

北海道酪農の6次産業化の課題に関する一考察

—労働力の確保と販路拡大に焦点を当てて—

下 西 俊 也*

目 次

1. はじめに
 - 1) 研究の背景
 - 2) 既存研究の整理と研究目的
2. 研究対象・方法
 - 1) 研究対象の選定
 - 2) 研究方法
3. 各牧場の経営概要と6次産業化の取り組み
 - 1) 各経営体の特徴について
 - 2) 各経営体の商品について
4. 6次産業化部門における労働力の確保
 - 1) 女性労働者同士の繋がり
 - 2) 酪農の隙間時間の利用
 - 3) 先進的な企業経営による労働力の確保
5. 6次産業化部門における販路の拡大
 - 1) 各経営体の販売ルートについて
 - 2) 販路拡大のための解決アプローチ
6. まとめ

1. はじめに

1) 研究の背景

酪農業はこれまで北海道の道東及び道央地域の主要な産業として地域住民の生活や経済を支えてきた。しかし近年においては、人口減少や自由貿易の推進、飼料価格の高騰など、酪農を取り巻く環境は徐々に悪化している。

このような外部環境の変化を受けて、国は雇用と所得を確保し、若者や子供も集落に定住できる社会を構築するため、農山漁村の6次産業化を推進する政策を2010年ごろから押しすすめている。酪農においても、①生乳の一部を指定団体に販売委託せず自ら加工して販売する場合の処理量の上限を1日あたり1.5 t から 3.0 トンへ拡大。②特色ある生乳(ジャージー種, オーガニック等)を活かした牛乳・乳製品を1日あたり3.0 t まで乳業者に直接販売が可能。③酪農家が指定団体に代わり乳業者と直接交渉が可能。④小規模なチーズ工房や乳製品工場についての設置規制の緩和など、生乳取引の多様化により、酪農において6次産業化を行いやすい環境が整備されてきた(注1)。

しかし、酪農の6次産業化においては、①一人当たり年間労働時間が2200時間を超えており、6次産業化を行う際の労働力の確保が難しい②多くの酪農経営では、指定団体に生乳を委託販売しており、6次産業化を行う際に必要な販売ノウハウが無い③生乳から作られる代表的な乳製品はどれも常温保存をすることが難しいなど、様々な課題に直面している。

以上、酪農の6次産業化における3つの課題を提起したが、これらは労働力の確保、魅力的な商品の開発・ブランド化、販路の確保・拡大という三つの問題に言い換えることが出来る。

*農業経営経済学分野 2022 年卒業

この中で、魅力的な商品の開発及びブランド化については先行研究において議論、検討がなされてきたが、酪農の 6 次産業化における労働力の確保、さらに乳製品の販路確保・拡大については先行研究が少なく、検討余地がある。そこで本研究では、この 2 つの問題、すなわち労働力の確保と販路の確保・拡大に焦点を絞って考察を深めていくこととする。

2) 既存研究の整理と研究目的

6 次産業化事業における差別化・ブランド化に関する論文は、多数存在している。加藤ら(2016)では、商品の高い付加価値の形成においては、独創的な商品を製造する等の製品戦略ではなく、飼養環境を高度に整備することによって実現される品質面での製品差別化、畜種にこだわった製品差別化が望ましいと結論付けた。また、青山ら(2017)においても、農村立地のビジネス、特徴のある素材の活用は一般商品と差別化できる要素となり、早い段階で収益を出せる体制を構築することで経営にとって優位性をもたらす可能性が高まるとし、加藤ら(2016)の研究を支持する結果となっている。秋元(2014)の定性的研究では、乳製品のブランド化には、①徹底した研究開発によって創り上げたこだわりの味、②話題性、③ある程度の生産と販売の量、④その優位性や話題を持続的に発信し続けるマーケティング力という 4 つの要因を高レベルに改善することが必要であると定性的研究で指摘した。最後に、定量的研究を行った鈴木ら(2019)では、製品ラインナップの経営成果に与える影響について、ラインナップ数と経営成果の間に正の相関関係があることが明らかになった。一方で、彼らの定性分析では、製品の取扱品目を中程度に抑えるべきであると示唆された。以上の先行研究より、商品の差別化・ブランド化について、新商品を生み出し続けるのではなく、品質や畜種などの酪農部門を整備すること、品質や素材にこだわることを大前提として、農業者自らがその優位性や話題を持続的に発信し続けることが重要であることが示唆された。

労働力の確保に関する研究において、高橋ら(2014)によると、6 次産業化の始まりは、1970 年代から 80 年代における農業の機械化によって余剰となった女性農業者や高齢者による取り組みであり、経済的な自立や社会進出を目指して積極的に起業が進められた。近年では定年退職によって帰農した高齢者もこれに加わり、6 次産業化部門の労働力において重要な役割を果たしていると指摘した。今野ら(2015)では、労働力の確保に苦戦している事業者が多数存在しており、経営規模や労働力の保有状況、6 次産業化事業における目標に応じた“身の丈に合った”事業展開をサポートする体制作りが必要であると指摘した。

販路の拡大に関して、熊本県における 6 次産業化の課題について考察した所(2015)は、販路の確保が上手くいかない理由として、思い付きや楽そうだからという理由だけで相談する農業者が多いことを例に挙げ、農業者の見通しの甘さを指摘した。6 次産業化の商品開発と販路開拓に注目した青木(2017)では、6 次産業化事業において複線的な取引先を長期的に確保するためには、多様な主体間によって形成される関係性に基づいたマーケティングと他企業との価値共創が可能なプラットフォームの構築が有効であると結論付けた。

先行研究を踏まえ、本研究では、酪農の 6 次産業化において主に問題となっている労働力

確保と販路拡大に焦点を当て、それらが経営にどのような影響を及ぼしているのか、また直面する問題にどのように適応しようとしているのかを明らかにすることを目的とする。

本稿では、2章で研究対象と研究方法について説明を行う。3章では、研究対象である11経営体についての概要を説明する。次に、4章で各経営における6次産業化部門の労働力の確保について、そして5章では、各経営における販路の確保と拡大について、それぞれの経営の成果とその成果を得るために取り組んでいる企業行動の具体的内容を農協や行政などの地域ネットワークを含めて論じる。最後に6章では、本研究で明らかにしたことの要約と残された課題について整理する。

2. 研究対象・方法

1) 研究対象の選定

本研究では、北海道で酪農が盛んな地域の各農協の協力を得て行った電話でのアンケート調査及び現地でのヒヤリング調査の結果と、北海道において6次産業化事業を行っている11牧場の経営者に実施した2回のヒヤリング調査（本調査、補足調査）をもとに考察を加える。経営の選定基準については、北海道酪農の6次産業化について実情を把握するために、6次産業化事業への取り組み期間が4年（6次産業化事業が黒字化する平均年数）を超える経営全てを対象とした。

2) 研究方法

6次産業化事業に取り組む各経営者に対して、雇用者数や飼養頭数、草地面積などの畜産部門の基本情報を聞いた後、自由度の高い半構造化インタビュー（第1図）を用いて、6次産業化事業を始めた契機、労働力を確保する方法、販路開拓における難点など、各経営に合わせて質問の追加や内容の深堀を行った。

また、各農協に対するヒヤリング調査においても、半構造化インタビューを用いて基本的な情報を聞き出した後に、6次産業化事業を行っている経営者に対する具体的な支援について重点的に聞き取りを行った。

手法	研究様式	特徴
構造化インタビュー	統計学的集計	調査票を用いてデータを収集し、統計学的に分析を行う。
半構造化インタビュー	統計学的集計 事例研究	調査票に加え、調査対象者の反応によって質問の変更や深堀を行う。
非構造化インタビュー	事例研究	事前に質問を設定せず、対象者とのインフォーマントな会話と通して情報収集を行う。
グループインタビュー フォーカスインタビュー	統計学的集計 事例研究	複数の調査対象者を相手に特定のテーマについて議論を行う。

第1図 インタビュー手法の選定について

3. 各牧場の経営概要と6次産業化の取り組み

1) 各経営体の特徴について

本節では、いくつかの事例から酪農の6次産業化事業の特徴を抽出する。取り上げる事例は第1表に示した11牧場である。牧場の主な所在地は北海道の道東が7経営、道央が2経営、道北が1経営、道南が1経営である。酪農が盛んな道東に集中しているものの、全道に広く分布している。また企業形態として、H以外の10経営が法人化している状況である。

形態について見ていくと、酪農部門の従事者は正規雇用、6次産業化事業の従事者は非正規雇用が多いことが特徴である。家族経営を行っているH以外の全ての経営において、6次産業化事業ではパート・アルバイト形式の雇用が行われており、A、C、Kでその割合は40%を超えている。この3経営において、非正規雇用者の作業分担には明確な違いがある。A、Cでは、加工部門と販売部門の両方を担当しているのに対して、Kでは加工部門に従事する社員は正規雇用であることが多く、非正規雇用者は販売部門に偏って配置されている。また、酪農部門に従事している労働者数は、家族経営であるHと搾乳ロボットを導入して大規模な経営を行っているK、Lを除く8経営では5人から7人程度であり、経営間格差がほとんどない。従って、各経営の雇用者数の違いは6次産業化部門によるものであると考えられる。

飼養頭数規模で見ると、Kが3,600頭、Lが1,900頭を飼育しており、これらは北海道のみならず全国においても最大規模の牧場である。また、8つの牧場が100頭から300頭規模の中

第1表 各牧場の経営的特徴

経営体	雇用者数(人)	飼養頭数(頭)	草地面積(ha)	黒字化までの 所要年数	販売金額	飼養形式	畜種	搾乳方式
A	18	200	――	3.5年	1.2億	牛舎	ホルスタイン	バーラー
B	9	250	50	――	――	牛舎	ホルスタイン	バーラー
C	17	250	55	3年	5千万円	牛舎	ホルスタイン ジャージー	バーラー
D	7	220	90	7年	4千万円	牛舎	ホルスタイン ジャージー	バーラー
E	9	240	――	――	5千万円	放牧	ホルスタイン	バーラー
F	9	200	60	6年	――	放牧	ホルスタイン	バーラー
G	15	300	70	4年	――	牛舎	ホルスタイン	バーラー
H	3	85	42	2年	1千万円	放牧	三種	パイプライン
I	7	170	120	赤字	1千万円	牛舎	ホルスタイン	バーラー
K	74	3600	830	3年	3.5億円	牛舎	ホルスタイン	バーラー 搾乳ロボット
L	48	1900	650	――	2.0億円	牛舎	ホルスタイン ジャージー	バーラー 搾乳ロボット

注 1) 雇用人数は正規雇用とパート・アルバイト雇用を合わせた数字

2) 三種はホルスタイン種、ジャージー種、ブラウンスイス種を指す

規模酪農家であるが、この中には急速に飼養頭数を増加させた経営もあれば、逆に減少させた経営も存在する。

草地面積規模で見ると、経営規模が最も大きいKが830 haに達しているが、飼養頭数1頭当たり草地面積(頭/ha)に換算すると、Iが最大となっている。粗飼料を完全自給するためには、年に3回収草を収穫する場合に0.3(頭/ha)、年に2回収草する場合に0.5(頭/ha)必要であることから、草地面積が足りないB、C、G、Kでは、濃厚飼料だけでなく牧草などの粗飼料も外部から購入している。その中でもB、Cにおいては、草地が足りないため、6次産業化や他畜種の導入など経営の多角化を進める要因の1つになっている。

黒字化までの所要年数を見ると、Dが最も長く、黒字化までに7年を要している。一方で、Hではわずか2年で黒字を達成した。また、アンケート調査の回答があった経営の中で唯一赤字であったIについても、まだ事業を開始してから5年程度であること、商品の売上が着実に伸びていることから、今後も事業を継続していく意思があることがわかった。

販売金額では、Kが3.5億円に達しており、ついでLの2.0億円、Aの1.2億円と、3経営が1億円を超えている。特にAでは、2015年からの5年間で販売金額が3倍に増加しており、最大の理由として、ふるさと納税によるネット販売の普及を指摘した。また、最も販売金額が少ないHにおいても2年で黒字を達成していることから、今野ら(2015)の「経営規模や労働力の保有状況、6次産業化事業における目標に応じた“身の丈に合った”事業展開が必要である」という先行研究を支持する結果となっている。

飼養形態別にみると、舎飼いが8経営、放牧が3経営となった。放牧を行っているE、F、Hでは、SDGs(持続可能な開発目標)や動物愛護と放牧を結び付けて商品の広告や販売を行っていた。また畜種別に見ると、C、D、H、Lでは、ホルスタイン以外にもブラウンスイスやジャージー種など、日本ではあまりみられない畜種を飼養している。これらの畜種について4経営すべてが、もともと飼っていた訳ではなく、6次産業化事業を行うにあたって新たに導入を行ったと回答している。以上から、加藤ら(2016)、青山ら(2017)の先行研究同様に、畜種や飼養形態そのものが商品の差別化やブランド化に成り得ることが示唆された。

搾乳方式別に見ると、家族経営で飼養頭数が少ないHを除いて、全ての経営がミルキングパーラー方式を採用していた。また、K、Lでは、ミルキングパーラーに加えて搾乳ロボットを部分的に導入している。そのなかでもKは、搾乳ロボットを16機導入しており、国内でも最大規模を誇っている。

2) 各経営体の商品について

続いて、6次産業化事業における各牧場の商品についてみていく。第2表は、各経営が製造・販売を行っている商品を示したものである。

牛乳を商品として製造している経営はA、C、D、Hの4つである。そのうちC、D、Hは、ブラウンスイスやジャージーなど、ホルスタイン以外の畜種の牛乳を商品としており、ホルスタイン種を利用した牛乳を商品化しているのはAのみであった。

第2表 各牧場が製造・販売している商品について

経営体	牛乳	ヨーグルト	飲むヨーグルト	ソフトクリーム	アイスクリーム	チーズ	ケーキ	プリン	その他
A	○			○	○	○	○	○	○
B					○				
C	○	○	○	○	○		○	○	○
D	○		○		○	○			○
E					○		○		○
F					○	○	○	○	○
G		○							
H	○			○	○		○		○
I					○	○			
K				○	○				○
L				○		○	○	○	○

注 1)アイスクリームの中には、アイスマルク（ジェラート）やラクトアイスも含む

2)その他には乳製品以外の商品も含む

ヨーグルトについても商品化している経営は少なく、固形タイプではC, G, 液体タイプもC, Dのみ商品化を行っている。リサーチ会社が大手乳業メーカーに対して行った調査（注3）によると、乳製品の中で消費量が右肩上がりに上昇しているのはヨーグルトのみであり、一定の需要が見込まれるなかで6次産業化事業を行っている各経営もヨーグルトの商品開発に取り組んではいるものの、依然として商品化には結びついていない状況である。

アイスクリームやソフトクリームでは、ヨーグルトの製造に特化しているGを除く全ての経営において製造、販売されている。その最大の要因は保存性の高さにある。牛乳やヨーグルトは1～2週間程度しか保存が効かないのに対し、アイスクリームやソフトクリームでは、冷凍保存することにより長期間の保存が可能となる。長期間の保存性に伴って、作り置きが可能となり、売れずに廃棄になるリスクが他の商品よりも低いことや、店舗販売だけでなくネット販売にも対応しやすいという利点に繋がる。加えて、新しいフレーバーの開発が容易であり、オリジナリティを出しやすいことも特徴といえる。

チーズを商品化しているのはA, D, F, I, Lの5経営である。その中でも、D, F, I, Lは熟成が必要ないモッツァレラやクリームチーズを中心に製造しており、チェダーチーズやゴーダチーズなどの熟成が必要なタイプを主に製造しているのはAのみである。

4. 6次産業化部門における労働力の確保

1) 女性労働者同士の繋がり

ここからは6次産業化部門における労働力の確保について述べていく。今回対象となっている経営体の中で、AとFでは、6次産業化部門の経営に女性が参加していることが特徴として挙げられる。Aでは、経営者の妻が製造に携わることで、アイスやジェラートだけでなくチーズやケーキ、プリンなど、より凝った商品の製造を可能にした。同じくFにおいても、経営者の妻が乳製品を製造し、友人や農家の方々に振舞っていたことが6次産業化を始めるきっかけとなった。こうした経営の発展にAの経営者は、「現在店舗まで足を運んで購入し

てくださる消費者の70%は女性だ。我々がいくら考えたところで女性の気持ちを完全に汲み取ることはできないし、消費者のニーズを正確に把握するためにも女性特有の視点が必要」と指摘した。また商品開発においても、「アイスクリームや牛乳みみたいな直接的な加工品しか頭になかったし、ケーキやプリンを作るなんて想像もしなかった」と答えたことから、消費者目線の商品開発において女性が大きな役割を果たしていることが示唆された。

また、両経営とも農協の女性部やママ友などの女性同士の繋がりから労働力を確保し、レストランをオープンしている。前述した通り、両経営が所在している地域では、少子高齢化や都市部への人口流出が深刻な問題となっており、労働者を確保するのにも苦労するため、女性同士の繋がりや地域の労働者を確保するうえで重要な役割を果たしていると言える。加えて女性同士の繋がりや雇用継続性の意味でも良い影響をもたらしている。通常従業員が私用や病気で仕事を続けられなくなった場合には、新たな労働者を雇うために求人情報を載せる必要がある。しかし、女性同士の繋がりがある場合には、従業員が育児や介護などの問題により働くことが難しくなったとしても、ママ友や農協の女性部などのネットワークを通して新たな労働者を紹介してもらえることがわかった。

以上より、商品の製造や販売部門においては、女性同士の繋がりによって労働者を継続的に確保できることが示された。一方で、商品の営業部門における労働者の確保には様々な問題が生じていることがわかった。その一つが慢性的な人材不足である。6次産業化事業の営業では、高級百貨店や北海道物産展、空港などに務める専門性の高い職員に対して商品の魅力や競合商品との違いを説明しなければならない。そのため、営業職の経験者を雇用することが望ましいが、人口流出が続いている地域において適切な人材を確保するのは難しい状況にある。いま一つは、販路先が商品や牧場ではなく、営業職員と深く結びついている点である。高級百貨店や北海道物産展などでは、他社の類似した商品と並べて陳列されており、一定の品質と魅力的なデザインがあれば、何でも良いというのが店側の実情である。そのためAでは、最盛期に年間50カ所の催事と北海道物産展への営業を行っていた職員が独立したことにより販路の8割が消失した。その後、女性社員の努力により半分ほど販路を回復させたものの、同業他社の引き抜きによって退職することになった。最終的にAでは、ふるさと納税が好調なこともあり、北海道物産展から完全撤退する決断をした。以上より、6次産業化事業の営業部門では、職員の独立や引き抜きによって販路が消失するリスクがある事が分かった。リスクを分散させるためには、営業職を複数人雇用し、欠員が出たとしても引継ぎを可能にするシステムを構築する必要があるが、経営が好調だとしても年間1億円程度の経営では、複数人を雇用するのは難しいと言える。

2) 酪農の隙間時間

次に、酪農の隙間時間を利用して6次産業化を行っている経営体DとIについて詳しく見ていく。Dでは、牛乳と飲むヨーグルトを外部の業者に委託製造している一方で、チーズとバターに関しては、経営者の娘と複数の従業員が酪農部門と兼業する形式で製造を行って

いる。Iにおいても、労働力を確保することが難しいことを理由に、経営者の妻と一部の従業員が兼業で6次産業化事業を行っている。酪農における1人あたりの年間労働時間が、同じ畜産業である肉用牛(繁殖)や肉用牛(肥育)、養豚と比較しても労働時間が長いなかで、酪農部門と6次産業化部門を兼業できるのには主に3つの要因が挙げられる。

第一の要因は、業務スケジュールの特殊性である。酪農では乳牛の生活リズムに合わせるために、早朝の5時～6時に作業が始まり、給餌、1回目の搾乳、牛舎の清掃を午前中までに終わらせる。10時～16時までは、繁忙期である6月の一番草、8月下旬の二番草の時期を除いて隙間時間が発生する。16時から、朝と同様の作業を行った後、明日給餌する餌を作って1日の作業が終了となる。つまり、牧草の収穫を行う時期を除いて昼間には隙間時間が発生するため、この時間帯を利用して乳製品の製造を行うことができる。

第二の要因は、哺育育成牧場やTMR供給センター、酪農ヘルパーの存在である。肉用牛の生産では、一般的に母牛に子牛を生ませ、その子牛を育てる「繁殖牧場」と、市場で買った子牛を大きく育てる「肥育牧場」の二つの工程に分かれており、両者を一貫して行う経営もあるが、多くの場合はそれぞれの役割に特化して飼養されている。一方で乳牛の生産においては、搾乳を行うために出産を経験しなければならないという特殊性から、哺育、育成、搾乳全てを行う牧場が多く、作業の分業化が遅れていた。しかし、ここ30年の規模拡大に伴って、子牛の育成部門や飼料生産の外部化、搾乳作業を代替して行う酪農ヘルパーが普及し、依然として労働時間は長いものの、着実に省力化できる環境が整ってきている。今回事例に挙げたDでは、TMRセンターや酪農ヘルパーを利用している。同じくIにおいても、子牛の哺育育成の外部化や酪農ヘルパーの利用により作業を省力化している。これまで酪農の仕事に釘付けになっていた経営者があるが、作業を代替して行う外部組織を利用することにより、6次産業化にも目を向けることが可能になったと言える。

そして第三の要因は、外国人技能実習制度の導入である。北海道では、飼養頭数の拡大によって、家族労働力だけでなく雇用労働力の調達を前提とする大規模経営を中心とした生産構造へと変化している。しかし、酪農が盛んな道央、道東地域では人口減少と高齢化が急速なペースで進んでおり、継続して働くことのできる雇用者を確保することが難しくなっている。このような問題に対して、政府や地方自治体は外国人技能実習生の受け入れを拡大する方針を示した。北海道経済部労働政策局の資料によると、2020年に道内で受け入れられた外国人技能実習生の総数は12,293人であり、2015年の6212人と比較すると、受け入れ総数が5年間で約2倍に増加していることが分かる。DやIにおいても外国人技能実習生を雇用しており、主に搾乳や給餌の担当をしている。つまり、酪農において一番時間を必要とする搾乳作業を外国人技能実習生に任せることで、従業員の一部が酪農部門と6次産業化部門を兼業することを可能としている。以上、労働力が十分に足りていない状況においても、6次産業化事業を行うことができる要因について述べてきたが、AやFと同様に営業部門における労働力の確保が問題となっている。Dでは、ジャージー牛のパイオニアとして、初期から製造していた牛乳の販路については拡大できたものの、他の経営より後発となった乳製品

については、販路の確保に苦戦している。Iにおいても、地元の直売所やAマート以外の販売先がまだ確保できていない状況であり、6次産業化事業の黒字化を目指すうえでも販路の拡大が課題となっている。

3) 先進的な企業経営を活かした労働力の確保

最後に、先進的な企業経営を活かして労働力を確保している経営体KとLについて見ていく。Lでは、酪農部門において正規雇用を行っており、搾乳ロボットも16機導入しているため、1日3回の搾乳を含めた3交代制を取り入れている。一方で6次産業化部門においては、担当役員と複数のマネージャーを除いてアルバイトやパートで構成されている。正規雇用では、家族手当や住宅手当、通勤手当など、十分な福利厚生が整えられているだけでなく、休日休暇においても、月6日の休日に加えて年間で10日の有給休暇という魅力的な条件を提示している。また6次産業化部門においても、士幌町内のガソリンスタンドやコンビニエンスストアが900円前後の自給を提示しているのに対し、Kでは1,000円～1,200円を提示することによって労働力を確保することができる。以上よりKでは、搾乳ロボットの導入やバイオマス発電で高い収益性を実現することで、労働者に高い賃金を提示することを可能にしている。以上からKにおいては、手厚い福利厚生や高い賃金を提示することで優秀な人材を確保できるだけでなく、離職率を低下させ、人件費の上昇を差し引いても経営にとって良い影響をもたらしていることがわかった。

これまで紹介してきた経営の多くは、酪農部門は正社員が多数、6次産業化部門ではパートやアルバイトなどの非正規社員が多数といった雇用形態をとってきたが、Lは総合職採用を行っており、正社員40名の8割が大卒、平均年齢29歳という他の牧場と比較しても特異的な社員構成と言える。この背景にあるのは、経営者の酪農に対する思いである。Lの経営者が銀行に勤務していた12年前は、リーマンショックの影響により改革が求められていた時期でもある。そのなかで経営者は、労働生産性の向上や利益性の高い事業への集中投資など、銀行が行った改革を直接経験することとなった。その時の経験から、経営者は酪農の労働環境に危機感を覚え、先進的な酪農経営を行うためにも、一般職から管理職を育てることはもちろん、組織体制を整える必要性を感じたという。また、優秀な管理職を育てるためには、酪農だけでなく、乳製品の製造や商品の営業など、多種多様な業務を経験する必要があるとの考えから、ジョブローテーション制の総合職採用を行っている。こうした総合職での正規雇用を行うメリットについて、L牧場の経営者は主に2つの例を挙げた。その一つは、前述のK牧場と同様に、優秀な人材を確保できることである。Lにおいても、家族手相手や暖房手当、育休制度などの手厚い福利厚生や全国平均よりも高い初任給を提示することで、管理職候補の優秀な学生を確保している。もう一つは、従業員の適正に合わせて人員配置ができる点である。酪農部門を希望して入社したとしても、実際に働いてみることで想像以上にきつい仕事だと感じる社員も存在する。そういった社員を乳製品の製造や飼料の販売な

ど、他の業務に配属させることで、労働力を継続的に確保できるだけでなく、社員の雇用を守ることができる。

ここまで2つの経営を例に挙げて労働力の確保について述べてきたが、労働力の確保において、両経営に共通点が存在していることが示唆された。それは、利益目的で6次産業化事業を行っていないという点である。第1表を見て分かる通り、総売上金額に占める6次産業化事業の割合は10%以下となっている。しかし6次産業化事業は、酪農以外にも様々な事業を展開している両経営にとって広報的な役割を果たしており、お中元やお歳暮としての配布や、社名が載っている自社商品が店頭に並ぶことで、多くの人に知ってもらえるだけでなく、イメージの向上にも繋がる。労働力確保の面からも、地域の雇用創出や手厚い福利厚生を用意することは企業イメージの向上に繋がるため、良い条件を提示する動機付けとなっていることが明らかになった。

5. 6次産業化部門における販路の拡大

1) 各経営体の販売ルートについて

各牧場の販路について示したのが第3表である。それぞれの項目について詳しく見ていくと、経営規模が中規模の場合には、前述の通り商品を製造することはできても営業ができる人材を確保することは難しいため、それを補完するために、農協(Aマート、ホクレンショップ)を販売ルートとして利用している場合が多い。KやLのように大規模で企業的な経営を行っている場合には、自社に営業部門が存在していることから、農協に頼らずとも販路を開拓していくことができる。

直売所には様々な種類があるが、本研究では、個人直売所、組織直売所(JAや地方自治体による運営)、道の駅の3種類を指している。さて、今回調査した11牧場全てが直売所を販路として使用していることがわかった。まず個人直売所であるが、乳製品の販売には冷蔵機能が必要であるため、野菜や果物などの農作物のように野外に置いておくことができない。そのため、商品を販売する店舗が必要である。今回の調査事例では、カフェやレストランを営業している店舗が直売所も兼用しているケースが多く見られた。また、道の駅や組織直売所においては、ほとんどの経営が利用していることがわかった。その要因としては、販路を確保するのが最も容易であるからである。道の駅や農産物直売所では、施設を運営する組合のようなものが存在し、施設で商品を販売したい場合には、入会金を支払って組合員になる必要があり、これを義務づけているところが多数を占めている。つまり、入会金さえ支払えば営業を行わずとも商品を陳列してくれるため、長時間の労働や営業部門の人材不足が生じていたとしても受動的に販路を確保できると言える。

第3表 各経営体の販売ルートについて

経営体	農協	催事場	直売所	通販	小売	カフェ& レストラン	経営・販売上の特徴
A	○	△	○	◎	○	○	自社商品売り込む外商・営業部門が存在 その結果、多様な販売ルートの確保を実現。
B			○			◎	農泊利用者に対する販売が過半を占めている。 農泊の利用者は学校団体が中心。
C	○		○	○	○		6次産業化のためにジャージー種を飼養。 百貨店などの小売りにも販路あり。
D		○	○	○			消費者直売主体の販売、地元の催事など地域との 交流事業に積極的に取り組む。
E	○		○	○			放牧&濃厚飼料不使用など、持続可能な酪農を 全面的に押し出している。
F	○		○	○		○	チーズケーキやプリンなど、乳製品を利用した スイーツを中心に販売。
G	○	○	○		○		通販サイトを使用しておらず、販路を地元に限定 商品がヨーグルトのみ
H	○		○	○		○	ジャージー種やブラウンスイス種などを6次化 のために導入。
I	○		◎				販路が地元の直売所のみ。6次産業化事業を 5年前に開始。
K			○	○	○	○	飼養頭数3600頭のメガファーム。搾乳ロボットや バイオマス発電など最新の施設が充実。
L	△		○	○	○	○	飼養頭数1900頭のメガファーム。地元だけでなく 全道に販売ルートが存在。

註 1)販売ルートで◎は販路の過半を占めるルート、○はそれ以外のルート、△は昔はやっていたが今はやっていないルート

通販は主に自社サイトでの販売とインターネットショッピングサイトでの委託販売に分かれる。自社サイトでの販売は、B, G, Iを除く8牧場が対応している。6次産業化を行う動機付けとして、自身の牧場を多くの人に知ってほしいと答えた経営者が多いことから、地域外の人に認知してもらう窓口として自社サイトを立ち上げることは必然であると言える。しかし、自社サイトの設立が売り上げの増加に結び付いていると答えた経営者は少なく、問題点もいくつか指摘された。最大の問題はやはり、アクセス数の伸び悩みである。商品に圧倒的なブランド力や高い知名度があれば話は別であるが、そうでない場合には、SNSを積極的に活用したり、乳製品のコンテストに応募して実績を作ったり、様々な方法を駆使して自社サイトへの誘導を行う必要がある。一方で、インターネットショッピングサイトでは日常的に多くの人々がアクセスしており、大手企業が運営しているため、信頼度が高く、知名度があまり無い企業でも利益を得やすい環境が整っていると言える。そのなかでも、ふるさと納税サイトは絶大な影響力持っている。ふるさと納税は、来年納める所得税及び住民税の各一部を原資に任意の地方自治体への寄付を行うと、返礼品受領、または寄付の使い道を指定したクラウドファンディングができる制度である。総務省のデータによると、2020年のふるさと納税制度の利用者数は552万人、受入金額が6,724億円となっており、市場規模は2015年の4倍に達している。本研究の事例では、A, Kはふるさと納税を有効に活用しており、Aでは年間20,000セットを販売、Kでは年間30,000セットを売り上げている。その他の牧場

においても一定の売上があることから、販路の拡大に苦戦している経営にとって、インターネットショッピングサイトを有効に活用できるかどうかは今後の展望を左右すると言える。

小売店を販売ルートとして確保しているのは5つに留まった。その内訳を詳しく見ていくと大きく分けて2つのパターンに分けることができる。1つは、A、K、Lのように経営規模が大きく、組織構造に営業部門が存在する場合である。直売所や農協での販売では、自主的に営業を行わなくとも商品を置いてもらうことができるが、地元スーパーやレストラン、百貨店や空港といった民間企業においては、限られたスペースで利益を最大化することが求められるため、自社の商品がいかに魅力的かアピールしなければならない。酪農作業のために限られた時間しか無く、販売に関するノウハウが無い経営者が営業を行うにも限界があるため、商品を売り込む専門職である営業部門が必要である。いま一つは、他の6次産業化では見られない特徴を有している場合である。Cでは、NON-GMO(非遺伝子組み換え飼料)を給餌しているジャージー牛を使用して乳製品を製造、販売している。以上より、現在日本で飼養されている約134万5000頭の乳牛のうち、ホルスタイン種が99%を占めていることから、ジャージー種を利用した乳製品は非常に希少価値が高いことが分かる。また、Gは地域密着型の6次産業化であり、製造している経営が少ないヨーグルトに特化して製造、販売を行っている。以上両経営とも、他社の乳製品と商品的な特質が異なっており、営業を行うなかで有利に作用していたことが示唆された。

第4表 6次産業化事業を行うにあたって直面した課題の内容

対象者	総数	事業計画の作成		施設・機械の整備		技術・ノウハウを持った人材の確保		労働力の確保	
		数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
認定事業者・事業開始前	324	120	37.0	131	40.4	124	38.3	54	16.7
認定事業者・事業開始後	324	17	5.2	50	15.4	73	22.5	81	25.0
非認定事業者・事業開始前	2661	311	11.7	813	30.6	683	25.7	321	12.1
非認定事業者・事業開始後	2661	53	2.0	309	11.6	383	14.4	398	15.0

商品・サービスの企画・開発		販路の開拓		連携する事業者とのマッチング		資金調達		経営管理・運営		無回答	
数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
72	22.2	117	36.1	19	5.9	71	21.9	14	4.3	4	1.4
101	31.2	160	49.4	33	16.7	54	16.7	52	16.0	9	4.2
191	7.2	650	24.4	77	2.9	188	7.1	68	2.6	679	25.5
256	9.6	672	25.3	135	5.1	174	6.5	144	5.4	859	32.3

資料) 総務省が2018年に実施した「農業の6次産業化の取組に関するアンケート調査」を基に筆者が作成

ここまで各牧場における販路の確保についてみてきたが、国が行ったアンケート調査をあわせて紹介する。第4～7表は、総務省が2019年にまとめた「農業の6次産業化の取り組みに関するアンケート調査」を基に筆者が作成したものである。表4では、6次産業化事業を行うにあたって直面した課題の内容を示している。ここで注目すべきは技術・ノウハウを持った人材の確保と販路の開拓である。6次産業化事業の開始前においては、一般的な労働力を確保するよりも、商品の製造に精通している人や、営業を経験したことがある人など、技術・ノウハウを持った人材を確保するのに苦戦していることがわかる。また、販路の開拓においても、他の質問と比較して高い割合を示しており、特に6次産業化事業開始後の認定事業者に至っては、約半数の事業者が課題として挙げている。以上より、自社の商品やサービスなどを魅力的に紹介する営業職を確保することが難しく、結果として販路開拓が苦戦していると考えられる。

第5表は、課題に直面した場合に相談した機関について示している。市町村へ相談した割合は、認定事業者よりも非認定事業者のほうが高い一方で、都道府県に相談する割合は、認定事業者のほうが2倍以上高い値となっている。これより、非認定事業者の事業規模が市町村の域に留まっているのに対し、認定事業者は地域の枠を超えて、都道府県あるいは全国的に事業を展開していることが示唆される。6次産業化サポートセンターは、6次産業化に取り組む農林漁業者等の相談窓口として全国に設置されており、相談内容に的確に対応できる6次産業化プランナーを派遣し、課題の解決に向けて具体的なアドバイスを行うなど、経営をサポートする役割を果たしている。しかし、6次産業化サポートセンターに相談すると答えた割合は、認定事業者で67.8%、非認定事業者で7.2%と大きな差があることが分かる。この要因としては、多くの場合において、サポートを受ける条件として、地域支援検証委員会から支援対象者等に選出される必要があることや、事業化事業計画書を提出し、認定農業者になることが条件である場合が多いからである。つまり、地域に根差した小規模な取り組みや、6次産業化事業を新しく始めた経営にとっては、6次産業化サポートセンターに相談したとしても、課題の解決には至らないと言える。しかし、新しく6次産業化事業を始めるとなった際に、様々な課題が生じるのは当然であり、そうした課題を解決する窓口として重要な役割を果たしているのが農協である。表5を見ると、課題に直面した際に、農協に相談すると答えた割合は、認定事業者で22%、非認定事業者で48.9%、未参入または撤退した事業者で44.2%となっている。以上より、販路の開拓やノウハウを持った人材の確保など、個人で解

第5表 直面した課題への対応で相談した機関

対象者	総数	市町村		都道府県		普及指導センター		6次産業化 サポートセンター		金融機関		農協		中小企業支援機関	
		数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
認定事業者	214	70	32.7	66	30.8	90	42.1	145	67.8	53	24.8	47	22	64	29.9
非認定事業者	846	332	39.2	128	15.1	387	45.7	61	7.2	85	9.9	414	48.9	100	11.8
未参入または撤退	77	19	24.7	10	13.0	24	31.2	10	13	3	3.9	34	44.2	6	7.8

出所)総務省が2018年に実施した「農業の6次産業化の取り組みに関するアンケート調査」を基に筆者が作成

決することが難しい課題については、農協が、業者との仲介役、適切な人材の紹介、行政機関の支援に関する情報提供などの役割を果たすことが期待されていると言える。

第6表は、6次産業化事業を行うにあたって行政機関等に改善を希望する支援を示したものである。なかでも、施設や機械の整備に対する支援、販路の確保や集客に対する支援、行政機関の支援に関する情報提供が高い割合を示している。施設や機械の整備に関する支援については、行政機関による予算や補助金などの援助が必要であるため、現状解決するのが難しいと言えるが、販路の確保や集客に対する支援、行政機関の支援に関する情報提供については、既存の6次産業化をサポートする機関で対応することが可能である。つまり、非認定事業者や未参入者は、問題を解決する窓口として農協を頼っているが、販路の確保や集客に対する支援や行政機関の支援に関する情報提供に関するサポートを十分に受けられていないことを考えると、農協が事業者の受け皿になっているとは言えないだろう。

第6表 改善を希望する行政機関等による支援

対象者	総数	施設・機械の整備に 対する支援		技術・ノウハウの 習得に対する支援		労働力の確保に 対する支援		販路の開拓や集客に 対する支援		行政機関の支援に 関する情報提供		相談する機関や 専門家の充実	
		数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
認定事業者	285	156	54.7	89	31.2	81	26.4	150	52.6	159	55.8	65	22.8
非認定事業者	1586	829	52.2	548	34.5	349	22.0	699	44.1	691	43.5	352	22.2
未参入または撤退	20	7	35.0	5	20.0	6	30.0	9	45.0	9	45.0	7	35.0

資料) 総務省が2018年に実施した「農業の6次産業化の取組に関するアンケート調査」を基に筆者が作成

第7表 6次産業化事業を行うにあたって直面した課題への対応

対象者	総数	行政等の支援あり	
		数	割合
認定事業者・事業開始前	300	238	79.3
認定事業者・事業開始後	286	190	66.4
非認定事業者・事業開始前	1681	979	58.2
非認定事業者・事業開始後	1504	649	43.2
未参入または撤退・事業開始前	178	100	56.2
未参入または撤退・事業開始後	112	35	31.3

資料) 総務省が2018年に実施した「農業の6次産業化の取組に関するアンケート調査」を基に筆者が作成

第7表は、6次産業化事業を行うにあたって、行政の支援の有無を示したものである。認定事業者、非認定事業者、未参入または撤退の全ての対象者において、事業開始前と比較して、事業開始後の支援の割合が低下した。また、認定事業者に対する行政支援の割合は、非認定事業者や未参入または撤退している事業者と比較して、高い。つまり、6次産業化事業の規模を拡大していくためには、熱意やこだわり、魅力のある商品の開発といった事業者の努力以外にも、農協や地域行政のサポートが必要であることが示唆された。以上より、6次産業化事業を成功させるためには行政機関などのサポートが必要であること、小規模な取り組みや新規参入が多くを占める非認定事業者、未参入または撤退した事業者においては、サポートの窓口として農協が重要な役割を果たしていることがわかった。しかし、販路の開拓や情報提供に対する支援に不満を抱いている事業者も多いことから、改善すべき点も存在している。

国によるアンケート調査により、農協による支援が重要な役割を果たしていることが示唆されたため、本研究では、北海道において酪農が盛んな地域の農協を対象として、半構造化インタビューを用いて調査を行った。第8表は、6次産業化事業を行う事業者に対する農協のサポートを示したものである。事業開始前において、事業者への支援があると回答した農協の割合は79.2%であった。行政機関の支援に関する情報提供や6次産業化の専門家の紹介、農協系列店への商品陳列の許可などにおいて、高い割合を示していることから、事業開始前のサポートが充実していることがわかる。一方で、事業開始後に継続して支援していると答えた割合は16.7%と著しく低い値であった。具体的なサポートの内容として、地域の催事やイベントの紹介、民間企業や他地域の農協の紹介などが挙げられたが、「事業開始後は事業者の責任」、「普及指導センターや地域行政がやるものであって農協が請け負う事ではない」といった回答も多く見受けられた。また、事業開始後の支援は農協の負担が増大する一方で、利益になりにくいという点がある。農協が中心となって、小売店や生協、地域の民間企業と6次産業化に取り組む事業者を結び付ける取り組みを行ったとしても、最終的に農協が蚊帳の外となり、事業者と民間企業の直接取引になる可能性が残される。以上より、酪農地域の農協における支援は、総務省が行った「農業の6次産業化の取り組みに関するアンケート調査」と同等の結果を示したものの、支援の内容が事業開始前に大きく偏っていることが示された。

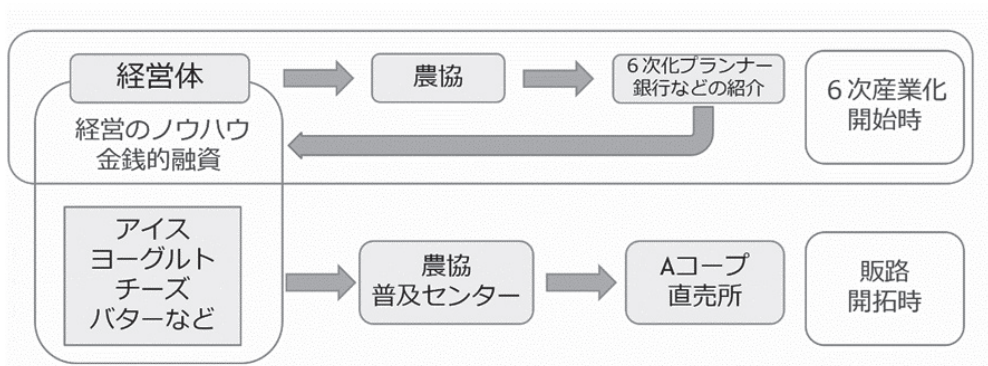
第 8 表 6 次産業化を行う事業者に対する農協の対応

対象者	総数	6次化への支援あり		サポート内容					
				行政機関の支援に 関する情報提供		商品をAコープや 直売所に陳列			
						数	割合	数	割合
		数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
農協・事業開始前	24	19	79.2	18	75.0	16	66.7		
農協・事業開始後	24	4	16.7						
サポート内容									
6次化の専門家や 行政の担当者を紹介	労働力の確保に 対する支援	6次産業化事業の 事業計画の相談		地域の催事や イベントの紹介		民間企業や他地域の JAに事業者を紹介			
数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
13	54.1	10	41.7	6	25.0	4	16.7	3	12.5

資料) 農協へのヒヤリング調査を基に筆者が作成

2) 販路拡大のための解決アプローチ

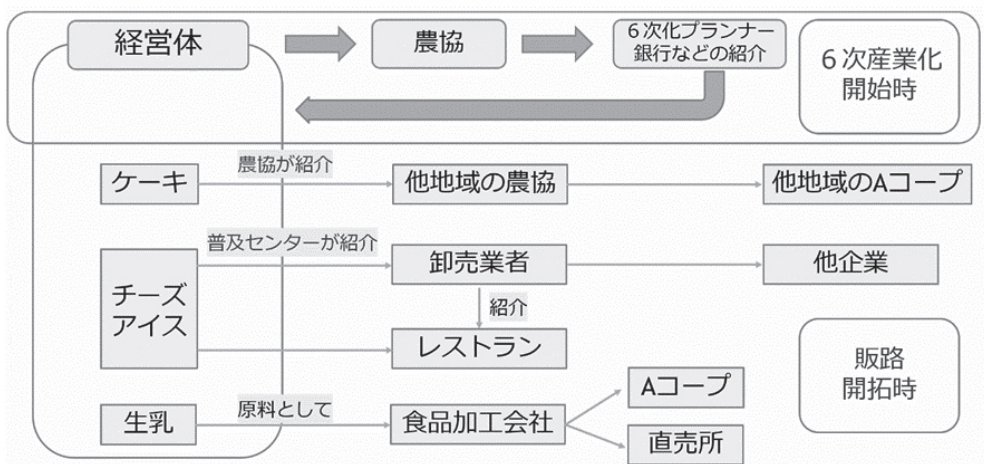
これらの結果を踏まえて、酪農が盛んな地域の農協と、酪農の 6 次産業化を行う事業者の関係について一般化したのが第 2 図である。6 次産業化開始時においては、農協を通して行政機関の支援に関する情報提供や 6 次産業化の専門家の紹介、農協系列店への商品陳列の許可など、手厚い支援を受けることができる。しかし、販路開拓時においては、農協を通して A コープや直売所に商品を陳列させてもらえるものの、一方的な提供のみであるため地域ネットワークが形成されず、これ以上の販路の開拓が難しいと言える。また、今回紹介した事例の中で、販路の拡大に苦戦していた E, F, I においても同様の傾向が見られたことから、農協や普及センターを通じた地域ネットワークの重要性が改めて示された。



第 2 図 地域農協と 6 次産業化に取り組む事業者の関係

最後に、地域の農協と事業者が一体となって壁を乗り越えたAの事例を紹介する。前述の通り、Aは6次産業化のパイオニアであり、周りの農家や農協からのサポートも無い中で、小売店や催事場への営業を自ら行っていた。その努力の甲斐もあり、1986年に6次産業化事業を始めてわずか3年で黒字化するに至ったが、その後の売上は漸増するに留まった。一方で、Aが所在する池田町では、高度経済成長に伴う地域の人口減少に歯止めが掛からず、1960年には16,000人以上いた人口も、1990年には10,000人を割り込んだ。人口流出に伴って人材の確保や金融自由化への対応、営農関連の施設整備など様々な問題に直面することとなった。問題を解決するために、1989年には隣接する地域の農協と合併し、再スタートを切った。こうした合併の経緯から、農作物を集荷して販売するだけでなく、持続可能な地域ネットワークを構築することによって、地域の特産品を作り出す必要性を認識したという。その後はAに積極的に協力し、地域の飲食店や小売店との橋渡し、他地域の農協への紹介など、販路の拡大において間接的なサポートの役割を担うようになった。

これらの結果を踏まえて地域農協とAの関係を示したのが第3図である。商品として販売しているケーキは、直売所やオンラインショップでの販売だけでなく、農協を通して、他地域のAコープにも販路を拡大している。主な商品であるアイスやチーズでは、農協や普及センターが民間の卸売業者へ仲介、さらにその卸売業者が様々な飲食店への紹介を行っている。その結果、チーズは地元の食材を使用した料理に、アイスは食後のデザートとして使用されている。以上より、営業部門の人手不足を農協や普及センターが補完することで、販路の拡大に繋がるだけでなく、地域的なネットワークが形成され、「地域資源を活用した新たな産業の創出を促進する」という政府が打ち出した6次産業化の目的を達成することができるのではないだろうか。



第3図 地域農協とAの関係

6. まとめ

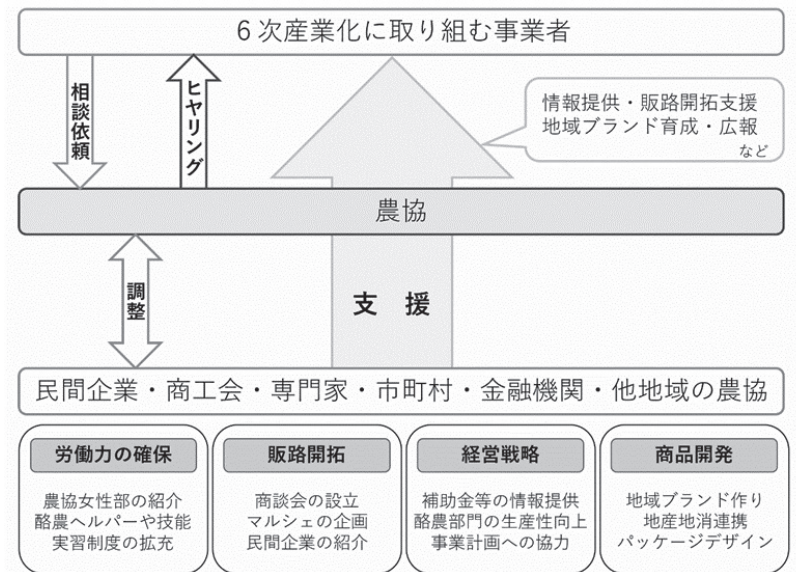
本研究では、酪農の6次産業化を行うにあたって問題となっている労働力の確保と販路の開拓に注目し、各牧場や農協へのヒヤリング調査を基に、労働力不足や販路の開拓が経営にどのような影響を及ぼしているのか、また直面した問題にどのように対応しているのかを明らかにした。少子高齢化や都市部への人口流出が深刻な問題となっている地域において、農協の女性部やママ友など、女性同士の繋がりが労働力の確保に重要な役割を果たしていることがわかった。加えて、育児や介護などの問題により働くことが難しくなったとしても、ママ友や農協の女性部などのネットワークを通して新たな労働者を紹介してもらえるため、雇用の継続性という点においても、女性同士のネットワークが重要である事がわかった。一方で、労働力を十分に確保できていない状況においても、酪農の隙間時間を利用することで6次産業化を行っている事例が複数確認された。その大きな要因として、外国人技能実習制度の拡充や子牛の哺育、育成部門の外部化、酪農ヘルパーの存在により、酪農部門における労働力確保が比較的容易になったことが挙げられる。

以上より、小規模～中規模の6次産業化においては、女性同士の繋がりがや、隙間時間を利用することで商品の製造は行えるものの、商品売り込む専門家である営業職を確保することが難しく、結果として販路の拡大に苦戦していることが明らかになった。

販路の確保について、道の駅や直売所では、入会金を支払い会員になることで営業を行わずとも商品を陳列することができる。つまり、酪農部門における長時間の労働や営業部門の人材不足が生じていたとしても、容易に販路を確保できるため多くの経営が利用している。農協を拠点とする優位性として、農協直轄の直売所やAマートを通して地域のコミュニティ形成に繋がることや地域資源の活用とブランド化に関与しやすいこと、多様な主体の参加を誘発しやすいこと、自治体等との連携によってプラットフォームのプロモーターになれることが挙げられる（注4）が、今回行った牧場と農協へのヒヤリング調査では、こうした優位性はあまり見られなかった。その理由は、農協による事業開始後の継続的な支援が不足しており、商品を陳列する以外の役割を果たしておらず、結果として地域的なネットワークが十分に形成されないためと考えられる。

農協が6次産業化に取り組む事業者に地域の催事やイベント、民間企業を紹介したとしても、最終的に農協が蚊帳の外となる可能性があるため、事業開始後の支援を躊躇する場合がある。このリスクを回避するには、農協がコーディネーターの役割を果たすことが重要となる。第4図に示した通り、生乳取引と同様に農協が取引先を一括管理し、その中から取引先となる企業を継続的に紹介することで、農協から離脱することで得られるメリットよりもデメリットが上回る状態を維持するシステムを構築する必要がある。

また、小売店やレストランなどにも販路を拡大するためには、多くの場合において、商品売り込む営業部門の存在が必要である。しかし、小規模～中規模の経営においては、営業部門を拡充させることは難しいため、農協や地方自治体も含めた地域的なネットワークを構築し、営業部門の人手不足を補完できる体制を整える必要がある。



第4図 コーディネーターとしての農協の役割

資料：日本政策金融公庫「6次産業化・農商工連携支援」を参考に筆者が作成

- 注1) 農林水産省(2017)「6次産業化等のための酪農家の創意工夫に応える環境整備について」
 2) 農林水産省(2018)「酪農全国基礎調査」
 3) TPC マーケティングリサーチ株式会社(2020)「ヨーグルト・乳酸菌飲料市場の最新動向と将来展望」
 4) 斎藤修(2017)「フードシステムの革新とバリューチェーン」p9-10

引用および参考文献

- 青山浩子・納口るり子(2017),「6次産業化が農業経営体の収益性に与える影響と経営者による評価」, 農業経済研究, 第88巻, 4号, pp. 394-399.
 秋元浩一(2014),「アグリビジネスにおける付加価値経営:乳製品のブランド化」,名古屋学院大学論集社会科学篇, 51-2号, pp. 87-103.
 今村奈良臣(2010),「農業の6次産業化の理論と実践(特集 農業の6次産業化の今とこれから)」, 『技術と普及』, Vol. 47, No. 9, pp. 19-22.
 ウヴェフリック著・鈴木聡志訳(2016)「質的研究のデザイン」, 新曜社
 加藤円佳・菊地昌弥・大浦裕二・手塚 諒・濱崎佑真(2016),「中規模酪農産地における販路別の経営戦略に関する一考察」, 食料・農業・農村経済学会, 123号, pp. 1-14.

今野聖士・工藤康彦（2015）「北海道における6次産業化実施主体の特徴：全階層的把握による比較分析」，北海道大学農経論叢，70号，pp. 43-52.

鈴木孝一・鈴木信貴（2019）「農業における多角化経営（6次産業化）の分析」，研究技術計画，34巻，3号，pp. 315-327.

高橋みずき・大内雅利（2014）「域農業の展開と農業・農村の6次産業化」，明治大学農学部研究報告，63巻，4号，pp. 81-102.

高橋みずき・大内雅利（2015）「地域の6次産業化と農家の関係」，明治大学農学部研究報告，64巻，3号，pp. 87-114.

所吉彦（2015）「6次産業化の現状および課題解決に向けた一考察」，尚絅大学研究紀要 A. 人文・社会科学編，47巻，pp. 73-88.

小林真一（2014）「日本を救う農地の畜産的利用」，農林統計出版

斎藤修（2017）「フードシステムの革新とバリューチェーン」，農林統計出版

高橋みずき（2019）「6次産業化による農山村の地域振興-長野県下の事例にみる地域内ネットワークの展開-」，農林統計出版

農林水産政策研究所（2015）「6次産業化の論理と展開方向-バリューチェーンの構築とイノベーションの促進-」，美巧社