

農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化 2.0」

目 次

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| I. はじめに | ネスモデルの要諦 |
| II. 6次産業化の現状 | 2. 農林漁業者と2次・3次事業者との融合の要諦 |
| 1. 6次産業化の定義 | V. 事例から見る「6次産業化 2.0」 |
| 2. 多様化する6次産業化 | 1. 株式会社恵那川上屋 |
| 3. 6次産業化が抱えるリスクとは | 2. 株式会社エー・ピーカンパニー |
| 4. 認定事業者の経営状況 | 3. 株式会社エブリイホーミイホールディングス |
| III. 農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化 2.0」 | 4. 事例から見る「6次産業化 2.0」の要諦 |
| 1. 現状の6次産業化のままでよいのか | VI. 「6次産業化 2.0」を拡大させるために |
| 2. 従来の6次産業化から進化した「6次産業化 2.0」 | 1. 2次・3次事業者の既存の仕入れ概念からの脱却 |
| 3. 農商工連携との違い | 2. 農林漁業成長産業化ファンドの出資要件の緩和による活用促進 |
| 4. 農商工連携における課題 | 3. 農協が主体となった「6次産業化 2.0」 |
| 5. 「6次産業化 2.0」は6次産業化と農商工連携の進化版 | VII. おわりに |
| IV. 「6次産業化 2.0」の要諦 | |
| 1. 産地と産業の振興を生み出すためのビジ | |

野村アグリプランニング&アドバイザー 仲野 真人

要 約 と 結 論

1. これまで農林漁業は手厚い補助金や保守的な風土の下、「守られる産業」であった。また、人口減少・少子高齢化が進む中で、国内の2次・3次事業者は生き残りをかけてシェアを奪い合い、安く仕入れるために一部では「買い叩き」等が起こった結果、農林漁業は「儲からない産業」と位置付けられている。
2. 農林水産省が推進する「6次産業化」は農林漁業者が生産（1次）だけではなく、加工（2次）、販売（3次）まで行う取組みであり、六次産業化・地産地消法に基づく事業計画の認定件数は2,171件（2016年8月31日現在）となっている。しかし、これまで生産に特化していた農林漁業者が新たに加工・販売に取組むには課題が多く、全ての認定事業者がうまくいっているとは言いがたい。
3. 6次産業化の課題を克服し、農林漁業を成長産業へ導くためには、農林漁業者が加工、販売に取組むことで農林漁業者の所得向上を目指す従来の6次産業化ではなく、農林漁業者と2次・3次事業者との融合による産地と産業の振興を目指す6次産業化の進化版「6次産業化 2.0」に取組むべきである。
4. 「6次産業化 2.0」は従来の6次産業化と農商工連携の進化版であり、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を構築することが求められる。そして「6次産業化 2.0」を成功に導くための要諦が「産地と産業の振興を生み出すためのビジネスモデルの要諦」と「農林漁業者と2次・3次事業者との融合の要諦」である。
5. 「6次産業化 2.0」は今後の農林漁業を成長産業へ導く可能性を秘めており、その「6次産業化 2.0」を拡大させるためには、①2次・3次事業者の既存の仕入れ概念からの脱却、②農林漁業成長産業化ファンドの出資要件の緩和による活用促進、③農協が主体となった「6次産業化 2.0」が求められる。

I. はじめに

これまで農林漁業は手厚い補助金や保守的な風土の下、「守られる産業」という考え方が強かった。例えば、民間企業が農林漁業へ参入しようとしても農地法等の法律・規制や保守的な風土・慣習によって、参入することは極めて困難であった。その結果、農林漁業においては、革新的な経営改革が起きにくく、総体的には前近代的な産業となっている。

一方で、高度経済成長が終わり、人口も減少に転じ、少子高齢化が加速する中で、比較的安価な外国産の農産物が輸入されるようになり、国内の農林水産物の需要は減少傾向にある。また、農林水産物の販売を担う小売・流通業界や、農林水産物を原料とする食品メーカー、外食産業においては、国内市場の拡大が望めない中で各社が生き残りをかけてシェアを奪い合っている。

そのような環境下において、各事業者は商品や原材料である農林水産物を安く仕入れるために一部で「買い叩き」という現象が起きたように、農林漁業者へしわ寄せがいつてしまい、農林漁業は「儲からない産業」と位置付けられ、いつしか「3K（きつい、汚い、キケン）」と呼ばれるようになってしまった。その結果、農林漁業者の高齢化・後継者不足が深刻な問題となっている。

そのような中で、2010年12月、農林漁業者にとって革新的な法律が公布され、2011年3月に施行された。「六次産業化法（現在の六次産業化・地産地消法）」である。6次産業化とは、簡潔に言えば、従来、農林水産物の生産（1次）のみに従事していた農林漁業者が加工（2次）、販売（3次）に取り組むことである。そして、農林漁業者が6次産業化に取り組むことで、「所得の向上」に繋がり、農林漁業を「儲からない産業」から「魅力的な産業」への転換を目指すのである。本法は、農林漁業（1次）から他産業（2次・3次）への進出を国が積極的に後押しするということを確認にしておき、さらに日本政府は「日本再興戦略2016」においても6次産業化の市場規模の拡大を明確に打ち出している。

「六次産業化法」が施行されて5年が過ぎ、全国各地において多様な6次産業化の取り組みが広がる中で、6次産業化の課題も浮き彫りになってきている。その一方で、6次産業化の事例の中には、従来の6次産業化とは一線を画す「進化版」とも言える新しい6次産業化が生まれ始めている。本稿では、農林漁業を成長産業へ導くことが期待される6次産業化の「進化版」を紐解き、その特徴と拡大方策について考察する。

Ⅱ. 6次産業化の現状

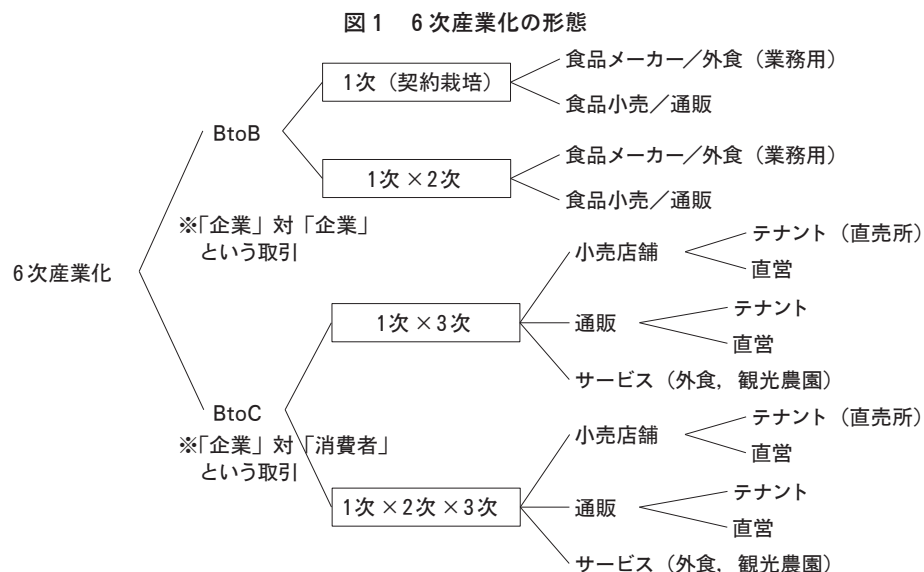
1. 6次産業化の定義

農林水産省は6次産業化を「一次産業としての農林漁業と、二次産業としての製造業、三次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す」とことと定義づけている。簡単に言えば、農林漁業者が生産（1次）だけではなく、加工（2次）、販売（3次）を行うことであり、1次×2次×3次＝6次産業化とも言われている。例えば、農林漁業者が栽培した農産物の中で、形が悪く、生鮮品として市場に出荷できない農産物

をカットして販売したり、ジャムやソース等に加工して販売することによって、従来は廃棄していた農産物に新たな価値をつけて販売する等の取組みである。つまり、6次産業化は、農林漁業者が自ら生産した農林水産物を加工・販売することで、農林漁業者の所得の向上・安定に繋げることが目的となっている。6次産業化の取組みは瞬く間に全国へ広がり、農林水産省が毎月発表している六次産業化・地産地消法に基づく事業計画の認定件数は、2016年8月31日現在において全国で2,171件となっている。

2. 多様化する6次産業化

野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社は奇しくも六次産業化法制定と



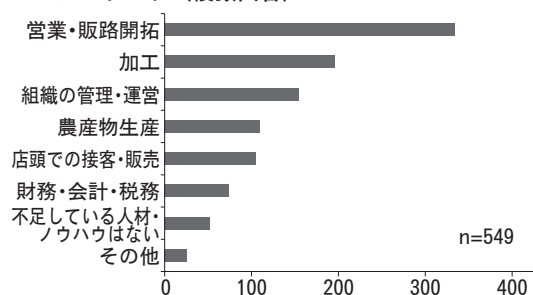
軌を一にして 2010 年 9 月に設立されて以来、全国の 6 次産業化の優良事例を調査してきた。その結果、6 次産業化と言っても様々な取組みがあることが分かった。例えば、農林漁業者が無農薬や減農薬等、こだわった農産物を生産し、生協や企業等の販売事業者へ直接納入する「1 次（契約栽培）」、農林漁業者が生産した農林水産物の皮を剥く等の 1 次加工やカットする等の 2 次加工をして販売事業者へ納入する「1 次×2 次」、農林漁業者が生産した農林水産物を直売所で販売する「1 次×3 次」、そして農林漁業者が生産した農林水産物を料理して農家レストランで提供する「1 次×2 次×3 次」等である。このように様々な取組みがある中で我々は「農林漁業者の所得向上に繋がる取組み」を全て 6 次産業化と位置付けている。言い換えると、農林漁業者が必ずしも加工、販売をしなくてもいいわけではなく、その地域の特性や農林漁業者の経営戦略に応じた 6 次産業化の取組

みを考えるべきだと提唱してきた。

3. 6 次産業化が抱えるリスクとは

では、6 次産業化に取り組むことが最善の選択なのか。我々はそもそも、6 次産業化は農林漁業者の「経営の多角化」だと考えている。農林漁業者は当然であるが「生産」のプロである。しかし、「加工」となると農林水産物を加工する技術や加工する設備、そして加工するための人材が必要となり、まさに「製造業」というモノづくりの分野になる。また「販売」となると販売するための施設や販売ノウハウが必要になり、直売所等の販売では「小売業」、農家レストラン等の外食事業では「サービス業」の分野になってくる。さらに販売方法まで検討すると、企業向けに販売するのか（BtoB）、消費者に直接販売するのか（BtoC）、消費者に直接販売するのであれば、生鮮品として販売するのか（1 次×3 次）、加工して販売するのか（1 次×2 次×3 次）、また、直売所や農家レストランのようにお客様に来てもらうのか、カタログ販売やインターネット販売のような通信販売で直接消費者宅へとお届けするのかと選択肢は多岐に亘っている。さらに言えば、2 次・3 次分野は売上高数千億円規模の上場会社を筆頭に多くの企業がしのぎを削っている。その中で、今まで「生産」だけに特化してきた農林漁業者が、いきなり 2 次・3 次分野に飛び込むのはあまりにも検討課題が多く、また競

図 2 6 次産業化を進める上で不足している人材又はノウハウ（複数回答）



（出所）日本政策金融公庫「平成 24 年度農業の 6 次産業化等に関する調査」より野村アグリプランニング & アドバイザリー(株)作成

合となる2次・3次事業者と比較したマーケティング力や資金力等の観点からもリスクが高い。

実際、日本政策金融公庫が2012年に行った農林漁業者向けのアンケートにおいても「6次産業化を進める上で不足している人材又はノウハウは何か？」という質問に対して最も多い回答が「営業・販路開拓」(59.9%)であり、「加工」(35.0%)、「組織の管理・運営」(27.7%)と続いている。つまり、農林漁業者が6次産業化に取り組むには、幅広い分野の人材やノウハウ等準備すべきことが多く、実際に加工品を作ってはみたものの、どこに販売すればよいのかわからず在庫だけが溜まってしまったという話もよく聞く話である。

4. 認定事業者の経営状況

農林水産省が六次産業化・地産地消法に基づく総合化事業計画の認定を受け、2014年4月1日から2015年3月31日までの間に事業を実施した事業者に対してフォローアップ調査を実施している(対象事業者1,949に対し、提出事業者1,880)。

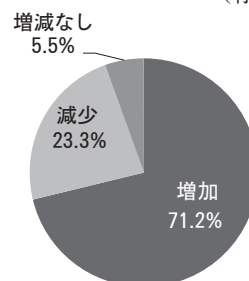
その調査によると2015年3月時点の事業者の経営全体の平均売上額は1億3,100万円(有効回答数1,517)となっている。また、申請時と比較した総合化事業計画で用いる農林水産物等及び新商品の売上高の増減を見ても、増加71.2%(1,077)が減少23.3%(353)

を大きく上回っており、新商品を開発(加工)し付加価値を高めて販売することによって売上高が増加したという視点では6次産業化はうまくいっているように見える。

図3 認定申請時と比較した総合化事業計画で用いる農林水産物等及び新商品の売上高の増減

	増加	減少	増減なし
事業者数 (割合)	1,077 (71.2%)	353 (23.3%)	83 (5.5%)

(有効回答数 1,513)

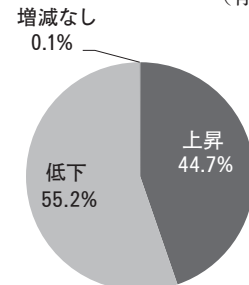


(出所) 農林水産省「六次産業化・地産地消法に基づく認定事業者に対するフォローアップ調査の結果(平成27年度)」より野村アグリプランニング&アドバイザー(株)作成

図4 認定申請時と比較した認定事業者全体の売上高経常利益率増減

	上昇	低下	増減なし
事業者数 (割合)	598 (44.7%)	739 (55.2%)	1 (0.1%)

(有効回答数 1,338)



(出所) 農林水産省「六次産業化・地産地消法に基づく認定事業者に対するフォローアップ調査の結果(平成27年度)」より野村アグリプランニング&アドバイザー(株)作成

しかし、申請時と比較した売上高経常利益率をみると、上昇したとの回答が44.7%に対して低下したとの回答が55.2%、上下なしとの回答が0.1%となっている。利益の減少の要因としては、経費の増加が最も多く、売上の減少よりも多い。また、経費の増加の具体的な理由をみると、「畜産業における素畜費（素牛）の高騰、飼料費の高止まり」、「設備投資に伴う減価償却費の増加」、「従業員の増加に伴う人件費の増加」、「作付面積増に伴う農作業の外注費の増加」、「加工品製造に伴う委託加工費の増加」、「新商品の広告宣伝費、包装資材費等の諸経費の増加」と1次・2次・3次分野に跨っている。

つまり、6次産業化に取り組むということは、今まで生産に専念をしていた農林漁業者が、新たな加工場を建設し、新商品のパッケージ代やPRするための広告宣伝費をかけ、加工・販売するために新しい人材を確保しなければならないということである。その結果、当然コストが増えることになり、販売価格にその分のコストを上乗せできる付加価値を高める必要がある。その上で6次産業化の取り組みを拡大している農林漁業者は全国で見ても一部である。言い換えれば、全国各地の農林漁業者全員が6次産業化に組み、当初の目的である「所得の向上」を達成することは難しいのが現状であると言わざるを得ない。

Ⅲ. 農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化2.0」

1. 現状の6次産業化のままでよいのか

昨年度発表された農林水産省の「農林業センサス2015」によると、1995年には414万人いた日本の農業就業人口は2015年には209万人まで減少している。2010年は260万人だったので、この5年間に51万人減少している。農業就業人口の平均年齢を見ても、1995年に59.1歳であったのが2015年には66.4歳にまで高齢化が進んでおり、2010年の65.8歳と比較しても0.5歳ほど高齢化が進んでいる。

耕作放棄地の推移を見てみると、1995年に24.4万haであった耕作放棄地は2015年には42.3万haまで増加しており、2010年の39.6万haから比較しても、この5年間で2.8万ha増加している。全国の耕作放棄地をまとめるとほぼ富山県全体（42.48万ha）が耕作放棄地となってしまうのである。

図5、図6のように、生産者の高齢化が進み、農作業が困難となり耕作放棄地が増えるという悪循環の中で、農林漁業は縮小再生産の産業となっている。その状況を打破して拡大再生産へと転じるためには、農林漁業が「魅力的な産業」とならなければならない、農林漁業者が取組んだ分だけ収入を含めた見返りが増えるという仕組みを構築しなければなら

らない。その一つの手段として、農林漁業者の「所得の向上」を目的とした6次産業化は必要なのである。実際、全国各地において6次産業化の取組みが一定の成果を上げてお

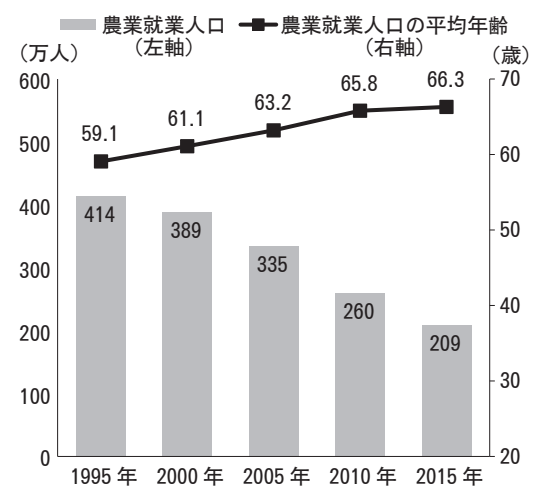
り、農林漁業の振興に寄与していることは間違いない。

しかし、農林漁業の現状を鑑みると、農林漁業者がリスクを冒して6次産業化に取り組んだとしても農林漁業の衰退に歯止めをかけるまでには至っていない。つまり、農山漁村を活性化し農林漁業を成長産業へ導くためには、これまでの6次産業化からワンランク進化した「新しい6次産業化」に取り組む必要があると考える。

2. 従来の6次産業化から進化した「6次産業化2.0」

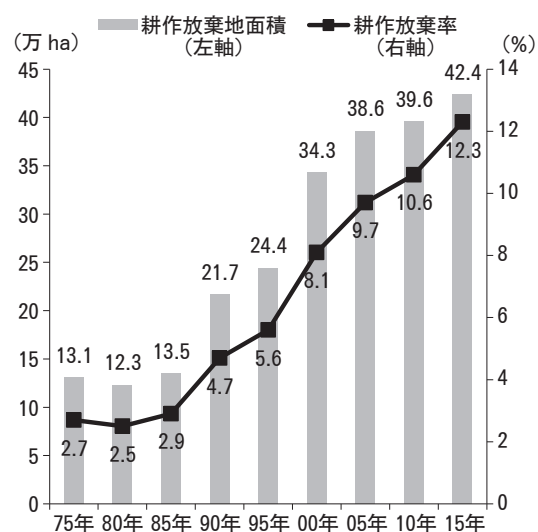
実際に、従来型の6次産業化とは似て非なる6次産業化の事例が散見され始めており、各事例の事業規模は数十億円、数百億円にまで成長している。各事例を分析してみると、農林漁業者が2次・3次事業者と一体となって取り組んでおり、「農林漁業者の所得の向上」のみならず、「産地の振興ひいては2次・3次産業の振興」にまで繋がっている。つまり、新しい6次産業化の取組みが生まれているのである。「農林漁業者が生産のみならず加工・販売まで行うことで農林漁業者の所得の向上」に繋がる従来型の6次産業化の取組みを「6次産業化1.0」とするならば、「農林漁業者と2次・3次事業者との融合による産地と産業の振興」へと導く新しい6次産業化の取組みは、「6次産業化1.0」とは次元の違う取組みであることから「6次産業化

図5 農業就業人口の推移



(出所) 農林水産省「2015年農林業センサス」より野村
アグリプランニング&アドバイザー作成

図6 耕作放棄地の推移



(出所) 農林水産省「2015年農林業センサス」より野村
アグリプランニング&アドバイザー作成

2.0」と定義できる。

3. 農商工連携との違い

「農林漁業者と2次・3次事業者との融合」と聞くと「農商工連携」という言葉を思い起こす人も数多くいるであろう。農商工連携とは、2008年7月21日に施行された「農商工等連携促進法」に基づく取組みであり、中小企業者と農林漁業者の経営を「改善」するため、中小企業者と農林漁業者が連携し、それぞれの経営資源を「有効」に活用して事業活動を促進することを目的としている。言い換えれば、農林漁業者と商工業者がお互いの「技術」や「ノウハウ」を持ち寄り、新しい商品やサービスの開発・提供、販路の拡大に取り組むことで、①新たな市場の創出、②農林水産業・商工業の経営向上、③地域の雇用・就業機会の拡大を目指すということである。

しかし、農商工連携では農林漁業者と中小企業者である2次・3次事業者がそれぞれの立場から物事を考えてしまうため、利害関係が発生しがちになってしまうという面がある。それに対し、「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となっていることが特徴である。つまり、農林漁業者は付加価値を高める過程、いわゆるバリューチェーンを担う根幹となっていなければならない、そこには農林漁業者と2次・3次事業者との利

害関係は存在しない。

4. 農商工連携における課題

実際に全国の農林漁業者が持つ農商工連携のイメージはあまり良いものではない。連携を解消した等の失敗した事例を基に分析をした結果、イメージの悪い原因は、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点と考えられる。

(1) 直接取引による利害対立

農林漁業者が商工業者と連携するということは、農協・漁協・森林組合を通して市場に出荷していた従来の取引から商工業者との直接取引へと変わることを意味する。これまで農林漁業者は農協・漁協等に販売を委託していたため、直接取引による交渉をしたことがない場合が多い。また、商工業者側は規模も大きく、仲卸や市場との交渉にも長けているバイヤーも多く、連携においてバイヤーに言われるがままの値段で取引を開始してしまったケースも多い。商工業者側も連携当初は農林水産物を高く買取っていたとしても、業績が悪化してくると買取価格を下げるようになり、結果的に農林漁業者側にしわ寄せがくることが多くなる。そして結局、「連携」ではなく「取引関係」となり、さらには取引関係が価格交渉において上下関係になってしまい、連携が長くは続かないケースが多い。

(2) 不明確なビジョン

六次産業化法（現在の六次産業化・地産地

消法)が制定された時もそうだが、新しい法律の施行に伴い、多額の補助金や助成制度が用意される。もちろん補助金自体が悪いことではない。新しい設備投資や技術開発の資金的な負担を減らすために活用できる補助金は活用すべきである。農商工連携促進法が制定された時も事業を促進するために連携して商品開発を行う等に補助金がつけられた。しかし、農林漁業者の中には補助金欲しさに本当にその連携が必要なのかを考慮しないまま、商工業者側から持ちかけられた提案に対してなんとなく連携してしまった事例も多くみられた。その結果、共通のビジョンもないまま開発した商品が売れるわけもなく、一度の連携だけで関係が終わってしまったケースが多い。

(3) 不明瞭な利益分配

農林漁業者の不満が最も強いのが利益分配である。農商工連携が上手くいかなかった農林漁業者からは「農商工連携は商工業者側が利益を貪っているだけで自分達にはメリットがなかった」という言葉をよく耳にする。例えば、通常1個50円で市場に出荷をしていたりんごを、商工業者と連携し、1個60円で買取ってもらい高付加価値のリングジュースを開発したとする。しかし、その際に品質や規格等の基準を設けられたことにより、従来以上に作業が増えてしまった。その一方で商工業者側は中間流通を省いて直接取引することによって、従来よりも安く、新鮮な農産

物を仕入れ、高付加価値な商品を開発して儲けていると言うのである。結果的に、生産者は取引価格が多少高くなったというメリットはあったとしても、それ以上に負担が増え、一方で商工業者側は、安く農産物を仕入れて高く売っているように見えてしまっている。しかし、商工業者側も商品開発のコストや、新商品を製造するための設備投資、販売するための広告宣伝費、そして加工・販売するための人件費等の負担を負っている。しかし、連携という名目での直接取引のみに着目し、価格を決定するまでのプロセスやコスト構造についてまで共有できていない、つまり「透明性」が足りなかったために農林漁業者から見ると、あたかも商工業者側が「利益を貪っている」ように見えてしまったのである。それも農林漁業者と商工業者がお互いをきちんと理解できていなかったために起こってしまったことである。

5. 「6次産業化2.0」は6次産業化と農商工連携の進化版

農林漁業者が自ら栽培した農林水産物を加工・販売に取り組む「6次産業化1.0」は、先にも述べたように「経営の多角化」という視点から見ても農林漁業者の負担が大きすぎる。また農商工連携は農林漁業者と商工業者が「連携」と言いながら「取引関係」から脱し切れていないという点がネックとなっている。しかし、「6次産業化2.0」は農林漁業

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を構築することによって、6次産業化1.0と農商工連携の限界を超えることができる。そして農林漁業者にとっては「所得の向上」を前提として「産地の振興」にも繋がりが、2次・3次事業者にとっては、他社との差異化を実現することで「産業の振興」にも繋がるのである。つまり「6次産業化2.0」は、「6次産業化1.0」はもとより、農商工連携からも進化した取組みなのである。

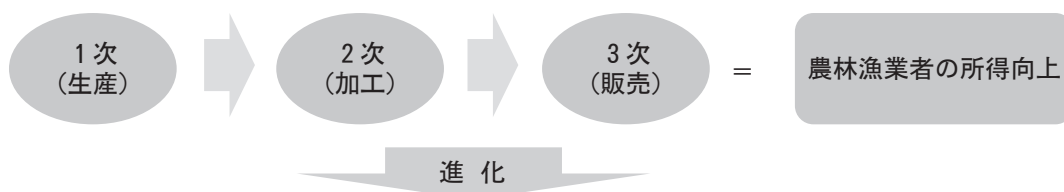
実際、弊社が実施している「6次産業化優

良事例表彰（農林水産省補助事業）」において、農商工連携の事例でも取上げられている2次・3次主体で農林漁業者と一体となった取組みを複数表彰している。それらの取組みは農商工連携を超えて、「6次産業化2.0」へ進化している事例となっている。

農林漁業者と2次・3次事業者との融合によって産地と産業の振興を行う「6次産業化2.0」こそ、農林漁業の衰退を食い止め、農山漁村を活性化し農林漁業を成長産業へ導く新しい概念なのである。

図7 6次産業化1.0・農商工連携との違い

【6次産業化1.0（従来の6次産業化）】



【6次産業化2.0】



【農商工連携】



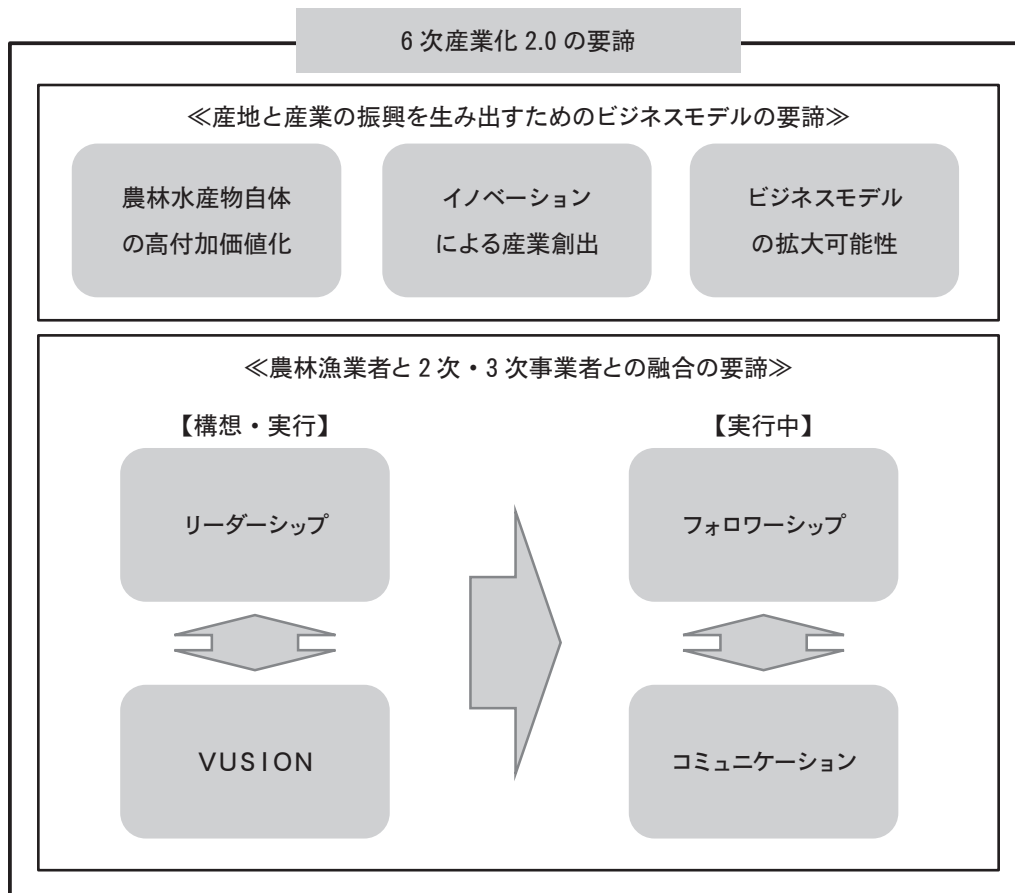
（出所）野村アグリプランニング&アドバイザー

IV. 「6次産業化 2.0」の要諦

では、「農林漁業者と2次・3次事業者との融合による産地と産業の振興」という「6次産業化 2.0」に取り組むためにはどのようにすればよいのか。「6次産業化 2.0」を成功に導くためには、大きく分けて、1次から3次までのビジネスモデルにおける3つの要諦

と、そのビジネスモデルを支えるための4つの要諦がある。本章では「産地と産業の振興を生み出すためのビジネスモデルの要諦」として、①農林水産物自体の高付加価値化、②イノベーションによる産業創出、③ビジネスモデルの拡大可能性、そして「農林漁業者と2次・3次事業者との融合の要諦」として、①VUSION（ヴュージョン）、②コミュニケーション（敬意と責任）、③リーダーシッ

図8 6次産業化 2.0の要諦



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

ブ、④フォローシップの計7つを説明する。

なお、「農林漁業者と2次・3次事業者との融合の要諦」における4つの要素は相互補完の関係となっており、それぞれが密接に連動してはじめて「6次産業化2.0」を成功に導くことができる。

1. 産地と産業の振興を生み出すためのビジネスモデルの要諦

(1) 農林水産物自体の高付加価値化

「6次産業化1.0」では、生鮮品として出荷できない規格外の農林水産物を加工することで付加価値を高め販売するという考え方が多い。もちろん、規格品と味が同じにもかかわらず、形が悪い、サイズが大きい・小さいという理由のみで出荷ができず廃棄処分になっていた農産物を加工することで付加価値を高めるという考え方は決して間違っておらず、むしろ「もったいない」という考え方からも有効利用すべきであり推奨したい。しかし、「6次産業化2.0」においては、土づくり、使用する肥料、栽培方法、収穫方法、収穫後のひと手間を加えることで、その農林水産物自体の付加価値を高めることが重要である。そうすることによって、その農林水産物自体のブランド化にも繋がり、結果的に産地の振興にも繋がっていくのである。

(2) イノベーションによる産業創出

「イノベーション」は「技術革新」という

意味だけではなく「新結合」という意味も含まれている。また、「6次産業化2.0」では、「産地」だけではなく、「産業」の振興も目的としている。しかし、「加工」は製造業、「流通」は流通業、「販売」に至っては小売業、外食業、サービス業等、多岐の業界に亘っており、各業界がすでに大企業から中小企業まで含めて激戦地となっている。したがって、「6次産業化2.0」は農林漁業者と2次・3次事業者の「イノベーション（新結合）」によって、既存のビジネスモデルとは差異化された新しい産業創出が求められる。

(3) ビジネスモデルの拡大可能性

これまで「農林水産物の高付加価値化」と「イノベーションによる産業創出」について述べてきたが、「6次産業化1.0」においてもこの2点については取組まれている事例も散見される。売上規模も数億円規模になっている事例も多く、「6次産業化1.0」の成功モデルと言える。しかし、その農山漁村の経済規模から見てもこれ以上の拡大は見込めない、または、地域資源が特有すぎて他地域での展開は難しい事例も多いのが現状である。「産地と産業の振興」ひいては「農林漁業を成長産業へ導く」という観点からみると、「6次産業化2.0」のビジネスモデルが拡大できることが重要であり、逆に言えば、拡大できなければ数十億円、数百億円の事業規模にまで成長することは難しい。

2. 農林漁業者と2次・3次事業者との融合の要諦

(1) VUSION（ヴュージョン）

「VUISON（ヴュージョン）」とは「VISION（ビジョン）」と「FUSION（フュージョン）」を組み合わせた造語である。文字通り第1次産業から第2次・第3次産業までを「融合」したビジョンを作り上げることが重要である。その「VUSION」をしっかりと設定することで、農林漁業者と2次・3次事業者が「融合」により一体どのような事業を目指すのかを明確にすることが重要である。

しかし、ただ1次から3次までを跨いだ机上の「VUSION」を設定すればよいということではなく、農林漁業者と2次・3次事業者の双方の想いが一致していなければならない。例えば、農林漁業者にとっては、このままでは衰退・消滅してしまうかもしれない「産地」を守りたいという危機感かもしれないし、2次・3次事業者にとっては、「産地」の振興がなければ「産業」の振興もなく自身も生き残ることができないという危機感かもしれない。その両者の危機感が合致してこそ真の「VUSION」が生まれるのである。その上で、両者の利害を超えた共通の目標を設定し、農林漁業者と2次・3次事業者が一体となって実現に向けて取組むことが必要なのである。

(2) コミュニケーション（敬意と責任）

「6次産業化2.0」の最大のポイントとなるのが「コミュニケーション（敬意と責任）」である。農林漁業が衰退している問題点の1つは、1次産業と2次・3次産業と呼ぶように、1次と2次・3次の間に隔たりがあることだと考えている。2次・3次事業者は1次産業の農林水産物を「買ってあげる」、農林漁業者は「買ってもらう」という考え方が染み付いてしまっているように思われる。本来であれば、農林水産物は食料の原点であり、原材料がなければ加工（2次）も販売（3次）もできないはずである。

繰り返しになるが「6次産業化2.0」は「農林漁業者と2次・3次事業者との融合」である。2次・3次事業者は、農林水産物の栽培に対して不断の努力を続けている農林漁業者に対してきちんと敬意を払うべきであり、農林漁業者も付加価値を高め販売している2次・3次事業者に敬意を払わなければならない。そのためにも、農林漁業者であれば自ら栽培した農林水産物に対する品質や数量等についての生産責任を守る等、農林漁業者も2次・3次事業者もお互いが責任を全うすることが重要である。

実際に、お互いが「敬意」を持って取組むようになると、相手に対する「期待感」が生まれる。その「期待感」に応えるために、よりよい農林水産物を、よりよい商品を作ろうという「責任感」が強くなるという好循環が

生まれ、さらなる相乗効果が生み出される。

(3) リーダーシップ

6次産業化に取り組む集合体を束ね、目標達成に向けてその集合体を牽引するリーダーの存在は、「6次産業化 1.0」においても不可欠であるが、「6次産業化 2.0」に求められるリーダーにはワンランク上のリーダーシップが求められる。前述したとおり、「6次産業化」とは、「生産分野」、「加工分野」、「流通・販売分野」まで手がける経営の多角化である。特に「生産分野」である農林漁業に関しては、品目、品種、栽培方法だけをみても多岐に亘っており、品目によっては1年に1度しか栽培できない品目も多い。2次・3次事業者側が「6次産業化 2.0」の主体となる場合は、その農林漁業の「特性」や農林漁業者の「想い」を理解した上で、農林漁業者と一体となって1次から3次までの全体を俯瞰して最適なビジネスモデルを組み立てる構想力、そして実践力が求められる。

(4) フォロワーシップ

フォロワーシップという言葉はあまり耳にしたことがない方も多いかもしれない。Twitterの「フォロワー」のように、フォロワーシップとは、リーダーや組織を「支える」ことを意味する。例えば、農林漁業者にとって、パートナーとなる2次・3次事業者の規模が大きくなればなるほど、農林漁業者側のトップが2次・3次事業者のトップに会うことは難しくなる。(その反対も然り。) また、どんなに上手く事業

が進んでいる取組みでも、ささいなことから小さな不満が生まれるものである。その小さな不満が積みあがることによって大きな亀裂へと繋がってしまう。そのようなときに、実際に現場において個々の生産者と接し、生産者の想いや不満に耳を傾け、苦労を共にすることによって2次・3次事業者との絆をしっかりと結びつけるフォロワーが必要となる。フォロワーの役割はバイヤーが担っていることが多いが、バイヤーだけではなく農業の営農指導員、行政機関の農業普及員、地域密着型のコンサルタント等の実際に農林漁業の現場近くにいる立場の人がフォロワーとなりうる存在である。

V. 事例から見る「6次産業化 2.0」

ここまで「6次産業化 2.0」の要諦について述べてきた。本章では、「6次産業化 2.0」を実践している3つの事例から「6次産業化 2.0」の要諦である「産地と産業の振興を生み出すためのビジネスモデルの要諦」と「農林漁業者と2次・3次事業者との融合の要諦」について検証する。

1. 株式会社恵那川上屋

(1) 徹底した品質管理による「超特選栗」の確立と「地域ブランド化」戦略

岐阜県恵那市にある株式会社恵那川上屋は菓子メーカーであり、地元の東美濃農業協同組合の栗生産者が栽培した高品質の栗を「超特選恵那栗」としてブランド化し、さらに高級菓子へと加工することで老舗の菓子屋との差別化に成功しており、年商も20億円を超えている。

岐阜県の恵那・中津川地域は昔から和菓子「栗きんとん」が特産品として有名であり、小規模ながら栗栽培も行われていた。しかし、高度成長期に栗きんとんが全国的なブームになると地元の栗では間に合わなくなり、県内の菓子屋は他県の栗を仕入れるようになった。そして、次第に恵那・中津川地域の栗栽培は衰退していった。

そこで恵那・中津川地域の栗の復活に立ち

上がったのが当社である。当社は東美濃農業協同組合と連携して同組合傘下の東美濃栗振興協議会内に「超特選栗部会」を組織した。同部会は栗の品質向上に向け、岐阜県が誇る樹高を低く枝を剪定することで、手入れが楽でしかも行き届くため、結果として上に高い木と比べても収穫量が多くなる「低樹高・超低樹高栽培」を導入し、厳格な品質管理や品評会を行うことにより「超特選栗」を選別することで、栗そのものの付加価値を最大限に高めることに成功した。

当社は、その「超特選栗」を市場価格の2倍近い価格で買取り、「超特選“恵那”栗」として命名し産地を前面に出している。「栗は鮮度が命」と言われるほど、鮮度がいいと味も風味も良いということで、収穫後24時間以内に当社へ納入してペースト状に加工し、CAS冷凍システムによって急速冷凍している。そうすることによって鮮度を落とさずに長期保存することに成功している。また、高品質な栗を最大限に生かした栗菓子の付加価値をさらに高めるために、美味しさをアピールするだけではなく、地域素材である「超特選恵那栗」のストーリー性を前面に出すことで当社のブランドとしてではなく「地域のブランド化」に取り組んでいる。以前は県外にも積極的に販売していたが、「地域の素材を、地域で加工し、地域で販売する」というコンセプトを明確にして地元主体の販売政策に切り替えた。そして、まず地元の消費者

に向けて販売し、その消費者から口コミで県外に広がっていき、地域全体を巻き込む取組みとすることで、地域の栗生産者と消費者を含めた「地域の住民がブランド化した菓子」として地元の菓子業界からも一線を画している。その結果、当社が市場価格の2倍近い価格で超特選栗を買取することで「所得の向上」に繋がることはもちろんのこと、栗の産地として衰退していた恵那・中津川地域の「産地の振興」に繋がっている。

また、当社の取組みは恵那・中津川地域の産地の振興だけにとどまらず、他の地域にも広がり始めている。「超特選恵那栗」は「恵那」と入っているように、恵那・中津川地域の栗でなければならず、生産面ではどうしても量に限りがある。しかし、繰り返しになるが、当社が取組んできたビジネスモデルは「地域をブランド化」するためのストーリー作りである。つまり、同様のビジネスモデルが他地域でも拡大が可能であり、実際に長野県上伊那郡にある飯島町では横展開が始まっている。長野県も栗の産地として有名であり、特に小布施地区は栗のブランド化にも成功していた。

そこで、「北が小布施なら南は飯島と言われるぐらいの栗の一大産地を作ろう」と中津川・恵那地域で取組んだ「低樹高・超低樹高栽培」の栽培技術を飯島町に導入して地元農家が栗生産を開始し、当社の鎌田真悟社長は(株)信州里の菓工房を設立して「超特選“伊

那”栗」のブランド化に取り組んでいる。このような取組みが北海道から九州まで、全国の栗生産地に広がりつつある。そして、鎌田社長はそれぞれの地域で栽培した「超特選栗」を将来的には「和栗」として統一化することで、海外への輸出まで視野に入れている。

(2) あくまで「生産者の想い」と「栗」が「地域ブランド」の根幹

当社のある地域は栗きんとんで有名な地域でありながら、他産地との競合により中津川・恵那地区の栗産業が衰退し、「このままでは栗栽培どころか生活すらしていけない」という栗生産者と東美濃農業協同組合の職員が、当社へ相談に来たことがそもそものきっかけである。また、当社も菓子メーカーとしては後発であり、他社との差異化が求められていたが、地元の栗を使用した昔ながらの栗きんとんの味が失われていくことに危機感を感じており、その時に「地元の栗を守る、地元の栗をブランド化する」という VUSION が生まれた。

当社には次のようなエピソードがある。鎌田社長が北海道の栗山町の生産者から今の農作物から栗に植え替えたいという相談を受けた時の話である。生産者から「栗を植えて収穫できるまでどのくらいの期間が必要か。」という質問を受けた際、「桃栗3年、柿8年ということわざがあるとおり、高品質の栗が収穫できるようになるまでは少なくとも5～6年は必要だ。」と答えた。その回答に生産

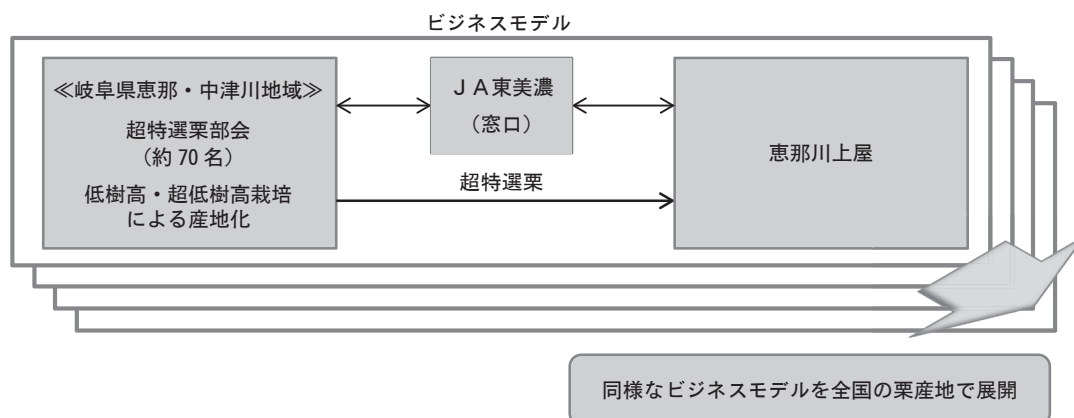
者は苦笑いをせざるをえなかった。その会合に出ていた生産者は80～90歳だったのである。しかし、その時に最年長の生産者が「5～6年後に自分は生きていくかわからない。だが、子供や孫に自分達の農業を残すためには、今動かなければいけないのではないか。」と発言し、栗山町でも栗栽培が始まった。

また、鎌田社長は「超特選栗」に対し、有名な料理人のお墨付きをもらったり、伊勢神宮に奉納することによってブランド化することで栗生産者達に自信を持ってもらおうとした。それだけではなく、当社は超特選栗部会との取引開始時から市場価格の約2倍近い価格で全量買取りながら、一方で、「超特選栗」の品質基準に見合わない栗は、買取った後に生産者に持って帰ってもらっていた。一般的には品質基準に見合う栗だけを買取るのが当たり前であり、これでは高く買取った量から

さらに生産者が持つてかえる分の量が減ってしまうので当社にとっては損になってしまう。しかし、この一連の取組みは当社が要求した品質基準に対して、一生懸命に栗を栽培してくれた生産者への「敬意」であり、品質に見合わない分を持って帰ってもらうのは、生産者の技術向上への「期待感」からなのである。その結果、栗生産者達の「責任感」が芽生え、今では超特選栗部会から買取る「超特選栗」の歩留り率は100%近くまで向上している。

当社のビジネスを大きく成長させたのが鎌田社長である。鎌田社長は東京に修行に行っていた時に食べた地元の恵那・中津川の栗きんとんの味が昔と違うことに違和感を覚えた。そして、当社に戻った後、生産者から「超特選栗」の全量買取りを始め、さらには売上高が1億円だったときに4億円の投資を

図9 恵那川上屋のビジネスモデル



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

行ってCAS冷凍システムを導入した。どの取組みも「地元の栗による昔ながらの栗きんとんの味を復活させたい」との想いからであり、あくまで「栗」が軸になっているからこそその結果である。

この事例の特徴は、当社が「超特選栗部会」から直接「超特選栗」を仕入れているのではなく、東美濃農業協同組合を窓口に行っていることである。農林漁業者側も2次・3次事業者側も長い間事業を一緒に行っていると少なからず文句や不満は出るはずである。その際に、栗生産者の意見を東美濃農業協同組合がまとめ、当社へと繋いでいる。つまり地域のJAが当社と栗生産者の間を取り持っていることも注目すべき点である。

2. 株式会社エー・ピーカンパニー

(1) 生産者の想いを伝える「生販直結モデル」戦略

東証一部に上場している株式会社エー・ピーカンパニーは、全国に沢山ある美味しいけれど埋もれてしまっている商材を発掘しブランディングする外食企業である。自ら農業参入して育成した宮崎県の地鶏「みやざき地頭鶏（じとっこ）」を看板商品とした「宮崎県日南市・日向市 塚田農場」や鹿児島県の地鶏「黒さつま鶏」を扱う「鹿児島県霧島市 塚田農場」、北海道の「新得地鶏」を用いた商品を提供する「北海道シントク町 塚田農場」、また、全国各地の新鮮な魚をメインに

した「四十八漁場」を含め、東京都内中心に約200店舗を展開しており、2016年3月期の売上高は200億円を超えている。

当社が展開している魚業態「四十八漁場」の主要メンバーに美浜町漁業協同組合がある。美浜町漁協がある福井県の美浜町は若狭湾に面しており、観光名所にもなっている三方五湖の一つに若狭湾と繋がっている日向湖がある。日向湖の湖畔に200戸の家が並んでおり、昔から住民全員が出資をして漁を営む「村張り定置」を中心とした漁師町であった。しかし、近年は漁師の高齢化・後継者不足や魚価の低迷、さらに美浜町は小松空港から車で2時間、東京から新幹線と特急を乗り継いで3時間という物流面でも不利な位置にあったこともあり、漁師も20名を割り込んでしまっていた。

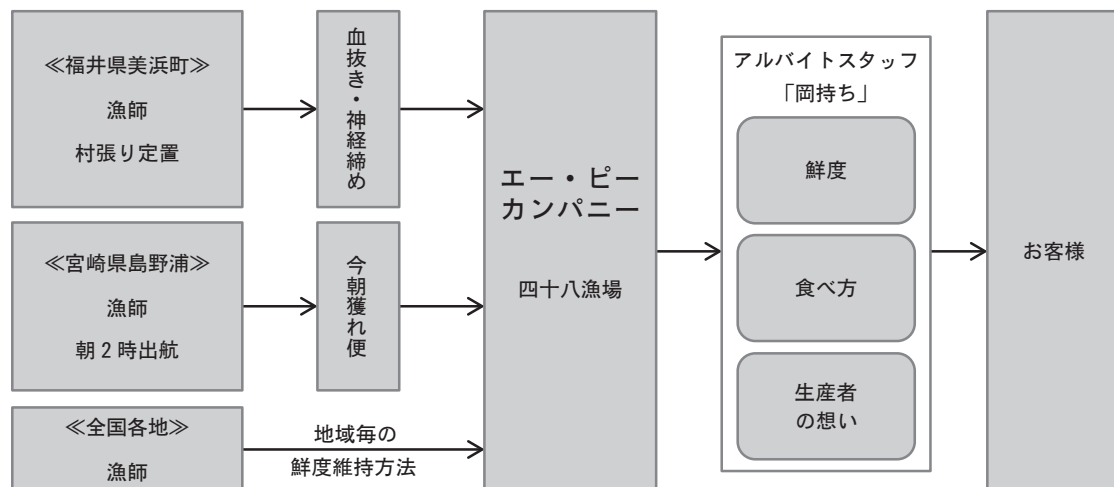
美浜町漁協の代表的な魚介類の中に冬の時期に多く漁獲される「鰯」がある。北陸地域で鰯と言えば「氷見の鰯」が確固たるブランドを確立している。当然、美浜町で漁獲された鰯は「氷見の鰯」程の高値はつかない。しかし、漁獲された地域が少し異なるだけで氷見の鰯も美浜町の鰯も品質自体にはほとんど差がないのである。そのブランドの差を埋めるために当社が美浜町漁協や漁師と取組んだのが「血抜き・神経締め」である。漁獲された魚は、船上で水水に浸ける「野締め」をして出荷をするのが一般的であったが、血抜きをして神経締めをすることで従来の「野締

め」よりも鮮度を維持することが可能となる。締め方は魚種によって異なり、例えば鰯は、漁獲後に水槽で数日泳がせてから血抜き・神経締めを行う。また船上で定置網の水揚げをしながら「血抜き・神経締め」をする魚種も多く、漁業者にとって手間が増えるだけではなく大変な労力を伴うが、鮮度を維持するひと手間を加えることによって東京でも新鮮な状態で提供できるようになり、高付加価値化に繋がっている。また、魚種によっては市場価格の倍以上の高値で買取っており、漁師にとっても「所得の向上」に繋がり、美浜町には若手漁師も戻ってきている。

当社は、その「血抜き・神経締め」をした新鮮な魚を首都圏の消費者に提供しているが、その提供方法にも従来にない取組みが見られる。都内に約20店舗を展開している

四十八漁場のメニューを見てみると、日本全国から仕入れている産地や漁師の顔写真が掲載されている。生産者の「顔が見える」ことで安全・安心を伝える取組みは直売所等でも行われているが、四十八漁場では、それだけではなく、漁獲している風景やどのような環境でどうやって漁獲しているかまで写真付きで説明されている。また、アルバイトスタッフが丸い桶に魚介類が盛り付けた「岡持ち」を持ってテーブルを回り、その日届いた魚介類を実際に見せて紹介している。さらに、岡持ちを「見せる」だけではなく、盛り付けられたそれぞれの魚介類の「お勧めの食べ方」まで紹介することで、今まで聞いたことがなかったり、食べたことがない魚介類でも安心して注文することができるようになっている。つまり、「新鮮にこだわった素材」にさ

図10 エー・ピーカンパニー（四十八漁場）のビジネスモデル



（出所）野村アグリプランニング&アドバイザリー

らに「生産者の想いを伝える」ことで、ただ商品を提供していた従来の外食産業とは一線を画した「鮮度＋生産者の想い」という新しい提供価値を創造している。

当社は、福井県美浜町以外の地域からも同様の取組みによって仕入れているが、魚介類の鮮度を保つ取組みは「血抜き・神経締め」だけではない。宮城県延岡市浦城町から北東へ約6km行ったところに「島野浦」という周囲15kmの小さな島がある。この島は、リアス式海岸に囲まれ、また豊後水道と日向灘に挟まれた全国でも有数の好漁場となっている。しかし、物流面を考えると船で東京まで運ぶには時間がかかりすぎて鮮度が落ちてしまい、宮崎空港から飛行機で運ぶと時間は大幅に短縮できるが輸送コストが嵩んでしまうという悩みがあった。そこで当社は、島野浦の水産物の付加価値を高めるため、今朝漁獲した水産物をその日のうちに東京に届けるという当社オリジナルの物流「今朝獲れ便」を構築した。その「今朝獲れ便」を成り立たせるために、漁師には深夜2時に出港、4時に水揚げし、8時には宮崎空港へ持ち込んでもらっている。このような取組みは青森県の深浦町や岩手県の陸前高田、さらに日本各地に広がっている。日本は島国であり漁場として北は北海道から南は沖縄まで広がっており、北は「千島海流」と「リマン海流」、南は「日本海流」と「対馬海流」があり、様々な魚介類が漁獲できる。当社はそれぞれの地域

で獲れる旬な魚介類に対して、その地域の特性に合わせた漁法に加えて鮮度を維持する方法・仕組みを考え出すことで日本全国から漁師によって高付加価値化された魚介類を集めながら、それぞれの「産地の振興」にも貢献しているのである。

(2) 養鶏業への参入で体験した生産の大変さが「生販直結モデル」の根幹

前述したように、昔から「村張り定置」を運営していた美浜町の日向地区は、漁獲量の減少や魚価の低迷、そして漁師の高齢化により、以前は200名いた漁師が20名を割り込んでしまった。その時、「このままでは漁師町として存続していけないのでは」と立ち上がったのが美浜町漁協の職員だった。彼らは、漁獲量が減少する中で従来の市場流通に疑問を持ち、自ら販路を開拓すべく東京・大阪を中心に約30事業者を回った。しかし、どの業者にも言われた決まり文句が「この時期にこれだけの量を送ってくれば取引します」であり、そのような中でやっと巡り合ったのが当社であった。当社は、すでに宮崎県の「みやざき地頭鶏（じとっこ）」等での生販直結モデル「塚田農場」を店舗展開している一方で、鳥インフルエンザのリスクから別業態として「魚」の生販直結モデル「四十八漁場」を展開し始めたところであった。美浜町漁協の「なんとかして日向の村張り定置を守りたい」という熱い想いに対して、当社も「我々もそのような先を探していた」と意気

投合し、「VUSION」が生まれたのである。

当社と美浜町漁協について、次のようなエピソードがある。ある時期、美浜町漁協では定置網漁が不漁で全く漁獲できない時があった。美浜町漁協としては何とか当社へ出荷すべく、近隣の漁港から魚介類を購入して送ろうと考えた。しかし、当社はそれを断ったと言う。その時の当社の担当者の言葉が以下である。「我々は福井県の漁港で獲れた魚が欲しいのではない。美浜町漁協が漁獲した魚だから欲しいのだ。そうでなければ、社員も本気でお客様に紹介できない。我々が取引を開始した理由もそうだったはずだ。」

また、当社では、都内に約 20 店舗展開している「四十八漁場」の店長や料理長のみならず、社員やアルバイトが美浜町漁協に研修に訪れ、実際に定置網漁にも乗船している。毎日変化する自然の中で漁をすることの大変さや自分達が提供する素材の有難さを感じることで生産者への「敬意」を心にお客様へ料理を提供し、そして、お客様の反応を生産者へもフィードバックしている。その当社からのフィードバックを聴くことで生産者は「責任」を自覚し、さらに良い素材を提供したいと努力するようになるのである。美浜町漁協の職員は次のように述べている。「エー・ピーカンパニーでなければ、ここまでの取引にならなかったと思う。彼らは美浜町漁協の魚を何とかしてお客様に提供しようとしてくれているのが伝わってくる。その「期待感」

に応えようと、各漁師がもっと品質の高い魚を提供しなければという「責任感」を持って頑張っている。」

では、そもそも当社の「生産者の想いを伝える生販直結モデル」がどのようにして生まれたのか。当社の創業者である米山久社長が、2004 年、本格的に飲食業に参入しようと考えた際の商材が「みやざき地頭鶏（じとっこ）」だった。当時、4,800 円 /kg であった仕入れ価格を安く抑えるために、宮崎県の実産者との直接取引を開始した。そして、業績も好調で店舗を拡大する際に、生産者へもっと生産量を増やしてほしいと要望したところ、「それだけ言うのであれば自分達で育てたら」と言われたのが全てのきっかけだった。宮崎で養鶏業に参入し、鶏を育てることの大変さを身をもって体験した時、「今までの売り方ではなく、生産する側の想いも伝えていかなければ」と決意した。それが現在の塚田農場や四十八漁場等の「生産者の想いを伝える生販直結モデル」を生み出したのである。

当社は売上高 200 億円を超える東証一部企業まで成長している。その上場企業の社長が全国各地の産地を回することは難しい。その時に当社と全国の実産者との関係を支えているのが、当社のバイヤーである。美浜町漁協との取り組みでは、「血抜き・神経締め」をするために、当社の社員が美浜町に半年間駐在し、定置網漁と一緒に乗船して漁協の職員や

漁師に「血抜き・神経締め」を指導した。また、恵那川上屋の事例と同様、地域の漁協である美浜町漁協も漁師と当社の間に入っており、お互いが「融合」を継続させるための体制を構築しているのである。

3. 株式会社エブリイホーミイホールディングス

(1) スーパーマーケットを軸とした「食の総合プロデュース」戦略

広島県福山市にある株式会社エブリイホーミイホールディングスは、広島県、岡山県を中心にスーパーマーケットを37店舗、外食を13店舗運営しており、売上高16期連続2桁増、経常利益9期連続増益を達成し、2016年6月期のグループ全体の売上高は750億円となっている。

当グループのスーパーマーケット事業には生産者から仕入れる2つのビジネスモデルがある。一つ目は、地元の生産者が直接農産物を持ち込む「地縁マルシェ（産直コーナー）」である。各店舗周辺で農産物を栽培している生産者が、収穫した農産物を直接店頭で並べる「地産地消」を推進している。また、農産物には生産者の名前が記載されているだけではなく、生産者の顔写真も店頭で並べられている。消費者も顔が見える地元の生産者が栽培した新鮮な野菜を安心して購入しており、その結果、地元の生産者の所得の向上にも繋がっている。しかし、この取り組みだけでは一

般的な農産物直売と相違ない。さらに当社は、「旬と恵の超鮮 Do！便24。」を展開しており、全国で「適地適作」に取り組んでいる専業農家と提携し、そのこだわりの農産物を独自に構築した流通網で運ぶことで24時間以内に店頭で並べられるシステムを構築している。この2つの取り組みによって、消費者は地元の農産物と全国の農産物を比較して購入することができるのである。消費者は当然値段が同じであれば美味しい方を選ぶが、最近では値段が高くても美味しい方を購入する層も増えてきている。つまり、お客様が専業農家の農産物を購入するか、地元の生産者の農産物を購入するか選択できる。それによって健全な競争原理が働き、地元の生産者もより安全・安心で美味しいものを栽培しようと努力する相乗効果が生まれ、品質面において農産物が高付加価値化していくのである。

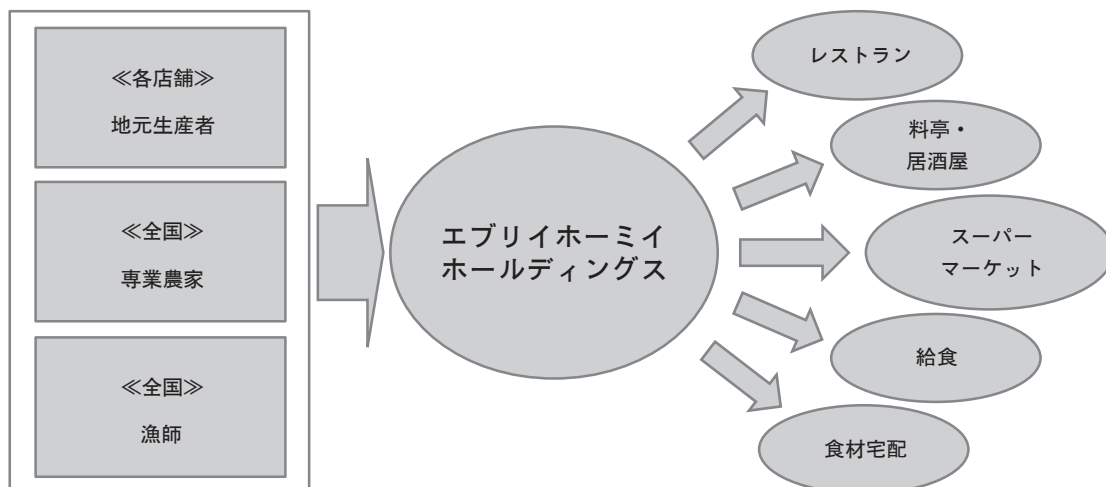
これまでのスーパーマーケットは「欠品は悪」と言われており、閉店間近であっても店頭で商品を品切れさせずに生鮮品を並べているのが一般的であった。しかし、当社は「いつでもお客様が欲しいだけ商品を品揃えしておくことは、逆に鮮度を犠牲にしているのでは？」という疑問を抱き、最大の強みである「鮮度」をお客様に提供するために「売り切れ御免」という従来のスーパーマーケットでは考えられない新しい概念を導入したのである。それだけではなく、当社は全国の専業農家からは品種選定から作付け、収穫まで連携

した「畑買い」、また漁業者がその漁船で漁獲した魚介類を全て買取る「一艘買い」を行うことで、規格外品もまとめて新鮮な状態で仕入れている。これにより、生産者は仕分けをする必要がなくなり作業も効率化することでより鮮度の良い状態で出荷することができる。しかし、スーパーマーケットの店頭に並ぶ生鮮品はいわゆる A 品と言われる農水産物がメインとなり、規格外品と言われるサイズのものや形が悪いものは生鮮品としては販売しづらい。そこで当社は、外食・給食事業や料亭・居酒屋事業を行うグループ会社を持つことで、規格外品であっても料理や惣菜の材料として活用している。また「一艘買い」の中にスーパーマーケットでは販売しづらい高級魚が入っていた場合でも、グループ会社の高級料亭で提供することで、本来の農水産

物の価値として提供できる仕組みを構築している。このように、当社はスーパーマーケット事業を中核とした「食の総合プロデュース企業」として、農林漁業者が生産した農林水産物を一切無駄にしない複合的なビジネスモデルによって、従来のスーパーマーケットとは一線を画しており、地元のみならず全国の農業・水産業の「振興」にも貢献している。

また、当社は、今後も店舗を拡大して売上高 1,000 億円を目指している。当社が新たに店舗を開店するごとに、新店ができた地域の生産者を「地縁マルシェ」に巻き込むことが可能になる。当然、店舗展開が進めば、現在、全国の契約農家から仕入れている農産物では不足するので、さらに全国の契約農家を増やすことになる。しかも、年間を通して仕入れる為にも全国に分散することで産地リ

図 11 エブリイホーミホールディングスのビジネスモデル



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

レー体制を構築しなければならなくなる。つまり、当社の事業が大きくなればなるほど、全国で農産物の「畑買い」や漁船の「一艘買い」の取組みが拡大していく可能性を秘めている。

(2) 廃棄が当たり前の流通業界への危機感が「食の総合プロデュース」の根幹

当社の取組みの一つに、JA 信州うえだと長野県連合青果の3社で行っている「チーム襷（たすき）」プロジェクトがある。長野県の依田窪南部地区の生産者約20戸から、これまで大きさと品質によって分けていた従来の選果基準を止め、規格外品も含めた農産物を当社のスーパーマーケット事業、外食・給食事業等の各業態に合わせた「独自の選果基準」で仕分けして一括して購入するのである。このプロジェクトが生まれた背景には、「規格外品が廃棄されるのが当たり前の流通を見直さなければ農業や市場も衰退する」という当社の危機感と、長野県連合青果の「現在のままでは青果市場は生き残れない」という危機感が合致し、当社が掲げる「競争」から「共創・共生」へという「VUSION」を関係者全員で共有した。

「チーム襷」プロジェクト開始に向けて、次のようなエピソードがある。当社が長野県に通い始めた当初は、JA 信州うえだからも、長野県連合青果からも、また、生産者からも信用してもらえず、取引も少量のみであった。しかし、当時の担当者が年末年始も現地

に張り付いて信頼関係の構築に力を注ぎ続けた。その行動が認められて新年会に呼ばれ、「そこまで真摯に挑んでくる小売業者は今までいなかった。あなた達なら信じてみる価値があるかもしれない。」と認めてもらい、プロジェクトが始まった。当初は14戸の生産者との取引だったが、今では20戸に増えている。当社が「競争」から「共創・共生」へというVUSIONを地道に伝え続けた結果である。

また、当社のグループ会社の一つである㈱アグリリンクエブリイ広島では、農業生産に参入しており、広島県の世羅町でキャベツの栽培に取り組んでいる。参入した目的の一つは、お客様に対して「誰が何を生産したのか」を的確に伝えることによって、農産物の貴重性や安全性を訴求することであった。一方で、実際に従業員に身を持って農作業を体験させることで生産者への「敬意」を持たせるためでもある。岡崎雅廣社長は次のように言う。「スーパーマーケットの店舗にいと、商品がなくなっても電話一本ですぐに農産物を持ってきてもらえる。それに慣れてしまうと生産者への「敬意」がなくなってしまう。」

前述したように、当社は16期連続2桁売上高増収を達成している。しかし、ここまでの道のりは決して順風満帆ではない。岡崎社長が先代から事業を引き継いだ当時、スーパーマーケット「エブリイ」は6年連続の赤字であり、岡崎社長はスーパーマーケット事

業からの撤退を考えていた。しかし、すでに多くの従業員を抱えておりそう簡単には撤退することもできない状況であった。生き残るために他社より劣るものは捨て、強みだけを磨いていく選択と集中の中で、鮮度に活路を見出した。その鮮度を追求していく過程において、全国には高品質な農産物を生産しているにもかかわらず、販路が市場以外にない専業農家がいたり、また、地元でも高齢化や農産物の価格低下によって農業をやめていく生産者が多い現状も知った。そして、その原因が、選果に多くの作業時間を取られ、品質は規格品と変わらないのに規格に合わないというだけで大量に廃棄されている既存の流通システムにあると考えて、流通改革に取り組んだ。従来のスーパーマーケットの概念を覆した「売り切れ御免」,「旬と恵みの超鮮 Do ! 便 24。」や地元の生産者が栽培した農産物を自ら店頭に並べる「地縁マルシェ」は流通改革の一環である。

また、当社の事例で注目すべき点は「食の総合プロデュース」戦略を支えるシステムであり、「人財」である。一般的にスーパーマーケットではバイヤーがいる「購買部」と実際に売り場を担当する「販売部」の連動が難しい。バイヤーが仕入れる農水産物と店舗で販売したい農水産物が一致するとは限らないからであり、特に当社は鮮度にこだわっているからなおさらである。しかし、当社では「食の総合プロデュース」戦略を可能にする

ために「人財」教育に力を入れている。その成果もあり、社員が主体的に行動することで部門間の連動を可能にしている。その連動は部門間のみならず生産者にまで及んでおり、店舗ごとに地元の生産者とお客様が交流できるイベントも実施している。その結果、「もう農業をやめようと思っていたが、地縁マルシェのおかげでやる気がでた。」と逆に耕作面積が広がっている生産者が増えている。また「一艘買い」をした漁業者へ店舗での販売風景の様子を映像で伝えることによって、漁業者のさらなるモチベーションの向上にも繋がっており、香川県の漁師は「想いを込めて獲った魚でお客様が喜んでくれるなんて、50年間漁師をしていて初めてだ。」と感動し、漁に出る回数が増えており、さらには「もっとこのようにしたら効率化が図れるのではないか、このように商品化できないか。」と漁師から積極的に提案が増えてきている。

4. 事例から見る「6次産業化 2.0」の要諦

ここまで「6次産業化 2.0」の取組み事例について述べてきた。「6次産業化 2.0」の要諦ごとに各事例の具体的な取組みについてまとめたものが表1である。各事例とも、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を実践することによって、農林漁業者の「所得の向上」はもとより、各地域の「産地の振興」に繋がっており、事業者自

身もそれぞれの業界で差異化に成功し、その
 新しいビジネスモデルが「産業の振興」に繋

がっていることがわかる。

表1 各事例における「6次産業化2.0」の要諦

			恵那川上屋	エー・ピーカンパニー	エブリイホーミイ ホールディングス
産地と産業の振興を生み出すための ビジネスモデルの要諦	農林水産物自体の高付加価値化		・「低樹高・超低樹高栽培」の導入と厳格な品質管理	・「血抜き・神経締め」や「今朝獲れ便」等による鮮度維持方法の開発	・専業農家と地元生産者との共創
	イノベーションによる産業創出		・地域の素材を、地域で加工し、地域で販売することによる「地域のブランド化」	・「岡持ち」で漁獲方法やお勧めの食べ方まで説明し「鮮度＋生産者の想い」をお客様へ提供	・「売り切れ御免」による鮮度勝負 ・グループ会社も含めた「食の総合プロデュース」
	ビジネスモデルの拡大可能性		・「低樹高・超低樹高栽培」の他地域での導入による「超特選〇栗」の拡大	・全国各地の地域に合わせた鮮度保持の仕組みを構築することで産地を拡大	・事業規模が拡大すれば店舗周辺の地元生産者や全国のパートナーも拡大
農林漁業者と2次・3次事業者との融合の要諦	VUSION (ヴェージュン)		・「地域の栗を守る、地域の栗をブランド化する」	・「生販直結モデル」によるALL-WINの達成	・「競争」から「共創・共生」へ
	コミュニケーション (敬意と責任)	敬意	・全量市場価格の2倍で買取ったうえで品質基準に満たない栗を生産者に持って帰ってもらう	・生産現場で従業員・アルバイト研修することで、生産者の苦勞を体験させお客様へと伝えている	・自社で農業参入し従業員に農作業を体験させ生産の苦勞を知ってもらう
		責任	・厳格な品質基準を順守 ・「超特選栗」の歩留り率が約100%まで向上	・お客様に向けてだけではなくエー・ピーカンパニーの期待に応えるべく品質の向上に取り組む	・喜びや感動を提供するために品質向上・商品提案に主体的に取り組む
	リーダーシップ		・当社の商品ではなく栗や産地をブランド化するビジネスモデルを構築	・養鶏事業に参入した際に体験した苦勞から生産者の想いまで伝えるビジネスモデルを構築	・スーパーマーケットを軸とし規格外品も全て活用した食の総合プロデュースの確立
	フォロワーシップ		・地域の農協が生産者との窓口	・乗船して「血抜き・神経締め」を指導しているバイヤーと地域の漁協が窓口	・全国の産地を開拓する地域担当が生産者との窓口 ・生産者と消費者との交流の場を各店舗スタッフが企画・開催

(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

VI. 「6次産業化 2.0」を拡大させるために

ここまで「6次産業化 2.0」に関する要諦について述べてきた。この「6次産業化 2.0」を拡大させるためには、「2次・3次事業者の既存の仕入概念からの脱却」,「農林漁業成長産業化ファンドの出資要件の緩和による活用促進」,「農協が主体となった6次産業化 2.0」の3点が有効と考えられる。

1. 2次・3次事業者の既存の仕入概念からの脱却

日本は長く続くデフレと、少子・高齢化による人口減少が進行しており、総需要が減少している。そのような環境で大企業から中小企業まで2次・3次事業者は過当競争にさらされており、生産者から安く買い叩くことで仕入れコストを抑え、デフレにも対応することで生き残ってきた。そのような構造が長く続いてきたことによって「仕入」の概念が「いかに安く仕入れるか」ということに固定化されてしまっており、「安くできないのであれば他から仕入れる」という、2次・3次事業者と農林漁業者の上下関係を構築してしまった。一方で、世の中の動きが変わりつつある。海外産の冷凍食品への異物混入の問題等から消費者は外国産の農産物の購入を避け、それに対応するように食品メーカーや外食企業では原材料を国内産に切り替える動き

が活発化してきている。また、有機野菜のような完全無農薬で栽培された農産物の需要も伸び始めている。さらに、観光農園や農業体験、アグリツーリズム等が注目される等、消費者のニーズは「安全・安心」は当然のこと、従来のサービスに加えた「 $+\alpha$ 」を求めように変化してきている。その流れに対応するためにも、早急に従来の「仕入概念」からの脱却が必要なのである。

しかし、実際に農林漁業者と2次・3次事業者との商談の際には、納期と数量ありきでの商談が多いのが現状である。安定して仕入れたいという2次・3次事業者側の考え方もわからなくもないが、農林漁業者の特性を一切無視してしまっている。農林漁業は自然と共存している産業であり、1年に1度しか収穫できない品目や漁業は特に天候や自然環境の影響を受けてしまう。とくに近年は台風だけではなく、50年に一度の大雨やゲリラ豪雨等の異常気象とも考えられる現象も頻繁に起こるようになっており、過去の経験則が通用しなくなっている。

そのような農林漁業の特性を理解した上で、ビジネスモデルの中に1次産業を組み込む、すなわち農林水産物が根幹をなすビジネスモデルを構築することが必要なのである。そして、その鍵を握るのは2次・3次事業者である。「6次産業化 2.0」は2次・3次事業者が主体となって農林漁業者と融合しなければならないということではないが、これま

での歴史を振り返ってみると、全体的に見れば農林漁業者よりも2次・3次事業者の方が「経営」に長けており、より消費者に近いという点においても現時点では2次・3次事業者の方が主体となりやすいということである。そして、「6次産業化2.0」を拡大させるためには、2次・3次事業者がこれまでの農林漁業者から「仕入れる」という考え方を改め、消費者側のニーズを農林漁業者へ押し付けるだけでなく、農林漁業者の想いや苦勞を理解し、さらに付加価値として昇華して消費者へ提供できるような新しいビジネスモデルの構築が必要である。

2. 農林漁業成長産業化ファンドの出資要件の緩和による活用促進

2012年9月に株式会社農林漁業成長産業化支援機構法が制定され、2013年1月に農林水産省と民間企業が出資をした官民ファンド「(株)農林漁業成長産業化支援機構(通称A-FIVE)」が設立された。A-FIVEとメガバンクや地域金融機関、民間企業と共同で出資して設立されたサブファンドから、農林漁業者と2次・3次事業者が共同出資して設立された6次産業化事業体へ出資するスキームとなっており、2016年7月末までに104社への出資同意がされている。

農林漁業者と2次・3次事業者が共同出資して新会社を設立するという考え方は共感できる部分が多い。共同出資で新会社を設立す

ることによって、農林漁業者と2次・3次事業者が共同経営をすることになる。つまり、組織体制として1次と2次・3次の隔たりをなくし、目に見える形で「融合」し、一体となって事業に取組み、新会社で利益を生み出すという共通の目的が生まれる。農商工連携の課題でも取上げた利益分配が明瞭化されることもメリットである。事業で生み出した利益は出資比率に応じて株主への配当という形で利益を分配することで明瞭化される。

さらに、このA-FIVEの仕組みではサブファンドから最大50%の出資を受けられることになっており、国や地域金融機関等から出資を受けることで事業への「お墨付き」がもらえるだけでなく、事業開始後も出資したサブファンドによるハンズオン支援、つまり、経営サポートを受けられるのである。

このA-FIVEから出資を受ける際の大きな課題となっているのが出資要件である。現状は、農林漁業者側が2次・3次事業者側よりも多く出資しなければならず、農林漁業者と2次・3次事業者が出資した合計金額と最大同額までサブファンドから出資を受けられるようになっている。しかし、2次・3次事業者側と比較して農林漁業者側の出資余力は圧倒的に少なく、それが理由でファンド案件の組成にまで至らないケースも少なくない。農林漁業者が2次・3次事業者よりも多く出資しなければならない理由は、農林漁業者側が事業の主導権を握るためであり、言い換え

れば、2次・3次事業者だけの事業とならないようにするためである。過去の経緯から考えれば、このような出資要件が設定されている理由もわからなくもない。しかし、サブファンドは農林漁業者と2次・3次事業者が出資した金額の最大同額まで出資することが可能であり、サブファンドは2次・3次事業者側から農林漁業者側の主導権を守るための監視機能も担っている。よって、農林漁業者とサブファンドを合わせた出資金額が2次・3次事業者よりも大きければ、その監視機能は果たせるということにならないだろうか。

また、メリットで挙げた「利益分配」においても、必ずしも配当で還元する必要がないと考えられる。現に「6次産業化2.0」に取上げた事例では、共同出資をしていなくても、「農林漁業者の所得向上」に繋がり、さらには「産地と産業の振興」へと発展している。つまり、生産した農林水産物の品質に対して適正な評価をする、また、農林水産物を無駄にしない仕組み作りこそが必要なのである。農林漁業を成長産業へ導くための「6次産業化2.0」に取り組むためには1次と2次・3次の壁をなくし「融合」することが求められる。もしA-FIVEの出資要件が緩和されれば、資金力はなくとも高度な生産技術を持っている農林漁業者とその想いや技術力を認めた2次・3次事業者がA-FIVEを活用してより大きな資金で「6次産業化2.0」に取り組むことが可能になるのである。

3. 農協が主体となった「6次産業化2.0」

6次産業化の取組みが拡大し始めた当時、「6次産業化＝脱農協」というイメージ持つ農林漁業者が多かった。確かに農林漁業者が自ら加工し、または自ら販路を開拓するということは、これまで出荷していた農協との取引をやめる、もしくは取引量が減少することになりやすい。そのため、実際に6次産業化は農協と相反する取組みであると警戒していた農協も多かった。一方で、全国の事例を見てみると、昔から6次産業化に成功し、売上高が10億円以上にまで拡大している農林漁業者の多くは農協とも連携を行っている。それは、6次産業化に取り組む、その規模が大きくなればなるほど、原料となる農林水産物の確保が困難になってくるからである。もう少し詳しく説明すると、特定の地域の農林漁業者が6次産業化に取り組んだ場合、取組む品目によっては収穫期間が一定の時期に限られてしまう。また、販路が拡大し取引量が大きくなると、自らの生産量だけでは足りなくなる。その際、地域の農林漁業者を巻き込むことで生産量を増やすことができて、どうしても限界がでてきてしまう。その際に、地元の農協とも連携することによって農林水産物を確保しているのである。また、農協側にとっても、6次産業化に取り組んだ農林漁業者の規模が数億円、数十億円になってくると、農産物だけではなく、肥料や

農業資材も含めた取引相手として無視できない存在になってくる。そうなってくると、敵対するのではなく、手を結ぶことによって双方が地域内において必要な存在となれるのである。

また、農協による6次産業化についても考えてみたい。そもそも農協は農業協同組合法によって、農業生産力の増進と農業者の経済的・社会的地位の向上を図るための協同組織とされている。また、2016年4月1日から施行されている改正農協法においては、農協は「自由な経済活動を行うことにより、農業者の所得向上に全力投球できるようにする」とされている。つまり、「農業者の所得向上」という視点で考えれば、農協が6次産業化に取り組む選択肢があって然るべきなのである。すでに全国では6次産業化に取り組んでいる地域農協の事例も散見され始めている。

では、なぜ農協による6次産業化は「6次産業化2.0」になり得るのか。全国的には農協の統合・合併が進んでいるが、農協は地域ごとに設立されており、各農協には多くの農業者が組合員となっている。その組合員である農業者全員の「所得向上」に取り組むということは、「産地の活性化」に繋がるのである。「6次産業化2.0」の目指すところは農業者一人ひとりの所得向上から波及した「産地の振興」であり、各「産地」において農業者を束ねている農協の存在が重要なのである。農協が「6次産業化2.0」に取り組むことによっ

て、農業者の高齢化や耕作放棄地の増加等、農林漁業がさらされている課題の解決の一助にもなるのである。

農協にとっても「6次産業化2.0」は「6次産業化1.0」よりもメリットが大きいと考えられる。農協が「6次産業化1.0」に取り組み、自ら加工・販売をするとなると、農林漁業者が取り組む際の「6次産業化1.0」と同様の課題が生まれてくる。つまり、加工技術や商品開発、販売方法等のノウハウが必要となり、すぐに解決できる問題ではない。一方で、農協の最大の強みは「産地」における農林水産物の調達力である。農協が生産者を巻き込んで栽培基準や栽培方法を統一し、農林水産物の品質向上に努めれば、品質も量も確保できるようになる。この「強み」を最大限に発揮することで、農林漁業者側が主体となり2次・3次事業者と融合する「6次産業化2.0」が実現できると考える。

VII. おわりに

農林漁業を取り巻く環境変化として、今一番注目されているのが TPP（環太平洋経済連携協定）である。TPP は、アジア太平洋地域においてモノの関税だけでなく、サービス、投資の自由化を進め、さらには、知的財産、金融サービス、電子商取引、国有企業の規律など、幅広い分野で 21 世紀型のルールを構築する経済連携協定である。日本は、2013 年 3 月 15 日に TPP 交渉に参加することを表明し、同年 7 月から正式に交渉に参加した。そして、2015 年 10 月 5 日に TPP 閣僚会合において TPP が大筋合意に至り、2016 年 2 月 4 日、ニュージーランド・オークランドで開催された TPP 署名式において、各国代表者による署名がされた。

TPP が発効すれば、95.1%（農林水産物は 81.0%）の関税が段階的に撤廃される。つまり、農林漁業界においては、関税が撤廃されることにより、海外の安価な農林水産物が日本市場に流入することで日本の農林漁業が大打撃を受けるのではないかと危惧されている。実際に農林水産省が発表した「農林水産物の生産額への影響について」においては、農林水産物の生産減少額は約 1,300 億円～2,100 億円と試算されており、影響が大きい品目は「牛肉」、「豚肉」、「牛乳・乳製品」となっている。

一方で、日本政府は日本再興戦略 2016 において、2020 年の農林水産物・食品の輸出額 1 兆円を前倒しで達成することを目標に掲げている。現に 2016 年に 7,000 億円という中間目標を 2015 年に 7,452 億円と前倒しで達成しており、日本の農林水産物・食品の需要が高いことが伺える。その輸出という観点で考えると、TPP 加盟国（オーストラリア、ブルネイ、カナダ、チリ、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、ペルー、シンガポール、米国、ベトナム）の関税撤廃率は、最も低くてカナダの 94.1%であり、オーストラリア、ブルネイ、ニュージーランド、シンガポールに至っては関税撤廃率が 100%となっている。また、農林水産省が発表している「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」によると、TTP の加盟国であるマレーシア、シンガポール、ベトナム、米国が重点国となっている。つまり、TPP は見方によっては輸出の拡大を図る絶好のチャンスとなりうるのである。

しかし、輸出を拡大するための課題は多く、まだまだ認証・基準から物流体制まで輸出環境が整っていないのが現状である。特にミスマッチとなりやすいのが「量」の問題であり、相手国が求める量と日本側が輸出できる量の乖離が大きい。現時点では、農林漁業者が個別に輸出に取組もうとしている場合が多く、日本側の供給体制がまだ脆弱であると言わざるをえない。

そのような中で、「6次産業化2.0」は輸出の振興にも繋がると考えている。「6次産業化2.0」の目的は「産地の振興」であり、事業規模が大きくなれば産地全体の農林水産物の品質も統一され、さらには産地超えた「ジャパンプランド」としての供給体制が整えられる。つまり、「6次産業化2.0」が拡大すれば、国内のみならず海外も含めたビジネス展開を視野に入れることができ、まさに日本の農林漁業を成長産業へ導くことができるのである。

野村證券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長（金商） 第142号
加入協会／日本証券業協会、一般社団法人 日本投資顧問業協会、一般社団法人 金融先物取引業協会、
一般社団法人 第二種金融商品取引業協会

（本資料は情報の提供を唯一の目的としたものであり、投資勧誘を目的として作成したものではありません。ご投資に関する最終決定は読者ご自身の判断でなされるようお願い申し上げます。本資料は信頼できると考えられる情報に基づいて作成されていますが、野村證券金融経済研究所、野村資本市場研究所はその正確性、完全性に対する責任を負うものではありません。本資料は現時点で野村證券金融経済研究所、野村資本市場研究所の意見を示すのみです。ご利用に際しては、読者ご自身のご判断でなされるようお願い申し上げます。）

©2016 野村證券金融経済研究所、野村資本市場研究所

財界観測のいかなる部分も一切の権利は野村證券金融経済研究所および野村資本市場研究所に帰属しており、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などを行なわないようお願いいたします。

野村證券からのお知らせ

当社で取り扱う商品等へのご投資には、各商品等に所定の手数料等（国内株式取引の場合は約定代金に対して最大1.404％（税込み）（20万円以下の場合は、2,808円（税込み））の売買手数料、投資信託の場合は銘柄ごとに設定された購入時手数料（換金時手数料）および運用管理費用（信託報酬）等の諸経費、等）をご負担いただく場合があります。また、各商品等には価格の変動等による損失が生じるおそれがあります。商品ごとに手数料等およびリスクは異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、目論見書、等をよくお読みください。