
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おり、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、連携の拡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

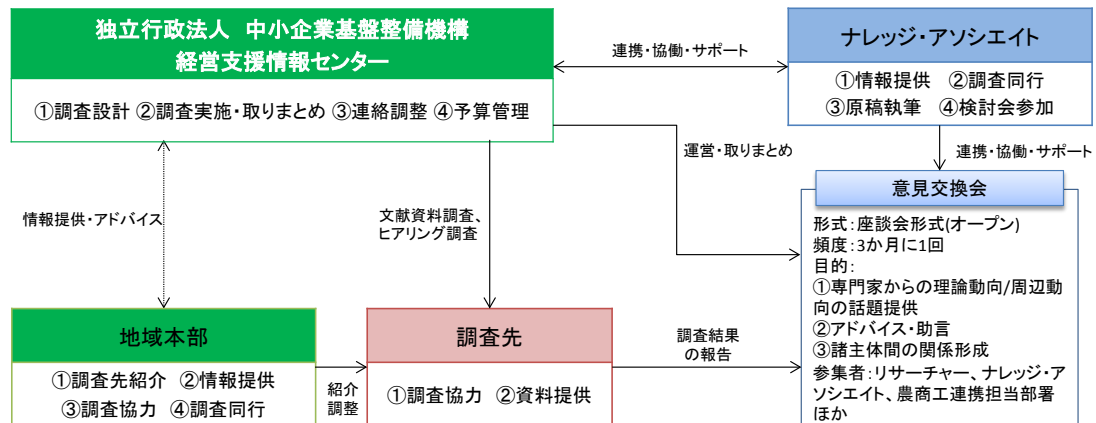
外部有識者やリサーチャー及び中小企業基盤整備機構担当部署等による意見交換会を開催し、仮説の検討、調査状況の報告と意見交換を行った。

(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

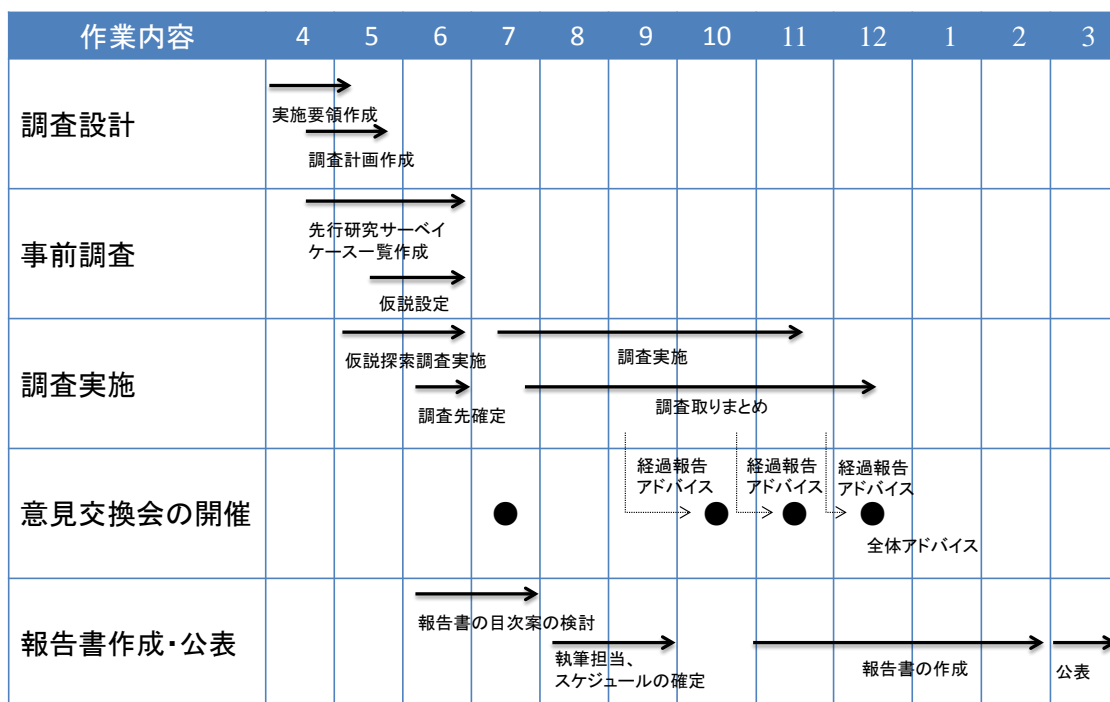
- 第3章 (1)、(2)須藤 順
(3) 須藤 順、大久保 彰之
(4) 須藤 順

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。

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

《第1章の要旨》

本章では、地域資源を活用した食料品の開発と販路拡大が注目を浴びてきた背景について、わが国が直面する人口減少社会と少子高齢化の実情、第一次産業を取り巻く環境について確認を行う。そして、農商工連携や6次産業化など、当該領域に対して期待される役割を整理した。

また、政府を中心に進められる政策的支援とその現状について各種調査から眺めた上で、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弱さ、といった当該領域が抱える課題を明らかにした。

(1) 農工商連携・6次産業化への注目と期待の高まり

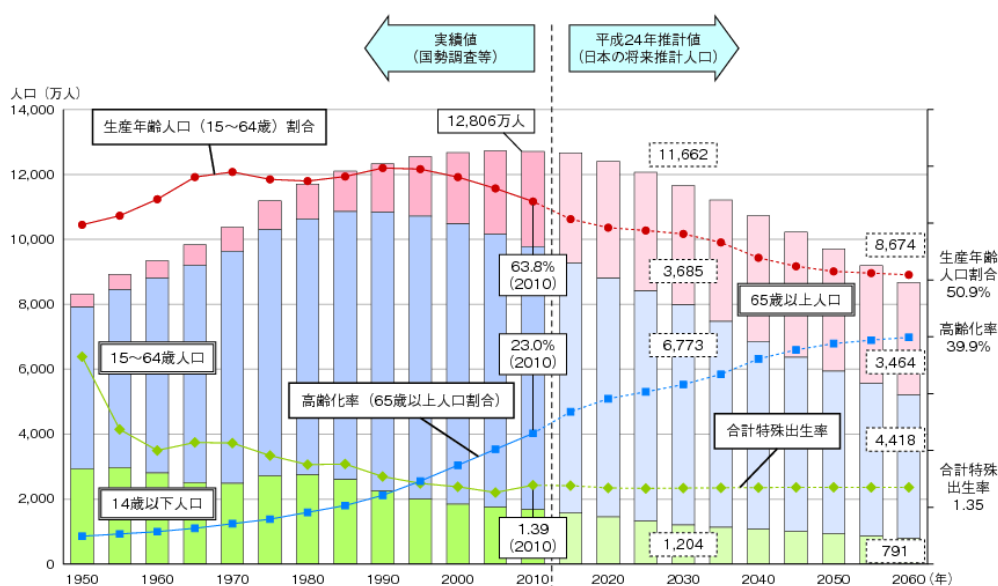
農林漁業者と中小企業者、農業と食品産業・外食産業の連携による新商品開発、それらを通じた農業再生や地域活性化への貢献が深い関心を呼んでいる。それに呼応して、メディアでは様々な成功事例も報告されるなど、新たな地域経済再生の切り札として注目される。モノづくりを中心としたわが国の産業に陰りが見え始めた中で、第一次産業や農林水産業や地域資源である農林水産物を活用した新たな産業化に対する期待の現れであり、一つの時代の潮流として受けとめられよう。

本節では、本題に入るのに先立ち、地域資源を活かした食料品の開発や販路拡大に対する注目が集まる背景要因を整理し、その重要性を考えてみたい。

① 人口減少社会の到来と影響

人口減少社会の到来、急速な少子高齢化の進展に伴い、わが国の社会構造は大きく変化を遂げ、我々の生活に徐々に影響を及ぼし始めている。国立社会保障・人口問題研究所が2012(平成24)年1月に公表した将来人口推計に依れば、わが国の総人口は図表1-1の通り、2010(平成22)年の1億2,806万人から2048(平成60)年には1億人を割り、2060(平成72)年には8,674万人に減少すると推計される。つまり、今後50年間の間に30%以上(対2010年人口比)におよぶ4,132万人が減少すると見込まれることになる。

図表 1-1 日本の総人口の推移



出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口報告書(平成24年1月推計)：出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口)、厚生労働省「人口動態統計」より

こうした人口減少は、我々にどのような課題を突き付けるのか。第一に、経済に対する影響である。労働力人口の減少に伴い、労働投入量が減少するため、労働生産性が低下する。それ故、製造業や農業等の域外市場産業の縮小に加え、生活関連サービスなどの域内市場産業の縮小も懸念される。また、貯蓄を行う現役世代ではなく、貯蓄を取り崩す高齢者世帯が増加することにより貯蓄残高が減少し、将来の資本ストックの成長を阻害する可能性もあり、潜在的経済成長率を低下させる可能性が危惧される。第二に、財政面に対する影響である。高齢化の進展は、社会保障支出の増大をもたらし、財政支出を拡大させる。また、産業活動の縮小に伴い税収入が減少することから、財政悪化が懸念され、行政サービスの低下に繋がる可能性も指摘される。第三に、地域社会に対する影響である。急激な人口減少と高齢化率が進展するため、生活や産業の基盤が脆弱化し、地域コミュニティの機能自体の維持が困難となる可能性がある。特に、その影響が顕著に現れる地方圏は地域コミュニティの崩壊に加え、地域経済の中長期的な低迷へと繋がる懸念がある。また、人口減少に伴って地域社会の産業が縮小するため、空き住居や空き店舗の増加、耕作放棄地や遊休地・遊休施設の増加によって地域が荒廃するなど都市構造の変化を余儀なくされる。

人口減少・高齢化の加速度的な進展は、特に、地域社会において影を落とす。国土交通省「長期展望委員会(委員長：大西隆東京大学大学院工学系研究科教授)中間とりまとめ」に依れば、わが国の人口は三大都市圏⁶に集中しており、今後も増加の一途を辿る一方、過疎化が進む地域⁷の人口は、2050(平成 62)年には 2005(平成 17)年に比較して、約 61.0%減少することが見込まれ(約 289 万人から約 114 万人)、地方圏⁸における人口減少への対応が課題となる。

これらの状況に対して政府は、様々な施策を展開しているものの、この状況を劇的に打開することは難しいことが予想される。藻谷(2010)が指摘したように、明治維新以降増大を続けた人口が減少過程に入り、特に、現役世代の減少と高齢者の急激な増加という人口変動は、労働力の不足に加え、需要不足・消費者不足を慢性化させる。従って、地域社会では人口減少を前提としながらも、地域固有の自然や文化、歴史、伝統、技術、農林水産物等の地域資源を活かした持続可能で自立した地域社会を実現するための具体的実践を積み重ね、活性化を図っていくことが求められているのである。

② 厳しさを増す第一次産業を取り巻く環境

人口減少社会の到来による影響は、地域社会においてより顕著なものとなり、特に、わが国の重要産業であり、地方における基幹産業である農林水産業及びその関連産業に深刻な影響を与えることになる。図表 1-2 は、産業別の全従業者数の所在割を示したものである

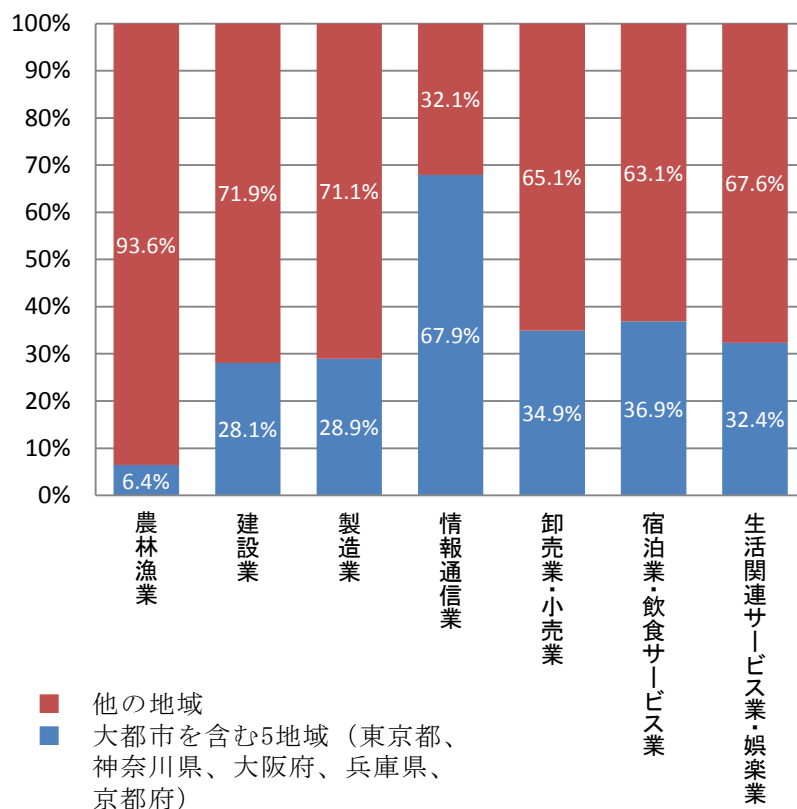
⁶ 三大都市圏：東京圏(埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県)、名古屋圏(岐阜県、愛知県、三重県)、大阪圏(京都府、大阪府、兵庫県、奈良県)

⁷ 過疎化が進む地域：現時点の人口密度が過疎地域の平均的な人口密度(約 51 人/km²)を下回る国勢調査上の小地域(町超・時などの地域)で、約 3 万地域、国土面積の約 6 割を占める。なお、「過疎地域の平均的な人口密度」は、過疎地域自立促進特別措置法上の「過疎地域」(2010(平成 22)年 4 月 1 日時点で 776 市町村)における人口の合計と面積の合計から算出される。

⁸ 三大都市圏の都府県以外の道県。

が、農林水産業に従事する者の 9 割以上が地方に存在していることが分かる。つまり、農林水産業を支える担い手の多くが地域に偏在しており、地域の雇用の受け皿として農林水産業は重要な役割を担い、雇用吸収力を持っているものと考えられる。

図表 1-2 産業別に見た従業者の所在割



出所：総務省「平成 21 年経済センサス基礎調査」より作成

しかしながら、わが国の第一次産業は劇的な環境変化に直面していることが報告されており、それらの課題は以下のように整理される。

第一に、担い手の減少と高齢化である。農業就業人口⁹を見ると、1965 年(昭和 40 年)に 1,151 万人であったのが 2011(平成 23)年には 260 万人に減少している(図表 1-3)。また、その約 6 割が 65 歳以上で占められ、平均年齢は 65.9 歳と高齢化の進展も著しい。

一方、漁業就業者数¹⁰に目を向けてみると、1954(昭和 29)年の 79 万人をピークに減少を続け、2010(平成 22)年には 20 万 3 千人へと減少傾向を示している。そして、図表 1-4 の通り、その年齢構成をみると、65 歳以上の高齢者が 35.9%と年々増加傾向にある。

⁹ 自営農業のみに従事した者または自営農業以外の仕事に従事していても年間労働日数で自営農業が多い者。

¹⁰ 満 15 歳以上で過去 1 年間に漁業の海上作業に 30 日以上従事した者。

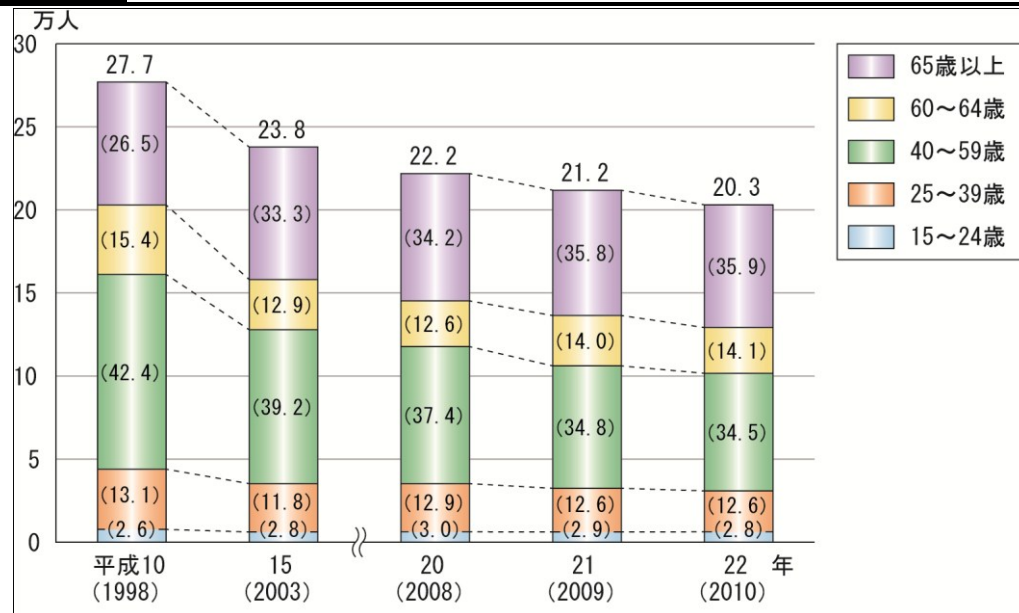
図表 1-3 農業就業人口、基幹的農業従事者数の推移

(単位: 千人、%、歳)

	2000年 (平成12年)	2005年 (平成17年)	2010年 (平成22年)	2011年 (平成23年)
農業就業人口	3,891	3,353	2,606	2,601
65歳以上 (割合)	2,058 (52.9)	1,951 (58.2)	1,605 (61.6)	1,578 (60.7)
75歳以上 (割合)	659 (16.9)	823 (24.6)	809 (31.0)	825 (31.7)
平均年齢	61.1	63.2	65.8	65.9
基幹的農業従事者	2,400	2,241	2,051	1,862
65歳以上 (割合)	1,228 (51.2)	1,287 (57.4%)	1,253 (61.1)	1,100 (59.1)
75歳以上 (割合)	306 (12.7)	462 (20.6)	589 (28.7)	517 (27.8%)
平均年齢	62.2	64.2	66.1	65.9

資料：農林水産省「農林業センサス」、「農業構造動態調査」より作成

図表 1-4 漁業就業者数の推移と年齢構成



資料：農林水産省「漁業センサス」(平成20(2008)年まで)及び「漁業就業動向調査報告書」(平成21(2009)年以降)

注：1)「漁業就業者」とは、満15歳以上で過去1年間に漁業の海上作業に30日以上従事した者。

2) ()内は漁業就業者の合計を100%とした構成割合(%)である。

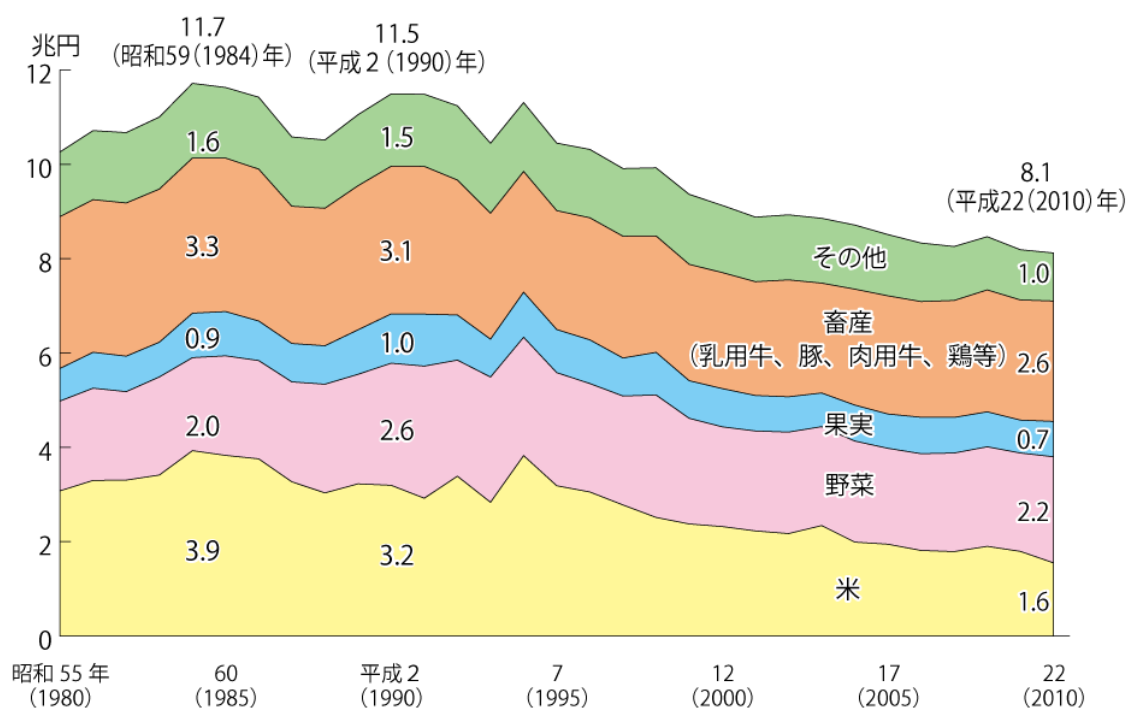
3) 平成20(2008)年は、雇い主である漁業経営体の側から調査を行ったため、これまでは含まれなかった非沿海市町村に居住している者を含んでおり、平成15(2003)年とは連続しない。

出所：水産庁『平成23年度水産白書』より

今後、こうした高齢者が順次廃業していくことを考えれば、後継者不足、担い手不足といった問題はさらに深刻化することが予想される。さらに、後継者不足や担い手不足の問題は、単純に従事者の減少という観点に留まらず、これまで長年培われてきた農作物の栽培や漁業に関する知識、技術、そして、地域の食文化を途絶えさせる可能性も内在しており、極めて深刻な問題として認識される。

第二に、国内市場の縮小とそれに伴う所得の減少である。人口減少、少子高齢化の進展に従い、国内市場は次第に縮小していくことになる。農業総産出額¹¹をみると1984(昭和59)年の11兆7千億円をピークに、生産量の低下や農産物価格の低下、農産生産資材価格、輸入農産物の増加等によりほぼすべての品目において減少傾向にあり、2010(平成22)年には、8兆1千億円にまで落ち込んでいる(図表1-5)¹²。それに伴い、生産農業所得¹³も減少しており、農業者の手元に残る割合を示す所得率である農業総産出額に占める生産農業所得の割合は35.0%に留まる。

図表 1-5 農業総産出額の推移



資料：農林水産省「生産農業所得統計」

注：その他は、麦類、雑穀、豆類、いも類、花き、工芸作物、その他作物、加工農産物の計

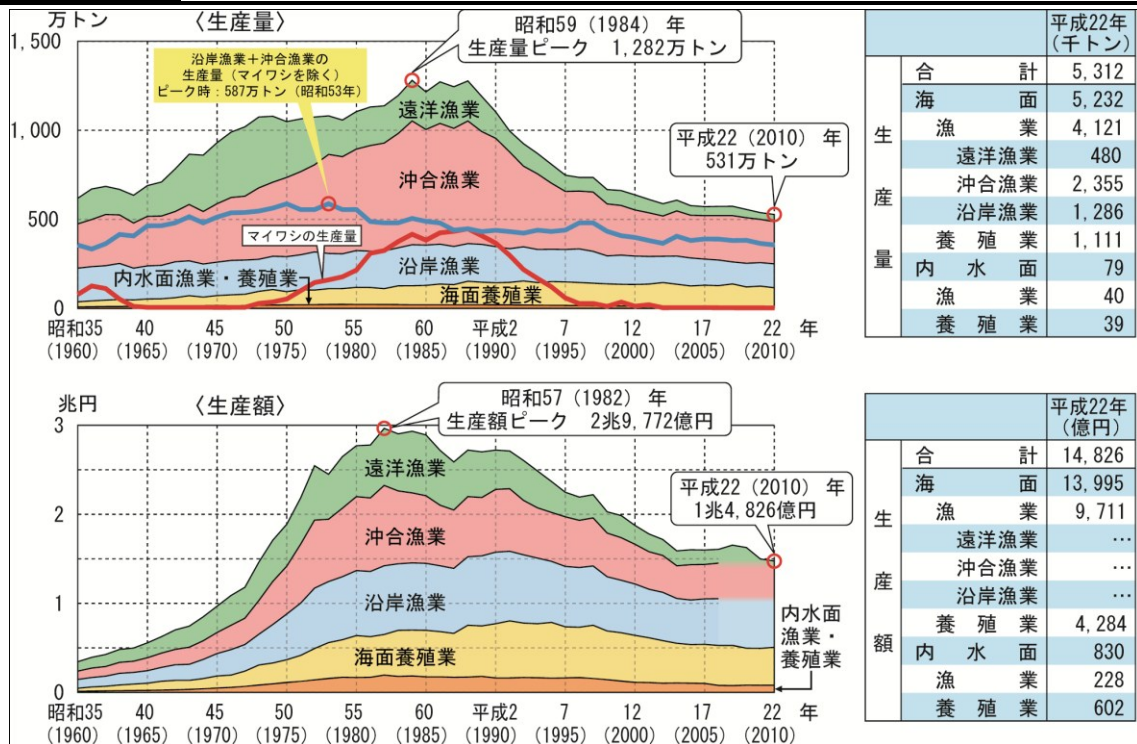
出所：農林水産省「平成23年度食料・農業・農村白書」より

¹¹ 農業生産活動による最終生産物の総産出額であり、農産物の品目別生産量から二重計上を避けるために、種子、飼料等の中間生産物を控除した数量に当該品目別農家庭先価格を乗じて得た額を合計したもの。

¹² 要因の一つとして、わが国の主食である米の1人当たり消費量の減少が指摘できる。

¹³ 生産農業所得とは、農業総産出額から物的経費(減価償却費及び間接税を含む)を控除して、経常補助金等を加算した農業純生産(付加価値額)である。

図表 1-6 漁業・養殖業の生産量・生産額の推移



資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計」

注：1) 平成 19(2007)年以降、漁業・養殖業生産量の内訳である「遠洋漁業」、「沖合漁業」及び「沿岸漁業」は推計値である。

2) 内水面漁業漁獲量は、平成 13～15(2001～2003)年は主要 148 河川 28 湖沼、平成 16～20(2004～2008)年は主要 106 河川 24 湖沼、平成 21、22(2009、2010)年は主要 108 河川 24 湖沼の値である。平成 13(2001)年以降の内水面養殖業は、マス類、アユ、コイ及びウナギの 4 魚種の収獲量である。また、平成 19(2007)年の収獲量は、琵琶湖、霞ヶ浦及び北浦において養殖されたその他の収獲量を含む。

3) 平成 18(2006)年以降の内水面漁業の漁獲量、生産額には、遊漁者(レクリエーションを主な目的として水産動植物を採捕する者)による採捕は含まれない。

4) 漁業生産額は、漁業・養殖業の生産量に産地市場卸売価格等乗じて推計したものである。

5) 平成 19(2007)年から海面漁業の部門別生産額については取りまとめを廃止した。

出所：水産庁『平成 23 年度水産白書』より

一方、図表 1-6 の通り、わが国の漁業・養殖業の国内生産量についても、1984(昭和 59)年の 1,282 万トンを経ピークに、急速に減少し、2010(平成 22)年には 531 万トンとなっている。また、生産額についても、1982(昭和 57)年の 2 兆 9,772 億円を経ピークに減少傾向にあり、2010(平成 22)年には、1 兆 4,826 億円と半減している。また、近年の原油価格の高騰や漁価の低迷が相俟って、厳しい漁業経営にあることが報告されている。たとえば、沿岸漁家¹⁴の漁労所得の推移をみると、年々減少を辿り、2010(平成 22)年には、251 万 2 千円と

¹⁴ 沿岸漁家とは、沿岸漁船漁家(10 トン未満の漁船漁家)、海面養殖業漁家及び小型定置網漁家を指す。沿

なっている。

第三に、TPP(環太平洋戦略的経済連携協定)や FTA(自由貿易協定)、EPA(経済連携協定)の推進による貿易自由化による影響である。関税撤廃により、大規模農業を行う海外から安価な輸入農産物の流入が増加することにより、価格競争力の劣るわが国の農産物が打撃を受けることが予想され、関係団体等から農林水産物の生産額の減少や食料自給率の低下に対する危惧が示されている。農林水産省の試算では、TPP 参加による農林水産物の生産減少額は、4兆5千億円程度になると予想される。こうした試算がどの程度実態を反映するかは判然としないものの、わが国の農林水産業は、更なる生産コストの低下と収益力の強化を求められることになる。

第四に、農林水産業が担う多面的機能の喪失への危惧である。地域における農林水産業は、血縁や地縁のつながり、自然との共生といった調和の中で行われてきた。そして、農業者や漁業者をはじめとする農村、漁村の日々の暮らしの場であると共に、国民を支える食料資源の供給という重要な機能を担ってきた。加えて、農林水産業は、自然環境や景観の保全、地域コミュニティの維持といった公共財としての機能も持つ。また、地方経済を支える重要な産業でもある。どこの地域にもある農林水産業が脆弱化することは、食料供給や就業の場、地域経済の維持発展を困難とするばかりか、国土の保全や生物多様性の保全、風景の維持、そして、伝統文化や技術、価値観の伝承、地域コミュニティの維持といった点でも影響を及ぼす可能性が危惧される。

以上の通り、農業及び漁業においては、担い手の減少と高齢化及びその不足、生産額の減少、所得の減少、そして、輸入農水産物の増加といった環境要因による影響など、同様の課題が山積していることが指摘できよう。つまり、今後、人口減少や少子高齢化がさらに進展することにより、農山漁村が衰退した場合、産業の衰退という面のみならず、わが国の食糧保障の観点を含めた多面的機能の維持が困難になることが懸念され、その解決への具体的な実践を進め、持続可能な産業として再構築していくことが望まれている。

③ 農商工連携・6次産業化に期待される役割

わが国の農林水産業を取り巻く環境は厳しさを増しているが、悲観的な議論だけではなく、地域が持つ強みを活かして、農林水産業を新たな産業として育成を図る動きが政府を中心に積極的に推進されている。たとえば政府は、「新成長戦略」(2010(平成 22)年 6 月 18 日閣議決定)の中で、「観光立国・地域活性化戦略」において、農林水産分野の成長産業化を謳い、2020 年までに「食料自給率 50%」、「木材自給率 50%以上」、「農林水産物・食品の輸出額を 2.2 倍の 1 兆円(2017 (平成 29)年まで)」を目標に掲げている。また、「日本再生計画」(2012(平成 24)年 7 月 31 日、国家戦略室)では、重点分野の一つに「農林漁業—6次産業化する農林漁業が支える地域活力倍増プロジェクト—」が挙げられ、2020(平成 32)年までに食品関連産業の市場規模 120 兆円、6次産業化の市場規模 10 兆円、木材自給率 50%

岸漁船漁家とは、家族労働を主とする 10 トン未満の漁船を用いる漁船漁業、海面養殖漁家は、家族労働を主とする海面養殖業の個人経営体を指す。

以上、魚介類(食用)の自給率 70%(2022(平成 34)年)へと拡大し、農林漁業の生産性向上と市場規模の拡大に向けた競争力と体質強化、地域振興を図り、若者が農林漁業に対して魅力を感じる産業として再生することを目指している。

この一連の動きの契機となったのが、2007(平成 19)年 11 月に政府がまとめた「地方再生戦略」において、「農商工連携」の推進が重要施策として打ち出されたことであった。そして、2008(平成 20)年 12 月から農林水産省と経済産業省は共同で「農商工連携研究会」を設置し、農商工連携関連施策の今後の方向性について検討を行い、農商工連携の意義を次の 5 点にまとめた(農商工連携研究会, 2009)。

第一に、生産物の需要拡大等を通じた農林水産業の収益拡大である。農林漁業者と商工業者が互いの強みを活かし合い、経営資源や技術、ノウハウを共有することにより消費者ニーズに適合した商品やサービス提供が可能になることで、需要拡大に結び付き、農林水産業の経営の改善、すなわち、収益の拡大につながると期待される。

第二に、商品の品質の向上、差別化を通じた商工業の収益拡大である。農商工連携によって、消費者ニーズに合致したより高付加価値な商品やサービスが創出されることにより、商工業の収益拡大に貢献することが期待される。

第三に、消費者への多様で高品質な農林水産物・食品の提供である。近年、食に対しては、安心安全志向や健康意識、容器のリサイクルなどの環境意識の高まりなど、新たなニーズが生まれつつある。農商工連携を通じて、そうした消費者ニーズへの対応や掘り起しを図ることによって、農林水産物や加工食品の普及拡大が期待される。

第四に、地域経済の活性化である。農林水産業は、地域の基幹産業として考えられ、農商工連携により、農林漁業者だけではなく関連する商工業者にも波及的な経済効果が期待でき、それにより地域経済の活性化に繋がることが予想される。

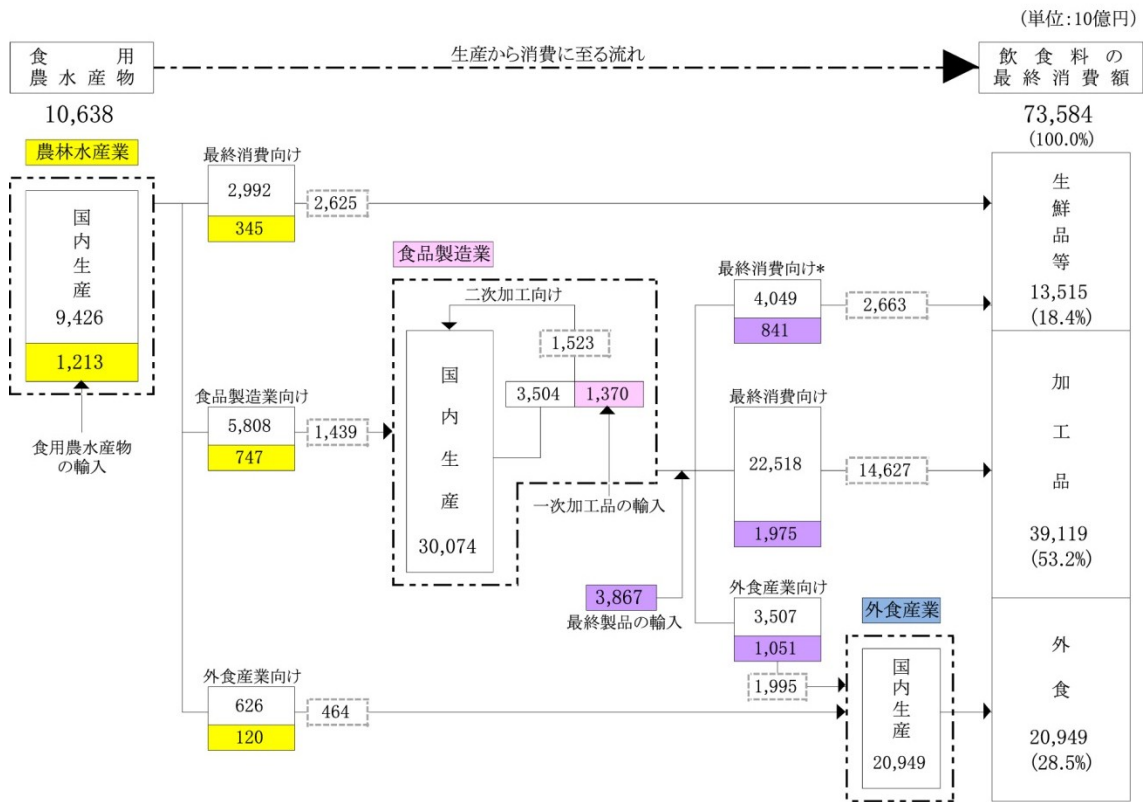
第五に、食料自給率の向上である。現在わが国は、食料の大部分を輸入に頼っている状況にある。そこで、農商工連携により、国内の農林水産物・食品の魅力向上を図り、その普及拡大を図ることにより潜在的な食料自給率の向上に寄与することが期待できる。

この他、農林水産省・経済産業省(2010)は農商工連携により、1)域内売上(生産)への寄与、2)雇用の創出、3)地域課題の解決、4)生産者の所得・モチベーション(意欲)の向上、5)女性・若者等の人材育成・活躍の場の提供、6)知名度アップ、が地域にもたらされるとその期待を示している。また、竹中(2010)は、地域経済活性化策としての農業への注目の理由について、1)人口増加による世界的な食糧不足、2)安全・安心志向による国内農産物への期待、3)健康志向による農畜産物への関心の増加、4)低い食料自給率に対する危機感、加えて、政府による施策の展開、を指摘する。

さて、図表 1-7 は、食用農水産物の最終消費に至る飲食料の流れである。食用農水産物約 10.6 兆円(内、農業約 8 兆円)がそれぞれ、外食産業(約 0.7 兆円)、食品産業(約 6.5 兆円)、最終消費(約 3.3 兆円)へ振り分けられる。これらの食材が最終消費者に至るまでには、流通業、食品製造業、加工食品卸業等々を経由するため、流通マージン、加工賃、サービス料等が付加される。その結果、飲食の最終消費額は、約 73.6 兆円となり、農業生産額の約 9 倍にもおよぶ。

図表 1-7

食用農水産物の生産から飲食料の最終消費に至る流れ (2005 年)



出所：農林水産省資料より

つまり、付加価値のほとんどが流通、加工部分に取り込まれており、それをいかにして生産者側や地域側に取り込んでいくのが重要な課題となってきた。こうした流れの中で提唱されているのが、6次産業化である。これまで、食料原料生産のみを担当してきた第1次産業から第2・3次産業に取り込まれてきた付加価値を農業・農村の側に取り戻そうという提案だと理解できる(今村,1998; 2010)。つまり、6次産業化には、地域にある様々な地域資源、具体的に言えば農林水産物や伝統・文化、バイオマスや自然エネルギーなどを有効活用し、マーケットの拡大、第2・3次産業の第1次産業への参入、第1・2・3次産業の連携による地域ビジネスの展開と新たな産業創出により地域の雇用確保と所得の向上による農山漁村の再生と活性化を図る役割が期待されている。

以上に共通するのは、農林水産業が地域を支える基幹産業であり、農林水産物等の地域資源を活かした新たな商品開発を行い、新規市場開拓、加工、外食、観光などによる付加価値の創造によって地域活性化、高収益化、雇用創出を図ることで地域経済の活性化を牽引する役割を期待する点であろう。その時、独自のノウハウや技術を蓄積しながらも更なる生産性向上のために新たな事業展開が求められる商工業者と農林漁業者が連携することで、経営資源の統合、消費者ニーズに基づいた新たな商品開発を通じ、事業成長を図り、新たな雇用を生み出し、成長産業へと転換を目指すことになる。従って、農商工連携や6

次産業化へは、農林漁業者と商工業者の連携により、経営資源の融合、消費者ニーズの高い新たな商品・サービスの開発、農水産物の物流の変革を通じて、雇用創出を図り、成長産業へと転換を目指すことが希求されていると考えることが可能である。

(2) 農商工連携・6次産業化を取り巻く政策展開

本節では、地域資源を活用した食料品の開発と販路開拓に対する政策的な動向と現状について整理したい。政府は、2008(平成20)年、「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)」、「企業立地促進等による地域における産業集積の形成及び活性化に関する法律の一部を改正する法律案(企業立地促進法改正法、2008年8月22日施行)」のいわゆる農商工等連携関連2法を制定し、農林水産省と経済産業省が一体となって推進している。また、2010(平成22)年には「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、2010年12月3日施行、但し、第2章は2011(平成23)年3月1日施行)」を制定し、政策的支援を加速している。

以下では、農商工等連携促進法と6次産業化法について、その概要について整理しよう。

① 農商工等連携促進法と認定の状況

2007(平成19年)11月、経済産業省と農林水産省の両省は『農林水産業と商業・工業等の産業間での連携(「農商工連携」)促進等による地域活性化のための取組について』を取りまとめ、法的枠組みとして、2008(平成20)年7月に「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(平成20)年8月に「企業立地の促進等による地域における産業集積の形成及び活性化に関する法律の一部を改正する法律(企業立地促進法改正法)」のいわゆる農商工等連携関連2法が整備された。

農商工等連携の法制度による支援の中核となるのが、経済産業省と農林水産省の協力により制定された農商工等連携促進法である。農商工等連携促進法は、「中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携し、それぞれの経営資源を有効に活用して行う事業活動を促進することにより、中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与すること」を目的としている。具体的には、中小企業者と農林漁業者が連携して取り組む新商品等の開発や販売促進等を支援するとともに、この両者のマッチングや支援を行う公益法人やNPO法人に対する様々な支援を行い、新たな市場を創出することによる農林水産業や商工業の経営力の向上、地域の雇用や就業機会の拡大を目指し、事業段階に応じた多様な予算措置と支援措置を展開している。

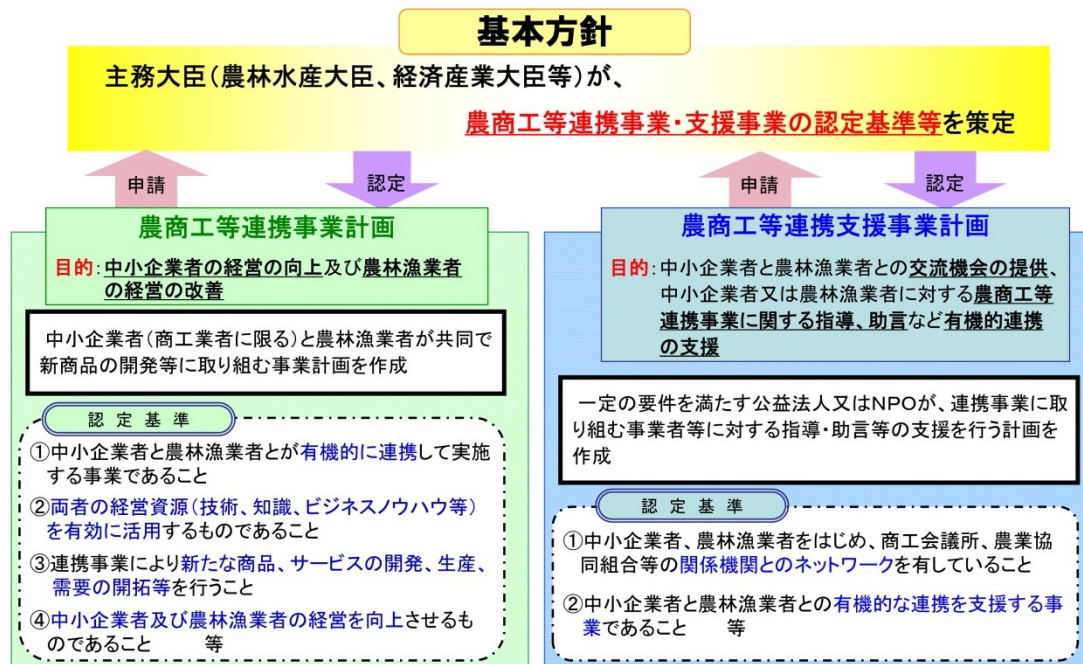
基本的なスキームは図表1-8・1-9の通り、農林漁業者と中小企業者が共同して、新商品の開発等に取り組む計画を作成し、主務大臣の認定を受ける「農商工等連携事業計画」と、公益法人¹⁵やNPO法人¹⁶が農商工等連携事業に取り組む事業に対する指導や助言等の支援を行う計画を作成し、主務大臣の認定を受ける「農商工等連携支援事業計画」という2つに大別できる。

¹⁵ 一般社団法人・財団法人の場合、出資金額又は拠出された金額の1/2が中小企業者によるものである必要がある。

¹⁶ NPO法人の場合、表決権の1/2以上を中小企業者が有しており、中小企業者、農林漁業者、商工会議所、商工会、JA、大学等の関係機関とのネットワークを有していることが求められる。

図表 1-8

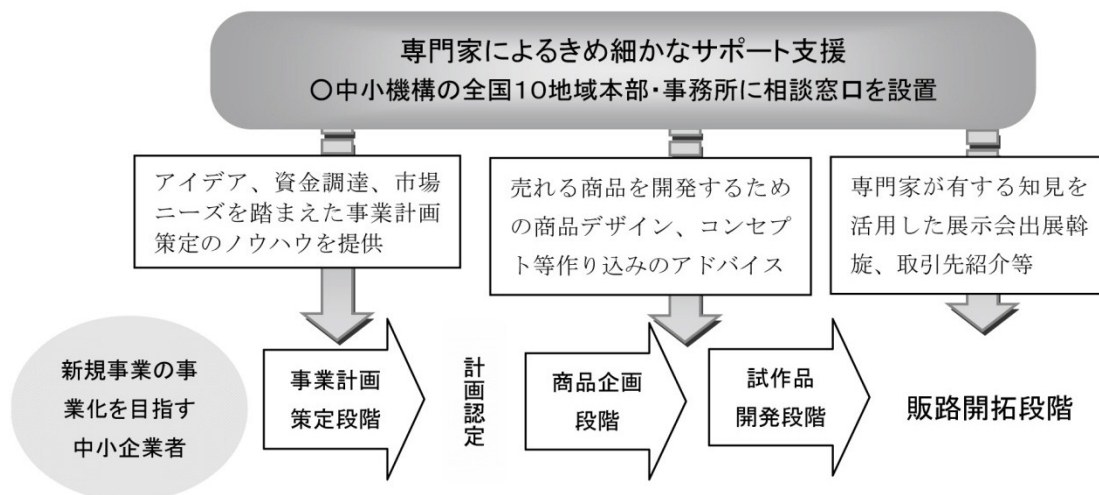
農商工等連携促進法の基本スキーム



出所：農水省資料より

図表 1-9

農商工等連携の支援の流れ



出所：『平成24年度中小企業施策総覧 中小企業庁編』より

農商工連携等事業計画は、「中小企業者の経営の向上及び農林漁業者の経営の改善」を目的に、中小企業者(商工業者に限る)と農林漁業者が共同で新商品の開発等に取り組む事業計画を作成し、申請することで認定される。認定要件は、1)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ること、2) 両者の経営資源(技術、知識、ビジネスノウハウ

など)を有効に活用するものであること、3)連携事業により新たな商品、サービスの開発、生産、需要の開拓等を行うこと、4)中小企業者及び農林漁業者の経営を向上させるものであること等である。

農商工等連携支援事業計画は、中小企業者と農林漁業者との交流機会の提供、中小企業者又は農林漁業者に対する農商工等連携事業に関する指導、助言など有機的連携の支援を行うことを目的に、連携事業に取り組む事業者等に対する指導・助言等の支援を行う計画を作成し、申請することで認定される。認定要件は、1)中小企業者、農林漁業者をはじめ、商工会議所、農業協同組合等の関係機関とのネットワークを有していること、2)中小企業者と農林漁業者との有機的な連携を支援する事業であること等である。

いずれについても、5年以内の計画を国が策定する「基本方針」に基づき作成し、主務大臣によって認定を受けることにより融資、補助金、信用保証等の各種支援を受けることが可能となる(図表 1-10)。

たとえば、政府系金融機関における農林漁業者に対する農林水産物の生産、流通、加工、又は販売に必要な共同利用施設の取得等や、中小企業者に対する設備資金及び運転資金について優遇金利による融資、連携体が行う新商品開発(製品・サービス)に係る試作、実験、研究会、マーケティング、市場調査等に係る経費(事業化・市場化支援事業)や、マーケティング等の専門家によるサポート支援(新事業創出支援事業)に対する補助金等を受けることができる。その他、中小企業信用保険法の特例(補償限度額の拡大、填補率の引き上げなど)等の信用保証や、設備投資減税(設備投資に係る7%の税額控除又は30%の特別償却)が用意されている。

また、農商工等連携支援事業計画の認定を受けた事業者に対しては、農商工連携対策支援事業(連携体構築支援事業(支援機関型))として、中小企業者と農林漁業者との交流の機会の提供、連携して事業活動を行う中小企業者又は農林漁業者に対する指導・助言、その他の中小企業者と農林漁業者との有機的な連携を支援する事業に係る経費の補助、中小企業信用保険法の特例を受けられることとしている。

以上に加えて、企業立地促進法改正法では、地方自治体による産業集積の形成を支援するための法律である企業立地促進法に、農林水産業に関連性の高い産業集積を促進するため、所要の支援措置を拡充した。具体的には、農林漁業関連業種に対する設備投資減税の対象業種への追加と最低投資要件の緩和、地方交付税措置の要件緩和、政府系金融機関における低利融資制度が設けられている。

農商工連携の推進に向けては、経済産業省と農林水産省が連携した支援体制が整備されており、認定に当たっては経済産業局と農政局においてワンストップでの対応を行っている。また、全国10カ所にある中小企業基盤整備機構の各地域本部が、新商品・新サービスの開発等の実施にあたっての事業計画の策定、商品開発、販路開拓等のアドバイス・ノウハウ提供などを行い、事業の構想段階から法認定後の事業化まで一貫した支援を行っている(新事業創出支援事業)。さらに、全国84カ所に設置される中小企業応援センターなどが相談窓口となり支援を展開し、窓口相談や計画作成のアドバイス、計画認定後のフォローアップを行っている。その他、中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携した取り組みなどに対して、シーズの発掘等に対する助成を行うことを目的に、中小企業基盤整備機構が資金提供を行い、都道府県、地域金融機関等と一体となって「農商工連携型地域中小企業

応援ファンド」を立ち上げ、支援が展開されている。

図表 1-10 農商工連携認定要件と支援措置

農商工連携事業	
事業主体	中小企業と農林漁業者
計画期間	原則5年以内
事業内容	・新商品の開発、生産又は需要の開拓 ・新役務の開発、提供又は需要の開拓
主な認定要件	①中小企業者と農林漁業者が有機的に連携して実施する事業であること。 ②中小企業者と農林漁業者のそれぞれの経営資源を有効に活用したものであること。 ③新商品・新サービスの開発、生産等若しくは需要の開拓を行うものであること。 ④中小企業の経営の向上かつ農林漁業者の農林漁業経営の改善が実現すること。
補助金	新商品等開発に係るマーケティング、市場調査、試作品開発等の経費の一部を補助 補助金限度額: 上限3,000万円、但し、試作・開発を伴わない場合は2,500万円 補助率: 2/3以内
融資	政府系金融機関(日本政策金融公庫、沖縄振興開発公庫)による優遇金利による融資 小規模企業者等設備導入資金助成法の特例
信用保証	信用保証の特例(普通保証等の別枠設定、新事業開拓保証の限度枠拡大) 食品流通構造改善促進法の特例(食品流通構造改善促進機構による債務保証)

出所：中小企業基盤整備機構資料より

2012年6月段階においては、501件の農商工等連携事業計画が認定されている。まず、地域別の状況を見てみよう(図表 1-11)。地域別にみると、関東が最も多く全体の22.2%、111件の認定となっており、以下、近畿・中国四国がそれぞれ13.2%、66件の認定、東海が13.0%、65件の認定と続く。都道府県別の認定件数をみると、北海道の33件が最も多く、以下、愛知県の33件、岐阜県の20件、静岡県・東京都の各18件と続き、関東圏における認定が多

くを占める傾向にある。一般的なイメージからは東北や中国四国、九州沖縄などの地方圏により多くの資源が存在すると考えられることを考慮すれば、今後そうした地域での認定件数を増やしていくことも求められよう。

図表 1-11 農商工連携等事業計画の地域別認定状況

地域	連携事業計画の 認定件数		農畜産物関係		林産物関係		水産物関係	
北海道	36	7.2%	24	6.0%	5	15.2%	7	10.3%
東北	48	9.6%	41	10.3%	1	3.0%	6	8.8%
関東	111	22.2%	95	23.8%	5	15.2%	11	16.2%
北陸	41	8.2%	31	7.8%	5	15.2%	5	7.4%
東海	65	13.0%	53	13.3%	5	15.2%	7	10.3%
近畿	66	13.2%	59	14.8%	2	6.1%	5	7.4%
中国四国	66	13.2%	45	11.3%	5	15.2%	16	23.5%
九州	52	10.4%	39	9.8%	5	15.2%	8	11.8%
沖縄	16	3.2%	13	3.3%	0	0.0%	3	4.4%
合計	501	100.0%	400	100.0%	33	100.0%	68	100.0%

出所：農林水産省資料より

図表 1-12 認定事業の分類

分類	件数
①規格外や低未利用品の有効活用	81
②生産履歴の明確化や減農薬栽培等による付加価値向上	46
③新たな作目や品種の特徴を活かした需要拡大	84
④新規用途開拓による地域農林水産物の需要拡大、ブランド向上	242
⑤ITなどの新技術を活用した生産や販売の実現	27
⑥観光とのタイアップによる販路の拡大	13
⑦海外への輸出による販路の拡大	8
合計	501

出所：農林水産省資料より

活用された資源は、約 3 割が野菜となっており、次いで水産物が約 1 割、以下、畜産物、果物と続く。また、認定事業を類型化してみると(図表 1-12)、「新規用途開拓による地域農林水産物の需要拡大、ブランド向上」を目的とした取り組みが全体の約半数近いことが分かる。これまでのところ、新たな商品開発、ブランド化を図ることで既存の農林水産物資源の供給量の増大に主眼が置かれてきたと理解できる。一方で、「海外への輸出による販路の拡大」、「観光とのタイアップによる販路の拡大」、「IT などの新技術を活用した生産や販

売の実現」といった領域は未開拓な状況にあり、今後、そうした領域の認定事業を掘り起こすことが期待される

以上、農商工等連携事業計画の認定状況を概観すると、地域、資源、活動目的のそれぞれが特定の地域や領域に若干偏在傾向にあると言える。もちろん、すべての地域や資源、目的をバランスを取ることが必要ではないが、そうしたこれまで着手されていない領域にこそ、新たな事業展開による新市場の創造につながるシーズがあると考えられる。また、取り組み自体を端的な資源活用や商品開発、売上の向上に留まらず、地域活性化へとつなげるには既存市場だけではなく、新たな市場の創造に向けたアプローチも求められる。それ故、今後、当該事業の現状と課題を精査したうえで、支援活動をさらに深掘、発展させることでより良い事業成果はもちろん、地域活性化へと繋がる取り組みを創発させていくことが期待される。

② 6次産業化法と認定の状況

2010(平成22)年12月、「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)」が公布・施行(地産地消関係)された。ただし、第2章(6次産業化関係)については、2011(平成23)年3月の施行であった。前述の「農商工等連携促進法」が施行されてから、わずか3年足らずのことである¹⁷。

6次産業化法は、「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(いわゆる「6次産業化」)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」を目的としている。農林水産省が2012年に提出した『6次産業化の推進について』によれば、この6次産業化法は農林漁業者による加工・販売分野の取組や地産地消など生産・加工・流通(販売)の一体化による付加価値の拡大、2次・3次産業による農林漁業への参入、バイオマス等地域資源を活用した新事業の創出や農商工連携の推進など農林漁業と2次・3次産業との連携・融合により地域ビジネスの展開や新たな産業を創出することにより、儲かる農林水産物を実現しようとするものと理解される(図表1-13)。具体的には、農林漁業者による加工・販売への進出等「6次産業化」に関する施策や、地域の農林水産物の利用を促進する「地産地消等」に関する施策が総合的に推進される。

基本的なスキームは図表1-14の通り、農林水産大臣が農林漁業者等による農林漁業及び関連事業の総合化に関する基本方針を定め、農林漁業者等がこの基本方針を踏まえた計画を策定し、農林水産大臣が認定する「総合化事業計画」と、農林漁業者等による加工・販売への進出などの農林漁業及び関連事業の総合化の促進に特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を作成し、農林水産大臣及び事業所管大臣が認定する「研究開発・成果利用事業計画」に分けられる。

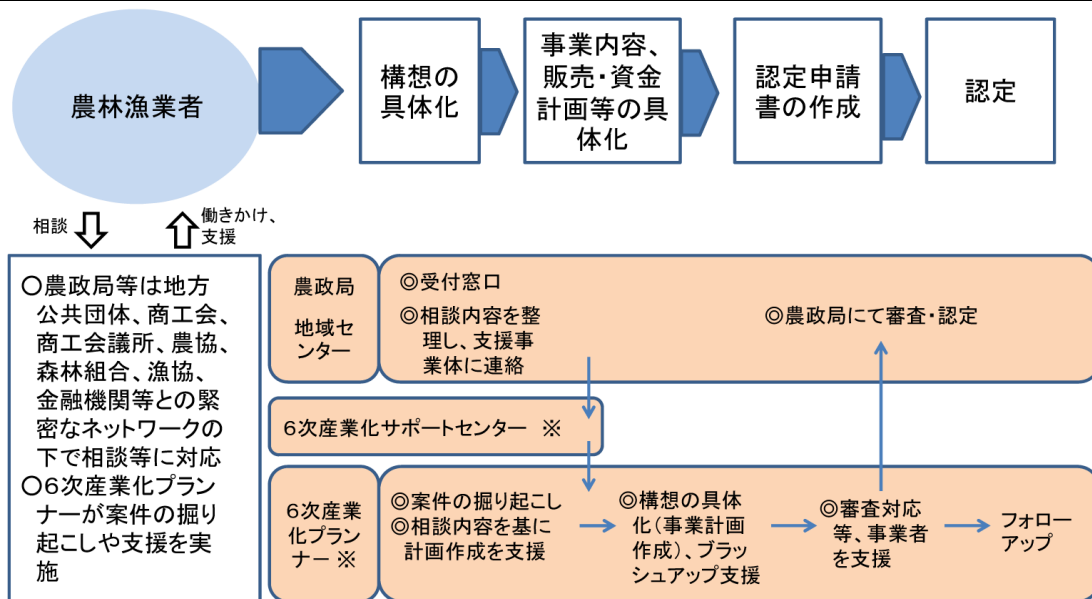
¹⁷ 農林水産省による6次産業化に至る政策の前身としては、食料産業クラスター推進事業(2005年~2006年)、食料産業クラスター展開事業(2007年~2008年)などが実施されてきた。

図表 1-13 6次産業化の考え方



出所：農林水産省資料より

図表 1-14 6次産業化法の事業計画認定フロー



※ 6次産業化プランナー、6次産業化サポートセンターは全都道府県に設置

出所：農林水産省資料より

総合化事業計画は、農林漁業者等が、農林水産物及び副産物(バイオマスなど)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内容であり、農林漁業者等に加え、農林漁業者等の取り組みに協力する民間事業者(促進事業者)も支援対象となる。その認定要件は、1)農林漁業者等が行うものであること、2)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、生産又は需要の開拓、3)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又は販売の方式の改善、4)「2」又は「3」に掲げる措置を行うために必要な生産等の方式の改善、5)対象商品の指標(農林水産物等及び新商品の売上高が5年間で5%以上増加すること)・事業主体の指標(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に向し、終了年度は黒字となること)の2点が満たされていること、と定められている。

研究開発・成果利用事業計画は、民間事業者等が上記の総合化事業計画に基づいた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である。

総合化事業計画、研究開発・成果利用事業計画を策定し、農林水産大臣等の認定を受けることにより、手厚い支援措置を受けることが可能となる。たとえば、総合化事業計画の認定を受けた事業者に対しては、農林業業者向け無利子融資資金(農業改良資金等)の貸付対象者の拡大(促進事業者へ拡大)や償還期限・据置期間の延長(償還10年→12年、据置3年→5年、上限額個人5千万円、法人・団体1億5千万円)、短期運転資金(スーパーS資金)の貸付(上限額認定された個人:1千万円、法人:4千万円、金利1.5%(2012年5月現在))、食品の加工・販売に関する資金についての債務保証等が受けられる。また、地域の農林漁業者等による6次産業化に向けた計画作り、新商品開発や販路開拓などの取り組みに対する経費補助(6次産業総合推進事業)や、総合化事業計画の認定者等が新たに加工・販売等へ取り組む場合の施設や機械等の整備に対する経費補助(6次産業化推進整備事業)といった補助金が整備されている。この他、産地リレーによる野菜の契約取引について認定事業者のリスク軽減のための交付金交付、直売施設等を建設する際の農地転用等の手続きの簡素化や市街化調整区域内での施設整備(開発行為)を行う場合の審査手続きの簡素化といった支援措置が整備されている。

一方、研究開発・成果利用事業計画の認定を受けた事業者に対しては、新品種の品種登録に要する出願料等の減免、食品の加工・販売に関する研究開発・成果利用に必要な資金を債務保証の対象に追加、研究開発・成果利用に必要な施設を建築する際の農地転用の手続きを簡素化といった支援措置が整備されている。

6次産業化の推進に向けては、総合化事業計画の構想から認定までハンズオンでの支援体制が構築されている。農政局等が地方公共団体、商工会、商工会議所、農業協同組合、森林組合、漁業協同組合、金融機関等との緊密なネットワークの下で農林漁業者等からの相談に対応し、全都道府県に設置された「6次産業化サポートセンター」に配置された「6次産業化プランナー」が案件の発掘や構想段階から認定までの計画策定の支援を実施する。認定を受けた農林漁業者等に対しては、総合化事業計画に基づく事業の実施期間にわたり、6次産業化プランナーが課題解決に向けたフォローアップを行っている。

ここで興味深いことは、前述の経済産業省と共管で実施した農商工等連携法で蓄積したノウハウが随所に活かされていることである。たとえば、計画認定のスキーム、事業計画様式、指導人材(「6次産業化プランナー」)の確保方法や案件発掘のノウハウ等である。つ

まり、6次産業化法と関連施策を概観すると、農商工等連携促進法と施策の目的や支援の方法論、認定を受けた後の支援を受ける枠組み等大半が共通していることが理解できる。

さて、総合化事業計画の認定状況を見ると、2012年10月段階で、1,078件が認定を受けている。図表1-15の通り、地域別では近畿が最も多く全体の18.7%、202件の認定となっており、以下、関東が16.9%、182件の認定、九州が15.7%、169件の認定、東北が13.2%、142件の認定と続く。都道府県別には、北海道の75件が最も多く、以下、長野県の49件、滋賀県の46件、和歌山県の45件、兵庫県の44件と、関西圏における認定が比較的多い傾向を示している。

事業分類を見ると(図表1-16)、加工・直売が全体の61.8%と飛びぬけて多い。次いで、加工が26.7%と続くが、輸出やレストラン等についてはまだまだ少ない状況にある。対象となる農林水産物については(図表1-17)、野菜が最も多く、32.7%、次いで、果樹18.9%、米13.5%、畜産物12.1%となっている。

図表 1-15 総合化事業計画の地域別認定件数

地域	総合化事業計画の 認定件数		農畜産物関係		林産物関係		水産物関係	
北海道	75	7.0%	71	7.2%	2	6.3%	2	3.5%
東北	142	13.2%	137	13.9%	4	12.5%	1	1.8%
関東	182	16.9%	168	17.0%	4	12.5%	10	17.5%
北陸	52	4.8%	51	5.2%	0	0.0%	1	1.8%
東海	104	9.6%	93	9.4%	5	15.6%	6	10.5%
近畿	202	18.7%	190	19.2%	5	15.6%	7	12.3%
中国四国	116	10.8%	94	9.5%	5	15.6%	17	29.8%
九州	169	15.7%	151	15.3%	7	21.9%	11	19.3%
沖縄	36	3.3%	34	3.4%	0	0.0%	2	3.5%
合計	1078	100.0%	989	100.0%	32	100.0%	57	100.0%

出所：農林水産省資料より

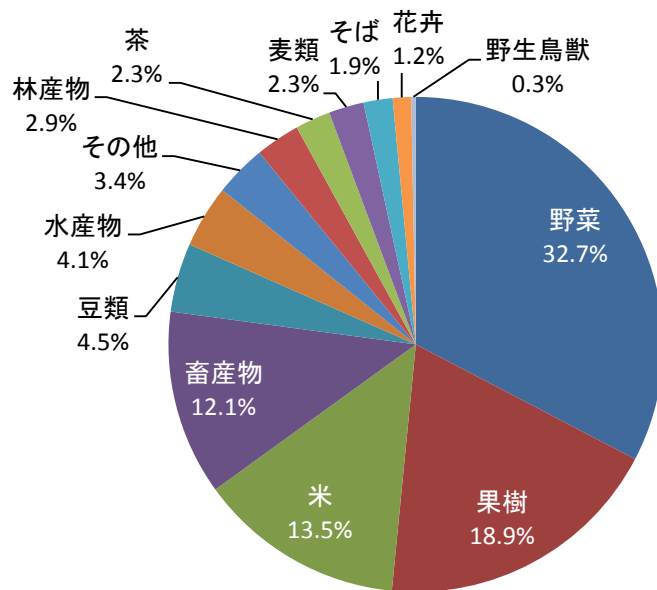
図表 1-16 総合化事業計画認定事業の分類

分類	割合
加工	26.7%
直売	3.4%
輸出	0.3%
レストラン	0.2%
加工・直売	61.8%
加工・直売・レストラン	6.1%
加工・直売・輸出	1.5%

出所：農林水産省資料より

図表 1-17

総合化事業計画認定の対象農林水産物の割合



出所：農林水産省資料より

総合化事業計画の認定状況を概観すると、近畿圏・関東圏における認定件数が多く、野菜を中心とした、加工・販売が6次産業化の実態の傾向と理解できる。一方、林産物や水産物を対象資源としたものは少なく、こうしたこれまで活用されていない資源を利用した取り組みが求められる。また、加工・販売だけではなく、海外への輸出やレストランといった多角的な事業への展開を図っていくことも今後の課題と言えよう。

農商工連携と6次産業化については、基本的な枠組みや活用される地域資源、地域活性化という目標において共通する一方、農林漁業の位置づけ、事業の主導者、事業規模の側面において若干の差異があることが指摘されている(後久, 2011)。具体的には、農商工等連携促進法が商工業者と農林水産業者の連携体を支援対象としているのに対し、6次産業化法では農林漁業者等を支援対象としていることである。つまり、中心となる主体が異なることになる。次に、ハード(設備等)に対する補助金の有無が挙げられる。農商工等連携法に基づく支援措置では、基本的にソフト(試作開発・販路開拓等)の補助金に限られていたが、6次産業化法ではハードとソフト両面に補助金があるのが特徴である。

農林漁業者やその支援者等は、これら二法の特徴を踏まえたうえで、どちらの支援施策を活用するのか、取り組む事業内容により柔軟に選択し、活用することが肝要であろう。

なお本稿では、農商工連携と6次産業化を厳密に分けることはせず、共通点として指摘される「第1次産業、2次産業、3次産業の枠組みの共通性」、「環境に優しい地域資源を有効活用するという共通性」、「『地域を活性化する』という目指す目標の共通性」を持った取組一般を対象として扱うこととする。

(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

農商工連携等は、地域の自立や産業振興までを見通す力強さを潜在的に有すると考えられてきた(橘川・篠崎, 2010)。農商工等連携促進法に基づいた認定は、数字上、目標としていた成果を見せており、6次産業化法に基づく認定もまた順調に件数を伸ばしている。そして、各地域ではロールモデルとなるような取り組みも報告される。

しかし、その大半は、農業者と中小企業者による垂直的な連携による単発的な製品開発に限られ(関, 2011; 齊藤, 2011)、地域を活性化させるような面的な取組は、一部の先進的な地域に留まっているのも事実である。また、そもそも農林漁業と食品関連産業との連携はこれまであまり積極的に行われておらず、連携が行われている場合であっても、原材料供給者という位置づけに留まっていることもしばしば確認されてきた。

つまり、安易に商品開発、販路開拓に焦点化され、連携によって生み出された付加価値が、地域全体の発展に向けてどのような波及効果をもたらすのか、地域産業や地域自体の持続可能性をどのように高めていくのかといった視点はそれほど検討されてこなかったのではなかろうか。そのため、農林漁業者は原材料供給者という既存の取引関係からの脱却ができないケースや特定事業者の事業拡大が目的化しているケースなど、農商工連携や6次産業化が本来目指していた視点や期待に比べ、若干狭い取り組みとして認識されてきた可能性もある。

地域の経済状況は悪化の一途を辿っており、大型店舗の進出により地域の中小小売業者や食品加工メーカー、商社は徐々に姿を消しつつあるなかで、農商工連携や6次産業化を通じて、地域資源を活用した商品開発とその販路開拓によって地域内の経済循環を再構築することが期待される。

そこで本節では、これまで指摘されてきた当該領域を取り巻く諸課題を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4点に整理し、まとめとしたい。

① 商品企画・商品開発力の弱さ

地域資源を活用した魅力ある商品を開発することは容易なことではない。地域資源の多くは、決して生産量が多いものばかりではなく、大量に安定供給することは難しい場合もある。特定の地域にしか存在しないという希少性が付加価値となる一方で、そうした資源を活用した加工品は、製造原価が高くなる傾向があり、販売価格も高くなってしまいうために消費者に受け入れられないことも多い。また、地域の生産者や中小企業者は一般的に、資本力に乏しく、経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)や技術、ノウハウも不足しがちである。そのため、個々に魅力のある「売れる商品」を開発することは簡単なものではない。

現在、地域資源を活用した商品は市場に多数出回っている。近年の当該領域に対する積極的な政策支援やメディアでの注目を考慮すれば、今後、さらに数多くの商品が開発され、既に過剰ともいえる市場にさらに多くの商品が流れ込む可能性さえ指摘できる。従って、それらとの競争にさらされる中で、差別化が図られ、十分な収益を上げるような販売力を

有した商品づくりが求められるが、これもまた困難さを伴う。

一方で、賞味期限の改ざんや原産地偽造など食品偽装問題や残留農薬問題、そして、東日本大震災以降広がった食品への放射能汚染など、食に対する安心安全が脅かされ、生産者と消費者の顔の見える関係に対する注目など、食の安心安全に対する消費者の意識は高まりつつあるとの指摘もなされてきた。しかし、日本政策金融公庫が実施した『平成24年度上半期消費者動向調査結果』に依れば、全体として健康志向は高いものの、若年者層を中心に食費を節約する経済性志向が強まっているとの調査結果が示された。また、厳しさを増す経済状況の影響もあり、低価格志向が強まり、輸入食品に対する抵抗感も薄れているという。そして、全世代で国産品に対するこだわりも低下している。

すなわち、これまで強みとして認識されてきた「ここの地域でしか生産していない希少な資源を活用」、「安心安全にこだわった丁寧なものづくり」、「健康に良い」といった品質や機能の優位性だけでは消費者ニーズを満たしきれなくなっていることが予想される。さらに近年は、製品ライフサイクルが短くなっており、一度市場に受け入れられた商品であっても、すぐに飽きられ、退出を余儀なくされる。

こうした状況を踏まえれば、原材料や副原料の希少性や品質、食味や鮮度、加工技術や供給体制の安定性、そして価格といった側面だけではなく、コンセプトやネーミング、パッケージ、デザイン、ストーリー性といった、消費者の感性や心理に訴えかけるオリジナリティのある商品企画の設計と商品開発能力を獲得していくことが課題と言える。

こうした商品開発に対する課題は、東北産業活性化センター(2009)なども指摘しており、農商工連携研究会報告書(2009)や東北地域活性化センター(2011)、日本政策金融公庫総合研究所(2009)は、マーケティング力の強化の必要性を指摘、農林漁業者と流通業者等の連携による供給・販売体制の強化や産地及び事業者の市場ニーズの把握、商品の魅力向上に向けた研究開発支援が重要であるとその方向性を指摘している。また、東北地域活性化センター(2011)は、商品開発においてはストーリー形成が鍵となることを明らかに、日頃から消費者ニーズを把握するマーケティングの重要性を指摘した。

② 困難を極める販路開拓

魅力ある商品の開発に成功したとしても、売り先を確保し、消費者に受け入れられなければ売上には結び付かず、持続的な取り組みとはならない。地域資源を活用した食料品の開発において最もボトルネックとなっている課題が、販路開拓であろう。

販路開拓が課題であることは、これまでも幾度となく指摘されてきた(東北産業活性化センター, 2009; 日本政策金融公庫総合研究所, 2009)。消費者ニーズは多様化し、常に変化しているため、そのニーズを把握することは難しい。加えて、流行や製品ライフサイクルも短くなっていることを踏まえれば、たとえ消費者に一度受け入れられた商品であっても、それが継続的に受け入れられるとは限らない。そして、先述の通り、地域資源を活用した商品はマーケットに大量に投入されており、飽和状態にあるため、類似商品や後発商品も多く、地域間競争を生み出しつつある。

地域の生産者や事業者はこれまで、自ら直接、販路を見つけてきた経験が必ずしも多い

わけではない。卸売市場への出荷やJAへの系統出荷、商社や流通業者を通じ、小売業者を介して消費者へ商品が届けられていた。そうしたマス・マーケットでは、大きなロットで安定的に原材料や商品を供給することが求められるのに加え、価格主導権も川下側にあることが一般的であった。

しかし、地域資源を活用した商品を考えて場合、そもそも使用する資源量が豊富なわけではなく、製造設備にも限界を抱えることが少なくない。それ故、必然的に製造コストは高くなり、供給量も制限される。もちろん、他地域から原材料を入手し、大ロットで製造できる地域外の加工業者に委託し、商品を供給することは可能であるが、それであれば、わざわざ地域資源を活用する意義は薄れてしまう。

つまり、それぞれの取り組みが置かれている状況に即して、これまでのマス・マーケットだけではなく、ニッチ・マーケットに焦点を当て、効果的に情報発信を行いながら独自の販売チャンネルを開拓していくことが課題と言える。

販路開拓を進めるにあたっては、食文化・地域文化といった新たな価値創造を行うことが必要であるとされ、機能的差別化だけではなく、デザイン、ストーリー、ブランド、連携先のブランド力・販売力の活用、専門家の活用などを通じて自らの差別化要因をいかに消費者や販路先に理解してもらうかが重要となり、加えて、明確な出口戦略が大切となるとされる(日本政策金融公庫総合研究所, 2009)。いずれにせよ、地道な販路開拓活動が求められることになり、販売チャンネルとの接点作りに向けた展示会や商談会への積極的な参加、セールスステップとの連携、小売業団体との連携などが方策として提示されている。

③ 地域ネットワークの連結の弱さ

地域における取り組みのポイントとなるのは、連携である。経営資源が不足する農林漁業者と中小企業が連携し、お互いの経営資源を有効に活用しながら新たな商品・サービス開発や販路開拓へとつなげていくことが重要となる。また、地域の多様な主体が連携することは、取り組みによって生み出される波及効果を高める可能性を内在する。

農商工連携に対しては、産業クラスターの視点から地域に集積する農業と食品関連産業の連携の重要性が指摘され、技術移転や経営資源の補完機能等を通じて競争力の向上と地域の持続的所得の拡大を図る必要性など、他地域や異分野との連携の重要性が指摘されてきた(齊藤, 2011)。また、橘川・篠崎(2010)も、農商工連携はそこに参加する複数主体間の相互作用を前提に考えられるとし、個別の企業がブランドを確立し、外部市場の需要を取り込むことは困難であっても、地域企業が多様に結び付くことによって、地域が一つの有機的なかたまりとなることで地域再生の力強い担い手となりうると考え、連携をある種の地域ネットワークと捉えている。さらに、全国の農商工連携の先進事例を整理した農林水産省・経済産業省(2010)においては、地域を活性化する農商工連携を実現するためには、参加事業者が明確な事業理念やビジョンのもとに互いの課題や連携による課題解決の方向性を共有し、共通目標を設定するための適切な連携基盤を形成することが必要であるとしている。

このように、連携の重要性、地域ネットワークの構築が地域資源を活用した食料品の開

発や販路開拓、それを通じた地域活性化へ向けては極めて重要な視点であることが示されてきた。しかし、現状進められる連携の多くは、原材料を供給する農林漁業者とそれを加工販売する中小企業者による単発的な商品開発となっていることが多い。そのため、売上につながる場合であってもその波及効果が乏しく、また、売上につながらない場合は連携自体が解消され、取り組みが継続できていないケースも確認される。

単純な商品開発に留まらず、地域ブランドの形成や観光への発展につなげていくためには、地域が一体となった幅広い連携による取り組みが求められる。そうした場合、農林漁業者、製造業者、卸売業者、流通業者、小売業者、という一次生産から最終消費までを貫くフードチェーンに関連する連携に留まらず、行政や大学、金融機関、商工団体、観光事業者、まちづくり団体等の地域を支える多様な主体による連携、そして、農林漁業者や食品関連産業などの同業者間の水平的なネットワークによる連携も期待される。

連携によって期待される効果は、資本や人材不足といった経営資源を補完するという面だけではなく、新たなアイデアの創出、販売チャンネルの紹介と共有化による販路展開、口コミによる開発商品の地域内外へのプロモーション効果など多様である。

しかし、連携の重要性は理解していてもその連携を実現することは様々な困難を伴う。例えば、堀田(2012)は、農業、食品・外食産業、消費者の間のミスマッチを連携の阻害要因として指摘する。これまで生鮮品の生産を中心に行ってきた農業は、加工・外食産業の求める品質・量の安定供給に対して対応が難しい場合がある。一方、加工・外食産業の側は、国産農産物を利用したいという意向があるものの、コスト面や量的な安定供給といった面で限界を抱える。そして、消費者は、安心安全な国産の食材に対するニーズを有するものの、高価格であるためにそうした商品を日常的に手に取ることのできる消費者は一部に限られる。つまり、こうした問題を乗り越え、連携を進めるには、それぞれが win-win の関係となるような連携を進める必要があり、そのためには自ずと多様な主体間の連携が重要となる。

また、日本政策金融公庫総合研究所(2009)では、連携を進めるにあたっては、リズムの調整とリスクの分担が必要であると指摘する。収穫時期や量、質のコントロールが難しい農林漁業者と商工業者では、経営感覚やスピード感が異なるため、それらが連携するには、それぞれのリズムの調整と収穫量が確保できない場合のリスク分担を図るために、生産者団体との連携や工業的手法の導入、リスク分担を図るためのルール作りが求められ、それを調整するキーパーソンの役割が欠かせないとしている。農林漁業者と加工・製造業、流通業者、外食産業の間では、そもそもの商慣行や意識の違いがあり連携には課題を抱える(後久, 2011)。

すなわち、地域資源を有効に活用した商品開発を進め、その販路開拓、地域ブランド化を図り、地域の活性化につなげるために地域ネットワークを構築していくことの重要性は認識されながらも重層的な地域ネットワークの構築には至っておらず、機能する地域ネットワークをいかに構築するのが課題と言える。

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

これまで他の事業者と連携によって商品開発や販路開拓に取り組んだ経験のない事業者が商慣行や意識の異なる事業者との連携を進めることは難しく、連携を進めるにあたって、ノウハウと人員の不足が指摘されている。

コーディネーター(組織含む)の重要性は、これまでも指摘されており、各地域においてその育成が取り組まれ、また、6次産業化コーディネーターなどの配置も行われている。異分野の主体を調整し、多様な主体をコネクトするには、農林漁業や製造、販売、プロモーション、デザイン、そして地域づくりなどの多様な領域に精通し、各主体の強みとモチベーションを引き出す能力が求められる。

しかし、各地でコーディネーターの育成や人材バンクの設置が進んではいないものの、その成果は見えにくい。要因としては、コーディネーターの量的不足がまず挙げられる。取り組みを進めるには、地域内の関係づくりから事業計画の作成、取り組みのプロセスの設計とサポート、そして、多くの主体を巻き込むことは自ずとその主体間の利益分配や取引ルールの構築へのサポートが必要となる。一つ一つの案件が成果を出すには、中長期の時間がかかることもあり、コーディネーターは各主体との深い関わりを求められ、連携主体をつなぐだけでなく、取り組みのプロセス全体を総合的にサポートすることが期待される。そのため、一人あたりのコーディネーターが受け持つことのできる案件の数には制約があることが予想される。従って、取り組みのフェーズ、地域別にきめ細かいサポートができるコーディネーターを配置する必要があるが、その量的な不足が課題として指摘される。

また、コーディネーターについては、その質的な側面も課題として指摘できる。現在、コーディネーターとして活躍する人材の多くは、食料関連産業に強みを持つ者である。彼らは、商品開発においては高い専門性を発揮する。しかし、地域における取り組みは、商品開発に留まるものではない。堀田(2012)や後久(2011)において、連携を効果的に進めるにあたっては意識の共有化や目標やビジョンの共有化の重要性が指摘される通り、商品開発や販路開拓という個別機能に対する支援の前提に、地域の多様な主体の巻き込みを図り、合意形成を図りながら多様な主体の連携による地域が一体となった取り組みへと展開するための基盤形成がコーディネーターや支援機関の最も重要な役割ともいえる。その場合、商品開発に直接関わる側面だけではなく、地域づくりを含めた支援や関わる主体の意識変革やモチベーションの向上に対するサポートなどを総合的に支援する必要があるが、現状、そのようなコーディネーターは少ないと思われる。

さらに、そのコーディネーターや支援機関の間の連携が限定的であることも課題と言える。個々のコーディネーターや支援機関が提供できる支援サービスには限界がある。支援内容についても、定型化されたものが中心となってしまいがちである。

現場で求められるすべての支援機能を、網羅的に提供できるコーディネーターや支援機関は限られることから、相互に連携し、それぞれの強みを活かし、弱みを補完した、支援体制を地域ごとに構築していく必要があり、そのオペレーションを担うコーディネーターの確保と育成、連携が課題として指摘できる。

以上、本章では、地域資源を活用した食料品の販路開拓のポイントを探るにあたって、その前提となる基本的事項を整理した。急激な人口減少社会を迎えるわが国において、基幹産業である第一次産業が衰退を余儀なくされる中、農商工連携や6次産業化が注目を浴び、政策的な推進も図られてきた。そして、一定の成果を生み出しつつあり、今後も当該領域に対する期待の高まりも予想される。

一方で、様々な課題も指摘されているが、それらの多くはこれまでも指摘されてきた諸課題である。そして、連携の必要性についても理解が得られるであろう。しかしながらそれが依然として解決されていない状況を踏まえれば、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は、これまでの支援内容や考え方に加えて、異なる視点や支援が求められているとも考えられる。

相互作用はどのように生み出され、そうした相互作用の場はどのように設定されるのか。そして、そこにはどういった支援が求められるのか。商品開発や販路開拓に対する支援に加え、地域ネットワークへの支援や各組織基盤の育成支援など、より効果的な取り組みを可能とするための支援の視点や方法はどのようなものか。

地域の農林漁業者や商工業者は決して豊富な経営資源を有しているわけではない。そのため、こうした取り組みを展開するには支援機関や支援者の役割はますます大きくなる。地域の多様な主体が連携し、新たな市場の創出や農林水産業・商工業の経営向上、そして、地域の雇用・就業機会の拡大による、持続可能な地域社会を実現していくには何が必要なのか。次章からは、こうした課題を独自の工夫で乗り越えている先進的な取り組みへの調査から、地域資源を活用した食料品の販路開拓を進める際のポイントについて明らかにしていくことにする。

