

## (6) 農業生産法人こと京都（京都府）

### こと京都（九条ねぎの6次産業化）

#### 1. 経営の特徴

- 九条ねぎの加工・販売が主で、他に養鶏・菓子部門あり
- ねぎ屋のビジネスモデルを生産者が応用

#### 2. 課題・ニーズ

- 販売拡大のため、生産者の育成が必要。人材育成事業を開始した。
- 周辺産地の開拓によって生産確保が必要（温暖化の影響）
- 生産者は使い方や味をアピールしない。販売者は旬を知らない。
- 農業をビジネスとして捉えている人が少ない。
- 学官は産の現状把握をしていない。連携には、実態把握が必要。



やる気ある生産者集めが大変。規模拡大のため、産地リレー体制の構築が必要。

- 九条ねぎの生産量は、全体で 750 t。内訳は、自社生産と契約栽培が 50 : 50。
- 今まで自社で全体の 6~7 割生産してきたが、根本的な問題がある。それは、自社生産の場合、社員が生産するということである。契約栽培が地域農家に生産をお願いしているが、自社生産に比べ、農家の方が生産量が多く、品質も良い。というのも、社員が農業生産に取り組む場合、勤務時間に拘束されるため、十分な生産管理ができない。また、社員と農家の生産への姿勢を見比べると、社員の方が生産に対する意欲が異なる。
- 将来的に、ねぎの生産量を増やしたいので、その場合、自社生産にこだわるよりも、契約農家を増やした方が効率がよい。自社が取り扱う九条ねぎの基準に合致していれば、自社の生産がゼロになっても問題なく、そこを契約栽培のグループである「ことねぎ会」がカバーすればいい。販路は持っているので、生産・販売計画から入っていけばいい。お互いのメリットにもなるだろう。
- 京都府内でも、農家の高齢化が進み、耕作放棄も増加しつつある。担い手がいなくなるので、人材を育成する必要がある。自社の生産を担ってくれる人材も必要になっている。そこで、独立支援制度を今年度から始めた。

- 独立支援制度は、5名限定で京都で農業をしたい人を集めている。やる気のある人を採用している。1～2年間は、農業の最もきつい部分を経験してもらう下積みの時期に位置づけている。具体的な栽培技術はそれからでも十分間に合う。しかし、この農業のきつい部分を経験しないと、将来家族で農業をするにしても、雇用を入れるにしても、指導することができない。今の農業は、農業機械があるから比較的楽だが、現在の主力である65歳以上は、トラクターのない時代を農業で生きてきた。だから、農作業への耐性が強い。このような基本は必要である。
- まずは、ねぎづくりを熟知してもらい、その都度、ねぎの生理生態は教えていく。
- 生産をするにあたり、最も難しいのは「タイミング」。作業工程はすでに決まっているが、いつ収穫するとか、播種をするとか、そういうタイミングだけは短期間で身につけることはできず、経験が必要になる。ベテランは、作物を見て理解することができる。こればかりは、体験するしかない。これを理解するまでには、最低でも4～5年かかる。だが、計画とおりに作ることができるようになれば、計画とおりに売れるから100%金になる。
- 一方で、温暖化の影響で、ベテランでも生産をミスすることが増えてきている。そのため、収穫量が不足する事態も生じている。京都府内に限らず、安定的にねぎを生産する体制の構築が求められている。京都では、夏の気温が高くなり、夜でも30度を下回らない日が多くなった。ねぎの生長は、25度であるため、生理障害を起こすようになった。
- 京都には、多くの「ねぎや」がいる。地域からねぎを集めて、加工・販売するねぎ専門の業者である。このしくみを生産者がやったのが、この会社である。
- 中国の毒ギョーザ問題をうけて、加工の原産地表示が問題になったが、この事件を契機に食品加工のグレーゾーンをクリアにしていく動きが強まってきた。最終加工地が原産地になる現行制度は、食品加工の問題点の一つである。
- このような時代の変化によって、ねぎビジネスはまだまだ伸びる余地があると判断し、生産拡大に取り組んでいる。京都全体では、ねぎ市場（ねぎやの取り扱い）が25億ぐらいあるが、6次産業ならばまだ拡大することができると思っている。
- 人材育成事業に取り組む理由は、当初は若い後継者の育成を狙っていたが、実際には難しいことが分かってきた。自社生産を増やすためには、社員の独立を促す仕組みとともに、やる気のある人材を確保・育成する必要がある。2年間で農業マインドを作り上げることが目標。同じマインドを持つ仲間でない、品質の向上は図れないから。

- 産学官連携は必要だが、学官は農業の実態を、現状を、どれだけ把握しているのだろうか。ポイントを絞り切れていない。かつては、学会が先進的であったが、今は現場の方が動きが速く、学会は後追いになっている。現状認識を急ぐ必要がある。
- これまでは、販売の規格に合わせてきたが、本来規格外はない。それは流通サイドの意見でしかない。ねぎ本来のおいしさを、流通関係者や消費者は知らない。生産者は、きちんと生産物の利用方法やおいしさを伝えるべきであり、それをしてこなかった農業サイドにも問題がある。販売者は旬を意識していない。例えば、あるハンバーガー企業が細いねぎを欲しいと注文してきたが、本来のねぎのおいしい形状や時期を伝えたら、きちんと理解してくれた。川上と川下が離れすぎているが、生産物のことについては、川中の業者も、川下の消費者も全く知らない。生産者はきちんとコミュニケーションを取って、伝えていかなければならない。

## 5. 農産物直売所調査

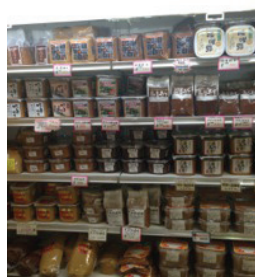
### 農産物直売所の運営ポイント① (JAえちご上越「あるるん畑」)

#### 1. 「あるるん畑」の概要

- 設立7年で年間売上約6億円
- 米地帯×豪雪地帯のため、園芸品目に力を入れてこなかった(JAえちご上越の園芸品目の市場出荷額は3億程度)

↓  
設立当初は、出荷者と商品  
が集まらず苦戦を強いられる

↓  
次頁の戦略で、売上拡大を  
実現



## 農産物直売所の運営ポイント② (JAえちご上越「あるるん畑」)

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 店の雰囲気作り             <ul style="list-style-type: none"> <li>- あいさつ、レイアウト、BGM、ポップ</li> </ul> </li> <li>2. 対面販売の強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 農家はしゃべらない、お客さんは情報が欲しい</li> </ul> </li> <li>3. イベントの展開             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 主催者が楽しまないといいイベントができない</li> <li>- 周年でイベント開催</li> </ul> </li> <li>4. 加工品開発の推進体制             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 加工品開発を促進させるため、保健所に直売所専門の担当者をつけてもらった</li> <li>- 雪国なので、加工品が集客ポイントとなる。</li> </ul> </li> <li>5. 販売手法             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 店舗だけでなく、イベント等、色々な販売手法が必要</li> </ul> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. 売上拡大戦略             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 品揃えの拡充</li> <li>- 客単価の向上</li> </ul> </li> <li>7. 利用組合内部の利害関係調整手法             <ul style="list-style-type: none"> <li>- インセンティブを与える仕組み 奨励金とか</li> <li>- モチベーションの向上</li> <li>- 役員と会員では、運営への関わり方が違う</li> </ul> </li> <li>8. 生産対策             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 販路がないと、生産が進まない。</li> <li>- 売れないことには作りたがらない</li> <li>- 売れた経験を持つと、作り始める</li> </ul> </li> <li>9. マスコミ対策             <ul style="list-style-type: none"> <li>- マスコミは無料の広告</li> <li>- マスコミを煙たがらないで、積極的に活用する</li> </ul> </li> </ol> |
|--|--|

上記の売上を上げるための実践的なノウハウは、教育機関で提供されているか？

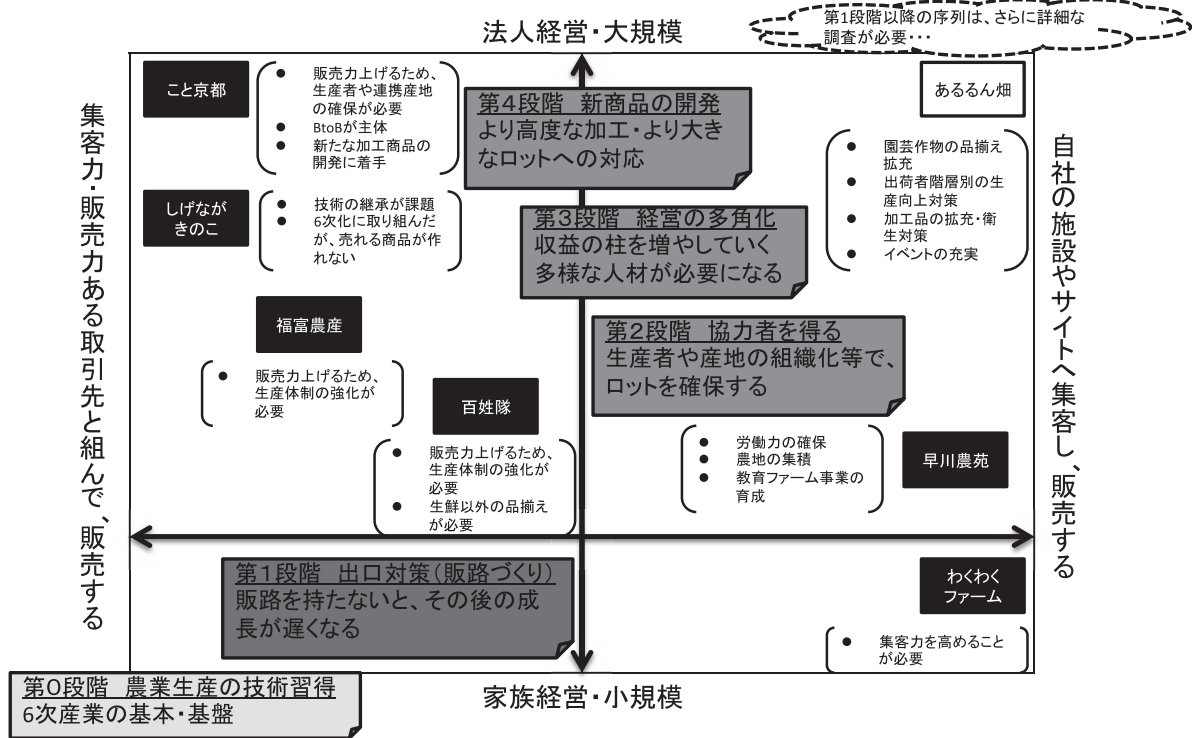
- 直売所オープン前は、青空市に出店している生産者がいたが、この時期には直売所を知らなかった。以後、直売所の定着期、安定期、拡大発展期に区分することができる。その過程で、どのような課題が生じたか。
- 立ち上げには、利用組合の立ち上げが必要になり、メンバー集めをした。組合員主体を方向付けた。役員の意識付けが大変であった。というのも、米単作地帯、しかも豪雪地帯の上越市では、直売所そのものが無理だと思われていたからである。市場出荷で園芸作物の取扱高が3億円程度なのに、直売所が成り立つわけがないという考え方が蔓延していたからである。
- 生産に参加してくれる生産者を集めるため、2000人以上への説明を行った。ニーズ集めと直売の仕組みを地域の農業者に何度も何度も説明をしながら回った。その結果、初期メンバー250人があつまった。この指止まれ方式では、100人も集まらなかっただろう。
- 直売所を運営するためには、1坪1日1万の売上が必要であり、80坪の面積を想定していたので、80坪×1日80万×360日＝2億7千万の売上目標が設定された。
- 農協だけでは直売所らしさは引き出せないなので、会員に応援してもらった。

- 我が店意識を向上させることが重要。たんなる販売スペースではないという意識を植え付けていった。特に、加工品を扱うので、衛生管理には注意が必要である。加工品を厚刈る生産者もいるので、衛生問題を起こしたら直売所の信頼問題に関わるので、設立当初から衛生面には注意してきた。
- 直売所に生産者を参画させるためには、まずは販売対策をしなければならない。売れないから作ってくれないわけで、集客・販売をしっかりやらなければ、生産が回らない。売れば楽しくなるので、継続して作りたくなる。このようなサイクルを確立することによって、生産者が楽しいと思えるようになってきた。
- また、生産者が6次化しても、もち味噌加工が関の山。6次化しても、販売対策がないと続かない。
- 安全・安心はどんどん基準が厳しくなっていく。小さい6次化は対応できずに止めてしまう。安全は分かるが、個人でやれる範囲ではなくなりつつある。
- 売るのがなくなると、せっかく着いてきたお客さんが買わずに帰ってしまう。負のスパイラルに陥る。そうならないためにも、イベントが大事。人によってニーズは違うが、イベントを仕掛けるときの気持ちは大事。楽しむ、盛り上がる、という主催者側が楽しんでいないと、イベントは成功しない。イベントを開催することによって、お客さまと生産者との交流が生まれる。一緒になって育ってもらおうという意識が必要。
- イベントは楽しんでもらえるのが一番大切。地元のサッカークラブと連携し、サッカー教室を開催した。子供が行きたがると、両親もついてくるし、祖父母もやってくる。マスコミも呼ぶことができるので、思い切ったイベントをやるのが大事。知名度を高めるチャンスであるから。
- 加工品については、保健所対策が必要。保健所は敷居が高く、しかも行くたびに担当者が変わる。担当で話が変わるので、あるるん畑のコーナーを作ってもらった。相談にいきやすい雰囲気を作っていた。
- 直売所では、加工品を充実させることは冬場対策として極めて重要。野菜がなくても、集客できるようになる。現在、加工品の販売割合は4割程度。通年営業するためには、加工品が不可欠。そうすると、6次産業は有効な手段である。
- 農家の一声かけ運動。農家は内気でシャイ。声かけの仕方を教えている。
- 直売所がブランド化されてきたので、差別化の次の段階に入った。存在価値を知らしめ、ファンづくりを進める。



## 6. 6次化マップ

### 産業界のキャリアパスモデル「6次化マップ」 ～最重要課題は、販路づくりを学ぶプログラム～



以上の7事例を6次化マップにプロットすると、上図のようになる。多様な6次化ビジネスモデルを1枚の地図に落とし込んでみると、6次産業のキャリア・パスモデルがおぼろげながら浮かび上がってきた。以下、6次産業のキャリア・パスモデルについて説明するが、ここで改めて今回の6次産業調査の基本軸について説明しておく。

6次産業には様々なパターンがあり、1次産業がイニシアチブを取るものもあれば、3次産業や2次産業が主導権を握るスタイルもある。しかし、6次産業を提唱した東京大学名誉教授の今村奈良臣は、「 $1 \times 2 \times 3 = 6$ 」でないと、6次産業ではないと主張している。現実的には、様々な6次産業が存在するが、今回の6次化マップは、6次産業の定義に沿って1次産業から発展した6次産業を集めた。

#### (第0段階) 農業生産の技術習得

上述したように、1次産業ベースの6次産業を事例として集めたので、前提条件として農業生産ができることが最も根底にある条件である。農産物をまともに作ることができなければ、加工することはおろか販

売することもおぼつかない。今後、6次産業に取り組む意向のある人は、確実に農業生産で生計が立てられるように生産技術を高め、生産基盤を確保しておく必要がある。

#### (第1段階) 出口対策

安定した生産ができるようになれば、次の段階では、販路づくりに取り組むことが必要になる。6次産業というと、即商品開発に向かいが地だが、実際には、販路づくりをしておくべきである。というのも、6次化マップにプロットした事例をみると、経営を成長させていくためには、しっかりとした販路＝顧客を持つことが欠かせない。リピートしてくれる顧客や取引先との関係が構築できなければ、安定したビジネスを展開することができないし、ビジネスを拡大することもできない。顧客や取引先との関係性を強めれば、様々な情報が入手できるようになる。エンドユーザーのニーズに直に触れておくことが、売れる加工品を作る基礎となる。

例えば、綾わくわくファームでは、課題として集客を上げている。見込み客を十分に集めることができないと、経営がこれ以上成長することはないだろう。新しい顧客を確保するだけでなく、既存顧客に新しい商品・サービスを展開していくことも合わせて重要な課題である。

#### (第2段階) 協力者を得る

販路ができ、顧客も確保できるようになれば、次は生産量を拡大し、スケールメリットを追求する段階に入る。その際、自社生産だけでまかなえなければ他の人と組んだりすることが望ましい。この段階だけのことではないが、様々な人や組織からの協力を得ることができるように普段から人脈形成には力を入れておくべきであろう。

マップ上では、福富農産、百姓隊、早川農苑がこの段階に該当すると考えられる。生産技術もあり、販路も持つことができたが、生産体制の強化が共通する課題となっている。

福富農産では、販売拡大に走るよりも、現状では生産基盤をもう一度見直す段階にきているとのコメントを得た。販路拡大しても、それに対応できるだけの生産量が確保できず、生産販売のバランスが崩れるからである。

百姓隊でも、現状では新たな販路開拓というよりも、安定供給でき

る生産体制の整備が最優先であると考えている。

また、早川農苑では、有機農業という労働力を多く使う農法であるため、特に除草が課題となっている。また、綾町全体が環境に配慮した農業を推進しており、環境保全型農業に取り組むまちとして、全国的にも知名度が高く、取引先もそのブランドに惹かれている。優良の内を確保することが容易ではないが、20年間の取り組みが地域にも認められ、次第に農地を集めやすくなってきている。

以上のように、この段階に位置する法人では、地域の協力やビジネスのビジョンに賛同する協力者を集めていくことが、経営を成長させていく条件になると考えられる。

### (第3段階) 経営の多角化

事業の柱が整ってきたら、新たな収益の柱を構築する時期になる。加工部門を立ち上げることかもしれないし、新たな作物の導入かも知れない。いずれにしても、新部門を立ち上げれば、そこで働く人材が必要になってくるので、雇用条件を整えたり、社員教育を充実させたり、人材の確保や育成にエネルギーを投入していかなければならない。

今回調査した事例は、単一作物だけ生産している経営体ではない。どの経営体であっても、複数の商品やサービスを持っている。その点から言えば、多角的な経営をしていると言えるのかも知れない。事例から見ると、福富農産や百姓隊のように、カフェやドレスリング等の加工品づくりといった、農業生産とははっきりと違う事業を展開していくのは、この段階からであろう。

こと京都は、九条ねぎ単体の生産販売だけでなく、カットねぎの製造販売も行っている。ねぎ部門以外にも、養鶏や菓子製造も手がけている。

しげながきのご綾観光農園では、きのこ生産がメインの事業だが、きのこ料理を提供するレストランやきのこ狩り等の観光型の事業を展開しているが、アクセスの悪いところに工場が立地しているため、観光バスを呼び込むスペースが確保できない。また、きのこ関連の商品開発も以前から進めてきたが、思うようなヒット商品が作れない。大手企業との競争も激しさを増しているなか、6次産業化に活路を見出したいようである。ネックとなっているのが、きのこ栽培の重要な



位置を占める種菌の培養技術は、依然として父が握っているため、経営権の委譲は進んでも、技術の継承が遅れている。

あるるん畑は、厳密な6次産業の定義から外れるが、基本的には農協が行っている事業なので、農家の意向によるものであると捉えることができる。店舗経営というジャンルなので、いかにして集客し続けるかが最も重要な課題であることは間違いない。直売所の品揃えを増やし、周年供給体制を確立することが欠かせない。豪雪地帯であるため、冬場の園芸作物の生産振興が遅れている現状では、加工品比率をいかに高めていくかが集客力に影響を与えられと考えられる。その点で、利用組合のメンバーの我が店意識を高め、生産意欲を引き出す取り組みが求められてくる。実際に、利用組合の会議では、さらなる売上拡大、生産確保をするためには、活動が活発でないゾーンのメンバーのモチベーション向上が論点となっていた。第2段階とも共通する課題であるが、すでにいる人材の活力を高める施策が求められている。

#### (第4段階) 新商品の開発

6次産業を展開する場合、自社の原材料を使い、加工・流通も自前で調達することができる、十分な利益が見込めるようになる傾向がある。それ相応の設備投資は必要となるが、原料価格は自ら設定することができるので、リターンを得たい経営者は6次化に取り組む価値を考えるだろう。

この段階での商品開発は、直売所に出品するような惣菜や漬け物とは異なり、より厳密な衛生管理が求められてくるし、専門的な知識も必要になる。専門的なスタッフも当然必要になる。

また、商品開発も他産業とのコラボレーションが当たり前になってくる。こと京都では、地元レストランのシェフや油業者と組んで、ねぎオイルの開発・販売を始める予定である。自社の資源だけでなく、他社の資源と組み合わせる新たな商品づくり・話題づくりにも取り組んでいかなければ、事業を拡大していくことはできない。

あるるん畑でも、消費者等を含めた商品開発委員会を立ち上げ、消費者ニーズにマッチした商品開発を展開する動きが出てきている。

外部の力・資源と自社の資源を結びつけ、新たな価値を生み出していく傾向が強まってくる。

今回開発した産業界のキャリア・パスモデルである「6次化マップ」は、まだ事例数が少ないため、十分なキャリア・パスを描くことができないが、ある程度このツールの可能性は垣間見ることができた。つまり、6次産業の発展段階によって、重視すべき知識や能力は異なるということである。生産技術が未熟で、販路も十分に持たない(=消費者ニーズのつかみ方も習得していない)段階で、加工に手を出しても、将来に結びつく成果を得て、経験を積むことにはならないだろう。そして、6次化の段階が上がれば上がるほど、当然人材も、設備も、外とのつながりも、必要になるため、経営者に転身していかなければならなくなる。

このように、6次産業の発展段階を一枚の地図に落とし込んでいくと、事業の拡大という可視的に把握できる経営内容は明らかになる。そして、さらにその内容を深掘りしていけば、そのビジネスを動かす人材の資質をいかに向上させていくかということにも対応することができる。

この3年間、様々な経営規模の農業者、農業経営者へのヒアリングを行ってきたが、大きなビジネスを展開している経営者ほど、発想そのものが豊かであり、行動が情熱的でスピーディーであり、困難に直面しても諦めず乗り越えようとチャレンジしていく姿勢が強いことを感じた。新しいアイデアを受け入れようとする素直さも備えている。

100万円のビジネスに従事している人と、1億円のビジネスをしている経営者では、考え方や行動にも大きな隔たりがある。そして、1億円のビジネスをしている経営者と10億円のビジネスをしている経営者の間にも、考え方や行動に大きな差があるのである。

翻って、これを一般的な農業者やこれからこの分野で働こうとする人に当てはめると、そのような考え方や行動はまだ未開発である。この事業で開発する学習プログラムや評価システムは、単なる知識や技術を提供するだけでなく、「柔軟な発想」、「情熱」、「行動の素早さ」、「人間関係を大事にする」、「自分自身で枠を決めてその中に閉じこもらない」など、人材の内面にまで踏み込んで意識改革に結びつくようなものである必要がある。

なぜなら、食・農林水産業の成長産業化を担う中核的専門人材を育成していくということは、斜陽産業と認識されているこの産業の構造を新たな発想で再構成していく発想力と行動力こそが最も求められるからである。6次化マップの精度をさらに向上させていくことで、この産業に必要とされている中核的専門人材の資質や能力を深く理解することができるだろう。

(なお、第2段階以上になると、どの段階を先に取り組むべきかは経営内容によって異なるので、ここで提示した段階を踏まないことも考えられるし、このような単純なステップでなく、同時進行的に進む場合も十分に考えられる。しかし、第0段階のものづくり、第1段階の顧客づくり・仕事づくりの基本的な段階を抜かすことは、その後の経営の成長速度にも影響を与える可能性が十分にあるため、初期段階でこの部分の教育はしっかりと行う必要があるだろう。むしろ、加工品を作るのは、原材料である農産物の質と量がある程度のレベルにまで達してからでも遅くはないだろう。)