

第6章 6次産業化／連携ビジネス

—「6次化融合体」による「6次産業化 2.0」の推進—

調査部 上級研究員 仲野 真人

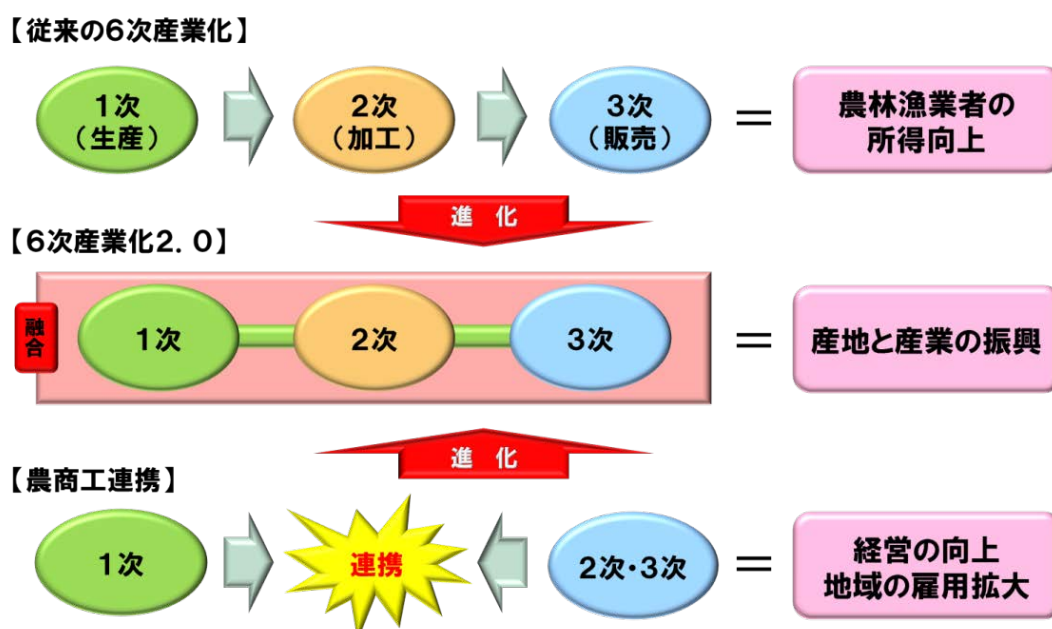
1. はじめに

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&アドバイザリーでは、2016年10月に、6次産業化のブレークスルーとして、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⁴。

「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り組みである（詳細は前述レポート参照）。

図表1 「6次産業化 2.0」の概念図



（出所）野村アグリプランニング&アドバイザリー

本稿では、6次産業化／連携ビジネスのブレークスルーである「6次産業化 2.0」を拡大するために必要な『組織体制作り』について述べる。

⁴ 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&アドバイザリ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&アドバイザリ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. 2018

2. 6 次産業化の現状と課題

(1) 6 次産業化の現状

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 年が経過した。六次産業化・地産地消法に基づく総合化事業計画の認定数は 2,286 件（2018 年 1 月 17 日現在）となっており、「6 次産業化」は農林漁業分野ではかなり浸透してきたように思われる。しかし、一方で全国各地を訪問すると県や市町村の担当者、またプランナーから「6 次産業化」よりも「農商工連携」に取り組んだ方がよいのではないかという言葉をよく耳にするようになった。それは一体なぜなのだろうか。

(2) 6 次産業化の課題

農林水産省は「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」⁵を実施している。その中で『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』という項目がある。2014 年度では、「上昇」の回答が 49.5%、「低下」の回答が 50.2%であり、2015 年度は「上昇」が 44.7%、「低下」が 55.2%と認定申請時よりも売上高経常利益率が低下したとの回答が増えている。2016 年度では「上昇」が 48.0%、「低下」が 52.0%と多少数値は改善しているが、認定事業者の約半数の売上高経常利益率が低下しているのである。その要因として多い理由が「経費の増加」であり、内容を見ると「従業員増に伴う人件費負担増」、「設備投資に伴う減価償却費増」、「新商品の広告宣伝費」等々が挙げられている。

今まで生産だけに特化していた農林漁業者が 6 次産業化に取り組む際には様々なことを検討しなければならない。加工する場合には、商品開発や加工場建設のための設備投資、販売する場合にはパッケージ（包装）やデザイン、また販路拡大のための営業マンの配置や広告宣伝費等、いわゆる「ヒト、モノ、カネ、情報」が求められる。さらに言えば、食品業界（加工）であればカゴメやキューピー、小売業界（販売）であれば 7&iHD やイオン等、売上が数千億円にもものぼる上場企業が犇めき合っている中に飛び込まなければならない。農林漁業者が大手企業との差別化に成功し、生き残っていくにはかなりハードルが高いのである。

(3) 農林漁業者による農商工連携

そこで見直されているのが「農商工連携」である。農商工等連携促進法は 6 次産業化よりも前の 2008 年 7 月に施行されており、農商工等連携促進法に基づく農商工等連携事業計画の認定数は 753 件（2017 年 12 月 8 日現在）となっている。しかし、実際に農林漁業者と農商工連携の話をすると否定的な発言をよく耳にした。特に多いのが「農商工連携は農林漁業者側に利益が残らない」や「2 次・3 次事業者に誘われて 1 度取り組んだが、それっきりになってしまった」という声である。そもそも JA を通して市場に出荷をしている一般的な農林漁業者は、当然、直接取引による交渉をしたことがない。一方で商工業者には百戦錬磨のバイヤーも多く、農林漁業者は言われるがままの値段で取引を開始する場合も多い。また、農林業者と 2 次・3 次事業者との間で「何のために連携するのか」という目的が明確になっておらず、結局は取引関係以上の相乗効果が生み出せず、最悪の場合、農林漁業者は 2 次・3 次事業者からの買い叩きにあってしまうのである。そして、農林漁業者側が「その値段では出せない」と伝えると商工業者側は「他を探すので取引は終わり」となってしまう、その結果、農林漁業者にとって農商工連携のイメージが悪くなっているというのである。

⁵ 「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」 <http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/other/attach/pdf/index-2.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. 2018

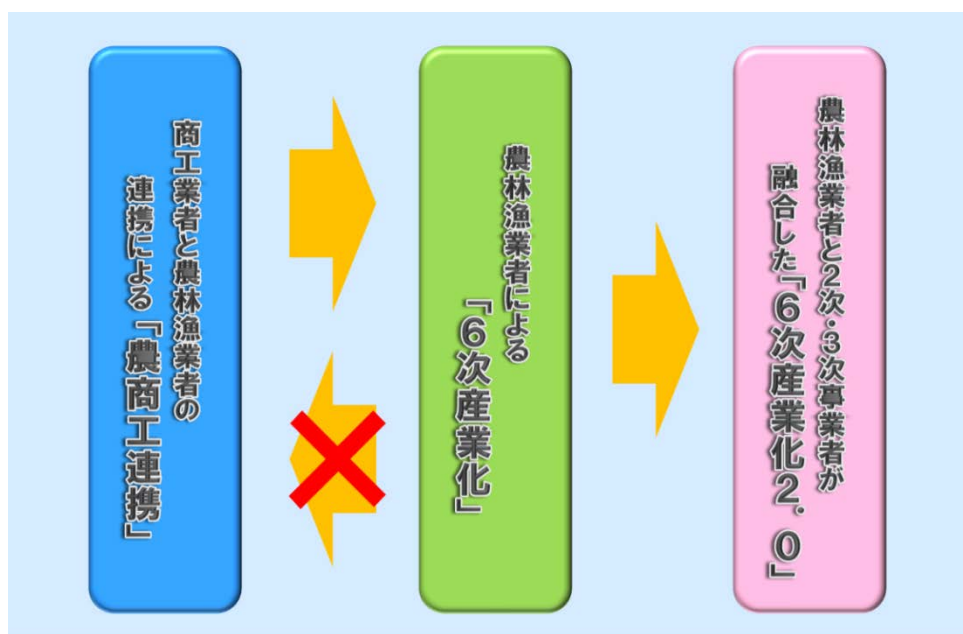
3. 6次産業化のブレークスルーポイント

(1)「6次産業化 2.0」が求められる背景

農林漁業者が加工・販売に取り組む「6次産業化」でも、農林漁業者と2次・3次事業者が連携する「農商工連携」でも上手くいかないのであればどうすればよいのか。その問題を解消する一つの提案として、筆者は先述した通り、『農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化 2.0」』を公表した。「6次産業化 2.0」が求めるものは、農林漁業者と2次・3次事業者の「融合」による産地と産業の振興である。つまり、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重要であり、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。

昨今の流れは「農商工連携」では農林漁業者の所得向上には繋がらず、「6次産業化」に取り組んだものの、結局は農林漁業者の負担も多く、事業も拡大しないために、再度、「農商工連携」に目が向いているようにも思われる。しかし、今のままでは結局同じ轍を踏むことになりかねない。そのためにも、「6次産業化」からも「農商工連携」からも進化した取り組みである「6次産業化 2.0」を推進していくべきである。

図表 2 「6次産業化 2.0」への流れ



(出所)野村アグリプランニング&アドバイザー

(2)「6次産業化 2.0」の実現に向けた組織づくり

「6次産業化 2.0」のポイントは、「融合」であり、「連携」ではない。筆者が「6次産業化 2.0」の概念について説明をした際、「連携」と「融合」はどう違うのかという質問をよく受ける。「連携」の概念を農商工連携の考え方で説明すると、「農林漁業者と2次・3次事業者がそれぞれの「技術」や「ノウハウ」を持ち寄り、新しい商品・サービスの開発・提供、販路の拡大に取り組む」ことである。しかし、農林漁業者と2次・3次事業者の目指すべき方向性、つまり「ビジョン」が同じ方向であればよいが、別々の方向を向いていた場合は、いくら農林漁業

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. 2018

者と2次・3次事業者が優れた「技術」や「ノウハウ」を持ち寄って新しい事業に取り組んだとしても少しずつ齟齬が生じてしまい、結果的に「連携」の解消に繋がってしまうのである。

それに対して「融合」を辞書で調べてみると、「溶けあって一つになること」とある。つまり、「6次産業化 2.0」における「融合」の概念は、農林漁業者と2次・3次事業者が「溶けあって一つになる」、つまり、共通したビジョン「VUSION(VISION+FUSION)」を掲げ、一気通貫のビジネスモデルを構築するという点において、「連携」よりもより根本的な部分から一体化した取り組みとなっているのである。

しかし、現実にはなかなか「6次産業化 2.0」の取り組みは広がっていない。その理由として考えられる大きな理由は2次・3次事業者が既存の「仕入概念」から脱却できていないことが挙げられる。農林漁業者側からすれば、当然、地元の地域で生産した農林水産物を使用してもらわなければ意味がない。一方で、2次・3次事業者は農林漁業者と共通のビジョン「VUSION」を掲げ、一気通貫型のビジネスモデルに取り組んでいたとしても、景気の動向や消費動向の変化等、様々な要因によって当初想定していたビジネスモデルが上手くいかない場合が出てくる。その際、本来であれば、マーケティングや販売戦略等の販売側の努力をすべきところだが、農林漁業者から購入する農林水産物の購入単価を安くするという安易な方向に流れがちになってしまうのである。つまり、農林漁業者と2次・3次事業者との間に「取引関係」が発生してしまうが故に、2次・3次事業者にとっては、仕入価格を安くすることで利益率をあげるという従来の選択肢から逃れられないのである。

そのような状況になってしまうと、農林漁業者は「最初の話と違う、綺麗事ばかり言って結局は損をするのは農林漁業者じゃないか」と不信感が募り、結局は上手く行かなくなってしまうのである。

では、「6次産業化 2.0」に取り組むためにはどうすればよいのか。要は、「融合」と言いながら「取引関係」が発生してしまうという状況が、農林漁業者と2次・3次事業者との間に亀裂を生じさせてしまう原因となってしまうことを考え、本レポートでは農林漁業者と2次・3次事業者の「融合」による「6次産業化 2.0」をさらにもう一步踏み込み、「一気通貫型ビジネスモデル」を実行する事業体、すなわち、農林漁業者と2次・3次事業者の強みやノウハウを融合させた「6次化融合体」を組成することによって「6次産業化 2.0」に取り組むことを提案したい。

そうすることができれば、農林漁業者と2次・3次事業者による「直接取引」による利害対立も発生しない。また、共同で新組織を設立して「運命共同体」となることで、言葉を濁さずに言えば、その新組織の事業を継続させるために「儲ける」という最もシンプルな「共通の目標」が発生する。そして、昨今の厳しい環境において、その「共通の目標」を達成するためには、両者の強みやノウハウ等を用いて最大限努力することが求められるのである。

(3)「6次化融合体」の組成パターン

それでは、「6次化融合体」の組成はどうあるべきか。本項では「6次化融合体」を組成するための3つのパターンとその理由について言及したい。

①農林漁業者(農業法人)と2次・3次事業者による「6次化融合体」

まず挙げられるのは、農業法人と2次・3次事業者による組成パターンである。これはいわゆる当事者同士が出資をし合って合併会社を設立する形であり、2次・3次事業の間では一般的に行われている。実際に、農林漁業界においても、6次産業化の取組みを支援する唯一の官民ファンドとして、2013年2月に開業した株

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から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. 2018

式会社農林漁業成長産業化支援機構（通称A-FIVE）があり、全国の地域金融機関やメガバンク、事業会社を出資母体とするサブファンドから出資を受ける場合の出資スキームがあり、すでに運営されている⁶。

また、その地域の核となるような農業法人は周辺の農林漁業者を巻き込んでいる場合が多く、農業法人が単独で2次・3次事業者と「融合」しても、結果的には「6次産業化2.0」の目的である「産地と産業の振興」が達成させることによって周辺の生産者にも恩恵が広がる。

しかし、農業法人と2次・3次事業者の規模が違いすぎる場合には注意が必要である。いくら「融合」による「6次化融合体」を組成したとしても、結局対等な関係を築けず従来型の「上下関係」の継続となってしまう、2次・3次事業者のいいなりになってしまう可能性もある。

②地域農協・地域漁協が主体となった「6次化融合体」

地域に核となるような農業法人がない場合はどうすればよいか。筆者は先述した『農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化2.0」』の中で、「6次産業化2.0」を拡大するための要素として、農協が主体となった「6次産業化2.0」を提案している。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おり、2016年4月に施行された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、本来、地域の農林漁業者を支える役割である農協が農林漁業者の代表者となって、「6次化融合体」を組成し、「6次産業化2.0」に取り組むことによって、その組合員である生産者、ひいてはその産地の振興にも繋げることが可能になる。当然、地域漁協も同じである。

また、地域農協・地域漁協はその地域の生産者を束ねていることもあり、当然ながら生産量や品目等についても個々の生産者よりも取扱規模が大きくなるので、2次・3次事業者とも対等な関係を築きやすい。

③第3セクターの活用による「6次化融合体」

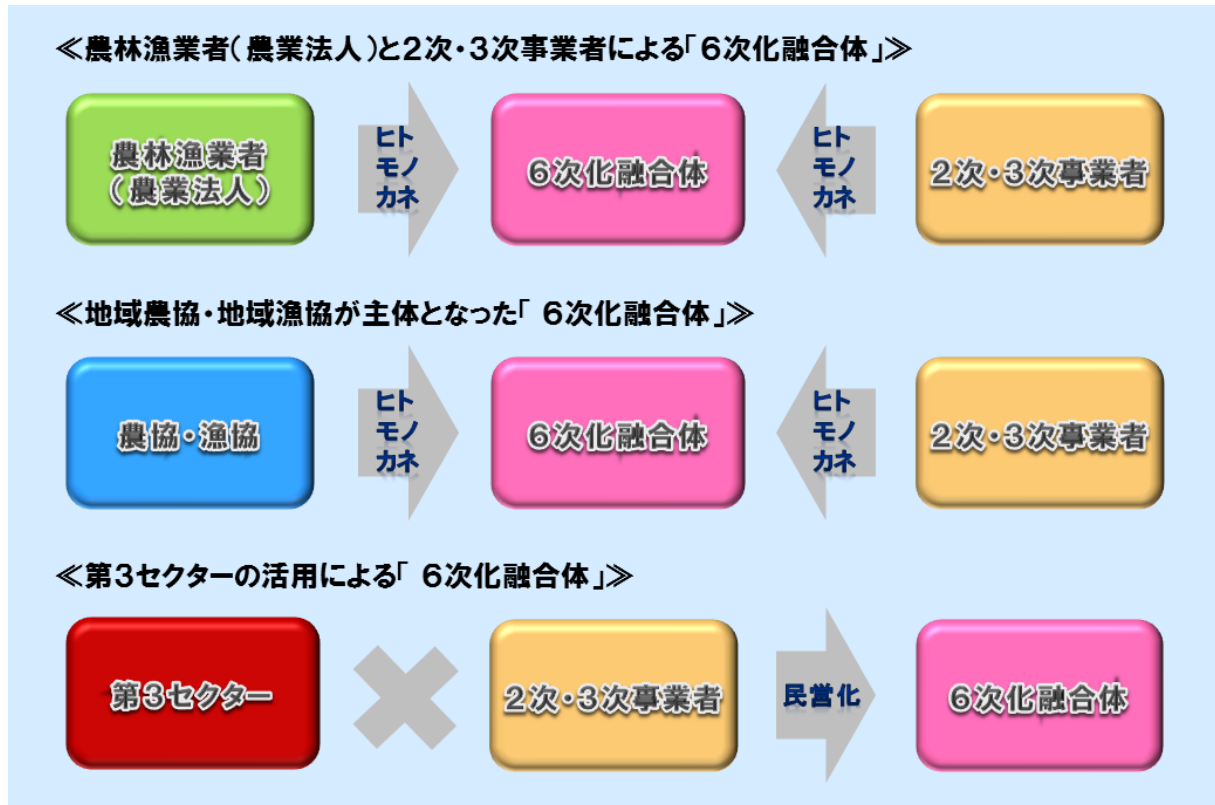
全国には「6次産業化」という言葉が広がる以前から、その地域の特産品を活用した加工品の開発や販売に取り組んでいる第3セクターが多数存在している。しかも、国や自治体の補助金を使って立派な加工施設や販売施設を有している場合も少なくない。しかし、実態は赤字経営であり、その自治体の「お荷物」となっている第3セクターも見受けられる。「6次化融合体」の可能性として、筆者はこの第3セクターに注目したい。元をたせば、これら第3セクターは「その地域を活性化したい、特産品を加工することで産地の振興に貢献したい」という想いで建てられた立派な施設を保有していることが多い。しかし、その施設を最大限に使い切る運営ノウハウがなかったり、販売戦略をしっかりと立てて実行できる人材がいなかったこと、言い換えれば「ヒト、モノ、カネ」のうち、モノ（施設）とカネ（補助金）はあったが、ヒト（人材）が足りなかったが故に、赤字経営になっているケースも少なくないと思われる。

⁶ 6次産業化の実践モデル～農林漁業成長産業化ファンドの活用に向けたQ&A集～

http://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/napa/data/20170228_b.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. 2018

図表3 「6次化融合体」の組成パターン



（出所）野村アグリプランニング&アドバイザー

（4）「6次化融合体」による「6次産業化2.0」の取り組み事例

本項では、先述した「6次化融合体」の3つの組成パターンについて、それぞれの取組事例を紹介したい。

① 農林漁業者（農業法人）と2次・3次事業者による「6次化融合体」事例：こと京野菜株式会社

京都府亀岡市にあること京野菜（株）は2015年12月に設立された。当社は同じく京都府京都市伏見区で九条ねぎの生産・加工・販売に取り組んでいること京都（株）と、自然産業事業として冷凍食品や健康食品、農業、畜産等に取り組んでいる岩谷産業（株）がそれぞれの技術やノウハウを融合してできた、京野菜の冷凍加工事業を行う「6次化融合体」である。

図表 4 こと京野菜(株)の冷凍加工工場



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

(i) 設立の経緯

こと京都(株)は京野菜の一つである九条ねぎの生産に加え、「カットねぎ」や「乾燥ねぎ」、そして「ドレッシング」、「ねぎ味噌」、「ねぎ油」等の加工・販売を行っており、すでに6次産業化を実践している。そのこと京都(株)が今後の戦略として考えていたのが冷凍事業であり、冷凍技術を探していたところに農林中央金庫から紹介されたのが、独自の冷凍技術「フレッシュアイ製法」を持つ岩谷産業(株)であった。「フレッシュアイ製法」とは、農産物の収穫時のみずみずしさを維持するための独自の鮮度保持処理加工である。

また、岩谷産業(株)も冷凍技術「フレッシュアイ製法」を用いて外国産の野菜を現地企業に加工委託し、冷凍食品を輸入して食品問屋や外食等に販売をしていたが、取引先からの国産野菜の需要が強く、国産野菜を取り扱う冷凍工場を持つことを検討していた。

そこでお互いのニーズが合致し、こと京都(株)の九条ねぎの生産ノウハウや京野菜のネットワークと、岩谷産業(株)の冷凍技術「フレッシュアイ製法」を融合させた京野菜の冷凍加工事業を行う「6次化融合体」であること京野菜(株)を設立したのである。

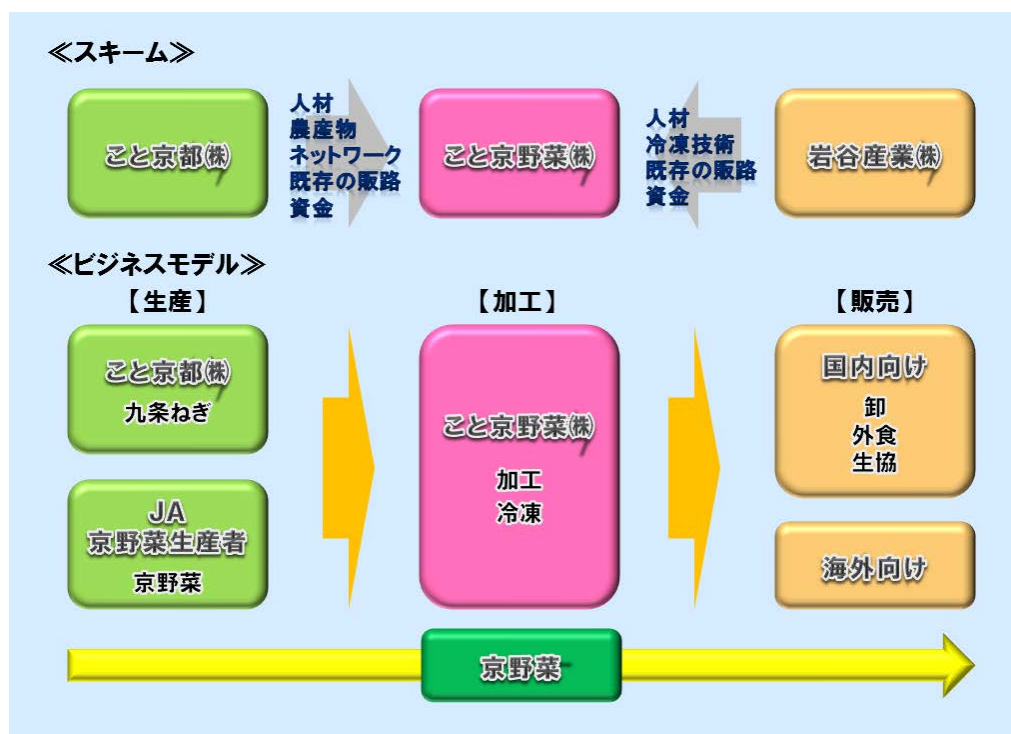
(ii) ビジネスモデル

こと京都(株)は、自社で生産した九条ねぎや京都府内の生産者が生産した京野菜を、JAとも連携することで安定的に調達している。そして、その京野菜を当社の加工冷凍工場において、カットして冷凍保存を行っている。その際に、岩谷産業(株)独自の冷凍技術である「フレッシュアイ製法」を用いることで、より高品質の冷凍食品を製造している。そして、こと京都(株)や岩谷産業(株)がすでに構築している販路をはじめとした京野菜の価値を認めてくれる販路に販売している。また、将来的には岩谷産業が持つ海外ネットワークを活かして輸出にも取り組む予定である。

当社が行うのは冷凍加工事業であり、京野菜の生産には現時点で携わっていない。しかし、当社のコア・コンピタンスは「京野菜」ブランドであり、他の野菜には代替できない「京野菜」の一気通貫型ビジネスモデルが特徴となっている。その結果、こと京都(株)のみならず、京野菜の生産者まで含めた「産地の振興」に繋がっている。

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. 2018

図表 5 こと京野菜(株)のスキームとビジネスモデル



(出所)野村アグリプランニング&アドバイザー

(iii)「6次化融合体」への融合によるメリット

ここまでの説明では、こと京都(株)が岩谷産業(株)の冷凍技術「フレッシュアイ製法」の技術協力を受けて既存事業の多角化として行う、もしくは岩谷産業(株)が単独で京野菜の冷凍加工事業に取り組んでも同じではないかという疑問もある。そこで、当社を設立したメリットについて述べたい。

(ア) 京野菜の調達

岩谷産業(株)は海外の冷凍食品の輸入分野では強みを持っているが、国内需要に対応するための国産農産物、ましてや京野菜の調達ネットワークは持っていない。自社でも京野菜の九条ねぎを生産し、さらに京野菜のネットワークを構築していること京都(株)と融合することで、ゼロから京野菜の調達網を構築する時間と労力を大幅に削減することができた。

(イ) コンプライアンスの強化

岩谷産業(株)は産業・家庭用ガスの専門商社として、LPガス分野ではトップシェアを誇る売上高5,880億円(2017年3月期)の大企業である。特に社会インフラを取り扱う企業としてコンプライアンスも厳しい。こと京都(株)も自社で6次産業化に取り組んでいるが、岩谷産業が加わることで、こと京都(株)、ひいてはこと京野菜(株)のコンプライアンス強化にも繋がっている。

(ウ) 人材の交流

当社の事業は京野菜の「冷凍加工事業」である。つまり、こと京都(株)にとっては、まったく新しい分野であり、知見もノウハウもない。自社で冷凍加工事業に取り組むとなると冷凍事業に詳しい人材の確

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. 2018

保も必要となる。また、岩谷産業(株)にとっても国内野菜での冷凍加工事業は初めてとなるので、国内の生産側の人材確保が必要となる。つまり、当社を設立し、それぞれの知見・ノウハウを持った人材を出し合うことで、人材の調達の問題についても解消する。実際に当社にはこと京都(株)と岩谷産業(株)から人材が出向しており、お互いの知見・ノウハウを活用しながら事業に取り組んでいる。さらに、当社を介してお互いの関係企業との人材交流を図ることによって、異業種が有する考え方を知ることができ、またそれぞれの社員の刺激にもなっている。

②地域農協・地域漁協が主体となった「6次化融合体」：株式会社 JFA

鹿児島県出水郡にある離島の長島町にある(株)JFAは2015年9月に設立された。当社は長島本島の東側に位置しており、現在、単一漁協としては「日本一のブリ産地」として有名である東町漁業協同組合と、取引先である(株)マルイチ産商、当漁業のブリ用飼料を製造している東海シープロ(株)が融合して設立した、長島町全体の活性化に取り組む「6次化融合体」である。

図表6 (株)JFAが運営する「長島大陸市場食堂」



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

(i) 設立の経緯

東町漁協は1968年から本格的にブリの養殖に取り組み、今では年間販売数量1,200tと全国のトップシェア(11%)を誇っている。生産量だけではなく、品質にもこだわり、稚魚から出荷までの一貫生産のみならず、オリジナル飼料を開発して品質の統一化を図ったり、「ブリ養殖管理基準書」を作成してトレーサビリティにもこだわることで「鰯王」ブランドを確立している。また、1998年には養殖魚では世界初となるHACCP認証(対米輸出)を受け、さらに2003年には日本で初めてとなる対EU輸出水産食品取扱施設(EU-HACCP)にも認定され、現在では29カ国に輸出を展開している先進的な漁協である。

しかし、近年の魚価の低迷や原材料の高騰、現在の流通構造に限界を感じ、「自分達で消費者へ直接販売することができれば生産者にもっと還元できるのではないかと考え、「鰯王」を使用したレストラン運営の他、加工品の販路拡大及び「鰯王」以外の長島産養殖・天然漁類の販売を目的として当社を設立した。

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. 2018

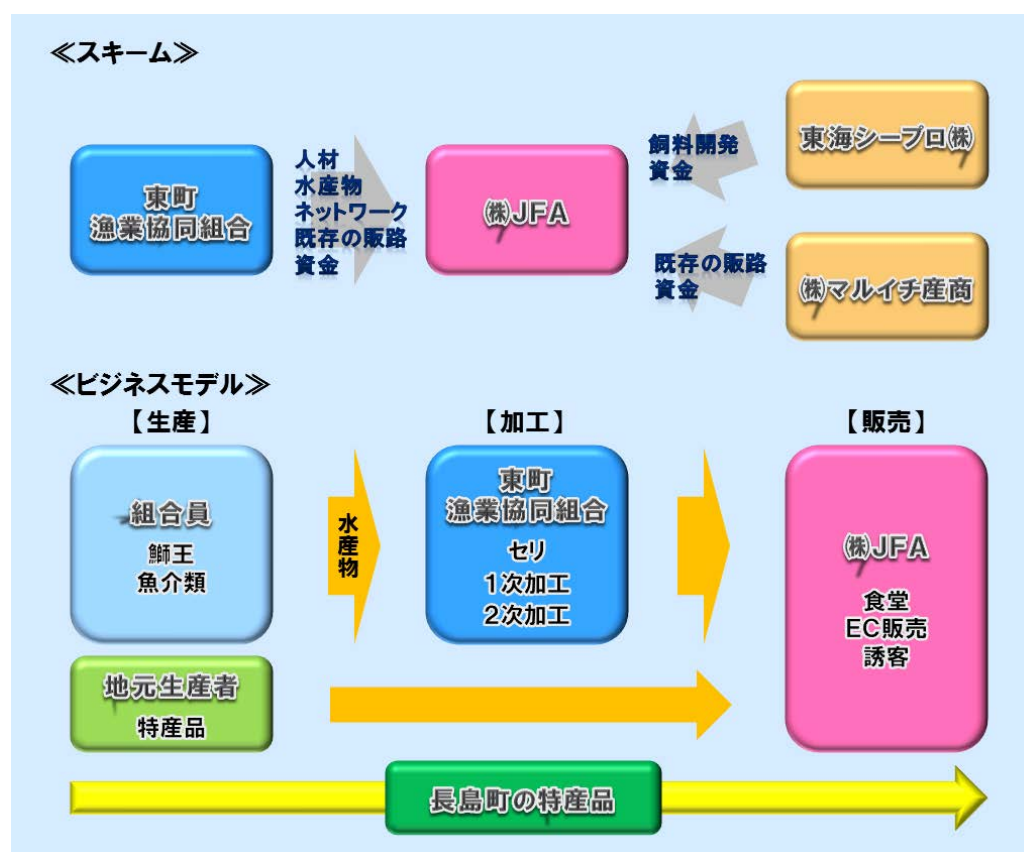
また、(株)マルイチ産商は東町漁協の最大の取引先であり、東海シープロ(株)もまた「鰯王」のオリジナル飼料の主要取引先であったこともあり、さらなる関係強化に向けて当社設立の際に一部出資している。

(ii) ビジネスモデル

東町漁協の組合員が養殖した「鰯王」やその他の養殖魚介類、天然魚介類を当社が調達し、市場の前にオープンした「長島大陸市場食堂」にて、採れたての魚や朝メの魚等、鮮度を活かしたメニューを提供している。また、東京都内や九州県内を回るキッチンカー「長島大陸ブリうま食堂」にて、対面販売によるマーケティングを行いながら弁当の販売も行っている。さらに、EC事業を立ち上げ、ECサイト「長島大陸市場」も開設している。当サイトでは東町漁協の加工品のみならず、長島町の特産品も一緒に販売しており、東町漁業の水産物だけではなく、「長島」を前面に押し出すことで島全体のブランド化にも取り組んでいる。

当社の事業範囲はエンドユーザーとなる消費者へのアプローチがメインとなるが、「日本一のブリ産地」である「長島」の特産品が軸となっており、他の水産物には代替できない「長島の特産品」の一気通貫型ビジネスモデルとなっている。その結果、東町漁協としての「産地の振興」のみならず、長島町の「産業の振興」にも繋がっており、島全体の活性化にも繋がっている。

図表 7 (株)JFAのスキームとビジネスモデル



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

(iii)「6次化融合体」の設立のメリット

そもそも、東町漁協自身がレストラン事業や EC 事業に取り組まなかったのはなぜか。当社を設立したメリットについて述べたい。

(ア) 卸売事業（仲買）への参入

東町漁協の魚市場には「鰯王」をはじめとして、多くの養殖魚介類や天然魚介類が水揚げされる。しかし、運営者である漁協の役割は法律の上で制限されてしまっており、当然ながら仲買の権利を持っていない。当社を設立し、東町漁協の買参権を取得することで、市場に水揚げされる魚介類を買受し、卸売市場や仲卸への販売、また居酒屋等の事業者も直接販売が可能になった。その結果、当社がセリに入ることによって、魚価の上昇や市場の活性化に繋がっており、また、量が少なかったり、鮮度維持が難しく商品になりづらい未利用魚についても当社が買取ることによって生産者の所得の増加に繋がっている。さらに、当社がその未利用魚を加工・販売することで新たな付加価値を生み出している。実際に、市場では価値が低かった魚を当社が取引先へ紹介したところ、海外からの引き合いがあり輸出にまで取引が拡大したことで、現在ではそれまでの単価の約 3 倍で取引されている。

(イ) 既存の管轄に捉われないネットワーク

長島町は 2006 年に東町（東側）と長島町（西側）が合併してできた経緯もあり、長島町の東側を東町漁協が、西側を北さつま漁協が管轄している。また、長島町では農業や畜産も盛んであり、その管轄は JA 鹿児島いずみとなっている。つまり、東町漁協が EC サイト「長島大陸市場」を運営するとなると、それぞれの管轄の関係上、同じ長島町の特産品であったとしても、取り扱う際に弊害がでる可能性も否定できない。しかし、地域商社的な役割を担う目的で設立された当社であれば、既存の管轄を越えた取り組みが実現可能となった。実際に当社の EC サイトでは水産物だけではなく、「紅不知火（みかん）」や「赤土じゃがいも」、「オリエンタルユリ」、その他にも長島町の特産品を加工した商品が販売されている。

(ウ) 長島町を巻き込んだ広域連携による地方創生への取り組み

長島町は地方創生に向けた様々な取り組みをしている。その代表例の一つが長島町と阪急交通社による「観光振興に関する連携協定」の締結である。締結の狙いとして、「食を中心とした長島町の魅力を両者共同で発掘し、それらを観光素材として、周辺地域の観光広域ルートに組み入れた良好商品を全国に発信する」とあり、東町漁協の「鰯王」ブランドはその筆頭となっている。そして、阪急交通社の 2016 年度のアンケート結果において、当社の「長島大陸市場食堂」を含むツアーが、2016 年度にお客様のお食事満足度第 1 位（91.8）に輝いている。この結果についても、当社が地域商社の役割を果たす目的で設立され、消費者呼び込むためのレストランを整備したことが大きな要因として挙げられる。

③第 3 セクターによる「6次化融合体」事例：株式会社都農ワイン

宮崎県児湯郡都農町にある（株）都農ワインは 1994 年に都農町と尾鈴農業協同組合、そして商工会や地元企業などが出資する第 3 セクターとして設立された。2016 年 10 月、「塚田農場」や「四十八漁場」等の外食事業を展開する（株）エー・ピーカンパニーと（株）エー・ピーアセットマネジメント、そして（株）農林漁業成長産

業化支援機構が共同で設立した「エー・ピー投資事業有限責任組合」が当社に出資をして経営参画することにより、都農ワインの更なる成長を目指す「6次化融合体」として生まれ変わった。

図表 8 本店にある都農ワイナリー



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

(i) 融合の経緯

都農町は年間降水量 4,000mm という、世界のぶどう産地よりも 5～8 倍もの雨が降り、また、都農の土壌は火山灰土壌の「黒ボク土」であり、ぶどう栽培には向かないと言われていた。しかし、土づくりから取り組み、独自の栽培方法によってぶどうの生産技術を確立させ、地元産ワインの製造に成功し 1996 年に販売を開始した。そして、イギリスのワイン百科「Wine Report 2004」にて、当社のキャンベル・アーリー（ロゼ）が「世界のワイン 100 選」に選ばれ、さらにワイン百科「Wine Report 2007」では当社のキャンベル・アーリースパークリングが「世界の最もエキサイティングな 100 のワイン」に選出される等、国産ワインの中でも「都農ワイン」としてのブランドも確立している。

当社は、第 3 セクターの中でも黒字経営を続けていたが、その一方で経営課題を多く抱えていた。現在は年間約 24 万本のワインを製造しているが、当然「都農ワイン」ブランドを維持するために地元産のブドウ以外は使用しない。しかし、他の地域同様に生産者の高齢化が進み、100 戸だったぶどう生産者も 40 戸まで減少してきており、原材料であるワイン用ぶどうの原料の確保にも不安がでてきていた。また、都農町としても代々、都農ワインの社長を町長が兼任してきていたが、当社の成長を考え、第 3 セクターのまま経営を続けるよりも、町の持株を売却させて民営化させたいとの意向があった。

そのような経緯を受け、都農町より打診をうけた宮崎県から、すでに宮崎県県内にて地鶏「みやざき地頭鶏（じとっこ）」の生産にも参入し、「宮崎県日南市・日向市 塚田農場」を展開している（株）エー・ピーカンパニーに相談があり、6 次産業化に取組む農林漁業者を支援するため、株式会社農林漁業成長産業化支援機構法に基づき設立した官民ファンドである「エー・ピー投資事業有限責任組合」を通じて都農町の持ち株分を買取り、経営に参画したのである。

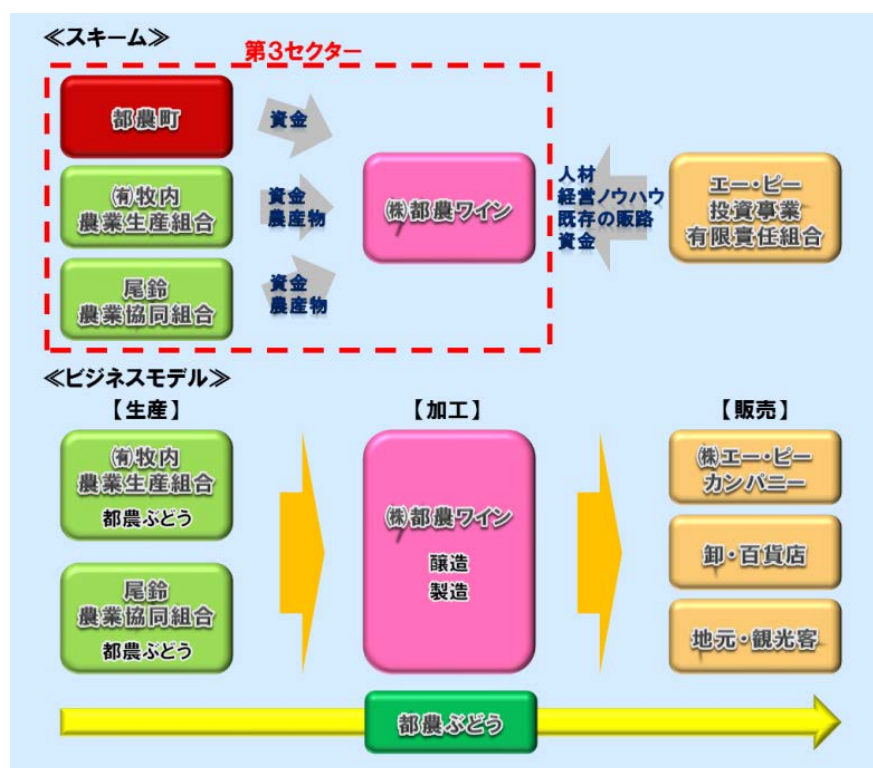
(ii) ビジネスモデル

当社のワイン向けぶどう専門の(有)牧内農業生産組合や尾鈴農業協同組合のぶどう部会を通じて地元のぶどう生産者 40 戸が生産したぶどうを当社が買取り、ワイン(キャンベル・アーリー、マスカット・ベリーA 等)やスパークリングワイン(キャンベル・アーリースパークリング、トロピカルスパークリング)、グラッパ等を製造・販売している。また、本店にある都農ワイナリーでは、レストランの運営も行っている。

当社のこれまでの販路としては、80~90%が宮崎県内であり、売上高の割合も 70%が卸、30%が直販・EC での販売であった。しかし、現在は新たに都農ワイナリー全体のブランディング化に取組み、ワイナリーへの誘客を強化したり、(株)エー・ピーカンパニーの持つマーケティングノウハウを活用してターゲットを絞ること、限られたワインの付加価値の最大化を目指している。

当社は、元々地域活性化を目指して作られた第 3 セクターであり、現在では都農町の誇りにもなっている。そこに 2 次・3 次事業者の経営ノウハウを融合させ、都農ワインの一气通貫型ビジネスモデルをさらに強化することによって、当社の経営改善のみならず、ぶどう産地としての「産地の振興」、ひいては都農町全体の「産業の振興」にも繋がるのである。

図表 9 (株)都農ワインのスキームとビジネスモデル



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

(iii) 第 3 セクターの民営化による「6 次化融合体」の設立のメリット

当社が第 3 セクターのままではなく、わざわざ民営化した理由はなにか。第 3 セクターの民営化のメリットを述べたい。

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. 2018

(ア) 行政主体の経営からの脱却

第3セクターの場合、その地域の行政が株主になっており、行政運営のリスクを常に抱えてしまう。例えば、第3セクター設立時は、首長や町議会が設立の目的や意義をしっかりと理解しており、補助金を活用して加工場等の設備を整えていることが多い。しかし、首長が交代して方向が転換してしまうというケースもある。それは議会も同じである。また、市町村合併によって行政区域が拡大したことによって、従来の関係から希薄化してしまうというケースも聞く。また、行政が主体となってしまうと、当然ながら第3セクターの経営だけではなく、関係者以外からの声にも耳を傾けなければならない。その分、本当に必要な経営ができなくなってしまうという弊害もある。第3セクターを民営化することにより、そのリスクを抑え、かつスピーディーな経営に取り組むことができる。

(イ) 2次・3次事業者との融合による経営マネジメント

第3セクターの場合、経営陣に首長やその地域の農協や商工会等の関係機関の主な役職員が取締役に就くケースが多い。しかも、兼務している場合が多いことも含め、本当にその第3セクターの経営に注力でき、また責任をとれるのかという懸念がある。

一方で、第3セクターを民営化する場合、ただ株主が行政から2次・3次事業者になるだけではない。当然、2次・3次事業者は本業とのシナジー効果を生み出すべく経営に参画してくる。実際に当社の場合も、(株)エー・ピーカンパニーの社員2人が当社の取締役役に就任し、実際に経営に参画している。そして、事業計画や財務面の管理等についても民間企業同様のマネジメントになることで、より具体的なビジョンや経営の方向性を示し、実際に事業計画に沿ってスピード感を持って行動している。

(ウ) 行政と民間企業の融合による地域活性化に向けた取組み

第3セクターを民営化したからといって、行政との関係がなくなるわけではない。むしろ、株式の譲渡や第3セクターの持つ資産について、行政機関と2次・3次事業者は何度も打ち合わせを行うことになる。その際、行政側としては、ただ株や資産を売却しておしまいというわけにはいかない。第3セクターは地域の活性化を目的として設立されている場合が多く、地域の特産品を取り扱っている場合も多い。つまり、第3セクターを民営化した後、経営が上手くいってもらわないと行政としても困るのである。そのためにも、必然として民営化後も行政を巻き込んだ地域全体の取り組みが継続されるのである。

当社の場合、都農町が株式を売却して得た資金は、都農町のワイン用ぶどう生産の安定・拡大に向けてぶどう畑の圃場整備に費やすことで、引き続き当社のサポートをしている。第3セクターの民営化を通じて行政機関と2次・3次事業者が融合することで、地域全体の活性化に繋がるのである。

(iv) 第3セクターの民営化の際に気をつけなければならないこと

全国には「6次産業化」という言葉が広がる以前から、その地域の特産品を活用した加工品の開発や販売に取り組んでいる第3セクターが多数存在している。そこに、2次・3次事業者の経営ノウハウを注入することで、経営改善またはさらなる成長を通じて、「6次産業化2.0」の拡大に向けた可能性を感じている。

しかし、民営化の際の注意点がある。それは、地域住民の「気持ち」である。その地域に根差している第3セクターに2次・3次事業者が経営に参画する場合、特に地域外の事業者は住民にとっては「よそ者」であり、生産者のみならず、消費者からの警戒感が非常に大きい。(株)エー・ピーカンパニーは、本社は東京にあるも

の、2006年に宮崎県内で養鶏事業を開始しており、また、今年度の入社式は新入社員や関係者全員を宮崎県に連れて行って開催する等、宮崎県との関係を構築してきた。また、当社への出資についても、(株)エー・ピーカンパニー単独ではなく、国の関連機関と共同で設立した官民ファンドから出資をしたにもかかわらず、「(株)都農ワインは(株)エー・ピーカンパニーに買収されるのか」という抗議の電話があったという。

実績がある2次・3次事業者でも地域住民に目的や意義をきちんと理解してもらうのに苦労しているのが現状であり、行政を含めていかに地域を巻き込むことで地域住民に理解してもらうのが重要である。

(5)「6次産業化 2.0」における「6次化融合体」の必要性

本章の最後に、「6次産業化 2.0」を拡大するために「6次化融合体」がなぜ必要なのかについて、「6次産業化 2.0」の要諦に基づいて検証したい。

「6次産業化 2.0」の要諦として、筆者では、「農林漁業者と2・3次事業者との融合」に向けて「VUSION」、「コミュニケーション」、「リーダーシップ」、「フォロワーシップ」の4つのポイントを挙げている。

図表 10 農林漁業者と2次・3次事業者との融合の要諦

“VUSION”	「VUSION」は「VISION」と「FUSION」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・3次産業までが「融合」したビジョンを作り上げることが重要である
コミュニケーション (敬意と責任)	農林漁業者は品質や数量等についての生産「責任」を守るべきであり、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業者に対して「敬意」を払うべきである。
リーダーシップ	農林漁業の「特性」や農林漁業者の「想い」を理解した上で、1次から3次までの全体を俯瞰し、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。
フォロワーシップ	「フォロワー」とは、リーダーや組織を「支える」ことを意味する。「6次産業化 2.0」では、農林漁業者と2次・3次事業者との絆をしっかりと結びつける「支え役」が必要となる。

(出所)野村アグリプランニング&アドバイザリー

「6次化融合体」は組織として第1次産業から第2次・第3次産業までを「融合」させた事業体である。つまり、「6次化融合体」のビジョンがすでに「VUSION」となる。

また、一気通貫型ビジネスモデルの根幹である農林漁業の「特性」や農林漁業者の「想い」を理解している農林漁業者側が、「6次化融合体」の経営に参画している場合が多い。そして、2次・3次事業者と融合することにより、1次から3次までの一気通貫型ビジネスモデルを構築し、実行していくという視点では「6次産業化 2.0」における「リーダーシップ」能力が必要となる。

また、1次から3次までの一気通貫型ビジネスモデルする組織であると同時に、実行するためのコーディネート能力も必要である。その視点では農林漁業者と2次・3次事業者との「橋渡し」機能も兼ね備えていることから、「コミュニケーション」と「フォロワーシップ(支え役)」も備得る必要がある。

つまり、農林漁業者と2次・3次事業者がそれぞれの組織において「6次産業化 2.0」に取り組む際に必要な要素が「6次化融合体」には不可欠なのである。

(6)「6次化融合体」に求められる「全体最適」

「6次産業化 2.0」に取り組むために必要な農林漁業者と2次・3次事業者との融合のために必要な要素を「6次化融合体」が兼ね備えているかについてはすでに述べた。ここでは、その「一気通貫型事業体」が「6次産業化 2.0」に取り組むために求められる要素として「全体最適」について述べる。

①「全体最適」と「部分最適」

「全体最適」を辞書で調べると、経済学用語で「システムや組織の全体が最適化された状態であること」とある。一方、反対語として「部分最適」があり、「システムや組織の一部のみが最適化された状態」とあり、「一部では最適化されていても、全体としては最適化されていない場合や、かえって負の営業が大きくなる場合もあり、一般的には「部分最適」ではなく、「全体最適」を目指すべきである」と続いている。

②「部分最適」に陥りやすい「部門別取引」

「全体最適」と「部分最適」については、第1次産業、第2次産業、第3次産業を横断している「6次産業化」ビジネスでは特に生じやすい問題である。例えば、農林漁業者、加工事業者、販売事業者それぞれにプレイヤーがいた場合、当然、それぞれに事業者は当然、自社の利益を一番に考えるだろう。そうなった場合に起こりうるのが「買い叩き」である。簡単に言うと、「いかに安く仕入れて高く売るか」であり、消費者への販売価格が低い商品であればある程、連鎖して第1次産業である農林漁業者が最も買い叩かれてしまう。つまり、第1次産業から第3次産業まで生産・加工・販売「部門」が分かれているから起こってしまっており、その問題を解決するために、第1次産業から第3次産業まで「融合」させた一気通貫型のビジネスモデルが必要なのである。

③「6次化融合体」に求められるワンランク上の「全体最適」

しかし、「6次化融合体」に求められる「全体最適」は従来の考え方よりもさらにワンランク上の「全体最適」である。「6次化融合体」は一気通貫型ビジネスモデルをコーディネートすることが求められており、第1次産業～第3次産業までの全てを調整する必要がある。そして、忘れてならないのが「6次産業化 2.0」の目的である「産地と産業の振興」である。

例えば、ビジネスモデルであれば、農林水産物を素材のまま販売するのか、加工するのか、加工する場合はどのような商品に加工するのか、販売先は地域内外、国内外、BtoB・BtoC等々について考えなければならない。特にビジネスが軌道に乗ってきた場合にはその「産地」における農林水産物が不足するケースが多いのが現状である。「産地と産業の振興」のためには当然「6次化融合体」としても「利益」を出さなければならず、そのためにも限られた経営資源の中での「全体最適」が重要になってくる。

さらに、農林漁業者、2次・3次事業者との関係上も「全体最適」を求められる場合がある。「6次化融合体」を組成する際に、知見やノウハウ、人材、資金を出した農林漁業者、2次・3次事業者は、当然、自社のビジネスにとって有利な条件での取引を求めてくる可能性がある。例えば、出資した2次・3次事業者よりもその商品の価値を認め、高い取引価格を提示してきた新規事業者がいた場合、当然、出資した2次・3次事業者としてはこれまでの経緯も含めて自社を優先して取引をして欲しいと要望するはずである。しかし、まだまだ成長途

中の限られた経営資源の中では、将来的な「産地と産業の振興」を目指してあらゆる面で「全体最適」を考えなければならない。

「全体最適」と「部分最適」について、あらゆる業界、企業でも常に問題になりうるテーマである。特に、業界を跨いだ取組みを求められる「6 次産業化 2.0」では一際重要となる。しかし、「6 次化融合体」として、「全体最適」を念頭において全体を俯瞰することができれば、本当の意味での ALL-WIN の関係が構築でき、「産地と産業の振興」の実現に繋がるのである。

4. 今後のロードマップ

(1) 6次産業化の市場規模 10兆円に向けたマイルストーン

ここまで、6次産業化／連携ビジネスのブレークスルーである「6次産業化 2.0 による産地と産業の振興」を拡げるためのポイントとして、「6次化融合体」の組成の必要性について述べてきた。冒頭でも述べたように、2017年6月9日に閣議決定された「未来投資戦略 2017～Society5.0の実現に向けた改革～」の中で、に日本政府は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を設定している。

また、農林水産省が発表している農業・食料関連産業の国内生産額（概算）⁷によると、平成27年度の農林漁業の国内生産額は12兆1,974億円、食品製造業は36兆5,253億円、資材供給産業は2兆1,303億円、関連投資は2兆861億円、関連流通業は31兆563億円、外食産業は27兆8,526億円となり、全てを合計した農業・食料関連産業の国内生産額は111兆8,479億円となっている。

「6次産業化 2.0」は、6次産業化からも農商工連携からも進化した取り組みであり、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を構築することが求められる。

例えば、農業・食料関連産業のうち10%でも一気通貫型のビジネスモデルを構築することができれば、約11兆円が「6次産業化 2.0」の取り組みとなる。そのためにも、今後「6次化融合体」を組成していくことで、「6次産業化 2.0」の取り組みが加速すれば、2020年度に10兆円という6次産業化の市場規模を達成することも十分可能であろう。さらに言えば、農業・食料関連産業全体において、一気通貫型のビジネスモデルを構築することができれば、6次産業化の市場規模を111兆円に拡大することも可能となる。

図表 11 6次産業化と農業・食料関連産業の市場規模の考え方



（出所）野村アグリプランニング&アドバイザリー

⁷ 平成27年農業・食料関連産業の経済計算（概算） http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/keizai_keisan/index.html#

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&アドバイザリ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&アドバイザリ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. 2018

しかし、あくまで「6次産業化 2.0」が目指しているのは一気通貫型のビジネスモデルを構築することによる「産地と産業の振興」であり、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と導く概念であることを強調しておきたい。

(2) アクションプラン

日本では「組織体制作りが重要だ」と提言すると、「6次化融合体」という合併会社を作るだけで満足してしまい、その中身が伴っていないことが多いのが現状である。ここで念を押しておきたいのは、「6次化融合体」という組織体制作りは、あくまで一気通貫型のビジネスモデルを実践するための一つの「手段」にすぎないということである。

では、「6次産業化 2.0」に取り組むためには具体的にどのように行動すればよいのか。事業が成功するキーワードをあえて一点のみ述べるのであれば、“VUSION”である。つまり、農林漁業者と2次・3次事業者が「腹を割って」話し合い、信頼関係を構築できるかどうかであると考え。一見当たり前のように思えるかもしれないがこれが一番難しい。弊社が2015年4月に発刊している「6次産業化の実践モデル(改定版)～成功のために必要なポイント～(改定版)」⁶において、農林漁業者と企業との直接取引における成功ポイントに「組み手を見極める」と「長期的な関係構築」を挙げている。通常の取引においても、取引相手を見極め、短期的なビジネスではなく、長期的なビジネスを目指した関係構築が求められる。「6次産業化 2.0」は単なる取引関係ではなく、「連携」よりもさらに強い「融合」することを目指しており、1回、2回会って話し合うだけで本当の「信頼関係」が構築することは難しい。時には飲み明かして、お互いの本心をさらけ出すことも必要かもしれない。逆を言えば、「6次産業化 2.0」に取り組んでいる農林漁業者と2次・3次事業者はそれだけの信頼関係を構築しているのである。

そこまでの信頼関係を構築できてこそ、上辺だけではない本当の意味での“VUSION”、つまり、第1次産業から2次・3次産業までが「融合」したビジョンを共有できるのである。その上で、ビジネスモデルに合った「6次化融合体」を組成することが重要なのである。

⁶6次産業化の実践モデル(改定版)～成功のために必要なポイント～

http://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/napa/data/20150401_b.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. 2018

5. おわりに

「6次化融合体」の事例に取り上げた3事例は全て、6次産業化の取り組みを支援する唯一の官民ファンドである株式会社農林漁業成長産業化支援機構（通称 A-FIVE）と全国の地域金融機関、メガバンクや事業会社を出資母体とするサブファンドからの出資を受けている。しかし、本稿の事例紹介においては、その点についてはあまり触れていない。その理由は、本レポートの趣旨は「6次化融合体」という「一気通貫型ビジネスモデル」をコーディネートし、実践する組織体制を作ることによって、「産地と産業の振興」に繋がる「6次産業化 2.0」の取り組みの拡大を目指すことに焦点をあてており、A-FIVE について触れてしまうと趣旨がずれてしまう可能性があるからである。

当ファンドの出資スキームは農林漁業者とそのパートナー企業である2次・3次事業者が出資をした合併会社に対して原則 50%以下を出資するという仕組みであり、農林漁業者とそのパートナー企業による合併会社という考え方は、本レポートの「6次化融合体」の考え方とも一致している。また、6次産業化に取り組む際、加工場やレストランを整備するとなると、どうしても初期投資が大きくなってしまい、その負担を軽減するために官民ファンドである A-FIVE（サブファンド）から出資することで負担を軽減するという考え方にも賛同できる。さらに、当ファンドのように、農林漁業者と2次・3次事業者によって合併会社を設立することで、イノベーション（新結合）によってこれまでにないバリューチェーン（付加価値）を構築するという仕組み作りまで考えられているファンドは少ない。一方で、農林漁業者の議決権割合がパートナー企業よりも多くなければならないという条件が、出資余力が少ない農林漁業者側の現状とマッチしておらず、まだまだ使い勝手が悪いという側面も否定できない。

筆者が昨年度に執筆した『農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化 2.0」』でも出資要件の緩和による活用の促進を提言しているように、より農林漁業者側の目線に立ち、「6次化融合体」の考え方にも通ずる当ファンドの出資スキームの使い勝手が良くなることで、全国各地に「6次化融合体」の組成が広がることを期待したい。