

6次産業化の「現実解」は企画の内製化 —白川郷から世界に発信するお菓子「ゆいのわ」の開発事例から—



(写真1)白川郷のおやつ ゆいのわ 写真提供:合名会社 山本佐太郎商店

森 俊介 (研究員)

田代 達生 (主任研究員)

サマリー

なぜ6次産業化はうまくいかないのか。本論は世界遺産・白川郷であるさと教育の一環として行われた村の新しい土産菓子「ゆいのわ」の開発のプロセスから、問いへの答えを明らかにする。6次産業化が生み出す付加価値の源泉は、1次・2次・3次ではな

く、その上流にある「企画機能」、具体的にはレシピ開発・マーケティング・プロモーション・パッケージデザインなどのクリエイティブ機能にある。この企画機能が、実際の販売機能をつかさどる3次の機能と結びつくことで付加価値が創出される。

なぜ、6次産業化はうまくいかないのか？

最初に6次産業化政策について簡単に整理した上で、なぜ6次産業化がうまくいかないのかに関する論点をまとめたい。

6次産業化とは、農林漁業等、第1次産業の所得向上と、食料自給率の向上を目指す政策の総称である。6次産業化といわれるゆえんは、

1次産業(農林漁業)×2次産業(加工・製造業)
×3次産業(流通・サービス業)=6次産業

という形で産業を融合させるコンセプトにある。政策の関心は1次産業の所得向上であって、これを引

き上げるにはその下流である加工(第2次産業)、さらに出口となる小売・サービス(第3次産業)と緊密な関係をつくり一体となって事業化することが必要である、との認識から形成された政策である^{*1}。

6次産業化の概念の提唱は、1995年ごろから東京大学名誉教授の今村奈良臣氏によってなされ、2011年3月に施行された「六次産業化法」が法根拠の基礎となっている^{*2}。2013年には、農林漁業成長産業化支援機構(A-FIVE)が設立され、財務省の財政投融資資金300億円と民間出資19億円の計319億円を原資とし、農林水産物の加工から販売までを担う6次産業化に取り組む企業に投資してきた。

小林(2019)は、日本の農林漁業の発展の為に、1次産業従事者の所得向上を図ることが6次産業化の目的の一つだとしている。所得を上げるには、売上を増やすか生産性を高めコストを下げるの必要があり、さらに、売上を増やす方法として、水平的な規模拡大、垂直的な事業拡大、多角化経営の3つがあることを指摘している。6次産業化は、この整理の上では垂直的な事業拡大に該当する。ただし、1次産業従事者の収入向上への方法が複数考えられるなか、6次産業化だけが政策として特別にプッシュされる理由は明確ではない。

6次産業化政策には失敗事例が多いこと(反対に成功事例が少ないこと)はこれまでも様々なかたちで指摘されてきた。その最大の象徴がA-FIVEである。メディア各社が報道しているように、A-FIVEの2019年3月末の累積損失は92億円となり、2020年3月末には120億円に膨らむ見通しである。1件当たりの出資額が小粒な半面、高コスト構造にあることから、農水省はA-FIVEの収益確保は困難と判断、法律上の設置期限を待たず2025年度末に廃止する方針を決めている^{*3}。

では、なぜ、6次産業化政策はうまくいかないのだろうか？

この問いに対して論文の形式で明らかにしている先行研究は筆者の知る限り存在しない。だが、一般的な意見として、

- ①6次産業化政策は補助金を得て1次産業従事者が新商品を開発することが事業目的となるため、消費者の目線、すなわち市場性をあまり考慮しない商品が開発されやすい
- ②農作物の特性や地域の資源、社会のニーズなどを捉えて商品を開発すること、あるいはそれを流通させ消費者に届ける仕組みを作ることが難しい
- ③必ずしも価格競争力があるわけではない地域の農産物に、さらにコストをかけて加工した結果、コスト積み上げ型で算出された販売価格は、とても市

場のニーズがあるとは思えない高い価格帯となりやすい

といった点が挙げられる。

また6次産業化政策は、2008年より経済産業省の所管政策として推進された「農商工連携」に関する一連の政策とすみわけられ、農商工連携がどちらかといえば川下側に位置する2次・3次産業を支援するのに対し、6次産業化は1次産業者を起点とする案件に支援の力点を置いた結果、市場性を考慮しない商品開発が進められやすいと指摘する向きもある。

これまでの議論を総合すると、6次産業化のコンセプトが掲げる「1次」×「2次」×「3次」のすべてを地域内で内製化するイメージは、地域の外側に所得を漏らさない、という点で理想ではある。だが、**結局のところ最終商品が売れないことにはどうしようもない**。6次産業化をめぐる論点は、このようにシンプルな一文に整理できよう。

この議論の延長線上に見えてくる問いは、以下のようなことではないだろうか。

それは、「**売れる商品を作る**」という観点から**6次産業化を捉えなおしたとき、地域に残さねばならない機能は、1次・2次・3次のうちどの部分なのか？** 反対に、**域外に頼ってよい(外注してよい)ものはどの部分なのか？** である。

すでに述べたように、6次産業化は1次産業従事者の所得向上が目的であるから、1次を域外から調達する、という政策はまったく意味をなさない。そうすると、地域の中で死守すべき機能は2次だろうか？ 3次だろうか？

これに回答するには、2次と3次のどちらが多く付加価値を生み出しているのか、に関する分析が必要である。だが残念ながら6次産業化に関し、付加価値の源泉は1次・2次・3次のうちどこにあるのか？という点について分析しているものは少なくとも筆者の知る限り存在しない。

とはいえ、「なぜ6次産業化はうまくいかないの

*1：農林水産省「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・地産地消法)」について <https://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika/houritu/index.html>

*2：6次産業化のコンセプトは、当初は「1次+2次+3次」としていたものが、途中から、「1次×2次×3次」の掛け算に変わっている。これは、1次産業がなければ成立しないことを表し、農家・農村の所得向上を6次産業化の目的の一つとしている。(所(2015))

*3：A-FIVEをめぐる議論はいわゆる官製ファンド全体の非効率性の指摘に陥りやすいが、本論はその議論とは距離を置き、あくまで6次産業化政策の非効率性について考えたい。

か?」についての議論の中で、「社会のニーズなどを捉えて商品を開発することや、それを流通させ、消費者に届ける仕組みを作ることが難しい」との指摘がある通り、消費者に届ける役割を果たす川下側すなわち3次産業の域内化は決定的に重要であることが示唆されている。

一方、2次産業すなわち食品加工メーカーは、その生産性・競争力の構造から、雇用や原材料が確保しやすく、物流コストの低い平野部の交通至便な人口集積地に立地しやすい傾向がある。そのため、中山間地や人口過疎の地方にとって、競争力のある食品加工メーカーを域内に誘致することは相当難し

い(実際は無理に等しい)という点を指摘しておかなければならない。

以上、6次産業化政策について長々と整理してきたのは、6次産業化のコンセプト、すなわち「1次×2次×3次」のすべてを地方に置くことは理想かもしれないが、それは無理か、あるいは非効率であるという現実的な視点から、**6次産業化の理想の世界を踏み越え、地方が豊かになるための6次産業化の現実解は何か、を探るため**である。

当社が2019年度、約1年間にわたって支援してきた白川村のお菓子「ゆいのわ」は、こうした問いへの一つの答えを提供する。

当社の2019年度事業について

当社は2019年度、世界遺産・白川郷で知られる白川村から、「食の開発事業」の業務を受託した。

同村を訪れる観光客は年々増加傾向であるものの、観光消費額の増加や地域の経済循環向上に結びつけられていない課題があった。そこで、観光産業と高い親和性がある「食」に関連する産業の強化が有益であると分析し、特に観光客の消費を誘引しやすい「土産菓子」に焦点をあて、白川村役場と、小中一貫の義務教育学校である白川村立白川郷学園を起点とし、6次産業化商品の開発に取り組むこととなった。

具体的には、「大地のおやつ」シリーズで知られる合名会社山本佐太郎商店(岐阜市)と当社が連携し、2019年春より、白川郷学園8年生(中学2年生)の生徒たちと、村の歴史や文化を学び村の未来の担い手育成を目指すふるさと教育「村民学」の授業の一環として、1年かけて商品開発した。(ふるさと教育としての本プロジェクトの側面については、章末のコラムにまとめた)。

そして、2020年3月、白川郷のおやつ「ゆいのわ」を上市した。



(写真2)白川郷学園8年生の生徒たちとのキックオフ(2019年5月) 白川郷学園にて撮影

白川村の課題

白川村の観光客は年々増加傾向が続き、2019年実績で215万人(うち外国人98万人)となっている(図1)。

一方で、観光客の観光消費額は一人あたり約2,800円と、隣接する高山市の約7,400円に比べ大

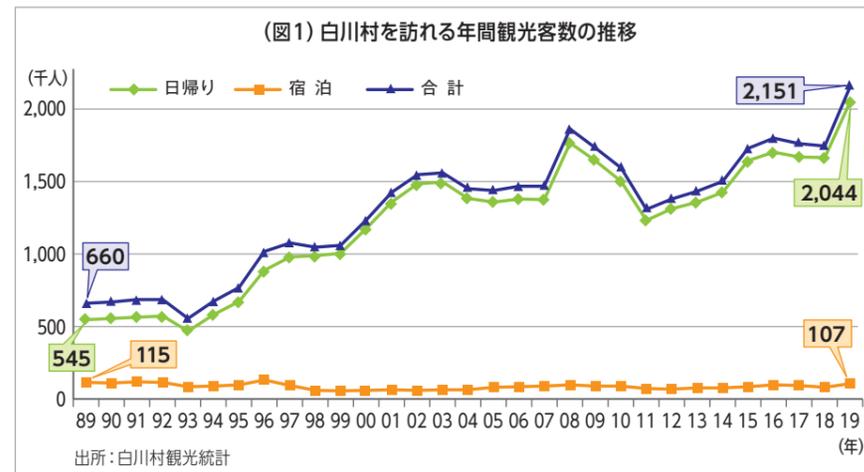
きな隔りがある(図2)。

世界遺産が持つ強い集客力を、観光消費額の増加・地域の経済循環向上に結びつけられていない。これが白川村の観光経済の課題であった。一方で経済構造の側面を見ると、地域経済循環図(図3)より、域際収支(地域の内と外との資金収支)は最大19億円の漏出超過であることが把握できる。これは、村は多くの財やサービスを村外からの仕入れに頼っていることを意味する。

これらの定量的なデータと白川村の観光の現場実態を紐づけて考えると、以下のようなことがわかる。

観光消費額を増やすには、観光客に買ってもらいやすい「土産菓子」のラインナップを増やすことが正攻法である。ただし、土産菓子業界は独特の流通構造があって、地域外で生産された商品が店先を占領してしまっている。地域の外で作られたお菓子をいくら売っても、地域の中にはお金はあまり残らず、むしろ地域の外にお金が出てしまうのである。

このような課題を村と共有し、①観光消費額の向上、②域際収支の改善、という2つの課題を解決するためには、村の主要産品である米を使った土産菓子の開発が検討できると提案し、本プロジェクトがスタートした。



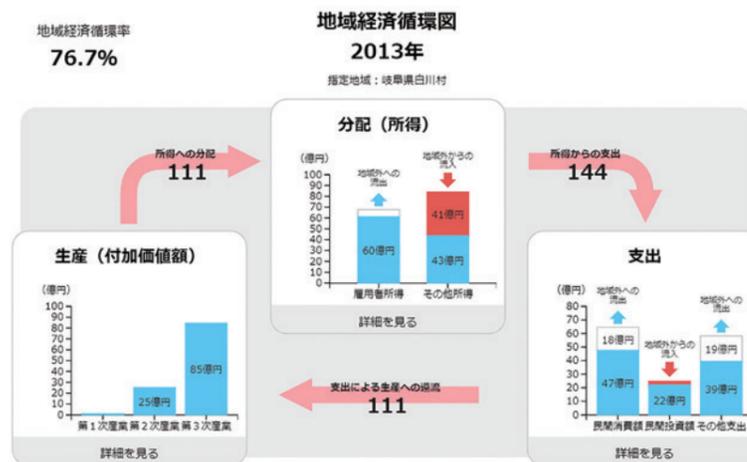
(図2) 岐阜県及び高山市、白川村の観光消費額

(単位:円)

	日帰り	宿泊	加重平均
岐阜県(全域)	3,719円	24,217円	6,187円
岐阜県(飛騨)	6,737円	27,368円	15,906円
高山市	7,441円	34,382円	20,381円
白川村	2,808円	22,189円	3,757円

出所: 岐阜県観光入込客統計調査(2017)、高山市観光統計(2017)、白川村調べ

(図3) 白川村の地域経済循環図



(出典) 環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」(株式会社価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成)

山本佐太郎商店について

本プロジェクトで当社と連携した「合名会社 山本佐太郎商店」は、「大地のおやつ」のブランド名でかりんとう、ビスケット、クッキーなどの揚げ菓子・焼き菓子などを開発する岐阜市の企業である。酸化防止剤や着色料を使用せず、子どもも家族も安心して食べてもらえるお菓子づくりに注力している。自社では工場を持たず、菓子の種類ごとに別々の菓子メーカーに製造を委託する、いわゆるファブレスの形態を



(写真3) 山本佐太郎商店「大地のおやつ」シリーズ商品ラインナップ

採用し、自社は企画開発と卸に特化している。

「ゆいのわ」について

本事業によって完成した、くるっと巻いた米粉のお菓子「白川郷のおやつ ゆいのわ」の詳細は以下の通りである。

＜商品概要＞	
商品名:	白川郷のおやつ ゆいのわ
味:	えごまみそ、抹茶、生姜 各70g
販売者:	合名会社 山本佐太郎商店(岐阜市)
レシピ開発:	和菓子職人まっちゃん
製造者:	株式会社 門矢製菓舗(大阪市) ※成形・蜜絡め
加工者:	株式会社 e-バック各務原(各務原市) ※袋詰め。障がい者を活用
原材料:	米粉 新潟産コシヒカリ90%、 白川村産コシヒカリ10% 他 小麦を使わないグルテンフリー、添加物不使用

そしてこちらが販売目標である。

	袋数	売上高 (小売価格、税込)
スタート時 (月産)	3,000袋/月	1,350千円/月
初年度 (年)	67,000袋/年	30,000千円/年
当面の目標 (年)	230,000袋/年	100,000千円/年

なお、本製品の販売1袋につき4円を、山本佐太郎商店が白川村に寄付する仕組みとなっている。

※4: 取扱店について、現在村内では上記の4店舗に加え、トヨタ白川郷自然学校、道の駅飛騨白山、手打ち蕎麦妙幸でも販売中。(7月21日時点)
最新の取扱店は白川村役場観光情報より随時更新予定。
(<http://kankou.shirakawa-go.org/yuinowa/>)

(図4) 「ゆいのわ」商品概要パンフレット※4

白川郷のおやつ **ゆいのわ** 3月20日新発売!



●ゆいのわの特徴
「白川郷のおやつ ゆいのわ」は、米粉の生地を薄く焼き、くるっと巻いたわかか形のお菓子です。小麦を一切使わず、米粉でつくった生地は、素朴な味わいでサクサク軽い食感。ひと口サイズにカットし、こだわり素材で蜜がけしています。白川村産のコシヒカリ米粉を一部に使用、グルテンフリー、添加物不使用です。



●名前の由来
「ゆい」=白川郷で受け継がれる助け合いの心「結」
「わ」=「輪」「和」「話」の3つの意味を込めました

●パッケージデザイン
子どもたちのアイデアをもとに制作。「わ」をテーマにした円を中心に、お菓子の素材である米、白川村の自然や合掌造りの風景を、温かみのあるタッチで描きました。

●寄附
ゆいのわの売上の1% (1袋あたり4円) が白川村に寄附されます。
寄附金は白川村の子どもたちの教育を支援するために使われます。

●取扱店
道の駅「白川郷」、今藤商店、かたりべ、古太神 (3/13時点)



「ゆいのわ」の1次・2次・3次の流れ

図5の通り、「ゆいのわ」は6次産業化を目指したもののだが、村内ではすべてを賄っていない。いわば「不完全な6次産業化」の状態では上がっている。使用する

米粉のうち白川村産の割合は10%にすぎず、また米粉製造を除くと、製造工程は域外である。これで果たして6次産業化といえるのだろうか? と訝る向きもあるだろう。このことについて、次の項で説明したい。

(図5) 商品の1次・2次・3次の流れ



6次産業化の課題と白川村のケース

冒頭に、なぜ6次産業化がうまくいかないのかについて考察した。これについて、(1)原材料(1次産業)

(2)加工(2次産業)(3)小売(3次産業)という機能の切り口から改めて整理すると、以下のようになる。

(図6) 六次産業化がうまくいかない理由の整理

	各産業の課題(一般論)	白川村の場合
(1) 原材料(1次産業)の課題	原材料として使われる農産物は地域の自慢となる特産物であるがために、「高すぎる」原材料をそのまま製品に価格転嫁することで売れない製品が出来上がる構造。	「ゆいのわ」で使用した白川村産米粉の単価は、新潟産米粉のほぼ2倍である。これは白川村の米が高いというよりも、米粉利用推進の農水省補助金相当を価格引き下げの原資にして値付けされたと推測される新潟産米粉が安すぎるのが原因である。
(2) 加工(2次産業)の課題	製造工程を地域内に置くには数千万円規模の専門的な設備投資が必要となる。また食品加工は産業集積(問屋機能、配送、集荷などの付随するシステム)が必要不可欠であり、中山間地や過疎地には立地しにくい。	白川村は人口約1,600人の小さな村であり、食品加工の裾野に必要な産業集積を持たない。仮に食品産業の企業を誘致できたとしても、村内の小さな人口規模で雇用を進めることは現実的ではない。
(3) 小売り(3次産業)の課題	6次産業化では、新商品をつくり上げるところまでが事業の目的にすり変わってしまい、市場性のある商品・売れる商品が開発できていない。	白川村は年間215万人の観光客を受け入れており、集客力がすでにある。市場に評価される商品を投入できればいくらでも売れる売り場を持っているといえる。

このように、白川村の強みは圧倒的な売り場、すなわち3次産業の力である。一方、山深い小さな村であるため、2次産業の誘致は早期には困難である。

そのような条件下、1次産業従事者の所得を上げる為に、村の強みである3次産業の力を生かし、2次産業はしばらく域外であることを受け入れながら商

品化を進めること、すなわち、売れる商品づくりを優先して2次産業の誘致は後回しにする、という戦略を取った。すべて村内で一度に賄おうとせず、まずはできる部分から始める。少なくとも白川村のような人口規模の小さな自治体にとってはこうした戦略は一定の合理性があるものと考えられる。

期待される経済効果

また当社は、前項で述べた販売目標が達成された場合に「ゆいのわ」がもたらす経済的な効果と、生み出した付加価値が1次産業、2次産業、3次産業の

それぞれにどう落ちるかを試算した。その結果は図7の通りである。

この試算の目的は、先行研究では見つからなかつ

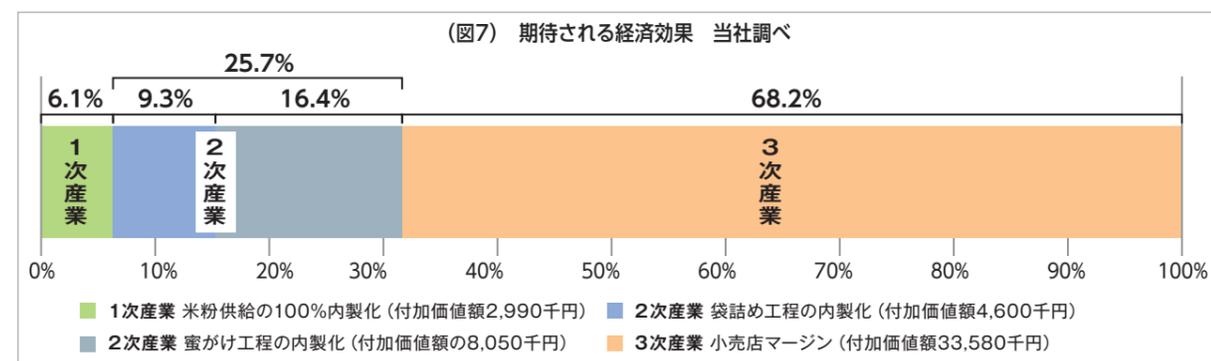
た「6次産業化における付加価値の源泉は1次・2次・3次のうちどこなのか?」という問いに対して、本事例を通して一つの見方を提示するものでもある。

試算の結果、「ゆいのわ」による経済的な効果を吸収するのは主に3次産業であって、全体の約68%を占めることが分かった。対して、2次産業が得られる経済的な効果は全体の約26%に過ぎない。製造(川中産業)は多額の設備投資を必要とするのに対し、得られる付加価値は決して多くはないのである。

また、本来は1次産業の所得向上を目的とするにもかかわらず、1次産業に落ちる付加価値は数%にとどまることがわかる。これは前項の図6:(1)原材料(1次産業)の課題で整理したように、新潟産米粉の価格がむしろ安すぎるため、白川村の米粉価格が相

対的に高くなり、競争力をそがれるのが要因である。コメのような基礎的な商品は商品そのものの差別化がしにくいから、本件のように米粉利用を促進する他地域の補助金政策が価格を押し下げ、村の産品を圧迫してしまう事態が生じる。これは一朝一夕では解決しない難しい問題だといえよう。

小林(2016)は、6次産業化における成功のポイントは品質や販売力だけではなく、「地域へのこだわり」や「地域貢献」が影響を及ぼすと指摘している。地域に根差した製品やサービスには希少性があり、地域の供給能力が小さいことは、むしろそれを逆手にとって希少性に変換することができる。小林の指摘は、白川村のように小さな自治体における6次産業化の現実的な戦略のあり方を示唆している。

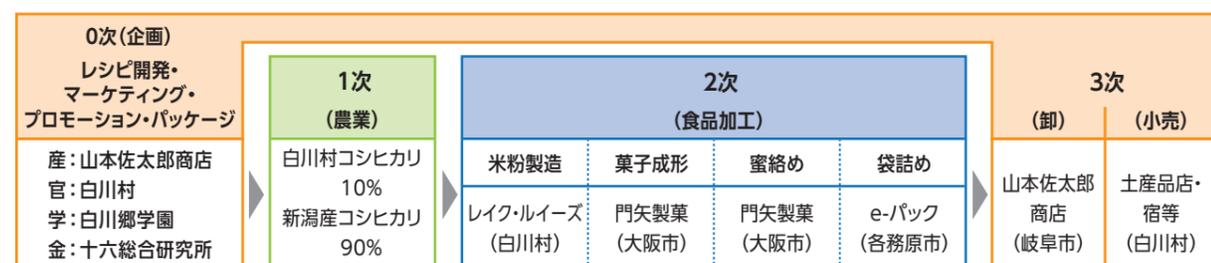


6次産業化がうまくいくために大切なこと

結論に入りたい。当社が本プロジェクトの1年間にわたる伴走において確信した、6次産業化を成功させるために重要な点は以下のようなことである。

先ほどまで、1次・2次・3次のどの部分に付加価値が落ちるか、という点を指摘してきたが、それはどこが付加価値を創出したか、という問題の解ではない。むしろ、創出された付加価値がどう分けられるか、という分配の問題である。

(図8) 6次産業化において付加価値を創出する流れ



出するための流れである。(図8)

そして、地域の所得を上げるためには、この0次すなわち企画機能こそ、地域の中で内製化を目指すべき重要な機能である。企画こそ、地域の外側に外注してはならず、地域の内側にとどめておかなければならないのだ。

本プロジェクトにおいては、味、商品名、販売方法、パッケージデザインまでのすべてを白川郷学園8年生の生徒がふるさと教育「村民学」の中で主体的に考え、思いを込めて企画した。ただし、思いだけでは

最後に

「ゆいのわ」は上市することができたが、現在は不完全な6次産業化の状態である。村はこれが完成形とは考えていない。1次・2次・3次のすべてを村内で行う6次産業化を目指し、袋詰め工程や蜜がけの工程など、順番に内製化を進めていく意向である。とりわけ村が力を入れるのが、「ゆいのわ」の原材料である「米」である。現在は白川村産コシヒカリの配合比率は10%にすぎないが、本プロジェクトと並行して、村は「白川郷コシヒカリ」のブランド化にも取り組んできた。(このブランド化事業についても当社は参画しており、またの機会に紹介したい。)米粉の配合比率向

商品は売れない。生徒たちの思いを実現するためにはプロによる仕上げも必要である。山本佐太郎商店や当社は、授業に計11回にわたり登壇し、生徒と思いを共有し、商品化に向けて準備を進めた。すなわち、本商品は、企画が一貫して地域の内側で行われたのである。企画の内製化こそ、6次産業化においては最も重要である。また、世の中には形式的な産官学連携が多い中で、本プロジェクトは目的の共有と実効性を追求したことにより、結果的に産官学連携の姿にたどりついた。

上とあわせて米そのもののブランド化が進めば、大きな相乗効果が期待できる。



(写真4) 2019年度白川郷学園8年生の生徒・親たちとの授業の風景

白川村における課題解決型学習と「ゆいのわ」

本プロジェクトは、白川村立白川郷学園の8年生(中学2年生)の授業として行われた。

教育の目指す姿は変化を続けている。「第3次岐阜県教育ビジョン」(2019)は、基本的な考え方として、「ふるさとに誇りをもち、「清流の国ぎふ」を担う子どもたちの育成」を掲げている。持続可能な町づくりを実現するためには主体的に社会や地域に関わる「地域社会人」

の育成が必要であり、そのための教育を充実させていくという考え方である。

施策の冒頭にあるのは、「ふるさと岐阜を学ぶふるさと教育の充実」である。学校という場所は、今や英数国理社を教えるだけの場ではないのだ。白川郷学園におけるふるさと教育は、村の歴史や文化を学び、白川村の未来の担い手の育成を目指す「村民学」という授業の中で行われた。その授業の始まりはこうだ。

最初に生徒たちは、村の課題解決に協力してほしい、と大人たちや村役場からの依頼を受ける。

生徒は、白川村は観光客で賑わっているのに一人当たりの観光消費額が少ないことが課題だ、と学ぶ。チームを編成し調査を始める。「ゆいのわ」のパッケージデザイン、商品名、味も生徒たちのアイデアが結晶化したものだ。2019年10月には、白川村内と高山市内でテスト販売を行った。そこでは生徒たちが自分の手でPOPや宣伝ツールを作り、売り方も自分たちで考え、自ら売り場に立って観光客に英語で声をかけ、お金の計算も自分たちで行った。

地域の課題を生徒自らが発見・分析し、その解決方法を検討・提案・実践するプロセスを学習の中に組み込んでいく教育の手法は、「課題解決型学習(PBL)」あるいは「プロジェクト型学習」と呼ばれ、注目が集まっている。このような取り組みは今や県下各地の学校で始まっている。PBLを通じて子どもたちがふるさとをよく知り、自らがふるさとで活躍する将来像を描けるよう、大人が理解し支えることが求められている。

参考文献 ●所吉彦(2015)「6次産業化の現状および課題解決に向けた一考察」、『尚絅大学研究紀要A,人文・社会科学編』147,73-88.

●小林哲(2016)「地域ブランディングの論理」,有斐閣.

●小林哲(2019)「2次データをを用いた6次産業化の成果規定因に関する探索的考察」,『マーケティングジャーナルVol.39』No.1(2019),43-60.