

いばらき農商工連携セミナー2012

失敗しない農商工連携の取り組みとは



一般社団法人農業経営支援センター

村 上 一 幸

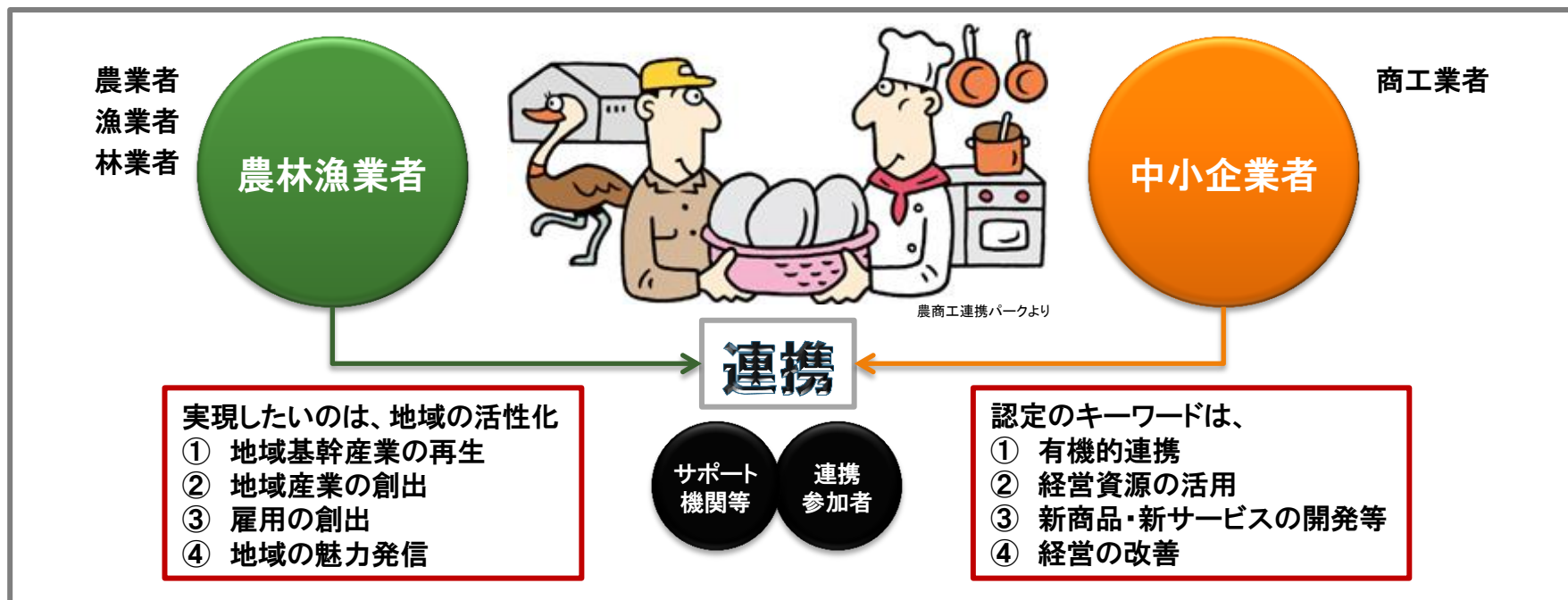
中小企業診断士/食農連携コーディネーター(FACO)/JGAP指導員
6次産業化プランナー(埼玉県、神奈川県)

農商工連携とは

農商工連携の確認

農商工連携

「農商工等連携促進法（中小企業者と農林業業者との連携による事業活動の促進に関する法律）」によれば、**中小企業者と農林漁業者**とが**有機的**に連携し、それぞれの**経営資源を有効に活用して行う事業活動**を促進することにより、**中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善**を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。認定されると、補助金、政府系金融機関による低利融資、信用保証の特例、設備投資減税が受けられる。



農林魚業者と中小企業者が連携する意味

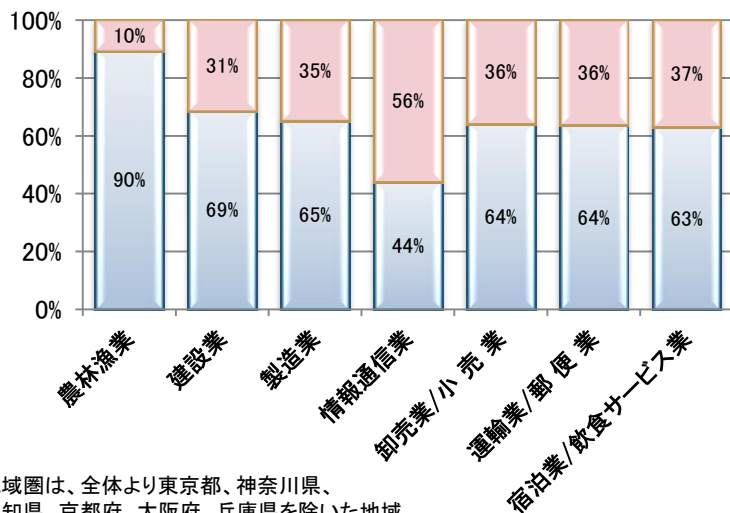
元気ある
地域づくり
(地域活性化)

地域に根付いてる人たちの連携が最も効果的

地域を支える基幹産業

産業別地域圏都市圏別従業員割合

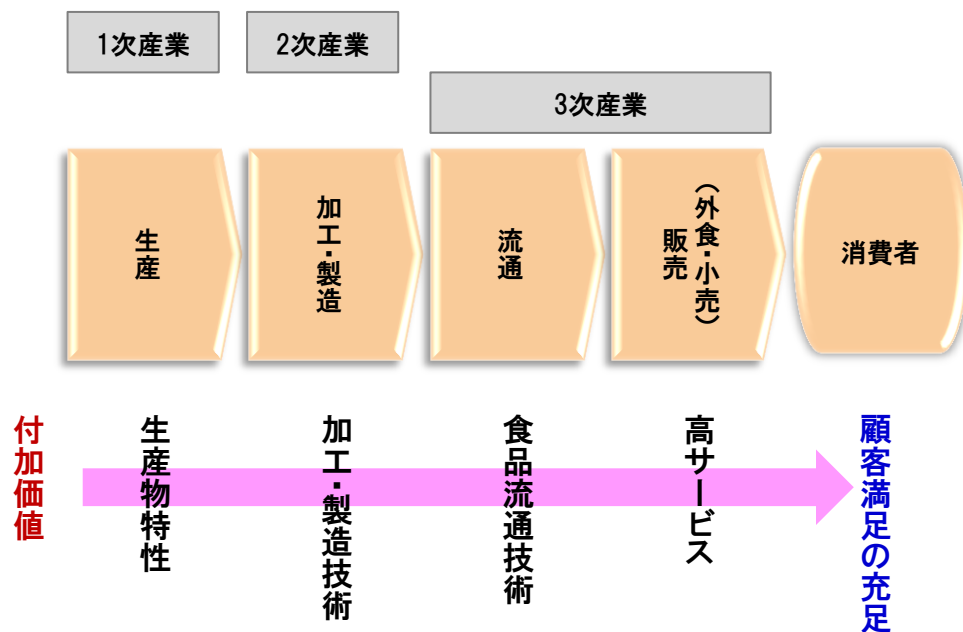
■地域圏 ■大都市圏



地域圏は、全体より東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県を除いた地域

総務省統計局「日本の統計2012」より作成

フードチェーンの一員



国土交通省と総務省がまとめた「国土形成計画策定のための集落の状況に関する現況把握調査」(2007年8月)によると、日本の中山間地域の集落は62,273カ所あり、その内、住民50%以上を65歳以上の高齢者が占める集落は7,878、このうち全住民が65歳以上という集落数は431。10年以内に消滅が予想される集落数は423、いずれは消滅と思われる集落は2,220と集計されている。

活用資源の存在と有機的連携

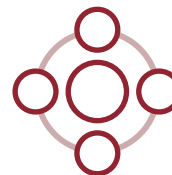
農林漁業者

中小企業者

経営資源の依存と補完ができる

競争優位性

- ① 工場、設備
- ② 従業員
- ③ ネットワーク
- ④ 地域性
- ⑤ 伝統や歴史
- ⑥ ノウハウ

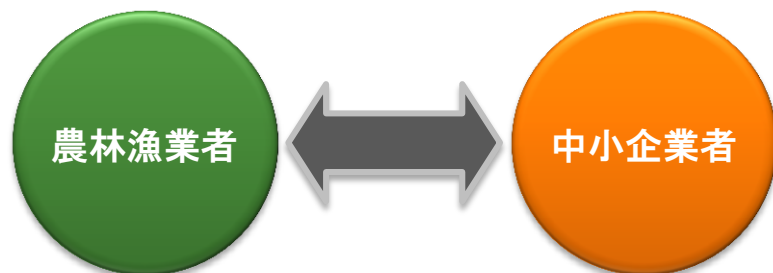


有機的連携

模倣困難(まねのできないもの)

相互尊重による信頼に基づいた持続的で確かな連携
(ちょっとやそっとのことでは破綻しない)

農商工連携の類型 ① 「経営資源補完型」



農林漁業者、中小企業者の双方が抱える問題、課題を解決するタイプ

■ 飯島畜産(株)、藤田畜産、(株)大多摩ハム小林商会

農林漁業者と中小企業者は、「安全・安心で品質の良い豚肉を消費者に食べてもらいたい」という、**共通した強い信念**を持っていた。農林漁業者と中小企業者がより一層緊密に連携して、この信念を実現するため、『いばらき地養豚』のブランド価値を向上して**認知度を高める**とともに、更なる**肉質の向上**を追求していく必要があると考え連携を行う事になった。

■ 大子製菓協業組合、櫻岡義信氏

大子製菓協業組合は、観光客への土産品等として、地域の農産物を活用した新たな**和洋菓子の開発が課題**となっていた。櫻岡義信氏は有機JAS認定された「あしたば」を生産しており、「あしたば」を奥久慈地域の新たな地域ブランド化にするとともに、パウダー・エキスの販路づくりを望んでいた両者の思惑が合致し、連携に至った。

■ (有)アグリクリエイト、(有)中村畜産、(農)要牧場

中小企業者は、すでに肥料化では完成しているが、肥料は需要時期が限られるためストックヤードの確保が必要であった。この**問題解決策**が、「飼料」化であり、又、農林漁業者は、近年、肥料・飼料にもトレーサビリティが重要視され、このシステムにおけるエコフィードは、トレーサビリティの面でも不安がなく、安心・安全も高く需要も高いと考えていた。これらの**課題を解消**するため中小企業者の乾燥食品残渣から製造したエコフィード(食品残渣飼料)を用いて、農林漁業者は「安心・安全・エコ」な鶏卵・豚肉を飼育し消費者に届ける。そして、消費者から出される食品残渣を乾燥させて、再度農林漁業者へ提供する。この完結循環型食品リサイクルを行うために連携事業を開始した。

■ (有)菜香や、国松農園、(有)カワスミ、農事生産組合野菜村

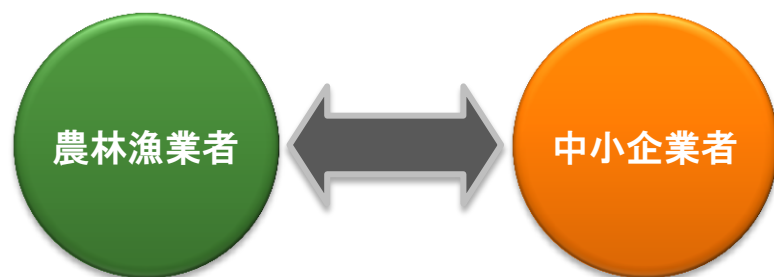
(有)菜香やは地場産野菜を中心に漬物の製造販売を行っているが、「食の安全」「地産地消」など、野菜に対するこだわりを持った顧客の要望に応える漬物の**開発が課題**となっている。また農林漁業者は、現在の野菜は相次ぐ品種改良の中で栄養価が低下しており、昔ながらの栄養価が高い野菜を栽培したいと考えていた。

そこで、農林漁業者の減農薬減化学肥料栽培技術、無農薬栽培技術を活かして、両者の有機的な連携を行い、昔ながらの栄養価が高い野菜を使った漬物を開発することとなった。

■ 丸真食品(株)、JA茨城みどり、(株)八光、(有)真撰

丸真食品(株)は、地元の特産品を用いた商品開発として、黒大豆小粒(新種)を用いた納豆の研究開発を続けてきたが、**原材料の安定確保を課題**としていた。そのような中、他地域農作物との差別化と販路、生産量の見えるメリットの多い農作物生産を目指すJA茨城みどりと思惑が合致し連携に至った。

農商工連携の類型 ② 「未利用資源利活用型」



廃棄したり、低価格で販売せざるをえない規格外産物を利活用するタイプ

■ (株)オーピーシートレーディング、(株)Tedy

(株)Tedyは、新温室を建設しパプリカの通年栽培に取り組み始めた。収穫量が飛躍的に増加する一方、外観(色や形)の悪い**規格外**パプリカも増え、味覚に変わりがないにもかかわらず、**安価での販売**を余儀なくされる商品が増加するという新たな経営課題が発生していた。

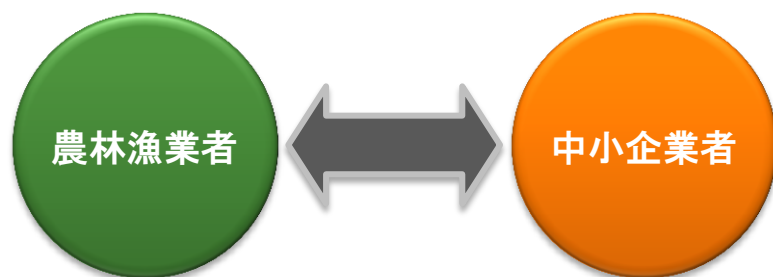
そこで、野菜加工設備・技術に優れ、ISO9001を取得し、また、有機JAS認定工場でもある(株)オーピーシートレーディングと連携し、「パプリカのペースト加工商品の開発」という高付加価値化を計画することとなった。

■ (株)奥久慈屋吉餅、JA茨城みどり、袋田食品(株)

袋田食品(株)は太子を訪れる観光客へ地元の特産品を用いた商品開発の必要性を感じ(株)奥久慈屋吉餅を設立したが、原材料の安定確保が課題であった。そのような中、高齢化に対する作業負担の軽減と効率的な生産による増産を目指すJA茨城みどりと思惑が合致し連携に至った。

奥久慈屋吉餅とJA茨城みどりの農家ネットワークとの協議により(1)二期作ノウハウによる新しい生産方法を活用した増産体制(2)無選別の納品により、中小企業者は**規格外常陸大黒を含む無選別常陸大黒を活用**した特産品菓子の開発を行う。

農商工連携の類型 ③ 「見える化型」



経験と感で行われてきたものを見える化するタイプ

■ 有)クリアライズ、稲垣景氏・浅川宏氏、 日本金属化学(株)、(独)日本原子力研究開発機構

(有)クリアライズは農産物の企画・生産管理・物流・販売等を行う中で、サラダ等の加工・販売業者である(株)ロックフィールドに対して、更なる新商品の開発を提案。以前より取引のあった生産者と当事業について協力、連携を開始した。

更に、新商品の高付加価値化のため、今まであいまいであった**農産物の鮮度を数値化し明示**していく仕組みを実用化するため、(独)日本原子力研究開発機構や日本金属化学(株)と連携することとなった。

■ (有)筑波ハム、萩島一成氏、プレスクライブ・ゲノミックス(株)

養豚家萩島一成と有限会社筑波ハムは、従来から「ローズポーク」の育成及び加工商品開発で協力しており、その味は茨城県内外から高い評価を得ていた。しかし、経験豊富な畜産農家によって飼育された豚肉でも、脂肪含有量にばらつきがあり、同様に仕入・加工しても品質に差ができてしまう状況がみられた。そこで両者は、**遺伝子測定技術を利用した**良質な遺伝子選定と交配によって、筋肉中脂肪分が一定の新品種豚「つくば豚」を開発・生産し、「つくば豚」を原材料とするハンバーグや生ウィンナー等の惣菜を製造・販売するために連携した。

農商工連携推進の課題

農業者と中小企業者の状況を白書から見ると

[農業者] (平成23年度食料・農業・農村の動向)

■ 農業経営の動向

- 近年、減少傾向で推移していた農業経営体の**農業所得は、平成22(2010)年に一転して増加**(104万円→122万円)。
- **集落営農は年々増加**し、平成24(2012)年2月現在の組織数は1万5千。
- **農業生産法人数も年々増加**し、平成23(2011)年の法人数は1万2千。
- **耕地面積が引き続き減少**する中、水田における農作物作付面積の増加により、平成22年の**耕地利用率は8年ぶりにわずかに増加**。近年、耕作放棄地の増加率は鈍化傾向。平成23年の販売農家1戸当たりの経営耕地面積は引き続き増加。
- 新規就農者の育成・確保が重要。**所得の確保や技術の向上等が課題**。平成24(2012)年度から「青年就農給付金」を開始。
- 食品の安全性向上等に資する**GAPの導入産地数は、着実に増加**。
- 全販売農家のうち、**農産物加工等の農業生産関連事業に取り組む農家**の割合は、平成12(2000)年度から平成22(2010)年度までの間で**約2倍に増加**。
- **6次産業化の取組が軌道に乗る(黒字化)までは、ある程度の年数が必要**。6次産業化に当たっては、**商品のブランド化、事業に必要な人材の確保等が課題**。

[中小企業] (中小企業白書2012年)

■ 景況感

- 中小企業の景況は、このところ横ばいの動きとなっている。
- 地域別にみても、東北を始め各地域で持ち直しの動きが見られるが、**改善のテンポは緩やか**。

■ 収益・生産

- 中小企業の経常利益率は、**大企業に比べて、低い水準**。
- 中小製造業の生産は、6月頃には大震災前の水準にまで回復。その後も、持ち直しの動きで推移。

■ 資金繰り

- 大震災直後に悪化した中小企業の資金繰りDIは、東日本大震災復興特別貸付等もあり、2011年第3四半期には回復し

■ 倒産

- 倒産件数は、中小企業金融円滑化法の効果もあり、**おおむね前年比マイナス**で推移。
- 震災関係の倒産は、高止まりしている。

■ 円高の影響

- 為替レートは、昨年末まで、企業の想定レートを上回る円高水準で推移。円高の継続は、**輸出を行う中小企業のみならず、取引先のコスト削減要請、需要減等により、国内で活動する中小企業の収益環境にも影響を及ぼしている**。

■ 販売単価、原材料価格、電力使用額の動向

- 011年は原材料仕入単価DIは大幅に上昇し売上単価・客単価DIのマイナス幅改善を上回って上昇。**中小企業の収益環境は厳しい状況**となっている。
- 中小製造業の電力購入費が原材料コストに占める割合は総じて高く、全産業平均で見ると**大企業製造業の割合の1.4倍程度**。

農商工連携を進めるときの壁

連携に対する声

経営に対する考え方ややり方が違いすぎる

連携事業に対する考え方、価値観が違う

規約・規定・事業運営ルールが違う

事業のスピードが違う

成果配分や事業運営ルールが不明瞭

中心となる人材・組織の能力が不足している

安定供給や品質の均一化が図れない

運転資金の確保が難しい

出合いの場がない

良い連携相手に巡り合えない

販売能力、ノウハウが違う

流通チャネルが確保できない

市場のトレンド(流行)や競争相手が見えない

期待した価格で販売できない

期待した価格で仕入れることができない

誰に売するのか、何を売するのか、どうやって売のかが不十分である

- ① 新規事業や組織を超えての連携経験がない
- ② 価値観の違いによる衝突が起きる
- ③ 目的、目標がないまま計画を日程が前提となり進めるために大きな問題が生じる
- ④ 目標達成を邪魔するもの(リスク)への予防や対策がなされていない
- ⑤ 口頭等なれ合いで事業を進めたために起こるトラブルや規律違反にみんなが納得する対応ができない

**連携形成前だけではなく、
認定後でも連携が維持できない！**

**儲かる仕組みを構築できるか
優位性ある商品・サービスか**

市場化プロセスから連携の課題を考える

課題の原因を追究すると、「生産者から市場(生活者＝消費者)に到達するまでのプロセス(工程)全体の未整備」に多くの障壁があり市場に届かない、更に事業者の方自身がその課題に気付いていない場合が数多く見受けられます。



失敗しない農商工連携の取り組み

「ビジネスモデル」を明確にする

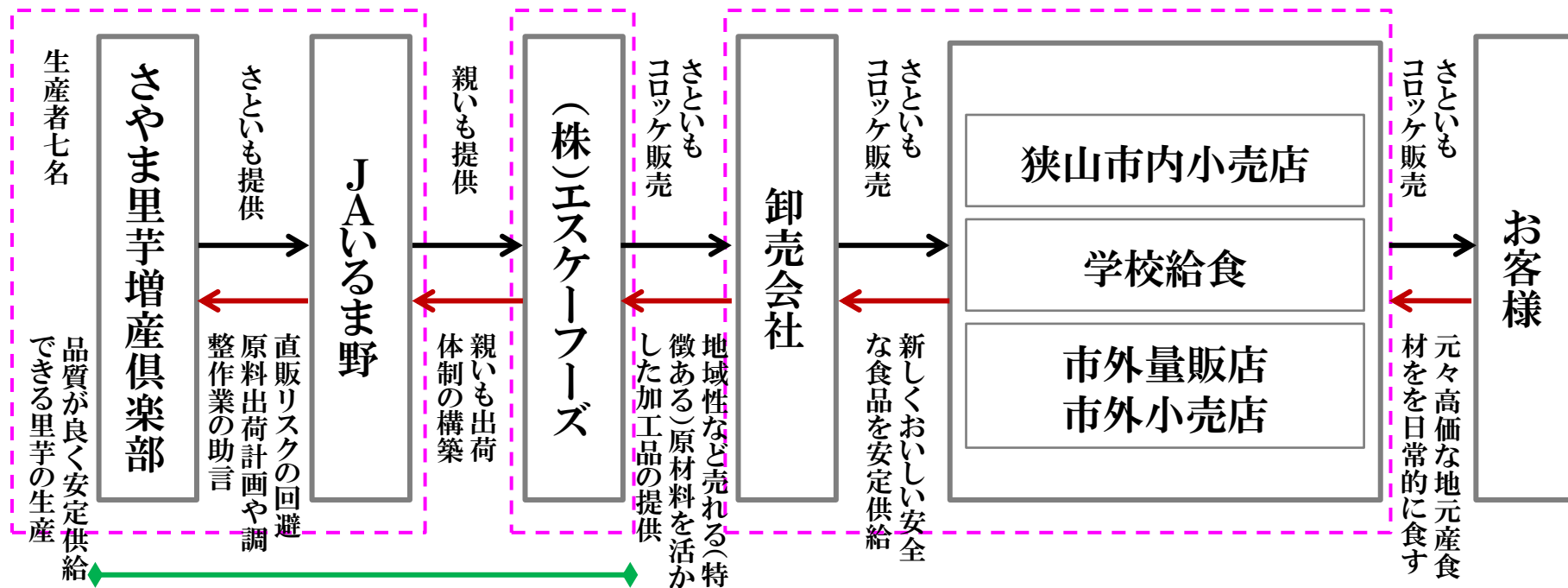
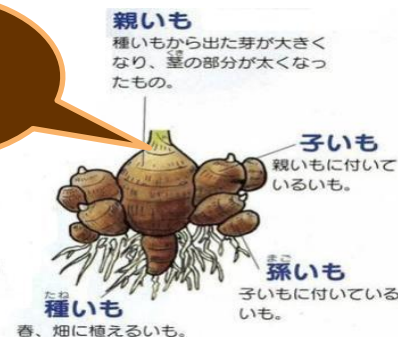
連携体参加者の全てが儲かる仕組みの構築 「Win-Winの関係」



農林水産大臣賞受賞！！



株の1/4は
親いも！
もったいない！



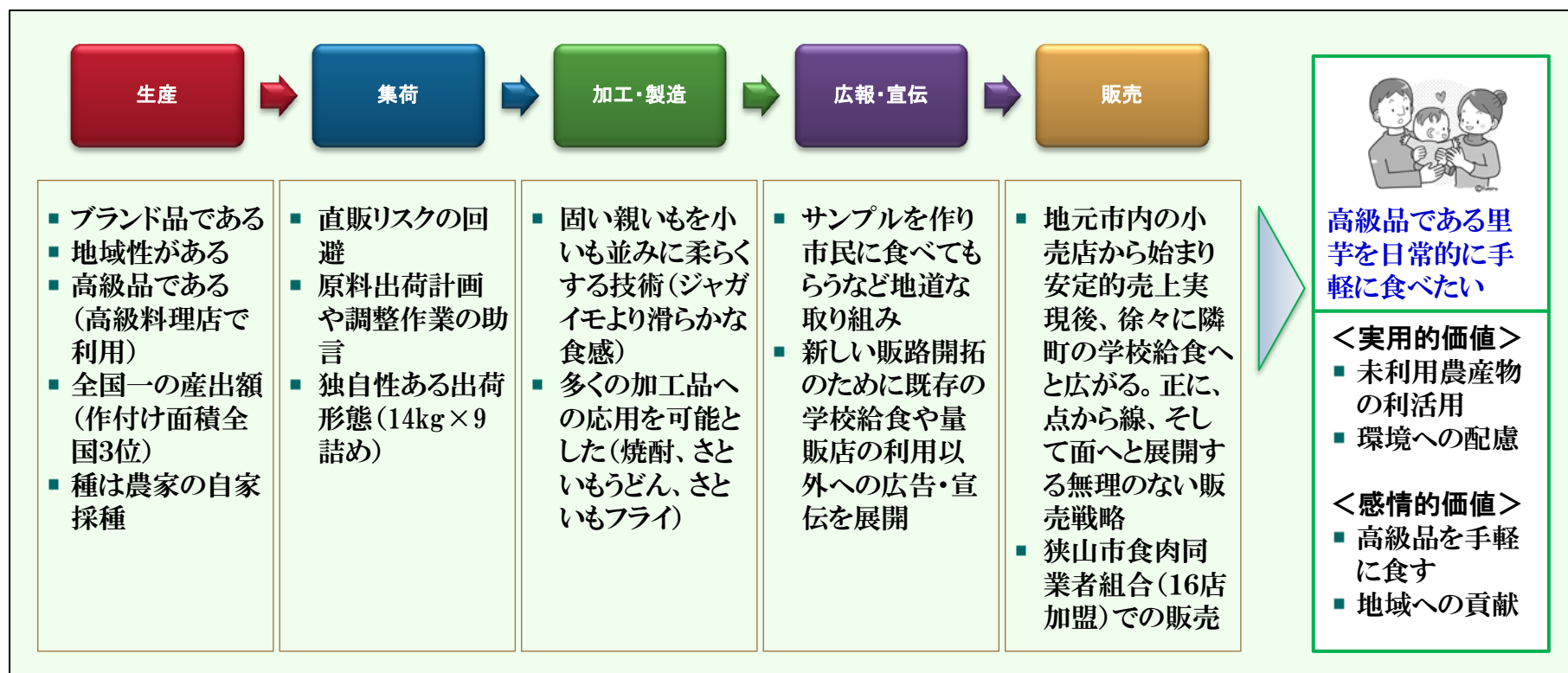
コーディネーター:川越農林振興センター

「ビジネスプロセス」を明確にする

最終顧客まで商品・サービスを届ける仕組み

テーマ

未利用資源である「親いも」を活用した地域活性化の取り組み



今まで廃棄された親いもの量

狭山市：約1,200t

埼玉県：約7,700t

共通の目的が明確であり、それを達成する

共通目的の存在

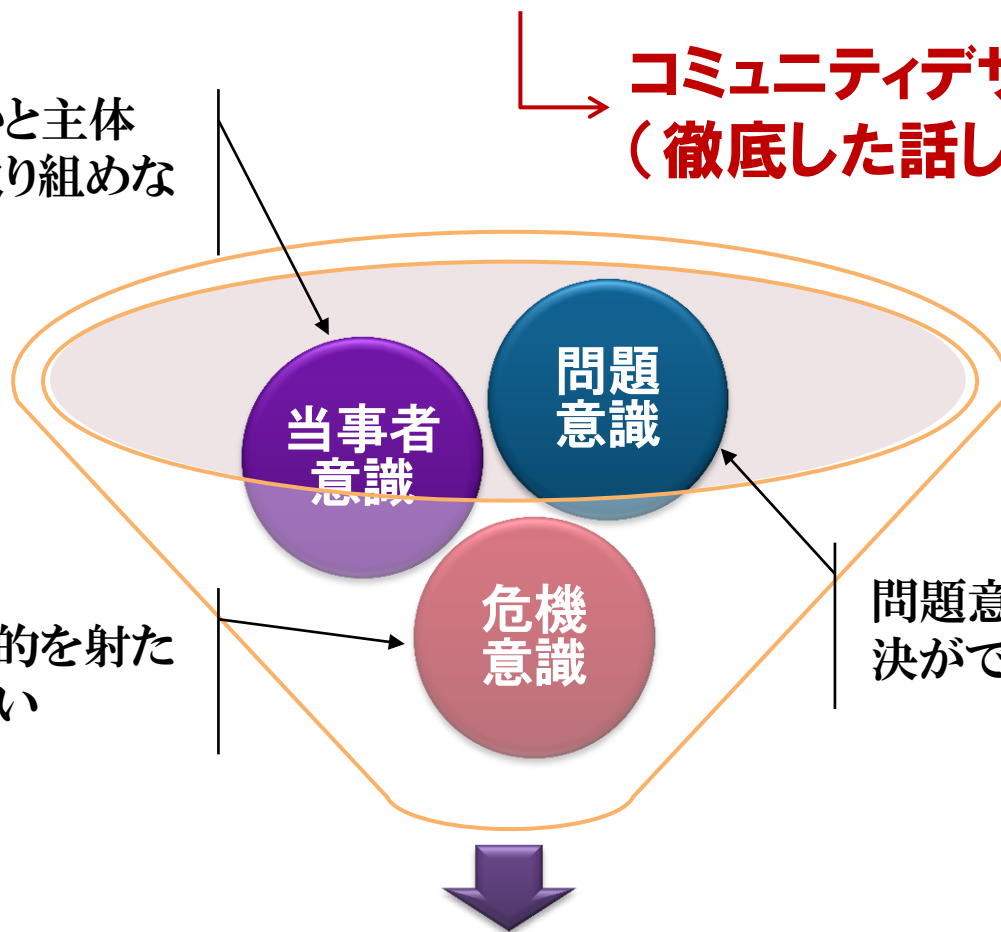
「価値観は違うが共通の目的・目標を目指す」

当事者意識がないと主体的に問題解決に取り組めない

コミュニティデザインから始まる
(徹底した話し合いが必要)

危機意識がないと的を射た解決策が出てこない

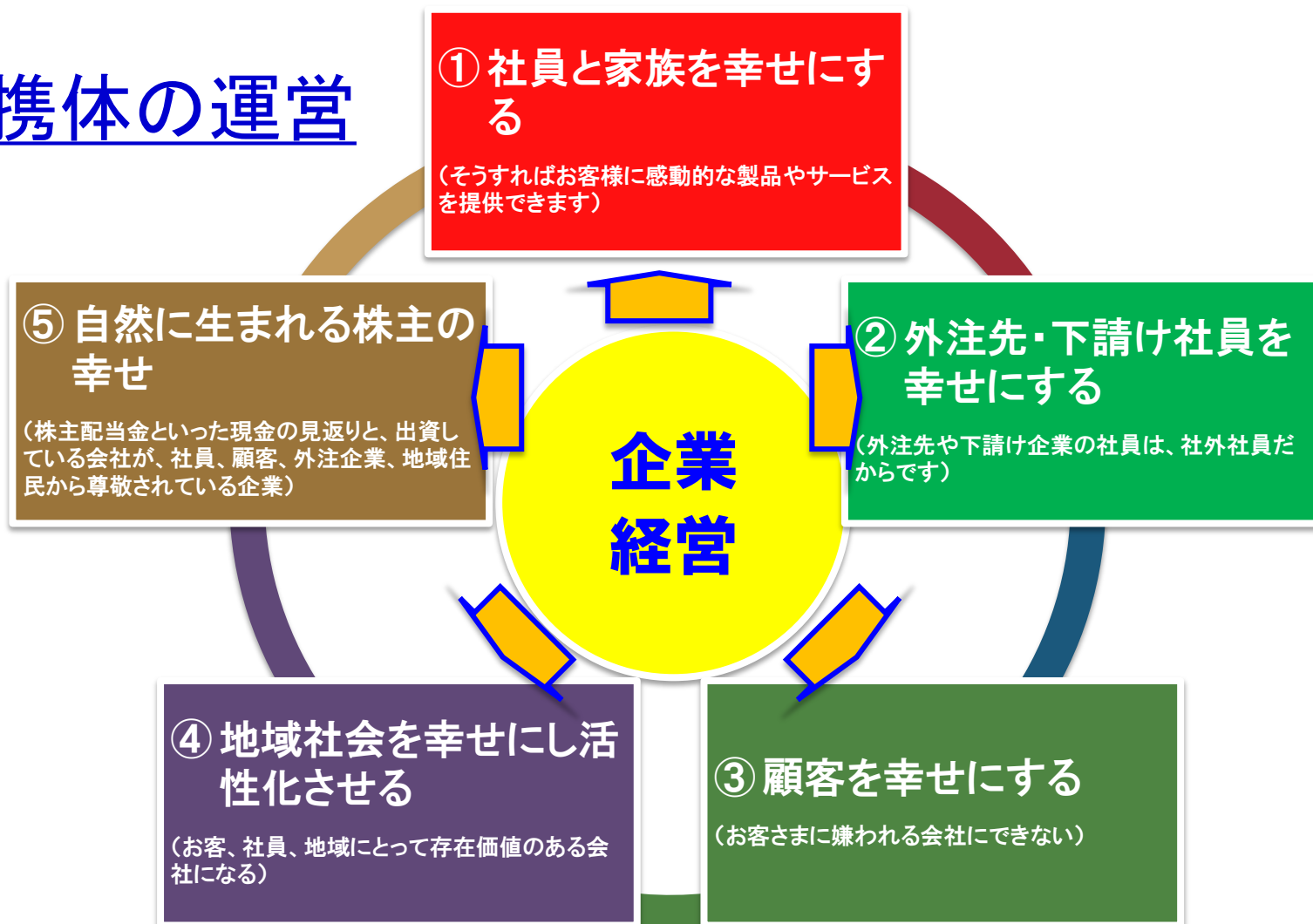
問題意識がないと問題が解決できない

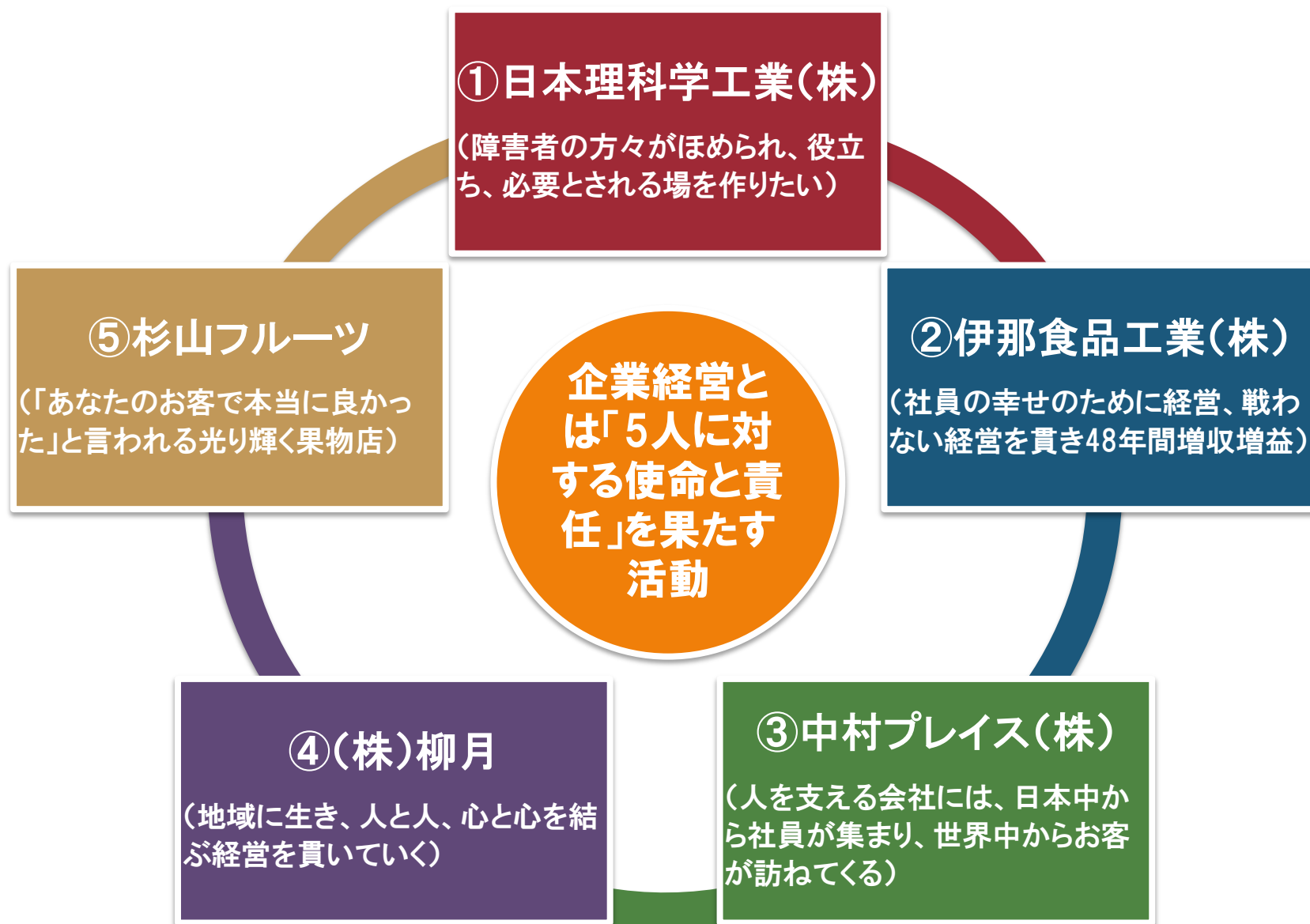


連携推進

企業経営とは「5人に対する使命と責任」を果たす活動

連携体の運営





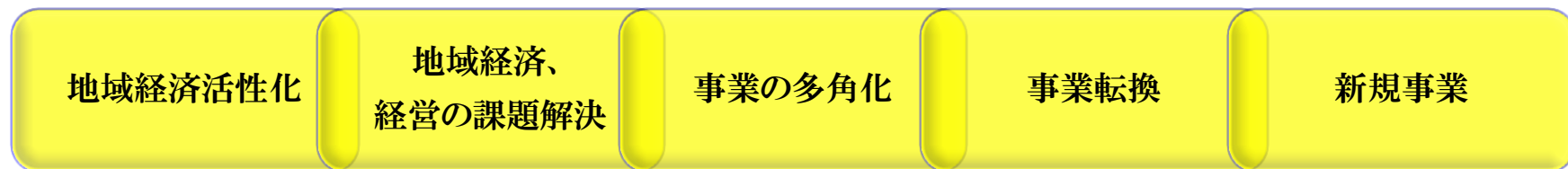
誰と組むことがピタツと来るのか

事業を主体的に主導する中心人材・組織は充分か

事業連携の目的



事業連携の期待成果



事業を主導的に推進する中心人材・組織が必要

連携事業のビジョンを明確に持っている人材・組織
目的達成をするために適切な管理を考え実行できる人材・組織
連携する上で重要な資源を持っている組織

農林漁業と他産業の違いを理解できるか

農林漁業者

構成要素は同じ
〈土地・資本・労働・情報〉

中小企業者

農業	林業	漁業	項目	製造・加工業	流通
原則年1回			生産	通年	—
土地は移動できない			拠点	最適な場所を選択	
動植物等生物(生命体)を相手にする			生産対象	非生命体	—
自然相手			生産管理	科学的管理	—
鮮度重視			流通	ジャストインタイム	
家族労働			労務	雇用	
長期にわたる			投資回収	年単位管理	
勉強会、研究会、部会			情報	IT化	

各メンバーの役割は明確か

農商工連携における農(農家・団体)の役割

農商工連携における商工の役割

農商工連携における支援機関の役割

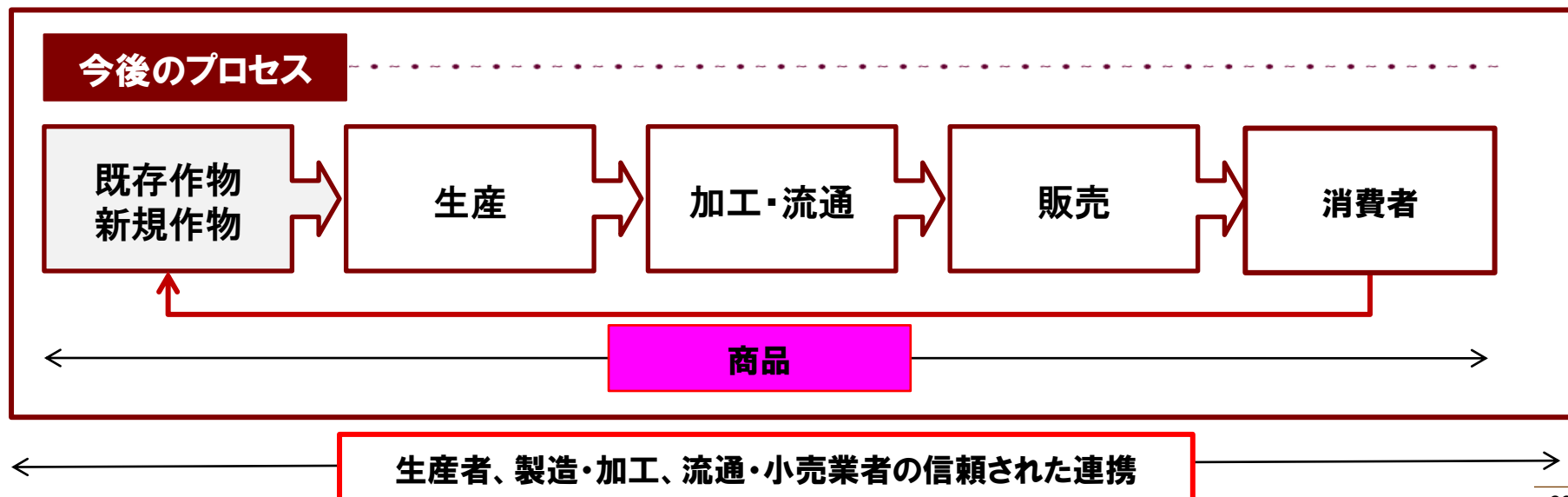
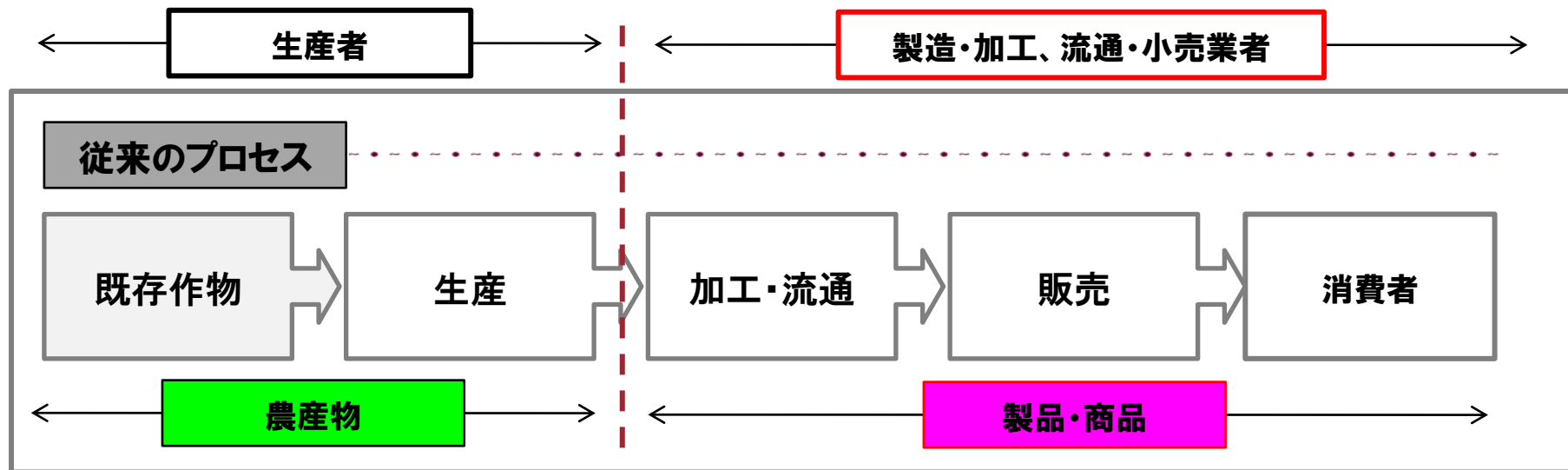
人的なネットワーク構築

1. 血縁、地縁、学縁、業縁、趣味の縁→五縁の活用
2. 人的なネットワーク(人脈)を作るポイント
 - ① 積極的に人と会う機会を作る(研究会、同窓会、異業種交流会等)
 - ② 機会を掴んだら軽いフットワークで速やかに対応
 - ③ giveの精神を忘れない
 - ④ 自分の見識、能力を高める(相手からみて魅力ある人間であること)
 - ⑤ 自分で実感、体験、現場を確認した事実でもって語る→信頼性
 - ⑥ 会いたいと思い続ければ必ず会える



連携に参加する
メンバーは、早い
段階で決め、連
携体の盤石な構
築を目指す

消費者側からの考えが共有できるか

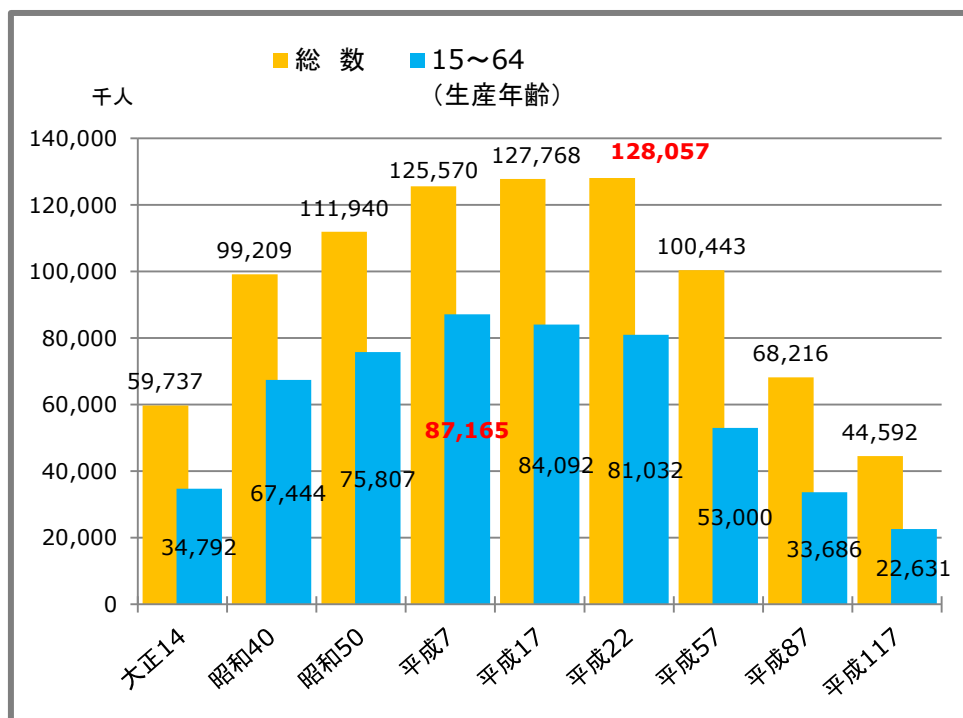


どのように戦っていくべきか

市場機会を考える①「人口動態」

お客様を考える上で重要な人口動態

人口は、平成22年(2010年)より減少を始める。特に、15～64歳までの生産年齢人口が平成7年(1995年)より減少していることは重要で、いわばおカネを稼ぎだす年齢の減少は、経済力、購買力の低下を表し、消費総額を確実に減少させることを表している。



総務省統計局「日本の統計2012」より筆者作成

よって、「誰に」、「何を」、「どのように」売っていくかを
明確にすることが大事である

市場機会を考える② 「社会の潮流」

提供する商品やサービスは、誰にを意識します

消費者が商品を買ったり、
買わなかったりするのは何故？



商品やサービスは、ターゲットの人口、年令、嗜好性を考え、親子や夫婦関係の変化、所得の変化、生活に求める価値観の変化等を考え作られます。

大衆消費社会

昭和初期～第二次大戦前

東京、大阪等の大都市においてまだ少ない中流階級を中心とした消費で、格差は拡大(国家主義的消費)

高度成長期社会

終戦後～第1次オイルショック

本格的な近代化が進展し、都市部から全国の都市へ波及した大量生産、大量消費による総中流化消費で大きいことは良いことだ消費、隣と同じものの消費(家族主義的消費)

低成長期社会

オイルショック後～金融破たん後

消費単位が家族から個人へ変化し、軽・薄・短小による個性化、多様化、ブランド志向などにより、こだわり消費、お一人様消費(個人主義的消費)

低成長期社会

金融破たん後～

個人の繋がりを重視し、利己主義から利他主義へと移り変わり、日本そのものや地方が見直され、また所有から共有へと変化する(社会志向的消費)

市場機会を考える③ 「価格と消費心理」

価格反応は消費に
大きく影響する

利益 = 売上 - 原価

販売価格

価格を考えることは利益を
考えることである



単純に考えると売上(販売
価格)を上げていくことであ
るが.....

先ずは、
販売価格を原価で決める

プラス、消費を少し考えるだけで儲
かる仕組みが作れる

継続的な消費が顧客維持率を高める

高い消費率は購買を促す

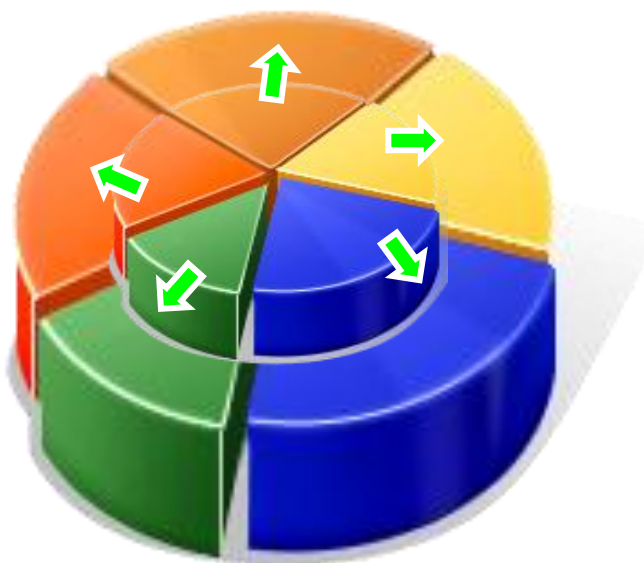
消費者のコスト意識が消費を促す

消費者の知覚コストが消費を促す

市場機会を考える④ 「市場規模」

高度成長期

規模が大きくなっていく



成長市場に合わせた
売上を伸ばす戦略

逡減期

規模が逡減していく



逡減市場に合わせた
シェアの拡大戦略

中小企業には中小企業の戦い方がある

弱者の戦い方

第一法則型のビジネス

営業力＝営業の質×営業の量

質

- * 商品の品質、性能あるいはそれを裏付ける技術開発力などのハード面
- * 商品の売り方やサービス面などのソフト面
- * 価格や保証など販売条件
- * 営業担当者のスキルや顧客対応力
- * 顧客の問題解決力や繁盛支援力
- * 業務推進力やアフターメンテナンス
- * 過去及びこれからの情報力
- * 上記全てを包含するブランド力

強者の戦い方

第二法則型のビジネス

営業力＝営業の質×営業の量²

量

- * 営業担当者の数
- * 営業拠点の数
- * 商談回数や頻度
- * 商談時における上司や技術者同行人数
- * 品揃え数
- * 売り場面積(小売業)
- * 席数(サービス店舗)

- ・強者とは、市場シェア1位の会社
- ・弱者とは、シェア1位以外の会社全て

- ・ 企業規模ではなく、競合局面ごとに判断する
- ・ 競合局面ごとに、その立場は入れ替わる
- ・ 競合局面とは、商品、地域、販売経路、客層、個々の顧客内シェア

自社の市場における位置付けを考える

[弱者が取るべき戦略]

[基本戦略]

差別化戦略

[5大戦法]

局地戦

(地域やビジネス領域の限定)

接近戦

(顧客に近づくチャネル戦略、営業活動)

一騎討ち戦

(競合数の少ない戦い)

一点集中主義

(限られた兵力を集中し兵力優位を作る)

陽動戦

(敵の裏をかく奇襲戦法)

- ①マーケット
- ②製品・サービス
- ③価格
- ④流通
- ⑤地域
- ⑥販促
- ⑦営業
- ⑧理念

[強者が取るべき戦略]

[基本戦略]

ミート戦略

[5大戦法]

広域戦

(地域や領域の拡大)

遠隔戦

(ディーラーを活用、情報発信によるプル型営業)

確率戦

(自社の力を重複化し弱者の入るすきを無くす)

総合主義

(兵力数が2乗になる戦い方)

誘導戦

(先手必勝のおびき出し作戦)

質を同等にし、量による勝敗に持ち込み、弱者を封じ込める

- ①同質化戦略
- ②模倣戦略
- ③二番手戦略

消費者への商品提案について

① 商品の機能面(農産物の機能性)

- ・ 栄養素としての働き(第1次機能)
- ・ 人間の五感に訴える働き(第2次機能)
- ・ 人間の健康、身体能力、心理状態に好ましい影響を与える働き(第3次機能)

栄養素 「そば:タンパク質/必須アミノ酸」
「お茶:血中脂質減少/抗酸化」
視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚のどこに訴えるか
機能性成分として「そば:ルチン」&「お茶:カテキン」
の効用(その他があればそれも)

② 商品の特色性

- ・ 安全・安心基準面
- ・ 品質基準面(鮮度)
- ・ おいしさ基準面(=匂味×見た味×食べ味×後味)

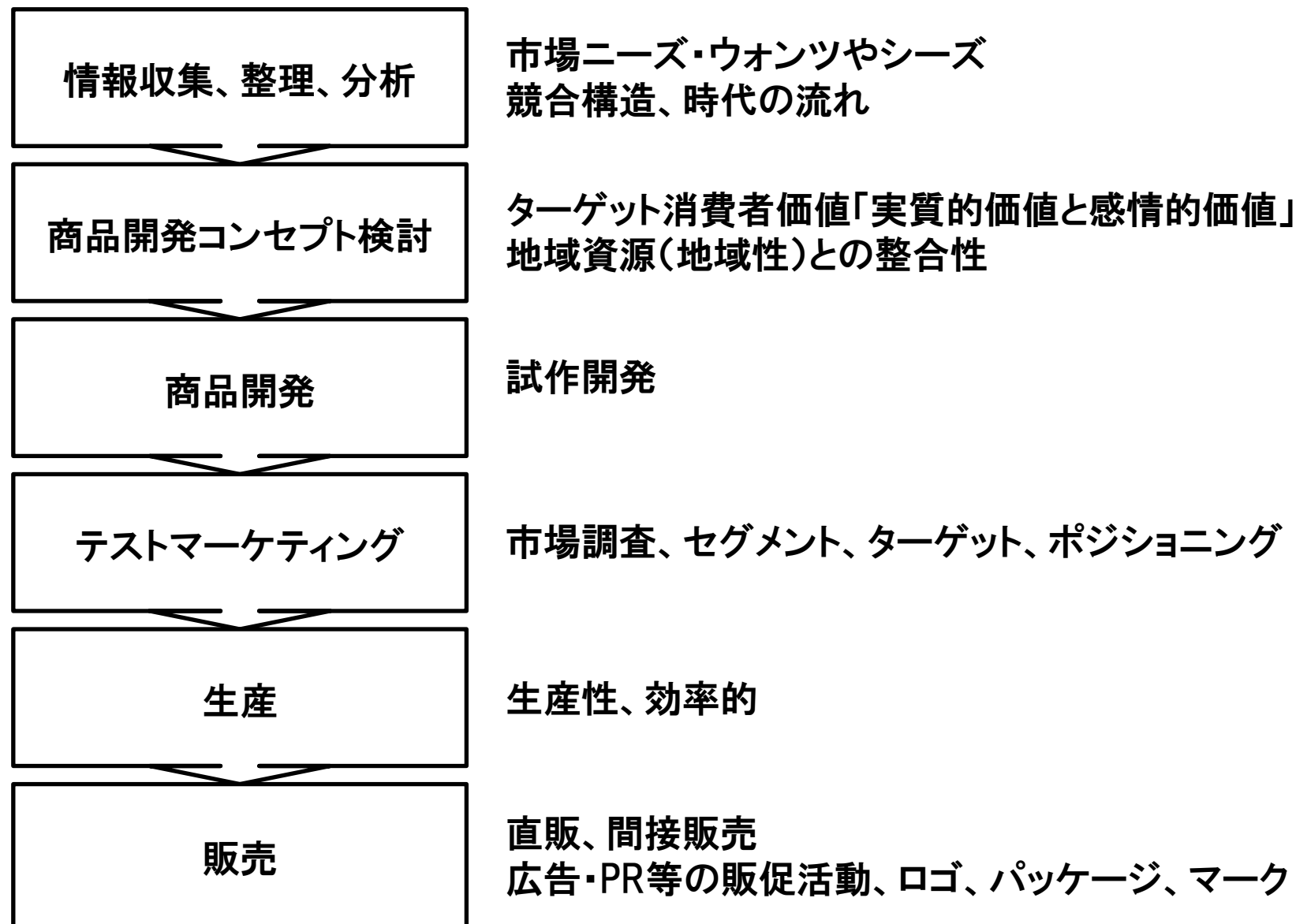
有機JAS/特別栽培農産物
食品衛生法
国産そば・お茶
美味しさ基準面ではどこを特徴とするか
価格だけという選択もある

③ ブランド面

- ・ シーズ・ニーズの把握
- ・ シーズ・ニーズの発見(魅力発見)
- ・ 価値実現手段の構想(人気×天気×元気)
- ・ 商品の謂れや歴史などのその商品だけのストーリー(物語)
- ・ アイデンティティー(こだわり、誇り)

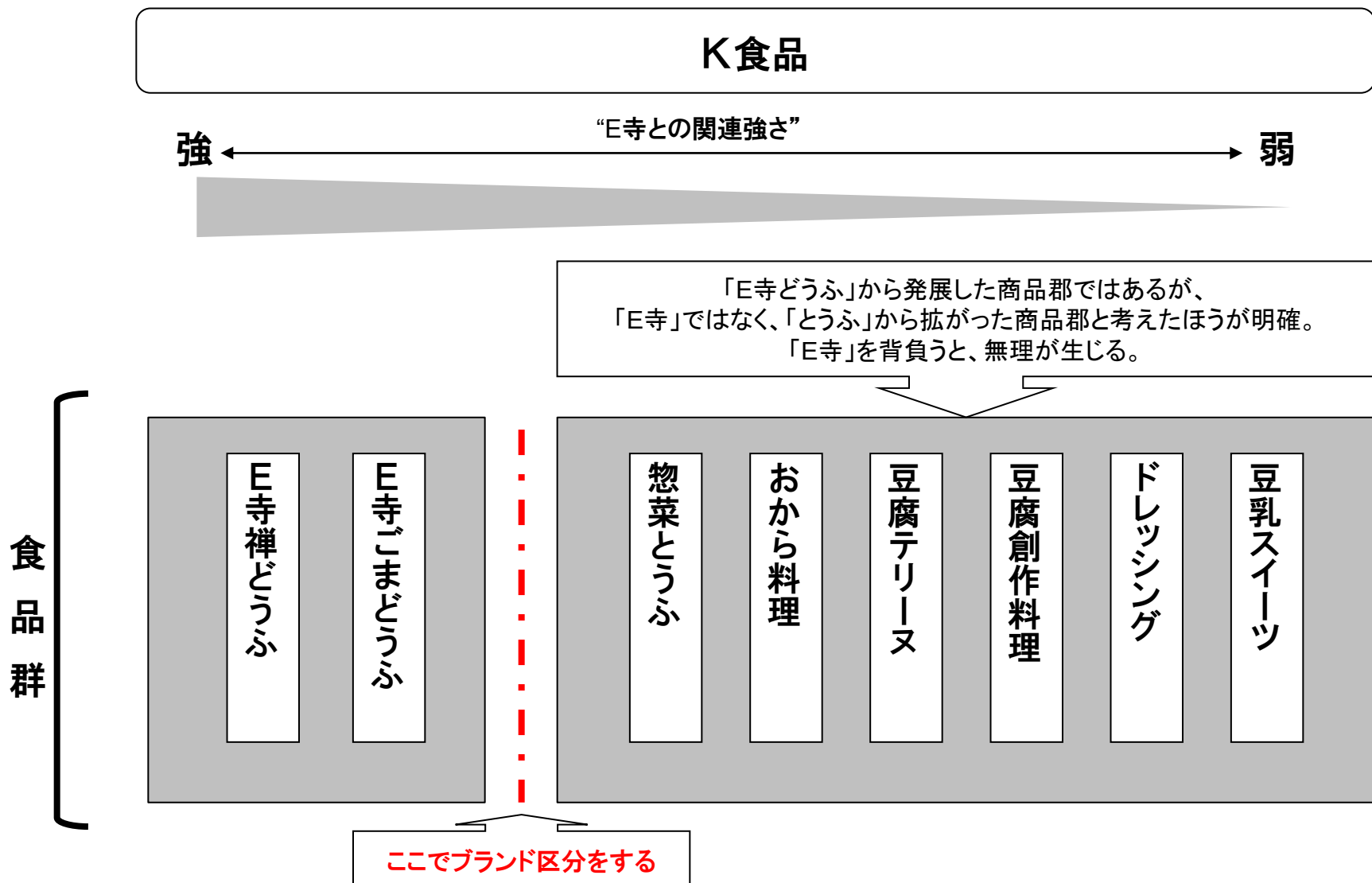
商品のキャッチフレーズ
商品のこだわり
商品のいわれ/食べ方
包装や量

売れる商品作りのポイント「商品コンセプト」



コンセプトが明確で最も成功したと思う事例①

地域特性と企業特性を生かした新商品コンセプトづくり① 既存展開商品整理(棚卸し)



コンセプトが明確で最も成功したと思う事例②

地域資源を活用したブランド展開を検討

「E寺」「ごまどうふ」「健康長寿」というF県らしい地域資源を活用する

F県

健康長寿を県のブランド戦略に設定
男女合わせれば、平均寿命が全国No.1
三世代同居率 全国2位
食育の先進県

目に見える
「健康長寿のシンボル」
が欲しい

E寺

典座教訓＝元祖食育
精進料理が有名

ごまどうふが有名

禅のふるさと

禅の修行＝きつい。
精進料理＝まずい。
マイナスイメージ

K家

大豆・胡麻・葛など
を活かした豆腐創
作料理を提供

K食品

ごまどうふを
全国に販売

ヘルシー・ダイエット
低カロリー・長生き
等のプラスイメージ

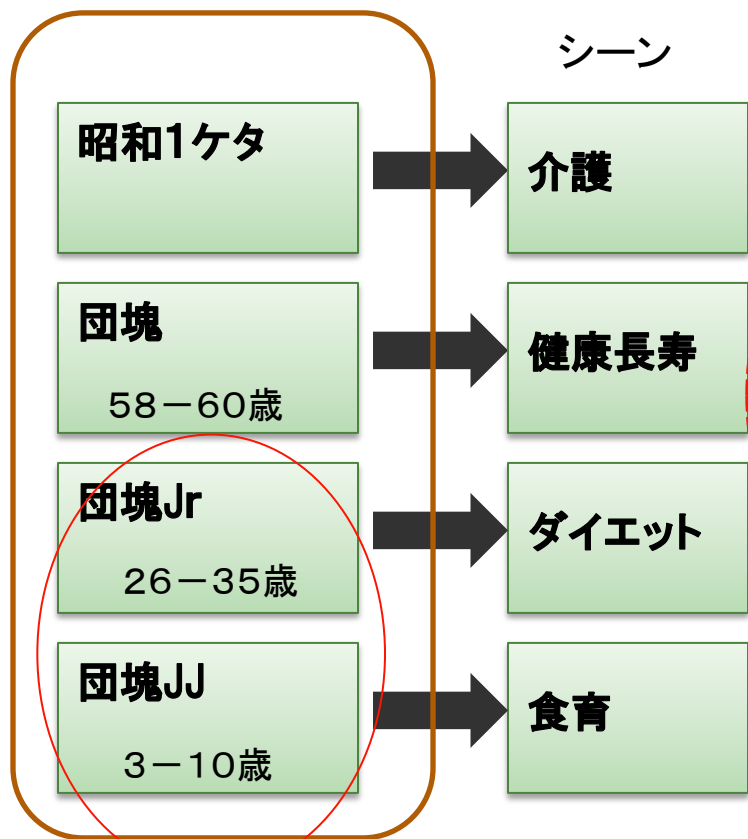
E寺の禅と健康長寿、F県
らしさを統一コンセプトとし
たユニークな食のブランド
を構築したい。

コンセプトが明確で最も成功したと思う事例③

キーワードは、「家族のつながり」

～福井型 健康長寿な4世代ファミリー～

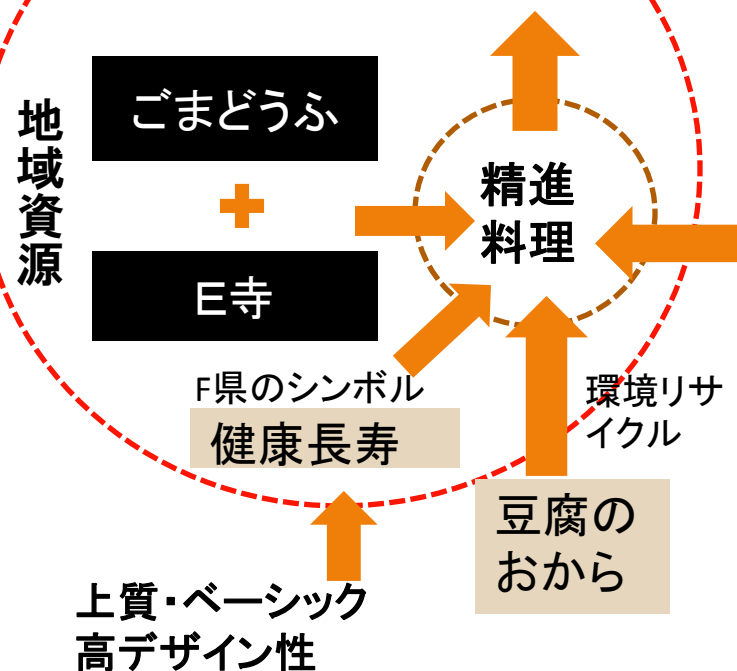
ターゲットは、全国の団塊四世代家族



リードターゲット
＝ブランド価値を向上させる戦略ターゲット

すべての世代をつなぐ、
統一コンセプト

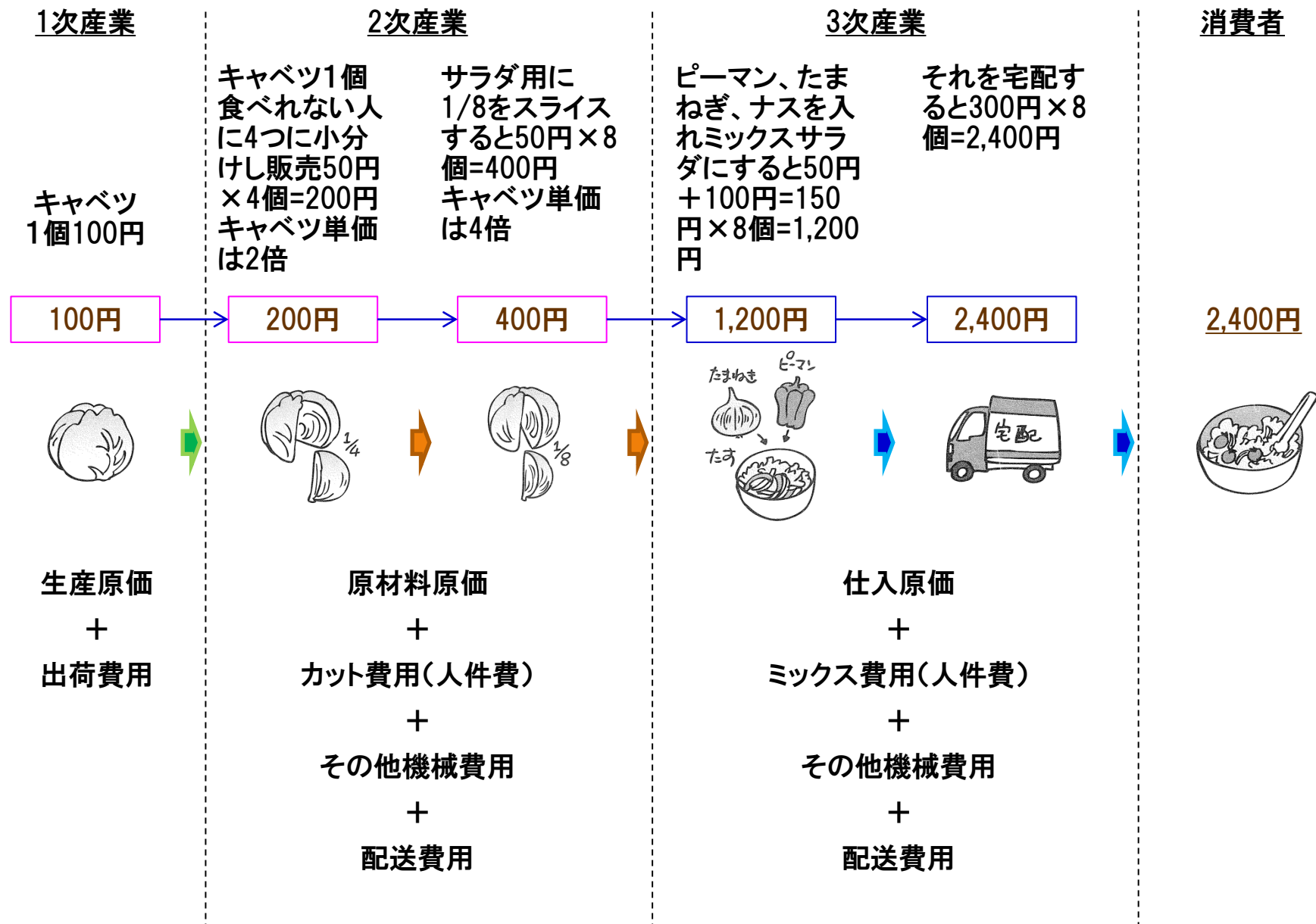
「健康長寿な生活を応援」
する現代版精進料理



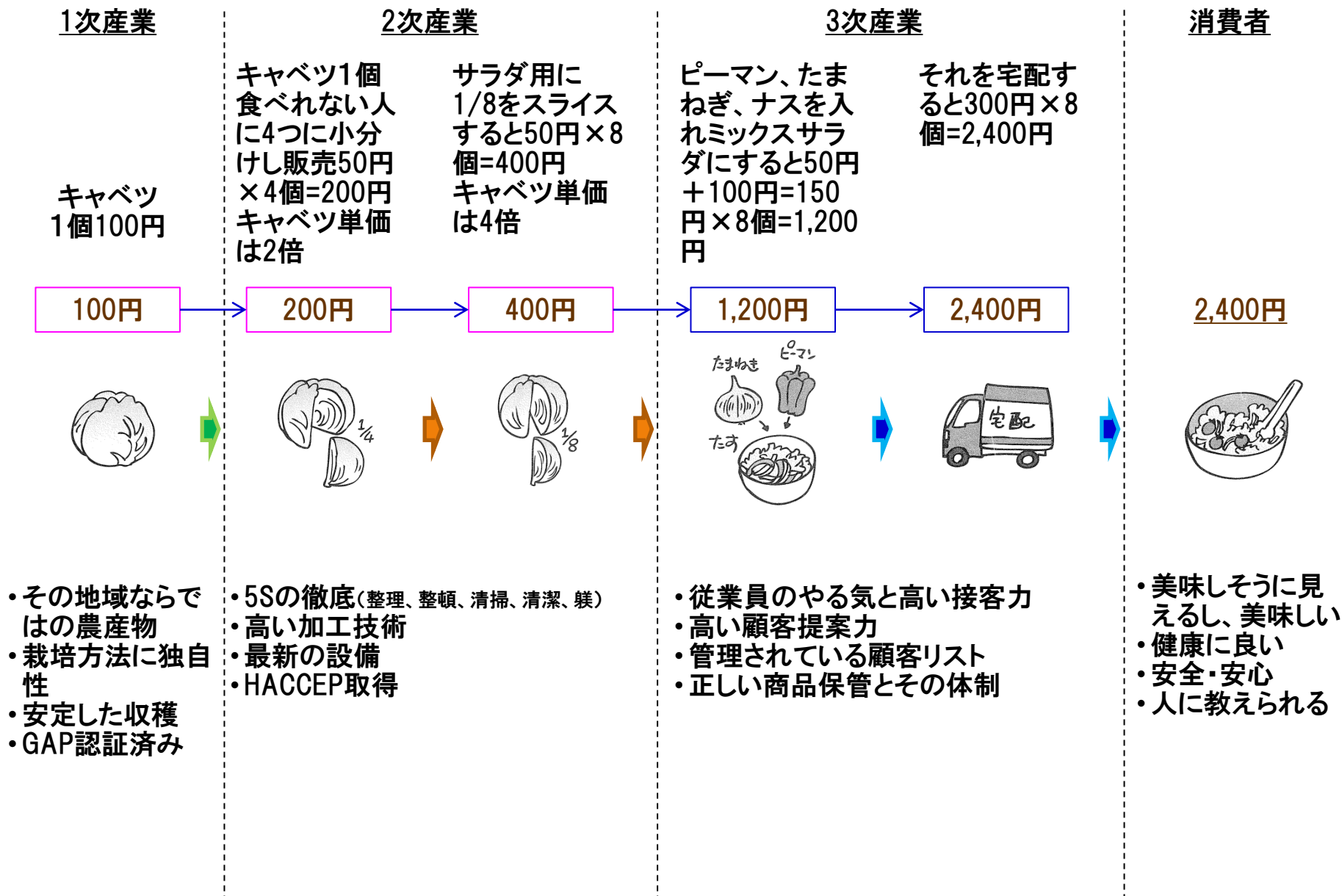
技術

練り・凝固・加熱・凍結・乳酸発酵・濃縮

連携を組むことで付加価値が生まれる①



連携を組むことで付加価値が生まれる②



ご清聴ありがとうございました。