

# 組織ネットワークからみる6次産業化

指導教員：水越康介准教授

氏名：佐藤雅之

枚数：25枚

## 目次

組織ネットワークからみる6次産業化 .....	1
第1章 本論について.....	3
1-1 はじめに.....	3
1-2 構成 .....	4
第2章 農業について.....	4
2-1 日本の農地がもたらす影響 .....	4
2-2 農業労働力.....	5
2-3 農業生産量（所得量） .....	6
第3章 先行研究（6次産業化） .....	7
3-1 6次産業化について .....	7
3-2 6次産業化の分類.....	8
3-2-1 産業型とコミュニティ型 .....	8
3-2-2 2種類の6次産業化の連携.....	8
3-3 産業型6次産業化.....	9
3-3-1 産業型6次産業化の経緯 .....	9
3-3-2 大企業の農業参入 .....	10
3-3-3 産業型6次産業化の難しさ.....	11
3-3-4 産業型6次産業化の陥穽 .....	11
3-4 コミュニティ型6次産業化 .....	12
3-4-1 コミュニティ型6次産業化の可能性 .....	12
3-4-2 コミュニティ型6次産業化の問題点 .....	13
3-5 6次産業化のSWOT分析 .....	15
4章 事例分析 .....	16
4-1 広島県世羅町の事例 .....	16
4-2 沖縄県国頭郡本部町の事例 .....	19
5章 考察.....	21
5-1 組織ネットワークからみる6次産業化 .....	21
5-2 コンソーシアム形成 .....	21
5-3 組織ネットワークの重要性 .....	21
5-4 むすび.....	23
参考文献 .....	24
参考資料 .....	24

# 第1章 本論について

## 1-1 はじめに

“日本の農業”で思いつくことはなんだろうか。筆者は、なんとなくネガティブな印象を受ける。「日本の第一次産業が危ない」とか「農業衰退」といった話題をよく耳にする。具体的な例としては、数年前、日本中を騒がせた日本のTPP交渉参加。これにより、日本の第一次産業についての関心が大きくなった。このように、時々第1次産業に対するニュースが報道されている。しかし、都会の大学に通う多くの学生は、“消費者”であり“生産者”の抱える問題は実感しにくいと思う。そこで本論では、まず“日本の農業”が抱える問題点や推移を明確にする。その中でも、“日本の農業”を救うと考えている「6次産業化」に焦点をあてて進めていく。

ところで皆さんは、「6次産業化」というワードをご存知だろうか。まだまだ一般的になっていないと思うので詳しく説明したいと思う。

農山漁村には、有形無形の豊富な様々な資源「地域資源」（農林水産物、バイオマス、自然エネルギー、風景・伝統文化など）に溢れている。6次産業化とは、それら「地域資源」を有効に活用し、農林漁業者（1次産業従事者）がこれまでの原材料供給者としてだけではなく、自ら連携して加工（2次産業）・流通や販売（3次産業）に取り組む経営の多角化を進めることで、農山漁村の雇用確保や所得の向上を目指すことである。こうした経営の多角化（ $1+2+3$  or  $1\times 2\times 3=6$ 次産業化）の取組みは、地域の活性化に繋がることが期待されている。

六次産業化・地産地消法は平成23年3月1日、「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」、通称「六次産業化法」が施行された。六次産業化法は、地域資源を有効に活用し、農林漁業者等による事業の「6次産業化」に関する施策並びに地域の農林水産物の利用の促進に関する施策（「地産地消等」）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ことを目指している。農林水産大臣は、農林漁業者等による農林漁業及び関連事業の総合化の促進の意義及び基本的な方向等を明らかにした基本方針を定めている。

この6次産業化が停滞する農業を救うと考えているが、今までの「6次産業化」は失敗例がほとんどで成功例はまだ少ない状況だ。しかし、逆に考えてみれば大いに成長する余地があると考えられる。筆者は、農業系企業に就職することが決まり、将来この「6次産業化」に必ず携わり、“日本の農業”を変えていく立場にいる。ゆえに、今のうちに少しでも農業を学んでおきたいと考えている。

## 1-2 構成

本論では以下の構成でアプローチしていく。

- ① 日本の農業の現状と問題点を明らかにする。
- ② 6次産業化とは何か・
- ③ 現状の6次産業化はどうなっており、改善点は何か。
- ④ 組織ネットワークの必要性（仮説）
- ⑤ 6次産業化の成功例と地域づくりの組織ネットワーク（証明）
- ⑥ 6次産業化成功の秘訣は組織ネットワークの構成（結論）

## 第2章 農業について

### 2-1 日本の農地がもたらす影響

日本農業は、不利な条件の下で行われている(農林中金総合研究所、2016、p.31)。農業の基礎的な条件不利としては、寒冷地、乾燥地など気候的なものもあるが、日本農業にとって他の国・地域との貿易上の不利を考える上で考慮すべき代表的なハンデキャップは、農業に適した人口当たり土地資源賦存量の少なさと、傾斜など地形上の不利である。商工業と比べ土地を豊富に使用する土地利用型農業においては、広大で平坦な農地を利用可能な国（アメリカやフランスなど）と比べ、日本の農地の現状は著しく不利であるし、そうした土地資源の制約は生産性の伸びを逡減させる。

一方で、日本の農業生産者は農地とは別の資源、例えば施設や労働を多く利用した経営を行っている（農林中金総合研究所、2016、p.32）。これにより、生産物の品質を向上、安定化させ、あるいは農産物の移行期の需要に対応すべく努力し、農地賦存量というハンデキャップを可能な範囲で回避しながら生産を行っている。また、国内生産に有利な特徴をもつ農産物、例えば劣化が速く、距離的近さが有利となる農産物を供給する体制を整えながら経営を行っている。葉物野菜などの自給率の高い農産物がこの典型である。

このように基礎的条件が不利の中で、日本の農業は工夫することで発展してきた。しかし、見方を変えれば日本の農作物は偏りがおきていると言える。販売チャネルや経験が備わっていない農家にとって安易に利益が保証される作物、特に米などである。つまり、「価格保証問題」が浮上する。補足として、米という作物は加工を含む6次産業化に向いておらず、ゆえに東北地方で6次産業化が盛んではない理由の一つだと考えられている。(農林水産省HPより)

## 2-2 農業労働力

農業労働力の統計には、主に農業従事者、農業就業人口、基幹的農業従事者の3種類がある（農林中金総合研究所、2016、p.32）。農業従事者は「15歳以上の世帯員のうち調査期日前1年間に自営農業に従事した者」、農業就業人口は「農業従事者のうち調査期日前1年間に自営農業のみに従事した者又は農業とそれ以外の仕事の両方に従事した者のうち、自営農業が主の者」、基幹的農業従事者は「農業就業人口のうち、ふだんの仕事として主に自営農業に従事している者」と定義されている。従って、この3つのうちでは農業従事者が339万人（15年、概数値）と最も多く、農業就業人口が209万人（同）、基幹的農業従事者が177万人（同）と最も少ない。

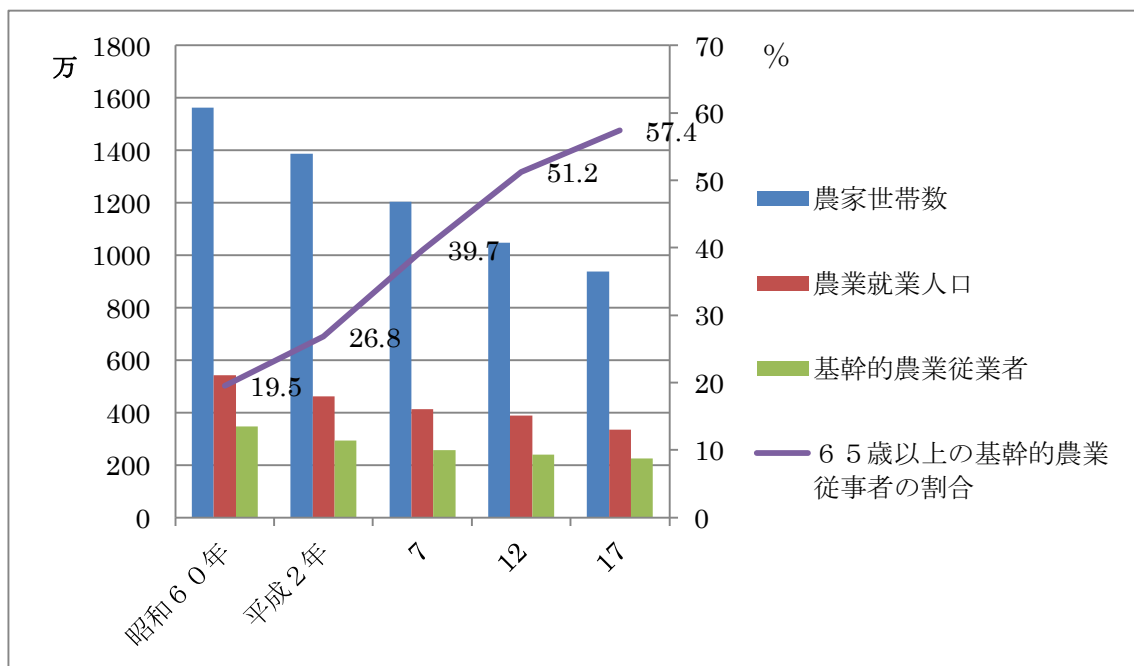


図 1

（農林水産省 HP より著者作成）。

ここでは基幹的農業従事者数と共に、厚生年齢層において65歳以上の比率に注目する。農業を主に自営として生活している基幹的農業従業者数は年々減少しており、65歳以上の高齢者の割合が50%を超えている。やはり、農業においては後継者の有無は非常に大きな問題である。

基幹的農業従事者数が減少していることは、他産業に比べた農業の生産性が密接に関係している（農林中金総合研究所、2016、p.33）。多くの場合、ある国の労働力人口が増加しているにもかかわらず、農業部門の人口は減少していく。一方で、これは他部門の従事者数が増えることでもある。この現象が起こる主な要因は、単純化した二重経済論で説明することができる。二重経済理論とはイギリスの経済学者、アーサー・ルイスが1954年に考案したものである。

ルイスは経済発展の中心課題を急速な資本蓄積にあると考えていた(福留、2008、p.32)。急速な資本蓄積をするには貯蓄率を高める必要があり、貯蓄の主要な源泉である資本家の利潤を増やさなければならない。そこで資本主義部門 (capitalist sector) の拡大のために、生存部門 (subsistence sector) に存在する不完全就業労働の生産的資本形成への利用可能性に着目するにいたったのである。つまり、伝統的な農業部門を続けると余剰労働力が発生し、それを現代的な工業部門が吸収することで、工業化並びに持続的な経済発展が促されるという理論である。このモデルでは、伝統的な農業部門が労働集約型産業であることから、低賃金や豊富な労働力、そして低生産性に特徴付けられている。また、これとは対照的に、現代的な工業部門は農業部門よりも賃金や限界生産力が高く、労働力に対する需要も大きい。その結果、農業、工業各部門における賃金格差から、余剰労働力である農業従事者は、高賃金を求めて常に農業部門から工業部門へと流れる。よって、国の経済が成長してゆくにしたがって基幹的農業従業者数は減少していく。

一方、高齢階級の割合が高まっていることの背景には、昭和一桁世代が多かったことと若い世代の就農が減ったことに加え、平均余命が延びたことが起因している。

### 2-3 農業生産量 (所得量)

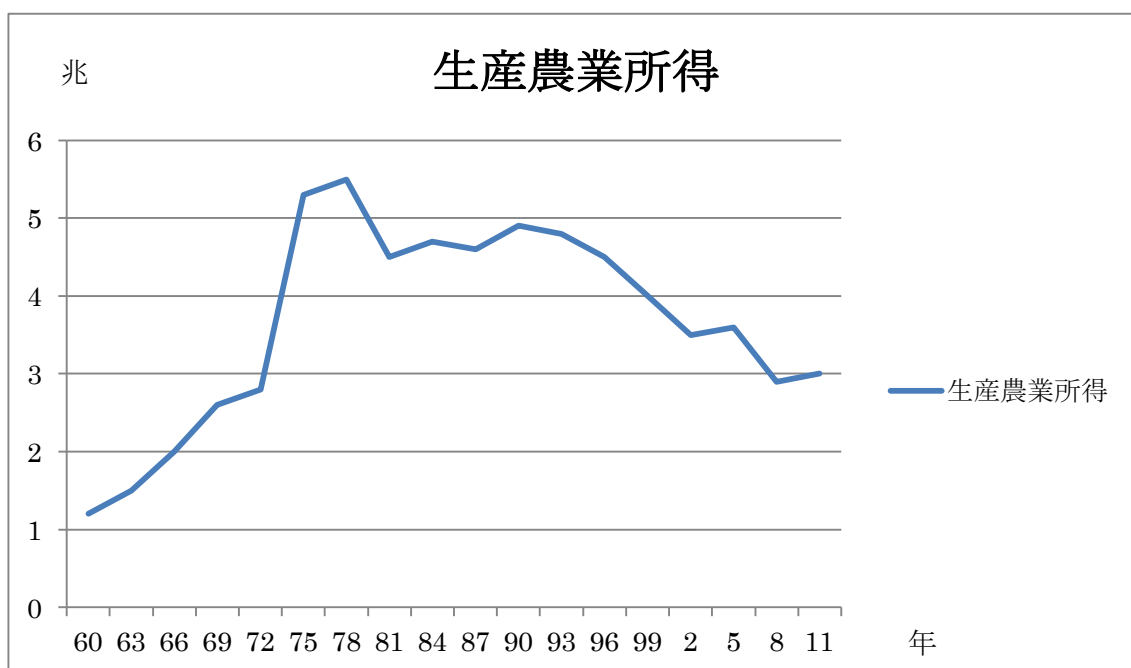


図 2

(農林水産省HPより著者作成)。

生産量とこれを取り巻く需要および輸入農業生産量は、需要面の環境に左右されることが多い。技術の進歩とともに食料不足の改善や人口増加局面では伸びるが、1人当たりが摂取する量には限界があるため、ある一定の水準からは伸びにくくなる。日本の人口は最

近まで伸びてきたが、既に減少局面に入っており、かつ摂取盛んな青年層人口の割合が低下しているという需給要因のため、国内生産量は伸びにくくなっている。このことは実質生産額においても同様である。加えて、日本の農業部門自体が比較劣位にあり、輸入に国内生産が代替されている点は見逃せず、こうした経済要因が生産量だけでなく労働や農地等の要素市場の縮減につながっている（農林中金総合研究所、2016、p.39）。

生産については、経営規模の拡大等はあるとしても、当面国内農業の生産量や生産額が増加することは見込みにくい。農地についても耕地の増加は困難であり、今後の農地中間管理機構による遊休農地利活用の動きが注目される。また、基本計画については、既存の戦略やプランが前提となっており、車の両輪のうち産業としての農業を推し進めることの比重が増したと言えよう（農林中金総合研究所、2016、p.44）。

日本の農業生産量はほぼ頭打ちの現状となっている。つまり、農業の市場規模を大きくするには生産量ではなく付加価値を大きくするほうが効果的である。付加価値を大きくするには、生産だけではなく、加工・販売といった第2次産業、第3次産業の市場を内包していくことが必要である。

## 第3章 先行研究（6次産業化）

### 3-1 6次産業化について

2章では日本の農業について取り上げてきた。その中で、大きな問題点として3つ挙げることができる。①労働力の減少②市場規模の逡減③価格（所得）保証である。そこで、日本の農業経済学者であり、東京大学名誉教授の今村奈良臣が1990年代中頃より提唱したのが6次産業化である。6次産業化とは、農林漁業者が生産だけでなく加工・流通・販売等も統合的に取り扱うことで事業の付加価値を高める経営形態を意味している（野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社、2014、p.4）。

農家が6次産業化することにより、今まで第2次・第3次産業が手にしていた付加価値のより多くの部分を農山漁村地域に帰し農家の所得を向上させられる。農家が自立した経済主体となり、農業が再び活性化できるのである。また、6次産業化によって地域内に雇用機会を確保し、若者や子供が希望を持って農山漁村に定住できる地域社会の再生が実現できる。つまりは農村の振興に繋がるのである。そして同時に、農家が主体となって地域の魅力を活かした農産物や加工品の開発によって新たなビジネスモデルを作りだし、日本の農業が産業として競争力をつけることにも寄与できる可能性がある。

実際、政府は、2011年3月1日より、地域資源を活用した農林漁業者などによる新事業の創出など及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律、通称、6次産業化法を施行している（坂田、長屋、辻、中野、中村、2012、p.10）。

上述のように、3つの問題点に対して、効果的にアプローチできる可能性が6次産業化にはあると考えられている。ゆえに、“6次産業化が農業を救う”のではないかと筆者は考

えている。

## 3-2 6次産業化の分類

### 3-2-1 産業型とコミュニティ型

6次産業化による農業の成長産業化を考える場合、大きく分けて「産業型」と「コミュニティ型」の2つに分け発展力を考えることができる（農林中金総合研究所、2013、p.15）。産業型6次産業化とは、川下実需者（企業等）につながるフードチェーンとの関連で垂直的統合・多角化を図る指向性が強いものに対して、コミュニティ型6次産業化は地域の個性や価値にこだわった需要創出を、地域連携を重視して進める取組みと、ここでは定義しておこう。あくまでこうした方向性は相対的であり、かつ相互に排除し合うものでないことを同時に強調しておきたい。例えば産業型で成長してきた法人等が、地域連携を通じコミュニティ型の取組みを行うことは珍しくない。

農業の6次産業化について語られる場合、もっぱら産業型6次産業化の有用性が喧伝されているように見える（農林中金総合研究所、2013、p.15）。川下の実需者につながるフードチェーンの重要性を否定するつもりはなく、国民に対する食の供給に大きな役割を果たしていることも事実である。また川下企業と組んだ6次産業化は、既存の販売経路を企業側が持っているので、生産から販売までの時間が早く、即効性があり農業の個別経営にとっては大きな成長の機会となり、地域としても農地を保全する大切な取組みである。

### 3-2-2 2種類の6次産業化の連携

6次産業化には2種類の方向性があり、どちらも農業に対してメリットがある反面、問題もそれぞれある。今までの日本の6次産業化と言えば、産業型が多く語られてきた。しかし、地域振興の視点からコミュニティ型での取組みが近年増えてきている（農林水産省HPより）。また、どちらの6次産業化においてもそれぞれの事業間の“連携”が重要視されている。

川下主導のフードシステムでは、契約取引等によって企業側が生産者に経済的インセンティブを与え（技術、資本サポートがある場合も）、生産者の努力水準を引き上げる関係が一般的にみられる。たとえば、カルビーではポテトチップス用の加工じゃがいもの生産に北海道の農家と契約している。そこでは、じゃがいもの品質によりレートが決まっており、農家の努力水準を引き上げ安定した供給を確保している（カルビーHPより）。また取引の継続性と情報共有が両者の間で「信頼関係」を生み、いわゆるウィン・ウィンの関係が形成される。またいずれの取組みでも「情報共有」や「信頼関係」が最も重要な連携のキーワードとしても挙げられる（6次産業化サポート手法検討委員会、2015、p.16）。川下主導また農村の6次産業化においても、「生産者の意欲を引き出す」「信頼関係」といった連携のコア部分は類似しているが、その意味するところは根本的に異なる性格がある。その大きな理由としては「地域的な発想」や「6次産業化のストーリー全体への干渉」の有無ではないかと考えられる。



優良なコミュニティ型の事例に共通するのは、参加者が「なぜこの取組みに参加しているのか」に対する明確な意識作りに時間をかけ、「働く理由」を了解したうえで「創造的な仕事」している場合が多い（農林中金総合研究所、2011、p.29）。これに対して大企業が主導するフードシステムの構築である産業型の場合、一般に参加者全員が共有するストーリーや価値観があるわけではなく、本質的に経済的な利益を求めた連携が多い。そしてフードシステム全体から得られる利益は、資本力や技術力等を背景にフードシステムのリーダー組織となる川下企業が自らの利益をまず確保した後で、生産サイドへと「引き算」的に配分されるのが基本となる。つまり、産業型の場合は組織のリーダーである企業が優位性をもつために、ある程度の安定した利益が望める契約農家などのフードチェーンにおいて源泉に位置する参加者は、地域内発的な発想は生じにくい。したがって、源泉から利益につながる創造的な経営提案は難しく、企業が主導する6次産業型はトップダウンの性質をもつ。当たり前だがトップダウンの組織では利益はトップから分配されていくので、ボトムである農業従事者は引かれて残った利益を得る。

これに対しコミュニティ型の取組みにおいては、大企業のような（産業型）物的な経営資源の優位性がない。絶対的なリーダー兼エース不在の「総力戦」でやるしかない（農林中金総合研究所、2011、p.29）。そのためには連携参加者が共有する価値観、「6次産業化のストーリー」の実感が不可欠となり、またストーリーは、地域内発的な発想なので「地域のテーマ」を含んだものとなる。地域内発的な6次産業化では、このような協働関係をベースに付加価値を積み上げていく「足し算」が基本戦略となってくる。つまり、コミュニティ型では6次産業化をけん引し、経営基盤が強固な集団が存在しない場合が多い。したがって、川下である農業従事者がボトムアップでストーリーを提案し進めていかなければならない。大企業が主導する産業型6次産業化では、契約によりある程度の安定した利益が保証されていたが、コミュニティ型の利益は保証されているものではなく、連携参加者が協同することで付加価値を積み上げたものになる。ゆえに、利益は付加価値の足し算となる。

農林中金総合研究所（2011）によれば、2種類の6次産業化にはビジネスモデルの性質や、フードシステムにおけるリーダー組織の違いといったこともあるようだ。これから2つの6次産業化についてより詳しくみていきたいと思う。

### 3-3 産業型6次産業化

#### 3-3-1 産業型6次産業化の経緯

近年、食品産業は、消費者ニーズに対応するために、生産―加工―流通（販売）のフードシステム、つまり農産物の段階から消費者の手元に届くまでの流れの再構築を企業主導で進め、このなかで農業との連携強化を図る「川下からの6次産業化」を行ってきた（坂田、他、2012、p.11）。食品産業が農業と連携を図る、つまり農業参入を行う動機としては、

高付加価値、差別化、原材料の安定的確保、トレーサビリティの確保、地域・社会貢献などが挙げられる。

川下の企業の一つである食品企業が、フードシステムの強化を目的とした6次産業化を行ってきた。これにより、企業側だけでなく地域側にもメリットが生じている。企業側は、生産・加工・販売を一貫し、付加価値を高める、原料や農作物の安定確保、安全・安心を消費者に示すことができる。地域側は、地域における耕作放棄の解消、地域雇用の創出、地域ブランドの維持、開発することができる。そして全体としては、農業の知識や経験が身に付く、農業経済が円滑にまわすことができる。

しかし、食品産業と農業との構造的ミスマッチが存在している。それは情報の偏在、競争構造の非対称性、農業サイドでは企業の内部情報の不足が取引価格や契約条件についての不信感を招きやすい（齋藤、2003、p.5）といったものがある。

構造的ミスマッチ容易に緩和できないとされ、その抵抗は農業サイドにあるとされてきた（齋藤、2008、p.10）。しかし、農業サイドも経営資源の不足を痛感し、また取引先を安定的に確保して販路を拡大するには、食品・関連会社との提携を選択するようになった。さらに、農業生産法人から加工業務用を中心として加工業務を統合したことは、付加価値だけでなく外食企業や量販店・生協への提案力を拡大することになった。このような法人経営の成長は、食品・関連企業との連携をしやすくし、経営支援への期待も強かった。

### 3-3-2 大企業の農業参入

企業による農業参入も農業サイドの見直しにより積極的になってきている現状で、資金力・経営力がある大企業による農業参入はどのような現状になっているのだろうか。

全国ベースで事業展開する大企業の農業進出は、食品関連企業を中心にハイテク施設やバイオ・育種といった非農地分野のほか、少数だが土地利用型農業への参入がみられる。その参入動機としては、担い手確保の懸念が強まるなかで、履歴のはっきりした農産物の安定調達を目的とするのが主であり、栽培作目も有機農産物など差別化されたものを中心である（農林中金総合研究所、2007、p.17）。

企業名	主な作物	農業参入の内容
ワタミ	有機農作物	生産法人ワタミファーム
サイゼリア	有機農産物	生産法人設立
モスフードサービス	トマト	生産法人設立
メルシャン	ワイン原料ぶどう	農業生産法人設立
カゴメ	生食用トマト	直営ハイテク菜園、生産法人への出資
キューピー	野菜	ハイテク野菜工場でレタスとサラダ菜生産
ハウス食品	ハーブ、青じそ	出資先ベンチャー企業（ミスト農法）での参入

図3（出所 農林中金総合研究、「企業の農業参入の現状と課題」より著者作成）。

地域性の希薄な大企業の場合、その本来的強みであるはずの資本力や経営力をもってし

ても、農業に付きまとう生産変動や様々なリスクに十分に対処するビジネスモデルが確立されている訳ではない（農林中金総合研究所、2007、p.18）。それでも幾つかの大企業が、従来の生産者との契約取引レベルを超え土地利用型農業に直接参入している。ここで言う土地利用型農業とは、大・中規模の土地を企業が買い取り、あるいは借りて新しく農業を始めることである。土地利用型農業には生産変動などの様々なリスクがあるが、それをカバーする仕組みを大企業が組織内部に整備しているからである。特に食品関連企業では、①自社の販路、②高付加価値・ニッチ農産物の栽培、③独自の農業技術、④商品ブランド化・PR 効果など、農業参入するインセンティブは潜在的には存在している。それでも現実の大企業の参入はごくまれであり、参入する場合でも生産法人として「農業内部」の形態をとり、地域や政策の支援を前提としている。「農業内部」というのは、すでに農村として基盤がある地域に契約や農業指導をお願いすることで農村の一部として農業に参入することである。この他にも、イオンやイトーヨーカドーも農業参入しており、成功を収めている。しかし、大企業でさえ安定して農業参入を成功させるビジネスモデルの確立はまだまだ難しい。

### 3-3-3 産業型6次産業化の難しさ

大企業の卓越した資本力であっても、土地や労働力、また収穫の不安定性等は市場メカニズムでは容易に処理できないものとして経営の外部に存在している（農林中金総合研究所、2007、p.25）。さらに、わが国では労賃、農地条件、設備・諸資材価格等の面で高コストとせざるをえない現状があり、産業型では企業による利益優先の経営方針が多く、農業投資に対するリターンを尺度とする論理では、利益が生じるまでの準備期間において大きく赤字になってしまい、長期的な営農は極めて難しいといえる。

3-2-2でもあるように、産業型が成功するひとつの重要な要因として契約農家との信頼関係が必須であり、企業はこの構築に苦勞している。構築のためには、インセンティブなど利益によるものが多い。しかし、「農業」というものは特異なビジネスだと私は考えている。企業の場合、一般に農業については知識・ノウハウが乏しく、また農地、労働力、農業技術等いずれをとっても地域の協力、支援が不可欠であり、こうした協力関係は、価格を媒介とするスポット取引ではなく、地縁ベースでの長期的信頼関係、人的ネットワークに多く依存している（農林中金総合研究所、2007、p.25）。それゆえ、地域社会における仲間づくりや活発なコミュニケーションが、参入企業の成長やリスク管理を大きく左右することになる。反対に、企業から地域へ還元を図る取組みも必要となってくる。

企業は、農業者や地域とインセンティブといった利益ベースの関係ではなく、人と人との信頼関係を結ぶことが重要である。ゆえに、産業型と相対的であり、プロジェクトの最初から地域の人々が主導となって行うコミュニティ型が注目されている。

### 3-3-4 産業型6次産業化の陥穽

企業の農業参入は大企業であったとしても、地域との信頼関係構築が難しい現状がある。とは言っても、農業参入によって成功を収めた企業もあり、それにより日本のフードチェ

ーンが強化されてきた。しかし、産業型6次産業化について疑問を投げかける声も少なくない。

大企業が自らの競争力を強化することを主たる目的としていたために、実需者である消費者が求める安定供給、安全基準、価格といった条件に応えていける生産者は、法人などの大規模生産者や一部農協に限定される実情がある。それでは、地域農業や地域経済の全体的な振興、つまり農業の多面的機能を生かしていくことができない（坂田、他、2012、p.11）。つまり、産業型では一部の農業従事者にのみ対応可能という点的な活動になってしまい、農村にある農業従事者の広がり（多面的）を活用することができないことがある。

産業型6次産業化の陥穽ともいえるのは、日本全体でみて食のマーケットの需要創造や食文化の多様性・豊富化につながるのかという懸念がある（農林中金総合研究所、2013、p.16）。90年代後半以降、食の市場では川下企業が主導する形で低価格化が進み、市場は全体として縮小傾向が続いている（2-3図2参照）。産業型6次産業化の拡大は、市場の飽和状態、食文化の画一化、消費者と生産者の関係希薄化を一層進めることに帰結するのではないかという不安が払拭できないと農林中金総合研究所を述べている。これに対してコミュニティ型6次産業化は、経済規模は小さくとも、地域循環や地産地消、関連産業への波及等を考慮すると、地域の文化や地域固有の価値との調整を検討しながら、地域社会全体の持続性を重視した生産・加工・流通・販売と利益追求の調整を行っていくので、安定的に多くの利益を地域にとどめることができる（片上、2012、p.307）。またコミュニティ型は地域住民の参加度が高いだけに、地域活性化へのインパクトも大きく、さらに消費が「モノからコトへ」移動する時代に合致したものである。農業で言えば、商品がモノであり、地域の農業体験などといったのがコト消費となる。

産業型6次産業化はそもそも農業、農村地域、ひいては第1次産業の復興に対して効果的なのかという声も上がっている。農業において非常に大事なこととして、農村の維持や地域経済の活性化などといった農業の多面的機能を活かしていかなければならない。そういった部分からはコミュニティ型6次産業化の方が効果的だと言える。

### 3-4 コミュニティ型6次産業化

#### 3-4-1 コミュニティ型6次産業化の可能性

コミュニティ型6次産業を行うには、今までと同じ、もしくはそれ以上に農産物の生産をしなければならない。それに加えて加工や販売、経営といった6次産業化の業務を行う必要がある。そしてコミュニティ型で重要なのが、観光農園や体験・交流、農家民宿といった大企業との差別化を図ったサービス部門への進出も行わなければ、コミュニティ型6次産業化は成り立たない。生産者から事業者（経営者）へと頭を切り替え、自らの責任で行うということを常に意識し、取り組むことが大切である（6次産業化サポート手法検討委員会、2015、p.3）。

しかし、農家は第2次、3次産業の業務に慣れていないことや流通のノウハウがない上

に、顧客満足を得るサービス産業化を行うことは、農業者にとってこれまで以上に大きな負担のかかることである。6次産業の事業認定申請を行い、国や自治体から助成金等の補助を受けることができれば、ある程度の加工を進めることができる。そして利益を得た上で、その事業を賄えるだけの労働力を確保することができなければ、頓挫してしまうのも現実問題として大きい。加えて農村部には若い労働者が少ないという課題がある。

しかし、逆に考えれば、6次産業化によって利益を得ることができ、経営を安定化させることができれば、全国的に展開することで新たな雇用を生むことができる。多角的な農業経営を行え、収益を上げることができる農業ビジネスを構築することによって、若者に対する雇用も生まれてくる。6次産業化によって新たな雇用を創設するためには、如何にサービス事業によって、収益を上げるかという課題を解決することが求められる。(嶋田、2013、p.16)。

以上のような問題点もあるが、農業の6次産業化というものは、ただ生産するだけの農産物に、今までなかったような付加価値をつけることができる、そして販路をある程度定着することができ、個性ある加工品によって地域ブランドを確立でき、6次産業化により経済的にも文化的にも発展でき、さらに地域振興への足がかりにもなり得る。

### 3-4-2 コミュニティ型6次産業化の問題点

コミュニティ型6次産業化の現時点での課題は、3つ挙げられる(農林中金総合研究所、2013、p.11)。

#### ①地域的広がり不足

6次産業化の事業計画では共同申請者や促進事業者を設定できるが、ほとんどが単独・個人申請であり、6次産業化支援促進事業者の利用も全体の1割程度しかないのが実情である(農林水産省HPより)。事業の大半は加工、もしくはその直売を目指しているが、果たして単独で魅力的な商品開発や十分な販路確保が可能かという懸念がある。川下に位置する大手企業等は、こうした消費者の「意向」に対応する形で、PB商品の投入や農業参入等、川上部門への関与や組織化を進めている(3-3-2参照)。また「オーバー・ストア」とよばれる状態の下で、大手主導による食品スーパーの再編やコンビニ等による地域密着を高めている。地域の6次産業化では、参加者同士の連携をしっかりと組み、大手企業が手掛けない、手掛けることができないような需要創出を目指していくのが基本戦略になると考える。そして、地域的広がりを作るためには、農業従事者だけではなく、加工、販売、サービスといったすべての産業の仲介する組織が必要だと考えている。

#### ②長期的視野不足

コミュニティ型6次産業化の成功事例をみると、20~30年といった息の長い取組みが多い。これに対して、現行の事業計画では「5年以内」の比較的短い期間で一定の成果を出すスキームになっている(農林中金総合研究所、2013、p.12)。日本政策金融公庫(2013)が平成23年に実施した6次産業化への取り組みを実施している農業者への調査によれば、6次産業化に取り組んだ平均年数は13.5年で、事業が軌道に乗り黒字化するまでに、

平均で4.1年である。つまり、現行の5年以内に一定の成果を出すのは難しい。黒字になったとしても、初期費用の回収までにはタイムラグが生じる。回答の多くが、資金的余裕と精神的な辛抱が重要であることを指摘している。また7割強が6次産業化による所得改善効果を評価している。川中・川下の市場規模は全体で90兆円前後と大きく、6次産業化の市場を少しずつでも地域が内部化していくことは、10兆円ほどの1次産業に対する貢献度は大きい。その意味で農業が成長産業化する潜在性は否定できない。

### ③事業内容の多様性の不足

農産物に限らず、日本のような成熟した人口減少社会では、モノの供給増に比例して欲望が開発されるのは難しい。実際、日本の食に対する消費は、他のモノよりも減少している。現状、食費は節約する傾向にある。

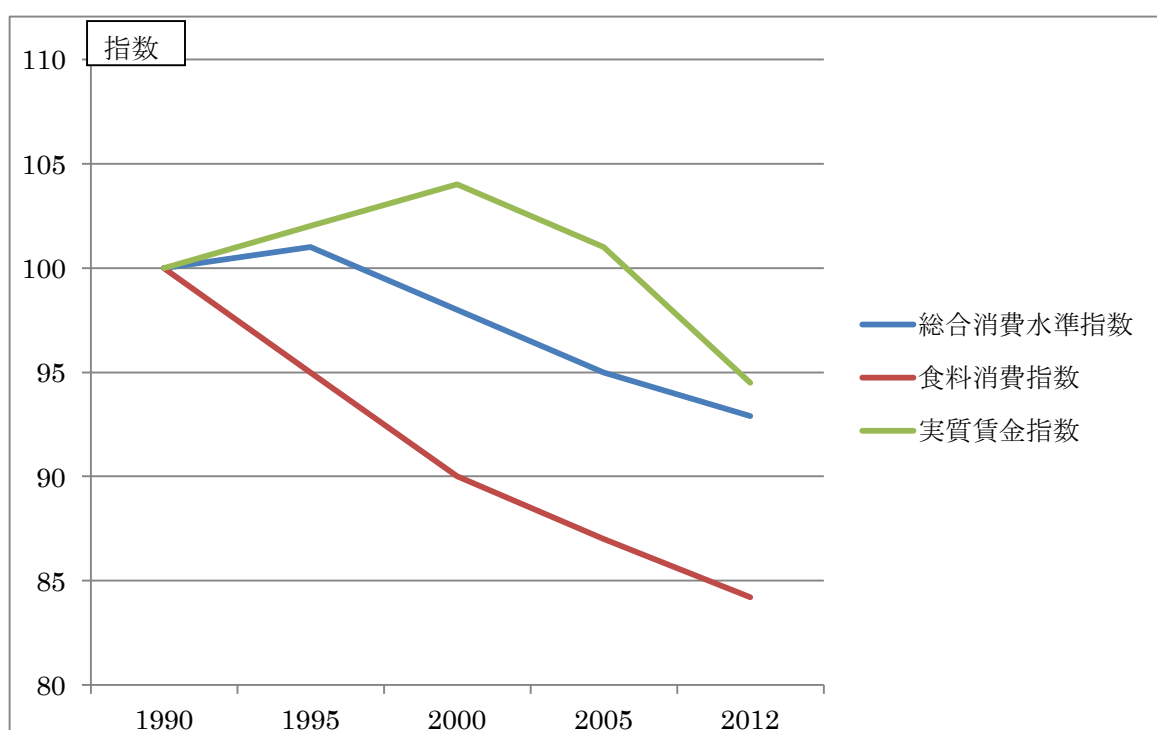


図4 (農林水産省「平成24年度食料・農業・農村の動向」、農林中金総合研究所資料より著者作成)。

既に消費のあり方が「モノからコトへ」シフトし、単なるモノを超えた（またその背後にある）地域社会の個性や関係性、歴史、背景といった価値をコミュニティ型6次産業化に織り込んでいく発想力をもっと鍛える必要がある。これは地域の6次産業化の基本戦略である大手と戦わない、大手が手掛けない方向性と一致する。

### 3-5 6次産業化のSWOT分析

#### 産業型6次産業化(大企業の農業参入)

<p>豊富な経営力・資本力 企業のフードチェーン強化 安定した収入（農家側） 遊休農地の解消</p>	<p>黒字化するまでに時間がかかる トップダウンな組織による創造性不足 信頼関係構築の難しさ 食文化の画一化の懸念</p>
強み S	弱み W
機会 O	脅威 T
<p>法律による農業参入支援 構造的ミスマッチの緩和傾向 安心・安全の重要視傾向</p>	<p>農業参入の失敗事例の多さ 農業参入のノウハウの不足 食の成熟した環境</p>

#### コミュニティ型6次産業化

<p>地域コミュニティの活用 食文化の創造可能性（ブランド化） 地産地消による地域振興 地域雇用の創出</p>	<p>経営力・資本力が乏しい 多角化の難しさ 黒字化するまで時間がかかる</p>
強み S	弱み W
機会 O	脅威 T
<p>法律による6次産業化支援 地域活性化の風潮 6次産業化支援ファンドの設立</p>	<p>都市部への人口流出 高齢化社会 食費の節約傾向</p>

(図5、著者作成)。

それぞれのSWOT分析から、一方にはないメリットもあり、デメリットもある。1990年後半から産業型6次産業化（大企業の農業参入を主に）は行われ、企業のフードチェーンは強化されてきた。それとともに、国民に対する食の供給に貢献してきた（3-2-1参照）。しかし、食の画一化の懸念などといった面から、コミュニティ型6次産業

化が新しく注目され始めたが、まだ成功事例も多くはなく、その方針には議論の余地が大いにある。ゆえに、ポテンシャルは大きくあり、次の章ではコミュニティ型6次産業化の事例を分析していく。

## 4章 事例分析

### 4-1 広島県世羅町の事例

コミュニティ型6次産業化の成功事例として広島県世羅町の事例を取り上げる。世羅高原では、衰退しつつある地元農業の活性化を目指し、地域の特性を生かした農業の6次産業化に、町と地域とが一体となって取り組み、生産者などによる「世羅高原6次産業ネットワーク」を組織することで、地域農業を見事に復活させ、魅力ある地域づくりを実践・成功させている（小川、2010、p.7）。

世羅町では、1990年後半農業経営がうまくいかず、ほとんどすべての法人が倒産してしまった。加えて、農業の後継者不足、高齢化、担い手減少と農業の衰退が始まっている状況であった。そこで、農業復興の手段として注目したのが、6次産業化であった。1997年に広島県で農村地域6次産業推進事業という政策が始まり、その名のもとに地元の特産を使い加工品を製造したがうまくはいかなかった。なぜなら、第1次産業、第2次産業、第3次産業と縦の連携が不十分だったために、それぞれの部門で問題が生じていた。

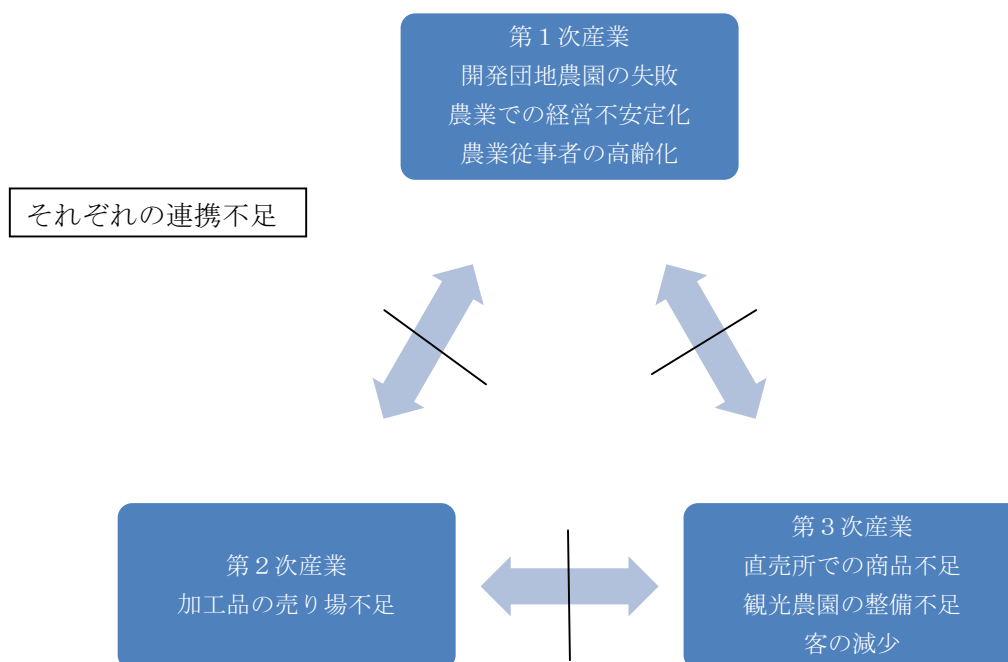


図 6

「小川（2010）をもとに著者作成」。

連携不足によって陥ったこの状況を打破するために、世羅高原にまたがる3町（後に合併して世羅町）・J A ・普及センターといった各関係機関によって世羅高原6次産業推進協



議会が設立された。これによって世羅高原の6次産業化はより具体的な組織形態や戦略を協議し始めた。6次産業推進協議会で、6次産業化の具体的なスローガンを掲げることで縦の連携（第1次、第2次、第3次の連携）を強化し、次は6次産業化参加者同士が横の連携を強化しようとした。そのために、世羅高原6次産業ネットワークを1999年に結成した。6次産業化の成功のために非常に大事な要因である連携にいち早く気づき、実践していったのがこの事例のもっとも優れた点だと私は考えている。この6次産業ネットワークは、農業の6次産業化を目指す生産者たちの集まりである。メンバー同士が連携を強め、お互いの資源や施設、技術を共有することで所得向上と就業機会の増大を図り、世羅高原の6次産業化を効果的に進めることができた（小川、2010、p.9）。結成当初は32団体であったが、2010年には61団体とその数を増やしている。6次産業ネットワークには、観光農園や加工販売グループ、高校やJAなどが所属している。ネットワーク会員は、「体験交流部会」「販売促進部会」「郷土料理部会」「生産商品開発部会」「イベント部会」「研修情報部会」の6つのいずれかに所属し、それぞれの活動に自分の事業をリンクさせることで、6次産業化の相乗効果を生んでいる。

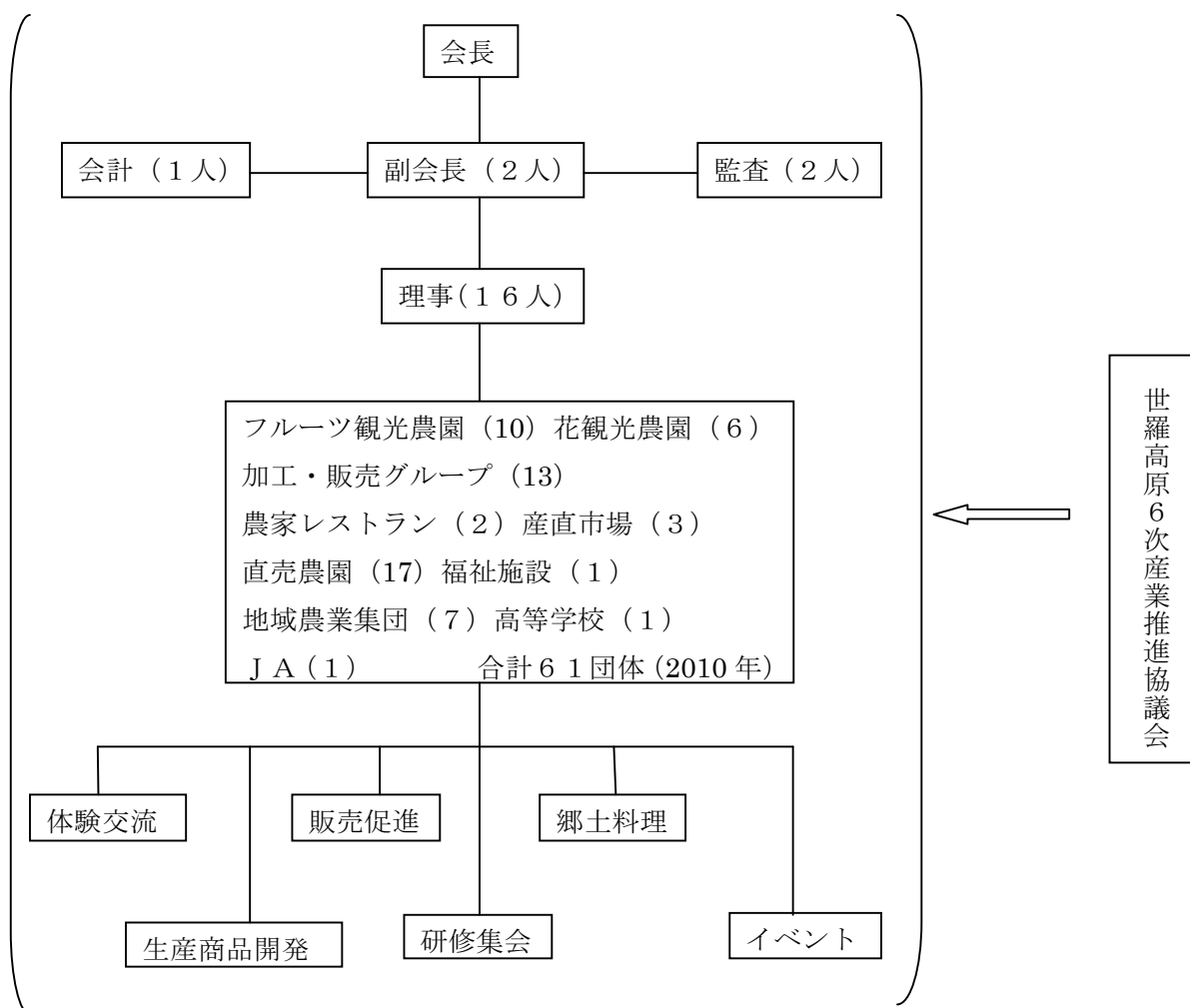


図7 世羅高原6次産業ネットワーク

(小川、2010、J A総研レポートより著者作成)。

縦横の連携強化を早くから始めた世羅町は6次産業化の効果として、入り込み客数は60万人(1997年)から125万人(2010年)に、売上高は約8億円(1997年)から約17億円(2010年)2倍を超えた数値となっている。6次産業ネットワークによって、生産・加工・販売・サービスといった各分野の就業者が自分たちの専門性を伸ばしつつ、他産業の知識を取り入れることが可能になっている。つまり、個人が経営を多角化するのではなく、地域集合体として各分野を分業することによって世羅高原の6次産業化を成立させている

世羅高原で6次産業化が成功したカギは何か。小川(2010)はそのポイントとして次の4点を挙げている。

①「気づき」と「明確な課題設定」があったこと。世羅町の農業が衰退していくなか、6次産業化による新しい農業振興を目指した。しかし、うまく機能しなかった際に、素早く自分たちが抱えている問題点は何かを明らかにし、改善を行ったことが、現在の発展の基礎をつくったといえる。

②6次産業推進協議会で縦軸をつくり、6次産業ネットワークで横軸を固めたこと。協議会の設立によって、1つの町だけではなく、広い範囲での連携を実現させ、町の垣根を越えて世羅高原全域での協力体制をつくることで、インパクトのある活動につながった。さらに、生産者をネットワーク化することで、より強固な連携を可能としたのである。

③国や県の推進事業をうまく利用したこと。事業を継ぎ目なく活用することで、助成金や人員を補充し、コミュニティ型6次産業化の弱みである資本力と経営力を向上させ、一定の成果が上がるまで継続して活動することができた。

導入した事業一覧

- 1997年農村地域6次産業推進事業(単県)
- 1998年21世紀農林水産業活性化総合支援事業(単県)
- 1999年～2000年3町事業
- 2001年～2004年農山漁村活性化総合支援事業交付金事業(単県)
- 2004年～2007年地域連携システム事業(農林水産省)
- 2008年～2010年食品地域ブランド化支援事業(農林水産省)

(小川、2010、J A総研レポートより著者作成)

④6次産業化コーディネーターである後由美子氏の存在。広島県の元生活改良普及員であり、世羅高原の6次産業化への取り組み当初から、当事業のコーディネーターとして、6次産業推進協議会の立ち上げや、6次産業ネットワークの設立など、世羅高原6次産業化のすべてに携わり、あらゆる組織の仲介としてマネジメントしてきた。コミュニティ型6次産業化にとって重要である、それぞれの連携をしようにも、それをマネジメントする組織、あるいはネットワーク不在では、世羅町の成功は難しかっただろう。

特に私が注目したいのは、②と④である。縦横のつながりを早い段階から強化し、組織を作った。そして、その組織化に大きく貢献したネットワークの存在が世羅町の最大の

特徴だと筆者は考えている。

## 4-2 沖縄県国頭郡本部町の事例

本部町沖縄県本島北部、人口は13,441人、世帯数は6,222世帯（H28年、12月31日現在）である。平成7年には農家数は1011戸あったが、2000年には636戸に減少していた（農林水産省「2000世界年農林業センサス報告書」より）当時、この地域特産品として生産されていたサトウキビやパインは衰退気味であり、農家の高齢化も伴い、遊休地や耕作放棄地の増加を引き起こしていた（杉原、2002、p.33）。

今までの農産物に変わってアセロラを特産品として定着させようとしたのが本部町の6次産業化のコーディネーターである琉球大学で大学院生のN氏である。昭和54年にアセロラ生産がTVに放映された影響で、本部町に第1次アセロラ栽培ブームがおきた。しかし、町内での栽培は2、3戸にとどまっていた。その後、N氏と町役場によってアセロラ栽培の普及に力を入れ始め、講習会などを開催し、農家にアセロラ生産に着手する農家7戸を募ることができた。この農家7戸は「模合」仲間という沖縄特有の慣習的組織を形成しており、これは本土という頼母子講や無尽講のことである。

N氏は、農家7戸と役場職員とアセロラ栽培農家と平成元年に「熱帯果樹研究会」を結成し、この研究会によってアセロラの栽培技術習得が地道に進められた。その後は、N氏が自己資金を投入し加工施設や備品を揃えることでアセロラ6次産業化の地盤を作っていた。地域内部の認知のされかたは、「熱帯果樹研究会」を中心として技術の定着に十数年、加工業者や地元観光業とのタイアップを軸に7年間余りをかけて生産・加工技術の向上を遂げつつ、地域に製品が定着した。それに対して、地域外部には「アセロラの日」を制定することで瞬時に本部町のアセロラが地域内外に認知された（杉原、2002、p.34）。

地域内外に本部町のアセロラを広めたと同時に、加工部門を農業生産法人化することで独立させた。これによって、アセロラ生産は農家が、栽培技術は熱帯果樹研究会が、加工は独立した農業法人が、販路拡大と商品流通は観光産業が、地域内外の交流は行政機関を主に諸機関が分業体制のもとで連携し、本部町の6次産業化を成り立たせている。

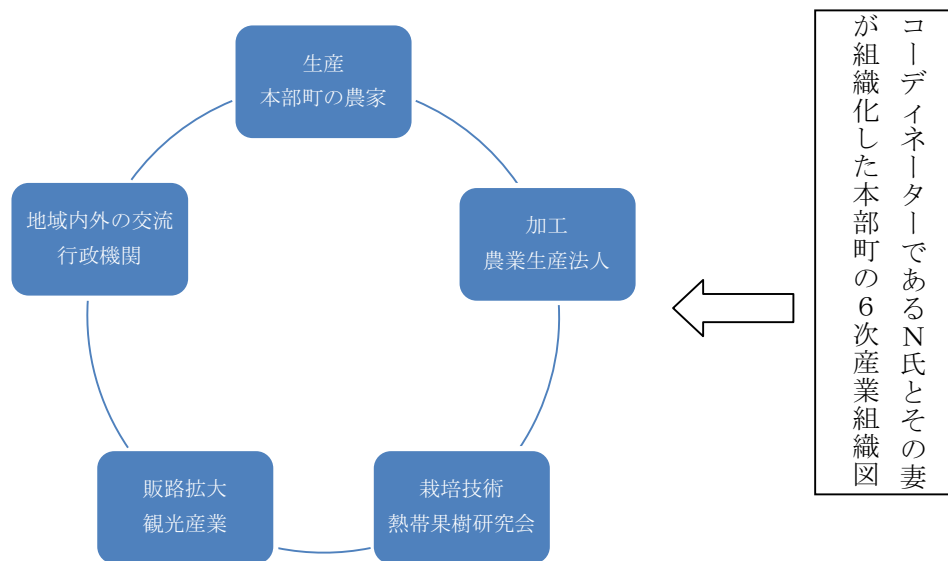


図 8 「杉原 (2002) をもとに著者作成」。

杉原 (2002) によれば、本部町の事例に 6 次産業化する地域経営体として 3 つの特徴が一般化できるという。

①地域合意形成と地域マネジメント体制の確立。N氏が個人的に着手したアセロラを各組織が分業することで特産品として定着させた。また、ネットワークである熱帯果樹研究会とN氏が中心となって地域の合意形成を図ることでこの組織をマネジメントし、縦のつながりを強化した。

②デマンドサイドにたった推進方法。生産者は消費者の移行に留意する一方で、地域住民や関係諸機関が特産品の生産・加工・流通に関わることで地域の農業・農村への理解が促され、さらに諸部門の協働・交流を通じて、多様化している消費者ニーズを絶えず意識した事業展開につながっている。

③農村の慣習の利用。アセロラの栽培・加工立ち上げの段階で模合のような沖縄県特有の社会的団体慣習を利用することで、6次産業化で非常に大事な要因である信頼関係の構築と、生産者同士の横のつながりをスムーズに組織化・強化できている。

本部町の事例でも縦 (第 1 次、第 2 次、第 3 次)・横 (生産者・研究会同士) の連携をコーディネーターのN氏を中心として強化している。さらに、生産・加工・販売・サービス・販促を分業という組織形態をとっていることが重要だと考える。6次産業化の難しいところの一つとして、生産者が多角化すること、または企業側が農業に携わることによる負担が大きいというものがあるが、分業によりこの問題点を緩和している。分業を可能にしたのは研究会やN氏が地域の合意形成に仲介として活動したからであり、本部町の特徴だと筆者は考えている。6次産業化において営利集団としての個別経営間をどのようにつないでいくかが課題となる (杉原、2002、p.32)。つまり、地域の合意形成をはかりながら地域振興につながるようなマネジメントをいかに行うかが問題となり、その点において本部町は成功を収めているといえる。

## 5章 考察

### 5-1 組織ネットワークからみる6次産業化

4章でのコミュニティ型6次産業化の事例を分析すると、①それぞれの産業が分業し、協働することで地域集合体としての6次産業化を成立させている。②組織マネジメントをする明確なネットワークがあり、それぞれの経営体を一つのネットワークにしている。という共通点に注目する。この事例における共通点は、何も6次産業化だけに限定されたものではないと筆者は考えている。地域振興・地域観光・自治体といった組織形成にも一般化できると考えている。そこで、組織ネットワークという視点からコミュニティ型6次産業化を考えていく。

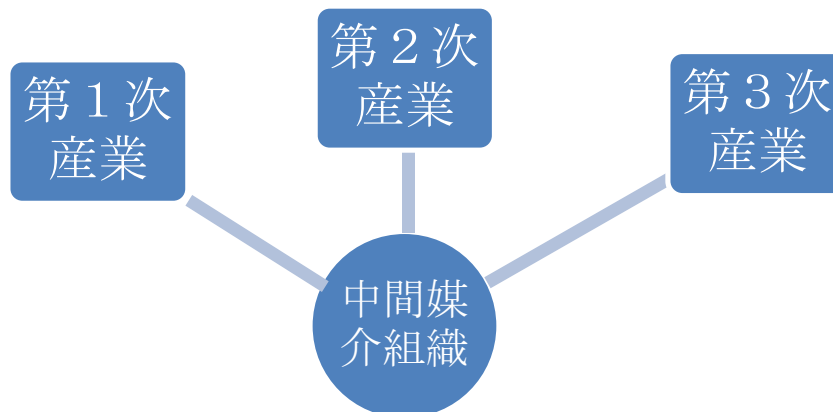
### 5-2 コンソーシアム形成

二つの6次産業化の成功事例において、共通している部分として、分業を用いたコミュニティ型6次産業化の手法があった。ネットワークである中心組織が、縦の連携をマネジメントすることで各産業が独立して経営しており、それぞれが対等な関係で連携をしている。そのような組織間の関係を「コンソーシアム」と呼ばれている（河野、2014、p.7）。河野（2014）によれば、コンソーシアム形成のポイントは、①経営・企業として自立していること、②自社の強みとなるコアコンピタンスがあること、③相互理解が図られていること、④価値観や情報を共有していること、⑤目的や目標の共有が図られていること、⑥同じ「場」を共有していること、⑦相互に意思疎通ができる広いネットワークを有していること、⑧対等な関係であること、と述べている。コンソーシアム形成のメリットは、組織内の資源は限られており、そのため必要な資源を組織外から調達する必要がある。さまざまな組織とコンソーシアムを形成することで事業リスクを低減することができる。6次産業化に当てはめると、農業従事者は加工・販売・サービス・販促といった経営手段のノウハウがない、または逆に2次、3次産業従事者が農業のノウハウがない状況がほとんどなので、さまざまな産業の経営体とコンソーシアムを形成することによってノウハウを調達し、6次産業化の成功確率をあげている。コミュニティ型6次産業化では、多くの場合コンソーシアム形成を積極的に行う必要があるといえる。そして、組織マネジメントを行う個人・集団といったネットワークの存在も必要不可欠である。

### 5-3 組織ネットワークの重要性

6次産業化の事例において。組織マネジメントをする個人・集団が明確に存在しており、6次産業化の関係者それぞれの集団をまとめることで組織ネットワークを形成している。組織マネジメントするネットワークとして動いたのが、世羅町なら後氏を中心とした世

羅高原6次産業推進協議会であり、本部町ならN氏を中心とした熱帯果樹研究会である。各地域において、ネットワークの形態はさまざまであり、前節では、コンソーシアム形成を紹介したが、さらに細かな形態として中間媒介組織を設立するという手法がある。



(図 9 著者作成)。

6次産業化ではなく、地域振興の産学官連携において中間組織の研究として小谷(2014)がある。地域での他産業との連携という点において6次産業化についても応用できると筆者は考えている。産学官連携をより効果的、効率的に推進するために、中間媒介組織のマネジメントを考える必要がある(小谷、2014、p.177)。(以下、中間媒介組織とは、産学官連携事業を推進するために、各組織の中間に位置し、国や地方公共団体からの補助金、委託料などの資金を調達し、大学等での研究開発、企業での製品開発を結び付ける組織という意味で用いる。)産学官連携の取り組みにおける難しさとして、大学の技術シーズと企業の技術ニーズとが適合できていないことがある。そこで、中間媒介組織が産・学・官のニーズに適応し、“顧客満足”を得るためには、マーケティング論的視角から考察し、課題の発見、問題の解決を的確に捉える必要がある。

中間媒介組織の必要性は、関係組織全てにつながりを持ち、組織ごとのニーズを拾い出し、マッチさせるといったほかにもある。中間媒介組織が産学官連携事業を担う場合に最も有効に働く効果としては、「取引総数最小化の原理」の観点から議論できる(小谷、2014、p.180)。

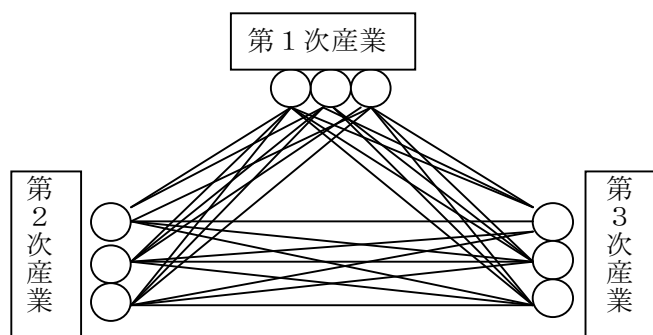


図 10 小谷(2014)をもとに著者作成。

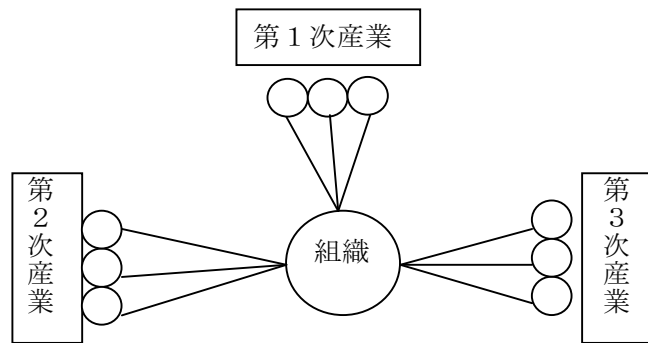


図 11 小谷 (2014) をもとに著者作成。

実際には、簡易図である図 9 とは違い、産業ごとに複数の集団があり、図 10、12 ではそれぞれ 3 つずつ存在する場合を考えている。すると、中間媒介組織がない図 10 では、取引総数は 27 本となる一方、中間媒介組織がある図 11 では、取引総数は 9 となる。したがって、中間媒介組織が存在することで、6 次産業化連携で全体における取引コストが削減される。つまり、6 次産業化においても中間媒介組織の必要性は大いにありと考えられる。

しかし、4 章で紹介した事例では、それぞれ中間媒介組織の役割をしている組織はあったが、完全な中間媒介組織は存在していなかった。と言うのも、小谷 (2014、p.184) は、論文の中で、中間媒介組織のメリットを述べつつも、組織を作成するには、産業ごとにニーズや技術をある程度理解した人材を確保しなければならず、そのためには多くの資金が必要であると述べている。

中間媒介組織の設立難しい場合でも、さまざまな組織がネットワーカーとして機能している。その中でも川上・川中・川下のなかで「川中」のネットワーカーとしての潜在力に注目している。「川中」に当たる企業は、農産物を加工・製造しつつ、「川下」企業から消費者ニーズ情報を入手できる位置にある。そのため、農業についてある程度の知識を保有する一方で、消費者ニーズにも明るく、連携全体最適の視点を持つことができる可能性は十分ある (矢吹 雄平、平松ゆかり、2010、p.37)。また、価値連鎖の中間段階に位置して日常取引から様々な主体との繋がりがある点を考えれば、メンバーのセッティングや役割付けすることも期待できる。併せて、自治体の関心が行政区域を越えて及ぶことが少ないのに対して、地域を超えた地域間ネットワークを築くことができる潜在力も秘めている。純粋な川中企業のほかに、地域の研究会や自治体、J A といった組織もそれぞれの産業にパイプを持っていることが多く、6 次産業化全体の視野を持ちやすい組織である。6 次産業化のネットワークづくりには、全体の最適解を持てる組織が中間に入ること、3 章で述べた成功要因の大きな一つである信頼関係構築に効果的であると考えている。

#### 5-4 むすび

今まで、6 次産業化の現状や課題に対して述べてきた。その中で、6 次産業化成功のために、どのような組織マネジメントをし、ネットワークを作るかに焦点を当ててきた。第 1・2・3 次産業の関係性においては、コンソーシアム形成が効果的であり、さらに詳細

な組織作りとしてネットワークに中間媒介組織、もしくはそれに似た機能を有する組織の必要性を論じた。

今後の課題としては、①中間媒介組織を作るコーディネーターの不在の地域。前節で述べたが、この場合は多方面の知識がある程度理解したコーディネーターを雇う、もしくは育成しなければならない。そのためには、多くの資金と時間がかかり、6次産業化成功のためには長い時間をかけねばならず、コーディネーター育成まで資金・経営的にもつのだろうか。このあたりについては、考察が必要である。②中間媒介組織に代わって機能できる組織の存在はなにか。川中、自治体、JAのほかにもさまざまな組織が6次産業化には連携することができる。その中でも、特に金融機関と国は、積極的に6次産業化を推進し、指南するパンフレット等を作成している。本論でも、JAや野村証券系列の雑誌などを引用しており、6次産業化に対する関心は高まっている。さらに、国策としてもTPPなどにより農業に対する関心は高まっており、これからも動きがあると考えられる。こういった状況から、この2つの機関への考察は、まだまだ必要だろう。

上記2点に関して、本論では詳しく触れることはできなかったが、考察が必要であると注目される。

## 参考文献

片上敏喜（2012）「新産業としての農業の6次産業化の成立要件に関する研究」『農業研究』、第25号、pp.307-321.

河野恵伸（2014）「6次産業化、農商工連携に関する文献情報と研究動向」『近畿中国四国農研農業経営研究』、第24号、pp.1-10.

小谷省悟(2014)「産学官連携における中間媒介組織のマーケティング論的研究—財団法人岡山県産業振興財団の産学官連携事業を事例として—」『岡山大学経済学会雑誌』、第46巻、pp.177-198.

齋藤修（2003）「食品産業と農業の戦略的提携の課題」『フードシステム研究』、第9巻2号、pp.2-16.

杉原たまえ（2002）「アセロラ生産の6次産業化による地域振興」『農村生活研究』、第46巻2号、pp.31-38.

福留和彦（2008）「アーサー・レイスの二重経済論」『社会科学雑誌』、創刊号、pp.31-57.

矢吹雄平、平松ゆかり（2010）「農商工連携におけるネットワークとしての自治体の限界と“川中企業”の可能性—江別市：江別小麦めんの事例を通して—」『岡山大学経済学会雑誌』、第42巻、pp.25-42.

## 参考資料

小川理恵（2010）「6次産業化をキーワードに豊かな地域づくりを実現」『JA総研レポート』、第16号、pp.7-14.



沖縄県本部町HP <http://www.town.motobu.okinawa.jp/> (アクセス日 2017.1.10) .

カルビーHP <http://www.calbee.co.jp/> (アクセス日 2017.1.8).

齋藤修 (2008) 「食品産業と農業の連携をめぐるビジネスモデル」『NIRA研究開発機構』  
<http://www.nira.or.jp/pdf/nogyo9.pdf>(アクセス日 2017.1.8).

坂田祐里香、長屋沙和子、辻凌平、中野響子、中村圭(2012) 「農業の6次産業化促進のために」 [http://www.west-univ.com/library/2012/12\\_best1\\_1.pdf](http://www.west-univ.com/library/2012/12_best1_1.pdf) (アクセス日 2017.1.10) .

嶋田稜 (2013) 「食の安全と6次産業化の農業ビジネス」  
<http://www.edogawa-u.ac.jp/img/media/1777.pdf> (アクセス日 2017.1.8) .

第6チャンネル <https://www.6-ch.jp/>(アクセス日 2017.1.1).

東北ブロック6次産業化推進行動会議6次産業化サポート手法検討委員会 (2015) 「6次産業化を進めるためのヒント」 [http://www.maff.go.jp/tohoku/6zi\\_koudou/pdf/hinto.pdf](http://www.maff.go.jp/tohoku/6zi_koudou/pdf/hinto.pdf) (アクセス日 2017.1.8) .

日本政策金融公庫」 [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics\\_111202\\_1.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_111202_1.pdf) (アクセス日 2017.1.8) .

農林水産省 <http://www.maff.go.jp/> (アクセス日 2017.1.1) .

農林中金総合研究所 (2007) 「企業の農業参入の現状と課題」  
<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n0707re2.pdf>(アクセス日 2017.1.8).

農林中金総合研究所 (2011) 「6次産業化の論理と基本課題」  
<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n1104re2.pdf>(アクセス日 2017.1.8).

農林中金総合研究所 (2013) 「6次産業化の現状と課題」  
<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n1305re1.pdf>(アクセス日 2017.1.8).

農林中金総合研究所 (2016) 「日本農業の現状と見通し」  
<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n1601re3.pdf>(アクセス日 2017.1.8).

野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社 (2014) 「6次産業化の実践モデル」  
[http://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/napa/data/20140401\\_a.pdf](http://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/napa/data/20140401_a.pdf)(アクセス日 2017.1.8) .

広島県世羅町HP <http://www.town.sera.hiroshima.jp/> (アクセス日 2017.1.9) .