

特集：地域の力——静岡に学ぶ地域活性化のヒント

第1章 静岡県における 6次産業化の展開と課題 —農業経営モデル仮説とアントレプレナー—



大庭 富男
静岡県中小企業診断士協会

1. 静岡県の農業

静岡県の農林水産物の数は、1,143品目で全国トップクラスである。反面、農業生産高は2,114億円で全国16位であるが、15年前は9位であった。基幹作物である茶の低迷が深刻だが、大消費地に近く有利だったことに安住して、ロジスティックスの発展に伴う競争環境の変化に対応できなかつたとの指摘もある。

農林業センサス（2010年）によれば、静岡県の販売農家数は38,969、認定農業者数は5,931、販売高1,000万円以上が3,869（販売農家の9.9%）、同3,000万円以上が584（販売農家の1.5%）である。静岡県の経済産業ビジョンでは、2020年には農業生産高3,200億円、農業ビジネス経営体を700、その販売シェアを50%にするとする。

基本戦略の柱に6次産業化を置いているが、大胆な選択と集中である。以下、このビジョンを念頭に現状を見ていきたい。

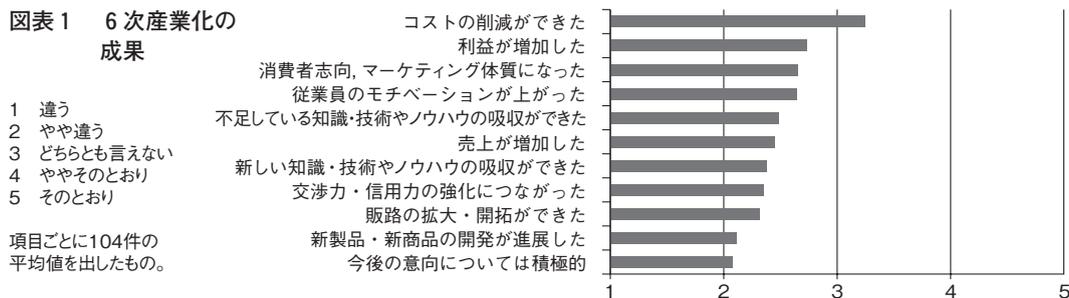
2. 農業経営モデル仮説

(1) 6次産業化のアンケート調査

2013年2月に静岡県中小企業団体中央会で、6次産業化の実態調査を実施し、農林漁業者373、商工業者104の有効回答を得た。農林漁業者の1/3が6次産業化という言葉自体を知らなかつた、行政の支援策がほとんど浸透していなかつたなど、興味深い結果が報告された。

特に目を引いたのが、農林漁業者と商工業者間の認識の差である。商工業者の41%が6次産業化にかかわっていたが、農林漁業者では18%にすぎない。商工業者は、農林漁業者のコスト意識やコミュニケーション能力に不信感を持っていた。極めつきは図表1のように、6次産業化の成果がほとんど出ていないと商工業者が思っていることである。図表1のスコア3が中立評価なので、かろうじて「コストの削減ができた」が及第点、それ以外はすべてマイナス評価になっている。

図表1 6次産業化の成果



- 1 違う
- 2 やや違う
- 3 どちらとも言えない
- 4 ややそのとおり
- 5 そのとおり

項目ごとに104件の平均値を出したものを。

商工業者からすれば、農業者は約束を守らない、農産物の安定供給にも協力しない、そのうえ手間ばかりかかって儲からないということになる。今後の意向がスコア2.06と、ある意味では白けてしまっているのが現状だ。

農林漁業者にとって6次産業化のパートナーとなるべき商工業者の意欲低下は、本県の6次産業化展開の大きな障害となりかねない。

(2) 農業経営モデル仮説

A-FIVE（株式会社農林漁業成長産業化支援機構）の見解でも、6次産業化認定業者の多くは黒字が出ておらず、売上高も1,000万円を超えているところは稀であるという。何をもちて6次産業化というか、その定義が実に曖昧な点も考慮しなければならない。定義が曖昧なままでは、農業の成長化戦略において、6次産業化が有効な手段とされても説得力に欠けるきらいがある。

そこで、家族経営の発展形の視点から、農業経営モデル仮説を述べてみたい（図表2）。

農業は、ほぼ例外なく家族経営である。そこに、さまざまな圧力がかかってくる。

内部圧力としては、家族の個人化による異なる価値観のぶつかり合い、高齢化によって経営内に2つの頭が併存し、長期化する、少子化により、後継者候補に女性が増加する、農業世帯員の縮小により、労働供給の柔軟性が低下する、などがある。また外部圧力としては、規模拡大と効率化＝コスト削減圧力、農業政策の方針、技術革新による設備投資の極大化、消費市場の激変、などがある。

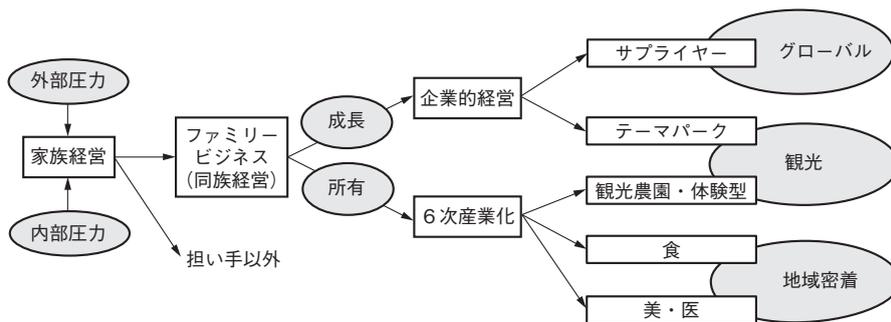
これらは必然的に家族経営の変容を迫り、直系家族経営からファミリービジネスへと移行する。ファミリービジネスは、ガバナンスとマネジメントの分離と考えていて、家族経営の一形態であることに変わりはない。小農は原則的に家族経営であっても、家族経営は必ずしも小農ではない。

やがて、所有か、成長か、という2つの方向性の選択を迫られ、展開のターニングポイントにさしかかる。リスクを負って企業的経営に打って出るか、6次産業化へと進化させて継続性を重視するか、である。ここでいう6次産業化とは、独自性の高い商品を持ち、独自の販売力を有し、価格決定権を持つ自己完結型の経営とした。

企業的経営は、サプライヤーとテーマパークへと展開する。サプライヤーは原材料の安定供給を第一義とし、100ha以上の大規模化を志向する。ICTの導入、圃場作業の見える化・システム化を目指し、地域を超え、国内に留まらず、海外も視野に入れる。年商も数億円超が目標となろう。テーマパークは、観光農園・ミュージアム・ホテル・レストランなどを複合した事業戦略で、代表例として「伊賀の里モクモク手づくりファーム」がある。

6次産業化は、観光農園・体験型、食および美・医の3分野を考えた。多角化戦略であり、商工業者の協力なしには成り立たないが、ネットワークという有機的なつながりまでは求めない。あくまで自己完結型で、コンパクトにうまくまとめるというイメージである。売上も3,000～5,000万円が目安になる。

図表2 家族経営の発展形（農業経営モデル仮説）



静岡県のビジョンに戻ってみる。担い手（認定農業者）で80%をカバーするという計画が基本法で示されているため、ビジョンの80%・2,560億円を担い手の目標と置く。2,560億円×50%÷3億円≒430件（企業的経営）、2,560億円×50%÷0.3億円≒4,300件（6次産業化）と仮定すると、約4,700の農業経営体が担い手になる。現状、売上3,000万円以上の経営体は584にすぎないため、8倍強は増やす必要がある。現在の認定農業者の8割に、真の担い手へと脱皮してもらわなければならない計算になる。

東北復興・農業トレーニングセンターでは、「1,000人の農業者のボトムアップではなく、1人の真の農業経営者を創る」と明言している。静岡県は、さらなる覚悟を持って取り組みまなければならない。

3. 6次産業化の展開

(1) 女性の活躍

静岡県における6次産業化総合化事業の認定件数は累計31件である。隣接する長野県91件、愛知県70件に比べると、かなり少ない。理由の1つとして、法律に先んじて6次産業化に着目し、実績を上げているケースが多いことが挙げられる。多くは、自慢の自作農産物を原材料に加工食品を開発し、カフェレストランや直営店で販売する形態である。

成功事例を見ると、スーパーウーマンと称される存在が際立つ。中高年の農園主夫人である彼女たちは、圧倒されるほどのバイタリティにあふれている。必要とするあらゆる文献に当たり、大学教授や業界の著名人にも臆することなく教を乞い、興味深い事例があれば、全国どこへでも飛んで行く。公的機関を活用することにも長け、プロを使ってコントロールすることもできる。

忘れてならないのは、「うちの父ちゃんのイチゴは世界一」といった自信と信頼の裏づけがあることだ。彼女たちのご主人は、例外なく第一級の農業生産者である。

(2) アントレプレナーの台頭

一方で、アントレプレナーと称すべき、若き農業経営者の台頭もある。20～30代の農業後継者である彼らは、家業を積極的に革新することによって早くから経営承継を果たし、躊躇なく企業への脱皮を図っている。

ビシクロファーム株式会社（浜松市）の辻村晃一氏は、家業の生花栽培を野菜栽培に切り替え、生食用の白いとうもろこしの開発に成功した。「ロイヤルメイズ」として商標登録をし、ブランド戦略を進めている。

株式会社シュシュファーム（磐田市）の市川武史氏は、有限会社トッピーバー（長野県）などと組んで、野菜の集出荷会社オールウェイズ株式会社（磐田市）を設立するなど積極経営を続けている。

この両者が共同出資し、昨年11月に株式会社青空農園（浜松市）を設立した。地場中堅スーパーから、競合店との差別化のために、地場野菜に特化した売場づくりを一手に委託されたためである。18軒の提携農家からスタートし、浜松・磐田市内の4店舗に対応しているが、順次拡大する計画という。

静岡市に株式会社鈴生（すずなり）という会社がある。3兄弟で運営しているが、長兄である鈴木貴博社長の経営戦略は、傾聴に値するユニークなものである。



株式会社青空農園



株式会社鈴生

(3) ICTの導入と生産の分業化

株式会社鈴生は、スイートレタス・枝豆などを栽培し、圃場面積90ha・売上高4億円の規模である。昨年4月には、株式会社モスフ

ードサービスなどとの共同出資で、株式会社モスファームすずなり（磐田市）を設立した。新規就農者の育成にも尽力し、すでに7名が農業者として独立している。

経営戦略1は、「だいたいの農業を、絶対に変える」ためのICTの導入である。「周りの生産者がやっているから俺もやらなければ、毎年この時期にはこれをやっていたから今年もやらなければなど、根拠のない曖昧な表現が農業には多すぎる」と鈴木社長は言う。

生産をリアルタイムで管理し、積算温度などの因果関係を明確にすることで、作業のマニュアル化を図ることができる。将来的には、このシステムで海外にも進出し、経営の柱の1つにする構想を持つ。このことが評価され、平成26年度「静岡県ニュービジネス大賞」を受賞している。

経営戦略2は、「単純な規模拡大はしない」。一定規模以上拡大しても原価率が変わらないため、100ha以上は拡大せず、収量・品質の向上を進める。リスク回避のためには圃場も広域に分散させるべきとして、県内4地域で展開する。1区画の面積は2haが適正という。また、自社加工には注力せず、外注に任せる。食品衛生面が厳しいため、餅は餅屋に任せるべきとの認識である。

経営戦略3は、「生産の分業化の展開」。建設業界のように高度な分業化を農業分野でも目指すものである。農業分野では分業化も抜きどころだらけで、ビジネスチャンスは膨大にあると見る。その視点は、農業経営者の範疇を凌駕している。



株式会社鈴生の鈴木貴博社長

4. 6次産業化の課題

静岡県内の6次産業化の展開は、一部成果が出始めているものの、政策と地域の要求水準にはほど遠い。課題は何か。

(1) 産業政策と社会政策

真の担い手政策は事実上、販売農家の15%前後だけが対象となる。残りの85%前後は、明らかに市場原理が適用されない層になる。一方で、環境の保全・水源の涵養など期待される機能は重い。基本計画の原案が公開されたが、食料・農業と農村は切り離して考えるべきではなかろうか。産業政策と社会政策を同じテーブルで語ることには、無理があるように思う。

(2) 経営戦略は正しいのか

規模の拡大による経営の効率化というが、適正な規模が曖昧である。また、規格外品の付加価値を高めるというが、規格外品が多すぎる。経営戦略の適合性が問われている。

(3) 食品衛生に対する甘さ

食品加工を手がけるということは、食品衛生のリスクに責任を持つということ。その厳しさを自覚していないがゆえに、すべての甘さにつながり、失敗するケースが多い。

(4) スーパーウーマンにはなれない私

女性経営者の活躍は目覚ましいが、ワーク・ライフ・バランスのしわ寄せは、結局は女性に行ってしまう。生活問題の生々しい要素は、有能なお嫁さん世代の登場を阻害している。

大庭 富男

(おおば とみお)

静岡県立大学経営情報学研究所修士課程修了。マーケティングディレクターなどを経て、2008年に独立。2012・13年度、静岡6次産業化サポートセンター企画推進員。

