

タイトル	日本の産業競争力強化における北海道酪農の考察： 町村農場の歴史を中心に
著者	堤，悦子； TSUTSUMI， Etsuko
引用	季刊北海学園大学経済論集， 62(4)： 39-57
発行日	2015-03-31

《特別寄稿》

日本の産業競争力強化における北海道酪農の考察

— 町村農場の歴史を中心に —

堤 悦 子

1. はじめに

日本は、TPPの参加交渉について国を二分するほど議論が紛糾したすえに、日本の産業競争力強化を前提に交渉参加を表明し、農業領域も競争力の増強が促されることになった。農業は、食料供給面では人の生存にかかわる根源的な産業であり、多発している地域紛争や内乱・パンデミック等に備えるためにも国内生産を充実させることはきわめて重要である。食糧の供給を輸入に依存していると、平時でも為替相場の振れ幅が大きくなれば価格が不安定になり、様々なところで影響が出る。そこで本稿では競争力のある農業を模索し、産業としての畜産・酪農事業は、北海道の開拓と同時にアメリカからもたらされたことを再確認することとする。というのも、北海道の研究者にとってはあまりにも当たり前かもしれないこうした事実も、北海道以外ではあまり認識されなくなってしまうからである。開拓使終了以降、中央政府は全体の施策のうちの事業として北海道に在住することなく政策を実施したが、今やその事実すら忘れられている。日本が今後農業の領域において競争戦略をとるとするならば、選択と集中という戦略において、北海道農業が重要な産業政策として位置付けられるべき根拠を歴史的観点から再考することが重要で、今その時期が到来したのである。

そこで日本の開拓使政策から現在に至るまで、堅実な事業を展開してきたブランド企業として、江別の町村農場を取りあげることにした。この農場は、お雇い外国人のエドウィン・ダンから学んだ町村金弥の雨竜町村農場を源流にしている。金弥からは、宇都宮仙太郎（雪印乳業へ発展した組合の設立者）と息子町村敬貴（現在の町村農場の創業者）が酪農事業を展開していくが、前者は巨大な組織を形成し、食中毒を発生させ、問題の所在さえ不明にみえる会見と食品偽装などの不祥事によってブランドを下ろさなければならない事態に至ってしまった。一方後者は、時代に翻弄されながらも、堅実な農場経営を続けている。前者との違いは、酪農家の共同がブームだった時代には、事業のポジショニングをブリーダーに位置付けて共同に参加せず、優良な種牛肥育過程で出た余乳は全量バターとして贈答用にメーカーに提供していた点であり、未だに協同組合には属していないところにある。とはいっても独立独歩で歩んできたわけではなく、江別における土壌改良では地域の産業人と密接なかかわりを持ち、戦中・戦後は実習の場を提供し、後には映画撮影の場を提供して、「北海道の酪農」というイメージづくりに寄与し、歴代の農場長は江別の名誉市民として表彰を受けるまでになるほど、地域とよい関係を保ってきた。また政策の変更により飲料事業に参加せざるを得なくなったあとも、高機能牛乳というポジショニングと、ミルクスタンドブームをつくり、小売りでヒットしつつも規模の拡大を志向せず、家族経営の歴

史を受け継ぎながら、飼料を自農場でつくり、農家バイオガスパラントを導入する（酪農業で第一号例）など、一貫した自己完結の手法でブランド競争力を維持し続けてきた。ここに単なる大規模化による競争力強化ではない、堅実な酪農経営のモデルがみとめられる。そこで、高倉新一郎、蛭名賢造によって研究しつくされたようにみえる北海道の開拓初期からの酪農の発展について、私なりの考察を踏まえながら発展の経緯を辿り、真の意味での強い農業を考える一助となる資料を提供することにした。

2. 産業としての北海道の酪農史

(1) 時代的背景

産業としての農業は、明治維新後に米国式の手法がアメリカ人のお雇い外国人らに北海道にもたらされて始まった。北の警護を固めながら平時は農業で自給自足するという構想は幕末から引き継いだもので、新政府は開拓使政策に授産の意味も含めてこれを推進した。黒田清隆は開拓使次官に就任すると、アメリカにむけて出発し（1870年1月）、現地で公使として在住していた森有礼と落ち合って、大統領のグラントに謁見した。そしてグラントの推挙で、当時の農務長官だったホーレス・ケプロンの日本への開拓使顧問招聘に成功した。こうして札幌の都市計画と新しい産業政策が推進された¹。日本は急速に欧米化を進めた。まず開拓のリーダーとなる人材を教育するために東京（芝）の増上寺の境内に藩士の子弟が集められ（1872年）開拓使仮学校が開設された。そして1875年に札幌に校舎が竣工すると移転した。北海道は、広大な土地の開拓と同時の畑作と大地を生かした畜産酪農などの農業基地と目され、市場との距離の問題を解決するための加工や缶詰づくりなどが提言された。もっともケプロンらの本国であるアメリカも、当時はアジアの植民地政策が模索されている時期だった。東インド会社を次々に設立しているヨーロッパ諸国に比べ、アメリカは出遅れていた。従って極東に位置する日本は、アメリカのアジア政策にとって重要だったのである。通商でも、フロンティアの終了で不要となった機材を輸出する先として、日本は絶好の相手国だった。とはいえ日本も内乱が多発し緊張感がただよっていたので、そうした内なる力を近隣のアジアやロシアにむけようとしていた。そして時間の経過とともに、アジア対策がより重視されるようになり、開拓用の予算は減じられて明治15年の2月で開拓使政策は終了した。こうしてケプロンが多くの実務経験と農務長官という見地から提言し、北海道で大きな展開を見せようとしていた畜産・酪農事業は、全国一律の農業政策で統制され、以後新しい産業という観点が欠落してしまままになってしまったのである。

産業としての畜産・酪農事業は、ケプロンの息子を通じてアメリカから農機具や開拓用の機材と家畜を届けたエドウィン・ダンから始まっている²。ケプロン自身が農業の専門家として米国

1 「開拓使顧問ホラシ・ケプロン報文／開拓使外事課訳」<http://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/801227>。井黒弥太郎の『黒田清隆』（1987年吉川弘文館刊）や、伊地知明（黒田の外孫）の黒田研究ノートなどを参照のこと。Horace Capron (August 31, 1804 - February 22, 1885)。彼は紆余曲折を経て成功者となり58歳で参戦した南北戦争でネイティブアメリカンを説得した功績が称えられて、農務長官になっていた。

2 ケプロンの息子は、優秀な家畜を肥育していることで評判になっていたダン親子の牧場（オハイオ州）で牛や羊を買い付け、荷をサンフランシスコ港まで運び届けるように注文した。その道程を同行し、牧場主の息子であるエドウィン・ダンの手慣れた扱いに感心して、さらに日本まで無事に輸出品を届けるように説得した。ダンは極東の地に興味を抱き、手間賃をはずむことを条件に承諾した。そこでサンフランシスコのホテルで

から運んだ種は、東京のお手作場で試験栽培され、適切なものが札幌の御手作場（3600 坪で後に 40 万坪に拡大）に栽培された。このうち 30 万坪は 1876 年に札幌農学校農場に移管された。一方牧畜については旧官営牧場を札幌農学校に移し、ダンが真駒内に畜産工場と共に牧場を新たに設計し、自らが農場主となって収益性のある公益牧場として開場した。そこに農学校二期生として卒業した町村金弥が御用掛として就職した。こうしてみると、開拓の初期は産業の中心地は札幌と近郊であり、担い手はお雇い外国人とその生徒および現術生徒で、産と学が共同しながら発展に取り組んでいたことが窺える。

なおアメリカ式の導入は、吸収力旺盛な子弟には理解されたものの、開拓移民らを動かすことは容易ではなかった。例えばケプロンは、極寒の地での稲作は不可能だと早々に結論して麦栽培を奨励した。しかし、玄米の体積を元に報酬や税金を換算する方法で統制されてきた根強い稲作文化を背景にした伝統を引き継いでいた各地域（藩）の出身者には、アメリカ式は直ぐには浸透しなかった。多くの屯田兵や開拓民は、入植当初は稲作を試みている。同様に、本州では大規模で粗放的な酪農経営の経験がなく、消費についても江戸時代の生類憐みの令以降、市民は鳥獣の肉さえ食しなくなっていた。もっとも明治維新で一気に近代化の影響を受けた中央（本州）や関西では、牛鍋やすきやきがブームになり、ミルクは滋養に良いという触れ込みで飛ぶように売れた。しかしこうした消費が北海道に広まるまでには、タイムラグがあった³。つまり本州で提言されたケプロンや黒田による産業政策は、近代化の風潮が急速に広まった東京や大阪では時機を得た構想だったが、食糧供給地と目されていた北海道では、いまだそれぞれの移入者が出身地のやり方を踏襲し、保守的な考えを維持しているうちに、開拓使政策が終わり、エドウィン・ダンも雇止めとなるのである（1882 年）。

(2) 北海道の畜産・酪農事業の先駆者

ケプロンの息子が買い付けた家畜を届けるために来日したエドウィン・ダンは、オハイオ州出身で来日時は 25 歳だった。ダンは 14 台の貨車に載せられた 92 頭の牛と約 100 頭の羊、農耕器具と共に横浜港に無事到着した。彼は 1873 年、麻布に設けられた第三官園で藩士の子弟及び開拓使官吏ら約 30 人の指導にあたった。言語の壁や習慣の違いで最初はストレスも多かったが、1875 年に北海道函館近郊の七重へ出張した際、燕尾服で天覧実技を披露した⁴。各地に軍馬の肥育用に幕府直轄の牧場が形成されていた。それまでは荒馬を乗りこなすことこそ日本男児の力量だと考えられていたが、ダンにより去勢された馬は、彼の指示通りに動き、農耕器具を牽引したので七重の官吏たちは感心した。ダンは、この地で出会った津軽藩士の娘ツルと結婚した。こうしてダンは北海道に移住し、各地を馬で視察して、西部に牧羊場、札幌に牧牛場、沿岸部に牧馬場（漁牧場）を設けることを提案した。例えば土壌が馬の生育に適していると助言された新冠は、後に宮内省所轄の御料牧場となり（1883 年）、後年レースに優勝する競走馬や全国博覧会で一等

「数か月牧場をあける」という手紙を送り、牛・羊とともに船に乗りこんだ。船は嵐にも遭遇したものの、1873 年の 7 月、無事横浜港に到着した。そして開拓使顧問ケプロンの推薦により、ダンはまずは 1 年契約で日本政府に雇われることになった。

3 札幌農学校ではカレーライスの時以外はパンが提供されたという。

4 1869（明治 3）年北海道函館郊外にあった七重村の官園は、榎本武揚の幕府軍がプロシヤ人ガルトネルに永年貸与した問題の土地だった。明治政府がこれを買戻し、欧米農法試行の場となった。（『農業共済新聞』2009 年 1 月 2 週号。）ダンの牽き馬の状況については、ダン記念館（札幌市真駒内）に絵画で展示されている。

賞をとる有数の馬産地になった。こうしたダンの足跡は『エドウィン・ダン——日本における半世紀の回想』（エドゥンダン顕彰会 1962 年）に詳しい。そして札幌近郊には、ダン自身の設計による真駒内牧場が 1879 年に開設された。ここでは 100 頭の牛、80 頭の豚が飼われ、100 ヘクタールの飼料畑、バター・チーズ・練乳の製造・ハム・ソーセージの加工場が併設された⁵。この農場をダンから直接引き継いだのが、札幌農学校二期生の町村金弥だった。

(3) 開拓と農業の進展

町村金弥は、福井県の藩士の息子で、札幌が農学校二期生である⁶。同期には、新渡戸稲造・内村鑑三ら錚々たる顔ぶれがそろっていた⁷。金弥はそれまで鍛えた流暢な英語をもって、農学校で学び、エドウィン・ダンから真駒内牧場で直接実技指導を受けた。そして 1881 年 7 月に札幌農学校を卒業すると開拓使御用掛に採用され、真駒内牧場に配属された。1882 年 2 月に開拓使制度が廃止されるとダンは雇い留めとなって札幌を離れることになった。このダンの後任として、政府から場長に指名されたのが金弥だった。真駒内牧牛場が北海道庁（国から独立した組織体）の直轄農場となるまでの間、金弥はこの農場の責任者として働いた。この時期に、後の雪印乳業の礎を築く宇都宮仙太郎が、牧夫として雇ってほしいとやってきた。宇都宮仙太郎は九州出身で、東京で高橋是清が校長をしていた共立学校で学んでいた。虚弱体質だったが当時流行していたミルクで元気になり、牛乳事業に将来性をみだし、同郷の福沢諭吉の助言を仰いだ。すると北海道の真駒内牧場で修業することを助言されたという。つまり当時の真駒内牧場は、全国的に日本の農業という産業として注目されていたようである。もっとも北海道の牧場に、突然雇ってほしいとやってきた仙太郎に、金弥はこのような貧弱な体格では務まらないだろうと受け入れを断った。しかし行き場を失った後姿に同情した妻の助言で、日雇い契約で試用することにした⁸。こうした経緯で町村金弥と宇都宮仙太郎との関わりが始まり、後にお互いが北海道の酪農の発展に大きく貢献することになっていった⁹。

町村金弥が牧場長になった時代は、徐々に厳しい緊縮財政が敷かれていった時期でもあった。それでも彼は札幌農学校の教えとダンの実習を承継して農場運営を忠実に維持し続けた。そして

5 なおダン自身は、アメリカ政府によって北海道における業績が評価され、1884 年にアメリカ公使館の二等書記官に任命されて再来日した。さらに 1889 年に参事官、1890 年に代理公使、1893 年に公使に昇進した。ところがアメリカ国内で政変がおきて理由なく解任され、その後日本で実業家として活躍した。米国系石油会社（スタンダード社）の日本支配人や三菱造船東京本社に勤務し 1931 年 5 月 15 日、東京の自宅で死去した。

6 町村金弥は 1859 年、福井の町奉行町村織之丞の長男として生まれた。織之丞は激動の時代に学業こそが身を助けると確信し、東京日本橋で武生名産の蚊帳問屋を営む福井県人・米倉嘉兵衛に息子を預けた。金弥は働きながら夜学に通い、勤勉が実を結んで 1873 年上級の愛知県英語学校に進学した。この時は、坪内逍遙、三宅雪嶺らと机を並べ、1875 年には東京の工部大学校予科に入学した。ここではハミルトン（英国人）に師事し、1877 年 3 月に東京大学の前身である工部大学校に合格した。しかし新政府は、戊辰戦争の処理などで財政難に陥っていたので、官費合格者を半減した。私費合格に回された金弥は、授業料の支払いに躊躇する一方、札幌農学校の 2 期生募集を知った。すでに工部大学校に合格していた者は、無試験で学費が免除になるばかりか、給費が支援される。そこで金弥は札幌農学校行きを決意した。出典：町村信孝（2005）『保守の論理「凛として美しい日本」をつくる』PHP 研究所。

7 金弥の同期生は内村鑑三、宮部金吾、廣井勇、南鷹次郎、岩崎行親、新渡戸稲造、藤田九三郎、足立元太郎、高木玉太郎と金弥の 10 名であった（北海道大学同窓会資料より）。

8 蛸名賢三（2000）『北海道牛づくり 125 年』（西田書店）

9 一期生の黒岩四方之進（土佐出身の藩士の子弟）は日高の牧場に配属された。

5 年が経ち、牧場は国が独立権限を委譲した北海道庁の管轄になった。名前も「真駒内種畜場」と改称され、畜産ばかりでなく馬が多く飼われ、運営方針も変更されることになった。折しも軍馬が必要となる戦争が近づき、馬の専門家である金子安威が真駒内農場を引き継ぐことになり、金弥は本庁に戻った。北海道の開拓は、引き続き授産事業を中心にその労働力不足を補う人の流入など多様な形態で進んだ。北越殖民社は長岡藩の士族らで形成された企業体で、樺戸の開墾予定地を開拓して農業利用したいと申請した。その許可にあたり行政側の指導者として、町村金弥が樺戸集治監の技手という肩書で派遣されることになった¹⁰。しかし樺戸の囚人の多くは、激動の時代に政治的な活動によって投獄された人達であり、極寒の地では生き抜くことさえ難しく、思ったようには動けなかった。現場の厳しさが理解されていない中央政府が安易に考えた囚人の労働力を利用する計画は頓挫した。そこで北越殖民社は、出身地域の新潟から労働者を金で集めて開墾させようとした。ところが給金を支払う方式にすると、労働者は何とか冬前まで働いて、受け取った給金を持って帰郷することだけを考えた。そこで開拓した土地は小作制にするという方針に転換した。こうして北越殖民社の支援を終えた金弥は、再度本庁に戻った。ところが今度は麻づくりの官営工場が麻を自農場で栽培することになり、再び現場に派遣された。同じく甜菜を原料にした製糖工場が札幌に製糖株式会社として設立されると、野幌直営農場に金弥が指導に入った。このようにして金弥は多くの事業で、現場指導者としての実績を蓄積していった。さらに三条実美は、広大な雨竜農場の計画を臨時大臣就任中に申請して了承され、華族に投資を呼びかけた。こうして雨竜での広大な土地の開拓が始まった(華族組合雨竜農場)。しかし大木の切り株は大地に根をはり、開墾は困難をきわめていた。金弥は事業部長として、いったん官職を辞し、民間人の立場で参加した(1889 年)。一方、本州でこの農場に出資していた華族らは、その進捗状況の遅さに疑念を抱くようになり、資金は思うように集まらなかった。1890 年、呼びかけ人の三条実美が急逝すると、華族組合は解散を決めた。解散時には、それまでに開拓された土地が出資に応じて分けられ、金弥にはそれまでの慰労と合わせて 85 町歩が譲り渡された¹¹。蛸名賢造の『北海道牛づくり二十五年』(西田書店 2000 年 p.50)では、「金弥はこのように農場の開発に携わったが、成功しなかった」とされている。しかし実際金弥が譲り受けた雨竜の土地は、酪農経営に適した平坦な土地で、ここに初めて自己資本としての雨竜町村農場を開設したのである。1891 年当時は人手も不足していたが、金弥はアメリカ製の農耕器具などを伝手で借り受け、牧夫を雇って開墾し、畑作と酪農を試みた。そして開墾された土地は、小作制にして農機具を貸し、牛や羊などを飼わせ、賃料や物納で収益を確保した。すなわちここで金弥が、初めて自身の勘定で農業経営を手掛けたのである。これが現在の町村農場の源流だと位置付けられうる。

三条実美の雨竜農場ばかりでなく、北海道は実業家となった人達から投資対象として注目されていた。国有未開地処分法の方針性が決められていく中、農家出身の実業家である渋沢栄一は、北海道の土地開拓と農地利用に大きな将来性を感じていた。1886 年、渋沢は開拓事業について財界の要人や学識経験者らと東京の別邸で検討を重ねた末に、民間活力を利用した農業会社設立が必要であるということを政府に提言した。そして 1898 年 2 月、自ら資本金 100 万円で十勝開

10 新政府は、維新の動乱で逮捕した多数の国事犯や罪人を収容する施設として石狩郡月形町に樺戸集治監を開庁した。政治犯を含む囚人をここに収容して拓殖事業の労働力にすれば、農作業で食糧が自給自足でき経費も軽減できるという目論見だった。確かにこの監獄は、石狩川が唯一の交通手段であり、裏手に山脈があるので囚人の脱走が難しい地形だった。

11 1993 年「町村農場施設調査委員会」。

墾合資会社を設立し、町村金弥を初代農場長に抜擢した。このように町村金弥は、本州でも注目される北海道の農業のリーダー的な存在となっていた。後に長男の敬貴によって自営の町村農場が開設されるが、その原点は、このような金弥（札幌農学校二期生）の活動にあると考えられる¹²。金弥は札幌農学校卒業後官吏として農場開拓に腐心し、その後は開拓の前線に働いて、北海道の開拓に貢献した。それは官吏としての任務とはいえ、いずれの土地も原始林に覆われ道さえなく、先住民の先導でようやく藪の中を進んだという。札幌農学校出の官費生の果たすべき義務とはいうものの、九死に一生を得ながらようやく開拓予定地に赴くという自然環境が過酷で危険な任務を担った。ここに官吏としての役目以上の社会貢献的な奉仕の精神の一端が窺われる。彼の指導の足跡を辿ると、彼によって北海道の原始林が、徐々に開墾されて、農地や牧草地になっていったことが窺える。もっとも多くの企業機会に直面していたにもかかわらず、自身は進んで起業したことはなく、雨竜・十勝の農場長を経て、1901年の北海道開拓10カ年計画においては、陸軍最初の農事専任技師となり、軍馬補充部のために北海道、東北各地の種馬牧場の経営に貢献し、1916年に引退した。

(4) 北海道での成功を夢見た青年実業家

宇都宮仙太郎（1866～1940）は、1866（慶応2）年4月14日、大分県下毛郡大幡村（現中津市）に、父・武原文平の次男として生まれた。母方の家を継いで宇都宮を名のり、地元の中学校卒業後、志を立てて上京し、神田の共立学校（高橋是清校長）に入学した。彼は、同郷で中津藩出身の福沢諭吉に深く傾倒していた。諭吉の助言を受けて来道した時は若干19歳だった（1885年）。仙太郎は、真駒内牧場に日給20銭で、日雇いとして採用された。もっともその働きぶりは、金弥の期待を大きく上回るものだった。ところが仙太郎の旺盛な知識欲はとどまることを知らず、それが高じてアメリカで学びたいと思うようになり、金弥の理解を得て1887（明20）年4月に渡米した。到着したのはサンフランシスコだったが、思い描いていたような酪農法を行っている農場はみつからず、アメリカを転々とし、最終的にワシントン州のデビス牧場とイリノイ州ガーラ牧場で実習に励んだ。毎日早朝から重労働をこなした仙太郎は、大学で学びたいという思いも強くなっていた。雇い主のガーラに相談すると、ウィスコンシン州農事試験場の実習生として推薦してくれることになった。この農場長と副農場長は、畜産学者のヘンリー博士とバブコックで、その旺盛な知識欲は徐々に満たされ、さらに推薦を受けて州立農科大学のショートコースを履修した後ガーラ農場に戻った。そして関連製酪会社で働き1890年の3月に帰国した。北海道に戻ると、町村金弥は華族組合雨竜農場の農場長となっていた。そこで仙太郎は金弥の雨竜農場を手伝い、翌1891年9月に金弥からホルスタイン2頭を借り受けて独立した。金弥の紹介で、元札幌農学校校長森源三の土地（現知事公館の西北角）を借りて酪農を手掛け、牛乳の配達による販売を開始した。このように、宇都宮仙太郎は町村金弥の人脈に連なる支援を受けて、当初の志を果たすべく農場主となった。そこで今度は金弥の息子の敬貴に対しては、彼の札幌農学校生時代に、すでに移転していた菊水の自農場を実習の場として提供した。敬貴がアメリカ留学を決意した時は、アメリカの情報を提供するという協力も行った。そして敬貴在米中には日本から牛を買い付けに行き、町村と宇都宮仙太郎は以後、事業のポジショニングが競合することはなかった

12 金弥の五男は、後に衆議院議員や北海道知事を務めることになる（現在の町村信孝衆議院議長の父）町村金吾である。

が、多くの面で協力しあった。とはいえ、仙太郎は搾乳事業の成功を夢見て来道した成長意欲の高い企業家だった。その目指すところは事業の成功であり、札幌の消費市場に限界を感じ、一時東京に転出したこともある。つまり仙太郎は、若き時代には企業家としての成功を模索し、欧米で学習を重ねるうちにデンマークの協同組合形式に出会い、これをヒントに小規模農家が共同するというビジネスモデルをつくりあげた¹³。こうした仙太郎の事業活動は、シュムペーターの指摘する新結合の担い手だといえよう。彼は共同者の利益の最大化をめざし、消費市場から遠い原料提供酪農家にはバター作りをすすめるなど、総合力をもって、酪農事業をビジネスとして手掛けて成長を意欲することで、酪農の発展に寄与した。その活動と比較されるのが町村金弥の息子の活動である。

(5) 町村農場の創業

金弥の長男・敬貴は、1882年12月に金弥が場長だった真駒内牧場で誕生した。幼い時から牛や馬に親しんできたが、父の出身地の武生が東京で開設している寮に入れることになり札幌中学校（札幌南校の前身）在学中に、東京の京葉中学に転校した。しかし、幼いころから牛に親しんできた敬貴には、自身の将来を牧夫以外にイメージすることは難しく、結局高等教育は、札幌農学校の農芸伝習科を選択した¹⁴。敬貴が札幌農学校に通っていた時期は、仙太郎が雨竜町村農場の手伝いから独立し、さらに20頭に牛を増やしていた。ここで敬貴は搾乳を日課にしながら札幌農学校で学んだ。そして父の助言と仙太郎の影響を受けて、1906（明39）年に渡米した。渡米中の船で騙されて無一文になり、自身が奴隷労働を強いられる危機に陥りながらも、ようやく金弥の依頼で仙太郎によって受け入れを了承していたウィスコンシン州のラスト兄弟の牧場にたどり着き、酪農家としての実務経験を蓄積した。さらに敬貴の向学心に感心した農場主の許可により、州立農科大学のショートコースを修了した。敬貴が留学している間、日本は軍が台頭して、緊張の連続だった。北海道の屯田兵は兵隊として日清戦争に参加したが、日露戦争では東京代々木の練兵場で待機している間に終結し、屯田兵制も廃止された。これらの戦争において、アメリカは日本の友好国で、敬貴以外にも戦争中は日本人の子弟が留学し戦争の終結で帰国していった。しかし敬貴は留学中、見合い結婚等で一時帰国したもの、通算10年以上も在住した。こうした経歴が、後の彼にグローバルな視野を授けたといえよう。

敬貴が留学している間、日本は財政難に陥っていて、北海道では土地の払い下げが行われていた。金弥は仲間とともに石狩町樽川の土地を購入していたが、後に友人から買い取って、札幌興

13 1913（大正2）年は全道規模の大凶作で、仙太郎の牧場でも穂のない稲を飼料としてできるだけ買い入れたが餓死者がでるほどだった。そこで仙太郎は救済運動を開始した。毎晩ラッパを吹いて一軒一軒個別訪問をして義捐金を募った。運動は札幌の教会の合同救済事業に広がり、大量の義捐金、米、衣類を提供できた。1918年宇都宮牧場内に定山溪鉄道が敷設され、牧場が分断された。仙太郎は牧場の一部を売り、その資金で1924年に上野幌に35haの土地を買った。そこに3年のデンマーク派遣を終えて帰国した出納陽一をしてデンマーク酪農を始めさせた。道庁からデンマーク式農法実験指導農場の指定を受け、酪農青年の指導にもあたった。デンマーク農業に関心をもつ実習希望者が全国から殺到した。この年から本格的なチーズ、バター製造販売を始めた。

14 金弥はアメリカの大農経営方式が北海道農業の現状に必ずしもふさわしいものでないことを体験的に悟り、わが国の現状にふさわしい小規模の農場経営ができないものかと真剣に考えるようになった。その結果、長男敬貴をアメリカの中・小規模農場で実習させ、その成果を北海道農業にとりいれようとしたのであり、金弥は果たしえなかった夢を敬貴に託した。（蛭名賢造（2000）『町村敬貴伝』大空社 p.67）

農園を立ち上げて種苗店を営む農学校後輩の小川二郎に貸していた。小川は理論家であり酪農畜産における牧草づくりの重要性を説き、実業では札幌に店を出し、樽川で苗を育成していた¹⁵。日本が日露戦争の足音を聞くようになり軍馬の必要性が増した時代に、金弥は陸軍初の農事専任技師に任命され、馬の補充のために北海道、東北各地の種馬牧場の運営にあっていた。しかし1916年、敬貴がようやく帰国した時には引退していて、東京の西新宿の大久保町に住んでいた。敬貴は帰省先となった東京で牛乳販売業に携わってみたが、米国に比べ味が劣り、1頭当たりの搾乳量も低かった。そこで良質の種牛を日本に提供する必要性を痛感し、樽川の土地の一部を牧草ごと返却してもらった上で「町村農場」を開いた(1917年)。

樽川は今でこそ住宅街だが、この時代は極寒の原野で電気も通っていなかった。敬貴渡米中に、一時帰国して娶った妻の志津は、東京育ちで、最初はその厳しさに神経衰弱になり入院したほどである。志津の異変に気が付き病院行きを助言したのは宇都宮仙太郎だったという。そこは冷たすぎて、腐葉土が堆積したまま凍る沼だった。敬貴は、在米中に仙太郎が買い付け日本に提供した牛の系統を辿って購入した牛2頭で、理想を掲げて農場を始めたが、その生活は理想とかけ離れていた¹⁶。土壌の悪さがいつも敬貴の頭を悩ましていたのである。そこで江別の対雁に土地が売り出されるという情報を聞くとすぐに見に行った。そこは荒地だったが土があり、改良の見込みがあるように見え、敬貴は購入を即決した(1927年)。後に敬貴が十勝農場の周年記念に出席した祝辞によれば、雨竜の農場があったために、それを担保に江別の土地代金を借り入れて購入することができたという。

こうして江別への移転計画が始まった。江別は石狩川と千歳川の水路の交点にあり、比較的早期から煉瓦の生産が盛んだった。土質が煉瓦に適していたのである。実は煉瓦は、もともと敬貴の母方の父である山本恰仙が私財を投じて武生から屋根瓦職人を招聘して、江別に根付かせたという経緯があった。しかし牧草地としては水はけが悪く、酸性もきつかった。ここに敬貴は、暗渠排水と石灰による土壌改良を計画して北海道庁に支援を求めたが、理解は得られなかった。そこで自身で野幌のレンガ工場に土管の製造を依頼した。工場主は、敬貴の依頼に実費で応じたという。さらに石灰に代替するものとして、製紙工場の製造過程の産業廃棄物である石灰を貰い受け、土に埋めこんだ。こうして8年がかりで改良した結果、町村農場には青々とした牧草が生えるようになった。この土壌改良手法は、その後の北海道の標準工法になった¹⁷。敬貴は、良質の乳を大量に搾乳できる牛を酪農家に提供することを目標に、地道に土を改良し、よい牧草づくりに精進した。そして良質の牛を買い付けるために、世界を駆け巡った。このように敬貴の時代の町村農場は、ブリーダー事業にポジショニングを置いていた。

一方仙太郎は、日本では平地が少ないことから、アメリカの平原における酪農経営ではなく、デンマークに学べと、娘と婿(出納)を留学させ、後に宇納農場を開設した(1924)¹⁸。他方町村農場の敬貴は10年の在米生活で培った農法を生かし、次代の末吉もアメリカで学んでいる。それは二律背反のものではなく、こうした外国の酪農法を取り入れ、日本的な緻密さで発展させ

15 小川二郎著の(1901)『牧草論』は札幌興農園が出版者になっている。

16 蛭名賢造『町村敬貴伝』(大空社) p.114

17 高倉新一郎編『エドウィン・ダン 日本における半世紀の回想』(エドウィン・ダン顕彰会発行、1962年)、田辺安一編(1999)『お雇い外国人 エドウィン・ダン——北海道農業と畜産の夜明け——』北海道出版企画センター。

18 仙太郎は酪農学園の記念式典で、アメリカがデンマークに学んでいることを発見した話を披露している。

たのが北海道の酪農といえよう。宇納牧場開設の翌年、宇都宮仙太郎は、小規模酪農家が結集する札幌製酪販売組合を結成し、さらにその翌年には北海道の連合会に改組して、雪印乳業の礎を築いた。一方町村農場は、ブリーダーという川上事業に特化していった。そして肥育の過程で出る余乳は、全量バターに加工した。この町村農場では良質の牛が肥育されているので、その過程で製造されるバターにも自ずと付加価値がついていた。ブランド概念がない時代であるが、すでに町村農場は製品をブランディングしていたといえる。そしてバターは新宿中村屋謹製品として贈答用に提供されるまでになった。ここに敬貴が創業した町村農場には、BtoBのビジネスを中軸に展開されることによる製品戦略の勝ちパターンが窺える。

3. 社会貢献としての酪農事業の展開

(1) 農民の農民による組合

アメリカから帰国して雨竜町村農場を手伝い、さらに金弥の伝手で知事公館付近に農場を開いていた宇都宮仙太郎も、1902年には、白石村上白石に20haの未開地にサイロなどをもつアメリカ式の牛舎を建て、多いときには83頭の牛も肥育するに至り畜産と酪農業の草分け的存在となっていた。1905年、酪農学園を後に開校する黒沢西蔵が弟子入りしている。1913年の北海道は大凶作で、農家でも餓死者が出ていた。牧場も飼料の稲さえ育たず、それが共同で飼料を輸入するきっかけとなった。そして北海道大学の教授の助言を得ながら「北海道練乳株式会社」が設立された。消費地が直結している東京とは違って、北海道の生乳が競争力を得るには、牛乳を煮詰めた練乳缶で保存することが当時では最良の方法だった。これは乳児用によく売れたが、1923年9月に関東大震災が発生すると、日本に海外からの救援物資が出回り、大量輸入で関税が下げられた。そして以後関税が撤廃されると、国内の練乳加工品は安価な外国産にとって替えられる危機に瀕した。そこで「有限責任北海道製酪販売組合」が結成され、「酪農民のための酪農民が経営する酪農民の組合」として関税引き上げなどの政治的意見を発信した。零細酪農民が生きていくことさえ困難な時代に突入し、宇都宮仙太郎は共同事業を展開することで、この難局を打開していった。やがて組合は北海道だけでなく、市場が大きい東京付近にいる酪農家を巻き込んで酪農家全体の組合として規模を拡大していった。さらに1926年「北海道製酪組合連合会」に変更してバターの自主生産を始めた。自身の農場は、デンマーク式と称して、娘婿の農場と合併した宇納牧場を開設し、道庁からデンマーク式農法実験指導農場の指定を受け、酪農青年の指導にあたった。このデンマーク農業に関心をもつ実習希望者は、全国から殺到した。この年から本格的なチーズ、バター製造販売を始めた。仙太郎自身は1928年には現役を退き、全国を回って酪農普及につとめ、1933年には「北海道酪農義塾」を創設した。これが後に酪農学園となった。

(2) 戦中の実習農場

太平洋戦争の勃発で町村農場は、急転直下した。世界をまたにかけて種牛の買い付けに奔走していた町村敬貴は、太平洋戦争に突き進もうという日本の状況に危うさを感じていたようである。1941年、敬貴は北海道庁と北海道振興公社の嘱託として、農業機械化状況の視察と種牛購入のために渡米した。それまでも買い付けの経験は蓄積してきたが、この時は為替の手配が遅れ出国に手間取った。アメリカの港で機械を集荷しようとした時点で、日本軍が仏印に進駐したために、アメリカ政府によって出荷が凍結されてしまった。さらに日米関係の悪化ですべての荷物が没収

され、サンフランシスコに6か月軟禁され戦前最後の引き揚げ船で11月に帰国し、翌月には日米開戦になった。戦中町村農場は接収された空知農学校の学生の一部を預かることになった。この時には、すでに町村農場を経て酪農家として独立している使用人が何人もいたが、非常事態に、皆自宅の牛を売却して町村農場にやってきた。こうして町村農場は、第二次大戦中は若者の農業教育の場になった。しかし牛の飼料の手当にさえ困窮する時代、種牛を肥育し続けて食いつないでいく事はかなり難しく、種牛売却の決断が何度も迫られた。そうした厳しい時期を経て終戦を迎えると、町村農場は引き上げてきた若者達に仕事場を提供する農場になった。その中に、後に娘婿となる末吉もいた。

(3) 敗戦後の新規就農促進と敬貴の活動

北海道に引き揚げ者を移住させる中核事業として、日本政府は新規就農を促した。その中で、再度北海道の酪農事業に期待が寄せられ、再び北海道の酪農は注目された。ある日町村農場に、農林大臣が家族で訪れた。敬貴は農場体験の客と同様にその一家をもてなし、それまでの実績を問われるままに説明した。するとそれが幣原総理大臣に報告され、貴族院議員に推薦された。敬貴は戦後の農業政策を助言する役を担った(1945-1947)；戦後の一時期は、飢死者が出て食糧の生産や流通はかなり重要な政策だった。農業に関して政策提言ができることに意義を感じた町村敬貴は、普通選挙制になった第一期、北海道選挙区から参議院議員に立候補して当選し3年の任期をつとめた。敬貴の国会での発言は、北海道に大規模な予算をつけて開拓を推進するというもので、日本の水田中心の保護的な政策よりも、酪農を中心にした競争力強化を訴えるものだった。こうした発想は当時はほとんど理解されなかったが、現在の大規模化や競争力強化支援政策は、まさにこうした内容と一致している。敬貴は、米国に10年滞在して、帰国後も種牛買い付けのために7回渡米し、おのずと視野が広がっていたのである。すなわち世界の市場で日本を位置づけた上でのグローバルなマーケティング戦略が提言されていた。もっとも当時の政治はあまりにも近視眼的であり、国会は政治家たちの利権争いの場となっていた。これに愛想がついた敬貴は、再び牧夫に徹することした。

(4) 町村農場のブリーダー事業の終焉

戦後ブリーダーによって提供された種牛による繁殖が、効率的を重んじる人工授精事業にとって代われ政策的に推奨されたので、町村農場の中心事業は鈍化し、方針を転換せざるを得なくなった。こうした厳しい時代に、この農場を引き継いだのは娘婿に入った町村末吉である。末吉は富良野の和田家の9人兄弟の末息子として1924(大正13)年に生まれた。1945年に北海道大学農林専門部を卒業して11月に学徒出陣で習志野へ赴いた。出番待ちの間に終戦となり、帰省時に町村農場に立ち寄り3年の実習が許された。当時の町村農場は、20名以上もの若者が早朝から働き語り合っていたという。この時、敬貴より「土づくり、草づくり、牛づくり」についての基本を指導された末吉は、自身も大学で農業を学んでいたので大変な感銘と刺激を受けた。もちろん一緒に働いていた者全てが、実業に裏打ちされた敬貴の話しに夢中になった。1946(昭和21)年の農地法改革により、末吉は自身が継ぐはずだった十勝豊頃の土地を、地主不在の農地として収用されてしまっていた。ちょうど町村農場で働いていた時に、母危篤の電報を受け、町村農場を退職して故郷に帰ったが、母の死ぬ目にはあえなかった。父はすでに他界して兄の代になっていた富良野の農地をしばらく手伝ったが、町村農場で働いていた時代の希望に満ちた自身

を思い出し、兄の農場に区切りをつけて、再度町村農場に戻って働いた。すると、敬貴から戦後初のアメリカでの実習生として推薦したいと言われたのである。これはアメリカの日本支援事業の一環でもあり、日本はまだ占領下にあった時代のことだった。末吉は、酪農の理論と英語力を磨くため東京で準備した上で、1951年に渡米してウィスコンシン州で実習した。

この時期町村敬貴は、議員を辞した後も、政策策定場で意見をきかれ公的な依頼を受けることが多くなり、農場は妻の志津が切り盛りをしていた。ところがこの志津が脳溢血で倒れ、東京で療養することになった。すると末吉は日本に呼び戻され、病床の志津に町村農場の運営を託された。そして町村家の末娘である寿美子との結婚が提案された。こうして帰国の翌年、和田末吉は町村寿美子と結婚して、町村末吉となった。ちょうど町村農場のブリーダーとしての事業は、人工授精の普及で危うくなっていた。生乳事業には、雪印に限らず多くの酪農家が参入していた。しかし末吉がアメリカで出会った高機能性牛乳は、日本にまだなかった。そこでこれをヒントに、末吉は後に、味の濃い牛乳を開発した。日本は、敗戦から工業を推進して経済成長の時代に入っていた。もっとも食糧では、牛乳以外の酪農品はそれほど普及せず、中央官庁の理解も得られなかった。そうした不満を持ちながら敬貴は国会議員を辞したが、酪農関連の要職をまかされる機会が多くなるごとに町村というブランドネームは上昇し、町村農場は優秀なホルスタイン種で、良質の製品を輩出する農場として北海道酪農の象徴的な存在となっていった。

(5) 町村農場の生乳事業の展開

高度成長期に北海道は観光で道外者がよく訪れるようになった。本州にない洋風の農場風景が広がる北海道を代表する農場として、江別の町村農場は映画のロケ地に頻繁に登場するようになった。すでに末吉に農場の事業を引き継いだ後も、敬貴は農場の顔だった。有名な映画俳優を一目見たいとやってきた観光客や地域住民に農場を開放し、牛や酪農事業について問われれば説明に応じた。日本人の食生活も徐々に変化し、消費市場は拡大していった。敗戦直後は日本に賠償の代わりに脱脂粉乳の購入が要求され、学校給食ではこれが提供されていた。しかし徐々にそれが生乳にとって代わり、食生活の中に健康補助飲料として牛乳が定着していった。東京オリンピック（1964年）が開催され、1966年、札幌が1972年の冬のオリンピックの会場に決まると、札幌にも多くの観光客やスキー客が市内を行きかうようになった。そこで町村農場は、さっぽろ地下街にミルクスタンドを出した。生乳事業者としては後発の町村農場は、こうした仕掛けで一般消費者の前に登場した。するとこれが品質の良さとともに一般人の心を捉え、出勤前やレジャー客が町村農場のミルクスタンドで一杯飲むことが流行になった。1968年に市乳部門を開

設した町村農場は、本格的に乳牛事業に参入することになった。末吉が農場を引き継いだ1950年代は、経営環境は予断を許さない緊張の連続だった。しかし末吉は決して借金をしないことを旨とし、機械も古くても良いものであれば中古で手に入れるなど、派手さを控えて手堅い経営を行った。そして敬貴からの教えである、土づくりで良質の牧草を育て、牛の餌を念頭においた畑作を行うなど、搾乳の前提となる飼料生産から自前を旨とする（輸入飼料は基本的に使わない）こと等を守っ



てきた。末吉自身、アメリカ留学で極力人力に頼らない積極的な機械化による酪農経営を学んだので、この方針を貫き、町村農場は省力化に成功していた。

(6) 後継者

末吉・寿美子夫妻の二男である町村謙は、札幌でもエリート高校の一つである札幌北高等学校から東京大学法学部へ進学した。その彼が1983年に町村農場の後継者となることに手をあげて帰郷した。町村家にとっては歓迎するべきことだった。謙は、酪農学園大の聴講生になって酪農全般の理論をも学んだ。その準備期(1989年)に、アメリカのフリースクールの視察団にも加わった。こうして町村農場の次の代は、スムーズに末吉から謙に委譲されることになった。対雁の町村農場は、周囲に住宅地が迫ってきたため、畜産業特有の臭気が問題視される前に先手を打つことになり、現在の篠津の地に移転することを謙が決めていた。新しい農場の設計図は、謙の頭の中に描かれ、さらなる機械化を進めるために200頭搾乳の倍増計画が発表され、乳製品もバターからヨーグルト・アイスクリーム・ソフトクリームの製造を考え全国的に販路を拡大することにした。

1992年いよいよ町村農場が現在の場所(江別市・篠津)に移ることになった時に、謙が不慮の事故で亡くなった。それは大きな痛手となったが歴史ある同農場を閉鎖することは、一族としてもおよそ考えられないことだった。しかし誰もが悲しみに打ちひしがれ、謙の代わりを考えることもできなかった。そうした中で謙の弟の町村均と婚約者に農場を継ぐことを説得したのが、叔父にあたる現在の衆議院議長の町村信孝だった。すでに北海道大学法学部を出て東京の広告代理店(電通)に8年間勤めていた均は、信孝の強力な説得にあって北海道に戻ることになった。こうして、兄の頭の中にあった設計を、暗中模索で進めながら、現在は四代目の均がこの町村農場を株式会社化して社長に就任するに至っている。現在は、株式会社 町村農場として、江別市篠津183番地にあり、代表取締役は町村均[資本金1,000万円、従業員数65名(正規職員25名/パート・アルバイト40名)]で165haの農地に350頭(時期により変動)のホルスタインを保有している。

4. 考 察

(1) 初期の酪農の歴史的考察

本稿の主眼は、北海道の酪農の歴史を辿ろうとするところにあった。しかしこの作業は、比較的短い期間にもかかわらず、北海道の開拓そのものの歴史であり、確認すべき疑問が多く生じ、今まで通説的に言われてきたことの真相を別の角度から考察することとなった。例えば2.で述べたように北海道の酪農は、お雇い外国人によってもたらされたのであるが、それでは何故アメリカなのか。これに対しては、緯度が同じであるとか気候条件が似ているなどと教えられることが多かった。しかしそう単純ではなかったのである。みえてきたのは、日本の政治状況と、アメリカのアジア政策的利害の一致という点だった。黒田の渡米について、歴史家の服部之総は、新政府の要人の動きについて資料を綿密に追っている。それによれば黒田の渡米前に、すでに伊藤博文が大蔵少輔として渡米し滞在していて、そこに欧州の視察を終えた西園寺公望が立ち寄った足跡が捕捉されている。一方アメリカサイドでは、南北戦争の南軍の武器は英国が支援していたという因縁があり、勝利した北軍を中心にした政府は、英国に対抗することが共通の認識だった。

そして伊藤博文は、日本鉄道の敷設で莫大なコミッションをとっていた英国の商人が駐日英国公使の友人であったことに遺憾の意を示し、黒田は英国からの債権の購入に反対を示していたのである¹⁹。このように黒田のアメリカ行きには、もともと日本の当時の要人達の意見が色濃く反映されていたと考えられる。一方、ケプロンは何故開拓使顧問となることを承諾したのだろうか。ケプロンは、南北戦争では、ネイティブアメリカンを説得したことで英雄扱いされ、グラント政権のもとで農務長官に就任したが、すでに70歳近くになっていた。父は医者だったが彼の幼少時に事業に失敗したために、決して裕福ではなかった。彼自身は実業家として事業を成功させ、富裕な土地持ちの子女と結婚して酪農家になった。しかし息子は経営していたホテルが火事になり、莫大な損害の債務を負っていた。つまりケプロンの事業家、酪農家という経験は必ずや北海道の役に立つと考えられたが、それ以上に、ケプロン側には、息子支援という事情があったと考えられる。ケプロンの年俸は黒田の倍以上で、同輩や秘書役の同行などにも細かい条件が出され全て維新政府が条件を呑んだ形となった²⁰。このように、新しい畜産・酪農技術をはじめとする北海道における産業の展開は、実は北海道の問題ではなく当時維新政府を動かしていた薩長閥の要人とアメリカの錯綜した駆け引きの結果でもあったと考えられる。さて、明治維新初期の政策では、官職に就いている旧藩主や士族・華族と、実際に政治を動かしている人に齟齬がみとめられ現場にいないことがほとんどだった。黒田も長官を辞任するまで北海道に在住したことはなく、顧問のケプロンは滞在3年数か月の間北海道視察は3回、クラークに至っては所属大学に休暇を願い出て、北海道には僅か8か月滞在しただけだった。こうした現場不知の施策が、以後の酪農施策の弱点の原因だと考えられる。すなわち大きな展開を見せようとしていた畜産・酪農事業は、全国一律の農業政策で統制され、以後新しい産業という点が欠落してしまままになってしまったのである。

日本の歴史は、中央政府の歴史が多く語られ、薩長の子弟の果敢な活動は物語などでも取り上げられることも多い。それに比べると、北海道の開拓時代の子弟の活躍や大型投資は経営学ではほとんど取り上げられてこなかった。特に酪農が新しい産業であるという点は指摘されていない。そして、新しいがために理解が得られず、さらに中央で判断され、北海道の実情がほとんど理解されていなかった。しかし現場では、指導を命ぜられた町村金弥が、極寒の地をアイヌ人の案内だけに頼って、凍死や逸れて死ぬことの危険と向き合いながら原始林の中を進んだのである。そうした町村金弥こそ、北海道の開拓者であり、その活躍は再評価されるべきではないだろうか。

(2) 社会企業家と実業家

シュムペーターはアメリカの好景気を西洋で考察して、企業家機能に着目した。著書『経済発展の理論』(1912年)では経済の動態的発展は、アントレプレナーによるイノベーション(新結合: neue Kombination)によって可能になると結論付けている。静態的循環を繰り返す経済が、新技術の発明や生産要素の新しい結合方法といった「革新」によって、より高い均衡水準に向かって動態的発展の過程に入ると、その過程に利潤や利子が発生すると考えた。経済が低迷する

19 服部之総(1981)『黒船前後・志士と経済 他十六篇』岩波書店

20 当時の米ドルで、年報1万ドルをアメリカ金貨で支払うこと。無償の宿泊施設や食事の提供。自身の知り合いをお雇い外国人として自身と劣らぬほどの給料で雇い入れること、自身の助言の通りの家畜や種苗の導入などが条件とされた。(文献・西島)による。

現代においては、このような経済の発展の理論が見直され、利潤を追求するアントレプレナーの機能に大きな期待がかかっている。もっとも、企業家が新結合を担う最終目的は利潤の追求であるとしても、社会自体の発展を目的として活動している企業家という形態が重要であることが認識されるようになった。これが社会企業家である。つまりいかなる企業家であろうとも企業家が活動している組織体が健全であれば、社会全体としての経済は発展し、成熟した社会の中では、利潤追求を目的としない NGO でもその活動自体が経済を牽引しうる。一方社会企業家は、その活動の結果が社会的経済活動の循環に大きく貢献するが、企業家自身の目的が自己の利益より公共の利益を優先させる場合であり、リスクを取りながらも活動をしたことによる結果が引き起こした社会の変革を成果と捉えるのである。こうした概念定義自体は、いまだ論者によって違いがあり、理論として未成熟な面もある（文献、宮本ら p.203 は同旨）。社会企業家の機能を利益か社会貢献かに分けるとすれば、官吏であった金弥の活動は社会貢献であったという点、そして単なる業務命令の遂行以上に生命身体が危険にさらされるほど過酷なものでありリスクがありながら果敢に挑戦し困難を乗り越えたという意味では、官吏の職責以上の社会的存在としての意義がみとめられる。さらに社会起業家論ではその機能として、ノーベル平和賞を2006年に受賞したムハメッド・ユヌスのように、社会を変える「チェンジメーカー」に意義を見出す考えもある。いずれにせよ金弥の存在なくして、北海道の酪農はありえず、北海道を変え、農業領域での（特に畜産・酪農）産業を根付かせることに貢献した。この観点から金弥にはチェンジメーカーとしての社会性をみとめることができる。ケブロンが方向づけダンが築いた畜産領域の産業基盤は、金弥によって北海道の随所に伝授され、さらに息子敬貴に思いが繋がれ、敬貴はさらにその思いをも継いで町村農場を開設した。真駒内農場時代に仙太郎を雇い、アメリカへの留学を支援し、雨竜農場を始めた時手伝ってもらいながらも独立時には、牛2頭と資本金を幾ばくかを供与する。すなわち金弥の「北海道酪農の始祖達を育てた功績」は大きいのである²¹。

では宇都宮仙太郎は社会起業家ではないのか。確固としたポリシーを持った彼もまた企業家であるが、こちらは成長意欲の高い企業家である。すなわち事業に窮して貧困に陥っている酪農家を結集したという意味では、酪農事業における新しいビジネススタイルを構築したといえる。本人によれば、共同組合方式をとっていたデンマークの方式を参考にしたという。もっとも組合のまま大規模化し、大きな組織となる一方で、自身らの権益を護ることを目的とした共同であるという点は、地域や消費者への貢献という観点は共同より劣後している。関東大震災を契機とする輸入品の流入における関税撤廃に反対する表明をしたり、1931年にネスレが北海道に進出する気配をみると阻止するなど、競争を回避して権益を護る点では、消費者が念頭にない組織体の行動であるといえる。こうした共同体が1941年には北海道興農公社となり、1947年の北海道酪農共同組合株式会社を経て、私企業としての道を歩み始めたのである。

そして1950年に過度経済力集中排除法に抵触したため、バター事業を分社化して、雪印乳業株式会社が設立された。私企業にとって重要なのは、組織としての統一であり、従業員のモチ

21 社会企業家の概念は、2006年にモハメッド・ユヌスがノーベル平和賞を受賞したことで一気にブームとなった。彼は、バングラデシュの貧困層の婦女に小さな貸し付け（マイクロ・クレジット）を行いながら、マイクロビジネスによる自立を涵養し、この事業は、貧困層の社会を変えるほどのインパクトを与えた功績が称えられた。金弥がやり遂げたことは、札幌農学校の官費給費生の官吏としての事業であるとはいえ、北海道に新しい産業としての農業経営の概念をもたらし、実際に指導したという意味では、チェンジメーカーとして位置付けられるべきであろう。なお金弥は1918（大正7）年、勲五等に叙せられている。

ペーションを高めつつ事業としての収益性の向上に努めなければならない。さらに食品加工業では、衛生管理を徹底し続けなければならない。ところが雪印乳業設立から間もない1955年に、製造工程の故障が発生して黄色ブドウ球菌が発生し集団食中毒を発生させてしまった。もっともこの時代は、まだ創業者ら初期のメンバーも働いていたので、企業イメージが決定的にダメージを受ける前に、謝罪などで企業の信頼を回復した。しかし2000年に、1955年と同じく製造ラインの故障が原因で、再び黄色ブドウ球菌を発生させて、食中毒を派生させてしまった。ところがこの時は、代表取締役の問題の所在がわからないということを窺わせる対応から始まった。さらに分社化した雪印食品が、牛肉について偽装表示を行っていたことが発覚(2002年)するに至り、雪印食品は廃業し、5年後には看板の雪印というブランドを下ろさなければならなくなったのである。

こうした酪農事業の源流を振り返ると、町村農場は良質な牛乳をつくることの方に力を注ぎ、過度な大規模化を志向しなかった。仙太郎の方は、酪農民のために良かれと組合を組織したが、原乳を集めて製品として統合することになり、安定供給という目的のために乳価は一律に設定され、需給バランスもコントロールされることになった。すると酪農民は乳牛の搾乳の「量」だけに注目し、「質」については最低ラインしか維持しなくなるのが常である。もちろん当初の趣旨は、全体の底上げも視野に入っていた。それゆえ後には酪農学園を設立して、酪農民を育てていこうとするが、時の経過とともに巨大な組織となり、トップが自社の事業や工程すら把握できない体格になったのである。

町村農場は、しかし創業者敬貴の時代から仙太郎との交流があり、共同する話し合いには耳を傾けた。しかも良質種牛のブリーダーという信頼のおかれた川上事業に従事していた。同農場の位置づけは取り纏め役にうってつけで、話し合いではその役を任じた。事業の過程で生じた余乳はバターとし、しかも共同者同様の消費市場に置くのではなく、中村屋に卸し、酪農の共同者とは一線を画していた。そして戦中には接収された学校の学生を預かった。さらに敗戦を迎え、戦後の混乱で続出した失業者の受け皿機能として、新規就農の実習の場を提供した。こうした一連の行動をみると、中立な立場で畜産・酪農事業に貢献する姿勢を維持し続けてきたことが窺われる。もっとも戦後敬貴は、貴族院に選ばれ、国に直接意見できる立場になった。さらに自由選挙制になり、当初は立候補して当選し1期3年間つとめた。そして稲作よりも酪農に力を注ぐべく提言をしていったという。しかし酪農政策は多岐にわたる全国一律の政策に埋もれていった。派閥争いなど別の視点で国会議員が行動していることに敬貴は失望し、次期の立候補せず牧夫に戻っていったのである。さらに1950年代から始まった人工授精で繁殖することを推奨する農業政策になり公的機関が精液を配布するなどで、娘婿の末吉が引き継いだ農場は、生乳事業へと方向が切り替えられていった。

(3) 事業のシフトとブランド維持

全国的には乳業メーカーといえ、度重なる不詳事でブランド名をおろした雪印はじめ、明治、森永などがあるが、札幌近郊の高年齢層にとって「町村農場」は地域が誇るブランドである。日本(本州)の牧畜の経営は畑作の副業として発展し、北海道と比較すればかなり狭い土地しか利用できなかった。それに比べ、北海道は広大な土地の開拓と共に、アメリカ方式の畜産・酪農技術がそのまま導入された。ホーレス・ケブロンの念頭には、北海道に欧米で食されている野菜や酪農品とパンを普及させることがあり、食糧生産の拠点として、グローバル市場に提供すること

を想定していた。しかし本州は、「工業」の領域で発展し、原料を輸入して加工を加えるという付加価値化に成功していた。どのような政策をするかは、政治的判断だが、日本人は、手先が器用でもあり、加工技術にたけている。ゆえに畜産事業も付加価値化で収益は向上しえたはずである。しかるに今まで北海道の農業は、全国一律の統制と保護の中で、それぞれの酪農家が組合への原料提供者に甘んじている。その中で、町村農場は北海道酪農の黎明期には社会企業家的に機能し、ブリーダーに徹して余乳はすべてバターに加工して、他の組合に参加している酪農事業との競合を回避するというポジショニングの変遷で現在にいたっている²²。

共同組合に加盟していないために、支援は受けられないという環境に置かれ、それゆえある意味自由な立場で経営を維持することができたわけである。もっともこれは同農場が何も持たざる酪農家として企業家活動を行ってきたのではない。北海道の場合は、開拓からの華族や士族の制度と払下げで、土地の権利が複雑にからんでいるため不明な点も多い。とはいえ、北海道での町村家は歴代実直に学に励み、身を粉にして働いて蓄積をしたからこそ、事業を手掛けることができた。宇都宮仙太郎は、酪農は役人に頭を下げなくていいというフレーズを掲げたが、金弥は札幌農学校の給費生であったことから開拓使御用掛着任は半ば義務であった。とはいえこの時代は維新政府自体安泰なものではなく、退職金制度や年功序列もなかったものであり、金弥は一時民間人としても仕事に従事し、公からの招聘があれば軍馬の繁殖も手伝った。最後は東京でも町長をつとめ、生まれ故郷で変転した生涯を閉じた。

5. 小 括

北海道の開拓政策は、アメリカ人によって始まり、新しい産業が文化と共に継受されようとした。ところが日本は、全国一律の平等と安定を提供する中央政策の力の方が大きく、酪農は自然災害に左右されやすい農業の一部門として、保護とコントロールの傘の下に入ってしまった。そうした中で小さな酪農家を護るために団結した組合組織体は、彼らのリスクは軽減したものの自由な競争のもとで成長するという方向性を閉ざしてしまった。そして組織は巨大化し、時代が進むと最初に呼びかけを行った宇都宮仙太郎らの方針は薄れ、組織を束ねる経営者の意思も伝わりにくく、停電で増殖した菌が混入して食中毒事件（1955年）を起こすほど杜撰な構造になっていた。その反省も薄れた2000年に、再度同様の食中毒事件が起き、この時のトップはほとんど社内を把握していなかった。さらに、その冷凍食品部門は、牛肉偽装事件を起し、不祥事が続いて遂に再編が迫られる事態に発展してしまった。こうした大手の乳業メーカーとの比較では、町村農場は、農業政策に翻弄されながらも、堅実に事業を維持してきたといえる。また江別市に移ってからは地域企業とも連携し、地域共通の土づくりから酪農事業を手掛けたのである。後に人工授精が公の機関によって実施されるようになると、ブリーダーから乳業メーカーに事業の軸足を変更した。その生乳の商圏は札幌だが地元のブランドネームの認知度は高く、その名を汚すことのないように細心の注意を払った品質管理の下で、着実な経営が維持されている。コスト削

22 周囲がその存在をよく理解している町村農場は、まさに北海道酪農領域の「ブランド」企業であり、札幌・石狩・江別周辺の歴史を知る現在の中高年以上の層や知識層は、歴史を背景にしたブランドの認識があるが、若者世代にはなかなか歴史まで伝わっていない。それゆえ、今後の「ブランド」維持には、競合する乳業メーカーに、味や成分で差別化する方向性が期待されよう。

減よりも、自農場で飼料栽培から製造販売まで完結する手法は、海外情勢に左右されないという現在の食料安全保障の考え方にも適い、加工プロセスなどの衛生管理の面でも支持されている。しかも電気はバイオプラントによる自家発電である。この意味では、環境に優しく、原発が問題となっている現代の課題を先取りして乗り越えているといえる。それゆえ、現在の単なる垂直統合やコスト削減・新規参入を支援する農業政策には、このローカルな酪農の事例が一石を投じているといえるのではないだろうか。現在、北海道は依然として未開発の土地に新規事業者を呼び込んでいる。しかし悪戯に生産者を増やせば、過剰生産時の調整は難しいかもしれない²³。そこで第一にグローバルな視野と堅実な戦略が提言される。現代的な問題を解く鍵は、現在まで農協に加入せずとも潰れずに存続し続けた町村農場の経歴にヒントがあるのではないか。お雇い外国人の導入期で北海道自体活気づいていたことが競争力強化を標榜する割に忘れられている。国はもっと真摯に、畜産酪農という新産業を大切に育てなければならなかった。現在の研究の視点は、大規模化させるメガファームにあるようだが、町村農場の例は、零細以上メガファーム未満の165 ha という規模であり、自己完結型の自営を維持してきた。これが目の届くちょうどよい規模であるのかもしれない。適正な規模については、さらに研究の課題としたい。ちょうど今、農協の上部組織の変革が迫られているが、市場を国内に限り、水際で取り纏め機関が価格を調整することの弊害は大きいのではないだろうか。目の届く規模すなわち地域住民がよく知っている規模であり、不祥事が100年起こっていないどころか、時に著名な政治家を輩出しているこの一族は、地域の誇りでもある。もっとも現在の社長のマーケティング戦略は、多品種を通信販売および東京にアンテナショップを出し今後を模索しているように思われる。時代は流れているので今後の歩むべき方向性が、変わることはあるだろう。歴史からもわかるように、単に生産を日常業務をこなしているようでは、立ちいかなくなるのである。同社の「まちむら農場のおいしい牛乳」は、汎用の牛乳より2～5割/ℓ割高だが長期にわたり支持され続けている。今後も製品差別化とブランド力で高価格帯で企業運営を維持してゆくと考えられる。

1999年の中小企業基本法の改正は、新規事業を行う企業の支援に軸足を置いた。これは何も工業系の中小企業だけを対象にするものではない。今こそ政策は北海道酪農に重点を置き、グローバル化すなわち世界市場を見据えた新商品開発について支援すべきであろう。TPPで市場開放に動いてしまっている以上、これまで蓄積してきた技術をベースに、さらに付加価値化を試みることが最善の策といえよう。単に新規参入を増やして海外とコスト競争をすれば、価格競争に陥って全体のレベルの低下につながっていったことは、歴史を振り返っても明らかだからである。つまり世界市場を見据えた日本の食糧戦略の位置づけが重要であろう。消費市場がそれほど大きくない日本では、バターやチーズの機能性は、ほとんど着目されなかった。しかし世界は(そして日本も徐々に)パンにバターを食する人が多くなり、デザートやアルコール飲料にチーズが標準になっている。今まで勝ち目がないように思われていた市場に、食文化の変化によって勝機が生じているのである。保存方法などの技術革新が進んでいる現在、国際市場にさえ参入す

23 2006年、生乳がスーパーにて無料で配られたことがあった。これと乳業大手の不祥事も重なって、牛乳・乳製品の自給率は1985年で85%、90年に78%、95年72%、2000年68%、2004年67%と低下した。これは、乳製品の輸入量(生乳換算)が90年224万トンから04年に399万トンに増えたことが原因だった。この間、需要は増加したが、それを輸入乳製品が占めてしまったのである。生乳が余れば、保管可能な加工用に回して需給調整するのが有力な手段だったが、乳製品の輸入増がその道を狭めてきたという。ここに自由化されても、高機能化で勝負する方が競争力があると考えられる。

ることは夢でなくなった。同社は、その長い歴史で研究を重ね様々な独自技術にも成功しているようである。従ってこれまでの機能性技術の蓄積を生かした、安全でよりダイエット効果や様々な機能を向上させるなどの付加価値のついたバターやチーズの開発が提案できよう。肥満は世界的な課題であり、日本は機能性の面で付加価値をつけられれば、新しい市場で受け入れられるだろう²⁴。

6. おわりに

本稿では、明治初期の開拓の北海道の活況ぶりと、そこで新産業と目された畜産・酪農事業の系譜をたどった。酪農国日本の提言が理解を得られなかったという町村敬貴の政治家としての苦労もあったが、地道に事業を持続させることができたのは、農場を経営する歴代の顔がはっきりしていたからであると考えられる。政策に翻弄されながらも、ポジショニングをシフトさせながら、常に地域への貢献と良質の成果物（種牛・乳飲料・酪農加工品）を提供してきたその歴史的意義は大きいといえよう。

さて、2015年1月23日、今般日本で起きているバター不足の原因は、事実上独立行政法人が輸入を牛耳っているためだとされ、「バター不足を生み出すような機構による国家貿易の仕組みを撤廃し、誰でも輸入できる一般関税を段階的に引き下げることが望ましい」という記事が、伊藤隆俊（コロンビア大学教授）、本間正義（東京大学教授）の共同執筆で、日経新聞の経済教室に掲載された。農業の競争力が、経済政策の中心課題になっているのである。しかしこうした中央の経済学者は、地域性や歴史をあまり斟酌していないように思われる。（とはいえ、伊藤隆俊教授は北海道出身である。）高原教授近著『地域構造の多様性と内発的發展』が出版されると、私が調べてきて不明だった箇所が随所で簡潔に論じられ、自身の不明を恥じ感銘を受けた次第である。もともと同氏の著書『ネットワークの地域経済学』を先行研究としていた私が、江別小麦について参照したことから、江別を対象にした共同調査に参加させていただいた。ここに心より高原教授に感謝を申し上げます。そして今の町村農場社長は、江別商工会議所の会長でもあり、東京のアンテナショップに「江別フェア」を出展して、地域全体のブランド力向上に尽力しているのであり、江別の増々の発展に寄与していることが窺える。この点については、今後も動向を注意深く見守っていきたい。なお高原教授の最終講義では、歴史は繰り返し、現在はかつてのどの位置にあるかと歴史研究者らは話すことがよくあると指摘がなされた。そうした意味でも、比較的新しい北海道の酪農史を辿ることが、現在政策課題になっている強い農業における北海道の位置づけに多少の役立つのではないかと考え、こうして歴史的考察を試みた。

【参考文献】

- 井黒弥太郎（1987）『黒田清隆』吉川弘文館
- 石井勇人（2013）『農業超大国アメリカの戦略』新潮社
- 蛸名賢造（1963）『牛づくり80年、酪農の開拓者町村敬貴』毎日新聞社
- 蛸名賢造（1971）『町村敬貴伝』大空社

24 町村農場では、組合に属していなかったがゆえにチーズに混入物禁止という共通申し合わせをクリアし自由に出来ラベンダー風味をはじめとする風味づけをした多品種のクリームチーズをすでに発売している。

- 蛸名賢造 (2000) 『北海道牛づくり百二十五年：町村敬貴と町村農場』西田書店
- 及川邦廣 (2013) 『北海道近代化の幕開け』北海道出版企画センター
- 大崎恵治 (1971) 『農経論叢』「北海道開拓政策と札幌農学校の設立」北海道大学 No.27, p.127-149
- 小川二郎 (1901) 「牧草論」札幌興農園
- 木村勝太郎 (1985) 『北海道酪農百年史』樹村房
- 財団法人ダンと町村記念事業協会 (2007) 「ダンと町村記念事業協会史 45 年の歩み」
- 崎浦誠治 (1993) 『先覚者たちの酪農哲学と現代』酪農総研
- シュムペーター著、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論 (上)』岩波書店
- 札幌乳牛搾取業組合 (2005) 「札幌乳牛搾取業組合 110 年の歩み」
- 高倉新一郎 (1962) 『エドウィン・ダン 日本における半世紀の回想』ダン顕彰会
- 高橋正郎 (2014) 『日本農業における企業者活動』農林統計出版
- 高原一隆 (2008) 『ネットワークの地域経済学』法律文化社
- 高原一隆 (2014) 『地域構造の多様性と内発的発展』日本経済評論社
- 高宮英敏 (2008) 『酪農語録』酪農学園大学エクステンションセンター
- 田辺安一編 (1999) 『お雇い外国人 エドウィン・ダン——北海道農業と畜産の夜明け——』北海道出版企画センター
- 谷本寛治編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社
- ダン道子 (1966) 『明治の牧棚』ダン道子後援会
- 永井秀夫 (2007) 『日本の近代化と北海道』北海道大学出版会
- 中垣正史 (2012) 「HOMAS ニューズレター」 「北海道農業・酪農を築いた先駆者たちの足跡と業績」北海道マサチューセッツ協会
- 西島照男 (1989) 訳『ホーレス・ケブロン自伝』北海道出版企画センター
- 服部之総 (1981) 『黒船前後・志士と経済他十六篇』岩波文庫, 岩波書店
- 廣瀬可恒 (1998) 『日本酪農の歩み』酪農大学エクステンションセンター
- 富士田金輔 (2006) 『ケブロン of の教えと現術生徒』北海道出版企画センター
- 北海道総務部文書課編 (1966) 『ひらけゆく大地 (下) 開拓に尽くした人々』理論社
- 北海道『北海道農業発達史』
- 北海道新聞社編, 北海道大学農学部『北海道の食と農』北海道新聞社
- 松野弘 (1964) 『北海道酪農史』中央公論事業出版
- 町村信孝 (2005) 『保守の論理「凛として美しい日本」をつくる』PHP 研究所
- 宮本又郎・加護野忠男／企業家研究フォーラム編 (2014) 『企業家学のすすめ』有斐閣
- 雪印乳業史編纂委員会 (1959) 「雪印乳業沿革史」雪印乳業
- 渡邊奈々 (2005) 『チェンジメーカー』日経 BP 社
- 「開拓使顧問ホラシ・ケブロン報文／開拓使外事課訳」<http://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/801227>
- 「農業共済新聞」2009 年 1 月号