



・地域産業経営学科
助教 菅原 優

・共同研究者
地域産業経営学科
教授 黒瀧 秀久
助教 小川 繁幸

2006年 北海道大学大学院農学研究科生物資源
生産学専攻博士後期課程 修了

2006年 東京農業大学生物産業学部生物資源開発
研究所オホーツク実学センター博士研究員

2013年 東京農業大学生物産業学部地域産業経営
学科助教

6次産業化ビジネスにおける食の高付加価値化戦略と

海外マーケット戦略の調査・研究

1. 研究の目的

今日、日本の地域経済や基幹産業である農業を巡る経営環境は大きく変化している。まず、経済の国際化・グローバル化が進展するなかで、FTA（自由貿易協定）やEPA（経済連携協定）交渉の締結によって関税撤廃に向けた動きが進み、そしてTPP（環太平洋連携協定）への交渉参加のもとで、国際競争力の強化が求められている。その一方で、消費者の食に対する消費志向は、東電福島第一原発の事故などから安全志向や本物志向、健康志向の高まりと同時に、経済性志向（食費の節約）の高まりがみられ、大きく2極化する傾向にある。

こうした経営環境の変化に対して、日本農業の構造改革は依然として立ち遅れているものの、従来の原料供給型の農林水産業から地域資源の有効活用や高付加価値型のビジネスモデルの構築を目指した6次産業化に関する施策によって各地で新商品開発や新事業創出が行われている。2011（平成23）年に「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（六次産業化法）」が成立して、今日の6次産業化を推進する制度設計が行われてきた。

因みに日本の農林水産物・食品の輸出額は2014（平成26）年度で6,117億円を記録し、1955（昭和30）年以降の統計史上最高を記録している。背景には和食が世界無形文化遺産に登録されたことによる和食ブームや政府による海外への輸入規制の緩和の働きかけが指摘されている。将来的には少子高齢化等により日本国内の農林水産物・食品市場は縮小が見込まれているが、世界の食市場は2020年には680兆円に拡大すると予測されており、成長著しいアジア諸国への輸出拡大が注目されてくる。

本研究では、以上の社会的動向を踏まえ、国際競争力の高い農林水産業＝“強い農林水産業”への転換方策を提言すべく、国内における農林水産業の6次産業化の取組事例から、都市及び海外への地域製品の流通・販売に注力した食の高付加価値化戦略と海外マーケット戦略を視野に入れた“強い農林水産業”6次産業化モデルの構築に向けた課題を明らかにすることを目的とする。

2. 研究方法

第1に理論研究アプローチとして、地域産業の活性化方策として展開されている農林水産業の6次産業化を経済学・経営学の立場から理論的・政策論的位置づけを明らかにする。

第2に事例分析アプローチとして、都市及び海外への地域産品の流通・販売に注力する6次産業化の事例分析を行う。具体的には、全国的な6次産業化の動向を整理し、主要な6次産業化の事例を基に類型化を行い、各類型における経営的特徴を明らかにする。事例分析では、栃木県で「千本松牧場」を運営し、乳業事業と観光事業に取り組んでいるハウライ(株)と熊本県でさつまいもの生産・加工・販売に加えて輸出に取り組んでいる有限会社コウヤマの実態調査を行う。

第3に理論研究と事例分析の成果を踏まえ、6次産業化を核とする“強い農林水産業”推進モデルの構築に向けた課題を提起する。

3. 結果と考察

①6次産業化の理論的・政策論的位置付け

6次産業化の概念を最初に示した今村奈良臣[1]は、「農業が1次産業のみにとどまるのではなく、2次産業や3次産業にまで踏み込むことで農村に新たな価値を呼び込み、お年寄りや女性にも新たな就業機会を自ら創り出す」と述べ、「1次産業×2次産業×3次産業=6次産業」という図式を示しながら、農村地域の資源の高付加価値化による所得確保と雇用創出による地域波及効果を提唱した。

また、斎藤修[2]は農業の6次産業化においては、労働力・原料(食料)の多くを地域資源として活用することを内発性と捉え、地域内におけるパートナーシップの関係性のとりやすさから、地域の食品・関連企業の連携を重要視する「地域内発型アグリビジネス」を提案している。

また、中村剛治郎[3]は今日展開されている6次産業化構想は、かつての一村一品運動の反省に立って流通まで一体化して地域で取り組むことを目指すものであるが、どの地域でも画一的に6次産業化構想を掲げているのを見ると、結局は、かつての一村一品運動と同じく、地域運動であっても、地域政策になっていないのではないかと危惧している。

この点は、プロダクトアウト型の類似商品が各地で散見されることから伺え、将来的な農畜産加工品市場の飽和が懸念されている。即ち、激変する経営環境の変化に対して、従来の施策対応では十分にキャッチアップができていない状況となっており、農業経営学のみならず、一般経営学との融合による新たな展開、すなわち、サプライチェーンとバリューチェーンの統合化や海外マーケットを視野に入れた先進的経営による6次産業化が求められる。

このように、農林水産業の6次産業化においては、従来のプロダクトアウト型に対してマーケットイン型の新商品開発・付加価値創造が重要となり、販売促進や販路拡大等のマーケティング戦略を重視した分析視角をもって実態把握をすることによって、地域資源の高付加価値化や食品製造業との連携により地域的コーディネートを行いフィードバックすることによって、生産から加工、販売にマーケティングを加えた「6次産業化」モデルの展開論理と地域再生の論理を明らかにすることが課題と

表1 全国における農業生産関連事業を行っている農業経営体

	農業経営体	単位: 経営体、%	
		農業生産関連事業を行っている実経営体	割合
全 国	1,679,084	351,494	20.9
北 海 道	46,549	6,453	13.9
東 北	313,415	45,716	14.6
北 陸	128,906	24,014	18.6
関東・東山	361,791	85,621	23.7
東 海	155,995	40,459	25.9
近 畿	155,482	47,174	30.3
中 国	155,437	32,986	21.2
四 国	99,662	21,505	21.6
九州・沖縄	261,847	47,566	18.2

資料:「農林業センサス」各年次より作成

注1:農業生産関連事業とは、農産物の加工、消費者に直接販売、貸農園・体験農園等、観光農園、農家民宿、農家レストラン、海外への輸出、となっている。

なる。

②6 次産業化の事例分析

表1に示した「2010年農業センサス」によれば、全国の農業経営体のうち農業生産関連事業、すなわち農産物の加工、消費者に直接販売、貸農園・体験農園等、観光農園、農家民宿、農家レストラン、海外への輸出のどれかを実施している経営体は、351,494 経営体（20.9%）となっている。地域別では近畿地方の30.3%が最も高く、北海道の13.9%が最も低い。

表2では事業種類別にみた農業生産関連事業の取り組み状況を示しており、消費者に直接販売が93.6%と最も高く、次いで農産物の加工が9.7%、観光農園が2.5%となっている。海外への輸出に取り組んでいる事例は0.1%となっている。

表2 全国における事業種類別の農業生産関連事業の動向

単位：経営体、%

	農産物の加工		消費者に直接販売		貸農園・体験農園等		観光農園		農家民宿		農家レストラン		海外への輸出		その他
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	
全 国	34,172	9.7	329,122	93.6	5,840	1.7	8,768	2.5	2,006	0.6	1,248	0.4	445	0.1	3,215
北 海 道	1,087	16.8	5,379	83.4	465	7.2	405	6.3	255	4.0	116	1.8	11	0.2	279
東 北	5,974	13.1	41,957	91.8	719	1.6	1,004	2.2	439	1.0	237	0.5	86	0.2	515
北 陸	2,184	9.1	22,563	94.0	310	1.3	238	1.0	200	0.8	67	0.3	45	0.2	158
関東・東山	8,815	10.3	80,367	93.9	1,846	2.2	4,097	4.8	440	0.5	275	0.3	122	0.1	785
東 海	3,635	9.0	38,249	94.5	483	1.2	547	1.4	67	0.2	82	0.2	48	0.1	259
近 畿	3,409	7.2	44,614	94.6	911	1.9	799	1.7	140	0.3	103	0.2	22	0.0	283
中 国	2,568	7.8	31,360	95.1	314	1.0	548	1.7	72	0.2	89	0.3	30	0.1	261
四 国	1,549	7.2	20,526	95.4	165	0.8	205	1.0	56	0.3	68	0.3	23	0.1	136
九州・沖縄	4,951	10.4	44,107	92.7	627	1.3	925	1.9	337	0.7	211	0.4	58	0.1	539

資料：「農林業センサス」2010年より作成

また、2011（平成23）年に農林水産省が6次産業化の事例を100事例紹介しているが、それらを事業内容で分類すると、「生産・加工・直売」が27事例、「生産・加工・直売・レストラン」といった典型的な6次産業化が21事例、「生産・加工」が16事例、「生産・直売」が12事例、「生産・レストラン」が7事例、「生産・直売・レストラン」が5事例、「その他（輸出を含む）」が12事例だった。

さらに表3に示すように、「生産・加工・直売・レストラン」といった典型的な6次産業化では、一定以上の売上水準と雇用を生み出していることが分かる。

表3 6次産業化事例(加工・直売・レストラン)の経済的特徴

単位：事例

	事例数	売上規模							不明
		5億円以上	3-4億円	1-2億円	5-9千万円	3-4千万円	1-2千万円	999万円未満	
加工・直売・レストラン	21	3	0	8	3	0	2	0	5
雇用規模(臨時・パートを含む)	100名以上	0							
	50-99名	4	2	1					1
	30-49名	3			1				1
	10-29名	8		4	2				3
	5-9名	0							
	4名未満	0							
不明	6	1		3			2		

資料：農林水産省「6次産業化の取組事例集」2011年4月より作成。

②-1 事業の多角化戦略と食の高付加価値化戦略

栃木県那須塩原市で「千本松牧場」を経営し、乳業事業と観光事業に取り組んでいるハウライ(株) (以下、

ハウライ)は、日本の総理大臣を2度にわたり務めた松方正義が、1893(明治26)年に、那須野が原で欧米式の大農場「千本松牧場」を開いたことに端を発している。松方氏は、明治政府が産業振興政策として開墾事業を進めるなかで、那須開墾社から那須野が原の土地を購入し、「自然との共生」に基づいた農場として、区画整理と植林を実施し、1928(昭和3)年に現在の「千本松牧場」の経営が開始された。表4に示すとおり、「千本松牧場」を核として、乳業事業や観光事業をはじめ、ゴルフ事業、不動産事業、保険事業と多角的な経営を展開し、従業員数は142名、売上高50億円となっている。

ハウライが運営する「千本松牧場」では、200haの広大な敷地で、自家製堆肥で作った牧草と遺伝子組み換えをおこなっていない配合飼料にこだわったホルスタインの飼育を行っており、敷地内に設置した工場で低温長時間殺菌(65℃、30分)の「千本松牧場牛乳」を生産している。

表4 ハウライ(株)の経営概要

設立	1928(昭和3)年
代表	谷澤文彦(代表取締役社長)
資本金	43億4,055万円
所在地	本社(東京都)、千本松牧場(栃木県)
事業内容	乳業事業、観光事業、ゴルフ事業、不動産事業、保険事業
従業員数	142名(2014年9月30日現在)

資料:取材調査により作成

一般的には酪農家から乳業工業まで輸送にコストと時間を要するが、ハウライでは敷地内に乳業工業を有しているため、輸送による品質の劣化とコスト増を抑えることを実現している。この高品質の「千本松牧場牛乳」は大手のデパートへ納品するだけでなく、自社のアンテナショップ等でも販売されている。

さらに、ハウライでは乳業事業と観光事業の一体的な経営を展開している。「栃木景勝100選」に選ばれたアカマツの群生地を活かして、自然公園の設営や「どうぶつふれあい広場」を展開するなど、“大自然のアミューズメントパーク”をテーマとした観光事業へ取り組むことにより、安定的な顧客獲得を実現している。

上記のように多角的な経営を展開するハウライであるが、少子高齢化に伴う日本市場の縮小等を見据えて、より強固な自社ブランドの確立が課題となっている。“大自然のアミューズメントパーク”をテーマに据えたことで、現在は多角的経営から経営の“選択と集中”が求められている。現在は、コンサルタントを活用しながら、経営の改善に努めているが、今後はかつて松方氏が描いた「自然との共生」に原点回帰し、「千本松牧場牛乳」のさらなる乳質の向上や体験型ツーリズムの拡充に努めることで、「千本松牧場」のブランディングを展開していく必要がある。

②-2 事業の多角化戦略と海外マーケット戦略

熊本県上益城郡益城町でさつまいもの生産・加工・販売に加えて輸出に取り組んでいる有限会社コウヤマ(以下、コウヤマ)は、表5に示すとおり、経営面積25ha、資本金1,000万円、従業員数45名、売上高3億1,000万円の農業生産法人である。同社を経営する香山勇一氏は、主に焼酎や澱粉の加工原料用のさつまいもを生産する農家であった。しかし、加工原料を出荷する際に規格外品によるロスが収益性の確保を困難にしており、そこで生産者自らが再生産価格を確保できる仕組みとして、生産～加工～販売の一貫した農業経営への転換を目指して、1991年に農業生産法人を立ち上げた。

表5 有限会社 コウヤマの経営概要

設立	1991(平成3)年
所在地	熊本県上益城郡益城町
代表	香山 勇一(代表取締役)
事業内容	農畜産物の生産・加工・販売および輸出 菓子の製造・販売および輸出 酒類の販売および輸出 農作業の受託、飲食店事業、観光事業
経営面積	自社栽培 25ha、契約栽培 25ha
資本金	1,000万円
従業員数	45名(正社員10名、パート・アルバイト35名)

資料:取材調査により作成。

表6に示すとおり、当初は、さつまいものペーストを製造し、一次加工品を和菓子メーカー等に出荷し

ていたが、熊本県の名物「いきなり団子」の製造を持ちかけられ、2001年から本格的に製造を開始した。この「いきなり団子」は同社の看板商品であり、当初は年間10万個の製造だったものが、現在では工場を増築して年間120万個を売り上げるヒット商品となっている。現在では周辺農家と連携して契約栽培圃場25haからさつまいもを仕入れ、計約50haの原料を取り扱っている。その後、2003年は工場に自社直売所「芋屋長兵衛」を開業し、自社ブランドとして生産・加工・販売する体制が整えられ、焼酎の製造委託を開始したり、デパートや百貨店の催事に出店するなど販路拡大に積極的に取り組んでいった(図1を参照)。

表6 有限会社 コウヤマの沿革

1991年	有限会社コウヤマの設立
1993年	芋ペーストの製造を開始
1996年	選果場を建設し、稼働を開始
2001年	いきなり団子の製造を開始
2003年	自社商品直売所「芋屋長兵衛」本店を開業
2004年	芋焼酎の製造委託、酒小売免許を取得し販売開始 デパート催事出店開始
2009年	輸出(芋焼酎:シンガポール)の開始
2010年	いきなり団子、芋パウダーの加工製造施設の稼働を開始 輸出(さつまいも:香港)を拡大
2011年	「HACCP」対応菓子製品高度化基準の認定工場となる 農林水産省「6次産業化」の総合化事業計画の認定

資料:取材調査により作成。

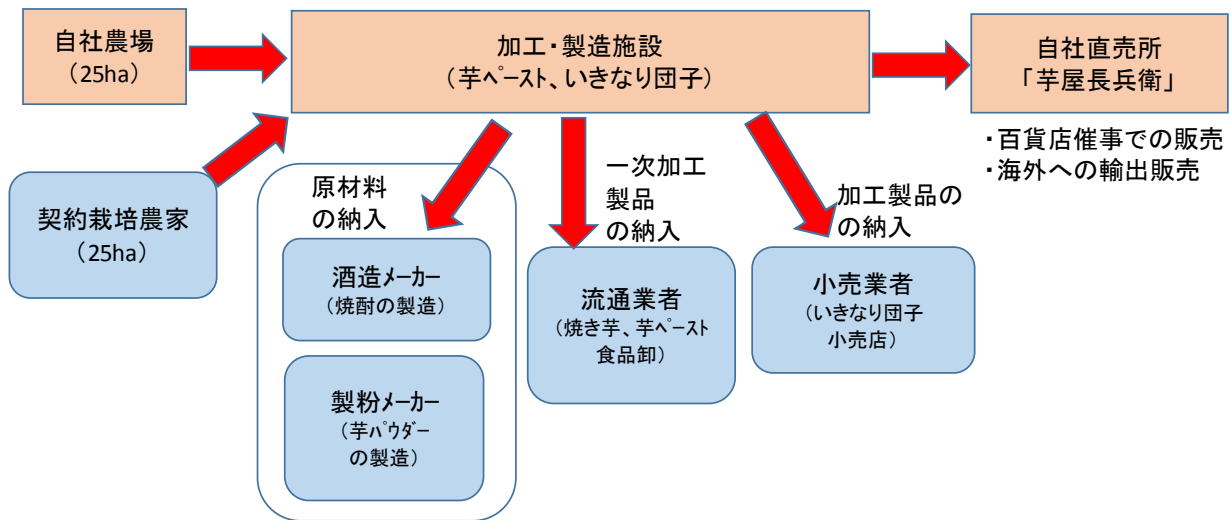


図1 有限会社コウヤマの生産・加工・流通・販売体制

やがて販路の拡大を海外市場に着目し、2009年には焼酎をシンガポールに輸出し、さつまいもの輸出を開始しているが、2004年頃から熊本県内の農業生産法人と地元企業で研究会を作り、JETRO等と相談しながら海外展開を試みてきた。2011年には「HACCP」対応菓子製品高度化基準の認定工場となり、衛生管理面での課題をクリアしている。同年に農林水産省の六次産業化の総合化事業計画の認定を受けている。

上記のように生産～加工～販売の一貫した事業多角化と輸出に取り組む農業生産法人コウヤマは、自社ブランドとして「芋屋長兵衛」を掲げ、年間約60回の催事に参加するなど全国のデパートや百貨店に販売できるシステムを構築し、売上を着実に伸ばしているが、輸出による販売額は100万円程度となっており、そのウエイトは大きいものではない。輸出に関しては、輸送手段の改善やコスト削減が課題となっている。現行では「いきなり団子」は冷凍させたものを宅急便のトラック輸送で横浜まで運搬して船便で輸送したり、成田空港まで陸送して航空便で輸送するが、少しでも早く輸入先に輸送して検疫時間のロスを減らし、店頭と並ぶまでの時間を短縮するには、成田空港から航空便を利用するが、輸送コストもかかる。

また、コスト削減のためには自社商品のみならず、熊本県や九州地方の同業者と連携することで、効率化を実現することも可能となる。また、将来的には持続的な経営とその事業継承を視野に入れた人材育成が必要になってくる。

4. 要約と総括

本研究では、国内における農林水産業の6次産業化の取組事例から、都市及び海外への地域産品の流通・販売に注力した食の高付加価値化戦略と海外マーケット戦略を視野に入れた“強い農林水産業”6次産業化モデルの構築に向けた課題を明らかにすることであった。

6次産業化の理論的・政策論的位置付けについては、従来のプロダクトアウト型に対してマーケットイン型の新商品開発・付加価値創造が重要となり、販売促進や販路拡大等のマーケティング戦略を重視した分析視角をもって実態把握をすることが必要不可欠となる。地域資源の高付加価値化や食品製造業との連携により、生産から加工、販売にマーケティングを加えた“強い農林水産業”6次産業化モデルの展開論理となることは、コウヤマの事例からも明かである。

また、食の高付加価値化戦略については、ホウライの事例から自家製堆肥で作った牧草と遺伝子組換えを行っていない配合飼料にこだわった乳牛の飼育と低温長時間殺菌による「千本松牧場牛乳」をはじめとして、消費者への「安全・安心・健康」といった価値の訴求に対応している。これらがアイスやヨーグルトといった関連商品にも波及していると言える。また、更なる展開に向けてより強固な自社ブランドの確立が重要となってくる。

一方、海外マーケット戦略については、コウヤマの事例から自社ブランドとして「芋屋長兵衛」を確立しながら、全国のデパートや百貨店に販売できるシステムを構築して売上を伸ばしているが、輸出に係わる輸送手段の改善やコスト削減が課題となっている。また、海外の輸出先における消費者ニーズの変化や多様化に応じた何をどこに、誰に、どの様な方法で、どの価格帯で販売するのか等といった細やかなマーケティング活動が求められてくる。

また、輸出先としては香港、アメリカ、台湾、中国、韓国といった従来からの輸出先での新たな需要の掘り起こしに加えて、EU、ロシア、ベトナム、インドネシア、インド、フィリピン、マレーシア、タイ、シンガポール、ミャンマー、中東、ブラジル等の新規市場の開拓が求められてくるが、輸出先が広域化するに従って、輸送手段の改善や生産から消費段階まで低温を維持して鮮度を保持しながら流通させるコールドチェーンの整備も重要となる。

最後に、生産から加工、販売にマーケティングを加えた「6次産業化」モデルの展開論理と地域再生の論理を明らかにすることが課題となるが、事業の多角化や新商品開発において地域雇用を生み出す契機となり、さらには有能な人材を確保して持続可能な事業展開につなげ、事業継承を行っていくことが求められてくる。

5. 参考文献

- 1)今村奈良臣「農業の第六次産業化のすすめ」『公庫月報』農林漁業金融公庫、1997年10月
- 2)斎藤修『地域再生とフードシステム』農林統計出版、2012年
- 3)中村剛治郎「中山間地域の内発的発展をめぐる理論的諸問題」『地域開発』2012年
- 4)黒瀧秀久、菅原優、根津基和、小田毅「地域の農林水産物資源の高付加価値化と地域活性化の課題」『地域活性研究』地域活性学会、Vol.2、2011年3月、pp.247-253
- 5)黒瀧秀久・菅原優「地域再生のカギを握る『地域複合アグリビジネス/6次産業化』について」『地域

と農業』第 87 号、北海道地域農業研究所 2012 年 10 月、pp.10-15

6)佐藤敦信『日本産農産物の対台湾輸出と制度への対応』農林統計出版、2013 年

7)石塚哉史・神代英昭編著『わが国における農産物輸出戦略の現段階と展望』筑波書房、2013 年

6. 謝辞

本研究を進めるにあたり、公益財団法人サッポロ生物科学振興財団による研究助成を賜りましたことを深く感謝申し上げます。