

平成 24 年度農林水産省食料産業局補助事業  
6 次産業推進中央支援事業

# 6次産業化財務動向調査報告書

## －6次産業化ビジネスモデル構築の課題－

平成 2 5 年 3 月

社団法人 食品需給研究センター



## は し が き

現在、六次産業化・地産地消法に基づく事業計画により認定された農林漁業者等は、1,298法人（平成25年2月28日現在）となっている。これら認定事業者は基幹作目や二次産業・三次産業の取組内容が多様であり、また、経営発展段階も異なっている。

6次産業化の取組において、経営発展段階は農業、生成期、成長期、安定成長期があり、これらの段階において、販売、加工、直売店、レストランなど事業展開は大きな変革を遂げていく。

本調査は、経営の成長発展段階ごとの事業展開の方法・組合せによる「儲かるビジネスのしくみ」、つまり、ビジネスモデルの構築方法、経営資源の活用方法、事業展開のきっかけ・動機、収益性改善の方法などについて分析を行うことにより、今後の6次産業化に取り組む法人の経営発展に寄与することを目的に実施したものである。

また、農業生産法人・認定事業者が今後、特に二次産業・三次産業との連携構築、あるいは、二次産業へ参入するときの参考に資するため、食品製造事業者の業種別の安全性、収益性及び生産性等の経営財務状況等について分析を行った。

本調査は、農林水産省食料産業局補助事業「平成24年度6次産業推進中央支援事業「6次産業化財務動向調査－6次産業化ビジネスモデル構築の課題－」として実施し、とりまとめたものである。

本調査を実施するにあたり、実施内容・方法・成果についてご指導いただいた検討委員並びに農林水産省食料産業局産業連携課に対して深く感謝を申し上げる次第である。

また、アンケート及びヒアリングにご協力いただいた公益社団法人日本農業法人協会の会員の皆様並びに認定事業者に対して、深く感謝を申し上げる次第である。

なお、本調査報告書は、下記のホームページでご覧になれます。

社団法人食品需給研究センターのホームページ

→ <http://www.fmric.or.jp/>

平成25年3月

社団法人食品需給研究センター  
理事長 西藤 久三



## 事業の成果と課題

### □ ビジネスモデルの展開類型

農業生産法人や認定事業者のビジネスモデルは、ケーススタディやアンケート結果を踏まえると、農業をベースとした販売、直売店、加工、レストランなどの選択と組合せにより、Ⅰ地域コミュニティ型、Ⅱサプライチェーン型、Ⅲ地域コミュニティ型+サプライチェーン型の大きく3つに分けられる。

Ⅰ地域コミュニティ型（「自己完結型」「垂直統合型」のビジネスモデル）は、農業生産力を活かし、販売、加工、直売店、レストランなどの事業を自己完結型で、主に地域市場を対象として展開する経営モデルである。これらの経営では、農業部門と生鮮品の直接販売部門の売上構成比が高く、加工、直売店、レストランの売上規模は比較的小さい。後者はコミュニティの場として位置づけて、収益性は重視していないケースもみられる。

Ⅱサプライチェーン型（「他社・他農家との連携」「水平分業型」のビジネスモデル）は、農業生産力を活かし、販売、加工、直売店、レストランなどの事業を他農家・食品卸、食品メーカー、生協、食品スーパー、百貨店、外食チェーンなどと連携を強化し、都市部の市場を対象として展開する経営モデルである。これらの経営では、農業部門と直接販売（他農家からの生鮮品の集荷含む）の売上規模が比較的大きい。対象とする市場は地域より、大都市部の割合が高い。

Ⅲ地域コミュニティ型+サプライチェーン型は、ⅠとⅡの複合的なビジネスモデルである。

なお、6次産業化取組の経営発展段階を農業、生成期、成長前期、成長後期、安定成長期の5つに分けてみると、生成期が半数を超えていることがわかる。ビジネスモデルは発展段階により、その規模や事業展開の業種、地域が異なっている。特に成長前期から成長後期は、一段の成長をめざし、施設・設備などの導入から資金需要が高まる。

### □ ビジネスモデル構築の課題

「儲けを生み出すビジネスのしくみ」を築くためには、**供給力、商品力、安全安心**の取組が重要となっている。生鮮品や加工品の販路開拓において、ある程度の**供給力**があってはじめて需要者との取引関係を築くことができるといえる。ただし、希少価値の最高級品はその限りではない。農業生産法人では、ある程度の供給ロットを確保することで、需要者との交渉力を優位にしている。

生鮮品及び加工品は、**商品力**、すなわち、品質水準の高さや製品差別化などを図ることで、販路を開拓し、市場競争力を優位にすることができる。品質水準が高く、製品差別化が認知されるケースでは、規模や供給力に左右されないビジネスモデルを築くことも可能である。

近年、食品事故や偽装問題を背景に、食料品の流通においては**安全安心の取組**が不可欠となっている。第三者認証の取得できるシステムは、JAS、GAP、農場 HACCP、HACCP、SQF、ISOなどがあり、その他、トレーサビリティシステムなどの取組は、競争力や交渉力の向上に寄与するものであり、今後の課題といえる。



## 目 次

調査の課題と方法	1
第1章 6次産業化ビジネスモデル構築の課題 —総括—	3
1 ビジネスモデルの類型	3
2 ビジネスモデルの構築の課題	9
3 ビジネスモデル構築における経営指標	14
小活	
「6次産業化におけるビジネスモデルの革新性と人材育成」	21
中央大学商学部 木立真直	
「6次産業化ビジネスモデルにおけるネットワーク型への経営について」	26
東京農業大学国際食料情報学部 堀田和彦	
「6次産業化推進に関する課題」	28
新潟大学農学部 清野誠喜	
「6次産業化戦略と経営管理の課題」—多様化戦略から事業化戦略への転換—	30
元酪農学園大学教授 芝崎希美夫	
第2章 6次産業化ビジネスモデル形成の事例—ケーススタディー—	33
事例1 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」(東北)	34
元酪農学園大学教授 芝崎希美夫、事務局	
事例2 「稲作・米販売及び米粉を活用した菓子等の製造販売」(東北)	38
新潟大学農学部 清野誠喜、事務局	
事例3 「稲作・米販売及び米粉を活用した生洋菓子の製造販売」(関東)	42
事務局	
事例4 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」(北陸)	46
元酪農学園大学教授 芝崎希美夫、事務局	
事例5 「稲作を主体に切り餅、野菜の生産直売」(北陸)	50
事務局	
事例6 「稲作を主体に米粉パン、直売店・農家レストラン事業展開」(北陸)	54
事務局	
事例7 「野菜の生産、加工品の製造販売」(東北)	58
中央大学商学部 木立真直、事務局	
事例8 「コンニャク・漬物・冷凍野菜の生産・加工・販売」(関東)	62
事務局	
事例9 「青ネギの生産・販売及びカットネギ内製化の取り組み」(近畿)	66
東京農業大学国際食料情報学部 堀田和彦、事務局	
事例10 「イチゴを主体とした観光農園の展開」(九州)	69
中央大学商学部 木立真直、事務局	

事例11	「肉牛牧場を主体に観光牧場の展開」(東北)	74
	元酪農学園大学教授 芝崎希美夫、事務局	
事例12	「酪農を基盤とした牛乳乳製品の直販事業」(関東)	78
	中央大学商学部 木立真直、元酪農学園大学教授 芝崎希美夫、事務局	
第3章	農業生産法人・認定事業者アンケート結果	83
	「6次産業化ビジネスモデルの課題」	
要約		84
1	農業生産法人・認定事業者の経営概要	88
2	6次産業化取組における経営動向	97
3	6次産業化取組における収益性	103
4	6次産業化ビジネスモデル構築の課題	110



## 調査の課題と方法

### 1 調査の課題

#### (1) 6次産業化ビジネスモデルの課題

- ① 経営組織形態の類型化
- ② ビジネスモデルの類型化
- ③ 成長段階別のビジネスモデル変革のきっかけ・要因
- ④ ビジネスモデルごとの収益増減のキーポイント
- ⑤ 経営規模拡大の展開方法
- ⑥ その他

#### (2) 食品製造業の経営分析

- ① 食品製造業の経営指標
- ② 食品製造業の収益性と経営課題

### 2 調査の方法

農業生産法人・認定事業者のアンケート及びヒアリング

食品製造業の財務諸表データの購入による分析

### 3 調査委員会の開催

本調査を円滑に遂行するために、学識経験者や業界関係者により「食品企業財務動向調査委員会」を組織し、検討及び分析とりまとめを行った。

第1回 平成24年8月30日

- ① 調査の目的について
- ② 調査の課題と方法について

第2回 平成24年12月20日

- ① 認定事業者・農業生産法人へのアンケート調査結果（中間報告）
- ② 認定事業者におけるビジネスモデル形成の事例の中間報告

第3回 平成25年3月22日

- ① 認定事業者・農業生産法人へのアンケート調査結果
- ② 認定事業者におけるビジネスモデル形成の事例の調査結果

#### 検討委員の構成

木立 真直	(中央大学商学部教授)
清野 誠喜	(新潟大学農学部准教授)
菊池 潤	(公益社団法人日本農業法人協会専務理事)
互 泰行	(のりす株式会社 代表取締役)
竹本 田持	(明治大学農学部教授)

- 藤田 毅 (有限会社フジタファーム 代表取締役)  
堀田 和彦 (東京農業大学国際食料情報学部教授)  
○ 芝崎 希美夫 (元酪農学園大学教授)

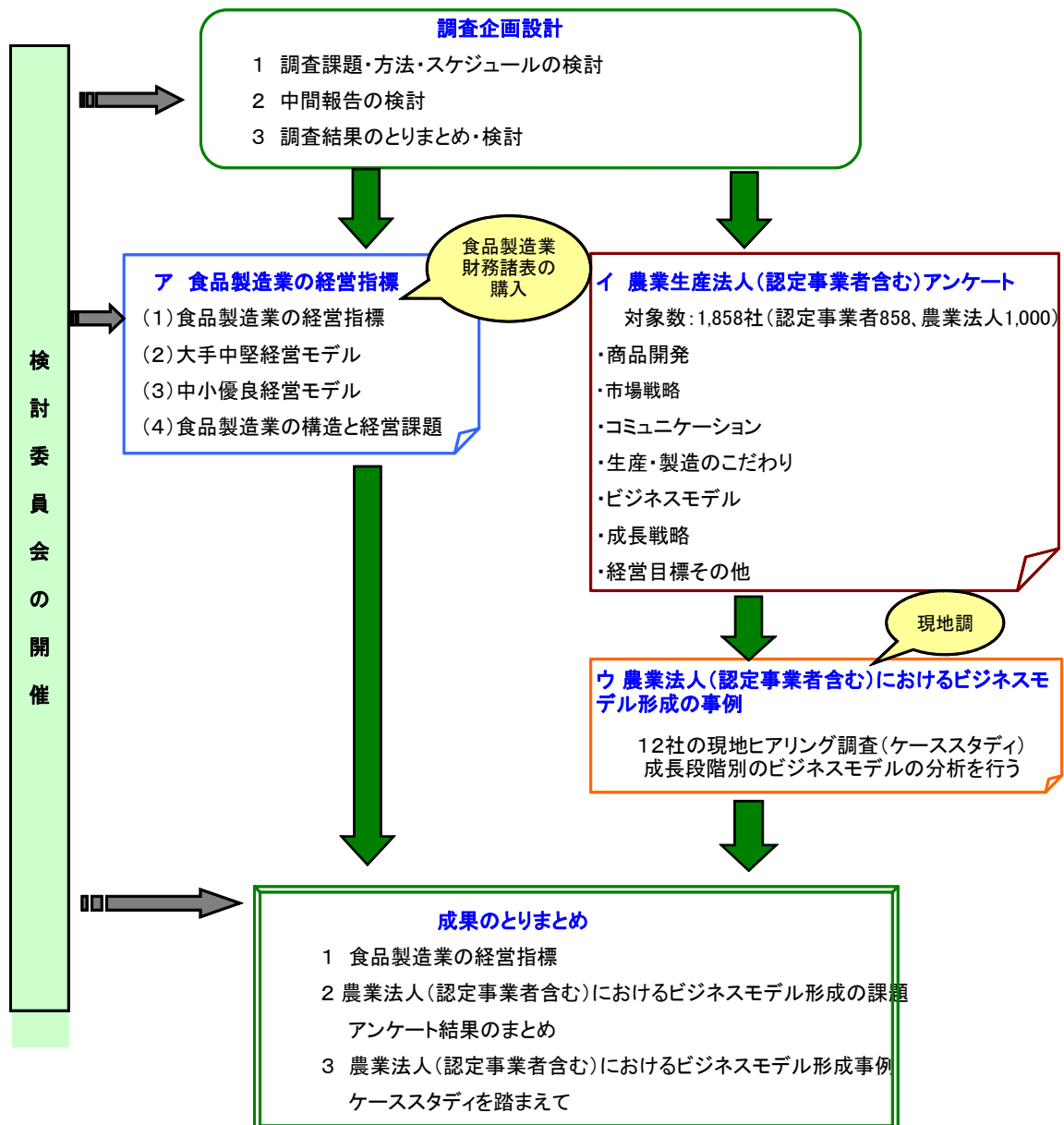
(敬称略 五十音順) ○は座長

事務局

社団法人食品需給研究センター

- 関根 隆夫 (常務理事)  
小野 一弘 (主任研究員)  
小林 伸吉 (研究員)  
江端 一成 (研究員)

図1 調査のフロー



## 第1章 6次産業化ビジネスモデル構築の課題 -総括-

## 1 ビジネスモデルの類型

(1) 6次産業化<sup>注1</sup>取組におけるビジネスモデルとは何か

農業生産法人（認定事業者含む）の事業展開についてみると、農業を基盤として、販売業務、食品加工が主体となっており、以下、飲食店・レストラン、観光事業となっている。販売業務は、直接販売（消費者、需要者、卸売業者への販売）と直売店の業務に分けられる。

このようにみると、6次産業化の事業は、販売、直売店、加工、レストランの大きく4つの業種に分けられ、農業をベースとして、これらを選択し、組み合わせて事業を展開しているといえる。

表1-1 認定事業者・農業生産法人の基幹作目別にみた事業展開

	回答数	販売業務 (直販、集荷品販売 含む)	食品加工	飲食店・レ ストラン	観光事業	バイオマ ス事業	旅館・民 宿	その他
	社	%	%	%	%	%	%	%
計	595	72.1	74.8	18.8	13.9	1.7	2.7	7.7
稲作・麦作	180	76.7	67.2	13.3	7.8	0.6	2.8	6.7
野菜	156	65.4	72.4	15.4	14.7	1.9	1.9	8.3
果樹	88	77.3	85.2	19.3	30.7	1.1	0.0	3.4
畜産	91	68.1	82.4	38.5	12.1	1.1	5.5	4.4
その他	80	73.8	76.3	15.0	10.0	5.0	3.8	17.5

## □ 6次産業化取組におけるビジネスモデルとは

農業生産法人・認定事業者が営む経済活動において「儲けを生み出すビジネスのしくみ」のことである。

消費者や販売先に対して、どのような価値を提供するのか、そのために、経営資源をどのように組み合わせて、どのような流通経路と価格体系で、提供するか。これら儲けを生み出すしくみがビジネスモデルである。

なお、ビジネスモデルの要素は、消費者、販売先、価値・品質水準、経営資源（地域食材・人材・技術・資金）である。

注1：6次産業化とは、農林漁業者が生産した農林水産物を活かし、販売、加工、レストラン、観光、バイオマスなど第二次産業・第三次産業などの経済活動に取り組むこと。

## (2) ビジネスモデルの種類

農業生産法人や認定事業者のビジネスモデルは、農業をベースとした販売、直売店、加工、レストランの事業展開類型として、Ⅰ地域コミュニティ型、Ⅱサプライチェーン型、Ⅲ地域コミュニティ型+サプライチェーン型の大きく3つに分けられる。

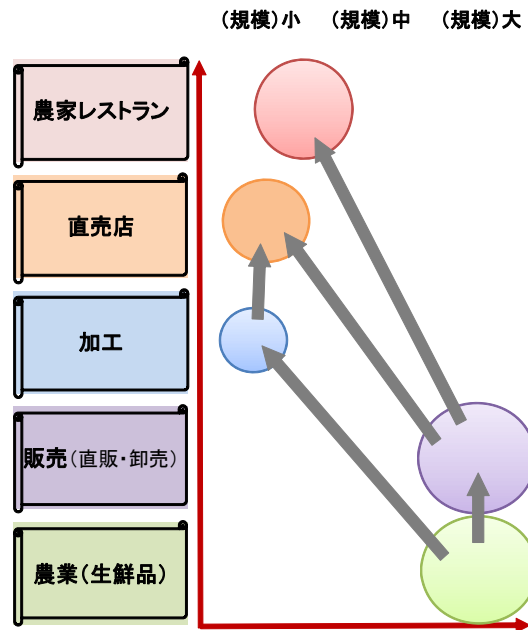
### Ⅰ 地域コミュニティ型（「自己完結型」「垂直統合型」のビジネスモデル）

地域コミュニティ型は、農業生産力を活かし、販売、加工、直売店、レストランなどの事業を自己完結型で、主に地域市場を対象として展開する経営モデルである。

これらの経営では、農業部門と生鮮品の直接販売部門の売上構成比が高く、加工、直売店、レストランの売上規模は比較的小さい。また、直売店やレストランはコミュニティの場として位置づけて、収益性は重視していないケースもみられる。

経営の発展に伴い、例えば、農業生産や加工の規模が拡大していくなかで、「Ⅲ 地域コミュニティ型+サプライチェーン型」のビジネスモデルへの移行も想定される。

図1-1 地域コミュニティ型（「自己完結型」「垂直統合型」のビジネスモデル）



### Ⅱ サプライチェーン型（「他社・他農家との連携」「水平分業型」のビジネスモデル）

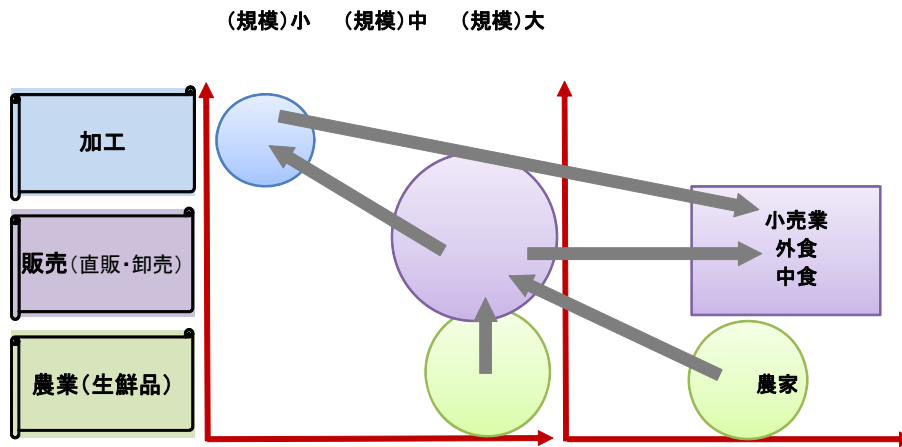
サプライチェーン型は、農業生産力を活かし、販売、加工、直売店、レストランなどの事業を他農家・食品卸、食品メーカー、生協、食品スーパー、百貨店、外食チェーンなどと連携を強化し、都市部の市場を対象として展開する経営モデルである。

これらの経営では、農業部門と直接販売（他農家からの生鮮品の集荷含む）の売上規模が比較的大きい。対象とする市場は地域より、大都市部の割合が高い。

経営の発展に伴い、加工部門の規模が大きい法人では雇用も多数抱えており、経営体は中小企業そのものとなっている。また、大都市部の需要者との連携では、商品づくり、

販売促進などに取り組み、製販同盟的な関係により、バリューチェーンを形成しているケースもみられる。

図1-2 サプライチェーン型（「他社・他農家との連携」「水平分業型」のビジネスモデル）



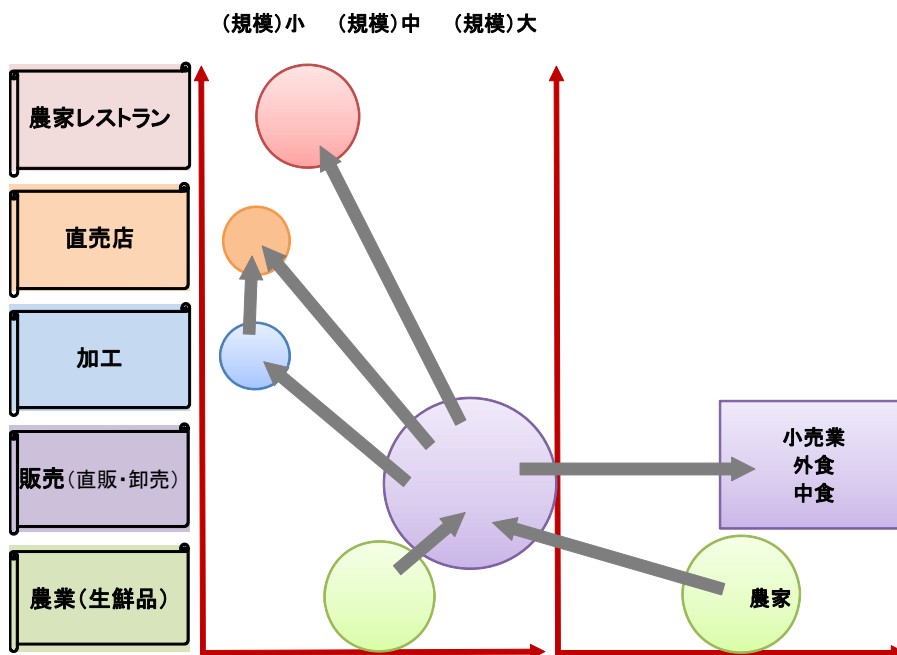
### Ⅲ 地域コミュニティ型+サプライチェーン型

地域コミュニティ型とサプライチェーン型の複合的なビジネスモデルである。

地域コミュニティ型では、経営発展に伴い、例えば、他農家との連携拡大により、生鮮品の集荷量が増加し、大都市部の需要者への売上高が拡大する。また、加工品の大都市部の需要者への販売規模が拡大するなど、サプライチェーン型のビジネスモデルが付加される。

サプライチェーン型では、経営の安定成長に伴い、雇用の確保や地域活性化への貢献をめざし、直売店やレストランに参入するケースもみられる。

図1-3 地域コミュニティ型+サプライチェーン型



### (3) 基幹作目別にみたビジネスモデルの事例

#### □ 稲作

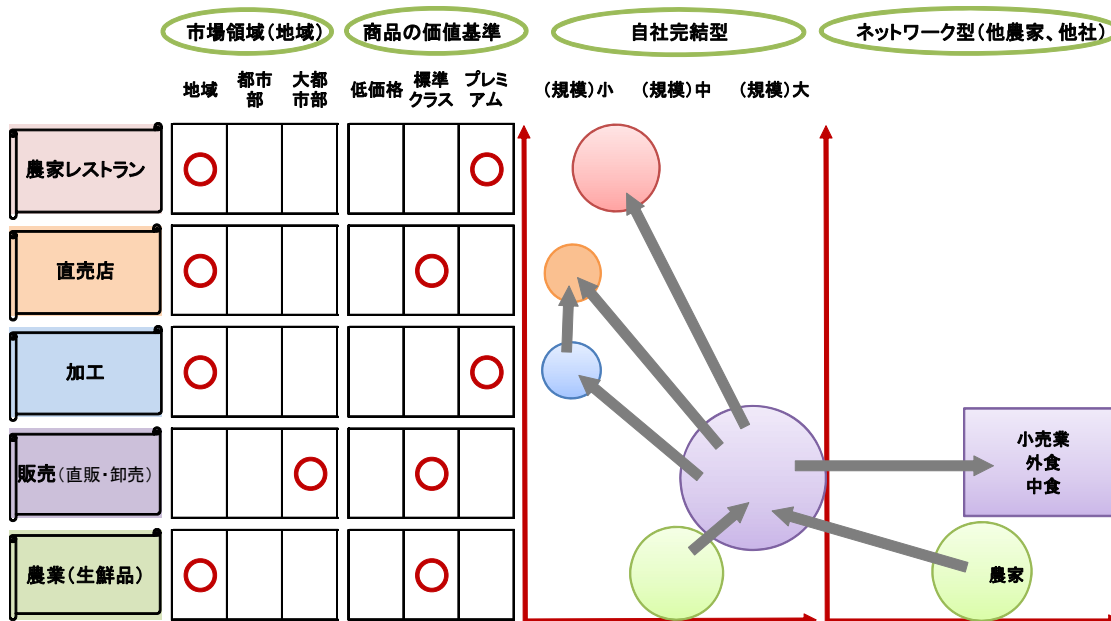
稲作を基盤とする農業生産法人は、作付面積によりビジネスモデルが異なる。

大規模経営では、自社で消費者や需要者への直接販売のチャンネルを構築しているケースが多くみられる。大都市部の大口需要者との安定取引関係を構築しているケースでは、他の農家のコメを集荷し、供給力を高め、卸売として機能している。このような経営では、農業生産部門及び販売部門の売上構成比が高く、プロフィットゾーンとして機能し、経営基盤の確立に寄与している。

これらの経営を基盤として、加工や直売店、レストランへの参入がある。加工はコメなど自社農場産の原料を使用した米加工品、野菜加工品である。直売店は、自社農場や近隣の農家で生産された生鮮品、加工品を品揃えが中心となっている。これらの加工や直売店、レストランは、まだ、本格的な事業としてビジネスモデルを構築している農業生産法人は少ない現状にある。

図1-4 稲作を基盤としたビジネスモデルの事例

#### 稲作を基盤としたビジネスモデルの展開類型



#### □ 青果

青果を基盤とする農業生産法人は、品目及び作付面積により、また、土地利用型と施設型ではビジネスモデルが異なる。

野菜など生鮮品を大都市部の消費者や需要者へ直接販売のチャンネルを構築しているケースでは、他の農家の野菜を集荷し、供給力を高め、卸売として機能している。

一方、加工部門を事業の中核として取り組んでいる法人もみられる。自社農場や近隣の農家で生産された野菜を原料として活用し、冷凍野菜、カット野菜、漬物、その他加

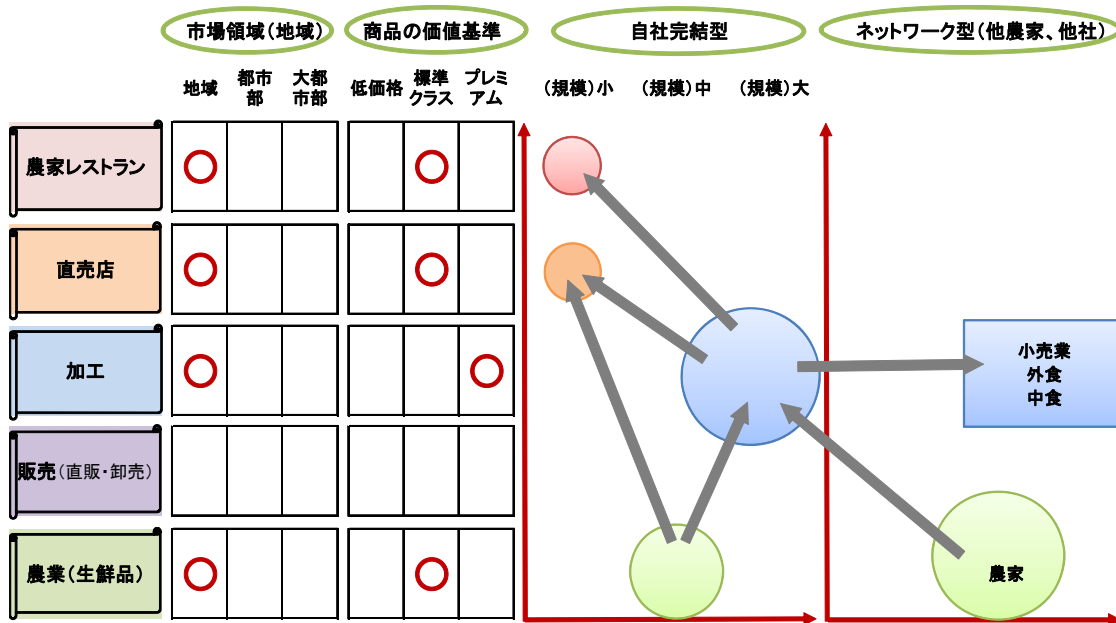
工品、野菜果汁などでこれらの経営は雇用を抱え、既に食品製造業として存在している。

また、果樹園の大規模経営では、消費者や需要者への直接販売のチャネルを整備し、これらの農業部門及び販売部門で全体の売上構成比の高いビジネスモデルを築いているケースもみられる。

これらの経営を基盤として、直売店、レストランへの参入がある。直売店は、自社農場や近隣の農家で生産された生鮮品、加工品が品揃えの中心となっている。これらの直売店、レストランは、まだ、本格的な収益事業として位置づけられていない現状にある。

図1-5 青果を基盤としたビジネスモデルの事例

青果を基盤としたビジネスモデルの展開類型



□ 畜産

畜産を基盤とする農業生産法人は、一般的に経営規模が大きいことから、自社農場で生産した生乳、牛肉、豚肉、鶏肉などを自らすべて消費者や需要者に直接販売するビジネスモデルは少ない。

酪農は、生乳の流通が共販体制により供給されるが、自社牧場の一部の生乳を活用し、乳製品（チーズ、ヨーグルト、バター、アイスクリーム、飲用牛乳）などの製造販売、また、ジェラート店の出店などの取組がみられる。

肉牛経営では、肥育、と畜、部分肉製造、精肉加工、小売という流通工程があり、牛肉は価格弾力性が大きいことを踏まえると、大規模な自社農場産の牛肉を自ら直接販売する経営モデルは難しい。

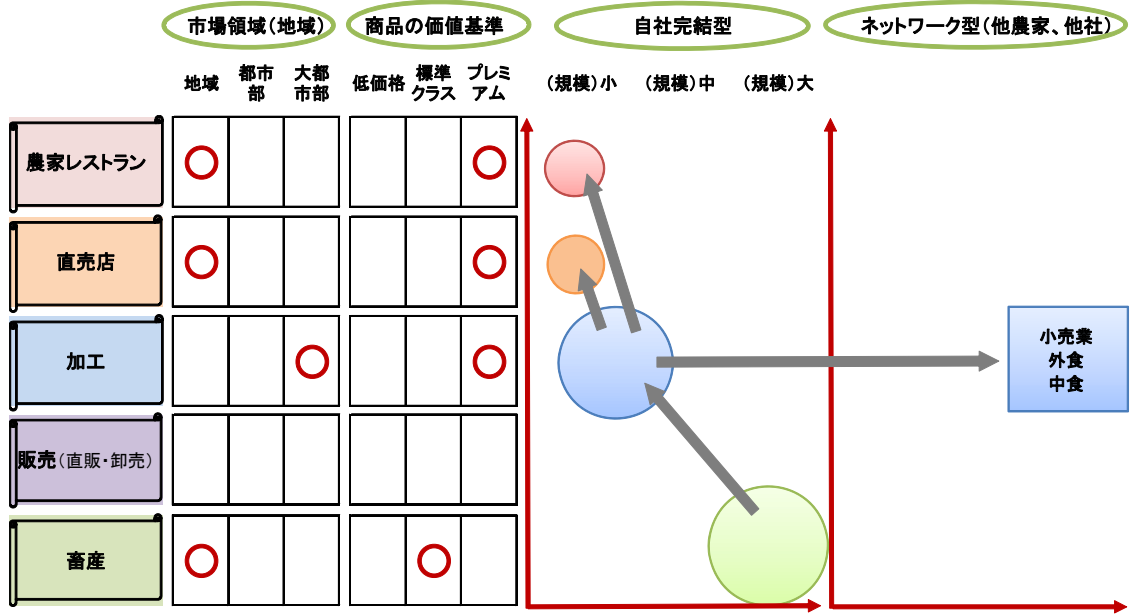
養豚経営も、同様な流通工程を経るが、ハム・ソーセージや惣菜などの加工、精肉販売、レストランなど2次産業・3次産業などへ参入する法人は比較的多くみられる。

畜産は、基本的には農場部門の売上構成比を高め、プロフィットゾーンを築き、これらの経営を基盤として、加工、直売店、レストランへの参入が可能である。具体的な品

目は、乳製品（チーズ、ヨーグルト、バター、アイスクリーム、飲用牛乳）、ジェラート、ハム・ソーセージ、惣菜、精肉などである。

図1-6 畜産を基盤としたビジネスモデルの事例

畜産を基盤としたビジネスモデルの展開類型





## 2 ビジネスモデル構築の課題

### (1) 経営発展段階と中核事業の選択・組合せ

6次産業化の中核事業は、農業をベースとして、販売、直売店、加工、レストランの大きく4つの業種に分けられ、これらを選択し、組み合わせて事業を展開していることは既にみてきたとおりである。

経営発展段階を農業、生成期、成長前期、成長後期、安定成長期の5つに分けると、生成期が半数を超えていることがわかる。

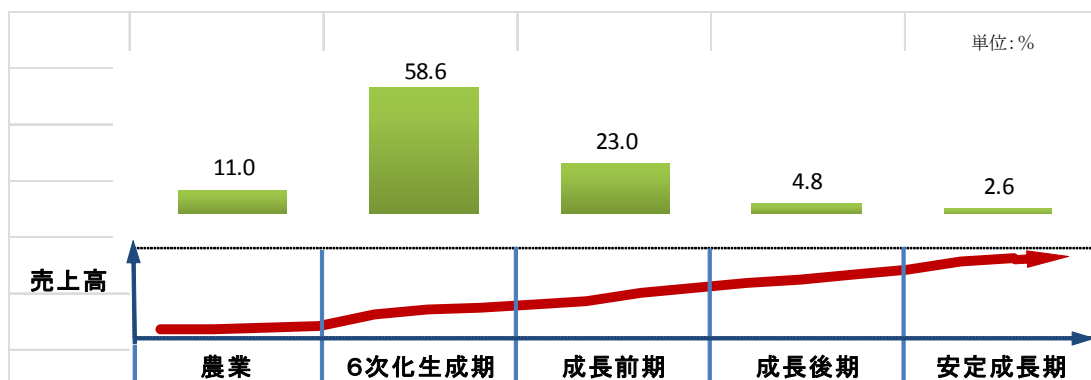
**生成期**の特徴としては、農業生産法人を設立し、販売業務、加工、直売店、レストランなどの事業構想・事業計画が立案される。具体的には自社農場で生産した生鮮品を自ら直接、消費者、需要者、卸売業者への販売をめざすことから始めるケースもみられる。この段階では農業部門の売上高構成比が圧倒的に高い。

**成長前期**には、近隣農家の生鮮品を集荷し、供給ロットを拡大することで需要者などと安定取引関係をめざし、卸売業として機能する法人もみられる。また、自社農場で生産した農産物を活用した加工への取組も開始される段階である。この段階では農業部門の売上高構成比が全体の半数以上を占める。なお、成長前期から成長後期にかけては、事業規模の一段の成長をめざし、施設設備の導入など資金需要も大きくなる。

**成長後期**には、農業部門以外の販売業務、あるいは加工などが中核事業として売上高を拡大し、農業部門の売上高を超えるケースもみられる。販売業務や加工では雇用も多く抱え、人材育成や経営マネジメントが課題となる。また、販売先の需要者との連携により、商品開発や販売促進などが強化され、ひとつのビジネスモデルが形成されていく。販売業務や加工部門が拡大するに伴い、資金需要の拡大、また、農産物原料の調達拡大のため、農業部門の拡充強化、あるいは、近隣生産者からの調達拡大が進む。

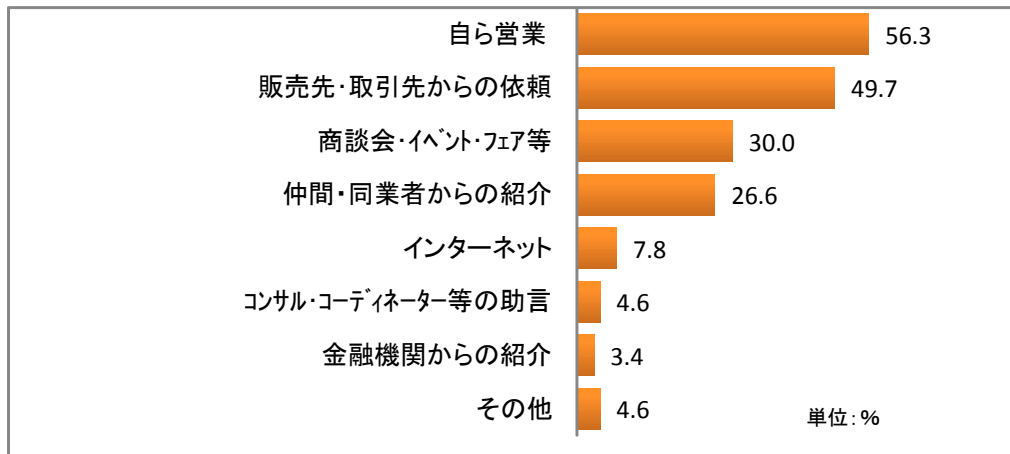
**安定成長期**には、ある程度の経営規模が達成され、雇用も多数抱え、経営体は中小企業そのものである。販売業務や加工など中核となる事業の売上高の構成比が高くなる。また、原料調達や直売店、レストラン事業を通じて、地域経済への貢献も高まる。販売業務や加工はサプライチェーンとしての競争力を強化し、ビジネスモデルの安定が課題となる。

図1-7 農業生産法人・認定事業者における経営発展段階



流通チャネルの確立、つまり、販路を開拓し、売上拡大を図ることが、6次産業化の重要課題となっているが、農業生産法人・認定事業者において、このようなビジネスモデルについて、特に販路開拓をどのように築いてきたかについては、「自ら営業」及び「販売先・取引先からの依頼」が圧倒的に多い。次いで「商談会・イベントフェア」、「仲間・同業者からの紹介」の順で、「コンサルタント・コーディネーター等の助言」はきわめて少ない。

図1-8 販路開拓及び売上拡大のきっかけ・理由



注: 複数回答

図1-9 ビジネスモデルの領域と特徴

<ビジネスモデルの特徴>

取組 業種	主要事業			市場領域(地域)			商品の価値基準			発展段階または規模		
	地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)			
○ 農家レストラン	○					○	○	→				
○ 直売店	○				○			○	→			
○ 加工	○					○		○	→			
○ 販売(直販・卸売)			○		○		○	→				
○ 農業(生鮮品)	○				○			○	→			

注: 販売は直売店以外の卸売業、スーパー、専門店など

(2) 参入する食料品のカテゴリーと競争構造

農林漁業者が販売、加工、直売店、レストランなど2次産業・3次産業へ新たに参入するためには、まず、自社農場で生産した農産物や地域資源、また、得意分野を活かし、事業を選択し、組み合わせて展開することになる。

生鮮品や加工品は、まず、どのような価値をどのような属性の消費者に提案するか、絞り込む必要がある。

次に、食料品のカテゴリーによって競争構造が異なることを理解し、参入する必要がある。例えば、生鮮食料品、ギフト、生菓子は、それぞれ流通チャネルや市場の競争構造が大きく異なる。生鮮食料品は、まず、産地間の競争上優位にすることが至上命題となっている。ギフトは品目により違いはあるものの、一般論として、小売業の業種・業態が多様であり、商品づくり、デザイン、販売促進など高度な技術がもとめられる。生菓子も同様に難易度が高い品目である。このように参入する市場により、競争状況が異なり、参入の難易度が異なることに留意する必要がある。

図1-10 商品の価値と開発コンセプト事例

どのような価値を提案するか

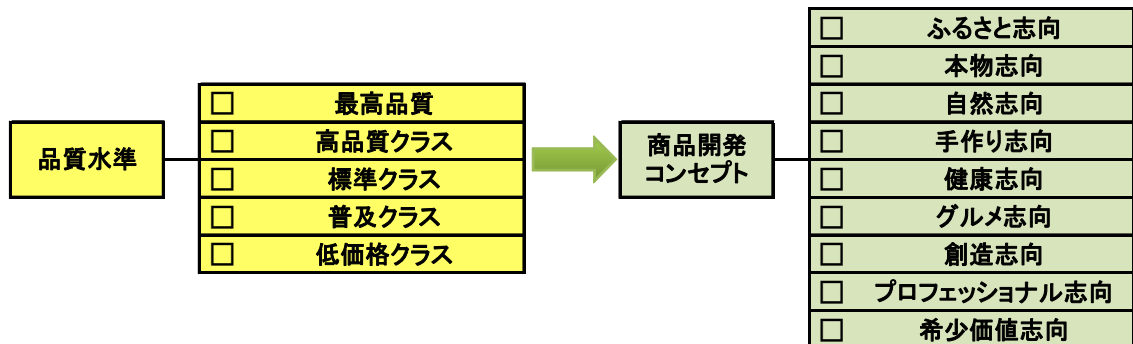
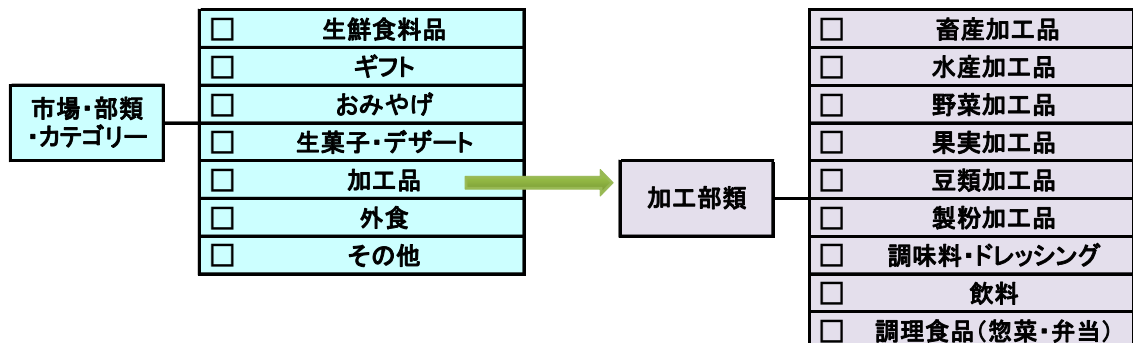


図1-11 食料品の部類・カテゴリー

食料品のカテゴリー



(3) 流通チャネルと立地環境

農業生産法人・認定事業者のビジネスモデルは、農業生産をベースに販売業務（直販・卸売）、加工、直売店、レストランで、これら事業を展開する立地環境により、市場の競争相手・競争構造、また、消費者の属性（年齢階層、所得、職業、ライフスタイルなど）は大きく異なる。これらを踏まえ、参入しようとする市場の立地環境、チャンネルを決定する必要がある。

なお、食品製造業販売額は 28.7 兆円（平成 22 年）、食品卸売業販売額は 47.2 兆円（平成 24 年）、農畜産物・水産物卸売業販売額は 30.8 兆円（同）、飲食料品小売業販売額は 43.0 兆円（同）、外食産業市場規模は 23.0 兆円（平成 23 年）である。これら既存の 2 次産業・3 次産業に参入するためには、まず、市場の競争構造や特徴をみきわめる必要がある。

図1-12 流通チャンネルと立地環境

**どのような立地環境で販売するか**

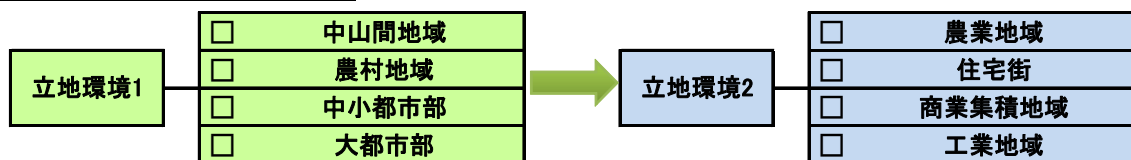
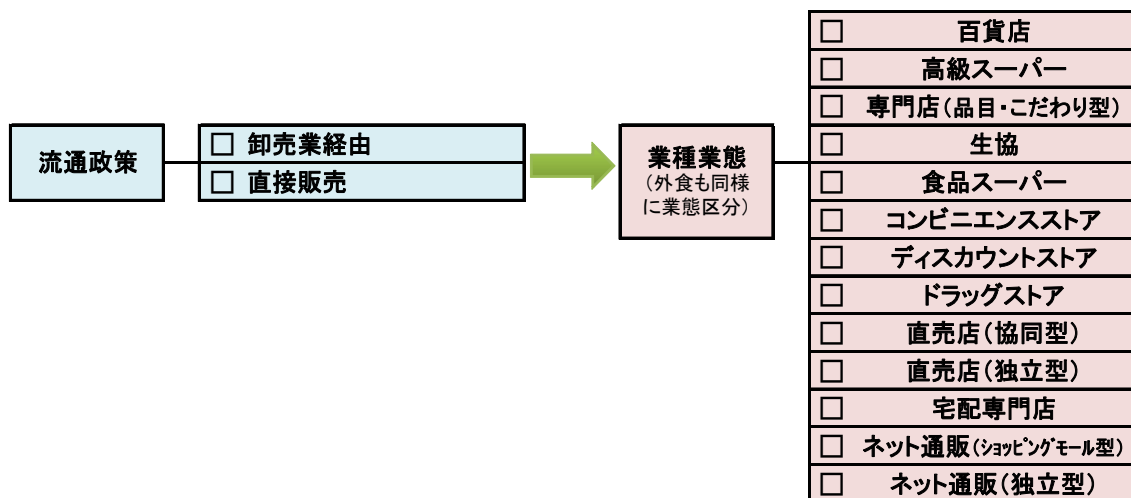


図1-13 流通チャンネル

**どのようなチャンネルで、どのような市場に参入するか**



**(4) 収益性の高いビジネスモデル構築の課題**

農業生産法人・認定事業者が営む経済活動において、いかにして「儲けを生み出すビジネスのしくみ」を築いていくか。先進事例のケーススタディから考察すると、まず、農業部門の経営の安定基盤の存在なしには、2次産業・3次産業の事業展開は難しい。農業部門の経営安定の上で、販売業務、加工、直売店、レストランなどの事業に本格的に参入するケースがみられる。そして、儲けを生み出すしくみを築くためには、供給力、商品力、安全安心の取組が重要となっている。

### □ 供給力

生鮮品や加工品の販路開拓において、ある程度の供給ロットがあってはじめて需要者との取引関係を築くことができるといえる。ただし、希少価値の最高級品はその限りではない。農業生産法人では、ある程度の供給ロットを確保することで、需要者との交渉力を優位にしている。また、供給ロットを確保するために近隣生産者の農産物の集荷量を拡大させている。

### □ 商品力

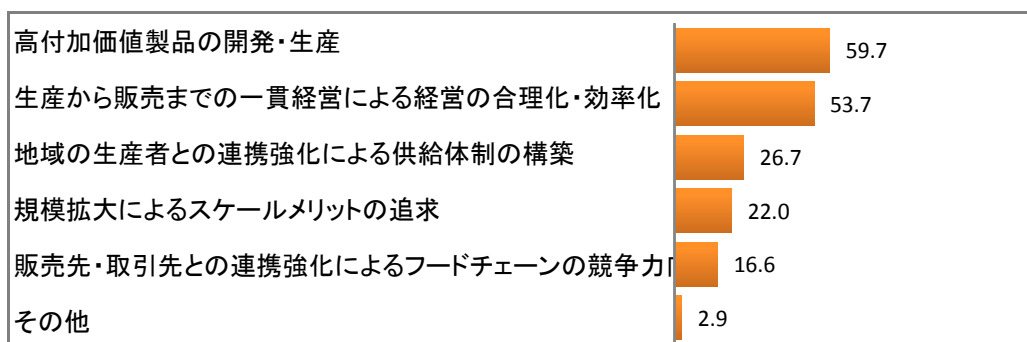
供給力と同時に商品力がなければ「儲けを生み出すビジネスのしくみ」を築くことができない。生鮮品及び加工品は、品質水準の高さや製品差別化を図ることで、販路を開拓し、市場競争力を優位にすることができる。品質水準が高く、製品差別化が認知されるケースでは、規模や供給力に左右されないビジネスモデルを築くことも可能である。

### □ 安全安心の取組

近年、食品事故や偽装問題を背景に、食料品の流通においては安全安心の取組が不可欠となっている。第三者認証の取得できるシステムは、JAS、GAP、農場 HACCP、HACCP、SQF、ISO、トレーサビリティシステムなどであり、このような取組は競争力や交渉力の向上に寄与するものである。

農業生産法人・認定事業者によれば、ビジネスモデルを確立するために重要な要件は、「高付加価値製品の開発・生産」、「生産から販売までの一環経営による経営の合理化・効率化」が上位 2 つとなっている。高付加価値製品を開発し、生産から販売までの垂直統合型のビジネスモデルを志向していることがうかがえる。

図1-14 ビジネスモデルを確立に重要な要件



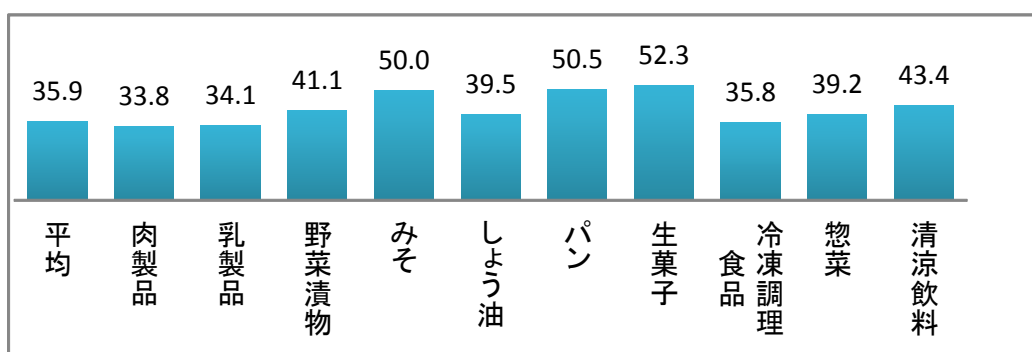
注:複数回答

### 3 ビジネスモデル構築における経営指標

#### (1) 付加価値

「儲けを生み出すビジネスのしくみ」をみる指標のひとつに売上高に対する付加価値率がある。食品製造業の業種別にみた加価値率は、漬物、パン、生菓子などは労働集約的な業種であり、付加価値率が高い。一方、設備投資の大きい資本集約的な製造業では付加価値率が低い傾向にある。6次産業化の加工における付加価値率は、一般的に労働集約的な製造品目が想定されることから、その割合の高さが収益力をみる指標である。

図1-15 食品製造業の付加価値率



資料:経済産業省「平成22年工業統計」より作成

**付加価値とは、認定事業者が経済活動を通じて新たに生み出した価値のこと**

定量的な指標としてとらえることが重要

#### 付加価値の求め方

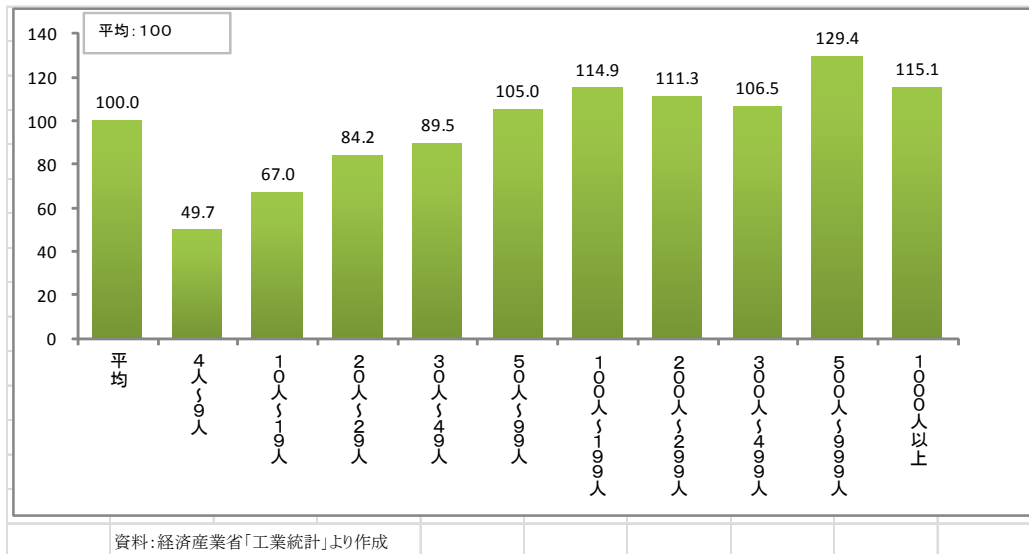
付加価値額 = 経常利益 + 人件費 + 金融費用 + 租税公課 + 減価償却費 (加算法)

付加価値額 = 生産高(売上高) - (直接材料費 + 買入部品費 + 外注加工費 + 補助材料費) (控除法)

#### (2) 労働生産性

農業生産法人・認定事業者が販売業務、加工、レストランなどの事業に参入する場合、労働生産性を高めていくことがビジネスモデル構築の鍵となる。食品製造業の従業員規模別の労働生産性についてみると、「4～9人」に対して、「20～29人」は7割上昇、「50～99人」は2倍ほど生産性が高まっている。このように一般的には従業員規模が大きくなるほど労働生産性は高くなっている。つまり、規模の利益を生みやすいのである。

図1-16 食品製造業の労働生産性



資料:経済産業省「平成22年工業統計」より作成

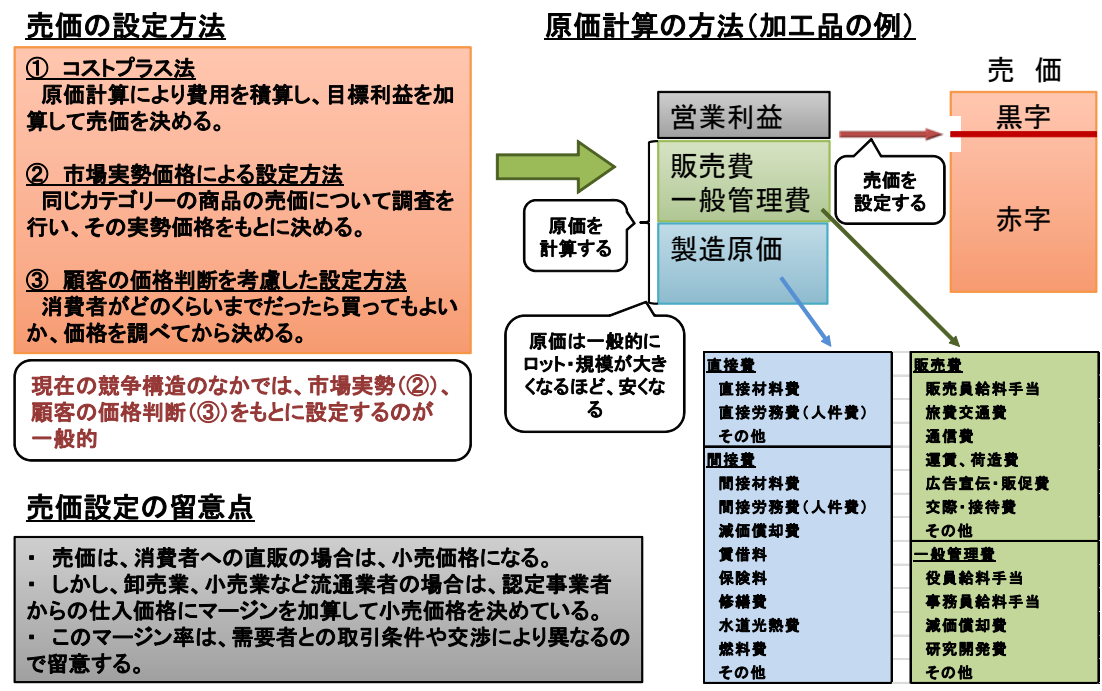
労働生産性とは、生産性分析の一指標であり、従業員一人当りの付加価値額を示す指標である。

付加価値額÷従業員数×100 資料:「中小企業の財務諸表(中小企業庁編)」等より

### (3) 製造コストと売価設定

ビジネスモデルを構築するにあたり、まず、自ら生産した生鮮品や加工品の原価コストを把握する必要がある。そして、競合する品目の市場価格を調査分析し、売価を設定する。この売価設定は、原価計算、顧客(消費者・需要者)の価格判断、商品力、ブランド価値などを検討し、決めることが重要である。

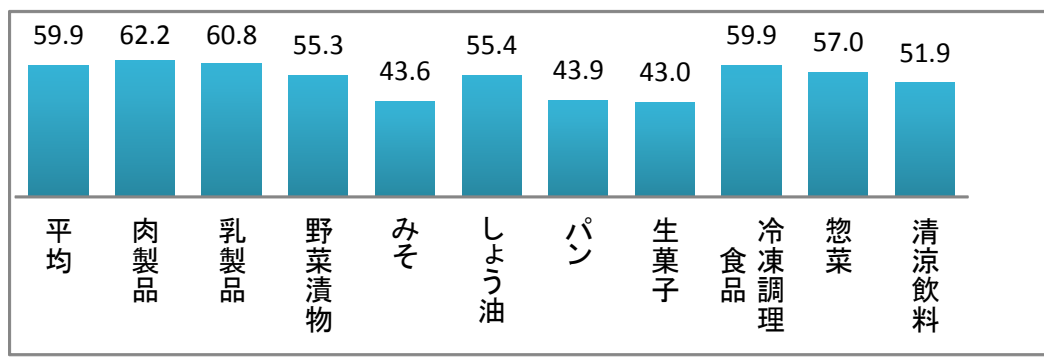
図1-17 販売価格の設定と原価計算



□ 原材料費率

売上高に占める原材料費の割合は、食品製造業平均では約 60 %である。業種・品目により大きく異なることがわかる。特に労働集約的な業種である、みそ、パン、生菓子は低い傾向となっている。

図1-18 食品製造業の原材料費率



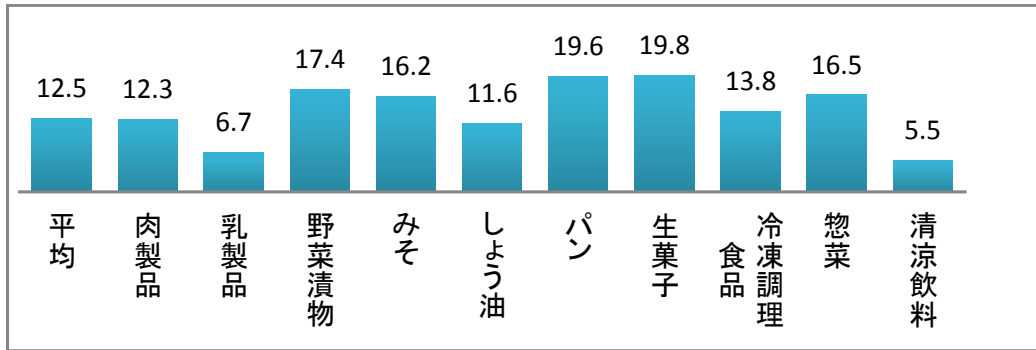
資料:経済産業省「平成22年工業統計」より作成

□ 人件費率

売上高に占める人件費の割合は、食品製造業平均では 12.5 %である。業種・品目により大きく異なることがわかる。特に労働集約的な業種である、漬物、みそ、パン、生菓子、惣菜は高い傾向となっている。



図1-19 食品製造業の人件費率



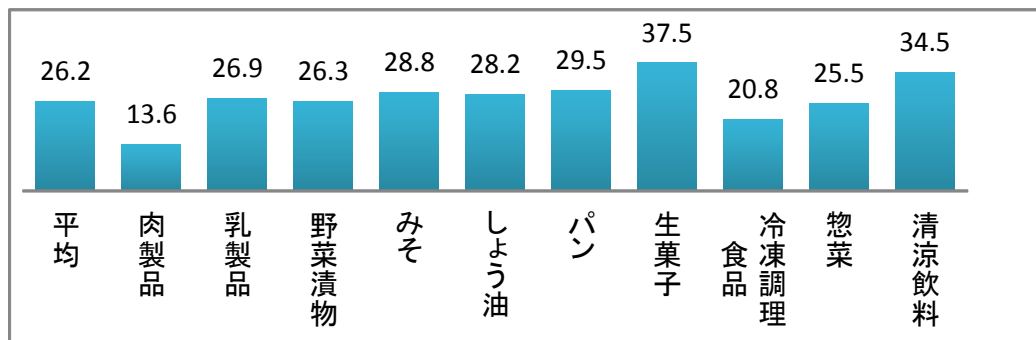
資料:経済産業省「平成22年工業統計」より作成

#### (4) 収益性

##### □ 売上高総利益率

売上高に占める売上総利益（粗利益）の割合は、食品製造業平均では26.2%である。業種・品目により大きく異なることがわかる。特に労働集約的な付加価値率の高い業種は高い傾向にあるものの、業界の競争状況により異なる。

図1-20 食品製造業の売上高総利益率



資料:「食品企業財務動向調査」

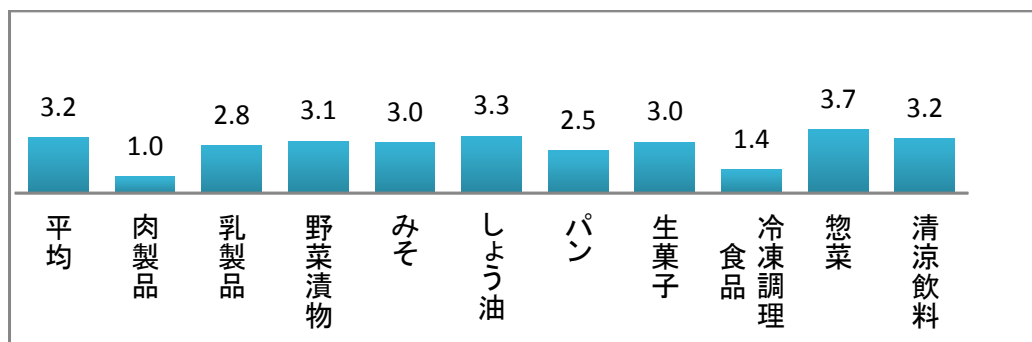
売上高総利益とは、売上高に対する売上高総利益の割合で粗利益のことである。儲ける力や付加価値の高さを示す指標である。

売上高総利益率＝売上総利益÷売上高×100 資料:「中小企業の財務諸表（中小企業庁編）」等より

##### □ 売上高営業利益率

売上高に占める営業利益の割合は、食品製造業平均では3.2%である。業種・品目により大きく異なることがわかる。特に業界の競争状況の影響を受けやすい。

図1-21 食品製造業の売上高営業利益率



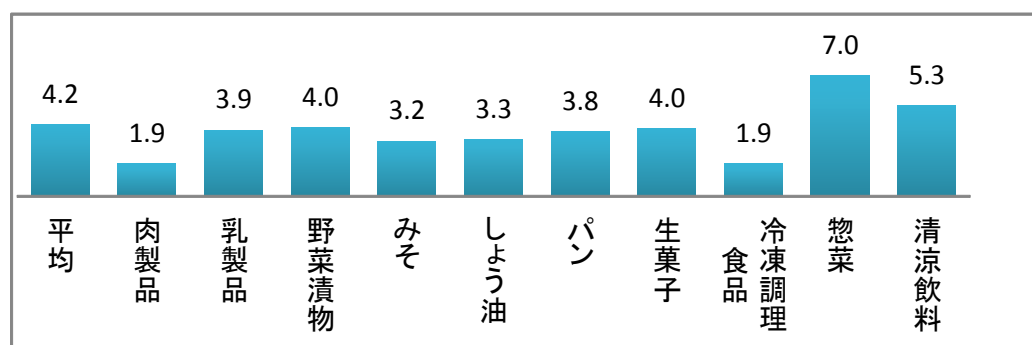
資料:「食品企業財務動向調査」

売上高営業利益率=営業利益÷売上高×100 資料:「中小企業の財務諸表(中小企業庁編)」等より

## □ 総資本営業利益率

総資本のうち、企業が本来の目的である経済活動に使用している投下資本が、どれだけ効率活用され営業利益を上げたかを示す指標である。食品製造業平均では 4.2 %である。業種・品目により大きく異なることがわかる。

図1-22 食品製造業の総資本営業利益率



資料:「食品企業財務動向調査」

総資本のうち、企業が本来の目的である事業活動に使用している投下資本が、事業活動によってどれだけ効率活用され営業利益を上げたかを示す指標である。

総資本営業利益率=営業利益÷(総資本-建設仮勘定-投資等-繰延資産)×100

資料:「中小企業の財務諸表(中小企業庁編)」等より

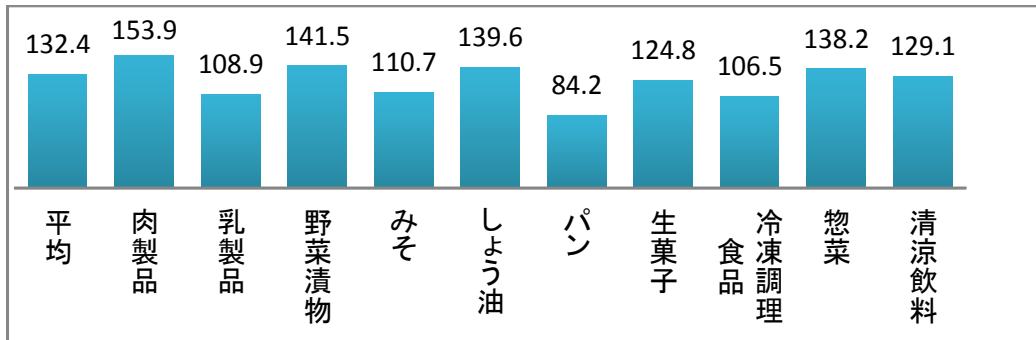
## (5) 安全性

### □ 流動比率

流動資産が流動負債を上回っている度合いを比率で示すことで、短期的な支払能力をみることができる。その値が大きいほど安定性が高い。食品製造業平均では 132.4 %で

ある。業種・品目により大きく異なることがわかる。

図1-23 食品製造業の流動比率



資料:「食品企業財務動向調査」

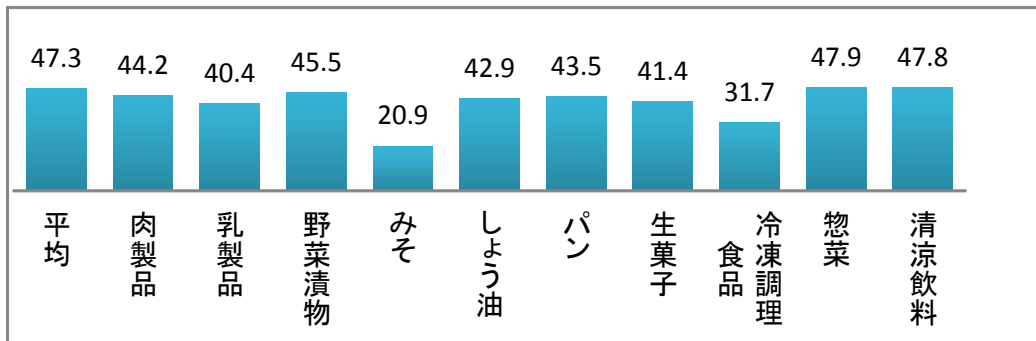
短期的な負債を支払う資金がどれくらいあるかを示す指標である。

流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債 × 100 資料:「中小企業の財務諸表 (中小企業庁編)」等より

#### □ 自己資本比率

総資産に対する資本の大きさを示すことで、負債に対する余裕度を示す経営指標であり、その値が大きいほど安定性が高い。食品製造業平均では 47.3 % である。業種・品目により大きく異なることがわかる。

図1-24 自己資本比率



資料:「食品企業財務動向調査」

総資本のうち、自己資本の占める割合がどの程度あるかを示し、資本構成から企業の安全性をみる指標である。

自己資本比率 = 自己資本 ÷ 総資本 × 100 資料:「中小企業の財務諸表 (中小企業庁編)」等より



## 6次産業化におけるビジネスモデルの革新性と人材育成

中央大学 木立真直

## 1 6次化のコア的経営資源としての経営者能力

近年、注目される6次産業化は、農業者をはじめとする多様な主体が独自の戦略を採用しながら進展していることから、単線的なビジネスモデルとして捉えられるものではない。本調査事業を通じて、筆者は限られたケーススタディに参加したにすぎないが、ここでは、農業者サイドからの6次化の経営戦略・ビジネスモデルの特徴、そして、そこから見える革新的ビジネスモデルを構築していく上での課題について、あくまで試論的に述べたい。

農業者による6次化のビジネスモデルを検討する場合、本来、その経営を取り巻く外部環境要因と、経営体が内部にもつ個別的な経営資源の両面から考察することが必要である。ビジネスモデルの革新性は、その両面から強く規定されるものだからである。たとえば、農業サイドからの6次化の先進事例には、家業である農業経営を継承し、農業関連部門への進出を行ってきたケースと、非農業部門からの新規就農でスタートし同様の取り組みを進めてきたケースとがある。

前者では、経営者が生来、備えていたであろう経営者としての高い資質・能力に加え、商工会等との交流や一般経営者向けのセミナーへの参加などを通して、農業以外の分野での戦略や知見を精力的に「学習」する姿勢が窺える。とくに財務分析力は重要であったと考えられる。また、後者の場合には、より直接的に、自らがかつて従事した他部門での経験やノウハウを農業経営に移転することで、従来型の農業の発想とは異なる経営革新が目指されてきた。6次化の経営革新には、こうした非農業部門での知見やノウハウが幅広く活用されているとあってよい。

だが、いずれの場合においても、自然力に依存する農業の独自性が軽視されているわけではないとの印象がある。一次産業である農業生産部門を経営の内部に抱えるかぎり、非農業分野での経営戦略やビジネスモデルを単純かつ直接的に適用するだけでは、持続的・長期的な成功には結びつかないからである。

端的な例を挙げよう。大雨が降っても、会議を優先する人は失格であり、圃場管理を優先し、会議は欠席するのが真の農業ビジネスマンだ、とのある経営者の発言は印象的である。また、農業経営にマーケット・インの発想を持ち込むことの重要性が強調される。そのとおりなのだが、反面、農業関連ビジネスは、農業生産の季節性や変動性から、マーケット・インの発想だけでは上手く回るわけではない。マーケット・インとプロダクト・アウトとのバランスを採ることこそが肝心なのである。

## 2 加工事業の展開とマーケティング

6次化の取り組みでもっとも一般的なのは、2次部門である加工事業への進出である。農業生産の延長上に位置づけられる、いわば「ものづくり」の部門であり、「手作り」などの比較的小規模な設備で始められる事情も影響している。加工事業について主にマーケティング戦略の面から、およそ次のような点が指摘できる。

商品政策の基本コンセプトとして、「本物」や「高付加価値」、「健康」、「地域産品」などを掲げ、商品開発が継続的に取り組まれている。ほとんどの経営において、加工品の商品力に対しては自ら高い評価を与えている。地元の大学や行政との共同開発や連携もみられる。調理食品の分野を含めると、オーナーシェフや管理栄養士など料理の専門化とのコラボレーションも有効であろう。加工原料は、すべて自ら生産する場合もあれば、自社生産分に加えて地域で生産される農産物を利用する場合もある。いずれも、土づくりあるいは家畜の健康から、農産物本来のおいしさが生まれる、という考えが強く意識されている。このスタンスが加工品においても商品の「こだわり」の出発点となり、ブランド化の源泉となっている。

新商品開発にあたっては、地域に供給力がある農産物を積極的に利活用するという観点と、ユーザーや顧客の潜在的ニーズを先取りするという観点の両方が求められる。潜在的ニーズへの対応の例を挙げよう。ケーキ類の菓子業界では利便性の高いイチゴの粉末加工品への潜在的なニーズはあるが、高価格がネックとなる。ただし、ホテルや結婚式場などに納品する業者であれば、価格条件のハードルは低下する可能性がある。こうしたSTP (Segmentation, Targeting, Positioning) 戦略の視点に立って、需要者のニーズと品質（商品開発）や価格条件（価格戦略）の擦り合わせが地道な営業活動を通じて追求されている。

他方、地域の生産力の観点からは、原料調達において、変化する販売動向に見合った品質と数量の双方での安定確保のための仕組みづくりが不可欠となる。品目や地域により大きく事情は異なるものの、商品力とブランド力がある場合には、販路があっても原料面から注文に対応できないケースがある。域内調達の拡大にあたり、自らの強みである商品力とブランド価値を維持していくためにも、原料の品質管理とトレーサビリティ確保は必要条件なのであり、これを実現するための原料供給者との密接な連携関係の構築が求められる。

加工品製造は、自社で行う場合（Make・内部化）と外部に委託する場合（Buy・外部化）がある。加工施設整備に大規模な投資が必要な場合には、リスク負担を避けるために外部化が選択されるであろう。製造委託にあたっては、いかなる提携先を選択するのかが決定的に重要な意思決定となる。たとえば、高付加価値化を目指すときには、規模の経済性を発揮する大規模なメーカーよりむしろ品質訴求の中堅メーカーがパートナーとして適格性をもつ。いかにして、事業理念を共有でき、実際に高品質製造の能力をもつパートナーと地域的な連携関係を構築しうるかが課題となる。

もちろん長期的には、需要サイドから供給力の増強やアイテム数の拡充が要請される段階には、製造の内部化や施設拡充が選択されることになる。その際、大量の加工品の広域的な市場対応の段階に移行すると、原料調達から製造、物流、販売にいたるサプライチェーン全体の高度な管理能力が要請されるにいたる。人的資源の面では、製造技術や衛生管理、そして営業にまで及ぶ専門スタッフの育成と確保が避けて通れない課題となる。

加工品のマーケティング戦略では、通常、販売チャネルの多元化を図りながら、高付加価値販売とリスク分散が目指されている。販売チャネルは、その空間的な広がりから、全国的な広域対応と地方・地域対応、さらには地場対応の3つに区分できる。また、業種・業態別には、スーパーや生協、百貨店などの小売企業、レストランチェーンやファストフードなどのチェーン外食企業、道の駅やアンテナショップ、通信販売、さらには農場ないし近

隣では直売など、きわめて多様な販売先・販売方法がある。だが、共通するのは、安定的な販路確保を実現するため、取引相手との継続的な連携関係の構築が目指されている点である。消費者への直接販売の場合には、顧客リストの管理と継続的なコミュニケーションが組み込まれている。詳細に論じる紙幅はないが、マーケティング戦略の特徴的動向をいくつか列挙しておこう。

一つは、店頭販売における「売場の面的展開」である。地元のスーパーの店頭でのコーナー化、あるいは県内および首都圏や大都市圏でのアンテナショップ・直売所の開設を目指す動きがそれである。加工品の多品目展開は、これを実行するための必須の前提条件であり、さらに多様な商品群の統一的なブランド化対応が要請されることになる。こうしたリテールサポート型の取組みは、消費者のブランド認知の向上につながる。

二つに、興味深いのは新しい成長チャネルである「交通販路」の開拓である。道の駅、高速道路サービス施設、鉄道などの駅売店といった移動消費者を対象とするチャネルへの積極的な対応がみられる。近年にいたる日本経済のデフレ基調下では、低価格商品へのニーズが根強い。その結果、高付加価値・高価格商品は、一般スーパーはもちろんのこと百貨店への納品であっても、価格条件の合意は容易ではない。かりに納品できたとしても大きな売上を期待することはできない。そうした中、低価格志向の一般消費市場とは異質な独自の市場セグメントとして伸長しているのが「交通販路」である。日常は低価格を最優先する消費者であっても、観光などの移動中には、価格ではなく高品質や新奇性を重視する商品購買行動を採る傾向がみられる。

要するに、消費の多様化は、個々の消費者間で生じているだけではなく、一人の消費者内でも確実に進行している。6次化の高付加価値型ビジネスモデルにおいて、TPO (Time, Place, Occasion) に応じて豹変する消費者ニーズを的確に踏まえたSTP戦略が展開されていることは、優れたマーケティング能力として注目される。

三つに、事業規模を拡大しながら全国市場志向のケースとともに、狭いエリアに販路を限定する地域市場戦略を採用するケースがある。商品の保存性能に規定されている場合もあるが、宅配便などの物流技術の発展がそうした制約条件を大幅に解消している事実を踏まえると、物流費や営業投資を低く抑えることができる地域市場戦略のメリットが重視されている面が大きい。一般に、日本の加工食品市場は、大手企業から中小零細企業まで多数のメーカーが群雄割拠する状態にある。広域市場対応戦略を採用すると、こうした加工食品市場における熾烈な競争への対応を迫られざるをえない。この点で、6次化対応で輸出戦略の有効性が強調されているが、クリアすべき現実的な課題は少なくない。国際市場における激しい競争可能性だけでなく、為替変動にはじまり、安全性基準や表示規制など異なる市場ルールを踏まえた対応が求められることは十分認識されねばならない。「身の丈」に合った戦略でなければ、事業の継続性は保証されない。

### 3 観光農園によるサービス事業への進出

第3次部門への進出の例として、観光農園のケースを取り上げてみよう。観光地としての強みをもつ地域に立地する経営体には、立地環境の優位性を活用した観光農園、さらには直

売店やカフェ、レストランなど6次化の展開領域が広がる。もっとも、観光にも農業にも不可避な季節性への対応が求められる。第1に、観光農園事業では、観光客数の季節変動を踏まえつつ、特定品目での開園期間の長期化、あるいは複数品目の組み合わせによる周年営業化を追求している。具体的には、収穫期間を長期化するための品種の組み合わせや栽培技術の改良が取り組まれている。また、まったく新たな品目での観光農園の展開も模索されている。もっとも、観光農園に適する品目の発見は必ずしも簡単ではない。第2に、魅力ある「体験」提供というサービス戦略が展開されなければならない。観光農園事業の成功にとって、農産物の「味」ももちろん大切なのだが、サービス業のノウハウと戦略がより欠かせない。消費者が購入するのは、商品ではなく、サービス・「体験」にほかならないからである。3次部門への進出にあたっては、「ものづくり」とは異質なスキルが求められるのである。

個別の経営体と地域の同業者との関係はどのようなか。域内周辺の同業者同士の関係性は、必ずしも顧客を奪い合う競合関係に陥るとは限らない。そうではなく、逆に、顧客を融通し合い、さらには、顧客吸引力を高めるためのイベントなどの共同販促活動を展開することで、相互補完的な関係となりうる。とくに、個別経営では受けにくい地方自治体などからの支援が可能になるメリットは大きい。このことは、加工品販売の場合にも当てはまる。このように、異部門間での連携だけでなく、同一部門間での連携が地域内で形成されることで、地域集積・クラスターとしての競争力とブランド力を強化することが可能になる。

6次化ビジネスモデルでは、当初、その規模に見合った優れたブランド戦略を展開している事例が多い。だが、多くの場合、規模が拡大すると、そのブランド管理に苦慮するにいたる事例がみられる。具体的には、規模が拡大し多種類の加工品を製造するにいたった経営体では、複数の加工品がすべて自社ブランドで統一されていても、明確で統一的な自社ブランドが訴求されていない場合が見受けられる。まして、観光農園のようなサービス事業を含めてブランド管理を統一的に行うことは容易ではない。高付加価値の商品を投入したり、観光農園やレストランなどのサービス部門を展開したりする経営にとっては、モノやサービス(コンテンツ)を越えた、消費者の情緒的・感性的なブランド認知に結びつくような、地域の歴史や風土、行事に因んだ「物語」(コンテクスト)を伴ったブランド戦略の展開が要請されていくことになる。

#### 4 6次化ビジネスの持続的イノベーションのための人材育成の課題

結びに、農業者による6次化ビジネスモデルが持続的なイノベーションを実現するための課題について、人材育成の観点を中心に述べておきたい。

第1に、6次化ビジネスが多様な部門を抱え込むほど、異質な機能を同時的に遂行する必要に迫られるため、綿密な事業計画と部門組織が必須となる。とくに、6次化に向けての明確な事業理念と、それに即した長期、中期、短期の事業計画が策定されなければならない。「準備8割、本番2割」という警句があるように、事前に精査された事業計画を基礎に、経営的に「失敗しない」ことが肝要である。その際、財務などの計数管理のためのスタッフは必須である。

第2に、他方で、「失敗」への立ち位置は単純ではない。6次化のイノベーションは、従来



型の定常的な農業の発想からではなく、非農業の非定常的な発想に立った試行錯誤の積み重ねによって生まれてきたものであろう。ビジネスモデル自体、究極的には「偶然の産物」にほかならない。6次化ビジネスモデルが持続的に進化し続けるには、「成功」とともに「失敗」を通じた「学習」が欠かせない。そもそも「失敗することが大切」という発想はPDCAの考え方からも当然のことなのである。

つまり、「失敗」への立ち位置は、イノベーションの誘発とともに、人材育成の点で重要である。失敗が許容される事業環境においてこそ、後継者を含む若手が新しい事業に果敢にチャレンジし、みずからのスキルを主体的に高めていくことにつながる。事実、重要な新規事業をあえて若手に任せ、失敗も成功もともに、OJTが基本であるとのスタンスを採る先進事例がある。

第3に、農業部門を抱える経営体には、組織内に家族経営的な密接なコミュニケーションと「目が届く」関係、つまり「見える化」の維持が必要である。農業生産を機軸に抱える経営では、全面的なシステム化は難しい。事業活動において形式知とともに、暗黙知の共有が欠かせないからである。とりわけ、高度に差別化された高付加価値型の商品・サービス戦略を採用する場合には、いわゆる「逸品」の生産・提供を担う「匠」的な人材育成が課題となる。

第4に、発展段階のステージを上っていくにしたがって、当然のこととして、事業規模は拡大する。だが、6次化ビジネスにおいては、成長・拡大至上主義の「膨張」戦略に走らず、安定性と差別性を重視した戦略にこだわるのが重要である。経営体・企業体としての「膨張」志向は、事業規模の拡大が比較的容易な第二次ないし第三次部門への急速な横滑りをもたらし、その結果、第一次部門の縮小、そして実質的な撤退につながりかねない。その段階で、その経営体は、「0×2×3」となり「6次産業」の範疇を逸脱することになる。

6次化の形骸化という事態を避けつつ、大きな失敗をせずに長寿経営を実現するための課題は、一言でいえば、もっとも重要な経営資源である人材の確保と育成という点にある。列挙すると、以下のようなものである。①固定費としての人件費を安定的に吸収する事業モデルの追求。②人材育成のテンポをふまえた事業拡張。研修生を含めた従業員の研修制度の充実は必須。③家業の継承に限定しない柔軟な後継者育成という発想が事業継承とイノベーションの双方の観点から重要である。

## 6次産業化ビジネスモデルにおけるネットワーク型への経営について

東京農業大学 堀田和彦

6次産業化ビジネスモデルといってもそのタイプには様々な形が想定できる。畜産、あるいは畑作、地域の農地条件が整えば稲作を基幹とする農業経営においても、一経営による単独の大規模経営が可能であり、企業的な経営による6次化ビジネスの構築が可能である。しかし、施設園芸や条件不利地域での露路野菜等では大規模化は難しく、原料確保の観点から多くの経営によるネットワーク化が必要となる。本委員会で行った「青ネギの生産・販売及びカットネギ内製化の取り組み」等はその典型的事例と言えよう。

大規模な企業的な経営の場合は一経営による農業生産が基本であるため、栽培基準や生産物の選別等最終実需者のニーズにそった農業生産活動は比較的容易であると思われる。しかし、ネットワーク型の6次化ビジネスの場合、企業的な経営による単独型のビジネスモデルと異なり、農業生産における栽培技術の統一や、生産された作物の選別方法の厳格化等が最終商品のブランド化にも大きな影響を与えることになる。また、生産量を維持するために、作業受託組織を構築する必要がある場合もありうる。このような、農業生産上の課題は、これまで、家族経営を中心に産地形成を進めてきた農協による部会組織の問題と共通する問題も多い。よって、このようなネットワーク型のビジネスを順調に成長させるにはこれまで多くの農協が取り組んできた、産地形成のノウハウを利用すると同時に農協がやっていたからこそ、直面した意思決定の難しさやスピード感の欠落等の問題をよく認識し、臨機応変に対応することが重要となる。

「青ネギの生産・販売及びカットネギ内製化の取り組み」だけでなく多くのネットワーク型の6次化ビジネスを展開する場合、その構成メンバーはこれまで以上に多様な形態の経営を想定する必要がある。専門化した経営だけでなく、兼業化、高齢化した農家、場合によっては定年帰農した趣味農業も構成メンバーとして原料の確保が必要となる場合もある。その場合、厳格な栽培技術等の統一には当然限界があるものと思われる。よって、技術の統一水準をどのレベルにするかという問題と同時に、現行の構成メンバーで集まりうる原料に対して、どのような選別基準を設け多様な商品群を作り上げるかを検討する必要があるものと思われる。マーケットインの生産が有効であるのは言うまでもないが、より広く6次化ビジネスを地域に拡大していくためには、ニーズの掘り起こしによる、様々な商品企画を、同時におこない、より多くの構成メンバーが参加可能な状況を作り上げることが必要となろう。そのような成功例としては、規格外の野菜を全量買い取り、外食ビジネスを展開したグラノ24K（福岡県岡垣町）等の事例が該当しよう。

そのような、生産側、最終実需者の両者がwin-winとなるような6次化ビジネスを構築しなければ、ネットワーク型の6次化ビジネスはより広い範囲、特に衰退の激しい中山間地域ではその拡張は難しいものと思われる。また、あらためてこのような6次化ビジネスの浸透は、これまで農業の多くが労働力不足のため、生鮮品生産におけるきびしい栽培基準について行けず衰退してきた実態に変化をもたらす可能性があるように思われる。特に中山間地域

における農業のあり方に、再度可能性を与える事も考えられる。また、このようなネットワーク型の6次化ビジネスに適応可能な農業が、拡大できるような地域振興政策も検討する必要があるだろう。

## 6次産業化推進に際しての課題

新潟大学 清野誠喜

本稿では、ビジネスモデルについての直接的なコメントというよりは、6次産業化（以下、6次化）を推進するに際しての課題を指摘する。そしてそれを通じ、間接的ながらもビジネスモデル構築へ向けての留意点としたい。

第1に営業についてである。アンケート調査によれば、「農業期」にある経営体では、販路開拓・売上拡大のきっかけは、“自らの営業”という回答は3割程度にとどまる。しかし、「6次化」を展開するにしたがい同回答の割合は高まることが明らかになった。つまり、6次化を推進するには、経営体における営業機能の整備・強化が重要となることを意味する。

営業機能の具体的な内容については今回のアンケートでは明らかにはならないが、その課題が多いことは想像に難くない。例えば、営業活動を行うための時間制約や担当人材の確保・教育、さらにはその営業スキル自体の問題など、である。現状では、農業、農産物を対象とした営業活動についての研究蓄積は十分ではないものの、今後は研究サイドからの支援、さらには様々な支援方策の展開が求められることになる。

第2に、一次加工機能についての課題である。多くの経営体が、6次化を推進する際に加工部門への進出を図ることになる。しかし、加工事業においては、そのための一次加工機能が必要となることも多い。

例えば、稲作のウエイトが高く園芸の規模が相対的に小さい東北や北陸地域などにおいては、青果物を対象とした一次加工業者が成長してこなかった背景もあり、県外業者への委託、その際のロットにおけるミスマッチ問題も発生しやすい。そうしたことから、地域における一次加工機能をどのように整備・展開していくかも大きな課題となる。

また逆に、農業生産者やJAなどが6次化への取り組みを通じて自ら一次加工機能の担い手としての役割を果たしていくことも、国内（地域）の食農連携によるフードチェーン構築という視点からは重要となる。

第3に、レストラン事業における生産性向上である。

レストラン事業は、6次化の「成長期」以降で取り込まれる傾向がある（今回のアンケート調査より）。6次化の多くの事例では、加工事業はプロフィットセンターとして機能しているのに対し、サービス業であるレストラン事業はプロフィットセンターとしては機能しづらい。しかし、“顧客インターフェイス”として重要な役割を果たす同部門のデザイン（広義）やマネジメント、さらには収益性確保のあり方についての検討が求められることは言うまでもない。従来、サービス業における生産性向上は困難（品質と効率の二律背反）と考えられてきたが、サービス工学などの視点から様々な知見が得られ始めている。こうした視点からの6次産業化におけるレストラン事業の支援も求められる。

そして最後に、6次化を推進してきた（する）経営体は、地域では先導的な経営体として、農地集積・利用の担い手として、地域農業システムの中核としての役割が今後さらに高まっていくであろう。その際、3つの領域におけるマネジメント、つまり、①自身の経営体のマ

ネジメント, ②地域における農業生産者(含む, 土地集積・利用)との関係性マネジメント, そして③上述した営業機能を含めた, 対顧客・消費者との関係性マネジメント(マーケティング)が必要となる。そして当然のことながら, これらを実行するための組織デザイン及び人材教育をどのように図っていくかが, 次なる課題となるであろう。

## 6次産業化戦略と経営管理の課題

## —多様化戦略から事業化戦略への転換—

芝崎 希美夫

## 1 多様化から始まる6次産業化

6次産業化にみられる一般的な傾向には、三つのタイプがある。第Ⅰのタイプは、本業部門から卸売業あるいは小売業への進出である。例えば、米生産者が卸売業や小売業に進出するケースであり、果樹・野菜生産者が卸売業や小売業に進出するケースであり、漁業者が卸売業や小売業に進出するタイプである。当然ながら、消費者直販事業も含まれる。これらは、工業生産における製造・卸売、あるいは、製造・小売と呼ばれるものと同一形態である。農業者・漁業者等の1次産業部門が3次産業部門に進出するタイプであり、6次産業化の主要なタイプである。

第Ⅱのタイプは、本業部門と関連する1次加工・2次加工への進出である。例えば、米生産者が米生産に加えて、精米等の米製造への進出、酪農家が生乳に加えて、牛乳製造や乳製品製造への進出、野菜・果実生産者が、漬物・果汁・乾燥品製造への取組である。素材生産者である農業者・漁業者が素材加工に進出するケースである。最も、素材加工には、製粉・製油・製糖、それに乳業等大規模装置産業が存在するが、このような部門に本格化したケースは見られない。

第Ⅲのタイプは、飲食店・レストラン、あるいは旅館・民宿・観光等3次産業への進出である。卸売業・小売業も同じく3次産業であるが、飲食店・レストラン・旅館等の場合、産業分類的には3次産業であるものの、第Ⅰタイプの販売業とは異なる。飲食店・旅館の場合、本業部門からの食材調達に加え、他部門からの食材、さらには他産業からの資材を調達しなければならない。第Ⅲのタイプには、飲食店・レストランで使用する食材・資材を調達する仕入機能が必要である。仕入行為が機能しないと経営の失敗を招く。これに加えて、顧客に対するメニュー開発、さらには接客サービスも要求される。このような点から考えるならば、第Ⅲのタイプは、第Ⅰ・第Ⅱとは違うタイプとして位置づけられる。

今回のアンケート調査から、それぞれのタイプ別に、農業者・漁業者が農林漁業以外で取り組んでいる業種・業態をみると、最も多いのが第Ⅱタイプの食品製造分野への進出で、回答数の74%となっている。次に多いのが、第Ⅰタイプの卸売業・小売業等販売業務への進出で72%となっている。第Ⅲのタイプは、飲食店・レストランに旅館・民宿、それに観光も加えて、35%となっている。比較的多いのは、第Ⅰタイプの卸売業・小売業部門、それに第Ⅱタイプの食品製造部門への進出である。

農業者・漁業者のタイプ別6次産業化の動きをみると、その特色として、第1に進出部門が本業部門と密接に関係している点である。これは、6次産業化の本来的要素とも関連するが、本業での規模拡大を契機として、当該品の販売に進出するケースである。特に、第Ⅰタイプにあっては、販売先を地域内から地域外、さらには大都市に向かって拡張させる。第Ⅱタイプの食品製造についても、本業で生産している生製品の加工製造である。故に本業部門の生製品との関係が深い。

第2の特色は、主力となっている第Ⅰ・第Ⅱタイプとも販売戦略が大きな機能とされてい

る点である。第Ⅰタイプは当然ながら、卸売業でも小売業でも販売機能の強化・充実が重要視される。第Ⅱタイプにおいても、生産品に加え、それを利用した製造品であっても円滑に販売されなければ経営は行き詰まる。6次産業に限らず、販売活動は企業経営上大きな機能であるが、これが成功しなければ経営破綻となる。

第3の特色は、本業生産部門と6次産業化部門との経営意識に対する格差が大きい点である。言い換えるならば、6次産業化とはいいいながら、この部門に対する経営意識が低い点である。自転車に例えれば、前輪（本業部門）と後輪（6次事業部門）の格差が見られることである。特に、経営意識や経営感覚面での格差が大きい。それは6次産業化に対する考え方の違いでもある。6次産業化部門を企業経営の兼業的あるいは付属的な部門と捉える経営者が多いように思われる。経営姿勢からみるならば、半身の姿勢が多い。そこには、失敗すれば撤退するという姿勢もみられる。

## 2 多様化戦略から事業化戦略への転換

6次産業化を志す経営者には、比較的気楽に産業化を目指す経営者が多いように思われる。この甘さが気にかかるが、その要因として、比較的容易に本業部門での規模拡大がなされたと考えられる。比較的容易にという言葉には、疑念もあるだろうが、6次産業化に取り組んでいる経営者の特色として、かなりエネルギッシュな人が多い点である。そのこともあって年齢的にも若く、しかも行動力・アイデアも極めて斬新的である。

6次産業化の経営者は、本業での企画力・行動力を前面にだして6次産業化を展開している。このエネルギーで成功しているケースが多々見られる。一般的には第Ⅰタイプに見られるケースである。当該生産品の販売業務であり、卸売業・小売業への進出である。具体的には、従来の販売ルートに対してバイパスルートの開拓あるいは新たなルートの開拓である。この場合、従来の需要者が存在するから需給関係上の問題は少ない。しかし、輸送費が増加したり生産規模が拡大したり、生産と輸送に変化が起きると経営上の問題が発生する。それでもあまり大きな問題とはなっていないようだ。

第Ⅱのタイプの場合、本業部門での生産物の製造加工である。このタイプは、第Ⅰタイプと異なり、本業での企画力・行動力のみで対応出来ない課題が登場する。それは、加工製造という新たな機能開発を必要とする。最も、今回の調査によると、新製品が登場するケースは少なく、多くは従来市場に出回っている加工品の製造である。この種の製造には、特別の機械・装置を必要としない。

だが、ここには二つの大きな課題が発生する。その一つは、加工品製造の機械・装置の調達をどのようにするかである。製造機械・装置の調達を市場に出回っている中古品で行うか、それとも新規の機械・装置を調達するかである。一般的には、新たな機械・装置による加工品製造の方が見栄えは良い。だが、経営面から捉えた場合、新規機械・装置のコストは高くなり、経営リスクは大きくなる。

二つは、加工品の製造を自社で行うか、委託製造にするかである。自らの生産品を素材として使用するから、自らの作業場で製造することが望ましい。だが、そのための生産管理・品質管理が大きな問題となる。自社製造の場合、従来の素材生産とは異なった製造管理・品

質管理の人材が必要となる。特に、製造面でトラブルが発生した場合、経営の致命傷となる可能性が高い。第Ⅱタイプでは、従来の素材品生産とは異なる新たな経営感覚が必要となる。

第Ⅲタイプへの進出には、第Ⅱタイプ以上の経営感覚が要求される。先にも述べた如く、この部門では、販売機能に加えて、食材あるいは関連資材の調達・仕入力が問われる。全ての食材・資材を自己調達出来ないからだ。地域的・国内的あるいは国際的な視点から、自社企業にマッチした食材・資材を調達しなければならない。このような経営感覚を要した人材の確保が必要となる。これに加え、この部門では、新メニュー開発や接客サービスを担当する人材も確保しなければならない。このような専門的スタッフの養成には、かなりの時間を必要とする。

6次産業化には、大きく三つのタイプが存在するが、クリアしなければ問題も多い。また、経営的面の課題も多い。そこで、当面の課題について取上げてみる。経営者に必要なことは、6次産業化部門を単なる兼業部門あるいは関連部門として捉えるのではなく、新規事業部門として注視することである。そのためには、6次産業化進出部門について十分なるマーケティング活動の必要性である。アイデアは重要だが、アイデアのみで事業化は困難である。進出先市場の実態を調査すること。新規分野に進出した場合の優位性・劣位性、競合企業の存在・販売行動等を十分に察知しなければならない。

次に必要なことは、綿密は事業計画の作成と検証である。経営者として、事業計画の作成は当然のことであるが、年次別の事業計画、特に販売計画・資金調達・収支計画・人材計画等を作成しなければならない。先にも述べた如く、本業部門と6次産業化部門の間には、かなりの経営格差が見られる。この部門を実験的・試験的部門だとする考えで、緻密な計画を立てないで進出し、本業部門の経営困難を招く可能性もある。第Ⅱタイプのように、6次産業化部門は小規模経営であるが、小規模なりの事業経営を確立しなければならない。

今回取上げたケースは、第1次産業が第2次産業・第3次産業に進出する、いわゆる川下進出のケースについて考えた。だが今後は、第2次産業に進出した経営者が第1次産業に再進出するケースや第Ⅲタイプに進出した経営者が第1次産業や第2次産業への再進出、いわゆる川上進出のケースも登場するであろう。しかし、どのようなケースであっても、事業化について熟考したプランを作成しなければ、成功への道のりは遠くなるであろう。



## 第2章 6次産業化ビジネスモデル形成の事例

- 事例1 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」
- 事例2 「稲作・米販売及び米粉を活用した菓子等の製造販売」
- 事例3 「稲作・米販売及び米粉を活用した生洋菓子の製造販売」
- 事例4 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」
- 事例5 「稲作を主体に切り餅、野菜の生産直売」
- 事例6 「稲作を主体に米粉パン、直売店・農家レストラン事業展開」
- 事例7 「野菜の生産、加工品の製造販売」
- 事例8 「コンニャク・漬物・冷凍野菜の生産・加工・販売」
- 事例9 「青ネギの生産・販売及びカットネギ内製化の取り組み」
- 事例10 「イチゴを主体とした観光農園の展開」
- 事例11 「肉牛牧場を主体に観光牧場の展開」
- 事例12 「酪農を基盤とした牛乳乳製品の直販事業」

## 事例1 東北地域 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- ・ 農業部門は、米 60ha、大豆 60ha、路地野菜 20ha、ハウス野菜 1.5ha の大規模な生産を行っている。
- ・ コメは近隣農家から 140ha 相当を仕入れて、販売している。
- ・ コメの販売は、精米を首都圏外食チェーンに全体の 4 割を販売し、残りは直売店や米卸にも販売している。

#### (2) 加工

- ・ レストラン部門は、自家産原料を使用し、弁当惣菜、漬物などを製造し、直売店 6 店に供給している。
- ・ みそ、しょうゆは、委託加工により、製造している。

#### (3) 商品力

- ・ 生鮮品、弁当惣菜は、安全安心な自社産農産物を使用し、素材の良さを活かしている。
- ・ コメは産地ブランド力、安定供給力があり、品質衛生管理が良いことから、競争力がある。
- ・ 弁当惣菜、加工品は地場の直営直売店で販売し、価値提案力は品目により様々である。

#### (4) 市場戦略

- ・ コメは首都圏が半数近くを占めるが、残りとは弁当惣菜・加工品は生産直売の良さを活かし、直営直売店で販売している。
- ・ 特に弁当惣菜は立地が都市部主体であり、多様な競合店との競争力が課題となっている。
- ・ 直売店は自社産のコメ、野菜、弁当惣菜、加工品を対面販売により説明しながら販売を行い、差別化を図っている。

### 2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 農業生産、弁当惣菜製造、直営直売店の 3 つの事業軸で規模拡大し、ファーマーズマーケットとしては、他に類をみない生産から加工販売と垂直型の大規模経営を形成。
- ・ 稲作の経営規模拡大を行い、自社の販売体制を強化したことが大規模経営確立の基盤となっている。近隣の稲作農家からコメの集荷量も増加し、一層の規模拡大形成に寄与している。
- ・ 直売店は、駅ナカ、デパ地下、総合スーパーにテナントとして、計 6 店出店し、自社産のコメ、野菜、弁当惣菜、加工品を品揃えし、対面販売により説明しながら販売している。弁当惣菜、漬物、加工品は自家産原料を使用し、農場直売のよさを活かしている。
- ・ このように圧倒的な供給力、品揃えにより、ファーマーズマーケットを大規模に展開しているが大震災の影響や風評被害により、経営が悪化し、また、市場環境の変化により、経営改革という課題に直面している。

図 2-1 7年前のビジネスモデル

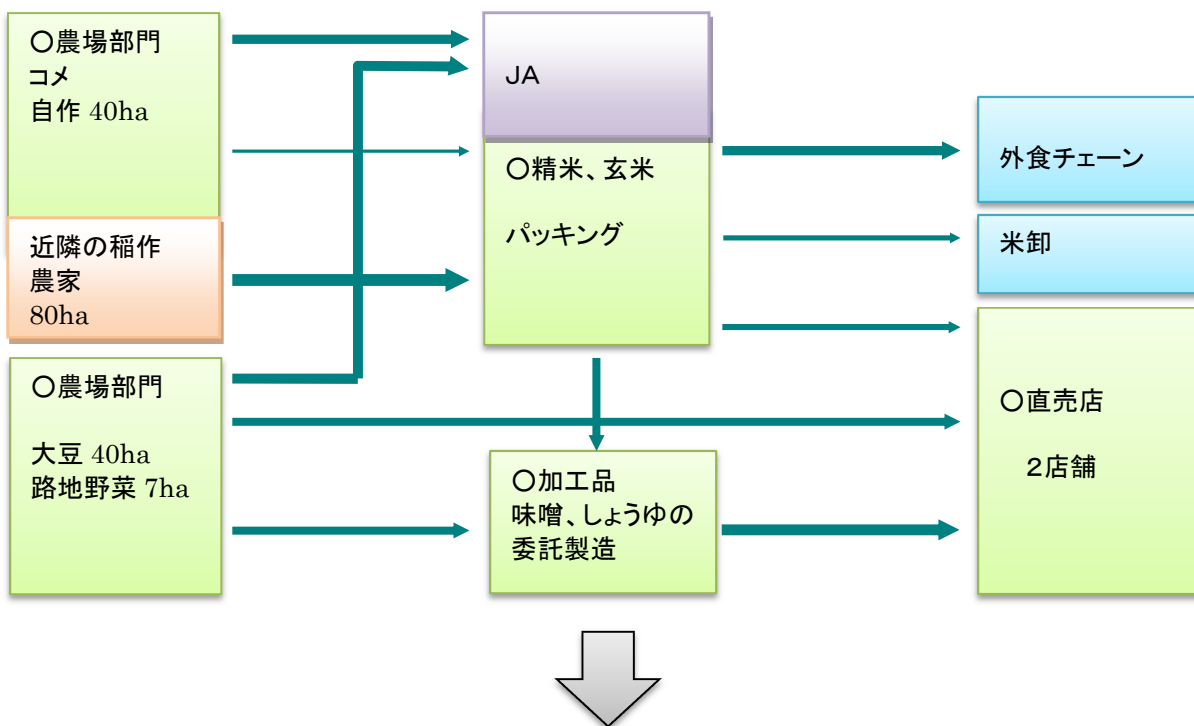


図 2-2 現在のビジネスモデル

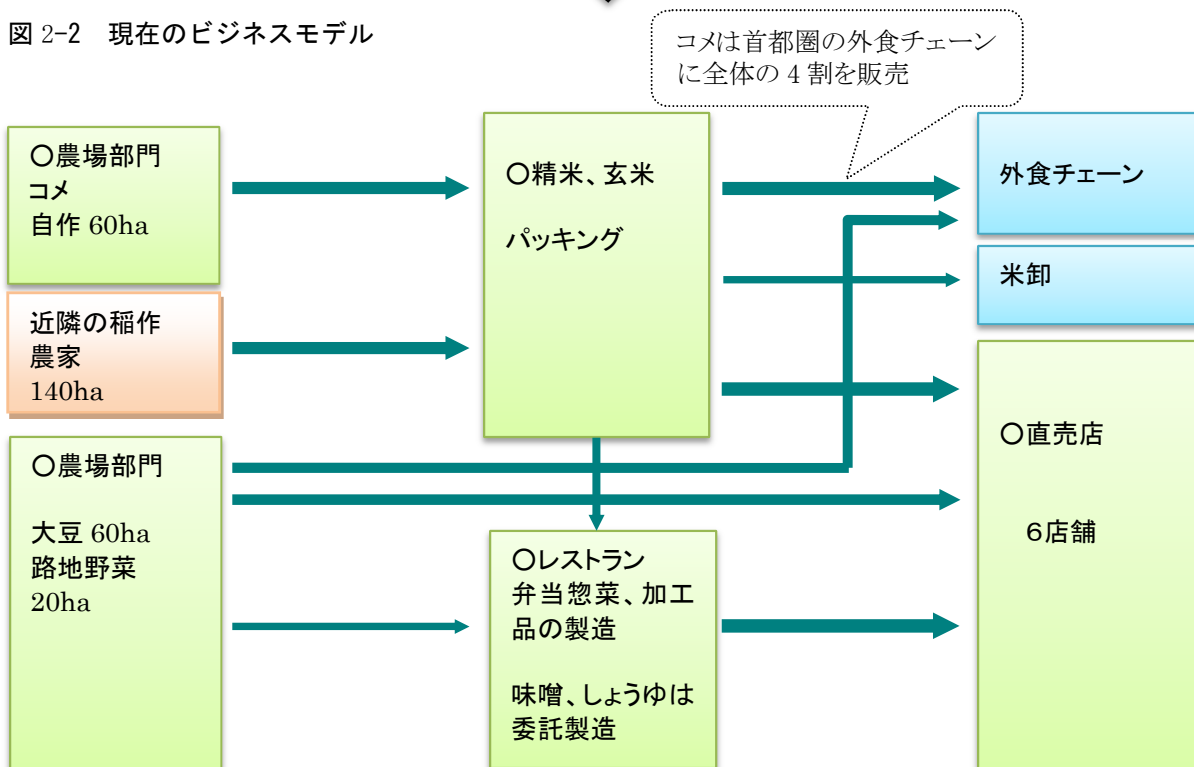
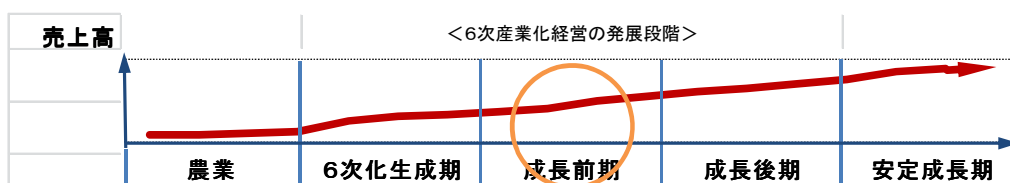


図 2-3 現在の経営発展段階



### 3 成長戦略に向けた課題

- ・ 東日本大震災とその後の風評被害により、売上が大きく減少し、回復していないため、経営収益悪化が課題となっている。
- ・ 経営部門は農場、レストラン（弁当惣菜・加工）、直売店の3つに分けられるが、部門内における収益性の高い品目の育成絞り込みが必要となっている。商品数が多いなか、農場ブランドを代表するような加工食品の開発、弁当惣菜の価値提案の見直しが必要と思われる。
- ・ 直売店においては、固定客の囲い込み、また、フェアイベントを定期的に打つことで固定客を飽きさせない工夫が必要。
- ・ 各商品のパッケージデザイン、容器容量、価格、説明文など統一
- ・ 農場ブランド価値を消費者に認知してもらう工夫を行い、リピーターを増やす。
- ・ 従業員はパートを含めて計100人を超えており、人材育成が大きな課題となっている。また、各部門におけるマネジメントも課題となっている。
- ・ 地域における問題点とは、米耕作における問題点であり、この解決策として農薬散布から肥料・追肥散布、それに加えて耕作委託、さらには委託販売に事業展開したと言える。空中散布の実践地域が、委託生産・委託販売の主要な地域となっている。
- ・ もう一つが、世の中の動きである。食生活・消費者の変化で、食の外部化の動きである。家庭内の食作業が、ますます外部に依存するが、この動きに合わせた事業が展開される。それが、飲食店経営（中食を含む）である。しかし、単なる飲食店ではなく、地元産物を取り入れた“食”の提供である。農家が、自らの産物を自らで売るだけでなく、自らで作って食べさせるのである。
- ・ 自家生産・自家販売・自家提供（食事）は、現代最も先端の食供給方式である。この分野は成長し、各地で試みられている。故に競争も激化している。これに対抗するには、自家で生産されている農産物に加えて、新たなメニュー開発とそれに合わせた農産物生産が要求される。新メニューと新製品・新素材の開発が要求される。

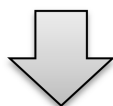


図 2-4 3年後のビジネスモデル

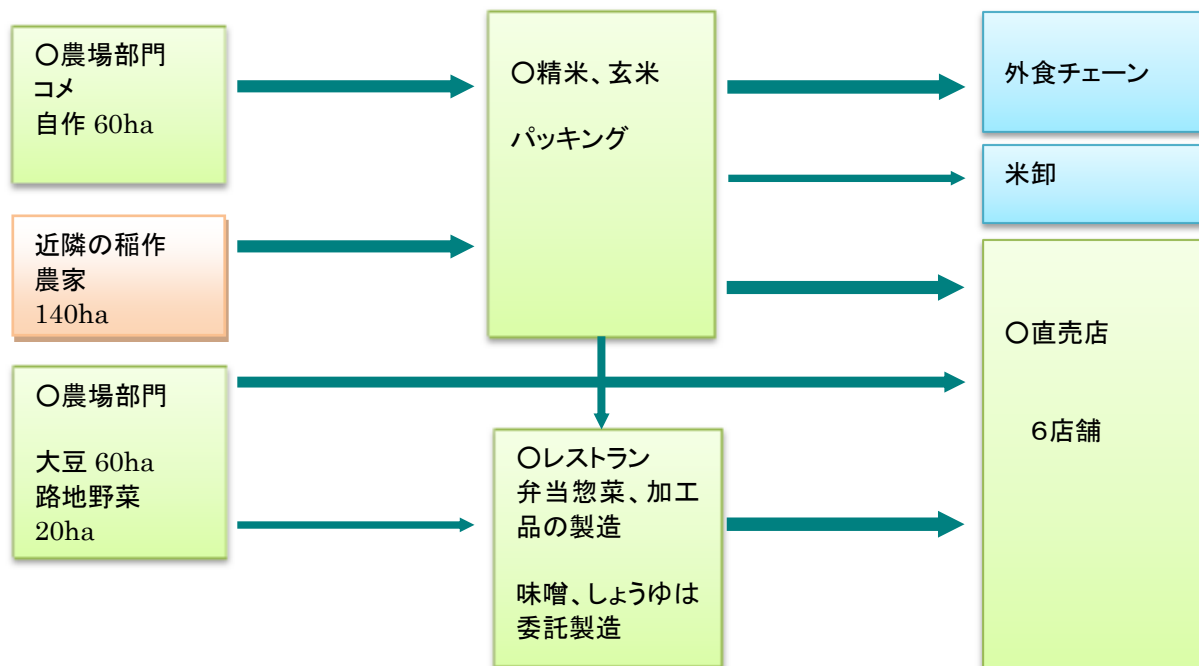


図 2-5 ビジネスモデル展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)
○	出張レストラン		○			○		○ →		
○	直売店		○			○			○ →	
加工は委託	加工									
○	販売		○	○		○			○ →	
○	農産(生鮮品)	○				○				○

(芝崎希美夫、事務局)

## 事例2 東北地域 「稲作・米販売及び米粉を活用した菓子等の製造販売」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- 平成6年に乾燥調整施設を建設し、共同利用組合としてスタート。  
現在、102haのコメ作付（うち、メンバー67ha、メンバー外35ha）分を乾燥調整し、販売。  
当初より、特別栽培米の生産を手掛ける。
- その他、果樹生産（ブルーベリー）を行い、ジャムに加工も行っている。

#### (2) 加工

- 平成15年に加工施設を設立し、加工事業を本格的にスタートさせる。
- 主要な加工品は以下の通り。
  - ① 米を主原料とした煎餅。お湯を加えるだけでおかゆになったり、砕いて煮こむと玄米リゾットが簡単に作れたり、工夫次第でバリエーションも自由自在な商品。
  - ② 米粉100%（小麦を不使用）のかりんとう。5種類の味付けで販売。
  - ③ 自社農場で生産された果樹をジャムへ加工し、販売。

#### (3) 商品力

- コメについては、安全・安心に対する信頼を確保するとともに、品種のバラエティ化（現在、9品種）を図り、顧客に応じた商品提案を図っている。
- 加工品については、商品のクオリティについてはもちろんのこと、パッケージやネーミングにもこだわる。

#### (4) 市場戦略

- コメの出荷販売先は、クチコミで広がった消費者をはじめ、専門店、そして外食店への直販を基本とし、スーパーなどでの価格競争を回避する戦略を基本とする。
- とくに、外食店における販売が好調で、プロフィット・ゾーンとして位置付けられる。積極的な営業行動と提案型の営業により、顧客の開拓・維持を図る。
- 加工品については、“健康”をコンセプトとした玄米煎餅については「老人ホーム」「ドラッグストア」などを主要チャネルとして開拓。  
新商品である米粉を原料としたかりんとうは、県内を中心とした販売から、プライスゾーンが高い百貨店やホテルなどへ販路を拡大。

### 2 ビジネスモデルの確立要因

- 現在のビジネスモデルが確立された要因は、コメの品種のバラエティ化を図り、乾燥調整施設の稼働率を上げていること。また、スーパーとの取引をさげ、消費者や専門店、さらには外食店への直販体制を確立したことにある。
- とくに、外食店への営業・直販体制については他社に先駆けて取り組み、提案型営業を展開することでそのチャネル拡大・維持を図ってきたことが大きい。
- さらには、加工事業を展開することで、第2のプロフィット・ゾーンを構築しつつある。

図 2-6 15 年前のビジネスモデル

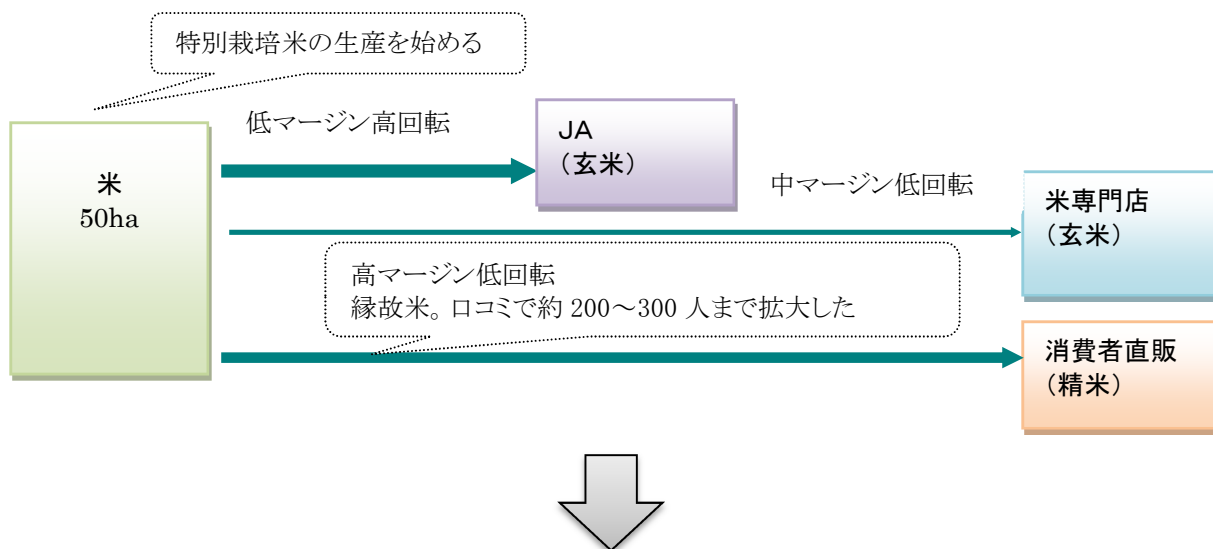


図 2-7 現在のビジネスモデル

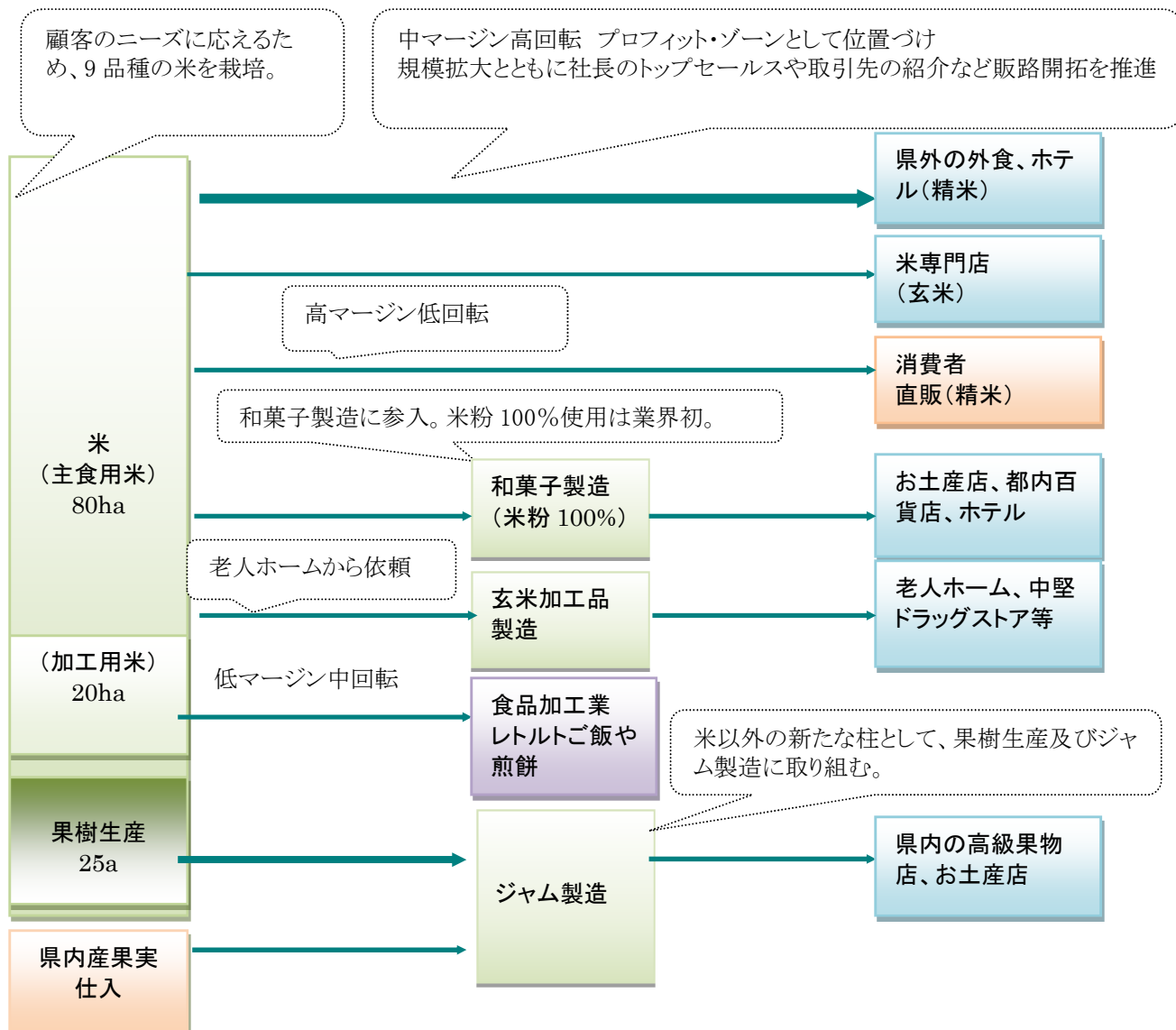
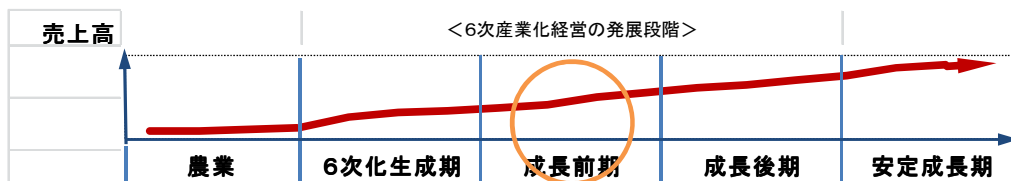


図 2-8 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ さらなる自社乾燥調整施設の稼働率向上。そのための、さらなる品種のバラエティ化（用途別品種）が求められる。
- ・ 現在、直播栽培は全体の2割にとどまるが、さらなる拡大を図り、コストダウンを実現すること。
- ・ 加工技術の改善・商品数の充実を図り、国内はもとより加工品の海外展開（和スイーツ）を視野に入れる（加工事業のプロフィット・ゾーンとしての確立）。

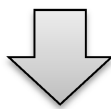


図 2-9 3年後のビジネスモデル

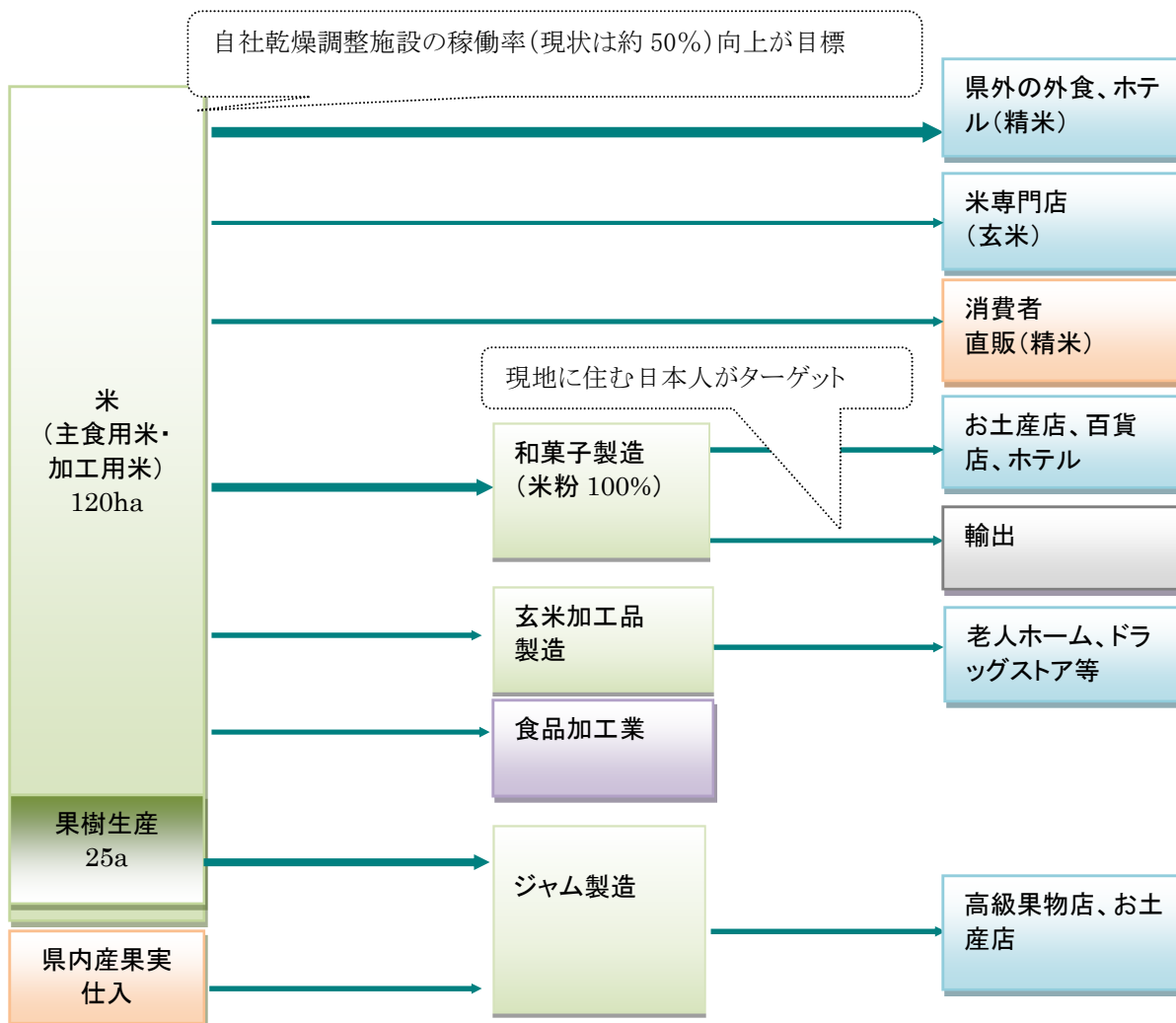




図 2-10 ビジネスモデル展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準 クラス	プレミ アム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
	農家レストラン									
	直売店									
○	加工		○			○			○	
○	販売		○			○			○	→
○	農業(生鮮品)	○				○			○	→

注：販売は、生鮮品・加工品で直売以外の販売先は、食品製造業、お土産店など

(清野誠喜、事務局)

## 事例3 関東地域 「稲作・米販売及び米粉を活用した生洋菓子の製造販売」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- ・ コメの作付面積は、借地を含めて約90ha。その他作業受託あり。
- ・ 有機米を生産し、有機JAS認定を取得している、また、特別栽培米については茨城県エコ農産物の認証を取得しており、消費の安心安全対策に取り組んでいる。

#### (2) 加工

- ・ 生洋菓子の製造・販売、工房兼直売店、共同の直売所、アンテナショップ
- ・ 地域の消費者に自社生産の米粉を主原料として、洋生菓子製造に参入した。安心安全志向、自然志向、値頃感をコンセプトに、地域の消費者に提案している。工房兼直売店および共同の直売所で販売しており、軌道にのりつつある。

#### (3) 商品力

- ・ コメの出荷販売は、あくまでも県内市場が対象なので、そのなかでは競争優位性を活かしている。
- ・ すべて自作のコメのみを供給していること、また、有機米や特別栽培米を生産しており、販売先や消費者の安全性に対する信頼を確保している。
- ・ 現段階ではブランド力のある主要産地との競争状況にはない。

#### (4) 市場戦略

- ・ 米穀卸売業、食品スーパー、消費者直販の3つのチャンネルを開拓（主に県内）し、価格、商品価値を提案している。
- ・ 地域の商圈においては、食品スーパー（リージョナルチェーン）における販売が好調であることから、プロフィット・ゾーンとして位置づけられる。
- ・ 商品パッケージなどやホームページによる情報発信において、農場ブランドの価値向上に取り組んでいる。地域内では農場の認知度が浸透しつつある。
- ・ 地域の消費者に地元で収穫し、安心して食されるコメや加工品を提供している。
- ・ そのため、地域の食料品供給者としての農場ブランド価値の向上を図っている。

### 2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 現在のビジネスモデルが確立された要因は、地域の消費圏における圧倒的な商品力、安定供給力、品質・衛生管理システムであり、これら3つの要素が達成されたことが大きく寄与しているものと考えられる。
- ・ コメはすべて自作であり、近隣の農家から集荷していない。農場で精米包装し、食品スーパーの納品しており、流通が効率的である。
- ・ このような条件を整備しているからこそ、商談会においてリージョナルチェーンに出会い、取引を始めることができたのである。

- ・ 圧倒的な商品力とは、すべて自作のコメのみを供給していること、また、有機米や特別栽培米を生産しており、販売先や消費者の安全性に対する信頼を確保している。
- ・ このような競争力の優位性は、販売単価が固定的であり、特売も少なく、一定の粗利益を確保できていることにある。

図 2-11 10年前のビジネスモデル

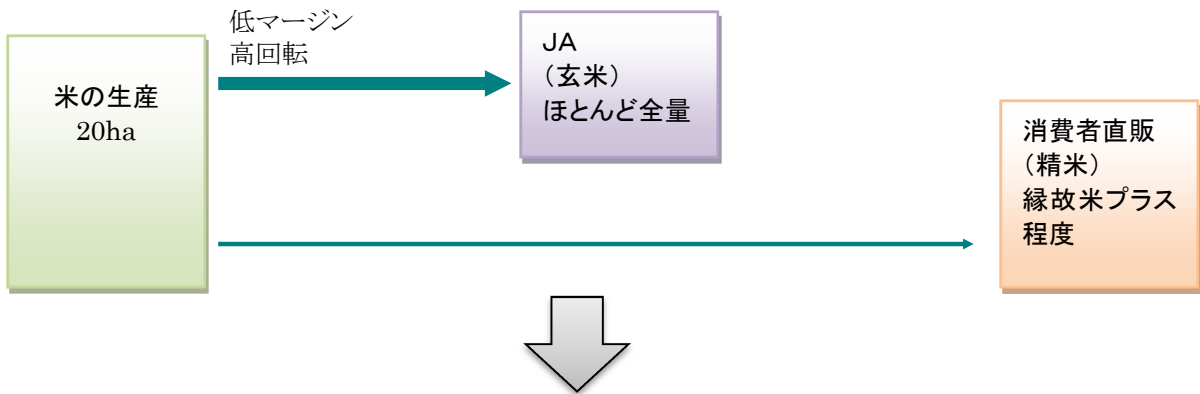


図 2-12 現在のビジネスモデル

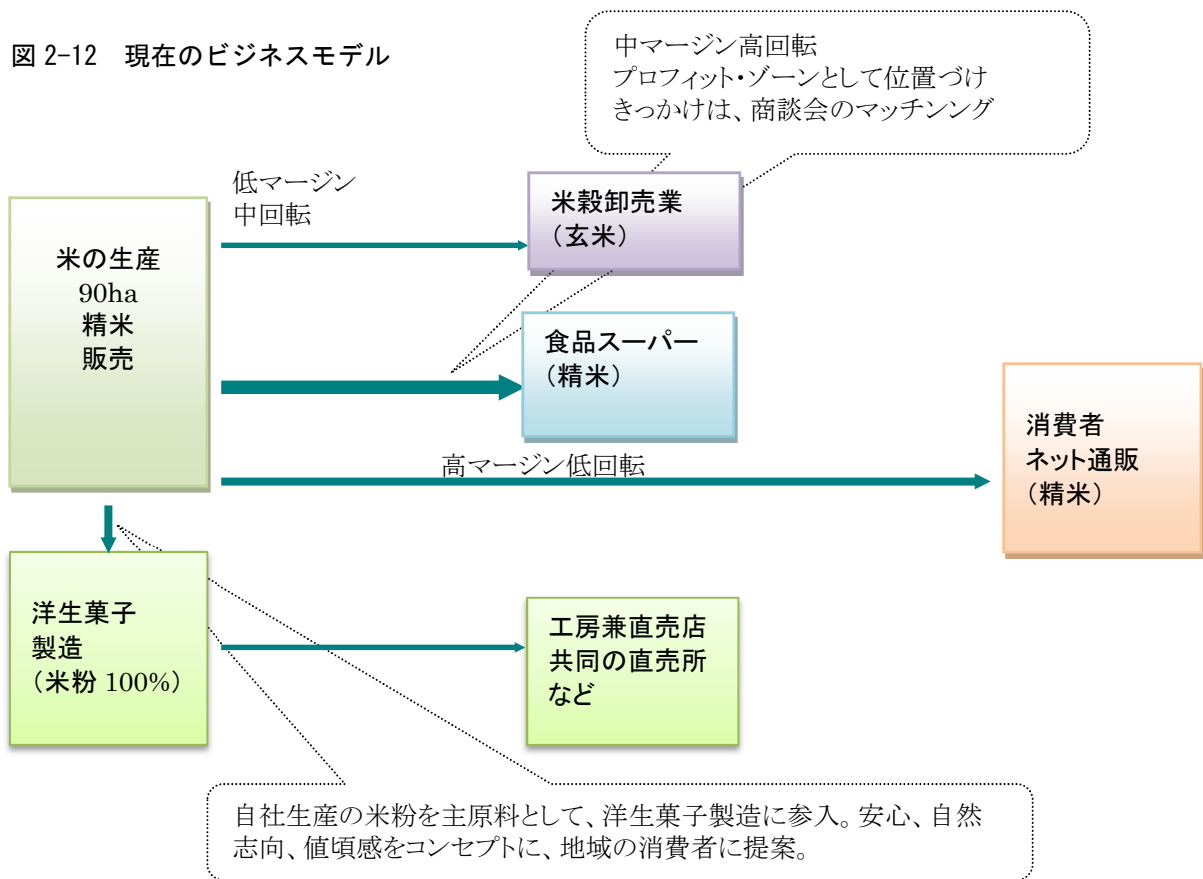
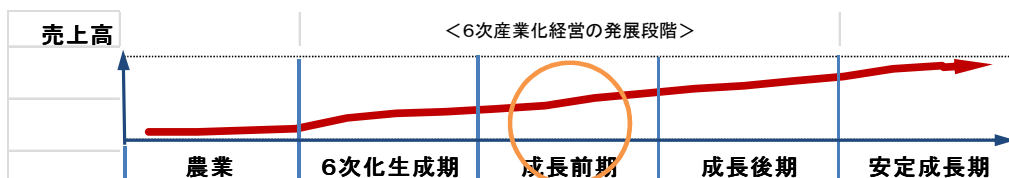


図 2-13 現在の経営発展段階



### 3 成長戦略に向けた課題

- ・ コメの作付面積は現在約 90ha であるが、近年、近隣の農家から賃貸依頼が多いことから、年々、増加し、今後も規模拡大の余地が大きい。
- ・ コメの販売先における食品スーパー、消費者直販の強化、その他販売先の開拓
- ・ 今後、経営規模拡大に伴い、地場流通及び首都圏市場へ参入する場合、対応を検討する必要がある。
- ・ 今後、コメや洋生菓子を中心としたファーマーズマーケット事業を新たに立ち上げる場合、戦略を検討する必要がある。
- ・ 経営規模拡大に伴い、取引先の増加も想定し、GAP や HACCP などのシステムを導入する必要がある。
- ・ 今後の経営規模拡大、とりあえず、直近の目標として①200～300ha 程度の稲作②自作米の全量販売③生洋菓子の製造+ファーマーズマーケットの実現。
- ・ 稲作の規模拡大における施設設備の更新、ファーマーズマーケットの建設の資金調達、人材確保、事業計画、マネージメントをいかにして実行するかが課題。
- ・ また、コメの販売も食品スーパー、消費者直販のウエイトをいかにあげるかが課題。

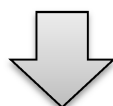


図 2-14 5年後のビジネスモデル

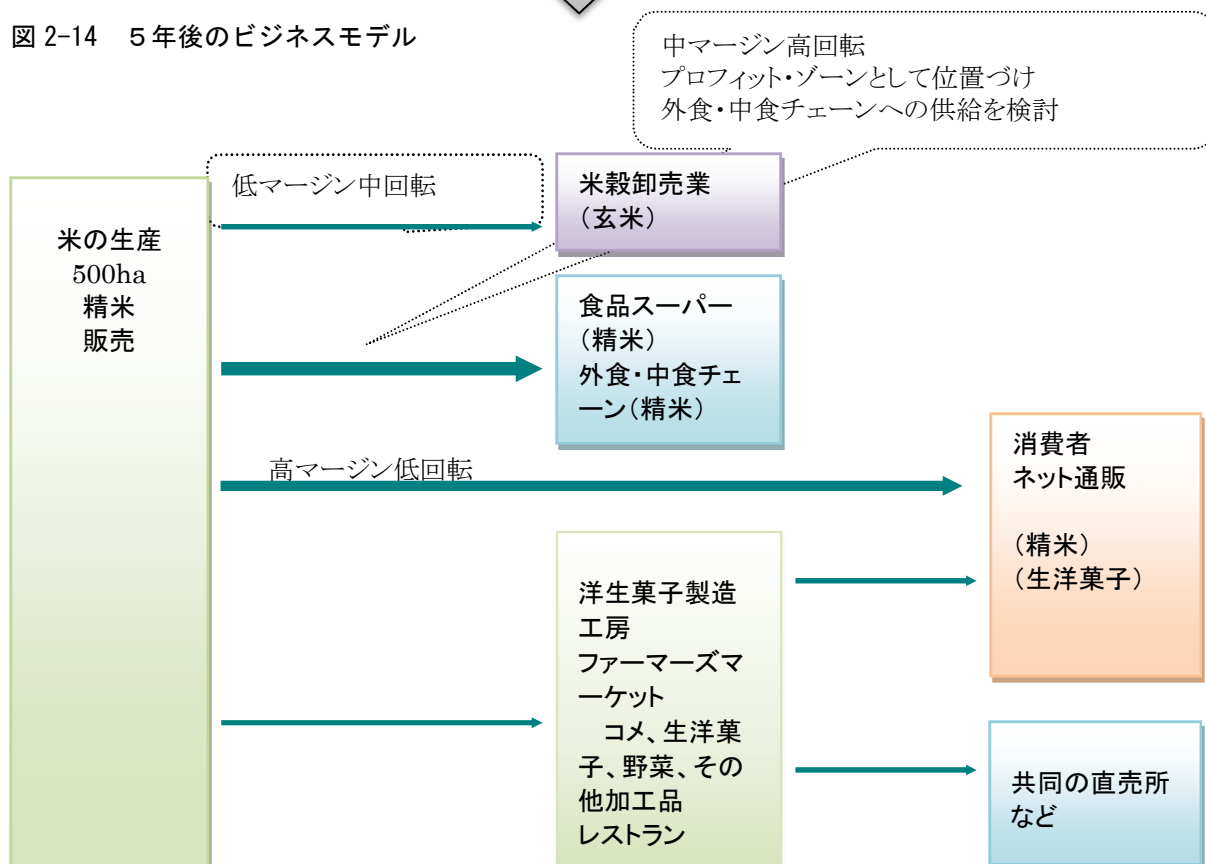


図 2-15 ビジネスモデル展開の類型

取組 本経	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	人口山部	低価格	標準 クラス	プレミアム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
	農家レストラン									
	直売店									
○	加工	○				○		○ →		
○	販売	○	○ →			○			○ →	
○	農業(コメ)	○				○			○ →	

(事務局)

## 事例4 北陸地域 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- ・ 農業生産は、コメの自作地が 25ha であり、このほかコメの作業受託が 40ha である。
- ・ 近隣農家から 170ha 分のコメを集荷し、販売している。これらは、栽培基準を統一指導し、JGAP や特裁米の認証を取得している。

#### (2) 加工

- ・ うるち米加工品、浅漬け、弁当惣菜は、直売所、アンテナショップ、百貨店のイベント・フェア等で、まだ少量生産の段階である。

#### (3) 商品力

- ・ コメの主産地として地域ブランド力があり、JGAP や特裁米の認証を取得している。このように差別化を図っていることから、市場競争力がある。
- ・ 近隣農家から栽培基準を統一し、生産された 170ha 分のコメを集荷しており、供給力がある。

#### (4) 市場戦略

- ・ 現在の主な販売先は米卸売業経由で食品スーパー、百貨店、外食に販売し、消費者への直接販売もある。
- ・ コメのほとんどは自社農場ブランドのパッケージで販売しており、特に販売先の食品スーパーでは消費者の認知度が高まっている。

### 2 ビジネスモデルの確立の確立要因

- ・ コメの産地ブランド力、圧倒的な供給力、品質・衛生管理、これら 3 つの供給条件の整備が、販売先との安定取引の構築につながっているといえる。
- ・ 特に関東地域の優良な食品スーパーに自社農場ブランドのパッケージで提供しており、製販同盟の良好な取引関係が経営安定に寄与している。
- ・ 同様に首都圏の百貨店においても自社農場ブランドのパッケージで提供しており、フェアイベントでは浅漬け、うるち米加工品も好評となっている。また、百貨店のギフト商品としてもラインナップされており、自社農場ブランドの認知度向上に寄与している。
- ・ 近隣に食品店が少ないこともあり、新たに直売所を出店し、自社農場産のコメ、加工品を品揃えしているが、現段階では利益確保をめざしていない。

図 2-16 6年前のビジネスモデル

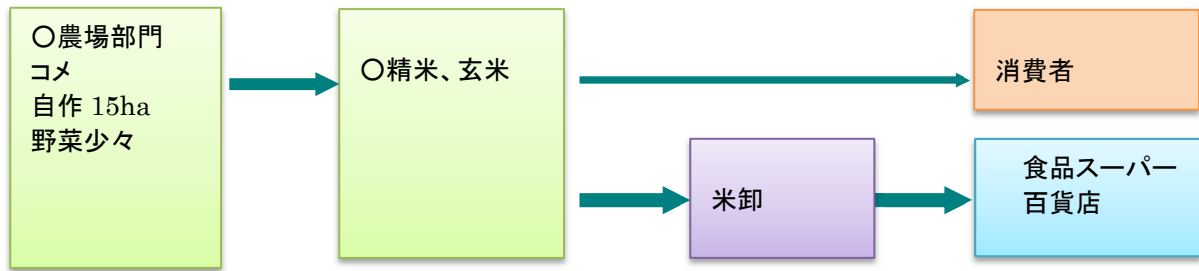


図 2-17 現在のビジネスモデル

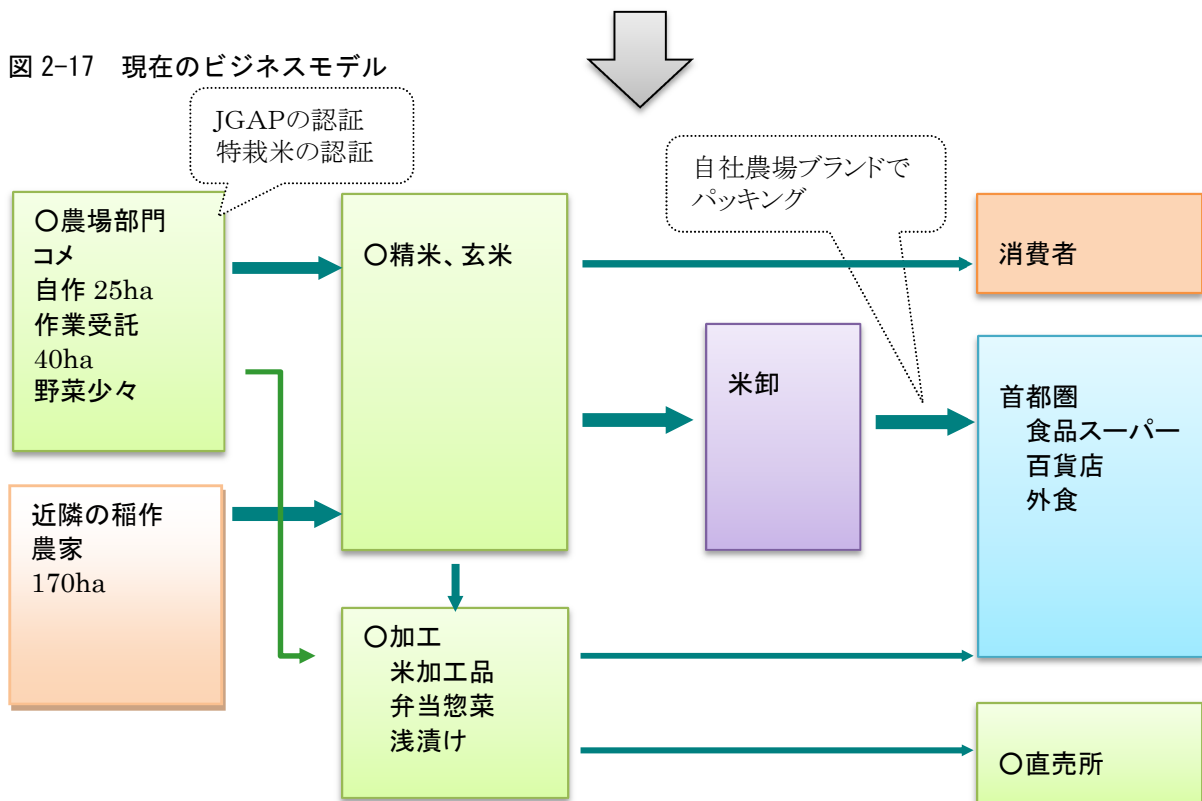
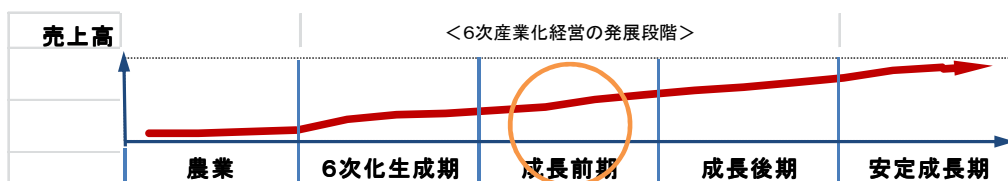


図 2-18 現在の経営発展段階



### 3 成長戦略に向けた課題

- ・ コメの生産規模は、自社生産は現状維持で、近隣農家のコメの集荷販売を拡大していくため、栽培基準の統一やJGAPなど品質・衛生管理が重要となる。
- ・ また、販売数量の拡大にともない、米卸、食品スーパー、百貨店との連携強化が課題となる。
- ・ 現在の収穫・乾燥・粳すり・貯蔵施設が手狭になってきたため、移転新築し、そこに精米・包装までの一貫工程設備、ファーマーズマーケット（直売所）、農家レストランの構想をすすめている。
- ・ これら、ファーマーズマーケット及びレストランの経営規模、品揃え、メニューは、地域消費者の需要をみきわめながら、創造していくことがもとめられる。
- ・ 米加工品への本格的な参入も加工メーカーと連携し、検討されているが、現在の加工品における商品価値（素材の良さ、手作り志向・本物志向など）をどのように維持していくのか、また、農業生産法人としての経営資源をどのように活用していくのか、大きな課題となる。
- ・ 一層の規模拡大にともない、雇用が増加していくので、人材育成や各部門におけるマネジメントが課題となる。
- ・ このように地域農家からの期待は大きいものの、本企業における最大のネックは保管施設を十分整備していない点である。カントリーエレベーターの建設は、地域の需給関係に基づいて国が補助している。この地域の場合、地域全体的にみた場合、保管量には余力がある。それは、系統機関に余力があるためである。そのため、保管施設をどのように確保するか大きな課題がある。
- ・ ブランド米とは言え、選別過程において規格外米が発生する。これを利用したのが“ごはんぼう”である。良質の米から製造されるために、きわめて美味しい加工品である。ただ、ごはんぼうそのものに対する消費者の認識は低い。これをどのように消費者あるいは需要者にアピールするかである“ごはんぼう”のマーケティングが要求される。



図 2-19 5年後のビジネスモデル

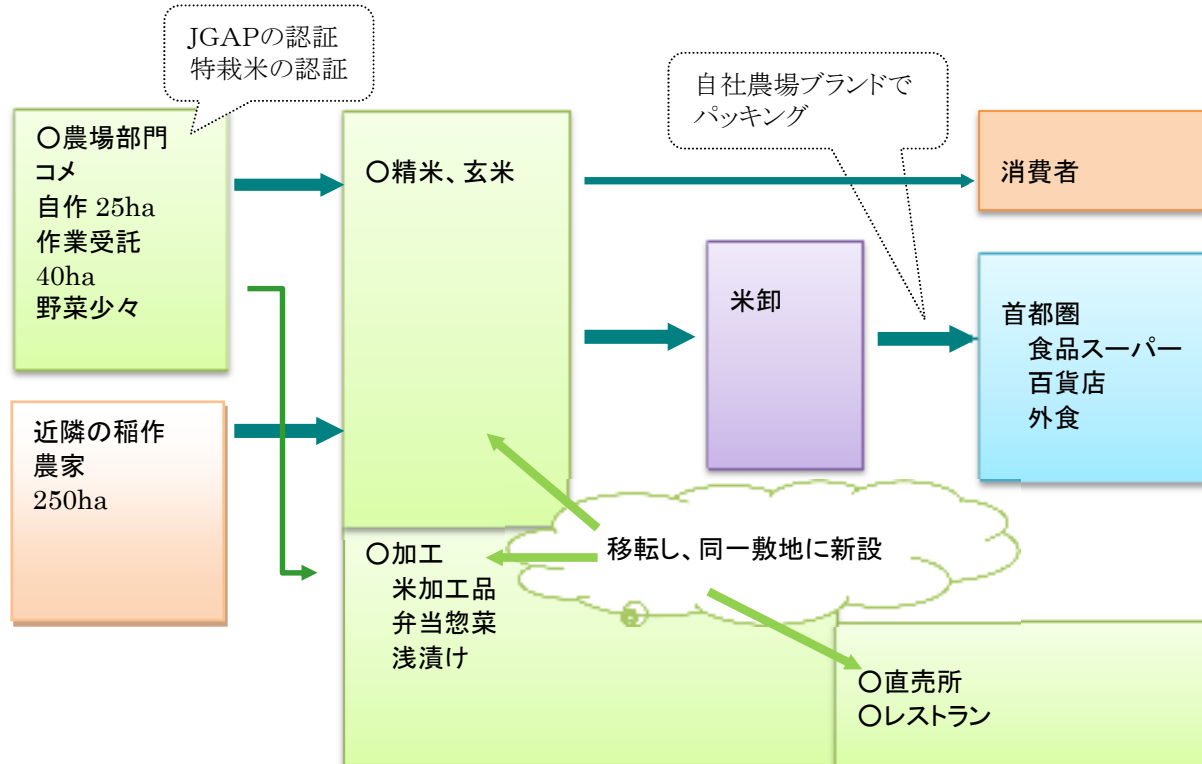


図 2-20 ビジネスモデル展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都中部	大都市 部	低価格	標準 クラス	プレミ ウム	4 成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
	農家レストラン									
○	直売店	○				○		○ →		
○	加工	○					○	○ →		
○	販売			○			○		○ →	
○	農業(牛鮮品)	○					○			○

(芝崎希美夫、事務局)

## 事例5 北陸地域 「稲作を主体に切り餅、野菜の生産直売」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- ・ コメは、自作が 35ha であり、うるち米のうち、有機米（有機 JAS 認証）が 2.5ha。切り餅用としてもち米 3ha。生産調整は大豆及び加工用米を作付。

#### (2) 加工

- ・ 自社農場で生産した特栽培米及び有機 JAS 規格米、また、自社農場で生産したもち米で製造した切り餅は、素材のよさを活かした自然志向・本物志向のこだわりが強い。

#### (3) 商品力

- ・ コメは主産地として地域ブランド力がある。また、有機 JAS 規格の認証を取得しており、安全安心の取組などにより差別化を図っていることから、市場競争力がある。
- ・ 切り餅は、自社農場のもち米を原料として添加物を使用せずに製造し、自然志向・本物志向の消費者に訴求している。

#### (4) 市場戦略

- ・ 現在の主な販売先は、消費者への直接販売、生協、首都圏の米専門小売店であり、継続的な取引関係を築いている。
- ・ 切り餅は、自社農場のもち米を原料として添加物を使用せずに製造し、品質や安全安心を重視する消費者にダイレクトメールや直売店で販売している。

### 2 ビジネスモデルの確立ーコメ、切り餅、野菜の生産直売の展開ー

- ・ コメは産地ブランド力、供給力、品質・衛生管理、これら 3 つの供給条件が整っていることからダイレクトメールによる多くの顧客（消費者）の獲得につながっているといえる。切り餅や加工品も本物のおいしさを支持する消費者に直接販売している。ただし、ダイレクトメールの売上を維持することは、顧客の管理やサービスの観点から、難しい現状にある。
- ・ また、生協（米卸経由）や首都圏の米専門小売店にも長年、玄米を販売しており、安定的な取引関係を築いている。
- ・ 近隣に食品店が少ないこともあり、ファーマーズマーケット（直売店）を出店し、自社農場産のコメ、加工品、野菜、鶏卵などを品揃えしている。現在は収益をめざしてはいないが、今後は品揃えや平日の集客などに取り組み軌道にのせることが課題となっている。

図 2-21 7年前のビジネスモデル

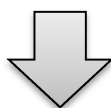
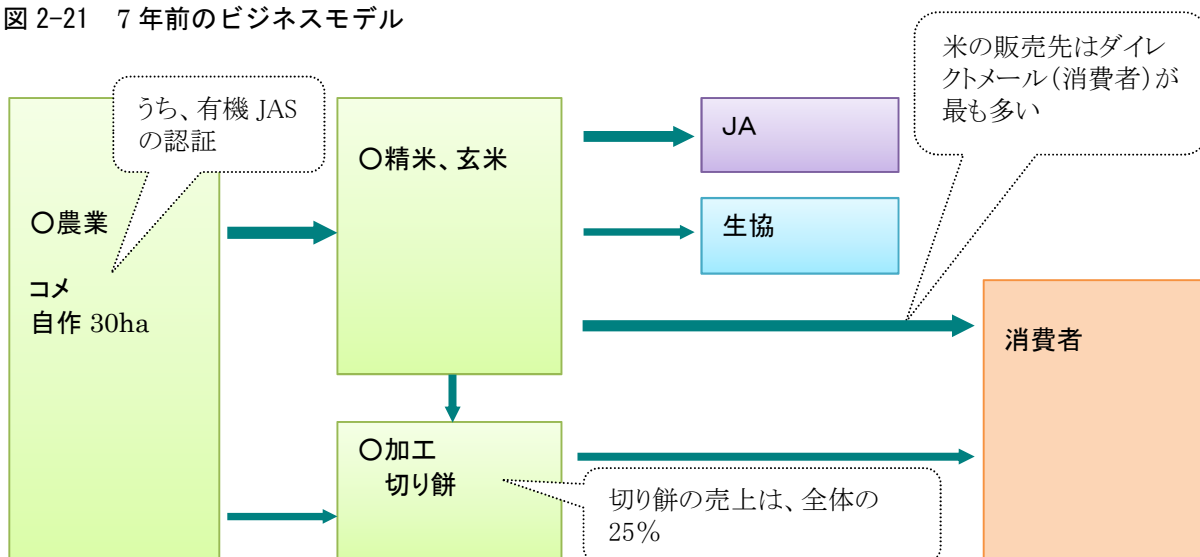


図 2-22 現在のビジネスモデル

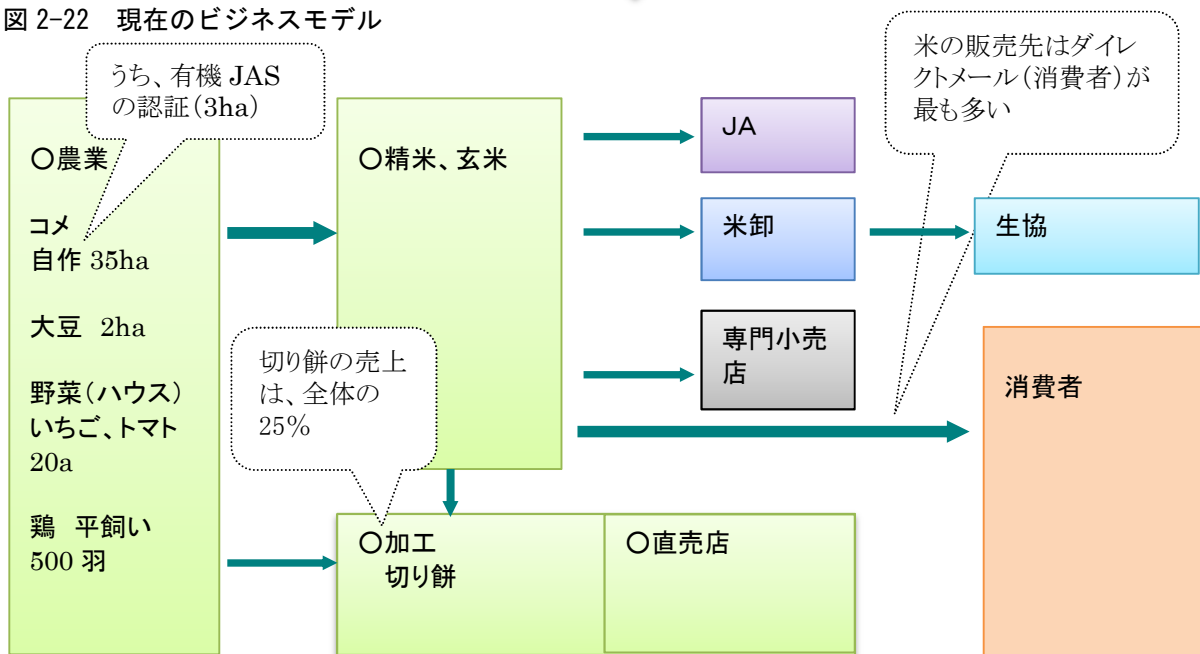
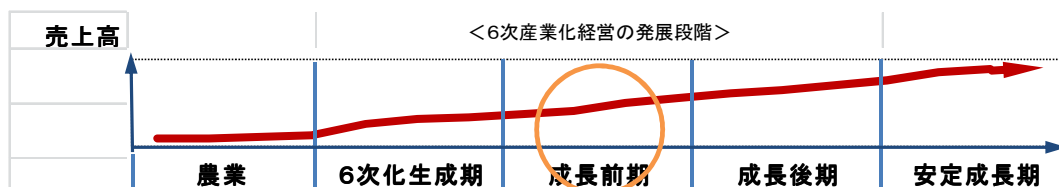


図 2-23 現在の経営発展段階



### 3 成長戦略に向けた課題

- ・ 直近の目標は、新たに投資を行わないで施設設備のキャパシティ内で、規模拡大をめざす。すなわち、コメ及び切り餅の生産拡大、これらに伴う販路拡大である。
- ・ コメの作付面積拡大は、地域の土地利用集積が進んでいることから難しいものの、近隣の集落営農や生産農家に対して積極的に営業により打開。
- ・ 産地ブランド力、品質・衛生管理、おいしさにより、自ら獲得した優良な顧客と安定取引を築いてきたが、これら顧客管理だけでは売上を維持することは難しい。
- ・ 良質なコメと切り餅について、顧客を囲い込み、また、拡大していくためには、農場ブランド価値の向上や品揃えの拡充などが重要。
- ・ 農場ブランドの価値を訴求するため、顧客に対して情報提供や販売促進の対策を定期的に打つことが必要。
- ・ 切り餅の生産拡大は、需要拡大が鍵。現在の顧客以外の販路拡大が課題。直販以外の流通チャネルや業務用需要など検討。
- ・ 直売店は、売上拡大、集客対策、店づくりなど課題。
- ・ 直売店は集客のために、内装、商品陳列の工夫、フェアイベントなどプロモーションを実施する必要がある。

図 2-24 5年後のビジネスモデル

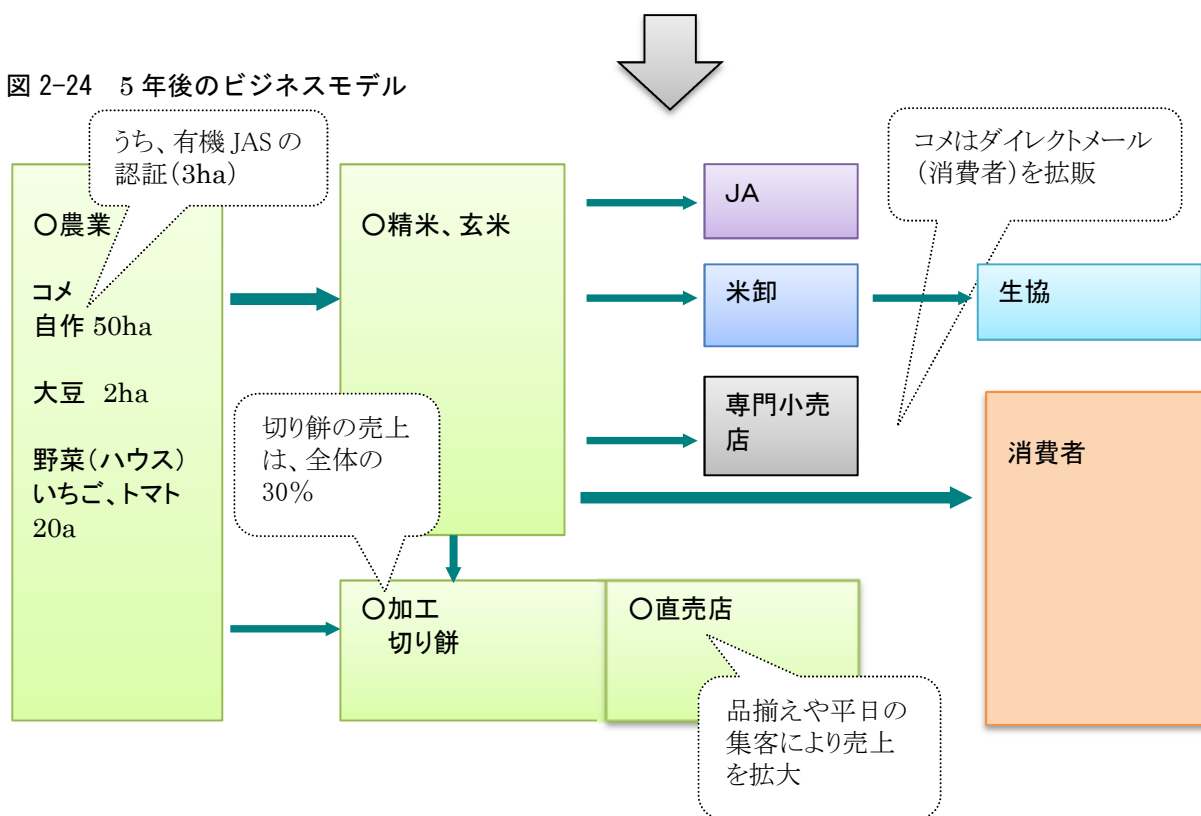


図 2-25 ビジネスモデル展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)
	農家レストラン									
○	直売店	○					○	→		
○	加工	○					○	→		
○	販売	○					○		○	
○	農業(牛豚品)	○					○		○	→

注：販売は、生産者により「直売店以外の販売先」を指す。加工は、専門加工場など

(事務局)

## 事例6 北陸地域 「稲作を主体に米粉パン、直売店・農家レストラン事業展開」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- ・ 農業生産は、コメの自作地が 50ha であり、主に米卸売業、JA に出荷販売している。  
5ha 程度から法人設立後短期間に現在の 50ha に規模拡大。今後も集落営農組合など受託を含めて作付面積を拡大する予定。

#### (2) 加工

- ・ 自社農場産の米粉を使用して本格的な米粉パンを製造し、ベーカリーショップで直売。豆腐は保存料や添加物を使用せず、手作り志向・本物志向のこだわりが強い。

#### (3) 商品力

- ・ コメは地域ブランド力があるものの、米卸売業や JA への出荷販売が主体であり、直販は直売店のみで少ない。
- ・ 米粉パンは自社農場の米粉を使用し、菓子パン、惣菜パンなどのメニューも品揃えし、品質やおいしさを追求している。

#### (4) 市場戦略

- ・ 米粉パンは、本格的なベーカリーショップとして地域の消費者に提案。豆腐も手作り志向・本物志向として提案。
- ・ 直売店ではこれらに加え、米、野菜など品揃えし、ファーマーズマーケットとして差別化を図っている。

### 2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 農業生産は、コメの自作地が 50ha であり、主に米卸売業、JA に出荷販売している。  
コメの作付面積は 5ha 程度であったが、集落営農組合や生産農家に積極的に営業を行い、規模拡大を図ってきた。今後も受託を含めて作付面積を拡大する予定。
- ・ 市街地の交通アクセスのよい幹線道路沿いに、本格的な加工場＋直売店＋レストランを出店。自社農場ブランドを訴求した直売店と農家レストランを展開している。
- ・ 加工品は、米粉を活用した本格的なパンの製造販売とパン生地の外販にも取り組んでいる。また、豆腐製造にも取り組んでいる。
- ・ 農家レストランは、自社農場産の原料を使用し、地域の伝統的な家庭料理メニューで構成。コンセプトは健康志向、本物志向。

図 2-26 5年前のビジネスモデル

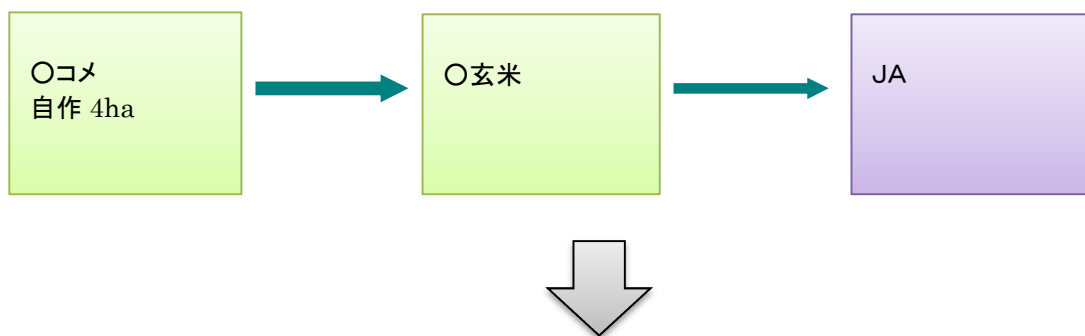


図 2-27 現在のビジネスモデル

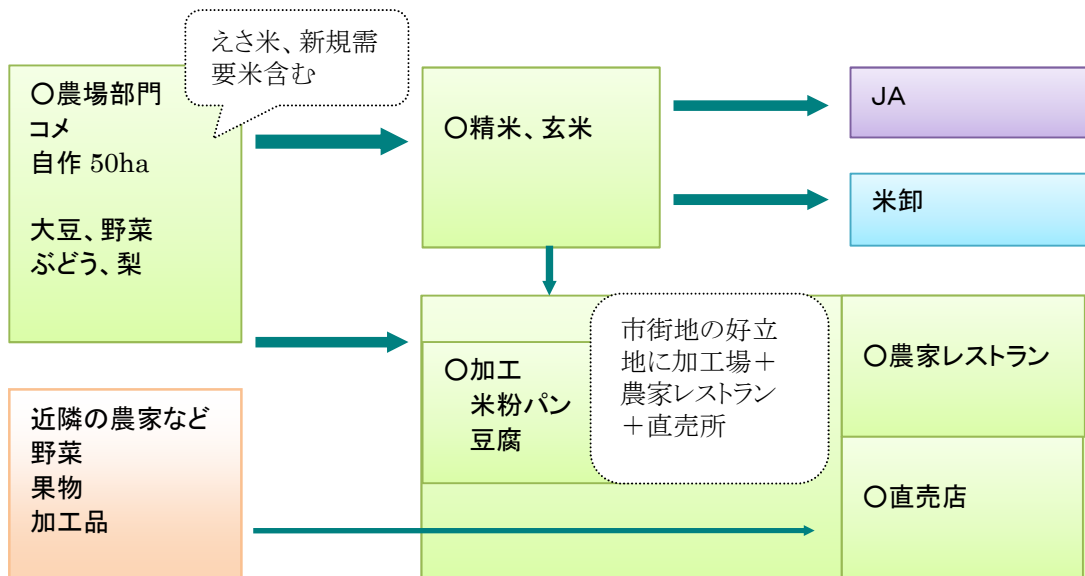
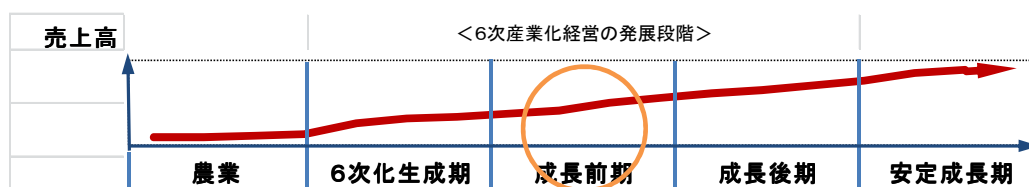


図 2-28 現在の経営発展段階



### 3 成長戦略に向けて

- ・ 稲作をベースとして、市街地に本格的な加工場（米粉パン）＋直売店＋レストランの事業展開。地域の消費者に食料品を提案する稲作の6次化ビジネスのモデル的なしくみを築いている。
- ・ 稲作は、現在の50ha規模から300～500haをめざす。
- ・ 直売店は、米粉パンやコメ、野菜、果物など品揃え拡充し、集客を増やす。また、米粉パンなどは直売店以外の販路拡大。
- ・ レストランは、メニューや提供方法を見直し、本格的な農家レストランをめざす。自社農場ならではのメニューで消費者に感動を。
- ・ 直売店、農家レストランは現在の施設設備により、チラシ、フェアイベントを打つことで集客を拡大。
- ・ 米粉パンは、地域のベーカリーショップとして差別化を図る。また、外販の拡充。
- ・ 人材育成や各部門におけるマネージメントが課題。
- ・ 米粉パン、直売店、レストランを統一した農場ブランドの訴求を行うこと。

図 2-29 5年後のビジネスモデル

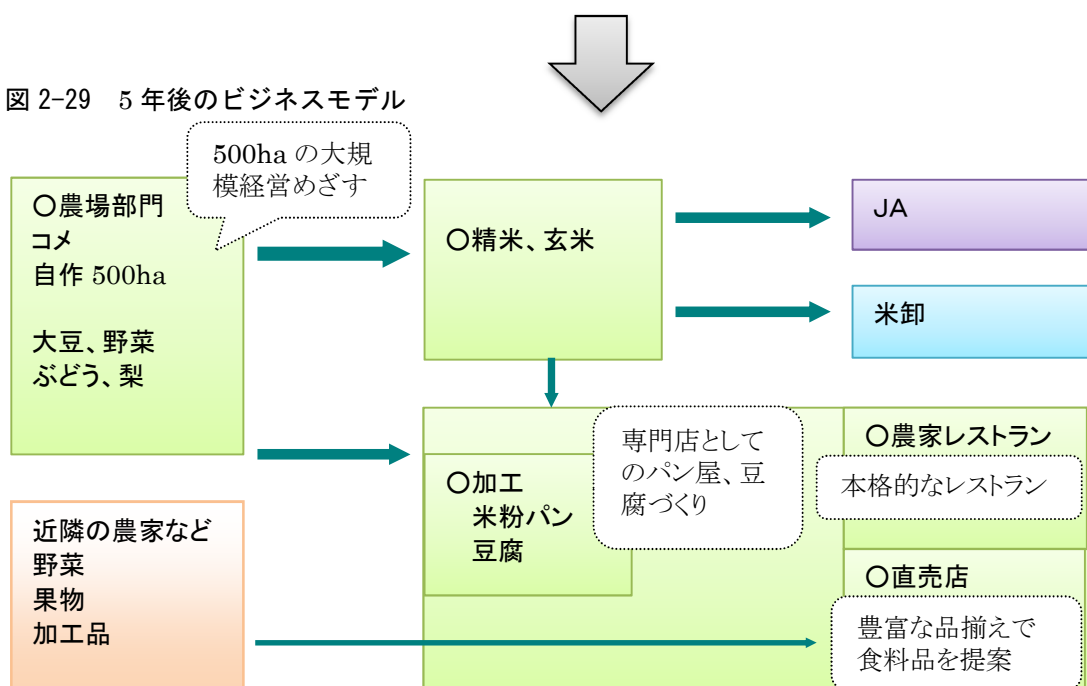




図 2-30 ビジネスモデルの類型

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市 部	低価格	標準 クラス	プレミ アム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
○	農業レストラン		○				○	○ →		
○	直売店		○			○			○ →	
○	加工		○				○		○ →	
○	販売		○			○		○ →		
○	農業(生野菜)		○			○			○ →	

注：地域は10km以内を指す。○は「専門的」

(事務局)

## 事例7 東北地域 「野菜の生産、加工品の製造販売」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- ・ 生産品目は、ナガイモとニンニクが主力品目である。そのほかにはゴボウやダイコン、キャベツ、ニンジンなどの生産を行っている。
- ・ 野菜生産を大規模に行っているが、それをはるかに上回る大量の集荷を行っている。つまり、農家というよりも、野菜を中心とする青果物卸を本業としている。

#### (2) 加工

- ・ にんにくでは、自社で独自に開発した「熟成黒にんにく」がある。
- ・ そのほか、切干ダイコンやダイコンのサラダ商品、ゴボウのスライス商品、あるいは、洗浄ナガイモなどを加工し販売している。
- ・ つまり、産地集荷業者から産地加工業者へとその機能高度化を追求してきた。

#### (3) 商品力

- ・ 伝統的な加工品もあるが、熟成黒ニンニクなど新規性の高付加価値商品を開発してきた。
- ・ 「食」イコール「健康」をキーワードに、地域製品のブランド化を目指している。
- ・ 品目数は、約50品目におよび、新商品開発を継続的に行っている。

#### (4) 市場戦略

- ・ 加工品について、食品卸売業者を通じて、首都圏や関西圏あるいは地場のスーパーや生協などに販売している。

### 2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 自らも大規模な野菜生産を行っているが、それをはるかに上回る大量の集荷を行い、産地卸売商としての機能を持ち、販売戦略についてのノウハウの蓄積があった。このことは、加工品を開発した後の販路確保にも有利に作用していった。
- ・ そうした商業機能を担当するなかで、農産物の加工ノウハウを吸収し、地域原料にこだわりながら、高付加価値化を実現する独自開発の新商品を多数、投入していった。
- ・ 高付加価値を基本に、「食」イコール「健康」をキーワードに、地域製品のブランド化を目指すことで、消費者や事業者の支持を得ていった。とくに、事業者にとっては、約50品目におよび品目数は取引相手としての魅力が大きい。

図 2-31 20年前のビジネスモデル

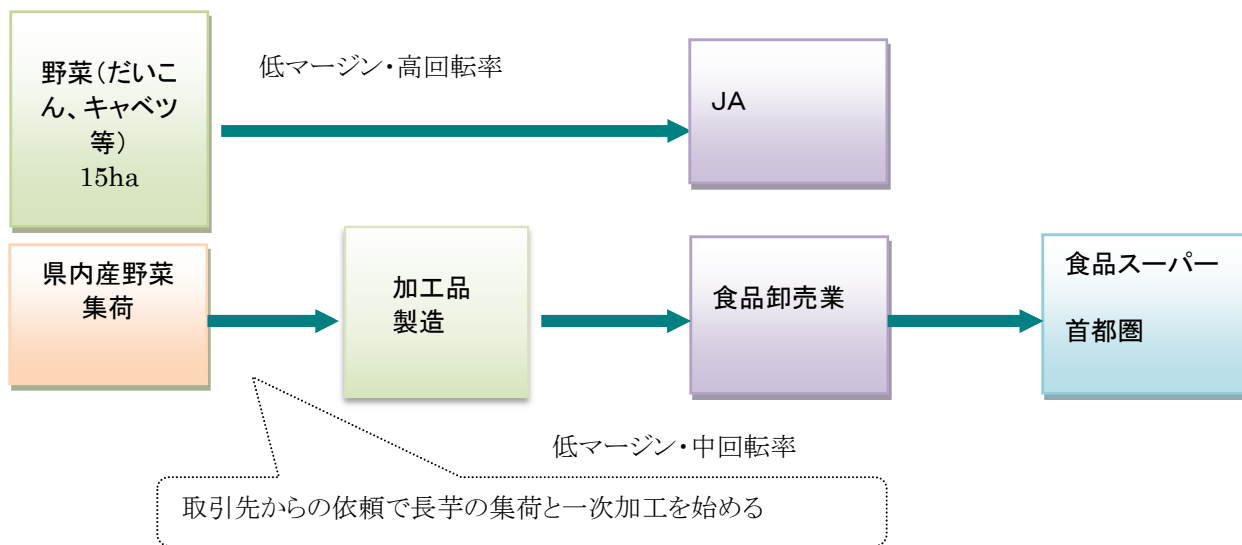


図 2-32 現在のビジネスモデル

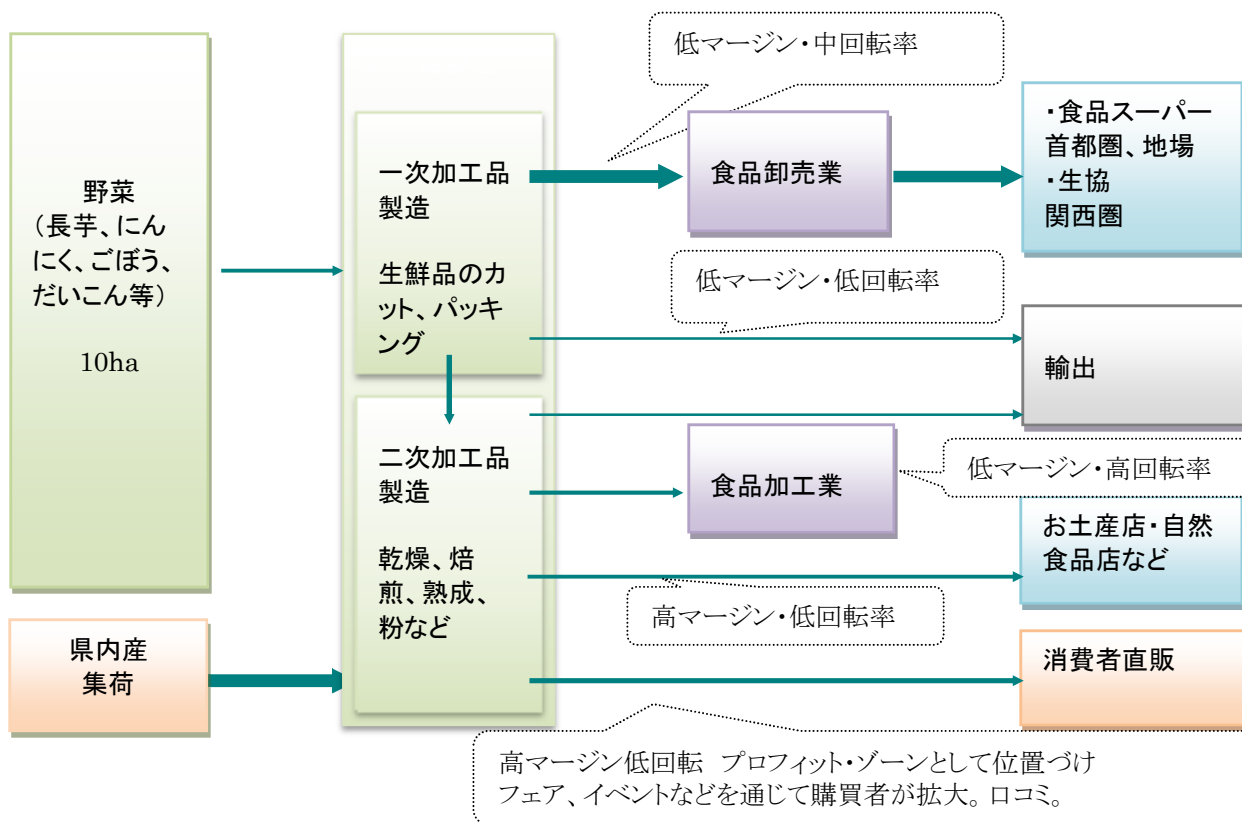
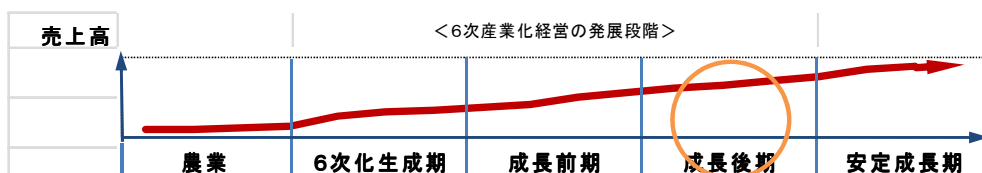


図 2-33 現在の経営発展段階



### 3 成長戦略に向けた課題

- 加工品販売の強化である。既存の販路を強化するとともに、生鮮品の販路ルートに載せることや直売所、輸出など生鮮品に比べ粗利益率が高い加工品の販売を強化する。また、新商品開発も自社にある資源を有効に利活用して積極的に行う。
- 売上の増加に見合った原料確保の仕組みづくりも不可欠の課題となる。



図 2-34 3年後のビジネスモデル

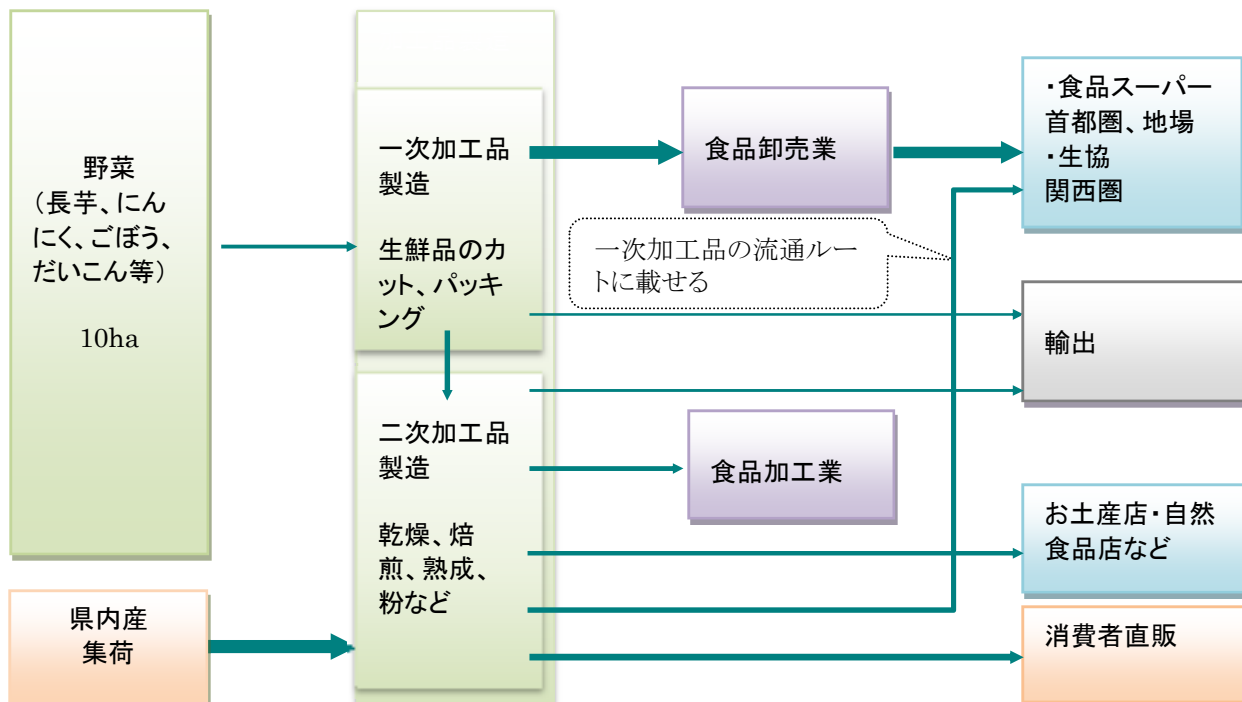


図 2-35 ビジネスモデル展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定成長期 (大)
	農家レストラン									
	直売店									
○	加工			○		○			○	→
○	販売			○		○				○
○	農業(生鮮品)	○				○				○

注:販売は、生鮮品・加工品であり、販売先は生協、スーパーなど

## (経営展開)

- ・ 農家というよりも、産地の青果卸を本業としていた企業が加工事業にも本格的に取り組んできたケースである。農業生産プラス流通業者から、農業生産プラス流通業者プラス加工業者というかたちで、6次産業型への進化を遂げてきた。

## (加工事業)

- ・ 加工事業は、「もったいない精神」、「高付加価値」、「健康」をキーワードに、自社農場原料と買付原料をベースに、多様な種類の商品を開発してきた。現在、約50品目もの幅広い加工品を供給している。
- ・ 「もったいない精神」の観点から重視しているのは次の点である。一つに、鮮度が重要な農産物を加工することにより、保存性が高まり、そのときどきの実需に応じた商品供給が可能になり、農産物の廃棄ロスを減らすことができる。二つに、大切に育てた野菜などの農産物をすべて使い切ることを重視し、生鮮供給では廃棄している農産物やその一部分を原料に仕向けることで、加工品として新たな価値を生み出すことができる。三つに、加工野菜の残渣については、たい肥化などの再利用を進めている。
- ・ 「高付加価値」(品質、簡便性)と「健康」をキーワードとする代表的な商品は黒ニンニクである。最近ではゴボウ茶などの、より高付加価値化と健康への効果を訴求しうる新商品を投入している。
- ・ 商品開発は、社長を含む自社内の人材により日常的に行われており、パッケージのデザインや商品のネーミングにいたるまで、基本的には内部化されている。内部化と外部化のいずれの選択が適切なのかは一概にいえませんが、このケースは、地域特性を訴求しながら、製品の差別化に成功しているといえる。

## (販路)

- ・ 販売面では、商品数が多種類におよぶこともあり、様々なチャネルが活用されている。
- ・ 一般的なカットや漬物などの商品は全国や地域のスーパーに供給している。
- ・ 注目すべきは、JRの売店、道の駅などの、移動消費者を対象とするチャネルである。例えば、黒ニンニクは比較的高価格商品であることから、一般的なスーパーで大きな売上を期待することはできない。百貨店でさえ、卸価格の交渉は容易ではなく、納入が難しい面がある。そうした状況の中、「交通販路」は独自の市場セグメントを形成している。移動中の消費者は、たとえ日常において低価格を重視する消費者であっても、その機会には、低価格を求めるよりも、高品質や新奇性を重視して商品選択を行う。消費の多様化がTPOに応じて生じているという市場特性を的確に捉えた対応なのである。
- ・ 今後の販売戦略は次のとおりである。地域のスーパーの店頭で、コーナー化を目指すとともに、県内および首都圏にアンテナショップ・直売所を展開することで、新しい販路の開拓を目指す。これを追求する基盤になっているのが加工品の多品目性である。今後、上記のような販路確立が進むにともない、同時並行的に、多様な商品群の統一的なブランディングをどのように実現していくのかという戦略が重要になる。また、売上の増加に見合った原料確保の仕組みづくりも不可欠の課題となる。

(木立真直、事務局)

## 事例8 関東地域 「コンニャク・漬物・冷凍野菜の生産・加工・販売」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- ・ 自社農場において、コンニャク、野菜を約 11ha 作付けし、生産している。高原の気候風土を活かし、特産品としての価値を高めていることも強みとなっている。
- ・ そのほか、地域で生産された野菜を集荷し、スーパー、生協、外食・中食など需要者に販売している（別法人）。

#### (2) 加工

- ・ コンニャクは加工し、最終製品を製造している。なお、栽培から加工まで J A S 有機加工食品の認証を取得している。
- ・ 漬物は、白菜、大根、きゅうり、キャベツ、かぶなどを原料として浅漬けを製造している。添加物や保存料を使用しておらず、農家の手作り・本物志向を訴求している。
- ・ 冷凍野菜は、こまつ菜、ほうれんそうなどを冷凍加工している。こまつ菜及びほうれんそうは有機 J A S の認証を取得している。

#### (3) 商品力

- ・ コンニャク、野菜などは、高原の気候風土を活かした特産品として価値を高めている。また、有機 J A S の認証取得により、消費者や販売先から支持が高い。
- ・ 食品工場は、I S O 22000 の取得認証により、消費者や販売先から信頼の確保、供給者のブランド価値向上に寄与している。
- ・ また、需要者のニーズに対応した安定供給力が商品力の向上に寄与している。

#### (4) 市場戦略

- ・ コンニャク製品は食品（高級）スーパー、漬物は生協、冷凍野菜は給食事業者とそれぞれ主たる販売先が異なっている。それぞれの販売先の顧客に対応した価値提案が機能しており、市場競争力が高いといえる。
- ・ また、それぞれ販売先との連携し、容器容量、パッケージデザイン、価格など商品開発などにおいて連携した取組により、信頼関係を構築し、安定的な取引に寄与している。

### 2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 現在のビジネスモデルが確立された要因は、圧倒的な商品力、安定供給力、品質・衛生管理システムであり、これら3つの要素が達成されたことが大きく寄与しているものと考えられる。
- ・ 圧倒的な商品力とは、産地としての地域ブランド力があり、その上で有機 J A S や I S O 22000 の認証取得など品質・衛生管理システムの導入により、販売先や消費者からの信頼を確保しており、引き合いが多い。
- ・ また、生産から集荷、加工製造まで効率的なオペレーションを構築しており、コスト競争

力を確保している。

- ・ このような競争力の優位性は、販売単価が固定的であり、特売も少なく、一定の粗利益の確保に寄与している。
- ・ 加工は、コンニャク製品製造、漬物、冷凍野菜と3つ部門があり、経営リスクの分散、顧客に対する品揃え強化に寄与している。

図 2-36 8年前のビジネスモデル

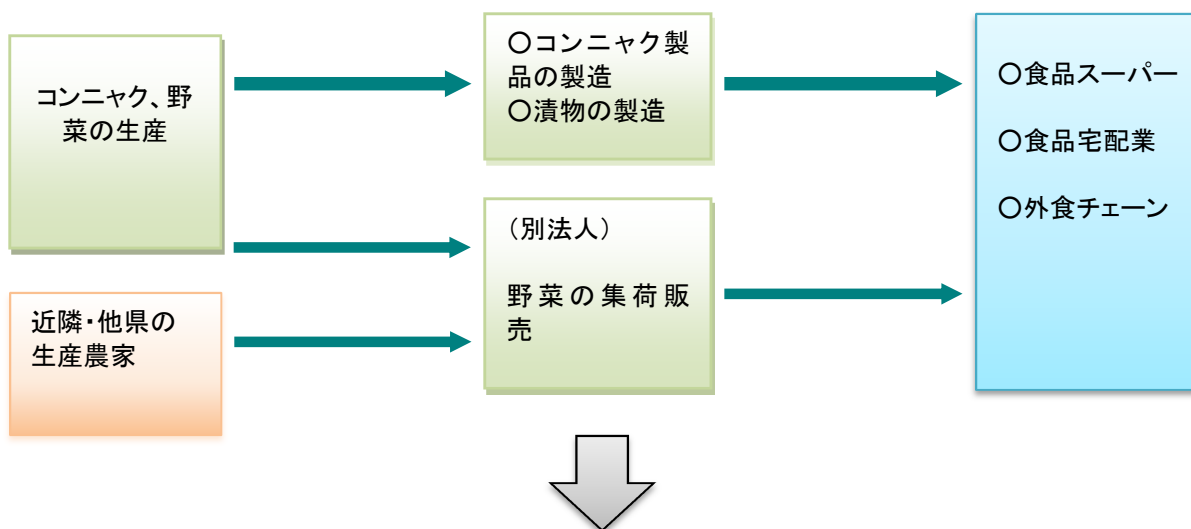


図 2-37 現在のビジネスモデル

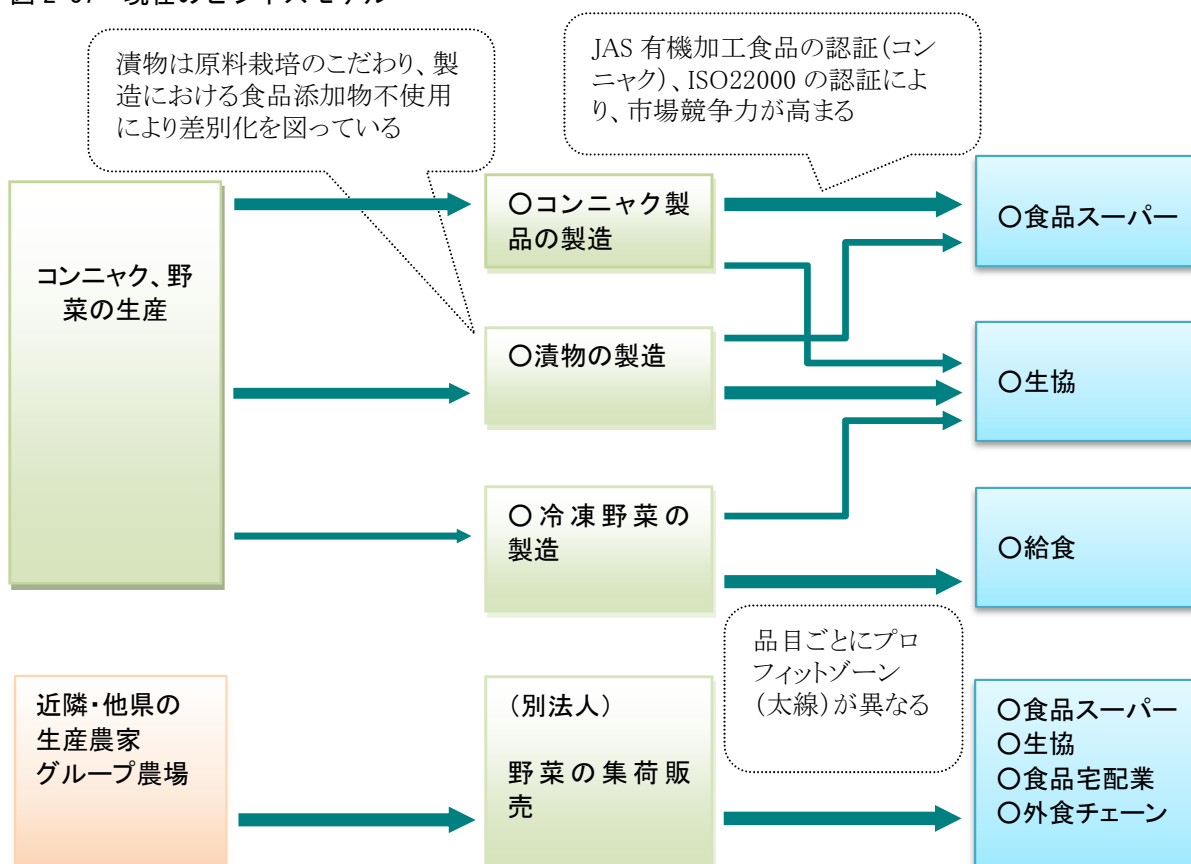
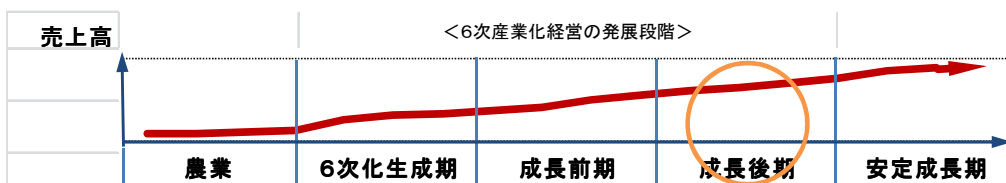


図 2-38 現在の経営発展段階



### 3 成長戦略に向けた課題

- ・ コンニャク製品製造、漬物、冷凍野菜の3つ部門は、現在の工場稼働に余力があることから、当面はその範囲で規模拡大をめざしている。また、野菜の生産集荷販売（別法人）についても、規模拡大をめざしている。
- ・ 東日本大震災以後の風評被害による売上減少から、ようやく回復しつつあり、今後の売上拡大をめざしている。
- ・ 従業員はパートを含めて計100人を超えており、人材育成が大きな課題となっている。また、各部門におけるマネジメントも課題となっている。

図 2-39 3年後のビジネスモデル

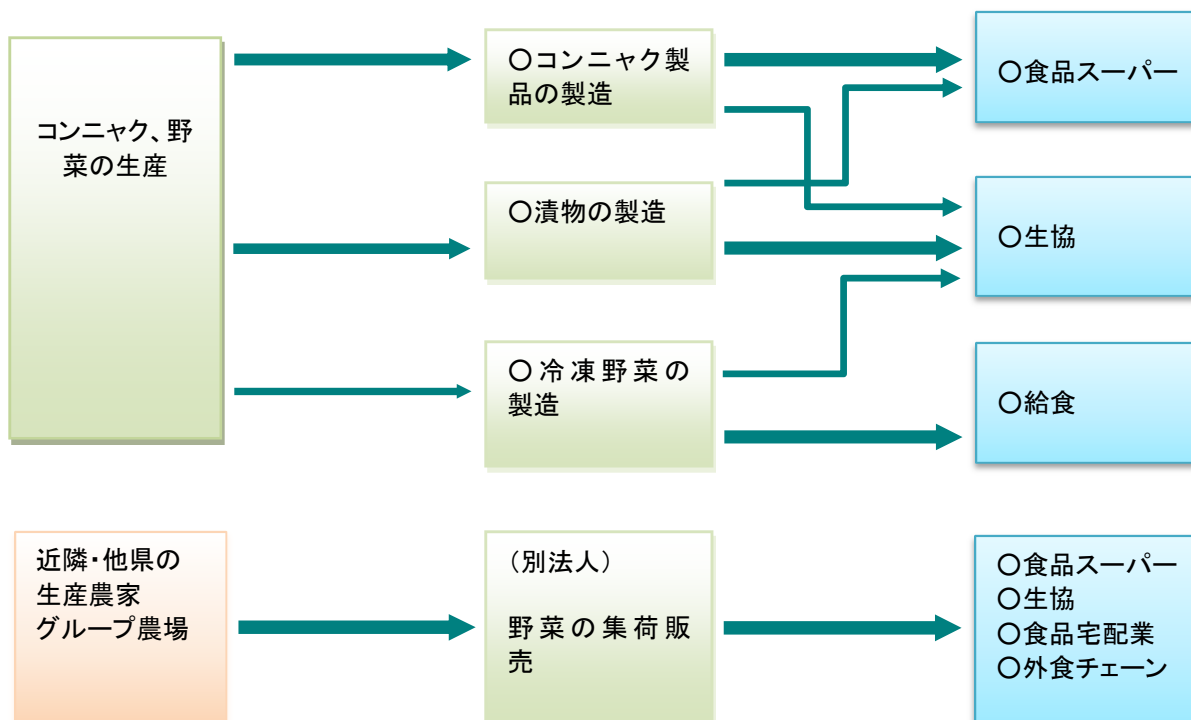




図 2-40 ビジネスモデル展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	人都市 部	価値格	標準 クラス	プレミア ム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
	農家レストラン									
	直売店									
○	加工			○			○		○ →	
○	販売			○			○		○ →	
○	農業(生鮮品)	○					○	○		

(事務局)

## 事例9 近畿 「青ネギの生産・販売及びカットネギ内製化の取り組み」

### 1 ビジネスモデルの概要

- 平成11年に2名による加工向けの根切ネギの生産開始。平成21年に組合スタート、スタート前は数名が加工用ねぎを生産、スーパー、ラーメン屋、うどん屋等で利用するねぎを加工業者（洗浄・カット業者）に出荷していた。
- 平成24年2月、組合員32名（現在34名）により株式会社形態の生産組合を設立、現在、経営耕地面積10.5ha、年間生産量500トン。
- カット加工機能の完全内製化、作業受託を通じて生産拡大等による地域の核となる法人を目指す。
- 耕作放棄・遊休農地が問題となっている昨今、担い手となる農業者の育成と、新たな就農者の受け入れなどで、地域の農業振興に役立つような活動を目指している。

### 2 ビジネスモデルの確立要因－青ネギを主体に、カット加工品の製造販売の展開－

- 元々周辺市域には青ネギ生産が皆無であったが、組合の前身である2軒の農家が細々と開始した。その後、組合が主体となり青ネギの産地づくりに取り組み、地歩を築いた。
- 現在、日量400kgの青ネギを生産しており、スーパー、業務向け、食材卸、卸売市場、飲食店、同業他社等に供給している。販売先は関西近辺、関西以西が中心。品質にばらつきがあり、品質毎に販売先を確保することが重要。現行地元スーパーへの出荷割合大きい。
- 青ネギのカット加工機能の完全内製化により、付加価値を付け、出荷量及び売上規模の拡大を目指す。

図2-41 10年前のビジネスモデル

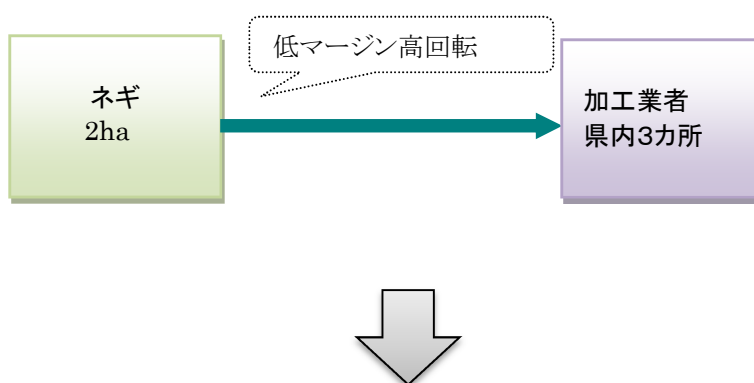


図 2-42 現在のビジネスモデル

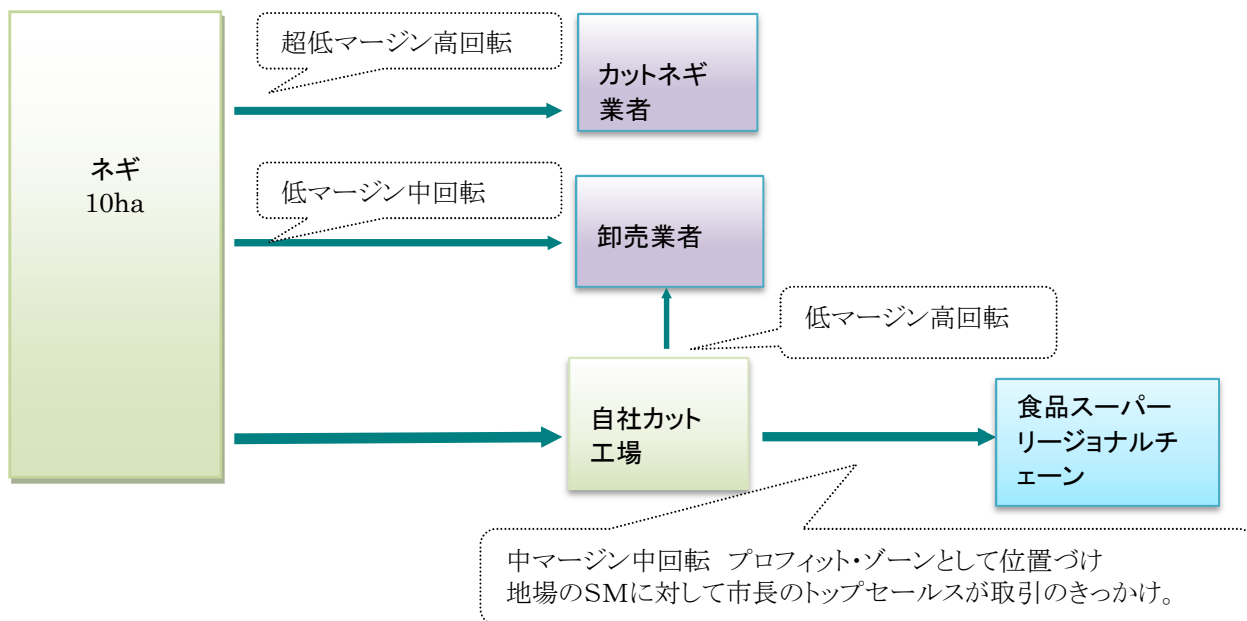
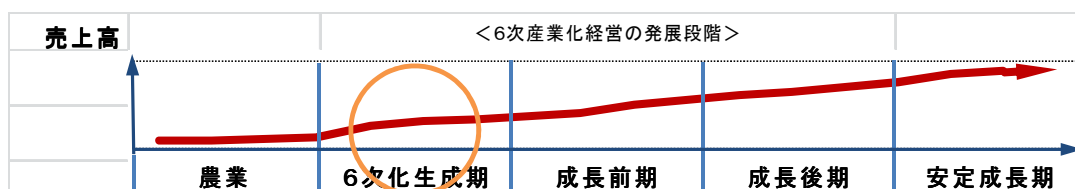


図 2-43 現在の経営発展段階



### 3 成長戦略に向けた課題

- ・ 組合員（現在 34 名）は専業農家だけでなく、兼業化、高齢化、リタイア後就農した組合員もあり、青ネギの生産規模、品質にばらつきがあるため、全体として価値を損なっている。どう品質を均質化できるかが課題となっている。
- ・ 条件不利地域での生産であるが、逆に言えば、このような条件でありながらネギを生産し、加工施設の内製化により、一定の付加価値、収益を上げており、地域農業存続の観点からも一定の評価が得られている。定年帰農者を含め組合員の拡大、生産面積の拡大、現在はまだ手探り段階である生産・栽培方法の指導統一等を通じ、回転率を高め（年 4 回）、選別の徹底、品質（形状等）の均一化をどこまで進められるかが KEY となっている。
- ・ たとえば、高齢農家の収穫作業は組合が機械を利用し作業受託を進めるなど、法人と組合員間の相互補完的な方法でまだ、拡大の余地は残されている。
- ・ 単価が固定せず、経営の不安定要因となっている。
- ・ 青ネギの生産スケジュールにはいくつかのパターンが考えられる。組合員相互にうまく役割分担し、できるだけ端境期を埋めることが課題である。
- ・ 各商品のパッケージデザイン、鮮度の維持、容器容量、価格、説明文など統一、商品 PR の徹底、さらなる商品開発をおこなう。
- ・ 農場ブランド価値を消費者に認知してもらう工夫を行い、リピーターを増やす。
- ・ 品質の均一化を目指し、ネギ全体のブランドの向上を目指す一方で、減農薬生産、選別の徹

底等による高級化も可能であり、品質毎に高級ネギから一般ネギまで販路を明確にし、販売先毎にブランド認知度を高めることが重要。

図 2-44 3年後のビジネスモデル

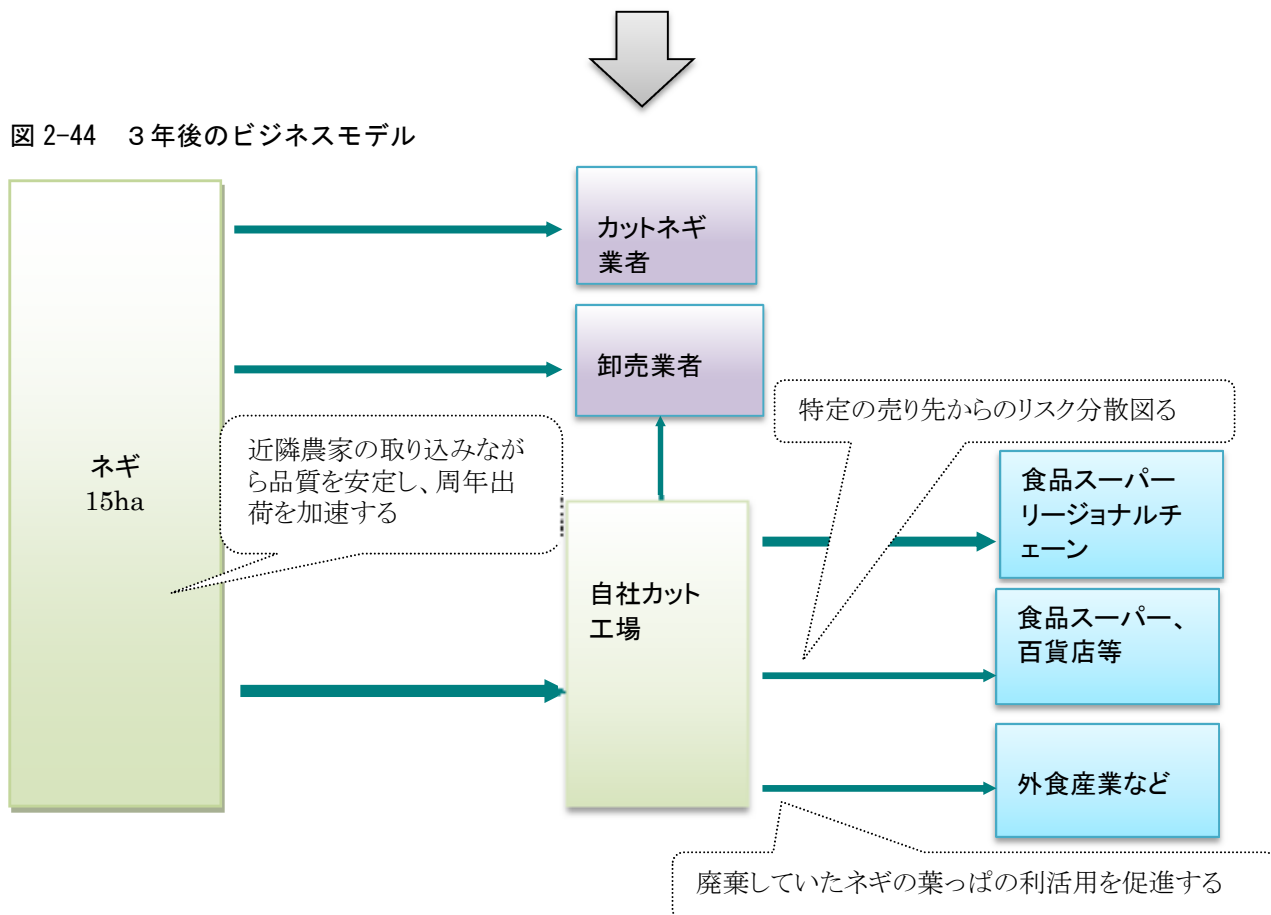


図 2-45 ビジネスモデル展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)
	農家レストラン									
	直売店									
○	加工	○				○		○ →		
○	販売	○				○		○ →		
○	農業(生鮮品)	○				○		○		

注:販売は、生鮮品・加工品であり、販売先はスーパー、外食など

(堀田和彦、事務局)

## 事例10 九州地域 「イチゴを主体とした観光農園の展開」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- ・ 創業者は、東京の非農家の家庭に育ったが、大学農学部で学び、海外で農業研修をしたのちに、借地により農業生産を開始し、徐々に規模拡大を進めてきた。現在、品目としては、キャベツ、イチゴ、ミニトマト、もち米などを生産している。現在の社長は、広告代理店勤務であったが、創業者の勧誘により、入社し、おもに加工部門を担当してきた。同社のパンフレットの表紙は「ゼロからの出発」という言葉から始まっている。
- ・ 経営主のみならず、社員さらには研修生も非農家出身であり、新規就農者により多様な事業を展開する「総合農園」といってよい。メンバーがそれぞれの異業種で培ったノウハウを活用しながら、6次化の方向で事業展開に取り組んでいる。

#### (2) 加工

- ・ 主力商品であるイチゴジャムのほか、ブルーベリージャム、その他のミックスジャム、イチゴソース、イチゴのフルーツワインなどを開発し、その販路拡大に取り組んできた。そのほかには、果実の風味を生かしたソフトクリームや餅をはじめ米加工品などの商品も投入してきた。

#### (3) 商品力

- ・ 原料生産では、持続可能な循環型農業の実現を基本方針に、土づくり、自家製肥料の使用、減農薬への取り組みを継続的に進めてきている。原料からの差別化を志向している。
- ・ 加工品は、自家製造、そしてパッケージデザインなどを含め内部化を基本に、独自商品の開発を進めてきた。大学や行政との共同開発も行ってきた。多様な商品を製造し周年的に供給できる体制づくりに取り組んでいる。

#### (4) 市場戦略

- ・ 販路は、JAを通じた卸売市場出荷、生協などとの直接取引とともに、観光販売、アンテナショップでの販売がある。生鮮農産物と農産加工品とで販売チャンネルは異なるのであるが、基本は、販売チャンネルの多元化により、リスクの分散と新たな販路の開拓に取り組んでいることは共通している。

### 2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 非農業からの参入以後、一步一步、規模拡大と経営の多面化に取り組んできた。借地経営からはじまり、農地を取得して農協組合員となり、さらに、ハウス栽培の導入、研修生の受け入れ、観光農園の展開、加工場の設置、あるいは、地域の大学との連携、福祉農園への取り組みなど、絶え間ない経営革新に向けてチャレンジを実践してきた。
- ・ 従来型の農業者の発想ではなく、非農業者の発想を生かす方向で、試行錯誤を積み重ねてきた。社訓に「危機はチャンス」という言葉があり「失敗しないように」ではなく、「失敗することが大切」という発想が経営の根本にある。
- ・ 商品力や立地などの優位な条件を基礎に、販売チャンネルの多元化を進めることで、リスク分散や高付加価値販売を追求してきた。

図 2-46 20年前のビジネスモデル

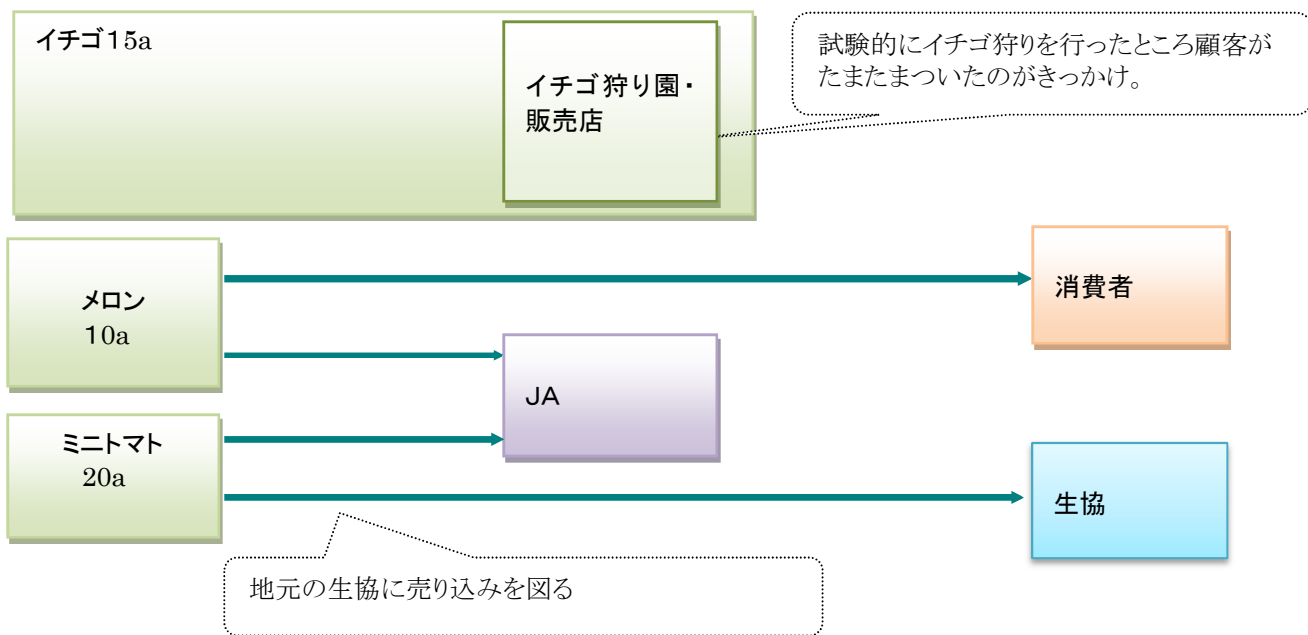


図 2-47 現在のビジネスモデル

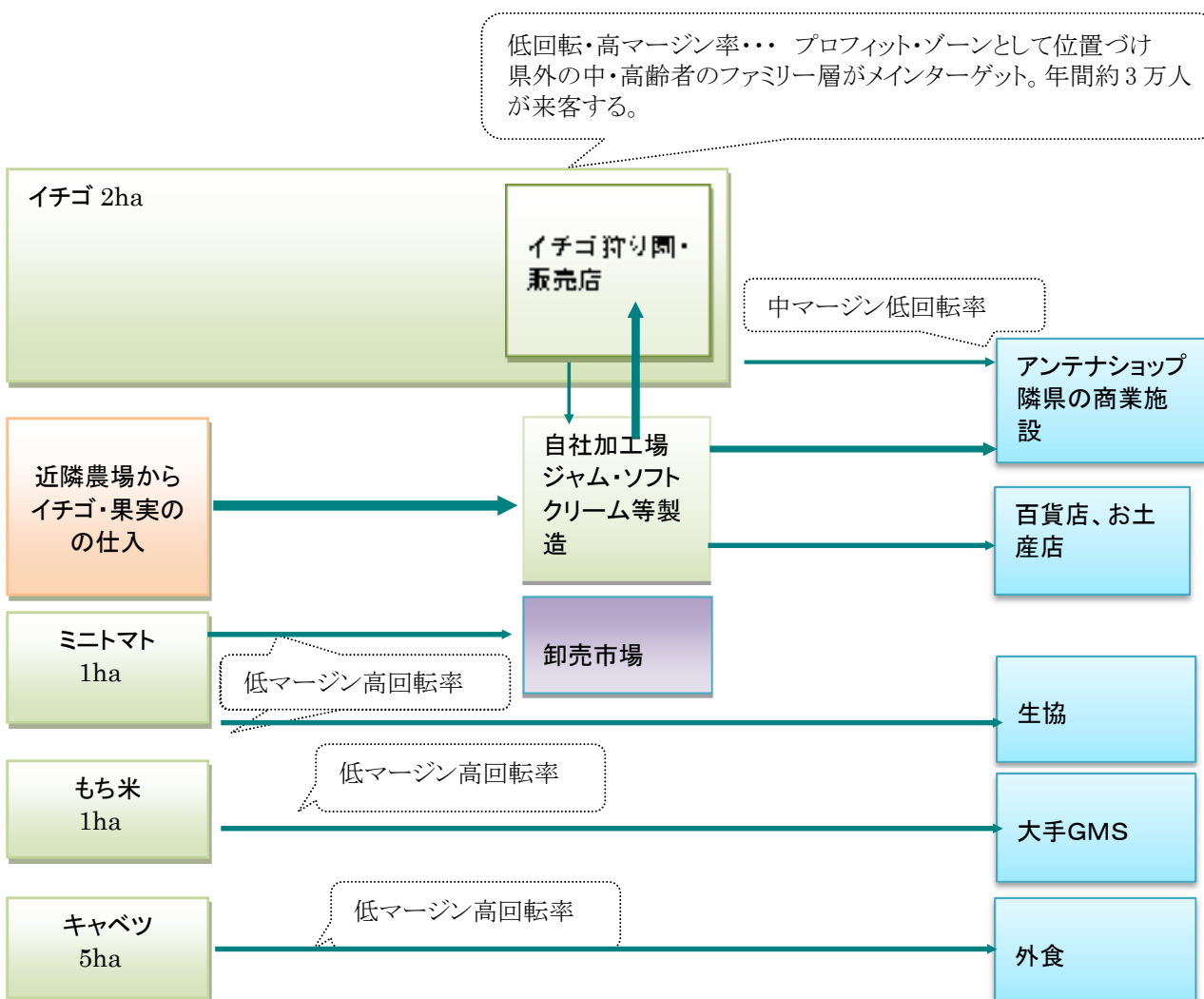
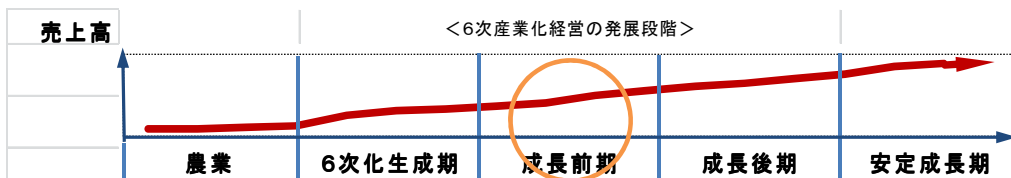


図 2-48 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ 販路の拡大に見合った原料確保のための対策。とくに、一定の品質や地域ブランドに合致した原料の安定供給を実現。
- ・ 加工施設の大規模化と「手作り」的な強みをどう調和させるのか。
- ・ 地域の観光シーズンに対応した、観光農園の周年化をどのようにして実現するのか。

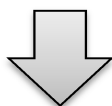


図 2-49 3年後のビジネスモデル

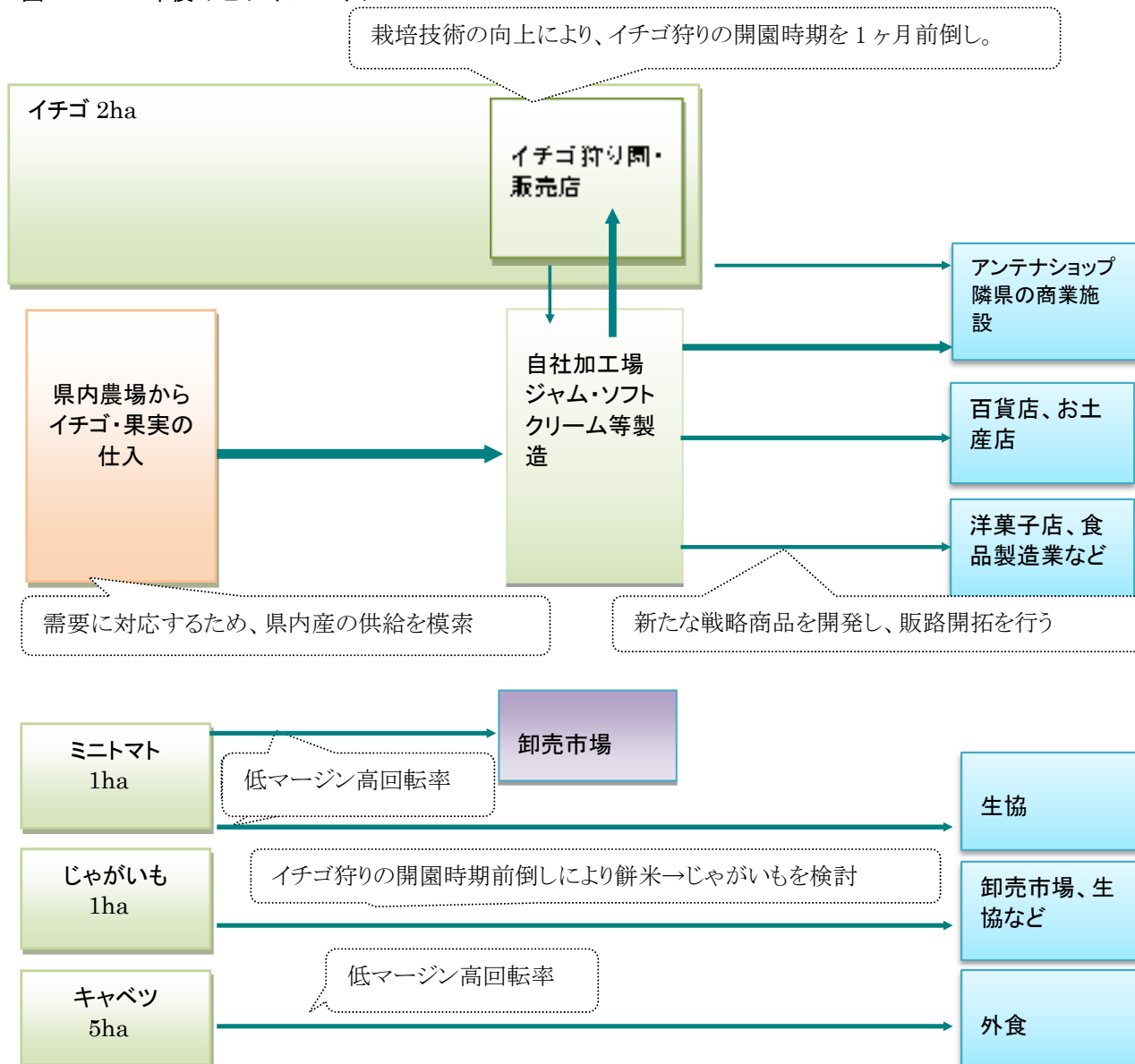


図 2-50 ビジネスモデル展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準 クラス	プレミ アム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
○	観光農園		○			○			○	
○	直売店		○			○			○	
○	加工		○			○	→		○	
○	販売	○				○			○	
○	農業(生鮮品)	○				○			○	

注:販売は、生鮮品・加工品であり、直売店以外の販売先は生協など

## (多様なチャネルの開拓)

- 青果物の販売先は品目別に異なる。ミニトマトは、生協出荷と市場出荷とが半々である。生協との取引は、減農薬・減化学肥料、食味の良さから高い品質評価を得ており、事前値決めの一定価格での取引を実現している。一方、卸売市場出荷は、量を売り切ることが可能なチャネルとして位置づけている。またイチゴは、供給が過剰となる1～2月に主に生協の共同購入ルートでの販促に力を入れている。キャベツは、業務用として餃子メーカーに供給しており、コンテナ納品により労力とコストの削減を図っている。このように、品目別に複数のチャネルを組み合わせ、チャネル別のニーズに適合的な市場対応により有利販売を実現している。

## (加工事業とマーケティング)

- 多種類の加工品を開発し、高付加価値販売を目指している。加工品の販路は県内が中心であり、道の駅や百貨店、物産館である。スーパーへの販売に限られる。厳しい価格条件や、商品によってはブランド・イメージの棄損への懸念があることによる。地方中核都市のショッピングセンターに小規模ながらも直営店を出店し、そのアンテナショップ機能により、直接、消費者ニーズを把握しながらブランド化に注力している。
- マーケティング戦略は、狭いエリアで勝負することを基本としている。これにより物流費や営業の投資を抑えることができる。長期的には、新規工場の設置を視野に入れている。だが、販路を全国に拡大すればするほどライバルが増える。ジャム市場は大手メーカーと多数の中小零細事業者による「群雄割拠」状態にあり、差別化とターゲティング戦略が欠かせない。
- 今後の商品開発の方向として、地域に供給力がある農産物を原料にした新商品を検討中である。例えば、イチゴの粉末加工品は加工業者にとっての利便性の価値が大きいが高価格がネックとなる。当然、需要者は、コスト重視の加工業者ではなく、結婚式場や高級ホテルなどに納品する業者に限定され、そのセグメントでの品質や価格の擦り合わせが課題となる。



- ・ 現状では、販路があっても大口需要に対応できない。売れているのに、原料が追いつかない。原料へのこだわりを重視することから「顔のみえる」取引で調達をしている。イチゴは域内での原料確保が難しくなっており、原料の集荷地域が広域化しつつある。地域ブランドを訴求する観点からも、今後の原料確保対策が必須である。

#### (観光農園・イチゴ)

- ・ 営業期間は1月から6月まででピークは春休みである。品種を組み合わせたり、栽培技術を改善したりすることで、収穫時期を前倒し開園期間の長期化に取り組んでいる。周年営業化の取り組みとして、かつて1haに鶏を放し飼いにする「たまご拾い牧場」を開設し、とくに孫を連れた高齢者をはじめ、「体験」を売るビジネスとして成功した。しかし、鶏インフルエンザの影響で閉鎖を余儀なくされた。この事業の意義は、採算ではなく、知名度の向上にあった。
- ・ 顧客は女性が主体で、そのほかに若いファミリー、カップル、帰省した孫を連れた高年齢者である。支出金額は高齢者ほど多い。売上を増やすには、それぞれのシーンに応じた演出が重要である。問題は、外国人観光客の激減である。
- ・ 周辺のイチゴ観光農園とは、良好な連携が取れている。利用者が土日・休日に集中するため、利用できないという消費者の不満を回避できるメリットがあり、相互に、客を奪い合う関係ではなく、客を紹介し合う関係にある。地域集積のメリットは、第1に消費者に安心感とブランド認知が広がる、第2に単独農家では受けられない地方自治体などからの支援が可能になる。
- ・ 観光農園事業を行うには、篤農家は必ずしも向かない。「他人を畑に入れたくない」からであり、農産物の「味」は大切だが、サービス業のノウハウこそが必須。

#### (経営評価)

- ・ 事業の柱は観光農園とジャム加工で、多角化により事業規模の拡大を図ってきた。
- ・ 事業規模は中規模であるが、営業利益率は高い。固定費を安定的に吸収する事業モデルが課題。
- ・ 経営体の強みとして瞬発力と機動力がある。社内に家族経営のよさを残しており、「目が届く」関係の維持を重視している。重要な仕事を若手に任せ、失敗も成功も、OJTが基本とのスタンスを採る。生産と財務がしっかりできる人材は必要。基本は、失敗することが大切で、新しいことにチャレンジする経営方針を採っている。

(木立真直、事務局)

## 事例 11 東北地域 「肉牛牧場を主体に観光牧場(イタリアンジェラート店)の展開」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- ・ 肉牛部門は、約 10,000 頭（預託含む）を飼育する大型経営である。
- ・ 抗生物質を一切使用しない。自社専用の指定配合飼料と県産稲わらで肥育し、預託も同様の飼育方法。
- ・ 自給飼料は牧草地 40ha、サイレージ用のデントコーン 30ha

#### (2) 直売店（イタリアンジェラート主体）

- ・ ジェラート店も 2 年目で集客力があり好調であり、軌道にのりつつある。
- ・ ジェラード、加工品も原材料は自社牧場産の素材の良さを活かしており、本物志向・自然志向を重視している。

#### (3) 商品力

- ・ 牛肉は、圧倒的な供給力、食の安全へのこだわり、品質の安定により、差別化があり、販売先からの信頼を確保。
- ・ イタリアンジェラートは、本格的な水準をめざしており、集客力がある。

#### (4) 市場戦略

- ・ 牛肉は、総合スーパーでは自社牧場ブランドにより販売されており、認知度が高いので、このサプライチェーン体制を維持。
- ・ 牛肉は取引先から信頼を確保しており、精肉は自社農場ブランド化により、認知度が高い。
- ・ 肉牛生産は預託も含めて品質・衛生管理が徹底しており、取引先から評価が高い。
- ・ ジェラート店は地域の人々へのやすらぎを提案することをねらい、現在は利益を無視。

### 2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 肉牛部門は、約 10,000 頭（預託含む）を飼育する大型経営であり、抗生物質を一切使用しない。品質・衛生管理を徹底し、安全安心の観点から取引先の信頼を確保している。
- ・ 肉牛は大手食肉卸を主体に出荷販売しており、販売価格は 60 円/kg のプレミアムを獲得している。うち、一部の精肉は大手量販店において自社牧場ブランドで販売されており、自社牧場ブランドの認知度が高まりつつある。
- ・ このように圧倒的な供給力、食の安全へのこだわり、品質の安定により、販売先からの信頼を確保することにより、経営安定を築いている。
- ・ 肉牛経営の安定を基盤とした上で、イタリアンジェラート店を出店する。立地環境が素晴らしい牧場内に構え、本格的なジェラートをめざしており、集客力がある。また、自社牧場ブランドの加工品も品揃えしている。

図 2-51 7年前のビジネスモデル

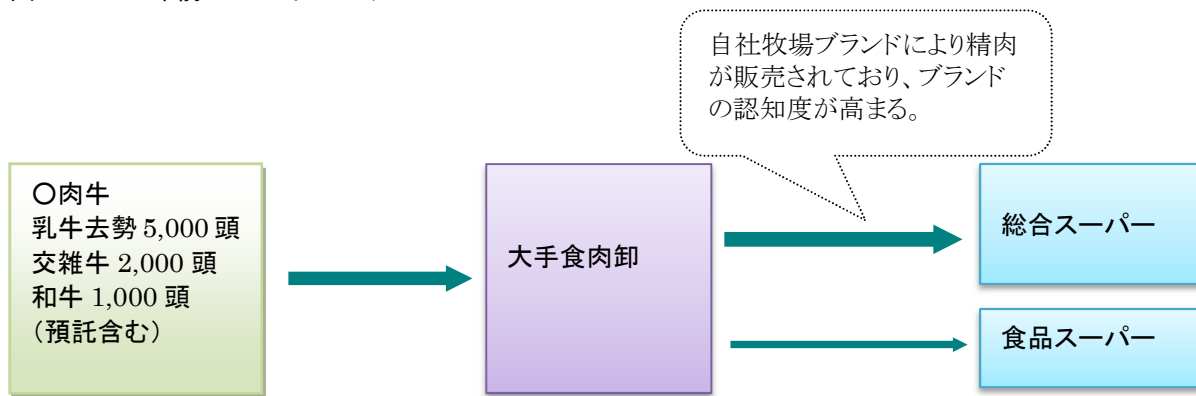


図 2-52 現在のビジネスモデル

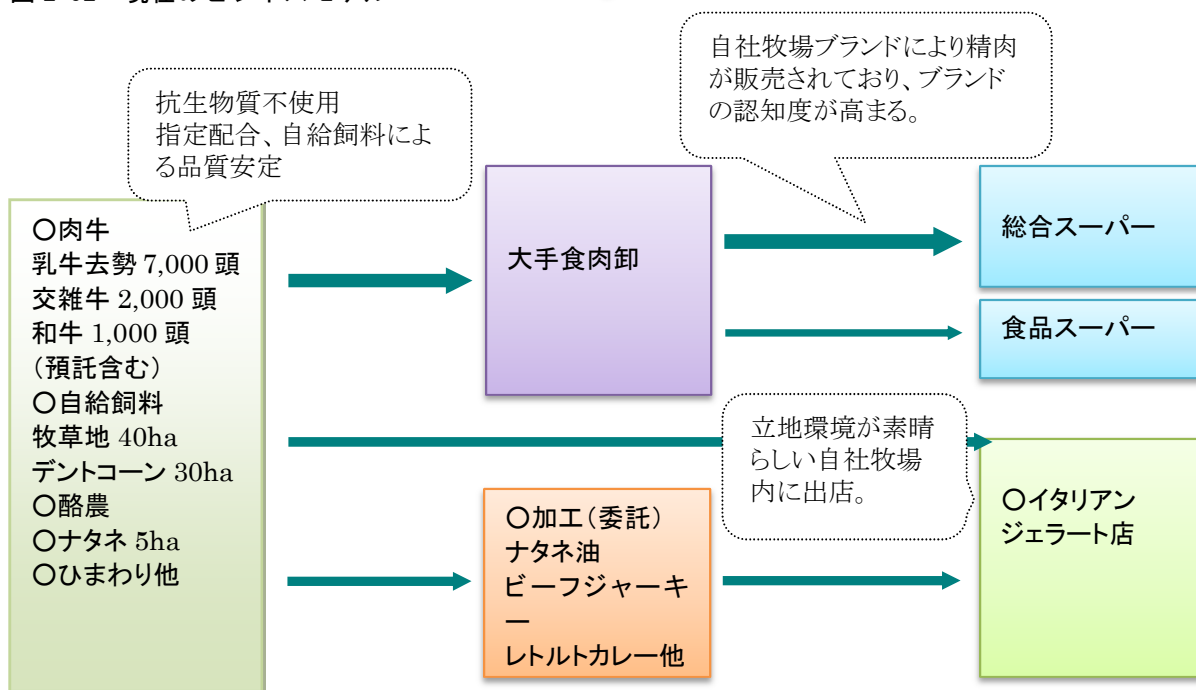
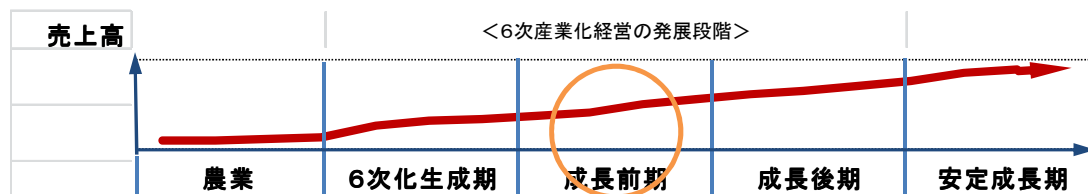


図 2-53 現在の経営発展段階



### 3 成長戦略に向けた課題

- ・ 肉牛部門は生産及び出荷販売体制が安定している。飼料高騰やもと牛価格変動など外部要因が大きいなか、今後は直営・預託の規模拡大など検討する必要がある。

- ・ 加工品は、自社牧場ならではの1品を作り上げることで、ブランド価値を高める
- ・ ジェラート店は、集客対策として、顧客の囲い込み、フェアイベントを定期的に打つことが重要。
- ・ 新規開店予定のレストランのメニュー提案は自社牧場の素材を活かすことが重要。
- ・ 従業員数が増加するなか、今後は人材育成や各部門のマネージメントが課題となる。
- ・ 各商品のパッケージデザインはよいが、今後は、デザインコピーなど統一し、農場ブランドを高めていく必要がある。
- ・ 大手食肉メーカーの委託生産から独立して、独自の販売ルートを確認するが、この委託生産からの独立・転換が、当社の基本的な経営精神を蘇生したようである。この独立体制の確立には、地元農家に対する委託生産体制が確立し、ユーザーとの大型取引が整備されたことである。これを可能とした要因は、当該企業が地域において、日頃から多くの農家と協調していたためと考えられる。
- ・ このような、地域内における地域密着の精神が、地域の人々の信頼を確保し、引き続いて実施した、ジェラード生産とジェラードの直接販売を成功に導いたと言える。いわゆる地域密着型の経営方針が功をなした。
- ・ 引続いて成長するためには、地域の資源と地域住民とのさらなる接触・協調・共生がますます必要とされる。乳牛で成功したブランドに加えて、ジェラードのブランド、さらには、環境として地域内外の人々に知ってもらうことである。
- ・ 将来的には、食肉を使用した“惣菜品”の生産・販売が企画されている。この惣菜品は隣接するレストランで消費者に提供される予定である。これは、ジェラード販売と同じ手法である。この場合も地域との密着が大きなポイントとなる。

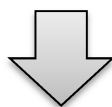


図 2-54 5年後のビジネスモデル

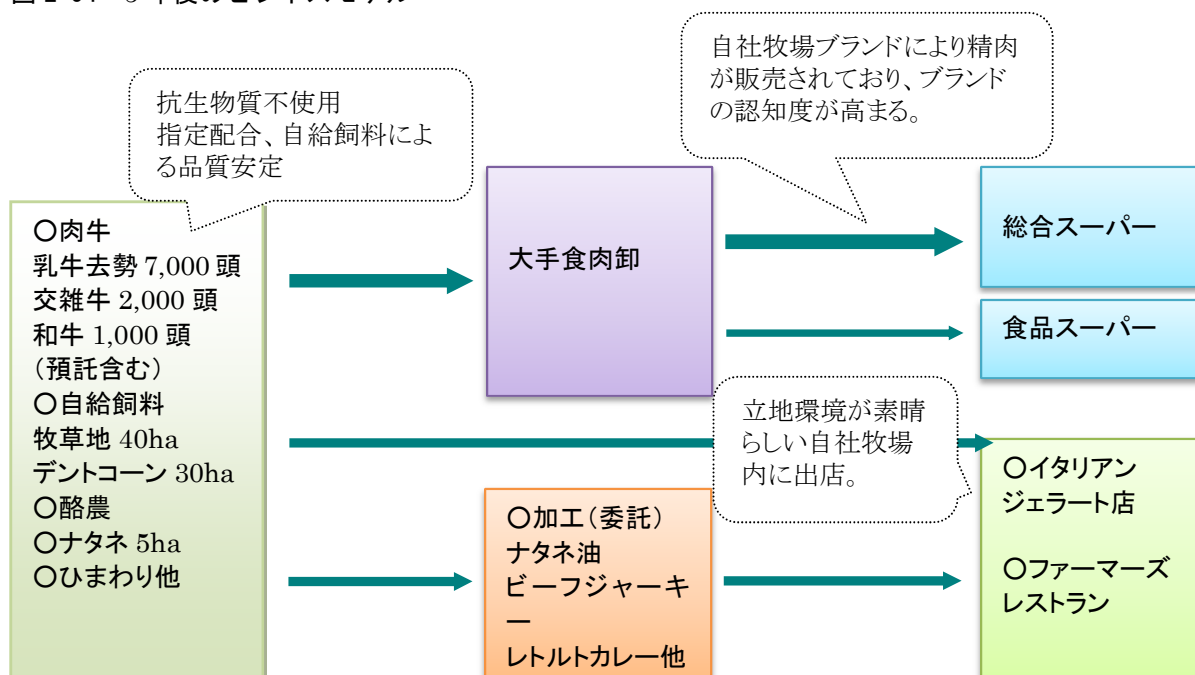


図 2-55 ビジネスモデル展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準 クラス	プレミ アム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
四年 導入	温泉レストラン	→				→		→		
○	直売店 (ジェラート)	○					○	○ →		
	加工									
	販売									
○	肉牛、酪農	○				○				○

○：販路拡大、牛乳生産量増強以外の販路拡大、食料品生産、加工品生産、販売

(芝崎希美夫、事務局)

## 事例 12 関東地域 「酪農を基盤とした牛乳乳製品の直販事業」

### 1 ビジネスモデルの概要

#### (1) 農業生産

- ・ 酪農経営は、10年前は成牛30頭程度であったが、安定基盤を築くために中長期的な計画に基づいて規模拡大に取り組み、現在は成牛160頭、育成牛が100頭となっている。
- ・ 酪農経営のポイントは、まず、給餌、除糞、搾乳などにおいて衛生管理の徹底したストレスの少ない環境づくりを実現している。牛舎やストールについても牛の動線を考慮し、ストレスが少ないように配慮している。これらを実現するための作業体系の徹底とその効率化を図っている。

#### (2) 加工

- ・ メイン商品は、自社牧場などの生乳を原料とした瓶入りの低温殺菌牛乳、ヨーグルト、チーズ、バターである。直近では特にチーズ及びバターの売り上げが好調となっている。
- ・ 製造については、製品のロット、設備投資、製造コストを勘案し、大規模ではなく品質訴求の乳業メーカーやチーズ工房に委託している。

#### (3) 商品力

- ・ 牛乳乳製品のおいしさは、牛の健康からという信念をもち、特に牧場の衛生管理、乳牛の飼料と健康に留意した飼養管理を行っている。
- ・ 特に牛乳は、瓶入りの低温殺菌で自社牧場や特定化された地域内牧場の原料を使用し、自社牧場ないし地域ブランドを訴求しながら、差別化を図っている。

#### (4) 市場戦略

- ・ 主な販売先は、卸売としてJR駅売店、高速道路サービスエリア、ホテルなど、そして直販は宅配、ギフトである。
- ・ 酪農教育ファームや地域のブランド化の取り組みなどを通じて、地域内外において牧場ブランドの認知度は徐々に高まっている。

### 2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 酪農の規模拡大を着実に進め、経営基盤の安定を図ることにより、アグリビジネス（6次化）参入のモデルを築いている。約10年間に成牛30頭から160頭まで規模拡大し、同時に飼養管理の高度化・効率化、衛生管理の改善などを図り、成果をあげている。
- ・ 商品は、牛乳、ヨーグルト、チーズ、バターであり、すべて自社牧場ブランドで統一し、ブランド価値を高めている。なお、製造は、コストや設備投資の観点から、委託により行っている。
- ・ 販売チャンネルはJR駅売店、高速道路サービスエリア、ホテル、そして宅配、ギフトなどであり、いずれの場合も自ら納品し、顧客とのコミュニケーションを図りながら、販売動向や顧客ニーズ情報の把握に努めている。
- ・ 観光地であり酪農地帯であるという立地環境を活かし、本物志向の牛乳を消費者に自ら提案している。

図 2-56 10年前のビジネスモデル

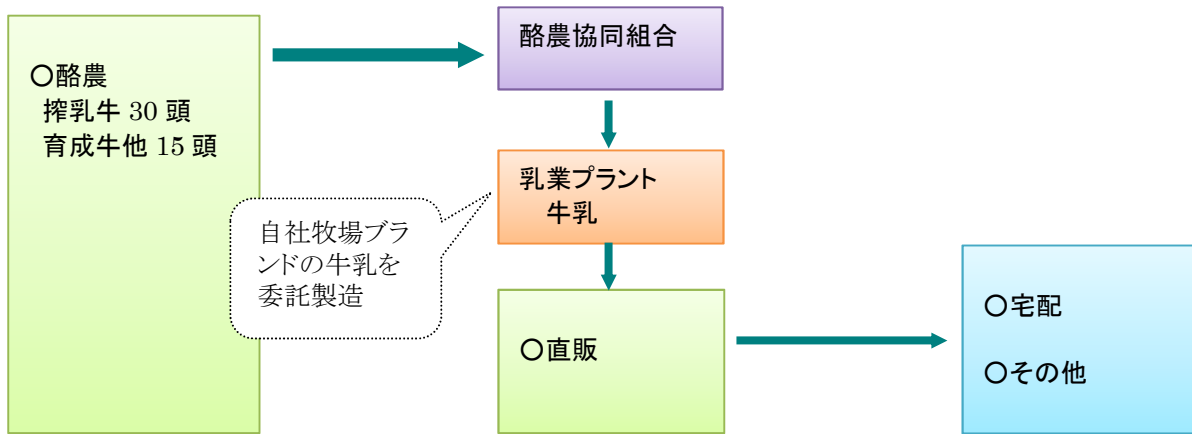


図 2-57 現在のビジネスモデル

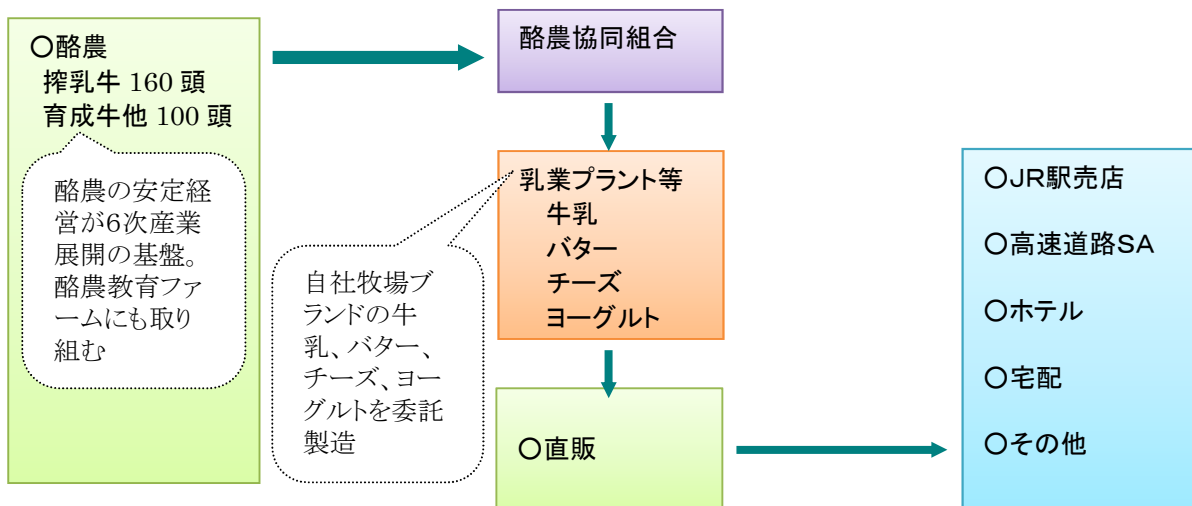
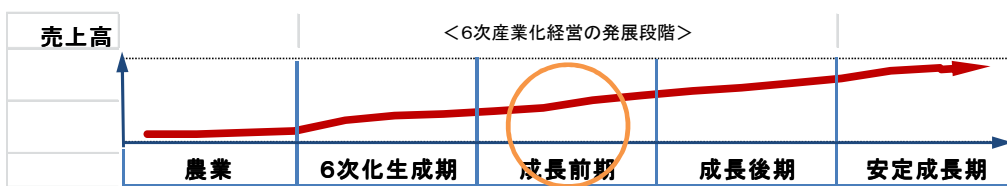


図 2-58 現在の経営発展段階



### 3 成長戦略に向けた課題

- 酪農経営については、第二牧場を整備中であり、成牛 300 頭以上のメガファームクラスの規模拡大を目指している。
- 酪農経営の飼養管理技術の高度平準化、効率化、また、衛生管理の徹底、ストレスの少ない環境づくりなど、規模拡大の基盤が整っている。一方で、雇用の拡大に伴う従業員や研修生の研修が課題となる。
- 第二牧場は、観光地としてインターから至近であるなど、その立地に恵まれていることから、酪農の資源を活かした牛とのふれあい、芝生広場プラスアルファとして、直売店、カフェ

ェなど6次化の領域は大幅に広がりうる。現在、6次化戦略について具体的に検討中。

- ・ 自社牧場ブランド価値を高め、事業展開していくための基本カテゴリーは、現在の牛乳、ヨーグルト、チーズ、バターである。販売量の増加やアイテムの拡充に伴い、委託製造継続か一部自社製造かが検討課題となる。



図 2-59 3年後のビジネスモデル

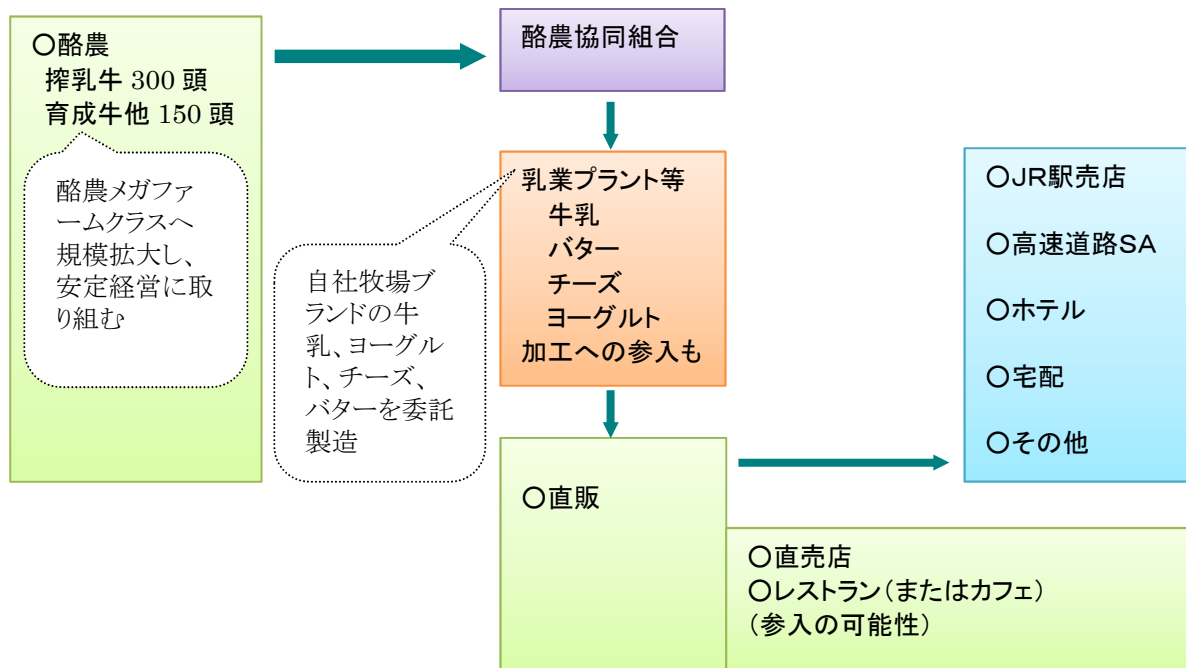


図 2-60 ビジネスモデル展開の類型

取組 方針	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準 クラス	プレミ アム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
	農家レストラン									
	直売店							検討中	→	
○	加工	○					○	○	→	
○	販売	○					○	○	→	
○	酪農	○								○



- ・ 当牧場は、きわめて順調に成長過程を歩んでいる。その成功要因は、一言でいえば、時代の変化を先取りしたことにある。全体として酪農経営が衰退傾向にあるなかで、次のような強みを基礎に、成長の機会を見出してきた。
- ・ 第1に、経営者ないし後継者問題がクリアされている。現在の経営者は脱サラし家業を継いでおり、さらに後継者もすでに確保されている。
- ・ 第2に、この点とも関連して、脱サラした経営者がサラリーマン時代のノウハウを酪農経営に持ち込んだことである。例えば、牧場では臭気問題は避けられないことと捉える向きがあるが、経営者はこれを問題視し、脱臭方法を考案することで解決に取り組んだ。
- ・ 第3に、優れたチャネル戦略である。情報関連企業でスキルを磨いたこの経営者は、高速道路のサービスエリアと鉄道の駅構内が、巨大な成長市場であると捉え、この販路の開拓に取り組み、また、自社売店を設立し直接、小売販売事業を展開している。
- ・ マーケティングにおける価格設定は、小売価格を基準にするのではなく、オープン価格方式を採用し、販売者の自由裁量に委ねている。販路別にコスト構造や販売力が異なることから、取引相手の裁量を保証する合理的な対応である。
- ・ 宅配事業は、顧客数が必ずしも多くはないが、それゆえ、自ら配送を担当しながら、顧客との情報交換とコミュニケーションの強化を図っている。
- ・ 経営状況はきわめて順調であるが、中規模経営からメガファーム経営に移行する過程で、いくつかの問題が生じることになる。一つは、原料問題、特に飼料問題が経営を大きく左右する。調達先の変更等が考えられているが、これをいかに解決するかである。二つは、メガファームの仲間入りをすることにより、当然、販売競争が激しくならざるをえない。経営の組織化・効率化がより一層進められねばならない。三つは、現在の加工品販売は、供給エリアは地元中心に限定されている。大規模化により、より広域市場を対象とするマーケティング戦略への転換とそれを支える体制が求められることになる。
- ・ 現状では、中堅乳業メーカーとの連携により、高品質牛乳の製造を委託し、自社ブランドで販売している。長期的には、加工品のより広域的な市場対応を行う段階に入ると、製造の内部化をはじめ、原料生産、製造、物流、販売にいたるシステム化が課題となる。

(木立真直、芝崎希美夫、事務局)



### 第3章 農業生産法人・認定事業者アンケート 「6次産業化ビジネスモデルの課題」

#### 要 約

- 1 農業生産法人・認定事業者の経営概要
- 2 6次産業化取組における経営動向
- 3 6次産業化取組における収益性
- 4 6次産業化ビジネスモデル構築の課題

#### 調査の方法：

全国の6次産業化法認定事業者及び（公社）日本農業法人協会の会員から 1,858 社を抽出し、郵送によるアンケートを実施した。有効回答数は 689 社（回収率 37%）。

年末の繁忙期に実施したものの、回答内容は良好であった。

アンケート実施時期	： 24年11月
発送数	： 1,858
有効回収数	： 689
回収率	： 37%

## 要 約

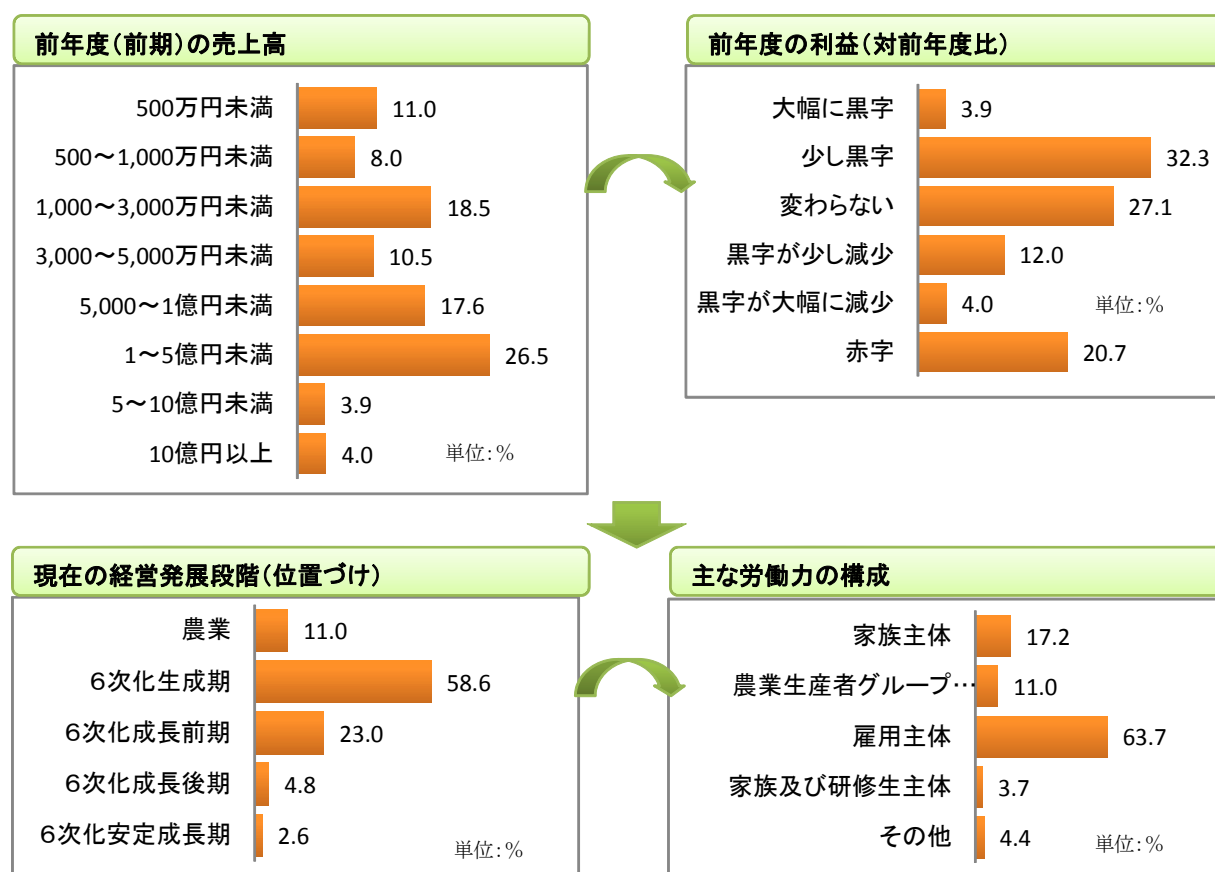
### 1 農業生産法人・認定事業者の経営動向

回答のあった農業生産法人・認定事業者の売上高は、「1～5億円未満」が最も多く、次いで、「1,000～3,000万円未満」、「5,000～1億円未満」となっている。なお、売上高が1億円以上の法人は232社、10億円以上は27社存在している。

前年度の利益についてみると、黒字が全体の約8割で、うち、対前年度比で増益が約3分の1となっている。一方、赤字は全体の約2割であった。

現在の経営の発展段階については、「6次産業化起業期」が58.6%、次いで、「6次化成長前期」が23.0%となっており、6次産業化の取組が、発展初期の段階であることを示している。

次に主な労働力の構成についてみると、「雇用主体」が6割を超えており、一方、「家族主体」、「家族及び研修生主体」が併せて2割強となっており、家族経営から雇用主体の経営へ移行しつつあることがわかる。

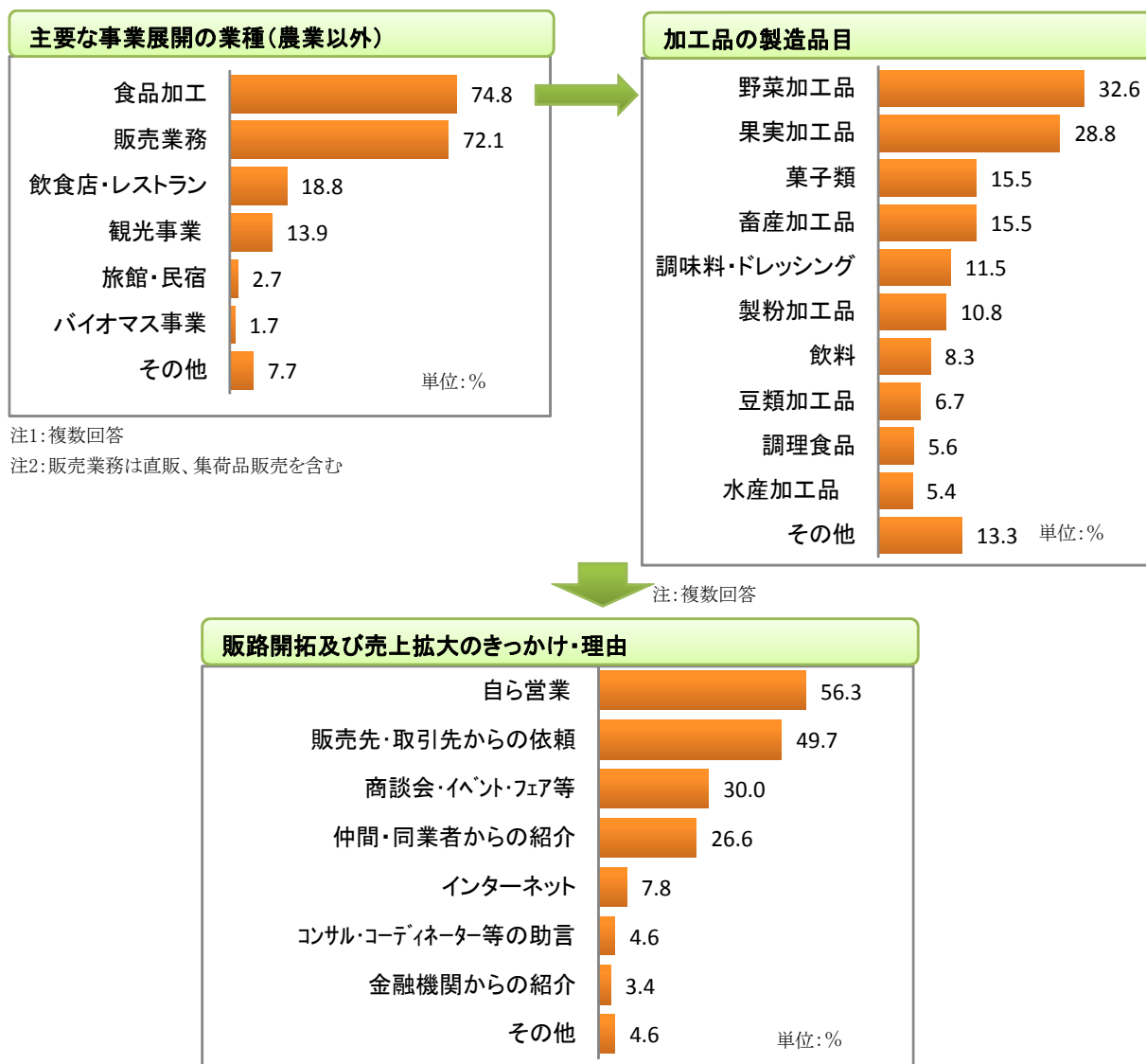


### 2 ビジネスモデルの展開方向

農業生産法人・認定事業者が農林漁業以外で取り組んでいる主要な事業展開の業種は、「食品加工」及び「販売業務（直販、集荷品販売含む）」が圧倒的に多くなっている。次いで「飲食店・レストラン」、「観光事業」となっており、これらがビジネスモデルを構成する事業領域となっていることがわかる。

次に、加工食品を製造している場合の品目は、「野菜加工品」が最も多く、次いで「果実加工品」、「菓子」及び「畜産加工品」、「調味料・ドレッシング」、「製粉加工品」、「飲料」、「豆類加工品」、「調理食品」、「水産加工品」となっており、農業部門の生産品や地域資源を活用している。

また、このようなビジネスモデルについて、特に販路開拓や売上拡大をどのように築いてきたかについては、「自ら営業」及び「販売先・取引先からの依頼」が圧倒的に多い。次いで「商談会・イベントフェア」、「仲間・同業者からの紹介」の順で、「コンサルタント・コーディネーター等の助言」はきわめて少ない。

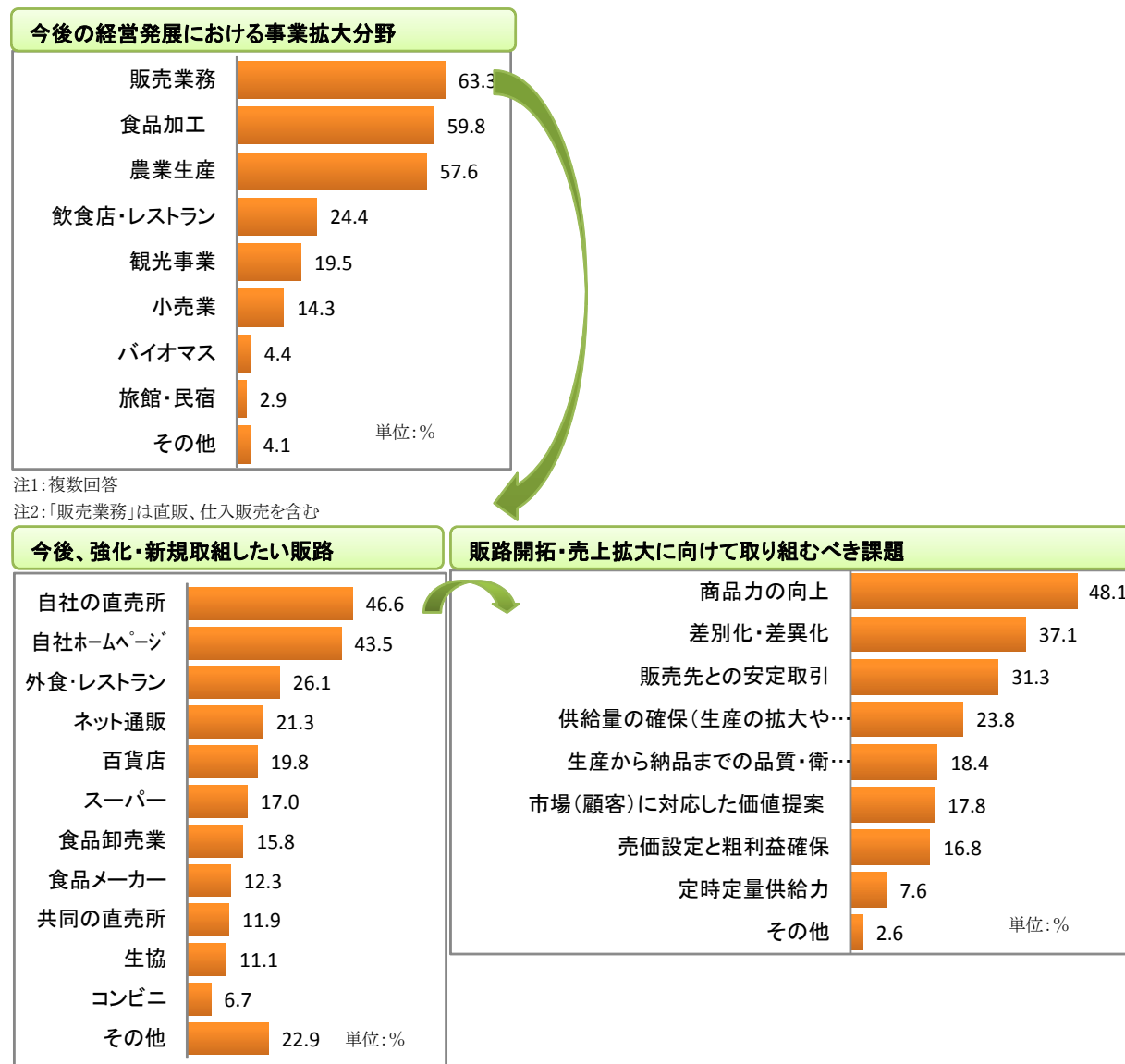


今後の経営発展のための事業拡大分野は、「販売業務（直販、仕入品販売を含む）」、「食品加工」、「農業生産」が上位3つとなっており、以下、「飲食店・レストラン」、「観光事業」、「小売業」、「バイオマス」、「宿泊・民泊」の順。農業生産法人・認定事業者は、販売業務及び加工について今後の事業の中核と位置づけていることがわかる。一方、農業生産についても拡大志向が強く、6次産業化の基盤ととらえていることを示している。

次に、今後、強化・新規取組したい販路は、「自社の直売所」、「自社のホームページ」が上位2

つとなっており、自社で販売チャネルを構築し、ビジネスモデルを確立したいという意向がうかがえる。

路開拓及び売上拡大に向けて取り組むべき課題は、「商品力の向上」が最も高く、次いで、「差別化・差異化」、「販売先との安定取引」でこれらが上位3つとなっている。



注: 複数回答

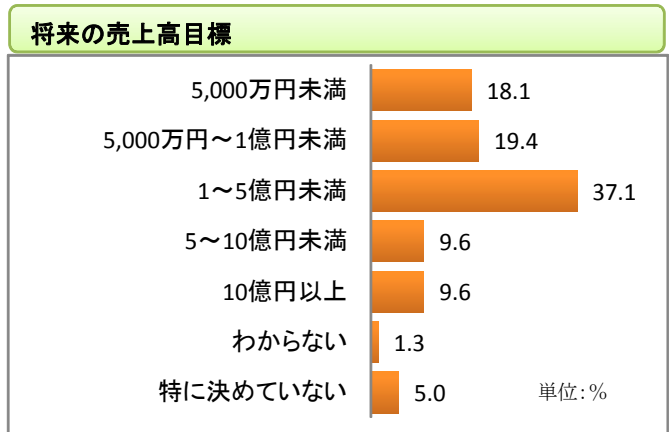
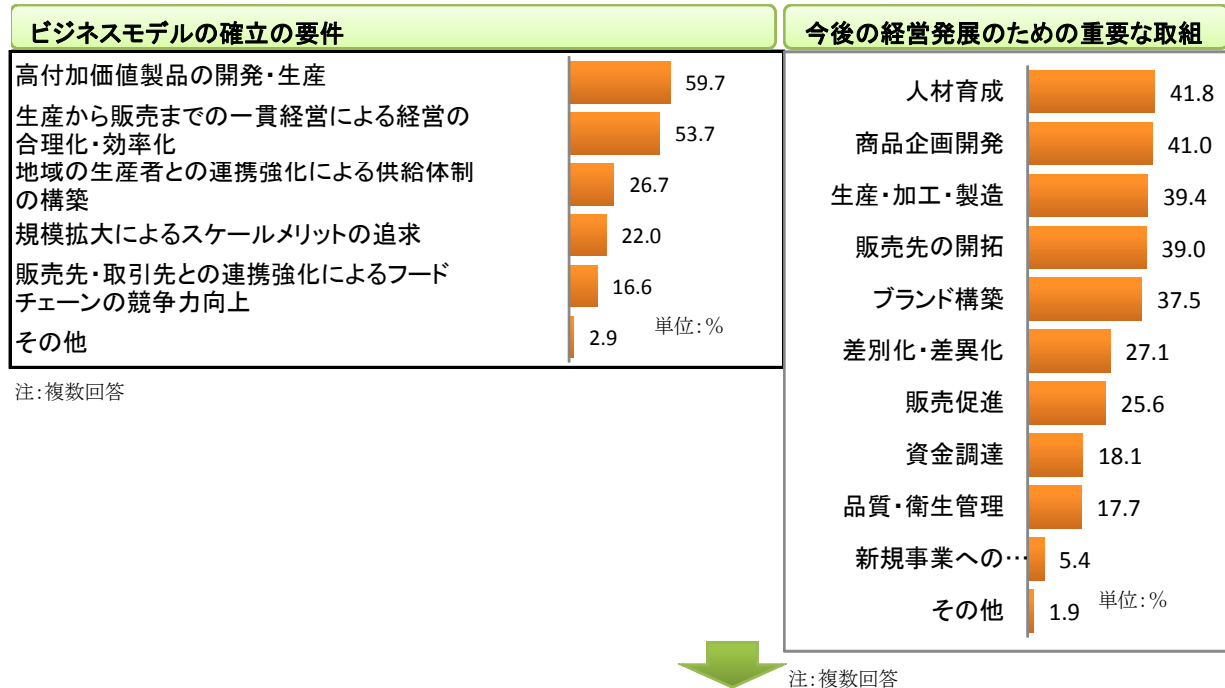
### 3 6次産業化ビジネスモデル構築の課題

ビジネスモデルを確立するために重要な要件は、「高付加価値製品の開発・生産」、「生産から販売までの一環経営による経営の合理化・効率化」が上位2つとなっている。高付加価値製品を開発し、生産から販売までの垂直統合型のビジネスモデルを志向していることがうかがえる。

今後の経営発展のための取組課題として、「人材育成」、「商品企画開発」、「生産・加工・製造(技術含む)」、「販売先の開拓」、「ブランド構築」などを重視していることがわかる。

将来の売上高目標については、「1～5億円未満」が37.1%(252社)で最も高くなっている。1

億円以上が6割を超えており、10億円以上は15.9%となっている。総じて、現在の売上高から一段高い水準を実現可能な目標としていることがうかがえる。



## 1 農業生産法人・認定事業者の経営概要

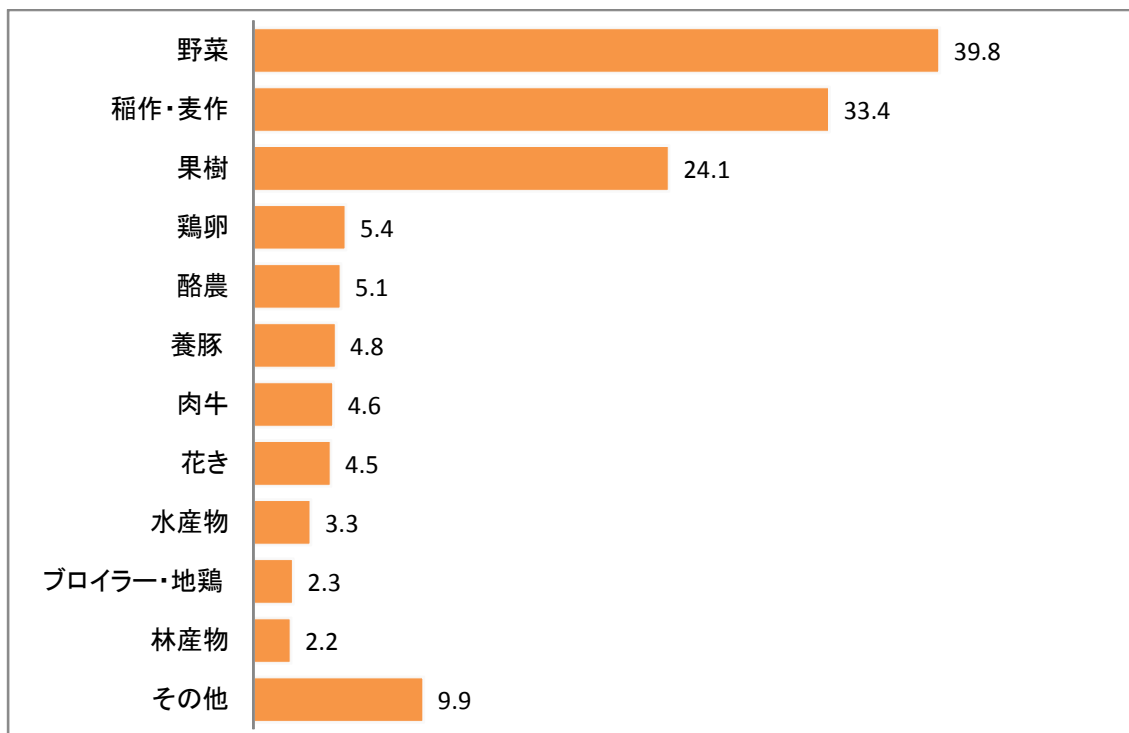
### (1) 主要な作目

農業生産法人・認定事業者 689 社の主要な作目は、「野菜」が 39.8 %で最も高く、次いで「稲作・麦作」が 33.4 %、「果樹」が 24.1 %とこれらが上位 3 つとなっている。

売上高規模では、「野菜」、「果樹」が大規模層ほど低くなっており、逆に「酪農」、「肉牛」、「養豚」、「鶏卵」では大規模層ほど割合が高い傾向がみられる。

図3-1 主要な作目

単位：%



注：複数回答



表3-1 主要な作目

		回答 数	稲作・ 麦作	野菜	果樹	酪農	肉牛	養豚	鶏卵	プロイ ラー・ 地鶏	水産 物	林産 物	花き	その他
		社	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計		689	33.4	39.8	24.1	5.1	4.6	4.8	5.4	2.3	3.3	2.2	4.5	9.9
売上高	1,000万円未満	128	34.4	43.8	38.3	1.6	0.8	1.6	3.9	0.8	7.8	1.6	3.9	12.5
	1,000～5,000万円未満	196	39.3	42.3	32.1	1.5	1.5	3.1	1.5	2.0	2.0	3.1	4.1	9.7
	5,000万円～1億円未満	119	47.9	41.2	16.8	6.7	6.7	3.4	4.2	1.7	1.7	2.5	5.0	4.2
	1億円以上	232	19.8	34.9	12.9	9.5	8.6	8.2	10.3	3.9	2.2	1.7	5.2	11.2
収益性	黒字が増加	244	38.5	39.8	23.8	4.5	4.5	3.7	4.1	1.6	2.0	3.3	6.1	9.8
	黒字が前年並み	183	35.0	42.6	24.0	6.6	2.2	3.3	6.0	1.6	4.9	0.5	4.4	10.9
	黒字が減少	108	31.5	30.6	19.4	5.6	7.4	6.5	7.4	3.7	1.9	0.0	3.7	9.3
	赤字	140	23.6	43.6	27.9	4.3	6.4	6.4	5.7	3.6	3.6	4.3	2.9	7.1
経営 発展 段階	農業	69	37.7	40.6	13.0	5.8	7.2	5.8	1.4	1.4	0.0	1.4	7.2	7.2
	6次化 生成期	367	31.3	44.7	28.3	3.8	4.4	4.1	4.6	2.7	6.0	2.5	4.1	9.5
	6次化成長前期	144	34.0	35.4	25.0	6.9	4.2	3.5	7.6	2.8	0.0	2.1	5.6	7.6
	6次化成長後期	30	30.0	20.0	13.3	10.0	3.3	6.7	10.0	0.0	0.0	3.3	3.3	13.3
	6次化安定成長期	16	31.3	12.5	31.3	12.5	6.3	12.5	12.5	6.3	0.0	0.0	6.3	6.3
業六 次 法 産	認定事業者	467	30.8	41.5	28.5	4.7	3.6	4.1	5.6	2.8	4.7	2.4	4.3	10.9
	非認定事業者	222	38.7	36.0	14.9	5.9	6.8	6.3	5.0	1.4	0.5	1.8	5.0	7.7

注1:複数回答

注2:表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

## (2) 農林漁業以外で取り組んでいる主要な業種・業態

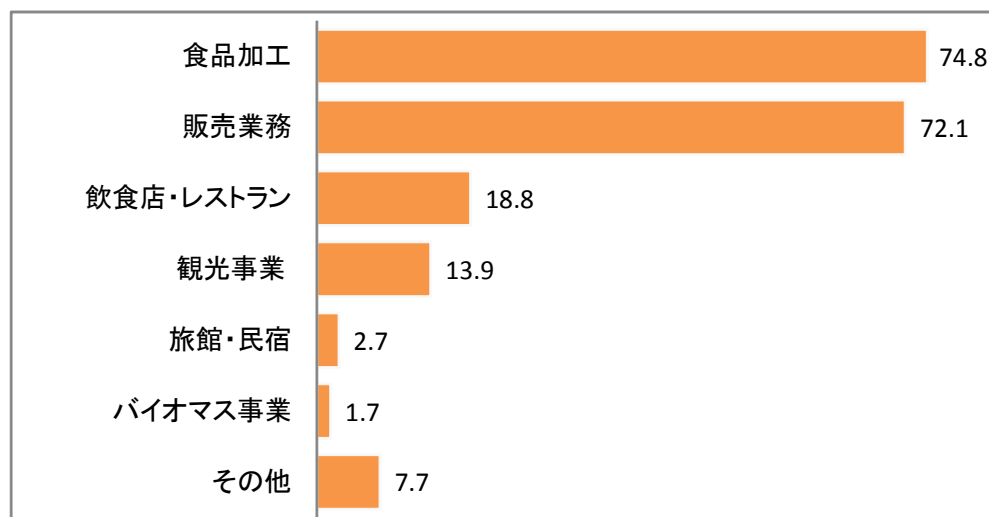
農業生産法人・認定事業者が農林漁業以外で取り組んでいる主要な業種・業態は、「食品加工」が74.8%で最も高く、次いで「販売業務（直販、集荷品販売含む）」が72.1%等となっている。

業種別では、果樹が「観光事業」、畜産が「飲食店・レストラン」の割合が高く、業種によるビジネスモデルの特徴がうかがえる結果となった。

経営発展段階では、発展段階が上がるほど、「飲食店・レストラン」、「観光事業」が高くなる傾向がみられる。

図3-2 農林漁業以外で取り組んでいる主要な業種・業態

単位:%



注1: 複数回答

注2: 販売業務は直販、集荷品販売を含む

表3-2 農林漁業以外で取り組んでいる主要な業種・業態

		回答数	販売業務(直販、集荷品販売含む)	食品加工	飲食店・レストラン	観光事業	バイオマス事業	旅館・民宿	その他
		社	%	%	%	%	%	%	%
計		595	72.1	74.8	18.8	13.9	1.7	2.7	7.7
業種	稲作・麦作	180	76.7	67.2	13.3	7.8	0.6	2.8	6.7
	野菜	156	65.4	72.4	15.4	14.7	1.9	1.9	8.3
	果樹	88	77.3	85.2	19.3	30.7	1.1	0.0	3.4
	畜産	91	68.1	82.4	38.5	12.1	1.1	5.5	4.4
	その他	80	73.8	76.3	15.0	10.0	5.0	3.8	17.5
売上高	1,000万円未満	122	67.2	78.7	15.6	12.3	3.3	3.3	12.3
	1,000～5,000万円未満	167	72.5	76.0	16.2	16.2	1.2	5.4	6.6
	5,000万円～1億円未満	107	72.0	67.3	13.1	11.2	0.9	0.0	6.5
	1億円以上	186	74.2	74.2	26.3	14.5	1.6	1.6	7.0
経営発展段階	農業	27	88.9	18.5	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1
	6次化 生成期	348	67.2	79.3	14.1	13.8	2.6	3.4	8.0
	6次化成長前期	133	77.4	77.4	29.3	15.0	0.8	2.3	4.5
	6次化成長後期	27	81.5	77.8	33.3	22.2	0.0	0.0	11.1
	6次化安定成長期	14	78.6	71.4	35.7	28.6	0.0	7.1	0.0
業六化次法産	認定事業者	444	69.1	80.2	19.1	14.4	2.0	3.4	7.7
	非認定事業者	151	80.8	58.9	17.9	12.6	0.7	0.7	7.9

注1: 複数回答

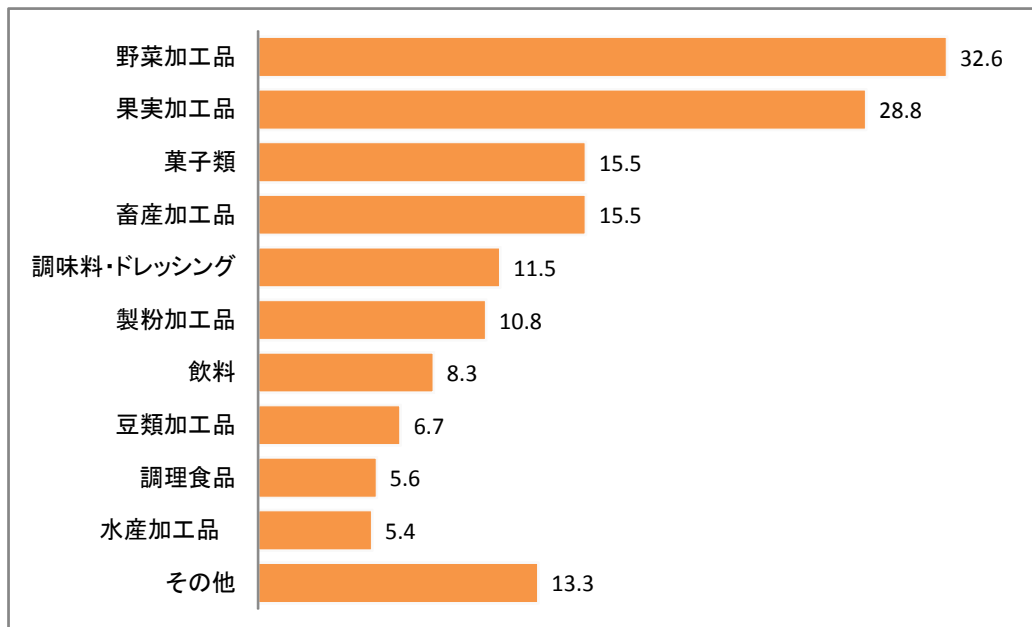
注2: 表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

(3) 加工食品を製造している場合の品目

農業生産法人・認定事業者が加工食品を製造している場合の品目は、「野菜加工品」が 32.6 % で最も高く、次いで「果実加工品」が 28.8 %、「菓子」及び「畜産加工品」が 15.5 %、以下、「調味料・ドレッシング」、「製粉加工品」、「飲料」、「豆類加工品」、「調理食品」、「水産加工品」となっている。

図3-3 加工食品を製造している場合の品目

単位: %



注: 複数回答

表3-3 加工食品を製造している場合の品目

		回答 数	畜産 加工 品	水産 加工 品	野菜 加工 品	果実 加工 品	豆類 加工 品	製粉 加工 品	調味 料・ド レッシ ング	飲料	菓子 類	調理 食品	その他
		社	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計		445	15.5	5.4	32.6	28.8	6.7	10.8	11.5	8.3	15.5	5.6	13.3
業 種	稲作・麦作	121	1.7	3.3	31.4	19.8	16.5	24.8	10.7	3.3	18.2	3.3	25.6
	野菜	113	3.5	1.8	73.5	26.5	0.9	4.4	11.5	7.1	10.6	7.1	7.1
	果樹	75	0.0	0.0	8.0	85.3	1.3	4.0	16.0	18.7	14.7	5.3	5.3
	畜産	75	78.7	1.3	5.3	4.0	6.7	2.7	9.3	4.0	18.7	4.0	5.3
	その他	61	6.6	27.9	23.0	11.5	4.9	13.1	9.8	13.1	16.4	9.8	19.7
売 上 高	1,000万円未満	96	3.1	6.3	37.5	36.5	3.1	13.5	13.5	9.4	12.5	6.3	17.7
	1,000～5,000万円未満	127	7.9	3.9	29.9	39.4	7.9	14.2	12.6	5.5	15.7	2.4	8.7
	5,000万円～1億円未満	72	22.2	4.2	37.5	22.2	13.9	12.5	11.1	8.3	25.0	6.9	9.7
	1億円以上	138	28.3	5.8	30.4	16.7	5.1	5.1	9.4	10.9	13.8	6.5	16.7
経 営 発 展 段 階	6次化 生成期	276	11.6	6.9	33.3	29.0	5.8	10.1	9.4	6.9	12.3	4.0	11.2
	6次化成長前期	103	18.4	1.9	32.0	28.2	7.8	10.7	13.6	11.7	24.3	7.8	16.5
	6次化成長後期	21	33.3	4.8	33.3	23.8	9.5	14.3	23.8	14.3	19.0	4.8	23.8
	6次化安定成長期	10	50.0	0.0	20.0	30.0	20.0	30.0	30.0	10.0	20.0	20.0	0.0
業 六 化 次 法 産	認定事業者	356	14.6	5.9	32.0	29.8	6.2	11.2	12.1	7.9	16.0	5.6	11.5
	非認定事業者	89	19.1	3.4	34.8	24.7	9.0	9.0	9.0	10.1	13.5	5.6	20.2

注1:複数回答

注2:表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

#### (4) 6次産業化の認定の有無

次に、農業生産法人・認定事業者 689 社の 6 次産業化認定の有無は、「認定を受けている」が 67.8 %、「認定を受けていない」が 32.2 %と回答者の約 2/3 が 6 次産業化法の認定事業者となっている。

売上高規模別では、大規模層ほど「認定を受けている」の割合が低下する傾向にある。

図3-4 6次産業化の認定の有無

単位:%

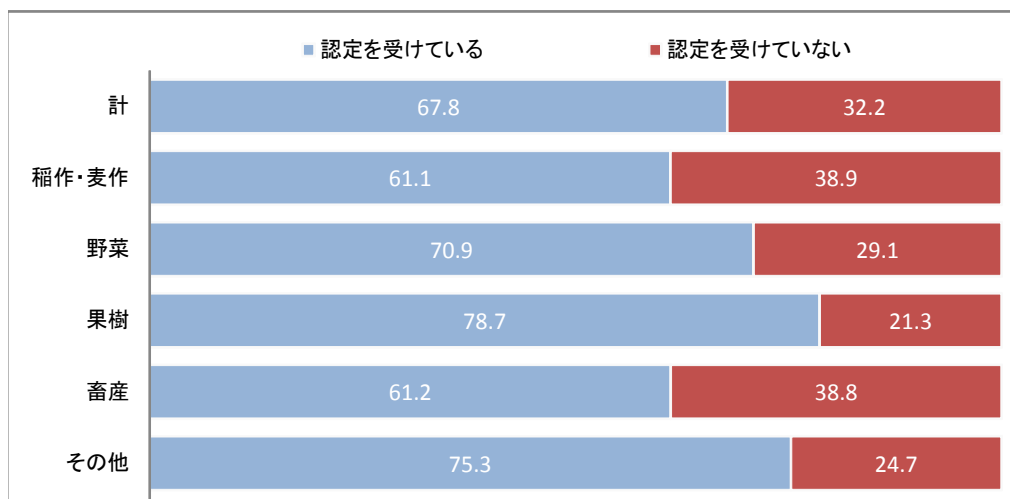


表3-4 6次産業化の認定の有無

		回答数	計	認定を受けている	認定を受けていない
		社	%	%	%
計		689	100.0	67.8	32.2
業種	稲作・麦作	211	100.0	61.1	38.9
	野菜	175	100.0	70.9	29.1
	果樹	89	100.0	78.7	21.3
	畜産	121	100.0	61.2	38.8
	その他	93	100.0	75.3	24.7
売上高	1,000万円未満	128	100.0	90.6	9.4
	1,000～5,000万円未満	196	100.0	76.0	24.0
	5,000万円～1億円未満	119	100.0	62.2	37.8
	1億円以上	232	100.0	50.0	50.0

注:表側の売上高のうち、無回答を除いて集計した

### (5) 法人等の形態

農業生産法人・認定事業者の法人等の形態は、「有限会社」が37.4%で最も高く、次いで、「株式会社」が31.5%とこの2つを併せて7割弱となっている。以下、「個人経営」、「農事組合法人」、「その他」の順となっている。なお、「その他」は協同組合や合同会社等となっている。

図3-5 法人等の形態

単位:%

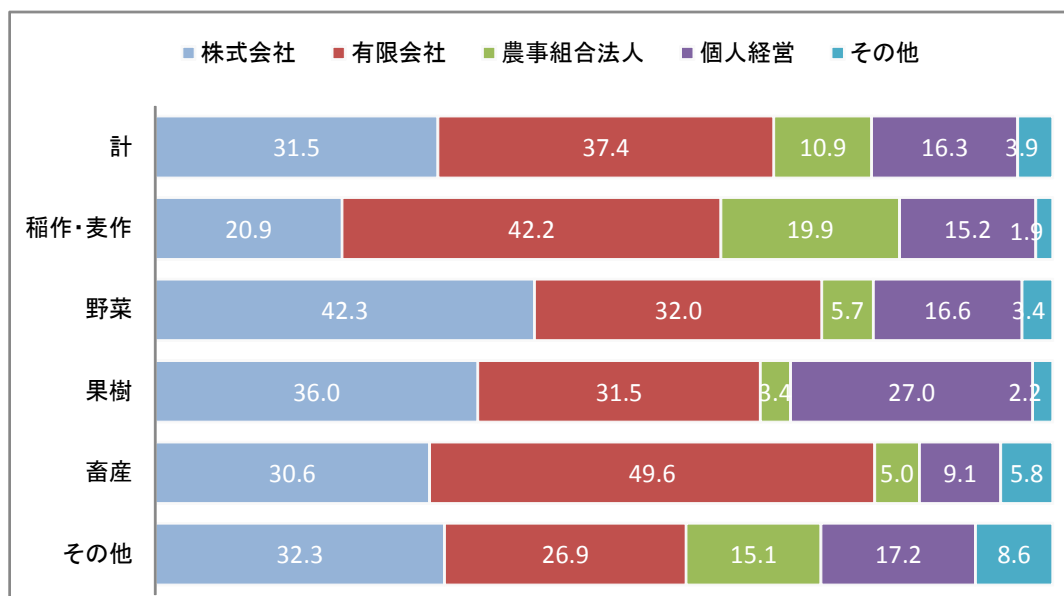


表3-5 法人等の形態

		回答数	計	株式会社	有限会社	農事組合 法人	個人経営	その他
		社	%	%	%	%	%	%
計		689	100.0	31.5	37.4	10.9	16.3	3.9
業種	稲作・麦作	211	100.0	20.9	42.2	19.9	15.2	1.9
	野菜	175	100.0	42.3	32.0	5.7	16.6	3.4
	果樹	89	100.0	36.0	31.5	3.4	27.0	2.2
	畜産	121	100.0	30.6	49.6	5.0	9.1	5.8
	その他	93	100.0	32.3	26.9	15.1	17.2	8.6
売上高	1,000万円未満	128	100.0	34.4	7.8	7.8	40.6	9.4
	1,000～5,000万円未満	196	100.0	27.6	28.6	17.9	23.0	3.1
	5,000万円～1億円未満	119	100.0	29.4	52.9	7.6	8.4	1.7
	1億円以上	232	100.0	34.1	52.2	9.1	1.7	3.0
経営 発展 段階	農業	69	100.0	18.8	53.6	21.7	4.3	1.4
	6次化 生成期	367	100.0	38.4	26.7	7.9	21.5	5.4
	6次化成長前期	144	100.0	26.4	50.0	9.7	12.5	1.4
	6次化成長後期	30	100.0	36.7	50.0	10.0	3.3	0.0
	6次化安定成長期	16	100.0	37.5	31.3	18.8	12.5	0.0
業六 化次 法産	認定事業者	467	100.0	34.5	28.1	8.6	23.6	5.4
	非認定事業者	222	100.0	25.2	57.2	15.8	0.9	0.9

注:表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

(6) 主な従業員構成(法人)

回答があった農業生産法人・認定事業者のうち、法人企業の場合の主な従業員構成は、「雇用主体」が63.7%と約2/3を占めている。以下、「家族主体」、「農業生産者グループ主体」、「家族及び研修生主体」の順となっている。

売上高規模別、経営発展段階それぞれ規模が大きいほど、あるいは経営発展段階が上昇する程「雇用主体」の割合が高くなる傾向がみられる。

図3-6 主な従業員構成(法人)

単位:%

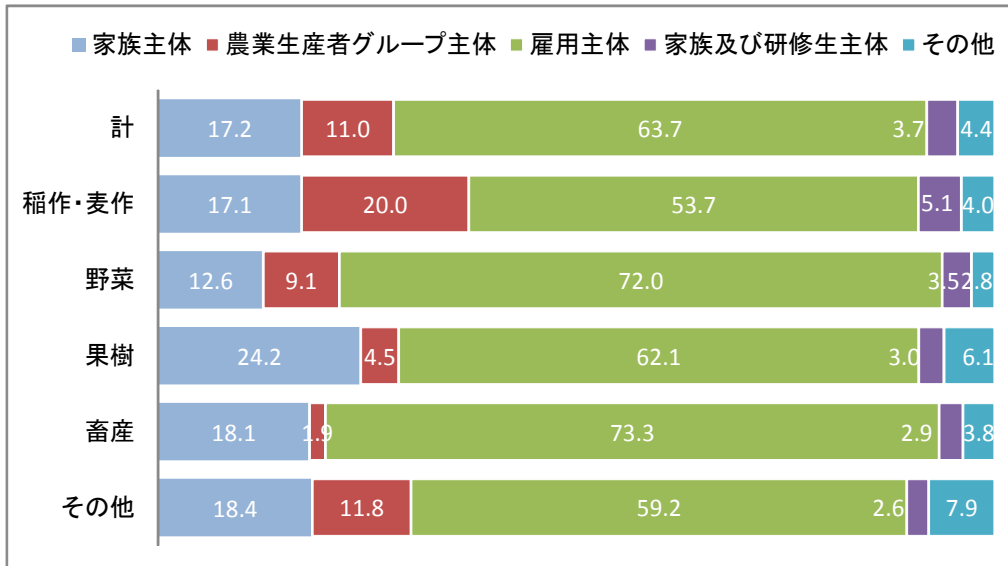


表3-6 主な従業員構成(法人)

	回答数	計	家族主体	農業生産者グループ主体	雇用主体	家族及び研修生主体	その他	
								社
計	565	100.0	17.2	11.0	63.7	3.7	4.4	
業種	稲作・麦作	175	100.0	17.1	20.0	53.7	5.1	4.0
	野菜	143	100.0	12.6	9.1	72.0	3.5	2.8
	果樹	66	100.0	24.2	4.5	62.1	3.0	6.1
	畜産	105	100.0	18.1	1.9	73.3	2.9	3.8
	その他	76	100.0	18.4	11.8	59.2	2.6	7.9
売上高	1,000万円未満	78	100.0	24.4	25.6	39.7	3.8	6.4
	1,000~5,000万円未満	149	100.0	22.8	14.1	50.3	8.7	4.0
	5,000万円~1億円未満	110	100.0	17.3	9.1	64.5	3.6	5.5
	1億円以上	221	100.0	11.3	5.0	80.1	0.5	3.2
経営発展段階	農業	63	100.0	15.9	17.5	60.3	4.8	1.6
	6次化 生成期	291	100.0	19.9	10.0	61.2	3.8	5.2
	6次化成長前期	124	100.0	15.3	7.3	67.7	4.8	4.8
	6次化成長後期	29	100.0	3.4	10.3	82.8	0.0	3.4
	6次化安定成長期	13	100.0	23.1	0.0	76.9	0.0	0.0
業六次法産	認定事業者	348	100.0	18.4	10.6	62.4	3.7	4.9
	非認定事業者	217	100.0	15.2	11.5	65.9	3.7	3.7

注:表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した



## 2 6次産業化取組における経営動向

### (1) 売上高

売上高については、「1～5億円未満」が26.5%で最も高く、次いで、「1,000～3,000万円未満」が18.5%、「5,000～1億円未満」が17.6%で上位3つとなっている。以下、「500万円未満」、「3,000～5,000万円未満」、「500～1,000万円未満」、「10億円以上」、「5～10億円未満」の順となっている。

業種別では、畜産が1億円以上が約2/3を占める。

図3-7 前年度（前期）の売上高（販売額）

単位：%

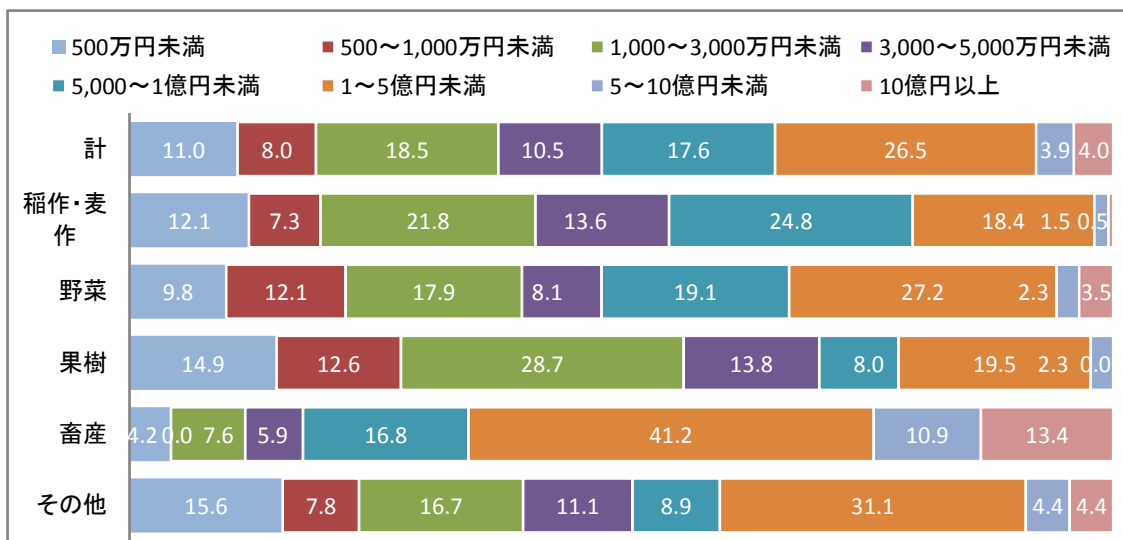


表3-7 前年度（前期）の売上高（販売額）

		回答数	計	500万 円未満	500～ 1,000 万円未 満	1,000 ～ 3,000 万円未 満	3,000 ～ 5,000 万円未 満	5,000 ～1億 円未満	1～5億 円未満	5～10 億円未 満	10億円 以上
		社	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計		675	100.0	11.0	8.0	18.5	10.5	17.6	26.5	3.9	4.0
業種	稲作・麦作	206	100.0	12.1	7.3	21.8	13.6	24.8	18.4	1.5	0.5
	野菜	173	100.0	9.8	12.1	17.9	8.1	19.1	27.2	2.3	3.5
	果樹	87	100.0	14.9	12.6	28.7	13.8	8.0	19.5	2.3	0.0
	畜産	119	100.0	4.2	0.0	7.6	5.9	16.8	41.2	10.9	13.4
	その他	90	100.0	15.6	7.8	16.7	11.1	8.9	31.1	4.4	4.4
収益性	黒字が増加	243	100.0	6.6	7.8	20.2	9.1	18.5	28.4	4.1	5.3
	黒字が前年並み	183	100.0	12.6	10.4	19.7	10.4	16.9	23.5	2.7	3.8
	黒字が減少	108	100.0	5.6	4.6	13.9	13.9	16.7	33.3	7.4	4.6
	赤字	138	100.0	18.8	8.0	18.1	10.9	18.1	22.5	2.2	1.4
経営 発展 段階	農業	69	100.0	5.8	1.4	15.9	14.5	20.3	33.3	5.8	2.9
	6次化 生成期	362	100.0	15.2	10.8	24.3	10.5	14.6	21.0	1.9	1.7
	6次化成長前期	143	100.0	5.6	5.6	10.5	10.5	23.8	31.5	7.0	5.6
	6次化成長後期	30	100.0	0.0	0.0	0.0	3.3	16.7	56.7	13.3	10.0
	6次化安定成長期	16	100.0	0.0	6.3	12.5	0.0	25.0	31.3	0.0	25.0
業六 化次 法産	認定事業者	455	100.0	14.7	10.8	22.2	10.5	16.3	19.8	2.9	2.9
	非認定事業者	220	100.0	3.2	2.3	10.9	10.5	20.5	40.5	5.9	6.4

注:表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

## (2) 6次産業化の取り組み年数

6次産業化の取り組み年数は、「1～5年未満」が約6割を占める。以下、「5～10年未満」、「取り組みはこれから」、「20年以上」、「10～15年未満」、「15～20年未満」の順となっている。農業生産法人・認定事業者では6次産業化の取り組みはここ数年で、新たな取り組みとなっている状況がうかがえる。

業種別では、畜産が「20年以上」の割合が比較的高い。

売上高規模別では、大規模層ほど「1～5年未満」が低く、逆に「20年以上」が高い。

6次産業化認定事業者は約3/4が「1～5年未満」となっている。

図3-8 6次産業化の取り組み年数

単位:%

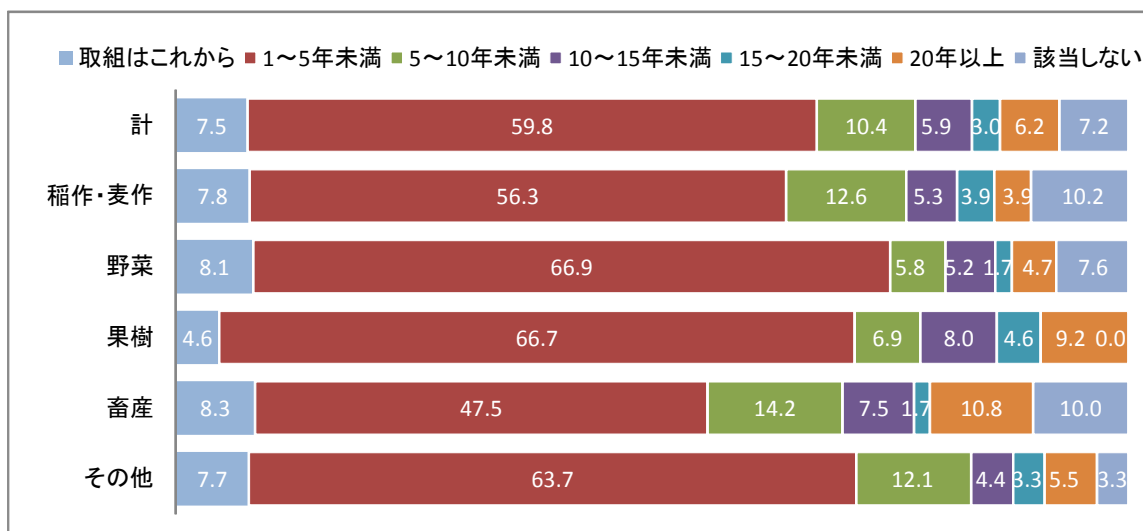


表3-8 6次産業化の取り組み年数

	回答数	計	取組はこれから	1~5年未満	5~10年未満	10~15年未満	15~20年未満	20年以上	該当しない
計	676	100.0	7.5	59.8	10.4	5.9	3.0	6.2	7.2
業種	稲作・麦作	206	100.0	7.8	56.3	12.6	5.3	3.9	10.2
	野菜	172	100.0	8.1	66.9	5.8	5.2	1.7	7.6
	果樹	87	100.0	4.6	66.7	6.9	8.0	4.6	0.0
	畜産	120	100.0	8.3	47.5	14.2	7.5	1.7	10.0
	その他	91	100.0	7.7	63.7	12.1	4.4	3.3	3.3
売上高	1,000万円未満	127	100.0	3.9	83.5	3.9	3.9	0.8	3.1
	1,000~5,000万円未満	193	100.0	9.3	68.4	7.3	3.1	2.1	6.2
	5,000万円~1億円未満	119	100.0	10.1	54.6	9.2	10.1	3.4	5.9
	1億円以上	230	100.0	6.5	41.7	17.0	7.4	4.8	11.3
経営発展段階	農業	69	100.0	52.2	—	—	—	—	47.8
	6次化 生成期	364	100.0	—	90.9	5.8	1.6	0.8	—
	6次化成長前期	143	100.0	—	37.1	23.1	17.5	7.7	—
	6次化成長後期	30	100.0	—	10.0	30.0	10.0	13.3	—
	6次化安定成長期	16	100.0	—	—	31.3	25.0	12.5	—
業六化次法産	認定事業者	456	100.0	4.6	74.8	8.6	5.5	1.5	—
	非認定事業者	220	100.0	13.6	28.6	14.1	6.8	5.9	20.9

注:表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

### (3) 6次産業化取組の経営発展段階

ここでは6次産業化取組の経営発展段階について、自社が現在どの段階に居るのかを聞いてみた。回答は回答者に委ねている。現在の経営の発展段階については、「6次産業化起業期」が58.6%で最も高く、次いで、「6次化成長前期」が23.0%、以下、「農業期」、「6次化成長後期」、「6次化安定成長期」の順となっている。

6次産業化法の認定事業者では7割強が「6次化起業期」となっている。

図3-9 現在の経営の発展段階

単位: %

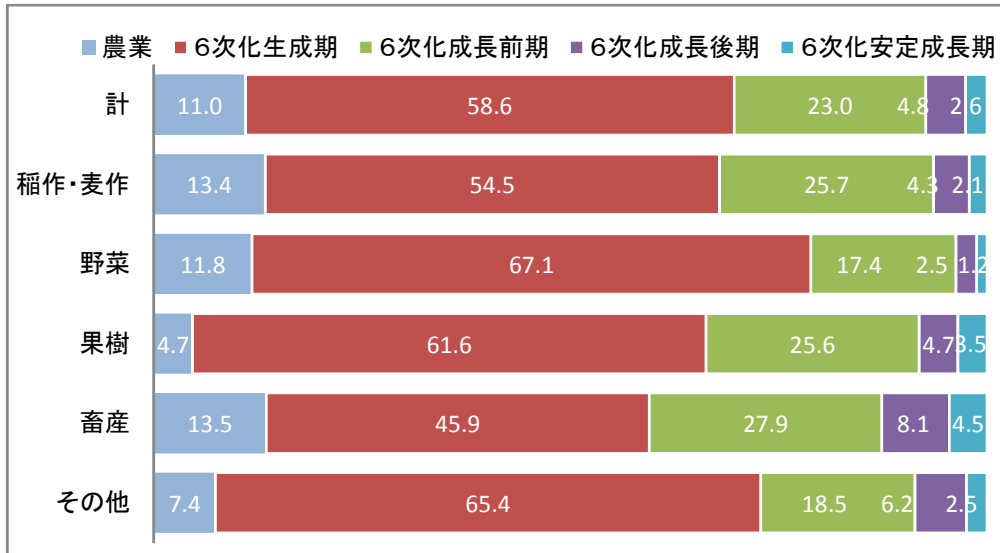


表3-9 現在の経営の発展段階

		回答数	計	農業	6次化生 成期	6次化成 長前期	6次化成 長後期	6次化安 定成長期
		社	%	%	%	%	%	%
計		626	100.0	11.0	58.6	23.0	4.8	2.6
業 種	稲作・麦作	187	100.0	13.4	54.5	25.7	4.3	2.1
	野菜	161	100.0	11.8	67.1	17.4	2.5	1.2
	果樹	86	100.0	4.7	61.6	25.6	4.7	3.5
	畜産	111	100.0	13.5	45.9	27.9	8.1	4.5
	その他	81	100.0	7.4	65.4	18.5	6.2	2.5
売 上 高	1,000万円未満	116	100.0	4.3	81.0	13.8	0.0	0.9
	1,000～5,000万円未満	180	100.0	11.7	70.0	16.7	0.6	1.1
	5,000万円～1億円未満	110	100.0	12.7	48.2	30.9	4.5	3.6
	1億円以上	214	100.0	13.6	41.6	29.4	11.2	4.2
業 六 化 次 法 産	認定事業者	431	100.0	3.2	71.9	21.3	2.3	1.2
	非認定事業者	195	100.0	28.2	29.2	26.7	10.3	5.6

注:表側の売上高のうち、無回答を除いて集計した

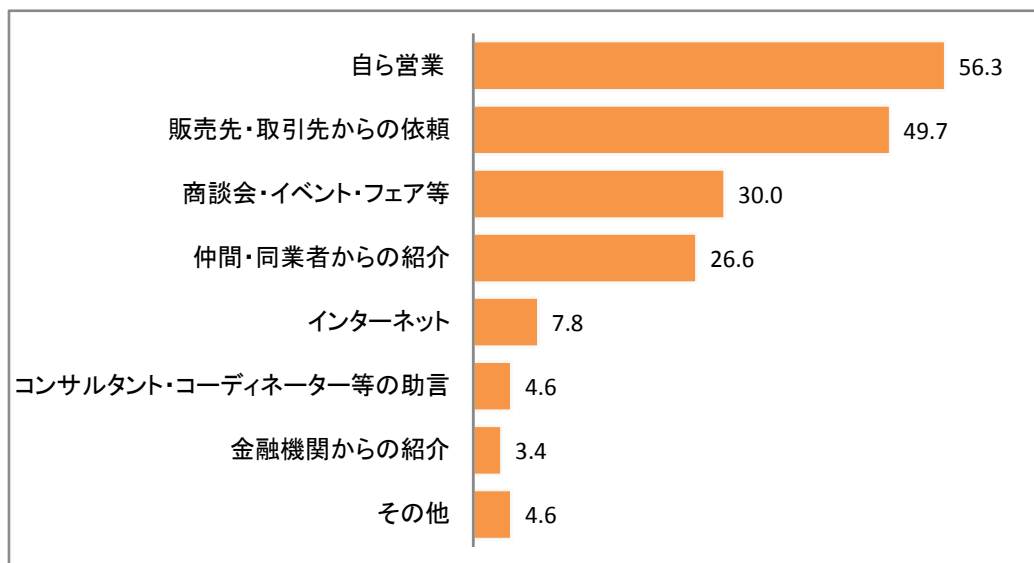
#### (4) 販路開拓及び売上拡大のきっかけ・理由

農業生産法人・認定事業者が販路開拓及び売上拡大に成功したきっかけ・理由は、「自ら営業」が56.3%で最も高く、次いで、「販売先・取引先からの依頼」が49.7%、「商談会・イベントフェア等」が30.0%、「仲間・同業者からの紹介」が26.6%、以下、「インターネット」、「コンサルタント・コーディネーター等の助言」、「金融機関からの紹介」となっている。

売上高規模別では、大規模層ほど「販売先・取引先からの依頼」の割合が高くなる傾向がみられる。農業者の供給力向上が実需者からの引き合いを強めているものと考えられる。

図3-10 販路開拓及び売上拡大のきっかけ・理由

単位:%



注:複数回答

表3-10 販路開拓及び売上拡大のきっかけ・理由

	回答数	販売先・取引先からの依頼	仲間・同業者からの紹介	自ら営業	商談会・イベント・フェア等	コンサルタント・コーディネーター等の助言	金融機関からの紹介	インターネット	その他	
		社 %	%	%	%	%	%	%	%	
計	593	49.7	26.6	56.3	30.0	4.6	3.4	7.8	4.6	
業種	稲作・麦作	182	49.5	31.3	57.7	22.5	3.3	1.1	7.1	7.1
	野菜	153	47.7	26.1	53.6	36.6	5.2	5.9	7.8	2.0
	果樹	84	54.8	26.2	56.0	31.0	7.1	4.8	10.7	4.8
	畜産	95	55.8	25.3	57.9	27.4	3.2	4.2	5.3	4.2
	その他	79	41.8	19.0	57.0	36.7	5.1	1.3	8.9	3.8
売上高	1,000万円未満	107	34.6	27.1	62.6	29.9	8.4	0.0	8.4	6.5
	1,000～5,000万円未満	167	50.9	27.5	52.1	31.1	4.8	5.4	5.4	6.0
	5,000万円～1億円未満	113	49.6	30.1	52.2	26.5	0.9	5.3	9.7	4.4
	1億円以上	200	58.0	23.5	57.5	31.0	4.5	2.5	8.5	2.5
経営発展段階	農業	182	60.4	33.3	35.4	12.5	0.0	2.1	4.2	2.1
	6次化 生成期	153	45.1	27.6	58.6	33.4	5.5	4.3	7.4	4.0
	6次化成長前期	84	52.6	25.5	59.9	30.7	3.6	2.9	10.9	5.1
	6次化成長後期	95	53.6	25.0	57.1	39.3	0.0	0.0	3.6	3.6
	6次化安定成長期	79	80.0	0.0	60.0	13.3	6.7	0.0	6.7	6.7
業六次法産	認定事業者	413	45.0	25.9	59.6	33.4	6.1	3.4	8.7	5.1
	非認定事業者	180	60.6	28.3	48.9	22.2	1.1	3.3	5.6	3.3

注1:複数回答

注2:表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

### 3 6次産業化取組における収益性

#### (1) 収益性

農業生産法人・認定事業者の前年度の利益についてみると、「少し黒字」が最も高く、次いで、「変わらない」となっており、この2つで約6割を占める。一方、「赤字」は約2割であった。

図3-11 前年度の利益（対前年度比）

単位：%

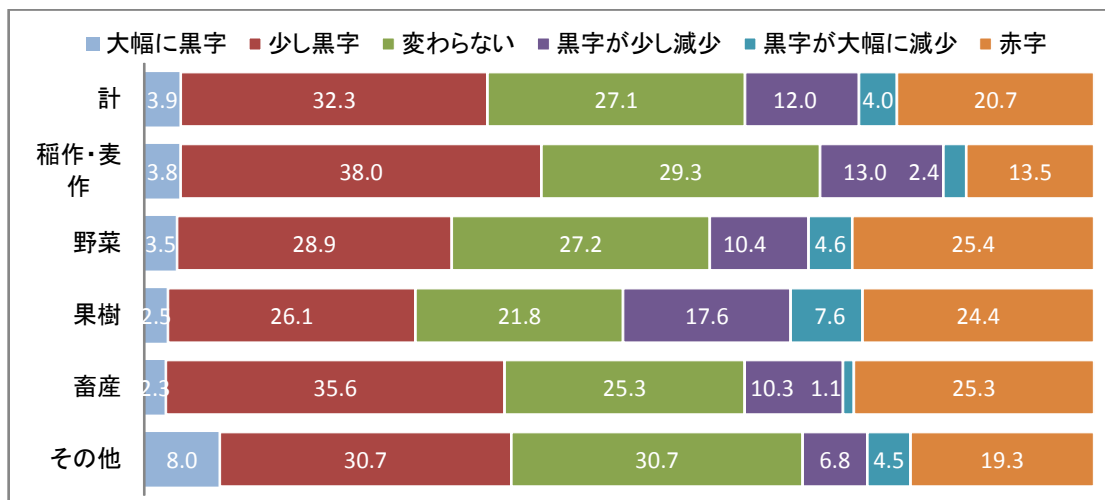


表3-11 前年度の利益（対前年度比）

	回答数	計	大幅に黒字	少し黒字	変わらない	黒字が少し減少	黒字が大幅に減少	赤字	
			%	%	%	%	%	%	
計	675	100.0	3.9	32.3	27.1	12.0	4.0	20.7	
業種	稲作・麦作	208	100.0	3.8	38.0	29.3	13.0	2.4	13.5
	野菜	173	100.0	3.5	28.9	27.2	10.4	4.6	25.4
	果樹	119	100.0	2.5	26.1	21.8	17.6	7.6	24.4
	畜産	87	100.0	2.3	35.6	25.3	10.3	1.1	25.3
	その他	88	100.0	8.0	30.7	30.7	6.8	4.5	19.3
売上高	1,000万円未満	125	100.0	4.0	24.0	33.6	7.2	1.6	29.6
	1,000～5,000万円未満	196	100.0	3.1	33.2	28.1	13.3	2.0	20.4
	5,000万円～1億円未満	119	100.0	2.5	35.3	26.1	11.8	3.4	21.0
	1億円以上	232	100.0	5.2	34.5	23.7	13.8	7.3	15.5
経営発展段階	農業	69	100.0	2.9	27.5	29.0	13.0	13.0	14.5
	6次化 生成期	363	100.0	2.8	30.3	28.9	10.2	2.5	25.3
	6次化成長前期	143	100.0	4.9	39.2	24.5	11.2	3.5	16.8
	6次化成長後期	30	100.0	10.0	40.0	20.0	13.3	3.3	13.3
	6次化安定成長期	16	100.0	12.5	37.5	6.3	25.0	0.0	18.8
業六次法産	認定事業者	454	100.0	3.7	31.1	30.2	9.7	2.6	22.7
	非認定事業者	221	100.0	4.1	34.8	20.8	16.7	6.8	16.7

注:表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

(2) 業種別にみたチャネルの構成

①稲作・麦作

稲作・麦作のチャネルは「農協」、「自社の直売所」、「自社HP」が上位3つとなっている。他の業種に比べて農協出荷が多い。

②野菜

野菜のチャネルは「s m」、「外食・レストラン」、「自社の直売所」が上位3つで、川下への販売が上位となっている。

③果樹

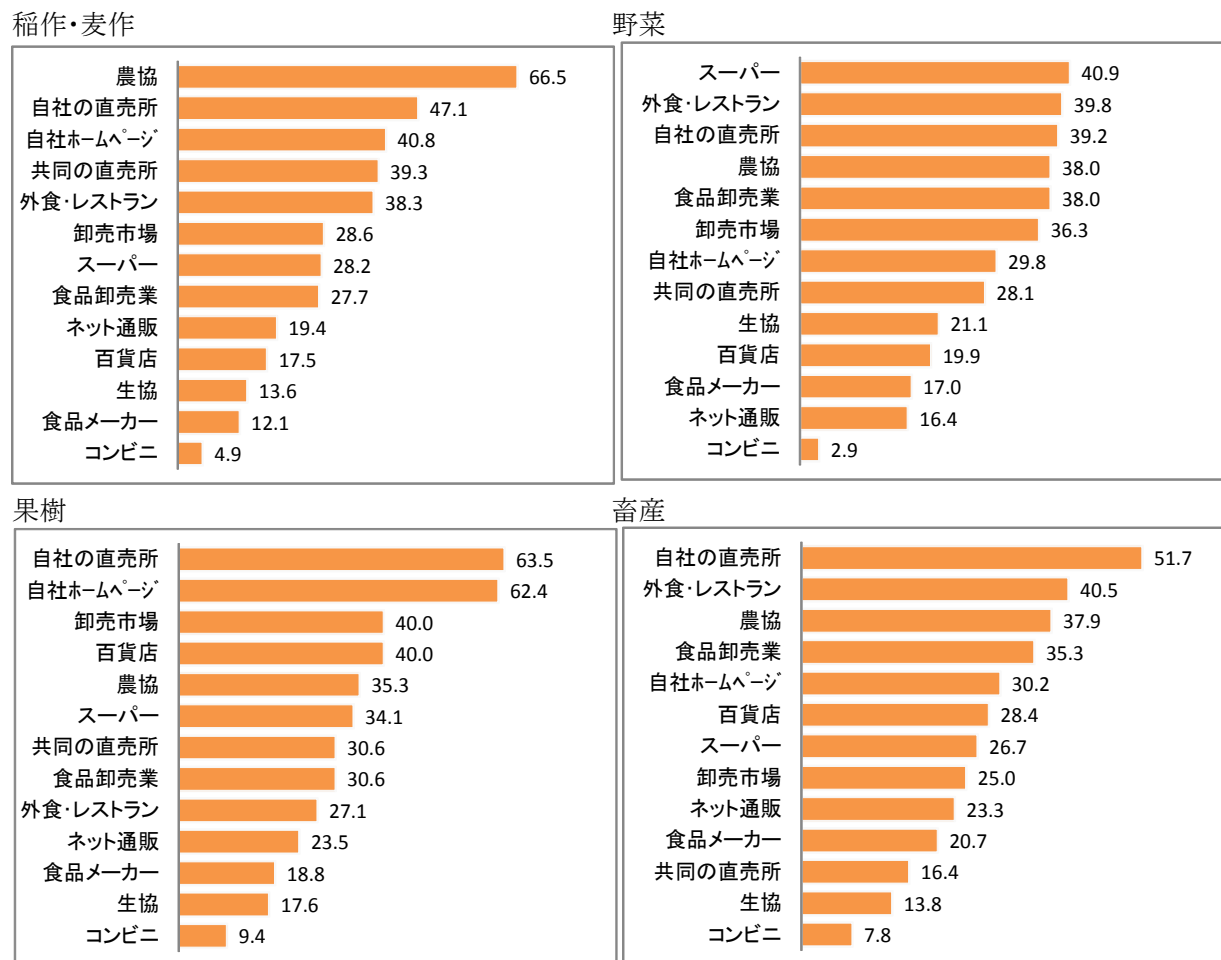
果樹のチャネルは「自社の直売所」、「自社HP」、「卸売市場」が上位3つで、自ら販売する形態が他の業種と比べて多い。

④畜産

畜産のチャネルは「自社の直売所」、「外食・レストラン」、「農協」が上位3つで、生鮮品だけではなく、加工品の開発・販売も手がけている様子が見える。

図3-12 業種別にみた流通チャネル

単位:%



注:複数回答



### (3) チャネル別の販売単価・販売数量

ここでは、チャネル別の販売単価と販売数量について業種ごとにみることにする。

#### ①稲作・麦作

稲作・麦作の販売数量多・販売単価高は皆無であった。販売数量多・販売単価低は「食品卸売業」、販売数量少・販売単価高は「自社HP」、「ネット通販」、「百貨店」、「自社直売所」、「生協」。販売数量少・販売単価低は「cvs」、「外食・レストラン」、「s m」、「食品メーカー」、「卸売市場」、「農協」となっている。他の業種に比べて「食品卸売業」の販売数量が多いのが特徴である。「食品卸売業」は産地の集荷業者から大手・中堅の米穀卸売業者まで幅広く、主要な売り先の一つとなっている。

#### ②野菜

野菜の販売数量多・販売単価高は「生協」で、プロフィットゾーンと位置づけられている。販売数量多・販売単価低は「農協」、「cvs」。販売数量少・販売単価高は「自社HP」、「ネット通販」、「百貨店」。販売数量少・販売単価低は、「共同の直売所」、「食品メーカー」、「卸売市場」となっている。

#### ③果樹

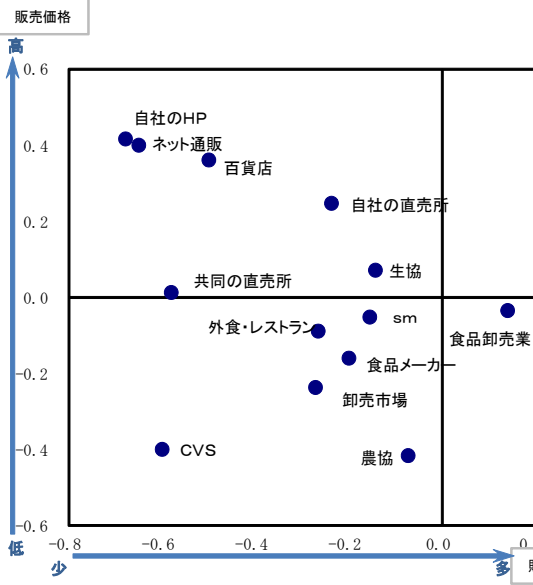
果樹の販売数量多・販売単価高は「自社直売所」で、プロフィットゾーンと位置づけられている。販売数量多・販売単価低は皆無であった。販売数量少・販売単価高は「外食・レストラン」、「ネット通販」、「自社HP」、「百貨店」、「食品メーカー」。販売数量少・販売単価低は「農協」、「卸売市場」、「生協」、「s m」、「食品卸売業」、「共同の直売所」となっている。他の業種と比べて「自社直売所」の販売数量が多いのが特徴で、観光農園等での販売が寄与しているものと考えられる。

#### ④畜産

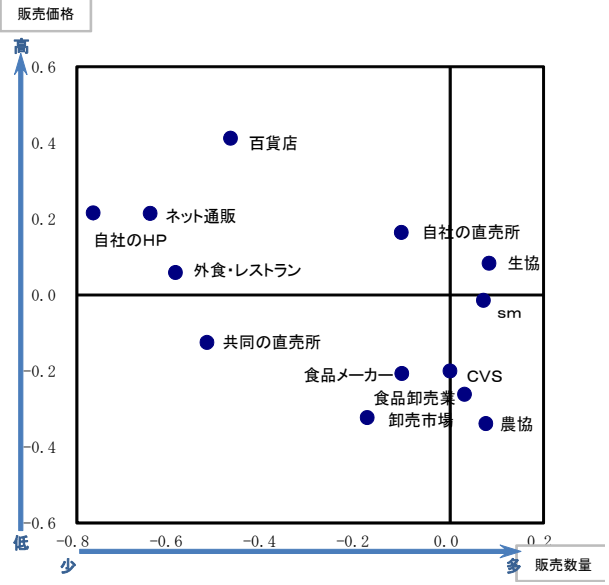
畜産の販売数量多・販売単価高は皆無であった。販売数量多・販売単価低は「農協」、販売数量少・販売単価高は「ネット通販」、「自社HP」、「百貨店」、「外食・レストラン」。販売数量少・販売単価低は「csv」となっている。畜産は他の業種比べて、と畜・加工の段階を踏むことから「農協」、「卸売市場」、「食品メーカー」の数量が多く、また、価格が低位に位置づけられている。

図3-13 チャンネル別の販売単価・販売数量

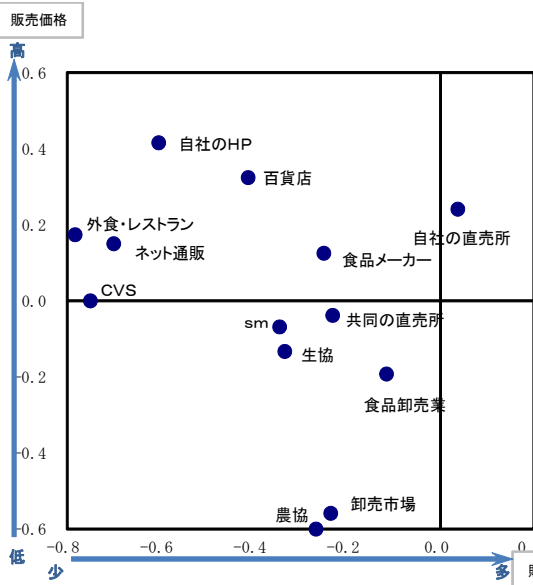
稲作・麦作



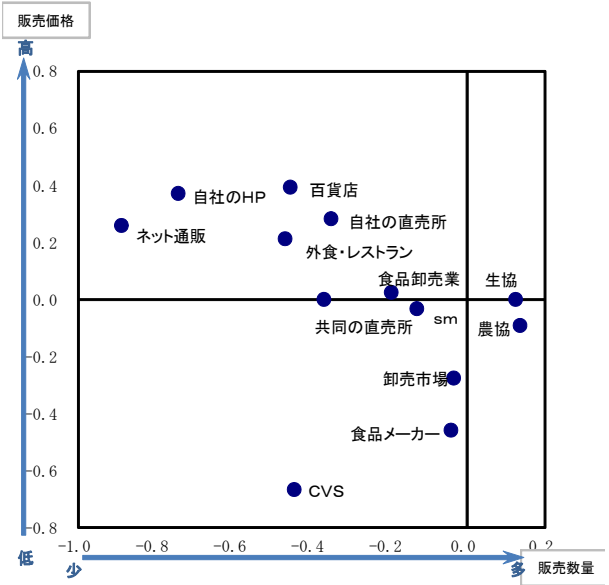
野菜



果樹



畜産



注:スコアは販売単価「高い」が1点、「ふつう」が0点、「安い」が-1点。販売数量「多い」が1点、「ふつう」が0点、「少ない」が-1点とし、最高(低)点は1(-1)点である。

表3-12 チャネル別の販売単価・販売数量

		回答数	計	販売単価			販売数量			
				高い	普通	安い	多い	普通	少ない	
		社	%	%	%	%	%	%		
農協	計	307	100.0	8.8	45.3	45.9	32.2	31.3	36.5	
	業種	稲作・麦作	137	100.0	8.0	42.3	49.6	29.9	32.8	37.2
		野菜	65	100.0	7.7	50.8	41.5	36.9	33.8	29.2
		果樹	30	100.0	6.7	26.7	66.7	16.7	40.0	43.3
		畜産	44	100.0	15.9	59.1	25.0	43.2	27.3	29.5
		その他	31	100.0	6.5	45.2	48.4	32.3	16.1	51.6
卸売市場	計	221	100.0	8.6	45.7	45.7	22.6	33.0	44.3	
	業種	稲作・麦作	59	100.0	11.9	52.5	35.6	16.9	39.0	44.1
		野菜	62	100.0	9.7	48.4	41.9	27.4	27.4	45.2
		果樹	34	100.0	2.9	38.2	58.8	20.6	35.3	44.1
		畜産	29	100.0	17.2	37.9	44.8	31.0	34.5	34.5
		その他	37	100.0	0.0	43.2	56.8	18.9	29.7	51.4
自社直売所	計	331	100.0	35.0	53.2	11.8	23.6	31.7	44.7	
	業種	稲作・麦作	97	100.0	30.9	62.9	6.2	17.5	41.2	41.2
		野菜	67	100.0	32.8	50.7	16.4	32.8	23.9	43.3
		果樹	54	100.0	40.7	42.6	16.7	37.0	29.6	33.3
		畜産	60	100.0	38.3	51.7	10.0	18.3	28.3	53.3
		その他	53	100.0	35.8	50.9	13.2	15.1	30.2	54.7
共同の直売所	計	200	100.0	13.0	70.0	17.0	7.5	35.5	57.0	
	業種	稲作・麦作	81	100.0	13.6	74.1	12.3	3.7	34.6	61.7
		野菜	48	100.0	10.4	66.7	22.9	8.3	31.3	60.4
		果樹	26	100.0	15.4	65.4	19.2	19.2	38.5	42.3
		畜産	19	100.0	21.1	57.9	21.1	10.5	42.1	47.4
		その他	26	100.0	7.7	76.9	15.4	3.8	38.5	57.7

## つづき

		回答数	計	販売単価			販売数量			
				高い	普通	安い	多い	普通	少ない	
				%	%	%	%	%	%	
自社ホームページ	計	262	100.0	44.3	48.5	7.3	7.3	19.8	72.9	
	業種	稲作・麦作	84	100.0	46.4	48.8	4.8	7.1	17.9	75.0
		野菜	51	100.0	31.4	58.8	9.8	5.9	11.8	82.4
		果樹	53	100.0	47.2	47.2	5.7	5.7	28.3	66.0
		畜産	35	100.0	48.6	40.0	11.4	0.0	25.7	74.3
		その他	39	100.0	48.7	43.6	7.7	17.9	17.9	64.1
ネット通販	計	136	100.0	36.8	54.4	8.8	5.9	19.9	74.3	
	業種	稲作・麦作	40	100.0	45.0	50.0	5.0	7.5	20.0	72.5
		野菜	28	100.0	28.6	64.3	7.1	7.1	21.4	71.4
		果樹	20	100.0	30.0	55.0	15.0	5.0	20.0	75.0
		畜産	27	100.0	37.0	51.9	11.1	0.0	11.1	88.9
		その他	21	100.0	38.1	52.4	9.5	9.5	28.6	61.9
生協	計	109	100.0	19.3	63.3	17.4	24.8	45.9	29.4	
	業種	稲作・麦作	28	100.0	21.4	64.3	14.3	21.4	42.9	35.7
		野菜	36	100.0	27.8	52.8	19.4	27.8	52.8	19.4
		果樹	15	100.0	6.7	73.3	20.0	13.3	40.0	46.7
		畜産	16	100.0	18.8	62.5	18.8	37.5	37.5	25.0
		その他	14	100.0	7.1	78.6	14.3	21.4	50.0	28.6
百貨店	計	154	100.0	45.5	44.2	10.4	8.4	36.4	55.2	
	業種	稲作・麦作	36	100.0	47.2	41.7	11.1	8.3	33.3	58.3
		野菜	34	100.0	44.1	52.9	2.9	8.8	35.3	55.9
		果樹	34	100.0	41.2	50.0	8.8	8.8	41.2	50.0
		畜産	33	100.0	51.5	36.4	12.1	12.1	30.3	57.6
		その他	17	100.0	41.2	35.3	23.5	0.0	47.1	52.9

## つづき

		回答数 社	計 %	販売単価			販売数量			
				高い	普通	安い	多い	普通	少ない	
				%	%	%	%	%	%	
食品スーパー	計	216	100.0	18.1	60.2	21.8	23.6	41.7	34.7	
	業種	稲作・麦作	58	100.0	13.8	67.2	19.0	22.4	39.7	37.9
		野菜	70	100.0	20.0	58.6	21.4	32.9	41.4	25.7
		果樹	29	100.0	13.8	65.5	20.7	3.4	58.6	37.9
		畜産	31	100.0	22.6	51.6	25.8	22.6	41.9	35.5
		その他	28	100.0	21.4	53.6	25.0	25.0	28.6	46.4
コンビニエンスストア	計	40	100.0	7.5	50.0	42.5	2.5	45.0	52.5	
	業種	稲作・麦作	10	100.0	0.0	60.0	40.0	0.0	40.0	60.0
		野菜	5	100.0	20.0	40.0	40.0	0.0	100.0	0.0
		果樹	8	100.0	25.0	50.0	25.0	0.0	25.0	75.0
		畜産	9	100.0	0.0	33.3	66.7	11.1	33.3	55.6
		その他	8	100.0	0.0	62.5	37.5	0.0	50.0	50.0
食品卸売業	計	216	100.0	17.1	52.3	30.6	30.1	37.0	32.9	
	業種	稲作・麦作	57	100.0	17.5	61.4	21.1	36.8	40.4	22.8
		野菜	65	100.0	12.3	49.2	38.5	33.8	35.4	30.8
		果樹	26	100.0	11.5	57.7	30.8	23.1	42.3	34.6
		畜産	41	100.0	29.3	43.9	26.8	22.0	36.6	41.5
		その他	27	100.0	14.8	48.1	37.0	25.9	29.6	44.4
食品メーカー	計	112	100.0	12.5	58.9	28.6	20.5	45.5	33.9	
	業種	稲作・麦作	25	100.0	16.0	52.0	32.0	20.0	40.0	40.0
		野菜	29	100.0	10.3	58.6	31.0	20.7	48.3	31.0
		果樹	16	100.0	25.0	62.5	12.5	18.8	37.5	43.8
		畜産	24	100.0	0.0	54.2	45.8	25.0	45.8	29.2
		その他	18	100.0	16.7	72.2	11.1	16.7	55.6	27.8
外食・レストラン	計	238	100.0	27.3	51.3	21.4	10.1	32.8	57.1	
	業種	稲作・麦作	79	100.0	17.7	55.7	26.6	17.7	38.0	44.3
		野菜	68	100.0	27.9	50.0	22.1	8.8	23.5	67.6
		果樹	23	100.0	39.1	39.1	21.7	4.3	13.0	82.6
		畜産	47	100.0	31.9	57.4	10.6	4.3	44.7	51.1
		その他	21	100.0	38.1	38.1	23.8	4.8	38.1	57.1

## 4 6次産業化ビジネスモデル構築の課題

### (1) 売上高の目標

農業生産法人・認定事業者の将来の売上高目標は、「1～5億円未満」が37.1%で最も高く、以下、「5,000～1億円未満」、「5,000万円未満」、「5～10億円」及び「10億円以上」となっている。前年度の売上高（図3-7、表3-7参照）から一段高い水準にあり、現状の売上から実現可能な目標を見据えている状況がうかがえる。

図3-14 将来の売上高目標

単位：%

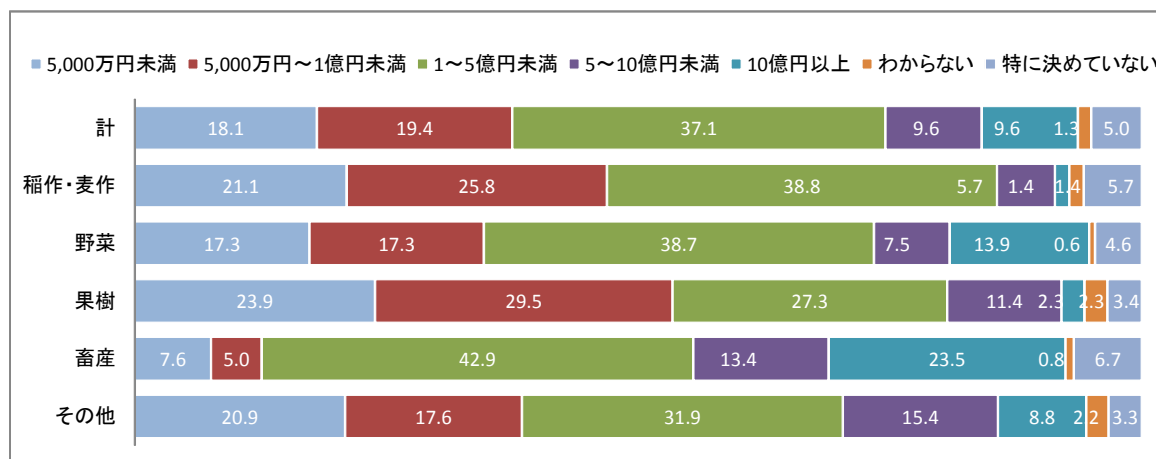


表3-13 将来の売上高目標

		回答数	計	5,000万円未満	5,000万円～1億円未満	1～5億円未満	5～10億円未満	10億円以上	わからない	特に決めていない
		社	%	%	%	%	%	%	%	%
計		680	100.0	18.1	19.4	37.1	9.6	9.6	1.3	5.0
業種	稲作・麦作	209	100.0	21.1	25.8	38.8	5.7	1.4	1.4	5.7
	野菜	173	100.0	17.3	17.3	38.7	7.5	13.9	0.6	4.6
	果樹	88	100.0	23.9	29.5	27.3	11.4	2.3	2.3	3.4
	畜産	119	100.0	7.6	5.0	42.9	13.4	23.5	0.8	6.7
	その他	91	100.0	20.9	17.6	31.9	15.4	8.8	2.2	3.3
売上高	1,000万円未満	128	100.0	54.7	20.3	12.5	1.6	0.0	3.1	7.8
	1,000～5,000万円未満	196	100.0	25.0	42.9	19.9	2.0	2.6	2.6	5.1
	5,000万円～1億円未満	119	100.0	0.8	16.0	73.9	0.8	4.2	0.0	4.2
	1億円以上	232	100.0	0.4	0.4	47.0	24.6	23.7	0.0	3.9
経営発展段階	農業	69	100.0	13.0	20.3	44.9	7.2	8.7	0.0	5.8
	6次化 生成期	366	100.0	21.9	22.1	34.4	9.0	6.6	1.6	4.4
	6次化成長前期	144	100.0	12.5	16.7	39.6	11.1	15.3	0.7	4.2
	6次化成長後期	30	100.0	0.0	10.0	40.0	33.3	13.3	0.0	3.3
	6次化安定成長期	16	100.0	6.3	6.3	50.0	0.0	18.8	0.0	18.8
業六化次法産	認定事業者	459	100.0	22.9	19.8	32.9	8.7	8.5	1.7	5.4
	非認定事業者	221	100.0	8.1	18.6	45.7	11.3	11.8	0.5	4.1

注:表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

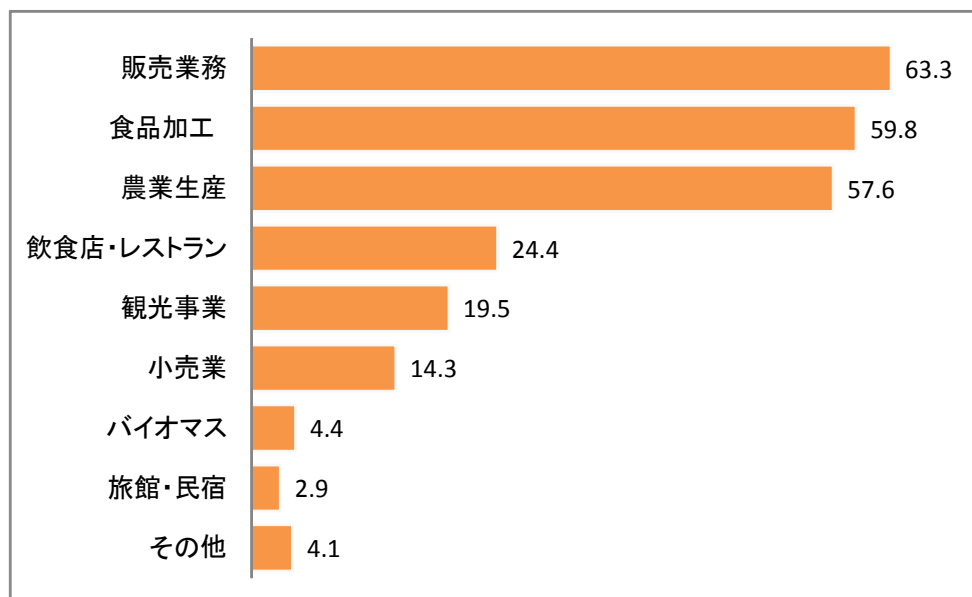
## (2) 今後の経営発展のための事業拡大分野

今後の経営発展のための事業拡大分野は、「販売業務（直販、仕入品販売を含む）」が63.3%で最も高く、次いで、「食品加工」が59.8%、「農業生産」が57.6%で上位3つとなっており、以下、「飲食店・レストラン」、「観光事業」、「小売業」、「バイオマス」、「宿泊・民泊」の順となっている。農業生産法人・認定事業者は自ら販売業務や加工業務で事業を拡大する一方で、農業生産に対する支持も高く、生産物の確保が6次産業化の基本であることがうかがえる。

業種別では、果樹が「飲食店・レストラン」、「観光事業」、畜産が「飲食店・レストラン」の割合が比較的高い。

図3-15 今後の経営発展のための事業拡大分野

単位: %



注1: 複数回答

注2: 「販売業務」は直販、仕入販売を含む

表3-14 今後の経営発展のための事業拡大分野

		回答数	農業生産	販売業務(直販、仕入品販売含む)	食品加工	小売業	飲食店・レストラン	観光事業	旅館・民宿	バイオマス	その他
		社	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計		665	57.6	63.3	59.8	14.3	24.4	19.5	2.9	4.4	4.1
業種	稲作・麦作	205	66.3	65.4	59.5	14.6	18.5	14.6	3.4	1.5	2.9
	野菜	171	67.3	64.3	69.6	9.4	21.1	18.7	1.2	4.7	4.1
	果樹	86	61.6	68.6	54.7	19.8	27.9	46.5	4.7	4.7	4.7
	畜産	114	37.7	61.4	65.8	17.5	37.7	11.4	1.8	7.0	4.4
	その他	89	40.4	53.9	39.3	13.5	23.6	16.9	4.5	6.7	5.6
売上高	1,000万円未満	125	58.4	68.0	65.6	9.6	24.0	21.6	2.4	8.8	5.6
	1,000～5,000万円未満	193	55.4	59.6	61.1	16.1	26.4	23.3	4.1	2.1	4.1
	5,000万円～1億円未満	119	61.3	65.5	63.9	14.3	24.4	16.8	3.4	1.7	5.0
	1億円以上	222	57.2	62.2	53.2	14.9	22.5	16.7	1.4	5.4	2.7
経営発展段階	農業	67	65.7	47.8	32.8	13.4	9.0	9.0	0.0	1.5	6.0
	6次化 生成期	363	56.2	68.0	69.1	14.0	27.0	20.4	3.9	5.5	3.0
	6次化成長前期	143	61.5	66.4	58.7	16.8	26.6	22.4	3.5	3.5	3.5
	6次化成長後期	29	62.1	62.1	48.3	13.8	31.0	24.1	0.0	3.4	3.4
	6次化安定成長期	15	46.7	26.7	40.0	20.0	6.7	33.3	0.0	6.7	6.7
業六化次法産	認定事業者	455	55.2	66.8	67.9	15.8	28.1	22.0	3.7	5.3	4.6
	非認定事業者	210	62.9	55.7	42.4	11.0	16.2	14.3	1.0	2.4	2.9

注1: 複数回答

注2: 表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した



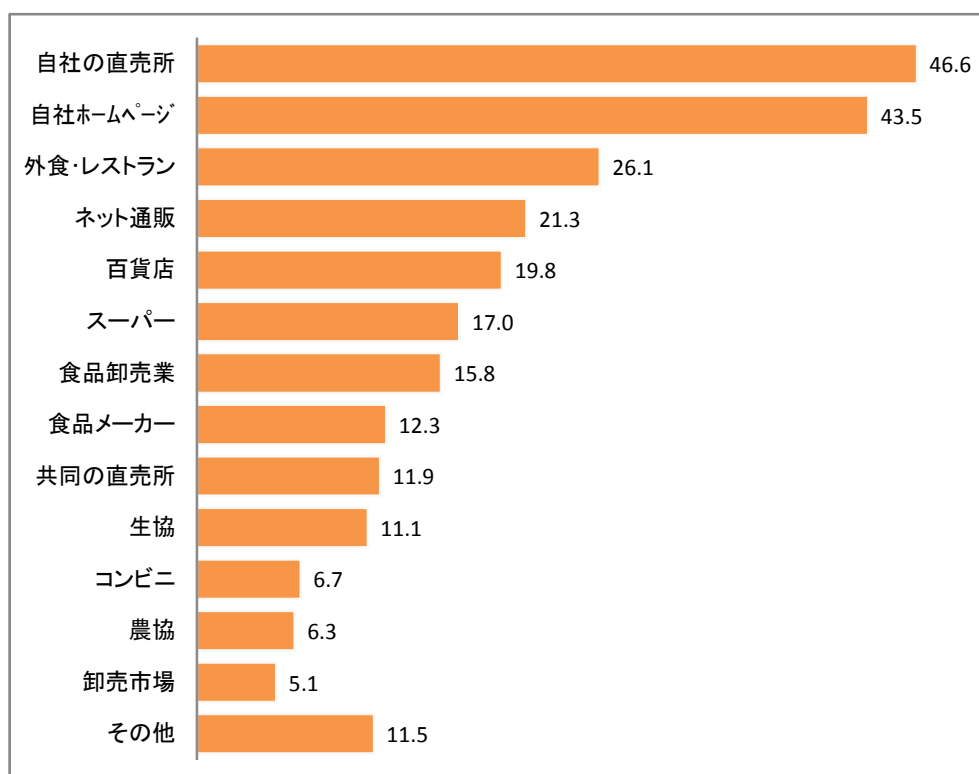
## (3) 今後、強化・新規取組したい販路

## ① 今後、強化・新規取組したい販路

今後、強化・新規取組したい販路は、「自社の直売所」が最も高く、次いで「自社のホームページ」で上位2つとなっている。以下、「外食・レストラン」、「ネット販売」、「百貨店」、「スーパー」、「食品卸売業」、「食品メーカー」、「共同の直売所」、「生協」、「コンビニ」、「卸売市場」、「農協」となっている。上位2つが自社となっており、農業経営者自ら販売して、粗利益を確保したいという意欲がうかがえる。

図3-16 今後、強化・新規取組したい販路

単位：%



注：複数回答

表3-15 今後、強化・新規取組したい販路

		回答 数	農協 %	卸売 市場 %	自 社 の 直 売 所 %	共 同 の 直 売 所 %	自 社 ホ ー ム ペ ー ジ %	ネ ッ ト 通 販 %	生 協 %	百 貨 店 %	ス ー パ ー %	コ ン ビ ニ %	食 品 卸 売 業 %	食 品 メ ー カ ー %	外 食 ・ レ ス ト ラ ン %	そ の 他 %
計		253	6.3	5.1	46.6	11.9	43.5	21.3	11.1	19.8	17.0	6.7	15.8	12.3	26.1	11.5
業 種	稲作・麦作	70	2.9	1.4	48.6	15.7	31.7	15.7	2.9	17.1	18.6	5.7	12.9	8.6	31.4	10.0
	野菜	68	8.8	10.3	39.7	13.2	48.6	23.5	19.1	20.6	20.6	2.9	19.1	16.2	26.5	7.4
	果樹	42	7.1	2.4	42.9	9.5	44.7	14.3	14.3	19.0	14.3	7.1	16.7	11.9	14.3	14.3
	畜産	41	0.0	2.4	58.5	9.8	46.9	31.7	4.9	26.8	17.1	4.9	22.0	7.3	26.8	14.6
	その他	32	15.6	9.4	46.9	6.3	100.0	25.0	15.6	15.6	9.4	18.8	6.3	18.8	28.1	15.6
売 上 高	1,000万円未満	63	7.9	4.8	39.7	7.6	31.7	20.6	15.9	15.2	15.9	9.5	19.0	17.5	23.8	15.9
	1,000～5,000万円未満	70	4.3	4.3	45.7	16.1	48.6	25.7	4.3	25.8	18.6	4.3	8.6	10.0	31.4	10.0
	5,000万円～1億円未満	38	10.5	10.5	42.1	11.8	44.7	21.1	7.9	8.8	15.8	10.5	23.7	15.8	26.3	5.3
	1億円以上	81	4.9	3.7	54.3	16.0	46.9	18.5	14.8	30.0	17.3	4.9	16.0	8.6	23.5	12.3

注1: 複数回答

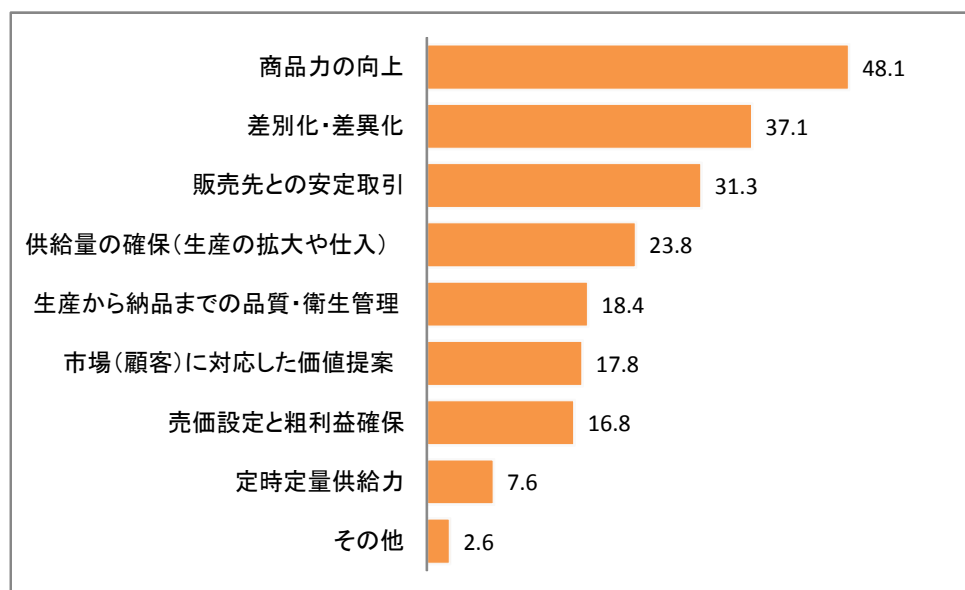
注2: 表側の売上高のうち、無回答を除いて集計した

## ②販路開拓及び売上拡大に向けて取り組むべき課題

路開拓及び売上拡大に向けて取り組むべき課題は、「商品力の向上」が48.1%で最も高く、次いで、「差別化・差異化」が37.1%、「販売先との安定取引」が31.3%でこれらが上位3つとなっている。以下、「供給量の確保（生産の拡大や仕入）」、「生産から納品までの品質・衛生管理」、「市場（顧客）に対応した価値提案」、「売価設定と粗利益確保」、「定時定量供給力」となっている。認定事業者・農業生産法人は特にもの作りを最重要課題と認識しているものの、その商品をいくらで売って、いくら儲けるかといった「売価設定と粗利益確保」に対する意識は相対的に低い。

図3-17 販路開拓及び売上拡大に向けて取り組むべき課題

単位：%



注：複数回答

表3-16 販路開拓及び売上拡大に向けて取り組むべき課題

		回答数	商品力の向上	差別化・差異化	市場(顧客)に対応した価値提案	売価設定と粗利益確保	生産から納品までの品質・衛生管理	販売先との安定取引	供給量の確保(生産の拡大や仕入)	定時定量供給力	その他
		社	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計		642	48.1	37.1	17.8	16.8	18.4	31.3	23.8	7.6	2.6
業種	稲作・麦作	194	46.9	30.9	18.0	13.9	19.1	37.1	25.8	7.2	2.6
	野菜	167	48.5	41.3	15.0	19.2	18.6	29.9	26.3	6.6	1.8
	果樹	85	56.5	48.2	18.8	22.4	16.5	25.9	21.2	4.7	3.5
	畜産	108	51.9	39.8	19.4	15.7	22.2	26.9	14.8	10.2	2.8
	その他	88	37.5	28.4	19.3	14.8	13.6	31.8	28.4	10.2	3.4
売上高	1,000万円未満	120	43.3	39.2	20.0	15.8	15.8	34.2	28.3	6.7	4.2
	1,000～5,000万円未満	182	46.7	37.4	15.9	18.1	17.0	30.8	25.8	6.6	3.3
	5,000万円～1億円未満	119	52.1	34.5	13.4	12.6	24.4	31.1	21.0	10.9	1.7
	1億円以上	215	49.3	36.3	20.9	18.6	18.1	31.2	20.5	7.4	1.9
経営発展段階	農業	60	31.7	26.7	10.0	20.0	20.0	40.0	30.0	15.0	3.3
	6次化 生成期	353	49.9	41.1	18.4	15.3	16.4	31.2	22.7	6.8	2.5
	6次化成長前期	140	50.7	37.9	20.0	20.7	20.0	27.9	23.6	5.7	2.9
	6次化成長後期	30	53.3	30.0	16.7	6.7	23.3	26.7	16.7	16.7	3.3
	6次化安定成長期	15	46.7	13.3	6.7	26.7	20.0	53.3	33.3	6.7	0.0
業六化次法産	認定事業者	440	49.5	39.3	19.8	17.3	17.5	28.4	23.0	7.3	3.4
	非認定事業者	202	45.0	32.2	13.4	15.8	20.3	37.6	25.7	8.4	1.0

注1: 複数回答

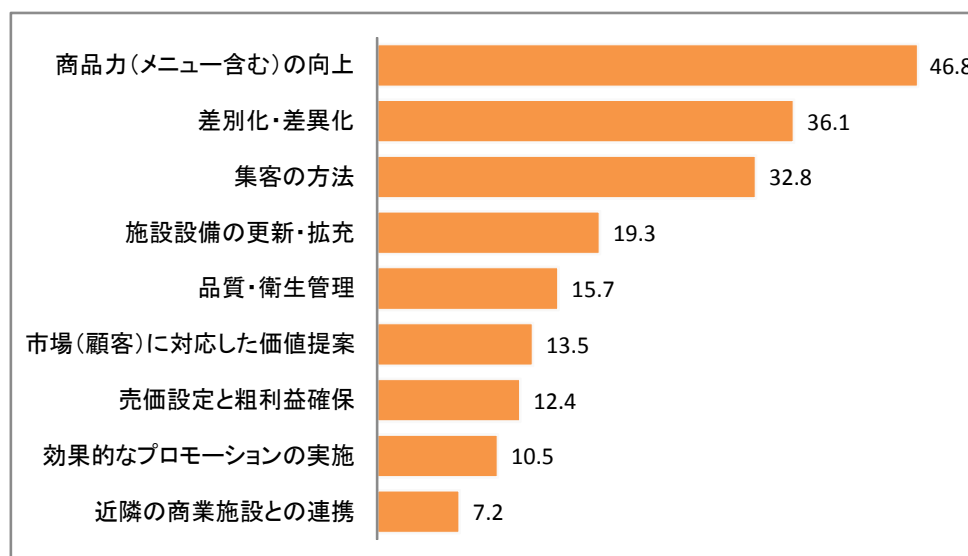
注2: 表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

### (3) 小売業、飲食店、観光事業を営んでいる場合の売上拡大に向けた取り組むべき課題

次に、小売業、飲食店、観光事業を営んでいる場合の売上拡大に向けた取り組むべき課題は、「商品力(メニュー含む)の向上」、「差別化・差異化」、「集客の方法」が上位3つとなっている。上位2つまでは「販路開拓及び売上拡大にむけて取り組むべき課題」(図3-17、表3-16)と同様な結果となり、自社商品やサービスのさらなる研鑽が重要な課題と認識している。

図3-18 小売業、飲食店、観光事業を営んでいる場合の売上拡大に向けた取り組むべき課題

単位: %



注: 複数回答

表3-17 小売業、飲食店、観光事業を営んでいる場合の売上拡大に向けた取り組むべき課題

	回答数	商品力 (メニュー含む)の 向上	差別化・ 差異化	市場(顧客)に対 応した 価値提案	売価設 定と粗 利益確 保	品質・衛 生管理	施設設 備の更 新・拡 充	集客の 方法	効果的 なプロ モーション の実施	近隣の 商業施 設との 連携	
		社	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計	363	46.8	36.1	13.5	12.4	15.7	19.3	32.8	10.5	7.2	
業種	小売店	139	49.6	38.1	15.1	14.4	17.3	16.5	33.8	9.4	7.9
	飲食店・レストラン	112	49.1	36.6	12.5	11.6	15.2	18.8	29.5	11.6	5.4
	観光事業	83	45.8	32.5	10.8	8.4	14.5	25.3	37.3	12.0	9.6
	旅館・民宿	17	29.4	29.4	17.6	11.8	11.8	17.6	35.3	11.8	5.9
	バイオマス事業等	12	—	41.7	16.7	25.0	16.7	16.7	16.7	—	—

注1: 複数回答

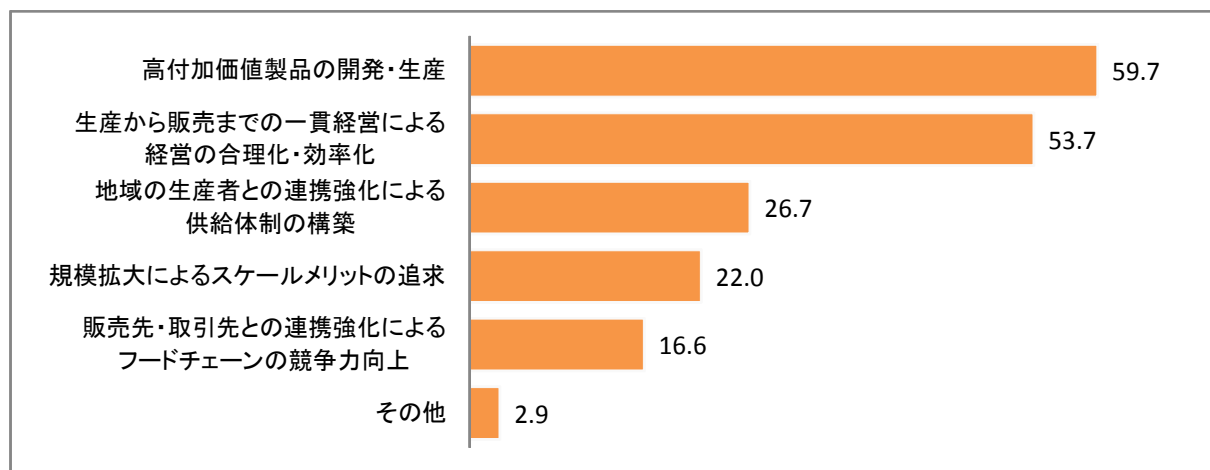
注2: 表側の業種・業態は延べ企業数である

#### (4) ビジネスモデルを確立するために重要な要件

ビジネスモデルを確立するために重要な要件は、「高付加価値製品の開発・生産」、「生産から販売までの一環経営による経営の合理化・効率化」が上位2つとなっている。以下、「地域の生産者との連携強化による供給体制の構築」、「規模拡大によるスケールメリットの追求」、「販売先・取引先との連携強化によるフードチェーンの競争力向上」となっている。ビジネスモデルの確立には利益を確保できる戦略商品づくりが重要といえよう。

図3-19 ビジネスモデルを確立するために重要な要件

単位:%



注:複数回答

表3-18 ビジネスモデルを確立するために重要な要件

		回答数	規模拡大によるスケールメリットの追求	高付加価値製品の開発・生産	生産から販売までの一貫経営による経営の合理化・効率化	販売先・取引先との連携強化によるフードチェーンの競争力向上	地域の生産者との連携強化による供給体制の構築	その他
		社	%	%	%	%	%	%
計		626	22.0	59.7	53.7	16.6	26.7	2.9
業種	稲作・麦作	187	23.0	55.6	58.3	13.9	24.1	2.1
	野菜	163	25.2	58.3	53.4	18.4	31.3	0.6
	果樹	83	18.1	71.1	54.2	16.9	22.9	6.0
	畜産	112	23.2	59.8	52.7	18.8	17.9	6.3
	その他	81	16.0	60.5	44.4	16.0	39.5	1.2
売上高	1,000万円未満	115	14.8	63.5	51.3	12.2	37.4	6.1
	1,000～5,000万円未満	178	21.3	59.0	51.7	16.9	26.4	2.8
	5,000万円～1億円未満	111	23.4	64.0	58.6	19.8	20.7	0.0
	1億円以上	211	26.5	55.9	54.5	18.0	23.2	2.4
経営発展段階	農業	55	30.9	43.6	52.7	30.9	16.4	3.6
	6次化 生成期	348	18.4	62.1	52.9	16.4	27.9	4.0
	6次化成長前期	133	25.6	63.9	55.6	14.3	26.3	0.0
	6次化成長後期	30	30.0	43.3	70.0	16.7	26.7	0.0
	6次化安定成長期	13	7.7	84.6	53.8	0.0	30.8	0.0
業六次法産	認定事業者	437	18.3	63.4	53.3	14.4	30.0	3.4
	非認定事業者	189	30.7	51.3	54.5	21.7	19.0	1.6

注1: 複数回答

注2: 表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した

### (5) 今後の経営発展のための重要な取り組み

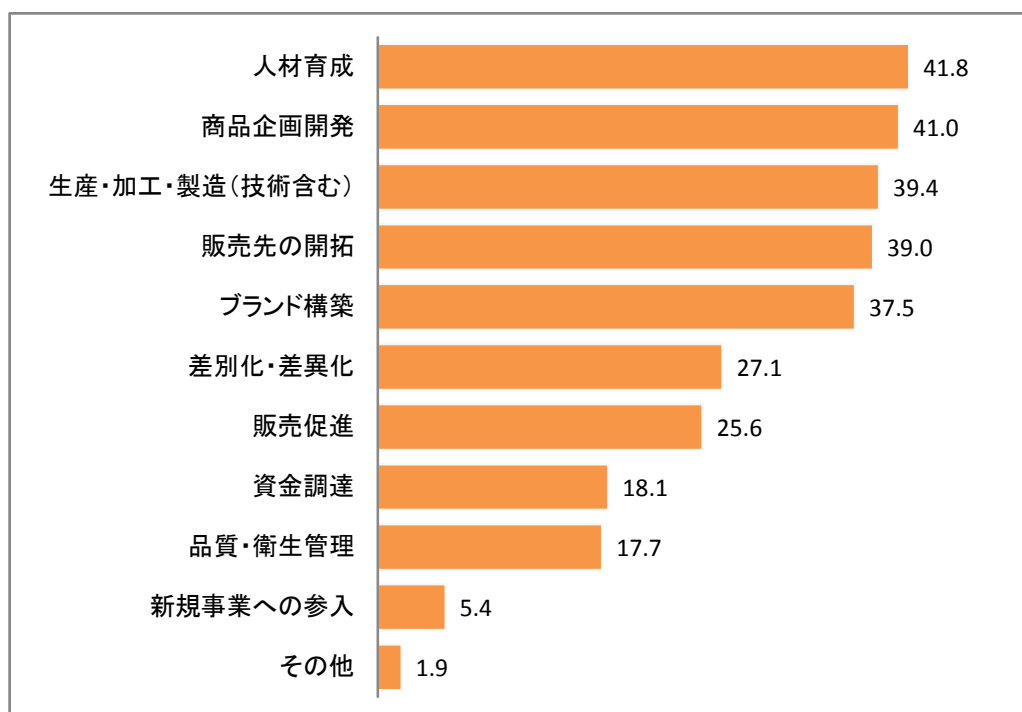
今後の経営発展のための重要な取り組みは、「人材育成」が41.8%と最も高く、次いで、「商品企画開発」が41.0%、「生産・加工・製造（技術含む）」が39.4%、「販売先の開拓」が39.0%、「ブランド構築」が37.5%、「差別化・差異化」が27.1%、「販売促進」が25.6%、以下、「資金調達」、「品質・衛生管理」、「新規事業への参入」となっている。

業種別では、稲作が「販売先の開拓」、野菜及び果樹が「商品企画開発」、畜産が「人材育成」がそれぞれ最も高くなっており、特徴がみられる。

売上高規模別では、大規模層ほど「人材育成」の割合が高くなっており、中核となる人材確保が最重要なテーマであることがうかがえる。

図3-20 今後の経営発展のための重要な取り組み

単位：%



注：複数回答



表3-19 今後の経営発展のための重要な取り組み

		回答数	商品企画開発	差別化・差異化	ブランド構築	生産・加工・製造(技術含む)	品質・衛生管理	販売先の開拓	販売促進	新規事業への参入	資金調達	人材育成	その他
		社	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
計		634	41.0	27.1	37.5	39.4	17.7	39.0	25.6	5.4	18.1	41.8	1.9
1位		634	19.9	8.0	15.0	12.8	3.8	12.5	5.4	1.3	6.5	14.5	0.5
2位		629	9.5	12.9	10.8	17.3	8.1	14.1	10.0	1.3	4.3	11.0	0.6
3位		604	12.3	6.6	12.4	9.9	6.1	13.1	10.8	3.0	7.8	17.2	0.8
業種	稲作・麦作	191	40.3	27.7	29.8	41.9	16.8	48.2	27.2	5.8	13.1	40.8	1.6
	野菜	163	43.6	27.6	38.7	44.8	14.7	35.0	19.0	4.9	22.1	42.3	1.2
	果樹	82	48.8	24.4	42.7	29.3	3.7	41.5	34.1	6.1	22.0	37.8	3.7
	畜産	115	30.4	28.7	42.6	37.4	30.4	24.3	25.2	6.1	21.7	50.4	0.9
	その他	83	44.6	25.3	41.0	36.1	21.7	43.4	26.5	3.6	13.3	34.9	3.6
売上高	1,000万円未満	121	32.2	26.4	47.1	40.5	13.2	42.1	33.1	3.3	25.6	24.8	5.0
	1,000～5,000万円未満	174	44.3	23.0	31.6	44.8	10.9	46.0	27.6	5.7	16.1	39.7	2.9
	5,000万円～1億円未満	112	47.3	26.8	33.0	35.7	20.5	39.3	22.3	4.5	17.0	50.0	0.0
	1億円以上	214	38.3	30.4	38.8	36.4	25.2	31.8	22.0	6.5	15.4	50.0	0.5
経営発展段階	農業	61	21.3	27.9	26.2	44.3	27.9	39.3	24.6	6.6	14.8	52.5	1.6
	6次化 生成期	344	44.5	25.3	37.2	41.9	14.0	42.4	26.7	4.4	20.6	36.6	2.3
	6次化成長前期	133	40.6	29.3	48.1	35.3	18.8	33.1	24.1	3.8	16.5	46.6	1.5
	6次化成長後期	29	48.3	31.0	27.6	27.6	27.6	31.0	10.3	6.9	20.7	62.1	0.0
	6次化安定成長期	14	64.3	14.3	28.6	35.7	35.7	28.6	14.3	7.1	7.1	64.3	0.0
業六次法産	認定事業者	431	42.0	25.1	41.8	40.4	13.7	39.7	28.5	4.2	19.7	37.8	2.3
	非認定事業者	203	38.9	31.5	28.6	37.4	26.1	37.4	19.2	7.9	14.8	50.2	1.0

注:表側1位～3位を除いて複数回答

注2:表側の売上高及び経営の発展段階のうち、無回答を除いて集計した



---

平成24年度農林水産省食料産業局補助事業 6次産業推進中央支援事業

## 6次産業化財務動向調査報告書

－ 6次産業化ビジネスモデル構築の課題 －

平成25年3月発行

〒114-0024

東京都北区西ヶ原 3-1-12

社団法人食品需給研究センター

電話 03-5567-1991

FAX 03-5567-1960

<http://www.fmric.or.jp/>

[master@fmric.or.jp](mailto:master@fmric.or.jp)

本報告書の内容はホームページでも  
ご覧になれます。

---