



「バリューチェーンから6次産業化を診る」

小樽商科大学ビジネス創造センター 准教授 北川 泰治郎

■6次産業化の概観

平成23年3月1日に「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」、通称6次産業化法が施行され、1次産業である農林漁業の生産者が2次産業、3次産業へ事業を展開し、生産者自身が製造面・販売面で付加価値を生み出すことが推進されている。

当該法は申請者の概要やその農林漁業経営の現状と今後の目標、改善計画、実施内容等から構成される総合化事業計画を認定した場合、政府による無利子融資資金の貸付や補助金援助の他、資金について債務保証するものであり、これにより新たな事業の創造と1次産業の競争力向上による地域の再生・活性化を図っている。当然、総合化事業計画という専門的な経営スキルを必要とするビジネスプラン策定、ドキュメント作成には、各都道府県の6次産業化サポートセンターに配置された6次産業化プランナーがフォローアップを行ってくれる。

一般的に生産者が6次産業化していくとどのような形態になるかという点、農林水産省が掲載している6次産業化先進事例から長崎県にある「おおむら夢ファーム シュシュ」では、地域の活性化や農業経営に課題を感じた8戸の農家が共同で直売所、レストランを運営している例がある。「新鮮組」と言った直売所、「ぶどう畑のレストラン」や「洋菓子工房」などを設置し、農作物の生産者が最終消費者へ直接商品をお届けする仕組みを確立している。つまり農作物の旬をよく知った生産者が、採れたての作物をそのまま販売したり、新鮮なまま加工・調理することができ、重要な要素である価格・コストも含め商品開発、製造工程、販売方法にさまざまな決定権を持って一連の事業が可能となる。これにより1次産業の事業拡大、競争力向上による地域活性へ結びついている。

■バリューチェーンから6次産業化を分析すると

M. E. ポーター（1947-）による『競争優位の戦略』（Competitive Advantage, 1985）では、バリューチェーンのフレームは企業の主活動と支援活動、マージン（利益）で構成される

のだが、生産者が先述のような6次産業化を実現した時点で、マージンが最大化された理想的なバリューチェーンが構築されているのは非常に稀なケースであろう。特に主活動には購買物流－製造－出荷物流－販売・マーケティング－サービスという一連の流れがあるが、この主活動の流れを川上である1次産業から川下の3次産業まで手掛ける6次産業化にあてはめた場合、やや画一的ではあるが次のように分析できる。

1次産業者にとっての大きな強みとしては農水産物の生産者であるため原価コストが把握可能で、旬の作物をどのタイミング提供したら良いのか既に熟知しており、また製造においても調達量や品質のコントロール度がとても高く、自身で持っている商品アイデアも実現しやすいと言える。さらに気象による農水産物生産量の不透明さは否めないが、逆に農水産物に余剰が発生する可能性があれば他業者へ供給元としての機能も柔軟に果たすことができる。そういった意味では購買物流から製造、出荷物流といった工程では、従来から取り組んでいた「作る」という事業の直結的な延長であり既存能力を発揮しやすい。

一方で、販売・マーケティング、サービスといった工程は先ほどの「作る」から一転して「売る」というフェーズであり、1次産業者からすると既存事業での能力を発揮しにくい。なぜなら、特に販売・マーケティングの工程においては、新たに事業として価格設定や販売チャネル構築、プロモーションに取り組まなければならない。最終消費者である市場のニーズに合致した、若しくはニーズとして掘り起こせる商品を開発、宣伝、販売していかなければならないからである。

素材の良さをよく知っている生産者が陥りやすいのが、良いものを作れば売れるというプロダクトアウトの感覚であるため、より6次産業化を成功させるためには最終消費者が求める商品をお届けするというマーケットインの見方も必要である。これは6次産業化に関わらず、技術力の高い日本の製造業が世界をマーケットに他国企業との競争において直面している一つの課題でもある。