

平成22年度 マスターセンター補助事業

農商工連携における
新商品の事業化成功への道しるべ

平成23年1月

社団法人 中小企業診断協会三重県支部

はじめに

農商工連携とは、「農林漁業者と商工業者等が通常の商取引関係を超えて協力し、お互いの強みを活かして売れる商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を行うこと」である。すなわち、農林漁業者だけ、または中小企業者だけでは開発・生産することが難しかった商品・サービスを、両者が協力し合って製造販売することで、売上や利益の増加を目指す取り組みである。

その動きは、中小企業者が農林漁業者と共同で新商品を開発し、販売していくことにとどまらず、中山間地域における農産物直売所、農産物加工場、農村レストランといった形のものまで機能を広げてきている。

地域経済を取り巻く環境が厳しさを増す中、このような動きに対して、経済産業省と農林水産省は、協力して農商工連携を推進する動きを展開している。そして、具体的に支援する法律として「農商工等連携促進法」を制定し、平成20年7月21日からスタートさせた。

この法律は、農商工連携に取り組もうとする事業計画を国が認定し、認定された計画に基づいて事業を実施する事業者を、各種の支援策で応援するものである。そして、これまで農林部門との付き合いが少なかった中小企業基盤整備機構や、各地の商工会議所、商工会等、場合によっては大学も連携施策の実行部隊になっていることに大きな特色がある。

本書は、農商工連携へのチャレンジを試みる事業者に対し、中小企業診断士ならではの専門的観点から、「農商工連携成功への道しるべ」として、新商品の事業化に有効な手法や諸制度、その活用法、具体的事例の紹介、および農業経営の基礎知識について、各テーマに精通している中小企業診断士が、分担執筆して分かりやすく解説するものである。

本書が、三重県内における農商工の連携の新たな展開を切り開く「道しるべ」になれば幸いである。

平成23年1月

社団法人 中小企業診断協会三重県支部
支部長 大竹 美光

目 次

はじめに

第1章 農商工連携の展開状況

1. 農商工連携への国の支援体制	1
2. 農商工連携の基盤となる三重県の地域資源	6
3. 農商工連携が目指すべき方向性	11

第2章 地域資源を活用した特産品開発の事例

1. 菰野町商工会における取組事例	13
2. 松阪西部商工会における取組事例	25

第3章 農商工学官連携による商品開発の事例

1. 『黒にんにやく』誕生秘話	38
2. 各プレイヤーの役割	42
3. 成功のポイント	44
4. まとめ	46

第4章 三重県における農商工連携を応援する助成金事業

1. みえ地域コミュニティ応援ファンド(地域資源活用型) (地域課題解決型)助成金事業及びみえ農商工連携 推進ファンド助成金事業の紹介	48
2. みえ地域コミュニティ応援ファンド助成金事業の要件	49
3. みえ農商工連携推進ファンド助成金事業の要件	51
4. みえ地域コミュニティ応援ファンド(地域資源活用型) (地域課題解決型)助成金事業及びみえ農商工連携 推進ファンド助成金事業の審査方法等	53

第5章 農業経営の基礎知識

1. 家族経営と企業的経営	59
2. 単一経営と複合経営	61
3. 農業の特殊性	62
4. 流通	63
5. 農業金融	65
6. 農業経営診断	67

おわりに

第1章 農商工連携の展開状況

1. 農商工連携への国の支援体制

異分野との連携は、これまでも「地域活性化の切り札」として注目され、具体的な施策が実行されてきた。2005年度(平成17年度)から始まった中小企業新事業活動促進法に基づく「新連携」は、分野の異なる事業者同士が手を組み、新事業を生み出す仕組み作りを目的としている。2007年度(平成19年度)から始まった中小企業地域資源活用促進法に基づく「地域資源活用プログラム」は、あらためて地域を見直し、デザイナー等のプロの力も借りながら新しい事業を生み出す仕組み作り、であった。そして、2008年度(平成20年度)からは、異分野連携の第3弾として、農商工等連携関連二法とされる「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」(以下、**農商工等連携促進法**)と「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」(以下、**企業立地促進法改正法**)が制定され、農業者と商工業者がタッグを組む農商工連携が始まった。

農林水産省と経済産業省は、かつては一つの役所であった。農商務省という一つの役所として、例えば、綿花をアメリカから輸入し、糸にして輸出する。あるいは蚕を育て、絹織物にして輸出する。国策として農業と輸出入は一体であった。

終戦によって二つに分かれた役所が、84年ぶりに連携して「農商工連携」という政策を始めることになった。これは時代の要請といえよう。

農商工連携の具体的な取り組みとして、魅力ある地域産品を媒介に、売り手と買い手の共同作業による品質の向上と、一層の販売促進を目的にした様々な取り組みが全国各地で行われている。

農商工連携のひとつの形態である、地元の素材を使い、食料加工品を生産することは、地域資源である農産物の消費量が増え、地場食料品製造企業の業績が向上することによって、新規雇用の発生という効果も生み出す。

このような個々の取り組みの積み重ねは、地域経済活性化にとって非常に重要であり、基礎的な要件でもある。しかし、個々の農家や中小企業の取り組みに頼っているだけでは、既存商品や大手との競合の中で成果を上げられるかどうかは不透明である。そこで、経済産業省と農林水産省は、一体となって農商工連携を促進するために、新たな法律も制定し、国による農商工連携の促進に向けた支援体制を整備してきた。

これからの農業は、ますます高い付加価値を得るために、地域の「歴史」、「特産品」、「文化」等の個性に彩られた「商品開発」が必要であり、商業ベースに乗せることが出来る「販路開拓」を行わなければならない。さらに、マーケットに出た商品の価値を維持するために「品質評価」を絶えず行ない、市場のニーズを敏感に察知できるようにしておく必要がある。これらの必要性は分かっているが、個人や中小企業では対応力に限界があり、良い商品が出来ても、うまく販売

できるとは限らない。そこに、行政を含む「地域の支援」の重要性があり、地域一体となった取り組みが求められる。

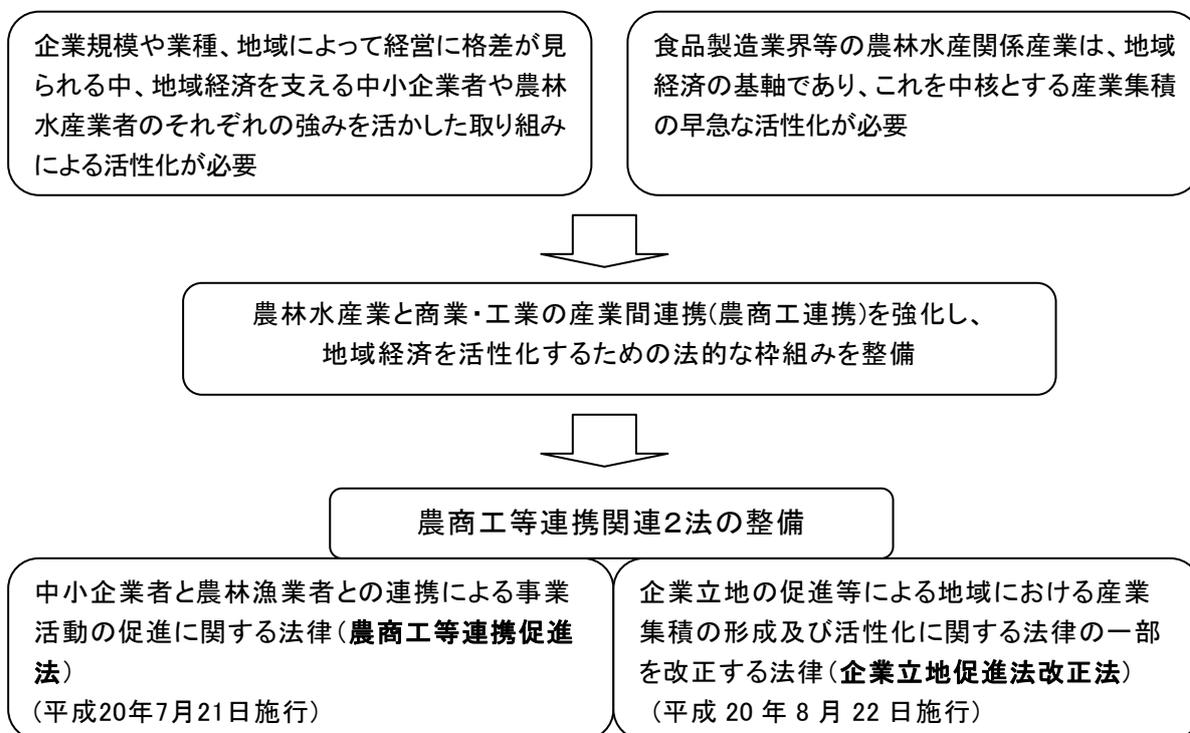
また、このような背景を踏まえて農商工連携を考えると、地域内の農商工の担い手による連携が十分に機能して競争力を持つことも重要であるが、地域内の住民も巻き込んで地域の競争力向上に努める必要がある。つまり、その地域に住む人、関連する人、全てが同一の地域の価値を認識し、それを向上させようとする行動をとることも必要になる。

農商工連携は、このような行動の一環としての一手段であり、地域の中小企業者や農林水産業従業者など現場の連携による成果の発現を促すと共に、地域が一体となって、彼らの取り組みを支援していく仕組み作りが求められている。

理想論としては、このような状態が考えられる。しかし、実際にどうやってこのような仕組みを作るのか、各主体間の連携はどうやって促進するのか、また、農商工従事者以外の地域関係者によるどのような支援が有効なのかなど、具体的な地域の活動にまで広めていくには検討課題は多い。

【経済産業省と農林水産省が支援する農商工連携の概要】

○国における農商工連携の目的



○農商工等連携促進法

【目的】

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、地域を支える中小企業の経営の向上及び農林漁業経営の改善を図るため、税制・金融面をはじめとした総合的な支援措置を講じる。

【支援スキーム1】

《 農商工等連携事業計画 》

主務大臣が、中小企業者及び農林漁業者が共同して作成した農商工等連携事業に係る計画を認定し、認定を受けた者に対し、支援措置を講じる。農商工等連携事業とは、中小企業者と農林業業者とが連携し、それぞれの経営資源を有効に活用して、新商品又は新役務の開発等を行うこと。

＜支援措置＞

- 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
- 農業改良資金助成法等に基づく貸付対象を中小企業者へ拡大、償還期間・据置期間の延長
- 設備投資減税制度の創設(7%の税額控除または30%の特別償却)/中小企業者に対する低利融資制度の創設(中小公庫・国民公庫)

【支援スキーム2】

《 農商工等連携支援事業計画 》

主務大臣が、一定の要件を満たす一般社団法人若しくは一般財団法人又は特定非営利活動法人が作成した中小企業者と農林漁業者との連携を支援する事業に係る計画を認定し、認定を受けた者を中小企業者とみなして中小企業信用保険法を適用する。

＜支援措置＞

- 中小企業信用保険法の特例(事業計画の認定を受けた公益法人又は特定非営利活動法人は、中小企業信用保険の対象となる)

【国の認定基準】

①農林漁業者と中小企業者が「有機的連携」をすること

「有機的連携」とは、通常のビジネス上の取引関係を超えて協力すること。単なるビジネススペースでの原材料の売買、業務の受委託や資産の賃貸借などは、認定の対象にはならない。この「有機的連携」は、認定基準③の「新商品・新サービスの開発等」を実現するための協力関係である。

②お互いの「経営資源」を有効に活用すること

「経営資源」とは、資産や技術・技能、ノウハウ、知的財産で、販路や人脈なども含まれ、通常の営業活動に必要なものはほぼ認められる。ただし、“お金”は経営資源として認められない。連携の相手方が持っていないこれら経営資源、いわゆる自分の「経営の強み」をお互いに活用することが必要。この「経営資源」も、認定基準③の「新商品・新サービスの開発等」を実現するために活用する経営資源である。

③「新商品・新サービスの開発等」を行う事業であること

「新商品・新サービス」とは、計画を申請する農林漁業者・中小企業者にとって、これまでに開発、生産、提供したことのないものであれば認められ、新たな事業展開にチャレンジする方々の創意工夫を活かした幅広い事業が対象になる。ただし、重要なのは、“売れる見込みがあること”。開発しようとする商品の優位性が明確でない、顧客ニーズの把握が十分でない計画は、認定の対象にならない。

④農林漁業者と中小企業者の「経営改善」が実現すること

「経営改善」については、この事業を実施することにより、農林漁業者と中小企業者が“WIN-WIN”の関係を築き、共に経営が改善する計画であることが必要。したがって、定量的な認定基準として、計画期間が5年の場合“5年間で売上高と付加価値の5%以上の増加”が必要とされている(計画期間は5年以内)。

○農商工連携事業の計画を申請できる事業者

計画を申請するには、農林漁業者と商工業を営む中小企業者が、連名で申請する必要がある。

計画の申請ができる農林漁業者とは、農業、林業、漁業を営む個人・法人である。また、これら農林漁業を営む者が組織する法人・団体も、農林漁業を営む者として計画を申請できる。具体的には、事業協同組合、農協、農事組合法人、森林組合、漁協等や集落営農組織等の任意団体である。

計画の申請ができる中小企業者とは、業種分類ごとに定められた資本金または従業員数の要件を満たす個人・法人。要件は下表のとおり。

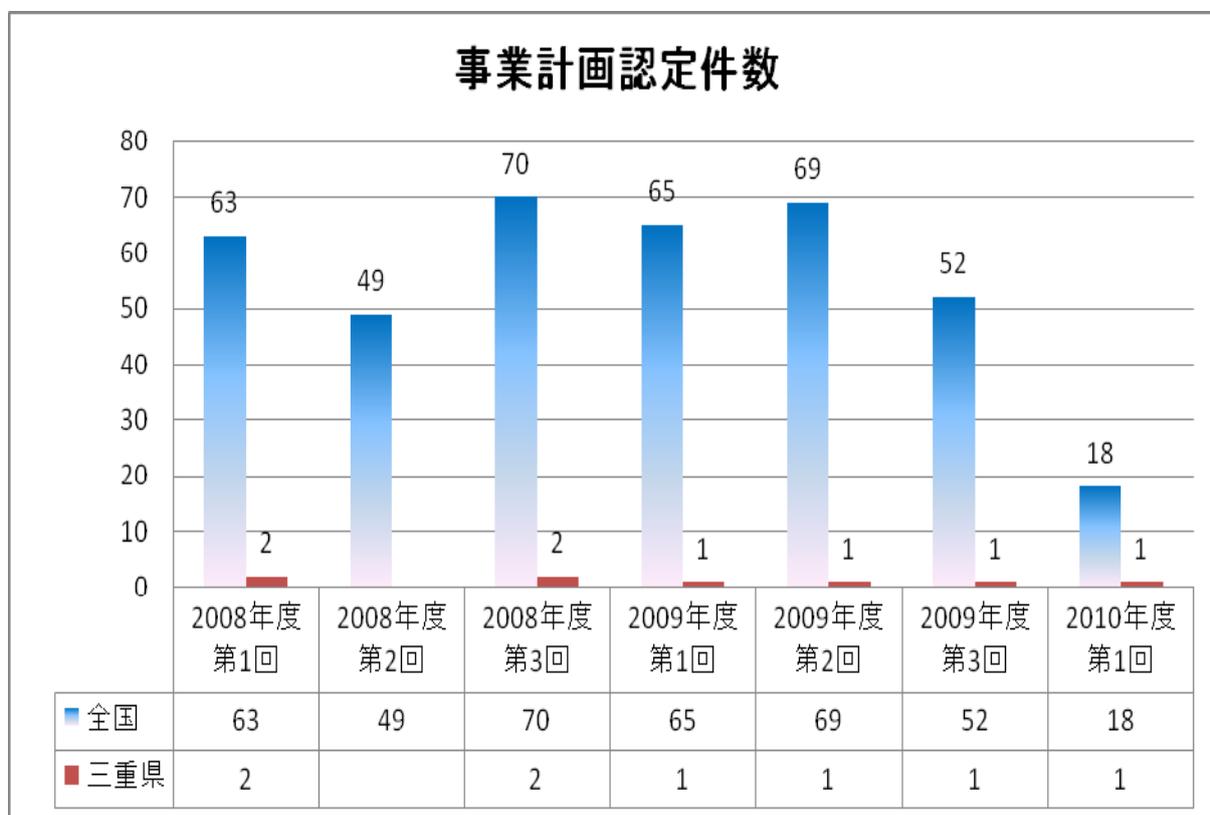
商工組合、商店街振興組合、消費生活協同組合、事業協同組合、農協、農事組合法人、森林組合、漁協等や一定の要件を満たす生活衛生同業組合、酒造組合、酒販組合等は、中小企業者として申請が可能だが、農林漁業者と違い、任意団体は申請できない。なお、事業協同組合、農協、農事組合法人、森林組合、漁協等は、農林漁業者としても中小企業者としても申請が可能。

業種分類	下記の資本金、従業員数のいずれか一方を満たす場合は、中小企業者となります。	
	資本金	従業員数
製造業・建設業・運輸業など	3億円以下	300人以下
ゴム製品製造業の一部		900人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
サービス業	5千万円以下	100人以下
ソフトウェア、情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5千万円以下	200人以下

○計画の申請先

まず、連携するメンバーの中から代表者を決めて、その代表者の主たる事務所の所在地を管轄する経済産業局、農政局(1ヶ所をかまわない)に申請する。必要書類は国が定めた申請書のほか、申請する会社・団体の定款(個人の場合は不要)、最近2年間の事業報告書、貸借対照表、損益計算書(個人の場合は確定申告書)が必要。また、共同で申請する農林漁協者、中小企業者の中で、具体的な協力の内容、費用負担や収益の分配などを明確化した規約・契約等があることが必要。

また、上記以外にも、開発する新商品の優位性や差別化戦略、需要開拓の見込みなど、事業計画の内容に応じて別途資料提供を求められる場合がある。



(平成 22 年 12 月 12 日時点における中小企業ビジネス支援サイト J-N e t 2 1 からの集計結果)

【「農商工等連携促進法」に基づいて申請され、国の認定を受けた

「農商工等連携事業計画」の三重県の状況】

認定年度	認定日	事業計画
2008年度 第1回	2008年 9月19日	1. 尾鷲特産の甘夏みかんと、みえ尾鷲海洋深層水の塩で作る体にやさしい「夏柑塩（なつかんじお）」シリーズの製造と販売 2. 日本初のタブノキから抽出したエキスを原料とするリキュールの製造・販売事業
2008年度 第3回	2009年 2月25日	3. 深層水を活用した「にがり農法」による大豆と米の生産、及びこれらを使用した大豆パウダーと米粉パウダー及び加工食品群の製造販売 4. 尾鷲特有の安全、安心な養殖技術を活用し、養殖マダイと養殖ブリを使い、利便性向上を目指した昆布じめ寿司等の加工食品の開発、販売
2009年度 第1回	2009年 7月17日	5. 三重県産天然「あおりふぐ」を使用したトラフグ加工食品等の開発・販売事業
2009年度 第2回	2009年 12月10日	6. 伊勢湾産のカタクチイワシ・コウナゴを活用にした総菜の製造・販売事業
2009年度 第3回	2010年 2月18日	7. 三重県産セミノール種青みかん等を活用したドリンクの製造・販売事業
2010年度 第1回	2010年 10月4日	8. 熊野灘産地魚を使用した新感覚スライスかまぼこ等の製造・販売事業

*認定を受けた事業者に対しては、専門家によるアドバイス等のほか、試作品開発や販路開拓に対する補助、設備投資減税、中小企業信用保証協会の特例、政府系金融機関の低利融資等による支援措置が講じられる。

*事業計画の詳細は、中小企業ビジネス支援サイト J-N e t 2 1 から検索できる。

URL: <http://j-net21.smrj.go.jp/expand/noshoko/nintei/entry/mie/101004-001.html>

2. 農商工連携の基盤となる三重県の地域資源

(1) 三重県経済全体の特徴

三重県は日本の中央部に位置し、面積、人口、事業所数をはじめ、農業算出額、林業算出額なども、ほぼ47都道府県の中位に位置している。一方、全国的上位にある指標としては、実質経済成長率、一人当たり県民所得等があり、漁業、製造業関係の指標は全国で上位に位置している。

このような地域の状況が、三重県の経済活動の基盤になっている。

【三重県経済の「真ん中」を示す主な指標】

項目	単位	全国	三重県	全国シェア	順位	年次	資料
総面積	100 km ²	3,779.47	57.62	1.5	25	21年	G
総人口	万人	12,777	187	1.5	22	17年	B
事業所数	所	5,911,038	85,865	1.5	21	18年	C
農業算出額	億円	84,449	1,099	1.3	28	19年	F
林業算出額	億円	4,414	68	1.5	22	19年	F
卸売業年間商品販売額	億円	4,135,317	20,079	0.5	29	19年	E
小売業年間商品販売額	億円	1,347,054	19,325	1.4	22	19年	E

【三重県が全国で上位に位置する主な指標】

項目	単位	全国	三重県	全国シェア	順位	年次	資料
実質経済成長率	%	1.9	6.1	—	2	18年度	D
一人当たり県民所得	千円	3,069	3,193	—	6	18年度	D
海面漁業・養殖業生産額	億円	15,754	560	3.6	8	19年	F
製造品出荷額等 (従業員4人以上の事業所)	億円	3,340,160	117,413	3.5	9	20年	A
自家用乗用車台数 (人口千人当たり)	台	451.8	576.3	—	9	20年度	H
持ち家率	%	62.1	74.9	—	5	17年	B

資料A：経済産業省「工業統計調査（速報）」

B：総務省「国政調査」

C：総務省「事業所・企業統計調査」

D：内閣府「県民経済計算」

E：経済産業省「商業統計調査」

F：農林水産省「農林水産省統計表」

G：国土地理院「全国都道府県市町村別面積調」

H：財団法人自動車検査登録情報協会

【農林水産業で三重県が全国に誇る地域資源】

品目	生産額等	全国順位
サツキ・ツツジ	作付面積 507 ha 生産量 35,728 千本 (平成 16 年農林水産省統計)	1 位
	昭和 40 年代に米からの転作として鈴鹿市、津市、亀山市、四日市市、の山間地で栽培が盛んになった。平成 16 年にはツツジとサツキのハイブリッドで 5 月上旬に開花する「伊勢路紅」等 3 つの新品種が誕生。既存品種との混植で 4 月から 6 月まで花が楽しめる。	
なばな	作付面積 507 ha 生産量 35,728 千本 (平成 16 年農林水産省統計)	1 位
	江戸時代から伊勢の国(三重県)では、なたね油の原料として栽培が盛んに行われ、「江戸の灯は伊勢のなたねで持つ」といわれるほどであった。昭和 40 年代後半に入ると食用として商品化され、現在では「三重なばな」のブランド名で栽培されている。	
養殖まだい	収穫量 9,481 t (平成 15 年農林水産省統計)	2 位
	穏やかな入り江が続く三重県では、養殖業が盛んである。まだいの養殖は稚魚の人工ふ化技術が確立された昭和 50 年代後半から増え始め、日本有数の収穫量を誇るほどになった。県内の釣り堀の多くでは養殖まだい釣りも楽しめる。	
みかん	温州みかん単価 206.89 円/全国値 149 円 (平成 16 年三重県ポケット統計)	2 位
	温暖多雨な紀南地域は、一年中みかんの収穫ができることで有名。果実の糖度を高めるマルチ栽培などの技術により、年々品質が向上している。なかでも「極早生」は全国でも比較的早い時期に出荷されるため、高い単価で取引される。	
青のり(あおさ)	収穫量 6,516 t (平成 15 年農林水産省統計)	1 位
	青のりの養殖は、伊勢湾から熊野灘沿岸にかけて行われている。浅瀬が続く環境に加えて、人口採苗の技術が発達し、養殖が盛んになった。ビタミン C が豊富で栄養価に優れており、味噌汁に入れたり佃煮にしたりと、毎日の食卓に欠かせない。	
鰻のかば焼き	一人当たり年間支出金額 2,150 円 (平成 17 年総務省統計局)	1 位 (津市)
	津市はお伊勢参りの宿場町であったことや、淡水と海水の混じり合う養鰻に適した環境であるため、うなぎ料理文化が育ったといわれる。津市では現在でも官公庁の仕事納めや法事など鰻が食べられている。	
中華まんじゅう	全国シェア 28.8% (株式会社富士経済調べ)	1 位
	津市高茶屋に本社のある「井村屋製菓株式会社」の中華まんじゅうは、年間 1 億 5,000 万個を生産し国内シェア 1 位を誇る。豚肉のうま味、ジューシー感たっぷりの肉まんをはじめ、あんまん、ピザまん、カレーまんなどの豊富なオリジナルメニューが愛され続ける秘訣になっている。	

参考資料：ミエ・スタイル(百五経済研究所発行)

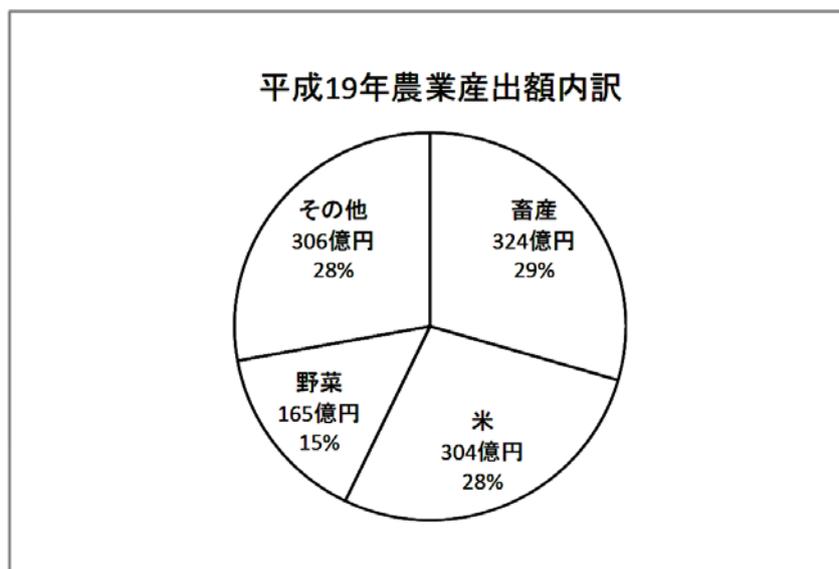
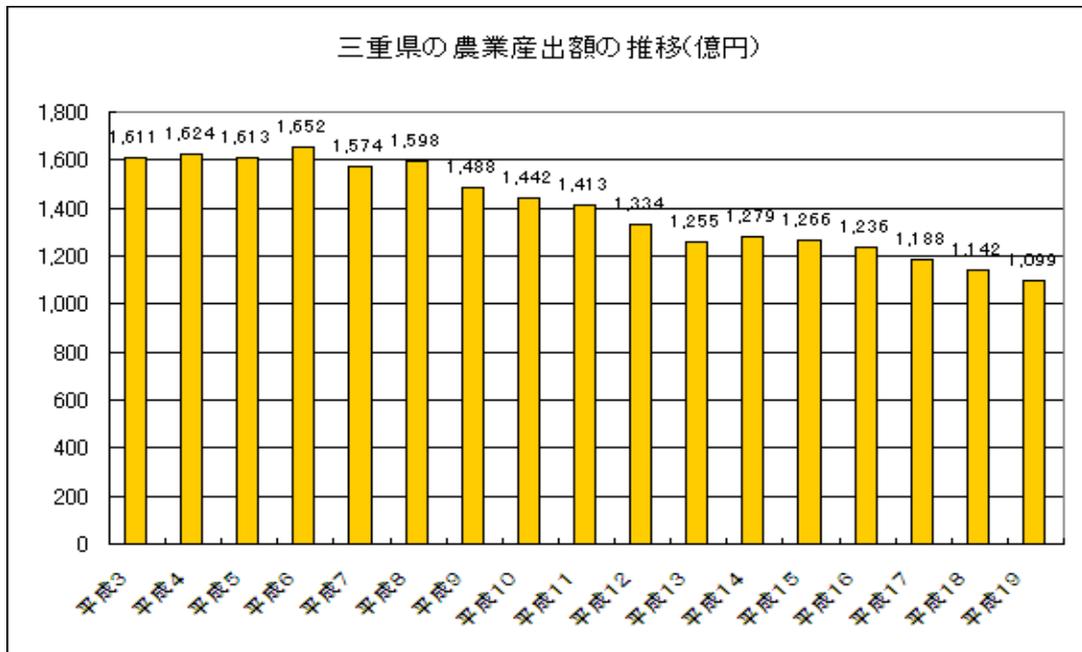
(2) 農商工産業の現状

① 農林水産業

三重県の農林水産業は、従事者の高齢化、価格の低迷などにより縮小が続いているが、温暖な気候と、名古屋、大阪の二大消費地に近い立地条件を活かし、多様な農業が展開されている。

また、体験型観光、特産品開発など、地域振興の核として期待されている。

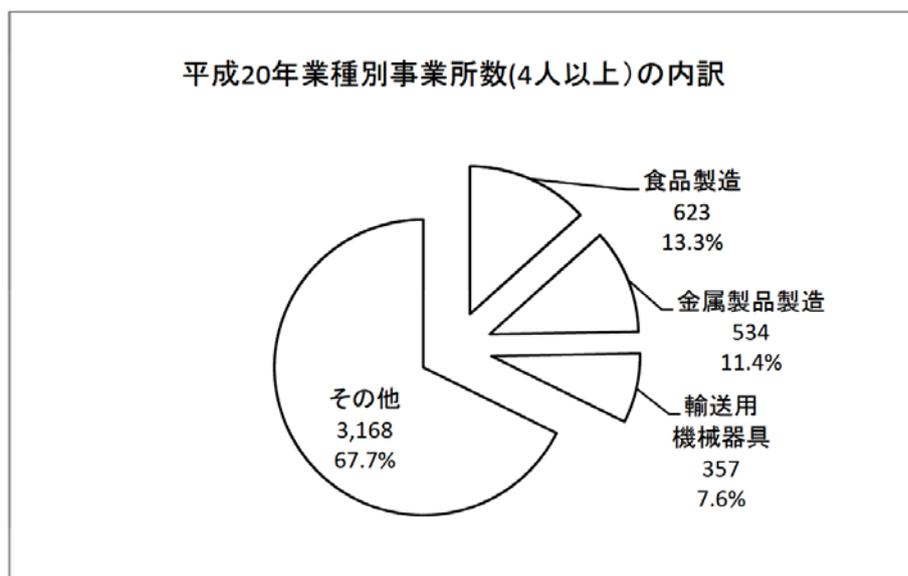
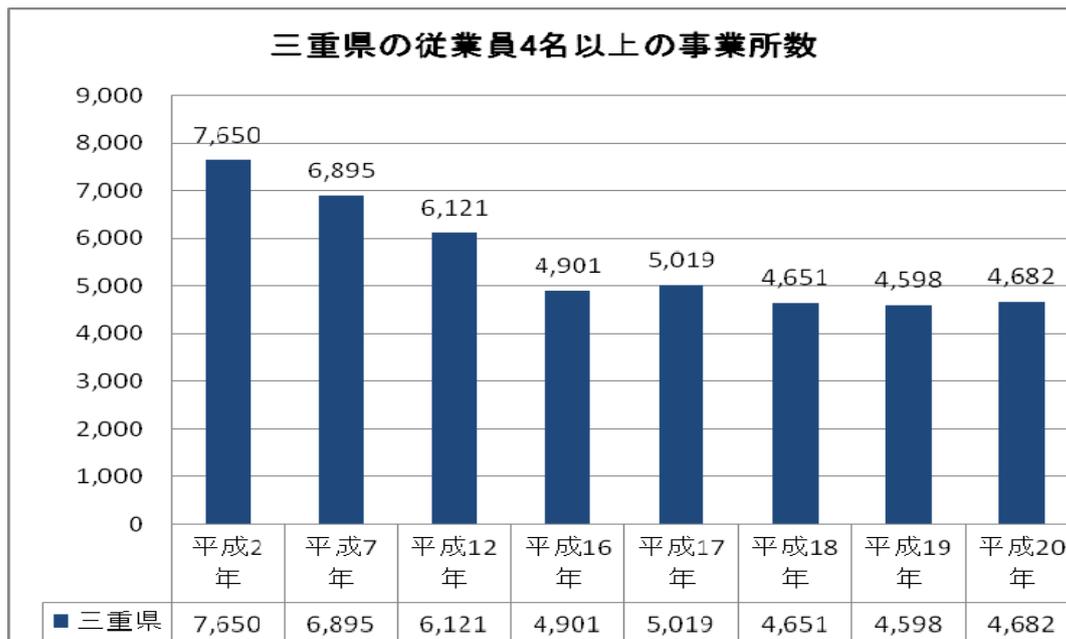
平成 19 年の農業算出額は 1,099 億円で前年比 3.8%減。主な内訳は、畜産が 324 億円（29%）、米が 304 億円（28%）、野菜が 165 億円（15%）、その他が 306 億円（28%）となっている。



(農林水産省「生産農業所得統計」)

② 製造業

平成 20 年の事業所数 4,682 の業種別の事業所内訳は、食品製造業が 623 で全体の 13.3%と最も多く、以下、金属製品製造 534(11.4%)、輸送用機械器具 357(7.6%)、その他が 3,168 (67.7%) となっている。

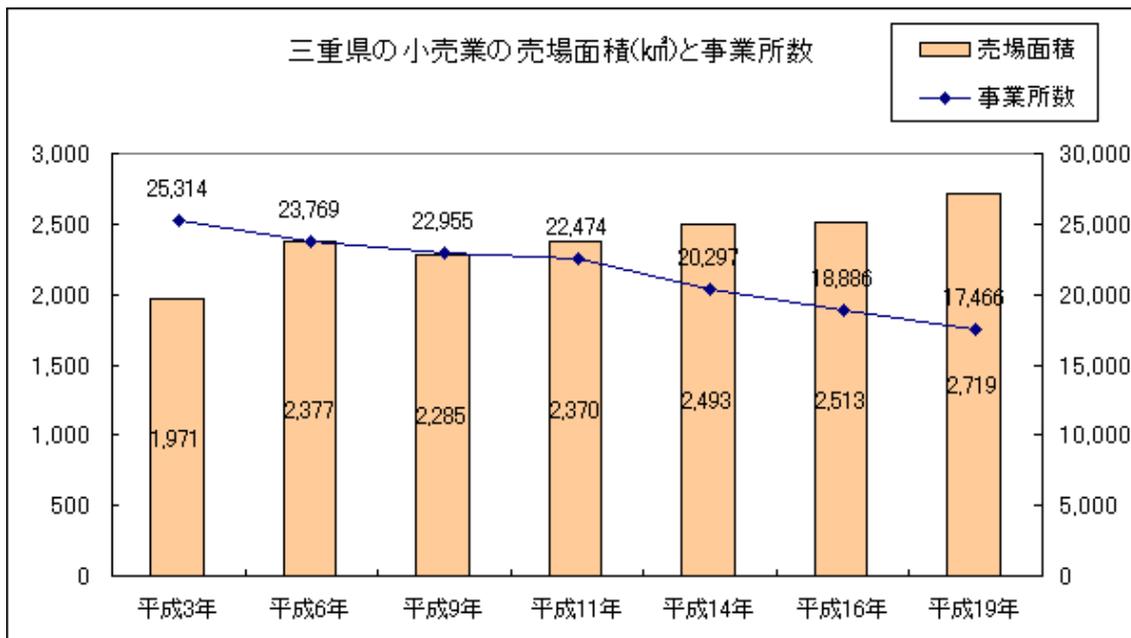


(経済産業省「平成20年工業統計調査」のデータに基づく)

③ 商業(卸・小売・飲食業)

卸売業、小売業、飲食業では、消費低迷で企業間、業態間の競争は一段と激しくなっている。

平成19年の三重県内小売業の売場面積は2,719千㎡で、平成16年比8.2%の増となっているが、事業所数は17,466で、平成16年比7.5%の減少となっている。



(三重県統計室「商業統計調査結果」)

3. 農商工連携が目指すべき方向性

(1) マーケティングについて

2008年5月に農商工等連携促進法が成立し、同年7月に施行されて以降、国も地方も、農商工連携に大きな期待を寄せ、2009年7月に出された『農商工連携研究会報告書』では、マーケティング力の強化が第一の課題としてあげられている。

農商工連携は地域の一次産業により高い付加価値を付け、地域の各主体が連携しながら、売り出していくことがポイントとなる。認定事業を見ると、商品づくりは生産者視点から消費者視点へ、そして販売は卸売市場を介するものよりは、直販を目指していく動きが目立つ。そこで、次なるステップとして、食品加工やモノづくりの現場でよく聞く「良いものを作ったけど、売れない」といった問題を乗り越えるために、販売やマーケティングに力を入れなければならない。

では、こうした地域発「食」ブランドのマーケティング戦略の秘訣はどこにあるのだろうか。例えば、B級グルメやご当地ラーメンなど、食のブランド化の多くの成功事例を見るにつけ、地域ブランドの構築には、「モノづくり」の発想を超えた「話題づくり」がポイントになる。そして、話題づくりのためには、「食」などの分かりやすいテーマ設定に「意外性」や「エンターテインメント性」の要素を加味し、それらが「地域」と深くつながりながら「新しい物語」を生み出すことが求められる。

(2) 農業の構造改革について

農商工連携の意義としては、①国産農産物の需要拡大、②地域の中小商工業者の収益拡大、③地

域経済の活性化が考えられるが、農業サイドから見れば、さらに、大きな波及効果が期待できる。それは日本農業の構造改革のテコになることである。

日本農業の収益性が低い原因は、農業生産者が「私は作る人」ととどまっていることにある。独自の生産技術やノウハウを生かし「生産」に特化すること自体が悪いわけではない。しかし、これからは、消費者がどのような品質のものを求めているかの市場の情報を生産者にフィードバックする仕組み作りが必要である。慣行栽培だろうが有機栽培だろうが、同じ農産物として一緒に販売するのではなく、その農産物をいかに工夫して生産したか、こだわった点を流通業者や消費者に十分説明し、そのこだわりに見合う対価をつけて販売活動を行うことが必要である。

このような状況の中、一部の先進的な生産者たちが始めたのが「六次産業化」である。野菜や畜産物を生産する第一次産業を担う農業者自らが食品加工に乗り出し(第二次産業)、自ら販売すること(第三次産業)にすれば、全ての付加価値を自らのものにでき、収益性を高めることができる。これが、第一次×第二次×第三次＝六次産業化の勧めである。

しかし、自ら第二次、第三次産業分野に乗り出すにはリスクが高すぎる。誰もができることではない。そこで、地域の食品加工業者や小売流通業者と手を携えれば、リスクを分散しながら六次産業化を図ることができる。それが農業サイドからみた農商工連携の大きな意義である。

生産者が自ら加工業者や流通業者、あるいは、最終消費者と直接会って話をするこの意義は大きい。消費者たちが何を求めているのか、直接情報を得ることができるからである。どんな味のもの、どんな形状のもの、価格帯はいくらぐらいのもの、あるいはどんな農薬を使っているのか、どんな工夫をして栽培しているのかを伝えることが重要である。

栽培の過程そのものにこだわる消費者の姿を知ると、生産者はそれに応じた生産の大切さに気づく。そして、生産者は需要に対応した生産に腐心することになる。その結果、生産者は十分な付加価値を得られる価格で販売することができる。また、市場や消費者などの姿を見て、それならばこういうものを作ればさらに受け入れられるのではないかと、創意工夫する生産者も出てくる。いわば、需要創出型の生産ができるようになるのである。

農商工連携が目指すべき方向性とは、商品開発の過程の中で多様な新しい価値を生み出し、農業者の自立、そして農業者と連携する中小企業者の自立、最終的には、地域産業の自立を促す牽引車になることであろう。

第2章 地域資源を活用した特産品開発の事例

1. 菰野町商工会における取組事例

(1) 菰野町の概況

菰野町は、近世 1600 年に土方公が菰野城に入りその城下町となった。古くから八風峠、根の平峠、千草峠といった峠があり、「近江」と「伊勢」を結ぶ交易路として早くから開かれており、商人のほか文人・武士も多数往来するなどして繁栄してきた。明治に入った明治 2 年、5 村に分かれ、昭和 3 年に菰野村が菰野町となり、昭和 31 年に合併により現在の菰野町となる。

菰野町は、三重県北勢部に位置し、鈴鹿国立公園の主峰御在所岳を西に望み、その山ふところに美人の湯で有名な湯の山温泉を抱き、三滝川、朝明川の清流と澄んだ空気と緑豊かな自然に恵まれた日本の原風景の残る町である。また、菰野町の面積のほぼ 4 割にあたる西側半分は鈴鹿国立公園に指定されている。

平野は長閑な田園風景が続くが、四日市市に隣接し、名古屋まで 40 km 圏内、高速道利用で所要時間 30 分という地の利である。近鉄電車利用で大阪からも実に 2 時間の近さである。人口は、交通の利便性から近郊都市からの移住が増え平成 20 年には 4 万人を超え、世帯数にして 1 万 4 千世帯を有する。

菰野町の産業就業者は、第 1 次産業の従事者が約 3%、第 2 次産業従事者が約 38%、第 3 次産業従事者が約 58% といった構成になっている。とくに、第 2 次産業は、三重県の北勢地区は昔からモノづくり産業が盛んであった。菰野町の産業も、愛知県に隣接していることから、自動車関連の下請工場を中心とする製造業、また四日市市に接していることから、万古焼の工場も多くあり、加えて陶芸家の集落や陶芸村もある（表 1）。

表 1 菰野町産業別就業者数（国勢調査平成 17 年）

単位：人

製造業	サービス業	飲食・ 宿泊・ 小売	建設業	運輸・ 通信	農業	金融・ 保険	その他	計
5,511	4,822	3,780	1,861	1,353	548	317	894	19,086

観光は昭和の頃、湯の山温泉が最盛期を迎え、団体客でにぎわい、観光も盛んであった。しかし、現状では宿泊客の形態が、団体旅行から少人数での旅行に変化してきており、宿泊客数は激減している。一方で、湯の山温泉地区以外の菰野地区に主に日帰り客であるが、登山やトレッキング目的の 50 歳代以上の熟年客や、春秋の行楽客が増加してきている（表 2）。

表 2 菰野町内観光客入込人員調査票

単位：人

調 査 年	平成元年		平成 19 年	
	湯の山地区	その他の地区	湯の山地区	その他の地区
日 帰 り 客 数	901,420	462,830	925,553	740,535
宿 泊 客 数	591,040	115,030	197,872	61,476

第 1 次産業は、農産物は豊富で米をはじめ、小麦、大豆、野菜類の生産量が多い。菰野茶も多く栽培されているが、独自ブランドでは知名度が低く、伊勢茶ブランドとして売られている。

畜産では、有機飼料で育った臭みがなく、あくの少ない菰野豚の人気が高い。

菰野町では、現在も豊かな自然が保全され、さらにはその豊かな自然に育まれた多種多様な農産物があるにもかかわらず、十分に高付加価値のある特産品として開発されず、放置されたり埋もれたりしている地域資源が多くある。これらの地域資源を特産品として活用することで、人々に「健康」や「安らぎ」といった価値を提供していくことが、菰野町の地域経済を内発的・持続的に発展させていくための重要な課題である。

この課題を解決するために、菰野町の第 1 次産業、第 2 次産業、第 3 次産業が連携し、特産品を開発販売していく 6 次産業を活性化すべく、菰野町商工会では、平成 21 年度中小企業庁「地域資源∞全国展開プロジェクト（小規模事業者新事業全国展開支援事業）」の採択を受け、平成 21 年 6 月から『『おかえりなさい、夕焼け空に赤トンボ舞う真菰の里へ』事業』（以下本事業）として取り組みを行った。

（2）取り組みへの経緯及び方向性

菰野町は、同史によると、「古代の菰野は「伊勢国三重郡葦田郷」の中の薦野（こもの）で、原初は真菰（マコモ）が生い茂る野原であったことによる。先祖がこの真菰の原野を鋤入れして開墾し、村づくりをはじめた。」とあるように、菰野町の名は真菰から由来したものといわれている（郷土史家佐々木一氏）。

菰野町では、平成 16 年より町が中心となり、休耕田を利用した町民グループによる栽培が始まっていた。また、菰野町の「真菰」の地域ブランド化に向けた取り組みと合いまって、先進地の視察や三重県中央農業改良普及センターの指導を受けるなど、真菰生産の安定化に努めてきている。その結果、平成 19 年度の湯の山温泉地区での真菰消費量が約 330kg となり、平成 20 年 1 月には、四日市農芸高校による真菰の研究発表会が開催され、情報交換を開始した。

菰野町としても、三重県食品振興会の「真菰」研究会に参加し、町で「真菰の粉末化」に取り組み始める。平成 20 年の作付面積は、切畑地区内約 2,500 m²、大強原地区内約 800 m²、田口新田地区内約 2,000 m²、谷地区内 200 m²、千草地区内約 600 m²となり、秋には道の駅「ふるさと館」にて、

マコモタケの販売開始など、独自のプロジェクトが進められている。

菰野町では、人々の価値観が健康・安全・安心・環境重視といったスローライフなライフスタイルへと変化してきていることをチャンスととらえている。そして、菰野町を日本人の郷愁をさそう『夕焼けの空に赤トンボの舞うふるさと＝真菰の里菰野』として、童謡の世界をイメージ化した「真菰の里構想」の実現化を目指し、都会にはないのどかな環境（赤トンボなどの動植物）・地域で採れた安心安全な健康的食材（真菰その他農産物）・「自然の中でのんびりロハスなスローライフ」としての健康（体験型観光）を提案。また、これまでの取り組みが「訴求力不足」であったこと、一体感のなかったことを反省し、菰野町（自治体）、農産物生産者、商工会を中心とする商工業者、観光協会等の協働により、菰野町の観光客入込数増加を図り、地域経済の活性化を目指すものとして事業に取り組むこととした。

本事業の基本方向性は、地域の第1次産業を大切にし、自然のサイクルや風土、先人の知恵に学び、農産物などの地域資源や伝統技術・伝統的食材などを活用した「食」の6次産業を形成することにある。そして、菰野町の食文化を創造していく地域活性化の核として、菰野町の名物グルメとして「真菰」を活用した新たな開発を行うことである。

真菰の特産品や料理の開発に向けては、地域ブランドの形成や原材料の確保のほか、トレーサビリティの実現など食の安全や消費者の信頼の確保を推進していくことが重要である。そのため、菰野町商工会がコーディネート機能を担う中核となり、関係事業者等をネットワーク化し、効果的な開発・事業化を図っている。

（3）活用する地域資源

本事業で活用する「真菰」は、一般的にコモガヤ、マコ、チマキぐさ、カミツなどと呼ばれ、日本では「古事記」や「日本書紀」にも登場する。古代では実を粥としたり、葉を食用とした歴史のある植物であり、現在でも池や沼、川岸などの水辺に群生しているイネ科の歴史のある多年草である。新芽に真菰黒穂菌が寄生すると、茎が肥大化し白い竹の子のようになる。これをマコモタケと言う。中国・東南アジアではいろいろな料理に使われており、国内でも高級中華食材として利用されている。



また、健康機能食品としても近年注目されてきており、食物繊維が豊富で、ビタミンB1・B2、カルシウム・鉄などのミネラル、クロロフィルを含有する。これらの成分が消化を促進し、腸内の善玉菌を増やして慢性疾患を予防、血圧や血糖値の低下、免疫力の強化、がんの予防などに有効と言われている。また、真菰は低カロリーで高栄養な食材である。真菰の機能に注視した「真菰＝健康」によい、さらには「美容」によいというキーワードで真菰を活用し、この地域ならではの「農

商工等連携」による6次産業として、特産品開発事業に取り組んでいくものである。このことから、ダイエットに関心のある若い女性や、健康志向の人々などに対する菰野町への観光誘致の大きな資源と捉え、観光産業再生の契機に位置づけることができる。

今日の菰野町の日帰り観光客の多くは、菰野の自然を求めていることから、これからの菰野の観光は、風光明媚な自然と豊かな農林水産物が重要な観光資源となる。そして、自然と共生する真菰関連産業が持続的に繁栄することで、観光業も持続的に繁栄することになる。

鈴鹿国定公園主峰である御在所岳に抱かれた湯の山温泉は、都市近郊にありながら豊かな自然が残る温泉地であり、関西の奥座敷とも呼ばれている。この自然に囲まれた環境でゆっくりとお湯につかりながら、都市の喧噪から離れた体験をすることこそ「疲れを残さずリフレッシュする積極的休養」そのものであり、とくに、真菰の収穫期には、夕焼け空に山から降りてきた赤トンボが群飛し、童謡の世界感が楽しめる。これらは、「心の健康」を取り戻すための重要な地域資源である。

真菰の持つ健康イメージを「充実した生き方としての健康」として提案するために、真菰を活用した『菰野町の豊かな自然を活かした体験型ツアー』により、観光産業の巻き返しを目指している。

(4) 事業の基本戦略

菰野町も自立した地域経済の確立が必要不可欠となってきた。自らの地域資源を基盤とした第1次産業や、その産業との関連で、第2次産業や第3次産業も持続的に発展していく6次産業化がはかれるシステムの確立が重要な課題となる。

このことから、本事業の基本戦略は、真菰を活用した「健康」「美容」機能産品を生み出すと同時に、地域課題を解決し、その過程において雇用や所得を創出し、人々の生活の質を豊かにすることである。また、地域外との交流を積極的に行いながら地域の魅力を共有・発信し、「健康」「美容」機能食品関連産業を6次産業化して、地域産業を活性化することである。

バブル経済の崩壊後、全国で地域の人々が、地域自慢の「食」として、地域の普通の「食」に注目し始めた。飽食の時代が過ぎ、人々は地域で育まれてきた「食」に新たな価値を見出し始めたのである。

このような時代の流れの中で、真菰の特産品や料理を、安全・安心、新鮮・美味でお買い得感のある「食」として、また健康、美容や環境にも配慮した「食」として、菰野町の新たな名物グルメ・特産品として開発・商品化することになった。真菰の特産品や料理は、菰野町の地域性のある豊かな食文化を体験できるロハスなファーストフード、あるいはスローフードとして、地域のイメージアップや地域ブランドに寄与し、ビジネスの拡大につながっていくと考えられる。

また、地域住民にとっても、これまでの大量生産・大量消費の進展により衰退していった地域の食の豊かさや健康によい多機能性を、再び認識する機会となる。

日常的に、地元の高齢者、糖尿病や生活習慣病の人々、若い女性達が、真菰料理や特産品を食べ

ることで、観光客等外部の人々も安全・安心感があり一度食べてみたいと思うような、料理や特産品としていく。さらに、食材を提供する第1次産業のみならず、飲食店や土産物店で年代層に応じた仕事生まれ、高齢者の雇用の場の創出、生き甲斐にもつながり、高齢者の健康維持への寄与も期待できる。

つまり、基本戦略は、健康食材「真菰」を活用して、「夕焼け空に赤トンボ舞う故郷」をイメージした自然豊かな真菰の里構想（「菰野町を故郷と想って、おかえりなさい」と町内外の人々が交流する里）を、菰野町に実現していくことである。

また、成熟社会の今日では、消費者ニーズを反映していない特産品は売れる商品とはならない。そのため、アンテナ機能を充実し、大都市住民等が発信する情報や市場動向情報を常に把握し、消費者の様々なニーズに迅速かつ的確に応えていくことを重視した特産品の商品化事前調査（マーケティング調査）事業に取り組む。そして、特産品別に顧客ターゲットを明確化し、効率的・効果的な特産品や料理の開発が行えることにする。

また、事業者にとって消費者等との情報交流は、事業者に自らの強みを再発見させ、それをベースに新たな価値としての特産品を創造する。その結果、再び消費者に健康や美容といった価値を提供できるという好循環を生むことになる。

具体的な本事業の展開は、目標年度を平成21年度から平成23年度の3年間とする。初年度は《知ってもらおう仕掛け作り》に力を入れ、日帰り客向けの観光サービスに重点を置く。そして、「夕焼け空に赤トンボ舞う故郷真菰の里」のPR作戦によるイメージ化に努める。

また、観光客向けキャンペーンと並行して町内での普及活動にも力を入れ、消費量の拡大に努めていく。特に、真菰の認知度向上を図り、真菰ファンづくりのために、まず菰野町民に真菰の普及を促していく。

具体的には、小学校の給食に真菰メニューを取り入れ、真菰についての知識・認識を次世代に与えることで、町内各家庭での普及が期待できる。また、料理コンテストの開催により、町民自らがお国自慢料理を創作することで、地域への貢献に対する充足感を引き出すことも可能になる。

次年度からは《訪れてもらう仕掛け作り》に重点を置き、「自然の中でのんびりロハスなスローライフ」の提案として、真菰活用の特産品や料理開発を行うと同時に、真菰を観光産業再生の「契機」と位置づけ、グリーンツーリズムなど中長期滞在型観光メニュー開発へと計画を進めていく。つまり、菰野町観光プランが目指す「人にも環境にも優しい持続可能な経済システムをつくる」を実現していくこととなる。

団塊世代層の夫婦に向けては、「二人で過ごす自然の中でのんびりロハスなスローライフ」と「安心・安全な自然の恵みとしての食」の提案を展開する。また、真菰刈体験も取り入れ、春の株分け・植え込み・初夏の除草・秋の刈入と、季節毎の連続体験ツアーとする計画である。春には桜、菜の花、初夏には阜月・つつじ、秋には菰野菊・紅葉と、季節の移り変わりで自然が醸し出す風光

明媚を楽しむことができる。また、季節毎の食材の良さも味わえるメニューも開発する。

ストレス社会に身を置く独身 OL とその母親向けには、「心の健康」「体の健康」を取り戻すための「やすらぎ」を提案する。ある程度責任あるポジションにある 20 代後半から 30 代後半にかけての独身 OL が、自分に対しての「癒し」と、日頃から身の回りの世話をしてくれている母親への感謝の気持ちを込めて、二人でのんびりした時間を過ごすことができれば、お互いにリラックスできてストレスから解放され、「菰野ファン」の増加につながる事ができる。

また、真菰の共通イメージキャラクターを商品に載せれば、現代人の志向に合った地方発信の「お墨付き」ご当地お菓子やご当地産品として、売り出すことができる。その結果、真菰を単なる食材や真菰粉末を健康食品として販売する他の真菰商品との差別化が鮮明になり、「真菰の里地域ブランド化」による地域経済の活性化実現が、より確実なものとなる。

以上の取り組みを展開するためには、そのインフラとなる組織整備が重要となる。このため、基本戦略では、新製品開発などのコーディネート機能のある実行委員会を設置し、この組織の下に開発部会を置く。そして、その構成員に異業種の参画を促すことで、イノベーション力を向上させていく。さらに、産官学や外部協力者等との連携を強化することにより、個々の事業者の開発能力、技術力、マーケティング力などの経営能力向上を支援していく。

(5) 取り組みの内容

① 知ってもらおう仕掛けづくり

1) アイデア料理レシピの募集

町民総参加の真菰の試作品づくりに取り組むため、町民からの真菰を活用した試作料理の一般公募（応募料理 30 品目）や、四日市農芸高校の学生によるデザートメニューの取り組みを行った。その中から、会員事業所でのアイデア採用料理メニューとして、一般公募から 4 品目、四日市農芸高校生徒によるデザート 2 品目を採用。



2) 学校給食メニューづくり

菰野町町民の真菰の認知度と消費量を高めるため、菰野町教育委員会と連携して、児童等の食育に取り組んだ。

- ・学校給食メニュー会議の開催(2回)
- ・学校給食の試食会(10品目)
- ・学校給食(4回。サラダ、天ぷら、かき揚げ)
- ・真菰についての特別授業への取り組み



・参加学校数 5 校、幼稚園 2 園、参加児童数延べ 3110 人

3) イベント等での試食会

○町内飲食店での菰野の真菰料理試食会 平成 21 年 10 月 5 日・7 日

店名	試作料理名	
アズーリ	真菰のリゾット 真菰と生ハムのフリット 真菰と豚バラの白ワイン煮込み	
グリーンホテル	真菰と豚肉巻き 真菰入り蓮根のおろし揚げ、真菰そば	
饗庭	海老と真菰のピリ辛ッとおんかけ 真菰入り蓮の葉包みおこわ 真菰の上海蟹ロワイヤル風 真菰ロールケーキ	
あとリエグルメ	真菰バウンドケーキ 真菰マフィン 真菰ショートケーキ、真菰ムース 真菰フィンガービスケット	

○鈴鹿山麓かもしかハーフマラソン会場にて試食アンケート 平成 21 年 10 月 18 日

<p>(出品試作品名)</p> <p>真菰ちんころ (若葉入り)、真菰カステラ (若葉入り)</p> <p>真菰ワッフル (若葉入り)、真菰アイスクリーム (若葉入り)</p> <p>真菰ウインナー (若葉・生マコモタケ入り)</p> <p>真菰豆乳プリン (茎入り)</p>	
--	---

○真菰しめ縄づくり体験での試食会 平成 21 年 11 月 27 日

グリーンホテル	試食試作品 「真菰うどん」および「真菰浅漬け」	
---------	----------------------------	---

○真菰についてのホームページ作成

真菰の菰野からの情報発信として、真菰の基礎知識から事業の活動状況等を全国へ情報発信。<http://makomotake.com/>

② 買ってもらう仕掛けづくり

1) 真菰を活用した特産品・料理の開発

真菰を活用した特産品・料理の開発にあたっては、消費者ニーズに基づき、試作品の品質改善を重ねることで「売れる商品づくり」ができた。

○開発した特産品・料理《(葉)は若葉粉末、(茎)はマコモタケ粉末の略》

 <p>1 手延べ麺細(葉、茎) 2 手延べ麺太(葉、茎)</p>	 <p>3 マドレーヌ(葉、茎)</p>	 <p>4 ビスコッティ(葉、茎)</p>	 <p>5 パン類(葉)</p>
 <p>6 クッキー(葉)</p>	 <p>7 パウンドケーキ(葉) 四日市農芸高校生アイデア</p>	 <p>8 マフィン(葉) 四日市農芸高校生アイデア</p>	 <p>9 ブッセ(茎)</p>
 <p>10 カステラ(葉)</p>	 <p>11 ワッフル(葉)</p>	 <p>12 大判焼き(葉)</p>	 <p>13 ショートケーキ(葉) 14 ムース 15 フィンガーステック</p>
 <p>16 ロールケーキ(葉)</p>	 <p>17 シフォンケーキ(葉、茎)</p>	 <p>18 アイスクリーム(葉) 19 アイスクリーム(緑黄色野菜混)</p>	 <p>20 アイスクリーム(茎)</p>
 <p>21 プリン(茎) 22 豆乳プリン(茎)</p>	 <p>23 ちんころ(葉、茎)</p>	 <p>24 まこも飴(葉) 湯の山温泉女将の会開発</p>	 <p>25 そば(葉、茎)</p>

2) マーケティング調査・分析

展示会やイベントは、試食等による消費者やバイヤーとのコミュニケーションができるなど、市場の生きたニーズが把握できる場となるため、積極的に出展を行った。

○第6回 グルメ&ダイニングスタイルショー 平成20年10月14日～16日

東京ビッグサイト（東京都）

（出品試作品）

- ①真菰ワッフル ②真菰アイスクリーム
- ③真菰ウインナー（若葉入り）
真菰ウインナー（マコモタケ入り）
- ④真菰豆乳プリン



○町内飲食店での菰野の真菰料理試食会でのアンケート調査

○鈴鹿山麓かもしかハーフマラソン会場にて試食アンケート

3) 真菰の成分分析

健康機能食品として真菰をアピールしていくため、真菰の成分分析を行った。

4) 真菰についての講習会 平成21年8月27日

「菰野町名由来の植物真菰について」

講師 東邦大学名誉教授薬学博士 二階堂保氏

- ・植物としての真菰
- ・食品としての真菰



③ 訪れてもらう仕掛けづくり

1) 真菰しめ縄づくり体験ツアー 平成21年11月27日

1. 真菰しめ縄づくり体験

グリーンホテル（三重県菰野町）

- ①食試作品：「真菰うどん」および「真菰浅漬け」
- ②真菰しめ縄づくり

2. 観光体験（菰野のパワースポット）

- ①福王神社
- ②五百羅漢



(6) 成果

真菰を地域資源として活用することにより、生産者から加工販売者までが一体となった6次産業として地域産業が活性化することを目的に、本事業は実施した。

菰野町の「真菰普及プロジェクト」と菰野町商工会の「地域資源∞全国展開プロジェクト」が、それぞれが同じ目標に向かって連携して取り組みを推進したため、事業効果は相乗的に向上した。

真菰は全国的にも生産量が多くなく、そのため真菰市場は十分に発達していないのが現状である。このため、真菰の競争原理も働きにくかった。しかし、消費者ニーズを反映した良い料理や特産品を作れば高く売れるという当たり前のことが、特産品等開発事業者にイベント等への参加により明確になりつつある。特産品等の品質向上や、生産技術向上に向けた事業者等の意識改革が芽生えつつある。

さらに、特産品等のマーケティング調査や、イベント等への特産品の出展による消費者やバイヤー等とのコミュニケーションから、真に消費者が求めている特産品等の種類や品質が明確化された。そして、事業者等がそれに応えていくことで、菰野町の名物としてのポテンシャルが一層磨き上げられた。

本事業では、真菰を素材とした新商品として 27 アイテムと 1 つの体験観光モデルが開発された。この成果は、真菰の特産品や料理開発に参加したい事業者が、本事業に自由に参加することができたことと、他地域では利用されていない真菰の葉を粉末化したことが、大きな要因となった。今後、開発された特産品や料理は自由に販売できることになっている。

菰野町では、真菰の取り組みを契機にして、さらに農水商工連携が進み、効果的・効率的な真菰の特産品や料理に関する情報発信が増大するであろう。その結果、地域ブランドとしての知名度が向上し、健康を求める都市部からの観光客の誘致が容易となり、観光産業にも好影響を与えるものと思われる。現に、町内の道の駅「ふるさと館」に「真菰を活用した商品コーナー」設置以来、来店客数および全体的な売り上げが伸びるという結果も出ている。

本事業の実施過程では、事業者等がお互いに情報を共有し、PRすることで地域の一体感が生まれ、それぞれの役割が明確になっていった。今後は、真菰の菰野町といった真菰の原産地プライドにかけて、生産者から加工販売者までが一丸となって、菰野町の経済発展に貢献していくものと思われる。

以上のように、本事業の真菰の特産品や料理の開発は、菰野町に存在する地域資源の活用や小規模事業者および地域住民等地域の多様な主体が参画する「食」に関する 6 次産業化として、地域経済の活性化につながった。また、地域の食材である真菰を使用し、地域で真菰の特産品や料理を製造販売することで、資金が地域内で巡回することになった。その結果、新たに生じた付加価値が地域の新たなビジネスに投資されることで地域内に資金の循環が生じ、新しいビジネスが持続的に生まれる基盤が形成されていくと思われる。

本事業では、地域の高校生や地域住民のアイデアなども、真菰の特産品や料理の開発に積極的に取り込むことができた。真菰の特産品や料理の開発は、地域住民の生き甲斐づくりとともに、地域の総参加による地域が誇れる食文化として、進化していくものと思われる。

(7) 今後の展開と課題

新しい地域活性化施策の取り組みについて、菰野町が他の地域と差別化でき、強みを発揮できる分野は、主に農業や観光(とくに温泉)の分野である。それゆえ、この2分野を軸に、それに関連する食品加工業、小売・流通業、飲食・宿泊業等を産業横断的に展開させることが施策の中心軸になる。

「食」は、顧客に食べてもらってはじめて評価を得られるという特質を持つ。そのため、顧客の評価を聞き、コミュニケーションを重ねることで、幅広く支持される「食」が作られていく。また「観光」は、地元の「食」についてコミュニケーションの場が得られる絶好の機会である。

この地元の「食」と「観光」という2つのテーマの下に、幅広い分野の事業者を結集できれば、菰野町にも「食」を軸に真菰クラスターが形成され、その結果、地域産業が振興されれば、これは何らかの新しい産業やビジネスモデルが生まれたことになるであろう。

本事業は、小規模零細事業者の経営の向上を図るキッカケになった事業であった。そして、小規模零細事業者の活性化だけでなく、地域全体の活性化に寄与する効果のある事業であった。しかし、今後の課題も多い。

菰野町の企業は、小規模零細な事業者が大多数を占めている。これら小規模零細企業個々では、新製品の開発や全国的な市場をターゲットとした事業展開を図ることは、経営資源が乏しく非常に困難である。また、本事業で地域資源として活用した真菰は、季節等の制約が強く、年間を通して商品開発や商品生産が困難である。このため、新商品を開発することや生産性を向上させる技術開発には、数年を要することもあり、単年度で完成できることはまれである。

本事業の所期の目的を達成するためには、来年度以降もねばり強く継続していくことが重要であるが、菰野町の事業者の規模は零細であり、自治体、商工会ともに財政は厳しい状況にある。そのため、今後は「選択と集中」により事業展開を図っていくことが重要な課題となる。

2. 松阪西部商工会における取組事例

(1) 事業の目的と背景

松阪商工会広域連合の地域の大部分は中山間地域に属し、農林業をベースに小規模ではあるが、木材、木製品製造業や製茶業の集積が見られ、ともに三重県の地域資源に認定されている。

しかしながら、市場では、消費者や最終ユーザーの生活様式の洋風化、多様化、競合が激しく、出荷額、生産量ともピーク時（平成11年）の50%近くまで下落しており、地域の雇用や小規模事業者にとっては厳しい経営環境となっている。

そのような中で、松阪西部商工会（旧飯南町商工会と旧飯高町商工会が合併）は地域や商工業者の活路を見出そうと、中小企業庁の補助事業である平成 21 年度小規模事業者新事業全国展開支援事業（愛称：地域資源∞全国展開プロジェクト）に松阪商工会広域連合の支援を受けて応募した。

事業名『奥松阪（香肌峡）の自然と農林資源特産品の全国発信事業』が採択されたことにより、平成 21 年度に松阪西部商工会管轄地域の観光資源、特産品並びに名物を強力に全国に発信することに取り組むことになった。

(2) 現状認識と意識の共有

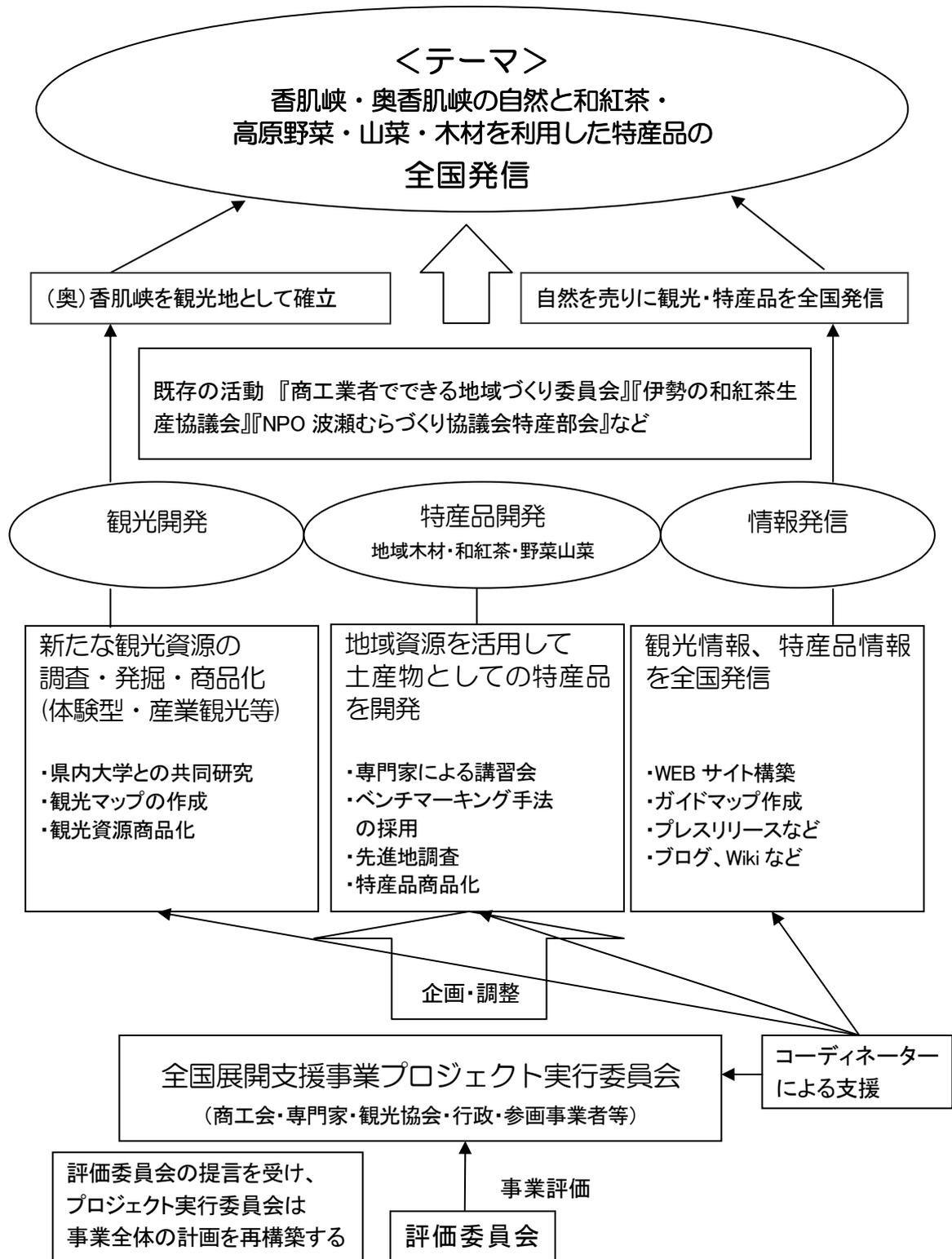
松阪市は三重県のほぼ中央に位置し、合併により伊勢湾から奈良県との県境までの 623.80 ㎢の広大な面積に人口 171,437 人（平成 21 年 1 月 1 日現在）を擁する規模になった。その中で、当商工会地区は奈良県との県境に面する山間のエリアであり、過疎化・高齢化が止まらず、人口は平成 12 年 10 月 1 日現在、旧 2 町で 11,735 人であったものが、約 8 年後の平成 21 年 1 月 1 日現在では人口 10,613 人と約 10%減少した。高齢化率も平成 21 年 1 月 1 日現在で旧飯南町が 33.43%、旧飯高町が 40.94%と非常に高くなっている。

旧飯高町は三重県の中南部に位置し、北は、局ヶ岳（1,028.8m）、三峰山（1,235.4m）の諸連峰を持って一志郡美杉村および奈良県宇陀郡御杖村に、南は、白倉山（1,236.0m）、迷岳（1,309.1m）をもって多気郡宮川村に、東は旧飯南町に、西は高見山（1,248.9m）、国見山（1,418.7m）をはじめ台高山脈の連山をもって、奈良県吉野郡東吉野村と接している。東側を除き三方を 1,000m 級の山々に囲まれた山間の町である。

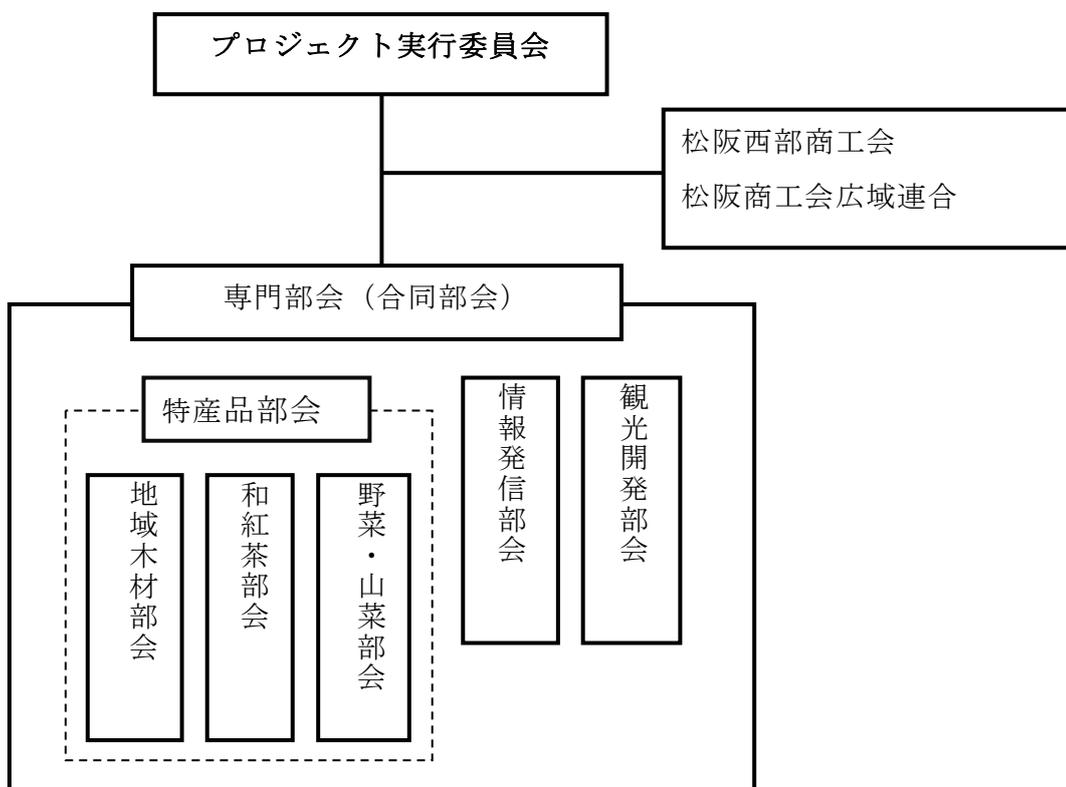
旧飯南町は、松阪市のほぼ中央に位置し、三重県全体で見てもほぼ中央に位置しており、全国的に有名な松阪牛の飼育が特に盛んで、中でも深野地区は松阪牛発祥の地とされている。農家が主に但馬の黒毛和種の雌仔牛を導入の上、3 年程丹精こめて育て上げたものが霜降り肉の世界ブランド「松阪牛」となり、宮川から雲出川流域で生産された牛だけが松阪牛を名乗ることができる。

旧飯高、飯南の両町は、伊勢茶の一大産地でもあり、山に囲まれていることから、昼夜の寒暖差が甘味のあるお茶を育む。北勢は「かぶせ茶」、南勢は「普通煎茶、深蒸し茶煎茶」が有名で、この地域（「松阪・香肌」地域）は『深蒸し茶煎茶』の産地となっている。また、事業者数 389 と全

① 事業フロー



② 実行組織図



本事業は、プロジェクト実行委員会によって計画を設定し、各専門部会がさらに詳細な計画を立てて検証を行い、必要に応じて合同部会を開催し、最終的にはプロジェクト実行委員会にて再度協議しながら推進する体制を取った。

(4) 具体的事業の実施内容

① 観光開発事業（観光開発部会）

1) 既存観光資源の調査

合併前から「松阪・香肌」地域には観光協会が存在せず、観光地としてのPRが積極的に行われていなかった。そこで、三重大学・三重中京大学からの協力を得ながら、既存の観光地、観光施設、観光資源を見直すことと、これまで地元住民では気付かなかった魅力を再発掘するために外部の専門家を交えて調査研究を進めた。

既存観光地の調査結果としては、道の駅飯高駅には天然温泉があり、最も集客力がある。この天然温泉を活用し、ウォーキングやサイクリング、榎田川、高見山、月出の断層（中央構造線）などとのコラボレーション企画の考案など、既存の資源を組み合わせれば魅力が向上し、集客に繋がることが分かった。つまり、個々の資源のポテンシャルは高くても、発信

力・集客力に欠けるため、コラボさせれば魅力は倍増すると考えた。さらに、各資源を利用して体験型・参加型の内容とし、観光客の先頭で案内を行う「語り部」の育成が必要という結論に至った。



高見山の霧氷



月出の断層
(右図の赤線が境界)



ブナの原生林

2) 類似した観光地の事例調査

類似した観光地は少なくない、日本各地の中山間に過疎地が点在しているが、都市部までの距離や交通の便などにより状況は様々である。まったく同じ状況の地区はないことから、できるだけ多くの事例をベンチマークし、「松阪・香肌」の現況とターゲット、観光客ニーズの推移を調査研究することで、独自の魅力を発信していきたいと考える。

a. 島根県飯南町

山深い地形を利用した「森林セラピー」を取り入れた商品。セラピーロードも整備されており、1泊2日 16,400円～、2泊3日 28,500円～。「飯南町攻略サイト」を作り、島根県飯南町の魅力を点ではなく面で発信する仕組みである。

b. 山梨県八ヶ岳

地元不動産・建築企業が「ふるさと情報館」というホームページを作成し、移住や別荘としての販売を促進している。サイト内には、実際に移住された方のライフスタイルや、住み心地などを紹介し賑わいを取り戻すための工夫をしている。

C. 和歌山県田辺市

世界に誇れる一流の観光地「田辺市」を創るため、市内5つの観光協会（田辺観光協会・龍神観光協会・中辺路町観光協会・大塔観光協会・熊野本宮観光協会）加盟による「田辺市熊野ツーリズムビューロー」を設立し、田辺市の事業委託を受けて「田辺〔歓交〕戦略推進事業」を実施している。

3) ツアーコースの設定

a. モニターウォーキング（平成21年11月23日開催）

午前：飯高駅 → 礫石 ^{ついでし} → 水屋神社 → 飯高駅
昼食：道の駅飯高駅にて
午後：茶倉 → 富士見ヶ原 → 茶倉



飯高駅を出発



道行谷



富士見ヶ原

b. 設定した「松阪・香肌」のハイキングコース

■ 高見山 初級 50分

高見山峠からベンチのあるところまでは急坂、山頂には小屋と展望台があり、帰りは子峠周遊で伊勢街道を通り高見峠へ抜けるルート。



■ 木梶三滝 初級～中級 65分

不動滝・女滝・白滝からなる木梶三滝の中で、白滝が最も美しいと言われている。女滝は、いったん来た道に戻り谷へ降り、右側の岩沿に歩き、不動滝は急な坂が多い。ところどころロープがあるが、十分確認してからつかむこと。濡れた岩は滑らないように注意する必要がある。



■宮の谷溪谷 初級：80分

登山口から出合まで数多くの橋や滝があり、どこで休憩しても水が飲める。出合には休憩所もあり、長い橋を渡れば岳魂碑がある。右道に入りしばらく歩くと、落差60mにもなる滝が姿を現す。



② 特産品開発事業（野菜・山菜部会、和紅茶部会、地域木材部会）

1) 「松阪・香肌」の地域資源

木材、伊勢茶、和紅茶、波瀬のクレソン、椎茸、ジビエ、竹の子、いたどり など

2) 特産品コンテスト

本事業において「古都と伊勢とをむすぶ里 松阪・香肌」というキャッチフレーズで全国に発信していくプロジェクトを行っていることを地域住民に告知した。そして、地域住民も参加して頂けるように、松阪西部商工会管轄地域内において、全国推奨土産品審査会の予選会も兼ねた特産品コンテストを実施した。

松阪西部商工会エリアの事業者及び住民から、平成21年8月3日～9月21日までの期間でアイデアを募集し、試作に必要な経費を補助することとした。また、特産品のうち土産物に関しては、全国推奨観光土産品審査会へ出品することとした。食品部門で29作品の応募があり、民芸品で9作品の応募があった。

全国推奨観光土産品審査会応募作品一覧

	特産品名	応募企業名
1	伊勢の和紅茶キャンディー	レゾン・チョコマーブル
2	伊勢の和紅茶生キャラメル	レゾン・チョコマーブル
3	伊勢の和紅茶クッキー	レゾン・チョコマーブル
4	伊勢の和紅茶	伊勢の和紅茶生産協議会
5	伊勢の和紅茶石ぼーろ	伊勢の和紅茶生産協議会
6	伊勢の和紅茶三煎セット	伊勢の和紅茶生産協議会
7	フレーバーティ（ライチ&ローズ）	伊勢の和紅茶生産協議会
8	フレーバーティ（じゃばら）	伊勢の和紅茶生産協議会

9	よもぎシフォンケーキ	飯高駅「レストランいいたか」
10	鹿肉カレー	飯高駅「レストランいいたか」
11	猪肉カレー	飯高駅「レストランいいたか」
12	そばクッキー	飯高そばグループ
13	アメゴ笹寿司	味のよし乃
14	吉野豆腐	味のよし乃
15	紅葉ロール	おざきみせ
16	手まり寿司	おざきみせ
17	細巻	おざきみせ
18	断層ういろう	甲子軒
19	黒にんにゃく	(有)上野屋
20	マドレーヌ (伊勢の和紅茶入)	相可高校
21	シフォンケーキ (伊勢の和紅茶入)	相可高校
22	椎茸ステーキ	相可高校
23	クレソンムース	はぜの風
24	草もち	香肌工房
25	とっときセット (クッキー、せいべい)	とっとき工房
26	万能焼肉のたれ (しょうゆ味)	(有)エンジェルサービス
27	万能焼肉のたれ (みそ味)	(有)エンジェルサービス
28	断層寿司	やまびこ
29	香肌窯特製フライパン	香肌窯
30	茶がゆセット	香肌窯
31	香肌窯 (湯飲み)	香肌窯
32	ペーパーナイフ (ケース付)	鍛冶安 大徳
33	一輪挿し	鍛冶安 大徳
34	あじ包丁	鍛冶安 大徳
35	花台	谷銘木店
36	ポスト	谷銘木店
37	額	谷銘木店
38	杖	谷銘木店

予選会を兼ねた特産品コンテストには38点の作品応募があり、内22点を全国推奨観光土産品審査会へ出品した。その結果、出品総数1,274点中、72作品が入賞作品として選出され、工芸品部門で鍛冶安大徳の『ペーパーナイフ』が、全国商工会連合会会長賞に輝いた。全国商工会連合会会長賞は、大臣賞4作品に次ぐ上位のものである。また、惜しくも入賞を逃した他の出品作品も合格をいただいております、今後2年間に亘り全国観光土産品連盟「推奨品」シールの使用を認められた。



全国商工会連合会会長賞に輝いた鍛冶安大徳のペーパーナイフ

合格を受けた作品は、任意で推奨品シールを購入し表示が可能となる。今回入選を逃した作品の中からも、既に商品化されているものや、今後商品化が可能なものに関しては、全国観光土産品連盟の「推奨品」をアピール材料として活用できる。

3) 木材を活用したキャンピングトラック開発

本事業で開発に最も難航したのが、キャンピングトラック「^{きあら}木新」の開発だった。地域の特産品である木材を利用し、アウトドアや自然志向の顧客を対象に、軽トラックの荷台に乗せるタイプのキャンピングトラックである。



展示会場でのキャンピングトラック「木新」

地域木材部会の下部組織として地域木材作業部会を設置し、若手を中心に設計から制作まで手掛けてきた。平成21年11月6、7日に開催されたリーディング産業

展みえ2009に出品するために、急ピッチで製作にかかった。屋根の開閉システムや防水対策など多くのアイデアや課題に行き詰ったこともあったが、若手から年配まで部会を超えた協力により完成させることができた。

リーディング産業展当日は多くの見物客が訪れ、「キャンピングトラック」又は「松阪・香肌」の木材に興味を持って頂くことができた。

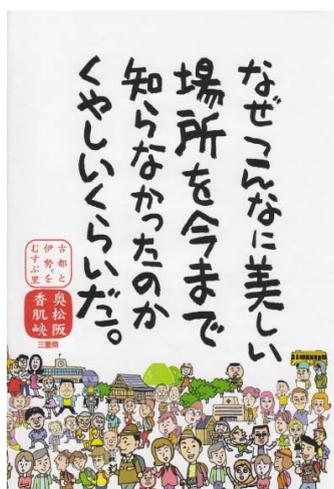
アンケートからは貴重な意見を集めることができ、今後の改良点や商品化に向けた課題が浮き彫りになったことで、大きな成果を上げることができた。

③ 情報発信事業（情報発信部会）

1) 「松阪・香肌」全国PR冊子の作成

「松阪・香肌」の秘境を全国へ向けて発信していくために、PR冊子を作成した。これまで「松阪・香肌」地域（旧飯南町・旧飯高町）は、観光協会が存在せず域外に向けた発信力に欠けていた。また、パンフレットや冊子は観光地や地域資源ごとにはあったが、「松阪・香肌」の総合的な冊子は存在せず、これまでには、PRすらしていなかった。そこで、PR冊子の作成に当たっては、地元住民も気づいていなかった地域資源を活用した参加・体験型観光を発掘し、PRするための手段として魅力ある内容にこだわった。

情報発信部会は、観光開発部会や和紅茶部会、地域木材部会、野菜・山菜部会との情報交換を密に行いながら、時には合同部会を開催することで、魅力ある冊子を完成させることを目指した。表紙のビジュアルにもこだわり、フリーペーパーのような印象を持たれず、かつ親しみを感じてもらえるようなデザインにこだわった。また、あえて風景や人物の写真を使用せず、文字でインパクトを引けるような柔らかい印象の表紙デザインを完成させた。



PR冊子（表紙）



PR冊子（裏表紙）

(5) 得られた成果

① 観光開発部会

これまで地元住民には当たり前でも、域外の方には新鮮に感じる場所や施設を発掘するために、第三者が評価する機会として、専門家とともに実際に足を運び観光地の発掘作業を行った。この調査によって、地域の山や川、滝、花、体験施設が第三者からすると魅力的であり、今後アピールしていくことで集客できる可能性が確認できた。道の駅飯高駅には温泉があり、高い集客力を誇っている。体験やウォーキング、サイクリングの後の温泉の需要は高く、天然温泉のある道の駅飯高駅を起点、又はゴールに設定することが満足に繋がると考えた。コースの設

定を行うに当たり、実際に歩いてみないと机上の空論になってしまう可能性があるため、体験ウォーキングコースを作るために、平成 21 年 11 月 23 日にモニターツアーを行い、専門家を交えて実際に歩くことで 2 コースを設定した。

② 野菜・山菜部会

この地域は、特に山菜が豊富であることから、椎茸ステーキ、クレソン鍋、茶粥などの試作を行った。

椎茸ステーキは、三重県立相可高校の食物調理科の村林先生に、椎茸ステーキのソース作成を依頼した。また、クレソンは生では苦みが強くクセがあるが、鍋に入れると苦味は抜け、煮過ぎなければシャキシャキした歯ごたえは残ることが分かった。

茶粥に関しては、地元産のお茶を使用し試作したところ、おいしいと評判ではあったが、以前に道の駅飯高駅にてお客様に振る舞った際には、調理に時間がかかるため中断した経緯があることが分かった。調理方法も含め、提供する場所とターゲットに関して、更なるマーケティングの必要性を感じた。

③ 和紅茶部会

伊勢の和紅茶は、パッケージ研究まで進めることができ、これを如何に活用し深さのバリエーションを増やすかが課題であった。本事業中に開発された試作商品は、伊勢の和紅茶クッキー、伊勢の和紅茶ペットボトル、伊勢の和紅茶のフレーバーティー、伊勢のほうじ茶などである。これらの研究は、本事業中には大きな成果としては出ていないが、今後も継続していくことを確認した。

また、主力商品となる伊勢の和紅茶自体の評判は、地道な営業活動や展示会への出店の成果から伸長しており、取り扱い予定店舗が県内 41 件、県外 5 件に増加し、大きな成果を上げた。

④ 地域木材部会

地域木材チームでは、製材工場数 389 軒と全国 1 位である三重県内において、特に製材業が盛んな地域ならではの地域木材を使用したキャンピングトラックを開発した。

地元木材を使用したキャンピングキットを軽トラックの荷台に脱着することが可能であり、三重リーディング産業展みえ 2009 にも出展し、多くの方にご披露できた。また、ブースにご来訪いただいた方々にアンケートを実施し、今後商品化へ向けての貴重な意見を収集することができたことは、商品としての魅力を高めていく上で大いに参考になった。

⑤ 情報発信部会

特産品・観光地・体験施設など「松阪・香肌」の魅力を詰め込んだ PR 冊子を完成させ、さらに全国の展示会に出展する際の PR 材料としてポスターを作製した。

また、地域木材部会が開発した「キャンピングトラック」の認知度を高めるため、地域住民の参加意識を高めるために、域内外に広くネーミングの募集を行った。新聞社の取材を受けたことにより、多くの応募があり、126 通の中から「木新^{きあら}」という名前に決定した。

「松阪・香肌」地域の新鮮な情報を発信する手段として、ホームページを完成させた。地域の特産品や観光地以外にも、地域の行事や活動、四季の変化を発信していくことが目的である。

今後はホームページ内の内容の充実と並行して、リンク先などを開拓していくことで、アクセス数を増加させる営業活動を継続していくことが重要である。

(6) 今後の事業の方向性

本事業は、今後「松阪・香肌」を全国に発信し続けていくきっかけであり、平成 21 年度がキックオフイヤーである。継続的に特産品ラインナップ、観光コース、パンフレットや情報発信手段を見直すことで、市場ニーズの変化にも柔軟に対応する必要があると考える。

観光開発については、ターゲットの設定が必要と考える。3 年後の平成 25 年に伊勢神宮の式年遷宮を控えており、入込客数は増加することが予想される。「松阪・香肌」は伊勢神宮との距離が離れており、直接的な恩恵を受ける確率は低いが、奈良県南部を中心とした関西方面からの入込客数が多いこの地域では、国道 166 号線を利用して三重県に入るルートが一般的である。よって、ターゲット候補は、完全に自家用車もしくは観光バス客になる。さらに細分化すると、時間とお金に余裕があり、歴史や文化の探索を好む団塊世代、又は自然体験に興味があるファミリー層であると考えられる。

本事業中に進めてきた月出の断層（中央構造線）のジオパーク申請については、前向きに働きかけ、地質学の専門家との連携も取りながら、観光資源として盛り上げていく必要がある。高見山は霧氷で有名であるが、実際の入山者の大部分が奈良県側から入山している。関西方面に負けないように、地域の資源をめぐるウォーキングツアーやエコツアーの企画・開催を目指し、ウォーキングやエコツアーの案内役として「松阪・香肌」の地域資源について話すことができる「語り部」の育成に力を入れていくことが必要である。具体的には、テスト形式で合格した資格保持者のみが「語り部」として登録できるような仕組みを構築し、一定レベル以上の質を確保することを提案する。

特産品開発は、本事業で開発した特産品を商品化した確かなマーケティングを行うことで販売先を増大させ、売上を上げることが最優先であると考え。平成 22 年 4 月には、核商品である伊勢の和紅茶など松阪市西部地域の特産品を販売する会社「株式会社松阪マルシェ」を設立して販路拡大

などを行っている。地域木材を活用して開発したキャンピングトラック「木新」は作成当初の課題であった軽量化には成功して、応用商品として木製の移動販売用に改良してすでに受注が発生している。

キャンピングトラックに関しては、商品以外にも広告塔としての活用が可能であり、地域木材の広告塔とまちおこし活動の牽引役と位置付けていく。今後も核商品である伊勢の和紅茶とキャンピングトラックを中心に特産品を絶えず改良し、入れ替えをしながら新陳代謝を図ることで商品力に磨きをかけていくことが必要である。また、これらの活動は、本事業で開設したホームページやミエワンプログで情報公開を続けていくことが必要である。

情報発信は、本事業で作成した PR 冊子をいかに効率よくバス会社や旅行代理店などに配布し、費用対効果を高めることができるかが課題となる。冊子にも情報の鮮度があるので、少なくとも 1 年以内に配布は完了させる必要がある。以後は冊子の鮮度が劣化する前に財源を確保し、新しい冊子を定期的に作成することも今後必要となってくる。

情報発信をした結果、受け皿として問い合わせへの対応の必要性が必ず出てくる。各施設、特産品への問い合わせへの対応と総合案内を設置し、トータルサポートを行う機関の設置が必須である。

暫定的には松阪西部商工会がその役割を担うことは避けられないが、それ以降については、総合案内機能を有する組織が必要となる。行政、NPO、地元団体等と連携して組織作りを行い、そこにビジネスチャンスを見出し、ソーシャルビジネスとしての組織づくりを進める必要がある。

第3章 農商工学官連携による商品開発の事例

本章では、三重県内の黒ニンニク製造業者である株式会社元気と、コンニャク製造業者である有限会社上野屋が、三重大学や三重県の力を借りて連携し、黒にんにやくというヒット商品を開発した事例を紹介しながら、農商工連携に産学官連携を融合させることについて検証する。商工業者、大学、行政の連携事例としては最適であるが、農業者の関与が弱いことに関しては、今後、コンニャク芋やニンニクを県内産に変える取組をしていることをご容赦頂きたい。



【黒にんにやく】

1. 『黒にんにやく』誕生秘話

(1) 背景

平成19年度から平成21年度までの3年間、経済産業省の産業クラスター構想の1クラスターとして『みえ医療・健康・福祉産業クラスター』が三重県内に設置されていた。同クラスターは、全国に18機関あった推進機関（メインクラスター）の1つである『東海バイオものづくり創生プロジェクト』（受託機関：特定非営利活動法人バイオものづくり中部）の拠点機関（サブクラスター）として、株式会社三重ティーエルオーが受託していたプロジェクトであり、私は個人として同クラスターのクラスターマネジャーの委嘱を受けていた。

このクラスター活動を通じて私の産学官ネットワークは拡大した。三重大学社会連携研究センターとは、クラスター活動の3年間、常に行動を共にしており、三重県健康福祉部が推進するみえメディカルバレープロジェクトを事務局として支える薬務食品室メディカルバレー推進グループとも日常的に交流があった。学官ばかりでなく、三重県の医療・健康・福祉分野の企業とのネットワークも広がった。クラスター活動を通じて、あるいはコンサルタントとしての活動を通じて収集した企業のシーズを三重大学教員の知的資産とマッチングする、あるいはみえメディカルバレープロジェクトのプラットフォームを活用してマッチングするという私の産学官連携の基本スタイルがこの

クラスター活動の3年間に形成された。

① 有限会社上野屋との出会い

私は、前述の3年間はクラスターマネージャーとして活動すると共に、通常は経営コンサルタント（中小企業診断士）としてコンサルティングや講演活動を行っている。有限会社上野屋の専務取締役である佐々木氏とは、私が講師を務めていた平成19年度の松阪商工会広域連合主催の経営革新塾を同氏が受講してくれていたのがきっかけとなって知り合った。同氏は、コンニャク製造業者である同社の社長の子息であり、次期社長である。その経営革新塾では、最後にビジネスプランを作成し、それを発表して全5日間のコースの終了となるが、最終日に三重大学社会連携研究センター特任教授の松井純氏にビジネスプランを評価し、助言するアドバイザーとして来てもらっていた。そこで松井氏に佐々木氏を引き合わせた。これは佐々木氏の嗅覚とも言えるが、きっと「松井氏との関係は大事にしないとイケない」と嗅ぎとったのだと思う。両者の関係はこれをきっかけに今日まで続いている。

② 株式会社元気との出会い

株式会社元気の代表取締役である濱野氏とは、縁あって私が中小企業診断士として同社の経営診断をしたことがきっかけとなって知り合った。同社は黒ニンニク加工業を営んでおり、それ以前から黒ニンニクの存在は知っていたが、同社の経営診断を通じて黒ニンニクの加工技術が三重県発祥であることを知った。三重県発祥とは言え全ての加工技術が同じではなく、高圧蒸気を用いるもの、菌や薬品の作用を活用するものなどもあるが、元気の加工技術は『無添加無加水天然発酵』であることが特徴であり、天然発酵であるがゆえに賞味期限が長いことが元気の黒ニンニクの優位性であると言える。商品開発に積極的である同社は、黒ニンニク以外にも様々な発酵食品を新商品として開発しており、現在も三重大学と共同研究に取り組んでおり、私たちとも新商品の評価や販路開拓においてお付き合いが続いている。

ちなみに、ニンニクは青森県が全国1位で国内生産量の約8割を産出する大産地である。国内産に比べて中国産は安価であるが、冷凍餃子問題以降、特に中国産のニンニクを忌避する空気が国内に蔓延しているため、国内産については需要が供給を大幅に上回り、需要インフレで価格が高騰する市場が続いている。これに伴い、産地が強い力を持つようになっている。黒ニンニクの加工技術は三重県発祥であり、そのいくつかの技術がそれぞれ特許を出願・登録して権利確保に動いているが、製法特許であるので完全な模倣回避策とはなり得ず、青森県を中心に全国各地で黒ニンニク加工が盛んになりつつある。『三重の黒ニンニク』という地域団体商標に向けて動いたこともあったが、結局登録には至らなかった。今後、何らかの形で『三重の黒ニンニク』をブランド化することが必要であると考えている。

(2) きっかけ

『黒にんにゃく』誕生のきっかけは、佐々木氏の熱意であると思う。上野屋は平成19年4月の産業クラスター開始後間もなく会員となり、当初から商品開発の相談を受けていた。正確に言うと商品開発という明確なテーマを持った相談ではなく、同氏が自社の経営改善・経営革新の必要性を感じており、その相談の中で産業クラスターとして提供できる解決策が商品開発の支援であったという経緯である。医療・健康・福祉産業クラスターであったし、低カロリーであるというコンニャクの特性に注目して、『コンニャクを使った新たな健康食品の開発』という方向性はすぐに決まったが、具体的な商品コンセプトが明確になるには少し時間がかかった。

当時、市場に『焼肉コンニャク（おからコンニャク）』という商品があった。コンニャクにおからを混ぜることにより食感を焼肉に近くし、低カロリーの焼肉代替品にするという商品コンセプトであった。おから以外の別アプローチで焼肉代替品を、しかもできればクラスター会員か県内企業の商品とのマッチングで考案しようと考えていた際に、同じくクラスター会員である元気の黒ニンニクとの組合せ、そして同時に『黒にんにゃく』という冗談とも本気ともつかないネーミングができたのであった。

(3) マッチング

早速、上野屋佐々木専務と元気濱野社長をお引き合わせした。社会貢献意識の高い濱野社長と、若くて何事にも一生懸命な佐々木専務とは、紹介前から意気投合するだろうと思っていたが、やはり意気投合して、早速、元気から黒ニンニクを試作用に提供して頂いて、上野屋で試作することとなった。

(4) 試作

元気の黒ニンニクは、ニンニクの原型をとどめた状態で最終商品として販売する「玉売り」、または房にばらした「ばら売り」と、加工食品の原材料として食品メーカーに提供する「ペースト（のり状）」、「パウダー（粉末）」がある。ばら売りを細分化して混ぜることや、パウダーを混ぜることも検討したが、いずれもペーストを混ぜることと効果として大差なかったので、製法が最も安定しているペースト混入に決定した。

ペーストを適量混ぜると舌に心地よい辛味のような刺激があることが確認でき、その時点で商品化の手応えを感じた。多過ぎると黒ニンニクの味が強過ぎてコンニャクらしさが失われ、また黒ニンニクの原価は決して安くはないので最終商品の単価が高くなってしまうという問題があった。しかし、少な過ぎると味の訴求力が低い。混入する量については、試行錯誤を重ね、また試食の機会を重ねて、価格と訴求力のバランスを図り、その時点で最良と思われる混入比率を完成させるに至

った。試作・試食の段階でバーベキューをした際に佐々木氏が試作段階の黒にんにゃくを無償で提供してくれた。バーベキューの参加メンバーに感想を聞くのは勿論、隣のグループにまで黒にんにゃくを提供して意見を聞いていた彼の熱意に脱帽したことを鮮明に覚えている。

(5) 高付加価値化

このまま商品化し、発売してもそれなりには売れたかもしれない。しかし、市場からは単にコンニャクと少し珍しい黒ニンニクとを組み合わせた、「黒ニンニク」への依存度が高いアイデア商品であり、かつ語呂合わせのネーミングとも相俟って単に奇をてらった商品と見られかねない危険性があった。そのように見られると仮に売れたとしても短命に終わってしまう可能性が高いので、高付加価値化について検討した。三重大学有する知的資産を活用してどのように新しい健康食品である「黒にんにゃく」を商品化すべきか検討した結果、教育学部と「食感をできる限り焼肉に近付ける」共同研究を、三重大学附属病院栄養管理室と「栄養・カロリー面の裏付けと健康食レシピ」の共同研究をすることとなった。新商品の高付加価値化のためとはいえ、未だ売れるか売れないか、あるいは商品化できるかどうかその時点では定かではない新商品の卵への先行投資であったため、上野屋の金銭的な負担を軽減すべく、みえメディカルバレープロジェクトの平成20年度バイオベンチャー産学官共同研究（補助事業）に「メタボリックシンドロームや脂肪性肝炎などの病態解消を目指した新食感のコンニャク製品」というテーマで申請して採択された。こうして、学官の支援を受けて黒にんにゃくの高付加価値化に1年間かけて取り組んだ。この共同研究を経て、黒にんにゃくの食感は改善され、またその特性を生かしたレシピが開発されたことにより、「面白そう」と興味を抱いても新商品であるがゆえに用途が分からず購入に踏み切れない消費者層を確実に取り込むことが可能になった。



【黒にんにゃくレシピ集】

(6) 販路開拓

販路開拓に最も苦労した。コンニャクも豆腐などと同様に慣習価格が形成されている商品であると言える。慣習価格とは、例えばペットボトルのお茶であれば150円という経験的に形成された相場を多くの消費者が持っている場合のその価格を言う。その価格を少しでも上回ると大幅に売上数量が減少するが、消費者がその価格の支出は覚悟しているので、その価格を多少下回ったくらいでは売上数量が大幅に伸びることはない。黒にんにゃくは定価300円（税込）とコンニャクの慣習価格であると考えられる100円を大幅に超えている。これだけ価格差が大きいと消費者がコンニャクカテゴリーの商品とは考えず全く別のカテゴリーとみなすかもしれないし、あるいは普通のコンニャクとは違うという大きな期待を抱くという「男前豆腐」のような効果が期待されるかもしれないという期待値もあったが、価格比較され易い普通のスーパーマーケットに置くのはリスクが大きいので回避した。現在、販路として利用しているのは、消費者の金銭感覚が非日常となる道の駅等の土産物販売所や、商品の価値をきちんと伝えられるイベント等での対面販売や、高級食材スーパー等である。本商品ならではの販路としては、スポーツクラブでの販売が好調であることが特筆される。

2. 各プレイヤーの役割

(1) 「農」としての役割

冒頭にも記述したが、現時点では本プロジェクトへの農業者の関与度は決して高くはない。将来に向けて農業者に期待されるのはコンニャク芋およびニンニクの安定供給である。現在でも三重県内でニンニクやコンニャク芋を栽培していないわけではないが、産地でないがゆえに収量が少なく、安定供給には程遠い状況である。今後は、両作物において産地化し、安定供給することが期待されており、その取り組みは既に始まっている。

コンニャク芋の主産地は群馬県で、その国内シェアは古いデータであるが85.3%（平成10年、財団法人日本コンニャク協会HPより）と圧倒的である。最近のTPP（環太平洋戦略的経済連携協定）の交渉において最高関税率の商品として取り上げられることもあったように、コンニャク芋の関税率は1706%と非常に高くなっている。それほど国内外の価格差がある農産物であるが、その背景には、相対的に栽培が容易といわれる他の根菜類と異なり、コンニャク芋の栽培が難しいことがある。「蒟蒻」という漢字に「弱」という字が含まれている事実がコンニャク芋の弱さ、デリケートさを象徴しており、ちょっと傷が付いただけでも病気になると言われている。しかも植付けから収穫までに2~3年かかる。このように他の農産物よりも栽培に手間がかかるゆえに、東南アジア等の海外産地との人件費差により大きな価格差が生じるに至っている。現在、そのコンニャク芋を三重県で栽培して地元産のコンニャク芋からコンニャクを作ろうと取り組んでいる。日本がTPPに参加することになれば国内のコンニャク芋農家はかなり厳しい立場になることは間違いないが、安全な国内

産、できれば県内産のコンニャク芋から作った黒にんにゃくの実現に期待したい。

ニンニクの主生産地は青森県であり、国内産ニンニクの約8割を占める。三重県内でも志摩市はかつてはニンニクを生産地であったと言われているが、現在ではほとんど作られていない。コンニャク芋と同様にニンニクも県内産に切り替えようとする動きが具体化している。獣害に強い農作物として中山間地域でもニンニクは注目されている。県内産のニンニクとコンニャク芋で作られた黒にんにゃくが店頭に並ぶ日も近いのではないかと期待している。

(2) 「商工」としての商工業者

黒にんにゃく誕生において中心的な役割を果たしたのは上野屋と元気という2社の商工業者、特に上野屋であった。他の農商工連携においても、農業生産法人などが主導するケースがたまに見受けられるが、多くのケースにおいて商工業者が主導している。商工業者の役割はプロジェクト全体の先導役として多岐に渡るが、やはりマーケティングのウェイトが大きい。農商工連携でどれだけ優れた商品を作りだしても売れなければ始まらない。最近では農産物の直売も珍しくはなくなってきているので、農業者も消費者の生の声を耳にする機会が増えているが、それも農産物に関する評価やニーズに限られており、加工食品に関する消費者のニーズを直接把握できるのは、やはり商工業者である。試作品開発の段階で流通業者や小売店、消費者の声を聞いてそれを商品 (Product) にフィードバックし、商品に最適な流通経路や販路 (Place) を決定して開拓し、流通経路や商品特性を鑑みて売れる価格 (Price) を設定し、そして販売促進策 (Promotion) を考えなければならない。このようにいわゆるマーケティングの4P (Product, Price, Place, Promotion) を企画・立案し、先導することが農商工連携において商工業者に求められる最大の役割である。

(3) 「学」としての大学

大学の役割は、付加価値の向上である。具体的には、商品そのものの改良による本質的ブランド向上と、大学名を冠することによる表層的ブランド向上である。

今回の三重大学との共同研究においても、大学に商品そのものの改良に大きな役割を果たして頂いた。これにより商品の本質的ブランドが向上したことも共同研究の大きな成果であるが、それを消費者の目に見える形にしてパッケージやレシピ集に書いたこと、またパッケージ等に三重大学のロゴマークを冠したことによる表層的ブランド向上の効果も、特に大学との連携相手が中小企業の場合には大きい。

私が代表を務める会社も「ウェルネスの旅」という健康ツアーにおいて大学と連携させて頂いている。鳥羽市内において現地集合・現地解散、宿泊先は離島の旅館という1泊2日の旅行で1名様約25,000円と一見やや高め、しかも主催者はいとしの旅舎 (株式会社アーリー・バード) と聞いたこともない会社なので、初参加の方は「大丈夫か」という疑念を抱くかもしれない。しかし、そのパ

ンフレットには三重大学の名前があり、三重大学医学部附属病院の医師と管理栄養士が顔写真入りで当日参加すると書いてあるので「大丈夫だろう」と安心して参加してくれている。表層的ブランド向上においてはこのような信用力の補完効果も大きい。

(4) 「官」としての行政

行政の役割は、資金支援（補助金）とマスコミ的告知であると考えます。今回の黒にんにゃく開発においてもみえメディカルバレープロジェクトの補助金を活用させて頂き、商品開発時の商工業者の資金負担を軽減することができました。補助金なしには、大学との共同研究は成立しえなかったと思われる。また、商工業者から記者クラブ等に対して商品開発の節目ではプレスリリースしているが、営利企業の新商品開発なので相対的に記事としての掲載は容易ではない。それをカバーするのが行政からの告知であると考えます。広報誌やホームページ、メールマガジンや事例発表会などで取り上げてもらうことにより、企業や商品の認知度は確実に向上した。また、行政の告知がきっかけとなって新聞に取り上げられたこともある。

今後のプロモーションは、「マスコミ」、「書き込み」、「口コミ」の「3コミ」が重要であると考えます。行政による告知は、消費者やマスコミが信頼する第三者（当事者以外）からの口コミであると言える。それがマスコミで取り上げられることに繋がり、また商品の存在を知った消費者が実際に試してみて口コミやネット上での書き込みをすることにも繋がるので、行政の告知が「3コミ」プロモーションの起点であると言うこともできる。

3. 成功のポイント

現時点で成功と評価することは、この後により大きな成功が控えていることを考えると早計であるという関係者もいるかもしれないが、既に現時点でも一定の成功を収めたポイントを挙げると以下のようなことになる。

(1) 情熱

本文中でも何度か記述したが、上野屋佐々木氏の情熱や粘りが黒にんにゃく商品化や成功の最大の原動力であったことに異を唱える関係者はいないと思う。企業活動でもボランティア活動でも成功の鍵を握るのは人だというのが、今回の事例も正にそれを裏付けた形である。同氏の取組は平成19年度の経営革新塾に端を発し、そこから3年間あまり、わらしべ長者のように少しずつ階段を上り、そして新商品開発に漕ぎ着け、今も販路開拓に精力的に動いている。三重大学やみえメディカルバレープロジェクトの関係者などが支援に回ったのも、彼の情熱と粘りに動かされたのだと確信している。

(2) ネーミング

本件では自身もネーミングには関与しているので手前味噌の感は否めないが、「黒にんにゃく」というネーミングも成功の一端を担っていると考える。既存商品でコンニャクと婚約を掛けた「コンニャク発表」という商品がある。これにヒントを得たわけではないが、ダジャレという点では共通している。単に黒ニンニクとコンニャクを合体させただけのダジャレであるが、自分では秀逸なネーミングだと自画自賛している。

ネーミングの重要性は改めて申し上げるまでもないが、文房具宅配のアスクルの成功はネーミングが決まった時点で半分約束されていたようなものとも言える。また、レナウンのヒット商品である紳士用抗菌防臭加工靴下「通勤快足」は、以前「フレッシュライフ」という名前で販売されていた時には鳴かず飛ばずであったが、「通勤快足」に変更した途端に爆発的に売れたという経緯がある。この事実もネーミングの重要性を実証するエピソードである。

(3) 高付加価値化

大学との共同研究により、高付加価値化を実現したことも大きい。本質的ブランド向上もさることながら、前述したとおり表層的ブランド向上の効果が中小企業においては特に大きい。もちろん私は有限会社上野屋をよく知っているが、三重県内あるいは同社が本社を構える松阪市内の消費者であっても知らない方の方が多いのではないかと思われる。知らない会社の商品を購入するだけでも用心深い消費者であれば警戒するかもしれない。まして、300円という高級コンニャクであればなおさらである。そんな時、三重大学ブランドがあれば消費者は安心するであろうことが期待できる。

これまで産学官連携といえは大学のものであり、主に食品以外の製造業（機械・電気など）と大学の理工学部の間で多くの共同研究が行われてきた。今回の事例は、食品メーカーと大学との連携事例でもあるが、今後、食品分野での産学連携のパートナーとして高校に注目している。県内では相可高校食物調理科があるので既に食分野での高校との連携は全国的に見ても進んでいると言えるが、今後も高校との連携事例は増えるものと見ている。高校の場合は、大学のように信用力を補完する能力にはやや劣るが、柔軟な発想や話題性には事欠かない。全国的にも食分野での高校との産学連携事例は増えてきているので、私も今後は大学との産学連携だけでなく高校との産学連携も積極的に推進し、県内から第2、第3の相可高校食物調理科が排出されることに微力ながらも貢献したいと考えている。

(4) アライアンス

本稿はタイトルを「農商工学官連携による商品開発の事例」としているが、農商工連携、産産連携、産学官連携など様々な連携（アライアンス）を含んでいる。現在の企業の競争環境は、市場の

ボーダーレス化により競争相手が国外にも広がったこと、少子高齢化という人口構造の変化による国内市場の縮小、長引くデフレによる価格競争等により競争が激化している。そんな中、特徴のない何でも屋型の企業は淘汰の対象となり、企業にとっては専門性を高めて他社と差別化することが生存するための必要条件となっている。黒にんにゃくの事例に限らず、今後も専門性の高い企業同士のアライアンスによる商品開発は増加すると考えられる。逆に1社だけでの商品開発には自ずと限界があると思う。企業間の、あるいは学官との戦略的アライアンスの巧拙が、今後の企業の命運を握ると言っても過言ではない。

また、食品分野の新商品には何らかのストーリー（物語）があった方が消費者に注目され易い。それは、開発企業の歴史や伝統であったり、あるいはこだわりの製法であったりするが、ストーリーが誕生秘話である場合も少なくない。農商工連携、産産連携、産学官連携などで誕生した新商品には必ず誕生秘話があり、その秘話が消費者の興味・関心を引き付ける。ストーリー性があるという点においてもアライアンスは有効である。

4. まとめ

私は売れる商品づくりには“STANP”という5要素が必要であると提唱している。“STANP”とはStory（物語）、Taste（味）、Assist（後押し）、Naming（商品名）、Package（パッケージ）の頭文字である。黒にんにゃくには、農商工学官連携による開発秘話（Story）があり、味（Taste）も市場で評価されており、レシピや三重大学ブランドという購買の後押し（Assist）ツールもあり、商品名（Naming）も考えられており、黒を基調にしたパッケージ（Package）もコンニャク売り場では際立っているので、ほぼ5要素を充足していると言えるので、今後の成長が大いに期待できると考えている。

今後、これまで以上の飛躍が期待される『黒にんにゃく』であるが、そのためには一層の販路開拓が必要である。『男前豆腐』のようにスーパー店頭で異彩を放つ商品としてのポジションを築く戦略も考えられなくはないが、その『男前豆腐』ですら長引くデフレの影響で単価を下げていることを鑑みると、コンニャク界の『男前豆腐』を目指すことは決して容易ではない。現在、スーパーでは高級スーパーを選んで販路開拓しており、それに加えて高単価が許容される土産物販売店や、低カロリーの健康食品であることに着目してスポーツクラブでの販売が好調である。今後は海外展開も模索しており、今後も継続的に商品特性に適合した販路を選択的に拡大する努力を継続しなければならないであろう。

また、模倣対策も課題になると考えられる。単にコンニャクに黒ニンニクを混ぜただけではなく、カロリーや栄養価の観点、あるいは食感から最適な配合比率を見出し、そして三重大学との共同研究を通じて高付加価値化を実現している同商品だが、特に知的財産権で保護されているわけではないので、模倣される可能性は否定できない。模倣対策の決め手はないが、注意深く市場を観察しつ

つ、継続的に検討すべき課題であると認識している。

ニンニクやコンニャク芋を県内産に切り替えることも課題である。現在でも少量の県内調達は可能であるが、まだ産地化していないので量が限られており、安定供給も難しいのが現状である。県内産のニンニクやコンニャク芋を利用することになると、収穫時期に全量を商工業者側が購入することになるものと推測されるので、商工業者側で冷蔵または冷凍設備を持つことも必要になる。農業者、商工業者双方で課題を克服し、近い将来、県内調達率100%の黒にんにゃくが発売されることに大いに期待したい。

上記のような課題を解消し、『黒にんにゃく』が三重県を代表する健康食品・土産物になり、そして海外でもヘルシーフードとして注目されることを祈って、本稿の締めとさせて頂きたい。

第4章 三重県における農商工連携を応援する助成金事業

1. みえ地域コミュニティ応援ファンド（地域資源活用型）（地域課題解決型）助成金事業及びみえ農商工連携推進ファンド助成金事業の紹介

（1）事業の概要

財団法人三重県産業支援センターでは、平成19年10月から、多様な主体が新しい時代の担い手として、地域の発想や工夫による特色あるビジネスを創出することを支援する、みえ地域コミュニティ応援ファンド助成金事業をスタートさせた。

平成20年11月には、みえ地域コミュニティ応援ファンド助成金事業は、「地域課題解決型」と「地域資源活用型」の2部門となり、さらに、平成21年11月には、みえ農商工連携推進ファンド助成金事業が加わり、3部門のファンド助成金事業となった。また、利用される方への利便性を考え、毎年春及び秋の年2回、募集及び助成先の決定を行っている。

（2）各ファンドの仕組みと予算

各ファンド助成金の仕組みについては、基金を県内の各金融機関、独立行政法人中小企業基盤整備機構及び三重県より預かり、それぞれの基金は国債等の運用により発生した利息を、各ファンドの助成金等の運用経費に当てている。

① 各ファンド助成金事業の年間の予算（概算）

● みえ地域コミュニティ応援ファンド助成金（地域資源活用型）助成金

予算・・・60,000,000円

● みえ地域コミュニティ応援ファンド（地域課題解決型）助成金

予算・・・17,000,000円

● みえ農商工連携推進ファンド助成金助成金

予算・・・35,000,000円

② 各ファンドの基金組成に協力していただいた金融機関

北伊勢上野信用金庫、紀北信用金庫、桑名信用金庫、第三銀行、百五銀行、三重銀行、三重県信用農業協同組合連合会、三重信用金庫

次にみえ地域コミュニティ応援ファンド（地域課題解決型）（地域資源活用型）及びみえ農商工連携推進ファンド助成金事業の内容について紹介する。

2. みえ地域コミュニティ応援ファンド助成金事業の要件

この応援ファンド助成金事業は、三重県内の各地域において新たな「地域資源を活用するビジネス」や「地域課題を解決するビジネス」を創出していくために必要な、初期段階の必要経費に対して資金面から支援することを目的としている。初期段階の必要経費とは、販売を開始するまでの開発経費等が対象になる。

(1) 助成対象者について

次の者を対象とする。

- ①創業者
 - ②新事業を行おうとする中小企業者
 - ③NPOや大学等の中小企業以外で新事業を行おうとする者
- ※③については助成総額の3割未満の範囲での対応となる。

なお、②の「新事業」とは、例えば、饅頭をすでに製造している中小企業者が、新たに地域資源である伊勢海老を活用した「伊勢海老饅頭」を開発する事業を計画した場合、三重県が地域資源と指定している伊勢海老を活用しているものの、中小企業者からみると饅頭の種類が増えるだけであり、従来の事業延長であると判断され、新事業とならないので注意が必要。

また、過去に同一の事業で助成対象となった事業者についても、助成対象にならない。

(2) 助成対象事業について

地域の多様な主体によって地域の特性を活かして実施される、次に掲げるビジネスが助成対象事業となる。

① 地域資源活用型のビジネスについて

地域の多様な主体によって実施される、地域特有の資源を有効に活用した取組みを図る地域資源活用型の下記事業が対象となる。

- 1) 中小企業地域資源活用促進法（以下「地域資源法」という。）に基づき、県が指定した特定地域資源を活用した取組による商品づくりやサービスの提供。

※三重県が指定した地域資源については、都度更新が行われているので、最新の情報を三重県庁のホームページで確認する。

- 2) 知名度は低いものの、地域の特徴的な農林水産品、加工技術や観光資源で、新たな価値を見だし、今後の地域資源法による指定の可能性のある地域資源を活用した商品づくりやサービスの提供。

② 地域課題解決型のビジネスについて

地域の課題を解決するための事業を、新たに地域の特性を生かし、ビジネスの手法によって取り組む事業が対象となる。

(3) 助成率等について

助成率は、助成対象経費の2/3以内とする。ただし、支出に伴う消費税及び地方消費税は助成の対象とならないので注意が必要である。

なお、助成額は200万円を上限とし、助成事業の効果的な実施の観点から、最低助成額を50万円としている。

(4) 助成期間について

助成事業の対象期間は、原則として助成金の交付決定のあった年度とする。ただし、事業計画においてやむを得ず複数年度の事業計画となるものについては、交付決定の日から1年以内を助成期間とすることができる。

(5) 助成対象となる経費について

当該助成事業を適切に実施するために必要な経費であって、次表の通り。

経費区分	内 訳
謝金	委員、講師等外部専門家に対する謝金
旅費	委員、講師等外部専門家または事業実施に必要な役職員の旅費
事業経費	会議費、会場・事務所借用料、資料・原材料購入費、印刷製本費、通信運搬費、広告宣伝費、備品購入費、機器等借損料、筆耕翻訳料、消耗品費、雑役務費等の事業実施にかかる事業経費
委託費	当該事業に係るマーケティング調査等の委託費（その事業の全てを委託するものを除く）

※この応援ファンド助成金事業は、ソフトを中心とした事業が助成対象。ハード（機械設備等購入）を中心とした事業ではないので注意が必要である。

(6) 審査について

審査会では次に掲げる審査項目等の審査を行う。

①事業実施による地域課題の解決や地域資源の活用による地域への貢献度

②地域資源活用型：事業の新規性、市場性、成長性、実現可能性

地域課題解決型：事業の市場性、実現可能性、社会性

③今後5ヶ年間の事業収支予測による経営性、事業の継続意欲

3. みえ農商工連携推進ファンド助成金事業の要件

この「みえ農商工連携推進ファンド助成金事業」は、県内の農林漁業者と中小企業者等の連携を強化して、互いの経営資源を活用した取り組みを支援するものである。

具体的には、農商工連携体による新商品・新サービスの開発や、販路開拓、大学・公設試験場等と共同研究開発を行う農商工連携事業を資金面から支援する。

(1) 助成対象者について

次の者を対象とする。

- ①県内に主たる事務所または事業所を有する中小企業者(グループを含む)、創業者と県内の農林漁業者との連携体
- ②県内に主たる事務所または事業所を有するNPO等の中小企業者以外の者と県内の農林漁業者との連携体
- ③中小企業者(「NPO等の中小企業者以外の者」を含む。)と農林漁業者との連携を支援する産業支援機関(県内に主たる事務所または事業所を有する産業支援機関に限る。)

(2) 助成対象事業について

助成対象事業には「新商品・新サービス開発等支援事業」と「農商工連携体支援事業」の2種類がある。

① 新商品・新サービス開発等支援事業の助成対象事業について

1) 一般型

農林漁業者が持つ素材と中小企業者が持つ知恵・技術・ノウハウを活用した新商品・新サービスの開発や販路拡大等の取組む事業

2) 産学官共同研究開発型

大学や公設試験場等の研究機能等を活用した高付加価値商品・サービスの研究開発、試作品開発等の取組

② 農商工連携体支援事業の助成対象事業について

中小企業者等と農林漁業者の連携体による事業化を促進する産業支援機関が取組む事業

(3) 助成対象事業における助成率、助成限度額及び助成期間について

「新商品・新サービス開発等支援事業」と「農商工連携体支援事業」の助成内容等については、おのおの助成内容等が違うので注意が必要である。

事業名	助成率	助成限度額	助成期間
新商品・新サービス開発等支援事業			
(一般型)	2 / 3	400万円以内	2年間以内
(産学官共同研究開発型)	2 / 3	500万円以内	2年間以内
農商工連携体支援事業	10 / 10	300万円以内	1年間以内

(4) 助成対象となる経費について

「新商品・新サービス開発等支援事業」と「農商工連携体支援事業」の助成内容等についても、おのおの助成内容等が違うので注意が必要である。

① 新商品・新サービス開発等支援事業の対象経費

経費区分	内 訳
謝金	委員、講師等外部専門家に対する謝金
旅費	委員、講師等外部専門家または事業実施に必要な役職員の旅費
事務費	会議費、会場・事務所借用料、印刷製本費、通信運搬費、筆耕翻訳料、消耗品費、雑役務費、コンサルタント費、保険料
開発費	機器等借損料、資料・原材料購入費、備品購入費、機械装置等設備費（改修を含む。）外注加工費、分析評価等委託費、産業財産権等取得費、デザイン費
販路開拓費	マーケティング調査費、広告宣伝費、展示会等出展料、会場設営費

② 商工連携体支援事業の対象経費

経費区分	内 訳
謝金	委員、講師等外部専門家に対する謝金
旅費	委員、講師等外部専門家または事業実施に必要な役職員の旅費
事業費	会議費、会場・事務所借用料、印刷製本費、通信運搬費、筆耕翻訳料、消耗品費、雑役務費、コンサルタント費、保険料、マーケティング調査費、広告宣伝費、展示会等出展料、会場設営費

(5) 審査項目について

審査会では、次に掲げる審査項目等の審査を行う。

① 「新商品・新サービス開発等支援事業」の審査基準について

- 1) 中小企業者と農林漁業者の連携・工夫の度合
- 2) 連携事業の新規性、市場性、成長性、実現可能性
- 3) 今後5ヶ年間の事業収支予測による経営性、事業の継続性
- 4) 地域経済への貢献度、波及効果
- 5) 研究開発の目的・目標の的確性、内容の優秀性（「産学官共同研究開発型」に適用）

② 「農商工連携体支援事業」の審査項目等に沿って審査を行う。

- 1) 実施の確実性
- 2) 事業の妥当性
- 3) 成果の活用性

4. みえ地域コミュニティ応援ファンド（地域資源活用型）（地域課題解決型）助成金事業及びみえ農商工連携推進ファンド助成金事業の審査方法等

(1) 審査方法

各ファンド審査方法については、提出された計画書で予備審査の後、一次審査を行い、通過した申請者を対象に、有識者等で構成する二次審査会にてプレゼンテーション方式による二次審査を実施し、交付先を決定する。そのため、助成金事業として開始できるまでに、募集終了後約3ヶ月程度かかるので注意が必要である。

また、助成金の支払いは、事業完了後になるので、助成事業期間中に必要な資金は、助成対象者側で立て替える必要がある。

(2) 計画書（申請書）の入手方法

計画書（申請書）の入手については、三重県産業支援センターのホームページに掲載しているので、次のホームページアドレスからダウンロードを行って利用できる。

みえ地域コミュニティ応援ファンド（地域資源活用型）（地域課題解決型）助成金

URL : <http://www.miesc.or.jp/cb-fund/index.htm>

みえ農商工連携推進ファンド助成金

URL : <http://www.miesc.or.jp/noushoukou/index.htm>

なお、他に助成金交付要領、提出用計画書、記載方法の留意点、提出時のチェックシート等も、同じところからダウンロードできるので利用できる。

(3) 計画書（申請書）への記載時の注意点

計画書（申請書）へプランを記載する時には、申請する部門で下記内容を整理してから計画書（申請書）に記入した方が、記載しやすい。

① みえ地域コミュニティ応援ファンド（地域資源活用型）助成金へ申請する場合の整理点

- 1) 活用する地域資源はどのようなものなのか。
- 2) その地域資源をどのように活用して、どのような内容の新事業（商品開発やサービスの提供）を行うのか。
- 3) その新事業を行うために、地域の方々や市町・支援機関の協力体制はどのようになっているのか。
- 4) 新事業スタート後、地域への貢献はどのようなものなのか。

② みえ地域コミュニティ応援ファンド（地域課題解決型）助成金へ申請する場合の整理点

- 1) 申請する地域の課題とは、どのようなものなのか。
- 2) その地域の課題により、地域の方々はどのような状況となり困っているのか。
- 3) その課題を解決するために、どのような新たなビジネスを行うのか。
- 4) そのビジネスを行うに当たり、地域の方々や市町・支援機関の協力体制はどのようになっているのか。
- 5) 新たなビジネス展開により、地域への貢献はどのようなものなのか。

③ みえ農商工連携推進ファンド助成金へ申請する場合の整理点

- 1) 農林漁業者との連携で事業を行う体制になっているのか。
- 2) 連携先は仕入れを行う関係ではなく、どのような特徴があり、どのような理由からこの連携先と事業を行う必要があるのかをはっきりと示す。
- 3) 事業を行うに当たり、その事業は地域へどのような波及効果があるのか。

特に地域資源活用型の申請では、自社の商品開発がゴール地点になっている案件がある。その場合、自社の商品開発がゴールではなく、この開発した商品は地域へどのような形で貢献ができ、地域が活性化していくのかまで記入するとよい。

今回は、みえ地域コミュニティ応援ファンド（地域課題解決型）（地域資源活用型）及びみえ農工商連携推進ファンド助成金事業の基本的な内容について紹介させていただいた。

もっと詳細な内容について希望される場合等、次のところへ連絡していただきたい。

5 1 4 - 0 0 0 4

三重県津市栄町1丁目891番地

三重県合同ビル 5階

財団法人三重県産業支援センター 地域産業創造課

T E L 0 5 9 - 2 2 8 - 3 5 8 5

F A X 0 5 9 - 2 2 6 - 4 9 5 7

E-mail tisansou@miesc.or.jp

最後に、計画書（申請書）の提出時に必要な書類等のチェックが出来るチェックシート（平成22年度第2回募集分）及び最近の「みえ地域コミュニティ応援ファンド（地域資源活用型）（地域課題解決型）及びみえ農工商連携推進ファンド助成金助成対象者一覧表を記載したので、参考にしてください。

みえ地域コミュニティ応援ファンド(地域資源活用型)(地域課題解決型)提出書類チェックシート

提出書類(共通)

提出書類	対象者	申請者名	確認事項	確認欄
事業実施計画書 (正本1部 副本(写し)2部)	共通		1.正本に印鑑を押印されましたか。 2.事業計画書にもれなく記載してありますか。 3.事業計画書は17ページ以内となっていますか。 4.正本1部、副本2部が揃っていますか。	
役員等に関する事項	共通		1.全部事項証明書にて登記されている役員全員を記載されていますか。 2.生年月日、氏名、性別、氏名のフリガナの記入を忘れていませんか。	
情報の取り扱いに関する同意書	共通		1.県及び商工団体への情報提供の諾否を記入されましたか 2.氏名の記入を忘れていませんか	
その他必要とする書面・書類	共通		その他添付書類は、5ページを超えていませんか	

提出書類(法人)

提出書類	対象者		確認事項	確認欄
定款	法人		定款(写し)を準備しましたか (印鑑を押印してあるもの(原本)または、原本証明されているものをコピーすること)	
登記事項証明書 (履歴事項証明書)	法人		6ヶ月以内に発行されたものですか(写しで可)	
直近の財務諸表 (貸借対照表・損益計算書)	法人		直近の貸借対照表、損益計算書(写し)を準備されましたか	
県税事務所が発行する納税証明書 (滞納していない証明)	法人		県税事務所が発行する納税証明書を準備されましたか 発行先:最寄の県税事務所	
税務署が発行する納税証明書 (納税証明書その3 消費税及び地方消費税)	法人		税務署が発行する納税証明書その3(消費税及び地方消費税)を準備されましたか 発行先:最寄の税務署	
事業主体の沿革がわかる資料	法人		事業主体の沿革がわかる資料を準備されましたか。 (EX)会社概要・会社のパンフレット	

提出書類(個人)

提出書類	対象者		確認事項	確認欄
住民票	個人		6ヶ月以内に発行されたものですか (写しで可)	
県税事務所が発行する納税証明書 (滞納していない証明)	個人		県税事務所が発行する納税証明書を準備されましたか 発行先:県税事務所	
税務署が発行する納税証明書 (納税証明書その3 消費税及び地方消費税)	個人		税務署が発行する納税証明書その3(消費税及び地方消費税)を準備されましたか 発行先:税務署	

提出書類(任意団体)

提出書類	対象者		確認事項	確認欄
規約・組織票(任意団体の場合)	任意団体		規約・組織票(写し)を準備されましたか	
住民票	任意団体		代表者の住民票を準備しましたか 6ヶ月以内に発行されたものですか(写しで可)	
県税事務所が発行する納税証明書 (滞納していない証明)	任意団体		県税事務所が発行する代表者の納税証明書を準備されましたか 発行先:県税事務所	
税務署が発行する納税証明書 (納税証明書その3 消費税及び地方消費税)	任意団体		税務署が発行する代表者の納税証明書その3(消費税及び地方消費税)を準備されましたか 発行先:税務署	

特記事項 (法人成りを予定している、NPOを申請中等、何か事項がありましたら、ご記入ください)

平成22年度第1回みえ地域コミュニティ応援ファンド(地域課題解決型)助成金事業の助成金交付対象者の一覧表

所在地	申請主体 (代表者名)	テーマ 事業の内容		イメージ	助成額 (総事業費)
1 員弁郡東員町	メリット三重株式会社 代表取締役 加藤 由恵	多様な住民団体と連携することで、廃棄されている雑誌をリサイクルする課題解決プラン 可燃物として焼却されている家庭から出る雑誌を有料で引き取り再生利用する事業において、多様な住民団体と連携することで焼却ゴミを削減し、地域全体で環境に対する意識の向上、コミュニティ活動の促進に取り組む。			2,000,000円 (3,411,480円)
2 四日市市	ユーニューハウス株式会社 代表取締役 佐野 幸男	無農薬しいたげ栽培ビジネスに挑戦する障がい者雇用プラン 働きたくても働けない障がい者の雇用創出(三重県雇用率ワーストワンからの脱却)。 障がい者と健常者のふれあいによる地域コミュニティ形成と地域活性化の推進に取り組む事業。			2,000,000円 (3,539,600円)

【新商品・新サービス開発等支援事業（一般型）】

	所在地	農林漁業者	事業の内容
		中小企業者	
1	南牟婁郡 御浜町 熊野市	JA三重南紀 セミノール部会 部会長 西 敏勝 株式会社 夢工房くまの 代表取締役社長 大西 誠	規格外のセミノールを理活用した「セミノールにんじんジュース」の製造・販売を行う事業

【農工商連携支援事業】

	所在地	事業者名	事業の内容
1	三重郡 菟野町	菟野町商工会 会長 泰 辰次	菟野町内で耕作された「マコモ」に付加価値を付けるため、町内の農業者と食品加工業者、食品販売業者などの連携体を支援する取組み
2	松阪市	松阪西部商工会 会長 川合 文郎	松阪市周辺で耕作される「柚子」に付加価値を付けるために、松阪周辺の農業者と食品加工業者との連携体を支援する取組み

第5章 農業経営の基礎知識

農業経営は、製造業等の他業種と比較して特殊な経営に迫られることが多い。この章では、農業経営の形態を確認し、そのうえで農業経営の特殊性や流通の仕組み等、診断士としてはじめて農業関連企業に携わる際に必要とされる基礎知識をまとめた。

1. 家族経営と企業的経営

農業経営の形態を「家族経営」と「企業的経営」に分類し、その特徴を見ていくこととする。

(1) 家族経営

① 特徴

家族経営の最大の特徴は、経営活動がおもに家族労働者によって行われることである。その労働力の構成は、家族の周期によって増減する。家長とその妻、後継者とその妻という二世代夫婦がそろう時期に労働力が最大となり、経営の充実・発展が見込まれることとなる。ただし、この時期は限られ、継承期を迎え、再び一世代夫婦中心の経営に戻るものとなる。

② メリット

経営者も従業員も同じ家族であるため、平等の関係にあり、利害の不一致が起こりにくい。また、自由な意思で経済活動ができることや、予期せぬ事態へすばやく対応できたり、多少の無理がきくなどのメリットがある。

③ デメリット

家族のひとりにでも事故があった場合、経営を継続できなくなる可能性がある。また、労働力が少ないため休みが取りづらい。さらに、信用力が低く見られがちで、資金調達力が小さいことから、規模拡大に限度がある。

また、家族には無限責任が生じることとなり、赤字が発生した場合、家族は全てその責任を負わなければならない。

④ 家族経営協定

家族経営では、生活と仕事の境界が判りにくいことに加え、会計上でも生活と経営の分離が明確にされておらず、販売用農産物の一部を自家消費したり、生活費で農業資材を購入したりする 경우가多く、生活と経営が一体化していると言われている。これらの問題を解決し、経営の質的充実を図り発展していくために、「家族経営協定」を取り決めることがある。具体的には、次のとおり。

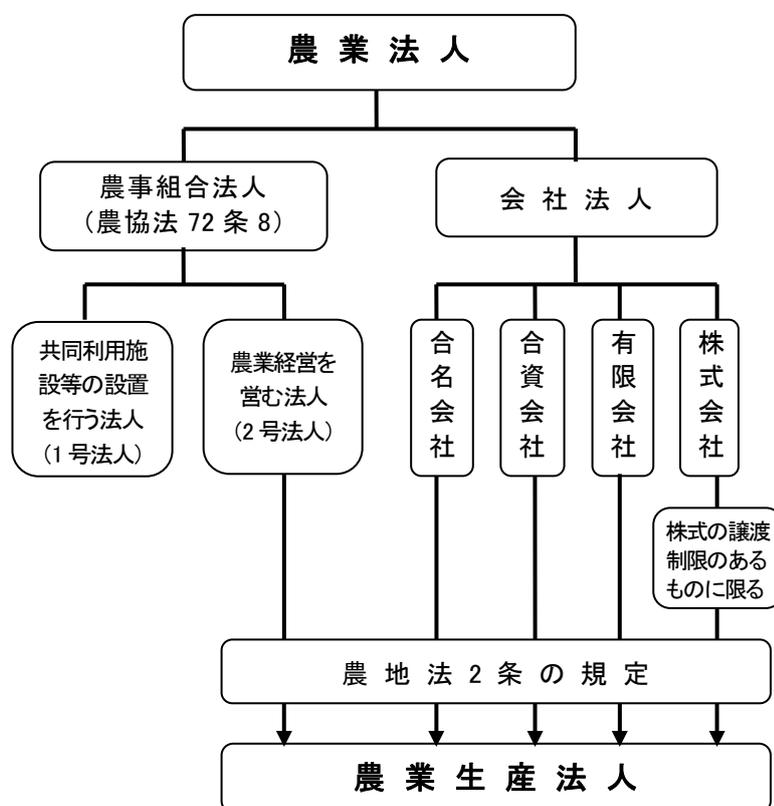
- 従事する時間を明確に定める（1日の作業時間、休日など）
- 従事者への労働報酬を定める（給料制、利益配分など）
- 農業経営と生活の会計を個別管理する（農業経営簿、作業日誌など）

これがさらに発展すると法人化に向かうこととなる。

（2）企業的経営

農家が法人化した事業体は農業法人と呼ばれる。農業法人は農業を営む法人の総称で、組合の形態をとる農事組合法人と、会社形態をとる会社法人とに分類される。農事組合法人は、組合員の共同の利益増進を目的としたもの、会社法人は営利を目的としたものと整理できる。

さらに、農地法に定める要件を満たすことにより、農地の権利を取得できる農業生産法人になることが可能である。



なお、三重県における組織形態別の農業法人数は以下のとおり。

	農業法人数	農事組合法人	会社			農協・ 公益法人等
			株式会社	有限会社	合名・合資 会社	
三重県	207	54	27	110	1	15
全国	13,960	2,233	1,290	9,344	72	1,021

農林水産省HPより（H17.2.1現在）

次に、農業法人化するメリット、デメリットを以下に示す。

① メリット

1) 経営上の長所

- 経営責任に対する自覚を促し、経営管理能力が向上する
- 家計と経営が分離され、経営管理が徹底される
- 財務諸表の作成義務により信用力が向上する
- 従業員の確保により、事業展開の可能性が広がる
- 就業規則の整備や社会保険等による従業員の福利厚生面の充実が図れる
- 家族以外の従業員から後継者を確保できる

2) 制度上の長所

- 法人税の適用が受けられる
- 役員報酬の損金参入による節税効果が期待できる
- 欠損金の7年間繰越控除が可能（個人は3年間）
- 農業経営基盤強化資金等、制度資金の融資限度額が拡大する

② デメリット

- 社会保険料の支払義務が生じる
- 財務諸表の作成義務が生じる
- 就業規則に基づいた作業計画が自然環境の変化により計画通りに進まない
- 意思決定が遅れる可能性がある

2. 単一経営と複合経営

ひとつの作目だけ専門に栽培する経営を「単一経営」、2つ以上の作目を組み合わせる経営を「複合経営」と呼ぶ。

(1) 単一経営の利点

経営の単一化は、価格が安定している作目に多く見られる。価格が不安定な作目の単一大規模経営では、ほ場や種まき期を分散してリスク回避を図るなど、複合化の長所を一部に取り入れることもある。

① 専門化の利益が得られる

それぞれの仕事を専門的に分担することで、仕事の能率を高め、高度な技術を習得できる。

② 単純化の利益が得られる

仕事を規格化・単一化することで能率を高めるとともに、機械化による大量生産・大量販売など規模の拡大を追及できる。

(2) 複合経営の利点

① 土地・労働力の有効活用

輪作や多毛作によって土地利用率の向上や労働力の有効活用が図れる。

② 中間生産物（副産物）の有効活用

例えば、稲作と畜産を組み合わせると、稲の収穫によって取れる「わら」を家畜の飼料にし、家畜の糞尿をたい肥にして稲の肥料にすることができる。

③ 地力の維持・向上

連作障害が起こりやすい単一経営と比較して、別の作目を組み合わせた輪作を適切に行えば、連作障害を回避することができる。

④ リスク分散

自然災害や価格の暴落に対してリスク分散が図ることができる。

3. 農業の特殊性

① 生命体（動植物）が生産対象

動植物の本能や潜在能力を見極めて生産活動を行う必要があり、そのコントロールは複雑である。均一化、品質・鮮度の維持のためには、動植物の健康管理が重要となってくる。

場所、肥料等、同じ条件で栽培していたとしても、個体の成育は異なるため、品質のばらつきによる、一定量の規格外品の発生は避けられない。

② 気候への配慮

年間を通じて天候に左右されるのが農業の特徴である。天候不順が続けば色づきが悪い、量が確保できないといったことに陥り、契約違反となったり、最悪の場合、全く集荷ができない事態に陥る。

また、長期的視点での気候へ配慮という点において、近年の温暖化も気にかけておく必要がある。平均気温が上昇していることで、本来栽培できなかつた作目ができるようになる、またはその逆の事象が発生する可能性もあり、リスク要因となり得る。

③ 土地

生産拠点は土地に依存しており、移動が困難であることから、その土地を巡る様々な制度、習慣と大きなかかわりを持つことになる。

また、生産できる量は土地の広さに大きく左右される。つまり、土地以外の生産要素を現状以上に投入しても、大きな生産増は見込めない。これは、農業の供給の弾力性が小さいということの意味する。

④ 労働

種まき期、収穫期など、繁忙期が集中しやすく、逆に閑散期もはっきりしているため、通年雇用の正規社員を雇いにくい。そのため、繁忙期のみのパート・アルバイトを雇うケースが多い。

「百姓」という言葉は「百の姓（仕事）」に由来する。この言葉のとおり、一人で多様な仕事をこなすことが求められる。

⑤ 生産サイクル

農業生産サイクルは、季節と密接に関係しており、1年中の時期を問わず生産量を増やすことは困難である。また、原則年1回の生産に限られるため、生産活動を通して改善を図るサイクルも、長い目で取り組むことが必要となる。

⑥ 価格変動リスク

生産が長期にわたるため、種まきから収穫までの間に製品価格が大きく変動するリスクを抱えている。また、需要の増加に臨機応変に対応することができない、倉庫等に保管して価格の上昇を待つことが難しい、という特徴もある。

4. 流通

この項では、農産物の供給と需要の特徴、それを踏まえた流通市場の特徴を挙げる。

(1) 供給と需要の特徴

農産物の供給と需要は、工業製品にはない特徴として次のようなものが挙げられる。

① 供給

- 生産が気候等の自然条件に左右される
- 生産に長期間を要する作目が多いため、需要の増減に直ちに応じられない
- 保存のきかないものが多く、供給の調整が難しい

② 需要

- 需要の価格弾力性が小さい反面、供給量の変化による価格の変動が大きい
- 作目ごとに代替可能なものが多い（牛肉⇔豚肉、りんご⇔みかんなど）

（2）市場流通

生産された農産物は、規格が不揃いであったり、生産される地域、農家も分散されている。さらに、産地は季節によって移動していくため、需要者が安定して調達することが難しい。このため、JAや出荷組合などが荷を集め、1ヵ所に集中させてセリや入札で値決めをしていくことで効率を高めている。このように、JAや卸売市場を経由して販売することを市場流通と呼ぶ。

市場流通の農家から見たメリット、デメリットは下記のとおり。

① メリット

- 規格品の大量販売に向く
- 販売先の開拓や、決済の仕組みをJA等が代行するためリスクを負う必要がない
- 売れ残りや取引リスクが少ない

② デメリット

- 最終需要者との接点が少ないため、顧客ニーズが把握しにくい
- 商品の差別化が図りにくい
- 自らに価格決定権がない

（3）市場外流通

市場流通のデメリットを補うことに加え、近年ではスーパーや飲食チェーンの巨大化により、農家との直接契約が進展したり、地産地消の一環として、農家が直接販売する傾向も高まってきている。これらの市場外流通の分類およびメリット、デメリットは次のとおり。

① 分類

- 直接販売（朝市、道の駅などの直売所等）
- 通信販売（チラシ・DM、インターネットによる販売等）
- スーパー、食品加工業者、外食産業への直接販売（契約栽培、直接納品等）

② メリット

- 消費者や販売先のニーズが把握しやすい

- 差別化による販売がしやすい
- 経営が安定しやすく、計画的な生産が行える

③ デメリット

- 自らが売れ残りや取引リスクを負う
- 販売先の確保が必要となり、営業担当者を有する必要がある
- 相手先との交渉が発生する

5. 農業金融

農業経営の安定化のために必要な資金は、肥料・飼料の購入のための運転資金、土地や施設、機械の購入に必要な設備資金に分けられる。農業経営のための資金調達と運用のしくみを農業金融と呼ぶ。規模を拡大した農家の資金調達ニーズは拡大している。

(1) 特徴

農業金融には、農業生産の性質や担い手の特徴から次のような特徴がある。

① 長期・低利融資

農業の生産は、種まき～収穫まで一定の時間がかかり、工業生産のように人為的に変更・短縮することは困難である。従って、投下された資金が収益を生み、回収されるまでに長期間の時間がかかる。さらに、農業の収益性の低さと合わさって、融資は長期・低利の条件を必要とする案件が多い。

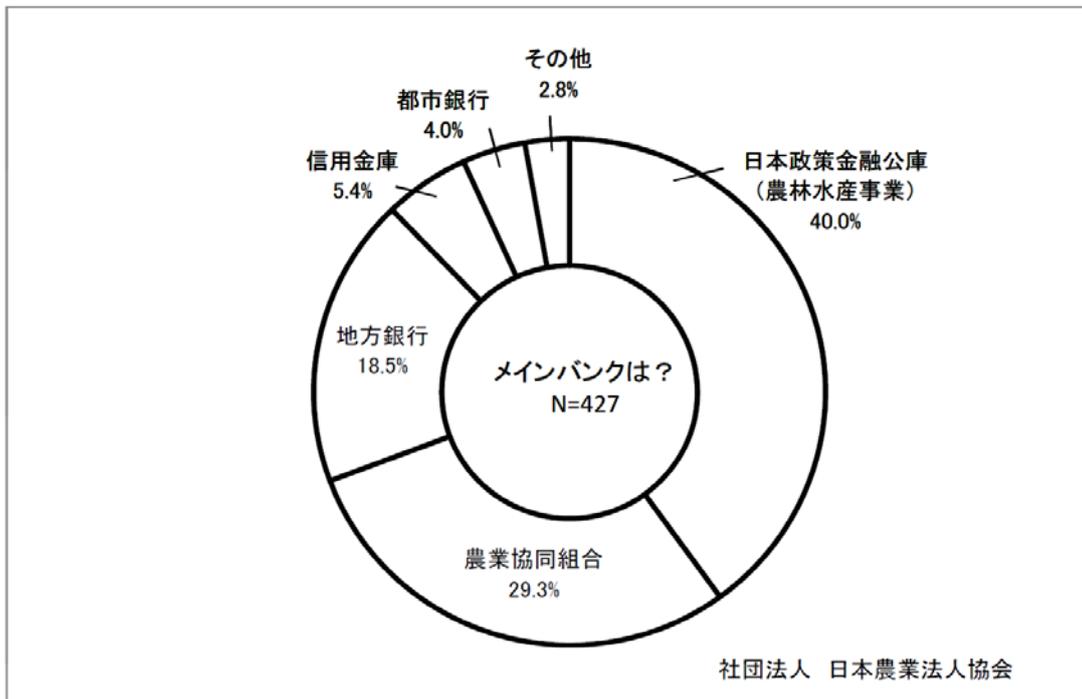
② 季節的繁閑

農家の支出と収入は季節的に集中する傾向がある。つまり、資金需要は種まきや施肥などの時期に集中し、収穫直後には収入により資金余剰が発生することから、季節間調整が必要となる。

③ 小額取引

個々の農家は零細であることが多く、経営が不安定で担保力が低いことが多い。それゆえ、個別融資案件の規模は小さくなりがちである。金融機関にとっては、単位あたり取引コストが高くなり、長期の債権を低い流動性のもとで保有することとなる。

【参考】農業法人において、メインバンクとして利用する金融機関の割合は以下のとおり。



(2) 公的融資

上記(1)に挙げた特徴から、農業金融分野においては国や地方公共団体は、各種補助金や融資制度を設け、農業を支援している。そのうち、公的融資制度の代表的なものは以下のとおり。

- 民間金融機関の資金に都道府県等が利子補給する「農業近代化資金」
- 財投資金を原資に日本政策金融公庫が融資する「日本政策金融公庫資金」
- 都道府県が無利子資金を融通する「農業改良資金」

貸付条件	農業近代化資金	公庫資金 (スーパーL資金)	農業改良資金
貸付限度額	個人：1800万円以内 法人：2億円以内	個人：1.5億円以内 法人：5億円以内	個人：1800万円以内 法人：5000万円以内
償還期限 (据置期間)	15年以内 (うち7年以内)	25年以内 (うち10年以内)	10年以内 (うち3年以内)
貸付金利	貸付時の金利	貸付時の金利	無利子

(3) 組合金融

JAの系統組織（総合農協－県信連－農林中央金庫）の行う金融（信用）事業を組合金融と呼ぶ。特徴は、JAの貯金口座から種苗や飼料代を支払い、時には借入れを行い、収穫時の収入をその口

座で受け取り、借入れ返済に充てるという農家が多いこと。流動資本や生活のための短期資金の利用が多い。

(4) 新たな金融取引事例

近年では、農商工連携の進展や、新たな成長分野として農業関連ビジネスに注目し、当分野を強化する金融機関が増えてきた。

そのなかには、ABL、社債、投資育成ファンドの組成等、他の分野でも活用されている金融商品等を、農業分野でも活用する事例が相次いでいる。

※ABL (Asset Based Lending : 動産・債権担保融資)

借り手の事業活動そのものに着目し、農畜産物(牛、豚、野菜など)等の動産や売掛金を担保に資金を貸し出す仕組みのこと

6. 農業経営診断

農業経営診断のステップを①実態を把握(財務分析)し、②改善の方向性を検討し、③改善の方法を検討するという3つの段階に分け、その他の診断チェック項目も含めて以下に簡単にまとめる。

(1) 実態の把握(財務分析)

他の業界と同様、財務諸表から得られる数値を用いた財務分析は有効である。

よく使われる指標は次のとおり。

① 収益性指標

■ 農業所得率(%) = 農業所得 ÷ 農業粗収益 × 100

■ 10aあたり農業粗収益 = 農業粗収益 ÷ 経営耕地面積(a) × 10

■ 10aあたり農業所得 = 農業所得 ÷ 経営耕地面積(a) × 10

■ 1人あたり農業所得 = 農業所得 ÷ 労働者数

■ 1人あたり家族労働報酬 = 家族労働報酬 ÷ 家族労働者数

■ 1日あたり家族労働報酬 = 家族労働報酬 ÷ 家族労働時間 × 8

※ 農業所得 = 農業粗収益 - 経営費

※ 家族労働報酬 = 農業所得 - 自作地地代見積額 - 自己資本利子見積額

② 生産性指標

■ 労働生産性(農業労働1時間あたりの農業純生産)

= 農業純生産 ÷ 農業労働時間

■土地生産性（経営耕地10aあたりの農業純生産）

$$= \text{農業純生産} \div \text{経営耕地面積 (a)} \times 10$$

※農業純生産は、農業によって新たに生み出された付加価値のこと

$$\text{農業純生産} = \text{農業所得} + \text{雇用労賃} + \text{支払利息}$$

③ 技術指標

■10aあたり収量 = 総収量 ÷ 作付面積 (a) × 10

■1頭（羽）あたり生産量 = 牛乳・肉・卵などの生産量 ÷ 飼育頭（羽）数

■10aあたり経営費 = 農業経営費 ÷ 作付面積 (a) × 10

■1頭（羽）あたり飼料費 = 給与飼料費 ÷ 飼育頭（羽）数

■1人あたり作付面積 = 作付面積 ÷ 労働者数

■1人当たり飼育頭（羽）数 = 飼育頭（羽）数 ÷ 労働者数

(2) 改善の方向性

上記（1）の指標をもとに、所得の向上のための要因と対策を検討する必要がある。

農業所得は「農業粗収益－農業経営費」で算出される。所得を増やすには、粗収益（売上）を増やすか、経営費を減らすかが必要になる。また、粗収益は「単価×生産量」であるため、いずれかを上げる必要がある。

よって、経営改善のために、①生産量アップ、②単価アップ、③コストダウンの3方向のいずれかの方向性となる。

(3) 改善の方法

① 生産量アップ

単位あたり生産量アップを図るためには、作物の生産技術、家畜の飼養技術の向上が求められる。技術向上のためには、JAや農業改良普及センター等の作目ごとの栽培マニュアルを参考にできる。

また、すでに単位あたり生産量が高いということは、技術が高いということであるため、規模拡大が望めることとなる。規模拡大には、土地購入、借地、作業の受託といった方法がある。

② 単価アップ

単価が低い要因としては、品質が悪いのか、相場が安いのかを見極める必要がある。前者の場合は、技術改善による高品質な商品を生産することが急務となる。一方、後者の場合は、高く販売できるように付加価値を付けたり、販売方法を工夫していく必要がある。

販売方法の工夫の例としては、有機栽培やスーパー等との契約栽培、通販での直接販売が挙げられる。

③ コストダウン

費用は変動費と固定費がある。作目によっても異なるが、固定費のウェイトは、農機具費が大きく占めている。農機具費を下げるためには、農機具の作業面積を拡大することが最も有効になる。つまり、規模の拡大によって固定費の割合を引き下げることである。

変動費には種苗費、肥料費などがある。変動費は技術面と関係が深いので、技術の向上とともに削減していくことが望ましい。また、共同購入などによって安く購入することも可能である。

(4) その他の診断チェック項目

① 環境分析

土地、気候・気象、土質、産地間競争

② 現場

整備状況、生産方法、作業方法、機械、加工場

③ 定量分析

上記財務分析に加え、損益分岐点分析等

④ 定性分析

経営者の農業暦、理念・コンセプト、家族協定書や各種マニュアル類の整備状況

これまで見てきたように、農業経営には一般企業と比べて様々な特殊性が存在している。診断士として農業関連法人と接する際には、このような特性をよく理解したうえで臨む必要がある。しかしながら、企業の経営であることには変わりなく、これまでの診断手法が全く通用しないわけではない。むしろ、経営的な感覚が希薄であったり、法人化や大規模化が他業種と比して遅れている農業分野においては、診断士が積極的に関わりを持つことで経営改善を助け、同分野の発展に寄与していくことが必要であると考えられる。

おわりに

農商工連携とは農林漁業者と商工業者が、従来の生産者とそれを購入・加工・販売するものという関係から、生産・商品開発・販路開拓まで連携して進める新しい関係づくりと言えます。お互いの強みを生かすことで事業化を成功させ、ひいては地域資源の活用、産業・地域の活性化を図るといふ展望を持ったものです。

しかし、事業化して成功するには様々な要素が必要です。両者に共通する「想い」、農業経営やマーケティングなどの知識、またそれを実現するための資金調達などが求められます。また、その事業者をサポートする中小企業診断士や支援機関。そういった要素がうまく機能してはじめて成功への第一歩を踏み出せるのではないのでしょうか。

本書では地域資源を活用した事例や、農商工業者だけではなく、官（県）や学（大学）とも連携した事例を紹介しました。まだ取り組んでいる最中のものもあり、引き続きその動きに注目していきたいと考えます。

これからたくさんの農商工連携の取り組みが生まれることでしょう。その際に本書が一助となれば幸いです。より多くの事業が成功することを執筆者一同願っております。

最後に、今回の「農商工連携における新商品の事業化成功への道しるべ」の作成を実施するにあたり、ご支援・ご協力をいただいた関係諸氏に厚くお礼を申し上げます。

<執筆者>

中小企業診断士	荒川	晃一（三重県支部）	全体編集・第1章担当
中小企業診断士	北川	雅基（三重県支部）	第2章担当
中小企業診断士	村田	裕昭（三重県支部）	第2章担当
中小企業診断士	三田	泰久（三重県支部）	第3章担当
中小企業診断士	中津	平一（三重県支部）	第4章担当
中小企業診断士	森	進吾（三重県支部）	第5章担当