

原著論文

# 信州地域活性化のための 「農山漁村の6次産業化」のビジネスモデルの開発と適用

成 耆政

Development and Application of the Business Models of the Sixth  
Industrialization(AFFrinnovation: Agrinnovation, Forestrinnovation and  
Fisherinnovation) in Nagano Prefecture

SUNG Kijung

## 要 旨

本稿では6次産業化について、第1次産業（農林漁業）、第2次産業（加工）、第3次産業（流通・販売）の融合を図り、農林水産物等に新たな付加価値を生み出すことで、農山漁村における所得の向上、収益性の改善、雇用の確保に結びつけ、農林漁業の発展と農山漁村の活性化に寄与するものであると捉え、6次産業化のビジネスモデルをコミュニティタイプ（地域共同体型）、フランチャイズタイプ（契約取引型）、そしてネットワークタイプ（農工商連帯型）の3つに区分し、その特徴等を考察した。

## キーワード

農山漁村の6次産業化      ビジネスモデル      地域活性化      農林漁業成長産業化ファンド

## 目 次

- I. はじめに—地域活性化と6次産業化—
- II. 6次産業化とビジネスモデルに関する概念的フレームワークの考察
  - 1. 農山漁村の6次産業化の概念および政策
  - 2. ビジネスモデルの概要
  - 3. 農業分野におけるビジネスモデルの先行研究のレビュー
- III. 地域活性化のための6次産業化のビジネスモデルの開発と適用
  - 1. 6次産業化のビジネスモデルの先行研究の考察—小林研究成果のレビュー—
  - 2. 6次産業化のビジネスモデルの先行研究の考察—食品需給研究センター研究成果のレビュー—
  - 3. 6次産業化のビジネスモデルの開発と適用
- IV. むすびに—6次産業化におけるビジネスモデル構築の課題—

注

文 献

謝辞

## I. はじめに―地域活性化と6次産業化―

超高齢化社会の到来と進展および人口減少などにより農業・食料とその関連産業における国内市場の減少の影響などで、農業産出額や農業所得は低下し、日本の農林水産業は衰退の一途をたどり、崩壊のおそれさえもあろうる状況になっている。すなわち、零細な農業構造下で農業労働力の高齢化と担い手不足問題が進展されると同時に、FTA、TPP などによる農産物市場の自由化の拡大にしたがい農業所得の減少も、農政の重要な課題の1つとなっている。

このような日本農業の状況の中で、地域農業が地域産業と結びつき、他異業種との連携などを強め、経営の基盤を強化することが可能である6次産業化に積極的に取り組み、日本農業のさまざまな課題の解決のみならず、農産物の付加価値の向上、安定的で、新たな地域雇用の創出と維持などにより地域コミュニティの再生、ひいては地域産業および地域経済の活性化につながることで大いに期待され、国と自治体は積極的に支援している。

そこで、本稿では6次産業化について、第1次産業（農林漁業）、第2次産業（加工）、第3次産業（流通・販売）の融合を図り、農林水産物等に新たな付加価値を生み出すことで、農山漁村における所得の向上、収益性の改善、雇用の確保に結びつけ、農林漁業の発展と農山漁村の活性化に寄与するものであると捉えている。

このような6次産業化に対する捉え方に基づき、6次産業化のビジネスモデルを開発し、提案することが本稿の主な目的である。このために、まず第1に、概念的フレームワークの考察として、6次産業化の概念および国の政策を、そしてビジネスモデルの概要として、その定義と構築の方法の考察を行った。また、農業分野のビジネスモデルの先行研究を簡略にレビューした。第2に、6次産業化のビジネスモデルの開発を試み、コミュニティタイプ、フランチャイズタイプ、そしてネットワークタイプの3つの6次産業化ビジネスモデルの考察を行った。最後にむすびとして、課題などについて簡略に述べることにした。

## II. 6次産業化とビジネスモデルに関する概念的フレームワークの考察

### 1. 農山漁村の6次産業化の概念および政策

#### 1) 6次産業化の概念整理

6次産業化は、1994年に今村奈良臣氏が「農業・農村分野に、2次産業、3次産業の分野を取り入れ、農業・農村の活性化を推進すべきである」という理念を基に「6次産業化＝第1次産業×第2次産業×第3次産業」という概念を提唱したのが発端である。これをより正確に述べると、氏は最初に、1次産業＋2次産業＋3次産業＝6次産業化という考えを提唱した。すなわち、農業を単に農畜産物の生産という1次産業にとどめないで、2次産業（加工や食品製造など）や3次産業（流通・販売など）にまで踏み込むことで、新たな付加価値を創造し、地域経済に新たな雇用の場を創造・維持する活動を推進しようと呼びかけた。しかしその後、足し算では不十分だと考えるようになり、かけ算に改めることにした。すなわち、1次産業×2次産業×3次産業＝6次産業化である。足し算でも答えは同じ「6」となるが、かけ算にすることで、1次産業の農業がなくなれば、つまり農業がゼロとなったなら、いくら2次産業、3次産業を強化しても、答えはゼロになるということを強調したかったからである<sup>1)</sup>と述べている。言い換えれば、農業の生産が最も重要で、生産なき消費政策への転換は間違っていることを示唆している。日本農業の生産を復活させる強力な政策的な支援が必要である。

この「6次産業化」は、農業経営の多角化による所得向上と就業機会の増大が主な目的としていた。すなわち、今村奈良臣氏<sup>2)</sup>によれば、6次産業化とは、「近年の農業は農業生産、食料原料生産のみを担当するようにされてきて、2次産業的な分野である農産物加工や食品加工は、食品製造の企業に取り込まれ、さらに3次産業的な分野である農産物の流通や農業・農村にかかわる情報やサービス、観光、宿泊などもそのほとんどは卸・小売業や情報サービス産業、観光業に取り込まれているのであるが、これらを農業に取り戻そうではないかという提案」であるとしている。

6次産業化とは、「第1次産業（農林漁業）」、「第2次産業（加工）」、「第3次産業（流通・販売）」の融合を図り、農林水産物等に新たな付加

価値を生み出すことで、農山漁村における所得の向上、収益性の改善、雇用の確保に結びつけ、農林漁業の発展と農山漁村の活性化に寄与するものである<sup>3)</sup>。言い換えれば、6次産業化は、農林漁業者による生産・加工・販売の一体化や、第1次産業と第2次・第3次産業の融合等を指す概念であり、基本計画では、農山漁村に由来する農林水産物、バイオマス、再生可能エネルギーや農山

漁村の風景、そこに住む人の経験・知恵に至るあらゆる「資源」と、食品産業、観光産業、IT産業等の「産業」とを結び付け、地域ビジネスの展開と新たな業態の創出を促すとしている<sup>4)</sup>。そして、6次産業化を販路別に分類すると図1のようになる。

また、6次産業化の政策的目標と展開する具体的な施策は表1のとおりである。

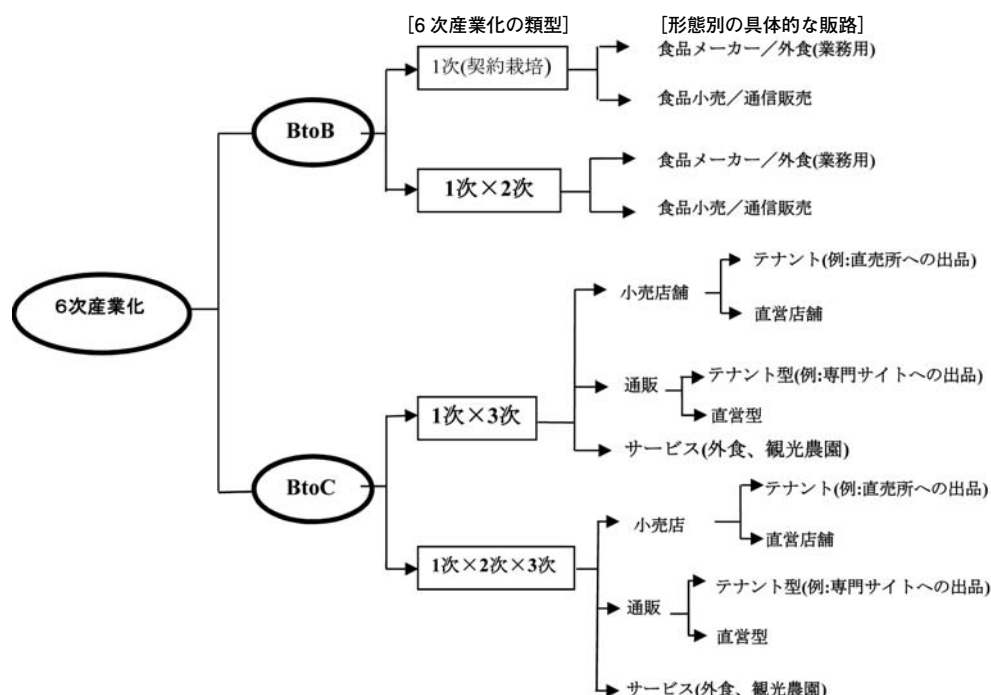


図1. 6次産業化の多様な形態

出所：野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社、「6次産業化の実践モデル～成功のために必要なポイント～」(2014)、p.5

表1. 6次産業化の目標と展開する主な施策

項 目	主 な 内 容
目 標	・2020年までに6次産業化の市場規模を10兆円に増加
	・次世代施設園芸拠点整備地区において化石燃料使用を5年間で3割削減
	・今後3年間で新たに「強み」のある農畜産物を100品目以上創出
	・地域の資源と資金を活用し、雇用の創出や農山漁村等の活性化につながる10,000程度のプロジェクトを立ち上げ
	・再生可能エネルギー発電のメリットを活用して地域の農林水産業の発展を図る取組を2018年度に全国100地区で実現
展 開 す る 施 策	・2018年までに約100地区でバイオマス産業都市を構築
	・酪農について、2020年までに6次産業化の取組件数を500件に倍増
	・農林漁業成長産業化ファンド（A-FIVE）出資案件の形成促進
	・農商工連携、医福食農連携等の6次産業化、地理的表示保護制度の導入、異分野融合研究の推進
	・次世代施設園芸等の生産・流通システムの高度化の推進
	・新品種・新技術の開発・普及および知的財産の総合的な活用
	・農林漁業の健全な発展と調和のとれた再生可能エネルギーに係る取組の拡大・深化
	・食品ロス削減の推進
	・企業を含む地域の関係者と連携した畜産クラスターの構築支援、6次産業化・輸出促進のための生乳取引の多様化等による酪農家の創意工夫に応える環境整備

出所：農林水産業・地域の活力創造本部、「農林水産業・地域の活力創造プラン」pp.7-8（2014）

## 2) 「6次産業化法」の施行

2011年3月、「地域資源を活用した農林漁業等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（以下、6次産業化法<sup>注1</sup>という）」が施行された。この6次産業化法は、農林漁業者等による農林水産物及びその副産物（バイオマス等）の生産及びその加工、または販売を一体的に行う取組等を創出することにより、農林漁業等の振興等を図るとともに、食料自給率の向上等に寄与することを目的とした法律であり、農林漁業者は総合化事業計画の認定を受けることにより、融資の特例<sup>注2</sup>等のメリットを受けることができる<sup>4)</sup>。

すなわち、この6次産業化法は大きく、新事業

の創出をさまざまな産業との連携・融合をつうじて促進することと、地域農林水産物の利用の促進を内容とする地産地消<sup>注3</sup>の推進の2つの目的のために施行された。

この6次産業化法は2010年12月3日に公布され、第1章および第3章の規定が同日から施行された。第2章の規定は、同法附則第1条ただし書の規定により、公布の日から起算して6月を超えない範囲内において政令で定める日から施行されるとされ、同法の一部の施行期日を定める政令により、2011年3月1日から施行された。

6次産業化法の概要を農林水産省の資料から引用すると表2のとおりである。

表2. 6次産業化法の概要

地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（六次産業化法）	
1 前文、目的（第1章）	地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等に関する施策及び地域の農林水産物の利用の促進に関する施策を総合的に推進することにより、農林漁業等の振興等を図るとともに、食料自給率の向上等に寄与することを目的とする。
2 地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等（第2章）[6次産業化関係]	<p>(1) 総合化事業計画（農林水産大臣が認定）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 農林漁業者等が、農林水産物及び副産物（バイオマス等）の生産及びその加工又は販売を一体的に行う事業活動に関する計画</li> <li>○ 農林漁業者等の取組に協力する民間事業者（促進事業者）も支援対象（支援措置） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農業改良資金融通法の特例（償還期限及び据置期間の延長等）</li> <li>・ 野菜生産出荷安定法の特例（指定野菜のリレー出荷による契約販売に対する交付金の交付） 等</li> </ul> </li> </ul> <p>(2) 研究開発・成果利用事業計画（農林水産大臣及び事業所管大臣が認定）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 民間事業者等が、上記の事業活動に資する研究開発及びその成果の利用を行う事業活動に関する計画（支援措置） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 種苗法の特例（出願料・登録料の減免）</li> <li>・ 農地法の特例（農地転用許可に係る手続の簡素化） 等</li> </ul> </li> </ul>
3 地域の農林水産物の利用の促進（第3章）[地産地消関係]	<p>(1) 基本理念</p> <p>①生産者と消費者との結びつきの強化、②地域の農林漁業及び関連事業の振興による地域の活性化、③消費者の豊かな食生活の実現、④食育との一体的な推進、⑤都市と農山漁村の共生・対流との一体的な推進、⑥食料自給率の向上への寄与、⑦環境への負荷の低減への寄与、⑧社会的気運の醸成及び地域における主体的な取組を促進すること。</p> <p>(2) 国による基本方針の策定、都道府県及び市町村による地域の農林水産物の利用についての促進計画の策定</p> <p>(3) 国及び地方公共団体による必要な支援の実施</p>
4 施行日	<p>[第1章（目的）、第3章（地産地消関係）] 公布の日（平成22年12月3日）</p> <p>[第2章（6次産業化関係）] 公布の日から6か月以内（平成23年3月1日）</p>

出所：農林水産省のウェブサイト資料

### 3) 農林漁業成長産業化ファンド

農林漁業者が6次産業化に取り組む場合、資本の充実や、消費者のニーズに適確に対応した商品開発などに関するノウハウの取得が課題となっている。このため、農林漁業成長産業化ファンド（以下、ファンドという）は、農林漁業者等<sup>注4</sup>が6次産業化に取り組む場合について、株式会社農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE：Agriculture, forestry and fisheries Fund corporation for Innovation, Value-chain and Expansion Japan）<sup>5) 注5</sup>をつうじて、出資、融資等の支援を行っている。すなわち、農林漁業者等が主体となって、流通・加工業者等と連携して取り組む6次産業化の事業活動に対して、出資等の手法による支援を行うことで、農林漁業者の所得の向上、ひいては雇用の拡大・地域活性化を図ることを目的としている。

このファンドは、天候等のリスクがあり、また生産サイクルが長い特質を有する農林漁業の経営発展を支援するため、最長15年間を支援期間とする育成型ファンドである。このファンドを活用することにより、創意工夫を生かした新事業に取

り組む際のリスク低減が図られるなど様々なメリットがある。まず第1に、出資を受け、自己資本の充実が図られることにより、更なる民間融資等が活用しやすくなる。第2に、経営に必要な用途であれば、運転資金・人件費など自由に使用することが可能である。出資だけでなく、様々な経営支援を受けることができる。なお、このファンドによる出資を受けるに当たっては、6次産業化・地産地消法に基づく総合化事業計画の認定を受けることが条件である。

この農林漁業成長産業化ファンドによる資金・支援の流れは図2のとおりである。

### 4) 総合化事業計画の認定状況

6次産業化法には、総合化事業計画と研究開発・成果利用事業計画の認定制度があり、2015年3月現在、2,087件が認定されている。総合化事業計画の認定要件<sup>6)</sup>としては、まず第1に、事業主体である。事業主体は農林漁業者等が行うものであること、たとえば、農林漁業者（個人・法人）、農林漁業者の組織する団体（農協、集落営農組織等）などである。そして、任意組織も可能

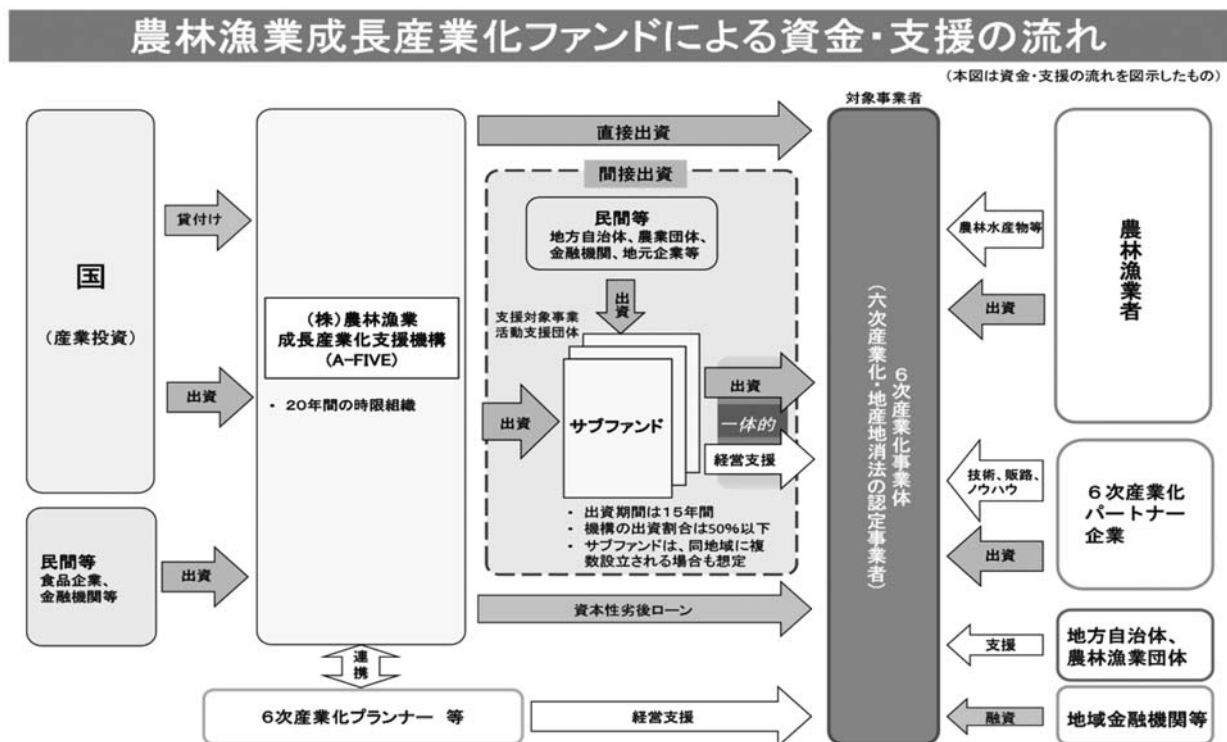


図2. 農林漁業成長産業化ファンドによる資金・支援の流れ

出所：農林水産省食料産業局、「産業連携課農林漁業成長産業化ファンドの活用に係るガイドライン～農林漁業成長産業化ファンドを多様な「農林漁業者」に御活用いただくために～」(2014)、p.1

で、事業主体の取組を支援する者を促進事業者（機械メーカー、食品メーカー、小売、IT企業等、事業規模は問わない）として計画に位置づけることが可能である。第2に、事業内容である。事業内容では、次のいずれかを行うことである。すなわち、①自らの生産等に係る農林水産物等をその不可欠な原材料として用いて行う新商品の開発、生産または需要の開拓（認定を受けようとする農林漁業者等がこれまでに行ったことのない新商品の開発・生産）、②自らの生産等に係る農林水産物等について行う新たな販売の方式の導入または販売の方式の改善（認定を受けようとする農林漁業者等がこれまでに用いたことのない新たな販売方式の導入）、③①または②に掲げる措置を行うために必要な生産等の方式の改善などである。第3に、経営改善としては、次の2つの指標のすべてが満たされること、すなわち、①対象商品の指標として、農林水産物等及び新商品の売上が5年間で5%以上増加すること、②事業主体の指標

として、農林漁業及び関連事業の所得が、事業開始時から終了時まで向上し、終了年度は黒字となることである。第4に、計画期間は5年以内（3～5年が望ましい）としている。

総合化事業計画の認定状況を地域別に見ると、九州地域が361件、近畿地域が357件、そして関東地域345件、東北地方317件の順である（表3）。総合化事業計画の認定状況を都道府県別に見ると、北海道117件、兵庫県98件、長野県91件、宮崎県81件、そして熊本県74件の順である（表4）。なお、品目別に見ると、農畜産物関係が1,819件で、林産物と水産物関係と比べると、88.3%の割合で圧倒的に多い。

総合化事業計画の事業内容別割合は、加工・直売が68.9%で圧倒的に多く、次いで加工が20.0%、加工・直売・レストラン6.5%の順である（表5）。そして、対象農林水産物の割合は、野菜31.8%、果樹18.5%、米11.7%、畜産物11.7%、水産物5.7%、林産物4.1%の順である（表6）。

表3. 6次産業化法に基づく計画の地域別認定件数

(2015年3月31日時点)

地 域	総 合 化 事 業 計 画 の 認 定 件 数				研究開発・成果利用 事業計画の認定件数
		うち農畜産物関係	うち林産物関係	うち水産物関係	
北海道	117	109	4	4	1
東北	317	290	10	17	4
関東	345	314	13	18	12
北陸	102	97	1	4	1
東海	178	152	14	12	0
近畿	357	329	10	18	2
中国四国	230	182	11	37	3
九州	361	296	26	39	3
沖縄	54	50	1	3	0
合 計	2,061	1,819	90	152	26

出所：農林水産省、「6次産業化・地産地消法に基づく認定の概要」（2015）

表4. 総合化事業計画の認定件数の多い都道府県  
(2015年3月31日時点)

都道府県名	認定件数
北海道	117
兵庫県	98
<b>長野県</b>	<b>91</b>
宮崎県	81
熊本県	74

出所：農林水産省、「6次産業化・地産地消法に基づく認定の概要」（2015）

表5. 総合化事業計画の事業内容の割合

(2015年3月31日時点)

事 業 内 容	割 合 (%)
加 工	20.0
直 売	2.5
輸 出	0.4
レストラン	0.1
加工・直売	68.9
加工・直売・レストラン	6.5
加工・直売・輸出	1.6

出所：農林水産省、「6次産業化・地産地消法に基づく認定の概要」（2015）

表 6. 総合化事業計画の対象農林水産物の割合

品 目	野菜	果樹	米	畜産物	水産物	豆類	林産物	その他	麦類	茶	そば	花卉	野生鳥獣
割合(%)	31.8	18.5	11.7	11.7	5.7	4.9	4.1	4.0	2.3	2.1	1.7	1.4	0.3

出所：農林水産省、「6次産業化・地産地消法に基づく認定の概要」(2015)

表 7. ビジネスモデルの定義

・「どうすれば会社がうまくいくかを語る筋書き」(マグレッタ、2002)
・「いかにして長期的に利益を上げるかの計画」(アフア&トゥシイ、2003)
・「企業の戦略における収入、コスト、利益の経済性に関わるもの」(トンプソン&ストリックランド、2003)
・「儲けるための仕組み」(アフア、2004)
・「アイデアやテクノロジーを経済的な結果に結びつけるための枠組み」(チェスブロー、2006)
・「誰に、何を、どのように提供するかに関する意思決定」(マルキデス、2008)
・「企業がいかに価値を生み出し顧客に伝達し、対価を利益に変換するか」(ティース、2010)
・「その企業がどのようにして一定層の顧客に価値を提供し、利益を得るかを定義するもの」(ジョンソン、2010)

出所：山田英夫、『異業種に学ぶビジネスモデル』日本経済新聞社 (2014)、p.18

## 2. ビジネスモデルの概要

### 1) ビジネスモデルの概念

ビジネスモデル (business model) という用語は 1990 年頃から使われるようになり、インターネットを駆使した新しいビジネスが納め始めた 1997 年頃から研究テーマとして定着したとされている<sup>7)</sup>。すなわち、ビジネスモデルとインターネットの普及は緊密な関わりがあるといえる。しかし、ビジネスモデルは企業や組織経営において最も流行する用語であるものの、未だ合意された定義は存在しない<sup>8)</sup>。また、経営戦略との関わりでいえば、経営戦略の定義が無数にある同様、このビジネスモデルの定義も研究者の数だけある<sup>9)</sup>といえる (表 7)。この表 7 にまとめたビジネスモデルの定義は大きく 2 つに分けることができる。すなわち、顧客との接点を重視する定義と利益を生み出す仕組みを重視する定義である<sup>9)</sup>。そして、ビジネスモデルは価値を提供し、利益を得るための仕組みのことである。言い換えれば、誰が、誰に、何を、いくらで提供するか仕組みのことである。すなわち、企業が顧客に財やサービスを提供し、取引することで利益を得る仕組みのことをビジネスモデルといえる。

少し学術的にビジネスモデルの定義づけを行うと、収益の源泉の原理的な説明まで遡って、有利なポジションや独自の資源・能力なども含めた事

業の仕組み全体を指す<sup>10)</sup>概念である。そして、ビジネスモデルは誰にどんな価値を提供するか、そのために経営資源をどのように組み合わせ、その資源をどのように調達し、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、いかなる流通経路と価格体系のもので届けるか、というビジネスデザインについての設計思想である。また、ビジネスモデルは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な枠組みであり、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はなく、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<sup>11)</sup>と定義づけられる。

以上のビジネスモデルの定義を総合的に捉え、國領<sup>12)</sup>の定義を紹介することにする。ビジネスモデルとは経済活動において、①誰にどんな価値を提供するか、②その価値をどのように提供するか、③提供するに当たって必要な経営資源をいかなるものにも集めるか、④提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか、という 4 つの課題に対するビジネスの設計思想、と定義している。そして、本稿では経営戦略論との関わりで、ビジネスモデルとは、旧来の戦略的フレームワークを拡張するためのコンセプト・セットであり、その目的は多様化・複雑化・ネットワーク化

への対応である<sup>13)</sup>という定義を用いることにする。

## 2) ビジネスモデルの構築方法

ビジネスモデルの構築の方法（図3）<sup>9)</sup>としては、まず第1の方法は、ゼロから全く新しいビジネスモデルを考えることである。これは組織、基準、規約からその他のすべてをゼロから考えないといけないことで、日本の大企業組織にとってはきわめて難しい方法である。すなわち、革新的なビジネスモデルになればなるほど前例もなく、事業成立のためのデータを蓄積することも困難になる。このようなことにより、この方法は一部のベンチャー企業によって行われてきた。

第2の方法は、同業の新しいビジネスモデルをベンチマークして自社で構築する方法である。言い換えれば、模倣の有効性を活かす方法である。ほとんどの日本企業が行われてきた方法で、リスクが少なく、事業を拡大可能な方法である。

最後に第3の方法は、異業種における成功したビジネスモデルを取り入れる方法である。すなわち、異業種の優れたビジネスモデルを学んで、自社の新たなビジネスモデルとして構築する方法である。しかし、この方法には無限の可能性が残されている反面、自社に取り込むには難しい側面もある。

## 3. 農業分野におけるビジネスモデルの先行研究のレビュー

ビジネスモデルに関する研究は一般経営学の分野で先行し、農業経営の分野では始まったばかりであると言っても間違いではない。このことについて門間<sup>14)</sup>は、伝統的な農業ビジネスにビジネスモデルが存在しなかったと結論づけることは早計としながらも、農業ビジネスモデルのフレームを理論的に考える、あるいは実証的に解明するという研究は全く実施されていないといっても過言ではない、としている<sup>15)</sup>。

門間は農業ビジネスモデルについて、農業経営の目的を達成するために不可欠な経営の基本概念と基本戦略を明確に設定するとともに、それを実践して着実に目的・目標を達成するために必要な方法を描いたものと定義している。農業ビジネスモデルの出現の背景を明確にまとめるとともに、一般企業経営のビジネスモデルとの相違点について、土地の持続・有効的な活用方法、地域社会との持続的な関係の構築方法、そして多様なリスクへの具体的な対応方針を明確にしておくことなどをあげている。また、農業ビジネスモデルの評価法・創造手法としては、STB法<sup>16)</sup>の援用を提案している。

渋谷<sup>16)</sup>は前述の國領のビジネスモデルに関する研究を用いて定義し、農業における企業参入のビジネスモデルにポーターのバリューチェーンモデル（value chain model）を適用し考察している。すなわち、バリューチェーン分析は、企業活動を個別の価値活動に分解し、それぞれの付加価値とコストという定量的な把握により各々の活動が最終的な価値にどのように貢献しているかを明らかにするとともに、価値活動単位ごとに競合他社と比較することで自社の強み・弱みを把握して企業、あるいは事業の競争優位を探るという手法である。

相原<sup>7)</sup>は一般企業経営や農業経営におけるビジネスモデルの先行研究をレビューしながら、農業ビジネスモデルの研究および実際の農業経営への適用可能性について基礎的な考察を行った。すなわち、ビジネスモデルの登場背景や定義、設計のレベルなどの概要の考察をふまえ、渋谷、田上、そして門間の先行研究をレビューし、この先行研究へのコメントを述べている。そして、農業ビジネスモデルの基礎的な考察と題し、具備すべき要件、当面の農業ビジネスモデル研究で行うべき内容、農業経営への適用可能性、そして営農モデルとビジネスモデルとの関係などについて考察を行っている。

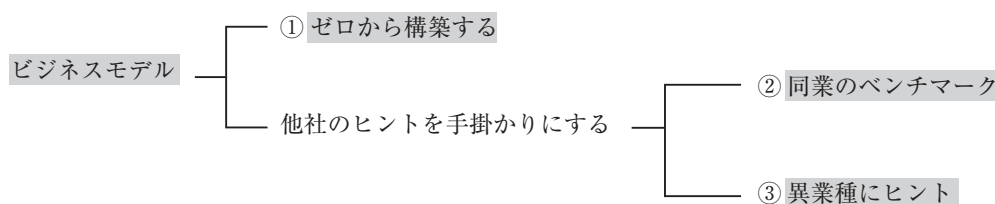


図3. ビジネスモデルの構築の方法

出所：山田英夫、『異業種に学ぶビジネスモデル』日本経済新聞社（2014）、p.15

### Ⅲ. 地域活性化のための6次産業化のビジネスモデルの開発と適用

前述したように、6次産業化とは農業人の生産活動（第1次産業）に基盤をおき、加工や特産品の開発（第2次産業）、そして流通（販売）・観光・宿泊・サービスなど（第3次産業）を複合化する農山漁村の産業化のことである。したがって、農山漁村の6次産業化は参加主体の経営能力と資産、地域の環境資源、そして支援政策などの条件により農業の現場では多様なビジネスモデルが登場している。これを先導産業と参加主体を基準に分類すると、①事業および先導産業による区分、②推進主体の公共性水準による区分、③推進主体の特性による区分、そして④推進主体の参加範囲による区分などに具体化できる。

#### 1. 6次産業化のビジネスモデルの先行研究の考察—小林研究成果のレビュー—

ここでは6次産業化のビジネスモデルの先行研究の考察として小林の研究成果をレビューする<sup>17)</sup>。6次産業化のビジネスモデルを構成する視点、またはタイプとして、まず1つは顧客との接点における商品の販売やサービスの提供である。すなわち、誰に（顧客）、何を（価値）、どのように（場、工夫）提供するかである。たとえば、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）等をつうじて、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・付加価値などを提供するタイプである。そして、顧客との接点に商品・サービスを供給（生産・加工・流通）する仕組みである。すなわち、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）連携するかである。たとえば、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・役割分担をつうじて、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・組み合わせ方等を提供するタイプである。

##### 1) 価値実現の観点—顧客との接点—からの6次産業化ビジネスモデル

上記をふまえ、価値実現の観点、すなわち顧客との接点の観点から流通チャネル活用タイプビジ

ネスモデルと交流タイプビジネスモデル、そしてこの2つのタイプの双方を行う複合タイプビジネスモデルに分けて述べることができる。この観点からの6次産業化ビジネスモデルの具体的な事業内容としては、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）などをあげることができる。

まず第1に、流通チャネル活用タイプの6次産業化ビジネスモデルである。このタイプは顧客に対して、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、地域の農林水産物およびそれを原材料とする加工品等を供給するビジネスモデルである。これには顧客として、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)）。一言で表現すると、顧客に商品を送り届ける価値実現方法である。

第2に、交流タイプの6次産業化ビジネスモデルである。このタイプは地域の多様な施設（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、地域の農林水産物およびその加工品・調理メニュー、サービス、各種体験メニュー等を提供するビジネスモデルである。これは人（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である。

第3に、上記の双方を行う複合的タイプの6次産業化ビジネスモデルである。

##### 2) 価値形成の観点からの6次産業化ビジネスモデル

価値実現の観点、すなわち生産・供給における地域資源・経営資源の組み合わせ方の観点から多角化タイプビジネスモデルと連携タイプビジネスモデルに分けて述べることができる。まず第1に、多角化タイプの6次産業化ビジネスモデルである。このタイプは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）を行うビジネスモデルである。第2に、連携タイプ6次産業化ビジネスモデルである。このタイプは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）を行うビジネスモデルである。

## 2. 6次産業化のビジネスモデルの先行研究の考察－食品需給研究センター研究成果のレビュー－

ここでは6次産業化のビジネスモデルの先行研究の考察として食品需給研究センターの研究成果をレビューする<sup>18)</sup>。農業生産法人や認定事業者、すなわち6次産業化のビジネスモデルは、農業をベースとした販売、直売店、加工、レストランの事業展開類型として、第1に、地域コミュニティ型、第2に、サプライチェーン型、そして第3に、地域コミュニティ型+サプライチェーン型の大きく3つに分けられる。

### 1) 地域コミュニティ型（「自己完結型」「垂直統合型」）の6次産業化ビジネスモデル

この地域コミュニティ型は、農業生産力を活かし、販売、加工、直売店、レストランなどの事業を自己完結型で、主に地域市場を対象として展開するビジネスモデルである。このタイプのビジネスモデルでは、農業部門と生鮮品の直接販売部門の売上構成比が高く、加工、直売店、レストランなどの売上規模は比較的小さい。また、直売店やレストランはコミュニティの場として位置づけて、収益性は重視していない事例もみられる。経営の発展に伴い、たとえば、農業生産や加工の規模が拡大していくなかで、地域コミュニティ型+サプライチェーン型のビジネスモデルへの移行も想定される。

### 2) サプライチェーン型（「他社・他農家との連携」「水平分業型」）の6次産業化ビジネスモデル

このサプライチェーン型は、農業生産力を活かし、販売、加工、直売店、レストランなどの事業を他農家・食品卸、食品メーカー、生協、食品スーパー、百貨店、外食チェーンなどと連携を強化し、都市部の市場を対象として展開するビジネスモデルである。このタイプビジネスモデルでは、農業部門と直接販売（他農家からの生鮮品の集荷も含む）の売上規模が比較的大きい。対象とする市場は大都市部の割合が高い。経営の発展に伴い、加工部門の規模が大きい法人組織では雇用も多数抱えており、経営体は中小企業そのものとなっている。また、大都市部の需要者との連携では、商品づくり、小規模・中規模・大規模農家レストラン、直売店加工販売（直販・卸売）、農業（生鮮

品）販売促進などに取り組み、製造販売同盟的な関係により、バリューチェーンを形成しているケースも多くみられる。

### 3) 地域コミュニティ型+サプライチェーン型の6次産業化ビジネスモデル

これは地域コミュニティ型とサプライチェーン型の複合的なビジネスモデルである。地域コミュニティ型では、経営発展に伴い、たとえば、他農家との連携拡大により、生鮮品の集荷量が増加し、大都市部の需要者への販売規模が拡大する。また、加工品の大都市部の需要者への販売規模が拡大するなど、サプライチェーン型のビジネスモデルが付加される。サプライチェーン型では、経営の安定成長に伴い、雇用の確保や地域活性化への貢献をめざし、直売店やレストランなどに参入するケースも多くみられる。

## 3. 6次産業化のビジネスモデルの開発と適用

農山漁村の6次産業化はその目的、地域の与件（環境）、経営形態、そして協力（協調）方法などにより多様な類型を想定することができる。本稿では上記の2つの研究成果を踏まえ、次のコミュニティタイプ（地域共同体型、Community Type）、フランチャイズタイプ（契約取引型、Franchise Type）、そしてネットワークタイプ（農工商連帯型、Network Type）などの3つのビジネスモデルとして区分することができる（表8）<sup>19)</sup>。

### 1) コミュニティタイプ（地域共同体型）の6次産業化ビジネスモデル

コミュニティタイプビジネスモデルは、地域コミュニティが一緒に推進するもので、6次産業化をつうじて農村地域で多数を占めている高齢者や女性などに雇用を創出し、所得を向上させ、地域共同体を回復することを目的としている。

このビジネスモデルは、農業法人や地域単位の生産者グループが生産から加工・販売部門にまで事業領域を拡張する方式（第1次産業×第2次産業×第3次産業＝6次産業化）である。すなわち、中山間地域などで小規模事業として始まり、穀物・野菜・果物などの生産から単純加工や直売場での販売などに拡張していく。また、多様な生産物や加工品を生産し、交流や直売をつうじて女性

や高齢者までに雇用が拡大される。このコミュニティタイプのビジネスモデルは範囲の経済性(economy of scope)<sup>注7</sup>を表す。

コミュニティタイプの6次産業の推進主体は町村単位で、最小コストで地域の高齢者や社会的・経済的弱者に対する生活支援や介護などのサービスを提供する主体としても活動できる(図4)。

## 2) フランチャイズタイプ(契約取引型)の6次産業化ビジネスモデル

周知のように、フランチャイズ<sup>注8</sup>タイプの6

次産業化ビジネスモデル<sup>20)</sup>は外食業やカフェ、喫茶店、コーヒー専門店、レストランなどで多く行っている。アグリビジネス部門でも新技術の普及や付加価値の向上などの目的で、その役割が期待される6次産業化のビジネスモデルである。

これは農業法人や企業(本部)などが地域で多数の零細農業経営(加盟店)と契約取引を行うビジネスモデルである。すなわち、本部が加盟店に生産技術を指導し、生産資材を供給すると同時に、加盟店の生産物の販売を保証する。また、地域単位で先導農家がもつ技術を加盟店に迅速に普及す

表8. 6次産業化の3つのビジネスモデル

類 型	目 的	方 式	備 考
コミュニティタイプ (地域共同体型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者・女性の雇用創出</li> <li>・所得向上</li> <li>・コミュニティの回復</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産者グループ中心</li> <li>・生産・加工・販売の統合方式</li> <li>・参加者：1次産業従事者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業、中山間地域</li> <li>・多様な原料農産物の生産、加工品・販売網の開発などが課題</li> <li>・範囲の経済性</li> </ul>
フランチャイズタイプ (契約取引型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新技術の拡散</li> <li>・付加価値の向上</li> <li>・販路保証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先導農家が主導</li> <li>・先導農家と多数の農家(加盟店)間契約取引方式</li> <li>・参加者：先導農家・零細農家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・園芸・畜産部門に活発</li> <li>・生産者の育成と地域農業振興の効果</li> <li>・連結の経済性</li> </ul>
ネットワークタイプ (農工商連帯型)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新市場の開拓</li> <li>・新価値の創造</li> <li>・地域循環型経済の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造業・サービス業主導</li> <li>・異種産業間連帯方式</li> <li>・参加者：1・2・3次産業体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模産地、大規模事業が有利</li> <li>・バリューチェーンの形成</li> <li>・連結の経済性</li> </ul>

出所：金泰坤他、「農業の6次産業化の概念設定と創業方法」KREI(2013)、p.11

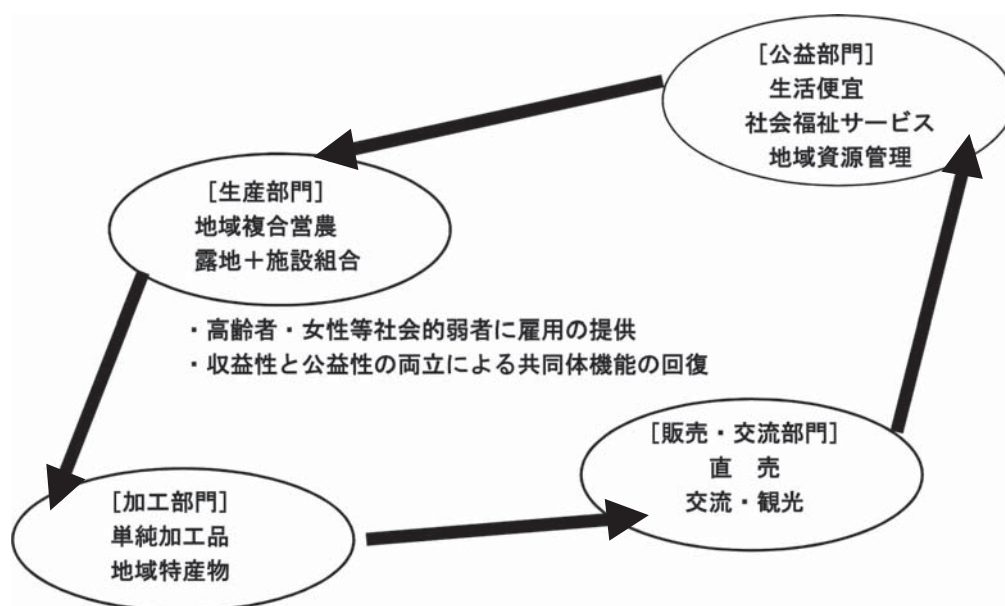


図4. コミュニティタイプ6次産業化のビジネスモデル

出所：金泰坤他、「農業の6次産業化の概念設定と創業方法」KREI(2013)、p.8

る効果が期待され、園芸部門や畜産部門で活発に展開されている6次産業化のビジネスモデルである（図5）。

### 3) ネットワークタイプ（農工商連帯型）の6次産業化ビジネスモデル

このネットワークタイプ（農工商連帯型）ビジ

ネスモデルは新製品の開発とブランド化、新しい市場の開拓などをつうじて新しい価値を創出することが目的である。日本の一般的農業経営において加工部門や販売部門に進出するには、多くの制約が存在する。これを克服するために生産や加工技術、優れた販売網をもっている農外事業体と、技術や情報を共有する異種産業間に連結（結

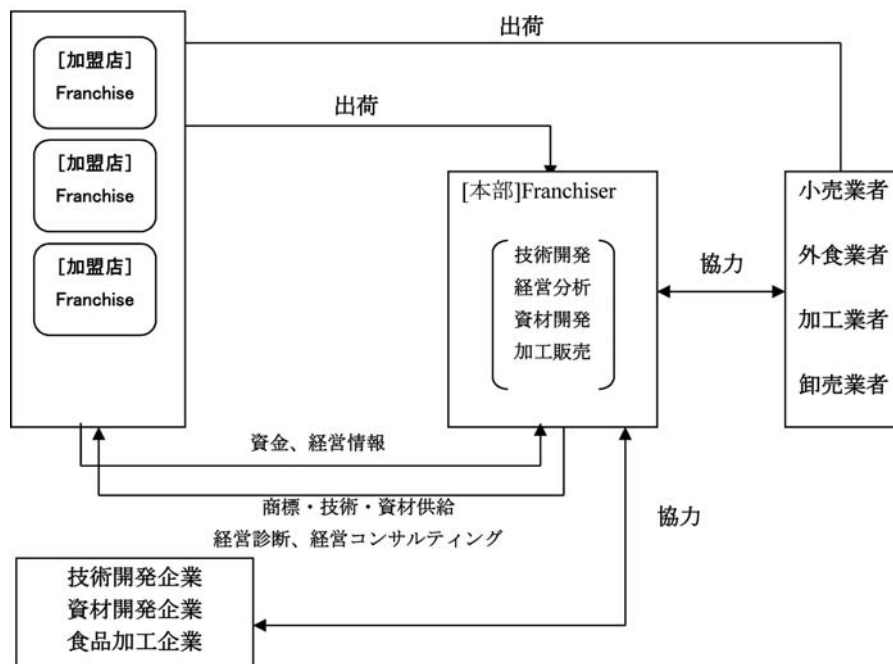


図5. フランチャイズタイプ6次産業化のビジネスモデル

出所：金泰坤他、「農業の6次産業化の概念設定と創業方法」KREI（2013）、p.9

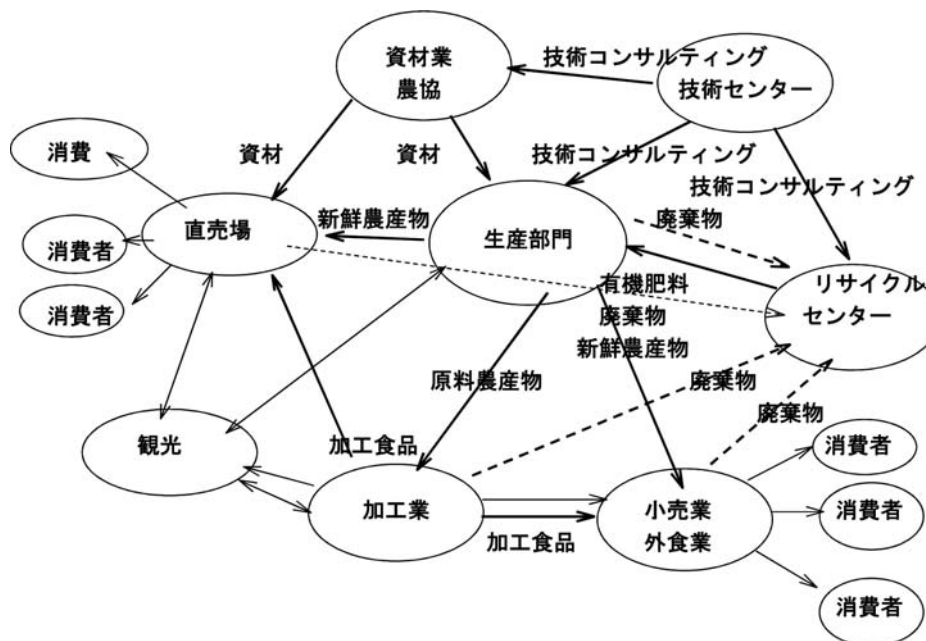


図6. ネットワークタイプ6次産業化のビジネスモデル

出所：金泰坤他、「農業の6次産業化の概念設定と創業方法」KREI（2013）、p.10

合)によりシナジー効果を得るビジネスモデルである。すなわち、大規模産地や事業部門が有利で、連結の経済性<sup>注9</sup>によりバリューチェーン (value chain)<sup>注10</sup>を形成し、新しい価値を創出する6次産業化のビジネスモデルである (図6)。

#### IV. むすびにー6次産業化におけるビジネスモデル構築の課題ー

ここで、6次産業化の基本的な考え方を整理して見ると、①農村マーケット化・農業の総合産業化 (農村まるごと産業化)、②直売活動、③グリーン・ツーリズム・都市と農村の交流、④地域内発型アグリビジネス、⑤女性起業、⑥農商工連携、そして⑦経営の多角化・多就業化などをあげることができる。

農山漁村の6次産業化が目指す目標としては、まず第1に、地域農業経営の多角化と高度化や事業の複合化による付加価値の拡大である。すなわち、地域農業経営の多角化と高度化とは、現状の農業経営は、農業技術の進歩、経営規模の拡大、市場ニーズへの対応等に伴い、経営や耕作の状況に大きな変化が生じている。そして、品目横断的経営安定対策等により担い手の育成・確保を図る中で、発展を指向する意欲の強い担い手の農業経営については、今後更に、経営者自らは生産部門から加工・販売部門あるいはマーケティング・企画管理等の部門へ業務の割合を移すことが重要である。

農業経営の複合化は、農業生産要素である労働力、農地、そして資本の有効活用を図るとともに、販売収入を増加させるものであり、農業所得の増大を図るための有効な取組の1つである。とくに、日本は諸外国と比べ、土地利用型農業の規模拡大が難しい条件にある地域が多いことから、稲作に野菜等を組み合わせるなどの取組が重要となる。

第2に、地域農業の複合化、地域資源活用と地産地消の推進である。すなわち、豊かな農村地域のさまざまな資源を活用した地域商品 (地域特産品) の開発およびこれらの事業を持続的経営できる多様な人材を養成・活用する必要がある。

第3に、農村地域コミュニティの維持・再生である。これは上述の地域農業経営の多角化と高度化や事業の複合化による付加価値の拡大と地域農業の複合化、地域資源活用と地産地消の推進などによって達成できる究極的な目標である。

食品需給研究センターは6次産業化におけるビジネスモデル構築の課題として、第1に、経営発展段階と中核事業の選択・組合せの課題、第2に、参入する食料品のカテゴリーと競争構造の課題、第3に、流通チャネルと立地環境の課題、そして第4に、収益性の高いビジネスモデル構築の課題などをあげている。そして、儲けを生み出すしくみを築くためには、供給力、商品力、安全・安心の取組が重要であると強調している。

上記をふまえ、今後の農山漁村の6次産業化におけるビジネスモデル構築の課題として、人材の育成とビジョンの明確化・共有化をあげておきたい。いうまでもなく、すべての産業とビジネス部門において人材育成の重要性についてはいくら強調してもしすぎということは決してない。農業経営において、とくに、6次産業化において人材育成のためのさまざまな取組み、仕組みづくりを模索すべきである。

第2に、ビジョンの明確化・共有化である。すなわち、6次産業化のビジネスモデルの構築において、ビジネスとして「どうなりたいか」の目標を明確にし、企業外・地域に共有していることが必要である。そのためには、自社の事業ビジョン、事業の目標を具体的に設定する必要がある。

最後に、農山漁村の6次産業化において、1次産業×2次産業×3次産業=6次産業化というかけ算で、1次産業の農業がなくなれば、つまり農業がゼロになったら、いくら2次産業、3次産業を強化しても、答えはゼロになるということを強調したい。すなわち、第1次産業である農業経営の成長と発展のために、積極的な政策的支援などは不可欠である。

注

- 注1 最近「6次産業化・地産地消法」と呼ぶ。
- 注2 特例としては、農業改良資金融通法の特例（償還期限10年→12年及び据置期間3年→5年の延長等）、野菜生産出荷安定法の特例（指定野菜のリレー出荷による契約販売に対する交付金の交付）、直売施設等を建築する際の農地転用等の手続を簡素化（農地法、酪肉振興法、都市計画法）、そして食品の加工・販売に関する資金を債務保証の対象に追加（食品流通構造改善促進法）を受けることができる。
- 注3 これは、国内の地域で生産された農林水産物とその生産された地域内において消費することおよび地域において供給が不足している農林水産物等がある場合にほかの地域で生産された当該農林水産物を消費することをいう。
- 注4 6次産業化・地産地消法における「農林漁業者」の考え方については、まず第1に、「農業者、林業者もしくは漁業者」とは、それぞれ、農業、林業、漁業を営む者（日本標準産業分類）。第2に、出資元の農林漁業者等（個人、団体・企業）から6次産業化事業体に農林水産物等を供給する計画を立てることにより、総合化事業計画の認定を受けることが可能。第3に、6次産業化事業体への原料供給が可能であれば、農林漁業者等と同事業体の地域が離れていても支援対象になる。
- 注5 <http://www.a-five-j.co.jp/index.htm>（閲覧日2015.05.01）
- 注6 STB法とは、問題構造把握のためのSWOT分析、抽出した問題の重要度評価や問題発生 of 構造的な特質評価で実績があるTN法、そしてBSC（バランス・スコアカード）のことである。
- 注7 範囲の経済性とは、企業が複数の事業活動を持つことにより、より経済的な事業運営が可能になることを意味する。範囲の経済は、単一事業において規模が拡大することによる効果ではなく、多様性が増すことにより経済性が高まるのは、何らかの経営資源を共有することで、それを有効に利用できるからである。自社が既存事業において有する販売チャネル、ブランド、固有技術、生産設備などの経営資源やノウハウを複数事業に共用できれば、それだけ経済的である。たとえば、ビール会社の医薬品事業への展開は、バイオ事業を共有資源として活用することにより多角化を図る、範囲の経済の典型といえる（グロービスのMBA経営辞書）。
- 注8 フランチャイズとは、事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる商標、及び経営のノウハウを用いて同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導及び援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう（一般社団法人日本フラン

チャーズチェーン協会の定義より）。

- 注9 連結の経済性とは、複数主体間のネットワークの結びつきが生む経済性を指しており、宮沢は、情報化の傾向を情報ネットワーク化と解した。それは異なった産業の融合などの「業際化」が情報を媒介として展開され、「技術面での融合」や「市場の融合」などが進行すると述べており、とくに「範囲の経済性」との比較で複数主体間のネットワークの結びつきが生む経済性と定義している（井上）。また、連結の経済性は異なる主体間の連結により生れる経済性であり、シナジー（相乗）効果である。範囲の経済性が同一組織内での異種事業にわたる資源の共通化であったのに対して、異なった主体間での「経営資源の共有関係」で生み出すのが「連結の経済性」であり、共有化による費用の節約もさることながら、新規事業の創造に関心を持つ経済性概念である。異業種交流による新製品開発にその典型が見られる（佐藤）。
- 注10 バリュー・チェーンを直訳すると「付加価値の連鎖」で、マイケル・E・ポーターが「競争優位の戦略」という著書の中で提唱しているフレームワークである。コンサルティングのプロジェクトにおいては、バリュー・チェーンを用いて、実際に分析をしないまでも、ディスカッションの中などで必ず使われる用語である。バリュー・チェーンとは、企業活動を主活動と支援活動に主に大別し、主活動は、「購買活動」、「製造」、「出荷活動」、「販売・マーケティング」、「サービス」から構成され、モノやサービスを生み出し、顧客に提供するという、価値を直接的に生み出す業務を指す。一方、支援活動は、「全般管理」、「人事・労務管理」、「技術開発」、「調達活動」から構成され、モノやサービスを作って、顧客に提供するという直接的な業務ではなく、間接的に業務を支えているような活動を指す（<http://www.consulting-skill.com/framework/value.html>（閲覧日2015.05.01））。

文 献

- 1) 今村奈良臣、「地域に活力を呼ぶ農業の6次産業化～農村で今こそイノベーションの推進を～」『Future SIGHT』pp.2-5(2009) <https://www.f-ric.co.jp/fs/200904/02-05.pdf>（閲覧日2015.05.01）。
- 2) 今村奈良臣、「新たな価値を呼ぶ、農業の6次産業化－動き始めた、農業の総合産業戦略」『地域に活力を生む、農業の6次産業化－パワーアップする農業・農村』（財）21世紀村づくり塾、pp.1-28(1998)。
- 3) 6次産業化中央サポートセンター<http://www.6sapo-center.net>（閲覧日2015.05.01）。
- 4) 西村尚敏、「農林漁業の成長産業化に向けて－株式会社農林漁業成長産業化支援機構提案－」『立法と調査』327(2012)。
- 5) 農林水産省食料産業局、「（株）農林漁業成長産業化支援機構(A-FIVE)について」(2013) <http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/fund/dail/siryou5.pdf>（閲覧日2015.05.01）。

- 6) 農林水産省, 「6次産業化の推進について」 (2011) <http://kyuueda.city.ueda.nagano.jp/files/norin/0520/20120308112213664.pdf> ( 閱 覧 日 2015.05.01).
- 7) 相原貴之, 「農業ビジネスモデル研究および農業経営への適用可能性についての基礎的な考察」『農林業問題研究』50-1, pp.65-70(2014).
- 8) Christoph Zott et.al.THE BUSINESS MODEL:THEORETICAL ROOTS, RECENT DEVELOPMENTS, AND FUTURE RESEARCH. IESE, p.1-43(2010).
- 9) 山田英夫, 『異業種に学ぶビジネスモデル』日本経済新聞社(2014).
- 10) 加護野忠男・井上達彦, 『事業ビジネス戦略: 事業の仕組みと競争優位』有斐閣(2004).
- 11) 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩, 『ビジネスモデル革命』生産性出版(2011).
- 12) 國領二郎, 『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社, pp.223-227(2004).
- 13) 三谷宏治, 『ビジネスモデル全史』ディスカヴァー・トゥエンティワン(2014).
- 14) 門間敏幸, 「農業ビジネスモデルに関する理論と研究方法」『関東東海農業経営研究』101, pp.1-12(2011).
- 15) 相原貴之, 「ビジネスモデルの概観と農業への適用」<http://qnoken.ac.affrc.go.jp/yoshi/no76/76-p114.pdf> ( 閱 覧 日 2015.05.01).
- 16) 渋谷往男, 「農業における企業参入のビジネスモデル」『農業経営研究』47-4, pp.29-38(2010).
- 17) 小林茂典, 「6次産業化の類型化とビジネスモデル」2012年度農林水産政策研究所シンポジウム, pp.8-15(2012) <http://www.maff.go.jp/primaff/meeting/kaisai/2012/pdf/2kobayashi.pdf> ( 閱 覧 日 2015.05.01).
- 18) 食品需給研究センター, 「6次産業化財務動向調査報告書－6次産業化ビジネスモデル構築の課題－」pp.4-5(2013).
- 19) 金泰坤他, 「農業の6次産業化の概念設定と創業方法」KREI(2013).
- 20) 門間敏幸, 「農学研究との共生が期待できる日本農業の新たな担い手」17-18[http://www.academy.nougaku.jp/annual\\_%20report/kaiho8/6rondanmonma.pdf](http://www.academy.nougaku.jp/annual_%20report/kaiho8/6rondanmonma.pdf) ( 閱 覧 日 2015.05.01).
- 21) 農林水産省・地域の活力創造本部, 「農林水産省・地域の活力創造プラン」pp.7-8(2014).
- 22) 松原恭司郎, 『ビジネスモデル・マッピング教本』日刊工業新聞社(2014).
- 23) 井上達彦, 「ビジネスモデル発想による事業の創造と再構築」『早稲田商学』429, pp.125-152(2011).
- 24) 佐藤正之, 「異業種とのパートナーシップが6次産業化を成功に導く」『知的資産創造』pp.1-12(2012).
- 25) 農林水産省食料産業局, 「産業連携課農林漁業成長産業化ファンドの活用に係るガイドライン～農林漁業成長産業化ファンドを多様な「農林漁業者」に御活用いただくために～」(2014) <http://www.maff.go.jp/j/shokusan/fund/pdf/gaidrain.pdf> ( 閱 覧 日 2015.05.01).
- 26) 農林水産省, 「6次産業化の推進について」 (2011) <http://kyuueda.city.ueda.nagano.jp/files/norin/0520/20120308112213664.pdf> ( 閱 覧 日 2015.05.01).
- 27) 野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社, 「6次産業化の実践モデル～成功のために必要なポイント～」(2014).
- 28) 農林水産省, 「6次産業化・地産地消法に基づく認定の概要」(2015) [http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika/nintei/pdf/270331\\_ruikei.pdf](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika/nintei/pdf/270331_ruikei.pdf) ( 閱 覧 日 2015.05.01).
- 29) 永松利文, 「高度情報通信の経済原理(Ⅱ)－ブロードバンド通信の経済性－」『政策科学』11-1, p.15(2003).
- 30) 福田 晋, 「6次産業化の意義と地域ブランド化」5(2012).
- 31) 財団法人東北産業活性化センター, 「農商工連携のビジネスモデル－次代の地域経済活性化戦略－」日本地域社会研究所(2009).
- 32) Joan Magretta. Why Business Models Matter. Harvard Business Review(2002).
- 33) 社団法人全国農業改良普及支援協会, 「6次産業化による農業・農村の活性化手引き書－普及の力は人・地域を変える－」pp.2-4(2011).

## 謝辞

本稿は平成26年度松本大学COC地域志向教育研究助成を受けて遂行した研究成果の一部である。ここに記し、感謝の意を表す。