

2021年6月

2020年度  
郵便・物流・流通に関する調査研究  
－調査研究助成論文－

# 最終報告書 2021

農業法人と郵便局とのコラボレーション方策  
に関する調査・研究

筑波学院大学  
尚美学園大学

伊藤雅之  
上村博昭



一般財団法人 ゆうちよ財団ポスタル部

# 目 次

要 約	1
1. 調査・研究の目的	4
2. 農業法人の特性	5
2-1 農業法人とは	5
2-2 農業法人の特性	5
3. コラボレーションとは	9
3-1 コラボレーションの定義	9
3-2 農業分野におけるコラボレーション	10
4. コラボレーション事例	11
4-1 農業法人関連	11
4-2 農産物流関連	11
5. 農業法人のコラボレーションニーズの把握	14
5-1 分析データの収集・整理	14
5-2 農産加工取組法人のコラボレーションニーズ	16
5-3 コラボレーション意向の大きい農業法人の特性	18
5-4 郵便局とのコラボレーションに関するアイデア	28
6. コラボレーションの方向	31
6-1 コラボレーションの目的	31
6-2 コラボレーションの推進体制	36
6-3 コラボレーションを進めるための第一歩	36
引用文献・参照文献	38
謝辞・著者プロフィール	39

## 要 約

### 【調査・研究の目的等】

本調査・研究の目的は、全国各地に存在する農業法人（法人形態によって農業を営む企業体の総称）と郵便局が、それぞれの資源やノウハウを活用して、地域活性化に資するコラボレーションのあり方を検討することである。本調査・研究の成果を活用することで、個別的な取組を面的な取組へ拡大するとともに、他の業種間での組織間コラボレーションによる地域活性化への取組の活発化が期待できる。

コラボレーションとは、企業間・団体間のパートナーシップの一つの形態である。本調査・研究で検討するコラボレーションでは、新規事業に対する取組であることを条件とする。パートナーシップにおいて最も深化しているコラボレーションにおいては、企業間の業務委託と異なり、新規事業におけるオペレーション、業績評価、計画作成に長期的に取り組んでいくこととなる。

農業分野におけるコラボレーションに関する政策として、2008年（平成20年）に農林漁業者と中小企業者との連携による事業活動の促進に関する法律が施行された。この法律は「農商工連携」に取り組もうとする中小企業者及び農林漁業者の共同による事業計画を国が認定し、認定された計画に基づいて事業者を各種支援策でサポートするものである。コラボレーションという用語は用いられていないが、異なる業種の組織が連携するという意味で、コラボレーションに類似した取組と捉えられる。JAと商工会議所が連携する事例が多い。

農業法人関連でのコラボレーション事例をサーベイしたところ、製造技術や新商品開発に関する取組が行われていた。日本郵便株式会社とのコラボレーションでは、農産物の中間流通や産直施設での直売事例があげられた。

### 【農業法人のコラボレーションニーズ】

農業法人のコラボレーションニーズを把握するためアンケート調査を実施した。配布数は、1,072件であるが、宛先不明が13件あったため、有効配布数は1,059件であった。回収数は、419件であるが、うち7件は記入漏れがあったため無効となり、有効回収数は412件（有効回収率38.9%）であった。回答法人の取扱作物をみると、米57.0%、野菜51.7%、麦・豆・そば35.0%であり、果樹や畜産は少なかった。常勤雇用者数をみると、「4～7人」27.7%、「1～3人」19.9%、「8～12人」18.2%、であった。年間売上高をみると、「2,000万円以上6,000万円未満」25.2%、「6,000万円以上1億円未満」18.9%、「1億円以上1億6,000万円未満」16.2%であり、1億円以上の法人が44.2%を占める。現在取り組んでいる事業をみると、「農産物栽培・生産」98.1%、「農作業受託」44.9%、「加工事業」39.3%である。今後新規に取り組みたい、あるいは充実させたい事業をみると、「農産物栽培・生産」66.3%、「カタログ販売やネット販売」35.0%、「加工事業」33.3%、「直売所販売」27.2%である。なお、本アンケートでは、多角化事業として、農産物栽培、加工事業、直売所販売、カタログ・ネット販売、実需者販売、農作業受託、観光農園、農家レストラン、の8つをとりあげている。アンケートでは、他の団体との共同での取り組みの実態について、「人材確保・育成」、「施設利用」、「新商品開発」、

「ブランド化」、「顧客拡大」それぞれごとに、「共同取組済」、「1～2年以内に取組予定」、「中長期的に取組予定」、「何とも言えない」、「考えていない」の5つから選んでもらった。選択肢のうち、前3つについて、コラボレーション意向有、後2つについて、コラボレーション意向無、として集計し、コラボレーション意向有の割合をみると、「顧客拡大」38.8%、「ブランド化」37.6%、「新商品開発」34.5%であった。各項目で大きな違いがみられなかった。

412回答法人のうち、加工事業に取り組んでいるのは162法人であった。コラボレーション意向有の割合をみると、「顧客拡大」50.0%、「ブランド化」46.4%、「新商品開発」45.7%の順番であった。全体集計と比較すると、いずれの項目も10ポイント程度大きく、加工事業に取り組んでいる農業法人はコラボレーションに対する意識が高いことがうかがわれた。

加工取組法人を含む多くの農業法人は、実需者販売やネット販売等の多角化事業に取り組んでいる場合が多い。そこで、412回答法人について、農業法人が取り組んでいる事業と今後の新規・充実取組事業、それぞれごとに、クラスター分析を行うことによって類型化を行った。農業法人が取り組んでいる事業についてのクラスター分析による類型化結果では、「直売所・農作業受託」型（該当数81）、「実需者販売・農作業受託」型（同95）、「多事業」型（同55）、「加工・通販・農作業受託」型（同105）、「生産」型（同76）が特定された。今後の新規・充実取組事業についてのクラスター分析結果では、「生産中心」型（該当数157）、「生産・農作業受託」型（同39）、「通販」型（同79）、「生産・加工」型（同45）、「多種類」型（同92）が特定された。

次に、「コラボレーション意向有」法人と「コラボレーション意向無」法人によって、「人材確保・育成」、「施設利用」、「新商品開発」、「ブランド化」、「顧客拡大」ごとにクラスター分析による類型化法人数の分布に相違があるかどうかを $\chi^2$ 検定により観察した。なお、この分析は、取組事業、今後の新規・充実取組事業、それぞれごとに行った。この結果、ならびに該当法人数、属性、コラボレーション先に求める経営資源を整理し（表1）、コラボレーション意向の大きい農業法人の特性を抽出した。なお人材確保・育成については、 $\chi^2$ 検定で有意とならなかった。

本アンケートで、郵便局とのコラボレーションに関するアイデアを尋ねたところ、「ネット販売」「カタログ販売」「ギフト」「低料金配送」「郵便局のネットワーク」「全国的なネットワーク」「地産地消イベント」「研修場所」「オリジナル商品開発」といったキーワードが抽出された。

以上の分析によって、コラボレーション意向の大きい農業法人は一定数存在し、その特徴を抽出することができた。これらの特徴は、より農業法人に受け入れられやすいコラボレーションを検討する際の参考になる。

#### 【コラボレーションの方向】

仮に、郵便局のコラボレーションの目的を、「地域産業振興への貢献」、「遊休施設や設備の活用」、「顧客サービスの充実」とした場合、コラボレーション意向の大きい農業法人数を踏まえると、「地域産業振興への貢献」と「顧客拡大」、「遊休施設や設備の活用」と「新商品開発」、「顧客サービスの充実」と「ブランド化」、それぞれの組み合わせごとに目的のすり合わせ領域を特定することで、コラボレーションの目的を明確にすることが望

ましい。この場合のツールとして、ネット販売やカタログ販売が有効である可能性が示唆された。上記3つの組み合わせについて、その取組手順を踏まえて、コラボレーションで想定されるすり合わせの領域を想定した。

コラボレーションの推進体制については、郵便局の提供資源の大きさと農業法人の提供資源の大きさの組み合わせから、「強いコラボ」「緩いコラボ」「農業法人主導型」「郵便局主導型」の4つのパターンを想定することができる。

表1 コラボレーション意向の大きい農業法人の特性 (n=412)

項目	施設利用	新商品開発	ブランド化	顧客拡大
該当法人数	39	49	67	107
取組事業からみた法人特性	—	・「多事業」型と「加工・通販・農作業受託」型	・「加工・通販・農作業受託」型	・「多事業」型と「加工・通販・農作業受託」型
今後の新規・充実取組事業からみた法人特性	・「生産・農作業受託」型	・「ネット・カタログ販売」型	・「ネット・カタログ販売」型と「多種類」型	・「ネット・カタログ販売」型と「多種類」型
属性	「米」と「麦・豆・そば」の取扱割合が高く、小規模。	比較的「野菜」「果樹」の取扱割合が高く、規模は2極化。	「米」と「野菜」の取扱割合が高く、中規模に集中。	「野菜」と「米」の取扱割合が高く、規模は均等に分布。
コラボ先に求める経営資源	施設や設備、情報	情報、ノウハウ	施設や設備、情報	情報、ノウハウ

注：人材確保・育成については、コラボレーション意向の大きい農業法人が抽出されなかった。

# 本 文

## 1. 調査・研究の目的

地方活性化はわが国の喫緊の課題であり、郵便局は社会的使命の観点から、地方活性化に貢献することが期待される。ここで、地方活性化を実効性のあるものとするためには、地方にある資源や力を結集し有効に機能させていく必要がある。

農業法人は、農業生産に加えて、加工事業や直売所販売、実需者販売、カタログ・ネット販売、農家レストラン等に取り組む場合が多いが、これらを成功に導くためには地域資源や地域ネットワークを結集する必要がある。農業法人は生産地に立地しているため、都市部での農産加工品販売方法を工夫しなければならない。また農産加工品を保管し地方部から都市部へ効率的に運ぶ必要がある。一方で、全国各地に立地し地域に根ざしている郵便局は、このような農業法人とのコラボレーションを模索することが可能である。これまで農業と関連の薄かった企業が農業との関連を強める動きがある。たとえば、JR九州は、新規農業参入として、JR九州ファームを設立し、野菜や卵の生産・加工・販売を行っている。2008年に始まった農商工連携の動きは、活発化しているが、地域ごとに認定されるため、全国的な広がりを期待しにくい。

本調査・研究では、農業法人全体を対象とするが、その中で日持ちのする農産加工品（ジュース、ジャム、ドライ、レトルト、真空パック等）の製造に取り組む農業法人にも注目する。実態として農業法人のうち約半数は加工事業に取り組んでいる。生鮮農産物の流通では農業協同組合や卸売市場が主要な役割を担ってきたが、農業法人は、とくに農産加工品では独自の販売チャネルを確立する必要がある。また、農産加工品に限らないが、カタログ販売やネット販売では、ともすれば価格競争に陥りがちであり、販売品や販売方法の高度化が課題である。

本調査・研究の目的は、全国各地に存在する農業法人と郵便局が、それぞれの資源やノウハウを活用して、地域活性化に資するコラボレーションのあり方を検討することである。本調査・研究の成果を活用することで、個別的な取組を面的な取組へ拡大するとともに、他の業種間での組織間コラボレーションによる地域活性化への取組の活発化が期待できる。

## 2. 農業法人の特性

### 2-1 農業法人とは

農業法人とは、法人形態によって農業を営む企業体の総称である（図2-1）。

地方の主要産業として食ビジネスは重要な役割を果たしてきた。食ビジネスの担い手である農業法人は、農外からの新規参入がみられるなど近年その数は増している（図2-2）。農業法人は、加工や直接販売等垂直的な事業多角化に取り組むことが多い。しかしながら、中小規模法人が太宗を占めることもあって、必ずしも多くの法人が目標どおりに成長しているとはいえない。

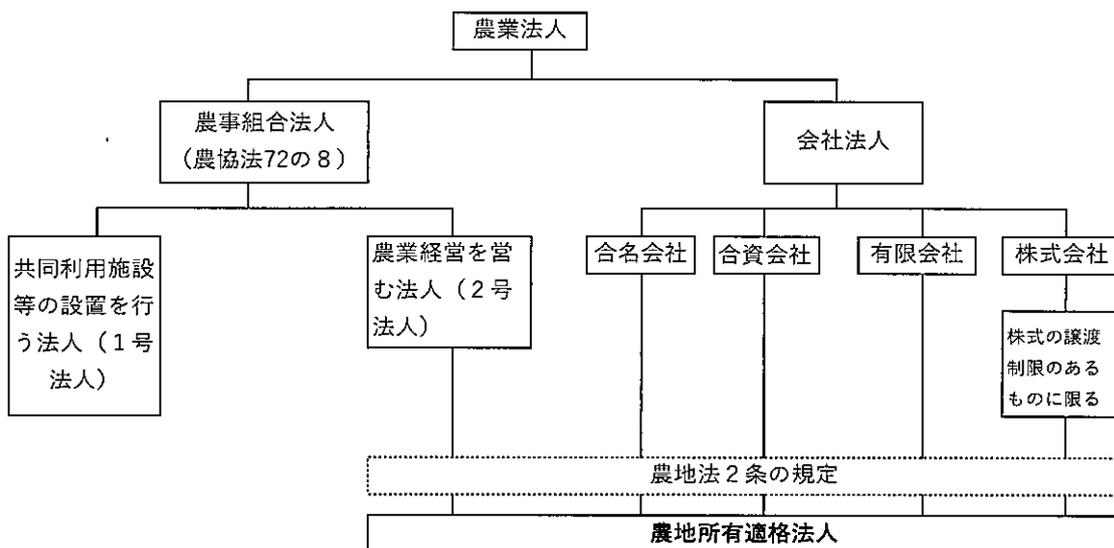


図2-1 農業法人と農地所有適格法人の位置づけ

農業経営体の中では、数量的に農家が圧倒的に多いが、トレンドをみると農家数が減少している一方で、農地所有適格法人数は近年増大している。したがって、今後の農業生産において農地所有適格法人の果たす役割の重要性は増すと考えられる。

### 2-2 農業法人の特性

2020年2月に伊藤研究室が農業法人向けに行った「事業活動に関するアンケート」（回収数=324）に基づき、農業法人の全体像を概観する。

売上高の分布をみると（図2-3）、「2千万円以上6千万円未満」25.3%、「1億円以上1.6億円未満」19.8%、「2.4億円以上」19.4%、となっており、規模が小さい法人から大きい法人

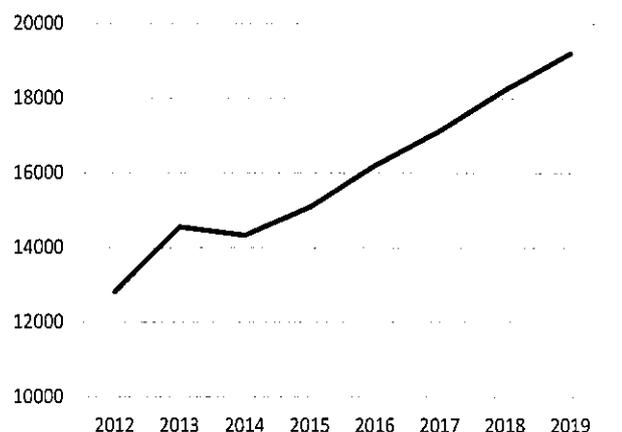


図2-2 農地所有適格法人数の推移

出典：「農地所有適格法人の参入状況（平成31年1月1日現在）」農林水産省経営局、令和元年10月

まで多彩である。

常勤雇用者数の分布をみると(図2-4)、「4~7人」29.1%が最も多く、「8~12人」18.5%、「1~3人」18.3%、と続く。

事業多角化の状況をみると(図2-5)、農産物栽培・生産以外では、「実需者販売」61.5%、「直売所販売(自営・他営)」58.4%、「農作業受託」55.6%、「加工事業(委託を含む)」52.5%、「カタログ販売あるいはネット販売」46.3%、となっており、垂直的多角化に積極的に取り組んでいる。農産物の栽培・生産以外の事業の取組時期をみると、加工事業、直売所販売、実需者販売と比べて、「カタログ販売あるいはネット販売」への取り組みは、2002年以降活発化している。

事業多角化に取り組むにあたっての課題についての研究成果がある<sup>1)</sup>。当該研究では、農業法人に対して「現在実施している各事業で苦労している点」を尋ねた(表2-1)。加工事業における販路の開拓57.6%、直接販売における販路の開拓51.8%、加工事業における品質衛生管理42.9%、飲食事業における従業員育成38.7%、加工事業における技術・ノウハウ38.4%があげられた。取組事業では加工事業、課題項目では販路の開拓、従業員育成、情報の発信方法において、課題としてあげる農業法人の回答割合が高い。加工事業に取り組んでいる農業法人は、販路の開拓、品質衛生管理、技術・ノウハウ、情報の発信方法に課題をかかえている。加工事業に取り組んでいる農業法人とのコラボレーションを検討する際、このような農業法人の課題の解決に資するような方策を検討することが有効である。

先進的な農業法人の地域特性に着目した研究がある<sup>2)</sup>。この研究では、既存研究の議論をふまえて、雇用形態の安定化、ハイレベルな生産技術に基づく安定的な農業生産、販路の拡大に至っていること、持続的な黒字化を目指していることなどを経営先進性と定義し、これ

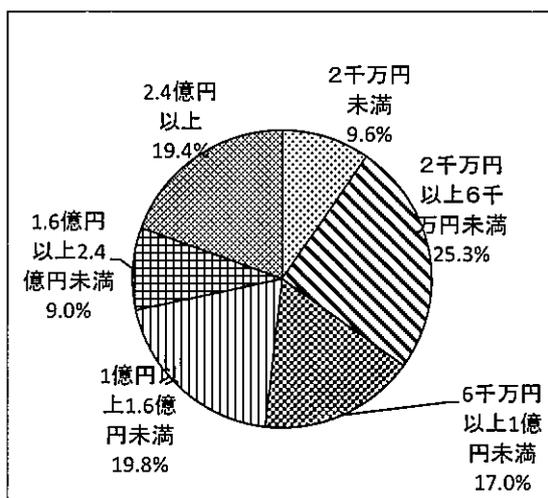


図2-3 農業法人の売上高の分布

出典：伊藤研究室が行った「事業活動に関するアンケート」(2020年2月実施、n=324)より作成

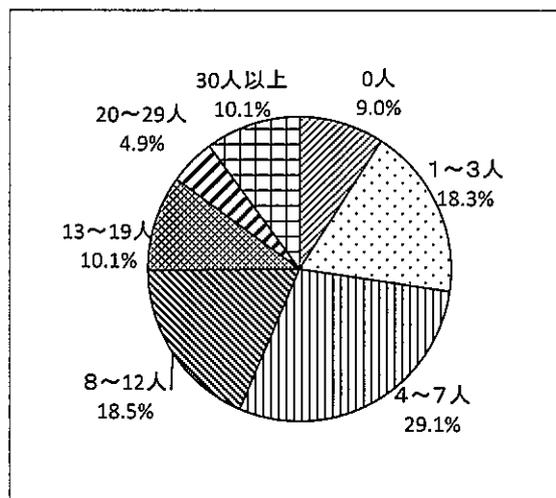


図2-4 常勤雇用者数の分布

出典：図2-3と同じ。

<sup>1)</sup> 南石晃明・竹内重吉・篠崎悠里(2013)「農業法人経営における事業展開、ICT活用および人材育成—全国アンケート調査分析—」, 農業情報研究 22(3), 159-173.

<sup>2)</sup> 伊藤雅之・上村博昭 2018. 農業経営体の経営実態の地方別特性に関する予備的研究—組織農業経営体の経営先進性に着目して. 総合政策論集(尚美学園大学) 27, 1-26.

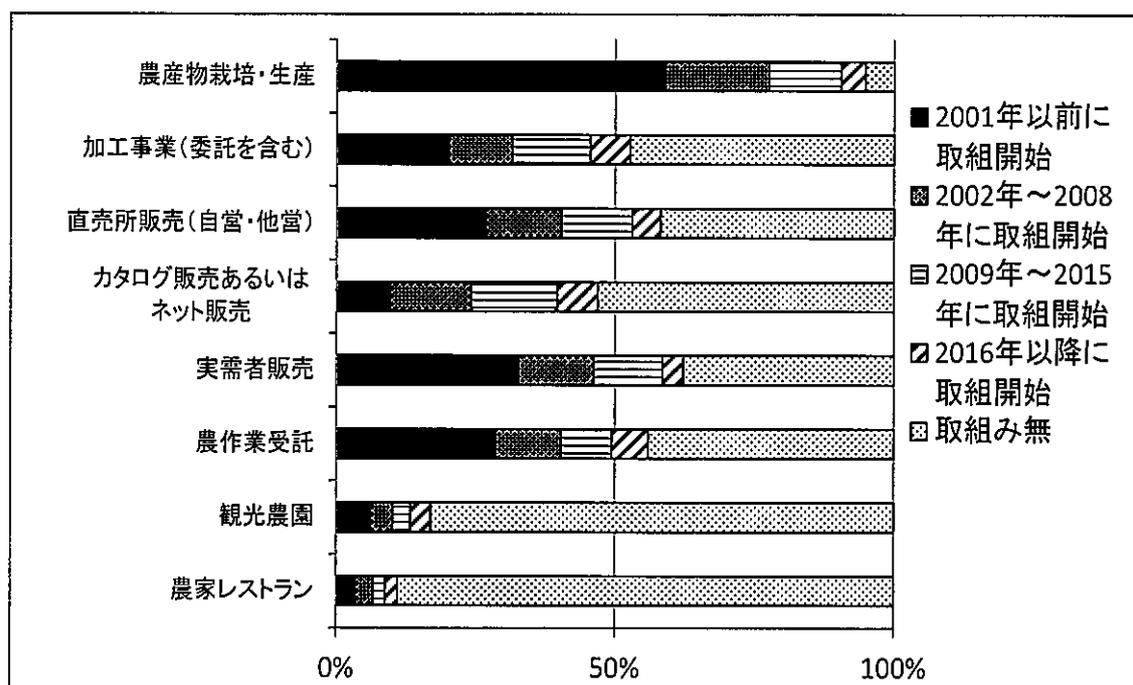


図 2-5 農業法人の取組事業

出典：図 2-3 と同じ。

表 2-1 多角化事業に取り組む農業法人が抱える問題点 (n=509) 単位：%

取組事業	原材料の確保	品質衛生管理	資金調達	人員・人材確保	技術・ノウハウ	従業員育成	情報の発信方法	販路の開拓	平均
契約生産	11.1	20.6	9.9	20.2	23.4	23.8	7.5	26.6	17.9
加工	10.7	42.9	18.6	23.7	38.4	28.2	31.6	57.6	31.5
直接販売	5.5	15.0	8.0	20.8	13.5	23.0	37.2	51.8	21.9
飲食	8.1	17.7	11.3	33.9	19.4	38.7	22.6	11.3	20.4
観光	1.3	2.6	9.0	29.5	12.8	24.4	34.6	15.4	16.2
平均	7.3	19.8	11.4	25.6	21.5	27.6	26.7	32.5	

出典：南石晃明・竹内重吉・篠崎悠里(2013)「農業法人経営における事業展開、ICT活用および人材育成—全国アンケート調査分析—」、農業情報研究、22(3)、159-173

に着目した。こうした農業法人の内部における経営の先進性に加えて、農業法人が地域の社会的責任に応えること、地域内ネットワークのハブとして機能すること、多様な経済主体や異業種との連携を進めることなどを、農業法人の先進性と捉えて議論した。研究結果として、「関東地方と近畿地方」において、「生産・栽培技術や加工技術のレベルアップ」と「販路が着実に拡大」で有意な差が観察された。いずれの指標でも、関東地方のほうが近畿地方よりも先進性が高かった。このことから、関東地方の組織農業経営体では大都市圏に位置していることを活かした直営の直売所での、ならびに実需者への売上が順調に拡大している一方で、近畿地方の組織経営体では大都市圏に位置しているメリットを活かしきれていない組織経営体が相対的に多いのではないかと推測された。現時点で農業法人の先進性の定義

が定まっているわけではなく、またサンプル数が少ないことに留意する必要があるが、コラボレーションを検討する際、農業法人が立地するエリアを加味する必要があることがうかがわれる。

全体的にみると、農業法人の約半数あるいはそれ以上の割合で、「実需者販売」、「直売所販売（自営・他営）」、「加工事業（委託を含む）」、「カタログ販売あるいはネット販売」に取り組んでいる。また、取組事業ごとに抱える課題は異なる。したがって、郵便局が農業法人とのコラボレーション方策を検討するうえでは、相手先の個別性を加味して検討していく必要がある。とくに、加工事業においては、販路の開拓、品質衛生管理等の課題を抱えている割合が高いため、これらの解決策を探ることに資するコラボレーションを見出すことが実効性の向上につながる。

### 3. コラボレーションとは

#### 3-1 コラボレーションの定義

コラボレーションとは、企業間・団体間のパートナーシップの一つの形態である。パートナーシップは、その深化に応じて、協力 (Cooperation)、協調 (Coordination)、協働 (Collaboration) と呼ばれる。

パートナーシップの形式を役割分担と対象事業というふたつの項目から整理すると、表3-1のとおりである。本調査・研究で検討する協働では、新規事業に対する取組であることを条件とする。パートナーシップにおいて最も深化している協働においては、企業間の業務委託と異なり、新規事業におけるオペレーション、業績評価、計画作成に長期的に取り組んでいくこととなる。

一般的には、協働は、上流から下流へいたる物流の効率化・最適化をめざす取り組みにおいて、取引当事者間や物流事業者の間で検討課題となることが多い。すなわち、サプライチェーンマネジメント (SCM) の実践において取り組まれてきた。

形式として、CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment、協働計

表3-1 パートナーシップの形式

役割分担 \ 対象事業	既存事業	新規事業
分離	協力 (Cooperation)	協働 (Collaboration)
混合	協調 (Coordination)	

画・需要予測・補充)、CTM (Collaborative Transportation Management、協働輸送管理) がある<sup>3)</sup>。前者では、流通業者とメーカーがインターネットを活用して、協働作成の計画と需要予測に基づいて、商品補充を成功させるための取引パートナー間のビジネスプロセスを確立する。後者では、荷主と受荷主、物流業者が協働して需要予測、オペレーション計画を共有して輸配送を行う。

上記2つの戦略以外に、協働商品開発では、消費者の正確な情報の把握や企業横断チームによる商品開発やテストマーケティングを行い、商品開発を進める。

協働商品品揃えでは、店頭スペースを効果的に活用するため、消費者の視点にたつて新しいカテゴリーマネジメントに移行したり、スペース配分の最適化を図る。

協働販売促進では、価格戦略、販促戦略、販促企画の協働制作、販促情報の共有や効果的な販促を行う。

協働供給計画では、小売企業はメーカーに対して、メーカーはサプライヤーに対して、不良在庫の発生をできるだけ少なくするように、需要動向を考えてギリギリまで確定した

<sup>3)</sup> 菊地康也「実践 SCM サプライチェーンマネジメントの基礎知識」税務経理協会、平成20年

発注をしない傾向がある。このため、小売企業はメーカーに、メーカーはサプライヤーに対して、一定期間の最低購入量を指示したり、納入量の確定時期を前倒しする。

以上のように、上流から下流へいたる物流の効率化・最適化をめざす取組は行われているが、マーケティング戦略において製品戦略、価格戦略、販売促進戦略まで広げた取組は少ないと考えられる。

### 3-2 農業分野におけるコラボレーション

コラボレーションは、異なる企業同士が協力して、新規事業におけるオペレーション、業績評価、計画作成に長期的に取り組んでいくものであるが、新規プロジェクトに対して明確な線引きがあるわけではなく、幅広い分野で適宜使われている。

政策的には、2008年（平成20年）に農林漁業者と中小企業者との連携による事業活動の促進に関する法律が施行された。この法律は「農商工連携」に取り組もうとする中小企業者及び農林漁業者の共同による事業計画を国が認定し、認定された計画に基づいて事業者を各種支援策でサポートするものである。コラボレーションという用語は用いられていないが、異なる業種の組織が連携するという意味で、コラボレーションに類似した取組と捉えられる。JAと商工会議所が連携する事例が多い。

農業法人における企業間連携に関する研究が行われている<sup>4)</sup>。これによると、企業間連携の実施の有無は、関連事業があるかどうか、借入耕地面積の広さ、独立就農者がいて雇用者増を予定しているかどうか、と関連があると指摘している。すなわち、同研究によると、農業法人の連携では、人的つながりに基づいた関係性がベースにあるとみることができる。

新規に農業へ参入した企業・団体は別として、多くの農業法人について、その出自は農家である。農家における「協働」という概念は、営農分野を中心として提唱され実践されてきた<sup>5)</sup>。農家と都道府県職員である普及指導員、あるいはJA営農指導員が意見交換等しながら栽培技術の向上や新品種の導入を図るといったものである。農家と民間企業との協働では、上記普及指導員やJA営農指導員が行いにくい分野で、民間企業が支援・コンサルテーションを行う。たとえば、①農機メーカーや資材メーカーなどが生産者に自社商品販売のさいに行うもの、②税理士や公認会計士などが生産者に会計業務の一環として行うもの、③ICTベンダーが自社製品を販売しサポートを行うさいに実施するもの、④民間コンサルタントが生産者等に栽培の技術面や経営面などにコンサルタントするもの、がある。民間コンサルタントが経営面で行う助言としては、首都圏や海外でのマーケティング活動に関する内容があげられる。

このように、農業分野においてもコラボレーションに類するような政策面・研究面での動きがみられる。

---

<sup>4)</sup> 鈴村源太郎(2010)「農業法人における経営展開と企業間連携の実態」、『農業経営研究』48(2)、71-76.

<sup>5)</sup> 日本農業普及学会編(2020)「農家・農村との協働とは何か」農文協

## 4. コラボレーション事例

### 4-1 農業法人関連<sup>6)</sup>

#### (1) 鈴生（静岡県静岡市）

当該社は、野菜および果実の生産を行っている。

モスフードサービスと共同で、モスバーガー店舗向けのレタスを生産する「モスファームすずなり」を設立した。

パートナーを選定する基準は、「理念を共有できること」としている。

#### (2) 舞台ファーム（宮城県仙台市）

当該社は、野菜・米の生産・販売を行っている。

アイリスオーヤマと共同で精米工場「舞台アグリイノベーション」を設立した。低温製法と高気密パックの技術で長期にわたる船便輸送でも新鮮さを保てる米を製造し、アジア・ASEANなどに輸出している。

パートナーを選定する際、業界でナンバーワンと組むことで、日本一のビジネスモデルを構築する。

#### (3) こと京都（京都府京都市）

当該社は、九条ネギの生産・加工・販売を行っている。

冷凍加工（冷凍九条ネギの生産）において、岩谷産業が有している冷凍技術に着目し、共同出資で会社を設立した。

パートナーを選定する基準では、お互いの強みを持ち寄ってビジネスをより発展できる相手と組む。

#### (4) る・シオールファーム（滋賀県水口町）

当該社は、米・タマネギ・ブロッコリーなどの生産・販売を行っている。

たまり醤油の醸造技術を有しているヤマミ醸造に委託して、ドレッシングを製造している。ドレッシングの製造は、消費者の嗜好に適合するための高度な知識と加工技術を有することが必要となるため加工委託事業として行っている。

#### (5) グリーン日吉（京都府南丹市）

当該社は、黒豆とその加工品を製造・販売する。

新商品開発において、京都学園大学とイソフラボンを抽出する技術の開発、京都ノートルダム女子大学と若い世代に受け入れられるトレンドリーな商品の開発計画、包材、商品ネーミングづくりを共同で行った。

### 4-2 農産物流通関連

#### (1) 農産物の中間流通

---

<sup>6)</sup> (1)～(3)は、有限責任監査法人トーマツ・農林水産業ビジネス推進室「アグリビジネス進化論」プレジデント社、2017年より、(4)～(5)は、高橋信正編著「六次産業化の実践」筑波書房、2013年より作成した。

2016年11月に、日本郵便株式会社（四国支社）が、株式会社農業総合研究所などと連携して物流事業を開始した<sup>7)</sup>。なお、株式会社農業総合研究所は、卸売市場外流通を担う集出荷業者に位置づけられる。丹原郵便局に集荷場を設置して、地元の農産物を集荷したうえで、日本郵便輸送株式会社のトラックで納品先へと出荷する取組である。愛媛県や兵庫県内のスーパー4店舗での「農家の直売所」事業などに出荷する、とされている。生産者や小売店との契約については、株式会社農業総合研究所などが実施しており、日本郵便株式会社は、集荷場の運営を担当している。2018年4月に発出された、株式会社農業総合研究所のプレスリリースによれば、この取組みは拡張され、業務委託契約を結ぶに至った<sup>8)</sup>。

また、2020年10月14日のプレスリリースによれば、同社は、JR東日本と資本業務提携し、駅および駅周辺施設などを活用した集荷場の整備、小売店舗およびJRE MALLでの農産品の販売拡大を図るとしている<sup>9)</sup>。

## （2）産直施設の活用

2020年2月に発出されたプレスリリースによると、日本郵便株式会社（東北支社）、東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本、秋田支社）、ならびに、秋田ステーションビル株式会社の3社が連携して、秋田駅ビル「トピコ」内にオープンした「みんなのやさしい畑」という産直施設に関与する方針が示された<sup>10)</sup>。

この仕組みは、「農産物の出荷支援」として、生産者が、事前に指定された最寄りの郵便局へ、農産物や加工品を持ち込むと、日本郵便が輸送して、秋田中央郵便局を経由して、「トピコ」内の「みんなのやさしい畑」へ納入されるというモデルである。

## （3）高齢農家の支援

静岡県藤枝市では、日本郵便株式会社、大井川農業協同組合と連携して、2019年10月に、総務省の「郵便局活性化推進事業」に採択されて、「農作物配送支援」の実証実験を実施した。

藤枝郵便局では4輪車両を活用して、午前7時から集荷を開始する。農業者は、バーコードの貼り付けをして、専用のボックスに入れた農産物を、郵便局のスタッフに渡す。そのようにして集荷を進めた後に、大井川農業協同組合が運営する直売所「まんさいかん」へ、郵便局の車両を使って納品する、というモデルである。

---

7) FISCO web サイトによる

(<https://web.fisco.jp/FiscoPFApl/NewsDetailWeb?nwsId=0009350020161202010>、2020年11月28日最終閲覧)。

8) 株式会社農業総合研究所のプレスリリースによる (<http://www.nousouken.co.jp/wp/wp-content/uploads/2018/04/83772d8a78d554b594080440e6db2bab.pdf>、2020年11月28日最終閲覧)。

9) 株式会社農業総合研究所のプレスリリースによる [https://www.nousouken.co.jp/wp/wp-content/uploads/2020/10/報道資料\\_農総研\\_第三者割当増資リリース\\_20201014.pdf](https://www.nousouken.co.jp/wp/wp-content/uploads/2020/10/報道資料_農総研_第三者割当増資リリース_20201014.pdf)、2020年11月28日最終閲覧)。

10) 日本郵便株式会社のプレスリリースによる

([https://www.post.japanpost.jp/notification/pressrelease/2020/02\\_tohoku/0220\\_01\\_01.pdf](https://www.post.japanpost.jp/notification/pressrelease/2020/02_tohoku/0220_01_01.pdf)、2020年11月28日最終閲覧)。

「高齢農家の出荷や配達の代替機能の確保」、「高齢農家の農業の持続性の確保」、そして、「基幹産業である農業や特産品の持続性の確保」を目的としている<sup>11)</sup>。

#### (4) 施設の提供

郵便局が、局の前を物産展の会場として提供し、地域住民と生産者をつなげる活動をしている<sup>12)</sup>。そこに、農業法人が関与する、という連携のあり方である。

2012年から郵便局の前で物産展を開始し、その販売額が20万円程度と、2012年から2015年にかけて10倍以上に増加したとのことである。また、この取組みについて、生産者代表として参加した農業法人は、郵便局とお客様の距離が近く、お客様と会話をしながら販売すると喜ばれると発言している。

---

<sup>11)</sup> 藤枝市 web ページによる

(<https://www.city.fujieda.shizuoka.jp/soshiki/kikakuzaisei/kikakukeiei/oshirase/13007.html>、2020年11月28日最終閲覧)。

<sup>12)</sup> 通信文化新報 第6808号 web サイトによる ([https://www.tsushin-bunka.co.jp/backnumber/detail.php?sub\\_content\\_id=1228](https://www.tsushin-bunka.co.jp/backnumber/detail.php?sub_content_id=1228)、2020年11月27日最終閲覧)。

## 5. 農業法人のコラボレーションニーズの把握

### 5-1 分析データの収集・整理

#### (1) アンケートの実施

分析データを得るため、全国の農業法人に対して郵送配布郵送回収のアンケートを実施した。実施時期は2020年11月24日から12月8日までであり、配布先は、日本農業法人協会が公開している会員名簿、および各都道府県の農業法人協会や農業会議所のホームページを参考にして抽出した。配布数は、1,072件であるが、宛先不明が13件あったため、有効配布数は1,059件であった。回収数は、419件であるが、うち7件は記入漏れがあったため無効となり、有効回収数は412件（有効回収率38.9%）であった。

#### (2) 回答法人の属性

412回答法人の属性は次のとおりである（表5-1）。

取扱作物をみると、米57.0%、野菜51.7%、麦・豆・そば35.0%であり、果樹や畜産は少なかった。

常勤雇用者数をみると、「4～7人」27.7%、「1～3人」19.9%、「8～12人」18.2%、であり、「30人以上」も8.5%存在する。

年間売上高をみると、「2,000万円以上6,000万円未満」25.2%、「6,000万円以上1億円未満」18.9%、「1億円以上1億6,000万円未満」16.2%であり、1億円以上の法人が44.2%を占める。

現在取り組んでいる事業をみると、「農産物栽培・生産」98.1%、「農作業受託」44.9%、「加工事業」39.3%である。農作業受託の割合が高いことは、農業法人が農作業受託を行うことによって、農家の高齢化による耕作放棄地や遊休農地の拡大を押しとどめる役割を果たしていることを示している。また、「直売所販売」36.2%、「カタログ販売やネット販売」35.2%、「実需者販売」30.3%と比較的高い割合となっていることから、流通事業にも積極的であることがうかがわれる。

今後新規に取り組みたい、あるいは充実させたい事業をみると（表5-2）、「農産物栽培・生産」66.3%、「カ

表5-1 回答法人の属性

項 目		割合 (%) n=412
取扱農産物	米	57.0
	野菜	51.7
	果樹	19.7
	麦・豆・そば	35.0
	肉牛・豚・鶏	13.6
	酪農	6.8
常勤雇用者数	0人	8.5
	1～3人	19.9
	4～7人	27.7
	8～12人	18.2
	13～19人	8.7
	20～29人	8.5
	30人以上	8.5
年間売上高	2千万円未満	11.7
	2千万円以上6千万円未満	25.2
	6千万円以上1億円未満	18.9
	1億円以上1.6億円未満	16.3
	1.6億円以上2.4億円未満	10.0
	2.4億円以上4億円未満	6.8
4億円以上	11.2	
取組事業	農産物栽培	98.1
	加工事業	39.3
	直売所販売	36.2
	カタログ・ネット販売	35.2
	実需者販売	30.3
	農作業受託	44.9
	観光農園 農家レストラン	11.2 7.0

カタログ販売やネット販売」35.0%、「加工事業」33.3%、「直売所販売」27.2%である。新規取組割合をみると、「カタログ・ネット販売」29.2%、「加工事業」37.2%、「直売所販売」31.3%である。これら3つの事業については、3割程度は新規に取り組みたいと考え、7割程度は既存事業の充実を図りたいと考えている。

アンケートでは、他の団体との共同での取組の実態について、「人材確保・育成」、「施設利用」、「新商品開発」、「ブランド化」、「顧客拡大」それぞれごとに、「共同取組済」、「1～2年以内に取組予定」、「中長期的に取組予定」、「何ともいえない」、「考えていない」の5つから選んでもらった(図5-1)。選択肢のうち、

前3つについて、コラボレーション意向有、後2つについて、コラボレーション意向無、として集計し、コラボレーション意向有の割合をみると、「顧客拡大」38.8%、「ブランド化」37.6%、「新商品開発」34.5%であった。各項目で大きな違いがみられなかった。

なお、現段階で農業法人が抱くコラボレーションに対する認識に関する留意点は次のとおりである。1つ目は、活動対象に関する留意点である。農業分野では、営農を中心として普及指導員やJA営農指導員とのつながりが強い。すなわち、他組織・団体との連携は、栽培技術や加工技術といった生産・製造に関する分野を中心に行われてきている。本調査・研究は、郵便局とのコラボレーションを検討するものであり、郵便局は生産・製造に関する情報やノウハウを所有していないことから、コラボレーションの分野として、「人材確保・育成」、「施設利用」、「新商品開発」、「ブランド化」、「顧客拡大」を取り上げることとした。

表5-2 今後の新規・充実取組事業

事業	新規・充実 (%) n=412	左項目において新規の割合 (%)
農産物栽培	66.3	—
加工事業	33.3	37.2
直売所販売	27.2	31.3
カタログ・ネット販売	35.0	29.2
実需者販売	20.4	16.7
農作業受託	20.1	18.1
観光農園	11.4	42.6
農家レストラン	7.8	62.5

注：右の欄は、新規・充実事業について、事業別の新規事業の割合を示したものである。

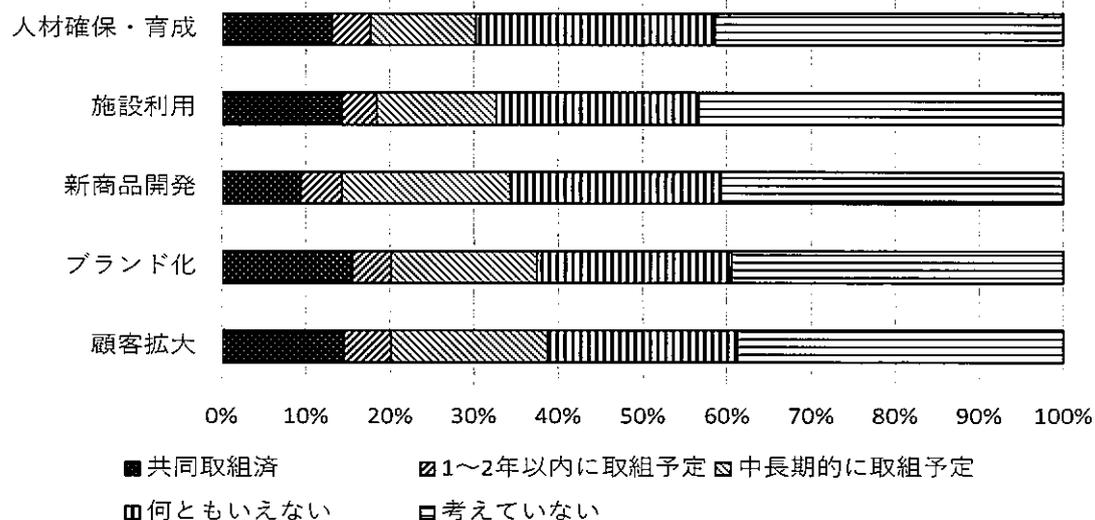


図5-1 他団体との共同での取り組みの実態と意向 (n=412)

事業多角化に積極的な農業法人にとって、これらの項目は技術高度化とともに重要な課題である。2つ目は、活動内容に関する留意点である。アンケート票での質問文の記載は、「他組織・団体との共同での取り組み（企画から実行までの共同作業であり外部委託や外部受託は含まない）についてうかがいます。貴法人は、自法人が属する法人・グループ以外の他の組織・団体と共同で業務に取り組んでいますか。下記の業務の項目ごとに、あてはまる取組状況に○をつけてください」とした。コラボレーションということばについて、確定した定義があるわけではなく、また普及しているとはいいがたいので、用いていない。一方、アンケート票に細かい説明文を加えることは回答者の負担を重くし回収率の低下を招く恐れがある。回答法人は、共同での活動内容として、人事交流、出向者の派遣や受け入れ、施設や設備の共同利用、資金の提供や受け入れ、データ（情報）の共有、スキルやノウハウの交換、新規会社の設立、定期的な相談や打ち合わせ、などを経験に照らして思い浮かべ回答したと思われる。コラボレーションにおける活動内容に関する整理・分析は今後の課題であるが、活動内容はコラボレーションの目的や相手先によって異なるので、多様化していかざるをえないであろう。

## 5-2 農産加工取組法人のコラボレーションニーズ

### (1) 農産加工取組法人の属性

農業法人の生鮮食品流通においては、農協（JA）、卸売市場、実需者等の流通チャネルがおおむね確立している。

その一方で、農業法人が加工事業に取り組む場合、その加工食品を販売する必要がある。ここで農業法人が取り組む加工事業は、比較的加工度合いが低い手工業的な食加工品を製造するものである。また取り組む目的には、規格外品の活用や通年販売品の確保、付加価値の追求などがあるが、どちらかといえば、生食品中心の生産に付随した副次的な取り組みとなることが多い。この流通については、一般的にその生産量が食品メーカーと比べて小さいことら、流通チャネルが確立されているとはいいがたい。すなわち、農産加工取組法人にとって、加工食品の流通戦略は課題であり、生鮮食品と比べて、コラボレーションに対するニーズは強いと推測される。

412 回答法人のうち、162 法人は加工事業に取り組んでおり、その属性は次のとおりである（表5-3）。

表5-3 加工取組法人の属性

項 目		割合 (%) n=162
取扱農産物	米	53.1
	野菜	55.6
	果樹	35.2
	麦・豆・そば	30.9
	肉牛・豚・鶏	12.3
	酪農	6.8
常勤雇用者数	0人	2.5
	1～3人	13.6
	4～7人	28.4
	8～12人	24.1
	13～19人	8.6
	20～29人	9.9
	30人以上	13.0
年間売上高	2千万円未満	8.0
	2千万円以上6千万円未満	22.8
	6千万円以上1億円未満	16.7
	1億円以上1.6億円未満	16.7
	1.6億円以上2.4億円未満	15.4
	2.4億円以上4億円未満	8.6
	4億円以上	11.7
取組事業	農産物栽培	95.1
	加工事業	100.0
	直売所販売	54.3
	カタログ・ネット販売	61.1
	実需者販売	27.8
	農作業受託	40.7
	観光農園	19.8
農家レストラン	16.0	

取扱作物をみると、野菜 55.6%、米 53.1%、果樹 35.2%であり、全体と比べて野菜と果樹の割合が高い。

常勤雇用者数をみると、「4～7人」28.4%、「8～12人」24.1%、「1～3人」13.6%、であり、「30人以上」も13.0%存在する。全体と比べて、常勤雇用者数は多い。

年間売上高をみると、「2,000万円以上6,000万円未満」22.8%、「6,000万円以上1億円未満」と「1億円以上1億6,000万円未満」16.7%であり、1億円以上の法人が52.5%を占める。全体と比べて、年間売上高は大きい。

現在取り組んでいる事業をみると、「農産物栽培・生産」95.1%、「カタログ・ネット販売」61.1%、「直売所販売」54.3%、となっている。加工食品の販売チャネルとして、直接消費者へ販売するカタログ・ネット販売や直売所販売に積極的に取り組んでいることがうかがわれる。

今後新規に取り組みたい、あるいは充実させたい事業をみると(表5-4)、「農産物栽培・生産」61.7%、「カタログ・ネット販売」54.9%、「加工事業」53.1%、「直売所販売」34.0%である。新規取組割合をみると、「カタログ・ネット販売」21.3%、「直売所販売」20.0%であるが、「農家レストラン」50.0%、「観光農園」33.3%であり、高い割合となっている。加工取組法人の多くは、すでに多種の事業に取り組んでいることから、全体的に新規取組割合が低い傾向となっている。

## (2) コラボレーションニーズ

コラボレーション意向有(「共同取組済」、「1～2年以内に取組予定」、「中長期的に取組予定」のいずれかを回答した法人)の割合をみると(図5-2)、「顧客拡大」50.0%、「ブ

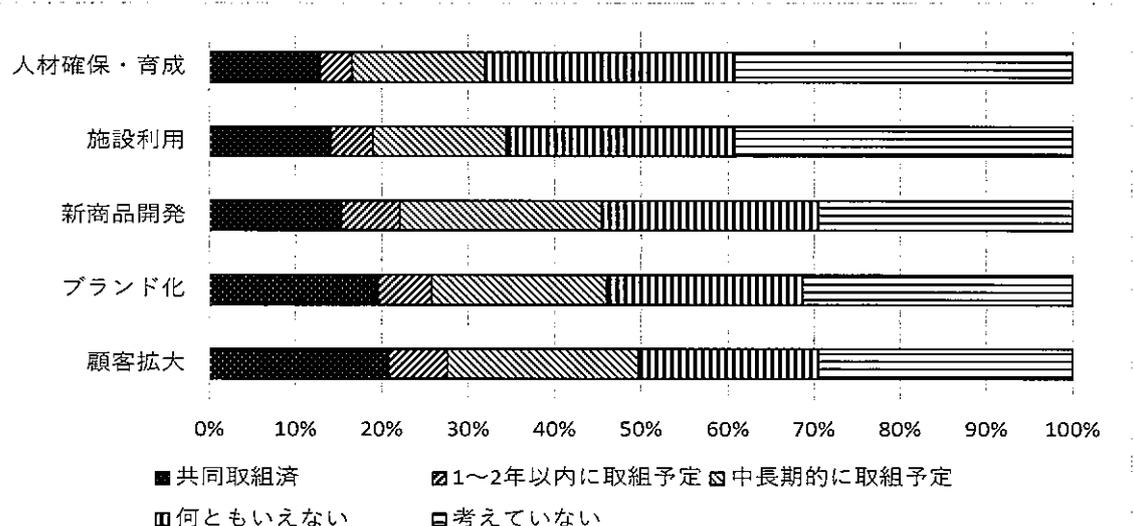


図5-2 他の団体との共同での取り組みの実態と意向 (加工取組法人、n=162)

表5-4 今後の新規・充実取組事業 (加工取組法人)

事業	新規・充実 (%) n=162	左項目において新規の割合 (%)
農産物栽培	61.7	—
加工事業	53.1	—
直売所販売	34.0	20.0
カタログ・ネット販売	54.9	21.3
実需者販売	17.3	14.3
農作業受託	15.4	24.0
観光農園	20.4	33.3
農家レストラン	13.6	50.0

注：右の欄は、新規・充実事業について、事業別の新規事業の割合を示したものである。

ランド化」46.4%、「新商品開発」45.7%の順番であった。全体集計と比較すると、いずれの項目も10ポイント程度高く、加工取組法人は、コラボレーション意向が強いことがうかがわれた。加工取組法人は、直売所販売とカタログ・ネット販売の取組割合が相対的に高いことから、マーケティングに関連する顧客拡大やブランド化に対する意識が強いことが背景にあると考えられる。

また、コラボレーション意向有の法人について、今後新規に取り組みたいあるいは充実したい事業別に、該当法人数をみると、表5-5のとおりである。事業として今後農産物栽培・生産、加工、カタログ・ネット販売を充実させたいという法人が、上記3つのコラボレーション意向を有しがちであることがうかがわれる。

アンケートでは、コラボレーションをとした場合に相手先から提供してほしい資源を尋ねたが、それを整理したのが図5-3である。「所有している情報」47.5%、「所有しているノウハウ」40.7%、「施設や設備」34.6%、「人材」29.0%であった。全体的には、ハードよりソフトに対するニーズが強い。

### 5-3 コラボレーション意向の大きい農業法人の特性

#### (1) コラボレーション意向の大きい農業法人の抽出

##### 1) 事業取組による農業法人の類型化

農産加工取組法人は、コラボレーション意向が大きい傾向がうかがわれた。当該法人には、農産物の栽培・生産をベースとして加工以外の複数の事業に取り組んでいる場合が多い。表5-3によれば、農産加工取組法人について、その61.1%はカタログ・ネット販売、54.3%は直売所販売にも取り組んでおり、事業の組み合わせを考慮した分析が必要である。また、表5-4によれば、農産加工取組法人について、その54.9%はカタログ・ネット販売、53.1%は加工事業、34.0%は直売所販売を今後の新規・充実取組事業としてあげており、今後の取

表5-5 今後の新規・充実取組事業別にみたコラボレーション意向有の法人数（加工取組法人、n=162）

	人材確保・育成	施設利用	新商品開発	ブランド化	顧客拡大
農産物栽培・生産	31	38	<u>40</u>	<u>48</u>	<u>48</u>
加工事業	29	29	41	43	46
直売所販売	16	24	29	29	25
カタログ・ネット販売	29	39	<u>43</u>	<u>45</u>	<u>48</u>
実需者販売	8	7	10	10	11
農作業受託	8	11	8	10	9
観光農園	8	13	21	16	21
農家レストラン	9	9	13	12	11

注：40以上の回答があった項目に下線を引いた。

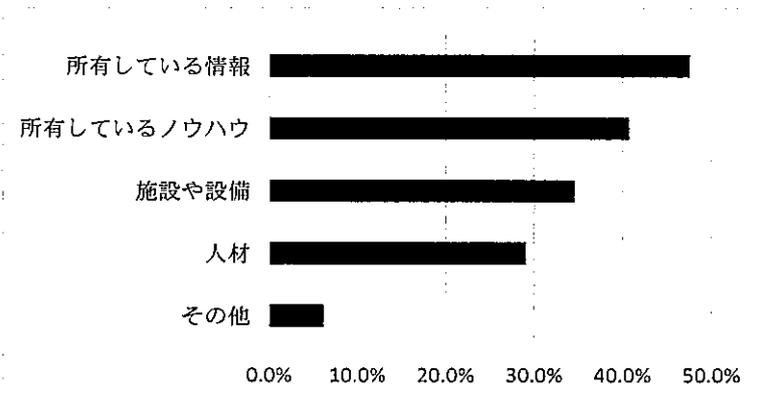


図5-3 コラボレーションで提供してもらいたい資源（加工取組法人、n=162）

組においても事業の組み合わせを考慮した分析が必要である。

より効率的効果的なコラボレーションの方向を探るためには、どのような事業多角化に取り組んでいる法人が、コラボレーション意向が大きいのかを明らかにする必要がある。

まず、農業法人が現在取り組んでいる事業と今後の新規・充実取組事業、それぞれごとに、クラスター分析を行うことによって、法人の類型化を行う。取組事業としては、「農産物栽培・生産」「加工事業」「直売所販売」「カタログ販売やネット販売」「実需者販売」「農作業受託」「観光農園」「農家レストラン」の8つをとりあげた。多くの農業法人はこれらの事業のうちの複数の事業に取り組んでいる。法人ごとに、事業に取り組んでいる場合は「1」、取り組んでいない場合は「0」として、この数値を用いてクラスター分析を行った。分析手法はWard法を用いた。クラスターの階層数については、回収数が412であるのでひとつのクラスターに属する法人数が100サンプル程度になること、またクラスターの特性を特定しやすいことを勘案して、5つとした。

農業法人が取り組んでいる事業についてのクラスター分析による類型化結果は表5-6のとおりである。取組事業の割合をみることによって、クラスター1は、「直売所・農作業受託」型（該当数81）、クラスター2は、「実需者販売・農作業受託」型（同95）、クラスター3は、「多事業」型（同55）、クラスター4は、「加工・通販・農作業受託」型（同105）、クラスター5は「生産」型（同76）と名付けられた。

農業法人が今後充実させたい、あるいは新規に取り組みたい事業についてのクラスター分析による類型化結果は表5-7のとおりである。今後の新規・充実取組事業の割合をみることによって、クラスター1は、「生産中心」型（該当数157）、クラスター2は、「生産・農作業受託」型（同39）、クラスター3は、「ネット・カタログ販売」型（同79）、クラスター

表5-6 類型化法人の事業割合（現在取り組んでいる事業に基づく場合）（単位：％）

	農産物栽培・生産	加工事業	直売所販売	カタログ・ネット販売	実需者販売	農作業受託	観光農園	農家レストラン
「直売所・農作業受託」型（n=81）	97.5	8.6	75.3	44.4	40.7	50.6	0.0	1.2
「実需者販売・農作業受託」型（n=95）	93.7	7.4	1.1	0.0	51.6	77.9	2.1	2.1
「多事業」型（n=55）	92.7	78.2	78.2	80.0	23.6	25.5	80.0	47.3
「加工・通販・農作業受託」型（n=105）	96.2	100.0	41.9	61.9	28.6	53.3	0.0	0.0
「生産」型（n=76）	97.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

表5-7 類型化法人の事業割合（今後の新規・充実取組事業に基づく場合）（単位：％）

	農産物栽培・生産	加工事業	直売所販売	カタログ・ネット販売	実需者販売	農作業受託	観光農園	農家レストラン
「生産中心」型（n=157）	77.7	0.0	14.6	3.8	26.8	2.5	3.2	0.6
「生産・農作業受託」型（n=39）	61.5	0.0	0.0	0.0	28.2	100.0	5.1	0.0
「ネット・カタログ販売」型（n=79）	10.1	41.8	43.0	70.9	0.0	1.3	26.6	30.4
「生産・加工」型（n=45）	71.1	100.0	28.9	0.0	0.0	17.8	0.0	0.0
「多種類」型（n=92）	94.6	64.1	45.7	89.1	33.7	33.7	20.7	7.6

4は、「生産・加工」型（同 45）、クラスター5は、「多種類」型（同 92）と名付けられた。今後、事業取組数を増やさず、生産に力点を置く法人（「生産中心」型と「生産・農作業受託」型）が、196 法人あり、約半数の法人は、生産以外の事業取組に消極的であり、一方それ以外の約半数の法人は、事業多角化に積極的である。前者の法人は、生産・栽培に力を入れようとしていると考えられ、栽培面積や栽培品種の拡大による成長を志向している。

現状での取組事業によるクラスター分類と今後の新規・充実取組事業によるクラスター分類とのクロス対応をみると、表5-8のとおりである。全体的には、「生産」型法人が「生産中心」型法人を志向するという特性を持つ法人が50と最も多い。次に「実需者販売・農作業受託」型法人が「生産中心」型法人を志向するという特性を持つ法人が48と続く。これら法人は、生産拡大、すなわち栽培面積の拡大や栽培品種の多様化を志向していることから、コラボレーションにおいては、生産管理や生産・栽培技術の向上に関する内容が中心となるであろう。すなわち、普及指導員やJA 営農指導員とのコラボレーションが有効である。さらにみていくと、「加工・通販・農作業受託」型法人が「多種類」型法人を志向するという特性を持つ法人が42となっている。当該法人は、生産・栽培に加えて、加工や販売にも力を入れたいと考えていることから、コラボレーションにおいては、流通やサービス等幅広い分野にわたる可能性がある。現在の取組事業で「生産」型であり、かつ今後の新規・充実取組事業で「生産中心」型または「生産・農作業受託」型に該当する法人数は、218（全体の52.9%）であり、これ以外の194法人（全体の47.1%）は、異業種コラボレーションに対する潜在ニーズを有していると思われる。

## 2) コラボレーションの意向の大きい農業法人の抽出

コラボレーションの意向の有無別に、類型化した法人数の分布に違いがあるかどうかを観察することによって、コラボレーション意向の大きい農業法人を抽出する。

コラボレーション意向については、他の団体と共同での取組の実態から設定した。「人材確保・育成」、「施設利用」、「新商品開発」、「ブランド化」、「顧客拡大」それぞれごとに、「共同取組済」、「1～2年以内に取組予定」、「中長期的に取組予定」、「何とも言えない」、「考えていない」の5つから設定した。これらに基づいて、回答法人が、選択肢のうち、前3つのいずれかを選択した場合「コラボレーション意向有」、後2つのいずれかを選択した場合「コ

表5-8 現在の取組事業による法人類型と今後の新規・充実取組事業による法人類型とのクロス表（n=412）

今後の新規・充実取組事業 現在の取組事業	今後の新規・充実取組事業					合計
	「生産中心」型	「生産・農作業受託」型	「ネット・カタログ販売」型	「生産・加工」型	「多種類」型	
「直売所・農作業受託」型	28	4	16	10	23	81
「実需者販売・農作業受託」型	48	26	6	9	6	95
「多事業」型	10	1	24	4	16	55
「加工・通販・農作業受託」型	21	4	25	13	42	105
「生産」型	50	4	8	9	5	76
合計	157	39	79	45	92	412

ラボレーション意向無」とみなした。これら意向の有無によって、取組事業、ならびに今後の新規・充実取組事業からみた類型化法人数の分布に相違があるかどうかを $\chi^2$ 検定により観察する。

#### ① 人材確保・育成

取組事業、ならびに今後の新規・充実取組事業、いずれにおいても $\chi^2$ 検定で有意とならなかった。

人材確保・育成に関するコラボレーション意向は、他の4つの項目と比べると大きいとはいえ、また現在の取組事業および今後の新規・充実取組事業との関連性があるとはいえなかった。適材適所の人材はどのような事業においても必要であり、また法人経営の方針で決定し、自らの努力で解決すべき問題ととらえられている可能性がある。

#### ② 施設利用

取組事業について、 $\chi^2$ 検定で有意とならなかった。

今後の新規・充実取組事業について、有意であった( $\chi^2=9.808$ ,  $df=4$ ,  $P<.05$ )。この結果と残渣をみると、「生産・農作業受託」型は、コラボレーション意向が大きいと解釈することができる(表5-9)。

農産物生産を拡大した場合、新たに増加する収穫農産物の集荷・保管・搬出に必要な施設が必要となることを反映している。

#### ③ 新商品開発

取組事業について、有意であった( $\chi^2=22.013$ ,  $df=4$ ,  $P<.01$ )。この結果と残渣をみると、「多事業」型と「加工・通販・農作業受託」型は、コラボレーション意向が大きいと解釈することができる(表5-10)。

今後の新規・充実取組事業について、有意であった( $\chi^2=35.880$ ,  $df=4$ ,  $P<.01$ )。この結果と残渣をみると、「ネット・カタログ販売」型は、コラボレーション意向が大きいと解釈することができる(表5-11)。

複数の事業に取り組んでいる法人は、取引先や業務が多岐にわたることから、ネットワークを活用した顧客情報に基づく新商品開発におけるコラボレーション意向が大きくなるようである。通販事業では、競合相手が多いので、注目されるような特徴ある商品を開発することによって競争優位を確保したいという意向が働いていると推測される。

#### ④ ブランド化

取組事業について、有意であった( $\chi^2=16.331$ ,  $df=4$ ,  $P<.01$ )。この結果と残渣をみると、「加工・通販・農作業受託」型は、コラボレーション意向が大きいと解釈することができる(表5-12)。

今後の新規・充実取組事業について、有意であった( $\chi^2=16.320$ ,  $df=4$ ,  $P<.01$ )。この結果と残渣をみると、「ネット・カタログ販売」型と「多種類」型は、コラボレーション意向が大きいと解釈することができる(表5-13)。

農産加工品を通販で販売している法人は、過度な価格競争を避けるため、ブランド志向となりがちである。通販事業では、情報提供によって全国の顧客にブランドを定着させたいという意向が働いていると推測される。また多くの多角化事業に取り組み成功するためには、ブランド品が必要と考えていると推測される。

#### ⑤ 顧客拡大

取組事業について、有意であった ( $\chi^2=23.365$ 、 $df=4$ 、 $P<.01$ )。この結果と残渣をみると、「多事業」型と「加工・通販・農作業受託」型は、コラボレーション意向が大きいと解釈することができる (表5-14)。

今後の新規・充実取組事業について、有意であった ( $\chi^2=15.929$ 、 $df=4$ 、 $P<.01$ )。この結果と残渣をみると、「ネット・カタログ販売」型と「多種類」型は、コラボレーション意向が大きいと解釈することができる (表5-15)。

現在多くの多角化事業に取り組み、また今後も多くの多角化事業に力を入れたいと考えている法人は、事業規模の拡大を目指している。このためには顧客拡大が必要となる。たとえば、通販事業によって顧客の広域化や新たな顧客層の開拓を実現したいと考えていると推測される。

表5-9 コラボ意向の有無による  $\chi^2$  検定結果 (施設利用、新規・充実取組事業)

		「生産中心」型	「生産・農作業受託」型	「ネット・カタログ販売」型	「生産・加工」型	「多種類」型	合計
コラボ意向有	度数	45	20	27	10	32	134
	期待度数	51.1	12.7	25.7	14.6	29.9	134.0
	残渣	-6.1	7.3	1.3	-4.6	2.1	
コラボ意向無	度数	112	19	52	35	60	278
	期待度数	105.9	26.3	53.3	30.4	62.1	278.0
	残渣	6.1	-7.3	-1.3	4.6	-2.1	

表5-10 コラボ意向の有無による  $\chi^2$  検定結果 (新商品開発、取組事業)

		「直売所・農作業受託」型	「実需者販売・農作業受託」型	「多事業」型	「加工・通販・農作業受託」型	「生産」型	合計
コラボ意向有	度数	25	22	30	45	19	141
	期待度数	27.7	32.5	18.8	35.9	26.0	141.0
	残渣	-2.7	-10.5	11.2	9.1	-7.0	
コラボ意向無	度数	56	73	25	60	57	271
	期待度数	53.3	62.5	36.2	69.1	50.0	271.0
	残渣	2.7	10.5	-11.2	-9.1	7.0	

表5-11 コラボ意向の有無による $\chi^2$ 検定結果（新商品開発、新規・充実取組事業）

		「生産中心」型	「生産・農作業受託」型	「ネット・カタログ販売」型	「生産・加工」型	「多種類」型	合計
コラボ意向有	度数	34	10	47	14	36	141
	期待度数	53.7	13.3	27.0	15.4	31.5	141.0
	残渣	-19.7	-3.3	20.0	-1.4	4.5	
コラボ意向無	度数	123	29	32	31	56	271
	期待度数	103.3	25.7	52.0	29.6	60.5	271.0
	残渣	19.7	3.3	-20.0	1.4	-4.5	

表5-12 コラボ意向の有無による $\chi^2$ 検定結果（ブランド化、取組事業）

		「直売所・農作業受託」型	「実需者販売・農作業受託」型	「多事業」型	「加工・通販・農作業受託」型	「生産」型	合計
コラボ意向有	度数	30	26	25	53	21	155
	期待度数	30.5	35.7	20.7	39.5	28.6	155.0
	残渣	-0.5	-9.7	4.3	13.5	-7.6	
コラボ意向無	度数	51	69	30	52	55	257
	期待度数	50.5	59.3	34.3	65.5	47.4	257.0
	残渣	0.5	9.7	-4.3	-13.5	7.6	

表5-13 コラボ意向の有無による $\chi^2$ 検定結果（ブランド化、新規・充実取組事業）

		「生産中心」型	「生産・農作業受託」型	「ネット・カタログ販売」型	「生産・加工」型	「多種類」型	合計
コラボ意向有	度数	41	15	40	19	40	155
	期待度数	59.1	14.7	29.7	16.9	34.6	155.0
	残渣	-18.1	0.3	10.3	2.1	5.4	
コラボ意向無	度数	116	24	39	26	52	257
	期待度数	97.9	24.3	49.3	28.1	57.4	257.0
	残渣	18.1	-0.3	-10.3	-2.1	-5.4	

表5-14 コラボ意向の有無による $\chi^2$ 検定結果（顧客拡大、取組事業）

		「直売所・ 農作業受 託」型	「実需者販 売・農作業 受託」型	「多事業」 型	「加工・通 販・農作業 受託」型	「生産」型	合計
コラボ意 向有	度数	34	23	29	53	21	160
	期待度数	31.5	36.9	21.4	40.8	29.5	160.0
	残渣	2.5	-13.9	7.6	12.2	-8.5	
コラボ意 向無	度数	47	72	26	52	55	252
	期待度数	49.5	58.1	33.6	64.2	46.5	252.0
	残渣	-2.5	13.9	-7.6	-12.2	8.5	

表5-15 コラボ意向の有無による $\chi^2$ 検定結果（顧客拡大、新規・充実取組事業）

		「生産中 心」型	「生産・農 作業受託」 型	「ネット・ カタログ販 売」型	「生産・加 工」型	「多種類」 型	合計
コラボ意 向有	度数	43	15	40	19	43	160
	期待度数	61.0	15.1	30.7	17.5	35.7	160.0
	残渣	-18.0	-0.1	9.3	1.5	7.3	
コラボ意 向無	度数	114	24	39	26	49	252
	期待度数	96.0	23.9	48.3	27.5	56.3	252.0
	残渣	18.0	0.1	-9.3	-1.5	-7.3	

以上、現在の取組事業、または今後の新規・充実取組事業からみみて、コラボレーション意向の大きい農業法人の特性を整理すると、表5-16のとおりである。人材確保・育成については、現在の取組事業ならびに今後の新規・充実取組事業との関連が観察されなかった。施設利用については、今後生産に力を入れる法人においてコラボレーション意向が大きい。新商品開発・ブランド化・顧客拡大については、現在多様な事業に取り組んでおり、今後通販事業に力を入れる法人においてコラボレーション意向が大きい<sup>13)</sup>。

複数の事業に取り組んでいる農業法人は、取引先が多岐にわたることから、全国的なネットワークを活用して顧客拡大を図りたいと考えるようである。通販事業では、全国レベルでの顧客をターゲットにできるので、顧客拡大につながるのではないかと考えていると推測される。

## （2）コラボレーションニーズ

### 1) コラボレーション意向の大きい農業法人の属性

<sup>13)</sup> 農業法人がネット販売に取り組む際の実態や戦略におけるIT企業との連携については、伊藤雅之「農産物販売におけるネット活用戦略」筑波書房、2018年を参照のこと。

表5-16 取組事業からみたコラボレーション意向の大きい農業法人の特性

	人材確保・育成	施設利用	新商品開発	ブランド化	顧客拡大
取組事業からみた法人特性	-	-	・「多事業」型と「加工・通販・農作業受託」型	・「加工・通販・農作業受託」型	・「多事業」型と「加工・通販・農作業受託」型
今後の新規・充実取組事業からみた法人特性	-	・「生産・農作業受託」型	・「ネット・カタログ販売」型	・「ネット・カタログ販売」型と「多種類」型	・「ネット・カタログ販売」型と「多種類」型

農業法人は、「人材確保・育成」を除く「施設利用」、「新商品開発」、「ブランド化」、「顧客拡大」において、取組事業、ならびに今後の新規・充実取組事業によって統計的に有意に異なるコラボレーション意向を有する。コラボレーション意向の大きい法人数は、「施設利用」39、「新商品開発」49、「ブランド化」67、「顧客拡大」107であり、顧客拡大が最も多かった。新商品開発やブランド化は取扱農産物の開発・改良・改善に関する対応であるのに対して、顧客拡大は販売戦略や販売チャネルといった取引先に関する対応、すなわちネットワーク構築が重要であることから、後者のほうがコラボレーション意向の大きい法人数が多くなったと推測される。あるいは、法人は、新商品開発あるいはブランド化を通して顧客拡大を図りたいと考えている可能性がある。

そこで、4つのコラボレーション項目ごとに、コラボレーション意向の大きい法人の属性を整理すると表5-17のとおりである。

#### ① 施設利用

今後の新規・充実取組事業について「生産・農作業受託」型法人のコラボレーション意向が大きかった。当該法人数は、39であった。

取扱農産物では、「米」と「麦・豆・そば」の割合が高い。常勤雇用者数では、「4～7人」「1～3人」の割合、年間売上高では、「2千万円以上6千万円未満」の割合が高く、相対的に小規模な農業法人が多い。

#### ② 新商品開発

取組事業について「多事業」型と「加工・通販・農作業受託」型、また今後の新規・充実取組事業について「ネット・カタログ販売」型法人のコラボレーション意向が大きかった。両方の型に属する当該法人数は、49であった。

取扱農産物では、「野菜」の割合が高く、「果樹」も相対的に高い。常勤雇用者数では、「8～12人」の割合が高く、「30人以上」の割合も相対的に高く2極化している。年間売上高では、「2千万円以上6千万円未満」の割合が高いが、「4億円以上」も相対的に高く、2極化している。野菜の大規模生産を実現している農業法人があり、品種改良や加工品開発に注力している可能性がある。

#### ③ ブランド化

取組事業について「加工・通販・農作業受託」型、また今後の新規・充実取組事業について「ネット・カタログ販売」型と「多種類」型法人のコラボレーション意向が大きかった。

表5-17 コラボレーション意向の大きい農業法人の属性

		施設利用 n=39	新商品開発 n=49	ブランド化 n=67	顧客拡大 n=107
取扱農産物	米	87.2%	42.9%	58.2%	49.5%
	野菜	35.9%	59.2%	56.7%	57.9%
	果樹	10.3%	38.8%	23.9%	37.4%
	麦・豆・そば	56.4%	26.5%	32.8%	29.9%
	肉牛・豚・鶏	0.0%	14.3%	6.0%	9.3%
	酪農	7.7%	4.1%	3.0%	5.6%
	その他	7.7%	6.1%	13.4%	10.3%
常勤雇用者数	0人	10.3%	2.0%	1.5%	2.8%
	1～3人	30.8%	14.3%	10.4%	12.1%
	4～7人	38.5%	22.4%	34.3%	29.0%
	8～12人	12.8%	26.5%	26.9%	22.4%
	13～19人	0.0%	6.1%	7.5%	9.3%
	20～29人	7.7%	12.2%	7.5%	10.3%
	30人以上	0.0%	16.3%	11.9%	14.0%
年間売上高	2千万円未満	10.3%	6.1%	6.0%	6.5%
	2千万円以上6千万円未満	46.2%	30.6%	23.9%	24.3%
	6千万円以上1億円未満	20.5%	12.2%	17.9%	17.8%
	1億円以上1.6億円未満	10.3%	12.2%	19.4%	16.8%
	1.6億円以上2.4億円未満	0.0%	18.4%	16.4%	15.9%
	2.4億円以上4億円未満	7.7%	6.1%	10.4%	10.3%
	4億円以上	5.1%	14.3%	6.0%	8.4%

両方の型に属する当該法人数は、67であった。

取扱農産物では、「米」と「野菜」の割合が高い。常勤雇用者数では、「4～7人」「8～12人」の割合が高い。年間売上高では、「2千万円以上6千万円未満」「6千万円以上1億円未満」「1億円以上1.6億円未満」「1.6億円以上2.4億円未満」の割合が同程度となっており、中規模に集中している。中規模から大規模への成長を志向している法人において、売上高拡大のためブランド化が必要と考えている可能性がある。

#### ④ 顧客拡大

取組事業について「多事業」型と「加工・通販・農作業受託」型、また今後の新規・充実取組事業について「ネット・カタログ販売」型と「多種類」型法人のコラボレーション意向が大きかった。両方の型に属する当該法人数は、107であった。

取扱農産物では、「野菜」と「米」の割合が高く、「果樹」も相対的に高い。常勤雇用者数では、「4～7人」の割合が高いが、「30人以上」の割合も相対的に高く2極化している。年間売上高では、「2千万円以上6千万円未満」の割合が高いが、それ以外の中間的な売上高にも均等に分布している。取扱農産物の種類が多く、また多角化事業に積極的であることから、顧客拡大による経営の安定が必要と考えている可能性がある。

#### 2) コラボレーション意向の大きい農業法人のニーズ

アンケートでは、他組織・団体と共同で業務に取り組む場合、相手先からどのような資源を提供してもらいたいかを尋ねた。

表5-18 コラボレーション意向の大きい農業法人のコラボレーションニーズ

	施設利用 n=39	新商品開発 n=49	ブランド化 n=67	顧客拡大 n=107	平均
人材	38.5%	24.5%	34.3%	29.9%	31.8%
施設や設備	46.2%	24.5%	43.3%	36.4%	37.6%
所有している情報	43.6%	57.1%	44.8%	52.3%	49.5%
所有しているノウハウ	35.9%	57.1%	41.8%	47.7%	45.6%

注：たとえば、施設利用に関してコラボ意向の大きい法人について、コラボレーション先から人材を提供してもらいたいと答えた企業の割合が38.5%である。

「施設利用」、「新商品開発」、「ブランド化」、「顧客拡大」別に、コラボレーション意向の大きい法人について、そのコラボレーションニーズを整理すると表5-18のとおりである。

施設利用のコラボレーション意向の大きい法人は、施設や設備、所有している情報に対するニーズが強い。

新商品開発のコラボレーション意向の大きい法人は、所有している情報や保有しているノウハウに対するニーズが圧倒的に強い。

ブランド化のコラボレーション意向の大きい法人は、所有している情報や、施設や設備に対するニーズが強い。

顧客拡大のコラボレーション意向の大きい法人は、所有している情報や保有しているノウハウに対するニーズが強い。

全体平均をみると、所有している情報に対するニーズが最も強く、次に保有しているノウハウが続く。コラボレーションで相乗効果を期待するとすれば、自らが持っていない資源を外部から調達し、それと自らの資源を組み合わせることが有効である。

### 3) コラボレーション意向の大きい農業法人の全体像

これまでの分析結果に基づいて、コラボレーション意向の大きい農業法人の特性の全体像を整理したのが、表5-19である。

コラボレーション意向の大きい法人数が最も多かった項目は、「顧客拡大」(107、全体の26.0%)であった。全体像をみると、売上規模にかかわらず、野菜や米を栽培品目として多角化事業に取り組んでおり、通信販売への充実意向が強いという特性を持っている。事業多角化に積極的に広域的な販路拡大を目指している。

コラボレーション意向の大きい法人数が次に多かった項目は、「ブランド化」(67、同16.3%)であった。全体像をみると、売上は中規模で、野菜や米を栽培品目として多角化事業にも比較的積極的に取り組んでおり、通信販売への充実意向が強いという特性を持っている。事業多角化を進めるうえで、既存農産加工品の独自ブランドを確立することによって、中規模から大規模への売上拡大を目指している。

コラボレーション意向の大きい法人数が3番目に多かった項目は、「新商品開発」(49、同11.9%)であった。全体像をみると、売上規模は2極化しており、野菜や果物を栽培品目として多角化事業にも積極的に取り組んでおり、通信販売への充実意向が強いという特性を持っている。農産加工品の開発に積極的にその販路開拓を目指している。

コラボレーション意向の大きい法人数が4番目に多かった項目は、「施設利用」(39、同

表5-19 コラボレーション意向の大きい農業法人の全体特性 (n=412)

項目	施設利用	新商品開発	ブランド化	顧客拡大
該当法人数	39	49	67	107
取組事業からみた法人特性	—	・「多事業」型と「加工・通販・農作業受託」型	・「加工・通販・農作業受託」型	・「多事業」型と「加工・通販・農作業受託」型
今後の新規・充実取組事業からみた法人特性	・「生産・農作業受託」型	・「ネット・カタログ販売」型	・「ネット・カタログ販売」型と「多種類」型	・「ネット・カタログ販売」型と「多種類」型
属性	「米」と「麦・豆・そば」の取扱割合が高く、小規模。	比較的「野菜」「果樹」の取扱割合が高く、規模は2極化。	「米」と「野菜」の取扱割合が高く、中規模に集中。	「野菜」と「米」の取扱割合が高く、規模は均等に分布。
コラボ先に求める経営資源	施設や設備、情報	情報、ノウハウ	施設や設備、情報	情報、ノウハウ

9.5%)であった。全体像をみると、売上規模は小さく、米と転作品目である麦・豆・そばを栽培品目として、生産や農作業受託の充実意向が強いという特性を持っている。生産規模拡大や品目拡大による生産主体の成長を目指している。生産関連以外の異業種とのコラボレーションに対してはおおむねその必要性は低いと推測される。

#### 5-4 郵便局とのコラボレーションに関するアイデア

アンケートでは、郵便局とのコラボレーションに対する現状での認識や意向を探るため、「郵便局が持っている施設やネットワーク等を活用して、共同でやってみたいことやアイデアがございましたら、自由にお書きください」と尋ねた。アンケート回答であることから、回答者は、実現性等について深くは考えていないであろうが、第一印象として直感的にとらえたものとしての意味はある。また、営農関連を除いて外部との共同作業を実施したことがない、また郵便局との共同作業とは何かについて今まで考えたこともない、という状況であることはある程度想定されたが、それでも、農業関連でのコラボレーションとは異なる異業種とのコラボレーションを意識してもらおうという意義も含めた。

想定どおり、回答件数は全体の1割強と少なく、一方では回答された内容は幅広い範囲にわたっていた。以下は、「わからない」や「ない」といった回答を除いて整理したものである。なおカッコ内の数字は同様な意見の数である。

自由記述式の回答であるので、定量的な分析は困難であるが、回答内容からコラボレーションの検討テーマに関連するキーワードとして、「ネット販売」「カタログ販売」「ギフト」「低料金配送」「郵便局のネットワーク」「全国的なネットワーク」「地産地消イベント」「研修場所」「オリジナル商品開発」が抽出されよう。

#### 【アイデア関連】

——販売——

- ・商品を施設で販売（4）

- ・ネット販売（８）
- ・カタログ販売（５）
- ・販売ルートの一つとして活用
- ・全国の直売所やスーパーに郵便局を通して販売
- ・全国的な認知度の低い自社商品を知ってもらうため、ギフトカタログに掲載してもらえないか。地元以外へ商品をPRすることができればと思う。
- ・販路の開拓
- ・特産農産物の販売
- ・共同販売
- ・郵便局を窓口とした通信販売

———物流———

- ・集配（２）
- ・低コストの物流サービス（３）
- ・配達、ダイレクトメールの発送
- ・贈答用宅配を復活してほしい。
- ・業務用商品の配送
- ・米のゆうパックでは、重量制のため割高感がある。ネット販売システムと連携して、何かシステムを開発できないか。
- ・物販のネットワーク
- ・郵便局のネットワークで宅配。いろいろなニーズに対応できればいい。
- ・生産者が郵便局のネットワークを物流拠点として使うことができれば、全国的な産直ができる。

———販売と物流両方———

- ・通販による地元客への定期配送
- ・送料をおさえたカタログやネット販売。郵便局が主導すること。
- ・カタログ販売でゆうパックで宅配。

———社会貢献———

- ・野菜の宅配と見守り事業
- ・ふるさとの振興
- ・郵便局は全国ネットワークを持っているので、買い物弱者や高齢者に向けたサービスを提供できないか。
- ・山間部の買い物弱者に宅配事業サービスを提供できるのではないか。

———その他———

- ・ポイント付与のクーポン券の発行
- ・米と果物の物々交換の場
- ・新規の顧客獲得のため新聞折り込みを利用したが最近の若い方は新聞をとっていない。若い方たちにDMをいれたい。
- ・販売の支援や研修場所の提供
- ・全国に広がる郵便局ネットワークを利用したい
- ・ネットワークを活用した情報発信

- ・ 情報を交換できるシステムの構築
- ・ 家電メーカーと連携して調理家電を開発。顧客はメニューを選び、生産者はカット野菜等食材を提供し郵便局はそれを顧客に運ぶ。
- ・ 郵便局のギフト事業やオリジナル商品開発。
- ・ 金融としての低利融資。経営分析。ネットバンキング。
- ・ 予約制直売所
- ・ 新商品の開発、ネット販売での顧客拡大
- ・ 郵便局の持っている宿泊施設を利用した地域農業者や法人、グループでの農業体験や食材仕入れ、定期的な地産地消イベントの開催。

#### 【現状認識】

- ・ 共同のイメージがわからない。郵便局に何ができるのかわからない。
- ・ 以前に共同で商品開発したが、郵便局の都合で中止となった。現場レベルとその上のレベルでの調整がうまくいかなかったようだ。
- ・ 集配については業者の方が時間を守りサービスもよい。大口の集配については業者のほうがよい。
- ・ 近くの郵便局に産直コーナーを作るので出品してほしいとの声がかかった。
- ・ 郵便局の施設が何かわからない。通販の拡大は考えられる。
- ・ 郵便局にどんな施設があるかわからない。
- ・ 以前、地元の特産品をPRして共同で産直事業をすすめたことがあった。
- ・ カタログ販売、ネット販売、近くの郵便局での販売がありうるが、郵便局でなくてもできそう。

## 6. コラボレーションの方向

### 6-1 コラボレーションの目的

#### (1) コラボレーションの目的の分類

これまでの分析によって、コラボレーション意向の大きい農業法人の特徴を抽出することができた。これらの特徴は、農業法人に、より受け入れられやすいコラボレーションを検討する際の参考になる。

コラボレーションでは、異なる組織同士が新規の事業やプロジェクトを協力して実施するので、その目的や目標、ビジョンを共有することが必須となる。すなわち、まず異なる組織間で納得できる、合意できるビジョンを作ることができるかどうか課題となる。

前述したように、農家を出自とする農業法人は、営農に関して、普及指導員やJA 営農指導員といった外部関係者と共同作業を実施した経験を有するが、加工事業や販売事業に関して外部関係者との共同作業の経験は少ないと思われる。このような環境の中で、コラボレーションのビジョンを構築するのは相当程度困難を伴うであろう。逆に言うと、これまでこのような活動があまり行われてこなかったため、チャレンジ精神のある農業法人にとっては、既存の考え方にとらわれることなく自由に活動できるともいえる。

そこで、コラボレーションのビジョンのあり方、まずはコラボレーションの目的を整理してみる。農業法人と郵便局それぞれごとに、横軸に広域で考えるか、地域限定で考えるか、縦軸に経営の改善を重視するか、社会貢献・地域貢献を重視するか、に分けて整理してみる(図6-1)。

まず、農業法人について検討してみる。

農業法人向けアンケートでは、コラボレーションの実態と意向を尋ねた。具体的には、「人材確保・育成」、「施設利用」、「新商品開発」、「ブランド化」、「顧客拡大」の5項目を対象とした。コラボレーションを実際に行っている、あるいは今後行いたいと考えている農業法人は、一定数存在することが分かった。

広域での社会貢献・地域貢献を考える場合、コラボレーションの目的は、社会問題の解決を目指すソーシャルビジネスや地域問題の解決を目指すコミュニティビジネスといわれるものとなる。都市部を含めた広域で検討すべきであり、また新規就農や地方移住等による地方活性化に資する「人材確保・育成」、並びに都

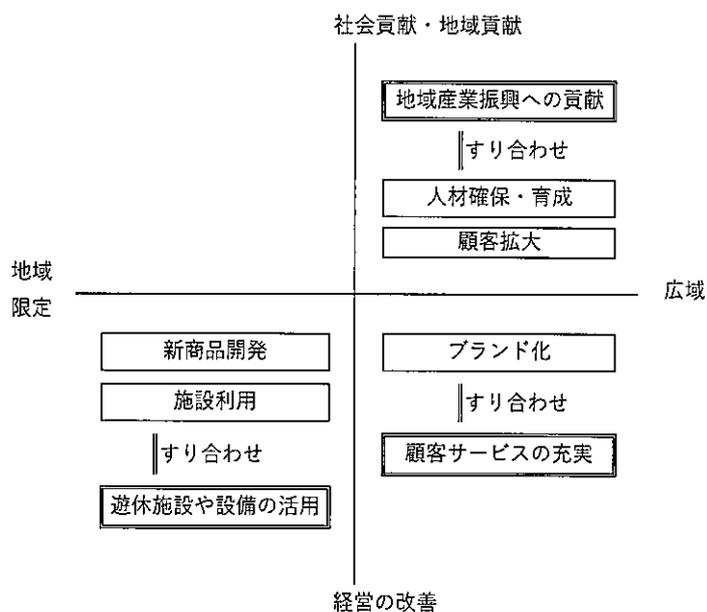


図6-1 コラボレーションの目的

注：□は農業法人が有する目的、■は郵便局が有する目的である。

市部における「顧客拡大」に関連するビジョンが位置付けられる。ただし、コラボレーション意向の大きい法人数を比較すると、「顧客拡大」のほうが、「人材確保・育成」より多いので、「顧客拡大」のほうが優先順位は高い。

地域限定での社会貢献・地域貢献を考える場合、コラボレーションの目的は、農業法人の規模から考えると、やや難易度は高く設定しにくい。

地域限定での経営改善を考える場合、コラボレーションの目的は、当該農業法人の経営課題の解決に向けた内容となる。売上高の拡大に資する「新商品開発」に関するビジョンが位置付けられる。あるいは、経営コストの削減に資する「施設利用」に関するビジョンが位置付けられる。ただし、コラボレーション意向の大きい法人数を比較すると、「新商品開発」のほうが、「施設利用」より大きいので、「新商品開発」のほうが優先順位は高い。

広域での経営改善を考える場合、コラボレーションの目的は、地域が一体となって都市部を巻き込んだ内容となる。生産する農産物やその加工品を高付加価値化するため、消費者に訴求しうる「ブランド化」に関するビジョンが位置付けられる。

次に、郵便局について検討してみる。

郵便局には、本来の業務があるので、それに合致したものでなければならない。仮に、郵便局のコラボレーション事業の目的として、「地域産業振興への貢献」、「遊休施設や設備の活用」、「顧客サービスの充実」の3つを想定してみる。

広域での社会貢献・地域貢献を考える場合、コラボレーションの目的は、ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスといわれるものとなる。全国に存在する郵便局のネットワークを活用した「地域産業振興への貢献」に関連するビジョンが位置付けられる。

地域限定での社会貢献・地域貢献を考える場合、コラボレーションの目的は、地域に立脚する郵便局が個別に地域と共に取り組むべき活動に関するものである。

地域限定での経営改善を考える場合、コラボレーションの目的は、郵便局の経営課題の解決に向けた内容となる。ムダを省くといった観点から「有休施設や設備の活用」に関するビジョンが位置付けられる。

広域での経営改善を考える場合、コラボレーションの目的は、郵便局のユーザーに対する「顧客サービスの充実」に関するビジョンが位置付けられる。

以上、農業法人のニーズを出発点として検討したコラボレーションの目的と、郵便局について想定したコラボレーションの目的を整理した。コラボレーション事業の構築にあたっては、それぞれの象限ごとに、コラボレーションの目的を「すり合わせ」していく必要がある。このすり合わせの時に有効なのは、コラボレーションニーズを有する農業法人の特性を踏まえることである。本研究で実施したアンケートの分析結果によると、「人材確保・育成」以外では、コラボレーション意向の大きい農業法人の取組事業特性が明確になった。コラボレーションの項目別にみると、次のとおり整理できる。「施設利用」でコラボレーション意向の大きい農業法人は、生産・農作業受託を今後の新規・充実取組事業としている。たとえば、郵便局が有する遊休施設や設備の活用におけるコラボレーションが想定される。「新商品開発」でコラボレーション意向の大きい農業法人は、多事業に取り組み通販を今後の新規・充実取組事業としている。たとえば、郵便局が有する遊休施設や設備（ネット販売システムやカタログ販売システムも含む）の活用におけるコラボレーションが想定される。「ブランド化」でコラボレーション意向の大きい農業法人は、加工・通販・農作業受託に取り組

み、通販あるいは生産・加工・通販を今後の新規・充実取組事業としている。たとえば、郵便局における顧客サービスの充実のひとつとしてブランド農産品を活用したコラボレーションが想定される。「顧客拡大」でコラボレーション意向の大きい農業法人は、多事業に取り組み、通販あるいは生産・加工・通販を今後の新規・充実取組事業としている。たとえば、郵便局における地域貢献・社会貢献事業として位置付けたコラボレーションが想定される。このような農業法人の取組事業特性を踏まえて、コラボレーションの目的を検討していく必要がある。

農産加工法人は、コラボレーション意向が大きいことがうかがわれた。項目別にみると、「顧客拡大」、「ブランド化」、「新商品開発」でコラボレーション意向が大きかったことから、これらの項目では農産物加工を意識したコラボレーションが有効である。

「新商品開発」と「顧客開拓」で農産物加工のコラボレーションを行っている例を紹介する<sup>14)</sup>。東京にあるリンク株式会社（IT 企業）と岩手県にあるなかほら牧場とのコラボレーションである。リンクの社長は、経営が苦しくなり閉鎖に追い込まれそうになっていたなかほら牧場がなくなるのは農業界の損失であり、産地酪農の衰退につながると感じて、なんとかしたいと思ったのがきっかけである。生産と製造はなかほら牧場で行い、牧場の経営と商品の企画・販売・営業はリンクが受け持つ。リンクは、なかほら牧場から牛乳・チーズ等乳製品を買い取り、実店舗や通販サイトで販売する。リンクの社員の中には、なかほら牧場で自発的に働いている者もいるという。新商品企画では、“世界一高い”といわれるグラスフェッドバターを開発しヒット商品となった。一本 1188 円と日本一高い牛乳も売れているという。しかしながら、当該事業単体では黒字にはなっておらず、ホスティング事業やインターネット電話サービス事業、ショッピングモールサイト事業などで補填している状態である。本事例は、まったく新しい事業を展開したということではなく M&A 的な要素を含んでいるが、協力しあいながらなくなりそうな事業を復活・リニューアルさせたという意味で、コラボレーションといえよう。

ポータルサイト系以外でのショッピングモールサイトでは、地方新聞社 45 社が集まって、彼らが厳選した商品を提供する 47 CLUB がある<sup>15)</sup>。同社は、ネットワークを生かして出店者の販路拡大に対するマーケティングの支援も行っているという。また、JA 系統のショッピングモールサイトには JA タウンがある<sup>16)</sup>。JA 全農が運営しており、全国の JA の農産品を取り扱っている。

## （2）コラボレーションにおけるすり合わせの領域

「顧客拡大」、「ブランド化」、「新商品開発」でコラボレーション意向が大きい農業法人は、一定数存在することから、これらの項目では農産物加工品も意識したコラボレーションを検討する余地がある。

農業法人が有するコラボレーションニーズを踏まえて、郵便局と農業法人のコラボレー

<sup>14)</sup> マイナビ農業のホームページより。(https://agri.mynavi.jp/2020\_03\_25\_113170/。2021 年 4 月 28 日最終閲覧)

<sup>15)</sup> 47 CLUB のホームページより。(https://www.47club.jp/contents2/storeguide.html。2021 年 4 月 27 日最終閲覧)

<sup>16)</sup> JA タウンのホームページより。(https://www.ja-town.com/shop/f/f10/。2021 年 4 月 26 日最終閲覧)

シヨンの目的のすり合わせの領域を提案する。

【顧客拡大】

農業法人は、ネット販売やカタログ販売を通じて、顧客拡大を図りたいと考えている場合を想定する。

郵便局は、所有施設内で、農業法人が利用する集荷場、消費者が利用する受け取りボックスを設置することが可能である。また、輸送においては、鉄道会社やバス会社が取り組んでいる貨客混載輸送のような形態を想定することも可能である（図6-2）。

【ブランド化】

農業法人が、自らの農産物加工品のブランド化を考えている場合を想定する。

郵便局は、農業法人がブランド品のプロモーションを支援すること、たとえば、ポスターの掲示、パンフレットを置いておくことが可能である。所有する施設内にアンテナショップを設置することが可能である。これらの実施においては、郵便局が行うキャンペーンとの相乗りを検討する（図6-3）。

【新商品開発】

農業法人が、農産物加工品の新商品開発を考えている場合を想定する。

郵便局は、市場テストを郵便局のイベントとして実施することが可能である。新商品の市場テストにおける評価や新商品の市場導入時において、カタログ販売やギフト販売でのキャンペーンを実施することで支援することが可能である（図6-4）。新商品開発に対してコラボレーション意向の大きい農業法人の多くは、情報やノウハウの支援を求めていることから、新商品に関する消費者データの収集・分析が有効である。

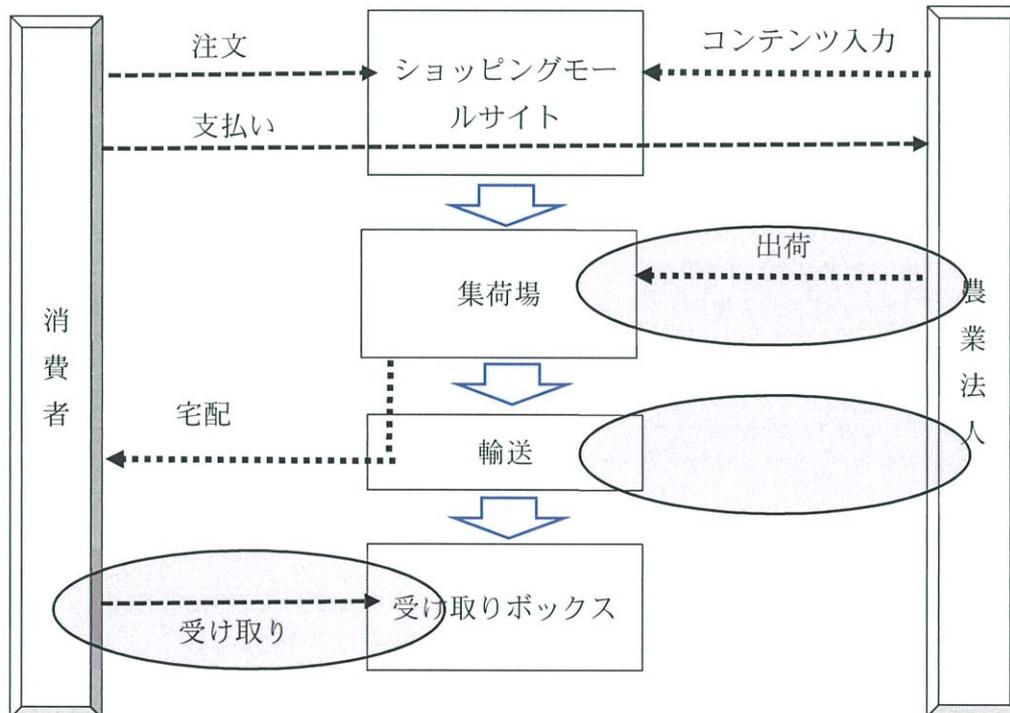


図6-2 コラボレーションの目的のすり合わせ領域（顧客拡大の場合）

注：  は、コラボレーションで想定されるすり合わせの領域である。

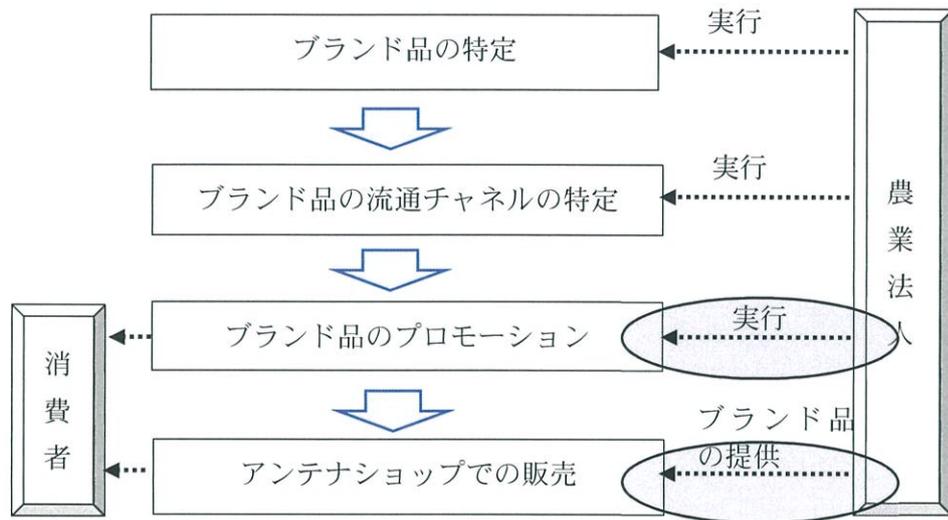


図6-3 コラボレーションの目的のすり合わせ領域（ブランド化の場合）

注：  は、コラボレーションで想定されるすり合わせの領域である。

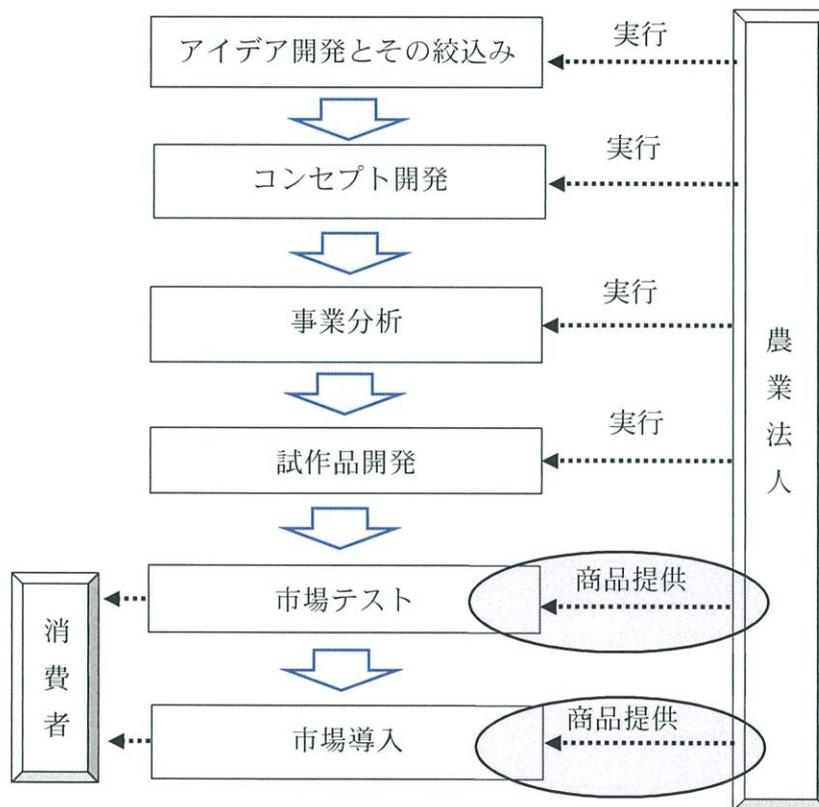


図6-4 コラボレーションの目的のすり合わせ領域（新商品開発の場合）

注：  は、コラボレーションで想定されるすり合わせの領域である。

## 6-2 コラボレーションの推進体制

コラボレーション事業では、異なる組織間で新規の事業やプロジェクトを協力して実施するが、その推進体制について想定する。推進の主体は、プロジェクトチームでもよいし企業設立でもよいが、いずれにおいても経営資源を投入する必要がある。ここでは、横軸に郵便局の提供資源、縦軸に農業法人の提供資源をとり、それぞれの資源の提供度合いで分類してみる。資源の提供度合いとは、経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報等の提供・投入度合いとする。このように設定すると、4つのパターンが考えられる（図6-5）。

郵便局主導型は、郵便局が施設・物流・情報の全国ネットワーク等経営資源を多く投入し、農業法人はわずかの経営資源を投入するパターンである。規模の小さい農業法人とのコラボレーション、たとえば施設利用コラボレーションがあげられる。あるいは、該当農業法人の多くが情報やノウハウでの支援を求めている新商品開発コラボレーションがあげられる。

農業法人主導型は、農業法人が経営資源を多く投入し、郵便局はわずかの経営資源を投入するパターンである。規模の大きい、体力のある農業法人とのコラボレーションで想定される。たとえば、顧客拡大コラボレーションがあげられる。

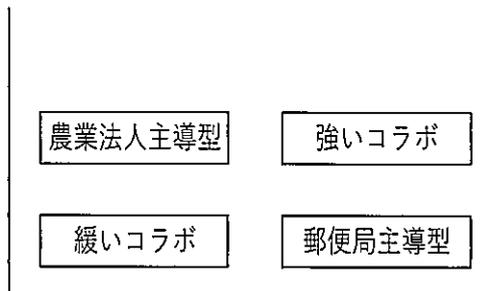
強いコラボは、郵便局も農業法人も多くの経営資源を投入するパターンである。ビッグプロジェクトでのコラボレーションで想定される。

緩いコラボは、郵便局も農業法人もわずかな経営資源しか投入しないパターンである。遊休施設の活用などリスクの小さいプロジェクトで想定される。たとえば、郵便局の敷地内で地元の農業法人が収穫した農産物を販売することが該当する。

これら4つのパターンのいずれが望ましいかについては、新規事業の特性やそれぞれの当事者の特性に応じて決めていく必要がある。強いコラボと緩いコラボでは、コンフリクトが生じた場合、膠着してしまう可能性があるので、意思決定方法についてあらかじめ決めておく必要がある。将来力を入れる事業としてネット販売やカタログ販売をあげる農業法人は多いが、当該事業は比較的体力に応じて取り組むことのできる仕組みを構築しやすい。コンテンツを農業法人、販売システムを郵便局が担うことになろうが、農業法人の提供する経営資源に合わせたコラボレーションを実現できる可能性がある。

一般的には、主体性の所在を明確にする観点から、郵便局が新規事業に取り組むとした場合の郵便局主導型、あるいは農業法人が新規事業に取り組むとした場合の農業法人主導型、のいずれかが望ましい。いずれの形態においても、新規事業に自前の経営資源のみで取り組むことが可能な場合は別として、そうでない場合は、外部と接触できる相談窓口が必要である。

農業法人  
提供資源



郵便局の提供資源

図6-5 コラボレーションの推進体制のパターン

## 6-3 コラボレーションを進めるための第一歩

本調査・研究で実施したアンケート結果でコラボレーション意向有の農業法人の割合を

みると、「顧客拡大」38.8%、「ブランド化」37.6%、「新商品開発」34.5%であり、またコラボレーション意向の大きい農業法人の割合をみると、「顧客拡大」26.0%、「ブランド化」16.3%、「新商品開発」11.9%であり、農業法人のコラボレーション意向は一定程度大きいと判断される。加えて、今後農業法人における農商工連携や6次産業化が活発化していく可能性もある。

その上で、コラボレーションの目的と推進体制について考察したが、最後に今後の具体化に向けて行うべきことについて提言する。

コラボレーションは、本来は自然発生的に起こるものであろう。しかし、農業法人と郵便局が、同時期にコラボレーションニーズを生じさせるとは考えにくい。仮にコラボレーションしようと考えても、既存の事業実施における接点が小さいことから、その相手先としてお互いを意識する可能性は小さい。通常の業務以外の新規事業に取り組みたいと考える場合、農業法人が郵便局へコンタクトすること、あるいは逆に郵便局が農業法人へコンタクトすることは、頻繁に生じるとは考えにくい。新規事業の推進において、お互いが接触すること自体が少ない。

個別の農業法人、あるいは郵便局のいずれかが、相手先にコンタクトをとり、新規事業をコラボレーションとしてスタートさせようとする場合、何らかの窓口・場が必要である。この推進のための場として、意見交換や検討のための土俵の設置が必要であり、農業法人と郵便局のコラボレーションを検討・推進する組織を設立することが第一歩となる。まずは、モデル事業を構築するという目標を設定して、この場で当事者が有するコラボレーションの目的の「すり合わせ」を行い、コラボレーションですすめる事業の目的の合意形成を図る。たとえば、郵便局の一部スペースを活用して地元農産物を販売するなどの取組を行っている事例を対象として、それをコラボレーションへと拡大・発展させることでモデルを作成することが考えられる。メンバーとして、農業法人団体、日本郵便株式会社、6次産業化推進団体、コンサルタント等があげられる。

## 引用文献・参照文献（掲載順）

- [1] 南石晃明・竹内重吉・篠崎悠里（2013）「農業法人経営における事業展開、ICT活用および人材育成—全国アンケート調査分析—」 農業情報研究 22 (3)、159-173.
- [2] 伊藤雅之・上村博昭（2018） 農業経営体の経営実態の地方別特性に関する予備的研究—組織農業経営体の経営先進性に着目して— 総合政策論集（尚美学園大学） 27、1-26.
- [3] 菊地康也「実践 SCM サプライチェーンマネジメントの基礎知識」 税務経理協会、平成 20 年
- [4] 鈴木源太郎（2010）「農業法人における経営展開と企業間連携の実態」、『農業経営研究』48 (2)、71-76.
- [5] 日本農業普及学会編「農家・農村との協働とは何か」 農文協、2020 年
- [6] 有限責任監査法人トーマツ・農林水産業ビジネス推進室「アグリビジネス進化論」 プレジデント社、2017 年
- [7] 高橋信正編著「六次産業化の実践」 筑波書房、2013 年
- [8] FISCO web サイト。  
(<https://web.fisco.jp/FiscoPFAPL/NewsDetailWeb?nwsId=0009350020161202010>、2020 年 11 月 28 日最終閲覧)。
- [9] 株式会社農業総合研究所のプレスリリース。(http://www.nousouken.co.jp/wp/wp-content/uploads/2018/04/83772d8a78d554b594080440e6db2bab.pdf、2020 年 11 月 28 日最終閲覧)。
- [10] 株式会社農業総合研究所のプレスリリース。  
([https://www.nousouken.co.jp/wp/wp-content/uploads/2020/10/報道資料\\_農総研\\_第三者割当増資リリース\\_20201014.pdf](https://www.nousouken.co.jp/wp/wp-content/uploads/2020/10/報道資料_農総研_第三者割当増資リリース_20201014.pdf)、2020 年 11 月 28 日最終閲覧)。
- [11] 日本郵便株式会社のプレスリリース。  
([https://www.post.japanpost.jp/notification/pressrelease/2020/02\\_tohoku/0220\\_01\\_01.pdf](https://www.post.japanpost.jp/notification/pressrelease/2020/02_tohoku/0220_01_01.pdf)、2020 年 11 月 28 日最終閲覧)。
- [12] 藤枝市 web ページ。  
(<https://www.city.fujieda.shizuoka.jp/soshiki/kikakuzaisei/kikakukeiei/oshirase/13007.html>、2020 年 11 月 28 日最終閲覧)。
- [13] 通信文化新報 第 6808 号 web サイト。  
([https://www.tsushin-bunka.co.jp/backnumber/detail.php?sub\\_content\\_id=1228](https://www.tsushin-bunka.co.jp/backnumber/detail.php?sub_content_id=1228)、2020 年 11 月 27 日最終閲覧)。
- [14] 伊藤雅之「農産物販売におけるネット活用戦略」 筑波書房、2018 年
- [15] マイナビ農業のホームページ。(https://agri.mynavi.jp/2020\_03\_25\_113170/、2021 年 4 月 28 日最終閲覧)。
- [16] 47 CLUB のホームページ。(https://www.47club.jp/contents2/storeguide.html、2021 年 4 月 27 日最終閲覧)

[17] JA タウンのホームページ。(https://www.ja-town.com/shop/f/f0/、2021年4月26日最終閲覧)

### <謝 辞>

本調査研究は、一般財団法人ゆうちょ財団（ポスタル部）からの助成を受けたものである。感謝の意を表したい。

### <プロフィール>

筑波学院大学 経営情報学部教授 いとう まさゆき 伊藤 雅之

1955年生まれ。1979年東京工業大学理学部情報科学科卒業。1981年東京工業大学大学院総合理工学研究科システム科学専攻修士課程修了。株式会社三菱総合研究所、東北文化学園大学、尚美学園大学を経て、2021年より現職。博士（農業経済学）。専門は、フードシステム、フードマーケティングについて研究している。単著：「野菜消費の新潮流」（2016年、筑波書房）、「農産物販売におけるネット活用戦略」（2018年、筑波書房）、共同編著：「フードシステム」（2021年、筑波書房）

尚美学園大学 総合政策学部 専任講師 かんむら ひろあき 上村 博昭

1987年生まれ。2010年早稲田大学教育学部を卒業。2012年早稲田大学大学院教育学研究科修士課程修了、2015年東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了。博士（学術）。東京大学大学院総合文化研究科学術研究員を経て、2017年より現職。専門は、人文地理学、経済地理学。特産品開発による地域振興の実態、地域のマーケティングの現況について、地理学的な観点から研究している。