

6次産業化の現状と事業成功 に導くためのポイント



公益社団法人 日本技術士会 登録
食品産業関連技術懇話会 会員
技術士（農業部門 農芸化学）
6次産業化中央サポートセンタープランナー
AGURI DESIGN COMPANY 株式会社 代表取締役 **山下 雄**

■ 6次産業化の現状

6次産業化とは、「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」取組¹⁾である。現在の6次産業化の市場規模は直近の農林水産省統計データで加工・直売、輸出、都市と農山漁村の交流等の7分野の市場規模合計で5.5兆円である。農林水産物・食品の輸出額については約7,502億円である。政府は今後2020年には6次産業の市場規模を10兆円、農林水産物・食品の輸出額を1兆円²⁾とする目標を掲げている。

全国で6次産業化を進めていく事業者にお会いして感じたことはそれぞれ個別の課題もあるが、特に資金調達、コスト削減や販路の確保の課題が挙げられ、ヒト・モノ・カネのバランスが必要不可欠である。

■ 生産・加工・販売・経営に分けて考える

6次産業化とは、生産である1次産業、加工製造に係わる2次産業、流通・販売に係わる3次産業を掛け合わせて6次産業と言われている。それぞれ産業別において図1のような課題がある。

生産（1次側）	加工（2次側）	販売流通（3次側）	経営（operation）
営農技術指導 生産技術 / リレー栽培 肥料農薬 / 残留農薬 GAP / JGAP/GGAP 育種開発 / 品種選定 有機JAS認証 スマート農業 / 植物工場	加工技術 / 粉碎 / 発酵 / 冷凍 / 包装 機械選定 / 能力評価 ISO9001 / 14001 / FSSC22000 HACCP ハラール認証 / 海外有機認証 / スマイルケア食品	出口の確保 / マーケティング手法 / STP / SWOT ビックデータ 流通技術 / 鮮度保持 / コールドチェーン 輸出 / 規制 / 知的財産 / RCEP / FTA	人材育成 / 人材教育 農業経営管理 資金調達 事業計画立案 事業運営 事業継承

図1 これからの6次産業化の課題をとらえる

^{1) 2)} 「6次産業化をめぐる情勢について」平成29年11月（農林水産省）

「6次産業化の事業」というと生産の1次側、加工の2次側、流通・販売の3次側だけで物事を考えてしまうことが多い。しかし、実はそれぞれの産業を動かすためのオペレーションである「経営」が重要である。「経営」についての知識をおろそかにしてしまったため、途中で事業を挫折してしまうこともある。6次産業は、生産者または農業生産法人が夢を描き新しい事業計画を立案して実行される。事業計画を考えた時点で生産者脳から経営者脳へ変わらなければならない。経営者感覚は実はゆっくり育てればいいのではなく急に必要になるのである。経営の理解を深め事業を進めていくことが、その後の成功を左右する重要なポイントである。6次産業化の事業を遂行していくためには、生産（1次側）、加工（2次側）、流通・販売（3次側）の課題の整理とさらに、プラス「経営」を分けて事業を進めていく必要がある。

■ 6次産業化の事業成功に導く 8つのポイント

(1) 人材毎のスキルマップを作成する

今考えられる人材を列挙する。これは、内部外部人材含めて自分に係る又は事業に係る人材ネットワーク図を構築し、見える化することである。そして、各々個人が持っている強みを見つけ、当事業へ貢献できる項目を作成し、個人毎のスキルマップを作成する。そうすることで、自分たちの得意な部分と得意でない部分が明確になり、得意でない部分を補うためにどうすれば良いか明確になる。スキルマップは一度作成すればいいのではなく、絶えず更新するものであり、より高いスキルの向上を必要とする。6次産業化の事業を成功するためには人材確保が重要であり、初期の段階からネットワーク図とスキルマップを構築することを強く勧める。

(2) 複合型人材の形成

事業の初期ステージにおいて多くの人材を確保することは難しい。しかし求められる要求事項は一気に増加する。そのため、それぞれの個人は一つのスキルが高いだけでなく、複合的なスキルを身につけなければならない。これは経営者だけでなく、係るメンバー各々が身につけていく仕組みの構築が必要である。

(3) 産業毎のスピードが違うことを認識する

生産（1次側）、加工（2次側）、流通・販売（3次側）では、それぞれ解決していくスピードが違うことを認識する必要がある。生産（1次側）では、1年を通したゆっくりと流れる動きがあるかと思えば、販売側には即断即決しなければいけない動きがありそれぞれスピードの違いがある。よって経営者は産業毎にPDCAの回すスピードを変えて事業を進めていく必要がある。特に生産現場においては計画のふり返し、改善などの話し合いや記録がおろそかになることが多いので、1週間をワンサイクルとしてPDCAサイクルを回して定点観測を行い、事業の進捗を管理する必要がある。

(4) 小さな成功を積み重ねるクセを身につける

6次産業の場合、事業展開が他産業に比べて遅く、事業結果が反映するまでの日数が長い。そうしたなかで、経営者はじめ事業に係るメンバーのモチベーションを維持させることは難しい。大きな成功だけでなく、小さな成功体験を身につける必要がある。例えば、事業課題一つ一つが解決できたときに皆で成功体験を共有することや、できる限り最終製品に近いものを早い段階から試験販売して、成功することのイメージを掴んでもらうことなどの工夫をする。

(5) 初期段階から

生産現場の人材確保の課題を

成功している6次産業化事業体は必ずと言っていいほど、それぞれのセクションで人材が形成されている。また、生産の拡大に伴う労働者の確保がスムーズな会社ほどその後の事業発展に寄与している。事業の計画段階からその後発展した時に困らないように、人材確保のためのアンテナを張り、雇用できるようにすることが望ましい。都心部と違い農村部は担い手の確保が非常に困難である。これからは、海外人材の雇用も一つの手段として頭に入れておいて欲しい。

(6) オーバースペックになっていないか

事業を計画している時は楽しい。夢を描き新しいことにチャレンジをしていくことに心踊ることもある。その折、自分の分をわきまえず事業全体をハイスペックに大きくしすぎる傾向がある。6次産業の計画を進めていくためには資金が必要であり、最初のイニシャルコスト（初期投資）をできる限り大きくしない工夫を考えることが望ましい。例えば、外注によって設備投資を抑えたり、必要最小限の機械等での代用が可能かどうかよく考えてから設備する必要がある。

(7) 一過性のものでなく普遍的であること

年間を通して常日頃変わらないことに注目することも良い。これからも変わることをないことを農業と掛け算する。

例えば、

- 地元の土着の祭り/神事/冠婚葬祭/入学祝い他
- アンチエイジング/健康/美容
- スマイルケア食品（介護食品）

を自分の事業に掛け算したらどうなるか一つの切り口として考えてみる。

(8) リードタイムをいかに伸ばすか

事業を進める上で一年中収穫できる農産物ばかりではない。またその農産物を加工して販売するためにはいかにリードタイムを伸ばせるかも重要なポイントである。年間の稼働率を上げるためにはどうすれば良いか、あの事業者に頼めば安定して物が入ってくるとい信用を勝ち取ることが重要である。販売先は欠品を一番嫌う。そうならないために、他産地とのリレー栽培による原料の安定確保や、加工・包装技術による賞味期限や消費期限を伸ばすなどの工夫を取り入れる必要がある。

■ 外部人材の受入れの重要性

6次産業化の事業をさらに発展又進めていく上で常に大事なことがある。

6次産業化を進める事業者（生産者または農業生産法人）は、農産物を生産することが一番の強みであることが多い。よって、加工製造（2次産業）、流通販売（3次産業）、また、経営（オペレーション）の支援が必要となる。事業者自身が独自の人脈だけで人材のネットワークを構築している6次産業化の事業者は非常に少ない。専門家又は支援者の力をうまく利用することを勧める。特に6次産業化の事業については、広い見識を持った外部の人材（メンター）を早期に見いだすことで、その後の事業発展のスピードが違ってくる。

6次産業化事業の取り組みとして専門化派遣事業を行っており、各都道府県レベルの専門家はもとより、全国対象の6次産業化中央サポートセンターに200名程度の各分野の専門家が登録されている。事業内容によって指名もしくは適正な人材を無料で派遣する制度があるので是非気軽に活用して頂きたい。

6次産業化中央サポートセンターホームページ

<https://www.6sapo-center.net>

生産者から経営者へ、農家脳から経営者脳へ。6次産業化の事業の成功には外部のメンターとなる指導者または支援者が事業者をサポートして進めることが重要である。

■ GAP と HACCP による生産管理

2020年のオリンピックやパラリンピックの開催に際して日本の食品安全と安定供給が急務の課題となっている。生産現場ではGlobal-GAPやJGAP等の生産管理手法を積極的に取り組む事業者に対し、農産物を供給可能としている。もしくはGAP同等の基準に準拠したもの、労働安全、環境保全、食品安全を遵守していなければ供給することが難しい。日本の農業が求める安心安全と国外が認める農産物の安心安全は違うことを認識する必要がある。今まではマーケットとして国内販売だけを見ていれば良かったかもしれない。と

ころが、海外からの需要に耐えうる農業生産をしていかなければ、オリンピックやパラリンピックの需要、インバウンド、海外輸出に対して太刀打ちできなくなることが危惧される。そのためにも6次産業化に取り組む事業者や各生産農家、農業生産法人は早急に取り組むべき課題である。

それと同様に加工・製造現場ではHACCPも要求されてきており、事業者はますます様々な課題を突きつけられている。がしかし、これをポジティブに捉え世界基準で戦える事業者として大いに発展できる可能性を秘めているので、是非事業のチャレンジを続けていただきたい。日本の農業分野が発展し、2020年のオリンピック、パラリンピックへの農産物の安定供給による成功とその後の日本の農業発展のために少しでもお役に立てれば幸いである。