

農商工連携のポイントを探る



(株)キースタッフ 代表取締役
鳥巢 研二

とす けんじ

1954年福岡県の農家に生まれる。78年早稲田大学商学部卒業、味の素(株)入社。93年に同社を退社し、経営コンサルタントとして活動を開始。中小企業診断士。2000年に食と農をマーケティングする(株)キースタッフを設立し、とくに農水産業と小規模商工業の経営支援に力を注いでいる。

はじめに

十数年前まで、どこの地域にも小規模な小売店や食品メーカー、飲食店、旅館などが多数あった。しかし大規模小売店舗法の規制緩和が進んだ1990年代以降は、大型店の進出が加速し、小規模な事業者の多くが倒産・廃業の危機に直面するようになった。小さな食品メーカーも大型店が展開するチェーンオペレーションで本部指定業者になれずに多くが姿を消していった。その結果、例えば商店街がシャッター通りと化すなど、今や地域の姿はすっかり様変わりしている。

かつては、「地域農産物を地域で加工して地域で販売する」のが当たり前だった。しかし、今の食品流通にはそうした観点やしぐみはない。大型店の台

頭とともに、地域の小売店や食品加工メーカーは消失し、そのしぐみも崩壊してしまったのである。このままでは、地域の地盤沈下はますます進んでいく。

では、地域活性化はどうすればできるのか。答えの一つは、地域内で「農林水産業（第1次産業）」と「製造業・建設業（第2次産業）」と「小売業・サービス業・飲食業・観光業等（第3次産業）」とが手を組んで産業間連携する、「農商工連携」である。これにより互いのビジネスが強化され魅力が増す。また連携することによって地域内経済への波及効果が大きくなる。なにより、先に述べたような地域内における経済循環のしぐみを再構築できる。言い換えると、農商工連携は、商工業者と農水産業者が産業間連携することで、彼らの経営が向上するのはもちろん、地域活性化の役に立つものなのである。

そういったことを背景に2008年に「農商工等連携

促進法」が施行され、地域経済活性化のための支援策が打ち出された。そこで本論では、最近注目されている農商工連携について紹介したい。以下では、商工業者、農業者の順に連携の意義やメリットを詳しくみていく。そのうえで、具体例を交えながら農商工連携促進のための課題や成功のポイントについて検討する。

■ 商工業者からみた連携の意義

(1) 食品メーカー

地元の農家で生産された食材で、加工食品やお菓子などを開発・製造すればオリジナル性が高くなり、大手メーカーの商品と差別化できる。うまくブランド化を図り、消費者が地域産原料の価値を評価してくれば、より高く販売することも可能になる。

ただ、農産物はそのまま原料として使用できるわけではない。原料規格に合わせて、1次加工（下処理）をする業者・しくみが必要である。ところが、価格が安い外国産の野菜や食材を求めた大手食品メーカーは国外で1次加工までされた原料を使用しており、国内の1次加工業者はほとんど消滅してしまっただけが現状である。そのため、農商工連携を推進するには、1次加工するビジネスが必要となる。こういったすき間に着目すれば、原料加工メーカーにもビジネスチャンスが生まれてくる。

(2) 小売店・飲食店

小売店や食品スーパーは通常、市場や仲卸を通して食材を仕入れる。農商工連携を行えば農産物を地元JA（農協）や農業生産法人あるいは農家から直接仕入れられる。そうすれば、新鮮で、品質の高い地域農産物を販売することができる。商品が評判になれば、よく売れて回転が速まり、一層鮮度のよい農産物が集まるといった好循環も期待できる。「収穫期の予告」や「朝採り野菜の販売」といった販売

促進（プロモーション）策を打ち出せば、より大きな成果が期待できる。

また、食の安全に対する不安が強まる昨今、「生産者の顔のみえる販売」「栽培履歴の公開」が重要視されるようになった。地域内の農家が生産した農産物を販売できるのは小規模な小売店にとって、大きな強みになる。なぜなら、同一規格の農産物を大量に揃える必要がある大型店には、こういった地元密着のオペレーションは難しいからである。

飲食店の場合も同様に、産地や生産者名をメニュー表に書くことで、来店客に安全・安心を提供することができる。地の利を活かして毎日仕入れるようにすれば、過剰な在庫の必要がなくなる。そうすれば新鮮な食材を利用できるのに加え、ロスが少なくなると利益率も向上する。

地域の農水産物を使用することで地元の農家や漁師とのつながりが深まれば、さまざまな情報が入りやすくなるだろう。そこから、例えば伝統料理や地元料理をヒントにした創作メニューを開発することも可能となる。日替わりや季節限定といった料理を提供し、飽きのこないメニューを作成すれば、リピーターの獲得にもつながるはずだ。

(3) 商店街

農産物直売所の設置などによる、空き店舗対策が代表例であろう。農商工連携をすることで農家グループや生産出荷組合との関係ができ、農産物直売所の設置が具体化しやすくなる。

ただし、商店街内に青果店と農産物直売所が併存するといったケースも想定される。そうした場合、農産物直売所は地域で採れる新鮮な野菜の販売に特化し、青果店・食品スーパーは豊富な種類の野菜を揃えるといった工夫が有効となる。農産物直売所の鮮度と青果店・食品スーパーの品揃えという相乗効果を目指せば共存共栄も十分に可能であり、商店街の活性化に大いに寄与する。

(4) 農業への参入

近年、建設業者のアグリビジネス参入に代表されるように異業種からの農業参入が注目されている。それに伴って株式会社や営利法人の農地リース方式による農業参入に関する法整備も急がれている。そこでやや観点を变えて、商工業・建設業の農業参入時における連携の意義も挙げておく。

例えば建設業者の場合、農業参入の最大の目的は従業員の雇用確保であろう。そのため生産性の高い施設農業に参入する傾向が強く、高額の出資が必要になることから、本業とは切り離れた農業生産法人を設立するケースが多い。もっとも、その設立には、構成員や業務執行役員などに関する要件を満たす必要がある。また、農業の収益性は決して高くはなく、異業種から参入してもなかなか成果が上がらないといったことも多い。その点、農商工連携を行えば、農業生産法人設立の要件をクリアしやすくなったり、専門的な栽培技術を得てリスクを減らせたりと、さまざまなメリットを得られる。

農業者からみた連携の意義

わが国の農業政策の柱は二つある。一つは「経営の大規模化」であり、もう一つは「農業の第6次産業化」である。第6次産業化とは、農家が自分で生産した農産物（第1次産業）を、自分で加工して（第2次産業）、自分で販売する（第3次産業）ということで、「1+2+3」「1×2×3」のいずれも6になるので第6次産業化と呼ばれている。

農業の第6次産業化は、小規模零細農家や兼業農家向けの政策として、少なからず成果があった。道の駅・直売所に農家の朝採り野菜や手づくり加工品が並ぶようになり、農家は現金収入の道が拓けた。最近では、スローフード人気の高まりから、農家レストランも道の駅内に多く見受けられるようになっている。

しかし、農家が第6次産業化を実現しようとする、農産物の「生産、加工、販売」をすべて自前で手がけなければならない。兼業農家が身の丈に合ったサイズで事業を展開している場合はよいが、ビジネスを大きくしようとするれば、原料や資金の調達、加工所や従業員の確保など、さまざまな経営問題に直面する。この場合、製造ノウハウをもつ食品の加工メーカーや飲食業者、もしくは販売ノウハウをもつ商業者と連携した方が課題の解決は容易になり、ビジネスを拡大させやすくなる。

人材面での課題を抱える農業者の事例を一つ紹介しよう。

鳥取県日南町にトマト農家のお母さんグループが経営している日南トマト加工(株)という企業がある。日南町はトマト栽培の盛んな町であり、約7ヘクタールの農地に年間500トンほどのトマトを土耕栽培している。おもな品種は「桃太郎」である。

日南トマト加工(株)では、規格外品を利用して約20トンのトマトジュースやトマトピューレを製造している。これらの商品は、隣接する島根県内にある百貨店の人気加工特産品になっている。桃太郎は夏秋トマトなので8月から収穫が始まるが、そのころになるとトマト農家のお母さんは早朝から午前中はトマトを収穫し、午後は加工所でトマトジュースやケチャップなどを製造する。

この加工所には冷房設備がなく、真夏は室内温度が40度を超える。片方の釜ではトマトジュースがぐらぐらと煮立ち、もう片方では容器のピンを高温で殺菌するという過酷な環境のなかで作業をしなければならない。

それでもお母さん達は、「火と高温水蒸気のせいでやけどの痕ばかり」と笑っているが、その多くは60歳を過ぎており、メンバーが高齢化するなかで作業をいつまで続けられるかという不安を抱えている。農家でなくてもよいから町の住民で食と農に関心のある若い人が仲間に入ってほしいといった話がよく



日南トマト加工機のトマトジュース



農産物直売所「ふれあいプラザ本町」

出る。加えて、食品メーカーのアドバイスや支援があれば、やけどを防ぐ、あるいは重いものを運ばずにすむ生産体制を構築できるかもしれない。さらに商業者が商品を買ってくれれば、販売額の増加も見込める。今後の課題は、町内の食品メーカーや商業者と連携して、事業を農家のお母さん達の「仲良し作業」から「地域の食と農ビジネス」へと変身させ、継続発展の道筋をつくることである。

この事例は、裏を返せば、地域の商工業者が農商工連携に挑む際の着眼点を示したのものである。実は地域には、こういった農商工連携で大きく花開きそうなビジネスが埋もれている。中小企業の経営者には、足元を見直し、農商工連携の種を探すことをおすすめしたい。

二つの成功例

ここまでみてきたように、農商工が連携すれば、それぞれにさまざまなメリットが生まれる。ただし、事業内容、さらには産業も異なる者同士が手を組むような場合、どのように協力者を募り、取り組みを進めていけばよいのかわからないという問題もあろう。そこで以下では、農商工連携によって成功を取っている二つの事例を紹介したい。

農商工連携で蘇った商店街

まず、中心市街地の空き店舗に直売所を設置した例である。今でこそ商店街が経営する農産物直売所はいくつもみられるようになったが、以前は珍しく、わが国の農商工連携のはしりとなった事例である。

98年12月に神奈川県川崎市と千葉県木更津市を結ぶアクアラインが開通した。この影響から、木更津市では商業購買が都内や神奈川県に流出し、木更津そごうが2000年7月に倒産、前後して大手スーパーのダイエー、西友が撤退してしまった。中心市街地の商業機能が著しく低下するなか、本町商店街振興協同組合の梶純造理事長（故人）は、近隣住民の生活の不便を解消するために、商店街の予算で空き店舗を利用した農産物直売所「ふれあいプラザ本町」の設置を計画。2002年3月に空き店舗を取得し、ゴールデンウィークに実験店をオープンさせた。

直売所の運営には、当然農産物を出荷してくれる農家の協力が必要である。そこでJA木更津市に話をもちかけ、農家に声をかけてもらい農産物を揃えた。実験店での売れ行きが好調であったため、10月に本格オープンすることになり、今度は出荷者を公募することとした。その後、農家だけでなく、弁当や惣菜といった加工食品メーカーなどにも呼びかけ、当初は40ほどだった出荷者が現在は約300にまで増えて

いる。創業から7年、経営は順調で年商は約8,000万円に上り、さらに伸びているとのことである。

共存共栄を遂げた朝市グループと料理人協会

次に、2002年4月から始まっている農家の朝市グループ「金の鈴まごころ会」と「北アルプス料理人協会（司厨士会）」との連携事例を紹介したい。

かねてより長野県池田町では、ハーブによる町おこし事業が展開されてきた。(財)池田町振興公社がハーブセンターを運営しているほか、ハーブを栽培している農家も多い。しかし、一時のハーブブームが一段落すると、ハーブセンターの売上高は落ち込み始めた。そうしたなか、町の会館「金の鈴」の前で毎週月・水・金曜日に野菜の朝市を開催していた農家のお母さんグループ金の鈴まごころ会に相談が寄せられたのである。

会では、ハーブの販路を50キロメートルほど離れた長野県白馬村のホテルに求めた。リーダーの袖山光代さんは、シェフの組合である北アルプス料理人協会（司厨士会）の集まりに出席して池田町のハーブを紹介し、取引をしてくれるように頼み込んだ。一方、ホテル側はスキーブームが去り、長野新幹線開通の効果を直接享受できない白馬に観光客を呼ぶには、料理に特徴を出す必要があると考えていた。地元食材のハーブは、その素材として打ってつけであり、互いのニーズが合致した。

とはいえ、一部の農家からは、ホテルまでハーブを配達するとなると、コストや手間がかかって採算が合わない、また年間通じて形のよいハーブを供給する自信がないといった、不安やためらいの声も上がった。それでも、ホテル側から「農家はその季節に採れるおいしいハーブを納品してくればよい」「地元農家から仕入れた地域の食材を使用した料理を出せることはホテルの強みになる」といった説得があり、お互いに育て合ってやっていこうという結論に達した。

今では、ハーブのみならず、野菜や米も納品し、ホテルの要望に応じた作物を栽培するなど、その関係はより深まっている。また、評判がクチコミで広がり、長野県の安曇野市や松本市、東京都内のレストラン・料理店からも声がかかるなど、農家側には、年間1,000万円近い売上が生まれている。

最近ではホテル・レストランの要望で、黒トマトや原種に近いトマト、さらには香りの強いバジル等、新たな品種の栽培にもチャレンジしており、金の鈴まごころ会は、長野県内のホテルやレストランなどにとって、なくてはならない存在になっている。

おわりに

～農商工連携の促進に向けて～

二つの成功例にみられるように、農商工連携がうまく機能すれば、農業者、商工業者の経営の向上に資するのみならず、地域活性化にも大きく寄与する。とはいえ、そうした成功例はまだまだ少数にとどまっているのが実情である。そこで最後に、農商工連携をさらに促進し、成功例を増やすためのポイントを挙げておきたい。

(1) 出合いのきっかけをつくる

同じ地域内に住んでいても、農業者と商工業者とは互いに知らないことが多い。そこで、経営者が身近なつてを頼って農家に相談に行くなど、まずは出合いのきっかけをつくることから始める必要がある。また、地域活性化につながることから、行政や地域の団体には、例えば商工会や商工会議所が農家を会員にするなど、農商工の出合いの場を提供するといった取り組みが望まれる。

(2) 農商工連携の視点をもつ

従来、農家のサポートはJAが一手に担ってきた。しかし、JAの広域化とリストラで、その機能は縮小してきている。そこで地域の商工業者が、その機

能を補う役割を買って出れば、農商工連携が進む余地は大きい。

農商工連携という視点から、あらためて地域を見回してみれば、身近なところにビジネスチャンスが隠れていることもあるはずだ。連携のパターンは多種多様であり、既成の商習慣や、しがらみにとらわれず、新たな枠組みのビジネスモデルの創出に挑んでみてほしい。



「しいたけおこわ」の製造風景

(3) 地域の住民に活動を伝えて共感を得る

本論の冒頭でも述べたように、農商工連携の目指すところの一つは地域活性化であり、地域住民の協力を得やすいのも農商工連携の大きな魅力である。ただ、そのためには、例えば、秋の収穫祭などのイベントを開催したり、地元の学校に給食の食材を提供したりと、活動の成果を地域住民に披露することが欠かせない。それによって地域住民の理解や協力を得られるようになれば、連携が成功する可能性は一段と高まる。

(4) 資金調達先を多様化する

小規模な事業者には、資金調達は至難の業である。実際、筆者も創業時に資金を調達できたのはかつての国民金融公庫(現・日本政策金融公庫)だけであった。農家にとっての資金調達先としては、JAの存在が大きい。一方で、農家の資金調達先が多様化すれば、農商工連携が一挙に進むきっかけになるのではないかと考えられる。

宮城県^{はちまじょう}迫町のI夫妻は専業農家で、現在は米作(5ヘクタール)、原木しいたけの栽培、加工品の製造販売を展開している。もともと米作農家であったが、米価の下落・減反政策の影響から、90年ごろに原木しいたけの栽培を始めた。ハウス建設と原木購入に投資したものの、菌床栽培と中国産の席卷でしいたけの単価が従来の半分近くにまで下落し、多額の借入金を背負ったまま経営難に陥ってしまった。

そのなかで6年前から、自家生産のもち米としいたけを利用して「しいたけおこわ」をつくり、近くの道の駅と農産物直売所に納品するようになった。また、減農薬栽培や有機栽培などによって単価の高い米をつくり、都市部に住む人向けに通販を始めるなど、JAだけに頼らない新たな販路の開拓に努めてきた。

その甲斐あって経営状態は回復したが、再び課題にぶつかったのである。I夫妻には、JAに借入金がある。支払いは年1回払いで、11月が期日である。なぜこの時期かという、農家が10月に米をJAに出荷すれば、その代金で借入金が返済できるしくみになっているのである。

一方、通販で精米を少量ずつ販売したり、おこわにして販売したりするには、1年分の米を保有しておかなければならない。しかし借入金の返済には、まとまった資金が必要であることから、やはり米をJAに出荷するほかないといったジレンマに陥ったのである。

そこで、筆者が日本政策金融公庫に申し込むようにアドバイスしたところ、申し込み額どおり融資があった。I夫妻がつくった農産物の高付加価値化というアグリビジネスのモデルが高く評価されたためであろう。金融機関に限らず、例えば地域の商工業者が農家の事業に出資するしくみをつくるなど、農家の資金調達先を多様化させることも、農商工連携をさらに促進させる有効な一手になりうると考えている。