

## 6次産業化研究の現状と今後の課題

後藤英之

### 1. はじめに

平成23年3月1日、6次産業化の法的根拠となる「六次産業化・地産地消法」が施行され、これにより、全国で多くの農業者が6次産業化に取り組んでいる。6次産業化と一括りで論じられることが多いが、6次産業化の取り組みについては、法律を根拠として2つの取り組みが存在する。一つは、農商工連携（農商工等連携促進法に基づく取り組み）、もう一つは、6次産業化（六次産業化・地産地消法に基づく取り組み）である。

日本政策金融公庫 農林水産事業が平成23年度に行った調査（2012）によると、6次産業化に取り組んだ農業者の7割が所得の向上を実感している。一方で、6次産業化に取り組み始めてから事業化するまで平均4.1年かかることが明らかになっている。また、平成27年に農林水産省が全国の総合化事業計画認定事業者<sup>1)</sup>に行った調査（2017）によると、事業の遅れ、事業が実施されていないとの回答が7割にも上っている。農業者が主体となった6次産業化の場合、経営戦略やマーケティングに関するノウハウが不足していることが多いと考えられる。

---

1) 六次産業化・地産地消法では、農林漁業者が経営の改善を図るための「総合化事業計画」の認定制度（6次産業化法認定）が設けられている。「総合化事業」とは農林漁業者が農林水産物等の生産およびその加工または販売を一体的に行う事業活動（6次産業化）のことをいう。「総合化事業計画」を申請、認定を受けた事業者を「総合化事業計画認定事業者」という。

そこで本稿ではまず、6次産業化における先行研究をリサーチし、6次産業化研究における主な論点整理を行い、推進にあたっての諸課題をまとめる。

## 2. 6次産業化研究における先行研究概観

### (1) バリューチェーン

6次産業化研究に関しての研究はまだ少なく、その歴史も浅いといえる。一方で、農林水産省は6次産業化を「1次産業としての農林漁業と2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組」として定義している。この付加価値を生み出す取り組みについて、Porter (1985) のバリューチェーンの概念を用いて分析されることが多い。バリューチェーンは、企業の事業活動を個々の活動(価値活動)に分解、その連結関係に着目しながら競争優位の源泉を探るための分析枠組みである。そのプロセスは、基本活動(以下、主活動と呼ぶ)と支援活動に分かれており、主活動は、購買物流(原材料仕入)、製造、出荷物流、販売・マーケティング、アフターサービスに、支援活動は、調達活動、技術開発、人事・労務管理、全般管理に分類される。

森嶋(2013)は、ブランドマーケティングの観点から、バリューチェーンを用い、農業及び食品関連産業の業界分析、高付加価値化実現のための特性解明を試みている。法人の所有する経営資源の優位性により、採択されるブランド戦略は異なる。森嶋(2013)の研究では、農業生産法人のバリューチェーン構築状況の比較を行い次の結果を導き出している。開発した新品種をライセンス等により排他的に使用できるという生産資材の「購買物流」上の優位性を持つ場合、製品自体を差別化してブランド化する「プロダクトブランド」構築の戦略が有効とされる(森嶋2013)。農業の場合、通常のプロセスで生産された農産物を差別化するのは難しく、結果として個人・法人名を冠した農産物が氾濫しているが、コモディティ化による競争激化により優位性を確立できていない。一方で、新品種を排他的、独占的に生産・販売が可能な場合、プロダクトブラ

ンド戦略を採ることで顧客の交渉力を弱めることが出来ると考えられる。

直売所や観光農園などを有し消費者へのダイレクト「販売」が可能な場合、「コーポレートブランド」戦略が有効であり、また、農業生産法人が地域の「出荷物流」を担っている場合「地域ブランド」戦略が有効である（森嶋2013）。

森嶋（2013）の研究は、バリューチェーンという理論フレームを用い、各活動において有効なブランド戦略を整理した点が評価される。一方で、バリューチェーンの各活動が複雑に連携することで模倣困難性を高め、コアコンピタンスを形成している企業の場合において、有効なブランド戦略を導き出すことは極めて難しいといえる。

## (2) サプライチェーンにおける垂直統合

企業のバリューチェーン、個々の活動の集合体において、製品・サービス、当該企業が顧客へ何らかの成果物を届けるには、その活動すべてが実行されなくてはならない。これらの内、どれを自社独自に行なうか、あるいは他社に任せるかにおいて、意思決定がなされる可能性がある。ここで、バリューチェーンのなかのどれだけの活動に携わるかが垂直統合（vertical integration）度を決める。携わる活動の数が多いほど垂直統合の度合いは高い（少ないほど低い）。

農業を単体ではなく、加工・流通・販売の一連のサプライチェーンプロセスを結合させ、その付加価値を拡大させる考え方は古くから存在する。外食・流通業などの3次産業による農業（川上分野）への進出がその代表例といえ、垂直統合の一つである。近年においては垂直統合のもう一つの流れ、農業（1次産業者）による加工・販売（川下分野）への進出が増加、室屋（2011）はこの流れを、川下主導の6次産業化としている。

室谷（2011）は、農村の6次産業化の課題として、川上主導の地域内発的な取り組みにおいては、大企業のような物的経営資源の優位性がなく、全ての経営資源をつぎ込んだ総力戦となり、成功のために「連携参加者における価値観の共有」「地域をテーマとしたストーリー」が必要だとしている。松原（2012）は、農業の6次産業化における農業者の垂直統合の課題として、長期的視野に

において過疎地域の課題解決に貢献する有効性を認めた上で、成功要因が経営者の能力によるところが大きく、規模の拡大において限界点があると指摘している。これらの研究では、農業者（川上）主導の6次産業化（垂直統合）における、人的経営資源（ヒト）、物的経営資源（モノ）における経営課題を指摘している。また、農業者における6次産業化（垂直統合）には財務的経営資源（カネ）と情報の経営資源（情報）にも課題があると考えられる。農業経営においては、組合員勘定（クミカン）システムによる資金調達に依存するところが多いが、6次産業化を手掛ける場合この組合員勘定の外で資金調達を行う必要がある。市中金融機関による金融商品や株式会社農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）によるファンドメニュー<sup>2)</sup>なども一部用意されてはいるが、対象要件が限定的であったり、少額融資であったりと十分とはいえない。情報の経営資源は、技術力や特許、ノウハウ等であるが、農林水産省の6次産業化認定事業者を対象とした調査（2017）では、売上高・利益が減少した要因では生産・加工に係る問題とした回答が最も多く、製造に係る品質のばらつき等の技術的課題が明らかになっている。農業者が6次産業化において新規事業に取り組んだ場合、生産・加工技術やノウハウに乏しく、設備投資した機械装置を使いこなすことが出来ず、生産効率や品質の低下を招き、経営を圧迫するケースがあると考えられる。

### (3) 農業の6次産業化

「農業の6次産業化」を提唱したのは今村（1998）である。今村は、農業・農村の活性化をねらいとして、1次産業×2次産業×3次産業＝6次産業という考え方を主張した。これは、1次産業（農業、農村）に元気があってこそ6次産業化が成り立つという考えのもとに、当初主張していた足し算を掛け算に変えたものである。この変更は、足し算による、1次産業、2次産業、3次産

---

2) 農林漁業成長産業化ファンド。農林漁業者が加工・販売等の関連事業に多角化する動き（6次産業化）を支援するために設けられた官民ファンドである。

業の単なる寄せ集めでは不十分で、掛け算による、有機的・統合的結合が必要だという考えによるものである。今村の主張は、農業は農家、農産物加工等は食品加工業者、農産物の流通や販売、情報サービス等は卸・小売業、情報サービス業というように、個別分業的に行われている各産業を、1次産業者を主体として2次産業、3次産業を統合、農業の高付加価値化を実現させるというものである。この提言は、Colin G.Clark (1940) による「ペティの法則」を理論的根拠としている。William Petty (1690) は「政治算術」において、農業よりも製造業、さらに製造業よりも商業によるほうが、利得がはるかに多いと主張している。ClarkはPettyの主張をもとに、統計的実証により、経済発展によって国の産業構造のウェイトが1次産業より2次産業へ、さらに3次産業へ移るという経験法則を発見した。これが『ペティの法則』である。今村は、この法則を農業に当てはめ、農業の発展による2次、3次産業への移行を「農業の6次産業化」という造語で表現したのである。

今村 (2012) は「農業の6次産業化」に先立ち、日本における農業に関する5つの特質をまとめている。第1に、農地は狭く傾斜地も多いが、四季の気象条件に恵まれ、雨量は多く、単位面積当りの収量は安定して高く、すぐれた生産装置としての水田をはじめとする諸資源に恵まれている。第2に、農業者の教育水準は高く、また農業技術水準が高いだけでなく、応用力にすぐれた人材が多い。第3に、農業の科学化、機械化、装置化などの水準が高く、その潜在的能力を活かす道が重要である。第4に、わが国には、階級・階層としての貧農は存在せず、一定の生活水準以上の安定的社会階層を形成している。第5に、さらに、歴史的に培われた村落・集落を基盤にした自治組織が形成され、地域資源の保全と創造に大きく寄与してきた。

今村の提唱した「農業の6次産業化」は、これまでも各地の農村等で小規模に行われてきたものであるが、理論的根拠に基づく納得性のある提言は全国各地での6次産業化に向けた活動拡大に繋がった。この意味で、今村の提言が農業の新展開に果たした役割は大きいといえる。

#### (4) 農商工連携

農商工連携について農商工連携法（農商工等連携促進法，以下，農商工連携法という）では次のとおり定義されている。「中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善を図るため，中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携して実施する事業であって，当該中小企業者及び当該農林漁業者のそれぞれの経営資源を有効に活用して，新商品の開発，生産若しくは需要の開拓又は新役務の開発，提供若しくは需要の開拓を行うもの」。これは，中小企業と農林漁業者が各々の得意分野で連携をし，単独では難しかった新商品開発や新サービスの創出を実現し，地域や事業者の経営改善に資する取り組みと言い換えることが出来る。今村（2008）は，農商工連携とは「農業の6次産業化」を立法措置により省庁連携のもとに政策的に支援しようという，いわば官庁版の6次産業化方策である，としている。

錢（2012）は，農商工連携における5つの特徴「異業種連携事業」「参加メンバーの変動性」「起業活動」「共生環境を確立するための共創活動」「産業の維持と産業の創出を同時に担う活動」を踏まえた上で，ビジネス・エコシステム理論が共生の側面から出発している点，参加者における相互依存性がシステムにおける安定性，生産性，創造性の基盤である点から，農商工連携における理論的枠組みであると結論づけている。

上原（2011）は，農商工連携を固有のチャネル（流通経路）で結び付けられた垂直統合システムと定義し，システム全体をリードするチャネルキャプテンの重要性を主張している。また，農商工連携が地域にもたらす効果として，経済的次元と社会的次元の2点について述べている。前者は，地域内外での販売拡大→地域の雇用拡大→所得増加といった一連の経済的誘発効果について指摘したものである。それには，差別化された商品を大量に供給できる大規模な農商工連携の構築，小規模であるが高質な農商工連携を多数づくりだすこと，が必要としている。後者については，農村地域に農商工連携による集積を構築することによる，新しいコミュニティ形成効果での地域活性化である。

森嶋（2013）は，農業経営において資源のインプットからアウトプットの過

程で付加価値を形成するために、低コスト生産、もしくは高付加価値販売を可能とするシステム（ビジネスモデル）構築の必要性を主張している。このシステムにおいて、どこまでを内部化（6次産業化）し、どこから外部化（農商工連携）するのが適切かの分岐点の見極めが重要であり、その決定要因として付加価値連鎖を生み出す事業構造が必要であるとしている。

丹下（2009）は、農商工連携によって新たなビジネスモデル構築を図る上で重要な点として、プロダクトアウトの視点ではなく需要サイドのニーズ変化をとらえるマーケットインの視点をもつこと、情報・通信技術や加工・物流技術等の技術革新成果を活用すること、農林漁業者や商工業者の中でコミュニケーションを活発化する仕組みを構築して双方の発想を結びつけて革新を実現すること、を指摘している。

一方で、この農商工連携法によらない取り組みも多く存在する。丹下（2009）は、商工業者による植物工場のように、単独の事業者が取り組み、農業と融合したような形態について法の定める農商工連携に含めることが出来ないと指摘している。

### 3. 6次産業化推進上の課題

前節では、6次産業化研究に関する先行研究についての整理を行った。本節では、6次産業化推進上の課題について考察を行う。

今村（2012）は、農業・農村の6次産業化による5つの課題を提示している。第1に、消費者に喜ばれ愛されるものを供給することを通して販路の確保を着実に伸ばしつつ、所得と雇用の場を増やし、それを通して農漁村の活力を取り戻すこと。第2に、さまざまな農畜産物（林・水産物も含む、以下同じ）を加工し、販売するにあたり、安全、安心、健康、新鮮、個性などをキーワードとし、消費者に信頼される食料品などを供給すること。第3に、農畜産物の生産ならびにその加工、食料品の製造にあたり、あくまでも企業性を追求し可能なかぎり生産性を高め、コストの低減をはかり、競争条件の厳しいなかで収益の

確保をはかること。第4に、新たなビジネスの追求にのみ終るのではなく、農村地域環境の維持・保全・創造、とくに緑資源や水資源への配慮、美しい農村景観の創造などに努めつつ、都市住民の農村へのアクセス、新しい時代のグリーン・ツーリズムの道を切り拓くことに努めること。第5に、農業・農村の持つ教育力に着目し、農産物や加工食料品の販売を通し、また、都市・農村交流を通し、先人の培った知恵の蓄積、つまり、「むらのいのち」を都市に吹き込むという、都市農村交流の新しい姿を創りあげることである。

この今村の提示した課題で特筆すべきは、加工・製造における生産性の向上とコストの低減、競争環境下での収益の確保といった点が明確に指摘されていることであろう。今村は、農業経営に留まることなく、農業者における企業経営の必要性について説いているのである。

また、今村（2009, 2012）は、近年の農業の6次産業化において、流通・販売企業（3次）が主導権を持ちながら、農産物加工業者等（2次）を支配下におき、農民や農業生産者（1次）を踏み台にした展開、3次産業×2次産業×1次産業=6次産業、というスキームの横行について指摘している。中国における農業の産業化事例分析により、龍頭企業（3次）における農畜産物の買いたたきの可能性について指摘している。つまり、農民の所得向上と地域農業の活性化を目的とした、今村の提唱した「農業6次産業化」と相反する結果となっているのである。

室谷（2013）も、6次産業化の現状と課題をまとめ、地域的広がり不足、農商工連携における、農業者が原料供給者に留まる傾向にある問題、事業の内容が加工性に傾斜しており観光農園や体験・交流、農家民宿といったサービス部門への広がり欠け多様性が不足している問題、6次産業化の事業計画が3年から5年の比較的短期間で計画され長期的視野が不足している点、を指摘している。その上で、農業の成長産業化を考えた場合の6次産業化について「産業型」と「コミュニティ型」にタイプ分類を行い、経済規模は小さくとも地域循環や地産地消、関連産業への波及効果を考慮し、長期間安定的に地域に利益をとどめることが出来る「コミュニティ型」の必要性を主張している。



#### 4. おわりに

6次産業化のスキームには、農業の高付加価値化政策と地域活性化政策が並存しており、この両方を実現するのが6次産業化の正なる方向性といえる。

この2つの軸で考えた時に、農商工連携は地域活性化への効果が期待できるものの、明確に地域と連携していく方向性が乏しいようにみえる。連携要件に地域の規定はなく、事業ベースの連携で企業経営を改善・革新させ、結果的に地域の活性化に貢献することを想定しているからである。室谷（2008）は、農商工連携は「農業・食品セクター＝農水省」「中小企業＝経産省」という産業政策の下で「地域」を見ており、中小企業政策から見た農商工連携、農業政策から見た農商工連携、各々上の立ち位置における弊害、地域社会との連携観点の乏しさについて指摘している。

一方で、今村の主張する農業の6次産業化は、農業者の所得向上を志向しているものの、その成功要因が経営者の能力によるところが大きく、規模の拡大において限界点があり、地域活性化への貢献度も限定的である。

以上を先述の2つの軸との対応でまとめると表1のとおりとなる。

表1 「農商工連携」「農業の6次産業化」と2軸の対応関係

	農商工連携	農業の6次産業化
農業の高付加価値化	×原料供給に留まる	△規模の拡大において限界
地域活性化	△地域との連携性の乏しさ	△地域への貢献度は限定的

（出典：筆者作成）

農商工連携、農業の6次産業化ともに長所・短所があることがわかる。農業の高付加価値化を中心に考えた場合、農商工連携では農業者と企業とのパワーバランスが、今村の農業の6次産業化では農業者の経営規模が、推進上の課題となる。また、地域活性化を考えた場合、農商工連携においては地域との連携

性が、今村の農業の6次産業化においてはやはり経営規模が推進上の課題となる。これら2つの軸の両立を考えた場合、農業者でもなく、企業でもなく、農協が事業主体となった農業の6次産業化推進を積極的に推進するべきである（仲野2016）。仮に、農業者の経営規模が課題であると考えた場合、農協が事業主体となって6次産業化を進めれば、農業の高付加価値化、地域活性化の両立は可能である。「6次産業化＝農協離れの促進」というイメージが強く、農協自体の6次産業推進には抵抗があると思われる。しかし乍ら、農業者の6次産業化には生産量、加工、販路などを考えても限界があり、農協との連携、又は農協自体が取り組むことで飛躍的な発展が期待できるのである。

本研究の成果は主に文献レビューに基づくものであり、自ずと限界がある。農協の6次産業化においても、まだ動きは少ないが国内でも成功事例が出つつある。今後、事例研究を進めることで、新たな6次産業化の取り組みについて研究を更に深めて行きたい。

#### 【参考文献】

- [1] 日本政策金融公庫 農林水産事業本部情報戦略部（2012）、「平成23年度農業の6次産業化に関する調査」『AFCフォーラム別冊』情報戦略レポート33
- [2] 農林水産省食料産業局産業連携課（2017）、「農林漁業の6次産業化の推進について」
- [3] Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press（土岐坤訳（1985）『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』,ダイヤモンド社
- [4] 森嶋輝也（2013）、「農業生産法人による高付加価値化のためのブランド戦略」『農村生活研究』145号p6-13
- [5] 室谷有宏（2011）、「6次産業化の論理と基本課題」『農林金融』,農林中金総合研究所
- [6] 松原茂仁（2012）、「アグリビジネスにおける異業種間連携と垂直統合：—農工商連携と農業6次産業化を中心に—」,日本経営診断学会論集 12(0), 27-32
- [7] 農林水産省食糧産業局産業連携課（2017）、「六次産業化・地産地消法に基づく認定事業者に対する フォローアップ調査の結果（平成28年度）」
- [8] 今村奈良臣（1998）、「地域に活力を生む、農業の6次産業化—パワーアップす

る農業・農村—」『地域リーダー研修テキストシリーズ』5, 財団21世紀村づくり塾

- [9] Colin G.Clark (1940), 「The conditions of economic progress」, Macmillan
- [10] William Petty (1690), 「Political Arithmetik」
- [11] 今村奈良臣 (2012), 「農業の6次産業化の理論と実践の課題」『ARDEC』第47号, 一般社団法人日本水土木総合研究所 海外農業農村開発技術センター
- [12] 今村奈良臣 (2008), 「農商工連携の歴史的意義—農商工連携法と農業の6次産業化—」, 所長の部屋第80回, 社団法人JA総合研究所
- [13] 銭峰 (2012), 「農商工連携事業を支える理論的枠組み: ビジネス・エコシステムの視点から」, 福山市立女子短期大学研究教育公開センター年報 9, 69-78
- [14] 丹下英明 (2009), 「最近の農商工連携にみる新たな動向」, 日本政策金融公庫論集(5), 23-45, 日本政策金融公庫総合研究所
- [15] 上原征彦 (2011), 「農商工連携と地域活性化」『マーケティングジャーナル』Vol.30 No.4, 日本マーケティング学会
- [16] 今村奈良臣 (2009), 「中国の食料・農業・農村問題について考える (その8) —「農業の産業化」と「農業の6次産業化」—」, 所長の部屋第97回, 社団法人JA総合研究所
- [17] 室谷有宏 (2013), 「6次産業化の現状と課題——地域全体の活性化につながる「地域の6次化」の必要性—」『農林金融』, 農林中金総合研究所
- [18] 室谷有宏 (2008), 「「農商工連携」をどうとらえるか—地域の活性化と自立に活かす視点—」『農林金融』, 農林中金総合研究所
- [19] 仲野真人 (2016), 「農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化2.0」」, 野村アグリプランニング&アドバイザー