受付 2021年1月 修士学位(専門職)請求論文 専門職大学院事務室

明治大学 専門職大学院

2021年1月提出 専門職成果報告書

題	名	「食農コミュニネット」による「食産業」への進化
		- 農林漁業を夢のある食産業へ創造するために-

# 「食農コミュニネット」による「食産業」への進化

-農林漁業を夢のある食産業へ創造するために-

Creation of the new food & agriculture industry

【要旨】

# 明治大学専門職大学院

グローバル・ビジネス研究科 グローバル・ビジネス専攻

2021 年 3 月修了 仲野 真人

# 【論文要旨】

日本の農林漁業は衰退の局面を迎えている。その原因は、消費者のニーズが時代と ともに移り変わっている一方で、従来のサプライチェーンとのミスマッチが起きてい るからである。

従来の構造を打破するために連携やネットワークによるイノベーションが求められてきたが、その成功要因は明確にされていなかった。しかし、本研究では、その成功要因がプレイヤー同士の連携・ネットワークだけでなく消費者まで巻き込むコミュニティ化という、「食農コミュニネット」であると辿り着いた。そして、「食農コミュニネット」を運営する「食農コーディネーター」の存在が必須なのである。

「食農コミュニネット」とは、農林漁業者と2次・3次事業者および関係機関がネットワークを構築し、さらに地域住民や県外消費者まで含めた「生産から消費に至る食のサプライチェーンにおける全プレイヤーを巻き込んだコミュニティ」である。

「食農コミュニネット」は「農林漁業」の課題を解決し、夢のある「食産業」へと進化させる手段なのだ。そして「食農コーディネーター」は「食農コミュニネット」を機能させるために①食農コミュニネット内の課題を特定し、②参加メンバー同士を結び付け、③「場」づくりの企画・推進をし、④ビジネスモデルを構築するといった調整役として必要不可欠な存在である。

「食農コーディネーター」が「食農コミュニネット」を運営するためには、地域に根差した公益性の高い「食農コミュニネット」マネジメント会社を設立することが望ましい。ステークホルダーで「食農コーディネーター」を雇用するという形にするのである。それによって「食農コーディネーター」もマネジメント会社を核として農林漁業者や2次・3次産業のみならず消費者を巻き込んだ新しいビジネスを構築することが可能となる。

実際に「食農コミュニネット」を各地域で形成するためには①自治体のビジョンに組み込む、②逆公募によりやる気のある自治体と進める、③民間企業が主体となって進めるという3つの方法があり、地域に応じてどう進めていくのかも「食農コーディネーター」の腕の見せ所である。

このように、「農林漁業」を夢のある「食産業」へ導くには「食農コーディネーター」という調整機能を果たす「第三者」の介在が必要であることが明確化できたことは本研究の大きな成果である。

「食」は生きるためには必要なものであり、食の根幹をなす「農林漁業」はさらに必要不可欠である。その「農林漁業」を、「農林漁業」を含んだ「食産業」へと進化させることによって、農林漁業の可能性は無限に広がっていくこと、農林漁業を中心とした新しいライフスタイルを実現できること、そしてグローバルスタンダードになっている SDGs を実現させることに繋がるのである。

# 「食農コミュニネット」による「食産業」への進化 〜農林漁業を夢のある食産業へ創造するために〜

Creation of the new food & agriculture industry

# 明治大学専門職大学院

グローバル・ビジネス研究科 グローバル・ビジネス専攻

2021 年 3 月修了 仲野 真人

# 目次

第一章	研究の動機と目的
1-1.	研究の動機
1-2.	研究目的
1-3.	研究方法
第二章	社会システムの変遷から見た農林漁業
2-1.	量(クオンティティ)の時代
2-2.	質(クオリティ)の時代
2-3.	付加価値(バリュー)の時代
2-4.	コミュニティの時代
第三章	農林漁業から「食」産業への進化を阻害する問題点
3-1.	行政機関の縦割り問題
3-2.	流通構造(サプライチェーン)の問題1
3-3.	日本特有の品種改良への注力問題1
3-4.	農林漁業における担い手問題1
第四章	農林漁業分野の課題解決に向けた事例研究1
4-1.	食のサプライチェーンにおける課題と解決の方向性1
4-2.	「連携」の落とし穴と「ネットワーク」の必要性1
4-3.	「ネットワーク」による課題解決の事例研究1
4-4.	重要なのは地域住民や消費者まで巻き込むコミュニティ化2
第五章	「農林漁業」を「食産業」へ進化させる「食農コミュニネット」.3
5-1.	「食農コミュニネット」に期待されること3
5-2.	「食農コミュニネット」に必要なステップ3
5-3.	「食農コミュニネット」に欠かせない「食農コーディネーター」 4
5-4.	コーディネート人材をどう確保するか4
第六章	「食農コミュニネット」による食と農林漁業の新たな可能性50
6-1.	「食産業」を軸とした他産業との融合5
6-2.	「産地スワップ協定」による新しい日本版 SDGs の実現5
6-3.	新しい生活様式における次世代型「半農半Xモデル」5
6-4	将来起こりうる食糧危機に備えた「国内循環型モデル」を 5

終章 本	∽研究の総括(「食農コミュニネット」の実践に向けて)	. 61
7-1.	自治体のビジョンとして「食農コミュニネット」を掲げる	. 61
7-2.	募集(逆公募)をしてやる気のある自治体と実現していく	. 62
7-3.	民間企業が主導して「食農コミュニネット」を作り上げる	. 64
7-4.	最後に:㈱食農夢創が今後目指すべき方向性	. 65
参考資料	↓・文献一覧	. 67

#### 第一章 研究の動機と目的

# 1-1. 研究の動機

日本の農林漁業は衰退の危機を迎えている。これまで日本の「食」を支えてきた農林漁業やサプライチェーンといった社会システムが消費者ニーズの多様化や流通構造の変化に対応できなくなりつつある。実際に 2018 年の農業分野の平均年齢は 66.8 歳と高齢化が進んでおり、それに比例して耕作放棄地も 2015 年時点で 42 万 4,000ha にまで拡大している。これは富山県と同じ面積に匹敵しており、企業の農業参入や新規就農者よりも高齢化によって農業を継続できずに離農する生産者の方が多いためであると推測され、現在の状況が進めば農林漁業分野だけの問題ではなく日本の食料安全保障を揺るがす問題になりかねない。

筆者は 2005 年に大学を卒業後、野村證券㈱に入社した。その後、社内公募にて 2011 年 12 月にグループ会社である野村アグリプランニング&アドバイザリー㈱(以下、NAPA)に出向した。NAPA は農林漁業分野の調査・コンサルティングを行う会社である。出向後、私は農林漁業の 6 次産業化を担当することになった。6 次産業化とは「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律(六次産業化・地産地消法)」のことであり 2011 年 3 月に施行 (2010 年 12 月に公布) された。この法律ではこれまで農林水産物の生産のみを行っていた農林漁業者(1 次産業)が加工(2 次産業)、販売(3 次産業)まで行う取り組みのことを「6 次産業化(1 次×2 次×3 次=6 次産業化)」と定義している。これまで生産しか取り組んでこなかった農林漁業者に加工・販売まで行わせる 6 次産業化は「経営の多角化」に他ならず、成功する農林漁業者がいる一方で、失敗する農林漁業者も出てしまっていた。その結果、「6 次産業化は農林漁業者には負担が大きすぎる」「6 次産業化は失敗だ」という意見が多く聞かれるようになった。しかし、筆者は「6 次産業化はたれからの農林漁業には必要不可欠な要素である」と強く感じている。

その理由として、「6 次産業化」そのものの概念を改めて考えてみると、農林漁業の事業領域を拡大すると解釈することができ、農林漁業界の未来が明るくなると確信するからである。そもそも 6 次産業化の提唱者である東京大学名誉教授の故今村奈良臣氏は、「農林漁業者(1 次生産者)が生産だけでなく、加工・流通・販売等を統合的に取り扱うことで事業の付加価値を高める経営形態」が「6 次産業化」だと述べている。6 次産業化は農林漁業者が「生産のみならず加工・販売まで行うこと」ではなく、生産・加工・流通・販売を統合的に取り扱うことによって「事業の付加価値を高めること」が本来の目的なのである。そう考えると 6 次産業化の事業領域はとてつもなく大

きくなる。農林水産省の「平成 30 年度農業・食料関連産業の経済計算<sup>1</sup>」によると農林漁業の市場規模は 12.5 兆円となっている。これは日本の国内総生産の 2%程度にしかならない。しかし、農林漁業という事業領域を「食」全体に広げてみた場合、農林漁業を行うための資材供給産業が 2 兆円、関連投資が 2 兆円、また食品製造業が 38.1 兆円、流通や小売を含めた関連流通業が 32.5 兆円、外食産業が 29.2 兆円となっており、「食」全体で考えると農林漁業のみの 12.5 兆円から 117.3 兆円にまで約 10 倍にマーケットが大きくなる。本当の意味での 6 次産業化とは約 117 兆円の「食産業」というマーケットへの挑戦なのである。

そのために最も重要な要素が「ネットワーク」であると考えている。筆者は NAPA 時代に全国の農林漁業者や 2 次・3 次事業者を結ぶ交流会を開催しており、北海道から沖縄県まで全国津々浦々の農林漁業者と 2 次・3 次事業者が多い時は 60 名以上この交流会に参加した。そして、交流した人々同士がお互いの産地を訪問し、実際にビジネスが始まるのを目の当たりにしてきた。彼らはお互いを「知らない」だけであり、その機会や仕組みを創り出すことができれば、おのずとビジネスは生まれるのだ。

筆者は6次産業化に農林漁業の未来を感じ、全国の農林漁業者や2次・3次事業者とのネットワークを構築する一方で、このネットワークを繋いで「農林漁業」から「食産業」へと進化させるための具体的な方法やビジネスモデルを探るべく、明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科への入学を決めた。しかし、入学が決まった矢先、NAPAから野村證券㈱への異動を告げられた。それはまさに「青天の霹靂」であった。自分自身は野村證券㈱という金融機関に入社した以上、いつかは野村證券㈱に戻ることは覚悟していた。しかし、「このタイミングで金融業界に戻ったらこれまで付き合ってきた仲間を裏切ることになってしまうのではないか」と悩みに悩んだ末に起業をする決意をし、2019年3月に野村證券を退社した。翌月に設立した㈱食農夢創の会社名はミッションである「農林漁業を夢のある食産業へ創造する」を一言で表現したものであり、農林漁業という枠ではなく「食産業」という枠で考え、それを結びつけることによって農林漁業を未来に繋いていくことに人生を懸けることを決意した。そして、この農林漁業から「食産業」へと進化させるための仕組み作りを行いたいと考えたことが本研究の研究動機である。

# 1-2. 研究目的

本研究の目的は、現在の農林漁業という概念を、第2次産業・第3次産業まで巻き込んだ一つの産業、「食産業」として広げる必要性について追及すること。そして、「食産業」の実現のために、農林漁業者と2次・3次事業者、さらにその先にいる消費者

https://www.maff.go.jp/j/tokei/kekka gaiyou/keizai keisan/h30/index.html (2020年12月20日閲覧)

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> 農林水産省 HP「農業・食料関連産業の経済計算」

までを繋ぐ、現代にあった「食産業」の仕組みを構築することによって、農林漁業の 課題を解決するだけでなく「食産業」を通じた新しいビジネスや働き方を導き出し、 衰退する農林漁業界を変革していくことである。

### 1-3. 研究方法

本研究は文献による先行研究を行うとともに、事例とインタビューによる質的研究を行っていく。はじめに、農林漁業の歴史を社会システムの変遷と照らし合わせることによって現代に必要な農林漁業のあり方を理解する。その上で、障壁となっている問題を洗い出し、その問題を解決するための方策について論じると共に、実践に向けた有効な手法や新しい仕組みについて検討する。

農林漁業と2次・3次分野、そして消費者を繋ぐという視点では「ネットワーク」や「コミュニティ」という考え方が必要であると考えている。そのため、「ネットワーク」や「コミュニティ」に関する先行研究や事例調査を行うことによって「食産業」を中心とした仕組みづくりについて提案を行う。最後に、新しい仕組み作りについての具体的な実践方法や新しい仕組みによる可能性について提案するとともに、㈱食農夢創の担うべき役割について論じる。

#### 第二章 社会システムの変遷から見た農林漁業

まず本論を語るには農林漁業分野が日本の歴史の中でどのように変化してきたのか を確認する必要がある。第二章では社会システムの変遷から農林漁業及び流通構造と 消費者ニーズの変化について検証する。

#### 2-1. 量(クオンティティ)の時代

日本は歴史から見ても農林漁業は人々の生活と切っては切り離せない。特に稲作(米)は縄文時代に中国から伝わり、飛鳥時代に米を税として納め始めて以降、その制度は江戸時代まで続いた。稲作および米は日本人の主食としてはもちろん、年貢として納めるなど日本の社会システムに組み込まれていた。しかし、明治維新後、日本が近代化していくとともに稲作をはじめとした農林漁業は劇的な変化を強いられることになるのだ。

日本の人口は明治維新(1868 年)時の 3,330 万人から加速度的に増加し、第二次世界大戦の終戦(1945 年)に 7,199 万人、さらに 2004 年 12 月に 1 億 2,784 万人まで約 60 年で人口が 4 倍に増加した。その過程における農林漁業および流通構造を紐解いてみると、1914 年に第一次世界大戦が勃発したことにより物価の高騰と共に米の価格も高騰したことで庶民の生活がひっ迫した結果、1918 年に富山湾沿岸一帯で米の県外移出禁止や米の安売りを求める運動「米騒動」が始まり全国に広がった。米騒動を重く見た当時の政府は 1923 年に「中央卸売市場法」を制定し、東京には中央卸売市場を、全国に小売市場を開設し、その供給体制が現在にまで続いている<sup>2</sup>。第二次世界大戦後の 1947 年には農業協同組合法が制定され、「農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上を図り、もって国民経済の発展に寄与すること」を目的として、全国で農業協同組合(JA)が設立された。

また食糧制度の観点では、第二次世界大戦の最中である 1942 年には「食糧管理法」が制定された。主食であった米や麦をはじめとした主要穀物を政府が一元管理をすることで需給と価格の安定を図った。消費者には米穀配給通帳が配布され、食糧庁が生産者から米を買い入れ、消費者に配給するという仕組みが構築された。その結果、農家が生産した米は JA を通して集められ、生産者や産地関係なく「政府米」として消費者に配給されるようになった。このように、明治維新から高度経済成長期の間、日本の農林漁業は日本人の胃袋を満たすためにひたすら量が求められた。

「量の時代」とは農林水産物の品種改良や化学肥料による土壌改良、そして害虫から農産物を守るための農薬の使用等によって大量生産に向けて取り組んだ時代である。

-

<sup>2</sup> 小松正之『築地から豊洲へ』(株マガジンランド (2018)

そして、明治維新後の人口増加や第1次世界大戦・第2次世界大戦時、そして戦後の 高度経済成長において消費者の胃袋を支えるためには市場や JA といった流通構造は 必要不可欠であった。

# 2-2. 質(クオリティ)の時代

日本経済が高度経済成長期に突入した 1960 年代以降、全国各地で社会的な問題が発生した。それは水俣病、第二水俣病、イタイイタイ病、四日市ぜんそくといった日本が工業化したことによって発生した公害問題である。公害の多くは有害物質が河川に流れ出し、その水を使用して生産した農林水産物を食した消費者が被害を受けた。また公害問題から波及して、食品分野においては人工甘味料や添加物、農林漁業分野においては農薬や化学肥料についても「使用しない方が良いのではないか」という議論が出始めるなど、食の「安全・安心」に注目が集まった。もちろん、日本の高温多湿な気候においては農薬を使うことで安定的に高品質な農産物を生産できるようになったことは間違いなく、農薬を否定するつもりはない。しかし現実として、社会的背景による健康への意識の高まりから、無農薬栽培や減農薬栽培(特別栽培)の農産物を求める消費者が増えたのである。

この時代に登場したのが、(株大地を守る会やらでいっしゅぼーや(株) (両社とも現在のオイシックス・ラ・大地(株))、(株)ナチュラルハウスといった企業である。1975年に発足した(株)大地を守る会は1985年に日本で初めてとなる有機農産物の宅配システムをスタートした。らでいっしゅぼーや(株)は「持続可能(サスティナブルな社会の実現)」を掲げ、有機農業や環境保全型農業の拡大を目指して1988年に創業、また(株)ナチュラルハウスは国産オーガニックの専門店として1982年に設立し、3社とも安全・安心や有機(オーガニック)、持続可能がテーマとなっている。また、消費者グループとして1879年に日本に登場した生活協同組合(生協)が規模を拡大したのもこの時期である。特に1960年代から1970年代にかけて人工甘味料や合成着色料が幅広く普及した一方で、カネミ油症事件をはじめとした食中毒等の食品公害問題が多発した。消費者の不安を解消するために、生協は発色剤を使わないハムやウインナー、無着色のタラコといった商品を開発していった3。農林漁業者側では1992年に設立された群馬県昭和村の(株)野菜くらぶや1996年に設立された千葉県香取市の(衛和郷(現在の(株)和郷)といった生産者グループ(農業法人)が、このような時代背景の中で消費者のニーズに合わせた農産物を生産することによって規模を拡大していった。

「質の時代」とは高度経済成長よって消費者の生活水準が向上した一方、公害問題から派生した社会問題を背景として「安全・安心」への意識が高まる中、そのニーズ

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> 生協ひろしま HP https://www.hiroshima.coop/about/history/index.html (12 月 20 日最終閲覧)

に対応すべく「量の時代」の流通システムから脱却した新しい商流が生まれ始めた時代である。

#### 2-3. 付加価値 (バリュー) の時代

バブルが崩壊した 1990 年以降、日本は経済成長が止まり景気は低迷し「失われた 20 年、30 年」と言われるほど長期間のデフレが続いた。一般家庭では所得が上がるどころか横ばい、もしくは下がる世帯が増え、消費者は食事にかける費用を減らさざるをえなくなった。その結果、食と農林漁業の現場で起こったのが、既存のサプライチェーンからの脱却、いわゆるスーパーや外食が生産者と直接取引を行う「産直」である。これは既存の生産者→JA→市場→仲卸→小売から中間流通を省くことによってコストを下げようという取り組みである。確かに小売側からすれば産地から直接仕入れることによってコストを下げることができ、また生産者も市場価格に左右されず固定価格での取引となることで短期的には所得の向上や収入の安定に繋がった。しかし、長期にわたる景気の低迷によって、2次・3次産業が取引の立場を利用して農林漁業者に仕入価格を安くするように迫る「買い叩き」が横行した。

そのような「買い叩き」から農林漁業者を救うべく、2008年には農商工連携促進法が施行され、農林漁業者と商工業者がそれぞれの「技術」や「ノウハウ」を持ち寄ることで高付加価値の商品の開発や新サービスを提供する取り組みが始まった。また2011年3月には、六次産業化法(現在の六次産業化・地産地消法)が施行され、農林漁業者が生産のみならず加工・販売までを一体的に行う(1次×2次×3次=6次産業化)ことにより、農林水産物の付加価値を高める取り組みが全国で始まった。農林漁業者が自ら加工・販売まで一体的に行うこと、また2次・3次事業者と農林漁業者が連携することにより、商品やサービスの付加価値を高めて価格競争からの脱却および産地や農林漁業者自身のブランディングを目指したのである。また、6次産業化の中には、いちご狩りやブドウ狩り等の収穫体験や、お菓子作りやチーズ作り等の加工体験といった産地での体験サービスも含まれる。

野田稔4は、この「付加価値の時代」に求められる「付加価値=ブランド」は3つのパターンに分けられると述べている。一つ目は「優越感」である。身につけることによって優越感を感じる宝飾品やブランドバックのように、食べることによって「優越感」をもたらす農林水産物や食品である。これに該当するのが牛肉で言えば「松坂牛」や「近江牛」、「神戸牛」など、農産物で言えば「静岡のクラウンメロン」や「岡山のシャインマスカット」など、水産物で言えば「関アジ・関サバ」や「氷見の鰤」などの産地ブランドである。二つ目は「安心感」である。農林水産物であれば「生産者の顔が

<sup>4</sup> 明治大学専門職大学院教授

見える」、「栽培履歴がわかる」など、加工品でも「原材料の産地」や「添加物の有無」がわかることによって、消費者が「安心」して購入できる農林水産物や食品である。これに該当するのが直売所や道の駅、スーパーの産直コーナーで販売されている農林水産物や加工品である。そして最後が「貢献感」。これは農林水産物や加工品が作れられている産地の背景や地域の伝統文化、生産者や製造者の想いやこだわりまで伝えることによって、消費者がその生産者や産地を「応援したい」という想いで購入する農林水産物や食品である。

「質の時代」も「付加価値の時代」も同じ差別化戦略に分類される。しかし、「質の時代」は「消費者」が求める品質やニーズに対する商品を提供しているのに対し、「付加価値の時代」では、産地ブランドや安全・安心、また農林漁業者や2次・3次事業者が地域の伝統や作り手の想い(ストーリー性)、また栽培方法や加工方法といった「付加価値」を上乗せすることにより差別化を図っている。

## 2-4. コミュニティの時代

コミュニティについてはまず時代背景から触れていきたい。コミュニティとは一般 的には「共同体」や「地域社会」のことを示す場合が多いが、そのコミュニティも時 代と共に変化をしている。1990年代後半からインターネットが普及し、2000年代以 降はSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)が浸透し始めている。世界的 に有名なのは 2004 年に設立した Facebook や 2006 年に設立された Twitter である。 日本でも 2004 年に㈱サイバーエージェントの「アメーバブログ」や㈱ミクシィの「mixi」 がサービスを開始している。 インターネットおよび SNS の普及によって、 その地域や 都道府県、ひいては国境を超えて交流が可能になり、コミュニティにも劇的な変化を もたらした。それまでは実際に会ったことのある人とのコミュニティがほとんどであ ったが、インターネットや SNS を通して、会う会わないに関係なく自分の興味のある コミュニティに参加することができるようになった。さらに、最近では2005年に開始 された「Youtube」や2010年から始まった「Instagram」も頭角を現している。学研 教育総合研究所が発表した「将来つきたい職業(2019 年度調査)」5の小学生男子1位 が「Youtuber」になっており、若者の間では「インスタ映え」する商品やサービスを 求めて行列ができるなど新たなブームを引き起こしている。2011年に開始された金融 サービス「クラウドファンディング」も新しいコミュニティの形と言える。これまで は新しい事業を行う場合、事業者が資金を集めてから商品やサービスを開発しなけれ ばならなかったが、事業者が「こういうことを実現したい」という目的に対して先に 「購入者(=ファン)」から資金(売上)を集めて事業ができるようになった。消費者

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> 学研教育総合研究所「小学生の日常生活・学習に関する調査」 https://www.gakken.co.jp/kyouikusouken/whitepaper/201908/index.html (2020年12月20日最終閲覧)

側もただ商品を購入するのではなく、プロジェクトを応援することによってそのコミュニティに「参加している」という喜びを感じることができるようになったのである。

インターネット及び SNS の普及は農林漁業界においても大きな変化をもたらしている。これまでも地域内での宅配やカタログによる全国への通信販売など、生産者が消費者に直接販売することは可能であった。しかし、生産者が自ら SNS で産地の風景や生産者の想い・こだわりに加え、リアルタイムで生産状況を伝えることが可能になった。消費者も生産者と直接繋がることによって農林水産物や商品のプロセスを知ることができ、農林漁業を「自分ごと」として捉えるようになった。また、これまでは産地を訪問しても1回きりで終わってしまっていた関係が、SNSで繋がることによって継続的に生産者と消費者の交流が可能になり、「オンラインとオフライン」両面で交流するによってより強固な関係を構築できるようになった。

すでに「付加価値の時代」で述べた 3 つの付加価値(①優越感、②安心感、③貢献感)の時点で消費者の農林漁業に対する関心は高まりつつあった。しかし、「コミュニティの時代」では「デジタル化」が進み、インターネットや SNS が普及したことによって農林漁業者と消費者の距離が一気に縮まりコミュニケーションが簡単に取れるようになった。そして、従来のオフラインでの「コミュニティ」のみならずオンライン上での「コミュニティ」、さらにはオンラインとオフラインが組み合わさった「コミュニティ」など様々な「コミュニティ」が生まれた。その結果、消費者も自分に合った「コミュニティ」に参加することによって人の「繋がり」を重視するようになったのである。

第二章では農林漁業分野における時代背景を社会システムの変遷と照らし合わせながら分析した。明治維新から高度経済成長期にかけて人口が爆発的に増加する中で、日本人の胃袋を支えたのが「量の時代」である。しかし、公害問題等の社会的背景から消費者が「安全・安心」を求めたことによって「量の時代」から「質の時代」へと移り変わった。バブル崩壊後、長くデフレが続く中で、農林漁業者や2次・3次事業者が価格競争から脱却すべく高付加価値の商品・サービスを開発・提供するようになったのが「付加価値の時代」である。そして、インターネットが普及し、SNSが当たり前になった現代は、商品・サービスだけでなくオンライン・オフライン問わず人との繋がりを求める「コミュニティの時代」へ突入している。時代と共に消費者のライフスタイルが移り変わる中でニーズも変化しており、今の時代において農林漁業から「食産業」への進化について考える際には「コミュニティ」を主体とした社会システムを無視することができないのだ。

#### 第三章 農林漁業から「食」産業への進化を阻害する問題点

第二章で述べたように農林漁業および食分野における社会システムは歴史とともに 劇的に変化している。それにもかかわらず、農林漁業分野はいまだに旧態依然の産業 構造から抜け出せないままでいる。第三章では、農林漁業から「食」産業への進化を 阻害する問題点について論ずる。

# 3-1. 行政機関の縦割り問題

農林漁業は農林水産省の所管となっているが、水産業は水産庁、林業や林野庁の所 管となっており、実際は農業(畜産含む)、水産業、林業で分断されてしまっている。 また、農業だけとってみても、水陸稲、麦類、豆類、かんしょ、飼料作物、工芸農産 物、果樹(14 品目)、野菜(41 品目)、花卉、畜産に分類されており、品目ごとに産地 も収穫時期も異なる。それは漁業でも林業でも同じであり、水産業は水産庁に、林業 は林野庁に組織を分けていることは管理面から考えると仕方がないことかもしれない。 しかし、ここで取り上げたいのは省庁間での横の連携が上手くいっていないというこ とである。地方の現場では一つの地域の中に農業だけでなく水産業も林業も混在して いる場合が多く、農業・水産業・林業を複合的に経営している生産者もいる。だが、 省庁内の縦割りは都道府県ひいては市町村にまで及んでおり、農林漁業全体の振興を 図ろうとしても担当省庁が異なるために農林漁業が一体となって動けないのが現状で ある。さらに農林漁業の枠を超えて他の省庁と連携しようとすると縦割りの弊害はさ らに大きくなる。例えば、第二章 2-3.「付加価値の時代」で取り上げた「農商工連携」 は中小企業庁(経済産業省)と農林水産省の管轄となっており、中小企業が主体とな り農林漁業者が連携相手という形でなければならない。一方で農林水産省単独の政策 である「6次産業化」においても2次・3次事業者との連携は可能であるが、こちらは あくまで農林漁業者が主体でなければならない。同じような取り組みだったとしても、 実施主体や事業内容によって管轄省庁が異なってしまうのである。

地方創生に関する政策についても同様のことが言える。例えば「6次産業化」や「地産地消」など、農林漁業者が主体となって地域の特産品を加工・販売したり、観光農園や農泊を行う場合は農林水産省の管轄となっている。しかし、似たような取り組みとして「地域商社事業6」がある。これは農産品・工芸品といった地域産品のマーケティング・販路開拓・他地域との連携、観光等異分野連も含めたビジネスモデルのプロデュースを行う事業であるが、これは内閣府のまち・ひと・しごと創生本部が推進している。また、観光を軸として地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiikisyousya/index.html (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> まち・ひと・しごと創生本部 HP 「地域商社事業」

着を醸成する「観光地経営」の 視点に立った観光地域づくりの舵取りを行う「観光地域づくり法人 (DMO) 7」を推進しているのは国土交通省である。休憩所や土産品を購入できるだけでなく、地元の生産者の農林水産物が購入できる直売所も併設されている「道の駅」も国土交通省の管轄となっている。「地方創生」という目的は同じにもかかわらず、各省庁がそれぞれ独自の施策を行っているのだ。実際、商談会やセミナー等、同じ内容の補助事業が被ってしまった場合でも、予算の出所が異なるという理由で一緒に行なうことができず、似たような商談会が何度も開催されるというようなことも多い。

実際、筆者はある農林漁業が盛んな自治体に対して、農林漁業と観光事業を融合させた取り組みをその自治体の農林水産課に提案したことがある。しかし、観光事業は他部署が管轄であるという理由で提案が通らなかっただけでなく、アイデアだけその部署に持っていかれてしまった。地方においては農林漁業が基幹産業となっている地域が多く、地方創生や地域活性化についても農林漁業および「食産業」と他の産業との連携は、その地域の特色を出すための差別化要因となることが多い。だからこそ、農林漁業から「食」産業への進化を加速させるためには、行政機関も縦割りではなく省庁を超えた連携が必要不可欠なのである。

#### 3-2. 流通構造(サプライチェーン)の問題

農林漁業における流通構造の問題は取り上げられることが多い。特に第二章 2-1.「量の時代」でも述べたように、生産者 $\rightarrow$ JA $\rightarrow$ 市場(大卸) $\rightarrow$ 仲卸・買参人 $\rightarrow$ 2次・3次産業という流通構造は、日本が明治維新から高度経済成長期における人口増加に対応すべく構築された仕組みであり、現在まで続いている。

しかし、その日本経済を支えてきた流通構造が皮肉にも「食と農の分断」を生み出してしまっている。例えば、既存の流通では生産者は自分が栽培した農産物を規格ごとに選別して JA に出荷すればそこで手離れする。出荷された JA も組合員から集めた農産物を市場に流して終わりである。JA は委託販売の場合が多く、市場で売れた金額から手数料を徴収するため、相場によって多少手数料が左右されることがあっても確実に手数料が入るので、わざわざリスクを負って JA 自らが販売先を探す必要すらなかった。その結果、農林漁業側である生産者や JA は一度出荷してしまったら自分達の農産物がどのような商品(青果のままなのか、加工品なのか)でどのような消費者に食べられているかわからないのである。

反対に 2 次・3 次側は市場や仲卸を経由して仕入れるため、段ボールから「〇〇県産」や「 $\triangle$  人農業協働組合」という程度の情報しかわからない。しかし、彼らにとっ

 <sup>&</sup>lt;sup>7</sup> 国土交通省観光庁 HP 「観光地域づくり法人 (DMO)」
 https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04 000048.html (2020 年 12 月 20 日最終閲覧)

ては、そういった情報よりも、必要な品目や量をいかに安く仕入れるかが重視されていた。2次・3次事業者は消費者と向き合っているのでどのような規格や商品が売れているか一番わかる位置にいるのだが、流通構造が分断されてしまっているために消費者のニーズが生産現場まで届かない。そのため、生産者は「消費者が何を求めているか」というよりも、「どの品目が市場で高く売れているか」ばかりを気にし、翌年は前年の基準を元に値段の高かった品目に切り替えるため、その品目の供給量が増えて値段が下がってしまうという負の連鎖を繰り返している。本来であれば、農林漁業側と2次・3次側が一体となってニーズの共有や商品企画まで一緒になってマーケティングを行うべきである。

時代の変化とともに一部では既存の流通構造から脱却し、農林漁業者・JAと 2次・3次事業者の直接取引(BtoB)や、カタログやインターネットを活用した通信販売による生産者から消費者への直接販売(BtoC)が始まっている。しかし、それは農林漁業者・JAまたは 2次・3次事業者の企業努力によるものであり、まだまだ既存の流通構造全体が変革するまでには至っていない。また、気を付けなければならないのは、既存の流通構造から脱却したい理由の多くが、JAや市場・仲卸などの中間流通を省くことによって、生産者側は高く売れ、2次・3次事業者側は安く買えると勘違いしている点である。既存の JA や市場による流通構造は長い年月をかけて構築されてきたものであり、量を集めるという一点においてはこれ以上ないほどに効率化されている。そのため中間流通を省くことでかえって流通コストも高くなってしまうことも多い。この流通構造の問題については、JAや市場を省けばよいという単純な話ではなく、どうやって JA や市場を巻き込みながら流通構造全体を変革していくかを真剣に考えなければならない。

#### 3-3. 日本特有の品種改良への注力問題

2016 年、筆者は水産物を輸出するプロジェクトで米国のロサンゼルスを訪問し、現地のスーパーで水産物(刺身や海鮮丼)の販売イベントを行った。そのイベントで現地の消費者に「日本の農林水産物のイメージ」に関するアンケートを取った結果、一番多かった回答は「安全・安心」と「高品質」の2つのイメージであった。この「高品質」について筆者は、農業試験場や農林漁業者・JAが日々、品種改良に取り組んできた努力の結晶であると考えている。特に、果樹(りんご、梨、みかん、もも、ぶどう等)や果実的野菜(いちご、メロン等)においては、世界の富裕層が求める美味しさとなっており、日本の農林水産物・食品の輸出を牽引している。

また、日本の主食である米も品種改良の代表例である。「こしひかり(1956年)」「ささにしき(1960年)」「あきたこまち(1984年)」といった昔から有名なブランドのみならず、最近では「ゆめぴりか(2008年)」「つや姫(2009年)」「青天の霹靂(2015

年)」「いちほまれ (2016 年)」等の新しいブランドも続々と出てきている。品種改良は食味だけではなく、より多くの稲穂がなることで収量を増やすための品種であったり、病害虫に強い品種であったりと栽培面での効率性を上げる品種改良や、米粉に向いた品種だったり、調理用の品種だったりと用途に合わせた品種改良も行っており、こうした絶え間ない努力によって日本の高品質が保たれている。

一方で、その品種改良へのこだわりがメリットだけでなくデメリットも引き起こし てしまっている。もちろん、品種改良自体を否定しているわけではないが、各都道県 単位で品種改良に取り組んできた結果、同じ品目にもかかわらず産地ブランドが乱立 してしまっている。先に述べたように日本の主食である米は特に品種改良が進んでお り、生産者も米の高品質化を追求することに注力している。(一財)日本穀物検定協会 の「令和元年産米食味ランキング<sup>8</sup>」によると 54 銘柄が特 A に選定されている。しか し、人口減少や食の欧米化によるパンやパスタなどの小麦製品へのシフトによって米 の消費量は減少の一途を辿っている。生産者側としては、国内の米の消費量が減って いる中で少しでも単価を上げようと品質やブランドの向上に取り組んでいるのだが、 全員が品質向上に取り組むことで特 A ランクでの競争が激化してしまっている。それ によって特 A ランクの競争の激化にとどまらず、需要と供給のミスマッチも起こって いる。各産地が特 A ランクを目指して栽培した結果、外食や中食向けといった業務用 の米が不足しているのである。確かに業務用米は一般消費者向けに比べて単価は安く なるが、業務用米は取引量も多くなり、年間契約ができれば安定的に販売できる。実 際にメガファームと言われる 100ha 以上稲作をしている農業法人の中には業務用米と して計画的に販売することで収益を上げて生産者もいる。

もう一つの例がいちごである。いちごの生産量が最も多い栃木県では「とちおとめ (1996 年)」や「スカイベリー (2011 年)」、また生産量 2 位の福岡県は「あまおう (2005 年)」、他にも静岡県の「紅ほっペ (2002 年)」、長崎県の「さがほのか (2001 年)」等、全国各地で産地ブランドが乱立している。その結果、いちごの収穫時期になるとスーパーの店頭で各産地のいちごが一斉に並ぶようになり、結局はシェアの奪い合いになってしまっている。それは海外においても同じである。海外において日本のいちごは高級品として扱われており、各都道府県が香港やシンガポールといった富裕層が多い国に自分の産地のいちごを輸出しようと躍起になっている。しかし、両国とも富裕層の枠は限られており、結局はその枠の奪い合いになってしまっているのである。一方で、高級品ではなく一般のスーパー向けに輸出しようとなると今度は量の問題が発生する。以前筆者が香港の商談会でバイヤーと話した際、現地のバイヤーが求める量に対して、日本側が供給できる量が圧倒的に少なかった。その理由は香港のバ

http://www.kokken.or.jp/ranking area.html (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>8</sup> 一般財団法人日本穀物検定協会 「食味試験」

イヤーは「日本のいちご」を求めているのに対し、各都道府県の担当者は「○○産のいちご」として売り込んでいたためであった。米やいちごを例に述べてきたように、日本の強みである「匠の技」。品種改良によって品質向上にこだわってきた結果、各都道府県が産地ブランドを乱立してしまい、需要と供給のミスマッチが発生してしまっている。一方、国の戦略として上手くブランディングを行っているのが韓国である。韓国は日本のように「○○県産」としてではなく、「韓国いちご(Korean Strawberry)」という共通ブランド戦略によって輸出を推進しており、ブランドや規格、そして流通量をまとめることによって日本のいちごよりも低価格で販売できる体制を構築し「韓国いちご」の輸出に成功している。

# 3-4. 農林漁業における担い手問題

日本の農林漁業の担い手についてはかなり複雑な構造となっている。農業だけに焦 点を当てると 2015 年時点で「総農家数」は 215.5 万戸となっており、そのうち経営耕 地面積が 30a 以上又は農産物販売金額が 50 万円以上の「販売農家」が 133 万戸、経 営耕地面積 30a 未満かつ農産物販売金額が 50 万円未満の「自給的農家」が 82.5 万戸 に分かれている。前者の「販売農家」を専業・兼業農家の区分で見てみると、「専業農 家」が44.3 万戸、「兼業農家」の中でも農業所得を主とする「第1種兼業農家」が16.5 万戸、農業所得ではなく兼業している職業から主な所得を得ている「第2種兼業農家」 が 72.2 万戸となっている。この数字から見えてくるものとして、農業を主として収入 を得ている農家、「専業農家」と「第1種兼業農家」を合わせると60.8万戸しかおら ず、総農家 215.5 万人の 28.2%しかいない。 30 年遡った 1985 年時点では「総農家数」 は 422.8 万戸となっており、そのうち「販売農家」が 331.4 万戸、「自給的農家」が 91.4 万戸に分かれている。次に「販売農家」を専業・兼業農家の区分で見てみると、 「専業農家」が 49.8 万戸、「第1種兼業農家」が 75.9 万戸、「第2種兼業農家」が 205.8 万戸となっている。1985年時点の「専業農家」と「第1種兼業農家」を合わせた124.7 万戸という数は総農家数の 29.4%であり 2015 年の 28.2%と比べてもほとんど変わっ ていない。30年以上前から農家の70%以上は農業以外の収入を主としている「兼業農 家」もしくは「自給的農家」なのである%。

この背景には戦後の GHQ による農地改革によって地主制度が廃止され、その土地を耕作していた小作人に売り渡されたことによって小作人から自作農に転換したという経緯がある。しかし、配分された耕作面積が小さい農家は農業収入だけでは生活ができず「兼業農家」とならざるをえなかった。それが故に、日本の歴史において農林漁業は政治と切っても切り離せない関係となってしまった。特に諸外国との貿易交渉

https://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/past/stats.html (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>9</sup> 農林水産省「農林業センサス累年統計-農業編-」

では農林漁業が論点になることが多い。例えば 1986 年から始まり 1994 年に終結した GATT・ウルグアイラウンドや 2016 年 2 月に締結された環太平洋パートナーシップ (TPP) 協定といった貿易交渉において、農林族と言われる政治家が「農家 (ここでいう総農家)」を守るという名目で政治に利用してきた。「農家」を守るということ自体は間違ったことではないが政治との関係性が濃くなってしまったがために、農林漁業は「守られるべき産業」として、保守的な規制や慣習が根付いてしまい、多産業に比べて変革が起こりにくい構造になってしまったのである。しかし、悲観することばかりでもない。先にも述べたように「総農家数」は 1985 年の 422.2 万戸から 2015 年には 215.5 万戸に半減しており、実際には政治への影響が年々弱くなっている。また「専業農家数」だけを見てみると 1985 年の 49.8 万戸から 2015 年の 44.3 万戸と 4.5 万戸減少しているものの、その減少率は約 11%にとどまっており、全体で見れば「専業農家」の割合は 1985 年の 11.5%から 2015 年には 20.5%に増えている。農家の平均年齢は 66.8 歳と高齢化が進んでおり、離農者も増えていることは事実であるが、「専業農家」を中心として農業の担い手についても少しずつ構造が変わってきている10。

第三章では「農林漁業」から「食産業」への進化を阻害している問題について述べてきた。「行政の縦割りの問題」により、これまでは農林水産省内および他の省庁との連携が難く、「流通構造(サプライチェーン)の問題」も、これまで日本の食を支えてきた既存の流通構造によって食と農が分断されてしまっている。また、「品種改良への注力問題」により、品種改良は日本の農林漁業において大きな「強み」である一方で、消費者側のニーズと必ずしもマッチしていない現状になっている。そして「担い手の問題」により、小規模農家が多かったが故にこれまで政治との関係が深く「守られる」ことで新陳代謝が起きない構造となってしまっていた。しかし、これらの問題を解決して農林漁業から「食産業」へ進化するためには、異業種との連携やネットワーク、また第二章 2-4.「コミュニティの時代」で述べたような「コミュニティ」という概念を取り入れることによってイノベーションを起こすことが必要ではないかと考えている。そこで第四章では実際に「ネットワーク」や「コミュニティ」による問題の解決方法について考察していく。

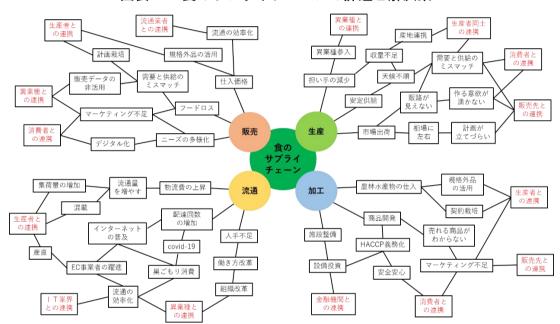
\_

<sup>10</sup> 農林水産省 HP「2015 年農林業センサス報告書」

#### 第四章 農林漁業分野の課題解決に向けた事例研究

第三章で述べたように農林漁業分野は様々な問題が絡み合った結果、産業構造の変革が起きづらい構造になってしまっている。そこで、第四章ではその農林漁業の問題を解決し「食産業」へと進化させるための方策について考察していく。

# 4-1. 食のサプライチェーンにおける課題と解決の方向性



図表 4-1 食のサプライチェーンの課題と解決策11

図表 4-1 は食のサプライチェーンを「生産」、「加工」、「流通」、「販売」に分け、それぞれの課題と解決策について掘り下げていったものである。例えば「生産」の「担い手の減少」という課題について掘り下げてみると、「担い手の減少」によって引き起こされるのが「収量不足」であり、「収量不足」を解決するための一つの手段として「産地連携」がある。そして「産地連携」を実現するためには「生産者同士の連携」が必要となる。同様に「販売」の「フードロス」という課題についても掘り下げてみる。ここでいう「フードロス」は小売等で農畜水産物や食品が売れ残ることによって廃棄されてしまうこととする。その「フードロス」の原因の一つが「需要と供給のミスマッチ」である。「需要と供給のミスマッチ」の原因として「需要側」では「販売データの非活用」が考えられるため、解決するためには「異業種との連携」といった、データ分析

-

<sup>11</sup> 図表 4-1 筆者作成

の得意な企業(異業種)と連携したデータ分析等を行う必要がある。また「供給側」では需要に合わせた「計画栽培」が必要であり、「計画栽培」を実現するためには2次・ 3次事業者と「生産者との連携」が必要となる。

このようにそれぞれの課題を掘り下げていくと、「生産」の課題は生産者同士の連携だけでなく、販売先(2次・3次事業者を含めた異業種)や消費者との連携が必要となり、もはや生産者だけで解決できない。それは「加工」「流通」「販売」においても同じであり、消費者まで含めたプレイヤーが従来の枠を超えて連携する必要がある。

# 4-2. 「連携」の落とし穴と「ネットワーク」の必要性

『食のサプライチェーンの課題を解決するためには「連携」が必要である。』ということはこれまでにも多くの人々が述べてきたことであり、実際に第二章 2-3.「付加価値の時代」で取り上げた農商工連携のように国の施策としても「連携」は推進されてきた。それにもかかわらず「食のサプライチェーン」が分断されたままであり、農林漁業が衰退の危機から脱却していない。それはなぜなのか。そこで改めて「連携」について考えてみたい。広辞苑で「連携」を調べてみると「同じ目的を持つ者が互いに連携を取り、協力し合って物事を行うこと12」と定義されている。確かに「生産」における課題の一つが「産地連携」であるならば「生産者同士の連携」ができれば解決できる。また「販売」課題の一つが「計画栽培」であるならば、販売先が「生産者と連携」することで実現可能である。しかし、それは食のサプライチェーンにおける一部分の課題を解決するための「連携」、「部分最適」であり、「全体最適」にはなっていない。

また、2次・3次事業者と「生産者との連携」が上手くいかない原因の一つに、筆者は農林漁業特有の問題が影響していると考えている。日本は明治維新から高度経済成長期における人口の爆発的増加に対応すべく、市場や JA による流通構造を整えることによって国民の胃袋を支えてきた。その仕組みが、日本にとっては必要不可欠であった事は間違いない。一方で、生産者も農林水産物を生産して、JA を通して市場に流せば良かったため「売る」ことを考える必要がなく、JA や市場に「出荷」だけしていればよかった。それがいきなり「これからは連携が必要だ!」と言われても、生産者はどうすれば良いのかわからないのである。そして「連携」をしてはみたものの、結局は 2次・3次事業者の言いなりになってしまい、上手くいかなかった時は「騙された」と思ってしまう傾向が強い。

「食のサプライチェーン」の問題を根本的から解決するためには「生産」「加工」「流通」「販売」それぞれの分野の課題を「連携」によって部分的に解決するのではなく、

\_

<sup>12</sup> 新村出『広辞苑 第七版』岩波書店 (2018) P3126

もっと大きい枠である「食産業」として捉え、従来の考え方を根本から変えなければならない。それを実現するために必要な仕組みが「ネットワーク」であると筆者は仮定する。

そもそも、「ネットワーク」とは何か。「ネットワーク」を広辞苑で調べてみると「多くの人や組織の幅広いつながり<sup>13</sup>」とある。そこで「食のサプライチェーン」におけるネットワークとは、「生産」部分の農林漁業者と「加工」「流通」「販売」部分の2次・3次事業者が従来の縦割りを超えて、それぞれが「食産業」の一員として相互に繋がっている仕組みであると定義でき、その「食産業」ネットワークを構築することができれば「食のサプライチェーン」の課題を解決することができるはずである。

# 4-3. 「ネットワーク」による課題解決の事例研究

従来の縦割りや産業の枠を超えたネットワークについては、これまでに様々な研究がされてきている。そして、ネットワークと一括りに言っても、デンマーク政府が 1989年にスタートし、デンマークの製造業者の半数が参加した「製造業者の柔軟なネットワーク<sup>14</sup>」のように国レベルでのネットワークもあれば、トヨタ自動車が品質管理のために取り組んだ「職能横断チーム<sup>15</sup>」のように会社内におけるネットワークまで、大小様々なネットワークが存在する。ここではその多様なネットワークの中でも、本研究のテーマである「農林漁業から食産業へ進化させる」ために参考となりうる 5 つのネットワークによる課題解決事例について研究する。

# (1) 蒲郡市の「シティセールスプロジェクト」

愛知県にある蒲郡市は三河湾に面し観光が盛んな地域であった。さらに観光に力を入れるために、「蒲郡市は観光交流立市である」というスローガンを掲げ、当初は「映画で地域を活性化したい!」という、ほとばしる情熱を胸に、2011 年 12 月に蒲郡商工会議所青年部が中心となって「蒲郡発映画プロジェクト」を結成した。そして、地域発信映画「ガマゴリ・ネバーアイランド」の撮影中に、ロケで訪れていた出演者やスタッフに三河湾で獲れたアサリや、わかめといった海の幸を入れたうどんを提供したところ大好評となった。このことがきっかけとなって、2012 年 7 月に「ロケとグルメで蒲郡を発信」するために「蒲郡シティセールスプロジェクト」を結成し、ロケ受け入れ体制の構築と、ご当地グルメの開発に取り組み、「ガマゴリうどん」を蒲郡の新ご当地グルメとして発信することになった。

一方で、当時、愛知県産の小麦粉は納得のいく品質には届いておらず、うどんの原

<sup>13</sup> 新村出『広辞苑 第七版』岩波書店 (2018) P2265

<sup>14</sup> ジェシカ・リップナック+ジェフリー・スタンス著、露田栄作監訳『チームネット』富士通経営研修所(1994)

<sup>15</sup> ジェシカ・リップナック+ジェフリー・スタンス著、露田栄作監訳『チームネット』富士通経営研修所(1994)

料としては使用できなかった。

しかし、2011年に愛知県農業総合試験場で品種登録がされた「きぬあかり」は、うどんにしたときの、つやや食感も良く評価が高かった。そこで、愛知県経済農業協同組合連合会と愛知県農業総合試験場が育種や栽培方法について連携し、JAの組合員へ栽培指導を行うことで「きぬあかり」の安定供給体制を構築。さらに、地域の製粉製麺企業である㈱金トビ志賀が国産小麦100%の小麦粉や麺を開発した。

2013 年に蒲郡商工会議所が中心となって参加した「第3回全国ご当地うどんサミット 2013in 東近江」では、地元・愛知県産の小麦「きぬあかり」100%の麺を使用した「ガマゴリうどん」を出展し、初出場ながらグランプリを獲得、翌2014年に開催された「全国まるごとうどんエキスポ2014in 秋田・湯沢」でもグランプリを獲得し「ガマゴリうどん」の知名度は一気に広まった。

2013 年にグランプリを獲得した「全国ご当地うどんサミット」については蒲郡市への誘致に成功し、翌年の第 4 回(2014 年)から第 6 回(2016 年)まで 3 年連続で蒲郡市にて開催した。

うどんサミットの開催については「蒲郡シティセールスプロジェクト」が中心となり、蒲郡市や地元企業、また地域住民まで巻き込んでの開催となった。開催にあたっては「蒲郡シティセールスプロジェクト」内で分科会を設立し、各会員がイベントの準備はもちろんのこと、宿泊やバスの手配等まで役割を分担することによってチームの活動を支えた。

その結果、第4回~第6回「全国ご当地うどんサミット」では3年間で延べ11万3,000人が来場し、その経済効果は7億1,200万円にまで及んだ。うどんサミットの開催にあたっては、蒲郡市内の中高生をはじめ、地域住民がボランティアとして協力してくれている。

こうして蒲郡市の新しいご当地グルメとして根付いた「ガマゴリうどん」は、蒲郡市内の24の飲食店や旅館、ホテル等で提供されており、2014年には蒲郡商工会議所と㈱金トビ志賀が共同開発した「ガマゴリうどんお土産ギフトセット」の販売を開始した。

「ガマゴリうどん」を提供するにあたっては、「蒲郡シティセールスプロジェクト」が「ガマゴリうどんの定義五箇条」という基準を定め、「ガマゴリうどん」を提供したいという店舗を審査・認定することによって、「ガマゴリうどん」のブランドや品質を守っている16。

そして、2017年に開催した第7回「全国ご当地うどんサミット 2017in 熊谷」では「ガマゴリうどん」が再びグランプリを獲得した。

\_

<sup>16</sup> 蒲郡商工会議所 HP https://www.gamagoricci.or.jp/local/citysales/gamagoriudon (12月 20 日最終閲覧)

<ガマゴリうどんの定義五箇条>

- ① アサリは原則として三河湾産を使用し、一人前に五個以上提供すること。 ただし、量が少ない場合はその理由を伝えること。
- ② アサリはダシをしっかりとり、提供すること。
- ③ 原則としてしょうゆ味とする。ただし、創意工夫を認める。
- ④ 蒲郡産の一品を使用していること (ごま油、練り物、ニギス、メヒカリ等)。
- ⑤ 具にはワカメをいれること。



図表 4-2 蒲郡市の当地グルメ「ガマゴリうどん」

(出所:蒲郡商工会議所提供17)

ここでは、「ガマゴリうどんの定義五箇条」を定めてはいるものの、「ガマゴリうどん」は、それぞれの店舗で見た目も味も異なっている。各事業者は五箇条を守った上で、それぞれオリジナルの「ガマゴリうどん」を創作することによって事業者同士も切磋琢磨を続けており、地元住民や観光客も多種多様な「ガマゴリうどん」を食べ比べることができる。

「蒲郡シティセールスプロジェクト」は現在も活動を続けており、「グルメとロケで地域を発信!」をコンセプトに「郷土の魅力を発信!」「グルメ開発で発信!」「ロケ誘致で発信!」の3つの視点で活動を行っている。また、「シティセールスプロジェクト」発足当時、愛知県商工会議所青年部連合会の会長であり、プロジェクト発足以来プロジェクトリーダーとしてリーダーシップを発揮してきた鈴木寿明氏が2019年11月に蒲郡市長に就任し、観光商工課の中に「シティセールス推進室」を立ち上げた。

\_

<sup>17</sup> 蒲郡商工会議所 提供

今後さらに官民が一体となって推進していくことで、誇りと愛着を持った定住人口および関係意欲の高い関係人口の増加を目指している<sup>18</sup>。

#### (2) 伊那谷の「農工一体」による地域コミュニティ

長野県上伊那郡にて電子部品の開発・製造・販売を行う KOA㈱ (以下 KOA) は「農工一体」を提唱・実践している。上伊那郡を含む長野県南部の中央アルプスと南アルプスの間に拡がる「伊那谷」は養蚕が盛んであったが、1929 年の世界恐慌で繭価が大暴落したことにより農家の生活を圧迫した。それに追い打ちをかけるように化学繊維の普及が進み養蚕産業は衰退を余儀なくされた。その環境下において KOA の創業者であり、養蚕農家に生まれ育った向山一人氏が「農業で食べていけないのであれば、工業で生活の基盤を作りながら農業を継続していこう」と興亜工業社(現在の KOA㈱)を1940年に創業、その翌年に上伊那郡伊那町に工場を建設した。その後も地域内に工場を次々と建設し続けたことにより、KOAで働く住民は工場勤務で安定した収入を得ながら農業を継続することが可能となった。これが KOA の理念である「農工一体」の背景であり、「農工一体」によって生活や社会・経済の基盤である農業・農村・農民の暮らしを守り、豊かにするために、家族の生計が工業によって成り立つ地域社会19が実践されている。KOA は世界の固定抵抗器市場でトップシェアを誇っており、その全製品の75%以上をこの伊那谷で作り続けている。

この「農工一体」は農業だけに限った話ではない。KOA の本社がある上伊那郡箕輪町では総面積の約63%を、また本店のある伊那市も総面積の約82%を森林が占めている。伊那谷はかつてアカマツの一大産地であったが、人口減少や暮らし方の変化によってアカマツ林は手入れがされなくなってしまった。そこでKOAでは1994年からKOA森林塾を開講して森の担い手の育成を開始、卒塾生達はアカマツを家具や包装資材として付加価値を高め、また間伐材についてはバイオマス燃料に使用する等によってアカマツ林を守っている。特に伊那市は新築一戸建て住宅の木材使用率が約80%、また薪ストーブの普及率が全国でもトップクラスであり、農業だけでなく林業もライフスタイルの一部になっている。

https://www.koaglobal.com/corporate/csr/rashisa (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>18</sup> 蒲郡市観光商工課 HP https://www.city.gamagori.lg.jp/unit/kankoshoko/citysales.html (2020 年 12 月 20 日最終閲覧)

<sup>19</sup> KOA㈱HP「KOA らしさ報告書 2020」

図表 4-3 KOA の第 2 のバランスシート



(出所: KOA(株)HP より20)

また、伊那谷には「かんてんぱぱ」ブランドを展開し、寒天の製造・販売を行い、寒 天の国内シェア約80%を誇る伊那食品工業㈱(以下、伊那食品工業)がある。伊那食 品工業も何ぱぱな農園を設立し、耕作放棄地の有効活用と担い手の育成に取り組んで いる。さらに、伊那食品工業では海藻から寒天を抽出した際に発生する大量の海藻残 渣を再利用し、ミネラル分が豊富に含まれている海藻肥料「養土藻」を堆肥とするこ とによって循環型農業も実践している。

KOA や伊那食品工業といった地域を代表する企業による「農工一体」の取り組みを消費・交流の「場」として支えているのが、㈱産直市場グリーンファームが運営する直売所「伊那・グリーンファーム(以下、グリーンファーム)」である。グリーンファームは年間約 70 万人が来場する全国でも屈指の直売所であり、その農産物を出品する生産者は約 2,000 人にも及ぶ。特にユニークなのがグリーンファームに並ぶ品揃えである。一般的に農産物直売所というと野菜類が並んでいるイメージが強いが、グリーンファームには野菜類はもちろん、山菜やキノコ類が並び、山肉コーナーでは熊や鹿、猪、ダチョウといったジビエ、さらには蜂の子やザザムシ、イナゴ、カイコのさなぎといった、この土地ならではの食材が季節ごとに品を変えて並んでいる。その他

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> KOA㈱HP <u>https://www.koaglobal.com/corporate/csr</u> (2020年12月20日最終閲覧)

にも花木、鉢花、苗木といった花卉類、薪や炭といった木材、農業資材や民具、工芸品、さらにはカブトムシやクワガタなどの昆虫類も販売されている。グリーンファームにある動物コーナーは猿、熊、山羊、ロバ、兎、孔雀などの動物が揃う「ミニ動物園」として子供達に人気になっており、地域住民が集い、交流するためになくてはならない「場」となっている。

実際に、伊那谷に移住した人の話を聞くことができた。彼は KOA 森林塾を卒業し ており、住民から「山林の木を切って欲しい」 という依頼を受けると KOA 森林塾の卒 業生達と一緒に間伐を行う。間伐を無料で行う代わりにその間伐材をもらい、自分達 で使用し、余った分は薪ストーブ用の薪としてグリーンファームで販売している。ま た、彼は農地を借りて農作物の栽培をしており、自家消費以外の農産物もグリーンフ ァームで販売しているのである。これにはとても重要な意味がある。彼が専業の農家 や木こりであれば、農産物や薪は市場に集荷するのが従来の方法である。しかし、形 が悪かったり、傷がついているような、いわゆる規格外の農産物は市場には出荷でき ない。薪も少量を市場に持って行っても買い取ってもらえない。だが、グリーンファ ームに出品すれば従来、お金にならなかった規格外や少量の商品をお金に換えること ができ、「出品するコト」によって消費者との交流も生まれる。このようにグリーンフ アームという「場」があることによって、地域の農林産物を地域内で消費する「地産 地消」の仕組みができあがっている。これこそまさに KOA が掲げた「農工一体」の目 指した姿であろう。KOA や伊那食品工業のような「工業」が地域にあることで地域住 民の生活の基盤を作り、地域住民が1次産品(農産物、林産物、ジビエを含む畜産物 等)を消費できる「場」としてグリーンファームがある。従来の農林業者達は、工業 の収入に1次産品の収入を上乗せすることによって生活を安定させることもでき、結 果として農地や山林を維持・継続できている。グリーンファームには年間約70万人の 地域住民および県外消費者が来場・交流しており、まさに伊那谷全体が「地域コミュ ニティ」となっているのである。

#### (3) 官民一体による油津商店街の再生

宮崎県南部に位置する人口約5万人の日南市中心部にある油津商店街。アーケードが架けられたこの商店街は、昭和30年代には「油津銀天街」として大いに賑わっていた。しかし、他の地域同様に人口減少や少子高齢化によって商店街は賑やかさを失い、ピーク時には80あった店舗が28にまで減少。商店街組合も解散し「猫さえ歩かない」とまで言われるシャッター街へと変わってしまった。その商店街を立て直すべく、日南市では2013年4月、4年間で商店街に20店舗を誘致する「テナントミックスサポートマネージャー」を全国から公募した。333人の応募の中から木藤亮太氏が選出され、「商店街再生請負人」として2013年7月に就任した。シャッター街と化した商店

街への誘致は簡単なことではなかったが、2014年3月に木藤亮太氏、村岡浩司氏、黒田泰裕氏の3名が30万円ずつ出資をして設立した㈱油津応援団が主体的に商店街の活性化に向けて動き出し、4年間で29店舗を誘致することに成功した。



図表 4-4 リノベーションした「ABURATSU COFEE」

(出所:油津応援団 HP21)

彼らが最初に取り組んだのが閉店した珈琲店(麦藁帽子)をリノベーションした「油 津珈琲(ABURATSU COFFE)」のオープンである(図表 4-4)。その理由は、まずは 人が集まれる「場」が必要だったからである。商店街がなくなり町の機能が衰退した だけではく、集会所や子供会、市場もなくなりコミュニケーションを取る場所がなく なってしまったため、新たに人が集まる「場」としてカフェをオープンしたのである。 2015年には呉服屋の跡地に地元の豆腐屋が食堂をオープン。スーパーの跡地に交流施 設と屋台村が入った多世代モール「油津 Yotten」&「油津食堂」をオープンするなど、 商店街の中に具体的に人が集まる「場」を創出していくことによって徐々に賑わいを 取り戻した。日南市が 2013 年に日南市マーケティング専門官として採用した田鹿倫 基氏との連携も、商店街への企業誘致を加速させた。ブティック店の跡地に誘致した IT 企業の PORT㈱を皮切りに、商店街の一角に設置した「油津コンテナガーデン」等 に 12 社の IT 企業の誘致が成功し、これまでに 100 名以上の雇用を生み出した。また、 日南市は広島東洋カープのキャンプ地でもあり、油津商店街から球場までの道は「カ ープー本道」と名付けられ、「油津 Yotten」の隣には「カープショップ」がオープンし た。さらに、2018年2月には「油津駅」を真っ赤に塗り替えて「カープ駅」にするこ とで新たな観光名所も作り上げた。こうなると好循環が生まれるようになり、IT企業 で働く人が増えることによって商店街の中には保育園が開設。観光客が増えたものの

-

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> ㈱油津応援団 HP https://aburatsu-oendan.com/ (2020年12月20日最終閲覧)

宿泊施設が少なかったため、商店街の中にゲストハウス「FAN!」がオープンした。このゲストハウスは、夜はスポーツバーにもなり「様々なファンが集まる商店街の宿屋」として国籍、年代、性別問わず多く人が集まっている。その後も、日南市へUターンした人による出店や20代・30代の若者による起業等、従来の「人が行き来して賑わう商店街」から「創業と雇用を生み出す商店街」へと時代の変化に合わせて商店街も形を変えていくことで油津商店街は復活した。

しかし、商店街の復活に至るまでの道のりは苦難の連続であり、その苦難を支えた立役者こそが地域住民であった。油津応援団が最初に手掛けた「ABURATSU COFFEE」は「麦藁帽子」の改修に1,200万円の費用がかかってしまったが、その費用をなるべく抑えるために内装工事や外装のペンキ塗りに地元の方々が協力してくれた。カフェの経営状況もオープン当初は良かったが、カフェだけでは集客が難しく「油津 Yotten」や「油津食堂」がオープンするまでの1年半は赤字続きであり、オープン時の改修費用も重くのしかかったことで資金繰りが悪化した。そこでも地域住民47人がそれぞれ20万~100万円、合計1,800万円を油津応援団に出資することで経営を支えたのである。2018年に油津駅を「カープ駅」にする際には、油津応援団を中心に「日本一のカープ駅を作る会」を立ち上げ、リノベーション費用200万円を調達するためのクラウドファンディングを行った。この支援には地元住民のみならず、全国のカープファンからも多くの賛同を集め、目標金額を大幅に上回る約300万円の資金調達に成功、2018年2月の「カープ駅」のお披露目セレモニーには全国から約1,000人が訪れ、油津商店街も多いに賑わった。

最後に自治体の支援も見逃せない。商店街への起業誘致やUターンによる出店は移住者を受け入れるということであり、移住者を受け入れるための体制も必要不可欠である。そこで、日南市は若者が安心して移住できるように、商店街の隣に「日南市子育て支援センター」を設置。起業したいという人のためには、商店街の中に「よろず支援拠点」を開設するなどの支援を行っている。まさに「官」である日南市と「民」である油津応援団やIT企業等が一体となり、さらに地域住民や県外のカープファンも一緒になって応援することによって「油津商店街」の復活を成し遂げることができたのである。

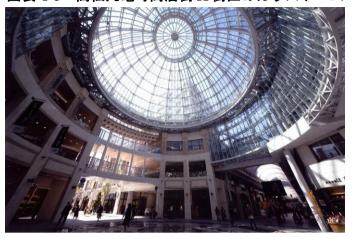
# (4) 人を集める都市づくりによる高松丸亀商店街の復活

香川県高松市の中心部に位置する高松丸亀町商店街は約 430 年以上の歴史を持つ 高松中央商店街の中でも最古の商店街である。高松丸亀町商店街は 1588 年に生駒正 親が高松城の築城の際、丸亀の商人をこの地に移したことが起源とされている。高松 が本州と四国を結ぶ交通の要衝でもあったことから、自由で洗練された華やかな文化 も育まれてきた。しかし、その高松丸亀町商店街も他の商店街と同じようにバブル期 の地価高騰による中心部の空洞化や大型スーパーの都市近郊への出店に加え、地方の 人口減少、少子高齢化、過疎化の波に飲み込まれて商店街の通行量は年々減少してい った。

そこで 1990 年に高松丸亀町商店街振興組合が中心となって「前例主義に拘らない、 民間主導」を掲げ、全く新しい発想による商店街の再生に取り組み始めた。元々「商 店街に人が集まってきたのではなく、人が集まる場所に自然発生的に商店街が作られ ていった」という考え方に基づき、郊外に分散していった住民を再び商店街に集積し ようとした。そのためには商店街の中に居住区を作り、病院や介護施設、市場、子育 て施設といったライフインフラを整え、さらには現存の商店街の業種の再編成をする 必要があった(テナントミックス)。ここで問題になったのが商店街の土地の所有権で ある。高松丸亀町商店街は距離にして 470m、売場面積約 2 万㎡、店舗数 157 の中に 102 名の地権者がおり、商店街全体を作り変えるためにはその 102 名の地権者全員か ら合意を取る必要があった。しかし、430年以上続いてきた商店街の地権者達は「こ のままでは商店街が消滅してしまう。」という強い危機感を持っており、商店街振興組 合と地権者の間でその危機感を共有することによって「60年の定期借地権」を設定し、 土地の所有と利用を分離した。そして、高松丸亀町商店街振興組合と地域住民が中心 となって 1998 年に第三セクター「高松丸亀町まちづくり㈱」を設立。このまちづくり 会社が新しい商店街全体をマネジメントすることにした。定期借地権や商店街の再整 備に向けては、各分野の法律に詳しい専門家とチームを組み二人三脚で都市計画を策 定していった。都市計画を進めるためには 11 省庁と横断的に折衝をしなければなら ず、役所の側面支援がなければ前に進めることすら難しく、行政との連携も不可欠で あった。そして、作り上げた収支計画については 102 名の地権者がしっかりと精査し、 合意を得ることによって高松丸亀町商店街の再整備が可能となったのである。

だが、102名の地権者全員が積極的に賛成というわけでなかった。そこで  $470 \,\mathrm{m}$  ある商店街を 7 つの街区に分け、まず A 街区に集中投資を行った。2006 年に竣工した A 街区(図表 4-5)では通行量が戻り、商店の売上が伸びたことによって、地権者達は 残りの 6 街区の再整備にも積極的になり、2009 年に B 街区、2010 年に C 街区、2012 年に G 街区が竣工した。このように、高松丸亀町商店街は商店街組合と地権者が一体 となって再整備に取り組み、従来の商店街である商業棟の上にコミュニティ施設やマンションを作ることで、商店街を一つの街とした快適に生活できる「コンパクトシティ」を実現したのである。

図表 4-5 高松丸亀町商店街 A 街区のガラスドーム



(出所:クリエイティブタウン推進機構22)

高松丸亀町商店街は「まちづくり」を「現在困っていること、これから困るであろ うことをビジネスによって解決する」と定義している。そして、「高松丸亀町まちづく り㈱」は利益を株主に配当はせず「まちづくり」に再投資することで、街が再生して 地価が上がり、結果として住民の資産価値が向上するという考え方を株主と共有して いる。これはまさにソーシャルビジネスの考え方そのものである。高松丸亀町商店街 の進化は現在も続いている。高松丸亀町商店街では「医・食・住」を融合させるべく 地域一体での地産地消を推進しようとしている。これは、これまで郊外に拡大してい ったライフインフラを商店街に集約させる一方で、郊外に拡散した宅地を農地に戻し ていくことにより郊外で農業を行い、生産した農産物を商店街で消費するという考え 方である。当然、一度宅地にしてしまった土地を農地に戻すことは簡単ではないが、 430年続いてきた商店街を500年、ひいては未来永劫続けていくためには必要なこと と考えている。生産した農産物においても商店街の中にある病院と連携することによ って、食の安全・安心はもちろん、住民の健康維持のための「食生活」に繋げていく 等、現在の「商店街」というコミュニティから商店街のみならず郊外の生産者までを 巻き込んだ「地域全体」のコミュニティに拡大することによって新しいライフスタイ ルを生み出そうとしている。

# (5) 九州パンケーキが生み出した「ONE KYUSHU」構想

宮崎県宮崎市高岡町の廃校をリノベーションした「MUKASA-HUB」に本社を構える㈱一平ホールディングス(以下、一平ホールディングス)は、「ONE KYUSHU」というコンセプトを基に、九州を一つの島として捉えて「本物の食材」のプロデュース

http://creative-town.com/projects/project-list/takamatsu-marugame-a-gaiku/ (2020年12月20日最終閲覧)

 $<sup>^{22}</sup>$  クリエイティブタウン推進機構「高松丸亀町商店街 A 街区とガラスドーム」 $(2007\,$ 年)

に取り組んでおり、「九州パンケーキ」や「九パン」、「セブングレインパスタ」、「MACHA MODE」といった数々のヒット商品を生み出している。中でも、一平ホールディングスを一躍有名にしたのが九州産の小麦・雑穀のみを原料にした「九州パンケーキ」である。そして、「九州パンケーキ」を提供する「九州パンケーキカフェ」は現在、国内(九州圏内)のみならず台湾やシンガポールにも出店しており、「KYUSHU」というローカルブランドはアジアにも広がり始めている。

そもそも、なぜ「ONE KYUSHU」の思想が生まれたのか。その背景を紐解いてみると大きく2つの要因があった。一つ目は2010年代に宮崎県を襲った自然災害である。2010年に宮崎県で発生した口蹄疫は、畜産王国であった宮崎県の畜産に甚大な被害をもたらした。2010年5月18日に宮崎県が発令した非常事態宣言は7月の一部解除まで約2ヵ月にも及び、宮崎県の畜産のみならず経済にも大きな打撃を与えた。2011年1月には霧島山麓の新燃岳の噴火、2月には鳥インフルエンザと次々と宮崎県を自然災害が襲い、3月には東日本大震災が発生し日本経済全体に暗雲が立ち込めた23。当時、一平ホールディングスは飲食店を展開していたが、立て続きに発生した自然災害によって経営が圧迫され、新たな事業による打開策を検討せざるをえない状況であった。もう一つの背景は社長である村岡浩司氏のルーツにある。村岡氏は高校卒業後3年間アメリカに留学をしていたが、留学中に「日本のどこからきたの?」と聞かれて「宮崎県」と答えても誰も知らなかった。その経験から「都道府県の小さい単位でこだわっていても世界では通じない」と考えるようになっていた。その2つの背景が合わさり「九州を一つの島(アイランド)と捉えた九州産の商品を作ろう!」と考え、生まれたのが九州の小麦・雑穀を原料とした「九州パンケーキ」である。

この「九州パンケーキ」の実現するために不可欠であったのが生産者および 2 次・3 次産業者とのネットワークである。「九州パンケーキ」は、宮崎県綾町にて合鴨農法で栽培された無農薬の発芽玄米をはじめ、大分県産の小麦、長崎県産のもちきび、佐賀県産の胚芽押麦、福岡県産および熊本県産の古代米(黒米・赤米)、鹿児島県産のうるち米、そして沖縄県産と鹿児島県産の砂糖を原料としており、乳化剤・香料・加工澱粉など一切使用していない。また、各産地へは村岡氏が自ら足を運び、本物と認めた素材を生産者から仕入れている。パンケーキの原料となる「九州パンケーキミックス」は熊本県にある熊本製粉㈱と幾度となく試作を繰り返した末にできあがった。生産者や 2 次・3 次事業者とのネットワークなくしてはこの「九州パンケーキ」は生まれなかったのだ。

この「九州パンケーキ」をきっかけとして「ONE KYUSHU」のネットワークはどんどん広がり始めた。「九州パンケーキミックス」から波及し、2019 年に発売をした

-

<sup>23</sup> 村岡浩司『九州バカー世界とつながる地元創生起業論』文屋 (2018)

「セブングレイン(七穀)パスタ」は長崎県の南島原で120年の歴史を持つそうめんの製麺会社である㈱小林甚製麺と連携して開発している。「飲んで"ととのえる"新ライフスタイル緑茶」をコンセプトに2020年に発売を開始した「MATCHA MODE」は有機の緑茶・抹茶・モリンガを原料にしており、その緑茶・抹茶の生産および微細粉末加工については鹿児島県志布志市で約300haの茶畑を管理する鹿児島堀口製茶셰と連携している。このように「ONE KYUSHU」をコンセプトに九州内の生産者や加工事業者をコーディネートすることによって、商品ごとにこだわった品質やストーリーを生み出している。

さらに「ONE KYUSHU」の取り組みは「食」以外にも波及している。本社でもある「MUKASA-HUB」は、廃校となった穆佐小学校をリノベーションしたものであるが、全国各地でも廃校の利活用は喫緊の課題となっている。そこで 2018 年に廃校を利活用している九州内の事業者を集めた「九州廃校サミット」を開催した。同年には、「畳」の原料となる、い草が衰退の危機に晒されているという課題に対して「九州畳サミット」。2020 年には、行政区域に捉われずに生活圏をベースとして、地域づくりや人の往来を更に加速させることを目的とした「ONE KYUSHU サミット」を開催する等、「ONE KYUSHU」というコンセプトを軸に九州全体を一つのコミュニティとした動きが加速している。その結果、「ONE KYUSHU」のコンセプトは九州圏内の消費者はもちろん、九州県外に住む九州とゆかりのある消費者や、台湾やシンガポールに出店している「九州パンケーキカフェ」を通して海外の消費者にも共感されてファンを増やしており、「九州」を軸とした広域コミュニティを形成している。



図表 4-6「ONE KYUSHU」から生まれた九州パンケーキ

(出所:(株)一平ホールディングス提供24)

<sup>24 ㈱</sup>一平ホールディングス 提供

#### 4-4. 重要なのは地域住民や消費者まで巻き込むコミュニティ化

事例研究で取り上げた 5 つの事例は「ネットワーク」によってそれぞれの課題を解決し、尚且、持続可能な事業へと繋げている。

愛知県蒲郡市の「シティセールスプロジェクト」は現市長のリーダーシップの下で、 商工会議所が事務局となって「シティセールスプロジェクト」を立ち上げて「全国ご 当地うどんサミット」を誘致する等、農林漁業者・JAから製麺会社、地域の飲食店の みならず地域住民まで巻き込んで「ガマゴリうどん」を新たなご当地グルメへと成長 させた。

長野県の伊那谷では地域の農林業を継続していくために KOA や伊那食品工業といった地域に根差した企業が「農工一体」を実践し、「伊那・グリーンファーム」という産直市場が農林水産物の販売の「場」としてのみならず、地域の交流の「場」にもなっている。

宮崎県日南市では、シャッター街と化した油津商店街を再生すべく、日南市が「テナントミックスサポートマネージャー」を公募・選出したことをきっかけに㈱油津応援団が設立され、実際にカフェや多目的ホールという「場」を創出するとともに、IT企業を誘致することによって「新しい形の商店街」として再生している。

香川県高松市では、430年以上の歴史を誇る高松丸亀町商店街の土地の所有と利用を分離したことによりテナントミックスが可能となり、省庁を横断したまちづくりに取り組むことよって居住区と商店街を一体にした「コンパクトシティ」を実現することで商店街を復活させた。

最後の「九州パンケーキ」の事例では、九州を一つの島として捉える「ONE KYUSHU」というコンセプトを掲げた一平ホールディングスが九州および沖縄のネットワークを集結したことにより「九州パンケーキ」が誕生し、さらに「ONE KYUSHU」の思想やネットワークは食のみならず異業種にまで拡大している。

この 5 つの事例に共通するもう一つのポイントは、他産業との「ネットワーク」を 構築するだけでなく、地域住民や県外消費者といった「個人」まで巻き込む、いわゆ る「コミュニティ化」ができているという点である。

「シティセールスプロジェクト」では地元に誘致した「ご当地うどんサミット」の 開催にあたって、地元住民にも協力してもらっている。

伊那谷の「農工一体」では、地域住民が工業で生計を立てながら農林業を継続し、 また「伊那・グリーンファーム」という交流する「場」があることによって地域全体 で農林業を支える仕組みとなっている。

油津応援団ではカフェのリノベーションや、資金繰りが悪化した際に出資をした地域住民の協力も見逃せない。

高松丸亀町商店街では地域住民が出資をして「高松丸亀町まちづく㈱」を設立し、

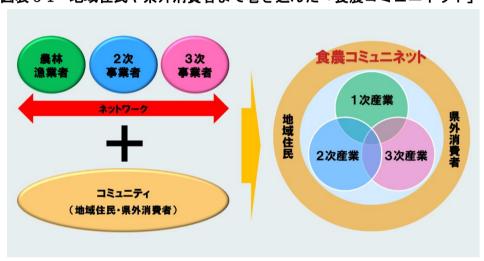
新しい商店街のマネジメントを行うことによって住民参加型のまちづくりを行っている。

「九州パンケーキ」では、「ONE KYUSHU」のコンセプトに共感したファンを九州圏内のみならず国内外にまで幅広く生み出すだけでなく、業種や行政区域に捉われずに九州一帯をベースとした地域づくりや人の往来を加速させている。

これは、第二章 2-4.「コミュニティの時代」で述べたように、現代社会の消費者がただ商品を購入するのではなく、そのコミュニティに「参加している」ということに喜びを感じるようになったことにも起因している。これからの時代においては、事業者同士が相互に繋がるという「従来型横ネットワーク」だけでは足りないのだ。まずは、ネットワークを構築した上で「地域住民」や「消費者」といった「個人」までを巻き込むコミュニティ化。ネットワーク+コミュニティで創られる「食農コミュニネット」を構築することが重要なのである。

# 第五章 「農林漁業」を「食産業」へ進化させる「食農コミュニネット」

第四章では、農林漁業から「食産業」へ進化するためには「ネットワーク」に加え、地域住民や消費者を巻き込むことで「コミュニティ化」した「食農コミュニネット」を構築することの必要性を述べた。「食農コミュニネット」とは、農林漁業者と2次・3次事業者および関係機関がネットワークを構築し、さらに地域住民や県外消費者までを巻き込んだ「生産から消費まで食のサプライチェーンにおける全プレイヤーを巻き込んだコミュニティ」である。第五章ではこれまで「ネットワーク」や「コミュニティ」の先行研究などを踏まえ、「食農コミュニネット」を機能させるためのポイントと運営方法について論じる。



図表 5-1 地域住民や県外消費者まで巻き込んだ「食農コミュニネット」25

### 5-1. 「食農コミュニネット」に期待されること

「食農コミュニネット」にはどんなメリットがあるのか。

ネットワークを構築することのメリットとして、①共同購入、②共同販売、③共同 R&D、④研究の共催、⑤品質管理の5点が挙げられる<sup>26</sup>。まずこの5点について「食 農コミュニネット」に当てはめて考察する。

### ① 共同購入

共同購入とは同業者が原料を一緒に仕入れることによって安く仕入れることができるという考え方である。2次・3次事業者が生産者から直接仕入れる場合、各事業者は個別に生産者と栽培契約を結び直接仕入れているのが現状である。そのため2次・3次

<sup>25</sup> 図表 5-1 筆者作成

<sup>.</sup> 

<sup>26</sup> ジェシカ・リップナック+ジェフリー・スタンス著、露田栄作監訳『チームネット』富士通経営研修所(1994)

事業者は各生産者と個別に物流を手配する必要がありコストも嵩んでしまう。しかし、「食農コミュニネット」内でその仕入れ情報を共有して生産者から一括で仕入れることができれば、各事業者が個別に仕入れるよりロットを大きくできるだけでなく、それぞれ支払っていた輸送費を共同で負担することができるため安く抑えられる可能性がある。ただし、地域内の農林水産物をどう集め、どのように2次・3次事業者のところまで届けるのか、という物流面を考える必要があり、流通事業者の関与も不可欠である。ここで気を付けなければならないことは、2次・3次事業者側は大量に仕入れるからといって生産者側から「買い叩こう」してはならないことである。あくまで、2次・3次事業者は「食農コミュニネット」内の農林水産物をより付加価値を高めることが目的であり、販売努力をする必要がある。従来のように大量に購入するからといって安く仕入れようとするだけでは生産者との間に信頼関係を構築することはできず「食農コミュニネット」の維持は難しくなる。

#### ② 共同販売

共同販売は1人1人が個別に販売するよりも、共同で販売することによって販売力 を高めるという考え方だが、これはまさに農林漁業者にとっては重要である。農林漁 業者と 2 次・3 次事業者の事業規模を比較すると 2 次・3 次事業者の事業規模の方が 大きいことが多く、農林漁業者が単体で2次・3次事業者の要望する量を提供するこ とは難しい。しかし、「食農コミュニネット」であれば生産者同士で情報を共有し、生 産した農林水産物をまとめることができ、量だけでなく品目も増え、2次・3次事業者 と対等に取引できる可能性が高まる。ただし共同販売を考える際、どこに農林水産物 を集めるための集荷場を作るのか、物流はどうするのか等、検討しなければならない ことも多い。すでに「食農コミュニネット」内に核となる農林漁業者がいる場合は良 いが、そのような農林漁業者がいない場合はゼロから構築しなければならない。一方、 地域内の農林水産物を集める仕組みは JA にはすでに備わっており、JA が市場への委 託販売だけでなく、2 次・3 次事業者との直接販売に取り組むことでも共同販売は可能 となる。「食農コミュニネット」ではその地域に応じた共同販売方法を模索する必要が あり、JA と農業法人が協力して取り組むことが望まれる。「食農コミュニネット」に おいては、地域住民も共同販売のメリットを享受できる。今や直売所や道の駅は全国 各地に存在しているが、残念ながら人気のある直売所・道の駅と、閑散とした直売所・ 道の駅がある。その人気差の要因の一つが品揃えであり、より新鮮で品揃えが豊富な 直売所・道の駅に消費者は集まっている。「食農コミュニネット」内で生産者同士が協 力して各直売所や道の駅に商品を配送できる仕組みを構築することができれば、消費 者もわざわざ遠くの直売所・道の駅まで車で行かずに近くの直売所・道の駅で買い物 ができるようになる。

#### ③ 共同 R&D (商品開発を含む)

R&D とは一般的には研究開発として捉えられることが多いが、ここでは研究開発だけでなく商品開発も含めて考えたい。R&D は各事業者が自社単独で取り組むとかなりの費用を負担しなければならないため、中小企業であればなおさら R&D のハードルが高くなる。しかし、ネットワークを結び共同で R&D を行うことができれば、参加事業者で R&D 費用を分担することができ、各事業者が負担する R&D 費用を安く抑えることができる。「食農コミュニネット」の中には、生産を担当する農林漁業者に加え、加工を担当する 2 次事業者、流通・販売を担当する 3 次事業者、さらには消費者までと、生産から消費までのプレイヤーが全て参加している。そのため商流すべてのプレイヤーを巻き込むことによって、より幅広い視点かつよりスピーディーに研究開発や商品開発ができるようになる。

また、「食農コミュニネット」では具体的には以下の2点のR&Dが可能になる。

一つは食品会社や小売企業が行う商品開発での共同 R&D である。商品開発を商品の設計から市場調査・顧客へのニーズ調査まで各事業者が単独で行う場合、多額のマーケティング費用をかけなければならない。商品ありきで開発してしまった場合は、開発した後に商品に合わせて「この品種、この規格が欲しい」と生産者を探さなければならない。しかし、「食農コミュニネット」内には農林漁業者も消費者もいるので、企画段階から「こんな品種、規格を作ることは可能か?」と農林漁業者に確認しながら開発を進めることができる。「食農コミュニネット」には消費者も参加しており、テストマーケティングもリアルタイムで行うことができるので商品の企画から開発、商品化までよりスムーズに行うことができるのだ。

もう一つは農林漁業者側からの依頼による「共同 R&D」である。農林水産物は天候に左右されることが多く、豊作もあれば不作もある。特に豊作の時は栄養も豊富で美味しいにもかかわらず、供給量が増えるが故に市場価格は安くなってしまう。さらに価格が暴落すると出荷すればするほど赤字が積み重なっていくため収穫せずに「産地廃棄」をする生産者もいるのが現状である。しかし、「食農コミュニネット」であれば、農林漁業者からの「○○の農林水産物がこれだけ余っている。」という SOS に対して、2次・3次事業者がそれぞれアイデアを出し合い、「A社では△△の商品の原料に活用できる。」「B社の外食店では□□の料理にしてお客様に提供できる。」といった「共同R&D」が可能となる。「食農コミュニネット」内で消費者にもその情報を共有すれば「みんなで○○を食べよう。」というムーブメントを作り出すことも可能である。その際に2次・3次事業者が考案したレシピを共有したり、逆に消費者からレシピを募集することによって家庭での消費喚起にも繋げられる。さらに2次・3次事業者にとっては、そのような一連の動きの中で消費者のニーズを汲み取ることによって、新しい商品アイデアのネタになるなど「食農コミュニネット」内で好循環が生まれる。

### ④ 共同研修

研修についても自社だけで研修を行うよりも地域内の事業者と共同で行うことによ って研修費用の負担を軽減することができる。実際、すでに地方では地域内の新入社 員を集めて共同で研修を行っている地域もある。しかし、「食農コミュニネット」内で の共同研修はさらに大きな効果があると見込んでいる。「食農コミュニネット」内には 農林漁業者や2次事業者、3次事業者が参加しているため、自社の事業領域以外の参 加者との交流が生まれる。例えば、現地研修を農林漁業者の現場で行ったとする。2次・ 3 次事業者の中には、仕事上で農林水産物を取り扱っていたとしても実際に生産現場 で作業をしたことがある人は少ない。その 2 次・3 次事業者が生産現場を体験し、ど れだけ現場での作業が大変かを知ることによって、農林水産物を買い叩くようなこと も少なくなる可能性がある。3次産業の参加者であれば、生産者の想いや苦労、また研 修で経験した自身の体験談を消費者に伝えることによって農林水産物の販売促進に繋 がり、本人のモチベーションも向上する。反対に、農林漁業者が 2 次・3 次産業での 現地研修に参加することによって、農林水産物が消費者に届くまでにどれだけの工程 があり、どれだけの人間が関わっているのかを知ることができる。さらに農林漁業者 が3次産業の現場で販売研修をした際に、「これは自分が作った野菜が使われている」 と伝えて消費者が「美味しい!」と喜んでくれようものなら、農林漁業者も「さらい 美味しいものを作ろう!」とモチベーションが上がるだろう。このように「食農コミ ュニネット」内で共同研修を行うことによって、分断されてしまっている生産、加工、 流通、販売のメンバーと交流でき、それぞれの現場を体験することでお互いを「認め 合う」ことができれば、「いかに安く仕入れるか」、「いかに高く売るか」という商流内 の「いがみ合い」がなくなるとともに「どうすれば双方が儲かる仕組みが構築できる か」を考えられるようになる。

#### ⑤ 共同品質管理

ここでいう品質管理とは、食に関する「安全・安心」を守るための品質管理と定義したい。品質管理については 2020 年 6 月から HACCP が義務化(完全制度化は 2021 年 6 月から)されており、加工に取り組む農林漁業者にとっては課題の一つとなっている。一方で、食品企業や小売企業、外食企業では HACCP への対応はすでに行われており、品質管理におけるギャップは依然として大きい。実際に、筆者が農林漁業者と 2 次・3 次事業者をビジネスマッチングした際にも、食品企業が求める品質管理のレベルに対応できていないためにビジネスに繋がらないことも多かった。農林漁業者と大手企業が一緒に出資をして設立した合弁会社へヒアリングに行った際、大手企業から出向していた担当者は大手企業と農林漁業者との品質管理のギャップに驚いていた。農林漁業者はこれまで生産に特化してきた歴史があり、いきなり食品企業と同じ

レベルでの品質管理を求められてもすぐに対応することは難しい。しかし、「食農コミュニネット」内で専門の「品質管理チーム」を立ち上げ、農林漁業者から2次・3次事業者まで巻き込んだ勉強会等を行うことで、農林漁業者にも品質管理の重要性を共有でき、対応してもらうことが可能となる。農林漁業者がどうしても品質管理に対応できない場合は「食農コミュニネット」内の2次事業者と連携し、品質管理は2次事業者に任せて農林漁業者は生産に特化するという選択肢もありうる。「食農コミュニネット」内での共同品質管理の取り組みを地域の商店街や消費者に周知することによって、「地域外の商品より地域内の商品の方が、品質管理がしっかりしていて安心!」と消費者に認識してもらうことができれば「食農コミュニネット」内で作った商品の消費促進にも繋がる。

これまで述べてきたように、①共同購入、②共同販売、③共同 R&D、④共同研修、 ⑤共同品質管理の 5 点は「食農コミュニネット」においても大きなメリットになることがわかった。しかし、前章の事例研究を踏まえ、上記の 5 つとさらに、⑥共同ブランディング、⑦共同イベントの 2 つを足した 7 つを「食農コミュニネット」のメリットに加えたい。

#### ⑥ 共同ブランディング

農林漁業におけるブランディングでは、例えば「 $\bigcirc$ 0さんの生産した農産物」といった生産者個人のブランディングや、「1 個 100 円の卵」や「1 粒 1,000 円のいちご」といった農林水産物そのもののブランディングがある。その視点を農林漁業から「食産業」に広げるとお菓子や料理にまでブランディングの範囲は拡大する。料理のブランディングの代表的な例として、全国のご当地グルメを PR するための、まちおこしイベント「B·1 グランプリ」で初代グランプリに輝いた「富士宮やきそば」がある。富士宮市のご当地グルメ「富士宮やきそば」は、お店によって見た目も焼きそばの具材も作り方も異なっているが、にもかかわらず「富士宮やきそば」として統一的にブランディングされている。しかし、何でも「富士宮やきそば」と名乗って良いのかというとそうではない。「富士宮やきそば」は「富士宮市内にある 4 つの製麺業者が製麺した麺を使用しなければならない。」など、富士宮やきそば学会が「富士宮やきそば」について定義をつけ、基準をもうけることで地域ブランドを守っている27。消費者側からすればお店によって味が異なるため、飽きることなく食べ歩きをすることができ、事業者側からすれば競合であるはずの同業者と一緒に「富士宮やきそば」を PR することによって、本来かかるはずの広告宣伝費も抑えることができる。ご当地グルメとし

http://www.umya-yakisoba.com/contents/2009/09/post-25.html (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>27</sup> 富士宮やきそば学会 HP

て有名になれば、食品企業がお土産品として開発し、観光客のお土産品や、地域住民の手土産としてさらに県外へと PR されていく。消費者が営業マンとなってくれるのである。

「富士宮やきそば」や蒲郡市の「シティセールスプロジェクト」の事例で取り上げた「ガマゴリうどん」のように、「食農コミュニネット」内のメンバー同士が協力して地域の農林水産物を「核」とした商品や料理を地域住民や県外消費者も巻き込んで地域全体でブランディングすることで、参加メンバーの広告宣伝費を軽減させ、かつ最大限の PR 効果を生み出すことができる。特に地方においてはその地域でしか食べられていない伝統料理が数多く存在しており、「食農コミュニネット」内での共同ブランディングによって伝統や文化を次世代に繋いでいくことも可能になる。

#### (7) 共同イベント

集客型のビジネスモデルにおいてイベントの開催は重要である。特に現在はインタ ーネットの普及によって情報が溢れており、SNS を頼りに「インスタ映え」する料理 やスイーツを求めて行動する人も増えている。そのため、定期的に「イベント」を開 催することによって、地域住民や観光客等の県外消費者を呼び込むための仕掛けづく りをする必要がある。しかし、実際にイベントを開催するためには、企画から準備、 イベントの周知、当日の運営まで全て行わなければならず、事業者が単独で行うには 負担が大きい。同じ地域内の農林漁業者や事業者同士がたまたま同日にイベントを開 催してしまった場合、参加者が分散されてしまい、せっかく時間をかけて企画したイ ベントの効果が半減してしまう。しかし、「食農コミュニネット」内のメンバーが共同 でイベントを企画することができれば、同日に開催するというようなことがなくなる だけでなく、共同ブランディングと同じように、それぞれの事業者の負担も減らし、 かつ大きなイベントを開催することが可能になる。特に「食農コミュニネット」は地 域単位以上の規模になるので、共同イベントを開催するとなると地域を巻き込んだ一 大イベントになる。例えば、全国のご当地グルメを PR するためのまちおこしイベン ト「B-1 グランプリ」の 2019 年大会の来場者は、B-1 グランプリ in 明石実行員会事 務局の発表によると2日間で31万4,000人が来場している。 また、 蒲郡市の 「シティ セールスプロジェクト」の事例で取り上げた「全国ご当地うどんサミット」も、熊谷 で開催された 2019 年大会には 14 万人が来場しており、人気のあるイベントになれば なるほどその規模は大きく、地域への経済効果も図り知れない。一方で、その規模の イベントを開催するためには自治体や関係機関の協力が必要であり、何より地域住民 の協力がなければ開催することは難しい。だが「食農コミュニネット」には農林漁業 者や2次・3次事業者のみならず、行政等の関係機関や地域住民も参加しているため 地域を巻き込んだ一大イベントを開催することが可能となる。

図表 5-2 「食農コミュニネット」によるメリット28

共同購入	2次・3次事業者が仕入情報を共有して共同で購入することにより、 大きなロットで仕入れることで物流費等のコストを軽減できる。
共同販売	農林漁業者が共同で販売することにより量や品目を増やすことができ、 2次・3次事業者のニーズに対応できるようになる。
共同R&D	農林漁業者と原料段階から商品開発ができるようになり、 また、消費者へのテストマーケティングも同時に行えるようになる。
共同研修	農林漁業者から2次・3次事業者までが一緒に研修することによって、 商流の上流から下流までを経験することができ視野が広がる。
共同品質管理	農林漁業者と2次・3次事業者が共同で品質管理を行うことによって、 2次・3次事業者の求める水準での品質管理が可能になる。
共同 ブランディング	地域全体でブランディングを行うことによって、各社の広告宣伝費を 抑えられるとともに、地域内外への発信力を高めることができる。
共同イベント	共同でイベントを開催することによってイベントの規模だけでなく、 イベントによる経済効果や波及効果を大きくすることができる。

# 5-2. 「食農コミュニネット」に必要なステップ

「食農コミュニネット」では農林漁業者や2次・3次事業者、関係機関のみならず 地域住民や消費者まで巻き込む必要があり、各プレイヤーには、主体的に参加しても らわなければならない。「食農コミュニネット」を形成し、維持・運営していくために は

- ①VUSION(食農コミュニネット内の共通のビジョン)
- ②メンバーへの期待と役割の明確化
- ③リーダーシップの多様化
- ④共通リンク (「食農コミュニネット」内におけるコミュニケーションの仕組み)
- ⑤フォロワーシップ化
- 以上、5つのステップが必要である。

# ① VUSION

「VUISON (ヴュージョン)」とは「VISION (ビジョン)」と「FUSION (フュー ジョン) / を組み合わせた造語<sup>29</sup>であり、参加メンバーのビジョンを融合させた共通の

<sup>28</sup> 図表 5-2 筆者作成

<sup>29</sup> 仲野真人「農林漁業を成長産業へ導く「6次産業化2.0」」『財界観測』(2016年秋号)

ビジョンのことを示す。第一段階として「食農コミュニネット」の参加メンバーが各社、各人のビジョンを超えた共通のビジョン。「VUSION」を掲げることが重要である。ネットワークやコミュニティを運営する際、参加メンバー全員でミッションやビジョンを同意することによってこそ、その目的を明確にすることができる30。実践的なコミュニティが機能するのは、組織の目標とニーズが参加メンバーの情熱や野心と交差した時であり31、メンバーと「何を実現したいのか」という目標を明確に持たなければ仲間は集まらない32。「食農コミュニネット」においては、農林漁業者から2次・3次事業者、関係機関、消費者と多種多様なメンバーが存在しており、ビジネスにおいては売り手と買い手にもなりうる。そのメンバーをまとめるためには、「食農コミュニネット」として「VUSION」を設定するだけでなく、メンバー間できちんと共有する必要があり、さらにそれは誰の心にも響くものでなくてはならない。参加者一人一人が実現したいビジョンではなく、「食農コミュニネット」として「どうありたいのか」「地域をどうしたいのか」という利害関係を超えた「VUSION」を設定・共有することによって、農林漁業者や2次・3次事業者、関係機関はもちろん、地域住民や消費者も「他人ごと」ではなく「自分ごと」として捉え積極的に参加するようになる。

## ② メンバーへの期待と役割の明確化

ネットワークやコミュニティを形成した場合、形だけ参加するメンバーが少なからず出てくる。そのようなメンバーは会議などに参加して情報だけを得ようとする場合が多い。また、メンバーの中には自社のビジネスや自社の利益だけを追求するメンバーもいる。そのようなメンバーがいる場合、他の参加メンバーは被害を受けないように徐々にネットワークやコミュニティの関りから離れていってしまい、結果的にその組織は形骸化してしまう。そのような事態に陥らないようにするために重要なことが、「参加メンバーへの期待を伝え、役割を明確にすること」である。本来、ネットワークに加入するためには、その他のメンバーに対して明らかに卓越した価値が提供できることが条件でなければならない³³。情報だけを取ろうとするメンバーは機能しているネットワークやコミュニティからは弾きだされてしまい、その本人や組織にとっても不幸な結果にしかならない。そのため、メンバーが「食農コミュニネット」に参加する際に、「あなたに期待している役割はこういうことです。」と役割を明確に伝えることによって、参加メンバーに対して「食農コミュニネット」への主体的な関与を促

30 ジェシカ・リップナック+ジェフリー・スタンス著、露田栄作監訳『チームネット』富士通経営研修所(1994)

<sup>31</sup> エティエンヌ・ウェンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・M・スナイダー著、 野村恭彦監修、野中郁次郎解説『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社 (2002)

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> 安田雪『ルフィの仲間力』アスコム (2011)

<sup>33</sup> 野田稔『組織論再入門』ダイヤモンド社 (2005)

進するのである。もちろん、参加メンバーは所属する組織からは「食農コミュニネット」に参加することによる「メリット(利益)は何だ?」と追及される場合も多く、最終的に自社のビジネスに繋げることは重要である。だからこそ、仲良しクラブではなく、それぞれのメンバーが強い「価値ある個」同士で力を出し合って新しいものを創造することが求められる。そして、新たに生まれたビジネスについては自由主義経済的に「食農コミュニネット」の中で競争すれば良い<sup>34</sup>。大切なことは、最初から自社の利益を追求するのではなく、「食農コミュニネット」内で新しいビジネスなり枠組みを作り、その後で自社のビジネスに繋げるということで、これを参加メンバーで共有しておくことも重要である。

### ③ リーダーシップの多様化

「食農コミュニネット」を運営する中で重要なポイントになるのが、「誰がリーダー シップを取るのか?」ということである。理想的なのは、多種多様なメンバーをまと めることができるカリスマ性のあるリーダーの存在であるが、各地域の「食農コミュ ニネット」にカリスマ性のあるリーダーが必ず現れることは期待しづらい。ネットワ ーク組織においては、リーダーは代わり続けなければならず、一人の強力なリーダー がずっと君臨し続けることはヒエラルキー組織に他ならない。そこで重要なのが「リ ーダーシップの多様化」である。世界的に知名度の高いアメリカ合衆国のオルフェウ ス室内管弦楽団は指揮者がいないため、「リーダー不在」のオーケストラとしても有名 である。しかし実際は、演奏する楽曲ごとに5人~10人単位の「コア」メンバーを選 出して「コア集団」なるチームを作り、さらに「コア」集団はコンサートマスターと 呼ばれる主席ヴァイオリン奏者を選出している。そのコンサートマスターが演奏家全 員と緊密に連携を取ることで、演奏曲に対する認識を統一しているのである。このよ うにしてオルフェウス室内管弦楽団は、これまで指揮者に集約していた役割を排除し、 オーケストラのメンバーの間で指揮者の責任を分担する方法を実践している35。オル フェウス室内管弦楽団はリーダーが不在なのではなく、組織内に目的に応じた多数の リーダーが存在しており、個々の演奏家が組織運営や楽曲の演奏の際に自発的にリー ダーの責任を果たしているのである。境界横断的なネットワークを運営する最も効果 的な方法はネットワーク内にリーダーをたくさん作ることである36。「食農コミュニネ ット」においても、参加メンバーがそれぞれのプロジェクトやイベント毎にリーダー シップを発揮しながら運営していく「リーダーシップの多様化」によって、より活発 な「食農コミュニネット」として機能するのである。

-

<sup>34</sup> 野田稔『組織論再入門』ダイヤモンド社(2005)

<sup>35</sup> ハーヴェイ・セイフター+ピーター・エコノミー著、鈴木主税訳「オルフェウスプロセス」角川書店 (2002)

<sup>36</sup> ジェシカ・リップナック+ジェフリー・スタンス著、露田栄作監訳『チームネット』富士通経営研修所(1994)

4 共通リンク(「食農コミュニネット」内におけるコミュニケーションの仕組み) 参加メンバー内で活動の状況をどう共有するか、参加メンバーとどうコミュニケー ションを取るかということは、メンバー同士の関係構築も含めて重要である。例えば、 活動の状況を共有といった、「見える化」する仕組みがなく、自分の知らないうちに物 事が進んでしまったことを後で知らされたメンバーは、疎外感を感じネットワークや コミュニティから抜けてしまうだろう。一方で、共通の目的を持ち、同じ方向を向い ていることを常に確認でき、綿密にコミュニケーションを取れたならば、そのチーム の潜在能力を劇的に向上させることができる37。共通の目的を達成するためには、会合、 電話、メモ、手紙等の連絡方法(昨今では SNS も含む)についての取り決めや、やり 取りも必要であり、そのやり取りを行うためには、人々は技術的(電話、紙、コンピ ュータ)および人的(つながり、役割)な絆を必要とする38。特に、「食農コミュニネ ット」の場合は、農林漁業者や2次・3次事業者、関係機関のみならず地域住民や消 費者まで巻き込んでおり、さらに消費者は国内のみならず海外にまで広がっている場 合もある。一方で、現代社会はインターネットの発達によって SNS 等、ネット上での 情報共有が可能である。そのため、「食農コミュニネット」内における活動やビジネス について SNS を活用することで農林漁業者や 2 次・3 次事業者、関係機関のみなら ず、地域住民や消費者までを含めた共有のリンクを作ることが望ましい。Facebook 等 の SNS であれば、共有した内容について他のメンバーや消費者からの評価や意見をも らうことができ、まさに一石二鳥である。ただ気を付けなければならないのが、SNS 等がただの連絡ツールになってしまうことである。そうなってしまうと誰かが情報を 共有しても一方的な発信で終わってしまう。そうならないためにも、参加メンバー同 士が積極的に意見のやり取りをできるように日ごろからコミュニケーションを取る仕 組み作りが重要である。

# ⑤ フォロワーシップ化

「食農コミュニネット」を機能させるための最後のステップが「フォロワーシップ化」である。フォロワーとは「リーダーを補佐する人」や「後に続く人」のことを指す。現代社会は劇的なスピードで変化しており、昔のように上司からの指示を待ち、その指示通りに行動するのでは遅くなってしまい、機会損失の場合も多く、フォロワーが自分自身で判断することが求められるようになっている。そのような背景から組織に必要なのは「リーダーではなくフォロワーである」という考えも芽生え始めている39。組織論においての「フォロワーシップ化」は、リーダーを補佐する人がリーダー

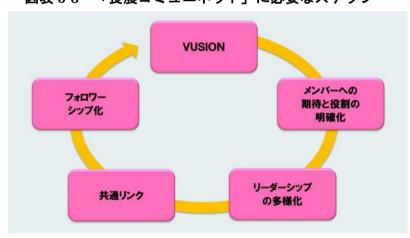
<sup>37</sup> 安田雪『ルフィの仲間力』アスコム (2011)

<sup>38</sup> ジェシカ・リップナック+ジェフリー・スタンス著、露田栄作監訳『チームネット』富士通経営研修所 (1994)

<sup>39</sup> 野田稔『組織論再入門』ダイヤモンド社(2005)

や組織に貢献するために主体的に行動するという意味で使われている。そこで「食農コミュニネット」では、地域住民や消費者まで参加して、地域住民や消費者まで含めた参加メンバーが自ら主体的に「食農コミュニネット」に貢献するという意味も含めて「フォロワーシップ化」と定義したい。

しかし、地域住民や消費者が自ら主体的に貢献するといっても、実際は簡単なことではない。地域住民や消費者を巻き込むためには、それだけ「食農コミュニネット」に魅力がなければ到底協力してもらえず、地域にとって必要であると思われる努力を常にし続けなくてはならない40。また、強いチームを作るための重要な要素に「貢献意欲1」がある。「食農コミュニネット」が常に魅力ある取り組みをし続ける努力をし、参加メンバーのみならず地域住民や消費者に「食農コミュニネットに貢献したい!」を思ってもらえて初めて、彼らの「貢献意欲」を醸成することができる。それができれば「④共通のリンク」もより活発になり、地域住民や消費者が「食農コミュニネット」内で開発した商品やサービスの情報をシェア(Facebook)やリツート(Twitter)をする等、「食農コミュニネット」の営業マン・営業ウーマンとして発信してくれるようになる。



図表 5-3 「食農コミュニネット」に必要なステップ42

### 5-3. 「食農コミュニネット」に欠かせない「食農コーディネーター」

ネットワークやコミュニティについて、多くの人はそのメリットについて理解しており、実際に国内外問わず成功している事例も多く存在する。その一方で、発足当初は参加メンバーもモチベーションが高く、そのネットワークやコミュニティが上手く機能していたものの、時間が経過し参加メンバーが入れ替わっていくうちに徐々に機

41

<sup>40</sup> 野田稔『組織論再入門』ダイヤモンド社 (2005)

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> 安田雪『ルフィの仲間力』アスコム (2011)

<sup>42</sup> 図表 5-3 筆者作成

能しなくなってしまったという経験をしたことがある人も多いのではないだろうか。 筆者も幾度かそのような経験したことがあり、その原因を究明しないことには「食農コミュニネット」をいくら提唱しても、結局は形だけで機能しないということになりかねない。

そこで、先行研究や事例調査を分析した結果、計画的に作ったものであれ、自発的にできたものであれ、活発なネットワークやコミュニティにはメンバーを結びつける「コーディネーター」がいる<sup>43</sup>ということを発見した。たとえば、企業内部であったとしても、組織の縦割りの壁を超えるには「プロジェクト・オフィス」が重要であり、彼らはプロジェクトとプロジェクト、もしくはそのプロジェクトに派遣している部門間を繋ぐ役割<sup>44</sup>、いわゆるコーディネート機能を求められる。第1次産業(農林漁業)から第2次・第3次産業までの従来の縦割りをなくし、地域住民や消費者まで巻き込む「食農コミュニネット」には「食農コーディネーター」の存在が必要不可欠なのである。

では、「食農コミュニネット」を運営する「食農コーディネーター」にはどのような役割が求められるのか。

ネットワークやコミュニティにおける「コーディネーター」の役割として、「重要な問題の特定」、「イベントの企画・推進」、「メンバー同士のマッチング」、「メンバーへの成長の手助け」、「コミュニティと公式の組織との境界の管理」、「実践の構築」、「メンバーや組織への貢献の評価」が必要だと言われている45。

それを踏まえて、「食農コミュニネット」を形成し、運用する「食農コーディネーター」には

- ①「食農コミュニネット」内の課題を特定する
- ② 参加メンバー同士を結び付ける
- ③「場」づくりの企画・推進する
- ④ ビジネスを構築する

以上の4つの役割が特に重要である。

### ① 「食農コミュニネット」内の課題を特定する

日本では人口減少および少子高齢化が進み、地方では過疎化が進んでいる。しかし、 全国の都道府県、市町村ごとに人口も違えば主要な産業も異なる、また地形も違えば 気候も異なり、地域ごとに解決しなければならない課題も異なる。その中で、どの問

<sup>43</sup> エティエンヌ・ウェンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・M・スナイダー著、 野村恭彦監修、野中郁次郎解説『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社 (2002)

<sup>44</sup> 野田稔『組織論再入門』ダイヤモンド社 (2005)

<sup>45</sup> エティエンヌ・ウェンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・M・スナイダー著、 野村恭彦監修、野中郁次郎解説『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社(2002)

題を優先的に解決しなければならないのかを分析し、特定する能力が求められる。特に地方においては第1次産業が基幹産業となっている地域も多く、農林漁業分野についての知見がなければ、地方における根本的な問題を特定し、解決することは難しい。

# ② 参加メンバー同士を結び付ける

コーディネーターというと「結びつける」や「全体をまとめる」というイメージを持つ人が多いだろう。「食農コミュニネット」においても、内部での調整機能は欠かせない。特に食のサプライチェーンの縦割りを打破し、第 1 次産業(農林漁業)から第 2 次・第 3 次産業、また行政機関等の関係機関を繋ぐことによって横串を入れることは必須である。地域住民や消費者まで巻き込むため、食のサプライチェーンに横串を入れるだけでなく、農林漁業者や 2 次・3 次事業者と地域住民・消費者を繋ぐことも忘れてはならない。そのため、日常から「食農コミュニネット」の参加メンバーに対して情報発信をすることで活動の透明性を高めていくことが求められる。さらに、コミュニケーションを活発化させるために、オフラインでの関係構築はもちろん、オンライン上でも関係構築ができるようにインターネットや SNS 等の知見・ノウハウも必要である。

### ③ 「場」づくりの企画・推進をする

「食農コミュニネット」の参加メンバー同士を結び付けるために必要であるのが「場」づくりである。反対に「場」づくりができなければ、参加メンバー同士の交流やコミュニケーションは上手くいかなくなってしまう。まず「場」の例としては、農林漁業者や2次・3次事業者、関係機関等のメンバーが集まる定期的な会合が挙げられる。時代遅れと言われるかもしれないが、会食や飲み会でざっくばらんに意見交換をすることは距離感を縮めるためには有効である。地域住民や消費者に対してはお祭りやイベントなどを開催することで意図的に交流する「場」を創り出す必要がある。昨今ではオンラインが普及していることから、「食農コミュニネット」内の農林水産物を調理する「オンライン講習会」や農林漁業者や2次・3次事業者と交流する「オンライン食事会・飲み会」も選択肢となる。オンラインであれば、地域住民だけでなく県外、ひいては海外からの参加も可能となる。このように、「食農コミュニネット」の参加メンバーが交流する「場」をオンライン・オフライン問わず企画できる能力も必要である。

### ④ ビジネスモデルを構築する

農林漁業分野のビジネスマッチングでよくあるのが、農林漁業者と 2 次・3 次事業者を「ただ紹介して終わり」というマッチングである。もちろん、紹介された相手同

士が商談をしてビジネスに繋がる可能性がないわけではない。しかし、筆者の経験上、紹介をするだけでは、条件が合わなければそこで終わってしまいビジネスに繋がる可能性は低い。「食農コミュニネット」は地域内の農林漁業者や2次・3次事業者が参加しており、そのようなマッチングでは何も生み出せないばかりか、当事者同士が気まずくなってしまう可能性もある。本当の意味でのマッチングとは、ビジネスモデルを構築するところまで関わる必要があり、それによってマッチングの成功率も上がり、農林漁業者も、2次・3次事業者も、当事者同士を繋いだコーディネーターにとっても「三方よし」になる。「A さんを紹介して欲しい」という依頼に対して、ただA さんに繋いで終わりではなく、依頼人に「どういうビジネスを考えているのか」を確認し、そのビジネスに対して「生産者はA さんとB さん、加工業者はC 社、販売先はD 社が良いのでは」と具体的なステークホルダーまでを想定しながらコーディネートすることが求められる。



図表 5-4 「食農コーディネーター」に求められる役割46

### 5-4. コーディネート人材をどう確保するか

では、「食農コミュニネット」に必要不可欠な「食農コーディネーター」をどう確保 すればよいのか。過去には自治体が単年度、もしくは複数年度の補助事業として公募 し、コーディネートを行う事業者や人材を公募したケースが見受けられる。「油津商店 街」の事例のように自治体が高額な報酬で高度人材を雇用する動きも出始めている。 しかし、どちらも予算が削減された、予算自体が取れなかった、複数年度ごとに事業 者を変えなければいけない等の事情により、コーディネートを行う事業者が途中で代 わったり、雇用が維持できなくなってしまい、ネットワークやコミュニティが維持で

-

<sup>46</sup> 図表 5-4 筆者作成

きなくなってしまうケースも散見される。そこで、「食農コーディネーター」を担う人材を「食農コミュニネット」として確保する仕組みをハード面とソフト面から提案する。

# ① 公益性の高い「食農コミュニネット」マネジメント会社を設立

「食農コミュニネット」を機能・運営するためのマネジメント会社を地域内に設立し、その会社を「食農コーディネーター」が運営する。ただし、そのマネジメント会社を「食農コーディネーター」が自己資本で作っただけでは普通のコンサルティング会社と何ら変わりはない。「食農コミュニネット」は地域内の農林漁業者および2次・3次事業者や関係機関、さらには地域住民や消費者まで巻き込むためステークホルダーが多い。そのため、「食農コミュニネット」マネジメント会社は公益性が高く、地域に開かれた会社である必要がある。



図表 5-5 「食農コミュニネット」マネジメント会社の資本47

そこで、図 5-5 のように新設する「食農コミュニネット」マネジメント会社に対して地域の農林漁業者や 2 次・3 次事業者、地域金融機関からの出資を募る。公益性を高くするためには、自治体からも出資してもらうことで「第 3 セクター」のような形にするという方法もある。さらに、地域住民や消費者からも出資を募ることも重要である。地域住民や消費者からの出資というとハードルが高いように感じるかもしれない。しかし、昨今は購入したい商品や応援したい取り組みに対して先にお金を支払う「クラウドファンディング」が浸透しつつあり、「食農コミュニネット」の存在意義や「VUSION」を明確にできれば共感してくれる地域住民や消費者はいると考えている。農林漁業者や 2 次・3 次事業者、自治体、地域金融機関、地域住民、消費者から出資

-

<sup>47</sup> 図表 5-5 筆者作成

してもらうことで公益性を高めると同時に、忘れてはいけないことが、透明性を高めることである。そこで「食農コミュニネット」マネジメント会社が、どのような活動を行ったのか、どのような成果があったのかといった決算内容を株主のみならず地域全体に公開するのである。このように公益性および透明性を高めることによって「あの会社は農林漁業者を食い物にして儲かっている」とか「あのコーディネーターは高い給料を貰っているらしい」という風評被害を防ぐことができる。もし不正を働いているようであれば、株主総会で追及して辞めさせることもできる。

このような提案をすると「自治体や地域金融機関、ましては農林漁業者や2次・3次 事業者がいきなり出資をするなんてありえない」と言う人は多いだろう。確かにいき なり『「食農コミュニネット」マネジメント会社を設立するので出資してください。』 と言っても出資してもらえる可能性は低い。どんなに高い理念や目標を立て、例えそ の取り組みが地域の為になったとしても、農林漁業者や2次・3次事業者、関係機関 や地域住民との信頼関係が構築できていなければ絵に書いた餅で終わってしまう。そ のため、いきなり「食農コミュニネット」マネジメント会社を設立するのではなく、 自治体と連携して「協議会」のような緩い組織の中で、「食農コミュニネットの必要性」 や「今後の地域のあるべき姿」等も含めた「VUSION」をしっかりと共有することか ら始めるという方法も有効である。それには農林漁業者や2次・3次事業者、関係機 関だけでなく地域住民も参加してもらうことが望ましい。もしかすると「VUSION」 だけでは足りず、まずは地域を巻き込んだイベントを開催する等の実績まで求められ るなど、信頼を勝ち取るためには最低でも半年から1年くらいの時間は必要かもしれ ない。しかし、イベントを実行することによって、本気で協力してくれるメンバーが 見えてくる。本当に地域の未来を変えるためには、「食農コミュニネット」の参加メン バーの「本気度」も確認しておく必要がある。

# ② ステークホルダーで「食農コミュニネット」マネジメント人材を雇用する

実際に「食農コミュニネット」マネジメント会社を運営していくためには、そのマネジメント会社が活動する「収益源」。売上をどう作るのかについても考えなければならない。まず収益源としてまず考えられるのは、地域の特産品を集めて販売する「卸事業」である。現在、地域の農産品や工芸品等の特産品やサービスを生産者に代わって販売することを目的として日本全国に設立されている「地域商社」の多くは「卸事業」がメインの事業となっている。しかし、いきなり新会社を設立して、卸事業だけで収益を上げるのは並大抵のことではない。当然ながら設立したばかりの会社を信用してくれる農林漁業者や2次・3次事業者は少なく、まず「モノ(商品)」が集まらない。それは販売先でも同じであり、いきなり新会社と取引口座を作ってビジネスをしてくれるところは少ない。このような理由から「卸事業」だけでの収益化は難しく、

他の収益源を作る必要がある。

そこで提案したいのが、『「食農コミュニネット」内で「食農コーディネーター」を 雇用する』という、マネジメントフィーを農林漁業者および2次・3次事業者等のス テークホルダーでシェアするという考え方(図表 5-6)である。一般的に企業がコンサ ルティング会社とマネジメント契約をする場合、企業がマネジメントフィーを払い、 コンサルティング会社はその企業に対してマネジメントを行うことになる。しかし、 専門的な知識や経験を持つコンサルタントと契約するためのコンサルティングフィー は決して安くない。そのため、中小企業や農林漁業者が単独で契約するにはハードル が高い。しかし、そのクライアントが複数であり、その業務内容が「食農コミュニネ ット」の運営であればどうだろうか。例えば、マネジメント人材の報酬が年間 1,000 万 円である場合、1 社単独で契約するとその事業者が 1,000 万円を負担しなければなら ない。しかし、「食農コミュニネット」の参加メンバー10 社で分割すれば年間 100 万 円、20 社で分割すれば年間 50 万円の費用で済む。このように1 社では負担が大きす ぎても、「食農コミュニネット」内でマネジメント人材を「共有する」ことで、各社の 負担を減らすことができる。それだけではない。「食農コミュニネット」の参加メンバ ーが協力して「マネジメント人材」を雇用する。各事業者がマネジメントフィーを負 担することによって「食農コミュニネット」にタダ乗りして得を取ろうとする事業者 も省くことができる。



図表 5-6 マネジメントフィーのシェアによる雇用48

このようにマネジメントフィーを「食農コミュニネット」内のメンバーでシェアすることができれば、「食農コーディネーター」も安定した報酬が入るので、「食農コミュニネット」のマネジメントに専念することができる。しかし、「そのマネジメント人

\_

<sup>48</sup> 図表 5-6 筆者作成

材が報酬をもらいすぎているのではないか?」「結果を残せなかったらどうするのか?」という人が出てくることが予想される。それについては「食農コミュニネット」マネジメント会社は公益性および透明性の高い「開かれた企業」であり、きちんと決算や活動内容についても公開するため、その内容をステークホルダーが判断すればよい。ここで重要なのは、「食農コーディネーター」が「食農コミュニネット」のマネジメントに専念できる仕組みを構築することである。

# ③ 地域住民や消費者も応援できる仕組みづくり

最後に「食農コミュネット」内の地域住民や VUSION に共感してくれる消費者をどう巻き込むかについて提案したい。昨今は「サブスクリプション(定期購入)」が広がっており、ここでもその仕組みを活用する。例えば「食農コミュニネット」内の農林漁業者が栽培した農林水産物や 2 次・3 次事業者と一緒になって開発した商品の「詰め合わせセット」を月 3,000 円で定期宅配するサービスを行う。日本には四季があるため中身は季節ごとに変わっていき、また「何が入っているかお楽しみ」という形にすることで購入側も「何が届くのか」楽しみになる。また、宅配であれば県外の購入者にも届けること可能であり、地域住民のみならず県外の消費者も対象にすることができる。月 3,000 円であれば 1 人につき年間 36,000 円の売り上げが見込め、購入者が1,000 人であれば 3,600 万円、5,000 人であれば 1 億 8,000 万円、1 万人にまで増やすことができれば、このサービスだけで 3 億 6,000 万円の売上が見込める。



図表 5-7 地域住民・県外消費者による支援49

ここで、注意しなければならないことは、サブスクリプションはいかに新規購入者 を増やし、解約者を減らすかということに焦点が行きがちになってしまうことである。

-

<sup>49</sup> 図表 5-7 筆者作成

「食農コミュニネット」内の農林漁業者や2次・3次事業者と地域住民や県外消費者は、同じVUSIONを共有した「仲間」であり、地域を応援するために購入してもらうことが目的でなければならない。そのために「食農コミュニネット」マネジメント会社は、例えば、購入者には地域内で使える商品券等を配布する。県外の消費者にはポイント制にして貯まったら特産品との交換やイベント時に訪問してくれた際に宿泊料を割引するなど、「食農コミュニネット」内でサービスを循環させる仕組みを作ることが重要である。さらに、自治体と連携してこのサブスクリプションを「ふるさと納税」と組み合わせることによって税制の優遇を受けられるようにできればさらに効果的である。

このように、消費者を抱き込みながら、地域住民や県外消費者にファンになってもらうとともに、ファンを継続してもらうためのサービスや工夫も忘れてはならない。地域住民や県外消費者は、農林漁業者や2次・3次事業者のように直接ビジネスでのステークホルダーになるというよりも、サービスを受ける側になることが多い。一方で、「食農コミュニネット」のファンになって応援してくれる地域住民や県外消費者は口コミやSNSで情報を発信してくれる営業マン・営業ウーマンになってくれる可能性が高い。「食農コミュニネット」を運営していく際には、地域住民や県外消費者をいかに巻き込み、「自分ごと化」してもらえるかどうかが重要なのである。

第五章では、「食農コミュニネット」のメリットや、どう形成していくかのステップについて述べた。「食農コミュニネット」は、農林漁業者と2次・3次事業者や関係機関に加え、地域住民や消費者を巻き込み、食のサプライチェーンを一体化することによってビジネス面のみならず、図表5-2で示したように共同による相乗効果から価値が生まれるメリットがあった。具体的に「食農コミュニネット」を機能させるためには「食農コーディネーター」が必須であり、「食農コーディネーター」には、

- ① 食農コミュニネット内の課題を特定する
- ② 参加メンバー同士を結び付ける
- ③ 「場」づくりの企画・推進をする
- ④ ビジネスモデルを構築する

といった役割が求められる。「食農コーディネーター」を確保するための方法として「食農コミュニネット」マネジメント会社を設立し、地域全体で「食農コーディネーター」を支える仕組みを提案した。しかし、第五章は「食農コミュニネット」によって農林漁業を「食産業」へ進化させるための序章に過ぎない。第六章では「食農コミュニネット」を実現することによる地域住民や消費者への本当の意味での恩恵や「食産業」の可能性について述べる。

# 第六章 「食農コミュニネット」による食と農林漁業の新たな可能性

第五章では「食農コミュニネット」を形成するメリットや機能させるための「食農コーディネーター」の必要性について述べた。しかし、「食農コミュニネット」は本当に地域に必要なのか、まだ疑問に思っている人も多いのではないだろうか。そこで、第六章では「食農コミュニネット」を形成することによってどのような波及効果がもたらされるか、そして、「食農コミュニネット」がどれだけの可能性を秘めているのかについて述べたい。

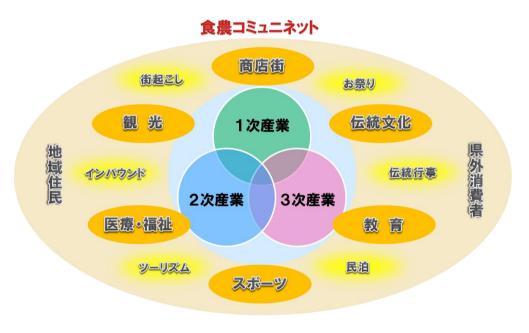
## 6-1. 「食産業」を軸とした他産業との融合

昨今、農林水産省では農林漁業を活性化するために他産業との連携を推進している。 具体的には、地域の伝統食の継承や農泊といった農山漁村の魅力と観光需要を結びつける「農観連携」。高齢化が進む中で機能性食材や介護食等の開発および薬用作物の国内生産の拡大等の医療分野との連携や農林漁業の現場での障がい者雇用の推進といった福祉との連携による「医福食農連携」。幼稚園でのサツマイモ堀り等の収穫体験や小中学校の学校給食における地産地消を推進する等の「食育・食農体験」。2021年に延期した東京オリンピック・パラリンピックにおける選手村等で提供する食材としてGAP認証の取得を推進する等の「農林漁業×スポーツ」。農地に太陽光パネルを設置してパネルの下で農作物を栽培する、農業用水路に小水力発電機を設置する、間伐材を活用してバイオマス発電を行うといった「農林漁業×再生可能エネルギー」。そして昨今注目を集めているドローンによる農薬散布や無人トラクター、自動収穫ロボットといった「スマート農業」など、農林漁業分野では「農林漁業×〇〇」といった他の産業との連携によるイノベーションが期待されている。筆者も、「食農コミュニネット」によって農林漁業と他産業との連携をより多面的に行うことができると考えている。

例えば、地方の少子化によって、小中学校の廃校が増えたことによる廃校の利活用問題は、喫緊のテーマである。農林漁業分野においても加工施設や農家レストラン、直売所、研修施設、宿泊施設として廃校を利活用する事例が全国で散見されている。しかし、その運営は農業法人や民間企業が単独でしていることが多い。実際に宿泊施設を運営するとなれば地域内のホテルや旅館が競合となる。農家レストランを運営するとなれば地域のレストランや食堂が競合となる。もちろん、自社のみで全て運営できることに越したことはないが、新しい分野に進出するためのノウハウや資金調達、人材確保など解決しなければならない課題は山積みである。だが「食農コミュニネット」であれば、地域のホテルや外食企業といったメンバーと協力し、宿泊施設であればホテル事業者に、農家レストランであれば外食企業にと、運営を任せることができる。「餅は餅屋」という言葉があるように、その分野の専門家に任せることによって自

社の負担を軽減するだけでなく、より高度な運営をすることが可能になる。さらに、 地域の旅行会社を巻き込むことで廃校を宿泊施設としたツアーを組むことも可能であ り、イベント会社を巻き込めば廃校のグランドでイベントを開催することもできる。

都会ではできない、子供に田植えや稲刈り、牧場での餌やりや牛の乳しぼり体験といった食農体験や、山や海といった自然に触れさせたいという親も増えている。そのような家族をターゲットにして教育機関や企業と連携し、夏休みや冬休みといった長期休暇の間に「山村・漁村留学」を受け入れてはどうだろうか。そのカリキュラムには農業だけでなく畜産業や水産業、林業といったその地域ならではの第1次産業の体験を組み込むことはもちろん、その地域の伝統工芸やお祭りなどの伝統行事への参加まで組み込むことによって地域の歴史や伝統まで含めた地域全体を知ってもらう事ができる。そして、その地域を「第2の故郷」と思ってもらえることが理想的であり、そのためには地域住民の協力が欠かせない。



図表 6-1 他産業との融合による「食農コミュニネット」の可能性50

沖縄県の沖縄本島北部、本部港からフェリーで 30 分のところに伊江島がある。伊江村は総土地面積の 47.4%が耕地面積<sup>51</sup>という沖縄県内でも屈指の農業が盛んな島であり、花卉をはじめ、さとうきび、葉タバコ、落花生、島らっきょう、とうがん等、様々な品目が栽培されている。畜産では子牛の拠点産地でもあり「伊江島牛」がブランド

http://www.machimura.maff.go.jp/machi/contents/47/315/index.html (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>50</sup> 図表 6-1 筆者作成

<sup>51</sup> 農林水産省 HP 「伊江村基本データ」

化されている。また、四方を海に囲まれていることからソデイカやパヤオ漁によるまぐろ類の漁獲量も多く、まさに第1次産業が基幹産業となっている。この島では1996年に東京都が修学旅行の航空機使用を解禁したことをきっかけに修学旅行の受入に注力したが、修学旅行生を受け入れられる宿泊施設がなかった。そこで2003年から一般の民家に修学旅行生を4~5人受け入れて一つ屋根の下で地域住民と一緒に暮らす民家体験泊(教育民泊)を取り組み、今では年間約5万人近い修学旅行生が伊江島を訪れている。滞在中は島内の観光のみならず、宿泊する家の農作業等の家業体験も行い、地域の風習や伝統文化・芸能も学ぶことができる。

その民家体験泊において特に注目すべきなのが伊江村民の協力体制である。まず伊 江港に着いてフェリーから降りると村民が「おかえりなさい!」とアットホームな感 じで声をかけてくれ、島内で出会う地域住民の方々もフレンドリーに接してくれる。 そして、何より感動するのが島から帰る時である。帰りのフェリーに乗る時に滞在期 間中一緒に過ごした民家の方々が「行ってらっしゃい!」と声をかけてくれるだけで なく、フェリーが出航してから見えなくなるまで横断幕を掲げて見送ってくれるので ある。実際に筆者も目の当たりにしたが、修学旅行達がフェリーから泣きながらいつ までも手を振る姿はまさにドラマの 1 シーンを見ているかのようだった。この話には 後日談がある。筆者は以前、農林水産省が丸の内仲通りで 11 月に毎年開催している 「ジャパンハーヴェスト」に出展して伊江島の商品を紹介したことがある。その際、 ジャパンハーヴェストに訪れた社会人や大学生が「伊江島だ!懐かしい!」とブース に寄ってくれた。話を聞くと学生時代に修学旅行で伊江島を訪問しており、今でもそ の時のことは鮮明に覚えていた。そして、各々が口を揃えて「いつかまた行きたい!」 と言っていたのだ。これこそまさに「第2の故郷」づくりである。実際に、修学旅行 で訪問した学生が大人になってから子供を連れて伊江島を訪問することもあり、親子 2世代に渡って伊江島が「第2の故郷」になっていく可能性もある。一方、民泊を受 け入れる民家もビジネスで受け入れているという面はあるにせよ、それでも嫌々であ ったら見ず知らずの他人を受け入れ、最後は涙を流すような絆を築くことはできない だろう。また、受け入れるためには当然、修学旅行生の安全・安心を確保する義務が あり、その対応もしなければならない。地域が一体となって受け入れ態勢を構築して いるからこそ実践できているのである。

伊江島の民家体験泊は現在、修学旅行生を主にターゲットとしているが、観光客やインバウンド、ひいては企業研修に横展開できる可能性は十分ある。地方において第1次産業は基幹産業となっているところが多く、このまま少子高齢化が進み担い手が減少していけば地方の存続の危機に直面する。しかし、「食農コミュニネット」の参加メンバーである農林漁業者や2次・3次事業者のみならず地域住民まで含めて地域ー体となり、伊江島のように地域にあったオリジナルの食農複合型モデルを多面的に展

開することで「第2の故郷」づくりを推進できる。消費者に「自分ごと」として地域 の応援団に巻き混むことができれば、地域の未来を明るい方向に変えていくことがで きるのである。



図表 6-2 修学旅行生が伊江島から帰る時の風景

(出所:筆者撮影52)

# 6-2. 「産地スワップ協定」による新しい日本版 SDGs の実現

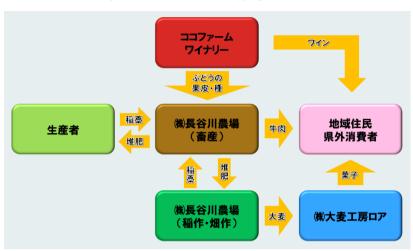
農林漁業者と2次・3次事業者、関係機関および地域住民や県外消費者まで巻き込んだ「食農コミュニネット」は、昨今注目されているSDGsを実現するモデルになりうる。地域内で栽培した農林水産物を地域内で消費する「地産地消」をはじめ、地域内で発生した食品残渣をエコフィードとして畜産の飼料にする。畜産で発生した糞尿を堆肥化して肥料として畑に還元する。食品残渣や畜産の糞尿をメタン発酵させてバイオマス発電や農産物の堆肥として活用するなど、生産された農産物や畜産物を人間が消費するだけでなく地域で循環させる仕組みは、地域社会における持続可能な産業としてまさにSDGsの実践モデルである。

具体的な事例として栃木県足利市の地域循環モデルを取り上げる。米麦や農産物の生産および牛の肥育を行う㈱長谷川農場は、肥育牛の餌となる稲藁を地元生産者から仕入れているだけでなく、同地域にある「ココ・ファーム・ワイナリー」がワインを製造する際に発生するぶどうの果皮や種を、地元の企業と連携して牛の飼料にしている。ぶどうの果皮や種をフランス語で「マール」ということからその飼料で生産した牛を「マール牛」とブランド化して販売している。また、肥育牛の糞尿は堆肥化して自社の畑や地元の生産者に提供しており、自社で栽培した大麦を地元の菓子メーカー

-

<sup>52</sup> 図表 6-2 伊江村にて筆者撮影

である㈱大麦工房ロアに提供している。㈱大麦工房ロアが地元の大麦を原料として開発したお菓子は、地域住民のみならず観光客の土産としても人気の商品となっており、地域全体で循環する事業モデルを構築している。



図表 6-3 地域内での循環モデル53

このように地域資源を活用した循環型モデルを構築することができれば、中山間地域においても持続可能な産業を生み出すことができる。日本は北海道から沖縄まで東西南北に拡がっており、山がない地域もあれば海がない地域もある。日本には四季があり、季節ごとに気候が変わることによって旬な食材が変わるというメリットがある。その一方で、冬の北海道や東北、北陸は雪で閉ざされ、夏の沖縄も暑さで農産物の栽培が難しいなど、地域によって地形や季節によるデメリットもある。そのため、必ずしも地域内で全ての農林水産物の生産から消費まで完結できるとは限らない。

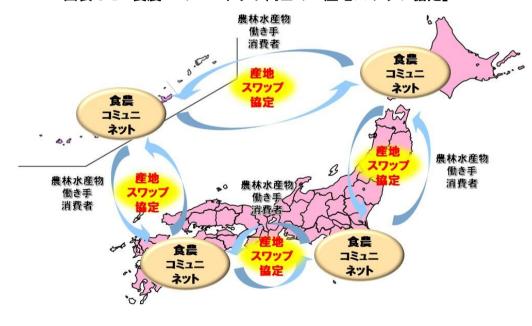
そこで提案したいのが「食農コミュニネット」同士による「産地スワップ協定」の 締結である。

「産地スワップ協定」とは「通貨スワップ協定」の「産地版」である。「通貨スワップ協定」を改めて説明すると、国の中央銀行が自国の通貨危機が発生した場合に、自国通貨の預け入れと引き換えに、あらかじめ定めておいたレートで協定を結んだ相手国の通貨を融通してもらう仕組みである。その産地版である「産地スワップ協定」とは、「食農コミュニネット」同士が協定を結び、お互いの農林水産物を融通し合う取り組みである。ただし、「通貨スワップ協定」とは異なり、お互いが食糧危機になった時に限定せず、普段から地域や季節ごとに自分の地域では足りない農林水産物を融通し合うことで、お互いの「食農コミュニネット」を補充し合うのである。さらに「産地

-

<sup>53</sup> 図表 6-3 筆者作成

スワップ協定」で融通し合うものは農林水産物だけにこだわらない。地域における課 題は農林水産物の生産だけに限らない。地方では少子高齢化や過疎化によって人手不 足が深刻化し始めている。そこで「産地スワップ協定」によって農林水産物の収穫の 時期にお互いの働き手も融通し合うのである。第1次産業分野にとらわれず地域全体 として働き手を融通することも可能である。例えば北と南に離れていれば、夏は南で 海水浴やマリンスポーツ等の観光産業を手伝い、冬は北でウィンタースポーツ等の観 光産業を手伝うといったように、それぞれの特色に合わせて働き手を融通するのであ る。さらに「食農コミュニネット」同士による交流イベントや共同イベントを開催す ることによって、1 つの「食農コミュニネット」で行うよりも、規模や巻き込む人数が 数倍に膨れ上がるイベントにすることができる。このように「食農コミュニネット」 同士が「産地スワップ協定」を結んでいくことによって、農林水産物の相互補給のみ ならず、働き手の融通や地域住民同士の交流まで幅広い効果が期待できる。「食農コミ ュニネット」同士が協力することによって持続可能な社会を構築することができ、ま さに新たな「日本版 SDGs」モデルとなりうるのだ。



図表 6-4 食農コミュニネット同士の「産地スワップ協定」54

### 6-3. 新しい生活様式における次世代型「半農半Xモデル」

日本の人口は 2008 年の 1 億 2.808 万人をピークに減少に転じており、2053 年には 日本の人口は1億人を割り込み、2100年には約6,000万人にまで減少すると予想され ている55。また、日本は先進国の中で最も高齢化が進んでおり、2019 年 10 月 1 日時

<sup>54</sup> 図表 6-4 筆者作成

<sup>55</sup> 国立社会保障・人口問題研究所 HP 「日本の将来推計人口(平成 29 年推計)」

点では1億2,617万人のうち65歳以上の人口は3,589万人と、総人口に占める65歳以上の割合は28.4%となっている。さらに内訳を見ると65歳以上の人口のうち「65~74歳人口」は1,740万人(総人口に占める割合13.8%)であるのに対し「75歳以上人口」は1,849万人(総人口に占める割合14.7%)となっている56。そこで懸念されるのが地方における人口減少および過疎化や農林漁業分野における担い手の問題であり、特に農林漁業分野の担い手問題はすでに喫緊の問題となっている。第三章3-4.「農林漁業における担い手問題」で述べたように総農家数は1985年の422.8万戸から2015年には215.5万戸と30年間で207.3万戸が減少している。また、農業就業人口の平均年齢は2019年時点で67.0歳にまで高齢化が進んでおり57、地方では高齢化と後継者不足による農家の離農および農地の耕作放棄化が加速しているのが現状である。

このような話をすると、「農家が減っているのであれば、農地を集約して大規模な農業法人に営農してもらえばよいのでは?」という意見が出てくる。確かに 30 年間で約半分に総農家数は減少している一方で、専業農家は 49.8 万戸から 43.3 万戸と約 11%しか減少しておらず、その専業農家に農地を集約しようという考え自体は間違っていない。しかし、農地を集約することはそう簡単なことではない。その理由として農地(土地)の問題がある。農地は農家の個人資産であるため集約化しようとしても地権者全員の総意を取らなければならない。農家の心情として「先祖代々の土地を手放したくない」という想いも強く、土地を手放すのではなく賃借(リース)にしたいという農家も多い。そのような場合、仮に集約化できたとしても、相続が発生するなどして地権者が変わると「やっぱり農地を返して欲しい」と言われることもある。

集約化が難しいもう一つの理由が、農家によって栽培する品目も栽培方法も異なるという点である。地域内には専業農家も兼業農家も自給的農家もおり、それぞれの農家は生産品目や品目数など自分で決めて生産していることが多い。また有機栽培から減農薬栽培、慣行栽培といったように様々な栽培方法があり、農地に撒く肥料や農薬も異なるため、集約できたとしても土壌改良や土壌の均一化から取り組まなければならない。さらに言えば、日本は中山間地も多く平らな場所が少ないため集約化したくても、物理的に難しい場所も多い。担い手が減少しているからといって農地を集約すれば担い手の問題が解決できるという単純な話ではないのである。

そこで筆者が注目しているのが「半農半 X」というライフスタイルである。「半農半 X」とは、持続可能な農ある小さな暮らしをベースに、天与の才を活かし、社会的な使命を遂行し、持続可能な社会のための問題解決をし、新しい文化創造を目指す生き方

http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp zenkoku2017.asp (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>56</sup> 内閣府 HP 令和 2 年版高齢社会白書

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2020/zenbun/02pdf\_index.html (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> 農林水産省 HP 農業労働力に関する統計

https://www.maff.go.jp/j/tokei/sihyo/data/08.html (2020年12月20日最終閲覧)

58である。実際、2007年に創業した㈱マイファームが体験農園「マイファーム」として市民農園や貸農園を開始して以降、2011年には㈱アグリメディアがサポート付きの貸し農園「シェア畑」を展開するなど、都心でも農業を体験できるようになっている。ドイツ語で「小さい庭」を意味する「クラインガルテン」のような「滞在型市民農園」も、全国各地で広がってきており、農林漁業者以外の生活者にとっても「農業」や「自給自足」が身近になってきている。

それに拍車をかけているのが 2019 年に発生した新型コロナウイルスによるライフ スタイルの変化である。2020年に入り一気に世界中で感染が拡大し、日本においても 緊急事態宣言の発令によって生活環境を一変せざるをえなかった。そして、緊急事態 宣言解除後も「3 密」を避ける、いわゆる「新しい生活様式」が求められるようになっ た。その結果、「在宅勤務」や「テレワーク」が浸透することによって、都心の人々の ライフスタイル意識を一変させたのである。職種にもよるが自宅で仕事が可能となっ たことによって満員電車で通勤したり、高い家賃を払って都心に住まなくてもよいと いうことに気づき、地方に移住しようと考える人々が増えたのである。特に地方に住 みたいという人達は、ただ在宅勤務ができるからという理由だけではなく、自然の中 での生活や農林漁業に興味を持っている人も多い。「半農半 X」は、そのような人々が 農林漁業をライフスタイルの一部として取り入れる絶好の機会である。一方、現実的 な話として農業に興味があり、新規就農をして専業農家として生計を立てようとして も、いきなり安定的に農産物を栽培できるわけもない。収入面で考えると、歳を重ね るほどサラリーマンとしての役職も上がっており、そのサラリーマン時代の収入を農 業生産だけですぐに稼ぐことは難しい。しかし、現在の仕事を継続しながら農業生産 をすることができれば収入面での心配もなくなるので安心して移住ができ、そのよう な移住者が増えれば、農地を集約しなくても担い手を増やすことは可能になる。

「半農半 X」の形は何も農業に限ったことではない。漁業も林業も高齢化および担い手の不足は共通の課題となっており、「半漁半 X」や「半林半 X」というライフスタイル、さらには「半農半漁」や「半農半林」ように農業と漁業や林業を両立させるライフスタイルもあってもよい。そして、「半農半 X」は「食農コミュニネット」だからこそ実現しやすい環境である。そもそも、「食農コミュニネット」には農林漁業者のみならず 2 次・3 次事業者まで多種多様なメンバーが参加しており、「半農半 X」のような「多様性」を受け入れ、相手を認め合うことができると考えている。新しいライフスタイルである「半農半 X」モデルが広がることによって、生産者である農林漁業者と消費者である地域住民や県外消費者との距離が縮まり、また農林漁業への理解が広がることも期待できる。

\_\_\_

<sup>58</sup> 塩見直紀『綾部発半農半 X な人生の歩き方 88 自分探しの時代を生きるためのメッセージ』遊タイム出版

図表 6-5 多種多様な「半農半 X」モデル59



# 6-4. 将来起こりうる食糧危機に備えた「国内循環型モデル」を

最後に「食糧危機」について触れたい。日本の人口は2008年にピークをつけてから 減少し始めている一方、世界の人口は 2011 年に 70 億人を超え、2060 年には 100 億 人、2100年には110億人に達すると予想されている60。今後、特に人口の増加が見込 まれているのがアフリカ大陸であり、2018年の12.8億人から2050年には24.9億人 へと30年間で約2倍になることが見込まれている61。そこで懸念しなければならない のが「食糧危機」問題である。日本の2019年の食料自給率はカロリーベースで38%、 生産額ベースで 66%となっており62、特にカロリーベースの食料自給率は、カナダ 255%、アメリカ 131%、フランス 130%、ドイツ 95%、イギリス 68%、イタリア 59% と、先進国の中で比較しても極めて低い水準となっている63。ここで、カロリーベース の食料自給率との生産額ベースの食料自給率の違いについて説明しておく。カロリー ベースとは、基礎的な栄養価であるエネルギーを基準として国民に供給される「熱量」 に対する国内生産の割合であるのに対して、生産額ベースとは、経済的価値を基準と して国民に供給される「食料の生産額」に対する国内生産の割合を示している。ここ で気をつけなければならないのが、カロリーベースにおける畜産物の考え方である。 国内で生産した畜産物について、輸入した飼料を使って生産した分は食料自給率にカ ウントされない。日本が他の国々と比較してカロリーベースの食料自給率が極端に低

<sup>59</sup> 図表 6-5 筆者作成

<sup>60</sup> 国立社会保障·人口問題研究所「人口統計資料集」

http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/Popular2019.asp?chap=0 (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>61</sup> 国連 "World Population Prospects (2019 年改訂)

https://www.jircas.go.jp/ja/program/program\_d/blog/20190618 (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>62</sup> 農林水産省 HP「日本の食料自給率」

https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu ritu/012.html (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>63</sup> 農林水産省 HP「世界の食料自給率」

https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu\_ritu/013.html (2020年12月20日最終閲覧)

い理由は、牛、豚、鶏等の畜産の飼料となる穀物を輸入に頼っているからであり、実際に 2019 年の飼料自給率は 25%となっている。これは非常に由々しき事態である。今後世界の人口が加速度的に増えていく中で、食糧の奪い合いが起きないとは言い切れない。特にアフリカ大陸では今後 30 年で人口が約 2 倍に増える一方で、気候的にアフリカ大陸が食糧の生産に向けているとは言えず、消費量に対してアフリカ大陸内での生産量が圧倒的に不足する可能性がある。世界的に、食糧の奪い合いによる「食糧危機」が起こった場合、畜産物の飼料を海外からの輸入に依存し、カロリーベースの食料自給率が 38%しかない日本が食糧を確保できるかどうかについては真剣に考えなければならない。

この将来起こりうるであろう、「食糧危機」に対して日本が生き抜くためにも「食農コミュニネット」は非常に有効であると考えている。本章で述べてきた『6-1.「食産業」を軸とした他産業との融合』では農林漁業を含めた食産業を軸に観光や医療、福祉、教育等の他産業と融合することによって農林漁業の活性化に繋げることができる。『6-2.「産地スワップ協定」による日本版 SDGs』は、地域内で足りない農林水産物を他の産地と補完し合う仕組みである。そして、『6-3.次世代型「半農半 X」』は多様化する働き方の中で、地域住民や県外消費者といった「生活者」が「半農半 X」のようなライフスタイルによって、日本が抱えている農林漁業分野の高齢化や担い手不足、食糧自給率の低迷といった課題を解決できる。「食農コミュニネット」を全国的に形成していき、複合的に組み合わせた「国内循環型モデル」を構築することによって「食糧危機」への対策となるのである。

食糧自給率を上げるための具体的な方法として、現在日本に 42.4 万 ha あると耕作放棄地 (2015 年時点) で小麦やデントコーン等の飼料用作物を栽培する。実際に、鹿児島県や静岡県では栽培したデントコーンを畜産の飼料にすることで地域内の飼料自給率を上げる取り組みが始まっている。そのために「食農コミュニネット」では、農林漁業者と地域住民や県外消費者を繋ぐことによって、後継者がいない生産者や高齢でもう生産ができないというような農林漁業者と「半農半 X」に興味がある地域住民や県外消費者とのマッチングをする。その仕組みを構築し、今ある耕作放棄地も今後耕作放棄地になりうる農地も「食農コミュニネット」内において担い手不足を解消していき、各地域で食料自給率を上げていくことができれば、将来起こりうる「食糧危機」にも備えることができるのである。

第六章では「食農コミュニネット」を形成することによる「食産業」の新たな可能性について述べてきた。「食農コミュニネット」では、農林漁業と観光や医療・福祉、教育、スポーツ、再生可能エネルギー、IT・Iot・AI などの他産業とより多面的に融合することで新しいビジネスが構築することが可能となる。また、「食農コミュニネット」

同士による「産地スワップ協定」の締結や「半農半 X」という新しいライフスタイルにより、地域循環型の新しい SGDs モデルを構築することで「食糧危機」にも備えることができる。

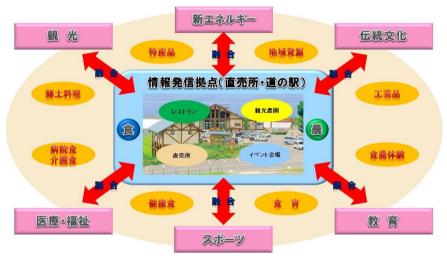
日本では江戸時代まで年貢を米で納めていたように、農林漁業は日本の国を支える根幹であった。しかし、明治維新後に工業化が進み、人口が一気に増加していく中で日本人の胃袋を支えるために現在の JA や市場の流通構造を作らざるをえなかった。それは当時の日本経済を支えるため必要不可欠な社会システムであったが、結果的に農林漁業者から消費者までのサプライチェーンを「分断」させてしまったのだ。しかし、時代の変化とともに消費者ニーズが変化し、改めて消費者が農林漁業や食に関心を持ち始めている。だからこそ、農林漁業者や2次・3次事業者、関係機関そして地域住民や県外消費者まで巻き込んだ「食農コミュニネット」が必要であり、「食農コミュニネット」を地域ごとに形成することによって農林漁業を「食産業」へと進化させるだけでなく、地域における新しい持続可能社会を構築することができるのである。

# 終章 本研究の総括(「食農コミュニネット」の実践に向けて)

本論では、衰退の危機に直面している農林漁業分野の課題を解決し「食産業」へと 進化させるために、農林漁業者と 2 次・3 次事業者や関係機関、そして地域住民や県 外消費者まで巻き込んだ「食農コミュニネット」を形成することの必要性およびその 運営方法について述べてきた。終章では、「食農コミュニネット」を机上の空論で終わ らせないためにどう実現していくか、また、「食農コミュニネット」を実践するために 筆者の㈱食農夢創がどうかかわっていくのかについて述べていく。

# 7-1. 自治体のビジョンとして「食農コミュニネット」を掲げる

筆者は前職の野村アグリプランニング&アドバイザリー㈱に在籍していた 2018年5月に『「食農未来都市」による地方創生』というレポートを執筆し、地域で人気となっている直売所や道の駅を「核」とした地域一体型 6 次産業化による「食農未来都市」構想を提言している<sup>64</sup>。



図表 7-1 地域一体型 6 次産業化による「食農未来都市」

(出所:野村アグリプランニング&アドバイザリー(株)65)

本論の「食農コミュニネット」は「食農未来都市」を具現化していくための実践版であり、都道府県や市町村等の自治体のビジョンとして『「食農コミュニネット」による「食農未来都市」の実現』を掲げ、直売所や道の駅の代わりに「食農コミュニネッ

<sup>64</sup> 仲野真人「「食農未来都市」による地方創生」野村アグリプランニング&アドバイザリー (2018年) <a href="https://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/napa/data/20180523.pdf">https://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/napa/data/20180523.pdf</a> (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>65</sup> 仲野真人「「食農未来都市」による地方創生」野村アグリプランニング&アドバイザリー(2018 年) https://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/napa/data/20180523.pdf (2020 年 12 月 20 日最終閲覧)

ト」マネジメント会社を核として、農林漁業者や2次・3次事業者、関係機関、そして地域住民や県外消費者まで巻き込んだ「食農コミュニネット」を形成していく。自治体のビジョンとして掲げることによって、トップダウンで「食農コミュニネット」の形成が可能となり、第三章 3-1.「行政機関の縦割り問題」で取り上げた自治体内での縦割り問題にも横串を入れて組織横断型のプロジェクトにすることができる。

㈱食農夢創は、まず都道府県や市町村のアドバイザーとして参画し、「食農コミュニネット」マネジメント会社の設立や運営、そして、形成した「食農コミュニネット」の「食農コーディネーター」として活動していくのである。

一方で、そもそも自治体のトップに「食農未来都市」や「食農コミュニネット」について理解をしてもらえるかという問題がある。仮に共感してもらうことができて政策として掲げることができたとしても、選挙でトップが交代した場合など、政治的なリスクが浮上する。政策自体が変更される可能性もあるし、仮に継続されたとしても㈱食農夢創がアドバイザーから外される可能性や、予算自体を取ることができず食農アドバイザー制度自体が消滅するという可能性もある。しかし、この「食農コミュニネット」は人口減少・少子高齢化の進行が進む中、農林漁業のみならず地域経済全体を活性化することができるのだ。そのため㈱食農夢創としても丁寧に、かつ粘り強く自治体のトップに説明していき、是非とも都道府県や市町村のビジョンに組み込んでいただきたい。

## 7-2. 募集(逆公募)をしてやる気のある自治体と実現していく

① ㈱食農夢創が市町村を公募する

(株食農夢創が全国から「食農コミュニネット」を形成したいという自治体を「募集」 していく。これには2つの理由がある。

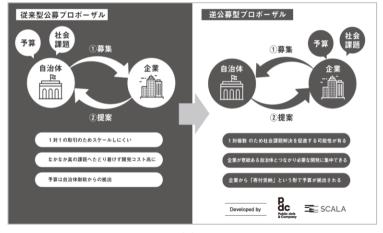
一つ目は、市町村の「やる気」を確認するためである。通常、自治体と一緒に進めていく方法としては、(㈱食農夢創が「食農コミュニネット」構想を自治体に持ち込み、担当者や当該部署に共感してもらえた場合に内部で予算化してもらい事業化するという流れが一般的である。しかし、全国に約4,000ある市町村全てに企画を持ち込むことは現実的には難しい。仮に予算化してもらえたとしても自治体の担当者が(㈱食農夢創に全てを丸投げということがないとは言い切れない。そのため、募集をして自治体から手を挙げてもらうことによって自治体の「本気度」を確認するのである。

二つ目は、「行政の縦割り」による軋轢をなくすためである。「食農コミュニネット」は農林漁業と他産業が融合することで幅広いビジネスに展開していく。そのため、従来の縦割り組織では、どの部署が担当するのか判断が難しい。例えば農林水産部で予算化しようとしても他の部署から「それはうちの管轄だ」と横やりが入る可能性もある。そのため、自治体として「食農コミュニネット」を理解しておいてもらう必要が

あり、その上で「食農コミュニネット」を形成したいという自治体と一緒に取り組んでいくことで実現可能性を高めることができる。

# ② 民間企業による「逆公募型プロポーザル」

「逆公募型プロポーザル」とは㈱Public dots & Company と㈱スカラが共創事業と して立ち上げたサービスである。解決したい課題や仮説を持つ大企業やスタートアッ プ等の民間企業が関心のある社会課題に対して、高い意欲と関心を持つ市町村等の自 治体を公募して政策的アプローチやアイデアを募集し、優れた提案に対して「寄付受 納」を利用して民間企業側が資金を提供する。そして、実証実験や共同開発、その後 のサービス化までをスピーディーに行うことで地域課題を解決していくという新しい 試みである66。このサービスは非常に画期的である。なぜなら全国の自治体では財政状 況に余裕がなく、地方創生や地域活性化に取り組みたくても予算が組めないという自 治体も多いからだ。しかし、この手法を活用すれば、企業が「寄付」という形で資金 を拠出したうえで地域課題の解決にも取り組んでくれる。民間企業側としては拠出し た資金は「寄付」となるので損金計上でき、そのうえで自社のシーズを生かして自ら 手を挙げた「やる気」のある自治体と一緒に実証実験や共同開発、サービス化までを 行うことができる。社会課題の解決に取り組み持続的な社会を実現していくという視 点では SDGs にも繋がる。特に地域に根差した企業であればあるほど、その地域が存 続していかなければ自分達も事業を継続することが難しくなるため、この仕組みはま さに自治体にとっても民間企業にとっても Win-Win な仕組みになりうる。



図表 7-2 逆公募型プロポーザル

(出所:(株)Public dots & Company HP<sup>67</sup>)

<sup>66 ㈱</sup>Public dots & Company HP <a href="https://www.publicdots.com/press\_201109/">https://www.publicdots.com/press\_201109/</a> (2020年12月20日最終閲覧) ㈱スカラ HP <a href="https://scalagrp.jp/news/2020/11-sdgs/">https://scalagrp.jp/news/2020/11-sdgs/</a> (2020年12月20日最終閲覧)

<sup>67 ㈱</sup>Public dots & Company HP <a href="https://www.publicdots.com/press">https://www.publicdots.com/press</a> 201109/ (2020年12月20日最終閲覧)

この「逆公募型プロポーザル」の仕組みを活用することで、「食農コミュニネット」を形成したいという民間企業と自治体をマッチングし、民間企業が資金およびシーズを拠出し、㈱食農夢創が「食農コーディネーター」として取りまとめ、自治体が側面支援をしていくことによって「三位一体」で「食農コミュニネット」を形成していく。

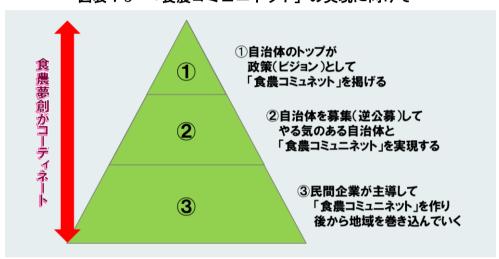
# 7-3. 民間企業が主導して「食農コミュニネット」を作り上げる

最後に、地域内の民間企業が主導して「食農コミュニネット」を形成していく方法がある。第四章 4·3. 『「ネットワーク」による課題解決の事例研究』で取り上げた 5 つの事例のうち 4 事例は民間企業(商店街含む)が主体となっている。また残る 1 つの事例。蒲郡市の「シティセールスプロジェクト」においても蒲郡商工会議所が事務局となってコーディネートしているものの、地域の民間企業が商工会議所のメンバーとして、それぞれの役割を果たしている。自治体が主導して「食農コミュニネット」を形成していくのではない。地域の核となるような民間企業が中心となって「食農コミュニネット」マネジメント会社を設立して動き出し、活動の過程で「VUSION」や「危機感」を共有し、地域の農林漁業者や 2 次・3 次事業者、関係機関、そして地域住民や県外消費者を巻き込んでいく。ここでいう民間企業は農林漁業者であっても 2 次・3 次事業者であってもどちらでもよい。(納食農夢創はその中心となる民間企業のパートナーとして「食農コミュニネット」マネジメント会社を運営し、「食農コーディネーター」として地域全体を巻き込んでいく。

ここで注意しておきたいことは、自治体が主体では上手くいかないということではない。本章 7-1.『自治体のビジョンとして「食農コミュニネット」を掲げる』や 7-2.「募集(逆公募)をしてやる気のある自治体と実現していく」でも述べたように、自治体が主体となって「食農コミュニネット」を形成する方法は、地域全体を巻き込むという点においては間違っていない。だが、例え自治体主導で「食農コミュニネット」を形成したとしても、結局は「誰がやるのか」という話になり、それを実践・継続していくのは民間企業でなければならない。ここでいう民間企業が主導するという意味は、自治体発で「食農コミュニネット」構想を進めて民間企業を巻き込むのか、民間企業発で「食農コミュニネット」を作り始めてから自治体を巻き込むのかの、単なる順番の違いだけである。

民間企業発で進めるメリットとデメリットについてだが、まずメリットは「スピード感」である。自治体の予算を頼ることによって資金面のリスクは減らすことができるかもしれないが、そもそも予算化できるか、予算化できても年度単位のように予算の期間が限られてしまう等の制限があるが、民間企業が主体であればそういった制限を気にせずに進めることができる。一方で、デメリットとしては地域内の調整に時間を割かれる可能性がある。農林漁業者や2次・3次事業者、また金融機関にはたいて

い地域内に競合となる同業者がおり、その同業者にとっては競合が「食農コミュニネット」の中心メンバーであることは面白くない。そのため、よく起こりうることが競合同士の足の引っ張り合いである。しかし、デメリット面をなくすために力を発揮するのが㈱食農夢創である。「食農コミュニネット」は、農林漁業者や2次・3次事業者の個別の利益を追求するのではなく、地域住民や県外消費者を巻き込むことによって農林漁業の課題を解決し、「食産業」へと進化するとともに、他の産業へと波及していくことで地域全体を活性化することを目的としている。その「食農コミュニネット」の必要性を同業者にも説き、足を引っ張り合うではなく一緒に参画するように導くことも「食農コーディネーター」としての㈱食農夢創の役割である。



図表 7-3 「食農コミュニネット」の実現に向けて68

### 7-4. 最後に: ㈱食農夢創が今後目指すべき方向性

(株食農夢創は「農林漁業を夢のある食産業へ創造する」というミッションを掲げ、これまで農業法人や農林漁業者の経営支援。農林漁業者と 2 次・3 次事業者とのビジネスマッチング。2 次・3 次事業者に農林漁業の現場を知ってもらうことを目的とした現地滞在型ワークショップ「食農塾」など、様々な活動を行ってきた。そして、「食農コミュニネット」という構想は、全国の農林漁業の現場を実際に歩き回ってきた筆者の経験や、ネットワークやコミュニティの先行研究および地域課題の解決に成功している事例を分析したうえで辿り着いた構想である。これまで日本全国では地域活性化を目指して多くの「会社(ハコモノ)」が作られてきた。その中には成功している事例もあるが、失敗している事例も多い。その違いについても研究した結果、その「会社(ハコモノ)」を運営し、地域全体をコーディネートできる「人材」がいたかどうかで

<sup>68</sup> 図表 7-3 筆者作成

あった。それを踏まえたうえで「食農コミュニネット」には「食農コーディネーター」 が必須なのである。

(㈱食農夢創が目指すべきことは、まず本論で述べたような手法で「食農コミュニネット」を形成し「食農コーディネーター」として運営していくことであり、同時に「食農コーディネーター」を育成していくことである。世の中にはすでにコーディネーターを仕事にしている人は大勢いる。しかし、「食農コミュニネット」は農林漁業という地域における基幹産業を根幹としており、その農林漁業において現場や流通構造まで知っている人はまだまだ少ない。そのため、㈱食農夢創では、農業だけでなく畜産業、水産業、林業まで含めた農林漁業全体、および2次・3次分野までの流通構造における仕組みや問題点、全国各地の成功事例や現場でのコーディネート手法を伝える「食農コーディネーター」を育成していく。そして育成した「食農コーディネーター」と、「食農コミュニネット」を形成したり食農コミュニネット」同士を繋ぎ、第六章6・2.『「産地スワップ協定」をおの「食農コミュニネット」を補完していくのである。

日本の農林漁業は衰退の危機に直面しており、歴史的に見ても重大な局面を迎えている。しかしこのような局面で農林漁業が「食産業」へと進化することができれば、農林漁業と他の産業との融合によって無限の可能性が広がる。本論で述べてきたように「食農コミュニネット」こそ、農林漁業を「食産業」へ進化させることができると信じており、「食農コミュニネット」を実現することが㈱食農夢創の使命である。

### 参考資料・文献一覧

## 「書籍」

- 小松正之『築地から豊洲へ』マガジンランド(2018)
- 新村出『広辞苑 第七版』岩波書店(2018)
- 野田稔『組織論再入門』ダイヤモンド社(2005)
- 野田稔『燃え立つ組織』ゴマ・ブックス(2007)
- 村岡浩司『九州バカー世界とつながる地元創生起業論』文屋(2018)
- 安田雪『ルフィの仲間力』アスコム(2011)
- 小林史麿『産直市場はおもしろい!』自治体研究社(2012)
- 塩見直紀『綾部発半農半 X な人生の歩き方 88 自分探しの時代を生きるための メッセージ』遊タイム出版
- 橋本茂『交換の社会学-G・C・ホーマンズの社会行動論』世界思想社(2005)
- 新田次郎『八甲田山死の彷徨』新潮社(1978)
- 齋藤峰彰『セゾンファクトリー社員と熱狂する経営』日経 BP 社(2014 年)
- 紺野登『イノベーション全書』東洋経済新聞社(2020年)
- 今井賢一,金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店(1988)
- 舞田竜宣, 杉山尚子著『行動分析学マネジメント』日本経済新聞出版社 (2008 年)
- ハーヴェイ・セイフター,ピーター・エコノミー著、鈴木主税訳『オルフェウス プロセス』角川書店(2002)
- ジェシカ・リップナック,ジェフリー・スタンス著、露田栄作監訳『チームネット』 富士通経営研修所(1994)
- ジャルヴァース・R・ブッシュ,ロバート・J・マーシャク著、中村和彦訳『対話型組織開発』英字出版㈱ (2018)
- ムーギー・キム, ミセス・パンプキン著『一流の育て方』ダイヤモンド社 (2016 年)
- ジョン・マッキー, ラジェンドラ・シソーディア著、野田稔解説『世界でいちばん 大切にしたい会社』翔泳社(2014年)
- エティエンヌ・ウェンガー, リチャード・マクダーモット, ウィリアム・M・スナイダー著、野村恭彦監修、野中郁次郎解説『コミュニティ・オブ・プラクティス』 翔泳社 (2002)

### 「論文」

● 仲野真人「農林漁業を成長産業へ導く「6 次産業化 2.0」」『財界観測』 (2016 年秋号) 「レポート」

◆ 仲野真人「「食農未来都市」による地方創生」野村アグリプランニング&アドバイザリー㈱(2018年)

https://www.nomuraholdings.com/jp/company/group/napa/data/20180523.pdf (2020 年 12 月 20 日最終閲覧)

「その他」

- 生協ひろしま HP <a href="https://www.hiroshima.coop/about/history/index.html">https://www.hiroshima.coop/about/history/index.html</a>
  (12月20日最終閲覧)
- 学研教育総合研究所「小学生の日常生活・学習に関する調査」

https://www.gakken.co.jp/kyouikusouken/whitepaper/201908/index.html (2020 年 12 月 20 日最終閲覧)

● まち・ひと・しごと創生本部 HP 「地域商社事業」

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiikisyousya/index.html (2020年12月20日最終閲覧)

● 国土交通省観光庁 HP 「観光地域づくり法人(DMO)」

https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\_000048.html (2020年12月20日最終閲覧)

● 一般財団法人日本穀物検定協会 「食味試験」

http://www.kokken.or.jp/ranking area.html (2020年12月20日最終閲覧)

● 農林水産省 HP「平成 30 年農業・食料関連産業の経済計算(概算)」

https://www.maff.go.jp/j/tokei/kekka\_gaiyou/keizai\_keisan/h30/index.html (2020 年 12 月 20 日最終閲覧)

● 農林水産省 HP「2015 年農林業センサス報告書」

https://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc2015/280624.html

(2020年12月20日最終閲覧)

● 農林水産省「農林業センサス累年統計-農業編-」

 $\underline{https://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/past/stats.html}$ 

(2020年12月20日最終閲覧)

● 農林水産省 HP 「伊江村基本データ」

http://www.machimura.maff.go.jp/machi/contents/47/315/index.html (2020 年 12 月 20 日最終閲覧)

● 農林水産省 HP 「農業労働力に関する統計」

https://www.maff.go.jp/j/tokei/sihyo/data/08.html

(2020年12月20日最終閲覧)

● 農林水産省 HP「日本の食料自給率」

https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu\_ritu/012.html

(2020年12月20日最終閲覧)

● 農林水産省 HP「世界の食料自給率」

https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu\_ritu/013.html

(2020年12月20日最終閲覧)

● 蒲郡商工会議所 HP

https://www.gamagoricci.or.jp/local/citysales/gamagoriudon

(12月20日最終閲覧)

● 蒲郡市観光商工課 HP

https://www.city.gamagori.lg.jp/unit/kankoshoko/citysales.html

(2020年12月20日最終閲覧)

● KOA㈱HP

https://www.koaglobal.com/corporate/csr (2020年12月20日最終閲覧)

● KOA㈱HP「KOA らしさ報告書 2020」

https://www.koaglobal.com/corporate/csr/rashisa

(2020年12月20日最終閲覧)

● ㈱油津応援団 HP

https://aburatsu-oendan.com/ (2020年12月20日最終閲覧)

● クリエイティブタウン推進機構「高松丸亀町商店街 A 街区とガラスドーム」 http://creative-town.com/projects/project-list/takamatsu-marugame-a-gaiku/ (2020 年 12 月 20 日最終閲覧)

● 富士宮やきそば学会 HP

http://www.umya-yakisoba.com/contents/2009/09/post-25.html

(2020年12月20日最終閲覧)

● 国立社会保障・人口問題研究所 HP 「日本の将来推計人口(平成 29 年推計)」

 $\underline{\text{http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp\_zenkoku2017.asp}}$ 

(2020年12月20日最終閲覧)

■ 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」

http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/Popular2019.asp?chap=0

(2020年12月20日最終閲覧)

● 内閣府 HP 令和 2 年版高齢社会白書

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w2020/zenbun/02pdf\_index.html

(2020年12月20日最終閲覧)

● 国連 World Population Prospects(2019 年改訂)

https://www.jircas.go.jp/ja/program/program\_d/blog/20190618 (2020年12月20日最終閲覧)

• ㈱Public dots & Company HP

https://www.publicdots.com/press\_201109/(2020年12月20日最終閲覧)

● ㈱スカラ HP

https://scalagrp.jp/news/2020/11-sdgs/ (2020年12月20日最終閲覧)