HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	オホーツク地域の六次産業化の現状と特徴
Author(s)	菅原, 優
Citation	フロンティア農業経済研究, 20(1), 3-18
Issue Date	2017-02-28
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/67530
Type	journal article
File Information	20-1-sugawara_3.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

〔フロンティア農業経済研究　第20巻第1号　2017.2〕

［ 論文 ］

オホーツク地域の六次産業化の現状と特徴

東京農業大学　**菅　原　　優***

The current state and the feature of agricultural industrialization in the Okhotsk area

Masaru Sugawara*
Tokyo University of Agriculture

Summary

Agricultural industrialization is the activity that invents new income and employment in an agricultural district by agricultural person processes agricultural produce and sale and service. An agricultural management scale is expanding in Hokkaido. But the population decreases at an agricultural district in Hokkaido, and labor is aging. Agricultural industrialization is a problem to stop a decline in an area.

There is a lot of 'processing of agricultural produce' for agricultural industrialization in the Okhotsk area. Technical human resources' securement and upbringing are needed to industrialize agriculture.

Upbringing business of human resources of the Tokyo University of Agriculture is doing to put on new food development, the specialized knowledge to carry on business and technical power in a destination. And the match is having for its object to bring the personnel who make brand goods in the area. It's important to make person's various networks to advance agricultural industrialization. It's possible to support product development of a small scale enterprise and commercialization in an area.

Ⅰ　はじめに―六次産業化を巡る現状と課題―

農業・農村の六次産業化は、民主党政権時の2011年3月に「六次産業化法」が法制化されたが、現自民党政権においては「攻めの農林水産業」として構造改革をいっそう進めるための農地制度改革や輸出を視野に入れたファンド事業などの施策と関連して進められている。

この六次産業化という造語を初めて使ったのは、今村奈良臣氏である。1990年代に今村氏は、「農業は農畜産物の生産という一次産業にとどまるのではなく、二次産業（農畜産物の加工や食品製造）や三次産業（販売・流通・情報サービス・グリーンツーリズムなど）にまで踏み込むことで農村に新たな付加価値＝所得を創り出し、新たな就業機会を作り出す活動をすすめよう」[注1)]として、六次産業化を提唱した。この六次産業化は、農業者等の一次生産者が中心になってイニシアチブを取りながら、農畜産物の加工によって付加価値を高め、販売活動やサービスを提供することにより、新しい所得と雇用を生み出すところに重要な意味が存在する。

この農畜産物の加工そのものは、古くから貯蔵等を目的として自給用に全国各地で行われていたが、徐々に販売を目的とした取り組みが見られるようになってきた。それらは小規模農業や農村女性の自立を促す農産加工活動や個別経営による農

* Corresponding author：m3sugawa@bioindustry.nodai.ac.jp

業経営の多角化といった段階から、地域の食品工業へと経営組織を発展させる等の多様な展開[注2)]を見せている。六次産業化は個別農業の経営問題の解決にとどまらず、生活条件や生産条件が不利な農山村地域では、地域振興策[注3)]として取り組まれてきたと言えよう。

また、1962年の農地法改正によって農業生産法人制度が発足しており、農業者の加工・販売といった事業の多角化を展開する制度面での最初の契機となっている。その意味では、六次産業化の原型は、1960年代くらいに遡ることができ、決して今日に始まった新しい取り組みではない。

この六次産業化の類型的特徴を槇平龍宏氏は「垂直的な六次産業化」と「水平的な六次産業化」に整理[注4)]している。「垂直的な六次産業化」は農家経営或いは農家グループが主体となって多角的な事業展開をするケースであるが、全て生産者が加工・販売・サービスの行程を経営内部に取り込み、付加価値の獲得と加工業者との取引費用を低減する取り組みであり、多大な投資と長い年月を必要とする。一方、「水平的な六次産業化」は、生産者、JA、地元加工業、流通業、小売店等が地場農産物の加工・販売事業を展開する一次から三次までの多様な主体による取り組みであり、例えば、加工・販売を委託するなど、二次産業や三次産業との水平的な分業体制は、農商工連携の取り組みに近い。

現在、既に農山村地域で生産・加工・販売に取り組んでいる農業経営者は、農地制度や流通制度の改変をはじめ、国内外の経営環境の変化に適応して事業の多角化に取り組んできたパイオニア精神に溢れる人たちであり、消費者をはじめとして、様々な業種と連携するコミュニケーション能力や事業構想力など、優れた企業家マインドを持った人たちである。また、六次産業化に見られる事業化活動や新たな起業化活動は、資金調達や投資のタイミング等、優れた知識と技能、経営判断能力といった経営管理能力がなければ成し得ないことであり、こうした総合的な経営管理能力をもった人材はなかなかいないのではないだろうか。

現在は六次産業化関連施策によって、全国各地で地域商品の開発が行われ、類似商品が溢れているときに、地域の農産品で作った農産加工品が必ず売れるという保証はない。厳しい競争環境のなかで新商品や新事業の持続性を求めるうえでは、商品化・事業化に向けた専門知識や技能を習得するなど、そういった人材の育成と連携ネットワークを構築することが必要となる。

本報告では、第１に、北海道およびオホーツク地域における六次産業化の動向を明らかにし、第２に六次産業化の事例における労働力不足や人材育成の課題を明らかにし、第３に東京農業大学で取り組んでいる人材育成の事業成果をまとめ、第４に北海道およびオホーツクにおける六次産業化の展開に向けた課題を明らかにする。

注１）今村奈良臣［1］を参照のこと。

注２）本橋修二［13］は、農村地域の加工活動の実態を５つに類型化し、①農家自給向上型、②地域自給向上型、③農業経営向上型、④地域農業振興型、⑤地域食品産業展開型に整理して、自給的段階から企業的段階まで経営組織の発展段階として捉えている。

注３）代表的な地域産業振興の理念として、「内発的発展」があげられる。地域経済を振興させる本来の目的は、地域における住民の持続的な生活を保障するためであり、経済振興はそのための手段である。したがって地域における富の流出を抑え、流入を増やして所得水準を高め、雇用機会を拡大しながら地域の環境や資源を保全しつつ経済発展を図っていくことが重要となる。宮本憲一・横田茂・中村剛治郎［12］を参照のこと。また、斎藤修

［7］はフードシステム研究の立場から、六次産業と食料産業クラスターの戦略を統合すべきとして、地域内発型アグリビジネスによる六次産業化を提起している。また、九州・大分県の大山町農協や四国・高知県の馬路村農協の事例は、農協が主体となって農産加工に取り組み、地域の経済振興に繋げている先駆的な事例である。

注４）槙平龍宏［11］を参照のこと。

Ⅱ　北海道・オホーツクにおける六次産業化の動向

1. 北海道の産業構造と農産物流通

北海道における経済構造の特質は、生産面における原料供給（農林漁業、石炭、鉱石など）、生活関連製品・加工組立製品などの完成工業製品移入の構造によって、北海道で実現した所得が府県に移転し、開発投資資金がそれを穴埋めする構造[注5)]であることが指摘されてきた。

北海道の基幹産業である一次産業は、豊富な農畜水産資源を基盤に日本の“食料生産基地”として展開しており、2013年の農業産出額は１兆705億円で全国の12.6％を占めている。同年の漁業生産高は2,900億円となっている。しかし、北海道の農産物や水産物の殆どは、一次加工は行っても最終製品にまで仕上げることなく、農産物は系統を中心とした原料農産物の集・出荷に特化した生産・流通構造となっており、首都圏や大消費地へ大量に流通している。例えば、小麦は製粉会社を経て小麦粉となって和麺やパン、菓子類の原料として、てん菜は砂糖の原料として、馬鈴薯の多くは澱粉の原料用として加工されている。近年、北海道では「麦チェン」といった取り組みのなかで、小麦の道内消費を高める運動が行われているが、全体としては原材料を道外へ移出している割合が高い。

2. 北海道・オホーツクにおける六次産業化の動向

北海道では狭隘な労働市場のもと、農業経営の規模拡大が進展してきたが、数多くの離農が発生しており、北海道の農山村地域では人口の流出や少子高齢化・過疎化が着実に進行している。そのため、地域コミュニティの維持、地域の産業振興・雇用の創出といった諸課題を抱えている地域も出てきた。

こうしたなかで、北海道における六次産業化への取組状況を見てみよう。表１は「2010年農林業センサス」において農業生産関連事業[注6)]を行っている農業経営体の動向を地域別で示したものとなっている。ここで示している増減率は、「2005年農業センサス」との比較を示しているが、全国平均の－0.5％の減少率に対して、北海道は

表1　全国における農業生産関連事業を行っている農業経営体

単位：経営体、％

	農業生産関連事業を行っている実経営体			
		増減	増減率	割合
全国	351,494	-1,887	-0.5	20.9
北海道	6,453	-792	-10.9	13.9
都府県	345,041	-1,095	-0.3	21.1
東北	45,716	-3,974	-8.0	14.6
北陸	24,014	-129	-0.5	18.6
関東・東山	85,621	-6,911	-7.5	23.7
東海	40,459	3,384	9.1	25.9
近畿	47,174	9,450	25.1	30.3
中国	32,986	810	2.5	21.2
四国	21,505	-280	-1.3	21.6
九州・沖縄	47,566	-3,445	-6.8	18.2

資料：「農林業センサス」各年次より作成
注：経営体数は2010年、減少数および増減数は、2005年センサスとの比較によるものである。

－10.9％と最大の減少率となっている。また農業経営体に占める農業生産関連事業の取り組み割合も全国平均の20.9％に対して、北海道は13.9％と最も低い値となっている。2005年から2010年の動向をみると、全国と比べると北海道では六次産業化の取り組みは比較的少なく、持続性に乏しいという特徴を指摘することができる。

さらに表２は、農業関連事業の事業種類別に北海道の地域別にその傾向を示したものとなっている。農業生産関連事業の取り組み割合が高いのは、石狩・胆振の札幌圏・商工業地域であり、20％台となっている。逆にオホーツク・十勝の道東畑作地域、釧路・根室・宗谷の道東北酪農地域は、5％前後と低い割合となっている。また、事業種類別に多いのは「消費者に直接販売」の83.4％であるが、それに次ぐのが「農産物の加工」16.8％となっている。北海道の人口は550万人であるが、人口の集中する札幌圏や道南中山間地域・道央水田地域では、「消費者に直接販売」する割合が高く、道東畑作地域や道東北酪農地域では、「農産物の加工」の割合が高いという特徴が見られる。その意味では消費人口が少なく、札幌から離れた遠隔地のオホーツクは、直接販売の展開には不利な側面があるが、その分、農産加工への取り組みが積極的に行われていると言える。その点では、オホーツクを含めた遠隔地は、加工やサービスのレベルを上げて、いかに付加価値を高めていくかが課題となってくる。

なお、2011年の法制化以降の六次産業化の動向について、北海道農政部による農業生産法人の動向を見ると、北海道における農業生産法人は、2000年の1,749法人から2005年の2,182法人、2010年の2,642法人と増加傾向にあり、2014年現在では2,928法人まで増加している。農業生産法人には、生産活動のみならず、加工・販売・サービスなどの六次産業化に繋がる事業の多角化を行う農業経営体が存在する。図１は、農業生産法人のうち、加工や販売等の農業生産関連事業を実施している農業生産法人の動向を示しているが、2007年の366法人から2014年の553法人へと増加しており、関連事業を実施する法人割合も15.1％から18.9％へと増加している。とくに2011年以降は割合が高まっていることから、六次産業化法の影響を見ることができる。なかでも農畜産物の加工製

表2　事業種類別に見た農業生産関連事業を行っている経営体（北海道）

単位：経営体、％

		人口比率	農業経営体	農業生産関連事業を行っている実経営体数		事業種類別															
						農産物の加工		消費者に直接販売		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		その他	
					割合		割合		割合		割合		割合		割合		割合		割合		
北海道		100.0	46,549	6,453	13.9	1,087	16.8	5,379	83.4	465	7.2	405	6.3	255	4.0	116	1.8	11	0.2	279	
札幌圏・商工業地域	石狩	42.5	3,002	738	24.6	91	12.3	651	88.2	66	8.9	59	8.0	10	1.4	20	2.7	1	0.1	27	
	胆振	7.6	2,239	456	20.4	76	16.7	394	86.4	27	5.9	49	10.7	1	0.2	12	2.6	－	－	16	
道南中山間地帯	渡島	7.8	2,112	360	17.0	52	14.4	330	91.7	18	5.0	19	5.3	－	－	5	1.4	－	－	11	
	檜山	0.8	1,423	159	11.2	30	18.9	139	87.4	5	3.1	4	2.5	－	－	2	1.3	－	－	2	
	後志	4.2	2,896	617	21.3	100	16.2	548	88.8	49	7.9	59	9.6	7	1.1	4	0.6	2	0.3	20	
道央水田地帯	空知	6.1	8,291	1,542	18.6	250	16.2	1,245	80.7	134	8.7	84	5.4	142	9.2	8	0.5	3	0.2	62	
	上川	9.5	8,176	1,314	16.1	207	15.8	1,121	85.3	97	7.4	62	4.7	52	4.0	29	2.2	2	0.2	38	
道東畑作地帯	ｵﾎｰﾂｸ	5.6	5,176	352	6.8	77	21.9	274	77.8	15	4.3	16	4.5	12	3.4	9	2.6	－	－	27	
	十勝	6.3	6,301	396	6.3	117	29.5	266	67.2	34	8.6	17	4.3	19	4.8	19	4.8	3	0.8	38	
道東北酪農地帯	釧路	4.5	1,460	91	6.2	26	28.6	63	69.2	3	3.3	3	3.3	3	3.3	4	4.4	－	－	9	
	根室	1.5	1,587	47	3.0	15	31.9	23	48.9	5	10.6	2	4.3	3	6.4	1	2.1	－	－	13	
	宗谷	1.3	703	32	4.6	14	43.8	15	46.9	5	15.6	3	9.4	1	3.1	－	－	－	－	4	
その他	留萌	1.0	1,153	132	11.4	16	12.1	115	87.1	3	2.3	23	17.4	1	0.8	－	－	－	－	4	
	日高	1.4	2,030	217	10.7	16	7.4	195	89.9	4	1.8	5	2.3	4	1.8	3	1.4	－	－	8	

資料：「国勢調査」（2010年）、「農業センサス」（2010年）

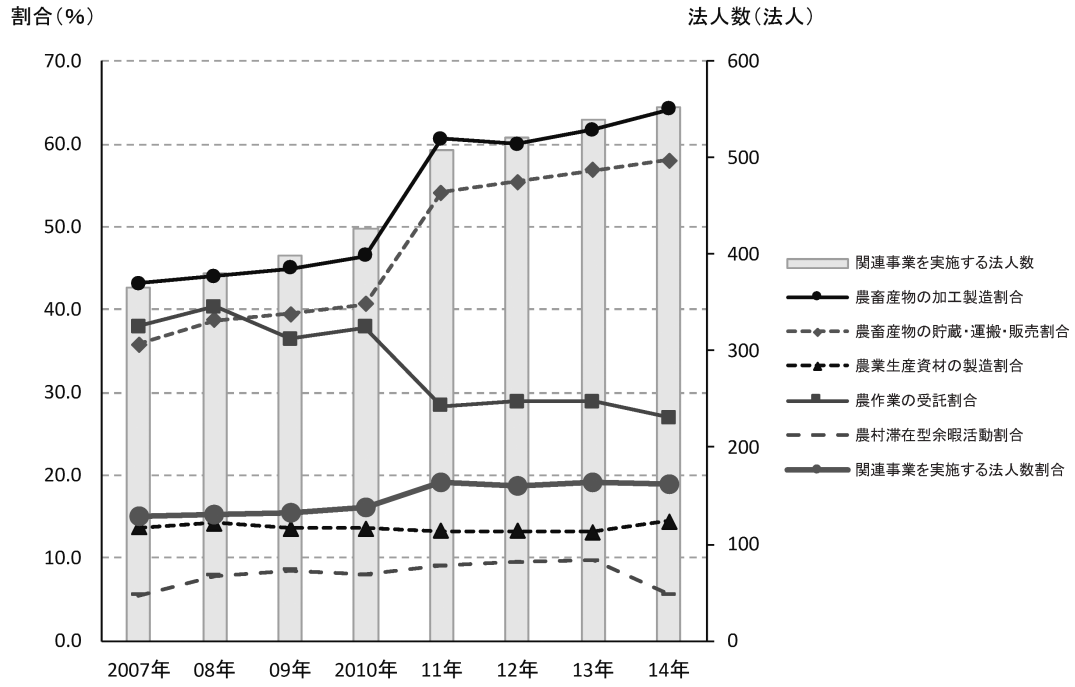


図1　関連事業に取り組む農業生産法人の推移（北海道）

資料：北海道農政部農業経営課資料より作成

造、農畜産物の貯蔵・運搬・販売を行う割合が増えていることがわかる。

表３は、北海道における総合化事業計画の認定状況を示したものである。制度が開始された2011年5月の調査から2014年2月までのおよそ4年間の集計となっているが、合計109件が採択されている。このうち、最も多く採択されている地域がオホーツクの21件で、十勝の18件がそれに続いている。

表3　北海道における総合化事業計画の認定状況

単位：件

		2011年5月～	2012年2月～	2013年2月～	2014年2月～	合計
北海道		30	44	24	11	109
札幌圏・商工業地域	石狩	3	5	2	5	15
	胆振	0	4	2	0	6
道南中山間地帯	渡島	4	1	3	2	10
	檜山	0	3	0	0	3
	後志	1	4	2	0	7
道央水田地帯	空知	1	6	0	1	8
	上川	6	5	3	0	14
道東畑作地帯	ｵﾎｰﾂｸ	8	9	3	1	21
	十勝	5	4	9	0	18
道東北酪農地帯	釧路	0	2	0	2	4
	根室	1	0	0	0	1
	宗谷	0	0	0	0	0
その他	留萌	0	1	0	0	1
	日高	1	0	0	0	1

資料：北海道農政事務所「六次産業化・地産地消法に基づく事業計画の認定について」（2014年5月）
注：認定取消となった2件を除いている。

こうしてみると、北海道の農業・農村においても六次産業化への取り組みが一定程度、進展していることが確認[注7)]できる。しかし、日本政策金融公庫が全国の六次産業化に取り組む農業者に対して行ったアンケート調査[注8)]において、六次産業化に取り組むにあたって重要と考えるものを聞いてみると、「商品の差別化・ブランド化」が67.3％、「当該事業に必要な人材の確保」が55.8％、「原材料、製品の質の高さ」が54.5％、「事業開始・継続にあたっての円滑な資金調達」が52.7％の順に高い。

これに対して、北海道地域農業研究所が北海道の六次産業化に取り組む農業者に行ったアンケー

ト調査[注9)]の結果は、「労働力不足」が31.4%、「農業生産との両立」が28.7%、「販路拡大が進まない」が25.6%、「資金不足」が23.8%の順に高くなっている。商品の差別化やブランド化、販路拡大といった課題は、六次産業化が各地で取り組まれるにつれて課題となってくる全国共通の課題と言える。また、労働力不足や人材の不足は量的な問題のみならず質的な問題、すなわち、専門的な知識や技能を有する専門的人材の確保が必要となっている。

北海道においては、農業そのものが大規模で専業的な農家が多いことから、労働力不足や農業生産との両立が、六次産業化を持続的に展開するうえでの課題になっている。すなわち、北海道の六次産業化における課題として、生産的労働と販売・加工労働との競合の問題が存在している。

注５）歴史的にみても北海道開拓において、中央の財閥系大資本による鉄鋼、紙・パルプといった北海道の原材料・資源を活用した重化学工業が形成される一方で、その周辺に加工組立型の機械工業の形成がみられず、零細な食料品、木材・木製品工業の地場産業が形成された。現在においてもその基本的な産業構造は変わっていない。北海道の産業構造の特質については、大沼盛男・松井安信・鈴木敏正・山田定市編［3］、大沼盛男編著［2］を参照のこと。

注６）「農林業センサス」による農業生産関連事業とは、農産物の加工、消費者に直接販売、貸農園・体験農園等、観光農園、農家民宿、農家レストラン、海外への輸出のことを指している。

注７）北海道における六次産業化を論じたものとして、長尾正克・岩崎徹［10］、黒瀧秀久・菅原優・根津基和・小田毅［5］、黒瀧秀久・菅原優［6］、東山寛［9］、北海道地域農業研究所［8］、工藤康彦・今野聖士［4］がある。

注８）日本政策金融公庫「平成23年度　農業の6次産業化に関する調査」2012年1月を参照のこと。調査対象は6次産業化に取り組む農業者（日本政策金融公庫融資先の農業法人・個人事業者）であり、郵送アンケートで297件に対して165件の回答であった（回答率55.6%）。

注９）北海道地域農業研究所「『６次産業化』の取り組みについてのアンケート中間報告」2013年3月を参照のこと。調査対象は北海道の個別経営、農業生産法人のうち、加工、販売など事業を実施している事業体810事業体を対象としたアンケートで、223件の回答であった（回答率27.5%）。

3.オホーツク地域における六次産業化の事例

オホーツク地域の六次産業化の事例として、以下の３事例を紹介しておきたい。手打ちそば店を経営するK、複数の農家グループで直売所を展開する有限会社Gと農業生産法人株式会社Dの事業展開と課題を示している。

①手打ちそば店S（個別・垂直型）

清里町で手打ちそば店Sを経営しているK氏は、農業経営の傍ら1990年に町内の有志14人でそば生産組合を設立してそばの栽培を開始している。その後、1999年にそば粉を生産する工房「一茶」を有志8人で開設し、2008年12月に手打ちそばを提供するそば店Sを開業した。そばの原料生産からそば粉の加工・販売、飲食店でのサービスまで一貫して携わっている。

そばの栽培にたずさわるきっかけは、手打ちそば職人として知られる高橋邦弘氏との出会いであり、高橋氏の依頼によりそばの契約栽培を開始している。そばの品種は北海道のかつての主要品種

「牡丹そば」であり、現在では原種の生産が行われていないため、自家採取として維持されているが、高橋氏のお墨付きがあって知られるようになった。

当初のそば生産組合では、共同で播種機を購入し、JAが所有するコンバインで収穫し、乾燥・調製は隣接するJA摩周湖へ委託していた。その後、1995年に生産組合でそばの乾燥・調製施設を導入し（約2,000万円の投資）、自ら乾燥・調製ができる体制を構築した。

その後、1999年にそば粉の生産をするために道の元気づくり事業採択（半額補助）を受けて、石臼式の製粉機（日産30kg程度の小規模なもの）と工房を設置し、2000年にはそば同好会を設立して、そば打ち教室を定期的に実施するなどして、そばをつくって食べるという楽しみを提供してきた。地元でそばを食べられる楽しみをもてる店舗があった方がいいと感じていたところに、「いい原料を作るには、いいそばの味を知らなければならない」という高橋氏の薦めもあって、そば店の開業を決意した。

当時、自家製粉のそば屋としては珍しいほうで、営業日は農業と町議会議員との両立の兼ね合いもあって、毎週月・水・金の週3日で11:00～14:00までとし、客席は20席設け、一日40食限定で開始したが、現在では年間約2,400～500食程度を提供し、年間売上は約300万円となっている。

素材は、長いもや辛味大根は地元産、長ねぎ、卵、合鴨肉ほか食材のほとんどが北海道産の食材を使用し、地場産品応援の店を示す緑提灯を掲げ、道の「北のめぐみ　愛食レストラン」にも認定されている。また、そば自体の特徴は、そば殻を丸抜きした更級系で、細めのそばであり、消費者に届けたい本物の味にこだわりながら、①地元産牡丹そば100％使用、②裏摩周水系の清き水を使用、③牡丹そば生産者自らの手打ちそばを提供するという点をセールスポイントにしている。とくに乾燥時に除湿した風を送り、石臼で製粉するときは1時間に1.2kgという低速で製粉し、そばそのものの風味を損なわない工夫をしている。

そば生産組合のメンバーは最大で22人まで増加し、栽培面積も24haまで拡大したが、近年は縮小に転じており、現在では生産農家が8人、栽培面積は10haとなっている。K氏の農業経営は、かつては38haの大規模経営であったが、そば店の開始以降、25haへと経営規模を縮小している。家族労働力は２名で、畑作三品とそば（2ha）を栽培しつつ、店舗では、本人と妻とパート1名の3名体制となっていることから、それらの両立を兼ねた対応でもある。

なお、手打ちそばの店舗の営業で普段、気を配っているところは、接客や客とのコミュニケーション、衛生面である。とくに手作業を伴う農作業においても手先が汚れないように、怪我をしないように注意を払っている。今後の新たな展開としては、現行の厨房を広げて揚げ物を揚げるスペースを確保したいと考えており、若干の改修工事を予定している。そこで地元素材をつかった天ぷらそばを新メニューに加えていきたいと考えている。

②有限会社G（グループ・直売所）

網走市の有限会社Gは1993年に有志27名により手づくりの小屋で100円野菜の販売を始めたが、そこで地域農業の発展方向や個別経営と生活の安定向上について議論が行われ、地元消費者にもっと地元の農産物を消費してほしいという議論とも相まって、農産物直売所、加工施設の設置と販売を計画し、1995年に補助事業が採択され（事業費約1,000万円：うち補助金500万円）、6月に野菜直売所Gの開設に至っている。当時の参加農家一戸当たりの出資金は20万円であった。同年7月からは農産物を加工・販売用の施設の建設に着手し、地元食材にこだわった農産加工として豆腐、

アイスクリームの販売計画を進めていった（平成9年度 地域農業基盤確立農業構造改善事業：事業費約840万円：うち補助金420万円）。

1997年4月に25名の生産者で「有限会社Ｇ」を設立し（資本金1,000万円）、7月からアイスクリームと豆腐による農畜産加工品の販売も7月から開始された。農産物加工の取り組みにあたって、食品衛生責任者取得の資格者は19名、漬物製造者資格者は9名となっている。製造施設における営業許可については、乳製品製造業、そうざい製造業、菓子製造業などを取得している。このような生産者組織が主体となり加工施設を併設した直売所としては、当時のオホーツク地域では先駆的・画期的な取り組みであった。

2012年現在の構成員は16名で構成され、取締役は5名となっている。基本的には、乳製品加工事業、大豆加工事業、野菜直売所事業、総務部の４部門に分かれ、それぞれの部門毎に従業員（8～9名）が配置されている。2012年の年間売上高は約4,300万円で、その内訳は乳製品が約2,000万円、大豆加工品が約700万円、野菜直売所が1,600万円となっている。年間売上高は5,000万円から6,000万円で推移してきたが、景気低迷の影響や東日本大震災以降、やや売上が減少している。客層については固定客やリピーターの存在もあり、各部門において大幅な減少は見られない。直売所に訪れる客は、団体・マイカーの観光客や地元客など年間約35,000人を数え、人気商品のアイスクリーム（ソフトクリーム、ジェラート）は約15,000組が食べている。

基本的な営業時間は、9時～17時（12月～4月は10時から開始）、休業は12月～5月は火曜休、定休日が祝日の場合は営業、他無休となっている。

乳製品加工は、構成員でもある地域の酪農経営の生乳をホクレン経由で仕入れて、アイスクリームを製造・販売している。種類も豊富でソフトクリームやジェラートの種類も20種類以上と多く様々な組み合わせが楽しめる。大豆加工は、豆腐や油揚げの製造を行っており、地場産の普通大豆・青大豆・黒大豆を加工した「手づくりもめん豆腐」、「ザル豆腐」、「あぶらあげ」として販売している。とくに青大豆と黒大豆を使用した豆腐は260円（350g程度）と割高であるが、根強いリピーターが存在している。野菜直売所は、農産物が出荷される9月以降に売上のピークを迎えるが、生鮮野菜約150品目に加えて、自社の加工品の販売、道内の農業生産法人から加工品を仕入れて販売したり、冬季は雑貨品を販売するなど、通年営業を行っている。馬鈴薯の種類については開始当時10種類程度であったものが、最近話題性のあるノーザンルビー、シャドークイーン、インカのめざめなど21種類に増えており、多彩な品揃えとなっている。「網走産秋の収穫セット」といったギフト商品もある。また、新商品の開発では、色の鮮やかな品種、赤、黄、紫の芋団子（ノーザンルビー、インカのめざめ、シャドークイーン）を2012年に商品化し、現在、自店舗の他2箇所で販売中である。

これまでに会社経営として苦労してきたことは、会社運営の資金繰りと農家以外の一般の従業員を雇用するという点であった。野菜直売所での現金収入は月によって変動するためである。その意味では、加工品販売収入の位置づけは重要であった。また、“地域に愛される店づくり”を意識しながら、お客さんとのコミュニケーションを図りつつ、従業員にも接客などの気配りをしている。例えば、農薬の使用回数について説明したり、虫が入っていたなどのクレーム処理・対応についても丁寧に行うように心掛けている。

今後の課題は、高齢化や離農にともなう構成員の減少である。会社設立時の構成員25人のうち、事故や病気による死亡、後継者不在による離農によって現在では16人へと減少している。会社設立時の一戸当たりの平均規模は17ha程度であった

が、現在は約35haに達している。これまではほぼ売上を維持できてきたが、将来的に構成員戸数がさらに減少して個々の経営規模が拡大すれば、機械化による大豆や牛乳の確保は可能であるが、野菜作については縮小が懸念される。

③農業生産法人　株式会社Ｄ（グループ・部分共同型）

大空町の㈱Ｄの前身は、1986年の若手有志メンバー８人による有機栽培同友会を結成して有機栽培の試験栽培や勉強会を開始したことにさかのぼる。その後、1989年に６人で任意組合Ｄを発足させて、減農薬栽培による農産物の生産・直接販売を開始した。さらに93年には機械利用組合Ｄを設立して小型トラクター（かぼちゃの圃場マルチング用）や堆肥製造施設（タイヤショベル、堆肥盤）の共同利用を開始した。94年からは農産物加工に着手し、いも餅の委託製造を行っている。2001年には構成員個々が有機ＪＡＳ認証を取得し、本格的に特別栽培農産物と有機農産物の生産・販売を開始した。

2009年には構成員６名から有機JAS認証を受けた圃場を賃貸することにより、農業生産法人「株式会社Ｄ」を設立（資本金120万円）した。2012年には六次産業化法に基づく総合化事業計画の認定を受け、規格外の活用による剥き馬鈴薯と長いも餅の開発事業を計画している。また、美幌町の青果物（カット野菜）移出・加工販売を行っているＵ社とは６次産業化推進整備事業の採択を受けて、出荷・貯蔵施設の増強を計画している。

現在、株式会社Ｄは、5名の生産者で役員構成されており、従業員を2名雇用（事務員と作業員）している。繁忙期には構成員の奥さんや周辺から臨時雇を雇い入れている。

現在の農業生産法人としての経営面積は10haで、構成員個々の有機JAS認証（2ha）の圃場を会社へ賃貸することによって成り立っている。Ｄでは、法人名義の圃場における共同作業を行うほか、収穫した農産物（かぼちゃ（くりりん、味平、えびす、こふき、月見、雪化粧）、馬鈴薯（キタアカリ）、アスパラ）の共同選果作業を行い、梱包・出荷作業を行っている。農薬又は化学肥料を50％削減した栽培方法で育てた農産物を「特別栽培農産物」といい、北海道の栽培基準に準じた栽培方法および㈱Ｄで定めている栽培基準に則って、構成員農家や生産会員（現13名）がかぼちゃ、馬鈴薯、玉ねぎなどを栽培している。

販売方法は、産直といった直接取引やインターネットを利用した通信販売が主なものとなっている。販売先は、道外のスーパーとの契約販売が約75％、道内・地元が約25％となっている。産直については、とくにリピーターが多い。2011年実績では約7,000万円の売上高となっており、会社設立時に比べるとほぼ２倍へと売上高を伸ばしている。

有機JAS認証圃場で栽培された有機農産物や特別栽培農産物の生産・販売を行う㈱Ｄでは、安全・安心を求める消費者や実需側からの引き合いの増加に伴って、生産会員を拡大しながら取扱数量を拡大している。その一方では栽培技術や土づくりの講習会や研修会を定期的に開催し、生産会員の裾野を広げながら厳格な栽培基準や出荷基準を設けることによって、一定の品質以上の農産物を販売することにつながっており、消費者や実需側との信頼関係を高めている。また、会社法人にしてからは、生産から出荷における一貫作業体系を構築することにより、個々の生産技術の高位平準化や出荷・販売のロスを軽減することが可能になっている。加工部門については、地域の食品製造業への委託製造というかたちで連携をしており、地域の経営資源を有効活用している。また、販売面については、渉外担当を中心に販路拡大に務めており、広い人脈ネットワークを形成している。さらに食育事業や消費者交流、産学官連携に

対しても積極的に取り組んでいる。

以上の３事例にほぼ共通していることは、第1に1980年代から90年代に前身となる組織活動やグループ活動が設立されていている取り組みであること。第2に地域の農産物や乳製品など地域の素材を活かしており、付加価値の源泉として有機JAS認証を取得するなど、栽培面や製法面のこだわりを打ち出していること。第3に消費者目線での工夫として、顧客とのコミュニケーションを大事にすることで、一定の固定客やリピーター客の獲得に繋げていること。第4に従業員やパート労働など一定の雇用を確保していること。第5に今後の展開については、労働力の加齢や高齢化、次世代の人材育成や労働力不足といった課題が存在していることを指摘することができる。

4.東京農大における人材養成の取り組み

(1) オホーツクものづくり･ビジネス地域創成塾

1989年に網走市に開設された東京農業大学生物産業学部（オホーツクキャンパス）は、人間に有用な生物資源の生産・開発に係わる産業を生物産業（Bio-Industry）と捉え、生物生産のみならず、それらの加工や消費などの生物資源の利用に係わる関連産業（1次産業・2次産業・3次産業）をも研究領域にとして、自然科学（技術系）と社会科学（経営経済系）による文理融合的な教育研究体制により、地域産業と密着した教育研究を行っている。

網走市の基幹産業は、農業や漁業といった一次産業が中心であるが、製造業や卸・小売業が停滞している。表４は北海道・オホーツク・網走市の主要産業の就業者数の推移（2000年～2010年）を示したものである。これをみると、全産業の就業者数は北海道が－7.1％の減少率に対して、網走市では－14.3％もの減少となっている。とくに建設業は－41.8％、卸・小売業は－38.6％、製造業は－30.8％の減少と減少率が高い。

また、図２に示した食品製造業の粗付加価値率の推移をみると、全国水準と北海道と網走市では相当の開きが生じている。因みにオホーツクと共に畑作農業が展開する十勝の帯広市の食品製造業の粗付加価値率は全国水準並に高い。

このようにみてくると、網走市および周辺地域においては、第一次産業に特化しつつも、製造業・卸・小売業といった商工業が衰退し、地域の人口減少を食い止めるための手立てが必要であることが分かる。

こうした地域産業の課題を解決するために、網

表4　主要産業における就業者数の推移（2000年～2010年）

単位：人、％

	網走市		オホーツク管内		北海道	
	就業者数	増減率	就業者数	増減率	就業者数	増減率
全就業者	18,703	−14.3	147,604	−14.1	2,509,464	−7.1
農･林業	1,428	−11.2	17,759	−15.0	147,191	−15.9
漁　業	708	−9.6	3,764	−8.9	34,340	−20.0
建設業	1,574	−41.8	12,803	−41.6	223,013	−34.4
製造業	1,537	−30.8	15,062	−27.9	204,265	−20.5
卸売･小売業	2,612	−38.6	22,007	−34.4	420,276	−33.6
サービス業	6,866	2.5	49,097	7.2	911,409	13.9

資料：「国勢調査」各年次
注：就業者数は2005年時点の数字であり、増減率は2000年時点との比較を表している。



図2　食料品製造業における粗付加価値率の推移

資料：「工業統計表」各年次

走市が「地域再生計画」をつくり、大学との共同申請により文部科学省「地域再生人材創出拠点の形成」事業（2009～2013年）に採択され、社会人を対象とした人材養成プログラム『オホーツクものづくり・ビジネス地域創成塾（以下、創成塾）』を開講してきた。事業目的は、原料供給や低次加工に留まり、競争力の低かったオホーツク地域の産業を活性化させるため、地場産品を利用した食品開発の知識や技術力・創造力を身につけ、高品質な地域ブランド商品づくりから産業振興や地域再生を実現することのできる、地域のリーダー人材 “現代の榎本武揚”を養成することであった。そのため、地域資源を利用した高付加価値型の新商品開発や起業化・事業化を促進し、同業種連携・異業種連携の強化、新産業創出、雇用の拡大につなげることを目指した。

創成塾の事業成果としては、第1に修了生が述べ人数で89名（第1期～4期）を輩出している点である。社会人受講生は図３、図４で示すように幅広い年齢層や職種で構成されている。年齢層は50代、40代、30代の順に多いが、50代や40代の女性の存在が目立つ。職種別では農業が26％と多く、子育てが一段落した農家の母世代が活躍している。以下、公務員（農業改良普及員を含む）

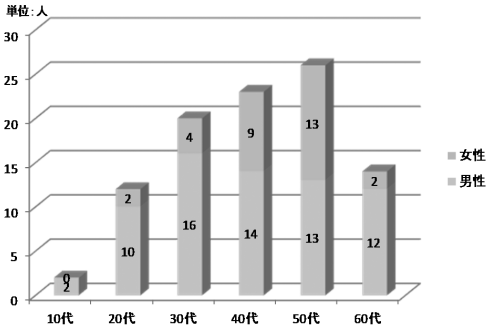


図3　地域創成塾の受講生の属性（性別･年齢別）

資料：東京農大「オホーツクものづくり・ビジネス地域創成塾」内部資料より作成

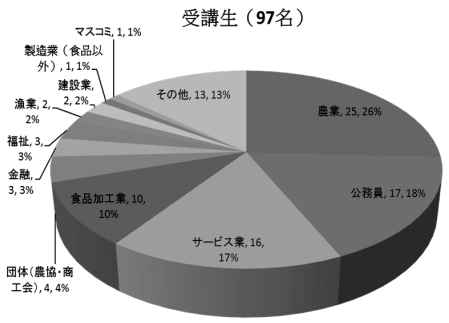


図4　地域創成塾の受講生の属性（職業別）

資料：東京農大「オホーツクものづくり・ビジネス地域創成塾」内部資料より作成

18%、サービス業17%、食品加工業10%の順に多い。農業者が最も多いが、それ以外には金融機関や農業協同組合からも受講生が存在している。

第2に地域のニーズに応じたカリキュラム開発を行った点である。図５、６で示すように、受講生のニーズを把握し、ニーズに応じたカリキュラム開発を行っている。図５では、「マーケティングと販売戦略」、「ビジネスプラン」、「連携・コミュニケーション能力」の順に「もっと学びたい」といった意向が確認できる。そして、それら

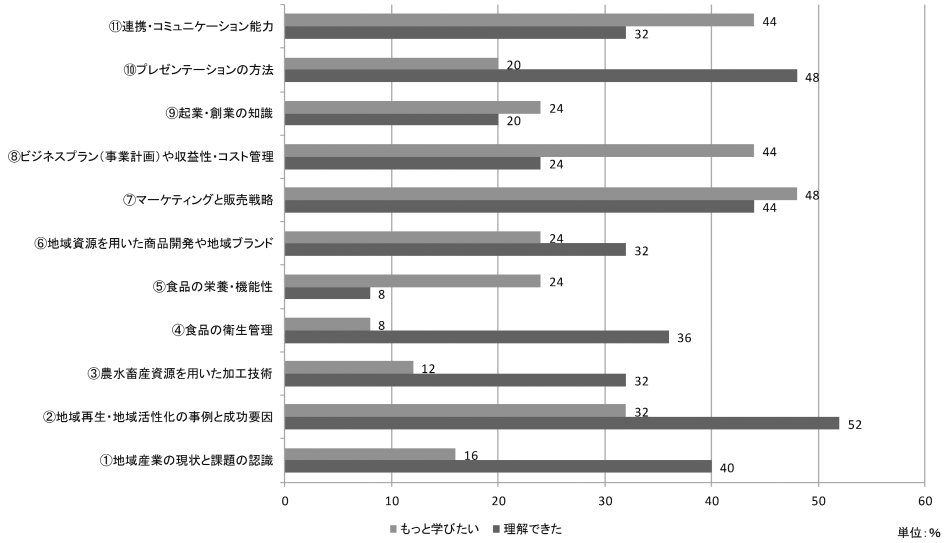


図5　地域創成塾（第2期生）の学びのニーズ

資料：東京農大「オホーツクものづくり・ビジネス地域創成塾」内部資料より作成

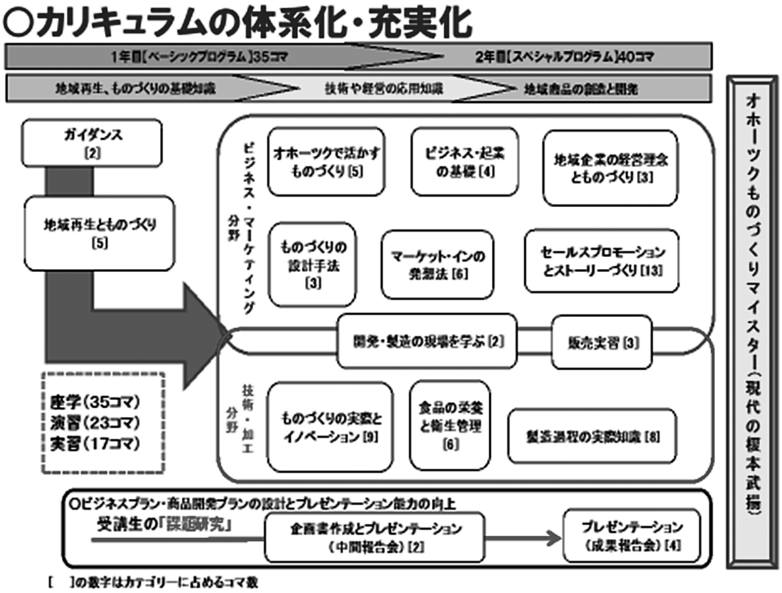


図6　地域創成塾のカリキュラム体系

資料：東京農大「オホーツクものづくり・ビジネス地域創成塾」内部資料より作成

を反映させたカリキュラムを図６に示す内容で展開しており、特に地域の課題と言える「ビジネス・マーケティング分野」のプログラムを手厚く配置している点が特徴である。第3に新商品開発（34商品）と新事業創出（9事業）の成果[注10)]が表れている点である。表５は、受講生・修了生による新事業・新商品開発の成果を示したものであるが、第1次産業が生産・加工・製造・直営店による六次産業化の成果であり、８商品、５事業が展開している。また、第2次産業や第3次産業でもそれぞれ新商品開発・新事業が展開しているが、受講生同士の取引関係によって新たに取り組まれている事例も見られる。現段階では、スモールビジネスとしての段階が多いが、雇用を生み出している事例も存在する。

第4に「NPO法人創成塾」といった修了生の活動を支援する組織体が作られており、様々な学習活動を企画したり、地域のイベントに参加するなどして、地域の人材ネットワークを維持している点である。

しかしながら、創成塾において新商品・新事業を創出してもそれをビジネスの持続的拡大に繋げるための販路拡大の課題が存在している。具体的には都市部の販路を開拓するための人材ネットワーク形成である。

注10）2014年10月5日に実施された事後評価プレゼンテーション（科学技術・学術審議会　研究計画・評価分科会　研究開発評価部会）において報告した成果であるが、『オホーツクものづくり・ビジネス地域創成塾』の取り組みは、人材養成人数や新商品開発・新事業創出の実績が、所期の計画を超えた取組が行われているということで、４段階評価（Ｓ・Ａ・Ｂ・Ｃ）のうち、Ｓ評価を受けている。

（2）アグリビジネスMBA　実学！6次化リーダー養成塾in SAPPORO

東京農大では、前述したようにオホーツク・網走市を中心として、『オホーツクものづくり・ビジネス地域創成塾』を展開してきたが、並行的に取り組んだのは、札幌圏で実施した人材育成事業『アグリビジネスMBA　実学！６次化リーダー養成塾in SAPPORO（以下、リーダー養成塾）』であり、農林水産省「新事業創出人材育成事業（北海道ブロック）」委託事業（2012～13年）として取り組んだ。ここでの事業目的は、東京農大の“実学主義”研究・教育基盤を活かし、北海道地

表5　受講生･修了生による新事業･新商品開発の成果

受講生の属性	新商品開発	新規事業化	ビジネスモデル
第1次産業 （主に農業・酪農業）	8商品	5事業	◆生産・加工・製造・直営店による6次産業化 （具体例：K牧場による乳製品加工施設、直営店の開業）
第2次産業 （主に製麺業・醸造業・乳製品製造、水産加工業）	7商品	―	◆地域の1次産品の付加価値を高めた新商品開発 （具体例：㈱Tのオホーツク産小麦100%の「生ひやむぎ」）
第3次産業 （飲食店・サービス業・福祉・公務）	19商品	4事業	◆地域や受講生の1次産品、2次産品を活用した新メニュー開発、新商品開発、新事業創出 （具体例：ファミリーレストランEによる「ビート黒糖プリン」、㈱Kによる菓子店の開業と野菜のヘルシーシフォンケーキ開発）
全　　体	34商品	9事業	

資料：2014年10月5日に実施された事後評価プレゼンテーション（科学技術・学術審議会　研究計画・評価分科会　研究開発評価部会）で作成した資料より引用

域の農林水産業及び農山漁村に由来する資源を活用した新事業の創出を担う人材の育成を行うことであり、カリキュラムについては、MBAといったビジネススクールで実施するプログラムを意識し、六次産業化に関する知識のほか、起業・創業、マーケティング、ビジネスプラン、経営管理、ケースメソッド、事業戦略等を学ぶ内容となっている。

リーダー養成塾の事業成果としては、第1に修了生を74名（第1期・第2期）輩出している点であるが、図７の受講生の年齢層をみてみると、40代や30代が多く、図８の職業別属性をみてみると、流通・サービス業が23%、農業が22%、公務員が17%、団体職員11%の順に多い。オホーツクとは異なり、流通・サービス業が多く、コンサルティングに従事する人がいるところは、都市型の性格が表れていると言えよう。

第2に六次産業化プランナーを2名輩出している。六次産業化プランナーは、六次産業化に取り組む農林漁業者の相談に応じてアドバイスを行う専門家である。

第3に「北海道６次会」といった修了生による

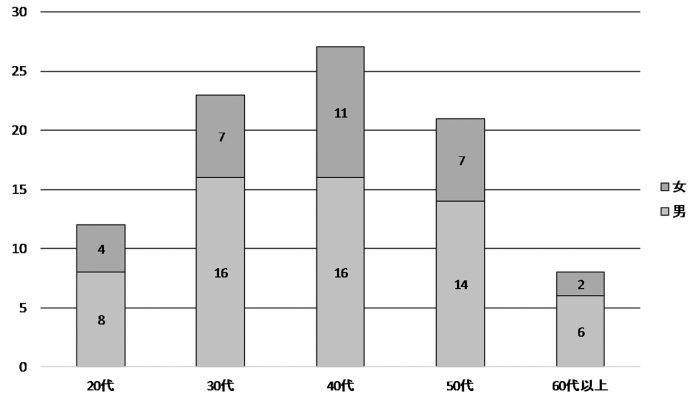


図7　リーダー養成塾の受講生の属性（性別･年齢別）

資料：東京農大「アグリビジネスMBA　実学！6次化リーダー養成塾in SAPPORO」内部資料より作成

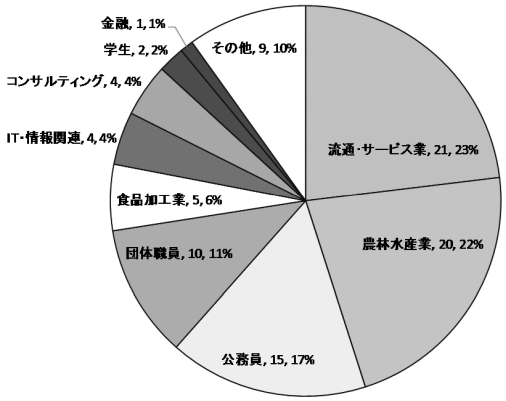


図8　リーダー養成塾の受講生の属性（職業別）

資料：東京農大「アグリビジネスMBA　実学！6次化リーダー養成塾in SAPPORO」内部資料より作成

組織が立ち上げられ、6次産業化に関する相談窓口や専門家派遣、学習活動の企画などを行っている。

このような札幌圏を中心とした都市型の人材育成も行って、そこと創成塾の修了生との交流ネットワークを活発化することによって、新たな販路拡大や事業の拡大に繋げるという意図があった。リーダー養成塾が農林水産省の委託事業として実施したのが2年間のみであったため、修了生のなかには、創成塾の受講生として学び直しを行って更なる新商品や新事業の創出につなげた事例が３件存在している。

（3）地域を再生するための人材養成･人材交流の拠点形成

東京農大では、これまでオホーツク圏を中心とした創成塾、札幌圏を中心としたリーダー養成塾を開講し、補助事業としての創成塾とリーダー養成塾は2013年度で終了したが、創成塾はリーダー養成塾のカリキュラム内容を応用的に取り込むことで、ビジネスプランや事業戦略のカリキュラムをより充実させて、2014年度から募集した第5期生からは『生物産業学部ＭＢＡコース』と称して継続的に実施している。

創成塾は国の支援がなくなったものの、受講生から受講料を徴収し、大学予算と地元自治体である網走市からの支援によって財源を確保して継続している。また、修了生のネットワークとしてNPO法人創成塾や北海道６次会の交流も行われている。

東京農大では、これまでの人材養成や人材交流の実績をもとに、さらなる地域再生のための人材育成・人材交流の拠点形成を目指している。この様な創成塾の取り組みによっていろいろな事業にチャレンジする農家や中小企業が出てきて、新商品開発や新事業に取り組んでいるが、ビジネスとしての今後の持続性を担保することが重要な課題である。その意味では様々な連携や支援をつなぎながら、商品のブラッシュアップと生産性の向上につなげていかなければならない。

具体的に取り組んでいることとしては、金融機関との連携強化であり、地元の網走信用金庫のほか、北洋銀行、日本政策金融公庫北見支店とオホーツクキャンパスの連携協定を締結している。継続的に修了生の取り組みをフォローアップする体制を整えようとしている。実際に網走信用金庫では、新たに「産学連携事業助成金」が創出され、東京農大と連携した事業者の取り組みを支援する仕組みが創出されており、創成塾修了生も助成金を獲得してさらなる事業展開につなげている。また、人材養成のカリキュラムの充実という点では、㈱パソナ農援隊、日本農業経営大学校との連携協定によって六次産業化のビジネスプランを重点的に補強しようとしている。

Ⅲ　おわりにー地域農業の課題と六次産業化ー

地域農業の課題としては、従来の生産拡大一辺倒の農業振興だけでは困難な局面に来ている側面も見られる。オホーツク地域でも農家戸数の減少と規模拡大が進んでいるが、一日中トラクターに乗って農作業に追われる生活が果たして人間的に豊かと言えるのか。農業に対してのやりがいを疑問視している若い農業経営者もいる。その意味では、消費者が求める農産物づくりや消費者との直接交流を取り入れ、農産加工品を作って自ら販売する六次産業化は、農業経営者の生き甲斐や個性を活かせるような一つの方向に位置付けられるのではないかと考えられる。

また、六次産業化の展開に向けた課題としては、北海道の大規模農業地帯に六次産業化をどう経営的に位置付けるかといった課題がある。とく

に、本業（大規模経営）と加工・販売の両立と人材の確保、雇用労働力の確保が大きな課題である。現時点ではスモールビジネスとして出発しているが、そこから発展的な雇用型ビジネスモデルをどう構築していくか、経営基礎体力に加えて、資金調達とビジネスプランの課題が存在している。

事例報告のお二人の報告や本報告で取り上げた３つの事例からも、六次産業化の評価は、長期的な視点で見ないと取り組みが評価できないということを改めて認識することができる。

また、“売れる”商品開発に向けて、付加価値の源泉や差別化できるポイントを明らかにした商品開発と販路確保が大きな課題である。今日、六次産業化関連施策によって、全国各地に地域資源を活用した地域商品が溢れ、やがては飽和状態になることも懸念される。その意味では、多様化する消費者ニーズや少量でも地元で売れ続けるような地産地消の仕組みづくりが重要となる。

しかしながら、ビジネスの発展を考えると、オホーツクという地域は、消費人口や交流人口が少ないため、やがては地元のみならず、どうやって域外に販路を拡大していくかという課題に直面する。

これらの課題を解決するためには、弱点を補う人脈づくりや連携ネットワークが必要となる。東京農大の人材養成の取り組みでは、異業種による人材の連携ネットワークを構築することで、新たなビジネスチャンスやビジネスパートナーの創出にも繋がっている。大学の役割としては、地域再生を担う様々な人材育成を中心として、より地域に貢献できればよいと考えている。

参考文献・資料

［１］今村奈良臣「農業の第六次産業化のすすめ」『公庫月報』農林漁業金融公庫、1997年10月。
［２］大沼盛男編著『北海道産業史』北海道大学図書刊行会、2002年。
［３］大沼盛男・松井安信・鈴木敏正・山田定市編『北海道経済図説』北海道大学図書刊行会、1990年。
［４］工藤康彦・今野聖士「６次産業化における小規模取り組みの実態と政策の課題－北海道「６次産業化実態把握調査」結果から－」『農経論叢』第69号、2014年3月、pp.63-76。
［５］黒瀧秀久、菅原優、根津基和、小田毅「地域の農林水産物資源の高付加価値化と地域活性化の課題」『地域活性研究』地域活性学会、Vol.2 、2011年3月、pp.247-253。
［６］黒瀧秀久・菅原優「地域再生のカギを握る『地域複合アグリビジネス／6次産業化』について」『地域と農業』第87号、北海道地域農業研究所2012年10月、pp.10-15。
［７］斎藤修「農業・農村における六次産業化の意味」『農村と都市をむすぶ』第60巻第6号、2010年6月、pp.43-46。
［８］北海道地域農業研究所『六次産業化実態把握調査報告書〔解析編〕』2013年3月。
［９］東山寛「輸出・6次産業化と土地利用型農業の体質強化－北海道を事例に－」『農業と経済』第80巻第1号、pp.104-112。
［10］長尾正克・岩崎徹「北海道における第六次産業化の意義と課題」『地域と経済』第2号、pp.1-26
［11］槇平龍宏「地域農業・農村の『6次産業化』とその新展開」小田切徳美編著『農山村再生の実践』農山漁村文化協会、2011年、pp.70-95。
［12］宮本憲一・横田茂・中村剛治郎『地域経済論』有斐閣、1990年。
［13］本橋修二「農村加工と地域形成」『地域資源活用食品加工総覧』農山漁村文化協会、2001年、pp.53-56。

（2016年9月25日受理）