

## 第3章 6次産業化の事例

### 1 滋賀県湖南市 こなんマルシェ

本章では、事例の検討を通して、6次産業化の可能性や問題点を考察する。ここでは、県内における事例として①滋賀県湖南市 こなんマルシェおよび②滋賀県東近江市 池田牧場を、また、野菜生産を行う都市型農業の事例として③千葉県船橋市西船橋地域を取り上げる。

#### (1) こなんマルシェ設立経緯

湖南市には道の駅がないため、2011年10月に道の駅のプレオープンとして、地元産の農産物や加工食品等を販売する「こなんマルシェ」が市観光物産協会により設立された。

その後、店長が交代するというタイミングで、女性の農業グループである「fm craic」が店の運営委託を受け、本格的に企画・運営を担当する。(もともと、マルシェの設立の準備段階から委員として関わっていた。)



出所：草津未来研究所撮影 2012.8.13

図 3-1 こなんマルシェ外観

#### (2) fm craic について

農業の経験のなかった若い女性二人が、サラリーマン経験後に職業訓練として農業を学び、自分たちのスタイルに合った農業を実現すべく2010年4月「農業グループ fm craic」を設立し、翌年同月に株式会社化したものである。

滋賀産の野菜が京野菜・京漬物として売られている現状に対し、「もっと滋賀の野菜として世に出したい」と思い、自分たちの手で生産、加工、販売を手がけたかったことが出発となった。また、自分たちで作ったものを商品化して販売すること自体が夢であり目標でもあって、生産、加工、販売の一連を実



出所：草津未来研究所撮影 2012. 8. 13

図 3-2 弥平とうがらし

現するためには、二人で役割分担しながら、できる範囲・できる規模で、ゆっくりと少量生産ではあるが、これを何度も繰り返して実現してきたという。

そして、小規模農家であるため、他の農家と同じことをしても生き残れないという意識のもと、いかに農作物に付加価値を付けるかを重視しており、付加価値のある農作物として伝統野菜であって加工可能性の高いトウガラシに着目し、自社商品第一号として「弥平とうがらし スイートチリソース」を開発した。



出所：草津未来研究所撮影 2012. 8. 13

湖南省高松町に事務所兼加工場を設置しており、圃場も市内に有しているというまさに「農家」であるが、助成制度等は活用せず自分たちの力でやり遂げる一つのモデルケースを目指すところに原動力があった。

図 3-3 店内商品

### (3) 今後の展望と課題

まだまだビジネスとして成功しているとまでは言いがたい状況であるものの、客足は少しずつ広がっている手ごたえを掴んでおり、小規模生産であるがゆえに作物と商品の安定した供給に課題を抱えるが、最近になってようやく畑栽培の一部を地元農家に委託し始めている。

また、ビジネスである以上、売れるための新しい商品開発を常に考えなければならず、新たな展開を模索している段階である。

ただし、6次産業による商品で運営しているというよりは、地元特産品の販売店のなかに6次産業商品を扱っているというのが実態である。

そして、自分たちだけで全てをまかなうのではなく、他の多様な事業者との連携による商品展開をすることで成り立っている。(自社にとって主力とする商品は自らで一元的に手がけ、そこから生まれるアイデンティティと通じるものを他業種と連携のもと展開していく。)

#### <自社製品>

①ぴりり (一味)、②インディアンスパイシー (香辛料)、



出所：草津未来研究所撮影 2012. 8. 13

図 3-4 スイートチリソース

③柚子ぴりり（冬季限定）、④スイートチリソース、⑤ホットチリソース、⑥弥平ジェラート（加工を委託して、自社商品として販売）

#### ＜その他、他事業者による協力販売商品＞

①ぴりりラー油、②ぴりり豆腐、③ぴりりラスク、④ぴりりせんべい、⑤ぴりりかりんとう、⑥ぴりりストラップ等



出所：草津未来研究所撮影 2012. 8. 13

図 3-5 店内商品

fm craic の本業は農業なので、お菓子等を自社で商品化することは避け、地元のパン屋さん等に協力依頼をしている。ジェラートに関しては、甲賀市の成田牧場産であり地元外の産品であるため、加工を依頼して自社で買い取った後に販売するという形態をとっている。

## 2 滋賀県東近江市 池田牧場

### (1) 池田牧場における加工業の展開

#### ＜酪農経営としての池田牧場＞

1956年に現社長の先代が牛2頭を飼育したのが始まりで、1970年に今の社長が後継となり、成牛34頭、育成牛20頭の規模で酪農経営をしてきたという。国の政策等時代潮流の影響で、増頭するうちに成牛100頭程になったものの、その後の生産調整によって一日50%の牛乳を廃棄せざるをえない状況が続いていた。こうした状況のなか、国産牛乳を廃棄して加工された輸入乳が流通する実態を消費者は知ってくれているのか、と無念を感じると同時に危機感を覚える。

#### ＜ジェラートへの加工・販売の着手＞

1994年頃に旧永源寺町にて地元産野菜の販売を考える勉強会が開催されており、そこへの参加を通じて一部作付けしていた自家野菜の手売りをした際に、単価の安いものであってもお客さんの顔を見て対話ができることに、これまでになく湧き上がる思いを感じる。

そうしたことが契機となって、自分たちの本業である牛乳を加工してソフトクリームとして販売することを決意したものの、保健所の許可等の規制への対処から、味はど



出所：草津未来研究所撮影 2012. 10. 12

図 3-6 池田牧場ジェラート

うするか等、課題は山積みであったが、規制の多い補助金・助成金ではなく、信金等から加工用資金として3,500万円の借り入れによってジェラートを作り始めた。

#### <ジェラートショップ経営の開始>

「マーガレットステーション」や「ブルーメの丘」でもジェラート店がオープンするとの情報が入るなか、開店時期にこだわり1997年3月30日に「県下初のジェラートショップ」としてオープンさせた。

その際に広告を行うべく、滋賀報知新聞への掲載費用として25,000円、看板代に70,000円と、広告費としては計95,000円のみのお出費に抑えている。

販売価格としては、高価なアイスの代名詞であった「ハーゲンダッツ」の価格250円と同じ設定にした。

1年目の売上で、3,900万円あり、その後1年ごとに1,000万円の売上増が続き、さらに、2001年に「ちちんぷいぷい」でTV紹介され、この年では、ジェラートのみで1億円の売上を計上するまでに成長している。

#### (2) 事業のさらなる展開

牧場特有の臭いや他の農家への迷惑を考え、2003年に牧場横から現在の場所へ移転を行った。この移転に際して、信金や銀行等から計1億円を借金し、うち5,000万円を投じてかやぶきの旧家を運び込み、農家レストランを開店させた。

ジェラートショップでは休日であれば1,000人を越す来客があるのに対して、レストランでは閑古鳥が鳴いていたが、当時地産地消に関心が高まり始めていたことで、「地元産の野菜や鹿肉を用いた地産地消の農家レストラン」という特徴がメディアに取り上げられ、3年目頃から客足が増え始め、5年目でようやく採算が合うまでになった。

また、ジェラートショップの売上を全てレストラン部門につぎ込むような状態で、何とか5年持ちこたえたが、1つの事業の成功までの目安は5年が限度だと



出所：草津未来研究所撮影 2012. 10. 12

図 3-7 ジェラートショップ外観



出所：草津未来研究所撮影 2012. 10. 12

図 3-8 農家レストラン外観

の認識のもと経営を行っている。

さらに、隣接する市営のキャンプ場の指定管理者を行っていたが、条例等の縛りのなかで自分たちの思いで運営できない葛藤を抱えていた。キャンプ場の売上が1年目から2,100万円あり、300万円程上乗せで3年程市に対して納めてきたことで、今年、市からキャンプ場の土地代負担（120万円/年）を条件に無償貸与の決定を受けている。

### (3) 池田牧場の取り組みを振り返って

当研究会にて実施した池田牧場への視察の中で、これまでの事業展開の振り返りとして専務取締役池田喜久子氏は、主に次の8つの点を強調された。

- ・ジェラート等の経営が一段落してきたところで、現状で適正規模だろうと考えている。
- ・補助事業のメニューは揃っているが、様々な規制がかけられて縛りつけられるため、柔軟な取り組みができなくなるので手をつけなかった。
- ・ジェラートが軌道に乗り出した頃、スーパーやデパート等から商品を置かせてほしいとの声がかかるようになったが、牧場で売るというブランド価値を守ることや儲け主義のイメージを嫌い、過度な商品展開の拡散は避けてきた。
- ・ジェラートショップには、お盆等の繁忙期で1,800人/日の来客、冬場の閑散期で2~3人/日で、レストランでは70~80人/日（昼食時のみ開店）といった状況。
- ・従業員にはお客さんと向き合う10秒を大事にしようと言い聞かせ、コンビニなどのマニュアル的な対応にならない接客を心がけている。
- ・従業員は30名程雇用しており、従業員の生活を守るという意味で経営に励みが出てくる。
- ・6次産業化を進めるなかで、相当な勉強を行う必要があったし、苦労続きながらも努力を重ねてきたからこそ、一定のかたちを作れたのだと思う。
- ・経営的には全体で採算はとれるまでに至り、借金の返済を続けている。一つの事業の実施から成功までの目安は5年以内だと考えており、ジェラートの売上の山が落ちかけたときに、レストランをはじめ、また、次にキャンプ場を手がけることで、常に全体の山を落とさないように運営してきた。ただやはり、ジェラートが概ね好調続きであったことに加えて、酪農収入のベースがあったので、事業を継続してできたと考えている。

#### (4) 生産者が加工・販売を行うことについて

前項と同様に、視察に際して専務取締役同氏は、自ら生産者として加工・販売活動を行う中での思いとして次の7つの点を指摘された。

- ・生産者は市場へ出荷していると、生産物がどう売られているのか、どんなお客さんが購入しているのか見えない。自らで販売を行うことでお客さんの顔が見え、また、「ありがとう」と感謝される喜びを感じることは生産者にとって非常に大きいこと。
- ・自らで販売する良さは、お客さんの声と笑顔を感じることができて、それによって自らも感動できることにあり、生産者と消費者をつなぐものだといえる。お客さんとの会話のなかで多様な質問を受けているうちに、これほどにも生産者と消費者には距離があったのだと気付かされたことから、自らの役割は生産者と消費者の距離を縮めることにあると感じた。
- ・6次産業の経営とは簡単に儲かるものではないが、例えば生産者と消費者とが食や農業について共に語り合い感じ合うといった、生産者の想いや理念の達成を目指して取り組むことができる点に特徴がある。
- ・直売所へ出せば自分で販売したような錯覚に陥りがちだが、直売所でも市場でも第三者に販売を託しているという意味で同じことである。そうではなくて、自分で生産したものを自ら直接消費者へ届けることが大切なことで、売れるための工夫をして努力を続けなければならない。
- ・池田牧場のジェラートについていえば、専門酪農家がつくっているからお客さんに届くのであって、観光牧場で売れるはずはない。どれだけ事業を展開しても自分たちが農業者であるという基本を忘れてはならない。
- ・農商工連携では、生産者は材料提供者で止まってしまう。定められた期間に一定の量を安定的に供給し続ける苦労がある以上、農業者の自主性や所得向上にはつながりにくい。
- ・商品が売れるためには、良いモノをつくるだけでなく、直接モノの良さを伝えてリピーターになってもらう必要がある。そのために、じかに接することでお客さんの声を聞いてつながりを築くように努めてきた。

### 3 千葉県船橋市西船橋地域<sup>11</sup>

#### (1) 背景

千葉県船橋市の西船橋地域は、千葉県東葛飾地域の中でも特に都市化の進んだ地域である。農地の全ては市街化区域内に存在し、小松菜、枝豆を中心に施設栽培と露地畑を組み合わせた集約的な都市農業が営まれている。

1993年から2005年にかけてJAちば東葛飾西船橋葉物共販組合（組合員16名）による小松菜の共選共販体制での生産販売を行っており、東京市場や地元市場からの評価も高い。

その一方で、新興の小松菜産地の増加等による市場価格の低迷等といった産地をめぐる課題も出てきている。

#### (2) 内容と成果

##### <準備期>

安全・安心な小松菜生産に向けて認定農業者<sup>12</sup>（エコファーマー）の認定を組合として取り組むように、千葉県農産普及センター、船橋市役所、JA等とともに動き出した。認定されるための導入技術選定や技術指導等を経て、2006年までに全員が認定を受け、環境保全型農業を目指す小松菜産地の担い手になった。



出所：船橋市 HP

図 3-9 船橋産小松菜

##### <発展期>

2007年には船橋市の補助事業を受け、「船橋産」、「エコファーマー」等の文字を印字したテープが出荷時に用いられるようになり、一束ごとの産地表示とともに「船橋ブランドの小松菜」として市場から認知されるようになった。



出所：西船橋葉物共販組合 HP

図 3-10 小松菜を原料とした和菓子

これに並行して、ブランド化に関する産地活動

<sup>11</sup> 本事例の説明については、(社)全国農業改良普及支援協会『6次産業化による農業・農村の活性化手引書！-普及の力は人・地域を変える-』、2011年 pp19-23をもとに構成した。

<sup>12</sup> 農業経営基盤強化促進法に基づき、田畑の拡大や機械化など5年間の経営改善計画を市町村に提出し、認められた個人や法人。地域農業を担う意欲的な農家を育てるのが目的で、低利融資などの対象になる。

の方向性を組合員と関係機関とが議論を重ねることで、産地としての小松菜へのこだわりの総意をまとめ、こうした想いを示し、また営業活動を進めるためのツールともなる名刺、ポスターやパンフレットの作成も進められた。

図 3-10 は小松菜を原料とした和菓子であるが、地元商工業者へ小松菜の加工品の試作依頼を行って、新たな小松菜を材料とする商品が開発されることで、地域ブランド確立への期待や地産地消の実践から地域の活性化に結び付けている。また、新たな販路開拓について、地元小中学校の給食への出荷を始めることや、地元青果店における取り扱いを開始する等といった連携を図りながら出荷量の拡大につなげるよう努めている。

また、小松菜のブランド化活動が少しずつ成果を見せ始めることと並行して、若い後継者が相次いで誕生した。生産から販売までを見据え、農業を経営として考えられる人材となるように育成するとともに、ブランド化と6次産業化を継続して実施していくために、学習グループ「Team うぐいす」(9名)が立ち上がった。

他方で、組合員(16名)の中では、「小松菜パウダー会」(5名)や、地元産枝豆の新規ブランドを図る「抑制栽培研究グループ」(4名)が結成された。

### (3) 成功のポイント

当地域での活動が上手く推進されたポイントとして、次の5つの点が指摘できる<sup>13</sup>。

- ・個々の意見を重視しつつも全体で共有できるコンセプトを作り提案した。
- ・コンセプトをもとに自らが作った「商品」と「地元」に対する愛着を持たせたこと。
- ・小松菜を原料とした商品開発のアイデアを商業側へ提案できる力を養成することに努めたこと。
- ・ブランド化と6次産業化を引き継ぐ若者を組織化して、産地の継続性を図ったこと。
- ・学校給食への導入等を経て、まず地元住民が小松菜産地の存在を知り、良品であることを理解して応援したいという意識の醸成を図ったこと。

---

<sup>13</sup> (社)全国農業改良普及支援協会(2011年)、『6次産業化による農業・農村の活性化手引書!-普及の力は人・地域を変える-』、pp22-23を参考に記述。

表 3-1 西船橋産小松菜の活動整理

都道府県		千葉県船橋市				
HP		なし		流通・販売 (サービス)	直接販売	-
個・集		集			給食等	○
法人化		共販			ネット販売	-
手段化		組合			販促イベント	○ パンフレット作成
		都市農業のモデルを目指す産地化			共販	○ 結束テープの印字
準備段階での 経営相談等	アイデア	都市農業のモデルを目指す産地化		商談	○	
	技術導入	-		特産品化 (ブランド化)	○	
	資金調達	-		その他	-	
	その他	農商工連携の申請相談				
生産	基盤整備	-		観光	レストラン	-
	新品種	-			体験イベント	-
	栽培技術	○ 学習グループ			民宿	-
	特産品化	○		付加価値の分類	規格内	○
	環境配慮	○ エコファーマー			規格外	-
	周年化	-			未利用資源	-
	加工原料	-			その他の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市街化区域内での集約的な都市農業</li> <li>・若い後継者グループの立ち上げ</li> <li>・ブランド化による地域内顧客の開拓</li> <li>・産地基盤の確立による東京市場での顧客獲得</li> </ul>
その他	結束テープとパンフレット作成により商品アピール					
加工 (商品づくり)	加工導入	○				
	商品開発	○				
	設備導入	-				
	その他	-				

出所：6次産業化による農業・農村活性化手引き書

#### 4 小括

ここで取り上げた事例のいずれも取り組み内容に注目が集まるが、実際には、事業化にあたって様々な課題を抱えていることに注意する必要がある。fm craic ではビジネスとしてはまだ初期段階にあり、池田牧場では利益を上げることの難しさや事業化までに長い年月と相当な労力を要すること、また西船橋地域では地元顧客の確保や6次産業化の推進で地域に好影響を与えること等に課題を抱えていることが分かる。

これら事例に限らず、全国的に6次産業化に関する取り組み事例は多々見受けられるようになったが、そうした取り組みの多くは未だ端緒的段階にあって、ビジネスとしての成功という視点に関わらず、6次産業化に取り組む動きとして紹介されることが多い。そうした意味でいえば、これまでは6次産業化の取り組み自体が今日の話題性ゆえに取り上げられてきたものの、今後は取り組みの結果として、地域経済への寄与および事業の持続的展開に加えて、利益を上げることができたかという成果の部分が厳しく求められることにも留意する必要がある。

以下では、3つの事例について、それぞれの6次産業化の動機や目的、事業概要、課題等を整理した。

表 3-2 3 事例の整理

	事業者	事業目的	事業概要		問題・課題
1	(株)fm craic (女性二人)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元野菜を活用した直売所経営</li> <li>・女性による農産販売という職業観とライフワークの実現</li> </ul>	1次	野菜栽培(弥平トウガラシ等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗経営の安定化</li> <li>・独自商品による利益の確保</li> <li>・農作物の安定供給</li> </ul>
			2次	ソース加工等	
			3次	直売所運営	
2	(有)池田牧場 (家族経営からの拡大)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・廃棄牛乳の活用</li> <li>・消費者に直接売ることの喜び</li> <li>・消費者と農業者との語らいの場づくり</li> </ul>	1次	酪農経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売れる商品であり続けるための工夫</li> <li>・生産者と消費者との距離間</li> <li>・店舗経営の安定化</li> </ul>
			2次	ジェラート加工	
			3次	直売所・直営レストラン・キャンプ場	
3	西船橋地域 (行政・JA・生産者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域を巻き込む6次産業化を推進することで、農業のみならず地域全体の活性化を期待</li> </ul>	1次	ブランド野菜栽培	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元顧客の掘り起こし</li> <li>・大消費地(東京)からも見える産地基盤への強化</li> <li>・地域全体の活性化</li> </ul>
			2次	和菓子加工等	
			3次	地元商店での販売や学校給食	

出所：草津未来研究所作成