

6次産業化の効果的な支援策とは

～逆転の発想による農林漁業の活性化に向けて～

野村アグリプランニング & アドバイザリー株式会社
調査部 上級研究員 仲野 真人

2017年6月

STRICTLY PRIVATE AND CONFIDENTIAL

Copyright © 2017 Nomura

This document is the sole property of Nomura. No part of this document may be reproduced in any form or by any means –electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise –without the prior written permission of Nomura.

1. はじめに

六次産業化法（現在の六次産業化・地産地消法）が2011年3月に施行されて6年が経過し、六次産業化・地産地消法に基づく総合化事業計画の認定事業者も2,239件（2017年5月31日現在）にまで拡大している。それに伴って、全国各地で六次産業化を支援する活動も活発化してきている。

筆者は、農林水産省の補助事業である「六次産業化促進対策事業（H23、H24）」や「六次産業化ネットワーク活動全国推進事業（H25～H28）」を通じて、全国で六次産業化の普及・支援に携わってきた。「六次産業化促進対策事業」では、全国で六次産業化に取り組んでいる優良事業者・団体の事例調査を実施し、地方農政局等ごとに「六次産業化経営力向上セミナー」を開催した。また、「六次産業化ネットワーク活動全国推進事業」では、①六次産業化の支援者に向けた「情報交換会」の開催、②優良事例調査の実施と「六次産業化優良事例集」の作成、③「六次産業化の実践モデル」の作成と「六次産業経営力向上セミナー」の開催、④「六次産業化優良事例表彰」の実施と「六次産業化推進シンポジウム」の開催と、幅広い分野での支援を実施してきた。

六次産業化の支援方法としては、①セミナー、②商談会、③ビジネスマッチングの開催が多く、これまで弊社でもこれらの支援に携わってきた。本レポートでは、筆者や当社の経験を基に、これらの支援方法について感じる課題とその解決に向けた効果的な支援策について述べる。

2. セミナーにおける課題と効果的な支援策

（1）セミナーにおける課題

現在、「六次産業化セミナー」はあらゆるところで開催されている。農林水産省（中央、地方農政局）、各都道府県、農業団体等々が主催して様々なセミナーが開催されており、参加者はどれに参加すればよいか見分けることが難しくなっている。また、ほとんどのセミナーが無料での開催となっている。無料のメリットは、農林漁業者が気軽に参加できることであるが、一方、当日のキャンセルも多くなる。そのため、主催者側では参加率を計算して集客をしなければならない。実際に弊社が開催した「六次産業化推進シンポジウム」では、300名超集客ができる会場を準備し、事前申し込みを400名で締め切ったにもかかわらず当日の参加率が70%程度となってしまう会場にも余裕ができてしまった経験がある。事前申し込みを締め切ったために、新たな参加希望者の申し込みをお断りせざるを得なかった苦い記憶がある。

また、無料ということでの弊害がもう一つある。それは参加者の本気度にバラつきがあるということである。全国で成功している事例の経営者を招聘して講演いただいても、ほとんどの農林漁業者は「良い話を聞いた。」と満足するものの、「自分達とは違う次元の話だ。」と実務に活かすことなく聞き流してしまう場合が多いように思われる。セミナー講師側からすれば、交通費と謝礼は主催者側が負担してくれたとしても、講演資料を作成する時間や本業との調整等の時間を考えれば割に合わない場合が多い。それにもかかわらず登壇してくださるのは、「少しでも農林漁業者の参考になれば」という想いがあるからである。つまり、セミナーのテーマや目的、内容、ターゲットなどをしっかりと設定していなければ、セミナーの参加者の他、講師や主催者としても残念な結果となってしまう。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2017

(2) 効果的なセミナーとは

では効果的なセミナーにするためにはどうすればよいのか。まず「有料」セミナーにするということが考えられる。「有料」とすることで参加者の本気度も確認でき、キャンセルが減ることで参加率も高まるだろう。しかし、集金方法の問題もある。当日集金となると当日キャンセルした方の対応も考えなければならない。その対応を避けるためには事前振込が望ましいが、入金管理等の体制も構築する必要がある。また、農林水産省（中央、地方農政局）や都道府県のセミナーとなると予算があるため「有料」セミナーを開催するのが難しいのが現状である。そこで、本レポートでは、セミナーを効果的な内容にすることを優先し、①参加型セミナーと、②実践型セミナーを提案したい。

① 参加型セミナー（ワークショップ形式）

セミナーと言うと座学式セミナーをイメージする人が多い。弊社でも主催者挨拶から始まり、基調講演や事例紹介、そしてパネルディスカッションという流れが多い。また午後から開催する場合が多く、最も眠気を誘う時間帯でもある。筆者も登壇する機会があるが、眠っている参加者を発見することも少なくない。その対応策も含めて参加者が自分達で考えるワークショップ形式の参加型セミナーが有効であるとする。

弊社でもすでにワークショップ形式の参加型セミナーを多数導入している。ワークショップ形式には二つのメリットがある。一つ目は、ワークショップによって参加者の理解が深まることである。ただ聴くだけよりも、実際に自分が感じたことを口に出し（アウトプット）、他の参加者と議論することで違った視点に気づいたり、深掘りすることもできる。二つ目は参加者同士のネットワークが広がることである。ただ名刺交換するだけよりも、ワークショップに共同で取り組むことで親近感が湧き、セミナーが終わってからも連絡が取りやすくなるという意見が多い。

図表 2-1 NAPA主催のワークショップの様子



(出所)NAPA 撮影

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2017

② 実践型セミナー

実践型セミナーは参加型セミナーの応用版である。一回のセミナーですぐに実務に繋げることは難しく、前述したように聴いて終わってしまうケースが少なくない。実践型セミナーでは、セミナーのテーマに合わせて複数回に分けてセミナーを行うことによって一つの成果物を作成するのである。例えば、事業計画の作成やビジネスモデルの構築、新商品の企画等が挙げられる。これは参加者にとっては、全ての回に参加をしなければならないので負担は大きい、「やるからには全部参加しよう」という“やる気スイッチ”が入るのである。また、実践型セミナーではテーマが明確になっているので、その成果をすぐに本業にも活用することができよう。

3. 商談会における課題と効果的な支援策

(1) 商談会における課題

商談会も大小含めて全国津々浦々で開催されている。農林漁業者の出展に合わせて、事業会社のバイヤー等が参加をしてその場で商談をしたり、資料を渡して後日見積り等をやり取りするというケースが一般的である。確かに6次産業化の優良事例を紐解くと、販路開拓の一つとして商談会へ積極的に出展しているケースが多い。しかし、商談会の度にどこが悪かったのかを検証し、次の商談会にその問題点を改善して出展する農林漁業者と、主催者や関係機関から商談会の出展を進められて付き合いで出展している農林漁業者では、商談成立の件数の差も歴然となっている。その結果、上手くいかなかった事業者は「商談会なんて出展しても無駄だ」と検証すらなく、あきらめてしまうことも多い。また、商談会に参加するバイヤー側にも問題点がある。「商談会で何か面白い素材・商品が見つけられれば儲けもの」というスタンスで臨む目的が明確になっていないバイヤーも少なからずいる。そのため、商談に繋がる確率も下がってしまっている可能性が高い。商談会についても、しっかりと内容を作り込み、事前準備をしなければ農林漁業者にとっても2次・3次事業者にとっても残念な結果になってしまうのである。

(2) 効果的な商談会とは

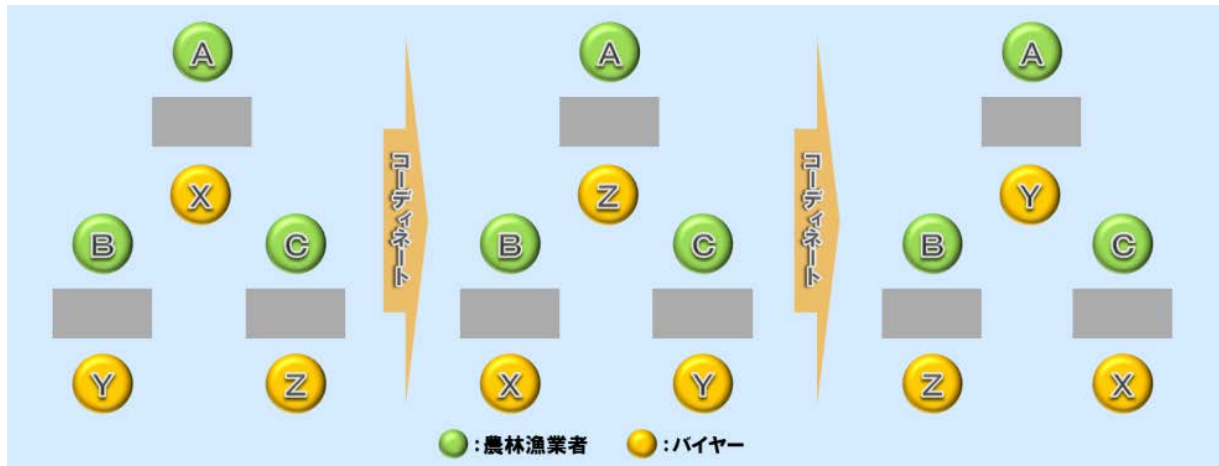
農林漁業者にとって、商談会の目的は販路を開拓することである。しかし、農林漁業者の多くは、出展慣れしている農林漁業者と比較するとブースの見せ方やPR等で見劣りしてしまい、バイヤーが立ち寄ってくれることすらままならない。また、バイヤーが立ち寄ってくれたとしても、相手の業種（食品加工、外食、小売等）や求めている商品（原材料、1次加工品、2次加工品等）が分からないまま、自社の商品をPRしてしまっていることも多い。そうすると「プロダクト・アウト」の発想と同じでバイヤーとのミスマッチが起こってしまいやすい。そこで本レポートでは①マッチング型商談会と②逆商談会を提案したい。

① マッチング型商談会

農林漁業者と2次・3次事業者のバイヤーをマッチングして商談をしてもらう形の商談会であり、すでに同様の商談会は全国でも開催されている。主催者側が事前に農林漁業者とバイヤーのニーズを把握し、お互いのニーズにあった事業者同士を組み合わせ、時間を区切って

商談してもらおう。その商談が終わったら別の組み合わせでまた商談と、主催者側が時間配分や組み合わせをコーディネートすることによって、バイヤーが歩き回る時間も削減でき、効率的に商談を行うことができる。

図表 3-1 マッチング型商談会のイメージ図

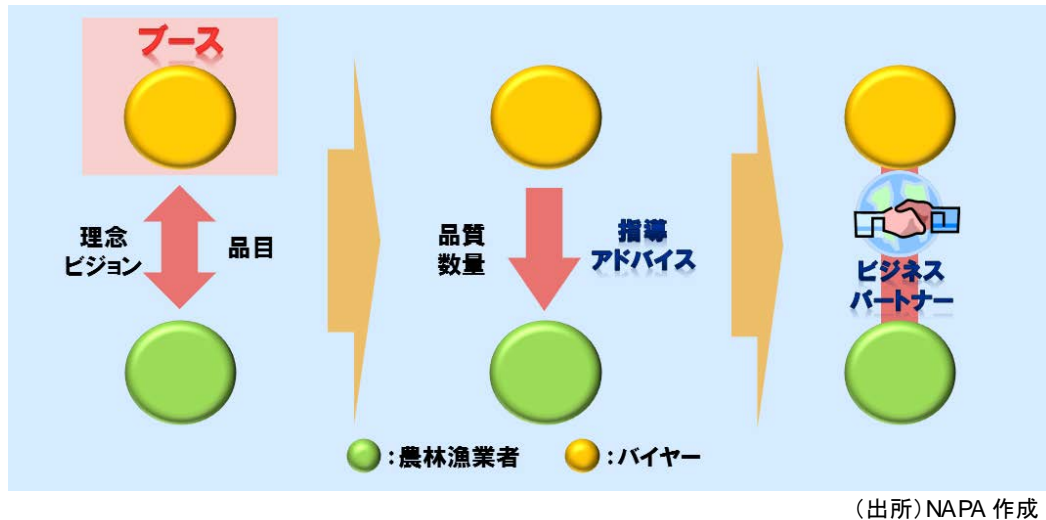


(出所)NAPA 作成

② 育成型逆商談会

マッチング商談会は主催者がお互いにニーズをマッチングさせることで mismatches を減らし、商談成立の確立を上げる効果が期待できる。しかし、バイヤーにとっては複数の商談を行うのでどうしても1件あたりにかける労力に限りがある。「育成型逆商談会」は、農林漁業者がブースを出展する従来型の商談会ではなく、2次・3次事業者のバイヤーがブースを出展するものである。また、事前にバイヤー側は求めている商品だけではなく、自社の理念やビジョン等の「想い」をしっかりと明記することで、商品のニーズだけではなく、ビジネスパートナーとしてのニーズが一致する農林漁業者を探すことが可能となろう。また、「育成型」とあるように、現時点では商品の品質や量が合っていない農林漁業者であっても、「想い」が共有できた農林漁業者へは、どうしたら自社のパートナーとなり得るのかを指導・アドバイスするのである。一見、効率が悪いように思えるかもしれないが、長い目で見れば「想い」を共有できるビジネスパートナーを育てる方が長期的な取引にも繋がり、農林漁業者にも2次・3次事業者にもメリットが大きく、Win-Winな関係を構築できるのである。

図表 3-2 育成型逆商談会のイメージ図



4. ビジネスマッチングにおける課題と効果的な支援策

(1) ビジネスマッチングにおける課題

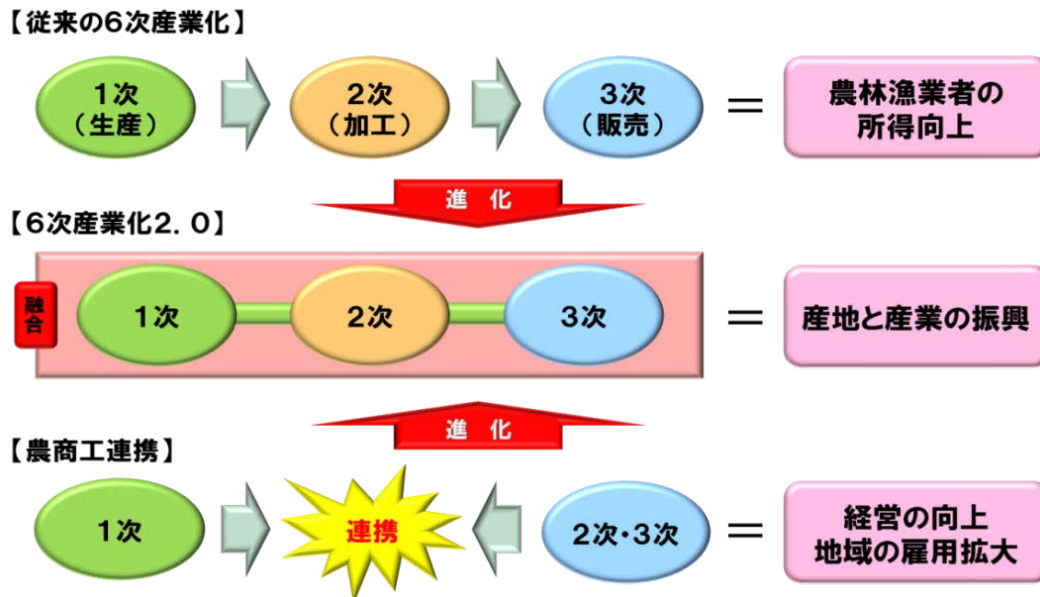
ビジネスマッチングは、行政機関や金融機関の他、弊社のようなコンサルティング事業者等が中間に入ってマッチングすることから、商談の可能性も高くなるように思われる。弊社にもマッチングに関する相談が多く寄せられるが、基本的には単に事業者同士を紹介するマッチングは行っていない。その理由としては、単なるビジネスマッチングでは、例えば「○○を栽培している農林漁業者を紹介して欲しい。」という2次・3次事業者に対し、その農林漁業者を紹介したとしても、すぐに量と値段の交渉に入ってしまう場合が多い。その結果、マッチングしたものの取引に繋がらない、もしくは取引したものの継続されなかったというケースをよく聞く。そうすると、良かれと思って紹介した中間事業者（コーディネーター）のレピュテーション（評判が下がる）リスクにも繋がる。その結果、農林漁業者、2次・3次事業者、中間事業者の全員が不幸な結果になってしまう。

(2) 効果的なビジネスマッチングとは

ビジネスマッチングの考え方は、農商工連携とも繋がるものがある。筆者は、『農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化 2.0」』（注1）にて、農商工連携の課題として、①直接取引による利害対立、②不明確なビジョン、③不明瞭な利益分配、の3つを挙げている。その課題を解決するために、従来の6次産業化や農商工連携の進化版である「6次産業化 2.0」を提唱している。この要諦は、1次から3次までの境界をなくした一気通貫型のビジネスモデルを構築することである。すなわち、ビジネスマッチングにおいて重要なのは、一気通貫型のビジネス「モデル」を実現するために、農林漁業者と2次・3次事業者をマッチングすることである。そこで本レポートでは、「2次・3次事業者による「一気通貫型ビジネスモデルプレゼン」マッチングを提案したい。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザーズ株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザーズ株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2017

図表 4-1 「6次産業化 2.0」の概念図



(出所)NAPA 作成

(注 1) 農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化 2.0」

<http://www.nomuraholdings.com/ip/company/group/napa/data/20161017.pdf>

(3) 2次・3次事業者による「一気通貫型ビジネスモデルプレゼン」マッチング

2次・3次事業者による「一気通貫型ビジネスモデル」マッチングを成功させるためには、①一気通貫型ビジネスモデルの検討、②2次・3次事業者によるプレゼン、③「VUSION」の設定、の3つが必要である。

① 一気通貫型ビジネスモデルの検討

まず準備段階として、2次・3次事業者が1次から3次までの境界をなくした「一気通貫型ビジネスモデル」を検討する。また、なぜそのビジネスモデルが実現できればどのような成果に繋がるか、すなわち「6次産業化 2.0」でいう「産地と産業の振興」に繋がる事業であることを明確にし、そのビジネスモデルの実現のために必要なビジネスパートナーのイメージを検討する。

② 2次・3次事業者によるプレゼン

2次・3次事業者によるビジネスパートナーを探すためのプレゼンテーションを行う。プレゼンテーションを行う対象は、地域農協や農業法人がメインになると考えられる。その理由としては、2次・3次事業者が求める事業規模と個々の農林漁業者の経営規模には大きなギャップがある。また、2次・3次事業者からすると、個々の農林漁業者それぞれに対して、量や品質の統一化を行うためにはかなりの労力が必要になる。そのため、地域農協や農業法人が

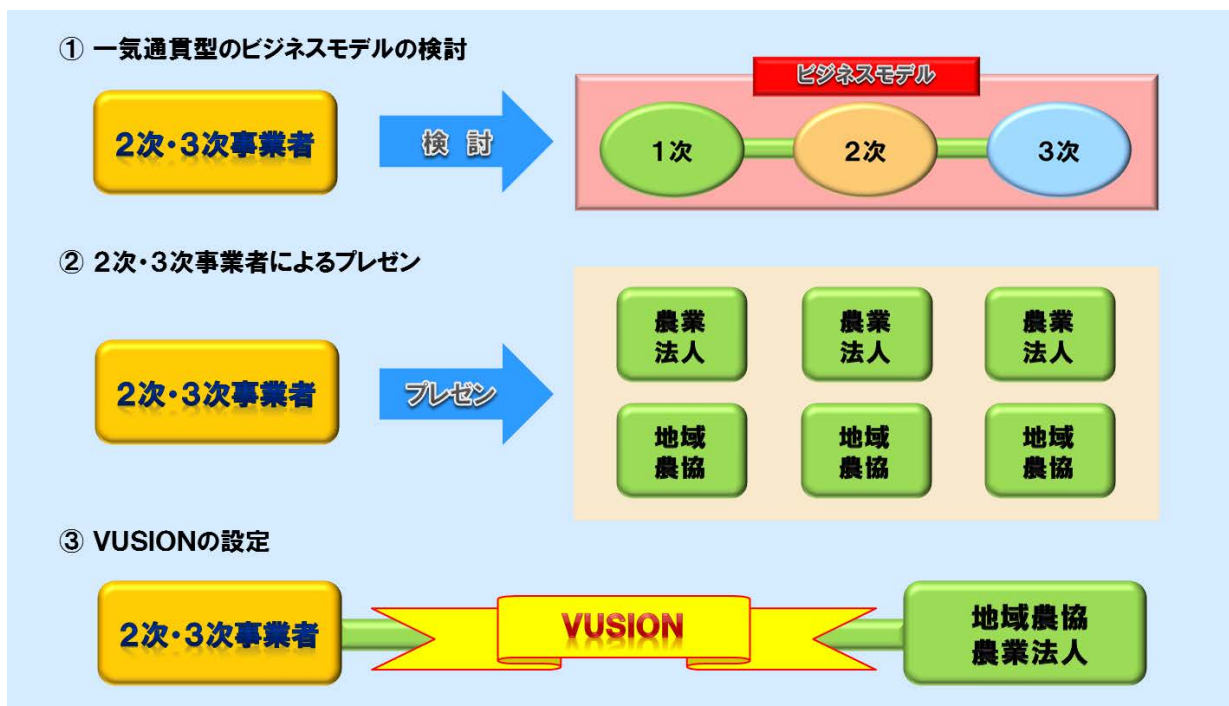
本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2017

ビジネスパートナーとなり、その地域農協や農業法人が地域の農林漁業者を取りまとめて品質や量を揃えることができれば、まさに Win-Win の関係が構築できるのである。

③ 「VUSION」 の設定

最後に、2次・3次事業者とビジネスパートナーとなった地域農協や農業法人が共同で第1次産業から第2次産業・第3次産業を融合したビジョンである「VUSION（ヴェュージョン：VISION+FUSION）」を設定する。「想い」を共有しているビジネスパートナーであっても、それぞれのベクトルが揃っていないければ、結局は長期的な関係構築は難しい。両者の利害を超えた共通の目標として「VUSION」を設定してこそ、「一気通貫型ビジネスモデル」を持続可能なものにできるのである。

図表 4-2 「一気通貫型ビジネスモデルプレゼン」マッチングのイメージ図



(出所)NAPA 作成

5. おわりに

農林漁業を取り巻く環境を見ると、農業就業人口は2015年に209万人と減少が続いており、直近の5年間を見ても51万人減少している。また、農業就業人口の平均年齢も2015年には66.4歳と高齢化も止まらない状況となっている。農林漁業の活性化は急務であり、そのために、全国各地で6次産業化をはじめとする様々な農林漁業者向けの支援が行われている。

本レポートで提案したこれら支援形式は、もしかすると、2次・3次事業者の負担が大きいように感じられるかもしれない。特に②商談会の「育成型逆商談会」や、③ビジネスマッチングの2次・3次事業者による「一気通貫型ビジネスモデルプレゼン」マッチングについては、2次・3次事業者が農林漁業者を巻き込んだ形となっている。わざわざそのような枠組みづくりをする背景には、そこには、2次・3次事業者のメリットも内包されているものと考えからである。消費者の「国産」農産物の需要が増える一方で、農林漁業者の減少や高齢化により、安全・安心な原料・商品の安定調達が難しくなっている現状がある。また、国内市場が飽和化している中で生き残っていくためには「6次産業化2.0」による「産地と産業の振興」に取り組むことも不可欠になりつつある。すなわち、産地と真のWin-Winな関係を構築する必要があり、そのためには、長期的な目線で関係構築ができるビジネスパートナーを探すこと、(産地/パートナー)を「育てる」ことも必要だと考える。そのためにも、2次・3次事業者の「いかに安く仕入れるか」という既存の仕入れ概念からの意識改革が必須なのである。

また、筆者の提案する効果的な支援方法を実行するためには、主催者側にも、ワークショップや商談会のコーディネーター選定に加え、それらコーディネーターとの意識の共有化など、各種ノウハウが求められる。

これまで、6次産業化の支援としてよく行われている①セミナー、②商談会、③ビジネスマッチングについて、筆者が考える効果的な支援方法を述べてきた。六次産業化・地産地消費が施行された2011年当時であれば、かなりの効果が期待できた施策も、様々な業界団体が開催することによって、陳腐化してきてしまっている傾向は否定できない。しかし、本レポートはこれまで行ってきた6次産業化の支援方法を決して否定するものではない。これから6次産業化に取り組もうとしている農林漁業者もいれば、6次産業化に取り組んでいる農林漁業者にもそれぞれのステージがあり、それぞれのステージに合わせた支援を行うことが必要である。

最後に、6次産業化法が施行して6年を経過した現在、セミナー等の主催者にとっても、それら支援等を利用する農林漁業者や2次・3次事業者にとっても、より実践的な支援が求められている。そのためにも、「6次産業化2.0」のような考え方により、これまでの農林漁業者への支援のみならず、2次・3次事業者をも中心とした支援策を同時に行っていくことが重要だと考える。このような“逆転の発想”を用いて、農林漁業の未来を切り開いていく新たな支援策に期待したい。

＜本レポートに関する問い合わせ先＞

野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社

調査部 上級研究員 仲野 真人

住所 〒100-8170 東京都千代田区大手町 2-1-1

TEL 03-3281-0780

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2017