第１回地域中核企業による農山漁村課題への継続的関与に関する専門部会

令和８年度農山漁村振興交付金(地域資源活用価値創出対策)
地域資源活用価値創出推進事業(創出支援型)
官民共創の仕組みを活用した地域課題解決支援
（議事要旨）

○　日時：令和８年９月24日（木）14:00～16:00
　　令和８年９月30日（水）14:00～16:00

○　場所：農林水産省　別館　717会議室

○　目的：
- 地域中核企業の役割と意義の可視化
- 取組を支える成功要因・成立条件の整理
- 新たな参画を促す実践知の創出・展開

○　進行：
1. 開会の挨拶
2. 本専門部会の背景・目的
3. 本専門部会の概要、論点について
4. ご挨拶・各社取組紹介
5. ディスカッション
6. 閉会挨拶・今後の予定

○　ディスカッションテーマ：
① 地域の農山漁村の課題解決の取組を行う背景・目的、インセンティブ
「地域に根ざす企業」として地域・農山漁村に対してどのような変化を生み出したいか。
② 取組のうち「自社だからできたこと」、「他社・他地域でもできそうなこと」はどう分けられるか。他地域・他企業へ広げていくために何が鍵となるか。

<全体について>

○　各社の発言から、地域中核企業による農山漁村への関与は、一時的な社会貢献活動ではなく、企業自身の経営課題や将来への危機感と密接に結びついていることが確認された。原料調達の安定化、地域経済の維持、未利用資源を活用した新たな価値創出、経営理念の実践など、参入の契機は多様であったが、いずれも地域課題の解決と企業価値の向上を両立しようとする点に特徴がみられた。また、収益性のみならず、ブランド価値、人材育成、顧客や株主との関係強化といった非財務的な価値も継続的な取組を支える重要な要素として共有された。

【ディスカッションテーマ①】

・地域の農山漁村の課題解決の取組を行う背景・目的、インセンティブ

・「地域に根ざす企業」として地域・農山漁村に対してどのような変化を生み出したいか

○　生産者の高齢化による離農の中、安定的かつ高付加価値商品の調達が課題。生産者と売れ筋の品種を共有したり、有力種苗会社と提携して市場価値の高い新品種を開発、SNS を活用した PR への注力など、高付加価値化による農業経営の支援を行っている。
また、地域との共生を目的として、自治体の協力の下、消費者参加型の農業体験コミュニティを運営している。こうした体験型のワークショップを拡大させることで、農業への理解促進やファンづくりを通じた、価格変動に左右されない持続可能な農業体験ビジネスとしての定着を目指している。

○　東日本大震災が起点となった精米事業への参入を皮切りに、工場から流通まで垂直統合している中で、近年、原料米の安定的な供給がボトルネックとなっており、農業参入に至っている。また、参入により、農業のコスト構造への理解を深めたいということも理由のひとつ。本質を理解せずには中長期的な視点を持った事業運営ができないことから直接営農に参入した。今後は農業分野と自社事業を連携させシナジー創出にチャレンジしていきたい。

○　オイルショック時の原料不足をきっかけに有機農業に参入し有機野菜を栽培・出荷している。一方で、グループである食品メーカー数社共通の課題として、近年、農家の人手不足と高齢化による原料調達の課題を感じていた。そこで、農業参入者を育成し供給量を確保するべく、農業学校を立ち上げた。農業の生産性向上において、知識不足にともなう人為的ミスが大きな課題と感じており、農業事業と教育事業双方のノウハウが活かせると考えている。

○　食関連事業を展開する中で、創業者が開墾した農地を会社として継承し、自らも農業に取り組む。食関連企業として将来にわたって事業を継続するためには農業への理解が不可欠であり、先代から受け継いだ思いのほか、チームで汗を流して作物を育てる経験、食の価値やありがたさを学ぶ機会として、企業文化醸成の観点から継続している。農業事業単体では収益確保が難しい状況にあるが、農業体験を通じて株主や顧客などのステークホルダーの理解や共感が深まるケースもある。また、自社で農業の現場を経験したことにより、地域の農業者との連携や店舗での農産物活用による若手就農者支援などの取組が生まれている。

○　かつて地元産の原料を使用していたが、販売拡大に伴う安定供給のために他地域の原料を利用するようになり、産地が衰退したという反省・責任がある。数年前に地域共創を推進する専門組織を設置し、地域農産物の生産支援を軸とした取組を進めている。また、一社一地域の取組では事業環境の変化に左右されやすいことから、持続性を担保するために自治体や金融機関、地域に拠点を持つグローバル企業も参画した協議会を立ち上げ、新たな価値の創造を試みている。企業体力がある今のうちに、次の 50 年、100 年後を見据え何を地域に残すのかという使命感を持ち、活動している。

○　地域に根差す企業として県内の離農が進んでいることは認識しており、離農は自社商品の販売・メンテナンス機会の減少に直結する大きな課題と捉えている。事業活動に付随して発生する廃油が暖房燃料として活用できることを知った。再生重油は農家に安価に提供でき、コスト削減と環境負荷低減の双方に貢献できることから、まず自社の参入で効果を示そうとしている。開始して3年経ち、今後は県内外の事業者・パートナー とも連携し、取り組みを拡大していく考え。

○　社会との共創・地域との共生を経営の拠り所としており、事業領域を徐々に拡大するなかで農業へも参入。企業として事業を営んでいる以上、その持続可能性を担保するための「収益性の確保」は避けて通れない優先事項である。新規事業は既存事業との比較対象になる中で事業性を常に問われる。当初参入時は栽培も販売先も自力でゼロからの立ち上げとなり苦労したが、グループ会社が多数あり、グループの食品会社で使用する、グループ会社の取引先に販売するなどのシナジーが効くため、販路開拓の点においてメリットを実感している。

○　社会貢献という認識ではなく、過疎化も進む地域において持続可能な事業をどう構築するかということから活動の方向性が定められた。地域資源を活用する理由は、一言で言うと「もったいない」から。きれいな廃校が朽ちてしまうのがもったいないから酒蔵に、捨てざるをえない酒粕がもったいないからカフェを作ることなど。また、積み重ねてきたことが結果的にブランド価値につながっていった。特に海外市場が伸びる中、生物多様性や環境負荷低減への配慮、地域の歴史を踏まえたストーリー性ある商品は付加価値となっている。

○　自社の本業をソリューションビジネスと位置付け、自治体等からの課題に対し、実業を通じて目標達成している。事業開発にあたっては過去の延長線上から将来を予測して現在の意思決定を行うのではなく、実現したい将来像や長期的なナラティブを描き、そこから逆算して事業を構想する考え方を重視している。そのため、不確実性が高く解決が困難な地域課題ほど、新たな価値創出や事業機会につながる可能性があると捉えている。また、人口減少や産業衰退など多くの地域に共通する課題に対し、地域内外の多様な人材の力を活用しながら解決モデルを構築し、他地域への展開も視野に入れている。

○　日本の農業・後継者問題に対する問題意識があり、自身で実践する必要性を認識し、農業をはじめている。本業の生産過程で出る食材のロスを鶏に与え、鶏糞を肥料として活用、採れた牛乳や卵を原料とした洋菓子の開発・販売など、循環型のシナジーが生まれている。こうした取組は自社のブランディングにもつながっていると実感する。

○　地域金融機関として、地域課題の解決を目的の一つとして新規事業部を設置。地域が直面する人口減少や若年層の流出は、そのまま地域農業の存続に関わる喫緊の課題と捉えている。これまでファンドを通じたブランド構築支援のほか、多面的な支援を行ってきたが、農業への知見不足やリスク判断の難しさといった壁に対し、より踏み込んだ貢献が必要との判断から、一次産業の現場に主体的に関わる取組を開始した。地域金融機関の農業参入には賛否の声があるものの、目的は短期的な利益の追求ではなく、地域経済へのコミットメントにある。金融機関が有する「信用」という強みを基盤としつつ、取組を通じて、地域金融機関の役割がどこにあり、どのような

貢献できるのかを探索している。

○　地域金融機関にとって地域が事業基盤であり、地域の経済成長と将来性が自社の成長に直結するため、地域の基幹産業である農業振興に取り組む。企業側も稼ぐためにはどうあるべきか、誰の協力を仰ぐべきなのか、また地域のキープレイヤーをどのようにつなげていけばいいのかといったことを学ぶ必要がある。地域の所得向上、コミュニティ維持、人と産業が集まり続ける仕組みの構築を通じて非財務価値を含めた企業価値を向上させることが目的。

○　集落の維持、雇用にもつながり事業基盤である地域を守ることにもつながることから、経営の意思決定に基づき、農業参入にチャレンジしている。中山間地域において有機農業を手掛けており、持続可能な農業に向けて、収益性および効率性の向上に向け取り組みをしているが、現状は、農業関連事業者に貢献するための調査フェーズと捉えている。

<総論>

○　各社が地域・農山漁村の課題解決に取り組む背景・目的には、災害やオイルショック等を契機とした原料調達リスクや事業基盤維持への危機感、人口減少や地域経済の縮小といった地域課題への当事者意識に加え、未利用資源への価値付与による新たな可能性の追求や、経営トップの信念に基づく意思決定を契機として事業化されたケースなどがある。
また、取組のインセンティブとしては、短期的な収益のみではなく、自社ブランド価値の向上、人材育成・ステークホルダーとの関係強化といった非財務価値の向上も重視されている。さらに、原料調達の安定化や本業とのシナジー創出など事業基盤の強化につながる効果もあり、地域課題への取組が企業価値向上と事業基盤強化の両面でメリットをもたらしている、または将来的にもたらすことが期待されている。

【ディスカッションテーマ②】
・他地域・他企業へ広げていくための鍵

○　グループ会社のネットワークが販路開拓において有効であったことなど、企業ならではの資源の活用を意識している。農業参入において、ゼロから立ち上げ、結果が出るまでに数年待たなければならないことは、企業にとってはリスクが高いため、他社や他地域で展開するためには、優れたパートナーを見つけることや事業承継する等の参入の仕方が現実的。

○　中山間地域では、農地をどう守るかという観点で、地域の食品メーカーが地元原料調達のために使う、飲食業がブランド米を作るなど、複数の観点からその地域での生産の価値を評価し、安定的な生産物の販売先を持つような異業種の参入といった視点が重要である。

○　企業として取組を進める上で、従業員、株主、顧客など社内外のステークホルダーの理解を得ることも重要であり、その方法として、実際に現地を見て体験してもらうことが効果的だと実感している。こうした機会は、顧客のファン化や、株主の保有長期化や買い増しにもつながっている。

○　まずは「やってみる」ということから、外部とのネットワークが広がっており、当初想定していなかったような活動にもつながっている。また、取組を通じて地方創生に関心をもっている学生が興味を持ち、新たな人材獲得の機会になるなど、副次的な効果も生まれている。

○　今年やってみて日々実感していることは、農業は工業とは違い我々が考えている以上に水管理、草刈り、お祭り参加など、地域との密接な関係構築が重要であること。自社工場の従業員が農家出身であることも多く、その経験やネットワークが生かされている面もある。

○　自治体や企業が抱える課題に対し、コンサルティングだけでなく実業を通じて解決策を提示し続けることが信頼につながっている。鳥獣害対策にもなるジビエ活用においても、原価が通常の食材の２倍となるが、地域食材に価値を見出すホテル宿泊者であれば、高価格でも選ばれる。地元の人だけでは自分の地域のいいところを見出すことが難しいことから、企業が関与して地域外の視点やエネルギーを組み合わせることで、地域での課題解決にもつながるのではないか。

○　他地域においても新規就農者が農業参入しやすくするために、当社はモデルを作ればよいと考えた。企業が大規模に参入するモデルとは別のアプローチとして、「ワンファミリー（家族単位）で所得１千万円」の規模感であれば条件が不利な土地でも農業を持続できるモデルであり、新規就農希望者に学んでもらえば、自分たちの地域で実践することも可能だと考えている。

<総論>

○　他地域・他企業への展開に関するキーワードとして、出口としての販路の確保、地域内外の信頼できるパートナーと連携すること、地域との継続的な関与を通じて信頼関係を構築すること、社

内外のステークホルダーの理解を得ることなどが重要な要素として挙げられた。加えて、実証実験などのスモールスタート（まず実践すること）から参入し、その過程で知見やネットワークを蓄積し、取組を拡大していくという考え方もみられた。

以上

（別紙）

第１回地域中核企業による農山漁村課題への継続的関与に関する専門部会　出席名簿

（敬称略）

名前	所属・役職
小山 康志	アイリスオーヤマ株式会社 管理本部渉外室 マネージャー
尾畑 留美子	尾畑酒造株式会社 専務取締役
柳瀬 隆志	嘉穂無線ホールディングス株式会社 ／株式会社グッデイ 代表取締役社長
長沼 昭夫	株式会社きのとや 取締役会長
船橋 修一	九州教具グループ 代表取締役社長
白石 紘康	しずおかフィナンシャルグループ グループ事業開発部長
小林 秀暢	しずおかフィナンシャルグループ グループ事業開発部事業開発室 課長
粟野 敦博	株式会社七十七銀行 市場国際部アジアビジネス支援室 室長
船田 美遥	株式会社七十七銀行 市場国際部アジアビジネス支援室
飯島 美奈	有限会社春華堂 ブランド戦略室クリエイティブデザイン室 部長
牧野 夏実	有限会社春華堂 地域の力創造室
岡田 典久	鈴与商事株式会社 取締役 ベルファーム株式会社 代表取締役
天野 竜志	鈴与商事株式会社 アグリ事業部長 ベルファーム株式会社 取締役
坂本 哲也	株式会社南都銀行 公務・地域共創部
礒﨑 実生	株式会社南都銀行 公務・地域共創部
高橋 秦行	株式会社ピエトロ 代表取締役社長
渡辺 将	GN ホールディングス株式会社 GN グループマーケティング戦略部 部長
西澤 光義	株式会社群成舎 地球市民創出事業部 アグリビジネス推進役 （GN ホールディングス株式会社同席者）
寺岡 宏晃	株式会社 RT ホールディングス 副社長
水谷 宗弘	一般社団法人ロイヤルアグリアカデミー （株式会社 RT ホールディングス同席者）