

# 失敗事例から学ぶ、 6次産業化の取り組み方

## —6次産業化プランナー 座談会レポート—



2011年3月に六次産業化・地産地消法が施行されてから、総合化事業計画認定事業者数は2185件まで増加している(2016年11月末時点)。しかし、これら認定事業者のすべてが、課題に直面しないわけではない。商品開発のプロセスで生じる問題、販路確保における問題、そもそも栽培・生産現場で起こっている問題など、多くの事業者が種々の問題に直面し、その解決に取り組みながら歩んでいるはずだ。そして、これらの問題解決において、重要な役割を担っているのが6次産業化プランナーという存在。

今回は、全国各地の最前線で事業者を支え、ともに考え、問題解決に取り組んできた6次産業化プランナーの方々に、6次産業化を進める上で陥りやすい失敗とは何かについて話を伺い、成功を目指して何に注意し、どう工夫し、どう取り組みればよいのかを考える。

日本の未来を生み出す農業、  
強く格好良い農業を目指し  
まい進する仕掛け人



株式会社 Agri Innovation Design 取締役  
わきさか まさと  
脇坂 真史 さん

1983年生まれ、北海道出身。東京農業大学を卒業後、農業プロデューサーとして活動を開始。2009年には株式会社みやじ豚の宮治勇輔氏と「NPO法人農家のこせがれネットワーク」を立ち上げる。その後2011年に、農業振興、地域活性化のプロデュース、コンサルティングを行う株式会社協道を設立。2014年に株式会社 Agri Innovation Designと名称を変え現在に至る。その一方で、農家の所得向上を目的に、都内で農業者が直接販売をする場所を広くマルシェ事業を開始し、現在、赤坂、神田、浜町で展開している。6次産業化プランナー、食農連携コーディネーター(FACO)、「女性農業次世代リーダー育成塾」のプロデュースなどを歴任。夢は、小学生がなりた職業の第1位を農家にする事。

事業者と商品開発の  
ゴールまで伴走する  
コーディネーター



株式会社パイロットフィッシュ 代表取締役  
いつかいち ちか  
五日市 知香 さん

1966年生まれ、岩手県出身。フリーペーパーの営業・編集、広告代理店、印刷会社の営業を経て2009年に独立。同年「株式会社パイロットフィッシュ」を設立し、商品企画からパッケージデザイン、販路開拓まで、商品開発をトータルにコーディネートする。商品開発コーディネーターとして、事業者の立場で考え、常に売り方や販路を想定した実践的なアドバイスをを行うことを心がけ、全国各地で活躍中。6次産業化プランナー、食農連携コーディネーター(FACO)、水産庁 復興水産販路回復アドバイザー、岩手大学客員教授、岩手県農政審議会委員、岩手県 食のプロフェッショナルチームアドバイザーなどを歴任。現在、内閣府の地域活性化伝道師にも任命されている。

長野に寄り添い、  
地域ぐるみの6次産業化を  
見てきた編集人



株式会社産直新聞社 代表取締役  
けがさわ あきひろ  
毛賀澤 明宏 さん

1958年生まれ、長野県出身。フリーライター、地方新聞編集部企画部長を経て、2006年に編集長として「産直新聞」を立ち上げ、2011年に独立・法人化。発刊から10年を迎える「産直新聞」は、長野県内の直売所と消費者を繋ぐ季刊誌として各回1万部を発行。また、全国の直売所と6次産業化の現場を繋ぐ「産直コベル」を年に6回発行している(各号5000部)。6次産業化プランナー、農水省選定優良コーディネーター「地産地消の仕事人」、食農連携コーディネーター(FACO)などを歴任。2016年度は、「全国縦断!直売所経営セミナー」を主催するほか、地産地消学校給食を進める全国の自治体の視察支援や、長野県の町村で6次産業化コーディネーターを務めている。

進行:第6チャンネル編集人  
おくの しゅんじ  
奥野 俊志



2011年の「第6チャンネル」創刊時から全国の6次産業化に取り組む事業者を取材。役員を務める株式会社アル・ビー・アイでは、各地の6次産業化、商品開発等のコンサルティングを手がける。

―6次産業化・地産地消法の施行から5年を超えました。皆さんも、6次産業化プランナーとして、様々な事業者と関わって来られたと思います。そこで、6次産業化について、また、6次産業化に取り組む事業者に対し感じていることを、まずは率直にお聞かせください―

**毛賀澤** 私は長野県で地域ぐるみの6次産業化のサポートにずっと取り組んできました。1次産業、2次産業、3次産業を掛け合わせた複合的な取り組みにしない限り、中山間地の農村は集落を維持できないと感じています。そのため的手法として6次産業化は大切だと思っています。

―地域振興としての6次産業化です―

**毛賀澤** そうです。私自身は、地域産業の維持、また地域の複合的な発展を目的とした6次産業化をサポートしています。

**五日市** 私は、個人事業者で比較的小規模な事業者とのお付き合いが多いです。商品開発のアドバイザーが中心となりますが、6次産業化に楽しく取り組めて、所得が向上するようなサポートをしています。

**脇坂** 僕は、6次産業化は農業者の経営力強化のひとつの手段だと認識しているので、事業経営への適性に着目して、6次産業化のアドバイザー

しています。

―6次産業化に取り組む事業者には事業経営の適性があるとの指摘ですが、どのようなことが言えますか―

**五日市** 適性はあると思います。何事にも大雑把な方は難しいと感じています。6次産業化では食品の開発が多いと思いますが、食は何かあれば生死に関わりません。そのあたりをきちんと踏まえている方でないと感じています。

―では、どのようにして適性を判断されていますか―

**五日市** 6次産業化についてアドバイザーとして欲しいとお話をいただいたら、まずは圃場を見せてもらいます。そこで、圃場が整備されていて、農機具などをしまう倉庫が整理整頓されているかで判断しています。

**脇坂** 自論なんですけど、農業者を5段階に分けると、まずは「新規就農者」。次に、思った通りの農作物を作り安定出荷ができる「生産責任者」。3段階目が、作った農作物で利益を出せる「事業責任者」。4段階目が、利益を出して地域で雇用を生み出している「経営者」。5段階目が「トップ経営者」となり、6次産業化に取り組めるのは、3段階目の「事業責任者」から上の方だと僕は思っています。

―6次産業化を、経営者の視点で捉えているかどうかでしょうか―

**脇坂** まずは、農作物でしっかり利益を出せること。

そして、明確な経営ビジョンがあること。ただ実際は、新規就農者や生産責任者レベルの方からの相談が多く、今、とりあえず黒字化したいだけで、将来が見えていない方が多い印象があります。

**五日市** 私は、気持ちも大事だと思っています。ちよつと商品開発をしてお小遣いが欲しいという方は多くいらっしゃいますが、6次産業化に取り組むことによって、収入をアップさせたい、近所の人も巻き込んで地域を元気にしたいとか、そういった意欲が必要ではないかと思っています。6次産業化に取り組む農家のお母さんたちで、一度得た収入が下がるのは嫌だから、その後も継続して一生懸命に商品作りに励んでいらっしゃる例もあります。意欲を持ち続けられるかということですね。

―実際の商品開発についてお聞きしますが、まず、商品の企画、何を作っていくのかという段階で、お気づきの点や陥りやすい失敗例があったら教えてください―

**五日市** 6次産業化の商品を見ると、ドレッシング、ジャム、ジュースが多いように思いますね。

**脇坂** 同感です。ドレッシングなど

は作りやすく、加工委託できる会社が各地に多くあります。自分で、小規模な事業としてできてしまいますからね。

**五日市** 決してそれらの商品が悪いのではないのです。バイヤーさんの中では、「本当にこれは良い!」と思えるものだけを求めます。他の多くの商品と同じでは扱ってもらえないわけです。簡単にできるからこそ難しい。

**毛賀澤** 類似の商品が多く出回るのは、プランナーの責任もあると思います。本当にその地域の特産物を活かしたものなのか、誰に届けて、どれくらいの収益をあげたいのか、果たしてそれは目的に沿った商品開発なのか? 様々な事例から、プランナーがどんなアドバイザーをしたのか疑問に思うこともあります。

―解決策はどこにあるのでしょうか―

**毛賀澤** プランナー側の取り組み方でいえば、ある事業者で成功した



手法を、そのまま他に持ってくるのではなく、同じ商品を作るにしても、それぞれにあったカスタマイズをした6次産業化でなければならぬと思います。

—事業者側の意識としてはいかがでしょうか—

**脇坂** 農産物が美味しければ、どんな加工品にしても売れると思いがちである場合があります。具体的には他の商品と比較していない。もっと言えば、生鮮品は一週間もしたら商品価値は激減しますが、加工品は半永久的だから、作ればなんとかなると思っている傾向があるかもしれません。

**五日市** ライバルとなる商品を食べたり、商品を置きたいと思っている売り場を見学したりして、どんな商品を作りたのかをイメージするような、マーケティングをすることが必要だと思います。

—商品の企画としては、パッケージも考えないといけないですね—

**脇坂** 商品パッケージは「おしゃれ」だったり、「かっこいいもの」をよく見かけるようになりましたが、デザインの見え目が良くても、商品としての意図がずれていると思うことがあります。つまり、手に取ってもらっても、買ってはもらえない。

**五日市** そうです、デザインありきではなくて、どのような場所で、誰に

向けて売っていくのか、商品の価値をどのように伝えるのかを考え、パッケージをデザインしなければならぬと思います。もし、プロに依頼するのなら、一般的なデザインのプロよりも、商品パッケージを経験しているプロに依頼することをおすすめします。

—商品企画から、実際に加工製造となっていくわけですが、この段階でお気づきになっていることはありますか—

**五日市** 私のような商品開発のアドバイザーは、加工の委託先をどれだけ知っているかが重要になると思っています。なぜなら、設備導入の相談もあるのですが、売れるかどうか分からないうちから加工場を作って、機械を導入するのは、初期負担が大きすぎるし、その商品が売れ始めるまでに変更や修正があれば、無駄になつてしまうこともあります。ですから、最初は委託先をご紹介し、設備を揃えるのは、商品が売れる見込みが立つてからでよいと思っています。

—設備投資は慎重に考えなければいけません、商品開発に掛かるコストという面ではどうでしょうか—

**脇坂** 実際の経験事例ですが、親が果実を作っていて、息子さんがその果実でコンポートを作りました。私のところに来て「自分のところの果実を使っていくから原価ゼロ円です」と言ってきたことがあります。原価計

算ができていないわけです。そうすると、収益につながる正当な値段を付けることができない。意欲はあるけれど、商品流通の経験が足りない。商品を売るというものは、

他産業、他業界との関わりの中で動いていくもので、ビジネスの基本をしっかりと認識すべきだと思います。

—事業、つまりビジネスを知るという事ですね。では、さらに販路獲得・販売段階で見かける失敗事例はどうでしょうか—

**毛賀澤** 商品ができて、次にどこに売ろうかという段階で、夢を大きく広げて商談会などのマッチングイベントに出かけ、商談の局面でロットが合わないことに気が付き、困ってしまつたというケースがあります。できれば商品为首都圏などの人口密集地で売りたいと思う一方で、自分たちに対応できるロット数を正確に把握しきれていないということがあります。商談は成立しないわけです。

—販路を拡大したいというのは悪くないと思うのですが—



**五日市** 私が商品開発のお手伝いをさせていただいた事業者さんの中には、大手コンビニからのオファーを断り、無理のないロット数で商品を作り続け、昔からのお客様やリピーターを大切にされている方がいらっしゃいます。販路を拡大したいのは当然の事ですが、背伸びをせずにやっていくことで事業を継続し、息の長い商品を提供していくことが可能となります。

**毛賀澤** 流通業者が、他と同じ大きなロット数でオーダーしてきても、規模の小さな6次産業化では対応できないこともあります。たくさんではなくても、事業者がこだわって作ったものを、しっかりと評価して

買ってくれる人と結びつく、ということも重要です。中・小規模の農家の人たちの6次産業化を維持し、発展させていくためにどうしたらいいかを考えることは、今後の日本の農業にとって重要だと思います。

**脇坂** 両方にコーデイナーが必要かもしれませんね。大手の売り先が考えるロット数、6次産業化の事業者が生産できるロット数、そのギャップをどのように埋めていくか。また事業者は、そのマーケットに適合するものを作るという視点が必要です。僕の会社では、都心にあるコンビニに、会社の棚を3段もらっています。そこには通常のコンビニにある商品とは違う、各地のオリジナル商品を置いていきます。ロット数も通常商品よりずっと少ない。

—どのような商品を置かれているのでしょうか—

**脇坂** 事業者が一方的に「美味しい」とか「こだわっている」とかアピールする商品ではなく、その場所、ターゲットに合う品質のものを僕が見極めて卸しています。商品の中には、6次産業化により障がい者施設で製造されたジンジャーエールもありますが、これがものすごく評判が良くて、一日に30本も売れることがあります。東京で販売されていることや、商品が売れているという実績は、事業者も喜

んでくれて、モチベーションアップにもつながっているようです。6次産業化で生まれてくる商品を直接都心で流通させるといって、新しい流れを作りましたが、産地と消費地のバランスを保つ方法があるということを含後も実証していけたらと思っています。

—事業を進めていくうえで、商品の企画から製造、販売まで、1次産業に従事している方は、それらを一から学ばなければならず、すべて自分でやっていくのは大変難しいのではないのでしょうか。そこでは、やはり、経験豊富で親身になって考え、サポートしてくれる方が必要ではないかと思えますが—

**脇坂** 6次産業化プランナーの役割がそこにあるわけですが、僕は、付き合いのある事業者に対し、「いつになったら、僕を雇ってくれるんだ」と話しています。僕らみたいな存在を自分のお金で雇ってこそ、農業者が経営者として成長できるのではないかと思います。

**五日市** 私は、どちらかという事業者の立場で一緒になって考えてアドバイスをしていくのですが、ある程度の距離感を持っていないといけません。最近思います。頼りになる存在ではあっても、そこに全面的に頼ってしまうような考えの事業者は育ちません。自立していけるようなサポートも必要と感じています。

**毛賀澤** 6次産業化を進める事業者が収益を上げて経営的に自立していくことが目標であるわけですが、その一方で、私が直面しているのは、農家のお母さんたちが手作りで加工するような、あまり収益が見込めない6次産業化をいかに残していくかという問題です。高齢化が進み、人口が減少していくことが顕著な地域で、働く場所を設け、そこに住みたいと思う人を増やすことは重要です。小さな6次産業化を地域ぐるみで考え、それを支え続けるプランナーの存在も必要です。

**脇坂** もうひとつ、事業者側の立場に立つてみると、優れたプランナーがあっても、その人ひとりに頼るのではなく、病院と同じでセカンドオピニオンを得るといふ発想があっても良いと思います。そのような制度があるといいかもしれませんが、自分が求めている情報をそのプランナーが持つて

いるか、自分と適合する人かなど、納得するまで探すといいと思います。

—ありがとうございます。今回は6次産業化を進める上での失敗とは何かに焦点を当ててお話しいただきましたが、成功に向かうためには、ご指摘いただいた問題に限らず、様々なことが起こるものと考えられます。全てを事前に予見することは困難であり、そのためにも、事業経営という観点で、事業者自身が学び、経験を積んでいくことが必要であると思います。そして、ご出席いただいた皆さんのような方々の存在が大変重要であることも改めて認識しました。

