

第1章 6次産業化ビジネスモデル構築の課題 -総括-

1 ビジネスモデルの類型

(1) 6次産業化^{注1}取組におけるビジネスモデルとは何か

農業生産法人（認定事業者含む）の事業展開についてみると、農業を基盤として、販売業務、食品加工が主体となっており、以下、飲食店・レストラン、観光事業となっている。販売業務は、直接販売（消費者、需要者、卸売業者への販売）と直売店の業務に分けられる。

このようにみると、6次産業化の事業は、販売、直売店、加工、レストランの大きく4つの業種に分けられ、農業をベースとして、これらを選択し、組み合わせて事業を展開しているといえる。

表1-1 認定事業者・農業生産法人の基幹作目別にみた事業展開

	回答数	販売業務 (直販、集荷品販売 含む)	食品加工	飲食店・レ ストラン	観光事業	バイオマ ス事業	旅館・民 宿	その他
	社	%	%	%	%	%	%	%
計	595	72.1	74.8	18.8	13.9	1.7	2.7	7.7
稲作・麦作	180	76.7	67.2	13.3	7.8	0.6	2.8	6.7
野菜	156	65.4	72.4	15.4	14.7	1.9	1.9	8.3
果樹	88	77.3	85.2	19.3	30.7	1.1	0.0	3.4
畜産	91	68.1	82.4	38.5	12.1	1.1	5.5	4.4
その他	80	73.8	76.3	15.0	10.0	5.0	3.8	17.5

□ 6次産業化取組におけるビジネスモデルとは

農業生産法人・認定事業者が営む経済活動において「儲けを生み出すビジネスのしくみ」のことである。

消費者や販売先に対して、どのような価値を提供するのか、そのために、経営資源をどのように組み合わせて、どのような流通経路と価格体系で、提供するか。これら儲けを生み出すしくみがビジネスモデルである。

なお、ビジネスモデルの要素は、消費者、販売先、価値・品質水準、経営資源（地域食材・人材・技術・資金）である。

注1：6次産業化とは、農林漁業者が生産した農林水産物を活かし、販売、加工、レストラン、観光、バイオマスなど第二次産業・第三次産業などの経済活動に取り組むこと。

(2) ビジネスモデルの種類

農業生産法人や認定事業者のビジネスモデルは、農業をベースとした販売、直売店、加工、レストランの事業展開類型として、Ⅰ地域コミュニティ型、Ⅱサプライチェーン型、Ⅲ地域コミュニティ型+サプライチェーン型の大きく3つに分けられる。

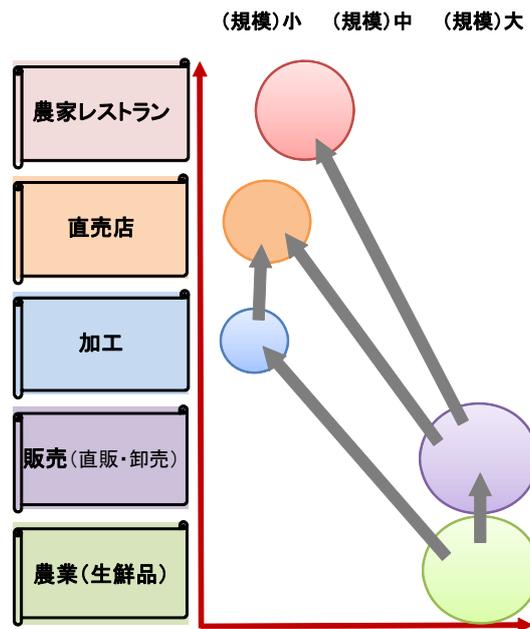
Ⅰ 地域コミュニティ型（「自己完結型」「垂直統合型」のビジネスモデル）

地域コミュニティ型は、農業生産力を活かし、販売、加工、直売店、レストランなどの事業を自己完結型で、主に地域市場を対象として展開する経営モデルである。

これらの経営では、農業部門と生鮮品の直接販売部門の売上構成比が高く、加工、直売店、レストランの売上規模は比較的小さい。また、直売店やレストランはコミュニティの場として位置づけて、収益性は重視していないケースもみられる。

経営の発展に伴い、例えば、農業生産や加工の規模が拡大していくなかで、「Ⅲ 地域コミュニティ型+サプライチェーン型」のビジネスモデルへの移行も想定される。

図1-1 地域コミュニティ型（「自己完結型」「垂直統合型」のビジネスモデル）



Ⅱ サプライチェーン型（「他社・他農家との連携」「水平分業型」のビジネスモデル）

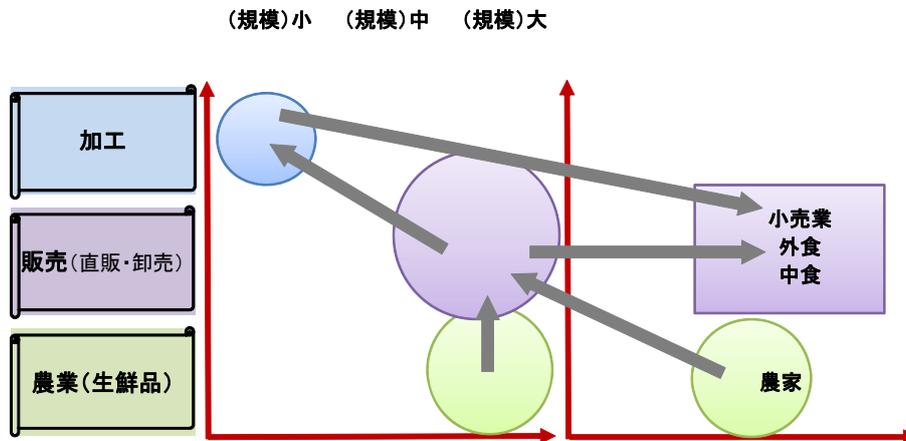
サプライチェーン型は、農業生産力を活かし、販売、加工、直売店、レストランなどの事業を他農家・食品卸、食品メーカー、生協、食品スーパー、百貨店、外食チェーンなどと連携を強化し、都市部の市場を対象として展開する経営モデルである。

これらの経営では、農業部門と直接販売（他農家からの生鮮品の集荷含む）の売上規模が比較的大きい。対象とする市場は地域より、大都市部の割合が高い。

経営の発展に伴い、加工部門の規模が大きい法人では雇用も多数抱えており、経営体は中小企業そのものとなっている。また、大都市部の需要者との連携では、商品づくり、

販売促進などに取り組み、製販同盟的な関係により、バリューチェーンを形成しているケースもみられる。

図1-2 サプライチェーン型（「他社・他農家との連携」「水平分業型」のビジネスモデル）



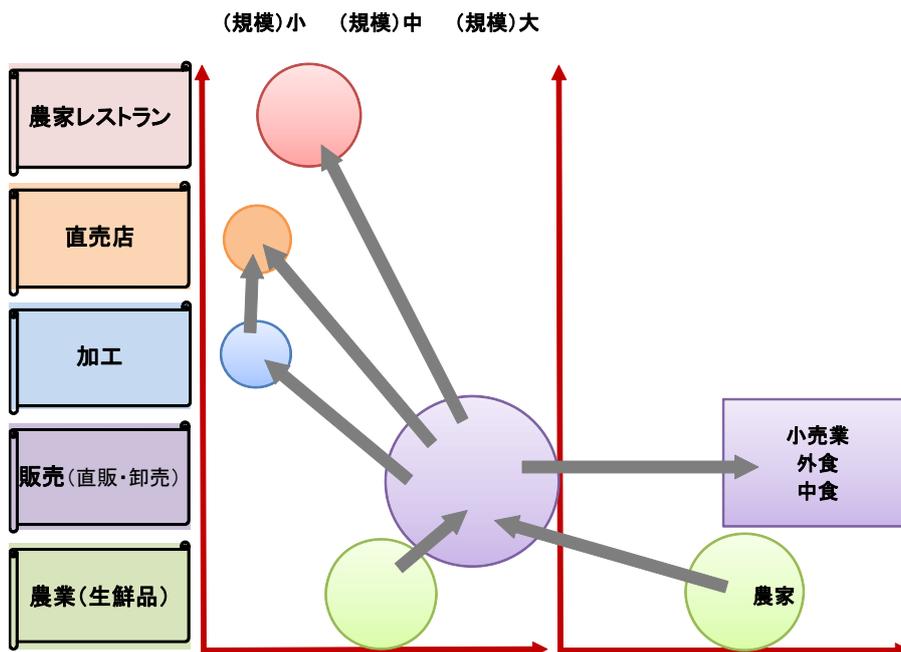
Ⅲ 地域コミュニティ型+サプライチェーン型

地域コミュニティ型とサプライチェーン型の複合的なビジネスモデルである。

地域コミュニティ型では、経営発展に伴い、例えば、他農家との連携拡大により、生鮮品の集荷量が増加し、大都市部の需要者への売上高が拡大する。また、加工品の大都市部の需要者への販売規模が拡大するなど、サプライチェーン型のビジネスモデルが付加される。

サプライチェーン型では、経営の安定成長に伴い、雇用の確保や地域活性化への貢献をめざし、直売店やレストランに参入するケースもみられる。

図1-3 地域コミュニティ型+サプライチェーン型



(3) 基幹作目別にみたビジネスモデルの事例

□ 稲作

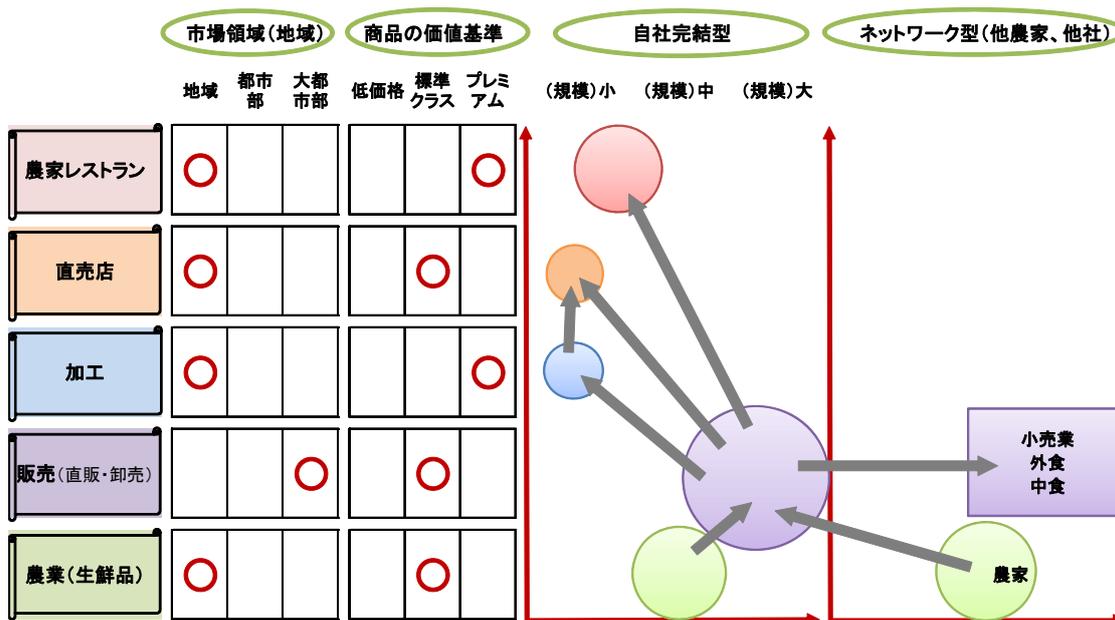
稲作を基盤とする農業生産法人は、作付面積によりビジネスモデルが異なる。

大規模経営では、自社で消費者や需要者への直接販売のチャンネルを構築しているケースが多くみられる。大都市部の大口需要者との安定取引関係を構築しているケースでは、他の農家のコメを集荷し、供給力を高め、卸売として機能している。このような経営では、農業生産部門及び販売部門の売上構成比が高く、プロフィットゾーンとして機能し、経営基盤の確立に寄与している。

これらの経営を基盤として、加工や直売店、レストランへの参入がある。加工はコメなど自社農場産の原料を使用した米加工品、野菜加工品である。直売店は、自社農場や近隣の農家で生産された生鮮品、加工品を品揃えが中心となっている。これらの加工や直売店、レストランは、まだ、本格的な事業としてビジネスモデルを構築している農業生産法人は少ない現状にある。

図1-4 稲作を基盤としたビジネスモデルの事例

稲作を基盤としたビジネスモデルの展開類型



□ 青果

青果を基盤とする農業生産法人は、品目及び作付面積により、また、土地利用型と施設型ではビジネスモデルが異なる。

野菜など生鮮品を大都市部の消費者や需要者へ直接販売のチャンネルを構築しているケースでは、他の農家の野菜を集荷し、供給力を高め、卸売として機能している。

一方、加工部門を事業の中核として取り組んでいる法人もみられる。自社農場や近隣の農家で生産された野菜を原料として活用し、冷凍野菜、カット野菜、漬物、その他加

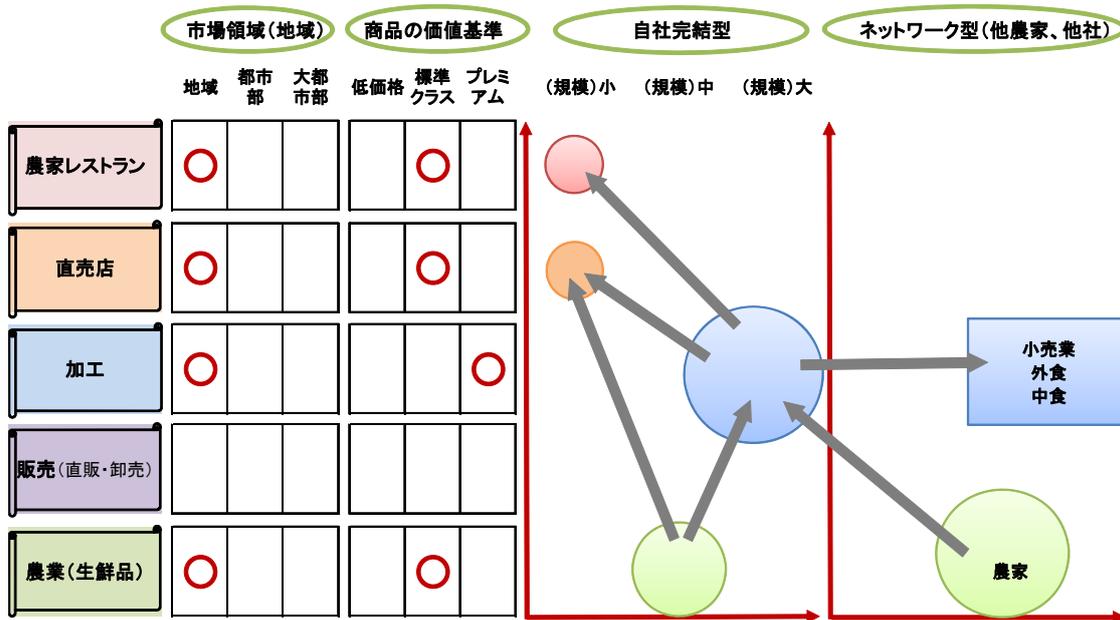
工品、野菜果汁などでこれらの経営は雇用を抱え、既に食品製造業として存在している。

また、果樹園の大規模経営では、消費者や需要者への直接販売のチャネルを整備し、これらの農業部門及び販売部門で全体の売上構成比の高いビジネスモデルを築いているケースもみられる。

これらの経営を基盤として、直売店、レストランへの参入がある。直売店は、自社農場や近隣の農家で生産された生鮮品、加工品が品揃えの中心となっている。これらの直売店、レストランは、まだ、本格的な収益事業として位置づけられていない現状にある。

図1-5 青果を基盤としたビジネスモデルの事例

青果を基盤としたビジネスモデルの展開類型



□ 畜産

畜産を基盤とする農業生産法人は、一般的に経営規模が大きいことから、自社農場で生産した生乳、牛肉、豚肉、鶏肉などを自らすべて消費者や需要者に直接販売するビジネスモデルは少ない。

酪農は、生乳の流通が共販体制により供給されるが、自社牧場の一部の生乳を活用し、乳製品（チーズ、ヨーグルト、バター、アイスクリーム、飲用牛乳）などの製造販売、また、ジェラート店の出店などの取組がみられる。

肉牛経営では、肥育、と畜、部分肉製造、精肉加工、小売という流通工程があり、牛肉は価格弾力性が大きいことを踏まえると、大規模な自社農場産の牛肉を自ら直接販売する経営モデルは難しい。

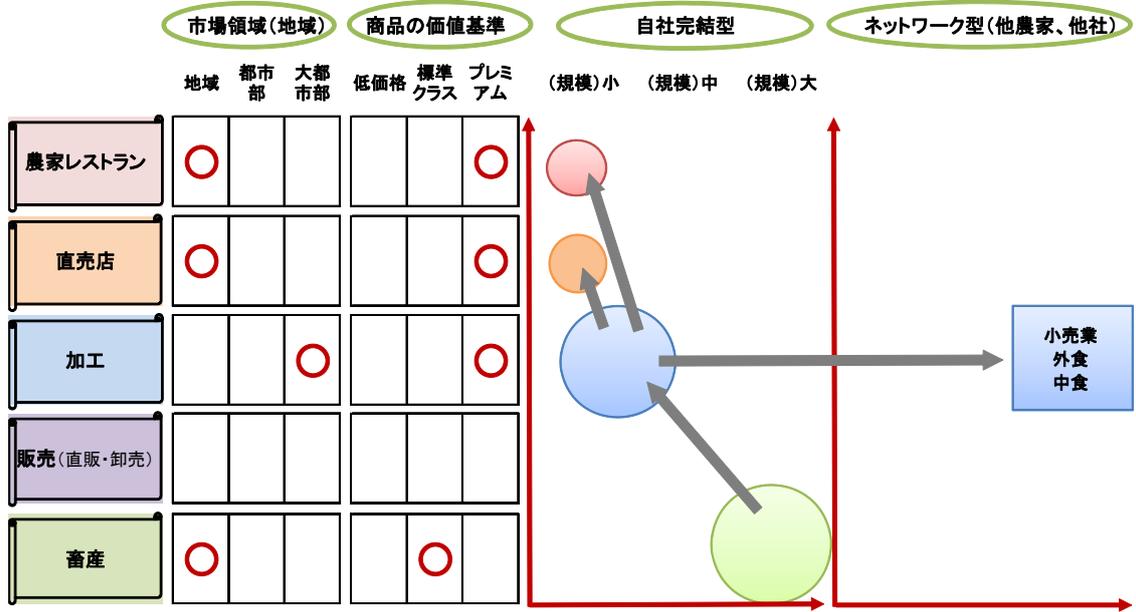
養豚経営も、同様な流通工程を経るが、ハム・ソーセージや惣菜などの加工、精肉販売、レストランなど2次産業・3次産業などへ参入する法人は比較的多くみられる。

畜産は、基本的には農場部門の売上構成比を高め、プロフィットゾーンを築き、これらの経営を基盤として、加工、直売店、レストランへの参入が可能である。具体的な品

目は、乳製品（チーズ、ヨーグルト、バター、アイスクリーム、飲用牛乳）、ジェラート、ハム・ソーセージ、惣菜、精肉などである。

図1-6 畜産を基盤としたビジネスモデルの事例

畜産を基盤としたビジネスモデルの展開類型



2 ビジネスモデル構築の課題

(1) 経営発展段階と中核事業の選択・組合せ

6次産業化の中核事業は、農業をベースとして、販売、直売店、加工、レストランの大きく4つの業種に分けられ、これらを選択し、組み合わせて事業を展開していることは既にみてきたとおりである。

経営発展段階を農業、生成期、成長前期、成長後期、安定成長期の5つに分けると、生成期が半数を超えていることがわかる。

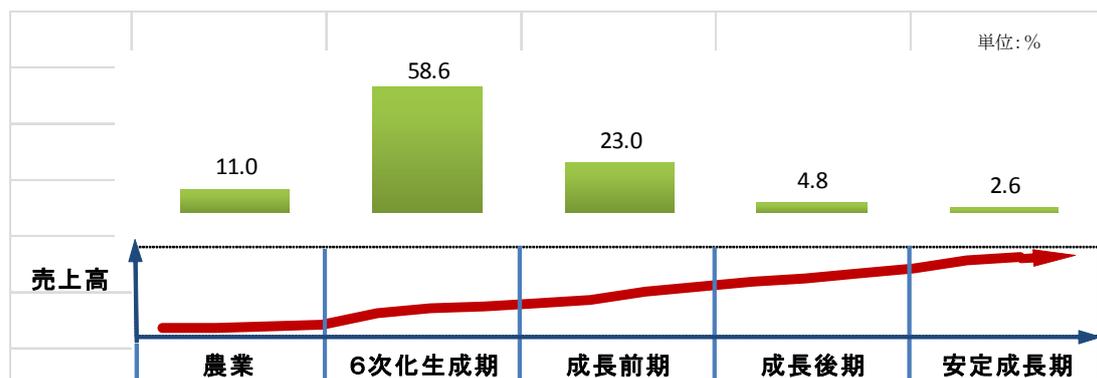
生成期の特徴としては、農業生産法人を設立し、販売業務、加工、直売店、レストランなどの事業構想・事業計画が立案される。具体的には自社農場で生産した生鮮品を自ら直接、消費者、需要者、卸売業者への販売をめざすことから始めるケースもみられる。この段階では農業部門の売上高構成比が圧倒的に高い。

成長前期には、近隣農家の生鮮品を集荷し、供給ロットを拡大することで需要者などと安定取引関係をめざし、卸売業として機能する法人もみられる。また、自社農場で生産した農産物を活用した加工への取組も開始される段階である。この段階では農業部門の売上高構成比が全体の半数以上を占める。なお、成長前期から成長後期にかけては、事業規模の一段の成長をめざし、施設設備の導入など資金需要も大きくなる。

成長後期には、農業部門以外の販売業務、あるいは加工などが中核事業として売上高を拡大し、農業部門の売上高を超えるケースもみられる。販売業務や加工では雇用も多く抱え、人材育成や経営マネジメントが課題となる。また、販売先の需要者との連携により、商品開発や販売促進などが強化され、ひとつのビジネスモデルが形成されていく。販売業務や加工部門が拡大するに伴い、資金需要の拡大、また、農産物原料の調達拡大のため、農業部門の拡充強化、あるいは、近隣生産者からの調達拡大が進む。

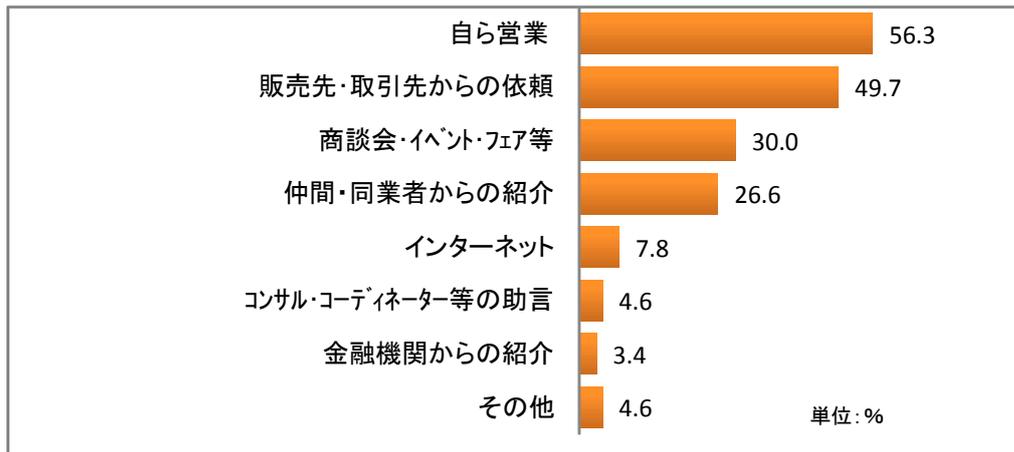
安定成長期には、ある程度の経営規模が達成され、雇用も多数抱え、経営体は中小企業そのものである。販売業務や加工など中核となる事業の売上高の構成比が高くなる。また、原料調達や直売店、レストラン事業を通じて、地域経済への貢献も高まる。販売業務や加工はサプライチェーンとしての競争力を強化し、ビジネスモデルの安定が課題となる。

図1-7 農業生産法人・認定事業者における経営発展段階



流通チャネルの確立、つまり、販路を開拓し、売上拡大を図ることが、6次産業化の重要課題となっているが、農業生産法人・認定事業者において、このようなビジネスモデルについて、特に販路開拓をどのように築いてきたかについては、「自ら営業」及び「販売先・取引先からの依頼」が圧倒的に多い。次いで「商談会・イベントフェア」、「仲間・同業者からの紹介」の順で、「コンサルタント・コーディネーター等の助言」はきわめて少ない。

図1-8 販路開拓及び売上拡大のきっかけ・理由



注: 複数回答

図1-9 ビジネスモデルの領域と特徴

<ビジネスモデルの特徴>

取組 業種	主要事業			市場領域(地域)			商品の価値基準			発展段階または規模		
	地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)			
○ 農家レストラン	○					○	○	→				
○ 直売店	○				○			○	→			
○ 加工	○					○		○	→			
○ 販売(直販・卸売)			○		○		○	→				
○ 農業(生鮮品)	○				○			○	→			

注: 販売は直売店以外の卸売業、スーパー、専門店など

(2) 参入する食料品のカテゴリーと競争構造

農林漁業者が販売、加工、直売店、レストランなど2次産業・3次産業へ新たに参入するためには、まず、自社農場で生産した農産物や地域資源、また、得意分野を活かし、事業を選択し、組み合わせて展開することになる。

生鮮品や加工品は、まず、どのような価値をどのような属性の消費者に提案するか、絞り込む必要がある。

次に、食料品のカテゴリーによって競争構造が異なることを理解し、参入する必要がある。例えば、生鮮食料品、ギフト、生菓子は、それぞれ流通チャネルや市場の競争構造が大きく異なる。生鮮食料品は、まず、産地間の競争上優位にすることが至上命題となっている。ギフトは品目により違いはあるものの、一般論として、小売業の業種・業態が多様であり、商品づくり、デザイン、販売促進など高度な技術がもとめられる。生菓子も同様に難易度が高い品目である。このように参入する市場により、競争状況が異なり、参入の難易度が異なることに留意する必要がある。

図1-10 商品の価値と開発コンセプト事例

どのような価値を提案するか

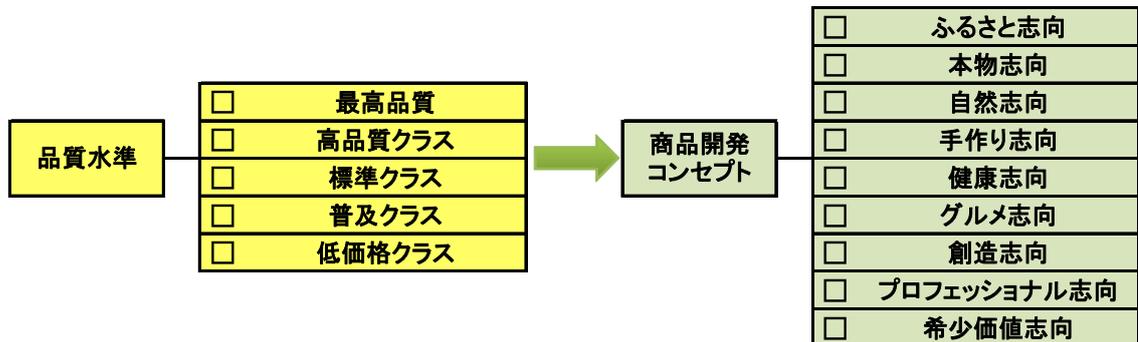
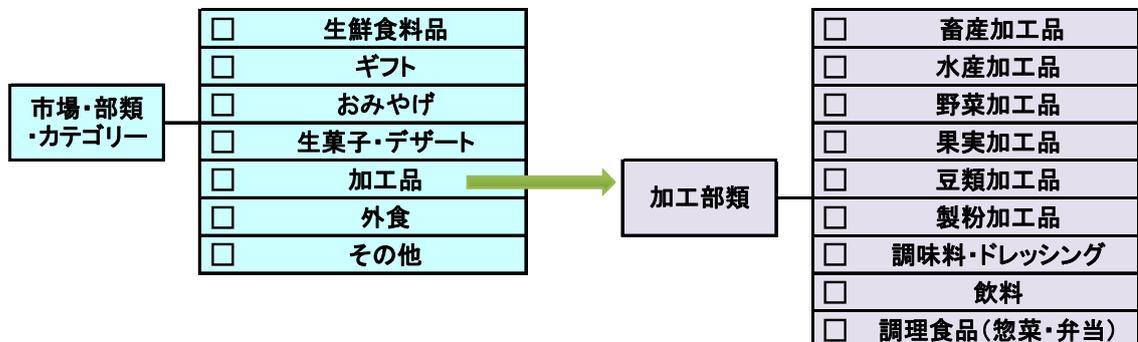


図1-11 食料品の部類・カテゴリー

食料品のカテゴリー



(3) 流通チャネルと立地環境

農業生産法人・認定事業者のビジネスモデルは、農業生産をベースに販売業務（直販・卸売）、加工、直売店、レストランで、これら事業を展開する立地環境により、市場の競争相手・競争構造、また、消費者の属性（年齢階層、所得、職業、ライフスタイルなど）は大きく異なる。これらを踏まえ、参入しようとする市場の立地環境、チャンネルを決定する必要がある。

なお、食品製造業販売額は 28.7 兆円（平成 22 年）、食品卸売業販売額は 47.2 兆円（平成 24 年）、農畜産物・水産物卸売業販売額は 30.8 兆円（同）、飲食料品小売業販売額は 43.0 兆円（同）、外食産業市場規模は 23.0 兆円（平成 23 年）である。これら既存の 2 次産業・3 次産業に参入するためには、まず、市場の競争構造や特徴をみきわめる必要がある。

図1-12 流通チャンネルと立地環境

どのような立地環境で販売するか

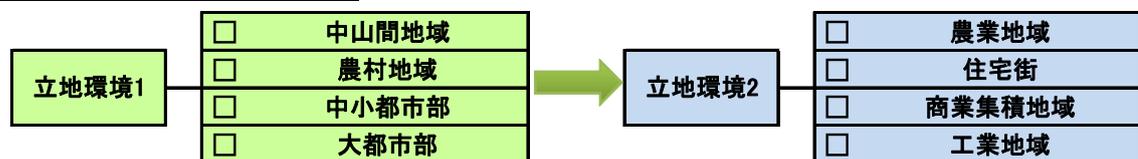
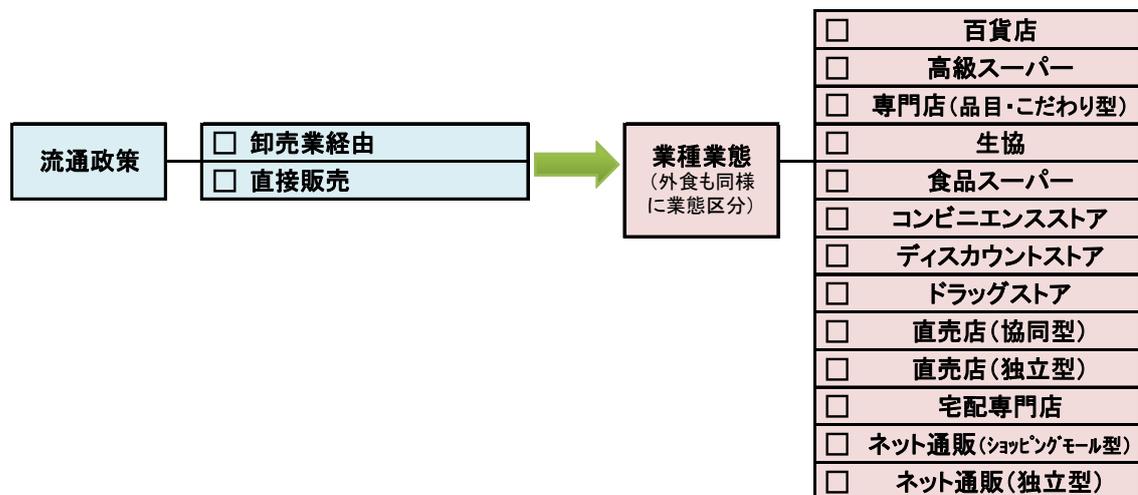


図1-13 流通チャンネル

どのようなチャンネルで、どのような市場に参入するか



(4) 収益性の高いビジネスモデル構築の課題

農業生産法人・認定事業者が営む経済活動において、いかにして「儲けを生み出すビジネスのしくみ」を築いていくか。先進事例のケーススタディから考察すると、まず、農業部門の経営の安定基盤の存在なしには、2次産業・3次産業の事業展開は難しい。農業部門の経営安定の上で、販売業務、加工、直売店、レストランなどの事業に本格的に参入するケースがみられる。そして、儲けを生み出すしくみを築くためには、供給力、商品力、安全安心の取組が重要となっている。

□ 供給力

生鮮品や加工品の販路開拓において、ある程度の供給ロットがあってはじめて需要者との取引関係を築くことができるといえる。ただし、希少価値の最高級品はその限りではない。農業生産法人では、ある程度の供給ロットを確保することで、需要者との交渉力を優位にしている。また、供給ロットを確保するために近隣生産者の農産物の集荷量を拡大させている。

□ 商品力

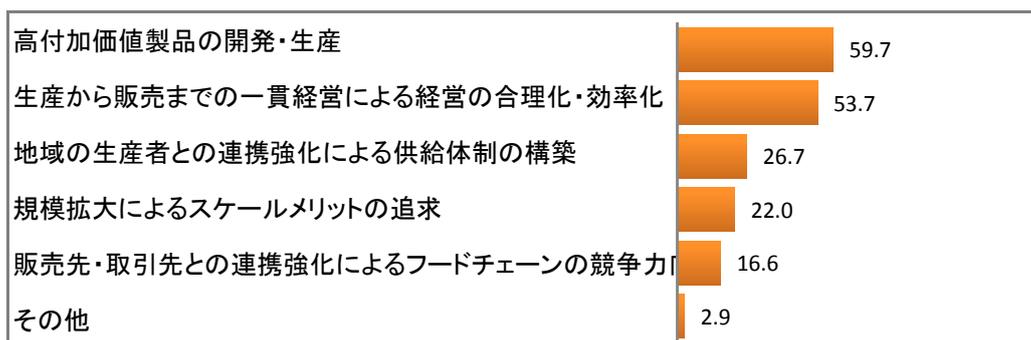
供給力と同時に商品力がなければ「儲けを生み出すビジネスのしくみ」を築くことができない。生鮮品及び加工品は、品質水準の高さや製品差別化を図ることで、販路を開拓し、市場競争力を優位にすることができる。品質水準が高く、製品差別化が認知されるケースでは、規模や供給力に左右されないビジネスモデルを築くことも可能である。

□ 安全安心の取組

近年、食品事故や偽装問題を背景に、食料品の流通においては安全安心の取組が不可欠となっている。第三者認証の取得できるシステムは、JAS、GAP、農場 HACCP、HACCP、SQF、ISO、トレーサビリティシステムなどであり、このような取組は競争力や交渉力の向上に寄与するものである。

農業生産法人・認定事業者によれば、ビジネスモデルを確立するために重要な要件は、「高付加価値製品の開発・生産」、「生産から販売までの一環経営による経営の合理化・効率化」が上位 2 つとなっている。高付加価値製品を開発し、生産から販売までの垂直統合型のビジネスモデルを志向していることがうかがえる。

図1-14 ビジネスモデルを確立に重要な要件



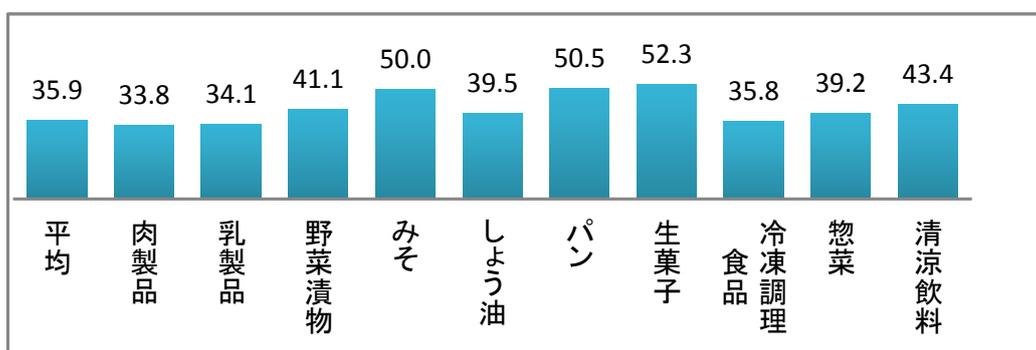
注:複数回答

3 ビジネスモデル構築における経営指標

(1) 付加価値

「儲けを生み出すビジネスのしくみ」をみる指標のひとつに売上高に対する付加価値率がある。食品製造業の業種別にみた加価値率は、漬物、パン、生菓子などは労働集約的な業種であり、付加価値率が高い。一方、設備投資の大きい資本集約的な製造業では付加価値率が低い傾向にある。6次産業化の加工における付加価値率は、一般的に労働集約的な製造品目が想定されることから、その割合の高さが収益力をみる指標である。

図1-15 食品製造業の付加価値率



資料:経済産業省「平成22年工業統計」より作成

付加価値とは、認定事業者が経済活動を通じて新たに生み出した価値のこと

定量的な指標としてとらえることが重要

付加価値の求め方

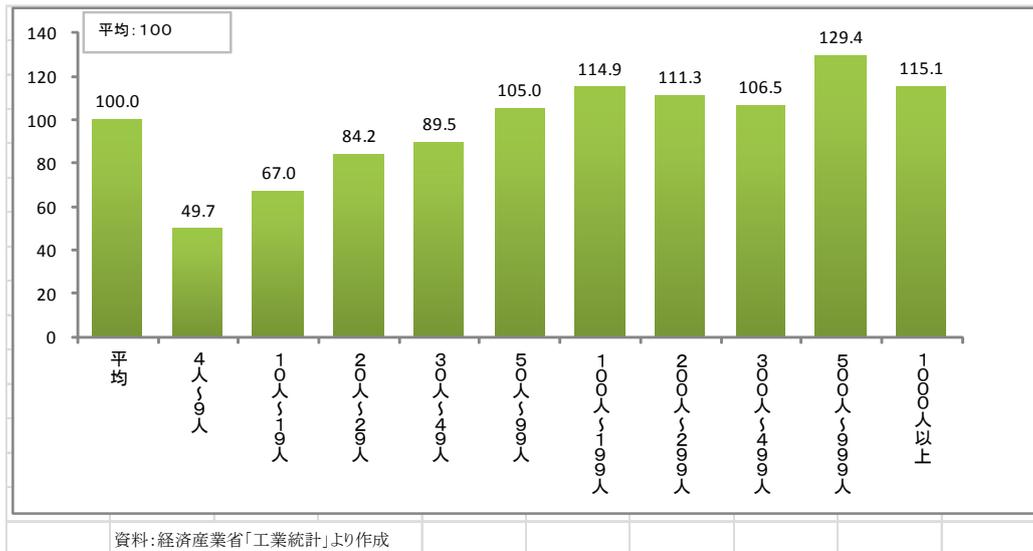
付加価値額 = 経常利益 + 人件費 + 金融費用 + 租税公課 + 減価償却費 (加算法)

付加価値額 = 生産高(売上高) - (直接材料費 + 買入部品費 + 外注加工費 + 補助材料費) (控除法)

(2) 労働生産性

農業生産法人・認定事業者が販売業務、加工、レストランなどの事業に参入する場合、労働生産性を高めていくことがビジネスモデル構築の鍵となる。食品製造業の従業員規模別の労働生産性についてみると、「4～9人」に対して、「20～29人」は7割上昇、「50～99人」は2倍ほど生産性が高まっている。このように一般的には従業員規模が大きくなるほど労働生産性は高くなっている。つまり、規模の利益を生みやすいのである。

図1-16 食品製造業の労働生産性



資料:経済産業省「平成22年工業統計」より作成

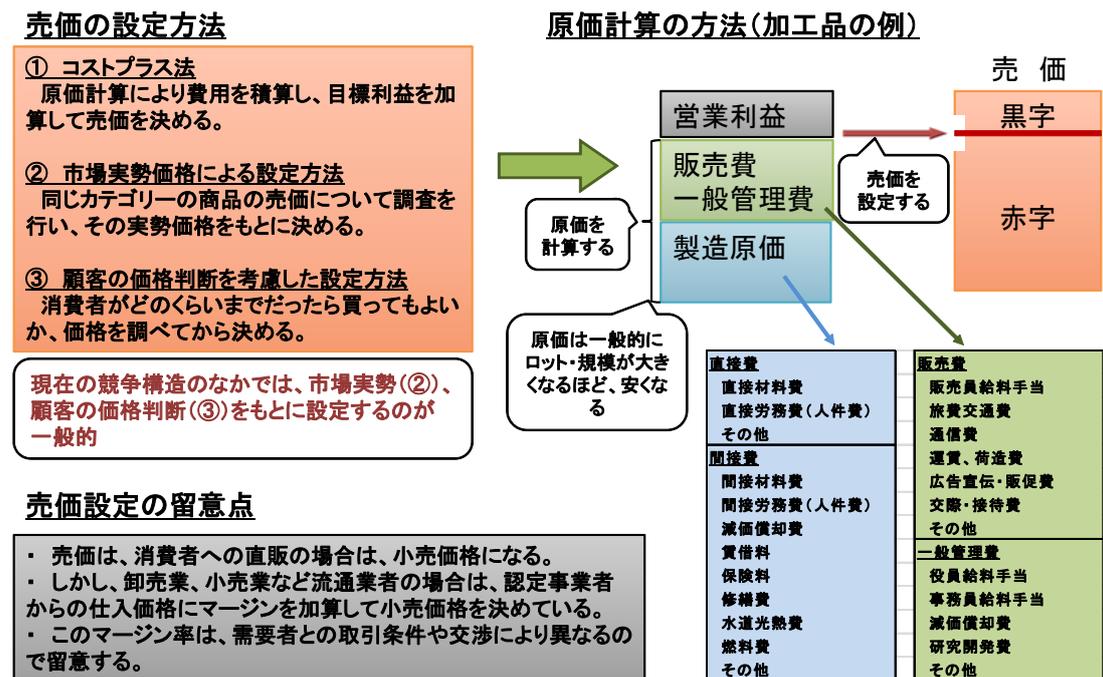
労働生産性とは、生産性分析の一指標であり、従業員一人当たりの付加価値額を示す指標である。

付加価値額÷従業員数×100 資料:「中小企業の財務諸表(中小企業庁編)」等より

(3) 製造コストと売価設定

ビジネスモデルを構築するにあたり、まず、自ら生産した生鮮品や加工品の原価コストを把握する必要がある。そして、競合する品目の市場価格を調査分析し、売価を設定する。この売価設定は、原価計算、顧客(消費者・需要者)の価格判断、商品力、ブランド価値などを検討し、決めることが重要である。

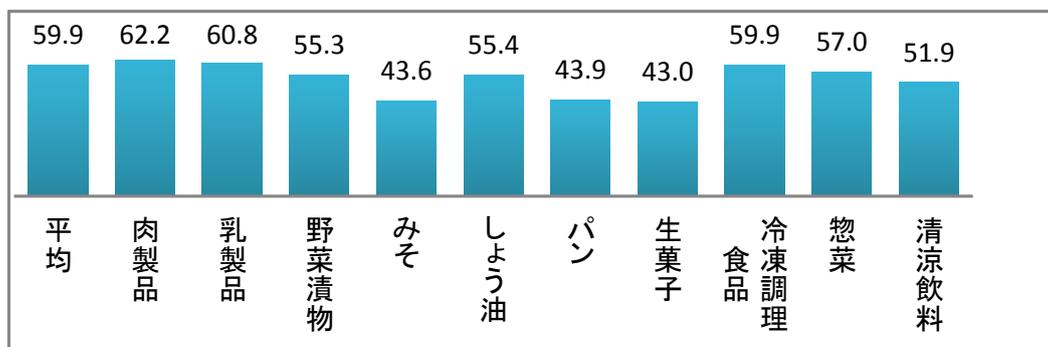
図1-17 販売価格の設定と原価計算



□ 原材料費率

売上高に占める原材料費の割合は、食品製造業平均では約 60 %である。業種・品目により大きく異なることがわかる。特に労働集約的な業種である、みそ、パン、生菓子は低い傾向となっている。

図1-18 食品製造業の原材料費率

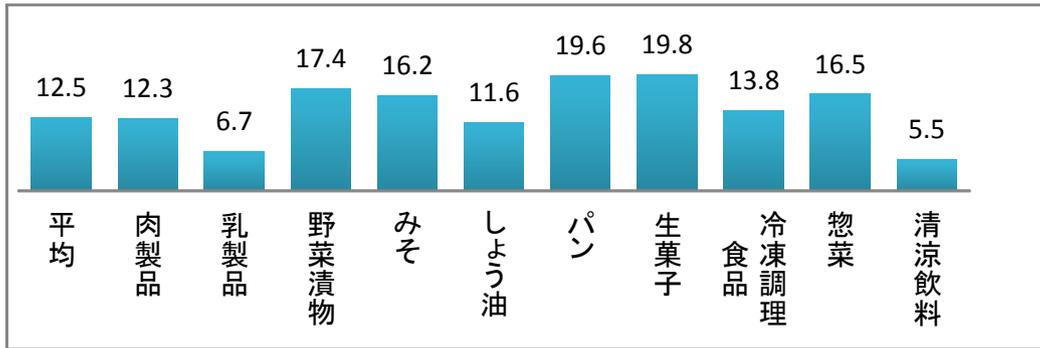


資料:経済産業省「平成22年工業統計」より作成

□ 人件費率

売上高に占める人件費の割合は、食品製造業平均では 12.5 %である。業種・品目により大きく異なることがわかる。特に労働集約的な業種である、漬物、みそ、パン、生菓子、惣菜は高い傾向となっている。

図1-19 食品製造業の人件費率



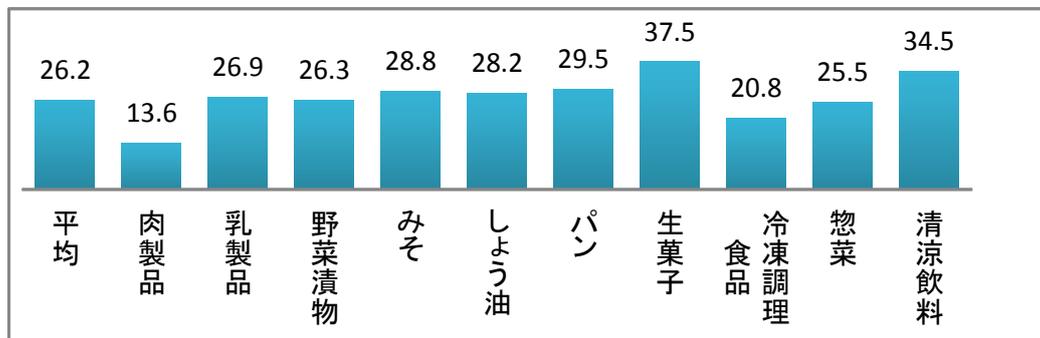
資料:経済産業省「平成22年工業統計」より作成

(4) 収益性

□ 売上高総利益率

売上高に占める売上総利益（粗利益）の割合は、食品製造業平均では26.2%である。業種・品目により大きく異なることがわかる。特に労働集約的な付加価値率の高い業種は高い傾向にあるものの、業界の競争状況により異なる。

図1-20 食品製造業の売上高総利益率



資料:「食品企業財務動向調査」

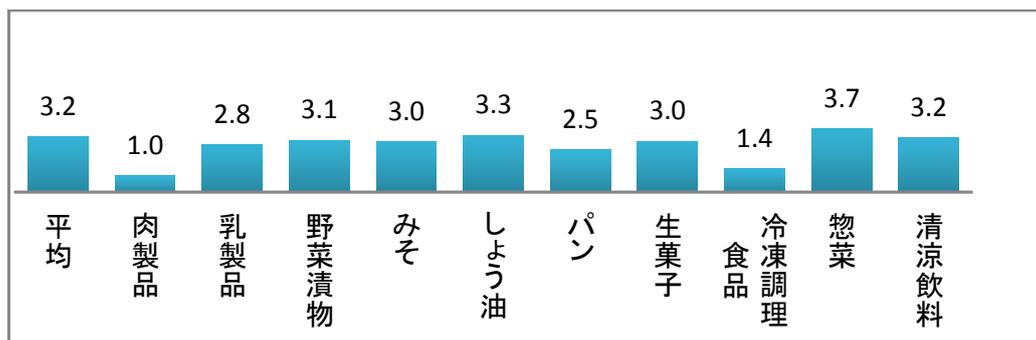
売上高総利益とは、売上高に対する売上高総利益の割合で粗利益のことである。儲ける力や付加価値の高さを示す指標である。

売上高総利益率 = 売上総利益 ÷ 売上高 × 100 資料:「中小企業の財務諸表(中小企業庁編)」等より

□ 売上高営業利益率

売上高に占める営業利益の割合は、食品製造業平均では3.2%である。業種・品目により大きく異なることがわかる。特に業界の競争状況の影響を受けやすい。

図1-21 食品製造業の売上高営業利益率



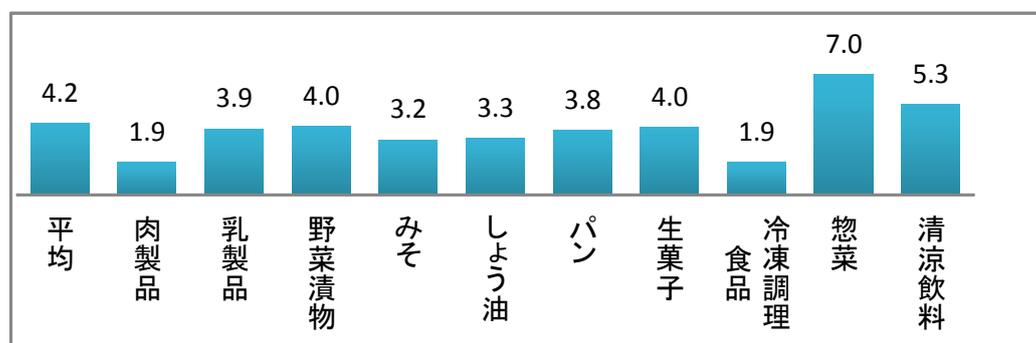
資料:「食品企業財務動向調査」

売上高営業利益率=営業利益÷売上高×100 資料:「中小企業の財務諸表(中小企業庁編)」等より

□ 総資本営業利益率

総資本のうち、企業が本来の目的である経済活動に使用している投下資本が、どれだけ効率活用され営業利益を上げたかを示す指標である。食品製造業平均では 4.2 %である。業種・品目により大きく異なることがわかる。

図1-22 食品製造業の総資本営業利益率



資料:「食品企業財務動向調査」

総資本のうち、企業が本来の目的である事業活動に使用している投下資本が、事業活動によってどれだけ効率活用され営業利益を上げたかを示す指標である。

総資本営業利益率=営業利益÷(総資本-建設仮勘定-投資等-繰延資産)×100

資料:「中小企業の財務諸表(中小企業庁編)」等より

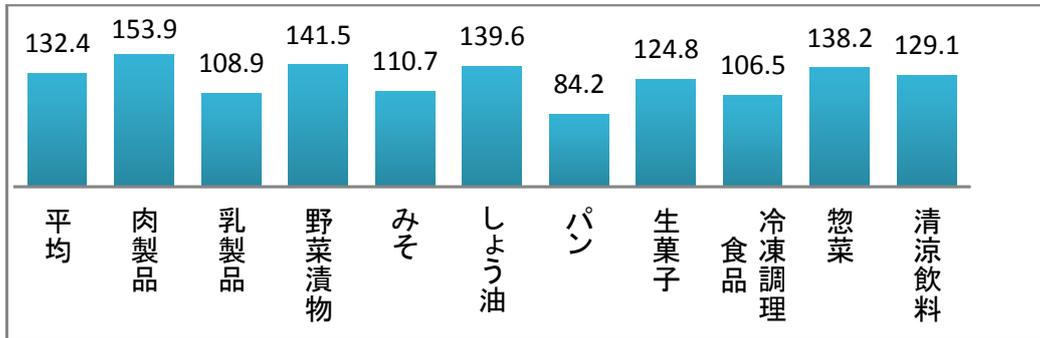
(5) 安全性

□ 流動比率

流動資産が流動負債を上回っている度合いを比率で示すことで、短期的な支払能力をみることができる。その値が大きいほど安定性が高い。食品製造業平均では 132.4 %で

ある。業種・品目により大きく異なることがわかる。

図1-23 食品製造業の流動比率



資料:「食品企業財務動向調査」

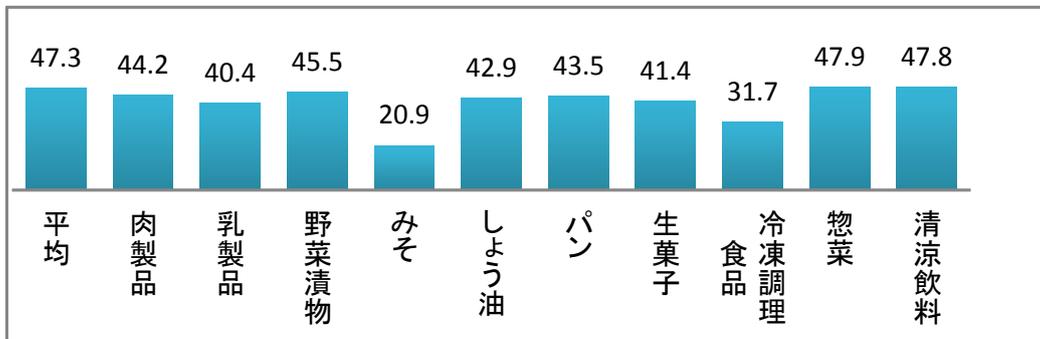
短期的な負債を支払う資金がどれくらいあるかを示す指標である。

流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債 × 100 資料:「中小企業の財務諸表 (中小企業庁編)」等より

□ 自己資本比率

総資産に対する資本の大きさを示すことで、負債に対する余裕度を示す経営指標であり、その値が大きいほど安定性が高い。食品製造業平均では 47.3 % である。業種・品目により大きく異なることがわかる。

図1-24 自己資本比率



資料:「食品企業財務動向調査」

総資本のうち、自己資本の占める割合がどの程度あるかを示し、資本構成から企業の安全性をみる指標である。

自己資本比率 = 自己資本 ÷ 総資本 × 100 資料:「中小企業の財務諸表 (中小企業庁編)」等より

6次産業化におけるビジネスモデルの革新性と人材育成

中央大学 木立真直

1 6次化のコア的経営資源としての経営者能力

近年、注目される6次産業化は、農業者をはじめとする多様な主体が独自の戦略を採用しながら進展していることから、単線的なビジネスモデルとして捉えられるものではない。本調査事業を通じて、筆者は限られたケーススタディに参加したにすぎないが、ここでは、農業者サイドからの6次化の経営戦略・ビジネスモデルの特徴、そして、そこから見える革新的ビジネスモデルを構築していく上での課題について、あくまで試論的に述べたい。

農業者による6次化のビジネスモデルを検討する場合、本来、その経営を取り巻く外部環境要因と、経営体が内部にもつ個別的な経営資源の両面から考察することが必要である。ビジネスモデルの革新性は、その両面から強く規定されるものだからである。たとえば、農業サイドからの6次化の先進事例には、家業である農業経営を継承し、農業関連部門への進出を行ってきたケースと、非農業部門からの新規就農でスタートし同様の取り組みを進めてきたケースとがある。

前者では、経営者が生来、備えていたであろう経営者としての高い資質・能力に加え、商工会等との交流や一般経営者向けのセミナーへの参加などを通して、農業以外の分野での戦略や知見を精力的に「学習」する姿勢が窺える。とくに財務分析力は重要であったと考えられる。また、後者の場合には、より直接的に、自らがかつて従事した他部門での経験やノウハウを農業経営に移転することで、従来型の農業の発想とは異なる経営革新が目指されてきた。6次化の経営革新には、こうした非農業部門での知見やノウハウが幅広く活用されているとあってよい。

だが、いずれの場合においても、自然力に依存する農業の独自性が軽視されているわけではないとの印象がある。一次産業である農業生産部門を経営の内部に抱えるかぎり、非農業分野での経営戦略やビジネスモデルを単純かつ直接的に適用するだけでは、持続的・長期的な成功には結びつかないからである。

端的な例を挙げよう。大雨が降っても、会議を優先する人は失格であり、圃場管理を優先し、会議は欠席するのが真の農業ビジネスマンだ、とのある経営者の発言は印象的である。また、農業経営にマーケット・インの発想を持ち込むことの重要性が強調される。そのとおりなのだが、反面、農業関連ビジネスは、農業生産の季節性や変動性から、マーケット・インの発想だけでは上手く回るわけではない。マーケット・インとプロダクト・アウトとのバランスを採ることこそが肝心なのである。

2 加工事業の展開とマーケティング

6次化の取り組みでもっとも一般的なのは、2次部門である加工事業への進出である。農業生産の延長上に位置づけられる、いわば「ものづくり」の部門であり、「手作り」などの比較的小規模な設備で始められる事情も影響している。加工事業について主にマーケティング戦略の面から、およそ次のような点が指摘できる。

商品政策の基本コンセプトとして、「本物」や「高付加価値」、「健康」、「地域産品」などを掲げ、商品開発が継続的に取り組まれている。ほとんどの経営において、加工品の商品力に対しては自ら高い評価を与えている。地元の大学や行政との共同開発や連携もみられる。調理食品の分野を含めると、オーナーシェフや管理栄養士など料理の専門化とのコラボレーションも有効であろう。加工原料は、すべて自ら生産する場合もあれば、自社生産分に加えて地域で生産される農産物を利用する場合もある。いずれも、土づくりあるいは家畜の健康から、農産物本来のおいしさが生まれる、という考えが強く意識されている。このスタンスが加工品においても商品の「こだわり」の出発点となり、ブランド化の源泉となっている。

新商品開発にあたっては、地域に供給力がある農産物を積極的に利活用するという観点と、ユーザーや顧客の潜在的ニーズを先取りするという観点の両方が求められる。潜在的ニーズへの対応の例を挙げよう。ケーキ類の菓子業界では利便性の高いイチゴの粉末加工品への潜在的なニーズはあるが、高価格がネックとなる。ただし、ホテルや結婚式場などに納品する業者であれば、価格条件のハードルは低下する可能性がある。こうしたSTP (Segmentation, Targeting, Positioning) 戦略の視点に立って、需要者のニーズと品質（商品開発）や価格条件（価格戦略）の擦り合わせが地道な営業活動を通じて追求されている。

他方、地域の生産力の観点からは、原料調達において、変化する販売動向に見合った品質と数量の双方での安定確保のための仕組みづくりが不可欠となる。品目や地域により大きく事情は異なるものの、商品力とブランド力がある場合には、販路があっても原料面から注文に対応できないケースがある。域内調達の拡大にあたり、自らの強みである商品力とブランド価値を維持していくためにも、原料の品質管理とトレーサビリティ確保は必要条件なのであり、これを実現するための原料供給者との密接な連携関係の構築が求められる。

加工品製造は、自社で行う場合（Make・内部化）と外部に委託する場合（Buy・外部化）がある。加工施設整備に大規模な投資が必要な場合には、リスク負担を避けるために外部化が選択されるであろう。製造委託にあたっては、いかなる提携先を選択するのかが決定的に重要な意思決定となる。たとえば、高付加価値化を目指すときには、規模の経済性を発揮する大規模なメーカーよりむしろ品質訴求の中堅メーカーがパートナーとして適格性をもつ。いかにして、事業理念を共有でき、実際に高品質製造の能力をもつパートナーと地域的な連携関係を構築しうるかが課題となる。

もちろん長期的には、需要サイドから供給力の増強やアイテム数の拡充が要請される段階には、製造の内部化や施設拡充が選択されることになる。その際、大量の加工品の広域的な市場対応の段階に移行すると、原料調達から製造、物流、販売にいたるサプライチェーン全体の高度な管理能力が要請されるにいたる。人的資源の面では、製造技術や衛生管理、そして営業にまで及ぶ専門スタッフの育成と確保が避けて通れない課題となる。

加工品のマーケティング戦略では、通常、販売チャネルの多元化を図りながら、高付加価値販売とリスク分散が目指されている。販売チャネルは、その空間的な広がりから、全国的な広域対応と地方・地域対応、さらには地場対応の3つに区分できる。また、業種・業態別には、スーパーや生協、百貨店などの小売企業、レストランチェーンやファストフードなどのチェーン外食企業、道の駅やアンテナショップ、通信販売、さらには農場ないし近

隣では直売など、きわめて多様な販売先・販売方法がある。だが、共通するのは、安定的な販路確保を実現するため、取引相手との継続的な連携関係の構築が目指されている点である。消費者への直接販売の場合には、顧客リストの管理と継続的なコミュニケーションが組み込まれている。詳細に論じる紙幅はないが、マーケティング戦略の特徴的動向をいくつか列挙しておこう。

一つは、店頭販売における「売場の面的展開」である。地元のスーパーの店頭でのコーナー化、あるいは県内および首都圏や大都市圏でのアンテナショップ・直売所の開設を目指す動きがそれである。加工品の多品目展開は、これを実行するための必須の前提条件であり、さらに多様な商品群の統一的なブランド化対応が要請されることになる。こうしたリテールサポート型の取組みは、消費者のブランド認知の向上につながる。

二つに、興味深いのは新しい成長チャネルである「交通販路」の開拓である。道の駅、高速道路サービス施設、鉄道などの駅売店といった移動消費者を対象とするチャネルへの積極的な対応がみられる。近年にいたる日本経済のデフレ基調下では、低価格商品へのニーズが根強い。その結果、高付加価値・高価格商品は、一般スーパーはもちろんのこと百貨店への納品であっても、価格条件の合意は容易ではない。かりに納品できたとしても大きな売上を期待することはできない。そうした中、低価格志向の一般消費市場とは異質な独自の市場セグメントとして伸長しているのが「交通販路」である。日常は低価格を最優先する消費者であっても、観光などの移動中には、価格ではなく高品質や新奇性を重視する商品購買行動を採る傾向がみられる。

要するに、消費の多様化は、個々の消費者間で生じているだけではなく、一人の消費者内でも確実に進行している。6次化の高付加価値型ビジネスモデルにおいて、TPO (Time, Place, Occasion) に応じて豹変する消費者ニーズを的確に踏まえたSTP戦略が展開されていることは、優れたマーケティング能力として注目される。

三つに、事業規模を拡大しながら全国市場志向のケースとともに、狭いエリアに販路を限定する地域市場戦略を採用するケースがある。商品の保存性能に規定されている場合もあるが、宅配便などの物流技術の発展がそうした制約条件を大幅に解消している事実を踏まえると、物流費や営業投資を低く抑えることができる地域市場戦略のメリットが重視されている面が大きい。一般に、日本の加工食品市場は、大手企業から中小零細企業まで多数のメーカーが群雄割拠する状態にある。広域市場対応戦略を採用すると、こうした加工食品市場における熾烈な競争への対応を迫られざるをえない。この点で、6次化対応で輸出戦略の有効性が強調されているが、クリアすべき現実的な課題は少なくない。国際市場における激しい競争可能性だけでなく、為替変動にはじまり、安全性基準や表示規制など異なる市場ルールを踏まえた対応が求められることは十分認識されねばならない。「身の丈」に合った戦略でなければ、事業の継続性は保証されない。

3 観光農園によるサービス事業への進出

第3次部門への進出の例として、観光農園のケースを取り上げてみよう。観光地としての強みをもつ地域に立地する経営体には、立地環境の優位性を活用した観光農園、さらには直

売店やカフェ、レストランなど6次化の展開領域が広がる。もっとも、観光にも農業にも不可避な季節性への対応が求められる。第1に、観光農園事業では、観光客数の季節変動を踏まえつつ、特定品目での開園期間の長期化、あるいは複数品目の組み合わせによる周年営業化を追求している。具体的には、収穫期間を長期化するための品種の組み合わせや栽培技術の改良が取り組まれている。また、まったく新たな品目での観光農園の展開も模索されている。もっとも、観光農園に適する品目の発見は必ずしも簡単ではない。第2に、魅力ある「体験」提供というサービス戦略が展開されなければならない。観光農園事業の成功にとって、農産物の「味」ももちろん大切なのだが、サービス業のノウハウと戦略がより欠かせない。消費者が購入するのは、商品ではなく、サービス・「体験」にほかならないからである。3次部門への進出にあたっては、「ものづくり」とは異質なスキルが求められるのである。

個別の経営体と地域の同業者との関係はどのようなか。域内周辺の同業者同士の関係性は、必ずしも顧客を奪い合う競合関係に陥るとは限らない。そうではなく、逆に、顧客を融通し合い、さらには、顧客吸引力を高めるためのイベントなどの共同販促活動を展開することで、相互補完的な関係となりうる。とくに、個別経営では受けにくい地方自治体などからの支援が可能になるメリットは大きい。このことは、加工品販売の場合にも当てはまる。このように、異部門間での連携だけでなく、同一部門間での連携が地域内で形成されることで、地域集積・クラスターとしての競争力とブランド力を強化することが可能になる。

6次化ビジネスモデルでは、当初、その規模に見合った優れたブランド戦略を展開している事例が多い。だが、多くの場合、規模が拡大すると、そのブランド管理に苦慮するにいたる事例がみられる。具体的には、規模が拡大し多種類の加工品を製造するにいたった経営体では、複数の加工品がすべて自社ブランドで統一されていても、明確で統一的な自社ブランドが訴求されていない場合が見受けられる。まして、観光農園のようなサービス事業を含めてブランド管理を統一的に行うことは容易ではない。高付加価値の商品を投入したり、観光農園やレストランなどのサービス部門を展開したりする経営にとっては、モノやサービス(コンテンツ)を越えた、消費者の情緒的・感性的なブランド認知に結びつくような、地域の歴史や風土、行事に因んだ「物語」(コンテクスト)を伴ったブランド戦略の展開が要請されていくことになる。

4 6次化ビジネスの持続的イノベーションのための人材育成の課題

結びに、農業者による6次化ビジネスモデルが持続的なイノベーションを実現するための課題について、人材育成の観点を中心に述べておきたい。

第1に、6次化ビジネスが多様な部門を抱え込むほど、異質な機能を同時的に遂行する必要に迫られるため、綿密な事業計画と部門組織が必須となる。とくに、6次化に向けての明確な事業理念と、それに即した長期、中期、短期の事業計画が策定されなければならない。「準備8割、本番2割」という警句があるように、事前に精査された事業計画を基礎に、経営的に「失敗しない」ことが肝要である。その際、財務などの計数管理のためのスタッフは必須である。

第2に、他方で、「失敗」への立ち位置は単純ではない。6次化のイノベーションは、従来

型の定常的な農業の発想からではなく、非農業の非定常的な発想に立った試行錯誤の積み重ねによって生まれてきたものであろう。ビジネスモデル自体、究極的には「偶然の産物」にほかならない。6次化ビジネスモデルが持続的に進化し続けるには、「成功」とともに「失敗」を通じた「学習」が欠かせない。そもそも「失敗することが大切」という発想はPDCAの考え方からも当然のことなのである。

つまり、「失敗」への立ち位置は、イノベーションの誘発とともに、人材育成の点で重要である。失敗が許容される事業環境においてこそ、後継者を含む若手が新しい事業に果敢にチャレンジし、みずからのスキルを主体的に高めていくことにつながる。事実、重要な新規事業をあえて若手に任せ、失敗も成功もともに、OJTが基本であるとのスタンスを採る先進事例がある。

第3に、農業部門を抱える経営体には、組織内に家族経営的な密接なコミュニケーションと「目が届く」関係、つまり「見える化」の維持が必要である。農業生産を機軸に抱える経営では、全面的なシステム化は難しい。事業活動において形式知とともに、暗黙知の共有が欠かせないからである。とりわけ、高度に差別化された高付加価値型の商品・サービス戦略を採用する場合には、いわゆる「逸品」の生産・提供を担う「匠」的な人材育成が課題となる。

第4に、発展段階のステージを上っていくにしたがって、当然のこととして、事業規模は拡大する。だが、6次化ビジネスにおいては、成長・拡大至上主義の「膨張」戦略に走らず、安定性と差別性を重視した戦略にこだわるのが重要である。経営体・企業体としての「膨張」志向は、事業規模の拡大が比較的容易な第二次ないし第三次部門への急速な横滑りをもたらし、その結果、第一次部門の縮小、そして実質的な撤退につながりかねない。その段階で、その経営体は、「0×2×3」となり「6次産業」の範疇を逸脱することになる。

6次化の形骸化という事態を避けつつ、大きな失敗をせずに長寿経営を実現するための課題は、一言でいえば、もっとも重要な経営資源である人材の確保と育成という点にある。列挙すると、以下のようなものである。①固定費としての人件費を安定的に吸収する事業モデルの追求。②人材育成のテンポをふまえた事業拡張。研修生を含めた従業員の研修制度の充実は必須。③家業の継承に限定しない柔軟な後継者育成という発想が事業継承とイノベーションの双方の観点から重要である。

6次産業化ビジネスモデルにおけるネットワーク型への経営について

東京農業大学 堀田和彦

6次産業化ビジネスモデルといってもそのタイプには様々な形が想定できる。畜産、あるいは畑作、地域の農地条件が整えば稲作を基幹とする農業経営においても、一経営による単独の大規模経営が可能であり、企業的な経営による6次化ビジネスの構築が可能である。しかし、施設園芸や条件不利地域での露路野菜等では大規模化は難しく、原料確保の観点から多くの経営によるネットワーク化が必要となる。本委員会で行った「青ネギの生産・販売及びカットネギ内製化の取り組み」等はその典型的事例と言えよう。

大規模な企業的な経営の場合は一経営による農業生産が基本であるため、栽培基準や生産物の選別等最終実需者のニーズにそった農業生産活動は比較的容易であると思われる。しかし、ネットワーク型の6次化ビジネスの場合、企業的な経営による単独型のビジネスモデルと異なり、農業生産における栽培技術の統一や、生産された作物の選別方法の厳格化等が最終商品のブランド化にも大きな影響を与えることになる。また、生産量を維持するために、作業受託組織を構築する必要がある場合もありうる。このような、農業生産上の課題は、これまで、家族経営を中心に産地形成を進めてきた農協による部会組織の問題と共通する問題も多い。よって、このようなネットワーク型のビジネスを順調に成長させるにはこれまで多くの農協が取り組んできた、産地形成のノウハウを利用すると同時に農協がやっていたからこそ、直面した意思決定の難しさやスピード感の欠落等の問題をよく認識し、臨機応変に対応することが重要となる。

「青ネギの生産・販売及びカットネギ内製化の取り組み」だけでなく多くのネットワーク型の6次化ビジネスを展開する場合、その構成メンバーはこれまで以上に多様な形態の経営を想定する必要がある。専門化した経営だけでなく、兼業化、高齢化した農家、場合によっては定年帰農した趣味農業も構成メンバーとして原料の確保が必要となる場合もある。その場合、厳格な栽培技術等の統一には当然限界があるものと思われる。よって、技術の統一水準をどのレベルにするかという問題と同時に、現行の構成メンバーで集まりうる原料に対して、どのような選別基準を設け多様な商品群を作り上げるかを検討する必要があるものと思われる。マーケットインの生産が有効であるのは言うまでもないが、より広く6次化ビジネスを地域に拡大していくためには、ニーズの掘り起こしによる、様々な商品企画を、同時におこない、より多くの構成メンバーが参加可能な状況を作り上げることが必要となろう。そのような成功例としては、規格外の野菜を全量買い取り、外食ビジネスを展開したグラノ 24K（福岡県岡垣町）等の事例が該当しよう。

そのような、生産側、最終実需者の両者がwin-winとなるような6次化ビジネスを構築しなければ、ネットワーク型の6次化ビジネスはより広い範囲、特に衰退の激しい中山間地域ではその拡張は難しいものと思われる。また、あらためてこのような6次化ビジネスの浸透は、これまで農業の多くが労働力不足のため、生鮮品生産におけるきびしい栽培基準について行けず衰退してきた実態に変化をもたらす可能性があるように思われる。特に中山間地域

における農業のあり方に、再度可能性を与える事も考えられる。また、このようなネットワーク型の6次化ビジネスに適応可能な農業が、拡大できるような地域振興政策も検討する必要があるだろう。

6次産業化推進に際しての課題

新潟大学 清野誠喜

本稿では、ビジネスモデルについての直接的なコメントというよりは、6次産業化（以下、6次化）を推進するに際しての課題を指摘する。そしてそれを通じ、間接的ながらもビジネスモデル構築へ向けての留意点としたい。

第1に営業についてである。アンケート調査によれば、「農業期」にある経営体では、販路開拓・売上拡大のきっかけは、“自らの営業”という回答は3割程度にとどまる。しかし、「6次化」を展開するにしたがい同回答の割合は高まることが明らかになった。つまり、6次化を推進するには、経営体における営業機能の整備・強化が重要となることを意味する。

営業機能の具体的な内容については今回のアンケートでは明らかにはならないが、その課題が多いことは想像に難くない。例えば、営業活動を行うための時間制約や担当人材の確保・教育、さらにはその営業スキル自体の問題など、である。現状では、農業、農産物を対象とした営業活動についての研究蓄積は十分ではないものの、今後は研究サイドからの支援、さらには様々な支援方策の展開が求められることになる。

第2に、一次加工機能についての課題である。多くの経営体が、6次化を推進する際に加工部門への進出を図ることになる。しかし、加工事業においては、そのための一次加工機能が必要となることも多い。

例えば、稲作のウエイトが高く園芸の規模が相対的に小さい東北や北陸地域などにおいては、青果物を対象とした一次加工業者が成長してこなかった背景もあり、県外業者への委託、その際のロットにおけるミスマッチ問題も発生しやすい。そうしたことから、地域における一次加工機能をどのように整備・展開していくかも大きな課題となる。

また逆に、農業生産者やJAなどが6次化への取り組みを通じて自ら一次加工機能の担い手としての役割を果たしていくことも、国内（地域）の食農連携によるフードチェーン構築という視点からは重要となる。

第3に、レストラン事業における生産性向上である。

レストラン事業は、6次化の「成長期」以降で取り込まれる傾向がある（今回のアンケート調査より）。6次化の多くの事例では、加工事業はプロフィットセンターとして機能しているのに対し、サービス業であるレストラン事業はプロフィットセンターとしては機能しづらい。しかし、“顧客インターフェイス”として重要な役割を果たす同部門のデザイン（広義）やマネジメント、さらには収益性確保のあり方についての検討が求められることは言うまでもない。従来、サービス業における生産性向上は困難（品質と効率の二律背反）と考えられてきたが、サービス工学などの視点から様々な知見が得られ始めている。こうした視点からの6次産業化におけるレストラン事業の支援も求められる。

そして最後に、6次化を推進してきた（する）経営体は、地域では先導的な経営体として、農地集積・利用の担い手として、地域農業システムの中核としての役割が今後さらに高まっていくであろう。その際、3つの領域におけるマネジメント、つまり、①自身の経営体のマ

ネジメント, ②地域における農業生産者(含む, 土地集積・利用)との関係性マネジメント, そして③上述した営業機能を含めた, 対顧客・消費者との関係性マネジメント(マーケティング)が必要となる。そして当然のことながら, これらを実行するための組織デザイン及び人材教育をどのように図っていくかが, 次なる課題となるであろう。

6次産業化戦略と経営管理の課題

—多様化戦略から事業化戦略への転換—

芝崎 希美夫

1 多様化から始まる6次産業化

6次産業化にみられる一般的な傾向には、三つのタイプがある。第Ⅰのタイプは、本業部門から卸売業あるいは小売業への進出である。例えば、米生産者が卸売業や小売業に進出するケースであり、果樹・野菜生産者が卸売業や小売業に進出するケースであり、漁業者が卸売業や小売業に進出するタイプである。当然ながら、消費者直販事業も含まれる。これらは、工業生産における製造・卸売、あるいは、製造・小売と呼ばれるものと同一形態である。農業者・漁業者等の1次産業部門が3次産業部門に進出するタイプであり、6次産業化の主要なタイプである。

第Ⅱのタイプは、本業部門と関連する1次加工・2次加工への進出である。例えば、米生産者が米生産に加えて、精米等の米製造への進出、酪農家が生乳に加えて、牛乳製造や乳製品製造への進出、野菜・果実生産者が、漬物・果汁・乾燥品製造への取組である。素材生産者である農業者・漁業者が素材加工に進出するケースである。最も、素材加工には、製粉・製油・製糖、それに乳業等大規模装置産業が存在するが、このような部門に本格化したケースは見られない。

第Ⅲのタイプは、飲食店・レストラン、あるいは旅館・民宿・観光等3次産業への進出である。卸売業・小売業も同じく3次産業であるが、飲食店・レストラン・旅館等の場合、産業分類的には3次産業であるものの、第Ⅰタイプの販売業とは異なる。飲食店・旅館の場合、本業部門からの食材調達に加え、他部門からの食材、さらには他産業からの資材を調達しなければならない。第Ⅲのタイプには、飲食店・レストランで使用する食材・資材を調達する仕入機能が必要である。仕入行為が機能しないと経営の失敗を招く。これに加えて、顧客に対するメニュー開発、さらには接客サービスも要求される。このような点から考えるならば、第Ⅲのタイプは、第Ⅰ・第Ⅱとは違うタイプとして位置づけられる。

今回のアンケート調査から、それぞれのタイプ別に、農業者・漁業者が農林漁業以外で取り組んでいる業種・業態をみると、最も多いのが第Ⅱタイプの食品製造分野への進出で、回答数の74%となっている。次に多いのが、第Ⅰタイプの卸売業・小売業等販売業務への進出で72%となっている。第Ⅲのタイプは、飲食店・レストランに旅館・民宿、それに観光も加えて、35%となっている。比較的多いのは、第Ⅰタイプの卸売業・小売業部門、それに第Ⅱタイプの食品製造部門への進出である。

農業者・漁業者のタイプ別6次産業化の動きをみると、その特色として、第1に進出部門が本業部門と密接に関係している点である。これは、6次産業化の本来的要素とも関連するが、本業での規模拡大を契機として、当該品の販売に進出するケースである。特に、第Ⅰタイプにあっては、販売先を地域内から地域外、さらには大都市に向かって拡張させる。第Ⅱタイプの食品製造についても、本業で生産している生製品の加工製造である。故に本業部門の生製品との関係が深い。

第2の特色は、主力となっている第Ⅰ・第Ⅱタイプとも販売戦略が大きな機能とされてい

る点である。第Ⅰタイプは当然ながら、卸売業でも小売業でも販売機能の強化・充実が重要視される。第Ⅱタイプにおいても、生産品に加え、それを利用した製造品であっても円滑に販売されなければ経営は行き詰まる。6次産業に限らず、販売活動は企業経営上大きな機能であるが、これが成功しなければ経営破綻となる。

第3の特色は、本業生産部門と6次産業化部門との経営意識に対する格差が大きい点である。言い換えるならば、6次産業化とはいいいながら、この部門に対する経営意識が低い点である。自転車に例えれば、前輪（本業部門）と後輪（6次事業部門）の格差が見られることである。特に、経営意識や経営感覚面での格差が大きい。それは6次産業化に対する考え方の違いでもある。6次産業化部門を企業経営の兼業的あるいは付属的な部門と捉える経営者が多いように思われる。経営姿勢からみるならば、半身の姿勢が多い。そこには、失敗すれば撤退するという姿勢もみられる。

2 多様化戦略から事業化戦略への転換

6次産業化を志す経営者には、比較的気楽に産業化を目指す経営者が多いように思われる。この甘さが気にかかるが、その要因として、比較的容易に本業部門での規模拡大がなされたと考えられる。比較的容易にという言葉には、疑念もあるだろうが、6次産業化に取り組んでいる経営者の特色として、かなりエネルギッシュな人が多い点である。そのこともあって年齢的にも若く、しかも行動力・アイデアも極めて斬新的である。

6次産業化の経営者は、本業での企画力・行動力を前面にだして6次産業化を展開している。このエネルギーで成功しているケースが多々見られる。一般的には第Ⅰタイプに見られるケースである。当該生産品の販売業務であり、卸売業・小売業への進出である。具体的には、従来の販売ルートに対してバイパスルートの開拓あるいは新たなルートの開拓である。この場合、従来の需要者が存在するから需給関係上の問題は少ない。しかし、輸送費が増加したり生産規模が拡大したり、生産と輸送に変化が起きると経営上の問題が発生する。それでもあまり大きな問題とはなっていないようだ。

第Ⅱのタイプの場合、本業部門での生産物の製造加工である。このタイプは、第Ⅰタイプと異なり、本業での企画力・行動力のみで対応出来ない課題が登場する。それは、加工製造という新たな機能開発を必要とする。最も、今回の調査によると、新製品が登場するケースは少なく、多くは従来市場に出回っている加工品の製造である。この種の製造には、特別の機械・装置を必要としない。

だが、ここには二つの大きな課題が発生する。その一つは、加工品製造の機械・装置の調達をどのようにするかである。製造機械・装置の調達を市場に出回っている中古品で行うか、それとも新規の機械・装置を調達するかである。一般的には、新たな機械・装置による加工品製造の方が見栄えは良い。だが、経営面から捉えた場合、新規機械・装置のコストは高くなり、経営リスクは大きくなる。

二つは、加工品の製造を自社で行うか、委託製造にするかである。自らの生産品を素材として使用するから、自らの作業場で製造することが望ましい。だが、そのための生産管理・品質管理が大きな問題となる。自社製造の場合、従来の素材生産とは異なった製造管理・品

質管理の人材が必要となる。特に、製造面でトラブルが発生した場合、経営の致命傷となる可能性が高い。第Ⅱタイプでは、従来の素材品生産とは異なる新たな経営感覚が必要となる。

第Ⅲタイプへの進出には、第Ⅱタイプ以上の経営感覚が要求される。先にも述べた如く、この部門では、販売機能に加えて、食材あるいは関連資材の調達・仕入力が問われる。全ての食材・資材を自己調達出来ないからだ。地域的・国内的あるいは国際的な視点から、自社企業にマッチした食材・資材を調達しなければならない。このような経営感覚を要した人材の確保が必要となる。これに加え、この部門では、新メニュー開発や接客サービスを担当する人材も確保しなければならない。このような専門的スタッフの養成には、かなりの時間を必要とする。

6次産業化には、大きく三つのタイプが存在するが、クリアしなければ問題も多い。また、経営的面の課題も多い。そこで、当面の課題について取上げてみる。経営者に必要なことは、6次産業化部門を単なる兼業部門あるいは関連部門として捉えるのではなく、新規事業部門として注視することである。そのためには、6次産業化進出部門について十分なるマーケティング活動の必要性である。アイデアは重要だが、アイデアのみで事業化は困難である。進出先市場の実態を調査すること。新規分野に進出した場合の優位性・劣位性、競合企業の存在・販売行動等を十分に察知しなければならない。

次に必要なことは、綿密は事業計画の作成と検証である。経営者として、事業計画の作成は当然のことであるが、年次別の事業計画、特に販売計画・資金調達・収支計画・人材計画等を作成しなければならない。先にも述べた如く、本業部門と6次産業化部門の間には、かなりの経営格差が見られる。この部門を実験的・試験的部門だとする考えで、緻密な計画を立てないで進出し、本業部門の経営困難を招く可能性もある。第Ⅱタイプのように、6次産業化部門は小規模経営であるが、小規模なりの事業経営を確立しなければならない。

今回取上げたケースは、第1次産業が第2次産業・第3次産業に進出する、いわゆる川下進出のケースについて考えた。だが今後は、第2次産業に進出した経営者が第1次産業に再進出するケースや第Ⅲタイプに進出した経営者が第1次産業や第2次産業への再進出、いわゆる川上進出のケースも登場するであろう。しかし、どのようなケースであっても、事業化について熟考したプランを作成しなければ、成功への道のりは遠くなるであろう。