

農商工連携と中小企業

—奈良の取り組みについて—

農商工グループ

糟谷 領志

櫻木 信道

野田 翔也

福谷 大志

藤原 義章

目次

はじめに

1. 農商工連携促進等による地域活性化のための取り組みについて
 - (1) 地域経済活性化のための「農商工連携」促進などの取り組み
 - (2) 地域製品の販売促進・新商品開発の支援
2. 農商工連携と地域ブランド
 - (1) 従来の農産物流通のあり方と新しいシステムの登場
 - (2) 農商工連携の登場
 - (3) 地域ブランド
 - (4) 地域ブランド形成に向けたプロセス
3. 企業訪問の調査報告
 - (1) 調査方法
 - (2) 調査結果
 - (3) 今後の課題
4. まとめ

・はじめに

- 1) 農林水産省と経済産業省の協調の下に農商工連携への取り組みが進められており、地域の基幹産業である農林水産業と商工業の連携を強め相乗効果を発揮することは、地域経済の活性化を促進すると期待されている。
- 2) 「農商工連携88選」や第1次認定事業をみると、地域の農林水産業と商工業が連携して多くの特徴ある取組みが進められていることがわかる。ただし、それに対する農協の取組みをみると、農協が主体的に連携に取り組む優れた例も出てきてはいるものの、それが全面的に拡大するまでにはいならず、受身の対応姿勢もまだ強いように思われる。
- 3) 食品産業にとっては、ニーズの多様化とともに輸入品との競合が激しくなってきており、このなかで、農林水産業との連携は、重要な生き残り戦略の1つになってくる。また農協にとっても、農産物流通形態が多様化するなかで、商工部門と連携して事業を展開することは、販売力を強化していくうえで重要な戦略になる。

4) 農商工連携を進めるうえでは、国内農産物の価格水準、生産量の不安定性、新製品開発にかかるリスクなどさまざまな障害もある。農商工連携が持つ意義を踏まえつつ、お互いが知恵を出し合い歩み寄りながら乗り越えてゆく、いわば、「連携を育てる」姿勢で取り組むことが重要である。また、農協が連携事業の直接の当事者にならない場合であっても、管内の農産物情報を広く全国に提供し、連携の種まきをしていくことも、農協や連合会の重要な機能である。¹

1. 農商工連携促進等による地域活性化のための取り組みについて

(1) 地域経済活性化のための「農商工連携」促進などの取り組み

施策の相互活用の推進、施策の集中的実施等により、地域産品等に関する販売促進・新商品開発、地域産業におけるイノベーションの促進等の推進等を効果的に支援や地域産品等に関する販売促進・新商品開発、地域産業における知的財産におけるイノベーションの推進、地域における知的財産の「創造・保護・活用」の更なる促進、農業関連施策と中小企業関連施策の連携推進、地域産品の輸出促進するものである。

(2) 地域産品の販売促進・新商品開発の支援

1) 地域産品の販売促進・新商品開発の支援するために5つの政策がとり行われた。

1つ目は、中小企業地域資源活用プログラムであり、これは、地域資源(産地の技術、地域の農林水産品、観光資源等)を活用して新事業に取り組む中小企業・農業者等の取組を支援するものである。

2つ目は、新連携対策支援事業であり、中小企業者が異分野の事業者(他の中小企業、研究機関、NPO等)と連携して新事業活用を行う取組(「新連携」)に対して支援を行い、農商工連携を推進するものである。

3つ目は、広域総合観光・集客サービス支援事業であり、農商工連携による体験交流プログラムほか、これらの連携による地産地消費の新サービスの提供を推進し、観光・集客サービスの競争力を強化するものである。

4つ目は、地域イノベーション協創プログラムであり、地域の農業従事者等との有機的連携を通じつつ、農水産品を原材料として活用した新商品・新事業開発を目

¹ 農商工連携と農協から引用

指した実用化研究開発を実施するものである。

最後に5つ目が中小商業活力向上事業ある。これは、空き店舗を利用した農産物販売のアンテナショップやコミュニティ施設の設置・運営等、商店街、商工会議所や地域の民間事業者などによる農商工連携に向けた取り組みを支援し、商店街活性化を促進するものである。²

2. 農商工連携と地域ブランド

(1) 従来の農産物流通のあり方と新しいシステムの登場

従来の農産物流通のあり方は農協に依存するものが多かった。というのも、私たちが日常的に口にする農産物は、スーパーなどに卸されたものだからである。たどっていくと、農家から始まり、作られた農産物は一度農協に出荷される。それから中央卸売市場などに卸され、最終的に、スーパーなどの小売店で販売される。農産物流通はこのケースがほとんどであった。これは、「都市部への安定的な大量出荷が前提となってい」³て、「原則として農協は零細農家保護の立場から全量取引をベースにしていたからである。」⁴しかし、このままでは「農産物の質が価格に必ずしも反映されないという」⁵問題点もあった。

そんな中、1980年代に農家の婦人が開始したとされる「農産物直売所」が登場する。自分たちの努力に対する対価を得たい、という願いからスタートしたこのスタイルは、農産物流通に新しい風を呼び込むこととなった。それまで、農産物の出来の良さ＝対価という方式は通用するとは言えなかった。だが、この農産物直売所では、自分の思い通りに価格を設定することが出来る、「価格決定権」があった。時に消費者と直接コミュニケーションをとることもあり、生産者サイドでは商品の売れ行きの予測ができ、消費者サイドでは顔の見えることから安心感も持てる。こうしたコミュニケーションで、「沈んでいた農村地域や中山間地域は、直売所の存在により、確実に明るさをとりもどしつつある」⁶のである。

² 近畿経済産業局 創業・経営支援課より引用

³ 関満博「農商工連携の地域ブランド戦略」p.222

⁴ 同上 p.223

⁵ 同上

⁶ 同上

(2) 農商工連携の登場

農商工連携とは、「農林水産業者と商工業者がそれぞれの有する経営資源を互いに持ち寄り、新商品・新サービスの開発等に取り組むことである。」⁷つまり、同業社同士の連携ではなく、異業種間の連携による新たな新商品・新サービスの開発である。これは、それまであまり接触することがなかった経済産業省と農林水産省との連携である。「農商工連携促進法」は施行 2 年目だが、既にいくつかの成功事例がある。

経済産業省と農林水産省は、2008 年度にそれぞれ約 100 億円、計約 200 億円を予算として計上していたが、2009 年度には 334 億円と大幅な増額となったことから、国全体、地方も農商工連携に大きな期待と可能性を見出しているようである。新たな商品やサービスを作り出すことで、停滞しているとされてきた農村地域や中山間地域に新たな需要が生まれ、結果として日本全体を潤すことにつながるのである。今後の課題は、販売やマーケティング力の強化と言われている。

(3) 地域ブランド

近年盛んに行われている地域ブランドの議論の大きなきっかけの一つは、2006 年 4 月から施行された「地域団体商標制度」にあると考えられる。⁸

地域団体商標制度とは、地域の名称と商品または役務の名称を普通に用いられる方法で表示する文字のみからなる商標等であって、一定の範囲で周知となったため、事業協同組合、農業協同組合等が商標登録を受ける商標をいう。⁹

施行当初は取得までの障壁が高いとされてきたが、周知性の緩和などによって取得する地域が増加したが、取得後にブランド管理を本格的に進展させようとする地域はほとんどない状態である。

現在、地域ブランドが求められている背景には「元気がない地域」、つまり地方経済の疲弊が認められているといえる。

ブランド化による消費者・住民・自治体等の関係機関がブランドイメージを共有

⁷ Wikipedia「農商工連携」より引用。

⁸ 佐々木純一郎、石原慎士、野崎道哉「地域ブランドと地域経済」P.3

⁹ Wikipedia「地域団体商標」より引用

することができれば、アイデンティティが強まり、多様な製品とサービスを利用した地域の活性化が期待できる。

農産品や食品は地域イメージを盛り込みやすい特徴がある。また、消費者も工業製品と比較して相対的に安価な農産品や食品を繰り返し購入することは、選好を形成することになる。このようなことから地域ブランドの対象品目として農産品や食品が選択されやすく、行政としての支援は販売促進やブランド管理手法の確立に向けられる。

ただし、消費者へのブランド認知からすると、イメージからブランド価値に入り、商品を構成する機能としての品質保証や表示はそれほど問題としない場合も多い。イメージだけでも消費者の認知度をあげるということになるという意味では、販売促進が効果的だといえる。しかし商品は競争の中にあつて経済主体の競争力となるため、イメージによるブランド価値に全面的に依存することができない。そこで農産品や食品は保証と表示が消費者の信頼性と経済主体の競争力となってくる。したがって、はじめはブランド価値を拡大するためイメージをあげても、ブランド認知を拡大し、顧客の満足を向上させるためにも保証と表示の充実の必要性が高くなる。¹⁰

地域ブランドのマーケティングは、広告や販売促進をベースとする戦略とは異なり、消費者とのコミュニケーションを図る戦略がとられる。これは地域の良質な原料や食材を活用するため原価が高くなり、伝統的な卸—小売の販売チャンネルでは有利販売ができないからである。また、農産品であれば原料・差別性・安全性・食味などを説明することが必要であり、自治体や第三者機関の保証制度の構築が課題となる。

(4) 地域ブランド形成に向けたプロセス

1) 地域におけるコンセンサスの形成

企業におけるブランド形成の場合、ブランドのコンセプト、アイデンティティ、戦略、戦術などのブランド形成に向けた構想は、事業者のビジョンに基づいて策定する。しかし、地域ブランドの場合は地域内のステークホルダー（利害関係者）間で共有するものであるため、一組織でブランド形成に企業ブランドの構築手法

¹⁰佐々木純一郎、石原慎士、野崎道哉「地域ブランドと地域経済」P.37

とは異なる。

地域ブランドを形成するためには、地域ブランドの形成に賛同し、ブランド構築を試みる関係者間においてコンセンサス（複数の人による合意）を形成する必要がある。

地域内においてコンセンサスの形成に失敗すれば、地域ブランドは形成できないといっても過言ではない。

コンセンサスの形成は、ブランド構築後に取り組むブランドの活用、ブランドマネジメント、ブランドの価値を高めるための取り組みなどにも影響する。

このため、コンセンサスの形成をはかることは、地域ブランド構築において最初の段階で取り組む最も重要な作業であり、ブランド形成に向けた最初の取り組みとなる。

特産品、観光、生活といった複合的な地域ブランドの構築を試みる際には、業界の壁を越えた地域内の様々なステークホルダー間においてコンセンサスを形成する必要がある。¹¹

地域ブランド形成に向けてコンセンサスの形成をはかる際には、地域ブランドのビジョン・コンセプト・アイデンティティを盛り込んだブランド戦略を策定する必要がある。¹²

2) 地域ブランドの構築と価値創出

ブランドの価値の創出を試みる際には、市場ニーズの調査・客観的な分析、試験事業などを展開しながら、客観的な視点を持って取り組むことが要求される。

客観的な視点を持って地域ブランドを構築するためには、マーケティングミックスの観点（売り手の観点：4P=product・price・place・promotion、顧客の観点：4C=customer value・customer cost・convenience・communication）をもって「価値形成」、「価値表示」、「価値伝達」、「価値実現」といった一貫性がある価値連鎖の仕組みを検討することが求められる。¹³

¹¹佐々木純一郎、石原慎士、野崎道哉「地域ブランドと地域経済」P.91

¹² 同上 P.92

¹³ 同上 P.94

地域ブランドの構築における「価値形成」とは、地域ブランドを構成する特産物、観光、生活ブランドの価値を創出する作業である。地域内外に対する消費者アンケート、アイデアの絞り込みなどの作業を展開しながらコンセプトを決定することが求められる。地域ブランドのコンセプトを検討するには、地域のオリジナリティやイメージ、地域の独自性（地域資源、原料、製法など）、地域の優位性、自地域のポジショニングなどを客観的に分析する必要がある。¹⁴

3) 地域ブランドの価値を高めるためのコミュニケーション

様々なコミュニケーション策があるなかで、ブロードバンドの情報インフラや、携帯電話などの移動電子媒体の普及にともなって、地域ブランドの価値がクチコミによって広がる傾向がある。今後、Web上への情報発信は既存の広告手法と並び、重要な位置づけになると考えられる。しかしクチコミは必ずしも良い評判だけが広がるとは限らない。無責任な発言や悪い評判が広がる可能性もあるので、Web上での情報公開を試みる時は、Webの世界を十分に理解する必要がある。¹⁵

4) 地域ブランドを維持しつづけるための管理

昨今頻発している食品偽装事件などの不祥事は、長年かけて構築してきたブランドを一瞬にして失墜させてしまう。一企業の問題だけで終始すれば問題ないのだが、地域ブランドとして位置づけられている場合は、地域ブランド全体に影響を及ぼす危険性も考えられる。地域ブランドを構築し、その価値を維持し続けるためには、地域内において管理策を検討する必要がある。地域ブランドにおける管理の観点は、形成する地域ブランドの種類や取り組みによって異なるが、使用基準や問題発生時のリスクマネジメント策については検討しておくことが求められる。¹⁶

5) 地域ブランド事業の評価

¹⁴佐々木純一郎、石原慎士、野崎道哉「地域ブランドと地域経済」P.95

¹⁵同上 P.102

¹⁶同上 P.104

地域ブランドの形成は前述したとおり、地域の経済波及効果の誘引や産業振興を図るために行うものである。このような観点を持って事業に着手するのであれば、地域ブランド事業によってもたらされた効果や具体的な成果などを測定することが求められる。

地域ブランドの評価は、地域全体での波及効果を測定する必要がある。

地域全体の経済波及効果の測定方法は、地域産業連関表を用いた分析方法が適している。

産業関連表を用いた評価手法は、地域内の産業間における具体的な波及効果を定量的にそくていするといった評価には適しているが、地域ブランド形成事業そのものを評価することには向かない。形成事業を評価するには別の評価手法を検討する必要がある。

地域ブランドの評価手法については、形成する地域ブランドの種類、ブランド戦略によって評価の観点が異なるため、どの手法が適切であると一概に説明することはできない。適切な評価手法を選択しながら実施することが求められる。

定量的な調査と定性的な調査を適用しながら、多角的かつ客観的に評価する必要があると考えられる。¹⁷

3. 企業訪問の調査報告

(1) 調査方法

農工商連携について質問のため企業への訪問を計画した。そのためにインターネットを利用し調べたところ、「あすかるビーイチゴジャム」で有名な奈良県葛城市の道の駅「ふたかみパーク當麻」が見つかった。

そのふたかみパーク當麻へ訪問に行き駅長の庄田 美代子さんにお話を伺った。

お話を伺った時間は、約1時間だった。質問内容は、誰が作り、どのように加工し、どのように販売しているか、そのつながりを聞き、問題点、メリット・デメリット、現状、今後の課題について伺った。その後、駅長に道の駅内を案内していただいた。直売所で売られていた野菜は、仲介の市場がないので仲介料がなく、自分で値段を決められるので、スーパーよりも安く販売していた。

¹⁷佐々木純一郎、石原慎士、野崎道哉「地域ブランドと地域経済」P.106

(2) 調査結果

「ふたかみパーク当麻」について

売上3億円以上 利益1000万以上

・奈良を選んだ理由

調べた結果、農商工連携の事例が少なかったので、直接探してみようと思った。そして、伝統的な歴史があるため、それに見合った特産品も多いはずなので、その特産品と何かを組み合わせた事例は必ずあるはずだと思ったため。

1) ふたかみパーク当麻設立の目的

地域活性化のため、直売所・レストランを設立し、たくさんの人たちに、お土産を提供できる。また公園がそばにあるので、子供はそこで遊べる。

2) ふたかみパーク当麻の強み

ここには全国でも少なく、奈良県で2つしかない野菜を粉末にする機械があり、それを利用した粉末野菜を餅やうどんに練りこみ販売や、レストランの料理に使用している。粉末野菜は2～3年は保存がきき季節野菜なども使用し、年中季節野菜を使用した餅やうどんを販売している。また野菜の成分をそのまま落とすことなく取り込めるため、現代の健康志向ブームもあり粉末の売れ行きは上がってきている。その他にも、中小企業に粉末野菜を提供しスナック菓子を作り、野菜嫌いな人でも簡単に食べられ、簡単に野菜を摂取する事ができる。

3) 生産—加工—販売のつながり

道の駅と契約した地元農家が地元野菜を生産し、地元野菜を道の駅内で加工・販売を行っている。今現在は他企業との連携は少ない。レストランから季節野菜を買いに来る人や、注文の電話がある程度だけ。

4) デメリット

デメリット)

「ふたかみパーク当麻」は高齢者ばかりで若い人たちがいない中での運営しているため、新商品や新サービス、商品の名前が偏りがちになってしまっている。今、新しいブランド名を考えているが進んでいない状態らしい。

5) 中小企業との連携

平城京遷都1300年記念のキャラクターの「せんとくん」がきっかけでほかの中小企業との連携を行い、新製品の開発を始めた。また最近に葛城市のキャラクター「れんかちゃん」が誕生したため、れんかちゃんでも他企業と協力し、新製品の開発に取り組んでいる。

6) ふたかみパーク當麻での事例

ふたかみパーク當麻では、3ページ目に記載した広域総合観光・集客サービス支援事業とのつながりに当てはまる。その事例として、當麻では地元で取れた野菜を使用したうどんやパンの体験教室をし、集客を行っている。その他にも、機内で道の駅のスタンプラリーを開催し、他の道の駅のPRに繋げて観光サービスの強化に努めている。

(3) 今後の課題

今は8つの部門でそれぞれ新商品の開発を月に1～2回、年に4、5個行っている。しかし、デメリットでも述べているように高齢者ばかりなので偏りがちなアイデアばかりになってしまう。今回の「せんとくん」をきっかけに今後、他の中小企業との連携や大学生などとの新商品や商品名、新しいブランド名についての交流を盛んに行い、若い人たちのアイデアを取り込んで、これから新商品が開発できればいいと検討している。そして今、包装の袋をスーパーなどのビニール袋ではなく、商品の包装を作る事を考えている。

また、農家の方々も高齢者ばかりで、跡取りがいないため今の代で終わりにってしまう可能性がでてくる。

4. まとめ

ふたかみパーク當麻は道の駅内だけで運営を行っているため、他の中小企業との関わりは薄く、連携はあまりない。そのため、ふたかみパーク當麻で売られている特産品のイチゴジャムなどは店の中でしか売っていない。なので、もっと中小企業と連携して新しい商品の開発や當麻の中だけでなく他の土産屋やサービスエリアで販売し、地元PRの強化につなげ地域活性化促進をすべきである。さらに奈良県に、2台しかないという野菜を粉末にする機械を持っている。つまり奈良県にとってはかなり貴重な機械にあたると言える。健康志向ブームということもあるので、もっと前面にプッシュすれば、新製品開発に利用できる。全国展開を目指せる可能性は十分にある。宮崎県では地鶏や宮崎牛に関する商品を東国原

知事が率先して、全国各地で特産品のPRを行い、販売促進をしている。だから、宮崎県を見習い奈良県でも全国各地で、特産品のPRをしていけば地域活性化促進につながられるであろう。

参考文献

Wikipedia「農商工連携」より引用

「地域ブランドの戦略と管理」

「地域ブランドと地域経済」

「農商工連携の地域ブランド戦略」

[「www.kansai.meti.go.jp/3-3shinki/noushoukou/Sesakugaiyou.pdf」](http://www.kansai.meti.go.jp/3-3shinki/noushoukou/Sesakugaiyou.pdf)

[「http://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n0812re2.pdf」](http://www.nochuri.co.jp/report/pdf/n0812re2.pdf)