

# 近畿中国四国農研農業経営研究

## 第26号

### 農村活性化における多様な担い手と ネットワークの現状と課題

6次産業化の実態と就農・経営継承に及ぼす影響と課題

—そこでのネットワークにも注目して—

……………小林俊夫

島根県の集落営農法人における人材確保の現状と課題

……………山本善久・竹山孝治

農村女性起業の動向と課題～山口県の分析事例を中心として～

……………久保雄生・櫻井清一・高橋一興

伝統地名を活用した公・共・私が連携するアクターズネットワークの役割

～兵庫県小野市きすみの地区を事例として～

……………大室健治・安江紘幸

総合討議

#### 個別研究報告

島根県におけるシャインマスカットの年次別・作型別経営モデル

……………山本善久

地域農産物資源「ゴウシュイモ」の生産の現状と課題

……………高木和彦・兼田朋子

#### 研究報告

カンキツ作における加工事業の取組実態

—ビジネスモデルの視点から—

……………棚田光雄・河野恵伸

2016年 3月

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構

近畿中国四国農業研究センター  
社会科学系研究分野

## 序

地方創生をめざして平成26年12月に策定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「しごと」を呼び込む好循環を確立するために、まずは地方における「しごと」づくりから着手する、としている。また、平成27年3月に改訂された「食料・農業・農村基本計画」においても、農村の活性化に向けて6次産業化等の推進とともに、6次産業化の展開等に重要な役割を担っている女性農業者が能力を発揮できる環境の整備が重要とされている。近畿中国四国地域でも農村活性化に6次産業化や女性起業は重要な要素となっているが、全国の動向と同様に、人材や販路の確保が課題となっている。

こうしたことから、近畿中国四国農業試験研究推進会議営農推進部会においても、農村活性化における担い手に対する認識を一層深めるとともに、課題の解決方向を探ることを目的として、平成27年7月30、31日に「農村活性化における多様な担い手とネットワークの現状と課題」を統一テーマとする研究会を開催した。本誌は、この研究会報告をもとにして取りまとめた論文集である。

統一テーマでは、以下の4つの話題提供があった。1) 6次産業化の実態と就農・経営継承に及ぼす影響と課題—そこでのネットワークにも注目して—(栃木6次産業化サポートセンター)、2) 島根県の集落営農法人における人材確保の現状と課題(島根県農業技術センター)、3) 農村女性起業の動向と課題—山口県の実例を中心として—(山口県農林総合技術センター)、4) 地域活性化に向けて公・共・私的アクターが連携したネットワークの役割—兵庫県小野市きすみの地区を事例にして—(近畿中国四国農業研究センター)。さらに総合討議で意見交換を行った。本誌には、当日の報告を再録あるいは改めて執筆していただき、提供された話題の全てを収録している。農村活性化における担い手に関する課題は多岐にわたるが、本誌が少しでも参考になれば幸いである。

なお、本研究会では第2日目に上記の統一テーマと別に個別テーマの検討を行った。公設試験研究機関および近畿中国四国農業研究センターから4つの研究報告があり、本誌では、報告をもとに改めて論文として取りまとめられた2報告を「個別研究報告」として収録している。

また、「研究報告」として、別途投稿の1編「カンキツ作における加工事業の取組実態—ビジネスモデルの視点から—」を収録した。

2016年3月

営農推進部会長 笹倉 修司

# 目 次

## 「農村活性化における多様な担い手とネットワークの現状と課題」

6次産業化の実態と就農・経営継承に及ぼす影響と課題 ーそこでのネットワークにも注目してー	1
島根県の集落営農法人における人材確保の現状と課題	24
農村女性起業の動向と課題～山口県の分析事例を中心として～	41
伝統地名を活用した公・共・私連携するアクターズネットワークの役割 ～兵庫県小野市きすみの地区を事例として～	51
総合討議	63

## 個別研究報告

島根県におけるシャインマスカットの年次別・作型別経営モデル	75
地域農産物資源「ゴウシュイモ」の生産の現状と課題	92

## 研究報告

カンキツ作における加工事業の取組実態ービジネスモデルの視点からー	100
----------------------------------	-----

近畿中国四国農研農業経営研究一覧	115
------------------	-----

農村活性化における多様な担い手  
とネットワークの現状と課題

# 6次産業化の実態と就農・経営継承に及ぼす影響と課題 —そこでのネットワークにも注目して—

小林 俊夫\*

1. はじめに
  - 1) 国における施策の概要
  - 2) 法に基づく支援施策の展開
  - 3) 国における6次産業化の推進（支援体制）
  - 4) 国における6次産業化の柱（認定制度）
2. 栃木県における6次産業化総合化事業計画認定事業体の実態（タイプ別に見た特徴）
  - 1) 企業的経営体に見られるタイプ
  - 2) 家族経営体に見られるタイプ
  - 3) 農外からの企業進出タイプ・組織化タイプ・農協タイプ
3. 6次産業化取り組みの特徴
4. 6次産業化が就農・経営継承に与える影響
  - 1) 多角化視点
  - 2) 主導タイプ視点
5. 6次産業化による経営改善の課題と方向
  - 1) 経営改善上での課題と方向
  - 2) 新たな販路拡大の視点
  - 3) 新しい市場開拓の視点
6. 販路対策の実態
7. 6次産業化への期待
8. 6次産業化への経営改善戦略
  - 1) 経営ビジョンの戦略が必要
  - 2) 経営や地域の資源管理の見直しと発見
  - 3) 既存流通（市場）を見直す原動力となる
  - 4) 個別及び組織（地域）のネットワーク化
  - 5) 農業・農村の総合価値を高め農業を「意識産業化」する

## 1. はじめに

はじめに、施策として出て来た「6次産業化」について、その概要、実態について確認しておきたいと思います。

20年ほど前から、村づくりや地域振興運動の中で「農業の6次産業化」という言葉が使われはじめ話題となってきました。最近の、2010年末から農政の大きな柱の一つとして「農林漁業の6次産業化」が突如として政策として取り上げられ、翌年3月から施行され注目を浴びています。

6次産業化が取り上げられる以前は、全国的に中小企業が疲弊するとともに農林漁業も活気がなくなり、両者が連携して地域の活性化、景気回復を図ろうと農商工等連携促進法が施行され2008年から関連事業が展開されてきました。この事業展開の中で農林漁業サイドからは安い原材料提供に終始する傾向が強く感じられました。この反省と農林漁業の新しい振興策として6次産業化

---

\*栃木6次産業化サポートセンター・実践アドバイザー

がスタートしました。

### 1) 国における施策の概要

国の進める6次産業化法の正式名称は、名は体を表すような「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」となっており、概ねそこから6次産業化推進の意味が理解できます。

法律は、地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創設を進める「6次産業化」に関する部分と、地域の農林水産物の利用促進を進める「地産地消」に関する部分の2つの柱からなっています。

### 2) 法に基づく支援施策の展開

基本的な対策の柱は大きく4本からできています。1つ目は、基幹的対策の柱として6次産業化を進めるサポートセンターの設置とそこで活動するプランナーによる支援活動です。2つ目として、国内市場の活性化、海外市場開拓の推進である市場拡大対策です。3つ目として、関連対策の柱として、農林漁業者の6次産業化事業支援、制度融資支援、集落交流支援、研究開発推進支援、などです。4つ目として、農林漁業成長ファンドを立ち上げたことです。従来の支援手法である補助金や融資制度にプラスして農業界では初めて「出資」という新手法を導入しました。

施策を遂行する予算規模としては、初年度から約100億円前後を確保しています。多いのか少ないのか一言で言えませんが、少なくはないと思います。昨年度から始まったファンドの貸付額は除いての金額です。

### 3) 国における6次産業化の推進（支援体制）

国の事業がスタートした2011年から2年間は国が全てを担当して、各県に民間を原則とするサポートセンターを公募で設置し、6次産業化プランナーを配置し農家等の事業支援をしてきました。私は最初から栃木県のサポートセンターの立ち上げ、プランナーの設置を担当しながら自らは事務局及び総括プランナーとして関わってきました。

現場の対応は、国からは基本的な考え方の話だけで全くの手探りでした。幸い私は地方行政機関で農業経営の研究、普及、行政を経験し6次産業化は理解していたので一本釣りで採用され、自分なりに考えながら、やりがいを持って活動してきました。

一昨年（2013）年度から与党が自民党になり、全国段階と県段階に分けて連携活動をする体制になりました。現実的には国段階では農林漁業成長ファンドを中心に担当、地方の県段階では国からの交付金を頂き、県の創意工夫をしてやって下さいとなりました。栃木県では最初から一貫した体制で推進をしてきたので大きな変化はなくやってきました。

### 4) 国における6次産業化の柱（認定制度）

国及び地方（県）が進める目玉事業は「総合化事業計画認定制度」であります。農林漁業者の6次産業化に取り組む事業計画を認定するものです。計画作成、実施、フォローアップ等、ソフト面でプランナー、アドバイザー（2年前から県ではこう呼ぶ所が多い）が指導、支援するシス

テムになっています。

この結果、当初国は1,000件の認定を目標にしましたが、現在は約2倍の2,100件が認定されています。全国の動きは<章末のスライド6>の実態の通りです。認定の内容を見ると、加工・直売・レストランが98%でほとんどです。農畜産物が9割を越えています。ジャム、ジュースを中心とした加工品の製造、販売、レストラン経営が中心です。取り扱う形はいずれにしても、6次産業化の推進は、はたしてこれで良いのかという疑問を感じなくもなくやってきました。

以上が、国が進める動きの概要です。当初、国は6次産業化を現場で進めるのは総合化事業が目玉であり、研修や会議は中央や農政局エリアでは民間の研究機関に丸投げで、長く普及事業でのその手法を受けて来た私にとっては馴染みにくく違和感がありました。しかし国は既成概念にとらわれず、民間の産業化推進ノウハウを農業界に普及することこそ近代化であると考えていたので、これで良いのだと考えていたようであります。だから農水省の研究機関の資料など何も出て来なかったのが不満であった思いがあります。今でもそうではないでしょうか。

(とは言え、農水省農林水産政策研究所の小林茂典氏が6次産業化取り組みの基本的概念図を作成してくれており、私の頭の中と同じ姿が分かり易くなっています。<スライド62>)

## 2. 栃木県における6次産業化総合化事業計画認定事業体の実態(タイプ別に見た特徴)

栃木県の6次産業化総合化事業計画認定事例を中心に現場の実態を見ると、取り扱う農産物等の領域、事業の内容、個別経営なのか組織・地域的なのか等でいくつかのタイプに整理されます。私は大まかに取り組む農家等の特徴から、次のような5つのタイプに分けて見えています。

- ①. 企業的な経営に見られるタイプ
- ②. 家族経営に見られるタイプ
- ③. 農外からの企業から進出した農業生産法人等に見られるタイプ
- ④. 集落営農、農村女性起業等の組織的活動に見られるタイプ
- ⑤. 農業協同組合に見られるタイプ

それでは、このタイプ別に具体的な事例を紹介します(表1)。

### 1) 企業的な経営体に見られるタイプ <スライド10>

経営体としては、これまでの規模拡大延長路線として経営改善に取り組んでも十分に経営発展の可能性のある企業的な経営ではあるが、更なる今後の経営方向を考え、加工や販売を取り入れ新たな事業展開を開始した経営です。販路活動は、県内はもちろん首都圏等広範囲まで視野に入れた事業展開を選択しています。

(1) 企業的なタイプ① (有)那須高原今牧場(表1のNO.1、以下同様) <スライド11、12>  
乳牛180頭、山羊30頭経営。

自ら生産した生乳を活用して「那須高原の牧場チーズ」というブランド化を目指し、独自のチーズ加工のノウハウにより製造するチーズを、直売所、道の駅、ホテル、レストラン、ゴルフ場、

表1 栃木県における6次産業化総合化事業計画認定事業者(事業内容・特徴)

NO	事業者名	所在地	事業内容	事業者区分	位置付け	主導者	販路エリア
1	那須須高原今牧場	那須町	原乳・ヤギ乳を利用したチーズ商品開発・製造・販売	企業的	導入	後継者	□
2	兼愛農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	企業的	転換	経営者①	△
3	那須いちごの里湯本農場	小山市	いちごと小麦を利用した商品開発・製造・販売	農外から	転換	経営者②	□
4	加藤農園	矢板市	りんご等を活用したフルーツジャム製造・販売	家族的	導入	協 調	△
5	那須星種豚場	那珂川町	ハム・ソーセージ・精肉の製造・販売	企業的	転換	協 調	□
6	戸崎農園	壬生町	さつまいもアイスクリームの製造・販売	農外から	導入	協 調	○
7	林農産加工合同会社	茂木町	地場農産物を活用した各種商品開発・製造・販売	組織的	転換	—	○
8	游食ファーム研究会	宇都宮市	野菜スムージー開発とインショップ直売	農外から	導入	経営者①	△
9	那須前田牧場	大田原市	ミートショップとファーマーズカフェでの商品開発・製造・販売	企業的	転換	後継者	□
10	ふかさわ農園	大田原市	なしを使用した万能たれの商品開発・製造・販売	家族的	導入	経営者①	△
11	鈴木農園	益子町	玄そばを利用した乾麺・手打ち生めん製造・販売	企業的	導入	経営者②	□
12	両毛酪農協同組合	足利市	ニンジンミルク、ヨーグルトの商品開発・製造・販売	農 協	導入	—	○
13	坂本農園	栃木市	地元産100%活用「餅・おこわ」の商品製造・販売	家族的	転換	経営者①	△
14	岩村農園	那珂川町	大豆を利用した味噌・豆腐の製造・販売	家族的	導入	経営者①	△
15	小白井農園	大田原市	トマトピューレの製造・販売	家族的	導入	経営者①	△
16	金田果樹園	芳賀町	完熟なしを使った地サイダー・飴の商品開発・製造・販売	家族的	転換	後継者	○
17	那須横尾畜産	鹿沼市	自家生産した安全、安心な和牛の直売事業	企業的	転換	協 調	○
18	発田農園	大田原市	ブルーベリー観光摘み取り販売・ジャムの製造・販売	家族的	導入	経営者①	△
19	大野果樹園	那須烏山市	なしと人参を使った漬けタレドレッシングの開発・製造・販売	家族的	導入	後継者	△
20	6月の森ブルーベリーファーム	佐野市	ハーブを原料としたドレッシングの商品開発・製造・販売	農外から	導入	経営者①	□
21	ラファーム(株)	宇都宮市	焼き鳥のタレとなる摺りおろしニンニクの製造・販売	農外から	導入	後継者	□
22	那須エコ山本	小山市	香り黒米もちのレトルト商品、焼き芋パウダー開発・製造・販売	農外から	転換	経営者①	□
23	そばの里まぎの	茂木町	そば黒豆ブレンド茶、そば焼酎の商品開発・製造・販売	組織的	導入	—	△
24	那須篠原ファーム	小山市	イチゴスイーツ商品開発・製造・販売	家族的	導入	経営者②	△
25	那須川田農園	益子町	真空・急速冷凍加工野菜の製造・販売	企業的	導入	経営者①	□
26	那須かっぺ	矢板市	いちごの移動摘み取り及び製造・販売	農外から	導入	—	○
27	那須ハーレー牧場	那須塩原市	スティックチーズの商品開発・製造・販売	企業的	転換	経営者②	○
28	中嶋正	壬生町	そばの焼き菓子とパンの商品開発・製造・販売	企業的	転換	協 調	△
29	野口いちご園	真岡市	いちごミルクのもとの商品開発・製造・販売	家族的	導入	後継者	△
30	那須那須岡田牧場	那須町	牛のさらさら堆肥の商品開発・製造・販売	企業的	導入	後継者	○
31	刈部養鶏場	宇都宮市	栗プリン&シフォンケーキの商品開発・製造・販売	企業的	転換	経営者①	○
32	那須野村牧場	下野市	「牛肉・特製うまいもんシリーズ」及び精肉の製造・販売	企業的	転換	経営者①	○
33	(社会福祉法人)パステル	野木町	桑の葉活用のパウダー・麺類・スイーツの商品開発・製造・販売	農外から	導入	—	△
34	小林一夫ぶどう園	栃木市	こだわりぶどうジュースの商品開発・製造・販売	家族的	導入	後継者	○
35	那須和氣ふぁーむ	塩谷町	杵つき餅の製造・販売	企業的	導入	協 調	○

注:1)事業者区分は企業的(農家)、家族的(農家)、農外から(参入)の意味。

2)位置付けについて、導入は部門導入的な位置付け。転換は経営転換的な位置付け。

3)主導者は6次産業化主導の区分である。基本的に経営者、後継者、両者の協調の3区分。

経営者①は経営者のみの事業者である。経営者②は後継者のいる事業者。

4)エリアは概ねの販路エリアの区分で、□県外までの広域、○県内地域、△周辺地域。



観光施設等で販売することにより、販売拡大を目指す。10、11月に日本航空国際線ファーストクラスで使用。4年前にチーズ工房を新設した。

(2) 企業のタイプ② (株)前田牧場 (NO.9) <スライド 13,14>

ホルスタイン雄牛肥育 2,500頭、水稲 23ha、露地野菜 13ha。

自家産牛肉を使用した「熟成精肉」、「焼肉」、「ローストビーフ」等の販売及び餅加工商品、スイーツ(お菓子)の開発、ドックフードの製造販売による事業拡大を目指す。

ミートショップ、ファーマーズカフェを経営している。

(3) 企業のタイプ③ (有)星種豚場 (NO.5) <スライド 15>

デュロック種の母豚 120頭、種雄豚 60頭経営。

種豚の育種、改良を目指した「ハム」、「ソーセージ」等の加工品と精肉、総菜の販売により畜産経営の高度化、改善を図る。

手づくりハム工房、レストランを経営している。

2) 家族経営体に見られるタイプ <スライド 16>

極めて普通の家族経営農家で、個として経営は確立しているが、消費者に高く評価された農産物を生産し、市場に出荷できない規格外生産物の活用に関心を持っており、それを加工等して付加価値を付けた新商品を製造・販売している農家等のタイプです。販路は庭先直売から道の駅等の直売所、時には地元スーパーマーケット、デパートまで視野に入れてはいるが、県内の身近な地域エリアを視野に入れた事業展開を選択しています。

(1) 家族経営タイプ① 平山農園 <スライド 17>

水稲 3ha。自ら生産した水稲を使用した米粉パンの製造・販売(農機具舎を自らパン工房に改修)。

(2) 家族経営タイプ② 加藤農園 (NO.4) <スライド 18>

リンゴ 3ha 経営。自ら生産したリンゴの規格外品を活用したジュース、各種ジャム、サイダー、コンポート等の商品開発、製造、販売を行い果樹経営の充実を図る。

(3) 家族経営タイプ③ 岩村農園 (NO.14) <スライド 19>

大豆 7ha、水稲 5.5ha、大麦 14ha、そば 10ha、野菜経営。自ら生産した米、大豆を使用した「味噌」、「豆腐」の商品開発、製造、販売による農業経営の改善を図る。

(4) 家族経営タイプ④ 坂本農園 (NO.13) <スライド 20>

水稲 3.4ha、野菜 50a。自ら生産したもち米を使用した「切り餅」、「おこわ」等の商品開発と製造・販売による「古里の味・水車食房」のブランド化により農業経営の安定化を図る。

(5) 家族経営タイプ⑤ ふかさわ梨園 (NO.10) <スライド 21>

梨 2ha、水稲 1ha。自家産梨を使った万能たれ(しょう油ベース、ゆずベース、味噌ベース)を商品開発し、製造、販売による経営安定を図る。

(6) 家族経営タイプ⑥ 小白井農園 (NO.15) <スライド 22>

ハウストマト 25a、水稲 5ha、ホルスタイン牛肥育 300頭経営。自家生産したトマト(小玉果、

規格外品) を使用した「トマトピューレ」の開発、製造、販売により農業経営の安定化を図る。

### 3) 農外からの企業進出タイプ・組織化タイプ・農協タイプ <スライド 23>

#### I. 農外からの企業進出タイプ <スライド 23>

6次産業化事業の魅力に関心を持ち、従来の事業拡大の新たな視点から農業進出をビジネスチャンスと捉え、農業生産法人の資格を取り農業に進出し、新商品開発や独自の経営を確立しているタイプです。販路はこれまでの企業活動での豊かな経験を活かし、独自のルートを活用また開拓しスピード感を持って事業展開しています。

今後の農家の方向に刺激を与えてくれることを期待しています。

##### (1) 企業進出タイプ① 農業生産法人 (有)いちごの里湯本農場 (NO.3) <スライド 24>

10年前に他産業からいちご生産を開始。いちご狩りを中心とした観光農園7ha。

自社生産のいちごと小麦を活用したいちごシロップや飲料、カステラの商品開発と自社のカフェ、レストラン等での販売による経営の多角化、高度化を図り経営改善に取り組む。

現在では、栃木県一番のいちご観光農園となっている。

##### (2) 企業進出タイプ② 農業生産法人 ラファーム(株) (NO.21) <スライド 25>

親会社は全国に約350台の移動焼き鳥販売車を持つチェーン店(個人事業者を募集採用)を管理経営する会社。最近農業生産に進出し6次産業化の認定を取得。

自社生産及び連携農家のにんにくを活用し、焼き鳥のタレの原料となる「すりおろしニンニク」等の製造、販売による収益の改善を目指している。

##### (3) 企業進出タイプ③ 農業生産法人 (株)和みの杜 <スライド 26>

親会社は県内拠点の約250人の運転者を抱える運送会社。最近、高齢退職予定の運転手の就業を考えて農業生産に進出。

自社生産さつまいもを活用した焼き芋の移動販売事業を開始した。この外、いちご、水稻栽培も開始し、新商品開発や新たな販路開拓に意欲的に取り組みを開始した。

#### II. 集落営農や農村女性起業グループ等の組織化活動体によるタイプ <スライド 23>

多種類の地域の特産物や地産地消の農産加工品の製造・販売に取り組み、地元での直売や、近くの道の駅の農産物直売所等を拠点として販路活動を展開しています。

旧来の農村女性研究グループが従来の生活改善活動として漬物加工品製造から、一段飛躍して進化する取り組みを開始しています。

##### (1) 組織化タイプ① 林農産加工合同会社 (NO.7) <スライド 27>

中山間地域の集落の有志25名が出資し集落営農を行う合同会社。地場農産物を活用した漬物(浅漬け、古漬け、キムチ)、そうざい、揚げ餅、スイーツの新商品開発とインターネット販売による販路拡大に取り組む。商品製造は女性グループ。

##### (2) 組織化タイプ② 那須の食レストラン「なすとらん」 <スライド 28>

那須町に在住する農村女性研究会員有志で組織化した農村女性起業グループ。地元で生産され

た地域食材を活用したメニューの商品開発し、那須地域を訪れる観光客に那須の味を提供。目玉の「なすとらん弁当（那須弁当）」は当地域の民話を素材に誕生させた。那須地域のホテル、一般レストランでも共通メニューとして採用している。

### Ⅲ. 農協タイプ <スライド 23>

栃木県の場合、総合農協としての取り組みはほとんど見られませんが、酪農専門農協が牛乳販売にとどまらず、牛乳と地元特産物とコラボレーションした新商品の開発・販売に取り組んでいる農協系統のタイプがあります。

#### (1) 農業協同組合タイプ 両毛酪農協同組合 (NO.12) <スライド 29>

組合員の生産した牛乳と、地域のニンジンを使用した「ニンジンミルク」、「ニンジンヨーグルト」を商品開発し製造、販売により地元学校給食等で子供達に地産地消を提供しながら組合員の収益向上に努めている。

### 3. 6次産業化取り組みの特徴

全体的な取り組みの特徴を述べるなら次のようなことが見られます。

- ① 農業の基本である農産物等の生産に積極的に取り組み、その生産物は他に比較して品質にこだわりを持つ一流品生産に努めています。
- ② このこだわりのある一流の生産素材をベースに付加価値を高めるため加工品の商品開発、販売等へと発展させています。
- ③ その商品等は、農山漁村の地域、生産条件の背景、環境を活かした物語やこだわりを持った生産物、商品となっています。
- ④ 販路は不特定多数の消費者を対象とせず、明確なターゲットを意識したマーケット戦略を持っています。
- ⑤ 新しい経営展開を切り開く意思と夢を忘れない姿勢が見られます。

### 4. 6次産業化が就農・経営継承に与える影響 <スライド 31>

#### 1) 多角化視点

最近の農業経営の展開を見ると、後継者の就農や経営継承（結婚）において、経営改善を考え事業内容の見直し、選択や経営転換の重要な動きが見られます。

この視点から、栃木県における6次産業化事業計画認定を受けた農家等がなぜ6次産業化に取り組んだかという理由や目的について、そこに注目すると興味深い動きが見られます。その姿は、これまで多くの農家が選択してきた単なる作目の多角化とは一味違う意味を持つよう思われます。そこには、新規部門導入的な多角化的な動きとともに、一步経営進化させた経営転換的な動きが見られます。

#### (1) 新規部門導入的な多角化の動きの実態

この場合でも、単なる新規部門拡大的な動きの中にも、新商品開発や直接販売という新たな経営条件を付した部門導入的な動きがあります。

この動きは家族経営的タイプに多いが、加藤農園（NO.4）のように他産業からの転入就農した経営継承の時に加工部門を本格的に取り組む、企業のタイプの鈴木農園（NO.11）のような後継者の結婚による労働力の増加時期にそば粉以外に付加価値部門の拡充に取り組むという動きから6次産業化の手法を導入しています。

## （2）経営転換的な多角化の動きの実態

企業のタイプの経営における6次産業化の導入は、部門拡大的な多角化に終わらず、自ら直売所やレストランの開設という大きな投資を含む新たな経営転換的な動きが窺えます。

具体的には（有）那須高原今牧場（NO.1）、（有）星種豚場（NO.5）、（株）前田牧場（NO.9）がそれに該当します。これらの経営体は後継者の経営継承的（結婚を含む）な動きが出て来た時期に6次産業化を本格的に考え行動しています。

この様に、6次産業化が後継者の就農や経営継承時に大きな影響を与えています。しかしなぜそのような行動を起こしているのか、客観的な理由は明らかではなく極めて個別的に思えます。しかしこの場合、経営主と後継者のどちらかが6次産業化に主導的になっているのか興味ある所であり、次に見てみます。

## 2）主導タイプ視点 <スライド32>

現在、農家等において、後継者の就農や経営継承時に広く6次産業化を選択するという事ではありません。まだ事例的な段階であり極めて個別的であり客観性には乏しいです。しかし、栃木県でも紹介したように実際に選択している経営体があることは事実であります。

この場合、経営主が主導的なのか、後継者が主導的なのかに関心が出て来ます。栃木県における6次化認定事業体を見ると、特徴的に①経営主主導タイプ、②後継者主導タイプ、③協調タイプの3つのタイプに窺われます。各タイプの表の右側に私の主観的な判断で表示してみました。いちがいに言えないが、家族経営タイプに経営主主導タイプが多く、企業経営タイプに後継者主導タイプが多く見られます（表1）。

なぜこのようなタイプに分かれるのか、その要因分析は今後農業経営の6次産業化支援に対しては重要な意味を持つと思われ、今後多数の事例からの実証研究から明らかにされることを期待しています。

いずれにしても、このように後継者の就農、経営継承時に6次産業化という経営改善手法をうまく活用して担い手の確保、経営発展につなげて行くことは重要であります。

## 5. 6次産業化による経営改善の課題と方向

### 1）経営改善上での課題と方向

これまでの経営改善の取り組みは、極論すると「経営規模」、「技術」、「コスト」の3つの問題をクロスしながら解いて改善に努めてきました。

これからは、この3つの条件に付加価値を付けた商品の「販路」というこれまでに経験したことのない新しい条件を加えた4つの問題をクロスしながら解決して行く取り組みでもあります。そこでの6次産業化による新しい課題解決に取り組むためには、どうやら「新たな販路拡大の視点」、「新しい市場づくり」の視点に注目する必要があると思われます。このことについては次のように考えています。

## 2) 新たな販路拡大の視点

新しい市場対応での新商品がうまく世間になじんで意図した価値を発揮するには、これまで一般的に言われてきたようにモノが良ければいい、物語があれば価値が評価され需要につながるといふ単純なものではありません。また販売手法（売り方）のテクニックの改善で解決できるものでもなさそうです。それは、その商品に関与して、消費する人達の振る舞い、その人達の行動のありよう、考え方、問題意識、価値観とうまくフィットしなければ道は開けないし安定もしないと言われてています。

新しい生活様式が生まれて初めて新しいモノやサービス創造が必要とされるようになります。6次産業化の確立のためにはヒトの新しい振る舞い、つまり新しい食文化につなげていくことが必要であり、その食文化創造のためには、今後ますます生産者と実需者の接点が重要になると考えられます。このためにも、6次産業化を実践する農家等は多くの交流の場を通して経営の外に向け積極的な行動を広げていく必要があります。（章末の小林茂典氏作成の参考図参照、＜スライド62＞）

しかし、6次産業化はそれに取り組む農家等自らの行動のみで解決できるものでもなく、むしろこのような環境を整えるためには国や地方自治体による条件整備への支援活動の期待が大きいのです。（県における各種のイベント、「とちぎの食の回廊」推進はこの意味で重要になると考えられます。）

## 3) 新しい市場開拓の視点

6次産業化の実需者とつながる販路拡大は、単純な市場対応では成り立たず、顔の見える実需者との契約的取引、あるいは市場原理に対抗して行くようなフェア・トレード手法や、6次産業化事業展開に広く参画（投資と実需につながる）できる地域レベルのファンダメンタルな手法の展開が期待されます。そこでは生産者と実需者とのネットワークが図れるなど新しい市場対応の形が生まれてくると考えられます。

6次産業化で開発された商品には、単なるおいしいモノとしての食べ物だけでなく一緒に情報伝達の役割を演じたり、同時に人間関係をつなぎ、心を豊かにし満足させる価値を持つような役割が期待されます。そうすると6次産業化は時に非経済的な理念や目標に応える場面も出てきます。そこでは“価格”競争というより“価値”に基づく競争によって開発新商品等が流通、循環される市場が想定されるのではないのでしょうか。

この様な価値の評価でも経済が動きだすならば、8. 6次産業化への経営改善戦略の5) で述べる「農業の業態革命」へ農村・農業が動き出すのではないかと期待をしています。

そして、この方向への動きは新たな多様なネットワーク化により、より進化して行くことが大切ではないかと思われます。具体的にはいくつかの動きが見られます。

## 6. 販路対策の実態

以上のように経営改善のために6次産業化に取り組んでいます。一番苦勞している点であり重要になっているのが販路対策であります。そこで次に、栃木県の認定者を中心にして6次産業化に取り組む人達が「販路対策」についてどう取り組んでいるのか実態を紹介したいと思います。

販路対策① 自宅や地域の一般的直売所を活用する販売方法 <スライド 34>

販路対策② 各地の道の駅、スーパー、デパートの直売コーナー <スライド 35、36>

販路対策③ 自ら市街地に直営店を開設 <スライド 37>

販路対策④ ゴルフ場玄関先で地元商品コーナー、レストランでの地元食材品提供  
<スライド 38>

販路対策⑤ 県内での商談会への出展 <スライド 39>

販路対策⑥ 県庁前広場、玄関で定期的な市場の開設へ出店 <スライド 40>

販路対策⑦ 県庁玄関で定期的なイベント直売へ出店 <スライド 41>

販路対策⑧ 県内各地で商品開発や実需者と交流会開催 <スライド 42>

販路対策⑨ 東京での商談会に出展（東京都の展示場：ビックサイト） <スライド 43>

販路対策⑩ 東京都内の栃木県のアンテナショップに出展（東京スカイツリー街）  
<スライド 44>

販路対策⑪ 各種商談会：イベント会場でバイヤーとの商談会に参加 <スライド 45>

販路対策⑫ ホテルのシェフと地元特産品を使った商品づくり交流会参加 <スライド 46>

## 7. 6次産業化への期待

（1）農林漁業・農山漁村にある「かけがえのない価値」、「はかり知れない価値」を発掘するセンスと行動力のある農林漁業者の誕生。

（2）現状の課題を乗り越えて、新たな生産の改善、加工等の導入、流通対応、観光への取り組みなどにより、新ビジネスや新市場の創設。

（3）従来の価格競争から価値競争へと転換して行くけん引力となる。

（4）従来の流れにこだわらない多様な社会システムが生まれ、生産者、実需者（消費者）の相互にメリットが生まれる食文化の向上につながる。

## 8. 6次産業化への経営改善戦略

### 1) 経営ビジョンの戦略が必要

国の6次産業化の目標は農業の食品産業化であります。しかしこれを全て否定するものではありませんが、現実の農村で期待されているのは6次産業化手法を導入した経営改善による新しい

農業経営像の組立であると考えます。分かり易い表現を採れば、広く使われている「強い小農づくり」とマッチする姿です。従来の産業化の論理を農業に導入するのではなく、小規模家族経営体であっても、農企業として成り立つ経営ビジョンをたてた取り組みをスタートさせることであると考えます。

## 2) 経営や地域の資源管理の見直しと発見

6次産業化認定事業体の小白井農園(N0.15)では収穫後半に選果場でボツになる膨大な市場規格外品が生産され戻されています。多くの同業者はこれを廃棄処分しています。当該農家のトマトは味が良く近所の知人が低価格で購入にやって来て処分しています。これをジュースやピューレにし販売することにより、より多くの収益に繋がりこの農園の生産力の向上に繋げ始めています。小さな経営改善であります。農村の現場には同じような事例が多数見られます。

また、農村の景観、環境等の地域資源は非市場的であります。地域全体の宝でありこれを経済的メリットにつなげる6次産業化に繋げないか、昔から地域のリーダーは苦勞してきました。国の事業で一部日の目を見始めたが萎みつつあります。この非市場的価値を何とか見える化出来ないか戦略として取り入れたいものです。

## 3) 既存流通(市場)を見直す原動力となる

6次化認定事業体の鈴木農園(N0.11)は約60haから生産された玄そばを低温貯蔵し、全国の約200のそば店舗から注文を受けた後にそば粉を挽きダイレクトに提供しています。(有)川田農園(N0.25)は10haの圃場に180種類の野菜を生産し、都内を中心に約140店舗のレストランの冷蔵庫に週3回夜間に届けています。市場流通が良くないと言うのではなく、この様な多様な流通により消費者にその農産物、加工品の価値が評価されるような形で結ばれています。両者が満足し価値が上昇し食文化の向上につながる流通が行われています。既存の流通を見直す原動力となりたいです。

## 4) 個別及び組織(地域)のネットワーク化

6次化認定事業体の(有)那須高原今牧場(N0.1)のチーズ部門担当の高橋ご夫妻は本州第一の酪農地帯でチーズの製造販売を開始しました。チーズは大手企業が大部分の販売シェアを持ち、最近、農業者が開始し大手にはできない隙間で北海道の酪農家がガッチリシェアを占める中奮闘しています。後発地で個別経営で始めるには限界があります。しかし、那須地域でチーズ作りを始めた農家、加工業者、販売業者、関係事業者等では「那須ナチュラルチーズ研究会」を立ち上げ、大手企業が出来ない、先進地域に負けない産地を地域ぐるみで作ろうとネットワークを立ち上げ動き出しました。

また、県下では3~5人の農業の同業者、異業者等と研究会や販売組織をスタートさせ小さな活動ですが開始しています。地域の中でヒトと地域をつなげ、大手企業には難しい時間や手間をかけて活動すれば新しい市場は生まれて来るものと信じ取り組んでいるものです。そういう所にヒト・地域主体のオープン・ネットワークは生まれてきて、2次、3次産業にない新しい産業に進化してゆくのではないかと思います。

## 5) 農業・農村の総合価値を高め農業を「意識産業化」する

関東では「農業とお天気は西から変わる」と言われてきました。このため私は常に西の動きに注目しています。最近、大阪の「類設計事務所（職員5百人程度）」を持つ類グループが類農園（丸一浩氏が代表）という農業に進出し活動している事例に注目しています。そこでのポリシーに関心があります。それは次のようなものです。

「農業の6次産業化は農産物の生産だけではなく、加工品の開発、製造から販売まで農業者自らが行う、新たな農業の形態を推進する「農業の業態革命」だと考えると様々なアイデアが沸いてくるのではないかと思う。本質的には「モノ」を越えて「意識」を創造する農業、生産から流通、販売まで全ての過程を包括する農業、生産者と消費者をネットワーク化し、お互いにコラボレーションする農業、そんな新しい農業を創造していくよう思う。」

というポリシーを持った会社であります。特別な事をしているわけではありませんが、6次産業化の次の姿を6次産業化に取り組みながら考えてのことです。注目しています。

## 引用・参考文献

- [1]今村奈良臣『地域に活力を生む農業の6次産業化』財21世紀村づくり塾、1998年。
- [2]小林俊夫『栃木県における農業の6次産業化について』“農業”1571号大日本農会、2013年。
- [3]小林俊夫『韓国への4日間』栃木6次産業化ポータルセンター、2015年。
- [4]高橋信正『「農」の付加価値を高める六次産業化の実践』筑波書房、2013年。
- [5]八木洋憲他『農業経営学の現代的眺望』日本経済評論社、2014年。
- [6]村田泰夫『攻めの保護農政』農林統計協会、2011年。
- [7]三宅秀道『新しい市場のつくり方』東洋経済新報社、2012年。
- [8]辻村英之『農業を買い支える仕組み』太田出版、2013年。
- [9]田村正紀『バリュー消費』日本経済新聞社、2006年。
- [10]岡田豊『地域活性化ビジネス』東洋経済新報社、2013年。
- [11]室屋有宏『地域からの六次産業化』創森社、2014年。
- [12]藻谷浩介『里山資本主義』角川書店、2013年。



## 6次産業化の実態と就農・経営継承に及ぼす影響と課題 (そこでのネットワークにも注目して)

2015年7月30日  
近畿中国四国農業試験研究推進会議  
営農推進部会問題別研究会

栃木6次産業化サポートセンター 小林俊夫

1

## I. 6次産業化の実態(確認事項)

### ①国における施策の概要

1. はじめに
  - 1) 6次産業化が施策的に出た背景・経過
    - ① 2008年7月から「農商工等連携促進法」施行
    - ② 2011年3月から「6次産業化法」施行
  - 2) 6次産業化(・地産地消)法の柱
    1. 「6次産業化」に関する部分:(法第2章)
 

地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等
    2. 「地産地消に関する部分:(法第3章)
 

地域の農林水産物の利用促進等

2

### ②. 法に基づく支援施策の展開 (国の基本的な支援の柱)

1. 基幹対策の柱  
6次産業化サポートセンターのプランナーによる事業支援
2. 市場拡大対策の柱  
国内市場の活性化、海外市場開拓の推進
3. 関連対策の柱
  - ①農林漁業者の6次産業化事業支援、②制度融資支援、③集落交流支援、④研究開発推進
4. 農林漁業成長ファンド  
補助金や融資制度に「出資」という新手法を導入

3

### ③. 国における6次産業化の推進 (支援体制)

- 1: 2011年度・2012年度(国が全てを担当)  
各県に民間を原則とする6次産業化サポートセンターを公募で設置、プランナーを配置し農林漁業者の事業化支援。国で指導者研修、資料整理
2. 2013年度(全国段階、県段階に分け連携活動)
  - ①全国段階に中央サポートセンター・プランナー整備  
人材育成研修、優良事例収集・分析、セミナー開催
  - ②交付金で県の創意工夫で推進体制を整備  
支援組織整備、指導者設置、県交付金事業

4

### ④. 国における6次産業化推進の柱 (認定制度)

- 1: 総合化事業計画認定制度の推進(目玉事業)
  - ①農林漁業者が6次産業化に取り組む事業計画作成・実施・フォローアップのソフト面の指導・支援
  - ②事業計画推進上で融資、補助、出資で支援
2. 総合化事業計画認定状況(2015年6月現在)
  - ①当初、1000件の認定を目標、2100件を認定。
  - ②加工・直売・レストランで98%。農畜産物が9割超える。野菜と果樹が半分。

5

### ⑤ 国における6次産業化認定状況 (2015/06現在)①

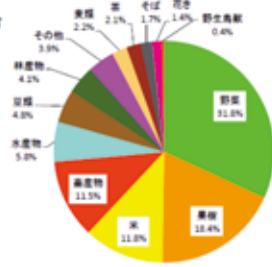
地域	総合化事業計画の認定件数	3%農畜産物関係	3%林産物関係	3%水産物関係	研究開発・成果利用事業計画の認定件数
北海道	117	109	4	4	1
東北	330	300	11	19	4
関東	348	316	14	18	12
北陸	104	99	1	4	1
東海	181	155	14	12	0
近畿	364	333	11	20	2
中国四国	238	189	11	38	3
九州	364	298	26	40	3
沖縄	54	50	1	3	0
合計	2,100	1,849	93	158	28

6

## ⑥ 国における6次産業化認定状況 (2015/06現在) ②

総合化事業計画の事業内容の割合 (%)

事業内容	割合 (%)
加工	19.9
直売	2.6
輸出	0.4
レストラン	0.1
加工・直売	68.9
加工・直売・レストラン	6.5
加工・直売・輸出	1.6



7

## II-① 栃木県における6次産業化総合化事業計画認定事業体実態

栃木県における6次産業化総合化事業計画認定事業体実態(事業内容別・19年度)

事業体名	所在地	事業内容	認定日	位置付け	主導者	販路	17年度	18年度
1. 畜産加工等	那須町	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2015年12月	導入	後継者	直売	○	○
2. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
3. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
4. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
5. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
6. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
7. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
8. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
9. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
10. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
11. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
12. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
13. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
14. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
15. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
16. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
17. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
18. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
19. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
20. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
21. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
22. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
23. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
24. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
25. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
26. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
27. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
28. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
29. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
30. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
31. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
32. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
33. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
34. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○
35. 畜産加工等	宇都宮市	豚肉・鶏肉を原料とした加工食品の製造・販売	2016年1月	転換	経営者①	直売	○	○

8

## II-②. 栃木県の認定事業体に見た6次産業化のタイプ

1. 企業的な経営に見られるタイプ
2. 家族経営に見られるタイプ
3. 農外から進出の農業生産法人等によるタイプ
4. 集落営農、農村女性起業等組織的活動タイプ
5. 農業協同組合に見られるタイプ

9

## II-③タイプ別に見た特徴・課題 ① 企業の経営体に見られるタイプ

栃木県における6次産業化総合化事業計画認定事業体(企業の経営タイプ:事業内容・特徴)

事業体名	所在地	事業内容	位置付け	主導者	販路
1. 那須高原今牧場	那須町	豚肉・牛乳を使用したチーズ商品開発・製造・販売	導入	後継者	直売
2. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
3. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
4. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
5. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
6. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
7. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
8. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
9. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
10. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
11. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
12. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
13. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
14. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
15. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
16. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
17. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
18. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
19. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
20. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
21. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
22. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
23. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
24. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
25. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
26. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
27. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
28. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
29. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
30. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
31. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
32. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
33. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
34. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売
35. 養鶏農場	宇都宮市	米粉加工品の商品開発・製造・販売	転換	経営者①	直売

注1: 事業体区分は①企業的(農業)、②家族的(農業)、農外(から参入)の意味。  
注2: 位置付けについて、導入は部門導入的な位置付け、転換は経営転換的な位置付け。  
注3: 主導者は6次産業化推進の区分である。基本的に経営者、後継者、両者の担別区分。  
注4: エリアは概ねの販路エリアの区分で、県外までの広域、○県内域、△周辺域。

10

## 企業のタイプ① (有)那須高原今牧場



11

## (有)今牧場チーズ工房・開発商品、飼育山羊



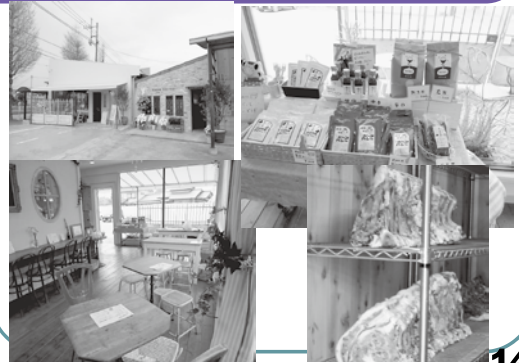
12

企業のタイプ② (株)前田牧場:後継者取材対応、牛舎前で



13

(株)前田牧場ミートショップ・ファーマーズカフェ(内部)、開発商品



14

企業タイプ③ (有)星種豚場:レストラン  
精肉販売・デュロック種豚・開発ハム



15

Ⅱ-③タイプ別に見た特徴・課題  
②家族経営体に見られるタイプ

栃木県における6次産業化総合化事業計画認定事業体(家族経営タイプ:事業内容・特徴)

事業体名	所在地	事業内容	位置付け	主導者	販路E/F
4.加藤農園	矢板市	りんご等を活用したフルーツジャム製造・販売	導入	協 賛	△
10.ふかさわ農園	大田原市	なしを使用した万能たれの商品開発・製造・販売	導入	経営者①	△
13.坂本農園	栃木市	地元産100%活用/餅+おこわの商品製造・販売	転換	経営者①	△
14.岩村農園	那珂川町	大豆を利用した味噌・豆腐の製造・販売	導入	経営者①	△
15.小白井農園	大田原市	トマトピューレの製造・販売	導入	経営者①	△
16.金田農園	芳賀町	既熟ひき肉を使った地産肉ソーセージの商品開発・製造・販売	転換	協賛者	○
18.奥田農園	大田原市	ブルーベリー糖漬梅干し取り販売・ジャムの製造・販売	導入	経営者①	△
19.大野果樹園	那須烏山市	なしと人参を使った漬けタレドレッシングの開発・製造・販売	導入	後継者	△
24.熊鷹原ファーム	小山市	イチゴスイーツ商品開発・製造・販売	導入	経営者②	△
29.野口いちご園	真岡市	いちごミルクのものとの商品開発・製造・販売	導入	後継者	△
34.小林一夫ぶどう園	栃木市	にぼりぶどうジュースの商品開発・製造・販売	導入	後継者	△

注1: 事業体区分は①企業的(農家)、②家族的(農家)、農外(から参入)の意味。  
注2: 位置付けについて、導入は部門導入的な位置付け、転換は経営転換的な位置付け。  
注3: 主導者は6次産業化主導の区分である。基本的に経営者、後継者、両者の協働の3区分。  
経営者①は経営者のみの事業体である。経営者②は後継者のいる事業体。  
注4: エリアは概ねの販路エリアの区分で、口県外までの広域、○県内地域、△周辺地域。

16

家族経営タイプ① 平山農園:米粉  
パン加工所、パン製造風景



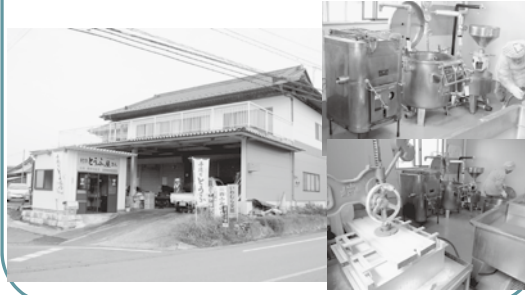
17

家族経営タイプ② 加藤農園:  
直売所・加工所・開発商品(ジャム)



18

家族経営タイプ③ 岩村農園:豆腐  
直売所・加工所内の機器



19

家族経営タイプ④ 坂本農園:各種  
開発商品・加工所の前で坂本夫妻



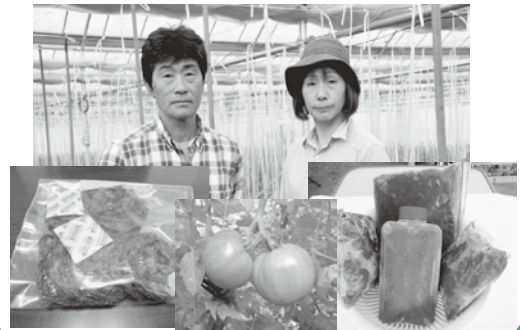
20

家族経営タイプ⑤ ふかさわ梨園:  
加工所 開発商品の万能たれ



21

家族経営タイプ⑥ 小白井農園:開発  
商品のトマトピューレ等



22

Ⅱ-③タイプ別に見た特徴・課題  
④農外から・⑤組織・⑥農協タイプ

栃木県における6次産業化総合事業計画認定事業者(農外から・組織的・農協タイプ:事業内容・特徴)

事業者名	所在地	事業内容	事業者区分	位置付け	主導者	販路タイプ
15.この里湯本農場	小山市	いちご小売を利用した商品開発・製造・販売	農外から	転換	経営者②	□
6.戸崎農園	壬生町	さつまいもアイスクリームの製造・販売	農外から	導入	信託	○
8.岩倉ファーム研究会	宇都宮市	野菜スムージー開発とインショップ販売	農外から	導入	経営者①	△
20.5月の森フルーバー	佐野市	ハーブを原料としたドリンクの商品開発・製造・販売	農外から	導入	経営者①	□
21.2ファーム(株)	宇都宮市	焼き鳥のたれなど都府県産品の製造・販売	農外から	導入	経営者	□
22.南工コ山本	小山市	香り黒米もちの加工品、焼き芋「ワグ」開発・製造・販売	農外から	転換	経営者①	□
28.南かっぺ	矢板市	いちごの移動機み取り及び製造・販売	農外から	導入	—	△
33.社団法人リステル	野木町	綿の活用物の「ハグ」開発・製造・販売	農外から	導入	—	△
7.林農産加工組合	茂木町	地域農産物を活用した各種商品開発・製造・販売	組織的	転換	—	△
23.そばの里まき	茂木町	そば無炭酸レシム茶、そば炭酸の商品開発・製造・販売	組織的	導入	—	○
12.栃毛産農協同組合	足利市	パンジシムルタ、ヨーグルトの商品開発・製造・販売	農協	導入	—	○

注1.事業者区分は①企業の(農家)、②家族的(農家)、農外から(個人)の区分。  
注2.位置付けについては部門導入的位置付け、転換後経営転換的位置付け。  
注3.主導者は6次産業化主導の区分である。基本的には経営者、後継者、両者の協議の3区分。  
経営者①は経営者のみの事業者である。経営者②は後継者のいる事業者。  
注4.エリアは県内の販路エリアの区分で、□県外までの広域、○県内全域、△周辺地域。

23

企業進出タイプ① 農業生産法人  
有いちごの里湯本農場



24

企業進出タイプ② 農業生産法人  
ラファーム(株):焼き鳥販売車、圃場



25

企業進出タイプ③ 農業生産法人  
(株)和みの村:本業の車、甘藷圃場



26

組織化タイプ① 林農産加工合同会社  
(集落営農起業体):開発商品等



27

組織化タイプ② 那須の食レストラン  
(農村女性起業体)



28

農業協同組合タイプ 両毛酪農組合:  
プランナーと商品開発検討、開発商品



29

Ⅲ. 6次産業化取り組みの特徴

1. 農林漁業の基本である生産物は、他に比較してこだわりを持った一流品生産に努めている。
2. この一流生産物を加工等へと繋ぎ価値ある新商品等開発に努めている。
3. その商品等は、農山漁村の地域、生産条件の背景、環境を活かした物語やこだわりを持った生産物、商品となっている。
4. 販路は、不特定多数の実需者を対象ではなく、明確なターゲットを意識したマーケット戦略を持っている。
5. 厳しい経営展開を切り開く意思と夢を忘れない姿勢が見られる。

30

#### IV-① 6次産業化が就農・経営継承に与える影響 (多角化視点)

1. 新規部門導入的な多角化の動き  
新商品開発・直接販路拡大
  - ① 加藤農園の場合 (りんご経営)
  - ② 鈴木農園の場合 (そば経営)
2. 経営転換的な多角化の動き  
直売所・レストランの開設
  - ① (有)那須高原今牧場 (酪農経営)
  - ② (有)星種豚場 (種豚経営)
  - ③ (株)前田牧場 (乳雄肥育経営)

31

#### IV-② 6次産業化が就農・経営継承に与える影響 (主導タイプ視点)

1. 経営者主導タイプ
  - ① 鈴木農園の場合 (そば経営)
  - ② (株)篠原ファーム (いちご経営)
2. 後継者主導タイプ
  - ① (有)那須高原今牧場 (酪農経営)
  - ② (株)前田牧場 (乳雄肥育経営)
3. 経営主・後継者の協働タイプ
  - ① 加藤農園 (りんご経営)
  - ② (有)星種豚場 (種豚経営)

32

#### V. 6次産業化による経営改善の課題・方向

1. これまでの経営改善上での課題  
規模、技術、コスト問題をクロスさせどう解いて行くかであった。
2. 6次化により新たな課題の発生  
流通(販路)面に関する課題の追加
  - ① 新たな販路拡大の視点
  - ② 新しい市場づくりの視点
3. 課題解決の方向: 新たな経営の組立

33

#### 販路対策① 直売所風景 左:旧式 右:現在の一般的、下:販売棚



34

#### 販路対策② 道の駅(宇都宮市:ろまんちっく村)



35

#### 道の駅、スーパー、デパートでの店頭



36

販路対策③ 認定事業体の米粉パン販売店(市街地に出店事例)



37

販路対策④ ゴルフ場における直売、レストランでの地元商品販売風景



38

販路対策⑤ 県内での商談会への参加風景(加藤農園夫妻)



39

販路対策⑥ 県庁広場で定期的な市場の開催(株前田牧場ブース)



40

販売対策⑦ 県庁玄関での県内ジェラード販売



41

販路対策⑧ 県内各地で開発商品を囲み消費者者との交流会を開催



42

販路対策⑨ 東京での商談会に参加(東京ビックサイト栃木県コーナー)



43

販路対策⑩ 東京スカイツリー街にある栃木県のアンテナショップ



44

販路対策⑪ 各種バイヤーと商談



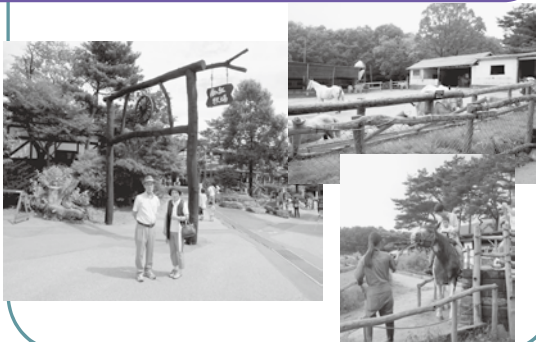
45

販路対策⑫ ホテルのシェフと地元特産品を使った商品づくり交流会



46

観光農業: 農家から観光牧場に変身したモデル農場(南ヶ丘牧場)



47

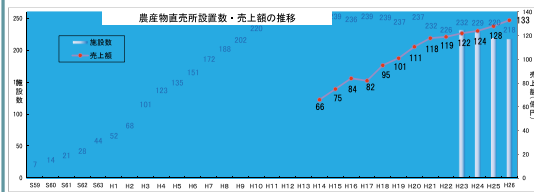
県内の企業(株トヨタ)では農家へ利用を解放している加工所もある



48

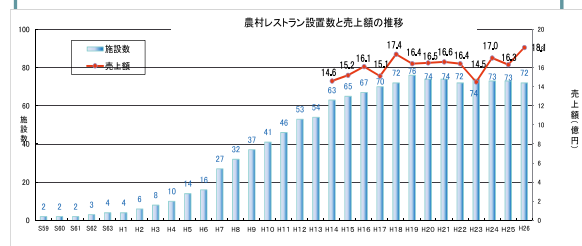


## VI. 流通対応の農産物直売所数 売り上げ額の推移(栃木県)



49

## VII. 流通対応の農村レストラン設置数 売り上げ額の推移(栃木県)



50

## VIII-①. 経営改善のための新たな ネットワークの構築(生産者間)

- 生産者グループのネットワーク事例
  - 酪農経営に見られるネットワーク  
那須ナチュラルチーズ研究会
  - 果樹経営に見られるネットワーク事例
    - りんご経営
    - ブルーベリー経営
  - 異経営・異業者間に見られるネットワーク事例
    - カシュナーレ(梨・いちご等の共同販売活動)
    - とちぎ農産加工研究会(果樹・野菜・加工業者)
    - とちぎ農業ネットワーク(果樹・印刷業者)

51

## VIII-②. 経営改善のための新たな ネットワークの構築(実需者間)

- 実需者との連携型ネットワーク事例
  - そば経営に見られる事例  
鈴木農園(そば約60ha栽培)が全国の約200店舗のそば店にそば粉をダイレクトに提供。
  - 野菜経営に見られる事例  
(有)川田農園(約180種の野菜生産)が首都圏の約140店のレストラン等へダイレクトに野菜提供。

52

## VIII-③. 経営改善のための新たな ネットワークの構築(地域振興)

- 地域振興型ネットワーク事例
  - 那須地方の「食・農・観光」連携ネットワーク  
「なすとらん倶楽部」の那須の食(なす弁)提供  
(那須高原にあるレストラン8店舗共通メニュー)
  - 公的機関が支援推進するネットワーク事例
    - 栃木県(とちぎ食の街道づくり)
    - 宇都宮市(アグリネットワーク事業)
    - 矢板市(やいたブランド認証事業)
    - 小山市(おやまアグリビジネス創出事業)

53

## IX. 栃木県としての推進対応 「とちぎ食の街道づくり」の概要



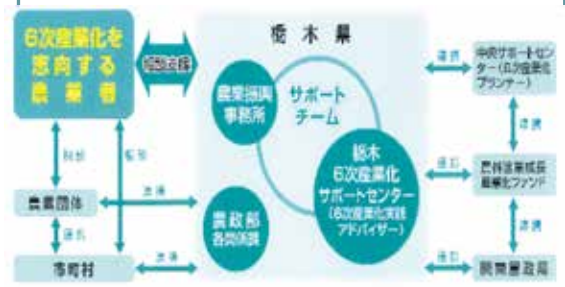
54

### X-①. 6次産業化の担い手確保・育成・起業後の経営運営のあり方

1. 6次産業化の担い手の確保  
対象事業体の把握、組織的な活動
2. 6次産業化の担い手の育成  
カウンセラー的手法で継続的な支援
3. 起業後の経営運営のあり方
  - ①経営改善での位置づけ、目標の明確化
  - ②ネットワーク化による新たな経営運営構築

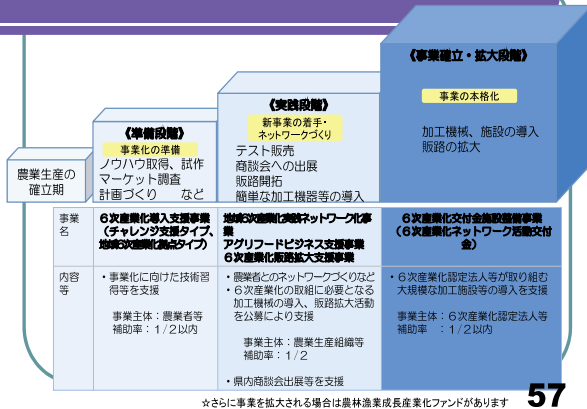
55

### X-②. 6次産業化の担い手確保・育成・運営支援：栃木県のフロー図



56

### X-③. 発展段階を考えた支援体系



57

### X④. 6次産業化実践アドバイザー（平成27年度・栃木県）

氏名	所属	担当	担当地域	担当内容	担当期間
山本 隆夫	栃木県庁	6次産業化実践アドバイザー	宇都宮市	6次産業化実践アドバイザー業務	平成27年度
山本 隆夫	栃木県庁	6次産業化実践アドバイザー	宇都宮市	6次産業化実践アドバイザー業務	平成27年度
山本 隆夫	栃木県庁	6次産業化実践アドバイザー	宇都宮市	6次産業化実践アドバイザー業務	平成27年度
山本 隆夫	栃木県庁	6次産業化実践アドバイザー	宇都宮市	6次産業化実践アドバイザー業務	平成27年度
山本 隆夫	栃木県庁	6次産業化実践アドバイザー	宇都宮市	6次産業化実践アドバイザー業務	平成27年度
山本 隆夫	栃木県庁	6次産業化実践アドバイザー	宇都宮市	6次産業化実践アドバイザー業務	平成27年度
山本 隆夫	栃木県庁	6次産業化実践アドバイザー	宇都宮市	6次産業化実践アドバイザー業務	平成27年度
山本 隆夫	栃木県庁	6次産業化実践アドバイザー	宇都宮市	6次産業化実践アドバイザー業務	平成27年度
山本 隆夫	栃木県庁	6次産業化実践アドバイザー	宇都宮市	6次産業化実践アドバイザー業務	平成27年度
山本 隆夫	栃木県庁	6次産業化実践アドバイザー	宇都宮市	6次産業化実践アドバイザー業務	平成27年度

58

### X-⑤. 担い手確保：6次産業化実践塾（商品開発の研究に取組む）



59

### XI. 6次産業化への期待

1. 農林漁業・農山漁村にある「かけ替えのない価値」、「はかり知れない価値」を発掘するセンスと行動力のある農林漁業担い手の確保。
2. 現状の課題を乗り越えた新たな生産の改善、加工等の導入、流通対応、観光への取組み等、新しいビジネスや新市場の創設。
3. 従来の価格競争から価値競争導入へ転換して行く農業社会の成立。
4. 従来の流れにこだわらない多様な社会システムが生まれ、生産者、実需者（消費者）の相互交流による食文化の向上への貢献。
5. 今後の経営改善、経営発展を考える重要な位置付けになる6次産業化手法の定着。業態革命（意識生産の農業）へ繋がる発展。

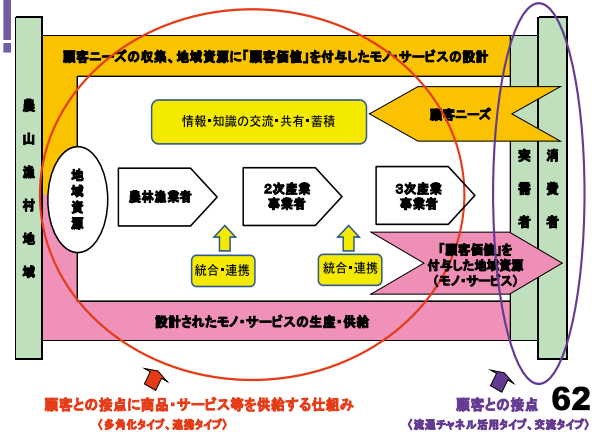
60

## XII. 6次産業化への経営改善戦略

1. 新たな経営ビジョン戦略が必要
2. 経営や地域の資源管理の見直し・発見
3. 既存流通(市場)を見直す原動力となる
4. 個別及び組織(地域)のネットワーク化  
ヒト・地域が主体となるオープンネットワーク
5. 農業・農村の総合価値を意識産業化へ  
ヒト・モノ・サービスを自然の中で組立

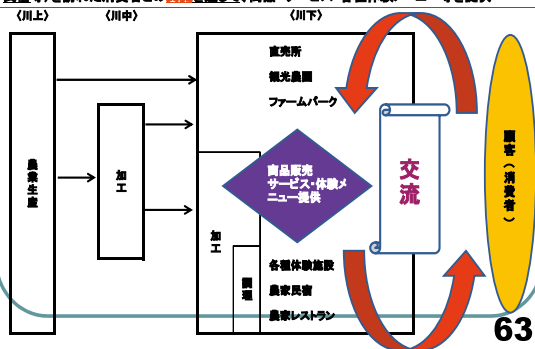
61

### 参考:6次産業化取組の概念図(原図:小林茂典氏)



### 参考:交流タイプのイメージ(原図:小林茂典氏)

・地域の多様な施設(直売所、農家レストラン、観光農園、ファームパーク、各種体験施設、農家民宿等)を訪れた消費者との交流を通して、商品・サービス・各種体験メニュー等を提供



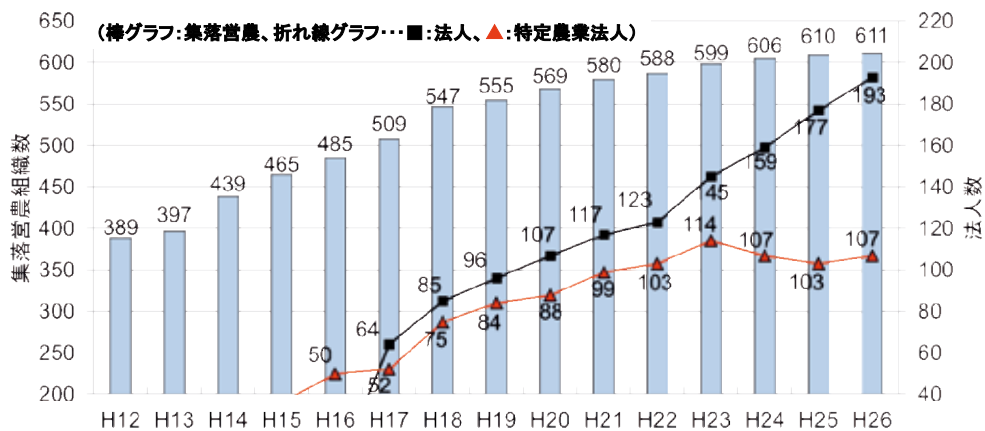


# 島根県の集落営農法人における 人材確保の現状と課題

島根県農業技術センター  
山本善久・竹山孝治

## 1. 島根県の集落営農の概況

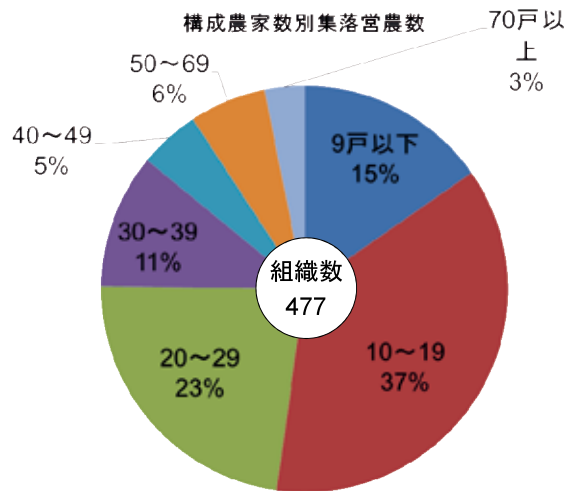
■ 2015年3月時点で、集落営農組織数は 611組織  
うち、法人数が193法人、特定農業法人が107法人



資料:島根県農業経営課

# 1. 島根県の集落営農の概況

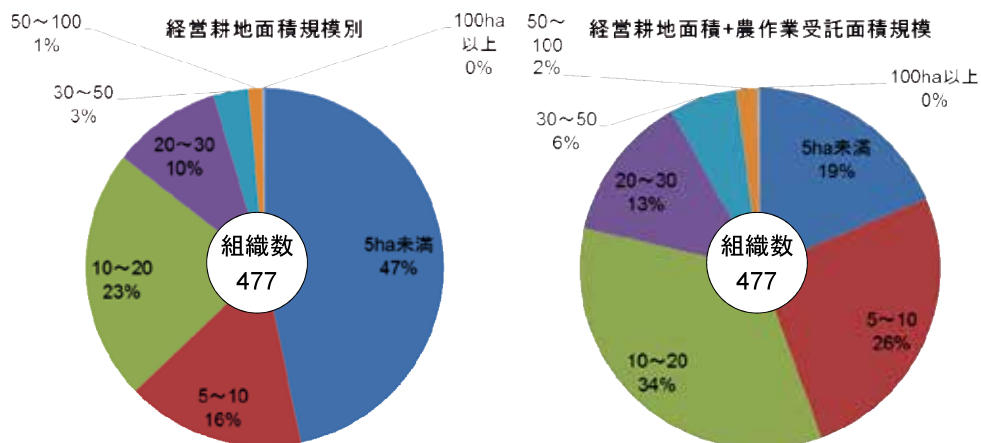
## ■ 集落営農組織の半数が19戸以下で構成されている



資料：集落営農実態調査結果（平成25年2月）

# 1. 島根県の集落営農の概況

## ■ 零細集落営農組織が大半を占めるとともに、他集落への出作（作業受託）を実施

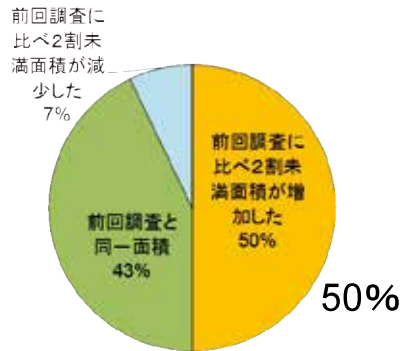


集落営農実態調査結果（平成25年2月）

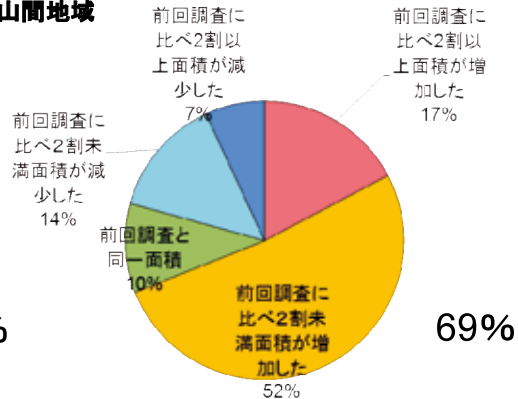
# 1. 島根県の集落営農の概況

## 農地の集積状況(農地集積に関するアンケート調査結果)

### 平坦地域



### 中山間地域

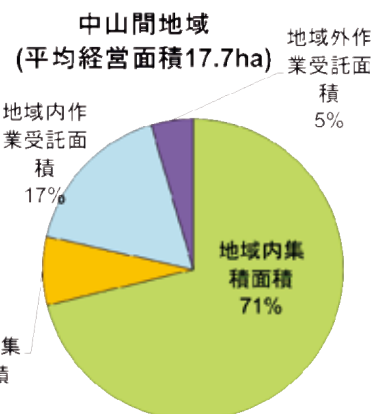
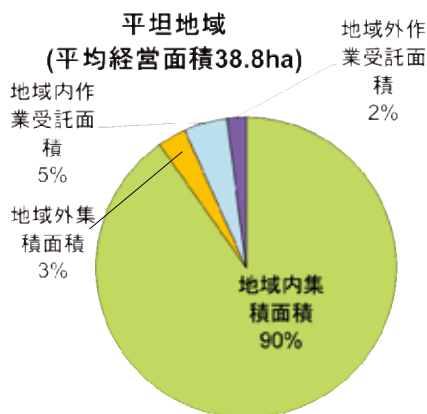


資料: 島根県農業経営課(平成26年9月)

注: サンプル数は、43法人(平坦地域14、中山間地域29)

注: 前は、平成24年比較

# 1. 島根県の集落営農の概況



サンプル数: 35

サンプル数: 81

資料: 島根県農業経営課(平成26年9月)

# 1. 島根県の集落営農の概況

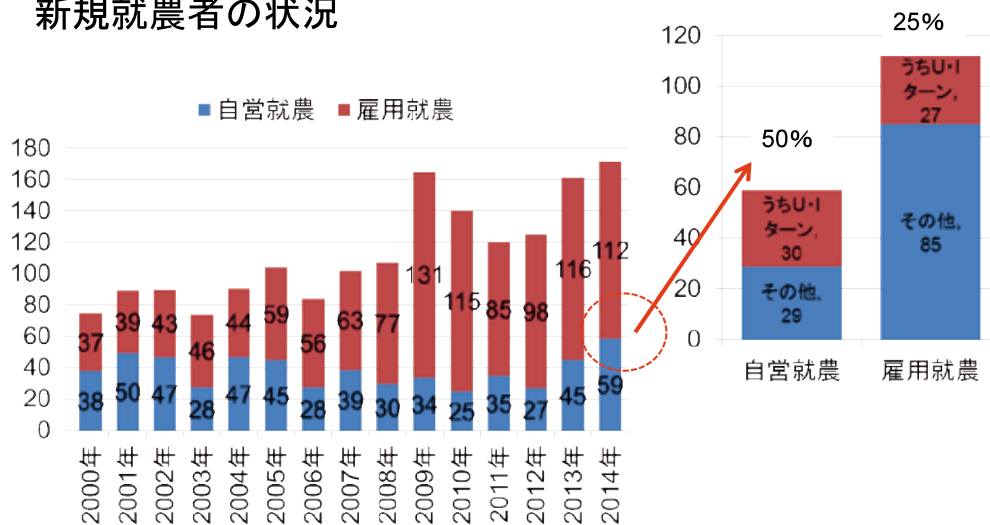
- 零細かつ、高齢化が進む集落営農組織にあって、一部組織では集落外の農地の利用権設定や作業受託により経営耕地面積は拡大傾向にある
- ただし、それら組織も高齢化が着実に進行しており、経営の安定化のためには人材確保が大きな課題となっている

		H26調査	H24調査
組織数		116	66
構成員数	平均	32	29
	最大	252	136
	最小	2	2
構成員平均年齢	平均	63	62.5
	最高	78	73
	最低	48	45

資料：島根県農業経営課

# 2. 新たな人材の受け入れ状況

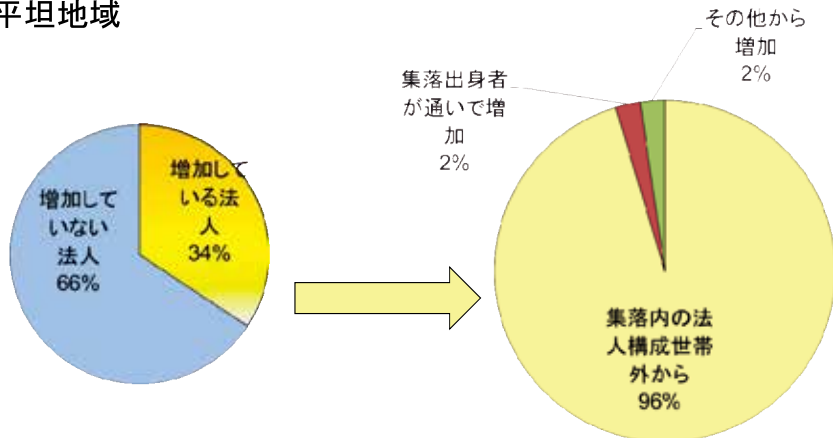
## 新規就農者の状況



資料：島根県農業経営課

## 2. 新たな人材の受け入れ状況

### 平坦地域

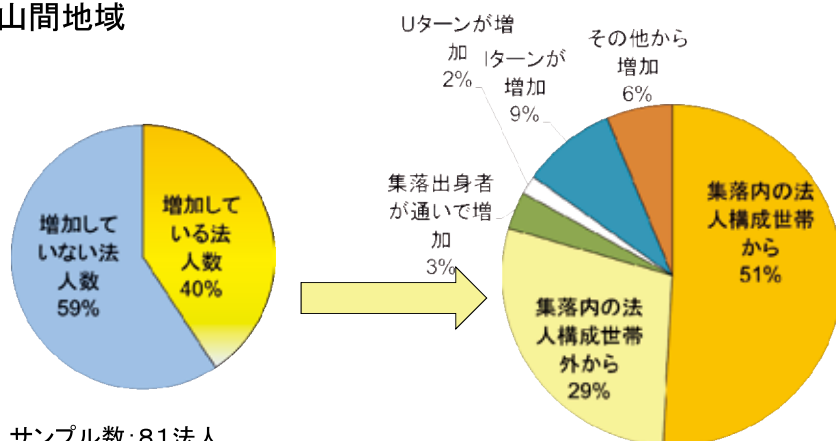


サンプル数: 35法人

資料: 島根県農業経営課

## 2. 新たな人材の受け入れ状況

### 中山間地域



サンプル数: 81法人

資料: 島根県農業経営課調べ



### 3. 島根県における施策動向と研究方向

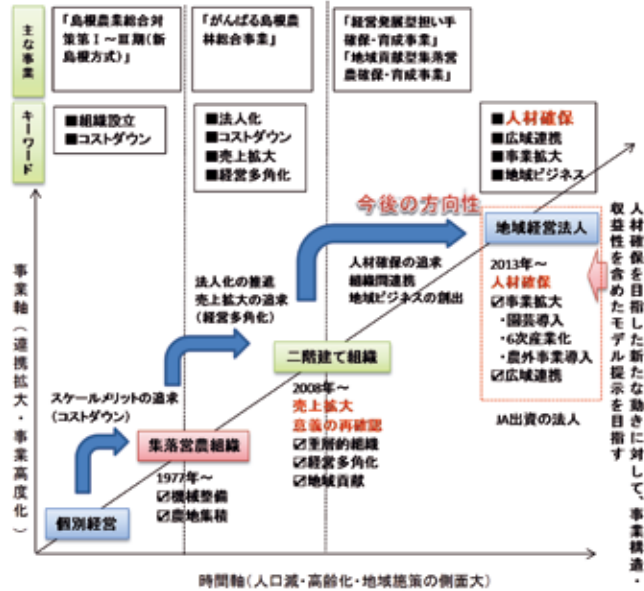


図 島根県における集落営農をめぐる動き（模式図）

### 4. 研究の目的（課題の背景）

■ 県内の集落営農組織では、構成員の高齢化の進行（構成員の平均年齢62.5歳）に伴って新たな人材確保が大きな課題となっている。

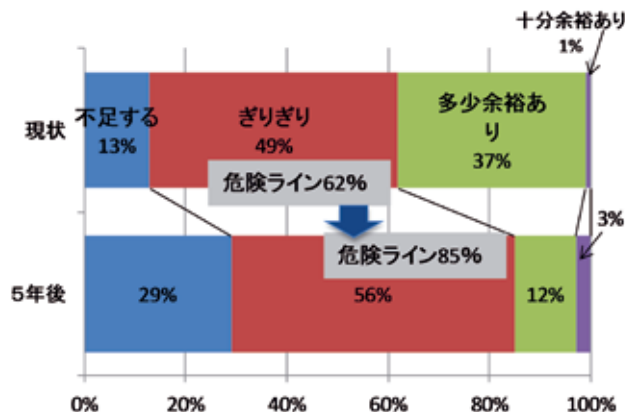


図 集落営農組織における労働力確保の現状と5年後の姿  
資料：島根県農業経営課（2012年調査結果）、調査法人66法人

## 4. 研究の目的(課題の背景)

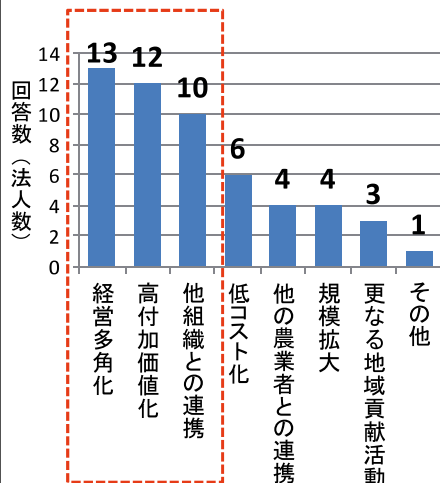


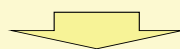
図 集落営農組織が考える今後必要な取り組みとは？

こうした中で・・・

■法人の多くは、**経営多角化、高付加価値化、他組織との連携**の取り組みを模索している(図)。

ただし、以前とは、経営多角化、高付加価値化に取り組む意義が異なる

■**余剰人員の有効活用**  
(季節的労働、労賃少)



■**地域・法人経営を担う人材確保**

■**定住促進**

(周年労働、生活のできる所得確保)

## 5. 研究課題の設定

■第一に、各法人における人材の受入形態に着目し、3形態に類型化を行った。そして・・・

- ①形態別にみた受入実態を整理する。
- ②共通項や各形態の特徴を抽出する。
- ③受入形態の規定要因と今後の課題を考察する。

[人材受け入れ形態] ※実態を加味して類型化

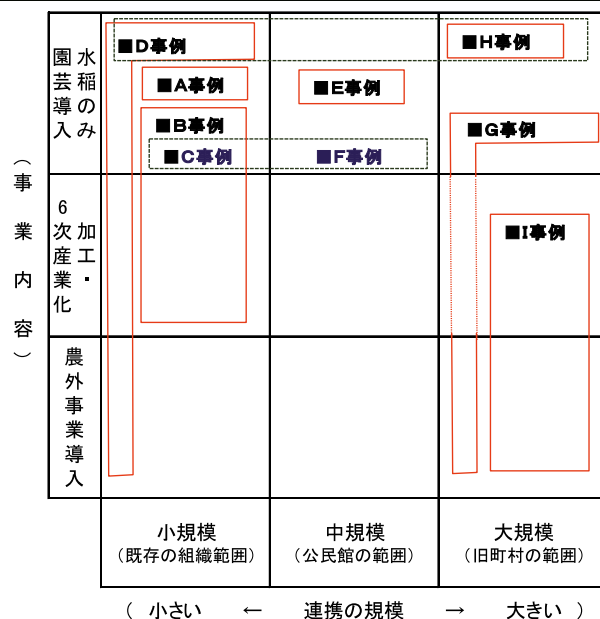
- ①**自営就農支援型** 1事例
- ②**半農半X型(農業+αの職業)** 2事例
- ③**完全雇用型** 1事例

## 5. 研究課題の設定

■ 第二に、組織間連携に取り組む **中規模連携組織2組織** と **大規模連携組織3組織** を事例に取り上げ、組織概要と新規就農者受入状況・今後の展開方向について整理する。

なお、組織概要については、① **連携規模**、② **構成組織**、③ **連携内容** の3点について整理し、新規就農者受入状況と今後の展開方向については、① **新規就農者の概況**、② **賃金**、③ **人材受入方法**、④ **現状の課題と対応方法**、⑤ **今後の展開方向** の5点について整理する。

## 5. 研究課題の設定



## 6. 事例概要①

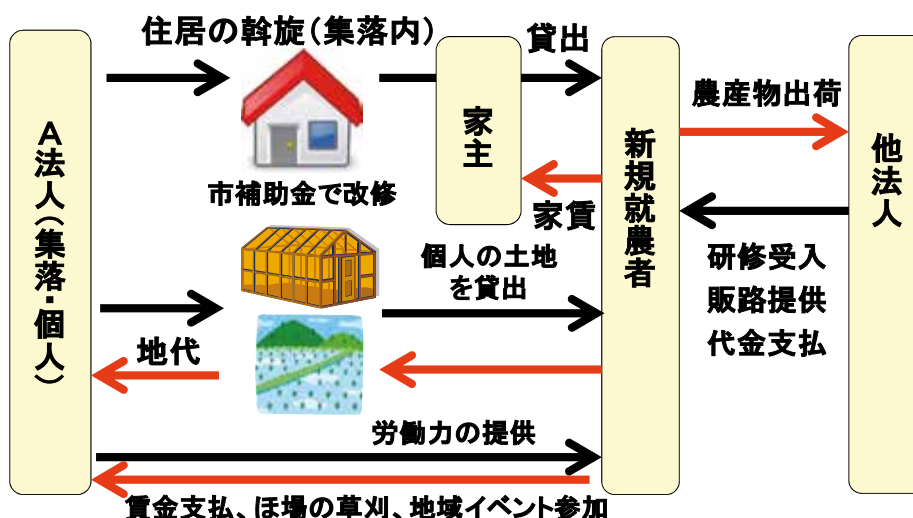
### 自営就農支援型 A法人

- 30歳～40歳代夫婦2組 1ターン
- 施設野菜(コマツナ、ホウレンソウ)40a
- 水稲 4ha

活用事業	市の研修制度、補助金(住居改修)
法人との関係	農地の提供、住居の斡旋、畦畔草刈 自営就農優先、地元から労働力確保
住居の確保	法人(集落)の斡旋
今後の展開方向	自営就農中心

## 6. 事例概要①

### 自営就農支援型 A法人



## 6. 事例概要①

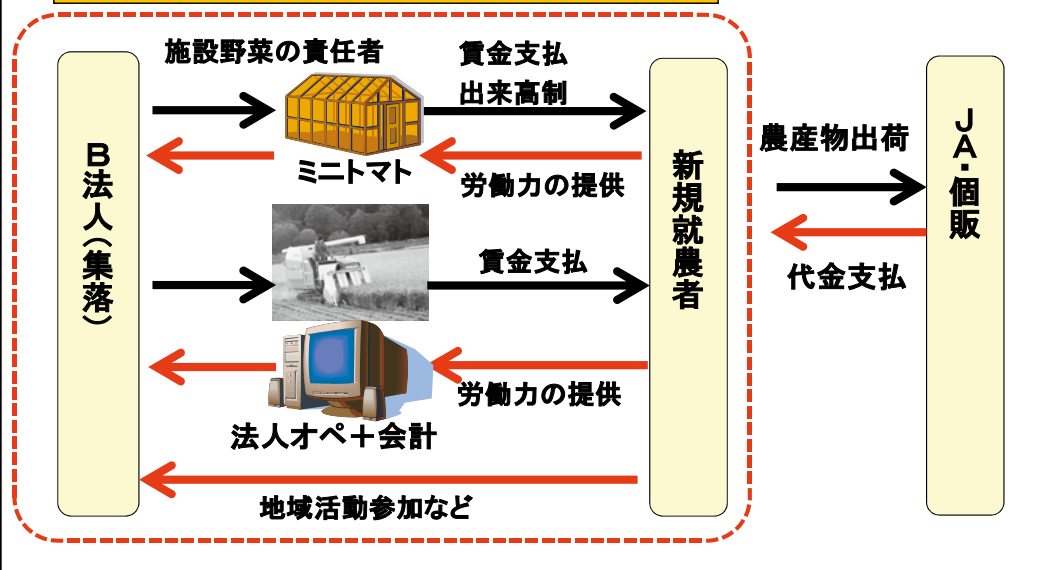
### 半農半X型(雇用型) B法人

- 30歳代 Uターン(地元出身者)
- 施設野菜(ミニトマト)14a + 法人作業 + 会計業務
- 法人への雇用・・・ただし、法人オペ + 施設担当

活用事業	半農半X事業、農の雇用事業
法人との関係	法人作業従事、地元から労働力確保
住居の確保	—
今後の展開方向	法人作業+施設園芸+会計業務+地域活動など(地域振興のリーダー)

## 6. 事例概要①

### 半農半X型(雇用型) B法人



## 6. 事例概要①

### 半農半X型（自営就農型） C法人

- 30歳代夫婦 1ターンの
- 施設野菜（パプリカ、ミニトマト）12a
- 半農半X → 法人オペ + 自営部門（施設野菜）

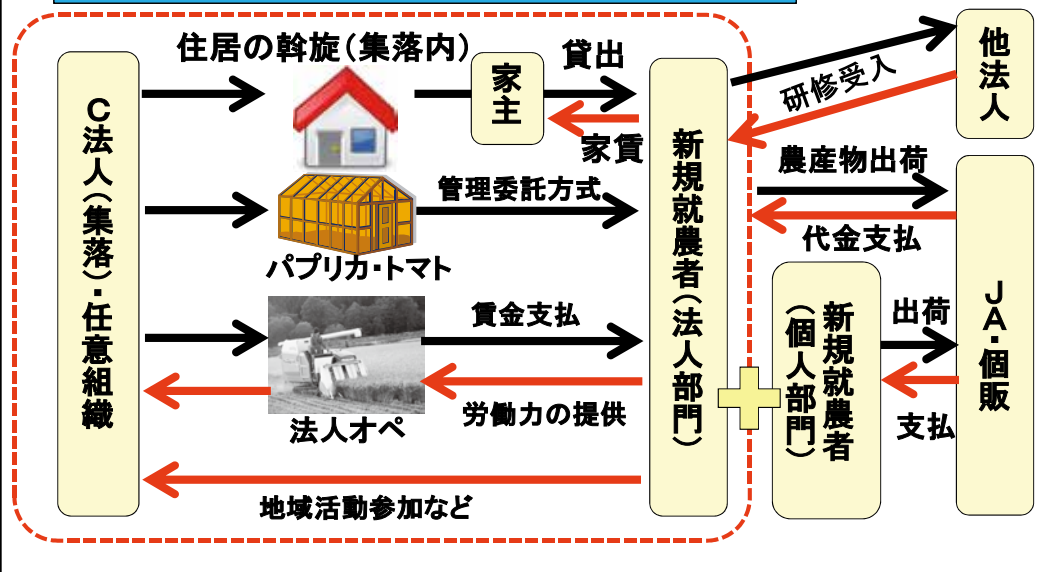
活用事業	集落営農派遣事業、半農半X事業
法人との関係	法人作業従事、地元から労働力確保
住居の確保	新規就農者受入組織が空き家を斡旋
今後の展開方向	法人作業＋法人施設＋自営施設 ※現在は上記体制への移行期間

## 6. 事例概要①

管理委託方式：「売上」－「経費」＝「従事分量配当」

### 半農半X型（自営就農型） C法人

※今後の体制



## 6. 事例概要①

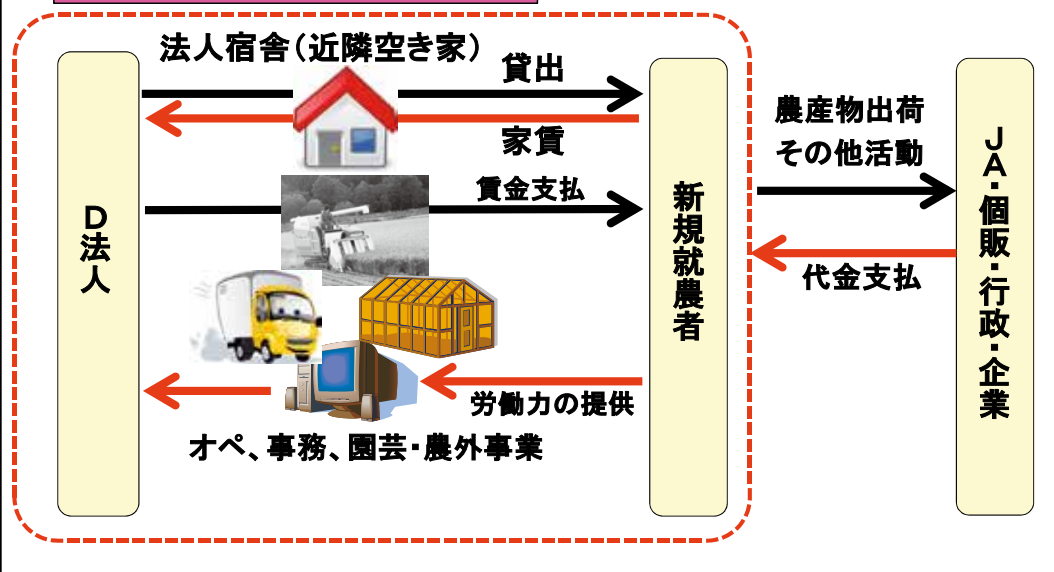
### 完全雇用型 D法人

- 20歳代～40歳代の地元・近隣出身者
- 才ぺ:2名、事務:1名、園芸・農外事業:1名、全般:1名
- 完全雇用型(時間単価基準:民間並初任給+法定福利)

活用事業	農の雇用事業
法人との関係	法人作業従事
住居の確保	法人宿舎(近隣の空き家確保)
今後の展開方向	雇用就農の継続

## 6. 事例概要①

### 完全雇用型 D法人



## 7. 事例の考察①

### 1. 各事例の特徴と共通項

①施設園芸の導入

③地域の空き家を利用した住居確保

②法人・地域からの労働力確保

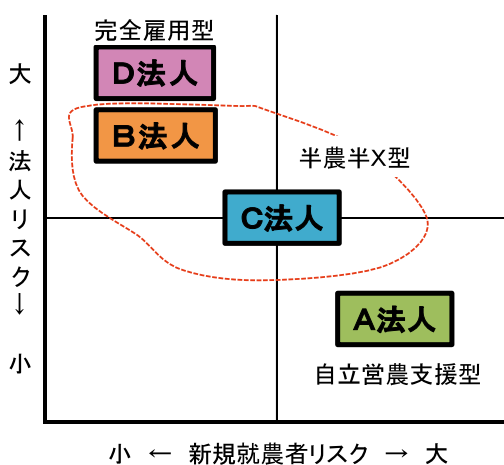
④民間初任給並みの賃金確保

類 型		①施設園芸の導入				③住居確保		④賃金
		施設園芸の導入	ハウス整備	②地元労働力	新規就農者の収入形態		空き家確保の有無	
					形態	特徴		
自立営農支援型	A法人	○	個人 土地は集落	○	所得	—	○	—
半農半X型	B法人	○	法人	○	賃金	プレミアム方式 + α 部分個人	—	園芸1,000円 オベ800円
	C法人	○	法人	○	賃金+所得	管理委託方式 所得	○	管理委託+ 農外所得
完全雇用型	D法人	○	法人	×	賃金	—	○	初任給18万円 程度

※賃金には従事分量配当含む

## 7. 事例の考察①

### 2. 法人・新規就農者の経営リスクからみた法人の位置付け



【A法人】法人からは土地・労働力の提供のみであり、法人リスクは小さい

【B法人】新規就農者の受入にあたり、ハウス整備を実施し担当者として育成。雇用型であるため法人リスクは大

【C法人】ハウスは法人の所有であるが、法人管理施設は管理委託方式を導入することで、法人リスクは軽減されるため、リスク程度は中

【D法人】完全雇用のため法人リスクは大



## 7. 事例の考察①

### 3. 【仮説】 法人における人材受入形態の規定要因

#### ① 選択される受入形態は、法人の経営状況に規定される

- 事例の共通項でみられたように、月18万円程度の賃金確保が可能かどうかで、雇成型か半農半X型、自営就農型かに決まる

#### ② 選択される受入形態は、受入目的により規定される 法人業務の担い手 or 地域農業の担い手(定住)

- **園芸導入のジレンマ(園芸作業と法人作業の競合)**

#### ③ 選択される受入形態は、地域の販売体制に規定される

- 強固な販売体制が整備 → A法人のように自営就農可能
- とりあえず…直売所で販売? → 自営就農困難?

## 8. 事例概要②

	E事例	F事例	G事例	H事例	I事例
組織概要					
連携規模	公民館単位 (中規模)	公民館単位 (中規模)	旧町村単位 (大規模)	旧町村単位 (大規模)	旧町村単位 (大規模)
構成組織	1法人	2法人+個別農家	11法人	2法人+6組織	6法人
連携内容	-	機械共同利用 新規就農者の確保	共同防除 機械共同利用 新規就農者の確保	水田高度利用 (WCS、二毛作) 機械共同利用	共同販売 資材の共同購入

		E事例	F事例	G事例	H事例	I事例
新規就農者受入状況と今後の展開方向	新規就農者の概要	Iターン者 平成26年3月 定住財団事業を活用 受入実績:1名	Iターン者 現状の人材受入は個別 法人で実施 受入実績:1名	Iターン者 2012年~2014年の2年 間で4名の受入 受入実績:4名	Uターン、近隣者 現状の人材受入は個別 法人で実施 受入実績:8名	受入なし
	賃金	月18万円~20万円 ※事業活用	従事分量配当 管理委託方式 ※事業活用	-	月18万円程度 ※事業活用	-
	人材受入方法	法人オペ主体 冬場は除雪、農地水関 連事業、草刈など	-	「自営+法人業務」 受入は各法人が主体  共同防除など連携組織 としての業務もあり	各法人での受入であ り、連携組織としての受 入はなし  WCS作業など連携組 織作業への出役あり	構成法人、連携組織と もに新規就農者の雇用 はなし  地域の定年帰農者を取り 込み組織を維持する 考え
	現状の課題と 対応方向	事業終了後の賃金確保  農地水・中山間直払の 一部を新規就農者賃金 に補填 ※書類作成業務	新規就農者受入は個別 法人の対応  新規就農者受入組織と しての法人+農家間での 連携は既に実施済 (研修、空き家斡旋)	空き家の確保が課題  今後は連携組織で空き 家調査などを実施し、 新規就農者の定着を図 る	連携組織は、各法人の 経営を支援する目的で 設立しており、連携組織 自体の収入は僅か  連携組織としての新規 就農者確保は現状では 困難	構成法人の多くで高齢 化が進み、構成員が減少 するとともに、対応可 能なオペレーターも減少し ている状況  今後は地域における定 年帰農者の取り込みが 課題
	今後の展開方向 (可能性含む)	畦畔・水管理は基本的 に法人管理  利用権設定の増加に伴 い分散農地の子会社管 理方式もあり得る	共同機械利用を契機と して3階建ての新組織 設立を模索中  1階が各集落、2階が 各法人、3階が新組織	連携組織での空き家確 保  自営を中心にした新規 就農者確保	新規就農者確保は個別 法人の対応  園芸の導入と賃金支払 いによる高制を取り入 れるなどの動きあり	水稲のみで新規就農者 者を確保することは困 難  定年帰農者の取り込み が課題(各法人3~4名 の定年帰農者確保)

## 8. 事例概要②

E事例は、1法人を構成員とする広域化組織

現状では他組織との連携はみられない。当組織では、新規就農者を1名確保しており(Iターン者)、新規就農者の中心業務は法人オペレーターである。また、冬場の農閑期には、除雪、農地水関連事業への出役、草刈りなどを実施することで年間作業を確保している。

今後の課題は、事業終了後(賃金助成)の賃金確保であり、農地水や中山間直払の書類作成業務の一部を新規就農者業務に振り替えることで賃金確保を図ることとしている。

なお、周辺農家の高齢化に伴い利用権設定面積が増加傾向にあることから、今後は分散農地の子会社管理方式への移行の可能性も考えられる。

F事例は、2法人+個別農家を構成員とする連携組織である。当組織での新規就農者確保の実績はないものの(構成法人での就農実績は1名)、研修や空き家斡旋などの新規就農受入支援に関する活動は既に行われている。今後は、機械の共同利用を契機として3階建ての新組織設立を模索している。

## 8. 事例概要②

G事例は、11法人を構成員とする連携組織である。当組織での新規就農者確保の実績はないものの（構成法人での就農実績は4名）、新規就農者確保に向けた就農イベントへの参加などを行っている。また、その他、共同防除や機械の共同利用などを連携組織のなかで実施しており、新規就農者の受入方式は、「自営＋法人業務」が基本となっている。今後は、連携組織での空き家確保を進めることとしており、空き家調査などを実施することで新規就農者の定着を図ることとしている。

H事例は、2法人＋6組織を構成員とする連携組織である。当組織での新規就農者確保の実績はなく（構成法人での就農実績は8名）、連携組織自体の収益が僅かであることと、各法人の経営を支援する目的で連携法人が設立されていることから、新規就農者の受入は各法人が対応する形を基本とし、連携法人での人材受入は現状では困難としている。連携組織では、水田高度利用（WCS、二毛作）や機械の共同利用などが実施されている。

## 9. 事例の考察②

I事例は、6法人を構成員とする連携組織であり、米の共同販売や資材の共同利用を行っている。連携組織での新規就農者受入実績はなく（各構成法人でもなし）、水稻のみで新規就農者を確保することは困難としている。今後の課題として、各構成法人の構成員の高齢化に伴い、構成員が減少するとともに、農作業対応のオペレーターも減少傾向にあることから、定年帰農者の確保が課題となっている（1法人3～4名確保が目標）。

いずれも、連携組織で新規就農者を確保している事例はないものの（連携形態が異なるE事例を除く）、農業研修、空き家斡旋、就農イベントへの参加などの新規就農者の確保・定着・定住支援に関する取り組みを実施しており、連携組織が各法人の新規就農者受入における支援組織として機能している。

## 10. 今後の課題と研究の方向性

- ①法人の経営状況(財務状況)に即した人材受入体制の解明
- ②園芸導入のジレンマを解消する方策の解明
  - 法人業務の維持・強化を担う人材の確保手法  
(園芸を導入しながら法人業務も担う経営モデル提示)
- ③人材受入・経営安定化に向けた地域販売体制の構築
  - 園芸産地育成と集落営農法人の人材確保をリンク
  - 園芸部門の販売に主眼を置いた法人間の連携  
(面的広がり、ロット確保、産地化)
- ④集落営農法人を対象とした『人材受入マニュアル』の作成

# 農村女性起業の動向と課題 ～山口県の分析事例を中心として～

久保雄生\*・櫻井清一\*\*・高橋一興\*

1. はじめに
2. 調査の内容と分析方法
  - 1) 調査の目的と内容
  - 2) 分析方法
  - 3) 回答者の属性
3. DP調査にもとづく分析結果
  - 1) DP調査結果による改善方法の捉え方
  - 2) DP調査からうかがえる分析対象組織の課題と対処方策
4. まとめ

## 1. はじめに

農山漁村地域における女性起業活動は、女性の地域における社会的立場の向上とともに、雇用の創出等による地域社会や地域農業等の活性化に対する貢献が指摘されてきた。6次産業化総合調査結果（農林水産省（2013年）<sup>[12]</sup>）によると、6次産業化市場は1兆8,000億円を突破し、年間総販売額は農産加工が8,407億円（前年比：2.1%増）、農産物直売所が9,026億円（同比：6.8%増）となっている（表1）。

また、総従事者数も双方合わせて46.8万人（同比：3.8%増）を創出しており、女性起業家の多くが携わる農産加工及び農産物直売活動は、地域経済に対して大きく貢献していることが分かる。

表1 6次産業化市場の規模と動向

区分（農業のみ）	平成23年度	平成24年度	平成25年度
年間販売総額（億円）	16,368	17,451	18,253
うち 農産物加工	7,801	8,237	8,407
うち 農産物直売所	7,927	8,448	9,026
総従事者数（万人）	43.0	45.1	46.8
うち 農産物加工	15.6	16.1	17.8
うち 農産物直売所	20.0	21.5	21.3

資料）農林水産統計「6次産業化総合調査（平成25年度）」から作成。

農村女性による起業活動実態調査結果の概要（2012年）<sup>[11]</sup>によると、起業数は初めて減少に転じている（図1）。しかし、活動内容は食品加工の他に多様化する傾向にあり、今後の事業展開に対する意向も前向きな捉え方が大勢を占める。また、件数は限られるが法人化を選択する経営体は全体のおよそ9%（840件）にまで増加している。さらに、グループ経営体では、構成員の高齢化や起業及び活動規模の格差拡大などに深化がみられるほか、起業母体の中心だった生活改善実行グループ等の衰退やそれらに対する支援事業の削減等と女性起業活動の停滞との関係も指摘されている<sup>注1)</sup>。

農村女性による起業活動の特徴及び傾向を整理すると、①事業の多様化がもたらす取組の質的

\* 山口県農林総合技術センター・\*\* 千葉大学大学院園芸学研究科

な広がりに対応するために多様な人材育成が急務となる、②法人化志向の経営体が増えるなか、より企業的な経営の実践に向けて解決すべき課題を複合的に捉え優先度の高い課題を抽出して対処する仕組みが必要となる、③構成員の高齢化に対処するため現構成員を取巻く労務環境上の課題把握と改善が組織運営上求められる、という3点が抽出できる。

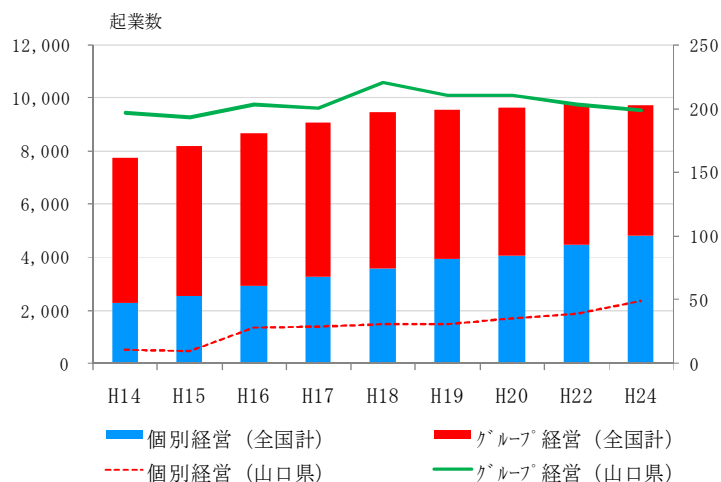


図1 農村女性による起業数の動向  
資料)平成25年度農村女性による起業活動実態調査結果(農林水産省)。

これまで、農山漁村の女性起業

組織に関する研究には、起業活動の進め方や組織運営、事業継続性の特徴等を経営者の世代や性別、活動母体毎に捉えた分析<sup>注2)</sup>があるほか、起業活動が地域社会にもたらす様々な効果の測定を試みた研究<sup>[5]</sup>などの蓄積が多数みられる。

一方、労働の質に注目した分析は少なく、室屋<sup>[14]</sup>が農山漁村地域の女性起業組織を対象とした分析から、構成員を動機付けるためには明確な理念や目標を持つ必要があること、賃金・労働水準の実現が構成員の意欲的な参画と経営発展に結びつくこと、等を指摘したにとどまる。

しかし、女性起業組織における法人志向事例が増えつつあるという現状の動向を鑑みると、組織の労働の質に注目した分析は事業継続性を高めるための組織運営及び起業活動の進め方を考えるうえでの有用性が高いと判断できる<sup>注3)</sup>。

そこで、本稿は、山口県下で農産加工等に取り組む女性起業組織を対象とした分析から、女性起業組織にみられる運営管理・業務実態と其中でみられる人的資源管理上の課題を整理し、対処策の検討を進める。

## 2. 調査の内容と分析方法

### 1) 調査の目的と内容

本稿の目的は、女性起業組織における人的資源管理に注目し、経営形態の違いによってみられる課題の相違点と各組織に共通してみられる課題を定量的に捉えるとともに、当該課題を持つ組織による運営・業務実態上の特徴から、運営管理上の対処策を検討することである。

このため、本稿では、女性起業組織の構成員に対してD P方式モラール・サーベイ(以下、D P調査<sup>注4)</sup>)を行い、労務管理及び職務遂行上の課題を各構成員が所属する組織の経営形態(法人とその他団体)毎に解明し、これら課題と改善に向けて必要となる運営体制を検討した。

D P調査は2013年7~8月にかけて行い、山口県内の女性起業組織(8法人、7団体)<sup>注5)</sup>の構成員(128人)に対する集団読み上げ方式を採用した。

## 2) 分析方法

D P 調査は、組織に所属する構成員が労務環境として掲げる 4 分野（理念、職務、待遇、対人）に対する願望（Desire：重要度と表す）を所属組織内でどの程度実現（Provision：実現度と表す）されているかをたずね（表 2）、各回答者が選んだ選択肢の番号をそのまま得点（重要度：4 段階評価、実現度：3 段階評価<sup>注6)</sup>）として計上し、構成員の労務環境に対する不満や問題意識を定量的に捉える手法である。一般的な企業や行政組織、生協組織のほか、研究部門や営業部門など業種や職種を問わず活用できるとされているが、特に、動機付け衛生理論<sup>注7)</sup>を構成する上記 4 分野のバランスを捉えることで、分析対象となる組織が優先的に改善すべき課題を抽出できる手法として確立されている。

なお、西濱・北野<sup>9)</sup>は、「理念」と「職務」が動機付け要因であり「待遇」が衛生要因、「対人」は動機付け要因（構成員間の横の関係）と衛生要因（代表と構成員との上下関係）が混在する混合要因であることを指摘している。つまり、動機付け要因である「理念」と「職務」の改善がモラルの向上に直接働きかける<sup>注8)</sup>ことから、本稿では「理念」と「職務」を分析対象として捉えることにした。

表 2 D P 調査を構成する 4 分野と設問項目の内容

項目	調査項目	設問	選択肢
理念	理念の認知	あなたは、あなたの組織の理念や設立目的を知っていますか (実現度：Pの設問)	①よく知らない ②少し知っている ③よく知っている
		このことは、あなたにとって (重要度：Dの設問)	①意味がない ②あまり重要ではない ③少し重要 ④たいへん重要
	役員の伝達	あなたは、あなたの組織の3～5年先の目標を知っていますか	①よく知らない ②少し知っている ③よく知っている
	目標一致度	あなたの組織の目指していることが、あなたの関心や目標と一致していますか	①一致していない ②少し一致している ③よく一致している
	将来性	あなたの組織の将来について、自分自身のことのように考えられますか	①考えられない ②少し考えられる ③よく考える
	勤務の誇り	あなたは、この組織で働いていることに誇りを持っていますか	①持っていない ②少し持っている ③持っている
	社会的責任	あなたは、この組織の取組が社会に役立っていると思いますか	①思わない ②少し思う ③よく思う
職務	他社との競争	あなたの組織の取組・活動は、他の組織との競争が激しいと思いますか	①思わない ②少し思う ③よく思う
	仕事の達成感	あなたは今の仕事で、我ながらよくやったと思うことがありますか	①ほとんどない ②時々ある ③たいへんよくある
	仕事への挑戦心	あなたは今の仕事で、よーしやってやろうと思うことがありますか	①ほとんどない ②時々ある ③たいへんよくある
	仕事の自信	あなたは、今の仕事は他の人ではだめで自分でなければと思えますか	①思わない ②少し思う ③たいへん思う
	仕事での成長感	あなたは今の仕事で、自分が少し成長したと思うことがありますか	①ほとんどない ②時々ある ③たいへんよくある
	仕事での能力発揮	あなたは、今の仕事は自分の能力が発揮できると思いますか	①思わない ②少し思う ③たいへん思う
	仕事の創造性	あなたは、今の仕事は自分のアイデアや工夫を活かせる仕事だと思えますか	①思わない ②少し思う ③たいへん思う
	仕事の責任	あなたは今の仕事で、任せさせて嬉しいと思うことがありますか	①ほとんどない ②時々ある ③たいへんよくある
	仕事の自由裁量	あなたは、今の仕事は自分の考えで自由にできる仕事だと思えますか	①思わない ②少し思う ③たいへん思う
	仕事の適性感	あなたは、今の仕事が自分によくあっている仕事だと思えますか	①思わない ②少し思う ③たいへん思う
	仕事の能力の承認	あなたは、あなたの今の仕事に対する能力が認められていると思えますか	①思わない ②少し思う ③たいへん思う

注1) 重要度：Dの設問及び選択肢は、すべて同じ内容であるため、2問目以降は本表から省略し、実現度（Pの設問）のみを表示した。

2) 調査では、「理念」等の4項目でそれぞれ設問（全30設問）を準備した。本表は調査票の紹介として、動機付け要因の「理念」と「職務」を参考に記載した。

3) 選択肢は、村杉[8]及び西濱・北野[9]による検討結果を参考に作成した。選択肢の番号がそのまま得点となる。

資料) 西濱・北野[9]が作成・公表した資料をもとに筆者作成。

### 3) 回答者の属性

対象者の平均年齢が 65.0 歳、60 歳代以上の者の割合が 62.0% (106 人)、在籍年数 10 年以上のベテラン層が 39.8% (49 人) を占めた。また、今後の勤務可能年数をたずねた結果、「5 年未満 : 77.9% (95 人)」で最も多く、後継者確保と技術継承の推進が共通課題といえる。15 組織のうち 13 組織は農村部での食品加工や食堂経営に携わっており、残り 2 組織は漁家を中心とした構成員によりレストラン事業を展開している。

## 3. DP 調査にもとづく分析結果

### 1) DP 調査結果による改善方法の捉え方

定量的に把握される各分野の実現度と重要度の関係及び改善方向の捉え方を整理すると、図 2 のように整理できる<sup>注9)</sup>。「理念」と「職務」、「対人の一部 (横の関係)」は、動機付け要因であるため、構成員による関心 (重要度) が低く組織としての実現度も低い第 3 象限を避けるような組織運営を要する。

一方、衛生要因である「待遇」と「対人の一部 (上下の関係)」は、構成員の関心 (重要度) が高いにも関わらず組織としての実現度が低い第 2 象限を避けつつ、実現度が増すことで構成員の関心や問題意識が和らぐことを表す第 4 象限に近付ける組織運営を目指すことになる。

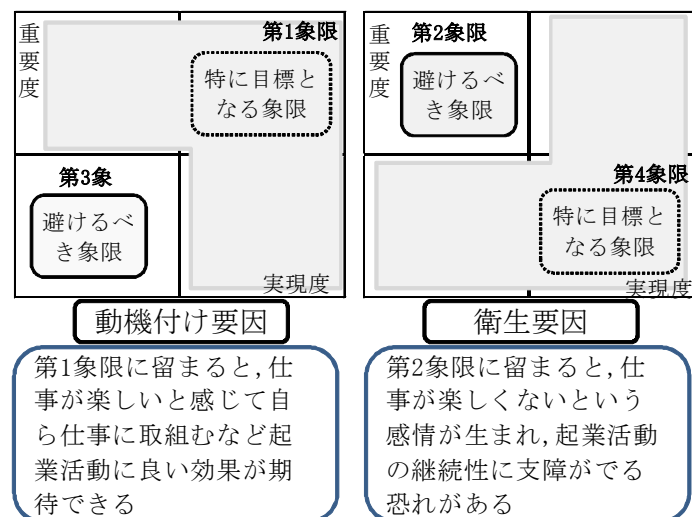


図 2 DP 調査結果の捉え方

資料) 久保・櫻井<sup>[4]</sup>をもとに筆者作成。

### 2) DP 調査からうかがえる分析対象組織の課題と対処方策

既述したとおり、本稿ではモラル向上効果が指摘されている「理念」と「職務」について分析を進める。

まず、「理念」に対する評価結果からは、各項目の実現度の大小に一定の傾向はなく重要度は全ての項目で法人の方が高かった。特に、構成員と組織との活動目的の整合性を示す『目標一致度』や組織に対する帰属意識を示す『勤務の誇り』、そして『将来性』の3項目の重要度は、法人の方がその他団体よりも有意に高かった (図 3)。このことから、法人では構成員による帰属意識が相対的に強く、一体的な組織活動が実践されることがうかがえる。

一方、双方の組織とも『役員の伝達』の重要度及び実現度が低かった。表 2 でも示したように、



『役員の伝達』は所属組織における中期経営目標の認知状況を問うたものだが、代表者を直接的に支えながら経営目標等を実際の生産活動に反映させることを役員の業務のひとつとして捉えると、その職に携わる構成員が果たすべき業務が充分には取り組まれていないと評価でき、当該構成員の育成が女性起業組織共通の課題として捉えることができる。特に、『役員の伝達』が第3象限にとどまったその他団体では、経営理念等の浸透が不十分で計画的な生産行動が生じ難い組織構造と捉えることができるため、早急な対処が求められる。

次に、「職務」に対する各構成員の評価結果をみると、各項目の実現度には組織形態間差はみられず重要度は全項目で法人の方が高かった(図4)。それぞれの項目をみると、『仕事への挑戦心』や『仕事の達成感』、『仕事の成長感』及び『仕事の適性感(図中:適性感)』の4項目は双方とも第1・4象限に含まれていた。

つまり、従事する業務が習熟を通して楽しみや達成感を感じられる内容になっており、「職務」モラルの向上に寄与している。

しかし、『仕事の責任(図中:責任)』や『仕事の創造性(図中:創造性)』、『仕事の自信(図中:自信)』、『仕事の自由裁量(図中:自由裁量)』及び『仕事での能力発揮(図中:能力発揮)』の5項目は組織間差に関係なく第3象限に位置し、業務の内容や運営方法の改善が求められる。これら項目が当該象限にとどまった要因には、女性起業組織における業務内容や行動範囲が限定的で単調化する傾向が強いことが挙げられる。

例えば、分析対象組織の多くが加工業のみに従事するため配置転換等による多様な経験の機会を提供し難いこと、また、殆どの業務が誰にでもできる内容であるため能力の発揮や自信を得難いこと等が挙げられる。

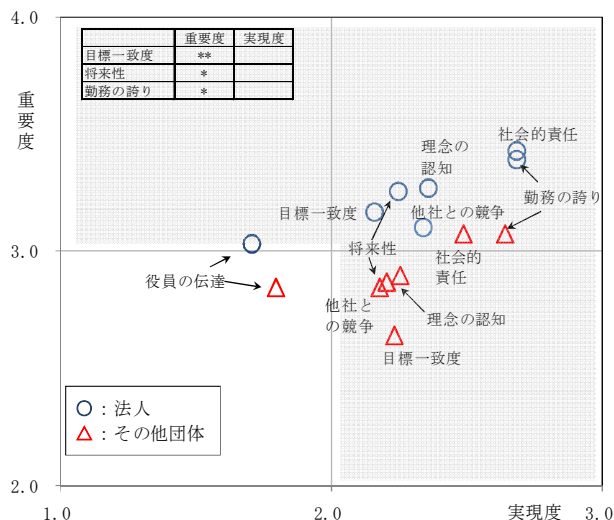


図3 「理念」に対する評価結果

資料) DP調査結果をもとに筆者作成。  
注) 灰色の領域は目指す領域を示す。また、図中のプロットは双方のグループの平均値を示す(図4も同じ)。

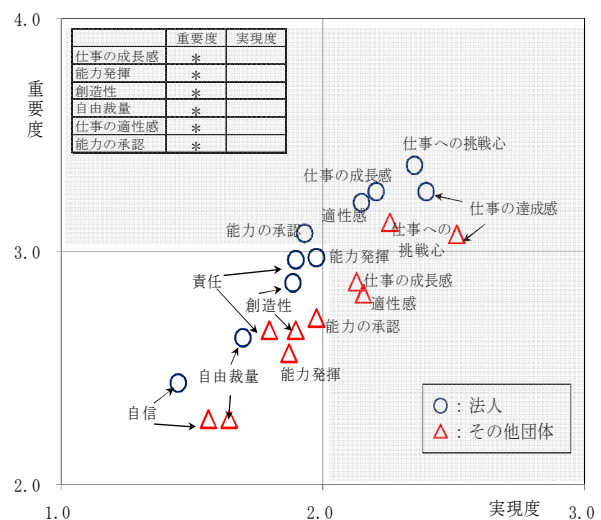


図4 「職務」に対する評価結果

資料) DP調査結果をもとに筆者作成。  
注) 灰色の領域は目指す領域を示す。

このように、業務内容の単純化・画一化等の影響で自由な発想や自らの経験等を活かし難く仕事を通じた自信を得難いと感じる構成員が少なからず存在することは、女性起業組織における事業の展開方法、各構成員の業務への関わらせ方等を再検討する必要性を示唆している。

ここまで、動機付け要因である「理念」と「職務」から捉えた女性起業組織の特徴と課題を整理したが、必要な対処方策を加えると、以下のように整理できる（表3）。

表3 法人及びその他団体における「理念」・「職務」上の課題と対処方策

分野	法人	その他団体	対処方策
理念	・経営理念や目標を意識した一体的な取組み及び活動がある程度実現出来ている。	・経営目標の実現に向けた具体的な行動が展開出来ていない可能性がある。	・経営目標の共有化においては、経営の中核を担う役員等の機能強化、マネジメント力の向上等。
職務	・業務に対する姿勢は前向きで、活動を介した充実感も得られている。 ・目標達成に向けて個人の能力や工夫を活かす仕組みや、責任のある業務に従事できる体制には到達していない。  (女性起業組織の共通の課題で、体系立てた改善が必要)		・業務に対するマンネリ感の改善に向けた職務配転、職務の充実（単純作業から管理・企画業務等への参画誘導）や責任を明確にする仕組みの導入等。

資料) DP調査結果をもとに筆者作成。

#### 4. まとめ

本稿では、DP調査を用いながら女性起業組織が抱える人的資源管理上の課題を明らかにすることを試みた。

「理念」についてみると、法人では業務に対する関心や帰属意識が強いほか、経営理念や目標の明確化と共有化が一定程度進んでいるが、その他団体では目標の明確化が充分でないために具体的な生産行動が展開され難い可能性があることを示した。

特に、本稿では「理念」を捉える際の課題として、組織運営を担う中核的人材の育成を挙げたが、後継者の確保・育成を含め、順調な取組が進む組織は極めて少ない。所属組織の業務に従事できる年数が「5年未満」と回答した者は、法人への在籍年数5年未満の者の66.7%、同5～10年未満の者の88.2%を占め、60代を中心に新たな人材を確保しても継続性が担保されず、組織としての世代交代は困難な状況を打開できていない。

構成員の多くが経営の中核には関わろうとせず、一般業務に従事しようとする傾向を蒲澤<sup>[2]</sup>は「ジレンマ」と呼んだが、この「ジレンマ」解消に向けてはビジョン創出による構成員の結束とビジョンの具体化を図るための経営方針・方向性の提示が不可欠であり、これらを検討・合意するコミュニケーションの場が必要となる。

「職務」における分析からは、組織形態の相違に関わらず、各構成員の業務に対する姿勢・意識は高く、業務を通じた達成感及び成長感は得られているものの、目標達成に向けて個人の能力やアイデア等を活かす仕組みや、責任のある業務に従事させる体制は出来ていないとの評価ができた。この点は、女性起業組織共通の課題で体系立てた改善が求められる。

このため、業務に対するマンネリ改善に向けた配置転換、職務の充実（作業だけでなく管理・

企画業務に携わる機会の提供)等に配慮した運営体制への転換を期待したい。ただし、当該体制への転換に向けては、上記「理念」でも示したように組織運営の中核を担う役員等人材による管理・統率力の形成に向けた段階的な能力養成機会の醸成も必要となろう。

最後に、女性起業組織による事業展開の方向性を述べる。澤野<sup>[6]</sup>の研究成果からは、当該組織が捉える問題意識の範囲が拡大し組織としての成熟度が上昇することで、自己実現を図る組織から社会的企業へと転換する可能性が指摘されている(図5)。これは、農村地域における様々な問題を突き詰めていくと、女性起業組織の福祉分野への事業展開・拡大が地域における更なる就業機会の確保と活性化に貢献するとの意図がうかがえる。この点は、本稿に係る調査からも、法人化による起業活動の深化が地域にインパクトを与え得ることが示されている(図6、破線部分)。

しかし、「給与体系等の労務環境の改善」や「起業活動の活発化」など、組織内部への効果(図6、実線部分)については、地域に与える影響と比べて相対的に低く評価されており、本稿で指摘してきた労務環境や職務内容の充実には到達したとは言い難いことから、山口県内の女性起業組織に限定すれば、当面の間、福祉分野等への事業展開ではなく既存事業の充実が求められよう。

地域内外に点在する集落営農法人やその他担い手との関係強化、起業活動内容の質的变化等に対する性別役割の問題等々に対処しながら、女性起業組織には引き続き経済事業の深化による地域及び農業問題への貢献が期待される。

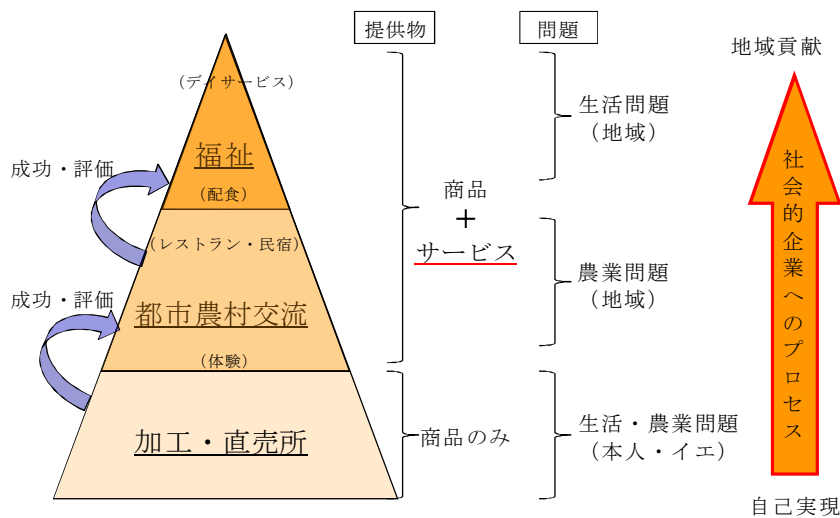


図5 営利的企業から社会的企業へのプロセス

資料) 澤野 (2012)「社会的企業をめざす農村女性たち」筑波書房をもとに作成。

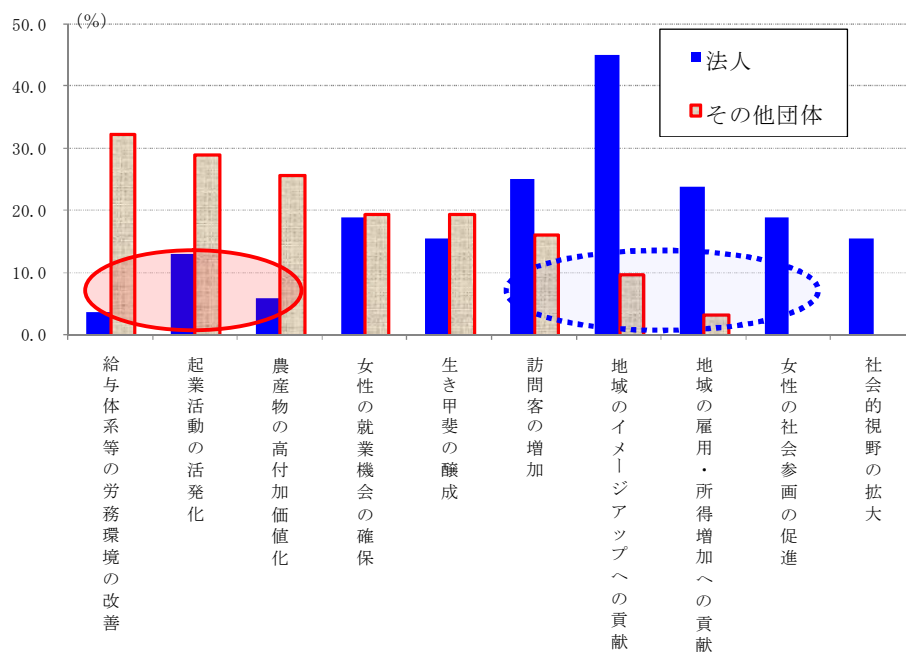


図6 法人化に対する評価（法人側）と期待（その他団体）の乖離

資料) 2013年女性起業組織調査結果より筆者作成。

注) 図中の楕円部分(実線)は、その他団体による法人化への期待値と比べて、法人化に対する評価値(法人側)が低いことを示す。なお、破線の楕円部分に囲まれた領域は、その逆を示す。

## 謝辞

本稿の作成にあたり、広島県立総合技術研究所所属の西濱健太郎氏には、DP調査の設計や分析に係る丁寧な指導・助言を頂戴した。ここに記して御礼申し上げます。

なお、本稿は日本学術振興会基盤研究(B)(課題番号:24380119、研究代表者:櫻井清一)による研究成果の一部である。

## 注

注1) 組織経営体数の減少要因を捉えた研究には、原<sup>[13]</sup>が生活改善実行グループ等の起業母体の衰退を挙げ、久保<sup>[3]</sup>も市町村合併等に伴う市町女性部等の統廃合を一因に挙げている。さらに、諸藤<sup>[15]</sup>は零細経営体の脆弱化や継承問題を指摘している。

注2) 渋谷<sup>[7]</sup>は事業継続性の点から壮年層の起業促進に係る分析を行い、経済規模が大きく農村女性の地位向上に寄与する事業では壮年層が中心的役割を担う傾向にあることを示した。また、飯岡・千賀<sup>[1]</sup>は女性起業の経営に対する意識や目的等が経営者の年代で異なる点を明らかにしている。

注3) これらに注目した近年の研究には、西濱・北野<sup>[9][10]</sup>がある。集落営農法人の就業者を対象としたモラル手法の検討のほか、多角化による経営発展を目指す上で「職務」モラル向上が必要であることを指摘している。

注 4) DP 調査はハーズバーグの動機付け衛生理論に依拠しており、村杉<sup>[8]</sup>が開発した調査手法である。

注 5) 本稿では、8 法人の表記を「法人」、7 団体の表記を「その他団体」とする。

注 6) 村杉は、重要度及び実現度の中間点をそれぞれ 3 点、2 点としている。

注 7) 仕事の満足感を引き起こす要因と不満を引き起こす要因は異なるという捉え方。不満要因（衛生要因）をいくら取り除いても満足感を引き出すことには繋がらず、不満足感を減少させる効果しかないため、仕事の満足感を引き出すためには「動機付け要因」にアプローチしなければならないという考え方。

なお、動機付け要因とは、これが満たされると積極的な動機付けが行われ、更なる満足感を求めて仕事に対するやる気が増すというもの。徐々に大きな仕事を任せたり、仕事の目標を達成したり自身の成長を認識できたり、といったものが該当する。一方、衛生要因は、必要水準に達しなければ不満が高まり、業務に嫌気を感じる等の支障が生じるとされる。ただし、不満が解消されてしまえば、それ以上に処遇や労働環境を向上させても、満足感の向上につながるわけではないという捉え方がなされている。

注 8) 上記の注 7) でも指摘したとおり、動機付け要因は仕事の満足感を引き起こす要因であり、仕事に対する積極的な参加を促すためには、動機付け要因に対するアプローチが必要とされる。DP 調査で区分される 4 分野のうち、動機付け要因に該当するのは「理念」と「職務」であることが指摘されているため、「理念」と「職務」の改善が構成員の仕事に対するやる気、士気、団結性等（モラル）の向上に寄与すると捉えることができる。

注 9) 久保・櫻井<sup>[4]</sup>を参照した。参考として動機付け要因を解説すると、組織としての回答結果が第 1、2、4 象限にあることが望ましい（図 2 左側）。重要度と実現度がともに低い第 3 象限は回避すべき領域、構成員が重視する事項を所属組織が適切に対応していることを示す第 1 象限は特に目指す領域となる。

## 引用文献

- [1] 飯岡恵子・千賀裕太郎「経営者の年齢層から見た農村における女性起業の特徴」『農村計画学会誌論文特集号』第 27 巻、2009 年、275-280。
- [2] 蒲澤晴美「女性高齢者による起業活動の組織内管理」『経済科学論究』第 11 号、2014 年、15-28。
- [3] 久保雄生「農村多角活動における事業継承の課題と今後の展望」『農林業問題研究』第 48 巻第 1 号、2012 年、13-22。
- [4] 久保雄生・櫻井清一「女性起業組織の特徴と組織運営上の課題 - DP 方式モラル・サーベイによる分析から」『農村計画学会誌論文特集号』第 33 巻、2014 年、275-280。
- [5] 齋藤朱未・藤崎浩幸ら「農家レストラン経営状況と地域への経済効果に関する事例分析」『農村計画学会誌論文特集号』第 31 巻、2010 年、213-218。
- [6] 澤野久美『社会的企業をめざす農村女性たち』筑波書房、2012 年。

- [7] 渋谷美紀「農村女性の世代的特徴からみた起業の促進要因」『農村計画学会誌論文特集号』第26巻、2007年、13-18。
- [8] 村杉 健『モラル・サーベイ - 作業組織管理論 - 』税務経理協会、2004年。
- [9] 西濱健太郎・北野剛志「D Pモラル・サーベイの集落営農法人への適用性の検討」『農業経営研究』第50巻第1号、2011年、41-45。
- [10] 西濱健太郎・北野剛志「ぐるみ型集落営農法人のモラル分析」『農林業問題研究』第49巻第1号、2013年、207-212。
- [11] 農林水産省『農村女性による起業活動実態調査結果の概要』、2012年、[http://www.maff.go.jp/j/keiei/kourei/danzyo/d\\_cyosa/woman\\_data5/pdf/24kigyokekka.pdf](http://www.maff.go.jp/j/keiei/kourei/danzyo/d_cyosa/woman_data5/pdf/24kigyokekka.pdf)。(2015年6月閲覧)
- [12] 農林水産省『6次産業化総合調査(平成25年度)』、2015年、[http://www.maff.go.jp/j/tokei/sokuhou/rokuji\\_13/index.html](http://www.maff.go.jp/j/tokei/sokuhou/rokuji_13/index.html)。(2015年7月閲覧)
- [13] 原 珠里「農村女性起業の歩みと転換」『農業と経済』昭和堂、2009年、5-14。
- [14] 室屋有宏「農村女性起業の経営発展と課題」『農林金融』農林中金総合研究所、第64巻第12号、2011年、2-18。
- [15] 諸藤享子「農村女性グループ起業の継承問題」『農業と経済』昭和堂、2009年、15-26。

# 伝統地名を活用した公・共・私が連携する アクターズネットワークの役割 ～兵庫県小野市きすみの地区を事例として～

大室健治・安江紘幸\*

1. はじめに
2. 対象と方法
  - 1) 対象地域の概況
  - 2) 方法
  - 3) 本研究のフレームワーク
3. きすみの地区営農組合とぷらっとの概要
  - 1) きすみの地区営農組合の概要
  - 2) ぷらっとの概要
4. トライアングルモデルによる分析
  - 1) ゾーンデザインの特徴
  - 2) エピソードメイキングの特徴
  - 3) アクターズネットワークの構造
5. 考察
6. おわりに

## 1. はじめに

わが国の農村地域では、近年、農業従事者の高齢化が進行するとともに地域農業の担い手が減少傾向にある。このことによって、国内における食料生産の担い手が不足するだけでなく、農村地域が長年かけて培ってきた農村文化の喪失も危惧される。このような状況に対して、農政は地域振興のための各種施策を講じてきている。直近では、2015年3月末に「新たな食料・農業・農村基本計画」が閣議決定され、講ずべき施策の5本柱として、①食料の安定供給の確保、②農業の持続的な発展、③農村の振興、④東日本大震災からの復旧・復興、⑤団体の再編整備が掲げられており、なかでも「農村の振興」に向けては、①多面的機能支払制度、中山間地域等直接支払制度の着実な推進や鳥獣被害への対応強化、②高齢化や人口減少の進行を踏まえ、「集約とネットワーク化」など地方創生に向けた取組の強化、③都市農村交流、多様な人材の都市から農村への移住・定住等の促進の3つが挙げられている<sup>注1)</sup>。これら施策には「地方創生」や「集約とネットワーク化」といった新たな用語が使われているとはいえ、いずれも「強化」や「促進」とされていることからわかるように、過去に講じられてきた地域振興に関する諸施策の延長線上にあるものと捉えられる。

というのも、周知の通り、農山村地域の高齢化・過疎化といった問題はここ数年で生じたものではなく、過去の諸対策が十分な打開策とはなっていないという反省的な見方もできるのである。その理由としては、高齢化・過疎化の速度が予想以上に速く、諸施策がそれに十分に対応

できなかったこともある。例えば、小田切（2000）は、中山間地域が抱える問題を指摘する中で、「ムラの空洞化」論を展開し、「かつての集落は、自らの居住条件さえも脅かす事態の進行には、『主体性』を持ち、『固有性』のある集団的対応を模索した。しかし、現在では、そうした集落レベルでの危機対応力にかけりが見え始めている」と指摘する<sup>注2)</sup>。とはいえ、なかにはこれらの問題を解決し地域振興を実現している地域も報告されている<sup>注3)</sup>。これらのことを踏まえるならば、我が国の農山村地域において同じような問題が生じているにもかかわらず、この問題が深刻化している地域と、対照的にこの問題を解決して地域振興を実現している地域があることになるが、その相違の要因は何なのであろうか。ここでは、地域の主体性の発露という点に注目してみたい<sup>注4)</sup>。すなわち、これまで農政が講じてきた諸施策に対してそれを受動的に「落とされてくるもの」と捉えた地域は疲弊し、反対に、地域住民がそれを能動的に「拾うもの」として捉え、主体性を持って支援諸施策を活用してきた地域は振興を実現できているのではないか。特に、疲弊した地域においては、目指すべき到達点に関する農村地域住民の意志統一が図られず、また、地域振興を推進するアクターの組織体制が十分に整わなかったため、地域振興に関する各種プロジェクトを立ち上げることすら困難であり、あるいは立ち上げとしても特定の誰かに任せきりになりその者に過度な負担が集中するなどして、プロジェクトの持続性や将来性を保つことが困難となっていた面が否めない<sup>注5)</sup>。

これまで、地域デザイン研究においては、農村集落の問題について、麻生（2013）が奈良県の過疎地域を対象にして、集落限界化プロセスを多段階のフェーズに分けて分析し、①過疎対策のタイミングは集落臨界点を越える前に講じる必要があること、②一律的な過疎対策ではなく個々の過疎集落の状況に応じた対策の必要性を論じている。また、農業関係では、金藤ら（2014）が青森県のりんご産業を対象にして、食料産業クラスター事業のためのアクションプランが当初のプラン通りには進まず短期間で終了したことを踏まえ、その要因として、事業関係者におけるりんご産業クラスター形成目的の浸透の不十分さ、事業のコアとなる組織・関係者の役割が不明確であった点等を明らかにし、それらの解決方法として、板柳町の事例をもとに、①町長のリーダーシップ・コーディネート機能の発揮や②コーポレート・アイデンティティの導入等を提示している。さらに、立川（2013）は、神奈川県葉山牛が地域ブランド化を実現した要因として、特定個人の強い想いと努力とともに、川上から川下までのアクターのネットワーク化を挙げている。

他方、農業経済学分野においては、門間編（2011）が岩手県久慈市山形町を対象にして、様々な問題を抱える山村地域において自らが生まれ育った地域を愛し、その資源を有効に活用しながら独自の産業、生活文化を創り上げ、生きがいを持って生き生きと暮らしている山村および山村の人々を取り上げ、その取組みの実態と特徴を整理している。また、星・山崎編（2015）は長野県の上伊那地域を対象として、少数精鋭の担い手への水田集約化とともに集落営農組織等の集団的対応の2つの対応方策が並存あるいは適切に役割分担する具体的方法を事例分析により明らかにし、黒木編（2014）では広島県庄原市等を対象として、地域独自の創意工夫によって地域資源を活用し、農村の再生に取り組む考え方及び実態を踏まえつつ、農村再生の展望を描いている。



以上にみたように、これら既往研究では、農村地域が地域振興を図る際の留意点の抽出とともに、地域活性化の成功事例の分析や効果的な振興方策の提示がなされてきているといえよう。しかし、地域の範囲に関するゾーニングの根拠、並びに、地域住民に様々な活動を惹起させるエピソードメイク、さらに、農山村地域における地域振興の推進主体となる農業者を含めた地域住民と彼らのネットワーク化のプロセスについては、必ずしも明示的には指摘されていない。今後の我が国の農村地域の振興を考える際には、従来多くみられた特産品開発といったコンテンツベースの方策ではなく、個々の地域住民が自らその地域をより望ましい場のあり方に近づけるよう、コンテクストベースの主体的な行動を起こすことが鍵になると思われるが、まさにこの点で、従来の農業経済研究とは異なる分析視角を有する地域デザイン学からの貢献が期待されるところである。

以上の問題意識を踏まえ、本論文では、農村地域の振興策を効果的に講じていくための方法論として、地域デザイン学のトライアングルモデルに着目する。トライアングルモデルの概念規定については原田(2013)に依拠し、特にアクターズネットワークに焦点を当てた事例分析により、地域デザインの展開プロセスにおける地域住民の主体性が発露したアクターズネットワークの役割を明らかにする。

## 2. 対象と方法

### 1) 対象地域の概況

本稿の分析対象とする「きすみの地区」は、兵庫県小野市の南西部に位置し、一級河川である加古川の右岸に展開する「来住(きし)町」と「下来住町」を合わせた範囲である(面積は、来住町 3.6km<sup>2</sup>、下来住町 4.7km<sup>2</sup>)。小野市(2015)によれば、2014年現在、両町を合わせた世帯数は641戸、人口は1,956人であり、近年の傾向としては他の農村地域と同様に過疎化・高齢化が進行している。同地域は、かつて「岐須美野(きすみの)」という地名であったことから、この伝統地名を活かした地域活性化を推進するため2004年に「NPO 法人ぷらっときすみの」(以下、「ぷらっと」)が設立している。なお、同地域に関する既往研究としては、谷河・北野(2008)があり、そこでは、同地区が地域振興を図る際の様子(県営基盤整備、希少生物に関する環境調査、田んぼの学校等)の内容を整理しつつ、それら活動のキーパーソンとして、水族館専門員、土地改良区事務局長、小学校教諭の3名を取り上げ、彼らが果たした役割を分析している。さらに、本稿の分析の主対象である「ぷらっと」の事業概要についても触れられているが、谷河・北野(2008)が調査分析を行った時点では、未だ「ぷらっと」の事業規模は小さかったと思われるため、きすみの地区の地域活性化プロセスにおける「ぷらっと」の位置づけは明確化されていない。

「ぷらっと」の事業概要は、JR加古川線の小野町駅の駅舎(2004年に市制50周年事業により駅舎を建替)に併設された「そば処ぷらっときすみの」の運営であり<sup>注6)</sup>、そこで販売しているそば(図1)や巻き寿司(図2)等の原材料の大半が、1998年に設立している「きすみの地区営

農組合」（組合員数 127 名）の生産物である。

## 2) 方法

データ収集のため、NPO 法人ぷらっときすみの代表者（F 氏）、並びに当該地域を管轄する農業改良普及センター（兵庫県北播磨県民局加東農林振興事務所）の普及指導員への聞き取り調査を実施した。主な調査項目は、きすみの地区の地域振興に関わっているアクターの存在とアクター間のつながりについてである。特に、調査時においては、公的アクター、共的アクター、私的アクターという 3 つのアクターの存在に注目した。その理由は、まず磯辺（2000）が指摘するように、近年、農村の過疎化が進行するに伴って、本来「むら」が持っていた公（行政）でも私（民間）でもない「むらの市民社会」を形成する機能としての「共」が喪失しつつある。そのような中で、富野（1998）が試論的に指摘するように、今後の我が国において市民が主体性を持った地方分権の実現と民主主義的市民社会を形成・



図1 ぷらっとのそば

出所：ぷらっと代表のF氏より提供。



図2 ぷらっとの巻き寿司

出所：ぷらっと代表のF氏より提供。

発展させていくためには、従来は「官」が一元的に保有していた「公共」の機能を、公（縦の権力軸）と共（横の連帯軸）に二元化し、公と私では十分に対応できないサービス（支援）を補完するものとして、NPO を中心とした共的アクターの存在が重要になってくるという認識に基づいている。

## 3) 本研究のフレームワーク

本論文では、既述のように、トライアングルモデルを分析のフレームワークに採用する。このトライアングルモデルは、ゾーンデザイン（対象地域の選定、提供価値の確定）、エピソードメイク（エピソード記憶を心に刻ませる）、アクターズネットワーク（リーダーシップを発揮させる）の 3 要素からなり、地域デザイン学における基本モデルの初期モデルである。なお、現在では、このトライアングルモデルから、ZCT モデル<sup>注7)</sup>の段階を経て、ZTCA モデルが最新のものになっている（原田 2014）。本稿において、最新モデルである ZTCA モデルではなくトライアングルモデルを用いる理由は、ZTCA モデルは未だ実証事例が少ない点<sup>注8)</sup>、並びに、T のトポスデザ

インとCのコンステレーションデザインについては、その検証方法が十分に確立しているとはいえない点が挙げられる。さらに、このZTCAモデルの生成に至る背景にはその胎動期モデルとしてのトライアングルモデルが存在していた点を踏まえると、まずはトライアングルモデルを採用して分析・考察を行うことができれば、今後、さらなる情報収集を行うことで発展的にZTCAモデルを用いた分析を行うことも可能になると考えるからである。

また、後に詳述するように、「きすみの」という地名は、いわゆる行政区分によるものではなく、伝統的な地名である。このような伝統地名を活かした地域デザインに関連する既往研究としては、原田・三浦(2011)において、「歴史・文化ゾーニングのブランディング」として、関、美濃大垣、越後長岡、伊賀・甲賀、深川、奈良の6地域が取り上げられ、また、「地勢・風土ゾーニングのブランディング」として、十勝、巖島、薄野、鹿野八幡平、湘南、武蔵野の6地域が挙げられ、それぞれのブランディングにおいて「モノ語りコンセプト」(商品、名称、施設)として前者3地域が、「コト語りコンセプト」(行事、生活、歴史)として後者3地域が位置づけられている。本稿で対象とする「きすみの」地区がこれら地域と相対的に異なる点は、まず狭域な点、そしてマイナーな地名である点である。

### 3. きすみの地区営農組合とぶらっとの概要

#### 1) きすみの地区営農組合の概要

農事組合法人きすみの営農組合の2013年時点の営農の概要は、水稲19.7ha、小麦12.0ha、そば11.0ha、黒大豆2.0ha、キャベツ0.3ha、コスモス0.8ha、野菜等1.7ha、水稲作業受託0.5haであり、主要な農機具は、田植機2台(8条、6条)、中型トラクター5台、コンバイン4台である。なお、営農組合には、理事会(6名)の元に、運営委員会(渉外部門、総務部門、栽培部門、機設部門、会計部門)があり、栽培部門はさらに農作業部隊として、オペレーター部会(8

表1 きすみの営農組合の作付面積の推移 単位: ha

年次	小麦	コスモス	水稲(直播)	そば	菜の花	大豆	小菊・ストック等	キャベツ	野菜等	黒大豆	水稲	水稲作業受託			合計
												代掻き・田植え	刈り取り・乾燥調製	全面	
1999	5.0	2.5	2.8												10.3
2000	13.0	3.6	5.0												21.6
2001	15.0	3.0	3.5												21.5
2002	20.0	3.0	4.0	0.5											27.5
2003	22.0	3.0	7.1	1.8	4.8	5.0						16.0	13.0		72.7
2004	20.9	2.9		3.2	2.1	5.1	0.1					12.0	13.5		59.8
2005	21.0	3.0		7.0	4.5	7.0	0.2					15.0	20.0		77.7
2006	20.5	3.2		14.7	6.0		0.1	0.26				15.0	20.0		79.8
2007	21.0	3.2		13.7			0.1	0.40	0.7			22.0	23.0		84.1
2008	21.0	3.2		11.0			0.1	0.30	0.7			22.0	23.0		81.3
2009	20.0	1.4		13.5			0.1	0.50	0.7			22.0	23.0		81.2
2010	20.0	1.4		13.5			0.1	0.5	0.7			22.0	23.0		81.2
2011	18.3	1.4		15.1			0.1	0.30	1.7	0.5	14.7			0.5	52.6
2012	18.0	1.0		15.0			0.3	0.30	1.7	1.7	15.3			0.5	53.8
2013	12.0	0.8		11.0				0.30	1.7	2.0	19.7			0.5	48.0

出所: きすみの営農組合視察資料を加工修正。

名)、黒豆部会(10名)、キャベツ部会(10名)、女性(加工)部会(7名)、農繁期応援隊(26名)に分かれている。

表1は、設立以降の作付面積の推移を示しているが、同表より次の3点が指摘できる。

第1は、設立当初から数年は、水稻・小麦・コスモスの3品目を作付けていたが、経営展開とともに作付品目が変わっている点である。特に、2002年から「そば」を導入し、それが拡大傾向にある。

第2は、2003年より、水稻に関する作業受託が増えている点である。これは、地域の農業従事者の高齢化が進んだことから、この営農組合が農作業を続けられなくなった者の米づくり作業の受け皿となってきたことを示すものである。

第3は、2011年以降、水稻受託作業がなくなり、それまで受託作業をしてきた農地を営農組合が引き受けることになる。これは、それまで農作業を依頼してきた土地持ち非農家等から、農地利用に関する概ね全ての意思決定権を営農組合が請け負ったことを示す。

以上のことから、きすみの地区営農組合の展開過程は、①創業期の小規模事業展開期、②水稻作業受託拡大期、③水田管理請負期という3期に分けることができ、現在では、きすみの地区営農組合が同地区の農地の維持管理の担い手となっている点が指摘できる。そして、このような展開のなかで、そばの面積を拡大してきたという特徴がある。

## 2) ぷらっとの概要

表2は、きすみの地区の地域デザインの展開過程を示している。

まず、「ぷらっと」の母体は、2002年に結成された「きすみの地区営農組合」の加工部である。この2002年は、表1からわかるように、そば0.5haを作付けした導入年である。そして、2004年に、そば処ぷらっときすみのが開始している。このときの営農組合の営農概要をみると、菜の花や大豆等、作付品目が増えている。そして、2006年に「ぷらっと」がNPO法人として認証されるが、この年次にそばの作付面積が前年の7haから14.7haへと倍増していることは注目すべきである。すなわち、NPOの法人格を有したタイミングが、そば事業拡大の契機になっていると捉えられるのである。

表2 きすみの地区の地域デザインの展開過程

年		主な出来事
西暦	元号	
2002	H14	9月 きすみの地区営農組合加工部結成
2003	H15	市制50周年事業により小野町駅の建替を決定
2004	H16	12月 そば処ぷらっときすみの開始
2005	H17	5月 そば打ち体験教室を開始 小野市「うまいもんブランド」に5品目が認証
2006	H18	11月 NPO法人認証 農林水産省近畿地産地消優良活動表彰
2007	H19	4月 高齢者・独居老人向け弁当提供事業開始
2008	H20	
2009	H21	乾麺(お土産・お中元・お歳暮用)販売を開始
2010	H22	10割そば販売を開始
2011	H23	
2012	H24	
2013	H25	福祉ボランティア事業で県より表彰
2014	H26	食アメニティ事業で国より表彰

注：開取調査結果ならびにNPO法人の内部資料より筆者ら作成。



図3 高齢者・独居老人向け弁当提供事業の様子  
出所：ぷらっと代表のF氏より提供。

また、2007年には、高齢者や独居老人向け弁当提供事業を開始している（図3）。このような活動の積み重ねによって、「ぷらっと」の存在が地域社会に受け入れられているのである。その後、「ぷらっと」は、2009年に乾麺を販売、2010年には10割そばの販売を開始するなど、商品ラインナップの充実化を図っている。そして、これらの活動が評価され、2013年には県より福祉ボランティア事業で表彰され、2014年には国より食アメニティ事業にて表彰されている。

#### 4. トライアングルモデルによる分析

##### 1) ゾーンデザインの特徴

「ぷらっと」代表のF氏によれば、きすみの由来の有力な説は、「小野市立好古館（歴史博物館）」に所蔵の『風土史』の次の記載によるという。これが、きすみの地区のゾーニングの根拠の一つとなっている。

「伎須美野（きすみの）。右、伎須美野と号（な）づけたんは、品太（ほむだの）天皇のみ世に、大伴連（おおとものむらじ）等が此処を欲しいゆうた時に、国の造（みやっこ）黒田別（くろだわけ）を呼んで、土地の状態を聞いたんや。そん時に答えて、「縫（ぬ）へる衣を櫃（ひつ）の底に蔵（きす）めるがごとし（縫うた衣がええんで、タンスの奥に隠しとうなるようなええとこです）」とゆうたんで、そんで伎須美野とゆう（小野市来住・下来住町を指す）。」

すなわち、この地域の原野の景観美とその風土史が「ぷらっと」の名称の背景にあり、地域住民はこの名称に対して好意的に感じていることが地域社会にこの事業が受け入れられている一因と考えられる。そして、このゾーニングにもとづくコンセプト（提供価値の画定）として、地域産の農産物の活用が挙げられる。具体的には、「巻きずし」がそれである。店舗では、当初、そばのみの販売であったが、女性から「おふくろの味を復活したい」「惣菜も作りたい」という声が上がってきた。そこで女性たちにレシピを募集したところ400種くらいがあがってきたが、なかでもこの地域ではお祭りの際に巻きずしを巻く習慣があり、この地域の特色の一つとして「ごぼう」が入っている点が他の地域と異なる特徴の一つと判断し商品に加えている。現在、この店舗では、200～400本/日の巻きずしを販売している。

##### 2) エピソードメイキングの特徴

エピソードメイキングについては、まず、この地域でそばが作られるようになった契機に触れる必要がある。それは、小野市立来住小学校において3～4年生が食育授業の一環で「田んぼの学校」（カリキュラムの一つ）を行っていた2000年のことである。営農組合がこの学校での栽培の指導をする形で関わっていたが、体育館で子どもたちにそば打ち体験をしてもらう授業の時間があり、その時に「こんなおいしいお蕎麦なので、もっと大人も挑戦してみたらどうですか？」というある子どもの発言が、強いインパクトを与えることになった。その後、2001年にそば生産のために営農組合の関係者で他の地域の先進地へ視察に行き、その視察旅行のバスの中で加工部結

成のアイデアが発案されている（きすみの地区営農組合加工部の結成は2002年9月）。

### 3) アクターズネットワークの構造

以上に見たように、ゾーニングの歴史的な根拠とメッセージ性を持ったエピソードが作られていたわけであるが、これらに加えて、実際にこの地域の地域デザイン展開を推進してきた各種アクターの役割が重要である。図4は、2014年現在におけるこの地域のアクターズネットワークの構造を模式的に示したものである。

ここでは、営農組合の農業者を含む地域住民を支えるアクターとして、公的アクターである「市役所」と「県（普及センターを含む）」、共的アクターである「ぷらっと」と「農協」、そして、私的アクターの「JR西日本」が挙げられる。それぞれの関わりの特徴を要約的に述べるならば、次の通りである。

まず、私的アクターのJR西日本は、「ぷらっと」に小野町駅の敷地の利用を安価で提供しており（図4内の丸数字①、以下同様）、地域住民には交通サービスを提供していることは言うまでもないが、それが地域外からの人の流入を促すインフラとなっている。「ぷらっと」の設立に際して、駅舎利用に関する小野市役所との連携も図っている（②）。

次に、共的アクターである「ぷらっと」は、市役所（③）や県の各種補助事業（④）を受けて店舗の設備を整え、また、店舗運営のノウハウ等については普及センターからの助言を受けている（⑤）。なお、店舗で販売している商品の原料は、営農組合から仕入れている（⑥）。他方、もう一つの共的アクターである農協の大きな役割は、営農組合が生産した生産物の販売である（⑩）。営農組合の生産物の一部は「ぷらっと」の店舗で販売されているが、そこで全量を販売できるわ

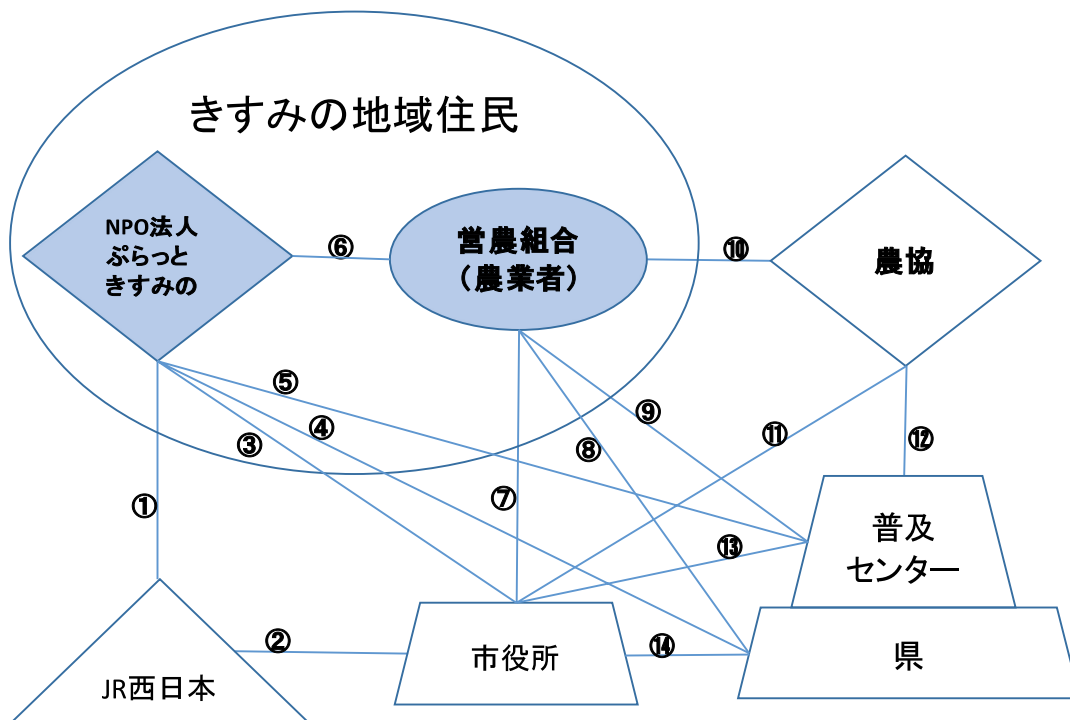


図4 きすみの地区におけるアクターズネットワークの関係図

注：筆者ら作成。台形は公的、三角形は私的、ひし形は共的、○は農業者・地域住民を表す。

けではないため、その他の生産物は農協が市場流通もしくは農協直営の直売所等で販売している。

公的アクターとしては、まず市役所が観光推進事業の一環で「ぷらっと」の広報活動を支援するとともに (③)、農業への各種制度資金サービスを行っている (⑦)。そして、県においても、「ぷらっと」の店舗内の物品や営農組合の機械装備等に対する補助事業があり (④、⑧)、普及センターは、本来の安定的な農業生産に関する営農指導のみだけでなく (⑨)、「ぷらっと」の店舗運営のための原価計算方法等の講習会を定期的に開催している (⑤)。また、共的アクターの農協ならびに公的アクターの市役所と普及センターでは、地域内の担い手育成や産地作りに向けた協議の場を定期的に設けており、情報の共有と意見交換を行っている (⑪、⑫、⑬、⑭)。

以上のように、この地域における地域デザインの展開過程においては、公的・共的・私的立場の様々なアクターが関与しており、特に、「ぷらっと」と営農組合を中心に据えて、各種のアクターが支援者の立場をとりながら様々な支援を行っているのである。

## 5. 考察

以上の結果から、トライアングルモデルの枠組みに沿って、次の3点の考察が得られる。

第1は、ゾーンデザインの風土性と狭域性である。ここで対象とした「ぷらっと」や営農組合で採用されている「きすみの」という地名は、現行の行政区分ではなく風土史を踏まえた名称であり、さらに、「ぷらっと」の店舗で販売されている商品の開発には、その地域に昔からある食文化や伝統が活かされていた。これらのことが、地域住民に共感を呼ぶことで、「ぷらっと」の事業が継続性を担保できている要因の一つと考えられる。さらに、既往研究には見られないゾーニングの特徴として、「きすみの」という範囲の狭域性が地域住民に顔の見える信頼関係を構築するための条件となっている点も指摘できよう。

第2は、住民発露型エピソードメイキングの動態性である。本事例では、事業を始めるきっかけとして、子どもの発案が影響を与えていた。その当時に小学生だった子どもたちは2014年現在では大学生になっており、「ぷらっと」に顧客として足を運んでくれることがあるという。こういった長い時間軸上の人のつながりによって、地域社会の後継者が育ってくるものと思われる。素直な小学生の安易な思いつきであったかもしれない発言に2000年に出会った様々な立場の大人たちが、それを真摯に受け止め行動を起こした。これは、いわば、住民発露型のエピソードメイキングといえるだろう。そして、その結果が、2014年現在、当時はその地域には無かった「そば」を地域内に定着させ、また、「ぷらっと」の店舗という地域住民や他地域からの来訪者との交流の場を創出しているのである。したがって、このような地域活性化の動的な試みである地域デザインの展開過程の記述そのものが、この地域における一つのエピソードメイキングであるといえるのではないか。

第3は、アクターズネットワークの多様性である。本事例でのアクターズネットワークの特徴は、原田(2013)が指摘する「旗印のリーダーシップ」、すなわち、特定のアクターが強力なリーダーシップを発揮するというよりも、住民発露型のアイデアを公的・共的・私的の様々な立場

にあるアクターがそれぞれの役割を果たすことで時間をかけながら育て上げてきた点にあるといえよう。しかし、当然、こういったアクターがその地域に存在しているかにより、求められるリーダーシップのあり方は変わってこよう。したがって、トライアングルモデルにおけるアクターズネットワークのあり方は一様ではなく、その地域にいかなるアクターが存在し役割を果たしているか、また、彼らが形成しているネットワークがどのような状態であるかが、その地域の今後の地域デザインの展開方向を左右する重要なファクターになるものと思われる。

## 6. おわりに

本論文では、住民発露型の地域デザインが展開している小野市きすみの地区を事例として、トライアングルモデルを用いて地域デザインの特徴を分析し、特に、そこでのアクターズネットワークの構造と各アクターの役割を分析した。その結果、地域デザインの特徴としては、ゾーニングの風土性と狭域性、住民発露型エピソードメイキングの動態性、アクターズネットワークの多様性が指摘された。

国内外を問わず、地域は多様であるため、当然、地域デザインのあり方も多様なものとならざるをえない。とはいえ、本稿の分析結果を踏まえるならば、まずは当該地域にどのようなアクターが存在しいかなる役割を果たしているか、アクター間でどのようなつながりがあるか、あるいは今後どのような強度でつながる可能性があるか、こういった点の把握が、現実に関心する実践的な地域デザインを展開していく際の重要な留意点の一つとして挙げられよう。なお、「ぷらっと」設立による農業者や地域住民への経済的波及効果の分析、並びにトライアングルモデルを発展させた ZTCA モデルの枠組みに沿った検討については、十分な考察ができなかった。これらについては、今後の課題としたい。

## 謝辞

本研究は科学研究費助成事業基盤研究（A）課題番号：25252041「人・地域づくりに貢献する主体形成・価値創造型の農業・農村支援モデル」（研究代表者・稲泉博己）による研究成果の一部である。

## 注

- 1) 農水省 Web サイト [http://www.maff.go.jp/j/keikaku/k\\_aratana/index.html](http://www.maff.go.jp/j/keikaku/k_aratana/index.html)  
(2015.4.30 アクセス)
- 2) 小田切 (2000)、46 頁より引用。
- 3) 具体的には、平成 22 年度農林水産祭むらづくり部門の天皇杯を受賞した「埼玉県小川町」等が挙げられる。
- 4) ここでは、「地域住民が主体的に地域固有の対策を模索し、その対策を講じること」を主体性の発露と捉えている。



- 5) この点についても、小田切（2000）、49 頁において、中山間地域政策の課題を述べる中で、次のような指摘がある。すなわち、「日本農業の特質たる零細分散錯圃制の下では、農地を基盤とした直接支払い政策は、対象農地の特定や助成金支払い、行為履行の審査等の面で、行政コストが著しく増大する可能性があることである。それは、地形条件（傾斜度）の把握や水田以外の地目を含め点において、生産調整政策のそれをはるかに凌駕するものと予想される。しかし、国が『助成をもらいたいなら当たり前』とばかりに、その行政コストを一方的に農家、集落、地元自治体に転換することは許されない。政策の原点を抑えた国－自治体－集落の業務分担と行政コスト負担の明確化が求められよう」。
- 6) この店舗は、香月ら（2009）らが対象とした主に生鮮農産物を取り扱う直売所というよりも、室岡ら（2011）が分析対象に取上げている農産加工等を中心とした、いわば6次産業化を推進する直売所に近いものである。なお、他の事例にはあまり見られない本事例に特異な点としては、JR 西日本の駅舎を利用していることが挙げられる。
- 7) ZCT モデルの事例研究としては、原田ら（2013）や原田ら（2014）がある。
- 8) ZTCA モデルの事例研究としては、板倉（2015）や佐藤（2015）がある。

## 引用文献

- [1] 麻生憲一（2013）「集落限界化プロセスと過疎対策－奈良県過疎地域集落実態調査に基づいて」『地域デザイン』第1号、17-32頁。
- [2] 磯辺俊彦（2000）「新しい「共」を創る－最近の農村調査ノートから－」『村落社会研究』第6巻第2号、1-13頁。
- [3] 板倉宏昭（2015）「地域価値創造戦略としての地域デザイン第2回－芸術による地域デザイン＝直島と小布施」『企業診断』1月号、42-45頁。
- [4] 小田切徳美（2000）「中山間地域の現局面と新たな政策課題」『農林業問題研究』第137号、45-50頁。
- [5] 小野市（2015）『平成26年版 小野市統計書（平成27年3月発行）』。
- [6] 香月敏孝・小林茂典・佐藤孝一・大橋めぐみ（2009）「農産物直売所の経済分析」『農林水産政策研究』第16号、21-63頁。
- [7] 金藤正直・岩田一哲・高山貢（2014）「食料産業クラスター事業の展開方法－青森県りんご産業を中心として－」『地域デザイン』第4号、65-86頁。
- [8] 黒木英二編（2014）『中山間地域の資源活用と農村の展開－地域独自の創意工夫の可能性と実態』農林統計協会。
- [9] 佐藤茂幸（2015）「地域価値創造戦略としての地域デザイン第5回－『里山』による地域デザイン 大槻と大磯の研究」『企業診断』4月号、46-49頁。
- [10] 谷河美香・北野収（2008）「地域づくりと多面的機能発揮におけるキーパーソンの役割－兵庫

県小野市きすみの地区の事例から」北野収編『共生時代の地域づくり論－人間・学び・関係性からのアプローチ』農林統計出版、55-84 頁。

- [11]立山丈夫 (2013)「葉山ブランド品の普及に向けて－地域とアグリビジネス」原田保編著『地域デザイン戦略総論－コンテンツデザインからコンテクストデザインへ』芙蓉書房、175-187 頁。
- [12]富野暉一郎 (1998)「社会システム論としての地方分権－ポスト・シャープ分権時代における直接民主主義と公・共・私型社会」『年報行政研究』第 33 巻、83-103 頁。
- [13]原田保・三浦俊彦 (2011)『地域ブランドのコンテクストデザイン』同文館。
- [14]原田保 (2013)「コンテクストブランドとしての地域ブランド－コンテクストである“地域”と“ブランド”の共振と共進による価値発現－」『地域デザイン』第 2 号、9-22 頁。
- [15]原田保・古賀広志・西田小百合 (2013)『海と島のブランドデザイン－海洋国家のブランドデザイン』芙蓉書房。
- [16]原田保・浅野清彦・庄司真人 (2014)『世界遺産の地域価値創造戦略－地域デザインのコンテクスト転換』芙蓉書房。
- [17]原田保 (2014)「地域価値創造戦略としての地域デザイン第 1 回－地域価値創造モデル ZTCA デザインモデル」『企業診断』12 月号。36-39 頁。
- [18]星勉・山崎良一編 (2015)『伊那谷の地域農業システム－宮田方式と飯島方式』筑波書房。
- [19]室岡順一・吉田晋一・尾島一史 (2011)「農産物直売所を核とした 6 次産業化の意義－近畿中国四国地域における事例と研究成果から－」『近畿中国四国農研農業経営研究』第 22 号、34-48 頁。
- [20]門間敏幸編 (2011)『山村の資源・経済・文化システムとその再生の担い手－久慈市山県町の挑戦－』農林統計出版。

## 総合討議

### 座長：笹倉（近畿中国四国農業研究センター）

小林さんの報告は非常に内容が豊富で、いろいろな点について聞きたい部分があると思います。ご質問、よろしくお願いします。

### 山本（愛媛県）

愛媛県の山本です。非常に奥の深い話で、勉強になりました。私の考えは、それなりの品質のものができて売る場所さえ確保できれば、農業は絶対にもうかるというものです。つまり、売ることが1番重要だと思います。今回報告された事例においても、小林さんが指摘されているように新たな販路拡大や市場づくりといったことが重要になってくると思います。それで、今回の事例の中で、どのような形でこれらの販路を確立していったかという点を、分かる範囲で教えてください。

2点目は、6次産業化には新たな投資が必要だと思います。例えば、加工施設を持つとなると何千万円の投資が必要になる場合がありますが、農家の段階ではその投資に際してどういう基準で意思決定をしているか、そこになんらかの判断基準があると思いますので、わかる範囲で教えてください。

3点目は、今回ご紹介された事例は、その多くが成功事例だろうと思います。それに対して、なかには、6次産業化をしつつも失敗したような事例もあったのではないかと想像するのですが、もしそういう事例をご存知であれば、何が理由でうまくいかなかったのか、以上の3点について、教えてください。

### 小林（話題提供1）

1点目の新たな販路と新しい市場づくりの点からお答えします。まず今回ご紹介した35事例は、栃木県内の成功事例の中から私が選び出したというよりも、県内には100近い6次産業化の事例があるのですが、いずれの事例も、まさに今現在において葛藤している段階であること、そして、そういう状況下において、要するにどういう点に注意すべきか、どういう点を解決していかない限り6次産業化が成立しないのか、ということを考えるための事例としてご紹介しました。販路については、2次産業や3次産業の業者が作っている商品も、農家が6次化で作っている商品も、市場に出れば消費者の評価に大きな差は生じにくく、もっと言えば大手が作っている食品というのはかなり低価格にできるわけですから、質の問題をぬきにすれば、農家の6次化商品というのは売れないわけです。したがって、農家の6次化商品を売れるようにするためには、従来の販路の流れや市場とは違う新しい形で売らない限り、6次産業化による商品物流を形成することは難しい、というような意味でこの販路と市場づくりの問題を整理すべきだろうと思っています。今回紹介した3

5事例においても、販路と市場づくりの面で、全ての事例が成功しているわけではありません。6次産業化のモノが流れるということは、いわゆる大手主導のフードシステムで大企業が資本や販売力を背景に大量生産、広域流通の低価格で流せるという意味とは異なると思います。6次化の商品の物流は、例えば、流通コストが節約できたり、あるいは、量産しないために価格が割高であったとしても、生産・加工・流通・消費というような流れが大手の売り手と買い手という流れとは違う形で動いていることで成り立っていくだろうと思います。そういう新しい形を創っていくべきではないでしょうか。

しかし、なにもこの考え方は、私の頭の中だけで生まれたのではなくて、流通の専門家のなかでも議論され理論化されており、それを私も勉強して納得して、農家には「皆さんが6次産業化で作ったモノを売るということはそれほど単純な問題じゃない、ものすごく大きな荒波の中に自ら飛びこんでいくような形なんだから覚悟してやるべきじゃないか」と言っています。このあたりで、1点目について理解してもらえたらいいのですが。

## 山本

はい、わかりました。

## 小林

2点目の投資の部分は、加工場をつくるための補助金制度等、いろいろと話題になりますが、そういう外からの働きかけがなくとも、農家が自ら加工場を作ったりする場合があります。しかし、その加工場で作った自分の商品を商品化するためには、相当な流通のはけ口がない限り難しい問題なのです。それで最初、私は長野県の試みを参考にしました。長野県では生活改善で始まった加工業者が、長野県内の商品を安く作って事業として成り立たせている。長野県のそういう試みに弟子入りした人達が、各県に散らばっているのですが、栃木県にはいませんでした。偶然なのですが、益子町にある50人くらいの精密機械を作っている会社の社長が元々農協の職員で、加工に関心がありました。それで、自分でも農産物を作っていたことから、かなりこだわった加工場を建てました。その加工場を、農家にも使わせてくれることになりました。現在、栃木県の農家は、その加工場をかなり使わせてもらっています。こういったことがない限り、大きな投資というのはまず難しいと思います。ただ、私の報告で触れました企業的な経営の「今牧場」には多額の補助金が入って加工場を作っていますし、「今牧場」だけでなく「星種豚場」や「前田牧場」は相当な投資力があるので、自己資金で投資し始めています。ただし、これらは稀なケースであって、私の考えは、やはり「共通して使える加工場」的なもの、自由に使えるものを国や県は地方にどんどん建てるべきではないかと思います。たまたま栃木県の場合は一つの企業がとても協力的なので、その存在が大きい。その企業では、専務が加工専門となり、投資した額の減価償却費を計算し、彼が加工作業を手伝う時の人件費を計算しています。

さらに、農家が加工場を使う時には保健所の管理者免許が必要になりますが、それは6,000円くらいかけて1日研修を受けると得られるようなので、その免許を持っている人には加工場を自由に使わせてもらえる仕組みになっています。これらにより、なんとかやっていけるという状況です。とにかく、しっかりした加工場を作ろうと思えば多額の投資が必要になりますので、慎重に判断するべきだと思います。

3番目の質問の失敗事例ですが、正直、成功事例と呼べるものは、ほとんどありません。今は、いわゆる駆け出している段階ですが、失敗事例はずいぶんあります。例えば、報告の中で紹介した米粉パン屋です。これは、宇都宮市内に自分でパン屋を出したのですが、かなり自分のペースでどんどんやって商売していったところ、あまり良い結果は出ていません。もう1人は、やはり同じような状況で自分の思い入れで、大きな事業をやっている。この2件、つまり今回紹介した事例の35件のうち2件は、正直いって失敗事例とっていて、私はもう撤退すべきだというようなことを言っています。

他は、皆、今、挑戦の真っ只中にあるという状態です。しかし、失敗事例というのは、私が知らないだけで、相当あるのではないかと思います。ですが、農家は失敗している事例を知っているので、そんなに簡単に6次産業化に手は出さないと思います。我々が思う以上に農家は冷静です。だから、そこに踏み込むか踏み込まないかの差がどこにあるかについては、我々や皆さんが研究として取り組むことができるとも思っていますが、今はまだあまりにも事例数が少ないので何とも言えません。まあ明確な答えではないですが、そういう状況です。

## 山本

ありがとうございました。特に、最後の点については、6次産業化を国が勧めているなかで、それに取り組むだけで何かもてはやされているような印象を受けていたもので、私は非常にそのことを怖いと感じていました。ありがとうございました。

## 小林

私は、この仕事に最初に関わったときから現在に至るまでに、3,000人前後の人々に6次化のお話をしてきましたが、最初にお話をする機会があった時に、何かインパクトがあることを言わないと聞いている方の気分が乗ってこないと思い、「皆さん、農作物っていうのは9兆円の生産をしているのですよ。農作物が加工業者に行って加工品が消費者に渡る時には70兆から80兆になっているのですよ。この差を少しでも農家の取り分にするために頑張りましょうと言われてるのが、6次産業化なのですよ」といった話をしてきました。最初の半年間はとにかく農家に関心を持ってもらうために、こういうことを言ってきました。しかし、半年たって反省させられました。そういう理論に対して、聞いている方は常に冷静でした。「小林さん、そんな事を言ったって、なかなかうまくいかないで」とい

った声が聞こえてくるにつれて、それが正直な反応なのだと思うようになりました。それでも、6次化を続けている人は、何か1つ違いがありますね。その差っていうのは、農家個人によるところもあると思うので、それをどう指導者が見極めて応援していくかという、その難しさや、怖さ、そして、面白さがあると思うのです。正直、まだ4年間くらいでは、この点はよくわからない。だから、日本の6次化はこれからが勝負なのだろうと思います。とはいえ、おそろしい面も確かにあるので、私は、今、アドバイザーという肩書きだけになりほっとしています。もう少し仕事を続けたとしたら、これは大変な仕事になるだろうと思います。それほど甘くないと思うのです。

## 座長

はい、ありがとうございました。他にご質問は。どうぞ。

## 園田（滋賀県）

滋賀県の園田と申します。基本的な質問ですが、ご報告内容の中に農村レストランの設置状況と売上げの推移のグラフがございます。このグラフを見ますと、スタートしたのは平成の始めの頃かと思うのですが、その後、増加を続け、今は飽和状態にあるように見えます。点線の方が売上だと思うのですが、こういう状態になってくると、もうこれ以上増える余地がないようにも見えます。そういう考えでいいのかどうかという点と、この統計は栃木県オリジナルでとられたのかどうかについて、教えてください。

## 小林

この統計は、国の統計とは異なり、県独自で各振興事務所で積み上げて作っています。かなり精密な数字だと私は理解しています。農村振興課がかなり力を入れてやりました。

## 園田

このグラフから、これから新しい農村レストランを地域に作ろうとする人が出てきた場合、勧めるべきか勧めるべきでないかという判断は、どうされるのでしょうか。

## 小林

この点は、微妙なところがあります。ただし、今までのような形でいいのかという問題はあると思います。私は、農村レストランのあり方自身は、九州や近中四地域の皆さんのところから新しい動きが出てきて、農業とお天気は西から変わるともいいますし、栃木はそういう新しい動きを真似している、と理解しています。ただし、1つだけ、以前、栃木県では県単事業として農家の婦人が「おそば屋」をやるという時に補助をしたことがあります。私は、当時、現場にいましたので、日光地方で2件ほどその案件に関わりました。

その事業において、途中の段階でさりげなくチェックをしていると、次のことに気付きました。それは、モノが売れ出すと安価で手に入る中国の食材や小麦粉を多く使うようになり、要するに「稼ぐ」ようになるということです。そうすると、もう農村の「おそば屋」ではなく、普通の都会の「そば屋」になってしまう。その結果、来客数は激減しました。したがって、農村レストランの意味や理念をどこまで事業主体者が保持できるか、ポリシーを持ち続けられるかが重要になると思います。先ほど紹介した那須のレストランは現在、「なすとらん」となり、地元の食材を使ってお弁当を中心に販売していますが、顧客がついています。これらのことを踏まえると、全国的に農村レストランのノウハウを整理できれば、もっと伸びる余地があるとも思います。栃木県でももう少し増やせるかもしれないと思う反面、さっきの「おそば屋」のようなことをすると、失敗してしまいます。しかし、その「おそば屋」は反省を踏まえて新たな形を見出し復活してきていますので、消費者というのは提供されたものが良いものかどうかよくわかるのだと、改めて認識しました。したがって、消費者の期待に応えるということを意識することが、6次化の担い手にも求められ、それが今後の農村の担い手の一つのあり方にもつながっていくのではないかと感じています。

#### **園田**

ありがとうございます。

#### **座長**

はい、どうもありがとうございました。他にありますか。

#### **千田（近畿中国四国農業研究センター）**

6次化についての様々な報告は、一見すると華やかな印象を受けますが、今のご説明の中で、6次化の厳しさを実感しました。報告を聞きながら、6次化の成功のポイントについて考えたのですが、それは、単に加工・マーケティングを展開することではなくて、やはり新しい商品をつくっていくこと、そして、そのために生産の工夫をすることではないかと思いました。例えばチーズであればその地域にある原料を使うこと、肉の加工であればホルスタインであっても熟成肉を加えることや、餌に工夫を加える等、他に養豚であれば交配を工夫する、そういった生産場面の素材となるものを新しく開発する技術をともなあって、初めてその6次化が成功するのではないかといった印象を持ったのですが、そのあたりはいかがでしょう。

#### **小林**

専門家がアドバイスしたわけではないですが、6次化をやろうとしている農家は、もの

すごく情報を集めますし、逆に我々が教わる点も多かったです。我々が教わった点は、大手からみると非合理的な部分を農家だからこそ合理化できる部分があるということです。6次化が成功している事例は、そういうところを実践しています。形はそれぞれ違うので、全部イコールにはならないと思います。例えば、那須でチーズを作ることになった時に、私はとても心配になりました。しかし、農家は真剣に考えて生きるためのアイデアを見つけてきました。チーズの菌を大手とは違う、北海道とは違う、那須の菌を使うということで、これで物語をつくりました。当然、物語だけでは生きていけません、次のステップへ足を踏み出しています。

それと、我々が研究したほうがよいと思う点として、今回の研究会のテーマである「ネットワーク」について、前々からその必要性を感じています。要するに、6次化を成功させるためには、従来から農業が持っていた組織やネットワークとは違う、6次化を始めることで新しく生まれる組織やネットワークを考えていかなければならないということです。さきほどのチーズや、農村レストランの話もそうです。とはいえ、農家だけでは新しいネットワークを考えるのが難しい場合もあるので、やはりそういうときには専門家が相談にのりながら新たなネットワーク化を進めていくことが大切です。

ネットワークのあり方については、最初から答えはないと思います。逆に言うと、答えがない所に、農家と専門家が一緒になって答えを出していく。研究の抽象化された答えが出た時には、もうその答えは現場では全然必要ない、それが世の中というものです。だから、農家と一緒に考えていくことに、私は6次化の研究をする意味があると思うし、そういう研究のあり方を国や県でも認めるようにならないと、6次化を推進するための研究というのは成り立たないのではないかと、4年間お付き合いしてきて感じています。千田先生は栃木のことはよくお分かりと思いますので、お察しいただけるかと思います。

## 千田

ありがとうございます。

## 座長

はい、ありがとうございました。試験研究者のあり方にも言及していただいて非常にここからまたヒートアップしそうなのですが、それをやると時間がなくなりますので、とりあえず小林さんの報告への質疑はここで終わらせていただいて、続いて、集落営農法人に関わる山本報告についての質疑に移りたいと思います。どなたからでも結構ですので、よろしく願いいたします。

## 棚田（近畿中国四国農業研究センター）

人材を受け入れる上で単独の集落営農では難しい状況があるので、集落営農の連携によ



って、ということで事例を紹介されたと思います。しかし、実態としては連携組織で新規就農者を確保している事例はなく、機械共同利用という連携が現状で動いている中で、今後の方向として連携による人材確保の可能性があるのかどうか。人材確保までいくには、合併ということもあるのではという気がします。Aという集落営農では人がいる、Bはいない。だから、AとBが合併するみたいな形です。いかがでしょうか。

## 山本（話題提供2）

報告の中で取上げた組織の中で、それほど大きな事業をやっている事例は無いので、ここでは人材確保まで至っていないというのが実態です。ただし、いろいろな動きがあって、新たな事業をやり始めているところもありますので、その中ではおそらく補助事業等を使いながら、1人2人というような形で少しずつ人材確保を図っていくのではないかと思います。私が聞いたところによれば、農外の事業へ出ていくことで雇用の可能性がかなり生じてくるとのことで、農業だけでは雇用の確保は難しいということを実感しています。地域によっては、集落営農組織だけの問題ではなくなっており、集落営農を含んだ地域全体をどうしていくかという話になっており、例えば、営農だけでなく様々な事業活動ができるような新たな組織を作るということを考えている地域もあると聞いています。しかし、集落営農間の連携については、具体的に動き出している事例は少ないというような状況です。小林さんの報告の中にあつたように、園芸を導入するといった事例はあるのですが、連携の事例は少ないので今はそこを詳しく追っているところです。印象としては、なかなかすぐには進まないというようにも思っています。

合併については、そういった方向で進む可能性もあると思います。ただ危惧するのは、合併していくと結局は下部組織というか、元の組織がある程度、水管理、草管理をすることになると思うので、元の集落営農組織というのは形を変えるだけで継続していくように思います。合併したからといって、一部の人だけで広域に広がった農地管理、農業生産を全て行うということが、果たして全体で見た時に可能なのか、それが合理的なのかどうかという点は、大きな問題になろうかと思います。合併後の下部組織を重視しながらやっていくことが、重要になるのだと思います。

## 座長

稼ぐ場がないと人は雇えないが、稼ぐ場として園芸を入れるとそっちに人手をとられてしまう。あるいは土地利用型でやろうとすると、なかなかそれに応じた稼ぎがない。それを連携という形でカバーしていけるのかという点が、おそらく棚田さんの気にしているところでしょうし、これから考えていく必要がある重要な課題だろうと思います。もう1つ集落営農法人の場合は、地域を維持するという考え方との関係をどうしていくか。儲ける行為に走ると、今度は地域維持をどうするかというジレンマが生じかねない、そういった

関係や問題が出てくるのではないかと思います。これについては、島根県だけでなく、私も近中四農研ももっとこれからやらなければいけない課題ではないかなと思っていますが、地域問題についてはさきほども言いましたように、9月にもう1回、問題別研究会をやるので、そこでまた地域維持との関係を議論できればと思っています。他にご質問のある方、どうぞ。

### **河田（岡山県）**

岡山で、今、大きな課題になっている点が、個別経営型の担い手がいる地域において、中山間の畦畔や水管理に対応できていないという点です。集落営農型の地域でも、結局、連携までなかなか至らず、広域的に動けていないのが実態です。この辺り、島根が今までやってこられた経緯の中で、畦畔や水管理については集落営農が地域内でやってこられたと思うのですが、そこでも高齢化が進みなかなか継続していくのが困難な状況になってきていると思います。そういった状況下で、今後の将来性をどのように考えておられるのか教えてください。

### **山本**

私の知識では、十分なお答えは難しいと思いますが、これまでに見てきたものを踏まえて感覚的などころでお話をします。1つは、本当にもう担い手がない地域では、JA出資型法人が管理をしています。そういった所は、収益部門としてライスセンター等を持っています。他には、地域で一応、元の集落に管理の担当者みたいな役の人を置いている。その人が、畦畔や水の管理をするという形です。すなわち、完全に1本化して一つの会社が背負うのではなく、地域の仕組みを残しつつやっていくということです。

もう1つは、今後、かなり出てくるとは思いますが、新規就農の受け皿として農地を用意し、そこへ入ってくれた人に、畦畔や水管理をしてもらうというような形です。暖簾分けではないですが、例えばそういった形をJA主導型で進めるのであれば、子会社のような形をとり、その地域をある程度まとめて誰かに託していくという方法が考えられるのではないかと思います。

### **河田**

やはり、結局、人がいなくなってしまうという点が非常に大きな課題になると思いますし、それをどう埋めていくかは、いろいろな地域に共通の課題になってくるのだらうと思いつながりながらお聞きしていました。ありがとうございました。

### **座長**

はい、ありがとうございます。他にいらっしゃいますでしょうか。多分、遠慮されてい

るのだと思いますが時間も限られていますので、ここで山本さんの質疑は終わらせていただいて、次に久保さんのご報告についてご質問を受けたいと思います。よろしくお願いいたします。

### **井上（岡山県）**

岡山県の井上です。DP調査というのを初めて知り、とても興味深く聞いていたのですが、ご報告の内容では法人とその他団体では区切られているのですが、その組織の中で、構成員のちらばり具合や、リーダーと従業員のちらばりがあるかどうかといったように、その組織の中でグループを括るとまた違った面が見えてくるように思ったのですが、そういう分析はされていないのでしょうか。

### **久保（話題提供3）**

組織内の構成員の立場や年齢によっても、当然、回答結果に違いはあると思いますので、それを比較したら非常におもしろい結果が出るのだらうと思います。しかし、この事例は女性ばかりの組織であり構成員数が少ないもので、個人が特定されることになると分析結果を現場へ返した際に負の影響を与えかねませんので、そこはやっていません。ただし、山口県では高橋の方が集落営農法人における働きの型による違いなどを、そういった観点から分析しています。

### **井上**

是非またそういう結果が得られましたら、聞かせてもらえたらと思います。ありがとうございました。

### **座長**

はい、他にございますか。

### **西濱（広島県）**

広島県の西濱です。興味深いと思ったのは、本日の研究会のテーマであるネットワークに関してのところですか。分析結果では、法人とその他団体との差がでてきていますが、私が気になった点は、この地域のイメージアップへの貢献、それから社会的視野の拡大といったところが、法人の活動範囲が広がってくことで新たな気づきとして出てくるのではないかという点です。そういったものが、この分析結果にある「社会的貢献」のところのモラルのモチベーションアップ等に、つながっているのだと思います。小林報告の中にもありました6次産業化によって業務範囲が広がることで、お客さんと触れ合ったり、ネットワークとして他の関係機関の人と接点を持つことになり、それによって職務になんらかの

影響が出ていると思うのです。課題としては、こういったつながりの効果を、どう職務につなげていくかがあるのだと思います。そこで、今回の調査の中で、法人が変わってきた点や、消費者のことをより強く考えるようになった等の人の意識の変化のようなものがあれば、是非教えていただきたい。

## 久保

このDP調査はただいま質問された西濱さんに私の方が教えていただいたものなので、西濱さんの方が多くの知見をお持ちだと思いますが、ご質問ということですので、女性起業組織を対象とした今回の調査結果のなかから、結果の活用ということでお答えさせていただきます。結果の活用という場面で考えた時には、一番よく使っていた組織においては、その組織の管理体制の改善に対して今回の調査結果を使っていると思っています。それによって、今後、生産性等の向上がみられるものと期待されますが、その点の検証は未検討です。お答えになってますでしょうか。

## 西濱

そういった所で分析結果を活かしていただければよいと思うのですが、今回の分析結果に特有のものとして、例えば、理念が高い法人というのは、外とのネットワークの拡大だけでなく、ネットワークの拡大によってこれまで組織内に持っていなかった様々な何かを得ているのではないかと思ったりするのですが、そういった面で何か他の組織との違いというのはありますか。そこまでは難しいですか？

## 久保

そうですね、ちょっとそこまで深くは踏み込んでいません。

## 西濱

私が、ネットワークという今回の研究会全体のテーマに沿って感じた点は、ネットワークを作ることによって何かを得られているのではないかと、本来であれば、その得られた何かは組織の中に還元されて経営的な発展につながるのが望ましいという点です。新しいネットワークを作ることによって、何か新しいものが生まれ、そして、それが経営にどういう影響を及ぼすのかという点も、今後の研究の切り口として面白いのではないかと思います。

## 小林

栃木県において農村レストラン等の6次産業化を進める過程では、いわゆる下地となるグループがたくさんありました。言葉は適切ではないかもしれませんが、そのグループがどうすれば一皮むけるか、1歩突き抜けるか、ということが常々話題になります。

一番単純な方法は、「法人化することじゃないの」という提案がよくなされますが、その法人化に対しても抵抗はあるわけです。そういう企業化については、たまたま知ったのですが、韓国には女性社長の集まりの農企業があるそうです。そして、その会社は、農村の女性の組織を育てるために作ったとも聞きました。はたして日本でそういうことを真似ることが良いのかどうかは疑問もありますが、法人化したければしてもいいですし、しなくても何か別の見方で、今、議論をされていたように、なにかネットワークの仕方とか、組織がどうあるべきかという、何かよいアイデアや提言、研究報告が出ると、日本のなかの同じようなお母さんグループが皮むけるきっかけになると思います。栃木県ではたくさん組織があるにもかかわらず、どうあるべきかということまでは提言できないでいます。

### **座長**

この点についても、もう少し皆さんとお話したいし、実は私も言いたいことがあるのですが、時間も迫ってきましたので、ここで久保さんの質疑を懇親会に持ち越したいと思えます。どうもありがとうございました。最後に、大室さんの報告について、ご質問がありましたら、よろしくお願ひいたします。

### **井上**

地域デザインについては、私もすごく興味があって、質問というよりはお願いになります。営農推進部会ということなので農業がメインになりますが、地域デザインやコミュニティビジネスといったところ、島根県の方のお話しにも近くなってくるかもしれませんが、そういった農業を脇に置いておいて逆に地域維持の方から入っているような事例についても、是非、今後いろいろ調べて教えていただきたいということです。

### **大室（話題提供4）**

検討させていただきます。ありがとうございます。

### **座長**

はい、ありがとうございます。先ほども言いましたが、地域政策にかかわるものは次の研究会でまたやりたいと思えますのでよろしくお願いいたします。

### **高木（徳島）**

徳島の高木と申します。明日、私は個別テーマで「ごうしゅういも」という地域資源を取り上げてお話させていただきますが、もう技術開発だけでは生産の維持や地域活性化は無理だというようなことを感じています。今回のご報告の中で、ゾーンデザインやエピソ

ードメイクによって持続性の高い地域活性化が実現できる可能性が示唆されたというような話を聞きました。私の県にも、日本一や全国一というような地域資源があるのですが生産者が高齢となって維持できないような場面があり、それをなんとか農業生産技術だけでなく食文化や伝統等と絡めて維持・発展させていきたいと思っておりますので、これは私の希望なのですが、またこれからいろいろな事例の報告等をよろしくお願ひしたいと思います。

### **山本（愛媛県）**

この地域デザイン学というものをもう1度わかりやすく説明していただけますか。私はまだいまひとつ理解できていないのです。みなさん、よくわかるなと思ったのですが。

### **大室**

デザインとは何ぞや、というところから考えるとよい気がします。例えば、洋服のデザインとかですね。そういった一般のデザインの考え方を地域振興に適用したらどうだろうかという発想です。それでは、一般のデザインって何なのかということになりますが、例に挙げた洋服のデザイナーで考えると、一流のデザイナーは独創的なデザインを創ろうとしていると思うのです。そこでは、デザイナーの感覚やその人に固有の技術なりの要素が投入されて新しいデザインが生み出され、そのデザインを顧客が支持することで、ブランド化が図られデザインが持続性を持つようになる、といったような仕組みです。そういった思考というか考え方を、地域振興に反映させようとする意識が、地域デザイン学の基本のところにあるのだと思っておりますが、とはいえ私もまだそれほど習熟している考え方はありませんので、これからも勉強を続けていきたいと思っております。以上です。

### **座長**

だいぶ時間を超過してしまいました誠にご不便で申し訳ありませんでしたが、これを持ちまして今回の研究会を終わりたいと思います。どうも本日はありがとうございました。報告者の皆様、本当にありがとうございました。

# 個 別 研 究 報 告

# 島根県におけるシャインマスカットの年次別・作型別経営モデル

山本善久\*

1. はじめに
2. 調査・分析方法
  - 1) 年次別収量モデルの作成
  - 2) 年次別・作型別経営モデルの作成
  - 3) 単価・単収を変化させた場合の所得の推移
3. 分析結果
  - 1) 年次別収量モデルの作成
  - 2) 年次別・作型別経営モデルの作成
  - 3) 単価・単収を変化させた場合の所得の推移
4. おわりに

## 1. はじめに

ブドウ‘シャインマスカット’は、全国的に2007年頃から植栽が開始されており、現在、初期導入園で7～8年が経過し、ようやく成木化を迎えつつある。このようなシャインマスカットの成木化に伴い、近年、各産地において生産・販売体制が整備されるとともに、流通量の著しい増加がみられるようになってきた<sup>1)</sup>。

しかしながら、本格的な導入から間もないことから、実データを用いた経済性の検討や経営モデルの作成には至っておらず、産地及び農家からは、更なる調査データの蓄積とともに、実データを用いた経営モデルの提示が求められている。

既存研究をみれば、山本が<sup>2)</sup>、2年生～4年生樹の生産費調査をもとに成木時を含めた年次別経営モデルを示しているものの、成木時のデータが推測値である点に課題を抱えており、また、その他、経済性や経営モデルに関する先行研究は、管見の限りみられない。

そこで、本稿では、第1に、個別農家の1年生～7年生樹の実データをもとに、シャインマスカットの年次別経営モデルを作成する。さらに、第2に、作成した作型別経営モデルを用いて、単価、単収を変化させた場合の所得の推移を明らかにすることで、作型別にみた経営展開の方向性について検討する。

## 2. 調査・分析方法

### 1) 年次別収量モデルの作成

島根県において、シャインマスカットを導入しているブドウ専作の4戸の農家に対する聞き取り調査をもとに、作型別・年次別収量を把握した。

---

\* 島根県農業技術センター



なお、4年生～7年生までのデータは、実データを用い、1年生～3年生までのデータは、農家への聞き取りから得た推定値である。

## 2) 年次別・作型別経営モデルの作成

加温栽培のA農家、B農家、C農家及び無加温栽培のC農家、D農家の経済性調査結果<sup>3)</sup>をもとに、作型ごとの平均値を算出し、その平均値を各作型の経営モデルとして設定した<sup>4)</sup>。

ただし、経営費部分は各農家の諸条件により大きく異なるため、特に作型の影響を強く受けると考えられる、「肥料費」「農業薬剤費」「光熱動力費」については各作型の平均値をそのまま用い<sup>5)</sup>、その他の費目は、全農家・全作型の平均値とした。なお、「包装荷造費」及び「販売経費」は、販売額に対する経費部分を係数として算出し、その係数を乗じて求めた。

## 3) 単価・単収を変化させた場合の所得の推移

成木時の作型別経営モデルを用いて、単価、単収を変化させた場合の所得の推移を明らかにした。なお、単価の可変幅は700円/kg～2,000円/kgとし、単収の可変幅は1,000kg/10a～2,000kg/10aとした。

## 3. 分析結果

### 1) 年次別収量モデルの作成

表1に、シャインマスカットの10a当たり年次別収量の推移を示した。

全体の平均値をみれば、1年生～2年生は収穫がほとんどなく、3年生で686kg、4年生で1,162kg、5年生以降が1,592kg～1,675kgで推移する結果となった。

加温、無加温を比較すれば、4年生の値がそれぞれ、1,158kg、1,168kgとほぼ同じであるものの、その後5年目から加温が1,435kg～1,524kgで推移している一方で、無加温が2,000kg程度で推移（6年生は例外）しており、5年目以降に両者の差が大きくなる傾向がみられた。

また、図1の各農家別の折れ線グラフの推移をみれば分かるように、7年生を100とした場合の各年次の収量比率は、5年生でほぼ100%に到達しており（全体平均は99%）、収量面からみ

表1 シャインマスカットの10a当たり年次別収量の推移

		1年生	2年生	3年生	4年生	5年生	6年生	7年生	成木時平均 (5～7年生)
A農家	加温	0	46	250	967	1,242	1,270	1,282	
B農家	加温	0	0	720	1,094	1,282	1,545	1,319	
C農家	無加温	0	0	1,087	1,581	2,304	1,943	2,239	
D農家	加温	不明	不明	不明	1,412	1,782	1,757	1,763	
	無加温	不明	不明	不明	755	1,681	1,445	1,771	
全体平均値		0	15	686	1,162	1,658	1,592	1,675	1,642
加温平均値		—	—	—	1,158	1,435	1,524	1,455	1,471
無加温平均値		—	—	—	1,168	1,993	1,694	2,005	1,897

資料：聞き取り調査より作成した。

注：1年生～3年生データは聞き取り調査から推定し、4年生以降は経済性調査の実データを用いている。

れば、5年生で成木に達すると結論付けられる。

したがって、以降の成木時の経営モデル作成においては、5年生～7年生データを用いてモデル作成を行った。

## 2) 年次別・作型別経営モデルの作成

### (1) 成木時の作型別経営モデル

まず、作型ごとの平均値をもとに、成木時の作型別経営モデルを作成するための元データを整理する。

表2に、農家別にみた成木時の加温栽培の経済性について示した(A、B、D農家の5～7年生データの平均値)。

平均値の収量は1,471kg/10a、単価が1,891円/kgとなり、主産物販売額は2,782千円となった。また、経営費は1,213千円であり、うち光熱動力費(507千円)と販売経費(258千円)の比率が高い結果となった。

主産物販売額から経営費を差し引いた所得は、1,569千円となり、所得率が56.4%、総労働時間が796時間であることから、労働1日当たり所得は15,777円となった。

次に、表3に、農家別にみた成木時の無加温栽培の経済性について示した(C、D農家の5～7年生データの平均値)。

平均値の収量は1,897kg/10a、単価が1,333円/kgとなり、主産物販売額は2,528千円となった。また、経営費は832千円であり、うち販売経費(293千円)と償却費(175千円)の比率が高い結果となった。

主産物販売額から経営費を差し引いた所得は、1,695千円となり、所得率が67.1%、総労働時間が793時間であることから、労働1日当たり所得は17,113円となった。

さて、次に経営費部分の修正を行うこととする。前述した各作型の経営費の平均値は、サンプル数が少ないため、各農家の諸条件の影響を強く受けているといえる。したがって、作型ごとの比較分析を行う上で、できる限りの条件を揃えておく必要がある。

そこで、表4に示すように、各作型特有の栽培方式の影響を強く受けると考えられる「肥料費」「農業薬剤費」「光熱動力費」については、各作型の平均値をそのまま用いることとし、その他の費目は作型に関係なく同一とした(平均値を使用)。

なお、「包装荷造費」「販売経費」は、売上高に連動させるため、表5のとおり、個別調査事例をもとに、売上高に対する比率を求め、それぞれ2.3%、9.4%の係数を売上高に乗じて算出した。

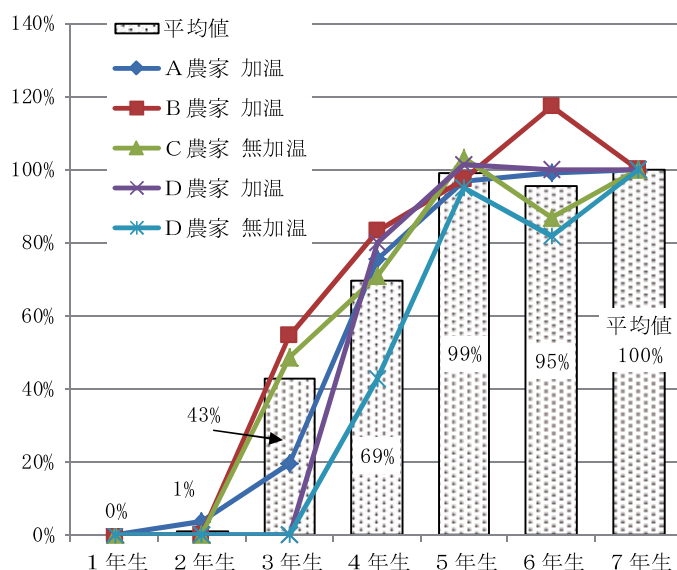


図1 7年生を100とした場合の収量比率  
資料：表1と同じ。

表2 農家別にみた成木時の加温栽培の経済性（10a当たり）

		A農家	B農家	D農家	平均値	備 考	
収穫時期		7/17～8/17	7/19～8/9	7/21～8/15	7/17～8/17	2014年を除く	
売上	主産物販売額	2,426,273	2,572,835	3,925,308	2,782,510	収量×単価	
	収 量 (kg)	1,264	1,382	1,767	1,471		
	単 価 (円/kg)	1,918	1,865	2,220	1,891	D農家を除く	
経営費	肥 料 費	70,260	76,771	23,255	56,762		
	農 業 薬 剤 費	31,124	27,623	41,396	33,381		
	光 熱 動 力 費	500,299	465,999	556,947	507,749		
	その他諸材料費	17,677	8,444	18,636	14,919		
	土地改良及び水利費	24,271	0	0	8,090		
	賃借料及び料金	0	0	0	0		
	償却費	建物	6,833	0	0	2,278	
		施設園芸	34,579	52,905	127,674	71,719	
		大農具	12,396	41,667	36,295	30,119	
		生物	3,786	3,786	3,786	3,786	
		小 計	57,594	98,358	167,755	107,902	
	修繕費	0	0	28,356	9,452		
	園芸施設購入補充費	67,308	118,400	80,755	88,821		
	小農具費	58	2,267	8,257	3,527		
	雇用労働費	52,144	0	37,831	29,992		
	包装荷造費	47,822	66,585	165,087	57,203	D農家除く	
	租税公課諸負担	1,223	2,667	6,352	3,414		
	生産管理費	0	0	0	0		
	販売経費	247,502	268,955	305,644	258,228	D農家除く	
支払利息	0	38,462	0	12,821			
支払地代	30,000	0	0	10,000			
共済掛金	6,266	17,094	9,975	11,111			
計	1,153,548	1,191,624	1,450,244	1,213,372			
所 得	1,272,726	1,381,210	2,475,064	1,569,138	売上-経営費		
所 得 率	52.5%	53.7%	63.1%	56.4%			
労働1日当たり所得	13,923	14,130	22,662	15,777			
総労働時間	731	782	874	796			
労働時間	1月	34.8	28.7	34.5	32.7		
	2月	7.5	22.3	37.4	22.4		
	3月	60.8	43.3	68.6	57.6		
	4月	145.6	134.2	170.7	150.2		
	5月	71.0	93.2	124.0	96.0		
	6月	84.8	51.0	85.6	73.8		
	7月	118.2	179.7	95.9	131.3		
	8月	103.2	148.3	114.7	122.1		
	9月	44.7	33.8	24.2	34.2		
	10月	3.7	10.7	27.3	13.9		
	11月	0.0	8.0	0.0	2.7		
	12月	57.1	28.8	90.7	58.9		
	合計	731.3	782.0	873.7	795.7		

資料：聞き取り調査から作成した。

注：1)各農家の値は、5年生～7年生における経済性調査結果の平均値を示している。

注：2)労働1日当たり所得は、8時間当たりの所得を示す。以降も同様。

以上の修正を加え、表6に、成木時における加温・無加温栽培経営モデルを示した。

加温栽培経営モデルの収量は1,471kg/10a、単価が1,891円/kgとなり、主産物販売額は2,782千円となった。また、経営費は1,249千円であり、うち光熱動力費（507千円）と販売経費（261千円）の比率が高い結果となった。

主産物販売額から経営費を差し引いた所得は、1,532千円となり、所得率が55.1%、総労働時間が796時間であることから、労働1日当たり所得は15,409円となった。

表3 農家別にみた成木時の無加温栽培の経済性（10a当たり）

		C農家	D農家	平均値	備 考	
収穫時期		8/4～8/27	8/9～8/22	8/4～8/27	2014年を除く	
売 上	主産物販売額	2,889,684	3,644,356	2,528,682	収量×単価	
	収 量 (kg)	2,162	1,632	1,897		
	単 価 (円/kg)	1,333	2,243	1,333	D農家を除く	
経 営 費	肥 料 費	35,110	20,736	27,923		
	農 業 薬 剤 費	37,956	37,748	37,852		
	光 熱 動 力 費	47,438	18,109	32,774		
	その他諸材料費	25,750	16,784	21,267		
	土地改良及び水利費	1,500	0	750		
	賃借料及び料金	0	0	0		
	償却費	建物	0	0	0	
		施設園芸	1,006	127,674	64,340	
		大農具	178,070	36,295	107,182	
		生物	3,786	3,786	3,786	
		小 計	182,863	167,755	175,309	
	修繕費	0	21,267	10,633		
	園芸施設購入補充費	38,542	80,755	59,648		
	小農具費	79,683	8,257	43,970		
	雇用労働費	26,000	34,697	30,348		
	包装荷造費	88,272	151,979	88,272	D農家除く	
	租税公課諸負担	842	6,352	3,597		
	生産管理費	0	0	0		
	販売経費	293,050	209,240	293,050	D農家除く	
	支払利息	0	0	0		
支払地代	0	0	0			
共済掛金	5,000	9,975	7,487			
計	862,006	783,653	832,881			
所 得	2,027,679	2,860,703	1,695,802	売上-経営費		
所 得 率	70.2%	78.5%	67.1%			
労働1日当たり所得	20,248	29,178	17,113			
総労働時間	801	784	793			
労 働 時 間	1月	90.4	34.8	62.6		
	2月	11.8	27.8	19.8		
	3月	26.7	43.3	35.0		
	4月	81.1	94.4	87.7		
	5月	108.8	107.3	108.1		
	6月	117.9	167.1	142.5		
	7月	58.5	15.3	36.9		
	8月	216.5	174.6	195.5		
	9月	29.1	1.8	15.5		
	10月	9.0	26.7	17.8		
	11月	0.6	0.7	0.6		
	12月	50.6	90.7	70.7		
	合計	801.1	784.4	792.7		

資料：聞き取り調査から作成した。

注：各農家の値は、5年生～7年生における経済性調査結果の平均値を示している。

無加温栽培経営モデルの収量は1,897kg/10a、単価が1,333円/kgとなり、主産物販売額は2,528千円となった。また、経営費は720千円であり、うち販売経費（237千円）と償却費（141千円）の比率が高い結果となった。

主産物販売額から経営費を差し引いた所得は、1,807千円となり、所得率が71.5%、総労働時間が793時間であることから、労働1日当たり所得は18,243円となった。

表4 成木時経営モデルの経費算出根拠（10a当たり）

		加温栽培 平均値	無加温栽培 平均値	平均値	備 考
肥料費		56,762	27,923		各作型の平均値使用
農業薬剤費		33,381	37,852		各作型の平均値使用
光熱動力費		507,749	32,774		各作型の平均値使用
その他諸材料費		14,919	21,267	18,093	全体の平均値使用
土地改良及び水利費		8,090	750	4,420	全体の平均値使用
賃借料及び料金		0	0	0	全体の平均値使用
償却費	建物	2,278	0	1,139	全体の平均値使用
	施設園芸	71,719	64,340	68,030	全体の平均値使用
	大農具	30,119	107,182	68,651	全体の平均値使用
	生物	3,786	3,786	3,786	全体の平均値使用
	小計	107,902	175,309	141,605	全体の平均値使用
修繕費		9,452	10,633	10,043	全体の平均値使用
園芸施設購入補充費		88,821	59,648	74,235	全体の平均値使用
小農具費		3,527	43,970	23,749	全体の平均値使用
雇用労働費		29,992	30,348	30,170	全体の平均値使用
包装荷造費		57,203	88,272		売上の2.3%
租税公課諸負担		3,414	3,597	3,505	全体の平均値使用
生産管理費		0	0	0	全体の平均値使用
販売経費		258,228	293,050		売上の9.4%
支払利息		12,821	0	6,410	全体の平均値使用
支払地代		10,000	0	5,000	全体の平均値使用
共済掛金		11,111	7,487	9,299	全体の平均値使用

資料：表2及び表3より作成した。

表5 包装荷造費及び販売経費の算出根拠（10a当たり）

		A農家	B農家	C農家	平均値 (係数)
主産物販売額①		2,426,273	2,572,835	3,925,308	
包装 荷造費	金額②	47,822	66,585	88,272	
	係数①/②	0.020	0.026	0.022	<b>0.023</b>
販売経費	金額③	247,502	268,955	293,050	
	係数①/③	0.102	0.105	0.075	<b>0.094</b>

資料：表2及び表3より作成した。

注：D農家は、販売形態が異なるため除外している。

## (2) 4年生の作型別経営モデル

4年生の作型別経営モデルも、前述成木時の経営モデル作成と同様の手順で作成した。

表7に、農家別にみた4年生の加温栽培の経済性について示した（A、B、D農家の4年生データの平均値）。

平均値の収量は1,158kg/10a、単価が2,086円/kgとなり、主産物販売額は2,415千円となった。また、経営費は1,003千円であり、うち光熱動力費（364千円）と販売経費（216千円）の比率が高い結果となった。

主産物販売額から経営費を差し引いた所得は、1,411千円となり、所得率が58.4%、総労働時間が779時間であることから、労働1日当たり所得は14,486円となった。

次に、表8に、農家別にみた4年生の無加温栽培の経済性について示した（C、D農家の4年

表6 成木時における加温・無加温栽培経営モデル（10a当たり）

		加温	無加温	備考	
収穫時期		7/17～8/17	8/4～8/27		
売上	主産物販売額	2,782,510	2,528,682		
	収量(kg)	1,471	1,897		
	単価(円/kg)	1,891	1,333		
経営費	肥料費	56,762	27,923		
	農業薬剤費	33,381	37,852		
	光熱動力費	507,749	32,774		
	その他諸材料費	18,093	18,093		
	土地改良及び水利費	4,420	4,420		
	賃借料及び料金	0	0		
	償却費	建物	1,139	1,139	
		施設園芸	68,030	68,030	
		大農具	68,651	68,651	
		生物	3,786	3,786	
		小計	141,605	141,605	
	修繕費	10,043	10,043		
	園芸施設購入補充費	74,235	74,235		
	小農具費	23,749	23,749		
	雇用労働費	30,170	30,170		
	包装荷造費	63,998	58,160	売上の2.3%	
	租税公課諸負担	3,505	3,505		
	販売経費	261,556	237,696	売上の9.4%	
	支払利息	6,410	6,410		
	支払地代	5,000	5,000		
共済掛金	9,299	9,299			
計	1,249,975	720,934			
所得	1,532,536	1,807,748	売上-経営費		
所得率	55.1%	71.5%			
労働1日当たり所得	15,409	18,243			
総労働時間	796	793			
労働時間	1月	32.7	62.6		
	2月	22.4	19.8		
	3月	57.6	35.0		
	4月	150.2	87.7		
	5月	96.0	108.1		
	6月	73.8	142.5		
	7月	131.3	36.9		
	8月	122.1	195.5		
	9月	34.2	15.5		
	10月	13.9	17.8		
	11月	2.7	0.6		
	12月	58.9	70.7		
	合計	795.7	792.7		

資料：表2、表3、表4、表5より作成した。

生データの平均値)。

平均値の収量は1,168kg/10a、単価が1,635円/kgとなり、主産物販売額は1,909千円となった。また、経営費は712千円であり、うち販売経費(285千円)と償却費(157千円)の比率が高い結果となった。

主産物販売額から経営費を差し引いた所得は、1,197千円となり、所得率が62.7%、総労働時間が816時間であることから、労働1日当たり所得は11,742円となった。

表7 農家別にみた4年生の加温栽培の経済性(10a当たり)

		A農家	B農家	D農家	平均値	備考	
収穫時期		7/19~8/10	8/2~8/30	7/28~9/9	7/19~9/9		
売上	主産物販売額	2,135,096	2,150,000	3,976,870	2,415,160	収量×単価	
	収量(kg)	967	1,094	1,412	1,158		
	単価(円/kg)	2,207	1,965	2,816	2,086	D農家を除く	
経営費	肥料費	70,923	85,940	21,333	59,399		
	農業薬剤費	43,831	21,462	36,408	33,900		
	光熱動力費	269,945	320,800	504,043	364,929		
	その他諸材料費	11,667	10,000	19,477	13,714		
	土地改良及び水利費	25,478	0	0	8,493		
	賃借料及び料金	0	0	0	0		
	償却費	建物	0	0	0	0	
		施設園芸	23,052	33,524	128,397	61,658	
		大農具	12,739	41,667	0	18,135	
		生物	3,786	3,786	3,786	3,786	
		小計	39,577	78,977	132,183	83,579	
	修繕費	0	0	36,457	12,152		
	園芸施設購入補充費	67,308	60,000	80,755	69,354		
	小農具費	0	34,722	15,000	16,574		
	雇用労働費	36,923	0	33,600	23,508		
	包装荷造費	41,851	61,869	168,511	51,860	D農家除く	
	租税公課諸負担	1,223	2,889	10,857	4,990		
	生産管理費	0	13,889	0	4,630		
	販売経費	212,019	220,500	425,198	216,260	D農家除く	
	支払利息	0	41,667	0	13,889		
支払地代	30,000	0	0	10,000			
共済掛金	7,673	27,778	14,753	16,735			
計	858,419	980,492	1,498,575	1,003,965			
所得		1,276,678	1,169,508	2,478,295	1,411,195	売上-経営費	
所得率		59.8%	54.4%	62.3%	58.4%		
労働1日当たり所得		12,271	15,288	22,184	14,486		
総労働時間		832	612	894	779		
労働時間	1月	14.4	17.0	26.7	19.3		
	2月	49.5	70.5	28.5	49.5		
	3月	33.1	23.0	84.5	46.9		
	4月	227.0	112.3	109.5	149.6		
	5月	150.2	210.7	115.5	158.8		
	6月	67.8	15.0	124.5	69.1		
	7月	80.7	4.0	28.2	37.7		
	8月	56.2	145.0	264.5	155.2		
	9月	51.5	2.0	0.0	17.8		
	10月	20.9	12.0	24.0	19.0		
	11月	0.0	0.0	2.5	0.8		
	12月	81.0	0.5	85.3	55.6		
	合計	832.3	612.0	893.7	779.3		

資料：聞き取り調査から作成した。

なお、4年生の経営モデルについても成木時の経営モデル作成と同様の考え方により、表9のとおり、経営費部分の修正を行った(修正手順は、成木時の経営モデルと同様であるため省略)。

以上のような修正手順を踏まえて、表10に、4年生における加温・無加温栽培経営モデルを示した。

加温栽培経営モデルの収量は1,158kg/10a、単価が2,086円/kg<sup>6)</sup>となり、主産物販売額は2,415千円となった。また、経営費は1,026千円であり、うち光熱動力費(364千円)と販売経費(227千円)の比率が高い結果となった。

表8 農家別にみた4年生の無加温栽培の経済性(10a当たり)

		C農家	D農家	平均値	備考	
収穫時期		8/2~8/30	8/29~9/9	8/2~9/9		
売上	主産物販売額	2,585,000	1,777,405	1,909,748	収量×単価	
	収量(kg)	1,581	755	1,168		
	単価(円/kg)	1,635	2,353	1,635	D農家を除く	
経営費	肥料費	46,586	23,047	34,817		
	農業薬剤費	24,562	36,408	30,485		
	光熱動力費	2,935	29,000	15,968		
	その他諸材料費	6,900	19,477	13,188		
	土地改良及び水利費	1,500	0	750		
	賃借料及び料金	0	0	0		
	償却費	建物	0	0	0	
		施設園芸	0	128,397	64,199	
		大農具	178,070	0	89,035	
		生物	3,786	3,786	3,786	
		小計	181,856	132,183	157,020	
	修繕費	0	0	0		
	園芸施設購入補充費	33,333	80,755	57,044		
	小農具費	316	15,000	7,658		
	雇用労働費	56,000	33,600	44,800		
	包装荷造費	51,873	91,903	51,873	D農家除く	
	租税公課諸負担	842	10,857	5,850		
	生産管理費	0	0	0		
	販売経費	285,000	188,528	285,000	D農家除く	
	支払利息	0	0	0		
支払地代	0	0	0			
共済掛金	5,000	11,003	8,002			
計	696,704	671,761	712,453			
所得	1,888,296	1,105,644	1,197,295	売上-経営費		
所得率	73.0%	62.2%	62.7%			
労働1日当たり所得	16,907	11,985	11,742			
総労働時間	893	738	816			
労働時間	1月	48.9	26.7	37.8		
	2月	65.7	24.5	45.1		
	3月	16.4	76.5	46.5		
	4月	80.4	59.5	70.0		
	5月	141.2	94.5	117.9		
	6月	134.6	141.5	138.1		
	7月	112.8	68.5	90.6		
	8月	33.9	2.5	18.2		
	9月	213.9	132.0	172.9		
	10月	4.4	24.0	14.2		
	11月	0.6	2.5	1.6		
	12月	40.6	85.3	63.0		
	合計	893.5	738.0	815.7		

資料：聞き取り調査から作成した。

主産物販売額から経営費を差し引いた所得は、1,388千円となり、所得率が57.5%、総労働時間が779時間であることから、労働1日当たり所得は14,252円となった。

無加温栽培経営モデルの収量は1,168kg/10a、単価が1,635円/kg<sup>6)</sup>となり、主産物販売額は1,909千円となった。また、経営費は590千円であり、うち販売経費(179千円)と償却費(120千円)の比率が高い結果となった。



表9 4年生経営モデルの経費算出根拠（10a当たり）

		加温栽培 平均値	無加温栽培 平均値	平均値	備 考
肥料費		59,399	34,817		各作型の平均値使用
農業薬剤費		33,900	30,485		各作型の平均値使用
光熱動力費		364,929	15,968		各作型の平均値使用
その他諸材料費		13,714	13,188	13,451	全体の平均値使用
土地改良及び水利費		8,493	750	4,621	全体の平均値使用
賃借料及び料金		0	0	0	全体の平均値使用
償却費	建物	0	0	0	全体の平均値使用
	施設園芸	61,658	64,199	62,928	全体の平均値使用
	大農具	18,135	89,035	53,585	全体の平均値使用
	生物	3,786	3,786	3,786	全体の平均値使用
	小計	83,579	157,020	120,299	全体の平均値使用
修繕費		12,152	0	6,076	全体の平均値使用
園芸施設購入補充費		69,354	57,044	63,199	全体の平均値使用
小農具費		16,574	7,658	12,116	全体の平均値使用
雇用労働費		23,508	44,800	34,154	全体の平均値使用
包装荷造費		51,860	51,873		売上の2.3%
租税公課諸負担		4,990	5,850	5,420	全体の平均値使用
生産管理費		4,630	0	2,315	全体の平均値使用
販売経費		216,260	285,000		売上の9.4%
支払利息		13,889	0	6,944	全体の平均値使用
支払地代		10,000	0	5,000	全体の平均値使用
共済掛金		16,735	8,002	12,368	全体の平均値使用

資料：表7、表8から作成した。

主産物販売額から経営費を差し引いた所得は、1,319千円となり、所得率が69.1%、総労働時間が816時間であることから、労働1日当たり所得は12,936円となった<sup>7)</sup>。

### (3) 年次別・作型別経営モデル

次に、以上の結果（表1、図1、表6、表10）をもとに、1年生から成木化時点までを示した年次別・作型別経営モデルを作成する。

図2に、年次別・作型別経営モデルを示した。

まず、1年生～2年生の植栽後2年間は、調査実績を考慮し収穫なしと設定した。なお、調査の制約から経費の算出が困難であり、生育期間中の経済性については明らかにすることができなかった<sup>8)</sup>。

次に、3年生経営モデルをみってみる。加温栽培経営モデルについては、単収を表1で示した全体平均値の値である686kg/10aとし、単価は無加温栽培経営モデルと同様に1,333円/kgに設定した。また、経費及び労働時間は、無加温栽培経営モデルの3年生値を援用した<sup>9)</sup>。

その結果、売上が914千円、経費合計が310千円となり、所得は604千円となった。

無加温栽培経営モデルについては、単収を加温栽培と同様の方法で設定し、経費及び労働時間は、成木時の43%（成木時に対する収量比率）で算出した。

その結果、売上及び経費は、売上が914千円、経費合計が310千円となり、所得は604千円となった。

なお、4年生経営モデルと成木時経営モデル数値については、前述の表6、表10と基本的に同

表10 4年生における加温・無加温栽培経営モデル（10a当たり）

		加温	無加温	備 考	
収穫時期		7/19～9/9	8/2～9/9		
売 上	主産物販売額	2,415,160	1,909,748		
	収 量 (kg)	1,158	1,168		
	単 価 (円/kg)	2,086	1,635		
経 営 費	肥 料 費	59,399	34,817		
	農 業 薬 剤 費	33,900	30,485		
	光 熱 動 力 費	364,929	15,968		
	その他諸材料費	13,451	13,451		
	土地改良及び水利費	4,621	4,621		
	賃借料及び料金	0	0		
	償却費	建物	0	0	
		施設園芸	62,928	62,928	
		大農具	53,585	53,585	
		生物	3,786	3,786	
		小 計	120,299	120,299	
		修繕費	6,076	6,076	
		園芸施設購入補充費	63,199	63,199	
		小農具費	12,116	12,116	
		雇用労働費	34,154	34,154	
		包装荷造費	55,549	43,924	売上の2.3%
		租税公課諸負担	5,420	5,420	
		生産管理費	2,315	2,315	
		販売経費	227,025	179,516	売上の9.4%
		支払利息	6,944	6,944	
	支払地代	5,000	5,000		
	共済掛金	12,368	12,368		
	計	1,026,766	590,674		
所 得		1,388,394	1,319,074	売上-経営費	
所 得 率		57.5%	69.1%		
労働1日当たり所得		14,252	12,936		
総労働時間		779	816		
労 働 時 間	1 月	19.3	37.8		
	2 月	49.5	45.1		
	3 月	46.9	46.5		
	4 月	149.6	70.0		
	5 月	158.8	117.9		
	6 月	69.1	138.1		
	7 月	37.7	90.6		
	8 月	155.2	18.2		
	9 月	17.8	172.9		
	10月	19.0	14.2		
	11月	0.8	1.6		
	12月	55.6	63.0		
		合計	779.3	815.7	

資料：表5、表7、表8、表9から作成した。

一としているため説明は省略するが、4年生の労働時間及び単価を成木時と同一にしている。労働時間については、各作型ともに、4年生と成木時の労働時間がほぼ同一であること<sup>10)</sup>、なるべく単純化した経営モデルを示す<sup>11)</sup> という意味合いから、成木時と同時間に調整し示している。また、単価についても、年次的な価格変動の影響を排除し、なるべく単純化した経営モデルを示

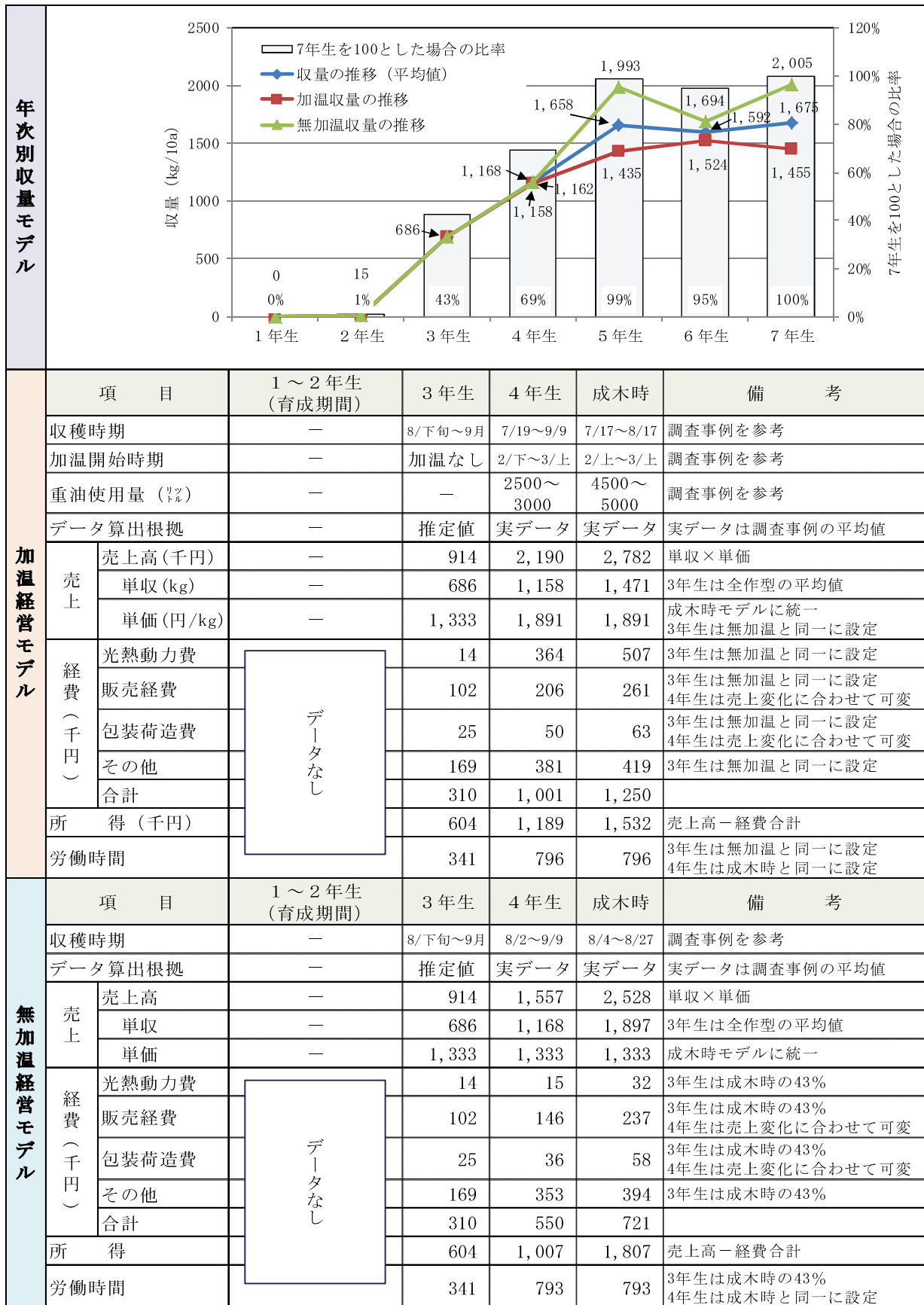


図2 年次別・作型別経営モデル

資料：表1、図1、表6、表10及び聞き取り調査結果をもとに作成した。

すため成木時と同一に調整している。なお、単価の調整に伴い売上高を変化させたため、販売経費及び包装荷造費を表5に示した係数で再計算し示している。

### 3) 単価・単収を変化させた場合の所得の推移

これまで、年次別・作型別経営モデル作成を通じて各作型の経済性について検証してきた。それでは、加温栽培と無加温栽培のどちらが有利であるのだろうか。

この問いに対する答えは、農家の前提条件に大きく左右されるため非常に判断の難しい問題であると考えられる。つまり、各作型の収益性は、農家やほ場ごとの品質条件・出荷時期（単価）や収量の組み合わせにより決定するため、便宜的に示した経営モデルのみで判断することは難しい。

この点については、表6の成木時における加温・無加温栽培経営モデルを用いて、単価及び単収を変化させた場合の所得水準の推移を表11に示したので、各農家の条件に照らし合わせて判断していただきたい。

さて、最後に、表6の成木時における加温・無加温栽培経営モデルを用いて、収量を固定し、単価を700円/kg～2,000円/kgまで変化させた場合の所得水準をみることで、作型別にみた経営展開の方向性を考えてみることにする。

図3に、単価を変化させた場合の作型別所得水準の推移を示した。

基本的には、作型ごとの単価差が小さければ、収量水準が高く（島根県の場合は、加温栽培で1,500kg/10a、無加温栽培で1,897kgを基準としている）、加温経費（重油代）が掛からない無加温栽培が有利であるといえる。

例えば、加温栽培の単価が1,800円/kgの場合と無加温栽培の単価が1,100円/kgの場合の所得が同一となり、加温栽培の単価が1,300円/kgの場合と無加温栽培の単価が700円/kgの場合の所得も同一となる。

したがって、加温栽培は無加温栽培よりも600円/kg～700円/kg程度の高価格を達成できなければ、作型単体でみて有利にならないと考えられる。つまり、今後の展開方向として、両モデルとも単収増加に加え、加温栽培では高品質果実の生産による高単価の維持が必要不可欠であり、

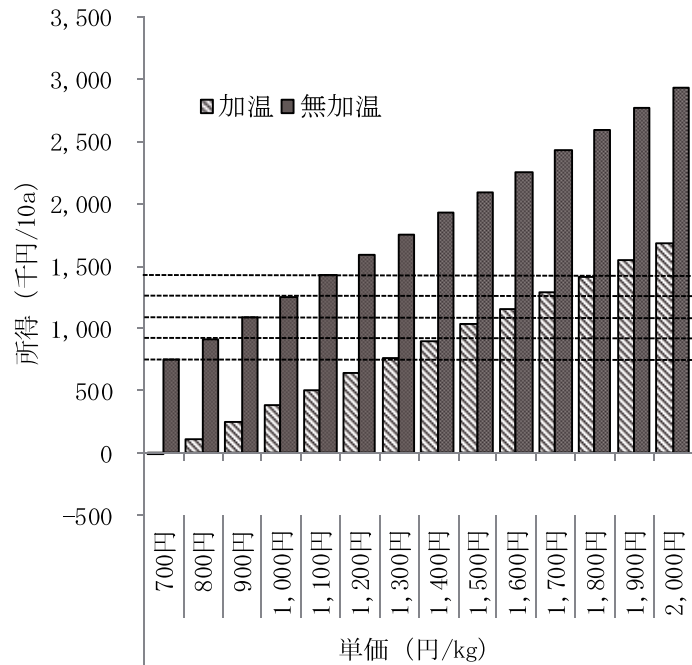


図3 単価を変化させた場合の作型別所得水準の推移

資料：表6をもとに作成した。

注：10a収量は、加温1,471kg/10a、無加温1,897kgと設定し固定している。

表11 作型別にみた単価・単収を変化させた場合の所得推移

所得 (千円/10a)	単収 (kg/10a)										
	1,000kg	1,100kg	1,200kg	1,300kg	1,400kg	1,500kg	1,600kg	1,700kg	1,800kg	1,900kg	2,000kg
700円	-306	-245	-183	-121	-59	3	65	126	188	250	312
800円	-218	-147	-77	-6	65	135	206	276	347	418	488
900円	-130	-50	29	109	188	268	347	427	506	586	665
1,000円	-41	47	135	223	312	400	488	577	665	753	842
1,100円	47	144	241	338	435	533	630	727	824	921	1,018
1,200円	135	241	347	453	559	665	771	877	983	1,089	1,195
1,300円	223	338	453	568	683	797	912	1,027	1,142	1,257	1,371
1,400円	312	435	559	683	806	930	1,053	1,177	1,301	1,424	1,548
1,500円	400	533	665	797	930	1,062	1,195	1,327	1,460	1,592	1,725
1,600円	488	630	771	912	1,053	1,195	1,336	1,477	1,619	1,760	1,901
1,700円	577	727	877	1,027	1,177	1,327	1,477	1,627	1,778	1,928	2,078
1,800円	665	824	983	1,142	1,301	1,460	1,619	1,778	1,936	2,095	2,254
1,900円	753	921	1,089	1,257	1,424	1,592	1,760	1,928	2,095	2,263	2,431
2,000円	842	1,018	1,195	1,371	1,548	1,725	1,901	2,078	2,254	2,431	2,608

所得 (千円/10a)	単収 (kg/10a)										
	1,000kg	1,100kg	1,200kg	1,300kg	1,400kg	1,500kg	1,600kg	1,700kg	1,800kg	1,900kg	2,000kg
700円	193	255	317	378	440	502	564	626	688	749	811
800円	281	352	423	493	564	635	705	776	846	917	988
900円	370	449	529	608	688	767	846	926	1,005	1,085	1,164
1,000円	458	546	635	723	811	899	988	1,076	1,164	1,253	1,341
1,100円	546	643	740	838	935	1,032	1,129	1,226	1,323	1,420	1,518
1,200円	635	740	846	952	1,058	1,164	1,270	1,376	1,482	1,588	1,694
1,300円	723	838	952	1,067	1,182	1,297	1,412	1,526	1,641	1,756	1,871
1,400円	811	935	1,058	1,182	1,306	1,429	1,553	1,676	1,800	1,924	2,047
1,500円	899	1,032	1,164	1,297	1,429	1,562	1,694	1,827	1,959	2,091	2,224
1,600円	988	1,129	1,270	1,412	1,553	1,694	1,835	1,977	2,118	2,259	2,401
1,700円	1,076	1,226	1,376	1,526	1,676	1,827	1,977	2,127	2,277	2,427	2,577
1,800円	1,164	1,323	1,482	1,641	1,800	1,959	2,118	2,277	2,436	2,595	2,754
1,900円	1,253	1,420	1,588	1,756	1,924	2,091	2,259	2,427	2,595	2,763	2,930
2,000円	1,341	1,518	1,694	1,871	2,047	2,224	2,401	2,577	2,754	2,930	3,107

資料：表6より作成した。  
注：包装荷造費及び販売経費は売上高に応じて変化させている。また、その他の経費は不変としている。

無加温栽培は、販売方法の工夫等により市場単価を上回る単価を目指していくことが求められるといえる<sup>12)</sup>。

#### 4. おわりに

本稿では、個別農家の1年生～7年生樹の実データをもとに、シャインマスカットの年次別経営モデルを作成するとともに、作型別経営モデルを用いて、単価、単収を変化させた場合の所得の推移を明らかにし、各作型の経営展開方向について考察した。

得られた知見は以下の3点である。

第1に、シャインマスカットの年次別収量は、1～2年生は収穫がほとんどなく、3年生で686kg、4年生で1,162kg、5年生以降が1,592kg～1,675kgという結果になった。また、7年生を100とした場合の各年次の収量比率は、5年生でほぼ100%に到達しており、収量面からみれば、5年生で成木に達すると結論付けられる。

第2に、成木時の加温栽培経営モデルの収量は1,471kg/10a、単価が1,891円/kgとなり、主産物販売額は2,782千円となった。また、経営費は1,249千円であり、うち光熱動力費(507千円)と販売経費(261千円)の比率が高い結果となった。主産物販売額から経営費を差し引いた所得は、1,532千円となり、所得率が55.1%、総労働時間が796時間であることから、労働1日当たり所得は15,409円となった。

成木時の無加温栽培経営モデルの収量は1,897kg/10a、単価が1,333円/kgとなり、主産物販売額は2,528千円となった。また、経営費は720千円であり、うち販売経費(237千円)と償却費(141千円)の比率が高い結果となった。主産物販売額から経営費を差し引いた所得は、1,807千円となり、所得率が71.5%、総労働時間が793時間であることから、労働1日当たり所得は18,243円となった。

第3に、加温栽培経営モデルと無加温栽培経営モデルの比較分析からそれぞれの展開方向を考察すれば、加温栽培は無加温栽培よりも600円/kg～700円/kg程度の高価格を達成できなければ、作型単体でみて有利にならないことが明らかになった。したがって、加温栽培では、単収の増加に加えて、高品質果実の生産による高単価の維持が必要不可欠であると推察される。また、無加温栽培では、流通量の増加により、今後、単価が下落する可能性があることを考慮すれば、単収の向上に加えて、販売方法の工夫等により市場単価を上回る単価獲得を目指していくことが必要になるといえる。

#### 注

1) 平成26年産京浜・京阪神市場落葉果樹・果菜類販売年報(日本園芸農業協同組合連合会、平成27年5月)によれば、4大市場におけるシャインマスカットの入荷量実績は、ブドウ全体の8%となり、巨峰36%、デラウェア23%、ピオーネ17%に次ぐ、第4の品種にまで成長している。なお、4大市場とは、京浜、京浜衛星、名古屋、京阪神地域の39市場を示す。

- 2) 詳細は、山本〔1〕を参照されたい。
- 3) 経済性調査に関する詳細は、山本〔2〕を参照されたい。
- 4) D農家は、その他のA、B、C農家と比較して個別販売比率が高く、販売形態が異なるため、「単価」「包装荷造費」「販売経費」の平均値の算出から除外している。
- 5) 本来は、加温機を必要とする加温栽培と無加温栽培では減価償却費が異なるが、本調査対象農家では、全ての農家がそれらの設備に関する償却を終えていたため、減価償却費についても全農家の平均値を用いることとした。

したがって、新規で施設や加温機を導入することを前提とする場合は、それら施設に掛かる減価償却費部分を加える必要がある。
- 6) なお、単価は、4年生経営モデルが成木時経営モデルよりも高くなっているが、これは販売当時の市場価格動向に影響を受けたためである。例えば、京浜・京阪神市場落葉果樹・果菜類販売年報によれば、4年生経営モデルに該当する2011年産の年平均価格が1,574円/kgであるのに対して、成木時経営モデルに該当する2012年産～2014年産の年平均価格が1,340円/kgであり、2011年産が234円/kg高くなっている。
- 7) 成木時経営モデルでは、労働1日当たり所得が加温栽培経営モデルで15,409円、無加温栽培経営モデルで18,243円であり、無加温栽培経営モデルが上回る。しかし一方で、4年生経営モデルでは、加温栽培経営モデルが14,252円、無加温栽培経営モデルが12,936円であり、加温栽培経営モデルの値が高くなっている。これは、4年生経営モデルにおいては、加温栽培と無加温栽培で収量に大きな差がみられないが、成木時経営モデルでは、加温栽培が1,471kg/10a、無加温栽培が1,897kg/10aと426kgの差がみられ、それに連動して成木時の無加温栽培経営モデルの売上高と所得が大きく増加したことが要因といえる。
- 8) 1年生～2年生樹における育成費に関する調査結果を示したものとして、山本〔1〕がある。
- 9) 調査事例では、加温開始が4年生からであり、本モデルも調査結果を考慮し、4年目から加温を開始するモデルとして示している。したがって、3年生では加温を実施していないため、無加温栽培経営モデルの3年生の値を援用した。
- 10) 実際は、4年生の加温栽培経営モデルの労働時間が779時間と成木時の796時間より17時間少なく、4年生の無加温栽培経営モデルの労働時間が816時間と成木時の793時間より23時間多くなっている。
- 11) 10)で示したとおり、4年生の無加温栽培経営モデルの労働時間が成木時の労働時間よりも多くなり、収量と労働時間のバランスに矛盾が生じることとなる。しかし、実際は、栽培年次が進むにつれ、作業の慣れ等により労働時間が減少する傾向を調査事例から確認しており、本モデル作成においては、4年生と成木時の労働時間を同一として問題がないと判断した。
- 12) シャインマスカットの流通状況をみれば、8月下旬頃から流通量が大幅に増加する傾向が確認できることから、今後は絶対量の増加に伴い、無加温栽培の出荷ピーク時の8月下旬頃の単価が下落する可能性がある。なお、市場動向の詳細については、山本〔3〕を参照されたい。

## 引用文献

- [1] 山本善久「ブドウ‘シャインマスカット’の導入経過モデルと既存農家における導入効果の検証」『近畿中国四国農研農業経営研究』第22号、2011年、49-60。
- [2] 山本善久「ブドウ‘シャインマスカット’の経済性と導入効果」『農業経営研究』第53巻第3号、2015年、65-70。
- [3] 山本善久「シャインマスカットの市場動向と流通量の将来予測」『近畿中国四国農研農業経営研究』第25号、2015年、80-87。



# 地域農産物資源「ゴウシュイモ」の生産の現状と課題

高木和彦\*・兼田朋子\*

1. はじめに
2. 調査方法と内容
  - 1) 調査方法
  - 2) 調査内容
3. 調査結果
  - 1) 現状調査
  - 2) 聞き取り調査
  - 3) 出荷規格外イモの分類調査
4. ゴウシュイモに係る課題
  - 1) 生産上の課題
  - 2) 栽培上の課題
  - 3) 収穫から市場出荷までにおける課題
  - 4) 付加価値化による収益増に向けた課題
5. おわりに

## 1. はじめに

ゴウシュイモは、徳島県三好市の祖谷や山城地区、美馬郡つるぎ町の一字地区で4月頃に植付け、8月頃に収穫されているジャガイモ在来種で、塊茎の皮色が赤皮と白皮のイモがある<sup>1) 2)</sup>。長さは5cm前後、重さが20～50 gのイモが多く獲れるやや小型のイモで、煮崩れしにくい特徴と、粘り気のある食感や‘メーカーン’や‘男爵薯’などの品種にはない旨味があり、茹でたイモに甘辛く炒めた味噌をからめた「味噌炒め」や地場産のコンニャクや豆腐と一緒に串に刺し、味噌だれをつけて炭火で焼いた「でこまわし」は郷土料理として親しまれている。

その一部は、祖谷地区に残る平家の落人伝説にあやかり、地域ブランド名「源平いも」の名称で、地元の阿波みよし農業協同組合（以下単に「農協」と略記）を通じ市場や直売所等に出荷・販売されている。なお、「源平（称呼：ゲンペー）」は、2001年7月に農協が商標登録をしている（登録番号第4491570号。）

農協によれば、1998年度には管内で赤・白イモ合わせて21 tが生産されていたが、その後の生産者の高齢化やそうか病をはじめとする病虫害発生等により、2014年度の集荷量は3.7 tまで減少している。

そこで、本編では当該地域の貴重な地域農産物となっているゴウシュイモの生産に係る実態、土づくりから病虫害防除に至る栽培技術、収穫後の集荷から青果市場等への出荷までの流通状況を分析し、生産拡大につなげるための課題や対策について明らかにする。

---

\* 徳島県立農林水産総合技術支援センター

## 2. 調査方法と内容

### 1) 調査方法

ゴウシュイモの生産実態を把握するため、生産に係るデータを収集するとともに、2014年度の農協ゴウシュイモ生産部会員15戸のうち、当該年度に農協出荷を行った部会員11戸および農協担当者を対象に現地で聞き取り調査を行った。また、収穫物の一部について品質調査を行った。

### 2) 調査内容

#### (1) 現状調査

2010年度から2014年度のゴウシュイモ生産農家数、栽培面積、集荷量等のデータを収集した。

#### (2) 聞き取り調査

2014年7月から10月にかけて、三好市東祖谷地区の部会員11戸および農協担当者から①生産者年齢、②栽培管理方法（土づくり、施肥および病害虫発生状況）、③収穫・貯蔵方法、④選別（調整）・出荷方法、⑤集荷・再選別方法、⑥出荷・販売形態について、聞き取りを行った。

#### (3) 出荷規格外イモの分類調査

2014年9月9日に1戸の生産者から出荷できなかった出荷規格外のイモ66kg（1,674個）を入手し、その要因を明らかにするため、目視による外観調査を実施した。分類項目は、病害虫被害、生理的要因（二次生長、高温障害等）、収穫時の鋤傷等の損傷とした。

## 3. 調査結果

### 1) 現状調査

#### (1) 生産状況

##### ①生産農家数、栽培面積および集荷量

生産農家数（農協のゴウシュイモ生産部会員数）、栽培面積および集荷量について2010～2014年度のデータを表1に示した。2011年度以降の4年間で、生産農家数は3戸、栽培面積は17a、集荷量は913kg減少している。また、赤・白色イモ別の集荷量では白イモが338kg増加したのに比べ、赤イモは1,251kg減と大きく減少している。

表1 三好市東祖谷地区におけるゴウシュイモ生産状況

	2010	2011	2012	2013	2014
生産農家数（戸）	13	18	17	16	15
栽培面積（a）	—	127	120	120	110
集荷量（kg）	3,238	4,607	3,867	3,896	3,694
（内訳）白イモ	1,593	2,331	2,678	2,997	2,669
赤イモ	1,645	2,276	1,189	889	1,025

資料：阿波みよし農業協同組合山城支店の取り扱い実績から作成

##### ②集荷物の規格別割合

農協が生産者から集荷したゴウシュイモの年別（2012～2014年）の規格別割合を表2に示した。3カ年ともL規格の割合が最も多く（28.9～36.7%）、2013年と2014年はL規格に次いでM規格、S・2S規格の順に集荷量が多い。

表2 ゴウシュイモ集荷物の規格別割合（%）

年度	3 L	2 L	L	M	S・2 S	B
2012	11.3	17.9	36.7	17.2	10.3	6.6
2013	2.3	9.9	28.9	25.9	23.2	9.8
2014	3.4	12.2	33.3	24.2	22.4	4.5

資料：阿波みよし農業協同組合山城支店の取り扱い実績から作成

注：1)割合は、赤イモ、白イモの各規格集荷量を合算し、総集荷量で除した値

2)2012年度および2013年度のS・2S規格はS規格のみ選別

3)B品 罹病イモ、傷イモ等

## 2) 聞き取り調査

### (1) 生産者年齢

2014年7月現在の調査対象11戸のゴウシュイモ栽培従事者数は16名であり、男女別の年齢構成は60才代では男性0名、女性1名、70才代では男性2名、女性4名、80才代は男性4名、女性5名である。なお、夫婦で従事している生産者が5戸で、このうち3戸は夫婦ともに80才代の生産者である。

### (2) 栽培管理方法

#### ①土づくり

祖谷周辺の地域では、毎年秋に自宅周辺の採草地からカヤ等を刈り取り、束ねた後、三角錐状に積み上げて保管している。これを地元では「コエグロ」と呼んでいる（図1）。

今回調査した全生産者が、イモの植付け後の雑草防止と表面土壌の流出防止を目的に、春先にこれらのカヤを細断し、ほ場の表面に施している。しかし、高齢化や採草地の荒廃により、これらの土づくり資材の確保が困難な状況になっている。



図1 「コエグロ」

#### ②施肥

生産者は窒素施用過多は腐敗イモの発生が多くなることを認識しており、市販の化成肥料を施

肥基準（窒素成分は7kg/10a）に従い施用している。

### ③病害虫発生状況

全生産者において発生程度に違いはあるものの、そうか病やその類似病の病斑が収穫したイモに認められ、対策として登録農薬（有効成分：フルアジナム）による防除が行われている。また、ほとんどの生産者の貯蔵庫で乾腐病の発生が確認されたが、生産者は単なる腐敗との認識で、病害と認識していない。さらに、3戸で白イモの表皮がやや褐色に着色し、立て割れや帯状の割れが発生している原因不明のイモが認められる。

### （3）収穫・貯蔵方法

収穫は7月下旬から8月上旬にかけて行われている。全生産者が温度調節の可能な保管庫を保有していないため、高温になりにくい薄暗い倉庫内に米出荷用袋、ビニル製の肥料袋、ミカン等の収穫用コンテナに掘りあげた土付きの状態に入れる、もしくは、納屋の床、雨水の浸入しない地床等の日の当たらない涼しい場所に広げ、その上をむしろ等で隙間無く被覆するなどして、ネズミや小動物の進入防止にも注意を払いながら、出荷時まで貯蔵している。

### （4）選別（調整）・出荷方法

生産者は9～10月の農協の集荷日に合わせ、当日までに水洗後、罹病イモ、傷イモ、緑化イモ等を除外し、風乾後、農協が配布した集荷用コンテナ（容量約20kg）に詰めて保管している。

### （5）集荷・再選別方法

農協担当者が各生産者宅を廻り、重量を量った後、コンテナごと回収、集荷している。農協の集荷場では、生産者が選別時に見落とししたB品を除去するとともに、2S（重量10～15g）から3L（65g以上）の6規格に機械で再選別を行っている（図2および3）。



図2 ゴウシュイモの機械選別

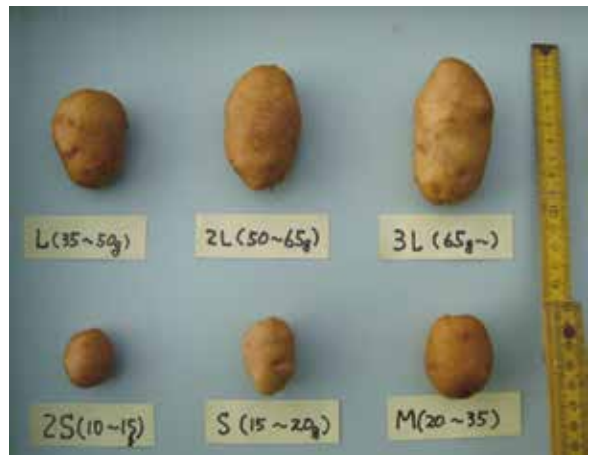


図3 「源平いも」の農協出荷規格



図4 農協による「源平いも」の出荷形態

### (6) 出荷・販売形態

再選別後、「源平いも」と印字された化粧箱に、赤、白イモを各1kg（合計2kg）詰め、宅配による直接販売のほか、大阪市場、量販店等に11月頃から出荷している（図4）。

また、地元の直売所では、ビニル袋に約1kgのイモとポップを入れ販売を行っている（図5）。

### (7) 生産物の取り扱い

自家消費や種用のイモを残した後、農協に出荷しているが、それ以外にも別居の家族、親類・縁者、知人等への贈答や販売を目的に作付けをしている生産者も多い。



図5 直売所における「源平いも」の商品形態

### 3) 出荷規格外イモの分類調査

調査対象生産者（1戸）では、選別したイモ552.6kgのうち、農協への出荷量が483kg（87.4%）、出荷から除外した規格外イモは69.6kg（12.6%）である。このうち、贈答用の3.6kgを除いた残り66kg（1,674個）の外観による分類状況を図6に示した。

その結果、病虫害によるイモとして、そうか病やそうか病類似病17.6%、乾腐病9.7%、ネキリムシ等の虫害4.0%、生理的原因によるイモとして、二次生長（突起の発生）8.7%、割れ3.7%、収穫時の鍬等による傷イモ6.9%に分類された。

残りの49.5%は、外観の悪い表皮が荒れたイモ（表皮が褐変、もしくは網目状に裂けたイモ）であり、このうちの80.2%（全体の39.7%）は、その症状が軽度（表皮面積の20%未満）なため、農協では出荷可能としているが、生産者は出荷規格外と判断したイモであった。

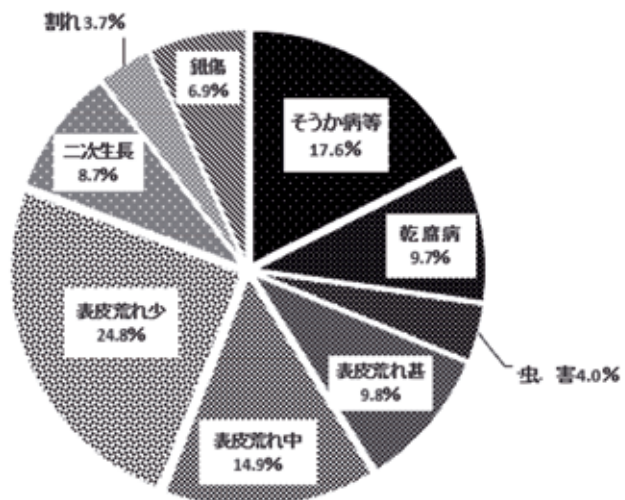


図6 調査対象生産者の出荷規格外イモの外観による分類と構成比率

- 注:1) 「表皮荒れ少」表皮面積の10%未満が褐変、もしくは網目状に裂けたイモ  
2) 「表皮荒れ中」表皮面積の20%未満が褐変、もしくは網目状に裂けたイモ  
3) 「表皮荒れ甚」表皮面積の20%以上が褐変、もしくは網目状に裂けたイモ

## 4. ゴウシュイモに係る課題

### 1) 生産上の課題

ほとんどの生産者でイモ作りを引き継ぐ家族がいないため、今後、高齢による離農が進み、ゴウシュイモ生産が危機的状況に陥る可能性が高い。

東祖谷地区では生産者の高齢化が顕著であり、後継者の確保も困難なことから、生産量の減少を止めるためにも近隣地域での新規栽培者育成による生産者の確保が急務である。

### 2) 栽培上の課題

#### (1) 土づくりによる地力向上

ジャガイモの二次生長の原因は高温乾燥であり、その対策として水もちの良い土づくりの必要性が報告されている<sup>3)</sup>。ゴウシュイモの栽培ほ場は山間の狭小な傾斜畑が多く、作土が浅く地力が乏しい状況にあり、生育期の長雨寡日照や梅雨明けの高温少雨による土壌の過湿や過乾燥がイモの生育不良や生理障害を誘発している。つまり、ゴウシュイモの多くは品質低下を招きやすい条件下で生産されているのである。

生産者はカヤ等の下草をほ場に投入し、土づくりや表土の流出による地力の低下防止にも取り組んできたが、現状では、生産者の高齢化やカヤ等の土づくりに必要な資材の確保が困難になっている。地力の維持、向上を目指すためにも研究機関や関連企業の連携による軽量で安価な土づくり資材の探索や開発が必要と考えられる。

#### (2) 病虫害防除対策

病害対策としては、根本的にそうか病などに感染していない無病種イモの導入が必要であり、農協や関連機関による無病種イモの育成・確保が重要である。

また、そうか病は石灰類や未熟堆肥を施したり、土壌が乾燥すると増加しやすく、逆に石灰類が不足し強い酸性を示す畑では発病しにくいと報告されている<sup>4)</sup>。

そうか病が発生しているほ場でも、毎年防除基準に従い薬剤防除が行われているが、その生産者は土壌酸度に対する関心が低いようである。生産者自身による土壌pHの測定や農協等による土壌分析の実施による適正管理指導の徹底が望まれる。

乾腐病対策としては発病防止に関する報告<sup>5)</sup>があるが、現状では効果的な登録農薬がなく、かつ全生産者に病害との認識がない。さらに、本病害は病原菌の接種試験において有傷部で発病したとの報告<sup>6)</sup>があることから、収穫時の丁寧な掘り取りや貯蔵時の罹病イモの徹底除去、病原菌の拡散を防止するために罹病イモの適正な処理に努めることが重要である。

### 3) 収穫から市場出荷までにおける課題

#### (1) 収穫・貯蔵時の課題

出荷規格外イモ調査対象農家（1戸）では、出荷用に選別したイモのうち12.6%が出荷規格外イモであった。出荷規格外イモを減らすには、収穫時には傷を付けないように丁寧に掘ること、腐敗イモはほ場に残さずほ場外で適正に処理すること、貯蔵時にはとくに乾腐病罹病イモを除去するために、定期的にイモを観察し罹病イモの速やかな発見・除去を徹底することが重要である。

## (2) 選別（調整）・出荷時の課題

生産者の選別段階では、農協の出荷基準では出荷可能と判断されている病斑数の少ないそうか病罹病イモや突起の発生が軽度の二次生長イモ、表皮の変色やひび割れが少ないイモが余分に除かれていた。出荷量を増やすためには、庭先出荷時の選別基準の再周知も必要である。

また、農協集荷場の貯蔵庫や再選別時のゴウシュイモに乾腐病の発生が確認されている。乾腐病罹病イモは、発生初期は表皮に軽度の褐変が認められるだけであり、視力の弱った高齢者では判別が困難であったことに原因があると推察される。乾腐病は、貯蔵中に腐敗した罹病イモから健全なイモへ感染し、広がる危険性があるため、生産者の庭先での選別徹底や選別技術の確立等が必要である。

## 4) 付加価値化による収益増に向けた課題

### (1) 大型イモの有利販売

農協から「源平いも」の商品名で出荷されているゴウシュイモは、‘メーカーン’や‘男爵薯’などの市販品種と比べ、鶏卵Lサイズが最大であることをセールスポイントの一つとしている小ぶりのイモである。しかし、実際には図3に示した2L、3L規格の大きなイモも全出荷量の約1～3割出荷されている（表2）。これらのイモは、市場ではL、M、S規格の半値から6割の値段で取引されていることから、これらの市場販売単価を高めて生産者の収益を向上させるためには、大きなイモの新たな活用方法の創出と業務関係者や消費者へのPRなどの方策が必要である。

### (2) 出荷規格外イモの有効活用

生産者は、選別段階で除去した出荷規格外イモを自家消費している。なぜなら、そうか病罹病イモや表皮が裂けたイモは、皮を除去すれば可食部には影響が及んでいないからである。

さらに、軽度の害虫の食痕や生理的原因により表面に障害を生じたイモも、その部分を除去すれば食材として利用可能である。そこで、現状発生している出荷規格外イモのうち、青果用としては出荷できないが、加工用原料として利用価値があるイモの活用法を開発し、販売すれば、生産者やJA、関連事業者などの収益増につながるのではなかろうか。

## 5. おわりに

今回、調査を実施し、ゴウシュイモの直面する次のような問題点や課題を抽出した。

①生産者数、生産量の減少、②地力の向上、③そうか病や乾腐病の防除、④選別基準の再周知、⑤高齢生産者に対応した選別技術の指導、⑥大型イモや出荷規格外イモの有効活用である。

今後、得られたデータや新たなデータの収集・分析を進め、ゴウシュイモの生産拡大と「源平いも」の販売網の拡大につながる方策を関係機関に提案し、県西部の「儲かる品目」として、生産者の収益向上に繋がるよう取り組みを進めることとしたい。

## 引用文献

1) 東祖谷山村史徳島県三好市東祖谷山村誌編集委員会編「東祖谷山村史」、1978、346

- 2) 井内美砂・小川純一「徳島県在来バレイショの系統分類と種苗生産」『徳島県立農業試験場研究報告』、2000、7-17
- 3) 吉田 稔「加工用栽培」『農業技術大系作物5ジャガイモ・サツマイモ追録第11号』追録第11号、195-206
- 4) 鶴内孝之「ジャガイモの連作問題 - 島原半島を例にとって -」『農業技術大系』作物編5追録第3号、1981、209-218
- 5) 阪口荘一・新須利典「ジャガイモ乾腐病に関する研究（第2報）各種殺菌剤の発病防止効果」『九州病害虫研究会報』第33巻、1985、25-26
- 6) 荒木隆男・坪木和男「ジャガイモ乾腐病病原菌について」、Ann. Phytopath. Soc. Japan、41(1)、1975、123





# 研 究 報 告

# カンキツ作における加工事業の取組実態 —ビジネスモデルの視点から—

棚田光雄\*・河野恵伸\*\*

1. はじめに
2. 調査対象事例の経営概要
3. 生産・加工・販売の各過程における対応
  - 1) 生産（原料調達）過程
  - 2) 加工過程
  - 3) 販売過程
4. ビジネスモデルとしての特徴
  - 1) 対象事例のビジネスモデル
  - 2) 対象事例から見た加工事業の課題
  - 3) A農園のビジネスモデル—加工事業の成功要因—
5. おわりに

## 1. はじめに

カンキツ作における加工事業は、これまで生果の需給調整の機能をもちながらJA主導で展開してきた。また、零細な農家自家加工や女性グループ等による小規模加工の取り組みも行われてきた。一方、これら従来のカンキツ加工の取り組みとともに、農産加工をビジネスとして展開しようとするカンキツ作経営や事業体が生まれてきている。そうした動きは6次産業化政策が推進される中でより活発化しているが、農産加工によって多角化を図るカンキツ作経営・事業体における経営対応の現状についてほとんど明らかにされていない。

そこで本稿では、カンキツ作における加工事業の取り組みの実態と課題について、ビジネスモデルの視点から検討する。加工事業を成立・発展させるためには、生産から販売過程までを一体化させ、利益を獲得する仕組みとしてのビジネスモデルを構築することが不可欠になるからである。以下では、カンキツ加工を行う経営・事業体を取り上げ、事例分析を通して、生産・加工・販売の各過程における経営対応の特徴を明らかにし、事業活動の在り方についてビジネスモデル分析の枠組みに依拠して検討する。

なお、調査対象事例は、加工部門の経営内の位置づけ、カンキツ品種、加工形態（自社加工・委託加工）等を考慮し、愛媛県・高知県・和歌山県・三重県のカンキツ産地からそれぞれ2事例、計8事例を取り上げている。実態調査は2012～2014年にかけて実施し、経営主への聞き取り及び関連資料に基づいて分析を行った。

---

\*近畿中国四国農業研究センター・\*\*中央農業総合研究センター

## 2. 調査対象事例の経営概要

調査対象事例は、カンキツ作6次産業化に関する既存の事例集・資料、普及機関からの現地情報に基づいて選定している（表1）。ここでは、売上高における比重を考慮して、「加工基幹」タイプと「生産基幹」タイプに大別している。加工部門の経営内での位置づけを端的に示す指標（売上高比率 50 %を基準）から、経営方向を大まかに捉えるためである。A～C農園が「加工基幹」タイプ、D～H農園が「生産基幹」タイプとなる。各事例の経営概要は次の通りである。

表1 対象事例の経営概要（2013年度）

農園名 (県名)	事業内容	基幹部門 〔加工形態〕	従業員・ 労働力	経営面積	作付品種等	売上高 〔うち加工〕	産地の特徴
A農園 (和歌山)	果実生産・販売、共同選果・出荷、加工品製造・販売	加工基幹 〔自社(搾汁委託)〕	46名 (うちパート16名)	6ha (構成農家7戸計12ha)	温州みかん13ha、中晩柑1ha、ハウス30a	62千万円 〔51〕	個選と共選が併存、ブランドみかん産地
B農園 (高知)	果実生産・販売、加工品製造・販売	加工基幹 〔自社〕	23名 (うちパート10名)	6ha	ブンタン5.7ha、小夏0.3ha	17千万円 〔14〕	JAがユズ加工から撤退
C農園 (和歌山)	果実生産・販売、加工品販売	加工基幹 〔委託〕	家族4名 パート4名	4.5ha	温州みかん4ha、中晩柑0.5ha	15千万円 〔12〕	個選農家が出荷組合を組織、高級ブランドみかん産地
D農園 (三重)	果実生産・販売、加工品販売	生産基幹 〔委託〕	33名 (うちパート13名)	12ha	温州みかん7ha、中晩柑5ha	22千万円 〔8.8〕	極早生・早生みかんが主力
E農園 (高知)	果実生産・販売、果実受託販売、加工品販売	生産基幹 〔委託〕	家族4名 パート4名	2.3ha	土佐文旦2ha、ハウス22a	4千万円 〔0.2〕	ブンタン産地
F農園 (愛媛)	果実生産・販売、加工品製造・販売	生産基幹 〔自社〕	家族2名 パート3名	4.7ha	河内晩柑2ha、甘夏70a、ポンカン他70a、野菜90a	1.5千万円 〔0.4〕	個選と共選が併存、河内晩柑産地
G農園 (愛媛)	果実生産・販売、加工品販売	生産基幹 〔委託〕	家族3名	1.8ha	中晩柑1.2ha、温州みかん60a	1.1千万円 〔0.1〕	中晩柑中心で多品種、個選の増加
H農園 (三重)	果実受託販売、加工品製造・販売	生産(受託販売)基幹 〔自社〕	24名 (うちパート20名)	3.5ha	温州みかん2.5ha、中晩柑1ha	24千万円 〔4.8〕	極早生・早生みかんが主力

注:1)「生産基幹」は生果売上高比率50%以上、「加工基幹」は加工品売上高比率50%以上とした。  
2)E農園については、2012年度。

A農園：7戸の農家で設立した共同選果組合を前身組織とし、この農家7戸（以下、構成員農家）の家族を含め従業員は46名（うちパート16名）である。構成員農家の栽培園地（計12ha）と会社の直営園地（6ha）を基盤に、温州ミカンの生産、共同選果・出荷、農産加工、販売を行っている。生果部門では、構成員農家に加えて、周辺農家からも受託販売（2012年から買入販売に移行）を行っている。一方、2003年に開始した加工事業は、年々拡大し、売上高に占める加工部門の比率は現在80%を超えている。

B農園：1.5ha規模の農家であったが、1990年代に入りブント加工を本格化し、1999年に加工場を拡充する。また、JAが撤退したユズ加工を2007年から引継ぎ、加工事業の一層の展開を図る。2009年に株式会社化して以降、正社員を毎年採用し、従業員は23名に増加した。経営面積は6haで、ブント（5.7ha）を主体に栽培し、生果の販売も行うが、現在、売上全体の80%以上をブント・ユズ等の加工品が占める。

C農園：家族4名（経営主夫婦と長男・二男）とパート4名の労働力で、カンキツ生産、加工（委託）、販売を行っている。経営耕地4.5haには早生温州ミカンを中心に栽培し、個選で対応している。産地（T地区）のミカンは個選農家が組織する生産組合を通して県内最高級ブランド品として販売される。農産加工は2004年に缶詰を委託製造したことに始まり、その後ジュースやゼリーを商品化した。2010年以降加工品の売り上げが増加し、その販売額は売上全体の80%まで高まっている。

D農園：12haの経営耕地（自作地4ha、借地8ha）に温州ミカン7ha、中晩柑5haを作付けし、カンキツ生産、加工（委託）、販売を行っている。産直事業を展開しながら1994年に会社化し、園地集積を進める一方、農産加工も手掛けたが、2007年以降、加工品（ジュース）の製造は全て委託している。町内に設立された加工場（第3セクター）に資本参加したことを契機に加工事業を拡大し、加工品の販売額比率は40%まで高まっている。従業員は33名で、農産物直売所も自社で運営している。

E農園：家族4名（経営主夫婦と父・母）とパート4名の労働力で、経営耕地2.3haを利用してブントの生産、販売のほか、加工（委託）を行っている。土佐文旦は2月から出荷が始まるが、河内晩柑（夏文旦）とハウス栽培（22a）を導入することで、4月から翌年1月まで長期の収穫・出荷を可能にしている。農産加工には製造を外部委託として2000年から取り組むが、加工品の売り上げは200万円程度であり、売上全体の10数%を占めるに過ぎない。

F農園：4.7haの経営耕地を利用しカンキツ3.5ha（河内晩柑2ha、甘夏0.7ha等）、野菜0.9haを栽培している。主力である河内晩柑は無農薬栽培とし、宅配便を利用して直接販売を行っている。2002年にお遍路さんを対象にした直売所を開設し、当時マーマレード等を手作りしていたが、2009年に株式会社を設立して加工事業に本格的に取り組む。ただし、町の遊休施設（元保育所）を借りるなど投資額を極力抑え、比較的小規模な加工事業としてスタートしており、加工品販売額は売上全体の20%強に止まる。

G農園：家族3名（経営主と父・母）で、経営耕地1.8haを利用して中晩柑1.2ha、温州ミカ

ン0.6haを栽培している。多品種（中晩柑10品種、温州ミカン4系統）を採用することにより、作期を拡大して雇用労働を排除している。ハウス栽培の導入や2011年から始めたジュース等の委託製造が新たな取り組みである。加工事業はようやく軌道に乗り始め、拡大方向にあるが、現状の販売額は100万円程度に止まる。

H農園：従業員24名の出荷組合であるが、3.5haの直営園地をもっており、委託販売、農産加工、カンキツ生産を行っている。直営園地の一部（1ha）では、改植により温州ミカンから中晩柑への転換を進めている。生果の取扱量が大きく減少し、労力に余裕がでてきたため、1999年から加工事業に取り組む。当初の3年間はジュース製造を委託していたが、2002年に搾汁施設を整備し、自社加工に切り替えた。加工品の販売額は売上全体の20%弱を占めている。

以上、対象事例を「加工基幹」と「生果基幹」の大きく2つのタイプとして捉えたが、前者の事例では、大規模な加工施設を自社装備するのがA農園・B農園で、これらは加工事業に特化して経営展開を図っている。また、C農園では委託の形態をとりながら、農産加工が経営発展を支える新たな部門として比重を高めている。

後者の事例では、副次部門として加工事業を展開している。E農園・G農園では加工品の製造を外部委託し、施設を装備せず農産加工に取り組んでいる。一方、F農園・H農園は自社加工の形態をとるが、生果部門における余力を考慮して加工事業を導入しており、加工施設への投資は低額に抑えている。D農園は、現状では「生果基幹」タイプに位置づけられるが、外部委託の形態によって加工事業の拡大を指向している。

なお、自社加工の事例では経営内において生産・加工・販売までが統合され、委託加工の事例では食品会社等の異業種との連携関係が構築される。

また、取り扱うカンキツの種類は、各産地の特色を反映している。和歌山県及び三重県の事例（A農園・C農園及びD農園・H農園）は温州ミカンの加工に取り組む。愛媛県事例（F農園・G農園）は河内晩柑、温州ミカン・中晩柑の加工に取り組む。高知県の事例（B農園・E農園）はブタンやユズの加工に取り組む。対象事例において多様なカンキツが原料用果実として使用されている。

このように、加工部門の経営内での比重、加工形態、原料用果実の種類からみて多彩な取り組みが展開されているが、各事例においてどのような経営対応がとられているのであろうか。以下では、生産・加工・販売の各過程における対象事例の実態を横断的に整理し、共通性や相違点を検討する。

### 3. 生産・加工・販売の各過程における対応

#### 1) 生産（原料調達）過程

表2は、原料調達を含む生産過程の対応を示している。対象事例における生産（原料調達）過程での特徴として次の点を指摘できる。

表2 生産・原料調達過程における経営対応

農園名 (県名)	生産技術・栽培管理	原料調達	主な原料用果実
A農園 (和歌山)	ブランド果実の出荷率を高める高度な栽培管理。構成員農家の生産は個別対応。	周辺農家や集落共販組織から買入、光センサーにより規格外品を糖度選別。JAからも調達。	温州ミカン
B農園 (高知)	無農薬ブンタン栽培	ブンタン無農薬部会、周辺農家、JAユズ部会員等から買入。	ブンタン、ユズ等
C農園 (和歌山)	有機質肥料を使用。手散布による農薬使用量の削減。色を見て収穫。	個選農家で組織するブランドミカン出荷組合のメンバーから規格外品を買入。	温州ミカン
D農園 (三重)	こだわり栽培(完熟・袋掛け)のミカン。味を重視して収穫時期を決める。	限定した高糖度ミカン、その他規格外品を光センサーにかけて周辺農家から買入。	温州ミカン
E農園 (高知)	家族中心(本人、両親)で良質な果実を園地条件に応じて栽培。	生果販売に向かない果実(直接販売のため少量)を原料に仕向ける。	ブンタン
F農園 (愛媛)	無農薬河内晩柑栽培、収穫期間が長期にわたる樹成り栽培。	生果販売に向かない果実(直接販売のため少量)や加工しやすい大きさの果実を原料に仕向ける。	河内晩柑
G農園 (愛媛)	ミカンのマルチ栽培、中晩柑新品種への転換。	原料には規格外品を仕向けるが、不足する場合は下級品を利用。	中晩柑 温州ミカン
H農園 (三重)	改植により中晩柑へ転換(直営園地の1/3程度)。	規格外品を光センサーにより選別し、糖度別価格により生果販売委託農家から購入。	温州ミカン

一つは、原料調達において、「加工基幹」・「生産基幹」両タイプの対応は大きく異なる。

「加工基幹」タイプでは経営内で不足する原料を産地の周辺農家等から調達する。A農園では構成員農家7戸のミカン栽培から発生する規格外品だけでは原料が不足するため、個選農家(約200戸)を中心に集落共選組織、JAから規格外品を購入している。B農園ではブンタン無農薬部会から生果とともに規格外品を買い取る。原料ユズの仕入れ先農家は130～140戸であるが、そのうち6割がJAユズ部会員である。JAがユズ加工から撤退したため、B農園がユズの受け皿となっており、原料の調達においてJAの集荷機能が活用できることになる。C農園は個選農家で組織する出荷組合のメンバーであり、主に他の組合員から規格外品を購入することによって原料を確保している。

一方、「生産基幹」タイプのE農園・F農園・G農園では、自経営の中で加工に仕向ける果実を賄っている。E農園・F農園はJA出荷は行わず、生果全量を消費者へ直接販売しており、ここでは外観品質をあまり問題にされない。そのため、生果に向かないものや加工し易い大きさの

ものを原料として使用している。G農園では規格外品だけでは原料が不足するため、生果の下級品の一部も原料に充てる。いずれにしても、経営内において原料用果実を確保している。

図1は、原料用果実の経営外からの調達比率（外部依存度）と加工品の売上高比率によって各対象事例を捉えたものである。「加工基幹」タイプであるA農園・B農園・C農園の対極に、「生果基幹」タイプのE農園・F西農園・G農園が位置づく。このように、原料調達における外部依存度の大きさに、「加工基幹」タイプの特徴が表れる。

この中で、D農園は「生産基幹」と「加工基幹」の中間的であるが、加工事業を拡大する計画であり、将来的には「加工基幹」へ移行し、原料の外部依存度をさらに高めることが予想される。なお、H農園は果実出荷組合が加工事業を手掛けるケースであり、図中における位置は他の事例と異なる。

二つは、原料用果実の品質を重視している。

不良品を排除する等の原料選別は厳重に行われているが、特に高価格帯の高級ジュースを主力商品とするの温州ミカンの加工事例では、高品質な原料用果実を厳選して確保している。高級加工品の製造には高糖度の規格外品が必要であり、A農園・D農園・H農園では、周辺農家（契約農家）から持ち込まれた規格外品を光センサー選果機にかけて糖度選別し、糖度評価によって価格を設定している。これらの事例では、糖度の高い高品質な規格外品を高値で買い取ることで安定的に調達している。

三つは、原料用果実の量的・質的確保において産地条件が活かされている。

「加工基幹」タイプでは原料の外部依存度を高めることから、加工事業の展開は産地の条件に影響される。まず、加工事業を拡大するためには、原料の集荷エリアとして一定の産地規模が必要となる。また、原料品質を維持するためには、周辺農家が高い栽培技術をもち、産地レベルで高品質果実を生産できることが条件になる。さらに、個選農家の存在やJAとの関係もそれぞれの産地を特徴づける条件として捉えられる。

A農園では、一定の産地規模がある中で、個選農家とJA共販が併存するという条件を活かしている。具体的には、個選農家の規格外品を利用することで、原料調達におけるJAとの競合が回避される。同時に、JAとは原料の大口取引先として提携し、共存関係を強めている。D農園・H農園では、規格外品の販売に対する農家の意識が弱い産地において、高糖度規格外品に高値

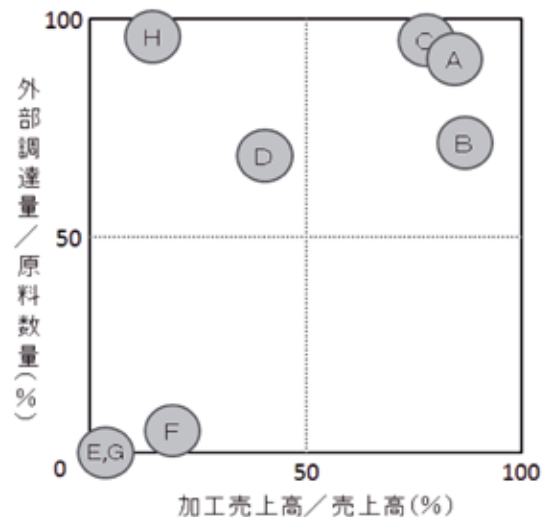


図1 売上高比率・外部調達比率から見た対象事例

注：A～Hは農園名を示し、EとGはほぼ重なる。



を付けることで原料を確保するが、これは高品質ミカンが生産可能な条件の下で成り立つ対応である。C農園では、所在する地区のミカンは県内でも最高級ブランドミカンと評価されており、地区内で産出された規格外品を他と区分し原料として使用している。

## 2) 加工過程

対象事例における加工過程での対応の特徴として、次の点を指摘できる（表3）。

一つは、原料素材を活かす加工方法や独自の製法を採用している。

温州ミカンによる高級ジュースを製造するA農園では、原料素材を活かすため外皮を剥いで搾汁する方式をとる食品メーカーを委託先としている。C農園は2社に搾汁を委託するが、1社はA農園と同じ食品メーカーで、他の1社はミカンを半分カットして中身を搾る独特な方式を採用している。D農園は地元の加工メーカーと加工場（3セク）に搾汁を委託するが、地元メーカーは原料用果汁の質にこだわり、半自動の機械で手作業による微妙な調整を行っている。H農園では果汁

表3 加工過程における経営対応

農園名 (県名)	加工施設・技術等	商品特性・商品開発	
			主な加工品
A農園 (和歌山)	自社での2次加工。搾汁については皮を剥ぐ方式の地元食品メーカーに委託。	ミカン高級加工品、個性化商品、日用品の開発。社長自らアイデア出し。	ジュース、ボン酢ジュレ、シロップ
B農園 (高知)	搾汁～2次まで自社加工、多種類カンキツを組み合わせて施設を稼働。OEM供給に対応。	特産カンキツの業務用・小売加工品。流通業者・消費者を巻き込んで商品開発。	原料用果汁、清涼飲料水、割材、ジュレ、ドレッシング
C農園 (和歌山)	食品加工メーカー等に搾汁や製造を委託(自社でラベル貼り)。	ミカン高級加工品、個性化商品。社長・長男がアイデア出し。	ジュース、ゼリー缶詰
D農園 (三重)	地元加工場2社に製造を委託(半自動で搾汁する1社が主)	ミカン高級加工品、機能性成分に着目した加工品。	ジュース、清涼飲料水
E農園 (高知)	県外食品メーカーや地元加工組合に製造を委託。	特産カンキツの加工品。メーカー等と共同開発。	ジュース、シャーベットアロマオイル
F農園 (愛媛)	小型酢醸造装置による自社での加工。	旬を重視した手作りの機能性加工品。妻がアイデア出し	フルーツソース、ビネガー
G農園 (愛媛)	県内食品加工メーカーに製造を委託(自家でラベル貼り)	自家産カンキツの加工品、経営主がアイデア出し	ジュース、シャーベット
H農園 (三重)	手作業の機械で搾汁し、果汁の冷凍保存が可能	ミカン高級加工品と一般品。社長・長男がアイデア出し	ジュース

を冷凍保存するなどの対応によって、原料素材の品質を維持するよう努めている。F農園では、全国的にも珍しい小型酢醸造装置を北海道の大学と提携することで導入し、酢製品での製法の違いを特色にしている。

二つは、加工施設整備への対応では外部化から大型投資まで幅をもつ。

加工事業を新規に導入する上で施設整備への対応が求められるが、投資負担を回避するための方策として加工工程の外部委託が選択される。「生産基幹」タイプであるE農園・G農園では小ロットでも搾汁～瓶詰めを請け負う食品メーカーと連携することで、加工部門を経営に取り込んでいる。また、委託加工は「加工基幹」タイプのC農園や加工部門の比重を高めるD農園でもより大規模に行われており、搾汁時期が限定され、施設の稼働率が制約される中で合理的な経営対応になるが、製品に対する要望等への対処が可能な地元の委託先と組むことで成立している。

一方、A農園・B農園では大規模な施設投資（事業費1～2億円）を行い、自社加工が展開されている。A農園は法人として補助事業を有効に活用し、新加工場を建設したが、温州ミカンのみでは搾汁期間が短いことを考慮し、1次加工（搾汁）については外部化した。それにより、初期投資負担が軽減できるとともに収穫作業との競合が避けられる。なお、加工事業の拡大に伴い委託先の受け入れ能力に限界がきたため、同農園は搾汁施設を自社で新たに整備することになるが、事業展開に応じて段階的に施設投資を行う事例としても注目される。B農園では、法人化前に、個別農家を対象にした補助事業がなかったため借入金と自己資金によって高額投資に対応してきた。B農園ではブントンの前後にユズや小夏を組み合わせることで、9月から翌年6月まで長期にわたり搾汁を行い、加工施設の稼働率を高め、また、受託製造（OEM）にも自社製品に影響しない範囲で対応し施設を有効利用している。

これに対して、自社加工の形態をとるが投資額を極力抑制しているのがF農園、H農園である。F農園では、建物は旧公共施設を借り入れ、加工装置は小型機を使用し、手作りの要素を入れ、旬を大切にフルーツソースやピネガー等を製造している。H農園では手作業の機械により、高級ジュースから低価格帯のジュースまで製造している。

三つは、商品開発への対応が事業拡大を図る上で重要となる。

自社加工により事業拡大を図るA農園、B農園は多くの商品を開発している。A農園は高級ミカンジュースに続いて、高品質な原料用果汁を使用したジュレ、ジャム、ポン酢、ケチャップといった個性化商品を製造している。また、2012年には中価格帯のジュースを開発して商品構成の幅を広げ、現在14アイテムとなる。これまでは社長がアイデアを出して新商品を毎年開発してきたが、今後は商品開発の部署を設ける方向にある。B農園は自社での1次～2次加工によって、また多種類のカンキツを原料にすることで、業務用から小売用まで多彩な商品（果汁、割材、ジュース、ジュレ、ドレッシング等）を開発している。近年、社内に出したアイデアに対して、流通業者・消費者を交えて意見を出し合うような体制をつくり、ヒット商品を生み出したケースがあり、そうしたプロジェクト体制を今後の新商品開発におけるモデルとして位置づけている。

また、委託加工の形態をとりながら、C農園ではジュースを基本にして、ゼリー、シャーベッ

トを新たに開発し、売上げを伸ばしている。経営内で社長や家族（長男・妻）が新商品に関するアイデアを出し、加工メーカーに提案することで製品化を進めている。

### 3) 販売過程

対象事例における販売過程での対応の特徴として、次の点を指摘できる（表4）。

一つは、多様な販売チャネルの活用を図っている。

A農園ではデパート、スーパー、商社との取引の他に、ダイレクトメール（以下、DM）やインターネット通信販売（以下、ネット通販）を活用している。B農園では、業務用と小売用の加工品を製造しており、デパート、スーパーに加えて食品業者、飲食業者が取引先となる。D農園では全国のデパートとの取引を展開し、また、ネット通販やDMの活用も積極的に進めている。このように、多様な販売チャネルの活用が特に「加工基幹」タイプにおいて見られる。

表4 販売過程における対応及び運営体制

農園名 (県名)	販売チャネル、販路開拓等		運営体制
	生果	加工品	
A農園 (和歌山)	市場(東京・新潟)、高級フルーツ店、ネット通販、DM(ダイレクトメール)。	デパート、高級スーパー、ネット通販、DM。商談会やトップセールス。試飲販売。	生産・加工・営業・総務の4部体制。女性グループが状況に応じて各部署の作業を実施。
B農園 (高知)	デパート、スーパー、ネット通販。	デパート、スーパー、ネット通販。東京に営業担当を委託配置。	生産・加工・販売の各部署に担当者を配置。部門間を調整できる人材を育成。
C農園 (和歌山)	市場(東京・関西)で箱に屋号を明記し取引。ネット通販。	ネット通販(生果の販路を活用)。商談会。	生産は経営主と2男、雇用1名が担当。経営主の妻は出荷・販売、長男はネット通販を主に分担。
D農園 (三重)	全国デパート、ネット通販、DM、自社直売所。商談会。	全国デパート、ネット通販、DM、自社直売所。商談会やトップセールス。	生産・営業・総務部門。営業担当は1名。
E農園 (高知)	ネット通販、DM。	ネット通販、DM(生果の販路を活用)。	経営主と両親が生産に対応、ネット対応(HP作成、受注)の職員を配置。
F農園 (愛媛)	個人への直接販売、自社直売所。	自社直売所、ロコミ。	家族で分担し、妻が加工製造・販売対応の中心。
G農園 (愛媛)	ネット通販が主、一部をJA出荷。	ネット通販(生果の販路を活用)。	生産は家族3名で分担、販売対応は経営主が担当。
H農園 (三重)	市場(静岡・関東)、ネット通販、対面販売(月1回)。	ネット通販、デパート、物産展、イベント時の試飲販売。	加工担当の正社員1名を配置。

二つは、生果の販売チャネルを加工品販売に活かしている。

E農園、G農園は生果のネット通販を展開し、個別の販売チャネルをもつが、それを加工品販売に活用している。生果の購入者に自家生産の果実を原料とするジュース等を紹介することで、加工品の顧客を増やし売上げを伸ばしている。この2つの農園では、カンキツの生果のみでは夏場の時期に商品が一時途切れる場合、年間通して商品を用意できる点で加工品を既存の販路に乗せる意義は大きいと受け止めている。ただし、加工品によって異なる。生果と加工品では顧客が重ならないとみるのがF農園である。そこでは、生果は年齢層が高い消費者に好まれ、加工品(酢)は若い人からの支持が多いことから、生果の販売チャネルの活用は難しいとされる。

三つは、営業活動とともに新規需要の掘り起こしに繋がる取り組みを展開している。

社長自らが営業活動の中心となり、売り込みをかける事例が多い。こうしたトップセールスと併せて、試飲の形で消費者に直面販売するのがA農園である。高級ジュースは実際に飲んでみなければ他との違いが分からないことから、全従業員が交代で休日に試飲販売を行っている。こうした地道な販促活動を加工事業開始当時から継続しており、それは新規需要の掘り起こしに繋がっている。また、H農園でも不定期であるが工場前の広場において試飲販売を行うことで、新商品への認知を促している。

#### 4. ビジネスモデルとしての特徴

##### 1) 対象事例のビジネスモデル

ここでは、対象事例の加工事業の実態についてビジネスモデルの視点から検討する。具体的には、ビジネスモデルのポイントを「顧客」「顧客価値」「パートナー」「経営資源」「差別化」の側面から捉え、対象事例の特徴的な対応を見てみる(表5)。

温州ミカンの加工事例(A農園・C農園・D農園・H農園)では、高級志向の消費者や富裕消費者をターゲット層とし、高品質なミカンジュースを販売していることが共通的な対応として認められる。ここでの顧客価値は贅沢感のある高級・高品質な加工品であり、従来の低～中価格帯のジュースでは味わえない高価格帯の高級ジュースを提案している。そのため、規格外品の糖度を光センサー選果機によって計測するなどして、使用する原料を厳選している。これは、高品質ミカンを生産できる技術力を経営資源として有していること、また、原料用果実の多くを周辺農家から調達するため、高品質ミカン産地という条件の下で可能になっている。

産地条件を活かすという点は、ブント・ユズ・河内晩柑等の特産的カンキツの加工事例(B農園・E農園・F農園)でも同様である。特産品に関心をもつ消費者等を顧客とし、地域限定的な原料用果実を使用することによって、独自の加工品が提案・提供できることになる。

一方、パートナーに関しては、「加工基幹」タイプの事例では原料を供給する周辺農家が、また、委託加工では食品加工メーカーが自社で不足する経営資源を補うが、産地において周辺農家との信頼関係が形成できるか、あるいは自社製品の価値を理解する加工メーカーと組むことがで

表5 ビジネスモデル視点からみた加工事業のポイント

農園名 (県名)	顧客	顧客価値	パートナー	経営資源	差別化
A農園 (和歌山)	高級志向の消費者、贈答したい消費者、観光客	高級感、贅沢感、特別感を味わえる加工品	原料供給農家、搾汁メーカー	栽培技術、大規模施設、光センサー選果機	高品質果実の糖度選別、搾汁方式、個性化商品
B農園 (高知)	特産品や国産に関心がある消費者、飲食業者	地元産の稀少性ある加工品	原料供給農家、OEM供給先	1次～2次加工施設・技術	特産カンキツ、国産原材料100%
C農園 (和歌山)	高級志向の消費者、贈答したい消費者	高品質・高級な加工品	出荷組合員、加工メーカー等委託先	高級ブランドみかん、栽培技術、販売先	高級ブランド果実、搾汁方式
D農園 (三重)	都市部の富裕消費者、健康志向の消費者	高品質・高級な加工品、機能性成分を含む加工品	原料供給農家、地元加工所	光センサー選果機、販売先・販売ノウハウ	完熟栽培、高品質原料、機能性成分
E農園 (高知)	特産品への関心が高い消費者	地元産の稀少性ある加工品	加工メーカー、地元加工組合	栽培技術、販売先、販売ノウハウ	特産カンキツ、天然物質
F農園 (愛媛)	特産品に関心をもつ観光客、健康志向の消費者	地元産の稀少性ある安心な加工品	原料補充農家	栽培技術、特殊な小型加工装置	無農薬・無添加、小規模手づくり、旬の素材
G農園 (愛媛)	地元産品への関心を持つ消費者	地元産の稀少性ある加工品	加工メーカー	販売先、多種類品種	自家産カンキツ
H農園 (三重)	高級志向の消費者、贈答したい消費者	高品質・高級な加工品	原料供給農家(生果販売委託農家)	光センサー選果機、加工施設、販売ノウハウ	高品質果実の糖度選別、搾汁方式

きるがどうかビジネスモデルを成立させる鍵となる。

また、差別化においては、原料（添加物を含む）の違いを基本にしている。原料に高糖度ミカンや完熟ミカンを用いること、あるいは特産的カンキツという独自性・稀少性ある果実を用い、さらに無添加や天然物質、国産原材料といった要素を付加することが差別化の方法となっている。

## 2) 対象事例から見た加工事業の課題

前述のように、対象事例のビジネスモデルはそれぞれ特色をもつが、収益停滞の原因となる問題が発生している状況も認められる。

1つは、原料調達計画と販売計画が大きく乖離する問題がある。B農園では、原料用果実は周辺農家の持ち込みやJAユズ部会を通して効率的に確保できるが、原料用ユズについては産地においてJAに替わり受け皿機能を果たすため、収量が倍増した年も契約農家から全量を買取った。しかし、競合他社が存在するユズ製品の販売が振るわない中で、原料調達量が相対的に過剰

な状態になり、それが2010～2011年度に損失を計上した原因となった。

2つは、販路開拓の困難性の問題がある。

F農園では、地元において酢製品を既に販売している同業者との競争関係が生じ、限られた売り先に新規に割り込めない状況にある。現状では自社の直売所での販売を中心としているが、新たな販路の開拓は進展していない。今後はネット通販に活路を見出そうとしている。

3つは、経営における生産部門の比重低下による栽培面の弱体化の問題がある。D農園は、一般消費者向けのミカンジュースから都市部の富裕層に向けた高級ジュースに転換し、停滞していた業績を一時回復した。しかし、最近では気象変動の影響もあり果実生産の不安定性が経営収益を圧迫している。加工事業の拡大志向を強める中で、栽培技術面での課題が顕在化しており、それは原料用果実の確保にも波及する。

以上のような問題は、ビジネスモデルの成果に影響してくる。図2は、事業拡大の総合指標として捉えられる売上高の推移を示している。ここでは売上高が1億円を超えるA農園・B農園・C農園・D農園を取り上げている（出荷組合であるH農園を除く）。

B農園とD農園は売上高が停滞的であり、この点からビジネスモデルは成立途上にあると言える。一方、A農園とC農園は、売上げを右肩上がりに増加させており、それは加工事業によってもたらされている。中でも、A農園は業績の伸びは著しく、ビジネスモデルの成功例として注目されることから、次項で、その特徴を詳しく見ておく。

### 3) A農園のビジネスモデル—加工事業の成功要因—

図3は、A農園の生産・加工・販売の一連の過程を通じた事業活動と、その裏付けとなる経営資源、さらには利益の源泉を示している。原料調達、加工及び販売への対応の特徴は次のように整理される。

①自社で不足する原料用果実は、光センサー選果機によって厳選し、周辺農家から糖度別価格に基づいて買い入れている。

②加工メーカーをパートナーとし、原料素材の品質を損なわないよう外皮を剥いで搾汁する方式を用い、同時に、搾汁の外部委託により施設への初期投資を軽減している。

③高級ジュースと個性化商品（デザート・調味料等）の詰め合わせセット化により訴求力を高めている。また、従業員による定期的な試飲販売を通して価値を直接伝達する一方、消費者意見を生産・加工にフィードバックして活用する。

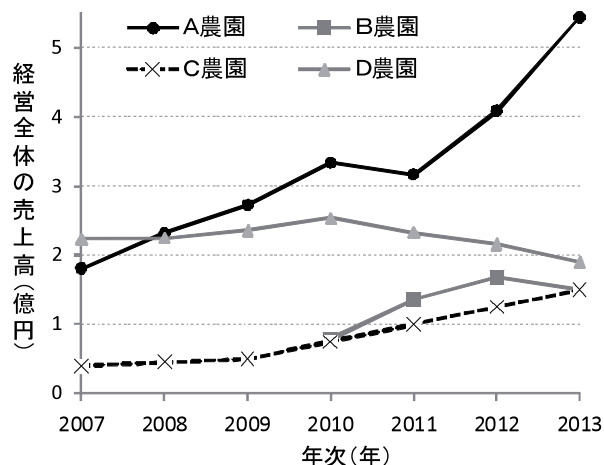


図2 対象事例の売上高（経営全体）の推移

注：A、B、D農園は決算書による。C農園は聞き取りにより、一部推定を含む。

		生産・原料調達過程	加工過程	販売過程
自社	活動	原料(生果規格 外品)の調達 ↑ 原料の糖度選別 と価格設定	高級ミカンジュース、デザート・調味 料等の個性化商品の製造 ↑	試飲販売(毎週土日、観光地や道の 駅)、ダイレクトメール、ネット通販 消費者意見
	資源	高品質果実生産 技術、労力・人材 ↑ 光センサー 選果機	大規模加工施設(2次加工) ↑	全従業員による販売態勢 ↑
パートナー	活動	個人選果農家 (高品質原料用果実の供給)	地元食品加工メーカー (搾汁・1次加工)	流通業者 (品質へのこだわりを理解して取引)
	資源	高品質果実生産技術、選果労力	外皮を剥いて搾汁する設備	販売ノウハウ・手段
利益の源泉		加工原料用果実の差別化	原料品質を維持して差別化、 初期投資の軽減と段階的投資	詰め合わせセット化による差別化

図3 生産・加工・販売過程における活動と経営資源、利益の源泉

④こうした一連の取り組みにおいて、生産・加工・販売各過程での差別化とその積み重ねを利益の源泉としている。

このようなA農園の事業活動の仕組みを、ビジネスモデルの構成要素に分解して再整理すると、図4のように示される<sup>1)</sup>。ここでは、ビジネスモデルの構成要素を「顧客価値創造」「利益創出」「価値提供プロセス」の大きく3つに区分し、さらにその中を3つの要素に細分化して捉えている。

まず「顧客価値創造」については、高級志向の消費者を主要な顧客とし、高価格帯を設定して価値を提案している。また

「利益創出」については、生産・加工・販売の各過程での差別化の積み重ねに基づいて、品質を納得するリピーターを中心に、高品質に裏付けられた継続的取引により利益を得ている。最後に「価値提供プロセス」については、周辺農家と地元搾汁メーカーをパートナーとしながら、試飲販売によって新規需要を掘り起こし、既存市場とは異なる贈答用を中心とするミカン高級加工品市場をつくり出す

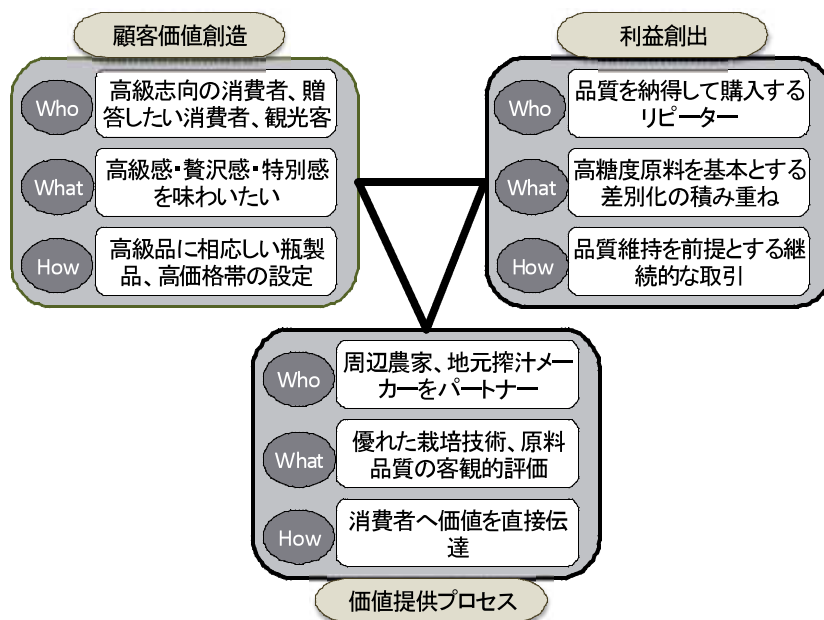


図4 A農園のビジネスモデル

注：構成要素は大きく「顧客価値創造」「価値提供プロセス」「利益創出」の3つに区分され、さらに Who-What-How に関する要素に分けられる。

中で、高級品ブランドを創出している。

このように、高級加工品を軸にして6次産業化ビジネスモデルを構築したが、そのビジネスモデルを新商品の開発によって成長させている点が重要になる。A農園は高品質原料用果実を用いてジュースや個性化商品を年に1つ以上開発してきた(表6)。そうした中で、流通業者の意見等を参考に、一般品として扱うミカンジュースを2012年に商品化した。新商品のジュースは値ごろ感のある中価格帯を設定し、高級ジュースでは取引をしていない一般のスーパーやコンビニなどで大量に販売した。こうして、高級品に一般品を組み合わせ、ピラミッド型の商品構成を成立させている(図5)。

その結果、前述の通り売上高を伸ばしたが、営業利益率(営業利益/売上高)や自己資本比率(自己資本/総資本)から見ても成果を上げている(図6)。営業利益は黒字を計上しており、一般品を市場に投入して2年目(2013年)には近年最高の営業利益率を達成している。また、自己資本比率は、新工場の建設(2009年)に伴い31%に低下したが、その後は回復し、2012年、2013年は40%を超えて推移しており、果樹作農業(27%)に比較し、財務体質は良好となっている。このように、A農園は大量の一般品をつくることによってコストを下げ、顧客や販路を広げると同時に利益率の高い高級品の原価を引き下げ、重層的な製品全体として利益を生む仕組みを再構築しており、ビジネスモデルを成長させていると言える。

表6 A農園の商品開発

商品	原料・価格*	開発年次
ジュースA	糖度12度以上、380円	2004年
ジュースB	糖度11度以上、290円	2005年
瓶詰	3Sサイズ	2006年
デザートA		2007年
デザートB	3Sサイズ	2007年
ジャム		2008年
ジュースC	糖度14度以上	2009年
調味料A		2010年
調味料B		2011年
調味料C		2012年
ジュースD	208円	2012年
デザートD	2Lサイズ	2013年

注: 1) \*は、原料ミカンの糖度基準、丸ごと入れるミカンの大きさ、200ml瓶の小売価格。  
2) ジュースA、ジュースBの名前はA農園の登録商標。

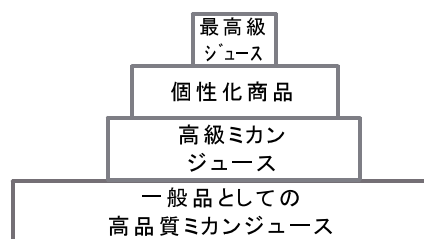


図5 A農園の製品ピラミッド

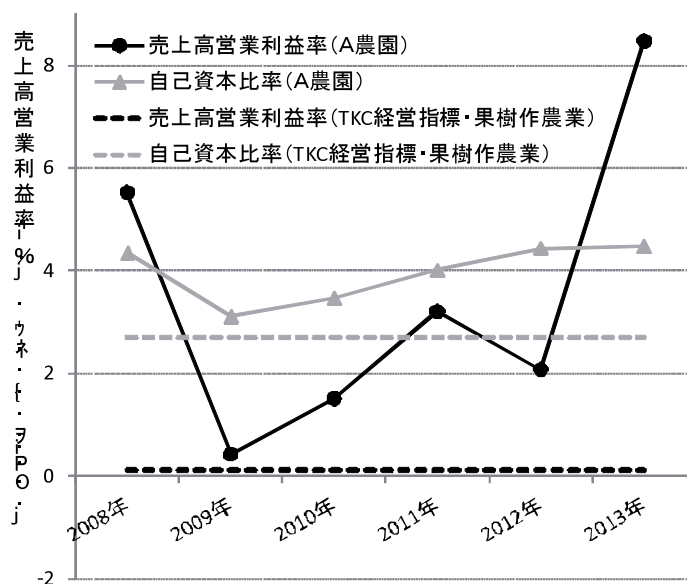


図6 A農園の経営実績の推移

注: A農園の決算書による。TKC経営指標<sup>2)</sup>は、2008～2012年の5カ年平均値。



## 5. おわりに

以上、カンキツ産地における8事例を対象に、加工事業の取組実態について見てきた。併せて、先駆的な取組事例であるA農園のビジネスモデルを明らかにした。そこで得られた幾つかの知見を以下に整理する。

1) 生産過程では、「加工基幹」タイプにおいて自社で発生する規格外品の不足を補うため、経営外から原料を調達し、外部原料比率が極めて高くなる。そのため、高品質な原料用果実を安定確保する上で、栽培技術を持つ周辺農家との関係形成やJAの集荷機能の活用が重要になる。こうした原料の量的・質的確保のための対応では、産地条件を活かすことがポイントになる。

2) 加工過程では、原料素材の良さを損なわない加工方法や製法の違いを差別化に繋げている。委託加工の形態をとり、施設投資負担を回避し、「加工基幹」タイプとして展開できるが、その場合、自社製品の価値を理解する相手と組むことが前提になる。なお、売上げを伸ばす上で商品開発の重要性が高まり、次々に新商品を生み出していける体制が必要になる。

3) 販売過程では、多様な販売チャンネルが活用される中で、生果の消費者と嗜好が重なるジュース等では、加工品に生果の販売チャンネルを活かすことが効果的となる。また、高級加工品に対する新規需要の掘り起こしにつながる取り組みとして、従業員による継続的な試飲販売（対面販売）が位置づけられる。

4) ビジネスモデルにおける利益の源泉として、原料用果実の高品質（高糖度・完熟）や独自性・稀少性（特産品）、さらに無添加や天然物質、国産原材料といった原材料（添加物を含む）の差別化が基本になっている。

5) 加工事業を発展する上で、原料調達と販売計画との乖離、販路開拓の困難性が伴う場合、生産から販売までの一貫性・バランスを欠く状況や、経営における加工部門の比重が高まる一方、栽培面への対応が相対的に弱くなる状況が問題として認められる。

6) A農園では高級ミカンジュースを軸にビジネスモデルを構築し、それを成長させている。ここでは、光センサー選果機を用いて原料を厳選し、搾汁方法を工夫することで差別化を図り、新規需要を掘り起こしつつ、既存市場とは異なるミカン高級加工品市場をつくり出し、高級品ブランドを創出する中で新商品を開発して、重層的な商品構成をつくり上げている。それらがA農園における加工事業の成功要因である。

## 注

1) 川上昌直『ビジネスモデルのグランドデザイン 顧客価値と利益の共創』、中央経済社、2011年による。

2) TKC 会員（税理士・会計士）の関与先の中小企業における決算書に基づいて作成された全国法人企業の経営分析値。

## 近畿中国四国農研農業経営研究一覽

資料番号	課 題 名	担 当 者	発表年次
No. 1	食品産業と連携した地域農業の展開	藤田 武弘 中村 隆 日下 光司 金銅 俊二	2002. 2
No. 2	地方中核都市と中山間農業の共存 —都市に近接した中山間農業のあり方—	永井 誠治 小林 征士 水船 明子	2002. 3
No. 3	中山間地域における担い手の創出と経営戦略  研究報告	辻 和良 光定 伸晃 棚田 光雄 恒川 磯雄 藤井 吉隆 大西 力 井上 憲一 加藤 雅宣 古川 満	2003. 2
No. 4	特別栽培農産物のマーケティング	三谷 誠次郎 高力 政寿 高橋 太一	2003. 2
No. 5	中山間地域における集落活性化方策の評価及び地域 経済に及ぼす効果の解明  研究報告	星野 敏 原 裕美 迫田 登稔ほか 黒瀬 真 玖波井 邦昭 諫山 俊之ほか 高橋 太一	2003.12
No. 6	地域農業の多様な担い手の確保・定着支援方策の解 明  特別講演 研究報告	新居 義治 秋月 学 丸川 潤子 黒田 智美 棚田 光雄	2004. 2
No. 7	耕畜連携システムの実態と課題 —飼料用稲の生産・利用—	棚田 光雄 恒川 磯雄 堀江 達哉 井上 憲一	2004. 3
No. 8	地域特性に応じた地産地消の高度化・展開方向の解 明  研究報告	田中 秀樹 橋川 正治 内藤 重之 平岡 美紀 松本 功 室岡 順一ほか 山本 晃郎 尾島 一史ほか 瀧 広志	2004. 9

No. 9	中国地域における飼料用稲を基軸とした耕畜連携の展開 —水田転作転換下の動向と課題—	恒川 磯雄 井上 憲一 棚田 光雄 宮本 誠 大呂 興平 藤本 高志 堀江 達哉	2005. 6
No. 10	生産者及び都市住民のニーズに対応した農地利用のあり方の解明	酒井 富夫 小林 典幸 出水 正紀	2005. 9
No. 11	環境保全型農業の経営的評価と支援方策の解明  研究報告	胡 柏 千光士 啓 尾島 一史ほか 熊本 昌平ほか 高橋 太一 足利 幸 室岡 順一 堀江 達哉	2005.10
No. 12	農産物直売所の果たす機能・役割の高度化方策の解明 特別講演 研究報告	古川 充 大浦 裕二ほか 原田 節也 迫田 登稔ほか 島 義史	2006. 1
No. 13	中山間地域の農地保全にむけた LLP 制度適用のメリット及び可能性の調査研究 特別講演 研究報告	森 剛一 加藤 克明ほか 竹山 孝治 藤井 吉隆ほか	2006. 3
No. 14	集落営農の育成・展開と地産地消の活性化	棚田 光雄 高橋 太一 藤井 吉隆 竹山 孝治 遠藤 祐子 白石 一剛 山本 和博 河野 章 石々川英樹	2006. 4
No. 15	飼料用稲生産における新技術導入の経営評価と中山間地域の組織化対応 —耕畜連携の定着条件に関する考察—  研究報告	堀江 達哉 棚田 光雄 恒川 磯雄 加藤 克明 山本 善久 辻 和良ほか 佐藤 孝治	2006.12
No. 16	農業・農村の多様な機能の活用を目指した活動の実際と課題の抽出	室岡 順一 原 珠里 澁谷 美紀ほか 平岡 美紀 加藤 克明	2007. 3

No. 17	集落営農組織の育成と強化を支援するシステムの開発 個別研究報告	前山 薫 藤井 吉隆 加藤 雅宣ほか 山本 善久 橋新 耕三 高橋 太一	2007. 11
No. 18	新規参入における経営支援方策の解明 研究報告 調査報告	島 義史 山本 善久ほか 吉田 晋一 久保 雄生 安武 正史 渡部 博明 齋藤 仁藏 棚田 光雄	2008. 12
No. 19	夏秋トマトの施設栽培に関する産地ニーズの解明	室岡 順一 山口 寛直 諫山 俊之 齊藤 昌彦ほか	2009. 3
No. 20	合意形成・潜在ニーズ把握にむけたテキストマイニングの活用 個別研究報告	川上 秀和 磯島 昭代 室岡 順一 山本 善久ほか	2009. 11
No. 21	集落営農の新たな展開に向けて 個別研究報告	森本 秀樹 北野 剛志ほか 高橋 一興 竹山 孝治ほか 橋新 耕三 吉田 晋一ほか 山本 善久ほか	2010. 12
No. 22	農業・農村の6次産業化による地域農業の振興 個別研究報告 報告	後 由美子 林 寛子ほか 河田 員宏 室岡 順一ほか 山本 善久 竹山 孝治ほか 川上 秀和	2011. 12
No. 23	新規参入における就農の実態と定着支援のあり方 個別研究報告 研究報告	澤田 守 今井 裕作 相川 陽一 浅野 峻介ほか 山本 善久ほか 林 寛子ほか 渡部 博明ほか	2012. 12
No. 24	6次産業化（農商工連携）の取組実態と展開方向 個別研究報告	河野 恵伸 堀江 達哉 竹山 孝治ほか 棚田 光雄 山本 善久ほか 吉田 晋一ほか 戸川 博行ほか	2014. 2

No. 25	ニーズ把握を起点とした農産物のバリューチェーン構築 個別研究報告	佐藤和憲 齊藤仁蔵 山本善久ほか	2015.2
--------	-------------------------------------	------------------------	--------



近畿中国四国農研農業経営研究 編集委員

大室 健治	尾島 一史
友国 宏一	棚田 光雄
齊藤 仁蔵	堀江 達哉

近畿中国四国農研農業経営研究 第26号

---

2016年3月 発行

発行者 国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構  
近畿中国四国農業研究センター（社会科学系研究分野）  
〒721-8514 広島県福山市西深津町6-12-1  
印刷所 ふじ印刷株式会社

---

Western Region Agricultural Research Center  
**RURAL ECONOMY RESEARCH**

No.26

**Current Status and Issues of Diverse Actors and Networks in Vitalization of Rural Communities**

Toshio KOBAYASHI

Current Situation and Impacts of Agricultural Business Diversification and Integration

Yoshihisa YAMAMOTO, Kouji TAKEYAMA

Current Situation and Issues of Recruitment and Development of Human Resource on Community-Based Group Farming in Shimane Prefecture

Takeo KUBO, Seiichi SAKURAI, Kazuoki TAKAHASHI

The Trend and Theme of Women-Business Organizations: A Case Study in Yamaguchi Prefecture

Kenji OMURO, Hiroyuki YASUE

The Role of Actors Network by Public-Private Partnerships Promoting Its Local Traditions: Case from Kisumino District, Ono City, Hyogo Prefecture

**Reports**

Yoshihisa YAMAMOTO

Management Model of Grape 'Shine Muscat' by Year and Cropping Type in Shimane Prefecture

Kazuhiko TAKAGI, Tomoko KANETA

The Present Conditions and Issues in the Production of Local Farm Products Resources "Goushuimo"

Mitsuo TANADA, Yoshinobu KONO

Actual Situations of Processing Business in Citrus Agriculture

**March, 2016**