

異業種とのパートナーシップが 6次産業化を成功に導く

佐藤正之



CONTENTS

- I 日本の農業界の現状と農業界が抱える問題点
- II 解決策の一つとして期待される6次産業化の動き
- III 6次産業化を成功に導くためのポイント

要約

- 1 国内食品市場が今後、縮小均衡化していくなか、農業産出額の低下とともに農業所得も低下するため、新規就農を目指すインセンティブが湧きにくい状況である。農業就業者の高齢化も深刻で、これらが農業就業者数の減少や耕地面積の縮小につながり、農業産出額や農業所得のさらなる低下を招く負のスパイラルを引き起こしている。一方、アンケート調査によると、62.7%の農業法人が事業規模の拡大を志向しており、その背景には6次産業化の成功事例がある。
- 2 アグリビジネスに携わる法人の6次産業化への取り組みなどの現状を調査すると、業界全体としてその取り組みは萌芽期であること、販売・生産・コスト面に課題があること、経営管理面でも改善の余地が大きいことがわかった。6次産業化の課題は、①ビジョンの明確化・共有化、②マーケット・インの実践、③組織管理の実行——である。経営上は非常に基本的な事項だが、6次産業化に取り組む多くの農林漁業事業者は克服できていない。
- 3 課題克服には、6次産業化に取り組む農林漁業事業者が、経営者視点の考え方を知る必要がある。それには、異業種との積極的な交流が有効であろう。異業種からのアグリビジネス参入企業にとっては、農業技術の習得や、地域および周囲の農林漁業事業者との関係を構築するうえで、パートナーの農林漁業事業者は頼もしい存在となる。一方、農林漁業事業者にとっても、異業種の経営ノウハウを吸収できるメリットがあると考えられる。全国展開や輸出も視野に入る場合には、すでに広域に販売網を有する異業種との提携が有効になろう。

I 日本の農業界の現状と農業界が抱える問題点

人口減少の進行、国際競争の激化、海外への生産拠点のシフトなど、日本は未曾有の構造変革期にある。日本の農業界においても国内食品市場が縮小均衡化の方向にあるなか、農業産出額の低下とともに農業所得も低下しており、新規就農を目指すインセンティブ（動機づけ）が湧かない状況となっている。農業就業者の高齢化も深刻で、これらのことが農業就業者数の減少や耕地面積の縮小につながり、それがさらに農業産出額や農業所得の低下を招くという負のスパイラルを引き起こしている。

野村アグリプランニング&アドバイザー（以下、NAPA）では、2010年11～12月に、アグリビジネスにかかわる農業法人の経営状況、事業内容、経営課題、今後の方向性などを調査する目的で、全国の穀物、野菜（きのこ類を含む）、花卉、果樹作の農業生産法人およびその関連法人を対象とした、「農業法人の経営課題に関するアンケート調査」を実

施した（3565社に発送し、13.2%の472の法人から回答を得た）。このアンケート調査によると、上述のような厳しい事業環境にあっても、62.7%の農業法人が事業規模の「拡大」を志向していると回答している（図1）。この背景には、たとえば千葉県の野菜生産者が共同で直接販売や加工販売を行っている和郷園および和郷、有機こんにゃく芋の加工販売や野菜の産地リレー販売を行っている群馬県のグリーンリーフおよび野菜くらぶ、自社の生

図1 農業生産法人およびその関連法人の今後の方向性

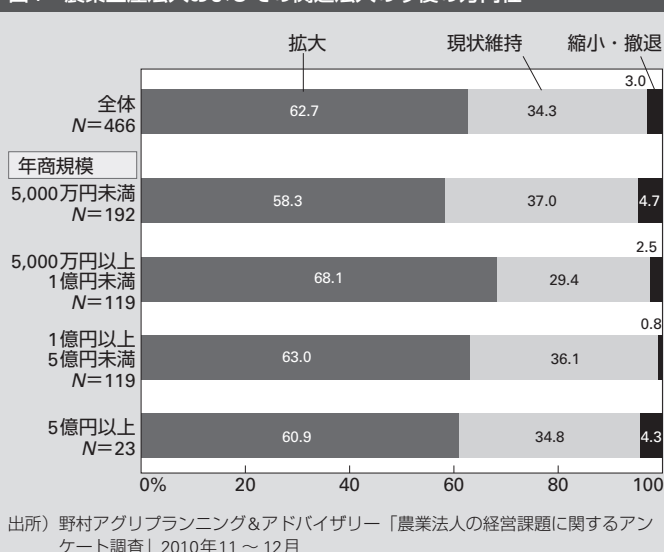
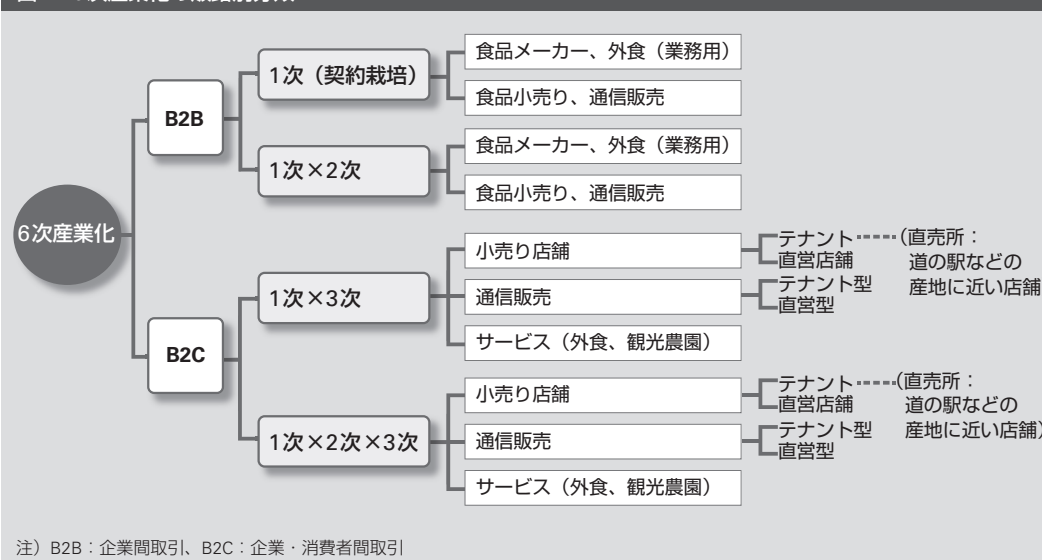


図2 6次産業化の販路別分類



産物だけでなく周辺農家から契約生産で農産物を調達し観光農園や外食店舗を運営している福岡県のグラノ24Kなど、「6次産業化」の成功事例が出てきたことが考えられる。「自分たちも成功者にならって所得を増やしたい」と考える生産者が増えているのではないだろうか。

なおNAPAでは6次産業化を、「1次産業×2次産業×3次産業」だけでなく、「1次産業×2次産業」や「1次産業×3次産業」といった形態まで含め幅広く捉えている（前ページの図2）。言い換えると6次産業化とは、生産者が食のサプライチェーン（供給網）に直接・間接的に関与し、同チェーン内の付加価値を享受することで生産者の所得向上を達成できる「生産者発のバリューチェーン（価値連鎖）モデル」と定義できる。

II 解決策の一つとして期待される6次産業化の動き

1 6次産業化を推進する国の施策

農業の分野では、昨今、「産業化」に向けたさまざまな取り組みが立ち上がってきている。まずは6次産業化を推進するための国の最近の主な施策を整理したい。

（1）「六次産業化法」の施行

全国の農林水産物の価値を高め、または新たな価値を生み出すことを目指し、全国の農林漁業事業者などの取り組みを支援する通称「六次産業化法」（「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」）が2011年3月に施行された。六次産業化法とは、農

山漁村の活性化を図ることを目的に、

①農林漁業事業者による加工・販売分野への進出

②農外からの農業参入

③農林漁業と2次・3次産業との融合

——などを図ることで農山漁村地域の雇用確保と所得向上を目指す、農山漁村の6次産業化を推進するための法律である。

六次産業化法には、総合化事業計画と研究開発・成果利用事業計画の2種類の計画の認定制度があり、2011年7月の第1回認定から12年2月29日の第3回認定までの合計で723件が認定されている（表1）。

認定を受けると、

①6次産業化プランナーからのフォローアップが受けられる

②融資・補助金がより有利な条件で受けられる

——などのメリットを享受でき、結果的に知名度が上がることも期待できる。

なお、計画策定を支援する6次産業化プランナーは全国に224人いる。

（2）6次産業化の資金調達をサポートする「農林漁業成長産業化ファンド」

6次産業化推進のための目玉施策として農林水産省が注力しているのが、「農林漁業成長産業化ファンド」である。

農林漁業事業者には自己資本比率が低いという特徴があり、そのため、さらなる投資をしにくい、流通事業者の取引基準を満たせず取引先の拡大もしにくい——という課題を抱えている。これらを解決するために、資本として資金を注入するのが農林漁業成長産業化ファンドである。

農林漁業事業者は、パートナー企業と合弁会社を設立して新しいビジネスを興し、そこに農林漁業成長産業化ファンドからの資金を受け入れる。今後、法律が成立すれば、2012年秋ごろより農林漁業成長産業化ファンドからの出資が始まる予定である。

なお、農林漁業成長産業化ファンドからの資金は基本的に用途は問わないものの、出資を受ける合弁会社の出資比率は、農林漁業事業者の比率をパートナー企業が上回らないこと、地域ファンドやテーマファンドからの出資上限は50%とすることが条件となる。また、合弁会社は六次産業化法に基づく計画の認定を受けることも条件となる。

農林漁業成長産業化ファンドは、国が200億円、民間が20億円出資する農林漁業成長産業化支援機構（仮称）を設立するが、農林漁業成長産業化支援機構が直接出資するのではなく、各地域につくられたサブファンドであ

表1 六次産業化法に基づく計画認定件数（累計：2012年3月30日時点）

地域	総合化事業計画の認定件数				研究開発・成果利用事業計画の認定件数
	うち農畜産物関係	うち林産物関係	うち水産物関係		
北海道	50	49	1	0	1
東北	85	82	3	0	2
関東	94	88	2	4	7
北陸	35	34	0	1	0
東海	65	61	3	1	0
近畿	154	144	4	6	0
中国四国	99	84	3	12	1
九州	104	92	4	8	3
沖縄	23	22	0	1	0
合計	709	656	20	33	14

出所）農林水産省

る地域ファンドまたはテーマファンドからの出資となる（図3）。

農林漁業事業者のメリットは、小さい出資で大きなビジネスができること、新しいビジネスで生まれた利益が自分たちに還元されることが挙げられる。

図3 農林漁業成長産業化ファンドの全体スキーム

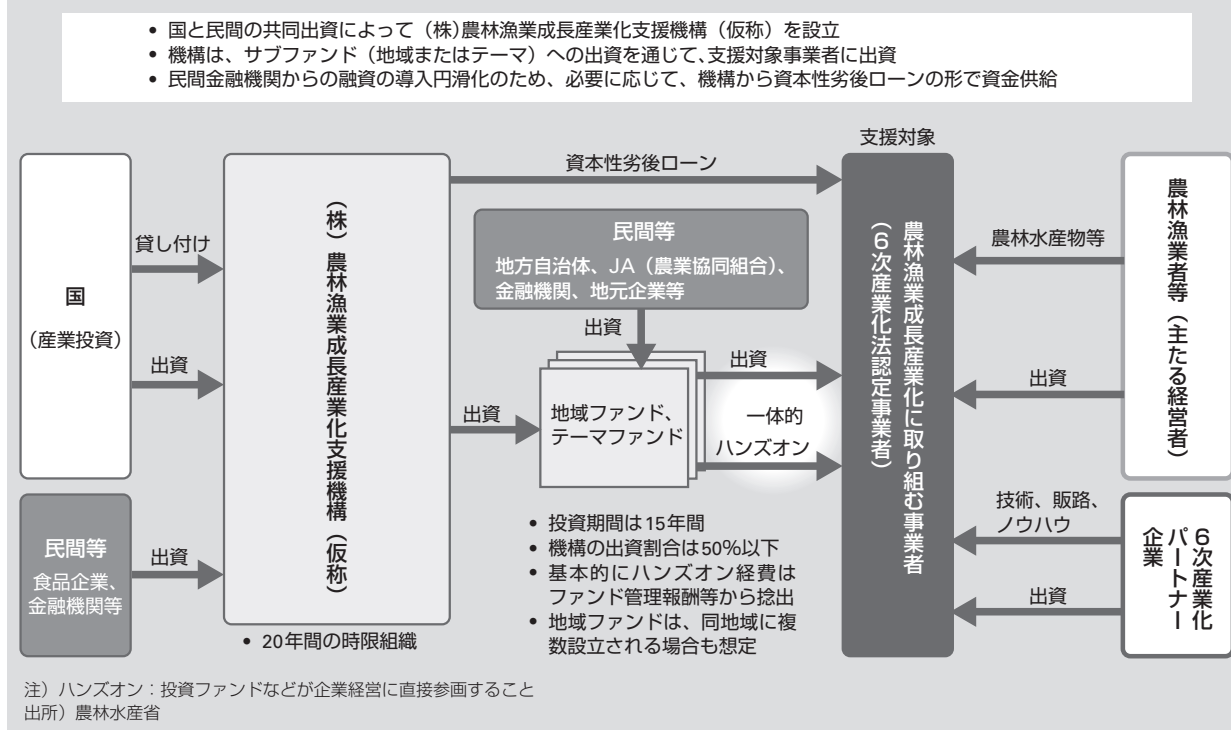
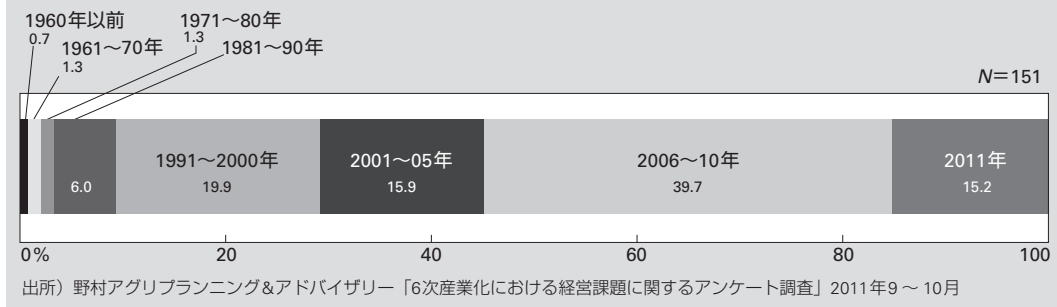


図4 6次産業化への取り組みを開始した年



(3) 異業種間のマッチングを促進させる 産業連携ネットワーク

6次産業化を推進するには異業種間の知恵の共有が必要であるとの問題意識から、2011年12月1日に「産業連携ネットワーク」が立ち上がっている。これは、アグリビジネスに関心のあるさまざまな分野の企業や団体に、ビジネス関連のネットワークづくりの場を提供するものである。法人・個人が自由に加盟・参加して意見交換することで、ビジネスマッチングを促進させることに加え、産業界のなかでの連携要望、意見などを吸い上げて、コラボレーションの場をつくっていくものでもある。

2 まだまだ多くの課題を抱える 6次産業化の現状

以上のように、6次産業化に向けてさまざまな取り組みが推進されているが、6次産業化の現状はどのようなになっているのだろうか。NAPAでは、アグリビジネスに実際に携わる法人の現在の経営状況、6次産業化への取り組み状況、経営課題、今後の方向性などの調査を目的に、2011年9～10月に「6次産業化における経営課題に関するアンケート調査」を実施した。

- 農林水産省発行の「6次産業化の取組事例集（2010年6月）」および「6次産業化の取組事例集（2011年4月）」に掲載されている法人
- 2011年5月に六次産業化法に基づく事業計画の認定を受けた法人
- 全国の穀物、野菜（きのこ類を含む）、花卉、果樹作の農業生産法人およびその関連法人で売上高3000万円以上の法人——の合計2361社に発送し、11.9%に当たる281法人から回答を得た。

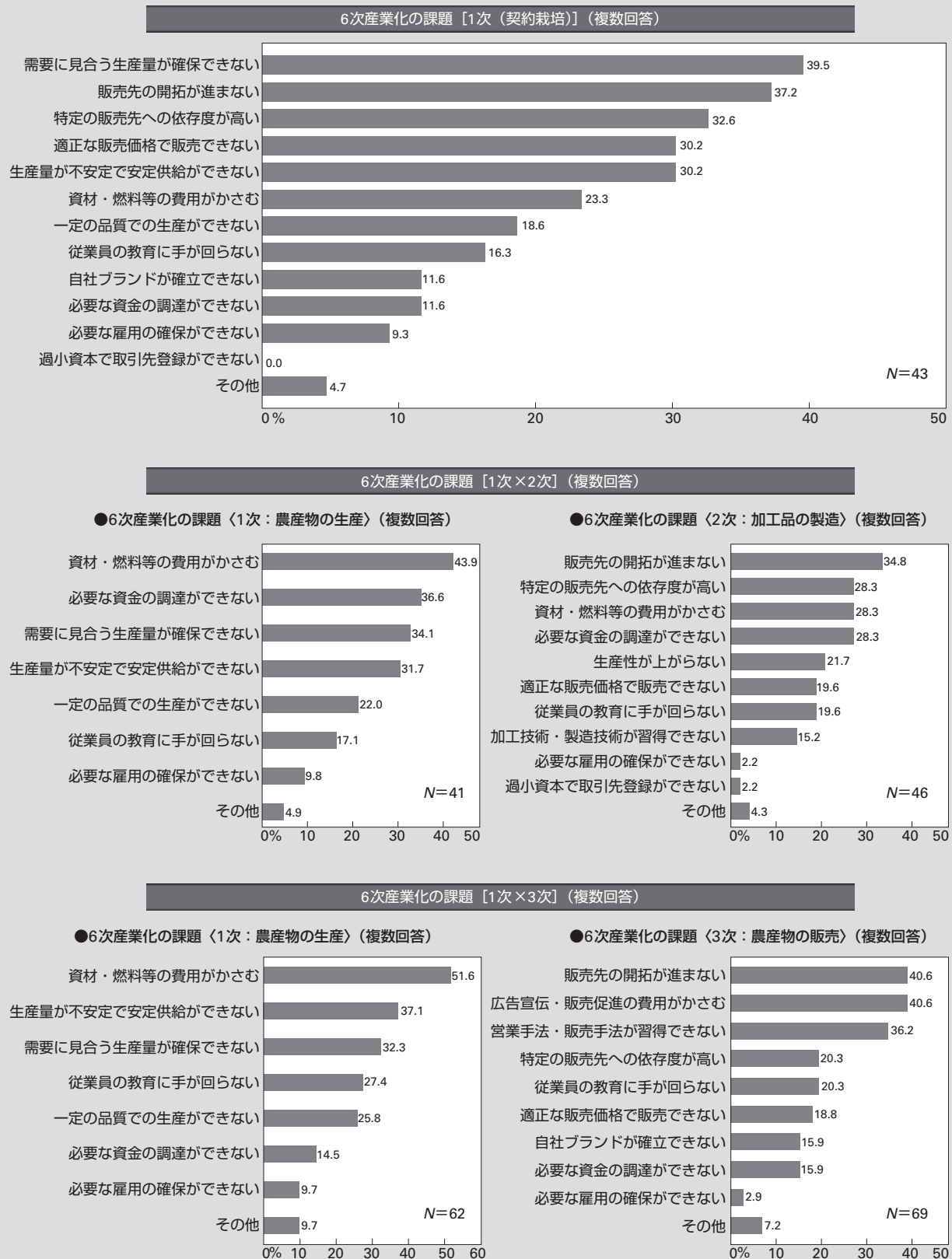
このアンケート調査から得られた示唆として、以下の点が挙げられる。

(1) 6次産業化への取り組みは萌芽期

「6次産業化への取り組みを開始した年」を見ると、「2006～10年」が39.7%と最も多く、「2011年」になってという15.2%と合わせた54.9%が、取り組みを開始してから6年以内であることがわかる。

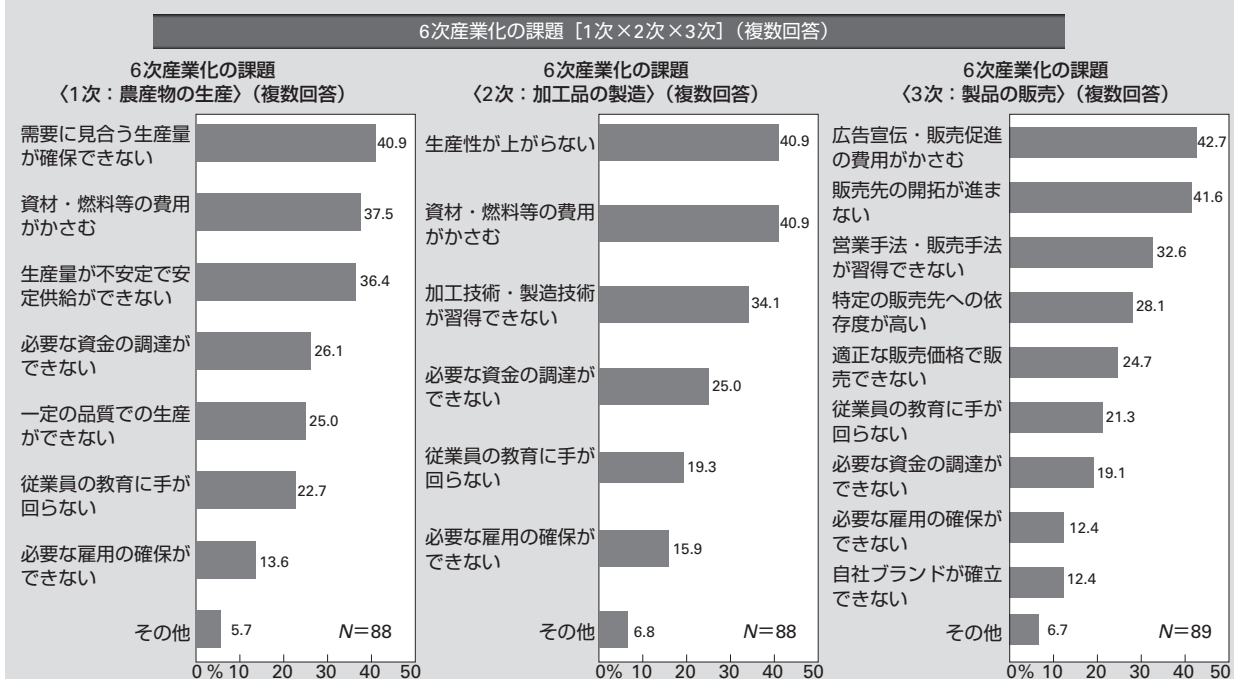
さらに、「2001～05年」の15.9%を合わせた70.8%が、取り組みを開始してから10年以内であることから、業界全体としては、6次産業化への取り組みは萌芽期にあると考えられる（図4）。

図5-1 6次産業化の課題（1）



出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー「6次産業化における経営課題に関するアンケート調査」2011年9～10月

図5-2 6次産業化の課題 (2)



出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー「6次産業化における経営課題に関するアンケート調査」2011年9～10月

(2) 販売・生産・コスト面に課題

販売・生産・コストの面から6次産業化の課題を形態別に整理すると、それぞれが抱える課題は以下のとおりとなる（前ページの図5-1、図5-2）。

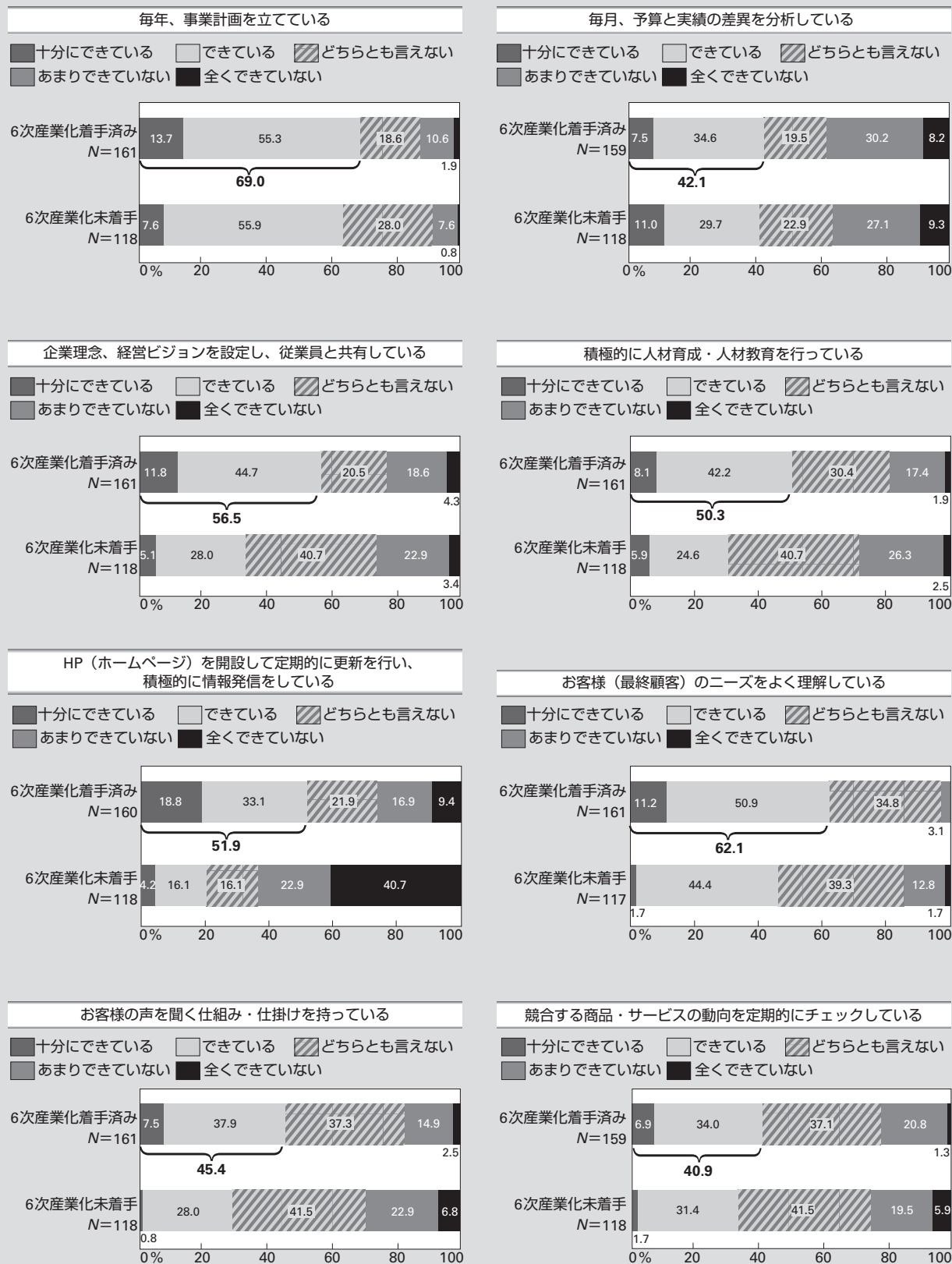
まず販売面での課題として、どの形態も「販売先の開拓が進まない」が1位か2位になっており、販路の確保が重要な課題となっている。NAPAが事例調査などで先進的な農林漁業事業者にはアヒリングする際にも、課題としてもれなく挙がるのが「販売先の開拓」であり、解決が最も難しい課題の一つといえる。

生産面では、「1次」と「1次×2次×3次」の形態で、「需要に見合う生産量が確保できない」がトップになっている。6次産業化への取り組みによって売上高が増加する一

方で、供給側の限界からビジネスチャンスを見逃している可能性もある。たとえば、中国地方でブドウを中心とした果樹栽培で6次産業化を実践している農林漁業事業者が観光農園事業でバスツアーの受け入れを開始した際、ほぼ同時期に産直事業（個別宅配事業）を始めたこともあって、自社の農園だけでは商品が不足するようになった。この事業者は問題解決のために、近隣のブドウ農家と協力関係を築き、その農家に必要なブドウを生産してもらい全量を買取る、という関係を構築したという。

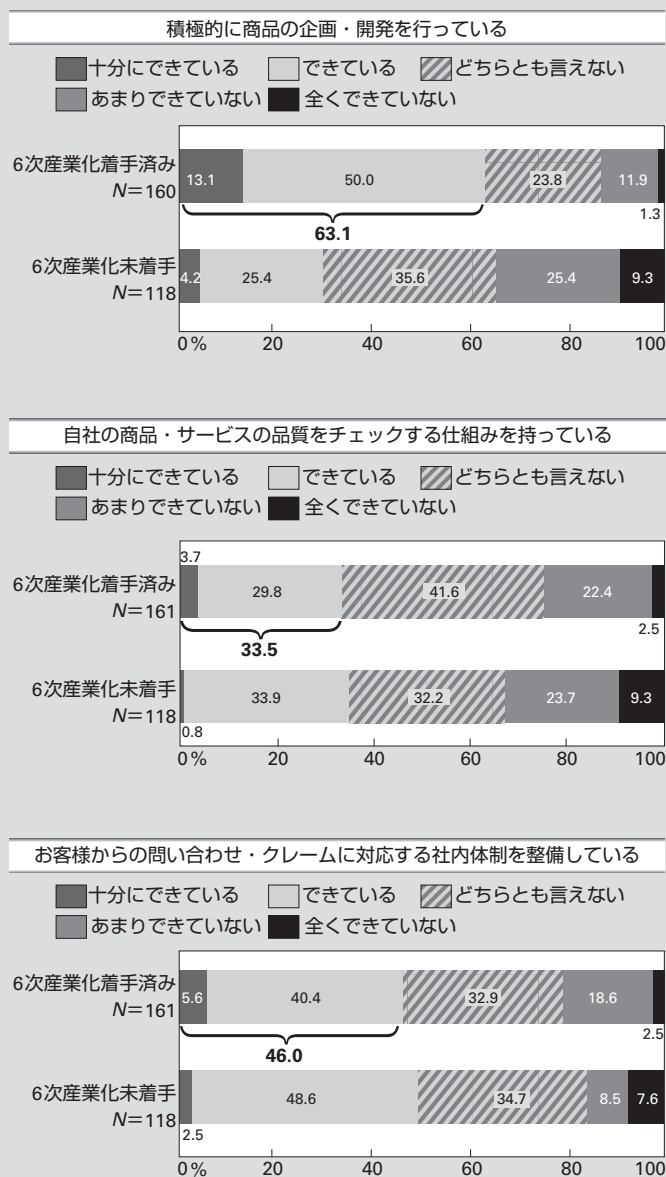
コスト面の課題では、「1次（契約栽培）」以外の形態で、「資材・燃料等の費用がかさむ」や「広告宣伝・販売促進の費用がかさむ」といった課題が上位に挙がっている。生産・加工・販売のいずれのプロセスでも、生

図6-1 経営管理の状況（6次産業化への取り組みの有無別）（1）



出所）野村アグリプランニング&アドバイザー「6次産業化における経営課題に関するアンケート調査」2011年9～10月

図6-2 経営管理の状況（6次作業化への取り組みの有無別）（2）



出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー「6次産業化における経営課題に関するアンケート調査」2011年9～10月

産性・効率性に改善の余地があると考えられる。

（3）経営管理面も改善の余地が大きい

経営管理の状況で、「毎月、予算と実績の差異を分析している」「お客様の声を聞く仕組

み・仕掛けを持っている」「自社の商品・サービスの品質をチェックする仕組みを持っている」「競合する商品・サービスの動向を定期的にチェックしている」「お客様からの問い合わせ・クレームに対応する社内体制を整備している」の5項目に関しては、6次産業化に取り組んでいる法人で「十分にできている」と「できている」の合計は50%に満たなかった（前ページの図6-1、図6-2）。

実際に、6次産業化を実践している農林漁業事業者にはヒアリングすると、多くの農林漁業事業者は、手塩にかけて育てた自らの農産物に強い自信を持っている一方で、他の事業者がつくった同じ種類の農産物と食べ比べたり、他社が店頭でどのような価格や分量、パッケージで販売しているのかを認識したりしているケースはまれであった。また、自社の商品・サービスがどのように評価されているのかをつかんでいなかったり、顧客からの問い合わせ・クレームなどへの対応が不十分で、自社の商品が急に売れなくなったときの原因の究明と分析ができていなかったりというケースも多かった。

このように、経営管理面での改善の余地もまだまだ大きいといえよう。

Ⅲ 6次産業化を成功に導くためのポイント

1 2度の調査から得た6次産業化への取り組みの課題解決に向けた示唆

2010年度、NAPAが農林水産省からの委託で実施した「優良なビジネスモデルの手法の導入による6次産業化の生産性向上に係る調

査」(以下、「優良ビジネスモデル調査」)では、他産業で成功が実証されたビジネスモデルの手法に関する情報を企業などから収集・分析し、加工・販売に取り組んでいる農業法人や、農外から農業参入している企業などと、これらの手法の導入に関して意見交換した。ここで得られた知見を基に、その効果、課題などを抽出・分析した結果、6次産業化への取り組みに向けた示唆として、

- ①バリューサイクルを回す(生産者から経営者への転身)(図7)
- ②マーケット・インの発想をする(顧客目線での商品開発)
- ③身の丈に合った経営を行う(身のほどを知る)

——の3点の重要性が見出された。

また、2011年度にNAPAが農林水産省の補助事業「6次産業化財務動向調査の実施」で行った「6次産業化を推進するに当たっての課題の抽出と解決方法の検討」からは、「生産拠点となる地域特性」「個別企業の経営理念・哲学、経営ビジョン」「ターゲットとする顧客のニーズ」によって6次産業化の方向性が変わることが明らかになった。このことを踏まえると、6次産業化に取り組む際のポイントとしては、2010年度の「優良ビジネスモデル調査」から得られた3点に加えて、

- ④経営ビジョン、将来のゴール、自社なりの「こだわり」を持つこと
 - ⑤原料を持っている強みがあること、川上を押さえていること、生産を期待されていること——を活かして6次産業化を行うこと
 - ⑥固有名詞でのブランド化を目指すこと
- も重要であることがわかった。

2 6次産業化の課題

6次産業化の課題をあらためてまとめると、以下の3点になる。この3点の課題はいずれも、異業種から見れば経営をするうえで非常に基本的な事項であるが、6次産業化に取り組んでいる多くの農林漁業事業者では、克服できていないのが実情である。

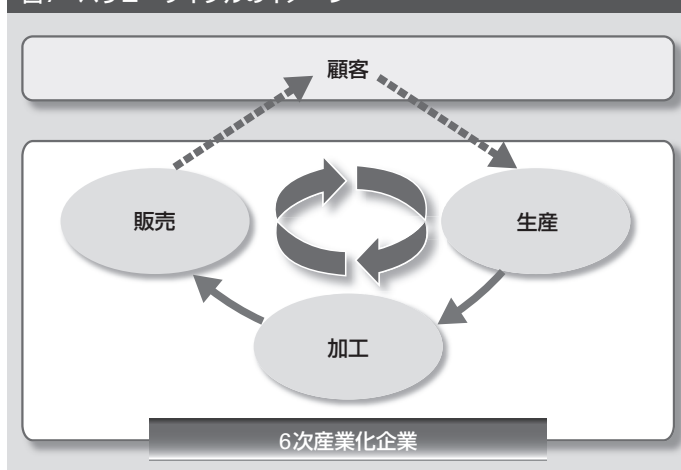
(1) ビジョンの明確化・共有化

6次産業化を行ううえでは、企業・組織として「どうなりたいか」を明確にし、それを社内外・地域の関係者と共有する必要がある。そのためには、まず自社の事業ビジョン、事業の目標を具体的に設定する。そのうえで、社内外・地域に対して自社のブランド価値、6次産業化の展開の方向性を明確に伝える仕組みを構築する。

(2) マーケット・インの実践

自社の事業ビジョンを設定し、6次産業化の展開の方向性を明確にしていくなかで、自社が提供する価値を最も評価してくれる「ターゲットとなる顧客」を具体的に設定する。さらに、そのターゲットとなる顧客のニーズをつかみ、かつ、そのニーズに単純に「対応

図7 バリューサイクルのイメージ



する」だけでなく、「その先のニーズを満たす」商品を提案していく必要がある。

6次産業化に当たっては、「誰に売るか」という出口を出発点として考えるべきである。ターゲットとする顧客のニーズを知るには、小売業に進出して自らが最終顧客との接点を持つ方法もあるが、そうしない場合でも、小売業者との密なコミュニケーションを図るなどの活動が必要である。

ただし、マーケット・インによって顧客ニーズを把握しても、中小規模の農家の場合、必ずしも顧客のニーズに合った商品が生産できるとはかぎらない。実際には、生産者自身の良さを活かしたプロダクト・アウトとマーケット・インをすり合わせた商品開発が必要であろう。

(3) 組織管理の実行

構想力を保持し、マーケット・インを実践するには組織的な経営が求められる。具体的には、ビジョンを計画に落とし込み、それに至るまでの過程を「見える化」し、部門間で協働して目標管理を行う。さらに、企業・組

織の目標の達成度を常に管理し、「自社でどこまでやるべきか」を明確にしておく必要がある。

組織管理を実行するうえでは、むやみに手を広げず、自社の経営資源に見合った業務範囲を設定し、必要に応じて外部と役割分担するなど、着実な成長を志向していくことが大切である。

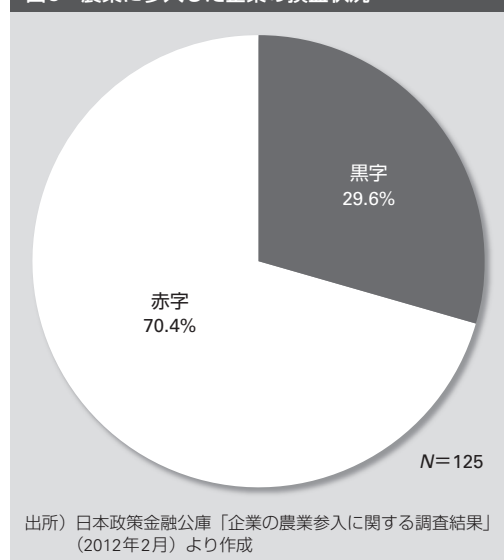
6次産業化といっても、必ずしも加工や販売まですべて自社で完結する必要はない。むしろ自社の内部分析を冷静に行い、「やれること」と「やれないこと」を明確にし、やれることに経営資源を集中すべきである。

6次産業化とは事業領域を広げることなので、持続できる規模や範囲を見極めるとともに、リスクを許容するための収益源を持つておくことも大切である。

3 課題克服のために

上述の6次産業化の3つの課題を克服していくには、6次産業化に取り組む農林漁業事業者が、「良いものをつくれれば売れるはず」といった生産者の視点ではなく、「誰」に対して「どのようなもの」を提供するのかという事業コンセプトを考え、そのうえで、「どのように」生産し、「どのように」加工し、「どのように」販売するのかといったビジネスモデルを考える必要がある。また、販売した結果、顧客がどのように反応したのかを検証し、それを生産にフィードバックさせる一連のバリューサイクルを回していくという、いわゆる経営者の視点での考え方を知る必要がある。そのためには、同業者とばかり付き合うのではなく、異業種と積極的に交流を図ることが有効ではないだろうか。

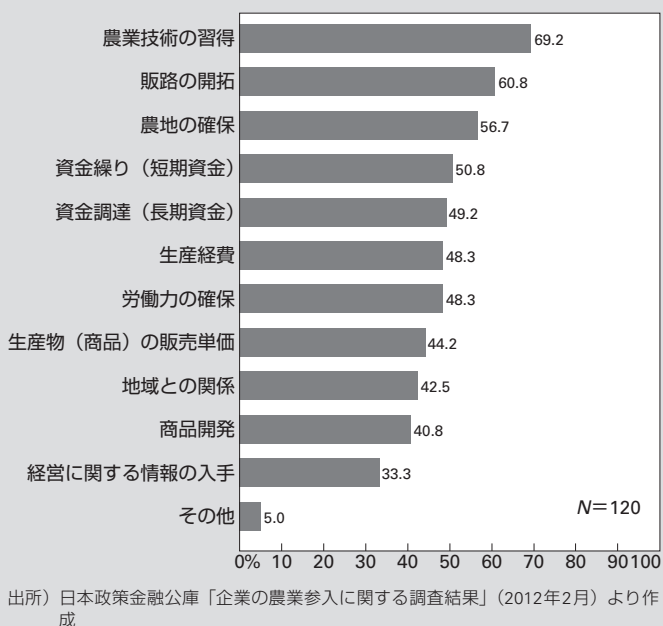
図8 農業に参入した企業の損益状況



そこで、異業種からのアグリビジネスへの参入状況を見ると、近年、産地偽装のような食に関する事件などから食に対する消費者の安全・安心への関心が高まっており、そうした消費者ニーズに応えるべく、トレーサビリティ（追跡可能性）強化を目的に、食品流通業者や外食事業者が農産物生産に積極的にかかわるようになってきている。また、食とは関連性のない業種であっても、本業の収益の低下や従業員の雇用確保といった課題解決の方法としてアグリビジネスに参入する企業も見られる。

しかし、日本政策金融公庫が2012年2月に発表した「企業の農業参入に関する調査結果」を見ると、農業参入した企業の70.4%は損益が赤字なのが実態である（図8）。同調査結果によると、農業参入時の課題として、「農業技術の習得」「販路の開拓」「農地の確保」「資金繰り（短期資金）」などが上位に挙がっている（図9）。「農業技術の習得」や「農地の確保」などは、異業種がアグリビジネスに参入するのではなく、農林漁業事業者とパートナーシップを結ぶことで解決できる可能性が高い。異業種からアグリビジネスに単独で参入する企業にとってパートナーとなる農林漁業事業者は、農業技術の習得や地域・周囲の農林漁業事業者との関係構築において頼もしい存在となる。たとえば、2009年にアグリビジネスに参入した豊田通商は、宮城県の地元農家と農業生産法人を設立してパプリカの生産を始め、業容を順調に拡大している。また、NAPAの子会社である野村ファームも、2011年に千葉県において和郷との共同出資で野村和郷ファームを設立し、高糖度トマトを生産しているが、農地の確保から資

図9 農業参入時の課題（複数回答）



材の調達、栽培技術指導、販売に至るまで、和郷に頼るところは大きい。

一方、農林漁業事業者にとっても、アグリビジネス参入を目指す異業種の企業とパートナーシップを結ぶことは、異業種の優れた経営ノウハウを吸収できる点で大いにメリットがあると考えられる。また6次産業化を、限られた地域ではなく全国レベルで展開する場合や、輸出も視野に入れて展開する場合には、農林漁業事業者1社では完結できないケースが多いため、すでに広域に販売網を持っている異業種との提携が有効になろう。

著者

佐藤正之（さとうまさゆき）

野村アグリプランニング&アドバイザー（出向）
コンサルティング部首席コンサルタント

専門はアグリビジネス事業戦略、グループ再編・経営統合・持株会社化、財務戦略など