

6次産業化の論理と基本課題

——農山漁村から市場経済を組み替える取組み——

主任研究員 室屋有宏

〔要 旨〕

- 1 日本の食の市場は1995年以降、縮小傾向にあり、特に国産の農林水産物の市場規模は10年間に20%減少している。一方で川上、川中の食品産業は雇用者数の増大を伴いつつ、さまざまな差別化の取組みにより市場の縮小を軽微なものにとどめてきた。
- 2 「農業生産と加工・流通（販売）を一体的にとらえ付加価値の増大を図る」という6次産業化の取組みは、川下の食品産業が主導する形で農業に浸透している。この動きにこたえる形で、産地サイドでも大きな経営発展を遂げる農業法人等が増加している。
- 3 川下主導のフードシステムの取組みは、地域農業や地域経済全体の振興という点で不十分であり、地域の所得・雇用を広げ、食の市場全体を拡大、豊かにしていく地域主体のフードシステムを強く太くしていく必要がある。
- 4 こうした観点から本年3月に「6次産業化法」が導入されたが、政策内容は個別の6次産業化に焦点があたる一方で、それをネットワーク的に広げ、地域全体の活性化につなげる戦略や「担い手」が明確になっていない。
- 5 農村の6次産業化では、今後の人口減少や大手企業との価格競争に対抗する視点が重要である。大手企業が手を出せないようなローカルなニーズをしっかりとらえた商品開発が必要であり、また商品・サービスに文化・歴史、福祉、環境等、地域に内在する価値や課題を非物質的価値として織り込む取組みが有効であろう。
- 6 農村の6次産業化は、地域社会の人的資本、ソーシャルキャピタル（社会関係資本）といったソフトな資本を成長の基盤にしており、取組み参加者全員の自発的な協働がビジネスの成功要因となる構造がある。一方、ソフトな資本の強みを生かすためには、販売や設備のための一定のハード投資も必要となるが、金融機関の既存スキームではうまく対応できていないことが6次産業化の大きなネックになっている。
- 7 農協が6次産業化の歴史的意義をよく認識し推進していくことで、地域と農業を同時に振興できるメリットは大きい。生産者に限らず「地域に農業がある」ことのメリットを地域全体で共有し6次産業化を広げていくことは、農村から日本社会全体のあり方を組み替えていくインパクトがあると考えられる。

目次

はじめに

1 川下主導で先行した6次産業化

(1) 縮小する我が国の食品マーケット

(2) 川下主導の6次産業化

(3) 6次産業化の2つの方向

2 6次産業化に関する政策およびアプローチ

(1) 6次産業化の政策フレーム

(2) 6次産業化のアプローチ

(3) 人口オーナス時代の6次産業化

3 農村の6次産業化の課題

(1) 6次産業化のコア戦略

(2) 販売と金融

はじめに

農業生産と川下の加工・流通を一体的にとらえ、付加価値拡大を目指す6次産業化が農業政策の主要な柱となり、またビジネスのうえでも関心を集めている。

しかし、実態をみると、6次産業化の流れは川下企業が主導し農業に浸透するベクトルが強く、農村からの内発的な6次産業化はまだ弱いのが実情である。日本が置かれている厳しい経済環境を考えると、政策支援があっても農村の6次産業化を今後、面的に進展させるのは容易なことではないようにみえる。

本稿においては、農村の6次産業化を地域社会の活性化に生かす観点から、その論理と基本課題について考察してみたい。

1 川下主導で先行した6次産業化

(1) 縮小する我が国の食品マーケット

農村の6次産業化を検討するにあたっ

て、まず日本の食品市場と1次産業の全体的関係について概観しておきたい。

農林水産省の統計によると、日本の食の市場（飲食費最終消費）は1995年の82.0兆円をピークに以後減少しており、2005年では73.6兆円へと10年間で9%近く縮小している。他方、この間に国産の農林水産物の規模は11.7兆円から9.4兆円へと20%の大幅な減少となり、また食品市場全体に占める割合も年々低下している。これに対して、輸入農産物・加工品が着実に増加しており、特に輸入加工品が長期デフレ下での「安価な食品ニーズ」をとらえる形で着実に日本に浸透してきている（第1表）。

川中・川下に位置する食品製造、外食、流通業（以下これらを総称して「食品産業」という）の規模も、95年をピークに減少に転ずるが、その減少幅は国産農林水産物に比べると軽微である。95年以降の長期不況期に、食品産業は輸入品を利用した「低コスト」を追求する一方で、「利便性」「健康・自然」「安全・安心」等さまざまな差別化を通じた事業規模の維持を図ってきたといえる。

第1表 最終消費からみた飲食費の帰属および帰属額割合の推移

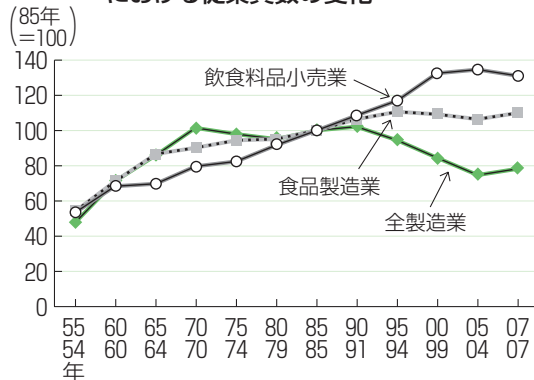
(単位 10億円, %)

	合計	農水産物			輸入 加工品	食品 製造業	外食産業	食品 流通業
		計	国産	輸入				
1980年 (比率)	47,938 (100.0)	13,770 (28.7)	12,334 (25.7)	1,436 (3.0)	2,032 (4.2)	11,606 (24.2)	7,476 (15.6)	13,055 (27.2)
85 (比率)	59,780 (100.0)	14,913 (24.9)	13,117 (21.9)	1,796 (3.0)	2,007 (3.4)	16,472 (27.6)	10,149 (17.0)	16,238 (27.2)
90 (比率)	70,153 (100.0)	14,263 (20.3)	13,113 (18.7)	1,150 (1.6)	4,026 (5.7)	19,617 (28.0)	11,882 (16.9)	20,366 (29.0)
95 (比率)	81,962 (100.0)	12,810 (15.6)	11,666 (14.2)	1,144 (1.4)	4,495 (5.5)	21,138 (25.8)	14,534 (17.7)	28,985 (35.4)
00 (比率)	79,507 (100.0)	11,782 (14.8)	10,611 (13.3)	1,171 (1.5)	4,611 (5.8)	21,687 (27.3)	14,481 (18.2)	26,946 (33.9)
05 (比率)	73,584 (100.0)	10,638 (14.5)	9,426 (12.8)	1,213 (1.6)	5,236 (7.1)	19,188 (26.1)	13,186 (17.9)	25,335 (34.4)

資料 農林水産省大臣官房情報評価課『農林漁業及び関連産業を中心とした産業連関表(平成17年表)』
www.maff.go.jp/j/tokei/kikaku/nenji/other/n514.xls(アクセス日2011年2月21日)

こうした食品産業の行動のひとつが、長期不況下での雇用者数の増加となって現れている(第1図)。食品産業の雇用者数はバブル崩壊後も高い水準を維持しており、特に飲食料品小売業においては、地価下落による新規出店・増床が相次ぐなかで雇用は大幅に拡大しており、輸出関連産業が円高・グローバル化に対応し国内雇用を縮小させた動き、また1次産業従事者の急速な減少と比べて対照的である。

第1図 全製造業と食品製造業、飲食料品小売業における従業員数の変化



資料 食品産業センター『食品産業統計年報』(平成22年度版)より作成
(注) 調査年の違いから、飲食料品小売業の年次は下段に対応。

07年の食品製造業、飲食料品小売業の雇用者数はそれぞれ117万人、308万人であり、これは10年の農業就業人口(販売農家)261万人を上回る規模で、特に地方では食品産業は1次産業と並んで主要な雇用機会を提供している。しかし、縮小が続く食品市場のパイを巡る熾烈な競争は食品産業の経営体力を低下させており、特に零細・中小企業が受ける淘汰・再編の圧力は、今後増大することは避けられないといえる。

(2) 川下主導の6次産業化

近年、川下に位置する食品産業は消費者ニーズに対応するために、生産—加工—流通(販売)のフードシステムの再構築を企業主導で進め、このなかで農業との連携強化を図っている。「川下主導の6次産業化」ともいえる取組みは、形態としては契約取引においてはゆるやかな販売契約から数量契約、全量取引などがあり、また農業への直接参入、農業生産法人への出資を通じ農

業経営に直接関与する度合いも強める傾向にある。さらに、農産物の調達以外に、大手流通を中心に、近年ではプライベート・ブランド（PB）の開発等により、加工機能を内部化している。

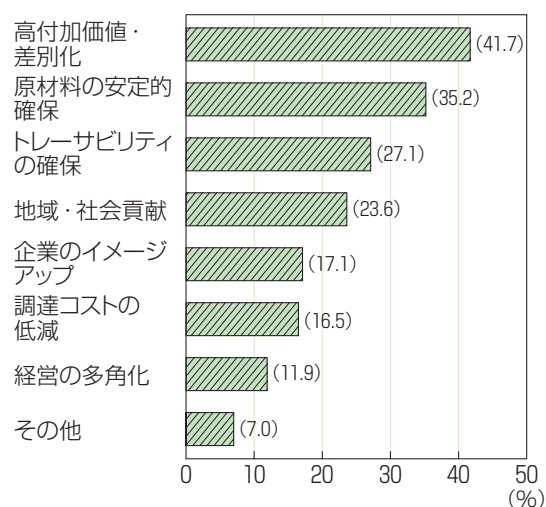
このような食品産業の対応からは、たんに低価格を消費者にアピールするだけでなく、輸入品に対する差別化の観点からも、国産フードシステムの再編にも目を配りつつ、トータルで企業の競争優位を強化する戦略がみてとれる。消費者と直接的な接点を持つ食品産業は、長期の不況のなかで従来以上のリスクを取ってでも農業への関与を強化する必要性をいち早く感じ、市場取引と異なる「川下からの6次産業化」を展開させていったといえる。

例えば、最近増加している食品企業の農業参入の動機をみると、「商品の高付加価値化・差別化」「原材料の安定的確保」「トレーサビリティの確保」等が上位を占め、コスト対応は低い順位にある（第2図）。

このような食品産業の取組みに対応する形で、産地サイドでも大きな経営発展を遂げる農業法人等が増加し注目を浴びている。特に、業務用野菜の法人では、食品産業のニーズを踏まえ、その「調達部門」のように機能することで、流通マージンを節約し自らの農産物に対する価格決定力を高めようとする動きが強まっており、そのために厳格な栽培管理、加工等を含めた需給調整、周辺農家の組織化等を行うようになっている。

生産者側が大規模化すればするほど経営

第2図 食品産業が意識する農業参入の理由
——農業参入の理由(2つまで回答)——



出典：日本政策金融公庫「平成22年度第1回食品産業動向調査」

安定のためにも川下実需者との連携深化が必要になり、この過程がさらなる業容拡大につながる関係があり、近年では売上高が10億円を上回る経営体も珍しくなっている。

しかし、こうした連携は川下企業に誘発された性格が強く、実需者が求める安定供給、安全基準、価格といった条件にこたえていける生産者は法人等の大規模生産者や一部農協に限定されてくるのが実情であろう。また連携条件そのものが双方にとって持続可能なものかどうか、連携関係の将来的変化を含めた経営リスクをいかにコントロールするかが、とりわけ生産者サイドにおいて重要課題になっている。

(3) 6次産業化の2つの方向

「川下主導の6次産業化」が国内のフードシステム強化につながった面は否定できないものの、そうした取組みは食品産業、

特に大企業が自らの競争力優位を主たる目的にしているだけに、地域農業や地域経済の全体的な振興という視点が十分でないのはある意味当然であろう。フードシステムはたんに経済効率性を競うのではなく、それが誰のためのものなのか、またその持続性や発展性という長期的観点が重要な判断基準となろう。

地域の農業生産、所得・雇用を広げ、食の市場全体を拡大、豊富化させていくためには川下主導の垂直的なフードシステムに対する健全な対抗軸として「川上からの6次産業化」を振興し、地域が主体となるフードシステムを拡大していくことが地域活性化の重要なテーマになってきている（第3図）。

ただし、ここで強調しておきたいのは、川下主導のフードシステムといってもその取組みはまさに多様であり、また必ずしも川下主導と地域主体の2つの軸が明確に分かれ、相互に排除し合うものではない点である。^(注1)例えば、スーパーの売り場や外食メニューには、地域性ある商品を求める強い

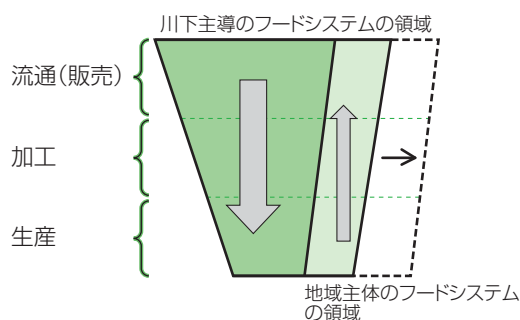
ニーズが存在する。また大規模法人等が対企業と地域との連携をミックスし、取引チャネルの多様化に活用するといったこともあろう。大規模法人では相当な経営能力が蓄積されるようになっており、こうした経営資源は地域主体のフードシステムの深化に役立つはずである。さらに大手の川下企業であっても、地域主体のフードシステムを自らの成長の源泉として、今後積極的に取り入れていく可能性がある。

現実には2つの方向性が相互乗り入れ的に進行しながら、方向としては現在主流とはいえない地域主体のフードシステムが広がり、食のマーケット全体の規模拡大と豊富化が進むことが期待され、政策的にもこの「移行」をどう促進していくかが大きなカギとなろう。

（注1）本稿では、「川下主導のフードシステム」の対抗概念として「地域主体のフードシステム」を用いる。また「農村・農業の6次産業化」は広い概念であるが、本稿では「地域主体のフードシステム」の地域内発的な取組みという意味で用いることにする。

第3図 フードシステムからみた6次産業化の方向性

実線部分が現状を、破線部分は地域主体のフードシステムを拡大していく将来の方向を表している



資料 筆者作成

2 6次産業化に関する政策およびアプローチ

(1) 6次産業化の政策フレーム

生産者側において、農業を単体ではなく「加工・流通（販売）の一体化による付加価値の拡大」を図るという6次産業化の基本的な考え方は新しいものではない。農村振興を目的とする「6次産業化」（1次×2次×3次産業）という概念は、90年代半ばごろから今村奈良臣東大名誉教授が提唱、

実践したのが最初であるとされる。

政策の面でも、生産者による加工、販売等の取組みに対する支援は、農林水産省の補助事業としてこれまで多く実施されてきた。05年から始まった「食料産業クラスター事業」（農林水産省事業）では、農業と食品産業を「食料産業」として一体的にとらえる立場が取られるようになり、さらに08年の経済産業省・農林水産省共管による農商工連携法では、中小企業と農業者の連携が打ち出された。県段階においても、産業政策として農業と商工・観光を一体的に結びつけた政策の必要性が認識され導入が進んでいる。

こうした流れのうえに、農業者等の経営展開を通じた農村の活性化を図る取組みが、農業政策の大きな柱として位置づけられるようになり、その中核的な法律として「6次産業化法」（正式名称は「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出および地域の農林水産物の利用促進に関する法律」）が本年3月1日に施行された。

同法は「農林漁業者等」（法人、農協、集落営農、女性起業グループ等を含む）を対象に、①農林漁業者による加工・販売への進出等の「6次産業化」と、②地域の農林水産物の利用の促進に関する「地産地消等」^(注2)の2つの施策からなり、さらに①の6次産業化は、「農林漁業者等が、農林水産物及び副産物（バイオマス等）の生産及びその加工又は販売を一体的に行う事業活動に関する計画」（「総合化事業計画」）と6次産業化に貢献する研究・成果利用を進める「研

究開発・成果利用事業計画」で構成されている。

6次産業化法のメイン施策といえるのが「総合化事業計画」（以下「総合化」という）であり、3～5年間の経営目標を設定したうえで、①農林水産物及び新商品の売上高が5年間に5%以上増加（経営目標5年のケース）、②農林漁業及び関連事業の所得が向上し、かつ実施期間終了時点において売上高が経営費を上回っていること、の2要件を満たす農業者等が申請し、農林水産大臣が認定を行う手順となっている。ただし、ここでいう「新商品」は、認定を受けようとする農林漁業者等にとって初めて取り組む新商品という意味であり、また目標期間内に認定要件がクリアされなくともペナルティがないなど、ハードルは低目に設定されている。

支援措置としては、制度資金の優遇等が中心であるが（第2表）、法律とは別に補助事業によるハード整備が用意されている。総合化の支援対象には、農林漁業者等の取組みに協力する民間事業者も「促進事業者」として含まれる。また6次産業化を推進するために、農林漁業者等による案件の発掘から事業化までを総合的にサポートする「6次産業化プランナー」が、各都道府県に数名配置される。

このように農林水産省の6次産業化の政策パッケージは、広範な領域を対象にしており、戸別所得補償制度等による生産者の営農を直接支援する部分を上回る所得改善は、すべて6次産業化の政策対象になって

第2表 6次産業化と農商工連携等促進法の比較

	6次産業化法	農商工等連携促進法
ポイント	①「農林漁業の振興及び農山漁村の活性化」等が目的 ②農林漁業者等による取組みが対象 ③農地の転用手続き簡素化等の農林漁業者等向けの支援を措置	①農林漁業者と中小企業者の「双方の経営改善」が目的 ②農林漁業者と中小企業者が連携して行う取組みが対象
目的	農林漁業者等による事業の多角化及び高度化、新たな事業の創出等に関する施策並びに地域の農林水産物の利用の促進に関する施策を総合的に推進することにより、農林漁業等の振興、農山漁村その他の地域の活性化等を図るとともに、食料自給率の向上等に寄与	中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携し、それぞれの経営資源を有効に活用して行う事業活動を促進することにより、中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与
主体	(総合化事業計画) ・農林漁業者等 (加工・流通業者等を『促進事業者』として位置づけることも可能)	(農商工等連携事業計画) ・中小企業者と農林漁業者が連携
支援措置	農林漁業者等が加工または販売を行う取組みを支援するため、 ①農業改良資金通法等の特例 ②農地法の特例(農地転用手続きの簡素化) ③野菜生産出荷安定法の特例(リレー出荷支援)等を措置	農林漁業者等および中小企業者を支援するため、 ①(株)日本政策金融公庫による低利融資 ②中小企業信用保険法の特例(保証限度額の拡大等) ③農業改良資金通法等の特例等を措置

資料 農林水産省ホームページ

くる感がある。これに対して、農商工連携法は「中小企業政策に農業者を加えた」(室屋(2008))もので、政策目的も商品・サービスの「新規性」を重視し、支援措置も商品開発やマーケティング活動を中心とするソフト主体の事業であるなど両者の違いは大きい。

(注2)「地産地消」関係については次のような数値目標が付されている。①直売所を地域の農林水産物の利用を促進する中核となる取組みと位置づけ、売上額1億円以上の直売所を2020年度までに50%以上に引き上げる(06年度16%)、②農家民宿等のグリーンツーリズムのための施設の年間延べ宿泊者数を20年度に1,050万人(09年度848万人)とする、③学校給食における地場産物の使用について食育基本法の食育推進基本計画に定める目標を達成する。

(2) 6次産業化のアプローチ

農業の6次産業化を進めるアプローチとして、農林水産省(「6次産業化推進整備事業」)は、①農業主導タイプ(リレー集荷含む)、②農商工連携タイプ、③地産地消タ

イプ、の3つのパターンを提示している。

地域主体のフードシステムを強くしていく観点から、6次産業化を推進する経路は当然いろいろあってよく、それぞれの取組みが相互に関連しながら面的なネットワークを形成していくことが重要であろう。しかし、一方で現実には地域ごとにアプローチ方法に特長があると考えられる。この点について、農商工連携の取組状況から推察してみたい。

農商工連携は10年1月末までで相談件数は3,579件、このうち318件が認定されており(10年10月では396件)、採択率は10件に1件を下回る狭き門となっている。連携の中身は、農林漁業者では農業者が8割を占め、一方の中小企業では工業者が64%と過半を占めている。また連携体は2者の構成が75%であり、農商工連携は実態的には「農・工」連携が基本的な組合せとなって

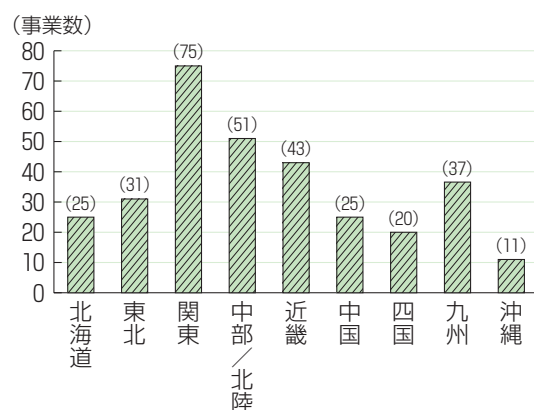
いる。

認定事業の地域的分布では、北海道、東北、九州といった農業地帯で少なく、関東、中部、近畿といった大都市を有する地域のシェアが高い（第4図）。農業地帯での認定が少ない理由としては、中小企業が少なこと、大産地は原料供給的な性格が強いこと、法人等の大規模生産者は独自に6次産業化を展開する傾向があるためと考えられる。また、加工という点では、農産物の種類が多い方が有利なため、大産地よりは小規模産地が集まる地域の方がむしろ適した面がある。

また、農業地帯、大産地では川下企業と直接つながるフードシステムの関係が強く、加工の場合でも一次加工の度合いが高いとみられる。地域主体のフードシステムの観点からは、地域内での農産物流通・販売、地場の中小企業との連携による高次加工といった地域連携の軸を強化していく必要があるといえる。

これに対して大都市を有する地域では、

第4図 農商工連携認定事業数の地域分布
(2010年1月末)



出典 農林水産省、経済産業省、(独)中小企業基盤整備機構「農商工等連携事業計画認定事例集(第5期)」

農商工連携につながる連携機会がより豊富に存在するといえる。しかし、加工度が高まるほど付加価値は大きくなるが、原料費は抑えられることから調達量は多くなく、農業との関係は「調達先」という位置づけになりやすいという問題があり、連携が「単発的な製品開発」ととどまる懸念がある（斎藤（2009））。この指摘は農商工連携の経済的側面に偏っているきらいがあるものの、連携を地域に広げていくネットワークの重要性は大きいといえる。

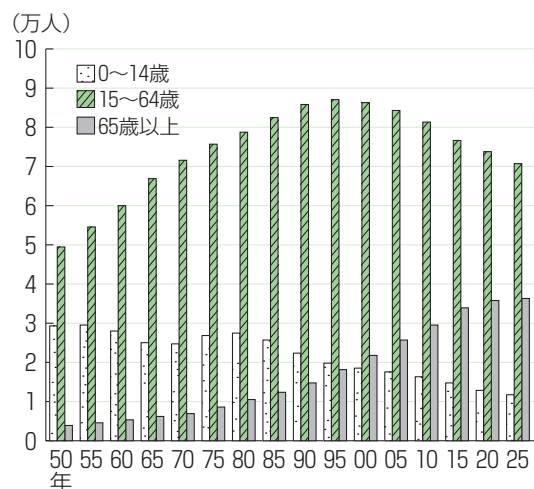
農林水産省の6次産業化政策についても、個別の6次産業化を推進に焦点があてられる一方で、それを束ねて地域全体に広げていく戦略性が明確になってない。地域主体のフードシステムを拡大し地域活性化を図る点からは、業種や組織の壁を越え、6次産業化の取組みをネットワーク化していく「担い手」をどう育成するかという政策も不可欠であろう。

(3) 人口オーナス時代の6次産業化

6次産業化の方向性を考える場合、本格化する人口減少、特に生産年齢人口（15～64歳）が急速に減少する「人口オーナス」（人口ボーナスに対してオーナス（onus）重荷の意）の影響が非常に大きい（第5図）。人口増が続く新興国での食料価格上昇に対し、日本では生産年齢人口がピークをつけた95年以降、食の市場の縮小が続いている事実は、大変示唆的である。

日本では1人当たりの食料消費量は飽和状態にあり、かつ生産年齢人口がこれから

第5図 日本の人口構成の変化と予測
(2010年以降予測：中位推計)



資料 国立社会保障・人口問題研究所

急減するという環境から、「量的」には今後人口減少率を上回るスピードでな最終食料需要が落ち込んでいくことは避けられないだろう。近年、特に地方スーパー等の消費の現場では「人口1割減、売上2割減」という状況が懸念されているという。

通常、企業は市場が飽和し競争激化でマージンが低下すると、技術革新を通じた新商品・サービスを投入することで「需要の壁」を乗り越え成長を維持しようとする。例えば、携帯電話はかつて全く存在しなかった市場であり、普及一巡後も頻繁な新商品投入によって連続的な市場拡大を図っている。

しかし、食品産業の場合、フードシステムの再編、目まぐるしい商品アイテムの投入、PB開発等によっても、一般産業のような形で成長フロンティアを創造していくことは困難な状況にあらう。内需産業と「宿命付けられていた」はずの食品産業が、近年大手を中心に新興国進出とM&Aを積

極化させているのは、人口オーナス時代に国内市場に成長の源泉を見いだすことがいかに難しいかを物語っているといえる。

こうした環境を考えると、川下主導のフードシステムにおけるデフレ圧力は容易にはやまず、むしろ川下部門での寡占化等を通じ、傾向としては強まる可能性の方が高いのではないだろうか。他方で、当然そうした圧力は生産者に波及し、産地全体の発展性についてマイナスの影響が懸念される。

川下主導フードシステムのいちばん大きな問題点は、人口オーナスと「価格競争の罠」のなかで「新市場の創出」に成功しなかった、また今後も難しい点にあるといえる。新市場を創出することは容易なことではないが、一方で人口オーナス時代には地域主体のフードシステムの方が大手企業の「手詰まり感」を突き崩していく強みが存在すると考えられる。

そのひとつは、大手企業が気づかないようなローカルなニーズに対応した個性的な商品・サービスを創造していくことだろう。特に今後高齢者マーケットが重要となるなかで、彼らのニーズをローカルな視点でしっかりとらえることは、地域が持つ大きな強みである。

もうひとつは、地域社会のさまざまな資源や課題を6次産業化のなかでつないでいく、例えば農業と文化・歴史、健康・福祉、環境、教育、女性起業、連帯感等といった形で、農山漁村の持つ非物質的価値を商品に織り込むことであらう。この場合、モノとしての商品は過剰な時代にあって、商品

の非物質的な価値を消費者に伝達，理解してもらう一方で，物質的な供給力そのものは抑制していくという視点が有効であろう。

こうした6次産業化の取組みを進めるにあたっては，これまでの価格次元の「売り手・買い手」という関係と異なり，生産―加工・流通―消費をつなぐ何らかの「協働性」が前提になってくる。また単に農村資源の市場化を加速させるのではなく，農村資源に磨きをかけ活用，保全していくなど，むしろ市場経済の「過剰浸透」を防ぐことで成長の源泉を見いだす構造がある。

また，このように農村の6次産業化を展開していくには，従来の「産業化」の論理を超えたビジョンなり思想が重要な役割を果たすことになる。産業社会では物質資本の優位性が競争力を左右する要因であったのに対し，成熟した日本社会における農村の6次産業化においては，人的資本，ソーシャルキャピタル（社会関係資本）といった「ソフトなストック」（諸富（2010），254頁）の蓄積が成長基盤となってくる。そしてソフトなストックこそ本来農村に豊富に存在しているはずであり，それを活性化させ，不断に「投資」していくことが6次産業化を発展させる土台になってくる。

3 農村の6次産業化の課題

(1) 6次産業化のコア戦略

a ストーリーと価値観の共有

川下主導のフードシステムでは，契約取引等によって企業側が生産者に経済的イン

センティブを与え（技術，資本サポートがある場合も），生産者の努力水準を引き上げる関係が一般的にみられる。また取引の継続性と情報共有が両者の間で「信頼関係」を生み，いわゆるウィン・ウインの関係が形成される。

筆者が知る範囲の6次産業化の優良事例においても，企業等が生産者の意欲にこたえる形で，有利な買取条件を提示するのが普通である（単独で6次産業化を図る場合は，農・農の間で同様な取引があるとみなすことができる）。またいずれの取組みでも「情報共有」や「信頼関係」が最も重要な連携のキーワードとしても挙げられる^(注3)。

川下主導また農村の6次産業化においても，「生産者の意欲を引き出す」「信頼関係」といった連携のコア部分は類似しているが，その意味するところは根本的に異なる性格があろう。そのもっとも大きな違いは「地域的な発想」や「ストーリー全体へのコミットメント」の有無ではないかと考えられる。

優良な地域内発的な事例に共通するのは，参加者が「なぜこの取組みに参加しているのか」に対する明確な意識があり（そうした連携に時間をかけて進化したのが実態だが），「働く理由」を了解したうえで「創造的な仕事」しているとの認識が強い。「創造的なことは大変だが面白い」というのは人間にとって普遍的な感覚であろう。

これに対して大企業が主導するフードシステムの場合，一般に参加者全員が共有するストーリーや価値観があるわけではな

く、本質的に経済的な連携である。そしてフードシステム全体から得られる利益は、資本力や技術力等を背景にフードシステムのリーダー組織となる川下企業が自らのマージンをまず確保した後で、生産サイドへと「引き算」的に配分されるのが基本となる。

これに対し地域内発的な取組みにおいては、大企業のような物的な経営資源の優位性がないため、いわばエース不在の「総力戦」でやるしかない。そのためには連携参加者が共有する価値観、「ストーリー」の実感が不可欠となり、またストーリーは「地域のテーマ」をおのずと含んだものとなる。地域内発的な6次産業化では、このような協働関係をベースに付加価値を積み上げていく「足し算」が基本戦略となる。

b 対話を通じた知識の蓄積

経営学では、無数にある企業の経営資源のうち「組織特殊性」(firm-specificity)があるものを一般の経営資源と区別して「組織能力」(organizational capability)と呼んでいる。「組織特殊性」とは、「他者が簡単にはまねができず(まねしようと思っても大きなコストがかかる)、市場でも容易には買えない」もので、「模倣の難しさ」がカギとなる能力を指す(楠木(2010), 126頁)。

優良な6次産業化の事例では、「組織能力」に相当するものが企業組織内というよりは、地域の「関係特殊性」のような形で存在しており、そしてその実体を成すの

が、地域的に近い範囲内(または価値観の共有)における協働行為や「対話」の積み重ねを通じて、暗黙知が蓄積していく進化的な関係である。

「関係特殊性」の本質はこのように規定できる一方、その具体的なあり方は地域ごと、取組みごとに異なるため、他者が容易に模倣できるようなものではなく、また部分的に取り入れるとかえってコーディネーションの不都合をきたすことが多い。6次産業化の成功事例においては、一見「非合理」とみえる部分の背後には、このような「組織能力」が持つ「経済合理性」があり、これが競争優位につながる関係があるといえる。

また地域ベースの「組織能力」を高める方途としては、関係者がとにかく会って話し合うことが不可欠であろう(現実には、特にテーマがなくても話し合う場や関係を構築するのは難しいという話もよく聞く)。

繰り返し会うことで、ひとびとの間に短期的な「費用」を支払っても「長期的な利益」についての合意形成が得やすいという関係が生まれ、「社会関係資本」の蓄積を促進させる効果があると解釈できる。また取組みに参加する生産者、企業等の間での健全な競争が人的資本の蓄積につながり、さらに人的資本と社会関係資本が相互に刺激しあうことで「ソフトなストック」形成の好循環につながる発展性がある。

(注3) 本稿では紙幅の制約もあり個別事例について触れることができなかったが、主に農商工連携の事例については以下の拙稿レポートを参照。「地元産原料によるプレミアム醤油の開発—ヒガ

シマル醤油とJA兵庫西を中心とする農商工連携の取組み」(『農中総研 調査と情報』10年11月号),「農商工連携によるジンジャーエール開発と積極的な販売活動—JAわかやまの取組み—」(『農中総研 調査と情報』10年7月号),「『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』08年12月号)

(2) 販売と金融

川下主導のフードシステムでは、大企業が持つ資本力や販売力を背景に大量生産、広域・大量流通、食文化の画一性の指向が強く、サプライ・チェーンも企業独自に構築していくのが一般である。これに対して、地域内発的な取組みにおいては、地域性の強い商品の小規模生産、ローカルな流通が基本となり、価格的にも加工品等では一般の競合商品より高めの設定とならざるをえない。また協働関係の進化を前提にしているため、本格的な商品開発までには時間がかかるという問題がある。一方で域内流通、人件費コストの低さ、またニッチでセグメント化された市場は競争が少ないともいえるが、全体的にみると事業規模が小さく本格的なビジネスとして成立しにくいという構造があるといえる。

農村の6次産業化におけるこうした課題をある程度カバーしてきたのが、地場企業、農協、農業法人等の持つ資本力や販売力であったといえる。農商工連携に取り組む企業のケースでは、①地域貢献を意識し地域資源を積極的に活用する新しいタイプの企業、②既存事業のなかにCSR的な取組みとして実施する企業、③既存事業を地域内発型に「書き換える」企業、などが存在

する。しかし、中小企業等ではやはり独自にサプライ・チェーンを組み立てるには、販売、資金面などの制約が大きいのが実態である。農商工連携では「農・工」の連携が中心で、「商」の取り込みをどうするかと問題が依然としてあり、上記の分類でいうと①、③のケースで特に大きいといえる。

地域内発的な取組みでは、商品の非物質的価値を理解してもらう必要からも、ストーリーの全体性や価値観を共有する販売員が試食などを通じて販促する「アナログ」な手法が有効であり、そのためにはできれば直営店が望ましいと考えられる。他方で「非物質的価値」のある商品であっても、それを正当化できる範囲内の価格でなければ実際の販売にはつながらないため、一定の設備投資も必要になってくる。

農村の6次産業化はソフトなストックとローカルな市場を前提としつつも地域農業・社会へのインパクトとビジネスとしての発展性を期待するならば、外部市場への販売とそれを可能とする一定のハード投資のための金融をどうつけるかが大きな課題といえる。^(注4)

しかし、金融機関の対応は、担保力や大手の取引実績といった点で与信判断の中心にしており、社会性、倫理性からは尊重される取組みであっても、事業計画そのものに融資するスキームを持っていないのが実情である。補助金活用の場合でも、金融機関は自己負担部分、また補助金支出までのつなぎ融資にも消極的だという話をよく耳にする。

(注4) 鎌田(2010)は、自らの農商工連携による栗菓子製造・販売の経験から、「地元のひとは地元のをさほど食べたいわけではなく」、「むしろ他県のめずらしいものに飛びつく」傾向があるため、まず地元の人にお土産や贈答に活用してもらうことで「自慢の銘菓と認識してもらい、そこから全国へネットワークとして広げる」経営戦略をとった。

(3) 農協の意義と役割

最後に、農協にとって農村の6次産業化の意義と役割について考えてみたい。

農協にとってもっとも重要なことは、まず自らが地域内発的な6次産業化の意義や時代環境というものをしっかり理解することであろう。

農協の役割は地域農業システムの振興が根本であるといえるが、従来は戦後経済成長期に形成された政治的・経済的システムとの関係を通じてこの目標を達成する指向が強く、地域の内発的発展はそれほど重視してこなかった面は否定できない。農業振興のとらえ方も組合員との関係(組合員相互でも作物ごとの部会を超える交流は少ない)をベースにした「モノ」としての農業レベルが依然中心である。

しかし、農業を取り巻く「枠組み」そのものが大きく変質する現状において、地域社会のさまざまな資源や課題と農業を交錯させながら、地域と農業振興を同時に図る視点がますます重要になっており、そのツールとして6次産業化を推進するメリットは農協が認識している以上に大きいといえる。

例えば、産業界が繰り返し喧伝する小規模兼業農家の「非効率性」には、6次産業

化という文脈からは、日本農業の「強み」に転化するポテンシャルがある。ソフトなストックが成長の基盤となる成熟社会では、こうした農家に蓄積された知識、ノウハウと農村資源を組み合わせた地域ビジネスのシーズは無限に存在し需要も大きい。

高齢化社会は知識が豊富にある社会であり、それを生かした6次産業化はまさに「農業の多面的機能」を可視化していく取り組みとして評価できる。実際、ほとんどの6次産業化の成功事例では、高齢・零細農家が主体として参加している。できるだけ多くの人を農業に「関与」させる仕組みは、農協や地域農業だけでなく地域全体の成長戦略として要の条件といえる。

農協は6次産業化についての認識を深めるとともに、6次産業化をまず「ソフト」の面で推進していくことで多くの貢献ができるだろう。いうまでもなく農村の地域資源は、まだ「気づかれていない」ものを含めて豊富に存在する。農協が生産者だけでなく地域内の中小企業、諸団体、一般市民、また域外であっても地域の価値を理解するひとびとと対話し、連携していけば6次産業化の領域をぐっと広げる基盤が形成できる。

「日本では、欧米に比べて消費者と生産者の一体感が薄い」(鈴木(2008), 69頁)と指摘されるが、日本においては農業に限らず業種、組織を越えた連携・協力が圧倒的に弱いといえる。「横をみてる」発想から農協が6次産業化を推進し、「地域に農業がある」ことのメリットを共有する枠組

みを構築していけば、農村から日本社会全体のあり方を組み替えていくほどのインパクトがあると考えられる。

ハード面での農協の役割としては、6次産業化のサプライ・チェーンやバリュー・チェーン構築を支援していくことが挙げられる。6次産業化の組立としては相当なところまでできていても、前述したように欠落した部分があるため長期的な事業として問題をかかえている事例は多い。農協は生産、加工、販売、資金等、フードシステムの全体にかかる機能をワンセットで持っており、6次産業化についての経験、ノウハウを蓄積していけば、6次産業化を全体的にサポートするセンター機能を担える位置にある。また優良な取組みをネットワーク化し、地域内に強く好ましい連鎖を形成していくハブ機能も不可欠であろう。

農村の6次産業化は長期的にみると大きな可能性があるが、現状はまだまだ端緒的なレベルであり、今後「パスをつなぎシュートをたくさん打つ」実践を積み重ねるこ

とが重要である。こうしたなかで農協は魅力的で存在感のあるメンバーとして、ゲームに出場し続けることが期待されている。

<参考文献>

- ・小田切徳実（2009）『農山村再生―「限界集落」問題を超えて』岩波ブックレット
- ・鎌田真悟（2010）『奇跡のビジネス戦略』総合法令出版
- ・楠木建（2010）『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社
- ・斎藤修（2007）『食料産業クラスターと地域ブランド―食農連携と新しいフードシステム』農山漁村文化協会
- ・斎藤修（2009）『農商工連携による事業展開に関する調査研究』第1, 2, 3章, (財) 中小企業総合研究機構
- ・鈴木宣弘（2008）『現在の食料・農業問題』創森社
- ・鈴木宣弘・木下順子（2010）『食料を読む』日経文庫
- ・ハリエット・フリードマン（2008）『フード・レジャー―食料の政治経済学』こぶし書房
- ・室屋有宏（2007）「わが国大手食品メーカーの経営環境の変化と海外展開の方向」『調査と情報』3月号
- ・室屋有宏（2008）「『農商工連携』をどうとらえるか」『農林金融』12月号
- ・藻谷浩介（2010）『デフレの正体』角川書店
- ・諸富徹（2010）『地域再生の新戦略』中央公論新社

（むろや ありひろ）

