

平成 23 年度 調査・研究事業

農商工連携を成功に導く
e-マーケットプレイスの構築に関する
調査・研究報告書

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会

目 次

はじめに	3
第1章 事業概要	4
1. 調査・研究テーマ	4
2. 事業の内容	4
(1) 事業に取り組む目的	4
(2) 事業参加者	4
(3) 事業の概要	5
第2章 実践・農商工連携等の取組みと現状	6
1. 山口県での実践・農商工連携等への取組み	6
(1) 事業実施概要	6
(2) 事業実施成果	6
(3) 事業実施内容	7
2. 山口県での実践・農商工連携等への取組みアンケート調査	8
(1) アンケート調査の概要	8
(2) アンケート調査結果	9
(3) アンケート調査結果の総括	13
3. 実践・農商工連携等取組み（先進事例に学ぶ）	14
(1) 高知県「四万十とおわ」	14
(2) 愛媛県「無茶々園」	16
(3) 愛媛県「道の駅からり」	17
4. 農商工連携等の取組み事例	19
(1) ヒアリング調査の目的	19
(2) 取組み事例	19
(3) 取組み事例調査の総括	27
第3章 農商工連携を成功に導く	28
1. 農商工連携の意義と役割	28
(1) 農商工連携が求められる理由	28
(2) 地域振興に果たす意義と役割	29
2. 経営マネジメント	33
(1) マネジメントの重要性とポイント	33
(2) 事業計画作成のポイント	34
3. 顧客の心をつかむ商品づくりの基本	39
(1) 地域ブランド戦略	39
(2) 商品開発戦略	40
(3) マーケティング戦略	42
(4) 商品等の伝え方	44
4. 農商工事業者のマッチング	47
(1) マッチングに向けた準備	47
(2) マッチングから農商工連携の事業体へ	47
第4章 e-マーケットプレイスの構築	49

1. e-マーケットプレイスとは.....	49
(1) e-マーケットプレイスの定義.....	49
(2) e-マーケットプレイスの現状.....	50
(3) e-マーケットプレイスの課題.....	51
2. Webマーケティング.....	52
(1) Webマーケティングの特徴とメリット.....	52
(2) Webマーケティングの成功のポイント.....	55
(3) Webマーケティング取組み成果.....	57
3. e-マーケットプレイスビジネスモデル構築における留意点.....	60
(1) e-マーケットプレイスに適した商品づくり.....	60
(2) e-マーケットプレイスにおける生産形態と流通経路.....	61
(3) e-マーケットプレイスにおける決済方法.....	63
(4) e-マーケットプレイスにおけるサービスと人的管理.....	65
4. インターネットビジネスにおける法務.....	66
(1) インターネットビジネスとコンプライアンス.....	66
(2) インターネット販売に関する法規制.....	67
5. e-マーケットプレイスのシステム構築概要.....	71
(1) システムのコンセプトはネット上の100円市.....	71
(2) システムのポイント.....	71
(3) システムの概念図.....	71
(4) 個別サイト及びe-マーケットプレイスのイメージ.....	72
(5) 事業者のシステム利用参加方法.....	73
(6) 事業者のシステム利用料.....	74
(7) 消費者の利用方法.....	74
6. e-マーケットプレイスのシステム構築案.....	75
(1) システム構成.....	75
(3) システム構築期間.....	76
(4) システム構築予算.....	76
(5) システム維持費用への配慮.....	76
(6) プロジェクトチームの編成.....	76
第5章 農商工連携を成功に導くe-マーケットプレイスの実現にむけて.....	77
1. 調査・研究の総括.....	77
(1) 農商工連携を成功に導くe-マーケットプレイス実現への3つの提言.....	77
(2) 調査・報告書の全体像.....	78
おわりに.....	80
1. 参考資料.....	81
(1) 農商工連携等ヒアリングシート.....	81
(2) 農商工連携等マッチングシート.....	83
(3) 農商工連携等取組みヒアリングシート.....	84
(4) 商品紹介シート.....	86

はじめに

わが国では、世界的金融危機と円高の影響による企業収益の悪化、人口減少による国内需要の低迷等により、地域経済を取り巻く環境は厳しさを増しています。このような現状を打破するための施策として、平成17年4月に中小企業新事業活動促進法が施行され、異業種交流による「新連携（異分野連携新事業分野開拓）が打ち出され、それぞれの経営資源を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより新たな事業分野の開拓を図ることを推奨しています。

つづいて、平成19年6月に中小企業地域資源活用促進法が施行され、地域資源を活用して新商品の開発等に取り組む「地域資源活用事業」を推進する農林水産省や中小企業、経済産業省と農林水産省が連携して支援することになりました。

さらに、平成20年7月には、農商工等連携促進法が施行され「農商工等連携事業」を、同じく経済産業省と農林水産省が支援をし、その活性化を推奨しています。

農商工連携促進法により、全国各地で積極的な取組みが数多くみられ、成功事例も出てきています。しかしながら、大半は良い商品を作ったにもかかわらず、販路がなく埋もれてしまっているのが現状です。

本調査報告書は、具体的に農商工連携等に取り組んでいる事例の調査研究をおこなうことにより、農業者や中小企業者の課題を整理し、農商工連携等を成功に導くとともに、e-マーケットプレイスの構築により、販路がなく埋もれてしまっている商品を事業者自らが価格決定権をもったうえで、販路拡大・販売促進を図れるよう、中小企業診断士の視点から提案する「販路開拓ビジネスモデル」であります。

本調査報告書が、農業者や中小企業者の販路開拓と共に、中小企業診断士のビジネスチャンスの拡大につながり、地域経済活性化の一助となることができれば幸いです。

中小企業診断士 土井 一海

第1章 事業概要

1. 調査・研究テーマ

『農商工連携を成功に導く e-マーケットプレイスの構築に関する調査・研究』

2. 事業の内容

(1) 事業に取り組む目的

各地域には、その地域の特色ある農林水産物、美しい景観など、長い歴史の中で培ってきた貴重な資源がたくさんある。農商工連携等は、こうした資源を有効に活用するため、農林漁業者と商工業者等がお互いの「技術」や「ノウハウ」を持ち寄り、新しい商品や開発・提供、販路の拡大などに取り組むものである。

農商工連携者等のこうした取り組みを、各県の中小企業診断士が最新のインターネット技術と消費者会員制のビジネスモデルを構築し、販路開拓を支援することで中小企業診断士の事業領域の拡大を図る。

(2) 事業参加者

① 委員（中小企業診断協会会員）

	氏名	所属支部	住所	備考
1	土井 一海	山口県	〒740-0036 山口県岩国市藤生町5丁目2-71	
2	谷口 修	山口県	〒743-0011 山口県光市光井4丁目25-33	
3	柴田 史雄	山口県	〒744-0006 山口県下松市旗岡5丁目9-3	
4	伊藤 勝彦	山口県	〒742-2805 山口県大島郡周防大島町東安下庄 2811-36	
5	長尾 要	愛媛県	〒799-3114 愛媛県伊予市灘町71番地	
6	越智 武人	愛媛県	〒791-8017 愛媛県松山市西長戸町130-7	
7	足立 修司	島根県	〒693-0001 島根県出雲市今市町764-1	

② アドバイザー

	氏名	所属	住所
1	浦川 稔	山口県中小企業団体中央会	〒753-0074 山口市中央4丁目5-16
2	船崎美智子	ライフスタイル研究所	〒746-0018 山口県周南市大神1-17-32
3	山本 聡子	愛媛県診断協会事務局	〒790-0003 愛媛県松山市三番町4-8-5

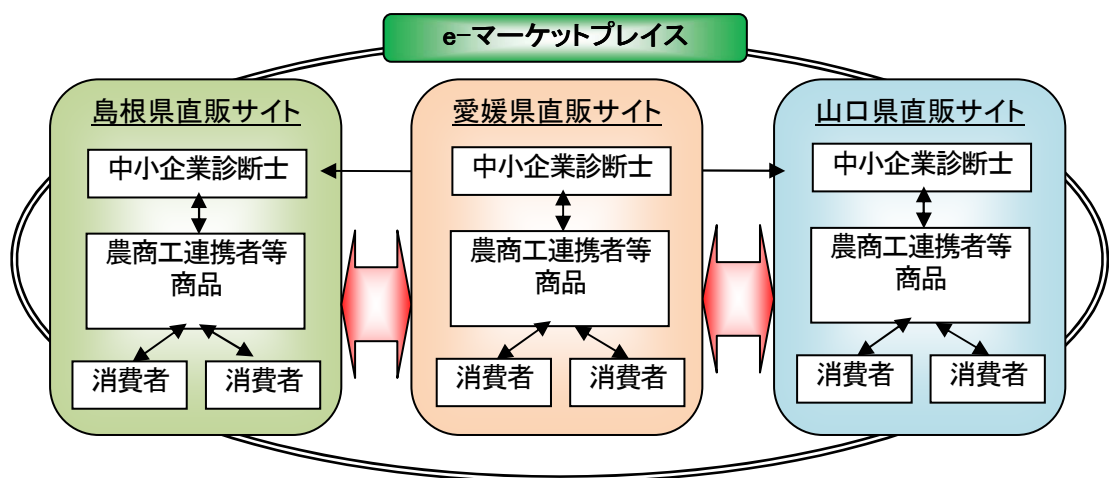
(3) 事業の概要

各地域の中小企業診断士が農商工連携等のコーディネーターとなり、各県（山口、愛媛、島根）ごとに会員制ネット直販サイト（e-マーケットプレイス）を構築。次のステップでは、それぞれのネット直販サイトを接続し、個々の商品購入や顧客を共有できるe-マーケットプレイスを構築する。そして、最終的には全国の同じコンセプトの会員制ネット直販を結ぶことで、農商工連携等商品の販路拡大・販売促進を図る販路開拓ビジネスモデルである。

ただし、地元の直売所で売れない商品がインターネットで売れることはない。従って中小企業診断士は、全国販売にも耐えられるしっかりとした商品作りを支援したり、マッチングを支援したり、事業計画を立案しながら、自立できる農家の育成を支援することが求められる。

さらに、インターネット直販を成功させるためには、インターネットでのマーケティングや法令等を理解した上で、インターネットに適した商品作りやサービスを提供しなければならない。

【事業イメージ】



第2章 実践・農商工連携等の取組みと現状

1. 山口県での実践・農商工連携等への取組み

山口県で、山口県中小企業団体中央会主催による農商工連携等人材育成事業が実施された。

この農商工連携等人材育成事業では、今回の調査・報告書の委員である4名（伊藤、谷口、柴田、土井）が講師として参加した。農商工連携等人材育成事業の取組み内容は以下のとおりである。

（1）事業実施概要

- ◆ 実施期間：2011年7月4日～2012年1月27日、実施回数：全11回（12日間）
- ◆ 実施時間：全54時間
 - ・ 講義研修：18時間、ロールプレイング研修：22.5時間、実地研修：13.5時間
- ◆ 受講者申込者数：55人（37事業者および団体）

属性	人数
中小企業経営者・従業員	23人
農業者	3人
農林業中小企業関係支援機関	9人
行政	2人
創業予定者	1人
組合	7人
任意団体、NPO、協議会	10人
合計	55人

（2）事業実施成果

- ◆ 新商品開発：33件
- ◆ 農商工連携事業認定
申請準備中：2件
- ◆ 経営革新計画認定申
請準備中：7件



研修の様様

(3) 事業実施内容

テーマ1 農商工連携の意義と役割、研修のねらい（2011年7月4日）		
①	農商工連携の意義と役割、研修のねらい「講師 谷口 修」	講義 3.0 h
②	「今後取り組みたいことを」テーマにディスカッション	ロープレ 1.5 h
テーマ2 魂を込めて作った商品は、こう売れ！（2011年7月14日）		
①	瀬戸内ジャムズガーデン奮闘記	講義 1.5 h
②	パネルディスカッション	講義 1.5 h
③	個別プレゼンとアイデアラッシュ	ロープレ 1.5
テーマ3 食品企業のもの作りの心と現場（2011年8月5日）		
①	カンロ光工場見学	実地 1.5 h
②	周南市道の駅実証店舗見学	実地 1.5 h
③	シマヤ工場見学	実地 1.5 h
テーマ4 これからの農業経営を考える（2011年8月19日）		
①	植物工場による植物の工場栽培「講師 山口大学 山本晴彦教授」	講義 1.5 h
②	農業経営マネジメント「講師 土井一海」	講義 1.5 h
③	個別プレゼンとアイデアラッシュ	ロープレ 1.5 h
テーマ5 先進事例に学ぶ（2011年11月23日～24日）		
①	高知県「四万十とおわ、地域発着型産業起こし」に学ぶ	実地 3.0 h
②	愛媛県「無茶々園、大地と共に心を耕せ」に学ぶ	実地 3.0 h
③	愛媛県「道の駅から、からり地域作りの歩み」に学ぶ	実地 3.0 h
テーマ6 顧客の心をつかむ商品作りの基本（2011年9月16日）		
①	生活者を知り、理解し、伝えられる商品を作ろう「講師 船崎美智子」	講義 1.5 h
②	商品紹介シートを活用しよう	講義 1.5 h
③	個別プレゼンとアイデアラッシュ	ロープレ 1.5 h
テーマ7 自分にもできる販路開拓のポイント（2011年10月7日）		
①	事例研究で販路開拓の方法を知ろう ～Web マーケティングも押さえておこう～「講師 伊藤勝彦」	講義 1.5 h
②	グループワーク 販路開拓の実践シミュレーション ～商談会デモ～	ロープレ 1.5 h
③	個別プレゼンとアイデアラッシュ	ロープレ 1.5 h

テーマ8 農商工連携を成功させる事業計画作成（2011年10月18日）		
①	戦略ドメインを設定しよう、マーケティング・ミックスと実行計画の具体策を考えよう「講師 柴田史雄」	講義 1.5h
②	グループワーク 事業計画の概要作成	ロープレ 1.5h
③	個別プレゼンとアイデアラッシュ	ロープレ 1.5h
テーマ9 事業計画の中間報告（2011年11月4日）		
①	事業計画の中間発表	ロープレ 3.0h
②	支援機関による支援施策紹介	講義 1.5h
テーマ10 進捗報告及び事業成果報告会準備（2012年1月13日）		
①	四万十とおわ、無茶々園、からりの視察報告	講義 1.5h
②	事業計画例の紹介	ロープレ 1.5h
③	事業成果報告会リハーサル	ロープレ 1.5h
テーマ11 事業成果報告会（2012年1月27日）		
①	事業成果報告発表	ロープレ 4.5h

2. 山口県での実践・農商工連携等への取組みアンケート調査

(1) アンケート調査の概要

調査対象	山口県で実施した農商工連携等人材育成事業の受講者 (H23年7月現在 37事業所 55名)
目的	講義の理解度及び農商工連携等を成功に導くための重要ポイントについて、毎回の講義終了後にアンケート調査を実施、農商工連携支援の課題を洗い出す。
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ① 1) 農商工連携等人材育成事業の受講動機 ① 2) 農商工連携等人材育成事業の最終目標 ① 3) 現在の悩み ② 1) 経営マネジメントに対する意識 ② 2) 経営マネジメントがあまり役に立たない理由 ③ 商品紹介シートの活用 ④ 1) 個別プレゼンとアイデアラッシュ ④ 2) 個別プレゼンとアイデアラッシュが役に立つ理由 ⑤ デモ商談会
調査実施者	山口県中小企業団体中央会

(2) アンケート調査結果

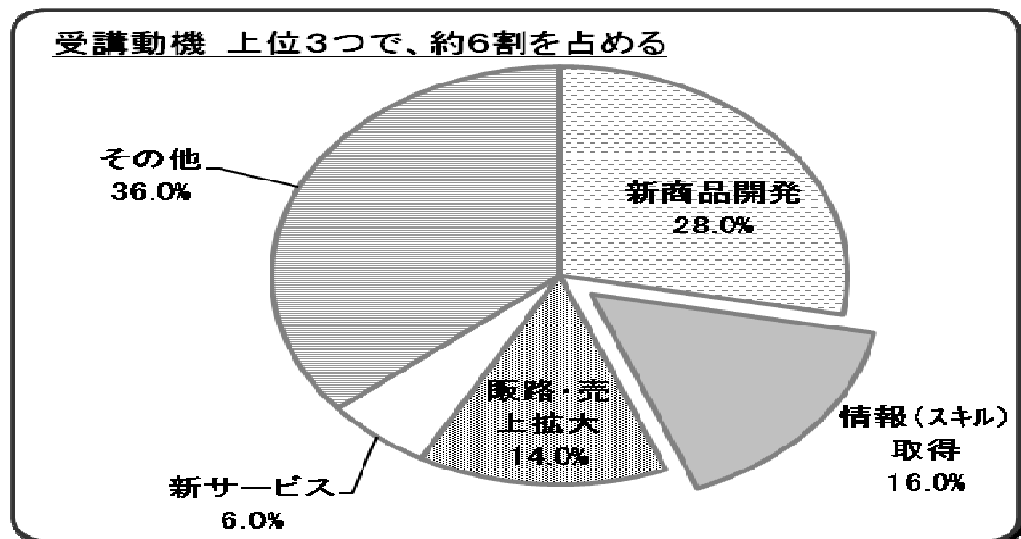
① 今後取組みたいこと

農商工連携等人材育成事業のテーマ1（農商工連携の意義と役割、研修のねらい）では、谷口修中小企業診断士による講義終了後、受講者が「今後取組みたいこと」をテーマに、全員でグループワークを行った。

今後取組みたい内容のグループワークのアンケート結果は、以下のとおりである。

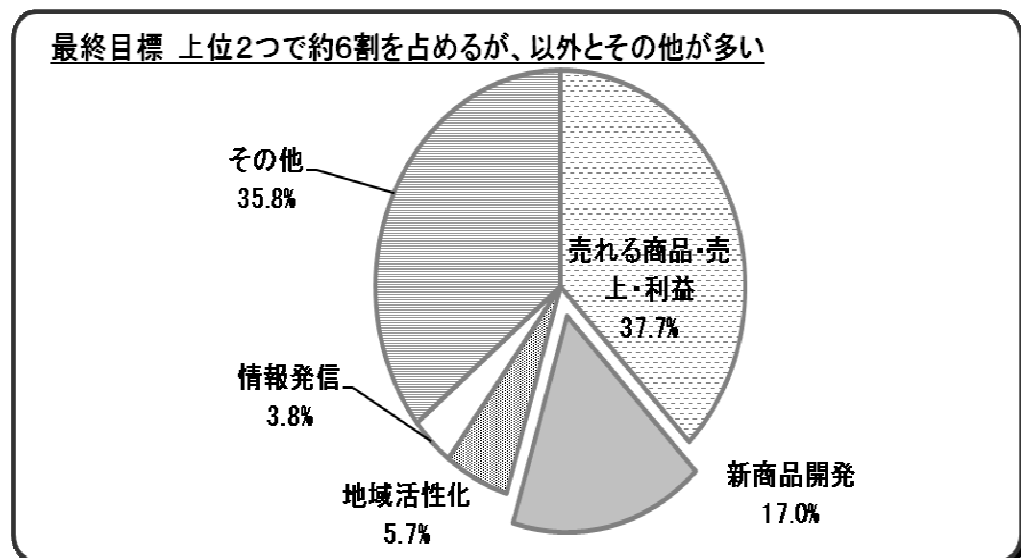
1) 農商工連携等人材育成事業の受講動機

受講動機は、「その他」を除くと「新商品開発」が28%で最も多く、「情報（スキル）」、「販路・売上拡大」の順となっている。



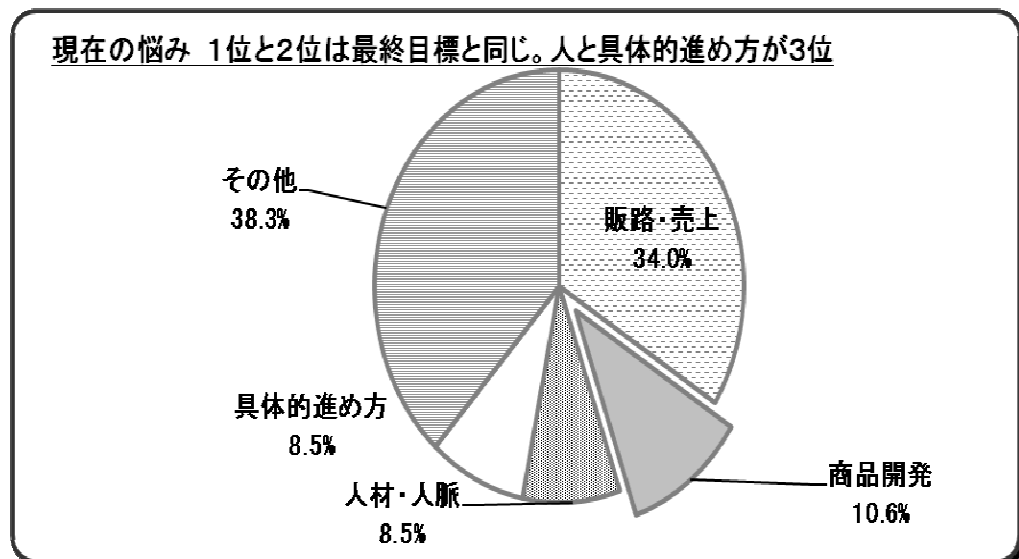
2) 農商工連携等人材育成事業の最終目標

受講の最終目標は、「売れる商品・売上・利益」が37.7%で最も多く、次いで「新商品開発」が17%となっている。



3) 現在の悩み

「その他」を除くと、現在の悩みで最も多いのは「販路・売上」の34%で、「商品開発」、「人材・人脈」、「具体的な進め方」の順となっている。



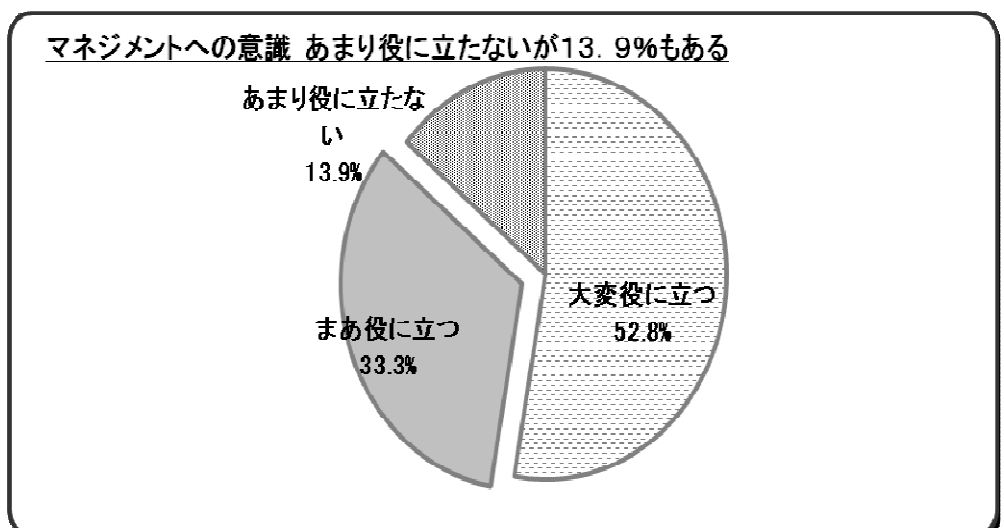
② 経営マネジメント

テーマ4では、山口大学山本晴彦教授による「植物工場による植物の工場栽培の先進事例」講義があり、続いて、土井一海中小企業診断士が「農業経営マネジメント」の講義を行った。

経営マネジメントについての受講者アンケート結果は以下のとおりである。

「大変役に立つ」が最も多い52.8%を占める反面、「あまり役に立たない」が13.9%あった。「あまり役に立たない」理由は、農林漁業者は比較的経営資源が乏しく、「言われるままに生産する」という認識が多く、ほぼ価格決定権がない。二つ目は生産物の季節変動が激しく、外部環境に大きく影響を受けるため、月次決算は相当困難であり、未来計画を立案しても「絵にかいた餅となる」。三つ目は、これからの農業経営において必要かつ重要なのは解るが、何が必要で何をマネジメントするのか、さらに、マネジメントを具体的にどのように進めていけばよいのか解らない。

これらの理由は理解できるものの、特徴のある高付加価値商品やサービスの提供を行い、有利な条件で売れ続ける仕組みを確立するためには、経営マネジメントは必須条件である。



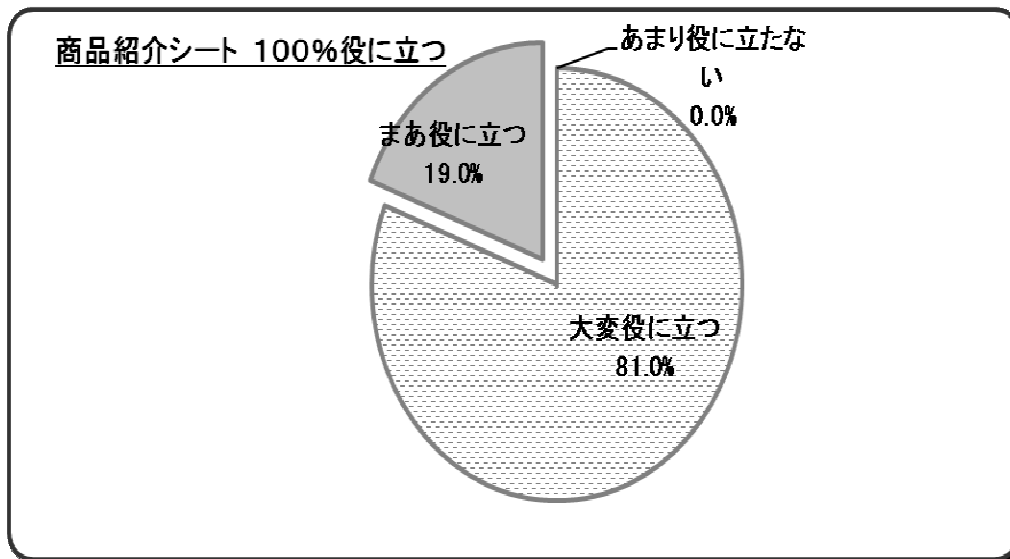
③ 商品紹介シートの活用

テーマ6では、最初に船崎美智子プロデューサーによる「生活者を知り、理解し、伝えられる商品を作ろう」というテーマで講義を行った。続いて「商品紹介シートを活用しよう」というテーマで、グループワークを行ったうえで、グループごとに結果を発表した。

ここでは、新しい商品づくりには欠かせないツールを紹介したい。農林水産省の食料産業局が立ち上げている「フード・コミュニケーション・プロジェクト（FCP）」である。FCPとは、食品事業者の意欲的な取組みによる活性化を通じて、消費者の「食」に対する信頼を向上するために、農林水産省が、食品事業者や関連事業者と「協働」で活動しているプロジェクトである。詳細は、FCP（<http://www.food-communication-project.jp/>）を参照していただきたい。

FCPのツールで、「FCP展示会・商談会シート」というのがある。展示会や商談会での課題である生産者の伝えたい情報とバイヤーさんの知りたい情報を、一枚の紙にまとめることで、効率的かつ、効果的に商談を進めることを可能にした商談用の統一シートである。新しい商品づくりを進めるにあたり、「FCP展示会・商談会シート」のタイトルを「商品紹介シート」に変更し、農商工連携等事業者全員で作成した。

商品紹介シートの活用アンケート結果は以下の通りで、全員が「役に立つ」と回答した。

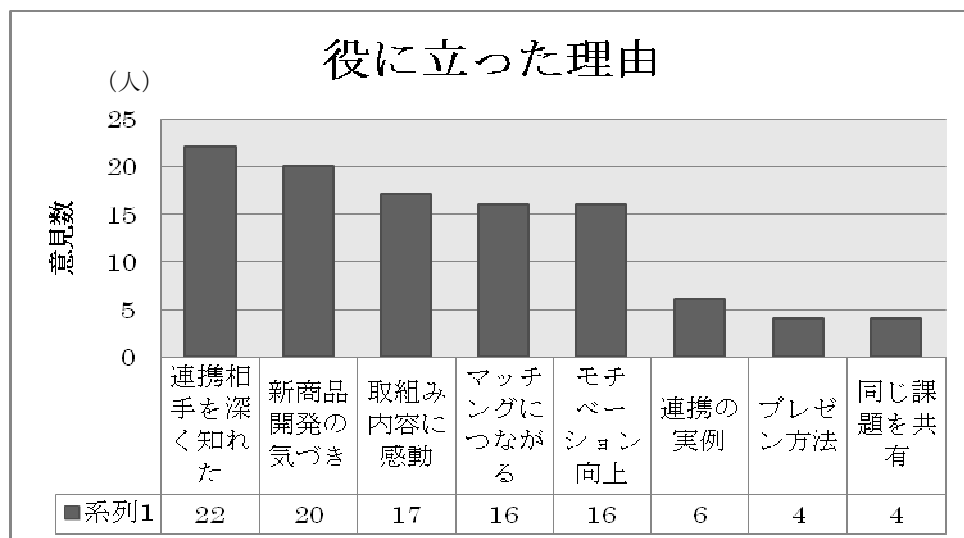
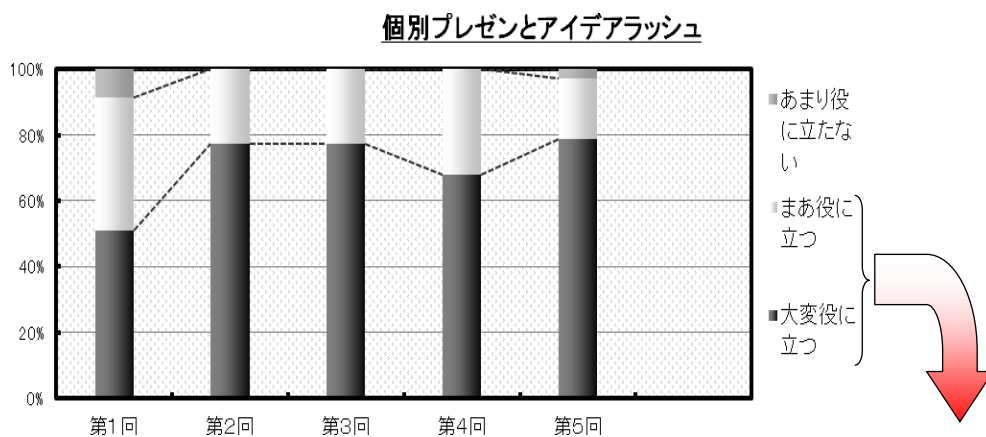


④ 個別プレゼンとアイデアラッシュ

本人材育成事業では、参加者相互のマッチングの取組みを重視し、複数のセミナー（テーマ2、4、6、7、8）において、後半の90分を使い個別プレゼンとアイデアラッシュというタイトルで、毎回3社から5社のプレゼンテーションを行った。プレゼンテーションの内容は、司会者が企業の大まかな概要とプレゼンター（受講者）を紹介し、プレゼンターは自社のパンフレットや商品サンプル等を持参したうえで、商品の特徴やこれまでの取組み内容や課題、今後取組みたいことやコラボレーションについての思いを発表する。

こうしたプレゼンテーションに対し、受講者全員から新しいアイデアや気づきをもらうことがで

きる。個別プレゼンとアイデアラッシュは、受講者全員のコミュニケーションを促進し、モチベーションUPによる受講者相互の主体的な取組みへと意識づけを行うことができた。さらに、個別事業者へのマッチングや新商品への気づきも得ることができ、農商工連携等には欠かせない取組みとなった。以下、アンケート結果と主なアンケート内容である。



⑤ デモ商談会

テーマ7（自分でもできる販路開拓のポイント）では、伊藤勝彦中小企業診断士による「事例研究で販路開拓の方法を知ろう～Webマーケティングも押さえておこう～」の講義、続いて、グループワーク「顧客の立場になって商品を考えよう」を実施し、デモ商談会（ロールプレイング）を実施し、相手に自社商品の特徴をいかに理解してもらうかを体験した。

プレゼンテーションの方法は、4人から5人が1組となり、1人が5分でプレゼンテーションを行い、2人がプレゼンテーション終了後に質問する。また、残りの2人がコーディネーターとなり、アドバイスや書記を行い気づきなどを伝える役割である。デモ商談会の取組みも受講者からは、「とても役に立った」という感想をいただいた。

デモ商談会の目的は、1) コミュニケーションの促進 2) マッチングへの取組み 3) プレゼンの練習 4) 商品の改善等である。

(3) アンケート調査結果の総括

① 今後取組みたいこと

- 1) 受講動機は、「新商品開発」や「情報（スキル）取得」、「販路・売上拡大」の上位3つで約60%を占め、情報やスキルを共有化、新商品を開発し、販路開拓や売上拡大に期待をよせている。
- 2) 最終目標は、「売れる商品・売上・利益」が37.7%、「新商品開発」が17%と、上位2つで約60%を占めている。
- 3) 現在の悩みは、「販路・売上」、「商品開発」で、これらは上記の最終目標へのアンケート結果と同じであるが、続いて「人の悩み」と「具体的進め方」が3位にランクインしている。

② 経営マネジメント

- 1) 86.1%の参加者が経営マネジメントに対する意識が高く、これからの地域経済の再生と自立を実現する主役として、農商工連携等活動を推進していく期待が持てる。
- 2) 13.9%の農林漁業者は、「言われるままに、ただ生産する農家」から、「自分で値段をつけて販売する農業経営」への転換を図ることで、主体的にマネジメントに取り組む期待が持てる。
- 3) 経営マネジメントは、自社の状況を十分に把握した上で、専門家（中小企業診断士等）の総合的なサポートを受けながら、幅広いマネジメント（環境・組織・財務・成長等）の中で、優先順位をつけ、経営資源に合った進め方をしていくのがポイントである。

③ 商品紹介シートの活用

- 1) 商品紹介シートは、全員が役に立つと回答している。最初は、一つひとつの項目にとまどいながら、空欄も多く、自社の商品を伝えきれていないのが現状であった。
- 2) 役に立つ理由として、農商工連携等事業者が答えた項目は以下の通りである。
 - a. 自社商品について気付きがあった
 - b. 商品を深く考えることができた
 - c. 商品紹介のアイデアをもらった
 - d. 自社商品の見直しに役だった
 - e. アイデアを文字にしておく大事さを感じた
 - f. 商品を分析することでデザインが決定した
 - g. 自社商品紹介のポイントがひらめいた
 - h. 連携相手を模索するのに役だった

④ 個別プレゼンとアイデアラッシュ

- 1) 第1回目は、「あまり役に立たない」と答えた事業者が約10%あったが、理由は初めてのプレゼンテーションであり、コミュニケーションが浅いという理由があったと考えられる。2回目以降は、「大変役に立つ」と「役に立つ」を合わせると、ほぼ100%が「役に立つ」と回答した。
- 2) 役に立った理由としては、「連携相手を深く知れた」が21%、「新商品開発の気づき」が19%、「取り組み内容に感動した」が16.2%と続いている。

⑤ デモ商談会

デモ商談会は、多くの事業者とのコミュニケーションができ、マッチングへの意識向上やプレゼンテーション能力の向上、気づきを提案してもらえ、自社商品等の改善につなげることができた。

3. 実践・農商工連携等取組み（先進事例に学ぶ）

農商工連携等人材育成事業のテーマ5で「先進事例に学ぶ」一環として、(1) 高知県「四万十とおわ(2) 愛媛県「無茶々園」(3) 愛媛県「道の駅からり」の3つを訪問し、実地研修を行った。以下、中小企業診断士が気づいた取組み内容や成功のポイントをまとめてみた。

(1) 高知県「四万十とおわ」

項目	内容	取組み内容とポイント
会社名	株式会社四万十ドラマ	地域のストーリー性があふれたインパクトあるネーミング
コンセプト	四万十川に負担をかけないものづくり	①ローテク：地元の素材・技術・知恵の結集（差別化） ②ローインパクト：風景や背景を保全しながら活用 ③ローカル：豊かさ・生き方を考えるネットワークの構築
物品販売	地元の農林業の素材にこだわります	ここしかないもの、ここでしか買えないものにこだわり、四万十を中心とした、背景を買ってもらうこと。
商品開発	環境循環ビジネスを中心に、地元の資源を活かした商品づくり	新聞バッグやひのきの柱の端材をリサイクルした商品、これまで商品にならなかったわれや捨てるような素材を自信をもって商品化。ローテクにより、他にはない生産者の顔がみえる商品づくり。
道の駅	来場者数年間50万人を超え、売上も5億に迫っている。(平成22年3月現在)	とおわ市場という地元の素材にこだわった、生産者の顔がみえる市場。商品のパッケージやデザイン、ネーミングやPOPもこだわりがあり、そのこだわりを来場者に上手く伝えている。



↑ 鮮やかな色彩の看板で、とても見やすい。「おすすめ商品」のランキング表示（第1位から第5位）



↑ 写真の上部には、栗きんとんのこだわり説明と、生産場所の背景と生産者の顔。写真下部には、斬新なデザインとパッケージ





↑ 壁一面に生産現場の背景と生産者の顔を掲載

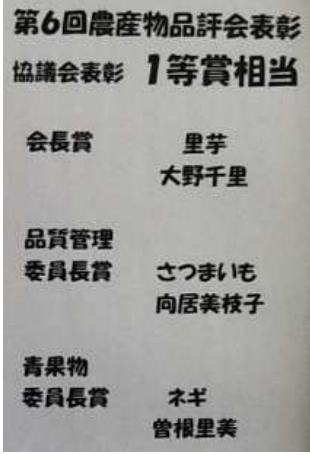
	 <p>↑とおわ食堂の調理者の顔の掲載がある看板</p>	 <p>↑ 壁一面に商品PRとイベント情報掲載。常に生産者の顔掲載は忘れない。</p> <p>とおわ食堂は、十和地域の素材をメインに、四季折々のメニューを提供。テラスからは、四万十の絶景が広がっている。</p>
観光交流	会員制度を中心に全国の都市と地方の相互交流をはかっている。	情報誌の発行と交流会の開催で、会員のアイデアや意見を地元の活力にいかす展開をはかり、地域の宿泊施設や体験施設の構築というネットワークづくりを強化している。
ノウハウ移転	培ったノウハウを各地で共有してもらう研修制度を導入。	自分たちのノウハウを他の人や地域に積極的に提供し、お互いが切磋琢磨し、ノウハウの共有を図ることで、新たな価値の発掘をおこなっている。
人材育成	後継者育成やインターンシップの導入。	大都市からのインターンシップを積極的に受け入れ、四万十に地域活性化や新たな雇用を生むことで、新しい価値を創造している。
ネット直販	Webサイトを充実させ、直販に力を入れている。	HPの充実はもちろん、生産者の顔が見える取組み、安全・安心を伝える、生産現場の動画配信。常に豊富な話題性を伝え、twitter、Facebook、ブログ、メールマガジンを活用しながら集客と情報発信に加え、顧客や顧客見込みの人とのコミュニケーションをはかっている。
<p>社長のリーダーシップに加え、右腕のデザイナー、社長の理念や目標を共有した社員や地域の人材。全てが四万十を中心にドラマのドラマというストーリーが出来ている。</p> <p>そのストーリーを、社長はじめ全員が足元をかためたうえで、熱く語ることができる。その考え方に磨きをかけて知恵につなげている。そこから、循環がはじまりドラマの続きとしての新商品開発や販売戦略、人材育成やマネジメントにつながり、さらにドラマの続きとしての循環が機能している。</p>		

(2) 愛媛県「無茶々園」

項目	内容	取組み内容とポイント
会社名	農事組合法人無茶々園	インパクトのあるネーミング
コンセプト	大地とともに心を耕せ	農業を主軸として、集落や町全体で気持ちよく暮らせる田舎をつくりたい。環境にやさしい柑橘の有機栽培の確立
30年の歩み	有機農業の取組み	昭和50年から試行錯誤を繰り返しながら、農薬や化学肥料に頼らない農業をし、心にゆとりを生むのが目的。
生産委員会	技術向上の取組み	技術講習会や果樹試験場からの定期的な指導や、有機栽培仲間との交流での情報収集、年に一度の先進地視察を実施。
環境配慮	I S O 14001 認証取得	化学農薬の使用削減、化学肥料の使用撤廃、廃棄物の適正処理の活動で、計画・実行・見直し・行動のマネジメントの確立。
農業のIT革命	16年度から生産履歴（作業記録）等の情報一元管理。	若手から70過ぎのベテランまで全員が作業履歴の入力、HPでお客様に公開している。注文情報と光センサーシステムの選果データも蓄積し、消費者への「安心」につなげている。
販売	顔の見える関係	生産者全員の顔を公開し、消費者に生産者を指定する販売形態をとっている。消費者には、生産者のシール、メッセージ、栽培履歴、返信ハガキ、機関誌の発行等で継続したお付き合いが出来る関係を構築している。
地域への取組み	研修生育成事業	地域の畑を守っていくため、数日の農業体験から1年間の研修生など数名が定住して農業を営んでいる。 海外からも有機農業研修生も受け入れ、現在数名が研修中。
消費者交流	都市の消費者と生産者仲間との交流	地元農家に宿泊し、公民館での手造り料理でおもてなし。人とのつながりを大事にすることで、安全で美味しいものづくりを。
ネット直販	インターネットモールと自社直販	顔が見える取組みを重視しているため、定期的な情報発信として、スタッフ日記も含め里便りをブログ形式で伝えている。
<p>有機栽培という言葉がまだそれほど一般的でなかった1974年、まわりから「無茶だ」と言われながら実現させた無茶々園。消費者から安全で安心という価値を創造し、生産者全員の顔が掲載された天歩（各月発行の無茶々園情報誌）を発行。</p> <p>消費者が生産者を指定するというシステムは新しい価値を生んでいる。そこから、消費者の安全・安心はもちろん、生産者のモチベーションUPという動機づけにもつながっている。</p>		 <p>無茶々園のみかん畑</p>

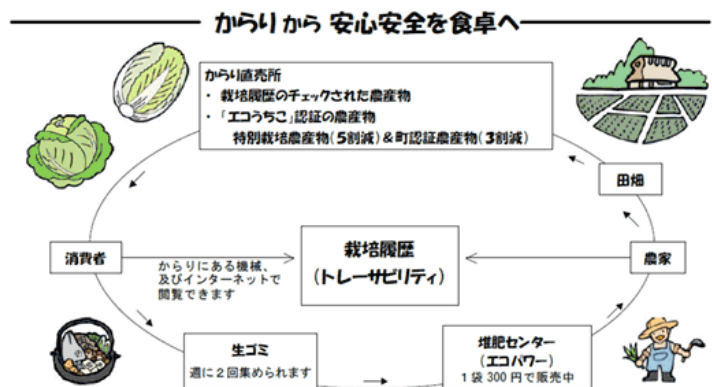
(3) 愛媛県「道の駅からり」

項目	内容	取組み内容とポイント
会社名	株式会社内子フレッシュパークからり	地域性に加え、フレッシュでからりとしたという願いがこもっており、やわらかいイメージのネーミングである。
コンセプト	旨い味と安心がある	内子町の文字から、以下のコンセプトで運営している。 う 旨い味がある ち 地産地消を目指す こ こだわりつづけます
内子町	フルーツパーク構想	農業にサービス業的視点を取り入れ、6次産業化や農商工連携に取り組んでいる。「作り・売り・サービスする農業」
シンボルマーク	手	人の基本は温もりです。それを伝え、繋ぐ私の手、あなたの手、みんなの手、「太陽の手」からりはみんなの小さな手から始まる。
消費者交流	イベント企画委員会	年に数回、都市の消費者との交流が図られ、農作業体験やそば打ち、うどん打ち、餅つき・かまど炊き等の体験メニューで、農家が指導者となり交流を深めている。
農産物直売所	年間74万人を超える利用者	品質チェック体制として会員が順番で売場の整理と接客を行っている。直売所を支える自覚と利用者の動向を直観することを目的としている。鮮度へのこだわりは重要視している。売場は広く、認証野菜コーナーや果物の特徴なども消費者に伝えている。  <p>← 独自の基準である、認証野菜コーナーの写真。</p>  <p>↑ 壁には、シンボルマークのロゴマークの手。ぶどうの品種と特徴の説明を掲載している。</p>

レストラン	レストランからり	地元の食材と旬にこだわりを持ち、素材を引き立てる調理。
パン工房	パン工房からり	焼きたてフワフワの手造りパンは、風味と食感にこだわり。
生産者	品評会を実施	<p>定期的に農産物品評会を開催し、表彰を行うことで、消費者への安心・安全につながる品質向上を図るとともに、生産者のモチベーションUPのための動機づけを行っている。</p> <p>【品評会実施結果を公表】</p>  <p>第6回農産物品評会の表彰された生産者</p>
中小企業施策活用	農商工連携(愛媛県第1号認定)	内子町全体での取組みに加え、地域連携を促進し、農商工連携や6次産業化に積極的に取組み、補助金等を活用している。
ノウハウ移転	視察研修受け入れ	自分たちのノウハウを他の人や地域に積極的に提供し、お互いが切磋琢磨し、ノウハウの共有を図ることで、新たな価値の発掘をおこなっている。
ネット直販	充実したHP	充実したHPに加え、オンラインショップも充実している。からり通信をブログ形式で伝え、イベント情報やからりの季節便り、直売所のライブカメラも発信している。

内子町全体での基本構想策定に向かって、地域全体で取組んでいる。株主も数百人となり、住民が経営に感心をもっているのが特徴である。組織体制に重点をおき、農業もサービス業的視点が重要と認識している。消費者に安全と安心を提供するため、委員会活動や推進協議会活動を活性化させ、生産者がモチベーションを向上しながら、自己差別化をはかっている。

内子町の資源循環型農業 & からりのトレーサビリティ (農産物の栽培履歴)



4. 農商工連携等の取組み事例

(1) ヒアリング調査の目的

前段で山口県中小企業団体中央会が実施した農商工連携等人材育成事業アンケート調査を基に、山口県、愛媛県、島根県での農商工連携等の取組みの現状を取りまとめたところである。

この調査結果をベースに、農商工連携等への取組み企業を中小企業診断士が訪問し、農商工連携等への取組み状況と販路開拓（主としてインターネット）への取組み状況をヒアリングし、課題を掘り下げ整理する。

(2) 取組み事例

① 山口県の事例：調査員 谷口 修

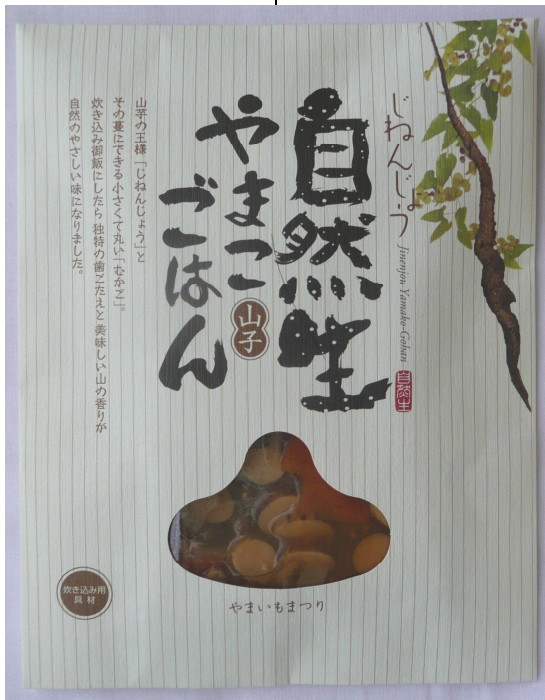
【企業概要】

企業名	やまいままつり有限会社	代表者名	村田 将弘	担当者名	井上 容一
事業内容	じねんじょう・山芋の生産・加工・販売	業 種	農業・製造・販売業	資本金	百万円
所在地	山口県周南市徳山 1019-90	電 話	0834-32-0873	FAX	0834-32-0988
設 立	1999年8月	正社員数	8名	パート社員数	0名
ホームページ	http://www.maturi.co.jp/	メールアドレス	yamaimo@maturi.co.jp		

【農商工連携等取組み状況】

項目	ヒアリング内容
自然生について	自然生（じねんじょう）は、日本原産の食用植物で、米以前より日本人の主食を担った食文化である。自然に生えるところから自然生と呼ばれるように、元々昔から日本に自生していた。皮ごと摺って食べる事が出来るのが醍醐味で、更に真骨頂を発揮するのがダシで伸ばしてとろろ汁で食べる時。当社オリジナルブランドの自然生は、ダシで3～5倍に伸ばす事が出来るという高品質が売り。この恵みを生かして地元から情報発信し、全国に山口県の山の幸を認知してもらえるよう取り組んでいる。
農商工連携の取組み概要	JA 湯野支所が戸田支所へ統合されるのに伴い、2009年11月に湯野支所の土地と建物を買い取り、直営農場「山芋の郷」を開設した。 最初に「山芋の郷」に山芋を長期間保存する冷蔵庫を設置した。今後は厨房を設置し、加工部門や飲食部門を設け、中山間地に農業を中心とした6次産業を創出し、地域力のアップへ取り組んでいく計画である。
これまでの取組み経緯	1977年 自然生山芋の採取と試験栽培に着手。 1979年 一村一品運動の草分けとして特産化を開始。 以後、10年間に渡り、地元及び県内や全国の特産化要請を受けて、栽培技術の指導と、産地化のノウハウを普及させた。

	<p>1989年 山の幸文化会を設立。各地の生産組合を結んで、産地間の情報交換や産物の過不足を補いつつ、市場開拓や流通の整備にあたる。</p> <p>優良品種の集積や選抜を繰り返し、生産性と品質向上に努める。</p> <p>1999年 業界の飛躍に向けて、より積極的な生産とマーケティングを計るために法人化</p> <p>2008年 地域振興プロジェクト開始。30年来の研究とノウハウを生かして、斬新で合理的な自然生栽培法（波乗り名人）を確立し、日本一の産地作りを目指す。</p> <p>2009年 自然生山芋による緑のカーテン事業を並行して、グリーンニューデールを推進。</p> <p>2010年 農商工連携による加工品、新商品開発に着手。</p> <p>周南まちづくりコンテストに入賞。</p>
<p>取組みで生じた課題</p>	<p>自然生を生産・販売してきたが、自社で加工した自然生関連商品を開発・販売し、付加価値を高めたい。</p>
<p>課題への対応</p>	<p>自然生 やまごごはんの開発</p> <p>風味豊かな自然生とその実のムカゴが入っている珍しい炊き込みレトルト食品。お米2合半に入れて炊くだけで、手軽に自然生とムカゴの風味や歯ごたえが味わえます。また、パッケージの外側より、中身の具材が見える工夫をしており、女性の方に手に取ってもらえるようやさしいデザインに仕上げました。（1食、3～4人分 600円）</p>
<p>取組みの効果 (ポイント)</p>	<p>① 自然生を生で販売する場合、収穫時期への偏りや鮮度の問題があったが、レトルト化することで、賞味期限を長くでき通年販売が可能となった。</p>



↑ (調理例) 山子弁当・おむすび

←自然生 やまごごはんのパッケージ

	② 比較的料理が苦手な若い主婦層を取り込むことができ、自然生の顧客層を拡大することができる。
自由意見	「自然生 やまごごはん」に続く、自社加工食品の第2弾として「冷凍とろろ」を開発中である。これは、調理設備のない外食産業をターゲットに、皮ごと摺りおろしてダシを加えて冷凍状態で保管し、解凍するだけで手軽で味にバラツキのない、うまいとろろ汁が味わえる商品である。1食分400円、1kg単価2,000円の売価を予定している。

【販路開拓（インターネット）への取組み状況】

項目	ヒアリング内容																					
自社HPの有無	有 無 http://www.maturi.co.jp/																					
ネット販売の有無	有 無																					
ネット販売実績	<table border="1"> <tr> <td>■自然生(じねんじょう山芋)</td> <td>天然種・種芋 (資料提供可)</td> <td>生産者用、通常15kg±、最小ロット5kg</td> </tr> <tr> <td>■自然生(じねんじょう山芋)</td> <td>天然種・調理用 (資料提供可)</td> <td>調理用・加工用、通常15kg±、最小ロット5kg</td> </tr> <tr> <td>■自然生(天然山掘り自然薯)</td> <td>天然山掘り・贈答用</td> <td>装飾箱、最小ロット5~10箱→写真下段</td> </tr> <tr> <td>■むかご(自然薯の実)</td> <td>天然種・調理用</td> <td>業務用、通常15kg±、最小ロット5kg</td> </tr> <tr> <td>■じねんじょう山芋製菓「山の精」</td> <td>お土産品・贈答用</td> <td>業務用、みやげ用</td> </tr> <tr> <td>■じねんじょう製麺 自然(じねん)そば・うどん</td> <td>調理用・贈答用</td> <td>最小ロット60</td> </tr> <tr> <td>■化粧箱</td> <td>お土産品・贈答用</td> <td>70cm~80cm±用</td> </tr> </table>	■自然生(じねんじょう山芋)	天然種・種芋 (資料提供可)	生産者用、通常15kg±、最小ロット5kg	■自然生(じねんじょう山芋)	天然種・調理用 (資料提供可)	調理用・加工用、通常15kg±、最小ロット5kg	■自然生(天然山掘り自然薯)	天然山掘り・贈答用	装飾箱、最小ロット5~10箱→写真下段	■むかご(自然薯の実)	天然種・調理用	業務用、通常15kg±、最小ロット5kg	■じねんじょう山芋製菓「山の精」	お土産品・贈答用	業務用、みやげ用	■じねんじょう製麺 自然(じねん)そば・うどん	調理用・贈答用	最小ロット60	■化粧箱	お土産品・贈答用	70cm~80cm±用
■自然生(じねんじょう山芋)	天然種・種芋 (資料提供可)	生産者用、通常15kg±、最小ロット5kg																				
■自然生(じねんじょう山芋)	天然種・調理用 (資料提供可)	調理用・加工用、通常15kg±、最小ロット5kg																				
■自然生(天然山掘り自然薯)	天然山掘り・贈答用	装飾箱、最小ロット5~10箱→写真下段																				
■むかご(自然薯の実)	天然種・調理用	業務用、通常15kg±、最小ロット5kg																				
■じねんじょう山芋製菓「山の精」	お土産品・贈答用	業務用、みやげ用																				
■じねんじょう製麺 自然(じねん)そば・うどん	調理用・贈答用	最小ロット60																				
■化粧箱	お土産品・贈答用	70cm~80cm±用																				
対象商品⇒	取組み年数：約10年、販売額の推移：全体売上の5~6%																					
ネット販売、集客への取組み	SEO対策やメルマガ、ホームページの更新を実施中																					
インターネットモールの利用の有無	以前インターネットモールを利用していたが、決済等のトラブルがあり、現在は自社サイトのみで運用している。																					
自社ネット販売システムの構築	自社にて構築 専任者1名																					
ネット販売の運営方法	レンタルサーバー																					
ネット販売開始の経緯	情報発信ツールとして活用するためにホームページを開設。 ネット販売も開始した。																					
ネット販売による経営効果	知名度向上など宣伝効果 遠隔地からの受注																					
ネット販売の経営課題	個人への販売は卸に比べ単価や発送の手間が多く、これをいかに効率化するかが課題である。																					
経営課題への対応方法	ネット販売の受発注及び包装・発送の効率化を図る。																					
ネット販売の今後の展開	今後ともネット販売の拡大が見込め、当社の加工食品も増えることから、更に力を入れていきたい。																					

② 愛媛県の事例：調査員 越智 武人

【企業概要】

企業名	朝日共販(株)	代表者名	福島大朗	ご担当者名	佐々木伊都子
事業内容	しらすの加工・販売	業種	水産加工・販売	資本金	30百万円
所在地	愛媛県西宇和郡伊方町 川之浜652-1	電話	0894-53-0776	FAX	0894-53-0086
設立	平成7年12月	従業員数	150名	パート社員数	名
ホームページ	http://www.shirasu.jp	メールアドレス			

【農商工連携等取組み状況】



朝日共販の店舗とユニークなパンフレット



項目	ヒアリング内容
取組み概要	自社で船を持ち、しらす漁を行っているが、周辺の漁業者との取引もある。特筆すべきは、しらすパークを運営し、観光産業も含めた6次産業化に成功していることである。
取組み経緯	平成22年に、本社工場、冷蔵庫を完成させた。それに伴い、しらす加工工場を一般客が見学できる体制とし、1階に土産物販売店、2階にしらす料理レストランを開設した。
取組みに生じた課題	瀬戸内海の漁場に面した旧瀬戸町に本社・工場があるため、県都松山市からのアクセスも便利とはいえない。佐多岬を走る国道197号線（通称メロディライン）からも約4km離れている。
課題への対応方法	しらす祭り、かに祭りを開催するなど、イベントを開催することで、集客力を高めている。また、「佐多岬の鬼」のキャラクターを生かし、県内各地でPRを行っている。その結果、来店者数は、初年度3万人、2年目もほぼ同数を達成する見込みであり、好調を継続している。

取組みの効果 (ポイント)	独自のアイスクリーム、しらすモンスターのガチャポンを考案するなど、ユニークな取組みを行っており、テレビを含めた、マスコミ露出度は高い。地域の重要な観光施設となっており、地域貢献へのポイントも高い。
今後の展望	食育（食べ物に関する教育）をテーマとしたイベントにも力を入れるなど、今後も、地域貢献を積極的に行っていく予定である。近隣の漁業者との連携を今後一層進めていく計画ももっている。
調査者の 自由意見	売上規模からみても、地域を代表する企業に成長しており、水産県愛媛のイメージづくりにも大きく貢献している。

【販路開拓（インターネット）への取組み状況】

項目	ヒアリング内容
自社HPの有無	<input checked="" type="radio"/> 有 無
ネット販売の有無	<input checked="" type="radio"/> 有 無
ネット販売実績	しらす、かに、関連商品を販売しており、HPでのネット販売スタートから5～6年。楽天利用スタートからも4年程度経過している。 総売上高に対するネット販売額はおよそ2～3%
ネット販売集客への取組み	HPの充実を優先させている。
インターネットモールの利用の有無	楽天を利用。会社名もさることながら、自社の船名である福善丸（ふくよしまる）を全面に出してイメージづくりをしている。
自社ネット販売システムの構築	HPの設計は当初業者の力を借りたが、更新は自社で行っている。
ネット販売の運営方法	ネット販売の担当は主として2名で行っている。
ネット販売開始の経緯	当初HPでスタート。楽天との取引開始には取引銀行のアドバイスもあった。
ネット販売による経営効果 売上UP、利益UP、従業員増等)	震災後、関東地区からの引き合い（取引打診）があるなど、知名度向上には役立ったと感じている。
ネット販売の経営課題	集客競争、価格競争が厳しいこともあり、できればHPを利用した自社通販を伸ばしていきたい。
経営課題への対応方法	個人情報の取り扱いの厳正化にも対応しながら、ネット販売におけるお客様管理を強化していきたい。
ネット販売の今後の展望	お客様が、購入方法を使い分けし始めていることを強く感じる。お客様のニーズを今後もしっかりつかんでいきたい。
調査者の 自由意見	いろいろチャレンジする中で、課題も見えてくるのが、当社の事例からおわかりいただけるのではないだろうか。

③ 島根県の事例：調査員 足立 修司

【企業概要】

企業名	有限会社 岡富商店	代表者名	岡田 明久	ご担当者名	岡田 佳久
事業内容	珍味・塩干 製造販売	業 種	製造卸小売業	資本金	300万円
所在地	島根県大田市久手町波根西 1988-3	電 話	0854-82-8102	FAX	0854-82-9113
設 立	昭和 25 年創業平成 12 年法人化	正社員数	6 名	パート社員数	13 名
ホームページ	http://www.okatomi.jp		メールアドレス	info@okatomi.jp	

【農商工連携等取組み状況】

項目	ヒアリング内容
取組み概要	<p>平成23年しまね地域産業活性化事業を活用し、「甘鯛一夜干しの高級スモーク」の商品開発を実施。</p> <p>従来からギフトを中心に商売をしてきたが、甘鯛で真空パック商品に関して（全生産量の6%位）ピンホール（骨等で小さな穴があく）による劣化が生じ、何とかしたいということから商品開発に着手。</p> <p>（甘鯛は年間6,000匹もの大量使用という理由）</p>  
取組み経緯	<p>スモーク製品開発・試作 平成23年1月～3月</p> <p>自社工場で製造システムの指導、検討 平成23年1月～3月</p>

	試食会、品評会 商品改良、製造指導 商品化、販路開拓戦略 販売先確保	平成 23 年 4 月～7 月 平成 23 年 5 月～8 月 平成 23 年 ～9 月 ～現在
取組みに生じた課題	甘鯛を利用したギフトに対応した商品開発、味付け スモーク（温度、時間）、あぶり具合 パッケージデザイン等	
課題への対応方法	専門家に商品開発を依頼、ふりかけ、茶漬け等の中からスモークに絞込み商品化を決定	
取組みの効果	平成 23 年 12 月 1 0 0 セット限定販売を実施し、完売	
今後の展望	販路として三越、紀伊国屋、フーデック、にほんばし島根館 島根県観光物産館、セブンネット、楽天を販路として強化していく。 また、後述する「一日漁」については大田市のブランドとして組織を設立し、活用していってほしい思いもある。	

【販路開拓（インターネット）への取組み状況】

項目	ヒアリング内容	
自社HPの有無	有	無
ネット販売の有無	有	無
ネット販売実績	販売対象商品 20種100点以上 取組年数 2005年より楽天に出店 販売額推移 順調に推移 総売上に対するネット販売比率 卸5～6割：小売3～4割：ネット1割	
ネット販売集客への取組み	SEO対策：キーワード最適化の工夫 漁港にカメラを取り付け SEO対策：更新頻度増加の工夫：ブログ SEO対策：被リンク増加の工夫：取引先に依頼中	
インターネットモールの利用の有無	楽天、セブンネット 自社/モールの販売比率 1：9	
自社ネット販売システムの構築	地元業者に依頼 有限会社 NEO-LINK（ネオリンク）	
ネット販売の運営方法	自社担当人数 2名、特に部長の奥さんは専属	

<p>ネット販売開始の経緯</p>	<p>楽天に出店当初、自社の価格の高さに気づき、人気店舗より実際に商品を取り寄せてみたところ、品質の差におどろいた。当社の商品が圧倒的によく、同じものと見てもらいたくないという思いから何か差別化が必要と考え、社長、部長で「一日漁」という造語を発案し、「鮮度」をアピール商標登録を実施。その後「一日漁の晩市」「旬獲れ」等も商標登録。</p>  <p>※「おかとみ」が買付ける地元島根県大田市の小型漁船</p> <p>※沖合大型漁船</p> <p>夕方 17:45 からの「市」は現在新潟、石川の一部でしか残っていない。</p> <p>※大田市では、JFしまね・久手出張所（17:45）仁摩支所（18:00）大田支所（18:30）の三か所で晩市が行われている。</p>
<p>ネット販売による経営効果（売上UP、利益UP、従業員増等）</p>	<p>首都圏の顧客からの問い合わせの増加。 （震災の影響から東北の方が同じ東北の方にギフトとして進呈するようなこともある。）</p> <p>紹介等により取引先が増えた。 高級スーパー三浦屋、三徳（東京）京北（千葉）、サボーレ（名古屋）</p>
<p>ネット販売の経営課題</p>	<p>海がしけることが多く、鮮魚に関しては入らない場合もある。 鮮魚は季節限定で提供</p>
<p>経営課題への対応方法</p>	<p>メールで丁寧に対応 家賃（維持管理料）が当初1月 38,000 円であったが、安い設定もあり、3ヶ月 39,000 円に変更した。自社ホームページは12月にリニューアル。</p>
<p>ネット販売今後の展望</p>	<p>新商品ができたところなので、とにかく売って行きたい</p>

(3) 取組み事例調査の総括

農商工連携等取組み事例企業3社のヒアリング調査結果から、農商工連携等の取組みポイントと販路開拓についてのポイントを整理した。

① 農商工連携等取組みポイント

3社とも、もともとは一次産業から出発し、経営資源に合わせて農商工連携等や6次産業化に取り組んでいる。

- 1) 地域資源の素材を活用している
- 2) 熱心に新商品開発を行い、独自商品としてブランド力を強化している
- 3) 地域住民や地域同業者等と連携や提携をしている
- 4) 認知度を高めるための、イベント開催や限定商品をつくっている
- 5) 通年販売するための加工を施している
- 6) 中小企業施策の活用や、専門家派遣等を積極的に行っている
- 7) ネーミングやパッケージ等に工夫を施している

② 販路開拓（インターネット）への取組みポイント

3社とも、自社ホームページがあり、インターネット販売への取組みを行っている

- 1) インターネット販売に力を入れており、専任担当者にてSEO対策や更新を実施している
- 2) ホームページを充実させている
- 3) インターネットモールを活用している
- 4) 生産者の顔のみえる取組みに力を入れている
- 5) インターネット販売は知名度向上や宣伝効果に期待が持てる

③ 全体を通しての課題

3社とも、農商工連携等や6次産業化に取り組む、販路開拓としてインターネットでの直販をしているがまだまだ課題は多い

- 1) インターネット販売額は総売上の1割以下であるため、インターネット販売額の拡大
- 2) インターネット販売は小口受注が多いため、受発注や包装等の手間の効率化を図る
- 3) SEO対策や更新頻度の向上
- 4) 集客競争や価格競争になりやすいため、インターネットモールよりも自社直販を強化したい
- 5) 生産から加工・販売までのストーリーづくり

第3章 農商工連携を成功に導く

1. 農商工連携の意義と役割

(1) 農商工連携が求められる理由

有力な企業がグローバル化のスピードを上げ、国境を越えた誘致競争が繰り広げられる中、取り残された地域経済は次第に疲弊し、未来に希望を持ち難くなりつつある。グローバル化の中で取り残される地域があることを問題視するのであれば、従来と異なる視点に立った振興策を講じなくてはならない。企業の事業戦略では、市場の成長性と同時にそこで戦うだけの事業資源を持っているかどうか問われる。同じことは、地域の振興策にもいえる。

かつて、列島改造論や全国総合開発計画を揚げ、長きにわたり公共事業が過剰に積み上げられた結果、全国に異常な数の建設業者が生れた。やがて、建設業者は経済対策の名の下に架空の需要を求めようになり、財政がそれをささえられなくなった時、地域経済は目を覆わんばかりに低迷した。こうした過去を繰り返さず、広く日本全体の問題として、地域の底上げを図るためには、日本中の地域が持っている「実」の事業資源、つまり農林漁業に焦点を当てなくてはならない。

とりわけ農林漁業の中でも、国民生活や安全保障に不可欠な産業でありながら、幾多の課題を抱えている農業の現状について概観してみよう。この30年間における農業の変化を数値で見ると、代表的なものだけでも、国土面積に対する耕地面積は15%から12%に、就業者は11%から5%に、生産額は4%から1%にと、いずれも低下している。さらに、2008年の農業経営の基本データを示す(出典：生源寺眞一『日本農業の真実』(ちくま新書))。

部門別にみた農業経営の概況(2008年)

(単位：万円・時間・円・ha)

		10a当たり 農業粗収益	10a当たり 農業経営費	10a当たり 農業所得	10a当たり 労働時間	1時間当たり 農業所得	農地面積
水田作	都府県	11.4万円	9.5万円	1.9万円	48時間	417円	1.7ha
	北海道	11.8	8.2	3.6	24	1,711	10.6
畑作	都府県	21.2	14.1	7.1	113	698	2.1
	北海道	10.1	7.2	2.8	14	2,355	27.8
野菜作	露地野菜	27.8	17.4	10.4	173	643	1.7
	施設野菜	42.4	26.9	15.4	218	810	2.4
果樹作		31.3	21.2	10.1	187	601	1.6
酪農	都府県	56.2	50.5	5.8	93	672	5.8
	北海道	10.8	9.6	1.3	15	956	50.4
養豚		360.1	314.4	45.7	312	1,747	1.7

資料：農林水産省「農業経営統計調査」

注) 農業所得 = 農業粗収益 - 農業経営費。「1時間当たり農業所得」は家族農業労働1時間当たり農業所得。

この表から、10 アール当たりの労働時間や経営費、あるいは粗収益（農業経営によってえられる総収益額）や所得という点で、土地利用型農業（水田作や稲作）の数値が、集約型農業（限られた土地を有効に利用し、手間暇を惜しむことなく、品質を追求する農業）に比して小さいことが確認できる。いっぽう、同時期の製造業の賃金は、常用労働者5人以上の事業費の平均で1日当たり19,003円であった。このことから、時間給にして農業との開きは大きいといえる。

このような農業のおかれた厳しい経営環境から、純粋な農業部門だけで、地域の面的な再生を図ることは困難と考えるべきである。農業再生を地域の再生につなげるためには、農業と他産業の連携というレバレッジ（槌子）を使わなくてはならない。農産物は、中食・外食・小売企業への商品供給、食品加工業への原料供給、グリーンツーリズムをはじめとする観光資源の提供、医薬品原料の供給、食育・環境教育の題材提供等、様々な産業と深い関わりを持っている。地域内に魅力的な農産物・食品を生み出せば、異業種の意欲的な事業者と連携した事業を誘発することができるのである。

それ故に、中小企業者と農林漁業者は、自らの活力向上とその結果もたらされる地域経済の再生と自立を実現する主役として、農商工連携活動を推進していく時がきたといえる。

（2）地域振興に果たす意義と役割

「農商工等連携促進法」は、中小企業者と農林漁業者による連携を通じて、各々の経営資源を有効活用して、互いの経営力の改善と向上を目指している。具体的には、“地域資源である農林水産資源。あるいは中小企業等が有する技術、技能、販路、マネジネント力などを有機的に連携させて、従来にはなかった新しい地域の産品やサービス、新しい生産・加工方式の導入、新しい流通経路の構築などを実現していく” ことである。

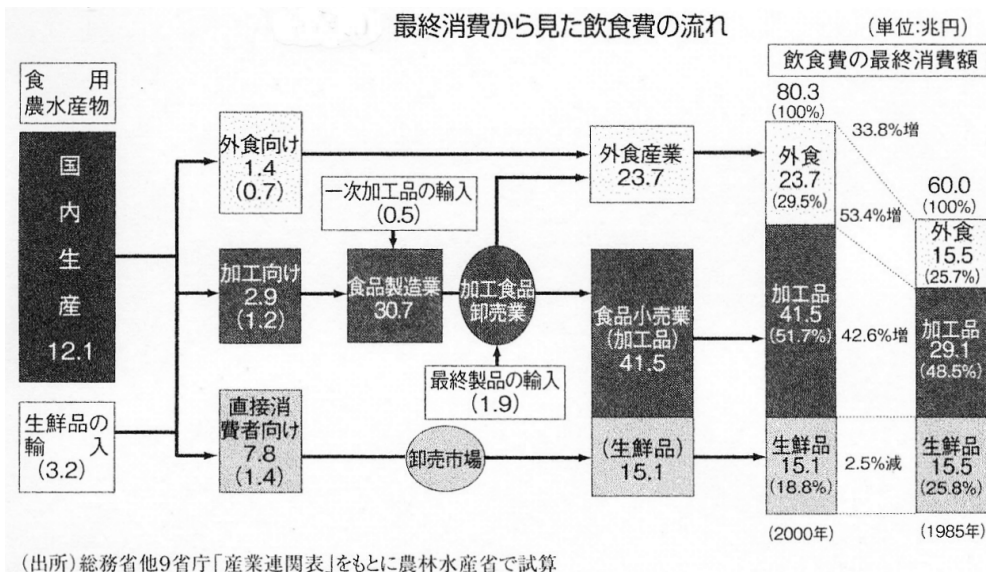
従って、全国各地の地域で求められる農商工連携の究極の意義と役割は、既存の中小企業者と農林漁業者による新しい地域産業の創造を通じた地域経済の再生とその結果派生する地域産業の魅力向上に伴う、人、モノ、金など、地域の経営資源の地域内循環と他地域からの流入の増加にあるといえる。しかし、この究極の意義と役割を実現していくには、次の3つの課題が残されている。それは、①川下に位置する食品産業（加工・流通・外食）等への多角化、②特徴ある高付加価値商品・サービスの提供、③委託販売でない独自の販路開拓、である。

① 川下に位置する食品産業（加工・流通・外食）等への多角化

農業生産から食料消費への流れを金額の変化で把握することによって、大きな需要動向と付加価値の上昇が見てとれる。食用の農水産物は、国内生産分12.1兆円、輸入分3.2兆円で合計15.3兆円分が国内に投入されている。これが、直接消費者向の生鮮品、加工向け、外食向けに分かれて、各々の経路で手数料や加工賃などの付加価値が加わる。これらは最終的には消費者の飲食費として生鮮品15.1兆円、加工品41.5兆円、外食23.7兆円となり、合計で80.3兆円となる。

食用農水産物（国内産と輸入品）約15.3兆円のうち、4.1兆円が加工に回り、食品製造業の段階では約30兆円に膨らんでいるのである。加工品の部分が原料価格の実に7倍にもなっているのに

対して、生鮮品は2倍にも満たない。この差のほとんどが、食品加工の付加価値といえる。この一部でも農業側に取り組むことができれば、農業経営の収益向上が見込める（出典：渋谷往男『戦略的農業経営』（日本経済新聞出版社））。



このため、農業経営への加工機能導入の重要性は以前から指摘されており、農業に加工などを組み合わせる1.5次産業化や6次産業化などが提唱されてきた。しかしながら、これまで理念、戦略やマーケティングなどビジネスと呼べるような経営の仕組みの乏しかった農家が、多数の競合がひしめく他分野に飛び込んで成功する確率は少ない。こうした多角化を進める際には、自社の付加価値を生み出す活動の単位ごとに、次表に示すどの競争優位の形成方法（戦略のタイプ）を選択すべきか、つまり、どの価値活動を内部化するのか、あるいは外部との連携や協力関係をどのように構築すべきか、を熟慮しなければならないのである。

競争優位の形成手法 (戦略のタイプ)	内 容
A: 内部資源の活用	本体企業や経営者などがもともと内部で保有していた経営資源を活用して形成した優位性
B: 外部資源の獲得	本体企業や経営者などは有していなかったため、外部の資源を自社に取り込むことで形成した優位性
C: 外部資源との連携	本体企業や経営者などは有していなかったため、特定の外部の資源と強固あるいは継続的な連携により形成した優位性
D: 外部資源の活用	経営上とくに差別化を行わない活動について、投資リスクやコストを最小限に抑えるために外部資源を購入して利用する手法
E: 自ら創造	農業への参入時または参入後に企業や社員自らの努力やアイデアにより新たに作り出した優位性

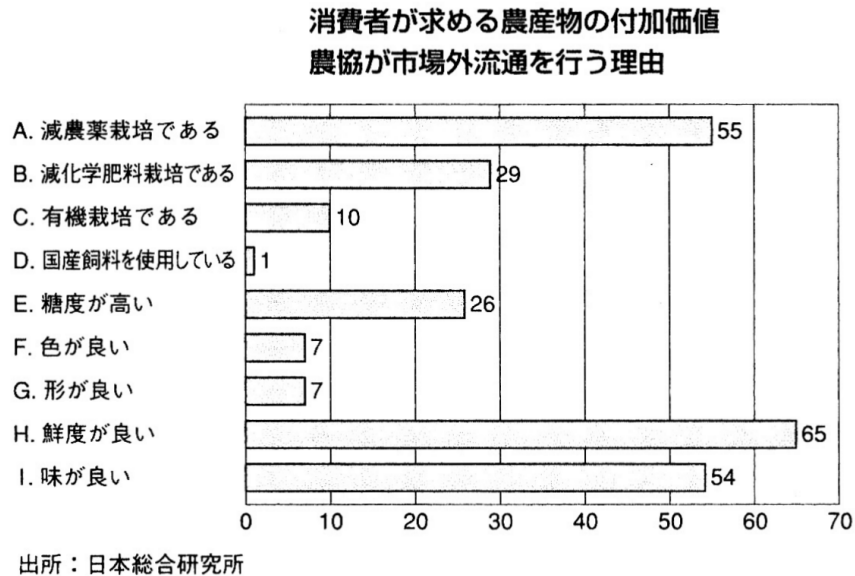
② 特徴ある高付加価値商品・サービスの提供

農業を円滑に進めるためには、有利に売れ続ける仕組みを確立することが必要である。このための農産物の差別化は、作物自体の差別化と一般的な作物の中での品質・農法の差別化の2つの方向に分かれる。

前者は、生産量の少ないニッチ型作物を選択する方法である。いっぽうで、米やトマト、キュウリなどの一般的な野菜では、同じ作物であっても食味や安全性などでの差別化が可能であり、それ

を実現するために農法の差別化が必要になる。こうした差別化の取組みがなければ、価格競争に巻き込まれることになる。

(株)日本総合研究所が、全国約 800 の単位農協を対象に、市場外流通農産物について、消費者が求める差別性の具体的内容を調べた結果を示す。

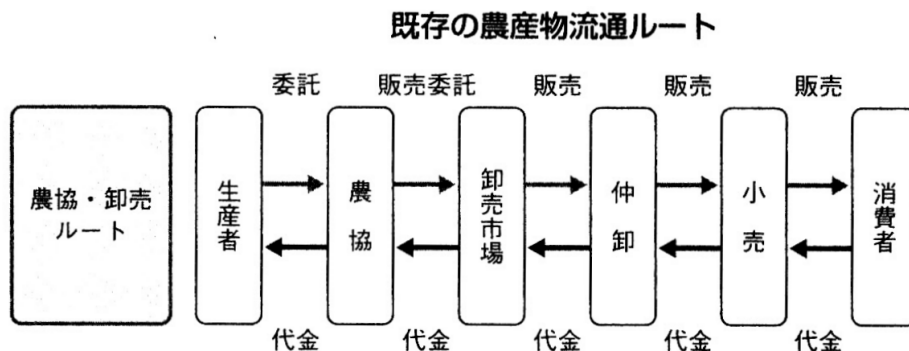


この調査結果から、鮮度、減農薬・減化学肥料等の安全・安心につながる要素と、味、糖度等のおいしさにつながる要素が差別化の源泉であるということが出来る。

こうした傾向がありながら、農産物流通量の約7割を占める一般の市場を介した卸売ルートでは、色、形、大きさといった外見での規格が重視されている。そして、消費者が販売現場で農産物を選ぶ際には、安全・安心、おいしさに関する情報が十分に供与されていない。このように市場のニーズに即した販売が不十分なまま、従来の規格にこだわった農産物の選定が行われている現状から、いきおい抛り所となる戦略とバックデータに乏しい農家は、販売リスクを管理することができなくなり、売れ残りの低い規格農産物にシフトせざるをえないことになってしまっている。

③ 委託販売でない独自の販路開拓

特徴ある高付加価値農産物を支える流通を考える前に、現在までの農産物流通の中核を担ってきた農協・卸売ルートを見てみよう（出典：井熊 均 三輪泰史『蘇る農業』（学陽書房））。

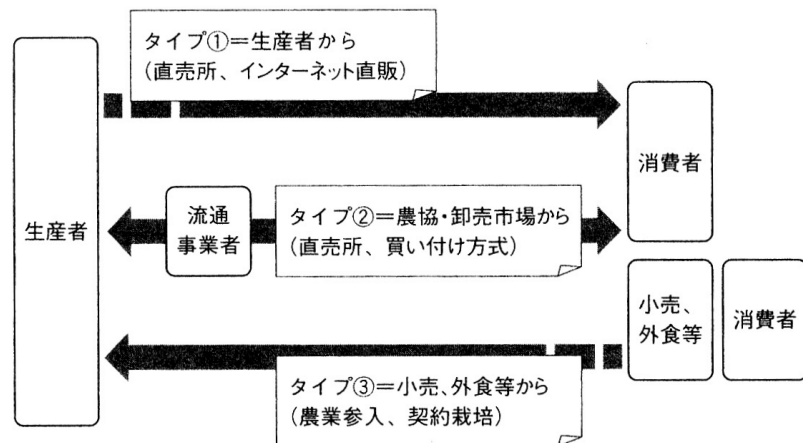


出所：日本総合研究所

この既存の農産物流通が、付加価値の高い農産物の流通に適しているとは言いがたい。中間事業者が複数段階で関与することで、農家と消費者が分断されてしまうからだ。農家は最終的に市場で価格が決定するまで、自らが出荷した農産物がいくらで売れるかを把握することができず、現時点でどのような農産物が売れるかも分らない。いくらで売れたか、どれだけ売れたかという最も重要な情報は事後的に通知を受けるだけである。

従来の流通ルートが抱える消費者ニーズの分断や中間マージンの高さ、といった課題を解決するためには、中間事業者を増やす要因となっている多段階の流通構造を改め、農家と消費者が直結した流通を作ることが必要である。また、こうした「産直ルート」というべき流通を担う事業者には様々なタイプがあるため、生産サイド、流通サイド、小売・外食サイド等の種々の事業者が母体となることが考えられる。

多様な農業事業者の輩出



出所：日本総合研究所

「産直ルート」は、店舗の有無により大きく2つに分類される。店舗で消費者に農産物を販売するタイプとしては、農産物直売所、道の駅、アンテナショップ等が挙げられる。いっぽう、無店舗のタイプに分類されるのは、インターネット販売やカタログ販売等である。

「産直ルート」の効果は、3つの点に集約される。1つ目が過剰な中間マージンが削減されることによる農家の収益性の向上、2つ目が消費者の情報が農家にフィードバックされることによる生産者のモチベーションと情報量の向上、そして3つ目が農家の積極的な価値提案による農産物の向上である。

「産直ルート」は、このような有力な特徴を持っていながら、直売所やカタログ・インターネット販売等の一部のチャンネルでの成功に留まっており、今後は、業としての農業と農産物の魅力を高めるためにも、いっそうの拡大が期待される。

以上のような多様な消費者による消費性向やニーズと農林漁業者が生み出してきた従来通りの産物との間にあるギャップや課題は、乗り越えなければならない課題であると同時に、農商工連携を推進していくに当たってのビジネスチャンスでもあるといえる。こうしたチャンスを事業化していくことも農商工連携の意義と役割があるといえる。

2. 経営マネジメント

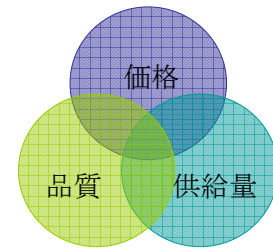
(1) マネジメントの重要性とポイント

中小企業者も農林漁業者も、その多くが連携活動を推進していくうえでの前提条件が脆弱、すなわち基本的な経営基盤（経営志向、経営組織、経営管理、経営情報など）が連携活動に対応不十分なレベルであるといわれている。とりわけ農業をみると、これまでの日本の農業の歴史は農地解放という個人の所有を重視した政策と、地域単位での収穫や強い農協依存など個人の顔が見えない生産、流通という矛盾する要素が混在してきた。これから始まるべき地域振興における農業の目指すところは、これまでとは全く逆の方向性である。

ここで中心となるのは個々の農家あるいは企業家の意欲と才覚である。企業家としての素質をもつ人達がマーケットのニーズを見ながら営農することで「ものづくり」の強みが活かされて、地域にとって新しい農業が立ち上がるのである。つまり、これまでの「言われるままに、ただ生産する農業」から、「消費者を知り、マーケットの動きを十分に把握して、自分で値段を付けて販売する農業」へと大きく転換することである。

こうした中小企業者や農林漁業者が連携活動を推進していく上で、最も心得なければならない経営上のポイントは、価格、品質、供給量の安定である。この3つの安定条件は、相互に関係しあっており、3つの条件がそろって初めて事業者としての責任が果たされ、顧客や取引先から信頼を受けることができる。年間を通し安定して供給できなかつたり、価格が激しく変動したりするようでは、経営そのものが成り立たないのである。

このことを農家の立場で考えてみよう。農産物は、工業製品のよう途中で仕掛品として在庫したり、製品として倉庫に積んでおくことができない。出荷適期も短く、種蒔をする時期が、収穫時期と販売時期を決める。作った農産物がそのときに売れなければ、製品としてお金にならない。従って、種蒔をする前に、買っていただく人を見つけ、買っていただける品目と量、単価を決めること、そして、それを年間通じて安定化させることが、重要となるのである。



それでは、農家の立場で、価格、品質、供給量を安定化させる具体策を考えてみよう。

①価格：顧客の多様な要求仕様に合わせて、農産物の品種、栽培方法、加工方法を変えることにより、農産物の価格を相場から定価に変えることができる。たとえば、同じキャベツでも、生協向には、農薬の回数や肥料の中身、栽培期間の制限、栽培内容の情報開示、サイズが家庭で使いやすい大きさが均一であることが求められ、また餃子屋などの加工向けには、重量単価の上限があるので、キャベツ1個を大きく作ることと、一定期間の安定出荷が求められるのである。また、このように価格の安定には、年間を通じた品質と供給量の安定が欠かせないことも留意しなければならない。

②品質：品質を顕在化させる取組みとしては、おいしさの面では、果実の糖度や米の食味値などがあり、安全・安心の面では、有機 JAS 法や都道府県単位でのブランド認定などがある。こうした客観性

のある評価は、高価格での販売や一流の需要家への販売等のビジネス上の優位に結びついている。

③供給量：供給量の安定化には、単独の農家だけではなく、農家同士が協働して対応することがある。たとえば、天候不順などにより農産物の収穫量が予定した量に満たない場合を想定して、同じような付加価値のある農産物を生産している農家の間で農産物を融通したり、または、地域による気候条件の違いによる収穫期のズレを利用して全国各地から常に旬の農産物を調達する、「産地リレー方式」という仕組みが導入されたりしている。

このような農業を核とした地域振興を考えた場合、すべての農家が生き残ると考えるのは現実感がない。今後は、個々の農家の経営レベルの向上に留まらず、合併、統合も視野に入れた経営改革を推し進めていくことが重要になる。それに伴い、民間企業が培った経営ノウハウを取り込んだ事業リスク管理能力のある農家の育成が必要になってくる。

(2) 事業計画作成のポイント

どのような事業でも、しっかりとした事業計画（経営理念から実行計画までの一連の計画書）が必要であり、特に農業だからといって基本的な事業計画策定のポイントが異なるわけではない。しかし、次のような農業の特長を捉えた上で、計画を立てる必要がある。

- ・天候や病害虫に対する瞬時の判断が経営を左右する。
- ・農業技術は、目に見えない最大の資産であり、それは人に依存する。
- ・農業技術の習得には、実体験を繰り返すことで得られるので、時間がかかる。
- ・農業は、場所、時期によって条件が変わる。
- ・農産物は多種あり、栽培時期、生産リードタイム、保管方法等大きく異なる。
- ・作業に繁閑の差が大きい。
- ・生産量の20%強が規格外品として廃棄の対象となるものが多い。
- ・土地は、生産設備に相当するが、減価償却できない。

農業経営の方法には、家族経営もあれば、企業経営もあり、大規模もあれば、小規模もあり、多角化もあれば、専門化もある。様々なやり方の中で、経営者の考え方がこれらの意思決定に大きく影響を与え、究極的にはトップの哲学ですべてが決まるといえる。経営規模が大きくなっても家族で経営を行っていたときと同じことをしては、組織は機能しなくなる。自分一人で何でもできる規模から、人の手を借りなければならぬ規模になり、さらに人の目を借りる規模になってくる。そして次に、人の頭や能力を借りなければならぬあたりから、家族経営のトップダウンの管理方法から、トップダウンとボトムアップを使い分けた全員参加型の組織に変えていくことが必要となるのである。

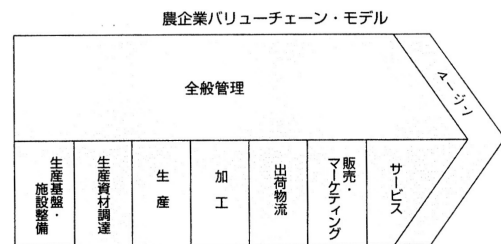
こうしたとき、経営理念と経営方針をつくり、年間・月間・週間・日々の計画と進捗管理ができる方針管理手帳を作成して、会社の方針づくりや計画づくりに全員で取り組むように変えなければならない。(出典：澤浦彰治『農業で利益を出し続ける7つのルール』(ダイヤモンド社))。

① 経営理念

農業の場合、企業のあるべき姿を指し示す経営理念は、特に重要である。農業の日々の仕事は地味で決して派手ではないが、その先にある理念や夢をしっかりと持っていることで、従業員の生み出す結果も大きく違ってくるからである。

企業のあるべき姿を明らかにするには、自社の強み・弱みを把握し、競争優位の源泉を探ることが重要である。それには、バリューチェーン（価値連鎖）分析が有効なツールとなる（出典：渋谷往男『戦略的農業経営』（日本経済新聞出版社））。

バリューチェーン分析は、企業活動を個別の価値活動に分解して、それぞれの付加価値とコストという定量的把握により、各活動の最終的な価値にどのように貢献しているのか



を明らかにし、価値活動の単位ごとに他企業と比較することで、企業の競争優位を探る。つまり、競争優位を探ることで、企業のあるべき姿を求めるのである。

農企業バリューチェーンの価値活動の設定

価値活動	価値活動の要素の例	価値活動の要素内容
①生産基盤・施設整備	農地調達 土地改良 施設整備 農業機械	農地の購入や借入 圃場の整備や耕作放棄地の回復 施設園芸のハウスや畜舎、倉庫等の建設 トラクター、コンバイン等の農機具の購入・修理
②生産資材調達	肥料・農薬 飼料・薬剤 燃料・各種資材 種苗	肥料、農薬の調達 粗飼料、濃厚飼料、抗生物質等の薬剤等の調達 重油・灯油・軽油、ビニール等の被覆材等の調達 種子・苗の調達
③生産	飼料生産 生産	自社の家畜に与えるための牧草等の生産 耕種作物や家畜の生産
④加工	乾燥・調製 農産物加工 食品加工	収穫した農産物の乾燥や出荷形態への調製 農家グループ等が行う漬物等の簡単な加工 食品会社が行う工業製品としての加工
⑤出荷物流	保管 物流	出荷までの倉庫等での保管 トラック等での物流・配送
⑥販売・マーケティング	販売	卸・小売店・消費者等への販売活動
⑦サービス	情報提供 アフターサービス 観光・レジャー 外食・中食	商品の品質や生産履歴に関する情報提供 販売後のサービス提供、苦情処理等 体験農園等観光・レジャーと絡めたサービス提供 飲食店や総菜店等での食品の提供・販売
⑧全般管理	人事管理 会計管理 営業・PR	農場等で働く人の確保・育成等 初期投資や運転資金の調達 販売のための営業活動やPR活動

② 経営方針

経営方針は、現状の課題や成果などの分析から目的に向けてつくる方法と、将来あるべき姿やビジョンから落とし込んでつくる方法とがあるが、特に農業の場合は、現状分析をして、そこから先を見た方針を作成していくほうがわかりやすく現場技術の蓄積にもつながっていく。現状分析をして作成する経営方針は、中期方針と年度方針に分けて作成する。まず、SWOT分析により今期の自社の経営内容（財務、顧客、人財）、栽培結果、販売、商品などの内部環境の強み・弱みを明確にする。そして自社を取り巻く政治や業界の動向や法律改正、世情など外部環境を機会と脅威に分

けて分析する。それをベースにクロス分析することで、その中から経営理念に近づくために緊急性や重要性の高い項目から経営方針に設定していく。

		機会	脅威
		<ul style="list-style-type: none"> ・農業ブーム ・農地法の改正 ・「食」への感心の高まり ・国産志向 	<ul style="list-style-type: none"> ・デフレ ・産業の空洞化 ・地域の崩壊 ・少子高齢化
強み		攻める領域	守る領域
	<ul style="list-style-type: none"> ・有機認証を取得している ・ISO22000を取得している ・よいお客様に恵まれている ・社員に若い人が多い ・農業生産から加工まで一貫している ・人財育成が進んでいる 	<ul style="list-style-type: none"> ・有機食品の開発と提案 ・農業のリーダー育成 ・耕作放棄地での農地の集約 ・創客 ・衛生管理の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存商品のリニューアル ・新卒の定期採用 ・既存顧客への商品提案 ・危険回避に対する教育 ・熟練社員
弱み		育てる領域	捨てる領域
	<ul style="list-style-type: none"> ・熟練者が少なく技術レベルが低い ・運転資金が増えている ・時間外労働が多い ・天候により収穫が左右される ・野菜の品質にブレがある ・価格競争力がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・健康食品開発 ・価値ある商品の開発 ・ハウスでの栽培面積を増やす ・現場での生産性を上げる教育 ・若い人の教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・価格競争だけの商品 ・喜ばれない質の低いサービス ・天候のリスク回避ができない時期の作付け ・慣行農業 ・利益の出ない生産方法、商品

経営方針の中で、特に重要なのが栽培方針である。この立案を行う過程で、チームとしての技術の向上が図られ、個々の人財育成も進むので、しっかり作成する必要がある。

まず、今年の栽培でうまくいったことを最初の階層に書き出し、その要因をわかる限り次の階層に書き出す。さらに、書き出された要因の中で、よかった要因を3段目の階層に書き出す。それを次回にどう強化してつなげていくかを明確な行動方針にする。次にうまくいかなかったことについても、同様な要因分析をする。

よかった点の要因と悪かった点の要因をまとめていく段階で、それらの元になる要因がいくつか絞られてくる。そして一番重要と思われる項目から解決すべき方針を立てていくのである。

このようにして立てた方針について、計画(Plan)、実行(Do)、検証(Check)、対策立案・実践(Action)というPDCAサイクルを繰り返して進捗を確認することで、方針が達成されるのである。

よかった点	その要因	その要因	強化点
夏場にハウスで出荷が継続できた	歩留まりが悪くなる分、厚めに播種していた	夏は暑くて細いので、播種量を増やした	夏は価格が高くなるので、歩留まりを上げながら倍の量をまく
	マルチを張って雑草の抑制をしていたため	50度以上にすることで、病気と雑草の予防ができた	50度で1週間以上置く。10日置くと雑草の発芽はない
		黒マルチでの処理を2週間すると、表面の雑草が発芽して枯死する	温度が上がらない5月は黒マルチを2週間以上張る
	水管理ができた	専属で仕事ができ時間がつくれた	ほかにも灌水管理ができる人を育てる
		灌水のパターンがわかるようになった	まいたら水を1時間与えて、遮光して、防除についても決まった時期に行う
作業マニュアルをつくる			
遮光管理ができた	専属で仕事ができ時間がつくれた	灌水をスミサンスイに変える	
		ほかにも遮光管理ができる人を育てる	
		遮光する時期と気温をグラフ化する	
			マニュアルを作成する

③ 経営計画

経営計画は、予定損益計算書、予定貸借対照表、予定キャッシュフロー計算書からなる財務的な計算書の他に、販売計画、商品開発計画などの行動計画がある。これらの計画書は、経営方針を基にして現場の従業員が作成していくことで、自分たちのものになる。この時、注意するポイントとしては、経営方針と財務計画、行動計画とがリンクしていることである。

④ 実行計画

経営方針や経営計画を立て、それを実行していくためには、年間計画から、月次・週次・日次をチェックする仕組みが必要である。

よくあることだが、経営方針や経営計画は立派なものできたけれど、それを実行するだけでもう忘れてしまい、当初立てた方針や計画は次の計画作成時まで全く見ないということになりかねない。

そうしたことを避けるには、経営理念、経営方針、経営計画及び書き込みができる実行計画等を、常に持ち運びできる手帳サイズにして、全従業員に配布する。そして、その手帳を使って、毎週の幹部会義や月次の幹部会議で、立てた方針と計画について進捗管理をすることである。これによって、実際に立てた方針が常に確認されて実行されるようになるのである。

月間目標（これを週の目標に落とし込んで実行）

うまくいった点と、次月それをどのように強化していくか書く

社員ごとにその月にやるべきことを書く	今月の重点目標・推進	今月のよかった点 次月の強化点	今月の反省点 次月の改善点	できなかった点と、その原因と 次月どのようにするか書く
	農場社員1 農場の作付け計画の作成 コンニャク芋の選別	計画は作成できた。 細部を見直し精度を上げる	作業場に原料野菜があり、 進まなかった。次月は、原料 野菜を移動して人員を増員	
	農場社員2 ホウレン草とコマツナの計画づくり ホウレン草の播種 ホウレン草の収穫と片付け	予定どおり進む。 被服資材を一枚多くかける 収穫から片付けまで 一貫して行えた。 効率化をして時間を生み出す	収穫作業が多く、作成途中 残業をして仕上げる	
	こんにゃく工場社員1 新しい機械の習得 包材の見直し	自分自身では機械の 使用方法をマスターした。 他の人ができるように 教育する	デザイン途中で 取引先からの連絡待ち。 再度連絡をして 先方の進捗を確認する	

方針管理手帳で週間予定をチェック

2010年 1月 **片手に理念、片手にそろばん**

今週購入予定のもの	翌週、翌月に向けた準備事項	今週の改善点と反省点															
	社内報の作成準備 コンニャク芋の種芋選別の準備	先週できなかった計画づくり															
	今週の物品購入品予定と実績 <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>購入日</th> <th>購入物品名</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1月5日</td> <td>マルチ8本</td> <td>20000円</td> </tr> <tr> <td>1月6日</td> <td>漬物用塩</td> <td>110000円</td> </tr> </tbody> </table>	購入日	購入物品名	金額	1月5日	マルチ8本	20000円	1月6日	漬物用塩	110000円	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>購入日</th> <th>購入物品名</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1月8日</td> <td>ホウレン草の種</td> <td>30000円</td> </tr> </tbody> </table>	購入日	購入物品名	金額	1月8日	ホウレン草の種	30000円
購入日	購入物品名	金額															
1月5日	マルチ8本	20000円															
1月6日	漬物用塩	110000円															
購入日	購入物品名	金額															
1月8日	ホウレン草の種	30000円															
	議事案・会議・ミーティング記録 ・ここにはその週に行われる会議にける議案と、会議の内容を記載する。 (資料づくりを少なくして、現場の時間を大切にするために、 不必要な資料はつぐらない)																

これまで述べてきたように、農業に企画力や販売・商品開発などの経営的感覚を取り入れることは重要なことである。いっぽう、「農業経営は、農業技術の善し悪しで決まる」ということも捉えておかなければならない。つまり、栽培管理技術や作業技術に加えて、気象や昆虫、雑草特性、機械工学などの知識を習得し、それらを有機的に結びつけて活かせる仕組みを（技術情報の収集・蓄積・整備および共有化などによる情報活用の仕組みも含めて）自社内に構築しておくことも重要なのである。

3. 顧客の心をつかむ商品づくりの基本

(1) 地域ブランド戦略

①「ブランド」の概念：インターネットのフリー辞典「ウィキペディア」では、ブランドを「財・サービスを、他のカテゴリーの財やサービスと区別するためのあらゆる概念」と規定している。当該財サービスと消費者の接点で接する当該財サービスのあらゆる角度からの情報と、それらを伝達するメディアの特性、消費者の経験、意思思想なども加味され、結果として消費者の中で当該財サービスに対して出来あがるイメージの総体それがブランドの概念であるとしている。ブランドを冠して財やサービスを提供する側の意思を端的に表現するものとして、文字や図形で具体的に表現されたものを商標に使用する場合が多い。

さらに狭義には、ファッション分野での高級品のイメージのついた一部メーカー及び商品群を指す（「ブランド物」）。従来はマーケティング（マーケティングコミュニケーション）の世界の用語であったが、地域自体やその名称をブランドと考える「地域ブランド」を世界の用語と考える「地域ブランド」も近年提唱されており、その概念は広がりを見せている。

②「地域ブランド」の定義：YAHOO!百科事典では、地域ブランドをつぎのように規定している。「特産品、伝統工芸品、温泉などを、密接につながりのある地域名と合わせてつくられたブランド（銘柄）のこと。」2006年（平成18年）から、商標法の改正により、ブランド名を地域団体商標として登録できるようになり、松坂牛、京友禅、横浜中華街、関アジなど400以上が登録されている。地域名と商品サービス名を組み合わせる事で類似品の横行を抑え特産ブランドを保護し、地場産業の競争力向上や地域振興につなげる狙いがある。

特産品の商標登録は夕張メロン、など数件しかなかったが、2006年の登録要件を緩和した改正商標法の施行により、地域団体商標制度がスタートした。地域名と密接に関係がある商品サービスなどが対象で、すでに申請団体がその商品名を使っており、隣接の都道府県で知られておれば登録条件を満たす。複数団体が同一のブランドを使っている場合には共同出願すれば認められるケースがある。農業協同組合、漁業協同組合、商店街振興組合、酒造組合など自由に参加できる事業組合などの適格団体が出願できるが、地方公共団体、商工会議所は申請できない。無関係の団体や企業が勝手に使った場合は損害賠償や事業の差止めを請求できる。この商標権は譲渡できない。

出願件数は、2009年4月時点で約900件に上り、都道府県で最も多いのは京都府で京人形、京焼・清水焼、北山杉など50件を超える。石川県も九谷焼、加賀友禅や兵庫県の灘の酒、明石焼きなど登録も多い。ただ、秋田県の比内地鶏や愛知県の一色産ウナギのように、権利を持つ団体加盟者などによる偽装や不正が起こり、ブランドの信頼性を損なう不祥事もある。

③上述のように「地域ブランド」とは、「特産品、伝統工芸品、温泉などを、密接につながりのある地域名と合わせてつくられたブランド（銘柄）」のことである。選定に際しては、以下の原則は守るべきである。

1) 商標名選定の原則

- a. 短いこと
- b. 単純なこと
- c. 難解な文字は避けること
- d. 読みやすいこと
- e. 認知しやすいこと
- f. 記憶しやすいこと
- g. 読んだ特に気持がよいこと
- h. 不愉快な語音がしないこと
- i. 発音しやすいこと
- j. 発音したときの感じが気持ちがいいこと
- k. 旧式な時代遅れの名前でないこと
- l. 幾通りにも発音出来るようなものでないこと
- m. 包装やラベルに適応すること
- n. 容易に登録商標に結び付けられるもの
- o. 何らかの外国語と紛らわしくないこと
- p. 製品又はその用途を表現し、又は暗示するようなもの
- q. 不快でなく汚らしくなく否定的でないこと（現代マーケティングの理論・三上富三郎著）

2) 商標名への消費者の態度

消費者が商品の購入に際しての商標に対する態度に以下の3種類があると言われている。

- a. 商標固執（どうしても希望する商標の製品でなければいやだ。他の商標のものなら買わないという強い態度）
- b. 商標選好（最初は、ある特定の商標を指定するが、無いと他の商標のものを買うという中位の態度）
- c. 商標認知（買おうとする商品については2, 3の商標は知っているが、特にどの商標に固執することもなければ、又商標を選択しようとも思わない最も弱い態度）

商標を付ける意味は、自社製品について消費者の態度を、商標認知→商標選考→商標固執へと段階的高めることを期待してのものである。ブランド物とかブランド志向とはこの商標固執を端的に表す言葉である。

3) 商標分類

商標の分類方法に次の分類がある。

- a. 統一商標（企業の全製品に適用される共通的な商標を言う。単一商標とも呼ばれる。）
- b. 個別商標（個別の1つ1つの商品について別の商標が使われる場合の商標である。複数商標も呼ばれる。）

4) 「地域ブランド」は、当該地域を端的にイメージする統一商標に、個人や地域の企業が開発した統一イメージに合致するブランド又は商品が傘下に収まったブランドということである。「地域ブランド戦略」とは、地域の良好な地域イメージ（地域ブランド）を作り、この地域力を活かして、個々では弱体な力（個別ブランド）を集団の力に結集し、そのパワーを活かして、地域力向上に役立つものである。ブランド化を促進するものである。

(2) 商品開発戦略

① メーカーの製品計画

一般的にメーカーの製品計画は次の内容で構成されている。①新製品の開発、②製品改良、③既

存製品の新たな用途開発、④製品及び包装のコストダウンの4つの柱があるが、商品の開発計画すなわち新製品の開発は最も重要なものである。

新製品の開発は、①探査、②スクリーニング、③評価、④設計、⑤テストマーケティング、⑥商品化の手順で実施される。ここでは、このように複雑な手順を踏むことは大企業でなければ中々困難である。そこで個人、総零細企業でも実行できる簡略化した一つの方法を以下に記述する。

② 特産品開発計画

1) 地域イメージとの整合性

a. 普段、地域の人々が持っている“地域で誇るべきもの”を知る。

最初に地域イメージを知ることが重要である。そのもっとも原点にあるのは、地域住民が普段に持っている“私が地域で誇れるものはこれだ！”を知ることにある。地域全体を対象に地域住民に聞き取り調査を実施する必要があるが、時間と労力が必要であり、単独で調査するのは困難である。実際に特産品を開発する人が地域住民であるとすれば、普段個人が持つ“誇れるものは何か”を思い起こし、普段の地域住民との交流を通じて地域住民が持つイメージを探ればよい。しかし、一般には以下の資料を調査することで把握は可能である。

b. 地域おこし等での地域イメージを知る。

一般的に、このような調査をしているのは地域の商工会議所・商工会・農業協同組合等の公的団体である。ここで相談して地域の活性化資料等を入手するのが第一である。この資料は関係する事業者が持つ、地域活性化のための地域イメージ調査等であり、地域的に限定された一部のイメージである場合がある。注意を要する。

c. 市町村がまとめた地域イメージを知る。

当該市町村全体の地域イメージであり、先の資料より範囲が広く地域特性を活かした特産品開発に不向きな場合が多々ある。特に、広域合併後の市町村がまとめた地域イメージでは一層その感を強くする。

d. どの段階の地域イメージを対象に商品開発を行うか

以上から、地域イメージを公的資料から入手する場合には、広域合併後の地域イメージを意識しつつも、旧市町村の地域イメージを優先すべきであることが分かる。

この報告書はあくまで地域に根差した第1次産品生産者か、小規模事業所の取組を意識してとらえていることを再確認する。

2) 特産品の開発

a. 市町村誌を読む

地域を知るためにもっとも基本的な資料として、当該地域の市町村誌を利用する。そこには地域の歴史が記載されており、かなりの内容がある。特に、特産品開発に必要な項目がここにある。以下にある市誌の目次を見ると特産品開発に有用な以下の項目が記載されている。

- * 自然（地形、気象条件、植物、動物）
- * 歴史（成り立ち・発展史・町や村の形成過程）
- * 産業・経済（産業振興、古い時代の特産品）
- * 民族（地名の起こり、俗信、年中行事、民話・民謡（労働の中の歌、祝い事・祈願など、子供の生活（子供の遊び文化）、郷土芸能、俚諺、方言）
- * 諸芸・文化財・観光
- * 人物

これらを、別の基準で分類すると、特産品開発に直結する項目として、住民の“生活文化”として再編すると活用するときに便利である。自然を利用したもので次のようなものがある、傍目には特にこれといった特徴がない一寒村（ミカン農家と漁業の町）で、生まれ育ってから常に目にしていた夕陽を利用して、地域イメージを“夕陽が立ち止まるまち”として、かつて作っていた“日本一海に近い駅”のイメージを吸収し、地域の統一イメージとして定着させている。多くの観光客を集め地域の産物（柑橘類と魚介類）の販売が活発である。

その中心部では、古い民話に基づき地域おこし（五色媛復活祭、ブランドの登録等）が行われ、郷土史の利用による地域イメージの統一が行われている。

すなわち、各地域の市町村誌の中に商品開発の原点を求めることができ、地域イメージのヒントを得ることができる。又ネーミングを行う際の多くのヒントも含まれる。特産品のネーミングは一般製造業の製品と違った特殊性を持たせることも可能であるし、重要である。

b. 地域の人的資源を活かす

先の市町村誌で得た生活文化を、良く知っているのは地域の生活改善グループである。

ここで活動する古老の知識等を調査し、昔の生活文化の再生を行う方法も有効である。戦前の生活文化を体現している人々は高齢化し、間もなく地域の文化継承者はいなくなる。早急に歴史文化の中に商品開発のタネを見いだす意向を持つ者は行動を起こすことである。

3) 地域イメージと商品開発との整合性を検討する

地域イメージと特産品のイメージの整合性を保つことは重要である。先の例では、非常に広範囲のイメージを持つ“夕陽が立ち止まるまち”は、多くのものに適用できるが、“五色媛”で統一イメージを持とうとするとき、物語の成り立ちを知ると非常に限定的となる。良く、両者のイメージを理解し、地域イメージを活用するのかどうかを検討する必要がある。

(3) マーケティング戦略

① 地域特産品作り

1) 古い地域文化の発掘（商品づくり）

特産品作りを行うとき、地域の史誌をひも解くのが、最初であろう。時代の流れにのみ込まれ、廃れたものを再興させる必要があるのか、効果はないのではなからずと考えがちであるが、もう一

度考えてほしい。戦後、栄養価の低い日本食は西洋人との体格差として象徴的に語られ、何かにつけ必ず負ける理由の一つに取り上げられていた。“追いつけ追い越せ”の風潮の広がりとともに、この考えは急速に広まり“日本食”は“洋食”により、その料理メニューは片隅に追いやられた。しかし、その結果、生活習慣病が日本人に定着し、その食生活の改善が求められ、急速に低カロリーの日本食志向が強まる傾向が出てきた。歴史に埋もれた日本食の再発掘の価値が出てきたのである。食文化は地域の気候風土が生み出した産物でありそれを使った加工品も同様である。(このことは、食品及びその加工品に限らない。)

2) 特産品に利用する原材料はあるのか

食文化の変化は、当然生産者に影響を与え、地域の特産物として生産されていた農産物等も全く生産されなくなったか、農協を通じて出荷しなければならないほど大量に生産されなくなっている事例が多い。自分達が慣れた食生活を計維持するためにのみ、家族用に生産を継続している場合がある。いずれにしても、過去に大量に生産されていたものも現状はどうか確認することである。無ければ、再調達の方法を検討するか、諦めることになる。その他の者についても時代の進行により歴史の片隅に追いやられているものも多い。特に、子供の遊具等がそれであろう。

3) 特産品を作る技術・技能は残っているか

食の洋風化が進行し、歴史の片隅に追いやられた形の和食文化は、その作り方の技術、技能がどのくらい残っているか疑問がある。技術等の伝承者も高齢化し、又は無くなりつつある。早急に地域の和食文化について、伝承すべきは伝承して特産品開発の一助とすべきである。出来れば、地域の生活改善グループ等と交流し、昔の和食文化の伝承を行うべきである。生活改善グループは、食生活だけでなく、地域の生活文化全体にかかわる情報を多く持っている場合がある。その他、過去の特産物についても、時代の進行とともにその生産が廃れ技術の伝承がされていない場合が多く見かける。早急に、必要な技術を伝承すべきである。

4) ネーミング

商品に対する名付けは、当然地域で利用されていた、地域を意識したネーミングであるべきである。地域で望まれないネーミングを行うべきではない。特産品は“地域の住民の支持があつての特産品”であることを十分に認識することである。新規の特産品については、地域が分かる、年中行事、民話・民謡（労働の中の歌、祝い事・祈願など）、子供の生活（子供の遊び文化）、郷土芸能、俚諺、方言等をうまく取り込んで名づけることである。

5) 自社ブランド・地域ブランド

地域ブランドを意識した整合性のある自社ブランドを作ること。そのためには、地域ブランド制作のイメージをよく理解し、それと整合性を保つような自社ブランドを作ることである。地域イメージが確立していない場合や地域ブランドがない場合は、自身で地域イメージを設定して、自社イメージを確立し、自社ブランドの制作を行うのもやむを得ない。

6) 包装

特産品販売は一般的に生産者と消費者が直結して販売を行うために、製造業者、卸売業者、小売業者、及び消費者を起点とした全てを包含した考えを持つ必要がある。

包装は、もともと商品の破損や汚損を防ぎ、運搬、販売、消費を便利にするためのものであったが、社会の進展とともに、商品の販売促進に重要な手段となった。「包装は沈黙のセールスマン」とか、「包装は商品を売ってくれる」と、包装の持つ偉大な販売力が評価されるようになってきた。このことから、以下の基点を明確にすることが必要である。

- a. 一般広告との関連において包装を計画する。
- b. POP広告との関連において包装を計画する。
- c. 包装は解説的であること。
- d. 包装は、消費者の使用の便宜、販売店の取扱いの便宜、販売能率の向上の問題を考慮して計画すべきである。
- e. 包装コストは、包装の標準化、単純化、機械化、自動化などの手段により、常にコストダウンを図らねばならない。

② 地域住民の支持

1) 地域における販売ルートの確立

地域における販売ルートの代表は、第1次産業生産者であれば“道の駅”であり、農産物特売所である。ここで、市場を確保しブランドを確立するのが市場参入の第一歩である。

2) 近隣都市での直販ルートづくり

近隣の拠点都市へは、ブランドの確立（地域市場の支持）を背景に進出すべきである。地元住民の支持のない特産品を拠点都市の住民から支持を受けるとは考えられない。価格、販売促進の方法、包装等を研究し次の段階へ進むことである。

③ 広域市場の開発

広域市場の開拓は一挙には難しい。当地のラウンドのもの小魚珍味の生産では日本一の産地である伊予郡松前町では事業者は、大都市の卸売市場を対象に販売を行い売上高を確保している。事業規模が大きくなれば当然他地域の卸売事業者を利用したり、自社が直接小売業者にアプローチする等を行っている。特産品ではネット販売が最も機能している販売方法であろう。

(4) 商品等の伝え方

① 商品紹介シートで伝えよう

地域資源である農林水産資源や中小企業等が有する技術、技能、販路、マネジメント力を有機的に連携させて、従来にはなかった新しい地域の産品やサービスを実現し、農商工連携を成功に導くためには商品づくりがとても重要である。しかし、せっかく良い商品をつくっても、伝えられなければ意味がない。バイヤーに伝わらなければ意味がない。そこで、商品紹介シートを活用して効率

的かつ効果的に伝えよう。商品紹介シートについては、第2章の「③商品紹介シートの活用」で説明したが、ここでは、商品紹介シートの記入ポイントのみをみてみよう。何回も商品紹介シートを作成（ブラッシュアップ）していくうちに、農商工連携等事業者のモチベーションが徐々にUPしていくこととなる。これまでは生産者視点で商品を考えていたが、商品紹介シートを活用することで、購入者視点で商品を考えるようになっていくのが大きな成果となっていく。商品紹介シートの記入ポイントは以下のとおりである。

企業紹介	
企業名	
年間売上高	従業員数
代表者氏名	
メッセージ	<p>企業理念、経営方針、取組内容などの熱い思いを記入しましょう。好印象となるようなメッセージを</p> <p style="text-align: right;">代表者の写真</p>
ホームページ	
会社所在地	
工場所在地	
担当者	E-mail
TEL	FAX
製造工程等（農林水産品の場合は、生産工程）等アピールポイント	
<p>①工場写真、これなら任せて安心！と思える写真を ②製造工程はフローチャート（作業工程順）で説明するのが効果的 ③こだわりの設備、差別化のポイントは、写真で示すと伝わりやすい ④生鮮品の場合、収穫から出荷までの取組みをアピール</p>	
工場写真 (外観)	工場写真 (内部)
	工場写真 (清掃状況)
品質管理情報	
<p>衛生管理や、危機管理は重要なポイントです。商談会では、工場や農場を見れないので、相手に安心感を与えることが重要です</p>	
商品検査の有無	有・無（「有」の場合⇒検査項目：）
衛生管理への取組	製造工程の管理
	従業員の管理
	施設整備と管理
危機管理体制 【担当者・連絡先／記録】	<p>(出所) 農林水産省/FCPツールのFCP展示会・商談会シートより作成 なお、FCP展示会・商談会シートの著作権は、農林水産省に帰属します</p>

商品紹介シート

商品の基本情報です。文字を大きく、全部うめることが重要です。

商品特性と取引条件

商品名	わかりやすいネーミングになっていますか		
最もおいしい時期		賞味期限 / 消費期限	
主原料産地 (産産場所等)		JANコード	
内容量		希望小売価格	
1ケースあたり 入数(納品単位)		保存温度帯	
発注リードタイム		販売エリアの制限	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
連携希望企業名	農工商連携には必須	連携希望理由	
認証・認定機関の 許認可 (商品・工場等)	有機JAS HACCP ISO JGAP その他()	年間供給予定数	ケース

ターゲット	売り先	1)フードサービス 2)商社・卸 3)メーカー 4)小売 5)ホテル・宴会・レジャー 6)その他()
	お客様(性別・年齢層など) <u>最も買って(食べて)ほしい人を明確に記載する</u>	
利用シーン (利用方法・調理例等)	<u>食卓のイメージが浮かぶような、みずみずしさやおいしさを伝える表現となっていますか。匂いや味も伝えていますか。</u>	
商品特徴	<u>「こだわり」や「魅力」などの熱い思いを記入する。他社との差別化の部分や原材料のこだわり等を強調した、商品価値を向上する書き方になっていますか。</u>	

商品写真

<p>①おいしそう!食べてみたい!と思える写真</p> <p>②商品パッケージと商品が面方写ってる写真</p> <p>③中の具材は切って断面が見えるように</p> <p>④利用シーン(盛り付け写真)の演出</p> <p>⑤大きさのわかる工夫を</p>	<p>①一括表示は、現物を載せましょう</p> <p>②アレルギー表示は忘れずに</p> <p>③生鮮品の場合、おすすめの調理例の写真</p>
---	---

(出所)農林水産省/FCPツールのFCP展示会・商談会シートより作成
なお、FCP展示会・商談会シートの著作権は、農林水産省に帰属します

4. 農商工事業者のマッチング

(1) マッチングに向けた準備

① プロフィールの整理

農商工連携等においてマッチングとは、自社の不足経営資源を補うためのお見合いの場のようなものである。知名度が低く経営資源の乏しい農林漁業者や中小企業者がマッチングを実現させ、農商工連携等に繋げるためには、出会いがあったその場の短い時間で、効率的かつ効果的なコミュニケーションを促進でき、信頼に繋げるプレゼンテーションが出来る準備としてのプロフィール作成とプレゼンテーションが重要である。

自社商品については、前掲の商品紹介シートが活用できるが、必要な対象にポイントを絞ってメッセージを伝えるためには、商品紹介シートと名刺に加え、①マッチングの目的を明確に持つたうえで②経営理念や会社方針③企業の特徴や補うべき経営資源（技術や人材等）④マッチングにかけた情熱等を、出会った相手にわかりやすい表現や言葉で伝えられるかがポイントである。

② マッチングの場の活用

マッチングの場とは、展示会参加やセミナー受講、異業種交流会など様々な場が考えられるが、経営資源の乏しい農林漁業者や中小企業者が効果的なマッチングを成功させるためには、地域の商工会議所や商工会が主催するセミナーや交流会、都道府県等の支援機関（山口県であれば、山口県商工労働部や山口県中小企業団体中央会、財団法人やまぐち産業振興財団）が主催するセミナーや交流会が最も効率的かつ効果的と、考えられる。特に、セミナーや交流会終了後の懇親会等があれば絶好の場といえる。そこで、講師を交えてのコミュニケーションを深めることで、マッチングに繋がる効果が期待できる。

③ 行政等の支援機関や専門家としての中小企業診断士の活用

マッチングにおいて欠かせないのは、地域行政等の支援機関や支援機関から派遣される専門家としての中小企業診断士の活用である。自社のプロフィールや商品紹介シートをもとに、地域行政等の支援機関に相談することで関連情報を取得する。関連情報をもとに、課題解決策のための専門家派遣を実施し、中小企業診断士の専門家としての支援はもちろん、地域近隣の企業情報を取得する。それらの情報をもとに、マッチング成功のためのネットワークの形成を図るのが目的である。マッチングが成功し、農商工連携等を成功させるためには、お互いの事業者が信頼関係を構築するのに加え、農林漁業者と中小企業者がWIN—WINの関係を築き、ネットワークを拡大していくことで、一定以上の規模の実現や、商品やサービスの安定供給体制を確立することができる。

お互いが地域を活性化するという、パートナーとしての課題を共有し、段階的にネットワーク形成と信頼関係を築いていくことで、多様な事業者が参加できる様々な「場」を積極的に設定したり、交流を深めることで、大きなマッチングの成果が期待できる。

(2) マッチングから農商工連携の事業体へ

① 共通の目的と意識の共有

マッチングの準備ができれば、次につなげる意識の共有できるレベルまでの話し合いや、プロジェクトに対する共通の目的、さまざまなアイデアの発掘や個別交渉などステップを進める必要がある。マッチングの準備段階で得られた情報や多様なネットワークを通じて、グループワークを重ね、ニーズの探り合いや技術シーズを伝えあうことで、共通した問題意識が共通した当事者意識となり、単なるマッチングから連携体構築へのステップアップに繋げることができる。

② ルールの明確化

マッチングが実現し、実際に事業を進める連携体を構築する際には、連携の一方のみが損失を被らないような取引ルールを作ることや利益配分ルールを明確化することが必要となる。また、連携するためには、農林漁業者と中小企業者がWIN-WINの関係にならなければ、関係を持続するのは難しい。そこで相互の交流を前提に、生産現場への視察や定期的な勉強会を重ねる取組みを実施し、プロジェクトの運営自体に対する当事者意識を向上するとともに、農林漁業者が単なる素材提供だけでなく、連携体の利益配分ルールを明確化し、取引契約に工夫をした取組みが求められる。

③ 地域住民を巻き込んだマッチング

地域を活性化する取組みとなるためには、農商工連携等関係者以外の地域住民の参画を促すことも効果的である。特に直売所や観光など地域に密着した事業展開を図る取組みによっては、地域住民の参画を得ることは特に重要で、取組みに参画した住民の中で、取組みに対する参加意識が高まり、理解が深まることになれば、地域住民自身が安定的な顧客となって地域ブランドの創出につながったり、住民の口コミによるPRなど、プラスの効果が期待できる。また、行政の関与も重要なポイントである。常日頃から住民と関わりの深い市町村等の行政が取組みに参加することによって、地域住民が参加しやすくなる。単発のイベントを開催しながら、長期間にわたって住民の関心を引き続けるためには、計画的で連続的な住民参加型のイベント開催や、地域住民にも出資等を募り組織への参加を促す工夫も必要である。また、イベントにおける地元農産物や加工品の販売、地域住民の農作業体験や地元学生等のアイデアを募集し、新商品開発につなげることも期待できる。

④ 人材の確保や育成とコーディネート

農商工連携等プロジェクトを円滑に進行するためには、意欲的に取組む中核的な参加者がネットワークを運営することが重要である。農商工連携等の取組みの場合、相互にWIN-WINの関係を築くため、農林漁業者の知見と中小企業者の知見を両方併せ持った人材が確保されていることが求められ。しかし、このような人材は簡単に見つかるものではない。そこで、コーディネートするプロデューサーの存在が重要である。プロデューサーには、地域商工会議所や地域商工会等のマッチングコーディネーターや中小企業診断士、あるいは地域行政等が主導して関係者等の人材育成を進めたり、ネットワークを通じて地域外から人材を招いたりすることが重要である。

第4章 e-マーケットプレイスの構築

1. e-マーケットプレイスとは

(1) e-マーケットプレイスの定義

e-マーケットプレイスの定義については、2003年3月に電子商取引推進センターから出された「e-マーケットプレイスに関する調査報告書」により、定められている。すなわち、「複数の売り手、買い手が参加するオープンな電子商取引の共通のプラットフォーム」であるというのが、その定義である。

本来、e-マーケットプレイスは、企業間の取引であるB to Bにおいて、クローズドな関係にあったものを、電子取引の利用によりオープンな取引にするために考案されたものといえる。いいかえれば、ネットワークを利用して、「取引機会の拡大」「双方からの顧客ニーズの把握」「業務の標準化・効率化」「在庫やリードタイムの圧縮」「コスト削減」などを目的として、設定された仮想市場であるといえる。

e-マーケットプレイスの概要の中で、「場の提供」ということが、ひとつのキーワードになっているが、同時に「機能の提供」というキーワードも重要である。e-マーケットプレイスには、取引の標準化というベースの上に、主として6つの機能があると考えられる。順に「探索機能」「信用仲介機能」「価値評価機能」「物流機能」「決済機能」「付加価値提供機能」である。以下では、簡単にその内容を見ていくこととする。

① 探索機能

プラットフォームビジネスとして、売り手や買い手が何を求めているかをデータベース化し、それにもとづいてマッチングが行われるというサービスが必要となる。

② 信用仲介機能

プラットフォームビジネスが、参加企業の信用状態を監視し、その情報を提供するといった機能や、規則に違反した企業に罰則を科すという機能が必要である。

③ 価値評価機能

非定型的な取引を行う中で、価値評価ができなければ、取引自体が成立しない。明確なプロセスによる価値評価の機能が必要である。

④ 物流機能

取引の成立後、物流をどのように行うかは、大事な要素である。標準化された物流のルールを決めておく必要がある。

⑤ 決済機能

当然のことではあるが、決済の円滑な運用が進まなければ、マーケットとしての意味がない。これも標準化することなしにはマーケットの拡大は望めない。

⑥ 付加価値提供機能

マーケットの拡大、成熟化に伴い、本プレイスがあるために、今までになかった商品や価値を生み出すなどの可能性が生まれてくる。これも重要な機能といえる。

(2) e-マーケットプレイスの現状

将来的には、企業間電子商取引（いわゆるB to B E C）の大半が、e-マーケットプレイスで行われるのではないかとされている。経済産業省から出された『「平成22年度わが国経済社会における基盤整備」（電子商取引に関する市場調査）の結果公表について』によると、2010年の狭義B to B E C市場は、168兆5170億円となっている。企業間での取引であるため、リーマンショックなどの経済変動の影響は受けるものの、大きな市場であるといえる。

この報告書は、農商工連携等を実現するためのe-マーケットプレイスがテーマであるため、主として食品関係の現状を中心に見ていく。

インターネット検索により、食品関係のマーケットプレイスを調べると、すでにたくさんのe-マーケットプレイスが存在していることがわかる。2012年1月現在、食品関係が大手のグルナビを含め7サイト、農作物関係が5サイト、水産物関係が5サイトという状況である。

例えば、大手に属するフーズインフォーマートを運営する株式会社インフォーマートは、資本金10億超の企業であるが、共同事業先として社団法人日本フードサービスと社団法人新日本スーパーマーケット協会を持っている。また、子会社についても、香港と北京に有している。すでに、先行する有力企業がたくさんあることがわかる。

e-マーケットプレイスの現状として、食品関連だけみても、以下のような特徴があげられる。

① 専業のe-マーケットプレイスが複数存在

食品という大きなくくりだけでなく、上記で説明した農作物、水産物などの取扱商品にしぼったものが複数存在する。これら以外にも「粉モノ」「お酒」「漬物」などもっと細かい範疇での取扱商品を設けているところがある。ある程度商品をしぼり個性を出さないと、マーケットの利用度があがりにくい状況にある。

② 越境取引を念頭においたe-マーケットプレイスも存在

A g r o T r a d e . n e t は、農水産物流通公社が運営する韓国-日本間の農水産物市場をターゲットとするものである。また、F a r m C h i n a . c o m は、ファームチャイナ・ドットコム社が運営する中国初の農業系B to B サイトである。すでに、国境を越える取引も視野に入れられており、今後はこういったe-マーケットプレイスも意識する必要がある。

③ 小売企業の戦略サポート等新たな付加価値機能も出現

e-マーケットプレイスでは、すでに色々な付加価値をつけ始めている。有機農作物など希少商品を安定的に販売したい小売業者への経営サポートや農作物を育てた自然環境データの提供など、新たな付加価値が登場してきており、そのレベルは日進月歩で上がっている。後発のe-マーケットプレイスは、これらに競合できる新たな付加価値を創造していく必要がある。

(3) e-マーケットプレイスの課題

現状の中で、現状分析からみた課題についても一部触れたが、中長期的な視点で見た時、農林水産物等食品を対象とするe-マーケットプレイスの課題を改めて抽出してみたい。

今回、e-マーケットプレイスの課題として、「SNSの急拡大に伴うソーシャルメディア情報の併用」「地域ブランド等差別化商品における目利きの養成」「グローバル取引におけるセールスポイントの強化」の3点を指摘しておきたい。

① SNSの急拡大に伴うソーシャルメディア情報の併用

企業間取引が、電子商取引で行われる一方、消費者の間でSNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）の利用が飛躍的に拡大している。平成23年度版情報通信白書によれば、ソーシャルメディアを利用している人の割合は、全体で42.9%、10代、20代では、60%を超える。買い手企業でも、ソーシャルメディアによる消費者情報を無視できなくなっており、企業からのFacebook等ソーシャルメディアによる情報発信が不可欠になっている。e-マーケットプレイスの利用と合わせ、ソーシャルメディアによる情報発信を併用しての運営など付加価値をつけるというスタンスが、取引企業だけでなく、運営母体にとっても、ますます必要になっている。

② 地域ブランド等差別化商品における目利きの養成

例えば、いくつかの地域の農作物をブランド化して売り出していくという場合、既に一定の知名度を持つ商品は別として、新しくブランドを作るうえでは、本当にその商品にブランド価値があるかを判別する目利きの存在が必要である。

各県や各市町村が競争で、地元の商品売り出すことに躍起になっているが、全国レベルでみた商品の品質・訴求力など、価格に直結するものを厳しく見定めることのできる人材をe-マーケットプレイスの運営者自身が養成していく必要がある。

③ グローバル取引におけるストロングポイントの強化

地域の農林水産品についても、すでにグローバルな取引の中に組み込まれる時代となっている。すでに先行するサイトも存在するが、グローバル取引にはまだまだノウハウが欠如しているなど、付加価値をつけられる可能性が残されている。数あるe-マーケットプレイスの中から選ばれるためにも、ストロングポイントとして検討してみる価値があるのではないだろうか。

今回の報告書は、山口県、島根県、愛媛県の中小企業診断士が集まって、農商工連携等を成功に導くためのe-マーケットプレイスの構築を考えている。本来のe-マーケットプレイスはこれまで述べてきた内容であるが、我々が構築するe-マーケットプレイスは、本来のe-マーケットプレイスに捉われず、農林漁業者や中小企業者が気軽に参加でき、中小企業診断士等のコーディネーターを受けながら、顧客共有による販路開拓に結び付け、ニッチな市場でのe-マーケットプレイスを構築するものである。

(参考文献 柳田義継氏の「企業間取引におけるオープンな取引基盤の有効性」)

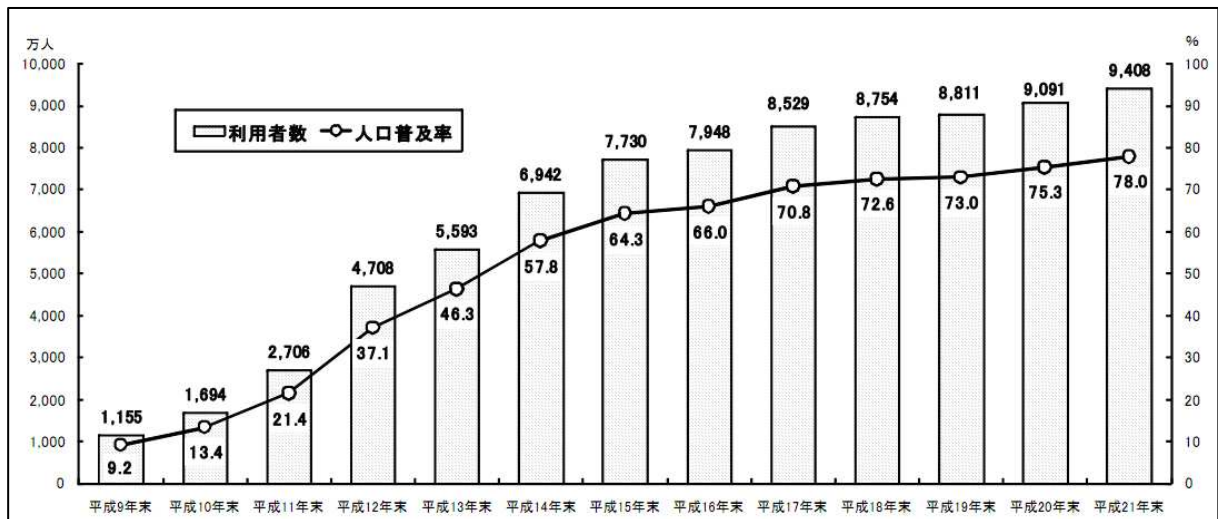
2. Webマーケティング

(1) Webマーケティングの特徴とメリット

Webマーケティングとは、「WebサイトやWeb技術を応用したマーケティング手法（出典：IT用語辞典e-words）」とされている。また、『Web』はインターネットのことであり、『マーケティング』は市場に向けた活動のことである。つまり、『Webマーケティング』とは、インターネットを使った市場活動の総称（出典：中小企業Webマーケティング 成功のポイント&事例企業（財）全国中小企業情報化促進センター）」とされている。

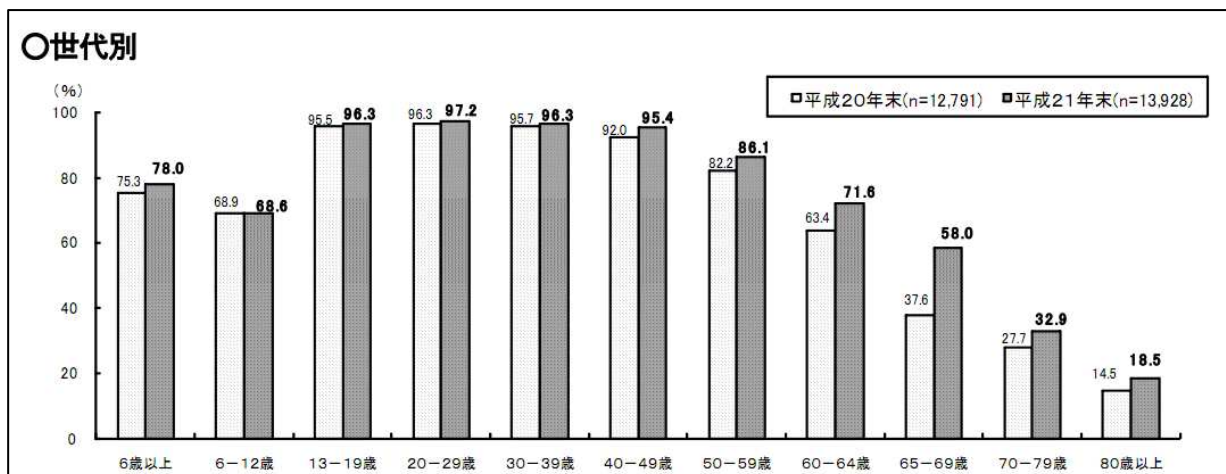
インターネット利用者の増加率は著しいものがあり、総務省が平成22年4月に発表した、「平成21年『通信利用動向調査』の結果」によれば、インターネットの利用者数は9,408万人、人口普及率は78.0%となっている。また、世代別のインターネット利用率によれば、60歳以上の世代で利用率の伸びが顕著となっている。特に、65～69歳代では、対前年比20.4ポイントの伸び率で58.0%の利用率であり、同世代の半数を超え6割近くにインターネットが普及している。インターネットが若者だけでなく、全ての世代に普及しているといえる。

■インターネット利用者数及び人口普及率の推移（個人）



(出典：平成21年『通信利用動向調査』の結果 平成22年4月総務省発表)

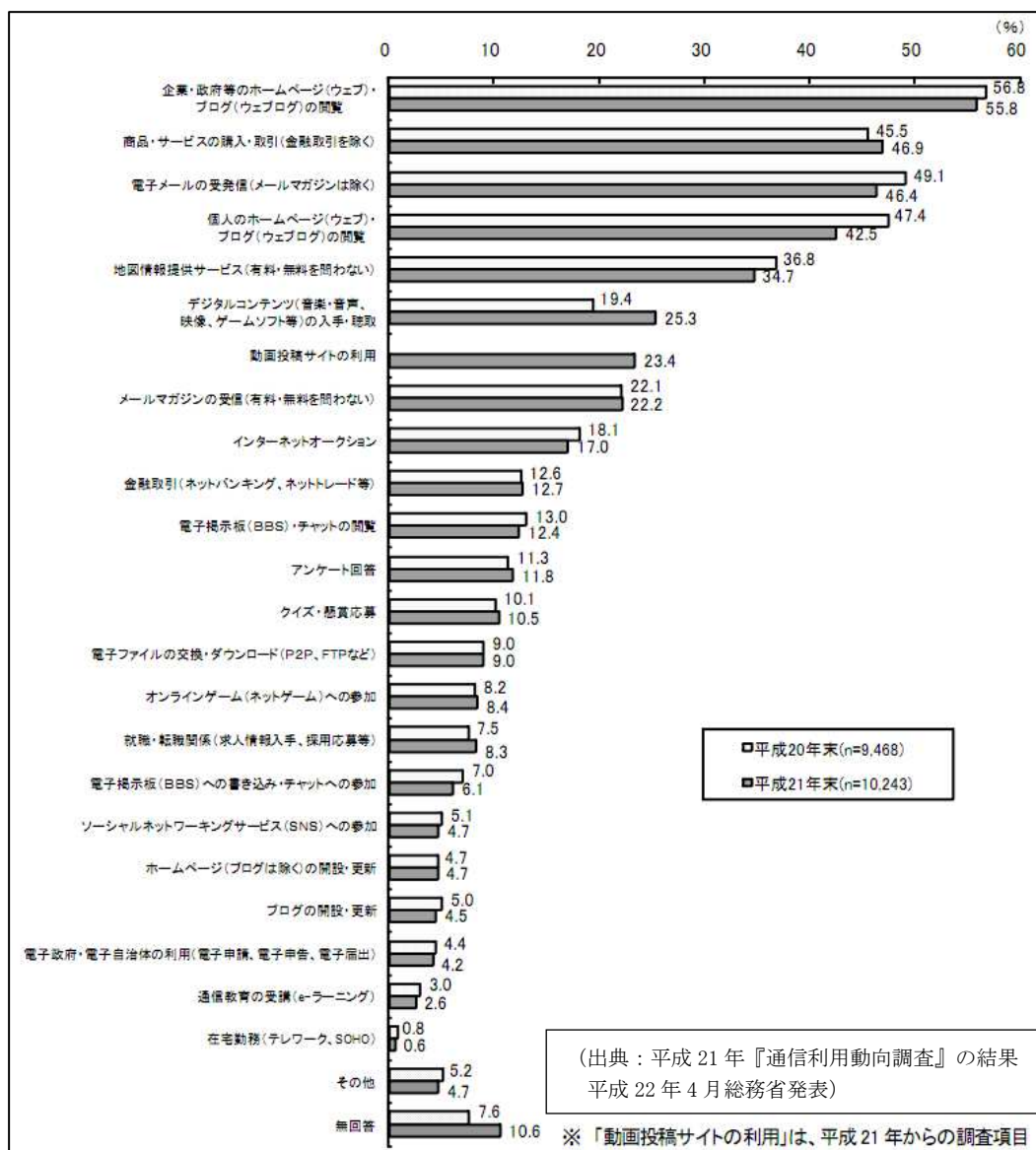
■属性別のインターネット利用率（個人）



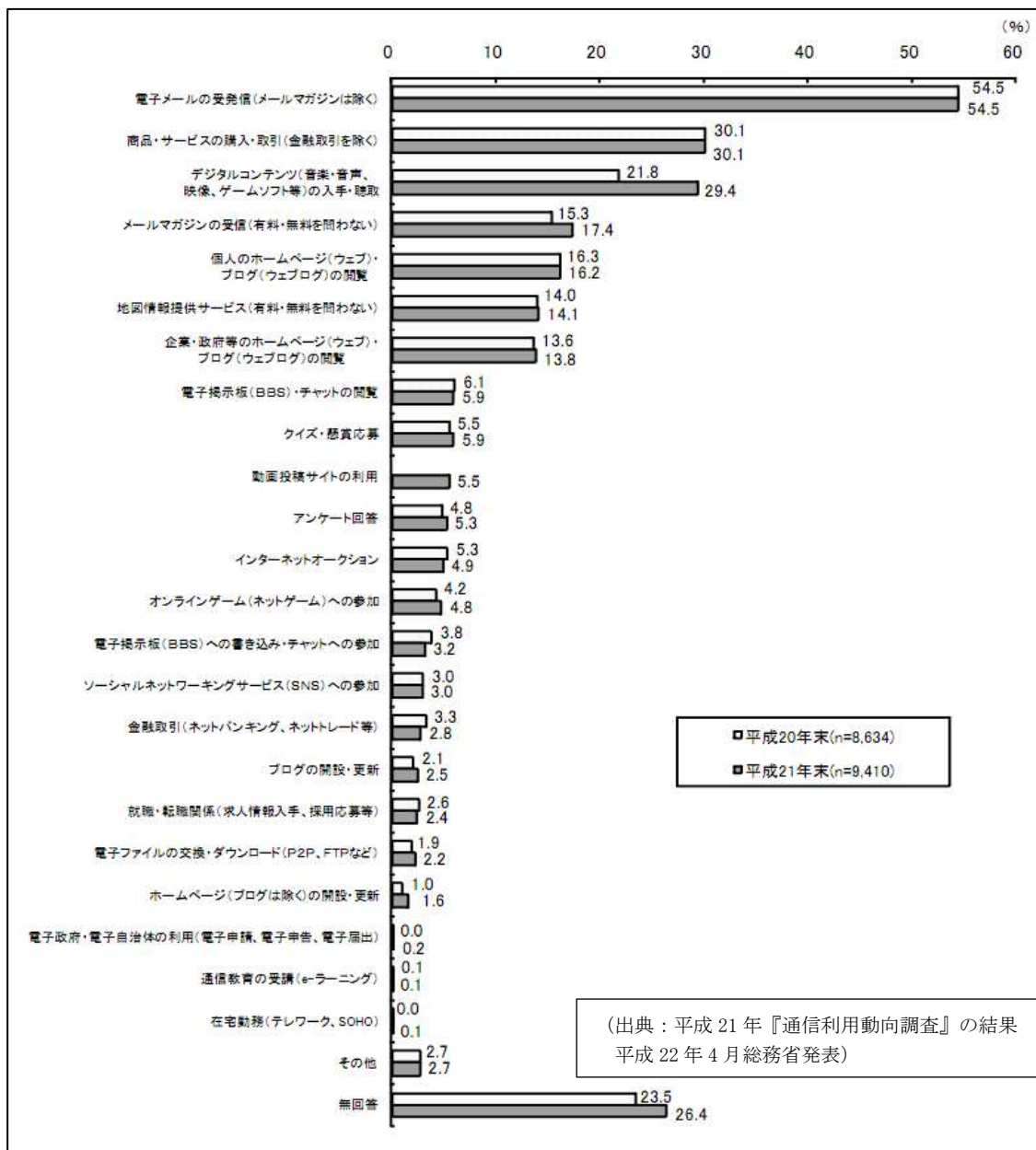
また、インターネットの利用目的を見てみると、パソコンからのインターネット利用機能・サービスでは、「企業・政府等のホームページ（ウェブ）・ブログ（ウェブログ）の閲覧」が55.8%と最も多いが、「商品・サービスの購入・取引（金融取引を除く）」が46.9%と2番目に多い結果になっている。さらに、携帯電話からのインターネット利用機能・サービスにおいても、「商品・サービスの購入・取引（金融取引を除く）」が30.1%と2番目に多い結果になっている。このことから、インターネット利用者9,408万人のうち、パソコンからの商品・サービス購入利用者が約5,250万人、携帯電話からの商品・サービス購入利用者が約2,830万人と推測できる。さらに、電子商取引を行っている企業のうち、「インターネット販売を行う理由」で最も多い「広範囲に新規顧客を獲得できる（53.5%）」からも分かる通り、インターネット販売であれば、販売エリアを限定せず、5,000万人を超える商品・サービス購入利用者をターゲットとすることが可能になるのである。

販売エリアを限定されず、より多くのターゲットにアプローチできることがWebマーケティングの特徴であり、またメリットといえる。

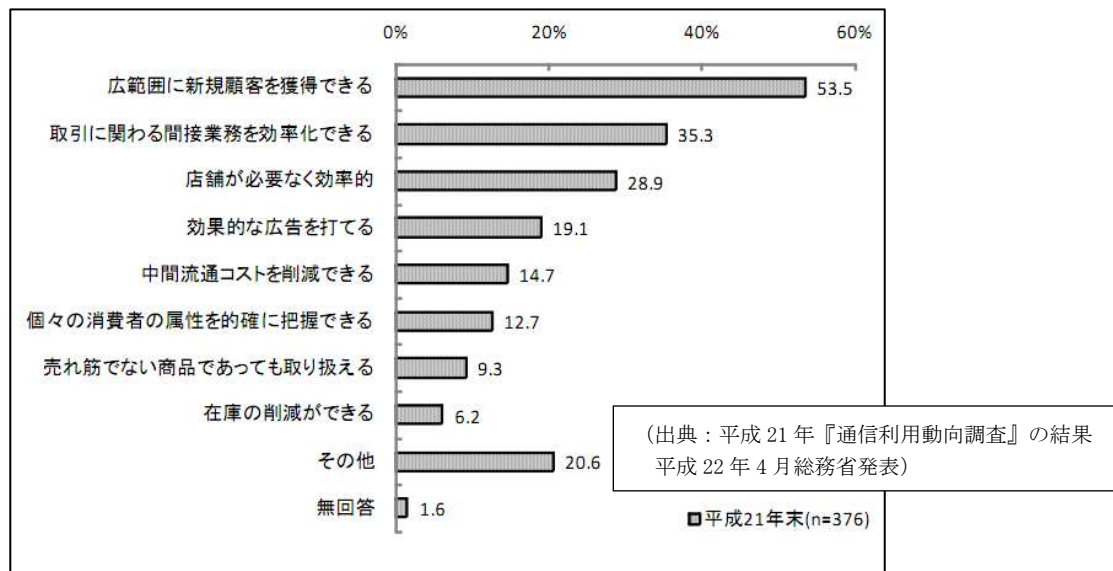
■パソコンからのインターネット利用の機能・サービス（個人） 複数回答



■携帯電話からのインターネット利用の機能・サービス（個人） 複数回答



■インターネット販売を行う理由（複数回答） ※電子商取引を実施している企業



(2) Webマーケティングの成功のポイント

Webマーケティングを成功させるポイントとして、①商品力、②集客、③商品の魅力訴求、④利便性に集約される。特に「①商品力」については、リピート率への影響やロコミ・紹介発生を左右するため、インターネットによる販売を一過性なものにとどめず、長期安定的な収益源とする事業継続性の観点からも、最も重要なポイントと位置付けられる。

なお、「①商品力」については、「第2章 顧客の心をつかむ商品作りの基本」を参考にしてほしいので、ここでの説明は省略する。

まず、「②集客」について、一般的にはSEO (Search Engine Optimization、検索エンジン最適化) というキーワードが良く知られている。実店舗における集客方法は、チラシ配布・テレビや新聞等の広告・DM・紹介促進など様々な方法があることはご存知の通りである。

一方、インターネット上の店舗 (インターネット販売サイト) において、重要な集客方法は「検索」である。インターネット上の無限にある情報の中から、目的の商品やサービスを販売する店舗 (インターネット販売サイト) にたどり着くためには、目的の商品名やサービス名 (例えば、「パソコン」や「〇〇の本」)、もしくは問題や課題 (例えば、「ギフト」や「ダイエット」) などのキーワードで「検索」を行う必要がある。「検索」が行われた時、検索結果として、自社の店舗 (インターネット販売サイト) が表示されるかどうか、また、いかに上位に表示されるかが集客の成否を決めることになる。一般的には、最低でも検索結果表示の1ページ目に表示されること、出来れば、上位3~5位以内で表示されなければ、集客は困難であると考えられている。実店舗運営を想起すれば明らかであろうが、集客ができない店舗で販売量の増加は見込めないように、インターネット販売においても「集客」は販売量を決める重要な要素である。

では、どうすれば検索結果で上位に表示されるのかであるが、検索結果を決める3大要素は、①キーワード、②更新頻度、③被リンク数と言われている。これ以外にも、多くの要素があると考えられるが、検索サービス事業者によって要素が異なり、またこれらの要素も公開されていないので、実体は不明である。実態は不明であるが、①キーワード、②更新頻度、③被リンク数を重点的に対策しながら、アクセス解析等によって効果測定を行い、さらに対策を行っていくという循環的かつ継続的な対策が求められる。但し、異常な対策 (例: キーワードを著しく大量に使用するなど) を行うと逆効果になるので注意が必要である。

次に、「③商品の魅力訴求」について、「集客」した購買見込客に対して、自社の商品の魅力を伝え、購買につなげる必要がある。自社の商品の魅力を伝える内容としては以下のような点が挙げられる。

■自社商品に対するこだわり

- ・商品開発の経緯 (ストーリー)
- ・製造方法へのこだわり
- ・素材、原材料へのこだわり
- ・環境配慮へのこだわり

■効果・効能・特長・メリットの訴求

- ・なぜ私を買わなければいけないのか（美味しい、健康、ダイエット、美容など）
- ・なぜこの商品なのか（他の商品とどう違うのか）
- ・なぜこの店（会社）の商品なのか（他のお店とどう違うのか）
- ・なぜ今なのか（流行先取り、限定商品、円高差益など）

■環境、安心、安全への配慮

- ・素材、原材料はどこで栽培し、どこから調達されたものか
- ・素材、原材料の安心度や安全度はどうか
- ・商品パッケージや包装資材などは環境へ配慮されているか

■各種サービスに関する説明

- ・送料負担に関する説明…送料負担額、〇〇円以上で送料無料など
- ・返品や取り換えに関する説明…自主的な返品やクーリングオフ制度など
- ・問合せ対応に関する説明…電話問合せが可能か、メールだけの問合せか
- ・支払い方法に関する説明…クレジット、電子マネー、コンビニ、代引きなど
- ・宅配方法に関する説明…日にちや時間指定など

次に、「④利便性」であるが、初めての注文やリピート注文など、注文に至るプロセスにおいて、分かりやすさと操作方法の簡便さを意識した、サイトのデザインやシステムを構築する必要がある。消費者が買う気を無くしてしまうような、分かりにくさや、操作の手間は、せっかくの購入機会を損なわせ、販売機会を失ってしまう。また、「③商品の魅力訴求 ■各種サービスに関する説明」でも述べたように、サービスの良し悪しも含めて、「利便性」と捉えることが重要である。

分かりやすさと操作方法の簡便さを意識したサイトデザインやシステムを構築するためには、以下の点に注意が必要である。

■デザイン

- ・文字の大きさは可能な限り大きめに（12pt 以上）
- ・商品一覧、注文方法、カート／注文、お問合せなどの機能リンクは大きめ+どのページからも選択可能+一定の位置に
- ・ターゲットや商品特性を意識した色合いにする

■商品選択

- ・おすすめ商品や商品人気ランキングの案内
- ・商品写真を鮮明かつ魅力的に（特に明るさに注意）
- ・商品写真の撮影カットを多種類に（顧客の正しい商品理解につながる）
- ・セット販売によるお得プラン、送料無料までの追加購入額の案内など

■会員制

- ・リピート時に注文者氏名や送付先住所を入力不要にする
- ・新商品、イベント、セールなどお得な情報提供を行う
- ・個人情報への配慮、セキュリティ管理体制を明示する

■注文履歴

- ・リピート時の再注文を容易にする（あの時注文したあの商品）

■注文方法

- ・決済方法の多様化（クレジットは必須、その他、コンビニ／代引き／電子マネーなど）

（3）Webマーケティング取組み成果

今回、当調査研究事業を実施するにあたって、山口県内で事業を営む「有限会社川田餅本舗」がインターネット販売を開始する事例を活用した。同社は、瀬戸内海に浮かぶ周防大島町という島で、70年以上にわたり餅専門店として事業を営んできた。しかし、周防大島町は少子高齢化が進行し続けている町であり、事業環境の変化は、同社にも販路や販売チャンネルの変化を強いることとなった。数年前から、周防大島町以外の山口県内をはじめ、福岡県や広島県など広域の通信販売を開始しており、すでに5,000人以上の注文履歴がある。今回、顧客の注文の利便性を高めるとともに、販路拡大をめざし、インターネット販売を開始することとなった。インターネット販売開始に当たっては、システム構築も含めて、当調査研究事業にも参加している伊藤勝彦中小企業診断士が支援を担当した。

以下、前掲のWebマーケティングを成功させるポイントとして挙げた、①商品力、②集客、③商品の魅力訴求、④利便性について、取組み成果を説明する。

① 商品力

「餅」がコア商品になるが、伝統的な丸餅や鏡餅に加え、地域の特徴を活かした、みかん・よもぎ・イリコなどを練り込んだオリジナル商品を開発し、贈答用にも利用できるような用途を多様化できる商品構成としている。

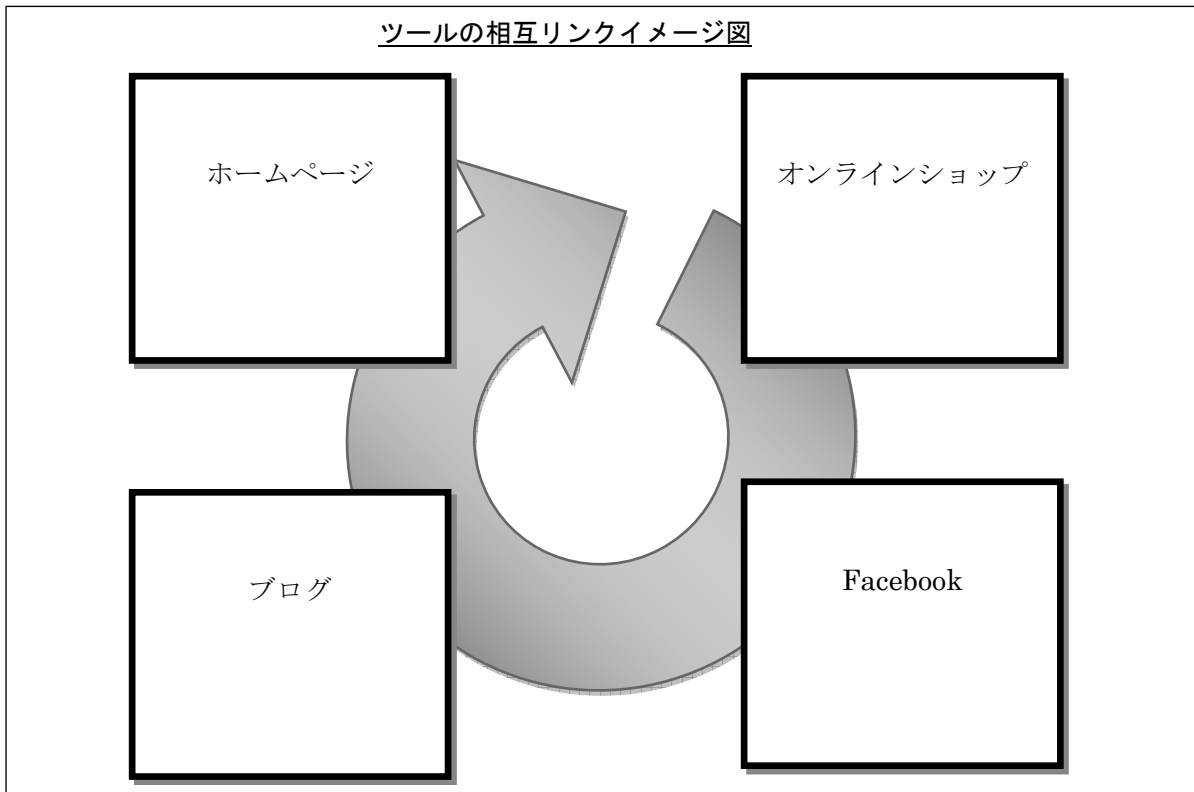
商品名にも工夫をこらし、「五味五色」「五福餅」など、オリジナル性があり、おめでたい席で利用されるにふさわしいネーミングである。また、おこわ、あんこ、などを商品化し、餅以外の商品展開も行っている。さらに、今後は、餅やあんこなどを使ったスイーツ系の商品開発も視野に入れており、インターネット販売によって新たな顧客層を開拓していくつもりである。

② 集客

すでに通信販売では一定の実績を持ち、既存顧客を多数抱える同社ではあるが、インターネット販売における新たな顧客の開拓にあたっては、インターネット上の店舗である同社オンラインショップサイトへの集客活動が新たに必要であった。

同社がインターネット上で行っている主な集客活動として、ホームページのリニューアル、ブログ開設、Facebook 開設とともに、各ツールを相互リンクしている。

ツールの相互リンクイメージ図



また、日々のアクセス状況は、アクセス分析ツールを使って解析している。地域、参照元、キーワード、人気ページなどを把握することは、次の対策を立てる際に大変貴重な情報源となる。

これらの集客活動によって、オンラインショップ構築当初はアクセス自体がない日も多くあったが、現在では徐々にアクセス数が上昇し、集客活動の効果が出始めている。今後も、ブログ投稿や Facebook での情報発信を起点としながら、インターネット以外の販売促進活動も行うことで相乗効果による集客を行っているつもりである。

③ 商品の魅力訴求

「自社商品に対するこだわり」はホームページ、商品パンフレットに掲載するとともに、ブログでの情報発信を心がけている。「効果・効能・特長・メリットの訴求」「環境、安心、安全への配慮」についても同様であるが、食品であるため、特に素材の情報については、安心・安全であることを強く訴求するようにしている。「各種サービスに関する説明」については、オンラインショップでの説明に加え、商品パンフレット等にも掲載している。

④ 利便性

「デザイン」や「商品選択」については、商品カテゴリーを設けるなど配慮し、またトップページに、買い物かごや会員ログインなどの機能が利用できるよう集約するようにしている。「会員制」にも対応済みであり、「注文履歴」も会員自身で確認できるようにしているため、リピート獲得にも余念がない。「注文方法」については、インターネット以外にも電話やFAXによる注文にも対応しているが、インターネット販売における決済手段は、現状、「代金引換」のみである。今後は、クレジットカード決済にも対応を予定している。

- (参考) 川田餅本舗のオンラインショップページ <http://shop.kawatamochi.com/>



- (参考) 川田餅本舗のホームページ <http://kawatamochi.com/>



■ (参考) 川田餅本舗のブログ <http://blog.goo.ne.jp/kawatamochi>



■ 有限会社川田餅本舗に関する情報

会社名：有限会社川田餅本舗

創業：昭和8年

所在地：〒742-2301 山口県大島郡周防大島町久賀新開 5 1 4 5 - 2

TEL：0820-72-0505 FAX：0820-72-0505

営業時間：6：00～16：00 定休日：水曜日

3. e-マーケットプレイスビジネスモデル構築における留意点

(1) e-マーケットプレイスに適した商品づくり

顧客の心をつかむ商品作りの基本については、第2章で説明した通りである。地域で事業を営む事業者にとって、地域ブランドを活用した商品開発は重要である。また、マーケティング戦略に基づいて商品を考えることも重要であろう。一方で、販売チャネルをe-マーケットプレイスに限定した場合には、これらの商品作りへの基本に加えて、注意しなければならない点がある。e-マーケットプレイスに適した商品として以下のポイントが挙げられる。

■ 配送適正

配送による注文者への流通経路が前提であることを想定した場合、「大きい」「やわらかい」「水漏れ」「腐りやすい」「壊れやすい」などが懸念される商品は適正に欠けると言える。商品パッケージとは別

に配送用の梱包が必要であり梱包のしやすさも必要であるし、配送時の衝撃等の外部からの刺激への耐性も必要である。逆に、「小さい」「固い」「壊れにくい」商品は適正があると言える。

■保存期間

製造当日中や製造後数日しか保存ができない商品は適正に欠けると言える。在庫期間+配送期間を考慮すれば、最低でも1週間以上は保存可能期間が必要であろう。生鮮品など、鮮度が商品価値である商品はe-マーケットプレイスでの商品適正は低い。しかし、近年では、真空・温度管理・特急配送など、物流サービスの高度化で、生鮮品など保存期間の短い商品をe-マーケットプレイス等で販売する試みも増えている。

■商品表示

原材料や製法など、事実に基づいた適切な商品説明が可能でなければならない。虚偽表示は顧客からの信頼を失するばかりか、それ以上の制裁を受けることも考えられる。

■価格競争への耐性

オリジナリティ、ストーリー性、こだわりがある商品でなければ、インターネット上の激しい価格競争に巻き込まれる可能性が高い。実際の店舗販売と比較して、価格や機能比較が比較的効率的に行えるインターネットの世界においては、より価格競争に巻き込まれやすいと考えられる。事業継続性の観点からも、よほどの経営体力がある企業でなければ、価格競争を避けなければならない。

価格競争を避けるためには、価格で比較することができないオリジナリティあふれる商品である必要がある。「ここでしか買えない商品」「ここにしか売っていない商品」の評価を得られれば、価格競争に巻き込まれることはなく、価格決定権を持った有意な販売が展開できるであろう。

■売れる商品

「いい商品」＝「売れる商品」ではない。「顧客の欲する商品」＝「売れる商品」である。オンラインショップの仕組みを構築するにあたっては、会員化、購入履歴蓄積など実用性の高い情報収集・蓄積・活用を可能としているケースが多い。これらの情報をもとに、ニーズの変化を捉えながら、次の売れる商品を開発しなければならない。

(2) e-マーケットプレイスにおける生産形態と流通経路

e-マーケットプレイスにおける生産形態は、受注生産もしくは受注発注方式が望ましい。受注生産および受注発注方式は、在庫を持たない、在庫ロスが発生させないなどの無駄やリスクを排除したビジネスモデルの構築が可能である。なお、受注生産は、e-マーケットプレイスにおける注文を受けてから生産を行う方法であり、受注発注方式は、e-マーケットプレイスにおける注文を受けてから商品仕入れを行う方法である。

一方で、受注生産は、短期間に注文が集中した場合の対応が困難である。季節性の高い商品など注文が短期間に集中する商品を取り扱う場合には、予め納期確保が可能な受注数量の上限を設定しておく必要がある。e-マーケットプレイスにおいて納期を守れないことは、信頼の失墜を意味する。当

該顧客だけを失うだけでなく、お店の評価システムによる低評価やインターネット上での情報流布など、他の既存顧客や次の見込顧客まで失うこととなり、事業そのものの崩壊を来す場合もある。

また、受注発注方式においても、短期間に注文が集中した場合に、仕入可能な数量に制限があるなどの理由で、想定していた仕入が行われない可能性がある。日頃から、仕入先の在庫数量を把握できるような仕組みや関係を構築しておく必要がある。

■受注生産形態を採用した場合の業務フロー図



■受注生産形態におけるメリットとデメリット

メリット	デメリット
在庫を持つ必要がない	見込生産に比べ、納期が長くなる
在庫ロスが発生しない	見込生産に比べ、大量注文の対応が難しい
	見込生産に比べ、生産計画を立てにくく人員配置等が難しい

e-マーケットプレイスにおける流通経路は、宅配業者が重要なウエイトを占める。事業者が出荷した商品は、宅配業者によって顧客に直接届けられることが大半であろう。よほど多くの取り扱い商品がある場合は、保管倉庫などの委託先から出荷される場合もあるが、稀であろう。従って、宅配業者の選定が重要である。宅配業者の選定には、以下のような観点から評価を行うと良い。

① 多頻度集荷への柔軟な対応

タイムリーな出荷を行うためには、ピッキング済みの商品を順次集荷してもらう必要がある。また、多頻度集荷によって、出荷商品の保管場所を広く確保する必要もないためスペースの有効利用にもつながる。定時集荷のほか、集荷指示ごとの集荷にも柔軟に対応可能か確認する必要がある。

② 配送可能エリア

配送対応ができないエリアがあってはせっかくの注文も受注できない。配送対応が出来ないエリアがないか確認が必要である。

③ 配送納期

配送納期は短ければ短い方がよい。宅配エリアごとに配送納期の目安が示されているので、特に配送が多いエリアについて配送納期の短い宅配業者を選定すればよい。

④ 配送費用

配送費用が顧客負担であれば事業者側の負担はないが、顧客から見れば、配送費用も含めた商品価格と捉えるので、費用負担は軽い方がよい。また、一定金額以上の購入で配送費用を無料にするサービスや、配送費用を一律とするケースなど、サービス向上の観点からも配送費用負担は軽い方がよい。配送エリア、定期配送ロット、他社比較等で宅配業者と費用調整を行うとよい。

⑤ 配送方法

クール便、冷凍便、特急便、格安便など、商品特性や短納期による競争力確保の観点から、配送方法が選択できる宅配業者を選定するとよい。

⑥ 決済代行

宅配業者による決済代行は代金引換えがよく知られているが、代金引換え時の支払手段にクレジットカードや電子マネーなど、現金以外の支払手段が選択できることが望ましい。また、インターネットでの注文時の決済代行を行っている場合もあるので、ワンストップサービスを受けたい場合は有効である。

⑦ 配送品質

商品を遅滞なく、現状を有し変形することなく顧客に引き渡されるという配送品質がある。この点については宅配のプロである宅配業者に差異は生じにくいだろう。しかし、商品を顧客に引き渡す際の対応方法も配送品質の一部であるためこの点でも評価が必要である。本来は顧客に直接商品を手渡しすべきところを、事業者が代わって宅配業者が手渡しすることになる。顧客から見れば、商品が引き渡されるシーンも含めて商品価値であり評価の対象である。配送業者を当初選定する場合には評価が難しい部分ではあるが、顧客からのフィードバックを行う仕組みを構築しておくなど、継続的な評価を実施する必要がある。

(3) e-マーケットプレイスにおける決済方法

e-マーケットプレイスにおける決済方法には以下のような方法がある。

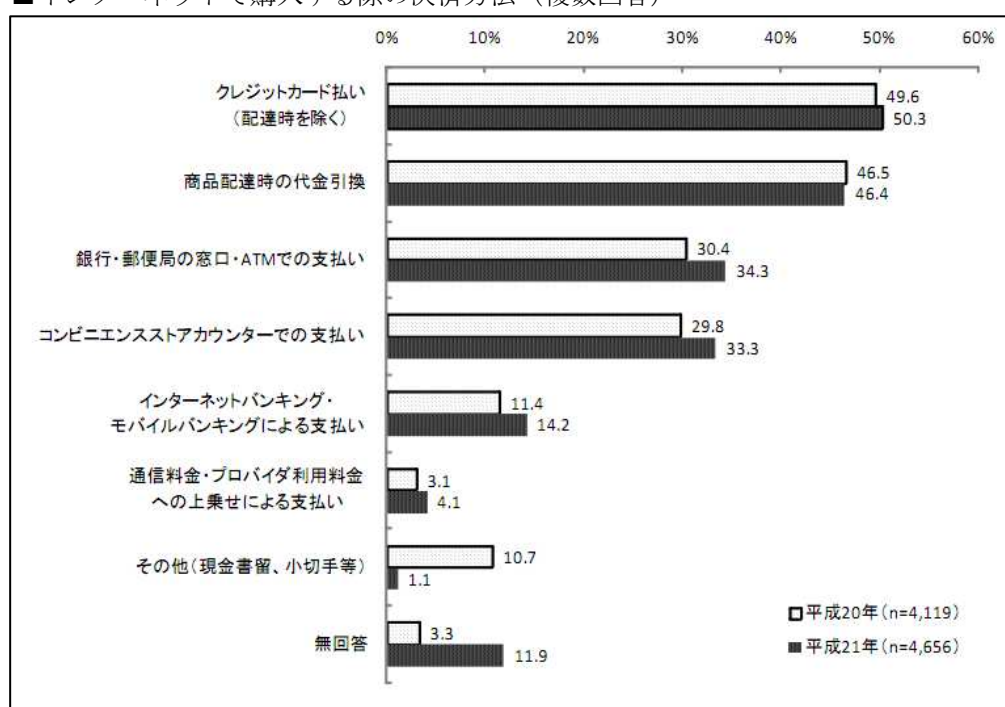
決済方法	メリット	デメリット
銀行振込	<ul style="list-style-type: none">現金化が早い入金後の発送も可能	<ul style="list-style-type: none">振込手数料がかかる銀行へ足を運ぶ必要がある事後振込の場合回収リスクがある
郵便振替	<ul style="list-style-type: none">現金化が早い入金後の発送も可能	<ul style="list-style-type: none">振込手数料がかかる郵便局へ足を運ぶ必要がある事後振込の場合回収リスクがある

代金引換え	<ul style="list-style-type: none"> ・回収リスクが低い ・商品到着時の支払いで顧客にとって安心感がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客に手数料負担が生じる ・現金化に時間がかかる
クレジット決済	<ul style="list-style-type: none"> ・回収リスクが低い ・顧客の利便性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者には手数料負担が生じる ・現金化に時間がかかる
コンビニ決済	<ul style="list-style-type: none"> ・支払いが簡単であり時間制約がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニまで足を運ぶ必要がある ・事業者には手数料負担が生じる ・現金化に時間がかかる
電子マネー	<ul style="list-style-type: none"> ・回収リスクが低い ・顧客の利便性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者には手数料負担が生じる ・現金化に時間がかかる
銀行引落とし	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の固定化に有効（頒布会など） ・回収リスクが低い ・現金化が早い 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者には手数料負担が生じる ・依頼書など事務手続きが必要

これらの決済方法がある中、総務省が平成22年4月に発表した、「平成21年『通信利用動向調査』の結果」の、「インターネットで購入する際の決済方法（複数回答）」では、クレジットカード払いが50.3%と最も多い。以下、商品配達時の代金引換が46.4%、銀行・郵便局の窓口・ATMでの支払いが34.3%、コンビニエンスストアカウンターでの支払いが33.3%と続いている。

顧客の利便性を考慮し、上位4つの決済方法については、備えておく必要があるだろう。特に、クレジットカード払いについては、必須と心得ておくべきだろう。但し、商品特性やターゲット、代金回収リスクや現金化の期間等を考慮し、決済方法を決定すべきである。

■インターネットで購入する際の決済方法（複数回答）



(出典：平成21年『通信利用動向調査』の結果 平成22年4月 総務省発表)

(4) e-マーケットプレイスにおけるサービスと人的管理

e-マーケットプレイスにおけるサービスで重要でありながら見過ごされがちなこととして、アフターフォローがあるが、さらにビフォアフォローにも注意が必要であろう。アフターフォローには、返品・交換、修理、取扱説明など購入後の対応がある。ビフォアフォローには、商品説明、購入方法、お届け方法、支払方法などの購入に際しての顧客の不安を払拭する必要がある。実店舗販売では当たり前に行っているこれらのフォローも、e-マーケットプレイスになると軽視される場合があるが、実店舗販売とは異なるフォロー体制やフォロー方法を確立しておかないと、実店舗では想定されなかったクレームやトラブルに発展する可能性がある。

e-マーケットプレイスと実店舗販売の一番の違いは、フェイストゥフェイスでの販売行為などのコミュニケーションができない点にある。フェイストゥフェイスでのコミュニケーションでは、表情などの視覚情報が得られるため、顧客への商品説明に加え、謝罪などのトラブル対応も比較的容易である。しかし、e-マーケットプレイスでは、フェイストゥフェイスでのコミュニケーションは行えない。通常はメールなど文章によるコミュニケーションか、電話を使った言葉によるコミュニケーションだけである。文章や言葉だけのコミュニケーションは、フェイストゥフェイスのコミュニケーションよりはるかに困難である。顧客にとって視覚から得られる情報がないため、相手の表情や態度ではなく、文章や言葉だけで情報処理を行わなければならない、ちょっとした文章表現や言葉使いでクレームに発展する場合がある。また、フェイストゥフェイスでは言いにくいクレームも、電話やメールなど顔が見えないと、大胆になる場合もある。従って、e-マーケットプレイスにおける、ビフォアフォローとアフターフォローの体制構築にあたっては、これらのコミュニケーション特性を考慮した、実店舗とは異なる体制構築が必要になる。

e-マーケットプレイスにおけるコミュニケーション特性を考慮した体制構築および人的資源管理における教育・訓練にあたっては、以下のような点に考慮が必要なので参考として欲しい。

■クイックレスポンス

応答（返信）は1分でも1秒でも早く。問合せの回答を待たせる場合でも、問合せを受け付けた旨の応答や、回答予定日の連絡を行う必要がある。

■必要以上に丁寧な言葉使いと文章表現

実店舗では笑顔と「ですます調」の言葉使いで十分であっても、電話やメールでは「ですます調」だけでは不十分な場合がある。実店舗で使用している言葉使いより一段階上のより丁寧な言葉使いを意識する必要がある。「でございます」調が望ましい。また、電話対応では、声のトーン（抑揚）や歯切れも重要である。返事が「はい～」となるような歯切れは良い印象を与えないし、声の抑揚がなければ感情がこもっていないと受け取られ、やはり良い印象を与えない。

■誤解を生じない説明文の定型化とマニュアル化

商品説明や注文方法、特記事項や例外事項など、確実に顧客に伝えなければならない事項は、説明

文を定型化したうえで、メールテンプレートなどにマニュアル化し、電話対応でも使用すると良い。

■ 5W1Hを意識した対応

常に、「いつまで、誰が、何を、どこで、なぜ、どうする」を明確にしながら対応できるよう意識付けが必要である。

■ 適正なクレームと度を越えたクレーム（不当要求）の判断基準と対応方法

クレームには真摯な態度で対応することが求められる。クレームの対応が良ければ信頼度が増す場合もあり、固定客化につながる可能性もある。顧客にとっては期待した結果が得られなかった場合にクレームを発しているのであり、期待に応えられるよう努める必要もあろう。

しかし、度を越えたクレームや不当要求には厳正なる対応が必要である。クレームの内容をよく精査し、度を越えたクレームであるかどうか判断する基準を設け、その対応方法も予め想定し訓練しておく必要がある。

なお、e-マーケットプレイスにおけるフェイストゥフェイスのコミュニケーションが行えない弱点を補うための試みも行われており、インターネットを利用したコミュニケーションツールであるSkype（スカイプ）を取り入れている事業者もある。Skype（スカイプ）などのコミュニケーションツールを使えば、テレビ電話のように、パソコン上に双方の顔を表示しながら会話することができる。また、通常、通話料も無料であることから、通信料のコストダウンにつながるケースもある。

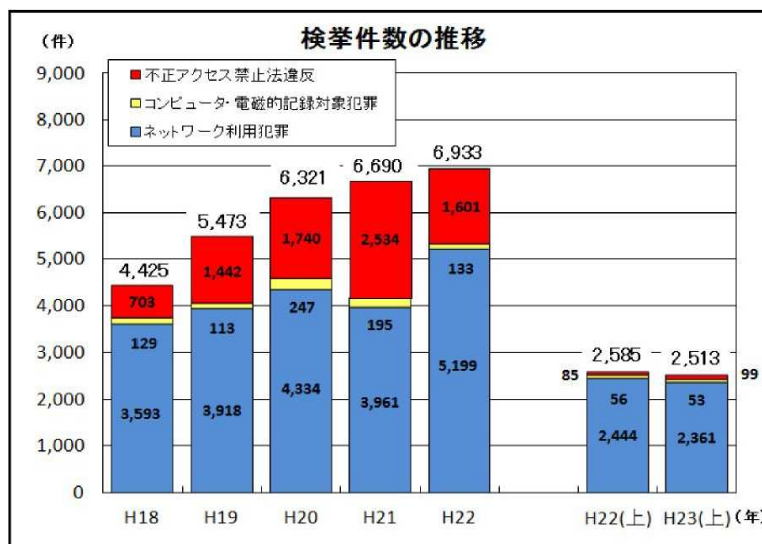
4. インターネットビジネスにおける法務

(1) インターネットビジネスとコンプライアンス

① 商用のインターネットの普及

商用でのインターネットの利用が始まって日は浅く、1990年代に入ってからである。また、当初の個人向け接続サービスは、電話回線を使った低速なダイヤルアップ接続で、従量制の課金が大半であった。2000年代に入ると、定額のブロードバンド接続サービスが低価格で提供されるようになり、爆発的に普及した。

同時期に、携帯電話からもインターネットへの接続サービスが提供されるようになり、携帯電話でEメールの交換や商品の購入ができるようになった。最近の携帯電話市場では、スマートフォンが主流となり、ipad等のタブレット端末も普及し、いつでもどこでも、全国・世界中の商品購入やサービスを受ける環境が整ってきた。



② インターネットと犯罪

警視庁が発表した平成 23 年上半期のサイバー犯罪の検挙件数は 2,513 件（前年同期比-72 件）となっている。

内訳をみると、不正アクセス禁止法違反が 99 件で最も多く、前年同期比でも 14 件増加している。また、ネットワーク利用犯罪は 2,361 件で、そのうちネットワーク利用詐欺が 385 件で最も多く、うち、インターネット・オークション利用詐欺は 205 件で、前年同期比では半減している。その他には児童ポルノ法違反や出会い系サイト規正法違反等がある。（出典：警視庁サイバー犯罪対策「平成 23 年上半期のサイバー犯罪の検挙状況等について[H23.9.8 掲載]」：グラフを含む）

<http://www.npa.go.jp/cyber/statics/index.html>

③ インターネットとコンプライアンス

2012 年 1 月に、飲食店の口コミサイト「食べログ」で、不正業者による「やらせ」行為があったとの報道がなされた。多くの人々はインターネットから得られる情報には、誤りがある可能性があることを認識して利用していると思われるが、情報を提供する側としては愚直に真実を語ることが企業の信用力を高めることとなる。

コンプライアンスの意味は、単なる法令順守にとどまらず、社会的規範や企業倫理を守ることを含めて捉えられている。こうしたことを十分踏まえ、インターネットを企業イメージ向上、販促手段として活用していくことが求められている。

(2) インターネット販売に関する法規制

インターネット販売は、手軽にサイトを構築でき商品の販売等ができることから、サイトの件数、売上高とも大きく伸びている。ただ、取り扱う商品によっては、商品の取り扱いに関する免許や商品の提供方法に関する法律が定められているので、それぞれの法律を遵守した取り組みが必要である。以下、主な商品及び法規制を整理する。

【ネットで商品を販売する場合の法規制等】

主な商品	法律や資格等	主な規制内容等
酒類	酒税法との関係で、通信販売酒類小売業の免許が必要	販売は通販に限られ、店頭での酒類の売買契約や引渡しはできない。
中古品	警察署にて古物商の免許取得	古物とは、一度使用された物と、新品ではあるが一度取引されたものを指す。古物営業法施行規則で、「美術品類」や「衣料」、「自動車」、「書籍」等、13 品目が古物として分類されている。
食品	「食品衛生責任者の免許」、「食品衛生法に基づく営業許可」の取得	免許等が必要とされている業種は、乳類販売業、食肉販売業、魚介類販売業。その他、都道府県条

		例などで無包装の菓子類、冷菓、総菜、魚加工品、魚肉練り製品など細かい品目が定められている。		
ペット	犬を 10 匹以上飼育して販売する場合は、動物取扱業の許可が必要	改正動物愛護管理法は、深夜の生体販売に関し、健康への影響や社会通念を考慮し 20 時以降の販売を禁止。また、インターネット販売などのトラブル回避のため、対面販売・対面説明・現物確認の義務化などが基本方針として盛り込まれた。		
薬	薬事法における医薬品の分類とネット販売可否			
分類	第一類医薬品 一般用医薬品としての使用経験が少ない等、安全性上特に注意を要する成分を含むもの (例) H2 ブロッカー含有薬、一部の毛髪用薬など	第二类医薬品 まれに入院相当以上の健康被害が生じる可能性がある成分を含むもの (例) 主なかぜ薬、解熱鎮痛薬、胃腸鎮痛鎮けい薬など	第三類医薬品 日常生活に支障を来す程度ではないが、身体の変調・不調が起こるおそれがある成分を含むもの (例) ビタミン B・C 含有保健薬、主な整腸薬、消化薬など	
対応	薬剤師	薬剤師または登録販売者	薬剤師または登録販売者	
情報提供	義務	努力義務	不要	
相談応答	義務	義務	義務	
ネット販売	不可	不可	可 ^(注)	
<p>(出典) 厚生労働省「薬事法の一部を改正する法律の概要」</p> <p>「健康食品」は様々な関係法令によって規制されている。中でも「医薬品的な効能効果の標榜（ひょうぼう）」については、十分な注意が必要である。これは、「疾病の治療または予防を目的とする効能効果および身体の組織機能の一般的増強、増進を主たる目的とする効能効果の標榜」ということで、これを「健康食品」に使用することは薬事法に抵触する為、禁止されている。例えば、「ガンに効く」、「便秘が治る」、「頭痛や不眠に効果がある」、「老化防止」等の表現方法がこれにあたる。</p>				

【ネット販売全般に関する法規制】

法律名	主な規制内容等
<p>特定商取引に関する法律</p>	<p>対象となる6つの取引の中でも、通信販売（インターネットショッピングが含まれる）に関する、規制対象および規制内容の概要は以下のとおり。</p> <p>①規制の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 対象：郵便・電話・インターネット等通信手段により申込みを受ける販売 ・ 内容：一定事項の表示の義務付け、誇大広告の禁止等（違反すると100万円以下の罰金） ・ 通信販売にはクーリングオフの適用は無く、個々の返品条件による。 <p>②「ホームページ（上の広告）」における表示義務事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品の価格（送料が含まれない場合は送料を表示） ・ 支払い時期および方法、商品の引渡し時期 ・ 商品引き渡し後の返品の特約（返品できない場合は、その旨）と条件（事業者が個人の場合）氏名または名称、住所、電話番号（事業者が法人の場合）代表者氏名または通信販売業務の責任者氏名 ・ 申し込みの有効期限（期限がある場合のみ） ・ 商品の送料、またそれ以外の付帯的費用（代引手数料、組立費等） <p>※ 金額で表示すること（「送料実費」等は不可）</p> <p>※ 表示するスペースに余裕がない場合は、以下の様な表示も可</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 最低送料と最高送料：送料〇〇円（東京）～〇〇円（沖縄） b) 平均送料：送料〇〇円（約〇%の範囲内で地域により異なります） c) 送料の数例：送料〇〇円（東京）、〇〇円（大阪）、〇〇円（福岡） <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品に隠れた瑕疵がある場合の事業者の責任（規定がある場合のみ） ・ 商品の販売数量の制限や、権利・役務の販売・提供条件（同上） ・ 広告の表示事項の一部を表示しない場合（消費者からの請求により、広告の表示事項を記載した書面および電磁的記録を遅滞なく提供する旨を表示する場合）に、消費者がそれらを記載した書面を請求した場合、その金額（消費者に負担を求める場合のみ）
<p>消費者契約法</p>	<p>消費者と事業者の情報力・交渉力の格差を前提とし、消費者の利益擁護を図ることを目的として、平成12年4月制定、平成13年4月に施行された。</p> <p>この法律は、消費者と事業者が結んだ契約全てが対象となり、契約を勧誘されている時に事業者に不適切な行為があった場合、契約を取り消すことができる。</p>

	<p>また、不適切な行為とは、「嘘を言っていた」、「確実に儲かるとの儲け話をした」、「うまい話を言って都合の悪いことを隠していた」などをいう。</p>
製造物責任法（PL法）	<p>製品の欠陥によって生命や身体又は財産に損害を被ったことを証明した場合、被害者は製造会社などに対して損害賠償を求めることができる法律。責任を追求できる者としては、エンド・ユーザーだけでなく、損害を受けた第三者も責任を追及できることとなっている。</p>
電子消費者契約法	<p>電子商取引などにおける消費者の操作ミスの救済、契約の成立時期の転換などを定めたもので、平成 13 年 12 月 25 日に施行された。これは、パソコンやインターネットの普及につれ、パソコン操作を誤ったりすることによる消費者トラブルが増えていることが背景にあった。</p> <p>例えば、「無料」と思ってクリックしたら代金を請求されたケースや、1 個注文したつもりが 2 個注文したことになっていて、同じ物が 2 個送られてきたというトラブルが発生した場合、商店（販売元）がトラブル防止のため、適切な防止措置をとっていない場合には、消費者からの申込み事態が無効となる。</p>
不当景品類及び不当表示防止法	<p>客観的事実もなく、「飲むだけでやせられる」等といった誇大・虚偽の表示や、行き過ぎた景品の提供がなされると、消費者は本来の商品やサービスの本質をきちんと判断することができなくなる。</p> <p>「景品表示法」は、こうした不当表示や不当な景品類の提供を規制して、消費者や事業者の利益を確保する為に法律として定められた。</p>
家庭用品品質表示法	<p>この法律は、一般消費者が製品の品質を正しく認識し、その購入に際し不測の損失を被ることがないように、事業者が家庭用品の品質に関する表示を適正に行うよう要請し、一般消費者の利益を保護することを目的に昭和 37 年に制定された。</p> <p>規制対象品目には、繊維製品（35 品目）、合成樹脂加工品（8 品目）、電気機械器具（17 品目）、雑貨工業品（30 品目）が定められている。</p>
個人情報保護法	<p>個人情報に関して本人の権利や利益を保護するため、個人情報を取り扱う事業者などに一定の義務を課す法律で、2005 年 4 月 1 日に施行された。</p> <p>インターネット販売を始めると、大量の顧客情報を取り扱うことになることから、顧客情報の取扱いについては、個人情報保護法を踏まえ、収集、利用、管理することが求められる。</p>

5. e-マーケットプレイスのシステム構築概要

(1) システムのコンセプトはネット上の100円市

多くの生産者は農作物を作ることが好きで農業に取り組んでいる反面、比較的販売が不得手な農家が多い。まして、自らホームページを作り、ネット販売に漕ぎつけているのは少数と思われる。ただ、葉っぱビジネスで知られた徳島県の高齢者の方が、自在にタブレット端末を使っているように、必然性があれば厚い壁に穴をあけることも可能となる。

多くの生産者は近くの100円市等の直売所に出荷している。同じように零細農業者が手軽に出品できるネット上の100円市が、零細農業者向けネット直販サイトである。このネット上の100円市を、各地域の中小企業診断士が農商工連携等のコーディネーターとなり、各県（山口、愛媛、島根）ごとにネット直販サイトを構築する。それぞれのサイトの販売が軌道に乗った次のステップでは、それぞれのネット直販サイトを接続し、商品購入や顧客を共有できるe-マーケットプレイスを構築する。最終的には全国の同じコンセプトのネット直販サイトを結ぶことで、生産者の顔が見える形で、農商工連携等商品の販路拡大・販売促進を図るビジネスモデルである。

(2) システムのポイント

広く販路開拓の機会を提供するために、以下のポイントを踏まえたシステムであることが必要である。

① 簡易で使いやすいこと

当システムを利用する事業者には、必ずしもITリテラシーの高い従業員が所属しているとは限らない。また、IT担当者等の増員負担を受け入れるのも早期には困難であろう。従って、パソコン初心者にも利用が可能である程度の簡易さが求められる。具体的には、機能を絞り込み、単純化したシステムであることが求められる。

② スピーディかつ低負担な導入が可能であること

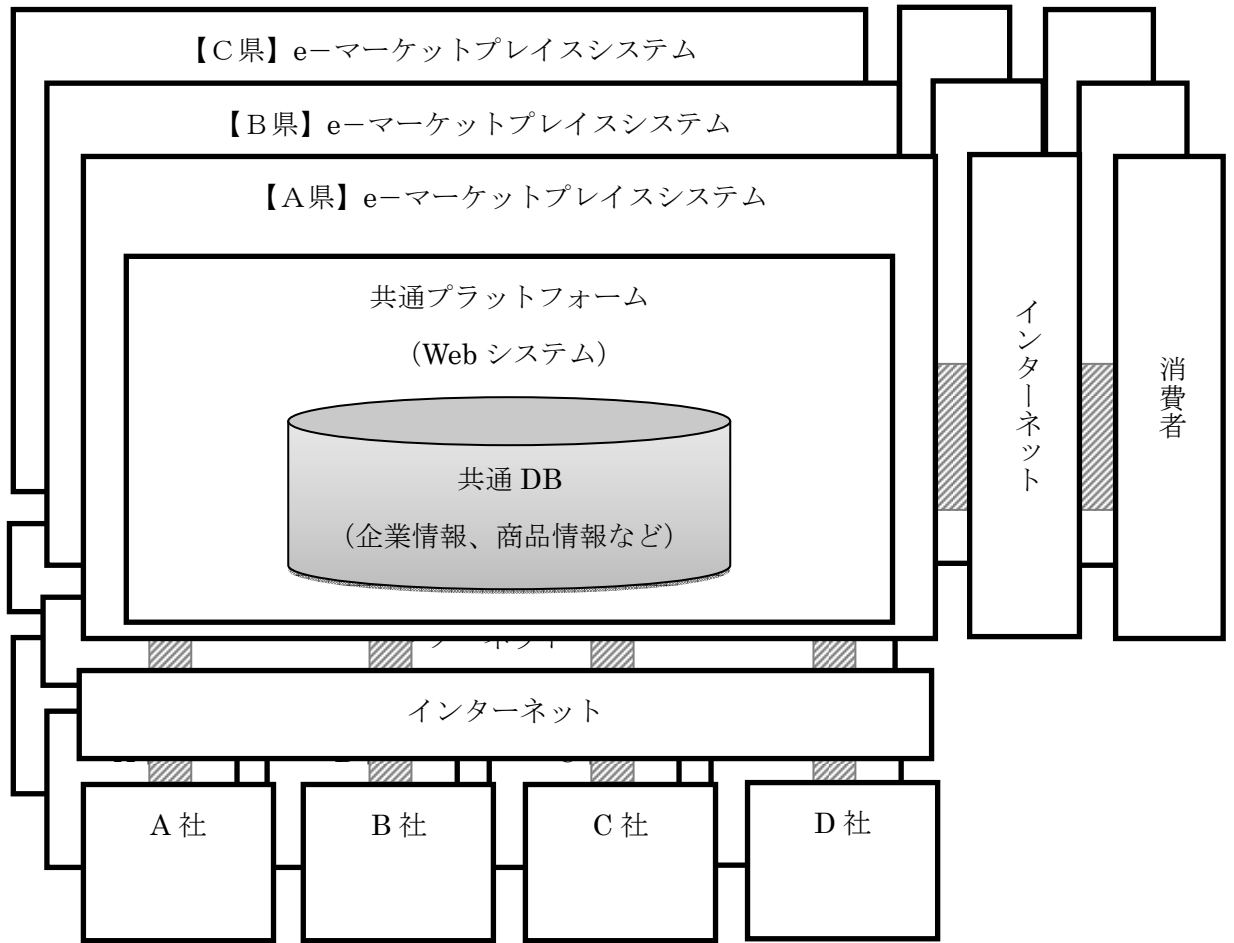
この要件を満たすには「クラウド方式」のシステム構築とサービス提供が望ましい。事業者では、インターネット接続環境とインターネット接続端末さえ用意すれば利用開始が可能となり、スピーディな導入が可能であり、しかも、既存のPC等を流用できれば低負担な導入が可能となる。

③ 効率的な業務運営が可能であること

インターネット販売における業務には、商品登録、問合せ対応、受注管理、製造/仕入、荷造、発送、入金決済などがあり、出品する事業者が負担する業務量は少なくない。これらの業務を効率的かつ正確に行うためには、システムによる管理機能の充足が不可欠である。但し、「簡易」であることとの関係性を図りながら、システムの機能に含めるかどうか検討が必要である。

(3) システムの概念図

当システムはクラウド方式による構築が望ましいため、サーバーにシステムやデータベースを集約し、インターネットを介したシステムの利用を行う。各県ごとにe-マーケットプレイスシステムを構築し、相互に連携する。



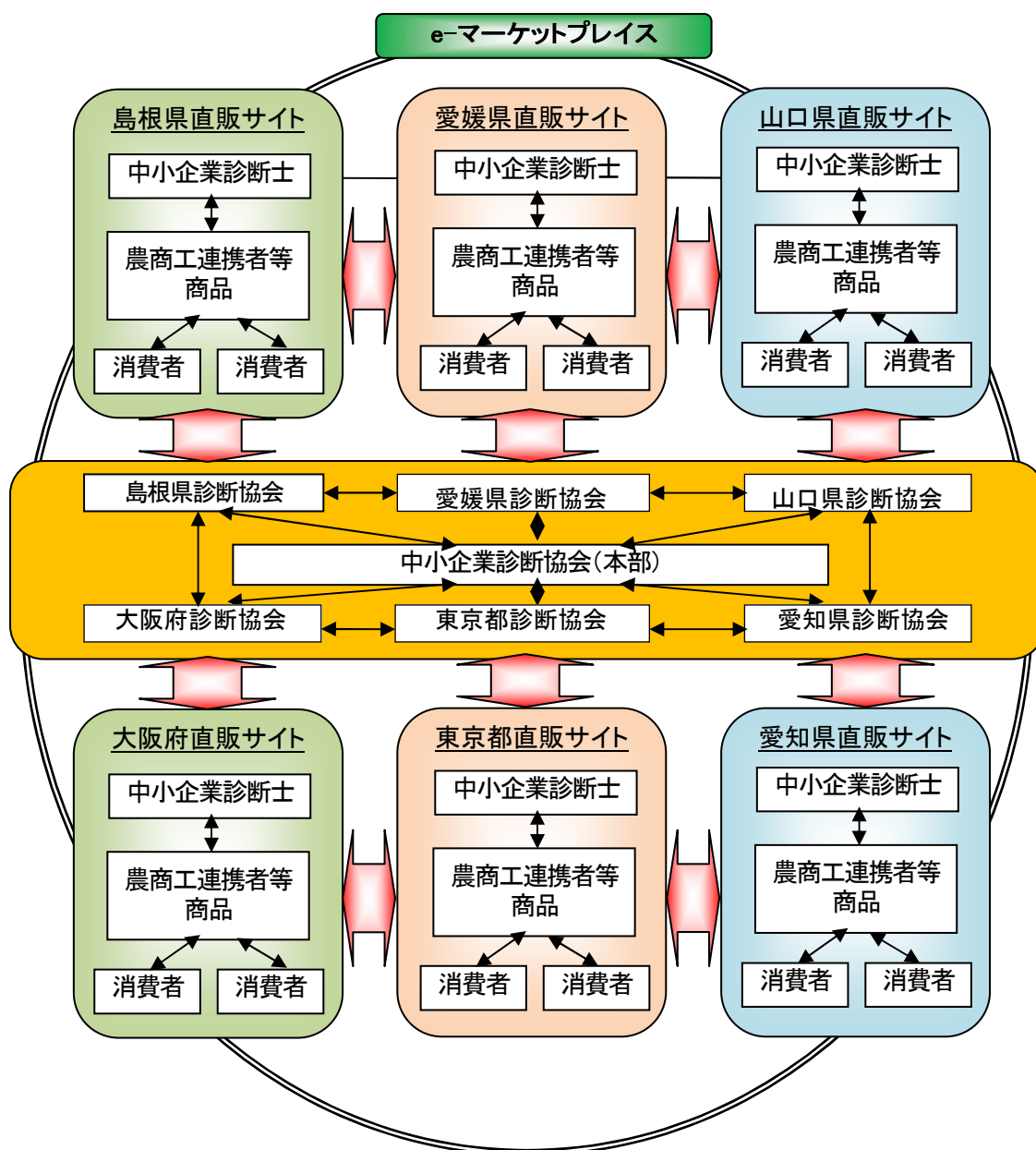
(4) 個別サイト及びe-マーケットプレイスのイメージ

インターネット上に、農産物を直売する類似のサイトがたくさん存在し、力のある農家は自らサイトを開設し直売をしている。今回対象としている農家は、規模は小さいが真剣に農業と向き合い、自立を目指す方々である。こうした農家が連携して、ものづくりに取り組み、販路開拓や顧客ニーズをフィードバックし、アドバイスするのが中小企業診断士の役割である。

【山口県農産物直販サイト】

トップページ

商品買物ページ



(5) 事業者のシステム利用参加方法

当システムを利用するにあたっては、サービスの適正かつ確実な運用を行うために、利用者の参加にあたって審査の実施、登録料の設定を行うことも検討した。しかしながら、審査や登録料などのハードルを設けることで、当システムのコンセプトである、『地方における特色ある農商工連携等商品を持ちながら経営資源等の制約によって販路開拓が進まない事業者へ、広く販路開拓の機会を提供するものである』を実現できない可能性がある。コンセプトを確実に実現するためには、ハードルを低くし、より多くの事業者へ門戸を広げる必要がある。そこで、システム利用法の参加要件は、「中小企業診断士の紹介状」のみとすることとした。紹介する中小企業診断士には、所定の用紙に必要事項を記載し、システム管理機関へ申請することとする。

■ e-マーケットプレイス参加紹介状（案）

システム管理機関御中	年 月 日
<u>e-マーケットプレイス参加紹介状</u>	
以下の通り、e-マーケットプレイスへ参加したい事業者を紹介します。参加にあたっては、利用規定を遵守します。	
I. 中小企業診断士	
氏名	登録番号
住所	
連絡先	T E L :
	F A X :
	E-mail :
II. 企業概要	
企業名	
代表者名	
従業員数	
業種	
資本金	
事業内容	
売上高	万円
住所	
電話番号	
U R L	
担当者名	
E-mail	
III. 参加理由	
IV. ネット販売取扱予定商品（複数ある場合は全て記載）	
商品名	
用途	
免許/許可番号	
価格	
その他	

（6）事業者のシステム利用料

当システムの維持・運用を継続するためには、ソフト・ハード両面で費用が発生する。これらの費用を賄うためには、事業者からシステム利用料を申し受けざるを得ない。具体的な料金設定は、費用試算後でなければ出来ないが、いずれにしても、安価な料金設定が望まれる。事業者の負担を軽減するためには、月々の固定的な費用負担をなくし、売上金額との連動による完全成果報酬制が望ましいかもしれない。

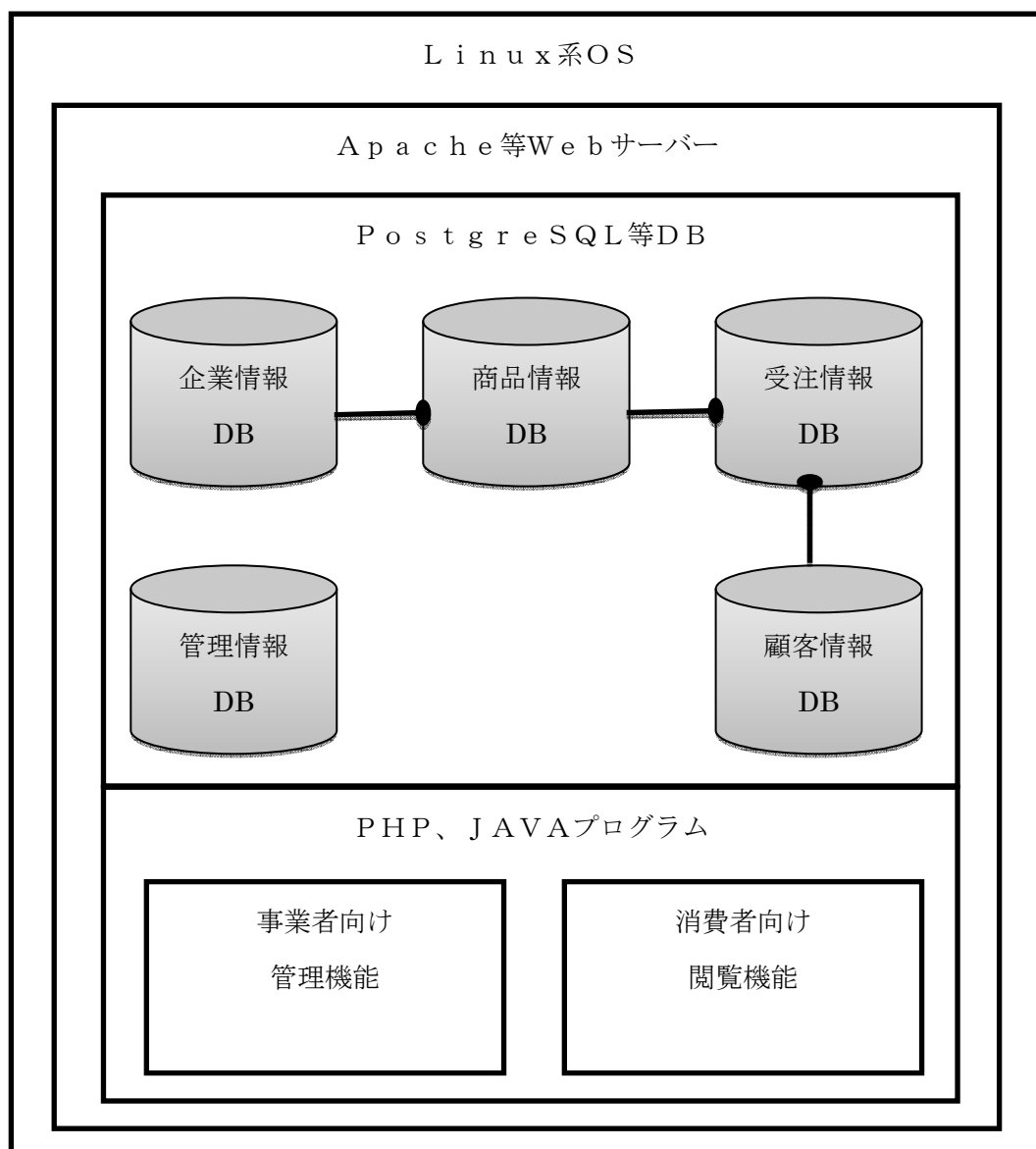
（7）消費者の利用方法

消費者はPCや携帯端末からインターネットを介してネット販売を利用する。会員登録を推奨するが、会員登録をしなくても利用可能とする。

6. e-マーケットプレイスのシステム構築案

(1) システム構成

システムはクラウド方式を採用する。Linux系OSにWebサーバー、データベースという構成になるが、それぞれ採用するソフトウェアについてはさらに検討が必要である。ここでは、システム構築費用負担を抑えるために、フリーソフトウェアの採用を前提とすることとした。しかし、費用負担もさることながら、信頼性の観点からの評価も重要であるため、採用されるソフトウェアについてはシステム単位で決定することによいとした。



(2) システム構築単位

賛同を得られ、参加表明のあった各都道府県単位でシステムを構築することを想定している。全国統一システムも検討したが、システム自体が大規模になり、各都道府県に強制参加を強いることにもつながるため、参加意欲のある都道府県単位でシステムを構築し、相互リンクやノウハウ転用で段階的な拡大が望ましいとした。

(3) システム構築期間

システム構成を元にシステムの構築にかかる期間を試算した。但し、技術力、人員数など所与の条件で変化するため、一例として捉えていただきたい。

内 容	期 間
システム企画、検討、承認	1 か月～2 か月程度
要件定義作成、承認	1 か月～2 か月程度
システム基本設計作成、承認	1 か月～2 か月程度
プログラム作成、単体テスト	2 か月～3 か月程度
動作検証	1 か月～2 か月程度
試験運用	1 か月～2 か月程度
合 計	7 か月～13 か月

(4) システム構築予算

システム構築予算はシステムの要件が決定してからでなければ正確な試算が難しい。また、地域特性、開発担当組織（ベンダー開発、自社開発）によっても費用はことなる。そこで、ここではシステム構築期間を総工数とし、一月あたり人件費を 100 万円という前提でシステム構築予算を算出することとした。

システム構築予算 : 7 か月～13 か月×100 万円＝700 万円～1,300 万円
--

ドメイン取得に伴う費用、レンタルサーバー利用開始に伴う費用は安価に済むとの想定で、上記に含む。但し、ソフトウェア購入費用、開発用 PC 等機器購入費用、事務所費用等は含まれていない。

(5) システム維持費用への配慮

クラウド方式のシステムであるから、サービス提供に障害が発生しないような監視、障害発生時の対応、使い勝手向上のための追加開発、サーバー・回線等のハード系維持のために継続的な費用が発生する。サービスレベルによる変動幅が大きいため、具体的な試算は現時点で困難である。しかし、販売機会を損なわないようなサービスレベル維持や、使用方法の問合せ対応、障害発生時の早急なる対応がなければ、有形無為の仕組みとなるため、これらの体制維持にかかる費用負担は必須であろう。これら費用負担を考慮したうえで、利用料を設定することが望まれる。

(6) プロジェクトチームの編成

システムの構築や運営にあたっては、プロジェクトチームの編成が必要である。プロジェクトチームの責任組織としては、各都道府県の診断協会があたるのが望ましく、プロジェクトを推進していく役割を担う必要がある。また、必要に応じて地元ベンダー等と連携し、システムの構築や運用を進める必要がある。

第5章 農商工連携を成功に導く e-マーケットプレイスの実現にむけて

1. 調査・研究の総括

(1) 農商工連携を成功に導く e-マーケットプレイス実現への3つの提言

① 売れる商品づくり支援、3つのポイント

本調査研究事業において、農商工連携を成功に導く e-マーケットプレイスの現状や課題を見てきた。農商工連携等を成功に導き、自分で価格決定権をもったうえで、直販での売れる商品づくりを成功するためには以下の項目に重点をおいた商品づくりを中小企業診断士に支援していただきたい。

1) コンセプトと ストーリー

地域の風景や背景、文化や歴史等を結集させたコンセプトに加え、地域の素材や技術、知恵を結集させたストーリー、それらを合わせたネーミングやパッケージ等で統合的な商品づくりのストーリーを熱く語れることができる。

2) 顔が見える

生産者の顔・販売者の顔はもちろん、地域の顔・地域の風景や背景の顔、生産場所の顔、地域の文化や歴史の顔、それらを出来る限り消費者に伝えることで、安心・安全につながり、顧客との共感をえることができる。

3) コミュニケーション を通じた、 しかけづくり

- a. 地域を巻き込んだ組織づくり。(「例」住民持ち株会)
- b. 生産者や地域住民へのモチベーションUPのための動機づけ。(「例」生産者表彰や住民表彰)
- c. ノウハウ移転 (「例」視察研修受入れや各種体験)
- d. 人材育成 (「例」後継者育成塾やインターンシップ)
- e. 消費者交流 (「例」情報誌発行や各種イベント開催)
- f. Webサイト HPの作成と充実に加え、twitter、Facebook、ブログ、メールマガジン等の情報発信
- g. 商品の伝え方 (「例」商品紹介シート)

② 中小企業診断士の全国ネットワークを活用した販路開拓

本調査研究事業において、山口県、愛媛県、島根県の中小企業診断士が農商工連携事業者等を調査研究してきた。農商工連携等を成功に導き、顧客の心をつかむ商品づくりを成功させても販路がなければ意味がない。農林漁業者や中小企業者はホームページすらない企業が多い。

まずは、自社のホームページを作成(中小企業診断士の支援によって)し、直売への第1歩を歩んでほしい。

ホームページがある企業でも大手インターネットモール(楽天ショップやアマゾン等)に参加し、本来の付加価値が得られていないうえに、目標販売額にはほど遠いのが現状である。そこで各地域の中小企業診断士がコーディネーターとなり各県(山口県、愛媛県、島根県)の会員制ネット直販サイト(全国診断士ネット直販「仮称」)を立ち上げる。また、(次のステップとして)それぞれのネット直販サイトを接続し、個々の商品購入や顧客を共有できる e-マーケットプレイスを構築し、

最終的には全国と同じコンセプトの会員制ネット直販を結ぶことで、販路拡大や販売促進を図ることができる。

具体的にみてみよう。中小企業診断士は全国に約1万人。企業内診断士(約70%)を除いたとしても、約3,000人。1人の診断士が5人の中小企業者にe-マーケットプレイスに参加してもらい、1人の中小企業者に100人(平均)の顧客がいると仮定すると、15万人の顧客が共有できる。スタート顧客数は15万人と仮定し、そこから中小企業診断士の支援による、ネットワークを通じた顧客拡大により数百万人の顧客共有が見込めるのではないだろうか。

又、中小企業診断士は企業経営のプロである。本報告書にも書いてきたように、成功に導くための企画から商品開発、運用からマネジメントにいたるまでの総合的な支援ができる。

③ 中小企業診断士の新たな販路開拓

今、全国で農商工連携をはじめ、6次産業化、新連携、経営革新や新分野進出といった中小企業支援を主に中小企業診断士が担っている。

しかし、中小企業診断士の中小企業支援において、顧客の安定と継続的な支援にはなかなかつながりにくい現状がある。そこで、e-マーケットプレイスに参加してもらうことで、農商工連携事業者は販路開拓につながり、中小企業診断士は顧客とのつながりが継続する。つながりが継続すれば、顧客の拡大と継続的な支援につながり中小企業診断士の安定的な収入増が見込めることが期待できる。

もちろん、e-マーケットプレイスは適正利益で運用し、農商工連携事業者の収入増にもつながることができる。そうすることで、中小企業診断士と農商工連携事業者はWIN-WINの関係が構築でき、信頼への絆がさらに深まることができる。

さらに、中小企業診断士は、全国の診断士とネットワークが強化され、スキルUPと知名度向上にもつなげることが期待できる。

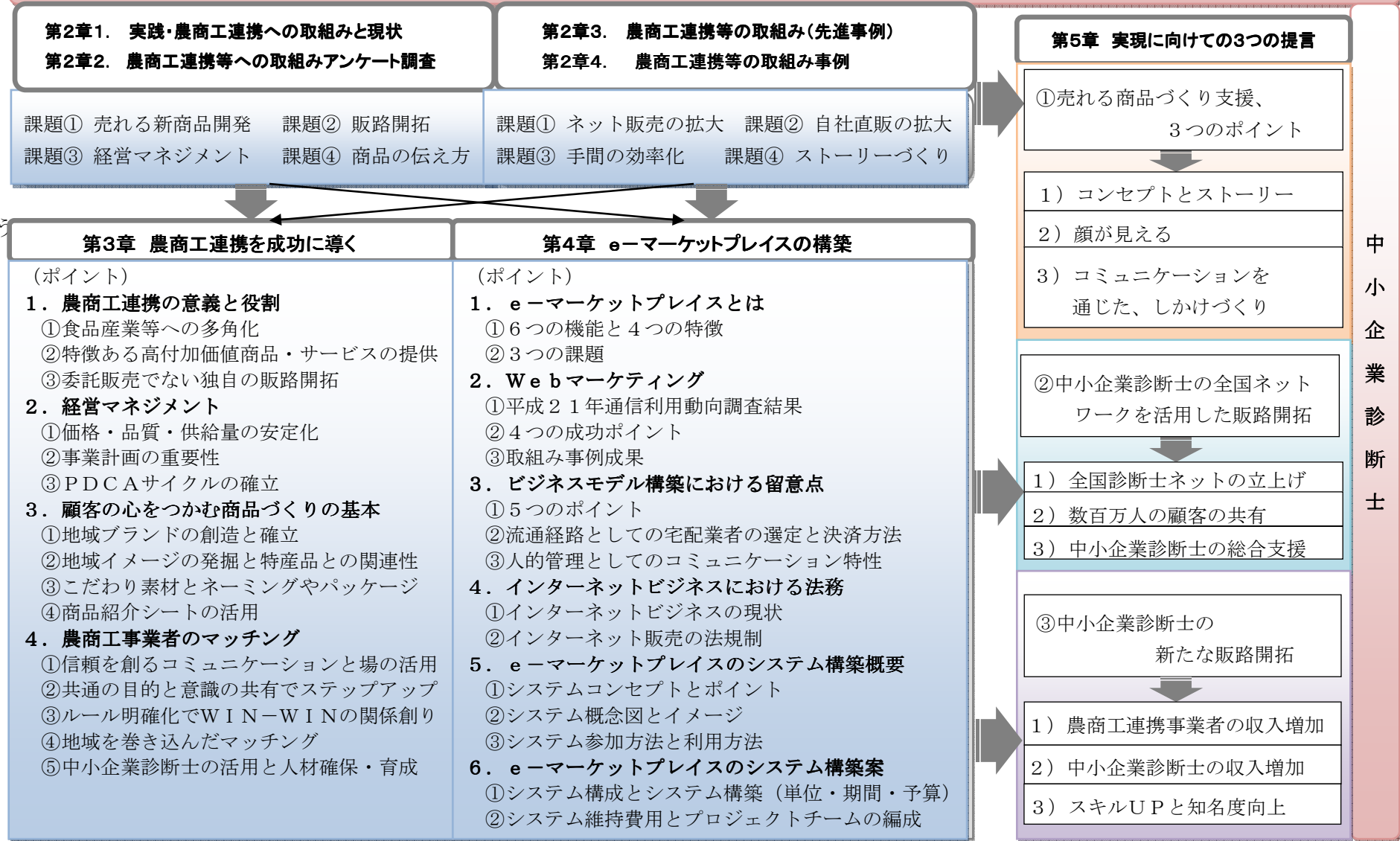
(2) 調査・報告書の全体像

約6か月の期間、農商工連携を成功に導くe-マーケットプレイスの構築のため、農商工連携事業者や中小企業者の取組み等を調査・研究してきた。まだまだ調査・研究の足りない部分はあるが、これからも継続的に取組んでいく決意である。

中小企業者の明るい未来を創造するのは我々、中小企業診断士の使命である。

次ページに、農商工連携を成功に導くe-マーケットプレイスの構築に関する調査・報告書の全体像を掲載してあるので参照していただきたい。

農商工連携を成功に導くe-マーケットプレイスの構築に関する調査・研究報告のまとめ



おわりに

本調査研究事業を通して、農商工連携を成功に導く e-マーケットプレイスの構築による販路開拓ビジネスモデルが、中小企業診断士の新たなビジネスモデルとして有効であることに自信を持つことができた。

今後は、具体的な実現に向けて、当ビジネスモデルに共感いただける全国の中小企業診断士とともに準備会を立ち上げ、中小企業診断協会（本部・支部）の協力を得ながら進めていきたいと考えている。

本報告書が、全国の中小企業者と全国の中小企業診断士の明るい未来を創ることができれば幸いである。

最後に、本報告書のとりまとめにあたり、ご協力をいただいた山口県中小企業団体中央会の吉田マネージャー、調査研究委員のみなさま、アドバイザーのみなさま、快くヒアリングにご協力いただいた方々、並びに関係各位の方々に心より御礼申し上げます。

平成24年2月 (社) 中小企業診断協会

中小企業診断士 土井 一海

中小企業診断士 谷口 修

中小企業診断士 伊藤 勝彦

中小企業診断士 柴田 史雄

中小企業診断士 長尾 要

中小企業診断士 越智 武人

中小企業診断士 足立 修司

1. 参考資料

(1) 農商工連携等ヒアリングシート

ヒアリング項目	ヒアリング内容
1. 企業等の概要	
①企業名・代表者	
②業種（業態）	
③資本金	
④従業員数	
⑤設立	
⑥所在地	
⑦電話・FAX	
⑧メールアドレス	
⑨HPアドレス	
⑩その他	
2. 事業概要	
①取扱い品目（商品）	
②収穫量 （商品種類）	
③作付け面積（生産 体制・年間供給量）	
④栽培方法 （差別化ポイント）	
⑤経験・能力・資格	
⑥社内実施体制	
⑦販売顧客 （ターゲット）	
⑧販売価格・方針	
⑨販売方法・PR	

⑩その他	
3. 農商工連携等	
①目的（目標）	
②連携希望企業	
③連携希望理由	
④経営資源 （強み・弱み）	
⑤新商品・新サービス	
⑥競合製品・サービス	
⑦市場規模・状況	
⑧現在の問題（課題）	
⑨希望支援策	
⑩その他	
4. その他	
①財務内容	
②売上計画	
③資金計画	
④商品・サービス等 （法規制等）	
⑤その他	

(2) 農商工連携等マッチングシート

年 月 日

A社名		担当者名	
B社名		担当者名	
記録者			

1. 各社の商品・サービスの概要および特徴

	商品・サービスの概要	特徴・ターゲットなど
A社		
B社		

2. 各社の販路開拓・販路拡大もしくはその他の課題、問題点

	課題・問題点
A社	
B社	

3. 両社が連携できる可能性

連携可能性とその内容
連携可能性 (有 ・ 無 ・ その他)

4. 意見、まとめ

--

(3) 農商工連携等取組みヒアリングシート

農商工連携等取組みヒアリングシート

調査員		調査日	年 月 日 ()
-----	--	-----	-----------

問1. 企業名等、ご記入ください。

企業名		代表者名		ご担当者名	
事業内容		業 種		資本金	円
所在地		電 話		FAX	
設 立		正社員数	名	パート社員数	名
ホームページ		メールアドレス			

問2. 農商工連携等取組み状況

項目	ヒアリング内容
取組み概要	
取組み経緯	
取組みに生じた課題	
課題への対応方法	
取組みの効果	
今後の展望	

問3. 販路開拓（インターネット）への取組み状況

項目	ヒアリング内容
自社HPの有無	有 無
ネット販売の有無	有 無
ネット販売実績	
ネット販売集客への取組み	
インターネットモールの利用の有無	
自社ネット販売システムの構築	
ネット販売の運営方法	
ネット販売開始の経緯	
ネット販売による経営効果(売上UP、利益UP、従業員増等)	
ネット販売の経営課題	
経営課題への対応方法	
ネット販売今後の展望	

(4) 商品紹介シート

■ 商品特性と取引条件

商 品 名			
最もおいしい時期		賞味期限／消費期限	
主原料産地（漁獲場所等）		J A N コード	
内 容 量		希望小売価格(税込)	
1 ケースあたり入数		保 存 温 度 帯	
発注リードタイム		販売エリアの制限	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無
連携希望企業名		連 携 希 望 理 由	
認証・認定機関の許認可（商品・工場等）	有機 JAS HACCP ISO 農業生産工程管理(GAP) その他（ ）	年間供給予定数	ケース

タ ー ゲ ッ ト	売り先	1) フードサービス 2) 商社・卸 3) メーカー 4) 小売 5) ホテル・宴会・レジャー 6) その他（ ）
	お客様 (性別・年齢層など)	
利 用 シ ーン (利用方法・おすすめレシピ等)		
商 品 特 徴		

■ 商品写真

商品特徴	一括表示
	アレルギー表示（特定原材料） ※使用している項目に○えび かに 小麦 そば 卵 乳 落花生

(出所) 農林水産省/F C PツールのF C P展示会・商談会シートより作成

なお、F C P展示会・商談会シートの著作権は、農林水産省に帰属します。

■ 出展企業紹介

出 展 企 業 名			
売 上 高		従 業 員 数	
代 表 者 氏 名			
メ ッ セ ー ジ			写 真
ホ ー ム ペ ー ジ			
会 社 所 在 地			
工 場 所 在 地			
担 当 者		E - m a i l	
T E L		F A X	

■ 製造工程（農林水産品の場合は生産工程等）アピールポイント

工場写真(外観)	工場写真(内部)	工場写真(清掃状況)
----------	----------	------------

■ 品質管理情報

商 品 検 査 の 有 無	有 ・ 無 （「有」の場合⇒検査項目：	
衛 生 管 理 へ の 取 組	製 造 工 程 の 管 理	
	従 業 員 の 管 理	
	施 設 設 備 と 管 理	
危 機 管 理 体 制 【担当者連絡先／記録】		

（出所）農林水産省/F C PツールのF C P展示会・商談会シートより作成

なお、F C P展示会・商談会シートの著作権は、農林水産省に帰属します。