JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

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
Type	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

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｆ１６

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―

○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、県外問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、口コミを中心に 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に 2〜3 種類程度に抑えている（これまで、流動的に入れ替わってきた)。 ・製造は加工業者と連携して行い、効率的に製品開発を行えており、開発には長い期間を要していない。	・農産物生産部門をおろそかにせず影響を及ぼさない(①)。 ・連携により、クオリティの高さ、開発スピードを効率よく行い、投資リスクの抑制を実現（②)。
	・加工品は地域のイベントでの販売の他、商談会で PR を行っている	・販路の開拓・知名度の向上（③)。
B社	・製造している加工品は 3 種類であり原料となる野菜は同じ。 ・加工品の開発においては、序盤は特に準備のためだけの期間は設けず、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う。	・農産物生産部門をおろそかにせず影響を及ぼさない(①)。 ・冬季雇用の確保を実現(②)。
	・加工品は県内のいくつかの直売店舗やネットショップで販売している。 ・県内の小中学校を中心に給食でも提供している。	・販路の開拓・知名度の向上（③)。
C社	・切り餅の製造は冬季のみ行う。 ・米粉クレープは女性スタッフが移動販売車で製造・販売している。	・農産物生産部門をおろそかにせず影響を及ぼさない(①)。 ・冬季雇用の確保を実現(②)。
	・切り餅は自店舗のほかネットショップで直接販売している。 ・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。	・販路の開拓・知名度の向上（③)。

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ーメリット・運営・経営分析ー』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.