

■研究調査レビュー

鹿児島県の離島における経営合理性の考察

甌列島と奄美群島の焼酎産業の比較から

高野 哲也（鹿児島大学大学院人文社会科学研究科博士後期課程3年）

1. はじめに

鹿児島県の外洋離島である甌列島は、明白な中心性を欠く為にモデルとしては、小規模な離島と位置づけられる。この島は、平成の大合併で薩摩川内市に統合された。本稿においては、この甌列島の企業を検討対象に据えて、これまでの政策論議とは違った切り口の経済振興アプローチの提案を目的とする。取り上げる経済的な活動の対象は、焼酎企業であり、さほど市場が大きくないとはいえ小さいながらも経済中心地がある中規模島嶼の奄美における黒糖焼酎とを比較検討しつつ、2つの離島経済が特色ある経営を採用せざるを得ない客観的条件を抽出する。国と自治体との相次ぐ政策投入により、島内外の交通基盤の中心に甌列島をめぐる生活・経済環境に構造変革が生じつつあり、地元自治体も積極的にいくつかの地域振興メニューを投入してきた。小規模離島である甌列島における最も新しい政策は、島外出荷の商品に対する海上輸送料を助成する離島活性化交付金である。むろん奄美群島振興開発特別措置法に基づく強大な財政移転ではないにせよ、経済事業に対する直接的な支援策が登場する背景には、現下の離島社会で進行しつつある担い手層の消失に対する危機意識がある。日本の離島を見回せば、いくつもの離島にいわゆる限界集落が既に出現しており、とりわけ中心性の脆弱な小規模離島においては、若い世代の定着に不可欠な経済基盤の確立が地域存続の焦点となってきた。この点をめぐる政策論に関しては、全国的な地域開発を牽引してきた国の拠点開発方式とそれに対抗する内発的発

展論が、第二次世界大戦後の長い期間、舞台中央の位置を占め続け、本土とは環境が大きく異なる離島にあっても、同じ政策対立が持ち込まれてきたと云える。とはいえ、離島の諸条件に制約されつつも現代的な生活を追求する住民の目から見れば、双方の政策論はいずれも理念論レベルにとどまり、経済基盤を含めた離島社会の存続条件を生み出すことには成功していない。それというのも、甌列島であっても奄美群島であっても離島における現代的な生活の享受には本土以上の収入が必要となり、それを持続的に可能にするのは本土市場に安定したシェアを占められる経済活動のみである。この若い世代を定着させる土台の実現に欠かせない、より一般的な要件は何故かどちらの側も踏み込んで吟味しないままである。ここで、本稿の検討素材をできるだけ小規模離島に立地する経済企業の一般的な事例に近づけるとすれば、いくらか抽象度を高めた世界に配置しなければならない。ここでは、双方の路線で取り上げられることの無い、住民の現代的な生活欲求が出発点に据えられる。すると、離島の存続には財政面で国や本土に依存するだけでは不十分で、各種の不利な条件を抱える経済企業の本土市場への食い込みが、現代的な生活レベルを望む住民を雇用する企業にとって経営上のハードルと位置付けられる。その際、本稿が主たる検討素材を一般の焼酎企業に求めることは、法的に地域独占が認められている沖縄や奄美とは違って、本土の焼酎企業と同じ競争条件で市場に参入するという制約を課していることになる。この点については、奄美群島の黒糖

焼酎産業にアドバンテージであろう。したがって、一般論的なフレームワークに引きつけられれば、甑列島の焼酎企業はより明白に不利な客観条件を何らかの経営努力でカバーしない限り、経営を持続できない構造の下に置かれる。その一方、甑列島や奄美群島といった離島が抱える経済活動にとっての不利を承知している国や自治体は、ハードとソフトの両面から諸政策を投入する。しかしながら、個別の経営を側面支援するソフトの振興策といえども、具体的な政策を吟味すれば、持続的な経営に寄与する内容とはなっていない。他方で、企業が立地する島内社会には依然として、共同体的な社会関係が色濃く残っている。焼酎企業には、その環境と折り合いをつけながら本土における事業活動を上回る経営的な工夫・才覚が求められる。甑列島の焼酎企業が、この立地環境といかに向き合い、比較的安定した経営を築いているかを奄美の黒糖焼酎との比較をとおして具体的に吟味する。本稿はその検討を通して、離島における合理的な企業経営の手がかりを導き出す。

2. 新たな政策投入と内発的発展の可能性

21世紀を迎えた段階で、外洋離島の甑列島は国が打ち出す路線に直撃されて激しい変革の嵐に巻き込まれ、甑列島には全国的なブームを迎えつつあった焼酎の分野において、数人を雇用する規模の製造所が3カ所あった。本稿は、その2つの企業を主要な対象にして、離島における経済企業の困難さを分析する。企業規模の点でも産業分野の点でも甑列島の運命を左右するとは見えない2事例の経営から取り出される特質は、小規模離島における持続的な経済活動にとってのキーストーンを含んでいると本稿では位置づける。裏返して云えば、現下の直接的な事業支援策、以前の拠点開発方式、それと対抗する内発的発展論も小規模離島の経済振興としての核心をつくことに成功しておらず、それらとは違った経営要因こそ着目すべきだとの立場を本稿はとる。この見解を打ち出す限りは、主要な検討

対象である焼酎企業を分析する前にソフトな支援策及び21世紀に代表的な地域振興論の地位に着いた内発的発展論を小規模離島の振興の視角から取り上げて、それら政策論の問題点について予め点検しておかねばならない。

ここで、ざっくりとではあるが甑列島と奄美群島を本稿の視座に照らして比較すると図表1のように整理される。全体としては、地方への補助金が削減される趨勢が見られる中で、近年、離島に対して国は逆に手厚い財政投入策を選択し、これまでにない政策局面を呈示するようになる。果たしてこの局面は、離島における経営合理性の選択や立地制約に、いかなる政策インパクトを与え得るのか。その具体的な事例として、離島活性化交付金¹の検討から着手しよう。ここでは奄美群島振興開発特別措置法については割愛したい。ところで、そもそもこれらの財政支援の大元となる離島振興法の脈流は、政策立案者のどのような企図のもと重点化されたのであろうか。世代間継承に必要な要素の国土を活用する為の地域文化・社会・生活式が²重要なら、改正離島振興法が定住の促進を射程に入れるのは自明である。施策の充実と離島特区制度の整備の明記は特筆され後進性解消、格差是正といった揺るぎない基本方針をまとい、目的、基本理念、国の責務を含め充実が図られている。とりわけ厳しい自然的社会的条件下にある旨が付記により無人島の増加や人口大幅減少の防止といった、離島の国家国民的役割を前面に押し出す。その交付金の恩恵の享受を受ける為には、離島活性化事業計画を作成し戦略産業育成方針を決めなければならない。薩摩川内市が鹿児島県に2013年4月に提出した甑列島地域振興計画の振興方針と計画の内容を検証すると取り扱う政策はいくつもの要素を取り込んでおり、総花的かつ妥協的な性格となっている³。とはいえ、本稿の課題関

¹離島活性化交付金とは2013年度から10年間施行される改正離島振興法に基づき導入されたもので、事業補助率は地方政府実施分については、2分の1、民間経営実施分¹に3分の1補助となる。

²山下祐介(2012)

³市町村合併した薩摩川内市は、甑島経営という問題について、ハー

心に照らし合わせて止目に値するものを取り出すと物資の輸送に費用が多くかかる状況を捉え離島振興を図る上での障害と認識し、物資の流通に要する費用の低廉化の取組を促進支援⁴しようとする一方で、地域内で大半を消費する早期水稲や、焼酎用さつま芋の生産と島外出荷の農産物を組み替え、農地の有効利用を図りながら営農指導をする⁵点にある。財政支援を具体的に推し進める装置が離島活性化交付金で具体的な対象は図表2で示す通り定住促進、交流促進、安心安全向上の3つに取り分けられる。図表3で優位な品目を選択し、実施主体として甌列島輸送支援協議会を設置し甌列島産業活性化事業の輸送費支援を円滑に進めて⁶水産加工業や焼酎などの地場産業の振興や新しい特産品の開発や販路の開拓誘引を企図している。ただ、農林業の生産額が右肩下がりなのに対して、水産業が3倍近く伸びているのは一般漁業者の漁獲量の増加ではなく、地元漁民の所得には繋がらない外部資本の養殖マグロ出荷に伴う増加によるものである。ところで、中心地とのアクセス制約度の強さに通常条件不利な地域論とは典型的な違いが取り出せる小規模離島では、地域振興策論に地域資源の活用による内発的発展論⁷の適応が狙上に上がり易い。この議論が域内産業連関という産業振興の方向性を示したに留まり地域産業政策を具体的に明らかにしたものではないという批判を田中氏は紹

介している⁸。内発的発展論を重視する本稿の見方からは、一見財政移転を忠実に具現化し、地方政府や企業経営の創意工夫次第によっては、離島経営苦が克服できるか如きの装いを呈した離島活性化交付金制度が、実態を照射しているのか個別の局面を取り上げ検証する必要がある。そこに2つの要素が取り出せる。1つは輸送支援事業が離島から本土に移出する際の海上輸送⁹が対象である点にある。地域格差の是正を標榜するのであれば、経営におけるコスト負担が移出のみならず移入にもあるという視点が当該支援事業には抜け落ちている。2つ目は事業の決定過程にある。民間の経済企業が、仮に移送費支援を要望したとして、都道府県を介して、事前に提案をし、国が内容の審査をする¹⁰。そこには販売店舗数や新規雇用者数などといった事業成果指標数値の設定を求めており、この与件を具備したものが支援の対象として承認され、その後改めて申請を経たものが支援を受けられるという仕組みだ。内発的発展論による地域づくりが成功するための条件として保母氏は7つの条件を呈示する¹¹。対して阿部氏は、地域産業振興を進めていく上での基本的な問題である市場・販路の可否がとりわけ重要であり、保母氏にはこの点が抜け落ちていると指摘している¹²。この見方で云えば、拠点開発に對置される内発的発展のシナリオが用意されなければならない甌列島にあって、それ

ドを中心に遅れていた部分を近代化すれば、島民も喜ぶだろうという想定に基づいて、手っ取り早く近代化路線を敷き、客観的に見れば様々な優遇策や公的資金を注ぎ込んだ。極端に言えば、腕力でやれる限りの事をやろうとしたが、大半の島民の賛同を獲得するには至っていない。

⁴島外へ出荷する海上輸送費の一部を補助する。

⁵農業経営の安定化や後継者・新規就農者を含めた担い手の確保と育成を図るものである。

⁶薩摩川内市は2013年10月1日以降投入の支援制度に合わせ輸送支援費にかかる戦略産品—活性化対象品目(港湾調査に用いる品目小分類:124品種)—選定のため、次のことについて調査している。すなわち、①品目②生産量③生産額④島外出荷量⑤島外出荷額⑥島外への搬出方法、等を明らかにし、第1次、2次産業を通じ、地域内での生産額が高いもの、産業従事者の割合が高く、輸送コストの抑制効果への期待が高いものという視座から、①魚介類(生鮮、冷凍物)②水(海洋深層水)③飲料(焼酎)を戦略産品海上輸送費支援対象品目としている。

⁷外部資本主義—国家資金の投入や外部企業の誘致—の地域開発手法である外来型開発論—拠点型開発論—に對置する概念である。その論理構造は、地域の資源や人材を活かして、環境や住民の生活の質を大切にしながら、地域の発展を図ろうとする手法である。

⁸田中史朗(2012)鹿児島県立短期大学紀要、第63号

⁹汽船航路の貨物輸送上位で5品目を見ると、本土港発では①生活物資(食料品、飲料、衣料、日用品)②建設資材(木材、足場材、セメント、鋼材)③農産関係(飼料、肥料、苗)④酒造(米、芋、ビン、箱)⑤雑貨(個人)の順である。一方、島港発では、①鮮魚②海洋深層水③農作物(ジャガイモ、枝豆)④建設資材(足場材)⑤雑貨(個人)となっているが、魚介類といった一次農水産品は別として、少なくとも軽工業品に至っては、小規模離島において原資材料を現地で確保できる蓋然性は極めて低い。このことは甌島における製造業では、移入材料によって生産が行われ、そして完成させた商品財を移出することが一般的である。

¹⁰審査する側からすれば、離島活性化交付金事業終了後も持続的な効果の発現が見込まれるかどうか、離島振興基本方針や離島振興計画との整合性があるか、離島活性化交付金等事業計画に位置付けられているかどうかなどが要諦となる。

¹¹すなわち①地域づくりのグランドデザインの有無②地域資源の発掘と住民理解③リーダーの存在④運営資金の確保⑤専門的・技術的職業機会の拡大⑥都市との連携⑦国による財政的な支援である。保母武彦(1996, P143)

¹²阿部誠(1999, p194)

とは成り難いものなのである。なぜなら域内での資源発掘の条件不利度は強く、島内市場も殆どない。更に、阿部氏の指摘する市場・販路に対する公共部門の市場販路の想定があまりにも一義的に加わってくるからである。大規模とは云えないまでも、島内市場がある奄美群島に比べて不利な中で、この支援政策を受け入れるとしても3年間という時限措置は、これまで安定的に構築維持してきた流通ルートの持続性と信頼性という観点からは、担い手に経営的なリスクを負わせることになる可能性がある。その吟味を通じてつきつめると、小規模な甌列島であっても、中規模な奄美群島であっても、たとえ多くの人々を雇用する大規模企業が島に成立しえなくても、利用可能な経済資源の効果的な組み合わせによって、経済企業を運営する努力が離島の側に求められることには変わりない。その際、不利な条件が積み重なる対象離島には、技術的な経営で、高い能力が求められると同時に、経営を存続させる為の必要条件として、一般の企業経営と同等以上の先見性が要求されそこに政策投入が効果的に絡む必要があるのではないか。これが、本稿を貫く問題関心となる。

3. 奄美黒糖焼酎産業と甌列島の芋焼酎産業の類似点と相違点

図表1で示した、比較の大きな枠組みの違いを前提に2つの離島焼酎産業を検討素材にして、離島の存続に欠かせない経済基盤づくりという大テーマに向けて経営体レベルからの手がかりを提起しようとする。離島のモデル論と離島の経済社会環境をモデル論的に扱おうとする際の小規模離島の困難さは、これまでの少なくない離島研究において、小規模離島を明示的に取り上げた論文がないという事実に見出される。この時、中規模離島ではない小規模離島と焼酎企業の間の特段の産業的な連関が存在する訳ではない。むしろ、後述のごとく原料に生芋を使用する企業の場合には、離島ゆえに工場に到着するまでに質の

劣化に悩まされるというリスクが付加されることになる。小規模離島とは中心地¹³的な消費財が一定程度集積されている地区のない離島を意味している。本稿の定義によれば小規模離島に該当する甌列島には全国的にみて比較優位となる観光経済資源は自然的にも人工的にも見当たらない。国内市場に包摂され、他方で、労働力となる若い人々は大部分が島外に流出するという状況にあつて、離島を存続させようとするれば、経済活動として移住型の経済タイプによる地域振興策を選択する可能性を見出すしかない。この厳しい経済環境を抱える甌列島には実際に生き残っている2つの経営が存在している。その経営存続を可能にしている要因を解明する前段において2つの経営にとっての与件となっている離島モデルとしてみた甌列島の困難さ、その次に離島環境とは切り離された側面としての焼酎産業の特色及び市場動向を吟味しよう。本稿の検討対象である焼酎企業は、鹿児島県焼酎産業の一翼を担っている中小規模な焼酎企業という側面と、地理的要件では本土の企業に対峙する、離島の企業という側面が重なり合う部分に位置を占める（奄美群島の場合は地域独占が認められている財なので本土と対峙しているとは云えないが）。このことを確認したうえで、離島での立地ゆえに抱える弱点・制約の整理からとりかかる。甌列島の焼酎企業に内在する制約条件を考えると、小規模離島に製造業が必要なのか。これについては、一般的に云えば、市場が狭いために製造業の成立基盤が脆弱であるにも関わらず現実には成立している。ただ、小規模離島にある企業がつくった商品は、製造の高いコストを製品の価格に転嫁させざるを得ないことから、本土にある企業がつくった商品に比べて高い価格にならざるを得ない。担い手自身が、主体的に自分の側から状況を克服していく経営が求められている訳である。甌列島内には、本土で作られた全国ブランドの商品に対する強

¹³中心地論はドイツのWalter Christaller (1893-1969)らによって、供給される財の到達範囲・中心地の規模（階層）によって、幾何的・数学的に説明できる空間構造が生まれることが説明されている。

い需要が確認できるのだから、狭い島内市場は大なり小なり、本土企業に浸食される。この点からして、一定量の収益を上げうる経営を追求すれば、高いコストに耐えうる製品づくり、もっと云うと付加価値をつけて高い価格設定でも島内もしくは本土の市場から追いつ出されない商品を提供することになる。この点と関連して云えば、離島と中山間地における事業経営における相違に言及しなければならない。生産活動をめぐる諸要因に着目すれば、中山間地域も同様に条件不利地域の範疇に属するとはいえ、離島の生産活動をめぐる諸要因に着目すれば産業経営にとって代替可能な障害はアクセス制約度にある。経営に包摂する要素と小規模離島の経営環境を取り巻く厳しい立地制約とを重ね合わせると、この不利な経営条件を克服して持続的に経営できる条件の探求が、浮かび上がってこよう。次には、もう1つの側面である鹿児島県に立地する規模の小さな焼酎企業としての側面である。

3.1. フィールドワークから見えた焼酎製造業の経営要素

ここでの課題は、甑列島に立地している焼酎企業にとっての経済活動上のフレームワークを確定することにある。したがって、検討範囲は甑列島の焼酎企業の経営と深く関係する領域に狭く限定して、原料の面では、強く品質制約がかかる芋焼酎であり、奄美群島では黒糖焼酎となる。全国を見渡せば個別の経営体の生産量では、とうてい満たせないだけの大きな消費市場が存在するという2つの条件を付す。まず、芋焼酎企業は、典型的に云えば消費地を生産拠点の圏域外に指向する域外指向経営型と、生産拠点の圏域内の需要を重視する域内指向経営型に分けられる。芋焼酎の品質は原料に左右されるところが大きいものの、一次原料の米は、現在、鹿児島県酒造組合を窓口、全農の国産米を採用している。一方、製造に本来必要のない米こうじ使用が製造上条件つけられている奄美の黒糖焼

酎は同様にそのほとんどが海外からの輸入米(タイ米)であり、焼酎メーカーの多くが鹿児島県酒造協同組合(鹿児島市)から購入している¹⁴(つまり、この点では、鹿児島県下経営体は基本的に同じ条件に立脚している)。次に、二次原料である旬の生芋は9月から12月までしか収穫ができない。ここで生芋が採れる4、5ヶ月間の時期しか製造しない酒造事業者と、冷凍芋を材料として製造の期間を延伸させ、生産量を増やす経営に分かれる。

奄美群島黒糖焼酎産業では、原料糖のほとんどが沖縄県産と外国産である。事業規模の大きくない経営の大半にあっては、経営者が杜氏の役を引き受け、労働力の大半を家族が占める。この種の経営の多くは、生産量以上の注文には応じず、売れるからといってすぐに全量を売り切ってはしまわない。芋焼酎であれ、黒糖焼酎であれ、長い間、大都市圏への供給の為のモノではなく地元の消費を基本とした地域内消費財として生産されてきた。

図表4から大消費地域から引き合い需要が高まってきたことが分かる。ここまで、芋焼酎企業のタイプ分けやマクロの市場動向の確認を終えて、生芋を用いる甑列島の焼酎企業がいかなるリスクやコストを抱えて経営を展開しているかを原料調達の段階から販売までの各プロセスに即しての吟味に移ろう。焼酎の製造に原料確保は必須である。第2次大戦後も高度成長の初期まで、甑列島の焼酎企業は、すべて地元で採取された甘藷を使用していた。本土の甘藷産地、とりわけ南薩摩の畑作地帯は、日照による品質条件、シラス地質の水はけといった原料品質に多くの好条件を備えている¹⁵。この状況の下で、地元から調達をしようとすれば、焼酎企業は並大抵以上の努力を強いられている。地元の生産農家との生産価格や契約の交渉をし、製造する焼酎

¹⁴政府事故米の民間による不正転売事件(2008)以降、農政の不安定という別の問題が発生する。具体的にいえば、外国産米や国産米などの主要性や破砕米など食料米との差別化など農林水産省の方針が毎年のように目まぐるしく変わり焼酎生産現場は翻弄されている。

¹⁵青果卸商による聴き取りでは、買取り価格は大手酒造メーカーが決する事が明らかになる。薩摩半島の農家芋出荷価格は薩摩酒造が、大隈半島では霧島酒造が決める。大隈半島の中堅酒造は、芋買占めによる囲い込みと強く批判する。

の質を左右する芋の品質の確保のために、営農指導をも強いられる¹⁶。中長期的な観点から地元生産の芋を焼酎原料にしたいと強く希求しても、要求水準を満たすだけの質や量を獲得できない。例えば中身が熟成していないために歩留まりがずいぶん悪い。あるいは、圃場で作っているので、畑作芋のようなでんぷん価に到達せずに焼酎の原料に適さないなどである¹⁷。狭小な畑で地元の高齢者が担い手となっている状況では、高品質の原料を必要なだけ調達する見込みはない。焼酎企業は、結果として南薩の穎娃産や北薩の長島産といった島外移入の原料芋を移送費の負担を甘受してでも確保せざるをえない。安定調達にかける負担は、酒造年度を通して60円/kgから65円/kgという契約¹⁸からも読み取れる。本土における酒造担い手が8、9月に採れる芋の農家買取り価格を高くし、最盛期の10、11月の価格を安く設定する変動単価契約（平均54円/kg）と比較して割高で、さらに加わる移送コストを除いても平均単価で6円/kgないし9円/kgの原料価格差負担を強いられる。この状況を見ると本土と離島では原料調達の段階から、経営コスト面で格差がある¹⁹。生芋の収穫期に芋焼酎を製造する方式をとる甑列島の企業にあっては、別の避けがたい課題をもつきつけられている。それは生の原料であることに不可避的な劣化・腐敗のリスクである。流通における原料の劣化はじかんとともに進行する。一般的に生芋は掘り起こしてから3日目に痛み始める。芋の産地での掘り出しに半日、翌日の早朝に、芋の原産地—穎娃であったり長島であったり—から本土発信

¹⁶ 苗もまっすぐに植えずに斜めにつけていく植え方など穎娃農家に指導を受けている。また、専門家が土壌を見て驚いている。田を見て「なぜ、こんな場所で作らせるのか、芋の土ではない」と酷評を受ける。かといって米ができる土でもない。米が出来ないような田でなぜ芋ができるのかと。今次甑島振興計画に「営農指導」が明文化された。

¹⁷ ある地元の農機具は、土壌を掘っているように見えるが、5、7cm程度の浅くしか掘れない機械であった。20cm以上深く開墾できる機械じゃないと良い芋はできない。

¹⁸ 2010年時点での調査値。

¹⁹ 物流コストの不可回避性がある。ブーム時は苦にならなかった6円/kgから9円/kgの単価差はトータルコストで本土経営に比して、かなり差が開く為、ブームが過ぎてだんだん売上げが下がってきている2009年以降懸念材料になっている。

港まで4tユニックで運ぶ時間は2時間、そこから更に欠航がなければ午前10時台の下り1便の航路経由で工場に入るまで4時間、最速でも2日は経過する。この移送にかかる輸送経費と時間に比例して原料の鮮度は劣化リスクに見舞われる。つまり環海性という立地条件は、常に劣化・腐敗が進行している。品質の劣化・腐敗の損害は外生的な要因によって著しく重大となる。本土遠方から移送費を負担してまで取り寄せる移入芋の物流路が台風や時化など自然の状況により、海路で寸断される場合、何日も対岸の港に放置される。航路便が再開してから製造現地に到達したときには殆ど腐れて、もはや原料価値はない。次回の原料が製造拠点に届くまで生産を停止することで埋没費用が加算される。また、作付け年によっては伝染性の白腐れが発生し生芋の大凶作に見舞われることもある。輸送時間に左右される生芋の品質のバラツキは一次仕込み(米)が成功しても、二次仕込み(芋)で焼酎の品質を不安定にさせる。酒造年度毎にアルコール歩留まりが際だつ、或いはおかしな品質になる。醗酵微生物まかせで製品良品率の安定性が、難しい生産物であるところに、同じ産地の芋の場合にも製品にバラツキが生じる。

経営体としての運営にまで視野を広げると、酒造年度の「芋が採れる時期」に生産された製品を1年間かけて販売するという周期で営まれる焼酎の場合、年間操業のうち8月から12月末までの仕込み期間以外の業務は、管理貯蔵酒の脂とり、瓶洗い、瓶詰め作業の繰り返しである。経営の中核を占める製造の技術や設備について云えば、製品の味を決める杜氏は、規模の大きくない企業では、たいてい経営者自身であり、甑列島の場合も勘と味覚と経験に頼った伝統的な製造技術を採用している。それゆえ製造の期間に入ると、厳しい作業が休みなく続く。その一方で、製造工程の機構が複雑化すると、故障による生産停止に陥るリスクは高くなる。アクセス制約のある離島に立地していると、修理にも困難が

伴う。さらに、企業は多発する自然災害による停電に備えて危機管理対策として自家用の発電設備を設置するコストを負担する。創業が江戸・明治である甑列島の伝統的な企業は、今なお、親族を中心にして企業活動を行っている。販売局面をとりあげれば、2つの企業の商品は地域の分布に偏りがあるものの島内にある小売店舗で全銘柄の販売がなされている²⁰。ところが、島外の安いコストで製造された安い製品が移入され始めると、それらの「より安価な財」との競合にさらされる。移入財の消費シェアが圧倒的に高く、一升瓶あたりの島内外の商品価格差は、小売価格時点で三百円から千円である（黒糖焼酎については、生産地域の独占性が認められており、同一財としての島内外価格競争はない）。本土で操業する企業と同品質の芋焼酎を生産することが出来たとしても、本土と小規模離島の間には製造コストを含めて追加の経営経費の差が出る。持続的な経営を目指せばこの差額分を製品の価格に転嫁せざるを得ない。実は、鹿児島県の各メーカーは、いくつかの大企業を除けば、地域内に満遍なく分布し、156焼酎企業の殆どは規模が小さく、生産量は僅少である。1980年以前は、地産地消が行われていたが、焼酎ブームを契機にして地域の経営資源（原材料、技術、労働力等）を活用して製品を生産し、他のアルコール産業や別原料の焼酎の市場に乗り入れ、その販売先を地域内のみならず地域外に求める産業になった。単式蒸留の芋焼酎と黒糖焼酎の出荷量の動きはほぼ連動している。大手酒造の芋焼酎を始め、奄美群島を含む南九州の伝統的な特産品は、地元需要に加え域外の需要という新しい市場を獲得した事になる。もっぱら価格の安さが選択基準であった奄美群島を含む南九州における一般庶民のアルコール飲用一級財一だったものが、引き合いの強い一般財に昇格したことになる。また、鹿児島県の焼酎産業は、経営体の規模が多種多様であるものの、

今や産業全体としても食品加工の産業の中でも中心的な経済活動である。日本の中では、焼酎産業がメインの産業であることの認識が薄い為、地の果て九州の未だにマイナーなお目こぼしの隙間産業であるという大勢がある。そうではない。かなり市場規模の大きい産業であり且つ、安定的な需要の形成が最初から存在したものではない。焼酎の伝播と市場拡大については、比較的短い期間に急成長を遂げた本格焼酎が全国市場へと消費地の広がりを見せた。消費市場の展開をある程度想定することは、企業の行動合理性にとって必須の与件である。焼酎の売上げ金額は、段階的な上昇を繰り返しながら増加して2006年頃のピークに達した後、なだらかな下降趨勢をたどる。そして、2011年に底を打ったと見られる。焼酎企業は、その消費需要に見合う生産販売量と経営が安定的に推移する範囲で行動を選択する。そこで、中心地的な消費財が集積される薩摩川内市で営業する焼酎専門バーにおける過去9年間の種類別消費を、定点観測の事例として取りあげよう。図表5は焼酎に特化した飲食店から、焼酎の愛飲者がどの種類の原料の焼酎を嗜好しているかをある程度、読み取ることができる。外食産業での焼酎愛飲者層は、芋原料の焼酎に対するより強い消費指向があり、離されて入るが、黒糖原料は次に多いことがわかる。

ここで本土の市場動向から転じて、甑列島の消費の状況を図表6で取り出せば、島外からの移入焼酎が島内生産の焼酎を圧倒しており、1990年から1996年の間は島外の移入焼酎が島内生産の焼酎の消費量を引き離している。島外からの移入焼酎の消費量も島内生産の焼酎の消費量も、増減を繰り返しながら、全体として減少傾向にある。その中で島外からの移入焼酎の消費が最も多いのは1994年で、逆に消費が最も少ないのは2003年、それ以降は横ばいで推移している。一方で、島内生産の焼酎の消費が最も多いのは1990年で、逆に消費が最も少ないのは、2000年で2003年以降は、再び増加に転じて、やや持ち

²⁰ 島内小売店の調査による1990年～2009年の焼酎銘柄別販売量推移（図表7）参照。

直しながら、横ばい推移しているのが分かる。また、島外から移入する焼酎を図表7から見ると1992年に西の海を抜いた長島町の島美人が17年間1位を占めている。一方の、島内生産の焼酎では下甕島の五郎が、圧倒的な消費量であるものの1990年から2000年まで減り続けていることが読み取れる。これは、島外からの移入焼酎に消費シェアを押されている時期を明らかにするもので図表8の示す通り2000年からは、亀五郎が首位を占めつつも全体としては、上甕島の百合一六代目百合一の急成長が目立つ。一方、奄美群島でのみ生産が許される黒糖焼酎が奄美群島内に移入されて競争にさらせることはない。しかし、移出の拡大に伴う、原料不足問題、製品そのものが品薄状況になるという現象はある。現在の焼酎製造は、製造工程の大半が機械化されて、企業間、銘柄間における味・風味の違いは縮小してきた。それにもかかわらず、消費者が、微妙な差異を感知して銘柄を選ぶのは、焼酎がそれだけ深く日常生活に浸透した印と云えよう。とはいえ、甕列島や奄美群島に立地する企業という観点に立ち返れば、原材料も大部分を地元から調達しなくなった製造、さらに生産活動は、もはや地場産業論にも内発的発展論のモデルにもうまく当てはまらない。

4. 条件不利地企業経営の選択余地

小規模離島で経営体の規模面としても小さな甕列島の焼酎企業が、経済活動を維持するには最低限の利益を確保するに十分な販売路を確保しなければならない。これに失敗した甕列島の1経営体は本土企業へ焼酎酒造免許を有償譲渡し2002年に廃業、現在は2経営体となっている。どちらも経営体の売上の中心は地元ではなく、また原料となる米や芋も地元から調達してもいない。この時、それぞれの合理的な経営方針に基づく「操業が安定する水準点」を閾値と呼ぶならば、図表9の示す利益分岐点である閾値到達が持続の最低要件となる。そこへの到達後は、需要に照応

した経営者の合理的な経営判断における経営方針の問題局面となる。これらの実態分析を踏まえると、持続している中小メーカーの経営者たちは結果として、市場経済の中で技術的経営能力をもって困難性を突破している。そして、もちろん奄美群島のメーカーも含めて大都市圏からの強い大量消費という外需的な条件に依拠していると云える。近代における酒造業とそれ以前の酒造業の本質的な違いは、その量的拡大と捉えられる²¹。家業は経済学的に見れば経営資本と生活資金及び労働力と事業経営が未分離である。逆に組織の確立した企業は、それらの要因が分離している²²。この区分に照らせば、甕列島の経営は、典型的には家業に近い。奄美群島では、町田酒造、奄美大島開運酒造、朝日酒造、喜界島酒造などを除けば、家業となろう。そういう与件にあつて結論を先取りすると、技術を含めてコストをかければ小規模離島の厳しい立地と経営環境における条件不利性の格差がカバーできると思われる。立地上の不利さを含めて、かかった経費を回収する局面において重要な事は、安定経営の必要量までは必ず販売出来なければならないという点である。甕列島での事例観察に基づくと、1つの企業は付加価値製品として特化し高コストを吸収する方法を採用する²³。更に知名度の高い同類先行メーカーとの連携関係を築くことで、相手方の販路に乗っかり、困難の大きい営業活動費を大きく削減する²⁴。一方、市況需要が

21 八久保厚志は「近代地主酒造の形成と展開—本格焼酎業地域からの視点(1)—」で近代に生成された酒造業の展開における資本類型、生産酒類の違いと生産地域の社会・経済構造などの連関を考察している。農業経営補完構造の一装置として酒造業が兼業形態で位置づけられるという視点で近代地主制と酒造業の関連を再構築する。

22 近代的な企業は拡大再生産することを余儀なくされているところがあり、その為には利益を生み出して生産に再投下して事業を拡大していかなければならないところに身を置く。一方で、家業は拡大再生産することに重きが置かれず定常型システムと呼ばれる。

23 ある酒造は海洋深層水を使用している。以前は、共同管理の山水と水道水を使用していたが、2003(H15)年から深層水の利活用製品を投入させる。海洋深層水は「製麹米：一次仕込み」「+蒸芋：2次仕込み」「割水（和水）」の全工程で使用される。水道水と比較単価3倍から4倍高値の水を使う理由は、焼酎が発酵食品であることに帰結する。もろみを作って発酵させるため、発酵段階に深層水を活用させ、商品の特徴が出す。地下水に比べて、通常発酵よりかなり活性化させる。追加投入分の経費と効果を相殺させると、どちらかといえばコストパフォーマンスが良好になる。

24 甕の一酒造は自社の商品を嗜好の高い超人気銘柄で販売実績があ

維持されていると云っても、経営が安定する販売量が確保できる程には知名度が無く、味のブランド力がそれ程ない企業は販売促進の営業に力を入れる。本土に軸足を置き、販売成績のよい優良特約小売店との連携強化となろう。確かに甑列島の企業は地元島外に関わらず小売店酒屋との直接の取引のみ、インターネットを媒介とした直接商取引をしないという共通傾向がある。浮動的な消費者を相手にするのではなく、着実な販路により県外需要に対応する事で、閾値水準の安定的な販売量の確保を具現している。そうであるので、島外の消費需要を背景として過激な島内の価格競争を回避し、安定的な経営を確保する為にそれぞれの担い手が努力をした結果として外需移出型の経営と市場の中心を移行せざるを得なかった要因を見出すことが出来る。こうしてみると、芋焼酎市場では本土における経営でも小規模離島における経営でも、地元外需要を指向する営業戦略が同じように存在することが共通事項として取り出すことが出来²⁵。本稿はこの甑列島における2つの経営者が必ずしも同じ経営手法を採っていない点に興味を覚える。そのことは、条件不利の克服法の答えが1つではないことを意味するからである。それは常に域外商圏の需要が鍵を握る。小規模離島に付与される制約条件の経費負担を本土市場から取り戻すという図式は誰の目にも分かりやすい。甑列島の経営者は、ただ、待っていても販売量が経営閾値に到達出来る訳ではないという見方をしなければ、厳しい実情が見えてこないのではないか。結果として、奄美群島黒糖焼酎産業の相対的な条件有利性が見えてくる。

5.おわりに

奄美黒糖焼酎業界の今後の大きな課題として、山本は焼酎ブームが去った以降、いかに黒糖焼酎の消費を維持・拡大していくか、い

かに地元奄美産原料糖の確保を図っていくかということに集約している。一方、5千人の住民を擁する甑列島は、人数面だけでいえば必ずしも小規模とは云えない。そこでは当然、種々の経済活動が展開している。必ずしも規模として大きくはない焼酎企業を取り上げて分析した。甑列島を代表する経済活動といえる程でもない2つの焼酎企業経営を分析することに、どんな意味があるのだろうか。何よりも、経済的な立地条件に関するかぎり、本土の同業者よりも格段に不利な条件にありながら、全国の焼酎市場において一定のシェアを占められる経営を目的意識的に追求し、これまで安定的な経営を続けている点に着目するからである。他方において、21世紀に入って相次ぎ実施されている構造改革の路線が沈着にして革新的な起業家を群生させることに成功しないのはなぜか、という課題意識を強く抱くからである。これは、奄美群島における黒糖産業しかりである。甑列島の底流には、漁業の島としての未来が見えず公共事業も縮小していく中で、本土側との合併が若い世代を島内に定着させる新たな基盤づくりの契機となることへの期待があったと云える。この点では、合併後の国や自治体は相次ぎ新政策や大規模事業を手がけて、島民の期待に応えている。とはいえ、それら外部からの政策実施による構造転換の推進は、これまでのところ、甑列島に住む人々に明るい展望を抱かせるものとはなっていない。現実にくつつかの案件を除いて、客観的な基盤の変化や新政策の導入を経済的な発展のチャンスと位置付けて、積極的に経済事業を起こす人々は登場していない。つまり、経済活動をめぐる条件変化を的確に読み込み、商品・サービスを本土市場に持ち込める企業家としての才覚、事業展開を育まなければ、いくら経済的な環境条件が改善しても、現実の経済活動の発展には結びついていない。

それでは、離島にこの種の経済発展の芽は無いのであろうか。本稿は、構造改革の諸政策が投入される前から甑列島に立地していて、

る酒造の商品と抱き合わせる販売提携の戦略をとっている。

²⁵この移出部分に公的資金が注入される。内発的な発展をサポートする政策の企画は取り出せるとして技術的に高い能力を以て、持続していく経営体の方向性に離島活性化交付金の誘引効果との適合性が維持されなければ明快には進展し得ない。

主要には本土の市場を相手に、持続的な経営を軌道に乗せている焼酎企業の経営を分析した。また、比較参照として奄美群島における黒糖焼酎産業とを比較考察した。飲酒の、健康に及ぼす影響への関心の強まり、及び各焼酎の差異を楽しむ飲み方の高まりという市場動向に助けられて、甑列島の企業は本土市場の一角に食い込む。だが食い込み方は、それぞれの企業で明白に異なる。甑列島をとりまく自然的・経済的な条件、さらには市場動向、それを構造的に変革する国や自治体の政策の投入。これら幾重にも重なる客観的条件は、どちらの企業にも等しく与件となる。しかるに、そこから導かれる答えは、決して1つではない。甑列島の場合、焼酎企業に企業家としての才覚と個性的な経営が見いだされる。

この時、選び取られた経営路線の軌道上において発生の可能性があるブレ度合に着目すれば、個別の経営体はその時々々の気分任せにブレを操作できる余地は、離島という制約からして本土よりも著しく狭い。いいかえれば、足元の客観的な制約と市場動向を両にらみで、利用可能な拡大余地を的確に、慎重に読み切る合理的な経営を維持することが常に求められる。しかるに、現実の離島社会は伝統的な供給者優位の社会運営に慣れ親しんできたし、今もその慣習が根強い。その社会内で展開する企業が消費者優位に脱皮することは容易ではない。実際、3つ目の焼酎製造所がまさに焼酎ブームが興隆しつつある最中に破産するという事態は、供給者優位の立場から一時的なチャンスすべてを取り込もうとする熱情の強さをまざまざと教えている。ここに、甑列島の経済振興構想にとってブレの少ない焼酎企業の丹念な分析が欠かせないとする本稿の基本スタンスがある。そして、この狭い足場を沈着に把握できれば、焼酎企業の経営分析の帰結と国・自治体による一連の構造改革策により創出される新しい環境とを、結合できる若い世代が甑列島の経済活動を目覚めしく転換する可能性は、決して小さくないように思われる。

本稿の調査に際して、地元の酒小売店や飲食店など多くの方々から貴重な資料やお話しを入手することが出来た事にお礼を申し上げます。

【参考文献等】

- 阿部誠(1999)「今日の中山間問題と地域づくりの課題」中嶋信・橋本一編『転換期の地域づくり』ナカニシヤ出版
- 石母田健『酒類食品統計月報』日刊経済通信社
- 嘉和啓(2002)「島嶼経済の自立をめぐる諸問題」『日本島嶼学会誌島嶼研究』vol.3
- 柏 雅之(2002)『条件不利地域再生と論理と政策』農林統計協会
- 児嶋正男(1982)「鹿児島県の地場産業(3) - 焼酎企業・軸屋酒造株式会社 -」『鹿児島県立短期大学商経論叢』第30巻 155-176号
- (公財)日本離島センター『離島統計年報』(公財)日本離島センター
- 醸界タイムス社『全国酒類製造名鑑』醸界タイムス社
- 田中史朗(2012)「離島における水産業を核とした地域発展モデル-鹿児島県甑列島列島を事例として-」『鹿児島県立短期大学紀要』第63号
- 野間重光・中野 元 (2003)『しょうちゅう業界の未来戦略-アジアの中の本格焼酎-』ミネルヴァ書房
- 八久保厚志(2008)「近代地主酒造業の形成と展開-本格焼酎業地域からの視点(2)-」『神奈川大学人文学会誌』第164巻第59号
- 保母武彦(1996)『内発的発展論と日本の農山村』岩波書店
- 宮本憲一/遠藤宏一 (1998)『地域経営と内発的発展-農村と都市の共生を求めて-』平文社
- 森川 洋(1980)『中心地論』
- 山下祐介 (2012)『限界集落の真実-過疎の村は消えるか-』
- 山田誠(2004)「南西諸島の経済振興策と経済

学アプローチ』『鹿児島大学大学院人文社会科学研究所』創刊号

山田誠(2005) 編著『奄美の多層圏域と離島政策-島嶼圏市町村分析のフレームワーク』九州大学出版会

山本一哉(2005)「奄美の黒糖焼酎産業について(1)」『奄美ニューズレター』17号

山本一哉(2005)「奄美の黒糖焼酎産業について(2)原料糖問題」『奄美ニューズレター』18号

山本一哉(2005)「奄美の黒糖焼酎産業について(3)」『奄美ニューズレター』20号

山本一哉(2007)「奄美黒糖焼酎産業の動向」『奄美ニューズレター』33号

図表1 甌島列島と奄美群島比較

項目	甌列島	奄美群島
島の規模	小規模	中規模
比較経済活動	焼酎産業	焼酎産業
原料	芋、米	黒糖、米
市場競争条件	本土と対等	特許(国税)
島移出入	原料(南薩、県外)	原料(沖縄、国外)
比較他産業	他にこれといった産業なし	大島紬
雇用力	水産業に及ばない	紬産業に及ばない
生産額	水産業(養殖)に及ばない	紬産業に及ばない
市場	島外大消費地(東京・大阪)	島外大消費地(東京・大阪)
島の規模	小規模	中規模
販売の規模	285kl/年	2,642kl/年
業者数	2蔵元	25蔵元
インフラ整備根拠	離島振興法	奄美群島振興開発特別措置法

(出所)筆者作成。

図表2 離島活性化交付金の使途

	定住促進	交流促進	安心安全向上
① 産業活性化事業	a 戦略産業の育成による雇用機会の創出	e 離島における地域情報発信	i 災害時の孤立防止のための防災体制の見直し
	b 戦略産品の移出に係る輸送費支援の実施	f 交流拡大のための仕掛けづくり	j 離島のエネルギー自立のための調査、計画策定
② 定住誘引事業	c I J U ターン者への情報提供	g 島外住民との交流の実施の推進	
	d 空き家改修等の人材受け入れのための施設整備	h 観光メニューの開発	

(出所)筆者作成。

図表3

(イ)農林水産業生産額推移及び平成24年製造業内訳

(単位:百万円)

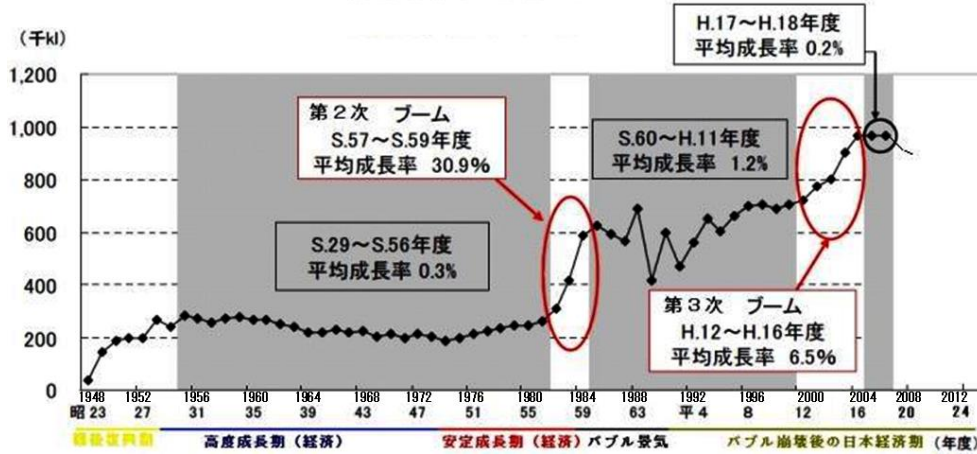
区分	農業					計(A)	林業(B)	水産業(C)	農林水産業合計(A+B+C)
	耕種	うち米	うちイモ	うち野菜	畜産				
平成12年	109.7	33.0	24.8	36.9	63.0	172.7	3.9	1,108.9	1,285.5
平成17年	90.9	26.3	22.3	35.2	70.8	161.7	0.1	857.7	1,019.5
平成22年	40.4	9.3	5.2	16.0	59.8	100.2	2.0	2,335.6	2,437.8

(ロ)平成24年製造業内訳

業種名	業者数(人)	生産額
建設業関係	5	429.7
製造業	7	589.5
焼酎製造	2	224.5
海洋深層水	1	203.2
水産加工	3	134.8
その他	1	不明
計	12	1019.2

(出所)平成22年国勢調査、平成24年工業統計調査。

図表4 焼酎の年代別平均成長率



(出所) 国税局資料。

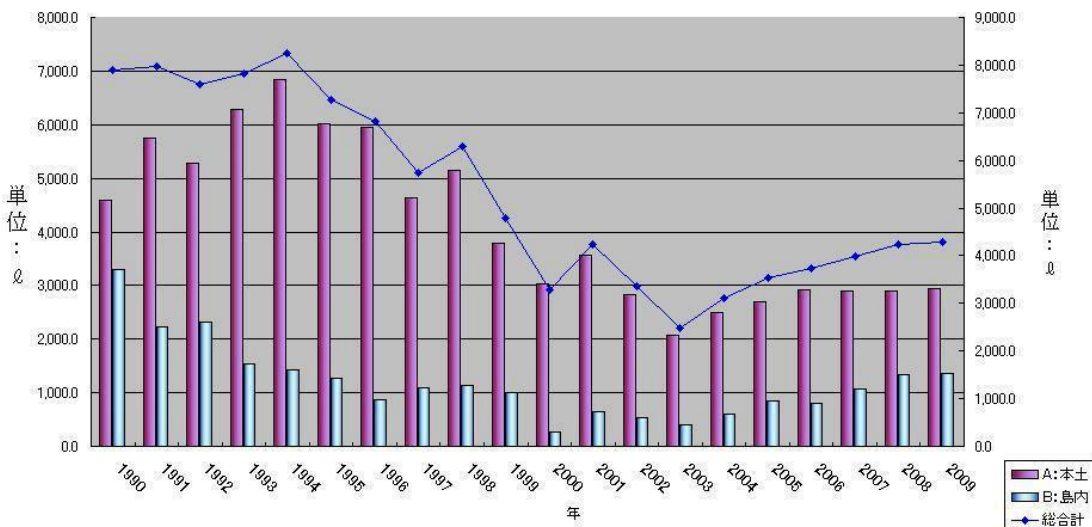
図表5 焼酎専門飲食店の販売動向 (焼酎種別売上げ割合)

(単位: %)

平成17年基準比	芋焼酎	麦焼酎	米焼酎	黒糖焼酎	泡盛焼酎	その他焼酎	合計	
平成17年 ('05)	100	76.6	2.2	2.0	9.2	3.4	6.6	100.0
平成18年 ('06)	96.1	86.5	3.3	1.1	7.2	1.1	0.8	100.0
平成19年 ('07)	98.3	85.0	3.0	2.7	6.2	2.1	1.0	100.0
平成20年 ('08)	85.8	84.8	1.8	2.3	7.1	0.9	3.1	100.0
平成21年 ('09)	79.7	85.5	1.6	0.7	9.0	1.6	1.6	100.0
平成22年 ('10)	-	88.9	3.3	1.0	5.2	1.3	0.3	100.0
平成23年 ('11)	-	89.6	3.0	3.7	3.0	0.7	0.0	100.0
平成24年 ('12)	-	92.4	1.8	1.2	3.4	1.2	0.0	100.0

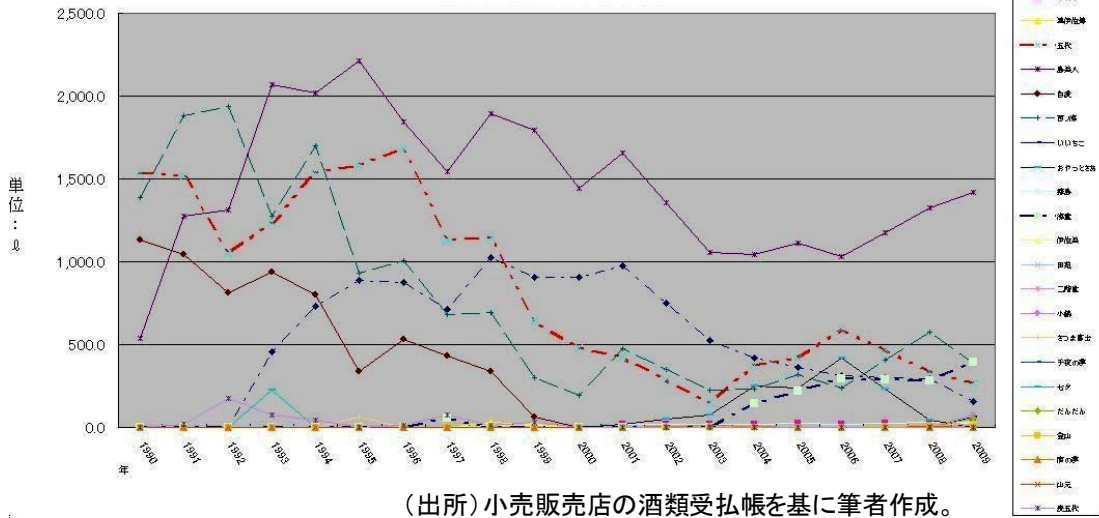
(出所) 飲食店の提供資料を基に筆者作成。

図表6 島内小売シェアの推移



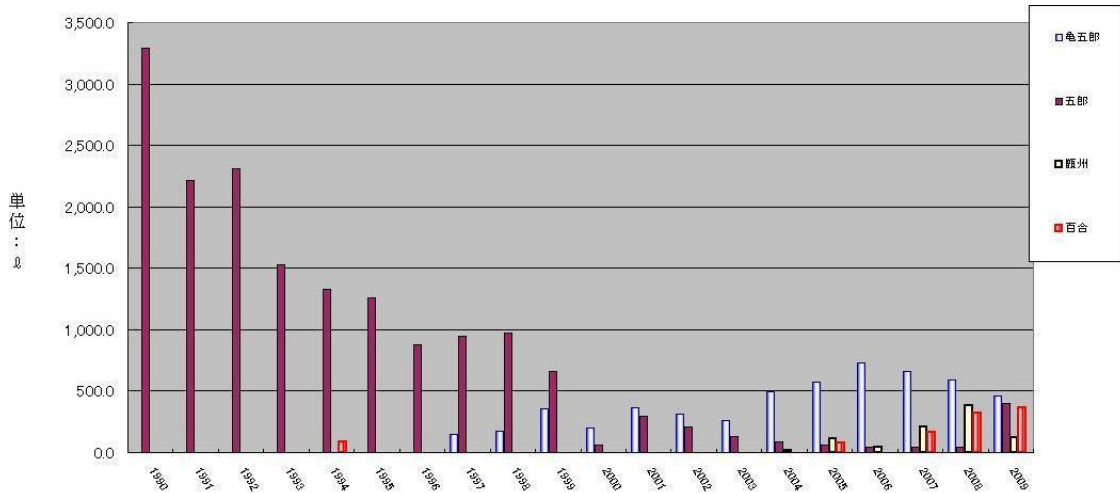
(出所) 小売酒店の酒類受払帳を基に筆者作成。

図表7 銘柄別島内販売量推移



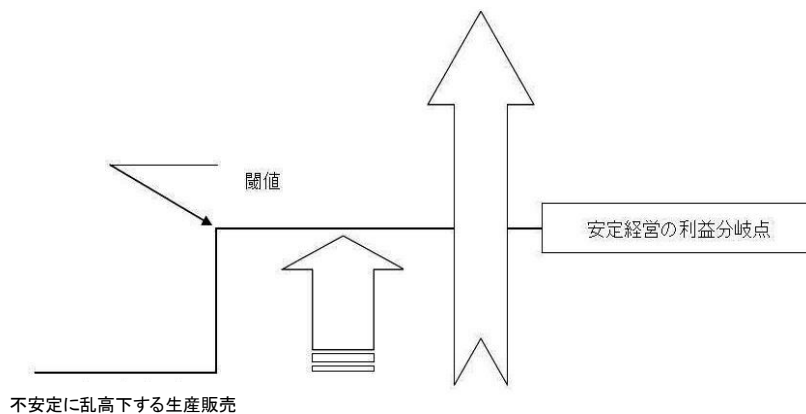
(出所) 小売販売店の酒類受払帳を基に筆者作成。

図表8 銘柄別島内販売量推移(島内製品分のみ)



(出所) 小売販売店の酒類受払帳を基に筆者作成。

図表9 経営コスト回収イメージ



(出所) 筆者作成