

平成 23 年度 調査・研究事業
山梨県における 6 次産業化への取組みに
関する調査研究

報 告 書

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 山梨県支部

はじめに

近年、農林漁業の6次産業化の必要性が提唱され、また政府によっても推進されている。6次産業¹とは今村奈良臣氏（現東京大学名誉教授）が提唱した造語であり、農業が農業生産過程のみを担当するのではなく、食料品製造企業や卸売・小売業に取り込まれていた2次産業的な部分である農産物加工や食品加工等、3次産業的部分である農産物の流通等を農業の分野に取り戻そうというものである²。

我が国の施策³においては、平成22年3月に定められた食料・農業・農村基本計画において「農業・農村の6次産業化の推進」が盛り込まれている。これは、6次産業化による活力ある農山漁村の再生や農業・農村の6次産業化等による所得の増大を図ろうというものである。さらに、基本計画にもとづき、平成23年3月に地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（六次産業化法）が施行されており、同法は農林漁業者による加工・販売への進出等の「6次産業化」に関する施策や、地域の農林水産物の利用を促進する「地産地消等」に関する施策を総合的に推進することにより、農林漁業の振興等を図ることを目指している。同法に基づく「総合化事業計画」及び「研究開発・成果利用事業計画」の申請受付を開始しており、平成24年1月現在、第1回認定ならびに第2回認定が行われている。

山梨県では、第1回認定、第2回認定をあわせて、9件の総合化事業計画が認定されており、また、6次産業化に取り組もうとする農林漁業者を総合的にサポートする機関である「6次産業化サポートセンター」として、山梨県中小企業団体中央会が指定されている。

このような状況を踏まえ、本年度の調査研究事業のテーマは「山梨県における6次産業化への取組みに関する調査研究」とし、山梨県中小企業団体中央会の協力を得て実施することとした。

本調査研究では、まず、6次産業化の対象について検討し、農林漁業者による6次産業化に限らず、2次・3次産業者による農林漁業への進出、地域内における農商工連携についても、広く6次産業化ととらえることとした。いずれの事業形態であっても、1事業者もしくは連携した複数事業者が1次産業から3次産業まで展開しており、いずれも同様に地域経済の活性化につながると考えられるためである。

このように6次産業化を広くとらえた上で、六次産業化法の総合化事業計画の認定事業者に限らず、山梨県内において6次産業化を推進している事業者に対して、6次産業化に取り組むきっかけ、進捗状況や課題、得られた成果、公的支援の活用状況や要望などについて聴取し、各事業者の事業について事例としてとりまとめるとともに、6次産業化を3類型に分けて、それぞれの類型について、その成功要因や課題についてとりまとめ、全体として事業者の事業展開の在り方

¹ 詳細は第1章参照

² 今村奈良臣「新しい農業への模索 第六次産業の創造 21世紀農業を花形産業にしよう」

³ 詳細は第2章参照

や支援の在り方について提言を行うことを目的として実施した。

本調査報告書が6次産業化に取り組むまた取り組もうとする農林漁業者や中小企業、支援機関、行政担当者、そして中小企業を支援する我々中小企業診断士のお役にたてれば幸いである。

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 山梨県支部 調査研究事業委員会

委員長 澤 伸恭

委 員 小口一策

委 員 土屋富治

委 員 藤原範夫

◇◇目 次◇◇

はじめに

第 1 章 調査研究の枠組み	1
1. 調査研究の背景と目的	1
2. 調査研究の実施方法及び対象	2
第 2 章 6 次産業化推進のための施策・取り組み	4
1. 国における取り組み	4
2. 山梨県内における取り組み	9
第 3 章 山梨県における農林漁業者による 6 次産業化の取り組みの現状と課題	14
1. 農林漁業者による 6 次産業化の取り組み事例	14
(1)事例 1：地域資源を活用した羊肉のブランド化と 6 次産業化への取り組み	14
(2)事例 2：自社葡萄を使ったワイン生産による 6 次産業化への取り組み	17
(3)事例 3：やまといもの生産・加工・販売の取り組み	22
(4)事例 4：牧丘の巨峰を使用したピューレ、フルーツ商品の開発・販売と イートインカフェ運営における「牧丘フルーツブランド」の構築	26
2. 農林漁業者による 6 次産業化の事例のまとめ	30
3. 農林漁業者による 6 次産業化の成果	31
4. 農林漁業者による 6 次産業化の課題	32
第 4 章 山梨県における 2 次・3 次産業者による 6 次産業化の取り組みの現状と課題	34
1. 2 次・3 次産業者による 6 次産業化の取り組み事例	34
(1)事例 1：建設業から農業への進出、6 次産業化で成果向上	34
(2)事例 2：地域農業の活性化とともに前進する米粉パン製造業の挑戦	39
(3)事例 3：旅館業の差別化戦略としての野菜作りへの展開	43
(4)事例 4：ワイナリーにみる 6 次産業化成功への糸口	48
2. 2 次・3 次産業者による 6 次産業化の事例のまとめ	52
3. 2 次・3 次産業者による 6 次産業化の特徴と成功要因	53
4. 2 次・3 次産業者による 6 次産業化の課題	55

第 5 章 山梨県における地域内で連携する 6 次産業化の取り組みの現状と課題.....	57
1. 地域内で連携する 6 次産業化の取り組み事例	57
(1)事例 1：北杜市による地域内の農商工連携支援の取り組み.....	57
(2)事例 2：地元農家との小麦栽培契約による地粉ほうとう麺の製造・販売.....	62
(3)事例 3：地元の農産物を使ったパイの製造・販売.....	66
2. 地域内で連携する 6 次産業化の成功要因	70
3. 地域内で連携する 6 次産業化の課題	73
第 6 章 山梨県における 6 次産業化推進への提言	74
1. 事業者の取り組みの在り方	74
2. 6 次産業化のための支援の在り方	79

おわりに

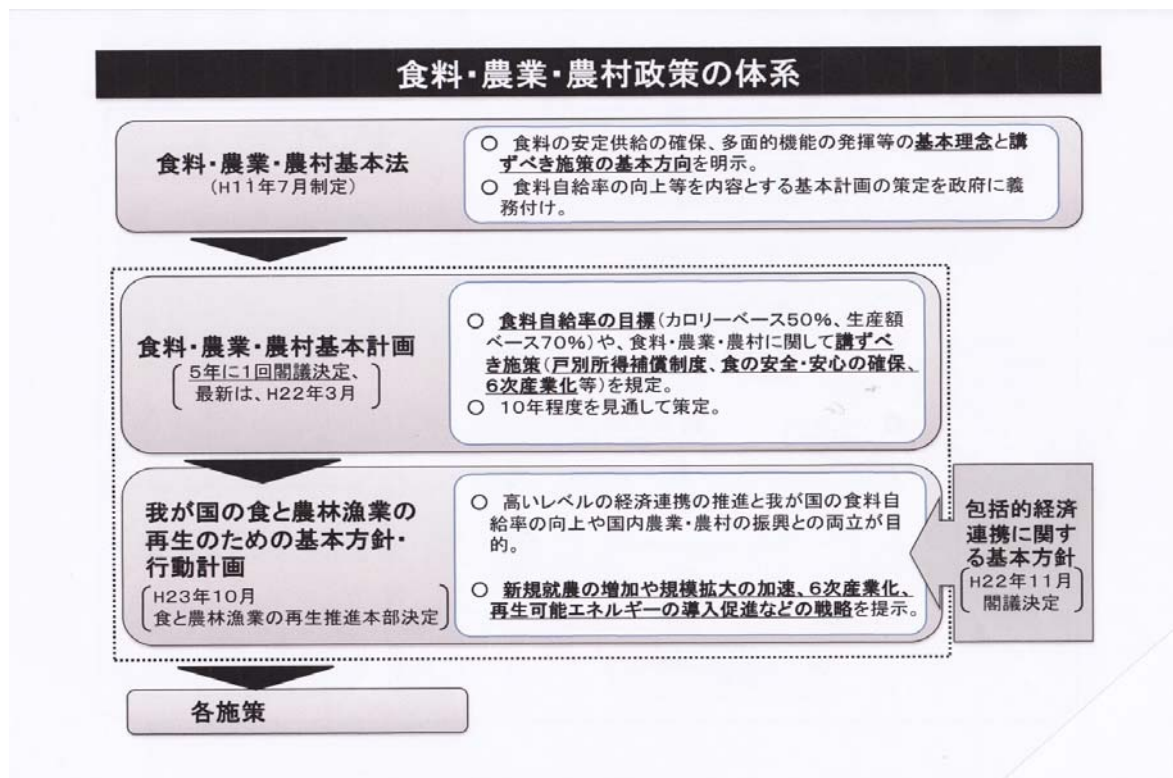
第1章 調査研究の枠組み

1. 調査研究の背景と目的

(1)食料・農業・農村政策の体系

「旧農業基本法」(昭和36年制定)に代わり、平成11年7月に『食料・農業・農村基本法』が制定された。21世紀の農政の基本指針として、①食料の安定供給の確保、②多面的機能の発揮、③農業の持続的な発展、④農村の振興、を基本理念としており、背景には、①食料自給率の低下、②農業者の高齢化・農地面積の減少・耕作放棄地の増加、③農村の活力の低下、などがある。また、同法に基づき、おおむね5年毎に『食料・農業・農村基本計画』が策定され、農業及び農村をめぐる情勢の変化を勘案し、施策の効果を評価することが規定されている(現在の計画は、平成22年3月に閣議決定されている)。

また、平成23年10月に、『我が国の食と農林漁業の再生のための基本方針・行動計画』が「食と農林漁業の再生推進本部(本部長は内閣総理大臣)」にて決定されており、『食料・農業・農村基本計画』とともに、我が国の農業政策における柱となっている。



(2)農林漁業の6次産業化

農林漁業の6次産業化とは、今村奈良臣氏(現東京大学の名誉教授)により、1990年代に提唱された造語になる。当初は、1次産業+2次産業+3次産業=6次産業という考えで、農業を単

に農畜産物の生産という1次産業にとどめず、2次産業（加工や食品製造など）や3次産業（流通・販売など）にまで踏み込むことで、新たな付加価値を創造し、地域に新たな雇用の場を創造しようという呼びかけであった。

その後、足し算から現在の掛け算（1次産業×2次産業×3次産業＝6次産業）へと考え方が改められるのだが、それが意図するのは、「1次産業である農業がゼロになれば、2次・3次産業をいくら強化しても答えはゼロになる」ということを強調するところにある。

また、1次産業である農業にとどまらず、2次・3次産業への展開がなされている事例は、旧来より、全国各地にみられている。

一方、近年、2次・3次産業から1次産業である農業へ進出する事例も増加している。

今回の調査研究では、六次産業化法⁴の枠組みにとどまらない、旧来からの「6次産業化に相当する取り組み」についても対象を広げる。

山梨県内における事例から、6次産業化の現状、現状における課題、公的支援制度における長所・短所などを探り、「6次産業化を目指す事業者」、及び、「支援に携わる関係者」に対する一つの提言となることを目的とする。

2. 調査研究の実施方法及び対象

6次産業化に取り組む山梨県内の事業者に対する個別ヒアリング（本調査研究委員により平成23年11月～12月に実施）に基づき、事業者側、支援側の双方における「6次産業化」の在り方をまとめている。

個別ヒアリングについては、6次産業化に取り組んだきっかけ（経緯）、現状と課題、今後の展望、公的支援制度の活用状況とそのメリット等をその内容としている。

調査研究の体制としては、中小企業診断協会山梨県支部（以下、当支部という）内に調査研究委員会を設け、委員長として、澤伸恭、委員として、小口一策、土屋富治、藤原範夫（以上、当支部会員）、オブザーバーとして、輿水一篤（山梨県中小企業団体中央会）が参画した。

委員会の開催は、第1回 平成23年9月9日、第2回 10月6日、第3回 10月25日、第4回 12月7日、第5回 平成24年1月11日の全5回になる。

また、事例対象としては、以下、3つの切り口から抽出している。

(1) 1次産業者（農林漁業者）による6次産業化への取り組み（第3章に記載）

1次産業から2次・3次産業へ進出する（川下への垂直統合）事例として、4事例抽出している。いずれも、「六次産業化法」の枠組みである「総合化事業計画」の認定を受けている事業者

⁴ 詳細は第2章参照

なる。

(2) 2次・3次産業者による6次産業化への取り組み（第4章に記載）

2次・3次産業から1次産業へ進出する（川上への垂直統合）事例として、4事例抽出している。いずれも、「六次産業化法」の枠組みによらず、6次産業化に取り組む事業者になる。

(3) 地域内で連携する6次産業化への取り組み（第5章に記載）

地域内の事業者における連携事例（2事例）、それを支援する自治体の取り組み（1事例）について抽出している。いずれも、「六次産業化法」の枠組みによらず、6次産業化に取り組む地域内の連携事例になる。

第2章 6次産業化推進のための施策・取り組み

1. 国における取り組み

いわゆる「六次産業化法」の正式名称は、『地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（以下、「六次産業化法」という）』になる。

「六次産業化法」は、地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等に関する施策（6次産業化関係）を講じて農山漁村における六次産業化を推進するとともに、国産の農林水産物の消費を拡大する地産地消等の促進に関する施策（地産地消関係）を総合的に推進するために制定され、第1章（目的）、第3章（地産地消関係）が平成22年12月3日に、第2章（6次産業化関係）が平成23年3月1日に施行されている。

1次産業としての農林漁業、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す6次産業化の取り組みと地域の農林水産物の利用を促進することによる国産の農林水産物の消費を拡大する地産地消等の取り組みが相まることで、農林漁業者の持続的かつ健全な発展（所得の確保）、農山漁村の活力の再生、消費者の利益の増進、自給率の向上等を期待するものである。

(1) 「六次産業化法」の目的

地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等（「6次産業化関係」）に関する施策及び地域の農林水産物の利用の促進（地産地消関係）に関する施策を総合的に推進することにより、農林漁業等の振興等を図るとともに、食料自給率の向上等に寄与する。

(2) 「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等（6次産業化関係）」における概要

① 「総合化事業計画」の認定

農林漁業者等が、農林水産物及び副産物（バイオマス等）の生産及びその加工又は販売を一体的に行う事業活動に関する計画を作成し、農林水産大臣の認定を受ける。

< 認定要件 > ※ 以下の要件全てを満たすことが必要になる。

1) 【事業主体】農林漁業者等が行うものであること。

（例）農林漁業者（個人・法人）

農林漁業者の組織する団体（農協、集落営農組織等）

2) 【事業内容】次のいずれかを行うこと。

ア) 自らの生産等に係る農林水産物等をその不可欠な原材料として用いて行う新商品の開発、生産又は需要の開拓（認定を受けようとする農林漁業者等がこれまでに行ったことのない新商品の開発・生産）。

イ) 自らの生産等に係る農林水産物等について行う新たな販売の方式の導入又は販売の方式の改善（認定を受けようとする農林漁業者等がこれまでに用いたことのない新たな販売方式の導入）。

ウ) ア又はイに掲げる措置を行うために必要な生産等の方式の改善。

3) 【経営の改善】 次の2つの指標を全て満たされること。

ア) 対象商品の指標

農林水産物等及び新商品の売上高が5年間で5%以上増加すること。

イ) 事業主体の指標

農林漁業及び関連事業の所得が、事業開始時から終了時まで向上し、終了年度は黒字となること。

4) 【計画期間】 5年以内（3～5年が望ましい）。

< 支援措置 >

- ・ 農業改良資金融通法等の特例（償還期限・据置期間の延長等）
- ・ 農地法の特例（農地転用手続きの簡素化）
- ・ 野菜生産出荷安定法の特例（リレー出荷支援） 等

② 「研究開発・成果利用事業計画」の認定

民間事業者等が、「総合化事業計画」における事業活動に資する研究開発及びその成果の利用を行う事業活動に関する計画を作成し、農林水産大臣の認定を受ける。

< 支援措置 >

- ・ 種苗法の特例（出願料・登録料の減免）
- ・ 農地法の特例（農地転用手続きの簡素化）等

(3) 「地域の農林水産物の利用の促進（地産地消関係）」における概要

① 基本理念

- 1) 生産者と消費者との結びつきの強化
- 2) 地域の農林漁業及び関連事業の進行による地域の活性化
- 3) 消費者の豊かな食生活の実現
- 4) 食育との一体的な推進
- 5) 都市と農山漁村の共生・対流との一体的な推進
- 6) 食料自給率向上への寄与

7)環境への負荷の低減への寄与

8)社会的気運の醸成及び地域における主体的な取組を促進すること

②国による基本方針の策定、都道府県及び市町村による地域の農林水産物の利用についての促進計画の策定

国及び地方公共団体は、法に定める基本理念に基づき、地域の農林水産物の利用を促進する。都道府県及び市町村においては、基本方針や地域の実情を踏まえて促進計画を策定するよう努める。

③国及び地方公共団体による必要な支援の実施

国及び地方公共団体が具体的な施策を講ずるよう努めることにより、地域の農林水産物の利用を促進する。

(4)平成 24 年度予算概算要求の概要

①農林漁業成長産業化ファンド（仮称）の創設

1)対策のポイント

農林漁業の成長産業化を実現させるため、官民共同ファンドを創設し、成長資本の提供と併せてハンズオン支援（経営支援）を一体的に実施する。

2)政策目標

5年間で6次産業化の市場規模を現行（1兆円）から3倍（3兆円）に拡大し、10年後には農林水産業と同程度の10兆円規模の市場育成を目指す。

<主な内容>

- ・農林漁業成長産業化ファンド（仮称）の創設
- ・ファンドの運用
- ・ハンズオン支援及び6次産業化施策との連携

3)予算規模

20,000 百万円（産投出資）

10,000 百万円（産投貸付）

②6次産業化推進整備事業

1)対策のポイント

農林漁業者等自ら、あるいは食品産業事業者と連携して行う6次産業化の取組について、農林水産物の加工・販売施設や農林漁業用機械等の整備を支援する。

2)政策目標

5年間で6次産業の市場規模を現行（1兆円）から3倍（3兆円）に拡大する。

<主な内容>

・「六次産業化法」等により認定を受けた農林漁業者等が農林水産物の高付加価値化等を図るために必要な機械・施設の整備を支援することにより、農林漁業者等による6次産業化を強力に推進し、農山漁村における雇用の創出と所得の向上を図る。

- ・補助率 1/2 以内
- ・事業実施主体：民間団体等

3)予算規模

2,194 百万円

③ 6次産業総合推進事業

1)対策のポイント

農林漁業の成長産業化を実現させるため、農林漁業者等への直接的な支援として経営の発展段階に即した個別相談等を行う体制を都道府県ごとに整備し、農林漁業者等の経営改革の取組を支援する。

2)政策目標

5年間で6次産業化の市場規模を現行（1兆円）から3倍（3兆円）に拡大し、10年後には農林水産業と同程度の10兆円規模の市場育成を目指す。

<主な内容>

- ・6次産業化総合推進委託事業（委託費） 734 百万円

各都道府県の6次産業化サポートセンターにおいて、6次産業化の先達・民間の専門家（ボランティア・プランナー、6次産業化プランナー等）による、経営の発展段階に即した個別相談や、課題解決に向けた実践研修会を実施するとともに、ファンドの活用を促進する異業種との交流会等を開催し、農林漁業者等の経営改革の取組を支援する。

- ・6次産業総合推進事業 711 百万円

a)地域段階の取組

- ・農林漁業者等の新たな事業分野への進出に係る直接支援
 - ・補助率 定額・2/3・1/2
 - ・事業実施主体 民間団体等
- ・農林漁業者等の6次産業化の取組を促進する環境づくりに対する支援
 - ・補助率 定額 1/2
 - ・事業実施主体 民間団体等

b)全国段階の取組

・地域段階の取組を効果的に進めるため、農林漁業者等の6次産業化の取組をサポートする人材の育成・紹介や、6次産業化の先達（ボランティア・プランナー等）による経営診断、販路拡大の機会を創出する商談会・フェアの開催、6次産業化の推進に係る調査・研究などを行う。

・補助率 定額

・事業実施主体 民間団体等

3)予算規模

1,445 百万円

2. 山梨県内における取り組み

(1) 「六次産業化法」における「総合化事業計画」の認定状況とその推進及びサポート体制

① 「総合化事業計画」認定の状況

山梨県内においては、第1回認定で6件、第2回認定で3件の事業者が認定を受けている（全て農畜産物関係）。一方、全国における認定件数は、403件となっている。

山梨県内における「総合化事業計画」認定事業者

【第1回認定事業者】

事業名	事業者			認定日
	申請者	共同申請者	促進事業者	
NEW GIFTS 勝沼菜果物語(自社産葡萄を使ったジュース・ドライフルーツ等の生産)	有限会社ぶどうばたけ	—	—	2011/5/31
山梨県産の百目柿を利用したあんぽ柿・甘露柿加工と新商品の開発及び販売事業	農業生産法人有限会社マルサフルーツ古屋農園	—	—	2011/5/31
ワイン用葡萄等を使った新商品・ランチレストラン事業	有限会社夢郷葡萄研究所	—	—	2011/5/31
地域資源としての羊肉のブランド化及び6次産業化	株式会社ふじさん牧場	—	—	2011/5/31
自社産葡萄を使ったワイン生産事業	株式会社Kisvin	—	—	2011/7/19 (追加)
ワイン醸造加工施設新設事業及び食品加工商品施設新設事業	株式会社ヴァンテージファーム	—	—	2011/7/19 (追加)

【第2回認定事業者】

事業名	事業者			認定日
	申請者	共同申請者	促進事業者	
やまとも冷凍加工	株式会社ハーベジファーム	—	—	2011/10/31 (第2回)
牧丘の巨峰を使ったピュールならびにフルーツ商品の開発・販売とイトインカフェ運営による「牧丘フルーツブランド」の構築	原巨峰園 原 義盛	—	—	2011/10/31
富士川町の特産品であるすもも(貴陽)と洋梨の加工・直接販売事業	株式会社齋庵	—	—	2011/10/31

※ 参考 1 : 全国における[総合化事業計画]認定件数

	総合化事業計画の認定件数	うち、 農畜産物関係	うち、 林産物関係	うち、 水産物関係
第1回 認定	252	240	0	12
第2回 認定	151	137	7	7
計	403	377	7	19
(構成比)	100.0%	93.5%	1.7%	4.7%

※ 参考 2 : 山梨県における農業経営体の特徴

a) 農業経営組織別の状況

	稲作・雑穀・いも類・豆類	野菜(露地・施設)	果樹類	酪農・肉用牛・養豚・養鶏	その他	複合経営体(主位部門が80%未満)	合計
全国	52.6%	8.5%	9.0%	3.5%	4.8%	21.6%	100.0%
山梨	19.8%	4.3%	62.0%	0.9%	1.5%	11.5%	100.0%

b) 農業生産関連事業への取組状況

	農産物の加工	貸農園・体験農園等	観光農園	農家民宿	農家レストラン	海外への輸出	合計
全国	65.1%	11.1%	16.7%	3.8%	2.4%	0.8%	100.0%
山梨	33.3%	4.6%	58.3%	1.1%	1.4%	1.1%	100.0%

c) 経営耕地面積の状況

	1.0ha未満	1.0ha～10.0ha	10.0ha～
全国	55.5%	41.5%	3.0%
山梨	81.5%	18.4%	0.1%

山梨県における農業経営体の特徴として、a)より、果樹類、b)より、観光農園の割合がそれぞれ高いこと、c)より、経営耕地面積が小さいことが確認できる。

「世界農林業センサス(農林水産統計)」より加工

② 「6次産業化」の推進及びサポート体制

1) 国におけるサポート体制

「6次産業化」における相談対応、及び、きめ細かなサポート体制として、「6次産業化の推進に関する総合相談窓口」が地方農政局に設置されている。(山梨県の所管は関東農政局経営・事業支援部事業戦略課(さいたま新都心合同庁舎内))

2) 都道府県におけるサポート体制

都道府県ごとの「6次産業化サポートセンター」に配置された「6次産業化プランナー」が、6次産業化の取組につながる案件の発掘や新商品開発・販路拡大のアドバイス、「六次産業化法」の認定申請から認定後のフォローアップまでを一貫してサポートする。

山梨県においては、「山梨県中小企業団体中央会」が「6次産業化サポートセンター」として選定され、3名の「6次産業化プランナー」が配置されている。

<サポートセンターにおける業務>

- ・ 相談窓口業務

- ・ 専門家（サポート人材）派遣業務
- ・ 事業計画の作成サポート
- ・ 総合化事業計画認定後のフォローアップ 等

(2) 「山梨県農業ルネサンス大綱」等における取組

山梨県における農業振興の基本指針として、平成 19 年度に「山梨県農業ルネサンス大綱」が策定されている（大綱の期間は、平成 19 年度から平成 26 年度までの 8 年間、工程表は平成 23 年度から平成 26 年度までの 4 年間）。

「未来につながるはつらつとした山梨農業」を将来像とし、「担い手が育つ高収益な農業の実現」と「魅力ある活力に満ちた農村の創造」を目標としている。

また、「山梨県産業振興ビジョン」（平成 23 年度策定）においても、山梨県において、今後、成長が期待される分野として、「やまなし」の地域資源を活用し、地域経済の好循環を生み出す産業分野のなかで）6 次産業化を目指すやまなしモデル農業をあげている。

「山梨県農業ルネサンス大綱」

将来像 : 「未来につながるはつらつとした山梨農業」

視点 : ・消費者や都市住民との共生の推進
 ・農村コミュニティの機能の維持・向上

目標 : ・担い手が育つ高収益な農業の実現
 ・魅力ある活力に満ちた農村の創造

「山梨県農業ルネサンス大綱」

施策の方向 :

- ①未来を支える多様な担い手づくり
 - ・新規就農者の確保・育成
 - ・担い手への農地集約化の促進
 - ・企業の経営の推進
 - ・地域を支える営農活動の促進
- ②戦略を重視した新たな販売ルートづくり
 - ・農産物の販売戦略の推進
 - ・県産果実の輸出プランの推進
 - ・農業の6次産業化の推進
 - ・地産地消の推進
- ③次代につながる力強い産地づくり
 - ・果樹産地の強化
 - ・特色ある産地づくりの推進
 - ・ワイン産地の育成
 - ・産地の競争力強化に向けた技術の開発を普及
 - ・競争力ある産地づくりを目指した基盤整備の推進
- ④消費者から信頼される安全で優れたものづくり
 - ・環境にやさしい生産方式への展開
 - ・食育の推進
 - ・安全・安心な農産物の生産・供給
- ⑤自然と調和した美しい里づくり
 - ・美しい農村景観保全の推進
 - ・耕作放棄地の発生防止と有効活用
 - ・中山間地域の活性化の推進
 - ・鳥獣害防止対策の強化
- ⑥観光と連携したふれあいの里づくり
 - ・都市農村交流の推進
 - ・交流拠点等の整備と農村情報の発信

「山梨県農業ルネサンス大綱」のうち、6次産業化に関連が深い項目として、以下の施策があげられる。

施策の方向 ①未来を支える多様な担い手づくり

- ・ 企業の経営の推進

「経営の法人化と大規模農業経営体の育成」

(経営の法人化や規模拡大、6次産業化等、企業の経営に取り組む経営体の支援を強化する等)

施策の方向 ②戦略を重視した新たな販売ルートづくり

- ・ 農業の6次産業化の推進 ※ 目標 (H26年度) 50件 (経営体)

「6次産業化モデルの育成」

(①「農業6次産業化推進プロジェクトチーム」を設置。国や県、関係団体等の情報の共有化を図る。また、農務事務所に相談窓口を設置し、6次産業化に取り組む農業者や農業団体等の掘り起こしに努める。②6次産業化プランナーと連携して「六次産業化法」に基づく「総合化事業計画」の策定支援、現地指導班を編成しての助言や指導を行う等)

「県産農産物を活用した新たな加工品開発の推進」

(①付加価値の高い加工品を開発に向け「美味しい甲斐開発プロジェクト」を立ち上げ、専門家による農産物加工や商品化等のアドバイスをを行い、新たな名産品づくりを推進する。②山梨を代表する新たなブランドとして、「やまなしの逸品」を開発、商品化するとともに、地域の農産物を原料に地域を代表する加工品として、「私たちの一品」を開発する取組を支援する等)

・ 地産地消の推進

「農産物直売所の販売力の強化」

(直売所の機能、及び、販売力強化に向けた取組を支援する等)

「地元農産物への理解の促進と利用の拡大」

(①地産地消推進大会の開催や地産地消サポーターの拡大、②学校給食における県産農産物の利用拡大の促進、生産者及び農業団体、流通関係者、栄養士等による情報交換を行う等)

第3章 山梨県における農林漁業者による6次産業化の取り組みの現状と課題

1. 農林漁業者による6次産業化の取り組み事例

本章では、農林漁業者による6次産業化の取り組みとして、山梨県において6次産業化法の事業計画が認定されたもののうち、以下の4つの事例について調査研究事業の委員が各認定事業者の経営者等に、現状の成果や課題などについてヒアリングし、その内容をまとめたものである。

(1)事例1：地域資源を活用した羊肉のブランド化と6次産業化への取り組み

事業主体：株式会社ふじさん牧場（山梨県富士吉田市）

6次産業化認定日：平成23年5月31日

①事業者の概要

- ・ 会社名：株式会社ふじさん牧場
- ・ 住所：山梨県富士吉田市大明見 2599-1 電話番号：0555-24-4144
- ・ 代表者：藤田太一
- ・ 事業概要：農業・畜産の体験型ファーム
- ・ 沿革：平成20年8月より観光牧場として「ふじさん牧場」を設立した。その後、やすらぎの別荘「四季亭」を運営する有限会社アマノヤ商事の一部門として営業していたが、平成23年5月に農業生産法人に移行した。敷地面積約3haを有し、羊30頭、牛3頭、馬1頭、うさぎ3羽を飼育し、引き馬や乗馬、乳搾りやバター作り、羊の毛刈りや餌上げなど、動物たちと触れ合う体験牧場を運営している。

②外部環境

旭川市旭山動物園は、年間入園者数が最低になった1996年の26万人に対し、2006年には304万人となり、上野動物園の350万人に肉薄するなど一躍有名になった。以前は多くの動物園と同様に、動物の姿・形を見せることに主眼を置いた形態展示であったが、動物の自然な生態が見られる行動展示や近くで見られる接近展示などを実施することで注目を集めた。当社も2006年から始めた貸別荘の宿泊客から動物と自然に触れ合えるような体験の要望があり、近隣には良いところが無かったことが、自分で体験牧場を始めるきっかけになった。



③6次産業化にかかる事業の概要・6次産業化取り組みの状況

本事業は、羊の畜産とその肉をハム、ソーセージなどの商品に加工して自社ブランドで販売するとともに、加工施設に併設するレストランを開設し、羊肉の生産・加工・販売まで一貫して取り組み、畜産経営の確立を図ることを目的としている。

1)事業を始める動機

a.既存事業とのシナジー

羊の畜産事業に関しては、現在の体験牧場でも羊 30 頭を飼育しており畜産に関する経験を有している。また現在の宿泊業（貸別荘）や体験牧場に加え、新たな羊肉の加工体験やレストランでの食事の提供は、相乗効果による集客効果が見込まれる。

b.通年雇用の解決策

通年雇用に対する課題は、宿泊業や体験牧場の閑散期での仕事と収入の確保である。羊の畜産と羊肉加工事業は、その解決策になり得るものである。

c.羊肉加工品のビジネスチャンス

畜産の日本国内の市場規模は、牛、豚、鶏が圧倒的に大きい。これらの市場は、①コスト競争が激しい ②飼育規模が大きく、そのための設備投資金額も大きい ③確立されたブランド加工品が多い。一方、羊は牛、豚、鶏に比べ国内の市場規模は小さく、輸入が大半を占めており、国内生産は非常に少ない。しかし世界的には羊の市場は大きく、また宗教的な制約が無い場合、新規参入のビジネスチャンスは大きいと思われる。

2)取り組みの状況

a.畜産について

現在の羊の飼育頭数 30 頭を、平成 26 年末には 150 頭まで増やし、年間 100 頭の出荷を計画している。メスの羊を購入し、自社牧場で出産させ、1～2 年間育てた後に出荷する。

飼育や出産に関する知識や経験が必要であり、そのために国の研修事業に 2 年間合計 8 回ほど参加し、出産に関しては八ヶ岳牧場で実戦経験を積んできた。

b.加工施設

体験牧場内にレストランを併設した羊肉加工施設の建設を計画し、平成 24 年 7 月に着工し、平成 24 年度中の完成を目指している。自社の加工施設は、①加工体験教室、②少量生産品目の加工、③新商品の加工法開発に使用し、大量生産品目は外部の加工先に委託予定。

c.販売計画

平成 23 年秋から「ふじさんワインラム」ブランドで、羊肉加工品の販売を始めている。「やまなし食のマッチングフェア」への出展を機会に販売先を開拓し、富士吉田道の駅、山交百貨店、日本橋山梨物産店などで販売を始めた。平成 26 年度の目標売上高は、加工品 38%、レストラン 38%、牧場体験 24%の比率で計画している。

④公的支援制度活用状況とそのメリット等

6次産業化支援制度については以前から関心があり、山梨県農政事務所に国の制度が決まったら情報の提供を依頼していた。

1)申請書類作成の支援

申請書類の作成は、農政事務所と相談を行いながら、主に自分で作成した。1次産業の事業者は書類などあまり見慣れていないため、書類を読んで理解して、制度を活用できるまでのハードルは高いように思われるので、作成段階からの支援が必要になる。

2)プランナー・専門家による支援

プランナーや専門家派遣制度は非常に役に立っている。加工施設の建設については知識や経験が無く、どのように進めたらよいのか方法が分からなかったが、専門家の派遣を受けることで、漠然とした計画が、具体的な検討内容やタイムスケジュール等が明確になってきている。

また依頼先が分からない事項についてもプランナーの支援が有効である。

3)補助金の活用

6次産業総合支援制度を活用して、羊肉加工及びレストランの建物・設備の初期投資費用の半分について、補助金を受けることを計画している。平成24年3月に補助金申請を行うために準備を進めている。

⑤現状の課題と今後の展望

1)未経験分野への取り組みについて

1次産業の事業者が2次、3次産業の事業分野に進出するためには、新たに多くの情報や知識が必要になる。2次産業である羊肉加工については、加工施設の建設、加工機械の選定、加工食品の安全衛生基準等の知識とその対応が必要になる。3次産業であるレストラン事業も本格的な取り組みは初めての経験であり、羊肉のメニュー開発、シェフや接客要員の労務管理等など多義にわたる。今後は、個人的なネットワークに加え、専門家による支援制度を活用して課題に対応していく。

2)生産性の向上

平成23年秋から販売を始めた「ふじさんワインラム」は、食べておいしいと好評を得ている。今の課題は、①供給量が少ないこと、②コストが高く赤字である。今後飼育頭数を増やして、大量生産による生産性の向上を図り、収益改善を図る計画である。

3)食品加工の参入障壁

食品加工事業を始めるにあたり、乳製品の規制が厳しく、かつ基準値が県単位で違っている。清里のミルク製造業者等が進めている安全を十分に担保しつつ、実質的な運用方法を決める運動を、県や中小企業の支援機関も協力して支援してほしい。

(2)事例 2：自社葡萄を使ったワイン生産による 6 次産業化への取り組み

事業主体：株式会社 Kisvin（山梨県甲州市）

6 次産業化認定日：平成 23 年 7 月 19 日

①事業者の概要

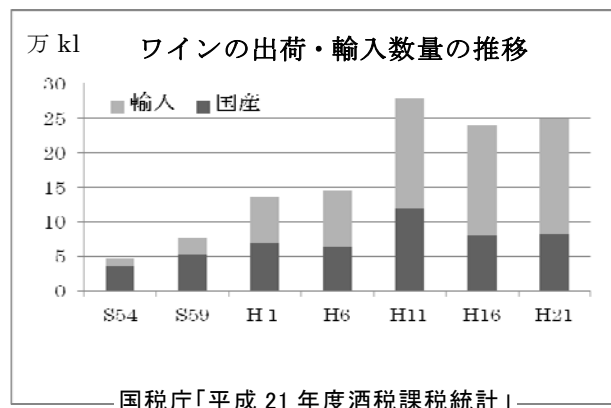
- ・ 会社名：株式会社 Kisvin
- ・ 住所：山梨県甲州市塩山千野 3320-4 電話番号：090-3246-6427
- ・ 代表者：荻原康弘
- ・ 事業概要：ブドウの生産・販売、及びワイン販売
- ・ 沿革：当社は、ワインの生産・販売を行うことを目的にして、平成 21 年 3 月に農業生産法人として設立された。現在の葡萄栽培面積は約 4.5ha で、その内の約 6 割は耕作放棄地を借り入れている。売上は、生食用の送り葡萄が 7～8 割、残りがワイン用葡萄であり、提携先のワイナリーにおいて醸造したものを自社ブランドで販売している。従業員は、軽度な身体障害者 1 名で、養護学校の学生や海外の研修生も受け入れている。

②外部環境

ワインの動向としては、平成 9 年から 10 年にかけて、赤ワインに含まれているポリフェノールに動脈硬化を防ぐ働きがあると報道されたことから、ワインの出荷・輸入数量は一時期大きく伸長したが、ここ数年は落ち着いた動きで推移している。国産ワインの出荷量と輸入ワインの取引数量の合計は 25 万 kl である。

また国産ワインと輸入ワインの割合は、国産 33%、輸入 67%である。酒類全体に占める割合はまだ小さく、平成 21 年度では 2.8%である。

山梨県には甲州市を中心に多くのワインメーカーと葡萄栽培農家が存在し、ワインの産業集積地になっている。ワイン



用の葡萄は、ワイナリーとの契約に基づき販売されているが、販売単価が 250 円～300 円/Kg と生食用に比べ安い。またワイナリーとの契約は単年度契約のため経営的には不安定な販売形態である。近年、葡萄生産農家の農業従事者の高齢化が進み、葡萄栽培が出来なくなることによる耕作放棄された畑が目立つようになってきている。特に山梨県産葡萄のシンボルである固有種の「甲州種」の耕作面積の減少が顕著である。

③6次産業化にかかる事業の概要・6次産業化取り組みの状況

本事業は、現在の自社の生産する葡萄に加え、協力農家の葡萄も使って、新たに建設するワイン醸造施設にてワインの生産を行い、自社ブランドで販売を行うことを目的にしている。

1) 事業開始の動機は、以下の4つが挙げられる。

a. ワイン生産・販売へのこだわり

2005年に醸造用葡萄の栽培研究を行う葡萄栽培家を中心に醸造家・研究者などジャンルを超えて集まった有志により「Team Kisvin」が結成された。海外の醸造用葡萄栽培産地と異なり、気候や土壌などの立地条件が異なる日本では、適地であるフランスやカリフォルニア等の栽培手法をそのまま導入するだけでは、ワイン用の原料となる良質な葡萄を生産することは困難である。Team Kisvinは、日本におけるワイン用葡萄栽培の栽培理論を確立し、山梨を中心に活動を行い、実践と普及に取り組み、日本の地に根ざした優れた個性あるワインを作り出していくことを目的にしている。当社の代表者である荻原氏も Team Kisvin の発起人の一人であり、当時からワイン用葡萄栽培とワイン生産・販売について強い事業意欲を持っていた。



< Team Kisvin のメンバー >

b. ワイン用葡萄の高付加価値化

ワイン用葡萄は生食用に比べて販売単価が安く、販売もワイナリーとの単年度契約のため経営的には不安定である。これらの課題に対して、ワインの自社生産と販売で高付加価値化を目指している。ワイン1本(750ml)あたりに必要となる葡萄は約1Kg程度であるので、ワインの小売単価を2500円とすると、ワイン用葡萄の販売価格と比べると8倍~10倍にもなる。

c. 雇用の安定化

継続した事業経営には、従業員の安定した雇用が必要になる。良質な葡萄栽培の栽培技術とワイン醸造技術、さらに生産性の向上など、安定した雇用に基づく継続した取り組みが必要である。しかし葡萄栽培だけでは年間を通じた仕事量の確保が困難であり、また年間を通じた収入面でも季節ごとの変動が大きい。これらの課題の解決策として、農繁期には葡萄栽培と生食用葡萄の販売収入、農閑期には収穫した葡萄の醸造とワインの販売収入により通年雇用が可能になる。

d. 地域振興への思い

葡萄栽培の農業従事者が高齢化し、耕作放棄地が増え、特に山梨県産葡萄のシンボルである「甲州種」の収穫量の減少が著しい。この現状に対し、生食用葡萄に比べ栽培に手間の掛

からないワインの原料となる甲州種葡萄の栽培面積を増やし、高齢化により増加した耕作放棄地を有効活用することで、地域の振興に貢献したい。

2) 取り組みの状況

a. 葡萄の生産について

耕作面積 4.5ha からの現在の収穫量は、若木が多いために少ないが、2 年後には 20 トン以上の収穫量を目標に取り組んでいる。同時に更なる規模拡大として新たな「耕作放棄地」を整備する予定である。

b. ワイン醸造加工

醸造施設は、平成 24 年末までに完成させ、平成 25 年秋に収穫した葡萄からワイン生産を始めて、平成 26 年 3 月のワイン販売開始を目指し、現在は醸造設備の設計などの準備を進めている。

- ・ワイン貯蔵量 1 万リットル
- ・資金は、6 次産業化補助金、金融機関からの融資、自己資金などを予定している。
- ・醸造施設の基本設計仕様、及びワインの醸造技術は、「Team Kisvin」の集まりの輪から広がった各専門家による協力体制が出来ている。

c. 販路開拓

平成 26 年のワインの生産量 1 万リットル（13,000 本弱）を目標にしている。都内レストランとの契約や、葡萄栽培のボランティア活動への参加者を中心に、生産量の 7~8 割を予約販売で占めるような取り組みを行っている。現在の取引先ワイナリーでの販売やインターネットによる直販も行うが、「人とのつながり」による販売を中心に考えている。



④ 公的支援制度活用状況とそのメリット等

本事業計画は、平成 20 年に葡萄の苗木を植えたときに既にスタートしており、その後、耕作地の借り入れ等を行いながら収穫量を増やして現在に至っており、今後は、平成 26 年 3 月に自社所有のワイン醸造設備による生産・販売を目標に進めている。この過程において、平成 22 年に 6 次産業化の制度を知り、平成 22 年 11 月に山梨県農政事務所（現・甲府地域センター）に「6 次産業総合化事業計画」に関する相談を行った。

1) 申請書類作成の支援

山梨県の第一次認定を受けるに際し、山梨農政事務所の支援を受けながら計画書の作成を行い、関東農政局に対する事業計画の説明も行った。第一次認定であったため不明な点も多

かったが、農政事務所の支援とインターネットなどで情報収集を行った。多くの農業従事者は申請書類の作成等が不慣れであるため、計画段階からの支援は有効である。

2)補助金の活用

6 次産業化総合支援制度を活用して、ワイン醸造用建物・設備の初期投資費用の約半分について、補助金を受けることを計画している。平成 24 年 3 月に補助金申請を行う準備を進めている。

3)専門家による支援

農業生産法人化に伴う決算書類の作成が必要である。農業の実態を数値化する資産評価については、不明な点が多く、税務署などでもはっきりした回答を貰えない場合もある。これらの事項に関して、今後専門家の派遣を検討したい。

⑤現状の課題と今後の展望

1)農地の集約化が困難である

現在の耕作面積は 4.5ha であるが、耕作個所は 30 ヶ所に分かれている。耕作地の分散が、機械化等を行って生産性の向上を図る上での大きな障害になっている。また 30 ヶ所への農業機材の移動に必要な手間暇も、生産の大きなロスになる。

集約化が進まない理由は、

- a.代替候補地を探して所有者に提案を行っても、所有者が高齢で今後とも自分自身では耕作が出来ないため、替え地に対して消極的である。
- b.稲作・野菜などの一年栽培農産品と違い、葡萄は立木であるため、農地整備に伴う立木伐採による収穫量減少に対する補償問題が発生する。
- c.休耕地の名義人の死亡に伴う名義変更が行われていないため、所有者が不在の場合も多い。

当社が進めてきた休耕地の借り入れの交渉は、すべて個人的なつながりで進めてきており、農業の大規模化や耕作地の集約化について、公的あるいは農業関係団体の支援は全くないのが現状である。農業生産法人化を行い、競争力を強化するためには生産性の向上が大きな課題であり、農地の集約化問題は、今後大きな課題である。

2)従業員の雇用の確保が難しい

給与、労働時間など労働条件が厳しく、また年間を通じて仕事量の確保が困難な農業生産法人において、必要な労働力の継続的かつ安定的な確保が大きな課題である。葡萄の専門的な栽培技術や、ワイン醸造における専門技術を持った人材が必要である。

現在の 1 名の従業員は、聴覚障害を持つ 55 歳の葡萄の栽培技術を持つ男性である。また醸造施設と醸造方法に関しては既に知り合いの専門家をコンサルタントとして確保できる

見通しがある。それ以外の労働力として、現在は年間延べ100人ほどの海外ボランティア(団体名WWOOF)を受け入れている。WWOOFは、農業法人が食事と宿泊場所を提供し、ボランティアが「力と知識・経験」を提供し合う仕組みである。ボランティアは毎年安定的に必要な労働力を確保できる見通しはなく、世界各国から来るため言葉は通じず、ほとんどが葡萄栽培に関する知識・経験が無い場合が多い。今後ともボランティアを中心とした労働力では、安定的な事業経営には適していない。今後継続的な雇用の安定を図るためには以下のような対応が必要である。

- a. ワイン用葡萄栽培は生食用に比べ人手作業が少なくなるので、必要な労働力や専門技術の低減が図られる。
- b. ワイン生産事業により、収穫期以後の醸造・ビン詰作業など年間を通じて雇用の確保が可能となる。
- c. 障害の程度により可能な作業に対しては、障害者の就業の可能性を検討する。
- d. 年金支給年齢の引上げに伴い、高齢者の雇用の可能性も検討する。

(3)事例3：やまといもの生産・加工・販売の取り組み

事業主体：株式会社ハーベジファーム（山梨県北杜市）

6次産業化認定日：平成23年10月31日（総合化事業）

①事業者の概要

- ・ 会社名：株式会社ハーベジファーム
- ・ 住所：山梨県北杜市須玉町江草9801番地1 電話番号：0551-20-6174
- ・ 代表者：立澤 弘久
- ・ 事業概要：やまといもの生産・加工・販売
- ・ 沿革：平成23年3月1日に農業生産法人として法人登記。出資者には医薬品開発大手のシミック株式会社の代表者、レストラン事業や食品通販事業をてがける株式会社フードワークスの代表者、当社の役員等である。山梨県と北杜市の協力のもと、北杜市須玉町江草地区の耕作放棄地を解消した約16haの土地を契約し、平成23年に、1haの土地でやまといもの栽培を開始した。平成24年11月の完成を目指して加工施設をつくり、6次産業化した事業として、自社で生産したやまといものに付加価値をつけた商品の加工・販売を行っていく計画である。

②外部環境

山梨県北杜市は、南アルプス、八ヶ岳が近く、良質な天然水に恵まれ、日照時間が日本一であるとともに、一般消費者のイメージが良い地域である。やまといものは、こうした環境の北杜市での生産に適している上に、これまで山梨県ではあまり生産されていない農産物であるとともに、付加価値をつけやすい農産物である。やまといもの生産から加工・販売まで一括で行うことによって安全・安心な食品を消費者に訴求するとともに、北杜市の良いイメージを活かしたブランド化が可能である。

③6次産業化にかかる事業の概要・6次産業化取り組みの状況

1)事業開始の動機

ハーベジファームの出資者である山梨県出身の医薬品開発大手のシミック株式会社の代表者が、山梨県から耕作放棄地対策のため、耕作放棄地の利用を依頼されたことがきっかけである。

2)取り組みの体制

平成23年は1haの農地でのやまといもの生産であり、平成23年12月現在従業員2名(役

員を除く)の社内体制である。

ハーベジファームには農業のノウハウがなかったことから、山梨県総合農業技術センターの指導を受けている他、千葉県多古町の種芋購入先からの指導も受けている。

ハーベジファームの出資者が代表をつとめる株式会社フードワークスが、都内などでレストラン事業、食品通販事業、コンサルティング事業等を手掛けており、須玉町江草地区において適した作物や市場の調査を協力して行った。その結果、やまといもは同地での栽培に適していると同時に付加価値をつけやすく市場性があるとの判断から、やまといもを生産、加工することとなった。また、株式会社フードワークスはレストラン事業、食品通販事業を展開していることから、加工した食品の販売先としても想定している。

3)商品・サービス開発の状況

やまといもの生産については、平成23年に1haを栽培し、山梨県の指標に対して、6~7割の収穫量となっている。6~7割の収穫量にとどまっている原因は、本来前年秋からはじめる必要のある土づくりが平成23年3月設立のため間に合わなかったことである。平成24年には5haのやまといもを生産する予定である。

やまといも以外の農産物については、価格競争が激しいため、あまり考えていない。試験的な生産を行い、レストランに供給して受け入れられれば生産することもありえるが、基本的にはやまといも主体で計画している。

平成23年に栽培したやまといもはすべて加工品の試作に使って、商品開発をすすめる予定である。また、試作によって、加工施設の仕様を検討し、平成24年11月の完成を目指している。

④公的支援制度活用状況とそのメリット等

1)6次産業化の総合化事業認定

6次産業化の総合化事業認定によるデメリットは全くないと考えている。ただし、実際にメリットを享受できるのはこれからの段階である。

山梨県の6次産業化サポートセンターである山梨県中小企業団体中央会の支援については、現段階においてはあまりメリットを感じていないようである。サポートセンターに税金をつかうよりも認定事業者へ直接メリットのある補助金を増やすべきとの意見もあった。

国の出先機関である関東農政局甲府地域センターについては、問い合わせに対して、回答してくれている状況である。

2)6 次産業化の総合化事業認定による補助金について

補助金の金額について、増やして欲しいとの要望があった。

また、現在、年1回である補助金の申請・交付回数について、増やして欲しいとの要望があった。

補助金申請のための事務作業についてはノウハウがあるため問題ないとのことであったが、元々農家の人が申請するのは難しいだろうとの指摘もあった。

現在、商品開発の途中であり、平成24年3月に補助金の申請を行う段階で、加工施設の見積もりの精度をどの程度高められるか心配している。また、補助金の交付決定は6月の予定であるため、3月の段階では最終的な仕様を決められないとのことである。申請によって補助金の総枠を確保して、設備の仕様の詳細については直前に決定する仕組みとするなど、補助金の申請と交付には、一般企業における社内決裁と近いようなある程度の柔軟性を認めて欲しいとの指摘があった。

3)山梨県の支援

山梨県の農政課、山梨県総合農業技術センター、山梨県の中北農務事務所からは、農業ノウハウの支援、補助金の紹介や補助金申請のための文書の作成、プレスリリース等の手厚い支援がある。ハーベジファームにとって非常に有用な支援であり、感謝するとともに、事業の成功への責任を感じているとのことである。

補助金は、山梨県の耕作放棄地対策のプログラムに係るものであり、県としても耕作放棄地を利用した成功例をつくりたいのではないかとのことである。

山梨県の農政課は、農林水産省の6次産業化事業にかかる情報を独自に集めており、問い合わせるとすぐに教えてくれる状況であり、また中北農務事務所ではハーベジファームの6次産業化推進のためのプロジェクトを組んでくれているとのことである。

4)北杜市の支援

北杜市の農政課や須玉支所の担当者が農地の使用权設定等で支援をしてくれており、ハーベジファームにとって非常に有用で、感謝しているとのことである。

なお、加工施設は、市が紹介してくれた既存の工場だった建物を利用する計画であるとのことである。

⑤現状の課題と今後の展望

1)加工施設について

現状の課題は加工施設を計画通りにつくることができるか否かである。

予定通り加工施設のための補助金を獲得できたとしても自己負担分について、日本政策金融公庫等から想定通り融資を得られるか課題である。

また、補助金を獲得できない場合には、別途出資を募るなど他の対策が必要となってくる。現在、農林漁業成長産業化ファンドを創設する計画があるが、事業者にとっては大変ありがたいスキームであると感じているとのことである。

2) 農業について

農業を経験してみて、農業には基本的に1年に1回しか収穫がないため、投資が回収できるまでに時間がかかり、資金繰りが大変であるとともに、天候に左右される点で、2次産業や3次産業と比べて異なるとの指摘があった。

農業における様々な規制については、山梨県や北杜市の支援もあることから特に問題と感じていないようである。

農業は大規模化しないとコストがあわないとの意見があった。ただし、農業の大規模化は、民間だけで対応することは困難であり、行政が主導することが必要とのことである。実際、ハーベジファームの農場16haには地権者が86人いる状況であり、山梨県や北杜市の支援があってはじめて対応できたとの指摘があった。

3) 6次産業化について

ハーベジファームは、農業だけでは価格競争となり、付加価値の高い商品を作ることができないことから、当初から6次産業化を前提として計画していた。

一般的には、6次産業化をすすめるためには、既存の複数事業者による農商工連携が進捗が早く理想であるとの指摘があった。しかし、大規模な農業生産法人が加工施設や販売施設をもつことも方法の一つであり、ハーベジファームとしてはそのような形態を目指しているとのことである。

また、農業者にとって6次産業化は売上の季節変動を平準化できることがメリットの一つであるが、大規模化をすすめることによってコスト競争力がついて、さらに販売能力があれば、6次産業化を進める必要はなくなるとの指摘があった。

(4)事例 4：牧丘の巨峰を使用したピューレ、フルーツ商品の開発・販売と

イトインカフェ運営における「牧丘フルーツブランド」の構築

事業主体：原巨峰園（山梨県山梨市）

6次産業化認定日：平成 23 年 10 月 31 日

①事業者の概要

- ・ 会社名：原巨峰園
- ・ 住所：山梨市牧丘町千野々宮 958-1 電話番号：0553-35-3032
- ・ 代表者：原 義盛
- ・ 事業概要：地域の耕作放棄地等を活用した葡萄、りんご、キュウイ等の生産拡大による産直販売の強化、規格外品を活用したピューレ、ソフトクリーム、ドライフルーツの加工・販売、及び、イトインカフェ運営による「牧丘フルーツブランド」の構築。

②外部環境

牧丘の巨峰は、日本屈指の産地で知られ、品質の良さに定評がある。標高 500~700m の高冷地に位置し、昼夜の寒暖差が大きく、陽当たりの良い南面傾斜の肥沃な土地から、粒の大きな実の締まった甘みの強い巨峰が生まれる。

生産者や観光ぶどう園（牧丘町観光ぶどう園組合）、「道の駅『まきおか』農産物直売所⁵」（<http://www.seepa.jp/u/makioka/>）における「鮮度の高い巨峰」、「ジャム等の加工品」の販売に加え、近年では、地元商工会（以下、山梨市商工会）における取り組みにより、「巨峰ケチャップ」、「巨峰おざら」、「巨峰パン」など、従来にない加工品の開発も進んでいる。

⁵ 「道の駅『まきおか』農産物直売所」では、原義盛氏が代表を務め、生の果実（巨峰、桃等）、枯露柿やジャム（巨峰、キュウイ、さくらんぼ等）、ドライフルーツ（巨峰、いちじく等）など幅広い商品を取り扱う。



牧丘町の南面斜面からは、南方に富士山を望む

(牧丘町倉科地区より撮影)

また、平成 23 年 4 月には、山梨県笛吹川フルーツ公園内のオーチャードカフェがリニューアルされ、同施設の運営を原義盛氏が担っている。[\(http://fuefukigawa.sakura.ne.jp/facility/cafe/\)](http://fuefukigawa.sakura.ne.jp/facility/cafe/)公園自体の運営は、第 3 セクターの山梨市フルーツパーク(株)が山梨県より指定管理を受けている)

③6 次産業化にかかる事業の概要・6 次産業化取り組みの状況

1)経緯

事業開始のきっかけは、山梨市商工会主催の 6 次産業化セミナーへの参加になる。高齢の母親と 2 代による共同経営を行う現状（個人経営による農業）に限界を感じていた中での参加であった。その後、山梨市商工会の支援を受けるなか事業を進め、六次産業化法における「総合化事業計画」の申請時より、やまなし 6 次化サポートセンター（山梨県中小企業団体中央会）の支援を受けている。

2)取り組みの体制

本件事業の責任者である原義盛氏を中心に、地域における連携支援を山梨市商工会、食品加工指導や成分分析、賞味期限調査等を山梨県工業技術センター、栽培技術や農地情報、県関係の支援情報を峡東農務事務所が担い、6 次産業化プランナー（山梨県中小企業団体中央会に配置）である鷹野氏が全体計画及び事業の進捗をコーディネートする。

また、平成 24 年 2 月には、(地元である) 峡東農務事務所を中心とした地域における 6 次産業化支援に向けた「協議会」(峡東地域 6 次産業化推進会議) が設立されている。

3)商品・サービス開発の状況

従来からの巨峰栽培に加え、シャインマスカット及びピオーネを新たに養生中で、平成 24 年度からの収穫を見込んでいる。また、りんご(富士)については、生産が軌道に乗り、今

後の販路開拓が期待される。加工品についても、既に、一部のドライフルーツが商品化されているとともに、地元フルーツを活用した「ふる一つドレッシング（巨峰、すもも、さんざし、キュウイ等）」を開発中である。

また、平成 23 年 4 月よりリニューアルした「オーチャードカフェ」は、夏場を中心に好評で、特に、「果実入りブレンドソフト」、「搾りたて生ジュース」、「パフェ」の人气が高い。ソフトクリームについては、「ロッテ研究所」（山梨市商工会を通じての協力）の支援を受け、更なる品質の向上に取り組んでいる。

④公的支援制度活用状況とそのメリット等

事業開始時からの山梨市商工会による支援や 6 次産業化プランナーによる支援についての満足度が高い一方で、施行（平成 23 年 3 月）されて 1 年を経過していない六次産業化法の政策としての評価、あるいは、運用上の評価についてはこれからになる。

⑤現状の課題と今後の展望

1)短期的な課題

「オーチャードカフェ」における「軽食メニュー」の拡充⁶やプロモーションの強化（ホームページをはじめとした WEB 戦略や店舗内における POP）などがあり、やまなし 6 次化サポートセンター（山梨県中小企業団体中央会）における「専門家派遣制度」を活用し、現在、課題の解決に取り組んでいる。

2)今後の展望

中期的な目標として、「栽培面積（現在 60a）を 5 年後に 2 倍へ」、「売上高を 5 年後に 3 倍へ」と増加させることを掲げ、法人化についても視野に入れている。目標達成に必要な（モノとしての）耕作放棄地の借用については、一定の目途が立っている一方、（ヒトとしての）人材確保（特に、労働需要が季節的に集中する中で、如何に、（栽培・加工・販売面における）一定水準以上の人材確保が出来るか）が鍵となる。加工施設、及び、（カネとしての）必要資金の調達については、本件計画の進捗状況に留意する中、補助金の活用を計画している。

⑥ 6 次産業化による成果とその成功要因

六次産業化法における「総合化事業計画」の認定を通じて、今後、5 年間におよぶ計画の実

⁶ 「軽食メニュー」の拡充では、「フルーツカレー」や「ふる一ついっぱいスイーツ」を平成 24 年度内に商品化することを目指している。

施体制については固まり、事業化も着々と進んでいる。本件事業の責任者である原義盛氏を中心とした「総合化事業計画」の達成、持続的な事業の発展、並びに、地域社会への広がり期待がかかる。

2. 農林漁業者による6次産業化の事例のまとめ

4つの事例を取り上げたが、それぞれ6次産業化の動機・目的、事業概要、今後の課題などを整理した。

	事業者	事業開始の動機・目的	事業の概要		今後の課題
1	(株)ふじさん牧場	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業とのシナジー ・通年雇用の解決策 ・羊肉加工のビジネスチャンス 	1次	羊の飼育	<ul style="list-style-type: none"> ・加工施設の建設 ・レストラン運営 ・加工の生産性向上 ・食品加工の規制緩和 (要：公的機関の支援)
			2次	羊肉加工	
			3次	直販・卸売 直営レストラン	
2	(株)Kisvin	<ul style="list-style-type: none"> ・ワイン生産・販売へのこだわり ・ワイン用葡萄の高付加価値化 ・雇用の安定化 ・耕作放棄地の活用 	1次	葡萄栽培	<ul style="list-style-type: none"> ・農地の集約化 ・人材の確保
			2次	ワイン醸造	
			3次	直販 都内レストラン	
3	(株)ハーベジファーム	<ul style="list-style-type: none"> ・山梨県から耕作放棄地の利用の依頼 ・やまといもの加工による高付加価値化 	1次	やまといも栽培	<ul style="list-style-type: none"> ・加工施設の資金調達
			2次	加工	
			3次	食品通販 都内レストラン	
4	原巨峰園	<ul style="list-style-type: none"> ・耕作放棄地の活用 ・個人経営農業から新事業化への取り組み 	1次	葡萄栽培	<ul style="list-style-type: none"> ・カフェメニュー開発 ・栽培面積2倍へ ・法人化 ・人材の確保
			2次	ジャム加工	
			3次	農産物直売所 直営カフェ	

3. 農林漁業者による6次産業化の成果

事例で取り上げた4つの事業者は、6次産業化の認定を受けたばかりである。そのため現在の進行状況は、2次産業の中心となる加工施設の検討が始まったばかりで、6次産業化の具体的な成果はこれからであるが、それぞれの事業者の事業を始めた動機や目的、目指す成果などをまとめた。

(1) 1次産品の高付加価値化

農林漁業者が生産（1次）から加工（2次）、流通・販売（3次）までを一体化し、儲かる農林漁業を目指すことが、6次産業化の目的である。

高付加価値化とは、

- ①生産・加工・流通・販売を一体化することで、それぞれの事業者間で生じるロスを無くし、さらに経営革新を行うことで生産性の向上を図る。
- ②顧客にとっての新たな価値を生み出す。

1次産品素材の特徴や美味しさを活かした「新たな商品開発や加工方法の開発」、生産者の顔が見えるなどのトレーサビリティの可視化による「食の安全・安心感」、流通の短縮化による「新鮮な商品」、生産者や加工業者による「商品の詳細な情報提供」など、顧客にとって新たな価値を生み出すことが可能になる。

(2) 農業の大規模化

日本の農業の収益性の低さの多くの原因は、耕作面積の小規模化に起因している。事例にあるいくつかの事業者は、耕作放棄地を活用して農業の大規模化により生産性を向上させて、儲かる農業を目指している。

(3) 雇用の安定化

農業の大規模化による耕作面積の拡大や、素材加工、販売など事業範囲の拡大、事業自体の成長・発展に伴い、継続的かつ安定的な人材の確保が必要になる。しかし、農業の仕事量は季節的な変動が大きく、また農閑期は収入もほとんど無く、年間を通じた雇用形態は困難である。2次、3次産業への進出は、農閑期においても素材加工などの新たな仕事を生み出し、加工品の販売により年間を通じた収入の確保が可能となり、継続的かつ安定的な人材の確保が可能となる。

(4) あまり成果が期待できない点

- 1次産業の事業者による6次産業化は、個人レベルによる動機や目的でスタートしているため、
- ・地域経済への波及効果は大きくない
 - ・産業集積にはなり難い

4. 農林漁業者による6次産業化の課題

(1)1次産業の事業に関する課題

①農地の集約化が進まない

収益性改善のためには農業の大規模化が必要であり、そのために耕作放棄地が有効活用されている。しかし、葡萄栽培の事例では、4.5haの耕作地が30ヶ所に散在し、生産性向上の大きな障害になっている。特に果樹園は立木であるため、水田や野菜などの単年度栽培に比べ立木の補償問題が発生し、農地集約化のための代替地の交渉が困難である。

②地権者との調整には、公的な支援が必要である

北杜市のやまといも栽培の事例は、16haで86人の地権者が存在し、借り上げのための対応はすべて行政機関が主導して行った。これらの対応は民間では難しく、公的機関のより積極的な支援が望まれる。

(2)2次産業の事業に関する課題

①加工施設に関する専門知識不足

農林漁業者が6次産業化に取り組む以前は、素材加工は外部に委託している事例が多い。加工については全くの素人ではないが、実際に加工施設を作るには、建物の建設、加工工程の決定、加工機械の選定、加工機械のレイアウト、電力・空調設備、安全衛生面の公的規制対応など多くの専門知識が必要になる。これらの課題に対しては、プランナーを窓口にした各専門家派遣の活用が有効である。

②QCD（品質・コスト・納期）向上への取り組み

2次事業者にとっての重要事項は、QCD向上の継続的な取り組みである。食の安全・安心を提供する品質保証、新鮮さの維持や品切れを起こさない生産管理などを含む物流体制の構築、加工の生産性の向上など幅広い、かつ奥深い取り組みが必要となる。これらの課題に対しては、専門知識を持つ人材が必要であるが、事業の初期は生産規模も小さいため常勤体制による人件費は、大きな負担となる。現在の委託加工先からの指導協力や人的なネットワーク等による専門家の協力体制による継続的な取り組みが望ましい。

(3)3次産業の事業に関する課題

①顧客ニーズの把握

事例の多くは、直接販売や自社で運営するレストラン、カフェで商品を提供する計画である。そのため、顧客との関係が間接的である1次産業の事業者の立場と比較して、顧客と直接的に接することが出来るため、顧客の要望をより明確に把握できるようになる。これらの情報を、商品開発やレストランでのメニュー開発等に生かしていくことが成長・発展のために重要であ

る。

②販路の開拓

認定事業者の多くは、既に委託加工した商品を直営店舗での販売やネット販売、特定のレストランへの販売等を小規模ながら始めている。今後の生産規模の拡大に対しては、現在の販路の幅を広げて販売数量の増加を目指すことを基本にしている。

また体験牧場で羊と触れ合い羊肉加工の体験をした顧客や、直営レストラン・カフェ等の利用顧客、葡萄栽培のボランティア活動の参加者などを固定客にしていく取り組みも計画している。

(4)人材の確保

中期的な目標達成には、耕作面積や飼育頭数の拡大、加工施設の新設、販路の開拓等に必要となる人材の確保が鍵になり、そのためには、以下の取り組みが必要である。

- ①通年雇用の機会確保：労働需要が季節的に集中し、閑散期もある1次産業の事業と、2次・3次産業の事業を統合することで通年雇用の実現
- ②年間を通じた収入の確保：加工品の販売による通年を通じた収入の確保
- ③労働条件の向上：付加価値や生産性を向上させ、一定水準の賃金、社会保障制度への加入等

(5)経営者意識の醸成

1次産業の事業者は、認定プロセスにおいて生産法人化した例もあるように、法人の経営者としての経験が少ない場合が多い。経営者として必要となる知識の範囲はかなり広がるが、公的支援機関等が開催する経営者を対象とした研修セミナー等を積極的に利用すると良い。

<必要となる経営者としての知識>

- ・市場動向、顧客ニーズの把握
- ・経営戦略の立案プロセスとその実践
- ・会社状態を定量的に判断する財務諸表の知識
- ・QCDの取り組みの推進方法の理解
- ・経営者として守らなくてはならない労働条件の理解
- ・従業員のやる気を呼び起こす労務管理

第4章 山梨県における2次・3次産業者による6次産業化の取り組みの現状と課題

1. 2次・3次産業者による6次産業化の取り組み事例

(1)事例1：建設業から農業への進出、6次産業化で成果向上

事業主体：農業生産法人 株式会社四季菜

①株式会社四季菜の概要

- ・会社名：農業生産法人 株式会社四季菜
- ・住所：甲州市勝沼町休息 1591-3 電話番号：0553-44-5268
- ・代表者：山崎 昇
- ・事業概要：トマト等の野菜・果樹の栽培及び販売、ジュース・ジャムの加工・販売、観光農園運営
- ・沿革：大正2年創業と大月市で歴史と実績を積み重ねてきた建設業 石井工業（株）の別法人として平成18年6月に設立。56aの土地を確保しトマトのハウス栽培に着手。以降順次農地を確保し現在は約2haに拡大。栽培品種もかぼちゃ、ぶどう・桃等へと広がっている。平成20年には地域の加工場との連携で、ジュース・ジャムの加工へと進出。敷地内では数種の直売店を運営。さらに平成22年にトマトのもぎとりが出来る観光農園を開設し平成23年から本格的な運営が始まっている。県内の建設業から農業への本格的進出の草分け的な存在でもある。

平成23年2月には、中小企業者との連携

による、「地中熱利用のハウス栽培システム」で農商工連携の認定を受けている。



②外部環境の変化と農業進出の背景

1) 外部環境の変化

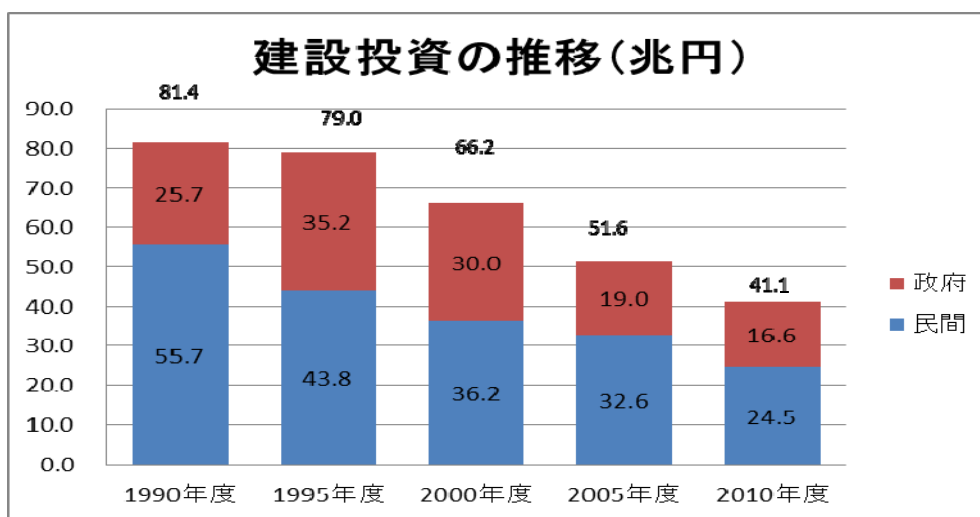
全国の建設投資がピークをつけたのが、バブル崩壊の2年後の1992年度（平成4年度）である。民間による建設投資は、バブル崩壊の年にピークアウトしたが、景気対策の側面を持つ公共投資はむしろ増額され30兆円の大き台に乗せ、この水準が約10年に渡って続いた。この公共事業に見直しが入ったのが、いわゆる小泉構造改革であり、公共投資は財政改革の柱のひとつと位置付けられ、様々な削減計画が打ち出された。この中で投資総額は、景気対策前の水準に戻し、入札制度改革も含めたコスト削減計画を進め、将来的には対GDP比で

欧米並に下げようとするものである。

これを契機に、公共事業は 2001 年度（平成 13 年度）以降連続しての減少が始まった。

2002 年における公共事業の対 GDP 比率 出所：OECD 国民経済計算

アメリカ	イギリス	ドイツ	イタリア	日本
2.53%	1.28%	1.63%	1.89%	4.67%



2) 農業進出の背景と進出までの経緯

政府から公共事業の長期削減が示された時点では、山梨県内の事業量は一定の水準を維持していたが、政府方針は公共事業の長期低落を示唆しており、強い危機意識をもった。会社の経営理念は「地域発展のための貢献」であり、将来にわたって雇用を守りたいという思いから、新分野進出への模索が始まった。

いくつかの事業候補の中で、

- ・建設業として拡大を続ける過程で農業従事者を吸収してきており、今後は建設業従事者を農業に還したい。
- ・農業には、機械や人力による作業や自然を相手にするという点で、建設業との共通性がある。
- ・担い手減少や食料自給率など農業は多くの課題を抱えており、その分ビジネスの可能性が高い。
- ・食の安全に対する関心が急速に高まりつつあり、国産品への回帰現象が見られる。

といった理由から進出分野を農業に絞り込んだが、農業そのものについてのノウハウは不足しており、また県内で建設業からの農業進出の本格的な事例もないことから山梨県農政部

に相談したところ

- ・農業に関しては、県・市町村に様々な支援制度がある。
- ・効率的で安定した農業経営を目指すという意味でも、土地取得や各種支援を受けるためにも農業生産法人としての農業参入が望ましい。
- ・地域にある栽培技術で高い評価を得ている農家と提携したらどうか。

等々のアドバイスを受け、農業生産法人を設立しての農業進出を決断した。

③ 6次産業化にかかる事業の概要

1) 農業生産法人設立後の経緯

平成 18 年 6 月、農業生産法人四季菜を設立し 56a の土地を確保して農業をスタート。栽培品目は、国内で最も需要が多いという理由と、指導を受ける農家に高い栽培技術があるということからトマトを選定。トマト栽培の事業化には通年栽培が不可欠であり、平成 19 年 2 月、第 1 号のハウスを設置した。

平成 20 年直売所を開設。同時期に、新鮮で美味しいトマトを加工品として提供したいとの思いから、地域の加工場と連携し、無添加トマトのジュース・ジャムの加工販売を開始した。

さらに平成 22 年には、事業の収益性向上を目指しトマトのもぎとりが体験できる観光農園を開設。大型バス 7 台を収容できる駐車場を確保し、翌 23 年からエージェントと提携し本格的な運営へと移行している。

2) 事業の内容

- ・栽培品目は、中心となるトマトについては品種を順次拡大し現在は 11 品種。かぼちゃは、ぶどう棚による空中栽培を行っている。また、確保した農地の既存の作物を活かす形で甲州ぶどう、桃の栽培も行っている。
- ・加工は、無添加のトマトジュースとジャムを加工場と提携し加工・販売している。
- ・販売先は、県内スーパー・百貨店が中心だが、首都圏百貨店や飲食店へと地域を拡大している。直売所は、トマト専門ショップ、ジュースバー、野菜館などがあり、野菜館では地元農家十数軒と提携し規格外品も含めた野菜の販売を行っている。22 年からの観光農園運営により直売所の売上が伸びている。ネットによる販売も推進中。
- ・観光農園は駐車場の拡大、エージェントとの提携により、来場者が増加し、トマトもぎ取り料＋土産品売上で企業全体の収益性向上に大きくプラスしている。来場者に当園のトマトの魅力を知ってもらうことで後日の注文にもつながっている。また、観光農園という展開の中で、地元のハーブ園等との連携を実施するなど地域との連携の動きも広がっている。

④ 公的支援制度活用状況とそのメリット等

農業進出時には、県農政部から関係法令や各種支援制度等の情報提供を受けた。また、栽培ノウハウを持つ地元農家の紹介も受け、これらは企業としての決断に大いにプラスしている。



栽培開始後は、ハウス設置助成金を受給、栽培技術等で県農政部の各関係機関の指導を受けている。また、平成 21 年度には、県土整備部建設業対策室の「建設業新分野進出支援事業」の認定を受け、販促活動に対する助成を受けている。

平成 22 年度、やまなし産業支援機構等の指導を受け、(株)萩原ボーリングとの連携による「地中熱利用のハウス栽培システム」で農商工連携の認定を受けている。このシステムによりトマトの生育も一段と安定し、燃料費削減の効果も出ている。また環境調和型システムとしても注目されており、地元小学校の教育対象にも取り上げられている。こうしたことから、環境に優しい企業としての評価も向上している。

この他、地元の市や商工会の密着した指導や 6 次産業化における中小企業団体中央会のアドバイス等々、多くの支援機関から様々な支援・指導を受けている。またこうしたことがマスメディアに取り上げられ、大きな PR 効果となっている点も見逃せない。

⑤ 現状の課題と今後の展望

栽培は品質・収穫量とも軌道に乗ってきており、収益性のさらなる向上が課題。観光農園運営により売上は伸びているが、今後は観光の閑散期対策が課題となっている。現在進めている地域の観光資源との連携をさらに強化し、行政機関とも一体となった対策を打ち出す態勢作りが課題となっている。また、様々な流通や販売方法を取り入れてきているが、これらを点検し、3～5 年先を考えた戦略的な販促活動計画の策定も今後の課題と考えられる。

現在地元の農家 6 人と勉強会を実施している。営業面に弱い農業者が、当社と連携し当社を利用し真の農家となり、次の世代につながるような形を目指している。また、地域の学校や大学との連携を強化し、食を通じての教育への貢献も目標としている。

夢は、農業生産法人の基本理念「人々と共に。地域と共に。夢のある農業を目指し、未来に

つなげる」の実践。

⑥6次産業化による成果とその成功要因

1次産業としてのトマトの栽培、2次産業としてのジュース・ジャムの加工、3次産業としての直売等の販売という6次産業化で売上も増え付加価値も拡大しているが、中でも観光農園化が6次産業化展開の最大の成功要因といえよう。観光農園はもぎ取り料という新たな付加価値を生み出し、多くの来園者による土産としての購入は売上を大きく伸ばしている。また来園者は気に入ればリピート購入といった行動や、周りの人に四季菜のトマトの美味しさを伝えてくれる。観光農園進出は当社を大きくステップアップさせている。

経営面での他の成功要因としては、リーダーシップと戦略性の高い経営者の存在がある。母体の建設業社長との兼務という立場で、農業を今後のひとつの柱と位置付け、積極的な情報収集や熱意と粘り強い事業への取り組み、さらに常に情報を発信し続ける姿勢が成功に導いている。また、母体の建設業からの人的・資金的バックアップも大きな成功要因といえよう。

技術面では、高い技術をもった農家との出会い、そこからの豊富な指導が栽培を軌道にのせる原動力となっている。同時に県農政部等からの技術指導も栽培技術の向上に結びついている。

各行政機関・支援機関による支援・指導は、情報、技術、資金等の様々な面で成功要因となっている。

山梨県内において、建設業から農業への本格的進出の第1号。農業生産法人設立から5年経過、未知の分野での多くの苦難を乗り越え、戦略的な展開により事業として軌道にのせている。農業進出を目指す建設業にとって示唆に富む事例である。

(2)事例 2：地域農業の活性化とともに前進する米粉パン製造業の挑戦

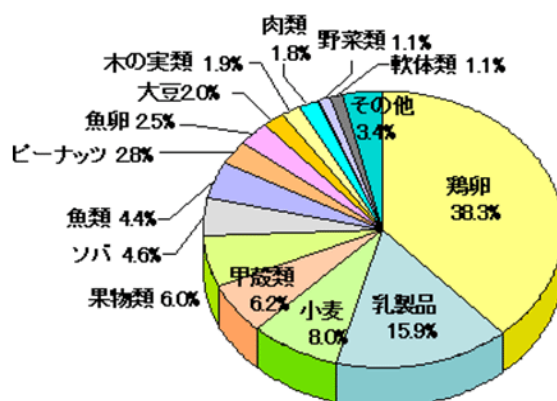
事業主体：有限会社エルフィンインターナショナル（山梨県都留市）

①有限会社エルフィンインターナショナルの概要

- ・会社名：有限会社エルフィンインターナショナル
- ・住所：都留市法能 710-3 電話番号：0554-45-3215
- ・代表者：天野 洋子
- ・事業概要：米粉を主原料とした商品の開発・製造・販売
- ・沿革：企業の前身は、栄養士・調理師の資格を持つ社長が開業したレストラン。平成 14 年都留市の「SOHO 支援事業」の 1 社としてエルフィンインターナショナルを創業、オーガニック食材全般を扱う。平成 15 年、米粉パンの製造に着手、法人化。平成 16 年米粉 100% のパンの開発に成功し製造を開始。平成 21 年 9 月、農林水産省より「都留市における米粉生産製造連携事業」の認定を受け、アレルギーに対応し、かつ幅広い製品製造のための専用の工場・設備を建設。都留市内の米を原料とする米粉を用い、パン、ケーキ、麺、総菜等の製造・販売を行っている。また、都留市内でアンテナショップも兼ねたレストランも運営中。

②外部環境と地域農業との連携の経緯

レストラン開設時から、食に携わる企業として、食品は美味しさだけでなく、安全・安心なものを提供したいという思いがあった。都留市の「SOHO 支援事業」に応募し、オーガニック食材の販売を主たる業務とするエルフィンインターナショナルを立ち上げたのもこの理念によるものである。当社では、社長の資格のひとつの「パンマイスター」を活かしてパンの扱いが多かったが、パンの原料の小麦粉を始めとする様々な食物アレルギーが社会問題化していた。小麦粉は、乳、卵と並ぶ 3 大アレルゲンとされ、多くのアレルギーによる事故が発生していた。国もこうした問題の深刻化を受け、平成 14 年食品衛生法を改正する形で、アレルギー物質を含む特定材料食品の表示の義務化に踏み切った。このような環境の変化を受け、当社でも小麦粉に代わるパンの原料としての米粉に注目、様々な情報収集の中で、米粉を手がけるベンチャー企業と出会い提携に成功した。

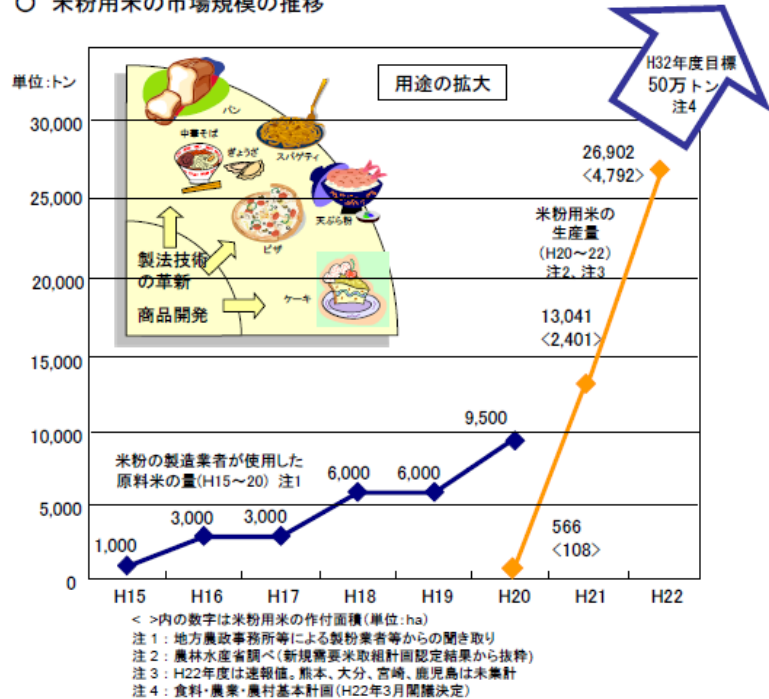


アレルギーの原因物質 厚生労働科学研究報告より

食物アレルギーへの注目が高まる中、当社の米粉パンへの進出もマスメディア等に取り上げられるなど話題となり、地元スーパーや

生協等から多くの引き合いがあった。しかし、製造している米粉パンの全ての原料を検証した結果、米粉 100%と呼べる物ではないことが判明。これを受け自社でアレルギー発生の原因となる物質を含まないパンの開発に着手し、試行錯誤の結果、平成 16 年 2 月、開発に成功した。この米粉 100%パンの量産化には、アレルギー物質を混入させないための専用の設備・工場が必要であり、これら設備投資に關しての情報収集を開始した。

○ 米粉用米の市場規模の推移



当時政府は、米の消費量減少対策として、米粉の用途拡大を推進中であった。その施策の一つとして、農林水産省では米粉の定着拡大に向けた各種支援制度を設け、その中に米粉の生産者・加工業者が整備する機械・施設に対する助成金があった。但しこの施策は、米粉の需要拡大を目指すとともに、地域の活性化も目的とするものであり、申請には行政機関が作成する「地域活性化計画」が必須とされる。そこで地元都留市の全面的な協力を得て申請書を作成し、平成 21 年 9 月認定を受けた。活性化計画は 5 年計画であり、この間都留市で栽培される米を原料とする米粉の生産を順次拡大し、米粉の用途開発を進めながら地域の発展を目指すものである。

③現状と 6 次産業化への展開

1) 現状

計画認定後 2 年が経過するが、当社の米粉パンの評判が広がるにつれ生産量は増加し、都留市内の米粉用原料米の調達計画を上回るペースで進んでいる。供給農家は生産した米が米粉パンとして話題となっていることや、レストラン等で提供・販売されることから生産と消費の関係を実感できるようになった。こうしたこともあり、生産農家が自主的に生産組合を設立し、今まで以上に米作りにやりがいを感じているように見える。当社としても組合との連携を図り、ともに良い製品の開発・製造に向けて取り組んで



いる。

米粉パンの販路は、現在、生協関係が約 50%、観光用が約 30%、学校給食用が約 15%となっているが、安全なパンを求めて、様々な企業や官公庁から注文や引き合いが入ってきている。地域も関東に留まらず、全国へと拡がりを見せている。

販売方法は、卸売、ネット販売、観光地での直売等があり、都留市内のうぐいすホール内レストラン「エルフィンランド」では様々な開発製品を提供している。ここでは利用者からの声も積極的に収集するとともに、都留市の文化施設の中心としてのうぐいすホールの活性化も目指している。



製品開発も、アレルギーを気にしなくても食べられる商品を少しでも多くしたいという考えのもと順次幅を拡大し、現在はパン以外にもケーキ、麺等の商品化が進んでいる。

2) 6次産業化への展開

米粉パンなどの製品の製造が増えるにともない、それに対応した原料の調達が必要だが、製造が計画を上回っており、原料調達が追いつかない状況となっている。そこで、将来を考えて必要とされる量の確保や、原料のコストダウンも考えての米作への進出を検討中である。また、地域の農家の中には、米の生産をやめたいというところもあり、地域の稲作継続のためにも参入をしたいと考えている。

④ 公的支援制度活用状況とそのメリット等

レストラン開設時から現在まで多くの支援機関から様々な支援を受けている。地元商工会からは融資を始め都度きめ細かい指導を受け、都留市からは、SOHO 支援事業への参画、米粉パン進出へのアドバイス、地域活性化計画作成と多大な支援を受けている。特許相談に関しては、やまなし産業支援機構の支援があり、米粉製造設備に対する助成金申請に関しては、関東農政局及び甲府事務所、地元の山梨県農政部の支援があって実現したものである。

経営者の熱意と、スピーディかつ積極的な情報収集の姿勢が関係機関にも伝わり、都度様々な支援を得ている。こうした行政や支援機関等のきめ細かな指導・支援が現在の当社を支えているのも事実である。

⑤現状の課題と今後の展望

需要拡大に対応する原料米の確保が大きな課題となっている。地元での新たな供給農家の確保も容易ではない状況にあり、需要拡大を前提とした原料米の確保対策が急務となっている。

米粉 100%の製品は製造の難しさに加えてアレルギー対応のための専用設備・工場が必要ということもあり、参入障壁は高く今のところ競争相手は少ない。またアレルギーの不安がないという付加価値もあり製品価格も市場で認められてはいるが、米粉製品の価格が小麦粉製品と比較し高いことは事実である。安全な食品を望む一般消費者や、給食にもっと米粉製品を使いたいという学校の要望にも対応できる価格をどう実現するかが課題となっている。これには社内の努力とともに、原料全体のコストダウンについて供給農家も含めての検討が必要と考えられる。

小麦によるアレルギーの問題には一段と関心が高まり、製品の浸透とともに利用者のクチコミも手伝って引合いは様々な企業や教育機関等へと広がり、地域も拡大を続けている。現在は様々なニーズに対応すべく会社が一丸となって取り組んでいるが、今後の需要増大やニーズの多様化を考えると、将来を考えた販売のあり方を考える時期が来ているように思われる。販売先、流通、営業体制や PR 方法、製品体系等トータルな販売戦略の立案への取り組みが必要と考えられる。また、販売量の増加と多様化に合わせた受注から生産・納品までの一連の流れの効率的な仕組みづくりも今後の課題であろう。

地元農業の活性化とともに地域の活性化が当社の目指す方向であり、その一貫として、都留市の文化の中核的な施設であるうぐいすホールをその起点と位置づけ、レストラン経営以外にもいくつかの企画も展開中である。

「エルフィンにしかできない」と言われるメーカーになりたい、そしてそれが地域のためになれば・・・という強い思いを抱き積極果敢に挑戦を続けている。

現状は自ら農業は行っていない、その意味では 6 次産業化には至っていない。しかし、事業そのものが地域米作農家との連携を基にスタートしており、農業や地域の活性化に大いに貢献している。事業化のための熱意、そのための情報収集や支援機関との連携等様々な面での挑戦的な取り組みは、事業成功のポイントを示唆している。

(3)事例 3：旅館業の差別化戦略としての野菜作りへの展開

事業主体：有限会社 うかい商事（山梨県笛吹市）

①有限会社うかい商事の概要

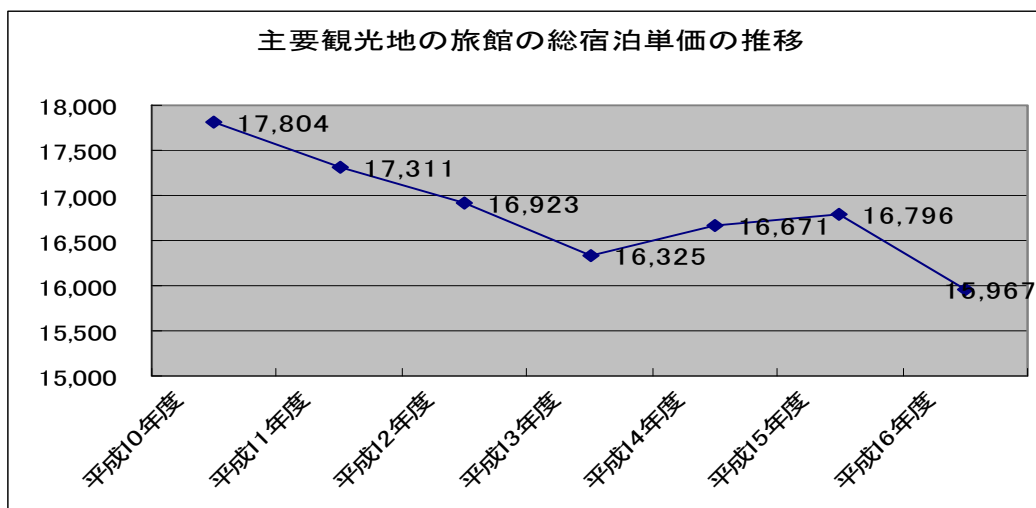
- ・会社名：有限会社うかい商事
- ・住所：笛吹市石和町市部 307 電話番号：055-263-1010
- ・代表者：小林 一吉
- ・事業概要：割烹旅館
- ・沿革：笛吹川鵜飼橋の南のたもとにホテルうかいはある。石和温泉街とは笛吹川を隔てた立地であり、玄関周りは木立に囲まれ、建屋の後には野菜や果樹畑が広がり、石和温泉街と趣を異にする旅館である。創業は昭和 52 年、現社長が割烹店を起こしたことに始まる。和食からフランス料理へとメニューは広がり、美味しくそして少し贅沢な時間を過ごす割烹として地域の支持を積み重ねてきた。割烹創業から 10 年後の昭和 62 年、企業としてのさらなる飛躍を目指し旅館業へと転身。建物は離れ風の部屋を主体とし、その落ち着いた雰囲気と割烹で高い評価を得た料理による食事の魅力とでファンは順調に拡大。顧客は東京や長野等へと広がりを見せ、高いリピート率を誇る。平成 8 年前後には、ホテル建設用として確保した土地約 800 坪で野菜栽培を開始。畑で採れた新鮮な野菜を料理に活用し、当館の強みとしての食事にさらに磨きをかけ、「自家菜園の宿」をキャッチフレーズに展開中。

②外部環境の変化と農業進出の背景

1) 外部環境の変化

当社が旅館業へと転進した昭和 62 年は、バブル経済の真っ只中にあり、リゾート法の追い風を受けてのリゾート・ブームやゴルフ会員権の急騰とゴルフ場建設ラッシュ等々、レジャー支出も伸び続けていた。宿泊場所としてのホテル・旅館の利用も活発であり、客単価もまた上昇を続けていた時期である。当館の顧客の大きな柱のひとつとしての建設業等の団体も、好況を背景に総会・研修会など各種会議を宿泊で実施することも珍しくなく、宿泊単価も高い水準であった。

平成 2 年バブル崩壊、その後 2～3 年はバブルの名残りの需要もあり好調を維持できていたが、バブル崩壊の影響が広く深く浸透するにつれて、レジャー需要は減少へと転じた。一方、バブル時のホテル・旅館の建設ラッシュで部屋数は大幅に増え、ホテル・旅館業界の需給バランスは明らかな供給過剰に陥った。こうしたことが重なり、ホテル・旅館業界においては、客数の減少に加えて客単価ダウンが重なり、長期低落へと向かうこととなった。



この時期利用顧客にも大きな変化が現れてくる。業績の悪化を受けた企業における経費削減行動が顕著であり、宿泊会議や懇親会はそのターゲットとされ、ホテル・旅館の法人利用は大きな落込みとなった。これに代わり顧客として注目されたのが、ファミリー客と小グループ客の台頭である。こうした顧客層は、個人としての充実した時間を旅行に求め、ホテル・旅館に対しても画一的なサービスより、そこならではのサービスや食事を要求する傾向が強い。顧客層の変化は、ホテル・旅館業界の質的な変化を迫っている。

もうひとつの変化は消費者の食に対する意識の変化である。バブル経済末期あたりから、「地産地消」の言葉が取り上げられるようになり、平成3～4年の農業白書には「有機栽培の広がり」といった項目が掲載されている。1990年台の後半から輸入が急拡大した中国産の生鮮野菜は、中国国内や香港で残留農薬による事故が頻発しており潜在的なリスクを内包していたが、2002年、日本国内で、中国産ほうれん草から基準を大きく上回る残留農薬が発見され、「食の安全・安心」意識は一気に高まった。事件の発端となった野菜に対する消費者の意識は、折からの健康志向とも相まって、地元の新鮮な野菜へと回帰する傾向が見られるようになった。

2) 農業進出の背景

顧客層の変化、客数の減少、客単価の低下は、当社にとっても先々の回復が見通せない深刻な問題であり、その対応策の模索を続けていたが、環境の様々な変化を考えると、今まで以上にきめ細かなサービスでライバルと差別化を図ることが不可欠と判断。差別化のポイントを、顧客から支持されている「料理の充実」とした。

当館では、山海の材料を用い、和風・フレンチ風と工夫を凝らした料理で、「食事が美味しい宿」との評価を得ていた。これにさらに磨きをかけるため、当時消費者の関心が高まっていた「新鮮な野菜」に注目し、バブル崩壊前にホテル建設用として確保した800坪の土地

で野菜栽培を開始することを決断した。

③ 6次産業化にかかる事業の概要

企業戦略上の農業進出であり、6次産業化という意識はない。旅館という3次産業の要となる料理の提供において、材料としての野菜を自ら作ることを始めたものであり、それは、当旅館の強みである食事の魅力アップを図る目的と、「自家菜園の宿」という新しいコンセプトを打ち出すことという企業としての戦略的な発想に基づくものである。



農業の現状は、地場で通常栽培される野菜を栽培することに加えて、料理の魅力アップや、



顧客に野菜の新たな発見を体験してもらいたいといった観点から、目新しい野菜や外国産品種の栽培にも挑戦を続けている。野菜栽培に係わる土の耕し、植え付け、施肥、収穫までの一連の作業は、従業員が旅館業務との調整を図りながら兼務している。栽培の技術的な部分については、当旅館の固定客でもある長野県佐久地域の野菜農家の指導を継続して受けており、これが野菜栽培を軌道に乗せるための大きな力となっている。

時期によっては野菜の収穫量は、料理に使いきれないため、余剰分については、旅館玄関脇での直売や宿泊客へのお土産、固定客へのお中元としても活用している。

④ 公的機関との関係

6次産業化の申請もなく、農業者としての位置づけでもないため、農業面での公的機関との接点はない。旅館全体の運営に関しては、地元商工会等との接点の中で情報収集や支援を受けている。

農業を軌道に乗せるには様々なノウハウが必要であり、行政機関等による技術指導が受けることができると考えている。また、野菜栽培の利点を生かす観点から、バーベキュー施設や漬物加工設備等の投資も検討課題となっているが、農業展開の一貫としてのこうした投資に対する助成制度があれば使いたい。

⑤ 現状の課題と今後の展望

1) 現状の課題

- ・ほぼ1年を通し農作業があり、旅館運営業務との兼務は容易ではない。特に夏季の旅館

繁忙期は従業員への負担が重くなっている。野菜作りをより充実させるには、作業体制の再構築が課題となる。

- ・野菜の品質向上や、新しい野菜作り挑戦のために、各種情報をどのように収集するか、栽培上の指導をどのように受けるかも課題となっている。
- ・収穫期、料理に使いきれない野菜は、現在、直売・土産等に活用しているが、こうした方法以外の販売方法、販売先、加工方法等も今後の検討課題。また、この点に関しての地域との連携も今後の検討課題と考えられる。

上記課題の解決については、旅館業＋農業としての発想が必要であり、6次産業といった観点での支援やアドバイスも必要かと思われる。

2) 今後の展望

新鮮な野菜を活かした料理の魅力についての顧客の評価は定着して来ている。現在は、野菜作りを当社成長の原動力に結びつけるための各種方策を推進、準備・検討中である。

- ・畑の野菜に加え、しいたけの栽培、川魚用水槽を設置するなど新鮮な食材の幅の拡大。
- ・新鮮な野菜、目新しい野菜を活かした料理の開発。
- ・野菜の美味しさに、楽しさを加えるためバーベキュー施設建設。
- ・自家菜園で収穫した野菜を加工して付加価値を高める方向として、漬物等商品としての販売。

⑥ 6次産業化による成果とその成功要因

旅サイトの当社に対する「クチコミ」の中に、野菜が新鮮で美味しいという意見が多く掲載されている。これは実際に美味しいということはもちろん、自家菜園で採れたというアピールが利用者の評価を上げているという側面もあろう。野菜を活かした食事が美味しい宿という評価が定着しつつあることは大きな成果と言える。また、野菜の宿泊者へのお土産はお客様にとってはサプライズであり、これが満足度アップに繋がっていることも見逃せない成果である。また畑での野菜作りが、しいたけ栽培、川魚のつかみ取りへと広がり、さらにバーベキューや食品の加工販売へと展開されるとトータルとしての成果は拡大していくものと考えられる。

このような成果があがった要因としては、遊休地があったこと、技術指導を受ける先が固定客の中に存在したことといった面があるが、一番の成功要因は、当館の強みである食事をブラッシュアップさせるための野菜作りという観点での戦略展開である。同時にそれを「自家菜園の宿」というキャッチフレーズにより、アピールしていることも大きな成功要因といえよう。

危機打開のための手段としての野菜作りは、環境の変化に自社の強みを活かすという戦略性が

加わることで好回転を始めており、今後の様々な可能性が期待される。苦戦が続く県内のホテル・旅館業界のひとつの方向性を示した事例と言えよう。

(4)事例 4：ワイナリーにみる 6 次産業化成功への糸口

事業主体：麻屋葡萄酒株式会社（山梨県甲州市）

①麻屋葡萄酒株式会社の概要

- ・ 会社名：麻屋葡萄酒株式会社
- ・ 住所：甲州市勝沼町等々力 166 電話番号：0553-44-1022
- ・ 代表者：雨宮 清春
- ・ 事業概要：日本一の葡萄とワインの産地である甲州市勝沼町において、自社管理畑及び契約農家からの仕入葡萄を原料に、勝沼にしかないワイン、麻屋にしかないワインを求め、「産地の風土を生かしたワイン造り」に取り組む。
- ・ 沿革：創業は、大正 10 年。麻屋という屋号の由来は、創業者である雨宮高造氏が当時の丁稚奉公先である酒屋の屋号より暖簾分け頂いたもの。

②外部環境

1)地域の状況

勝沼におけるワインの歴史は明治時代に遡る。文明開化とともに、日本政府がスローガンとして掲げていた「富国強兵と殖産興業政策」が背景にあり（殖産興業政策の柱は、1. 産業貸付金の交付、2. 重要産業の官営、3. 民間産業の保護育成、など当時の内務卿 大久保利通、大蔵卿 松方正義らに進められていた）、明治 10 年（1877 年）には、大日本山梨葡萄酒会社（通称：祝村葡萄酒醸造所）が設立された。

また、設立と同時に、醸造研究を目的に、二人の留学生（高野正誠、土屋龍憲）が本場フランスへ派遣され、以後の醸造用葡萄の栽培及び醸造技術の普及に大きく貢献した。



甲州市近代産業遺産の『宮光園』宮崎光太郎が創業した宮崎葡萄酒醸造所と観光葡萄園の総称。

大日本山梨葡萄酒会社が明治 19 年（1886 年）に解散した後、醸造器具等一切を引き継いで、土屋龍憲とともに操業を開始した。

近代産業遺産整備事業の一環として、甲州市が整備。高野正誠著「葡萄三説」なども展示されている。

現在の甲州市においても、日本の葡萄・ワインの発祥の地としての振興を図るべく、「甲州市原産地呼称ワイン認証制度」が創設されている（旧勝沼町時代からの条例を引き継いだもの）。その目的は、甲州市内及び山梨県内で収穫された葡萄を甲州市内の自社で醸造、原料葡萄の「原産地」を消費者に保証することで、そのワインの供給と普及を促進することにある。



2)域外や第3次産業分野に広がる動き

域外に広がる動きとしては、2003年より Japan Wine Competition (国産ワインコンクール)が開催されている。その目的は、「国産原料ぶどうを使用した国産ワインの品質と認知度の向上、及び、個々の産地のイメージや国産ワインの個性や地位を高めること」にある。

近年、「山梨ヌーボー解禁日（11月3日）」を設けての共同プロモーション、「山梨県産ワイン」を主体とした（地元勝沼における）複数レストランのオープン、都内レストラン等飲食店における「山梨県産ワイン」の取り扱い拡大、第4回目を迎えた「ワインツーリズム」の拡大など、観光をはじめとする第3次産業分野にも広がりをみせている。

③6次産業化にかかる事業の概要・6次産業化取り組みの状況

1)葡萄栽培（1次）×醸造（2次）×販売（3次）における取り組み

当社は、自社管理畑（約2割）における栽培葡萄、及び、契約農家（約8割）からの仕入葡萄を自社工場（勝沼町等々力）にて醸造し、自社にて瓶詰め、出荷を行う典型的なワイナリーになる。日本古来の甲州種に加え、自社工場隣りの自社畑では、欧州系葡萄の栽培も行

われている。

また、歴史を感じさせる「地下貯蔵庫」やレトロ感が演出された「試飲室」、様々なワイングッズを取り扱う「販売所」なども併設する。自社ワイナリーにおけるミニ・ワイナリーツアーや連携レストランにおけるメーカーズ・ディナーなどにおいて、造り手と消費者との距離感を縮め、「葡萄づくりのプロ」、「ワインづくりのプロ」、「もてなしのプロ」と各分野における専門性の強みを生かす。

2) 独自の風土、地域の強みを生かす取り組み

勝沼にしかないワイン、麻屋にしかないワインを求め、「産地の風土を生かしたワイン造り」を標榜する。畑づくりから消費者の口に運ばれるまで、醸造家による熱き想いを貫いている。また、山梨県ワイン酒造組合や山梨の若手醸造家グループである「アサンブラージュ (<http://www.elevage.jp/>)」における活動にも注力し、県内外において山梨県産ワインのプロモーションに取り組んでいる。

④ 現状の課題と今後の展望

醸造技術が発達してきたワインづくりにおいては、その葡萄のもつポテンシャル、土壌の違いがワインの品質や個性に大きく影響する。自社管理畑を所有し、葡萄栽培からワインの醸造、販売まで一貫して行うことで、自社独自のポテンシャルを生かしたワインづくりが実現する(1次×2次×3次=6次産業化)。

一方、現在の「六次産業化法」における法的枠組みにおいては、企業者(ワイナリー)からの直接的な「総合化事業計画」認定の道はなく、農業生産法人等の設立が必要となる。

⑤ 6次産業化による成果とその成功要因

1) 「6次産業化」における強み

a. 「6次産業化」により、商品開発における優位性を持つ

垂直統合により、川上(自社管理畑における葡萄栽培)から川下(最終消費者へのワイン販売)まで一貫した戦略を描けることが、当社のようなワイナリーにとって大きな強みである。市場及び最終消費者との距離が縮まることにより、消費者のニーズを肌で感じ取ることができ、原料選びから、最終商品及び最終消費者を見据えることができる。また、嗜好的な要素が強いワインにおいては、シーズ志向による「尖りのある商品(造り手が目指す商品)」が消費者に受け入れられる要素も強い。

b. 「ストーリーづくり」、「ブランドづくり」における優位性を持つ

大都市圏に近く、歴史や自然に恵まれた立地的優位性を有し、観光への展開においても、

春の芽吹きから、夏・秋にかけての緑一面に広がる葡萄畑の風景、冬の澄んだ空気に映える山々など、四季を生かしたプロモーションの機会にも恵まれている。独自の風土、地域の強み、自社独自のポテンシャル、を販路開拓に生かす。

c.地域との連携、観光への展開における優位性を持つ

「葡萄づくりのプロ」、「ワインづくりのプロ」、「もてなしのプロ」と各分野における専門性の強みを理解することが、地域との連携、観光への展開を模索する起点となっている。地域経済の活性化への寄与、そのポテンシャルは高い。

2)黎明期における殖産興業への志の高さ

フランスへ留学した二人の青年のうち、高野正誠は、明治23年(1890年)に「葡萄三説」(第1編「葡萄園開設すべきの説」、第2編「葡萄栽培説」、第3編「葡萄醸酒説」の3編からなる)を記した。と同時に、「一大葡萄園開設費資金募集趣意書」というパンフレットをつくり、全国の知己及び関係方面から一大葡萄園の開設資金を募った。その構想は、「大規模葡萄園の開設、多品種にわたる醸造用葡萄の栽培、及び、その醸造」を目指すもので、(今でいう)6次産業化による優位性にもふれており、その理想は高く壮大で熱い。(参考文献:「山梨のワイン発達史(上野晴朗著)」勝沼町役場発行(昭和52年))

国産ワインの黎明期にある明治時代において、醸造用葡萄の栽培や醸造技術が発展途上にあつたことはもとより、恐慌によるデフレに見舞われた経済状況、安価な輸入葡萄酒との価格競争、本格派葡萄酒と市場ニーズとのミスマッチなど、多くの障害が立ちはだかつていた。

本格派葡萄酒が市場に浸透してきている現在において、当時とその違いは大きい一方、デフレを脱却できない経済状況、円高や新興国の台頭による安価な輸入品の流入、6次産業化による効果にかかる期待(≒殖産興業への期待)などはオーバーラップする。黎明期より、その障害を乗り越えてきたその変遷、その時代背景と殖産興業における志の高さは、6次産業化を進める事業者にとって大いに参考になるものとする。

2. 2次・3次産業者による6次産業化の事例のまとめ

2次3次産業者による6次産業化の4つの事例を取り上げたが、それぞれ1次産業へ進出した背景・目的も6次産業化の展開形態も異なる。そこで、4事例を以下に整理してみる。

事例	事業者	主業	1次産業への進出の背景	進出の目的	6次産業化の内容		6次産業化の展開
					1次	2次	
1	農業生産法人 (株)四季菜	農業	<ul style="list-style-type: none"> ・建設需要の長期低落 ・農業の今後の可能性の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業グループとしての発展 ・雇用を守る ・地域活性化、地域農業活性化 	1次	野菜・果樹栽培	栽培→加工→販売の流れに観光農園を付加
					2次	ジュース・ジャム加工	
					3次	卸売、直売+観光農園	
2	(有)エルフィンインターナショナル	パン製造	<ul style="list-style-type: none"> ・(農商工連携的な事業化) ・食物アレルギーの社会問題化 ・米消費拡大施策 	<ul style="list-style-type: none"> ・(検討中) ・原料の安定的確保、原料全体としてのコストダウン ・地域の農業を守る 	1次	検討中	パン製造・販売にレストラン運営を付加 原料の確保としての農業進出を検討中
					2次	パン等の製造	
					3次	卸売、直売+レストラン運営	
3	(有)うかい商事	旅館	<ul style="list-style-type: none"> ・旅館の客数、客単価のダウン ・食の安全志向、地産地消の流れ 	<ul style="list-style-type: none"> ・新鮮な野菜や目新しい野菜で料理の魅力向上 ・自家菜園のある旅館としての差別化 	1次	野菜栽培	調理の材料としての野菜を自ら栽培 一部野菜の直売を付加 加工品としての販売を検討中
					2次	漬物、調理	
					3次	旅館等での食事としての提供、一部野菜の直売	
4	麻屋葡萄酒(株)	ワイン醸造	<ul style="list-style-type: none"> ・醸造技術の向上 ・嗜好品市場の拡大 ・消費者ニーズの多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社独自性の発揮(競合製品との差別化) ・ブランド力の強化 	1次	醸造用葡萄の栽培	葡萄栽培(1次)×醸造(2次)×小売・観光(3次) 垂直統合による戦略性の強化
					2次	醸造	
					3次	直売、観光	

3. 2次・3次産業者による6次産業化の特徴と成功要因

(1)差別化戦略としての6次産業化

上記のように内容は様々だが、共通して言えるのは、4社とも6次産業化といった意識は特別持っていないことである。いずれも企業として生き残る、競争を勝ち抜くためにどうするかという行動が、結果として、1次・2次・3次産業の一つの流れとしてつながったものと言えよう。自ら農業に携わることが、品質やコスト面、製品開発面、顧客・消費者へのアピール面、といった様々な差別化につながるという戦略展開の結果としての6次産業化である。

(2)環境の変化への挑戦

いずれの企業も、環境の変化を的確に捉えかつ今後の変化を予測し、現在の延長線上では勝ち残りが容易ではないとの判断をしている。取り巻く環境を広い視野で捉えることにより、その中にビジネスチャンスを見出し、そこに挑戦する姿勢が見られる。さらにチャンスに自社の強みを活かすという発想と行動がある。

(3)地域を巻き込んだ展開

事例を通して感じられるのは、地域を巻き込み地域と一体となつての展開を目指しているということである。これは経営資源の活用を自社内だけにとどめるのではなく、広角的な視野で外部資源を探し、そして自社事業に関連付けようとする考え方に基づくものである。さらに、自社の利益を考えるだけでなく、関係する農家や事業者とともに発展しようという意識も強い。企業家による産業の垂直化展開（1次～2次～3次）と取引先や地域産業との水平的な展開は地域発展の大きな原動力となるのではなかろうか。

(4)マーケットインの発想

2次・3次産業に携わる企業には既存マーケットが存在する。そのマーケットの状況やニーズを把握した上で、その原料を調達するという意味での1次産業参入であり、農産物を作ってからマーケットや流通をどうするかということではない。逆にマーケットを前提に考え、農業や加工をどうするかといった発想に基く展開となっている。従って農産物の栽培を軌道に乗せることができれば、6次産業化は成功へとつながりやすい。

(5)経営感覚

もともと企業としての経営感覚があるトップによる展開であり、事業としての成立や採算性といったことを常に考え手を打ち続けている。また事業展開についても、農業のやり方や栽培品目等においても柔軟な対応が見られる。こうしたことが成功を導いている。

(6) トップのリーダーシップ

4 事例とも、経営トップの先見性と決断力、そして実行時の強いリーダーシップがある。これらは、新たなことに挑戦し成果をあげるための必須条件と言えよう。

4. 2次・3次産業者による6次産業化の課題

(1)ノウハウ不足

原材料としての農作物は理解できていても、栽培することについてのノウハウは殆どない。その土地に合った栽培品種選びから始める必要もあるし、栽培品種が決まってもその育成は容易ではない。土作り、種まき、水やり、施肥、消毒、収穫・・・全てのステップでノウハウが不足している。また農作業のための機械もない。さらに指導できる機関や農家、人との接点も不足している。植物という「生き物」相手の難しさを痛感している。

(2)農業そのものに対する支援が受けられない

農業に対する支援は、現状、農業者でなければ受けられない。農業生産法人設立が各種支援を受ける近道だが、手続きの煩雑さや企業トータルとしてのメリットが判明しない。農業関係の相談をどこに行けば受けられるかの情報もない。

(3)本業との兼務の困難さ

農業に従事して作業の種類と量の多さに気づく。また、生き物が相手であり、作業の平準化が難しく短期間で集中した作業も求められる。主業でやりくりしている人手をどのように農業に割り振るか、外部から人手を確保した場合はその採算性も課題となる。

(4)農業の位置付けをどうするか

差別化戦略としてスタートした農業を、企業としてのトータルな戦略の中でどう位置付けるかが重要な課題となる。方向としていくつかのパターンが考えられる。

- ・必要な量の内、一部を自ら栽培することにより、その事実をアピールする。
- ・新品種栽培や商品開発のための限定した農業とする。
- ・規模を拡大し自社使用の多くの割合をまかなう。
- ・農業体験施設として付加価値をつける。
- ・農作物そのものの販売を強化する。

こうした方向付けを社内体制や採算性を踏まえて決定しなければならない。

(5)軌道に乗せるまでの資金や体制

ノウハウや人手不足の中で農業を軌道に乗せるにはかなりの年数が必要とされる。期待した品質と量の収穫までに数年を要すると考えられるし、農業だけで黒字化させるにはそれ以上の期間が必要とされる。こうした期間の資金をどうまかなうのか、運営する人的体制をどう整備するのか、これが準備出来なければ成功は期待できない。これは農業進出時に明確にすべき重要課題で

ある。

(6) 1次～2次～3次産業のトータルな戦略立案

農業を付加することにより、新たな加工が生まれたり、新たなサービスが発生したりしてくる。流通も変化し、新たな売り先や顧客も増え、地域も広がっていく。また様々なニーズも発生し、商品開発もテーマとなってくる。これらに都度対応することは効率性の問題が出てくる。将来を予測した上で戦略的な観点に立ち、1次～2次～3次産業をトータルにデザインする必要がある。その上で、開発・販売・生産を推し進めねばならない。

企業による農業への進出は年々増加を続けている。これは、農業生産法人への出資や企業による農地の賃借・取得等々、農業参入の条件が緩和されていることが大きな理由であろう。これに加えて、建設業から農業への進出支援や、農業の担い手不足対策としての関連行政機関による企業に対する支援も農業参入を促進させているものと考えられる。

今回事例として取り上げた中には、こうした規制緩和や支援策が農業参入のきっかけとなっているケースと、企業の差別化といった戦略上の観点からの進出というふたつのケースがある。後者は、ワイナリーに代表されるように自然な流れともいえる形で農業を経営の一部に取り込んでいる。これらの企業は昨今の6次産業化や農業進出支援の以前から農業等に携わっているものであり、経営全体の中で採算性や差別化といった角度から当然のように6次産業化を図ってきている。こうした企業の事例は特殊な存在ではないものと考えられ、こうした企業による農業を合計すればその規模はかなりのものになるのではないだろうか？そして、長年の経験の積み重ねの中に、6次産業化の成功のノウハウも蓄積してものと考えられる。

6次産業化はそれ自体が目的ではなく、6次化を図ることで付加価値を上げ、事業全体の採算性を確保するものだとするならば、農業を取り込み成果を上げている企業に学ぶことは多いものと考えられる。そしてそれを6次産業化支援に活かすことも必要かと思われる。

また、6次産業化の大きな目的を1次産業全体の活性化と定義するならば、以前から取り組んでいる企業による1次産業に対して、各種情報の提供や支援策の適用も行政の枠を超えて実施すべきではないだろうか？

さらに、個別の支援に留まらず、6次産業化を展開している企業と農業者との連携の仕組み作りや、6次産業を核とし、地域の観光や食品、関連企業等様々な資源を巻き込んだ、地域全体の活性化のためのデザインや支援といったものを考える必要性も、今回の事例は感じさせてくれる。

第5章 山梨県における地域内で連携する6次産業化の取り組みの現状と課題

本章では、山梨県において複数事業者が地域内で連携して行っている6次産業化の取り組みについて、事例を踏まえてその現状の成果と課題について記す。

1. 地域内で連携する6次産業化の取り組み事例

山梨県内における地域内の複数事業者による6次産業化を行政が推進している事例として北杜市の取り組み、また北杜市内において複数事業者連携の6次産業化によって成果をあげている事例として、横内製麺、八ヶ岳パイ工場の取り組みを取り上げる。

(1)事例1：北杜市による地域内の農商工連携支援の取り組み

北杜市では、地域内循環型経済の育成として、農商工連携を推進している。地域内の農商工連携によって、地域内の生産者・製造者・販売者が連携して、生産から加工・販売まで行っていく取り組みを推進しており、地域において複数事業者連携による6次産業化の取り組みといえるものである。

①北杜市の概要

1)北杜市の沿革

北杜市の地勢や沿革について、北杜市ホームページから以下に抜粋する⁷。

「山梨県の北西部に位置する北杜市は、北は八ヶ岳連峰、南西は甲斐駒ヶ岳から連なる南アルプス、東は茅ヶ岳、北東は瑞牆山などの日本を代表する美しい山岳景観に囲まれています。また、清らかで豊富な水資源、高原性の気候、日本で一番長い日照時間、歴史的な町並みや滞在型温泉地、高原リゾート地など、豊かな資源に恵まれた地域」である。

「平成16年11月1日に、峡北（キョウホク）地域の明野村、須玉町、高根町、長坂町、大泉村、白州町、武川村の7町村が合併し、人口4万4千人の市として『北杜市』が誕生した。「その後、平成18年3月15日に小淵沢町と合併し人口5万人の新『北杜市』が新たにスタート」した。

2)北杜市の人口

平成24年1月1日現在の北杜市の人口は48,952人⁸である。

⁷ http://www.city.hokuto.yamanashi.jp/hokuto/ichi_chikei_rekishi/60973404862.html

⁸ <http://www.city.hokuto.yamanashi.jp/hokuto/yoran/95934754139.html>

3)北杜市の産業

北杜市の産業について、産業別の就業人口でみると、表 5-1 に示すように、減少を続けてきた第 1 次産業は平成 17 年に増加に転じたが、第 2 次産業は平成 2 年以降減少が続いている。また、第 3 次産業は増加を続けていることがわかる。

表 5-1 北杜市の産業分類別就業者数

	総数	第 1 次産業	第 2 次産業	第 3 次産業	分類不能
平成2年	26,432	6,860	8,769	10,788	15
平成7年	26,324	5,698	8,458	12,153	15
平成12年	26,132	4,865	8,143	13,051	73
平成17年	26,096	5,221	7,029	13,798	41

(注) 各年 10 月 1 日現在

(資料) 北杜市市勢要覧資料編

北杜市の第 1 次産業は主に農業である。北杜市の農業の主な特徴を「2010 年世界農林業センサス 農林業経営体調査」(調査時点は平成 22 年 2 月 1 日現在)から示す。

- ・ 経営耕地の状況でみると、山梨県全体では樹園地が経営耕地の約半分を占め面積が最も大きい。北杜市の樹園地の面積は県全体の 1%と小さい。一方、北杜市の田・畑の面積はそれぞれ山梨県全体の 4 割以上を占める。(表 5-2 参照)
- ・ 山梨県全体では販売のあった農業経営体のうち過半数が果樹類である。一方、北杜市は稲作が過半数を占め、次いで、複合経営、野菜類、雑穀・いも類・豆類の順となっている(表 5-3 参照)。
- ・ 北杜市は、農業経営体全体でみると山梨県全体の 15%の経営体数であるが、法人化している農業経営体に限ると山梨県全体の 21%を占めており、農業の法人化が比較的進んでいる地域といえる(表 5-4 参照)。
- ・ 北杜市の農業の経営体あたりの耕地面積は山梨県では比較的大きい(山梨県全体の平均が 0.76ha であるのに対して、北杜市は 1.18ha)。

このように、北杜市の農業は、山梨県全体の農業は果樹が盛んであるのに対して稲作や果樹以外の畑作が盛んであること、また農業の法人化や大規模化が山梨県全体と比較して進んでいることが特徴としてあげられる。

表 5-2 山梨県、北杜市の農業経営耕地の状況

(単位：経営体、ha)

	経営耕地のある経営体数	経営耕地面積			
		合計	田	畑	樹園地
山梨県全体	21,173	16,004	4,612	3,134	8,258
北杜市	3,079	3,489	2,061	1,334	94
割合	15%	22%	45%	43%	1%

(注) 1. 経営耕地は、土地台帳の地目や面積に関係なく実際に耕作している自作地と借入耕地の合計

2. 樹園地は、畑のうち、果樹、桑、茶などの木本性永年作物を栽培する畑

(資料) 農林水産省「2010年世界農林業センサス 農林業経営体調査」より作成

表 5-3 山梨県、北杜市の農業経営組織別経営体数の状況

(単位：経営体)

	販売のあった経営体	単一経営（主位部門が80%以上の経営体）									複合経営（主位部門が80%未満の経営体）
		計	稲作	麦類作	雑穀・いも類・豆類	野菜類	果樹類	花き・花木	工芸農作物・その他の作物	畜産計	
山梨県全体	18,974	16,783	3,650	3	106	821	11,757	150	133	163	2,191
北杜市	2,736	2,274	1,961	2	75	96	43	30	13	54	462
割合	14%	14%	54%	67%	71%	12%	0%	20%	10%	33%	21%

(資料) 農林水産省「2010年世界農林業センサス 農林業経営体調査」より作成

表 5-4 山梨県、北杜市の組織形態別経営体数（農業経営体）

(単位：経営体)

	合計	法人化している					地方公共団体・財産区	法人化していない	個人経営体
		計	農事組合法人	会社	各種団体	その他法人			
山梨県全体	21,309	232	28	97	92	15	2	21,075	21,061
北杜市	3,097	48	13	19	10	6	-	3,049	3,040
割合	15%	21%	46%	20%	11%	40%	0%	14%	14%

(資料) 農林水産省「2010年世界農林業センサス 農林業経営体調査」より作成

②北杜市の取り組みの状況

1)取り組みの目的・きっかけ

北杜市では食育と地産地消の推進の観点から、“食と農”-健康な杜づくりプロジェクトを推進しており、その推進・運営を目的として食と農の杜づくり課が設置されている。

食と農の杜づくり課では、「長期的な食育・地産地消推進から農業の健康、市民の健康、心の健康、さらに北杜市全体（環境・水など）の健康へとつなげ北杜市の将来像『人と自然と文化が躍動する環境創造都市』に向けた事業計画を考えて」（北杜市ホームページ）いる。

また、市では、「市民一人ひとりが生涯にわたって健康に暮らすことができ、その健康な暮らしを支える農業が持続的に発展する、豊かで住みよい地域社会の実現を目指し」（北杜市ホームページ）、「北杜市食と農の杜づくり条例（仮称）」を策定することとしており、「北杜市食と農の杜づくり条例（素案）」骨子を公開し、平成 24 年 1 月にはパブリックコメントを募集している。

2)取り組みの体制

食と農の杜づくり課が平成 22 年 4 月に設置され、“食と農”-健康な杜づくりプロジェクトの推進、運営している。食と農の杜づくり課の体制は平成 23 年 12 月現在、以下の通り。

- ・ 正規職員：5 名（うち、兼務職員 1 名）
- ・ 臨時職員：2 名（うち、栄養士 1 名）
- ・ 民間からの研修：1 名

3)取り組みの内容

食と農の杜づくり課では、食農教育関係事業、地産地消啓発事業の大きく 2 つの事業を行っている。

食農教育関係事業は、地域に根ざした学校給食等を通じて食育と地産地消を進めている。学校給食では、地域で生産された安全・安心の農産物を子どもたちへ提供することや、学校給食に携わる生産者等と一緒に給食を食べることによる「絆」づくりを進め、長期的な視点から地域の発展に資する活動を行っている。また、学校給食で使用される地域農産物（米・野菜）の使用割合を高める取り組みを進めており、平成 22 年度末には北杜市産の農産物が重量ベースで 40%を超えている。

地産地消啓発事業では、地産地消を地域経済再生のカギと位置づけ、「エコひいき地産地消協力店」制度等を推進している。「エコひいき地産地消協力店」制度は、地産地消を推進し、地域内で循環する経済で地域経済を再生することを目指し、趣旨に賛同する飲食店／宿泊施設、食品加工業者、直売所／小売店を一定の基準に基づき、審査した上で、「エコひい

き地産地消協力店」として登録する制度である。北杜市商工会等の関連団体の協力のもと、平成 23 年度に初めて募集し、平成 23 年 12 月現在 49 店が登録されている。登録店に対しては市の職員が農商工連携のマッチング支援を行うなど、様々な相談に乗っており、地域における 6 次産業化推進の核となっている。実際に市の職員によるマッチング支援が契機となって、地域内の連携がすすみ、地域内の 6 次産業化として成功したと考えられる事例が出てきている。

市としては、49 店が地産地消の中核となって成功事例を積み重ねることで、市全体の底上げにつながることをねらっている。なお、「エコひいき地産地消協力店」制度のための経費は、広報宣伝資料作成費と職員の人件費である。

4)他の機関との連携

食と農の杜づくり課の担当者が主導して、北杜市の農政担当者、商工担当者、北杜市商工会担当者、北杜市観光協会担当者、JA 梨北担当者などから構成された農商工連携会議を月に 1 回程度開催して、情報交換を行うとともに具体的な推進方法について協議している。

こうした取り組みから関連する各団体がそれぞれ農商工連携を推進する取り組みを行っており、それらが連携して、地域における農商工連携を推進する取り組みの体制ができつつある。

③現状の成果と今後の課題

地域内の連携を推進するにあたっての市の役割としては、情報のハブとなって、人と人をつなぐことと認識している。食と農の杜づくり課の担当者が「エコひいき地産地消協力店」を中核とした事業者や生産者をつなぐ役割を果たし、実際に連携が進むなど成果が出ている。

実際に次頁以降で紹介するように、「エコひいき地産地消協力店」の中には、地域内の他事業者との連携によって、成功している事例がでてきており、そうした事業者から北杜市の取り組みは高く評価されている。

また、現状の取り組みの課題としては、情報のハブとなって、人と人をつなぐことが市の役割である以上、ある程度個人の職員に依存せざるを得ないことがあげられる。そのため、「エコひいき地産地消協力店」制度をつくるなど、仕組みとして対応できる形を進めているともいえる。また、市の組織が農政、商工、観光などに分かれており、行政組織の 6 次産業化が進んでいないことも課題として指摘があった。この課題に対しては、前述のように農商工連携会議の開催などによる情報交換を進めている。

(2)事例 2：地元農家との小麦栽培契約による地粉ほうとう麺の製造・販売

事業主体：有限会社横内製麺（山梨県北杜市）

①事業者の概要

- ・ 会社名：有限会社横内製麺
- ・ 住所：山梨県北杜市長坂町長坂上条 2076 番地 電話番号：0551-32-2154
- ・ 代表者：横内正弘
- ・ 事業概要：麺類の製造及び販売、食品の販売。製造している麺は、小麦粉を使った麺が中心であり、他にそば粉による製麺も行っている。販売先は5割がスーパー・飲食店、5割がお土産用で、半々になるようにバランスをとって営業している。
- ・ 沿革：昭和 2 年創業。昭和 52 年現在地に有限会社横内製麺を設立。平成 17 年資本金を 1,100 万円に増資。平成 23 年北杜市の「エコひいき地産地消協力店」として登録。現在に至る。

②外部環境

1)地域の特徴・状況

横内製麺が立地している長坂町は、八ヶ岳南麓にあり、「名水の里」と呼ばれている。その豊かな水と気候風土をいかした麺の製造をしている。

横内製麺の主力商品はほうとうである。ほうとうの起源は平安時代とも、戦国時代に武田家が普及させたともいわれ、ほうとうは現在でも山梨県では日常的な料理として根付いている郷土料理である。ほうとうの原料は小麦粉であり、古くから生産されてきたことから、山梨県は土壌、気候、日照時間などの点で小麦粉の生産にあった土地と考えられる。このように、山梨県でほうとうを生産・販売することは、原料の生産、製造、販売のすべての面で、理にかなっていると考えられる。

2)業界の状況

生めん類の国内生産量の推移をみると、年々減少していることがわかる（表 5-5 参照）。

また、全国製麺協同組合連合会によると、生めん類の製造企業においては、中小工場が減少しているとのことである。これは、市場が伸び悩むなかでの競争激化、既存大手企業の増設や異業種企業の新規参入による生産・販売シェアの上昇、事業が継承されずに転廃業している中小企業があることなどが原因として考えられるようである。

表 5-5 生めん類の国内生産量の推移

(単位：原料小麦粉使用量トン)

	生めん類合計	うどん	中華めん	餃子等皮類	日本そば
平成10年	691,951	241,111	356,925	23,384	70,531
平成11年	686,298	244,025	351,825	22,929	67,519
平成12年	686,719	250,066	345,601	23,333	67,719
平成13年	696,464	253,539	351,732	22,468	68,726
平成14年	684,968	249,688	344,845	22,411	68,023
平成15年	675,212	254,137	336,950	20,266	63,860
平成16年	660,619	246,095	331,754	20,162	62,609
平成17年	631,161	239,613	315,990	18,321	57,236
平成18年	602,810	233,576	299,662	15,800	53,771
平成19年	596,006	229,821	298,810	15,286	52,089
平成20年	586,778	229,187	295,618	14,208	47,764
平成21年	569,665	217,566	293,665	15,011	43,423

(出所) 農林水産省「米麦加工食品生産動態等統計調査年報」(平成 21 年)

(注) 横内製麺の主力商品である「ほうとう」は「うどん」に分類されている。

③6 次産業化にかかる事業の概要・6 次産業化取り組みの状況

1) 経緯

横内製麺は、山梨県産小麦粉（地粉）を原料としたほうとうの商品を約 10 年前にはじめて生産、販売した。この地粉のほうとうの商品は、消費者にとって山梨県産で安心感があつた上、風味と食感の点で美味しかったため、売れ行きが好調であった。横内製麺としては地粉をつかったほうとうの生産量を増やしたかったが、生産農家の減少から地粉の確保が難しくなり、生産できなくなっていった。そこで、平成 21 年春に北杜市の担当者（現、食と農の杜づくり課の担当者）に、農家の団体の紹介を依頼した結果、北杜市内の 2 団体を紹介してもらい、各団体と小麦栽培の契約を行って、地粉を生産してもらっているものである。

2) 取り組みの状況

平成 21 年から北杜市の 2 団体と小麦栽培契約のもと、小麦を栽培してもらっている。平成 21 年の種まき面積 2ha から平成 23 年は種まき面積 12ha と急増させている。

- ・ 平成 21 年秋種まき 2ha
 - ◇ 平成 22 年 6 月収穫、平成 22 年 11 月～製粉・使用
- ・ 平成 22 年秋種まき 4ha

- ・ 平成 23 年秋種まき 12ha

地粉をつかったほうとうは味と風味がよいため消費者に支持されている。単価を他の商品よりも 2~3 割単価を高く設定しているが、生産した分は完売している状況である。

現在、横内製麺では、国産の小麦粉の使用割合が全体の約 8 割、地粉が全体の約 1 割程度である。将来的にはほうとうはすべて地粉を使用して生産することとしたいと考えている。

3) 事業の現状とこれまでの成果

地粉のほうとうの売れ行きがよいため、平成 23 年の売上は毎月約 20%増加している。過去 10 年の期間で見ると、売上が年率 5~15%増加している。

都心でも高級スーパー等で販売しており、消費者から強く支持されている。顧客は地粉であることの安心感から購入し、実際に食べてみると美味しいためにリピートして購入してくれるようである。元々需要があったのに、これまでは商品を届けることができていなかったのが、届けることができるようになったため、売れているとのことである。

<写真：地粉のほうとうの商品>



④公的支援制度活用状況とそのメリット等

1)北杜市の取り組みについて

農家の団体と小麦栽培契約ができて、地粉の確保が進んだのは、北杜市の担当者のお陰であり、北杜市の支援には深く感謝しているとのことである。

今後、北杜市の取り組む「エコひいき地産地消協力店」制度が活性化し、さらに各社努力して売れる商品を開発することによって、北杜市の農商工が活性化していくと考えている。

2)補助金の活用について

山梨県の 10 社があつまって山梨県の商品をブランド化して販売する「甲州信玄の会」で

は、補助金の交付を受けている。補助金を使うことで農業や商業の活性化につながるなら、活用したいとのことである。

⑤現状の課題と今後の展望

将来的にはほうとうはすべて地粉をつかって生産したいと考えており、現在、地粉はまだまだ足りない状況である。今後の課題として、将来的に地粉の生産量が増えると、農協や製粉会社の小麦粉の乾燥機械や貯蔵庫が不足してくると考えられることがあげられた。

今後、他の製麺会社も地粉を使うようになると、自社商品の差別化が難しくなることも懸念されるが、その場合には別の差別化のポイントを検討するとのことである。

さらに、生産設備の能力が足りなくなっており、工場の拡大を検討している。

また、自社商品の PR の場として、地元産のほうとう、味噌、野菜をつかった飲食店を出し、おみやげとしてほうとうの他、味噌や野菜もパックで販売していきたいとのことである。

⑥6次産業化による成果とその成功要因

前述のように地元農家との連携によって地粉を確保し、地粉をつかった付加価値の高い商品が消費者に支持され、売上増に結びついている。その背景には、中小企業が生き残るために、大企業と同じことをしては勝負にならないとの考え方のもと、地元でなければできない事業を行う必要性を認識し、その答えとしてほうとうを生産・販売することにこだわったことがあった。また、商品開発についても、付加価値の高い利幅のある商品づくりを目指し、価格が高くても顧客が満足する商品をつくるように心がけたことが地粉をつかったほうとうの開発に結びついている。そのため、横内製麺ではターゲットを明確にして商品開発を行っている。地粉をつかったほうとうは経済的にゆとりのある団塊の世代をターゲットとして開発したものである。

また、他の事業者や農家との連携については、以下のような考え方でを行っている。

- ・ 地域でお金が回るように仕組んで、地域みんなが潤う環境にしたいと考えている。原材料や商品の面でも人材の面でも地域で回る形の経済にしたいと考えている。
- ・ 地域の広さとしては、北杜市さらに山梨県ぐらいを想定したいとのことである。ただし、地域の域外に対しては、稼ぐことが必要と考えている。
- ・ 農家とは、農家が潤う形でいい関係をつくっていききたいと考えている。
- ・ 成功のポイントは元気な企業と連携することで、お土産の流通やスーパーも山梨県で一番元気で前向きな企業と連携しているとのことである。

このように、地域で他の事業者や農家と連携して、地域で循環して回る仕組みをつくり、共存共栄していこうとの姿勢が、成功の一つの要因になっていると考えられる。

(3)事例3：地元の農産物を使ったパイの製造・販売

事業主体：八ヶ岳パイ工房（山梨県北杜市）

①事業者の概要

- ・ 事業者名：八ヶ岳パイ工房
- ・ 住所：山梨県北杜市大泉町谷戸 5632 電話番号：0551-38-0290
- ・ 代表者：三井龍史
- ・ 事業概要：地元の農産物をつかったパイの製造・販売
- ・ 沿革：1995年創業。地元の農産物をつかったパイの製造・販売を行っている。平成23年北杜市の「エコひいき地産地消協力店」として登録。現在に至る。現在以上に生産量を増やそうとすると、包装のための施設が必要となるため、今後2～3年の間に検討することを計画している。

②外部環境

山梨県では果物をはじめ多くの種類の農産物が生産されており、パイに使用する農産物の種類が豊富である。

また、八ヶ岳パイ工房が位置する八ヶ岳南麓は、観光地であり全国から人が来やすい上に、水と空気がきれいなイメージが浸透している。そのため、「八ヶ岳パイ工房」の名称と立地がプラスに働いており、都市部の百貨店等のイベントでの売上も多くなっている。例えば、東京で同規模の店舗で開業していたら、他業者との差別化は難しかっただろうとのことである。

③6次産業化にかかる事業の概要・6次産業化取り組みの状況

1) 経緯

開業当初は百貨店展開を中心に計画していたが、バブルが崩壊したため、地元の食材を使用して安心してよいものをつくらないと生き残れないと考えたことがきっかけである。実際に、地元の食材を使った方が消費者に安心感を与えるため売れ行きが良いとのことである。現在では、できるだけ地元の食材だけを使用しようと考えている。

2) 取り組み状況

収穫のタイミングにあわせて、花豆、あけの金時、ブルーベリー、イチゴ、桃など、地元の品質の良い農産物をつかってパイの製造を行っている。農産物の生産者との連携については、その農家の考え方や人間性も重視しており、信頼関係を構築できた農家と連携している。近所であるため、人間同士の付き合いの中で連携ができることも重要とのことである。連携

している農家からの農産物の仕入れは農家の言い値で購入している。その結果、原価率は30～40%程度（人件費込み）と一般よりも高くなっている。例えば、10年程前からスイートポテトパイをつくっており、3年前から食材のさつまいもにあけの金時を使っている。あけの金時は他のさつまいもよりも筋が少なく滑らかで、パイに適した品種であるが、仕入れ価格は以前よりも高くなっている。その分消費者に受け入れられる良い商品をつくって、量が売れば良いと考えているとのことである。

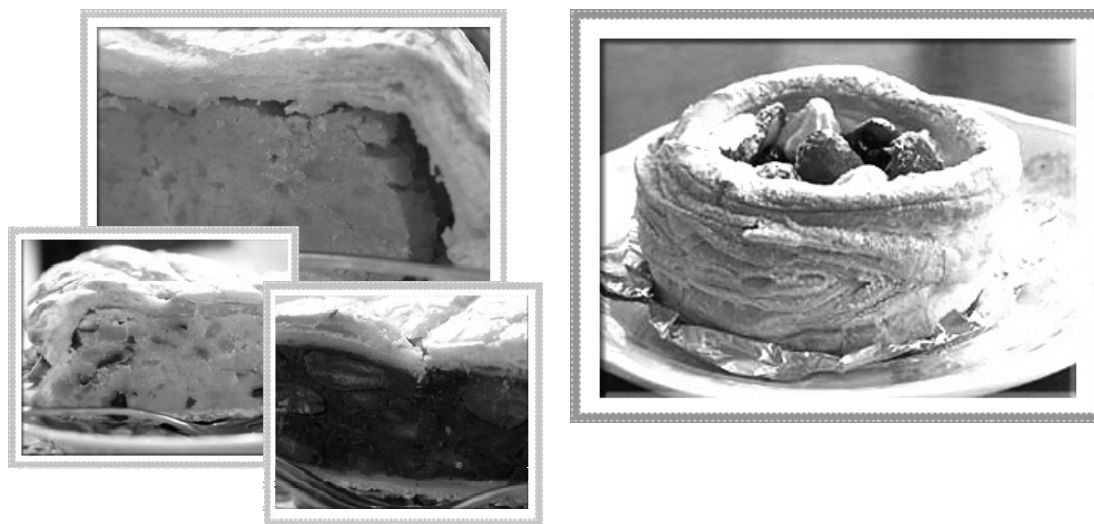
このように地元の食材を使うことによって、商品あたりの売上増加、商品アイテム数の増加につながっている。商品化にあたっては他にない商品づくりを心がけているとのことである。

農家とのネットワークづくりは自然の成り行きに任せており、農家から直接話がきたり、北杜市の担当者から話がきたりしている。その中で信頼関係を構築できた農家と連携しているとのことである。

農家の考え方もさまざまであり、良い物を少量つくろうという考え方や大量に安くつくろうという考え方があり、当初は見極めが難しかったようである。最近では、6次産業化の視点で話ができる農家もでてくるようになったとのことである。

<写真左：八ヶ岳パイ工房の商品（パンプキンパイ・スイートポテトパイ・花豆パイ）>

<写真右：八ヶ岳パイ工房の商品（いちごのミルフィーユ）>



3) 販売について

避暑地型の観光地のため、本来であれば冬季の売上が減少するが、冬期が旬のイチゴなど季節の食材を取り入れたり、また、夏期に必要以上に売上増をはからずに、季節による売上高の差を少なくするようにしている。冬季は東京、名古屋、九州など百貨店等における売上も多いとのことである。百貨店で販売する場合、百貨店担当者との信頼関係やこれまでの実績から、百貨店の取り分は12～15%程度で2名分の宿泊費を負担してくれることもあるようである。地元での委託販売の場合も同様に15%程度が販売店の取り分であり、一部買い取りの場合もあるとのことである。

4) 広報・宣伝について

テレビなどの取材依頼は多く、その宣伝効果も大きいとのことである。テレビで取材された後に、九州のデパートで販売した時には、2,000円のアップルパイが毎日180個ずつ1週間、朝の整理券配布で完売したこともあるそうである。

顧客に食べて美味しかったといってくれるのが一番の宣伝と考えているとのこと、地元の人が購入して他の地域にお土産などとして持っていってくれることも多いとのことである。

④ 公的支援制度活用状況とそのメリット等

1) 北杜市の取り組みについて

北杜市の取り組みについては高く評価している。北杜市の取り組む「エコひいき地産地消協力店」として登録することによって、ネットワークが広がったとのことである。

2) 補助金等について

補助金等の公的な支援策を活用したことはない。可能であれば、包装用設備への投資に活用したいとのことである。

現在の多くの公的支援策についてはお金のかけ方が間違っているとの指摘があった。商品を開発してからその商品が動きだすまでに10年かかるのに、公的支援は長くても5年で終了してしまうため、あまり意味がないのではないかとのことである。

公的支援としては、補助金を交付することが重要なのではなく、北杜市で精力的に農商工連携や事業者支援に取り組んでいるような人材を育てることが最も重要であるとの指摘があった。

⑤現状の課題と今後の展望

現在は初代創業者として商品づくりという基礎固めを行っている感覚であり、その中で顧客に長く愛される商品をどれだけつくっていけるかが重要であるとのことである。今後、世の中の流れに乗りながら、良い商品をつくりたいとのことである。良い商品をつくっていて、長い期間継続して行っていると、自然に顧客がきてくれると考えている。良い商品をつくることは前提であり、短期の目標に流されないようにして、将来にも残る商品をつくっていききたいとのことである。そのため、見極めができるアンテナを持って、必要なポイントで必要な挑戦をしていきたいとのことである。

また、大都市への販売については、各都道府県同士の競争なので、県全体で協力して販売していく発想が重要であるとの指摘があった。

⑥次産業化による成果とその成功要因

前述のように、地元の農家と連携し、地元の食材を使った商品の製造・販売を行うことによって、商品あたりの売上増加、商品アイテム数の増加につながっている。

農家などとの連携がうまくいっている背景としては、人間関係を重要視し、お互いに信頼関係を築けることが連携の前提条件としており、信頼関係がある中で商品開発を行っていることが要因として考えられる。これは異なる事業を行っているので、お互いの信頼関係がないとうまくいかないとの考え方にもとづいている。また、中長期的な視点からお互いがうまくいく状況にすることが大事であると考えているとのことである。

農家との関係において大手メーカーは、これまで一般に価格と量を決めて農家につくらせることが多かったが、そのような関係では長く続かないと考えている。大企業は相当の量を生産しなければならないが八ヶ岳パイ工房は小規模な企業なので、1つの食材の量が少なくても、バランスの中で柔軟に対応できることが農家との信頼関係構築につながっている。また、ハンドルの遊びが必要なように、商売にとって「遊び」の部分が重要であって、いつも100%を目指すは無理が来るとの経営者の考え方も、成功につながっている要因と思われる。

2. 地域内で連携する6次産業化の成功要因

地域内の複数事業者による6次産業化について、行政が推進している事例として北杜市の取り組み、また北杜市内において複数事業者連携の6次産業化によって成果をあげている事例として、横内製麺、八ヶ岳パイ工場の事例を取り上げた。

これらを踏まえ、行政としての成功のポイント、事業者としての成功のポイントについて検討する。

(1) 行政としての成功のポイント

行政としては、6次産業化自体を目的として推進しているのではなく、地域内で循環する経済で地域経済を再生することを目的として、地産地消を推進したのである。そのため、地域内における農商工連携を推進し、それが結果として地域内の6次産業化につながっている。

行政としての成功のポイントとして、以下があげられる。

- ・ 地域経済再生のための施策の一環としての位置付け
- ・ 食と農の杜づくり課の創設
- ・ 農商工連携のための情報のハブとなることを自らの役割と定め、それを実践したこと
- ・ 地産地消や地域内の連携に前向きな事業者ネットワークの構築
- ・ 関連団体との連携

① 地域経済再生のための施策の一環としての位置付け

前述のように、6次産業化自体を目的として推進したのではなく、地域経済再生のための施策として地産地消、農商工連携を推進したことが成功の要因としてあげられる。北杜市にとって農業は重要な産業であるが、県内他地域の果物生産のように、生産地域として全国的にも知られている農産物を生産しているわけでは必ずしもない。地産地消の推進、農商工連携の推進は、このような地域の特性に合致した施策といえよう。

また、地域内で循環する経済で地域経済を再生することを目的として、地産地消を推進しているため、地域内の行政機関、関連団体、農業者、商工業者、観光業者問わず、地域内での利害は一致しやすく、また目標も共有しやすいと考えられる。

② 食と農の杜づくり課の創設

行政機関の組織は、一般に、農政課、商工課、観光課など縦割りとなっており、農業振興の担当課と商工業振興の担当課は異なっている。北杜市でも農政課、商工課、観光課などの組織は存在しているが、それらとは別に、食育と地産地消の観点から横断的な機能を持たせた食と農の杜づくり課を創設し、食と農の杜づくり課にある程度自由な裁量を与え、与えられた自由

な裁量を活かして精力的に行動できる人材を配置したことが成功の要因としてあげられる。実際、食と農の杜づくり課の担当者の精力的な熱意のある活動について事業者の評価は高い。

また、食と農の杜づくり課の担当業務として、市が購買者となる給食を一部含めたため、市が直接給食から地産地消をすすめることができたことも成功の要因としてあげられる。

③農商工連携のための情報のハブとなることを自らの役割と定め、それを実践したこと

地産地消推進のために必要な事業者間の連携を促すための情報のハブとなることを自らの役割と定め、情報が集まるように JA や商工会等他機関との連携をはかるとともに、事業者間のマッチングを支援したことが成功の要因としてあげられる。実際、市の担当者の紹介によって、連携がすすんだ事例も少なくない。

④地産地消や地域内の連携に前向きな事業者ネットワークの構築

「エコひいき地産地消協力店」制度を創設し、地産地消や地域内の連携に前向きな事業者のネットワークを構築したことが成功の要因としてあげられる。地産地消や地域内の連携に前向きな事業者同士が情報交換できる場、行政の担当者と事業者が情報交換のできる場があることで、いっそう連携がすすんだと考えられる。

⑤関連団体との連携

北杜市商工会や北杜市観光協会、JA 梨北など、地域における地産地消や地域内の農商工連携、6次産業化にかかわる様々な団体と日常的に情報交換をしており、情報交換にとどまらず行政の施策の周知などの面においても協力を得られたことが成功の要因としてあげられる。

(2)事業者としての成功のポイント

今回の事例は、いずれの事業者ももともと製造・販売を行っており、原材料の生産者との連携を行ったものである。事業者としては、6次産業化自体を目的としているのではなく、食の安全・安心の求める消費者のニーズを踏まえ、他社との差別化の観点から、地産地消を推進し、それが結果として地域内の6次産業化につながっている。

事業者としての共通する成功のポイントとして、以下があげられる。

- ・ 他社との差別化戦略としての6次産業化
- ・ 消費者ニーズに応える商品開発を行っていること
- ・ 連携相手との信頼関係を大切にしていること
- ・ 地域内で循環する経済が重要と考えていること

①他社との差別化戦略としての6次産業化

地元の生産者が生産した信頼できる農産物を使って商品を開発、製造、販売することが、食の安全・安心やこだわりの高品質の商品を求める消費者のニーズを満たし、山梨県や北杜市から連想されるイメージに好印象を持つ消費者にアピールすることにつながっている。このように、地域内で農商工連携、6次産業化をすすめることが、自社商品の大企業との差別化、他の中小企業との差別化につながっており、差別化できていることが成功の要因となっているといえる。

逆に、他社との差別化戦略として6次産業化をすすめているともいえよう。

②消費者ニーズに応える商品開発を行っていること

今回とりあげた事例はいずれも、単に地元の農産物を使うだけでなく、高品質で信頼できる地元の農産物をつかって、消費者の求める商品を丁寧に開発しており、これが成功の要因としてあげられる。

また、今回の事例の事業者はもともと製造・販売を行っていた商品と同種の商品を開発したため、すでに販路を有していたことから、商品の魅力向上がそのまま売上増加に直結することができていることも重要な要因である。

③連携相手との信頼関係を大切にしていること

連携相手との信頼関係を大切にし、連携相手とともに成功できることを大切にしていることが成功の要因としてあげられる。

地域内の複数事業者の連携では、連携事業者はそれぞれの分野のノウハウについてはすでに有しているため、連携相手との信頼関係を構築することができれば、成功につながりやすいと考えられる。

④地域内で循環する経済が重要と考えていること

地域内で循環する経済を再生することによって、地域の事業者・生産者が潤い、それによって働く人が潤い、それによって地域の商品を購入し、それによってさらに地域の事業者・生産者が潤うという地域内で循環する経済が成り立ちうる。

短期的な利益を求めずに、このように長期的な視点で事業を展開する意識をもっていることが成功の要因としてあげられる。

3. 地域内で連携する6次産業化の課題

地域内で連携する6次産業化を進める上での課題としては、以下があげられる。

(1) 行政としての課題

地域内で連携する6次産業化を進める上での行政としての課題として以下が考えられる。

- ・ 行政の役割が、情報のハブとなって、人と人をつなぐことである以上、ある程度個人の職員に依存せざるを得ないことが課題としてあげられる。さらに個人の職員に自由な裁量を与えることが必要となってくるが、必ずしも行政機関の仕事の進め方と合致しない面がある。
- ・ 地域内の6次産業化をすすめるためには、農政、商工、観光などに分かれている行政の組織を6次産業化する必要があるのではないかと指摘があった。行政内部で情報共有がなされる仕組みが必要である。
- ・ 市の枠を超えた連携が望ましい場合、複数の市の連携や県による支援などの必要性が生じることも課題としてあげられる。
- ・ 今後、行政として地域内外の消費者に訴求しやすいブランドを構築することもひとつの課題としてあげられる。

／ 等

(2) 事業者としての課題

地域内で連携する6次産業化を進める上での事業者としての課題として以下が考えられる。

- ・ 連携事業者間の信頼関係を醸成できないとうまくいかない。そのため、例えば行政や支援機関が無理に連携させようとしても、成功には結びつかないと考えられる。
- ・ 地域内の事業者や農家の中には、これまで行政に保護されてきたため、自らリスクを冒して積極的に事業に取り組む姿勢に欠ける場合がある。そのような場合には、連携はうまくいかない。
- ・ 地域内における複数事業者の連携では、既存の地域内の物流を活かせない場合には、別途物流を整備することが必要となり、課題となり得る。

／ 等

第6章 山梨県における6次産業化推進への提言

第2章において整理した国や県の6次産業化推進のための施策・取り組みを踏まえ、第3章～第5章において、山梨県における6次産業化について、農林漁業者による6次産業化、2次・3次産業者による6次産業化、地域内で連携する6次産業化の3類型それぞれについて、事例をもとに考察してきた。

本章では、第3章～第5章の考察を踏まえ、山梨県における6次産業化推進への提言を行う。

1. 事業者の取り組みの在り方

(1) 6次産業化の一般的なメリット・目的

本報告書における3類型いずれであっても、事業者が6次産業化をすすめることは、一般的に主に以下のようなメリットがあるといえる。

- ・ 農林水産物の生産から加工、販売まで統一されたまたは共有化された（地域内の連携の場合）意思のもとで事業展開ができる。
- ・ 上記の結果、農林水産物の特徴や美味しさを活かした新たな商品開発や加工方法の開発が可能となる。
- ・ 農林水産物の生産者、加工する製造者、製造した商品を販売する販売者が①ひとつの事業者、あるいは、②買い手にとって明確となっている連携した複数事業者であり、食の安全・安心を求める消費者ニーズを満たしやすい。
- ・ 農林水産物の生産とその後の加工が同じ地域で行われるため⁹、当該地域のブランドを活かしやすい。
- ・ 農林水産物の生産とその後の加工が同じ地域で行われるため¹⁰、流通が短縮化し、6次産業化していない場合と比べて、理論上、農林水産物の輸送コストが小さくなるとともに、新鮮な商品の提供が可能となる。
- ・ 市場を経由せずに農林水産物の調達ができる、あるいは調達できる可能性がある（地域内の連携の場合）ため、6次産業化していない場合と比べて理論上、事業者間の取引コストが小さくなる。
- ・ 農林漁業者にとっては、労働力や収入の季節変動を小さくすること、場合によっては規格外の農産物を活かすことにつながる。また、これまで分配される付加価値が少なかった農林水産物への分配を増加させることにつながる可能性がある。
- ・ 2次・3次産業者にとっては、原材料の安定調達が可能となる。
- ・ これらの成果として、他社との差別化が可能となる。

⁹ 全国展開している企業による6次産業化の場合にはあてはまらない場合もある

¹⁰ 同上

このように6次産業化をすすめることは様々なメリットがあるため、各事業者は自社の目的にあわせたメリットを享受するための経営戦略として6次産業化をすすめている。第3章～第5章で見てきた事例においても、経営戦略として6次産業化をすすめていることがわかる。

実際、いずれの種類の6次産業化についても、政府が六次産業化法等によって推進する以前から、これまでも民間の事業者によって積極的にすすめられてきた。特に、2次・3次産業者にとって、原材料の安定調達を経営上重要な事項であり、原材料調達先として農林漁業者と提携したり、自ら農林漁業に進出するなどが積極的に行われてきた。大手の食品製造企業や小売企業、外食産業企業の農業進出の事例なども近年増えている。また、農林漁業者の中にも自ら直接消費者に販売したり、加工して販売することなどを行っている業者が増えてきている。

(2) 類型別の6次産業化の一般的な特徴

本報告書における農林漁業者による6次産業化、2次・3次産業者による6次産業化、地域内で連携する6次産業化の3類型それぞれの一般的な特徴について、表6-1に整理する。

表 6-1 6次産業化の各類型の一般的な特徴

	農林漁業者による6次産業化	2次・3次産業者による6次産業化	地域内で連携する6次産業化
農林漁業のノウハウの有無	○	×	○
製造ノウハウの有無	×	○	○
販売ノウハウ、販路の有無	×	○	○
追加的な資金、人材等の必要性	必要	必要	不要
従来の自社にはないため追加的に求める機能の自由度	○	○	△
意思決定の早さ	○	○	△
成功した場合の自社の期待収益	○	○	△
地域経済への影響の大きさ	○	○	○

(注) 1. 実際には個々の事例で異なる。

2. 本報告書においては、2次・3次産業者が農業生産法人を設立してから6次産業化をすすめている事例は、農林漁業者による6次産業化として分類しているが、その場合、2次・3次産業者による6次産業化の特徴と同様となる場合もある。

6次産業化は、単独もしくは複数事業者で1次産業から3次産業まで行うことであるから、個々の事業者にとってみると、不足する経営資源をいかに補完するかが重要なポイントなる。その補完方法が種類の違いともいえ、その結果、類型毎の特徴がでてくることになる。

表 6-1 からわかるように、農林漁業者による6次産業化、2次・3次産業者による6次産業化については、自社単独で1次産業から3次産業まで行うことになるため、資金や人材、各種ノウハウなど経営資源が不足する。この不足する経営資源をいかに確保するかが成功のための重要な要因となる。不足する経営資源を確保できれば、自社の裁量で自由な事業展開が可能となり、成功した場合には大きな収益が期待できる。

地域内で連携する6次産業化については、複数事業者が経営資源を提供し補完しあうため、6次産業化のために必要となる経営資源を自社で確保する必要がなくなる。一方で、連携相手がいるため、意思決定の早さや自社にたく追加的に求める機能の自由度の点で制約があるため、連携する相手の選択と連携相手との信頼関係の構築が成功のための重要な要因となる。連携する相手の選択と連携相手との信頼関係の構築がうまくできれば、意思決定のスピードも問題がなくなり、経営資源の確保に時間も必要ないことから、早い事業展開が期待できる。

(3)事業者の取り組みの在り方

6次産業化への事業者の取り組みの在り方について検討する。

①経営戦略としての6次産業化

上記(1)で示したように、6次産業化をすすめることによって、様々なメリットを享受することが可能となる。そのためには、自社に不足する経営資源を自社単独あるいは他社との連携で補完しなければならない。

事業者は、自社の目標を達成するため、外部環境や自社の保有する経営資源、補完可能な経営資源を考慮して、6次産業化をすすめることが経営戦略上必要と位置付けられる場合に、自社に相応しい方法で6次産業化をすすめることとなる。

このように、事業者にとって6次産業化は、それ自体が目的となるものではなく、経営戦略の一環として位置付けられるべきものである。したがって、例えば補助金の取得が第一の目的となって6次産業化をすすめるような計画の場合、成功の可能性は低くなるだろう。公的支援を受けると、一定の制約が課されるなどデメリットがある場合もあるため、経営戦略があつて、それに合致した支援に限り受けるというスタンスが望ましい。

②事業者別にみる望ましい6次産業化の類型

上記(2)で示したように、農林漁業者による6次産業化、2次・3次産業者による6次産業化、地域内で連携する6次産業化の3類型の各類型で特徴が異なる。農林漁業者が6次産業化をすすめようとする場合と2次・3次産業者が6次産業化をすすめようとする場合に分けて、それぞれの類型の6次産業化をすすめることが望ましいか検討する。

1)農林漁業者が6次産業化をすすめようとする場合

農林漁業者が6次産業化をすすめようとする場合、自ら2次・3次産業に進出する方法と、地域内の2次・3次業者と連携する方法がある。

6次産業化をすすめようとする農林漁業者がある程度大規模に事業展開しており、自社に十分な経営資源がある場合や、2次・3次産業の経験のある企業が農業生産法人を設立して事業展開を行っている事例のように2次・3次産業のノウハウがあり連携の必要性を感じない場合、他の事業者と連携することが難しいと感じている場合、単独で6次産業化をすすめる十分な覚悟があるなどの場合には、農林漁業者が単体で6次産業化をすすめることを検討することとなろう。

上記のような場合ではなく、6次産業化をすすめようとする農林漁業者が経営資源の限られている小規模経営者の場合には、まずは複数事業者で経営資源を補完できる地域内で連携する6次産業化をすすめることを検討することとなろう。そもそも、小規模経営の農林漁業者にとって、所得の増大による経営安定化が目的の場合には、2次・3次産業のための特段のノウハウを有していない限り、6次産業化ではなく、農業を大規模化することによって、経営効率の向上を目指すこともまず検討すべき方策の一つといえる。

2)2次・3次産業者が6次産業化をすすめようとする場合

2次・3次産業者が6次産業化をすすめようとする場合、自ら農林漁業に進出する方法と、地域内の農林漁業者の連携する方法がある。

2次・3次産業者が自社の経営戦略上、自社単体で6次産業化をすすめることが他社との差別化につながり有用と考えられる場合や、自社の新規事業として取り組む場合、また信頼関係を構築できる適切な連携相手が見つからない場合には、自社に不足している農林漁業のノウハウや人材等の経営資源を補完する方策を公的支援も含めて講じて、自社単体で6次産業化をすすめることを検討することとなろう。

上記のような場合ではなく、6次産業化をすすめようとする2次・3次産業者が経営資源の限られている中小企業である場合には、まずは複数事業者で経営資源を補完できる地域内で連携する6次産業化をすすめることを検討することとなろう。

いずれの方法であっても、2次・3次産業者が6次産業化をすすめる場合には、既存の販路を活用できる場合が多く、6次産業化から得られるメリットをうまく活かして他社との差別化をすることができれば、成功に結びつきやすい。

③不足する経営資源の補完の在り方

前述のように、6次産業化は、単独もしくは複数事業者で1次産業から3次産業まで行うことであるから、個々の事業者にとってみると、不足する経営資源をいかに補完するかが重要なポイントなる。

農林漁業者による6次産業化、2次・3次産業者による6次産業化では、不足する経営資源を自社で補完しなければならず、そのため相当な覚悟と努力が必要となる。また、同時に、補助金に留まらず、ノウハウを有する専門家の派遣や他社とのマッチング、各種情報提供など、幅広い公的支援が望まれる。特に、農林漁業と2次・3次産業では、必要となるノウハウが大きく異なるため、十分な支援が必要となる。

地域内で連携する6次産業化では、不足する経営資源を連携相手と補完しあうため、連携する相手の選択と連携相手との信頼関係の構築が重要である。そのため、事業者は連携相手との信頼関係の構築に努めるとともに、連携にむすびつくための情報提供などの公的支援が望まれる。

④市場ニーズを踏まえた事業展開

6次産業化によって成功している事業者は、いずれの種類の事例であっても、一般の事業と同様に市場ニーズを踏まえた事業展開を行っている。6次産業化の事業では、消費者に直接接しているため、市場ニーズを把握しやすい上に、原材料の生産から自社もしくは連携体で携わっているため、市場ニーズを反映した商品を開発しやすい。こうしたメリットを活かすことができれば、他社との差別化をいっそうすすめることができる。

⑤地域に根ざした事業展開

6次産業化によって成功している事業者は、いずれの種類の事例であっても、地域に根ざした事業展開をしている。地域のブランドを活かすとともに、地域で循環する経済の仕組みとし、地域における他の事業者とともに発展しようという意識で事業展開している。

6次産業化した事業では、一般に、農林水産物の生産とその後の加工が同じ地域で行われるため、こうした地域に根ざした事業展開が重要となってくる。

2. 6次産業化のための支援の在り方

6次産業化のための支援の在り方について検討する。

(1) 支援対象の限定されていることの問題

自社単体で6次産業化した事業者は、元々が農林漁業者であったか2次・3次産業者であったかに関係なく、1次産業から3次産業まですべて自社で行っている。しかしながら、農業に対する支援施策については、対象が元々農業者の場合か農業生産法人を設立した場合に限定されている。同様の事業を展開している事業者であっても、一方は農業支援の対象となり、一方は対象外となる可能性があることとなる。6次産業化法にもとづく総合化事業計画の認定についても、認定要件として、事業主体について「農林漁業者等が行うものであること」と対象が限定されている。このように事業主体を限定することは、政府の6次産業化推進の施策の目的の一つである「農林漁業者の所得向上」には合致しているといえるが、6次産業化推進により政府が目指している「農林漁業等の振興等を図るとともに、食料自給率の向上等に寄与すること」¹¹とは必ずしも合致していない。

(2) 支援決定前の入口における事業見極めの重要性

公的支援の対象とする事業は、支援期間が終了した後にも、自力で事業として成り立つことが必要であり、それは6次産業化の支援でも同様である。そのため、支援決定前の入口における事業の見極めが重要となる。

入口においては、事業主自体の見極めと事業としての可能性の見極めの両方が必要であり、それぞれ以下のような項目がチェックすべきポイントしてあげられる。

① 事業主の見極め

- ・熱意、自ら考えた事業か、事業センス、能力、等

② 事業としての可能性の見極め

- ・事業として成り立つか
- ・ターゲットする市場の規模、将来性
- ・競合相手の状況と競争力のチェック（差別化のポイント、独自性）／等

支援決定前の入口で事業を見極めることによって、6次産業化をやめることのアドバイスも含めて支援レベルを決定することが望ましい。また、6次産業化をすすめると決定した場合には、事業計画についても実現性のあるものを経営の専門家の指導のもと作成することが必要である。実現性のない事業計画を申請書作成の必要性から無理に作成することに意味はないと思われる。

¹¹ 農林水産省 「『地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律』（六次産業化法）について」

このように支援決定前の入口において事業を見極めるためには、見極める力や見極めるための情報が必要である。具体的には、食の関連市場動向や流通関連情報、6次産業化の成功事例の他、各支援制度による支援対象と関係なく行われている事例も含めて、県内の既存6次産業化した事業（1～3次産業全ての事業主体による6次産業化事業、農商工連携、等）を対象とする幅広い調査による情報の収集・分析が必要であり、また、これらの情報を活用するため、経営やマーケティングの専門家の活用も必要となつてこよう。

(3)支援機関の連携の必要性

6次産業化の支援のためには、既存の支援機関の連携による支援が必要である。山梨県では商工関係の支援団体については、ある程度連携しており、一定の評価を得ている。しかしながら、農業関係の支援団体と商工関係の支援団体の連携はまだこれからの段階であり、今後緊密な連携が望まれる。

可能であれば、支援体制を一元化して、一つの窓口で関連するすべての支援が可能となることが望ましい。

(4)行政組織における連携の必要性

行政組織についても、現在、国、県、市町村のいずれも、多くが農政、商工、観光などの縦割りの組織となっており、その連携が必ずしも円滑に行われていない場合がある。事業者が6次産業化をすすめるためには、その相談窓口が縦割りでは効率が悪い。北杜市の事例のように行政組織において連携がとれるような仕組みが必要である。

(5)長期的な視点からの支援の必要性

商品開発を手掛けてから市場で浸透するまでに最低10年かかるという意見が事業者からあげられているが、公的な支援は最長でも5年程度である。長期的な視点からの支援が必要である。

(6)マッチング支援の重要性

地域における連携や販路開拓のためには、事業者間のマッチングを支援することが重要となる。そのためには、事業者の情報整備とともに支援機関の連携、事業者同士が交流できる仕組み作り等が必要となる。ただし、有効なマッチング支援は情報のハブとなる個人に依存する部分が大きいため、マッチング支援のできる人材の育成も必要であろう。

(7)地域活性化の観点からの取り組みの必要性

6次産業化が進むと、生産から加工・販売まで、同じ地域で行われるようになる。個別の支援

にとどまらず、農業振興、商工振興、観光振興を含めた地域全体の活性化の観点からの取り組みが必要となる。そのため、行政が主導して、地域のデザインの策定や地域ブランドの確立をすすめていくことが重要となってくる。

(8) 6次産業化法における総合化事業計画にかかる支援の在り方について

6次産業化法における総合化事業計画にかかる支援を受けている事業者の多くは、相談によってくれる、人的ネットワークを構築できる、補助金等を得られる可能性が広がるなど、公的支援に対する評価は高い。

上記の他、支援を受けている事業者や6次産業化サポートセンター（以下「サポートセンター」）や6次産業化プランナー（以下「プランナー」）から指摘のあった6次産業化法における総合化事業計画にかかる支援の在り方について、以下に示す。

① 支援が単年度毎の問題

サポートセンターの契約が単年度毎になっているため、事業者への支援についても単年度毎になってしまうことが懸念される。特に、年度の切り替わり時期の契約が有効でない期間中は、事業者への継続的な支援が難しい場面が発生してしまう。

② サポートセンターやプランナーの役割が不明確

サポートセンターの役割が、6次産業総合化認定計画の申請と事業化を希望する者を対象とするのか、広く6次産業化に取り組もうとする者に対する事業化支援も行うのかが定まっていない。その結果、サポートセンターやプランナーの役割が必ずしも明確になっていないため、事業者への支援がプランナー個人に依存してしまったり、事業者の期待とズレが生じてしまう場合がある。サポートセンターやプランナーの役割を明確にすることが必要である。

③ 地域毎の特性を踏まえた支援

現在、サポートセンターは国から画一的な支援体制の構築を求められている。しかしながら、各地域の特性を踏まえ、ある程度サポートセンターの自主性を尊重した支援も必要である。ただし、前記のように、サポートセンターやプランナーの役割が不明確な部分がある中で、全体像を明確にしつつ、その中で、各地域の特性を踏まえた支援を行えるようにすることが重要である。

④ 支援関係者のスキルアップと連携の必要性

支援関係者のスキルにばらつきがあることから、支援関係者のスキルを一定水準に底上げす

ることが必要である。そのため、それぞれの専門性を持ち、かつ、視野の広さを持つコーディネート力に富んだプランナーの活用が不可欠であるし、県域を越えたプランナーの研修や相互の情報交換なども必要となろう。また、プランナーだけでなく、支援課題に応じて、支援機関関係者、行政担当者などが連携し、支援効果を高めていくことも求められている。

⑤柔軟な支援の必要性

現在、補助金の交付は年1回に限定され、申請から交付までに時間がかかっている。そのため、必要な時に補助金を得られない他、申請段階では交付段階で必要な設備等の仕様が明確になっていない可能性がある。事業者の立場にたった柔軟な支援が必要である。

⑥総合的な支援の必要性

サポートセンターの支援業務は、事業者とともに総合化事業計画を作成し認定を受けることが主になっている。しかし、6次産業化の事業として成功するためには、申請事業者の採算計画・投資計画・返済計画を含めた総合的な事業計画の立案と事業化のチェックまで踏み込んだ支援が必要である。

おわりに

本調査研究は、社団法人中小企業診断協会山梨県支部が山梨県における「6次産業化サポートセンター」である山梨県中小企業団体中央会の協力を得て、平成23年9月に、当支部会員4名による調査研究委員会としてスタートした。

本調査研究は、「はじめに」に記したように、6次産業化を広くとらえた上で、六次産業化法の総合化事業計画の認定事業者に限らず、山梨県内において6次産業化を推進している事業者を事例研究の対象として事例としてとりまとめるとともに、6次産業化の各類型について、その成功要因や課題についてとりまとめ、全体として事業者の事業展開の在り方や支援の在り方について提言を行うことを目的として実施した。

事例研究の対象とさせていただいた事業者の皆様から、現在の取り組み状況や公的支援の活用状況や要望などについて率直なご意見や要望をお聞きし、意欲的、積極的に取り組んでいる姿を垣間見ることができた。

本調査研究を通じて、第一次産業が比較的大きな割合を占めている山梨県（第一次産業の就業人口が全国4.8%に対して山梨県8.5%¹²⁾）において、農業振興、商工振興、観光振興を含めた地域全体の活性化の観点からも、6次産業化の推進の取り組みは重要であることを改めて認識した。

本調査研究は調査期間等の制約から、取り上げることのできた事例もあまり多くない上に、検討する時間も限られていたため、必ずしも十分な調査を実施できたとはいえないが、山梨県における6次産業化の推進に向けて少しでも役立つ報告書となっていれば幸いである。また、今後、本報告書を元にして、さらに詳細な調査を実施することが望まれる。

最後に、本調査研究に対し企画・打合せ・資料の提供など全面的なご協力をいただいた山梨県中小企業団体中央会（特に、興水一篤氏には毎回調査研究委員会にオブザーバーとしてご参加いただき貴重なご意見をいただくなど多大なご協力をいただいた）、6次産業化プランナーの皆様、ヒアリングにご協力をいただいた各企業の皆様に厚くお礼を申し上げたい。

社団法人 中小企業診断協会 山梨県支部 調査研究事業委員会

小口一策 （執筆・・・第4章1(1)(2)(3),2,3,4)

澤 伸恭 （執筆・・・第3章1(3)、第5章、第6章¹³⁾、はじめに、おわりに)

土屋富治 （執筆・・・第3章1(1)(2),2,3,4)

藤原範夫 （執筆・・・第1章、第2章、第3章1(4)、第4章1(4))

(氏名五十音順)

¹² 平成17年国勢調査

¹³ 第6章については、各委員の意見をもとに代表して作成したものである。