

山口県集落営農法人における6次産業化の実態解明と

地域連携ビジネスモデル

尾崎 篤史・高橋 一興*

Actual Situation of the Sixth Industrialization in Village Farming Corporations of Yamaguchi Prefecture and Development of a Regional Cooperation Business Model

OZAKI Atsushi and TAKAHASHI Kazuoki

Abstract: In this study, we analyzed the actual situation of the sixth industrialization of village farming corporations. In addition, we developed a collaborative business model between the village farming corporation and the community, and verified its practical aspects.

Key Words: diversification strategy, profitability

キーワード: 多角化戦略、収益性

緒言

山口県では、2021年3月末現在290の集落営農法人(以下、法人)が設立されているが、その多くは中山間地域に存在しており、集落世帯の高齢化、資材費高騰、米価下落等の要因により収益力が低下し、収益確保に向けた取組が模索されている

収益改善の一手法として多角化戦略がある。農業経営における多角化については、新規品目に取り組む「水平的多角化」、加工販売事業に取り組む「垂直的多角化」、観光事業等に取り組む「斜行的多角化」がある(八木, 2000)。また、垂直的多角化は、川下への多角化である「前方的多角化」と、川上への多角化である「後方的多角化」に分けられる。本稿では、法人が加工販売事業に取り組む「前方的多角化」としての6次産業化に着目する。

6次産業化とは「一次産業としての農林漁業と、二次産業としての製造業、三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取組」と定義されており、6次産業化に取り組む経営体の「所得確保を通じて…地域経済に活力をもたらす」こと等が期待されている(六次産業化・地産地消法)。

*現 農業振興課

なお、6次産業化の方向性としては、産業競争力の強化を目指す「産業・ビジネス志向」と、地域住民の生活向上や地域社会の維持等を目的とする「地域・コミュニティ志向」に大別できる(農林水産政策研究所, 2015)ことが指摘されており、目指す方向性によって収益性に対する志向も異なることが推測される。そこで本研究では、この収益性に対する志向の違いが法人の加工事業に与える影響について検証することを目的に、山口県で6次産業化に取り組む法人に対し聞き取り調査を行った。

また、集落営農組織の多角化については、一般の企業とは異なる特有のノウハウが必要となることが指摘されている(吉岡ら, 2013)が、具体的な事例研究に関しての知見は限られている。そこで、法人を対象とした6次産業化導入実証試験を行って、事業導入時に生じる課題について検証を行った。

最後に、地域経済への経済効果の波及という観点から、法人が地域と連携しながら6次産業化に取り組むビジネスモデルを作成し、活動上のポイントおよび課題について若干検証を行った。

材料および方法

1 山口県の法人による 6 次産業化の実態解明

山口県の法人による 6 次産業化の実態について解明するために、加工事業に取り組む法人の代表理事および加工事業担当者に対し聞き取り調査を行った。

まず、県内 8 農林（水産）事務所、やまぐち 6 次産業化・農商工連携サポートセンター、県農林水産部等への聞き取り調査および資料収集を通じ、山口県で 6 次産業化に取り組む法人に関する情報収集を行った。

次に、上記調査で得られた情報をもとに、山口県で加工事業に取り組む 14 法人を選定し、それらの法人の加工事業担当者に対し電話による聞き取り調査を行った。調査項目は、取組目的、加工事業売上、加工品目、販路、加工事業従事者の人的属性、活動上の課題等とした。

また、この調査結果をもとに、一定の取組年数を経過しており、現在でも活発に活動が行われ、調査に協力的な 7 法人を選定し、対面方法による聞き取り調査を行った。内 5 法人については法人代表理事および加工事業担当者に対し調査を行ったが、内 2 法人については法人側の意向により加工事業担当者のみに対し調査を行った。一部調査は管轄農林水産事務所の普及指導員と合同で行った。調査項目は、取組目的、収益性に対する考え方、加工事業取組の経緯、加工部門の人件費の扱い、法人生産部門と加工部門の関係性、加工作業スケジュール、活動上の課題等とした。

2 法人が 6 次産業化に取り組む際生じる課題の抽出と対応の整理

1) 対象

法人が新たに 6 次産業化に取り組む際生じる課題を抽出することを目的に、新商品開発に取り組む農事組合法人 E（以下、E 法人）を調査対象として選定した。E 法人は農業生産組合を 1997 年に法人化したもので、4 集落 1 農場経営に取り組む全員参加型組織である（表 1）。組合員世帯の女性 57 名が、法人設立に伴い労力が余剰になった地域女性や高齢者が生きがいを持って働く場づくりを行い、地域の誰もが活躍できる営農や暮らしの仕組みを実現させようと、1997 年 8 月に任意組織（以下、任意組織）を設立し、生産活動（小物野菜の朝市出荷等）、加工事業（未利用野

菜等の加工）、環境づくり、交流等の活動を開始した。2001 年には 44 名の女性が法人組合員となり、女性 2 名が法人理事に登用された。女性達は任意組織の活動に加え、法人組合員として除草や補助作業等にも参加している。2002 年からは法人産大豆の PR を目的に豆腐加工を開始した。2005 年に法人加工部が新設され、加工所が整備された。

2017 年より、豆腐製造の副産物であるおからと地域特産物である野菜を活用した餅をテーマに新商品開発に取り組んでいる。なお、加工部では世代交代が進んでおり、新商品開発の中心人物である加工部員および法人理事にとって商品開発に携わるのは初めての経験である。

2) 方法

E 法人の新商品開発に対し、県農林水産部、市町、農林水産事務所と連携して活動支援を行うことで、法人が 6 次産業化に取り組む際生じる課題を抽出した。活動支援の内容は、法人協議の場における司会進行やスケジュール調整、加工技術指導、他の活動事例等の情報提供および視察対応等とした。

3 法人が地域と連携して 6 次産業化に取り組むビジネスモデルの提示

法人による 6 次産業化を通じて地域経済に活力をもたらすためには、法人と地域との連携が不可欠であると考えた。そこで、法人が地域と連携して 6 次産業化に取り組んでいる事例を選定し、以下の通り調査を行った。

1) 対象

農事組合法人 D（以下、D 法人）

D 法人の地域は、近隣市街地まで約 30 km の場所に位置する標高約 400 m の中山間地域である。地域の中心部には県を縦断する全線 2 車線の国道が通っており、この国道沿いに法人が経営する直売所を設置している。県有数の米どころとして知られる地域で、水稻約 100 ha を生産するほか、大豆、野菜等を組み合わせた複合経営に取り組んでいる。

中山間地域等直接支払制度に当初から取り組んでいた地続きの 5 集落が 2003 年に法人化、後に飛び地の 2 集落が加入し、現在の 7 集落 1 法人となった。農地・水・環境保全向上対策（現多面的機能支払交付金）にも当初から取組み、これらの交付金を活用しながら法人経営の安定化を図っている。

法人設立により仕事が無くなった地域女性からの要

望を受け、加工事業を検討することとなった。2004年に法人関係女性へ行ったアンケート調査から、特産品であるもち米を活かした加工品づくりに対する意向が高いことが判明し、餅加工品に取り組むこととなった。

(表1)

加工品の販路については、市街地の量販店等に卸す場合、ある程度の生産量が必要となる、配送が負担になる等の課題があった。そこで「地域で売って市街地のの人に買いに来てもらおう」と直売所を立上げる話が持ち上がった。法人も「女性達がそこまで本気なら」と、直売所と加工所を同時に整備することを決めた。2006年10月加工所と直売所が同時に完成、同11月より試験的に営業を開始した。2007年5月直売所は本格的に営業を開始。現在、直売所は地域のイベント会場としても活用されており、他の地域と連携して開催される都市農村交流イベントへの参加等を通じ、徐々に知名度が向上していった。

D法人は、直営事業である加工事業・直売所のほかに、農業・加工事業に取り組む社会福祉法人与連携してはげかけ米を生産し直売所で高付加価値商品として販売したり、地域の飲食店と連携して地域生産物を惣菜に加工し販売する等、地域のさまざまな経営体と連携して6次産業化・農商工連携・農福連携等の活動を実践している。こうした活動が行われていることから、法人が地域と連携して6次産業化に取り組むモデルケースとしてD法人を選定した。なお、ここでいう「地域」とはD法人の集落のみならず、近隣集落も含めた広域地域のことをいう。

2) 方法

D法人の、法人代表理事、加工部副部長(前加工部代表理事)、直売所担当者および連携先である地域の経営体担当者へ対面方法による聞き取り調査を行った。調査項目は、取組内容、連携発展の経緯、連携先との関係性、活動上の課題等とした。得られた調査結果をもとにビジネスモデルを作成し、取組のポイントや課題等を整理した。

結果および考察

1 山口県の法人による6次産業化の実態と分類

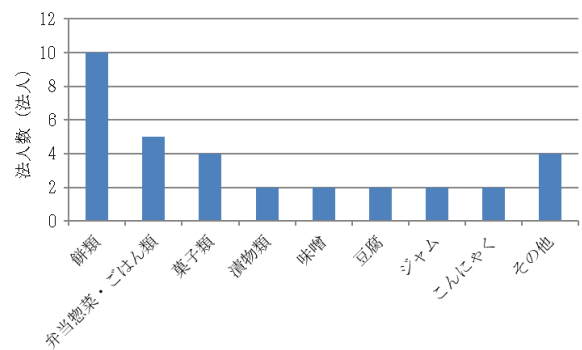
1) 取組内容

調査した14法人の取組内容として、加工品目、加工部門の人的属性および加工事業の収益性について、以下のことが明らかとなった。

(1) 加工品目

山口県の法人が取組んでいる加工品目については、「餅類」が10法人、「弁当惣菜・ごはん類」が5法人、「菓子類」が4法人であり、それ以外の品目についてはそれぞれ1~2法人が取組む程度であった(第1図、複数品目に取り組んでいる法人もいるため、各品目の合計と調査した法人数とは一致しない)。米を活用した商品づくりに取り組む割合が71.4%(14法人中10法人)と高いことが分かった。

なお、農林水産省によれば、総合化事業計画の対象農林水産物における米の割合は10.1%であり、野菜(34.4%)・果樹(16.5%)・畜産物(13.9%)より低い。この原因について室屋は「米は加工品の多様性や差別化の余地が限られていること、また規格外の割合が小さいこと等から6次化に不利な面がある」と指摘している(室屋, 2013)。この点からすると、米を活用した商品が多いことは山口県の法人加工事業の特徴といえる。この背景には、水稻主体の法人が多いことが関係していると推測される。

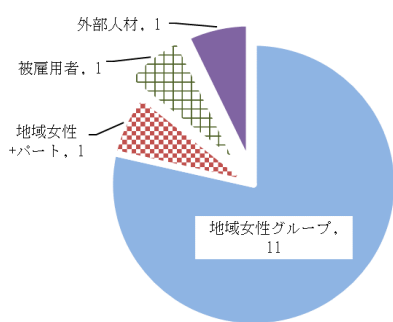


第1図 山口県の法人における加工品類別取組法人数

注) 複数品目に取り組んでいる法人もいるため、グラフの合計と調査法人数とは一致しない

(2) 加工部門の人的属性

法人加工部門における人的属性は、「地域女性グループ」が78.6%(11法人)、「地域女性グループとパート職員が混在」が7.1%(1法人)、「農作業に従事する被雇用者が加工事業にも従事」が7.1%(1法人)「加工技術を持つ外部人材を雇用」が7.1%(1法人)であった。地域女性を中心となって活動している事例が85.7%と大半を占めることがわかった(第2図)。

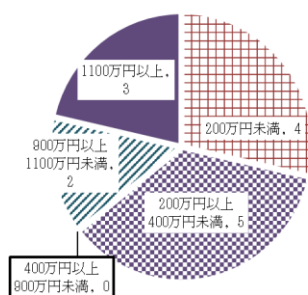


第2図 山口県の法人における加工事業従事者の属性

単位：法人数

(3) 加工事業の収益性

加工事業売上は、「400万円未満」と「900万円以上」に二分されることがわかった(第3図)。また、「400万円未満」9事例の内6事例は、加工事業設立後10年以上が経過している。このことから、法人における加工事業の位置づけは、事業規模の拡大を目指す取組とそうでない取組に分類できると推測される。

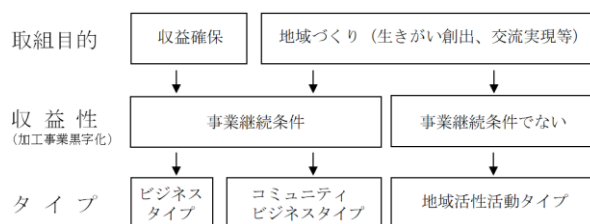


第3図 山口県の法人における加工事業年間売上額

単位：法人数

2) 取組目的と収益性に対する志向による分類

7法人への対面による詳細調査の結果、これら7法人は、取組目的と収益性に対する志向から次の3タイプに分類することができた(第4図)。そこで、7法人の取組内容を3タイプに分類して整理した(第1表)。それぞれのタイプの特徴については以下のとおりである。



第4図 山口県の法人加工事業における分類の視点

注) 7法人への聞き取り調査結果をもとに筆者作成

(1) 各タイプの特徴

a ビジネスタイプ

所得確保を目的に6次産業化に取り組んでいる。高度な商品開発が求められ、商工業者との関係構築や販路開拓等が課題となるほか、将来的にはそれらができる人材の育成が求められる。

b 地域活性活動タイプ

地域住民の生きがい創出・交流実現を目的に6次産業化に取り組んでおり、これらが収益確保より優先される。法人経営においては非収益部門であり、生産事業等の収益が活動を支えているが、一部事例では加工事業の収益の範囲内で加工部員へ従事分量配当を行う「独立採算制」を採用している。前者の場合、法人経営が順調であることが加工事業存続の前提条件となる。

D法人～G法人はいずれも販路開拓には消極的で、D法人～F法人ではむしろ労働力不足によって現状の加工品供給量を維持できなくなりつつあることの方が課題となっていた。また、後継者を確保するため次世代にとって魅力的な仕事場となるよう働き方改革や生産性向上に向けた取組を講じると、部員同士の交流を目的に活動に参加している既存部員のニーズと活動内容が一致しなくなる、既存部員が離れてしまうと活動目的を達成できない、といったジレンマに陥っている事例もある。

c コミュニティビジネスタイプ

aとbの中間的存在。収益性追求を目的とはしないが、加工部門単独で採算がとれるよう企業努力を重ねている。C法人では、法人他部門からの補填は期待できないが最低賃金は確保しなければならないという状況が、収益性向上へのインセンティブを生みだしてい

る。

第1表 山口県の法人における加工事業概要

分類	ビジネスタイプ		コミュニティ ビジネスタイプ		地域活性活動タイプ		
	A	B	C	D	E	F	G
法人名	1998 会社化	2006 年	2011 年	2003 年	1997 年	2001 年	2007 年
組織形態	有限会社	農事組合法人	農事組合法人	農事組合法人	農事組合法人	農事組合法人	農事組合法人
生産事業	90ha(水稲、麦、大豆)	23ha(水稲、大豆、畜産等)	10ha(水稲中心)	115ha(水稲、大豆、野菜)	84ha(水稲、大豆、野菜)	42ha(水稲、大豆、作業受託)	12ha(水稲、麦、大豆)
地域	干拓地	中山間地域 幹線道路有 非農家65%	山間地域	中山間地域 幹線道路有 県有数の米所	中山間地域 近隣集落から 隔てられた盆地	近隣に交流施設	中山間地域
市街地 アクセス	隣接	約6 km	約30 km	約30 km	約27 km	約10 km	約10 km
法人 特徴	就業者6 名	構成員外女性を 加工パート雇用	生産事業より 加工事業の 収益が大きい	7 集落1 法人	4 集落1 法人 自治会統合	地域女性グルー プの既存加工事 業を法人事業に	・1 集落1 法人 ・加工部門は 独立採算制
取組 目的	就業者の 給与原資確保	—	地域女性の 働き場確保	地域女性活躍の 場の創出	地域の誰もが 活躍できる 仕組みの実現	地域女性の 交流実現	生きがい創出 交流実現
人的 属性	・就業者6 名 ・パート2 名	・構成員家族 ・パート雇用	地域女性	地域女性	地域女性	地域女性	地域女性
人件費	・就業者 (固定給) ・パート (時給)	構成員家族 (従事分量配当) パート(時給、 最賃適用)を 同額に調整	時給(最賃適用) 生産事業からの 補填は不可	従事分量配当 生産事業収益で 加工事業の人件 費を補填	生産事業収益で 地域女性グルー プの活動費(加工 事業含む)を支援	時給制 生産事業収益で 加工事業の人件 費を補填	加工事業収益の 範囲内で加工部 員へ従事分量配 当を支給
商品	米粉、餅 商工業者と連 携した商品開 発	弁当・惣菜類	・餅 ・漬物類 ・弁当	米を活用した 商品	豆腐	・味噌 ・きな粉 ・ジャム等	梅干、漬物類 ・既存の個人 事業を継承 ・地域住民の 技を商品化
主な 販路	学校給食 JA直売所	法人が経営 する直売所	・JA直売所 ・道の駅	法人が経営 する直売所	・市街地量販店 ・地域住民へ 配達	・近隣の 交流施設 ・JA直売所	・地域近隣
課題	販路開拓 商工業者と付 き合える人材 の育成	加工事業の黒字 化が求められる が最賃の上昇が 経営を圧迫	・生産物調達 ・高齢化 ・後継者確保	労働力不足 順調な法人経営 が加工事業継続 の前提条件	労働力不足	加工事業を支え る法人本体の経 営安定 後継者確保	・生産物調達 ・作業競合

注) 7 法人への聞き取り調査結果をもとに筆者作成

当分類は相対的なものであり、2 タイプの中間的事例も存在するため、各タイプの境界は明示していない

(2) 小括

取組目的と収益性に対する志向の違いが、活動内容に影響を与えることが分かった。第4図のフローを活用すれば法人内で事業の位置付けを明確化することができ、法人においては事業の位置付けに見合った活動内容の検討が、支援機関においては法人の志向に応じた効果的な支援活動を行うことができる。

3) 法人による6次産業化の実態と問題点

(1) 加工部門の人件費の扱いが加工事業に与える影響

食品加工業は一般的に労働集約型産業であり、経費に占める人件費の割合が高い傾向にある(注1)。つまり、加工事業の収益性を考えるうえで人件費は重要な要因の一つといえる。そこで、調査事例における法人加工部員の人件費の扱いについて調査し、加工事

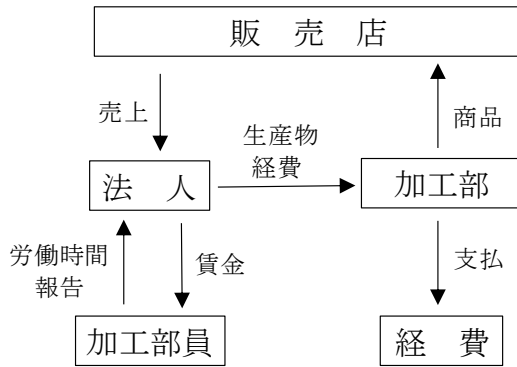
業に与える影響についてまとめた(第2表)。

加工事業従事者は、主に生産事業に従事する月給制の就業者が加工事業にも従事するパターンと、時給制もしくは従事分量配当を受ける者が従事するパターンに大別できる。前者の場合人件費は固定費のため、加工事業にかかる人件費は追加コストとならない。後者の場合人件費は変動費であり、従事時間に応じて追加コストが発生する。この人件費は、法人収益から支払われる場合(以下、事業部制)と、加工事業の収益の中から支払われる場合(以下、独立採算制)がある。事業部制の場合、加工部員は加工事業の収益が上がらなくても賃金が受け取れるという安心感がある反面、そのことが収益向上へのインセンティブを削ぐ可能性がある。また、加工事業が赤字となった場合、他事業の収益から補填することになる。このことについて事

第2表 山口県の法人における加工事業にかかる人件費の扱い

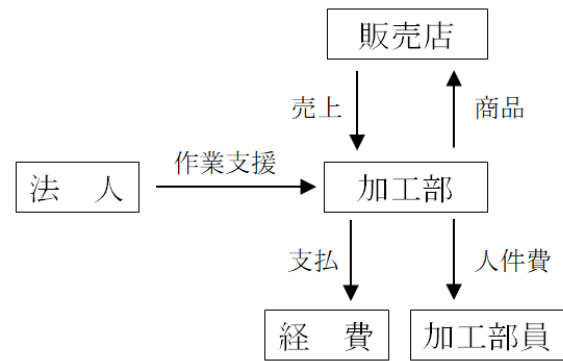
人件費	月給	時給、従事分量配当	
固定費or変動費	固定費	変動費	
加工事業追加費用	発生しない	従事時間×時給単価	
人件費	出所	法人全体の収益	加工事業の収益
メリット	余力労力を活用すれば追加の人件費は発生しない	加工部員は加工事業の収益性に関係なく賃金を受け取れる	収益向上インセンティブが働きやすい 加工事業が赤字でも法人他部門への影響無
デメリット	主な活動時期は農閑期に限られる	収益向上へのインセンティブが働きにくい 加工事業が赤字の場合他事業の収益から補填することになる	加工事業の収益が上がらなければ賃金単価が上がらない
法人	A	B, D, E, F	C, G

注) 7 法人への聞き取り調査結果をもとに筆者作成



第5図 事業部制の加工事業フロー例

注) 聞き取り調査結果をもとに筆者作成



第6図 独立採算制の加工事業フロー例

注) 聞き取り調査結果をもとに筆者作成

前に構成員の理解を得ておくことも重要である。独立採算制の場合、加工事業の収益が低い場合でも法人他部門への影響はないが、加工事業の収益が上がらなければ賃金が上がらないことになる。そのため、加工部門の判断で収益改善に向けた取り組みを自由に行えるよう、法人の加工事業に関する権限をある程度加工部へ委譲することが必要である。こうした点を理解したうえで、法人それぞれの事情に応じて選択することが望ましい。(第5図, 第6図)

注1) 農林水産省によれば、食料品製造業の労働生産性は、全産業平均の7割、製造業平均の約6割の水準で低迷している。また、食品製造業の労働生産性は、従業員規模が大きくなるほど高くなること、設備投資型で工場の規模が大きい業種が高い傾向にあることが指摘されている(農林水産省, 2018、農林水産省。

2021)。

(2) 加工事業継続を阻む要因の分析

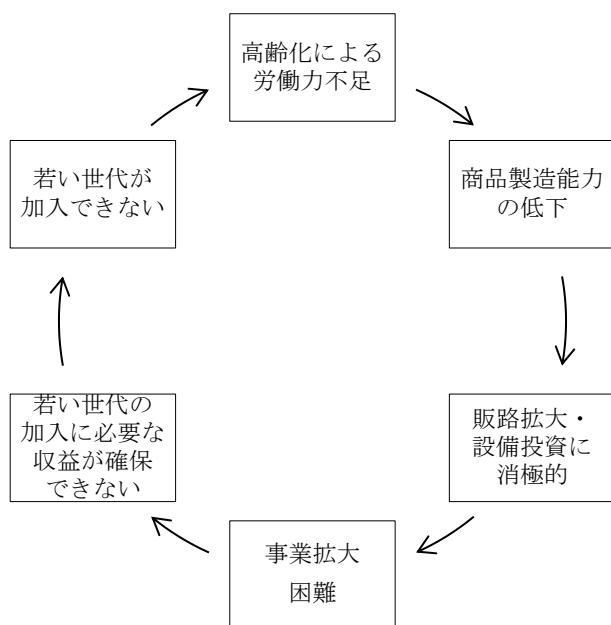
7 法人中4 法人において、高齢化や労働力不足、後継者確保といった事業継続に関する事項が課題となっている。そこで、これら4 法人の調査結果から事業継続を阻む要因について検証したところ、以下のa~eが主な要因と考えられた。具体的な事例も含めて以下に述べる。

a 収益確保

その多くが年金受給者である現加工部員と若い世代とでは、仕事に求める賃金水準がおのずと異なる。そのため、加工事業である程度の賃金が支払えなければ、若い世代からすると働き場としての魅力に乏しく、加工部員からすると若い世代を勧誘することに引け目を感じてしまう。よって若い世代の加入を実現させるた

めには、ある程度の賃金が支払える収益確保が必要であり、そのためには事業を拡大し収益性を向上させなければならない。

しかし、高齢化が進む法人加工部では、部員の減少や体力の低下等の要因により商品製造能力が低下すると販路拡大に消極的になる、加工事業の継続の見通しが立たないので設備投資におよび腰になる、といった現象がみられ、事業拡大に消極的な姿勢がみられた。事業拡大ができないので若い世代が加入できず、若い世代の加入が見込まれないので事業拡大ができない、といった負のループに陥ってから状況を改善することは容易でないと推測される。よって、加工部員の高齢化が進む前に事業継続について話し合い、対策を講じることが望ましい。(第7図)



第7図 加工部員の高齢化に起因する負のループ

注) 聞き取り調査結果をもとに筆者作成

b 活動時間帯

商品特性は活動体制に大きな影響を与える。長期保存商品の場合、活動時間帯については融通が利くが、品目によっては特定の時期に作業が集中する。例えば梅干の場合、梅の収穫から仕込みまでを短期間で完了しなければならない(第3表)。また、その時期は田植え時期と重なるため、生産事業と加工事業が同時に最繁忙期を迎えることになる。梅の収穫や天日干し作業は晴天でなければならず、加工事業であっても天候に左右される。こうした点もふまえて、製造体制や必要

労力について事前によく確認する必要がある。

第3表 梅干に取り組むG法人加工部のスケジュール

時間	作業内容
8:00~11:30	梅収穫
11:30~14:00	梅洗浄・浸水 (昼食)
14:00~16:00	梅を乾かす
16:00~17:00	梅を塩に漬ける

注) 聞き取り調査結果をもとに筆者作成

他方、消費期限が短い商品は販売店の開業時間帯に合わせて製造しなければならないため、活動時間帯が早朝にならざるを得ない(第4表)。望ましい活動時間帯は世代によって異なる。年齢が上の世代にとっては、早朝から活動を開始して午前中で活動を終える方が日中の時間が自由に使えるため好ましく感じる傾向にあるが、子育て世代は家族の朝食準備や子供の弁当作り等の家事を行わねばならないため早朝の活動に参加することは難しい。そのため、加工事業の活動時間帯が早いことは、子育て世代を中心とする若い世代を確保するうえでの障壁となる。

若い世代の加入促進のため活動時間を早朝から昼にシフトすることを検討したが、年齢が上の世代である現加工部員からの反対を受け実現しなかった事例もある。こうした世代間のギャップも、後継者確保を阻む要因となっている。

第4表 餅、ごはん類等に取り組むD法人加工部のスケジュール

時間	作業内容
4:30~5:00	集合、準備(手洗い、米を蒸す)
5:00~8:00	商品製造、納品 (7時開店)
8:00~	後片付け

注) 聞き取り調査結果をもとに筆者作成

c 納品作業

市街地まで遠い山間地域および中山間地域では納品作業が経済的・体力的負担となっており、このことが原因で加工事業の休止を検討した事例もあった。特に消費期限が短い商品は納品の間隔が短くなるため、その負担はさらに大きくなる。この点について、道の駅やJA等のルート便による集荷は課題解決に重要な役割を果たしている。また、D法人においては、法人自らが地域に販売拠点を持つことで納品作業にかかる負

担を軽減している。

d 身体的負担

製造工程に身体的負担が重い作業があると、高齢化に伴い商品製造が難しくなる。調査事例では、味噌運搬用の作業台を自作、梅干づくりに漬物石を使わない等の工夫により、身体的負担を軽減する事例がみられた。

e 生産物調達

生産者減少等の要因により地域から生産物を調達できなくなったため、商品製造が難しくなった事例、やむを得ず他産地から仕入れる等して対応している事例がある。また、梅干が需要に供給が追い付かない程の人気商品であるにも関わらず、梅はすぐに増産できないため需要に応えることができないという事例もある。これらの事例から、将来的に事業拡大を目指すのであれば、生産物の調達目途や増産の可能性について事前に検討しておくことが望ましいと言える。

2 法人が 6 次産業化に取り組む際生じる課題と支援者の対応 (E 法人の事例)

E 法人の新商品開発に対する支援を通じて活動の追跡調査を行い、生じる課題と支援者の対応を整理した(第 5 表)。なお、E 法人は 1.2) の分類では「地域活性活動タイプ(事業部制)」に分類されるが、本取組を通じて加工事業における収益性を高めていきたいとの意向のもと、新商品開発にとりかかったものである。

技術的課題の多くは有識者に相談することで一定の解決が図られた。他方、取組目的や意思決定フロー構築等の法人が決定すべき事項については、支援者が他の取組事例等の情報を提供することが有効と考える。

取組目的等の抽象的な事項についての話し合いを進めることは難しく、技術的課題等と比べると後回しになりがちである。この結果は、取組目的が事業に与える影響が極めて大きいにも関わらず、意識しなければ法人内での情報共有が不十分になる懸念があることを示している。早い段階で取組目的について法人内で協議できるよう、支援者が誘導することが望ましい。

意思決定フローについて検討した際「物事には旬がありスピード感が重要。その都度法人理事会にかけていたら時期を逸してしまう」との意見と「事後のいさかいを避けるため事前に法人理事会にかけるべき」との意見に分かれた。このことから、権限の委譲の程度は事業スピードに影響を与えることがわかる。そのた

め、意思決定フロー構築の際には、集落営農法人の民主性と、6 次産業化というビジネスにおけるスピード感との間でうまくバランスをとることが求められる。本事例においては、支援機関が情報提供した他の事例を参考に、予算が関係するときは役員会にかけることと、加工部門と事務局長との間でしっかり情報共有を行うことを前提に、加工部門の自主性を尊重することとした。加工部門を法人と別組織にして対応することも検討したが、補助事業および製造施設の関係から商品の販売者は法人名義とせざるを得ないことに加え、加工部門単独では事業収益から法人住民税等(注 2)を賄う目途がたたないことから、加工部門が独立することは断念した。

商品開発に取り組む加工部員は、加工部の通常活動に加え、法人生産事業への出役、家業、自分の畑の管理、地域社会における多様な役割等もある中で商品開発に取り組んでいるため負担が大きく、商品開発に集中することが難しい状況であった。このことに対し支援機関は、生産事業への出役等の点で配慮を示すよう協議の場で法人理事に依頼した。

注 2) 法人を設立すると、法人税、法人事業税、法人住民税等が課せられる。法人住民税は法人税割と均等割の 2 つからなり、均等割は事業が赤字であっても納めなければならない。本地域では、法人住民税は均等割だけで年額 50,000 円が課せられる。

(当該市町の税条例に基づく)

3 法人が地域と連携して 6 次産業化に取り組むビジネスモデルの提示

法人による 6 次産業化を通じて地域経済に活力をもたらすためには、法人と地域との連携が不可欠であると考えられる。そこで、地域と連携して 6 次産業化に取り組んでいる D 法人の活動実態を調査し、活動ポイントの検証とビジネスモデルとしての整理を行った(第 8 図)。

D 法人は、加工部門と直売所部門(注 3)を有し、単独でも 6 次産業化に取り組む経営体であるが、地域内の多様な経営体、例えば農業・加工事業に取り組む社会福祉法人や仕出し料理店、販路としての道の駅、近隣地域の法人や加工グループ等と連携して、直売所を起点に地域資源を有効に活用し、地域経済循環につなげている。このような取組は、中山間地域の多い本

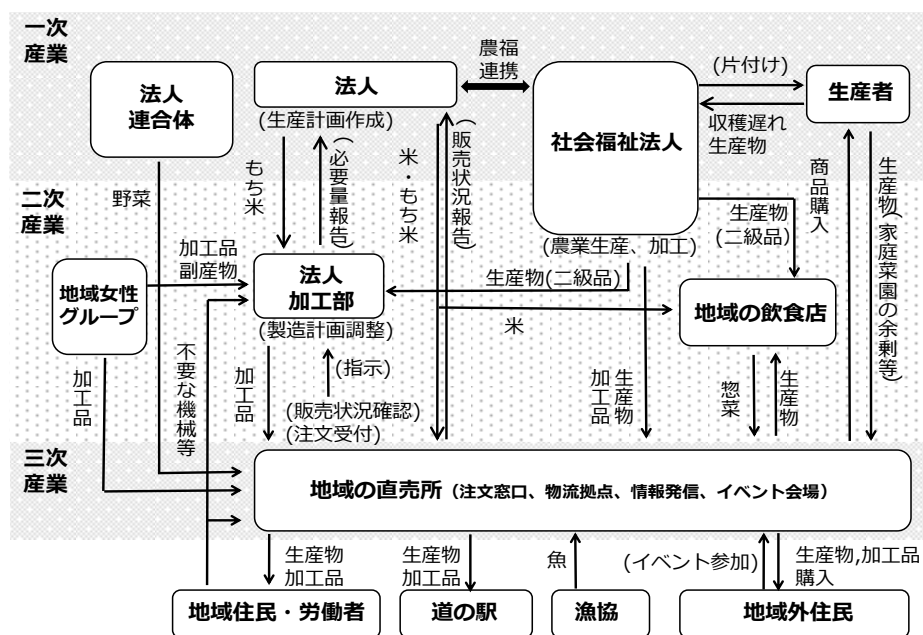
第5表 法人が加工事業に取り組む際生じる課題

	課題	支援者の対応
製品開発	◇商品製造期間中は生産物の保存が必要 保存方法によっては、製造工程が増加 機械整備が必要	◇加工に適した品種特性、保存方法を指導 ◇年間製造計画を考慮し生産物を選定するよう助言
	◇食品加工技術に対する知識不足	◇技術ポイントや対策を指導
流通対応	◇品質・内容量が不均一 ◇衛生管理の改善ポイントがわからない	◇技術ポイントや対策を指導
	◇資材や入手経路に関する情報不足	◇相談できる業者を紹介 ◇類似商品の製造販売に取り組む農村女性 企業組合の視察
商品化	◇賞味期限の延長方法がわからない	◇解決方法を提案
	◇製造原価が算出できない ◇価格設定に関する知識不足	◇原価計算方法を指導 ◇マーケティング研修受講を支援
	★スケジュールの関係上、技術的課題に 議題が集中し、取組目的を協議・共有 する時間がとれない	★他の法人加工部の参考情報を紹介し、 取組目的を明確にするよう助言
全般	★意思決定には法人の承認が必要だが、 全事項を事前に役員会にかけては 事業が前に進まないというジレンマ	★他の法人加工部の参考情報を紹介
	加工部員は、生産事業、既存加工事業、 家業等がある中で商品開発に取り組んで おり負担が大きい	協議の場で、商品開発に関わる方の生産事 業出役に対し配慮するよう法人理事に依頼

◇：技術的課題、知識不足に起因する課題

★：法人が決定すべき事項

注) E 法人への追跡調査をもとに筆者作成



第8図 法人と地域との連携による6次産業化ビジネスモデル

注) 聞き取り調査結果をもとに筆者作成

県における有効な6次産業化の方向性の1つであるとともに、地域住民の生活向上にもつながると考えられる。本ビジネスモデルを参考に各地域の実情にあった活動を展開することで、他地域でも同様の効果が期待できる。活動上のポイントおよび課題は以下のとおりである(第6表)。なお、D法人は1.2)の分類では「地域活性化活動タイプ(事業部制)」に分類した。

法人加工事業自体は収益確保を目指す活動ではないものの、当事業を含む複数の取組がつながることで地域経済循環が生じており、その経済効果は地域全体に波及している。

注3) 直売所は当初D法人の一部門であったが、後に農事組合法人の事業要件を超える活動展開を目指しD法人から独立した。

第6表 法人と地域との連携による6次産業化ビジネスモデル活動上のポイント

ポイント	具体例
できることから取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ・法人の米と規格外生産物等を地域の飲食店で惣菜に加工 ・農福連携ではぜ掛け米を生産し高付加価値商品として販売 ・法人の米や地域住民の家庭菜園の余剰等を直売所で販売 ・法人や地域の生産物を法人加工部で餅類・ご飯類等に加工
日頃から関係性を構築する非公式な場での意見交換が次の活動展開につながる	<ul style="list-style-type: none"> ・法人加工部と直売所担当者が、直売所営業終了後短時間意見交換を行い翌日の活動に反映する ・法人と地域の経営体が、イベント終了後や田植え前後等に懇親会を開催し交流を深める ・生活改善実行グループ連絡協議会等のつながりから、直売所で他の地域女性グループの商品販売が実現 ・法人代表と法人連合体理事が知り合いであったことから、直売所で法人連合体のトマト販売が実現
負担が偏らない取組にする双方の課題解決を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ・地域生産者の規格外品を加工原料として調達 ・加工に取組む経営体がハウレンソウ生産者のハウス片付けを無償で実施。生産者は片付けの手間が省け、当経営体は加工に適したハウレンソウを確保できる ・法人が預かれない畑を農業に取り組む社会福祉法人に紹介。社会福祉法人は農地が確保でき、法人には中山間直支が入る ・社会福祉法人は別地域の事業所で生産している生産物を、直売所が品薄になる端境期に出荷、加工品も出荷し直売所の品揃えに貢献 ・法人連合体の冬春トマトを直売所で扱うことで、法人連合体は販路開拓、直売所は通年トマト供給を実現 ・他の地域女性グループの加工品を直売所で扱うことで、女性グループは販路開拓実現、直売所はやまみちゃん応援店（注）に認定
未利用の地域資源を活用する	<ul style="list-style-type: none"> ・旧農協加工センターの加工器具をイベント時・繁忙期のサブ機に ・直売所設営精米機から出るぬかを販売 ・売れ残り商品を地域の飲食店で惣菜に加工し直売所で販売 ・廃業店舗の冷凍庫を譲ってもらい直売所でアイスクリームを販売 ・近隣でアイスクリームを買いたい住民ニーズに応え集客を図る
約束は必ず守る	<ul style="list-style-type: none"> ・口約束を交わした後に他所から好条件を示されたとしても、約束通り契約を履行する
法人代表は活動障壁を除去することでリーダーシップ発揮	<ul style="list-style-type: none"> ・法人代表の人脈から、連携先開拓、中古機械調達等の情報収集 ・機械関係に明るい法人代表が自ら機械修理を実施 ・法人代表は相談を受けた場合、即座に対応し課題解決にあたる

注) 聞き取り調査結果をもとに筆者作成

注) やまみちゃん応援店とは、やまぐち農山漁村女性起業統一ブランド認定品を積極的に取り扱う店舗のこと

1) 活動上のポイント

- ① 単独では小さな活動でも複数の取組につながることで地域経済循環が生じるので、できることからまず始めることが重要である。
- ② 非公式な場での意見交換が次の活動展開につながるため、法人内外で日頃から忌憚なく話し合える関係性を構築しておく。
- ③ 取組内容は、どちらかに負担が偏ることがないようにする。双方の課題解決に結びつくような提案を心掛ける。（加工事業に取り組む経営体がハウレンソウ生産者のハウス片づけを無償で行うことで、生産者は片づけの手間が省け、当経営体は加工に適したハウレンソウを確保できる等）
- ④ 未利用の地域資源を活用する方法を考える。（閉業店舗の遊休機械の活用等）

⑤ 口約束のようなソフトな契約であっても、約束は必ず守る。（「あっちの方が高かったんで売ってしまった」というようなことがないように）

⑥ リーダーの役割についてヘンリー・ミンツバーグは「仕事をしているのは優れたプレーヤーである。マネージャーは情報取得・提供、仕事の障害を取り除くことで、プレーヤーが能力を最大限に発揮できるよう状況を整え…指示ではなく姿勢でリーダーシップを発揮する」と指摘している（ヘンリー・ミンツバーグ、2007）。実際に活動するのは地域女性であったとしても、法人代表は活動上の障壁を除去するという重要な役割を担っており、自身の人脈・技術等を用いて活動の発展に貢献することができる。（連携先の開拓・調整、中古機械調達に関する情報収集、機械類の修理等）

2) 活動上の課題

地域ニーズの高い商品やサービスを幅広く扱おうとすると、農事組合法人の事業要件に抵触することとなる。当該部門を法人と別組織にして対応する場合、従事分量配当や法人他部門からの収益補填ができないため、当事業のみで人件費が賙えるだけの収益確保が必要となる。本事例においては、地域や消費者のニーズに応じた細やかなサービス展開を重ねることで、地域や消費者から「なくてはならない事業」として支持されていることが、結果的に収益確保につながっている。

また、商品・サービスの増加に伴い担当者の仕事量も増加するため、事業を動かす人材の確保も課題となる。地域内で人材の掘り起こしに努めるのはもちろんのこと、地域おこし協力隊の活用や、農業と農外事業両方に携わる人材を法人就業者として雇用する等、様々な方法を検討し早い段階で人材を確保することが望ましい。

摘 要

山口県の法人による6次産業化活動事例を調査し、取組目的と収益性に対する志向から「ビジネスタイプ」「コミュニティビジネスタイプ」「地域活性活動タイプ」の3タイプに分類し、法人における事業の位置付けを明確化するためのフローを作成するとともに、法人が6次産業化に取り組む際生じる課題を抽出し整理した。法人が6次産業化に取り組む場合、選択するタイプによって活動展開や生じる課題が異なるため、フローを活用して事業の位置付けを明確化し、法人内でしっかり共有することが円滑な活動推進につながる。また、法人と地域が連携して6次産業化に取り組むためのビジネスモデルを作成した。本モデルを参考に、それぞれの地域の実情に合った活動を展開することで、法人の収益向上とともに地域の活性化が期待できる。

引用文献

ヘンリー・ミンツバーグ. 2007. 経営論. ダイヤモンド社
農林水産省. 平成 22 年度農林水産祭むらづくり部門
農林水産大臣賞受賞事例

農林水産省. 2018. 六次産業化・地産地消法に基づく認定事業者に対するフォローアップ調査の結果 (平成 29 年度)
農林水産省. 2018. 第 1 回働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会. 資料 3. p14
農林水産省. 2021. 令和 2 年度年報食品産業動態調査. P24-27
室屋有宏. 2013. 農林金融. 6 次産業化の現状と課題—地域全体の活性化につながる「地域の 6 次化」の必要性—
農林水産生産研究所. 2015. 6 次産業化の論理と展開方向—バリューチェーンの構築とイノベーションの促進—. p58-60
八木宏典. 2000. 村おこしアグリビジネス起業化マニュアル. 全国農業構造改善協会
吉岡徹・菅原優・發地喜久治. 2013. 酪農学園大学紀要. 人文・社会科学編. 38(1). p33-38