



平成24年度 農林水産政策研究所シンポジウム
東北地域の農山漁村の再生・活性化に向けて

2012.11.29

6次産業化の類型化と ビジネスモデル

農林水産政策研究所
小林茂典



報告内容

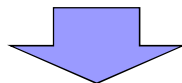
1. 必要とされる、消費者・実需者ニーズを踏まえた
6次産業化の取組
2. 6次産業化のビジネスモデルの基本的視点
～タイプ分け
～ネットワーク化

消費者・実需者ニーズに対応した取組

- ・ **6次産業化**とは:

地域資源に付加価値をつけながら消費者・実需者につながり、その収益部分のより多くを農山漁村地域にもたらし、所得と雇用を確保し、活力ある地域社会の構築を図る取組。

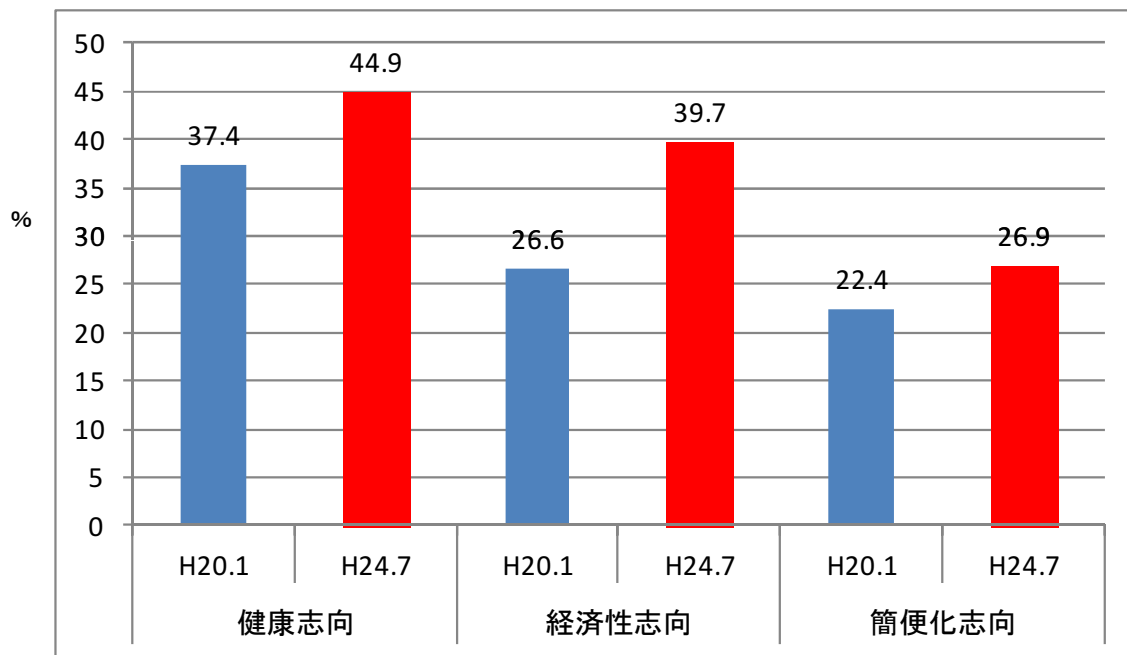
～(1次産業としての農林漁業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組(平成23年度「食料・農業・農村白書」より))



**消費者・実需者ニーズに
対応した取組が必要**

消費者の食の志向(1)

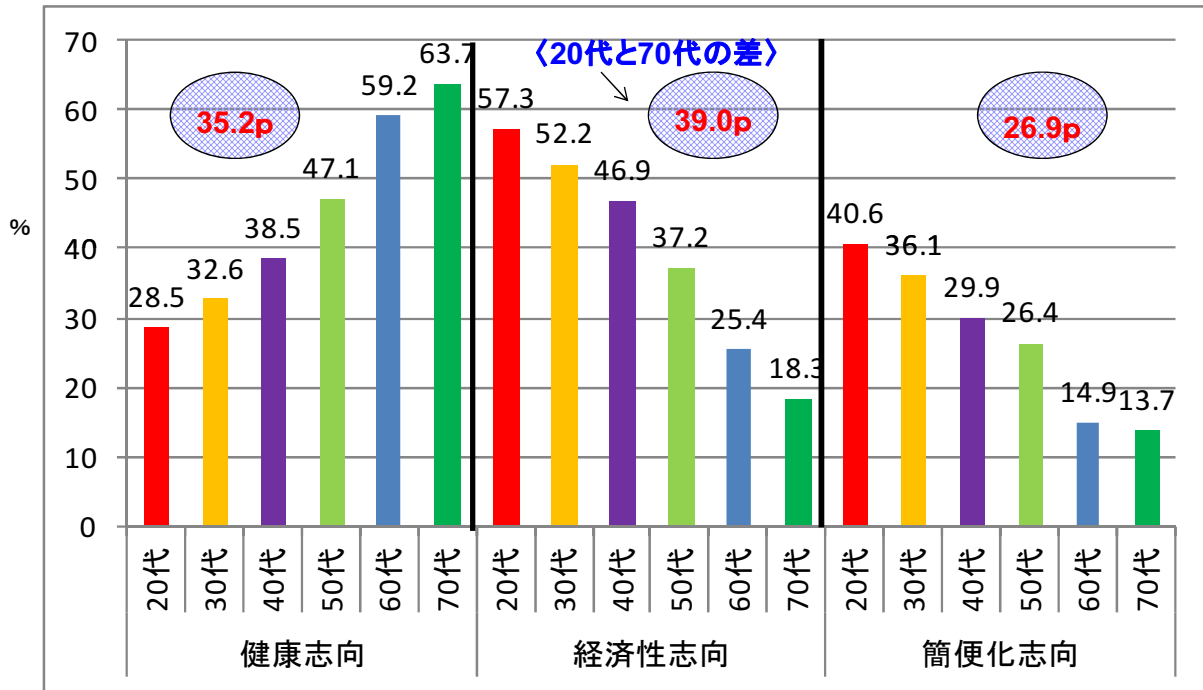
○ 健康志向、簡便化志向はもとより、高まる経済性志向



資料: 日本政策金融公庫「平成24年度上半期消費者動向調査結果」2012年9月14日より抜粋

消費者の食の志向(2)

○ 年齢層によって異なる志向の中身



資料: 日本政策金融公庫「平成24年度上半期消費者動向調査結果」2012年9月14日より抜粋

消費者・実需者ニーズに対応した取組（概念図）



ビジネスモデルの基本的な捉え方

○「策定された戦略に基づいてモノやサービスを顧客に提供し、事業として収益を上げるための一連の仕事の枠組み」(西野和美(2006年他)及び伊丹敬之)

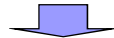
⇒ ①収益を上げるためのビジネスの仕掛け

～顧客との接点における工夫

②製品やサービスを顧客に届けるための仕事の仕組み

～顧客との接点に商品やサービスを届けるまでの仕事の仕組み・工夫

(⇒企業内外の分業や仕事の分担等のシステム全体)



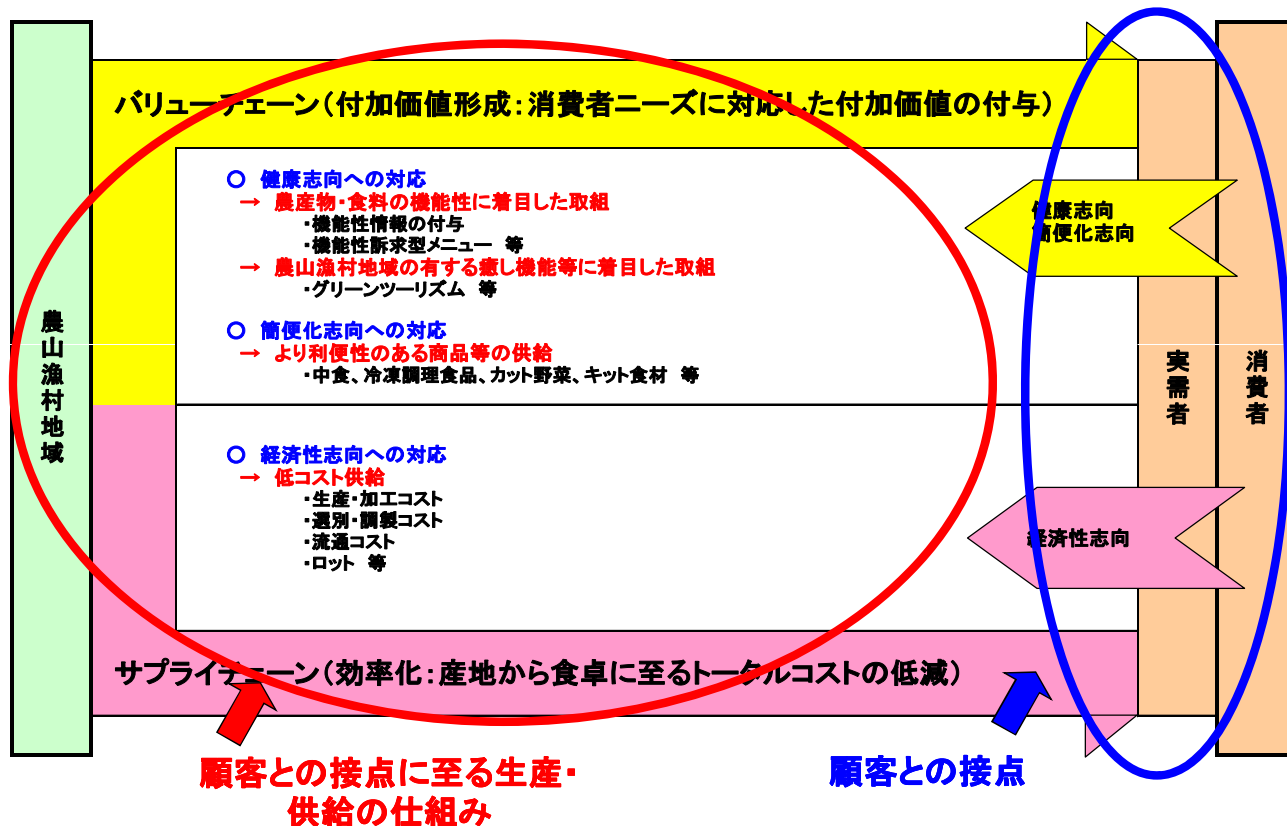
ビジネスモデル

○ 顧客との接点(価値実現)

○ そこに至る生産・供給の仕組み(価値形成)

～バリューチェーン、サプライチェーン等

消費者・実需者ニーズに対応した取組（概念図）



6次産業化のビジネスモデルの基本的視点(1)

○6次産業化のビジネスモデルを構成する2つの視点(タイプ)

① 「顧客との接点」における商品販売・サービス提供

⇒ 誰に(顧客)、何を(価値)、どのように(場、工夫)提供するか



- ・ 直売(直売所、通信販売、移動販売等)、農家レストラン、体験施設(ファームパーク等)等
〈健康、機能性、癒し、利便性、学び、体験・経験価値、非日常的空間等の価値・付加価値〉

② 「「顧客との接点」に商品・サービスを供給(生産・加工・流通)する仕組み」

⇒ 誰と(生産者間、商工業者等)、何を(生産・加工・流通業務)、
どのように(分業、地域資源・経営資源の組み合わせ方)連携するか



- ・ 自社による一貫生産・加工・流通、委託加工、共同開発、技術提携等の分業・役割分担
〈付加価値の付与、トータルコストの低減、相乗効果等を図るための経営資源等の調達・組み合わせ方等〉

タイプ分け(1)～「価値実現」の観点－顧客との接点－

① 流通チャネル活用タイプ

- ・ 顧客に対して、通信販売、移動販売等の顧客ニーズに対応した多様な流通チャネルを活用して、地域の農林水産物及びそれを原材料とする加工品等を供給するもの。顧客として、最終消費者だけでなく、小売企業、外食・中食企業等の多様な実需者を含む(B to B(Business to Business))。

⇒「顧客に商品を送り届ける」価値実現方法

② 交流タイプ

- ・ 地域の多様な施設(直売所、農家レストラン、観光農園、ファームパーク等)を訪れた消費者との交流を通して、地域の農林水産物及びその加工品・調理メニュー、サービス、各種体験メニュー等を提供するもの。

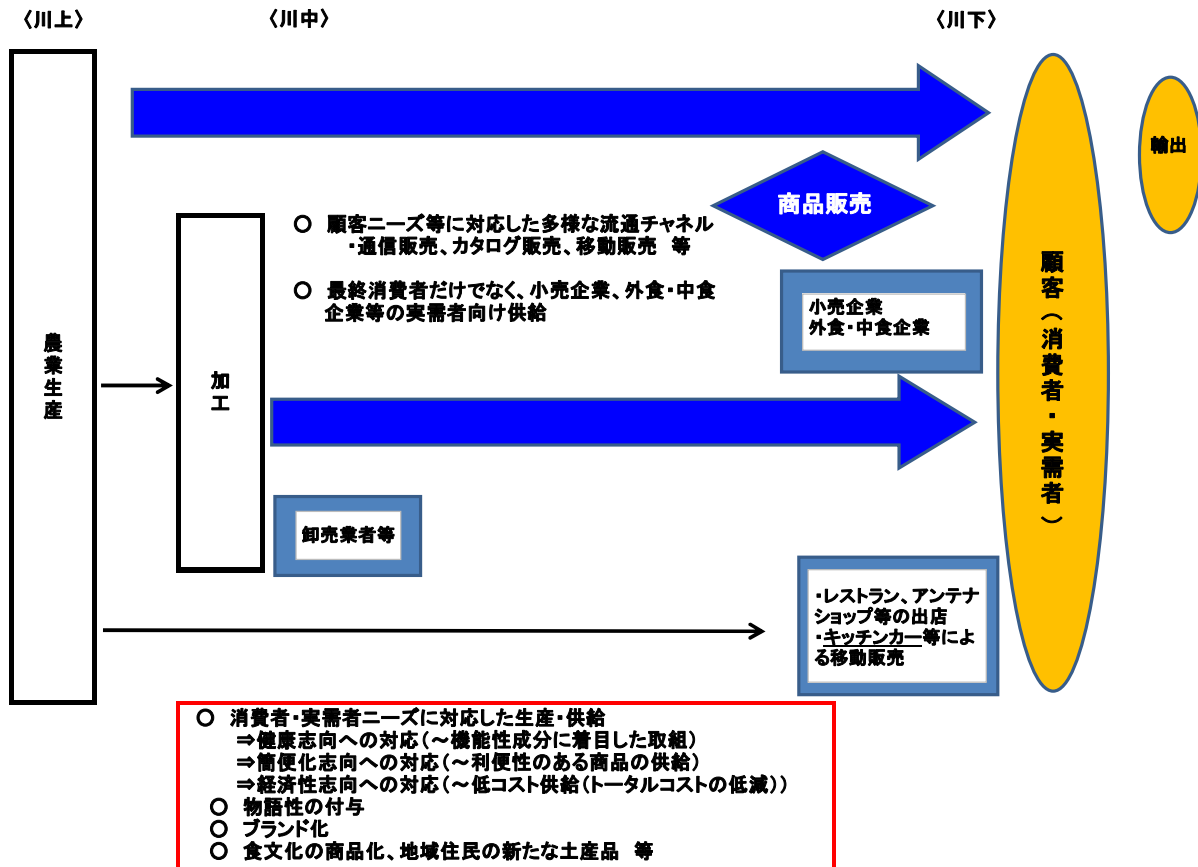
⇒「人(顧客)を招き入れて、そこで商品販売やサービス提供を行う」価値実現方法

③ ①②の双方を行う複合的タイプ

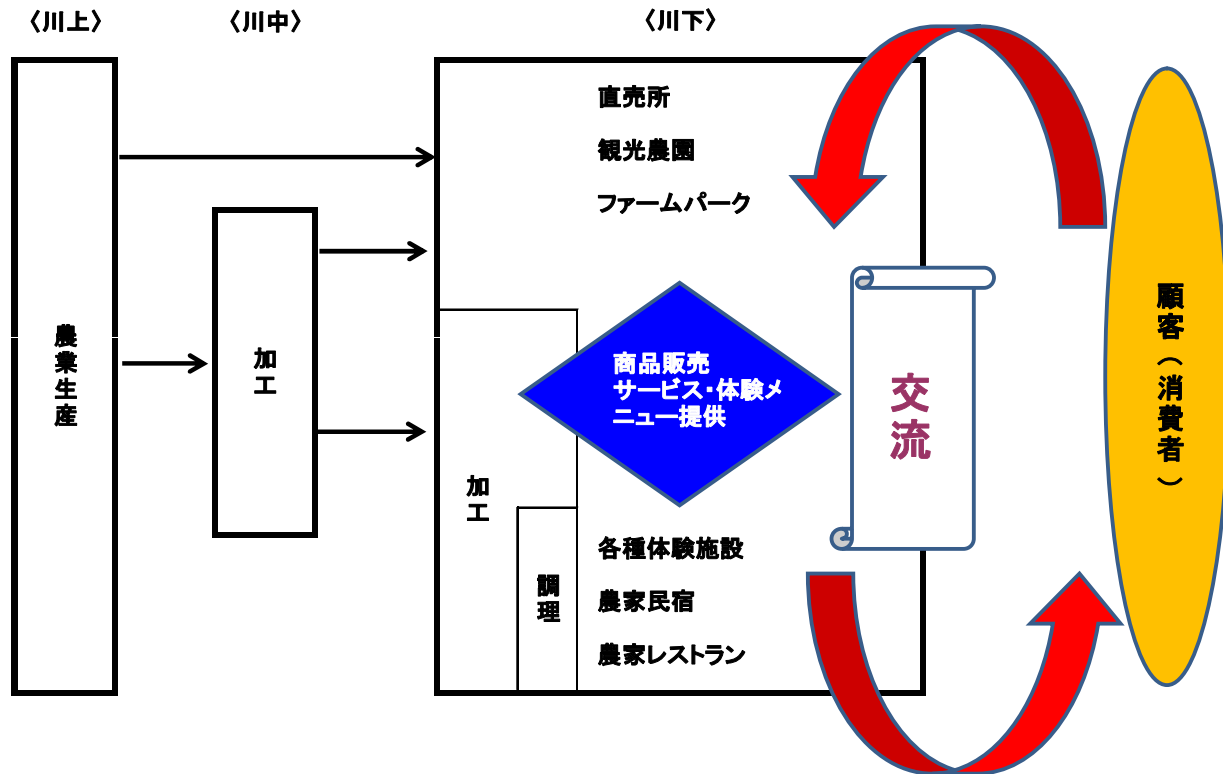
○具体的な事業内容:

- ・ 直売(直売所のほか、通信販売・移動販売等の多様なチャネル)、農家レストラン、体験施設(観光農園、ファームパーク、各種体験事業等)など

流通チャネル活用タイプのイメージ



交流タイプのイメージ





タイプ分け(2)～「価値形成」の観点 ー生産・供給における地域資源・経営資源の組み合わせ方ー

①「多角化タイプ」

- ・農業サイドからの生産・加工・販売等の一体的な取組（経営の「多角化」）

②「連携タイプ」

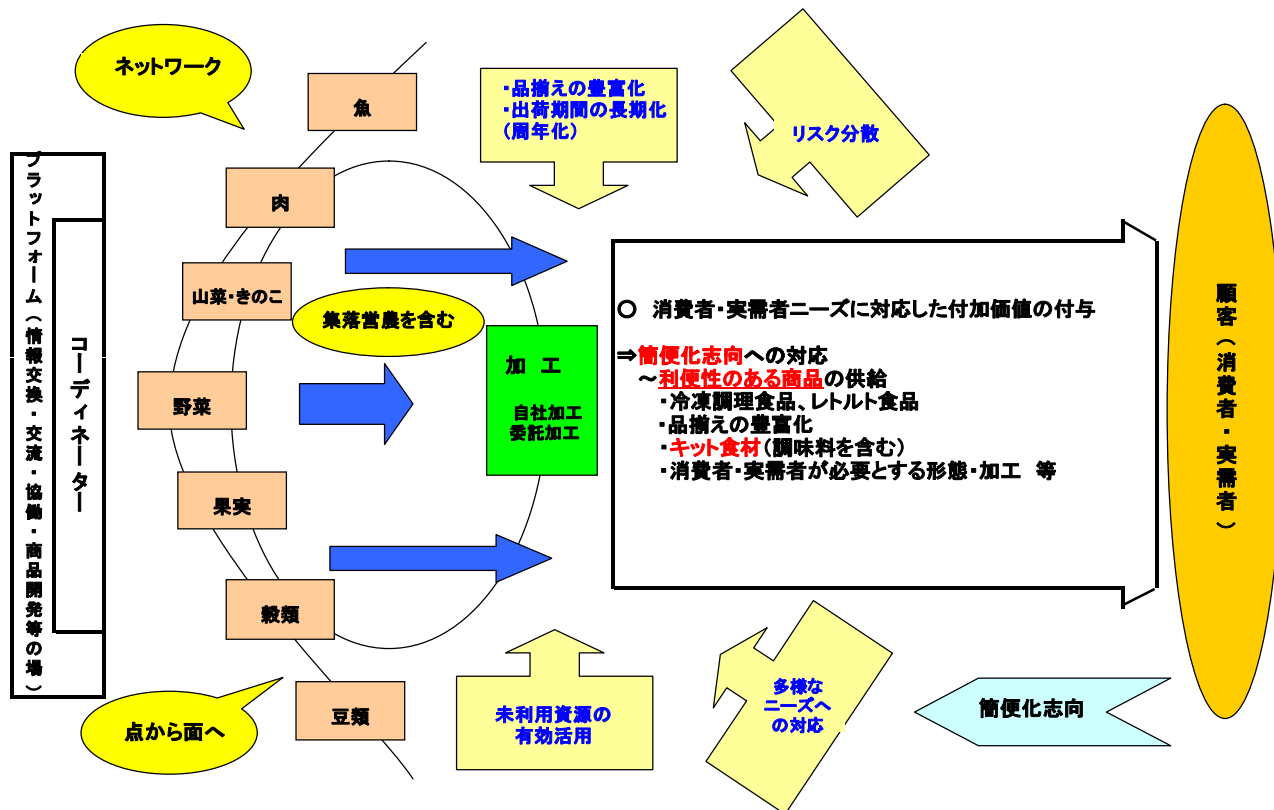
- ・農業サイドと商工業者等といった川上・川中・川下の垂直的な各段階における経営体の連携・融合による取組（農商工「連携」）

6次産業化のビジネスモデルの基本的視点(2)

				〈価値形成〉顧客(消費者・実需者)との接点に商品・サービス等を供給する仕組み		
				・直営生産・契約生産、・自社加工・委託加工、・技術連携、業務提携、資本提携、 ・生産・加工・流通等の各段階のつながり方 等		
				・付加価値の付与、・トータルコストの低減、・相乗効果 等		
				多角化タイプ	連携タイプ	
						ネットワーク
〈価値実現〉顧客(消費者・実需者)との接点	直売(直売所・通信販売等)、農家レストラン・体験施設等	・健康 ・機能性 ・癒し ・利便性 ・学び ・体験・経験価値 ・非日常的空間 等	流通チャネル活用タイプ	こと京都 (京都府) ～九条ねぎを核として 顧客が必要とする 形態で外食企業等に 供給～	茨城中央園芸農協 (茨城県) ～中間流通業者や 食品加工企業と 連携した多様な 商品供給～	宮守川上流生産組合 (岩手県) アグリコラボサークル (岩手県)
			交流タイプ	伊賀の里モクモク 手づくりファーム (三重県) ～多様な交流・体験・学習 事業等による集客～	道の駅とみうら 枇杷倶楽部 (千葉県) ～旅行会社と連携した 集客～	西和賀町 (岩手県) 世羅高原6次産業化 ネットワーク (広島県) ～世羅町全域にわたる 広域ネットワーク～

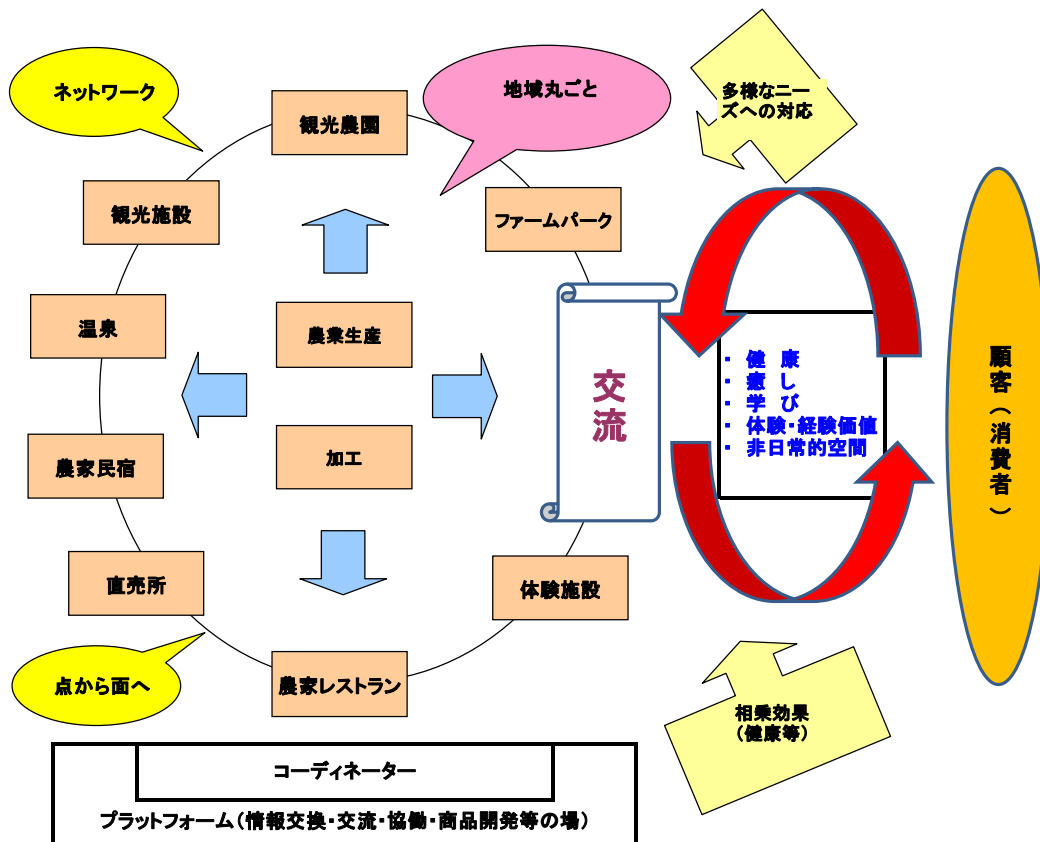
(注)複合的タイプを除く。

流通チャネル活用・ネットワークタイプのイメージ



※ 農業生産・加工等の6次産業化の取組を行っている経営体間のネットワークを含む。

交流・ネットワークタイプのイメージ



世羅高原6次産業化ネットワーク(広島県)の取組

1. 概要

○ネットワーク参加会員数:32団体(1999年) → **66団体**(2012年)

※ フルーツ観光農園10、花観光農園7、産直市場3、直売農園19、集落法人8、
加工グループ13、レストラン3、高等学校1、農協1、福祉施設1(計66)

○入り込み客数:60万人(1997年) → **125万人**(2010年)

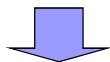
○売上高:約8億円(1997年) → **約17億円**(2010年)

2. 基本構想

・「**点を面に**」⇒世羅高原全体を考えた地域づくりシステムへの発展

～「世羅郡全体を広域農業公園と考えると魅力が増加する」

～「一農園では物足りなさが残っても複数の農園と協力しあうことで満足度を高めることができる」(⇒協力するとグレード感や消費者の満足度が向上)



① **ネットワークづくり**

② **スローガンを立ててイメージアップ**(→キャッチフレーズ等)

③ **イメージにあった品揃え**(→美しい自然、花公園・果物農園等)

④ **キーワードは健康**

⑤ **あるものはすべて動員**(人(知恵・技術等)、施設、農園、食べ物、組織、史跡、土地等)

⑥ **足りないものをつくる**(農産物、加工品、技術、施設、環境等)



6次産業化の課題

1. 「点から面」への取組

～消費者・実需者ニーズの多様化に対応するためには、ネットワーク化が求められるのではないか。

- ・多様なネットワーク

 - ～流通チャネル活用タイプ、交流タイプにおける課題

 - ～農林漁業者間の横の連携、農林漁業者と商工業者・観光業者等との縦の連携、地域全体の連携等

- ・コーディネーター

- ・プラットフォーム

2. 高齢者、女性の能力の活用

- ・人材活用・人材育成

- ・高齢者の知恵・技術等、女性起業等

3. 段階的な取組

- ・消費者・実需者ニーズを踏まえ、その地域や地域資源の特徴等を最も活かすことができる取組

- ・段階的な取組が必要であり、先進事例から学ぶべきは、その到達点ではなくプロセス



(参考)世羅高原6次産業化ネットワーク

- 1998年1月:「世羅高原6次産業推進協議会」発足
～広島県世羅郡旧3町(町長)を構成員
→2004年10月に3町合併し、世羅町へ(2012年10月現在の人口は約18,000人)
- 1999年7月:「世羅高原6次産業化ネットワーク」結成
- 2006年4月:「夢高原市場」設立
～6次産業化の拠点施設(事業協同組合)
- 2009年11月:「日本一大きく美しく豊かな農村公園プラン」
～「ふれる・みる・たべる・かう・とまる・あそぶ・まなぶ」町へ
⇒全町農村公園化

(参考)伊賀の里モクモク手づくりファーム(三重県)

○概況

- ・**売上高**(2010年度):約45億円
- ・**従業員数**:正職員・パート職員ともに、約130名ずつ
- ・**年間集客数**:約50万人
- ・**消費者会員数**:約4万世帯
- ・畜産事業(精肉のブランド化)から食肉加工品の製造・販売へ多角化
 - 「**手づくりウインナー教室**」をはじめとする**交流・体験・学習**等を積極的に位置づけ、消費者を組織化し、消費者の声に耳を傾けそれを具体的な形にしながら、**段階的に農産物・産品カテゴリーの範囲を拡大させた事業展開**
 - ファームパーク(農業公園)事業、レストラン事業、通信販売事業**を柱とした各事業の連携
- ・**1次産業(農業生産部門)単体ではなく、2次産業(加工)、3次産業(直売、レストラン、各種体験事業等)と一体化・融合させた6次産業化による産業競争力・体質の強化**
 - 所得と雇用の確保、地域活性化
- ・2次・3次産業で収益を上げ、その利益を1次産業部門等に再配分



(参考)ビジネスモデルの定義(例)

- 「①誰にどんな価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるか、というビジネスのデザインについての設計思想」(國領二郎(1999年))
- 「どのような事業活動をしているか、あるいは事業構想を行うか」を示すモデルであり、それを表現するためには、①戦略モデル:顧客に対して、自社が提供するものは何かを表現するモデル、②オペレーションモデル:戦略を支えるためのオペレーションの基本構造とその前提を表現するモデル、③収益モデル:事業活動の対価を誰からどうやって得るかとその前提を表現するモデル、が必要」(根来龍之・木村誠(1998年))
- 「顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的枠組み」であり、「製品やサービスをどのようなプロセスで顧客に提供するかといった事業の仕組みや構造だけでなく、その仕組みや構造を適切に機能させるための組織や管理体制を含めたビジネスの全体構造を示すもの」(寺本義也ほか(2011年))



ー引用・参考文献ー

《ビジネスモデル関係》

- ・伊丹敬之『経営を見る眼』東洋経済新報社、2007年
- ・伊丹敬之『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社、2009年
- ・伊丹敬之『経営戦略の論理』（第4版）日本経済新聞出版社、2012年
- ・國領二郎『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社、1999年
- ・西野和美「技術が産み出すビジネスモデル」（伊丹敬之・森健一編『技術者のためのマネジメント入門』日本経済新聞社、2006年
- ・西野和美「ビジネスモデルについて考える」（食の未来創成研究会、配付資料、2012年8月）
- ・寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩『ビジネスモデル革命』（第3版）、生産性出版、2011年
- ・根来龍之・木村誠『ネットワークビジネスの経営戦略』、日科技連出版社、1998年