

# 農商工連携の推進システム と発展プロセス ー成功の原動力と課題ー

東京農業大学 門間 敏幸



# 農商工連携88選評価のポイント

- 1) まず、中心組織が農、商、工のいずれであるかによって取り組みはかなり異なる。
- 2) 次に参加組織のタイプと広がりを見る。
- 3) 農、商、工以外ではなく、市町村、消費者団体、NPOが活動を組織化する場合もある。さらに、研究組織が開発技術を商品化する場合もある。
- 4) すなわち、①農中心型、②商中心型、③商工中心型、④工中心型、⑤研究開発型、⑥公・商工会・農協組織化型、⑦直売型である。



# 農商工連携88選の類型化

農中心型-----	13
商中心型-----	4
商工中心型-----	8
工中心型-----	32
研究開発型-----	10
公・商工会・農協組織化型--	18
直売組織型-----	3

# 売上金額・雇用者数別 取組み事例数(88選)

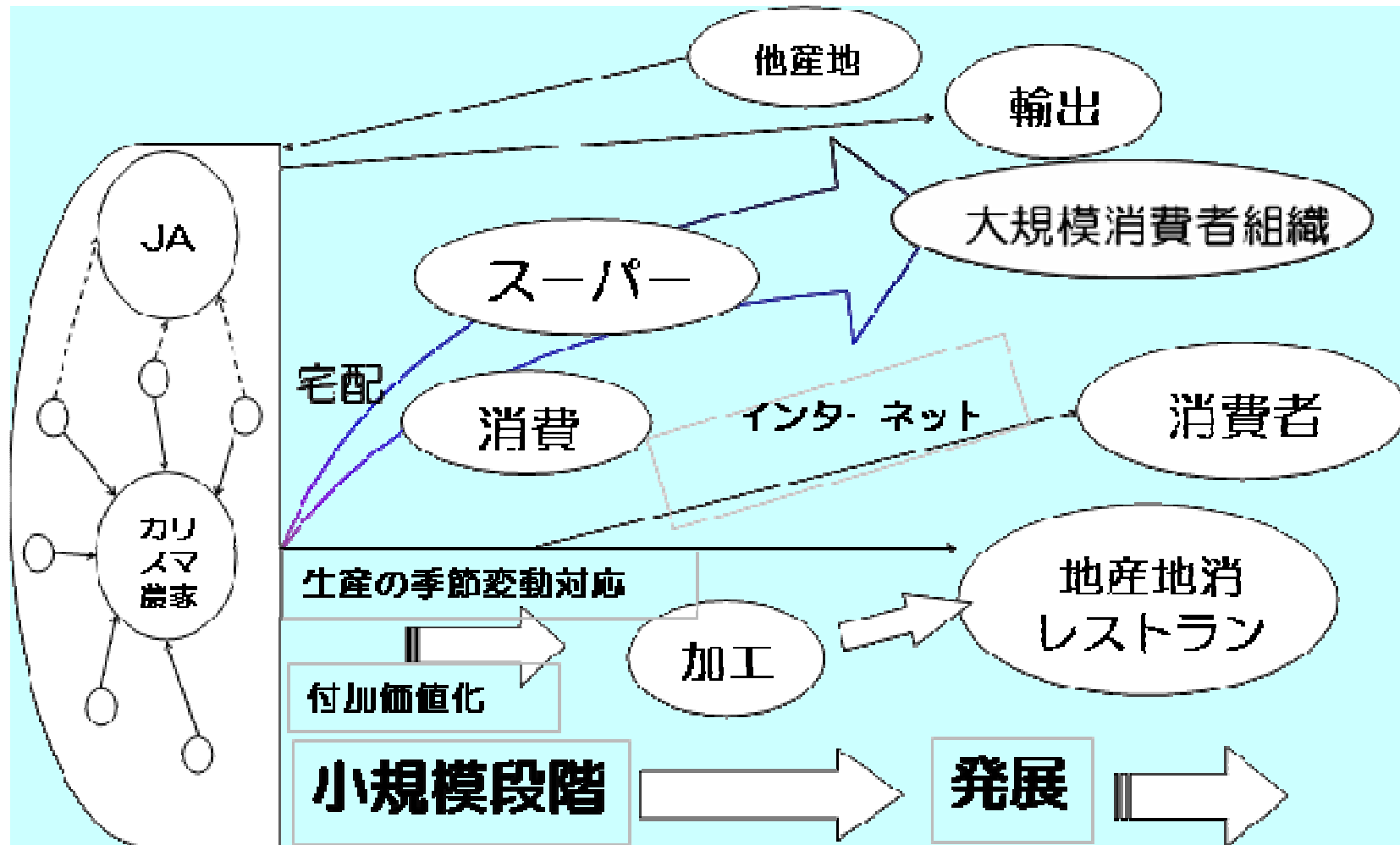
売上金額 雇用者数	5千万円 以下	5千万円 ～1億 円	1～5 億円	5～10 億円	10億円 以上	不明	合計 (割合)
10人以下	8	2	1			1	12(19.7)
10～50人	4	2	5	1	1	2	15(24.6)
50～100人	2			1	1		4(6.6)
100～200人	1						1(1.6)
200人以上	2	1	1		2		6(9.8)
不明	6	4	5	1	7		23(37.7)
合計 (割合)	23(37.7)	9(14.8)	12(19.7)	3(4.9)	11(18.0)	3(4.9)	61(100)

# 売上金額・取引事業所別 取組み事例数(88選)

売上金額 雇用者数	5千万円 以下	5千万円 ～1億 円	1～5 億円	5～10 億円	10億円 以上	不明	合計 (割合)
5社以下	1						1(1.6)
5～10社	3	1					4(6.6)
10～20社	4	1			1		6(9.8)
20～50社	1	1	2		1	1	6(9.8)
50社以上	4	2	7		5	1	19(31.1)
不明	10	4	3	3	5		25(41.0)
合計 (割合)	23(37.7)	9(14.8)	12(19.7)	3(4.9)	12(19.7)	2(3.3)	61(100)

# 農家主導型農商工連携の発展プロセス

(取り組みシステム - 和郷園, 新福青果, デコポン型)

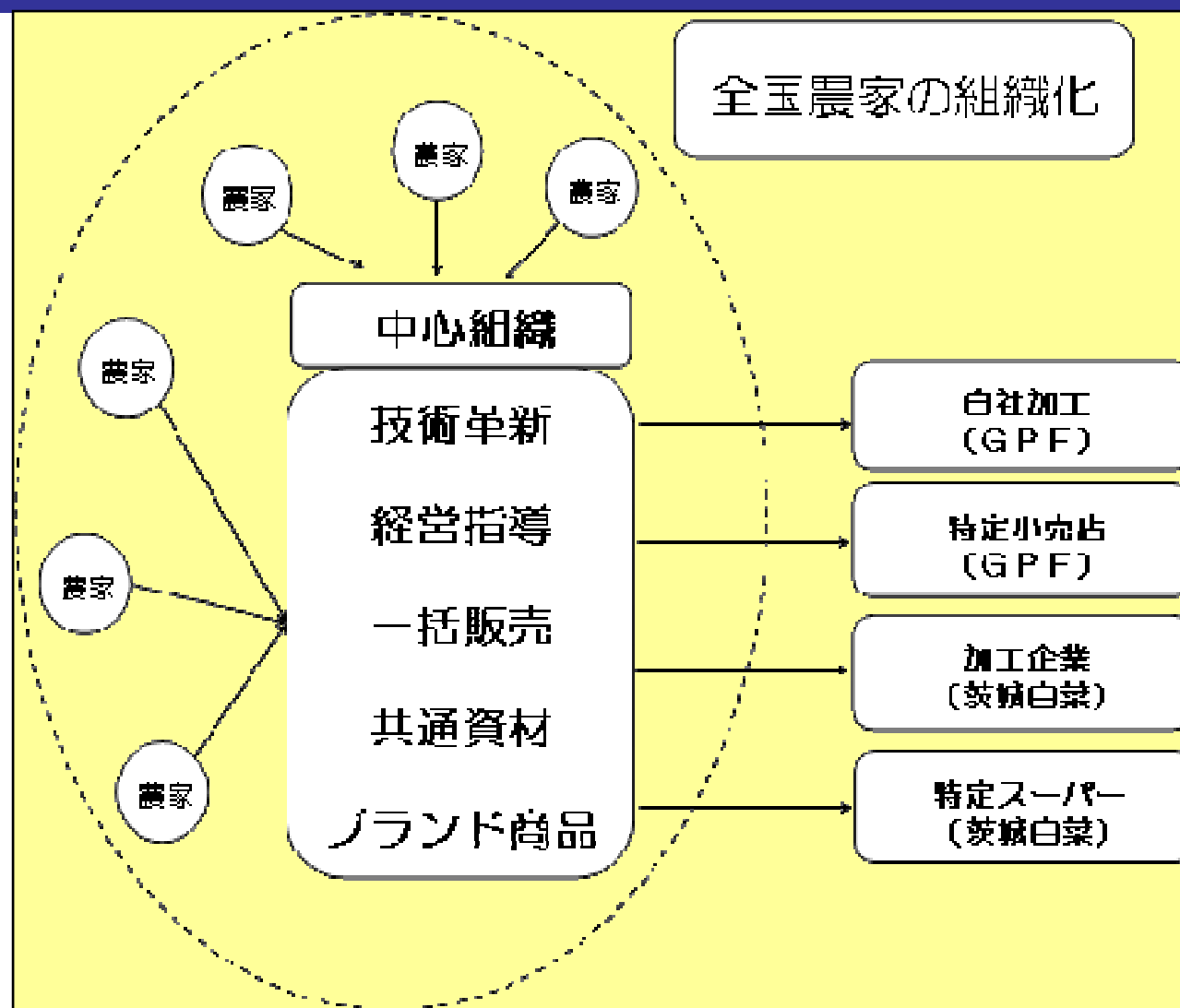


# 農家主導型農商工連携の発展プロセス

(発展段階別のシステムの特徴・効果・課題 - 和郷園, 新福青果, デコポン型)

	出発期	離陸期	発展期・安定期
システムの特徴	<p>市場からの開放 (契約生産) 厳格な規格からの解放 地域・仲間を中心とした組織形成 少量多品目・宅配販売</p>	<p>消費者と生産者とのギャップの調整・理念の浸透 消費者ニーズへの対応 安全・安心生産システムの開発 販売先の開拓</p>	<p>生産履歴・GAP・有機などの取組の具体化 スーパー, 生協, 加工など大口需要者確保と生産拡大 雇用拡大と多様な人材確保 加工・サービス(商)への挑戦 農産物輸出への挑戦 資源循環・食育への取組</p>
効果	<p>参加農家の市場取引リスク軽減と経営安定</p>	<p>マーケットイン型取組に対する生産者の自信</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内外からの雇用・人材確保</li> <li>・関連事業者数の拡大</li> <li>・商工への取り組みと投資拡大</li> </ul>
課題	<p>農協とのあつれき 販売先確保 ニーズに対応した商品開発と人材確保 投資資金</p>	<p>対境活動(営業)の強化 受発注労働確保 配送施設の整備 安定生産システムの確立 投資資金</p>	<p>参加農家の選別と自立 貯蔵・加工投資資金確保 加工技術の導入・開発 新たな販売先確保 能力をもった従業員確保 商業・レストラン挑戦</p>

# 農家主導型農商工連携の発展プロセス (グローバルピッグファーム・茨城白菜型)





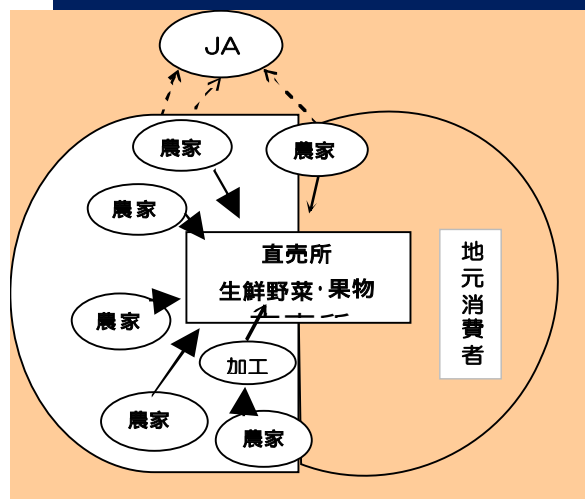
# 農家主導型農商工連携の発展プロセス

(発展段階別の特徴・効果・課題ーグローバルピッグファーム・茨城白菜型)

	出発期	離陸期	発展期・安定期
システムの 特徴	市場からの開放 (自ら価格形成) 専業農家を守る 個別管理型日本養豚から の脱却(群管理システム) 本当に美味しい農産物の 生産システム確立 新世代(専門)農協指向 全国の企業的農家の組織 化	参加農家の技術・経営の安 定化 参加農家の確保 技術革新・経営革新のための 情報システム・海外ノウハウの 導入 経営コンサルタント活動の展開 専用販売先の確保	ハム, 豚肉加工の拡大(GPF) 大規模安定販売先の確保(白菜) 後継者の育成システム(GPF) と場の確保(GPF) 参加経営指導システム確立 カリスマ経営者の後継者確保
効果	ブランド農産物生産のための 優良品種と資材の確保	経営の安定と販売先確保	・地域内外からの雇用・人材確保 ・加工への取り組みと投資拡大(GPF)
課題	参加農家の意識改革 群管理システムの開発 最適資材の開発 種豚・種子の安定生産 参加農家の技術・経営 改善	農家間の経営格差拡大 生産物の付加価値拡大 ブランド価値の拡大	参加農家の選別と自立 新たな販売先確保 参加農家の過剰投資問題(GPF) 次世代の担い手確保と本社の人材 活用システム

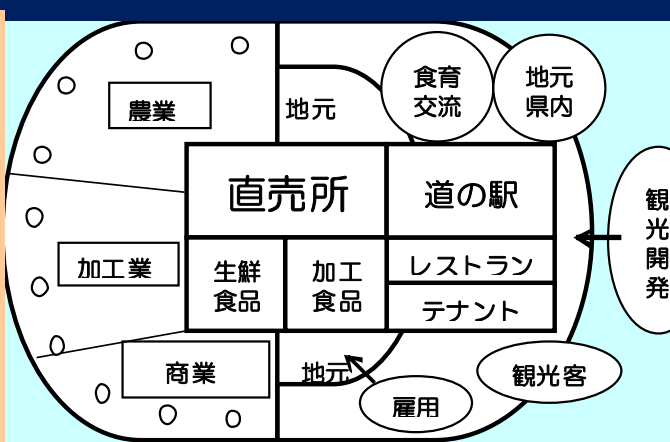
# 農家主導型農商工連携の展開タイプ

(農産物直売所の3つのタイプ)



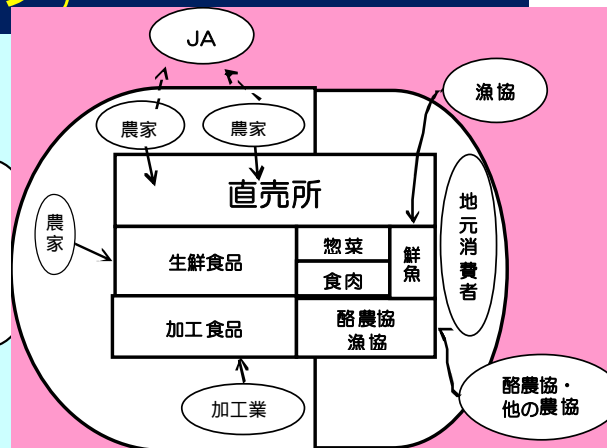
地産地消型直売所  
(一般小規模)

- < 特徴 >**  
 小規模・高齢者・兼業農家中心で地域内だけで流通  
 加工業の参加無し・付加価値農産物の生産には限界がある
- < 課題 >**  
 地産外商への取り組み  
 安全・安心、トレーサビリティへの取り組み  
 ヒット農産物開発と専業農家の参加  
 付加価値を高めるための農産加工への取り組み



農商工連携・観光型直売所  
(やんばる物産)

- < 特徴 >**  
 特定地域の産業振興を目的に農家、加工業者、サービス業者参加、最初は沖縄県民が利用者、最近は観光客が多く沖縄北部観光の拠点、雇用にも貢献  
 農産物は買取り方式で農家から購入、厳格な規格はなく、現金買い取り  
 加工品、レストランについては、売上高に対して手数料をとる
- < 課題 >**  
 拡大スペースの確保  
 年間を通して目玉商品である果樹の確保、インターネット産直への挑戦、本土の直売所との連携強化



地域スーパー型直売所  
(盛岡・サンフレッシュ)

- < 特徴 >**  
 地元客の利用が100%で、スーパーマーケット機能を持つ。県内の農協、漁協と連携して個性的な産直品を品揃え  
 加工は、地元農産物を利用した総菜が中心、家庭消費用の昔からのおやつを地元加工業が出荷(人気商品)
- < 課題 >**  
 地産外商への取り組み  
 参加農家の数が多く、特定作物が季節に集中する  
 いかに、スーパーとの差別化が行えるか  
 観光客をターゲットにするか否かの選択

特徴と課題

# 農家加工グループ中心型農商工連携の特徴と課題

## < 特徴 >

農家の「もったいない」精神から加工が開始された。

成功例は名宝レディースや長野県小川村のおやき等。

原料へのこだわりが個性的な商品の開発に繋がる。

行政、農協が農産加工の担い手を活かすための支援を全面的に展開。

こだわりを持った会社(女性、高齢者だけの会社)形態を採用。

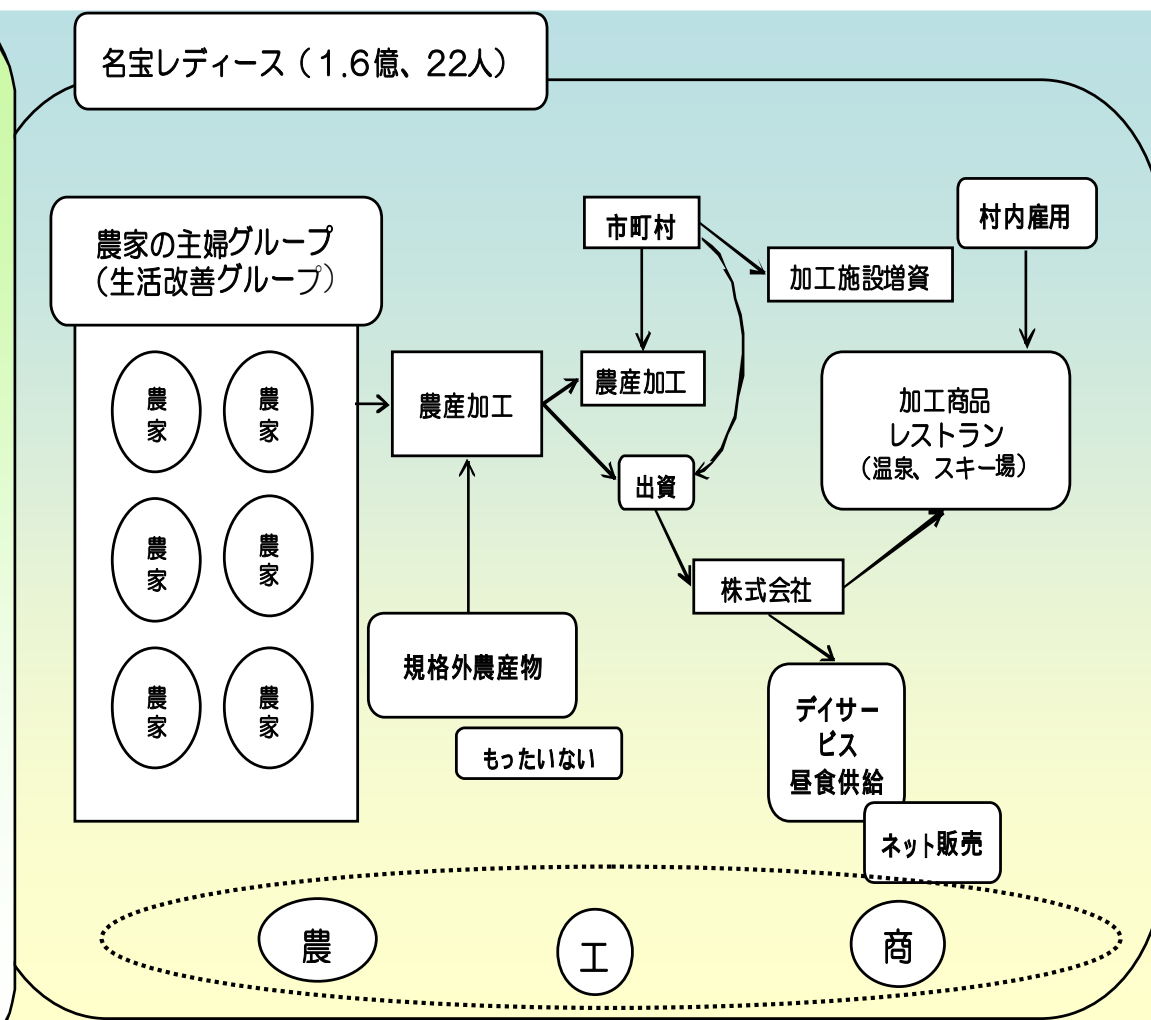
タイムリーな規模拡大を行政等が支援するとともに、安定した販売先を地域内外で確保する。

## < 課題 >

人材の確保と教育

地域の生産者の協力による優良原材料の確保

新たな商品開発と大手販売先の確保



# 工中心型農商工連携（カゴメタイプ）の特徴と課題

## <特徴>

①特定品目に特化した製造業一例：カゴメ等

②トマトに徹底的こだわりオンリーワン企業が目標—国内、海外から原料調達

③生産者とは直接契約、技術や品種を提供、原料安定確保のため自社農場、ハイテク施設での生産に挑戦

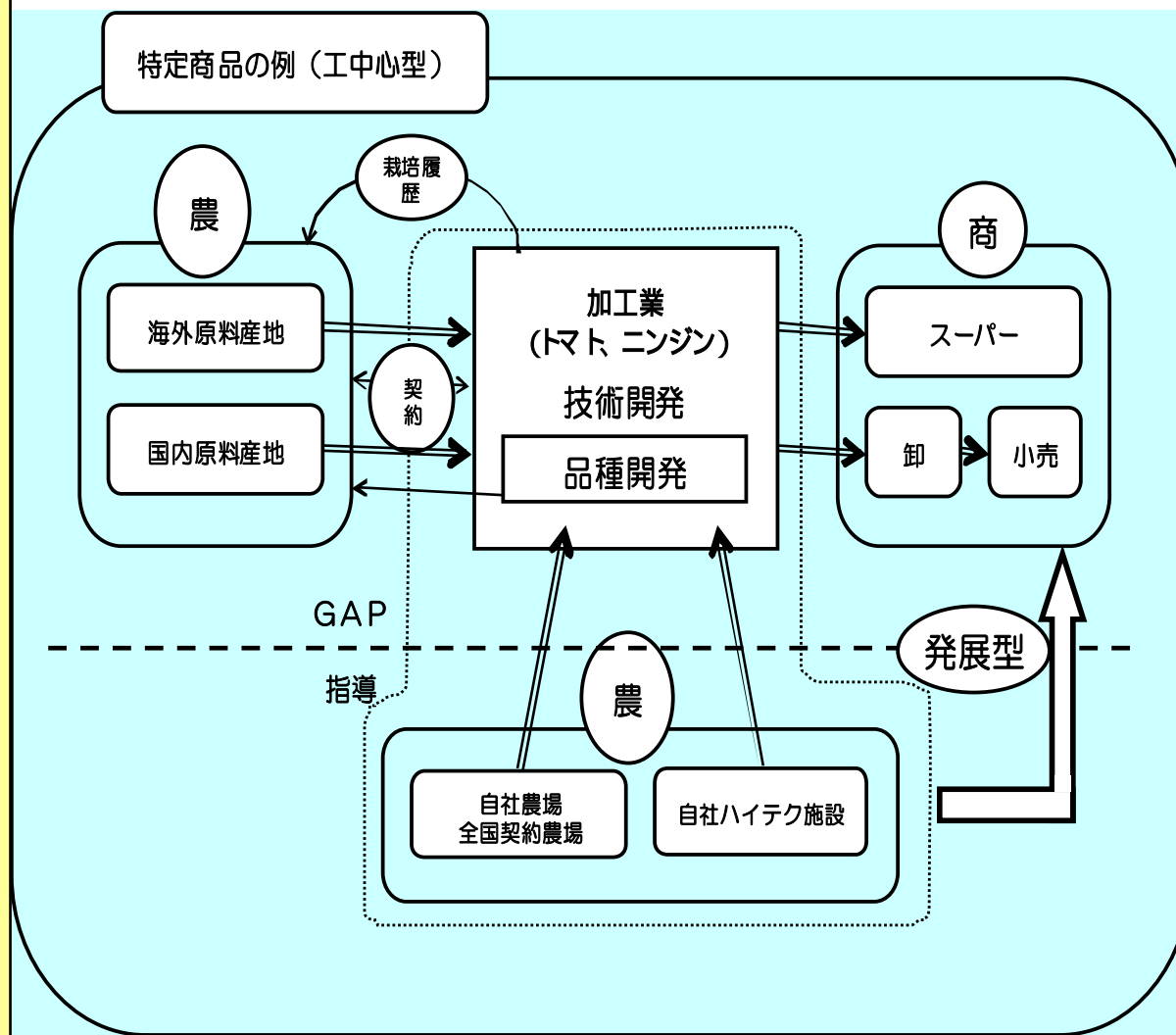
## <課題>

①加工品だけでなく生鮮農産物の生産・販売に挑戦—農地確保問題、露地生産の不安定性の問題、地域との軋轢。

②農地法の障壁、農業技術の不安定性

③植物工場では投資資金確保

④優秀な契約農場の確保



# 工（カット野菜の製造販売）中心型農商工連携の特徴と課題

## <特徴>

①スーパー，コンビニ，特定レストラン向けのカット野菜の生産

②多様な野菜のカットを手がける場合は，農家との契約取引は難しく，中間に農協に入ってもらう形態が一般的

③最終製品までの加工型と，素材の一時加工段階だけの場合がある。

④年々カット野菜需要は拡大している。地域の雇用にはかなり貢献する。

⑤少量多品目（手労働中心）か，少品目大量生産（機械化）で業務展開するか。の選択が大きな課題。

## <課題>

①原材料の安定確保が最大の課題。

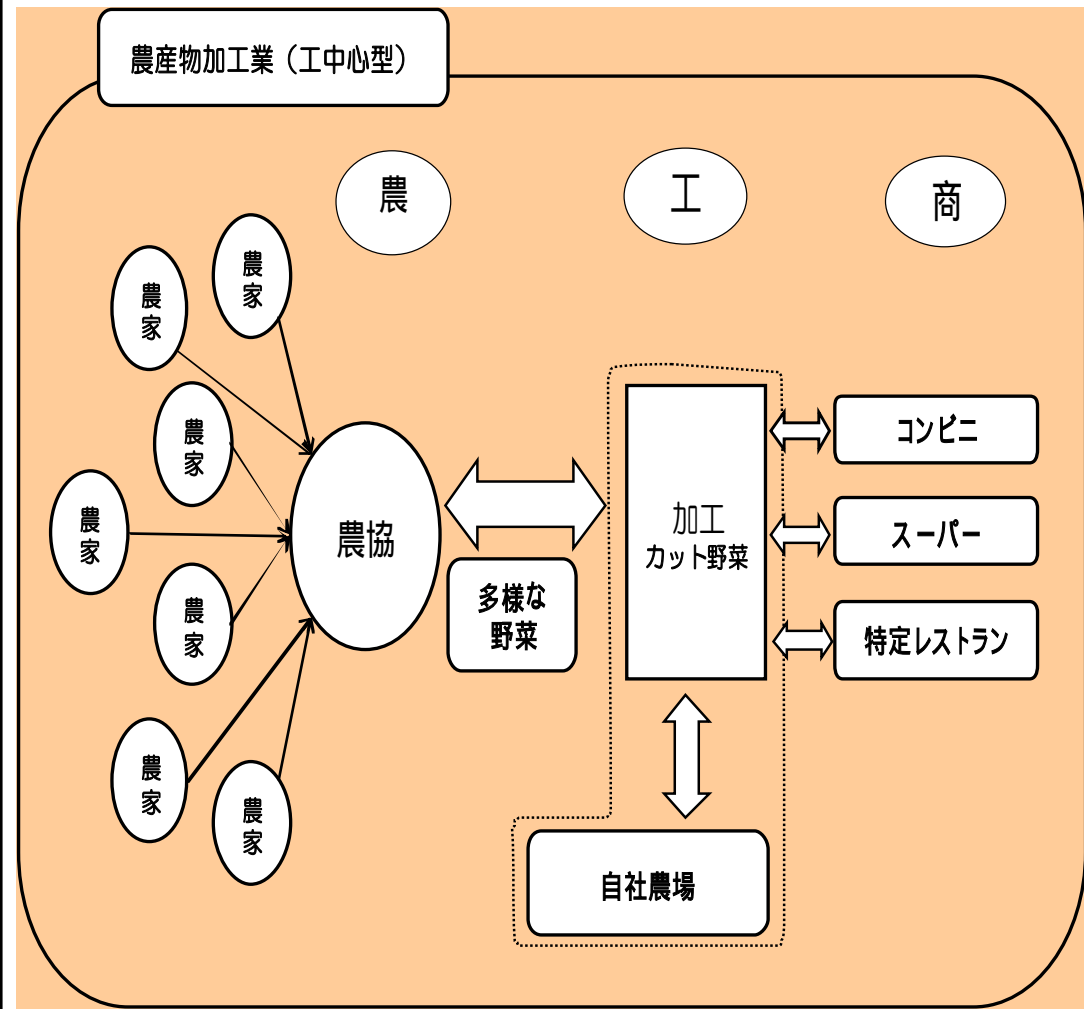
②産地加工が基本であるが，少量多品目生産では過剰投資につながる。

③自社農場に対する取り組み意欲は強いが，成功は難しい。

④商品の品質管理が大きな課題。

⑤どれだけ客の細かい注文に答えられるかが成功の分岐点になる。

⑥農協が入るため，生産者の顔が見えない場合がある。



# 製造業連合中心型農商工連携の特徴と課題

## <特徴>

①地域の製造業が中心となって体験型観光の拠点形成を図る（熊本フードパル、盛岡手作り村、沖縄ワールド）。

②観光客を前提とした産業クラスター形成

③都道府県や市町村が主導した施設整備

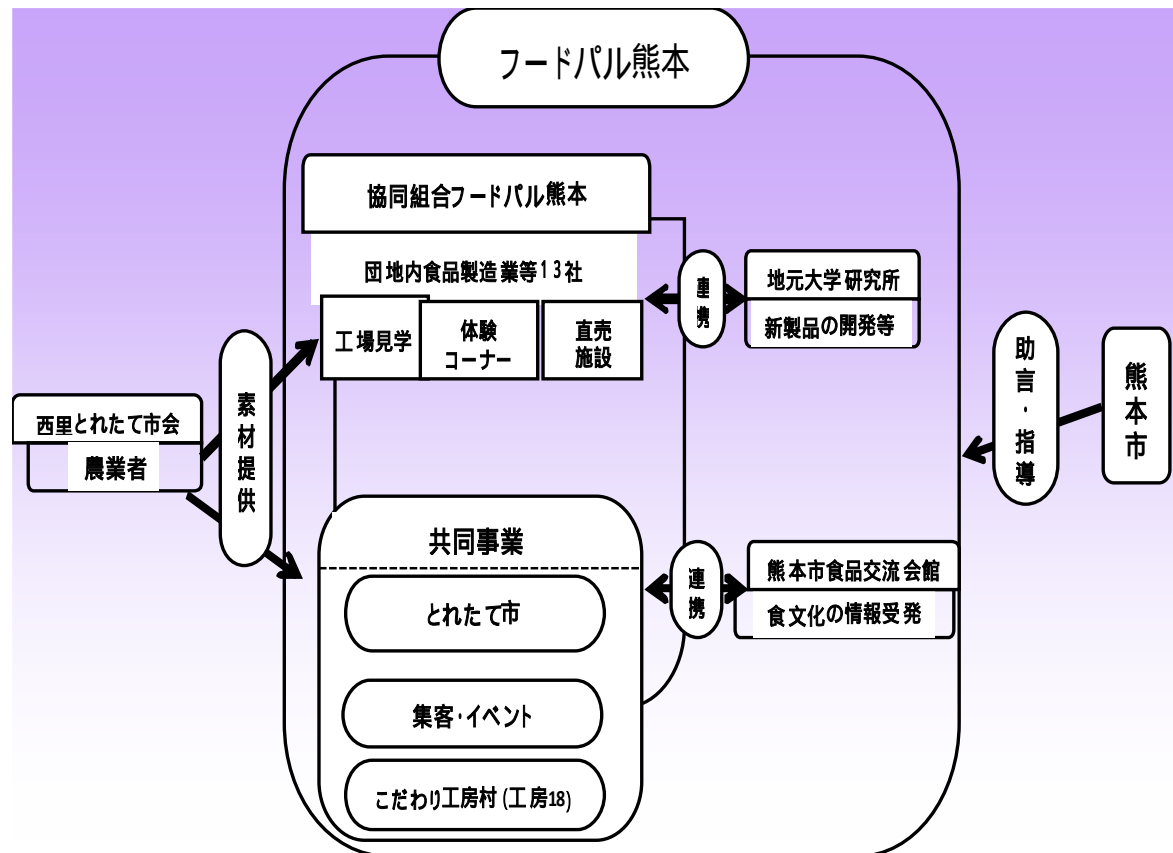
## <課題>

①取組みのマンネリ化と通過型観光となり、思ったほど売り上げが伸びない。

②農業との連携が不十分であり、地域個性が出せない。

③食を中心とした体験型が必要。

④活気をだす工夫が必要。施設が立派な割に中身やソフトが貧弱。





# 商（菓子製造販売）中心型農商工連携の特徴と課題

## ＜特徴＞

①読谷村の紅イモの例では、地域特産農産物の付加価値を行政，研究，農家，製造・販売（菓子製造）一体で取り組み成功した。紅イモタルトを沖縄を代表する土産品に成長させた（若者から支持された）。

②地域個性豊かな土産品として観光客に製品を提供して成功

③品種，栽培技術など，地域全体で技術と製品品質の向上に取り組む。

④観光と連動した商品開発（観光客を前提にした直売店舗の構築）

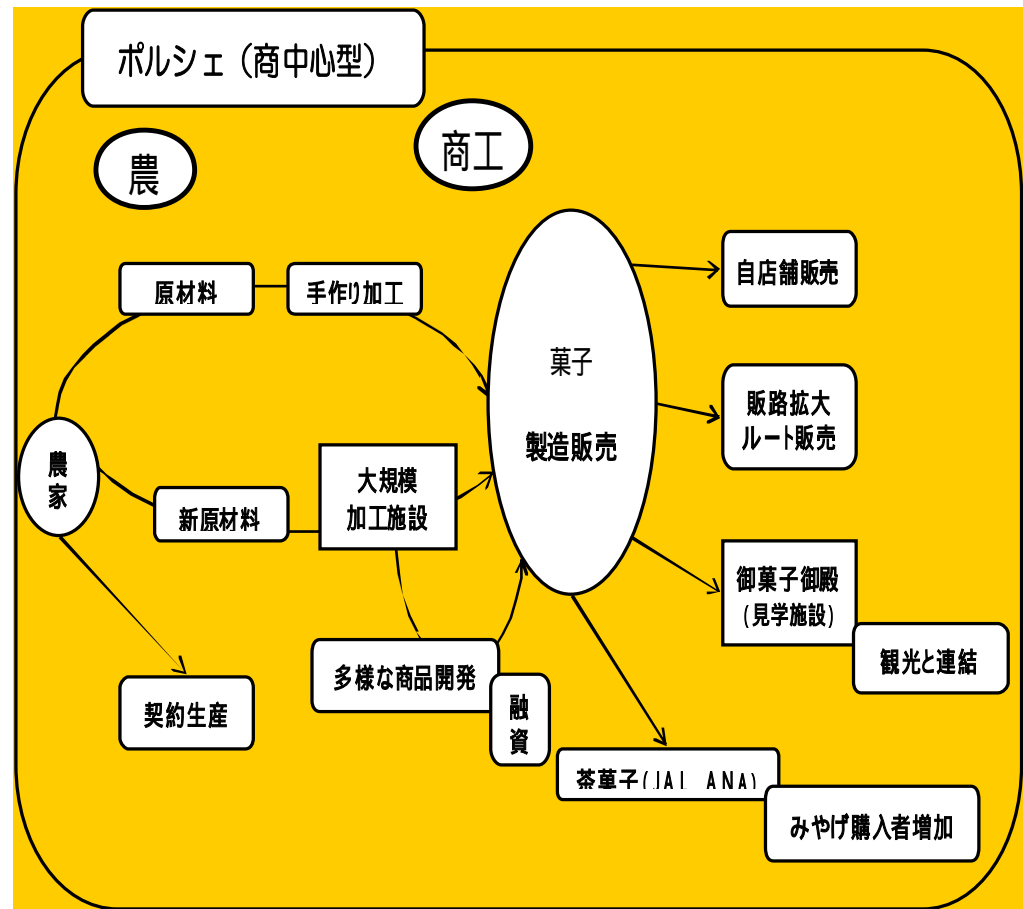
⑤地域ぐるみの取り組みであるため，国，都道府県の補助金や支援を受けやすかった。

## ＜課題＞

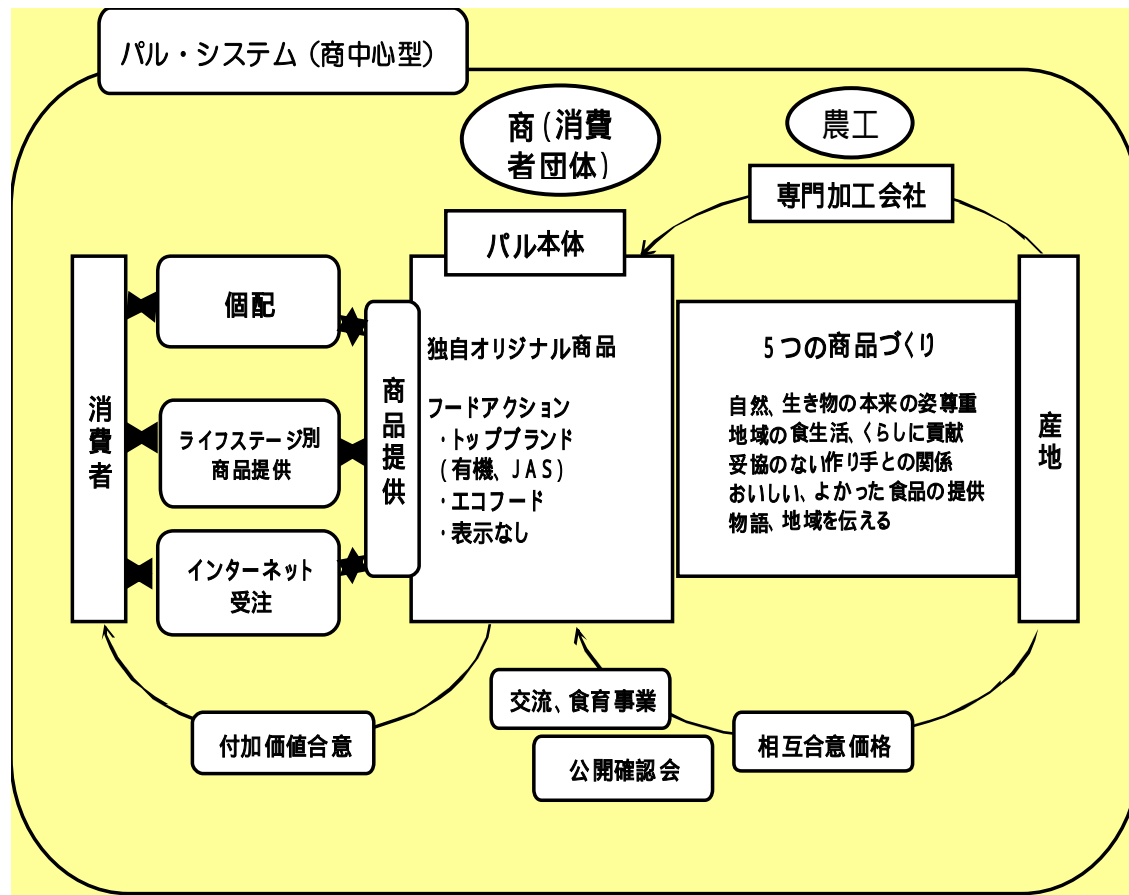
①競合する類似製品の続出。粗悪品の出現による評価の下落

②直営店の拡大による過剰投資

③生産者の高齢化と原材料の確保



# 消（消費者団体）主導型農商工連携の特徴と課題



## <特徴>

①明確な商品哲学，産地，消費者連携意識に基づいた産地育成と商品開発

②常に消費者と産地の共生を意識

③情報公開，双方合意，食育・交流にまで発展

④個別生産者よりも生産者組織や産地組織と連携，産地加工も支援

## <課題>

①対応できる生産者組織、産地、農協は限定される。



# 商（外食産業）中心型農商工連携の特徴と課題

## ＜特徴＞

①特定農産物を個別農家やJAと契約取引

③規格を指定した注文生産方式が基本である。

④厳格な栽培計画，資材計画，全国の農家を対象として年間供給体制を確立

⑤原材料の安定確保のため，農家や生産組織と共同出資した施設栽培農場を設置

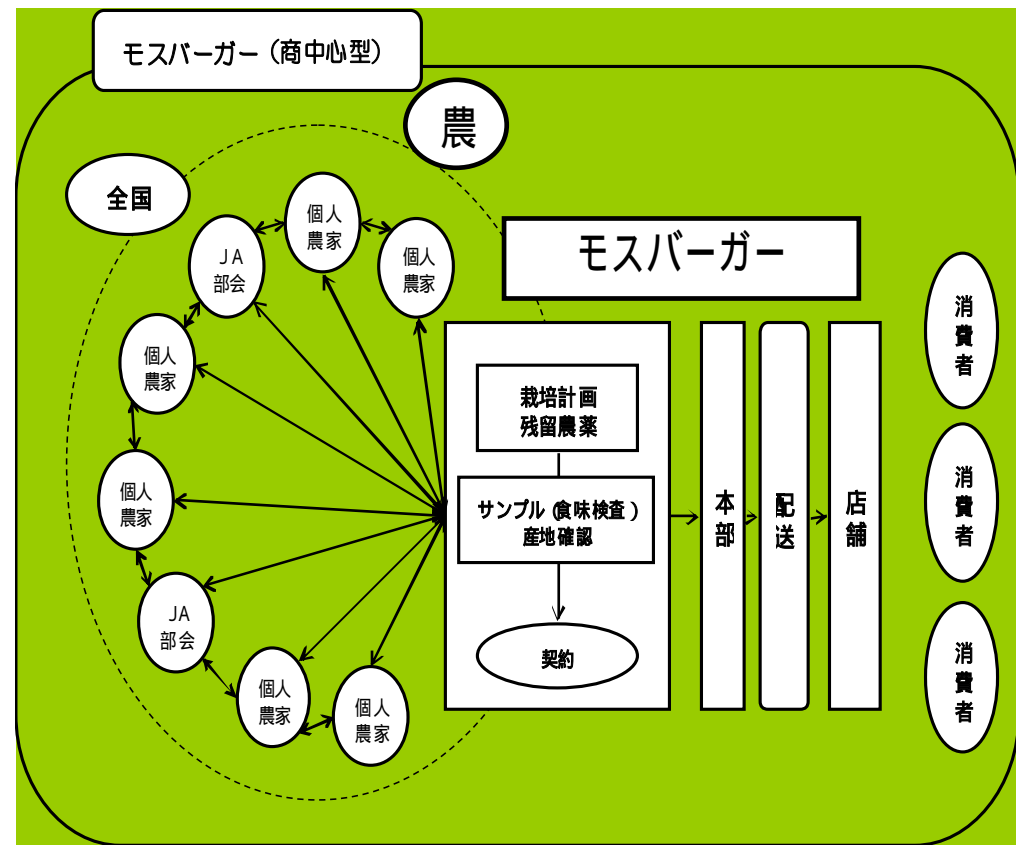
## ＜課題＞

①如何に全国の農家や産地を組織化して特定規格の農産物の年間供給体制を確立できるか。

②食の素材確保が最大の課題，加工までの取り組みは少ない。

③自社農場方式を採用した場合，規格外の野菜の処分方法が問題となる（加工，農産物販売への挑戦）。

④農業技術，農業経営に関する蓄積が少ない。



## 農中心型農商工連携による地域活性化の成功条件

- ◆農が中心の場合、理念が共有できる専業農家を中心とした共存共栄型専門農協方式が成功する可能性が大きい（地縁型，全国農家組織型のタイプが存在）。
- ◆一般的な発展段階は，直売→契約栽培→加工→サービス部門→事業の拡大というプロセスが想定出来るが，発展プロセスは条件に応じて多様である（市場取引からの脱却→付加価値拡大→人材確保と活用）。
- ◆地域の雇用拡大には，加工，サービス部門の導入が不可欠。農業だけでは雇用拡大は制約される。いずれの事例でも地域内から人材確保を行い，一から育てている。
- ◆生産する農畜産物によって異なるが，品質確保，安全性確保の仕組みの導入は不可欠の条件である。
- ◆資材や技術を統一して品質確保するという考え方と，農家の工夫や自由度をできる限り尊重するという考え方がある。生産物の特徴や組織の考え方で対応は異なる。
- ◆補助金を有効に活用している事例が一般的には多いが，補助金に縛られるような経営はしていない。補助金の使い方がうまい。

## 商（商工）中心型農商工連携による地域活性化 の成功条件

- ◆明確な商品コンセプトと経営理念に基づき、仲間になれる農家、農家組織、農協を探し出すことが大切。また、生産者は単なる商品供給者でなく、共存共栄を目指す主体であると考えることが大切。
- ◆雇用拡大による地域発展に結び付けるためには、産地での加工の実践が重要。
- ◆契約農家だけでなく、自社農場による農産物の生産を目指す場合は、慎重な対応が必要（特に施設型でない場合は安定生産が難しい）。
- ◆契約生産の場合は、規格をできるだけ単純にして、規格外品の発生を出来る限り押さえる。
- ◆農家や地域の持続的発展に貢献するという意識が必要。補助金の利活用も大切。

## 工（工商）中心型農商工連携による地域活性化 の成功条件

- ◆企業経営の理念と原材料へのこだわりが、パートナーになれる農家の発掘に大切。プロとしての農家のプライドと技を評価する。個人よりも産地を育成するという考え方が大切。すなわち、産地の活性化と共存共栄が基本となる。
- ◆地域の人材で雇用確保する。場合によっては、産地組織に1次加工を任せる。
- ◆契約農家だけでなく、自社農場による加工原料の生産を目指す場合は、慎重な対応が必要（特に施設型でない場合は安定生産が難しい）。
- ◆自社生産農場を展開する場合は、地域社会との共生が重要。