

1. 本調査の背景と目的
2. 他産業の優良ビジネスモデルについて
- 3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について**
4. 検討委員会での議論の取りまとめ
5. 6次産業化の取り組みへの示唆
6. 今後の課題

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

導入可能性の調査対象は、6次産業化への問題意識が高い、下表の3社

- 優良ビジネスモデルの導入可能性の調査は、既に6次産業化への取組みを実行している農業法人および農業参入した企業とのディスカッションによって行った。
- 調査対象企業は、下表のとおり。

導入可能性の調査対象企業

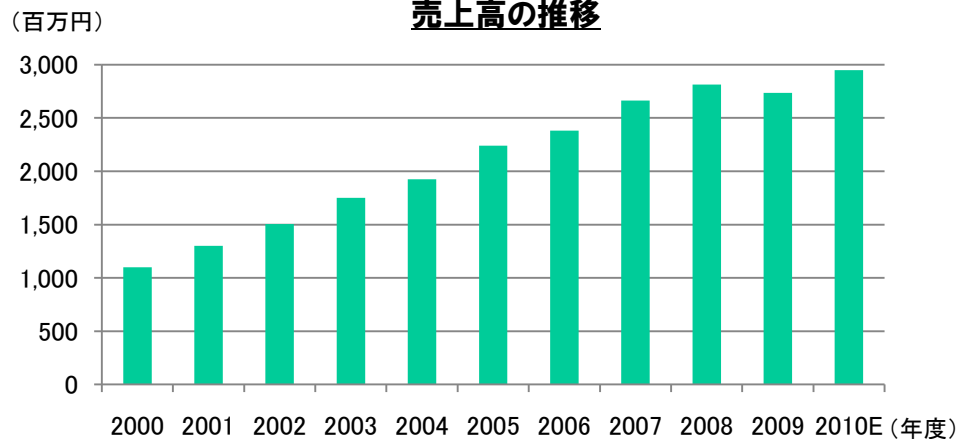
会社名	事業概要等	区分
株式会社サンクゼール (長野県上水内郡)	「St.Cousair」名にて自然食品の店舗を運営。グループに(有)三水ワイン生産農園を保有し、自社商品の原料生産を行っている。また、本社敷地内に、自社農園や店舗、レストラン、結婚式場などを併設した観光農園を運営している。現在、中国にも子会社(圣久世(宁波)商贸有限公司)を設立している。	果樹 加工品
株式会社銀河農園 (岩手県紫波郡)	岩手県にてトマトなどを生産・加工し販売する農業ベンチャー。当社商品「賢治のトマト・飲むトマト」は、平成21年度いわて特産品コンクールで県知事賞を受賞した。	野菜 加工品
株式会社秋川牧園 (山口県山口市)	鶏肉、豚肉、牛肉、牛乳、鶏卵、無農薬野菜を生産しており、それらの素材を使用した冷凍食品などの加工品の製造も行っている。また、製造された製品及び商品を一般消費者に「スマイル生活」として宅配している。	畜産 加工品

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

(株)サンクゼール ①会社概要

商号	株式会社サンクゼール
代表者	代表取締役 久世 良三
本社	長野県上水内郡飯綱町芋川1260
設立	1982年6月1日(創業1979年6月1日)
資本金	100百万円
事業内容	ワイン用ぶどう生産、ジャム・ワイン等の製造販売、直営店運営、レストラン・ワイナリー・ブライダルハウスの運営等
従業員数	224名(2010年11月現在)
グループ企業	(有)三水ワイン生産農園 聖久世(寧波)商貿有限公司
施設内容	直営農場:10ha(2010年)、ジャム等製造能力:年産374万本(2007年)、ワイン製造量:年産245kl(同)、直営店舗数:36店舗

売上高の推移



経営ビジョン

- 「世界基準」、「田舎のもてなし(Country Comfort)」
- 自社商品を通じて、“洗練された田舎”の良さを消費者へ伝えること

特徴

- 生産・加工・販売の一貫経営(SPA)によるMDの実践
- 商品の“クオリティ”へのこだわり
- 観光農園と他地域への小売店舗展開という2種類の6次産業化モデルを実践

沿革

- 1975年: 久世良三氏が斑尾高原でペンション経営を開始
- 1979年: ペンションで提供する手作りジャムが好評になり、ジャムの製造販売を開始
- 1980年: 手作りジャムを長野県内リゾート地へ販売開始、翌年、全国へ販路を拡大
- 1982年: (株)斑尾高原農場設立(現当社)
- 1985年: 三水村と本社・工場・農園の建設(観光農園)プロジェクトを開始
- 1989年: 農業生産法人を設立し、ワイン用ブドウ栽培のため、農業経営を開始
- 1990年: ワイナリー、直売店、レストラン等を新設、観光業者と連携し、観光農園を本格展開
- 1999年: 初の直営小売店舗を軽井沢にOPEN
- 2000年: 社員全員でナパバレーを視察、工場と店舗拡充のため資本金3.2億円へ増資
- 2002年: 世界モンドセレクションにて、旬のラ・フランスジャム、信州産そばパスタ等が金賞を受賞
- 2003年: 関東方面への小売直営店舗の展開を開始(玉川高島屋店など)
- 2010年: 中国・浙江省にて聖久世(寧波)商貿有限公司を設立

(出所)会社ヒアリング、HP等よりNAPA作成

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

(株)サンクゼール ②ビジネスモデル

売上構成 (2009年度)

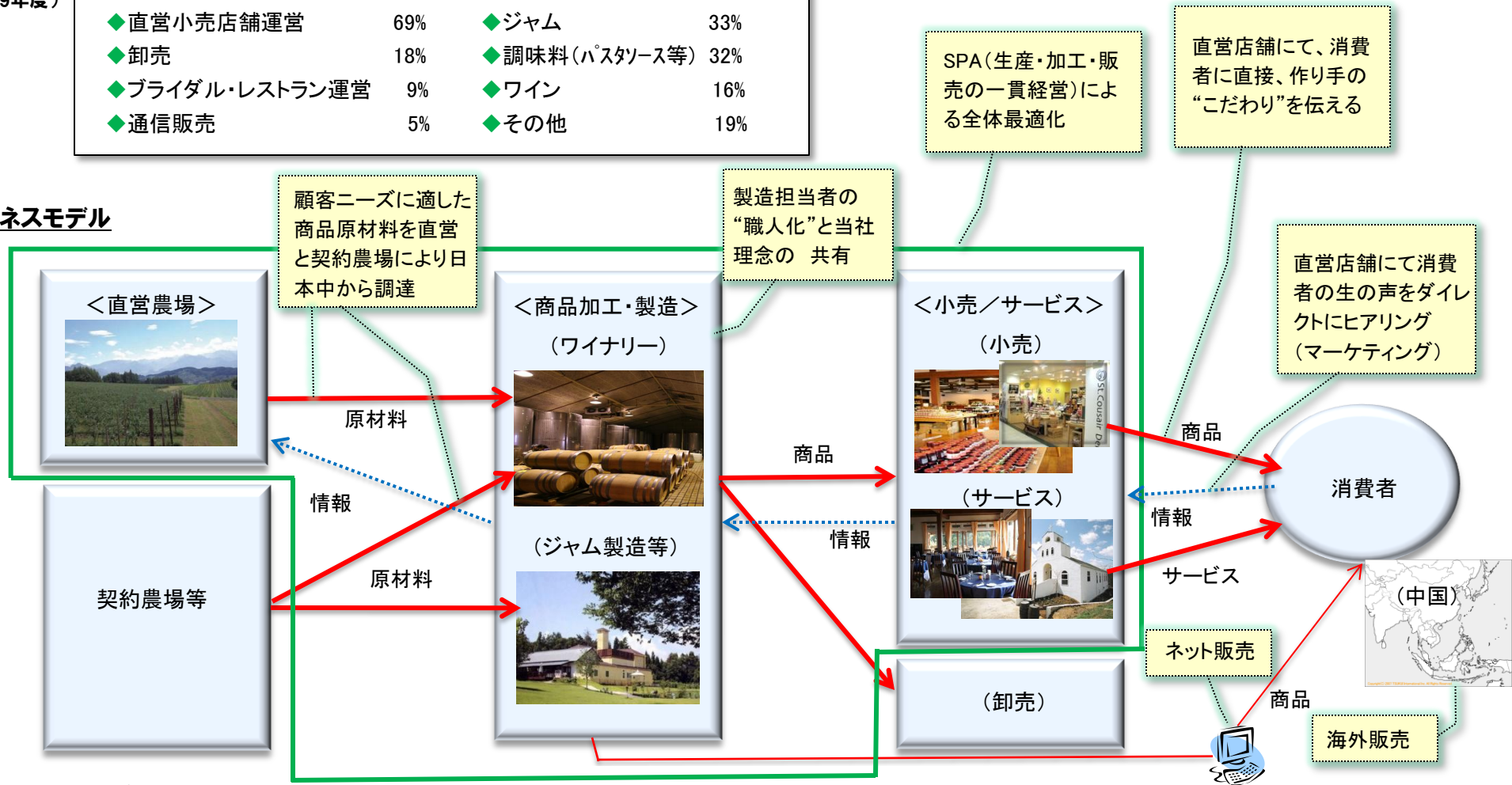
1) 事業別

◆直営小売店舗運営	69%
◆卸売	18%
◆ブライダル・レストラン運営	9%
◆通信販売	5%

2) 商品別

◆ジャム	33%
◆調味料(パスタソース等)	32%
◆ワイン	16%
◆その他	19%

ビジネスモデル



(出所) 会社ヒアリング、HP等よりNAPA作成

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

(株)サンクゼール ③6次産業化の2つのモデルを展開



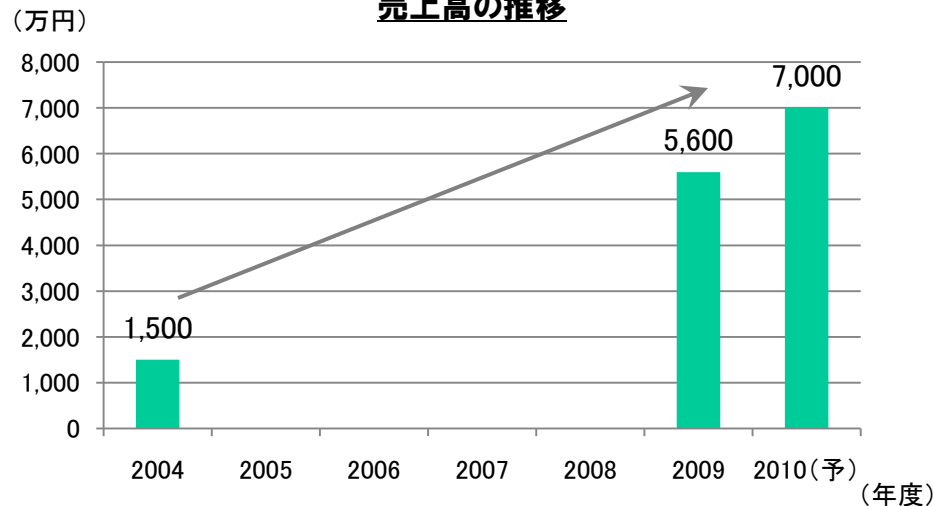
(出所) 会社ヒアリング、HP等よりNAPA作成

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

(株)銀河農園 ①会社概要

商号	株式会社 銀河農園 (農業法人)
代表者	代表取締役 橋本 正成
本社	岩手県紫波郡紫波町宮手字久々館96-2
設立	2004年3月
資本金	4,360万円
事業内容	トマト等の農産物の生産・加工・販売
従業員数	21名(2011年2月現在)
生産面積	水耕栽培2,100坪、水田6ha

売上高の推移



経営ビジョン

- 顧客に「美味しい」と満足してもらえる納得のいくトマトを提供するため、「栽培方法」、「安全性」、「環境」という3つのこだわりを持って生産に従事 ※HPより
- 創業時に20年の長期計画を立て、20年目で売上高100億円、株式上場できる企業という目標を設定
- Doleのような企業、生産から販売まで一貫して行う企業を目指している

特徴

- マーケット(需要者)を見据えた生産への取組み
- 加工など付加価値の高い商品開発への取組み
- 県内の生産者や加工業者等と連携した共同生産体制・農業流通への取組み

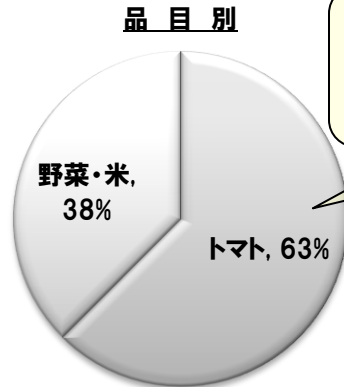
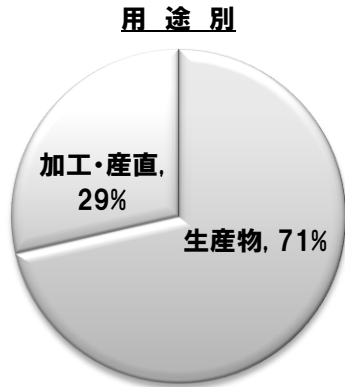
沿革

- 2002年 : 橋本氏が社長を務めていた薬局チェーン「ドラッグトマト」の経営を譲渡
- 2004年3月: ウィンダーランドファーム(現当社)設立
- 2004年8月: 農業法人として認定農業者に認定
- 2009年1月: (有)八幡平農研と合併し、社名を現社名へ改名
- 2009年9月: 当社が作るトマト果汁を瓶詰めにした「賢治のトマト・飲むトマト」が、「平成21年度いわて特産品コンクール」で県知事賞に選出

(出所)会社HP、公表情報、ヒアリング等よりNAPA作成

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について (株)銀河農園 ②ビジネスモデル

売上構成



昨年度のトマトの売上高は3,500万円で、その内、3,000万円は「賢治のトマト」。「賢治のトマト」は店頭で1パック:298~348円。安くはないが高くもない価格帯。



大玉の品種(桃太郎)を中玉サイズで販売。(農協に出荷したら規格外)

ビジネスモデル

スプレーポニック栽培
薬剤師の知識を活かした「ダイエット栽培」。養液内の窒素分等をコントロールしている。



外食向け以外は、全て当社でパッケージまで行っている。

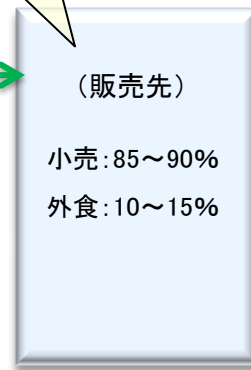
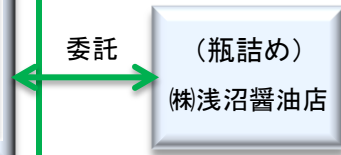


全てダイレクト販売

積極的に試食販売を実施している。目的は情報収集。マネキンを使わず、当社社員が直接実施している。

地元の小さなネット販売に出品している。

ネット販売



ロス率低下のため、形が悪い、色つきが悪いといったトマトをジュースにしている。無菌・長期保存の技術が必要なため、瓶詰めのみ(株)浅沼醤油店に委託している。

(出所) 会社HP、公表情報、ヒアリング等よりNAPA作成

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

【参考】アグリ・コラボ・サークルについて（(株)銀河農園が事務局を担当）

アグリ・コラボ・サークルとは

- 「学校給食のカレーライスが100%県産品！」を合い言葉に設立された、岩手県の生産者と食品加工業者等からなる共同体。
- 2010年6月に、岩手県内の10組織で設立した。
- 安全・安心な岩手県産食材を、安定的に供給することを目指している。
- 経営理念は、ユーザーの皆さまにご満足いただける商品とサービスを常に提供し続けるとともに、ユーザーの皆さまに“食”を通じて新しいライフスタイルを発信すること。
- 共同で利用する物流拠点、冷蔵設備等への投資や、外部からの資本受入れ等の必要性から、近い将来、株式会社等への組織形態の移行を考えている。

アグリ・コラボ・サークルの特長(≒目指している姿)

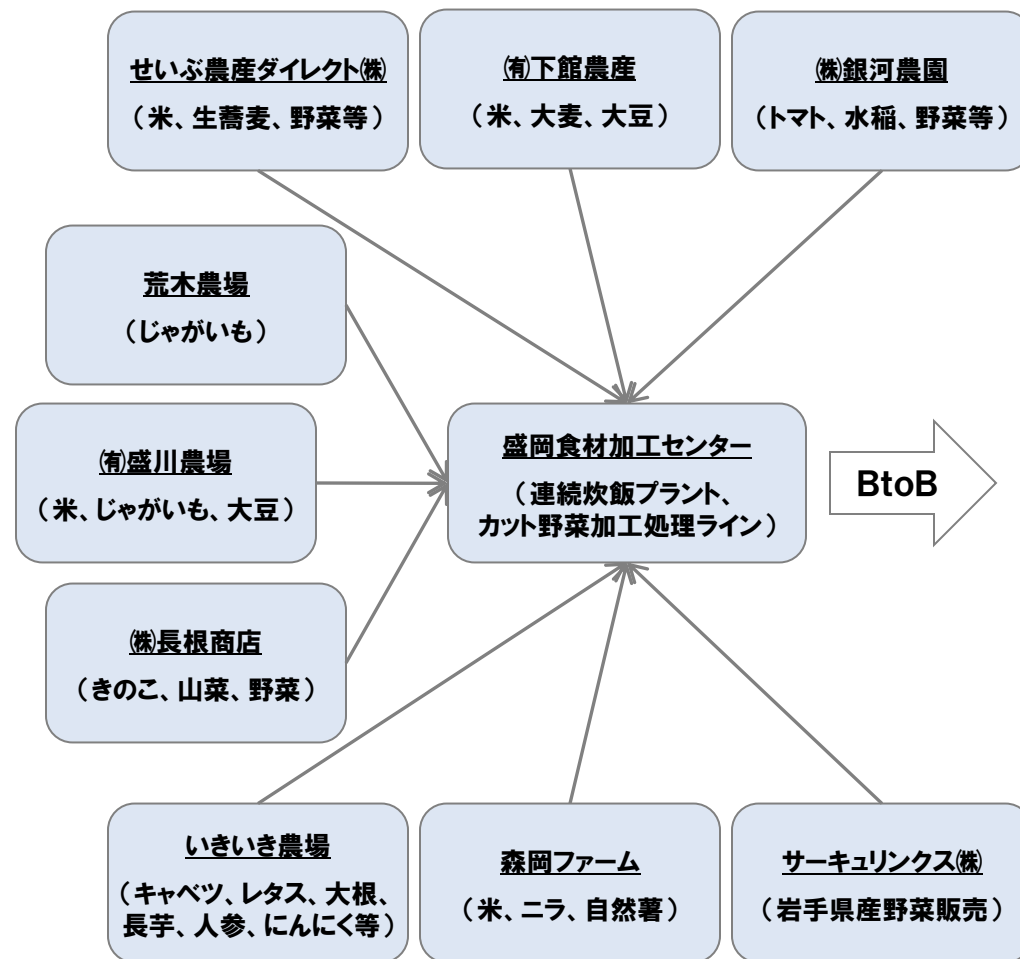
- お客様が必要とする規格の生産物を供給することが可能。
- お客様が必要とする数量の確保が可能。
- 多様な地場産の農産物を供給することが可能。
- 地場農産物調達のための生産体制と流通システムを構築。
- お客様の要望に応じた規格・形状のカット野菜を長期間保存可能な状態で供給。

アグリ・コラボ・サークルの構成員(正会員)について

- 正会員は、各地域における“センター”として、取組に賛同する生産者を提携農場としてクラスター状に組織。
- 正会員は、エコファーマーの認定、特別栽培農産物の認証を受けている。
- 3年以内のJGAPの認証取得を目指した取組みを進めている。

(出所)アグリ・コラボ・サークル紹介資料およびヒアリングよりNAPA作成

アグリ・コラボ・サークルの具体的な構成員(10組織)



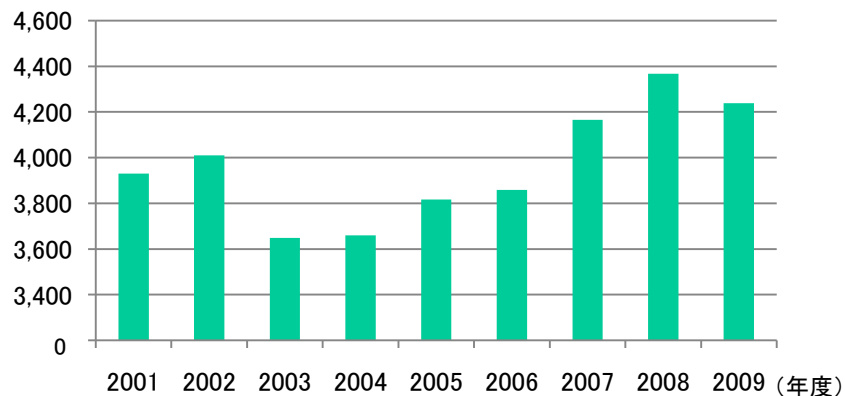
3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

(株)秋川牧園 ①会社概要

商号	株式会社 秋川牧園
代表者	代表取締役社長 秋川 正
本社	山口県山口市仁保下郷317番地
設立	1979年5月25日
資本金	714百万円
事業内容	鶏肉・鶏卵、加工食品の製造販売、同商品の宅配、農業生産
従業員数	210名（2010年3月末時点）
グループ企業	連結子会社4社（牛乳製造、鶏肉生産、鶏肉一次処理加工、原乳生産）、非連結子会社1社（野菜生産）

売上高推移

（百万円）



経営ビジョン

- 「価値創造 よい人生により食べ物」

特徴

- 「健康」をキーとする商品戦略（無農薬無投薬の健康安全な自然食品）
- 戦略を実現するためのSPA（生産・加工・販売一貫経営）戦略
- 新しい農へチャレンジする企業（農業の生産現場から初の株式上場企業）

沿革

- 1979年： 無農薬無投薬の健康安全な自然食品の製造販売を目的に秋川食品（現当社）を設立、健康鶏卵の製造販売を開始
- 1980年： 健康牛乳の本格的な販売を開始、翌年、健康若鶏の無投薬飼育技術を開発
- 1984年： 健康牛乳の生産者である秋川牧園（現あきかわ牛乳）を出資し子会社化
- 1985年： 健康加工食品（加工冷凍食品）の製造販売を開始
- 1990年： 健康食肉の生産能力増強のため本社工場にパックセンター（食肉包装工場）を設置
- 1993年： 販売の全国展開のためブランド化を目指し、現社名に変更
- 1998年： 日本証券業協会に株式を店頭登録（現JASDAQ）
- 2000年： スマイル生活（現当社へ吸収合併）を設立
- 2002年： むつみ牧場（現連結子会社）へ出資
- 2005年： チキン食品の株式を100%取得し連結子会社へ
- 2009年： ゆめファームを設立

（出所）有価証券報告書等よりNAPA作成

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

(株)秋川牧園 ②ビジネスモデル

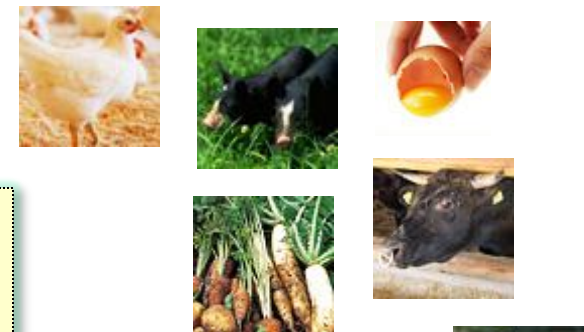
売上高構成比(事業別)※

- ◆製造卸売事業 85%
- ◆宅配事業 15%

※2010.3期

連結子会社の状況

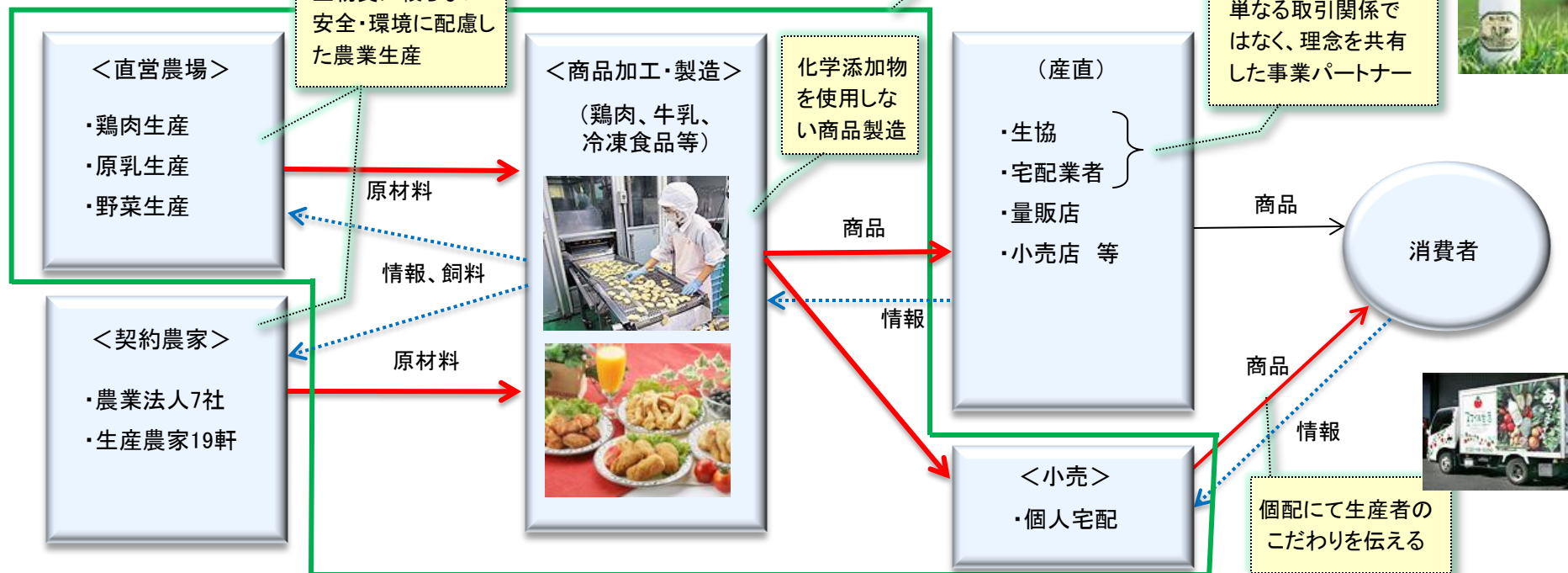
- ◆(有)あきかわ牛乳(牛乳製造)
- ◆(有)菊川農場 (鶏肉生産)
- ◆(株)チキン食品 (鶏肉一次処理加工)
- ◆(有)むつみ牧場 (原乳生産)



SPA(生産・加工・販売の一貫経営)による全体最適化

単なる取引関係ではなく、理念を共有した事業パートナー

ビジネスモデル



(出所) 有価証券報告書、会社HP等より、NAPA作成

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

優良ビジネスモデルへの関心・感想、自社のビジネスモデルへの応用のまとめ

項目 調査対象企業	優良ビジネスモデルへの関心・感想	自社のビジネスモデルへの応用
サンクゼール	<ul style="list-style-type: none"> ● 各社とも、ターゲット顧客を明確にし、得意分野に経営資源を集中するといった形で、メリハリをつけている。 ● 同じことを当社の規模でやっても、効果があるのか、体力が持つのか、といった不安を感じる。 ● 当社のジャム製造の工程は10工程くらいだが、作業工程が少ない場合は、セル生産は向かないのではないかと？ また、生産量によって、ライン生産がよいかセル生産がよいか変わるのではないかと？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の場合は物流部門に殆ど権限を持たせていないが、サイゼリヤの場合には物流機能に権限を持たせているのが意外で面白い。どこに権限を持たせるかは別として、全体最適のために、権限を集中することは参考になる。 ● 当社の各店舗の店長の中には必ずしも管理に向かないタイプの人もあるが、店長を教育するだけでなく、セブン-イレブン・ジャパンやぐるなびの店舗サポート体制のような仕組みを、当社が導入する方法もよいかもかもしれない。 ● 契約農家との関係作りという面で、セブン-イレブン・ジャパンの対等なパートナーという考え方は参考になる。 ● 当社でも、毎日、店長からお客様の声をメールで送ってもらい、新商品の開発に活かしているが、ポイントでも消費者目線での商品開発をやっていることを知り、店舗で販売しているスタッフの意見を新商品開発に取り入れるという方法を、当社でも試してみたいと思う。
銀河農園	<ul style="list-style-type: none"> ● 各社とも、顧客視点で考えており、顧客のニーズに応えることができたなら、ご褒美をもらえる仕組みになっている。 ● 翻って考えてみると、農業の一番遅れているところは、最終消費者の声を聞いていないところだと感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ポイントの最大の差別化要素は、接客に時間を取っているところではないか。当社でも、社員による試食販売を行って顧客の声を集めているが、顧客のニーズをより深く知るには、もっと顧客との接点を増やす必要があると感じた。 ● ポイントのマルチブランドの考え方は、農業にも必要な考え方だと思った。当社は、今後も、トマトを中心に事業拡大を考えているが、「賢治のトマト」とは違うターゲット顧客には、違うブランドが必要ではないかと思った。
秋川牧園	<ul style="list-style-type: none"> ● 各社とも価値創造をしており、どこに自分の価値を求めるかの意識がはっきりしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 加工における鶏肉の前処理は、ローランドディー・ジー. のセル生産方式と似た考え方で、小さなグループにしているが、ローランドディー・ジー. のように数値で見える化までは行っていない。現場のモチベーションを高めるためには、当社も数字で見える化するとよさそう。 ● 現在、新しい組織運営方法を模索しているが、人と組織という面で、ポイントのバイヤーに対する商品全般に関する権限委譲と成果のあり方は参考になった。

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

6次産業化を目指す方々へのアドバイスのまとめ

項目 調査対象企業	6次産業化を目指す方々へのアドバイス	背景・根拠 (6次産業化にあたっての経験)
サンクゼール	<ul style="list-style-type: none"> ● 農家とばかり付き合わず、異業種との交流が大切であるとともに、色々な経営者の話を聞くことが大事。 ● 社員と理念を共有しながら、経営が軌道に乗るまで10年間くらい我慢すること。 ● 6次産業化にはリスクが伴うので、既存事業である程度の安定収入を見込める状態にしておく等、収入源を確保しておくことも大切。 ● 大量生産体制で大量に販促を行い大量販売するといった大手食品メーカーと同じ土俵に乗らないこと。 ● リピートを増やしていくこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社では、大手食品メーカーとの差別化や顧客の声を直接聞きたいとの考えから小売業への展開を模索していたが、その際に、様々な業界の方から話を聞いたことが、小売店舗の出店に非常に役に立った。 ● 卸売中心から小売業中心に転換して、現在のように経営が安定するまで約10年かかった。当社は海外の小売店を参考に国際標準を目指してきたが、国内に先例が見当たらなかったため、常に不安であった。しかし、海外小売店のようなクオリティを実現するという理念を社員と共有しながら、我慢して小売業の拡大に特化した。 ● 収益を安定させるには、お客様に自ら当社のお店に来たいと思ってもらいリピート顧客を増やしていくことが重要と考え、一人ひとりによいものをという視点で、商品やサービスを洗練させることを心掛けた。
銀河農園	<ul style="list-style-type: none"> ● 5～10年赤字が続くの我慢できるか。 ● 経営者の視点が必要で、お客様と価値観を一緒にすることが重要。 ● 優秀な人材を確保するためには、年間を通じて仕事があるようにする必要がある。 ● 農業である程度のリスクが取れる規模になっておくことが必要。 ● 物流会社との付き合いを大切にすること。 ● 廃棄(ロス)を減らすために加工分野を持つことは有効だが、大手と同じ土俵に乗らないようにすること。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社では、できるだけ初期投資やランニング・コストを抑制しながら事業展開しているつもりだが、売上高は順調に拡大してきているものの、未だに収支は厳しい状況にある。それくらい、農業というのは儲からない。 ● 異業種からの参入者として農家の方と接して感じることは、農家の方は生産技術はよく勉強するが、経営については勉強していないことが多いということ、自分で作っているものが一番良いと思って、他の人が作ったものを食べたりしないことだ。これでは価値観をお客様と一緒にするのは難しいと思う。 ● 優秀な人材を採用するのが非常に難しい。当社では、少なくとも年間を通じて仕事があるようにしなければならないと考え、現在のような通年出荷できるビジネスモデルの構築を目指した。 ● 物流会社との付き合いを大切にしている。どんな時期にどこに自分の生産物が運ばれているかを知ること、どこにマーケットがあるかが分かる。
秋川牧園	<ul style="list-style-type: none"> ● 最初に販路・お客様から考えることが大切。一方で、生産者としては、生産物を全て売り切ることも考えないといけない。 ● マネジメントとしては、生産現場に対して、競合が簡単には真似できないテーマ設定をすることにより、生産現場の活力・意欲を維持することが必要。 ● 価格競争以外で競争できるものを開発することが必要で、結果として、マーケティングが重要になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社が冷凍工場を作った理由は2つある。1つは生肉の部位によって需要と供給のバランスがミスマッチであるため。鶏肉はもも肉とむね肉が10:8の割合であるが、需要はもも肉:むね肉=10:5で、むね肉が余ってしまう。余ったむね肉を唐揚げやつくねに加工し、冷凍食品にしている。もう1つは、生肉よりも冷凍食品の方の需要が伸びているおり、より付加価値が取れるためである。 ● 当社では、健康で安全な食品を提供するため、無農薬飼料や無投薬での飼育にこだわっており、そういった飼育技術の開発等にチャレンジすることが、生産現場の活性化につながっている。また、こういったこだわりが、当社の商品の差別化にもなっている。

3. 優良ビジネスモデルの導入可能性について

他産業の優良ビジネスモデルの導入可能性についての調査結果

- 今回の調査では、他産業の優良ビジネスモデルの導入可能性について、既に長期間に亘り6次産業化に取り組んでいる農業法人および農業参入した企業の方々とのディスカッションによって行った。
- 具体的には、導入可能性調査の対象企業3社の経営陣に対して、前述の5社の優良ビジネスモデルの特徴とその効果・成果を示し、各社の経営課題を踏まえながら、自社への導入可能性や参考となる点に関して意見交換を行った。
- こうした調査の結果、他産業の優良ビジネスモデルを構築している各社の経営の考え方、すなわち、各社がターゲットとしている顧客に対して、どのような価値を提供することが自社の役割であるかを明確に意識し、その役割を果たすために最も効率的な方法を追求し続けることは、6次産業化に取り組んでいる企業にも有用であることがわかった。
- 一方で、具体的なターゲット顧客の違いや提供する価値の違い等から、他産業の優良ビジネスモデルの個々のやり方を、そのまま6次産業化に取り組む企業に導入するのは難しく、その考え方を参考として応用する必要があることがわかった。