

6次産業化を通じたアグリイノベーションの成功要因

——九州の事業事例を基にしたバリューチェーン分析——

上原嘉弥*¹, 亀岡京子*², 高橋 望*³

Key Success Factors of Agri-Innovation through Industrialization
and Servitization

- Value Chain Analysis based on Business Case in Kyushu -

Yoshiya UEHARA, Kyoko KAMEOKA, Rui TAKAHASHI

要旨

日本農業は農村の過疎化などにより農村人口が高齢化とともに減少する中、農業従事者数が減少している。こうした状況下ではかつての農業のように生産要素の投入に依存した成長の模索は極めて難しい。ゆえに農業の高付加価値化、すなわち限られた投入からできるだけ付加価値の高い生産を行うことが目指されている。このような観点から近年注目されているのは6次産業化である。農業に加工やサービスを内部化することで付加価値を加え農業成長を促すアグリイノベーションである。

そこで、6次産業化に成功している南阿蘇の有限会社木之内農園への現地視察やインタビュー調査から得たインプリケーションをもとにPorter（1985）のバリューチェーンモデルの概念を用いて、アグリイノベーションの成功要因を分析し明らかにするのが本論の目的である。

Abstract

In Japanese agriculture, the number of people working in agriculture is decreasing as the rural population declines due to aging and other factors such as rural depopulation. Under these circumstances, it is exceedingly challenging to pursue growth that relies on the input of production factors, as agriculture did in the past. Consequently, the objective is to enhance the value added by agriculture, that is, to generate as much value added as possible from limited inputs. From this perspective, the sixth industrialization has been

*1 東海大学大学院経済学研究科博士課程前期 *2 東海大学経営学部経営学科教授 *3 東海大学政治経済学部経済学科教授

attracting attention in recent years. This is agri-innovation that adds value and promotes agricultural growth by internalizing processing and services in agriculture.

Therefore, we employed the concept of Porter's (1985) value chain model, based on the implications obtained from on-site visits and interviews with Kinouchi Farm in Kyushu, which has successfully transitioned into the sixth industry, to promote agri-innovation. The purpose of this paper is to analyze and clarify the success factors.

目次

1. はじめに—日本の農業概観と6次産業化の理論—
2. 6次産業化を通じたアグリイノベーション
 - 2-1. (有)木之内農園の事例
 - 2-2. 現地視察とインタビュー調査
3. 事例分析
 - 3-1. 木之内農園バリューチェーンモデル
 - 3-2. 木之内農園モデルの強み
 - 3-3. 企業家的農業経営者の重要性
4. おわりに

1. はじめに —日本の農業概観と6次産業化の理論—

農業は、自然の影響、市場の影響、地域関係といったものが重要視される産業である。日本の農業は大規模農業経営が増えてきているとはいえ、各々の経営規模が小さいという特徴がある。日本は平野が少ないことや中山間地域での棚田における大型機械の導入は困難である。そのため、農村環境・農業生産基盤である農地や農業用水等を保全管理・整備するために地域全体の共同作業が欠かせない。地域の絆といったものが、地域社会を支える大きな力ともなっている。また、イネや野菜などの生産では、天候に恵まれた時には高品質で高収量が実現できても、不順の場合は低品質・低収量となるなど自然の影響を大きく受ける。販売価格は、品質、収量、天候等の影響を受けて大きく変動する。ハウスなどの施設栽培が普及した現代においても天候に左右されるというのは農業の持つ宿命である。加えて、農産物の多くは、市場を通して取引されている。価格変動が大きく、かつ厳しい出荷規格があるが、大規模経営には選別の高度化による規格品大量出荷のメリットがある。JAや集落で選別・出荷施設をもち運営する産地も多い。一方、近年増えているのが生産者自身によるWEBサイトを利用した直販や農産物直売所への出荷である。生産者が自ら値決めできるメリットもあるが、自らの営業努力が必要不可欠となってくる。また、入金の遅れや回収不能のリスクもあり、売れ残った場合の対策も必要になってくる。他方で、日本の農業は集約的であり収穫量は多い反面、高い生産費により農作物の価格も

高くなる。したがって、安い農作物の輸入品の増加・農業就業人口の減少・農業の高齢化により食料自給率が低下している。

このように、農村の過疎化などにより農村人口が高齢化とともに減少する中、農業の担い手、すなわち農業従事者が減少している。こうした状況下ではかつての農業のように労働投入や資本投入のように生産要素の投入に依存した成長の模索はきわめて難しい。むしろ限られた資源、生産要素、特に労働ないし人的資源のもとで如何に成長に向かわせるかが課題となるのである。ゆえに農業の高付加価値化、すなわち限られた投入からできるだけ付加価値の高い生産を行うことが目指されるのである。この観点から近年注目されているのは6次産業化である。

6次産業化に関して、「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・農村の活性化を狙いとして、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、足し算による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・販売・サービス等は卸小売業・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次産業者を主体に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。

「6次産業論」の経済理論による裏づけであるペティ¹⁾の法則に基づき、今村の6次産業化というキーワードは、農業・農村の活性化を狙いとして先進事例の実態調査を通じて分析・考察する中から考えだし、世の中へ提唱したものである。6次産業というのは決して単なる言葉遊びや語呂合わせでない。かつて、世界的・歴史的に著名な経済学者であるコーリン・クラークは「ペティの法則」を説いた。その主著である『経済進歩の諸条件』（大川一司他訳、1940）において、コーリン・クラークは世界各国の国民所得水準の比較研究を通じて、国民所得の増大とその諸条件を明らかにしようとした。その中で、彼は産業を第1次、第2次、第3次の三部門に分け、(1)一国の所得が第1次産業から第2次産業へ、さらに第2次産業から第3次産業へと増大していく(2)一国の就業人口も同様に第1次

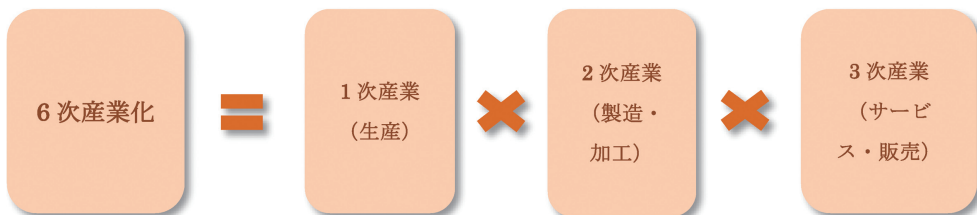


図1：6次産業化イメージ

出所) 筆者作成

産業から第2に産業へ、さらに第3次産業へと増大していく(3)その結果、第1次産業と第2次産業、第3次産業との間に所得格差が拡大していくということを明らかにし、それが経済的進歩であるということを提起した。彼によって、この経験法則は「ペティの法則」と名づけられた。

この法則が正しいとするならば、第1次産業から第2次そして第3次へと移行するのではなく、3つの産業が統合すれば国民所得や所得格差はどうなるのだろうか。農業の6次産業化が成功すれば、国民所得も向上するのではないか。だとすれば、その成功要因とは何だろうか。本論では成功事例を分析することにより、その成功要因を明らかにする。

2. 6次産業化を通じたアグリイノベーション

2-1. (有) 木之内農園の事例

有限会社木之内農園は、熊本県の阿蘇に拠点を持つ法人化された農園であり、現在、会長職にある木之内均²⁾が平成9年に設立した(以降、氏は敬称略)。木之内農園の歩みは、昭和60年に木之内均が借地で新規就農を開始し昭和62年に農業組合員となることから始まる。観光農園のイチゴ狩りや農産加工など6次産業化の取り組みは法人化以前から行い、木之内均は新人王農林大臣賞、最優秀農林大臣賞など様々な農業コンクールで受賞歴を持つ。経営内容として、生産部門ではイチゴ栽培、稲作、露地栽培、畜産が行われる。加工部門では農産加工品の製造、販売・加工受託を行う。流通部門では多チャンネル化、グループ化による安定供給や全国ネットワークの構築がある。主に6次産業化の事業としてイチゴの生産、加工、販売に強みを持つ。前述したグループ化による関連企業も多く、持続可能な環境保全型農業への試み(減農薬や環境に合わせた土壌作り等)や次世代の農業を担うエコファーマーズセンターでの人材育成等も行う6次産業化によるアグリイノベーション事業である。

木之内農園の6次産業化によるアグリイノベーションとしてはイチゴの6次産業化に強みを持つが、他の法人³⁾との差異を見つけるために具体的な事業内容を以下で纏める。

- ・ **1次産業(生産)**：イチゴの施設園芸として、四つ星・ゆうべに・ひのしづく・すずの4品種。肥料の量を土壤環境によって調節し、減農薬として生産を行う。また、各々の品種の糖度や特徴などが異なっている。
- ・ **2次産業(製造・加工)**：イチゴのジャムや飲料への加工が行われる。加工には奇形イチゴなどを使用することで廃棄ロスを少なくするよう取り組む。果肉をホールのまま残し、瓶のパッケージングにこだわる等付加価値を付けて加工する。付加価値という面では、小粒のイチゴをキャッチーなネーミングにより単価以上の価格で販売することに成功する。

- ・ **3次産業（サービス・販売）**：販売・サービスとして、イチゴ狩りという観光農園事業を行う。イチゴの収穫には多くの労働を必要とするだけでなく人件費などコストもかかる。観光農園として消費者にイチゴ狩りをしてもらうことでそのような課題を克服するだけでなく、新規の収益アップに繋げる。また、隣接した直売所やオンラインショップによる加工品の販売で収益を上げている。その他、次世代への人材育成、海外農場事業、JICA 案件も手掛けるなど、様々な連携構築や持続可能な社会への貢献に寄与している。

2-2. 現地視察とインタビュー調査

本論の分析フレームワークは、Porter（1985）のバリューチェーンモデルが基盤となっている。ポーターは、顧客が会社の提供するものに進んで払ってくれる金額、すなわち価値は「主活動」（購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービス）と、その主活動を支える「支援活動」（調達活動、技術開発、人事・労務管理、全般管理）が連鎖して作り出されると考える。企業組織がその価値を創り出す活動のフレームワークがバリューチェーンである。本論では、このポーターのバリューチェーン分析を用いて6次産業化事業事例として木之内農園におけるバリューチェーン分析を行う。分析を行うにあたって付加価値を生み出す木之内農園での各種活動分類を行う必要がある。その際、パイロット・ケーススタディ（試験的な事例研究）といえる立ち位置で、前述したバリューチェーンフレームワークの各活動をインタビュー調査によって分類・確認することで透明性のある分析を行うことが可能となる。加えて、現地視察やインタビュー調査によって得られた情報をもとに何らかのインプリケーションを得るのが本論の目的である。インタビューの形式としては、半構造化インタビュー（予め質問リストを決めてインタビューを行う形式）による形式を採用している。

これらのインタビュー調査結果はレコーダーの録音許可済みデータに加えてワード内に文字データ形で記録されている。これは、インタビュー側が恣意的に操作できないようにすることに加えて、リプライ側の回答をクリアにする必要があるためである。インタビュー調査内容・結果については付録に纏めている。（付録①、②、③、④）

3. 事例分析

3-1. 木之内農園バリューチェーンモデル

本項では、6次産業化成功事業事例である「(有)木之内農園」をバリューチェーン分析する際に現地視察やインタビュー調査によって何らかのインプリケーションを得る。

まず、木之内農園を通常の製造企業を対象としているマイケル・ポーターのバリューチェーン

モデルで分析を行うにあたって所々において適合しない箇所が存在するということが分かった。そのため、ポーターのバリューチェーンモデルを援用し、6次産業化事業事例である「木之内農園バリューチェーンモデル」フレームワークとして提示し分析する。はじめに、「木之内農園バリューチェーンモデル」はポーターのバリューチェーンと比較し次の点が異なる。主活動の「製造」が「生産」と「加工」に区分できる。なぜなら、農産物を生み出す活動としての「生産」は、生き物を対象とした農業特有の活動である。「製造」とは区別する方が分析しやすい。また、農業では「製造」よりも「加工」という言葉が多用されることも理由である。そして、支援活動の「全般管理」「人事・労務管理」「技術開発」「調達活動」が一括して「全般管理」となっている点である。一般的に農企業組織の規模は小さい。そのため、支援活動が未熟で競争優位の獲得となっている部分が少ないと考えられるからである。農業者が主体となって農業の6次産業化を行う場合においても、その組織は小規模で活動すると推測されるので、木之内農園の6次産業化においてもこれを使用することが可能となる。木之内農園バリューチェーンモデルにおける各活動の説明と内容である。以下で表において示し纏めている。

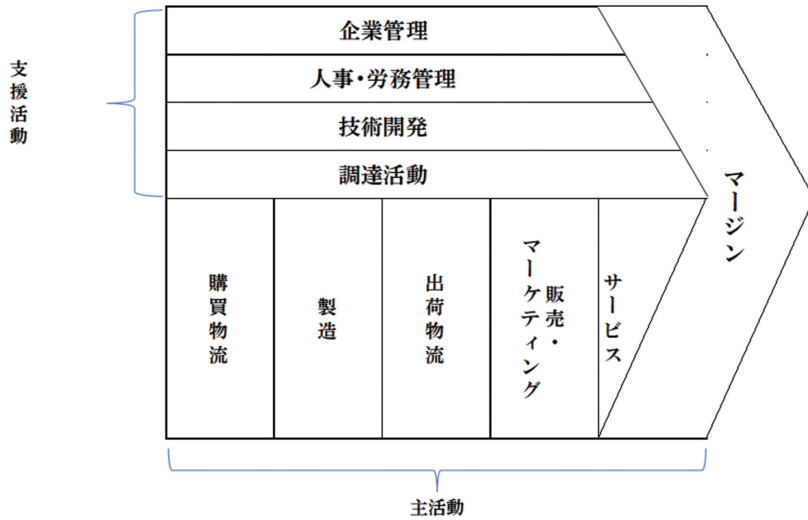
表1：木之内農園バリューチェーンモデルにおける各活動の説明・内容

価値活動	価値活動の要素	価値活動の要素内容
購買物流	<ul style="list-style-type: none"> ● 圃場・施設整備 ● 各種農材調達 ● 農業機械 	農地購入や圃場・ハウス等の整備。 飼料・農薬・苗の調達。 トラクター・コンバイン等農機具の購入・管理。
生産	<ul style="list-style-type: none"> ● 苗開発 ● 果実生産 ● 加工果生産 	無病苗等独自の苗の開発・生産。 パック用イチゴの生産。 奇形果等や規定外果実の生産。
加工	<ul style="list-style-type: none"> ● 調整・分別 ● 農産物加工 ● 食品加工 	収穫した農作物の出荷形態への調整・分別。 奇形果等を特別パッケージングによる加工。 奇形果等をジャムや飲料に製品として加工。
出荷物流	<ul style="list-style-type: none"> ● 貯蔵 ● 梱包保管 ● 物流 	収穫時期ごとに貯蔵施設で冷凍貯蔵。 規格品の梱包、ブランドごとに保管。 トラック等での物流・配送。
販売・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ● 直接販売 	隣接した直売所での販売活動。 自社オンラインショップによる販売活動。 SNS等での情報提供や販売活動。

サービス	● 観光農園	イチゴ狩りによる農業体験とレジヤーを絡めた観光サービスの提供。 トレーサビリティシステムの確保。
全般管理	● 人事管理 ● 会計管理 ● 営業・PR	施設で働く人の確保・管理・育成。 初期投資や運転資金の調達。 販売のための営業活動やPR活動。

出所：インタビュー調査をもとに筆者作成。

・ポーターのモデル



・木之内農園のモデル

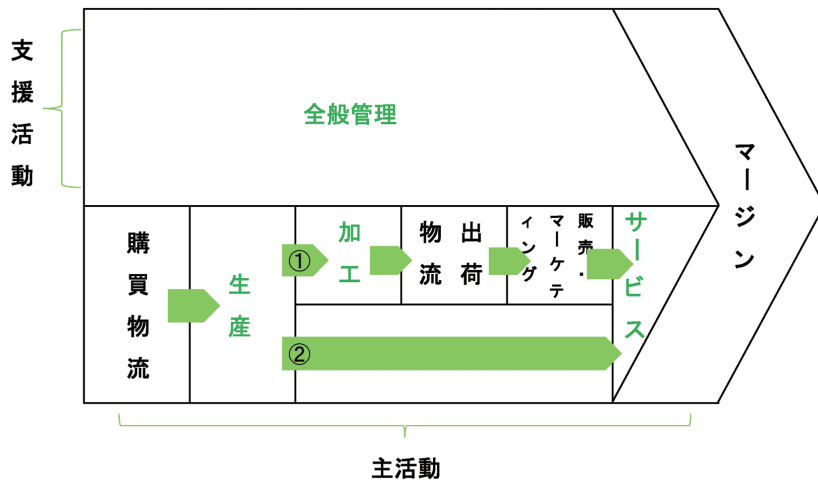


図2：木之内農園バリューチェーンモデル（ポーターのモデルとの比較）

出所：Porter（1985），訳書，p49のモデルをもとに筆者作成。

3-2. 木之内農園モデルの強み

木之内農園のイチゴは、バリューチェーンにおける原材料調達から製造、販売の箇所では、自社栽培、自社加工、自社販売を行っている。ジャムについては原材料をすべて自社で賄うことができれば、原材料費がコスト削減でき、自社で販売すれば付加価値は上がる。それは、自社以外で販売すれば手数料をとられ収益が下がるからだ。また、イチゴ狩りでは観光農園化によって市場などの変動相場に左右されず、自ら価格をつけることができる。イチゴの収穫、バック詰め、出荷をし、相場により価格が決まり、出荷手数料を引かれることと比べ、直接販売は付加価値が大きくなる。加えて、イチゴの加工導入で業務の平準化を計ることができる。農家経営の発展段階として、規模拡大→雇用の導入→通念的な作業創出の必要性→加工部門への進出→収入の増大という経路をとっている。家族経営の場合は農閑期対策として、他産業への就業で収入を補うことができる。大都市への出稼ぎなどがその代表である。しかし常勤雇用を行うとなれば、自社内で他の業務を創出しなければならない。こうした要請から、加工が導入されるケースが多い。イチゴの生産は通年的に作業が発生するものの、収穫期である12月～4月くらいがとくに忙しく、それ以外は相対的に閑散期となる。社員を雇用してイチゴ生産を行うと収穫期に集中する労働力の平準化が必要となる。そのため、木之内農園では圃場の真横に加工施設を常設することや冷凍貯蔵施設を完備することで、収穫したイチゴをいったん冷凍することを可能にした。そうすれば適当な時期に加工を行うことができる。渋谷（2009）でも、木之内農園が事業事例として挙げられており、当時の社長である木之内は「天候、市場などの外的要因に影響される農産物と違い、計画生産、計画販売が可能であり、価格も生産者側がコスト計算に基づいて決めることができます。家族経営ではない会社経営にとっての安定収入源となる役割を担っています。」とあり、加工事業が業務の平準化・安定化に寄与していることが分かる。木之内農園の農業ビジネスでは加工を組み込むことで、労働力の配分を考慮しつつ計画的な生産、販売が可能となり、経営的に安定した収入源を得ている。

このように、木之内農園は多くの農家が行う生産活動だけの農業に加工、販売という活動を外部化することなく6次産業化という形で内部化することによって、元々外部化に伴い企業側に吸い取られていた付加価値の一部を取り戻すことに成功している。バリューチェーンで分解すると購買物流においては原材料費のコスト削減という付加価値の創出、生産・加工においては自社栽培・自社加工という内部化による計画生産や自社価格設定による付加価値の創出、出荷物流においては貯蔵施設による計画出荷・独自流通チャネルの構築による付加価値の創出、販売・マーケティングにおいては直接販売することによる外部手数料の削減による付加価値の創出、サービスにおいては観光農園による廃棄ロスや収穫に伴うコスト削減だけでなくイチゴ狩りによる観光サービスとしての新たな付加価値の創

出に繋がる。よって、6次産業化により各活動で付加価値のインプット・アウトプットが連鎖していく。これらのトータルがマージンとなることから、6次産業化によって農業所得の向上に繋がっている。加えて、前述したように木之内農園は加工施設や貯蔵施設を自社で有している。農業の加工事業は業務の平準化・安定化に寄与することから、常勤雇用を抱えることができる。木之内農園では加工施設で地域の女性を雇っており、6次産業化による加工事業が地域雇用の拡大にも繋がっている。

加えて、木之内農園バリューチェーンモデルを分析していくと、図の①生産→加工→直販の付加価値連鎖ルートと図の②生産→サービス（観光農園）の付加価値連鎖ルートの2つのルートが存在することが分かった。2つ目のルートである生産→サービス（観光農園）の付加価値連鎖ルートではサービスという活動要素にスポットを当てることとなる。本来、ポーターのバリューチェーンモデルでのサービスという活動要素は製造企業におけるアフターサービスの意味合いが強く大して付加価値を生むことがないと認識されている活動要素であった。そのサービスの活動要素に木之内農園では観光農園を持ってきていることで多くの付加価値を生むことが可能となっている。観光農園はアグリツーリズム⁴⁾の考え方が根本にある。観光農園というアグリツーリズムは、収穫コストの削減・入場料による所得向上と農景観・農食育などを含めた農業体験や地域との触れあいによる地域振興に寄与する。特に、木之内農園の観光農園は顧客とのインタラクティブなサービスに付加価値を生み出すことに成功している。

これら木之内農園バリューチェーンモデルでは、サービスにスポットを当ててサービスという活動要素が多くの付加価値を生んでいたということは本研究における新たな発見である。

3-3. 企業家的農業経営者の重要性

上述の木之内の活動は企業家的農業経営といえるかもしれない。酒井（2011）は企業家的農業経営者（資本家的農業経営者）とは、「利潤を獲得することを目標として多数の労働者を雇用して商品たる農畜産物を生産する単位組織体であると定義している。高柳（2005）は企業家的農業経営とは、従来の一般的な家族農業経営とは異なり、国民・消費者が求める需要に対し、合理化や多角化を通じてより質の高い財やサービスを生産し供給することが期待される新たな経営形態であると定義している。また、秋田県立大学アグリビジネス学科は企業家的農業経営とは、家族的農業経営の反対と考えるのではなく、その経営がアントレプレナーシップ⁵⁾を発揮できるかどうかであると教えている。

いずれの定義にも木之内農園は適合しているようである。では木之内はいかにして企業家的農業経営者になったのか。木之内（2008）や本人へのインタビューから明らかにする。

本論の事業事例である木之内農園の創設者である木之内均へのインタビューや木之内(2008)をもとに彼がこれまでの歩みの中で如何に企業家的農業経営者となっていったかを遡る。

趣味型農業時代として、小学生～大学生と小規模な畑で多種多様な作物を育てることで農業の基礎を学ぶと同時に経済をほとんど気にすることなく栽培に集中できたことは自然を相手にする不確定要素の多い農業にとって最も大切な感性を養う時期であった。学生時代には、南米での1年間の農業研修に参加し、その期間に300ヘクタールの大規模農場建設や金掘り、ブラジル一周など興味深い経験を行う。社会では農業は後継者がするもので農業外の新規参入など全く取り上げられない1985年に闇小作で新規参入した。

兼業農業時代として、農業だけでは生活ができないことから昼間は農作業をして夜間はアルバイトで生計を立てていた兼業時代を過ごす。大学卒業後に独立自営の道に入った彼にとって唯一雇われとしての経験をした時代である。正社員ほどの責任や重要な仕事に携わったわけではないが他の世界を見ることの大切さを感じた時代であり、法人化して特に社員を雇う立場になる場合は自分自身が労働者としての立場を経験しているかどうかは、会社運営において重要なことである。

家族型専業経営時代として、農業だけで何とか生計が立てられるようになったのが1988年である。1989年に結婚し家族型専業経営時代に突入する。家族経営の場合は自分が企画から実行まですべてコーディネートするため生活していくだけの収入があればあまり冒険しようとは思わない。経営の意思決定も即断できると同時に災害や価格の暴落による収入不足の場合も家族内での辛抱や外部収入に切り替える手立てなど小回りが利くため、大きな借入金を作らずこつこつやることが農業経営では最も確実であると考えられる。また、高級なブランド品作りが求められる現在で大型経営では技術の体系化や品質安定の難しさもあり、職人的に自分の手で最高級品を制作し、ブランド化して高利益を取る方策を考える家族型経営者が多い。

雇用型経営時代として、雇用型経営時代に移行していったのは農業コンクールで熊本県新人王を取得したのちに現在の幹部である若者2名と農場拡大を行っていた時期である。その頃の木之内の粗収入は1000万円ほどで通年雇用する余裕はなくかなり決断と思切りのいる判断であった。家族経営から雇用型に移行するときはまさしくはじめの一人を常勤雇用することに高い壁がある。農業という季節性の強い職業の特徴である。また、常勤を雇うことで経営の方向性もいかに労働力を通年で平準化するかという新しい課題に直面する。この段階がある意味では個人から法人への大きな変化の分岐点であり、技術者から経営者になることである。雇用型経営に入った後は、前述した2人とともに規模拡大を行う。この頃、それまでは農家は作ることが主体で販売はJAや市場に任せきりのことが

多かった。しかし、各地で直売がはやり、生協などを中心に顔の見える販売などが注目を浴びた。農園もこの風が追い風となり、売り上げは面積拡大とともに2倍3倍4倍と毎年のように増収増益を果たしていった。そして、1993年には農産物に更なる付加価値を付けることや長期間安定的販売を図る目的で農産物加工を取り入れ、自社生産の多かったいちごももち米を中心とした加工場も建設した。観光農園をはじめ加工場を建設し販売まで関わり始めた。生命総合産業として6次産業化したのがまさしくこの頃であり、通年雇用という形態であったからこそ生産だけでない次のステップへチャレンジできた要因になった。

企業型農業経営時代として、1997年に法人化した。当時約4000万円の売り上げであった。この頃に農政改革が始まり農家も農業生産法人としての有限会社化が認められ、産業としての農業が話題となり始めていた。木之内は特別に法人化に対して興味があったわけではない。法人化に踏み切った最大の理由は、1994年に木之内がガンにかかったことである。このとき家族経営を選んでいたら病気とともに経営は間違いなく終止符を打っていた。病中、彼を支えてくれたスタッフに社会的信用をつけること、もし彼が居なくなった後も仲間の協力体制を強固なものにして経営を維持、発展させるにはどうしたらいいかという考えの答えが法人化であった。一戸一法人ではなくそれぞれが出資をして法人化することで一人一人の立場や責任が明確になる。また、社会的な信用もつくであろうと考え、当時の6人の出資を募って有限会社木之内農園をスタートした。また今日では、農業の経営課題の上位である質的人員不足に対して、NPO法人エコファーマーズセンターを設けている。新規参入したいという人材をどのように育て、その中から農業法人の中間幹部や経営継承者の育成につなげられるかを模索している。

以上のように木之内農園モデルでは6次産業化を始めたあとに法人化を行っていることが分かる。ここから6次産業化を始めるには法人化が必須とはいえないことも分かった。

4. おわりに

本論では、ポーターのバリューチェーンモデルを分析のフレームワークとして使用し、6次産業化によるアグリイノベーションの成功事業事例である九州の有限会社木之内農園への現地視察に加えて、インタビュー調査を実施し分析する研究手法で考察を行った。

木之内農園バリューチェーンモデルを分析していくと、図の①生産→加工→直販の付加価値連鎖ルートと図の②生産→サービス（観光農園）の付加価値連鎖ルートの2つのルートが存在することが分かった。サービスの活動要素に木之内農園では観光農園を持ってきていることで多くの付加価値を生むことが可能となる。観光農園は顧客とのインタラクテ

イブなサービスに付加価値を生み出すことに成功している。これら木之内農園バリューチェーンモデルでは、サービスにスポットを当ててサービスという活動要素が多く付加価値を生んでいたということは本研究において新たな発見である。加えて、前述した6次産業化の成功には企業家的農業経営が重要になってくるということも発見できた。

結論として、木之内農園の6次産業化によるアグリイノベーションの成功要因とは何であるかを明確にする。木之内農園バリューチェーンモデルでは、イチゴという農作物を扱うことで生産だけでなく加工や観光農園としてのサービスを行うことが可能となり付加価値を生むことができる。木之内も“イチゴは可愛いから、老若男女にウケる”と話す、実際にイチゴという農作物が鍵となる。木之内農園バリューチェーンモデルには、ニンジンやキュウリといった農作物は適合しない。何故なら、ニンジンやキュウリは加工の価値活動段階において、小口化・簡易化によるカット野菜や漬物のような加工にはできる。しかし、イチゴは小粒であれば“小粒ちゃん”等としてパック売り、大粒であれば高級品として百貨店用、奇形果はジャムや飲料加工等のように加工の価値段階においてネーミング、パッケージング、ブランディングにより様々な付加価値を創出することができる。また、観光農園としてのサービスの価値活動において、ニンジンやキュウリを収穫するだけに人は集まるだろうか。一方で、イチゴは子どもでも大人でも摘みやすく食べやすい。観光農園に来たついでにイチゴの加工品購入のみならずその場でアイスクリームやジュースなどの購入にも繋がる。また、イチゴはSNS映えしやすいというのも販促の面で非常に重要である。バリューチェーンモデルという概念では企業それぞれによってバリューチェーンの形は異なっているとすると、農業分野においても農企業や生産する農作物によってバリューチェーンの形は様々なはずである。本論の木之内農園バリューチェーンモデルではイチゴという農作物で適合が可能なモデルである。木之内農園バリューチェーンモデルにニンジンやキュウリが適合しないのはわかったがどのような条件であれば適合するのか。それは、生産だけでなく加工やサービスに付加価値を創出できる農作物。すなわち、6次産業化によって生産だけでなく加工やサービスという活動を内部化することで付加価値を創出できる農作物が該当しその条件となるのである。そのような面で、シャインマスカットやブルーベリーという農産物が木之内農園バリューチェーンモデルに適合するのはなかろうか。

前述のとおり、現在の日本農業は衰退してきている。限られた資源、生産要素、特に労働ないし人的資源のもとで如何に成長に向かわせるかが課題となる中で農業の高付加価値化、すなわち限られた投入からできるだけ付加価値の高い生産を行うことが目指される。この観点から近年注目されている6次産業化を本論では探究してきた。6次産業化が日本農業の衰退を救う起爆剤になるのかという点と難しく根本解決の手段ではない。しかしなが

ら、6次産業化の目的である農業所得の向上と地域雇用の拡大を実現している事業事例は本論の事例で見取れるように日本に幾らか存在しており、6次産業化に成功している。木之内も話していたように6次産業化による成功事業事例は「農業でもここまでやれるんだぞ」というシンボルとして各地に点在することに意味があるのである。依然として百姓にネガティブなイメージをもつ人はいる。百姓は土を触って耕して米や野菜や畜産等々を生産するだけの何か泥臭いイメージであろうか。しかしここまで見てきたように農業は可能性のある産業である。政治家も経済人も老若男女問わず皆の命を農は食という形で繋いでいる。農業は人間が存在する以上決して消えることのない産業である。農業の基盤である第1次産業に加工や販売やサービスである第2次産業、第3次産業を組み込むことで6次産業化というアグリイノベーションを扱ってきたが、6次産業化の上の生命総合産業として多くの付加価値を生み、将来的に様々なアグリイノベーションが生まれることで農業という産業自体が耳目を集めることになるであろう。

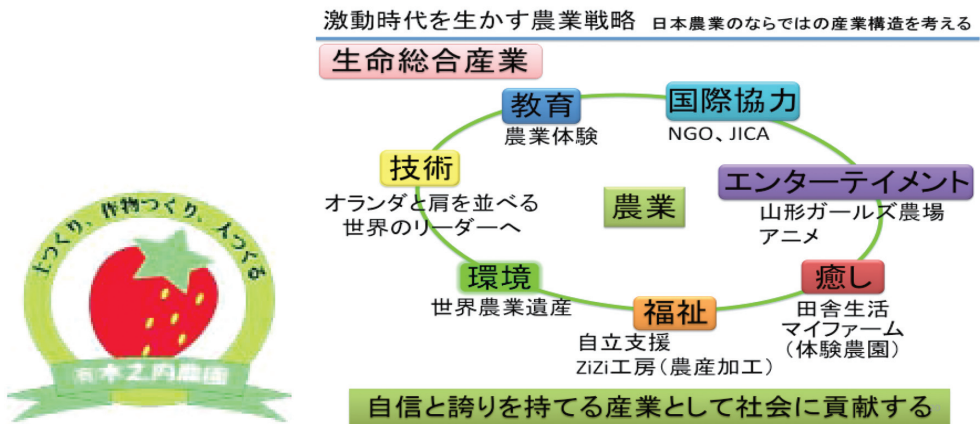


図3：木之内農園に学ぶ農業戦略

出所) 木之内農園ホームページ、インタビュー調査回答より引用。

註

- 1) ウィリアム・ベティ (1623-1687) のことであり、経済学説史では経済学の始祖と位置づけられる。
- 2) 農業経営者、東海大学九州キャンパス長、熊本県教育委員長、NGO 理事長等。
- 3) 例えば、イチゴの生産農家は規格品に合わせた生産を行い、JAへ出荷する。
- 4) ヨーロッパが発祥。Agriculture と Tourism を掛け合わせた造語。
- 5) 世の中の課題に対して新しい解決策 (商品・サービス) を打ち出し、リスクを恐れずに立ち向かっていく精神・姿勢のこと。

付録① 2023年8月8日木之内均氏インタビュー内容

1. 6次産業化の目的は農業所得の向上と地域雇用の拡大であるが、木之内農園において、農業所得は6次産業化によってどのように変動していったか。また、地域雇用の拡大や地域の活性化には繋がったか。
2. 6次産業化の成功とはいったい何なのか、明確な定義はあるのか。6次産業化の提唱者である今村奈良臣教授とも親睦があった方の考えとしてお聞きしたい。
3. 6次産業化の出口として直売所が重要視されているが、JAの手数料の幅や規格の制約等様々な問題があるが木之内農園はどのタイミングであったか。また、直売所の価格形成において、直売所に関係する農家間でどのように供給価格の調整がなされているのか。
4. 直売所において女性の役割が肝になるとされているが実際はそのような傾向が見られるのか。八百屋などは男性が多いが、何故直売所は女性が多いのか。
5. 木之内農園において、木之内農園バリューチェーン内のフレームで分析する際、コスト削減や付加価値を生むのはどこ・どの段階で見られるか。
6. 通常の農業者であると加工や販売を外注することが多いが、木之内農園はどこまで内部化しているのか。木之内均先生の論文(2014)組織図を見ながらインタビュー答えて頂く。
7. 一括りにはできないが、6次産業化による農業成長の条件は何であるとお考えなのか。また、地域の活性化にはどのような面で6次産業化が有効であるのか。
8. 木之内農園に限らず、既存経営体・新規参入(新規就農)含めて、今後の6次産業化を展望するうえで課題は何であるだろうか。

付録② 2023年8月8日木之内均氏インタビュー結果

1. 農業は季節性により収入が偏る。加工は計画的に物事を動かせることで安定性がある。常勤雇用。物流費・パッケージ代は馬鹿にならない。観光農園は人さえくれば利益率は半端じゃない。加工場はコンスタントに働けるため、木之内農園は地域の女性を雇っている。労働環境においてはホワイトカラーではないから微妙な点。加工がやれたのは村上社長がいたから。一般農家みんなが皆やれるものではない。栽培農家を脱皮して農業経営者にシフトしない限り成功しない。6次産業化は農業経営者の成功というシンボルを作ることで農業でもここまでやれるというもの。
2. 6次産業化は生産者から経営者になるためのツール。生産物ではなく商品を作り出すための手段。付加価値を自ら生み出せるか。
3. 現実、農林水産省やプロ農家は直売所を相手にしていない。直売所は余り分など規格

外などを出荷するだけで小遣い程度にしかない。売っている農家も買いに来る客も高齢で頭打ち。売上が5億を超えているような直売所は単価の高い肉や野菜を売っている。供給価格の形成については関係農家間での価格調整はほとんどない。逆に、直売所は農製品価格低下の要因になってしまっている。

4. 百屋は仕入れの能力が求められるから野郎が求められる。直売所に女性が肝になるのは消費者目線・主婦目線で会話できるから。長谷川さん（筑波の直売所で、直売所が値決めをすることで値段を下げない戦略）。ただ、直売所は地域が関係する。（富裕層の有無など）
5. 原材料を自社で安定供給できていることがコスト削減に繋がる。安全性の担保。農業など不確定要素のある事業はバリューチェーンにできない。
6. 加工・直売所は内製化。
7. 農家はインタビューで格好つけて本音を語らない。民泊などは生活スタイルとしてやる分には良いが所得は微々たるもので後継ぎは生まれにくい。農業は産業として成り立たせようとするともみんなの食べるものの値段が上がってしまう。その中で6次産業化のように経営者や成功者に恵まれたところはどうぞ儲けてくださいの考え方。
8. 連携をかけている農家は別にして、内需化・内生化している農家はもう一段階上がれない。6次産業化した人を集めた経営者教育が必要なのではないか。所得の面でも頭打ちになる。

付録③ 2023年8月12日村上進氏調査内容

1. 木之内農園において、6次産業化を行うことで農業所得はどのように変動推移していたか。
2. 6次産業化を行うことで地域雇用の拡大や地域の活性化に繋がっているのか。
3. 木之内農園はイチゴの6次産業化を行う際、加工や販売などの分野で内部化されているのか。また、どのような分野は外注しなければならないか。
4. 木之内農園において、バリューチェーンの中でコスト削減や付加価値を生むのはどこ・どの段階であるのか。各々教えていただけると幸いである。
5. 木之内農園の独自性や流通チャネルの構築など他とは異なっているものはあるのか。
6. 村上進社長は6次産業化についてどのような本音を持っているのか。農業・農業経営の現実や課題など売上の面も含めて正直に話していただけると有難い。
7. 村上進社長にとって6次産業化の成功は何だと考えられるか。また、6次産業化の成長条件はどのようなものだと考えられるか。
8. 今後、6次産業化に限らず農業が成長するにはどのようなことが肝になってくるのか。

か。木之内農園のビジョンとともに教えて頂けると幸いである。

付録④ 2023年8月12日村上進氏調査結果

1. 当時イチゴを市場に出荷する形から観光客に直接販売する形になることにより、大きな投資も必要なく利益率が向上した。農産加工は工場の建設からのスタートであるので軌道に乗るまでは厳しい時期もあった。全体で見れば所得はあがったが、投資をした時期にはひずみが出ている。
2. 地元の方を2～3人雇用している。地域活性化という点では観光客が地域にくることによって活性化にはつながっている。地元商店にお客様が買い物に行くことはあまりなかったが、弊社が地元商店から物品を購入したりすることで活性化の一助にはつながる。体験型の田植え体験、稲刈り体験などでは地元の方々にも指導者役で参加していただくことで活性化につながっている。
3. 観光いちご園、BBQなどの飲食は内部化。農産加工場も内部化されている。花畑などの種まきは内部でもできるが、あえて外部に参加してもらい参加型の形式をとっている。販売については自社店舗で内部化。それ以外にも道の駅、物産館、卸業者などで買い取りもしくは委託で外部化。弊社では酒類も販売しているが、酒造免許はないので外注して仕入という形態をとっている。自社主催でイベントをする際には外部の業者さん、例えばマルシェの団体などに協力をしてもらう。
4. 原材料調達から製造、販売のバリューチェーンでは、自社栽培、自社加工、自社販売を行っている。いちご狩りでは観光農園をすることによって市場などの変動相場に左右されず、自ら価格をつけることができる。いちごの収穫、バック詰め、出荷をし、相場により価格が決まり、出荷手数料を引かれることからすれば、直接販売は付加価値が大きくなる。ただし家族経営でやる場合と雇用でやる場合。小さい面積でやる場合と規模を大きくする場合とでは条件が変わってくるので、一概には言えない部分もある。ジャムについては原材料をすべて自社でまかなえれば、原材料費がコスト削減でき、自社で販売すれば付加価値は上がる。しかし販路を拡大すれば自社の原材料だけでは足りなくなり、仕入れが発生してくる。自社以外で販売となれば手数料をとられるので収益は下がる。どの規模をもって加工するのかにより異なる。餅の加工では鏡餅や雑煮餅の販売単価が高いので、コメで販売するより10倍程度の売値になるので付加価値は高いが、賞味期限が短いため短期間で回転させる必要がある。
5. 農場の中に生産、加工、販売が完結している部分は強み。また、阿蘇という観光地の立地も強み。スーパーなどに並んでいるイチゴは、収穫から数日経っているし、完熟前の早どりイチゴ。イチゴ狩り園では完熟した新鮮なイチゴが食べてもらえ、消費者

と対面で交流できる点は非常に良い。宣伝広告などは雑誌、ラジオ、テレビに記事として取材してもらい費用をかけない。地域のホテル、物産館などの施設にチラシ配布。熊本空港やレンタカー屋さんなど、インバウンド含め多くのひとが来るところにチラシ配布。SNSの活用などを行っている。また、ゴルフ場のコンペ商品に採用してもらうなど地域との連携も行っている。

6. 農業者が6次産業を始めることは方法論の一つであり、取り組んだからといって所得が上るとは一概に言えないと思う。生産に特化して高所得な農家さんはたくさんいる。6次産業は一次産業の延長線ではなく、文字通り2次（製造）3次（サービス）のノウハウと人材が必要であり、ベースは1次だが別物であり、1次を持っている強みを活かして展開してゆくもだと思う。儲からないからということで始めるべきものでもないし、取り組める農家や農業法人もいれば、取り組めない方もいる。あえて取り組まないという農家さんや法人もたくさんいる。他業界から農業を始めたいと新規就農する方々に農業界はそんなに簡単にできるものではないという。実際に簡単ではないので各種研修制度や助成金が用意されている。反対にその分野に素人同然の農業者が製造業、サービス業を始め、売上げが急速に伸びてゆくとは考えにくい。6次産業化に取組むにはしっかりとした理由があり、経営上その戦略が必要であるということではないかと考える。
7. 何をもって成功とするかはとても難しい。金銭的な面でみれば1次産業をベースに2次、3次で収益構造がしっかりしたものとなり、多角化することでリスクが分散される。異業種との交流の中で商売の幅が広がり収益拡大につながる。情緒的に見れば1次産業のことを消費者に知ってもらいファン化できるし、何より子供達の笑顔や歓声が聞ける職業は素晴らしいと思う。毎年来ます。いつもジャム買ってます。などお客様と直接話しができることもやりがいになる。人材面からいえば他業種に渡る経営になることで、様々な異なる人材が社内にいることになり、色々な考え方が生まれ互いに触発される。6次化の成長条件としては多様な人材の確保ではないかと思う。能力というより、そのことが好きで夢中になって取り組める人、失敗を恐れずチャレンジできる人、加えて、プラスかマイナスかを計算できれば良いと思う。人あつての事業だと考える。単独で行うのではなく、様々な人、団体、会社と連携しながら取り組んでゆく必要があると考える。
8. 農業は命を育てる産業であり、懐の深い産業であると考え。6次産業のさらに上の「生命総合産業」としてとらえている。

参考文献表

- [1] 井上嘉文 (2020) 『なぜ、あそこの6次産業化はうまくいくのか?』大学教育出版
- [2] 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 2-5頁
- [3] 今村奈良臣 (2012) 「農業の6次産業化の理論と実践の課題」『ARDEC』一般社団法人日本水土木総合研究所 2-6頁
- [4] 大浦裕二 (2010) 「日本における農産物直売に関する研究の動向と課題」『関東東海農業経営研究』関東東山東海農業経営研究会 100号 37-48頁
- [5] 折笠俊輔 (2013) 「農産物直売所の特徴と課題～既存流通との比較から～」『流通情報』流通経済研究所 49-58頁
- [6] 梶井功 (2018) 『食料・農業・農村の六次産業化』一般財団法人農林統計協会
- [7] 木之内均 (2003) 『大地への夢—都会っ子農業に挑む—』創想社
- [8] 木之内均 (2008) 「企業的農業経営者の挑戦と経営課題」『農業経営研究』第45巻第4号 6-11頁
- [9] 木之内均 (2019) 『6次産業化(3)「闇小作」からパイオニアに』産経ニュース
- [10] 木之内均 西野真由 原田忠直 (2021) 「日本農業の現実的課題」『日本福祉大学経済論集』第62号 229-265頁
- [11] 楠奥繁則 山本重人 (2019) 「農業の6次産業化における競争戦略研究 - 農業生産法人有限会社FRUSICを事例に」『名古屋産業大学社会システム研究』第38号 205-225頁
- [12] 熊倉功夫・米屋武文 (2015) 『農の6次産業化と地域振興』春風社
- [13] 後藤英之 (2018) 「6次産業化研究の現状と今後の課題」『小樽商科大学商学討究』68巻4号 53-63頁
- [14] 近藤証哉 (2017) 「農業衰退を食い止める六次産業化」『香川大学経済政策研究』第13号 47-67頁
- [15] 酒井富夫 (2011) 『農業における「企業経営」発展の論理と展望』農業経営研究シンポジウム論文 7-16頁
- [16] 渋谷住男 (2010) 『戦略的農業経営』日本経済新聞出版社
- [17] 高橋みずき (2017) 「地域社会の縮小における6次産業化の展開」『明治大学村落社会研究』第23巻第2号 1-12頁
- [18] 高橋みずき (2019) 『6次産業化による農山村の地域振興—長野県下の事例にみる地域内ネットワークの展開—』農林統計出版株式会社
- [19] 松原豊彦 (2021) 『6次産業化研究入門 - 食と農に架ける橋 - 』高菅出版
- [20] 室屋有宏 (2013) 「6次産業化の現状と課題」『農林金融』農林中金総合研究所 通巻807号 2-21頁
- [21] 室屋有宏 (2018) 「6次産業化の進展と今後の方向性～求められる地域ブランド化との一体的な推進～」『野菜情報6月号』独立行政法人農畜産業振興機構 2-7頁
- [22] Porter, M.E. (1980) competitive strategy. The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- [23] Porter, M.E. (1985) competitive strategy. The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1995年)
- [24] 日本農業検定事務局 (2020) 『日本の農と食を学ぶ 上級編』一般社団法人全国農協環

境協会

- [25] 有限会社木之内農園 株式会社アジアフロンティア 株式会社 ATGREEN (2016) 『インドネシア・ガルト県ストロベリープロジェクト概要～JICA 案件化調査に向けて～』 独立行政法人国際協力機構 (JICA) 中小企業海外展開支援事業関係者向け資料
- [26] 秋田県立大学アグリビジネス学科「企業家的農業説明」ホームページ (<https://www.akita-pu.ac.jp/bioresource/AGRI/project5/works/archives/1481>) 2023年12月20日時点
- [27] 木之内農園ホームページ (<https://www.kinouchifarm.com>) 2023年1月26日時点
- [28] 政府統計データ〈農林水産省「農林業センサス」〉 (<https://www.e-stat.go.jp>) 2024年1月10日時点
- [29] 政府統計データ〈農林水産省「6次産業化総合調査」〉 (<https://www.e-stat.go.jp>) 2024年1月10日時点
- [30] 独立行政法人国際協力機構 (JICA) 中小企業海外展開支援事業の「案件化調査」「インドネシア国高付加価値いちごの無病苗開発を通じた産地6次産業化案件化調査」pdf (https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/790/A162114_summary.pdf) 2023年12月20日時点
- [31] 農林水産省統計・データ (<https://www.maff.go.jp>) 2024年1月10日時点
- [32] 農林水産省食糧産業局産業連携課・データ (<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.html>) 2024年1月10日時点