

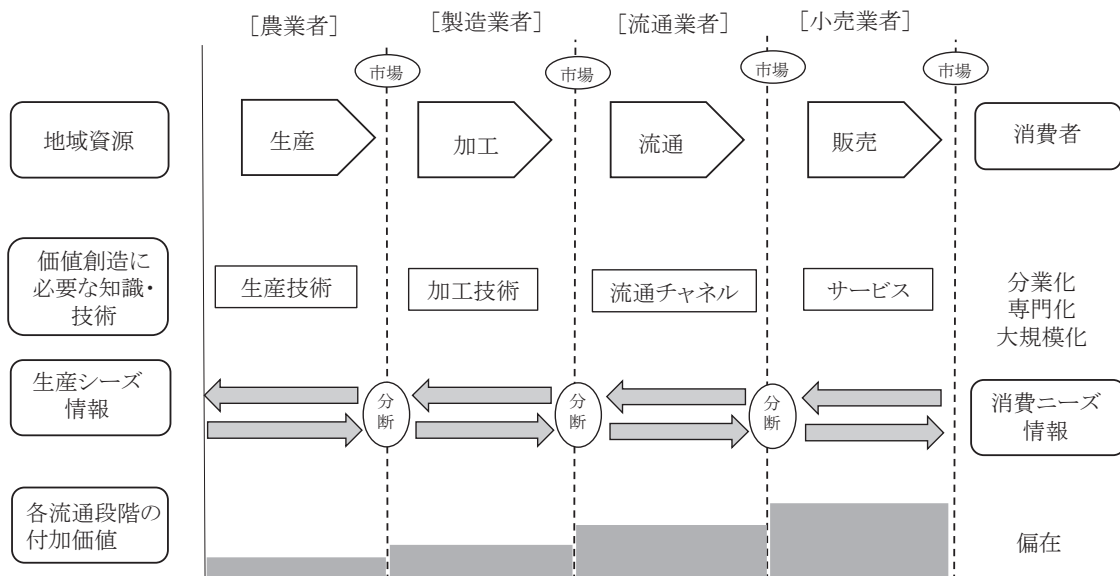
第4章 6次産業化の理論的整理

1. 事業活動（段階）の「連結の仕方」と6次産業化

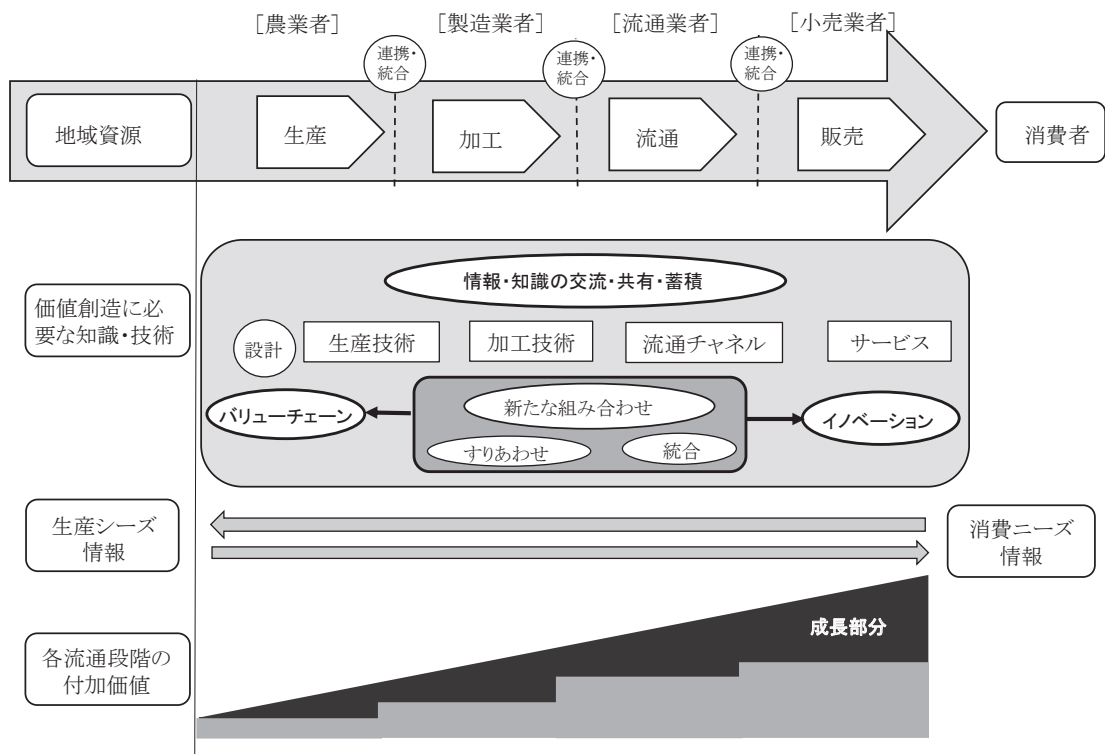
商品の生産、加工、流通、販売等に係る一連の事業活動（段階）及び企業間の「連結の仕方」については、基本的には、市場、統合、およびその中間形態である連携（中間組織、ネットワーク）の3つに分けることができる。この各段階及び企業間等の「連結の仕方」におけるそれぞれの特徴やメリット・デメリット等は、「取引関係・取引形態」, 「主体間関係」, 「企業間システム」及び「make or buy」（垂直的な一連の業務のどの段階を自社で行い（make）, どの段階を他社に委託するか（buy））等の視点で明らかにしようとするものとほぼ同じである。

ここでは、6次産業化（統合、連携）を考える上で不可欠な垂直的な事業活動（段階）および企業間の「連結の仕方」の特徴等の要点について、バリューチェーンの形成等に関連させながら簡単にみることにする。なお、バリューチェーンについては、先にみたように、「商品の生産・加工・流通等の連鎖的な事業活動（段階）において付加価値（顧客価値）を形成し、それを価値提案しながら最終消費者へつないでいく仕組み」として広くとらえており、広義のサプライチェーンを構成するものとして位置づけている。

第4-1図は一般的な分業システムの「連結の仕方」について、第4-2図は6次産業化（統合・連携）の「連結の仕方」について、それぞれの特徴等のイメージを示したものである。また、第4-3図は、市場、統合および連携（中間組織、ネットワーク）といった3つの「連結の仕方」の基本的な特徴や課題等の要点をまとめたものであり、その概要は下記のとおりである。



第4-1図 一般的な分業システムの「連結の仕方」



第 4-2 図 6 次産業化（統合・連携）の「連結の仕方」

○ 一般的な生産・流通～分業的システム

主体等のつながり型	基本的経済原理等	特徴	課題
単数主体分業型	<ul style="list-style-type: none"> ・「規模の経済」によるコスト低減(固定費の分散等) ・市場取引 ・取引コスト 	<ul style="list-style-type: none"> ・同質的な製品の大量生産による低コスト化～同質的な需要への効率的対応 ・基本的には、各段階間における「部分最適化」 ・内部資源の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報・知識等が事業者間で分断されやすく、顧客ニーズの多様化への対応等に課題 ・付加価値の偏在 ・「全体最適化」の困難性

○ 6次産業化の生産・流通～統合、連携システム

主体等のつながり型	基本的経済原理等	特徴	課題
単数主体統合型	<ul style="list-style-type: none"> ・「範囲の経済」によるコスト低減(固定費の分散)及び資源の組み合わせ等 ・内部取引 ・管理コスト 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客との接点を有することにより自ら把握した顧客ニーズに即応した供給が可能 ・組織内における情報・知識等の共有・交流等に基づく各段階のすり合わせによる「全体最適化」を見据えた取組が可能 ・付加価値部分の取り込み ・知識・技術等の内部蓄積 ・技術連関(相互依存性)に基づく多品目少量生産へも対応 ・内部資源の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・投資コスト高に伴うリスク増(埋没費用増のリスクを含む) ・固定費の増大 ・情報・知識・技術・ノウハウ等の的確な習得 ・情報・知識等の硬直性の可能性 ・各段階の最適規模の違い等により「規模の経済」を享受できない可能性
複数主体連携型	<ul style="list-style-type: none"> ・「連結の経済」による多様な情報・知識等の発生・利用・相互作用～相互補完的な経営資源 ・「範囲の経済」によるコスト低減(固定費の分散)及び資源の組み合わせ等 ・継続的な契約取引 ・調整コスト 	<ul style="list-style-type: none"> ・連携主体間の多様な情報・知識等による多様な顧客ニーズに対応した供給が可能 ・連携主体間における情報・知識等の共有・交流等に基づく各段階のすり合わせによる「全体最適化」を見据えた取組が可能 ・経営資源の多様な組み合わせによる多品目少量生産への柔軟な対応 ・内部資源と外部資源の柔軟な組み合わせによる活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・原則として、退出等が自由であること等に伴う、組織・統合の不安定さや情報漏洩等のリスク ・連携・調整のミスマッチの可能性 ・連携主体間における付加価値形成とその配分が自動的に一致するわけではないこと

（垂直的）多角化

合併事業体

↑
連携

第4-3図 市場、統合及び連携による「連結の仕方」の特徴等

(1) 市場～単数主体分業型（市場取引）

事業活動（段階）や企業等が市場を介してつながる取引関係は、最も一般的な「連結の仕方」である。こうした、各段階等が分業化・専門化する基本的な分業（分立型分業⁽¹⁾システム）は、「規模の経済」によるコスト低減（同質的なものをたくさん作ることによる固定費の分散等）を基本的経済原理として、同質的な製品の低コスト供給（少品目大量生産・供給）に最も適合したものといえる。

この市場を介した基本的な分業関係の場合、原則として、参入・退出が自由であり、3つの「連結の仕方」の中で最も柔軟性があるシステムといえる。しかし、「限定合理的で機会主義的な人間同士が取引するとすれば、取引コストが発生する」⁽²⁾こととなる。「取引コスト」は、不確実性の程度、取引頻度（取引の継続性）、資産特殊性等の取引特性等によって増減し、中でも資産特殊性とこれに伴う「ホールドアップ問題」⁽³⁾が大きい。基本的には、「取引コスト」が高い場合、統合の誘因となる。

この一般的な分業システム（分立型分業）の主な課題としてあげられるのは、顧客ニーズに関する情報・知識の偏在をはじめとして、バリューチェーンの構築に必要な情報・知識・技術等が各段階で分断されがちであり、関係者間における「情報・知識の交流・共有・蓄積」が行われにくいことである。このため、顧客ニーズの多様化へのきめ細かな対応等が困難であるほか、基本的には各段階間の「部分最適化」は実現できたとしても、サプライチェーン（広義）における「全体最適化」にはなりにくいという側面を有しているといえる。

(2) 統合～単数主体統合型（内部取引）：6次産業化における「多角化タイプ」

単一の主体が垂直的方向（川下側ないし川上側）へ事業活動の範囲を拡大し多角化（垂直的多角化）するものであり、「連結の仕方」は内部取引（内部組織内取引）によるものとなる（これは、6次産業化の取組からみるならば、農業者自らが生産・加工・販売を一体的に行う「多角化タイプ」を意味する）。基本的経済原理は、「範囲の経済」によるコスト低減（共通資源を複数事業へ活用し、さまざまな種類のものを作ることによる固定費の分散、技術的に隣接した工程等の「つなぎ部分」に係るコスト低減等）であり、内部資源の活用による事業展開が基本となっている。

市場を介した「取引コスト」が高い場合、内部化（内製化）することでコスト低減を図ることができる場合もある。しかし、組織内の内部取引に伴う「管理コスト」が発生するため、市場取引に比べて統合が有利か否かについては、両コストの比較が必要となる（なお、統合によってコスト増になるとしても、それを上回る利益の増大が想定されるならば統合が選択される場合もある）。

統合の場合、たとえば、川下方面に事業を多角化することによって「顧客との接点」を有することにより、自らが把握した顧客ニーズに即した対応（生産・供給）に取り組みや

すいという特徴がある。また、単数主体による事業展開であることから、基本的には、バリューチェーンで形成された付加価値部分の多くを自社に取り込みやすいこと、情報・知識・技術の内部蓄積が行いやすいこと、技術関連（相互依存性）に基づく多品目少量生産へ対応しやすいこと、希少資源の確保等による参入障壁の形成等の行動をとりやすいこと等のメリットがある。さらに重要な点は、単一主体による取組であることから、組織内における「情報・知識の交流・共有・蓄積」とこれに基づく全体を見渡した各段階間の調整・すり合わせが行いやすく、市場を介した取組に比べて、サプライチェーン（広義）の「全体最適化」の実現に向けた取組が行いやすくなることである。

一方、統合の場合、投資コスト高に伴うリスク増、変動費の固定費化、情報・知識および組織等の硬直性に陥りやすいこと、各段階の最適規模の違い等により「規模の経済」を享受できない可能性があること等の課題もある。

（3）連携（中間組織、ネットワーク）～複数主体連携型（継続的な契約取引）

：6次産業化における「連携タイプ」

複数の主体が、それぞれの専門化の中で連鎖型の分業を行い、継続的な契約取引等によって連結するものである。この主体間の関係は、市場と統合の中間に位置する特徴を有することから、中間組織やネットワーク等とも呼ばれる連携形態によって結びつけられている（これは、6次産業化の取組からみるならば、農業者と商工業者等の連携による農商工連携的な取組である「連携タイプ」を意味する。また、この連携には合弁事業等も含まれ、先の農林漁業成長産業化ファンドの項でみた、農業者と商工業者との共同出資によって設立された「6次産業化事業体」も該当する）。それぞれの主体の「相互補完的な経営資源の依存」関係が大きな特徴となっており、統合が基本的に組織内の内部資源の多面的活用（共通資源としての活用）であるのに対し、連携（中間組織、ネットワーク）の場合、内部資源と外部資源の相互活用（共有資源としての活用）という点が特徴となっている。

こうした点も反映して、最も基本的な経済原理は「連結の経済」であり、各主体の情報・知識等をはじめとする多様な経営資源の組み合わせ・連結による相乗効果等の実現が意図されている。また、上記の統合のみならず連携においても、「範囲の経済」は重要な基本的経済原理となっている。「範囲の経済」は「組み合わせの経済」とも呼ばれ、コスト低減（共有資源の活用による固定費の分散）のみならず、資源等の組み合わせによる顧客価値の向上も目指すものであり、内部資源を活用した多様な組み合わせのほか、内部資源と外部資源のさまざまな組み合わせも含まれている⁽⁴⁾。

コスト面については、各主体間の連携に係る「調整コスト」が発生することとなり、「取引コスト」や「管理コスト」との比較が考慮されることとなる。

連携の場合、統合のような単一主体の取組に比べて、連携主体間の多様な「情報・知識の共有」が可能となることから、多様な顧客ニーズの把握とそれへの幅広い対応が行いやすくなるという特徴がある。これについては、統合に比べて柔軟性のある組織形態である

ことからスピード感のある対応が行いやすいこと、経営資源の相互活用により短期間での成長が行いやすく人材育成・技術開発に要する期間の短縮・コスト軽減等が図りやすいこと、経営資源の多様な組み合わせによる多品目少量生産への柔軟な対応が行いやすいこと、統合に比べて変動費の固定費化が少ないこと等のメリットにもつながっている。また、連携組織内における「情報・知識の交流・共有・蓄積」を軸として、連鎖型の主体間における調整・すり合わせまで行うことができるならば、サプライチェーン（広義）の「全体最適化」の実現に向けた取組に近づくこととなる。

一方、連携の場合、原則として退出等が自由であること等に伴う、組織の不安定さや情報漏洩等のリスク等が課題としてあげられるが、さらに留意すべき点として重要なのは、連携主体間における付加価値形成とその配分が自動的に一致するわけではない点である。これについては、先の資産特殊性に伴う「ホールドアップ問題」によって「全体のパイを増大させるための協調的行動がパイの分配問題によって困難になりうる」⁽⁵⁾という側面があることに留意する必要がある。

2. 6次産業化の特徴と農業サイドの所得増加に向けた取組の必要性

6次産業化は、農業・農村の当該地域の気候・自然条件等に規定され、歴史、文化等を背景とした地域資源（シーズ）を活用した事業展開であり、この点が他産業における取組と大きく異なる特徴となっている。

このため資源が容易に代替できないこと、資源量に制約があること等の地域資源の特殊性を考えるならば、規模拡大によるスケールメリット（「規模の経済」）の追求だけでなく、統合・連携によるバリューチェーンの構築という6次産業化の取組を進めていくことが重要であるといえる。

ただし、ここで留意しなければならないのは、上記で指摘したように、バリューチェーンにおける付加価値形成とその関係者間における価値配分は自動的に一致するわけではない、という点である。このため特に、「連携タイプ」の取組において農業・農村側の所得向上を図るためには、単なる原料供給者としての地位にとどまるのではなく、地域資源の競争優位性を高めることにより付加価値配分の中で農業・農村サイドが有利な位置を占め、これによって農業・農村側の所得増大につなげていくことが重要である。

その競争優位性を高める有力な手法の一つが「地域ブランド」の形成である。「地域ブランド」については第6章で検討するが、後述する6次産業化のタイプ分けの視点にも関連する「地域ブランド」の考え方として、たとえば、青木幸弘による、地域資源のタイプ別の特徴を踏まえた類型化が示唆に富む。青木は、「提供する価値の中身と提供の仕方」に着目して、「送り出すブランド」（農水産物のブランド、加工品のブランド）と「招き入れるブランド」（商業地のブランド、観光地のブランド、生活基盤のブランド）に大別し、それぞれの特徴等を活かした「地域ブランド」構築の必要性を提示している⁽⁶⁾。

3. イノベーションを誘発しやすい仕組みとしての6次産業化 ～基盤となる「情報・知識の交流・共有・蓄積」

6次産業化の取組は、「情報・知識の交流・共有・蓄積」を軸としたイノベーションを誘発しやすい仕組みとしての意義を有している点にも注目する必要がある（第4-4図）。

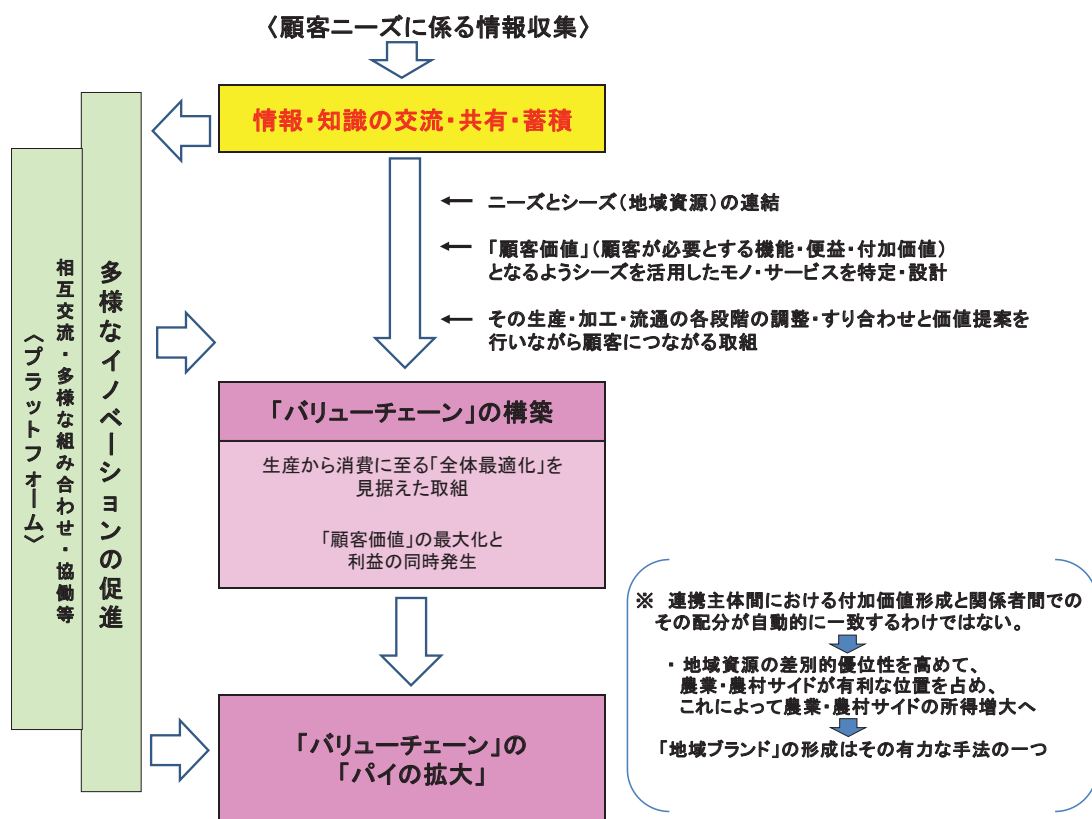
なお、ここでのイノベーションの概念については、基本的には、シュムペーターによって提示された5つの「新結合」（「新しい商品の創出」，「新しい生産方法の開発」，「新しい市場の開拓」，「原材料の新しい供給源の獲得」，「新しい組織の実現」）⁽⁷⁾を念頭に置いている。

イノベーションを考える上で重要なのは、「企業間システムそのものがイノベーションとなる」⁽⁸⁾点であり、一般的な分業に基づく市場を介した取引関係から、統合・連携による「新組織」の構築・移行そのものを一つのイノベーションとしてとらえることができる。さらに重要な点は、この統合・連携の大きな特徴である「情報・知識の交流・共有・蓄積」が多様なイノベーションを促進させる基盤となることであり、たとえば、今井賢一は、イノベーションの誘発にとって、情報・知識の累積的な形成やその相互作用が行われる場（「情報が縦横に相互に連結し合う学習組織」）が重要であることを指摘している⁽⁹⁾。

バリューチェーンの構築は、嶋口充輝が提示する「価値創造の循環プロセス」としてもとらえることができる⁽¹⁰⁾。これは、「買い手のニーズを探索・発見して、仮説としての価値を商品・事業コンセプトとして確定」していく過程を踏まえながら、提供すべき顧客価値を製品・サービスとして具現化していく「価値形成」，価格を通じた「価値表示」，広告・プロモーション等による「価値伝達」，流通チャネルを通じた「価値実現」といった一連の価値連鎖の活動から構成される「連鎖型価値の仕組み」づくりを意味している⁽¹¹⁾。また、この場合の「価値形成」は、「製品開発（モノづくり）」と「ブランド構築（モノへの意味づけ）の双方を含むものとしてとらえることが重要である⁽¹²⁾。

イノベーションによる多様な「新結合」は、この循環プロセスの軌道の新たな広がりやバリューチェーンの「パイの拡大」，すなわち「新たな成長」を実現させるための不可欠で重要な要素として位置づけることができる。

6次産業化の取組は、①バリューチェーンの構築による顧客価値の最大化と利益の同時発生に向けた各段階・事業者間での調整・すり合わせ等の実施，②その過程の中で「情報・知識の交流・共有・蓄積」を基盤として誘発が期待される多様なイノベーション，③このイノベーションの促進によるバリューチェーンの「パイの拡大」による「新たな成長」の展開の可能性，という動的な相互連関の中でとらえる必要がある。



第 4-4 図 6 次産業化に期待される効果

4. 6 次産業化の特性を踏まえた流通システム等の検討 ～「川上主導型バリューチェーン」の構築に向けて

最後に、6 次産業化の特性を踏まえた流通システムのあり方等について検討を行う。

これまでみてきたように、6 次産業化の基本的な意味内容は「農林漁業者が、自ら、または、2 次産業事業者、3 次産業事業者と連携して、農林水産物・景観・文化等の地域資源に付加価値を付けながら消費者・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ろうとする取組」という点にある。また、この場合、①6 次産業化におけるバリューチェーンの構築において農業・農村側の所得向上を図るためには、地域資源の優位性を高めることによって付加価値配分の中で農業・農村サイドが優位な位置を占めることが必要であること、②このため、6 次産業化におけるバリューチェーンの構築が目指す方向は、基本的には、農業サイドが主導的ないしその関与度合いを高めながら付加価値を形成し消費者につながっていく「川上主導型バリューチェーン」であること等を指摘した。

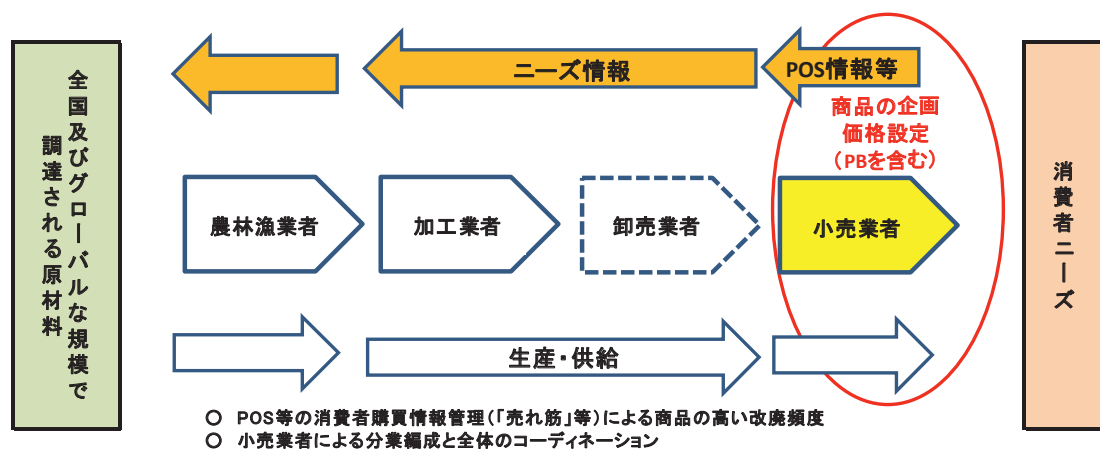
以下、主として、流通論、マーケティング論等の観点から、「川上主導型バリューチェーン」の特徴等について、その対極に位置するとみられる「小売主導型バリューチェーン」や日本の加工食品流通の特徴等と関連させながら若干の検討を行う。

(1) わが国における流通システムの変化の特徴と6次産業化における「川上主導型バリューチェーン」の必要性

わが国における現代流通システムの変化の方向・特徴として、戦後の高度経済成長を背景として大量生産・大量流通を推進してきた「メーカー主導型流通システム」から「小売主導型流通システム」への移行が指摘されている。

この「小売主導型流通システム」への移行が進む大きな背景として、木立真直は、①小売業におけるチェーンオペレーション等の業態革新を伴う大型化、②POSをはじめとする情報システムの高度化とその有効活用の進展による影響等が大きいことに着目している。なかでも、消費の多様化・成熟化等が進行する中で、POSによる消費者の購買情報の蓄積とその有効活用は、製品開発・品揃え等を効率的・効果的に行う上で不可欠な存在として位置づけられ、この膨大な消費者購買情報を蓄積し、分析・活用する大型小売業の流通チャンネルにおける地位が大きく向上することとなった。これに関連して、POSに基づく「値頃感」を重視した小売価格設定と、この「小売価格を基点に卸、メーカー、生産者価格が決定される派生的な価格形成」も「小売主導型流通システム」の特徴の一つであり、PB（プライベートブランド）による事業展開（価格訴求型PB、高品質PB等の「PBミックス戦略」の展開）も「小売主導型流通システム」の進化形態としてあげられている⁽¹³⁾。

こうした「小売主導型流通システム」の形成の方向は、大型小売企業がチャンネル・リーダーとして商品の企画・価格設定や分業編成の全体をコーディネートしながらシステムを形成していく「川下主導型バリューチェーン」の構築としてとらえることができる（第4-5図）。「川下主導型バリューチェーン」の大きな特徴の一つとして、POSデータを活用した消費者の購買情報管理に基づく「売れ筋」等の選別により、商品の改廃頻度が高くなりがちな点を指摘することができる。



第4-5図 小売主導型流通システムの概念図

しかし、6次産業化の取組は、当該地域の自然条件、歴史、文化等に規定された農業・農村の地域資源を活用した事業展開という点に特徴があり、資源が容易に代替できないこと、資源量に制約があること等の特性があることから、高い頻度の商品の入れ替えには適合しにくい面がある。POSによる「実需」情報は確かに消費者ニーズの一部を反映しているとはいえ、これに基づく商品の高い改廃頻度を背景とした新商品の矢継ぎ早な開発・投入は、多くの産地で取り組むことができる6次産業化の内容であるとはいえない。また、商品の企画・価格設定が小売主導で行われるため、バリューチェーンの構築により創出された付加価値の配分が農業・農村の所得増大につながらない可能性がある。

6次産業化の取組の重要な特質は、農業・農村の当該地域の自然、歴史、文化等に規定されたその地域固有の地域資源という「シーズ」を活かした「高付加価値型農業」という点にある。この場合、消費者の「ニーズ」を踏まえた取組が前提となるとしても、それは、必ずしもPOS情報に代表される短期的で変化の激しい「ニーズ」への即時的な対応ということではない。もちろん、こうした即時的な対応を強めることが、農業サイドの価値形成力を向上させ競争優位性を高めることにつながるのであれば、取組の一つの選択肢になるといえるが、これに対応できる産地は必ずしも多くはない。6次産業化の取組における重要な視点は、「ニーズ」を踏まえた上で、いかにして地域資源である「シーズ」に「顧客価値」を付与し、その価値提案による訴求を行いながら最終消費者につながっていくのかということである。

6次産業化の取組においては、POS情報に依存した改廃頻度の高い「極端なニーズ志向」型商品開発や、販路を十分検討しないまま単に地域資源を活用しただけの「安易なシーズ志向」型商品開発といった両極に偏ることのない、「ニーズ志向」と「シーズ志向」のバランスのとれた商品開発（「価値形成」）とその円滑な供給を行うシステムの構築が重要である。

このことは、言い換えれば、6次産業化の取組により、農業サイドが主導的ないしその関与度合いを高めながら、「ニーズ志向」と「シーズ志向」のバランスのとれた商品開発や価格設定を行う「川上主導型バリューチェーン」の構築が重要であることを意味する。

この場合、農業者が生産・加工・販売を一体的に行う「多角化タイプ」による取組が農業サイドの関与度合いの点で最も高いが⁽¹⁴⁾、消費者ニーズの収集力、商品の企画開発力、商品販売力等は相対的に弱いという課題がある。

他方、地域資源を活用した商品の共同開発等が行われる農商工「連携タイプ」も、これまでの中小の食品加工メーカーとの連携では、前述したように、単発的な商品開発にとどまっているケースが多いとの指摘があるほか、消費者ニーズの収集力、商品販売力等が必ずしも十分にあるとはいえない面もみられる。

なお、「連携タイプ」において、先にみた農林漁業成長産業化ファンドを活用した「6次産業化事業体」による取組は、農業サイドの出資比率が商工業サイドよりも高い合弁事業体の形成による事業展開という点に特徴があり、農業サイドの主導性を確保した「川上主導型バリューチェーン」の構築を意図したものといつてよい。

(2) 「川上主導型バリューチェーン」の構築に向けた、一般的マーケティング論からの示唆

「小売主導型流通システム」が進展し、現代流通における基本的な特徴・傾向としての性格を強めていく中で、「川上主導型バリューチェーン」としての6次産業化の有効な推進方向はどのようなものなのか。この点を考える際の視点の一つとして、生産者（メーカー）の基本的なマーケティング戦略の特徴と、「小売主導型流通システム」の進展によるそれへの影響の主要点を踏まえながら、生産者（メーカー）のマーケティング活動から示唆される戦略を農業サイドである川上側に置き換えて考えることも必要であろう。

生産者（メーカー）によるマーケティングの特徴等についてはきわめて多くの研究蓄積があるが、その中で田村正紀の見解を取り上げると、生産者（＝メーカー）マーケティングの基本戦略として、①最終顧客指向、②ブランド化、③流通組織化の3点が挙げられている⁽¹⁵⁾。

この3つの基本戦略の意味内容を筆者なりに敷衍して示すならば、①最終顧客指向は、直接の取引相手だけではなく最終顧客（最終消費者）を見据えた取組が重要であること、②ブランド化は、差別化された市場創造に向けて不可欠な役割を果たすこと、③流通組織化は、生産から消費までの価値をつないでいく流通の仕組み（＝円滑な「価値伝達」等の仕組みとしてのバリューチェーン）の構築（ただし、メーカーによる流通組織化は「流通系列化」としての性格が強い点に留意）、としてとらえることができる。

また、この中で田村は、生産者マーケティングの中核としてブランド化を位置づけ、ブランド化の狙いは、差別化に基づく価格設定権の確立にあるとしている。

田村は、こうした生産者（メーカー）マーケティングの基本戦略が、大手流通企業の成長（＝「小売主導型流通システム」の進展）の中で、どのような影響（攪乱）を受けるのかについて次のように指摘する。

その要点を示すと、①大型小売企業の購買支配力によって生産者の価格設定権が浸食されること、②郊外型ショッピング・センターをはじめとする大規模で魅力的な店舗展開（売場づくり）による集客を図ることにより、消費者の意思決定は商品選択よりも買い物場所・店舗選択が先行すること、③生産者ブランドの廉売によりそのブランドの資産価値が減価すること、等である。

上記のように、「小売主導型流通システム」が進展するなかでは、田村が指摘する生産者（メーカー）の基本的マーケティング戦略活動の効果は一定の変容を余儀なくされることとなる。しかし、この基本的マーケティング戦略（最終顧客指向、ブランド化、流通組織化）は、生産者（メーカー）を農業サイドの川上側に置き換えて考えるならば、6次産業化の推進（「川上主導型バリューチェーン」の構築）を図る上で十分に検討に値するものといえる。

その要点は、「最終顧客志向」によって計画化された個別商品の流通フローの管理がど

の程度成功するかは、「ブランド化」と「流通組織化」に依存する、としてとらえることができる。

この中で、最終顧客指向については、従来型の一般的農業者の場合、たとえば青果物についていえば、標準化・規格化された農産物の収集段階において農協共販によるロットの大型化を図りながら卸売市場への委託出荷を中心とする出荷戦略を基本とし、卸売市場から先の実需者・消費者は誰なのかを念頭におくことは少なく、最終顧客指向の生産・販売行動とは遠いものであったといえる。

6次産業化の取組において重要なのは、「地域資源に付加価値をつけながら消費者・実需者につながる」ということであり、「顧客」（消費者・実需者）が必要としている機能・便益・付加価値（「顧客価値」）は何かを探り、それを踏まえた地域資源の活用による生産・供給を行うこと、すなわち、販路（出口、受け皿）を確保してからの取組（「出口戦略」）という視点である。このため、当然のことながら、最終顧客指向は6次産業化の推進においても不可欠なものとなる。

この最終顧客指向を踏まえた上で、「川上主導型バリューチェーン」としての6次産業化を進めるために、ブランド化と流通組織化の意義や役割等をどのように考え位置づけていくかについて検討する必要がある。

このうち、ブランド化について詳しくは、第6章で「地域ブランド」を含めて検討することとし、ここでは流通組織化について若干の検討を行うことにする。なお、流通組織化の意義・役割等にも関連するが、ブランド化の持つ大きな意義として、「モノへの意味づけ」等をはじめとする差別化により価格設定権の確保を図ろうとする点が重要である。「地域ブランド」の確立は、地域資源に付加価値を付けながら価値提案を行って消費者・実需者につながっていく「川上主導型バリューチェーン」の構築において、価格設定権の確保と競争優位性を高め、付加価値配分の中で農業・農村サイドが有利な位置を占め、農業・農村の所得増大につなげる上で重要な手法であるといえる。

この点も念頭におきながら、以下、流通組織化について若干の検討を行う。

（3）「中間流通機能活用型」の6次産業化

マーケティングにおける流通組織化は、生産から消費までの価値をつないでいく流通の仕組み（＝円滑な「価値伝達」等の仕組みとしてのバリューチェーン）の構築としてとらえることができ、6次産業化の取組においても重要な位置を占める。

メーカーによる流通組織化は「流通系列化」⁽¹⁶⁾としての性格が強いが、農業サイドが主体となって川下までの「流通系列化」を図ることは容易ではない。

6次産業化の取組において、その市場規模の拡大を図るためには、特に販路の確保・拡大方策が重要である。

販路の確保方策の一つとして、「多角化タイプ」の展開による、直売所の設置やインターネット・通信販売等の活用による消費者への直接販売といった最終消費者との直接的な

接点づくり,すなわち小売機能の内部化による流通チャネルの形成をあげることができる。

しかし、6次産業化の取組が個々の事業体による取組にとどまるのではなく、より大きな「産業」レベルで成長を図るためには、「連携タイプ」による商業部門の機能を活用した取組が必要とされる。この場合、小売企業との連携による6次産業化の取組も念頭に置く必要があるが、「小売主導型バリューチェーン」の形成が広がりを見せるなかで、農業サイドと大手小売企業との対等な連携関係の構築は容易ではない。

こうした中で着目すべきは、わが国の加工食品流通における特徴の一つとして、以前に比べれば集約化・短縮化されつつあるものの、欧米諸国等とは異なる「多段階性」がみられ、卸売業が重要な役割を果たしている点である。基本的に卸売業者は、川下からの「ニーズ情報」と川上からの「シーズ情報」が交流・蓄積される結節点として、「ニーズ志向」と「シーズ志向」のバランスを念頭に置いた活動を行いやすい川中に位置している。また、品揃えにおいても、分散段階に位置する小売業の品揃えよりも豊富であり、POS情報で絞り込まれた狭い範囲の商品供給にとどまらず、新たな需要喚起の可能性を有する多様な商品供給を行える位置にある。

ただし、卸売業者が加工食品流通において重要な役割を果たすといっても、卸売業の活動内容は一様ではなく、加工食品流通における「効率性」と「有効性」の視点を含め、食品メーカーや小売企業等から求められる高度な卸売機能を担える卸売業者だけがその存在意義を示すことができるという意味である。

また、「小売主導型流通システム」の形成の強まりが進む中で、「製販統合」や「製販連携」等と呼ばれる「流通チャネルにおける新たな連携関係」の構築が進行している。「製販統合」についてはさまざまにとらえ方があるが、たとえば「対立なき長期的な協調関係を目指した大手メーカーと大手流通業者の間の戦略的意図の連携」⁽¹⁷⁾として定義されている。この中で「戦略的意図」とは、「物流・情報流の円滑化を図る「機能的提携」」から「相互補完的な経営資源の共有によるイノベーションの獲得を図る「包括的提携」」へのシフトを重視するものである。この「新たな連携関係」の構築は、メーカー主導型の流通チャネル形成である「流通系列化」に代わる生産・流通システムとして登場してきたものであり、必ずしもすべてではないが、基本的には大型小売企業主導で行われている点に特徴がある。このため、「製販統合（製販連携）」については、大型小売企業が、その「巨大な販売力と正確な実需情報を背景として、生産過程を指揮し、必要な量、必要な時間に生産し、納品できる体制」づくりであり、「小売企業が生産過程にまで入り込む」生産・流通事業の編成という点に着目する必要がある⁽¹⁸⁾。

この「製販統合」の進展の動きは、基本的には、メーカーと大型小売企業の直接的な取引関係の強まりを意味するのであり、双方の間に介在する卸売業者の役割・存在意義があらためて問われることとなる。わが国の加工食品流通において重要な役割を果たしているのは、「小売主導型流通システム」や「製販統合」が進展する中でも、食品の生産・流通の「効率性」と「有効性」の両面において求められる機能の高度化を図っている卸売業者である⁽¹⁹⁾。

こうした点を踏まえた上で、ここでは、卸売業者の基本的な位置、役割、機能について、6次産業化の推進の視点から簡単にみることにする。

卸売業の機能をどのようにとらえるかについては論者によって異なる面もあるが、ほぼ共通する基本的機能として、需給接合機能、情報伝達機能、物流機能の3点を挙げることができる。このほか、金融機能、危険負担機能等が卸売業の補助的機能として指摘されることが多い。

ここで重要な点は、こうした従来型の卸売業者の基本的機能（需給接合機能、情報伝達機能、物流機能等）に加えて、①自社で加工施設や技術スタッフを擁し、加工品を開発・生産し、自らの物流網・販売網で販売する取組や、②生産支援（産地育成等）や小売支援機能（売り場提案、棚割提案などのカテゴリーマネジメント等）等の垂直的に拡張した卸売機能の拡充を図っている卸売業がみられることである。この新たな機能を従来型の卸売機能と区別するため「中間流通機能」と呼ぶことができる。「中間流通」とは、上原征彦によると「卸売過程を起点として川上（メーカーへの方向）や川下（小売への方向）に向けて外延的に構成されるコーディネート組織によって展開される行為や現象」であり、卸売業者によるメーカーとの共同製品開発や小売業者の品揃え活動のサポート等を指している⁽²⁰⁾。

「川上主導型バリューチェーン」としての6次産業化について、個々の事業体の取組にとどまるのではなく、より大きな「産業」レベルでの推進を図るためには、「連携タイプ」による商業部門の機能活用が重要であるが、大型小売企業がチャネル・リーダーとして商品の企画・価格設定や分業編成の全体をコーディネートする「小売主導型流通システム」や「製販統合」等の形成が進行する状況下においては、卸売業（特に加工食品卸）を商業部門の有力な連携先として位置づけ、特にその「中間流通機能」を活用した取組が重要である。

その理由として、上述したように、卸売業は川中に位置することから、①「ニーズ志向」と「シーズ志向」のバランスのとれた活動を行いやすく「川上主導型バリューチェーン」が念頭におく商品開発等と親和性が高いこと、②小売業よりも品揃えが豊富で、新たな需要喚起の可能性を有する多様な商品供給を行えること等が大きい。ただし、重要な点は、農業サイドの有力な連携先として期待される卸売業者は、従来型の卸売機能だけでなく、「ニーズ志向」と「シーズ志向」のバランスのとれた商品開発力はもとより、消費者ニーズの収集力、小売業への売り場提案等を含む商品販売力等の「中間流通機能」（垂直的に拡張した卸売機能）を保持し、これらの機能を活かした活動を一体的に行える事業者ということである。

このような機能を有する加工食品卸売業者と農業者が連携して6次産業化に取り組んでいる事例として、高知市で、加工食品卸が産地支援を行いながら柚子生産者（組合）と連携し、生産された柚子果汁を買い取って、産地にこだわった「ポン酢」等の柚子加工品を製造し、同社の物流網・販売網で流通させている取組をあげることができる（第4-6図）。

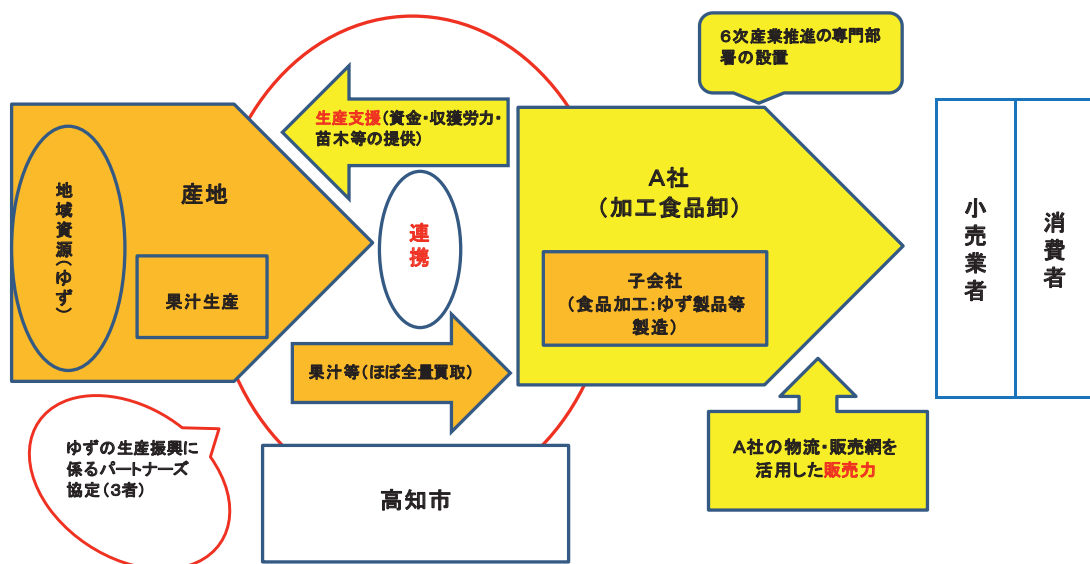
この取組の基盤には、地元の農業者（生産組合）と加工食品卸および高知市の三者で締

結したパートナーズ協定がある。これは加工食品卸が同市の柚子産地支援のため協賛金(毎年100万円)を提供し、市はこれをもとに柚子産地・中山間地域振興を図るための事業を行うものであり、2008年度から継続して実施されている。これにより、苗木の新植・改植等が進められるとともに、技術指導の実施や作業道の整備等の基盤整備が行われている。こうした取組においては、単なる製品開発等にとどまらず、中長期的な視点に立った地域の6次産業化やそれに必要な原料の産地化に向けた話し合い・活動が行われ、そうした中で農業サイドの主張も反映されているものと思われる。また、市が関与し、柚子の耕作放棄地の解消にも結びつけながら産地基盤整備と地域振興を進め、地域ぐるみの6次産業化の取組として展開されている点も注目される。

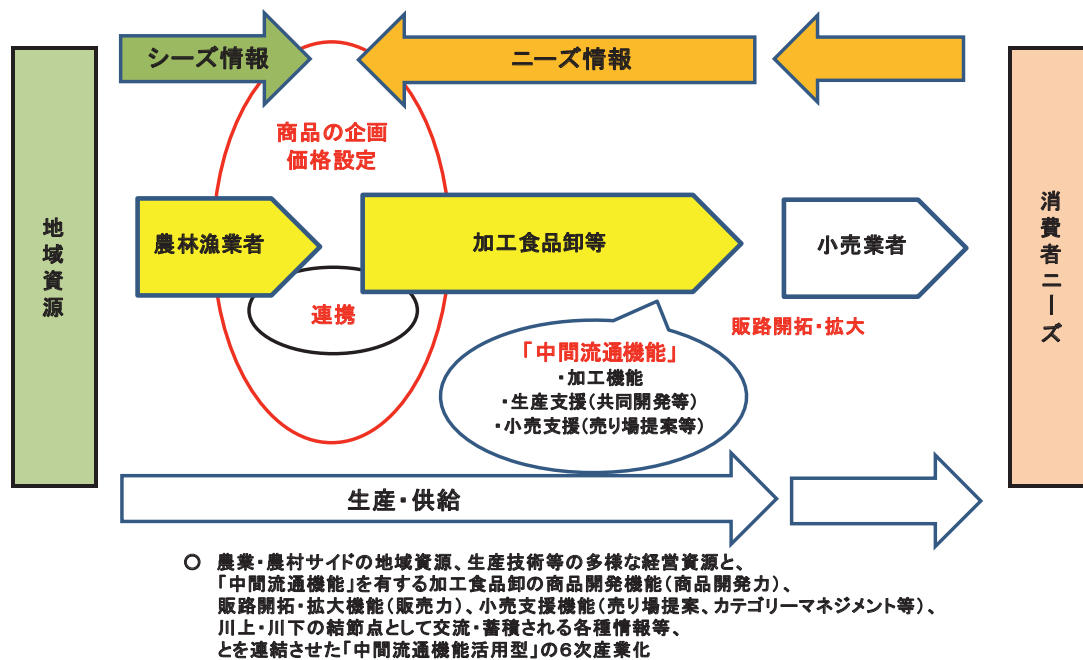
さらに、この加工食品卸は、2014年4月に、柚子以外の品目(しょうが等)の素材発掘と製品開発、ブランド化を強化するため、社内に6次産業化推進の専門部署を設置し、人材養成を行いつつ、地域密着型の地場製品の加工・販売の取組を強化している。

以上、検討してきたように、「小売主導型バリューチェーン」の形成が進展する中で、農業サイドから最終消費者への円滑な「価値形成」、「価値表示」、「価値伝達」、「価値実現」を図る「川上主導型バリューチェーン」の構築を図り、さらにその市場規模を拡大させていくためには、農業サイドが消費者へ直接販売する小売機能の内部化による取組だけでなく、農業サイドが最終顧客指向を持って多様な事業者と連携しつつ販路の確保・拡大を図る取組の推進が重要である。

この場合、今後の6次産業化の推進において、農業サイドが主導的ないしその関与度合いを高めながら、「中間流通機能」を有する加工食品卸等の商品開発力、販売力等を活用した、「中間流通機能活用型」の6次産業化の取組も有効であると考え(第4-7図)。



第4-6図 高知市における柚子を活用した6次産業化の取組事例の概念図



第 4-7 図 「中間流通機能活用型」の 6 次産業化の概念図

(小林 茂典)

注

- (1) 宮沢健一は、最も一般的な分業を「分立型分業」、諸活動が連結し統合された形で行われる分業を「連鎖型分業」と呼んで区別している。宮沢健一（1988）、52 ページ。
- (2) 菊澤研宗（2006）、20 ページ。「機会主義」は「すべての人間は自分の利益のために悪徳的に行動する可能性があること」、「限定合理性」は「すべての人間は情報の収集」や「情報の伝達表現能力に限界があり「合理的であろうと意図されているが、限定的でしかありえないこと」」を指している。
- (3) 「資産特殊性」は「取引特殊的資産」と同様、特定の顧客との取引だけに限定利用される資産（設備等）である。他に転用が困難なことから、その収益性等が取引相手の行動に大きく左右され法外な要求を突きつけられたりする「ホールドアップ（お手上げ）問題」に巻き込まれる可能性がある（同上、20～21 ページ）。
- (4) 加護野忠男・井上達彦（2004）、88～91 ページ、108 ページ。
- (5) 原頼利（2011）、225 ページ。
- (6) 青木幸弘（2004）。このほか、「地域ブランド」の基本的考え方や課題等については、斎藤修（2011）、岸本喜樹朗・斎藤修（2011）等を参照。
- (7) シュムペーター(1977), 吉川洋（2009）。
- (8) 一橋大学イノベーション研究センター（2001）、214 ページ。

- (9) 今井賢一（1992）等を参照。さらに、「情報・知識の交流・共有・蓄積」は、特に連携において、「相互補完的な経営資源の共有によるイノベーションの獲得を図る包括的提携」（崔・石井（2009））へと展開していく基盤にもなり得る点が重要である。
- (10) 嶋口充輝（1994）, 46～47 ページ, 150～151 ページ。
- (11) このとらえ方については、青木幸弘・恩蔵直人（2004）, 9 ページも参照。
- なお、バリューチェーンの構築にとって不可欠な顧客価値の設計とその生産・流通・販売等の連鎖的な諸活動の効率的・効果的な仕組みづくりについては、マーケティング視点を中心とする嶋口の「価値創造の循環プロセス」のほか、藤本隆宏に代表される「広義のものづくり」論から学ぶべき点がきわめて大きい。「設計情報」（顧客にとっての付加価値）を「媒体」に作り込み、それを「良い流れ」で顧客まで届ける「良い設計の良い流れ」、
- 「顧客に始まり顧客に終わる設計情報の循環的な流れ」の仕組みづくりに関する考え方はバリューチェーンの構築を図る上でも示唆に富む（藤本隆宏（2012）, 60～61 ページ, 212 ページ）。藤本隆宏（2004, 2007）も参照。
- (12) 青木・恩蔵（同上, 9～12 ページ）。
- (13) 木立真直（2006）。このほか、「小売主導型流通システム」の特徴や背景等については、佐藤肇（1974）も参照。
- (14) 日本政策金融公庫が6次産業化や大規模経営に取り組む農業者を対象に行ったアンケート調査によると、6次産業化に取り組んだきっかけとして最も多くあげられているのは、「生産・加工・販売の一元化を通じた価格決定権の確保のため」である（日本政策金融公庫（2013））。
- (15) 田村正紀（2001）。
- (16) 「流通系列化」は、基本的には、メーカー（生産者）が「卸売業者や小売業者との間にパワー関係を形成して、垂直統合することなく、生産者直営の販売拠点のように販売やサービスにおける協力を確保する仕組み」である（高嶋克義（2012）, 148 ページ）。この「流通系列化」は、「卸売業者や小売業者を組織化することによって、その活動を管理・コントロール」しようとする「メーカー主導型の流通チャンネルの形成」とも説明される（渡辺達朗（2010a）, 127 ページ）。
- (17) 崔相鐵・石井淳蔵（2009）, 300 ページ。
- (18) 石原武政（2000）, 85 ページ。
- (19) 卸売業者の機能高度化については、特に、販売網の広域化・全国化、取扱品目の拡大・フルライン化、拡大した取扱品目の一括供給や多温度帯物流を含むロジスティクス能力の向上、小売店の売り場提案や棚割等のカテゴリーマネジメントを含む小売支援機能の強化、オリジナル商品の開発力の強化等が重要である。これらについては、たとえば、渡辺達朗（2010b）、高嶋（2012）、日本食糧新聞社（2006）、白井秀彰・寺嶋正尚・加藤弘貴（2001）等を参照。
- (20) 上原征彦（2010）。また、木立真直も「従来、卸売業者による事業展開と機能強化は、既存の機能の延長線上でのものがほとんどであった。これに対し、最近では、大手、中小を問わず、既存の卸機能の領域を超えて、小売店の支援、さらには生産への関与を行い、サプライチェーン全体をコーディネートする役割を果たそうとしている。」（木立真直（2007））として、拡張された卸売機能に注目している。

なお、現代流通の大きな特徴として、「小売主導型流通システム」に加えて、流通のネットワーク化（ネットワーク型流通）の進展も挙げることができる。これは、近年、生産・加工・流通等の主体間の調整機構において、連携によるネットワーク（中間組織）化が進展していることに着目したものであり、「製販統合（連携）」等

の多様な取組内容もこの中に含まれる。この流通のネットワーク化の特徴等については、木立真直（2013），崔相鐵・石井淳蔵（2009），加藤司（2006），田村正紀（2001）等を参照。この中で加藤は，ネットワークオーガナイザー（＝チャンネル・リーダー）として商業者の役割，その中でも特に，上記「中間流通機能」とも密接に関連し，商品の企画機能等を有する「製造卸」等の卸売業者に着目している。

[引用・参考文献]

- 青木幸弘（2004）「地域ブランド化を推進し地域の活性化を図る」，簡保資金振興センター『かんぼ資金』2004年7月号。
- 青木幸弘・恩蔵直人（2004）『製品・ブランド戦略』，有斐閣。
- 今井賢一（1992）『資本主義のシステム間競争』，筑摩書房。
- 石原武政（2000）「マーケティングと商業」，石原武政・池尾恭一・佐藤善信『商業学（新版）』，有斐閣。
- 上原征彦（2010）「中間流通の掌握とその史的展開」，今泉文男・上原征彦・菊池宏之『中間流通のダイナミックス』，創風社。
- 臼井秀彰・寺嶋正尚・加藤弘貴著，田島義博監修（2001）『卸売業のロジスティクス戦略』，同友館。
- 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略』，有斐閣。
- 加藤司（2006）『日本的流通システムの動態』，千倉書房。
- 菊澤研宗（2006）『組織の経済学入門』，有斐閣。
- 岸本喜樹朗・斎藤修編（2011）『地域ブランドづくりと地域のブランド化』，農林統計出版。
- 木立真直（2006）「小売主導型流通システムの進化と展開方向」，木立真直・辰馬信男編著『流通の理論・歴史・現状分析』中央大学出版部。
- 木立真直（2007）「食品卸売業の存立状況と戦略展開の方向」，『食品企業財務動向調査』，食品需給研究センター。
- 木立真直（2013）木立真直・齋藤雅通著，日本流通学会監修（2013）『製配販をめぐる対抗と協調』，白桃書房。
- 小林茂典（2013）「六次産業化のタイプ分け」，高橋信正編著『「農」の付加価値を高める六次産業化の実践』，筑波書房。
- 小林茂典（2014）「6次産業化の取り組みの特徴と課題」，齋藤修・佐藤和憲編，齋藤修監修『フードチェーンと地域再生』，農林統計出版，179～194ページ。
- 崔相鐵・石井淳蔵（2009）「製販統合時代におけるチャンネル研究の現状と課題」，崔相鐵・石井淳蔵編著『流通チャンネルの再編』，中央経済社。
- 齋藤修（2011）『農商工連携の戦略』，農山漁村文化協会。
- 佐藤肇（1974）『日本の流通機構：流通問題分析の基礎』，有斐閣。
- 嶋口充輝（1994）『顧客満足型マーケティングの構図』，有斐閣。
- シュムペーター，J（1977）『経済発展の理論』（塩野谷祐一ほか訳），岩波書店。
- 高嶋克義（2012）『現代商業学（新版）』，有斐閣。
- 田村正紀（2001）『流通原理』，千倉書房。
- 日本食糧新聞社編著，宮下正房監修（2006）『進化する日本の食品卸売産業』，日本食糧新聞。
- 日本政策金融公庫（2013）『平成24年度 農業の6次産業化等に関する調査』2013年3月。
- 原頼利（2011）「流通取引関係・制度の研究展望」，渡辺達郎・久保知一・原頼利『流通チャンネル論』，有斐閣。

- 一橋大学イノベーション研究センター編（2001）『イノベーション・マネジメント入門』，日本経済新聞出版社。
- 藤本隆宏（2004）『日本のもの造り哲学』，日本経済新聞社。
- 藤本隆宏（2007）『ものづくり経営学』，光文社。
- 藤本隆宏（2012）『ものづくりからの復活』，日本経済新聞出版社。
- 宮沢健一（1988）『業際化と情報化』，有斐閣。
- 吉川洋（2009）『いまこそ，ケインズとシュンペーターに学べ』，ダイヤモンド社。
- 渡辺達朗（2010a）「進展する流通チャネルの再編成」，原田英夫・向山雅夫・渡辺達朗『ベーシック流通と商業（新版）』有斐閣。
- 渡辺達朗（2010b）「存在意義を問われている卸売業」，原田英夫・向山雅夫・渡辺達朗『ベーシック流通と商業（新版）』有斐閣。