

農企業による有機農産物の生産・流通の 取り組みと課題

—フィリピン企業の事例分析—

門間敏幸*・藤本彰三*・Loida E. MOJICA**・Reynaldo L. TAN**
宮浦理恵*・木原高冶*

(平成13年2月22日受付/平成13年6月14日受理)

要約: 本論文は、東南アジア地域における有機農業を支える担い手として企業経営もしくは家族経営のいずれが中心になるかという問題意識のもとで、研究蓄積がほとんどない農企業による有機農産物の生産・流通の実態と課題の解明を、フィリピンのマニラ近郊でレタス、ハーブ、コーヒー、茶の有機栽培とその販売に先駆的に取り組んでいる株式会社 GOURMET FARMS INC (GF) の事例分析に基づいて試みたものである。一つの農企業の事例分析という限界はあるが、以下のような生産・流通の実態と課題が明らかになった。

① GF では年間6~9回レタスを連作するため、輪作体系の導入、モミガラ鶏糞の大量投入、コーヒーパルプなどの副産物の有効利用による地力維持が最大の課題である。また、生産拡大のためには、周辺の契約農場でのレタス生産を増加して需要に適應した生産量を確保しながら、自社農場での輪作体系を徐々に拡張していくという方法が有効である。

② マーケティングによる経営の拡大と安定化を図るための方法としては、次の3つが特に重要であることが明らかになった。a) 直営レストランによる消費の拡大、b) 品質管理システムの確立による顧客の確保、c) 製品多様化によるスーパーマーケットでの有機野菜専用の販売コーナーの確保。

病害虫の発生に好適な条件下にある東南アジア地域では、零細で資本力や技術水準が低く、しかも有効な販売手段をもたない家族経営が、有機農産物の生産・流通に成功するためには様々な困難を抱えている。GFの分析結果から見る限り、東南アジア地域では技術力・資金力・販売能力を備えた農企業による有機農産物の自社生産さらには周辺農家との契約生産が、有機農業の拡大と持続に有効であることが示唆された。

キーワード: 有機農産物, アグリビジネス, レタス, フィリピン

1. はじめに

現在、地球環境の保全は人類最大の課題であり、世界各国がその英知を集結して解決を目指している。農業分野でも、1980年代以降各国で環境に優しい持続的農業や有機農業を確立するための研究・政策が展開されている。とりわけ、アメリカでは有機農産物と通常の農産物との違いを一般の消費者が明確に識別できるような認証制度の確立が急務となった。また、EUでは、域内共通政策によってもたらされた過剰生産の克服対策の一貫として、さらには地域経済開発の重要な手段として有機農業を位置づけている¹³⁾。しかし、有機農産物に対する消費者需要が一般化していない開発途上国では、有機農業確立に向けての政策的取り組みは遅れている¹³⁾。東南アジアの多くの国では、増大する人口のもとで国内食料自給率を高めるとともに、農産物輸出によって外貨を稼ぎ、工業化社会への脱皮を図ることが

重要な課題となっている。そのため、安くて多様な食料の消費者への提供と輸出を可能にしたこれまでの食料政策の維持を基本にしながら、環境問題などへ対応するという基本方針が多くの国々で採用されている。

本研究を実施するにあたっての我々の基本的な問題意識は、以下のとおりである。

すなわち、開発途上国で有機農業が確立される可能性とその条件を、消費者ニーズを含めた社会経済的な条件ならびに農家の経営・技術条件、さらには輸出の可能性の視点から総合的に明らかにすることが現在、緊急の課題となっている。もし有機農業が開発途上国で確立されていくなれば、その新たな農業生産・流通システムの導入・定着・発展を支える担い手は果たして誰になるのだろうか。国際的に事業を展開しているアグリビジネスが、国内のフードビジネスが、大規模な家族農業経営体か、小規模な家族経営体か、農業協同組合などの農業団体が、あるいは政府を

* 東京農業大学国際食料情報学部生物企業情報学科

** フィリピン大学ロスバニオス校アグリビジネス経営学科

中心とした農業政策・技術開発・普及などの公共的な主体になるのだろうか。

こうした問題意識の背景には、開発途上国における有機農業は、輸出を含めたビジネスとしての農業、環境を保全し地域資源の有効利用と循環を実現できる農業、国民の健康を守る農業、多くの人々の雇用を確保し地域間のバランスのとれた発展を実現できる農業として、現在、多くの国々で抱えている多様かつ重要な政策課題を総合的に解決できる有効な手段を提供できると確信するからである。

本論文では、上記の問題意識に基づき、アグリビジネスすなわち企業的な経営体による有機農業の確立の可能性とその課題について分析する。企業的な経営体を調査対象に取り上げた理由は、以下のとおりである。

①一般的に零細経営が多く、しかも気象条件などの面から病害虫の発生が顕著である東南アジアでは、小規模経営体が技術の開発を主導する形で有機農業が展開することは難しい、②また、ローカル市場での出荷を中心とする小規模経営体の場合、有機農産物の価値を価格形成に反映できない、③企業的な経営体の場合、独自の流通ルートを開拓して有機農産物を有利に販売できる可能性がある。また、場合によっては、こうした企業が小規模な農民を組織化して、輸入国の有機農産物の認証制度に適合した農産物を生産して輸出することも可能である。

東南アジアにおける企業的な経営体による有機農産物の生産・流通の事例はきわめて限定されているため、その実態や課題については分からない点が多い。そのため、フィリピンのマニラ近郊のカピテ州で、レタス、ハーブ、コーヒー、茶の有機栽培とその販売に先駆的に取り組んでいる株式会社 GOURMET FARMS INC のケーススタディを通して、その経営・流通実態と農企業による有機農業確立のための生産・流通上の課題を探索する。なお、本研究で実施するのは、あくまでも1つの農企業の事例分析に基づく情報提供である。今後多くの研究が実施され、農企業による有機農業の展開課題と具体的な問題解決方法が一般的な知見として体系化されることを期待して実施したものである。

2. 東南アジアの有機農業に関わる経営経済分野の研究概要

東南アジアの有機農業に関する経営経済分野の研究蓄積は少ない。近年、FAOでは有機農業に関する調査研究やシンポジウムを積極的に展開しているが、いずれも欧米を中心とした有機農業の展開実態の紹介、有機農業の目的・概念、調査法に関するものが圧倒的に多い。こうした状況の中で、わが国では藤本・宮浦を中心とする研究グループが、東南アジアの野菜生産を対象に、栽培・技術構造と経済性に関する一連の研究を展開し、その特徴と問題点を調査解析している^{3),4),5),7),8)}。こうした一連の調査結果に基づき彼らは、生態系(エコ)との調和のみならず経済性(エコ)との両立を目指す持続的農業としての「エコエコ」農業の重要性を指摘している⁹⁾。藤本・宮浦らの研究の展開により、東南アジアにおける野菜栽培の特性と問題点はか

なり整理されたが、有機農業確立のための生産・流通上の課題までは明らかにされていない。

なお、インドネシアの畑作・野菜を中心とした高地農業の実態と課題については、東京農業大学国際交流センター^{6),10)}が中心となり、インドネシアの5つの大学と学際的な共同研究を実施し、多くの技術的知見を得ている。この研究の中で小規模な野菜作農家の技術・経営上、さらには流通上の課題が分析されたが、有機農産物を対象としたものではない。

一般的に、タイは東南アジアの中では有機農産物の生産・流通が最も進んでいるといわれている。タイでは、1994年頃から野菜や果実の残留農薬問題を解決して環境を保護する目的で有機農産物パイロットプロジェクト(農業普及局)が、また1999年からバンコク市庁はISO Bangkok という認証ブランドを設立して無農薬野菜・果実の栽培農家の増加を目指している。なお、厚生省医科学局も消費者の健康を守るという視点から無農薬野菜の生産を奨励している。タイで注目できるのは小規模な有機栽培農家に対する販売ルート開拓を行うNGOの活動である。また、インターネットや電話、ファックスを使った注文・通信販売を行う有機農産物生産企業も2000年に出現している。このようにタイでは政府やバンコク市庁による有機農産物の認証制度の拡大と販売ルートの多様化により、有機農産物の生産が拡大しつつある。現在、タイの有機農業の経営経済に関わる分野の研究は緒についたばかりであり、今後の研究成果が待たれている(注1)。

マレーシアでは第3次国家農業政策(1998-2010)の中で、持続的な資源利用が重要な政策目標となっているが、その重要な手段としての有機農業については言及されていない。そのため、有機栽培に関わる経営経済的な研究蓄積は少ない。その中でMOHAYIDINら⁹⁾によって行われたキャメロン・ハイランドのキャベツ農家の持続的農業への取り組み分析は興味深い。ここでは詳細な経営・技術分析が行われ、収量を減少させることなく農業や化学肥料の投入を削減することが可能であることが示されている。

一方、ドイモイ以降、急激な経済成長を遂げたベトナムでは、物質循環型の伝統的なファームシステムから近代農法への転換が急速に行われ、環境問題や健康問題が顕在化していった。こうした背景の中で、DUNGら²⁾はベトナム北部とメコンデルタの稲作農家、ホーチミン市近郊の野菜農家を対象に、農業や化学肥料の利用実態を調査し、窒素の過剰投入、カリやリン酸の過少施用により病虫害の多発や健康被害などの深刻な問題が発生していることを解明した。また、ホーチミン市民の安全な野菜に対する支払い意思価格(WTP)を分析し、通常栽培のキャベツと比較して有機栽培では2.5倍、トマトでは2.6倍程度価格が高くても購入する意思があることを明らかにし、有機野菜に対する潜在需要が大きいことを示している。また、TIEN¹⁴⁾は、ハノイ市近郊の野菜生産における化学肥料と農業の過剰施用による健康問題や河川の汚染を是正する目的で、ハノイ市が1996年から展開しているクリーン・ベジタブル事業の現状と課題を紹介している。ここでは、事業が導入

されて間もないため、化学肥料や農業投入コストの減少率が低く、また労働コストが15%前後増加するため生産コスト全体では増加してしまうこと、さらに、クリーン・ベジタブルを販売する店はハノイ市内に少なく、取引価格は通常の露地栽培野菜の2~5倍と高いが、取り扱い量が少ないため、ビジネスとしての収益性は低いといった実態を指摘している。

3. フィリピンにおける野菜生産の展開と持続的農業への取り組み

(1) 農業生産をめぐる状況

フィリピン政府は、近年における順調な経済成長を受けて、より一層の経済発展を実現すべく1997年には世界貿易機関(WTO)に加盟し、貿易自由化を推進することとなった。生鮮野菜については、ガット・ウルグアイ・ラウンドの合意を受けて1995年に輸入制限措置をすべて撤廃しており、さらにWTO体制下で関税率を5%以下に下げることが本格化していくであろう。年率5%前後のGDP成長を実現している経済発展に伴い、都市部では欧米式のスーパーマーケットやコンビニエンス・ストアが急激に普及するとともに、ディスカウント・ストアや大規模なショッピング・モールが次々と出現し、従来の小規模な市場や露天と合わさった多様な流通チャネルが形成されてきている。

(2) 野菜生産の展開過程

フィリピンにおける野菜生産が急激に増加するのは1970年代以降である。1971年に政府は野菜・豆の主要産地を指定し、野菜振興政策を集中的に展開した。この計画への参加農家に対しては、種子の供与を行うとともに、新しい生産技術の開発・普及、農家指導、生産物の販売支援などの対策が実施された。この成果は1980年代に入って大きく花開くこととなった。1990年代に入ると、アスパラガスやじゃがいもで輸出を目指した大規模生産がDoll TropicfreshやCordillera Autonomous Region(CAR)によって実施され、主要な輸出農産物へと成長していった。

一方、野菜の輸入も食生活の多様化とともに1980年代以降急激に増加し、1996年には132,810t、74百万ドルに達している。品目別には、ジャガイモのシェアが20%で最も多く、続いてマングビーン(18%)、トマト(13%)、にんにく(4%)となる。とりわけ、じゃがいもの国内生産では、ポテトチップやフライドポテトなどの加工用品種の導入に失敗したため、加工需要の増加を輸入で満たさざるをえなくなった。

フィリピンにおける今後の野菜生産の展開方向を考えた場合、WTOならびにAFTA(Association of South-East Asian Nations Free Trade Area)体制への加盟による自由貿易拡大への対応が大きな影響を及ぼすであろう。輸入制限はもとより、AFTA加盟国間では、2003年までに関税をアスパラガス、じゃがいも、未成熟とうもろこしについては5~15%、他の野菜については5~30%、豆については3%まで下げることが要求される。このように、アジア

諸国の経済発展の中で、主要農産物の多くは低い関税の下での自由競争が義務づけられ、それぞれの国々では、ますます多様化する消費者需要をいかに満たしていくかが大きな課題となっている。自由貿易における比較有利の原則に基づく生産の地域分担の進行、鮮度と品質面から輸入が困難な野菜の生産拡大、連作障害の発生、気象災害の発生など、様々な課題が発生し、フィリピンにおける野菜生産・流通システムの確立を複雑にしている。

(3) 持続的農業への取り組み

地球環境の保全と消費者の健康の維持増進に貢献できる持続的農法の確立、持続的農法の一つの形態としての有機農産物の生産と流通システムの確立が、21世紀のフィリピン農業の大きな課題となっている。科学技術の振興を目指して1972年に設立されたフィリピン科学技術省農林・自然資源調査開発会議(The Philippine Council for Agriculture, Forestry and Natural Resources Research and Development PCARRD)は、2000年に大規模なワークショップを開催し、有機農業を活用した持続的農業確立の可能性を検討した¹¹⁾。ここでは、持続的農業の可能性に関する展望、農業利用による婦人・子供の健康への影響、有機農産物のマーケティングの重要性、今後の農産物輸出における戦略作物としての有機農産物の成長性、有機農産物の標準化と認証問題、有機農産物に関わる調査研究の主要な課題などが体系的に整理されている。

また、SAJISE¹²⁾は、稲作、アグロフォレストリー、コミュニティを基本とした資源管理、多様な作付体系、環境保全型傾斜地農業、病害虫の総合防除などの6つのケース・スタディを整理し、持続的な農業・農村開発の戦略を提言している。

以上に、東南アジアの各国及びフィリピンにおける有機農業に関する経営経済的な研究成果の概要を整理してきたが、有機農業を対象にその実態と普及の可能性や課題を整理した研究成果は少ない。また、実施された研究の多くは小規模な農業経営を対象にしており、農企業による有機農産物の生産と流通を取り上げたまとまった研究成果はない。そのため、本論では、リーフレタスの有機栽培を中心に有機農産物の生産と流通に挑戦しているフィリピンの農企業であるGOURMET FARMS INCを取り上げ、その経営・流通の実態と課題を解明し、農企業による有機農業展開の可能性について試論を提示する。

4. GOURMET FARMS INCの概要

(1) GOURMET FARMS INCの組織・立地概要

GOURMET FARM INC(以下、グルメファームもしくはGFと略記する)は、証券取引所に登録される5年前の1983年に農場が開設されている。図1に示したように、農場が開設されたカビテ(Cavite)州のタガイタイ(Tagaytay)は、メトロマニラの南約64kmの標高700mにある。タール湖に浮かぶタール火山の景観は素晴らしく、涼しい気候と相俟ってマニラからの日帰りの観光コースとして高い人気があり多くの人々が訪れる。GFはタガ

イタイの標高 500 m の地点に立地し、5 ha の農地、製茶工場、コーヒー加工工場、ドレッシングや調味料の加工場、レストラン、農産物・加工品の直売店、コテージなど、主要施設が集中している。

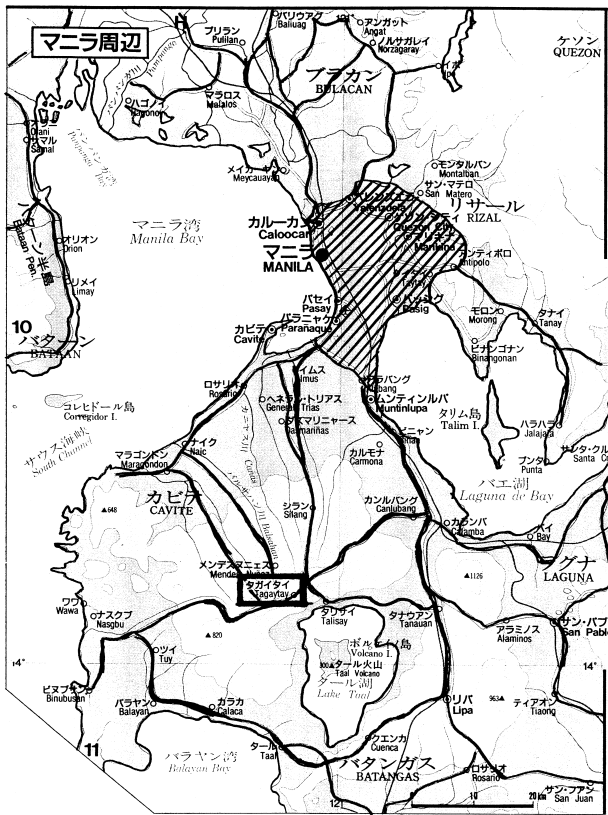


図 1 調査事例の位置

GF の本社は、メトロマニラのマカティ地区にある。図 2 に示したように、GF には農場だけでなく、レストラン、セントラル・キッチンと呼ばれる食品加工部門、販売・マーケティング部門があり、全体で 300 人の職員が雇用されている。この企業全体は、エスカラ・グループと呼ばれる。

GF の農業生産部門は野菜やハーブの生産を担当するアグリ 1 と、装飾や造園などを手がけるアグリ 2 から構成されている。アグリ 1 ではレタスを中心とした完全な有機野菜やハーブが生産されるとともに、周辺の農場との有機野菜の契約生産も実施している。

GF で中心的な役割を果たしているのが生産部門である。ここで生産されたものが、レストランの食材として提供されるとともに、加工を中心としたキッチン部門の原料となり、他の 2 つの部門の経営を支えている。直営レストランは、メトロマニラの繁華街ならびに農場があるタガイタイに計 7 店舗あり、農場でとれた有機野菜、コーヒー、ハーブ、加工部門で生産したドレッシングや調味料を有効に活用して他のレストランとの違い（高級化、安全性、新鮮さなどを戦略要因としている）を強調している。加工部門では、合成保存料や食品添加物を一切使用しない各種のドレッシング（ハーブを入れた、あるいは低カロリーなど 6 種類がある）、ソース（4 種類）、ハーブチーズ、マンゴーチッツネ、ワインビネガー（2 種類）、チリソースなどを生産している。

(2) GOURMET FARMS INC の企業形態

GF は株式会社である。フィリピン証券取引委員会認証済み会社内容説明書によれば、会社の営業内容は、すべての農産物に関する購買、販売、生産、商品の輸出や輸入、

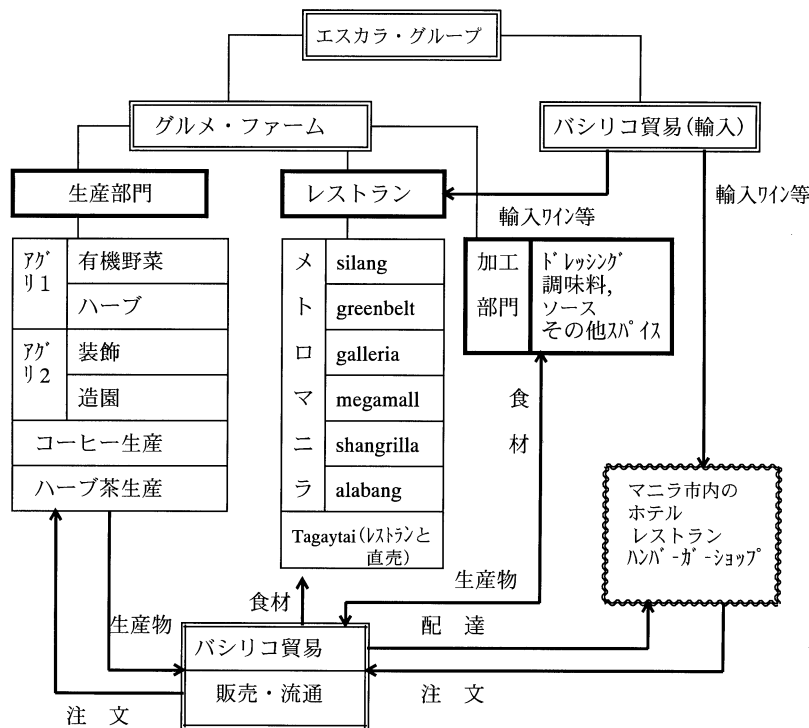


図 2 GOURMET FARMS INC の組織構造

卸売りや小売り、代理店、仲買、委託業務などの多様な業務を行う会社である。GFの資本金額は、授權資本金額10,000,000ペソで、額面金額は100ペソ、発行可能株式数は100,000株である。株主数は5名であり、このうち引受株式数は実質的なオーナーである Escaler が24,950株、2,495,000ペソで、残りの4名はそれぞれ10株、1,000ペソである。そのうちの払込金額は Escaler が623,750ペソで、残りの4名は250ペソである。したがって、払込資本金額に占める Escaler の割合は99.8%以上に達する。取締役会のメンバーは5人で、いずれも株主である。会長および社長は大株主である Escaler で、1名が秘書役、1名が財務担当取締役、2名が平取締役であり、GFは Escaler が中心のいわゆるオーナー会社である。

5. GOURMET FARMS INCにおける野菜の生産実態と有機栽培技術の特性

(1) アグリ1部門の概要

GFの野菜・ハーブ生産は主として2.5haの中央農場で実施されている。栽培作物は、リーフレタス、伝統野菜、ハーブ類の3種類である。伝統野菜としては、在来ナス、ペチャイ、ハクサイ、ニンジン、トマト・チェリートマト（乾季10～11月のみ）などがあり、すべて露地で栽培されている。ハーブ類は、アルグラ、バジル、チーヴェス、コリアンダー、フェネル、レモンバーム、ミント、オレガノ、ローズマリー、セージなど15種類が、ハウスと露地で栽培されている。これらはレストランの食材、ソースやドレッシング加工に活用されるとともに、ハーブティーに加工（5種類あり、いずれも1箱には21袋のティーバックが入っている）され広く販売されている。GFの野菜生産の中心はリーフレタスであり、圃場面積の60%以上がその生産に当てられている。圃場全体は8ブロックに分けられている。GFには全部で13棟（40a）のハウスがあり、8棟がレタス生産、3棟がハーブ等の生産、水耕栽培レタスが1棟、育苗用が1棟である。

アグリ1部門を担当する専任職員は12名であり、その他に農作業が忙しい時期にはパートタイマーを雇用する。なお、リーフレタスに対するホテル、レストラン、スーパーマーケット、ファーストフード店からの需要は旺盛で、GFだけの生産ではすべての需要を満たすことができないため、14人の農家・農場と契約生産を結び、その量の確保を図っている。

(2) リーフレタスの栽培技術の特性

1) 品種

GFでは生育速度、味、用途に応じて表1に整理した7種類のレタスの品種を栽培している。なお、品種別の生産量は、販売・マーケティング部門によるユーザーの需要把握結果に基づいて決定されている。GFでは Jhonis selected seed という会社を通じて輸入された発芽率が良好なレタス種子を主として購入している。レタスの種子はコーティングされているものと、コーティングされていないものの2種類を用いている。種子の購入価格交渉はオー

表1 リーフレタスの品種、栽培割合と用途特性

品種名	栽培割合	用途と特性
Parish White	40%	食用-主力品種
Green Ice	25%	食用-生育が早い
Red Seal	10%	食用-生育が早い
Tango	5%	食用
Curled Endives	4%	飾り用-苦み有り
Black seeded	15%	食用-Green Iceの代替品
Dande lion	1%	飾り用

ナーの仕事であり、農場からは発芽率のデータをオーナーに提供している。1999年の購入価格は1ポンド当たり平均7,000ペソである。

GFでは幅1.2m、溝0.3m、長さ36mのプロットを一つの単位として生産を行っている。農場全体の圃場は8ブロックに分けられ、1ブロックは平均40プロット（農場全体で320プロット）で構成されている。1プロット当たり7.5gの種子を用いるため、農場全体の1作当たりの必要種子量は2,400g（5.28ポンド、費用36,960ペソ）となる。

2) 栽培技術

GFで栽培されているレタスの移植後の生育期間は、Curled Endivesが2か月と長いですが、その他の品種では4週間で収穫する。従って、収穫後1週間の休閑を入れても、1圃場あたり年間6～9回生産する。旺盛な需要に対応していくためには、現在の圃場面積ではこのような集約的な生産システムを採用することが不可欠になる。

育苗……使用している育苗箱は442穴であり、1プロットに3.5箱必要となる（1穴2個体とすると1プロット3,094株、10a当たり57,239株）。1穴にはレタス種子を1～3粒播種し、2週間後に圃場に移植する。株間約15cmで格子状に定植する。

本圃施肥……移植前に1プロット当たりモミガラ入り鶏糞堆肥5袋（1袋50kg）を投入する。さらに、移植後2週間目に同一の堆肥を2.5袋、さらにその後の追肥としても同一堆肥を2.5袋投入する。すなわち、1プロット当たりで合計10袋（500kg）の鶏糞堆肥を投入している。このように大量の鶏糞堆肥を投入するのは、肥料効果とともに地表を被覆することによる雑草発生抑制効果もあると考えられているからである。鶏糞堆肥は近くの養鶏場から購入する（配達の場合は1袋9ペソ、自分でとりにいく場合は5ペソである）。したがって、鶏糞堆肥のレタス生産全体の総投入量は160トン（320プロット×10袋×50kg）となる。配達を前提にした場合の肥料費は、1作当たりで28,800ペソ、自分でとりにいく場合は16,000ペソとなる。

除草……収穫後2～3週間の休閑期間に1回手取り除草を行う。

病虫害防除……病気としてはブラウンスパツ（褐斑病）、Tip-burnと呼ばれる葉の先端が黒くなる病気がよく発生する。化学合成農薬による病害の防除はまったく行っておらず、病害防除のための特別な対策は何も実施していない。なお、冷涼期に発生する青虫の防除のためには、ベーキングソーダとココナツペースの石鹼と植物油を混合したものを散布するという方法を採用している。有機栽培では病虫害の防除が最も難しく、年次あるいは栽培時期

によっては40~70%もの被害を受けることもある。

水管理……移植後、乾燥を防ぐためスプリンクラーや灌水チューブによるドリップ灌漑を収穫まで継続的に行う。なお、水源としてはため池を用いている。

収穫……生育期間が早い品種では、移植後4週間後から収穫が始まる。収穫時間は毎日夕方3時から始まり、毎日の必要量を収穫し6時には2台のトラックを用いてメトロマニラのホテル、レストラン、スーパーマーケットに配達する。1週間で約10プロットを収穫する。

なお、レタスの栽培特性をこのように詳しく整理したのは、この栽培技術体系そのものが農場発足以来の試行錯誤の中から確立されたりーフレタスの有機栽培技術だからである。特に地力向上、施肥ならびに雑草防除を意図した鶏糞堆肥の大量投入、病害虫防除のための安全な薬剤の独自開発については、科学的な評価を行うことによって有機栽培技術として一般化できる可能性がある。

(3) 雇用労働

アグリ1部門では16名の圃場労働者を雇用している。イロカノ人10名と地元住民6名である。2名が結婚しているが、他14名は独身男性である。雇用労賃は1日現金180ペソおよび食事と飲み物を支給するため、合計250ペソ相当になる。労働時間は8時間である。午前6時半から7時に集合して労働前のお祈りをし、7時半から作業を開始する。休憩は11時30分~13時30分、作業が終了するのは17時30分である。野菜の洗浄が残っている場合は残業もある。休日は週1日で、都合にあわせてとることができる。また、半日単位で休日をとることも可能である。

(4) 契約栽培

契約栽培の形態は2種類である。第1の形態は、自社農場(0.7ha)での収穫物買い上げ契約であり、第2の形態は他の農場で生産されたものを買い上げる形態である。

① 自社農業での契約……セントラルファーム(2.5ha)とサテライトファーム(7,000m²)と呼ばれる2か所の農場がある。契約している農家はセントラルファームが7名、サテライトファームが4名である。セントラルファームでは、契約農民1名あたり1ブロック(40プロット)が割り当てられ、レタス生産技術ならびに生産資材のすべてをGFが提供し、生産されたレタスはすべて買い上げるという方法を採用している。買い上げ価格は1998年の3月以降25ペソ/kgで固定している。カピテ州の他の場所にあるサテライトファームでは、GFが直営するレストランで提供する伝統野菜の契約生産を実施している。

② 契約農場との取引……GFでは3つの農場とレタスの契約生産を実施している。以下、各契約農場ごとにその取引の特徴を整理する。

アンドリュウ農場……GFのオーナーであるエスカラ氏の友人であるアンドリュウ氏が経営している農場であり、約30aでレタスの契約栽培を実施している。自社農場での契約の場合と同様に生産資材ならびに栽培上のノウハウはすべてGFが提供し、生産されたレタスを30ペソで買い

上げるという方法を採用している。買い上げ価格は自社農場での契約栽培よりも5ペソ高いが、この5ペソには土地代金と灌漑費用が含まれている。

PNP(Philippine National Police)農場……フィリピン国家警察の農場で1haの契約栽培を実施している。その他の農場と同様に、生産資材と栽培上のノウハウをGFが提供し、生産物を買上げる方式を採用している。生産を担当するのは4人の契約農民であり、1人あたり1ブロック(26プロット)を担当する。GFのレタス買い上げ価格は30ペソ/kgであり、25ペソを契約農民が受け取り、5ペソを地代、灌漑費用としてPNPが受け取る。

CSU(Cavite State University)農場……CSUが保有しているハウスを利用した契約生産を実施している。ハウスの規模は12×34mであり、水耕栽培を行っている。1棟のハウスではレタスが生産され30ペソ/kgで買い上げている。生産量は3か月で1,000kgと推定されている。他の1棟のハウスではハーブが栽培され25ペソ/kgでGFが買い上げている。

6. GOURMET FARMS INCにおけるマーケティングの方法と戦略

(1) レタスの販売方法

GFで生産されたレタスやハーブを中心とした農産物の販売方法は、以下のとおりである。

① 注文生産……顧客はメトロマニラ市内のホテル、レストランとスーパーマーケットである。毎日、電話もしくはファックスで注文を受け、週3回、水、金曜日の夕方に配達する。スーパーマーケットでは通常のレタス価格よりもかなり高く販売されている。しかし、スーパーマーケットによって販売価格はそれぞれ異なっている。なお、品質に関する注文はホテルが一番厳しい。

② 契約販売……ハンバーガーチェーンであるウエンディーズとの間で契約販売を実施している。この契約販売では品種と量があらかじめ決定されているので、束ねてプラスチックバッグに入れて箱詰めする。これを夕方8時に相手方が取りにくるという方法を採用している。

③ 直営レストランでの食材として利用……メトロマニラの直営レストラン6カ所とタガイタイのレストランで料理の食材として利用する。

④ 直売……GFがあるタガイタイの直売所で販売する。販売量は①>②>③>④の順になる。販売価格は80ペソ/kgであり、一般市場で取引されるレタス価格30ペソ/kgの約2.6倍の高い値段である。大まかな収益計算としては、生産費を42ペソ/kgと見積もっているため、月に5tの販売があれば利益があがるとGFでは判断している。

なお、有機栽培レタスを生産した当初は、タガイタイのグルメカフェで料理に利用し売り始めた。マニラ近郊の比較的高所得階級が主要な客となり、次第に高い評価を得るようになった。こうした評価と需要の強さから、マニラのスーパーマーケットで販売を始め、次にホテルやレストランとの契約生産に取り組み販売量は大きく伸びることとなった。さらに、最後にハンバーガーチェーンとの間の取

引を開拓し、安定的な販売量の確保が可能となった。

(2) マーケティング部門の組織と戦略

主として GF で生産された農産物や加工品の販売を行うために 1987 年 1 月マニラに販売オフィスであるバシリコ貿易が設置された。現在、1 人のマネジャーのもとに、在庫管理員 1 名、事務員 2 名、販売員 3 名、配送係 5 名の 12 名の体制で運営されている。なお、発足当初からこの体制が採用され大きな変更はない。取り扱い品目は、レタス、ハーブを中心とした有機農産物、グルメコーヒー、ドレッシング、ソース、ハーブティー、輸入ワインである。グルメコーヒーは、フィリピン産コーヒーの中では、120 ペソ/kg と価格が最も高く、シャングリラホテルなどで用いられている銘柄商品である。

現在、GF では有機農産物や加工品の販売促進を目指して次のようなマーケティング戦略を採用している。

① スーパーマーケットでの販売戦略……現在、マニラの主要なスーパーマーケットでは、有機農産物専用の売り場は確保されていない。そのため、いかに通常栽培のレタスとの違いを区別して販売できるかが大きな課題となっている。現在、GF では「ORGANICALLY」「GOURMET'S」「CROWN」という大きく印刷したレタス販売用の専用のビニール袋を利用して消費者の注目を引きつけるという戦略を採用している。

② 販売員による個別セールス活動……3 名の販売員による個別のセールス活動が GF のマーケティング戦略の基本となっている。そのため、センスの良いオールカラーのパンフレットを作成し、セールス活動の武器としている。

③ イベント販売……有機農産物の販売グループの組織が中心となって開催する繁華街であるマカティー地区のイベント的な販売活動（火、土曜日に開催）に参加する。

④ 直営レストランでの消費拡大による潜在需要の拡大……有機農産物に限らずドレッシング、ソース、コーヒーなど、GF の生産物に対する消費者の潜在需要を掘り起こすため、7 カ所の直営レストランでの利用を増加させる。

7. GOURMET FARMS INC の財務成績

(1) GOURMET FARMS INC の財務成績の概要

ここでは、フィリピンの証券取引委員会 (SEC) に報告された 1996 年と 1997 年の損益計算書 (表 2)、貸借対照表 (表 3) に基づき、GF の財務成績を概観する。

< 損益計算書 >

GF の損益計算書を見ると、1996 年と 1997 年のいずれの年次についても、総売上額から総売上費用を引いた売上総利益は、803 万ペソ、608 万ペソとなっているが、営業費用ならびにその他の所得や負担を含めると、1996 年の純損益は 130 万ペソ、1997 年 250 万ペソと赤字になっている。とりわけ 1997 年の赤字が大きくなっているが、その主要な要因は、役員報酬、不良債権の償却、経営コンサルタント等の専門家への相談料、税金、賃料・光熱水道費、宣伝費などの増加であり、積極的な経営展開の成果ともいえる。なお、1996 年はその他の負担が無ければ、赤字はほぼ

表 2 GF の損益計算書

	1997	1996
総売上高	25,750,055	25,899,585
総売上費用	19,672,039	17,870,333
売上総利益	6,078,016	8,029,252
営業費用		
役員報酬	2,727,279	-
給与・賃金	2,611,864	2,481,929
不良債権の償却	1,940,089	-
減価償却費	1,432,086	1,594,992
その他	5,160,095	3,983,923
営業費用計	13,871,413	8,060,844
営業純損益	▲ 7,793,397	▲ 31,592
その他の所得	5,302,685	▲ 1,276,221
当期純損益	▲ 2,490,712	▲ 1,307,813

注) 単位は、ペソである。

表 3 GF の貸借対照表

	1997	1996
資産の部 (流動資産)		
現金預金および現金預金等価物	294,979	2,041,028
売掛金	5,112,446	6,561,081
棚卸資産	2,503,321	4,026,708
その他の流動資産	3,065,894	3,813,384
流動資産計	10,976,640	16,442,201
有形固定資産	59,087,649	35,236,350
その他の資産	486,785	942,752
総資産	70,551,074	52,621,303
負債および資本の部 (流動負債)		
借入債務	6,582,450	4,067,022
買掛金	2,485,224	1,916,259
未払費用	2,141,197	2,208,464
流動負債計	11,208,871	8,191,745
長期債務	4,918,512	6,381,744
役員、株主からの借入金	17,284,008	31,753,282
関連企業からの借入金	18,468,059	16,146,438
総負債	51,879,450	62,473,209
資本		
資本ストック	10,000,000	10,000,000
赤字	▲ 22,342,618	▲ 19,851,906
資本の評価替増加分	31,014,242	
総資産 - 総負債	18,671,624	▲ 9,851,906

注) 単位はペソである。

ゼロに近い。

< 貸借対照表 >

貸借対照表を見ると、1997 年の流動資産としての現金預金、売掛金、棚卸資産は、いずれも 1996 年に比較して減少し、全体で 600 万ペソの減少となっている。その一方で有形固定資産の評価額が 1996 年の 3,524 万ペソから 1997 年には 5,909 万ペソへと 2,385 万ペソも増加し、総資産では 1,794 万ペソの増加となっている。流動負債は 300 万ペソ増加しているが、長期債務、役員・株主からの借入金がかかり減少したため、総負債は 6,247 万ペソから 5,188 万ペソへと 1,059 万ペソも改善されている。その結果、GF の「総資産 - 総負債」、すなわち実質自己資本は、1996 年の▲ 985 万ペソから 1,867 万ペソへと大幅な改善をみせており、

表 4 主要農企業と GF の財務成績の比較

販売額		利益額/販売額×100		利益額/資本金額×100	
区分(億 ^ペ リ)	該当企業数	区分(%)	該当企業数	区分(%)	該当企業数
0.5～1.0	11	-10.0%以上	5	-10.0%以上	5
1.0～2.0	17	-5.0～-10.0	1	-5.0～-10.0	2
1.0～3.0	5	0～-5.0	9	0～-5.0	8
3.0～5.0	2	0～5.0	19	0～5.0	20
5.0～10.0	6	5.0～10.0	7	5.0～10.0	6
10億 ^ペ リ以上	4	10.0%以上	4	10.0%以上	4
GF	0.26億 ^ペ リ	GF	-9.67%	GF	-13.34%

会社の純財産が増加していることがわかる。

(2) GOURMET FARMS INC の財務成績の他の農企業との比較

ここでは、GF の財務成績をフィリピンの他の農企業と比較検討することによって、相対的な位置づけを行う。比較検討のために用いた他の農企業の財務データは、フィリピン証券取引委員会 (SEC) が主要 5,000 企業の財務成績の概要を報告している年報 (PHILIPPINES 5,000 1999) より抽出したものである。5,000 社の中に作物生産を中心とした農企業は 20 社、畜産関連の企業が 25 社の計 45 社存在する。

表 4 は、これらの 45 社の財務成績を、販売金額、利益率、資本利益率の 3 つの指標を用いて分類し、GF の財務成績との比較を試みたものである。販売金額ではデルモンテとドールの規模 (販売金額でそれぞれ約 60 億^ペソ) が群を抜いて大きく、その他は 1 億^ペソ前後の企業が多い。GF の総販売金額は 2,575 万^ペソであり、上位 5,000 社には入らない (5,000 番目の企業の販売金額は約 5,000 万^ペソである)。

利益率は 5% 以下が 19 社、5～10% が 7 社、10% 以上が 4 社であり、農企業の利益率はそれほど高いとはいえない。また、利益率が赤字の企業が 15 社もある。GF の利益率はおおよそ▲10% 前後であり、他の有力農企業と比較しても利益率はかなり悪いことがわかる。投下した自己資本に対してどの位の利益を上げているか自己資本利益率を見ると、GF の値はマイナス 13% を超えており、マイナス企業の中で 4 番目に高い値を示している。多くの企業は 0～5% 前後の自己資本利益率を示している。

以上の財務成績のデータからも明らかのように、現時点の GF の経営成績は必ずしも良好ではなく、その他の農企業の財務成績と比較しても悪い。しかし、GF の場合、不良債権の償却やその他の費用の節減いかにによっては黒字に転換する可能性が高く、コスト削減のための経営戦略や経営計画がとりわけ重要であることを物語っている。なお、総売上高の向上による経営収益の向上については、より一層の需要開拓が不可欠であるが、76% という高い生産原価を引き下げることが経営安定の最重要の課題である。

8. 農企業による有機農産物の生産・流通上の課題

(1) 生産・経営展開上の課題

1) 病害虫防除

GF におけるレタスを中心とした有機野菜生産の最大の課題は、病害虫の発生に起因する減収とその防除手段の開発である。年によっては、病害虫の被害が全生産量の 40～70% にも達することがある。こうした場合、近隣の有機栽培農家から購入、あるいはオーストラリアから輸入して需要を満たしている場合もある。しかしながら、近隣の農家から購入するレタスがどのレベルの有機栽培で生産されたのか不安がある。なお、オーストラリアからの輸入レタスの場合は、有機栽培で生産されたものではない。現在、GF では虫害については独自の害虫忌避剤を開発して投与したり、人手で排除したりしている。しかし、病気の防除については、罹病株の人手による除去しか防除する手だてではない。特に年間 6～9 回もレタスを連作するという実態を考えた場合、輪作体系の導入が不可欠であるが、現在の耕地面積の範囲内で輪作を取り入れると、旺盛な消費者需要を満たすことができない。一つの対策としては、契約農場でのレタス生産を増加して需要に適應した生産量を確保しながら、GF での野菜を中心とした輪作体系を徐々に拡張していくという方法が考えられる。幸い、レタス以外の有機野菜に対しても強い消費者ニーズが存在しており、輪作体系確立のメリットは大きい。

2) 地力の向上

有機質の分解が早い熱帯地域で、品質の良好な野菜を安定的に生産するためには、有機質の投入による地力の向上が不可欠である。化学肥料を用いない GF では、モミガラ鶏糞の大量投入によって肥料分を補給するとともに土壌の物理性の向上を図っている。しかしながら、年間 6～9 回もレタスを連作するため、品質の悪化、病害虫抵抗性の悪化、特に気象変動、寒い時期に顕著に収量が減少するといった生産の不安定性が顕著になってきている。こうした不安定性を克服するためには、様々な対策を総合的に展開することが重要であるが、とりわけ地力の向上が重要である。稲わらなどの投入も考えられるが、コーヒー生産の過程で排出されるコーヒーパルプの利用が資源循環面でのメリットが大きい。

3) 技術の普及と革新

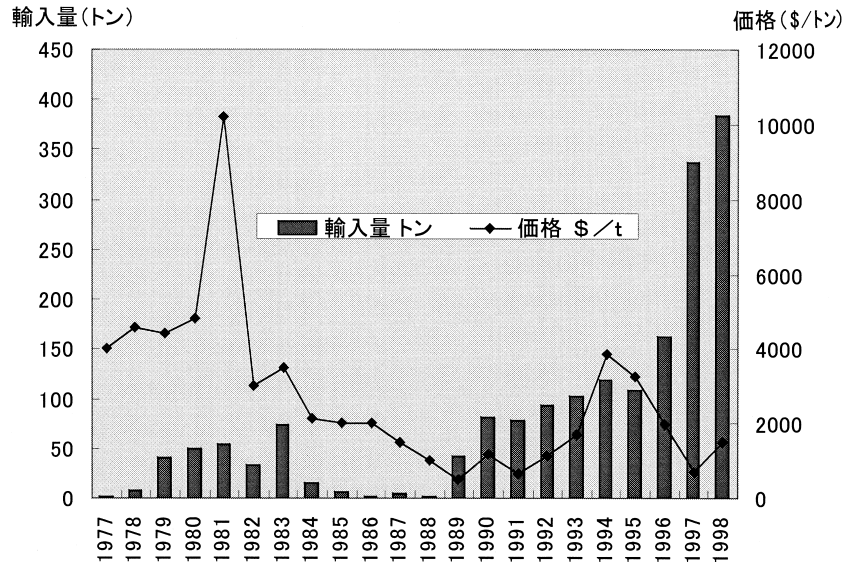


図3 フィリピンからのレタス輸入量と価格

現在、フィリピンでは野菜の有機栽培農場は少なく、有機栽培技術に関する学術的・実用的情報は少ない。そのため、GFでは試行錯誤を繰り返しながら、レタスの有機栽培技術の確立に努めてきた。GFはこれらの技術を契約農家に導入して生産量を確保している。GFの成功に刺激を受けタガイタイ地区でも有機栽培に取り組む農家が出現している。これらの農家を競争相手とみなすか、あるいはより一層の生産拡大のための契約農家予備軍とみなすかによって、栽培技術の普及戦略は大きく異なるであろう。もし、競争相手とみなすならば、GFが蓄積した栽培技術を近隣農家と共有するインセンティブは働かないであろう。しかし、有機栽培レタスの消費者需要は旺盛で、しかもGF自体の生産が不安定であるという実態を考慮した場合、契約栽培の拡大が不可欠である。こうした契約栽培農家予備軍ともいうべき農家に対しては、むしろGFが蓄積した技術を提供して生産してもらい、その中から優れた農家を選抜するという方法も考えられる。

また、大学や試験研究機関との連携、さらには世界中の有機栽培経営との情報交換も技術革新という面で今後の重要な課題となるであろう。

(2) マーケティング戦略上の課題

1) 野菜輸入の増加

GFのマーケティング担当者は、レタスに対する消費者のニーズは高く、今後とも大きく伸びると判断している。この判断は、生活様式の欧米化傾向の強まりといった傾向からも正しく、フィリピンでは今後ともレタスの需要は大きく伸びていくであろう。しかし、レタスの消費者需要の伸びが、そのまま高価格での販売を保障するものではない。

図3は、フィリピンのレタス輸入量と価格の推移である。輸入は1977年頃から始まり1983年までは徐々に増加したが、1984年から1988年にかけて減少した。しかし、1990年代に入ると本格的な消費時代を迎え、急激に輸入量

は増加することになる。特にWTOに加盟した1997年以降の増加は顕著で、1998年にはほぼ400トンに達している。一方、輸入価格の変動は大きく、トン当たり500ドル～10,000ドルの範囲で変動している。しかし、1990年代の動きを見ると、1994年に3,800ドルとかなり高値を示したが、近年は2,000ドル前後で推移している。

レタスの国内生産に関する統計が無いことから、まだまだその生産量は少ないと思われる。高冷地という有利な気象条件とマニラに近いという立地条件、さらには競合する生産者の少なさと有機栽培により、GFのレタス価格は80ペソ/kgと輸入品に比較してかなり高い。フィリピンのレタスの国内市場価格が国際価格を上回る限り、レタスの輸入は今後とも急増し、国内価格は低下していくことになるであろう。この時、有機栽培によって価格プレミアムがどれだけ確保できるかを予測しなければならない。

2) 国内での有機野菜生産農家の増加

GFはフィリピンの有機野菜生産の先駆者である。GFの成功を参考に、GFと同様の企業形態を採用しているオルガノなどの農企業、バギオなど高冷地の野菜産地、さらにはタガイタイの小さな農家などにより、有機レタスの生産が行われている。生産量、技術上のノウハウ、立地条件、販売力といった点で、GFの力はまだまだ大きく、現時点でそれらの経営の出現はそれほど大きな脅威にはなっていない。しかし、その成長性に眼をつけたドールなどがもし有機野菜生産に乗り出すならば、低賃金労働力をフルに活用した有機野菜生産が急激に伸びる可能性が大きい。むしろ、こうした大企業による参入が脅威である。

国内での競争に打ち勝つためには、より一層の高品質有機野菜の生産量の確保が不可欠である。そのためには、①農場の農地面積を拡大する、②契約栽培農家の増加、という2つの手段がある。農地面積の拡大については、法制度や資金面、経営リスクの拡大、さらには高冷地での農地確保という制約条件があるため、契約栽培農家の増加といった戦略が中心に据えられるであろう。この場合、GFがこ

れまで採用してきた生産資材と技術ノウハウのすべてを提供し、生産物のみを買い上げる方式のより一層の充実が必要となろう。すなわち、契約農家の技術水準向上による高品質な有機栽培レタスの生産を一般化するため、技術指導の充実、品質や安定生産のコンクール、優良な契約農家の契約単価の引き上げなど多様な対策を展開する必要がある。

3) マーケティング戦略上の課題

マーケティングによる経営の拡大と安定化を図るための方法としては、次の3つが特に重要である。①直営レストランでの消費拡大、②品質管理システムの確立による顧客確保、③製品多様化によるスーパーマーケットでの有機野菜専用の販売コーナーの確保。

直営レストランでの消費拡大は、市場価格や輸入価格の影響を受けないで消費部分の拡大によって経営の安定化を図る戦略である。しかし、この場合はレタスだけでなく多様な有機野菜を自家生産して付加価値を高めるとともに、購入野菜を減らすことのメリットを発揮できなければならない。

品質管理システムの確立で重要な点は、できる限り一定した品質のレタスを安定的に販売できる体制とクレームに対する迅速かつ的確な対応システムの確立である。いずれも慣行栽培の野菜に比較して品質のバラツキが大きい有機野菜では困難な問題であるが、消費者を確実に把握するためには絶対に必要な課題である。

製品多様化による専用販売コーナーの確保は、スーパーマーケットを利用してできるだけ多くの一般消費者を確保するための戦略である。現在、スーパーでのGFの有機栽培レタスは一般の野菜と同じ棚で販売されているため、なかなか区別が難しい。スーパーで慣行栽培野菜と区別していくためには、有機野菜コーナーを確保することが大切である。そのためには、できるだけ多くの種類の有機野菜、ハーブ、ドレッシングなどを品揃えするとともに、用途に応じたパッケージング（例えば、カット野菜の販売、多種類の有機野菜の組み合わせパック、小家族用のパックなど）とともに、おいしい有機野菜の食べ方などのPRパンフレットの充実が重要である。

(3) 農企業による有機農産物供給の可能性

—日本との比較で—

ここでは、農企業による有機農産物供給の可能性について、日本と東南アジアを比較しながら考察する。結論からいうならば、日本では家族経営による有機農産物の供給が主体となり、東南アジアでは企業的な経営体による供給が主体となると考えられる。

以下、その理由について本分析から得られた知見に基づいて考察する。まず、日本の場合、伝統的に有機農業は、生産者の食の安全性や近代農法に対する疑問などの高い目的意識と、そうした生産者に対する消費者の高い信頼に基づいた「産消提携」と、地域自給の考え方を基本として展開してきた。そのため、広域で有機農産物を流通させるためのシステムは形成されてこなかった。

しかし、有機農産物に対する消費者ニーズが一般化するとともに、認証制度の導入はこれまで支配的であった「産消提携」に大きな影響を及ぼすであろう。すなわち、有機農産物の広域流通が可能になり、消費者が気軽に有機農産物をスーパーで買える体制が整備されたとみなすことができよう。しかし、こうした新しい流通体制の下でも、有機農産物生産の中心的な担い手として企業的な経営体を想定することはできない。その最大の理由は、移植、除草、収穫などで大量に必要な労働力の確保が困難であるという点である。また、労賃水準が高いわが国で、雇用労働を大量に導入して生産した有機農産物の価格はかなり高くなってしまおう。さらに、有機農産物の生産につきまとう様々なリスクは、企業規模が大きくなるほど深刻さが増大するであろう。

こうした状況下で必要となるのは、有機農産物の広域流通を担う主体である。有機農産物の生産者で作る出荷団体、インターネットを活用した通信販売、さらには大手スーパーのニーズに即して有機農産物の集荷を行う企業、労賃水準が低い海外で有機農産物を安く生産させ開発輸入する商社等、流通を担当する企業の役割が大きくなっていくであろう。

一方、経済成長による所得水準の高まりとともに、高所得者層を中心に有機農産物に対するニーズが徐々に高まっている東南アジアでは、まだまだ有機農産物の価格は高くビジネスチャンスは大きい。しかも、安い賃金で農業労働力を十分に確保できるため、企業的な経営体による雇用労働を中心とした有機農産物の生産が可能である。しかし、GFのケース分析から明らかのように、企業的な経営で有機農産物を大量に生産する場合、その販売先の確保が重要である。大都市のスーパーマーケット、ホテルやレストランへのマーケティングが、その経営成功の大きな鍵を握っている。今後は、こうした国内需要とともに先進諸国への有機農産物の輸出対応が重要となっていくであろう。すなわち、先進諸国の有機農産物の認証制度に合致した生産・流通システムを構築できるならば、ビジネスチャンスは大きく拡大していくであろう。

おそらく東南アジアでは、流通面で大きな力やノウハウをもっている企業的な経営体有機農産物生産の技術開発を担いながら、雇用の経営もしくは労働力が豊富な農家との契約栽培を展開するという方向が、有機農業展開の一つの大きな流れとなっていくであろう。

一方、それとともに小規模な農家を組織化した出荷組織、スーパーマーケット等による生産農家の組織化、タイのバンコク市やベトナムのハノイ市など地方公共団体による行政的な支援、NGOやNPOによる生産者の組織化と支援等の活動のいかんによっては、東南アジアでも小規模な家族経営を中心とした有機農産物の生産が大きな流れになっていく可能性もある。

(4) 本研究の限界と今後の課題

本研究は、分析事例が少ない東南アジアにおける農企業による有機農産物の生産・流通の実態と課題に関する情報

を積み上げる意図で実施したものである。1つの農企業の分析であるため、現時点で分析結果を一般化することはできない。東南アジアにおける有機農産物の生産・流通への取り組みの歴史は浅く、社会経済条件の変化いかによっては、その流れは大きく変化する可能性もある。また、今後、多くの研究が行われ、農企業による有機農産物の生産・流通上の課題と将来動向は一般化されていくであろう。

最後に、本研究の実施過程で整理した今後の研究課題について整理する。まず第1の課題は、農企業の分析で重要であるが、正確なデータの蓄積が困難な財務データの収集解析を他の経営と比較しながら如何に行うかという点である。我々は、農場マネージャーに対するインタビューで企業の財務状況を把握することができなかつたため、証券取引委員会のデータを収集分析したが、生産やマーケティングの収益性や課題を詳細に分析することができなかつた。

第2の課題は、リスク管理の方法についての評価である。企業的に有機農産物の生産を実施する場合、気象変動、病虫害の発生に起因する生産変動のリスクにいかに対処しているかを解明することが重要である。GFでは近隣農家からの購入とオーストラリアからの輸入によって生産変動リスクに緊急対応していたが、十分にその対策が考えられていない。第3の課題は、有機農産物を安定的に生産するための技術革新への対応の評価である。確立した有機農産物生産技術が無い現在、多くの企業体では試行錯誤で技術開発を行っている。こうした有機農産物生産技術の経営評価は、経営の安定と発展にとって不可欠の課題となる。

第4の課題は、企業的経営体の経営・販売戦略に関してである。具体的には、GFのレタスのように特定の品目を大量生産するか、多品目を少量生産するか、雇用労働を導入して直接経営するか、技術や資材を提供して近隣の農家との契約栽培を中心とするか、といった農企業の経営展開のあり方に関して、有機農産物の貿易、消費者ニーズ、流通インフラの整備、技術革新などの動向に関する分析が不可欠になる。

(注)

1. タイにおける有機農業の展開については、タイ農業協同組合省のレポート¹⁾、ならびに筆者の研究室のタイ人留学生であるサエタン・チャルムチャイ君によって整理された資料を参照した。

引用文献

- 1) Department of Agriculture, Ministry of Agriculture and Cooperatives, 2000. Standards for Organic Crop Produc-

tion in Thailand.

- 2) DUNG, N.H., ほか8名, 1999. Impact of Agrochemical Use on Productivity and Health, H. Francisco and D. Glover, Economy and Environment: Case Studies in Vietnam, Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA), 57-120.
- 3) 藤本彰三, 1996. 東南アジア高地における野菜栽培—生態的経済的視点からの予備的考察—, 東京農業大学農学集報, 40(4), 248-263.
- 4) 藤本彰三・宮浦理恵, 1997. 西部ジャワ高地におけるトゥンバンサリ野菜栽培の経営評価—チバナス地域における1年間の農家継続調査結果—, 東京農業大学農学集報, 41(4), 211-228.
- 5) 藤本彰三, 1997. 東南アジア高地農業の課題: エコエコ農業の確立に向けて, 国際農林業協力, 20(7), 2-17.
- 6) FUJIMOTO, A. and ABDULLAH, K., 2001. Highland Vegetable Cultivation in Indonesia, World Planning.
- 7) 宮浦理恵・藤本彰三, 1995. インドネシア高地における野菜栽培の展開と問題点. 第2報 主要産地における野菜栽培方式の技術的経済的検討, 東京農業大学総合研究所紀要, 第6号, 13-27.
- 8) 宮浦理恵・アブドゥール ムニール スルヤディ・藤本彰三, 1998. 熱帯高地における野菜栽培技術と費用—インドネシア・バリ高地での事例研究—, 開発学研究, 9(1), 51-61.
- 9) MOHAYIDIN, M.G., SHAMSUDIN, M.N., CHIEW, E.F.C., MOHAMED, Z.A. and TAYLOR D.C., 1994. Sustainability of English Cabbage Production Practices in Cameron Highlands, UPM Monograph Series.
- 10) NODAI Center for International Programs, 1998. Integrated Research of Sustainable Highland and Upland Agriculture Systems in Indonesia, Tokyo University of Agriculture.
- 11) Philippine Council for Agriculture, Forestry and Natural Resources Research and Development, 2000. Sustainable Development Through Organic Agriculture, Book series No. 170.
- 12) SAJISE, P.E., BRIONES, N.D., BERGONIA, A.D., BUTARDO, M.Z., DUMA, J. and ORNO, J., 1996. Environmental Sustainable Rural and Agricultural Development Strategies in the Philippines; Lessons from Six Case Studies, SEAMEO Research Center for Graduate Study and Research in Agriculture.
- 13) SCIALABBA, N., 2000. Factors Influencing Organic Agriculture Policies with a Focus on Developing Countries, IFOAM 2000 Scientific Conference, Basel, Switzerland Report.
- 14) TIEN, D.V., 1999. Investigation of the Safe Vegetable Market in Hanoi, Agriculture Products Marketing in Japan and Vietnam, Proceedings of the 1st Joint Workshop at Faculty of Economics and Rural Development, Hanoi Agricultural University and HAU-JICA ERCB project Office, 47-53.

Subjects of Production and Marketing of Organic Farm Products by Agribusiness Farm : A Case Study of a Philippine Firm

By

Toshiyuki MONMA*, Akimi FUJIMOTO*, Loida E. MOJICA**, Reynaldo L. TAN**,
Rie MIYAURA* and Takaharu KIHARA*

(Received February 22, 2001/Accepted June 14, 2001)

Summary : This study clarifies the actual conditions and the problems of production and marketing of organic farm products by agribusiness in the Philippines. Through a case study of GROUMET FARMS INC (GF), the following issues could be identified in the promotion and the sustainment of organic vegetables by agribusiness.

(1)GF has been continuously cultivating lettuce, six to nine times a year. Therefore the most important problem in organic production is how to maintain soil fertility by adopting crop rotation system and applying a large quantity of chicken manure and coffee pulp. An effective alternative method is to enlarge lettuce production on contract farms in the surrounding area, while gradually establishing crop rotation system on own farm.

(2)The following three marketing strategies appeared to be effective for enlarging and stabilizing the farm management : a) increased demand at restaurants under direct management ; b) increased customers by establishing quality management system ; and c) setting up a special corner for organic products in supermarkets.

In Southeast Asia while weather conditions favor the incidence of disease and insect damage, there are many problems challenging family farms of small scale, limited funds and low technology, for successful development of organic farm production and marketing. As is clearly indicated by the case study on the GF, development in organic farming can be expected from the increased production both on own farm and through a contract system by an agribusiness of high capability in technology, funding and marketing.

Key Words : organic farm products, agribusiness, leaf lettuce, Philippines

* Department of Bio-Business Management and Information, Faculty of International Agriculture and Food Studies, Tokyo University of Agriculture

** Department of Agribusiness Management, University of the Philippines Los Baños