた文化・歴史及び技術に関する研究

課題2：ワイン用ブドウ生産及びワイン生産に関する産業組織の研究

課題3：ヴィンヤード及びワイナリー経営に関する様々な経営管理の特質と問題及びそれらの個別経営の展開・発展に関する研究

課題4：カスタム・クラッシュに代表されるワイン関連産業の動向及びワイン産業へ及ぼす影響とそれらの個別経営の展開・発展に関する研究

課題5：ワイン関連の研究開発・教育・普及における大学、研究・普及機関及び民間会社の役

割とワイン産業にとっての位置付けに関する研究

課題6：ワイン・マーケティングにおける特質とそれがワイン産業へ及ぼす影響と問題に関する研究

課題7：ワインの官能評価とそれがワイン産業へ及ぼす影響と問題に関する研究

課題8：ワインの生産・流通・消費に関する法律・制度とそれがワイン産業へ及ぼす影響と問題に関する研究

課題9：ワイン産業の発展が地域農業や地域経済へ及ぼす影響と問題に関する研究

課題10：ワイン産業における土地利用問題及び環境問題とそれがワイン産業へ及ぼす影響と問題に関する研究

ワイン・ビジネス研究には、今後、大きくはアグリビジネス論、地域農業論、食文化論の各研究領域において新しい知見や展開の可能性が期待できるものと考えられる。