

農業界における生産性向上の実現に向けて(1)

— 付加価値向上に向けた消費者・他産業巻き込み型の商品開発と新たな流通インフラの整備 —

Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd. Consulting Department
主任コンサルタント 佐野 啓介

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
副主任コンサルタント 夏目 典明



1 効率化推進の議論が進んだ 2017 年と

今後の求められる付加価値向上への対応

農業・食品とそれらの流通に関する領域は、緩やかながらも変革期に直面している。物流業や小売業では、人口減に伴う労働者不足への対応が求められてきており、農業生産分野では、輸出を進めるためのコスト競争力強化などの議論がなされている。一方で、少子高齢化による総菜ニーズの拡大や介護食への対応といった新たな高付加価値ビジネスへの対応も求められている。

2017 年は農業分野における効率化の議論が大きく進んだ一年といえるのではないだろうか。具体的な計画策定として、2016 年 11 月 29 日に政府の「農林水産業・地域の活力創造本部」は、「農業競争力強化プログラム」を決定し、「農林水産業・地域の活力創造プラン（改訂版）」^{*1}の中に位置づけた。そして、策定された計画に従って、2017 年を初年度として、農業資材事業や農産物流通・加工事業における事業再編などの促進を目指す農業競争力強化支援法や農協系の指定団体以外の業者に出荷した酪農家にも補助金を与えることを定めた生乳流通改正法といった新たな法案提出・成立などが進められた。

また、JA 全農についても、大きな動きのあった一年であった。2017 年 1 月 24 日に、全農自己改革にかかる事業戦略の策定・実践・進捗（しんちよく）管理などを担う「全農自己改革推進本部」を設置。2017 年 3 月 28 日の臨時総代会では、「農林水

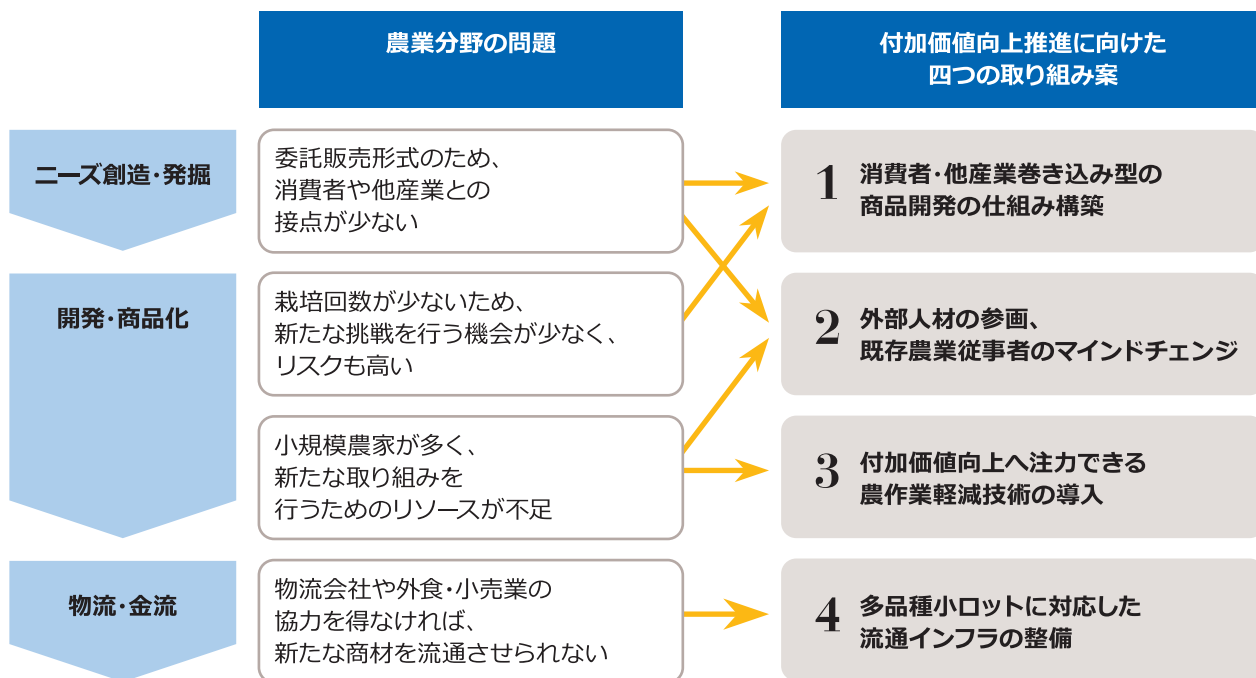
産業・地域の活力創造プランに係る本会の対応」として、主要事業の基本的考え方、実施具体策・年次計画を発表、さらに直接販売の強化を担う新組織として 2017 年 8 月 22 日に「営業開発部」が設置され、これから改革が進んでいくものと予想される。

一方で、効率化と同時に求められる付加価値向上へ向けた取り組みについては、大きなムーブメントには至っていない状況にあると筆者は感じている。付加価値向上を支える活動として、6 次産業化等の推進や農山漁村の活性化などがあり、成功事例もあるが、その動きは日本全土の農林水産地域、そして多くの消費者までには広まっていないからである。

2 付加価値向上推進に必要な四つの取り組み

新たなニーズに対応した高付加価値な農産品や商品の開発を「ニーズ創造・発掘」「開発・商品化」「物流・金流」の三つの段階で見た際にそれぞれの問題が見えてくる。まず、ニーズ創造・発掘の段階では、農家が消費者ニーズを把握しづらいという問題がある。農産品は、多くの場合、委託販売形式が取られ、農家は消費者と直接の接点を持つ機会を得にくい。そのため、農家は、消費者ニーズに関する情報が少ない中で自身の農産品を決定し、栽培していくこととなる。また、開発・商品化の段階では、栽培機会が年に 1 回（品目によっては数回）であり、新たな品種や自身が栽培した農産品を活用した新商品を開

図表 1 付加価値向上推進に求められる四つの取り組み案



発・商品化するチャンスが非常に少ない。さらに小規模農家が多いため、年に1回の栽培を失敗してしまうリスクを許容することが難しく、新たな取り組みを行うための投資資金や従業員なども不足している状況にある。そして、物流・金流の段階では、顧客まで届ける輸送ネットワークや決済の仕組みなどを農家自身が有していないため、他社（物流会社や外食・小売業）との連携が求められるが、それら業種も競争激化の中で効率化を進めており、規格化された、また、取扱数量の大きな農産品・商品が注目される傾向にあるため、新品種や新商品を流通させることが難しい状況にある。

以上のような各段階の問題に応じた新たな仕組みを構築していくことが求められる（図表1参照）。以下、それらに対応したアイデアとして、本稿では「1. 消費者・他産業巻き込み型の商品開発の仕組み構築」「4. 多品種小ロットに対応した流通インフラの整備」について記載する。なお、「2. 外部人材の参画、既存農業従事者のマインドチェンジ」

については、もう一つの論文「農業界における生産性向上の実現に向けて(2)一業種から農業起業家(アグリアントレプレナー)への転身の推進」を参照いただきたい。

3 消費者・他産業巻き込み型の商品開発の仕組み

(ア) 消費者による農業投資の動き

昨今クラウドファンディングという形で消費者が農業に直接投資できる仕組みが登場してきている。例えば、地域 × クラウドファンディングを推進するFAAVOは、ビジョンとして「まちから生まれるおもいをつなげる」を掲げ、地域における新たな活動に必要な資金を消費者から義援金などの形式で事業者に提供するサービスを展開している。それらの領域には、「農業・漁業・林業」と「ご当地食材・

※1 2013年12月に策定された日本国の農林水産業と地域の活力を創造する政策改革のグランドデザイン

料理・グルメ」があり、図表 2 に示すようなプロジェクトが動いている。先に記載した通り、農業分野は、小規模事業者が多いため、新たな活動が失敗するリスクを許容できる農家が少ない。そのため、この仕組みを通じて、消費者が一部リスクシェアすることは非常に有効な打ち手の一つであると考えられる。

さらに、FAAVO では、参加する消費者からの応援コメントを得られる機能があるため、そのコメントを自身の取り組みに反映することもできる。6 次産業化の推進や地方創生といった動きの中で、新たな挑戦として商品開発を行う農家も現れ始めているが、プロダクトアウトの商品であるケースも多く、そのため、開発した商品がどの消費者に響くのか、買ってもらえるのかというポジショニング戦略がないまま流通させてしまい、結果として売れないという状況に陥っている。このクラウドファンディングの機能を活用することで、商品企画の時点から消費者ニーズを把握でき、さらにはその後の顧客も見える化できる。

(イ) 他産業の消費者会員組織・ポイントプログラムとの連携

現状、クラウドファンディングを通じた消費者の巻き込みのインパクトは、産業としてみると、まだまだ小さい状況にある。実際、クラウドファンディングで動くお金は数十万～数百万円レベルであり、農業や食品に関連する事業者の多数が参画しているわけではない。

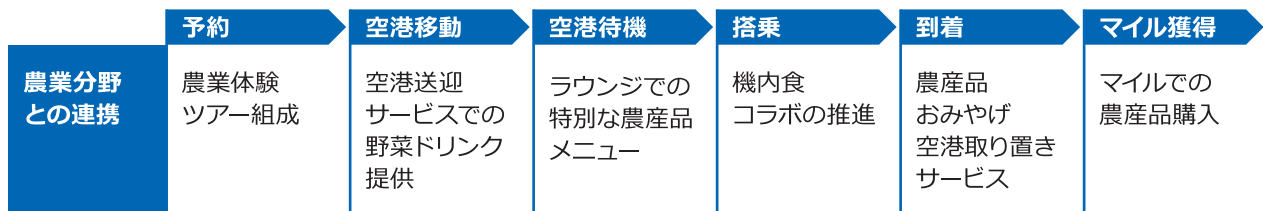
そのため、参加する消費者を増やして、大きな取り組みにしていくことが求められるが、その方法として、他産業の有する消費者会員組織やポイントプログラムを活用することを提案したい。国内には、多数の会員組織やそれら会員向けのポイントプログラムが存在する。例として挙げると、通信業の NTT ドコモは、約 6,000 万人を有する d ポイントクラブを有し、金融業では、クレディセゾンが、2,700 万人を超える永久不滅ポイントの会員組織を有している。さらに、運輸業では、ANA や JAL が、それぞれ 2,000 万人を超えるマイレージ会員を有している。これら企業にとっては、新たな商品・サービスによる会員組織の活性化や、ポイント発行に伴う

図表 2 FAAVO における農林水産、食品関連プロジェクト（一部抜粋）

プロジェクト	地域	義援金募集主体	概要
耕作放棄地でのオーナー制ワイン用ブドウ園	大阪	ブドウ農家(葡萄のカネオク)	耕作放棄地のブドウ園への改修費用を提供する一方で、醸造されたワインやブドウ詰め合わせなどをプレゼント
街を走る移動カフェ	岐阜	果樹園農家の姉妹が運営するカフェ (フルーツカフェBitta-ビッター)	飛騨の果物を利用したスムージーの移動販売車両への資金提供をする一方で、飛騨桃やスムージー無料チケットなどをプレゼント
幻のかんきつへべす	宮崎	ローカルメディア(MACHI LOG)	へべす情報誌の企画制作や東京での講演・販売活動資金を提供する一方で、日向市産「へべす」をプレゼント
幻の果物ポポー	島根	ポポー4次元化プロジェクト実行委員会	ポポーの加工費用とパッケージ製作費を提供する一方で、手作りの押し花のハガキのお手紙やポポージェラートなどをプレゼント

出所) FAAVO ホームページより

図表3 エアラインと農業分野の連携アイデア



引当金の削減が恒常的な課題となっている。農業や地方創生に関心を有する消費者が一定数いることを考えると、新たな取り組みを行う農家の活動と会員向けの新たな商品・サービスとを関連づけることが有効ではないだろうか。これにより、農家側にとっては、活動に参画する消費者候補の母数を確保でき、仮にポイントをクラウドファンディングにおける投資の原資にすることができれば、消費者側にとっては、気軽に農業への資金提供ができるようになる。さらに企業にとっては、ポイントが消費され、引当金の削減が達成される。

加えて、会員組織との連携において、食材提供以外の観点（農業体験ツアーのレジャー性等）を意識することで、今までのような買い手・売り手の関係からの脱却も達成されるのではないかと考えられる。農家側は他の事業者比べて規模が小さいことが多いため、買い手・売り手の関係の中では、安定供給や商品品質の面で商談が成立しにくく、さらに買い手からの価格引き下げの圧力に屈しやすい。図表3では、エアラインの顧客接点を段階別に整理し、各段階における農業分野との連携のアイデアを記載しているが、このような農業分野との多様な連携が実現すれば、大量に農産物を販売・購入することが求められる今までのような取引ではない連携の余地が見えてくる。エアラインは、自身の会員の顧客満足度引き上げのために、さまざまな取り組みをしており、その取り組みの一つのオプションとして農業分野を位置づけることができれば、企画力や開発さ

れた新商品の珍しさ・品質が価格や安定供給よりも優位となり、小規模農家の事業機会が拡大するとともに、農業側の収益性も改善するのではないだろうか。

(ウ) 行政側に求められる新たな役割

農林水産省が運営する会員組織として、フード・アクション・ニッポン（以下、FAN）という組織が存在する。FANは、「“おいしいニッポンを”残す、創る」ことと、そのために、「国産農林水産物の消費拡大を推進する」ことを目標として2008年に発足した組織であり、現在では推進パートナーという形で1万を超える企業が会員として所属している。国産品の消費拡大の推進と国内の農林水産物による新たな商品開発は非常に親和性が高く、この組織が農家と他産業の連携をさらに促進する役割を果たすべき行政側の担い手として適切ではないかと考えられる。

先に言及した、農家がクラウドファンディングと連携し、さらに他の産業の有する既存会員組織との連携を行ったとしても、それに興味を持って、農業投資や新商品・サービスの購入に動き出す消費者が増えなければ意味がない。そのためFANが今まで担ってきた役割は他産業と農家の連携が中心であり、追加的に求められる役割として、消費者が商品開発に参画する旗振り役になることが必要であると

例えば、楽天ポイントクラブでは、楽天が展開するレシピサイトへのレシピ投稿でポイントを提供するというプログラムを用意している。

消費者による農業投資と他産業との連携による新商品開発を推進する観点から考えるとインセンティブの一つのアイデアとして、消費者側からの新商品に対する思いや希望を発言する機会に対して、表彰やポイントを付与する仕組みが考えられる。先に記載した通り、農家側は、消費者との接点が少ないため、新たな取り組みがプロダクトアウト型になりがちである。消費者より発信された情報を農家、食品メーカーや外食・小売りが、新商品開発や新サービスのタネとして捉えることで、商品開発の取り組みがより活性化するものと考えられる。

4 多品種小ロットに対応した流通インフラの整備

(ア) 既存流通網の多品種小ロットへの対応性

① 卸売市場を中心とした流通

現在の農水産物流通において、市場経由率はダウントレンドにあるものの、依然として卸売市場は重

要な存在であり、青果物・水産物・花きにおいては経由率が50%を超えている^{*2}。卸売市場は「国内外から大量・多品種の品物を集荷する機能」「品物を買やすい量・大きさに分荷する機能」「価格形成・代金決済機能」等を重要な機能として備えている。しかし、農水産品という“ナマモノ”を取り扱う性質から、他業種に比べてICT等による業務のシステム化が困難であり、大量生産・大量消費社会という背景も相まって、積み降ろし・分荷・積み荷作業に費やす労力が膨大化している。実際に、東京都中央卸売市場大田市場は、商品が最も集まる深夜帯には、場内がトラック等で混雑し、生産性が低下している。このような状況で、消費者ニーズに対応した多種多様な商品を生産者ごとに小ロットでさらに受け入れることは、今の卸売市場にとって難しい。また、地方卸売市場は中央卸売市場と比べれば、その集荷量は少なく、そういった商品を受け入れる余地はあるように思えるが、施設の老朽化やコールドチェーン整備への対応の遅れ等により、高付加価値商品の搬入先としてはミスマッチだと思う生産者や実需者も一定数存在しているのではないかと。例えば、

図表4 ECサイトの取り組み事例

多種多様な商品を全国に配送	オイシックスドット大地	オイシックスドット大地によるECサイト。生産者約1,000軒以上と契約しており、全国配送・受取日時指定可能。おためしセット等も用意。
出荷から店舗到着までのリードタイムが短い	VEGERY	ベジオベジコによる、野菜を中心としたECサイト。ユーザーの届けてほしい場所・時間帯に、同社のスタッフが配送。
	食ベチヨク	ビビッドガーデンによる、オーガニック農作物の生産者と消費者をマッチングするECサイト。農家自身が箱詰め・出荷作業を実施することで、24時間以内の配送を実現。
豊富な購入方法を提供	ツナグPROJECT1×2×3	株式会社ブレインによるECサイト。ユーザーが作物、量、時期などを書き込めば、登録された農家へメールが発信され、複数の農家が提案。農家から発信される収穫情報から作物を直接購入することも可能。

出所) 各企業ホームページより

図表5 既存流通網の多品種小ロットへの対応性

多品種小ロット流通への対応性	
卸売市場を中心とした流通	多品種小ロット品の増加に集荷・分荷機能が耐えられない(中央卸売市場) 一部の施設が老朽化(地方卸売市場)
卸売市場外の流通	農産物直売所 価格の安さが求められてしまい、高付加価値商品とミスマッチ
	農家の個別販路 物流構築、決済等の業務が増加し、商品開発・生産業務に費やせる時間が減少する可能性
	ECサイト 消費者需要の増加を考えると、物流網の維持が困難になる

「第10次卸売市場整備基本方針^{※3}」では、「コールドチェーンの確立を含めた卸売市場における品質管理に対する生産者及び実需者のニーズに対応するため、(中略)施設の整備・配置を計画的に推進すること。」と記載されており、卸売市場の設備が生産者および実需者ニーズに十分に対応できていない背景が読み取れる。

② 卸売市場外の流通

他方、「産地直送」という言葉が多く聞かれるようになってきている通り、卸売市場を経由せず、消費者(または小売り・外食)に直接販売される流通も増加している。その流通を大別すると、JAや生産者グループ等が実施している農産物直売所の流通と農家が個別に開拓している販路やECサイトを通じた消費者・小売り・外食への直接販売が挙げられる。そのうち、農産物直売所に関して、公益財団法人流通経済研究所の調査によれば、現状、消費者は、「価格の低さ」を求めて農産物直売所に足を運んでおり^{※4}、出品者側も定年帰農者(定年退職後に農村に移住し、農業に従事した人)等の経験の比較的浅い農家の商品の出荷が多い。そのため、農産物直売所の流通は高付加価値商品の流通経路としてはミスマッチしていると考えられる。

次に農家が個別に開拓している販路については、売り手と買い手の直接の合意のもと値付けがされ、販売に至るため、高付加価値商品の販売としてふさわしい形態である。しかし、農家が個別に販路開拓を実施すると、営業、パッケージング、物流構築、決済等の商品生産以外の業務量が増えてしまい、生産者は高付加価値商品のさらなる生産・開発を進めたいのに、進められないというジレンマに陥ってしまう。そのため、この流通網を高付加価値商品の流通網として推し進めることにも課題がある。

そのような状況の中、ECサイトを通じて、生産者と消費者・小売り・外食をマッチングさせ、直接販売につながるサービスを提供する企業が、生産者が自力で販路を開拓する場合のジレンマを解消しつつ、高付加価値商品の販売を増やしている。

ただし、ECサイトでの直接販売という手法で、

※2 http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/info/pdf/siry02_01.pdf 畜産物の経由率は9.4%(2011年)

※3 http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/info/pdf/10zi_housin.pdf

※4 http://www.dei.or.jp/opinion/staff_pdf/orikasa06.pdf

高付加価値な農産物の供給体制が構築されつつある一方で、トラックドライバーの人手不足・高齢化、コンプライアンス強化のトレンドを考えれば、多品種少量配送という非効率的な物流を担う業者は今後も減少する（または価格が高騰する）ことが予想される。特に、全国配送等の長距離輸送が必要になる物流網の構築はなおさら難しくなるだろう。

(イ) 卸売市場を中心とした流通インフラの整備

産地直送を進める企業等の間で共通する物流をシェア、つまり「①集荷・分荷・保管を担う物流拠点のシェア」と「②幹線道路等の物流シェア（共同配送）」を実施することで、各企業の負担が軽減され、物流網が維持されると考えられる。

① 集荷・分荷・保管を担う物流拠点のシェア



1つのアイデアとして地方卸売市場の有効活用が考えられるのではないかと。中央卸売市場に比べれば、地方卸売市場は流通量が少ないため、新しい商品を受け入れる余地がある（ただし、老朽化した施設やコールドチェーン整備への投資は必要）。また、卸売市場の統廃合が求められる中で、業務の見直しを行い、戦略的に高付加価値商品の取り扱いにターゲットを絞り、卸売市場としての新たな付加価値を提供していく。そのような卸売市場の実現可能性は、政府による卸売市場の価値の見直しや地域拠点市場（地域における集荷力強化の拠点。他の地方卸売市場との統合や集荷・販売での連携を行う地方卸売市場として、都道府県卸売市場整備計画に定めたもの^{※5}）の設置推進等の外部環境変化を踏まえても、低くないだろう。大田市場のように既存の流通量が多い市場では、このような取り組みは難しいため、そういった市場は「付加価値向上」の方向性ではなく、「効率化推進」の方向性にかじを取るべきだろう。付加価値向上型卸売市場に求められる機能

は今まで同様の集荷・分荷・保管機能と、今まで以上の品質維持機能である。集荷・分荷機能については、投資余力があれば、業務設計を行う中で、ICT等の新技術を導入することも一案である。品質維持機能については、老朽化した施設整備の改善やコールドチェーン整備への投資を進めるとともに、一部生産者・バイヤー等への啓発活動（卸売市場を経由しても商品価値が下がらないこと、むしろ安定・高品質の物流を提供することの啓発）と両輪で、その価値を高めていくべきだろう。もともと備わっていた価格形成機能・代金決済機能は、ECサイトを運営している個別企業に一任してよいと考える。その他、卸売市場には、情報受発信機能が備わっているが、例えば、地域の生産者に「ECサイト等を活用した流通網の有効性」「消費者（または小売り・外食ニーズ）」等といった情報を周知し、流通量の増加や高付加価値商品の生産・開発の促進を図ることが新たな価値となる（付加価値向上型卸売市場は「生産者とともに育つ市場」ともいえる）。以上の機能をもって、高付加価値商品の流通を促進していくことになるが、完全に「従来の一般商品」から「高付加価値商品」に切り替えることは難しいため、2種類の流通サービス（一般商品向けと高付加価値商品向け）を提供し、それぞれ別のマージンを設定することになるだろう。

② 幹線道路等の物流シェア（共同配送）

例えば、ある食品系企業の物流における取り組みとして、グループ内企業の共同配送を構築している。グループ内食品系企業3社の物流拠点の再編に伴い、物流で使用している路線の一本化やチャーター車の共同利用を推進した、その後、3社にとどまらず、グループ各社と拠点を共有化し、各社との共同配送を推進した。その結果、物流費（輸送費）を約4割削減し、共同配送による配送単価減、同一拠点化に

図表6 高付加価値対応実現に向けた施策（まとめ）

	実現に向けた施策(案)	旗振り役(政府・行政)の役割	主な事業実施主体
消費者・他産業 巻き込み型の 商品開発の 仕組み構築 	●クラウドファンディングを利用したリスクシェア	●異業種間連携の促進 ●新たな連携領域の提案	●生産者、農林水産業団体 ●消費者 ●情報サービス業(クラウドファンディング運営)
	●他産業の消費者会員組織・ポイントプログラムとの連携		●生産者、農林水産業団体 ●消費者 ●情報サービス業(ソーシャルサイト運営)
	●消費者が商品開発に参画するインセンティブプログラム	●消費者意識の向上や社会的風潮の変革	●卸、小売り、外食 ●その他産業(教育、医療、旅行など)
多品種 小ロットに 対応した 流通インフラ の整備 	●卸売市場の物流拠点化	●生産地-消費地のネットワーク形成	●卸売市場(卸売業者・仲卸業者) ●物流業者 ●情報サービス業(ECサイト運営)
	●共同配送にむけた事業者間連携	●生産地-消費地のネットワーク形成	●物流業者 ●情報サービス業(ECサイト運営)
	●消費者の計画(定期)購入普及にむけた啓発活動	●消費者意識の向上や社会的風潮の変革	●生産者・農林水産業団体 ●消費者 ●情報サービス業(ECサイト運営)

よる横待ち（最短距離ではない場所を経由する配送）の費用削減を実現した。物流費の他、品質面でも成果が発揮され、物流品質事故を約7割減少した^{※6}。このように、卸売市場（産地側）と卸売市場（消費地側）の間の路線を共同配送とすることで、コストを抑えたまま、各企業の小ロット配送に対応できると考えられる。

その他、生産者から卸売市場（産地側）への物流、卸売市場（消費地側）から消費者への物流に関しては、各ECサイト事業者がそれぞれ異なる生産者や消費者を抱えている現状からして、物流をシェアすることはなかなか難しい。とはいえ、卸売市場（消費地側）から消費者への物流に関して、参考となる取り組みとして、「武蔵野市吉祥寺エリアにおける共同集配送センターの設置^{※7}」が挙げられる。コラボデリバリー株式会社が事業実施主体となり、武蔵野市開発公社を中心に商店街等が共同集配送センターを設置し、車での商店街内部の荷さばきをなくし、近隣のセンターから台車で担当者が個別店舗まで配送を行っている（吉祥寺エリアの1,000店舗

が対象）。吉祥寺エリアでは回遊性を維持することを大きな目的として挙げているが、トラックドライバーの負担軽減にもつながっており、物流全体の省力化の観点からも効果があると考えられる。生産者から卸売市場（産地側）への物流のシェアは困難であるが、都市部に比べて交通量が少ないというメリットを生かし、物流の自動化によるコスト低減が考えられるのではないかと。DeNAとヤマト運輸による「ロボネコヤマト^{※8}」プロジェクトの実験が開始されているように、物流の自動化の実現に向けて、各社が取り組みをしている。自動運転技術を用いて、生産者の家やJAの集荷場を周回し、拠点となる卸

※5 http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/info/pdf/siry02_01.pdf

※6 出所) 国土交通省「トラック運送における生産性向上方策に関する手引き」(野村総研作成)

※7 <http://www.weekly-net.co.jp/logistics/post-5899.php>

※8 <https://www.roboneko-yamato.com/>

売市場まで配送すれば、人材不足等の問題点を解消できる。

以上の通り、物流のシェア（や一部自動化）を解決策として挙げてきたが、その他、物流の定常化も一つの解決策であろう。フランスのAMAP^{※9}（Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne: 小規模農家を維持するアソシエーション）では、生産者と消費者がグループを形成し、半年～1年の計画購入の中で、週に1回（または隔週）で生産者から消費者への直接の受け渡しが行われている（ただし、高付加価値商品を念頭においたものではなく、あくまでも「安全・安心」の流れの中で形成された組織である）。このような計画的・定常的な商取引も物流構築の一助になると考えられる。生産者と消費者のグルーピングは個別企業や農業従事者による自由競争の中で実現されていくものであり、具体的には本稿3章「消費者・他産業巻き込み型の商品開発の仕組み」にて記述した通りである。一方で、AMAPが「生産者の顔が見える化してほしい消費者」と「小規模農業を維持すべきという農業者」とのマッチングによって形成された背景を念頭におけば、日本においても、政府や農業団体が、そのような風潮を社会全体で巻き起こし、グルーピングを促進していくことが引き続き重要である。

5 旗振り役の必要性

これら、本稿にて記載した施策の多くは、「異業種間連携の促進」や「消費者意識の向上や社会的風潮の変革」「生産地－消費地のネットワーク形成」が必要となる。そのため、それらの取り組みを俯瞰（ふかん）し、推進する旗振り役が存在が不可欠である。また、各種取り組みをスタートさせ、軌道に乗せるためのトライアル期間とその活動に向けた

資金も求められる。その主体として想定されるものは、依然として政府・行政であり、旗振り役や資金補助の他にも、必要に応じて法整備も求められるだろう（例えば、4章の「多品種小ロットに対応した流通インフラの整備」等）。その旗振り役の下、図表6の通り、それぞれの施策において各事業者・消費者が実施主体となり、新市場を創出していくべきである。2017年までに「効率化推進」で大きなムーブメントが生み出されたように「付加価値向上」においても、同様な取り組みを期待したい。

※9 http://www.jc-so-ken.or.jp/pdf/ja_report_writer/M-Sakakida/24-12WI-M-Sakakida.pdf

●…… 筆者

佐野 啓介（さの けいすけ）

Nomura Research Institute

Singapore Pte. Ltd.

Consulting Department

主任コンサルタント

専門は、事業戦略・マーケティング戦略

の立案、海外進出支援 など

E-mail: k3-sano@nri.co.jp

夏目 典明（なつめ のりあき）

株式会社 野村総合研究所 社会システム

コンサルティング部

副主任コンサルタント

専門は、事業戦略立案、ベンチャー・イ

ノベーション領域 など

E-mail: n-natsume@nri.co.jp