
地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する
調査研究
～広域的事業展開で域外への販路拡大を図る～

2013年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究
～広域的事業展開で域外への販路拡大を図る～

序章 調査研究の概要

本調査研究では、地域資源を活用した食料品の開発と販路拡大に向けての諸条件を明らかにするとともに、支援活動における基本的視点の提供と支援場面で活用できる情報の提供、調査から明らかになったアクションイメージの提示を目的としている。

調査方法は、1) 文献資料調査、2) ヒアリング調査(23 事例)、3) 意見交換会を複合的に実施し、適宜、ナレッジアソシエイトを含めた専門家からのアドバイスを受けながら進められた。

第1章 地域資源を活用した食料品の販路開拓を巡る基本課題

本章ではまず、人口減少と少子高齢化というこれまで経験のない構造的変化に直面するわが国の動向を踏まえ、第一次産業を取り巻く環境について各種データから整理し、農商工連携や6次産業化に期待される役割について概観した。

その上で、当該領域に対する中核的な政策である、「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律(2008年7月、農商工等連携促進法)」、「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(2010年12月施行、6次産業化法)」の概要とその現状を把握した。

こうした政策により、各地域において一定の成果が生まれつつあり、ロールモデルと言える事例も共有され始めている。しかし、当該領域に対しては、①商品企画・商品開発力の弱さ、②困難を極める販路開拓、③地域ネットワークの連結の弱さ、④コーディネーター人材(組織)の量的・質的不足と相互連携の不足、といった課題が顕在化している。

第2章 事例から学ぶ

ここでは、前章で指摘した課題を独自の工夫で乗り越えている23の事例を取り上げ、ヒアリング調査を実施した。それらはその特徴的な側面に沿って、①商品開発(プロセスや体制づくり含)に特徴のある事業者、②販路開拓・情報発信・営業に特徴のある事業者、③支援機能に特徴のある事業者に分類される。

以上のカテゴリーに分類し、各ケースについて、事業概要、商品開発・販路開拓の視点、連携・ネットワークの視点、支援の視点、成果と課題の観点から取りまとめた。

第3章 事例から明らかになったポイント

事例調査を通じて明らかになったポイントは次の通りまとめられる。

(1) 地域資源を活用した食料品開発の視点とプロセス

① 商品開発の基本的視点

商品開発における基本的視点として、1) 経済的価値と社会的価値のバランスを重視していること、2) 商品を通じた消費者とのコミュニケーションデザインが意識されていること、3) プロダクト・アウトとマーケット・インの複眼視点を持ち、その間を何度も行き来しながら取り組みが展開される仕組みが構築されていること、が多数の事例に共通して確認された。

② 取組基盤(地域エコシステム)の構築によるコ・クリエーション(共創)関係を創造

事例では、単発の商品開発や特定事業者間の連携に留まらない、多様な主体による有機的連携によると商品開発が絶えず繰り返されているという特徴が確認された。その基盤となっているのが、地域エコシステム(生態系、仲間づくり)やプラットフォームと呼ばれる「場」の存在であった。つまり、地域の多様な主体が自由に関与することのできる場が構築され、そこで問題意識や目指すべきビジョンの共有を図りながら信頼関係を醸成し、その延長に地域資源の発掘、商品・サービス開発、販路開拓を展開することが取り組みの持続的な展開に影響している可能性が示唆された。

③ 「地域の組織化」を想定した取組の展開プロセス

事例の多くでは、取り組みの展開プロセスに一定の共通性が確認できた。まず、取り組みを牽引する「キーパーソンの発掘」とそれを支える「仲間づくり・チーム構築」を行い、地域住民や多様な主体を巻き込みながら「地域資源の発掘・評価」をし、取り組みによって目指すべき「ビジョンの共有とアクションプランの策定」を外部の協力を集めながら実施する。その後、「プロジェクトの立ち上げ」を行い、「試行的実践と評価フィードバック、改良」を繰り返し行い、本格的な「事業化・商品化・地域ブランド化」へと成長させている。つまり、取り組みを通じて地域の多様な主体が自然に巻き込まれるようなマネジメントが展開されているものと考えられる。

④ 商品開発プロセスに市場との相互作用を組み込む

今回の調査からは、商品開発のプロセス自体にも特徴が見受けられた。それは、短期的に商品化を行うのではなく、「商品コンセプトの設定」を丁寧に行った上で、試作を行い、それを実際の市場に投入し、そこでの評価をフィードバックすることで徐々にブラッシュアップを図るのに加え、その取り組みを通じて「自分たちの想いに共感するマーケット」

を探りながら、最終商品を投入する市場に合わせて完成させていた。つまり、完成品を作ることを目指すのではなく、マーケットの評価を受け、改良を重ねながら徐々に完成を目指すことで確度の高い取り組みへと展開していたと理解できる。

(2) 開発された商品の販路開拓の道筋

① 販路開拓の基本的視点

販路開拓における基本的視点としては、1) 自分たちの想いを届けたい消費者の明確化、2) 目指すべき販路先の明確化とその道筋の明確化、3) 資源量・供給体制・窓口機能の状況への配慮、4) 商機能の取り込み、5) 特定販路に依存しない息の長い細かな販路の形成を志向、という点に一定の共通する意識が確認された。

② 小売業の視点に立った販路開拓活動を展開

一般的に販路開拓に関する調査では、生産者や開発事業者の取り組みに焦点を当てることが多いが、本調査では、小売業者や飲食事業者の視点からも販路開拓のポイントを探った。その結果、1) 小売側の商品選択の視点に対する理解、2) 小売業者とのダイレクトな接点作り、3) 小売業者の抱える課題へ対応した提案力の獲得、の必要性が指摘され、中小の小売業者は自らが他の小売業者との差別化を図るために地域資源を活用した食料品に対する仕入ニーズを有しており、小売業側の抱える課題へ訴求する提案を事業者側から積極的に行うことにより、販路開拓の可能性が見出せることが示唆された。

③ 新たな販路を発掘

販路先は大きく、「地域内販路」と「地域外販路」に分類される。基本的な戦略は、地域内販路を固め、確実に買ってもらえる地域のコアなファンづくりを行うなど、身近な顧客のマインドシェアの獲得を重視することが先決となる。

地域内販路としては、既存の販路(スーパー等)に加え、専用の売り場・ブースの確保による地域内ブランディング、地域内レストラン・ホテル等との連携、ファンクラブや会員制度の立上げによる独自のコミュニティ形成に加え、自前の商機能構築も一つの選択肢として提示できる。

一方、地域外販路を目指すには、その前提に地域内での一定の売上確保が必要で、そうした開発基盤、受発注機能の有無が鍵となる。その上で今後想定される販路としては、首都圏中小小売業者との連携、ふるさと居酒屋・レストラン・出身者ネットワークの活用、支援機能を内部化している小売・卸売事業者との連携、企業と連携した社食等への導入検討などが考えられる。

また調査では、ダイレクトに顧客と繋がることのできる ICT 活用、特にソーシャルメディアを活用したマーケティングや販路開拓が有効であることが確認された。EC サイトは手

軽に始められるという側面があるものの、その維持管理コストや SEO 対策などのコストも考慮しなければならない。その点、ソーシャルメディアの多くは無料で顧客との関係を構築でき、直接情報発信や顧客の声を把握することが可能である。今後は、ソーシャルメディアの活用を視野に入れた販売戦略も重要となるであろう。

(3) 必要な支援機能と支援の在り方

① 支援における基本的視点

調査を通じて支援を受ける側及び支援を担当する各事業者には共通する視点が確認できた。支援する側は、現場が専門的アドバイスだけを求めているだけではなく、一緒に事業化を歩むパートナーとしての存在を求めている、支援側も主体としての意識を持ち、取り組みに関わるスタンスを行動として示すことが求められている。

また、現場の求める支援の機能と範囲は拡大傾向にあり、加えて、事業者側、支援者側の双方が、事業者のビジネスの成立のみではなく、事業者を取り巻く多様な主体との関係構築に対する支援が重要であったことを言及している。つまり、地域内において、取り組みに対する合意形成や仲間づくりといった「地域の組織化」が重要であるが、その部分に対する支援を行う人材、組織が少ないことが課題として指摘された。

② 支援フェーズと支援機能、体制

調査からは、支援対象と一言で言っても、地域や事業者が置かれている状況は異なることが改めて理解された。そして、事業の発展段階フェーズ(「導入期」、「発展期」、「成熟期」)、商流フェーズ(「生産」、「加工・ものづくり」、「販売」)の違いを正確に認識し、各場面において適切な支援をベストミックスすることで支援の成果が現れることが示唆された。

また、そこで提供される支援機能は、地域に対する支援(地域組織化機能、ファシリテート機能)、事業者に対する支援(コンサルティング機能、組織基盤形成機能、商品開発機能、販路開拓機能、資金調達機能、プロモーション機能)、ネットワークに対する支援(コーディネート機能)、そして、それらすべての場面において必要となる支援機能(相談助言機能、情報受発信機能、人材育成機能、手続・申請代行機能、専門家・講師派遣機能)など、広範囲に及んでいる。

支援を必要とする主体やフェーズは極めて広範囲に渡ることにより鑑みれば、個別の支援者や特定の支援機関がすべてをカバーすることは現実的には難しい。すなわち、地域の支援機能を有する機関(ここでは、公的な支援機関に限定されない)が組織の壁を超えたチームを作り、それぞれの強みを活かし合いながら支援にあたることでより良い成果を生み出すためには必要とされており、事例の多くも特定の支援者や支援機関だけではなく、公式・非公式な様々な支援を受けながら取り組みを進めていた。

以上が本調査でポイントとして指摘できる事項であるが、ここで提示する諸点は、あく

まで今回の調査先及び筆者やナレッジソシエイトの現場経験を通じて確認された視点や手法を分析・整理したものであることには注意が必要である。

第4章 具体的アクションイメージの提言

最後に、今回の調査を踏まえ、導入期、発展期、成熟期、支援環境の各局面において有効と思われるアクションを提示してまとめとする。なお、このフェーズは理想的に一つ一つステップアップをするというものではなく、地域や事業者ごとに異なるため、それらの状況を正確に整理し、必要な取り組みを進めることが望まれる。

(1) 必要な支地域エコシステムの構築支援：導入期へのアクション

地域を構成する各主体(フードチェーンに限らない)の共生的な関係、エコシステム(生態系)を形成することが必要と考えられる。各地域において、多様な主体による共創関係を創り出す地域エコシステムの構築支援を積極的に行い、自立的な取り組みが展開できる基盤作りが求められている。

(2) 現地開催型地域商談会の実施：発展期へのアクション

首都圏で開催される商談会に足を運ぶことのできる事業者は限られる。そこで、地域側で開催される小規模な商談会を実施することが望まれる。地域で商談会を開催することにより、首都圏等へ出向くことができない事業者も参加することが可能となり、地域事業者や商品の掘り起しにもつながる。また、地域外の卸売業者や小売業者は、地域商品を効率的に知ることができ、事業者との関係づくりも容易となる。

地域商談会の開催に当たっては、事前勉強会への参加を出展条件とするなど、事業者の営業能力やプレゼンテーション能力の育成を図る仕組みや、試作段階の商品の出展を認め、商談会を通じた商品のブラッシュアップ機会の提供も検討してもよい。

さらに、事業者が自らの商品が目指すべきポジションの認識とターゲットの鮮明化を図るために、複数の業態や販路候補先のバイヤー等が同じ事業者、商品に対してアドバイスを行う機会を提供することも有効である。

(3) 地域商社機能の構築支援と連携：成熟期へのアクション

地域外への販路開拓をより有効に進めるための方策として、地域商社機能の構築支援及び地域商社機能を持つ事業者と支援機関の連携の必要性が指摘できる。地域商社機能の中核的な役割は、「取引・受発注窓口の一元化」と「地域情報の一元化(特に、食や事業者に関する)」である。支援機関等は、開発事業者やその連携体の支援を行うだけではなく、商社機能を持つ事業者の発掘と育成についても積極的な支援を行う必要があり、加えて、そうした商社機能を持つ地域の事業者と連携することで地域外への販路拡大を後押しすること

も必要となる。

(4) チーム支援アプローチの実施：支援環境に対するアクション

地域資源を活用した食料品の開発とその販路開拓において支援機関等がカバーする支援の範囲は極めて広範囲に及ぶため、支援機関単独でその支援を展開することは現実的に困難となりつつある。そこで、支援機関はもちろん、支援者、そして、一定の成果を地域で収めている事業者を実践レベルでネットワーク化し、支援機能の集約化することが必要となる。

また、実際の支援においても、各支援機関が単独で支援を行うのではなく、複数の支援機関担当者が支援チームを形成し、組織の枠を超えたチームによる支援を行うべきである。

加えて、現在各支援機関がそれぞれ独自に提供する支援メニューについては、重複や特定領域に偏ったものとなっている場合も多いことから、地域の支援機関の間で支援メニューや専門家情報の共有を図り、地域事業者の置かれているフェーズに合わせた支援メニュー、支援策をバランスよく展開していくことが求められる。

目次

序章	調査研究の概要.....	5
(1)	背景と目的.....	6
(2)	方法と対象.....	8
①	文献資料調査.....	8
②	ヒアリング調査.....	8
③	意見交換会.....	10
(3)	調査研究の体制、スケジュール.....	11
①	実施体制及び執筆担当.....	11
②	調査研究スケジュール.....	13
(4)	本研究報告書の構成.....	14
第1章	地域資源を活用した食料品の販路開拓を巡る基本課題.....	15
(1)	農商工連携・6次産業化への注目と期待の高まり.....	16
①	人口減少社会の到来と影響.....	16
②	厳しさを増す第一次産業を取り巻く環境.....	17
③	農商工連携・6次産業化に期待される役割.....	22
(2)	農商工連携・6次産業化を取り巻く政策展開.....	26
①	農商工等連携促進法と認定の状況.....	26
②	6次産業化法と認定の状況.....	31
(3)	地域資源を活かした食料品の販路拡大における諸課題と方向性.....	36
①	商品企画・商品開発力の弱さ.....	36
②	困難を極める販路開拓.....	37
③	地域ネットワークの連結の弱さ.....	38
④	コーディネーター人材(組織)の量的・質的不足と相互連携の弱さ.....	40
第2章	独自の工夫で課題を乗り越えた事例から学ぶ.....	43
(1)	事例のカテゴリー.....	44
(2)	商品開発に特徴のある事業者.....	45
①	コミュニティカフェでる・そーれ(青森県五所川原市).....	46
②	葉菜家有限責任事業組合(岩手県盛岡市).....	50
③	高校生レストランまごの店(三重県多気町).....	54
④	函館がごめ連合(北海道函館市).....	58
⑤	株式会社 四季菜(秋田県秋田市).....	62
(3)	販路開拓・情報発信・営業に特徴のある事業者.....	66
①	江別経済ネットワーク・江別麦の会(北海道江別市).....	68
②	帯広市食産業振興協議会(北海道帯広市).....	72
③	あおもり正直村(青森県農産品加工協同組合、青森県青森市).....	76
④	株式会社南部美人(岩手県二戸市).....	80

⑤	株式会社伊賀の里モクモク手づくりファーム(三重県伊賀市)	84
⑥	馬路村農業協同組合(高知県馬路村)	88
⑦	農業生産法人(有)勝山シークワサー(沖縄県名護市)	92
⑧	寿味屋食品株式会社(沖縄県読谷村)	96
⑨	酪農公社 LABO(株式会社 函館酪農公社、北海道函館市)	100
⑩	有限会社 菓匠禄兵衛(滋賀県木之本町)	104
(4)	支援機能に特徴のある事業者	108
①	株式会社シーピーエス ヴィヴルアンサンブル(北海道札幌市)	110
②	株式会社 GB 産業化設計(北海道札幌市)	114
③	富士市産業支援センター f-Biz(静岡県富士市)	118
④	株式会社北洋銀行(北海道札幌市)	122
⑤	全国うまいもの交流サロンなみへい(ニュープラネット 合同会社、東京都千代田区)	126
⑥	日本の御馳走えん(株式会社 ビー・ワイ・オー、東京都千代田区)	130
⑦	ニッコリーナ(有限会社 良品工房、東京都千代田区)	134
⑧	株式会社 シェフズバンク(神奈川県横浜市)	138
第3章	事例から明らかになったポイント	143
(1)	地域資源を活用した食料品開発の視点とプロセス	144
①	商品開発の基本的視点	144
②	取組基盤(地域エコシステム)の構築によるコ・クリエーション(共創)関係を創造...	152
③	「地域の組織化」を想定した取組の展開プロセス	159
④	商品開発プロセスに市場との相互作用を組み込む	169
⑤	商品開発のポイント(まとめ)	175
(2)	開発された商品の販路開拓の道筋	176
①	販路開拓の基本的視点	176
②	小売業の視点に立った販路開拓活動を展開	187
③	新たな販路を発掘	191
④	販路開拓のポイント(まとめ)	197
(3)	必要な支援機能と支援の在り方	198
①	支援の基本的視点	198
②	支援フェーズと支援機能、体制	203
③	支援のポイント(まとめ)	211
第4章	アクションイメージの提言	213
(1)	地域エコシステムの構築支援：導入期・地域へのアクション	216
①	構成主体	217
②	各主体が果たす役割	217
③	期待される役割	218
(2)	現地開催型地域商談会の実施：発展期・事業者へのアクション	220
①	地域で開催する小規模商談会の実施支援	220

② 事前勉強会への参加を出展条件化.....	221
③ 商談会を通じた試作品のブラッシュアップ	222
④ 複数アドバイザー等によるアドバイス機会の創出.....	223
(3) 地域商社機能の構築支援と連携：成熟期・事業者へのアクション.....	224
① 地域商社機能の存在が販路開拓のキーファクター	224
② 支援機関と地域商社との連携強化.....	226
(4) チーム支援アプローチの実施：支援体制整備へのアクション.....	227
① 支援機関・支援者・事業者の支援リソースの集約化	227
② チーム支援による総合的支援の展開	229
③ 支援機関間の役割分担による支援メニューの一体的提供.....	230
おわりに	231
参考文献	232

序章 調査研究の概要

《序章の要旨》

本章では、本調査研究の背景と目的、調査方法と調査対象、調査実施体制及びスケジュールについて述べる。

本調査研究の主たる目的は、先進的事例に対する調査を通して、地域資源を活用した食料品の開発と販路拡大に向けた諸条件を明らかにするとともに、その支援活動における基本的視座や選択肢について情報提供することである。

調査方法は、1)文献資料調査、2)ヒアリング調査(23事例)、3)意見交換会を複合的に実施し、適宜、ナレッジアソシエイトを含めた専門家からのアドバイスを受けながら進められた。

(1) 背景と目的

低迷する地域経済の活性化の有効な手段の一つとして、農商工連携¹や6次産業化²が注目を浴び、農林漁業と商工業等の有機的連携により、豊富な地域資源³を活用した商品開発や販路開拓を通じて地域経済を牽引し、新たな産業創出、地域活性化を図ろうという機運が高まりを見せている。特に、2008(平成20)年7月に施行された、「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律(農商工等連携促進法)」と2010(平成22)年12月に施行された、「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(6次産業化法、6次産業化関係については2011(平成23)年3月施行)」を契機に各種支援施策が展開され、一定の成果を生み出し始めている。また、2011年3月に東北地方を襲った東日本大震災からの復興においても、東北の豊富な地域資源を活かした取り組みへの期待が注がれている。

個々の農林漁業者や中小企業者が保有する経営資源、ノウハウは決して豊富だとは言えない。そのため、連携に取り組むことで、それぞれが保有する経営資源を相互に活用し合うことにより単独では難しい新たな商品開発や販路開拓につながるといった相乗効果が期待できる。また、地域の多様な事業者が有機的につながり、面的な事業展開ができれば、地域全体への波及的効果も生まれやすくなり、地域経済の発展へも貢献することが可能となる。

しかしながら、多額の政策資源が投入されている一方で、商品開発には成功しても、有効な販路開拓には至らず、当初想定していたような地域経済の活性化につながるような面的な広がりを持った取り組みへと結実したものは数少ない先進事例に留まっているのが実態であろう⁴。また、現状進められる連携の多くは、農林漁業者と加工事業者の連携となっており、その場合、単純に農林漁業者が原材料供給者といった取引関係に留まっているなど、有機的な連携の実現にはまだまだ課題も多いことが報告されている。

¹ 「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律(農商工等連携促進法、2008年7月21日施行)」においては、「中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善を図るため、中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携して実施する事業であって、当該中小企業者及び当該農林漁業者のそれぞれの経営資源を有効に活用して、新商品の開発、生産若しくは需要の開拓又は新役務の開発、提供若しくは需要の開拓を行うもの」と定義される。ここでの要件は、農林漁業者と中小企業者による連携となっており、単独事業者による業種横断的な取り組みは含まれない。そこで、同法による定義を狭義の農商工連携としたうえで、本稿ではより広い意味で農商工連携を捉え、単独事業者による他業種への参入や同じ業種間の連携による取り組みを含めて理解する。なお、さらに狭義なものとしては、同法による事業計画認定を受けたものを指す場合がある。

² 6次産業化は、提唱者である今村奈良臣氏による「1次産業×2次産業×3次産業=6次産業」と定式化されている(今村, 1998)。

³ 中小企業地域資源活用促進法では、地域資源を「地域産業資源」と呼び、(1)地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物または鉱工業品、(2)特産物となる鉱工業品の生産にかかわる技術、(3)地域の観光資源として相当程度認識されているもの、の3点が明記されている。本報告書において地域資源とは、「特定の地域に存在し、その土地から産出される、特徴的な資源(人・モノ・カネ・情報)」という幅広い理解を行っているが、主として扱うのは農林水産物等の食資源となる。

⁴ 会計検査院が2011年10月19日、農林水産大臣に宛てた改善要求「食農連携事業による新商品の開発等について」によれば、食農連携事業による新商品の開発等において、新商品を開発できていない、開発したものの製造・販売できていない、事業完了年度の翌年度から3年以内に製造・販売を中止していたなど、新商品の開発等が順調に実施されておらず、食農連携事業が農商工連携の取り組みを通じた地域経済の活性化等に必ずしも寄与しておらず、事業の効果が十分に発現していないことが指摘されている。

地域資源を活用した商品開発を地域ぐるみで行い、地域がお勧めする商品として地域内外へ販路を拡げるには、農林漁業者と加工業者、商業者という取引に直接関わる主体の連携だけではなく、より多くの主体を巻き込みながら取り組みを展開することが重要となる。

しかし、成り立ちや異なる意識のもとでこれまで活動を展開してきた諸主体が、連携して事業を進めることは容易なことではない。また、単に個別事業者の売上向上や個別商品の販路拡大という視点に留まらず、持続的に地域資源を活用できる体制の構築や市場動向に流されない販路の形成、地域への波及効果を生み出す仕組みづくりをどのように実現していくのかは地域が抱える重要な課題であろう。

そこで、本調査研究では、地域の多様な主体が連携して、地域資源を活かした食料品の開発と販路開拓に取り組み、地域活性化に貢献している複数の事例調査を通して、その実現へ向けた諸条件を明らかにすることを目的とする。また、当該領域の支援を行う支援機関が支援活動を展開する際の基本的視座や選択肢について情報提供することを目指す。

なお、本調査研究は主として当該領域の支援を担当する公的及び民間の支援担当者および支援機関を中心の想定読者と認識しているが、実際に事業に取り組む中小企業者にも多くの示唆を与えるものと考えられる。

(2) 方法と対象

本調査研究では、以下の3つの調査方法を複合的に採用して調査に取り組んだ。

① 文献資料調査

当該領域に関連する、学術論文、研究報告書、図書等のすでに公開されている文献資料を整理し、現状と課題、及び研究動向を把握した。また、先進事例について関連する各種資料を整理し、事例概要、活動プロセス、成功要因等を把握した。

その結果を踏まえ、ヒアリング調査に向けての仮説を設定した。

② ヒアリング調査

当該領域において具体的な実践活動とその成果が顕著に認められる事業者、当該領域に対する支援活動を展開し、その現状と課題について詳細に把握していると想定される支援機関・支援者を意見交換会等において協議の上、地域性、領域等を考慮し選定した。

以上を踏まえ、当該活動のキーパーソン及び関係者に対するヒアリング調査を実施した。なお、調査項目と内容(図表序-1)、事例選定の主要な視点(図表序-2)、ヒアリング実施先(図表序-3)は以下の通りである。

図表序-1 調査項目と内容

1. 活動経緯

活動のきっかけ・動機、キーパーソンの存在、活動前の取り組み

2. 組織・事業概要

所在地・活動地域、代表者、資本金、従業員数、事業目的、事業内容、開発商品・サービス、売上高/財務状況等

3. 商品開発・販路開拓プロセス

商品開発プロセス、商品開発体制、地域資源活用状況、販路開拓プロセス、販路開拓体制、販路安定化の取り組み

4. 連携・ネットワーク

連携・協働の状況、協働主体と役割、ネットワーク形成・展開プロセス

5. 支援

提供された支援機能、支援機関との関係、効果的であった支援、今後期待する支援

視点	具体的内容例	
事業	事業推進体制	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 取り組みを持続的に進めるための体制が整備されている ◆ 地域からの応援、積極的なサポート体制が構築されている
	商品・サービスの開発	<ul style="list-style-type: none"> ◆ マーケット・イン発想に基づいた商品・サービスの開発を展開している ◆ ストーリー性⁵のある商品やサービス開発により、高付加価値化、ブランド化を実現している
	販路開拓状況と仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 独自マーケットの形成に仕組み、販路開拓を実現 ◆ 消費者との継続的な関係形成を可能とする仕組みを構築
	プロモーション/情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 消費者への訴求力あるプロモーション/情報発信を戦略的に行っている ◆ 外部媒体の活用により魅力発信、レピュテーション獲得を効果的に展開している
連携	連携する主体の多様性	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 地域内外の多様な主体が連携に巻き込まれている ◆ 連携主体間での WIN-WIN の関係が構築されている
	連携構築手法/プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 多様な主体、異なる連携体やネットワークが重層的に連結されるなど、連携の広がりが生まれている ◆ 合意形成や情報共有、個別事業者間の取り組みに留まらず、連携主体間での具体的実践活動が創発している
	連携・協働の進展	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 開発に直接関わる事業者間連携に留まらず、連携主体の自発的協働が面的な広がりを見せている
地域活性化	地域資源の活用状況	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 土着性のある地域固有の資源が活用されている ◆ これまでは活用されてこなかった未利用資源が有効に活用されている
	地域課題の解決状況	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 地域が抱える社会的課題(担い手不足、雇用環境の悪化、地域コミュニティの崩壊など)の解決に寄与している
	地域に対する波及効果	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 地域全体のイメージ形成、PR、知名度アップに貢献している ◆ 個別商品の開発に留まるのではなく、多発的な商品開発が次々に創発している
支援	提供された支援機能	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 多様な支援機能が重層的に提供されている
	外部資源の活用状況	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 活動フェーズ(プロセス)に応じた適切な外部資源が活用されている
	支援側と現場側の関係	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 支援側からの一方的な関わりではなく、現場との相互循環的な関係の形成による支援活動が展開されている ◆ 取り組みに関わる人材・機関の間で適切な役割分担が行われている

⁵ ストーリー(物語)は、多義的な理解をされることが多いが、本報告書においては、「地域の文化や伝統、歴史、風土、そこに暮らす人々に脈々と受け継がれてきた知恵や技術など、商品が生まれる背景・文脈」と定義する。ストーリーの形成には、多数の人が関わり、かつ、歴史的な時間が必要となる。そのため、商品の背景にある特別なストーリーを見える化することは、簡単には模倣できない独自の価値(模倣困難性)となって商品の差別化につながると考えられる。

図表序-3

ヒアリング実施先

組織名	聞き手
高校生レストラン まごの店(三重県立相可高校食物調理科研修施設)、 多気町役場*	須藤・金子
佐々恵農園(葉菜家有限責任事業組合)	須藤・須子・大久保・金子
株式会社 南部美人、地方独立行政法人 岩手県工業技術センター*	須藤・須子・大久保・金子
あおり正直村(青森県農産品加工協同組合)	須藤・須子・大久保・金子
企業組合 での・そーれ	須藤・大久保
株式会社 四季菜	須藤・金子
函館がごめ連合、北海道大学大学院水産科学研究院*	須藤・大久保・金子
株式会社 函館酪農公社	須藤・大久保・金子
企業組合 での・そーれ	須藤・金子
有限会社 良品工房(ニッコリーナ)	須藤・竹林・金子
株式会社 シェフズバンク	須藤・須子・金子
株式会社 ビー・ワイ・オー(日本の御馳走えん)	須藤・竹林・金子
日本全国うまいもの交流サロン なみへい(ニュープラネット合同会社)	須藤・竹林・金子
江別経済ネットワーク、江別麦の会、 江別製粉株式会社*、農事生産法人 株式会社輝楽里*	須藤・大久保・金子
株式会社 CPS	須藤・大久保・金子
帯広市食産業振興協議会	須藤・大久保・金子
株式会社 GB 産業化設計	須藤・大久保・金子
株式会社 北洋銀行	須藤・大久保・金子
馬路村農業協同組合	須藤・須子・金子
富士市産業支援センターf-Biz	須藤・大久保・金子
有限会社 葉匠禄兵衛、お米の家倉*	須藤・大久保・金子
株式会社 伊賀の里モクモク手づくりファーム	須藤・大久保・金子
寿味屋食品株式会社	須藤・竹林・金子
農業生産法人 有限会社 勝山シークワサー、財団法人 名護市観光協会*	須藤・竹林・金子

*付随調査先

※調査順

③ 意見交換会

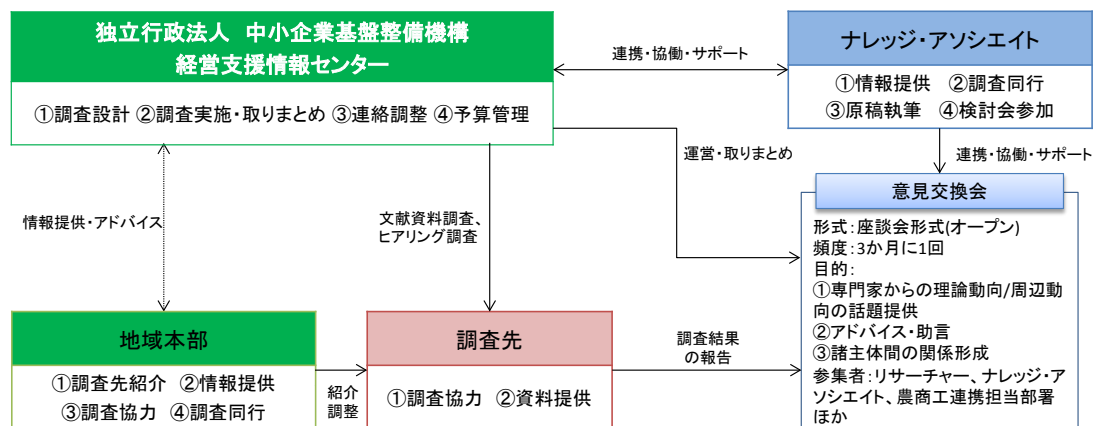
外部有識者やリサーチャー及び中小企業基盤整備機構担当部署等による意見交換会を開催し、仮説の検討、調査状況の報告と意見交換を行った。

(3) 調査研究の体制、スケジュール

① 実施体制及び執筆担当

調査は、以下の体制(図表序-4)で取り組まれ、適宜関係機関からのアドバイス等を受けながら進められた。

図表序-4 調査実施体制図



調査体制

<担当>

須藤 順 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター リサーチャー

<ナレッジアソシエイト> (五十音順)

大久保 彰之 函館ベンチャー企画 企業組合 代表理事
 須子 善彦 BADO 株式会社 代表取締役
 竹林 晋 有限会社 テイクスペース 代表取締役

<事務局>

葦浦 敬啓 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター 統括ディレクター
 金子 亮太 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター ディレクター

執筆担当

序章 須藤 順

- 第1章 (1) 須藤 順
(2) ①須藤 順、金子 亮太
②須藤 順、葦浦 敬啓
(3) 須藤 順

- 第2章 (1) 須藤 順
(2) ①、②、③須藤 順
④須藤 順、大久保 彰之
⑤須藤 順、金子 亮太
(3) ①須藤 順、大久保 彰之
②須藤 順、金子 亮太
③須藤 順、須子 善彦
④、⑤須藤 順、大久保 彰之
⑥須藤 順、須子 善彦
⑦、⑧須藤 順、竹林 晋
⑨、⑩須藤 順、大久保 彰之
(4) ①、②、③、④須藤 順、大久保 彰之
⑤、⑥、⑦須藤 順、竹林 晋
⑧、須藤 順、須子 善彦

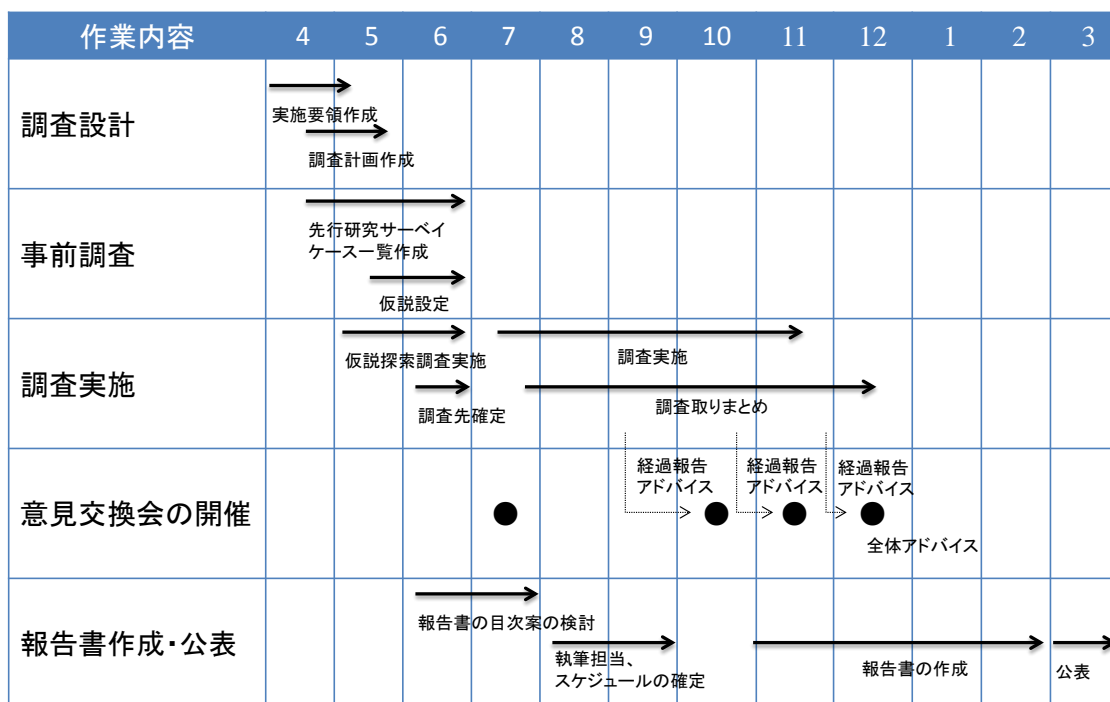
- 第3章 (1)、(2)須藤 順
(3) 須藤 順、大久保 彰之
(4) 須藤 順

第4章 須藤 順

② 調査研究スケジュール

調査研究スケジュールは、図表序-5 の通り進められた。

図表序-5 調査スケジュール



(4) 本研究報告書の構成

本研究報告書は、全4章から成る。

第1章では、地域資源を活用した食料品の商品開発を取り巻く現状と課題について、主に農商工連携、6次産業化の観点から整理を行った。ここではまず、わが国が置かれている社会構造の変化と農林漁業を取り巻く環境の変化を踏まえたうえで、地域資源を活用した食料品の開発とその販路開拓に期待される役割と意義を検討した。次に、地域資源を活用した食料品の商品開発と販路開拓を後押しする中心的な政策である農商工連携、6次産業化について動向を整理した。そして最後に、地域資源を活用した商品開発及びその販路開拓を進めるにあたっての課題を提示した。

第2章では、第1章で明らかとなった当該領域を取り巻く課題を独自の工夫で乗り越え、地域への波及的効果を生み出していると考えられる先進的事例に対して行った事例調査を踏まえ、事業概要、取組経緯、ポイント、商品開発・販路開拓の視点、連携・ネットワークの視点、支援の視点、といった観点から取りまとめた。

第3章では、今回実施した事例調査を通じて確認された共通点を整理し、そこから得られた知見、教訓を踏まえ、地域資源を活用した商品開発とその販路開拓、及びその支援のポイントについて提示している。

そして第4章では、今後各地において取り組み及びその支援を進めるにあたって必要と考えられる具体的なアクションについて提案を行った。