

# 農商工連携という時代の風をどう活かすか？

創造的なつながり力を発揮し、「農業ビジネスモデル」をサポート

遠田 幹雄

中小企業診断協会石川県支部 株式会社ドモドモコーポレーション 代表取締役

## 1. 農商工連携の意義・必要性

### (1) 法律制定の背景

わが国の地域経済は、農林水産業をはじめとする地域の産業の停滞、雇用・就業機会の減少、高齢化の進展等により、「都市と地方の格差」といわれる状況が顕在化し、また、その格差が拡大している。

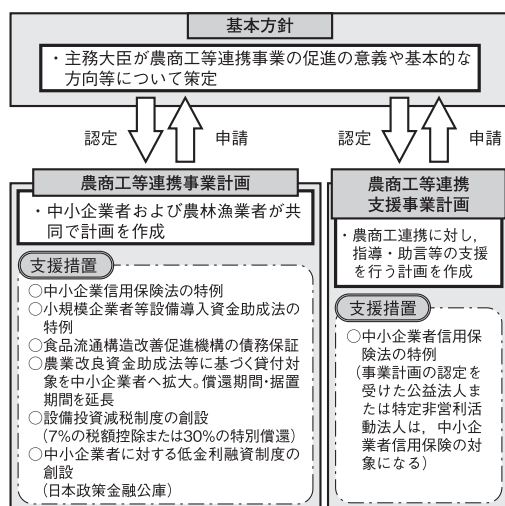
こうしたなかで、地域経済の基盤である農林水産業および中小企業を中心とする地方の商工業について、高齢者や小規模農家、小規模事業者を含め、地域全体として雇用や所得を確保し、地域社会の維持・振興を図っていくことが必要な状況である。

その一方で、農山漁村を含む地方については、自然や景観に親しみたいという国民のニーズの高まりや、定年退職を迎えた団塊の世代による観光や二地域居住に対する希望の増加といった動きもみられている。

このため、地域の基幹産業である農林水産業と商業、工業等の産業間での連携（以下「農商工連携」）を強化し、相乗効果を発揮していくこととなるよう、農林水産省と経済産業省が、密接かつ有機的に連携をとり、取組みを推進していくこととした。

このため国は「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（以下、農商工等連携促進法）」を制定し、平成20年7月21日に施行した。

図 農商工連携のスキーム



### (2) 農商工等連携促進法の目的

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、地域を支える中小企業の経営の向上および農林漁業経営の改善を図るため、税制・金融面をはじめとした総合的な支援措置を講ずる。

### (3) 農商工等連携促進法の特徴

業種の壁を越えた連携を促進するための、農林水産省・経済産業省による行政の壁を越えた従来にない法律である。

中小企業者と農林漁業者が共同で申請した計画を認定した場合、農林水産省・経済産業省の両省が共同で支援する。

農林水産省と経済産業省が、それぞれ100億円程度、合計で200億円以上の予算措置により支援する。

## 2. 農商工連携のビジネスモデル研究

### (1) 国がビジネスモデル事例88件を紹介

経済産業省のホームページには「農商工連携88選」が公開されている。これは経済産業省と農林水産省が共同で、これまでの農商工連携のビジネスモデルから先進的な事例を選定し、紹介したものである。

新ビジネスモデルを立ち上げるためにも、ベンチマーキングできるような事例があるとスタートしやすいため、このような取組みは意義がある。さらに最新情報は、中小企業基盤整備機構のホームページ「農商工連携パーク」(<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/noshoko/>)にて公開されており、この10月からは、新たな認定事例が公開されている。

### (2) 石川県のビジネスモデル事例紹介

石川県内の農業者には、農商工連携が声高に叫ばれる前から農と商工を連携させ、「とんがった活躍」をしている方々が非常に多い。

ここでは、全国の事例を総花的に紹介するのではなく、石川県の事例を中心に紹介する。

日本で最初に株式会社化した農業法人

9月7日のNHK全国放送の経済羅針盤に石川県の株式会社ぶった農産の佛田弘社長が出演し、農業ビジネスや日本の農業のあるべき姿に関してさまざまな意見を述べていた。この株式会社ぶった農産は、日本で最初に株式会社化した農業法人である。



米農家がかぶら寿司の加工と直販を行うビジネスモデルが評価され、昭和61年に天皇杯を受けた。

株式会社ぶった農産はマーケティング能力が高く、商品開発にも積極的に取り組んでいる。昨年新発売した「いかめし」がテレビ人気番組「笑っていいとも増刊号」で紹介され、新たなヒット商品になっている。

さつまいもの生産加工を一気通貫で

有限会社かわには、加賀野菜の五郎島金時（さつまいも）やスイカを生産する農業法人である。特に五郎島金時は、さつまいものなかでも最高値がつく高級品種で、金沢市五郎島などの限定地域でしか生産できない。

有限会社かわには、この五郎島金時の焼き芋という商品を開発し、流通ルートで販売している。さらに、五郎島金時を焼き芋にした後ペーストにする加工を菓子メーカーなどに提供するという、日本でここだけの独自ビジネスモデルを展開している（有限会社かわには、農商工連携88選のオハラの五郎島金時焼き芋プリンという事例で紹介されている）。

日本の有機大豆生産量日本一

志の高い農業者が石川県内に多数いるのがうれしい。その1人は金沢農業の井村辰二郎氏だ。日本の主食を何とかしたいと、広告代理店のトップ営業マンだった30歳代前半で父の後を継ぎ就農し、大豆、麦、米などを生産している。

現在、井村氏がつくる有機大豆の耕作規模は約120ha。その生産量は有機大豆の国内シェアの約11%にあたり、日本一といわれている。昨年から、奥能登の広大な耕作放棄地の再活用に取り組んでいる。昨年、約8haを借り、有機大豆の生産を始めた。今年はさらに20ha増やしている。

井村氏のつくる大豆や麦は、量がまとまっており品質が高いため、食品製造業と直接連携したビジネスを行っている。

また、株式会社金沢大地という食品加工や販売の会社も持ち、自分でつくった農産物を加工した豆腐や醤油などを販売している。

米作りから米創りへ

米農家の長田竜太氏は、価値創造農業ベンチャーとも呼ばれている。米ぬかを主原料に開発した住宅用塗料「キヌカ」を販売する日本キヌカの社

長でもあるからだ。約10年前に、特許流通促進事業の国内第1号として、国と国有特許実施契約を締結したことで知られる。

長田竜太氏は、石川県小松市の米農家の末っ子に生まれ、農業者大学校を卒業後に就農した農業青年である。平成初期、自分のつくった米を販売するため東京の団地で米の訪問販売に歩いた経験を持つ。このようなバイタリティあふれる活動で、自分でつくった米を全量直販する農家のビジネスモデルを確立した。

2006年「日本キヌカ株式会社」を設立し、食べられるくらい安心な化粧品をつくる株式会社ルパンシュとの共同開発で、キヌカの商品化に成功した。米から生まれた自然塗料「キヌカ」は、第4回エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞受賞、DIY ホームセンターショー「人と環境にやさしい商品」部門で2年連続金賞受賞など、爆発的にヒットしている。

### (3) 成功する農商工連携はリーダーがいた

これらの事例には、いくつかの共通点がみられる。それは、変革に立ち向かい新たなビジネスを拓いた「リーダー」といえる人物がいたことである。

このリーダーの存在が、農商工連携の成否を分けたといっても過言ではない。

## 3. 農業工連携のビジネスモデルを検討

### (1) 主導権による分類

農商工等連携促進法施行前の農商工連携の成功モデルを、いくつかのパターンに分けて分析することにする。

その分類方法の1つ目は「イニシアチブ(主導権)をとるのは誰か?」ということだ。つまり、リーダーシップを発揮する存在がどこにいるのか、ということだ。

#### 主導権を握るのは4人の誰か?

- ・主導権をとる可能性は4人(業種)いる
- ・誰が主役(主導権をとる)になるか?

**農業者(例: 農業法人など)**

**食品製造業(例: 酒造など)**

**流通業者(例: スーパーなど)**

**異業種連携(例: 建設土木)**

主導権を握るのは、農業者、食品製造業、流通業者、異業種と、大きく4つに分類することができる。以下にその特徴を紹介する。

#### 農業者主導型

この紙面で紹介してきた石川県の農業者の事例は、すべて農業者主導型である。もっとも農商工連携らしいモデルだが、実際に主導権をとれる農業者は全国的にも少ない。

#### 食品製造業主導型

豆腐やお菓子などの食品製造業が主導権をとり、農業者と連携して食品加工品を製造販売するモデルである。

#### 流通業者主導型

スーパーなどの流通や小売業が主導権をとり、農業者と連携するモデル。大手スーパーも力を入れているが、バイイングパワーが農業者に比べて強すぎるため、連携のバランスが悪くなることが懸念される。

#### 異業種主導型

建設や土木など、これまで農業とは無縁だった業種からの農業参入モデルなどがある。石川県ではすでに、細屋ごぼうの生産や、緑化のコケ栽培を行っている建設土木企業の実例が紹介されている。

### (2) 連携のタイプによる分類

業種同士の連携の仕方によっても分類できる。連携のタイプが分類の2つ目である。

#### 連携のタイプは3つのどれか?

- ・農商工連携は、組み方でも変わる
- ・強い連携か、ゆるやかな連携か?

#### リーダーシップ型

#### パートナーシップ型

#### 産地での産業集積型

##### リーダーシップ型

強いリーダーシップを発揮する1社が中心となり、他の企業は追随する連携のタイプ。これまでもっとも多かった連携のタイプといえる。

##### パートナーシップ型

連携する企業同士が対等な立場であり、共同で事業を行うような連携のタイプ。

#### 産地での産業集積型

食の産業クラスターや食農マッチングなどがこれにあたる。行政や金融機関、民間の食農研究会などが呼びかけ、その呼びかけに応じて農業者をはじめ、食品製造業や流通業者などが集まり、連携していくタイプである。今後、増えていくと推測される。

## 4．農商工連携の問題点と今後の可能性

### (1) 農商工連携の問題点

いちばんの問題点は、農業ビジネスへの参入障壁が高いことである。

従来型の農業では、「農業は儲からないから、息子はサラリーマンになってほしい」というのが農業者の通説だった。

農業は保護主義的、運営コストが高い、一年一作で資金繰りが苦しい、自然相手なので生産が安定しない、農産物の価値を認めてもらいにくい、など、問題点を挙げればきりがない。

さらに、情報の非対称性がある。生活者からの農業に対する意識はまだ低い。その原因は、農業と生活者で情報が共有されていないからである。農業の情報はほとんど家庭や食卓に伝わっていない。また、農業者も生活者の消費スタイルやニーズをほとんど把握していない。このような情報の非対称性（ミスマッチ）がある。

### (2) 農商工連携を成功させるカギは？

農業や農村に農業経営者が必要だ

やはり、農業者のビジネスマインドの向上が不可欠だ。農業を担う主役は兼業農家から専業農家や農業法人に移ろうとしている。しかし、その主役の農業者は一般的な中小企業と比較すると「経営」意識は高くないのが現実だ。農業や農村では、単なる農作業から農業経営者へ脱却しなくてはならないだろう。新規就農の促進を含め、企業家精神の涵養が必要である。

地方も行政の枠を超えた農商工連携を

農業経営者をサポートする体制の強化が必要である。折しも地域力連携拠点事業が始まっている。農商工連携でもこの施策を活用し、「つながり力」を強化しようとしている。

しかし、地方のサポート体制に関しては、従来

の枠組みのままである。縦割り行政のなかで、農商工連携をサポートする農業と商工の支援側が連携する仕組みはまだ整っていないのが現実である。もっと支援機関のつながりが求められる。

そのようななかで、今年、石川県では農業普及員と商工会指導員とのつながりが始まった。農業普及員とは各都道府県の職員で、農業者に農業技術や営農指導を担当する役割である。



石川県の農業普及員は、数年前から実践的なマーケティング研修を行っている。目的は、農業者が戦略的な視点で農業経営を行う支援をするため、普及員自らがマーケティング能力を向上することである。研修内容は、中小企業診断士が講師になり、バランス・スコアカードの手法を用い、3日間かけて事例で討議し、発表するワーク形式である。

この研修に、今年は石川県商工会連合会に所属する中小企業診断士が2名参加した。農業普及員と商工会指導員は、これまでまったくといっていいほど接点がなかったが、置かれた立場は非常に近い。農業者は小規模事業者でもあるわけだから、連携してサポートしていくのは合理性が高い。

食農連携「能登プロジェクト」が発足

能登半島の豊富な農業資源を活かそうと、地域に根ざしたプロジェクトが今年発足した。農業経営サポート研究会という民間の団体が中心となって運営している。会長は元農林中金副理事長だった増田陸奥夫氏。能登のJA、アグリファンド石川、石川県農業法人協会、能登の農業・食品関連企業等が参加し、建設的な意見交換を始めた（先に紹介した9月7日のNHK全国放送の経済羅針盤でこの会議の様子が放映されている）。

地元で採れた野菜を地元の温泉旅館などで使おうといった取り組みを含め、幅広く連携の方法を検

討している。

これは、連携のタイプでいうと、前記の産地での産業集積にあたる。これまで、このようなマッチング事業は行政主導であることが多かったが、民間主導で本気の農商工連携がスタートしたことは大きな動きである。

## 5. 農商工連携と中小企業診断士

あらためて「農商工連携」とは何か？

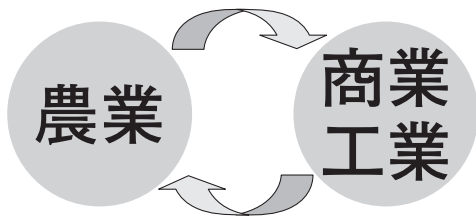
単なる法律解釈ではなく、新たなビジネス観としての咀嚼が必要である。

「農商工連携」は「農業」と「商工業」がつながるということだが、これまでも同様の言葉や活動はあった。

たとえば、食と農をつなげるという「食農連携」。また、1次産業+2次産業+3次産業=6次産業という概念もあった。いずれもそれなりの波及効果はあったが、その効果は限定的であり、一般にまでは広がらなかった。

その理由に「概念が広すぎる」、「特定の産業にとどまらない」、「既成概念では理解しにくい」などが挙げられる。

### 「農商工連携」って何？



- ・「農業」と「商工(商業と工業)」がつながる。
- ・「食農連携」や「6次産業」を法律化した。
- ・新しい「産業観」を形成する「異業種連携」。

今回の立法化は、これまでのこのような概念を統合するカタチで、ビジネスを創造するチャンスである。

その意味では、「農商工連携」を「観光業」のような業種横断的な産業観で捉えるのもよい。観光業は、産業統計にはなく、宿泊業やみやげ物店などの各種小売店、温泉や観光施設など、複数の業種に広がっている。

「農商工連携」も同様である。農業にとどまら

ず、食品製造業、流通業および異業種に幅広く産業分野が広がるのは間違いない。

そのような産業観で農商工連携を捉えることにより、新たなビジネスの創出を図るべきだろう。そのためには、「つながり力」が重要である。今後、増加する農商工連携のマッチングのためには、ビジネスの仲人の役割を果たせる存在が必要だ。

期待がかかるのは、ビジネスクリエイターとしての中小企業診断士ではないだろうか。その果たすべき時代的使命は大きい、と考える。

そのためにも、中小企業診断士は潜在的な能力も駆使して、業種横断的なビジネス情報を発信し、積極的な「つながり力」を発揮していく必要があるだろう。創造的なつながり力を発揮し、「農業ビジネスモデル」をサポートするのが、時流に適合した中小企業診断士の使命のように感じられる。

この執筆にあたって取材した情報は筆者のブログにて公開している。興味ある方はご覧ください。<http://www.tohdamikio.com/noshoko/>

「どもども 農商工」で検索

### 遠田 幹雄

(とおだ みきお)

1959年生まれ。広告および印刷会社など企画や営業に約20年従事、金沢工業大学で情報処理資格試験講座講師などを経て、2000年に株式会社トモドモコーポレーションを設立し代表取締役役に就任。主とする得意先は中小企業

で、成果報酬型の仕組みも取り入れたコンサル業を営む。設立当初から農業関連とWEB活用などのマーケティングに関する案件を多く扱う。

