

被災した農業の復旧と復興  
～企業などの支援活動をケースとして～

A8EB1103 齋藤和樹

## 目次

### はじめに

### 東日本大震災の被害等

#### 第一部 理論編

##### 第一章 価値連鎖

###### 第一節 価値連鎖とは

###### 第二節 戦略的ポジション

##### 第二章 CSR と価値連鎖

#### 第二部 ケーススタディ編

##### ケース① 東北に元気を！明日を耕すプロジェクト（味の素冷凍食品）

##### ケース② カゴメの2011年度福島県産トマトに対する取り組み

##### ケース③ 仙台白菜プロジェクト

###### まとめ

### おわりに

### 参考文献

はじめに

2011年3月11日に東北を襲った巨大地震、東日本大震災によって東北は甚大な被害を受けた。とりわけ地震に伴って発生した巨大津波によって沿岸部では家などが押し流され、多くの人命を失った。住む場所を奪われ、さまざまな物資が不足していく中で、多くの企業は支援物資を被災地に送るなどの活動を通して東北を支援してきてくれた。CSR（企業の社会的責任）ランキングの上位会社をみると1位のトヨタ自動車は義援金として3億円、3位のパナソニックでは義援金3億円・ラジオ1万台・懐中電灯1万個・乾電池50万個・ソーラーランタン4千個、8位のデンソーでは義援金2億円、被災者の避難所として「デンソー東日本」の開放、防災備蓄食料・毛布の提供などが行われた。このような活動は近年多くの企業が注目し、取り入れているCSRの一部と言える。

このような支援活動の中でも特に注目したいのが東北の農業に対する活動である。東北の沿岸部における農業は津波によって農業用施設の損壊、農地の塩害によって壊滅的な被害を受けた。また直接津波の被害を受けておらず、栽培、出荷することができた作物も、福島第一原子力発電所の事故を起因とする風評被害によって、平常時よりも不当に安い価格で取引された。また個人事だが筆者の実家も宮城県亘理町で農業を営んでおり、津波による塩害の被害、排水施設の損壊により稲作が不可能になってしまった。亘理町は市町村面積が73km<sup>2</sup>であるのに対し、浸水面積は35km<sup>2</sup>となっており、町の48%にも上る面積が津波の浸水被害を受けたのだが、その大部分は水田や、イチゴを植える畑及びそのビニールハウスなどの農業用地であった（イチゴ畑の95%が浸水被害）。このような被害は沿岸に面する各市町村で同様に起こっている。

このような被害を受けた東北の農業の復旧、復興のために企業はどういった活動をしてきたのか、そして出来ることはどのようなものなのかを考えたいというのがこの論文を書く動機である。本論文では始めに震災の被害について紹介し、第一部に理論編としてマイケル・ポーターの価値連鎖についての説明をする。第二部ではケーススタディ編として異なる3つのケースについて価値連鎖を用いながら分析していく。

## 東日本大震災の被害等

東日本大震災に関しては、発生からまだ1年にも満たないことから甚大な被害の全体像が十分に把握できていないのが実状である。しかし現時点においてもその被害の大きさは過去の地震と比べても桁違いのものである。本論に進む前にまず被害の概要を見ていきたいと思う。

### ① 東日本大震災における被害額の推計

内閣府が出した平成23年6月24日時点での数字では、

建築物等（住宅、宅地、店舗・事務所、工場、機械等）	約10兆4千億円
ライフライン施設（水道、ガス、電気、通信・放送施設）	約1兆3千億円
社会基盤施設（河川、道路、港湾、下水道、空港等）	約2兆2千億円
農林水産関係（農地、農業用施設、林野、水産関係施設等）	約1兆9千億円
その他（文教施設、保健医療・福祉関係施設、その他公共施設等）	約1兆1千億円

となっており、総計では約16兆9千億円となっている。

平成7年に発生した阪神・淡路大震災と比較してみると

建築物等が約10兆4千億円なのに対し約6兆3千億円
ライフライン施設が約1兆3千億円なのに対し約6千億円
社会基盤施設が約2兆2千億円なのに対し約2兆2千億円
農林水産関係が約1兆9千億円なのに対し約1千億円
その他が約1兆1千億円なのに対し約4千億円

となっており、総計では16兆9千億円に対し約9兆6千億円となっている。この比較を見ても被害し日本大震災の被害の大きさ、とりわけ農林水産関係の被害が重大だということが見て取れる。次に農林水産関係、とりわけ本論文に関わってくる農業への被害について詳しく触れる。

### ② 農業への被害

農業関係被害の数字を見てみると

農地の損壊	被害数17,456箇所、被害額3,992億円
農業用施設等の損壊	被害数21,867箇所、被害額3,911億円
農作物、家畜等の被害	被害額118億円
農業・畜産関係施設等	被害額397億円
	合計8,418億円

となっている。これは平成16年に発生した新潟県中越地震の被害額、1,026億円の約8.2倍となっている。

津波による田畑の流出・冠水被害も甚大であった。青森県から千葉県沿岸部一帯に被害があり、約2.4万haの農地が冠水した（水田約2万ha、畑約0.34万ha）。これはJR山手線内の約4倍に相当する面積である。特に岩手県、宮城県、福島県の三県における被害が大きく、岩手県が1,838ha、宮城県が15,002ha、福島県が5,923haで、三県で約2.3万haの冠水被害を受けた。震災の被害を受ける前の三県の従来の耕作面積を見ても岩手県が15万3,900ha、宮城県が13万6,300ha、福島県が14万9,900haであり、それぞれ1.2%、11.0%、4.0%の耕地が冠水したことになる。また農業産出額は三県合計で6,825億円となっており、これは全国総額の7.9%となっている。2010年の東北6県の米の生産高が全国の27.6%であること、地域経済における農業依存度が全国平均で1.5%程度であるのに対し岩手県で5.4%、宮城県は2.3%、福島県は3.2%と東北地方の農業依存度は全国平均の2～3倍といったことから農業への打撃が単に農業界だけでなく地域経済に深刻な影響を与えているといえる。

### ③ 福島第一原子力発電所事故の影響

福島第一原子力発電所の事故によって大量の放射性物質を放出され、広大な農地が汚染された。これにより食品および肥料・飼料等で暫定規制値が設定されることとなった。放射性セシウムについて、食品では飲料水・牛乳・乳製品は200Bq/kg、野菜類・穀類・肉・卵・魚その他が500Bq/kgである。肥料・飼料等では肥料・土壌改良資材・培土が400Bq/kg、飼料（牛・馬・豚・家きん用）が300Bq/kg、飼料（養殖魚用）が100Bq/kgとなっている。この暫定規制値によって多くの農産物が出荷制限の措置をとられている。代表的なものとしては福島県の実、ホウレンソウ、ブロッコリー、シイタケ、米、イカナゴの稚魚、牛肉などがあげられる。一方で暫定規制値未満でありながら、消費者が買い控えしてしまう風評被害の問題もある。福島第一原子力発電所の事故の影響で、一部の地域の野菜や原乳、魚などから放射性物質が検出されたニュースが報道されると同時に、出荷が制限された食品だけでなく、他のさまざまな食品の取引までが滞ることとなった。

## 第一部 理論編

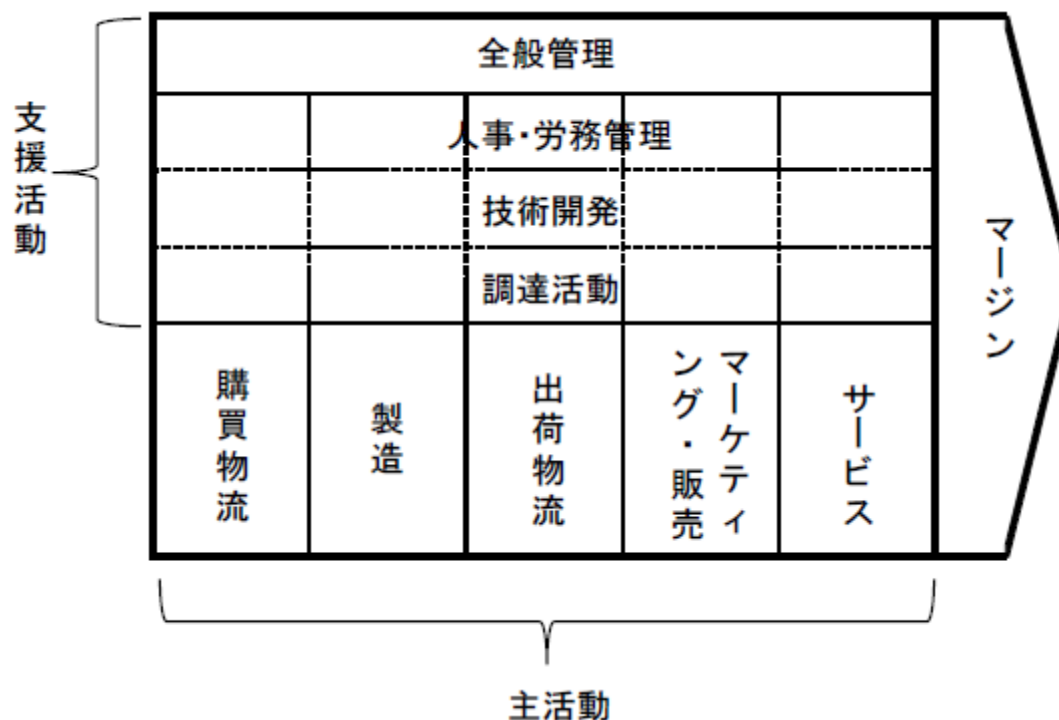
### 第1章 価値連鎖

価値連鎖（バリューチェーン）とはマイケル・E・ポーターが1985年の著書「競争優位の戦略」で導入したフレームワークである。このフレームワークを使用するメリットとして会社が行うすべての活動とその相互関係を体系的に現すことができるところにある。そうすることで会社の活動を1単位ではなく価値連鎖全体で考察することができ、最終的なマージンの量及び差別化に寄与することになる。会社の戦略策定に有効であるといえる。また会社単体だけでなく、サプライチェーン全体を大きな一つの流れと捉えて、すべての活動とその相互関係についてみることもできる。

#### 第1節 価値連鎖とは

会社というものは例外なく、製品の設計、製造、販売、流通、支援サービスに関して行う諸活動の集合体である。これらの活動は価値連鎖一般の形で描くことができる（図1）。

【図1】価値連鎖の基本形



価値活動は大きく2つに分けることができる。主活動（プライマリー）と支援活動（サポート）である。どんな会社でも、主活動は5つの一般項目に分類できる。支援活動は、資材調達、人的資源、各種の全社的機能を果たすことで、主活動のそれぞれを支援する。

点線は、調達、技術開発、人事・労務管理が個々の主活動と関連し、前連鎖を支援するということである。全般管理は個々の主活動には関連性を持たず、前連鎖を支援する。

## 主活動

主活動は前述の通り5つの種類があるわけだが、これらの主活動は、それぞれの業界の違い、会社の違いによって、たくさんの別個の活動に分かれる。

### ・購買物流

製品の原材料を外部から受領し、貯蔵し、配分する活動。

例：原材料の計量、保管、在庫統制、輸送計画、供給業者への返品など

### ・製造

原材料を最終製品の形に変換させる活動。

例：機械の操作、包装、アSEMBリー、機器の整備、テスト、印刷など

### ・出荷物流

製品を集荷し、保管し、買い手に届けるまでの活動。

例：最終商品の保管、荷作り、輸送、受注処理、出荷計画など

### ・販売・マーケティング

買い手が製品を変える手段を提供し、買い手が買いたくなるように仕向ける活動。

例：広告、プロモーション、セールス部隊、流通チャネルの選択、価格政策など

### ・サービス

製品の価値を高め、維持するサービス活動。

例：据付工事、修理、技術者訓練、部品供給、製品整備など

これら5つの活動は、業界によって、それぞれの重みは違うが、すべて不可欠である。流通業者は購買物流と出荷物流がもっとも重要である。レストランや小売業者にとって出荷物流業務はほとんど必要ないが、サービス業務が何より重要である。しかしどんな会社でも主活動の5つのタイプは多少なりとも行っているのである。

## 支援活動

どんな会社でも必要になる支援価値活動は図1で示したように、大きく4つに分類できる。

- ・調達

会社の価値連鎖に用いられる購買物を調達する機能。会社の中の資材購買部がこれに当たる。購買物の中には原材料、燃料、その他消耗品のほかに、機械類、研究用機器、事務用機器、建物といった物件も入る。

- ・技術開発

言葉通りの意味であり、会社の持つノウハウ、手順、生産機器に込められた技術などがこれにあたる。技術開発は大きく分けて、製品の品質を上げる活動と、生産工程を向上させる活動がある。

- ・人事・労務管理

あらゆるタイプの社員を募集し、採用し、訓練し、教育し、給与を払うことに関する活動である。

- ・全般管理

本社経営、企画、財務、経理、法規対策、対政府関連業務、品質管理など多数の活動の集合である。この全般管理は、他の支援活動とは違い、価値連鎖全体を支援し、個々の活動には関与しない。

支援活動は全般管理を除いて、個々の主活動及び支援活動を助けるとともに、価値連鎖全体を支援するものである。



## 第2節 戦略的ポジション

会社は自分の価値連鎖、扱っている商品の特性、自社の歴史など、様々な要素を踏まえて他社との差別化を図っていく。このとき戦略的ポジションが決まっていくのだが、これは3つの異なる源泉から生まれる。この3つは相互に排他的ではなく、むしろ互いに重なりあう場合が多い。

### 第1の源泉：業界の製品・サービスの一部分を特化する

これは製品種類ベースのポジショニングと呼ばれるものである。

### 第2の源泉：特定の顧客グループのほとんどの（あるいはすべての）ニーズを満たす

これはニーズベースのポジショニングと呼ばれるものである。

### 第3の源泉：顧客のアクセスできる方法に基づいてセグメンテーションする

これはアクセスベースのポジショニングと呼ばれるものである。

ポジショニングは何もニッチを探り当てることだけを指すだけではない。これら3つの源泉から得られる戦略的ポジションは、広範囲にわたる場合もあるし、狭い範囲に限定される場合もありうる。製品種類、ニーズ、アクセス、あるいはそのミックスと、ベースは何であれポジショニングのためには活動の調整が必要となる。なぜならポジショニングとは供給側の差異、つまり企業活動の差異によって左右されるからである（顧客からの影響については、製品種類やアクセスをベースとしたポジショニングでは依存しないが、ニーズを伴っていることも多いため一概に影響を受けないとは言えない）。

#### ・トレードオフの必要性

会社が戦略的ポジションを選ぶ際に必須なことは他社との差別化を図り、かつ持続可能な価値活動をしていくところにある。この時に必要となってくるのがトレードオフである。トレードオフとは、一方を増やしたければ他方を減らさなければならないという意味である。

トレードオフが発生する理由は3つある。1つはイメージや評判に整合性が失われる場合である。ある価値を提供していることで有名な企業が、別の価値を提供しようとするれば、つまり2つの相容れないものを提供しようとするれば、顧客の信頼を失ってしまう。

2つ目の理由は活動そのものから生まれるトレードオフである。ポジションが違えば活動のやり方も変わり、製品仕様や設備、従業員の行動、スキル、経営システムも違ってくる。トレードオフの多くは、機会や人間、システムの柔軟性のなさを反映している。例えば低コストを推進すれば高レベルのサービスを提供するのが難しくなるといったことである。

3つ目の理由は社内の調整と管理上の限界である。ほかの選択ではなく、ある特定の手法で競争することを明確に選ぶことにより、経営陣は組織としての優先順位を提示することができる。対照的に、すべての商品をすべての顧客に提供しようと試みる企業では、従業員が明確なフレームワークもなしに毎日の業務判断を下すようになり、現場レベルでの混乱を生むリスクを抱えることになる。

このような理由により会社は日々活動の中でトレードオフを行い、戦略的ポジションの確立を図っているのである。

#### ・フィットが不可欠

ポジショニングの選択は、その企業が行う行動、また個々の活動の在り方を決定する。だがそれだけでなく、ある活動が他の活動とどう関係するかも規定する。戦略とは活動を結び付けるということである。これはフィットと呼ばれる。フィットが企業の各活動を可能な限り強固に結びつける鎖を作り上げることにより、たとえば、ある活動のやり方が別の活動のコストを引き下げていたり、顧客にもたらす価値を高めたりするのである。

#### フィットの種類

フィットが重要なのは、別々の活動間でも互いに影響を与えあう場面が多いからである。簡単な例で示すと、ある会社の技術開発の水準が高く、製品が非常に高品質であると同時に、マーケティングでも顧客への支援・サポートを重視するアプローチをとっている場合、営業部隊が優秀であれば大きなマージンが生まれるといったことである。

このフィットにはたがいに排他的ではない3つの種類がある。

第一のフィット：各活動（機能）どうし、また全体的戦略との間の基本的な一貫性  
一貫性を保つことによって、各活動のマージンは累積され、お互いに足を引っ張ったり打ち消しあったりといった事態が避けられる。顧客や従業員、株主に対しても戦略が説明しやすくなるし、社内の意思統一によって実践面も改善される。

#### 第二のフィット：活動がお互いを強めあう

このフィットは、たとえばあるホテルが環境に配慮している石鹸を利用客に提供したいという希望があり、またそのような石鹸を製造している企業がある場合、通常はホテルで提供する石鹸にはメーカーの名前を入れないのだが、特別に名前を入れることを認めるといった例が考えられる。ホテルは希望を達成できるし、石鹸メーカーも名前を入れることで宣伝となる。双方のマーケティング活動が補強し合い、全体的なマージンを増加できる。

#### 第三のフィット：取り組みの最適化

活動間の調整や情報交換を進め、それによって重複をなくし無駄な作業を最小限にとどめ

る、これが最も基本的な取り組みの最適化である。これをさらに進めると、たとえば製品設計の選択によっては、アフターサービスの必要をなくし、顧客が自分でアフターサービスに相当する活動ができるようにすることも可能である。

これらのフィットのすべてに共通するのは、個々の部分よりも全体が重要だという点である。活動間の良好なフィットは、大幅なコストの抑制と差別化の強化につながることであり企業活動を持続可能なものとしていくのである。

## 第2章 CSRと価値連鎖

CSRの重要性が近年注目されてきている。消費者の食品偽装や環境問題などの問題意識の高まりにより、基本的な企業責任である法の順守、製品・サービスの提供、収益の追求と株主配当、雇用の創出、納税といったものから積極的な情報開示、経営倫理の再確認、自然環境への配慮、誠実な顧客対応、働きやすい環境、地域社会への貢献といったものに社会的責任が拡大してきたのである。企業はそのような社会の要請・期待に応えるために、社会・環境問題などに取り組み、持続可能な社会づくりに参画しているのである。今回の東日本大震災における企業の支援活動もこういった背景から取り組まれていると考えられる。

このようなCSRの取り組みにおいても価値連鎖のフレームワークをあてはめることができるといえる。たとえば環境に有害な物質を出さない技術を持っている会社は製造の段階で環境に優しい企業活動を行うことができるだろう。企業が発展途上国の小規模農家と直接契約することで社会の発展に寄与したという例もある。各活動において会社が取り組める社会の要請・期待を体系的に把握し、そこからトレードオフを行いつつ各活動をフィットさせていく、これがCSRの取り組みでも不可欠であるといえるだろう。

以上の点から本論文では価値連鎖のフレームワークを使用する。会社は自分たちの活動を価値連鎖として体系的に考察し、自分たちの戦略を決める際には、トレードオフを行いながら各活動の連携を強めるフィットに取り組む。もちろん企業活動には他にもさまざまな要素が存在するが、本論文では上記の要素を最も基本的なものとして扱っていくものとする。

## 第2部 ケーススタディ編

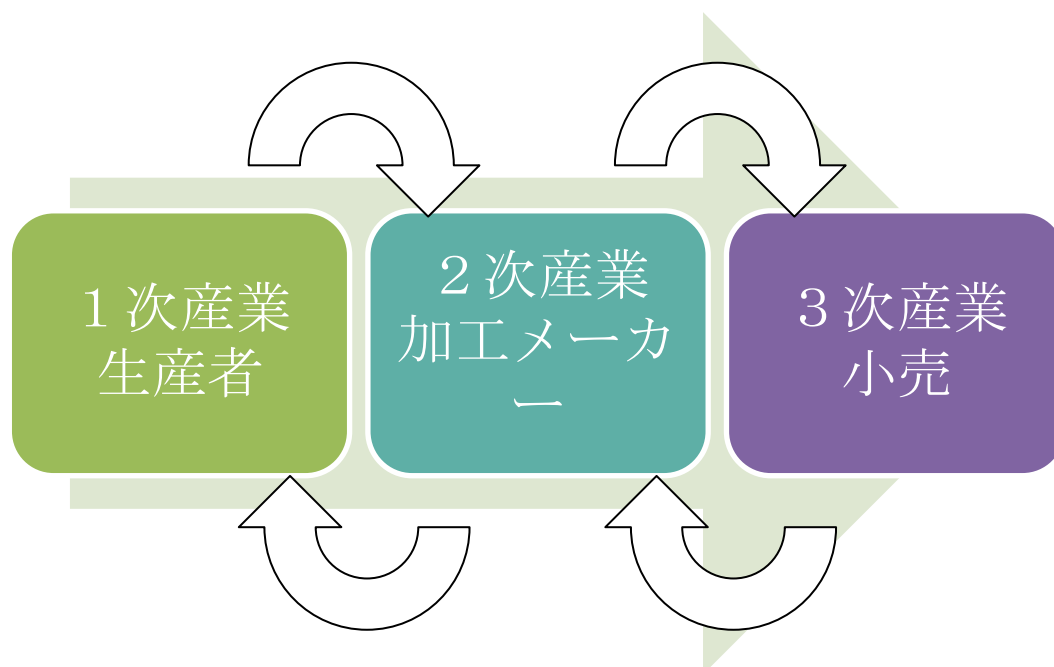
第2部では企業などが実際に行った、または行われている、震災で被害を受けた農業への支援の例を3つ取り上げる。それらのケースを第1部で取り上げた価値連鎖のフレーム及び、戦略的ポジションをもとに分析していく。戦略的ポジションについては、特にフィットについて注目し、各活動の連携性などを評価し、農業復興への貢献性、活動の持続可能性などを分析していく。

分析では、各活動がしっかりと連携し合っていて、農業の復興に寄与していると分析でき、持続可能な活動であるほど、農業復興のためのモデルケースとして望ましいものとする。

このモデルケースの素案として農業の6次産業化を提案する。6次産業とは1次産業である農林漁業者が、2次産業である加工業、3次産業である小売業を自ら、または互いに連携し合って、一つの産業として一体化し、経営の多角化、複合化による所得増大、産地ぐるみの取り組みによる地域の活性化などを目的としたモデルである。6次産業化の例としては、農村女性グループによる地場産野菜や果物を利用した加工品の製造や、食品加工メーカーによる、地元素材を使用した独自ブランドの開発などがあげられる。

6次産業を価値連鎖のフレームにあてはめると簡易的には下の図のように表わすことができるだろう。

【図2】 6次産業における価値連鎖



## 【ケース1】東北に元気を！明日を耕すプロジェクト（味の素冷凍食品）

### 概要

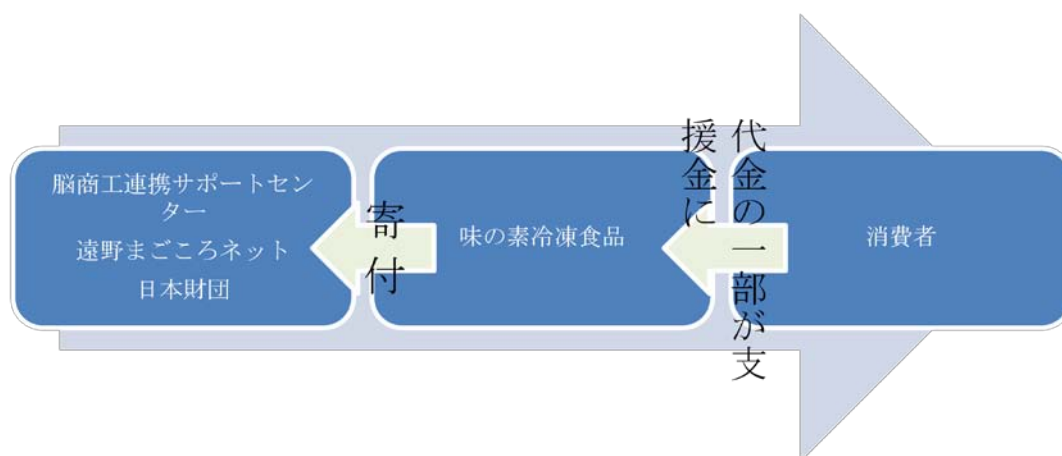
このプロジェクトは8年連続冷凍食品売上1位の冷凍ギョーザを販売している味の素冷凍食品が行っているプロジェクトである。対象商品である「ギョーザ」、「おつまみギョーザ」、「焼いてもゆでてもおいしいギョーザ」、「なにわのおつまみ餃子30個」、「なにわのおつまみ餃子50個」の5品種の売り上げに対し、一袋当たり1円を支援金として被災地の農業の復興に携わっている3団体に寄付する。

団体の一つ目は特定非営利活動法人である農商工連携サポートセンターである。この特定NPO法人は農林水産業と商業、工業を連携させることで、魅力ある新しい製品やサービスを造り、地域に活力を産み出す運動に取り組んでいる。現在は塩害の被害を受けた農地を再生させる活動を行っており、被害を受けた畑地の塩分濃度を低減させながら「復興トマト」「復興キャベツ」を育て、販売することにより、被災農家を支援している。

二つ目は特定非営利活動法人の遠野まごころネットである。このNPO法人は被災した岩手県沿岸部の被災者を支援するために結成され、被災地域の方々の憩いの場として「まごころ広場」「まごころの郷」を創出・運営することで、地域コミュニティと住民の生活をサポートしながら、被災地における農業生産復興と関連産業の創出、地域農業の再生に取り組んでいる。

三つ目は公益財団法人の日本財団である。日本財団は被災地で支援を行っているNPOやボランティアと協働することで支援を行っており、NPO法人 農家のこせがれネットワークとともに、被災地の田畑・生産設備の復旧、被災農家への経営指導及び、生産者の顔の見える販路の確保に取り組んでいる。このプロジェクトの対象期間は2011年11月1日から2012年2月29日となっている。

### 【図4】 ケース1における価値連鎖



## 分析

商品を買うことで、その代金の一部が支援に回されるという仕組みはボルビックの「1L for 10L」プログラムなどと基本的に同じ構造である。震災後の他企業の活動を見てみると、イオンが買い物額の1%を被災地に寄付するキャンペーンを行うなど、さまざまな企業で同様なキャンペーンが実施されており、典型的なケースの一つであるといえる。戦略的ポジションのうちの第一の源泉から生まれたポジショニングである。

価値連鎖をみると、2次産業である味の素冷凍食品と1次産業である生産者、三次産業である小売とのフィットがやや希薄であるように感じられる。これは味の素冷凍食品から生産者、小売りへの繋がりが一方方向であることが原因であると考えられる。しかし商品自体に支援金の機能を持たせたことで、消費者が被災地を支援したいという気持ちに応え、生産者を支援する枠組みに巻き込んだことは優れた取り組みといえよう。

このケースをよりよい取り組みにするために考えられるのは、1次産業と2次産業のフィットの強化だろう。加工メーカーならば支援金を送るだけではなく、作られた生産物を積極的に使用していくことで復興に寄与していくことが可能であるし、本来の事業を通じた支援活動であると考えられる。被災地で作られた生産物を使用した商品を開発、販売することで、消費者の商品を買うことで復興を支援したいという消費者心理により訴えかけることにもつながるのではないだろうか。

## 【ケース2】カゴメの2011年度福島県産トマトに対する取り組み

### 概要

福島第一原子力発電所の事故によって野菜の放射能汚染が問題となっており、企業によっては福島県産の野菜を使わない、または品質検査を行うことで、数値的に問題ない野菜は使っていくところが見受けられるが、カゴメは前者のケースである。カゴメは2011年4月にJA福島に対し、以下三つの申し入れを行った。

- (1) 2011年度 福島県産加工用トマトの契約栽培の休止について
- (2) 2012年度に向けた、安全性の検証に対する契約農家との取り組みについて
- (3) 2011年度 契約栽培の休止にともなう契約農家への経済支援について

(1)の理由について、カゴメが提示していることを取り上げると、カゴメの国内産加工用トマトは市場に出ているハウス栽培の生鮮トマトではなく、苗を植える露地栽培だということ、4ヶ月間の露地栽培期間中にどれだけ事故の影響が蓄積されるのか見当がつかないという状況下では、収穫予定のトマトの安心・安全を消費者や契約農家に確実に保証することができないということがあげられている。

そしてカゴメは2012年度の福島県産加工用トマトの契約栽培の再開に向けて(2)、(3)の取り組みを行っている。まず(2)についてだが、カゴメは福島県とJA福島と協力し福島県内の各地で試験栽培を行うこととしている。また社内の分析体制を整備し、2012年度以降には、加工用トマトを安心して栽培できるように調査・分析を行うこととした。そして(3)についてだが、栽培休止となった契約農家に対し、2012年度以降も契約を継続してもらうために、加工用トマト買い取り予定額の3分の1相当額を経済支援することとしている。

このカゴメの対応に対し、JA福島は「申し入れは遺憾だ」としている。この理由としては、当時の段階においても生食用を含め県産トマトから基準を超える放射性物質は検出されていなかったことがあげられる。

### 分析

カゴメは、カゴメにとっての最優先事項は消費者の安全を守り、健康の心配のない、安心できる商品を提供することであるとしている。ここで福島県産トマトを使うか、使わないか、というトレードオフが発生したと考えられる。しかしカゴメの福島県産加工用トマトの契約栽培を休止するという判断には疑問を持った。放射性物質の検査においてトマトから基準値を超える数値は検出されていないからである。

カゴメのような大企業が、数値的な根拠もなしに福島県産加工用トマトを使わないという判断を下してしまうと、一般消費者は市場に出ている、基準を満たしている福島県産の野菜を敬遠してしまうことにもつながりかねない。風評被害を助長してしまったとも考え



られる。

ではカゴメがこれから復興のために企業としてやっていけることはどのようなものだろうか？そこでカゴメが今後していくことができる行動の一つとして、福島県産野菜を使った商品の開発を提案する。生産者への経済支援は一時的なものであり、本格的な復興への道を歩んでいくには生産された野菜を消費していくことが重要である。そこで福島県産野菜を使用した商品を開発し、復興支援品として販売していく。もちろんカゴメの最優先事項である食品の安全などの品質を保証するために、従来の商品と生産ラインを別にする必要はあるだろう。しかし生産ラインを別にしながらも、カゴメが設けた厳しい基準をクリアした野菜だけを使用し、商品にその数値を記載することで、消費者にも安全なものだと理解してもらうことができる。さらにケース1のような売り上げの一部を優先的に生産者に還元できる仕組みを作ることで生産者の復興を社会全体で支えていくことができるのではないか。

### 【ケース3】仙台白菜プロジェクト

#### 概要

このプロジェクトの狙いとしては、白菜は農産物の中でも塩害に強いとされており、津波の被害を受けた地域でも収穫が期待できるということ、戦前において宮城県は白菜の生産量が日本一であり、質の高い白菜として全国的に有名だったことから、全国に向けてのブランド化と農業の復興の両立が可能であるという点があげられる。主体となっているのは全農宮城県本部とみやぎ生協である。

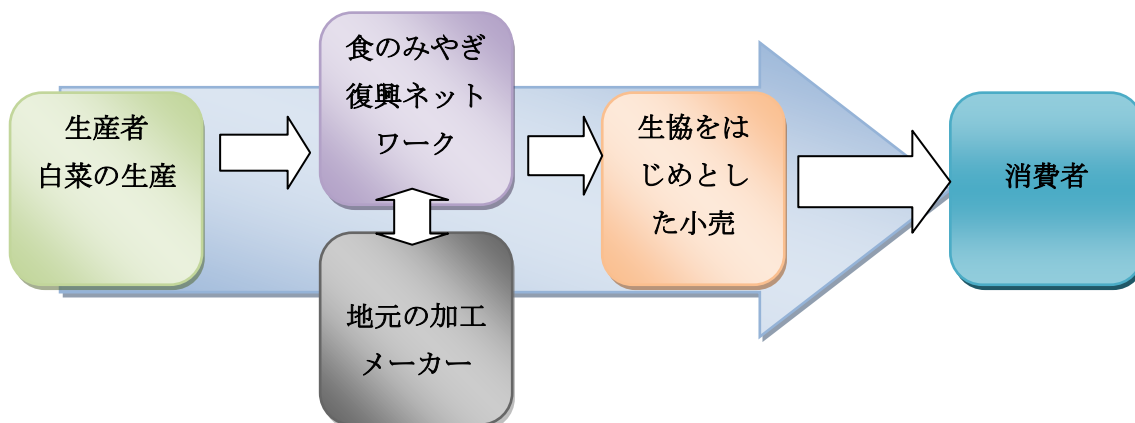
プロジェクトでは伝統的な品種と普及的な品種を栽培することとし、沿岸の5農協（みやぎ亘理、名取岩沼、仙台、いしのまき、南三陸）では伝統的な品種、県内すべての13農協で普及的な品種を栽培することとした。津波が襲った田畑を中心に計7.5haで、8月に種をまき、9月に定植、11月に収穫を迎えた。約400tの収穫が見込まれている。この仙台白菜はみやぎ生協が一定の価格で仕入れることとなっている。これは生産物が豊作か、不作かで変動してしまう農家の収入を安定的に確保するという狙いがあり、農家の生産再開を支援する。仕入れられた仙台白菜はみやぎ生協が発足した食のみやぎ復興ネットワークを通して消費者に届けられる。

食のみやぎ復興ネットワークとは、みやぎ生協が震災により被害を受けた宮城県内の農業・漁業関係者や食品関連産業者が、互いに励まし合いながら地域復興を目指すことを目的として、7月2日に結成したものである。数多くのプロジェクトを立ち上げ、宮城県産の生産物を使用した商品作りや商品利用を広める取り組みを行う。商品作りでは地元のメーカーと共同することで、復興へ向けて経営基盤の安定化を目指す地元メーカーを支え、地域経済活性化、雇用創出を応援していく。また商品作りに連動した農水産物の安定生産を目指すなど、県内農水産業を支える生産者の経営強化、地域活性化へつながることも目的としている。2011年9月15日で参加団体は148団体となっている。

#### 分析

このプロジェクトを価値連鎖で表すと下の図のようになるだろう。

【図4】仙台白菜プロジェクトにおける価値連鎖



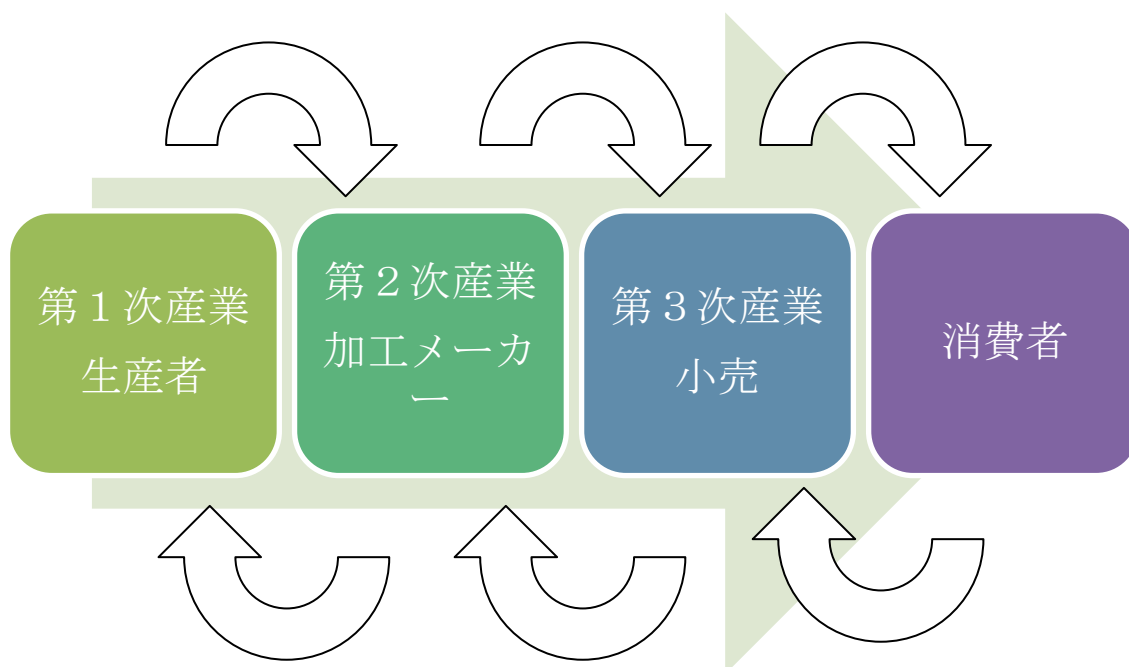
この価値連鎖の中で、重要となるのは食のみやぎ復興ネットワークである。このネットワークを中心に互いの活動を強め合うフィットが発生している。まず生産者と生協についてだが、生産者は仙台白菜を生産することで、塩害に負けない農業を営むことができ、一定価格で買い取ってもらえることで、安定した収入を確保できるというメリットが存在する。生協は仙台白菜というブランド価値を秘めた野菜を生産してもらうことで、新たな市場開拓をすることが可能である。また加工メーカーと生協の間では、震災後で経営基盤の安定化を図りたいという加工メーカーの意図と、地元独自の商品開発を行ってもらい、商品を広めていきたいという生協の意図があり、互いに協力できる環境にある。さらにこのネットワークが消費者に仙台白菜を周知することも、この価値連鎖の重要な一部であるといえる。仙台白菜をブランド化し、地域振興を達成するには生産者や加工メーカーとの関係強化はもちろん、消費者商品を購入してもらうということが重要である。今回のケースでは仙台白菜を農業の復興のシンボルとして売り出すことで、消費者の買い物をすることで支援したいという気持ちに働きかけることができる点でも評価できるのではないかと。

## まとめ

各ケースを分析して共通することは、消費者との関係が重要になっているところにある。ケース1の東北に元気を！明日を耕すプロジェクトでは、商品に農業を支援する機能を持たせることで、消費者を支援の輪に組み入れている。ケース2のカゴメ福島県産加工用トマトの取り組みについては、カゴメが消費者に対してどのような責任を果たすべきか、という選択の中からの行動であった。ケース3の仙台白菜プロジェクトでも、ケース1ほどではないが、仙台白菜という、復興のシンボルとして作られた野菜を売り出すことで、消費することで復興を支えるという消費者感情に訴えかけることができている。

ここで私は6次産業化の取り組みに消費者を巻き込んでいくという消費者巻き込み型6次産業化（6C産業化）を提唱したい。今までも6次産業化の取り組みは行われてきているが、商品開発、販路開拓、品質管理、地域の支援といった観点が課題として挙げられてきた。しかし今回の震災から復興するためには、そういった内部の体制作りだけでは不十分であると考え。そこで今まではあくまで商品消費するだけの立場であった消費者に6次産業化による震災からの復興を認知・評価してもらい、6次産業化の価値連鎖の中に呼び込むことでより大きな規模での復興への支援の輪が形成されるのではないかと考える。

【図5】6C産業化モデル※



※この図における矢印は一つの活動に対してだけでなく様々な活動と関係するものである（例：消費者から生産者へ支援金が贈られる）。

おわりに

東日本大震災により、東北の農業は大きな被害を受けた。この被害から復興していくためには、生産者単体の力だけでは容易ではないと考えている。社会全体でこの国難を乗り切っていかなければならない。そんな中で企業は大きな役割を果たしていけるのではないか。今回取り扱ったケースにおいても、仙台白菜など、新たな産業を構築し、6次産業化をしていくことで新たな価値連鎖を作っていることに農業の未来を感じた。この経験を以前からあった農業の問題にも生かせるのではないかと思う。

また本論文ではケースとして農業に対する企業の支援活動を取り上げたが、震災を通して改めてCSRの重要性というのを再認識した。震災直後に水や食料が無くなるという経験をし、支援物資を頂いたことはとてもありがたいことだった。しかしこれからは復旧から復興を目指していかなければならず、より持続的な支援が求められてくると考える。そのためにも各活動が密着にフィットし、事業に則した形で価値連鎖を形成していくことが一つの農業への支援活動の軸になっていくのではないかと思う。

復興への歩みはまだ始まったばかりであり、長い道のりがまだまだ続くが、ケースで取り上げたケースなどを契機として、東北の農業が復興していくことを信じている。(完)

## 参考文献

- 「競争優位の戦略」 M・E・ポーター (1985) (ダイヤモンド社)  
「競争戦略論 I」 M・E・ポーター (1999) (ダイヤモンド社)  
「競争優位のCSR戦略」 M・E・ポーター、マーク R.クラマー (2006) 『DIAMOND  
ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号 (ダイヤモンド社)  
河北新報朝刊 2011年6月30日

## 参考HP

内閣府 <http://www.cao.go.jp/>

農林水産省 <http://www.maff.go.jp/>

味の素冷凍食品株式会社 <http://www.ffa.ajinomoto.com/>

カゴメ株式会社 <http://www.kagome.co.jp/>

みやぎ生協 <http://www2.miyagi.coop/>

日本農業新聞 e農net

[http://www.agrinews.co.jp/modules/pico/index.php?content\\_id=10506](http://www.agrinews.co.jp/modules/pico/index.php?content_id=10506)