

農山漁村発イノベーション交流会資料

「農山漁村発イノベーションの実践モデル—優良企業の経営のポイント—」

2024年2月7日

野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社

シニアフェロー 石井 良一

1. 農山漁村発イノベーションの推進に向けて

本事業の背景と目的

農山漁村の状況

- 少子高齢化・人口減少が都市に先駆けて進行
- 「田園回帰」による人の流れが全国的な広がりを持ちながら継続
- 農山漁村の持つ価値や魅力が国内外で再評価され、多様なライフスタイルの普及や、関係人口の拡大等により地域活性化に貢献する動き

農山漁村発イノベーションの重要性

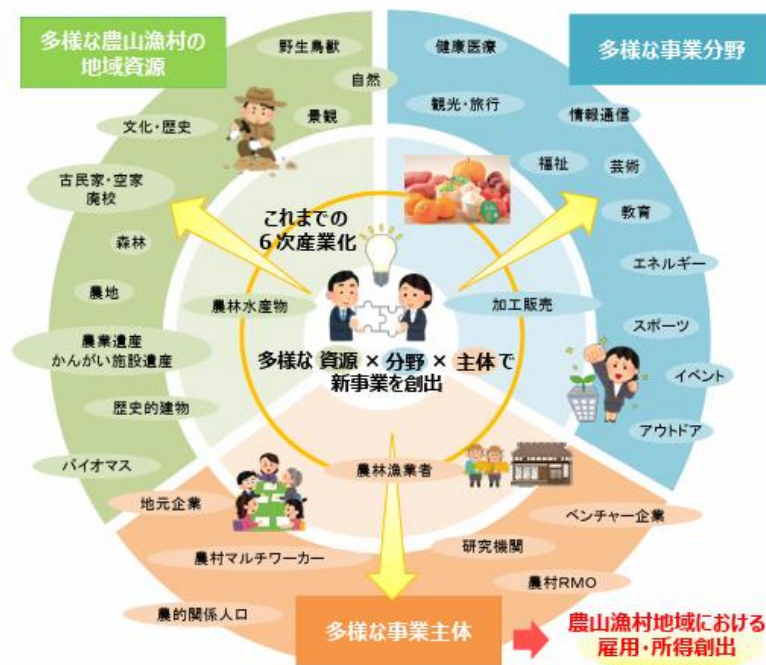
- 6次産業化や農泊など農山漁村の多様な地域資源を活用し新事業や付加価値を創出する「農山漁村発イノベーション」の取組をビジネスとして確立し継続し、地域における所得と雇用機会の確保を図ることが重要

農山漁村発イノベーションの現状

- 事業内容に多様性が乏しく、未だ事業規模が小さく、個別・単独での取組も多く、ビジネスとして未確立
- 市場として新たに開拓していく「フロンティア」の可能性

農山漁村発イノベーションの概要

- 農山漁村発イノベーション
- 農山漁村のあらゆる地域資源をフル活用した取組を支援
 - 他産業起点の取組など他分野との連携を一層促進



(出所)農林水産省

本事業の目的

- 持続的に成長を続けている6次産業化や農泊の優良企業22社の取組から、**共通する経営の成功要因を明らかにし、具体的な事例とともに説明**

手引き書

交流会

調査対象優良企業の選定

6次産業化優良企業の選定基準

対象	項目		選定基準	選定基準の考え方
6次産業化優良事例事業者 (関東農政局管内)	1	企業規模	売上高 1億円以上	・複数事業部に分かれ、経営という観点が重要になる。地域経済への効果大きい。 ・1億円以上の事業者は、農業関連で6.7%、水産関連で7.8%「R3年度6次産業化総合調査」
	2	地域資源の活用	取組内容に基づく定性的評価	・地域資源や地域特性を活かした商品・サービスであること ・地域の農林水産物の利用促進につながっていること ・従来からある地域資源に大幅な付加価値をもたらす商品・サービスであること ・眠っていた地域資源や地域特性を掘り起こして脚光を当てていること
	3	地域経済への波及効果	取組内容に基づく定性的評価	・市場性の高い商品・サービス提供のために、他・多業種との連携や地域ネットワークを積極的に活用・構築していること ・農林漁業者の所得向上に繋がっている（見込まれる）こと ・地域での新規雇用創出や雇用拡大につながっている（見込まれる）こと ・関与者間での収益改善や所得向上につながっている（見込まれる）こと ・地域の集客や観光振興に寄与している（見込まれる）こと
	4	新規性・革新性・独創性	取組内容に基づく定性的評価	・これまでに無い新たな商品・サービスの提供であること ・他とは大きく異なる画期的な商品・サービスの提供であること・他の事業者に先駆けた新たなビジネスモデル・産業の創出であること ・独自に工夫したビジネスモデルが、事業の効率性・安定性・収益性等に有効に機能していること
	5	外部環境変化へ多様かつ柔軟な対応	取組内容に基づく定性的評価	・具体的な目標を掲げて計画的・戦略的に事業発展に取り組んでいること ・普遍的なビジネスモデルとして拡がる可能性を持っていること ・グローバルな展開が見込めること ・商品やサービスの提供エリア・チャネル等の拡がりがあること ・新型コロナをはじめ大きく変化した外部環境への対応 ・顧客に新たな価値やスタイル等を提案できていること ・ニーズを吸収するためのコミュニケーション手段を充実させていること ・明確なマーケティング戦略が認められること ・後継者や経営人材が育っていること ・労務管理や危機管理に十分配慮していること
	6	事業の継続性・発展性	経営数値で確認	・6次産業化部門及び経営全体の売上・利益の伸びがあること ・今後の事業拡大の見込みがあること ・6次産業化部門及び経営全体の売上・利益が安定的に確保されていること ・財務が健全であること

調査対象企業の選定

農泊優良企業の選定基準

対象	項目	選定基準	選定基準の考え方
農泊地域 中核事業者 (関東農政局管内)	1	活動の活発さ	農泊サイトの存在、1年以内に情報が更新
	2	農泊の実績	2021年前年比横ばいないし増加
	3	通年体験プログラムの多さ	3件以上(2023.7時点)
	4	インバウンドへの積極的対応	外国語サイトの存在、2021年に一定数の宿泊数
	5	事業の顧客、戦略の明確性	取組内容に基づく定性的評価

・農泊サイトを設営・更新している事業者は、補助事業完了後も農泊の取組を継続していると評価。

・2021年の延べ宿泊者数が前年度と比較して横ばいないし増加している事業者は、コロナ禍から順調に回復できる経営能力を有すると評価。

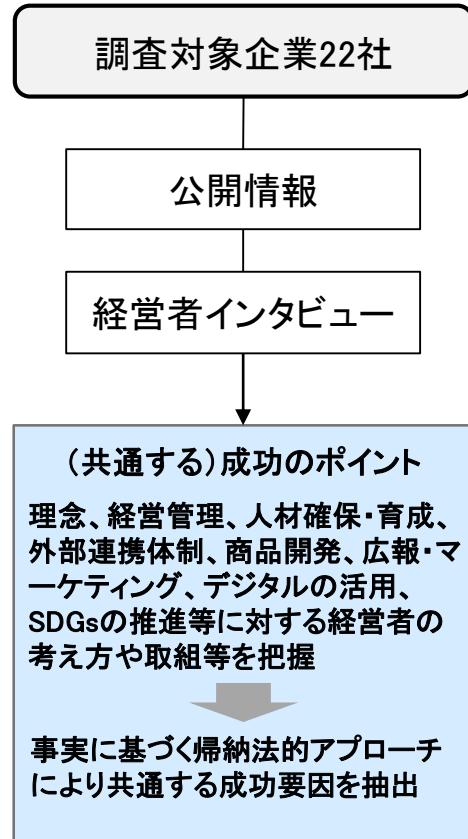
・3件以上の体験プログラムを常時用意している事業者は、いつ来ても複数の魅力的な体験プログラムがあると評価。

・外国語サイトを用意できている事業者は、平日、オフシーズンに集客し、経営を安定させるためにインバウンドへの対応を行っているとは評価。

・ホームページの内容や事例集、記事等から、ターゲット顧客を明確にし、顧客のニーズに合ったサービスを提供していると評価。

1. 農山漁村発イノベーションの推進に向けて 調査の進め方

調査の進め方



←
事実の
補完

6次産業化企業
アンケート調査

▶
助言

↔
比較

失敗事例分析

検討委員会

名前	所属・役職
大江 靖雄 (委員長)	東京農業大学 国際食料情報学 部 教授
大川 桂一	鎌倉農泊協議会 会長
鈴木 賢二	(株) ちば南房総 取締役
倉谷 裕	JTB総合研究所 主任研究員
三浦 知子	敬愛大学 国際学部 教授

(敬称略)

2. 農山漁村発イノベーション優良企業の経営の成功ポイント

第1のポイント しっかりとした理念の下、計画に基づき持続的成長を実現していること(理念力・実現力)

NOMURA

- ✓ 経営者自身が、課題に対応した共感を生む理念を持ち、
- ✓ 計画に落とし込み、事業の結果、利益を生み出し、
- ✓ それを投資に向け、持続的に成長。
- ✓ 理念に基づき、企業としてのブランドイメージを構築。
- ✓ 経営者が関わり、経営管理、収益管理をしっかり行い、
- ✓ 危機には柔軟に対処し、それをチャンスと捉え乗り越えている。
- ✓ 挑戦の気概、迅速性も有している。

企業理念例

「自然と共生する持続可能な畜産」(黒富士農場)
「感動農業・人づくり・土づくり」(グリーンリーフ)
「地域未来創造企業:浅間北麓地域の未来を地域循環型産業を通じて創出(きたもっく)
「愛と喜びのある食卓をいつまでも」(サンクゼール)

コロナ禍をチャンスと捉え成長

・不採算店の閉鎖、全店舗黒字化、ご当地冷凍料理の開発・新店舗の展開(サンクゼール)
・家族向けサービス、企業向け研修の充実(きたもっく)
・地元小中学校向け教育プログラムの実施(みなかみ町体験旅行)

失敗事例からみた陥りやすい点

- ✓ 経営理念や経営方針が明確に打ち出されていない。
- ✓ 事業戦略や事業計画に曖昧や不安な項目があるが、無視している。
- ✓ 自身(自社)の能力を過大評価している。
- ✓ 親会社や事業パートナーへの依存度が高い。
- ✓ 資金繰りが悪化する原因や改善策が分からず、そのままにしている。

第2のポイント 社員1人ひとりを大切に、社員とともに成長していること(人財力)

NOMURA

- ✓ 理念に共感し集まった親族、地域出身者、異業種や海外経験のある者など多様性のある人材を登用し、
- ✓ 社員にやりがいと満足する待遇を提供するとともに、
- ✓ 1人ひとりを尊重し、適材適所に配置し、その成長を見守り支援。
- ✓ 経営者と思いを一つにする右腕人材が存在。
- ✓ 新規就農希望者や社員が独り立ちすることを応援する場合も。



社長と焚火を囲んで最終面接(きたもっく)

独立を果たした
先輩たちの姿をご覧ください → 情熱!農業人
独立ストーリー



独立支援プログラム(グリーンリーフ)

失敗事例からみた陥りやすい点

- ✓ 社員は経営理念や経営方針に賛同、共感していない。
- ✓ 経営者が重要事項を決断できない。
- ✓ 何でも経営者が決断し、右腕人材等相談相手がいない。
- ✓ 組織内にて明確な役割分担がなされていない
- ✓ マネジメント人材がいない、長期的に育成もしていない。
- ✓ 経営者が年齢、性別、バックグラウンド、国籍等の多様性をネガティブに捉えている。
- ✓ 人材が適材適所に配置されていない。
- ✓ 経営者は社員の意向が分からなく、聞こうとしない。

第3のポイント メイン顧客を定め他社と差別化する商品・サービスを常に生み出していること(商品力)

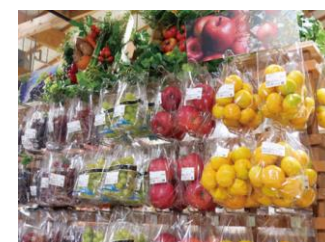
- ✓ メインターゲットにする顧客を定め、
- ✓ 顧客の潜在的なニーズに訴求し、他社と差別化する商品やサービスを継続的に開発、販売。
- ✓ 生産原価を把握し、持続的に生産できる価格設定。
- ✓ 安定的に購入されるキラーコンテンツ(看板商品・サービス)があり、常に顧客に感動や満足感を提供。



徹底的に品質にこだわった搾りたての牛乳・乳製品（いであく）



農業体験をメインにした新たなリゾート市場を創出(ザファーム)



手に取りたくなる商品、また来たくなる店舗（木更津うまいたの里）

失敗事例からみた陥りやすい点

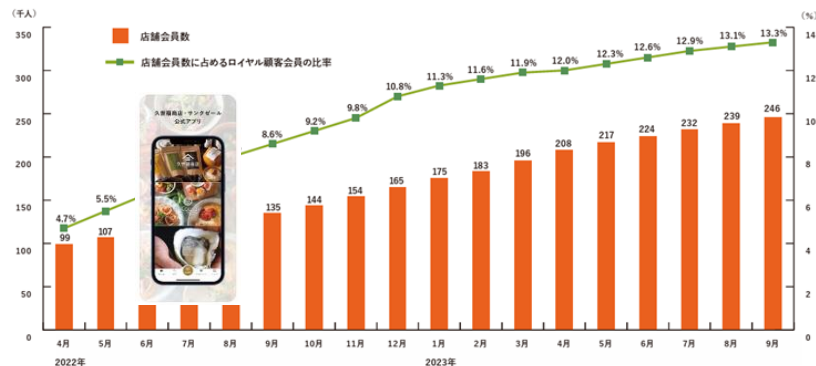
- ✓ 流行りに乗っているだけで外部環境やトレンドの変化を先読みして開発していない。
- ✓ 地域の農産物を使った商品について外部から広くかつ正確な評価を受けていない。
- ✓ 原価率が高く、多くの売上を上げてても利益がでない。
- ✓ コア技術やコンテンツについて高い競争力がなく、容易に模倣される商品、サービスである。
- ✓ 新しい商品やサービスを開発しようとししない。
- ✓ 売れない商品が売れる日を待っている。

第4のポイント コアファンを大切にし、コアファンとともに成長していること(ファンマーケティング力)

- ✓ 感動や満足するサービスを提供することでリピーター化するコアファンを形成するとともに、
- ✓ コアファンを通じた口コミやSNSにより新たなファンを形成。
- ✓ ターゲットにしたい層に対してインフルエンサーによるSNSマーケティングを活用する場合も。

店舗会員数・ロイヤル顧客比率

- 2021年4月に公式アプリを開始。以降、同アプリに登録しているお客様の数は、安定して増加。
- 当社のファンとなっていただけるお客様を増やすために、自社小売店舗でのヒアリングやアンケートを通じてお客様のニーズを深掘り。店舗会員数に占めるロイヤル顧客の比率が上昇中。



コアファンとともに成長する(サンクゼール)

- ・140区画のキャンプサイト、26種類52区画のキャンピング・コテージ
- ・毎日SNSをアップ
- ・「百年プレス」
- ・「読むスウィートグラス」
- ・「あさぶんニュース」

- ・年間の利用者は約10万人
- ・メルマガ会員は約8.5万人
- ・SNSフォロワーは約1.5万人



また来たいと思える宿泊環境の演出(きたもつく)

失敗事例からみた陥りやすい点

- ✓ 明確なターゲット像がなく、老若男女すべてをターゲットにしている。
- ✓ 顧客単価が上げられない。
- ✓ リピーター率について把握できていない。
- ✓ 顧客の購買頻度やロイヤリティが低い。
- ✓ リピーターを大切にできていない。
- ✓ 初心を忘れ、クレームを無視している

第5のポイント 他の事業者とのアライアンスにより自社の強みをより高めていること(パートナー連携力)

- ✓ 自社の経営資源には限りがあることから、地域の事業者や自治体、地域外の事業者と適切にパートナーシップを構築し、自社の強みを高めている。
- ✓ 顧客である企業と共同での商品開発や販売などを行っている場合も。



だんだん好きになる旅のお手伝い
あなただけの旅を。



ワークショップによる組織づくりと実行(南信州まつかわ観光まちづくりセンター)



有機農業の仲間づくり、共同での普及促進(黒富士農場)

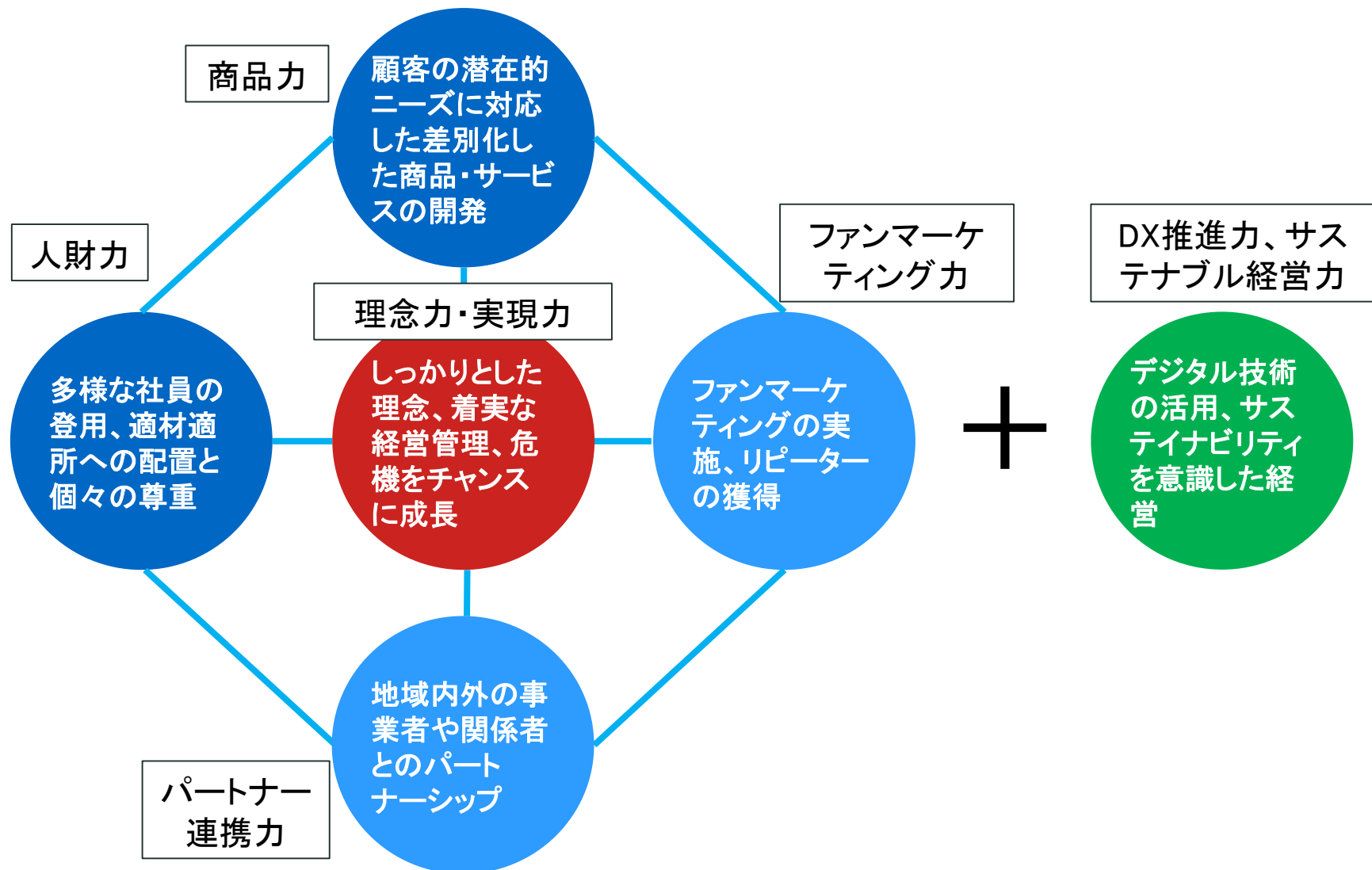


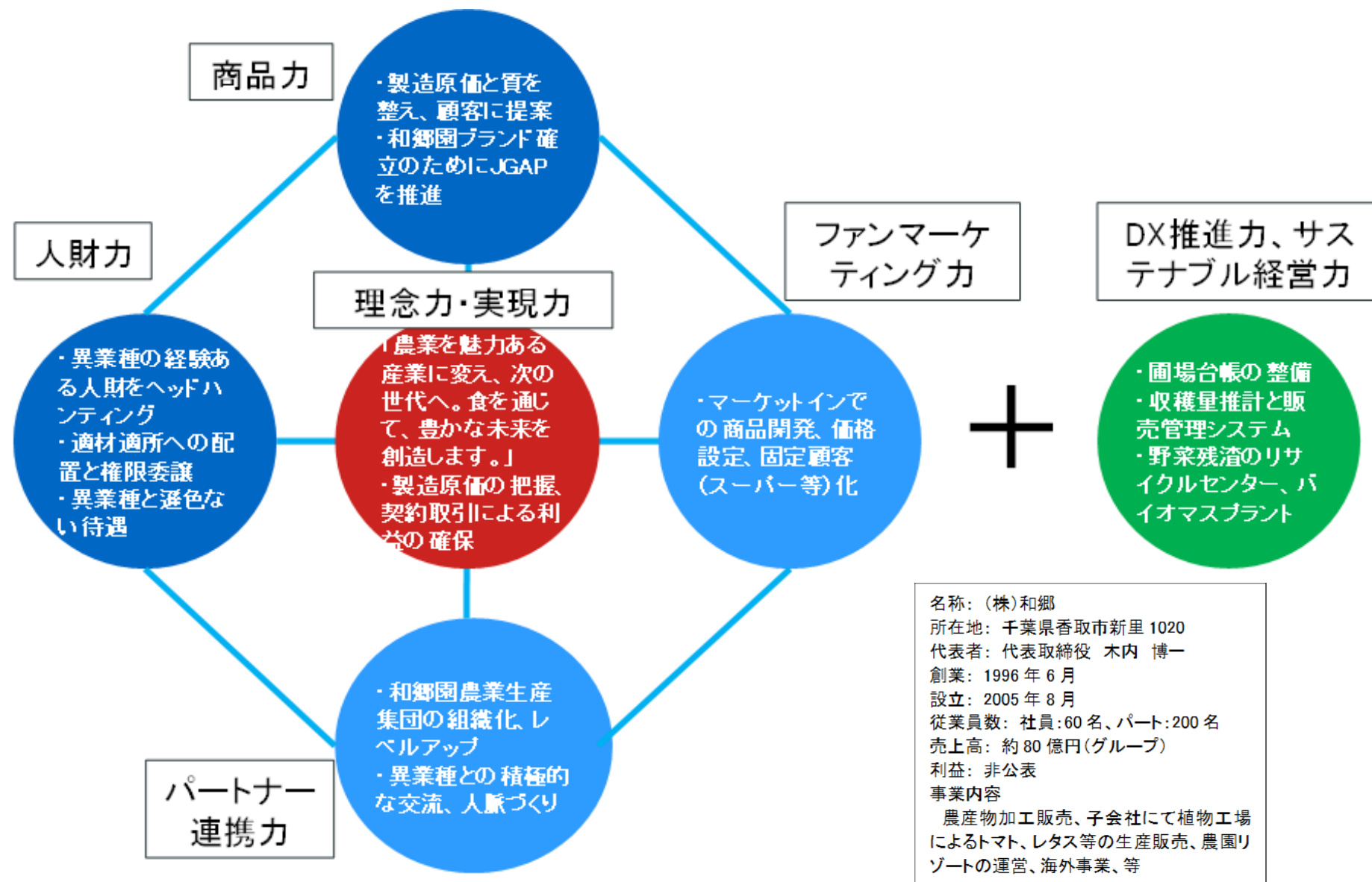
群馬県企業のベisia×グリーンリーフが共同開発

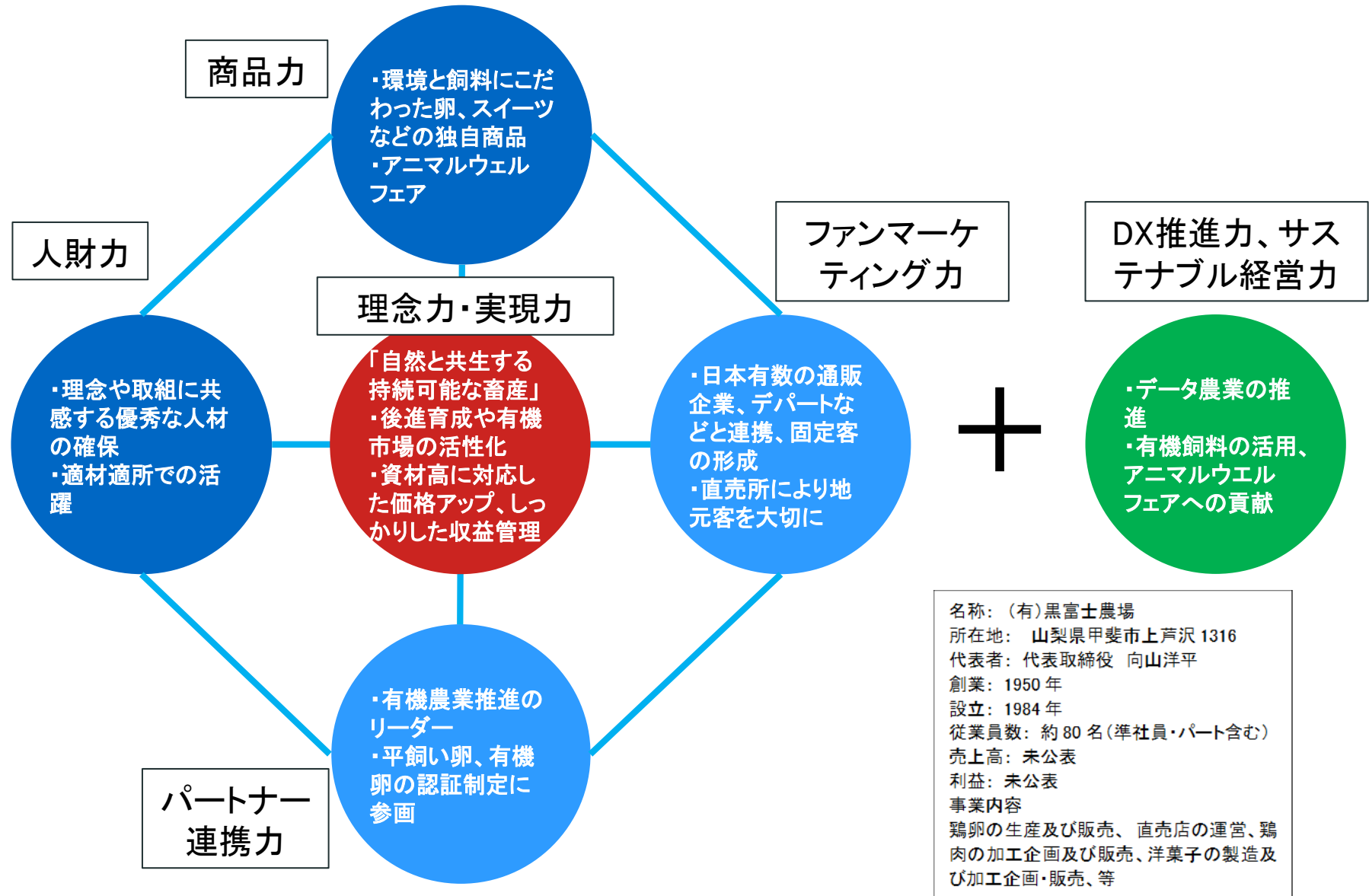
失敗事例からみた陥りやすい点

- ✓ パートナーシップの目的、内容等が明確ではない。
- ✓ 連携関係や内容は口約束、法的な効力のある契約書がない。
- ✓ ウィンウィン(win-win)の関係ではなく、どこかに無理がある。
- ✓ どちらかが高圧的であり、平等、公正な関係になっていない。
- ✓ お互いの情報提供やコミュニケーションが不足し、良好なパートナーシップを保てていない。
- ✓ お互いの期待値が高すぎる、あるいは低すぎる。
- ✓ 経営者同士の信頼関係が醸成できていない。

5つの成功のポイントは相互に関連







農山漁村発イノベーションの実践モデル —優良企業の経営のポイント— (目次案)

第1章 農山漁村発イノベーションの推進に向けて

第2章 農山漁村発イノベーション優良企業の経営の成功のポイント

第1のポイント しっかりとした理念の下、計画に基づき持続的成長を実現していること(理念力・実現力)

(1) 概説

(2) 事例紹介

- ① 「本物」が切り開く6次産業化(なかひら農場)
- ② 理念を実現するためシンプルに考える(和郷)
- ③ 農村観光をビジネスとして成功させる理念と実行(大田原ツーリズム)
- ④ 事業継承を機に創業の原点に戻り理念を再設定(サンクゼール)
- ⑤ トライアル&エラーの中で作り上げた理念(ザファーム)
- ⑥ 自主事業を拡大することでDMO機能を強化(秩父地域おもてなし観光公社)

第2のポイント 社員1人ひとりを大切にし、社員とともに成長していること(人財力)

(1) 概説

(2) 事例紹介

- ① 生き方、働き方に共感する社員の採用、登用(きたもっく)
- ② 社員の成長が企業の成長につながる(白馬農場)
- ③ 新事業推進のためのコア人材の登用(和郷)
- ④ 独立支援と事業連携(グリーンリーフ)
- ⑤ 社員の成長を信じて見守る(みなかみ町体験旅行)

第3のポイント メイン顧客を定め他社と差別化する商品・サービスを常に生み出していること(商品力)

(1) 概説

(2) 事例紹介

- ① 徹底的に品質にこだわった搾りたての牛乳・乳製品(いでぼく)
- ② 卵を通じてお客様に幸せと美味しさをお届けする(黒富士農場)
- ③ 農業体験をメインにした新たなリゾート市場を創出(ザファーム)
- ④ 手に取りたくなる商品、また来たくなる店舗(木更津うまかつの里)
- ⑤ あるがままの自然、古民家での宿泊、地域の食材が最高のおもてなし(EDGE)

第4のポイント コアファンを大切にし、コアファンとともに成長していること(ファンマーケティング力)

(1) 概説

(2) 事例紹介

- ① コアファンとともに成長する(サンクゼール)
- ② お蕎麦屋さんの評価を大切に品質を高める(赤城深山ファーム)
- ③ 先生が先生を紹介(みなかみ町体験旅行)
- ④ また来たいと思える宿泊環境の演出(きたもっく)
- ⑤ 牧場に来てもらうことで「いでぼくブランド」を確立したい(いでぼく)

第5のポイント 他の事業者とのアライアンスにより自社の強みをより高めていること(パートナー連携力)

(1) 概説

(2) 事例紹介

- ① 小売・外食事業者との商品の共同開発(グリーンリーフ)
- ② 有機農業の仲間づくり、共同での普及促進(黒富士農場)
- ③ JA、生産者との合併による事業の推進(なめがたしろはとファーム)
- ④ 農家が最優先の営業先、心の通った連携づくり(大田原ツーリズム)
- ⑤ ワークショップによる組織づくりと実行(南信州まつかわ観光まちづくりセンター)

優良企業の実践モデルの事例紹介

- (1) 株式会社サンクゼール
- (2) 株式会社和郷
- (3) 有限会社黒富士農場
- (4) グリーンリーフ株式会社
- (5) 有限会社きたもっく

第3章 更なる発展に向けて

- (1) 事業環境の好転
- (2) デジタル技術の活用
- (3) サステナブル経営の推進

調査対象企業の概要

	番号	企業名	都道府県	概要
6次産業化 優良企業	1	グリーンリーフ（株）	群馬県	有機栽培、無添加加工、化学調味料不使用こだわった、こんにゃく、漬け物、冷凍野菜などの商品を製造販売。
	2	（株）きたもっく	群馬県	キャンプ場を運営。広葉樹の計画伐採を行い、建築材や家具材を加工、木質エネルギーの利用促進、薪ストーブ設置や地産蜂蜜を使用した加工品の販売など実施。
	3	（株）和郷	千葉県	地域の複数の生産者と連携し、カット野菜、冷凍野菜工場も有し、スーパー、生協等と連携して商品を開発販売。子会社に農園グランピングを実施している（株）ザファームがある。
	4	（有）黒富士農場	山梨県	人も鶏も幸せな環境を求めて、「豊かな自然環境」「平飼い」「Non-GM・有機飼料」にこだわって卵を生産。スイーツ等の加工品も製造販売。
	5	（株）なかひら農場	長野県	りんご観光農園を運営し、新品種開発も手掛け、信州産オリジナルりんごを生産。高付加価値なりんごジュース、スムージー、ジャムを生産販売。
	6	（株）サンクゼール	長野県	ジャム、ワイン、ドレッシング、パスタソース、和惣菜等商品開発に積極的に関わり、全国に150店舗以上の店舗を展開。
	7	白馬農場（株）	長野県	農産物生産（米・ブルーベリー・蕎麦・野菜）、加工、販売。レストラン、グランピング事業を実施。
	8	（株）いでぼく	静岡県	衛生管理した牛舎で、生産から販売まで一貫生産体制で、牛乳、チーズなどを生産。複数の高速道路PAで直営店を展開。
農泊優良 企業	9	（一社）みなかみ町体験旅行	群馬県	教育旅行に加え、企業のニーズに合わせた農泊や体験プログラムを提供。旅行業免許も取得。
	10	（株）なめがたしろはとファーム	茨城県	白ハト食品工業（株）、JA行方、さつまいも生産者が出資して設立。さつまいもをテーマにした「らぼぽなめがたファーマーズヴィレッジ」を運営。
	11	（一社）秩父地域おもてなし観光公社	埼玉県	・秩父エリア1市4町を対象にしたDMOとして、民泊、インバウンド対応、特産品開発など幅広くコーディネート。
	12	（株）EDGE（小菅村古民家活用協議会）	山梨県	「700人のむらが一つのホテルに」という地域まるごとホテルをコーディネート。
	13	（一社）南信州まつかわ観光まちづくりセンター	長野県	観光を手段にまちづくりを推進。「だんだん好きになる旅」をコーディネート。

調査対象企業の概要

関東農政局による調査対象企業

	番号	企業名	都道府県	概要
6次産業化 優良企業	1	(株) いちごの里ファーム	栃木県	観光農園「いちごの里」を運営。いちご、サクランボなどの果物狩りに加え、スイーツの製造も積極的に行っており、レストラン、ショップが人気。
	2	(株) 赤城深山ファーム	群馬県	無農薬栽培で、夏そば、秋そばの二期作を実施し、そば粉を全国の蕎麦屋に販売。
	3	保田漁業協同組合ばんや	千葉県	漁協直営で、新鮮な魚介類を使った食堂を運営。
	4	道の駅「木更津うまいたの里」	千葉県	指定管理者として(株)TTCグループが運営。約340軒の農家が登録し新鮮な農産物を販売するほか、ピーナッツやブルーベリー等の加工品を開発販売、レストランを運営。
	5	TATA GREEN (株)	埼玉県	新規就農でさつまいもの生産、焼き芋、干し芋、スイーツを販売。
	6	道の駅「花の駅千曲川」	長野県	指定管理者として(一社)信州いいやま観光局が運営。観光客に加え、市内在住女性をメインターゲットとし、1人でもくつろげるカフェレストラン、市内11店舗の和菓子等を提供。
農泊優良 企業	7	(株) 大田原ツーリズム	栃木県	教育旅行として農業体験、農泊ツアーを企画、コーディネート。日常的な農家とのコミュニケーションを重視し、受入れ農家との信頼関係を構築。
	8	(株) ザファーム	千葉県	日本初の農園リゾートとして、農業体験を重視したグランピングを展開。収穫した野菜をそのまま食べるという非日常的な価値を創出。
	9	(一社) 信州いいやま観光局	長野県	飯山の着地型旅行「飯山旅々。」を中心に個人のお客様からグループ、団体の皆様まで飯山への旅行を企画コーディネートしているDMO。インバウンドも増加。

NOMURA

野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社