

利益成長を実現する「農業の6次産業化」経営モデル

渡邊裕一 みずほ総合研究所 経営コンサルティング部
上席主任コンサルタント



全国各地で「農業の6次産業化」の取り組みが盛んに行われている。しかし、1軒の農家による単独の取り組みでは、少量・高品質・高単価の農産物を生産する「手塩型」の経営モデルになりがちだ。地域の複数の農家が参加し、生産・加工・流通の各段階で価値を創出して、「評価」と「品質」のバランス重視で収益を確保するモデルの確立が求められる。

POINT

1. 日本の農業の担い手は、家族経営の農家から、生産から販売までを一体的に手掛ける法人経営体を中心に。
2. 「6次産業化」では、複数の農家で事業を継続的に展開し、生産能力を高めて収益を確保するモデルが必要。
3. 2次・3次の過程で必要とされる設備の整備に大規模投資は避け、JAや他産業との連携模索が有効。

農業の衰退が続くなか

「法人経営体」の存在感は増大

——今年5月23日に公表された2016年度の「食料・農業・農村の動向（農業白書）」では、この10年間に、昭和ひと桁生まれの方が農業から引退する一方、農業法人が増加していることが紹介されています。

渡邊 日本の農業は、高齢化や担い手不足、耕作放棄地の増加など深刻な問題に直面する一方、国内外の食料需要構造の変化に直面しています。そうした環境下で、農業の担い手が家族経営の農家から、農業法人・企業へシフトが進んでいるのです。農業白書によると、法人経営体数は、この10年間で8,700経営体から1万8,857経営体へ、2.2倍に増加しています（次ページ図1）。また、農産物販売金額全体に占める法人経営のシェアは15%から27%に増加しており、白書は「農業生産における法人経営体の存在感が増大している」と評価しています。

——農地集約や大規模化で効率を上げようと、集落営農や企業参入による組織経営（法人化）が増えて

いますが、具体的にはどのようなものですか。

渡邊 「法人化」という場合、大きく2つのケースに分けられます。1つは、ある程度の生産規模をもつ有力農家が家族経営を法人化して株式会社を設立するようなケースです。このほかにも、地域の仲間が共同で合名法人を立ち上げたり、集落営農組織を農事組合法人化したり、組織形態はさまざまですが、いずれもが経営基盤の確立と生産規模の拡大に取り組む一方で、収益性にこだわりをもって生産工程の効率化やマーケティングに取り組むなど企業的な経営を志向し、日本の農業を取り巻く環境が厳しさを増すなかでも利益成長を目指しています。

もう1つは、企業が本業の経営ノウハウや技術を活用して農業関連ビジネスを事業化しようと参入するケースです。こちらは、流通大手や外食からメーカーまで、さまざまな業種の企業が参入しています。ただ、農業への企業参入の掛け声は大きいのですが、実態は厳しいようです。これまでに2,000社以上の企業が参入したとの統計もありますが、投資効率が当初の想定どおりではなかったり、品質基準に対応

した栽培技術の確立に苦戦したりして、事業を軌道に乗せることができないまま撤退を余儀なくされるケースが少なくない、とも報じられています。

■ 地域の複数農家の参加を得て 「単価」と「品質」のバランス重視で収益確保

—— 前者のケースでは、農産物の生産（1次産業）から加工（2次）、流通・販売（3次）までを一体的に自ら行う「農業の6次産業化」に積極的です。

渡邊 ご存知のとおり、6次産業化は経営の多角化を通じて農家の所得向上や、中山間地域などにおける雇用創出が期待されており、全国各地で取り組みが盛んです。そのなかで農業の6次産業化を成功させた取り組みを分析すると、共通してある程度の「規模」の確保が必要であることがわかります。

どういうことかということ、農産物とその加工品の流通・販売に1軒の農家が単独で取り組むのではなく、地域の複数の農家が関わるかたちで事業を継続的に展開し、生産能力を高めて収益の確保を追求しているのです。この経営モデルでは、農産物の生産から加工、流通・販売の全プロセスにおいて価値の創出に取り組む（次ページ図2）、とりわけ加工過程にマーケットが求める品質・数量などに応えられる製造技術・能力を有する農家が参加できれば、6次産業化の成功確率が高まりやすくなります。「単価」と「品質」のバランスを重視して収益確保を目指しますから、加工過程で歩留まりを高める工夫をしたり、マーケティングを重視した販売を行ったりする一方で、最終製品に過度な付加価値を求めることはしません。高単価となって販売数量が限られ、結局は収益を上

げられないことになるからです。

—— 1軒の農家だけの取り組みでは難しい、と。

渡邊 1軒の農家による単独の取り組みであっても、大規模経営を志向し、「単価」と「品質」のバランスを重視して収益を確保するケースもあります。しかし、多くの場合は、手塩にかけた少量・高品質の農産物を生産する経営モデルになりがちです。このモデルでは、「販売数量」よりも「単価」に重きを置いて収益確保を目指しますから、ともすれば1個当たりの単価が高額となってマーケットに訴求し得なかったり、ある程度の量を生産できなかったりしかねません。

もちろん、手塩にかけて生産した最終製品の単価を普通の単価で売れる品の2倍、3倍にすることができれば、販売数量が3分の2であっても程々には収益を確保できます。しかし、そうした単価中心主義の価値創出プロセスは、日本の農業全体の基盤強化にとって有効な手立てなのか甚だ疑問です。世の中は、品質がよければ、高くても買う人ばかりではないからです。

—— そうはいつでも、例えば有機栽培にこだわりをもつなど、少量・高品質の農産物を生産して成功している事例も少なくはありません。

渡邊 「差別化」の観点で、手塩にかけて生産した少量・高品質の農産物を高単価で売ろうとする努力は認めます。しかし、そうした経営モデルで圧倒的な競争優位を確保しようとするれば、最終製品の品質維持はもちろん、ブランドづくりや価格設定、納期等々に相当の知恵と工夫を傾ける必要があります。やはり、1次产品中心で価値を創出するよりは、2次（加

■ 図1 2015年農林業センサスによる農林経営体数

家族経営体 134万 4,287 [68] [経営耕地面積 291万 7,513ha [85]]	販売農家 132万 9,591 [68]	法人の販売農家 4,031 [82]	組織経営体 3万 2,979 [117]	法人の組織経営体 2万 2,778 [164]	販売目的(法人経営体) 1万 8,857 [217]
	自給的農家の一部 1万 4,696 [82]	法人以外の販売農家 132万 5,290 [68]	[経営耕地面積 53万 3,931ha [220]]		販売目的以外 (例: 作業受託) 3,921 [76]
				法人以外の組織経営体 1万 201 [72]	

注: [] 内の数値は、2005年=100としたときの指数。資料: 「平成28年度 食料・農業・農村白書」(2017年5月23日公表)

工)と3次(流通・販売)まで含めて一体的に価値創出プロセスを構築したほうが、農家の所得向上や地域の雇用創出などには効果的だと思います。

—— 一足飛びに収益性を求めても、かえって6次産業化の妨げになる、と。

渡邊 そう思います。少し古いアンケートですが、日本政策金融公庫が2011年に実施した調査では、6次産業化の平均操業年数は13.5年、経営が黒字となるまでの平均年数は4.1年という結果があります。6次産業化を軌道に乗せるにはある程度の年数が必要であり、同アンケート対象者の多くも、資金的余裕と精神的な辛抱が重要、と回答しています。

それとは別に、1次産品を中心に据えた経営モデルでは、市場の需給環境によって価格変動の影響を受けやすくなります。2次加工をして農産品の付加価値を高めて、その用途の幅を広げることが、価格変動の影響を緩和するには効果的だと思います。ちなみに加工過程では、長期保存を可能とする技術が最も価値があり、幅広い種類の最終製品に応用加工する技術が2番目に位置づけられます。こうした技術を取り込めれば、流通・販売のバリエーションもかなり広がります。

2次・3次過程の大規模投資は避け 他産業との「連携」を模索する

—— 農業白書によると、農業法人の売上高の大半は、年商1,000万円以上の法人が稼ぎ出しています。

渡邊 農業法人の売上高で、年商1,000万円以上の法人のシェアが高いのは、そのくらいの売上規模の

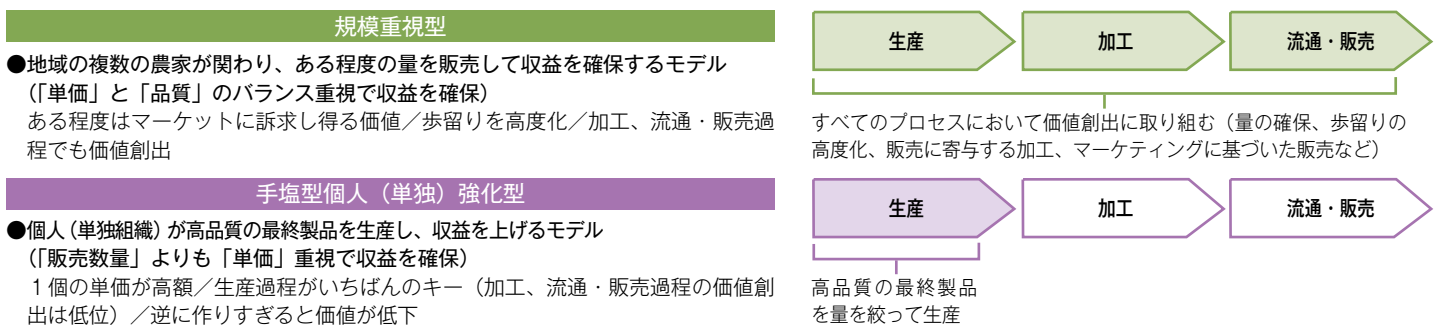
法人では販売数量の面で「規模の経済」が働きやすいからだと思います。本当は、もう少し小規模の農家が集まって法人化し、6次産業化に挑むケースがあってもよいと思います。ただし、1次から3次まで、さらに間接部門も含めて、6次産業化に必要なすべての機能を自前で整えようとするれば、投資規模も必然的に大規模なものとならざるを得ず、それだけ抱えるリスクも大きくなります。現実問題として、他産業との連携を考えることも必要でしょう。いわゆる「農商工等連携」です。

—— 具体的に、他産業との連携ではこういった取り組みが考えられますか。

渡邊 例えば、自前で加工工場を建設し、設備機械を導入するのは、投資規模的にも大変なことです。この部分で、すでに自前の加工施設を持っていたり、提携先の加工施設があったりするJAの出番があるかもしれないと思います。また、ある製菓大手は、主力製品のスナック菓子の原材料となる国産野菜について、農家の出荷希望価格に近い水準で買取保証を行い、大量かつ安定的な調達に成功しています。企業は1次生産者である農家の意志と生産される農作物の価値を尊重し、利益還元を約束する一方で、自らは本業のノウハウと技術を活かせる加工と流通・販売に徹し、お互いにWin-Winの関係を築いた「農商工等連携」の好例ともいえます。

実は、農家と企業の連携では、こうした合意が形成できるかがポイントです。ともすれば、企業側は、自分たちの本業にメリットがあるようなかたちで農家と連携を図ろうとします。時には、農家が契

■図2 プロセスにおける価値創出状況



約に基づいて生産・出荷した農作物でさえも、市場価格とのかい離や品質基準を理由に引き取りを拒んで農家を困らせる、といったケースも耳にします。

—— 6次産業化で、マーケットに訴求し得る商品開発は簡単ではないと思います。

渡邊 それほど難しく考える必要はありません。例えば、弁当を考えてみれば、どんな弁当にするかが商品開発です。この場合、地域の弁当店でも流通大手グループのスーパーマーケットやコンビニエンスストアでもよいのですが、加工と流通・販売を委託し、そこに1次生産者である農家は農産物を安定的に提供する仕組みがあればよいわけです。もちろん、コストの壁はあります。地産地消のケースは別として、流通大手などを相手にする場合は割高な調達コストが敬遠されることもあるでしょう。そうした場合は、自治体が農家の安定成長をバックアップするような仕組みがあってもよいと思います。

「家族単位」の個別競争は終わり 近隣農家でノウハウ・技術を情報共有

—— 最終的に追い求めるのは「量的な品質」なのか、「質的な品質」なのか、どちらでしょうか。

渡邊 前述のとおり「量的な品質」(図3)を追い求めるほうが、日本の農業基盤を強化していくうえでは効果的だと思います。ただ、そのためには、家族単位の農家間の個別競争で、栽培のノウハウや技術を隣家

にも内緒にしてきたこれまでの状況は変える必要があります。今後は、地域の農家がノウハウや技術を持ち寄って情報共有し、生産から加工、流通・販売の各過程の品質管理を強化することが求められます。

—— 一方で、中山間地域などで農業の担い手不足が深刻化するなか、最近ではICT(情報通信技術)を利用した「スマート農業」により、生産性の向上を図ろうとする動きも注目されています。

渡邊 ただし、あらゆるモノがインターネットにつながるIoTやAI(人工知能)技術を活用するレベルの取り組みは、まだごく一部にとどまっています。農業白書でも、「農業分野におけるAI技術は、開発段階」としており、携帯電話大手が、水田の水位や水温などの情報をセンサーで収集し、それをタブレット端末で把握できるシステムを実用化している事例を紹介していますが、全体としては基本レベルにとどまっています。

もちろん、生産性向上に寄与するAI技術や、高齢者や女性の活躍を後押しするロボティクスなどへの期待は高く、将来的には、それらの活用による波及効果は大きいと思います。しかし、日本の農業の現状を考えると、ICTは、農家間でノウハウと技術を共有する場面や、生産工程管理の標準化や効率化など、農業基盤の底上げと生産性向上に寄与するようなレベルで活用するほうが、農家の方々にとっては大きな助けになると思います。

■ 図3 「量的な品質」と「質的な品質」の違い

	品質の内容	メリット	デメリット
品質向上・価値創出	量的な品質 生産しやすい、歩留りが高いなど、量に関する品質 ・大規模型生産 ・生産、加工、流通の全過程がキー	多くの農家が関与可能(参加農家で方向感を共有) ・安定供給が基本 ・顧客層の拡大が一定程度可能 ・生産、加工、流通の各プロセスで価値を確保できる(特に加工段階)	1つの製品で確保できる収益には限界 ・競争の視点では「作っただけで売れる」という手軽さがない ・マーケット確保などの努力が必要
	質的な品質 (消費者目線での商品差別化など) 消費者が、他では入手不可能なものや評価してくれるような品質 ・手塩型生産 ・生産がいちばんのキー	1人の生産者(単独組織)がひとり勝ち可能 1個の製品で利益確保が可能	複数の組織が大量生産すると価値は低下 ・多くの農家に関わると、価値は低下 ・基本的枠組みは農家どうしの競争なので、関与多数の場合は淘汰購買層は高級品購入層に限定