

研究指導 八木橋 彰 講師

総合化事業計画を活用した販路拡大戦略の有効性

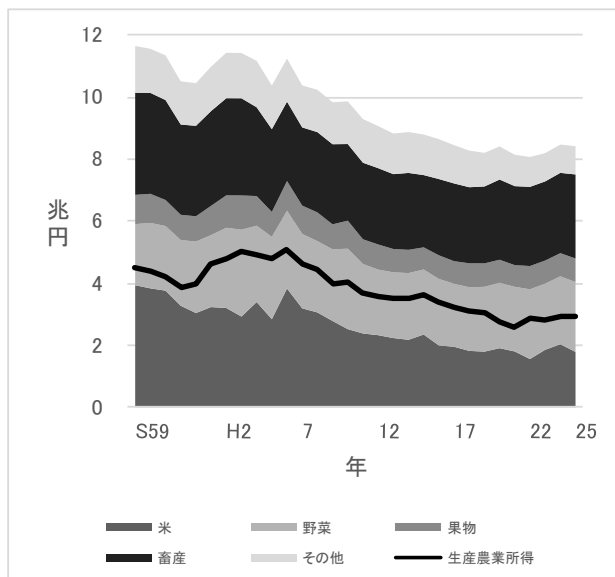
佐藤淳 吉田紗矢

第1章 はじめに

1.1 研究背景

日本における農業の現状として主に 3 つが挙げられる。1 つ目は農業産出額および生産農業所得の低下(図表 1 参照)である。農業総産出額は昭和 59 年に 11.7 兆円、2001 年以降 8 兆円台となっており、生産農業所得についても 2005 年に 3.2 兆円、2014 年には 2.8 兆円となっている。どちらも多少の増減はあるが、減少傾向となっている。

図表 1 農業産出額および生産農業所得



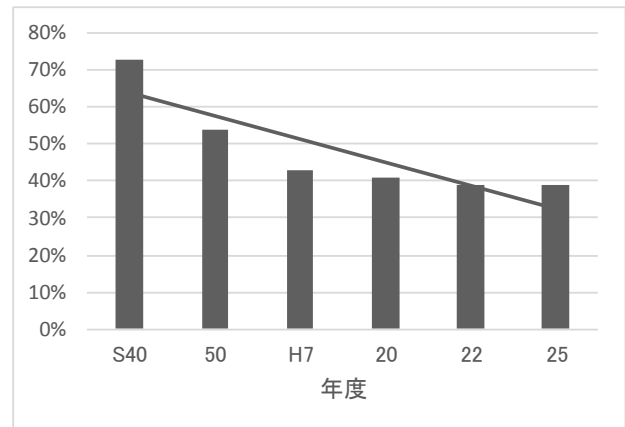
(出典)農林水産省「生産農業所得統計」より筆者作成

2 つ目は食料自給率の低下(図表 2 参照)である。昭和 40 年度の食料自給率はカロリーベース換算で 73%であったが平成 22 年度からは 39%と低水準である。農林水産省は平成 22 年度におけるカロリーベース換算の食料自給率目標として 45%と定めていた。しかし現在でもその値を達成できていない。

3 つ目は農業経営体数の減少(図表 3 参照)である。農家や法人組織等を合わせた農業経営体数は 2005

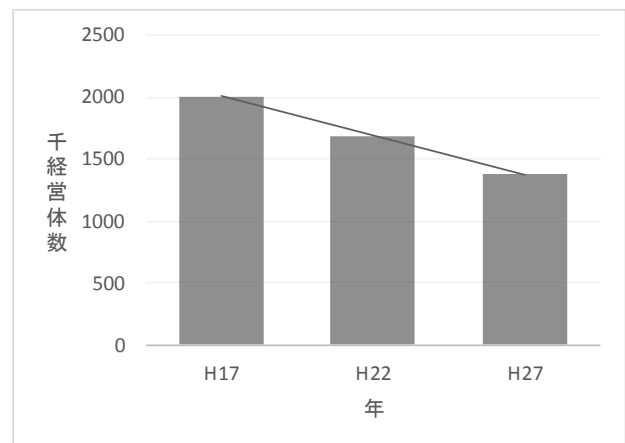
年に約 200 万経営体数、2010 年に約 168 万経営体数、2015 年に約 138 万経営体数となり、一貫して減少傾向である。

図表 2 食料自給率の推移(カロリーベース)



(出典)農林水産省食料自給率推移より筆者作成

図表 3 農業経営体数



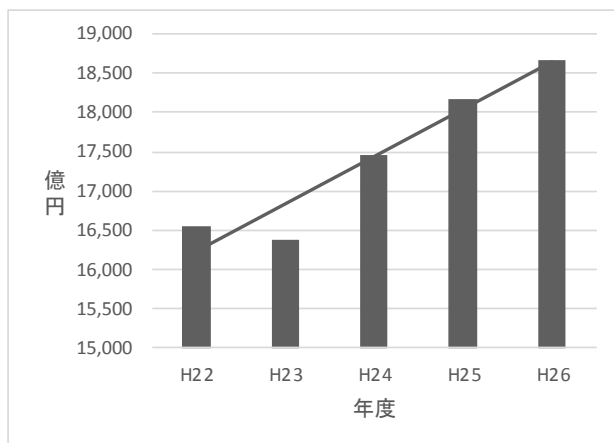
(出典)農林水産省「農林業センサス累年統計-農業編-」より筆者作成

これら研究背景の原因としては少子高齢化、就農環境の整備の遅れ、食生活の欧米化が主に考えられる。まず、少子高齢化は大都市への一極集中を引き起こし、地方の主産業である一次産業に大きな影響を与えている。次に、就農環境の整備の遅れは後

継者不足による農業経営体数の減少を引き起こしている。さらに、食生活の欧米化によって国内農産物の需要が減少し、食料自給率の低下を招いている。

こうした現状に対し、平成23年3月1日に国が「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出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・地産地消法)を施行し、総合化事業計画の認定制度が導入された。六次産業化・地産地消法が施行されてから、農業生産関連事業(農産物の加工、直売所等)の年間販売金額は増加傾向(図表4参照)になっている。よって国内の六次産業化を推進する動きが強まっていることが分かる。しかし、独立行政法人中小企業基盤整備機構(2013)によると、魅力ある商品の開発に成功したとしても、売り先を確保し、消費者に受け入れられなければ売上には結び付かず、持続的な取り組みとはならない。また、多くの六次産業化商品の販売は経営ノウハウのない生産者が主体であるため、その販売において最もボトルネックとなる課題が販路拡大である。

図表4 農業生産関連事業年間販売金額



(出典)6次産業化総合調査より筆者作成

1.2 研究目的

本研究では、事業所への調査によって総合化事業計画を活用した販路拡大戦略の有効性を分析し、考察することを目的とする。

¹ 「新商品」とは認定を受けようとする農林漁業者等がこれまでに開発、生産又は需要の開拓を行ったことのない商品で、①商品そのもの

第2章 六次産業化・地産地消法

2.1 六次産業化・地産地消法とは

農林水産省(2011)によると、六次産業化・地産地消法の目的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及び地域の農林水産物の利用の促進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ことである。

六次産業化については、農林水産大臣が、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に関する2つの基本方針を定めることとされている。1つ目は、本研究で着目する総合化事業計画(農林水産大臣が認定)。2つ目は研究開発・成果利用事業計画(農林水産大臣及び事業所管大臣が認定)。次に地産地消等については、農林水産大臣が、地域の農林水産物の利用の促進に関する3つの基本方針を定めることとされている。1つ目は地域の農林水産物の利用の促進に必要な基盤の整備。2つ目は直売所等を利用した地域の農林水産物の利用の促進。3つ目は学校給食等における地域の農林水産物の利用の促進である。

2.2 総合化事業計画とは

農林水産省(2011)によると、総合化事業計画とは農林漁業者が農林水産物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のことをいい、その事業活動の計画が「総合化事業計画」である。総合化事業とは、農林漁業経営の改善を図るため、農林水産物等の価値を高め、またはその新たな価値を生み出すことを目指して行う、農林水産物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であり、次の3つに取り組むこととされている。

- ① 自らの生産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¹の開発、生産又は需要の開拓
- ② 自らの生産に係る農林水産物等について行う新

のが新しい、②原料が新しい、製法が新しいのいずれかを満たせば、新商品に該当する。

たな販売の方式の導入²又は販売の方式の改善³

- ③ ①及び②を行うために必要な施設の改良・取得、新規の作物の導入等の生産の方式の改善

総合化事業計画に認定されることによるメリットは以下の5つである。

- ① 六次産業化プランナーの支援
- ② 農林漁業者向け無利子融資資金の償還期限・据置期間の延長
- ③ 新商品開発、販路開拓等に対する補助
- ④ 新たな加工・販売等へ取り組む場合に必要施設整備に対する補助
- ⑤ 農林漁業成長産業ファンド(A-FIVE)からの出資

2.3 販路拡大について

独立行政法人中小企業基盤整備機構(2013)によると販路拡大は主に地域内販路拡大と地域外販路拡大に分類することができる。地域内販路拡大とは、既存の販路内での専用の売り場の確保による地域内ブランディング、地域内レストラン・ホテル等との連携などによる独自のコミュニティ形成による自社の商機能の構築による販路拡大のことをいう。一方、地域外販路拡大とは、首都圏中小小売業者との連携、レストラン、支援機能を内部化している小売・卸売事業者との連携などによる販路拡大のことをいう。

第3章 先行研究

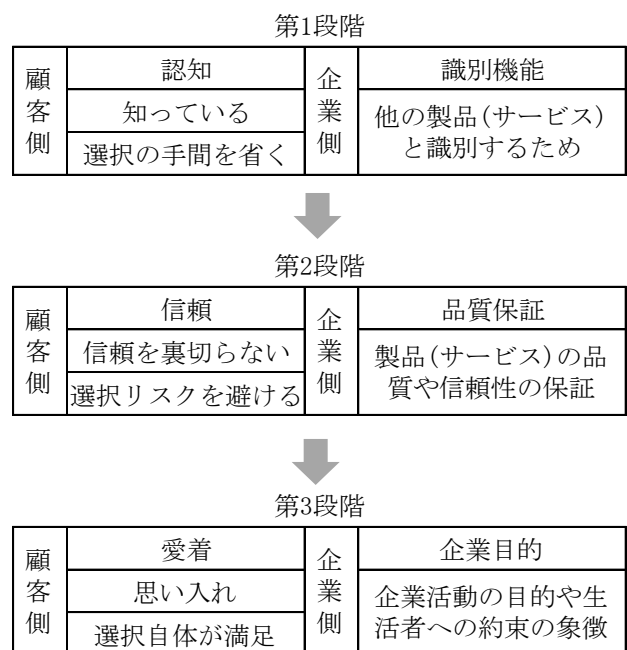
3.1 先行研究

独立行政法人中小企業基盤整備機構(2013)では地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究を行った。その結果、地域外販路拡大を目指すには、その前提に地域内での一定の売上確保が必要で、そうした開発基盤、受発注機能の有無が鍵となると指摘している。

また、森田務公認会計事務所(2007)によると中小企業のブランドが形成されるまでの過程は3つの段

階に分けられるとし、顧客はあるモノ(製品)に対して、認知から信頼を経て、やがて愛着を持つようになることを示している(図表4参照)。企業は、あるモノ(製品)を顧客からいかに愛着を持ってもらえるようになるかを考えるために、単にモノ(製品)に名前を付けるだけでなく、そのモノ(製品)にいかに価値(観)を植え付けることが重要であるとしている。

図表5 ブランド形成のための3段階



(出典)森田務公認会計士事務所(2007)経営情報レポート第18号より筆者作成

3.2 本研究の新規性

先行研究では企業は地域内で認知度、リピーターの確保など、ブランド基盤を構築した後、地域外販路拡大を行うとしている。また、ブランド形成のための段階は示されているが、具体的な方法については示されていない。よって本研究では実際に六次化商品の販売においても先行研究と同様の過程を経て地域外販路拡大をしているかを検証する。さらに販路拡大をする上でどのような販路を用いて認知度、リピー

² 「新たな販売方式の導入」とは、認定を受けようとする農林漁業者等が自らの生産に係る農林水産物等について、これまでに用いたことのない販売方式を導入することをいう。

³ 「販売の方式の改善」とは、品質管理の高度化、物流の合理化等、

認定を受けようとする農林漁業者等が、自らの生産に係る農林水産物について既に用いている販売の方式を改善することにより収益性の向上を図ることをいう。

ターを確保できているかを調査する。

3.3 本研究における仮説

先行研究からも分かる通り企業は段階を踏んで地域外販路拡大をし、それによりリピーターの獲得を行っている。したがって六次化商品でも同様に、地域外販路拡大を行うには地域内での基盤整備が必要であり、流通規模の過程は地域内から地域外へと変化することが考えられる。これを仮説①とする。

また、先行研究で企業のブランド基盤は認知、信頼、愛着へと変化することで築かれていくことが示されていた。よって総合化事業計画を利用した六次化商品の販売において実感する売上向上効果は認知度・愛着(リピーター)の増加であることが考えられる。これを仮説②とする。

第4章 事業所への調査

4.1 調査概要

東北農政局のHPから総合化事業計画に認定された会津若松市内の事業所を3つ、総合化事業計画を利用していない事業所を1つ選定した。これは総合化事業計画を利用している事業所と利用していない事業所を比較するためである。総合化事業計画を利用していない事業所については独自に六次化商品を手がけていることを条件とした。会津若松市から選定した理由は2016年1月に会津若松市が六次化コーディネートシステムなどを整備し、今後会津若松市では六次産業化が活発化するのではないかと予想したためである。

事業所への現地調査を実施することで先行研究と同様の過程で地域外販路拡大を行っているかどうかを検証することを目的とし、総合化事業計画を利用した事業所が効果を実感しているかの調査を行った。調査方法は、個々の事業所の取り組みを具体的に明らかにするためインタビュー調査を行った。

4.2 調査対象

〈総合化事業計画を利用している〉

調査対象:事業所 A

調査日:2016年11月17日(木)

調査対象:事業所 B

調査日:2016年11月18日(金)

調査対象:事業所 C

調査日:2016年12月1日(木)

● 質問項目

- ① 総合化事業計画を利用して〇〇という商品を販売していたが、現在も販売を継続しているか。またその後の商品開発に取り組んでいるか。
- ② 現在、販路はどの程度拡大しているか。
- ③ 総合化事業計画を利用した後の取り組みと、その結果について。
- ④ 総合化事業計画を現在も続けて利用しているか。
- ⑤ 総合化事業計画による支援は有効であったか。
- ⑥ 地域外へ販路を拡大して販売する前に、地域内での販路拡大や商品を浸透させる取り組みは行ったか。
- ⑦ その他行政からのアプローチはあったか。
- ⑧ 地域内と地域外への出荷量の比率。
- ⑨ 自社HPまたは他社HPでインターネット販売はしているか。

〈総合化事業計画を利用していない〉

調査対象:事業所 D

調査日:2016年11月24日(木)

● 質問項目

1. 六次産業化を行う際、行政からのアプローチはあったか。
2. それらのアプローチは有効であったか。
3. 総合化事業計画という制度を認知しているか。また、利用しようと考えたか。
4. 現在、販路はどの程度拡大しているか。
5. 地域外へ販路を拡大して販売する前に、地域内での販路拡大や商品を浸透させる取り組みを行ったか。
6. 地域内と地域外への出荷量の比率。
7. 自社HPまたは他社HPでインターネット販売はしているか。

4.3 調査結果

以下、図表6、7、8、9は各事業所へのインタビュー結果を図表でまとめたものである。

図表 6 事業所 A の調査結果

事業所A	
①	まだ販売にいたっておらず、研究開発の段階である。
②	東京を中心とした東日本に販路を絞っている。
③	県外の企業へ委託して商品を開発したが、販売にいたらなかった。しかし、支援のおかげでコストをかけずに開発やリサーチ、PRができたので助かっている。プランナーのアドバイスには良し悪しがある。
④	続けている。
⑤	効果はあった。助成金が出ることで研究開発ができるので、ありがたい制度である。
⑥	地域内外に関わらず、まずは誰に買ってほしいかを明確にすることが大切。自社では、買ってほしいお客様のライフスタイルに合わせた価格設定などをしてターゲットを狭めて販売している。
⑦	PR支援事業や農業法人支援事業を利用した。
⑧	県外のほうが出荷量が多い。
⑨	自社HPで販売している。

図表 7 事業所 B の調査結果

事業所B	
①	同じコンセプトで新しい商品販売している。商品開発は常に考えている。
②	商談会や会津フェアなどを中心に販売活動をしている。全国のリピーターから注文を受けている。コープの東北3ネットとUコープでのカタログ販売も行っている。
③	設備投資をすることで自社加工が可能になった。六次産業化プランナーは申請書作成などで利用した。

④	現在は利用していないが年2回県へ報告活動をしている。
⑤	直接効果があるというよりは、六次産業化へ取り組むきっかけとなった。先が見られるようになった。
⑥	新商品が完成したら、まずファーマーズマーケットでの試験販売やご近所での試食会をし、全国で販売をする。他にはホテルの売店などにも置いてもらっている。百貨店には置いていない。
⑦	基本、制度の紹介やイベントの開催情報を提供してもらうのみ。
⑧	県外が多い。県外での販売活動によって県外のリピーターからの問い合わせが多いため。
⑨	基本は自社HPのみ。商品を卸した先が社外販売することは許可している。

図表 8 事業所 C の調査結果

事業所C	
①	現在も販売している。同じ加工工程の商品レパートリーを増やした。
②	全国的に販売しており、主に県外に向けて販売。
③	補助事業を利用し、加工施設を新設した。六次産業化プランナーは申請書作りで利用した。
④	現在も利用している。
⑤	今年になって効果があったと実感した。
⑥	地元での販売は考えていない。道の駅での販売は検討中。
⑦	農連会の試食会。六次化支援事業や食品流通改善促進機構からの支援。会員制サービスでの情報収集。
⑧	7割が県外への出荷で占めており、3割は県内の郵便局にカタログを設置して販売している。県外での販売は関東圏が多い。
⑨	自社ではやらない。商品を卸業者へ卸して、卸業者がネットで販売。バイヤーが訪れて、大手スーパーでのネット販売をしている。

図表 9 事業所 D の調査結果

事業所D	
1	県のPR支援事業を利用して県外での販売会での活動資金にした。商工会の補助事業を利用して無担保で資金を借り入れることができた。
2	かなり有効であった。県外での販売活動の負担が軽くなり、楽になった。支援に慣れ過ぎないようにしたい。
3	認知していなかった。また、利用は考えていない。設立以来赤字にはなっていないので、このまま商売を続けたい。
4	全国から発注を受けているので、全国まで広がっている。細かい販路拡大は必要だと考えているが、加工技術などの開発を優先して取り掛かりたい。
5	特別意識はしていない。全国的にアンケート調査も併せて販売をしている。しかし一番初めに販売をする場所はファーマーズマーケットである。
6	県内の出荷が多い。県内ではファーマーズマーケットやSAなどで販売。県外では販売会が主である。
7	カタログ販売を最近始めた。インターネット販売はしていない。

以下、図表 10、11、12 は各事業所が実際に用いている販路を図表でまとめたものである。

図表 10 地域内

	地域内			
	道の駅	直売	ファーマーズマーケット	施設売店
事業所A	×	○	×	×
事業所B	×	○	○	○
事業所C	×	×	×	×
事業所D	○	○	○	×

図表 11 地域内かつ地域外

	地域内かつ地域外			
	雑貨店	フェア物産展	商談会	自社HP
事業所A	○	×	○	○
事業所B	×	○	○	○
事業所C	×	○	○	×
事業所D	×	○	○	×

図表 12 地域外

	地域外		
	カタログ	アンテナショップ	他社HP
事業所A	×	×	×
事業所B	×	○	○
事業所C	○	×	○
事業所D	○	○	×

4.4 調査結果より

総合化事業計画を利用した六次化商品の販路拡大戦略は、地域内ではなく地域外への出荷量が大きな割合を占めた。加えて地域内での販路拡大は元から考えていない、または区別をつけていない事業所が見られた。つまり、必ずしも先行研究通りの過程で地域外販路拡大を行うとは言えないということが分かった。すなわち単に販路を拡大するのではなくターゲットを明確にし、地域内外に関わらず販路を選択していることになる。よって仮説①は立証されなかった。

事業者へのインタビュー調査では、総合化事業計画の支援によって設備投資、県外への販路拡大、フェアなどへの参加が可能になったとの声が多く聞かれた。また、インタビュー項目の1つである総合化事業計画の有効性についての質問では、「リピーターが増えた」、「より多くのお客様に商品を知ってもらうことが可能になった」などの回答を得た。つまり総合化事業計画を利用した事業者は売上向上効果の1つとして、認知度・愛着(リピーター)の増加を実感していることが分かる。よって仮説②は立証される。

総合化事業計画を利用している事業所 A、B、C の商品出荷割合は関東を中心とした地域外への出荷

が多く占めていた。一方で、総合化事業計画を利用していない事業所 D の商品出荷割合は地域内への出荷が多く占めていた。

第 5 章 おわりに

5.1 まとめ

本研究によって先行研究で挙げられていた販路拡大の段階は六次化商品の販路拡大において必ずしも行われていないということが分かった。また、総合化事業計画に認定されることで商品開発、販路開拓等に対する補助金やプランナーによるアドバイス、情報提供が行われるため、これらを活用することで設備投資、販路拡大、新たな事業への挑戦、商品のリサーチ、広告宣伝活動などができるようになる。特に六次化商品における販路拡大は経営ノウハウのない生産者にとって最もボトルネックとなっているため、総合化事業計画を活用した販路拡大戦略は非常に有効であると言える。よって総合化事業計画に認定されることでターゲットを明確にし、より積極的に地域内のみならず地域外へ販路を拡大することが可能になると考える。

また、総合化事業計画を活用した地域外販路拡大は認知度・愛着(リピーター)を獲得するために有効であると言える。この理由は 2 つある。1 つ目は事業所が消費者に六次化商品を PR する機会が増加したためである。調査結果から総合化事業計画を活用した地域外販路拡大は都市部へ集中していることが分かった。つまり、販売先の人口が多いことにより商品が認知される機会が多くなることでその分認知度・愛着(リピーター)も獲得できる可能性が高くなると考える。2 つ目はインタビューを実施した事業者から「総合化事業計画を利用したことで地域外からの受発注が増え、リピーターを獲得できた。」という回答が共通して得られたためである。これらの理由から総合化事業計画を活用した地域外販路拡大は認知度・愛着(リピーター)を獲得するために有効であると言えるだろう。

5.2 研究課題

本研究の課題は以下の 4 点である。

1 点目はインタビュー調査における調査事業所数をさらに多くすることである。さらに標本数が多ければデータ分析も可能になり、新たに分かることが存在するのではないかと考えられる。

2 点目は調査対象の枠組みを細分化することである。本研究の調査では農産物や事業規模、業態などを区別せず、総合化事業計画に認定されていることだけを条件に事業所を選定した。しかし同じ総合化事業計画に認定された事業所でも取り扱っている農産物や事業規模、業態などによって支援や取り組みが異なるため、調査対象の枠組みの細分化が必要であったと考えられる。

3 点目は総合化事業計画と他の支援策を併用した場合の相乗効果についても調査をすることである。実際に調査をする中で全ての事業所が総合化事業計画だけでなく他の支援策と併用していることが分かった。よって他の支援策の特徴も明らかにし、併用した場合の効果についても調査をする必要があったと考えられる。

4 点目は総合化事業計画による効果の実感をインタビュー調査による事業者の回答だけでなく数値として規定し、データとして分析することである。本研究の調査では効果の実感を数値として規定することができず、事業所からの回答のみで効果の有無を判断してしまっただけである。実際の売上高や生産量のデータを用いて分析を行えばさらに質の高い結果が得られたのではないかと考える。

謝辞

本研究に際し、ご多忙の中インタビュー調査に応じていただいた皆様には厚く御礼申し上げます。

参考文献

- [1] 伊藤知生(2009)宮城大学事業構想学部紀要第 12 号 『地域団体商標とブランド・マネジメントー地域ブランド育成・維持はいかにあるべきかー』
- [2] 後久博(2011)『売れる商品はこうして創るー6 次産業化・農商工等連携というビジネスモデルー』ぎょう

せい

[3] 伊藤実(2011)『成功する地域資源活用ビジネス－農山漁村の仕事おこし』学芸出版社

[4] 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略〔第4版〕』有斐閣アルマ

[5] 中央畜産会(2012)『畜産コンサルタント』p.16-19
六次産業化法に基づく事業計画認定に求められるもの:事業計画づくりは、実施を踏まえた十分な検討や検証が必要

[6] 高橋信正ほか編著(2013)『「農」の付加価値を高める六次産業化の実践』筑波書房

[7] 山崎達也(2013)『新たな農業の展開と品質向上に関する一考察』一般社団法人 電子情報通信学会

[8] 室屋有宏(2014)『地域からの六次産業化～つながり創る食と農の地域保障～』創森社

[9] 香坂玲・葉山幹恭・村上喜郁・梶原晃著 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所編集(2016)『人としくみの農業－地域をひとから人へ手渡す六次産業化』追手門学院大学出版会

参考 URL

[1] 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・地産地消法)について

<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika/houritu/index.html>

[2] しあわせ信州 6次化広場 6次産業化について
<http://www.shinshu-6jika.jp/6jika/project>

[3] 東北農政局 福島県における六次産業化・地産地消法に基づく事業計画の認定状況(平成 28 年 5 月末現在)

http://www.maff.go.jp/tohoku/seisan/6zi_sangyo/nintei/pdf/hukushima2805.pdf

[4] 農林水産省 平成 27 年度 食料・農業・農村白書 全文

http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h27/zenbun.html

[5] 農林業センサス累年統計－農業編－(昭和 35

年～平成 22 年)

<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001047487&cycode=0>

[6] 独立行政法人中小企業基盤整備機構

<http://www.smrj.go.jp/index.html>

[7] 独立行政法人中小企業基盤整備機構(2013)『地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究～広域的事業展開で地域外への販路拡大を図る～』

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/075596.html>

[8] マーケターの思索～使えるマーケティング情報サイト～

<http://marketer-thinking.com/kihon/channelseisaku.html>

[9] 農林水産省 2015 年農林業センサス 結果の概要(確定値)

http://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2015/kekka_gaisuuti.html

[10] 農林水産省 食料産業局産業連携課 六次産業化・地産地商法に基づく総合化事業計画作成のためのガイドライン

http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika/sinsei/pdf/2706_sougouka_guide.pdf

[11] 農林中金総合研究所 室屋有宏(2013)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－

<https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n1305re1.pdf>

[12] 森田務公認会計士事務所 中小企業にもできるブランドマーケティング

http://www.morita-tax.or.jp/img/freelink/k_r/maake/r_k18.pdf

[13] 農林水産省 6 次産業化総合調査平成 26 年度
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001157943>

[14] 農林水産省食料自給率の推移

http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/pdf/26suii.pdf