

「農商工連携」をどうとらえるか

——地域の活性化と自立に活かす視点——

〔要 旨〕

- 1 農商工連携は独自の新政策というよりは、従来からある中小企業政策の連携施策に農業者を加えたという枠組みが基本である。先行する「新連携」、「地域資源」事業の政策パッケージ等を踏襲しており、特に「地域資源」とは事業対象も相当重複している。
- 2 農業政策から農商工連携をみると、「食農連携」や「食料産業クラスター」等の連携取り組みと類似しており、「中小企業者をパートナーとする食農連携」と表現することが可能である。農業側の連携施策は、国産農産物の利用拡大と食料自給率の引上げに大きな政策ウエイトがある。
- 3 農商工連携の成功事例においては、「地域おこし」、「地域貢献」的な発想で連携をとらえ、農業者と中小企業者が協力した結果、ビジネスとしても成功している事例が多い。出発点において、「地域のテーマや熱意」を取り込む視点が成功の不可欠な条件だと考えられる。
- 4 成功した事例の特長として、第一に地域と結びついた長期的かつ明確な理念や目的、第二にキーマンといえるリーダーの存在、第三に地域内部の協力、が挙げられる。
- 5 農業と商工業は本質的に異なる性格があり、両者を産業として接続する一定の「仕組み・制度」は、地域の「協働性」を通じて形成されることが多いと考えられる。農商工連携の成功のためには、フードシステムの効率性と地域の協働性を相乗的に取り入れ、連携を支えあう関係を築くことが不可欠であろう。
- 6 農商工連携を地域的な広がりを持った「地域イノベーション」ととらえ推進していく場合、求められる機能は、①異業種のマッチング、②情報と物流のセンター、③技術開発、④対外的な情報発信、⑤観光振興、等と広範である。こうした機能を一元化・集約化した、地域イノベーションに取り組む共通の場＝プラットフォームとして「地域イノベーション会社」のようなものを地域横断的に作ることが効果的であろう。
- 7 この中で、JAは小規模生産者をまとめ連携の舞台に乗せていく役割、また食農教育や地産地消の取り組みが期待される。また、JAの持つ金融、共済、施設事業等も、「地域イノベーション会社」を補完する形で活用できよう。さらに、対立的なトーンでみられがちなJAと農業法人の関係も、この会社の下で役割分担を持ち協調できる可能性が広がろう。

目 次

はじめに

1 農商工連携とは

- (1) 「農商工連携」の政策パッケージ
- (2) 中小企業政策としての農商工連携
- (3) 農業政策からみた農商工連携

2 農商工連携の事例分析

——「地域の協働性」がキーワード——

- (1) 地域をどう取り込むか
- (2) (株)オハラ(石川県金沢市)
——地場規格外食材を活用した商品開発と
コンビニ販売——

(3) (株)恵那川上屋(里の菓工房)

(岐阜県恵那市)

——「恵那栗」による地域全体のブランド化
を推進——

(4) JA氷見市(富山県氷見市)

——地場産ハトムギを利用した高機能性
ハトムギ茶の開発・販売——

3 農商工連携を地域に活かす条件

- (1) 地域イノベーションとしての農商工連携
- (2) 農商工連携のビジネス論
- (3) JAはどう関与していくべきか

はじめに

本稿は、「農商工連携」を地域の活性化や自立に活かす観点から、どのようにとらえるべきかについて考察したものである。以下では、まず農商工連携が持つ政策的意味合いや特徴について明らかにし、次に農商工連携の3つの事例を検討することで、「地域との協働性」が連携成功の重要なキーワードであることを示したい。最後に、農商工連携のあり方や課題についてまとめを行い、JAが連携を効果的に推進しうる条件について言及したい。

1 農商工連携とは

(1) 「農商工連携」の政策パッケージ

2007年11月末、農商工連携の取組みが農水省・経産省の共同施策として公表され

た。農商工連携は「農商工連携促進等による地域経済活性化のための取組」と題して公表されたように、地域経済の活性化を目的に農林水産業者（以下「農業者」という）と中小企業者が連携する事業を農水省、経産省が横断的に支援するというのが政策の基本的枠組みである。

(注1)
08年7月に農商工等連携関連二法が成立し、同9月に「農商工等連携事業計画」の初回認定が行われ、今後5年間で500件の認定を目指す政策パッケージが始動した。

農商工連携事業として認定を受けるには、①中小企業者と農業者がそれぞれの経営資源、ノウハウ等を持ち寄り明確な役割分担を持つ連携体を構成する、②新商品・サービスの開発等を行うこと、③5年以内の計画策定、④中小企業者、農業者双方の経営改善の実現（それぞれの売上高、付加価値が5年間で5%以上向上）が主な要件となっている（第1表）。

事業計画として認定されると、新商品の開発・試作、市場調査等の費用に対する補助金、政府系金融機関による低利融資、信

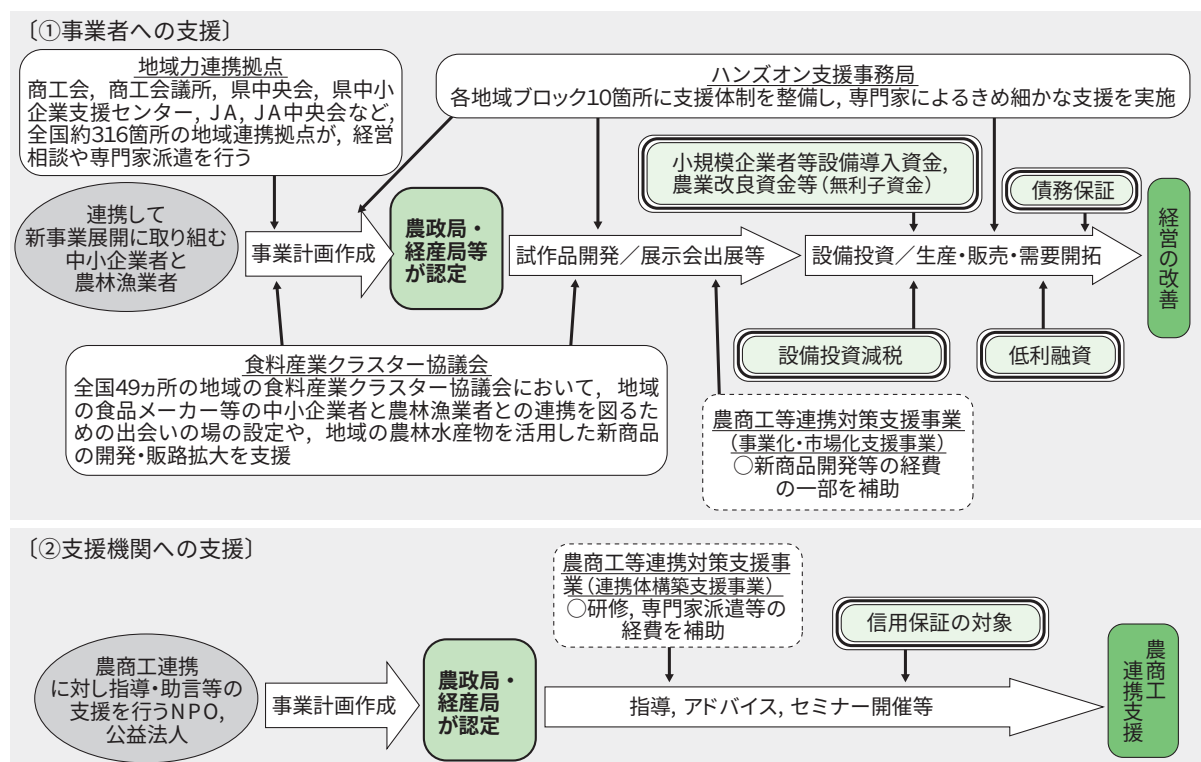
用保証の特例、設備投資減税などの支援策が受けられる。予算規模は農水省・経産省それぞれ100億円、計200億円超という額が

第1表 農商工連携と他の連携施策との比較

	新連携	地域資源	農商工連携
法的根拠	中小企業新事業活動促進法	中小企業地域資源活用促進法	農商工等連携促進法
認定数	462件(08年3月末時点) うち28件が「食品・飲料・飼料製造業」、2件が「農林水産業」 目標:5年間で1000件	428件(08年7月末時点) うち156件が農林水産物を地域資源として活用 目標:5年間で1000件	65件(08年10月末時点) 目標:5年間で500件
事業主体	異分野の中小企業者2者以上で連携体を構成	中小企業者単独または共同	中小企業者と農業者が連携体を構成
認定要件	①新事業分野を開拓 ②相当程度の需要を開拓	①「地域資源」の活用 ②新商品の開発 ③域外の需要開拓を目指す取組み	①新商品・サービスの開発等
事業性等評価基準	①当該事業において一定の利益を上げること ②計画期間は3～5年	①売上高目標:5%以上向上	①5年以内の計画策定 ②中小企業者、農業者双方の経営改善の実現 (それぞれの売上高、付加価値が5年間で5%以上向上)
相談窓口	中小機構、地域力連携拠点	中小機構、地域力連携拠点	中小機構、地域力連携拠点、食料産業クラスター協議会

資料 中小企業庁ホームページ等から筆者作成

第1図 農商工等連携促進法における支援の流れ



資料 農林水産省ホームページ
(注) 部分は法律認定による支援

08年度の予算案で措置された。

農商工連携の相談窓口として、(独) 中小企業基盤整備機構（中小機構）の10支部にある「地域活性化事務局」（ハンズオン支援事務局）、全国で316ヶ所の「地域力連携拠点」^(注2)、「食料産業クラスター協議会」が配置され、こうした拠点で外部の専門家の支援を受けながら事業計画を作成し、最終的に農水・経産両省が事業を認定する流れになっている（第1図）^(注3)。

本年9月に「農商工等連携事業計画」の初回認定として65件が発表されたが（各年100件、5年間で500件の計画）、このうち約8割が食品加工関連だった。個別の事業計画とは別に、農商工連携事業の支援、マッチング等をする「農商工連携等支援事業計画」が4件認定されている。

認定要件が発表されたのは本年8月であり、事業募集から締切りまでほぼ1ヶ月間しかなかったが、事業計画申請は350件と高い関心があった（筆者ヒアリングによる）。

(注1) 「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（農商工等連携促進法）」、「企業立地の促進等による地域における産業集積の形成及び活性化に関する法律の一部を改正する法律（企業立地促進法改正法）」の2法案。

(注2) 「地域力連携拠点」は農商工連携のために新設されたものではなく、中小企業の連携事業の他、さまざまな経営課題にワンストップで対応する目的で既設置なもので、その大半は商工会議所・商工会、地銀・信金等の地域金融機関が占める。今回、拠点のうち約1割が農商工連携推進のために新たに設置され、その中にはJA長野県中央会と熊本県の3JA、沖縄県の1JAが認定されている。

(注3) 筆者のヒアリングによると、実際の相談ル

ートは中小機構を経由するものが中心である（中小機構は農商工連携の事業評価も行っている）。一方、地域力連携拠点の対応力には温度差があり、また食料産業クラスター協議会経由で事業認定されたのは1件のみである。

(2) 中小企業政策としての農商工連携

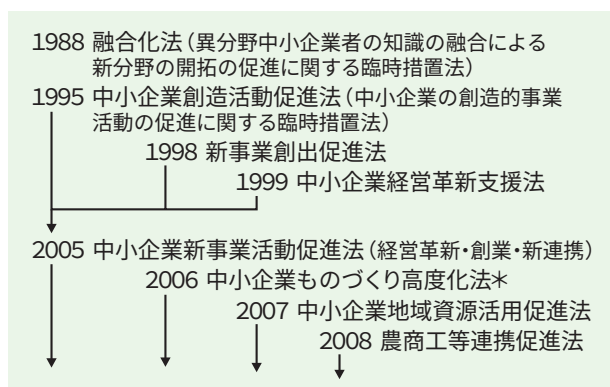
農商工連携は中小企業政策のサイドからみると、「中小企業政策の舞台に農業者を乗せる」、「中小企業政策を農業者に使ってもらう」という認識が一般的である。農商工連携は独自の新政策というよりは、従来からある中小企業政策の連携施策に農業者を加えたものとの性格が基本といえる。この点を敷衍するために、わが国の中小企業政策の変化についてごく簡単に触れておきたい。

日本の中小企業政策は、戦後長らく「二重構造論」の立場から中小企業を「弱者」とし大企業との「格差の是正」（脱中小企業）を基本理念としてきた。しかし、1999年に中小企業基本法が大幅に改正され、中小企業の持つ柔軟性や創造性、機動性を積極的に評価したうえで「経済発展の担い手」と位置づけるようになった。

この改正を受けて、政策の方向も経営革新、創業促進、経営基盤強化など個別企業の自助努力に対する支援へと転換した（「指導から支援へ」）。05年には「中小企業新事業活動促進法」が成立し、この中で従来の異業種間の連携施策は「新連携」として統合され、中小企業がお互いの「強み」を持ち寄る連携を支援する政策と規定された（第2図）。

農商工連携の政策スキームは、この「新

第2図 中小企業政策における連携施策の展開



資料 筆者作成

（注）*中小企業が連携して産業基盤技術の高度化を図る研究開発計画を作成、認定されると助成が受けられる制度。

連携」と07年に始まる「中小企業地域資源活用促進法」（「地域資源」）の連携施策とほぼ同じ枠組みを踏襲しており、3つの施策は事業化の支援フロー、また支援内容（補助金等の金額に若干差があるが）等も基本的に同じパッケージとなっている（各連携施策の詳細については第1表参照）。

このように連携施策が順次追加されたという背景もあって、事業内容や対象が重複する部分があり、特に「地域資源」と「農商工連携」はいずれも農林水産物の加工品事業を中心に重なる領域が大きい（「地域資源」の認定では農水省との連携案件も多い^{（注4）}）。両者の大きな違いとしては、「農商工連携」が農業者を含む連携なのに対し、「地域資源」は中小企業1者単独でも可能な点が挙げられる。一方「新連携」は、製造業が中心で特許等を利用した革新性の高い取組みが中心といえることができる。

農商工連携が類似の連携施策の延長線上にあることは、予算面からもうかがえる。農商工連携の促進のために経産省、農水省

で各100億円、計200億円を支出するとされるが、実際は経産省であれば「地域資源」、「新連携」等の予算を「農商工連携」枠として振り替える部分が多く、「真水」として100億円が予算化される訳ではない。この点は、農水省予算についても同様であり「食料産業クラスター」、「輸出促進」、「地産地消」等関連予算の活用が大半を占める。

（注4）「地域資源」事業における地域資源とは、「地域特産物と相当程度認識されている農林水産物、鉱工業品（その生産技術も含む）」、「文化財、自然景観、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているもの」と定義されている。地域資源は、各都道府県が策定する「基本構想」によって指定され、現在（07.12.26時点）全国で総数10,059あり、うち農林水産物が3,010、鉱工業品が2,293、観光資源が4,756となっている。食品加工品は鉱工業品と分類されており、例えば黒砂糖、清酒、干物、ちりめん等はすべて鉱工業品の指定である。

（3）農業政策からみた農商工連携

農商工連携を農業政策のサイドからみると、既に始まっている「食農連携」や「食料産業クラスター」等の連携取組みと重なる部分が多い。

食農連携という言葉は広い概念であるが、現在求められているのは、農業を生産単体ではなく加工・流通・消費を含めた一体的な流れとしてみるフードシステムの立場から、農業側と食品産業（外食・中食、小売を含む）が提携することで、効率的なサプライチェーン（供給連鎖）とバリューチェーン（価値連鎖）を構築し、これにより相互が利益を得るいわゆるウィン・ウィンの関係構築を目指す取組みと定義できよう^{（注5）}。

食料産業クラスターはそうした食農連携の取組みのひとつであり、農水省ホームページによると「地域の食品産業が中核となり農林水産業、関連産業、大学・試験研究機関及び行政等の異業種を含む産学官が連携し、地域の農林水産物と加工技術を活用した付加価値の高い新たな加工食品や地域ブランドの創出、販路開拓等の事業展開を通じ、地域経済の活性化を目指す集団」と^(注6)なっている。

05年から始まった農水省の「食料産業クラスター展開事業」は、「食料産業クラスターの形成を促進し、国産農林水産物を活用した新商品開発や販路拡大の取組等への支援」を目的にしており、農商工連携とほぼ同じ内容といえる。「異業種連携の場作り」・「クラスター形成の場」として「食料産業クラスター協議会」が各都道府県に設置されているが、これは農商工連携の相談窓口ともなっており、また同事業は農水省の農商工連携予算としても利用されている。

このように農商工連携は、農業サイドからみると食農連携に関する施策のひとつであり、「中小企業者をパートナーとする食農連携」と表現することが可能である。こうした農業サイドの連携施策の目的は、「フードシステムの総合的確立」を通じ、国産農産物の利用拡大と食料自給率の引上げに大きな政策ウエイトがあるのは明らかだろう。わが国の農政は05年の「基本計画」で「攻めの農政」の転換が謳われ、WTO・EPAへの対応、国内農業の体質強

化を目指した食農連携に高い優先度が置かれるようになっている。

現実の食農連携を巡る動きとしては、農業から川中・川下へ、また川下に位置する食品企業が川中・川上への関与を強める双方向で進行しているが、最近は特に企業側の動きが素早くなっている。この背景には、農産物価格の上昇や調達不安、加えて度重なる中国産農産物の安全懸念等から「食の安全・安心」への消費者の強い関心等に対し、企業は従来以上に農業との連携（参入を含めて）に対して積極的になっていることがある。また、多くの地方自治体でも、食農連携や企業の農業参入に対する支援に意欲的である。

（注5）例えば、齊藤修「食農連携による地域農業発展の条件」（『AFCフォーラム』07年9月号）を参照。

（注6）www.maff.go.jp/j/soushoku/sanki/syokuhin_cluster/index.html

2 農商工連携の事例分析

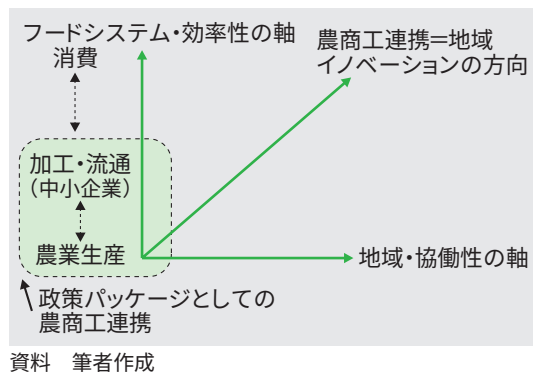
—「地域の協働性」がキーワード—

(1) 地域をどう取り込むか

農商工連携の政策スキームには中小企業政策と農業政策が並存しているが、実態としては認定案件の中心が加工食品関連であることから、「中小企業との連携によるフードシステムの確立」の観点でとらえることができよう（第3図）。

こうしたフードシステムを縦軸とするならば、現状の農商工連携の政策は地域活性化を目的としているものの、明確に地域社

第3図 農商工連携の考え方



会を取り込んで行くという横軸の発想が乏しいように見える。連携要件に地域規定はなく（広域の連携も可能）、あくまで事業ベースの連携が企業経営の革新・改善をもたらし、結果的に地域の活性化に帰着することを想定している。いわば「農業・食品セクター＝農水省」、「中小企業＝経産省」という産業政策の先に「地域」をみる形になっている。

一方、筆者が農商工連携の事例について行ったヒアリングの中で（10ヶ所程度実施）、事業規模、持続性の点で成功している事例は、「地域おこし」、「地域貢献」的な発想で連携をとらえ、農業者と中小企業者が地域を挙げ協力した結果、ビジネスとしても成功している事例が多いという印象を強く持った。出発点において、「地域のテーマや熱意」を取り込む横の地域軸が、農商工連携の成功に不可欠ではないかと考える。

自然・気象条件等に大きく左右される農業は商工業とは本質的に異なる性格があり、それゆえ両者を産業として連結していくには、一定の「仕組み・制度」が必要であり、それはどのようなものか、またどの

ように形成されていくかが、農商工連携の核心部分を構成するといえる。

農商工連携は縦軸のフードシステムとしての「効率性」だけでなく、地域の人々が自発的、意欲的に参加していくという「協働性」の横軸を相乗的に取り入れ、連携を支えあう関係にあるとき、農・商工間にある連結の困難さを克服し、事業として発展すると考えられる。農商工連携は、そのような地域的な広がりをもつビジネス、「地域イノベーション」としての方向を指向すべきであろう。

こうした観点から、以下では農商工連携の3つの事例について検討してみたい。なお、最初の2つは農商工連携の先行的事例を集めた「農商工連携88選」から、3つ目は初回認定を受けた案件からの事例である。

(2) (株)オハラ（石川県金沢市）

——地場規格外食材を活用した

商品開発とコンビニ販売——

a 農家、メーカー、販売業者、消費者がともに喜ぶプロジェクト

同社は50年ほど前、金沢市内でのコンニャク製造から始まったが、その後コンビニのおでん向けに出荷し業容が拡大した。92年に新工場を建設したが、冬場に需要が集中するコンニャクに対して、夏場の仕事を確保する必要からお菓子製造を始めた。当社の高品質なお菓子作りの評価は高く、現在は主に有名パティシエ、大手乳業メーカー向けのOEM商品として300種類を超えている。一方、コンニャク製造は中国にシフ

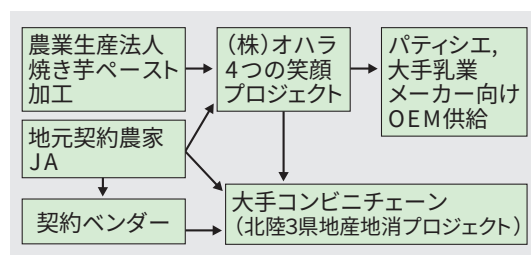
トしたため、国内はお菓子が中心となっている。

同社は、03年から「4つの笑顔プロジェクト」と名付けた地場農産物を利用した加工食品の製造を始めた。このプロジェクトは、小原社長が取引先のパティシエを近隣のサツマイモ農場に案内したところ、流通規格外のものが多く廃棄されていることを知り、これを利用したスイートポテトを同社で製造したところ大好評を得たことで、農家、メーカー、販売業者、消費者がともに喜ぶ事業があることに気付いたことが契機であった。また、このプロジェクト立上げの背景には、小原氏が長く続けてきた地域の農業者との異業種交流があり、この場での出会いを活かし仕事を通じた地域振興をしたいという意識がメンバーに共有されていた点も大きい。

「4つの笑顔プロジェクト」のヒット商品となった「さつまいもプリン」は、規格外の地元産サツマイモを焼き芋ペーストにしたものを生産法人から納入してもらい、同社が加工したものである。規格外のため低コストで調達でき、販売価格を抑えることにつながった点も人気の一因である。これ以外にも、同プロジェクトの商品はコメを使ったパンや地元の小豆「能登大納言」（規格外ではない）のプリン等へと広がっている。

さらに、同社のこうした取組みが地元マスコミなどで取り上げられたことで、大手コンビニチェーンが関心を示し、両者でタイアップすることになった。「地産地消」

第4図 農商工連携の関係図（(株)オハラ）



資料 ヒアリングに基づき筆者作成

と「規格外食材の利用」をコンセプトとするコンビニの企画商品として、「さつまいもプリン」を販売したところ大きな反響を呼んだ（第4図）。

ｂ 「農」と「商工」の大きな隔たり

同社の「4つの笑顔プロジェクト」関連の売上は、04年度の約1千万円から07年度は約9千万円へと伸び、現在では売上げ全体の1割位のウエイトを占めている。しかし、同社はこの比率がこのまま伸びていくとは考えておらず、あくまで地域貢献、小原氏個人の地域への思いの事業との性格が強いという。

農商工連携をビジネスとして考える場合、農と商工間の隔たりを誰が埋めていくかという問題が一番大きいと小原氏は指摘する。メーカーとしては高い稼働率を維持したいが、農産物の供給は不安定であり、しかも生産者は個人、法人、JAとまちまちで、物流や生産者の品質管理の問題がある。結果として、安定的な調達には大きなコストがかかり、それをペイするだけのロットを確保できる商品はどれほどあるかという問題になる。

例えば、コンビニとのタイアップで、奥能登の観光農園で廃棄されていたイチゴを利用しジャムパンを作る企画では、使用するイチゴは200kg、単価800円で金額としては16万円にしかならなかった。この小ロットのために物流や情報のコストを誰が負担するか、ましてや加工、冷凍施設等の投資に踏み切るかという点と難しいのが現状であるという。この企画は北陸地区限定であったが、ロットの確保には「地産地消」だけでは無理であり、「地産全消」（全消：全国で消費する）的な取り組みも必要ではないかという。

日本には品質はいいが流通規格外の農産物は大量に余っており、一方で販売は「地産地消」への関心もあって、10～20%程度のプレミアムは顧客に転嫁可能な時代になっているとみる。したがって、うまく農と商工の世界と結びつけられれば、両者が利益を得ると共に、日本の食料自給率の改善にもつながるはずである。しかし、そのためには「商工業者側が相当負担するにしても、生産者側も安定供給、物流に対して自らリスクを負担する意欲が必要」であり、また「両者を結ぶハブセンターのような機能が必要」であるという。

(3) (株) 恵那川上屋 (里の菓工房)
(岐阜県恵那市) ——「恵那栗」による
地域全体のブランド化を推進——
a 超特選恵那栗の生産と24時間以内の
加工

岐阜県恵那地方は栗の産地であり、この

地域の栗菓子は全国的に知られている。しかし、(株) 恵那川上屋の鎌田社長が10数年前、地元の栗きんとんを食べたところ、自分が子供のころに食べたものと味が異なると感じた。調べてみると、使用されていた栗は地元産ではなく、大半は安価な他県産であることが分かった。

恵那の栗農家も、地元の加工業者が地元産を利用しないため、栗の価格低迷と販売先に窮しており、恵那の栗畑は危機に瀕する状態であった。そうした状況に対し、鎌田氏は地元農家に対し高品質の栗で歩留まりロスが小さくなれば、そのぶん価格に反映させるという提案を行い、同社向け栗供給に特化した「超特選栗部会」を地元JAに設立した。

同社のこうした取り組みは、いい栗菓子作りには栗の鮮度が重要であり、収穫から24時間以内に加工するためには、地元で供給できる仕組みを自ら構築する必要があると判断したからである。鎌田氏によると、日本の栗産地の中で収穫した栗を1日以内に加工する仕組みが出来ているのは恵那だけであるという。同社は加工能力を超える栗の入荷があった場合でも、一次加工し急速冷凍する施設があるので、部会の栗の全量買取ができる。

また販売についても、地元の人々の関係の中で完結する「地産地消」がいいと考えている。外の人買いに来る、また地元の人買いに持って行って受け入れられる限りは「つながっている」と考えるが、基本的に販売先を恵那周辺以外に拡大する戦略は

とっていない。

同社は生産―加工―販売までをひとつの「業態」ととらえ、付加価値を積み上げるとともに、「生産者・工房（当社）・消費者」を「栗人」（くりうど：栗好きな人）として意識の共有化、ブランド化を図る方向を目指している。

b 地元生産者の意欲と技術を引き出す

同社と「超特選栗部会」の関係は「切磋琢磨する関係」であり、努力と成果がみえる仕組みが重要であると鎌田氏は考えている。部会のメンバーは現在約80名、部会の事務局機能を地元JAに置き、JAは部会農家を管理する役割を担っている。

部会では、栗の栽培方法・出荷基準が厳しく決められており、これを満たすように同社から部会に繰り返し要請した。栗の木も3年かけて栗きんとんに合うものに変えてもらった。農家の側も、当社の基準に合うように努力した結果、次第に品質が向上し、それを反映して買取価格を引き上げられ、現在はkg800円前後（早生種、Lサイズ）と通常の栗の倍近い価格で購入している。

10a当たりの収量は約300kgなので収入は20万円位（手取りは半分程度）になり、この地域の農家の平均的な経営規模50aでは100万円近い収入となる。栽培、選別に手間はかかるが、努力した分は収入に反映されるので、部会の方は同社について「産地を助けてくれた」と高い評価を与えている。

部会では、部会のリーダーでもある塚本

氏が提唱する「低樹高栽培」という方法を採用している。栗の木は剪定なしの場合、高さ、幅ともに8m以上になり、手入れが大変なうえ日照が十分でないため、品質、サイズ、病害虫等の問題が起きやすく収量も低かった。低樹高栽培では効率的な剪定により樹高を2.5mに保つことで、作業負担の軽減、日照確保による収穫量の増大が可能となった。また、この栽培法の普及と継承のために、東美濃栗振興協議会が「剪定士」資格制度を設立しており、現在57名が認定されている。

農商工連携の事例として、同社の実績は日本の中で最大級のものといえる。01年度77トンだった恵那栗の生産量（製品ベース）は07年度108トンへ、同社の売上げも10億円から16億円へと大きく伸びている。農商工連携について、鎌田氏は「地域の素材を活かし情報発信するなら、地域と組まないとは出来ないし、地域にその気持ちがないと無理」とみる。

今後も栗供給量に合わせて販売を拡大していく方針であり、将来的な目標を300トン、30億円に置いている。このうち100トンは現状農家に担ってもらうにしても、長期的には高齢化等の影響で担い手確保が深刻になってきている。これに対処するため、同社は100トンを自社で直接生産する体制を目指し、既に生産法人を立ち上げ、現在8haの経営規模で土作りの段階から技術・ノウハウの継承を図っている。残りの100トンについては、県やJAの就農支援を受けた新規就農者の生産に期待している。

(4) JA氷見市（富山県氷見市）

——地場産ハトムギを利用した高機能 性ハトムギ茶の開発・販売——

a 地域農業の底上げが目的

ペットボトル（PB）のハトムギ飲料のアイデアは、JA氷見市の川上組合長が他県の地場産茶飲料を飲んだ時に、氷見でもハトムギを利用したものが開発できると思ったのがきっかけであった。魚の町として有名な氷見市は、平野部が少なく中山間地のコメ依存の高い農業構造を抱えており、80年代半ば以降、転作作物としてハトムギが山間地の細越地区で3haほど細々と栽培され、焙煎茶として販売されていた。

ハトムギを付加価値の高いPB飲料に加工し収益性を高め、栽培面積を拡大できれば、地域農業に貢献できるとの考えから、まず試験的にJA自身で栽培を2年試みたところ満足いく収量が取れたことで商品試作を開始した。商品コンセプトを「水に近くクセがないが、香りはある」とし、何度も試作を繰り返し06年に「氷見はとむぎ茶」として販売を開始した。

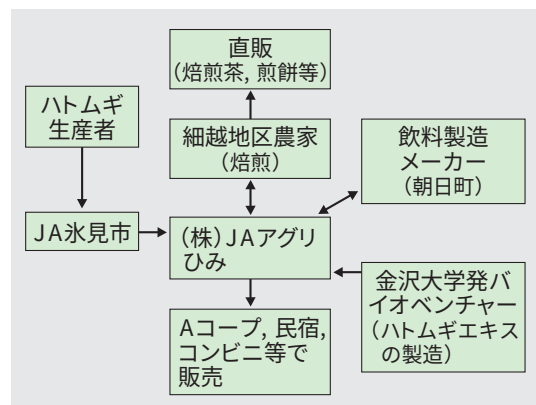
しかし、PBの販売については川上氏も自信があったわけではなかった。そこでひとつの工夫として、氷見市で毎春開催される「全国中学生ハンドボール選手権大会」への支援として1本当たり5円、市に寄付することを決めた。するとこれが地元市民の共感呼び、市内の旅館、飲食店なども販売協力してくれた。また、コンビニで地産地消の地域限定商品として販売されたことも認知度を高めた。

PBの販売量は06年の13万本、07年56万本、08年150万本（見込み）と急増し、これにつれハトムギ作付面積と収穫量も各年17ha・13トン、31ha・42トン、75ha・120トン以上へと予想を超えて急拡大し、現在JA管内のほとんどの地区で栽培されている。

PB事業全体の管理は、JA出資の生産法人の「(株)JAアグリひみ」が行っており、また飲料製造は県内朝日町にある飲料会社に委託し、水は黒部の伏流水を利用している。また、ハトムギの焙煎は細越地区の生産組合への委託を基本として、今後の生産増に応じてJAアグリひみで設備を導入する予定である。当社は作業受委託を通じた地域農業の維持を目的に設立されており、この目的のためにも収益部門としてPB事業が不可欠となっている（第5図）。

現在発売中のPBに対して、今回農商工連携の認定を受けたのは、ハトムギの健康機能、特に美肌効果をより強化した高付加価値商品であり、3年後の商品化を目指し

第5図 農商工連携の関係図（JA氷見市）



資料 ヒアリングに基づき筆者作成

ている。この商品開発は、金沢大学のバイオベンチャーが特許に基づき開発・製造したハトムギエキスを利用している。

b 連携をつなげていく

JA氷見市は、農家からkg700円でハトムギを全量買い上げており、これに産地作り交付金を加えると、10a当たりの収入は収量200kgの前提で18万円程度となる。ここから全ての費用（機械賃料、労働費15時間分含む）を控除しても、手取り10万円ほどの所得が確保でき農家にとって魅力的な作物となっている（収量が130～150kgの場合の手取りは5～6万円）。通常のハトムギ買取価格はkg300円程度であり、当JAがその倍以上で購入することで、地域農業にとっては大きな支援となっている。また、下落傾向が続くコメに対して、ハトムギは価格が安定しているため、集落営農組織を維持するための重要な作物ともなっている。

一方で、当JAはハトムギ栽培を県内に広げていく努力を積極的に行っている。既に県内6JAが生産を開始しており、葉売りのイメージから「越中はとむぎ茶」のブランドでPB販売を開始している。さらに、当JAが中心となり「全国ハトムギ生産技術協議会」を発足させ、広く全国に生産振興していく取組みも行っている（日本のハトムギの大半は輸入）。

JA氷見市は、ハトムギ以外にも、氷見米、氷見牛・氷見牛カレー（レトルト商品）などの地域ブランド化に熱心に取り組んでいる。当JAがこうした事業に踏みこむの

は地域の活性化が最大の目的であり、「農家が栄えれば農協も栄える」との理念からきている。

川上氏はこれまでのハトムギ茶の取組みを振り返り「細い幸運の糸がつながり、重なり、いまでは何本も糸が撚れて太くなった」と表現している。何とか事業化しようとして、無我夢中にやってきた結果が、農商工連携という形だったといえよう。

3 農商工連携を地域に活かす条件

(1) 地域イノベーションとしての農商工連携

3つの事例に共通する大きな特長として、第一に地域と結びついた長期的かつ明確な理念や目的があること、第二にキーマンといえるリーダーの存在、第三に地域内部の協力が挙げられる。

ここでは農商工連携が、地域の具体的状況から発想し、地域資源の潜在性を最大限引き出し、新たな技術的な価値を付加し、地域的な広がりをもってビジネスを創出する過程として描くことができる。これはまさに地域イノベーションと呼ぶべきものであり、農商工連携がこの視点で展開されるとき、大きな可能性を発揮するのではないだろうか。これは通常のビジネスが、個別企業の一定期間における投資と回収という貨幣フローが決定的に重要なものと比較すると対照的である。

こうした農商工連携の背景には、なんら

かの地域の「協働性」が基盤となっており、それが揺籃となり地域イノベーションを誘発させるとともに、ビジネスの性格を特長づける関係にある。「協働性」をベースとする地域の最適サイズはさほど大きくないと考えられるが、地理的範囲で画さなくとも、同じ思いを共有する「非血縁・半地縁・地域共同体」（大江2008）のような関係が大きな役割を果たすことも多いだろう。

筆者は、こうした農商工連携の取組みの先に、地方から市場経済の仕組みを組み替えていく芽があるように思う。明治以来の日本の近代化が辿ってきた道、輸出産業を効率的に編成していくための大都市中心の産業社会と国民国家の枠組みから、個性を競い合う「地域の集合体としての国家」というものを再創造する過程への切り替えである。それは地域社会が本来的に持っていた協力関係を、回復、再構築していく営みとも折り重なり合う。政策パッケージを超え「思想としての農商工連携」を、地域が自らの自立のため主体的に取り組む意義は大きいだろう。^(注7)

現実には人口や市場が減少していく地方において、農商工連携や地域イノベーションを成功に導く条件は易しいことではない。しかし、こうした課題を自らクリアしない限り、地域の衰退傾向を逆転させることは難しいといえる。

（注7）思想としての農商工連携の意義を考えると、内山節の著作は非常に示唆的である。内山は日本人の精神の基層について、「私たちの精神風土では、自分の側に主体があるのではなく、

支えてくれる自然や人々こそが創造者であり、それに応えようとするとき主体的なのである」とする（内山2005, p.155）また「世界に普遍性を求めるのではなく、それぞれの自然があり、歴史があり、関係性があるローカルな世界から思想を組み立てなおす」ことを提唱する（同21p）。

また小田切（2006）は、「地域活性化」を超える取組みとして「地域づくり」を位置づけ、さらに総合性、革新性を伴う「地域自治」を想定している。地域づくりは単に経済面での活性化ではなく、文化、環境、教育、福祉等の活動を含む総合的な取組みを指し、またこうした取組みは住民意識、地域自治のあり方と関係する。農商工連携を考える場合、どのレベルでとらえるかが重要な問題となってこよう。

（2）農商工連携のビジネス論

農商工連携をビジネスの側面で見ると、どのように「農と商工の繋ぎ目」、より端的には情報と物流（安定供給）の問題を、独自の方法で解決できるかが最も重要であろう。農商工連携で必要なのは、設備資金等より他所では真似ができないこうした地域独自の「ソフトウェア」にあるといえる。事例でみたように、ひとたび「ソフト」が構築されるならば、外部に対する一種の「参入障壁」となりニッチ市場をとらえる機会となりえる。

仮説として、協働性をベースとする連携においては、イノベーションの「場」の範囲が比較的小さく、また価値観を共有することから、連携内部での「擦り合わせ」を通じたさまざまな調整コストが節約され、長期的視野に立ったバリューチェーン、サプライチェーンの形成とウィン・ウィンの関係が構築し易い優位性があると考えられる。

現実のこうした関係構築は、地域や品目

ごとに異なり一般化するのは難しいものの、以下のような点が重要であると考えられる。

第一に、連携内での役割分担を明確にして、農業者に具体的なデータに基づくインセンティブを示していくことが挙げられる。現実には、事例にみるように商工側が全量買取、在庫負担など相当大きな経営資源を負担するケースが多いが、同時に農業者に対する期待を明確に求めるような関係が重要であろう。また商工側のリスク負担度に応じて、オハラの事例のように、事業の一部として農商工連携を取り入れることも可能であろう。

第二の点として、農商工連携は地域のビジネスとして、あくまで面的な広がりを目指する事業として展開されることが重要であろう。生産者との関係では、連携の条件が満たされるなら広く受け入れていく姿勢が、結果的に商品の付加価値に反映されると考えられる。同時に、地産地消を基本に消費者との連携、交流を図る点も極めて重要である。

第三に、農商工連携で生産される商品は概して価格が高いため、販売価格を下げる努力も必要であろう。現状、消費者の国産志向、地産地消のニーズは確実に広がっており、一定のプレミアムが取れる状況にある。こうしたメリットを多く取り込むためにも、流通規格外品の利用や副産物の活用、流通経費の削減等による販売価格を抑える取組みが望まれる。地域振興と地域資源保全を両立させる取組みは、消費者向けアピ

ールにもなる。

最後に、農商工連携の商品についてはモノとしての「商品価値」を超えた地域や風土、生産者等との「関係世界」そのものを了解してもらうようブランド化していく取組みが不可欠であり、そのためには観光業等との連携や効果的な情報発信が重要である。

(3) JAはどう関与していくべきか

農商工連携を地域イノベーションととらえ推進していく場合、求められる機能は①異業種のマッチング、②情報と物流のセンター、③技術開発、④対外的な情報発信、⑤観光振興等と広範である。

JAは農村における最大の組織であり、地域農業・農家との間に強い関係を持っており、農商工連携を地域ぐるみで振興する有力な主体であるが、JAが直接的に関与する事業、また貢献できる機能は限られているのが実情であろう。もともとJAは農業・農家に対する強い関与とは対照的に、地域全体を振興していくという発想は、一部のJAを除けば強くなかったといえよう。

商工会・商工会議所なども似たような状況にあらう。また行政の地域イノベーションに関する機能や機関も、重複、分散的である。一方で、従来の産業ごとの縦割りの規制と組織は、地域において人口が減少する中で存立が難しくなっている。

かたや農商工連携のヒアリングを通じて、コーディネーション機能の一元化・集約化、例えば「ここに聞けば片付くという

場所が欲しい」とのニーズの強く、また商工サイドでは「農業・農家との付き合いがない、JAとの接点がない」との指摘をよく耳にした。本稿でみた3つの事例は、自前で地域イノベーション機能を相当程度内部化したが、同じことを新規に行うことは大きな困難が伴うといえる。

こうしたなか、ひとつのアイデアとして、地域イノベーションに取り組む共通の場＝プラットフォームとして「地域イノベーション会社」のようなものを地域横断的に作ることを提案したい。ここでの地域は、生態系、生活・文化、歴史を共有する圏域とするのがいいだろう。市町村レベルの場合、どうしても似たような事業を手掛け、結局のところ共倒れに終わる懸念がある。

地域イノベーション会社は、地域振興の総合的なプロデュース、コーディネーションを行う。農商工連携等の事業収益の一部を、この会社の運営資金に充てるのがいいだろう。この会社には役所、研究機関、JA、商工会等が、それぞれの強みを活かし、有力メンバーとして参加し、農商工連携等を振興していくのが現実的だと思われる。こ

こには、域外の専門家の参加も不可欠であろう。

JAについては、小規模生産者をまとめ連携の舞台に乗せていく重要な役割がある。また、食農教育、地産地消の取組みを、地域イノベーションと関連付け実施できる。JAの持つ金融、共済、経済・施設事業等も、この会社の事業展開を補完する形で活用できよう。さらに、対立的なトーンでみられがちなJAと農業法人の関係も、地域イノベーション会社の下で役割分担を持ち協調できる可能性が広がろう。

このような仕組みを利用して、地域イノベーション、農商工連携を推進することで、地域の持つ潜在性を最大限引き出し、地域社会と地域農業の活性化につながる未来に期待したい。

<主要参考文献>

- ・内山節（1997）『貨幣の思想史』新潮社
- ・同（2005）『「里」という思想』新潮社
- ・同（2006）『農の営みから』農山漁村文化協会
- ・大江正章（2008）『地域の力ー食・農・まちづくり』岩波書店
- ・小田切徳美（2006）「地域づくりの論理と新たな展開」矢口芳生代表編『中山間地の共生農業システムかー崩壊と再生のフロンティア』農林統計協会

（主任研究員 室屋有宏・むろやありひろ）

