農商工連携と農協

――連携を育てるために――

〔要　　旨〕

1　農林水産省と経済産業省の協調の下に農商工連携への取組みが進められており，地域の基幹産業である農林水産業と商工業の連携を強め相乗効果を発揮することは，地域経済の活性化を促進すると期待されている。

2　「農商工連携88選」や第一次認定事業をみると，地域の農林水産業と商工業が連携して多くの特徴ある取組みが進められていることがわかる。ただし，それに対する農協の取組みをみると，農協が主体的に連携に取り組む優れた例も出てきてはいるものの，それが全面的に拡大するまでにはいたらず，受身の対応姿勢もまだ強いように思われる。

3　食品企業にとっては，ニーズの多様化とともに輸入品との競合が激しくなってきており，このなかで，農林水産業との連携は，重要な生き残り戦略の一つになってくる。また農協にとっても，農産物流通形態が多様化するなかで，商工部門と連携して事業を展開することは，販売力を強化していくうえで重要な戦略になる。

4　農商工連携を進めるうえでは，国産農産物の価格水準，生産量の不安定性，新製品開発にかかるリスクなどさまざまな障害もある。農商工連携が持つ意義をよく踏まえつつ，お互いが知恵を出し合い歩み寄りながら乗り越えてゆく，いわば「連携を育てる」姿勢で取り組むことが重要である。また，農協が連携事業の直接の当事者にならない場合であっても，管内の農産物情報を広く全国に提供し，連携の種まきをしていくことも，農協や連合会の重要な機能である。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

目　次

はじめに
1　農商工連携の展開
2　事例からみる農商工連携の現状と課題
⑴　「農商工連携88選」の概要
⑵　第一次認定事業の概要
⑶　農協の参画状況
3　連携の課題
――食品産業との連携を例に――
⑴　農商工連携をめぐる期待
⑵　農協にとっての農商工連携
⑶　連携の障害と農協の課題
――「連携を育てる」――

はじめに

都市と地方の格差が拡大し，地域経済の活性化が大きな課題になるなかで，地域の基幹産業である農林水産業と商業，工業等の産業間での連携を強化し，相乗効果を発揮しようとする農商工連携への取組みが進められている。

本稿は，主として農協の立場に立って，農商工連携がどのような意味を持つのかについて考え，取り組むにあたっての課題を提起しようとするものである。

1　農商工連携の展開

農林水産業と商業・工業等の産業間での連携を促進し，その相乗効果を発揮しようとする「農商工連携」は，2007年秋から検討が進められ，08年４月には農林水産省と経済産業省によって「農商工連携88選」が発表された。その後，「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）が08年５月に公布，同７月に施行され，同８月には「農商工等連携事業の促進に関する基本方針」が告示された。そして，同９月には，中小企業庁から農商工等連携事業計画合計65件が第１回認定として公表された。

このような連携を図ろうとする事業は，それ以前からも，「食料産業クラスター展開事業」「地産地消関連対策」（農林水産省），「中小企業地域資源活用プログラム」（中小企業庁）など，さまざまなものが実施されてきた。

今回の農商工等連携は，これらの以前の取組みと異なり，農林水産省と経済産業省が協調して取り組むこと，そのもとで，税制・金融面をはじめとした総合的な支援措置を講ずることが特徴となっている。両省はそれぞれ100億円程度，合計で200億円以上の予算措置を講じ，中小企業信用保険法の特例，小規模企業者等設備導入資金助成法の特例，食品流通構造改善促進機構の債務保証，農業改良資金の貸付対象の中小企業への拡大と償還期間・据置期間の延長，設備投資減税制度の創設，中小企業者に対する低利融資制度の創設などの支援措置を行う。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

2　事例からみる農商工連携の現状と課題

(1)「農商工連携88選」の概要

それでは，現在取り組まれている農商工連携は，どのようなものであり，農協はどのように関与しているのであろうか。以下，「農商工連携88選」の概要をみてみよう。

「農商工連携88選」は，農林水産業者と商工業者が連携して，それぞれの技術や特徴等を活用している先進的な取組みを紹介することを目的として，公募に応募した240件のなかから審査を経て選定されたものである。(注1)

その連携の内容をみると，新商品の開発が最も多く，さらに，新しい生産方式または販売方式の開発を行ったり，大学・研究機関等と多様な連携を行ったりしている例も多い（第１表）。

第1表　「農商工等連携」事業の事例

	88選	第1回認定
新商品の開発（農畜産物を活用したもの）	33	50
新商品の開発（林水産物を活用したもの）	14	15
新サービスの提供	15	6
新しい生産方式又は販売方式の開発	26	8
多様な連携による取組み（大学･研究機関等とも連携）	25	3
多様な連携による取組み（地域住民や消費者団体等とも連携）	9	0
合計	88	65
（農協が主体的に関与）	(7)	(7)

資料　「88選」は，農林水産省，経済産業省「農商工連携88選　事例一覧」(2008.4.4) による。
「第1回認定」は，中小企業庁「農商工等連携事業計画　第一回認定一覧」の事例から，「88選」の連携形態別に筆者が分類。(http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/noushoko/download/080916nitei_ichiran.pdf)

それでは，これらの事例では農協はどのような関わりを持っているのであろうか。公表結果だけからは，そこまでの詳細な内容を知ることができないが，連携の「中核団体」として明記されている事例および説明のなかで農協が連携先として記載されている事例を，農協がなんらかの形で主体的に連携に取り組んでいる事例とみなすと，合計で７件となる（全体の８％）。以下，これらの事例の概要をまとめる。

a　農協が中核団体となっている事例

①　生産・加工流通・消費者が一体となった地産地消・食育の推進

農業者，商工業者，消費者が「一粒の会」を設立し，生協と連携して，地元農産物を使用した加工品のPR・販売促進活動や農作業体験等に取り組んでいる。あいち中央農協が中核団体となっている。

②　規格外の二十世紀梨を活用した新商品の開発

規格外の小さいサイズの梨を用いてワイン，ドリンク等を開発。鳥取中央農協が中核団体となっている。

b　連携先に農協が入っているもの

①　中小企業ネットワークを活かした地酒造り

北海道中小企業家同友会苫小牧支部が中心となり，地元産の米，水を活用した日本酒造りに取り組み，原料調達で農協と連携

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

② 民間異業種交流会による地域産物のサポート

埼玉県川越市の民間異業種交流会が飲食店をサポートし，「地産地消」「安心，安全，健康によい」をコンセプトとした料理提供に取り組む。農協，特別栽培野菜農家グループと連携

③ 食品加工業者と生産農家の連携による農産物のブランド化

岐阜県恵那市の(株)里の菓工房が県，農協，栗生産農家と連携し，高品質栗を確保，ブランド栗を使用した製品の製造・販売に取り組んでいる。

④ 地域固有の品種を活用した梅酒の開発

京都府城陽市の城陽酒造(株)が地元特有の品種の梅を活用した梅酒を開発し，農協等と連携して原料を確保

⑤ 県独自開発の麺用小麦製品の普及・定着

香川県製粉製麺協同組合が中心となって，県が開発した麺用小麦「さぬきの夢2000」の普及・定着を図る取組みに，農協が連携

（注１） 個別の事例は，下記農林水産省ホームページ参照。以下の「農商工連携88選」の事例はこのホームページによる。
http://www.maff.go.jp/j/press/kanbo/kihyo01/pdf/080404_1-02.pdf

(2) 第一次認定事業の概要

次に，08年９月に農商工連携事業計画の第一次の認定が行われた65件についてみてみよう。(注２)

これらの認定事業の詳細は未公表のため不明であるが，筆者の簡単な分類結果では，新商品の開発が大半を占めている（第１表）。これは，「農商工連携88選」がすでにある程度の実績を収めている事例であるのに対し，第一次認定事業はこれからの事業展開に期待されるものが多いという違いによるものと思われる。

第一次認定事業のうち，事業者のなかに農協があげられているのは７件で，全体の11％である。具体的には，以下のような内容となっている。

① 地元特有品種の米と地元産魚介類を使った冷凍押し寿司の新製品の開発，製造，販売（青森県はまなす農協）

② 地元の雑魚から製造する堆肥で葡萄を栽培，ワインを生産し，関連事業も展開（富山県氷見市農協）

③ 「コウノトリを育む農法」(注３)による米粉を用いた食品の開発，製造，販売（兵庫県たじま農協）

④ カラハリスイカを原料とした新健康食品の開発，製造，販売（奈良県農協）

⑤ 未利用柿を完熟化・加工して新健康食品を製造，販売（和歌山県紀北川上農協）

⑥ 牛の分娩見守りシステム等の開発，普及（鹿児島県あおぞら農協）

⑦ 地域特有の小麦品種等を活用した「こだわりの熊本ラーメン」の開発，販売（熊本県熊本宇城農協）

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

（注２）下記中小企業庁ホームページによる。
http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/noushoko/download/080916nitei_ichiran.pdf
（注３）コウノトリの餌となる生き物を育む農法

⑶　農協の参画状況

このように，農協が主体的に関与して新しい連携に取り組み，地域の農業と経済の発展に寄与することが期待されるような事例が，すでに各地で生まれつつある。

しかし，全体を概観すると，農協が主体的に関与している事例がそれぞれ８％，11％に止まっていることにみられるように，農協としての積極的な関わりは，まだ限定的であるといわねばならないであろう。もちろん，「農商工連携88選」や第一次認定事業のうちここで取り上げなかった事例においても，農産物の供給上農協が一定の役割を果たしている場合が多いと思われる。また，これらの事例以外にも，多くの優れた取組みが従来から行われてきていることも事実である。しかし，全国的にみれば，農協が主体的に取り組むという点で，まだ一部の取組みに止まっているというのが実態ではないであろうか。

次に，農商工連携においてさまざまな主体をつなぐ役割が期待されている「地域力連携拠点」の状況を通して考えてみよう。

「地域力連携拠点」は，地域に賦存する経営資源をつなぎ合わせることで中小企業を支援する組織を整備しようとする中小企業庁の事業で，08年５月からスタートした。スタート時点での地域力連携拠点の概要は第２表のとおりである。

全国で316機関が採択されており，商工会議所，商工会，都道府県支援センター，中小企業団体中央会などが多いが，農協も５組合が採択されている。また，これらの連携拠点が事業を行うに際して，連携予定のパートナー機関として農協をあげるケースが64に上っている。

この事業は中小企業庁が行う中小企業支援のためのものであり，農協自身が連携拠点となるケースが少ないことも理解できないわけではない。しかし，農協以外の連携拠点で農協をパートナー予定機関にあげる例が少なくないことにみられるように，地方の地域経済を活性化するうえで農業は無視できない重要な部門であり，このような取組みに農協ももっと積極的に関与することが，農業も含めた地域経済を浮揚させるより強い力につながっていくのではないだろうか。

この事業以外にも，地域の産業を結び付

第２表　「地域力連携拠点」採択状況（2008.5.20現在）

	合計	パートナー機関に下記を含む拠点			左記のいずれも含まない
		農協	漁協	森林組合	
商工会等	78	16	3	1	61
商工会議所	119	22	8	2	97
中小企業中央会	37	12	3	2	25
地方銀行	7	0	0	0	7
信用金庫	12	0	1	0	11
信用組合	4	0	0	0	4
都道府県支援センター	41	8	2	0	33
株式会社・NPO	4	1	0	0	3
大学	1	0	0	0	1
農協	5	3	1	1	1
その他	8	2	0	0	6
合計	316	64	18	6	249

資料　中小企業庁ホームページから作成。
（http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/080520chikikyoten.html）
（注）「パートナー機関」は予定機関。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

けようとする取組みとして，農林水産省が05年度から実施してきている「食料産業クラスター展開事業」がある。この事業は，食品産業が中核となって，農林水産業，関連産業，研究機関，行政等が連携し，付加価値の高い加工食品や地域ブランドの創出，販路開拓等を展開しようとするものであり，08年６月現在全国で49か所の食料産業クラスター協議会が設立されている。筆者もそのいくつかの活動に接する機会を得たが，限られた機会であることや，そのなかで優れた取組みをしている農協も少なくないことを考慮しても，全体としては，積極的に参画する中小企業がみられるのに対し農協は総じて受身の姿勢が多いように感じられた。

このようなことを踏まえると，農商工連携事業については，農協としてその意義をよく検討し，方針を明確にして取り組むことが必要であると思われる。

３　連携の課題
――食品産業との連携を例に――

⑴　農商工連携をめぐる期待

農商工連携に対して，企業はどのような期待を持っているのであろうか。ここでは，従来行ってきた調査結果も踏まえながら，食品産業の場合を例にまとめてみる。

わが国の食品産業は，大きな変化の波を受けている。わが国の食品への需要は，人口減少と高齢化の進展により市場の成熟化が進み，拡大よりは質的な変化へと向かうであろう。そのなかで，食品に対するニーズは多様化が一層進むと考えられる。単身世帯の増加は簡便化や外食へのニーズを強め，また，価格面では，低価格志向がさらに強まる一方で，高級志向のニーズもまた増加していこう。さらに，さまざまな食品事故の発生を背景に，食品の安全・安心への志向はますます強まっていこう。こうした状況が強まるなかで，食品企業にとって，いかにして多様化するニーズをよくつかみ，競争に打ち勝っていくかが大きな課題となる。

また，近年の世界的な穀物需給の逼迫やエネルギー価格の上昇は，食品企業の製造コストを高めており，これをいかにして吸収するかが大きな課題になっている。

さらに，中長期的には，海外の発展途上国の経済発展はそれらの国における食品産業の発展を促し，今までは農水産物としてわが国に輸入されてきたものが，加工食品として輸入されるものに姿を変えていくことになる。食品企業によっては，海外に進出することで生き残りを図る戦略をとるものも出てきているが，多くの中小規模の食品企業にとっては，その置かれた地域において，輸入食品との競合が強まるなかでいかにして生き残りを図るか，その戦略が必要になる。

このような状況を打破する戦略としては，低価格志向，高品質等による差別化志向，ニッチ（隙間）市場志向，特定顧客グループの囲い込み志向などさまざまなものが考えられよう。そして，これらの戦略を

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

進めるにあたって，農商工連携はその有力な手法として浮かび上がってくる。食品製造企業や流通企業が地域の農業部門と連携しようとする場合には，次のような期待があると考えられる。

第一に，国産農産物の優れた品質を生かして差別化を図ろうとするものである。国産大豆を使用したこだわり豆腐や味噌などが代表的なものであろう。贈答用，こだわり商品，プレミアム製品などを伸ばすことで，相対的に高い利益率を実現している企業も少なくない。

第二に，近年特に強まってきた安全・安心志向に応えて国産農産物原料を使おうとするものである。輸入食品事故の発生が続くなかで，消費者の国産農産物へのニーズは高まる一方であり，食品企業もこれに積極的に応えることで，よい結果を生み出すことが可能になろう。

第三に，単に原材料が国産であることだけでなく，地元産，県内産等の，地域性を打ち出す考え方も多くみられる。これは，特定の地域を売り出し，地域ブランド化にまでつなげるような方向と，地産地消を推進し地域内で安定的な需給関係を築こうとする動きの，両方向の展開が考えられる。

⑵　農協にとっての農商工連携

このような食品企業のニーズに対して，農協が適切に対応できれば，それは農協側にとっても食品企業側にとってもよい結果をもたらすであろう。

農産物の流通は，市場流通が大半を占めていたものから，流通企業や食品企業との直接取引，直売所での販売，消費者との直接取引等が増加して多様化しつつある。農商工連携は，このような変化のなかで，農協が農産物を有利に販売していくうえで大きな力になるだろう。

第一に，農商工連携によって実需者・企業と結びつくことは，農産物流通の新しいルートを開拓することになる。

第二に，農商工連携による新製品開発は，農産物の新しい需要を生み出し，その有利販売を可能にする。

第三に，農商工連携によって実需者や消費者との接触を密にすることは，農産物の生きた需要動向に接することを可能にし，農協としての販売戦略を強化することにつながるであろう。

農産物流通が多様化し，競争が激しくなっている今日，農商工連携にいかにして取り組むかどうかは，将来における農協の販売力の優劣に大きな影響を及ぼすように思われる。農産物を有利に販売するためにいかにして知恵を絞るのか，農商工連携はその試金石になっていると考えるべきではないだろうか。

⑶　連携の障害と農協にとっての課題
――「連携を育てる」――

しかし，農商工連携を進めるうえで，さまざまな障害があることも事実である。従来行われてきた連携をめざす取組みのなかで指摘されてきた問題点をまとめてみよう。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

第一に，国産農産物は輸入品より価格が高く，また，価格変動が大きいことが一番のネックとなる。一般的な価格差だけでなく，食品企業が求める品種や品質の農産物の収量が低いなどの問題があることも少なくない。

第二に，産地の規模に限界があることから，気象変動に左右されて，供給量が不安定なことがあげられる。食品企業にとっては，原料が不作であっても製品の納入先で欠品が生じることは避けねばならず，取引数量に余裕を持たせたり，全量引取契約を結ぶことも少なくないが，これは逆に，豊作時には大きな重荷になってしまう。

第三に，産地間や出荷施設間で品質の格差があることがあり，また，原料によっては，加工など用途に適した品種改良を求める声もある。

第四に，製品の差別化によるメリットを出し，ブランドを維持していくうえで，商品開発力の強化や販売面での工夫が必要になる。新しい事業に取り組む以上，失敗するリスクも従来の事業に比べて高いものになる。

第五に，市場を通さない取引形態となることが多いため，販売代金回収面のリスクをどう回避するかが問題となる。

第六に，国内産地は農業従事者の高齢化で将来の供給に不安を抱えているところも少なくないため，実需企業側からは，長期安定的に原料を確保するうえでの不安が出されることがある。

これらの障害によって，取組みが失敗した例も少なくないと思われるし，また，このような障害があるため，連携に及び腰になるケースも極めて多かったのではないかと思われる。農商工連携では，金融面からの支援施策も用意されているが，ここにあげたような障害があることを踏まえて，安易な投資や資金借入は避けるべきであるし，融資機関側の審査も他の案件と同様に厳格に行われる必要がある。

しかし，成功した事例にもこのような障害は多かれ少なかれあったケースが多く，関係者が連携してこれらの障害を乗り越える努力をした成果が結実したものといえる。重要なことは，これからの農商工連携への取組みでは，さまざまな障害を，お互いが知恵を出し合い歩み寄り合いながら克服していくこと，いわば「連携を育てる」姿勢をさらに強めることではないであろうか。このような考え方に立って，農協としても一層主体的に取り組んでいくことが望まれよう。

また最後に，農協が直接の連携事業の当事者にならない場合であっても，管内の農産物についての情報を広く全国に提供し，連携の種まきをしていくことも，連合会を含む農協の極めて重要な機能であることを強調したい。食品企業を訪問すると，国産原料がほしいと思ってもどこにどのような原料があるのかがわからない，という声を聞くことがある。もちろん，全農が中心となって行うマッチング事業なども実施されてはいるが，このような取組みを農協段階や県域でももっと強化することが望まれる

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

のではないだろうか。たとえば，穀物専門商社R社は，主力商品である大豆の情報をホームページ上で詳細に紹介している。そこでは，商品別（国産，輸入，契約栽培等），特徴別（有機，機能性，特別栽培等），用途別（豆腐用，味噌用等）に取り扱う大豆の情報が整理され，また，産地の栽培レポートも写真入りで掲載されている。こうした取組みは，本来農協や連合会がもっと力を入れるべきことではないだろうか。

このような点も含め，農商工連携への取組みからは，農協の販売力強化への多くの示唆と具体的な果実が得られるのではないかと思われる。

（理事研究員　石田信隆・いしだのぶたか**）**

発刊のお知らせ

農林漁業金融統計2008　A4判，194頁　頒価　2,000円（税込）

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか，農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

なお，CD−ROM版をご希望の方には，有料で提供。

〈頒布取扱方法〉

編　　集…株式会社農林中金総合研究所
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-8-3　TEL 03(3243)7318
FAX 03(3270)2658

発　　行…農林中央金庫
〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

頒布取扱…株式会社えいらく営業第一部
〒101-0021 東京都千代田区外神田1-16-8　TEL 03(5295)7580
FAX 03(5295)1916

〈発行〉　2008年12月

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。