６次産業化による持続可能な農業の条件分析
－高付加価値化･分業･有機等－
A Study on the Conditions for Sustainable Agricultural Management in “Sixth-Industry” Reformation Process: Focusing on High-value-added, Division of Labor and Organic Farming

清水大輔（神戸市役所勤務）
SHIMIZU Daisuke（Kobe City Office）

近年、農業の再生のために、６次産業化という概念が期待されている。これは、農家（１次産業）がこれまでの伝統的におこなってこなかった加工（２次産業）や流通等（３次産業）の機能をもつことにより、より高付加価値のビジネスを実現し、収入を確保して、経営を活性化しようという試みである。しかしながら、近年、新規の取り組みや参入が減りつつあるため、政策としても、より高次な段階に入ることが求められている。本研究では、農業の６次産業化において、持続的な経営に成功しているメカニズムを、兵庫県・奈良県のハーブ農家を事例として研究を行い、６次産業化政策をより高度化させるための基礎的知見を得ることを目標とした。**【再生の芽のある日本農業】**（１）日本農業に再生の兆しがみえる：１）農業産出額と生産農業所得は、近年、2015 年、2016 年と２年連続で回復傾向にある。とくに所得は、ピーク時以降、最低であった 2009 年の２兆 5946 億円に比べ、回復傾向にあることがわかる。２）近年、農業交易条件指数も、回復傾向にある。（２）６次産業化の概念：１）定義：６次産業化とは、1990 年代半ばに東京大学名誉教授である今村奈良臣（以下、今村）が提唱した概念であり、「１次産業（農林漁業）×２次産業（加工・製造業など）×３次産業（流通・販売・観光業など）＝６次産業」と示すことができる。２）経済的背景：これは、加工食品や外食の浸透に伴い消費者が食料品に支払う金額は増加してきたものの、その付加価値の多くは、大半が都市部に立地する食品製造業や流通業、外食産業に落ち、農林水産物の市場規模が減少するとともに農山漁村が衰退してきたことから、「農家などが加工や販売・サービスへ事業を拡大し、農林水産物の付加価値を高めることで、所得向上や雇用創出につなげることを目指したことがきっかけ（和歌山社会経済研究所）であり、「消費者直結戦略（小長谷）」である。（３）６次産業化の主体論：１）川下（流通業者）主導型バリューチェーンと川上（生産者）主導のバリューチェーンがあるが、後者が望ましい。２）政策の方向：「農商工等連携促進法（2008）」は商工主導で、農林漁業者サイドからみると、単なる原材料提供に終わる傾向にあるのではないかとの指摘もあり、農林漁業者が主体的に事業展開をすべきという考えの下、農論漁業の振興策として、「６次産業化・地産地消法」が施行された（小林俊夫 2013）。したがって「６次産業化・地産地消法（2010）」の方が生産者主導である。
【統計データ】６次産業化における総合化事業計画の認定件数が多い地域は、九州、関東、近畿と続くが、全農家（農業経営体数）に対する比率からすると、北海道、近畿、沖縄が高い値を示している。また、認定農業者に対する比率からみても、沖縄、近畿が高い値を示していることが分かった。この結果からわかるように、実は、６次産業化は、近畿地方が他地域に比べ、リードしている農業再生運動であるといえる。６次産業化とは、都市型農業革命という側面をもつといえる。しかしながら、６次産業政策は、全国的には、新規登録数からみるとややマンネリ化しつつある。その点からも、本研究では、他地域より先行していると考えうる近畿地方の例を調査し、今後どのような点に集中すればよいのか、この６次産業化政策に寄与すると思われる、すぐれたメカニズムを分析した。**【事例】**優良事例の多いと考えうる近畿地方において、中でも一人あたりの売上高の高い事例と総資本回転率の高い事例を優良事例ととらえ、抽出するとともに、設立年数も考慮し、以下の事例を研究対象とした。１）兵庫県たつの市「株式会社ささ営農」、２）兵庫県姫路市「株式会社香寺ハーブ・ガーデン」、３）兵庫県三木市「株式会社みきヴェルデ」、４）奈良県宇陀市「有限会社山口農園」である。**【モデル】**持続的な農業経営において、４事例すべてが、３つの M による非常に共通した性格をもっていることがわかった。（１）材料（Material）：作物面では、「ハーブ・薬草系の高付加価値作物」に力を入れている。（２）人（Man）:労働面では、加工だけでなく、農業全般に「分業・合理化」を進めている。（３）方法（Method）:手法面では、「有機・自然栽培」を進めている。そこで、以下のこの順番でモデル化をおこなった。
（モデル１ 材料（Material））「ハーブ・薬草系の高付加価値の作物」を導入している。これまでの農産物とは異なり、より高付加価値の作物を研究する必要があり、その典型例が「ハーブ・薬草系の作物」である。本研究では、ハーブ・薬草系の作物が、日本全体の農家の平均的な選択より、成功している６次産業農家において、出現頻度が高いことに注目し、有望な作物であることを確認した。

（モデル２　人（Man））「加工だけでなく、農業全般の分業・合理化（製造業的観点の導入）」に努めている。全プロセスの分業まで到達する。６次産業化により、農家に、２次産業（加工）、３次産業（流通・販売等）の機能が入る。ここで重要なのは、製造業的な考え方が導入され、農業自身も分業化がなされることである。これまで農業といえば、個人が終日フルタイムでおこなう重労働という先入観があったが、収穫はシニア、袋詰めは主婦など、適材適所で分業し、これまで労働に参加できなかった人たちを分業で参加させることにより、「働き方改革」にも貢献できるようになる。以上より、これまでの農業の常識では１日中専業していたが、これも製造業的視点にたてば、業務を分割し、働きやすくすることは合理的であるといえる。

（モデル３　方法（Method））「有機・自然栽培」で販売価格の向上をはかっている。ハーブ・薬草類は、有効成分に、防虫効果があるため、有機・自然栽培にむいている作物である。安全・安心の食を求めるトレンドから、有機・自然栽培は、ブームとなっている。したがって、販売価格を高くでき、この点でも有利である。

以上、モデル１～３は、お互いに高め合う、相乗効果（シナジー）により、三位一体の典型例になっていることがわかる。

*キーワード：*６次産業化、ハーブ、有機栽培、高付加価値化、分業
***Keywords*: Sixth-Industry, Herb, Organic-Farming, High-value-added, Division labor**

第Ⅰ章　はじめに

１．問題意識と先行研究

これまで、日本の農業は、若者の農業離れによる就業人口の低下、農業従事者の高齢化、過疎化の進展による耕作放棄地の拡大など深刻な問題を抱えてきた。ところが、地産地消や安全・安心の食がブームとなるにつれ、地域活性化や観光のキラーコンテンツとして、食・農が注目されるようになってきたのである。地域間競争が激化する中で、農業は、自治体の魅力創出という観点からも、非常に重要になってきた。

このような状況下で、いままで生産（第１次産業）のみをおこなってきた農業が、加工・製造（第２次産業）、流通・販売・観光等（第３次産業）へ事業を拡大する「６次産業化」の動きにより、農業に「新たな付加価値」が創造されると考えられようになった。新たな付加価値は、商品だけでなく、新たなサービスや流通形態、販売形態、さらには、地域へのつながりを生み、いままでにない農業ビジネスを確立する。国も、６次産業化の推進を図ることを目的に、「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（以下、「６次産業化・地産地消法」）」を施行し、６次産業化を推進する農家に対する支援を開始している。

しかし、現在、「６次産業化・地産地消法」の施行から６年が経過したが、それに伴う総合化事業計画の認定件数の伸びは、近年、低調である。また、兵庫県庁農政環境部農政企画局総合農政課は、2016 年度の１年間の６次産業化認定事業における相談件数を作成しているが、近年、新規の相談件数は減少傾向にあり、最近は、既認定者からの問い合わせが多い状態にあるという。

そこで、６次産業化の推進を図る上で、安定した事業継続を行うためのビジネスモデルが求められている。高屋他（2015）は、６次産業化の事業継続・成長要因に関し、定量的・定性的な分析を行っている。定量的な分析については、総合化事業計画に認定された事業体のタイプ別分類を行い、６次産業化のビジネスモデルに対する事業体の現状を明らかにした点では、優れているが、定性的な分析では、わずか１事業体の事例分析にとどまっており、有効なビジネスモデルの確立には、不十分である。高屋他が主張するように、複数の異なる優良事例の事業体を分析しないことには、６次産業化の成功モデルを確立することはできない。

２．研究の目的と研究手法

複数の６次産業農家における優良事例を分析することで、農業の６次産業化において、事業継続を行うための必要条件を明らかにすることが本研究の目的である。そこで、本研究では、６次産業において経営が安定していると思われる優良事例から、インタビュー調査をもとに、持続的な経営に成功した有力なパターンを抽出し、その戦略のメカニズムを研究することで、６次産業化の事業継続に必要な、成立要件を明らかにする。

３．本論の構成（略）

第Ⅱ章　日本の農業と６次産業化

本章では、日本の農業が抱える問題について、農業センサス等を用いて、日本の農業の動向を把握することで、日本農業の現状を確認する。最後に、解決策として期待される６次産業化の理論的整理を行うとともに政策の動向を把握する。

１．日本の農業の現状－再生の芽

（１）農業産出額と生産農業所得は、近年、2015 年、2016 年と２年連続で回復傾向にある。とくに所得は、ピーク時以降、最低であった 2009 年の２兆 5946 億円に比べ、回復傾向にあることがわかる。
（２）農業物価指数は、近年では、2015 年度、2016 年度は、２年連続上昇している。
（３）農業生産資材価格指数は、右肩上がりで上昇しており、2015 年度は、調査が始まって以来、最も高値を示している。それゆえ、いかに資材価格を下げるかがカギを握る。
（４）農業交易条件指数は、近年回復傾向にある。

２．６次産業化の潮流

（１）６次産業化とは

1990 年代半ばに東京大学名誉教授である今村奈良臣（以下、今村）が提唱した概念であり、「１次産業（農林漁業）＋２次産業（加工・製造業など）＋３次産業（流通・販売・観光業など）＝６次産業」と示すことができる。つまり、１次産業である農林漁業者が、自ら２次産業（加工・製造業）、３次産業者（流通・販売）と規模を拡大することで、付加価値が創造され、農山漁村地域が活性化するとの考えである。ただし、その後、１次産業である農林漁業が「ゼロ」になるとそもそも６次産業が成り立たないとの考えのもと、「１次産業×２次産業×３次産業＝６次産業」と訂正を行った。

（２）６次産業化の背景と可能性

農林漁業者が６次産業化を進める背景は、和歌山社会経済研究所によると、加工食品や外食の浸透に伴い消費者が食料品に支払う金額は増加してきたものの、その付加価値の多くは、大半が都市部に立地する食品製造業や流通業、外食産業に落ち農山漁村が衰退してきたという。そこで、「農家などが加工や販売・サービスへ事業を拡大し、農林水産物の付加価値を高めることで、所得向上や雇用創出につなげることを目指

す」という。これは小長谷ほか（2012）のいう「地域づくり法則」の「消費者直結戦略」と同じ概念である。日本の農業は、農業所得の減少、それに伴う若者の農業離れが最大の問題である。農研機構が実施した青年による農業のイメージ評価調査によると、マイナスイメージに所得が不安定であることがあげられている。６次産業化を推進することで、所得を向上させ、下請け農業からの脱却を図れば就業問題も解決する。

３．６次産業化の定義

６次産業化の概念は、広義にわたる。今村（1998）は、６次産業とは「農業が１産業にとどまるのではなく、２次産業や３次産業にまで踏み込むことで農業に新たな価値を呼び込み、お年寄りや女性にも新たな就業機会を自ら作りだす事業と活動」と定義づけを行っている。農林水産省の『食料・農業・農村白書（2012年版)』では、「１次産業としての農林漁業と２次産業としての製造業、３次産業としての小売産業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組」としている。ホン論文では、６次産業化とは、①「地域資源活用」、②自らまたは地域・事業者等との連携による「イノベーション」、③「雇用の創出」というキーワードの下、農業が１次産業にとどまることなく、２次産業や３次産業とチェーンを統合し、「新たな付加価値」を創出しながら「消費者・実需者につながるシステム」とする。

４．６次産業化の主体論

「川下（流通業者）主導型バリューチェーン」と「川上（生産者）主導のバリューチェーン」があるが、後者が望ましい。

５．６次産業化における政策の動向

「農商工等連携促進法（2008)」は商工主導であった。「農商工連携促進法」では、農林漁業者サイドからみると、単なる原材料提供に終わる傾向にあるのではないかとの指摘もあり、農林漁業者が主体的に事業展開をすべきという考えの下、農論漁業の振興策として、「６次産業化・地産地消法」が施行された（小林俊夫 2013)。したがって「６次産業化・地産地消法（2010)」の方が生産者主導である。

第Ⅲ章　６次産業化の優良事例の分類

１．地域別分類

（１）認定件数では、九州、関東、近畿が６次産業化が盛んである。

農林水産省のホームページで公開されている「６次産業化・地産地消法」に基づく総合化事業計画の認定（2017 年 10 月 12 日時点）の概要によると、１）地域別の認定件数は、九州、関東、近畿、東北の順に多いことがわかる。２）また、都道府県別にみると、北海道が 129 件と最も多く、次いで兵庫県、宮崎県、長野県、熊本県と続いていることがわかる。

（２）認定件数の比率では、沖縄と近畿が６次産業化が多く、意外にも、近畿は６次産業化の中心地

「農林業センサス（2015）報告書」から各地域の経営体数に対する割合でみると、沖縄、北海道、近畿が他の地域に比べ非常に高いことがわかる。一方、関東や九州は、認定件数は多いものの、経営体数に対する

割合は低いことがわかる。さらに、認定件数を認定農業者に対する割合でみると沖縄、近畿の割合は高いが、北海道の割合はかなり小さいことがわかる。これは、室谷（2013）によると、北海道や九州は、大規模農家が多いため、農業生産に特化する度合いが高く、そのぶん６次産業化の取組は相対的に少ないという。さらに、室谷（2013）は、６次産業化の事業認定を受けた主体を属性別にわけており、大きく「近畿型」と「北海道型」に分類している。

２．兵庫県における６次産業化

近畿地方には、伝統的な農産物が多く、存在し、多品目生産を行っているため、６次産業化を推進しやすい条件がそろっている（室谷 2013）。さらには、認定件数が都道府県別として２番目に多く、個人主導型では、最も多い兵庫県の動向は重要である。兵庫県では、地域別では、播磨地域が最も多く、次いで淡路と続き、分野別では、農産物が最も多い。また、市町村別にみると、南あわじ市、神戸市が最も多く、次いで淡路市、姫路市と続いている。また、兵庫県の農業経営帯数に対する兵庫県の総合化事業計画の認定の割合は、0.21％である。兵庫県の薬用作物栽培戸数に対する兵庫県の総合化事業計画における薬用作物の認定割合は、1.96％であることから、薬用作物（ハーブ）が６次産業化しやすい条件に適していることがわかった。

３．薬用作物（ハーブ）の総資本回転率、売上別分類

兵庫県の事例から比較的６次産業化しやすい作物である薬用作物（ハーブ）に焦点をあて、設立年数、売上、従業員数、資本金のわかりうる事例をもとに、総資本回転率、一人あたりの売上高の高い事例を優良事例を抽出した。１）総資本回転率が最も高い事例は、有限会社山口農園であり、次いで株式会社香寺ハーブ・ガーデンが高いことがわかった。２）また、一人当たりの売上高が最も高かった農家は、株式会社ささ営農であることがわかり、優良事例として抽出することができた。しかし日本政策金融公庫が 2011 年に行ったアンケートによると、６次産業化の平均操業年数は、13.5 年であり、経営が黒字化するまで平均で 4.1 年はかかるという結果がでている。６次産業化における事業継続の成立要件を明らかにするには、より幅広い事例をとらえる必要があり、設立年数にも着目し、以下の事例を本研究の対象とする。

（１）設立年数約 11 年、一人当たりの売上高の高い兵庫県たつの市に位置する「株式会社ささ営農」
（２）設立年数約 17 年、総資本回転率が高く兵庫県姫路市に位置する「株式会社香寺ハーブ・ガーデン」
（３）設立年数約２年、兵庫県三木市に位置する「株式会社みきヴェルデ」
（４）設立年数約 13 年、総資本回転率の高い奈良県宇陀市に位置する「有限会社山口農園」

第Ⅳ章　事例研究（略）

１．「株式会社ささ営農」

（１）兵庫県たつの市の概要（略）

（２）ささ営農組合（集落営農）の設立（2002 年）

ささ営農組合の設立のきっかけは、笹野地区の農地問題である。１）八木氏によれば笹野地区は、平均耕作面積が 30a 程度であり、他地域の農地に比べとても狭く、ほぼ 100％の農家が第２種兼業農家であるとい

う。その中で、笹野地区の農地を守ってきた者は、高齢化していき、自ら管理することができなくなるとともに、笹野地区にいた若者は、農業に関心を示すものがいなくなっていた。この状況に危機感をもった氏は、「どうにかして生まれ育った笹野の農地を守る術はないか考えたときに、一人ですべての農地を守ることはできない。しかし、誰かがやらないと笹野地区の農地は廃れる一方である。そこで思いついたのが、一人ではなく、地域で守る体制を作れば、平均耕作面積の少ない笹野地区の農地を守れるのではないかと考えた」という。２）そこで、1997 年に八木氏を中心に笹野地区の農家が集まり、集落の今後の在り方について話し合いをすすめ、1997 年６月に「ほ場整備協議委員会」を発足させ、ほ場整備事業の協議を進めてきた。３）2000 年９月には、「ほ場整備準備委員会」を立ち上げ、集落営農部会を組織し、集落営農に向けた検討を行った。４）その結果、2002 年４月１日に＜みんな仲良く地域とともに立ちゆく組織＞をスローガンに、八木氏を代表とする「二集落（上笹・下笹地区）一農場方式」、管理面積 31ha（延べ 40ha）の『ささ営農組合』が設立され、笹野地区の農地を地域で守ることとなった。当時のささ営農組合の運営は、組合の加入時に１万円／戸の入会金を徴収し、途中入会の場合は、２万円／戸徴収を行っている。また、機械購入資金として、組合員から１万 8500 円/10a の拠出を 10 年間集めている。また、本出資金をもとに、組合は、個人に代わり、育苗から出荷までの全ての生産管理を行い、地代を組織員に支払うこととなっている。

（３）ささ営農組合での取り組み（略）

ささ営農組合は、2002 年の設立から 2006 年の株式会社ささ営農の設立まで栽培の多角化を含め、地域資源の確保に向け、さまざまな取り組みを行ってきた。

（４）バジル栽培

１）バジルとの出会い：現株式会社ささ営農を支えている主力作物の１つにバジルがある。ささ営農組合がバジル栽培を始めたのは、2004 年である。当初、ささ営農組合の加入者が兵庫県の研修に行ったところ、神戸に本社を置く株式会社エム・シーシー食品（以下、エム・シーシー食品）の社長から、海外産のバジルを日本産に切り替えること、地元の兵庫県で栽培できる農家を探しているという情報をききつけた。ちょうどそのころ、ささ営農組合でも、主力作物であった米、麦、大豆から、何か新たな地域に根付く作物を探していたため、思い切って、エム・シーシー食品に話を持ちかけた。これからエム・シーシー食品で販売するバジル製品の栽培を担っている。また、八木氏は、バジル栽培について、「バジルがもともと高付加価値のある作物だと知って栽培していた訳ではありません。むしろ、バジルという植物が何か、もちろん栽培方法さえ知らなかった。けど、営農組合として、地域と成長していくには、何か新しい作物を栽培する必要があり、必死に栽培したことで今がある」と当時のことを振り返る。**２）バジルの効果**：栽培当初、バジルは、虫を寄せ付けない作用があり、病気もなければ農薬も使わず生産しやすい作物であった。その結果、バジル栽培を始めた当初、2004 年の出荷量がわずか 0.3ｔであったバジルが、2016 年時点で、年間 55ｔを生産に拡大することとなり、さらに加工することで後は、総量 100～110 トンの出荷を行うまで拡大した。本総量は、八木氏がいうには、大分県国東市にあるくにみ加工有限会社に次いで全国で２位のバジルの生産規模を有する。

（５）株式会社ささ営農の設立（2006 年）

１）設立に至るきっかけ：八木氏がいうには、ささ営農組合の結成により、笹野地区の農地の管理面積を増やし、農業従事者の高齢化に伴い管理が困難な農地を代わりに管理することで、耕作放棄地を減らすことができた、などの一定の成果を上げることができたという。しかし、八木氏自身、営農組合では、農地管理を行うことに限界があると指摘している。八木氏は、「営農組合は、農地所有者で構成されているため、何か

新たな事業の決定をする際は、決定事項に農地所有者の全員の同意が必要になり、何をするにも意思決定に遅れが生じてしまうため、農業の多角化が困難であった。また、組合員自身が、営農組合に所属しているとの帰属意識もだんだんと低迷していき、転居するものも多くでてきたことにより、そもそも全員の合意を図ることが不可能になった」といい、営農組合の問題を指摘している。また、若い世代の組合員全員が、平日は、外でサラリーマンとして働き、休日に参加できる者がカレンダーに参加ができる日を記入してもらうことで、営農組合が成り立っていたが、ほとんど人がいない状態も多々あったという。この状況において、八木氏は、集落営農の状態では、５年後、10 年後を考えた際に、当初の思いであった笹野地区の農地を守ることができないと思いが＜株式会社化＞したきっかけであるという。また、当初は、合意形成の難しい集落営農の株式会社化は、非常に珍しく、兵庫で初の取り組みだった。そのため、株式会社化させることで、注目度を上げ、ささ営農の名をブランド化させることができるとの戦略もあり、株式会社としてささ営農組合を引き継ぐかたちで設立させたという。２）法人化の成功要因：営農組合（集落営農）の法人化で一番の課題に上がるのが、地域内の合意をいかに得るかという問題がある。八木氏は、本問題に対し、株式会社形態で法人設立したいという旨を総会に諮っても誰からも反対意見もなく、法人設立そのものについて何ら異議は出なかったという。また、八木氏は、集落営農から法人化することができた要因として以下のとおり、分析している。

①普段から徹底した管理の下、１枚の水田も遊ぶことなく管理していたこと、②野菜・園芸作物を栽培することで、組合員、非組合員、年齢を問わず、地域の多くの方に作業に参加してもらい、技術を活かす場として提供できたこと、③リーダーが不休で活動していたこと、④１７年度で黒字がでたこと、⑤法人設立に際して、組合員に新たな負担が一切生じないことを強調したこと、⑥ほ場整備事業の高生産性農業集積促進事業により、土地利用率、連担化、利用権の３要件を満たせば、ほ場整備総事業費の地元負担 11.25%負担のうちの最大 7.5%の還元があったこと、などを理由に、任せても安心だという意識を組合員にもってもらったためではないかという。

（６）「株式会社ささ営農」の組織

１）株式会社ささ営農（以下、ささ営農）は、ささ営農組合（集落営農）が法人化され、2006 年７月７日設立された。当時、集落営農の株式会社としての法人化は、兵庫県で初、全国では６例目であった。２）資本金は、営農組合からの引継ぎにより、82 万円（組合員 1 万円/１戸）であったが、2013 年にエム・シーシー食品株式会社と業務・資本提携を行い、現在は、3000 万円である。３）代表取締役は、八木正邦、専務取締役は、竹北貢である。４）また、2017 年６月時点で、正規社員は、11 名であり、繁忙期によってパートで収穫作業を 20 名程度順次雇用している。社員は比較的若く、21 歳～40 歳代の社員で構成されているという。

（７）バジル工場の設置（略）

（８）経営体制（略）

２.「株式会社香寺ハーブ・ガーデン」

（１）兵庫県姫路市の概要（略）

（２）ハーブの世界へ

１）福岡社長とハーブの出会い：現株式会社香寺ハーブ・ガーデンの代表取締役である福岡嬢一氏は、大学で経済学を学んだ後に、船会社で経理として勤務していた。そんな中、福岡氏が 26 歳の 1983 年に父親が癌

で余命１年であると宣告された。余命宣告をされた際、福岡氏の父は、余生は、人が集まり、ゆっくりとお茶の飲める場所を作りたいと言っており、どうしても父の夢を叶えてあげたいという一心ですぐに会社を辞めた。福岡氏も父の夢を叶えるために奮闘したが、叶えることなく、福岡氏の父はこの世を去った。父の死後、母が悲しみに暮れ、泣き暮らす母を励ますために、父の夢である人が集い、お茶を飲める場所を作ろうと 1985 年にレストランの経営をはじめた（本レストランは、事業の多角化等の要因により、2006 年に閉店させている）。福岡氏がハーブへ興味を持ったのは「定食に添えてあるパセリやクレソンにはたしてどのような意味があるのか、人にとっての効能は何か、何気ない疑問を抱き、解明したい」と思ったことにあるという。1983 年当時は、日本において、ハーブという言葉も定着していなかった時代であり、ホテルニューオータニの料理長や農林水産省へも確認したが、メイン料理を引き立てる彩の効果があるとの認識しかなかった。そこで、独自に研究を重ねていく中、これらのパセリやクレソンという植物が「ハーブ」という名で呼ばれるということが判明した。氏は、こうした解明されていない植物こそ人にとってのなにか効果があるのではないかという思いで、日本、世界におけるハーブの情報を聞きつけ、1983 年からハーブの研究に没頭している。

２）日本におけるハーブ開拓：福岡氏は、1983 年に、まず日本におけるハーブ開拓を行った。北海道では、数か月訪ね歩いたところ、北海道の富良野でラベンダー農家の富田氏に出会った。その農家は、当時非常に貧しかったが、ラベンダーの香りを忘れることができず、「いつかラベンダーが日本に広まると日がくる」との思いで栽培していた。今では、有限会社ファーム富田として、年間 50 万人が集う観光農園へ成長している。千葉県では、ハーブをスパイスとして役立てたいと考えている高須氏に出会った。高須氏は５種類のハーブを家族で栽培していた。この高須農家では、17 時に５種類のハーブの摘み取りを行い、翌朝にホテルニューオータニ、帝国ホテルなど外国人の利用するホテルに行商に行っていた。高須農家からは、「日本のスパイスを海外に広めたい」という強い思いが感じられた。そこで、日本で最初のハーブの開拓農家として、北海道で出会った現有限会社ファーム富田、千葉で出会った高須農家、兵庫県の香寺ハーブ・ガーデンの３社がお互いを研究しあうことで、日本にハーブを広めようとしたことがハーブ開拓の最初の取り組みであるという。

３）世界におけるハーブ開拓：福岡氏は、日本でのハーブ研究にとどまらず、1980 年代にハーブの故郷である南フランスをはじめ、世界を渡り歩いている。この経験が現在の香寺ハーブ・ガーデンのハーブ研究に影響を与えている。①未利用資源の活用の発想、②ハーブ研究者としての原点。

（３）株式会社香寺ハーブ・ガーデンの組織

株式会社香寺ハーブ・ガーデン（以下、香寺ハーブ・ガーデン）は、1985 年に設立され、2001 年に株式会社化された。資本金は、1000 万円であり、代表取締役社長は、福岡嬢一氏である。従業員は、2017 年 12 月 21 日時点で、38 名である。また、従業員の年齢は、比較的若く、Ｕターンした者や、姫路市の主婦が多いという。売上は、ハーブのみで約１億 5000 万円である。また、福岡氏は、後述する株式会社山之内倶楽部の代表取締役も兼任している。

（４）抽出技術の開発（略）

（５）地域資源を活用した商品開発（略）

１）不凍タンパク質：①発明のきっかけ、②関西大学との共同研究、③不凍タンパク質の可能性。２）石鹸・化粧品。

（６）香寺ハーブ・ガーデンの販路（略）

１）大手企業を通じた販路拡大。２）思いを伝える販売。

（７）廃校を活用した夢前工場（研究所）の設置（2012 年）（略）

１）夢前工場設立の経緯。２）地域との関係性の構築

（８）ヒポクラテスビレッジ（農と医と食の融合）、農家レストラン且緩々（しゃかんかん）、心の休息地構想　１）ヒポクラテスビレッジ。２）農家レストラン且緩々（しゃかんかん）－健康の拠点－。①農家レストラン且緩々設立の経緯、②農家レストラン且緩々の食事、③農家レストラン且緩々を活用した健康管理。３）心の休息地構想

３．「株式会社みきヴェルデ」

（１）兵庫県三木市の概要

（２）「別所ゆめ街道」と三木市ハーブのまち構想

三木市では、2008 年の３月に市が三木鉄道（6.6 ㎞）のうち、三木市域の廃線跡約４㎞を「別所ゆめ街道」と命名し、遊歩道として活用している。また、駅舎を市民の休憩所として使用するなど、市民の憩いの場として活用している。三木市でハーブ栽培を行うことになったきっかけは、2011（平成 23）年に市役所で提案された施策である。三木市では、廃線跡地の管理を行うにあたり、どのように活用するかという問題が生じていた。当初、市役所では、この廃線した細長い土地を活用し、全長４㎞の広大な遊歩道にすることが決定していた。当時は、この遊歩道の脇に蓮華などの景観作物を植えるという企画案がでていたが、膨大に管理費が生じることから却下された。そこで、何か収益を上げられるものはないか考えていた。そこに、三木市にゆかりのあった三木市営農振興組合、現アグリ株式会社代表取締役の村上氏（以下、村上氏）に「ハーブを栽培してみませんか」と言われたことがハーブを栽培するきっかけであった。三木市豊かなくらし部営業課長の荒池氏（以下、荒池氏）は、「三木市は、高齢化が非常に深刻で、耕作放棄地も多くなっているんです。この状況において、何か収益のあげることができ、高齢者でも手間をかけずに栽培できる作物にする必要がありました。ハーブは、ほかの作物に比べ、実は、農薬とかも使用しなくていいので手間暇かけずに育てることができ、重労働作業が困難な高齢者にとって最適な作物なんです」という。

（３）三木市におけるハーブ栽培

「別所ゆめ街道」にハーブを植えることが決定した際、栽培は、三木市営農振興組合の村上氏に委託することがきまっており、三木市は、酒米で有名な山田錦の産地であることから同じイネ科のレモングラスを主軸に植えることが決定した。さらに、植えるだけでなく、栽培された同作物を活用し三木市の新たな特産品にしようと考えたが、加工作業を行う人材がいないという問題が生じた。そこで、2011 年４月に三木市では、ボランティアの募集を行う社会福祉協議会をとおして、加工グループの募集を行い、同年に三木市営農振興組合の６名と、３２人からなる加工グループ「ハーブ工房みきヴェルデ」で「三木市ハーブ産業推進協議会」を 2012 年４月に結成した。

（４）「株式会社みきヴェルデ」の組織

１）「株式会社みきヴェルデ（以下、みきヴェルデ）」は、「三木市ハーブ産業推進協議会」が 2015 年に法人化され、設立された。２）資本金は 200 万円であり、このうち、市が 20 万円の出資をしている。３）ハーブの６次産業による売上は、1000 万円である。４）また、社員は、正規職員１名、三木市の嘱託職員１名、パート１名の計４名である。その他、６名から成る営農組合（現三木アグリ株式会社）と 70 名のボランティアスタッフで運営されている。５）なお、代表取締役は、三木市豊かなくらし部営業部長、監査役

は、工事担当部長が担っている。

（５）みきヴェルデでの取り組み等

１）法人化のきっかけ：法人化のきっかけに関し、荒池氏は、「2008 年に三木鉄道の廃線が決まり、管理者を探していたが、なかなかみつからなかった。そこで、実績のある三木市ハーブ推進協議会に依頼をして、管理を頼むことになった。管理をお願いするかわりに、市としても最後まで責任をとらなければならないということで株式会社化したんです」という。**２）生産：**株式会社みきヴェルデにおける栽培は、三木市ハーブ推進協議会の代表であった村上氏が引き続いてしている。なお、現在、村上氏は、同時に「三木市アグリ株式会社」を立ち上げ、三木市の耕作放棄地の解消するため、各地の栽培作業を行っている。みきヴェルデ株式会社のマネージャーである古家氏は、「ハーブは、抗病虫害作用があり、病虫による被害は今のところ全くない。そのため、そもそも農薬を使用する必要がない。また、多少の虫がいたとしても手摘みでの採取を基本とするため、すぐに発見できる。**３）加工・販売（２次・３次産業）（略）**

（６）学校との連携（略）

４.「有限会社山口農園」

（１）奈良県宇陀市の概要（略）

（２）山口農園の原点

山口農園では、現会長の祖父の代から有機農業で軟弱野菜を生産してきた。祖父の代の当時（昭和初期）は化学肥料や化学農薬がなかったので、自然と今でいう有機農業的な栽培となり、有機で栽培しやすい品目として軟弱野菜の栽培に取り組んできた。宇陀の地においても、農作業の効率化、それに伴う農薬の使用の動きが広まり、稲作を中心に農薬が広く使用されていた。その中、宇陀市の農家において農薬として使用された水は、実は、宇陀市民が普段飲み水として使用する生活用水として使用される室生ダムへ流れている現状を知った。このことから、山口会長は、本来、農業は人の健康を支える「命の源」であるはずの農業が人の健康に危害を加える状況をつくるべきではないとの考えの下、農薬を使用する農業とは違い非常に手はかかるが、「農業は命の源」であるという農業における信念を貫き、有機栽培農業を継承している。また、地域とも共存し、周辺の米農家が農薬を使用する際には事前に連絡してもらう等、有機栽培に影響が出ないよう配慮している。山口会長は、「農業は製造するものではなく育てるもの」であるという。故に、わが子のように手間をかけ、育てるという意識が有機栽培に必要であるという。

（３）法人化のきっかけ

法人化のきっかけは、山口農園で生産される高付加価値化された作物の出荷量の増大にある。2000 年の有機ＪＡＳ法改正までは、普通の慣行栽培と同じ売り方で近くの スーパー等に出荷していたが、有機ＪＡＳ法の改正以降、有機農産物として取り扱ってくれるところが増えた。このことが転機となり、有機農産物として付加価値を高めた作物を出荷するようになった。また、業務拡大に伴い、手間暇をかけた山口農園の農産物をどのように売るか悩んでいたが、より付加価値のある作物を 個人では取引先から相手にされないことが多々あった。さらに、取引先からも法人化の要望が強かったということもあり、法人化するに至ったという。

（４）山口農園の組織

山口農園は、2005 年３月に設立され、所在地は、宇陀市榛原大貝 332 番地であり、資本金は、300 万円である。取締役会長は、山口武氏（以下、山口会長）であり、代表取締社長は、山口貴義氏（以下、山口社

長）である。山口農園の圃場面積は、2017 年 5 月現在、ハウス数 165 棟、管理面積約 10 万 5000 ㎡であり、従業員数は、54 名（正社員 12 名、パート 29 名、研修生２名、海外実習生２名、その他シルバー人材から９名）である。栽培作物は、主に水菜、小松菜等の軟弱野菜とハーブ類の有機栽培を行っている。また、山口会長は、株式会社テラスの代表取締役を務め、自身が経営するヒルトコカフェでは、山口農園でとれた薬草を中心に有機栽培で育てた野菜を提供している。

（５）山口農園で栽培される作物（略）

（６）山口農園の流通構造

通常の農家では、固定顧客を数社しか持たないが、山口農園では、約 70 社と契約を結び、多いところで全体の 10%程度の契約に抑え、リスクの分散化を図っている。１）当初、山口農園では、当時、東大阪にあった竜華（りゅうげ）市場において、自農園で育てた軟弱野菜を出荷していた。通常期においては、ホウレンソウにおいて一束 50 円の値がついていたものが市場に多く出回る春先には、一箱 20 束で 200～500 円程度の低価格での販売に留まっていた。さらに、出荷における一箱 80 円程度の箱代のコストも生じ、農業経営を圧迫していた。２）山口社長は、竜華市場からさらに下流に、自ブランド野菜がどこに流通しているか流通経路を調べ、販売元の大阪を母体とし食材の販売を行うスーパーマーケット・サンプラザ（以下、サンプラザ）に行き着いた。そこで、山口社長は、直接サンプラザ社長と交渉を行い、山口農園、サンプラザで一つの経営体制を整えた。この交渉により、春先に一束 30 円程度の販売であった軟弱野菜が、一束 90 円へと、販売価格が約３倍になった。３）また、山口農園ブランド野菜は、東日本大震災以後、食の安全が問われる中、関東への出荷を大きく伸ばし、現在では、全出荷の 55%が関東への出荷となっている。４）さらに、高付加価値野菜である山口農園ブランドを活かす販売を行うため、東京の仲卸会社大治と契約を結び、高級スーパー「紀伊国屋」での販売や日本発のオーガニックスーパーマーケットである「Bio c’Bon（ビオセボン)」、ライフがプロデュースした「BIO-RAL（ビオラル）での販売を行っている。５）今後は、海外展開を視野に入れ、海外での山口農園グループの立ち上げを行い、世界を視野に山口農園のノウハウを活かす取り組みを行う予定である。

（７）山口農園グループ（略）

（８）海外を視野に入れた取り組み（略）

第Ⅴ章　モデル１：ハーブ・薬草等による農産物の高付加価値化

１．モデル１の総論

６次産業化の動きにより、あくまで原料提供者であった農業に加工・製造の動きが加わったことで、より消費者行動の把握が重要となった。つまり、「どの作物をどのような方法で栽培し、どのように商品化させ、どの消費者層に販売するか」消費者（購買者）行動の把握が重要となる。そんな中、近年、「食」における消費者志向の変化が生じるとともに、付加価値の高い薬用作物（ハーブ）市場に注目が集まっている。１次産業が主導者となるには、１次産業である農業そのものが、差別化を行い確固たる優位性の確立が必要になる。そのためにハーブや薬草が有効と考えられる。第Ⅲ章でみたように、薬用作物（ハーブ）は、他の農産物に比べ、６次産業化しやすい作物であり、この点からも差別化しやすいことが判明している。

（１）一般的な農産物とハーブ・薬草の違い

一般の農産物とは、米、麦、野菜等、我々が生命を維持する上で必要不可欠な作物であり、消費における回転率が速い。一方、本事例で取り上げるハーブや薬草などの機能性を重視した作物は、日常的な食生活に取り入れられることは少ないが、取引価格の点で、他の農産物との差別化を図ることが可能である。また、機能性面からも、健康志向を背景に人気が集まっており今後ますます需要拡大が期待されうる作物である。以上、一般的な農産物とハーブ・薬用作物については、高付加価値化の方向性が異なる。

１）予防医学とハーブの市場性（略）。２）ハーブの分類：まず、ハーブとは、薬草の中でも香草という位置づけをされる場合が多いと理解できるが明確な定義は不明である。ゲイリー・アレン（2015）においても、ハーブの定義は、明確に示すことは困難であることを指摘している。塚本（2000）によれば、ハーブは具体的に、①安眠、②風邪、③花粉症、④疲労回復、⑤湿疹・かぶれ、⑥生理痛、⑦ダイエット、⑧貧血、⑨虫よけ、⑩便秘、⑪リフレッシュ、⑫リラックスの 12 の効能が期待できるという。ここで、筆者は、塚本（2002）によるハーブの 12 の効能を大きく（１）健康、（２）予防、（３）衛生、（４）治療の４つに分類できることが判明した。以下、事例をもとに、この４つ効能をハーブの高付加価値化ととらえ、確認することとする。

２．予防－株式会社ささ営農の例（略）

３．治療－株式会社香寺ハーブ・ガーデンの例

香寺ハーブ・ガーデンでは、ハーブの機能性に着目し、ハーブの６次産業化をとおして、機能性を最大限に活かした独自の商品開発を行っている。

１）ハーブの機能性：①自閉症の改善例、②癌治療への適用可能性、③アレルギー改善効果。

２）ハーブの特性：①コンパニオンプランツ可能性。福岡氏は、「海外から持ち帰ったカモミールの種をハーブ園で撒いたところ、花を咲かすことができたとともに、近くに育てていたカラスノエンドウという生薬の植物が 10 センチほどに成長した。自然界には、共生の原理があることは学んでいた。そのような植物との共存、成長をコンパニオンプランツと海外でひとくくりに言うが、なんら科学的には解明されていない。そこで、そのメカニズムが知りたくなった。そこで、他の植物との組み合わせにおいても同様な現象がおきるのか３年間かけて調べたところ、ローズマリーやラベンダーなどの他のハーブを植えることや、場所を替えて植えるなど試行錯誤した結果、カモミールの近くに植えた植物のみ成長が促進されており、カモミールには他の植物の発育を促進する作用があることが判明した。現在、福岡氏は、神戸大学農学部に講師としても活躍しているが、このコンパニオンプランツの現象に関する科学的解明を神戸大学、香寺ハーブ・ガーデン、カネカの３社で共同研究を４年間ほど行っており、そのメカニズムが解明してきたという。福岡氏は、「ピザをはじめトマト料理には、よくバジルを使用します。栽培においてもこの２つの植物は、相乗効果を示す。たとえば、トマトの近くにバジルを植えるとトマトの糖度が３度以上増し、収穫量が１．５倍になることが分かった。さらに、バジルも良好な香りをはなつ質のいいものになるとともに成長速度が格段に増すことがわかっている。自然界にはそう言う原理がたくさんある」という。

４．健康－株式会社みきヴェルデの例

三木市における主力作物として、レモングラスを栽培している。レモングラスの効能に関し、良好倶楽部のホームページによると、「レモングラスには、レモネンという成分があり、頭をすっきりさせる効果やリ

ラックス効果がありストレス解消に有効である」という。みきヴェルデでは、ハーブの健康に注目するとともに、販路拡大にむけ、１）２）の取り組みを行っている。１）レモングラス等の効能を活かしたカフェの出店。２）健康の啓発も含めた連携－三木東高校との連携により、2014 年にバジルカレーを開発。

５．衛生－山口農園の例

山口農園では、忌避効果の高いレモングラスなどを栽培するとともに、宇陀市に特徴的な大和当帰を栽培し、有機・無農薬栽培による「薬膳のカフェ」をオープンしている。

１）奈良県・宇陀市と薬草の強いつながり

２）「薬膳カフェ」の出店－ヒルトコカフェ

第Ⅵ章　モデル２：労働の分業化

６次産業化の導入により、これまでの農業に、２次産業（加工）、３次産業（流通・販売等）の機能が入ったことにより、製造業的なプロセス、特に分業プロセスが加工段階で入る。**ここで重要なのは、製造業的な考え方が導入され、農業自身も分業化がなされることである。これまで農業といえば、個人が終日フルタイムでおこなう重労働という先入観があったが、分業し、収穫はシニア、袋詰めは主婦、など、適材適所で分業を行い、これまで労働に参加できなかった人たちが、分業で参加できることで、「働き方改革」にも貢献できるようになる。**

１．モデル２の総論

製造業において、分業は、業務を効率化させる上で必要不可欠なものとして今日まで機能し続けている。この視点は、現在、農業経営においても求められている。従来、家族経営における農業は、基本的には、早朝に収穫を行い日差しの強い日中は休憩をし、夕方から夜にかけて、改めて作業をするという長時間労働が当たり前であった。しかし、いままで生産を主としていた農業が、２次（製造・加工）、３次（流通・販売）産業へと業務を多角化させる６次産業化の動きが生じたことで、いかに業務を効率化させ（コスト削減を行い）、消費者へつなげるか考える必要がある。また、農業における業務の多角化は、製造業と同じく欠品ない体制を整える必要もあり、計画生産・計画販売の視点も重要となる。そこで、現在、農業においても「分業」を取り入れることで計画的な農業経営を行う動きが生じている。

一方、日本における農業の労働力は、基幹的農業従事者数の減少とともに高齢化が著しいことから農業において、新たな働き方が必要である。内閣府の『2017（平成 29）年度版高齢社会白書』によると、現在、仕事をしている高齢者の約 40%が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答しており、70 歳くらいまでもしくがそれ以上とのの回答と合計すれば、約 80%が高齢期にも高い就業意欲をもっていることが分かった。

また、雇用体系をみると、高齢者の希望する働き方は、「非正規雇用」が７～８割であり、理由は、「自分の都合のよい時間に働きたいため」という割合が多く占めていることが分かった。こうした高齢者の働き方は、農業において不足した人材を補充する上で、大いに期待されうる。

２．地域資源・人材を活用した分業化

（１）株式会社ささ営農

１）地域住民を主とした臨時的雇用：ささ営農株式会社で栽培されるバジルは、収穫作業においては、①朝露が残る早朝に行うこと、②徹底した手摘み作業を行うことこだわっている。ささ営農においては、バジルの収穫期等の繁忙期には、地元の高齢者や女性、障がいのある方を積極的に採用することで不足する労働力を確保している。臨時的雇用者の多くは、地域で通じた顔見知りの高齢者や女性であり、繁忙期には、パートとして、約 50～60 人が雇用され、主に、担当は、収穫作業の人材に充てられている。八木氏は、「バジルの加工は、鮮度が命であり、朝露が残る早朝に摘み取り、加工場へ運ばなければならない。バジルの摘み取りは、茎の部分を摘み取ればえぐみが出てくるため、素早く摘み取るとともに茎の部分を除去する必要がある。そのため、高齢者・女性は、手先が器用なため、非常に助かる。特に高齢者は、朝早く起きる習慣が定着しているため、作業時間の早いバジルの摘み取り作業に適していると考えられる。さらに、バジルの収穫作業は、他の農産物の収穫作業に比べ非常に軽労作業である」という。

一方、加工事業部門においては、機械作業、運搬作業など重労働作業が必要になるため、40 代の工場長をはじめ、比較的若い 30 代～40 代の者を雇用している。ささ営農では、このように部門ごとの分業体制を整備し、適材適所に人材を配置することで効率的な農業経営を可能にしている。

２）生産における地域内分業（略）

（２）香寺ハーブ・ガーデン

１）生産における地域内分業（略）

２）収穫におけるボランティアの活用：４月～５月にかけて、カモミールの収穫時期をむかえるが、カモミールはすべて手摘み作業であり、機械化の導入がされていないというため、山之内酪農倶楽部では、人員の確保が難しい状況にある。本状況から香寺ハーブ・ガーデンでは、ボランティアの募集を行い、不足する人員を確保している。2017 年は、香寺ハーブ・ガーデンのホームページ上で募集を募ったが、数日で予約がいっぱいになったという。また、参加者は、カモミール収穫に興味をもった都市部の者や福岡氏が全国に営業で回った際に、商品を説明する中でハーブに興味を持った者などさまざまである。中には、福岡氏のハーブ説明に感銘を受け、宮崎県から摘み取り時期にくる者もいるという。また、収穫後には多くのボランティアが、2016 年にオープンした農家レストラン「且暖々」で食事をとりながら日本におけるハーブの開拓者である福岡氏による講話を聞くという流れが定着しており、これを楽しみにボランティアに参加する者も多いという。カモミールの収穫にはボランティアを募る。3 日間募集すると 250 人集まるという。広島や名古屋、一番遠い所では今年は宮崎県から車でくる。なぜこの繋がりが生まれたかと言うと、福岡氏自身、各地を飛び回って営業しているからであるという。最終的には海外の人にもこの地域に来て頂きたいと言う思いだとのこと。

３）地域への利益還元（略）山之内ブランドの確立：香寺ハーブ・ガーデンでは、社会貢献商品として、利益の５％を地域に還元する山之内ブランドをつくり、地域に必ず、お金が落ちる仕組みを作っている。

（３）みきヴェルデ

１）ボランティアスタッフの活用：みきヴェルデにおける６次産業化の活動主体は、ボランティアスタッフである。三木市におけるボランティアは、市民協働課が中心となり、社会福祉協議会（ボランタリー活動プラザみき）と連携し、募集を募っている。もともと、株式会社みきヴェルデという名称も、みきヴェルデというボランティア団体の名称から派生してものである。2012 年に設立された三木市ハーブ産業推進協議会

であった時もこうしたボランティアを主体として活動してきた。みきヴェルデの運営スタッフの古家氏によると、「ボランティアの参加者は、車で 30 分圏内の方が多く、50 歳後半から 75 歳までの方が多く、その８割が女性は女性であるが、最近では、定年された男性も増えてきている。定年を迎えた男性は、もともと企業戦士として早朝～夜遅くまで死に物狂いで働き、日本の経済成長を支えてきた。就職に伴い、地元を離れ都市部に仕事へ出る者が多く、定年退職してから地元へ U ターンする者も多い。また、定年退職してからも三木市への郷土愛が強いためか、地域活動等をとおして、ボランティアスタッフとして働きたいと参加する者が多い」という。１回の参加人数は、概ね 10 名程度の参加者がおり、参加した者には、交通費として全員に１回 1000 円が支給されている。

２）加工作業：加工作業は、ほとんどが、ボランティアスタッフの手作業で行われている。本作業は、ボランティアの方で成り立っているため、毎回想定した量の加工をすることはできないが、ボランティアスタッフ間の意見により、さまざまなアイディアが生まれているという。たとえば、バジルの場合は、収穫したバジルをその日のうちに湯通を行い、ペーストにしていくことで、殺菌作用のほか、色どめ効果もでて、特徴あるバジルの６次産業化商品になったという。具体的には、レモングラスティ、レモングラスバウンドケーキ、レモングラスマーブルケーキ、バジルをはじめとした調味料、バジルカレー、バジルペースト等の食品や芳香剤、石鹸、洗剤等の生活雑貨にいたるまで幅広い商品を開発している。なお、レモングラスのティパックに関しては、静岡に所在地を置く株式会社するが加工にて、加工を行い、販売を行っている。

販売作業は、すべて、卸売業をとおさず、市内の道の駅、ネスタリゾート、直売所をメインに販売を行っている。本理由として、他の法人化した農家に比べ、管理面積が狭いことから生産量が少なくこと、加工をボランティアスタッフにお願いしていることで商品の加工量に限界があり、原価率を考慮すると卸売業をとおすことが困難であることが理由である。また、卸売業を仲介することは、商品の流通拡大が可能であるが、常に商品在庫があるものとして求められることも理由であるという。

（４）山口農園

１）地域の余剰資源を活用した地域内分業（略）

３．専門性を活かした分業化

（１）株式会社ささ営農－就業規則と分業化

業務を効率化させるために、税理士、労務士のアドバイスを積極的に取り入れ、総務・経理部、加工事業部、生産・機械部、営業・工房・直売所部、生涯担当、の大きく４部門、１担当に分け、それぞれの部門に責任者を設けることで、統括体制を整備し、指示系統がいきわたりやすい体制を整備している。

（２）株式会社香寺ハーブ・ガーデン

福岡氏によると、香寺ハーブ・ガーデンの研究所兼工場である夢前工場には、若い人材が多く集まっている。本理由に関し、福岡氏は、福岡氏自身、現在、神戸大学農学部の非常勤講師をしており、福岡氏の講義に感銘を受けた学生が、近年、香寺ハーブ・ガーデンで働きたいといってくるケースもあるという。学生は、香寺ハーブ・ガーデンの工場、研究技術部門において、専門性を磨いている。また、関西大学をはじめ、神戸大学、兵庫県立大学など共同研究を行っており、専門的な知識を養える環境にある。

（３）山口農園

１）タイムカード導入（略）

２）労働の完全分業化による計画生産・計画販売

山口農園設立当初、山口社長も、山口会長と同様に山口農園を継ぐ以前は、奈良県職員として勤務し、実家である山口農園を継ぐことになったが、農業という職業の経営体制に長年疑問を抱いていたという。一般的な農家においては、早朝に農作業を行い、日差しの強い昼は休憩、再び、夕方には、農作業を行うという長時間労働体制が当たり前であった。また、農作業において長時間拘束された割には収益が一向に上がらない現状や農産物の収穫が少ない冬季において、収入が激減する現状、さらには機械などの維持費が非常にかかる現状において、こうした状況では、若い新規就農者を増やすのはおろか農業経営を維持することはできないという危機感があったという。そこで、はじめは移動等における時間の無駄を省くために分業化したという。その結果、それぞれの専門性が磨かれ、効率の良い経営につながったという。さらに安定した通年供給体制の実現に向け、現在は、社員それぞれの得意分野を活かし、加工部、生産部、収穫部、調整部、営業販売部、教育部、総務部といった７部門に農業業務の分割を行った。この完全分業化の取り組みは、社員の長所を活かし専門性をより高めることで、各人が農業に集中でき、効率的な農業経営を可能にした。また専門性を活かした完全分業化は、生産・販売の見える化につながり「計画生産・計画販売」を可能にしている。

３）職業農業訓練学校の設立による人材確保（後述）

４）グループ化によるによる生産・販路の確保

①グループ化のきっかけ：山口農園は、2013 年に上述した職業農業訓練学校の卒業生で構成される「山口農園グループ」を発足し、山口農園ブランドを拡大させている。山口農園のグループ化のきっかけは、山口農園独自の有機栽培法で育てた野菜を世の中に広め、より安全な食の推進を図りたいという思いからである。そのためには、山口農園の事業拡大とともに山口農園が築き上げた販路を使い新規就農者が有機農業を行いやすい土台をつくる必要がある。しかし、山口会長がいうには、現実的に新規就農者がすぐに農家として成功する例は少なく、やめていくものが多いという。本要因として、まず農業を行うには、農地探しから始まるが、ここで長年地域との信頼関係の構築がなければ成り立たない。また、農地を借りることができたとしても、その地独自の地形と栽培方法を学び、時には初期投資の大きい資材等の貸し借りを行うなど助け合いがなければ、事業継続は難しい。山口農園では、事業拡大とともに本要因を解消すべく、山口農園グループが発足された。②グループ化による生産の分業化。③耕作放棄地の解消。

４．企業間連携（略）

第Ⅶ章　モデル３：有機栽培による差別化

１．モデル３の総論

（１）ハーブ・薬草は、防虫効果があるため、有機や自然栽培農法に適切である。

（２）有機や自然栽培農法は、安全・安心を求める消費者心理による高価格化が見込める。

近年、健康志向を背景に、食の志向に変化がみられる。日本政策金融公庫が 2017（平成 29）年７月に行った消費者動向調査では、食の志向に対する消費者動向調査では「健康志向」が 14 半期連続で最多回答を示す結果となった。本結果から、日本の消費者ニーズは、健康を重視した食品を選考し、少し高くても安全・安心の商品を選択する方向が強まっていることが分かる。また、日本は、今後、他の国に類を見ない超

高齢社会に突入することが確実視されており、本調査が示した高齢者型の食の志向は、一過性のブームではなく、今後ますます上昇傾向にあることが予測される。有機や自然栽培農法は、意識の高い都市部で高く売れる。栽培手法による差別化戦略が、高価格化を可能にしている。以下、本動向を検証するため、事例にあてはめ、分析を行うこととする。

２．有機栽培とハーブの関係性

（１）株式会社ささ営農

ささ営農における主力製品バジルの特徴について八木氏は、「ハーブ全般であるが、バジルは他の農産物に比べ、虫がつきにくいという特徴がある。そのため、非常に育てやすい作物であり、ささ営農が行ってきた有機栽培手法を取り入れるには、必要な農産物である」という。「ハーブそのものもなんですが、そもそもハーブを含めた薬用作物全般において、農薬を使用できない作物が多い。本当は、病気になった場合や病虫による被害が出た場合、農薬を使ったほうが効率的であるが、一貫して有機栽培を行ってきたささ営農のブランドに傷がつくことになる。そのため、地道な努力が必要になる」という。

（２）株式会社香寺ハーブ・ガーデン

福岡氏は、ハーブの先駆者としてハーブ研究をする中で、輸入品はほぼ純粋なエキスではないことに気づき、日本で純粋なエキスを求めて研究に没頭したため、ハーブ園におけるハーブ畑の手入れができずにいた。福岡氏は、「当初は、研究に没頭していたため、周囲からは、草の庭だと笑われていた。そんなある日、雑草が生えている場所に枯れることなく残っているハーブがあった。このハーブには何か力があるのではないかと思い、枯れていないハーブのエキスを抽出したところ、通常の 30 倍もの濃いエキスを抽出ができた。このことがきっかけで、肥料に頼るばかりでなく、自然界の雑草とともに育てることの大切さに気付かされた」という。香寺ハーブ・ガーデンでは、肥料に頼りすぎない栽培方法で機能性の高い製品開発を行っている。

（３）株式会社みきヴェルデ

みきヴェルデ株式会社のマネージャーである古家氏は、「ハーブは、抗病虫害作用があり、病虫による被害は今のところ全くない。そのため、そもそも農薬を使用する必要がない。また、多少の虫がいたとしても手摘みでの収穫を基本とするため、すぐに発見できる」という。そこで、広大な土地の管理を行うとともに収益を上げる作物はないか、また、高齢化が進行する三木の現状を踏まえた管理はできないか模索していたところ、重労働でなく、栽培が簡単で加工しやすく歳をとってからでも栽培できるハーブに目をつけたという。「ハーブは、抗病虫害作用があり、病虫による被害は今のところ全くない。そのため、そもそも農薬を使用する必要がない」という。

（４）有限会社山口農園

有機栽培をはじめた当初は、害虫による被害により、収穫期には、全く収穫できないという経験を幾度も繰り返し、どうすれば害虫による被害を防ぐことができるのか試行錯誤を繰り返し、半ば有機栽培を諦めかけていた。そんな中、たまたま小松菜の中にうっかりほうれん草を一株植え間違いをし、小松菜の収穫期を迎えたところ、小松菜は、害虫の被害を受け、全滅しているのに対し、ほうれん草への被害は全くなかった。本経験をきっかけに、山口会長は、野菜そのものの特性・病状のみを病虫害対策の判断基準とすることをやめ、虫の特性そのものに着目しはじめた。すると、虫は、野菜に卵を産み付けてから孵化するまで約 20 日程度時間を要すること、アブラナ科、レタス科等、それぞれの野菜には、野菜毎に違う特定の害虫被

害があることを発見した。そこで、それぞれ種類の異なる軟弱野菜を 3 種類以上、各サイクルごとに育成し、病虫害防止の法則を導き、連作障害の防止に成功することで病虫被害を最小限にしたという。また、軟弱野菜のほかにハーブ栽培も行い、徹底した防虫対策に取り組んでいる。現在では、防虫対策であったハーブそのものも高収入の商品として機能するとともに、ハーブと野菜の植付の組み合わせによりハーブが野菜の成長促進に寄与する効果がある。なお、採取した野菜やハーブは、農家レストラン「ヒルトコカフェ」の集客素材としての機能も果たしている。このように山口会長の考えた法則に基づいた軟弱野菜育成法は、多品目野菜を育てることで肥料バランスを良好にし、未然に作物の病気を防ぐという効能があると山口会長はいう。また、山口会長は、「農業は製造するものではなく育てるもの」であるという。故に、わが子のように手間をかけ、育てるという意識が有機栽培に必要であるという。

３．有機栽培・ハーブの教育

（１）株式会社ささ営農

ささ営農では、安全な食の推進のため、社員内で JGAP 研修を行っており、有機栽培の教育を行っている。近年では、JGAP 基礎研修を 2013 年、JGAP 現地研修を 2014 年、JGAP 先進地視察を 2015 年に行っており、社員内においても、一貫した有機栽培の教育を行っている。

（２）株式会社香寺ハーブ・ガーデン

福岡氏は、商品の販売に関し、必ず、ハーブや有機栽培の思いを伝えている。福岡氏は、「多くの商品がある中で、どうしても差別化するには商品の思いを伝えなければならない。伝えることで、食の安全性についての教育とともに消費者の意識を変化させることができ、販売につながる」という。

（３）株式会社みきヴェルデ

みきヴェルデのマネージャーである古家氏は、小・中学校への教育の一環として、ハーブの育苗、ハーブの効能の教育を行っている。古家氏は、教育大学を卒業後、農業教育に興味を持ち、日本や海外へのファームステイをとおして、ハーブ等の機能性作物に興味を持ったという。そうした最中、2015 年に三木市ハーブ産業推進協議会が法人化するにあたり、正社員を募集し、古家氏がマネージャーとして雇用された。

（４）有限会社山口農園

山口農園では、職業農業訓練学校を開設し、学生へ山口農園独自の有機栽培法を教え、山口農園が求める人材の育成・確保を行っている。開設のきっかけは、山口農園の経営規模拡大に伴い、人材の確保が必要になった。当初は、ハローワークに求人を出して募集していたが、山口農園が求める人材とのハローワークで紹介される方のギャップが問題となった。ハローワークから紹介される者は、報酬目的の者と農業がやりたくて来る者の２通りあるが、多くの方が報酬目的で働くという。山口農園では、作物を「作る」という意識ではなく自分の子供のように「育てる」という意識のもとで農業をやっており、同じ目的を共有できる者のほうが失敗も少なく、また、そういう人材を確保するにはどうしていいか悩んでいた。また、山口会長自身が長年培ってきた有機農業の手法やノウハウを活かし、有機農業を世間に広め、生産者としてより安全な食を世の中に広めたいという思いもあり、ポルテクセンターに相談し、職業農業訓練学校の設立に至る。本経緯より、2010 年４月に農業生産法人である山口農園が母体となった農業職業訓練学校である「オーガニックアグリスクール NARA」の開校を行った。本学校における募集人数は、15 名であり、４月～10 月、11 月～３月と半年ごとに卒業できる体制を整え、新規就農に必要なノウハウや運営母体の山口農園が行っている有機農業を主体とした実習をおこなっている。学生は、学校を不登校になった者や大手企業を早期退職した

者などさまざまである。本工程により、指導者側（山口農園）としても、学生へ農業経営者としての知識の提供を行うとともに学生への講義を通じて、不足した労働力を補填することになるため、両者 WinWin の関係が成立し、不足する人材の確保も可能にしている。また、これまで 200 人以上ものアグリスクール卒業生のうち約 7 割が、地元宇陀市や明日香村など奈良県内をはじめ全国各地で就農をしている。

４．有機栽培のブランド化

（１）株式会社ささ営農「兵庫認証食品（ひょうご推奨ブランド）」「ひょうご安心ブランド農産物」

ささ営農では、有機栽培手法を活かし、①②のブランド化を図っている。①バジルにおけるブランド化。兵庫認証食品（ひょうご推奨ブランド）認定により、食の安全イメージが定着している。②稲作におけるブランド化：めだか米は、毎年地元の子供とともに水田に放流したメダカとともに育った米で、農薬は一切使用せず、草取りもすべて手作業で行い、地元のこどもと一緒に育てることで地域に根付いた食育機能も果たしている。さらに、2007 度に水稲の栽培で、2008 年度にバジルの栽培で、ひょうご安心ブランド農産物の認定を受けている。手間はかかるが、慣行農法と異なり市場において高価格での取引を可能にしているという。

（２）株式会社香寺ハーブ・ガーデン「播磨物語」

2007 年 10 月に経済産業省の「中小企業地域資源活用プログラム」に基づく商品開発の支援先の認定を受けた「播磨物語」とは、香寺ハーブ・ガーデンのホームページによると、「原材料からその容器に至るまで、できるだけ地元播磨の素材を用い、しっかりとした生産履歴（トレサビリティー）を持ち、使っていただく方々や食していただく方々に 心から安心してご愛用いただくために、私たち香寺ハーブ・ガーデンがお届けしている化粧品、浴用剤、食品、飲料などの共通ブランド名です」と記載されている。播磨物語は、香寺ハーブ・ガーデンの無農薬に対する思いとそれに賛同した地域の無農薬農家の思いが商品化したものである。商品には無農薬のゆずと連携したゆず石鹸、ゆずシャンプー、無農薬のお茶と連携した緑茶石鹸などがある。

（３）有限会社山口農園「ＪＯＮＡにおける有機ＪＡＳ認定」

山口農園では、自農園で育てた作物の高付加価値化に着目し、日本で最初のオーガニック認定団体ＪＯＮＡ（Japan Organic and Natural Foods Association）における有機ＪＡＳ認定を 2000 年に取得している。本有機ＪＡＳ認定により、ほうれん草の出荷により、家族でわずか 380 万円ほどの売上がＪＯＮＡの有機認定後、翌年には 800 万～1000 万、翌々年には 2000 万へと売上が急成長をとげたという。また、山口農園では、さらなる山口農園ブランドの確立のため、山口農園グループで栽培された商品もすべてこだわりの同一のパッケージを使用し、安全で美味しい野菜である山口農園ブランドの確立を行っている。現在の売り上げは約 2 億円まで伸びているという。

５．小括

１）共通してハーブの忌避効果という機能性が働き、有機農法が実現し、高価格化を可能している。

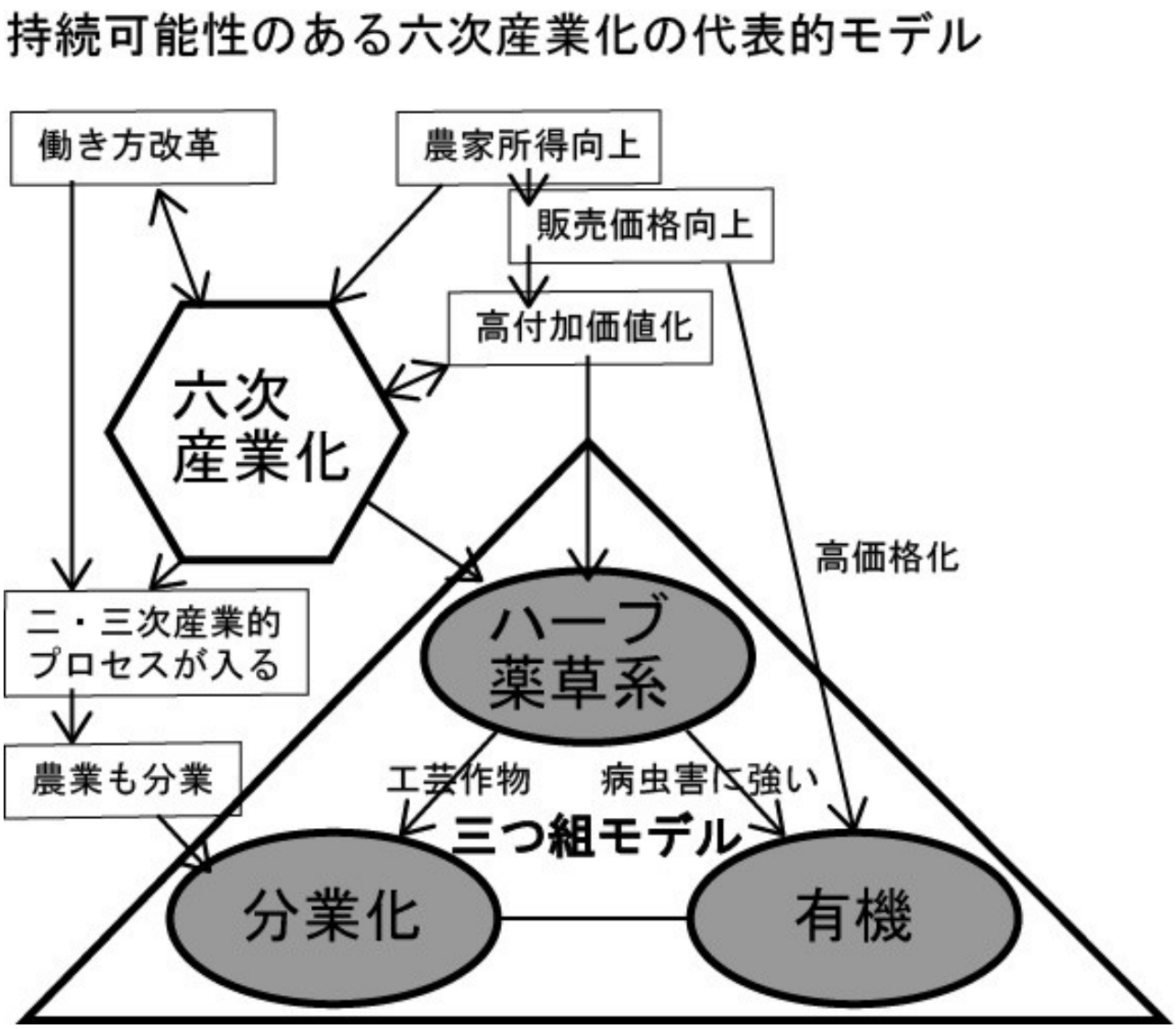
２）ハーブ教育を行うことで、社内や社外において徹底した有機栽培の意識の統率が図れているとともに、安全な食の啓発も行っている。

３）事業が拡大すると、有機 JAS によるブランド化や、地域ブランドの確立をとおして、確固たる取引価格の地位の確立を行っていることが判明した。

第Ⅸ章　総括（略）

以上、第Ⅴ～Ⅶ章で取り上げたモデルは、お互いに高め合う、相乗効果（シナジー）により、【モデル】のとおり、三位一体の典型例になっていることが判明した。本論における３つのモデルは、６次産業化における持続的な農業行う上での必要条件であるといえる。

【モデル図】



【参考文献・資料】青木美紗（2017）「６次産業の商品開発と販路開拓に関する一考察」農業問題研究。今村奈良臣（1998）『地域に活力を生む、農業の６次産業化』（財）21 世紀村づくり塾。岩崎邦彦（2017）「農業のマーケティング教科書」日本経済新聞社。荏開津典生、鈴木宣弘『農業経済学』第４版　岩波書店。大澤俊彦（2009）「がん予防と食品 - デザイナーズフーズからファンクショナルフ

ーズへ - 」日本食生活学会誌 Vol.20No.1。小野誠志編著（1996）『国際化時代における日本農業の展開方向』筑波書房。金丸弘美『里山産業論』角川新書。川手督也（2015）『農業経営における家族関係の変容と企業形態』農業経営研究第 53 巻第 1 号。ゲイリー・アレン（2015）『ハーブの歴史』株式会社原書房。後久博（2011）『売れる商品はこうして創る - ６次産業化・農商工連携というビジネスモデル』ぎょうせい。後久博（2013）『６次産業化実践ハンドブック』ぎょうせい。小長谷一之ほか（2016）『地域創造のための観光マネジメント講座』学芸出版社。熊倉功夫（2015）『農の６次産業化と地域振興』春風社。小長谷一之（2005）『都市経済再生のまちづくり』古今書院。小長谷一之ほか（2012）『地域活性化戦略』晃洋書房。小長谷一之・前川知史編（2014）『経済効果入門』日本評論社。小長谷一之（2016）「地域創造型観光のマネジメント――成功事例からみる 7 つの原則」観光力推進ネットワーク関西・日本観光研究学会関西支部編（2016）『地域創造のための観光マネジメント講座』学芸出版社。斉藤修（1996）「地域内発型アグリビジネスの展開条件と戦略」。斎藤修（2008）「地域再生とフードシステム　６次産業、直販所、チェーン構築による革新」農林統計出版。斎藤修（2011）『農商工連携戦略』、農山漁村文化協会。櫻庭英悦（2014）「６次産業化とバリューチェーン」『フードシステム研究』21。ＪＡ金融法務別冊（2011）『６次産業化とＪＡの新たな役割農業の未来のために』経済法令研究会。関水康彰（2013）『基礎からわかる最新漢方薬入門－生薬治療の集大成』株式会社技術評論社。関満博（2014）『６次産業化と中山間地域』新評論。川手督也（2015）『農業経営における家族関係の変容と企業形態』農業経営研究第 53 巻第 1 号。薛常燕・木村伸男・川村保『農業経営における分業の基準および規定要因』報告論文。薛常燕・木村伸男・川村保『農業経営における分業とインセンティブの機能』報告論文。高屋聡・小野浩幸・柊紫乃（2015）「６次産業化における事業継続・成長要因に関する研究」『地域活性学会第 7 回研究大会（2015 年度・兵庫）論文集』。高橋信正（2013）『「農」の付加価値を高める６次産業化の実践』筑波書房。田代眞一（2016）『「漢方セルフケア検定」公式テキスト一般社団法人国際アロマセラピー科学研究所』。中小企業基盤整備機構『農商工連携・６次産業化による商品開発・販路開拓とその支援　地域の美味しいものづくり』同友館。塚本有子（2000）「育てて楽しむハーブ」新星出版。平塚聖一（2014）『地域水産物を活用した商品開発と衛生管理』幸書房。藤平健・小倉重成（1979）『漢方概論』創元社。堀田和彦（2017）「農業成長産業への道すじ　七つの処方箋」農林統計出版。三輪泰史（2015）「次世代農業ビジネス経営」日本総合研究所。室屋有宏（2014）『地域からの６次産業化、つながりが作る食と農の地域保障』創森社。室谷有宏（2011）「６次産業化の論理と基本課題－農山漁村から市場経済を組み替える－」。薮内宏樹（2015）「食品機能性プロモーションによる地域ブランド・６次産業化の成功メカニズム」『創造都市研究ｅ』１０巻１号（大阪市立大学大学院創造都市研究科電子ジャーナル）。山下一仁（2011）「自由貿易が日本農業を救う－『ＴＰＰで農業は破滅』しない－」『農業と経済』臨時増刊号（2011 年５月号）、昭和堂。山本久義『戦略的６次産業と「道の駅」』泉文堂。『ブリタニカ国際大百科事典　小項目事典』。若林剛志「日本農業の現状と見通し」『農林金融』2016.　1。【ウェブサイト】（略）