

「6次産業化 2.0」が直面する「生産」の壁を越えて ～一気通貫型のビジネスモデルによる農業参入の考え方～

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7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.

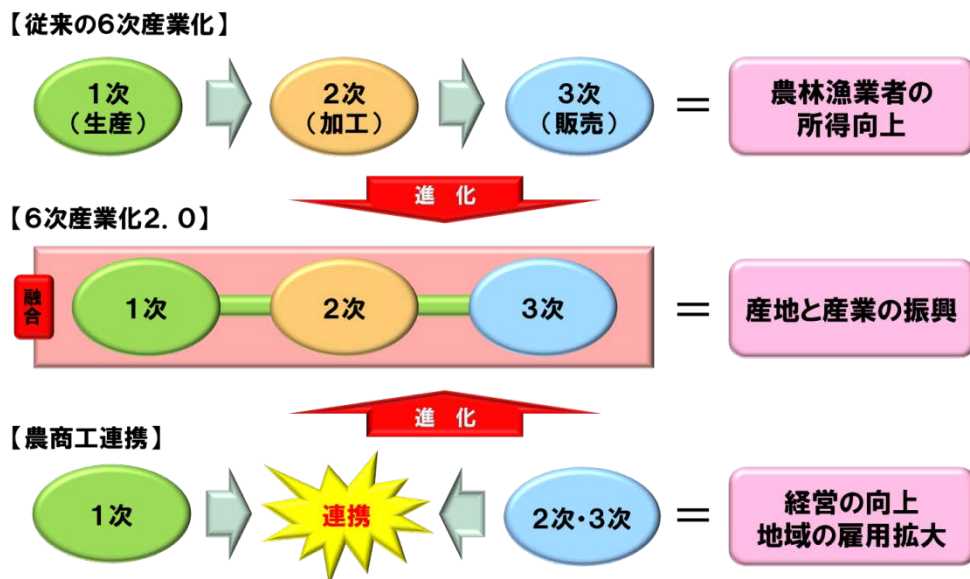
1. はじめに

日本政府は2017年6月9日に「未来投資戦略2017～Society5.0の実現に向けた改革～」を閣議決定した。これによると、「攻めの農林水産業の展開」として、2015年度に5.5兆円である6次産業化の市場規模を2020年度に10兆円にするというKPI（Key Performance Indicator）が設定されており、日本再興戦略を引き継いだ形となっている。

野村アグリプランニング&アドバイザーでは、2016年10月に、新たな6次産業化の考え方の必要性を取りまとめた『農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化2.0」』を公表した¹。

「6次産業化2.0」は、1次産業の農林漁業者と2次・3次事業者が「融合」し、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による農林漁業者の所得向上の他、産地と産業の振興を目指す考え方である。つまり、従来の6次産業化はもとより農商工連携からも進化した取組みである（詳細は前述レポート参照）。

図表 「6次産業化2.0」の概念図



(出所)NAPA 作成

その一方で、筆者は「6次産業化2.0」に取り組む事業者を見ていて懸念していることがある。それは、成長していく過程で「生産」の壁にぶつかっているということである。本レポートでは「6次産業化2.0」が直面する「生産」の壁の解決策としての2次・3次事業者による「農業参入」の考え方について述べる。

¹ 農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化2.0」 <http://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/napa/data/20161017.pdf>

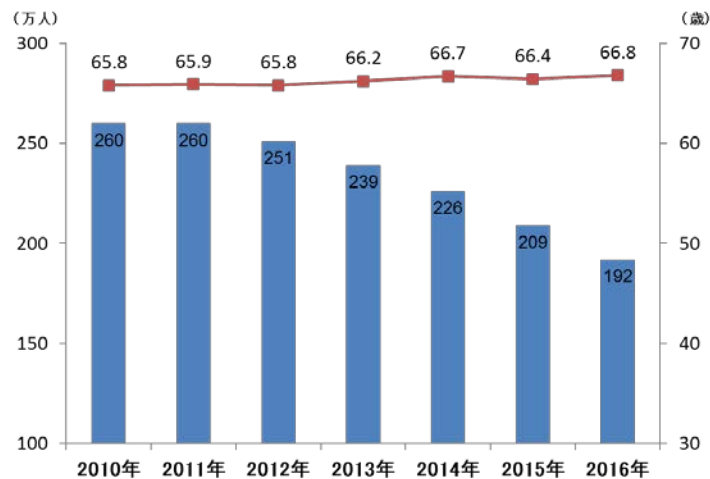
本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2017

2. 「6次産業化 2.0」が直面する「生産」の壁

(1) 農業を取り巻く現状

「生産」の壁を説明する前に、農業を取り巻く現状を説明する。2016年の農業就業人口は192万人となっており、2015年の209万人と比べて17万人減少している。2011年の260万人と比較するとこの5年間で68万人減少しており、減少ペースに改善の兆しすら見えていない。農業就業人口の平均年齢を見ても、2016年は66.8歳と2015年の66.4歳から0.4歳程高齢化が進んでおり過去最高を更新している。昨今、日本全国において人材不足が騒がれているが、農林漁業分野に関してはさらに深刻な状況がわかる。

図表 2-1 農業就業人口と平均年齢の推移



(出所)農業センサス、農業構造動態調査よりNAPA作成

(2) 「生産」の壁により失われるビジネスチャンス

先述したように「6次産業化 2.0」のポイントは、1次産業の農林漁業者と2次・3次事業者が「融合」し、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によって、農林水産物自体の付加価値を高めることで差別化することにある。その上で「産地と産業」の振興を目指し、数十億、数百億円の事業規模に拡大することを目指している。しかし、ここで直面するのが「生産」の壁である。つまり、「6次産業化 2.0」に取り組む、事業規模が大きくなるにつれて、ビジネスモデルの根幹となる農林水産物自体の生産量が追いつかなくなってしまうのである。

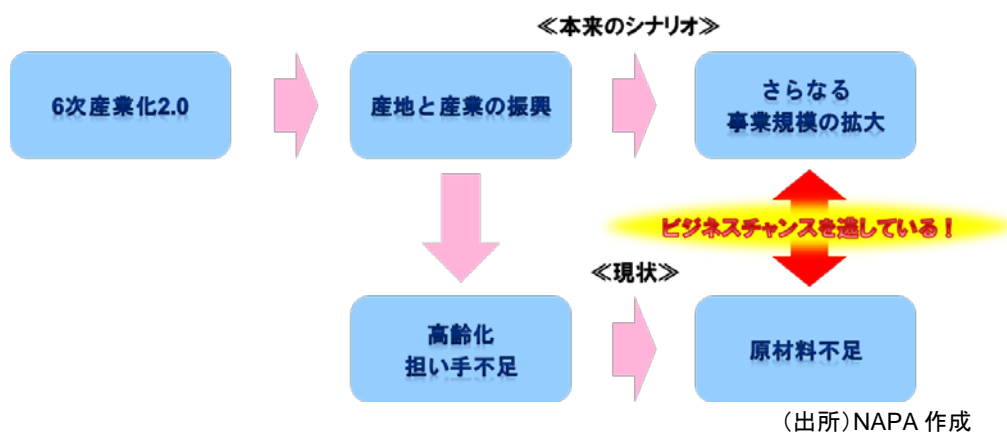
これは「6次産業化 2.0」に取り組む事業者だけに言えることではない。弊社はこれまで、農林水産省の補助事業「6次産業化ネットワーク活動全国推進事業」の一環として「6次産業化優良事例表彰」を2013年から2016年の4年間実施しており、毎年、農林水産大臣賞1点、食料産業局長賞を数点表彰してきた。表彰された事業者を見てみると、売上規模は数千万円から数十億円となっており、彼らも同様に「生産」の壁に直面している。

具体的に例を挙げると、「九条ねぎ（こと京都株）」や「有田みかん（株）早和果樹園」、「柏原ぶどう（カタシモワインフード株）」、「ゆず（馬路村農協）」、「紅いも（株）御菓子御殿」、「超特

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

選栗（株恵那川上屋）」であり、彼らはその地域の特産品を根幹とした一気通貫型のビジネスモデルを形成している。すでに彼らは自社だけではなく、地域の生産者やJAを巻き込んで原材料の生産に取り組んでいるが、事業規模の急拡大に対して生産が追い付かなくなってしまうのである。それに追い打ちをかけるのが、先述した農業界の高齢化であり、物理的に現状の生産を継続できない生産者が増えており、生産量の拡大どころか現状維持すらやっとの事業者も多い。その結果、需要はあるにもかかわらず、生産が追い付かずにビジネスチャンス逃してしまっており、「生産」に対する対応策が急務となっているのである。

図表 2-2 「6次産業化 2.0」が直面する課題



3. 担い手としての2次・3次事業者による農業参入

「6次産業化 2.0」によって産地と産業の振興へと繋げるためには、「生産」の壁を乗り越えなければならない。実際に全国各地で農林漁業者の後継者を育成すべく、「農業経営塾」や「独立支援制度」による育成は行われている。しかし、本章では担い手として2次・3次事業者の農業参入の可能性について述べたい。

(1) 増加し続ける異業種からの農業参入

農林水産省のデータによると、2016年12月末現在における農地を利用して農業経営を行う一般法人の数は2,676法人となっており、2003年4月の「構造改革特別区域法」により、遊休農地が相当程度存在する地域において、農地のリースによる参入を可能とした農地法の特例が認められて以降、右肩上がりが増え続けている。特に、2009年12月の農地法の改正により、農地のリース方式による農業参入の全面自由化となってからはさらに参入ペースが加速し、農地法改正前の約5倍のペースで増加している。

(2) 2次・3次事業者からの農業参入における課題

2次・3次事業者からの農業参入が増加する一方で、ビジネス化の目途が立たずに撤退する企業も多い。これまでは2次・3次事業者の農業参入において、最も課題であるのが「販路」であると言われていたが、最近では大手外食チェーンが農業事業の撤退・縮小を発表しており、自社で販路を持つ

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

ている企業ですら四苦八苦している現状がある。撤退した事例を見てみると、2次・3次事業者による農業参入の課題として①安定生産、②経営管理、③販売戦略の3つが挙げられる。

① 難しい安定生産

そもそも、2次・3次事業者が農業参入する場合の多くは、製造業のようにマニュアルがあれば農業生産はすぐにできると考えている事業者が多いように思える。しかし、農林漁業は自然と共存している産業であり、品目によっては1年に1度しか収穫できなかつたり、漁業で言えば天候や時期によって漁にすら出ることができないように、自然環境に大きく左右される。とくに、近年では台風だけでなく、50年に1度の大雨や季節外れの大雪、暴風等、毎年異常気象とも考えられる現象が起きており、ベテランの生産者にとってもこれまでの経験則が通じなくなってきている。つまり、2次・3次事業者から参入する場合には、そもそも安定生産すること自体が非常に難しいということをしちんと理解する必要があり、そのうえで、本当に腰を据えて参入するという「覚悟」が必要なのである。

② 農林漁業特有の経営管理

経営管理においても考えを改める必要がある。農林漁業は一部では「装置産業」とも言われるくらい、先行投資の部分が大きい。植物工場の場合はさらに大きな初期投資が求められるが、露地栽培においても、品目にもよるが栽培のための準備や農機等にかかる初期投資は必ず必要になる。収入面を考えると農産物を収穫し、販売して初めて収入となる。初期投資だけではなく、栽培期間の人件費や管理費も当然必要になる。そして、従来の農林漁業者と2次・3次事業者との差が大きいのが「人件費」である。農林漁業界は、昨今は法人化が進んできているものの、そもそも家族経営が多く、収支も家族単位で管理していることがほとんどであった。しかし、企業の場合はそうはいかず、生産者（社員）には給料も払わなければならないし、年度毎に収支を明確にしなければならない。そして初期投資も含めた累積赤字が解消する見通しが立たなければ、本業にも支障をきたす可能性もある。このため「撤退」の判断を下さなければならない。農林漁業の特性上、収入を得るまでに必要な先行投資が多いという点についても、きちんと理解をしておく必要がある。

③ ビジネス目線の販売戦略

2次・3次事業者による農業参入では「販路」が重要であると言われているが、ここではあえて「販売戦略」という言葉を用いる。2015年の農業産出額は8兆7,979億円であり、厳しい言い方をすれば農業だけでは約9兆円しかないということである。つまり、2次・3次産業と異なり、1次産業である農産物だけでは付加価値が付けづらい（一部品目を除く）。そのため、きちんとした販売戦略が必要であり、誰に、何を、いくらで、どうやって販売するのかと明確にしたうえで取組まなければならない、その視点から考えると必然的に「6次産業化」にも繋がるのである。また、「この品目を生産してくれれば全量買い取る」と販路を保証してくれるパートナーがいるからと農業参入する事業者もいるが、そのパートナーが本当に信頼できる先であるのか、万が一そのパートナーとの契約が終わってしまった時に、農業経営を継続できるのかまで考慮しておく必要がある。

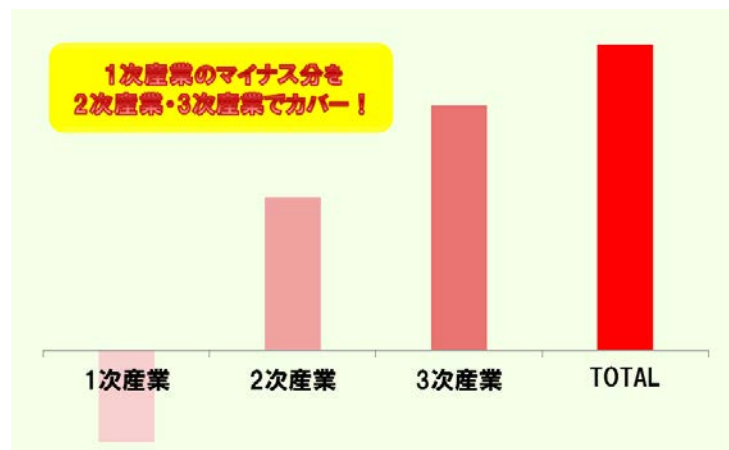
4. 「一気通貫型のビジネスモデル」の視点による農業参入の考え方

ここまで2次・3次事業者による農業参入における課題について述べてきた。しかし、筆者はその上で、2次・3次事業者による農業参入は必要であり、そのためにも「6次産業化2.0」の視点が重要であると考えます。冒頭にも述べたとおり、「6次産業化2.0」は、1次産業の農林漁業者と2次・3次事業者が「融合」し、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による農林漁業者の所得向上の他、産地と産業の振興を目指す考え方である。本章では、「6次産業化2.0」の視点を取り入れた2次・3次事業者による農業参入について述べたい。

(1) 「一気通貫型のビジネスモデル」によってトータルで付加価値を高める

2次・3次事業者の農業参入における課題でも述べたように、生産だけで考えるとどうしても利益が出しづらい状況であり、参入当初はどうしても損益計算書上、赤字になりがちである。しかし、1次から3次までの境界をなくして考えてみてはどうだろうか。1次である「生産」部門が赤字であったとしても、2次・3次部門によって付加価値を高めて利益を上げることで、トータルでしっかりと利益を確保できるビジネスモデルが構築できれば、「生産」事業のサステナビリティ（継続性）も保たれ、その地域の産地の振興にも繋がる。そもそも「6次産業化2.0」では、1次産業が根幹となっており、そもそも生産できなければ事業が成り立たない。つまり、「生産事業単体で必ず黒字化しなければならない」という従来の発想から離れ、「一気通貫型」という視点によりトータルで付加価値の高いビジネスモデルが構築できれば、事業の根幹である原材料の確保という観点から見ても、2次・3次事業者による農業参入は有望な手段となりうるのである。

図表 4-1 トータルでみたビジネスモデル



(出所)NAPA 作成

(2) 「一気通貫型のビジネスモデル」による農業参入のメリット

「一気通貫型のビジネスモデル」の考え方による農業参入のメリットは、原材料の確保という視点で参入した事業者だけにあつたわけではない。むしろ、参入した地域の方に多くあつるように思える。ここでは、①地元生産者の活用、②地域の雇用創出、③産地の形成による集客効果の3点について取り上げる。

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

① 地元生産者の活用

当然、農業参入する2次・3次事業者は「生産」という視点では素人であり、いきなり安定生産などできるはずがない。そこで、地域の生産者を巻き込み、彼らから栽培指導を受けることで栽培技術の向上に繋がる。「もう高齢なので栽培を継続できない」という生産者であっても、生産指導であれば可能であろう。

② 地域の雇用創出

2次・3次事業者による農業参入となると、生産者は「2次・3次事業者の社員」ということになり、収入は給料で毎月払われることになる。つまり、これまで天候や相場に左右されていた収入の安定にも繋がる。さらに言えば弊社が提唱する「6次産業化2.0」に取り組む経営体は、産地と産業の振興に繋げるという視点では地域になくてはならない企業である。ともすれば、農業参入や事業の成長による雇用拡大により、地元の若者のみならずUIJターンを受け入れ企業としての受け皿にもなり、社員も地域を支える企業で働いているという誇りを持つことができる。

③ 産地の形成による集客効果（地域ブランドの創出）

「6次産業化2.0」は「一気通貫型のビジネスモデル」によるストーリー性も付加価値の一つとなることから、消費者から「産地を見てみたい」という声が出てくることが考えられる。また、「6次産業化2.0」は「産地の振興」に繋がる。つまり、「産地づくり＝まちづくり、むらづくり」という視点で産地化に取り組むことができれば、消費者のみならず、インバウンドの誘客にも繋がり、観光との融合によるさらなる地域の活性化に繋がる。

(3) 「生産」の壁を越えるための生産部門安定化に向けた展開

ここまで「一気通貫型のビジネスモデル」による農業参入の考え方やメリットについて述べてきた。しかし、2次・3次事業者による農業参入だけでは、生産技術や生産量から考えてもすぐに生産の壁を乗り越えることは難しい。そこで、生産部門の安定化に向けた展開として、①生産者自社雇用型、②のれん分け型（独立支援型）、③地域農協連携型の3つの方策を述べる。

① 生産者自社雇用型

「6次産業化2.0」を実践しているということは、1次の生産部門を担っている地域の生産者がすでにいるということである。生産者自社雇用型は、その生産者との関係を、従来の契約栽培から一歩進み、社員として雇用するのである。そうすることによって、先述したように生産者は2次・3次事業者の社員として安定した収入を得ることができるようになり、安心して生産に専念できる。また、安定した収入が見込めれば、地元に戻ってきたいという後継者も増えるのではないだろうか。

② のれん分け型（独立支援型）

生産部門を担当している社員の中には、地元の生産者の後継者もいるかもしれない。従来の考え方であれば、彼らは実家を継ぐために会社を辞めなければならない。しかし、「のれん分け」という形で雇用を維持したまま2次・3次事業者の看板（例：「○○ファーム」）を掲げたまま雇用を維持することができれば、貴重な人材の流出を妨げることができる。また、

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

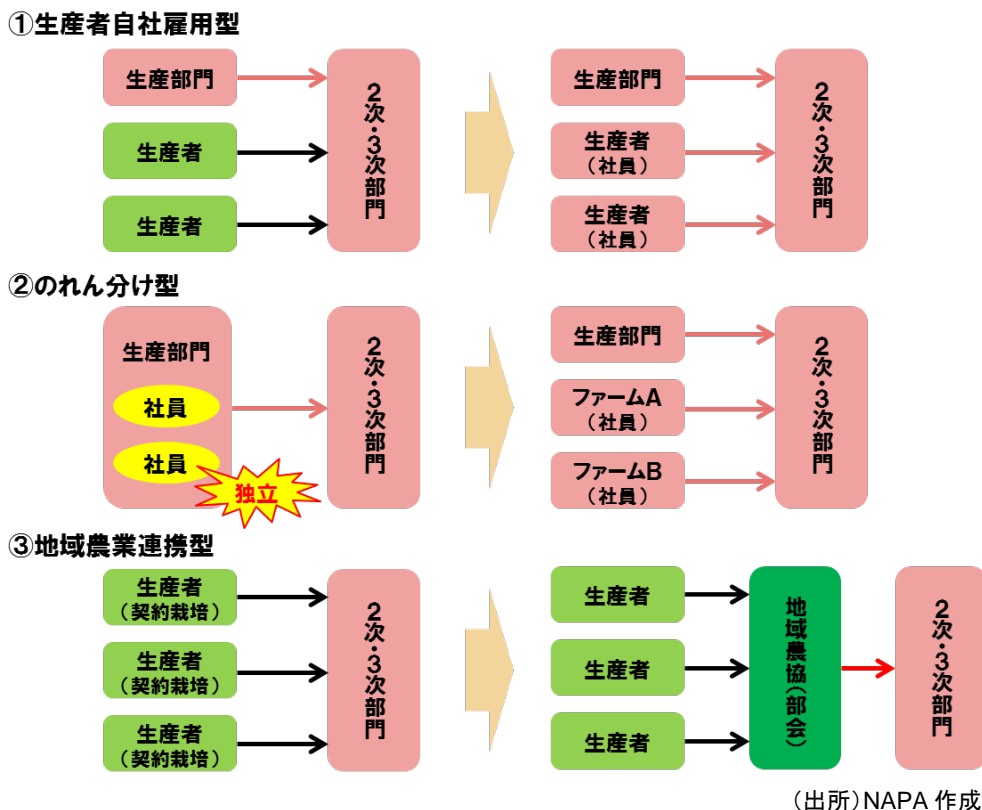
後継者でなくても、自分で独立して生産したいという熱い思いを持った社員がいれば、同様に社員のまま「のれん分け」として独立支援することによって、さらに生産部門の安定化にも繋がる。

③ 地域農協連携型

「生産者自社雇用型」と「のれん分け型」は、「自社の社員」として雇用することによる生産部門の安定化を目指している。しかし、生産者の中には「社員」となることに抵抗がある者もいるだろう。生産者が減少する中で、2次・3次事業者が「6次産業化2.0」に共感する新しい生産者を巻き込んでいくことは容易ではない。そこで、地域農協と融合することによって、生産者を巻き込んでいく方策がある。つまり、地域農協の部会として、各生産者への生産指導や品質管理を地域農協が担い、集荷した農産物を2次・3次事業者が加工・販売するという「一気通貫型のビジネスモデル」が構築できれば、部会に所属している生産者はもちろん、地域農協としても従来の役割を担うことができる上に「産地の振興」にも繋がるので、まさに全員にとってWin-Winの関係が構築できるのである。

実際に、『農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化2.0」』の事例にも取り上げている岐阜県恵那市の(株)恵那川上屋の取組みでは、東美濃農業協同組合が「超特選栗部会」を組織しており、この「地域農協連携型」を実践している。

図表 4-2 生産部門の安定化に向けた展開



5. おわりに

本レポートは、「生産」の壁を解消するための一つ的手段として、「6次産業化 2.0」という視点による2次・3次事業者の農業参入について述べてきた。

冒頭にも紹介している弊社の論文『農林漁業を成長産業に導く「6次産業化 2.0」』の中で事例として紹介している株式会社恵那川上屋、株式会社エー・ピーカンパニー、株式会社エブライホーミイホールディングスをはじめとして「6次産業化 2.0」に取り組む2次・3次事業者は1次の生産にまで参入しているケースが多い。それぞれの理由を紐解くと、結局は地域の担い手が減少しており、このままでは産地の衰退に繋がってしまうという危機感から参入しているのである。

また、実際に「6次産業化 2.0」の視点で農業参入し、1次の生産部門で赤字が続き、2次・3次部門で補っている状況が続いた場合には、部門間での不平不満が出てくることが予想される。しかし、そのような状況になった時こそ、なぜ赤字を出し続けてまで「生産」をしなければならないのかという疑問に対して、2次・3次企業の「理念」や「ビジョン」が重要になる。逆に言えば、「理念」や「ビジョン」がしっかりと社員にまで浸透している企業こそが、本当の意味での「6次産業化 2.0」を実践できる企業と言える。

最後に、「6次産業化 2.0」が目指している「産地と産業の振興」という概念は、昨今注目されている経済産業省が提唱している「地域商社」の「地域の稼ぐ力を強化する」という目的と同じである。つまり、従来の農林水産省、経済産業省という「縦割り」という概念から脱却し、農林漁業者にも2次・3次事業者にもそして地域にもメリットがある一気通貫型のビジネスモデルを構築することが求められており、農林漁業の未来を切り開いていくためにも1次と2次・3次の垣根を超えた取組みが広がることを期待したい。

＜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