

中国地方の持続可能な稼げる中山間地域づくり方策 に関する共同研究 報告書

2022年1月

一般社団法人中国経済連合会
公益財団法人中国地域創造研究センター
中国電力株式会社

中国地方の持続可能な稼げる中山間地域づくり方策に関する共同研究 報告書概要

先行調査研究等の文献調査や全国の参考事例調査のほか、中国地方の農業者等の事業者、市町村や地域商社を対象とするアンケート調査などを通じて、農商工連携等による商品力の強化および地域商社等を活用した販売力の強化を図るための課題・方策を検討。

I. 農商工連携等による地域産品の付加価値向上・新事業創出の実態

(先行調査研究等の文献調査)

- ・「人材」「資金」「経営力・ノウハウ」といった経営資源の不足が問題で、その対応として「他者との連携（外部経営資源の活用）」がポイント。

(全国の参考事例調査)

- ・農産物等の生産者（同業者）、加工・販売・流通業者や専門家（異業種）と連携し、行政や公的支援機関等を活用。

(中国地方の事業者アンケート調査)

- ・商品力強化の取り組みは、農産物加工品に偏り多角的展開が少なく、プロダクトアウトの傾向が強くマーケットインの視点は弱い。
- ・商品力・販売力強化において外部連携は効果的だが、約6割の事業者が連携先の探索・確保、事業構想・計画の共有化や費用負担・利益配分の調整などに苦労。

(中国地方の地域商社アンケート・ヒアリング調査)

- ・企画・開発、生産・提供、販売・流通の各段階や経営資源に関わる多様な課題に対し、農商工等関連事業者や宿泊・飲食・観光関連事業者など民間企業との連携が有効とされ、補助金等による資金支援への要望が強い。
- ・特に、民間企業との連携（ネットワーク化）に関しては、中国地方の異業種との連携や同業者との情報交換など多面的な連携の促進に期待。

II. 地域商社等を活用した地域産品の市場開拓・販売促進の実態

(先行調査研究等の文献調査)

- ・地域ぐるみの取り組みの必要性が指摘され、複数の取り組みを地域の多様な関係者の連携のもと地域ぐるみで一体的・総合的に推進していくことが課題。

(全国の参考事例調査～販売力の強化～)

- ・他社との連携（外部経営資源の活用）に関して各社各様の特徴がみられる中で、百貨店やJA等が有する販売・流通機能の活用などが共通項。

(全国の参考事例調査～地域ぐるみの取り組み～)

- ・道の駅等の拠点施設を運営する中核組織を要とした推進体制のもと、様々な地域産品の開発から販売までを地域ぐるみで一貫して推進し、複合的な商品・サービスづくり事業を展開。

地域ぐるみの地域産品の商品力・販売力強化の参考事例

事例概要	商品力の強化	販売力の強化	地域ぐるみの体制構築
(株)内子フレッシュパークからり(愛媛県内子町) 町産農産物の加工・販売 拠点の役割を担う道の駅	・道の駅の整備に合わせ、内子町産の農産物の販売にこだわった直売所・レストランや農産加工場・工房等を国補助事業等の活用により順次整備・運営	・直売所出荷者運営協議会を組織し、直売所の運営を委託	・道の駅の運営主体として町民等出資の第三セクターを設立
	・女性グループによる内子アグリベンチャー21（加工場運営協議会）を組織し、加工場・飲食店の運営を委託	・情報センター整備とPOSシステム等の導入により、物流・商流（トレーサビリティ・在庫管理、出荷調整、決済等）を効率化	・第三セクターを中心に、内子町農村支援センター（農村振興課）やJA愛媛たいき（内子支所）のほか、町内の生産者・加工業者等の多様な主体とのネットワークを形成し、商品力強化から販売力強化までの様々な事業を展開することでフードバリューチェーンを形成
	・商品開発では、生産技術・ノウハウやマーケティング・デザイン等について、域外の専門家と連携	・自社ウェブサイトでのネット販売や、フレンド会員として顧客の組織化（販売促進、情報交流）も実施	・内子グリーンツーリズム協会等と連携し着地型観光事業も展開
	・松山市内にアンテナショップを設置し市場情報を収集		

(中国地方の事業者アンケート調査)

- ・市場開拓・販売促進に関しては、販売先地域が国内全域型と地産地消型に大別される中、販売経路としての地域商社の利用は認知率の低さを要因に低調。
- ・問題点・課題は、販売促進・プロモーションが最も多く、ノウハウの確立・確保や、経営資源（人・物・金）に係る人材、施設・設備、経費・資金などを含め多様。

(中国地方の市町村アンケート調査)

- ・市場開拓・販売促進を担う組織・機関はほとんどの市町村に立地し、特に中山間地域市町村において地域商社や道の駅をはじめとして必要性が高いと評価。

(中国地方の地域商社アンケート・ヒアリング調査)

- ・地域商社には地産地消型が多いものの今後は大都市圏での市場開拓に注力し、卸売機能と小売機能の両面を保有・強化しつつ、ビジネスマッチング機能や市場調査機能等を含めさらなる多機能化も志向。
- ・ヒアリング調査結果においても、卸売機能に限らず、商品開発・改良機能を有することが重要とされ、商品力強化から販売力強化までの一貫機能の保有を志向。
- ・また、首都圏等への販路開拓のための体制づくり、海外販路開拓における外部機関の支援の活用や、地産地消型の域内流通モデル（地域商社がコーディネート・プロデュース機能を担い、農業者の産品を地元スーパーに直販する仕組み）の必要性を指摘。

Ⅲ. 農商工連携等および地域商社・道の駅等への支援施策の状況

- ・わが国では、農商工連携等による地域産品の付加価値向上・新事業創出や市場開拓・販売促進の取り組みを支援するため、2000年代半ば頃から関連制度を整備。
- ・地域産品の市場開拓・販売促進に関して、生産者を取りまとめプロデュースする機能を持った地域商社への支援に注力。また、地域産品の市場開拓・販売促進等に関わる道の駅等の拠点施設整備も支援。

Ⅳ. 中国地方の持続可能な稼げる中山間地域づくり方策

1. 農業者等の事業者による商品力・販売力の強化

(1)企画・開発と生産・提供体制の構築 ・プロダクトアウトとマーケットインの両面からのコンセプト構想と試作・開発 ・<u>飲食サービス事業のほか、宿泊・観光事業や健康増進等の多様なサービス事業を含めた多角的な異業種展開</u> ・事例集や手引書等を参考にしつつ外部との連携・支援受容を前提に、ハード・ソフト両面から生産・提供体制の構築	(2)販売・流通体制の構築とブランド化 ・ターゲット市場や流通経路を企画・構想の上で直営店舗や通販サイトの活用、顧客の組織化、販売・流通事業者との連携などの方策を戦略的に推進 ・プロモーション活動とブランド形成・管理について、販売・流通体制の構築と連動しながら、メディア・ロコミの活用やパッケージ・ネーミングの工夫などの多面的な取り組みを推進
(3)人材・資金・経営力等の経営資源の強化と外部連携の推進 ・推進力となるリーダーシップや人材の育成、企業風土・組織づくりなど経営資源の充実・強化 ・同業者・異業種との連携、連携支援や資金支援を含めた行政・公的支援機関等の支援の活用	
(4)農商工連携等を推進する地域ぐるみの体制の構築 ・<u>観光等のサービス事業を含む様々な地域産品の商品力と販売力の強化にまたがる取り組みを一貫して担う地域商社等の中核組織の設立・支援</u> ・中核組織を要として地域の多様な主体が参画し、地域産品の商品力・販売力強化を地域ぐるみで一体的・総合的に推進する体制（プラットフォーム）の構築 ・地域内外の産学官民との連携・支援受容により、地域資源を多角的に活用する多種多様なプロジェクトの構想・実践	

2. 農業者等の事業者による商品力・販売力強化に対する支援方策

(1) 事業者の取り組みに対する資金・人材・設備・情報等への支援施策の強化

(個社の取り組みの支援)

- ・支援制度の成果・効果を検証し、補助金等へのニーズも踏まえ、新たな分野・領域への挑戦や優良事業者の事業多角化・再投資に重点化するなど、支援内容を充実・見直し【国等の行政】
- ・金融機関を活用した支援体制の強化【金融機関、行政・公的産業支援機関等】

(地域ぐるみの取り組みの支援)

- ・地域ぐるみの取り組みを業種（省庁）横断的・総合的に支援する制度の整備【国等の行政】
- ・普及啓発に向けた事例集や手引書等の作成【国・県や公的産業支援機関等】

(2) 農商工連携等による商品力強化と地域商社等を活用した販売力強化の新たな仕組みの構築

(農商工連携等による商品力強化の新たな仕組みの構築)

- ・農山漁村発イノベーション※のモデル構築【農業者等の事業者、市町村・公的産業支援機関等】
※農山漁村のあらゆる地域資源をフル活用した取り組みで、一次産業起点（6次産業化）に限らず、他産業起点の取り組みなど農林水産業と他分野との連携を一層促進するもの。国（農林水産省）は、2022年度からの新たな事業として、農山漁村発イノベーション対策を実施する。
- ・農山漁村発イノベーションにおける多角的な異業種展開に向け、①サービス事業展開、②新分野ものづくり、③農業経営改善等の分野での新しいタイプの取り組みを参考に、JAやプロデュース機能を持つ地域商社等を中心として、異業種連携を通じた付加価値向上・新事業創出を推進【農業者等の事業者、市町村・公的産業支援機関等】

農業と異業種の連携による新タイプの付加価値向上・新事業創出の事例

分野	新たなタイプの事例
① サービス事業創出	農業ベンチャーと連携した遊休農地等の市民農園への再生活用 事業者：アグリメディア（東京都目黒区）、遊休農地等を所有する農業者 着実に成長している農業ベンチャーの農園支援ビジネスモデル（シェア畑事業）を活用し、農業者が都市住民等を対象とするサポート付き市民農園サービスを始めることで、遊休農地等の有効活用と所得向上を図るとともに、都市・農村交流を通じた地域活性化にも寄与。 遊休農地等を所有する農業者がシェア畑事業を活用するメリット ① 土地の管理はお任せ ② 少ない初期投資 ③ 農業生産を上回る収益性
② 新分野ものづくり	地域固有種や廃棄農産物等を活かす農工連携を通じた地産化粧品づくり 事業者：ボタニカルファクトリー（鹿児島県南大隅町） 契約栽培採取した固有種等地元植物や廃棄農産物・規格外品から、植物由来素材原料を抽出し自然派化粧品を一貫生産するもので、農業者と連携したエシカルでアップサイクルな「地産化粧品」づくりが、着実な生産拡大や海外への販路拡大に繋がるとともに、農業者のモチベーション向上や増収さらには観光振興など地域活性化にも寄与。 南大隅町特産品パッションフルーツを活用した化粧品
③ 農業経営改善	異業種の農業参入と連携した生産性向上による産地の競争力強化 事業者：JA高知県、シミズ・アグリプラス（高知県香南市、清水建設と農林中央金庫の合弁企業） ニラ産地の高知県およびJA高知県が、農業ビジネスへの参入を目指す異業種（シミズ・アグリプラス）と連携し、繁忙期の出荷調整作業の機械化を異業種企業に委託することで、農業労働力不足を解消しつつ生産性を高め、産地の競争力を維持・強化。 連携協定の協力体制 <pre> graph LR subgraph MainPartners [主要3メンバー] A[清水建設] B[農林中金] C[高知県] end A -- ①候補地選定の相談 --> B B -- ②相談 --> C C -- ③清水建設のニーズを踏まえ、各地の自治体から高知県をスクリーニング --> A A -- ④提案 --> B B -- ⑤引き合わせ --> C C -- ⑥説明・合意形成 --> D[市町村] D -- ⑥協力要請 --> C C -- ⑥引き合わせ --> E[JA高知県(旧JA土佐香美・南国市)] E -- 従前よりリレーションあり --> B </pre>

- ・農業経営改善では、JTB×JA「農業労働力支援事業」※も新タイプの取り組み。

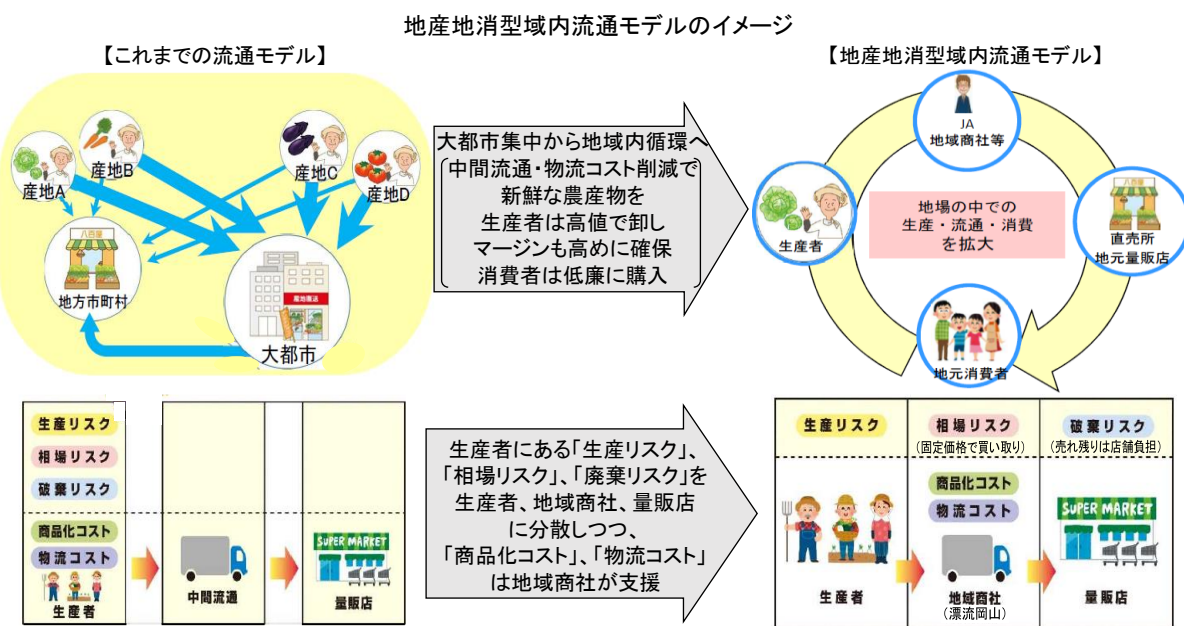
※観光等異業種との連携による新たな農業労働力の確保を起点として、農業・観光産業等の発展を図るとともに、企業の働き方改革や関係人口拡大による地方創生に貢献する。起点となる新たな農業労働力について、観光等の異業種の企業や産業経済団体のほか教育機関との連携を通じて確保した上で農作業受委託を行う。

- ・労働力確保には、特定地域づくり事業協同組合制度※も活用【県・市町村、農業者等の事業者】

※農業者等の事業者を組合員とする組合が職員として複業人材（マルチワーカー）を雇用し、組合から組合員の事業者に必要なときに人材を派遣することで、地域の仕事を組み合わせて年間を通じた仕事を創出する。

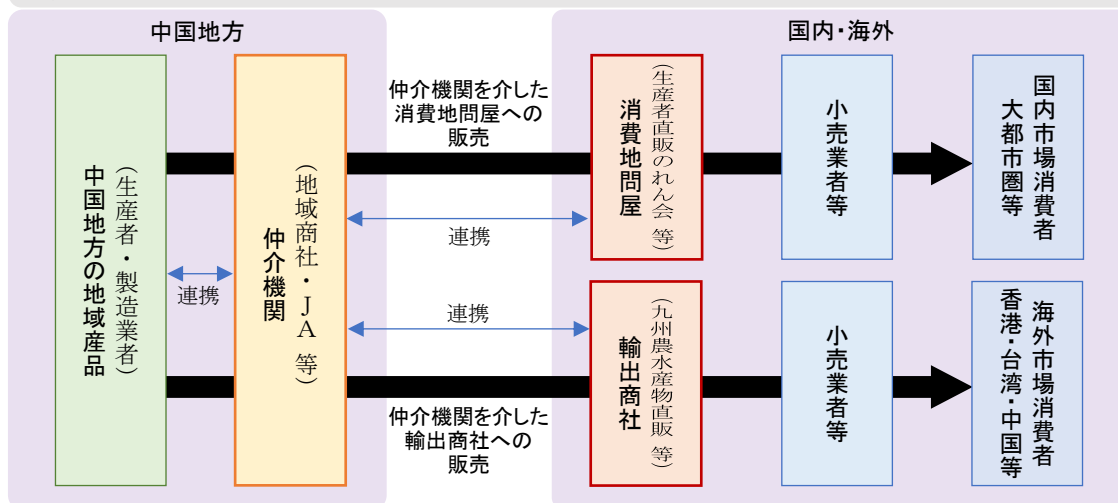
（地域商社等を活用した販売力強化の新たな仕組みの構築）

- ・地域商社・JA等を仲介機関とする新たな流通システム（地産地消型域内流通モデル、地産外商型域外流通モデル）の導入・普及促進【行政・公的産業支援機関、産業経済団体、金融機関等】



消費地問屋・輸出商社を活用した地産外商型域外流通モデルのイメージ

- ・生産者・製造業者は、国内・海外の小売業者等への販路を有し地域産品の発掘・拡充を志向する消費地問屋・輸出商社を活用することで、販売先地域を拡大し、課題となる販売促進・プロモーションを強化
- ・個々では営業力や品揃え力が弱い生産者・製造業者を、地域商社・JA等の仲介機関が多くの地域産品を束ねることで補い営業力や訴求力を強化
- ・地域商社・JA等は、消費地問屋・輸出商社と連携することで課題となる国内・海外への販売体制づくりを実現
- ・消費地問屋・輸出商社は、地域商社・JA等の仲介機関が有する目利き力や品揃え力を活用し地域産品の調達・確保に必要な情報収集力や労力を補完



- ・地域商社の多機能・一貫機能化と活用の促進【行政・公的産業支援機関等】

（商品力強化と販売力強化を支援する新たな仕組みの構築）

- ・JAを含む農業者等の事業者と異業種や地域商社等との連携・事業創出に向け、情報発信・意見交換等の場（プラットフォーム）を設定【行政・公的産業支援機関、産業経済団体、金融機関等】

目 次

序. はじめに	1
I. 農商工連携等による地域産品の付加価値向上・新事業創出の実態	2
1. 全国の農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の事例	2
(1) 農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の取り組みの特性	2
(2) 農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の促進要素・阻害要因と参考事例	4
2. 中国地方の農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の実態	8
(1) 取組事業者アンケートの実施概要	8
(2) 取組事業者の特性	8
(3) 地域産品の実態	10
(4) 取り組みの実態	16
(5) まとめ	28
II. 地域商社等を活用した地域産品の市場開拓・販売促進の実態	29
1. 全国の地域産品に係る市場開拓・販売促進の事例	29
(1) 地域産品に係る市場開拓・販売促進の問題点・課題	29
(2) 地域産品に係る市場開拓・販売促進の参考事例	32
2. 中国地方の地域産品に係る市場開拓・販売促進の実態	36
(1) 市町村アンケートの実施概要	36
(2) 市場開拓・販売促進を担う組織・機関	36
(3) 農業者・商工業者等の取り組み	39
(4) まとめ	42
3. 地域産品に係る市場開拓・販売促進を担う地域商社の実態	43
(1) 地域商社の必要性・背景とタイプ分類	43
(2) 中国地方における地域商社の実態（アンケート・ヒアリング調査）	45
III. 農商工連携等および地域商社・道の駅等への支援施策の状況	57
1. 農商工連携等の地域資源活用促進施策	57
2. 地域商社や道の駅等の整備への支援施策	59
(1) 地域商社への支援	59
(2) 道の駅等の拠点施設整備への支援	60
3. 持続可能な稼げる中山間地域づくりの支援施策	62
(1) 地域における農商工連携等の推進体制の整備	62
(2) 持続可能な地域づくりを目指した小さな拠点・地域運営組織の形成	65
(3) 地域の持続可能な発展に向けた地域・企業共生型ビジネスの促進	69
IV. 中国地方の持続可能な稼げる中山間地域づくり方策	70
1. 農業者等の事業者による商品力・販売力の強化	70
(1) 農産物等の地域資源を活用した商品づくりの企画・開発と生産・提供体制の構築	70
(2) 市場開拓・販売促進の戦略的展開に向けた販売・流通体制の構築とブランド化	73
(3) 人材・資金・経営力等の経営資源の強化と外部連携の推進	73
(4) 農商工連携等を推進する地域ぐるみの体制の構築	74
2. 農業者等の事業者による商品力・販売力強化に対する支援方策	76
(1) 事業者の取り組みに対する資金・人材・設備・情報等への支援施策の強化	76
(2) 農商工連携等による商品力強化と地域商社等を活用した販売力強化の新たな仕組みの構築	78

序．はじめに

人口減少・少子高齢化が都市に先駆けて進行する中山間地域においては、経済基盤の維持・強化が差し迫った課題となっている。そのためには、特に、中山間地域の特色ある農産物等を活用し、地域外から稼ぐ力を強化することが重要といえる。こうした考え方に立ち、農商工連携等により、農業等既存産業の高付加価値化・成長産業化・多角化等や新規事業の創出（商品力の強化）を図るとともに、市場開拓を担う地域商社や情報発信・販売拠点となる道の駅等の活性化などにより、中山間地域産品の販売促進や消費者への訴求力向上（販売力の強化）を図ることが不可欠である。

国も、第２期「まち・ひと・しごと創生総合戦略（地方創生総合戦略）」（2020 年閣議決定）において、農林水産業の成長産業化や地域資源を活用した事業の創出・成長促進等の観点から、食農連携・農泊等の推進や地域商社の育成・支援に取り組むこととしている。また、2000 年代半ば以降、国は地域資源活用促進政策を推進してきたところであり、今後とも農産物等を活用した商品・サービスの開発や販売促進等に取り組む事業者への支援を行うこととしている。

そこで、農産物等の地域資源を活用した持続可能な稼げる中山間地域づくりに向けて、農商工連携等による商品力の強化および地域商社等を活用した販売力の強化を図るための課題・方策を検討する。

I. 農商工連携等による地域産品の付加価値向上・新事業創出の実態

1. 全国の農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の事例

(1) 農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の取り組みの特性

わが国では、農林業業者や中小企業者の農商工連携*等による地域産品（農産物等の地域資源を活用した商品・サービス）の付加価値向上・新事業創出の取り組みを支援するため、2000年代半ば頃から農商工連携事業、6次産業化*事業、地域資源活用事業を認定する制度などが整備されてきた。これらの事業の認定状況からみた農商工連携等による取り組みの特性は以下の通りである。

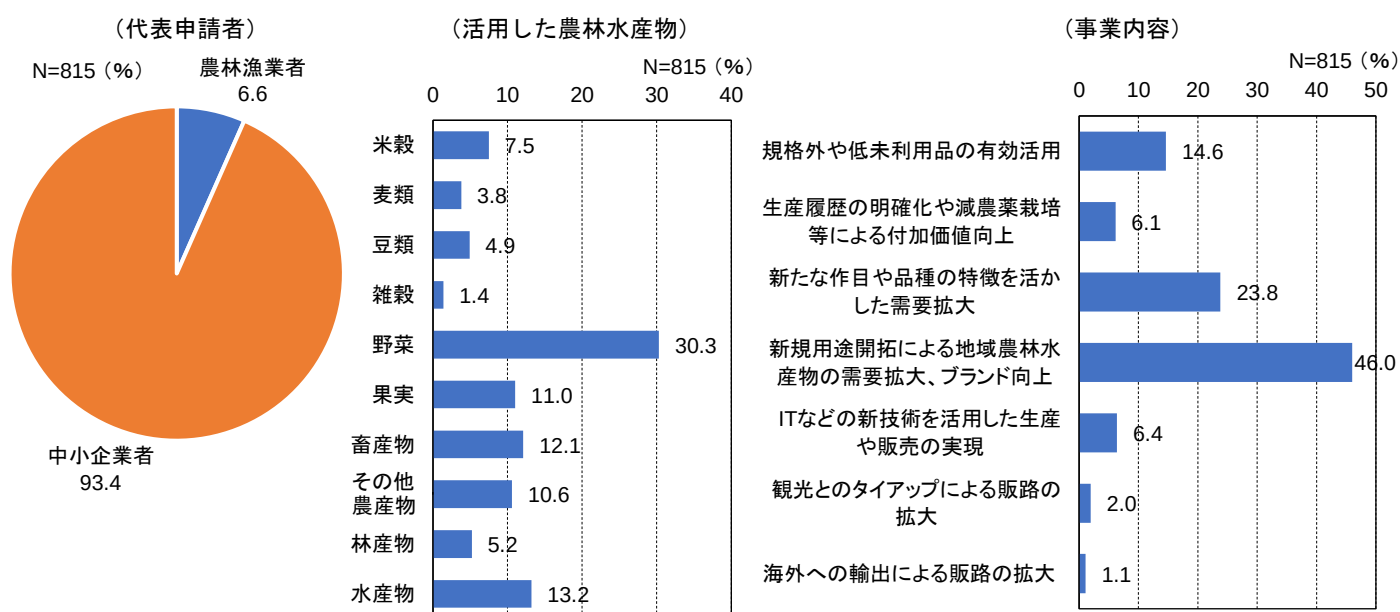
農林漁業者と中小企業者（商工業者等）の連携を支援する農商工連携事業（全国で815件）については（図表1.1）、代表申請者の93.4%を中小企業者が占め農林漁業者は6.6%にとどまり、商工業者主導の取り組みがほとんどで農林漁業者は協力者としての参画が中心になっていると考えられる。活用した農林水産物は、野菜をはじめとする農産物が81.6%を占め、林産物は5.2%、水産物は13.2%である。事業内容をみると、「新規用途開拓による地域農林水産物の需要拡大、ブランド向上」が46.0%で最も多く、「新たな作目や品種の特徴を活かした需要拡大」が23.8%で続いている。

農林漁業者の取り組みを支援する6次産業化事業（全国で2600件）においても（図表1.2）、活用した農林水産物は、野菜をはじめとする農産物が86.6%を占め、林産物は3.7%、水産物は5.6%にとどまっている。事業内容については、「加工・直売」が68.8%で特に多く、これらを含め加工事業が96.3%、直売事業が81.0%を占めている。

中小企業者の取り組みを支援する地域資源活用事業（全国で2511社）の認定状況をみると（図表1.3）、活用した地域資源の類型は、農林水産物が924社（36.8%）であるのに対し、鉱工業品

*農商工連携は、農林漁業者（一次産業）と商工業者（二次・三次産業）が連携する取り組み。6次産業化は、農林漁業者（一次産業）が農林水産物の加工（二次産業）や販売・サービス（三次産業）まで総合的・一体的に推進する取り組み。

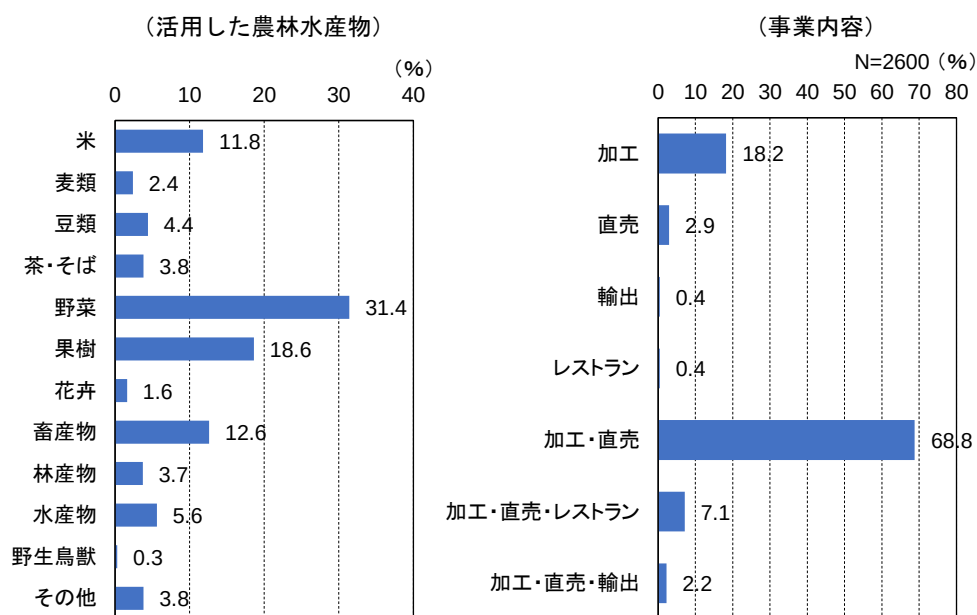
図表1.1 農商工連携事業の認定状況（2021年10月末現在）



資料：農林水産省「6次産業化の推進について」2021年11月、同「農商工等連携促進法に基づく農商工等連携事業計画の概要（令和3年2月12日現在）」

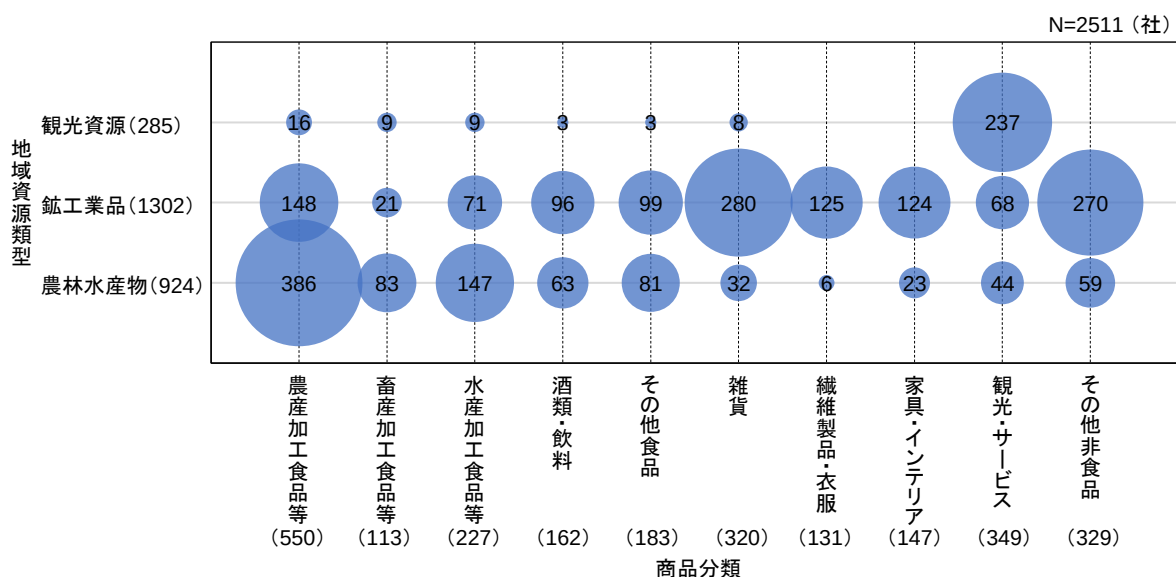
が1302社（51.9%）と過半を占め多く、観光資源は285社（11.4%）である。商品分類は農産加工食品等が550社（21.9%）で最も多いが、畜産・水産品や酒類等を含めた食品は1235社（49.2%）で、非食品（1276社、50.8%）と拮抗している。地域資源類型と商品分類の組み合わせでみると、農林水産物を活用した農産加工食品等が386社（15.4%）で最も多く、以下、鉱工業品を活用した雑貨が280社（11.2%）、同じくその他非食品が270社（10.8%）、観光資源を活用した観光・サービスが237社（9.4%）の順である。

図表1.2 6次産業化事業の認定状況（2021年11月末現在）



(注) 活用した農林水産物について、複数の農林水産物を活用した場合はすべてをカウント
資料：農林水産省「6次産業化の推進について」2021年11月

図表1.3 地域資源活用事業の認定状況（2020年8月14日末現在）



(注) 鉱工業品（鉱工業製品およびその生産技術）を活用した食品は、豆腐の発酵食品、干物製法の鶏肉への応用、速醸技術を用いた魚醤油、泡盛入りコーヒー、酒造技術を用いた野菜飲料、味噌を用いたフリーズドライ食品など。
資料：中小企業基盤整備機構ウェブサイトJ-Net21の「認定事業計画検索」による

(2) 農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の促進要素・阻害要因と参考事例

①農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の促進要素・阻害要因

農商工連携等による地域産品の付加価値向上・新事業創出の取り組みに関する先行調査研究によると（図表 1.4）、付加価値向上・新事業創出の促進要素・阻害要因として、①商品力強化の取組プロセスに応じた要素・要因、②経営資源に関わる問題点・課題が挙げられるとともに、③市場開拓・販売促進に関する問題点・課題や、④地域ぐるみの取り組みの必要性も指摘されている。

このうち、①商品力強化の取組プロセスに応じた要素・要因として、まず企画・開発段階でのポイントが指摘される。企画段階においては、商品化・事業化の理念・目的や商品・サービス種別（進出分野）の明確化、地域資源の発掘・再発見と商品コンセプト等の企画、物語・ストーリー性等の価値構想など、商品化・事業化の第一歩となる「コンセプト構想」の重要性が指摘されている。また、開発段階においては、消費者等の評価・ニーズを踏まえたマーケットインの視点やコミュニケーションによる商品の魅力向上、さらに STP（市場のセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）にも関わる「市場ニーズの把握・反映」の重要性が挙げられている。

次の①商品力強化の取組プロセスとなる生産・提供体制の構築段階においては、ソフト面として、生産効率向上等に資する新技術やノウハウの導入・開発などの「技術・ノウハウの確立」が挙げられている。また、ハード面に関しても、施設・機械の整備・調達といった「設備・機器の整備」の必要性が指摘されている。さらに生産量（ロット）や品質の確保に示される「農林水産物の安定供給体制の確立」も鍵とされている。

②経営資源に関わる問題点・課題については、リーダーや企画・開発の専門家などの「人材」および「資金」のほか「経営力・ノウハウ」を含めた3点が挙げられている。また、こうした経営資源の不足への対応として、地域内外の農商工等関連事業者や公的支援機関等の「他者との連携（外部経営資源の活用）」がポイントとなることが指摘されている。

図表1.4 先行調査研究にみる付加価値向上・新事業創出の主な促進要素・阻害要因

農林水産省「農林水産物・地域食品の地域ブランドの現状と課題」2007年（農林水産省知的財産戦略本部専門家会議地域ブランドワーキンググループ第1回会合資料）	
○農林水産物・地域食品の「地域ブランド化」においては次の点が取組課題（特に顕著な課題）	
・市場流通に持ち込み、また市場評価を確立するため、生産量（ロット）を確保すること	
・品質を安定したものとする	
・知的財産権制度を活用すること	
・消費者・実需者からの評価を取り込むこと	
・品質管理基準の遵守状況のチェック、名称・マークの管理等のブランド管理を的確に行うこと（消費者の信頼を裏切らないこと）	
・どこが主体となって地域ブランド化に取り組むかを明確にすること	
農林中金総合研究所「「農商工連携」をどうとらえるかー地域の活性化と自立に活かす視点ー」2008年（「農林金融」2008年12月号）所収）	
○農商工連携の成功事例に共通する特長は、第一に地域と結び付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（地域の協働性）。	
農商工連携研究会（経済産業省）「農商工連携研究会報告書」2009年	
○農林水産業と商工業との連携による「マーケティング力」の強化	
・消費者・需要先のニーズの把握	
・商品の魅力向上に向けた研究開発	
・農林漁業者と流通業者等の連携による供給・販売体制の強化 等	
○農商工連携に取り組むための「経営力」の強化	
・経営ノウハウ・知識の習得	
・戦略的に連携に取り組める人材の育成	
・企業等のOB人材の有効活用 等	

図表1.4 先行調査研究にみる付加価値向上・新事業創出の主な促進要素・阻害要因～つづき～

大阪府立産業開発研究所「地域資源を活用した新事業の創造に向けてー府内中小企業の地域資源活用実態に関する調査結果報告書ー」2009年	
○中小企業が新事業に取り組む場合「PR・販路開拓」「必要人材の確保」「資金調達」を課題とする企業が多い。 古永義尚「地域資源を活かした新たな事業展開」を支える諸条件ー地域資源活用に取り組む中小企業の実例に基づく検討ー」2009年（日本政策金融公庫「日本政策金融公庫論集第4号」所収）	
○中小企業における地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件として次の4点が重要 ・地域資源の有用性への気付き（地域資源の発掘および再発見） ・商品等の企画段階の取り組み（商品・サービスの企画） ・販売先の確保 ・他企業等との連携（他者との連携） ○このうち「他企業等との連携」においては次の3点が新たな事業展開を支える条件となる ・地域資源に固定観念を持っていないプレイヤーの存在 ・新たな事業展開に向けた取引関係等の基盤となる当事者間の合意 ・合意の実現性を高めるための当事者間の利害調整を図るためのルール	
農林水産省・経済産業省「地域を活性化する農商工連携のポイント～農商工連携ベストプラクティス30を参考に～」2010年	
○連携基盤の形成 ・適切な連携組織・体制の構築 ・人材の確保・登用・育成（仲間づくり） ・行政、JA、商工会議所等の支援機関の活用 ○商品・サービス開発 ・商品・サービスへのストーリー性の付与 ・マーケットインの視点による商品・サービスの開発 ・生産効率等を高める商品・サービスづくり（新技術の導入・開発）	
中小企業基盤整備機構「地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究～広域的事業展開で域外への販路拡大を図る～」2013年	
○商品開発の基本的視点 ・経済的価値と社会的価値のバランス思考（理念・目的として、売上・収入等の増加に限らず、地域活性化・地域課題解決を認識すること） ・地域商品を通じた作り手と消費者のコミュニケーションデザインを重視 ・プロダクトアウトとマーケットインの複眼思考と細かなスパイラルの展開 ○商品開発プロセスに市場との相互作用を組み込む ・商品コンセプトの設定 ・自分たちの想いに共感するマーケットの発掘 ・完成品をつくるのではなく、マーケットでの評価を受け改良	
農林中金総合研究所「6次産業化の現状と課題ー地域全体の活性化につながる「地域の6次化」の必要性ー」2013年（「農林金融2013年5月号」所収）	
○6次産業化の事業計画の内容が加工に傾斜しており、多様な目的をもった個性的な事業が少ない（観光農園、体験・交流、農家民宿といったサービス部門への進出は微弱） ○6次産業化の事業計画が「5年以内」と成果を出すには短い（成功事例には20～30年の息の長い事業が多い）	
中小企業基盤整備機構「「ふるさと名物応援宣言」を実施した市町村による地域資源活用促進に関する調査」2017年	
○地域資源を活用した地域ブランド創出の先行事例から、新事業創出の成功要因として次の5点を抽出 ・消費者志向にマッチさせるためのプロ人材の参画（専門人材の活用） ・商品開発等への地域外人材の巻き込み（面的広がり（賛同者拡大）） ・教育・研修機会の創出等による担い手育成（次世代・担い手育成） ・地域内外への積極的なプロモーション活動（販路開拓・販路拡大） ・地域を挙げて総力戦で取り組みための推進母体の設立等、多様な関係者との連携（面的取組）	
総務省「農林漁業の6次産業化の推進に関する政策評価書」2019年	
○6次産業化に取り組む事業者では、事業開始時には「施設・機械の整備・調達」「技術・ノウハウの習得・向上等」「販路の開拓・集客」が、事業開始後には「技術・ノウハウの習得・向上等」「労働力の確保」「販路の開拓・集客」が課題 ○6次産業化の取組意向はあるが具現化に至っていない事業者では、「資金不足」「技術・ノウハウの不足」「事業化への不安」が障害。	

総括

①商品力強化の取組プロセスに応じた要素・要因 ・コンセプト構想（理念・目的や進出分野の明確化、地域資源の発掘・再発見、物語・ストーリー性等） ・市場ニーズの把握・反映 ・技術・ノウハウの確立 ・設備・機器の整備 ・農林水産物の安定供給体制の確立	②経営資源に関わる問題点・課題 ・人材の確保・育成 ・資金の確保・調達 ・経営力・ノウハウの獲得 ・他者との連携（外部経営資源の活用） ③市場開拓・販売促進に関する問題点・課題 ・販路開拓・拡大 ・ブランド形成・管理 ④地域ぐるみの取り組みの必要性
---	--

このほか、③市場開拓・販売促進に関する問題点・課題も合わせて指摘されており、具体的には、プロモーション活動等による「販路開拓・拡大」と、品質管理（信用保証）の面も含めた「ブランド形成・管理」の2点に整理できる。

さらに、④地域ぐるみの取り組みとして、地域を挙げた推進母体の設立による取り組みの面的展開の必要性も指摘されている。

②農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の参考事例

先行調査研究等の既存資料に基づき、農業者主導の農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の参考事例について、上記の促進要素・阻害要因の総括を踏まえ取組ポイントを整理したのが図表 1.5 である。

同図表にみるように、商品力強化の取組プロセスのうち企画・開発段階でのコンセプト構想に関して、黒田養蜂園、JA 氷見市、伊賀の里モクモク手づくりファーム、馬路村農協や福田農場では、自社の農産物の有効活用や経営理念といった供給側の視点・事情から、プロダクトアウト的に商品開発の理念・目標等を明確化した上で取り組んでいる。加えて、黒田養蜂園、馬路村農協や勝山シークワサーでは、顧客からの要望や市場動向への着目など需要側に立ったマーケットインの視点から商品開発に取り組んでいる。このほかの商品開発での工夫として、馬路村農協の村民総動員体制や、勝山シークワサーの産地にこだわったブランド価値形成が挙げられる。

商品力強化の取組プロセスのうち生産・提供体制の構築段階では、技術・ノウハウの確立に特徴のある事例として黒田養蜂園が挙げられる。また、工房・加工場等の設備・機器の整備がポイントとなっている事例には、黒田養蜂園、伊賀の里モクモク手づくりファーム、馬路村農協、福田農場、勝山シークワサーがある。さらに、農林水産物の安定供給体制の確立については、JA 氷見市、伊賀の里モクモク手づくりファーム、勝山シークワサーにおける契約農家の組織化と利益還元の取り組みが特徴的である。

経営資源の確保等に関して、資金面の工夫（補助金等の有効活用、行政との連携）は、黒田養蜂園、馬路村農協、福田農場、勝山シークワサーにみられる。また、人材面の特色やポイント（リーダーシップ、人材育成）として、黒田養蜂園、JA 氷見市、伊賀の里モクモク手づくりファーム、馬路村農協、勝山シークワサーの取り組みが挙げられる。さらに、経営力・ノウハウの確立（企業風土・組織づくり）に関する取り組みでは、伊賀の里モクモク手づくりファームが注目される。

経営資源の不足等を補う外部連携に関して、農産物等の生産者（同業者）との連携は、JA 氷見市、伊賀の里モクモク手づくりファーム、福田農場でみられる。また加工業者や販売・流通業者および専門家等の異業種との連携は、黒田養蜂園、JA 氷見市、馬路村農協、福田農場、勝山シークワサーで行われており、特に福田農場においては、大手企業等からの資本参加・出資を元手に業容を拡大してきた点に独自性がある。さらに、行政や公的支援機関等を活用している事例として、黒田養蜂園、勝山シークワサーが挙げられる。

図表1.5 農業者による地域産品の付加価値向上・新事業創出の参考事例

事例概要	企画・開発	生産・提供体制構築	経営資源	外部連携
(有)黒田養蜂園（栃木県鹿沼市） 蜂蜜加工・飲食	・蜂蜜で世界中の人々を笑顔にすることを理念・目標に、見た目でも楽しめる商品・サービスを提供 ・商品開発により、蜜源となる花種や生育条件などを含めた蜂蜜づくりのストーリーを発信 ・従来の来店者から各種商品開発への要望を多く受け、新規店舗展開と商品開発に挑戦	・未経験のスイーツ開発のため、社長自らイタリアでの研修に参加しノウハウを獲得、さらに地元異業種（他品種農家や菓子店、製造業、デザイナー等）と連携し商品を開発 ・自社蜂蜜を用いた商品開発や店舗運営等を行う新会社を設立し、ショップ・カフェ・スイーツ店の3店舗を整備	・新事業展開には国補助事業を活用 ・事業拡大には従業員採用等に対応（脱家業として教育体系や福利厚生を整備）	・スイーツ商品開発では商工会議所を中心とする異業種連携体に参画 ・商工会議所の支援を受け国補助事業活用に向け計画を策定し採択
JA氷見市（富山県氷見市） 氷見はとむぎ茶	・転作作物ハトムギの生産拡大を目指し、高付加価値のペットボトル飲料の開発を企画	・焙煎、製造は外部委託 ・ハトムギは市場相場の倍額で生産者から調達	・組合長が他県産飲料を参考に商品化を発案	・県内他JAへのはとむぎ茶製造の普及、ハトムギ生産技術向上を目的に全国組織も設立 ・事業管理はJA出資生産法人が行い、焙煎は市内生産組合、製造は県内飲料会社に委託
(株)伊賀の里モクモク手づくりファーム（三重県伊賀市） 農産加工・農業公園	・ハム工房を開業後、事業を多角化し食と農のテーマパークへ発展 ・商品・事業開発は経営理念（地域活性化、自然・文化の保全、環境保全、味と安全の両立、消費者との共感など7テーマ）に照らして判断	・ファーム（農園）のほか飲食店、温浴・宿泊施設等の施設を順次整備 ・手作り教室等の体験サービスも提供 ・直営農場で農産物を生産し、地元契約農家産食材も活用し加工場で各種加工食品を製造	・商品開発等は外部に頼らず自社で実施しており、人材育成の仕組みを工夫 ・同時に、従業員の力を結集して取り組める企業風土づくり、挑戦へのモチベーションを高める組織づくりに注力	・地元食材にこだわり地域密着を重視して地元契約農家と連携
馬路村農協（高知県馬路村） 柚子加工品	・後発・無名の柚子産地が価格暴落危機に際し集出荷施設の有効活用も視野に柚子加工開始 ・顧客組織化と通信販売を通じクレームや要望を商品開発等に反映 ・農協婦人会や子供達もモニターに村民総動員の試行錯誤で商品開発	・相次いで新商品を開発しつつ、大都市圏での販売活動を展開 ・これに伴う売上増加に対応し、柚子増産とともに、新たな加工・処理施設やゆずの森（加工場、直売所、パン工房等）を順次整備	・小さな村の人的繋がりをベースに、構想・計画づくりや施設整備への補助など、村役場等との連携による村ぐるみの取り組みとして推進 ・現組合長が商品開発・販路開拓にリーダーシップを発揮	・商品開発は、農協の現組合長と県内のプランナー・デザイナーの三人（ごっくんトリオ）が牽引
(株)福田農場（熊本県水俣市） 農産品加工・飲食・観光	・柑橘類の観光農園から加工・飲食・小売等を複合化したフードパークへ多角化	・柑橘加工場、ワイナリー、ビール工房、直売ショップ、レストラン、パン工房・カフェ等や熊本城城彩苑アンテナショップを順次整備	・大企業等の資本参加を得るほか国補助事業等を有効活用	・柑橘確保ではJAと連携 ・全国大手のワイン・ビールメーカー、地元百貨店、大企業地元子会社等の資本参加や技術協力により業容拡大
(有)勝山シークワサー（沖縄県名護市） シークワサー加工品	・担い手不足等の農業低迷に対し、健康ブームでの需要増大に着目し地域に自生するシークワサー（柑橘）の栽培・加工・販売を構想 ・産地立地で可能な原材料の品質・安全性・鮮度等へのこだわりがブランド価値に結実	・勝山集落の生産農家が連携して、加工・販売を担う有限会社を設立し加工施設を整備 ・契約農家から原材料を仕入れ、果汁・ドリンク・ボン酢や石鹸等の商品を開発 ・「こだわり」実現のため農家への利益還元（買取価格反映）に配慮	・新商品開発には県補助事業や高専の技術支援を活用 ・外部講師による研修や企業視察など人材育成を積極的に実施し、社員の主体的取り組みも活性化	・契約農家と連携 ・関係先や職員等のネットワークが、連携先マッチングや、技術・経営面での支援者との関係づくりに貢献 ・皮や種子等の搾汁残渣の有効活用のため、県補助を受け、沖縄高専と連携し種子油（化粧品原料）を開発

資料：農林中金総合研究所「農商工連携」をどうとらえるかー地域の活性化と自立に活かす視点ー」2008年（「農林金融 2008年12月号」所収）、農林水産省・経済産業省「地域を活性化する農商工連携のポイント～農商工連携ベストプラクティス30を参考に～」2010年、中小企業基盤整備機構「地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究～広域的事業展開で域外への販路拡大を図る～」2013年、中小企業基盤整備機構「地域新事業展開のベストプラクティス」2019年、農林水産省「6次産業化取組事例集」2021年、各社ウェブサイト等

2. 中国地方の農商工連携等による付加価値向上・新事業創出の実態

(1) 取組事業者アンケートの実施概要

中国地方における地域産品（農産物等の地域資源を活用した商品・サービス）の付加価値向上・新事業創出の取組実態を把握するため、国（中小企業庁、農林水産省）から「農商工連携」「農林漁業の6次産業化」「地域資源活用」の事業計画の認定を受けた事業者を対象に「地域産品の付加価値向上・新事業創出の実態に関するアンケート」（郵送法、ウェブ回答併用）を実施した。

調査票の配布・回収状況は図表 1.6 に示す通りである。

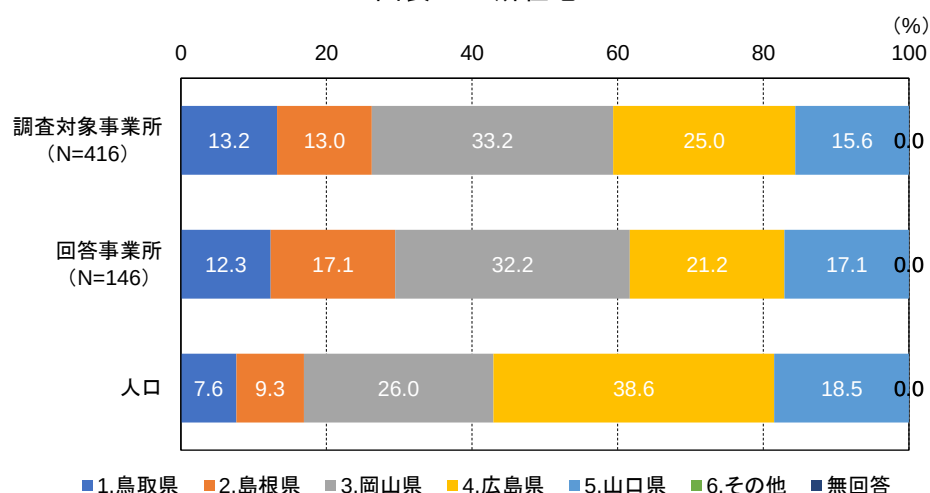
図表 1.6 配布・回収状況

		配布数	回収数	回収率
全体		416	146	35.1
県別	鳥取県	55	18	32.7
	島根県	54	25	46.3
	岡山県	138	47	34.1
	広島県	104	31	29.8
	山口県	65	25	38.5
	無回答			
制度別	農商工等連携	107	30	28.0
	農林漁業の6次産業化	160	61	38.1
	地域資源活用	144	52	36.1
	複合	5	1	20.0
	無回答	-	2	-

(2) 取組事業者の特性

取組事業者の特性は、図表 1.7～図表 1.10 に示す通りである。取組事業者の業種は製造業（食品・飲料）と農業が中心だが（図表 1.8）、製造業等に比べ農業者には小規模事業者が多い（図表 1.9）。

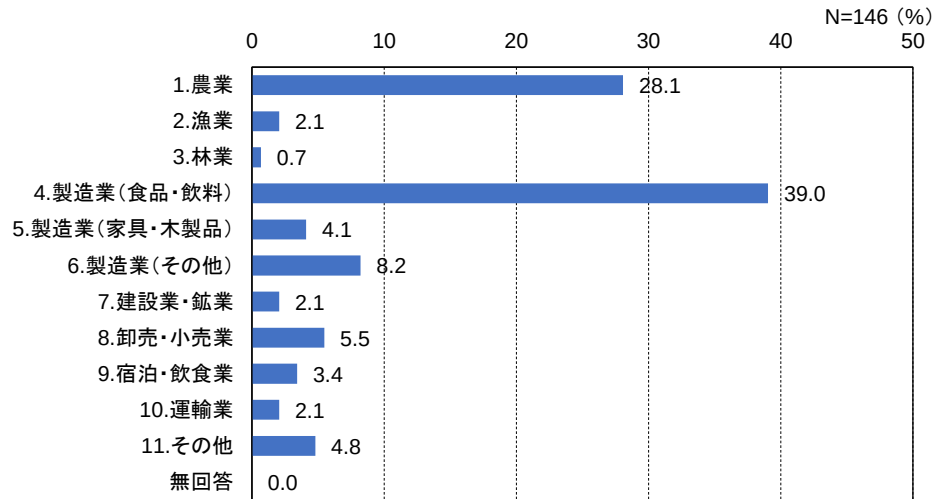
図表 1.7 所在地



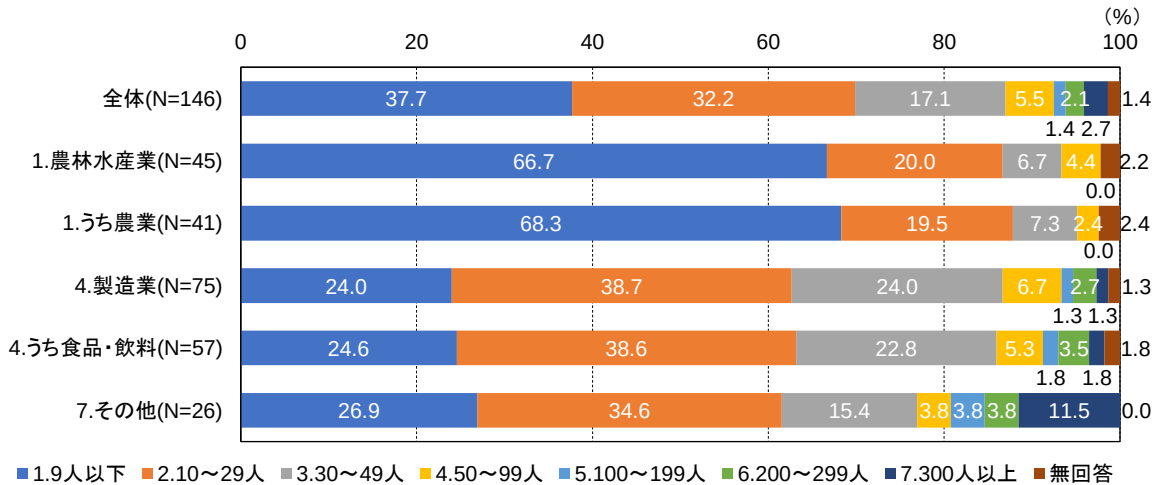
(注) 1. 人口は総務省「令和2年国勢調査」による

2. 四捨五入のため構成比の合計が100%にならないことがある（以下同様）

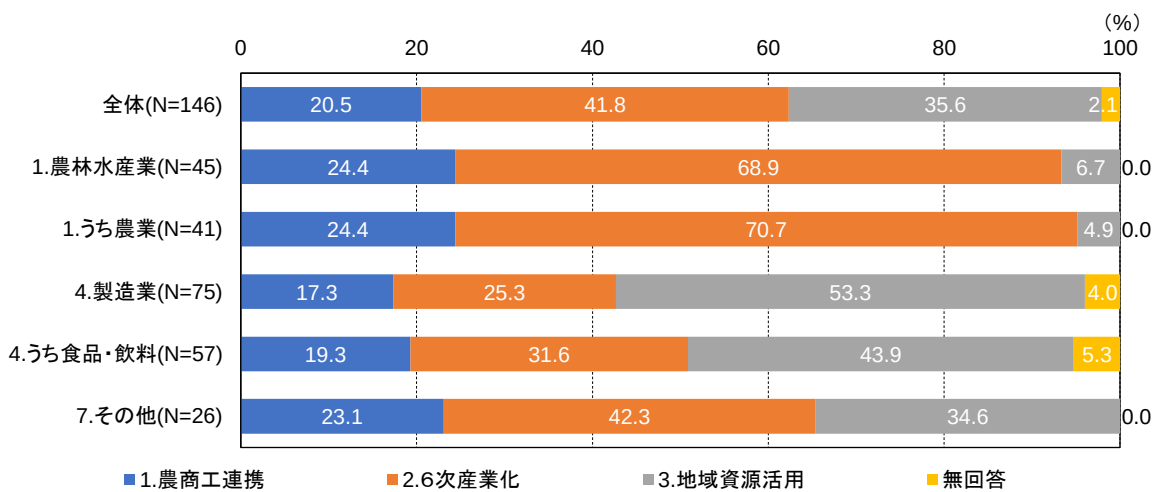
図表 1.8 業種



図表 1.9 従業者数



図表 1.10 活用した支援制度

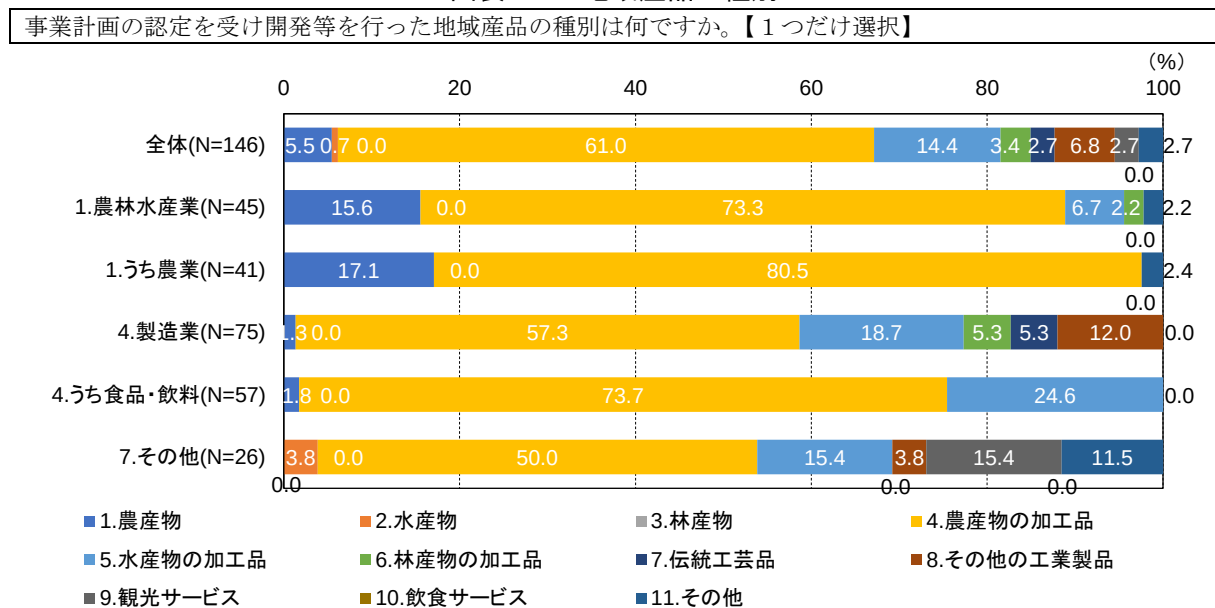


(3) 地域産品の実態

①種別

地域産品の種別は「農産物の加工品」が 61%、農業者ではこれが 81%を占める（図表 1.11）。他には「水産物の加工品」（14%）のほか「工芸・工業品」（10%）や「サービス」（5%）等もみられるが、農業者ではこれらへの多角的展開は少なく、原材料となる「農産物」（17%）の生産が特徴である。

図表 1.11 地域産品の種別

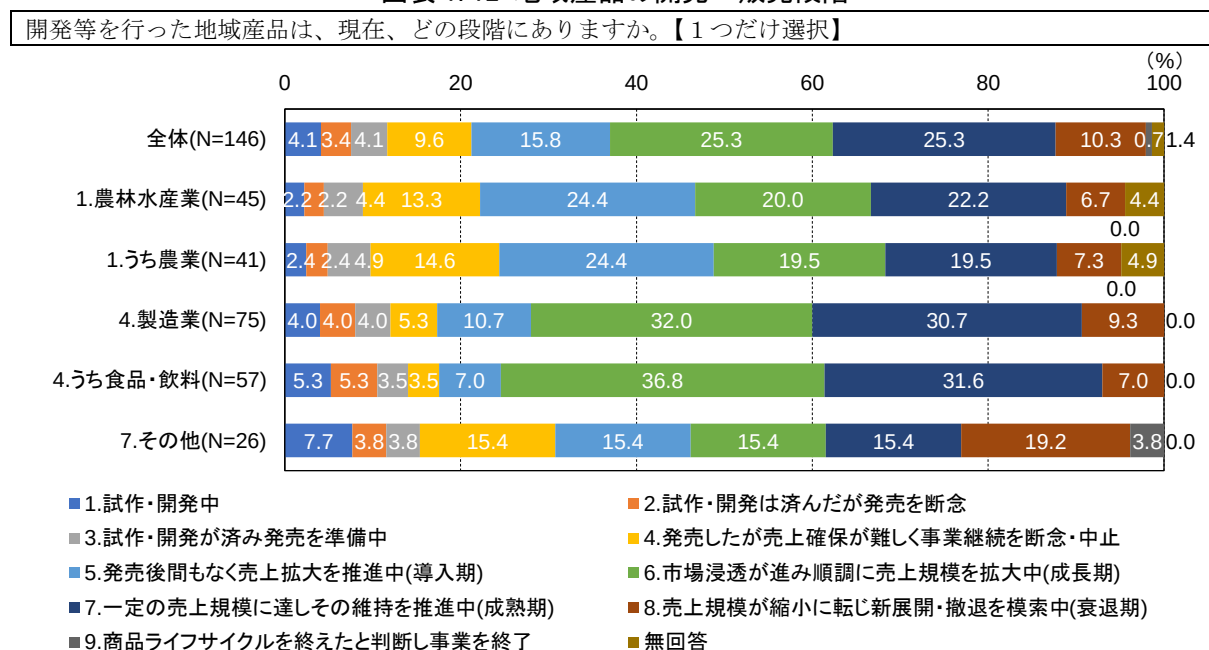


②開発・販売段階

地域産品は、試作・開発後の事業化段階（導入期 16%、成長期 25%、成熟期 25%、衰退期 10%）にあるものが 77%を占める（図表 1.12）。

農業者ではこれが 71%（導入期 24%、成長期 20%、成熟期 20%、衰退期 7%）とやや少なく、事業継続を断念・中止したものも 15%程度（全体では 10%、製造業では 5%）みられる。

図表 1.12 地域産品の開発・販売段階

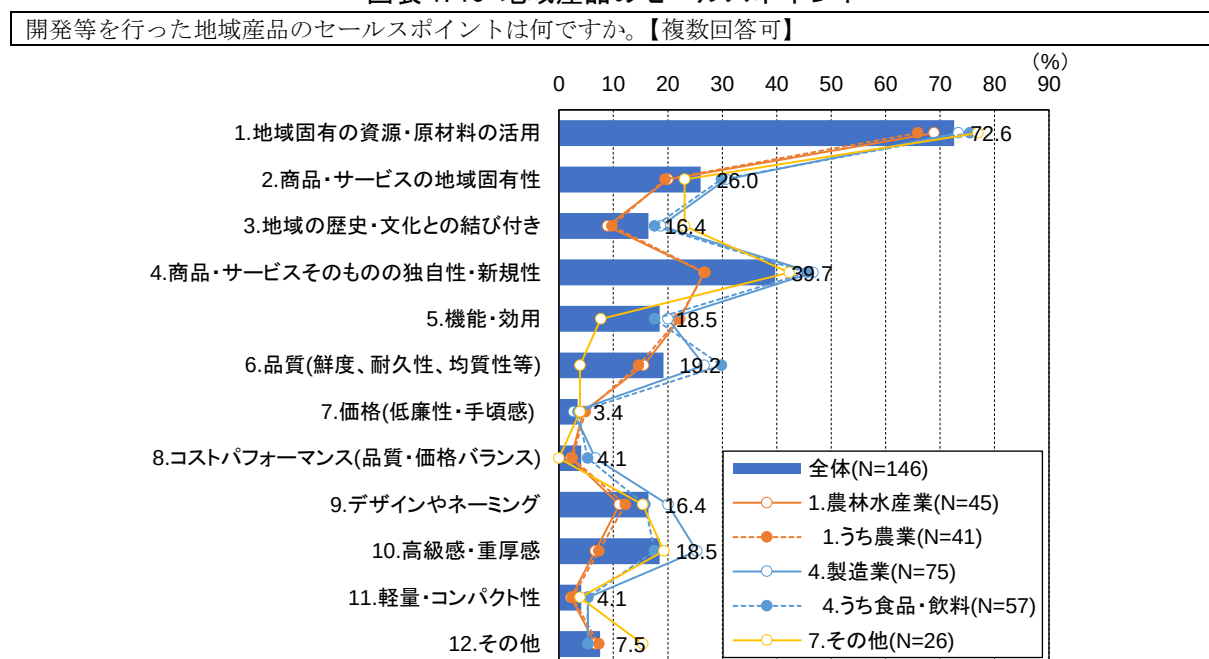


③セールスポイント

地域産品のセールスポイントは、「地域固有の資源・原材料の活用」（73%）が最多で、「商品・サービスそのものの独自性・新規性」（40%）が続く（図表 1.13）。

農業者でも同様な傾向にあるが、他業種に比べるとセールスポイントは総じて弱い。

図表 1.13 地域産品のセールスポイント

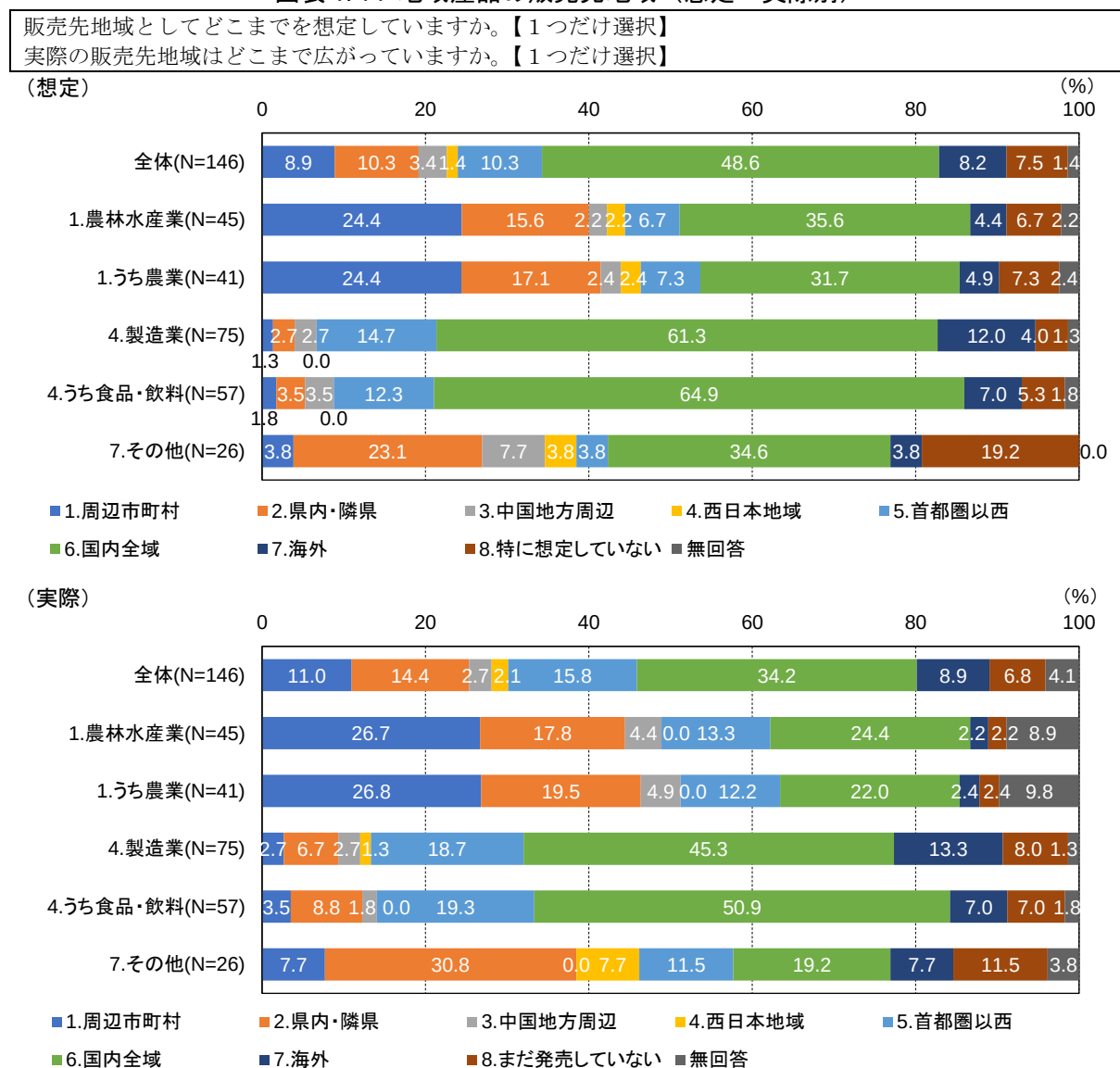


④販売先地域

地域産品の販売先地域（実際）は、「国内全域」が34%で最も多いものの、「県内・隣県」までが25%と地産地消傾向もみられ、これを含む「首都圏以西」までが46%で、想定よりも狭い範囲（「県内・隣県」までや「首都圏以西」まで）にとどまっている（図表 1.14）。

農業者では、他業種に比べ特に「周辺市町村」が多いなど、販売先地域は狭小（「国内全域」は22%で、「県内・隣県」までが46%、「首都圏以西」までが63%）で地産地消傾向が強いが、これは地域産品の鮮度や消費期限等の特性にもよるものと考えられる。

図表 1.14 地域産品の販売先地域（想定・実際別）

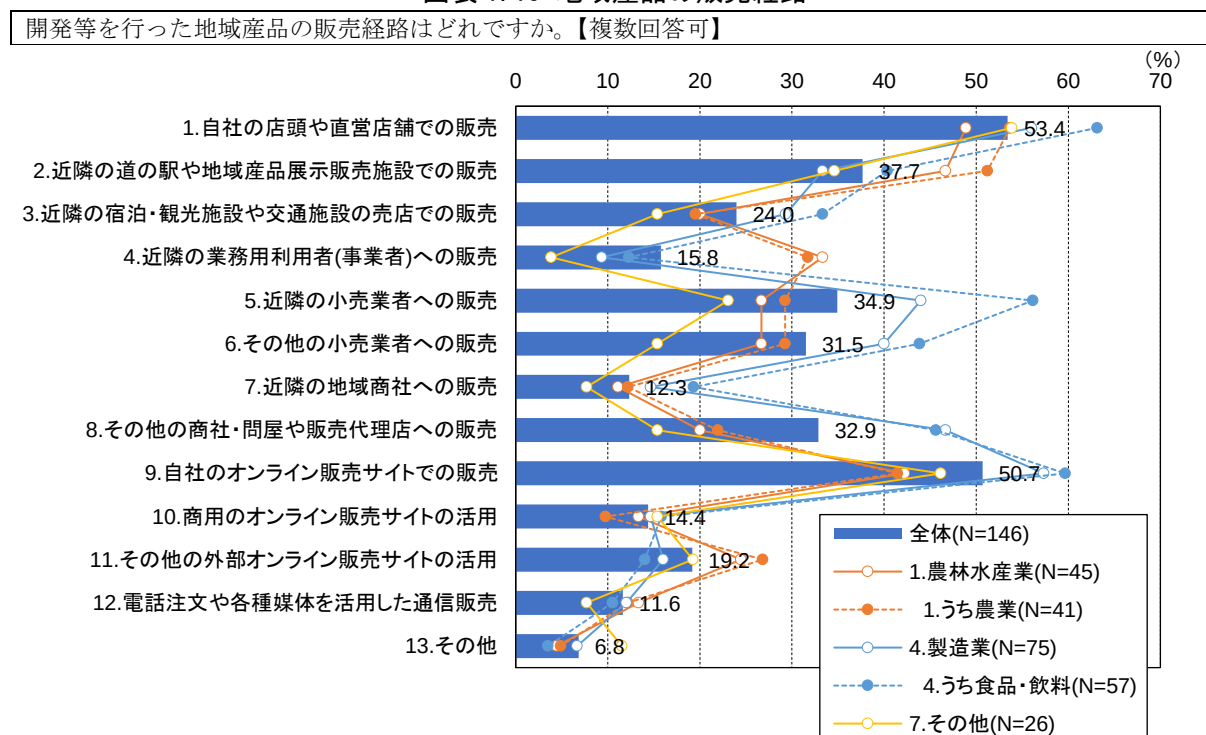


⑤販売経路

地域産品の販売経路は、「自社の店頭や直営店舗での販売」（53%）や「自社のオンライン販売サイトでの販売」（51%）といった自社内完結型が多いものの、自社以外の近隣諸施設のほか小売業者や商社・問屋を含め多岐にわたる中、地域商社の利用は12%と比較的少ない(図表 1.15)。

農業者でも同様な傾向にあるが、他業種に比べ近隣の道の駅・地域産品展示販売施設や業務用利用者への販売が多く、この点が販売先地域の狭小性（地産地消傾向の強さ）の背景と考えられる。

図表 1.15 地域産品の販売経路



⑥主な販売経路の活用意向

（地域商社）

地域商社の認知率（「多少」「ある程度」「よく」知っているとの回答割合）は47%だが、農業者では32%にとどまる（図表 1.16）。

地域商社の活用意向（「ぜひ」「できれば」増やしたいとの回答）は42%で、農業者でも34%を占める（図表 1.17）。なお、地域商社の認知度が高いほど活用意向が強まることから、地域商社の存在や役割・機能の周知・浸透が不十分なために利用は低調なものと考えられる。

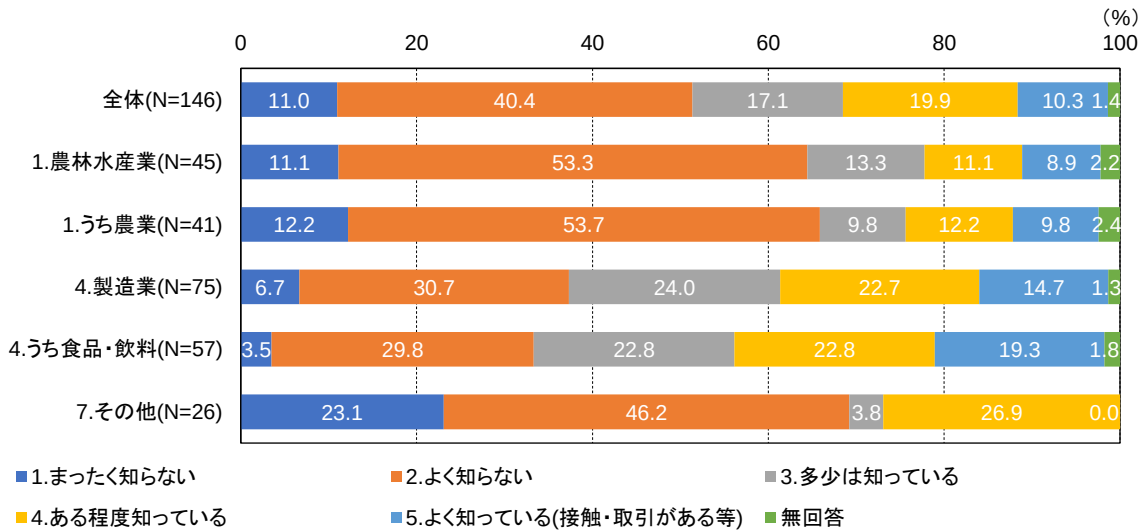
（オンライン販売サイト）

オンライン販売サイトの活用意向（「ぜひ」「できれば」増やしたいとの回答）は、自社サイトは78%に達し、商用サイトも49%となるが、農業者の活用意向は他業種に比べいずれも弱い（図表 1.18）。

なお、各サイトとも、販売経路として既に利用している事業者では活用意向も非常に強いことから、オンライン販売サイトの効果の高さがうかがえる。

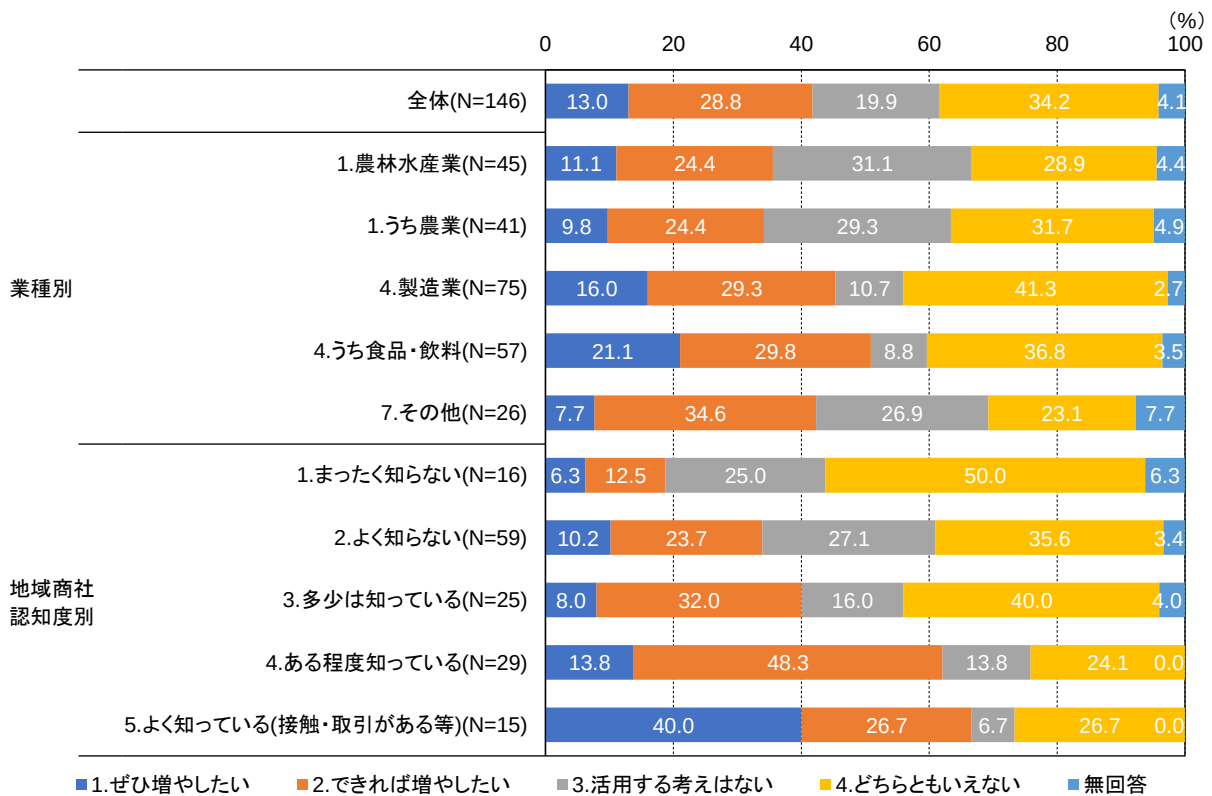
図表 1.16 地域商社の認知度

地域産品の市場開拓・販売促進の役割を担う機関として地域商社が注目されています。こうした地域商社についてご存じですか。【1つだけ選択】



図表 1.17 地域商社の活用意向

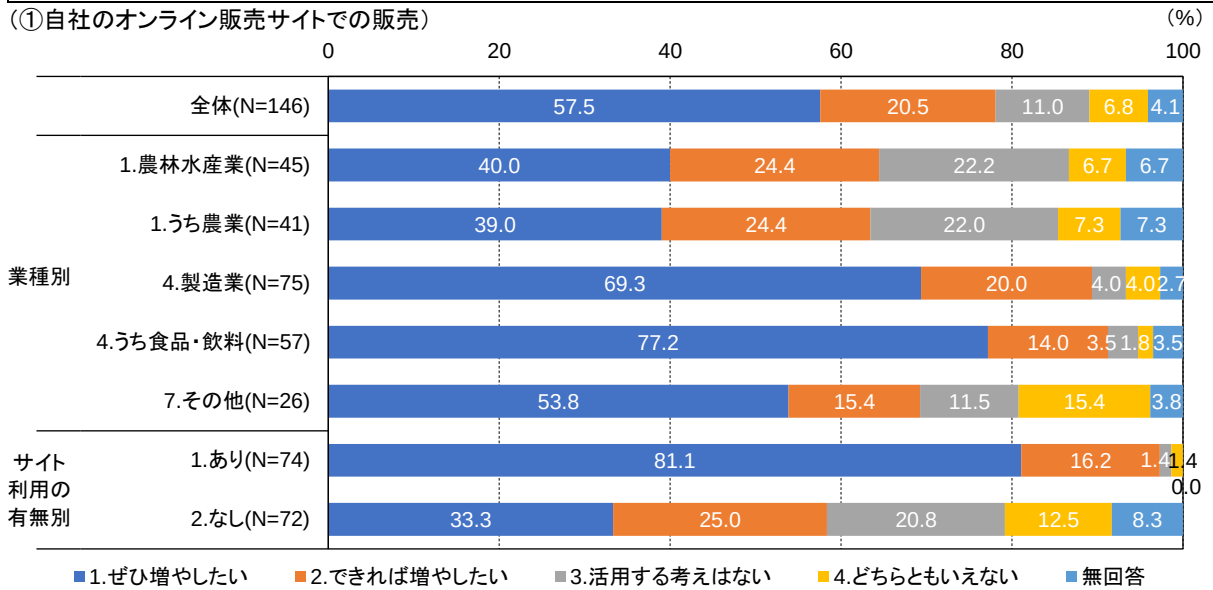
地域商社の活用についてどのようにお考えですか。【1つだけ選択】



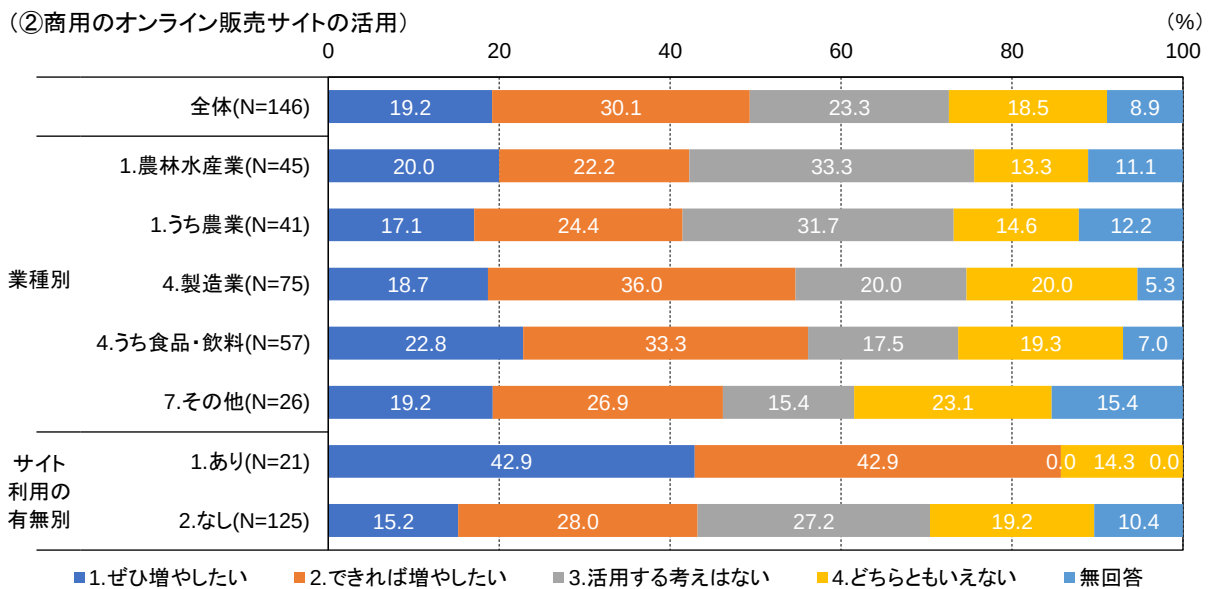
図表 1.18 オンライン販売サイトの活用意向

オンライン販売サイトの活用についてどのようにお考えですか。①～②の種別ごとに回答ください。【それぞれ1つだけ選択】

(①自社のオンライン販売サイトでの販売)



(②商用のオンライン販売サイトの活用)



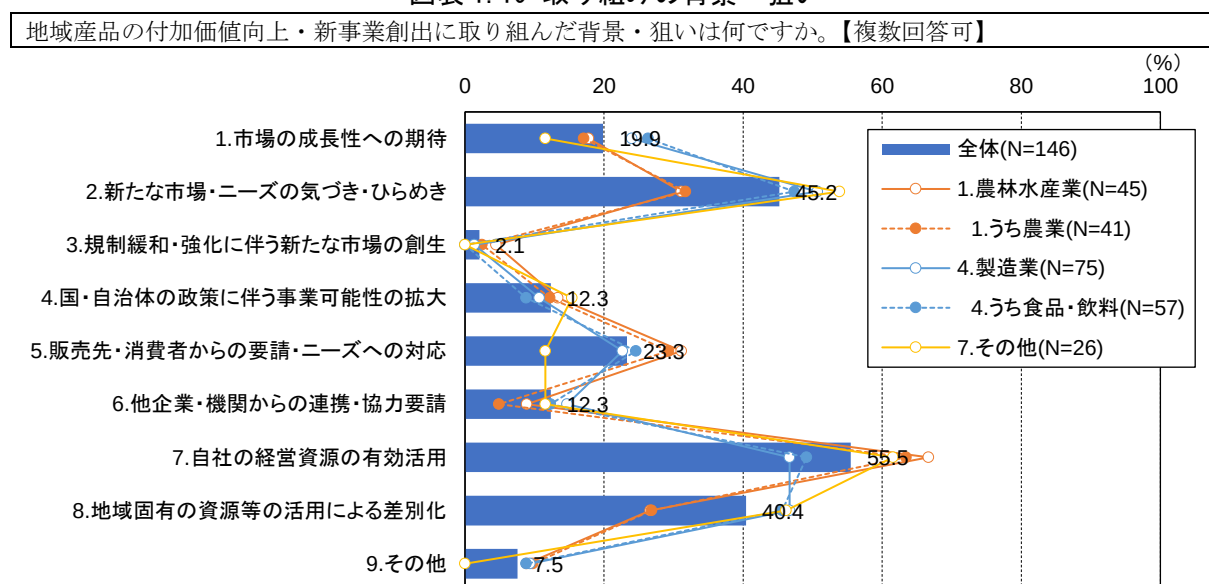
(4) 取り組みの実態

①背景・狙い

取り組みの背景・狙いは、「自社の経営資源の有効活用」（56%）や「地域固有の資源等の活用による差別化」（40%）のほか、「新たな市場・ニーズの気づき・ひらめき」（45%）が多いことから、内発的な資源志向性が強く、「販売先・消費者からの要請・ニーズへの対応」などの外発的な市場志向性は弱い傾向がうかがえる（図表 1.19）。

農業者では「自社の経営資源の有効活用」（63%）が特に多く、この点で内発的な資源志向性が強い。

図表 1.19 取り組みの背景・狙い

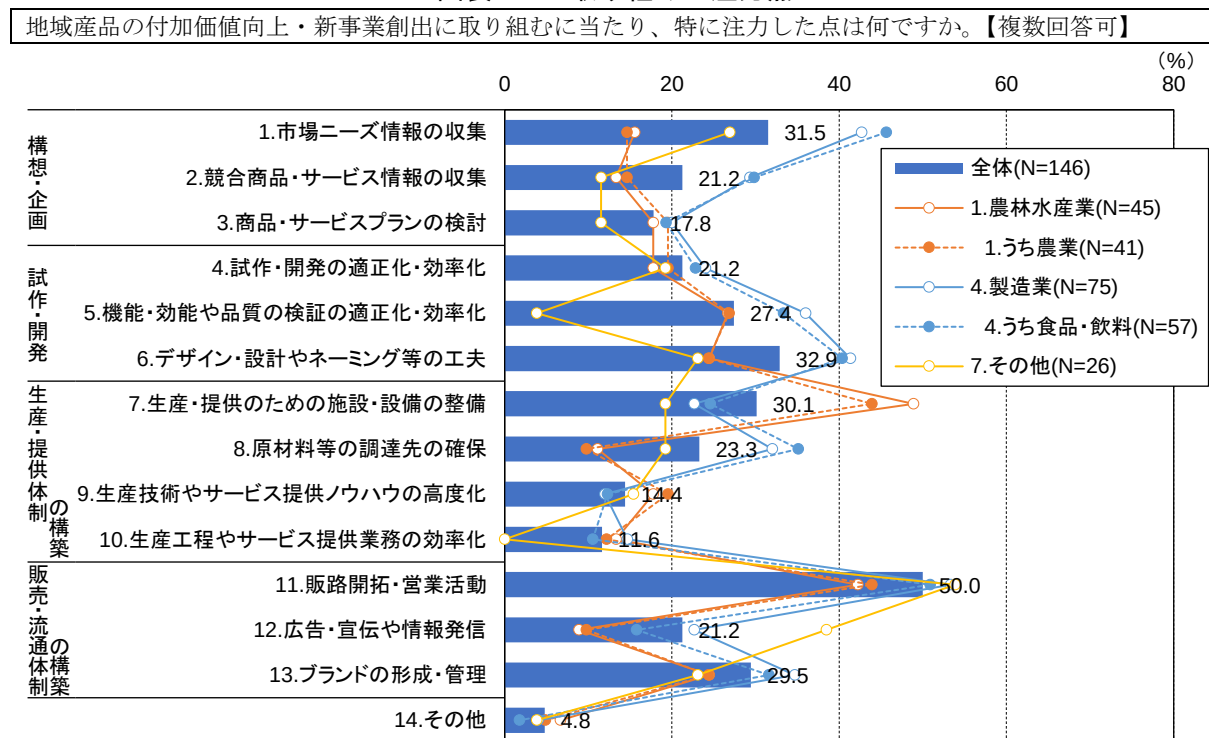


②注力点

取り組みの注力点は、「販路開拓・営業活動」(50%)が最も多いが、構想・企画、試作・開発、生産・提供体制の構築から販売・流通体制の構築に至るまでの各段階の諸要素にわたり幅広い(図表 1.20)。

農業者では、「販路開拓・営業活動」(44%)とともに「生産・提供のための施設・設備の整備」(44%)も多いことに特徴があり、資源(農産物)を活用・加工するための生産設備の整備も重視している。

図表 1.20 取り組みの注力点



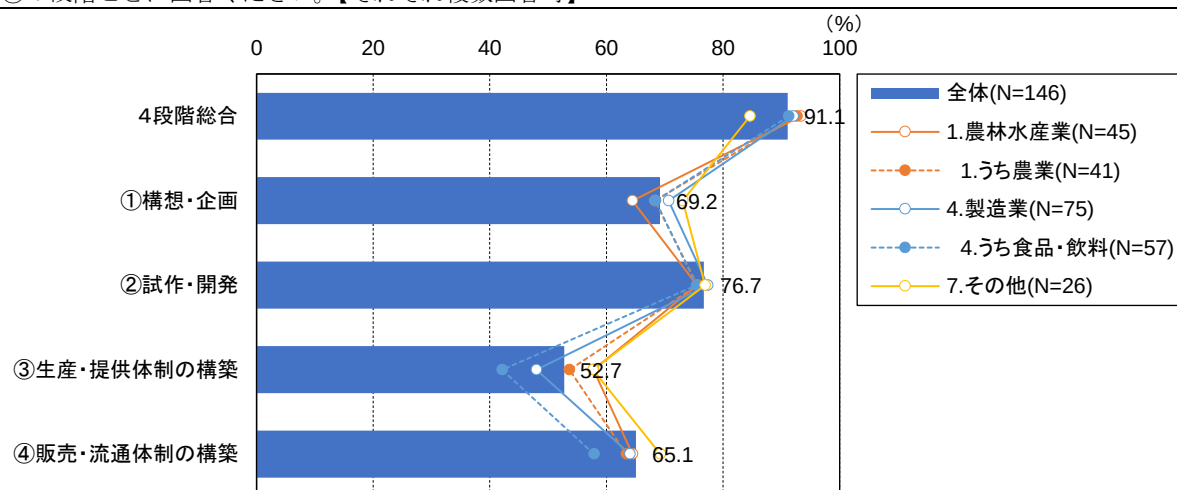
③外部機関との連携・支援受容

(連携・支援受容先)

外部機関との連携・支援受容は、農業者をはじめ取組事業者の91%が実施しており(図表1.21)、連携・支援受容先は農業者・他業種ともに「行政・公的産業支援機関」(49%)や「商工会議所・商工会」(45%)が多い(図表1.22)。

図表 1.21 連携・支援受容の割合

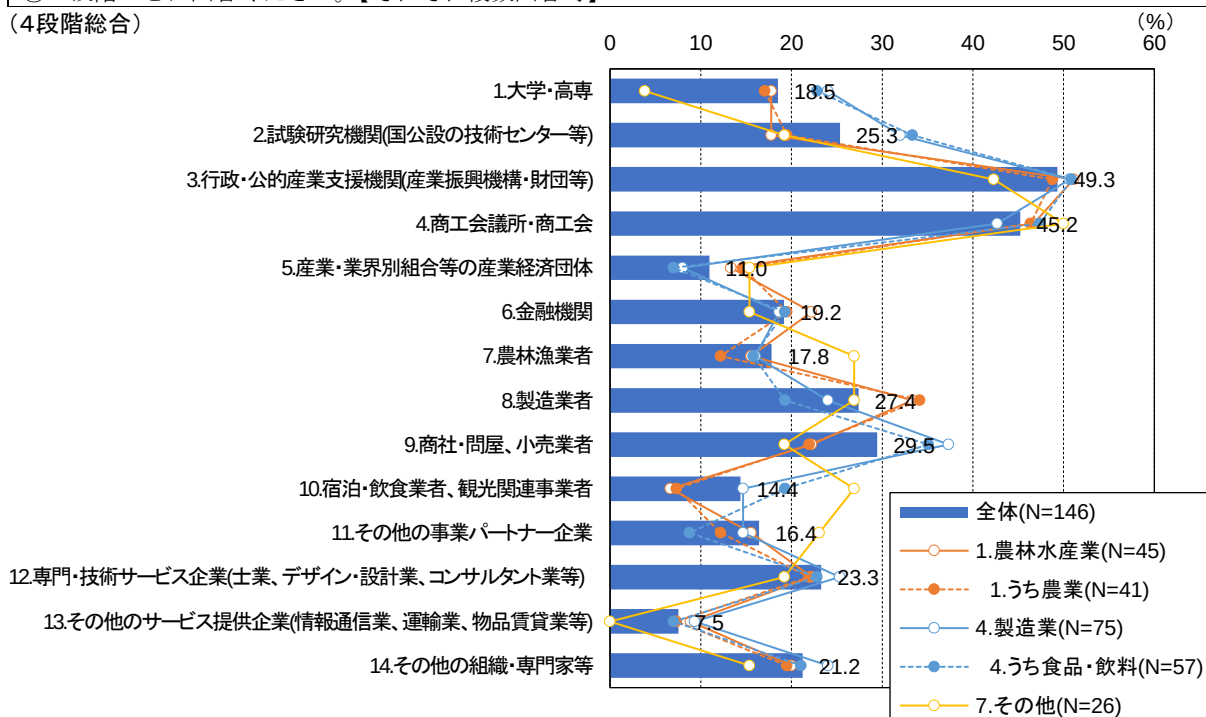
地域産品の付加価値向上・新事業創出に取り組む上で、連携した機関や支援を受けた機関はありますか。①～④の段階ごとに回答ください。【それぞれ複数回答可】



(注) 数値は、連携・支援受容先としていずれかの機関を回答した事業者の割合

図表 1.22 連携・支援受容先の機関

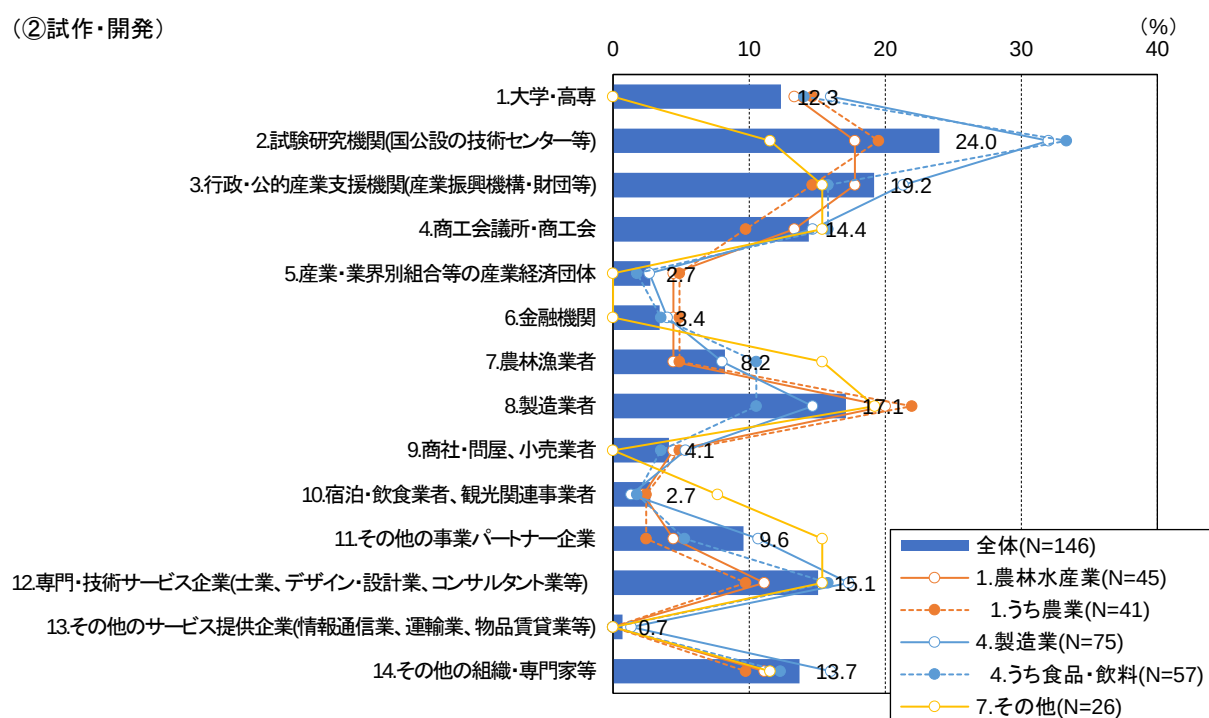
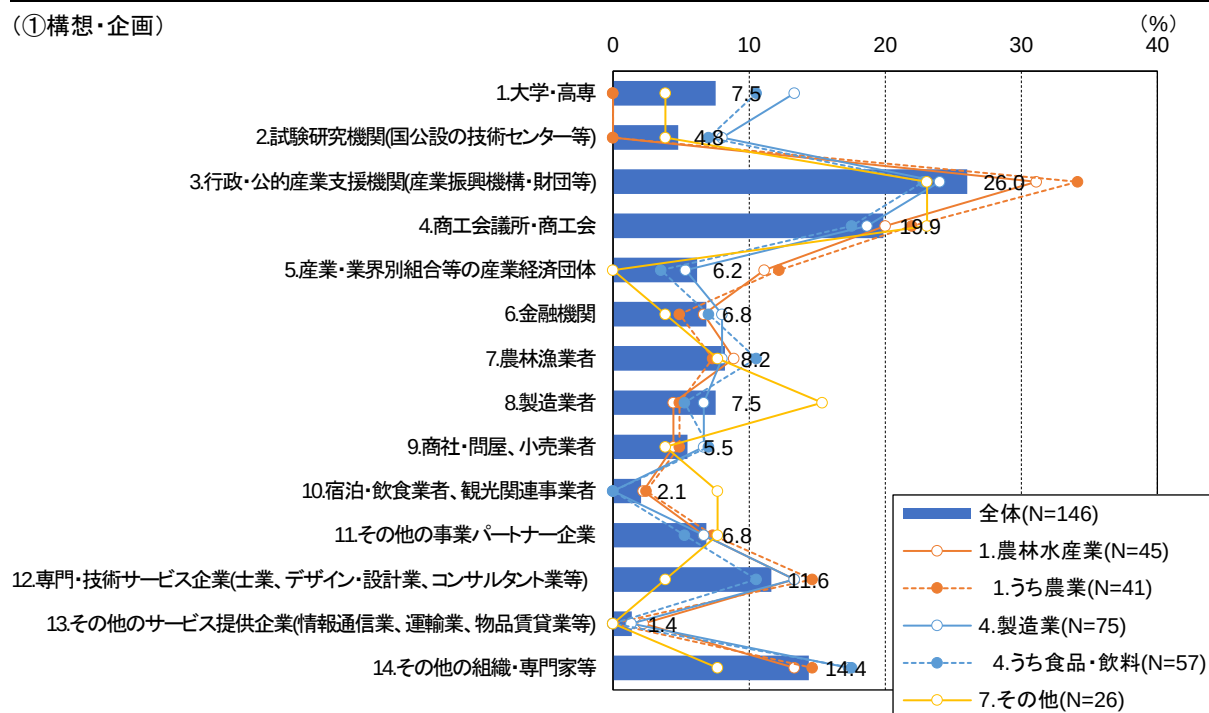
地域産品の付加価値向上・新事業創出に取り組む上で、連携した機関や支援を受けた機関はありますか。①～④の段階ごとに回答ください。【それぞれ複数回答可】



取組段階別にみると（図表 1.23）、各段階ともに上記 2 機関が上位を占めるほか、構想・企画では「専門・技術サービス企業」や「その他の組織・専門家等」、試作・開発では「製造業者」や「専門・技術サービス企業」、生産・提供体制の構築では「製造業者」、販売・流通体制の構築では「商社・問屋、小売業者」も多く、段階により連携する事業者の業種は異なる。

図表 1.23 連携・支援受容先の機関（取組段階別）

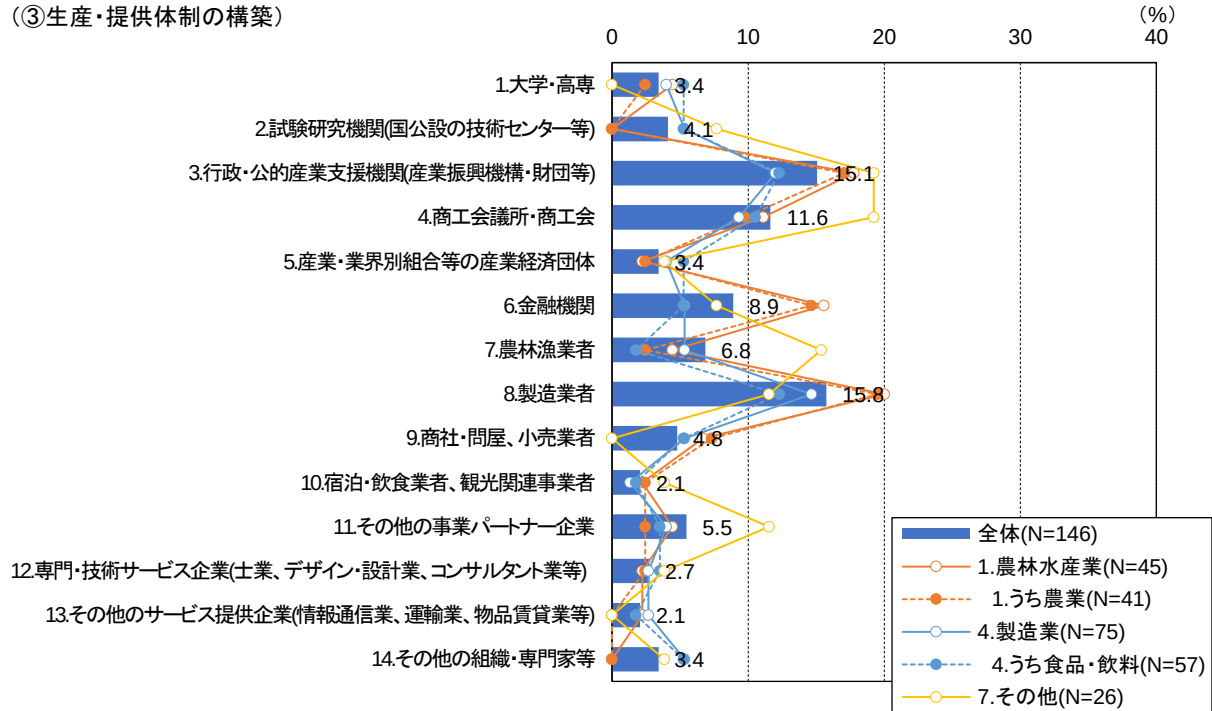
地域産品の付加価値向上・新事業創出に取り組む上で、連携した機関や支援を受けた機関はありますか。①～④の段階ごとに回答ください。【それぞれ複数回答可】



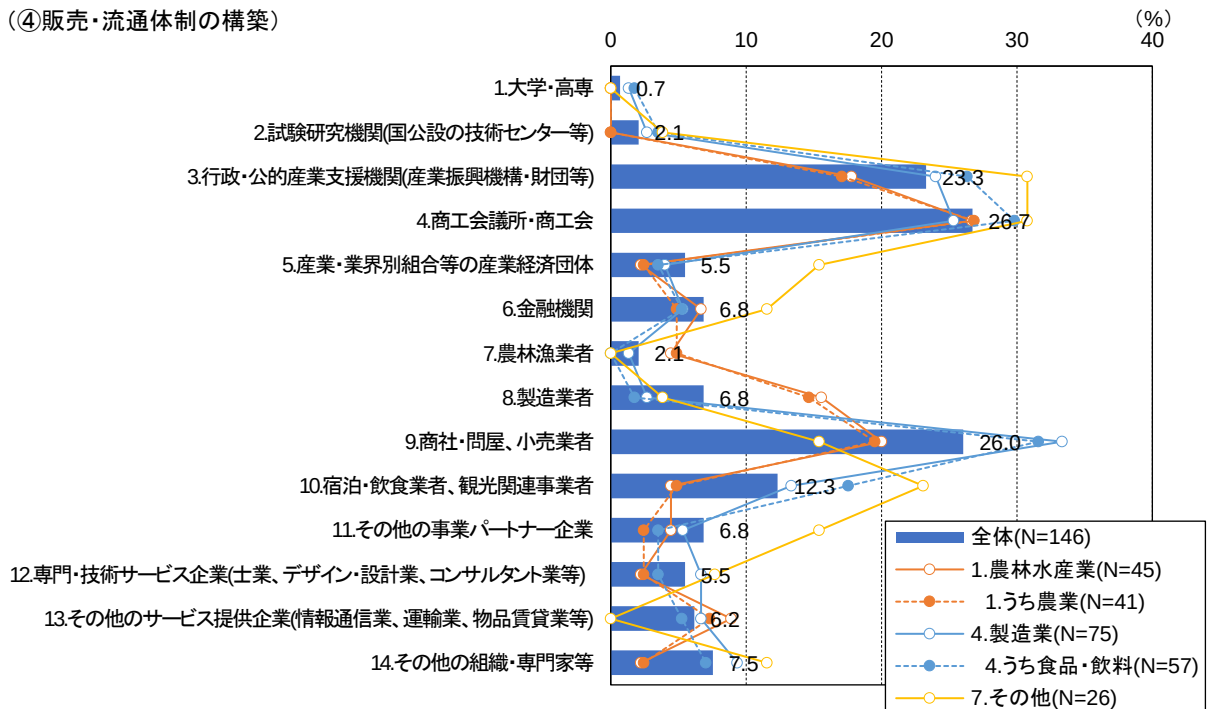
図表 1.23 連携・支援受容先の機関（取組段階別）～つづき～

地域製品の付加価値向上・新事業創出に取り組む上で、連携した機関や支援を受けた機関はありますか。①～④の段階ごとに回答ください。【それぞれ複数回答可】

(③生産・提供体制の構築)



(④販売・流通体制の構築)

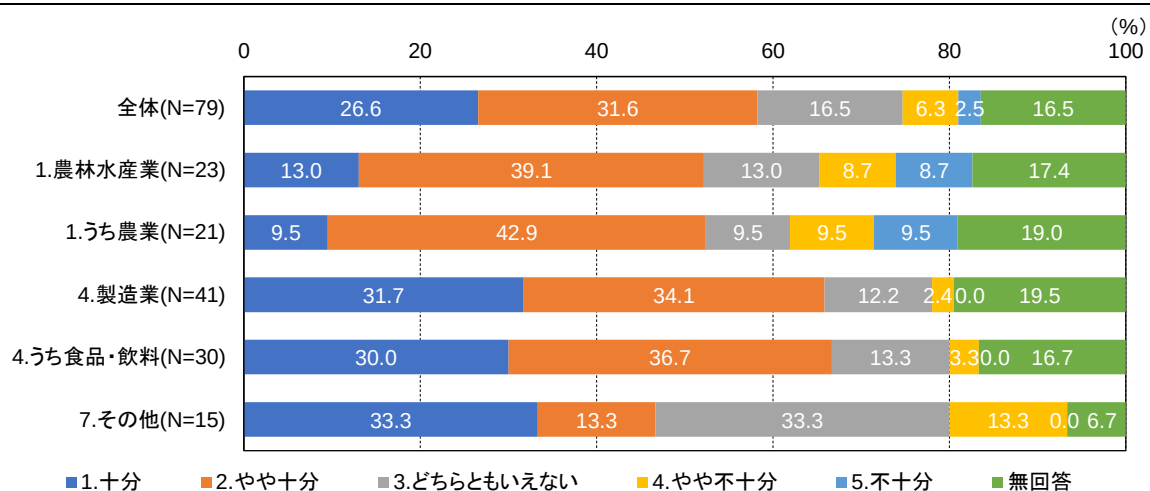


(連携・支援受容の効果・成果)

他の農商工企業（「農林漁業者」～「宿泊・飲食業者、観光関連事業者」）との連携については、効果・成果に対する満足度は高い（「十分」「やや十分」が58%に対し「不十分」「やや不十分」は9%）が、農業者では他業種に比べて不十分との見方が多いなど満足度はやや低い（図表 1.24）。

図表 1.24 連携・支援受容の効果・成果への満足度

（前問①～④のいずれかで「7. 農林漁業者」～「10. 宿泊・飲食業者、観光関連事業者」と回答の方に伺います）
これらの事業者との連携等の効果・成果は十分でしたか。【1つだけ選択】



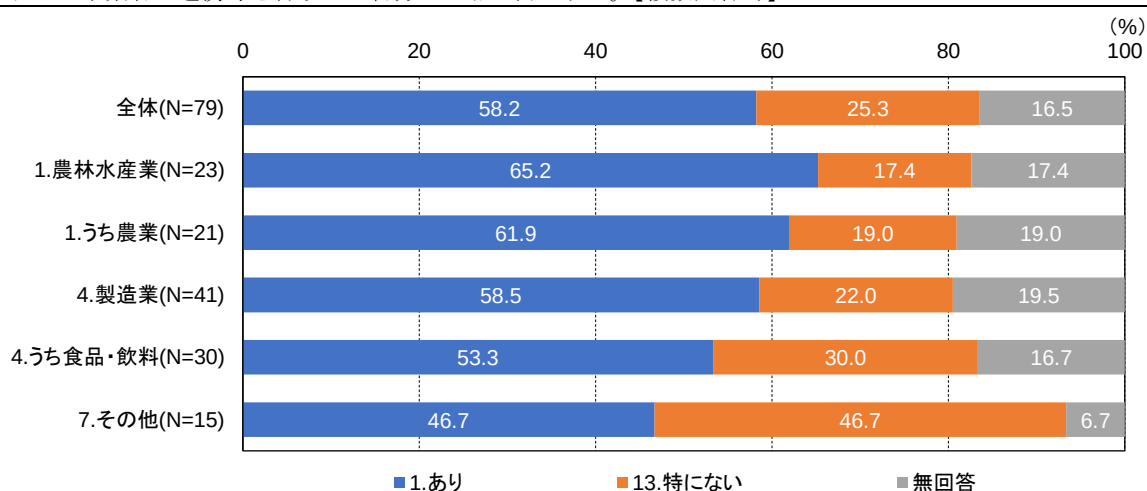
(連携・支援受容の苦労点)

他の農商工企業との連携等については、実施事業者の58%が何らかの苦労点を挙げている（図表 1.25）。具体的には、「連携先の探索・確保」（20%）や「事業構想・計画の共有化」（18%）を挙げる事業者が比較的多い（図表 1.26）。

農業者でも62%が苦労点を挙げ、上記のほか「費用負担・利益配分の調整」が他業種に比べて多い。

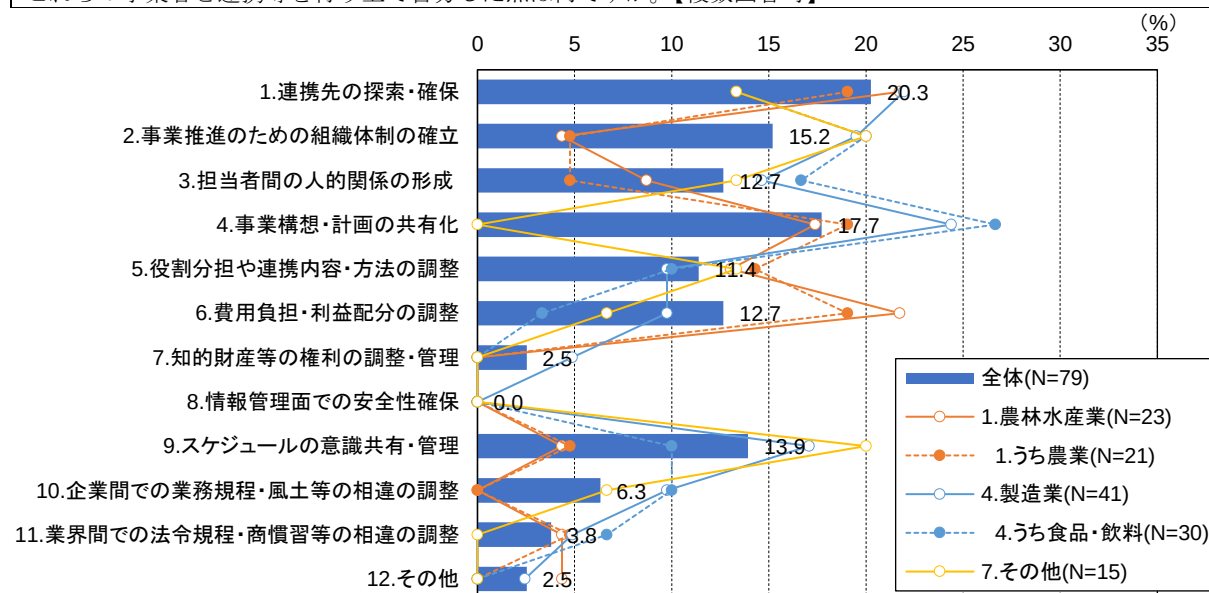
図表 1.25 連携・支援受容の苦労点の有無

（前問①～④のいずれかで「7. 農林漁業者」～「10. 宿泊・飲食業者、観光関連事業者」と回答の方に伺います）
これらの事業者と連携等を行う上で苦労した点は何ですか。【複数回答可】



図表 1.26 連携・支援受容の苦労点

（前問①～④のいずれかで「7. 農林漁業者」～「10. 宿泊・飲食業者、観光関連事業者」と回答の方に伺います）
これらの事業者と連携等を行う上で苦労した点は何ですか。【複数回答可】



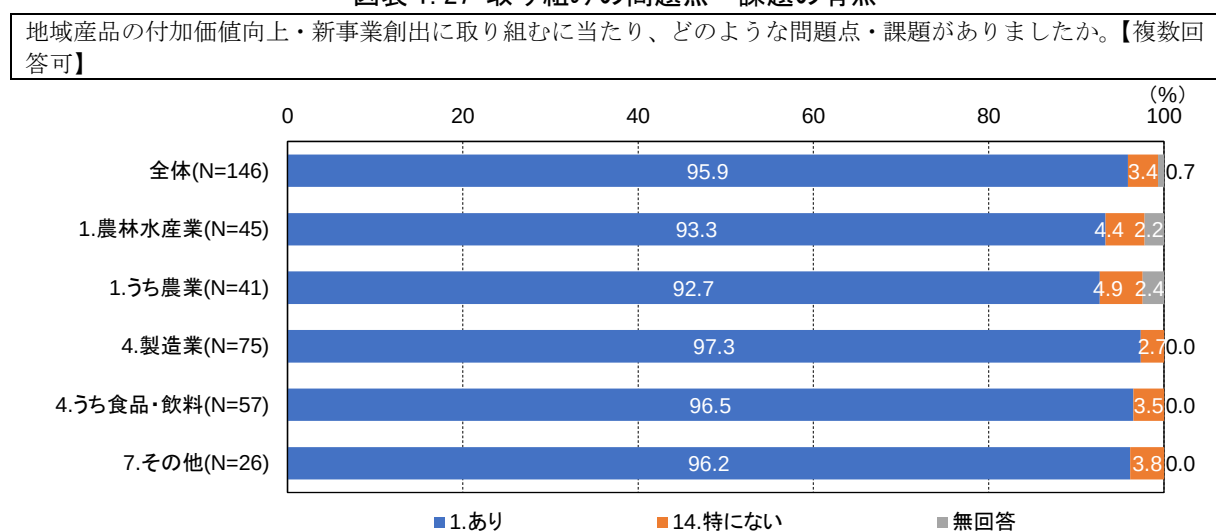
④取り組みの問題点・課題

(問題点・課題の内容)

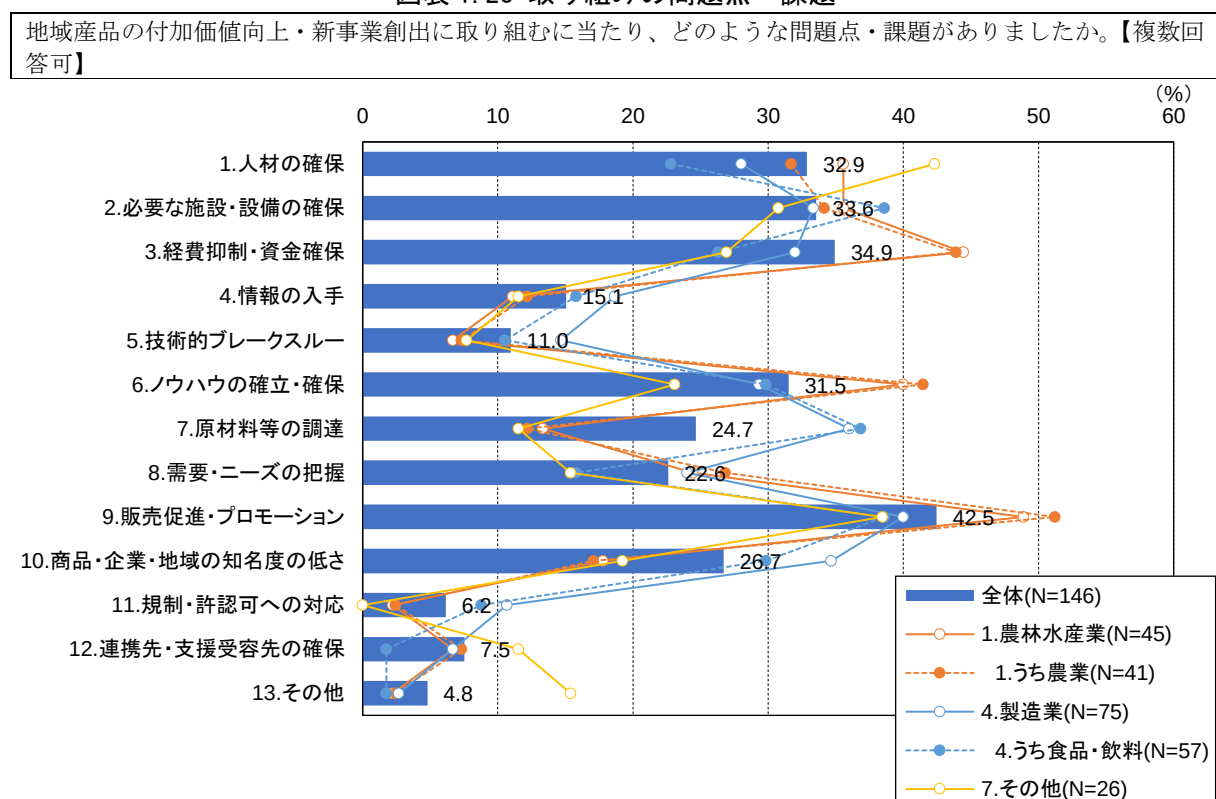
取り組みに当たっては、取組事業者の96%が何らかの問題点・課題を挙げている(図表1.27)。具体的には、「販売促進・プロモーション」(43%)のほか、「ノウハウの確立・確保」(32%)や経営資源(人・物・金)に係る「経費抑制・資金確保」(35%)、「必要な施設・設備の確保」(34%)、「人材の確保」(33%)など多様な項目を挙げている(図表1.28)。

農業者でも93%が問題点・課題を挙げ、上記の中でも「販売促進・プロモーション」「ノウハウの確立・確保」「経費抑制・資金確保」が他業種に比べ多く、農業者の6次産業化や農商工連携等が異業種への展開となるだけにこれらの点でハードルの高さがうかがえる。

図表 1.27 取り組みの問題点・課題の有無



図表 1.28 取り組みの問題点・課題

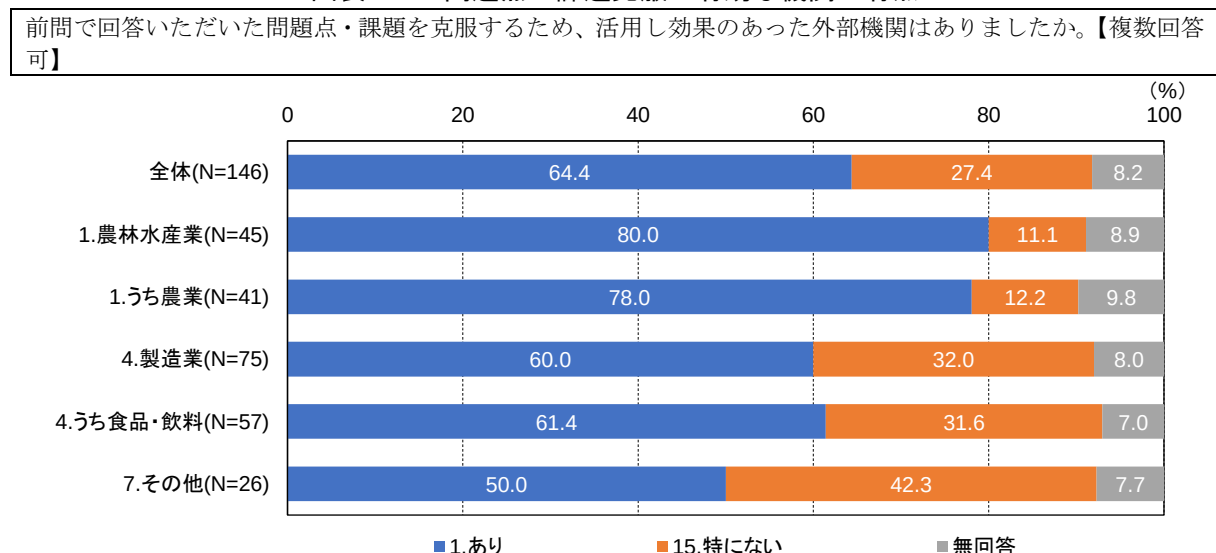


(問題点・課題克服に有効な機関)

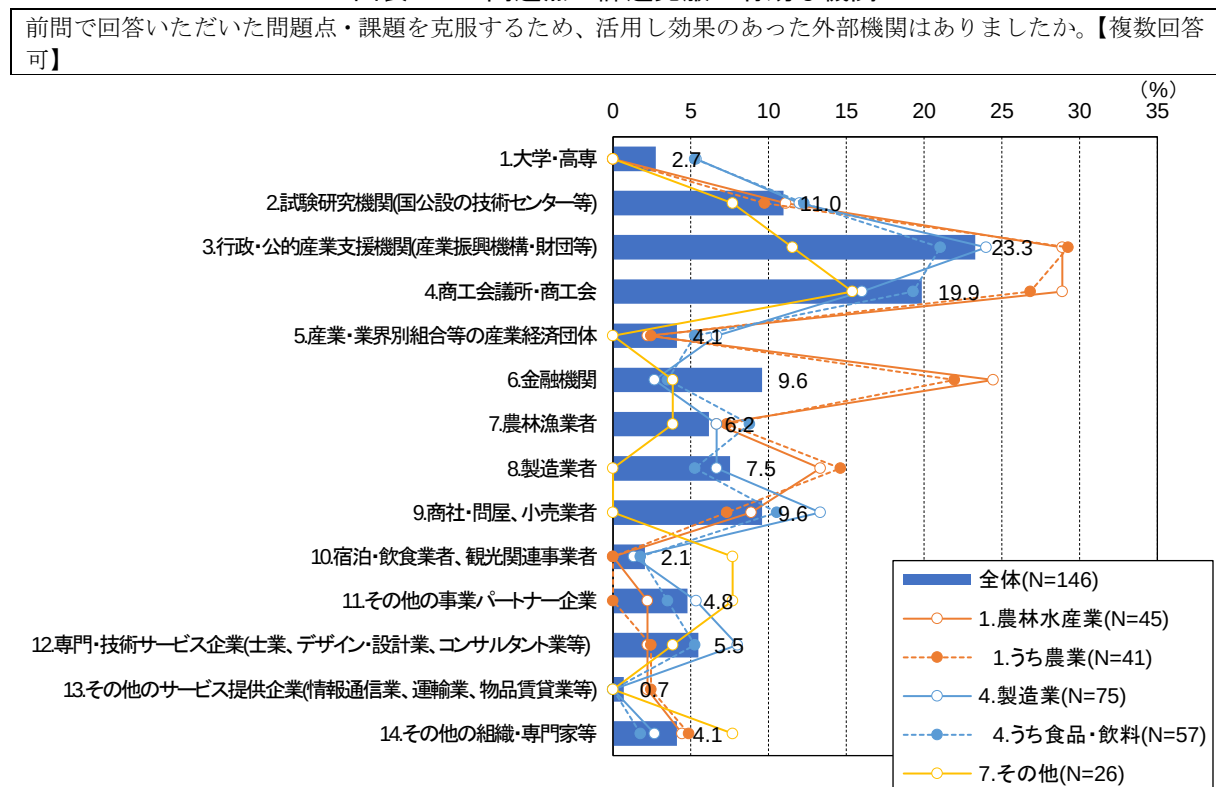
問題点・課題が挙げられる中、取組事業者の64%が外部機関の活用が問題点・課題の克服に効果があったとしている(図表 1.29)。効果があつた具体的な機関は、「行政・公的産業支援機関」(23%)や「商工会議所・商工会」(20%)が特に多い(図表 1.30)。

特に農業者では78%が外部機関活用を有効としており、中でも上記2機関のほか「金融機関」さらには「製造業者」が他業種に比べて多い。

図表 1.29 問題点・課題克服に有効な機関の有無



図表 1.30 問題点・課題克服に有効な機関

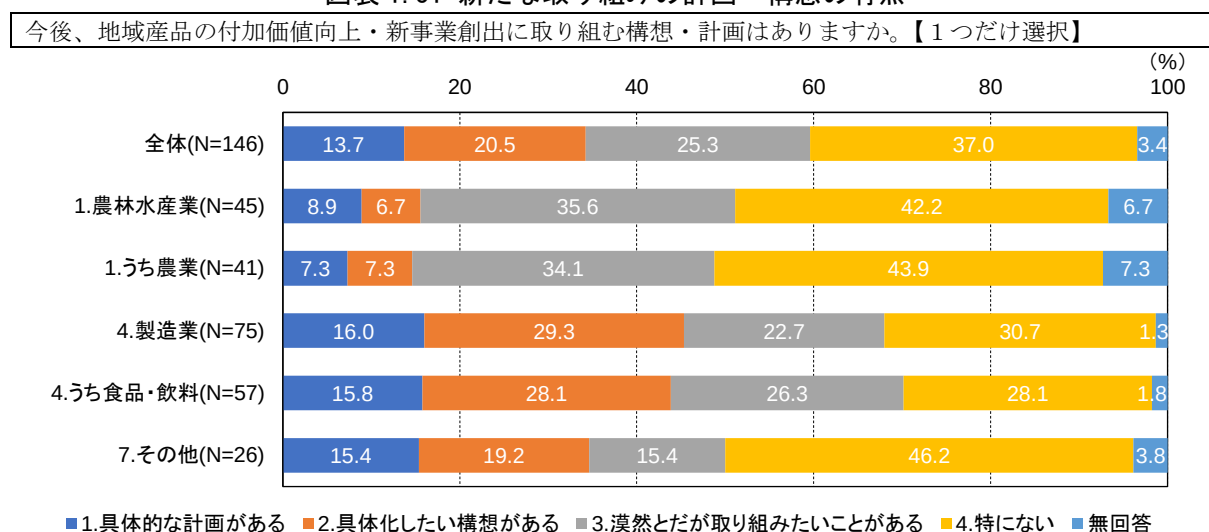


⑤新たな取り組みの計画・構想

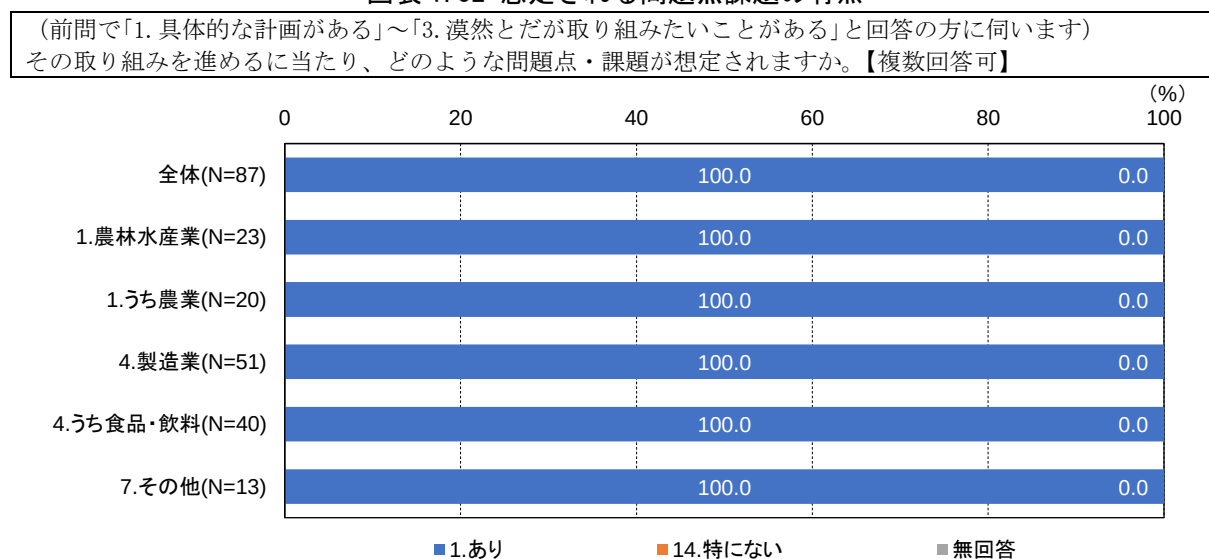
新たな取り組みについて、取組事業者の60%が漠然としたものを含め計画・構想を有する（図表 1.31）。ただし、計画・構想を有する事業者のすべてが何らかの問題点・課題を想定しており（図表 1.32）、具体的には、実績と同様に「販売促進・プロモーション」（46%）のほか、「ノウハウの確立・確保」（40%）や経営資源（人・物・金）に係る「人材の確保」（41%）、「必要な施設・設備の確保」（38%）、「経費抑制・資金確保」（38%）などを挙げる事業者が多い（図表 1.33）。

農業者では、他業種に比べ、計画・構想を有する事業者がやや少ない上、具体的なものより漠然としたものが多い傾向にある中で、「ノウハウの確立・確保」や「人材の確保」を問題点・課題として挙げる事業者が多い。

図表 1.31 新たな取り組みの計画・構想の有無

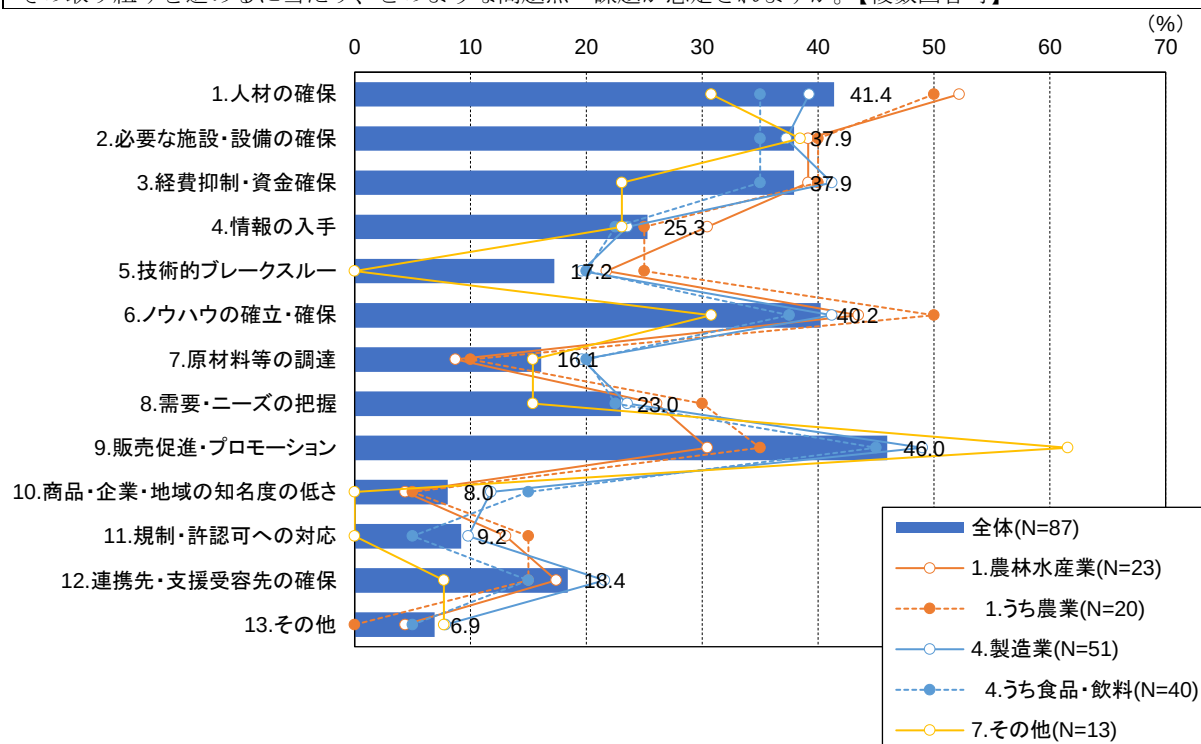


図表 1.32 想定される問題点課題の有無



図表 1.33 想定される問題点・課題

(前問で「1. 具体的な計画がある」～「3. 漠然とだが取り組みたいことがある」と回答の方に伺います)
その取り組みを進めるに当たり、どのような問題点・課題が想定されますか。【複数回答可】

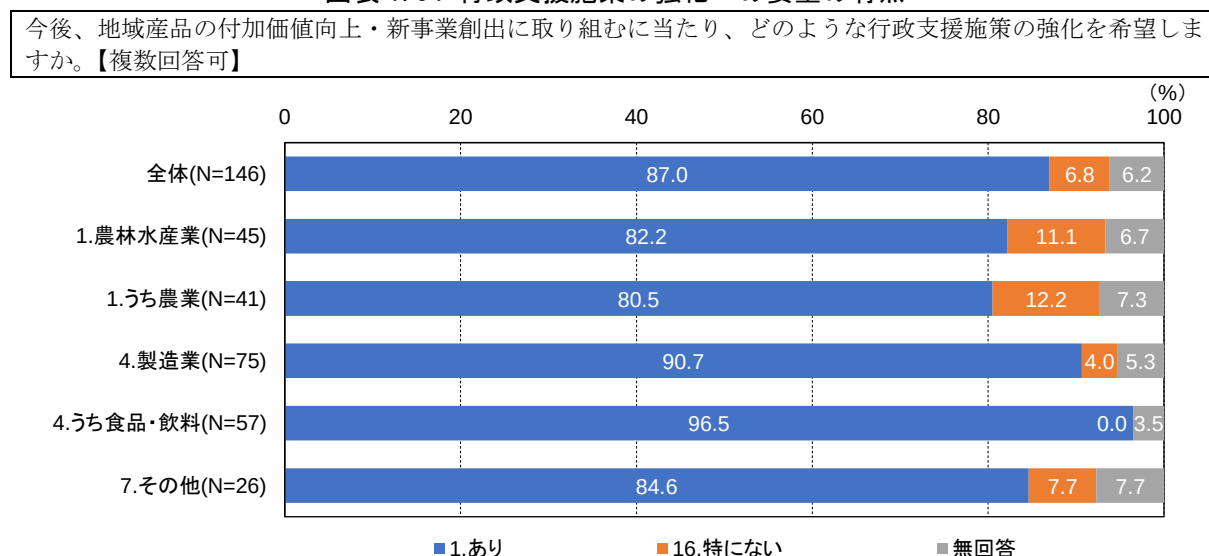


⑥行政支援施策の強化への要望

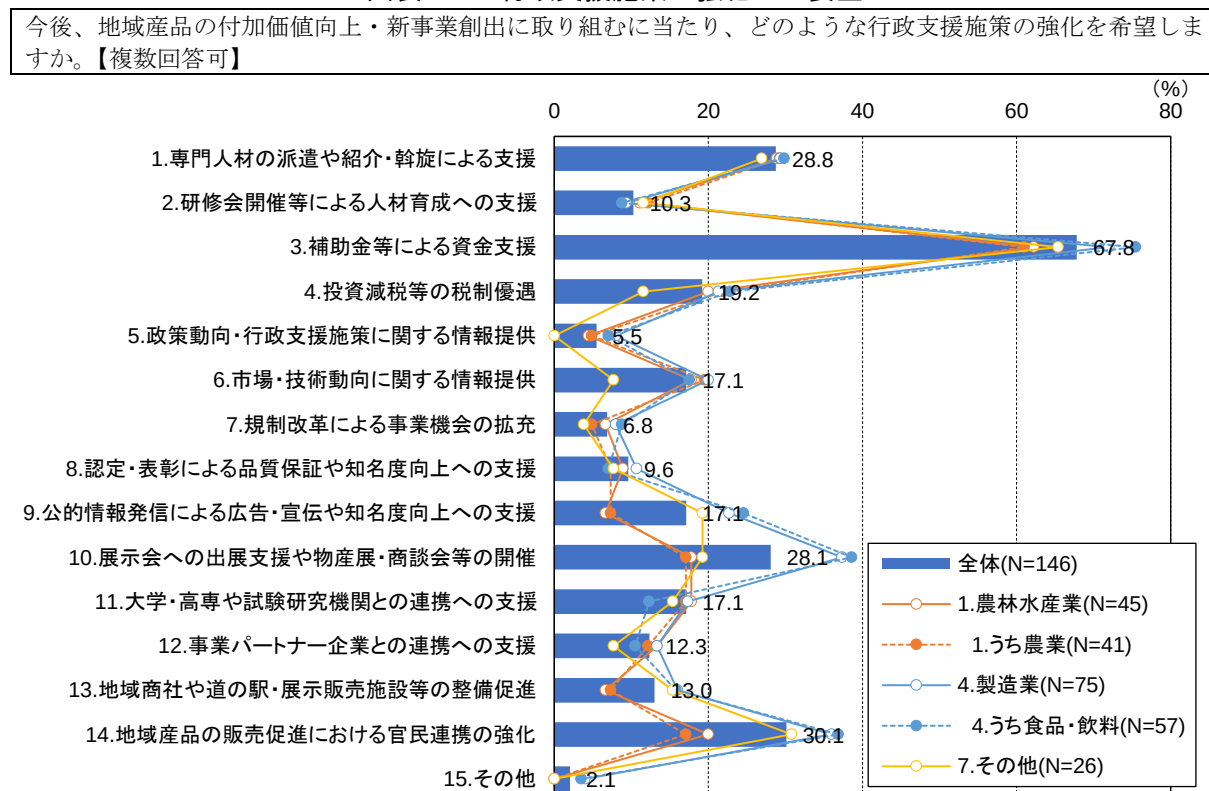
取り組みに対する行政支援施策の強化については、取組事業者の 87%が希望している（図表 1. 34）。具体的な支援内容は、「補助金等による資金支援」（68%）が特に多く、「専門人材の派遣や紹介・斡旋による支援」（29%）、「展示会への出展支援や物産展・商談会等の開催」（28%）のほか、「地域製品の販売促進における官民連携の強化」（30%）も少なくない（図表 1. 35）。

農業者でも取組事業者の 81%が行政支援施策の強化を望んでおり、具体的な支援内容については他業種とほぼ同様に「補助金等による資金支援」が目立つ。

図表 1. 34 行政支援施策の強化への要望の有無



図表 1. 35 行政支援施策の強化への要望



(5) まとめ

①**企画・開発**～農産物加工品の加工・直売に偏り多角的展開が少なく、プロダクトアウトの傾向が強くマーケットインの視点は弱い～

- ・地域産品の商品力強化の取り組みは、農業者や製造業者（食品・飲料）による農産物加工品の開発等が多く、工芸・工業品やサービスを含めた多角的展開は少ない。こうした傾向は、特に農業者において顕著である。（図表 1. 8、図表 1. 11）
- ・開発等を行った地域産品のセールスポイントは、地域固有の資源・原材料を活用していることで、商品・サービスそのものの独自性・新規性を挙げる事業者も少なくない（図表 1. 13）。
- ・開発等の背景・狙いをみると、内発的な資源志向性（自社の経営資源の活用、地域資源活用による差別化）が強く、外発的な市場志向性（消費者ニーズへの対応など）は弱い（図表 1. 19）。

②**生産・提供体制構築**～生産・提供体制構築は企画・開発や販売・流通体制構築と並ぶ注力点～

- ・取り組みの注力点は、販路開拓・営業活動が最も多いが、構想・企画、試作・開発、生産・提供体制の構築から販売・流通体制の構築に至るまでの各段階の諸要素にわたり幅広い。特に農業者は、販路開拓・営業活動とともに、生産・提供のための施設・設備の整備も重視。（図表 1. 20）

③**市場開拓・販売促進**～販売先地域が国内全域型と地産地消型に大別される中、販売経路は自社内完結型やオンライン販売が主力であるのに対し地域商社の利用は低調～

- ・地域産品の販売先地域は、国内全域が最も多いが、県内・隣県までといった地産地消傾向もみられ、想定よりも狭い範囲にとどまっている。地産地消傾向は特に農業者で強いが、これは鮮度や消費期限等の特性にもよると考えられる。（図表 1. 14）
- ・販売経路は、自社内完結型（自社の店頭・直営店舗やオンライン販売サイト）が多いものの、自社以外の近隣諸施設のほか小売業者や商社・問屋を含め多岐にわたる。なお、地域商社の利用は少ないが、これには認知率の低さが影響していると考えられる。（図表 1. 15、図表 1. 17）
- ・オンライン販売サイトの活用意向は自社サイトを中心に強く、その効果も高い（図表 1. 18）。

④**外部連携**～公的機関や製造・流通業者等との外部連携は効果的だが苦労点も少なくない～

- ・ほとんどの事業者が、行政・公的産業支援機関や商工会議所・商工会や製造・流通業者等の外部機関との連携・支援受容を行っており、効果・成果への満足度も高いが、約 6 割の事業者が連携先の探索・確保、事業構想・計画の共有化や費用負担・利益配分の調整などに苦労している。農業者は、他業種に比べて満足度がやや低く、費用負担・利益配分の調整に苦労している事業者が多い。（図表 1. 21～図表 1. 22、図表 1. 24、図表 1. 26）

⑤**取り組みの問題点・課題と行政支援施策の強化への要望**～市場開拓・販売促進や生産・提供体制構築および経営資源に係る多様な問題・課題に対し、特に補助金等による資金支援を要望～

- ・問題点・課題は、販売促進・プロモーションが最も多く、ノウハウの確立・確保や、経営資源（人・物・金）に係る人材、施設・設備、経費・資金などを含め多様（図表 1. 28、図表 1. 33）。
- ・行政支援施策強化への要望は、補助金等による資金支援が特に多く、専門人材の派遣、展示会への出展支援等のほか、地域産品の販売促進における官民連携の強化も少なくない（図表 1. 35）。

II. 地域商社等を活用した地域産品の市場開拓・販売促進の実態

1. 全国の地域産品に係る市場開拓・販売促進の事例

(1) 地域産品に係る市場開拓・販売促進の問題点・課題

①地域産品に係る市場開拓・販売促進の問題点・課題

地域の特色ある農産物等を活用した地域産品の市場開拓・販売促進の取り組みに関する先行調査研究によると（図表 2.1）、市場開拓・販売促進の問題点・課題として、①市場開拓・販売促進の企画・構想、②販売・流通体制の構築、③プロモーションの工夫とブランド形成・管理に関する事項のほか、④他社との連携（外部経営資源の活用）の必要性が挙げられている。

図表2.1 先行調査研究にみる市場開拓・販売促進の主な問題点・課題

石原慎二「地域ブランドの形成手法に関する研究」2009年（弘前大学大学院地域社会研究科博士論文）
○地方の中小企業の多くは、製品開発や製造技術に関する能力を有していても、取引先に自社製品の価値を伝達できる能力が欠如。産品が持つ価値を伝達していく仕組みを構築するため、地域事業者が相互に連携しながら地域ブランドの価値を伝達していくことが必要。
農林水産省・経済産業省「地域を活性化する農商工連携のポイント～農商工連携ベストプラクティス 30 を参考に～」2010年
○販路開拓 ・地域ブランドの確立を意図した域内展開（飲食店・小売店等の組織化） ・都市圏・全国への販路拡大、域外からの集客・誘客 ・輸出など海外展開 ・新規流通の創造（中規模流通、生産者と需要者の直接取引の創造） ○情報発信（プロモーション） ・自社媒体・販促ツールの活用 ・メディア等への露出の仕掛け ・観光事業者や交通・輸送機関との連携 ・行政等シティプロモーションとの連携
中小企業基盤整備機構「地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究～広域的事業展開で域外への販路拡大を図る～」2013年
○販路開拓の基本的視点 ・自分たちの商品を届けたい消費者像の明確化 ・目指すべき販路の明確化とその展開の道筋の整理 ・地域資源の量・供給体制・窓口機能の状況を踏まえた販路の検討 ・商機能の取り込み（商機能の保有または卸・小売業者等との連携） ・息の長い細かな販路を複数持つことによるリスク分散 ○小売業の視点に立った販路開拓活動の展開 ・小売側の商品選択の視点への理解 ・小売側との地道な接点づくり ・小売業の課題へ対応した提案力の保有 ○新たな販路の発掘 ・地域内での販路開拓（足元を固める） ・首都圏における販路開拓（打って出る） ・ICT・ソーシャルメディアを活用した販路開拓（ダイレクトに顧客につながる）
金子和夫「地域ブランド化戦略の評価と今後の展開」2018年（えひめ地域政策研究センター「調査研究情報誌 ECPR Vol. 41 農山漁村におけるブランド化戦略」所収）
○多品種少量の地域ブランド品を取り扱う商社・問屋が少ない。中間流通の段階では、販路拡大を担う主体（地域商社）が求められている。持続的に販路開拓に取り組む環境を整える必要があり、地方に地域商社を設立する必要性が高まっている。

総括

- ①市場開拓・販売促進の企画・構想
- ②販売・流通体制の構築（販売エリア、販売先業種・業態、販売方法等）
- ③プロモーションの工夫とブランド形成・管理
- ④他者との連携（外部経営資源の活用）

①市場開拓・販売促進の企画・構想に関わる問題点・課題としては、販路開拓の基本的視点として、STP（市場のセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）に関わる消費者像の明確化と、これに適した販路の明確化・検討および商機能の取り込みの必要性が指摘されている。

②販売・流通体制の構築に関する問題点・課題は、流通経路（販路）としての販売エリアおよび販売先業種・業態や販売方法等に関する事項である。販売エリアの面では、地産地消型の域内展開（足元を固める）か、都市圏・全国さらに輸出を含めた域外展開（打って出る）か、いずれを重視するか戦略・見極めの重要性が指摘されている。また、販売先業種・業態や販売方法等に関しては、小売業の視点に立った活動が課題とされ、中間流通を中抜きした直接取引の創造への言及もあるほか、販路の多様化によるリスク分散の視点も提示されている。

③プロモーションの工夫とブランド形成・管理に関する問題点・課題のうち、プロモーションに関しては、商品価値を伝達する宣伝・情報発信における利用媒体や外部連携を含めた方法論に焦点が当てられている。また、こうしたプロモーションや販売・流通体制構築の目標としてブランド確立の必要性にも言及されている。

④他社との連携（外部経営資源の活用）については、販売・流通体制構築とプロモーションの両面で必要とされており、特に地域産品を扱う商社・問屋が少ない状況を踏まえ、販路拡大を担う主体として地域商社の必要性が指摘されている。

②地域ぐるみの取り組みの必要性

先行調査研究においては、上記の市場開拓・販売促進の問題点・課題や、前述の付加価値向上・新事業創出の促進要素・阻害要因（p4～6 参照）に加えて、以下のように地域ぐるみの取り組みの必要性が指摘されている（図表 2.2）。

- ・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」と捉え推進していくため、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」のようなものをつくるのが効果的（農林中金総合研究所：2008 年）
- ・農商工連携を通じた地域活性化を実現するためには、関連産業が地域一体となって連携の面的な拡大促進による「地域力」の強化を図ることが重要（農商工連携研究会：2009 年）
- ・単独のブランド形成にとどまらず複合的なブランドを形成していくことが地域の経済波及効果を創出していくために必要（石原慎二：2009 年）
- ・地域エコシステムの構築による共創関係の創造、その基盤となりビジョン形成や複数プロジェクト立ち上げ等を担う「地域の組織化」がポイント（中小企業基盤整備機構：2013 年）
- ・個別・単独の対応が中心で農村経済の有機的関連・多角化の視点が不足しており、経営資源の共同化と仲間づくり・対話が重要（農林中金総合研究所：2013 年）
- ・行政主導のもとでの地域と地域産品の両方のブランド化、そのための戦略・アクションプラン策定や地域ブランド推進協議会の設立運営等が必要（金子和夫：2018 年）
- ・個々の取り組みから地域全体の取り組みに拡大・発展させ地域の活性化に繋げていくためには、地域ぐるみで総合的に 6 次産業化の取り組みを行うことが重要（総務省：2019 年）

これらを踏まえると、農商工連携等による地域産品の付加価値向上・新事業創出および市場開拓・販売促進の取り組みを、持続可能な稼げる中山間地域づくりに繋げていくため、商品力や販売力の強化を個別・単独の取り組みとして推進するだけでなく、複数の取り組みを地域の多様な関係者の連携のもと地域ぐるみで一体的・総合的に推進していくことも課題として挙げられる。

図表2.2 先行調査研究が指摘する地域ぐるみの取り組みの必要性

農林中金総合研究所「「農商工連携」をどうとらえるかー地域の活性化と自立に活かす視点ー」2008年（「農林金融」2008年12月号）所収）
○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」と捉え推進していくべきで、その場合に求められる機能は、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観光振興など広範。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つくるのが効果的。
農商工連携研究会（経済産業省）「農商工連携研究会報告書」2009年
○農商工連携を通じた地域活性化を実現するためには、地域内の農林水産業と食品製造業や食品卸売・小売業、飲食店業等の関連産業が地域一体となって、共通ブランドの育成や特産品生産を進めるなど、連携の面的な拡大促進による「地域力」の強化を図ることが重要。
石原慎二「地域ブランドの形成手法に関する研究」2009年（弘前大学大学院地域社会研究科博士論文）
○産品ブランドの形成だけに傾注するのではなく、観光ブランドや他の産品ブランドとの複合的なブランド形成を目指していくことが必要。複合的な地域ブランドの形成を目指していく場合、地域住民がブランド形成活動に参画できるような機会を創出していくことも必要。産品や旅行といった単独のブランド形成にとどまらず、複合的なブランドを形成していくことが、地域の経済波及効果を創出していくためにも必要。
中小企業基盤整備機構「地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究～広域的事業展開で域外への販路拡大を図る～」2013年
○取組基盤（地域エコシステム）の構築によるコ・クリエーション（共創）関係の創造 ・信頼関係に基づいた「地域」の組織化が基盤 ・多様な主体で形成される地域エコシステムをつくる ・合意形成と実践を分けた場の構築運営 ○「地域の組織化」を想定した取り組みの展開プロセス ・キーパーソンの発掘と仲間づくり ・地域資源の発掘と磨き上げ ・ビジョン形成とアクションプランの策定 ・複数プロジェクトの立ち上げ ・試行的実践を繰り返し、本格事業化
農林中金総合研究所「6次産業化の現状と課題ー地域全体の活性化につながる「地域の6次化」の必要性ー」2013年（「農林金融」2013年5月号）所収）
○6次産業化の取り組みは、概して個別・単独の対応が中心であり、農村経済の有機적連関・多角化の視点が不足。経営資源を域内でできるだけ共同化していく仕組み、多様な組織や地域の人々との「仲間づくり」と長期的対話が重要。農協が有するインフラやネットワークを活用しつつ、地域で様々な連携を深めていくことで、地域主体の6次化の奥行きを一層広げることが可能。
金子和夫「地域ブランド化戦略の評価と今後の展開」2018年（えひめ地域政策研究センター「調査研究情報誌 ECPR Vol. 41 農山漁村におけるブランド化戦略」所収）
○個々の事業者や団体の取り組みだけでなく、行政の積極的な主導が必要。行政が主導して、以下の事業に取り組むことが求められている。 ・地域イメージのブランド化と、地域産品のブランド化の二つを同時に推進する ・生産者団体だけでなく、個人・法人の生産者の両方を対象として支援する ・生産～中間流通～小売・外食～消費まで、すべてのプロセスについて、一貫した支援体制を構築する ・上記を実施するため、地域ブランド戦略とアクションプランを策定する ・行政と民間が参加した「地域ブランド推進協議会」を設立して運営する
総務省「農林漁業の6次産業化の推進に関する政策評価書」2019年
○6次産業化について、個々の取り組みから地域全体の取り組みに拡大・発展させ、ひいては地域の活性化に繋げていくためには、農林漁業者、農林漁業者団体、商工業者、商工業者団体のみならず、都道府県および市町村をはじめとした、金融機関、国の行政機関などの地域の関係機関等が、有機的に連携し、必要な支援を行うこと、いわば地域ぐるみで総合的に6次産業化の取り組みを行うことも重要。

(2) 地域産品に係る市場開拓・販売促進の参考事例

①地域産品に係る市場開拓・販売促進の参考事例

先行調査研究等の既存資料に基づき、農業者主導の地域産品に係る市場開拓・販売促進の参考事例について、前述の問題点・課題の総括を踏まえ取組ポイントを整理したのが図表 2.3 である。

市場開拓・販売促進の企画・構想に関しては、黒田養蜂園や伊賀の里モクモク手づくりファームのように自社の農産物や経営理念等を踏まえた戦略等を掲げる事例のほか、JA 氷見市や勝山シークワサーのように地産地消に重点を置き主に地元需要の獲得を図るケースと、馬路村農協のように大都市圏等の域外での需要獲得を主眼とするケースがみられる。

販売・流通体制の構築に関しては、市場開拓・販売促進の企画・構想を反映し、地産地消型の事例である JA 氷見市や勝山シークワサーでは、販売・流通チャネルも地域密着型で地元重視であることに特徴がある。また、黒田養蜂園、伊賀の里モクモク手づくりファーム、馬路村農協、福田農場では、誘客手段ともなる販売・流通チャネルとして自社農園等の直営店舗（直売所、飲食店等）を整備・活用していることが注目される。とはいえ、すべての事例で全国に販路を広げることが可能なネット通販を中心とする通信販売を実施しているほか、顧客ニーズの把握にも役立てるため、馬路村農協や福田農場では独自のアンテナショップを活用し、伊賀の里モクモク手づくりファームや馬路村農協ではリピーター確保にも資する顧客の組織化を行っている。さらに、特徴的な取り組みとして、馬路村農協での催事販売出店や、勝山シークワサーの全社的営業体制や地元顧客とのコミュニケーションが挙げられる。

プロモーションの工夫やブランド形成については、新聞・テレビ等のメディアの活用や口コミの有効性が認められるケースとして、黒田養蜂園や馬路村農協が挙げられ、特に後者では全体的な販売戦略として「村を丸ごと売り込む」コンセプトを確立し実践してきたことが注目できる。また、商品のパッケージやネーミング等のほか独自の情報発信にも工夫しているのが、伊賀の里モクモク手づくりファームや馬路村農協である。両社は、販売・流通体制構築の一環として顧客の組織化を行っており、これが情報誌等による顧客とのコミュニケーションを通じたファンづくりの基盤となっている。このほか、JA 氷見市では医学的根拠を基に健康効果を PR したことが売上増に繋がり、勝山シークワサーでは受賞等が箔付け・知名度向上だけでなく生産意欲向上に繋がっている点に特徴がある。さらに、伊賀の里モクモク手づくりファーム、馬路村農協、勝山シークワサーでは以上のような取り組みがブランド形成に寄与したといえる。

市場開拓・販売促進の面での外部連携については、百貨店や JA 等と連携しその販路を活用した事例として、黒田養蜂園、馬路村農協や福田農場が挙げられる一方、伊賀の里モクモク手づくりファームのように経営理念を重視した上で自社完結型の体制で臨んでいる事例もある。このような自社完結型の独自戦略で臨む同ファームは、その考え方やノウハウを広げるためのコンサルティング事業を展開していることも注目される。このほか、JA 氷見市では、地産地消推進に向けて市への寄付制度を導入し行政を巻き込んで地元での販売・流通体制を構築してきたことや、医学的根拠に基づく販売促進を可能とした大学との連携に特徴がある。さらに、馬路村農協では、現組合長のリーダーシップとデザイナー等専門家との連携が「村を丸ごと売り込む」とのユニークなコンセプト実践の牽引力となっている。

図表2.3 農業者による地域産品の市場開拓・販売促進の参考事例

事例概要	企画・構想	販売・流通体制構築	プロモーション	外部連携
(有)黒田養蜂園（栃木県鹿沼市） 蜂蜜加工・飲食	・ハチミツテーマパークを目指す園内直営店を旗艦店として、複合施設への店舗展開を構想	・園内直営店のほか、県内百貨店やレース場にも販売店を展開 ・自社ウェブサイト等でのネット販売も実施	・店舗開設時の新聞記事や口コミで認知度向上	・県内百貨店等を活用し自社スイーツ等を販売
JA氷見市（富山県氷見市） 氷見はとむぎ茶	・地産地消を基本に、市で毎年開催の中学生ハンドボール全国大会を支援（売り上げの一定額を寄付）し、知名度向上と販路開拓に寄与	・Aコープのほか宿泊施設やコンビニ等で地域限定商品として販売 ・自社ウェブサイト等でのネット販売も実施	・金沢大学の医学的研究成果に基づく健康効果の普及啓発・PRが奏功	・氷見市、市内販売・流通関連事業者等のほか、金沢大学のハトムギ臨床応用研究会と連携
(株)伊賀の里モクモク手づくりファーム（三重県伊賀市） 農産加工・農業公園	・経営理念を共有し価値観が一致できることを重視し、販売・流通についても自社単独の直営で展開	・ファーム内で独自商品の直売所・レストランや宿泊施設等を運営 ・自社ウェブサイトでのネット販売、域外直売所・飲食店出店も実施 ・会員制ファンクラブや会員制市民農園を運営し、顧客の声を商品開発等に反映しつつ、口コミ情報発信にも活用	・自社の考え方や価値観に基づくメッセージを消費者に伝えるため、デザイン担当等の専門人材を配置し、パッケージや情報誌などでのコミュニケーションを戦略的に展開 ・こだわりや思いを伝えることでブランド化を図り、独自販路を形成	・販売・流通においても直営の販売店・飲食店等に重点を置き、自社完結型で一貫した6次産業化を推進 ・自社の考え方やノウハウを広めるため、新会社を立ち上げ実践的なコンサルティング事業を開始し、他地域支援も実施
馬路村農協（高知県馬路村） 柚子加工品	・「村を丸ごと売り込む」コンセプトで馬路村まるごと販売戦略を展開 ・村立地の地理的不利を克服できる大都市圏等向けの通信販売を中心的な販売チャンネルに位置付け活用	・知名度向上のため域外の百貨店等での物産展等催事販売に積極的に出店 ・催事販売時に得た顧客名簿を活用し、古くから通信販売によりリピーター顧客を確保 ・村内に直売施設、高知市内にアンテナショップを設け来村客も誘引	・馬路村のイメージ形成の実践として、テレビCM（村補助）とキャラクターデザイン「ごっくん坊や」を展開 ・商品名に村名を冠し、キャラクターデザインと統一感のある個性的なロゴ・イラストを用いてブランド形成 ・顧客との情報交流を通じ馬路村ファンを拡大	・首都圏大手百貨店主催イベントでの受賞が商品ヒットの契機で、流通大手企業への地道な販路開拓が奏功 ・販売・流通戦略についても、農協の現組合長と県内のプランナー・デザイナーの三人（ごっくんトリオ）が牽引
(株)福田農場（熊本県水俣市） 農産品加工・飲食・観光	—	・場内直販ショップや熊本市内アンテナショップのほかモール型ネット通販サイトにも出店	—	・百貨店等の出資企業やJAと販売面でも連携
(有)勝山シークワサー（沖縄県名護市） シークワサー加工品	・身の丈に合った無理のない生産を継続するため、販売先は域内を基本とする地産地消を重視し、域外販路は実績・信頼を踏まえ限定 ・地域の思いに共感する販売先との関係を重視	・地元の道の駅、土産物店やチェーンスーパーのほか、県内の菓子・飲料メーカーに果汁販売 ・自社ウェブサイト等でのネット販売も実施 ・営業担当者に限らず加工場スタッフを含む全員営業体制を構築 ・情報紙や小学生の見学受入れなど地元顧客とのコミュニケーションに配慮し支持を拡大	・モンドセレクション等の国際的評価を取得しブランド形成と生産意欲向上に寄与	—

資料：農林中金総合研究所「「農商工連携」をどうとらえるかー地域の活性化と自立に活かす視点ー」2008年（「農林金融」2008年12月号所収）、農林水産省・経済産業省「地域を活性化する農商工連携のポイント～農商工連携ベストプラクティス30を参考に～」2010年、中小企業基盤整備機構「地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究～広域的事業展開で域外への販路拡大を図る～」2013年、中小企業基盤整備機構「地域新事業展開のベストプラクティス」2019年、農林水産省「6次産業化取組事例集」2021年、各社ウェブサイト等

②地域ぐるみの取り組みの参考事例

先行調査研究等の既存資料に基づき、農産物・同加工品等の商品力と販売力の強化を地域ぐるみで一体的・総合的に推進している参考事例の取組ポイントを整理したのが図表 2.4 である。

取り上げた 4 事例のうち 3 事例に共通する点として、商品力と販売力の強化にまたがる拠点施設を整備・運営していることが挙げられる。具体的には、でる・そーれのコミュニティカフェ、まごの店と呼ばれる高校生レストラン、内子フレッシュパークからりの道の駅である。また、四万十ドラマは、現状では拠点施設を有していないが、10 年間にわたり指定管理制度により道の駅を運営し拠点としてきた。これを含めると、4 事例の拠点施設は、飲食店中心の 2 事例、直売所を核とする道の駅の 2 事例となる。

4 事例における商品力の強化に関する取組ポイントについては、付加価値向上・新事業創出の参考事例（p 6～7 参照）と同様に、企画・開発段階でのコンセプト構想が 4 事例ともに明確かつ特徴的であるほか、市場ニーズの把握・反映（まごの店、内子フレッシュパークからり）もポイントとなっていることが挙げられる。また、生産・提供体制の構築段階では、上述の拠点施設に代表される設備・機器の整備が 4 事例に共通するほか、技術・ノウハウの確立（内子フレッシュパークからり）や、農林水産物の安定供給体制の確立（でる・そーれ、まごの店、四万十ドラマ）も商品力の強化に寄与している。さらに、経営資源の確保等に関しては、4 事例に共通して資金・人材面等での工夫と外部連携が取組推進の重要な要素となっている。

販売力の強化に関する取組ポイントについては、市場開拓・販売促進の参考事例（p 32～33 参照）と同様に、市場開拓・販売促進の企画・構想の特色として、地産地消・地元需要獲得型（飲食店中心のでる・そーれ、まごの店）と大都市圏等域外需要獲得型（直売所等の道の駅拠点型の内子フレッシュパークからり、四万十ドラマ）のいずれかに重きが置かれていることが挙げられる。これと関連して、販売・流通体制の構築についても、飲食店中心のでる・そーれやまごの店では地域密着型で地元重視の販売・流通チャネルに重きを置いており、4 事例ともに地域内の直営店舗（直売所、飲食店等）の整備・活用を行っている。とはいえ、まごの店を除いて全国に販路を広げるネット販売を行うとともに、でる・そーれや四万十ドラマでは域外取引先等への販路拡大、内子フレッシュパークからりや四万十ドラマではファンづくりに向けた顧客の組織化とコミュニケーションにも取り組んでいる。その際、でる・そーれは商品コンセプトへの理解・共感、四万十ドラマは作り手の思いの伝達を重視しており、地産地消に重きを置くまごの店でも意味的価値（ストーリー性等）を重視した商品開発を行っていることに特徴がある。このほか、内子フレッシュパークからりの POS システム導入による物流・商流の効率化や、四万十ドラマにおけるネーミング・パッケージデザインへの工夫も特徴的な取り組みといえる。

以上のほか、地域ぐるみの取り組みである 4 事例における最も重要な特色が地域ぐるみの体制構築である。そこでは、女性グループ（有志）が設立した企業組合でる・そーれ、高校生レストランを設置・運営する多気町と相可高校、第三セクターとして設立された内子フレッシュパークからりや四万十ドラマといった中核組織が要となって、農産物等の生産者や JA、食品製造等の加工業者、直営店を含めた販売・流通業者や飲食店のほか、自治体、産業経済団体、地域づくり団体や住民グループ・自治組織、さらに大学等を含めた地域の多様な主体が参画する連携体制を構築し、農産物等の地域資源を活用した様々な地域商品の開発から販売までを地域ぐるみで一貫して推進している。加えて、まごの店を除く 3 事例では、観光事業と連携または直接運営も行っており、地域を挙げた総力戦により複合的な商品・サービスづくり事業を展開している。

図表2.4 地域ぐるみの地域産品の商品力・販売力強化の参考事例

事例概要	商品力の強化	販売力の強化	地域ぐるみの体制構築
企業組合で・そーれ(青森県五所川原市) 販売・交流拠点機能を有するコミュニティカフェ	・鉄道廃止危機を受けた地域活性化の取り組みを機に、生産者と消費者を「食」を通して繋ぐ地域交流を目指し、奥津軽全体を商品にするコンセプトのもと、女性グループが飲食店と特産品直売所・休憩交流スペースを兼ねたコミュニティカフェを鉄道会社社屋に開設 ・コンセプト(目的・意味付け)やターゲットを明確化した上で、地域の生産者・加工業者等との連携により、試行錯誤・改良を重ねながら様々な商品を開発 ・独自商品のほか、生産者・加工業者との直接取引により安全安心で低コストな商品を確保	・店舗内販売のほか、自社ウェブサイトでのネット販売も実施 ・地域内での情報拡散を狙い、ガイド等の地域観光の担い手への情報提供と販売委託を実施 ・商品コンセプトを理解・共感する域外取引先を厳選し販路拡大 ・県外でのイベント出店も実施	・運営主体として女性グループが企業組合を設立し、地元の生産者・加工業者・流通業者のほか鉄道会社や産業経済団体、地域づくり団体、住民グループ等の多様な主体との連携体制を構築 ・地域限定旅行業取得による着地型観光プログラムの造成や観光客との交流イベントの開催など観光事業も推進 ・地元大学と連携し次世代の人材育成にも注力
まごの店(三重県多気町) 料理・商品開発の起点となった高校生レストラン	・町企画のイベントで試食品調理を地元の県立相可高校食物調理科(調理クラブ)に依頼したことを発端に、町と高校が連携し、農業公園「五桂池ふるさと村」内の農産物直売所に隣接して高校生運営の飲食店「まごの店」を開設(屋台の後、町・県が店舗建設) ・相可高校と地元の生産者・加工業者や多気町・JA多気郡等の連携により地元農産物等の資源を活かしたメニューや商品を開発 ・地元スーパー等の委託による地産地消レシピ開発や、全国大手企業と連携した商品開発も実施 ・生産者から希少品や規格外品を調達するルートを開拓し安全安心で低コストな農産物を確保	・料理を「まごの店」で提供するほか、開発した商品は隣接する直売所や地元生協等で販売 ・開発に際しては、機能性よりも意味的価値(ストーリー性、生産者の思い等)を重視 ・地産地消を重視し、地元消費者を意識し足元のファンの獲得・拡大に注力	・多気町と相可高校の連携を軸に「五桂池ふるさと村」を運営してきた地元の自治組織、JA多気郡や生産者・加工業者および地元企業等の連携・協働体制を確立 ・住民組織の提案を受け町と地元企業等の連携により、卒業生が働く惣菜・弁当店「せんばいの店」と第三セクターの運営会社が設立され、「まごの店」との連携・協働により業容が拡大
(株)内子フレッシュパークからり(愛媛県内子町) 町産農産物の加工・販売拠点の役割を担う道の駅	・道の駅の整備に合わせ、内子町産の農産物の販売にこだわった直売所・レストランや農産加工場・工房等を国補助事業等の活用により順次整備・運営 ・女性グループによる内子アグリベンチャー21(加工場運営協議会)を組織し、加工場・飲食店の運営を委託 ・商品開発では、生産技術・ノウハウやマーケティング・デザイン等について、域外の専門家と連携 ・松山市内にアンテナショップを設置し市場情報を収集	・直売所出荷者運営協議会を組織し、直売所の運営を委託 ・情報センター整備とPOSシステム等の導入により、物流・商流(トレーサビリティ・在庫管理、出荷調整、決済等)を効率化 ・自社ウェブサイトでのネット販売や、フレンド会員として顧客の組織化(販売促進、情報交流)も実施	・道の駅の運営主体として町民等出資の第三セクターを設立 ・第三セクターを中心に、内子町農村支援センター(農村振興課)やJA愛媛たいき(内子支所)のほか、町内の生産者・加工業者等の多様な主体とのネットワークを形成し、商品力強化から販売力強化までの様々な事業を展開することでフードバリューチェーンを形成 ・内子グリーンツーリズム協会等と連携し着地型観光事業も展開
(株)四万十ドラマ(高知県四万十町) 地域経済循環の司令塔の役割を果たす地域商社	・ローカル・ローテク・ローインパクト(地域の資源を活かした四万十川に負担を掛けないものづくり)をコンセプトとする商品・産業づくりを推進 ・地元JAから転職した現社長のリーダーシップのもと、プロデューサー・コーディネーターとして生産者・加工業者等と連携し、独自商品を多数開発 ・カフェ併設加工場や新加工場を整備し自社製造を拡充 ・原材料確保に向け農業法人を設立するなど農林業再生にも挑戦	・道の駅の運営を受託(10年間)し、直売所で地域の特産品や独自商品を販売 ・自社ネット販売サイトを開設 ・県内デザイナーと連携し、作り手の思い等を伝えるメッセージ性の強いネーミングやパッケージデザインを工夫 ・流通業者・バイヤーにも作り手の思い等を伝えるため、生産現場に招き生産者等と交流を促進 ・域外の都市住民等を会員とするネットワーク組織を設け、情報発信・交流や体験型交流イベント等によりファンを獲得	・合併前旧3町村により第三セクターとして設立後、合併を機に株式買取りで完全民営に移行 ・商品・サービスの企画・開発と販売・流通を通じ、地域内外の人や組織を結び付けるネットワークの中核となつて一次・二次・三次にわたる多様な事業を展開 ・四万十ドラマあしもと塾の開講や、現社長のセミナー・講演会などを通じて、四万十ドラマの実績・経験により培ったノウハウの他地域への移転にも注力 ・四万十川流域の企業等と連携し体験観光プログラム提供も推進

資料：農林水産省・経済産業省「地域を活性化する農商工連携のポイント～農商工連携ベストプラクティス30を参考に～」2010年、中小企業基盤整備機構「地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究～広域的事業展開で域外への販路拡大を図る～」2013年、農林水産省「6次産業化取組事例集」2021年、各社ウェブサイト等

2. 中国地方の地域産品に係る市場開拓・販売促進の実態

(1) 市町村アンケートの実施概要

中国地方における地域産品（農産物等の地域資源を活用した商品・サービス）の市場開拓・販売促進の実態を把握するため、中国地方市町村の農業振興担当部署および商工業振興担当部署を対象に「農産物等の地域資源を活用した商品・サービスの市場開拓・販売促進に関するアンケート」（郵送法、ウェブ回答併用）を実施した。

調査票の配布・回収状況は図表 2.5 に示す通りである。

図表 2.5 配布・回収状況

		部署数ベース			市町村数ベース		
		配布数	回収数	回収率	配布数	回収数	回収率
全体		214	57	26.6	107	51	47.7
県別	鳥取県	38	7	18.4	19	6	31.6
	島根県	38	11	28.9	19	9	47.4
	岡山県	54	15	27.8	27	14	51.9
	広島県	46	12	26.1	23	12	52.2
	山口県	38	12	31.6	19	10	52.6

(2) 市場開拓・販売促進を担う組織・機関

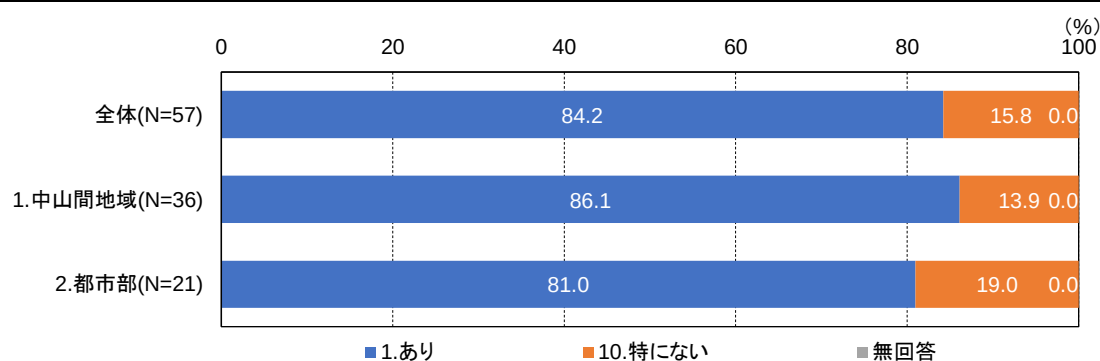
①市場開拓・販売促進機関の立地状況

回答市町村の 84%には、地域産品の市場開拓・販売促進機関が立地している（図表 2.6）。具体的な機関種別は、「農協またはその関連組織・機関」（47%）や「道の駅」（42%）などであり、特に中山間地域市町村では「道の駅」の果たす役割が大きい（図表 2.7）。

このうち代表的な機関に対する市町村の関与・関係については（図表 2.8）、「協力・連携関係のみ」（33%）が多いものの、「自市町村が単独で設置」（19%）や「自市町村内の官民連携で設置」（19%）など、市町村が設置に関与するケースが 40%を占める。特に中山間地域市町村では、市町村が設置に関与するケースが多く、その分「協力・連携関係のみ」などは少ない。

図表 2.6 市場開拓・販売促進機関の有無

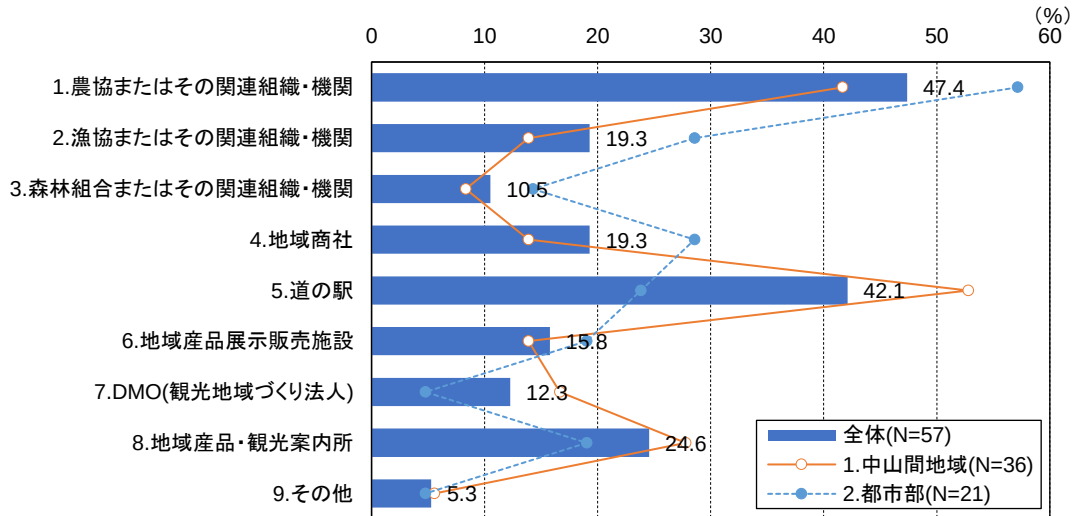
貴市町村内に立地し「自地域の農産物等の地域資源を活用した商品・サービスを取り揃え、市場開拓・販売促進に取り組んでいる」次のような組織・機関はありますか。【複数回答可】



（注）四捨五入のため構成比の合計が 100%にならないことがある（以下同様）

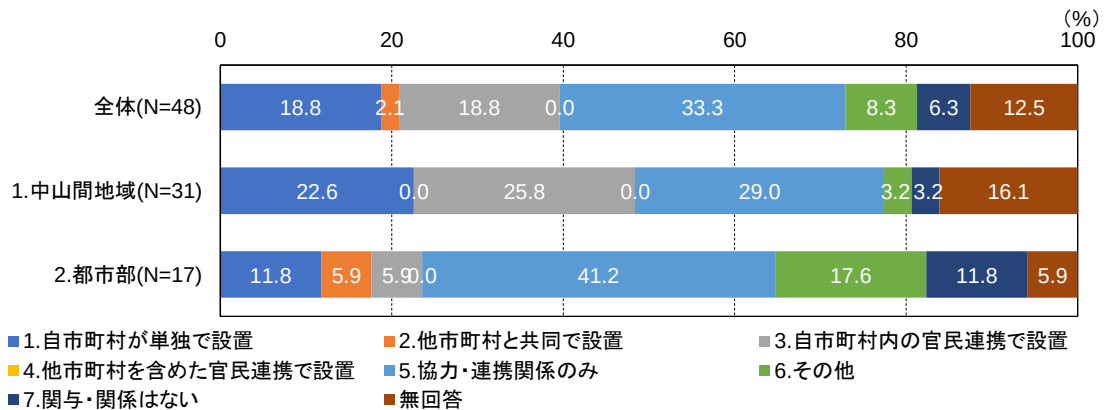
図表 2.7 市場開拓・販売促進機関の種別

貴市町村内に立地し「自地域の農産物等の地域資源を活用した商品・サービスを取り揃え、市場開拓・販売促進に取り組んでいる」次のような組織・機関はありますか。【複数回答可】



図表 2.8 代表的な市場開拓・販売促進機関に対する市町村の関与・関係

前問で回答いただいた組織・機関のうち代表的な組織・機関について、貴市町村の関与・関係をお知らせください。【1つだけ選択】



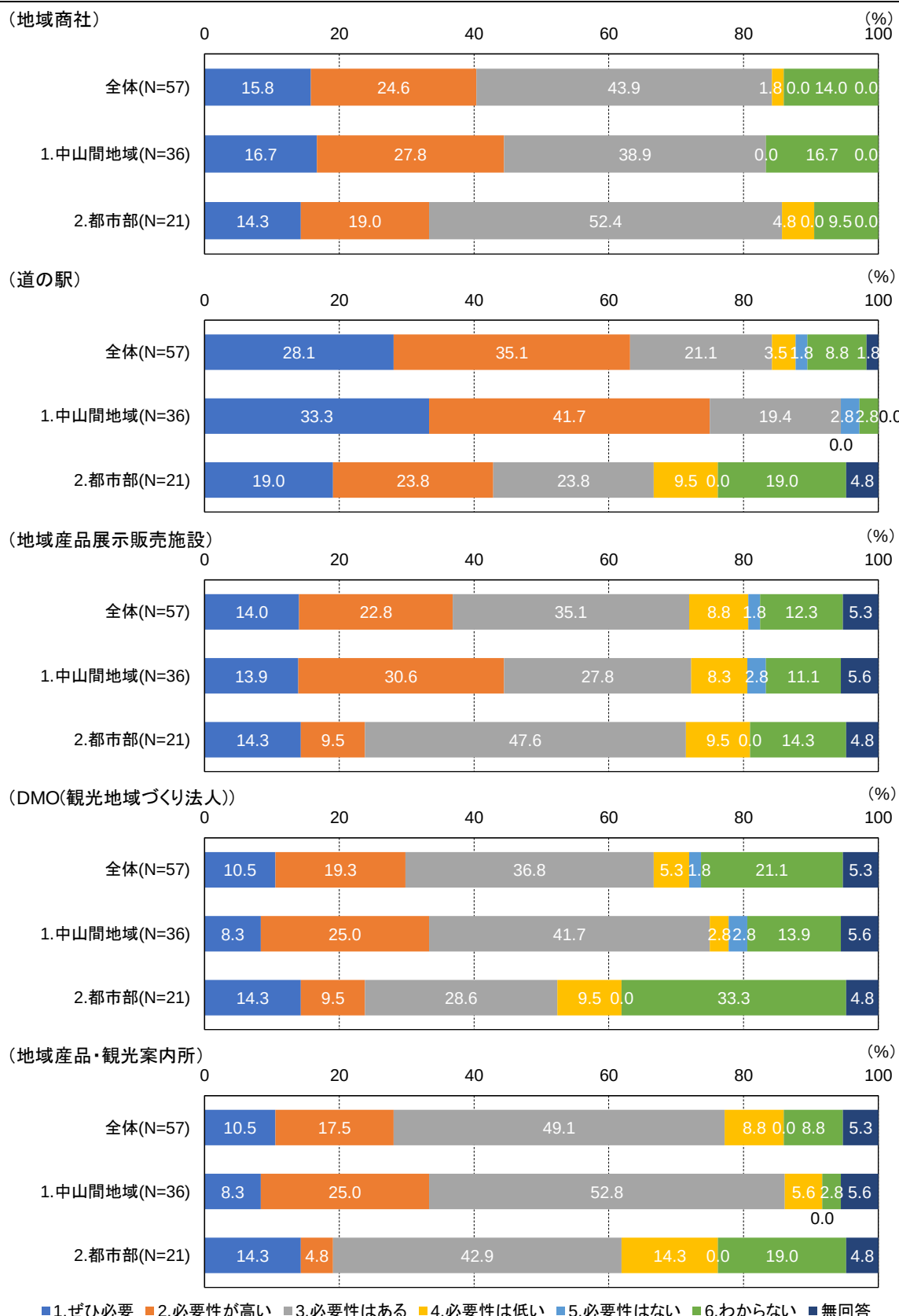
②市場開拓・販売促進機関の必要性

地域産品の市場開拓・販売促進拠点等としての機能を有する施設・機関の必要性（「ぜひ必要」「必要性が高い」「必要性はある」との回答割合）をみると（図表 2.9）、地域商社と道の駅が 84%、地域産品・観光案内所が 77%、地域産品展示販売施設が 72%、DMO（観光地域づくり法人）が 67%といずれも高い。

特に都市部に比べ中山間地域市町村においては、「ぜひ必要」「必要性が高い」とする回答が「道の駅」をはじめ各機関・施設ともに多いなど、市場開拓・販売促進機関の必要性が強く認識されている。

図表 2.9 市場開拓・販売促進機関の必要性

農産物等の地域資源を活用した商品・サービスの市場開拓・販売促進拠点等としての機能を有する次の施設・機関の必要性について、どのようにお考えになりますか。【それぞれ1つだけ選択】



(3) 農業者・商工業者等の取り組み

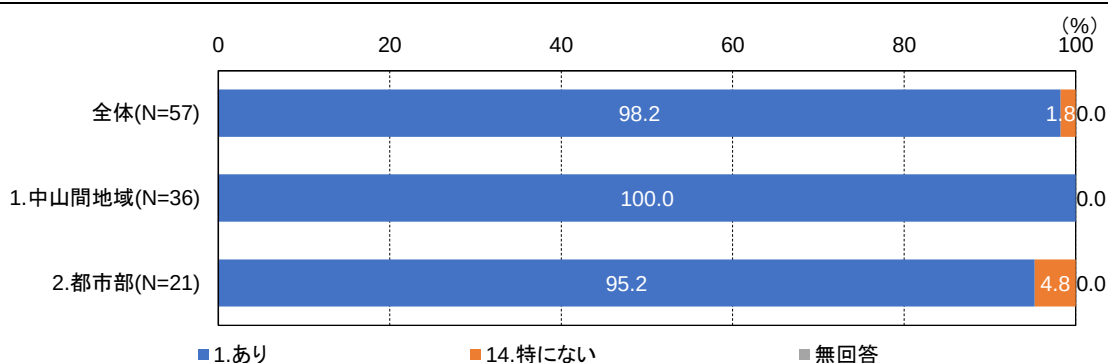
①取り組みの問題点・課題

(問題点・課題の内容)

農業者・商工業者等による市場開拓・販売促進の取り組みにおいて、ほとんどの市町村が何らかの問題点・課題があるとしている（図表 2.10）。具体的には、経営資源（人・物・金）に係る「人材の確保」（72％）を筆頭に「必要な施設・設備の確保」（42％）、「経費抑制・資金確保」（39％）のほか、「販売促進・プロモーション」（58％）や「ノウハウの確立・確保」（44％）とともに、「需要・ニーズの把握」（49％）などが指摘されている（図表 2.11）。

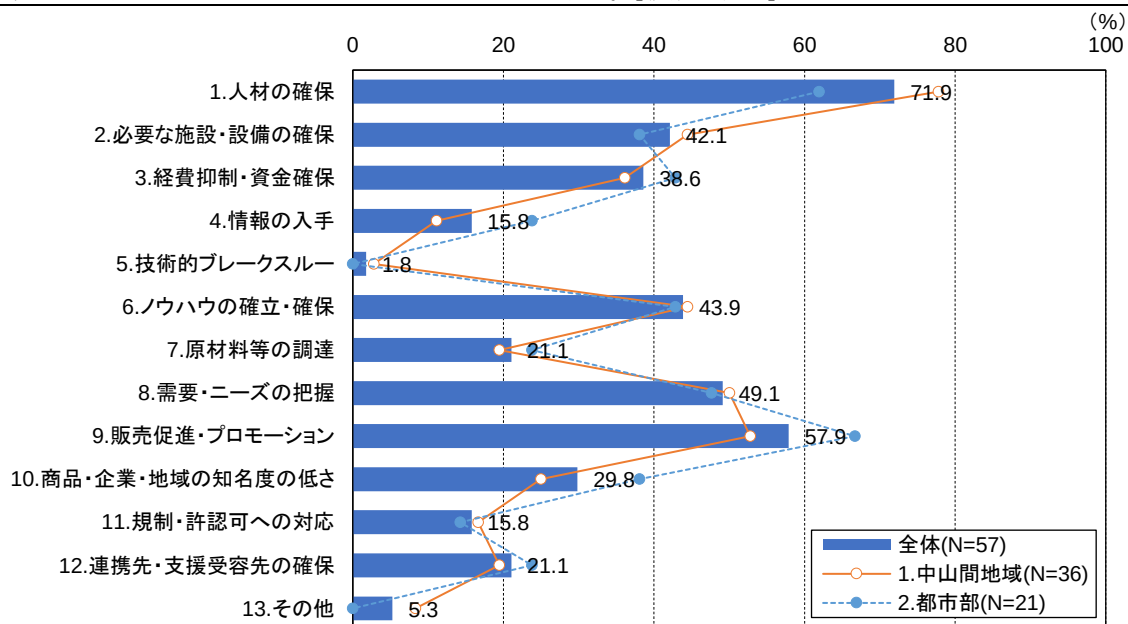
図表 2.10 取り組みの問題点・課題の有無

農業者や商工業者等が、農産物等の地域資源を活用した商品・サービスの市場開拓・販売促進に取り組む上では、どのような問題点・課題があるとお考えになりますか。【複数回答可】



図表 2.11 取り組みの問題点・課題

農業者や商工業者等が、農産物等の地域資源を活用した商品・サービスの市場開拓・販売促進に取り組む上では、どのような問題点・課題があるとお考えになりますか。【複数回答可】

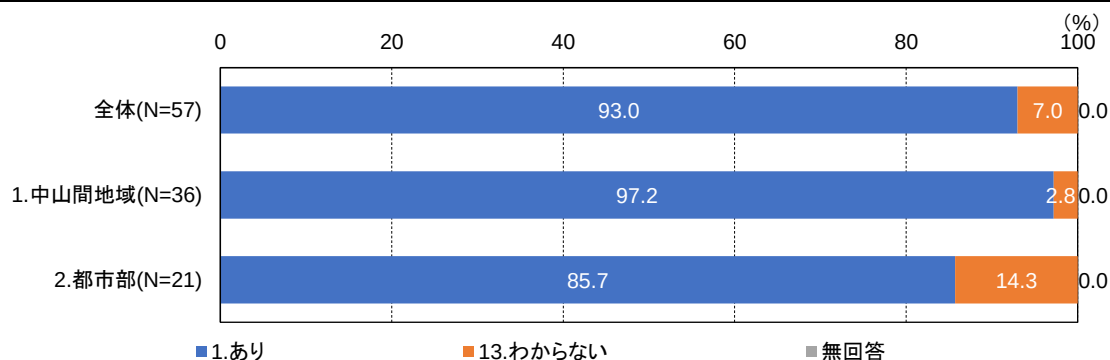


(問題点・課題克服に有効な機関)

以上のような問題点・課題を克服するためには外部機関を活用することが効果的と考える市町村がほとんどである（図表 2.12）。具体的には「商工会議所・商工会」（54％）のほか、「農商工等の関連事業者」（61％）や「宿泊・飲食業者、観光関連事業者」（37％）等の同業者・異業種をはじめとする外部機関の活用には効果があるとみている（図表 2.13）。

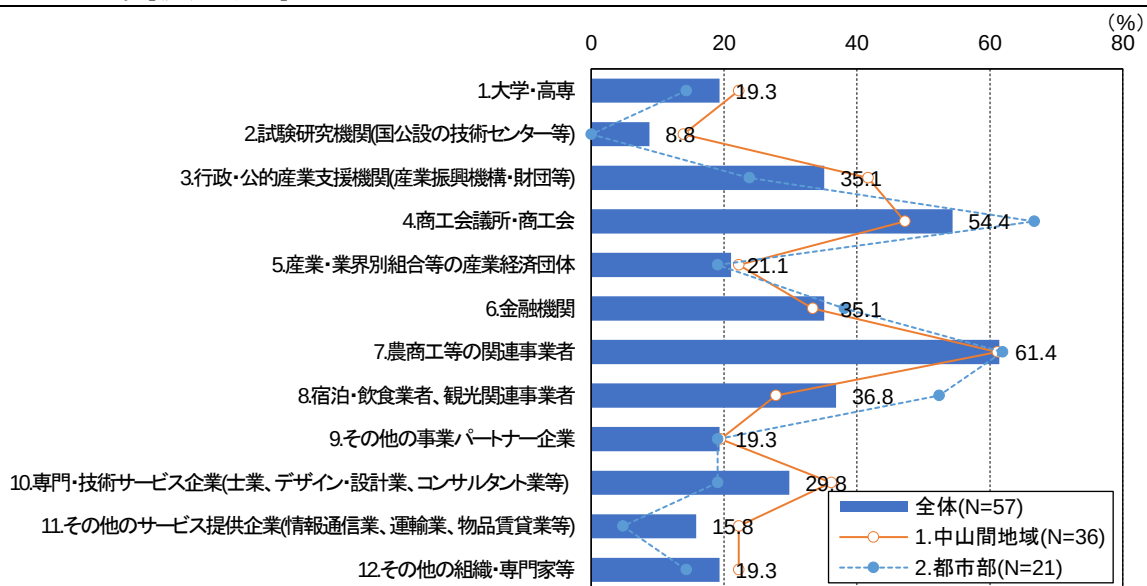
図表 2.12 問題点・課題克服に有効な機関の有無

前問で回答いただいた問題点・課題を克服するため、どのような外部機関を活用することが効果的とお考えになりますか。【複数回答可】



図表 2.13 問題点・課題克服に有効な機関

前問で回答いただいた問題点・課題を克服するため、どのような外部機関を活用することが効果的とお考えになりますか。【複数回答可】

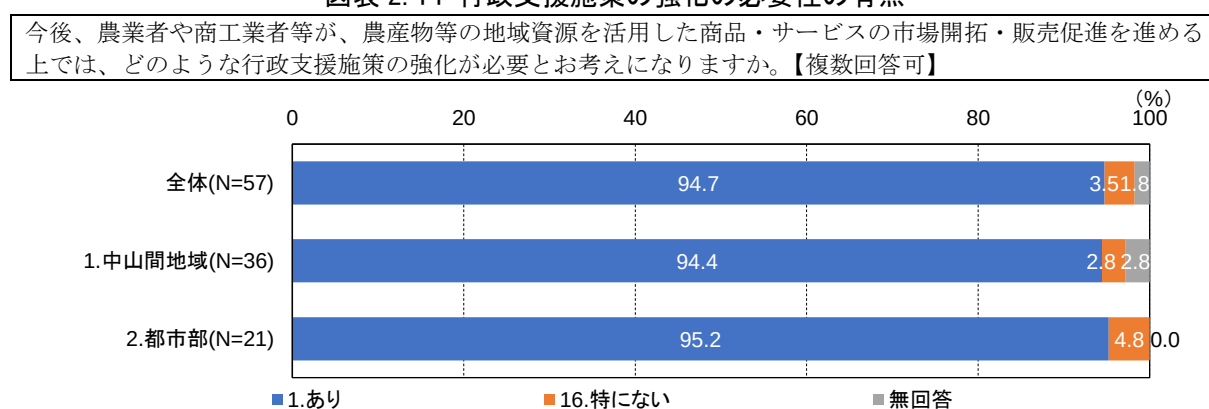


②行政支援施策の強化の必要性

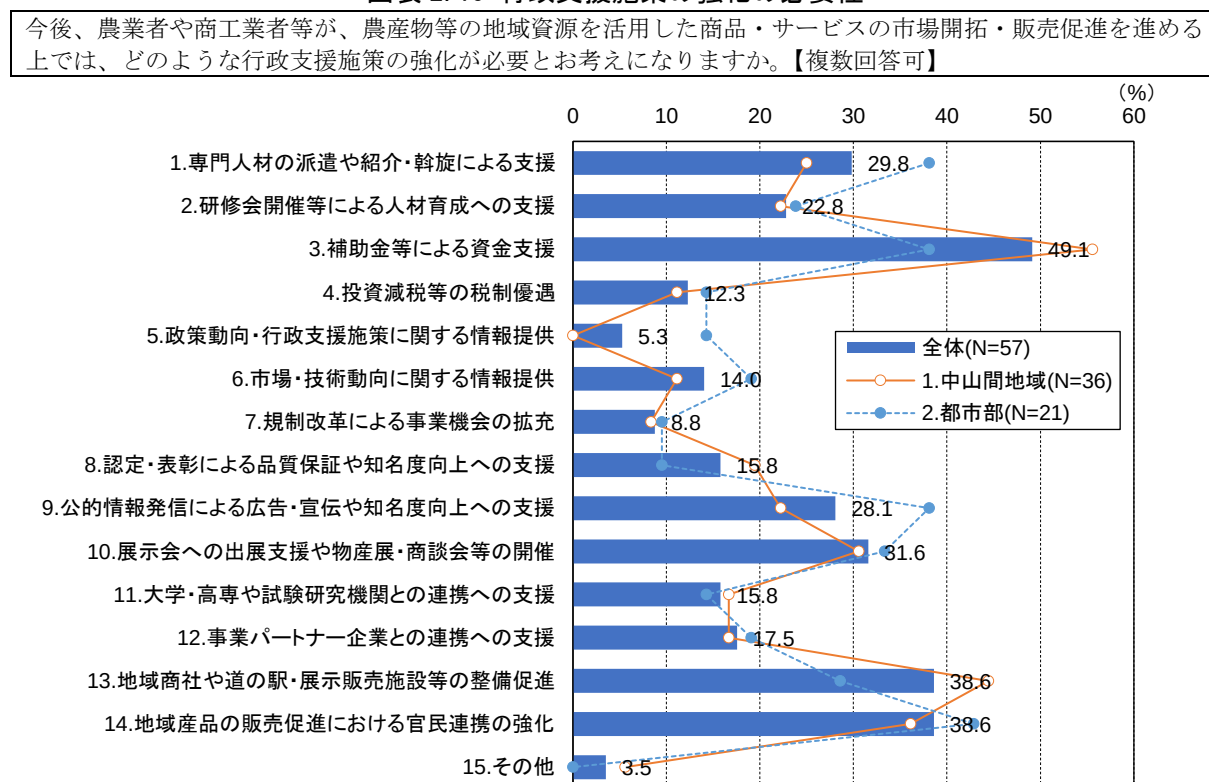
以上のような問題点・課題認識を背景として、農業者・商工業者等の取り組みに対する行政支援施策については、ほとんどの市町村が何らかの強化が必要としている（図表 2.14）。具体的には、「補助金等による資金支援」（49％）の強化が必要との意見が多く、さらに「専門人材の派遣や紹介・斡旋による支援」（31％）、「展示会への出展支援や物産展・商談会等の開催」（33％）や、「公的情報発信による広告・宣伝や知名度向上への支援」（29％）のほか、「地域製品の販売促進における官民連携の強化」（38％）、「地域商社や道の駅・展示販売施設等の整備促進」（36％）など地域レベルでの取り組みの強化も必要とみている（図表 2.15）。

特に中山間地域市町村においては、「補助金等による資金支援」とともに、「地域商社や道の駅・展示販売施設等の整備促進」の強化が必要との意見が多いことに特徴がある。

図表 2.14 行政支援施策の強化の必要性の有無



図表 2.15 行政支援施策の強化の必要性



(4) まとめ

①**市場開拓・販売促進を担う組織・機関**～ほとんどの市町村に立地する地域商社や道の駅は、特に中山間地域市町村において必要性が高いと評価～

- ・ほとんどの市町村に、農協・同関連機関や道の駅に代表される地域産品の市場開拓・販売促進を担う組織・機関が立地し、市町村が設置に関与するケースも多い。特に中山間地域市町村では、道の駅の役割が大きく、市町村が設置に関与する傾向が強い。(図表 2.6～図表 2.8)
- ・地域産品の市場開拓・販売促進を担う組織・機関の必要性は、8割超となる地域商社や道の駅をはじめ、地域産品・観光案内所、地域産品展示販売施設、DMO(観光地域づくり法人)を含め高いものとみている。こうした見方は、特に中山間地域市町村で強い。(図表 2.9)

②**農業者・商工業者等の取り組みの問題点・課題と行政支援施策の強化の必要性**～多様な問題点・課題に対し、補助金等による資金支援のほか地域レベルでの取り組みの強化も必要と認識～

- ・問題点・課題として、経営資源(人・物・金)に係る人材を筆頭に、施設・設備、経費・資金のほか、販売促進・プロモーションやノウハウの確立・確保とともに、需要・ニーズの把握などを指摘(図表 2.11)。
- ・行政支援施策の強化が必要な事項としては、補助金等による資金支援が最も多く、専門人材の派遣、展示会への出展支援等や、公的情報発信による知名度向上等のほか、地域産品の販売促進における官民連携の強化、地域商社や道の駅等の整備促進など地域レベルでの取り組みの強化も必要とみている(図表 2.15)。

3. 地域産品に係る市場開拓・販売促進を担う地域商社の実態

(1) 地域商社の必要性・背景とタイプ分類

①地域商社の必要性・背景

近年、地方では、人口減少に伴う需要の減少、供給の減少、雇用機会の減少が進んでおり、縮小均衡状態に陥りつつある。こうした状況を打開する一つの施策として、地域商社を設立する動きが注目を浴びている。地域商社については、統一かつ明確な定義は存在していないが、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部では全国的に展開されている地域商社事業の最大公約数的なイメージを以下の通り示している。

地域には、まだまだ知られていない農産品や工芸品など、魅力ある産品やサービスが数多く眠っています。こうした地域の優れた産品・サービスの販路を新たに開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく「地域商社事業」を、地域に育て、根付かせるため、様々な角度から支援活動を行っています。

また、第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2020年改訂版）」においては、「日本の各地域には、まだ十分に知られていない農産品や工芸品、伝統、歴史、景観などの魅力あふれる地域資源が数多く眠っている。その地域にしかない唯一無二の優れた地域資源を磨き上げ、消費者への訴求力を高めることで、海外市場を含めた販路開拓を進め、地域に付加価値をもたらすことが重要である。このため、地域資源を活用した新たな商品やサービスの開発、マーケティングやブランディング、販路開拓等への支援を行うとともに、地域資源を活用したビジネスに取り組む担い手の育成・確保等を進める。特に、地域の生産者を取りまとめてプロデュースする機能を持った地域商社や、観光地経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔である観光地域づくり法人（DMO）は、地域に活力をもたらす新たな主体として期待されるところであり、その育成や支援に取り組んでいく。」としている。

このほか、「2020年版小規模企業白書」には、「地域内需要の減少が進む中で、引き続き利益を獲得していくためには、コストの削減だけではなく、販売数量の増加や販売単価の上昇を目指す必要があり、そのためには商品・サービスの優位性を持つことが重要である」とし、「経営資源が限定的であるといわれる小規模事業者が、商品・サービスの優位性を獲得するための一つの有力な方法として、地域資源の活用が重要であると考えられる」という記述がある。地域商社の主な役割は、地域資源の発掘、活用方法の検討、市場調査、商品開発、販路開拓、販売促進など、地域の生産者の活動を総合的にサポートするとともに、全国（海外）へ積極的に売り込んでいく組織であることから、上述のような地域の縮小均衡状態を解消する一つの方法として適しているといえる。

地域商社を支援している内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局では、交付金支援を受けている地域商社の数をもとに、全国の地域商社の動向把握に努めており、2020年5月時点で、同局で把握している地域商社数は全国146自治体に156件ある。

②地域商社のタイプ分類

全国には多種多様な地域商社が存在している。地域商社が取り扱う資源（一次産品、加工品、工芸品等）、販売エリア（国内外）、マーケティングの手法など、様々であり、それぞれの地域にある解決すべき課題に則した取り組みが展開されている。

全国各地で活動している地域商社は、日本政策投資銀行グループが実施した二つの調査結果によると、卸売機能に限らず小売機能や製造機能等まで含む広範な概念として、「市場範囲」「活動形態」「活動主体」により図表 2.16 に示す通り分類されている。

図表 2.16 地域商社のタイプ分類

区分	タイプ分類	内容
市場範囲	地産地消型	・「地域内および近隣地域」を主たるターゲット市場として地域の産品、加工品、工芸品等を販売するスタイルであり、道の駅や産地直売所などが代表的な例。 ・産品の購入者は地域内に限定されておらず、域外からの集客にも期待が持てる。 ・魅力的な商品の販売により、結果的に観光コンテンツ的な位置付けになっている例も散見される。
	移出型	・「大都市圏等の国内」を主たるターゲット市場に設定している取り組みで、物産公社、都市部のアンテナショップなどがある。 ・地域の産品を人口が集中するボリュームゾーンに販売するという方法は、多くの地域商社が狙っている市場といえる。
	輸出型	・「海外の市場」を主たるターゲットに設定している取り組みである。主な例としては、地域企業が出資して設立された輸出商社、地域の素材を活用した食品加工メーカーなどがある。
活動形態	流通型	・流通型は、生産者等から仕入れた商品を最終消費者に販売する小売型（BtoC）と国内外の事業者向けに商品を販売する卸売型（BtoB）の二つに細分化される。 ・小売型は、地域内もしくは地域外に売り場や店舗を持って、地域産品や地域産品を活用したサービスを直接販売・提供する活動形態。代表例は、道の駅・直売所、アンテナショップ、飲食店などがある。ネット販売も小売型に含まれる。 ・卸売型は、一般の商社と同様に、地域の産品を他地域に販売する商流・物流を提供する活動形態。近年では、海外事業者直接向販売する取り組みもみられる。例としては、物産公社や地域発の輸出商社がこの形態に当たる。
	メーカー型	・メーカー型は、地域内で商品の企画・開発から製造までを手掛ける事業者であり、地域資源を活用した加工品・製品を国内外に販売し、地域のブランディングまで至っているもの。対象となる商材は、食品に限らず、衣服や食器類など、「地域ブランド」を掲げた商品を企画・開発、製造し、消費者の支持を得ている例が当てはまる。
	プロジェクトメイク型	・プロジェクトメイク型は、流通型やメーカー型と異なり、中心となるプレイヤーがプロデューサー的な立ち位置で、地域内もしくは地域外において地域資源の販売や活用を狙ったプロジェクトを組成し、実行していく活動形態。地域産品の販売イベントや海外で国内事業者の進出支援プロジェクトを組成している例が当てはまる。
活動主体	民間企業・団体	・地域産品の開発・販売を民間企業・団体が手掛けるもの。 ・具体的には製造業・流通業を手掛ける民間企業、農業協同組合・漁業協同組合などの組合が当てはまる。また、商工会議所、商工会などの民間の産業支援団体が中心となっている例もある。
	第三セクター	・物産公社など、自治体と民間企業が出資した第三セクターが地域商社として活動している例。 ・民間企業・団体と異なり、地域の産業支援という公益的な目的も有しており、生産者・事業者へのアドバイス・支援なども手掛ける。
	行政（自治体）	・行政が開設する産業支援センター等が、地域の産業振興のために、事業者に対して、生産から販売に至るサポートを行っている例。多くのアンテナショップについて、設置主体としても活動。 ・行政が主体であるため、産品の販売による売上獲得を目的としておらず、産業支援的な意味合いが主となる。

資料：(株)日本政策投資銀行・(株)日本経済研究所「域内商社機能による地域経済活性化に関する調査」2017年、(株)日本政策投資銀行・(株)日本経済研究所「地域商社の成長に向けた戦略調査」2018年

(2) 中国地方における地域商社の実態（アンケート・ヒアリング調査）

中国地方における地域商社の実態を把握するため、各種資料から抽出した 39 事業者を対象に「中国地方における地域商社に関するアンケート」（郵送法、ウェブ回答併用）を実施した。

回答数は 13 事業者（回収率 33.3%）であり、調査結果の概要は以下に示す通りである。

①地域商社の属性

（行政との関係）

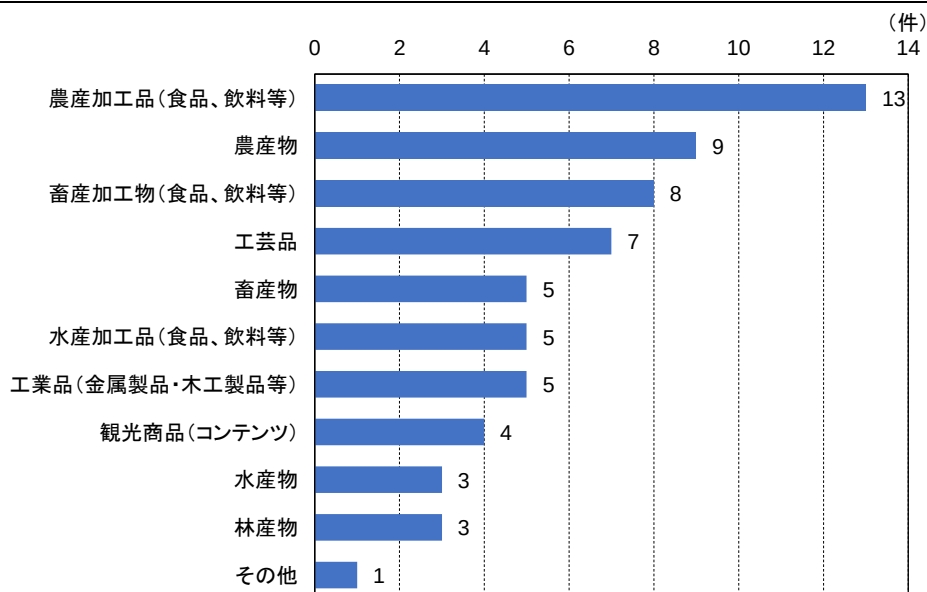
地域商社と行政との関係を尋ねたところ、「協力・連携関係のみ（資本関係、人的関係はない）」を選んだ地域商社が 5 件と最も多かった。以下、「行政区域の官民連携で設置」（4 件）、「関与・関係はない」（2 件）、「行政が単独で設置」（1 件）と続いており、民間が主体となった事業運営が主流であることがわかる。

（取扱商品・サービス）

取扱商品・サービスを尋ねたところ、すべての地域商社が「農産加工品（食品、飲食等）」を取り扱っている（図表 2.17）。以下、「農産物」（9 件）や「畜産加工物」（8 件）も多く、一次産品やそれらの加工品を取り扱っている地域商社が多くなっている。

図表 2.17 取扱商品・サービス

貴社が取り扱っている商品・サービスの品目についてお尋ねします。以下の選択肢から当てはまる番号をすべて選び○印をつけてください【複数回答】。



②市場開拓・販売促進機能

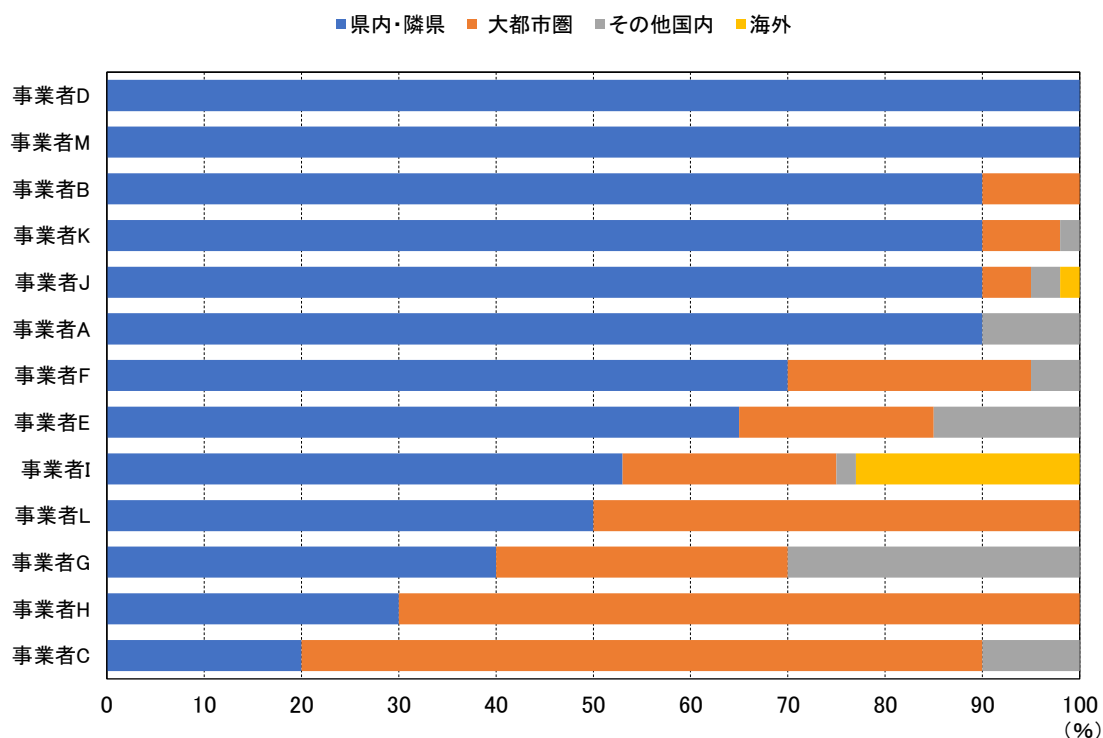
(販売地域)

現状の販売地域は、「県内・隣県」の割合が高く、いわゆる地産地消型の地域商社が多い（図表 2.18）。また、「大都市圏（首都圏、名古屋圏、京阪神圏）」や「その他国内」をターゲットとしている移出型の地域商社も一定数ある一方で、「海外」市場を狙う輸出型の地域商社は少ない。

今後注力したい市場について尋ねたところ、「大都市圏」（12 件）が最も多く、ほとんどが大都市圏での市場開拓を検討していることがわかった（図表 2.19）。また、引き続き「県内・隣県」（9 件）の市場に注力する地域商社も多い。

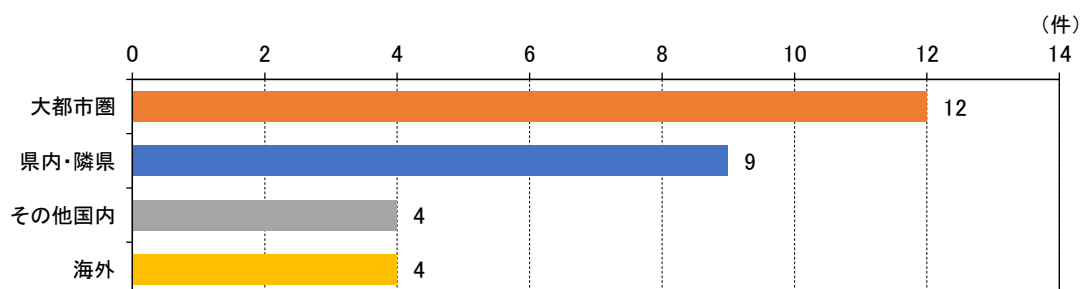
図表 2.18 販売地域の割合

貴社が取り扱っている商品・サービスの販売地域の割合（売り上げベース）についてお答えください。数字は概数で構いません。



図表 2.19 今後注力したい市場

今後の事業展開を考えるなかで、どの地域での販売を特に注力したいと考えていますか。以下の選択肢から当てはまる番号をすべて選び○印をつけてください【複数回答】。



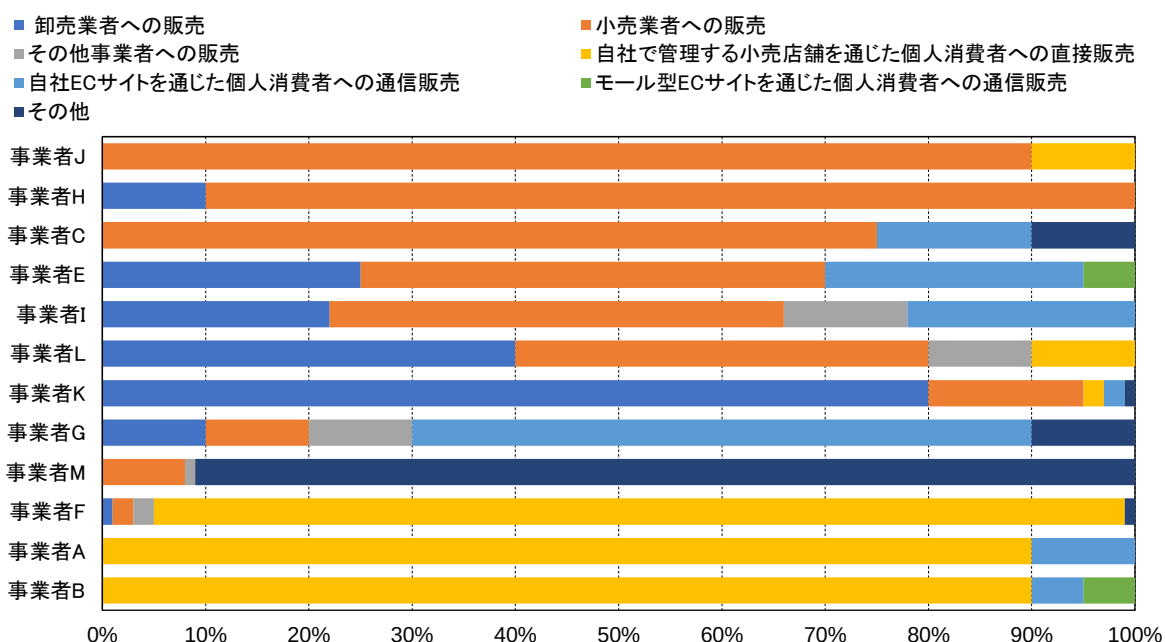
(販売方法)

取扱商品・サービスの販売方法の割合を尋ねたところ、「小売業者への販売」や「卸売業者への販売」のほか、「自社で管理する小売店舗を通じた個人消費者への直接販売」やECサイトを通じた通信販売等の小売販売も多いことがわかった（図表 2.20）。

今後注力したい販売方法について尋ねたところ、「自社ECサイトを通じた個人消費者への通信販売」（9件）が最も多く、次いで「小売業者への販売」（8件）となっている（図表 2.21）。

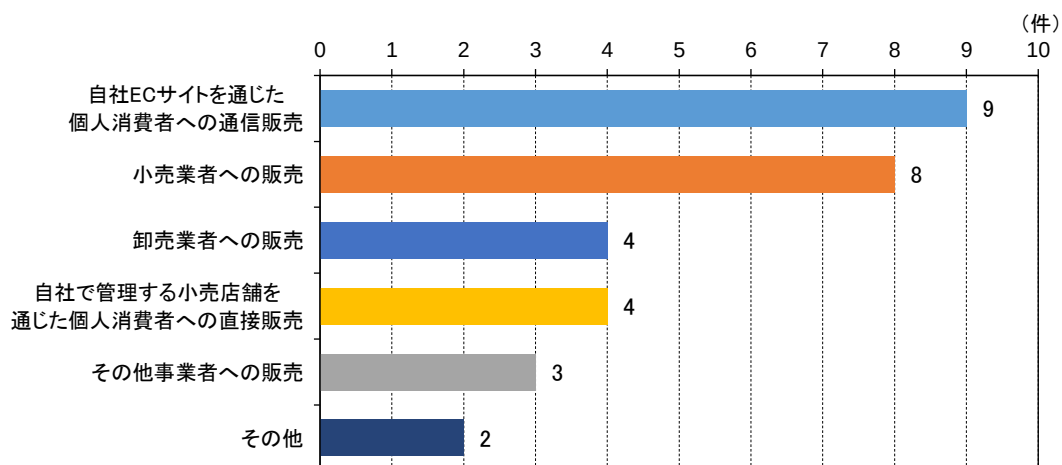
図表 2.20 販売方法の割合

貴社が取り扱っている商品・サービスの販売方法の割合（売り上げベース）についてお答えください。数字は概数で構いません。



図表 2.21 今後注力したい販売方法

今後の事業展開を考えるなかで、どの販売方法を特に注力したいと考えていますか。以下の選択肢から当てはまる番号をすべて選び○印をつけてください【複数回答】。



（地域商社機能）

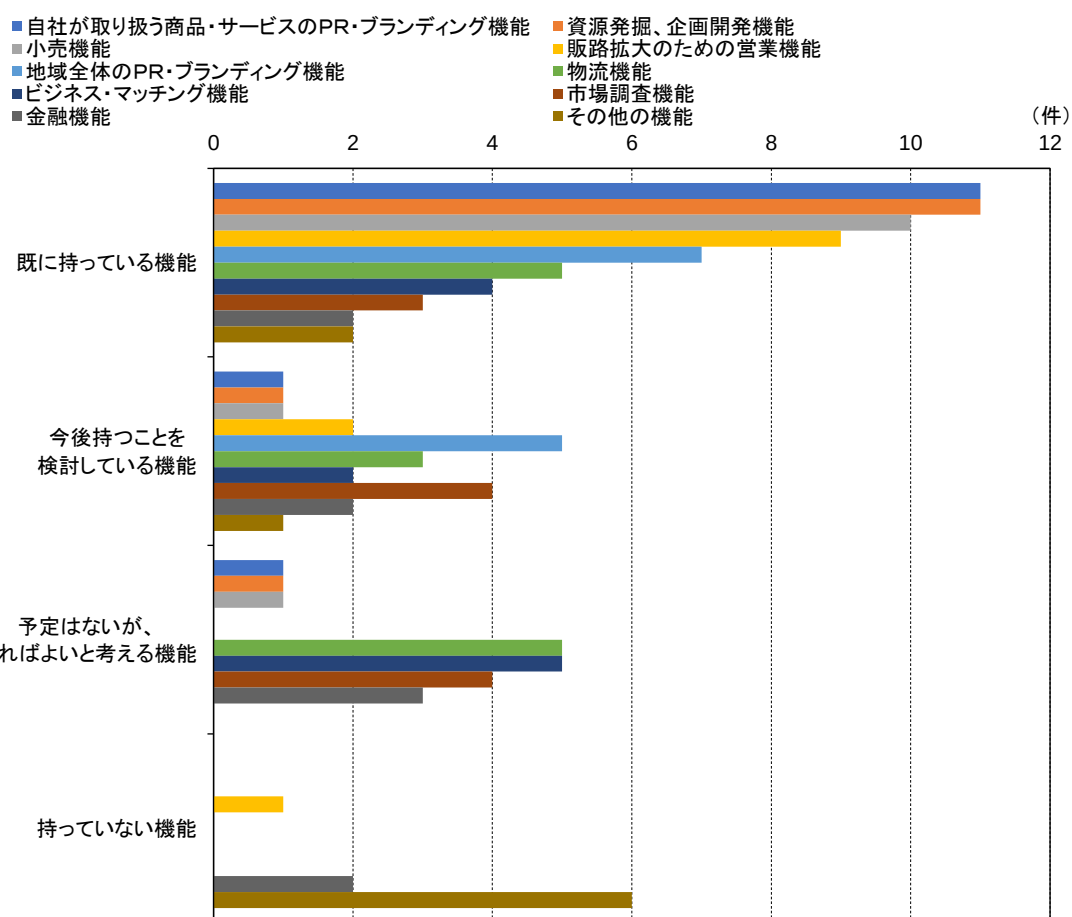
地域商社の機能について尋ねたところ、既に持っている機能としては卸売関連の「自社が取り扱う商品・サービスのPR・ブランディング機能」（11件）や「販路拡大のための営業機能」（9件）だけでなく、「小売機能」（10件）さらには製造関連の「資源発掘、企画開発機能」（11件）などがあった（図表 2.22）。

今後持つことを検討している機能としては、「地域全体のPR・ブランディング機能」（5件）や「市場調査機能」（4件）などが挙げられている。

そして、予定はないがあればよいと考える機能には、「物流機能」（5件）、「ビジネス・マッチング機能」（5件）や「市場調査機能」（4件）などがみられた。

図表 2.22 地域商社機能の保有状況

地域商社の機能として、以下の＜選択肢＞に挙げた機能が想定されます。貴社が既に持っている機能、および現在はないが今後持つことを検討している機能、予定はないがあればよいと考える機能について、それぞれ以下の選択肢から当てはまるものを選び番号でお答えください【複数回答】。



（関連施設の管理運営や連携等の状況）

関連施設等の管理運営や連携等の状況について尋ねたところ、道の駅では、「販売先」（5件）が最も多く、以下「指定管理施設の一つ」（2件）、「人事の交流」（2件）となっている。また、地域産品販売施設も、「販売先」（6件）が最多であった。

DMO（観光地域づくり法人）については、他の施設とは異なり、「商品・サービスの共同開発」や「マーケット調査の連携」を行っている地域商社がみられた。

（ブランド構築の取り組み）

商品・サービスのブランド構築について、①開発、②情報発信、③流通、④品質管理など、それぞれの段階におけるブランド構築のポイントについて尋ねた（図表 2. 23）。

「開発」の段階では、地域資源の活用、コンセプトの設定、デザインの検討、ニーズの把握などがキーワードとして挙がっていた。「情報発信」では、SNS 等のメディアの活用、販促ツールの活用などに注力しているという意見がみられた。「流通」では、域内での効率的な流通網の構築やコスト削減などに関する意見があった。「品質管理」では、自社独自の管理施設の活用や外部専門家との連携がポイントであるという意見が挙がっている。

図表 2. 23 商品・サービスのブランド構築についての主な意見

①開発
＜地域資源の活用＞ ・地域産品を使用し、地域で加工している。 ・地産であること、一次生産者の増収につながる。 ・原材料のうち地域で生産された商品の割合。 ＜コンセプトの設定＞ ・ブランド立ち上げの際に、外部の専門家に監修に入ってもらいコンセプトやストーリー性を設定した。 ＜プロダクト／パッケージデザインの検討＞ ・商品を手に取って、買いたい、食べたいと自らが思えるか、パッケージは目を引くかを考える。 ・販売しやすいサイズ・パッケージの検討。 ・販売者の自己満足に終わる商品ではなく、消費者が手に取りやすい商品。 ＜市場ニーズの把握＞ ・生産者から、できたものをできるだけ買うのではなく、売り先から算出した販売量、品種を計画的に栽培依頼し販売することで、価格・鮮度・安定供給の面で小売店にも消費者にも訴求力のある商品・売り場をつくる。 ・対象マーケット、ペルソナ（典型的なユーザー像）を意識する。 ＜その他＞ ・ブランドを持つ自社都合・押し付けではなく、各国（国内含む）での消費者趣向・要望を第一に考え、売り手・作り手（パートナー）のメリットと持続性を念頭に置き、自社が肥大化することのないよう、その時々・場所ごとで必要とされる商品を迅速に開発できるようエキスパート（パートナー）に委ねる。 ・安全性の担保と美味しさの価値創造をベースに検討を行う。
②情報発信
＜SNS、その他メディアの活用＞ ・SNS 利用推進、新商品開発時の広報（新聞、テレビ、ラジオ等）。 ・SNS、パブリシティ、マスメディアをミックス。 ・SNS（自社サイト、Instagram、Facebook、Twitter）の活用。 ・新商品については、テレビ・雑誌・行政発信の媒体を使って積極的に PR している（掲載無償のものに限る）。 ＜販促ツールの活用＞ ・店頭でのプロモーション、POP、デザイン、宣伝販売。 ・生産者と直接取引のため、顔の見える商品として POP 等を作成して訴求力を高める。 ＜その他＞ ・内外ともに発信もそれぞれに任せているが、発信を積極的に行ってもらえるよう依頼し、自社でも行っている。 ・ストーリー、チャネルや媒体に応じた見せ方。
③流通
＜域内における効率的な流通網の構築＞ ・コンパクトな域内流通に絞ることで、収穫から販売までの時間が短く、また低コストでの運搬が可能のため、訴求力のある価格での販売が可能となる。 ・自社小売で積極的に取り扱う。また、足元商圏では飲食店・宿泊業・福祉・給食等、幅広く売り込んでいる。 ・自社からの各小売店一括物流。 ・小社は立上げより大量流通を目的とせず、全世界にあるニッチなマイノリティーに少量でも対応できる流通を目指しており、現在は自社でまとめてコンパクト流通を可能にしている。無論、内容によっては各社からの直接流通も例外としない。 ・無理のない範囲での商流の選定。 ＜コスト削減＞ ・コスト低減を考慮。 ・受発注方法の見直し。 ・梱包を当社独特のものにする。

図表 2.23 商品・サービスのブランド構築についての主な意見～つづき～

④品質管理
<自社独自の管理施設> ・水温庫利用で長期保存熟成試験中。 ・県内2ヵ所にベースキャンプを設置したことにより、今まで以上に鮮度保持ができるようになり、販売している野菜の価値をダイレクトに伝えることができるようになった。 <外部専門家との連携> ・自社および外注で品質管理の専門スタッフを置いて当たっている。 ・原則、ISO・HACCP、FSSC や有機 JAS、GGAP などの認証を持つパートナーに委託製造することにより、品質の維持・管理、その都度の改善などもお願いしている。 <その他> ・納品時のチェック体制。 ・アンケート等を利用して改善。 ・管理状況の改善よりも生産段階での改善を実施している。
⑤その他
・各国でのニーズやトレンド、独自の要望に迅速に対応すること。 ・各国での動向を常に注視し、次のトレンドへの準備をすること。 ・各国に他の国々でのニーズやトレンドを伝え、一緒に世界の動向を考えるようにしている。 ・製造物責任法や食品衛生法等、法律・規格への合致や対応。

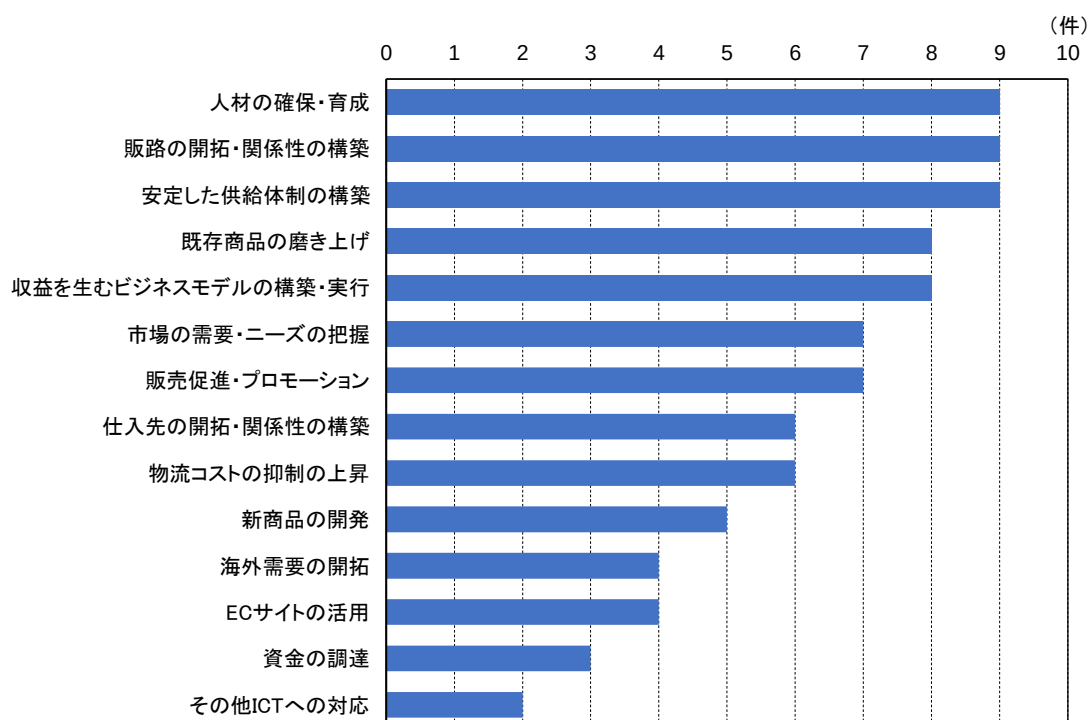
③事業推進上の課題

(課題の内容)

事業推進上の課題を尋ねたところ、最も多かったのは、経営資源に関わる「人材の確保・育成」(9件)、販売・流通体制の構築に関わる「販路の開拓・関係性の構築」(9件)、生産・提供体制の構築に関わる「安定した供給体制の構築」(9件)であった(図表 2.24)。以下、企画・開発に関わる「既存商品の磨き上げ」(8件)、「収益を生むビジネスモデルの構築・実行」(8件)、「市場の需要・ニーズの把握」(7件)のほか、「販売促進・プロモーション」(7件)が続いている。

図表 2.24 事業推進上の課題

地域商社としての事業推進上の課題について、以下の選択肢から当てはまる番号をすべて選び○印をつけてください【複数回答】。

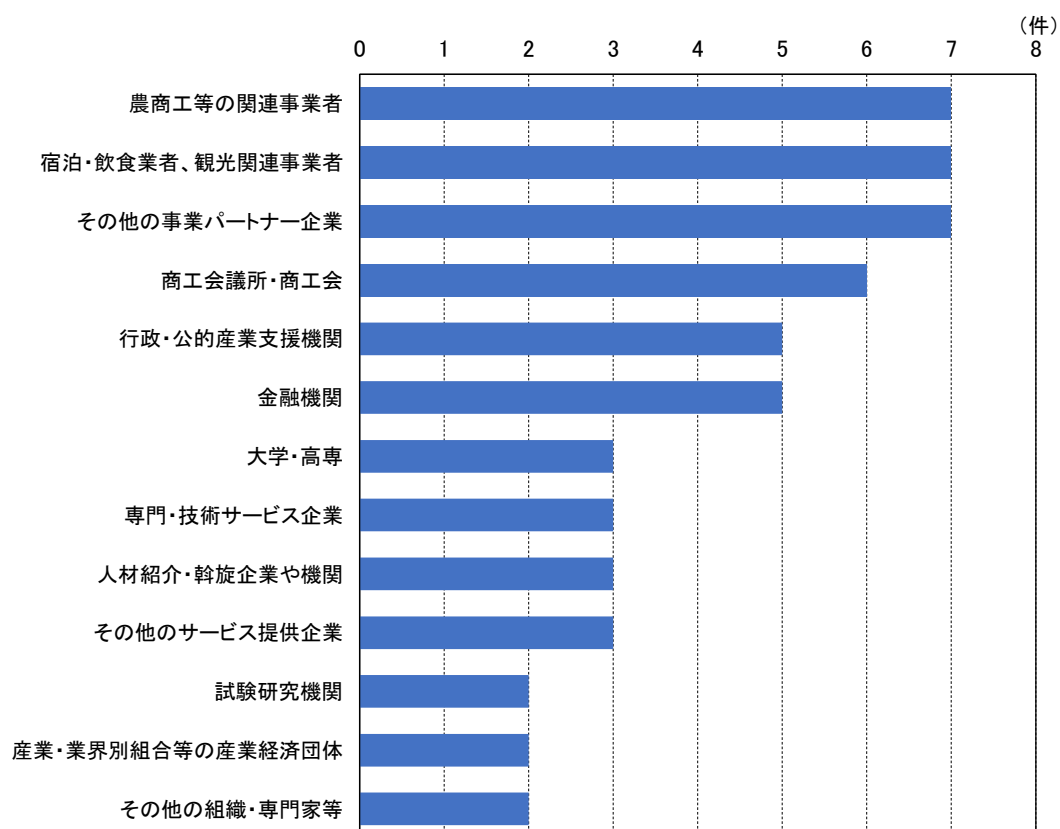


（課題克服に有効な機関）

前述の課題を克服するために、どのような外部機関の活用が効果的かを尋ねたところ、「農商工等の関連事業者」「宿泊・飲食事業者、観光関連事業者」「その他の事業パートナー企業」（ともに7件）といった農商工観等の民間企業が最多であった（図表 2.25）。

図表 2.25 課題克服に有効な機関

前問で回答いただいた課題を克服するため、どのような外部機関を活用することが効果的だと思いますか。以下の選択肢から当てはまる番号をすべて選び○印をつけてください【複数回答】。

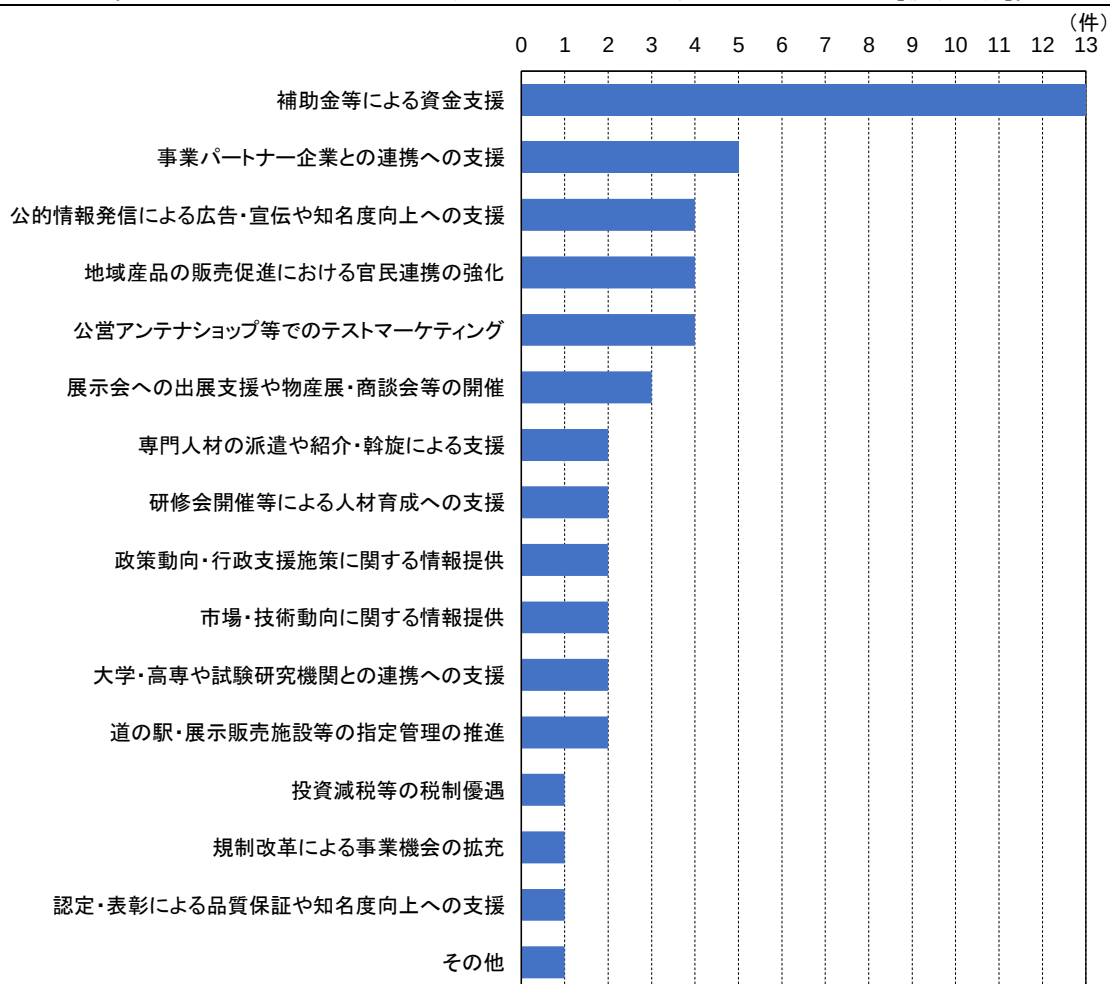


④行政支援施策の活用意向

市場開拓・販売促進を進める上で、活用してみたい行政支援施策について尋ねたところ、すべての地域商社が「補助金等による資金支援」を選択している（図表 2.26）。

図表 2.26 活用してみたい行政支援施策

今後、地域資源を活用した商品・サービスの市場開拓・販売促進を進める上で、活用してみたい行政支援施策はありますか。以下の選択肢から当てはまる番号をすべて選び○印をつけてください【複数回答】。



⑤地域商社のネットワーク

（「地域商社ネットワーク」サイトの活用）

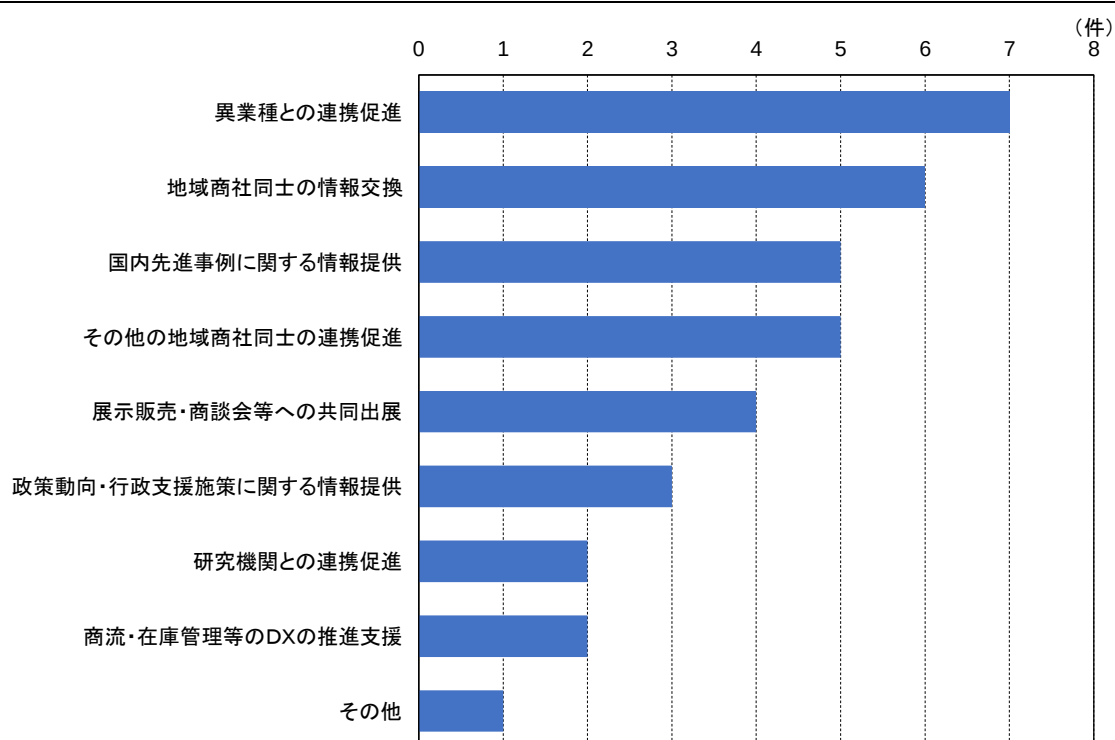
内閣官房まち・ひと・しごと創生本部が、地域商社等の地域ビジネスのネットワーク形成支援などに取り組むプラットフォームとして設立した「地域商社ネットワーク」サイトの活用について尋ねたところ、「既に登録し活用している」と回答した地域商社は4件であった。また、「今後活用を検討する」と回答した地域商社は8件であり、ほとんどの地域商社が同サイトについて肯定的な意見を持っていることがわかった。

（中国地方の同業者・異業種とのネットワーク）

今後中国地方の地域商社同士や異業種とのネットワーク強化を推進することを目的としたプラットフォームを設置する場合に必要な機能について尋ねたところ、「異業種との連携促進」（7件）が最も多く、以下「地域商社同士の情報交換」（6件）、「国内先進事例に関する情報提供」（5件）、「その他の地域商社同士の連携促進」（5件）、「展示販売・商談会等への共同出展」（4件）といった同業者との連携促進が続いている（図表 2.27）。

図表 2.27 域内プラットフォームに重要な機能

今後、中国地方の地域商社同士や異業種とのネットワーク強化を推進することを目的としたプラットフォームを設置する場合、どのような機能が重要だと思いますか。以下の選択肢から当てはまる番号をすべて選び○印をつけてください【複数回答】。



⑥まとめ

(地域商社の属性と機能～地産地消型が多いものの今後は大都市圏での市場開拓に注力し、卸売機能と小売機能の両面を保有・強化しつつ製造関連等を含むさらなる多機能化も志向～)

- ・農産加工品・農産物をはじめとして一次産品・同加工品を扱う地域商社が多い（図表 2. 17）。
- ・販売地域からみると、県内・隣県を主とする地産地消型の地域商社が多いが、対照的に大都市圏やその他国内を主とする移出型の地域商社もみられる。一方、今後は大都市圏での市場開拓に注力する意向の地域商社が多い。（図表 2. 18～図表 2. 19）
- ・販売方法は、小売業者や卸売業者への販売のほか自社管理小売店舗や EC サイトを通じた消費者への直接販売も多く、今後も小売業者等への卸売機能だけでなく自社 EC サイト等を通じた小売機能の強化を志向（図表 2. 20～図表 2. 21）。
- ・保有機能としては、卸売関連の営業機能や PR・ブランディング機能だけでなく、小売機能さらには製造関連の資源発掘・企画開発機能が多い。なお、今後の保有検討機能では、市場調査機能や地域全体の PR・ブランディング機能など、予定はないがあればよい機能としては、物流機能のほかビジネス・マッチング機能や市場調査機能などが特徴的である。（図表 2. 22）
- ・特にブランド構築については、①開発、②情報発信、③流通、④品質管理などの各段階に即した様々な取り組みが幅広く行われている（図表 2. 23）。

(事業推進上の課題と対応～企画・開発、生産・提供、販売・流通の各段階や経営資源に関わる多様な課題に対し、農商工観等の民間企業との連携や補助金等による資金支援に期待～)

- ・事業推進上の課題は、経営資源に関わる「人材の確保・育成」、販売・流通体制の構築に関わる「販路の開拓・関係性の構築」、生産・提供体制の構築に関わる「安定した供給体制の構築」が多く、さらに企画・開発に関わる「既存商品の磨き上げ」「収益を生むビジネスモデルの構築・実行」「市場の需要・ニーズの把握」のほか、「販売促進・プロモーション」なども挙げられ多岐にわたる（図表 2. 24）。
- ・課題克服に効果的な外部機関の活用先として、農商工等関連事業者、宿泊・飲食・観光関連事業者、その他の事業パートナー企業など民間企業を高く評価（図表 2. 25）。
- ・行政支援施策の活用意向は、補助金等による資金支援が特に多い（図表 2. 26）。

(地域商社のネットワーク～中国地方の異業種や同業者との多面的な連携の促進に期待～)

- ・中国地方の地域商社のネットワーク強化を目的としたプラットフォームが担う機能としては、異業種との連携促進のほか、地域商社同士の情報交換、国内先進事例情報の提供、商談会等の共同出展など同業者との多面的な連携促進を重視（図表 2. 27）。

⑦ヒアリング結果

中国地方の市町村や地域商社を対象とするアンケート調査に回答のあった主の地域商社（5社）に対して、地域商社機能の実態等を把握するためにヒアリング調査を実施した。その結果の概要は、図表 2.28 に示す通りであり、次のような点が取組傾向として指摘できる。

取扱商品については、農林水産物・同加工品が中心だが、工芸品や工業品まで取扱品目を拡充する志向がみられる。また、既存商品の販売だけでなく、農商工の事業者や公的産業支援機関等と連携し、市場ニーズを踏まえた新たな商品を開発・改良する機能も重要となっている。

販売先に関して、首都圏へは地元商品を束ねて食品商社や大手小売業者に卸しているが、そのための体制づくりが必要となっている。こうした地産外商の基礎固め等として、地元市場を固めるための地産地消に取り組んでおり、物流コストの問題を背景として、地産地消型の域内流通モデル（地域商社がコーディネート・プロデュース機能を担い、農業者の産品を地元スーパーに直販する仕組み）の必要性も指摘されている。海外販路の開拓については、バイヤー確保等に地元金融機関や JETRO 等の支援を活用している。また、既存の流通と競合しない地域商社としての新たな流通方式の確立（流通事業者との連携）が課題とされているほか、自治体のアンテナショップの活用や DMO（観光地域づくり法人）の通販サイトとの連携が PR・販売促進に役立っているとの指摘もある。

保有機能については、卸売機能に限らず、商品開発・改良機能を有することが重要とされ、商品力強化から販売力強化までの一貫機能の保有を志向している。このためにも、外部機関との連携や機能融合が必要とされている。

事業推進上の課題としては、物流コストの問題が指摘される中で、これに対応した新たな流通の仕組みの構築が挙げられている。このほか、資金・人材の確保も重要な課題とされている。

地域商社ネットワークについて、中国地方の地域商社相互のネットワーク化については否定的な意見はみられないものの、既に、金融機関等設立母体を同じくする地域商社等とのネットワークを活用している状況にある。

図表 2.28 中国地方の地域商社を対象とするヒアリング結果

	主な意見
取扱商品	（取扱品目） ・ 農畜産物や加工食品が柱だが、地域のニーズを踏まえ木工製品や農機具等にも注力したい。 ・ 大部分は食料品だが、工芸品も取り扱っている。 ・ 取扱商品には、食品だけでなく工芸品・工業品や製造技術もあり、特に絞っていない。 （取扱商品の改良・開発） ・ 地域内の生産者・JA・製造業者や公的産業支援機関・大学等と連携し、販売面で重要なパッケージデザインについては外部に委託して商品開発を行っている。 ・ 商品の改良・企画開発支援等の事業領域において、自社に不足する部分は域内の他の事業者とタッグを組むこともある。 ・ 生産者を支援するため、バイヤーの意見を反映しつつメーカーと協議・調整しながら、土産品等高単価商品の開発（主に商品改良）を無償（利鞘に反映）で行っている。 ・ 商品の改良・企画開発支援については固定報酬（人件費相当）としている。

図表 2.28 中国地方の地域商社を対象とするヒアリング結果～つづき～

	主な意見
販売先	(地産外商・地産地消について) ・首都圏では、個別商品ではバイヤーに相手にされないことが多く、地元の商品を束ねて、食品商社や高級スーパー・大手百貨店への仲介を行っている。 ・首都圏では、出張ベースでは取り合ってもらえないため、業界出身の担当者2名が常駐している。 ・今後は、首都圏や海外など域外での販売に注力していく。 ・自地域で受け入れられない商品は、他地域でも流通させられないと考えている。 ・地産外商を重視しているが、その基礎固めとして、観光客をターゲットとして県内の観光施設や道の駅等にも卸している。 ・農業者とスーパーを繋ぐ城内流通（地産地消）に特化したビジネスモデルを展開しているが、最近の働き方改革に伴う人件費を含めた物流コストの上昇により、城内流通モデルが時流に適合してきている。 (海外販路について) ・海外の販路開拓については JETRO との連携を考えている。 ・欧米向けのお茶商品について、JETRO 等の支援を受けて、展示会に出展するなど知名度向上を図り販路を拡大。 ・JETRO と連携し、海外のオンライン展示会にも参加。 ・地元銀行の東アジアの支店等を窓口としてバイヤーを探索している。 (その他) ・既存の卸売業者と競合することなく、ビジネスとしても成り立つ新しい流通方式を提案できればよいと考えている。 ・流通事業者との関係性は極めて重要であり、流通事業者とは個別に連携を取っている。 ・自治体のアンテナショップでの販売は PR になっている。 ・DMO（観光地域づくり法人）と連携しており、DMO の通販サイトでも取扱商品を販売している。
保有機能	・将来的には、販売戦略に特化する地域商社と、商品開発（ものづくり）で連携している公的産業支援機関の機能を融合していくことが望ましい。 ・事業は、マーケティング支援（既存商品）、企画開発支援（新商品）、販路開拓支援（委託販売による販売代行）の3本柱である。地元事業者（メーカー）は、販売代行へのニーズが高いが、既存商品の改良や新商品の開発がより重要と感じている。
事業推進上の課題	(物流の問題) ・商品の輸送コストが掛かる点が一番の問題である。付加価値の高い商品でないと、配送料や手数料等の関係で利益が上がらない。トラックの混載や長距離バスの荷物室の活用などを検討したい。 ・地域内流通でも物流コストが高く商品が行き渡りにくいことが課題であり、流通プラットフォームを再構築する必要がある。この課題へのアプローチ（実証実験等）に行政の資金援助をお願いしたい。 (資金・人材の問題) ・地域商社設立に当たり国の支援メニュー（地方創生推進交付金）を活用。 ・商品送料の一部補助を受けたが、展示会の出展費用補助等があるとよい。 ・従業員はプロパーで構成しているが、人員が不足しており、今後増員（商品開発、経理等）を予定。 ・業界関係者がいないと事業を回すことが難しく、特に流通業界の専門家が必要である。 ・異業種連携で設立された地域商社として、各母体からの出向により専門的な人材を確保しているが、事業領域のノウハウをいかに内製化していくかが課題である。
地域商社ネットワーク	(中国地方の地域商社相互のネットワーク化) ・中国地方の他の地域商社とは連携していないが、今後上手く連携できればと思う。 ・地域商社相互の城内連携は、直接的に競合するわけではないのであってもよい。 ・地産地消型の城内流通モデルを水平展開している他地域の地域商社と適宜情報交換を行っており、何らかの場ができれば城内流通モデルの取り組みの情報が共有できる。 ・設立母体である金融機関（同業）の全国のつながりが活用できる点が強みで、例えば、市場ニーズ把握のため商品モニター（主として都市部の金融機関）の仕組みを構築しているほか、バイヤーも紹介してもらえるなど、販路開拓に繋がっている。 ・他の地域商社とはビジネスベースでの連携はないが、設立母体である金融機関（同業）系の地域商社とは広く意見交換を行うなどネットワークがある。 ・設立母体である金融機関（同業）系の地域商社とは、意見交換等を行っている。販路開拓においては、中四国や東日本の地域商社と連携している。

Ⅲ．農商工連携等および地域商社・道の駅等への支援施策の状況

1．農商工連携等の地域資源活用促進施策

既述の通りわが国では、農林漁業者や中小企業者の農商工連携等による地域産品（農産物等の地域資源を活用した商品・サービス）の付加価値向上・新事業創出や市場開拓・販売促進の取り組みを支援するため、2000年代半ば頃から関連制度を整備してきた（図表 3.1）。

その先駆けに位置付けられるのが、商標法の改正により 2006 年に制度化された地域団体商標である。これは、「地域ブランド」の保護による地域経済の活性化を図るために、「地域の名称」と「商品（サービス）の名称」の組み合わせからなる文字商標を登録できるようにし、そのための各種支援措置を講じるものである。また、類似の制度として、2015 年には農林水産物・食品等を対象とする地理的表示（GI:Geographical Indication）の保護制度が導入されている。

これらの地域産品のブランド（名称）を保護する制度だけでなく、地域産品の付加価値向上・新事業創出や市場開拓・販売促進の取り組みを支援する制度も整備されてきた。具体的には、中小企業地域資源活用促進法（2007 年、2020 年廃止）の制定による地域資源活用事業が最初である。これは、中小企業者（商工業者等）の取り組みを対象とするもので、計画の認定を受けた事業に対して、ふるさと名物応援事業費補助金等による支援が行われてきた。

翌年には、農商工等連携促進法（2008 年）の制定により、農商工連携事業への支援が開始された。これは、中小企業者（商工業者等）と農林漁業者が連携して行う取り組みを対象とするもので、計画の認定を受けた事業に対しては、廃止されたふるさと名物応援事業費補助金のほか、食糧産業・6 次産業化交付金等による支援が行われている。

さらに、六次産業化・地産地消法（2010 年）の制定により、農林漁業者・同団体が行う 6 次産業化（総合化事業）への支援も行われるようになった。これは、農林漁業者・同団体（一次産業）が農林水産物の加工（二次産業）や販売・サービス提供（三次産業）を総合的・一体的に推進する取り組みを対象とするもので、計画の認定を受けた事業に対しては、食糧産業・6 次産業化交付金等による支援が行われている。

このほか、農山漁村地域に宿泊し、滞在中に地域資源を活用した食事や体験等を楽しむ「農山漁村滞在型旅行」をビジネスとして実施できる体制を持った地域を創出するため、2017 年から、農山漁村振興交付金による支援対象の一つとして農泊推進対策が推進されている。この制度は、地域が一丸となって取り組めるよう地域協議会による実施体制を確立することが要件となっており、2020 年 12 月までに全国で 554 地域（中国地方は 59 地域）が採択されている。

図表 3.1 国の主な地域資源活用促進施策の概要

法令、制度名称(創設年)	施策概要
商標法、地域団体商標 (2006年)	【目的】地域の産品等（農林水産物・同加工品、工芸品・工業品、温泉・料理等）について、事業者の信用の維持を図り、「地域ブランド」の保護による地域経済の活性化を図る。 【対象・要件】「地域の名称」と「商品（サービス）の名称」の組み合わせからなる文字商標について、①地域に根差した団体による出願であること、②団体の構成員に使用させる商標であること、③地域の名称と商品（サービス）に関連性があること、④一定の地理的範囲である程度有名であることを要件に登録。 【支援措置】①制度説明・相談対応（講師の派遣、各都道府県への知財総合支援窓口の設置）②出願料・登録料等の軽減、③海外展開支援（海外知的財産プロデューサーによる訪問支援、日本貿易振興機構によるハンズオン支援、外国出願費用補助、侵害対策費用補助）
地理的表示法、地理的表示 (2015年)	【目的】農林水産物・食品等の産品の名称（地理的表示）を知的財産として保護し、生産者の利益の増進と需要者の信頼の保護を図る。 【対象・要件】農林水産物・食品等の名称から当該産品の産地を特定でき、産品の品質や社会的評価等の確立した特性が当該産地と結び付いていることを特定できるもので、生産者団体が申請および品質管理を実施するもの。 【支援措置】情報提供・相談対応（一元的な支援窓口として全国・9ブロックのサポートデスクを設置）
中小企業地域資源活用促進法、地域資源活用事業 (2007年、2020年廃止)	【目的】中小企業による地域資源（地域の特産物等として相当程度認識されている農林水産物、鉱工業品・技術、観光資源として都道府県が指定したもの）を活用した事業活動を支援することにより、地域における中小企業の事業活動の促進を図り、地域経済の活性化を通じて国民経済の健全な発展に寄与する。 【対象・要件】中小企業者が行う地域資源活用事業（地域資源を活用した商品・サービスの開発、生産・提供、需要開拓）で、事業計画を作成し国の認定を受けたもの。 【支援措置】①補助金（旧ふるさと名物応援事業費補助金による市場調査、開発、展示会出展等に係る経費への補助）、②融資・保証（政府系金融機関による設備資金や長期運転資金の融資、信用保証の特例）、③その他（地域団体商標の登録料等の減免など）
農商工等連携促進法、農商工連携事業 (2008年)	【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、中小企業の経営の向上および農林漁業経営の改善を図り、国民経済の健全な発展に寄与する。 【対象・要件】中小企業者と農林漁業者が連携して行う農商工等連携事業（新商品・サービスの開発、生産・提供、需要開拓）で、事業計画を作成し国の認定を受けたもの。 【支援措置】①補助金（旧ふるさと名物応援事業費補助金や食糧産業・6次産業化交付金による施設整備、新商品開発・販路開拓等への補助）、②融資・保証（政府系金融機関による設備資金や長期運転資金の融資、信用保証の特例など）、③その他（専門家による事業計画策定から試作品開発・販路開拓までの一貫支援）
六次産業化・地産地消法、総合化事業 (2010年)	【目的】地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等に関する施策および地域の農林水産物の利用の促進に関する施策を総合的に推進することにより、農林漁業等の振興等を図るとともに、食料自給率の向上等に寄与する。 【対象・要件】農林漁業者や同団体が行う総合化事業（農林水産物および副産物の生産およびその加工または販売を一体的に行う事業）で、事業計画を作成し国の認定を受けたもの。 【支援措置】①補助金（食糧産業・6次産業化交付金による施設整備、新商品開発・販路開拓等への補助）、②各種法律の特例措置（融資の特例、開発行為の手続きの特例）、③その他（各都道府県設置の6次産業化サポートセンターを通じた助言・支援など）
農山漁村振興交付金（農泊推進対策）(2017年)	【目的】農泊（農山漁村に宿泊し、滞在中に豊かな地域資源を活用した食事や体験等を楽しむ農山漁村滞在型旅行）をビジネスとして実施できる体制を持った地域を創出することにより、農山漁村の所得向上と活性化を図る。 【対象・要件】公募に応じ提出した事業実施提案書の選定を受けた事業で、事業終了時までの体制構築（地域協議会※による実施体制の確立）などが選定の要件。 ※地域が一丸となって取り組むために、中核法人（農泊実施の中心的な役割を担う法人）および農林漁業関係者を含む多様な関係者がプレイヤーとして参画し設立された団体 【支援措置】①体制構築と観光コンテンツの磨き上げ等への支援および人材の雇用等への支援、②体制構築等完了地域を対象とするインバウンド対応または観光コンテンツ開発等への支援、③宿泊施設、体験交流施設等の整備への支援 など

資料：特許庁「地域団体商標ガイドブック2020」、農林水産省「地理的表示について」2021年、中小企業庁「中小企業庁支援策のご案内」2015年、同「2021年度版中小企業施策利用ガイドブック」、中小企業基盤整備機構ウェブサイト「J-Net21」、農林水産省「6次産業化の推進について」2021年11月、同「農泊の推進について」2021年4月等

2. 地域商社や道の駅等の整備への支援施策

(1) 地域商社への支援

わが国では、地域産品の市場開拓・販売促進に関して、Ⅱ章3節でみたように、地方創生（まち・ひと・しごと創生）政策の一環として地域商社への支援に注力している。

図表 3.2 国による地域商社の設立等への支援体制

	地域商社協議会	地域商社ネットワーク
設立の背景・目的	民間企業主体により構成される「ふるさと名品オブ・ザ・イヤー」実行委員会は、同表彰制度の実施運営を通じ、地域名品とそれを支えるヒト・モノ・コトを支援する取り組みを2015年度に開始。 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局は、地域資源の市場開拓の司令塔である地域商社機能の設立と普及に向け2016年度から取り組みを推進。 両者の取り組みはいずれも、地域資源を最大限活かした市場の開拓を見据えていることから、地域商社の設立・普及とその効果的な事業展開を目指し、農林水産省と経済産業省を加えて官民共同で実施運営する地域商社協議会を設立。	内閣官房まち・ひと・しごと創生本部が、第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を踏まえ、地域商社事業の支援活動の全国へのさらなる拡大に向けて、地域商社等の地域ビジネスに高い関心を有する人材の発掘・ネットワークの形成支援に取り組むプラットフォームとして、地域商社ネットワークサイトを設立。 入会の対象は、全国各地で活躍する地域商社、今後の地域商社起業の予定者や、自治体や金融機関等のビジネスパートナー。
設置年	2016年	2021年
設置主体	ふるさと名品オブ・ザ・イヤー実行委員会 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 農林水産省、経済産業省	内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局
事業内容	自治体（地方創生関係交付金や地域商社事業の担当部署）、民間事業者を対象とするセミナーを年に数回開催。2016年度から2021年度までの6年間で19回開催（開催予定を含む）。	事業は、ウェブサイト事業とセミナー事業の二本立てで、地域商社事業に関わる事業者同士や公的機関のネットワーク形成を支援。 ウェブサイト事業 - 会員企業検索機能 - 過年度成果物 - 掲示板 - セミナー案内・振り返り - 支援制度・窓口情報 セミナー事業 - 講師による講義 - 先進事例プレゼン - グループディスカッション - 個別相談 ※図表3.3に示した地域商社等ネットワーク形成支援事業（内閣官房・内閣府）の事業内容

資料：ふるさと名品オブ・ザ・イヤー実行委員会ウェブサイト、地域商社ネットワークウェブサイト

図表 3.3 地域商社に関する国の支援制度

組成 事業立ち上げ	開発・ブランディング	市場展開																								
<table><tr><th>支援施策</th></tr><tr><td>地方創生推進交付金</td></tr><tr><td>地方創生拠点整備交付金</td></tr><tr><td>起業支援金 (わくわく地方生活実現政策パッケージ)</td></tr><tr><td>日本政策金融公庫による融資(保証)</td></tr><tr><td>銀行の出資制限(いわゆる5%ルール)</td></tr><tr><td>地域商社等ネットワーク形成支援事業</td></tr><tr><td>地方創生カレッジ事業</td></tr></table>	支援施策	地方創生推進交付金	地方創生拠点整備交付金	起業支援金 (わくわく地方生活実現政策パッケージ)	日本政策金融公庫による融資(保証)	銀行の出資制限(いわゆる5%ルール)	地域商社等ネットワーク形成支援事業	地方創生カレッジ事業	<table><tr><th>支援施策</th></tr><tr><td>JAPANブランド育成支援等事業</td></tr><tr><td>中小企業経営強化税制</td></tr><tr><td>中小企業投資促進税制</td></tr><tr><td>地域未来投資促進税制</td></tr><tr><td>地方拠点強化税制</td></tr><tr><td>日本政策金融公庫による融資(地域経済牽引事業)</td></tr><tr><td>プロフェッショナル人材事業</td></tr></table>	支援施策	JAPANブランド育成支援等事業	中小企業経営強化税制	中小企業投資促進税制	地域未来投資促進税制	地方拠点強化税制	日本政策金融公庫による融資(地域経済牽引事業)	プロフェッショナル人材事業	<table><tr><th>支援施策</th></tr><tr><td>JAPANブランド育成支援等事業</td></tr><tr><td>食品等流通持続化モデル総合対策事業</td></tr><tr><td>物流総合効率化法に係る支援制度</td></tr><tr><td>農林水産物・食品輸出プロジェクト(GFP)の取組み</td></tr><tr><td>日本貿易振興機構(JETRO)支援事業</td></tr><tr><td>海外需要開拓支援機構による支援</td></tr><tr><td>日本政策金融公庫による融資(海外展開事業)</td></tr></table>	支援施策	JAPANブランド育成支援等事業	食品等流通持続化モデル総合対策事業	物流総合効率化法に係る支援制度	農林水産物・食品輸出プロジェクト(GFP)の取組み	日本貿易振興機構(JETRO)支援事業	海外需要開拓支援機構による支援	日本政策金融公庫による融資(海外展開事業)
支援施策																										
地方創生推進交付金																										
地方創生拠点整備交付金																										
起業支援金 (わくわく地方生活実現政策パッケージ)																										
日本政策金融公庫による融資(保証)																										
銀行の出資制限(いわゆる5%ルール)																										
地域商社等ネットワーク形成支援事業																										
地方創生カレッジ事業																										
支援施策																										
JAPANブランド育成支援等事業																										
中小企業経営強化税制																										
中小企業投資促進税制																										
地域未来投資促進税制																										
地方拠点強化税制																										
日本政策金融公庫による融資(地域経済牽引事業)																										
プロフェッショナル人材事業																										
支援施策																										
JAPANブランド育成支援等事業																										
食品等流通持続化モデル総合対策事業																										
物流総合効率化法に係る支援制度																										
農林水産物・食品輸出プロジェクト(GFP)の取組み																										
日本貿易振興機構(JETRO)支援事業																										
海外需要開拓支援機構による支援																										
日本政策金融公庫による融資(海外展開事業)																										

(注) 担当省庁は、 内閣官房・内閣府、 農林水産省、 経済産業省・中小企業庁、 国土交通省、 その他
出典：内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局ほか「地域商社に関する支援メニュー 令和3年9月」を一部加筆

具体的には、地域資源の市場開拓の司令塔である地域商社機能の設立と普及に向けて、2016年に地域商社協議会（2021年に地域商社ネットワークへ移行）を設立し、自治体や民間事業者を対象とするセミナーの開催により普及啓発等を図るとともに、地域商社事業に対する各省庁の支援制度の活用を促進している（図表 3.2、図表 3.3）。

(2) 道の駅等の拠点施設整備への支援

地方創生（まち・ひと・しごと創生）政策の一環として、地域商社だけでなく、地域産品の市場開拓・販売促進等に関わる拠点施設整備への支援も行われている。

拠点施設整備への主な支援として、道の駅の整備への支援が挙げられる（図表 3.4）。道路利用者向けに自治体等が整備する道の駅は、駐車場等の基本施設に加え、地域産品の市場開拓・販売促進等に活用できる交流・体験施設や生産加工施設、特産品販売所、レストラン等の地域振興施設も有するのが一般的であり、これらの施設整備に対しては各省庁の支援制度を活用することができる。

また、上記の地域振興施設を個別に整備する場合などには、地方創生に資する施設整備に対し自治体に交付される地方創生拠点整備交付金が活用できる（図表 3.5）。対象施設は、地方創生の対象事業分野（しごと創生、地方への人の流れ、働き方改革、まちづくりの4分野）に対応して幅広い。このような地方創生関係交付金による拠点施設整備の事例として、中国地方では、岡山県奈義町の農産物等を活用した商品開発拠点「小商いパイロットキッチン」や、山口県長門市の地域商社を核とした商品開発拠点「ながと Lab」の整備が挙げられる。

図表 3.4 道の駅に関する国の主な支援制度

制度、担当省庁		基本施設				地域振興施設				
		駐車場、休憩施設	トイレ	子育て関連施設（授乳室、ベビーコーナー等）	道路情報提供施設	観光案内所	交流施設	体験施設	生産加工施設	特産品直売所 レストラン 防災設備（防災倉庫、簡易トイレ等）
直轄道路事業（交通安全）	国土交通省	○	○	○	○					○
社会資本整備総合交付金（道路事業）	国土交通省	○	○	○	○					○
都市構造再編集中支援事業	国土交通省	○	○	○		○	○			○
「道の駅」インバウンド対応拠点化整備事業	国土交通省		○	○		○				
地域子育て支援拠点事業	内閣府・厚生労働省			○						
「小さな拠点」を核とした「ふるさと集落生活圏」形成推進事業	国土交通省						○		○	
過疎地域遊休施設再整備事業	総務省						○	○	○	
農山漁村活性化整備対策	農林水産省						○	○	○	○
食料産業・6次産業化交付金	農林水産省								○	○
地域経済循環創造事業交付金	総務省									○
離島漁業再生支援交付金	農林水産省								○	
緊急防災・減災事業債（地方債）	総務省									○
訪日外国人旅行者受入環境整備緊急対策事業	観光庁									○

資料：第5回「道の駅」第3ステージ推進委員会（国土交通省）資料「各省庁の「道の駅」支援メニュー」2021年6月

図表 3.5 地方創生拠点整備交付金

	概要
目的	自治体が、まち・ひと・しごと創生法に基づいて策定した地方版総合戦略（まち・ひと・しごと創生総合戦略）に位置付け、地域再生法の規定により地域再生計画に記載された自主的・主体的で先導的な事業と一体となって整備する施設について、その費用に充てるための交付金を交付することにより、地方の事情を尊重しながら、地方創生に資する施設整備等の取り組みを進める。
対象施設イメージ	○地域資源を効果的に活用し、ローカルイノベーションを起こすことにより、観光や農林漁業の先駆的な振興に資する施設 ○地方への人の流れを飛躍的に加速化し、地方への移住や起業等に確実に繋がる施設 ○地域における多様な働き方を先駆的に実現し、女性や高齢者の就業を効果的に促進するための施設 ○地域での魅力的なまちづくりを実現し、交流人口の拡大や地域の消費拡大に効果的に結び付く施設
特徴的な取組事例	○「小商いパイロットキッチン」整備事業（岡山県奈義町） 農畜産物などの地域資源を活用した商品を地域活動団体や婦人会、町民が自ら試験的に開発できる「パイロットキッチン」として、総菜類、弁当などを試作・生産・調理するための「厨房棟」と、加工・パッケージ・貯蔵を行う「作業棟」を整備する。また、開発した商品は DMO（ビジット奈義）によるマーケティング、地域商社営業部として位置付けている「まちの営業部」と連携し、戦略立案、商品化、パッケージデザイン、販路開拓・営業、プロモーションなどの支援を行うことで、販売額の増加により、就業者の増加を図る。 ○地域商社を核としたマーケットイン地場産業構築・強化によるしごと創生事業（山口県長門市） 農協、養鶏農協、漁協、市の4者が出資した地域商社「ながと物産合同会社」を核として、少量多品種生産の農水産物の販路開拓、マーケットニーズに沿った農水産物の生産、6次産業化や農商工連携による付加価値の高い商品の開発を行うことに加え、生産者が集う拠点施設として「ながと Lab」を開設し、商品開発や地域ブランド構築等を進めるとともに、商工会議所や金融機関と連携し、地域での創業を後押しする。

（注）特徴的な取組事例は、地方創生関係交付金を活用した中国地方における「農林水産業の成長産業化」分野の事例を掲載
資料：内閣府「地方創生拠点整備交付金制度要綱」、同「地方創生拠点整備交付金の交付対象事業の決定について」、同「交付金を活用した地方創生に係る特徴的な取組事例」

3. 持続可能な稼げる中山間地域づくりの支援施策

(1) 地域における農商工連携等の推進体制の整備

わが国では、地域産品の付加価値向上・新事業創出や市場開拓・販売促進に向けた全国・地方ブロック・都道府県単位等での農商工連携等の推進体制の整備も進められている。

例えば、6次産業化の取り組みを農林漁業者に限らず広範な関係者の連携のもと全国レベルで促進するため、2011年に産業連携ネットワークが創設され、翌年には地方ブロック単位の連携組織として、中国・四国地域産業連携ネットワークをはじめとして9ブロックにネットワークが形成されている（図表3.6）。

また、個々の地域レベルでの農林漁業者の6次産業化・農商工連携等の取り組みにおける実践的な課題解決を支援するため、2011年には各都道府県に6次産業化サポートセンターが設置された（図表3.7）。同センターは各種の専門家を6次産業化プランナーとして登録しており、農林漁業者からの相談に応じてプランナーを派遣することで支援を行っている。加えて、2016年には、6次産業化等の取り組みの拡大に向けて、都道府県や市町村に6次産業化・地産地消推進協議会を設置し、戦略を定めて取り組みを推進する体制を整備する事業を開始している。ただし、総務省「農林漁業の6次産業化の推進に関する政策評価書」によると、2018年3月末時点での戦略策定状況は、都道府県はほぼすべてが策定済みであるのに対して、市町村では7.6%にとどまり市町村戦略の策定は進んでいない状況にある。

図表 3.6 全国・地方ブロックレベルの産業連携ネットワーク

	全国ネットワーク	地方ブロックネットワーク
目的・狙い	農林漁業と他産業、消費者等の様々な知見の共有と創発によりイノベーションを促進する場として創設。多様な産業等の連携により6次産業化の流れを加速化し、農林漁業の成長産業化を実現するため、農林水産業界に加え、産業界、金融、消費者、シンクタンク、研究等の多様かつ広範な関係者の知恵を結集し、相互に連携する場（プラットフォーム）の役割を果たす。 	産業連携ネットワークは、各地方農政局等の地方ブロック単位でも独自のネットワークを形成し、地域に密着した活動を展開。中国四国農政局は、農林漁業関係者と商工業関係者等が連携することで、地域資源から新たな価値を生み出し、農林水産物の加工・販売・輸出等の展開を図っていくことを目的に、中国・四国地域産業連携ネットワークを設立。 
創設年	2011年	2012年
構成員	1603団体・企業・個人 (2020年6月17日現在)	157団体 (2013年5月31日現在)
主な活動	○産業連携に関する農林水産省等からの情報の会員への提供 ○産業連携に関する会員からの情報等の共有 ○会員からの提案に基づく産業連携に関する課題等の検討 ○会員からの提案に基づく産業連携に関するプロジェクトの実施	○産業連携に関する情報提供および共有 ○会員からの提案に基づく産業連携に関する課題の検討 ○テーマ別セミナー等の開催 ○会員が独自に開催するイベント（交流会・セミナー等）との連携（後援等）

資料：農林水産省ウェブサイト「産業連携ネットワークについて」、中国四国農政局ウェブサイト「中国・四国地域産業連携ネットワーク」

図表 3.7 都道府県・市町村レベルの推進・支援体制

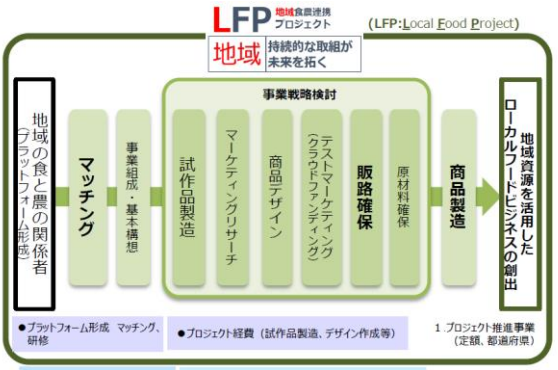
	6次産業化サポートセンター	6次産業化・地産地消推進協議会および戦略 (食料産業・6次産業化交付金(推進体制整備事業))
目的・狙い	農林漁業者の6次産業化や農商工等連携等の課題の解決を支援するため、6次産業化に関する相談窓口である6次産業化サポートセンター(SC)を東京(中央SC)とその他道府県(都道府県SC)に設置。	6次産業化等の取り組みの拡大には、農林漁業者と地域の様々な事業者等が結び付きを強め、ネットワークを形成することにより、事業者間のマッチングを促進し、消費者や実需者のニーズに即した新たな商品の開発、販路の開拓などを行うことが必要。また、その取り組みを地域の活性化等に繋げていくためには、地域の創意工夫により、地域が持つ魅力を最大限に活かしながら推進していくことが重要。 このため、都道府県または市町村は、関係機関の参画を得て「6次産業化・地産地消推進協議会」を組織し、6次産業化等の取り組みに関する戦略(都道府県戦略または市町村戦略)を定め、関係機関と連携して戦略に基づく取り組みを推進。
創設年	2011年	2016年
体制概要	農林水産物の生産・加工、商品開発、マーケティング、経営管理、関連する法律制度等に関する知識や経験を有する民間等の専門家をプランナーとして登録した上で、農林漁業者から6次産業化、農商工等連携等の相談を受けた場合、必要に応じてプランナーを派遣。 ○中国地方の都道府県SC設置状況(2021年度) ・鳥取県…とっとりキャピタル(株) ・岡山県…岡山県6次産業化サポートセンター(岡山県商工会連合会) ・広島県…(一財)広島県森林整備・農業振興財団 ・山口県…(公財)やまぐち農林振興公社 ※島根県は、島根県農業経営相談所および島根県よろず支援拠点((公財)しまね産業振興財団内)を相談窓口位置付け	都道府県段階では、都道府県、都道府県サポート機関、地方農政局、地方経済産業局、生産者団体、農業法人協会、流通関係者、商工関係者、金融機関等を構成員として設置。都道府県の農林漁業および6次産業化等の現状・課題、6次産業化等の取組方針、今後の売上等の目標等を内容とする都道府県戦略を策定し、関係機関が連携して推進。 市町村でも、同様に協議会を設置して市町村戦略を策定し、地域の6次産業化の取り組みを推進。 都道府県の推進体制 中央サポートセンター(6次産業化プランナー)と都道府県6次産業化・地産地消推進協議会(構成メンバー: 例)県、県サポートセンター、地方農政局、県JA中央会、県商工会、地銀等)は連携・情報共有し、6次産業化戦略の策定を行います。 都道府県・都道府県サポート機関(6次産業化プランナー)は、農政局等と連携し、農林漁業者のニーズの把握、相談・問い合わせ、サポート・フォローアップ、申請・認定・フォローアップを行います。 市町村の推進体制 市町村6次産業化・地産地消推進協議会(構成メンバー: 例)市、生産者団体、市商工会、地銀、市観光協会、試験研究機関等)は、市町村の6次産業化等に関する戦略(市町村戦略)の策定を行います。

資料：農林水産省「6次産業化の推進について」2021年11月、総務省「農林漁業の6次産業化の推進に関する政策評価書」2019年、同「農林漁業の6次産業化の推進に関する政策評価の結果に基づく勧告に対する改善措置状況(2回目のフォローアップ)の概要」2021年、農林水産省「6次産業化ネットワーク活動交付金実施要綱(平成28年4月1日改訂版)」等

さらに、農産物等の地域資源を活用したビジネスが持続されていないケースが多いことを踏まえ、持続可能な新たなビジネスモデルの創出を目指して、2021年度から2022年度の2年間で、全都道府県にLFP（地域食農連携プロジェクト）に取り組む組織的プラットフォームを整備する事業が始まっている（図表3.8）。このプラットフォームのもと、各都道府県では個別具体的なLFP（地域食農連携プロジェクト）に取り組むこととしており、2021年度に事業着手した22都道府県のうち中国地方では、岡山県が岡山甘栗を活用した商品の開発とブランド化、山口県が長門ゆずきちや白オクラを活用した飲食店メニューの開発に取り組んでいる。

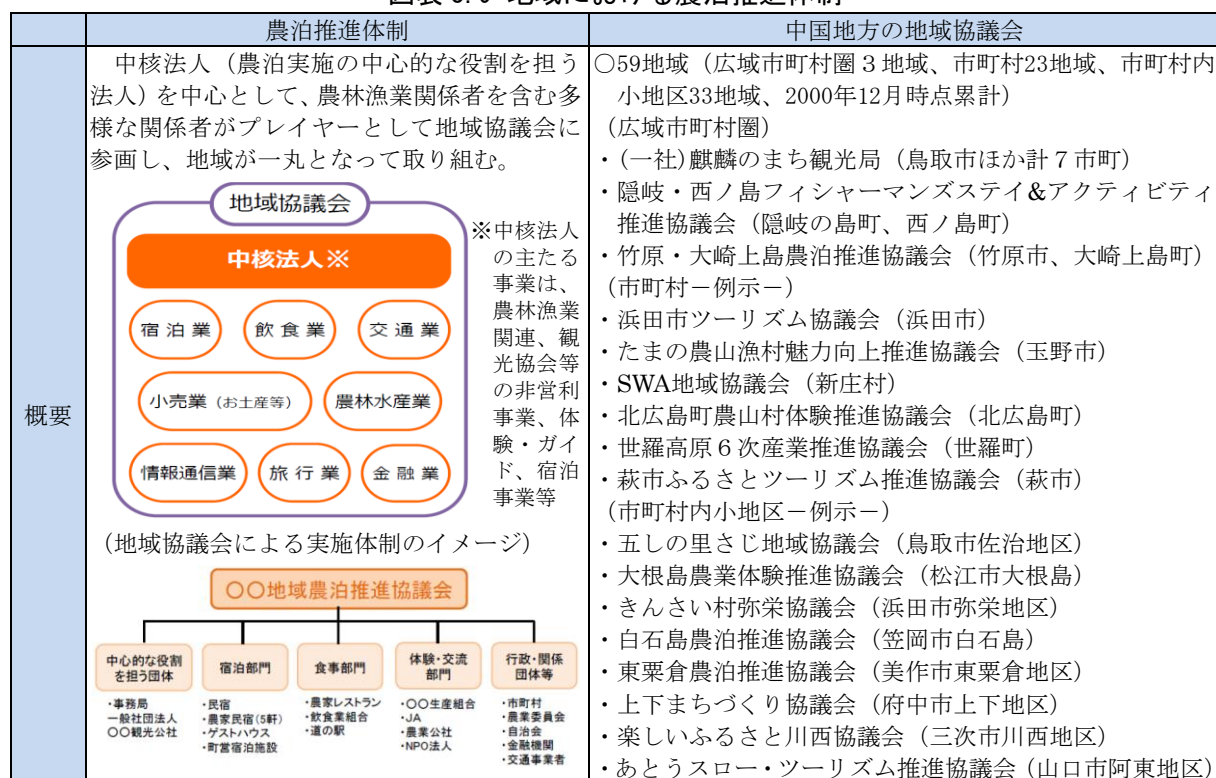
このほか、前述の農山漁村振興交付金による農泊推進対策において、採択要件となる農泊推進体制として、2020年12月までに地域協議会が全国554地域（中国地方59地域）で形成されている（図表3.9）。同協議会は、広域市町村圏から市町村内小地区までの大小様々な地域範囲で、中核法人（農泊実施の中心的な役割を担う法人）を核に、農林漁業関係者と飲食・宿泊業や旅行業のほか交通業・小売業・情報通信業・金融業といった多様な関係主体が参画するものとされている。このような地域における関係主体の連携体制は、農泊に限定されるとはいえ、地域ぐるみで多種多様な商品・サービスを創出する仕組みとして機能するものであり、地域密着型の実践的なプラットフォームあるいはエコシステムとして捉えることができる。

図表 3.8 都道府県レベルのLFP（地域食農連携プロジェクト）プラットフォーム

	概要
目的・狙い	これまでも地域において地域資源を活用したビジネスの創出が進められてきたものの、個別の企業努力によりビジネス展開される中で、ビジネスとして持続されていないケースが多かった。そのため、各都道府県に多様な関係者が参画したプラットフォームを形成し、産業連携や異業種等の技術や知の集積を融合することによるイノベーションの誘発、消費者ニーズや消費行動の変化に対応するバリューチェーンとサプライチェーンの構築に取り組みながら、地域経済の発展、社会的課題解決と経済的利益の両立、持続可能な地域産業の創造に繋がる新たなビジネスモデルを創出する。
目標	47都道府県すべてにLFP（地域食農連携プロジェクト）に取り組む体制を整備（2021～2022年度の2年間）
事業内容	1. 地域食農連携プロジェクト推進事業（都道府県への補助） 地域の農林水産物を活用した持続的なローカルフードビジネスを創出するため、関係者で構成するプラットフォームを形成・運営し、マッチング、プロジェクト経費（試作品製造等）を支援。 ※プラットフォームは、LFPに取り組む農林漁業者、加工業者その他の商工業者（地域の中核的な企業）、販売・流通事業者、観光事業者、金融機関、大学、試験研究機関、各種アドバイザー、食品産業以外の異業種等で構成 ※中国地方では2021年度に岡山県と山口県で実施 2. 地域食農連携プロジェクト推進委託事業（民間団体等に委託） LFP（地域食農連携プロジェクト）の組成や事業戦略の検討に関する地域コーディネーター派遣、新規ビジネスに結実したプロジェクトに対するクラウドファンディングを活用したスタートアップ支援。  LFP創出イメージ（地域の農林水産物や食文化の魅力を活かした産品を開発する「味の匠」プロジェクト受賞作品より引用） 海と森のマリアージュ～再会～ 伊勢の漁業者、木曾のシェフ、観光事業者が異境を越えて連携、地域連携を促すブランディング 規格外野菜を使ったミネストローネベース ヨーロッパ野菜栽培農家、シェフ、種苗会社、食料品卸売店が連携、旬の味と食品ロス削減を両立 醸造造（あおいようぞう）2代目 醸造家やパン職人たちが連携、白だし、白醤油、三河醸造味噌を使った醸造食パンを開発 出所：https://www.fanaward.jp/introduction.html

資料：農林水産省「令和3年度予算の概要（食料産業局産業連携課）」2021年4月、同「地域食農連携プロジェクト推進事業補助金交付等要綱」2021年3月、農林水産省ウェブサイト「令和3年行政事業レビュー」等

図表 3.9 地域における農泊推進体制



資料：農林水産省「農泊の推進について」2021年4月、同「農泊推進対策 事業実施計画策定のポイント」2021年1月、中国四国農政局ウェブサイト「農泊を中心とした都市と農山漁村の共生・対流」

(2) 持続可能な地域づくりを目指した小さな拠点・地域運営組織の形成

わが国では、全国・地方ブロック・都道府県単位等での農商工連携等の推進体制の整備とともに、地域産品の付加価値向上・新事業創出や市場開拓・販売促進も視野に入れた実践的で複合的な地域ぐるみの取り組みを促進・支援する施策も進められている。

具体的には、中山間地域等を対象とする小さな拠点・地域運営組織の形成への支援が挙げられる（図表 3.10）。小さな拠点は、中山間地域等において、将来にわたって地域住民が暮らし続けることができるよう、必要な生活サービスの維持・確保や地域における仕事・収入を確保し、将来にわたって継続できるよう整備された拠点のことである。これは、道の駅をはじめとして、各種の生活サービス施設のほか地域資源活用ビジネス関連施設等も集約立地する場としてイメージされており、生活サービスの維持・確保だけでなく仕事・収入の確保においても地域の拠点としての役割が期待されている。また、地域運営組織は、小さな拠点を中心として形成される集落生活圏（市町村内小地区）等において、住民が主体的に地域の将来プランを策定し、地域課題解決に向けた多機能型の取り組みを継続的に行うための組織のことである。その形成・活動のステップとして、①意識の喚起－内発的な計画づくり、②取組体制（地域運営組織）の確立、③生活サービスの維持確保、④仕事・収入の確保（地域に合った多機能型のコミュニティビジネスの振興、地域経済の円滑な循環の促進）の4段階が示されている。以上のような小さな拠点・地域運営組織の形成は、特に、農産物等の地域資源を活かした地域密着型の複合的なビジネス創出等による仕事・収入の確保を通じて、持続可能な稼げる中山間地域づくりに繋がるものといえる。

このように持続可能な稼げる中山間地域づくりに繋がる小さな拠点・地域運営組織の形成に向けて、国は、情報支援、人材支援、財政支援の3点から施策を推進している（図表 3.11）。

図表 3.10 小さな拠点・地域運営組織の形成について

	概要			
取組内容	- 中山間地域等において、将来にわたって地域住民が暮らし続けることができるよう、必要な生活サービスの維持・確保や地域における仕事・収入を確保し、将来にわたって継続できるような「小さな拠点」を形成（集落生活圏を維持するための生活サービス機能の集約・確保と集落生活圏内外との交通ネットワーク化） - 地域住民自らによる主体的な地域の将来プランの策定とともに、地域課題の解決に向けた多機能型の取り組みを持続的に行うための地域運営組織（地域で暮らす人々が中心となって形成され、地域内の様々な関係主体の話し合いのもと、それぞれの役割分担を明確にしながら、地域の課題解決に向けた取り組みを持続的に実践する組織）を形成			
取組イメージ				
取組ポイント	ステップ①意識の喚起－内発的な計画づくり…地域住民による集落生活圏の将来ビジョン（地域デザイン）の策定 ステップ②取組体制の確立…地域住民が主体となった持続的な取組体制（地域運営組織）の形成 ステップ③生活サービスの維持確保…日常生活に必要な機能・サービスの集約・確保、周辺集落との交通ネットワークの確保 ステップ④仕事・収入の確保…地域に合った多機能型のコミュニティビジネスの振興、地域経済の円滑な循環の促進 地域運営組織づくり 拠点づくり その①住民の活動拠点の形成…道の駅に併設する形での整備、公共が所有する遊休施設の活用、空き家や空き店舗の活用、公共施設等としての施設利用など その②基幹となる集落等への各種生活サービス機能の集約…複数の集落が連携・役割分担して、各種生活サービス機能を集約化 地域住民による活動のステップ 地域住民の暮らしの拠点形成 組織の進化・発展 拠点機能の充実			
主な経緯	年	内閣官房・内閣府	国土交通省	総務省
	2009		・過疎集落研究会報告書…小さな拠点の整備の必要性を提言	
	2010		・集落課題検討委員会中間とりまとめ…小さな拠点の整備の方向性等を提言	
	2012	・「日本再生戦略」に小さな拠点を位置付け		
	2014	・「地方創生総合戦略」に小さな拠点を位置付け	・「国土のグランドデザイン2050」に小さな拠点を位置付け	・RMO(地域運営組織)による総合生活支援サービスに関する調査研究報告書…以後、地域運営組織に関する調査研究を継続
	2015	・「地方創生総合戦略（2015改訂版）」に小さな拠点、地域運営組織を位置付け	・「国土形成計画」に小さな拠点を位置付け	
	2016	・地域の課題解決を目指す地域運営組織に関する有識者会議最終報告…地域運営組織の課題・解決方向を提言		

資料：内閣官房・内閣府「住み慣れた地域で暮らし続けるために～地域生活を支える「小さな拠点」づくりの手引き～」2016年、同「小さな拠点・地域運営組織の形成に関する取組（小さな拠点・地域運営組織の形成に関する都道府県担当者説明会資料）」2021年等

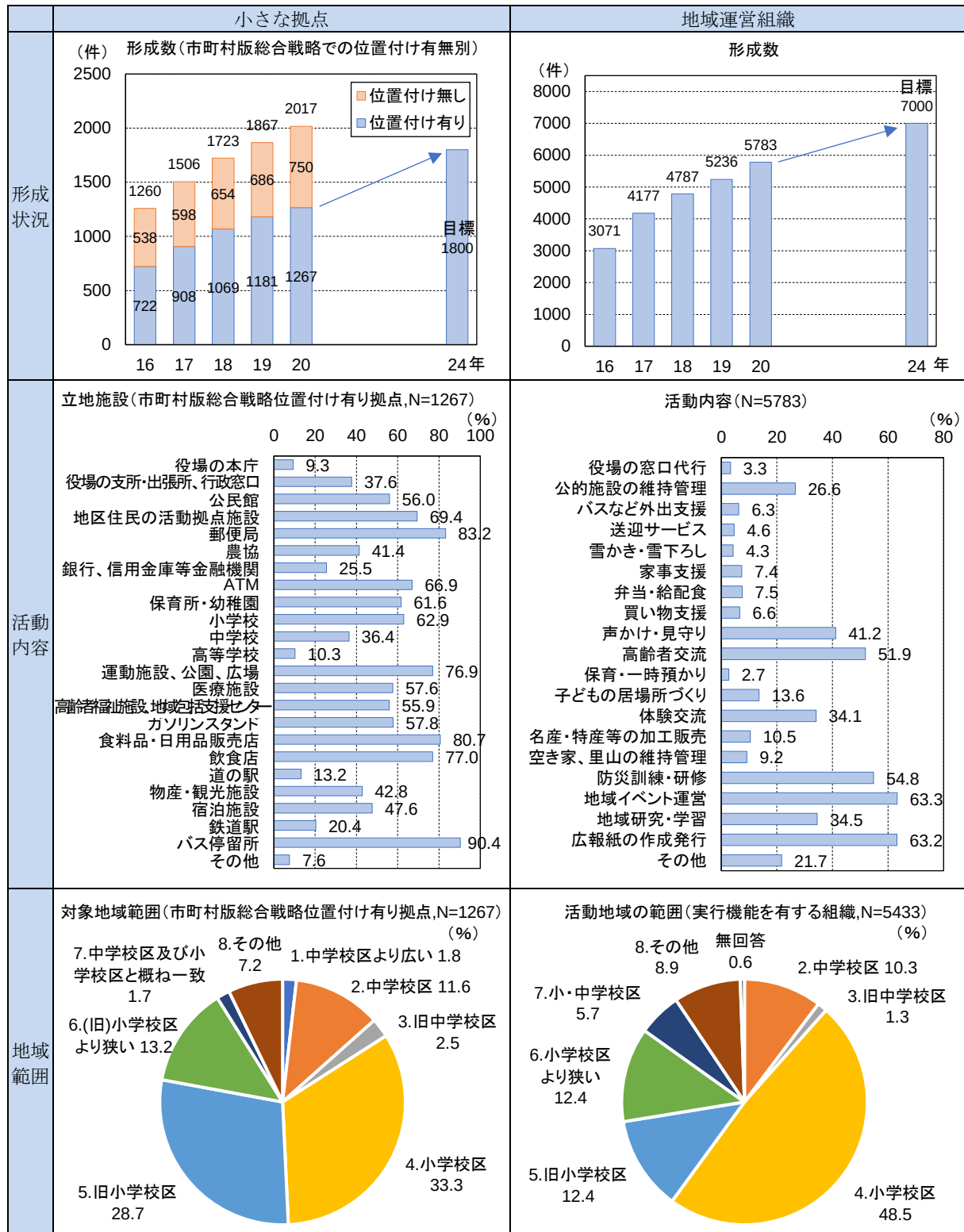
図表 3.11 小さな拠点・地域運営組織の形成に関する国の主な支援措置

情報支援～取組効果の見える化、優良事例の横展開～	人材支援～担い手となる人材の育成を図る～
・「小さな拠点」づくりの手引きの発行 ・地域運営組織の法人化促進ガイドブックの発行 ・小さな拠点情報サイトの開設・運営 ・地方創生事例集(小さな拠点・地域運営組織版)の作成など	・全国フォーラム、ブロック別研修会の開催 ・都道府県と連携した全国各地での説明会(全国キャラバン)の開催 ・地方創生カレッジ等を活用した人材の育成など
財政支援～各省予算や地方財政措置、税制措置により総合的に支援～	
【主な予算措置】 ・[内閣府] 地方創生推進交付金(地域再生制度を活用した小さな拠点の形成への支援)、特定地域づくり事業推進交付金(特定地域づくり事業協同組合に対する財政支援) ・[総務省] 過疎地域等集落ネットワーク圏形成支援事業 ・[国交省] 「小さな拠点」を核とした「ふるさと集落生活圏」形成推進事業 ・[農水省] 農山漁村振興交付金	【主な地方財政措置】 ・地域運営組織の持続的な運営に必要な費用等に対する地方交付税措置 ・集落支援員の設置に要する経費、集落点検の実施や集落のあり方についての話し合い等に要する経費に対して特別交付税を措置 【税制】 ・平成 28 年度より、小さな拠点形成に資する事業を行う株式会社への出資に対する税制優遇(小さな拠点版エンジェル税制)を創設

出典：内閣官房・内閣府「小さな拠点・地域運営組織の形成に関する取組（小さな拠点・地域運営組織の形成に関する都道府県担当者説明会資料）」2021年を一部加筆修正

なお、小さな拠点・地域運営組織の実態は、図表 3.12 に示す通りである。小さな拠点・地域運営組織ともに、2024 年時点の目標値に向けて徐々に増加している。仕事・収入の確保の面に着目すると、小さな拠点の立地施設では飲食店や宿泊施設、物産・観光施設が注目され、地域運営組織の活動内容では体験交流がやや多いものの名産・物産等の加工販売は多いとはいえない。また、地域範囲は、小さな拠点・地域運営組織ともに市町村内小地区（小学校区・旧小学校区やこれらより狭い地域）が大半であり、農泊推進体制としての地域協議会よりもさらに狭域であることに特徴がある。

図表 3.12 小さな拠点・地域運営組織の実態



資料：内閣府「令和2年度小さな拠点の形成に関する実態調査」、総務省「令和2年度地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」、内閣官房・内閣府「小さな拠点・地域運営組織の形成に関する取組(小さな拠点・地域運営組織の形成に関する都道府県担当者説明会資料)」2021年

(3) 地域の持続可能な発展に向けた地域・企業共生型ビジネスの促進

農泊推進体制としての地域協議会や小さな拠点・地域運営組織の地域範囲をみると、農産物等の地域資源を活かした地域密着型の複合的なビジネス創出についても、市町村または広域市町村圏だけでなく市町村内小地区が舞台になることが想定される。地域範囲が狭いほど、地域密着性は高まり住民や関係主体相互の緊密性・結束度も高まる一方、農産物等の地域資源の調達量やこれを活用した商品・サービスの生産・提供量は小さくなり、結果としてビジネスとしての成立・持続の可能性は低下するものと考えられる。

このような地域の規模の制約を克服する方法論として、経済産業省・中小企業庁は持続可能なサービスの提供体制として提示された「MAP'S+O」モデルに注目している（図表 3.13）。これは、マネージャー(M)+オーガナイザー(O)を中心とした連携体制構築の方向性を示すとともに、アグリゲーター(A)がサービスを複数地域で広域的に展開することにより事業を継続・発展する可能性が高まることに着目しており、農産物等の地域資源を活用したビジネス創出においても適用できると思われる。

図表 3.13 地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業の概要

	課題解決プロジェクトの実証	地域・社会課題解決に向けた計画策定
目的	地域・社会課題が多様化・複雑化する中、自治体による課題対応が困難になっており、地域で持続的に課題解決を行うためには、ビジネスモデル創出が必要。このため、地域内外の中小企業等が、自治体等の地域内の関係主体と連携しつつ、地域・社会課題解決と収益性の両立を目指す取り組み（地域と企業の持続的共生）を支援。	少子高齢化、過疎化が進行する中、地域住民に必要な日常生活サービス機能を維持・継続するためには、地域内外の関係主体の連携体制の構築が重要。このため、連携体制の中で中心となる組織（オーガナイザー）立ち上げの事業計画を策定し、モデルとして提示することにより、オーガナイザーを中心とした連携体制構築を促進。
支援内容	ベンチャー・中小企業等が、自らもしくは複数社で連携し、複数地域（5地域以上）で抽出して束ねられた課題解決・付加価値向上に資する取り組みに必要な経費の一部を支援。	買い物弱者対策や高齢者見守り等の地域・社会課題解決において、オーガナイザーの立ち上げに関する事業計画を策定。具体的には、地域内のニーズ調査、課題整理、関係主体との調整等を行い、オーガナイザーが収益を確保しつつ、持続的に事業継続していくための計画を策定し、今後組織の立ち上げに繋げる。
採択案件	【2020年度】24件…(株)エムスクエア・ラボ×やさいバス(株)、(株)アックオリティ、(株)カレンスタイル、(株)デザインクラブリンク、(株)アスノオト、(株)リプロ、(一社)データクレイドル×(株)AUN、(株)サテライトコミュニケーションズネットワーク 等 【2021年度】21件…(株)アスノオト、(一社)データクレイドル、Community Nurse Company(株) 等	【2021年度】7件…(株)北海道二十世紀総合研究所、(株)石見銀山生活観光研究所、INSUS(株)、関内イノベーションイニシアティブ(株)、(一社)フィッシャーマン・ジャパン、(株)ピー・エス・サポート、(株)まち未来製作所
背景	本事業は、「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会報告書」（2020年）の提言を踏まえ実施されたもの。同報告書では、地域の持続的発展に向け、地域住民にとって必要不可欠なサービスをコスト面を含め持続可能なものとしていくための体制として「MAP'S+O」モデル（下図参照）を提示。 同モデルは、地域におけるコーディネート機能の重要性を踏まえ、マネージャー(M)+オーガナイザー(O)を中心とした連携体制構築の方向性を示すとともに、アグリゲーター(A)がサービスを複数地域で広域的に展開することにより事業を継続・発展する可能性が高まることに着目。 ・マネージャー(M)…地域の持続的発展に取り組む中核的な人材 ・アグリゲーター(A)…広域に対し、地域の持続的発展に資する製品またはサービスを供給する組織 ・プレイヤー(P)…マネージャーおよびオーガナイザーに対し協力・連携する組織・人材 ・サポーター(S)…オーガナイザーへ支援を行う自治体 ・オーガナイザー(O)…マネージャーが所属し、アグリゲーターおよびプレイヤーと連携して取り組みの中心となる組織	

資料：経済産業省「地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業（令和3年度経済産業省予算のPR資料一覧）」、経済産業省・中小企業庁「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会 報告書」等

IV. 中国地方の持続可能な稼げる中山間地域づくり方策

前章までの調査結果を踏まえると、以下に示すように、農業者等の事業者による商品力・販売力の強化とともに、農商工連携等による商品力強化および地域商社等を活用した販売力強化に対する支援方策に取り組むことが必要と考えられる。

1. 農業者等の事業者による商品力・販売力の強化

(1) 農産物等の地域資源を活用した商品づくりの企画・開発と生産・提供体制の構築

①企画・開発におけるコンセプト構想と市場ニーズの把握・反映

(調査結果)

- ・農業者等の事業者による商品力強化は、農産物の加工や直売の取り組みが特に多い（p 2～3）。
- ・先行調査研究では、企画・開発段階での「コンセプト構想」と「市場ニーズの把握・反映」の重要性を指摘している（p 4～5）。
- ・全国の参考事例をみても、企画・開発段階での「コンセプト構想」と「市場ニーズの把握・反映」に関して各社各様の工夫がみられる中で、プロダクトアウト的に商品開発の理念・目標等を明確化する一方で、顧客要望や市場動向に着目したマーケットインの視点からの商品開発もみられるなどの共通項が指摘できる（p 6～7）。
- ・中国地方の農業者等の事業者を対象とするアンケート調査結果によると、農産物加工品に偏り多角的展開が少なく、プロダクトアウトの傾向が強くマーケットインの視点は弱い（p 28）。

(方策)

- ・農業者等の事業者は、農産物等の地域資源を活用した商品づくりの企画・開発に当たり、プロダクトアウトとマーケットインの両面から、地域資源の特性や自社の技術・ノウハウ等を活かしつつ市場ニーズを反映しながら、商品・事業のコンセプトを構想し試作・開発に取り組むことが必要である。
- ・特に、マーケットインの視点が不十分になりがちであることに留意し、STP（市場のセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）等のマーケティング手法を活用することが有効と考えられる。
- ・事業分野・領域については、農産物加工品（ものづくり）に重きを置きつつも、新たな分野・領域として、農家レストラン等の飲食サービス事業のほか、宿泊・観光事業や健康増進等の多様なサービス事業を含めた多角的な異業種展開を図ることが求められる。
- ・その際には、図表 4.1 に示すような全国の実例を参考にすることが考えられる。これらの事例にみるように（図表 1.5、図表 2.3 や図表 2.4 の事例も含めて）、飲食サービス事業は、個社としての取り組みが比較的容易である上、宿泊・観光事業等と複合化することで相乗効果が高まることも期待できる。また、宿泊・観光事業は、個社としての取り組みよりも同業者や異業種と連携し地域ぐるみで取り組むことが重要になるといえる。このほか、健康増進分野では、医福*食農連携や農福*連携とは対象が異なるアニマルセラピーの取り組みも注目される。

※福祉

図表 4.1 農業者による農産物等の地域資源を活用したサービス事業展開の参考事例

分野	事業者名（所在地）	取組内容
飲食	(株) 栗（奈良県奈良市）	・大和伝統野菜の文化継承活動等を行う（特非）清澄の村と集落営農組織である五ヶ谷営農協議会が母体となり2008年に（株）栗を設立。 ・大和伝統野菜を活用した農家レストランとして郊外の中山間地域に清澄の里栗、市街地に古民家（町屋）を改装した栗ならまち店の2店を開設。 ・五ヶ谷営農協議会は、地元農家組合と連動しながら（株）栗の地域振興部（加工部）との農商工連携により加工品の開発などにも取り組む。
	鷺頭牧場（大分県九重町）	・畜産（豊後牛）を中心に水稻・花卉を含む農業生産に取り組む鷺頭牧場は、家族で経営する農家レストラン「べべんこ」を2003年に開設。自家牧場で丁寧に育てた肉用牛を使ったステーキや牛丼、コロッケ等に加え、自家で生産したお米を観光客等へ提供。 ・毎年4月には、農産物の即売、動物体験コーナー、野外ライブなどのイベントとして「べべんこ誕生祭」を開催し都市住民と交流。
観光	(株) グリーンファーム農家蔵（青森県平川市）	・金屋地区の農家蔵78棟（40棟は国登録有形文化財）の保存・利活用を行う会社を2012年に設立。観光事業者等と連携し、修学旅行等の農作業体験、ファームステイの受け入れ、庭園ウォッチングや果物収穫体験等のイベント開催によりグリーンツーリズムを推進（NPO法人により2004年開始）。 ・6次産業化にも取り組むため農産物加工販売所「蔵工房」を開設し、米粉パンやリンゴ加工品等の商品を開発・販売。
	(特非) 遠野山・里・暮らしネットワーク（遠野山里ネット）（岩手県遠野市）	・1995年に農家や移住者を中心に遠野グリーンツーリズム研究会が発足したことを機に農家民泊等の諸活動が活発化し、2003年には同研究会を中心とする実践活動グループの連携・支援を目的に遠野山里ネットを設立。 ・各グループの活動のほか、遠野山里ネットでは、農村ワーキングホリデー（農家の居候体験）、農村民泊・教育旅行（体験・体感型教育旅行の受け入れ）や、遠野旅の産地直売所（案内所）の運営などの事業を実施。
	春蘭の里実行委員会（石川県能登町）	・1996年に宮地・鮭尾地区の有志7名が農村再生を目指して春蘭の里実行委員会を結成し、村おこし活動の一環として農家民宿を開始。 ・民宿への食材提供や収穫体験等に活用するため1998年にはキノコ山を整備し、（有）春蘭の里ファームを設立。2004年には農事組合法人のと夢づくり工房を設立し、農産加工品の製造を開始。2006年にはNPO法人を設立し、廃校を活用した体験型宿泊交流施設「こぶし」を整備。
	(株) 秋津野（和歌山県田辺市）	・上秋津地区では、1989年に上秋津を考える会が発足、1994年には地区内の組織を網羅した秋津野塾を結成し地域づくりが加速。1999年に住民出資の農産物直売所「きてら」を開設、後に加工施設も設置し6次産業化を推進。 ・地元小学校移転に伴い、住民出資で運営会社を設立し、2008年に廃校を活用した秋津野ガルテン（農家レストラン、市民農園、宿泊棟等）を開設、翌年には秋津野農家民泊の会を設立するなどグリーンツーリズムを推進。
	(有) シュシュ（長崎県大村市）	・福重地区の有志による農業農村活性化協議会の結成を機に、1996年に農産物直売所「新選組」、1997年にジェラート加工・販売施設を開設。 ・1998年には農家8戸で有限会社を設立し、2000年に農産物直売所等を一体化した拠点施設として「おおむら夢ファームシュシュ」を開設。 ・農産物直売所、アイス・パン工房のほか、農家レストラン「ぶどう畑のレストラン」等を順次整備したことで、複合的な農業観光拠点を形成。
	(特非) 安心院グリーンツーリズム研究会（大分県宇佐市）	・旧安心院町では、1993年に農家中心の8名により設立されたグリーンツーリズム研究会が1996年から実践として農村民泊（農家に宿泊し農作業や料理づくり、食事等を通じて農村のあるがままの暮らしを体験）を開始。 ・1997年には町議会がグリーンツーリズム推進宣言を議決し、安心院町グリーンツーリズム推進協議会が発足するなど地域ぐるみの体制を確立。
健康	(株) 今帰仁ざまみファーム（沖縄県今帰仁村）	・伝統野菜クワンソウの生産・加工に取り組んできた農業生産法人が、不眠改善等の機能性に着目した薬用乾燥葉や飲料・スイーツ等の商品開発を行い、隣接する自社直売所や地元の道の駅等で販売。 ・2010年からは、地元観光事業者と連携し花摘み体験バスツアーを開始し、近接する世界遺産の今帰仁城跡を組み合わせて相乗効果を発揮。
	(株) 緒方牧場（熊本県山鹿市）	・家業として酪農（生乳生産）を営む（株）緒方牧場は、酪農の福祉的効果に着目し2019年に牛セラピー事業部を設立。 ・うつ病等の精神疾患により生活・仕事に支障の出ることが懸念される一般企業の従業者に酪農体験プログラムを提供し状態の改善を図るもの。 ・現在は牛セラピーの効果検証段階であるが、近い将来、企業と契約を結び対象者を受け入れる事業としての確立を目指している。

（注）農家レストラン以外の飲食サービス事業や観光農園・市民農園事業およびこれらと加工・販売等の複合事業のほか、医食農連携や農福連携の事例を除く
 資料：農林水産省「多様な農泊の取組事例集」2019年、同「農泊プロセス事例集」2017年、観光庁「農観連携のモデル事例集」2014年、各社ウェブサイト等

②ハード・ソフト両面からの生産・提供体制の構築

(調査結果)

- ・先行調査研究では、生産・提供体制の構築について、ソフト面の「技術・ノウハウの確立」、ハード面の「設備・機器の整備」とともに、「農林水産物の安定供給体制の確立」の必要性を指摘している（p4～5）。
- ・全国の参考事例をみても、生産・提供体制の構築に向けて、「技術・ノウハウの確立」「設備・機器の整備」や「農林水産物の安定供給体制の確立」の面で各社各様の工夫がみられる中で、工房・加工場等の設備・機器の整備や、契約農家の組織化と利益還元がポイントとなっていることなどの共通項が指摘できる（p6～7）。
- ・中国地方の農業者等の事業者を対象とするアンケート調査結果によると、商品力強化の取り組みにおいて、生産・提供体制構築は企画・開発や販売・流通体制構築と並ぶ注力点とされている（p28）。

(方策)

- ・農業者等の事業者は、新たな商品・サービスの生産・提供体制の構築に当たり、ハード（工房・加工場等の設備・機器）とソフト（技術・ノウハウの確立や、契約農家の組織化等による原材料の安定調達）の両面において、イノベティブな取り組みに挑戦する必要がある。特に、農業者が6次産業化等により農産物の加工・販売やサービス事業といった異業種・異分野への展開を図ることは、家族経営が主となるなど企業規模が他業種と比べても小規模であることから、よりハードルが高いと考えられる。
- ・その際には、前述の企画・開発段階や後述の市場開拓・販売促進を含め、図表4.2に例示した事例集や手引書等を参考にしつつ、後述のような外部との連携・支援受容を前提に、自社の実情に適した取り組みを検討・推進することが求められる。

図表 4.2 地域製品の付加価値向上・新事業創出等に関する主な事例集・手引書の事例

区分	資料名等（□：事例集、◇：手引書、○：事例付き手引書）
農商工連携	□農林水産省・経済産業省「農商工連携88選」2008年 ○農林水産省・経済産業省「地域を活性化する農商工連携のポイント～農商工連携ベストプラクティス30を参考に～」2010年 □中小企業庁・農林水産省「農商工等連携事業事例集」2014年
6次産業化	○全国農業改良普及支援協会「6次産業化による農業・農村の活性化手引き書！」2011年 □農林水産省「6次産業化 優良事例表彰 6次産業化アワード 優良事例集」各年度版 ◇東北農政局「6次産業化の手引き～失敗事例を踏まえて～」2018年 □農林水産省「6次産業化 商品事例集」2018年 □農林水産省「6次産業化 取組事例集」2021年
地域資源活用	◇北海道市町村振興協会「地域資源を活かした地域活性化策に関する調査研究報告書」2008年 ◇日本商工会議所「地域資源活用マニュアル」2010年 ◇中小企業基盤整備機構「小規模事業者支援ガイドブックⅢ 支援者のための地域資源を活用した売れる商品づくり サポートブック（改訂版）」2021年
複合・総合	◇沖縄県「地域ブランドをつくろう!!～ここから地域ブランドづくりが始まる～地域ブランドづくり応援ブック」2008年 □中小企業基盤整備機構「地域新事業展開のベストプラクティス（改訂版）」2019年

(2) 市場開拓・販売促進の戦略的展開に向けた販売・流通体制の構築とブランド化

(調査結果)

- ・農業者等の事業者による商品力強化の取り組みに関する先行調査研究では、市場開拓・販売促進に関して、プロモーション活動等による「販路開拓・拡大」と、品質管理（信用保証）の面を含めた「ブランド形成・管理」を問題点・課題として指摘している（p 4～6）。
- ・中国地方の農業者等の事業者を対象とするアンケート調査結果によると、販売先地域が国内全域型と地産地消型に大別される中、販売経路は自社内完結型やオンライン販売が主力であるのに対し地域商社の利用は低調である（p 28）。
- ・農業者等の事業者による販売力強化の取り組みに関する先行調査研究では、市場開拓・販売促進の問題点・課題として、①市場開拓・販売促進の企画・構想、②販売・流通体制の構築、③プロモーションの工夫とブランド形成・管理に関する事項のほか、④他社との連携（外部経営資源の活用）の必要性を指摘している（p 29～30）。
- ・全国の参考事例をみると、①市場開拓・販売促進の企画・構想や、②販売・流通体制の構築に関して各社各様の特徴がみられる中で、直営店舗（直売所、飲食店等）の整備・活用、ネット通販等の通信販売の活用、アンテナショップの活用や、顧客の組織化などの共通項が指摘できる（p 32～33）。
- ・また、③プロモーションの工夫とブランド形成・管理に関しては、各社各様の特徴がみられる中で、メディア・ロコミの活用やパッケージ・ネーミング等の工夫とこれらを通じたブランド形成などの共通項が指摘できる（p 32～33）。

(方策)

- ・農業者等の事業者は、地域産品の販売・流通体制を構築するに当たっては、販売先地域の広狭（国内全域型か地産地消型か）等のターゲット市場やそれに適した流通経路について、地域産品の特性や自社の経営資源などを踏まえて企画・構想した上で、自社の直営店舗や通販サイトの整備・活用、アンテナショップの活用や顧客の組織化、販売・流通事業者との連携などの方策を戦略的に推進する必要がある。
- ・また、広告・宣伝等の情報発信を通じたプロモーション活動と、これらを通じたブランドの形成・管理についても、販売・流通体制の構築と連動しながら、メディア・ロコミの活用やパッケージ・ネーミングの工夫などの多面的な取り組みを進めることが必要である。

(3) 人材・資金・経営力等の経営資源の強化と外部連携の推進

(調査結果)

- ・農業者等の事業者による商品力強化の取り組みに関する先行調査研究では、「人材」「資金」「経営力・ノウハウ」といった経営資源の不足を問題点として指摘するとともに、その対応として「他者との連携（外部経営資源の活用）」がポイントとなることを指摘している（p 4～5）。
- ・全国の参考事例をみても、「人材」面でのリーダーシップや人材育成、「資金」面での補助金等の有効活用や行政との連携、「経営力・ノウハウ」面での企業風土・組織づくりなど、各面で経営資源の確保等に工夫を凝らすとともに、農産物等の生産者（同業者）、加工・販売・流通業者

や専門家（異業種）と連携し、行政や公的支援機関等を活用している（p 6～7）。

- ・中国地方の農業者等の事業者を対象とするアンケート調査結果によると、商品力強化や販売力強化の取り組みにおいては、公的機関や製造・流通業者等との外部連携は効果的だが、約6割の事業者が連携先の探索・確保、事業構想・計画の共有化や費用負担・利益配分の調整などに苦勞している（p 28）。
- ・農業者等の事業者による販売力強化の取り組みに関する先行調査研究では、市場開拓・販売促進の問題点・課題として、①市場開拓・販売促進の企画・構想、②販売・流通体制の構築、③プロモーションの工夫とブランド形成・管理に関する事項のほか、④他社との連携（外部経営資源の活用）の必要性を指摘している（p 29～30）。〔再掲〕
- ・全国の参考事例をみると、④他社との連携（外部経営資源の活用）に関して各社各様の特徴がみられる中で、百貨店やJA等が有する販売・流通機能の活用などの共通項が指摘できる（p 32～33）。

（方策）

- ・農業者等の事業者は、農商工連携等による商品力の強化に当たっては、その推進力となるリーダーシップや人材の育成、企業風土・組織づくりなど人材面や経営面で経営資源の充実・強化に努める必要がある。
- ・その上で、企画・開発や生産・提供体制の構築に当たり、不足する経営資源等を補うために、農商工等の同業者・異業種との連携を図るとともに、このような連携支援や資金支援を含めて行政や公的支援機関等による支援を有効活用することが求められる。
- ・特に、市場開拓・販売促進に関しては、百貨店やJA等が有する販売・流通機能の活用にも努めるとともに、現状では低調な利用にとどまる地域商社の活用を検討することも望まれる。

（4）農商工連携等を推進する地域ぐるみの体制の構築

（調査結果）

- ・農業者等の事業者による商品力強化の取り組みに関する先行調査研究では、地域を挙げた推進母体の設立による取り組みの面的展開の必要性を指摘している（p 4～6）。
- ・農業者等の事業者による販売力強化の取り組みに関する先行調査研究でも、地域ぐるみの取り組みの必要性を指摘している。こうした指摘を踏まえると、商品力や販売力の強化を個別・単独の取り組みとして推進するだけでなく、複数の取り組みを地域の多様な関係者の連携のもと地域ぐるみで一体的・総合的に推進していくことが課題といえる。（p 30～31）
- ・全国の参考事例をみると、商品力と販売力の強化にまたがる拠点施設（飲食店、直売所・道の駅）を整備・運営していることに加えて、拠点施設の運営主体となる有志または第三セクターの中核組織が要となって、農産物等の生産者やJA、食品製造等の加工業者、直営店を含めた販売・流通業者や飲食店のほか、自治体、産業経済団体、地域づくり団体や住民グループ・自治組織、さらに大学等を含めた地域の多様な主体が参画する連携体制を構築している（p 34～35）。
- ・こうした中核組織を要とする推進体制のもと、農産物等の地域資源を活用した様々な地域産品の開発から販売までを地域ぐるみで一貫して推進している。加えて、観光事業と連携または直接運営するなど、地域を挙げた総力戦により複合的な商品・サービスづくり事業を展開してい

る。(p 34～35)

(方策)

- ・地域産品の商品力・販売力強化を地域ぐるみで一体的・総合的に推進していくため、市町村や地域づくり有志等が中心となって、観光等のサービス事業を含む様々な地域産品の商品力と販売力の強化にまたがる取り組みを一貫して担う地域商社等の中核組織を設立・支援していく必要がある。
- ・その上で、市町村や地域づくり有志等が中心となって、中核組織を要として地域の多様な主体が参画し、地域産品の商品力・販売力強化を地域ぐるみで一体的・総合的に推進する組織体制（プラットフォーム）を構築する必要もある。
- ・このような組織体制（プラットフォーム）のもとで、農業者等の事業者が中心となって、地域内外の産学官民との連携・支援受容により、地域資源を多角的に活用する多種多様なプロジェクトを構想・実践していくことが求められる。

2. 農業者等の事業者による商品力・販売力強化に対する支援方策

(1) 事業者の取り組みに対する資金・人材・設備・情報等への支援施策の強化

① 個社の取り組みの支援

(調査結果)

- ・ 中国地方の農業者等の事業者を対象とするアンケート調査結果によると、市場開拓・販売促進や生産・提供体制構築および経営資源（人・物・金）に係る多様な問題・課題に対し、特に補助金等による資金支援を要望している（p 28）。
- ・ 中国地方の市町村を対象とするアンケート調査結果によると、農業者・商工業者等の取り組みの多様な問題点・課題に対し、補助金等による資金支援のほか地域レベルでの取り組みの強化も必要と認識している（p 42）。
- ・ わが国では、農商工連携等による地域産品の付加価値向上・新事業創出や市場開拓・販売促進の取り組みを支援するため、2000 年代半ば頃から関連制度を整備してきた（p 55～56）。

(方策)

- ・ 国等の行政は、農業者等の事業者が行う地域産品の商品力・販売力強化の取り組みに対して、補助金等による資金支援や専門家等による助言・指導などを行う制度を過去十数年にわたり整えてきた。引き続き、これらの支援制度の成果・効果を検証しつつ、補助金等による資金支援へのニーズが特に強いことも踏まえながら、サービス事業展開等の新たな分野・領域に挑戦する事業者や、これまでの取り組みに一定の成果がみられる優良事業者の事業多角化・再投資への支援に重点化するなど、支援内容の充実・見直しを図っていくことが求められる。
- ・ また、国等の行政および公的産業支援機関等においては、商品力・販売力強化の強化に取り組もうとする事業者を幅広く支援するため、図表 4.2 に例示した事例集や手引書等をブラッシュアップするなど有効活用することで、事業者の主体的な取り組みを喚起し、一貫的な伴走支援を行うことも求められる。なお、農業者に着目して事業者アンケート調査結果（p 17、図表 1.20 および p 23、図表 1.28）をみると、伴走支援における重点は、農産物加工品の製造に必要な生産設備の整備のほか、異業種展開・多角化に向けたノウハウの確立・確保や、売れる商品づくりを支える需要・ニーズの把握、注力しつつも最大の問題点・課題となる販売促進・プロモーション（販路開拓・営業活動）に対する支援といえる。
- ・ 特に、販売促進・プロモーションに関しては、市町村アンケート調査結果（p 41、図表 2.15）にも示されるように、公的情報発信による広告・宣伝や知名度向上への支援や、需要・ニーズの把握にも繋がる展示会への出展支援や物産展・商談会等の開催などの支援を強化することが望まれる。
- ・ さらに、事業者を幅広く支援する際には、事業者にとっては同業者・異業種等との外部連携が効果的だが苦労点も少なくないことを踏まえ、農業者とサービス事業者、商社・問屋や小売業者等との連携促進など、農業者等における外部機関との連携への支援を重視する必要がある。
- ・ このほか、補助金等による資金支援へのニーズが特に強いこと、さらに、特に農業者では問題点・課題の克服において金融機関の活用が有効であったこと（p 24、図表 1.30）を踏まえると、

農業者等の事業者が行う商品力・販売力強化の取り組みに対する金融機関の果たす役割は大きく、金融機関を活用した支援体制の強化が望まれる。このため、金融機関には、資金支援だけでなく一貫的な伴走支援を含め、地域産品の商品力・販売力強化への支援体制の強化、また、行政・公的産業支援機関等には、地域産品の商品力・販売力強化への支援における金融機関との連携・役割分担が求められる。

②地域ぐるみの取り組みの支援

（調査結果）

- ・中国地方の市町村を対象とするアンケート調査結果によると、地域産品の市場開拓・販売促進を担う組織・機関はほとんどの市町村に立地し、特に中山間地域市町村において地域商社や道の駅をはじめとして必要性が高いと評価している（p 42）。
- ・また、農業者・商工業者等の取り組みの多様な問題点・課題に対し、補助金等による資金支援のほか地域レベルでの取り組みの強化も必要と認識している（p 42）。〔再掲〕
- ・わが国では、地域産品の市場開拓・販売促進に関して、地方創生（まち・ひと・しごと創生）政策の一環として地域商社への支援に注力している。また、地域産品の市場開拓・販売促進等に関わる道の駅等の拠点施設整備への支援も行っている。（p 57～59）
- ・加えて、全国・地方ブロック・都道府県単位等での農商工連携等の推進体制の整備も進んでいる（p 60～62）。
- ・さらに、実践的で複合的な地域ぐるみの取り組みを促進・支援する施策として、中山間地域等を対象とする小さな拠点・地域運営組織の形成への支援も行っている。ただし、小さな拠点・地域運営組織の活動内容をみると、仕事・収入の確保に関わる名産・物産等の加工販売は多いとはいえない。また、地域範囲は市町村内小地区が大半で狭域であることに特徴がある。（p 63～65）

（方策）

- ・国等の行政は、広域市町村圏から市町村内小地区までの多様な地域範囲において、農林水産物・同加工品や工芸品・工業品から飲食・宿泊・観光等の各種サービス事業までの多種多様な業種（分野・領域）にわたり、地域産品の商品力・販売力強化を一体的・総合的に推進する地域ぐるみの取り組みに対して、地域商社等の中核組織の設立・活動支援や地域ぐるみの推進体制の構築、飲食店や直売所・道の駅等の地域産品の商品力・販売強化の拠点施設の整備・運営、地域資源を多角的に活用する多種多様なプロジェクトの実践への支援などを含め、業種（省庁）横断的・総合的に支援する制度を整備することが求められる。
- ・また、このような地域ぐるみの取り組みの普及啓発に向けて、国・県や公的産業支援機関等による事例集や手引書等の作成が望まれる。

(2) 農商工連携等による商品力強化と地域商社等を活用した販売力強化の新たな仕組みの構築

①農商工連携等による商品力強化の新たな仕組みの構築

(調査結果)

- ・ 農業者等の事業者による商品力強化は、農産物の加工や直売の取り組みが特に多い（p 2～3）。
〔再掲〕
- ・ 中国地方の農業者等の事業者を対象とするアンケート調査結果によると、農産物加工品に偏り多角的展開が少なく、プロダクトアウトの傾向が強くマーケットインの視点は弱い（p 28）。〔再掲〕
- ・ また、問題点・課題は、販売促進・プロモーションが最も多く、ノウハウの確立・確保や、経営資源（人・物・金）に係る人材、施設・設備、経費・資金などを含め多様である（p 28）。
- ・ 中国地方の市町村を対象とするアンケート調査結果によると、農業者・商工業者等の取り組みの問題点・課題として、経営資源（人・物・金）に係る人材を筆頭に、施設・設備、経費・資金のほか、販売促進・プロモーションやノウハウの確立・確保とともに、需要・ニーズの把握などを指摘している（p 42）。
- ・ わが国では、農商工連携等による地域産品の付加価値向上・新事業創出や市場開拓・販売促進の取り組みを支援するため、2000 年代半ば頃から関連制度を整備してきた（p 55～56）。〔再掲〕
- ・ 例えば、六次産業化・地産地消法（2010 年）の制定により、農林漁業者・同団体が行う 6 次産業化（総合化事業）への支援も行われるようになった（p 55）。

(方策)

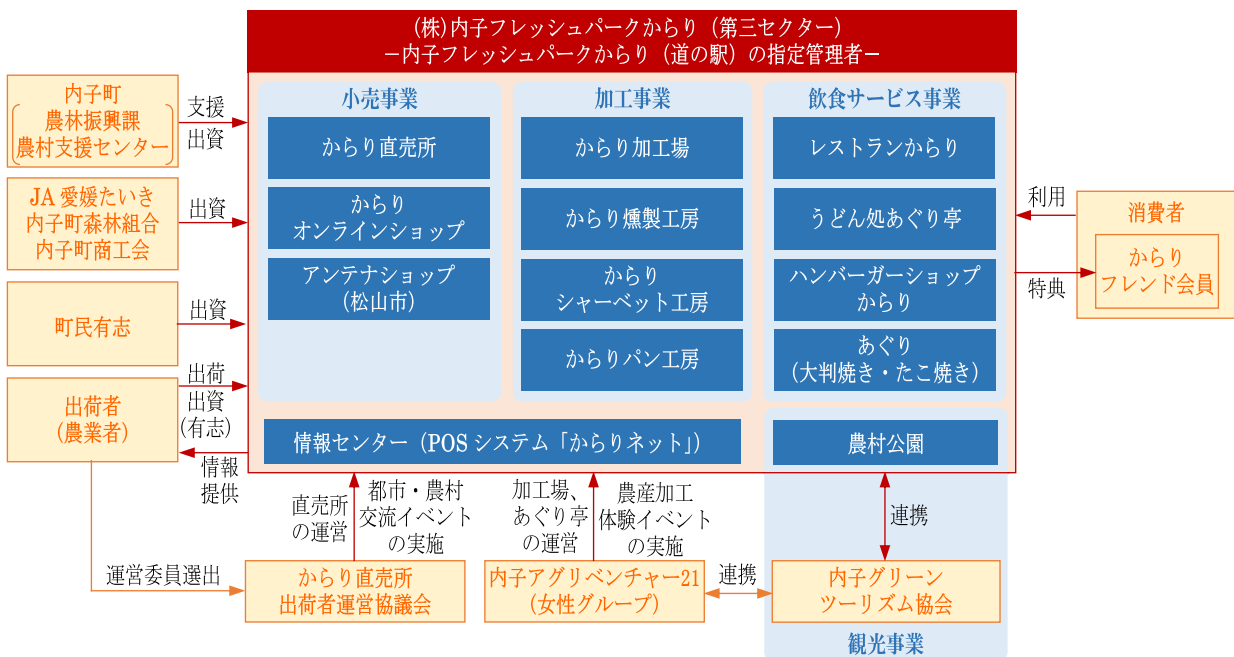
- ・ 前述のように、農業者等の事業者においては、農産物加工品（ものづくり）に限らず、飲食サービス事業のほか、宿泊・観光事業や健康増進等の多様なサービス事業を含めた多角的な異業種展開が課題といえる。こうした状況等を踏まえ国（農林水産省）は、2022 年度からの新たな事業として、農山漁村発イノベーション対策を実施することとしている（図表 4.3）。これは、農山漁村のあらゆる地域資源をフル活用した取り組みを支援するもので、一次産業起点に限らず、他産業起点の取り組みなど農林水産業と他分野との連携を一層促進するものである。こうした動きを捉え、広域市町村圏から市町村内小地区までの多様な地域範囲において、地域産品の商品力・販売力強化を一体的・総合的に推進する地域ぐるみの取り組みの実践に向けて、農業者等の事業者のほか市町村や公的産業支援機関等は、地域内外の関係機関の参画による農商工観等の連携を通じて、農山漁村発イノベーションのモデル構築に取り組むことが望まれる。
- ・ モデル構築に当たっては、例えば、図表 2.4 に地域ぐるみの取組事例として示した内子フレッシュパークからりの事業内容や取組体制などを参考に（図表 4.4）、各地域の地域資源、事業分野、事業主体を踏まえ地域独自のモデルを構想・構築していく必要がある。
- ・ 農山漁村発イノベーションにおける多角的な異業種展開に向けては、例えば、以下に事例を示すように、①サービス事業展開（図表 4.5）、②新分野ものづくり（図表 4.6）、③農業経営改善（図表 4.7）等の分野での新しいタイプの取り組みを参考に、農業者等の事業者を取りまとめる JA 等のほか、後述のような取りまとめ機能とプロデュース機能も持った地域商社等を中心として、異業種連携を通じた付加価値向上・新事業創出を図ることが考えられる。

図表 4.3 農山漁村発イノベーションのイメージ



資料：農林水産省「中間とりまとめの方向性を踏まえた対応状況について」2021年（第11回新しい農村政策の在り方に関する検討会資料）、同「農村発イノベーションの推進について」2020年（第6回新しい農村政策の在り方に関する検討会資料）

図表 4.4 農山漁村発イノベーションモデルの参考事例ー内子フレッシュパークからりー



資料：農林水産省「愛媛県喜多郡内子町「からり直売所出荷者運営協議会」」（農林水産祭（むらづくり部門）ウェブサイト、2017年度内閣総理大臣賞）、農林水産省「6次産業化取組事例集」2021年、同社ウェブサイト、同「内子フレッシュパークからり研修資料（2010年度版）」、内子グリーンツーリズム協会ウェブサイト等

図表 4.5 農業と異業種の連携による新タイプの付加価値向上・新事業創出の事例（①サービス事業創出）

農商工連携等によるサービス事業創出では、農家レストラン等の飲食サービスのほか、グリーンツーリズムや農泊事業等の宿泊・観光サービスの事例は比較的多いが、新たなタイプの事例として「農業ベンチャーと連携した遊休農地等の市民農園への再生活用」が挙げられる。

この事例は、着実に成長している農業ベンチャーの農園支援ビジネスモデルを活用し、農業者が都市住民等を対象とするサポート付き市民農園サービスを始めることで、遊休農地等の有効活用と所得向上を図るとともに、都市・農村交流を通じた地域活性化にも寄与するものである。

取組タイプ		農業ベンチャーと連携した遊休農地等の市民農園への再生活用	
概要・特徴	・農業ベンチャーとして2011年設立のアグリメディア（東京都目黒区）は、農業の変革を通じて社会を豊かにするとの理念のもと、農地活用事業、農業ヒューマンリソース事業、流通事業、経営支援事業の4本柱で事業を推進している。このうち農地活用事業の一つとして創業直後から実施しているのが、遊休農地等をサポート付き貸し農園として再生し、開設・運営を支援する「シェア畑」事業である。 ・シェア畑は、農業者の「農地の管理に手が回らない」「相続した農地に困っている」「農地のまま維持したい」等の悩みに対して、遊休農地等をサポート付き市民農園に再生することで解決しつつ所得向上を図るとともに、都市・農村交流を通じた地域活性化にも寄与するものである。	農地活用事業～課題とソリューション～ 課題 ～使われていない農地の増加～ 現在日本には数多くの使われていない農地があります。また、非農家の農地相続が増えている中で、その活用を担う事業者とのマッチングにも課題があります。 ソリューション ～アグリメディアができること～ 「シェア畑」等のサービスや、農業者とのマッチングなどを通して、以下の三つの貢献を社会にもたらしめます。 ①都市住民が農に触れる多様な機会を創出 ②農地所有者の課題解決 ③農地を有効活用し、遊休地を解消	
		シェア畑の開園までの流れ ①相談 遊休農地等を保有する農業者から問合せ・相談 ・費用は？ ・この土地で開設可能か？ ②提案・説明 シェア畑開設の提案と整備計画の説明 ・費用、スケジュール ・施設計画 ③業務委託契約 業務委託契約の締結 ・自治体との事前協議、利用者の募集・営業、シェア畑の管理・運営などの業務を一括委託 ④認可申請 関係行政機関との事前協議とシェア畑開設の認可申請 ・敷地や運営方法について行政機関へ説明し、申請書類を提出 ⑤開園準備 近隣への開設案内や農園整備および営業活動 ・区画整備、施設・資材の設置や募集・営業等 ⑥開園 アグリメディアが開園後の運営支援も実施 ・菜園アドバイザー（農園管理人）の配置 ・農園の運営・管理	
		・一方、都市住民等の利用者は、経験豊富な菜園アドバイザー（農園管理人）のサポート付きなので初心者でも安心して農作業を行えること、苗・肥料・農具等はすべて農園に完備しているため手ぶらで通えること、施設や季節ごとのイベントが充実していることなど手厚いサービスを受けながら、誰でも気軽に農業体験を行い新鮮・安全でおいしい農作物を収穫できる。	
事業の成果	・シェア畑事業開始以来、農園数・総区画数ともに着実に増加し、現在、東京圏・京阪神を中心に全国で112農園、日本最多の1万4413区画が開設されており、今後も各地で新規農園を開設する予定がある。 ・農業ベンチャーが提供する市民農園開設・運営支援サービスを活用することにより、遊休農地等を所有する農業者は、他の土地活用方法に比べて少ない初期投資で簡便に開設することができ、土地の管理も菜園アドバイザーに任せられるため手間は掛からず、農業生産を上回る収益を確保することもできる。		
	遊休農地等を所有する農業者のメリット ① 土地の管理はお任せ  弊社の菜園アドバイザーが農園ご利用者へのサポートを致します。土地オーナー様のお手間はかかりません。 ② 少ない初期投資  他の土地活用方法と比べて、非常に少ない初期投資で開設可能です。土地オーナー様のご事情に合わせた提案を致します。 ③ 農業生産を上回る収益性  小さな区間に分けることで、より多くの方に負担なくご利用頂いております。		

資料：中小機構基盤整備機構J-Net21サイト「農業ビジネスに挑む（事例）」、アグリメディアウェブサイト等

図表 4.6 農業と異業種の連携による新タイプの付加価値向上・新事業創出の事例（②新分野ものづくり）

農商工連携等によるものづくりでは、農産物加工品（加工食品）の事例は数多くあるが、加工食品以外の新たなタイプの事例として、九州大隅半島の最南端で取り組まれている「地域固有種や廃棄農産物等を活かす農工連携を通じた地産化粧品づくり」が挙げられる。

この事例は、契約栽培採取した固有種等地元植物や廃棄農産物・規格外品から、植物由来素材原料を抽出し自然派化粧品を一貫生産するもので、農業者と連携したエシカル※でアップサイクル※な「地産化粧品」づくりが、着実な生産拡大や海外への販路拡大に繋がるとともに、農業者のモチベーション向上や増収さらには観光振興など地域活性化にも寄与している。

※エシカルは「倫理的」という意味であり、人や社会、地域、環境に配慮した商品やサービスを選んで消費することをエシカル消費という。

※アップサイクルは、従来のリサイクル（再生利用）とは異なり、廃棄物・不用品に手を加え新しい付加価値を持たせることで、物の価値をさらに高めることを意味する。

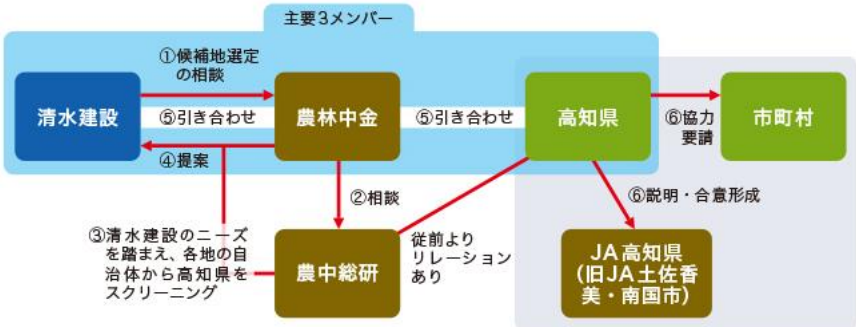
取組タイプ	地域固有種や廃棄農産物等を活かす農工連携を通じた地産化粧品づくり
概要・特徴	- 九州大隅半島の最南端に立地するボタニカルファクトリー（鹿児島県南大隅町）は、「僻地に産業を興す」「日本の元気は地方から」という志のもと、農業者とともにつくる次世代の「地産化粧品」を目指して2016年に設立された。設立時に旧登尾小学校校舎（閉校）を活用して整備した第一工場と、隣接する旧登尾中学校校舎（合併廃校）を活用し2021年に開設した第二工場で、地域産の素材原料を活用した自然派化粧品を素材原料抽出から一貫生産している。 - 大隅半島は、温帯と亜熱帯が混在する気候条件にあり、自生するソテツや固有種のツツジ・ヘゴ・龍眼・ライチなど約4000種類の植物が群生する土地である。同社は、こうした植生を活かして契約栽培採取したハーブのほか、廃棄農産物・規格外品を利用することにより、エシカルでアップサイクルな植物由来素材原料（芳香蒸留水、アロマオイル、植物エキス等）を独自に抽出し、自然由来成分100%のケミカルフリーにこだわった化粧品づくりを行っている。 - オリジナルブランド商品のBOTANICANONは、廃棄農産物・規格外品を含めすべてに鹿児島県産素材原料を配合している。廃棄農産物・規格外品を化粧品の素材原料として買い取ることで、フードロスの削減に繋がるとともに、農業者のモチベーション向上と増収、ひいては耕作放棄地対策にも寄与している。 - オリジナルブランド商品のほか、同社では、国内各地で自然派化粧品の普及啓蒙活動を行うとともに、全国各地の地域素材を活かした受託製造を企画段階からのコンサルティングを含め実施している。自然由来成分100%の処方求めて海外からも数多くの依頼があるなど、受託製造においても「自然由来成分やオーガニック原料にこだわりたい」といった、通常の化粧品原料だけでない特別な思い入れのある商品づくりを行っている。 - また、自社工場で地産原料を使ったボタニカルコスメづくり体験をワークショップ形式で行うなど観光・交流にも資する取り組みを行っており、新設した第二工場にはワークショップルームを常設し自然派化粧品づくりを気軽に楽しめる場を提供している。 地産原料から化粧品商品化までを一貫生産 月桃がシャンプー原料になるまで 南大隅町特産品 パッションフルーツを活用した 化粧品
事業の成果	創業から5年後の2021年には生産拡大のため第二工場を開設したほか、中国での展示会への出展を契機に中国・台湾での取り引きが始まり、売上げの30%を海外で稼ぐまでに成長した。

資料：中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者300社（2021年版）」、ボタニカルファクトリーウェブサイト等

図表 4.7 農業と異業種の連携による新タイプの付加価値向上・新事業創出の事例（③農業経営改善）

農商工連携等による農業経営改善では、異業種からの農業参入を含めた法人化や、ICT を活用したスマート農業の事例は比較的多いが、新たなタイプの事例として、ニラ産地の高知県における「異業種の農業参入と連携した生産性向上による産地の競争力強化」が挙げられる。

この事例は、ニラ産地の高知県および JA 高知県が、農業ビジネスへの参入を目指す異業種と連携し、繁忙期の出荷調整作業の機械化を異業種企業に委託することで、農業労働力不足を解消しつつ生産性を高め、産地の競争力を維持・強化するものである。

取組タイプ	異業種の農業参入と連携した生産性向上による産地の競争力強化
概要・特徴	・ 全国一のニラ産地で高いブランド力を誇る高知県において、代表的なニラ産地である香美地区（JA高知県香美地区本部）では、産地間競争が激化する中で生産者の高齢化や労働力・施設の不足などの問題を抱えていたことから、産地ビジョンに基づく「ニラ産地の再構築計画」のもと、生産力強化の取り組みを2015年から開始した。ニラ栽培において生産拡大の隘路となっていたのが、作業負荷が大きい出荷調整作業で、特に不要な外葉を除去し計量・結束する「そぐり」作業の人手が確保できないことであった。その負担を軽減するため、農家へのそぐり機・結束機の導入支援を行うほか、JA高知県香美営農経済センター内に「そぐりセンター」を開設・稼働させた。 ・ 同センターを設置・運営しているのが、農業ビジネス参入を目指す清水建設と農林中央金庫が設立した新会社シミズ・アグリプラス（高知県香南市）である。両社は、「地元の課題解決」「地域との連携」というコンセプトのもと、既存の農産物大規模生産とは一線を画す従来にはなかった形での農業ビジネスの展開という方向性を定め、2017年に高知県と連携協定を締結し実証試験を実施した上で、2019年にニラの出荷調整作業を機械化する新会社を設立した。同社は、事業の第一弾として、ニラの出荷調整作業に取り組み、将来的には、各種農作業の課題解決に寄与する事業のほか、自社圃場による地元特産品の生産運営も見据え事業拡大を目指している。 ・ 同センターにJA高知県が出荷調整作業を委託する形であるため、農家は刈り取ったニラを持ち込むだけで済む。自己資金でのそぐり機導入が難しい農家にとっては、大幅な省力化を実現するとともに、確保できる労働力による制約がないことから、高単価時に出荷量を増やす「作型改善」による高効率の作付け・増産が可能となった。 ニラ畑とそぐり作業実証試験の様子  連携協定の協力体制 
事業の成果	・ 「ニラ産地の再構築計画」は、10年後（2026年度）に大幅な生産縮小が予測される危機に対して、生産拡大の隘路解消などにより増産への反転を目指すものである。農業参入を目指す民間企業と連携したセンター開設などの対策により、既に大幅な生産縮小に歯止めが掛かっている。 ・ JA高知県では、ニラの栽培は比較的容易な上に、そぐりセンターを活用すれば高齢者農家や農業経験がない高齢就農者でも容易に生産できるため、他品目を手掛ける高齢者農家等にニラ生産を勧め支援しているところであり、生産量日本一の高知県産ニラというブランド力も強みとして、増産への反転に挑んでいる。

資料：清水建設「「地域連携型農業」ビジネスに共同で着手（報道資料）」2019年、農林中央金庫「地域連携型農業ビジネス 産業界と農林水産業者を“架け橋”としてつなぐ（ニュースレター13号）」2020年、JA高知県「県産ニラ「全国首位」維持を（みどりの広場2020年6月号）」、各社ウェブサイト等

- ・異業種の農業参入と連携した農業経営改善については、JTB と JA グループの連携による「農業労働力支援事業」も注目される。同事業は、農業従事者の高齢化や後継者不足を背景として縮小傾向にあるわが国の農業を再生するため、観光等異業種との連携による新たな農業労働力の確保を起点として、これを新規就農者の創出および作付面積・収穫高の拡大に結び付けることで、農業・観光産業等の発展を図るとともに、企業の働き方改革や関係人口拡大による地方創生に貢献することも目指している。そこで、起点となる新たな農業労働力について、観光等の異業種の企業や産業経済団体のほか教育機関との連携を通じて確保した上で農作業受委託を行う「農業労働力支援事業」の実証実験に取り組んでいる（図表 4.8）。この事業も農業経営改善ひいては地域活性化に繋がる新たなタイプの取り組みとして参考になる。
- ・また、労働力の確保に関して、国（総務省）は、2019 年に議員立法により成立した人口急減地域特定地域づくり推進法に基づき、2020 年に特定地域づくり事業協同組合制度を創設したところである。この制度は、農業者等の事業者を組合員とする組合が職員として複業人材（マルチワーカー）を雇用し、組合から組合員の事業者に必要なときに人材を派遣することで、地域の仕事を組み合わせて年間を通じた仕事を創出するものであり、この仕組みを有効活用することも望まれる。

図表 4.8 JTB×JA グループ「農業労働力支援事業」の概要

	内容
経緯・目的	JTBとJA全農は、労働力不足の農業界と働き方改革を進める他業界等が連携し、農作業受委託により農家を支援するため、2020年度に愛媛県と大分県で試行的な取り組みを実施。本格展開に向けて2021年4月にJTBとJA全農が連携協定を締結するとともに、内閣府の2021年度「関係人口創出・拡大のための中間支援組織の提案型モデル事業」の採択を受け、広島県江田島市等でモデル構築事業を推進。
事業 スキーム	JAグループは農業者の労働力ニーズを取りまとめJTBに提供。JTBは、観光事業者のほか企業・産業経済団体や大学・高校等とのネットワークを活かして労働力を確保し、農作業受委託事業として農業者に必要な労働力を提供。就業形態は、副業・アグリワーケーションや研修・学校活動の一環とするなど短期の働き方にする事で就農のハードルを下げ、企業労働者や学生等の多様な人材を確保。 新たな労働力 ・観光系施設（ホテル、旅館、バス会社等） ・企業（副業） ・経済連合会、商工会議所等 その他組織団体 ・教育系機関（高校、大学、専門学校） 日雇い契約 JTB 感動のそばに、いつも。 作業受委託 請負契約 作業委託 要請・支援 労働力の提供 農業労働力確保イメージ 例）キャベツ5トンの収穫 1日7名 作業員を確保 × 90日間 <労働力確保イメージ> - 現場リーダー 1名 - 旅館厨房スタッフ 3名 - 企業副業 1名 - 大学生 1名 - 主婦 1名
意義・効果	事業の意義・効果は、①農業・観光産業の発展（地産地消ビジネスの拡大）、②企業の新たな働き方改革の促進、③都市部から地方部への新たな人の流れの拡大の3点。 特に、①に関しては、観光産業従事者等が副業やアグリワーケーションなどで農作業を実施することにより農家との接点を創出し、農産物等の地域資源を活かした新商品の開発等を通じた産業の発展、経済循環の活発化、地域の魅力向上・活性化に繋げることを目指す。

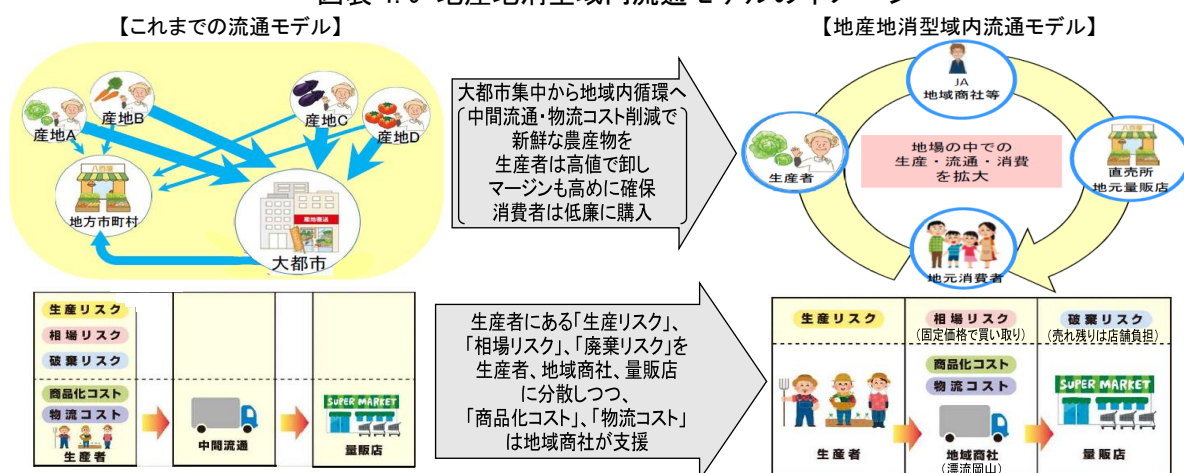
資料：(株)JTB「JTB×JA グループ「農業労働力支援事業」を通じた「地方創生」に向けた取組み」（2021 年度第 3 回中国地域農商工連携協議会資料）、内閣官房・内閣府の地方創生ウェブサイト「令和 3 年度「中間支援組織の提案型モデル事業」について」等

②地域商社等を活用した販売力強化の新たな仕組みの構築

(調査結果)

- ・中国地方の農業者等の事業者を対象とするアンケート調査結果によると、販売先地域が国内全域型と地産地消型に大別される中、販売経路は自社内完結型やオンライン販売が主力であるのに対し地域商社の利用は低調である（p 28）。〔再掲〕
- ・なお、地域商社の利用が低調なことには、認知率の低さが影響していると考えられる（p 28）。
- ・また、問題点・課題は、販売促進・プロモーションが最も多く、ノウハウの確立・確保、経営資源（人・物・金）に係る人材、施設・設備、経費・資金などを含め多様である（p 28）。〔再掲〕
- ・中国地方の市町村を対象とするアンケート調査結果によると、地域産品の市場開拓・販売促進を担う組織・機関はほとんどの市町村に立地し、特に中山間地域市町村において地域商社や道の駅をはじめとして必要性が高いと評価している（p 42）。〔再掲〕
- ・中国地方の地域商社を対象とするアンケート調査結果によると、地域商社には地産地消型が多いものの今後は大都市圏での市場開拓に注力し、卸売機能と小売機能の両面を保有・強化しつつ製造関連等を含むさらなる多機能化も志向している（p 54）。
- ・特に、予定はないが有ればよい機能として、ビジネス・マッチング機能や市場調査機能などが挙げられている（p 54）。
- ・また、企画・開発、生産・提供、販売・流通の各段階や経営資源に関わる多様な課題に対し、農工商等関連事業者や宿泊・飲食・観光関連事業者など民間企業との連携が有効とされ、補助金等による資金支援への要望が強い（p 54）。
- ・特に、民間企業との連携（ネットワーク化）に関しては、中国地方の異業種との連携や同業者との情報交換など多面的な連携の促進に期待している（p 54）。
- ・中国地方の地域商社を対象とするヒアリング調査結果においても、卸売機能に限らず、商品開発・改良機能を有することが重要とされ、商品力強化から販売力強化までの一貫機能の保有を志向している。このためにも、外部機関との連携や機能融合が必要とされている。（p 55）
- ・また、首都圏等への販路開拓のための体制づくり、海外販路開拓における外部機関の支援の活用や、地産地消型の域内流通モデル（地域商社がコーディネート・プロデュース機能を担い、農業者の産品を地元スーパーに直販する仕組み、図表 4.9）の必要性が指摘されている（p 55）。

図表 4.9 地産地消型域内流通モデルのイメージ



資料：中国四国農政局「中国四国地域農業をめぐる事情」2021年を加筆修正

- ・こうした中、事業推進上の課題としては、物流コストの問題が指摘される中で、これに対応した新たな流通の仕組みの構築が挙げられている（p 55）。
- ・わが国では、地域製品の市場開拓・販売促進に関して、地方創生（まち・ひと・しごと創生）政策の一環として、地域の生産者を取りまとめてプロデュースする機能を持った地域商社への支援に注力している。また、地域製品の市場開拓・販売促進等に関わる道の駅等の拠点施設整備への支援も行っている。（p 57～59）〔再掲〕

（方策）

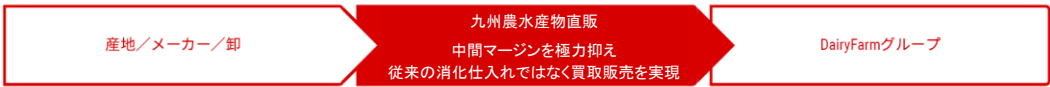
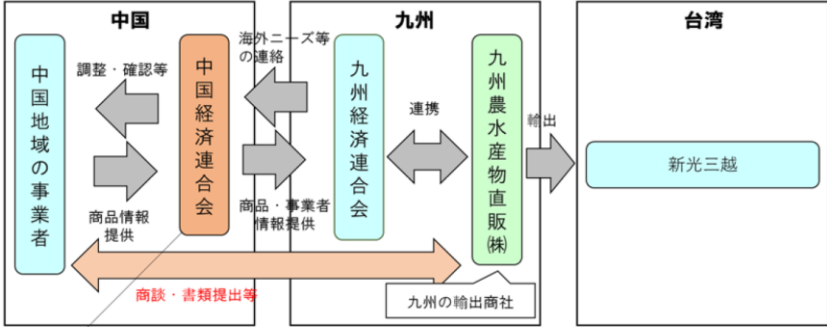
- ・農業者等の事業者では販売促進・プロモーションが最大の課題となる中、市場開拓・販売促進の役割を担う地域商社が注目され国による支援も行われているが、地域商社の活用は認知率の低さも影響して低調である。こうした中、市場開拓・販売促進に役立つ新たな流通システムとして、地域商社が中間流通を担う地産地消型の域内流通モデルのほか、図表 4.10 や図表 4.11 に示すような消費地問屋（生産者直売のれん会）や輸出商社（九州農水産物直販）を活用した

図表 4.10 生産者直売のれん会（消費地問屋）の概要と活用事例

	内容
社名等	株式会社生産者直売のれん会（東京都台東区、2007年設立）
設立経緯	中小企業経営支援企業のベンチャー・リンクが、全国各地の中小食品メーカーと小売業者・消費者の橋渡しを行う消費地問屋として2007年に設立。2010年にMBO（M&A手法の一つのマネジメントバイアウトによる株式取得）により独立。
事業内容	設立当初は、全国の中小食品メーカーから商品を仕入れ、酒屋を中心とした小売業者に卸す卸売業が事業の中心であったが、現在は、商品開発に係るコンサルティングや小売業まで携わり、幅広く中小食品メーカーの販路開拓を支援。具体的には、①商品卸事業（販路開拓を行い商品を仕入れて卸販売）のほか、②商品企画開発事業（中小食品メーカーの個社または複数企業コラボレーションによるオリジナルブランド商品の企画開発）、③直営店舗事業（駅ビル・駅ナカを中心とするSHOPブランドとしての直営店舗や催事販売等を展開）、④海外事業（アジアを中心に様々な国や地域において催事販売から卸売りに至るまでを推進）、⑤コンサルティング事業（自治体や地域金融機関・産業経済団体等と連携した地域特産品ブランド化、駅ナカ地域物産事業展開、プロモーション支援等による「食」を通じた地域振興）等を実施。 商品企画開発事業×直営店舗事業のスキーム
活用事例	生産者直売のれん会と中小食品メーカーのパートナーシップによる事業展開の代表的事例として、八天堂（広島県三原市）のクリームパンが挙げられる。和菓子店として創業した八天堂は、三代目社長がスイーツパン専門店化し、その美味しさに惚れ込んだ生産者直売のれん会と連携して全国への販路開拓を推進した。手始めに東京の商店街の空き店舗を借りて販売すると口コミで評判が広がり、店舗を構えて販売するとさらに売上は伸び、八天堂の売上は10倍以上に急成長を遂げた。現在、八天堂の常設店は北海道から九州まで、さらに海外（韓国、台湾、香港、シンガポール、フィリピン）にも広がっている。

資料：中小企業庁「2015年版中小企業白書」、経済産業省「地域特産品ブランド化－商品戦略と販売戦略の一体的展開－」2015年（まちづくり情報サイト「街元気」のコラム）、生産者直売のれん会ウェブサイト、八天堂ウェブサイト

図表 4.11 九州農水産物直販（輸出商社）の概要と活用事例

	内容
社名等	九州農水産物直販株式会社（福岡県福岡市、2015年設立）
設立経緯	2014年度「九州産直市場検討協議会」による香港での現地調査の際、香港の有力スーパーマーケットグループであるDairy Farm社と関係を構築。九州産を含む日本の農水畜産物の香港での販売につき合意に至ったことから、九州経済連合会の全面的なバックアップのもと、JA宮崎経済連と福岡県に本社・支店を置く主要企業の出資により新会社を設立。
事業内容	九州の農水産物を香港のDairy Farm社に輸出し現地で販売。軟弱野菜・果物の輸送については、鮮度保持機能の高いCAコンテナを活用し航空便を代替することで、輸送コストを1/5～1/10と大幅に削減。Dairy Farm社との直接取引により、これまで介在していた輸入業者を省き中間流通コストを大幅にカット。物流コスト・中間流通コストを大幅削減することで、国内販売価格の約2倍程度で販売できるようになり、ボリュームゾーンであるアジア中間層の取り込みが可能となった。 現在、香港に加えシンガポール、台湾に輸出地域を拡大し、今後は中国本土向けの販売を本格化。また、取扱品目の拡大や、九州以外の生産者・事業者への海外販売のプロデュースを目指す。 九州農水産物直販のビジネスモデル ◎独自のビジネスモデル  ◎従来のビジネスモデル 
活用事例	JAしまね（島根県松江市）は、九州農水産物直販を通じて香港の富裕層等をターゲットとして島根県産のメロンとブドウを輸出する取り組みを2017年に開始。従来は、仲卸業者を経由するため販売先等の詳細は把握できなかったが、輸出商社を活用し消費者ニーズを把握することで販売を拡大。 また、中国経済連合会は、九州経済連合会と連携し、九州農水産物直販を通じて中国地域産品を台湾へ輸出する事業を開始。その第一弾として、2022年1月に、台湾で百貨店を運営している新光三越向けにやまだ屋（広島県広島市）の和菓子を輸出。 中国経済連合会の輸出促進事業スキーム  【中国経済連合会の役割】 ・九州からの海外ニーズ等の情報に基づき、中国地域内の生産者・商品を選定 ・中国地域内事業者と九州農水産物直販とのマッチング・商談仲介

資料：九州農水産物直販「東北と九州による香港向け輸出体制の連携強化について」2019年（東北農政局「平成30年度農林水産物・食品輸出促進セミナー」資料）、九州農水産物直販ウェブサイト、中国経済連合会報道資料「中国地域産品の台湾への輸出について」2022年等

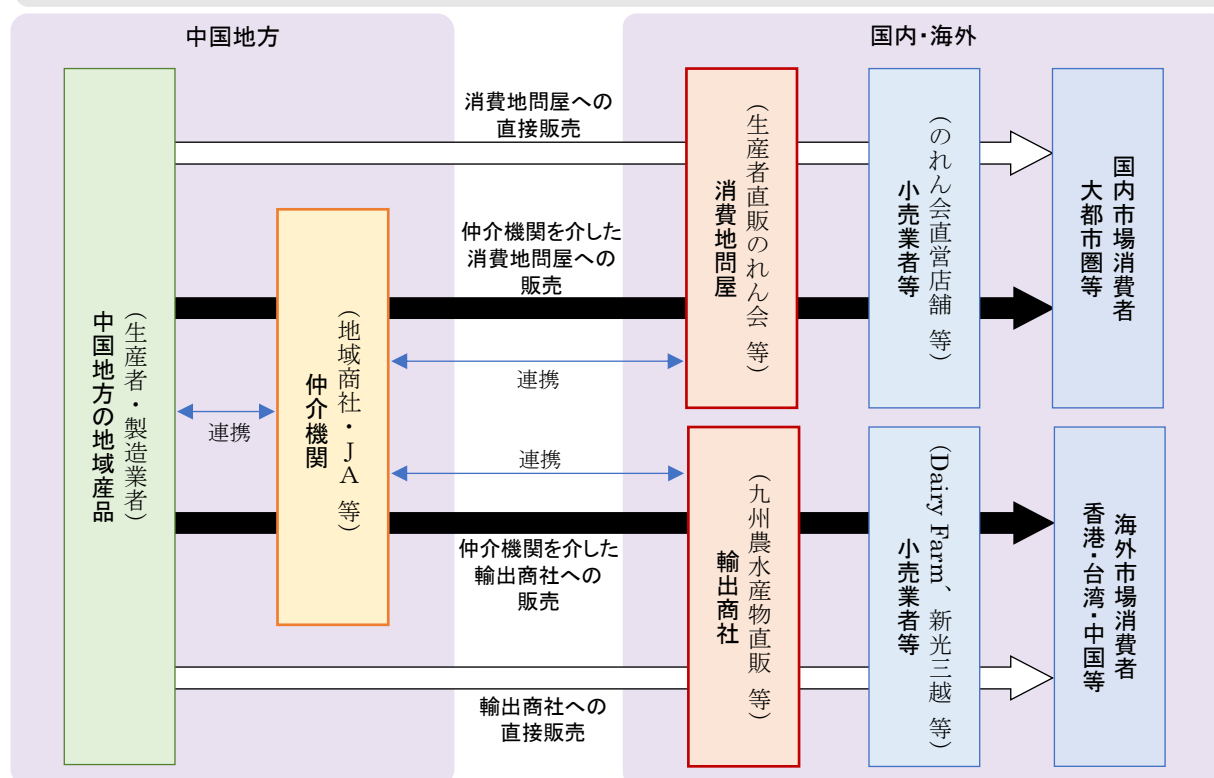
流通システムの事例がみられる。このような仕組みは、農業者等の事業者の市場開拓・販売促進を支えるとともに、地域商社の育成・発展にも寄与すると考えられる。このため、地域商社や JA 等が仲介機関となり生産者・製造業者から消費者・小売業者等までを結ぶ新たな流通システムの構築に向けて、行政・公的産業支援機関や産業経済団体、金融機関等には、情報発信・意見交換の推進や実証実験への支援などを通じて、流通を担う地域商社等と異業種との連携を促進することにより、地産地消型の域内流通モデル（図表 4.9 参照）のほか、地産外商型の域外流通モデル（図表 4.12）の導入・普及促進を図ることが望まれる。

図表 4.12 消費地問屋・輸出商社を活用した地産外商型の域外流通モデルのイメージ

中国地方の地域産品の生産者・製造業者は、国内・海外の小売業者等への販路を既に有し地域産品の発掘・拡充を志向する消費地問屋・輸出商社を活用することで、販売先地域を拡大し、最大の課題である販売促進・プロモーションを強化することができる。

しかし、中小・小規模な生産者・製造業者が個々に消費地問屋・輸出商社と直接取引を行うことは、営業力や品揃え力が弱いと容易ではなく、これを地域商社や JA 等の仲介機関が補い多くの地域産品を束ねることで営業力や訴求力が高まる。また、地域商社や JA 等においても、課題となる国内・海外への販売体制づくりが消費地問屋・輸出商社と連携することで実現できる。

一方、消費地問屋・輸出商社においても、地域商社や JA 等の仲介機関が有する目利き力や品揃え力の活用により、地域産品の調達・確保に必要な情報収集力や労力を補完することができる。



- ・中国地方の地域商社が小売機能や商品開発・改良機能等を含めた多機能・一貫機能化を志向する中、中国地方の市町村は地域商社の必要性を高く評価しているものの、農業者等の事業者では認知率の低さ等から地域商社の利用が進んでいない。こうした状況を踏まえ、行政・公的産業支援機関等には、地域ぐるみの取り組みの中核組織となり、新たな流通システムの要となることも期待できる地域商社について、補助金等による資金支援をはじめとして、設立や多機能・一貫機能化への支援を強化するとともに、農業者等に向けた情報発信・PRにより活用の促進を図ることが求められる。

③商品力強化と販売力強化を支援する新たな仕組みの構築

(方策)

- ・中国地方の地域商社が、農商工観等の民間企業との連携、特に異業種や同業者との多面的な連携の促進に期待していることも踏まえ、地域商社等を仲介機関とする新たな流通システムの構築や、地域商社の多機能・一貫機能化と活用促進を図るとともに、農業者等の事業者における多角的な異業種展開を通じた農山漁村発イノベーションのモデル構築を促進するため、行政・公的産業支援機関や産業経済団体、金融機関等には、JAを含む農業者等の事業者と異業種や地域商社等との連携・事業創出に向けて、情報発信・意見交換等の場（プラットフォーム）を設定することが求められる。