Title	農業における6次産業化マネジメントの分析 : 新潟県 ・農業組織の事例	
Author(s)	鈴木,孝一;鈴木,信貴	
Citation	年次学術大会講演要旨集, 31: 555-558	
Issue Date	2016-11-05	
Туре	Conference Paper	
Text version	publisher	
URL	http://hdl.handle.net/10119/14013	
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに 掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.	
Description	一般講演要旨	



農業における6次産業化マネジメントの分析 一新潟県・農業組織の事例—

○鈴木孝一,鈴木信貴(長岡技術科学大学)

1. はじめに

近年、農業組織において法人化を行う組織が増加 している。平成27年の農業経営体のうち法人経営体 数は、2万7101経営体であった(農林水産省,2016)。 10年前の平成17年では8700経営体であり、2倍以 上に増加していることになる(農林水産省統計 局, 2012)。法人化の目的としては、経営の拡大発展 を基本に合理的経営を目指している経営体が多いこ とが明らかになっている(農林水産長期金融協 会,2011)。このように法人化の増加に伴い農業も商 企業と同様、農業経営者により優れた経営管理能力 や事業戦略が求められているといえる(小林,1994)。 我が国における農業は、国民へ食料の安定供給を実 現させるとともに、地域の経済を支える重要な役割 を担っている。しかし、農業就業者の高齢化及び後 継者不足、農地の荒廃など多くの問題を抱えている。 さらに、日本政府は TPP 参加を表明し、アメリカや ヨーロッパを中心に安価な農産物が大量に流入する 可能性が強まっている。このように、今日の農業の 将来は多くの不安を抱えている。

こうした状況の下、日本政府は新たな需要の開拓 及び、農業の発展に向け、6次産業化を促進している(農林水産省,2015)。平成22年においては、総法 人経営体数1万2511に対し、約4割にあたる5391 経営体が6次産業化に取り組んでいる(農林水産省 統計局,2012)。6次産業化とは1次産業(生産)だけでなく、2次産業(食品加工)や3次産業(流通・ 販売)にも取り組むことである。加工や流通にも取り組むことによって生産物の価値を高め、産業及び 農村経済の活性化、収益の向上や雇用の創出を図る ことが狙いである。

経営学において6次産業化は経営戦略論における 多角化戦略に該当する。石井他(2000)は多角化を 「企業の持つ経営資源を新たな製品・市場へと展開 し、さらにはそのようにして既存の経営資源の拡 充・発展を図ること」と定義し、企業の存続と成長 を続けるために多角化は必要不可欠である一方、多 角化とともに組織自体をいかにマネジメントしてい くかという問題が生じると指摘している。

そのため、本稿では、6次産業化に取り組んでいる新潟県の農業組織を事例として、まず、定性分析を行い、6次産業化マネジメントについて考察を行

う。

2. 既存研究

6 次産業化への注目が集まる中、これに関する意 義や方法のほか事例については多くの議論がなされ ている。

6 次産業化には多くの相乗効果やメリットがあると指摘されているが、その一つに生産性の向上が挙げられる。空閑(2011)によれば、稲作個人経営体を対象とした農林水産省による個票データをもとに6 次産業化が稲作経営体に与える影響について定量的に分析し、その結果、6 次産業化の取り組みはその経営体の生産性の向上に寄与することが明らかとなった。経営学では事業の多角化により、既存事業が成長するという関係を「シナジー効果」という(石井他、2000)。

また、6次産業化は収益性の安定度の向上にも寄与する。津谷(2000)によれば、ドイツのバイエルン州における簿記記帳経営資料をもとに多角化の効果と意義について分析した。その結果、単一経営に比べ複合化していくほど収益性の安定度は上昇していくことが明らかになった。さらに、長谷川(2012)によれば、農産物販売金額が高くなるほど加工に取り組む割合が高くなっていることが明らかになった。

このように、6次産業化に取り組むことによって、 農産物生産部門における生産性は向上し、組織の収 益の安定度は増加する。さらに、農産物の販売状況 が上向きな組織ほど加工事業に取り組んでいるとい う事が分かっている。

6 次産業化の取り組み方においては、自らの資源で2次・3次に取り組むやり方と2次・3次の専門家(加工業者等)と連携して取り組むやり方の2つに分けられる。大西(2012)によれば、6 次産業化において、農業・農村にかかる活性化の観点からは域外での農商工連携ではなく域内での生産・加工・販売の一体化を推奨している。

海外の新興国でも、例えば農業が経済の柱となっている国のひとつにパキスタンがある。この国でも食品加工のほか、園芸や女性のための作業の省エネ技術などのノウハウの提供が急務であると指摘されている(A. Siddique, Z. Batool, S. Anwar and M. Farooq, 2009)。このように、農業が経済の柱とな

っているような海外の新興国でも6次産業を視野に 入れている。

前述してきたように6次産業化について、国および多くの学者は推奨している。しかし、具体的な多角化のマネジメントについてまだまだ議論の余地があると考える。国や行政は6次産業化の促進策として、施設面や資金面での支援策を整備しつつある。しかし、生産するのと販売するのではまったくことなる行動であり、安易に他分野へ事業を展開するのはリスクが伴うと考えられる。

そのため、本研究では、6次産業化へのプロセス、 既存事業への影響、多角化程度、2次・3次の取り組 み形態に着目し、それらにおけるマネジメントについて分析する。

3. 調査概要

本研究では、定性的な事例調査を行い、6次産業化のマネジメントについて分析する。調査においては新潟県の農業組織を対象とし、2016年7月~8月に3法人にインタビュー調査を行った。3法人については、いずれも稲作に取り組んでいる農業組織であり、新潟県の中で、6次産業化に取り組み成長している事例である。

4. 事例分析

4-1. A社(調査日: 2016年7月15日)

A 社は無農薬米と有機栽培米の生産を行う農業法人である。経営規模は約37haであり、そのうち約8haが無農薬米の栽培である。2016年現在、法人化してから10年目であり、法人化前は生産組合として稲作に取り組んでいた。メインとなる組織メンバーは生産業務が男性3名、事務・発送業務が女性2名である。

A 社では稲作生産のほか、直接販売(以下、直売) および会社ホームページでのネット販売、加工業者 との連携により「あられ」、「もち」の製造を行って いる。一般消費者をターゲットとした本格的な直売 は法人化してから2年目に、法人として力がまだま だ足りていないと判断し、取り組み始めた。この時 は、まだ、組織という概念があまり浸透していなか った。しかし、直売を契機に徐々に浸透していった という。はじめは、組織メンバーが有している知人 をメインにサンプルを郵送することから取り組んだ。 また、地域のイベントのほか、東京や大阪の商談会 にも積極的に参加し PR に取り組んだ。商談会では、 競合するお米の販売組織がそれぞれのお米を PR し ている中で差別化する必要があった。そこで、多く の人々の目を引くために加工品とともに PR し、注目 を集めることに成功した。そうして加工品が入口と なり、卸業者や個人のお客さんと繋がりを獲得する とともに首都圏や関西を中心に販路を開拓していっ た。その結果、1年目の収益のうち農協からの収益 が9割、直売が1割であったが、3年目から直売の

割合が徐々に増えていき今現在は5割にまで上昇した。

直売のメインとなる窓口は、卸のほか飲食店や一般家庭による定期購入である。ホームページからの注文もしばしば受けているけれども、割合的には少ないという。今後は定期購入をより増やしていきたいと考えている。ここ数年、無農薬米が県内、県外間わず売れ行きは伸びており、生産性を安定させ、生産面積を増やしていきたいと考えている。

今現在、取り扱っている加工品は「あられ」、「も ち」の2つであり、もちが2014年、あられが2015 年から取り扱いを始め、開発に要した期間はそれぞ れ2か月程度である。加工品の販売はイベント出店 がメインである。昨年までは米粉パンも作っていた。 これらは、それぞれを専門とする加工業者と連携し て製造しており、食品表示など加工品に関するノウ ハウは独学で身に着けた。加工品の味を含めた品質 の高さと投資リスクの大きさを考慮し、連携を選択 した。商談会における加工品を入口とした自社栽培 米の PR にもあるように、加工品を取り扱い始めて極 端に売り上げが伸びたわけではないが、自社の知名 度は増えたと確信しており、収益もなだらかではあ るが年々増加しているという。加工品はこれ以上増 やす予定はなく、あられの売り上げをどんどん伸ば していきたいとのことである。

A 社が今まで製造してきた加工品は、いくつかあるが需要や反響を考慮し流動的に変化している。取扱品目は年々増えているわけではなく、2~3 種類程度に納めている。また、いずれの商品も専門の加工業者との連携により製造しているため、効率的に製品開発を行えており、開発に長い期間を要していない。これは、A 社の理念としてある、環境にも人々にも安心・安全なお米を提供し未来を支える、という目標を達成するべく、生産のほうをおろそかにしないためである。

4-2. B社(調査日: 2016年7月22日)

B 社も稲作をメインとする農業経営体であり、栽培しているお米は特別栽培米として県認証を受けている。稲作のほか、果物や野菜の栽培、自社栽培の野菜を原料とした加工品を製造している。経営規模は約27ha(水田25ha、畑2ha)であり、メインとなる組織メンバーは生産現場6名、事務1名の計7名である。1990年に法人化を行った。収益の割合はお米6割(作業受託も含む)、野菜・果物2割、加工品2割である。B社のお米は卸先に卸しており、野菜・果物や加工品はホームページを通して販売しているほか、県内8店の直売所でも販売している。

加工品は自社で栽培している野菜を原料とした「プリン」、「まんじゅう」、「スイートポテト」の3つである。加工品の取り扱いは、冬の雇用確保が当初のきっかけであった。取扱を始めた年は順に2005年、2007年、2008年である。プリンは当初、近隣の

工場跡地を加工場としてリフォームし製造を行っていた。2009年に会社敷地内に加工場を増設し、移転した。加工品の準備期間はアイデアが浮かびだしてから2年程度かかっているという。序盤では、特に開発準備の期間を設けるなどはせずB社社長が自宅にいるときや作業の空き時間で、少しずつ考えていった。また、加工品は品質管理、衛生管理、流通管理などを行わなくてはならず、年中加工品に入りすぎると生産の方がおごそかになってしまうと指摘している。そのため、加工作業は冬のみ行う。

加工品はまず域内の口コミで売るのが効果的であると考え、県内の直売所やインターネットを通じてPRに取り組んでいる。また、県内の小中学校をメインに4年前から給食で取り扱ってもらっており、大幅に口コミが増えたという。

A 社同様、加工品による極端な売り上げの伸びはないが、ロコミを中心に B 社の効果的な宣伝が実現され、直売所を中心に B 社の知名度とともに農産物の売り上げは伸びている。

今後は農産物の安定生産と高品質化を目指すとともに、域内で加工品を広めていきたいと考えている。

4-3. C社(調査日: 2016年8月25日)

C社もお米作りを主体としており、お米の生産・ 販売のほか切り餅の製造、販売や移動販売車を用い た米粉クレープの販売、県道や市道の除雪作業を行 っている。C 社は集落の農業を守るとともに地域を 活性化させたいという思いから 1985 年、専業農家と して就農し、1992年に法人化した。C社はいくつか の種類の品種を作付けしているほか、新潟県認証の 特別栽培にも取り組んでいる。経営規模は105haで あり、役員2名、社員8名(女性3名)、のほかパー ト・アルバイト従業員は土日のみの方や季節限定の 方を含めると 50 名を超えている。お米と切り餅は C 社敷地内にある販売所のほか、ネットショップや電 話注文にて販売している。お米の客さんは今現在 1300 件を超えている。最大の宣伝は既存のお客さん による口コミであると考え、味からサービスに至る まで満足度を上げることを目標としている。

地域を守るため、安心安全なお米での地産地消を 目指し、自社の取り組みをより周知させる必要があった。そのための手段として6次産業化に取り組み 始めた。切り餅の加工は冬季に行っており、自社で 栽培している安心、安全な高品質のお米のみを原料 とし、添加物も使用していない。卸は行っておらず、 適正な価格で直売でのみ販売をしている。また、移 動販売車でさまざまなイベントに出向き米粉クレー プの販売も行っている。クレープを通じてその地域 の人々が集まる環境を作り出し、その人々との触れ 合うことができるようになったという。

切り餅加工と除雪作業により通年雇用のサイクル を構築するとともに雇用を生み出している。また、6 次産業化に取り組むことによって、お米そのもの以 外のいくつかの入口から自社の取り組みの周知を効果的に行え、口コミの広がりにつながった。その結果、社員の入れ替わりは極めて少なく、年々収益もわずかな割合ではあるが、減少はなく上昇している。6次産業化に取り組む際には、緻密な計算を繰り返し、仮に失敗しても会社に対するダメージは少ないと判断できた段階で、取り組みはじめた。稲作生産の部分の土台がしっかりしていたからこそリスク管理が行え、実現できている。

5. 考察

今回、扱った3事例から、6次産業化におけるマネジメントについて、いくつかのポイントが上がってきた。6次産業化に関する各事例の要約とマネジメントのポイントを表1にまとめた。

はじめに、加工・販売に入り込みすぎず、農産物 生産部門にリスクを負わせず、同部門をおろそかに していないことが重要なポイントと考えられる(①)。 津谷(2000)は、多角化していくほど収益性の安定 度は高まると指摘していたが、農産物生産部門をお ろそかにしたり、規模を縮小していてはリスクマネ ジメントが難しくなり、農産物販売金額も減少する はずである。長谷川 (2012) は農産物販売金額の高 くなるほど加工に取り組む割合が高くなると指摘し ていたが、これは農産物生産部門が安定していない と加工部門に取り組むことは大きなリスクを背負う ことになるということではないだろうか。すなわち、 6 次産業化に取り組むのであれば、生産量でカバー できる範囲で行う必要がある一方、3 社の事例のよ うに、農産物生産部門をおろそかにしないために、 加工品の開発は時間をかけすぎないように注意し、 取扱品目は最大でも中程度に抑えるべきであると示 唆される。

また、大西(2012)は生産・加工・販売の一体化を推奨していた。これは農商工連携と比べ自ら加工場等を設けることは雇用の確保が実現される一方で、多くの資金が必要となる。すなわち、農商工連携と比べリスクも非常に大きくなるということを意味する。これについては投資リスク、加工品のクオリティ、準備に要する時間の観点から慎重に選択すべきであろう(②)。

一方で、空閑(2011)が明らかにした生産性に対するシナジー効果のほかに、6次産業化による新たなシナジー効果も確認できた。それは、加工品は農産物の知名度向上やバイヤーとの繋がり、販路開拓に対して相乗効果があるということである。現在の農業の企業的経営において、販路の確保は重要な課題であることは言うまでもない。さらに、このように加工品を有効的に宣伝すれば農産物の販売促進にも向けた入口となる可能性があると考える(③)。

表1 6次産業化に関する各事例の要約とマネジメントのポイント

	各社の取り組み	マネジメントのポイ
		ント
A社	・加工品の取扱品目は常	・農産物生産部門を
11 11	に 2~3 種類程度に抑え	おろそかにせず影
		響を及ぼさない
	ている(これまで、流動	
	的に入れ替わってき	(<u>1</u>),
	(t).	・連携により、クオリ
	・製造は加工業者と連携	ティの高さ、開発ス
	して行い、効率的に製品	ピードを効率よく
	開発を行えており、開発	行い、投資リスクの
	には長い期間を要して	抑制を実現(②)。
	いない。	
	・加工品は地域のイベン	・販路の開拓・知名度
	トでの販売の他、商談会	の向上 (③)。
	で PR を行っている	
B社	・ 製造している加工品は3	・農産物生産部門を
	種類であり原料となる	おろそかにせず影
	野菜は同じ。	響を及ぼさない
	・加工品の開発において	(①) _。
	は、序盤は特に準備のた	・冬季雇用の確保を
	めだけの期間は設けず、	実現(②)。
	作業の空き時間等で少	, , , , , , , ,
	しずつ考え、だいたいア	
	イデアが固まってきて	
	からあまり時間をかけ	
	ずとりかかる。	
	・加工作業は冬季のみ行	
	5。	
	・加工品は県内のいくつ	・ 販路の開拓・知名度
	かの直売店舗やネット	の向上(③)。
	ショップで販売してい	の加工(の)。
	クョックで販売している。	
	- 0	
	・県内の小中学校を中心	
	に給食でも提供してい	
0.11	3.	ᄪᅔᆙᄼ
C社	・切り餅の製造は冬季の	・農産物生産部門を
	み行う。	おろそかにせず影
	・米粉クレープは女性ス	響を及ぼさない
	タッフが移動販売車で	(①) _°
	製造・販売している。	・冬季雇用の確保を
		実現(②)。
	・切り餅は自店舗のほか	・販路の開拓・知名度
	ネットショップで直接	の向上 (③)。
	販売している。	
	・米粉クレープは移動販	
	売車で県内のイベント	
	等に出向き販売してい	
	る。	

6. まとめ

今回取り上げた事例における一連の調査では、農業の6次産業化のマネジメントでは、商・工業連携または自社で加工場を持つことが重要である。しかし、これらについては慎重に選択すべきであり、農産物生産部門という組織の柱をおろそかにしないことがポイントとなる。また、加工品を持つことは、

加工品という新たな収益を確保するだけでなく、農産物そのものの知名度の向上やバイヤーとのつながりや販路開拓との相乗効果が見られた。なお、加工品の数についてはマネジメントの視点から、最大でも中程度に抑えることが望ましいと示唆された。

本稿では、調査の対象を新潟県内にある3社を対象とし、6次産業化のポイントになり得そうな要因がいくつか浮かび上がってきた。しかし、これらはあくまで本稿の事例から定性的に分析されたものであり、事例はいずれも稲作をメインとする組織であった。一般化の可能性を高めるために、今後は定性調査や先行研究をもとにアンケート票を作成し、より幅広い分野で定量分析を行うことを計画している。通じて成功するマネジメントの一般化を目指すとともに、稲作以外の分野についても検討することを今後の課題とする。

謝辞

本稿を作成するにあたり、調査にご協力いただいた皆様に厚く御礼申し上げます。

参考文献

農林水産省 (2016) 2015 年農林業センサス 農林水産省経営局 (2012) 農業経営構造の変化 農林水産長期金融協会 (2011) 農業法人化の動機と メリット (20~22 年度評価・分析結果のまとめ) 小林芳雄 (1994)『農業法人のつくり方-メリット・ 運営・経営分析-』農文協

農林水産省(2015)食料・農業・農村基本計画 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1996) 『経営戦略論[新版]』有斐閣

空閑信憲(2011)「6次産業化が稲作農業経営体の生産性に与える影響について」『農業経済研究別冊 日本農業経済学会論文集』No. 275, pp148-155.

津谷好人 (2000)「農業経営の戦略的多角化の役割と 意義」『農業経営研究』107号, pp. 24-33.

長谷川晃生 (2012)「農業経営体の経営多角化と農協系統の農業金融―農産物加工を中心に―」『農林金融』第65号, pp. 15-29.

大西敏夫 (2012)「農業の6次産業化の今日的意義: 奈良県・笠地区を事例に」『経済理論』368 号, pp. 45-62.

A. Siddique, Z. Batool, S. Anwar and M. Farooq (2009) "AN ASSESSMENT OF FEMALE PARTICIPATION IN INCOME GENERATING ACTIVITIES IN AGRICULTURE SECTOR IN RURAL AREAS OF DISTRICT SIALKOT," The Journal of Animal & Plant Sciences, 19(4), pp. 230-233.