



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 株式会社 秋川牧園

1999年初夏、(株)秋川牧園の秋川実社長は、独立以来の四半世紀余りを振り返りつつ、新たな発展への思いを巡らせている。1997年11月に、酪農・養鶏・農業分野で日本初の株式公開を実現した秋川氏は、長引く日本経済の停滞の中で、次の飛躍に向けた行動計画を考えている。

#### 会社概要

(株)秋川牧園(以下、秋川牧園)は、山口市郊外で鶏肉・卵・牛乳・加工食品などの製造販売を手がける畜産会社である。秋川牧園の1999年3月期売上高は38億2,900万円、経常利益は1億9,300万円、純利益は8,800万円である(付属資料1)。売上高の内訳を見ると、鶏卵、鶏・豚・牛肉、それらの加工品であるチキンカツ、焼き鳥セット・チキンスープ・チキンナゲット・ヨーグルトといった自社(グループ内)製品が79.5%を占めている。残る20.5%の売上げは、グループ外から仕入れて販売する各種商品のほか、協力農場に供給する飼料・肥料・畜産用資材・農業生産用資材などの販売である(付属資料2)。同社の製品は、生活協同組合、量販店チェーン、一般の卸業・小売店、食品製造業者、消費者への直売など、多様な流通経路を通じて販売されている(付属資料3)。

1999年初夏時点における秋川牧園の従業員数は約177人(内、パート職員が64人)であり、その7割は女性である。同社の運営組織は、1本部、6部、1室から成っている(付属資料4)。1999年現在、秋川牧園が外部に持つ生産協力農場等は約100軒に上っている(鶏卵6、若鶏23、牛乳11、養豚1、残りは主として有機農産物の生産農家)。同社はこれらの生産協力農場をまとめる中心的機能を担っており、生産指導、飼料の供給、研究開発、品質管理、加工、物流、企画・販売と多岐にわたる事業活動を展開している。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの小野桂之介教授と農林中金総合研究所研究員の木村俊文が、標記企業の好意ある協力を得て、クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切あるいは不適切な状況を例示しようとするものではない。なお、このケースは、同大学大学院経営管理研究科富士通チェアシップ基金による研究助成を受けて進められている「生産企業の経営に関する研究」プロジェクトの成果の一部である。(1999年7月作成)

## 原点は中国にあり

秋川実（あきかわみのる）社長は、1932年に中国・大連市で生まれ、幼少時代を大陸で過ごした。同氏の父は、昭和初期に中国に渡り、第二次大戦の終戦を迎えるまで大連や旅順で農園を経営していた。「弟と一緒に、トマト畑に水がしみ込むのを見るのが好きだった。」と語る秋川社長の原風景がここにある。秋川社長の父親は、愛媛県周桑郡にあった造り酒屋の長男として生まれたが、子供の頃から農業をやりたいという夢を持ち、高等商業を卒業すると間もなく中国へ渡った。

大陸の農場を転々とした同氏は、「農業に対する熱意」という一文を満鉄新聞に投稿したのがきっかけで、大連市にあった満州鉄道の所有地40ヘクタール（後に、250ヘクタールに拡大）を借り受けることができた。乾いた土地に水を引く井戸を苦難の末に掘り当てた同氏は、1927年に念願の「秋川農園」をスタートした。この農場では、広大な大地に鶏や牛などが放牧され、数万本におよぶ林檎の木のほか、ぶどうや野菜が大がかりに栽培された。醸造に興味をもつ父は、農園の中でワインやリンゴ酒、さらにはドイツから専門技師を招聘してビールなども作り、農場内で生産された春雨（はるさめ）はシンガポールにまで輸出された。目の前に海の広がる農園は週末になると3,000人もの人々で賑わい、農園内に設けられた「月が浦」という駅には夏の期間だけ満州鉄道が臨時停車した。こうした環境で育つ中で、「農業は天職」と言い、その新たなあり方を経営面からも追求する父の姿に、秋川実氏は大きな影響を受けた。

終戦直前、中学受験を控えて一足先に帰国していた秋川実氏は、戦後、母方の祖母を頼って山口市に住むことになった。祖母の元で学校に通うかたわら、家計を助けるためもあって鶏の飼育を始めた。小学校6年生の時に祖母が6羽の鶏を買ってくれたのがことの始まりだった。「たちまちその鶏のとりこになりました。その時つけた鶏の名前や一羽一羽の鶏の顔を今でも鮮明に覚えています。中学1年の夏休みには、県立図書館に日参し、そこにあった83冊の養鶏の本を全部読み、それを集約して『養鶏の知識』という自分の本まで作りました。その時に身につけた知識は今でも大いに役に立っています。」と同氏は語る。

終戦から2年半経った頃、父が栄養失調状態でひょっこりと帰国した。父は、敗戦間近かに徴兵され北方へ赴いたがシベリア付近で捕虜となり、脱走して大連まで戻ろうとしたが捕えられて、再度捕虜となり、雪の中でシベリアに向かう鉄道線路を取り除く作業をさせられた。分厚い凍土を打ち砕き、穴を掘っては仲間の遺骸を埋めて北上する毎日が続いた。再度脱走を企て仲間に話したが、賛同する者は誰一人おらず、仕方なく単独で再び脱走した。そこから秋川農園のある大連まで、約3,000kmの大半を歩いて戻ったという。

その後、秋川氏は、帰国した父と共に「開墾農業」の貧しい時代を経験することとなった。中学2年のある日、秋川実氏は父に「お前は長男なのだから、家のことを責任もってやれ」と言い渡され、その日から家計を任されることになり、複式簿記も教わった。

## 鶏種改良と組合事業の挫折

5

「戦前の中国と比べると、日本の農業は貧しい。土地が狭い上、稲作中心のために平坦な土地でなければならず、コストの面で海外の農業にかなわない。」と、秋川実氏はその頃か  
ら感じていた。そこで秋川氏は、鶏を品種改良して「採卵鶏の雛」を農家へ売することを考  
えた。飼育技術に関しては、小学生の頃から研究熱心だった。日本では戦前から、各県や国の  
種鶏場が、種鶏改良家から一群10羽の鶏を預かり、1年間産卵成績を調査して「公認検定日  
本一」を競う「鶏の集合検定制度」というコンテストがあった。成績上位者は毎月養鶏雑誌  
に掲載され、最優秀者には農林大臣賞が授与された。山口大学の文理学部理学科4年生だっ  
た1955年、秋川氏が出品した鶏が年間365個の卵を生み、河野一郎農林大臣から「昭和29年  
度産卵能力検定試験最高記録」の認定を受けた。この年に365個の卵を生んだ鶏は世界で2  
羽しかいないという優れた記録だった。受賞の翌年には、天皇皇后両陛下の山口訪問に際し  
て、実際に鶏を見ていただき説明するという栄誉にも浴した。

10

15

このような品種改良の技術と実績を背景に、秋川氏は、地元の養鶏農業協同組合に「鶏種  
改良」を中心とする事業構想を提案した。そして、1956年、秋川実氏は、地元の仁保養鶏農  
業協同組合の常務となって、孵卵と鶏種改良の事業に本格的に取り組むこととなり、組合の  
鶏舎に泊まり込んで研究に明け暮れる毎日が続いた。

20

こうした努力が実を結び、協同組合の事業もようやく軌道に乗り始めた1962年、輸入自由  
化によって、安価で高性能の「ハイブリッド鶏種」が一斉に米国から日本市場に入って来た。  
そして、このハイブリッド鶏の流入により、わずか2年間で全国に約1,400軒あった種鶏業  
者の大半が廃業や倒産に追い込まれ、秋川氏が経営の中心にいた協同組合も同様の結末を迎  
えた。同協同組合は、約7億円に上る負債の整理に10年の歳月（1967年から1977年まで）を  
要するという茨の道を歩むこととなった。当時の経験について、秋川氏は、次のように語る。

25

「このままでは終れない、どうすれば日本の農業を守り育てられるかと考えた末、たどり  
着いたのが健康な食物づくりのネットワーク方式でした。あの時もし倒産していなかったら、  
『健康で安全な食の供給』という現在の仕事はしていなかったと思います。私の父親は、戦  
前前から、農業の危険性を訴えて有機農業に取り組んでいました。引き揚げ当初、私は『理想  
と現実が違う』と父に反発していたんですが、事業に挫折して天啓を受けたように目覚めま

30

した。それまでは、安く大量生産するために手段を選ばず、鶏が病気になれば抗生物質を使  
っていました。しかし、食べ物が間違っていたら人の健康はありません。食べ物は命の源  
です。どんなにお金があっても、健康を害すれば幸せにはなれません。その食べ物を作るの  
が農業の役目なのです。」

5

負債整理を続ける最中の1972年、秋川氏は、『健康に寄与する安全な食べ物づくり』とい  
う新しい理念のもと、無投薬・残留農薬ゼロの飼料を用いた養鶏経営を志して再出発する決  
意を固めた。当時、秋川社長の手元金は5万円の現金と厚生年金の解約金12万7,500円、あ  
とは国民金融公庫が20万円の融資に応じてくれただけだった。1972年7月、廃墟になってい  
た養鶏場を借り受けて何とか「秋川牧園種鶏農場」を開業した。

10

## 株式会社の設立から店頭上場へ

1979年5月、秋川氏は「秋川食品株式会社」を元入れ資本300万円で設立した。この会社  
は、無農薬無投薬の自然食品を製造・販売することを目的とし、それまで個人経営でやって  
来た秋川氏の養鶏事業を引き継ぎ、発展させることになった。翌1980年には牛乳や卵の本格  
的な販売も開始され、事業は徐々に拡大していった。

15

この間、1971年に「日本有機農業研究会」が発足したのに続いて、各県に有機農業研究会  
が次々と生まれていた。山口県では、1974年に「山口県有機農業研究会」が設置され、3年  
ほどで約200人の組織に発展した。「生産者は消費者の安全を守り、消費者は生産者の生活を  
保証する」という「産消提携運動」が盛り上がったのもこの頃だった。秋川氏は、設立当初  
からこの研究会に積極的に参加した。同氏の考えに賛同して秋川牧園のネットワークに参加  
することになった卵や野菜の生産農家と知り合ったのもこの研究会だった。

20

秋川氏は、また、この頃から「有機農業の研究」をスタートさせ、事業のかたわら、健康  
な食べ物づくりに関する啓蒙運動（学習会）も展開していった。これは、1999年現在も、主  
として生協の要請を受ける形で、年間延べ約150カ所、1回当たり200人位が参加して行われて  
いる。通常は、午前中2時間程度スライド上映と講演会を行ったあと、昼食を含む懇親会と  
いう形式を取る場合が多い。スライドと講演の主題は、食品の安全性や有機栽培・無投薬飼  
育が中心である。この啓蒙活動に関して、秋川社長は次のように語っている。

25

「安全な食べ物ということについて、消費者がどの程度情報を持っているかという  
と、熱心な消費者で100点満点中40点ぐらい、通常の消費者はまあ10点程度でしょう。それに比べると、秋川牧園は90点ぐらいの情報を持っていると自負しています。農業と食品に関してどん

30

な問題があるのか、それらの問題に秋川牧園ではどう対応しているかを繰り返し説明しています。イニシアティブをとって積極的に消費者と接触している農家は少なく、私共は珍しい存在だと思います。常に消費者の目線でものを考えるように心がけています。生協の集会には、問題意識の高い消費者が集まって来ます。しかし、それは消費者のごく一部です。それらの人々の後ろには一般の消費者がいます。でも、私は、時が来れば必ず一般の消費者も意識が変わるだろうと考えています。生産者にも2種類の生産者が存在します。消費者を信じる生産者とそうでない生産者です。これから伸びる生産者は前者だと思います。」

1974年から現グリーンコープ生協連合との取引が開始、創業期の大きな力となった。1981年には、「若鶏の無投薬飼育の技術開発」（詳細後述）に成功し、1982年からは牛肉・豚肉の生産・販売も開始した。また、1985年には加工分野へ本格的に進出し、加工冷凍食品やチキンスープなどの製造設備を新設・増強した。一方、販売面では、1988年に大口取引先である「生活クラブ事業連合生活協同連合会」（本部：東京）や西日本地区の量販店と取引を開始した。これらの取引開始を契機に同社の売上は急拡大した。

1993年になると、秋川氏は、全国展開に向けたブランド戦略の一環として、秋川食品株式会社を「株式会社秋川牧園」に変更し、新たなイメージづくりに取り組んだ。1995年、自社製品健康食品のアンテナショップ「牧園倶楽部」（売場面積16.2m<sup>2</sup>）をスーパー「ゆめタウン東広島」店内に開設した。この店舗の役割は、健康安全・高品質の食べ物づくりを目指す同社のブランドイメージの浸透を図り、消費者情報を収集・獲得することを目的としている。同社は、1997年には、首都圏市場を開拓するために「東京営業所」（床面積7.92m<sup>2</sup>）を開設し、関東地区の百貨店・量販店を対象として営業活動を開始した。そして、差別化された製品ラインを武器に次々と新規の取引先を獲得しつつある。

1997年11月19日、同社は、かねてからの念願だった店頭登録市場での株式公開を果たした。この株式公開によって得た3億9,900万円のうち、3億2,000万円は設備資金に、6,700万円は協力農場の設備投資を支援するための融資資金に充当された。

## 秋川流「生産哲学」とネットワーク型生産体制

中国で農園経営をしていた頃から農業のあるべき姿を追求していた秋川氏の父親は、「会社組織では農業はできない」と口癖のように言っていた。父のこうした考え方を受け継いだ秋川実氏は、この点について次のように語っている。

「本来、農業は家族経営で行うのが一番優れた方法です。農業のように生き物を扱う仕事

には、きめ細い注意力と愛情が必要だからです。大企業のようにベルトコンベア式の工業生産的な方法は向かないんです。たとえば、乳牛を効率よく飼育するためには、一頭ずつの発情サイクルを見極め、いつどの牛に種付けしたらいいかという繁殖管理が鍵になります。豚も同様です。ヒヨコもそれぞれの適温帯があって、適した環境でないと入眠時に必ずピー

5 ピー鳴くんです。だから夜に必ず見回りをして確認する必要があります。酔って帰宅しても、必ず一回りしてから寝るんです。

私は、家族経営が農業生産の基本だと信じています。しかし、その一方、家族経営だけでは技術開発や営業活動などの面で限界があります。独立性と主体性を持った個人経営の良さを維持しながら、個人生産者が自発的・自主的に参加し、しかもスケールメリットを確保す

10 る仕組みをつくり出さなければならぬと考えました。

家族経営の利点はそのまを活かしながら、生産段階以降を協同化することで規模的なハンデを克服しようという発想は、農業協同組合に代表される農事組合法人にも盛り込まれています。しかし、協同組合は、各人の持ち味を活かして機能を分担できる反面、往々にして責任の所在が不明確になり、責任感が無くなりやすいという欠点があります。その結果、経営

15 効率が悪くなり、事業経営が成立しなくなる。これは20世紀に人類が得たひとつの教訓でもあるわけです。農協組織は、売価からコストを引いて生産者に残金を渡す仕組みです。生産農家だけが組合員となり、組織で働く職員は組合員にはなれない。総会はいつも執行部批判で延々と会議が続く。農協側は組織を維持するための主張をし、組合員側はいかにして農協から自分の利益を手に入れようかと算段します。農協型の組織では、先を見越したアイデア

20 が実らず、先見性の折り込み方が難しいんです。私が協同組合ではなく株式会社を選んだ最大の理由もここにあります。協同組合の欠点と家族経営の限界という両方の問題を解決しようと考えたのです。株式会社であれば、農家だけでなく会社の職員も参加でき、全ての関係者が密接に結ばれた民主的な関係を構築できます。」

25 秋川牧園の生産部門は、付属資料6に示すとおり、同社と協力関係にある家族経営農家の集合体で構成されている。これらの中心に位置し、協同経営体のセンター機能に当たる役割を果たすのが秋川牧園である。協力関係にある契約農場に対しては、厳しい品質管理の下で生産が委託される。秋川牧園は、技術開発や生産指導、原料仕入、資材・飼料の供給、品質管理、生産計画、加工、物流、企画・販売および消費者への啓蒙運動の統括といった業務を行っている。生産部門に参加する個別の農家規模はそれほど大きくないため、たとえば野菜や稲作などの耕作に必要な大型機械は協同で利用している。こうした生産体制について、秋川社長は次のように語る。

30

「一般に、農業も、機械化を進めて規模拡大をすれば、即それで効率性が高まると思われがちですが、必ずしもそうではありません。規模の拡大が生産性の上昇につながっているのは、現在のところ養鶏業だけでしょう。それ以外の農業では一農家が家族で管理できる範囲が最適サイズともいえます。ただし、各農家が単独ではやりにくいこともいろいろあります。たとえば、秋川牧園では、数億円を投じて独自配合の餌を開発しました。こうしたことは、個別の農家ではとても実現できません。技術開発費用を大勢で分担するからこそ可能になったのです。生体濃縮する塩素系残留農薬の濃度を0.001ppm以下の水準に抑えるため、米国の生産農家に低農薬で栽培してもらい、ポストハーベットの農薬処理をすることもなく日本まで穀物を運ぶのにも規模の集約化が必要でした。現在、1回当たり3,500トンのトウモロコシ（飼料中の65%くらいトウモロコシを使用している）を輸入しています。農業は生命系・複雑系のマネジメントです。大量生産の仕組みではなく、ネットワーク型の生産体制が有効なんです。もし仮に現在の生産体制をインテグレーションという形で全部自前でまかなうとしたら、さらに100億円の借入金が必要でしょう。私共は、1972年に、ゼロというよりマイナスから再出発しました。100億円の借金なんてできなかつたでしょうし、もし借りていたら経営はとうに破綻していたと思います。構造不況業種と言われている農業を食の健康・安全という新しい価値創造で再編・再活性化させることが我々の使命だと考えています。カネで縛るのではなく、価値で連鎖を強めていくんです。いま、われわれは、21世紀に向けて、あらゆる分野で、自立と連帯を機軸とするネットワーク型社会を迎えようとしています。このように考えると、私共の農業でのネットワーク経営への挑戦は、決して農業だけではなく、21世紀の人の生き方に連なるものと考えて、楽しく感じています。」

秋川牧園では、これまで、ネットワークに参加している生産農家をメンバーから外したことは一切なく、一旦委託した生産物はその後の需要変化にかかわらずすべて契約した条件で買い取っている。秋川牧園では、また、地元の農協が所有する「堆肥センター」への牛糞を供給している。同センターは、これを発酵させて有機肥料にし、組合員農家へ供給している。（鶏糞については、発酵の処理が簡便なことから、各農場による自前の処理を原則としている。）製品の販売面については、今まで農協との提携は無かったが、今年から鶏卵部門で提携が始まる。ちなみに、秋川社長は、1977年まで負債整理に当たっていた養鶏農業協同組合とは別に、1992年に辞めるまで地元の農協（仁保農業協同組合）で監事を務めた。その後、この農協は、有機農業を推進する農協に進化した。

## マネジメント・システム

農業を企業組織的ネットワークに編成するには、参加する農家や従業員が自分自身と同様に可愛いと思う会社になければ成功しないと考えた秋川社長は、協力先である生産農家にも出資を求めた。各生産者による参加持分は、飼育頭数や経営面積といった経営規模に準じて、分野ごとの生産者部会で協議して決められた。1999年現在、役員・従業員・パート職員まで含めた平均で1人当たり約290万円を出資しており、さらに参加農家を含めたこれらの関係者が安定株主（特定株主）となって発行済み株式全体の69.9%を占めている。このうち、秋川社長と親族の持分については「健康で安全な食べ物を提供する」同社の理念を守るための基金として扱うという念書を取り交わしており、その合計は発行株式総数の40%に達する（付属資料5）。この点に関連して、秋川氏は、次のように語る。

「うちの社員は自分の会社という意識が強く、社長がいなくてもよく働いてくれます。とりわけ、会社発足からしばらくは、有機農業運動、地域自治会への役員参加、農協監事といった仕事に追われ、私が会社を留守にすることが多かったんですが、そういう時でも皆本当に良くやってくれました。生産農家や従業員には、皆に責任意識が生まれるくらいのまとまった額を出資してもらうことが理想です。万一、生産農家の誰かが隠れて農業を使えば、我々の仕組みそのものが崩れます。」

秋川氏は、「利益というものは顧客からのお礼であり、3分の1を賞与として労働（従業員）に対して支払い、次の3分の1は株主に、そして最後の3分の1を内部留保に充てるべきだ」と考えている。従業員は株主であり、かつ労働者であり、また経営者でもある。従業員にはまた、賞与の3分の1を「持ち株積立金」としてプールし、次回増資の際に会社の株式を購入する制度を奨励してきた。こうした本格的な社員株主制度を発足して秋川社長が直面したひとつ問題は、社員が退職する場合の株式引き取りだった。社員が辞める場合、本人が最低販売金額を提示して社内入札することにした。幸いこれまでこうした売買は円満に成立し、本人の希望額以上で売買してきたが、長い将来を考えると何らかの制度的対応が必要だと実感し、株式公開を意識するようになった。また、人の財産を預かり保全するという意味からも、社会的に認められた方法に変えたいと考えるようになった。新しい報酬制度と人材育成について、秋川社長は次のように説明する。

「会社の経営に当たる全役員に対しては、責任の証として3万5,000株以上の株式を持ってもらうことを目標にしています。また、将来的にはストックオプションの制度も活用していきたいと考えています。責任が重い人ほど多くの株式を持つようにし、率直な意見交換を



重ねながら会社を運営し、それを通じて幹部を育てる方針です。責任をとって辞めるのは簡単なことです。責任者なら困難な時には業績を回復させる責任があることを感じてもらいたいと思っています。また、パート職員まで含めて、株価連動型の賞与を取り入れ、昨年から実施しています。これは、従来やってきた勤続年数や業績への連動に、もう一つ株価連動の要素を加えて改訂したものです。」

5

秋川牧園では、毎月2回、課長職以上をメンバーとする幹部会を開催し、毎回5～6時間かけてあらゆる問題について自由に討議する。重要な意思決定は、こうした討議をふまえた上で、毎月1回の取締役会（部長職以上は全員取締役）で行われる。同社では、また全従業員を対象とした「全員協議会」も年数回開催される。この会合では、年度予算、決算、昇給などに関しても協議する。秋川社長は、良いことも悪いことも、全て従業員に話す方針だと

10

「良いことは言いやすいのですが、悪い情報はつい話すのを躊躇しがちです。こんなことを知らせたら従業員が辞めるのではないかと、銀行の耳に入ったら貸し渋りに会うのではないかとといった不安もあります。それでも、私は性善説を信じ、悪いことでも率直に話せば従業員達はこれを何とか挽回しようという気になってくれると考えるようにしています。公開企業となった現在、インサイダー情報になる恐れのある事柄について伏せざるを得ないこともありますが、極力全てのことを全社員に話すよう心がけています。『情報の共有化なしに夢は実現できない』と思うからです。家庭でも家族の夢を全員で話し合い、その結果、お母さんが働くことになったとしても、情報を共有していれば、子供たちは母親を助けて夢の実現に立ち向かうでしょう。会社経営でも同じことだと思います。当社は理念を大事にする企業ですから、今後もこの方針は変えません。」

15

20

秋川社長は、上から指示・命令する「管理」の要素はできるだけなくし、自主性を尊重した「マネジメント」の方式で秋川牧園を経営したいと考えている。

生産計画については、各生産物ごとに組織されている「生産者会議」で協議して決める。これは、止むを得ず生産調整する場合についても同様である。販路の拡大等に伴い生産能力を増大する場合には、個別農家の生産能力を増強させるよりも新たな農家の参加を受け入れて対応することが多い。「生産者会議」は、技術研修等の目的も兼ねて2～3ヵ月ごとに開催されている。

25

通常、販売先からの注文は、量販店の場合、週間発注を基本としており、翌週1週間分の日割り確定注文が週末2日前にやってくる。生協の場合には、同様の1週間分が5日前に注文されてくる。これまでの継続的な取引データをもとにするとかなり精度の高い需要予測が

30

可能であるが、それでも予測には幅を持たせておく必要がある。例えば牛乳の場合、需要予測に対して10%の供給余裕を持つことで需要変動に対応している。

畑作物の「生産者会議」を例にとると、原則として、誰がどれだけの量を担当するかは挙手による応募方式で割り振られる。1メートルで何束とれるか各作物の標準収穫量があらかじめ設定されており、たとえば、ほうれん草の場合、13,000束で1,200メートル必要ならば、  
5 誰が何メートル担当するかを挙手で順次決めていく。野菜分野の会合は通常夕刻に開かれ、以前は、秋川社長が調整していたが、このシステムが機能するようになって、短時間に作付計画ができるようになった。

## 10 安全で美味しい鶏卵・鶏肉生産の実現

永く価格の優等生といわれてきた卵について、秋川社長は次のように説明する。

「終戦直後、生産者1人が飼う鶏の数はおよそ50羽程度でした。その後、養鶏産業では、1人で管理できる鶏の数をどれだけ増やすことができるかという量産効率の向上を志向し、  
15 今では1人で3万羽～5万羽も飼育するようになっていきます。まず、国内の各商社が中心となって『エサ産業』の育成に努めました。つぎに、養鶏施設の建設など規模拡大のための資金を農協や商社が農家に融資しました。農家は膨らんだ借金を返済するために、ひたすら規模を拡大し売上を増やそうと努めます。その結果、生産過剰となり、価格競争が激化するという循環を繰り返すようになりました。こうして、卵の値段は据え置かれてきたんです。消費者の立場から見ると、たしかに値段は割安になりましたが、狭いところに大量の鶏をつめ  
20 こむため鶏舎は病気の巣となり、その結果、抗生物質などの薬品が使われた鶏の卵を食べさせられることになりました。自給自足なら、誰もこんなことはしません。自分が食べるものなら、もっと良いものを作るでしょう。」

25 秋川牧園では、これまで80種類以上に及ぶ飼育技術を開発し、養鶏技術の発展に寄与してきた。とりわけ1990年以降は、業界初の「完全無投薬飼育体制」を実現するなど、健康で安全な食べ物をどのように作るかという視点から技術開発に力を入れてきた。秋川社長は、こうした技術開発が必要な理由について次のように説明する。

「一般的に薬品会社や農薬・化学会社は、『良く売れる薬』や『良く効く薬』は開発して  
30 きましたが、消費者の立場に立って、人の健康に良い食品をつくる技術の開発という視点が欠いてきたと思います。私共は、命をつくる食べ物なのだから、農薬を使わない野菜作り、抗生物質を使わない養鶏を実現しようとしてきました。特に、ガンや奇形児の原因とされる

『生体濃縮する有機塩素系の薬品』はなんとしても排除したいと考えました。生体濃縮する農薬の恐ろしさについては本当に真剣に考えなければなりません。特に、畜産物をつくる者の責任は重いものです。お陰で、この残留農薬の改善が、今大きな社会問題となっているダイオキシンの改善にもつながり、大変意を強くしています。」

5

秋川食品を設立して間もない1981年、秋川社長は、永年取り組んできた「若鶏の無投薬飼育」の技術開発に成功した。その中の有力な手段が「ワンファーム・ワンロット・シングルエイジ」と名付けられた飼育方法である（以下、付属資料7）。これは、同時に孵化したヒナだけを一つの鶏舎に入れ、出荷も一斉に行うというものである。出荷後は約1ヵ月間鶏舎を空け、この期間中に鶏舎内の洗浄と床面の火気消毒を施すことにより抗生物質を使わずに病気の感染を防ぐ飼育技術である。また、鶏は、品質重視の観点から平均60日強と通常の40～55日に比べ長めの日数をかけて育てていることが、鶏肉の食味向上に大きく寄与している。

10

飼料に関しては、詳細な研究調査に基づく秋川牧園独自の仕様が決められている。発ガンの危険性が指摘されている残留農薬問題に対しては特に慎重に取り組んでおり、世界中の土壌汚染度の調査から始め、より安全な地域に絞り込んで産地を指定している。たとえば、鶏の飼料となるトウモロコシについては、米国の提携農家で栽培したものだけを使用している。遺伝子組み替え操作を施していない種だけを用い、農薬を最低限に抑えるだけでなく、収穫後の病害虫を防除するためのポストハーベスト農薬処理をせず出荷するよう契約が結ばれている。同社が取り組んだ技術開発の第一歩は、先述の「農薬汚染分布図」を作ることだった。世界中から原料を取り寄せて危険地域を調べるという気の遠くなるような調査だったが、当初は自治体の助成を受けながら丹念に進められた。この研究成果があつて初めて残留農薬や環境ホルモン等の心配のない養鶏技術が完成したのである。

15

20

また、同社では、残留農薬を含まない「植物性飼料の独自開発」にも成功した。市販の配合飼料には、採卵を強制したり、ブロイラーを肥らせるために「動物性油脂」が添加されている。油脂を添加することによって、採卵鶏の餌では約25%、ブロイラーの飼料でも約22%の効率アップが可能になる。飼料に使われる油脂の多くは、屠場で処理された牛や豚の油脂（タロー）が多い。問題は、残留農薬が体内の脂肪に蓄積されて生体濃縮することである。不適切な飼料が牛・豚に使用されると、さらに生体濃縮の進んだ油脂が養鶏飼料に添加されることになり、残留農薬を多く含んだ飼料が鶏に与えられることになる。この問題を克服するために、秋川牧園では、魚粉・肉骨粉、チキンミール（鶏ガラの飼料）といった動物性成分を一切使わずに餌づくりに挑戦し、圧搾大豆粕やきなこを代替油脂・代替蛋白とする「完全植物性飼料」を完成した。

25

30

秋川牧園では、品質管理面で、国の基準をはるかに上回る厳しい社内基準を採用している。たとえば、鶏肉や牛乳などすべての製品において、有機塩素系残留農薬の濃度は0.001ppm以下に抑えなければならない。また、「飼育方法に関するマニュアル化」を通じて作業方法と品質基準についてもかなり詳細な標準が設定されており、どの生産農家が作ったものでも

5 同じ品種、同じ飼料、同じ無農薬飼育法で生産されている。

## 自社ブランドの育成

秋川牧園の商品のなかでも、自社ブランド牛乳「秋川牛乳」は伸長の目立つユニークな商品で、全国でも珍しい会員制販売方式を採用している。1999年現在、山口県を中心として近畿圏までその供給範囲を拡げ、「コープ神戸」をはじめ量販店や自然食品店など合わせて約700店舗で取り扱われている。最近では、首都圏でも、いなげや、西武百貨店、相鉄ローゼンなど一部の店舗が販売し始めている（前出付属資料6）。小売価格は、非会員向けで900cc入り400～500円（地域によって異なる）と一般牛乳の約2倍であるが、入会費無料の会員になれば50円引きになる。会員には、名札（会員名）が掛けられた900cc特製ガラスビン入りの秋川牛乳が、予め定められたスケジュールに従ってこれらの店舗の冷蔵棚に配送される。事前の連絡なく指定日に3回続けて取りに来ないと自動的に脱会扱いとされる。ガラスビンはリサイクルされ、販売時に預ける100円のビン代がビンと引替えに返却される。

10

15

「秋川牛乳」は、遺伝子組み替え操作をしてない種子を用いて有機栽培されたPHF（ポスト・ハーベスト・フリー）コーンなど残留農薬をチェックした飼料を与え、自然放牧で飼育したジャージー種とホルスタイン種の乳牛から搾られる。農業生産法人である（有）「むつみ牧場」や「あきかわ牛乳」のほか、山口県を中心とする10戸の生乳生産農家で生産されている。

20

1998年6月からは、新たにコンビニ向けの200ccビン入り「秋川牛乳」（小売価格180～200円）を発売し、若年層の市場開拓に乗り出した。これらのビン入り牛乳には、商品タグ（5cm四方、見開き1枚、首掛け式）を添付して、生産農場や生鮮食品の安全性に関する話題を月替りで連載している。これは、品名や原料、販売者などのデータをビンの定型スペースに記載するだけでは十分な情報提供ができないと判断し、工夫したものである。提供する情報は、牛乳に含まれるダイオキシン類や環境ホルモン、遺伝子組み替え食品の危険性といった主婦の関心が高い情報のほか、同社の契約農場で生まれた乳牛の生育状況など親しみやすい内容も含まれている。コンビニエンスストア向けでもビンはリサイクルされており、10円を預かって返却時に返金する方法で、回収率は約80%である。ビン容器にこだわる理由について秋川社長は、次のように話している。

25

30

「物流管理や回収後のビンの洗浄などリサイクルのコストはかかりますが、環境問題への対応と安全性や風味を損なわない点からビンにこだわり続けたいと考えています。洗浄コストを軽減するため、消費者の方々には飲み終わった後の牛乳ビンを水洗いするようお願いしています。紙パックは、利便性は高いのですが、製造過程で行われる漂白が環境問題を引き起こす原因になっています。また、内側を化学合成したフィルムでカバーするため、牛乳自体の安全性が危惧されるだけでなく、味と香りが損なわれます。回収された紙パックの紙の部分はトイレtpーパーなどに再生されますが、剥がされたプラスチックフィルムの部分は燃されて新たな公害の原因になります。」

このほかの自社ブランド品としては、健康鶏卵「グリーンメドー」、健康若鶏「牧園どり」が主力製品である。これらの製品の特徴は、牛乳の場合と同じように、遺伝子組み替え操作をせずポストハーベスト無農薬コーンのエサを与え、飼育したものである。特に卵については、食中毒の原因となるサルモネラ・エンテリティディス（SE）菌の検査精度を自社開発により格段に引き上げ、農業版HACCP（危険度分析による衛生管理）とも言われる独自開発の検査技術を1998年から導入した。ちなみに、卵は1パック（6個入）260円前後の小売価格で販売されている。

## さらなる成長に向かって

秋川社長には、秋川正氏という子息がおり、同氏は1989年、筑波大学社会工学類卒業と同時に秋川牧園に入社した。1999年現在、正氏は、秋川牧園の常務取締役経営企画室長および営業本部長を兼任し、秋川社長と共に同社の経営に当たっている。次代を担う後継者として関係各方面から期待がかけられている同氏は、筆頭株主でもあり、1998年現在、同社の発行済株式数に対する持分は27.1%（1,132千株）であるが、このうち約半分は「第1回無担保新株引受権付社債」（1991年10月22日発行、総額3億6,000万円、利率：長プラ+1.25%）の権利行使によって取得したものである（前出、付属資料5）。

秋川牧園の設立からこれまでの間、参加メンバーの生産農家が他に移った例はなく、技術が安定してきたこの10年ぐらいは、参加希望者が増えてきている。参加を希望する農家の数は、株式公開をきっかけにさらに増えてきており、販路さえ確保できれば2～3割の生産拡大が可能な状態にある。秋川牧園は、首都圏での提案活動や商品供給といった営業力の獲得を目的に「ぐりーんねっとわーくジャパン株式会社」（本社：東京）の設立にも参加している。この会社は、日本初の有機農産物の全国ネットワーク組織であり、野菜生産組合などと

協同で1996年に設立した販売会社である。

「食品業界は100年に1度の変革期」というのが、秋川社長の持論である。「価格破壊は終わり、消費者は安全と品質を選択する新しい時代に入った」と秋川社長は説き、地元山口を“農業のシリコンバレー”に育てたいと考えている。ただし、健康安全食品の分野でも、今後5 は海外からの輸入が拡大してくるものと、秋川社長は予測している。この市場への新規参入は、卵販売会社などの国内既存業態からも出てくるだろうと読んでおり、次のように語る。

「健康安全食品も含めて、海外からの農産物輸入はさらに加速され、国内農業はさらに厳しさを増すことになるでしょう。環境保全の観点からも、日本農業を育てる必要があります。また、日本では、幸いなことに生産農家と消費者が比較的近い距離におり、交流を通じて相互の信頼関係を築きやすい環境にあります。これは、健康な食物を志向する上で、日本の農業の競争力になりうると思います。環境問題など、豊かな人間生活のためには、まだまだやる10 ことが沢山あります。本当に良いことをやっていけば、必ず消費者や社会から認められると信じています。そういう意味では、良い時代が到来したと思っています。大量生産型構造が崩壊し、新しい時代に移って行く、農業から世界が見えてくるという感じです。

私は不可能を可能にすることに喜びを感じます。自分の中にある原風景は、中国の秋川農園です。水の出ないところから水を湧かせた父親の遺伝子を引き継いでいるのかもしれない。生命を支える産業である農業に誇りと責任を感じています。ダメだ無理だと言われて15 いる日本農業を何とかしたいという気持ちに駆られます。父からは『ギリギリの境地に立たされても決して絶望せずに取り組む精神』を受け継いでいるつもりです。社会的に必要とされ、人類のために貢献することにチャレンジし続け、やるだけのことはやったという充実感を味わいたい。人生、カネだけを追求するのは空しいことです。

「秋川牛乳はおいしいですね」とよく言われます。そう言う方たちの顔を見ると、単に私共の商品を褒めて下さるばかりでなく、ある種の尊敬の気持ちを伴っていることが感じられます。そういう時、消費者との一体感を実感します。モノを作って、お代を頂いて、そのう25 え尊敬までしていただける。生産者にとって、これほど嬉しいことはありません。」

10期連続増収を記録した後、1999年3月期が減収減益になった事情について、秋川社長は、次のように語る。

「昨年度は、長引く不況の中で消費が冷え込み、デパートに限らずスーパーなどの量販店30 でも売上げが減少しました。この影響は野菜を除く食品にも広がり、とりわけ年度前半に卵や鳥肉の売上げが全国的に落ち込み、商品相場が大幅に下がりました。特に鶏卵は、生産過剰サイクルにもぶつかり、卵相場は戦後最悪の状況になりました。そこへさらに、主だった

量販店が利益確保を考慮して特売を減らしたため、数量面にも影響が出たのです。こういう状況になると、一旦計画した生産物の引き取りと契約価格を生産者に保証している当社の業績には大きな影響が発生します。しかし、幸い、年度の後半から需要量・相場ともに持ち直してきたので、今年度の業績見通しはかなり明るくなっています。」

5

1999年の初夏、秋川社長は、一つの大きな問題について考えを巡らせている。それは、国内最大の首都圏市場にどのような形で進出するかという問題である。秋川社長は、自分の代のうちに、秋川牧園グループの生産・販売量を現在の5倍にしたいという目標をもっている。東京を中心とする首都圏の需要は、鶏卵・鶏肉・野菜など秋川牧園の主力商品分野で全国のおよそ4分の1を占めることもあり、しかるべき時期に本格的な進出を果たしたいと、秋川社長はかねがね考えてきた。流通面に関しては、すでに2年ほど前から、ヨークベニマル、いなげや、西武百貨店、小田急OX、相鉄ローゼンなどの一部の店舗を通じて牛乳や鶏卵の試験的な取引を開始しており、おおよその見通しがついている。問題は、どのような生産・供給体制を構築するかである（以下、付属資料8、9、10参照）。

10

考えられる第一の案は、首都圏（及びその周辺地域を含む関東圏）に山口周辺と同様の生産供給体制を新規に構築することである。この場合は、関東圏で秋川氏の理念に賛同する農家を募り、それらの農家と従業員を株主とする新会社を設立し、秋川方式の生産システムに切り替えて貰うというプロセスをもう一度繰り返すことになろう。

15

第二案は、第一案の派生案であるが、首都圏には（株）秋川牧園の関東支社を設立し、関東圏の農家とは秋川方式の生産システムに則った生産供給だけの取引関係をもつという考え方である。

20

第三の案は、農協・生協・大手スーパーや比較的規模の大きな鶏卵・鶏肉業者など既存の供給業者と業務提携ないし資本提携関係を構築し、秋川ブランドの製品については秋川方式の生産システムを採用して貰うという案である。

以上のほか、首都圏への製品も山口周辺から供給するという案もあるが、現在の5倍という量的拡大に加え、物流コストや鮮度の維持という問題を考えると、早番限界が来るように思われる。

25

30

付属資料1 秋川牧園・財務諸表

[単位：百万円]

【貸借対照表】	(94/3)	(95/3)	(96/3)	(97/3)	(98/3)	(99/3)
<b>流動資産</b>	<b>1,110</b>	<b>1,402</b>	<b>1,356</b>	<b>1,728</b>	<b>1,636</b>	<b>1,888</b>
現金・預金	259	591	353	641	525	682
受取手形・売掛金	401	418	487	486	479	476
棚卸資産	256	207	190	249	256	226
その他	194	186	323	352	376	504
<b>固定資産</b>	<b>684</b>	<b>712</b>	<b>644</b>	<b>1,006</b>	<b>1,504</b>	<b>1,665</b>
有形固定資産	555	550	526	761	1,012	968
投資等	131	167	136	245	492	697
<b>資産合計</b>	<b>1,794</b>	<b>2,115</b>	<b>1,999</b>	<b>2,734</b>	<b>3,140</b>	<b>3,552</b>
<b>流動負債</b>	<b>868</b>	<b>802</b>	<b>616</b>	<b>868</b>	<b>867</b>	<b>1,323</b>
支払手形・買掛金	363	346	410	394	376	381
短期借入金	327	283	51	294	373	803
その他	178	173	155	180	118	139
<b>固定負債</b>	<b>283</b>	<b>126</b>	<b>88</b>	<b>259</b>	<b>203</b>	<b>168</b>
社債・転換社債	127	4	0	0	0	0
長期借入金	81	78	52	220	157	105
その他	75	44	36	39	46	63
<b>負債合計</b>	<b>1,150</b>	<b>928</b>	<b>704</b>	<b>1,126</b>	<b>1,070</b>	<b>1,491</b>
資本金	211	431	431	536	714	714
資本準備金	136	356	356	461	681	681
その他	803	141	831	29	325	96
<b>資本合計</b>	<b>644</b>	<b>1,187</b>	<b>1,296</b>	<b>1,608</b>	<b>2,070</b>	<b>2,061</b>
<b>【損益計算書】</b>						
<b>売上高</b>	<b>3,353</b>	<b>3,683</b>	<b>3,911</b>	<b>3,976</b>	<b>4,085</b>	<b>3,829</b>
売上原価	2,658	2,930	3,112	3,079	3,216	3,084
販売費・一般管理費	431	466	524	575	594	562
<b>営業利益</b>	<b>265</b>	<b>287</b>	<b>275</b>	<b>322</b>	<b>274</b>	<b>182</b>
営業外収益	17	17	20	15	19	25
営業外費用	25	25	9	5	39	14
<b>経常利益</b>	<b>256</b>	<b>279</b>	<b>286</b>	<b>332</b>	<b>254</b>	<b>193</b>
税引前利益	254	280	288	329	250	189
<b>当期利益</b>	<b>124</b>	<b>147</b>	<b>153</b>	<b>171</b>	<b>142</b>	<b>89</b>
<b>【その他】</b>						
株主配当金	33	33	56	65	84	84
役員賞与	12	12	12	14	14	9
配当性向 (%)	26.2	22.2	36.3	37.9	58.9	94.1
発行済株式数 (千株)	1,628	2,783	2,783	3,479	4,179	4,179
期末従業員数 (人)	77	90	101	104	106	113



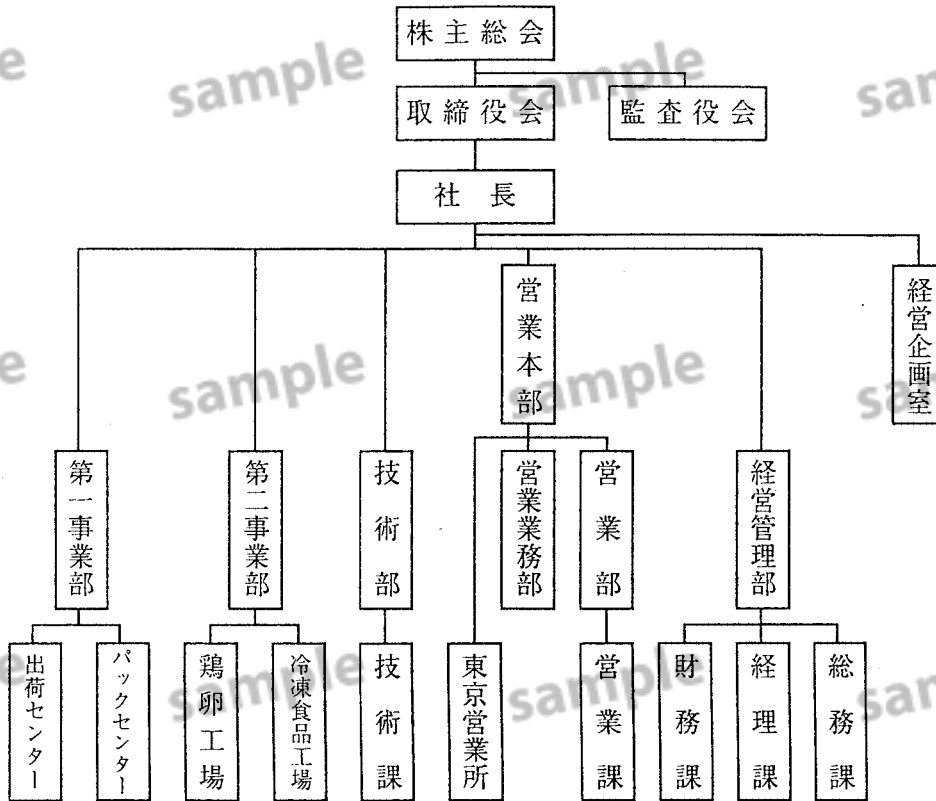
付属資料2 秋川牧園・事業内容と売上構成比

区 分		主 要 品 目	売上高構成比率	
			第18期 【自平成8年4月1日】 【至平成9年3月31日】	第19期 【自平成9年4月1日】 【至平成10年3月31日】
製 品	健康食品	健康鶏肉、健康黒豚肉、健康牛肉	41.4 %	39.3 %
	健康加工食品	チキンカツ、焼き鳥セット、チキン スープ、チキンナゲット、ヨーグルト	12.3	12.6
	健康鶏卵	赤卵、ピンク卵	21.4	21.8
	一般鶏卵	白卵	—	5.8
	製 品 計		75.1	79.5
商 品	健康牛乳	けんこう牛乳	6.2	5.8
	一般鶏卵	白卵	15.4	11.2
	一般健康食品等	有機農産物、無添加食品、有機肥 料、赤どり	3.3	3.5
	商 品 計		24.9	20.5
合 計			100.0	100.0

付属資料3 秋川牧園・販売経路

販 売 経 路				第19期販売高比率 %
当 社		生活協同組合	一般消費者	57.8
	卸売業者	小売業者	一般消費者	21.1
		小売業者	一般消費者	14.3
	製造業者	小売業者	一般消費者	1.6
			一般消費者	5.2
合 計				100.0

付属資料4 秋川牧園・会社組織図



付属資料5 秋川牧園・主要株主と持分比率

氏名又は名称	住所	所有株式数 千株	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合	
				%
秋川 正	山口県山口市大字仁保下郷320-1	1,132	27.10	
秋川牧園職員持株会	山口県山口市大字仁保下郷317	476	11.40	
秋川 実	山口県山口市大字仁保下郷320-1	424	10.16	
ジャフコ・ジー 5号投資事業組合	東京都千代田区丸の内1丁目8-2	188	4.50	
(株) ジャフコ	東京都千代田区丸の内1丁目8-2	156	3.73	
秋川 喜代子	山口県山口市大字仁保下郷320-1	113	2.71	
伊藤忠飼料(株)	東京都江東区亀戸2丁目35-13	106	2.54	
(株) 山口銀行	山口県下関市竹崎町4丁目2-36	100	2.39	
秋川 寿子	千葉県印旛郡印旛村岩戸1844-10	96	2.30	
ジャフコ・アール 1号投資事業組合	東京都千代田区丸の内1丁目8-2	82	1.96	
ジャフコ・アール 1(エー)号投資事業組合	東京都千代田区丸の内1丁目8-2	82	1.96	
ジャフコ・アール 1(ビー)号投資事業組合	東京都千代田区丸の内1丁目8-2	82	1.96	
計		3,039	72.73	

21世紀は農業の時代  
農業からの  
公開第1号

# 秋川牧園 ネットワーク

1999.6.30

健康・安全・おし  
のトップ・オブ・トップ!

(特徴)

- ・残留農薬安心
- ・遺伝子組替しない スーパーPHFコーン
- ・サルモネラチェック体制
- ・全期間無殺菌飼育
- ・種物生産材料
- ・残留農薬安心
- ・遺伝子組替しないスーパーPHFコーン
- ・卵の検査・運動
- ・ホルスタイン&ジャージー
- ・カラスビン、リブケル
- ・遺伝子組替しないスーパーPHFコーン
- ・会員制による供給
- ・残留農薬安心

～健康安全な素材からの～  
こだわりの加工品  
唐あげ、チキンアゲット  
とりのからスープ、唐カツ  
チキンカツ、ロストチキン

スーパーPHFコーンとは...  
遺伝子組替しない  
ポストハーベスト無農薬の  
コーンです

(生産登録農場)



(事業)



(ネットワークセンター)

株式会社 秋川牧園

- ・生産指導
- ・健康飼料供給
- ・研究開発
- ・品質管理
- ・加工
- ・物流
- ・企画・販売

既存の販先先

イズミ、平和堂、さくら  
デパート、ヨークベニマル  
いけや、西武百貨店  
小島OK、相鉄ロゼン  
コープこうべ、他700店舗  
生活クラブ生協  
グリーンコープ 他

日本の消費者は  
品質を選択  
健康・安全へのこだわりは  
ゆるぎない時代のトレンド

東京営業所

“ぐりんね”と“くまひん”の  
設立をきっかけに  
有機農産物の本格的な  
供給体制を確立  
全国の生産者とのネットワーク

(秋川牧園 事業概要)

資本金 7億1415万円  
従業員 約170名  
売上 約40億円  
(同材料等を含む売上...70億円)

発行株数 4,179,000株  
自己資本比率 58%

配当実績 1株当り 20円  
(7期連続)

食の健康・安全・おし  
のトップ・オブ・トップ!

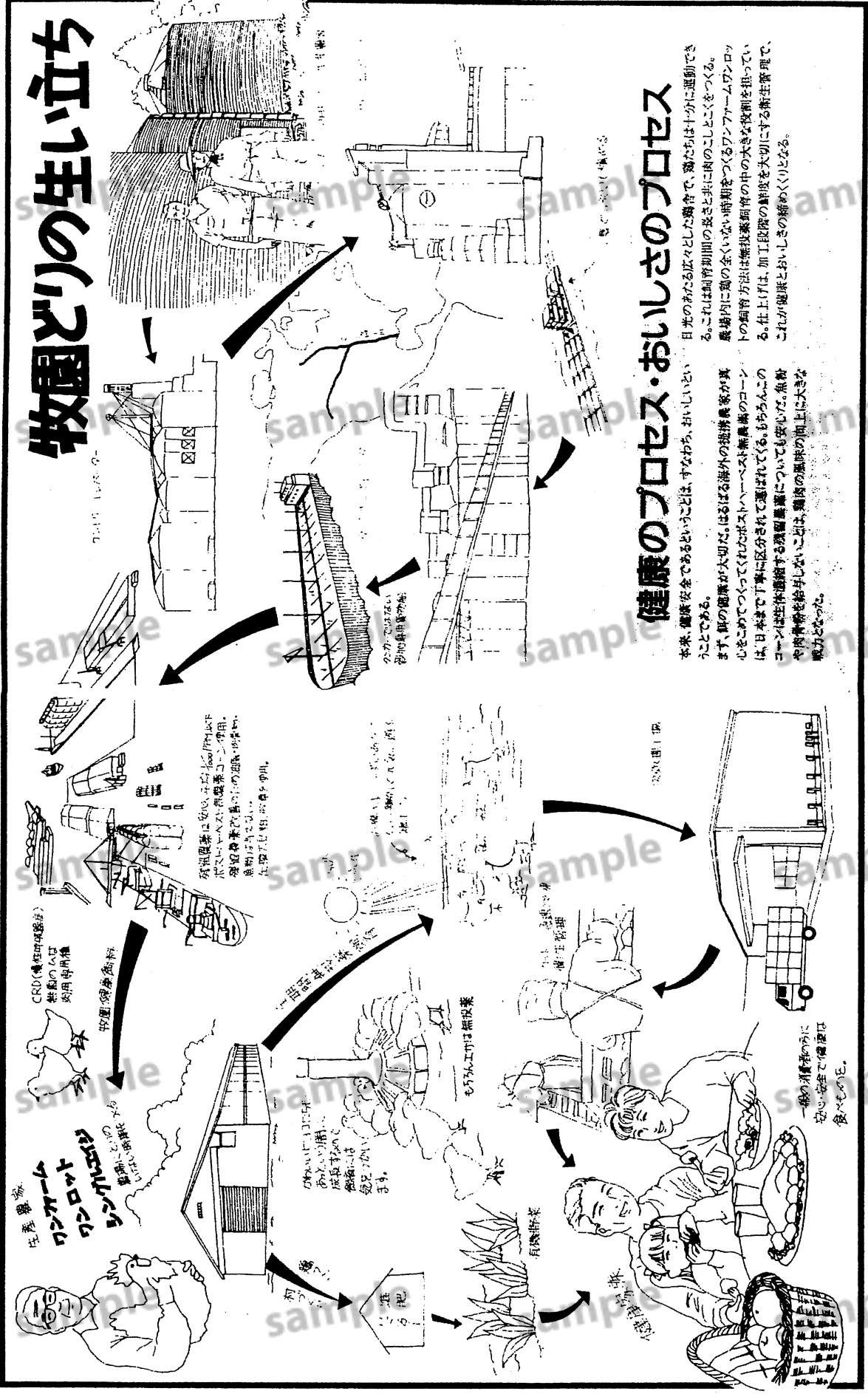
生産者への  
感謝状の出版  
にこにこ集

こだわりの産直

農業産直の株式会社公開

生産者がわかる 飼料がわかる 工場の味を知る  
生産現場の情報と物語をお伝えします

# 牧園どりの生い立ち



## 健康のプロセス・おいしさのプロセス

本来、健康安全であるということは、すなわち、おいしいということである。

まず、餌の健康が大切だ。はるばる海外の強精農家が真心をこめてつくってくれたポストハーベストは、無農薬のコーン。日本まで丁寧に区分されて運ばれてくる。もちろんこのコーンは生体選別する選別装置についても安心だ。魚粉や肉骨粉を給与しないことは、鶏肉の風味の向上に大きな貢献となった。

日光のあたる広々とした鶏舎で、鶏たちは十分に運動できる。これは飼育期間の長さとも非に肉のしこしこをつくる。農場内に鶏の全くない時期をつくるファンファームワレットの飼育方法は無抗薬飼育の中の大きな役割を担っている。仕上げは、加工段階の鮮度を大切にしている衛生管理で、これが健康とおいしさの締めくくりとなる。

付属資料8 関東・中国地域の農業経営別農家戸数

単位：戸

	販売農家数	路地野菜	施設野菜	酪農	養鶏
全国合計	2,483,319	89,424	44,472	29,462	6,160
茨城	108,032	4,796	2,629	888	189
栃木	67,037	580	1,272	1,064	75
群馬	50,173	5,373	2,242	1,163	169
埼玉	62,013	7,179	1,391	719	159
千葉	82,731	7,163	1,571	1,553	163
東京	9,317	2,756	148	144	34
神奈川	19,081	4,520	372	601	115
鳥取	31,289	1,668	131	227	59
島根	39,841	353	244	222	54
岡山	67,142	1,476	390	784	129
広島	55,041	1,211	490	343	70
山口	43,513	904	274	124	86

(資料：農林水産省「1995年農業センサス結果概要」1996年11月)

※「販売農家」とは、経営耕地面積が30アール以上または、農産物販売金額が50万以上の農家をいう。

付属資料9 関東・中国地域の農業生産額

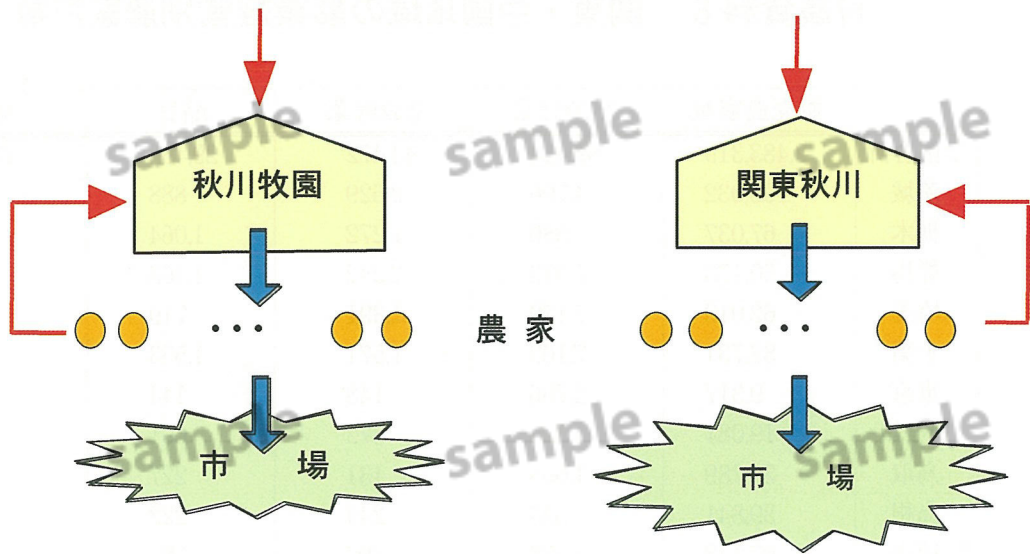
単位：億円

	野菜		乳用牛		鶏	
	野菜	生乳	鶏	鶏卵		
全国合計	23,004	8,027	7,076	7,779	4,444	
茨城	1,553	180	156	337	298	
栃木	637	296	273	141	103	
群馬	934	288	259	178	117	
埼玉	979	145	132	127	123	
千葉	1,840	328	296	305	252	
東京	192	18	17	4	4	
神奈川	397	115	105	55	53	
鳥取	202	68	57	80	22	
島根	105	67	62	38	31	
岡山	231	169	154	218	157	
広島	205	81	74	214	186	
山口	185	33	30	125	84	

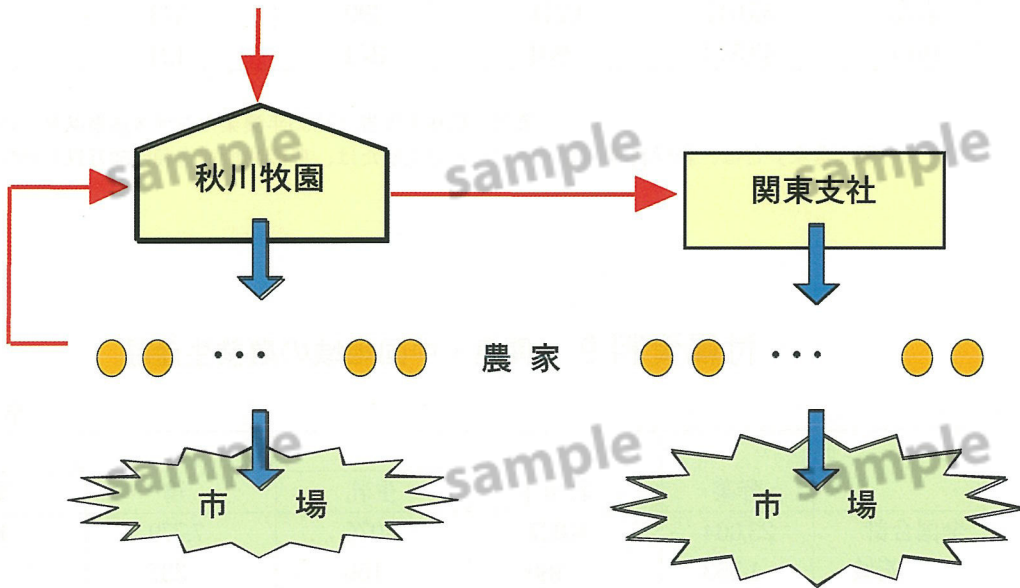
(資料：農林水産省「平成9年生産農業所得統計」1999年3月)

付属資料 10 関東供給体制構築の代替案

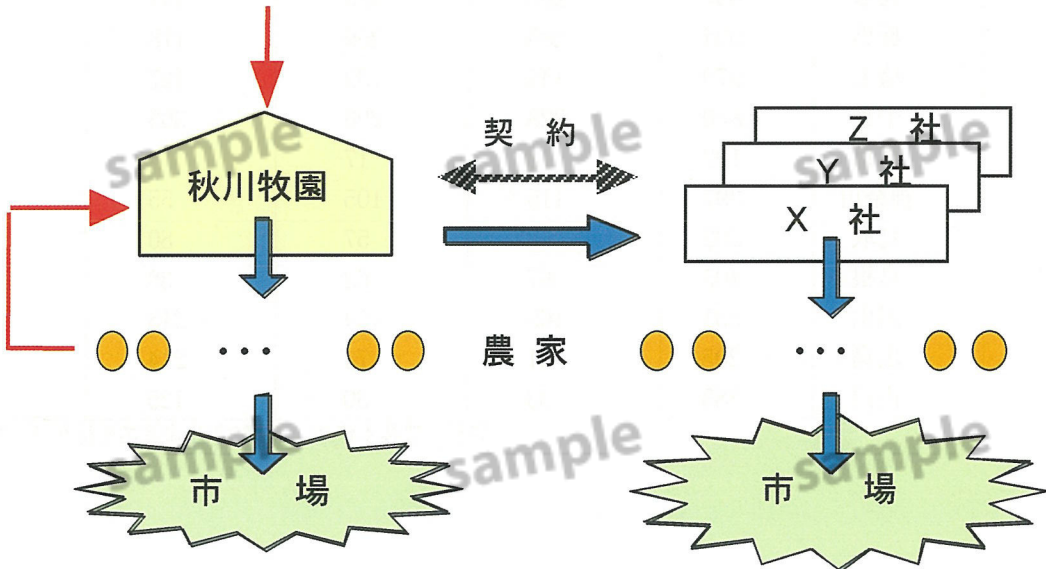
第 1 案



第 2 案



第 3 案



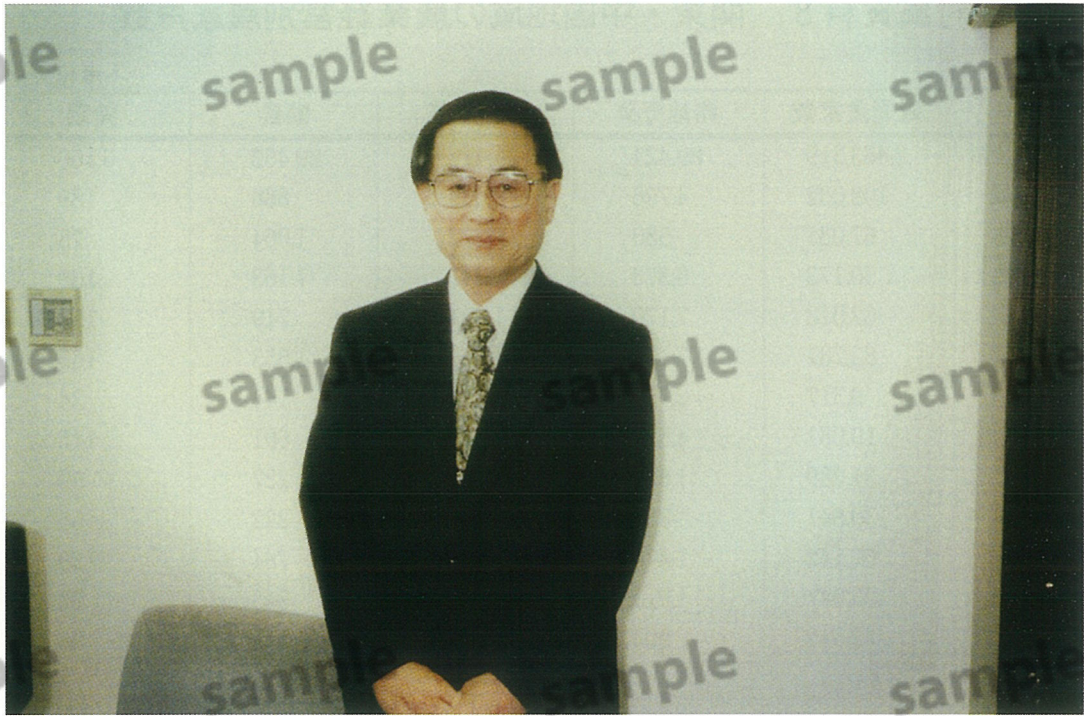


写真1 秋川実社長



写真2 秋川牧園(株)本社



写真3 グループ内養鶏場外観



写真4 同内部



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 17.1・RP200