

# 6次産業化の意義と 地域ブランド化

九州大学大学院農学研究院  
農業資源経済学講座

福田 晋

# 構成

1. 食料をめぐる産業構造 食料供給産業おこし
2. 連結の経済性
3. 6次産業・農商工連携・食料産業クラスター
4. 地域ブランドを目指して ー宮崎県綾町ー
5. マーケティングの必要性
6. 6次産業の新たな役割と地域活性化
7. 6次産業化の課題
8. 6次産業化におけるJAの役割
9. むすびにかえて

2012.11.21

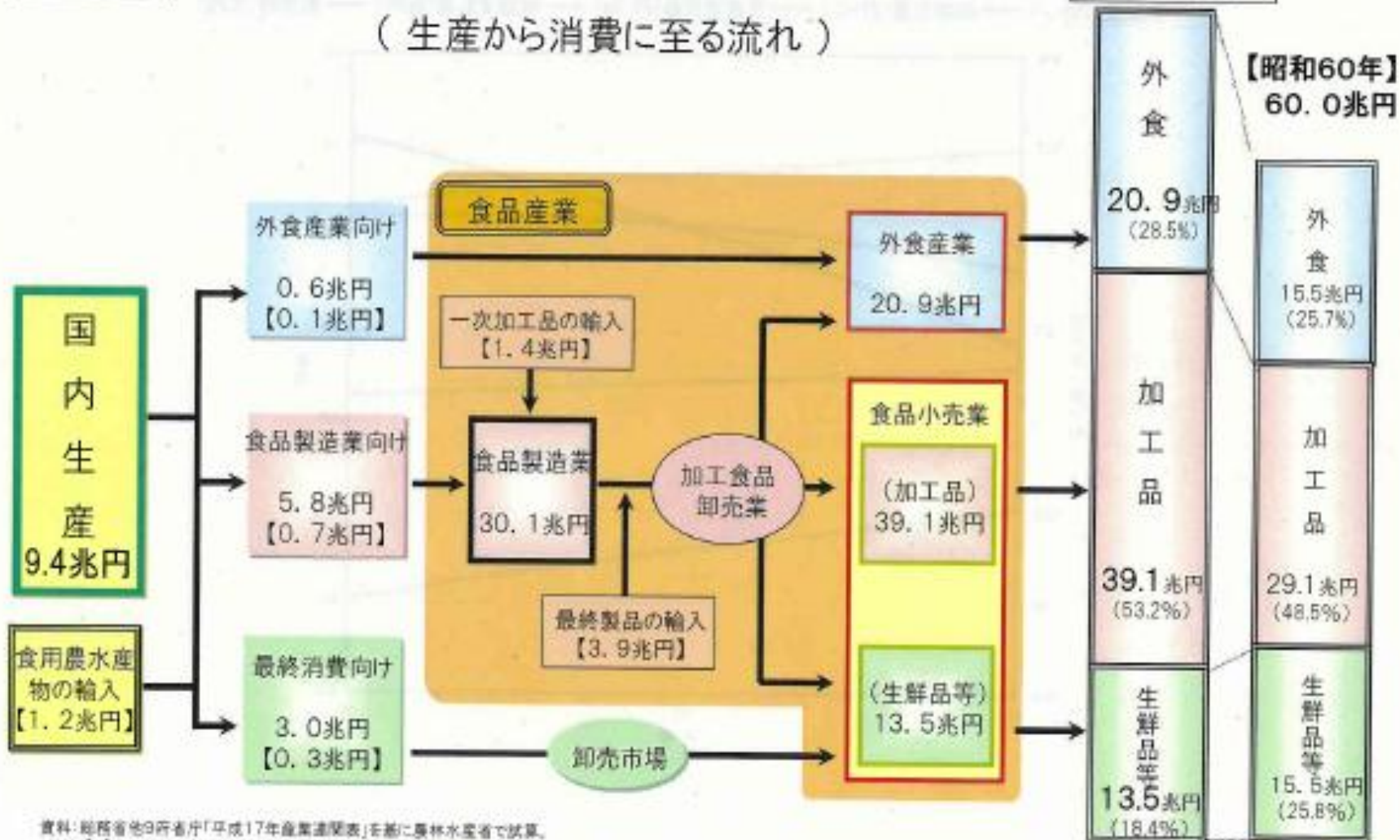
くまもと農業アカデミー  
農業経営ツール高度化コース

# 1.わが国の食料市場と産業構造

食用農水産物  
10.6兆円

【平成17年】  
最終飲食料費  
73.6兆円

(生産から消費に至る流れ)



資料:総務省他9府省庁「平成17年産業連関表」を基に農林水産省で試算。

※1:【 】内の数値は輸入分の数値。

※2: 糖類(精米・精麦等)、と畜(各種肉類)及び冷凍魚介類は加工度が低い食品として取り扱っている。

※3: 旅館・ホテル、病院等での食事は「外食」に計上せず、使用された食品は「加工品」に計上している。

# 商品産業との連携から 食料供給産業への転換

- 産地での農業産出額を増やしているだけでは付加価値は残らない→原料供給からの脱皮→食を提供するシステム構築
- 地域の食品製造業、食品流通業との連携
- 地域内での食料供給産業起こし
- 法人経営体などの食料供給産業への進出

# 規模の経済性から範囲の経済性、そして連結の経済性へ

- 規模の経済性を追求する主産地形成路線は一定の合理性があったが、農業と食のつながりが希薄化＝原料供給地帯の形成
- 農業の主産地は形成されても、必ずしも産地（農村）は活性化されない。
- 範囲の経済性：零細複合経営から大規模複合経営、そして地域複合へ→基本法における自然循環機能の構築
- 規模の経済性→範囲の経済性→連結の経済性へ

## 2. 連結の経済性

- 連結の経済性：異なる主体間の連結により生れる経済性＝シナジー（相乗）効果
- 「範囲の経済性」が同一組織内での異種事業にわたる資源の共通化であったのに対して、異なった主体間での「経営資源の共有関係」で生み出すのが「連結の経済性」であり、共有化による費用の節約もさることながら、新規事業の創造に関心を持つ経済性概念である。異業種交流による新製品開発にその典型が見られる。

# 連結の経済性の視点

- ①資源の連結 地域資源を組み合わせて最大限活用し、独自性を打ち出し、地域の差別化を図る
- ②意識の連結 発想の転換、意識の変革：弱みを強みに
- ③情報の連結 情報化の進展への対応 情報受信のみならず発信の重要性
- ④地域の連結 外に向かって開かれた農村にする
- ⑤産業の連結 1次産業を中心にした地域産業複合の形成
- ⑥個の連結 地域の条件に合ったサイズの、手作りの、人の顔が見える個性のある地域おこし
- ⑦組織の連結 地域活性化のための人づくり、組織作り
- ⑧世代の連結 世代を越えた地域おこしの戦力
- ⑨計画の連結 自然環境の保全と農村景観のデザイン

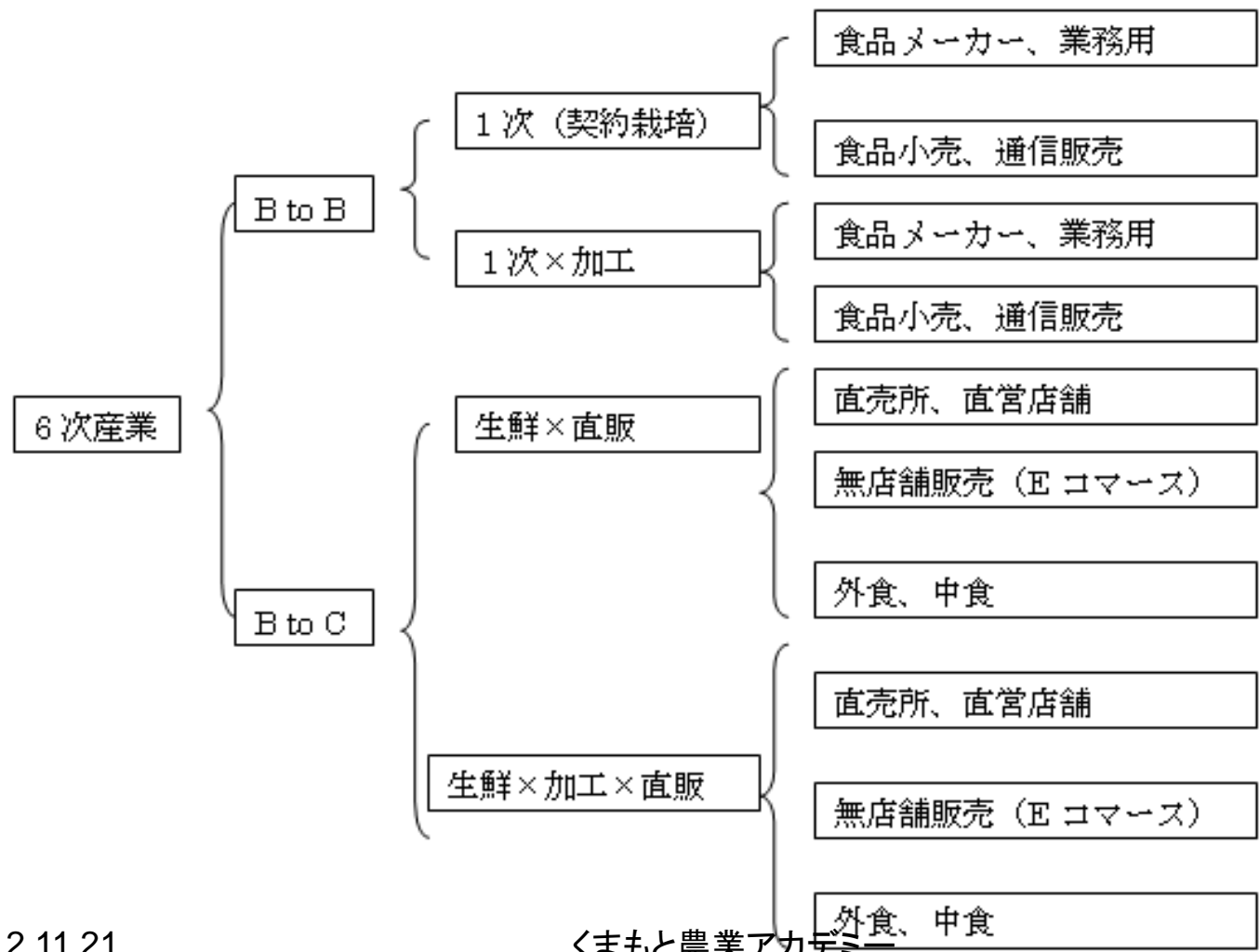
# 高付加価値を生むための 異なる主体間の連結

- 異業種とりわけ川下産業・食料供給産業
- 水産業・林業部門との連携
- 消費者との連携 消費者嗜好の追求
- 輸送業(旅行業者)、観光業などとの連結



# 3. 6次産業・農商工連携・食料産業クラスター

## 6次産業の分類



# コア・コンピタンスと競争優位性

- 人的資本（経営者、企画、販売、技術）
- 家族経営の中での役割分担
- 法人(組織)経営の中での人材配置
- 資本制約→財務状況にみあった投資
- どこに、コア・コンピタンスがあるかの確認
- 経営資源のどこが弱点かの確認

# 酪農における六次産業化の実態

## I 調査対象 概要

農場名	農場A	農場B	農場C
六次産業化開始時期	1998年4月	1998年4月	2004年4月
農場の法人化	1998年4月	2004年4月	未定
事業形態	自社直売所を中心とした乳製品加工とその販売	自社直売所を中心とした乳製品加工とその販売	自社直売所を中心とした乳製品加工とその販売
従業員数	9人 うち家族労働者4人	14人 うち家族労働4人	1人
取扱加工品	牛乳、ジェラード、プリン等	ジェラード、アイス、ソフトクリームミックス等	チーズ
年間生産乳量	1200千kg	366千kg	36千kg
年間加工品使用乳量	60千kg	46千kg	10千kg
商標登録	取得予定	H21.1 取得	なし

## Ⅱ 各農場の位置づけ

農場名	農場A	農場B	農場C
加工の経緯	<p>収入面から牧場拡大を考えていたがBSEを機に牧場の規模拡大に不安を感じ、畜産は地域との連携が取りにくい産業だからこそ農場をオープンにして地域との交流をしたいと考えた。</p>	<p>息子夫婦が就農することをきっかけに酪農だけの経営に不安を感じるようになった。平成9年の規制緩和や消費者アンケートで農場の牛乳を使ったものを食べたいという要望もあった。広い土地を活かすため、拡大と加工のうち畜産公害を危惧し加工を選んだ。</p>	<p>元々チーズが好きで、牛の勉強の際、知人が加工したチーズを食べたことがきっかけ。</p>
加工品の経営における位置づけ	<p>地域に開かれた農場にするため、地域住民や消費者を多く呼び込む手段</p>	<p>牛乳消費の拡大として幅広い消費者層を持つ商品</p>	<p>ヨーロッパのチーズの再現ではない、オリジナルチーズの開発を行うことでオンリーワンの商品 チーズ作りやピザ作り等、体験型農場体験への応用</p>
農場の地域における位置づけ	<p>経営者は地域商工会の役員を務め、年1回地域の祭りを開催し消費者のコミュニティとなっている。</p>	<p>地理的条件に恵まれており、多くの来客がある。年5回農場祭を開催し、家族で楽しめる牧場をコンセプトにしている。酪農教育ファームの認証を受け、牧場体験の種類も多く、周辺農家の作った農産物を販売する箇所を設けているので、地域との連携もある。</p>	<p>中山間地に位置し、減少する数少ない畜産農家の1つとして小学校等の食育活動の受け入れも行う。農場をオープンにし、地域の催しものに場所を提供している。</p>

# 牧場変遷 農場A

- 1950年 酪農開始
- 1995年 家族労働主体から雇用労働型への検討
- 1996年 規模拡大 フリーバーン牛舎(200頭)の建設と乳用牛の導入
- 1998年 農場の法人化
- 1999年 雇用により農場長設置
- 2002～2004年 環境整備(環境整備の内容を記述しないと意味不明)
- 2004年 牛乳製造「十夢みるく」販売開始(委託製造)  
自社直売所10%、自社インターネット販売80%、地域直売所10%
- 2005年7月 「十夢ジェラード」製造販売開始(自社製造)100%自社直売所販売  
春の牧場祭り開催
- 2007年 地域商工会中心の地域おこし開始 「心のふるさと県央協議会」会長就任
- 2008年 加工責任者設置
- 2009年 ジェラードを小売販売開始 自社直売所80%、小売20%
- 2011年 プリンの製造販売開始 自社直売所65%、地域直売所35%
- 2012年 牛乳の製造販売開始(自社製造)  
自社直売所20%、自社インターネット販売60%、地域直売所20%  
地元菓子メーカーとのコラボ商品開発
- 2012年9月 レストラン開業

# 牧場変遷 農場B

- 1948年 酪農開始
- 1997年 規制緩和(規制緩和の内容は?)の中、乳製品加工を決断  
チーズ加工の研修会に参加
- 1998年 自社直売所設置 自己資本700万円、借入2300万円
- 1998年7月 カップアイスの製造販売開始(自社)  
製造のうち1割は受託製造  
自社直売所90% 残り自社HP販売と外食産業
- 1999年 ソフトクリームミックスの製造(自社)とソフトクリーム  
の販売開始 借入4000万円  
自社直売所90%以上 残りサービス エリア等小売
- 2001年 ジェラードの製造販売開始(自社)  
教育ファーム第1期生として体験活動開始
- 2004年 牧場の法人化
- 2009年 商標登録『小さな酪農家の』取得  
顧問アドバイザー設置、自社直売所2店舗目オープン

# 牧場変遷 農場C

- 1948年 酪農開始
- 1986年 酪農勉強会参加 チーズ製造を夢見る
- 2000年 チーズ作りを個人的に行い、公民館等でチーズづくり教室を開催する
- 2001年 チーズの加工販売を決意するが、2年間事業が進まない  
県の畜産加工業者に勉強しに行き、チーズの製造機械を地元の人に作ってもら
- 2004年 蔵王酪農センターでの技術研修会参加  
岡山市で酪農安定特別対策事業が進む中、福谷チーズ工房設立  
自己資本300万円、借入1700万円、補助金400万円  
4月 モッツアレラ、さけるチーズの製造販売開始  
10月 カマンベールチーズの製造販売開始  
ともに 小売50%、自社直売所50%
- 2007年 商工会からアドバイザーの派遣  
チーズ作り体験実施
- 2009年 カチョカバロの製造販売 自己資本50万円
- 2010年 「ふくふくマーケット」開催  
地元の農業高校がチーズ製法の特許取得し、その製造方法での製造受託
- 2011年 創作カチョカバロ「鬼のかな棒」製造販売
- 2012年 農業高校のチーズ販売開始予定

# 各経営における特徴

農場名		農場A	農場B	農場C
労働力		外部からの雇用者が5名いるが時期をずらして増やすことで人員配置の見極めを行う	息子夫婦という後継者がいることで経営管理の役割が分かれている	労働力1人と厳しい状況にあるが酪農の規模を縮小させることで加工時間を保持
		農場経験者を雇用することで育成のコストがかからない	農場経験者を雇用することで育成のコストがかからない	小売を活用することで常時販売者を設置する必要がない
技術	加工	比較的技術を必要としないジェラードから加工を始めた	比較的技術を必要としないジェラードから加工を始めた	事業を行う前に研修会に参加
		加工が困難な牛乳に関しては初め委託製造を行い、他の加工製造販売が安定してから自社加工にシフト	技術研修会には月1回定期的に参加 週1回従業員の会議を設け、商品開発や技術習得を行う	知り合いから技術を学んだ他はほぼ独学で習得。 先駆者が少なかったために機械類の調達が困難
	販売	スタッフ5名が食育ソムリエの認証を受けている	平成21年から経営のアドバイザーを外部から派遣して設置し、従業員の販売技術の向上を図る	小売を活用することで特に必要ない
資金		資金の掛からない商品の加工から始め、自己資本の他に補助金や借入を活用	借入を主に活用しているが、中長期計画を立て返済の見通しを立てている	同じ機材を使うため初期投資以外は資金は必要ない
				直売所はコンテナなので店舗設置の費用が軽減できる



# 六次産業化の展開時期における条件整備

	農場A	農場B	農場C
事業開始前	一次産業の経営基盤の安定→農場の法人化	営業許可申請(難)	設備投資
	環境整備	設備投資	支援者の存在
	営業許可申請(比較的取得しやすい)	環境整備	チーズ製造技術
	直売所のデザイン、設計(交渉に難)		直売所設置等、開発申請(難)
事業開始当初 ～ 初期	労働力確保	加工製造のHACCP取得	労働力確保
	消費者交流	雇用による労働力の確保	一次産業の縮小等経営基盤の見直し
			地域交流
事業展開期	地域商工会との繋がり	商品開発(地域農産物等の利用)	地元商工会との商品開発
	事業の中長期経営計画	家族経営協定	製造受託による地域団体との繋がり
	商標登録をとる必要性	販売ルートの開拓	
	他産業との連携(コラボ商品の開発)	アドバイザーの設置	
	従業員の教育	農場の法人化	
		農場の衛生管理の徹底	
		商標登録	

# 3つの概念の整理

- 6次産業は、食料産業クラスター、狭義の農商工連携（経産省）、6次産業（地域内発型アグリビジネス）の3つの領域を含む
- 食料産業クラスターの概念は、食品・関連企業と農業の戦略的提携をベースとしたM.ポーターの産業クラスターの概念に近い
- 農水の食料産業クラスター事業は、狭義には製品開発が中心となりやすく、経産省の農商工連携との重複が大きい

# 従来の6次産業ないし 地域内発型アグリビジネス

- 付加価値形成と所得・雇用の拡大に貢献
- 生産者が担い手の中心とされるために、地域内外における食品・関連企業との連携やネットワークの評価が低くなることが懸念
- 特に、点的状態にとどまって、フードシステム全体への波及が弱くなる
- 農商工連携（経産省）も、製品開発が中心となることによって、農業サイドへの波及効果や所得形成への効果は小さかった。

# 地域内発型アグリビジネス

- 農業生産者だけでなく、地域の食品・関連企業を含んでおり、相互の経済主体の経営成長に向けて経営資源の依存関係や移転の論理を強調してきた→なぜ？
- 農業サイドでは、地域資源に恵まれても、技術革新や経営革新のための経営資源に恵まれていなかったことが大きな理由

# 産業クラスター戦略

- 農と食をベースとする新しい産業を地域に集積させて、イノベーションを誘発させ、農業と食品・関連企業との連携を強化することが効果的な戦略であり、商品開発に限定された戦略は効果的でない
- 6次産業や農商工連携は、垂直的な連携や統合化を図ることや、さらにサプライチェーンとバリューチェーンの形成と結合といった新しいフードシステムの視点を持つことが必要

# 食料産業クラスターの構築

- 製品開発にとどまらず、地域資源を活用してその商品を消費者までつなぐための**地域ブランド**を確立する競争力を持ち、利益配分においても食品・関連企業と農業がウィン・ウインの関係が構築できる**パートナーシップ**を前提としていること→**アプリアリに前提にできる？**

## 4. 地域ブランドを目指して

- 地域ブランドが確立し、ブランドと地域資源を活用するために企業の参入が進展し、生産－加工－販売の統合化が全体的に進展していくと、食料産業クラスターに近づいてくる
- 地域ブランドを確立する前に、地域、JAとしてどのような理念で地域づくりをするかという視点が重要

# 宮崎県綾町～自然生態系農業による 地域経済への波及効果と循環

- 自然生態系農業による町づくり→自然生態系農業の推進に関する条例(S63)⇔本物センター、有機農業開発センター(H1)=有機農業のメッカ
- 照葉樹林文化(ユネスコエコパーク登録)→自然資源を活かす
- 県内焼酎メーカーの工場進出(平成元年)
- 第3セクターによる「酒泉の杜」→産業観光→ワイン工場(後にブドウ園づくり)→地域経済への波及効果→地域差別化 6次産業、農商工連携の先取り
- 地域経済循環の構造=食料産業クラスター
- 2017現在、農業をやりたい人、農業アカデミー、住みたい人が集まる



# 産業観光の確立

- 自然生態系農業の理念に共鳴して、地元焼酎企業が工場立地→雇用拡大
- 焼酎のテーマパーク「酒泉の杜」→ワイナリー→観光・流入人口の増大
- 町の税収の伸びと活性化

# 綾町有機野菜の流通システム

- JA産直による販売  
(計画生産・取引、県外比率80%、グリーンコープ<sup>o</sup> 65%、価格補償制度)
- JA直販所における販売(会員制を原則とするが不特定消費者の購買拡大)
- ほんものセンターにおける販売(町内消費者及び観光客対象、売上増大)

# ブランド化が進展する産地の 2つのベクトル

- 農業の6次産業化であり、生産者の川中・川下までの統合化の戦略→日田市大山町(大山町農協)
- 食品・関連企業の農業参入や生産・川下への統合化の戦略→綾町

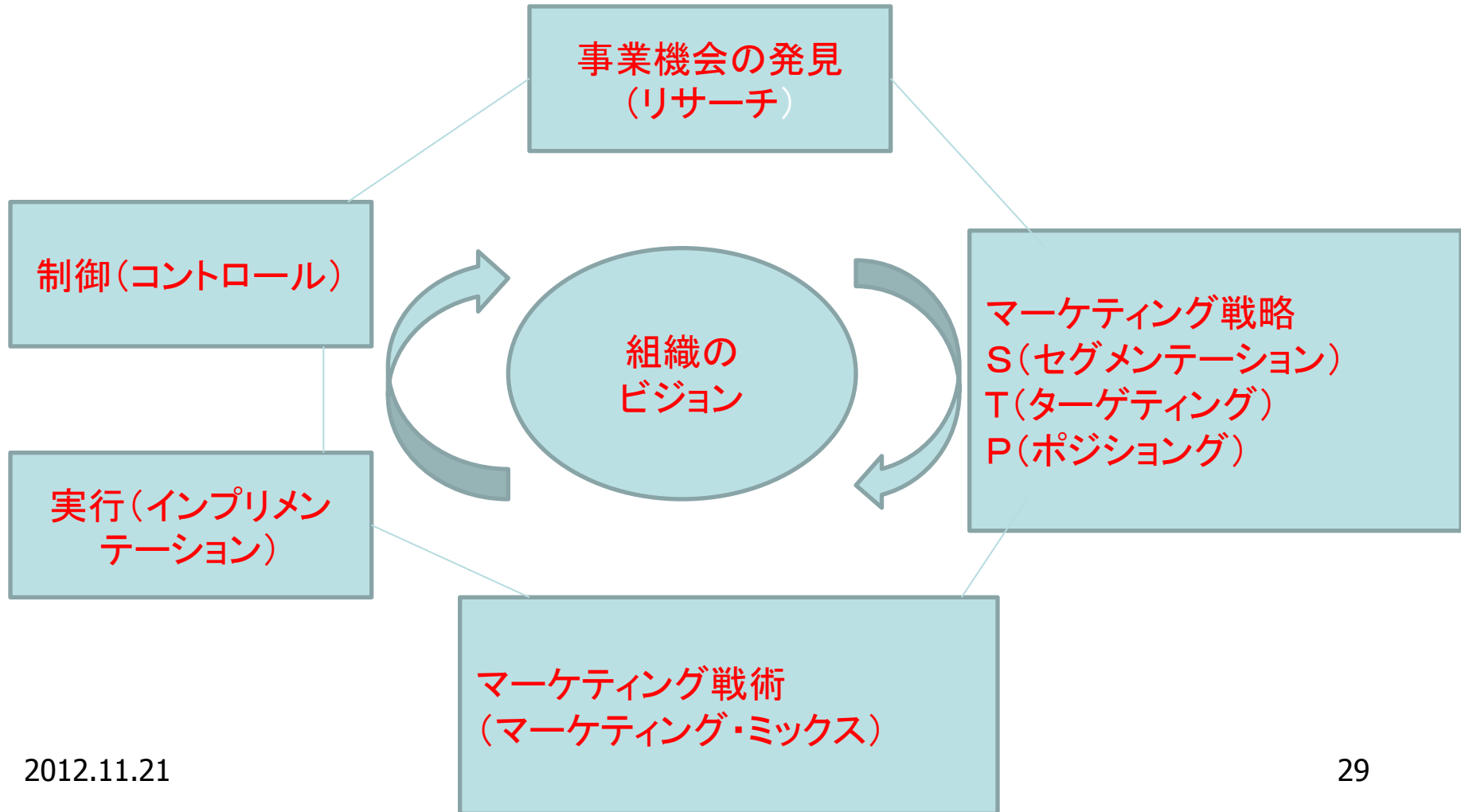
# 5. マーケティングの必要性

プロダクト・アウト＝作ったものを売る→

従来の農産物販売→卸売市場における無条件委託販売は典型的

・マーケット・イン＝売れるものを作る→売れるものは何か、それに合わせて商品を生産し、流通チャネルを発見し、契約を交わし、取引を履行する＝マーケティング→作る前から取引が終了

# マーケティング・マネジメント・プロセス



# マーケティング戦略の決定

## STPパラダイム

- 多様化した巨大なマーケットを、同質的なサブ・マーケットに細分化(セグメント)する。
- セグメントした市場すべてに資源を投入して商品を提供するのは限界→製品市場の競争構造と顧客セグメントの両面からターゲット・マーケットの選択
- どのような顧客に対してどのような製品コンセプトを提供するか→戦略ポジショニング

# マーケティング・ミックス(4P)の決定

- 製品戦略(Product)
- 価格戦略＝価格設定(Price)
- 流通チャネル戦略(Place)
- 販売促進戦略(Promotion)
- STPとの整合性、一貫性を取る必要

# 市場導入とコントロール

- 実践の前のテスト・マーケティングの必要性
- 市場導入後、様々な課題の発見→次の機会にフィードバック
- 製品のライフサイクルマネジメント：導入期、成長期、成熟期、衰退期

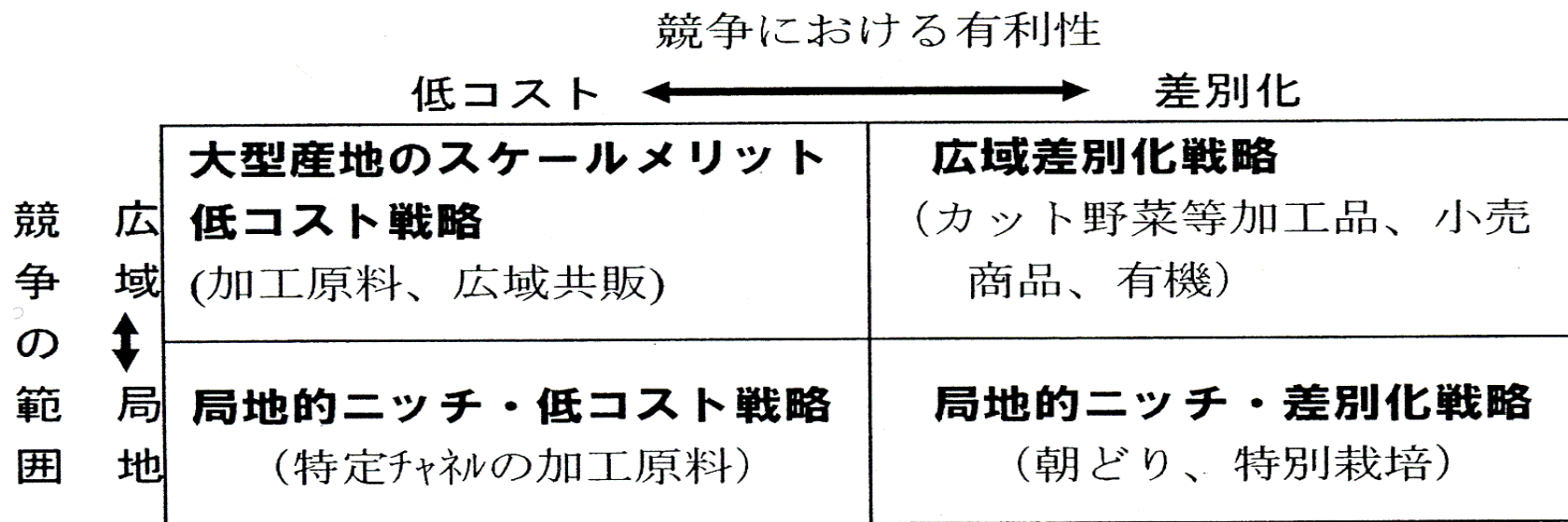




図10 取引関係の多様性

# 契約取引の課題

## (1) 販売ビジョンの明確化



Berend Wiernga ‘Competing for the Future in the Agricultural and Food Channel’  
 ‘Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World’

# 6. 6次産業の新たな役割と 地域活性化①

食品産業からすると、原料調達、雇用確保という視点から農村との連携を必要とする。

農商工連携→農村の6次産業化→農業経営体の6次産業化

統合と連携の考え方の重要性

# 6次産業の新たな役割と 地域活性化②

産地・農村サイドからみると、農家の人的資源を家の枠組みを外すことによって活用されるシステムを構築するのが6次産業→生産・加工における高齢者・後継者技能、企画・販売における若手農外就業者を生かすシステム。

# 6次産業の新たな役割と 地域活性化③

- 6次産業の戦略グループとしての優位性は、地域資源の活用と川中・川下の垂直的統合化による事業領域の拡大によってバリューチェーンを形成して付加価値を追求できること
- 近年の消費者との交流による直売所、レストラン、交流施設は周辺からの店舗等の集積を招くという社会効果をもたらす。

## 7. 6次産業の課題①

- 生鮮農産物の地産地消のようなエリア・マーケットであれば、生産から販売まで完結しやすい
- 実需者向けに一次加工品を生産し、リスクの大きな最終製品は、加工メーカーと連携するなど事業の持続性の検討が必要

## 6次産業の課題②

事業・商品の多角化の進展が進展すると、それらの収益性の格差が顕在化

多角化した場合の部門間の有機的連携のチェック、ロスリーダーと採算部門のバランスチェック

## 6次産業の課題③

- 地域内発型の成立条件が満たされなくなるのは、原料・食材調達の広域化→加工事業や店舗事業の高収益追求は、地元の生産とのフードチェーンを弱める



## 6次産業の課題④

- 地域外との食品・関連企業との提携による経営資源の依存関係が強まると、取引依存度の高さや資本出資割合によって農村サイドの農業経営体は、中核となる経営資源の役割が減退し、またパートナーシップの関係が失われ、系列化の可能性が発生することもありうる。

# 6次産業の課題⑤

- 6次産業化を実施する際、自ら行なう部分と他者（第2次、第3次企業）と連携する部分がある。この比率（バランス）が重要となる。
- 生鮮農産物生産・加工・販売のバリューサイクルの実践において、限られた経営資源をどのように活用するかという視点が重要→6次産業化を進めるには、すべて自前ではなく、有力なパートナーとの連携が必要

## 6次産業の課題⑥

- 6次産業化を地域レベルから拡大して展開する場合、産地内や産地間の連携、他産業との間を仲介するコーディネーターの機能が重要となる

## 8. 6次産業化におけるJAの役割

- 農家あるいは農家組織による BtoBの立場は、農家サイドの主体的関係が弱くなる傾向→パートナーよりも単なる原料供給者
- 農家はBtoC取引で、消費者との強固な関係を構築すべき
- BtoB取引、連携におけるJAの役割の重要性

# 6次産業化におけるJAの役割

- 様々な農家の6次化の動きをリンケージする機能が重要→物理的に拠点、モールを形成することの重要性→人が集まる「市」をつくる
- 現在の農産物直売所を農と食の現代の「市」にすることの重要性

# 6次産業化におけるJAの役割

- 必ずしも拠点、モールを作る必要はない
- 地域内の6次産業の取り組みをコーディネートすることによって、農と食のクラスターの頭脳となることは可能

# 9. むすびにかえて

## —マーケティング戦略の必要性—

- 6次産業化は、農業・農村にマーケティングの戦略が定着することに最大のメリット
- 輸出戦略においても、マーケティング戦略を持たないと、普及・拡大できないことが示唆

# サプライチェーンとバリューチェーン

- 量販店或いは産直型生協のPB戦略＝消費者に価値を提案してバリューチェーンを形成し、効率的なサプライチェーンを構築する戦略
- サプライチェーン(供給連鎖:商品供給に関わる複数企業の連鎖)と
- バリューチェーン(価値連鎖:付加価値をつける過程の連鎖)の構築
- 究極は、この姿を産地から提案し、消費者の理解を得る



# フランスの地理的表示制度

- フランスを起源として、EUに波及
- 加工品、農産物の生産における地域的限定とその地域条件にあった生産方法
- **国立原産地名称研究所(INAO)**農林水産省に関連する政府機関の管轄
- 地方事業所がフランス全土にある
- 従業員数280人(70%が地域的に)
- 予算2000万ユーロ(72%国家的、28%プロの手数料)



# AOC/PDO



## PROTECTED DESIGNATION OF ORIGIN



# PGI

## PROTECTED GEOGRAPHICAL INDICATION

### 共通点

いずれもある地域、ある特定の地方、さらにある国家に由来している。いずれもある農産物の地理的原産地を説明している

### 相違点

- 原産地呼称保護制度

PDO農産物は、その品質や特徴が、ほとんど限定産地の自然的や人為的な地理的環境の性質と関係がある

同地域内で生産、加工されなければならない

- 地理的表示保護制度

PGI農産物は原産地の性質によって特別な品質、評価またはほかの特徴を提示している

生産段階の一部が限定地域内で行われるだけでよい

# フランスの制度的システム

- 農林水産省：国立原産地名 称研究所 (INAO)  
：地理的表示
- 経済産業省：工業所有権庁 (INPI)：特許、商標など
- 競争・消費・違反取締総局 (DGCCRF) と経済財政産業省消費・競争・不正競争防止総局 (DGDDI)：不正な生産のコントロール

# comte チーズの仕様:すべての生産プロセス段階において適応されるルール

生乳生産者



チーズ生産者



熟成



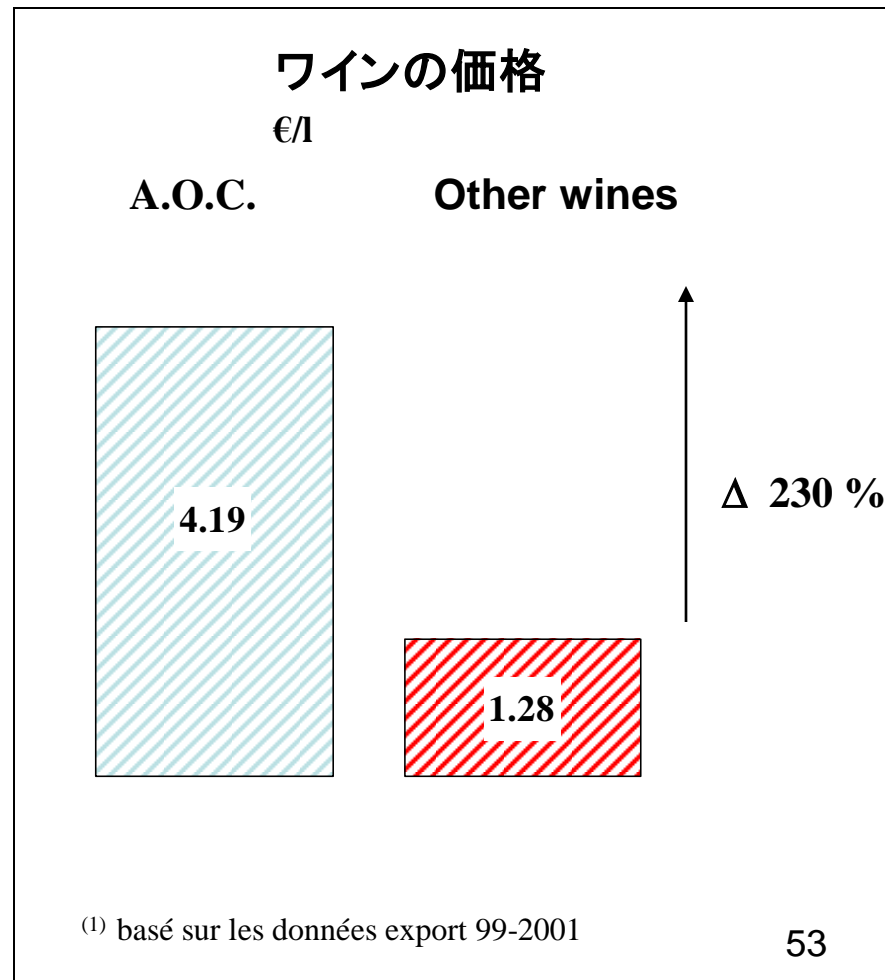
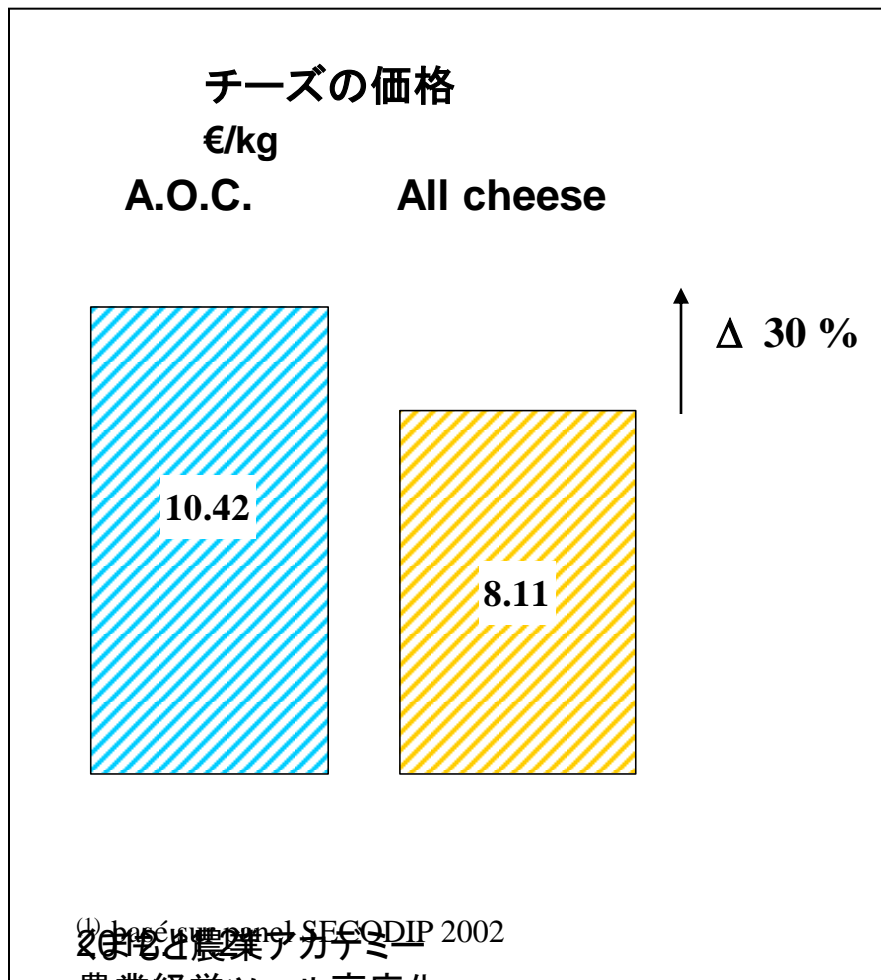
- 
- ①Montbeliarde 乳牛
  - ②牛一頭当たり1ヘクタール  
牧草地

- ①24時間以内の処理
- ②限定エリアで収

- ①少なくとも4か月
- ②スプルー材の棚を利用

# GI製品の価格は相対的に高い

- GIチーズの販売価格は、類似の製品より30%程度高い
- ワインの場合、その価格差はもっと広がる



# フランスにおけるPDO,PGIの普及

1. (PDO)原産地呼称保護のワインやスピリッツ:360のブランド、70000か所の農場、80000生産者、ブドウ栽培地の59.7%、フランスのワイン生産の47.8%、ワイン119億ユーロ売上高、スピリッツ20億ユーロ売上高
2. (PGI)地理的表示保護:107種の乳製品や食料品、25000生産者、10億ユーロ売上高;75種のワイン、フランスのワイン生産の27.5%、2種のサイダー
3. (PDO)原産地呼称保護の乳製品:49のブランド、9300か所の農場、15億ユーロ売上高
4. (PDO)原産地呼称保護の食料品:45のブランド、14100(1.2)生産者、1.6億ユーロ売上高

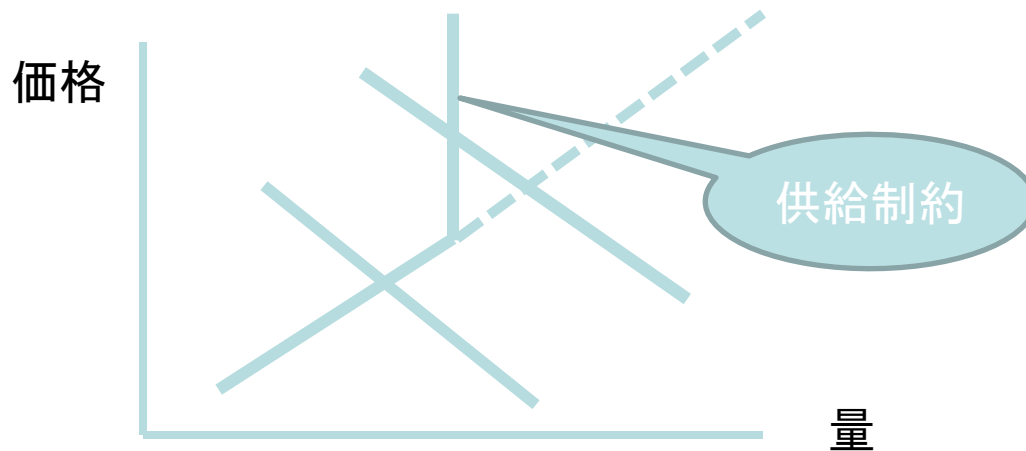
# 農村地域発展のツール

- 農業（農村）エリアの住民を維持する
- 農村エリアを持続的に活性化させる
- 伝統的な手段を通じて生産された高品質の製品を促進する
- 国の農業・農村の遺産に価値を加える
- 生物多様性を発展する

# フランスのGI制度が成功している 要因

- 供給サイド

生産物の生産が地域的制限を受けているため、供給に制約がある。需要が増えると、供給量の制限で価格があがる。





# フランスのGI制度が成功している 要因

- 需要サイド

特定の顧客が、地域の特産品に対して独自の価値を見出しており、一定の価格帯の中であれば需要は変動しない

