



# 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 —



# はじめに

---

農山漁村、特に中山間地域においては、少子高齢化・人口減少が都市に先駆けて進行する一方で、「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しているなど、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がみられます。

こうした動きを農山漁村の活性化につなげていくためには、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ていくことで、地域における所得と雇用機会の確保を図ることが重要です。

一方、農林水産省が行った令和3年度の「6次産業化総合調査」によれば、農業生産関連事業を営む事業者のうち、農産加工又は農産物直売所を営む事業者が約9割を占め、年間販売金額が500万円未満の事業者は2/3近くあり、他業種と連携している事業者は約1/4にとどまっています。事業内容に多様性が乏しく、未だ事業規模が小さく、個別・単独での取組も多い状況であり、農山漁村発イノベーションは、まだまだビジネスとして確立された分野とは言えません。

多くの地域で、先行事例も参考に、事業者が地域でのこだわりの新商品や新サービスの開発、販売に挑戦していますが、その後の飛躍的な事業拡大につながっていないのが現状です。コロナ禍で商品やサービスの販売不振に直面し、事業を縮小、中断した事業者も多くありました。多くの事業者には事業を継続、成長するための「経営」という視点が欠けているのではないだろうか、経営をどのように成長させるかの理解が十分ではないのではないかと、おそらく危機に果敢に対応し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には共通する経営の成功要因があるのではないだろうか、それを抽出できたら多くの事業者の考えるヒントになるのではないだろうか、それが本論をまとめるにあたっての問題意識です。

優良事例の取材を通じて、農山漁村発イノベーションには大きな可能性があることも理解できました。本論を通じて、農山漁村発イノベーションにおける経営の「本質」とは何かをお考えいただき、今後の経営の継続、成長に活かしていただければ幸いです。

調査にあたっては、多くの経営者の皆様や有識者の方々に協力をいただきました。ここに感謝の意を表する次第です。

2024年3月

野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社

---

# 目次

◆はじめに	1
-------	---

## 第1章 農山漁村発イノベーションの推進に向けて 5

(1) 農山漁村発イノベーションとは	5
(2) コロナ禍における観光客の減少	5
(3) 農山漁村発イノベーションの現状	6
(4) 優れた経営体の必要性	8
(5) 調査対象優良企業の選定	9
(6) 調査対象優良企業の概要	10
(7) 調査の進め方	11

## 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 12

### 第1のポイント

経営者が農山漁村の地域資源の価値を見出し最大化させるために、理念を掲げ事業を構想、実践していること(構想力)	13
--	----

(1) 概説	13
(2) 事例紹介	15
① 「本物」が切り開く6次産業化(なかひら農場)	15
② あるべき姿をイメージしながらシンプルに考え抜く(和郷)	16
③ 農村観光をビジネスとして成功させ、地域に収入と雇用を生み出す(大田原ツーリズム)	17
④ 事業継承を機に理念を再構築し社員一丸となり次なる成長へ(サンクゼール)	18
⑤ 「農園リゾート」というコンセプトを導き出しここでなければ体験できない価値を創出(ザファーム)	19

第1のポイントにおける失敗事例からの示唆	21
----------------------	----

第1のポイントに関する参考理論①「ビジョナリーカンパニー」	22
-------------------------------	----

第1のポイントに関する参考理論②「センスメイキング理論」	23
------------------------------	----

第1のポイントに関する参考理論③「バリューチェーン(価値連鎖)理論」	24
------------------------------------	----

## 第2のポイント

### 経営者が社員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) 25

- (1) 概説 ..... 25
- (2) 事例紹介 ..... 26
  - ① 生き方、働き方に共感する社員の採用、登用(きたもつく) ..... 26
  - ② 社員の成長が企業の成長につながる(白馬農場) ..... 27
  - ③ 新事業推進のためのコア人材の登用(和郷) ..... 27
  - ④ 独立支援と事業連携(グリーンリーフ) ..... 28
  - ⑤ 社員の成長を信じて見守る(みなかみ町体験旅行) ..... 28

第2のポイントにおける失敗事例からの示唆 ..... 30

第2のポイントに関する参考理論①「バーナードの組織論」 ..... 31

第2のポイントに関する参考理論②「PM型リーダーシップ・スタイル」 ..... 32

## 第3のポイント

### メイン顧客を定め他社と差別化された商品・サービスを常に生み出していること(商品力) 33

- (1) 概説 ..... 33
- (2) 事例紹介 ..... 34
  - ① 徹底的に品質にこだわった搾りたての牛乳・乳製品(いでほく) ..... 34
  - 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) ..... 35
  - 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) ..... 36
  - ④ 手に取りたくなる商品、また来たくなる店舗(道の駅木更津うまいたの里) ..... 37
  - 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) ..... 37

第3のポイントにおける失敗事例からの示唆 ..... 39

第3のポイントに関する参考理論「差別化集中戦略」 ..... 40

## 第4のポイント

### コアファンを大切にし、コアファンに支えられていること(ファンマーケティング力) 41

- (1) 概説 ..... 41
- (2) 事例紹介 ..... 43
  - ① コアファンとともに成長する(サンクゼール) ..... 43
  - 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) ..... 44
  - ③ 先生が先生を紹介(みなかみ町体験旅行) ..... 45
  - ④ また来たいと思える宿泊環境の演出(きたもつく) ..... 46
  - ⑤ 牧場に来てもらうことで「いでほくブランド」を確立(いでほく) ..... 46
  - ⑥ 小売・外食事業者との商品の共同開発(グリーンリーフ) ..... 47

第4のポイントにおける失敗事例からの示唆 ..... 48

第4のポイントに関する参考理論「ブランド・コミュニティ論」 ..... 49

## 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（パートナーアライアンスカ） 50

- (1) 概説 ..... 50
- (2) 事例紹介 ..... 51
  - ① 有機農業の仲間づくり、共同での普及促進（黒富士農場） ..... 51
  - ② 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） ..... 52
  - ③ 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） ..... 52
  - ④ 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） ..... 53
  - ⑤ 地域の事業者を結びつける機関になる（秩父地域おもてなし観光公社） ..... 54

第5のポイントにおける失敗事例からの示唆 ..... 55

第5のポイントに関する参考理論①「アライアンス戦略論」 ..... 56

第5のポイントに関する参考理論②「GIVE & TAKE論」 ..... 57

### ◆ 優良企業の実践モデルの事例紹介 ..... 58

- (1) 株式会社サンクゼール ..... 59
- (2) 株式会社和郷 ..... 60
- (3) 有限会社黒富士農場 ..... 61
- (4) グリンリーフ株式会社 ..... 62
- (5) 有限会社きたもつく ..... 63

## 第3章 更なる発展に向けて 64

- (1) 事業環境の好転 ..... 64
- (2) デジタル技術の活用による経営革新 ..... 64
  - ① 圃場管理から販売予測システムへ展開し販売ロスを徹底的に低減（和郷） ..... 65
  - ② 物流・販売DXによる事業成長の礎づくり（サンクゼール） ..... 65
- (3) サステナブル経営の推進 ..... 68
  - ① SDGsの推進（黒富士農場） ..... 68
  - ② 取引先を含めたサステナブル経営の推進（サンクゼール） ..... 69
- (4) 事業モデルの他地域における展開による事業拡大の可能性 ..... 70

### ◆ おわりに ..... 71

## 参考資料 経営の成功要因に関するアンケート結果のまとめ 72

# 農山漁村発イノベーションの 推進に向けて

## (1) 農山漁村発イノベーションとは

農山漁村発イノベーションとは、地域の文化・歴史や森林、景観など農林水産物以外の多様な地域資源も活用し、農林漁業者はもちろん、地元の企業なども含めた多様な主体の参画によって新事業や付加価値の創出を図る取組です。

農林水産省では、農山漁村発イノベーションの推進のために、6次産業化や、農泊（農山漁村に宿泊し、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」）等の立ち上げについて、ソフト、ハード両面から多様な支援を行っています。

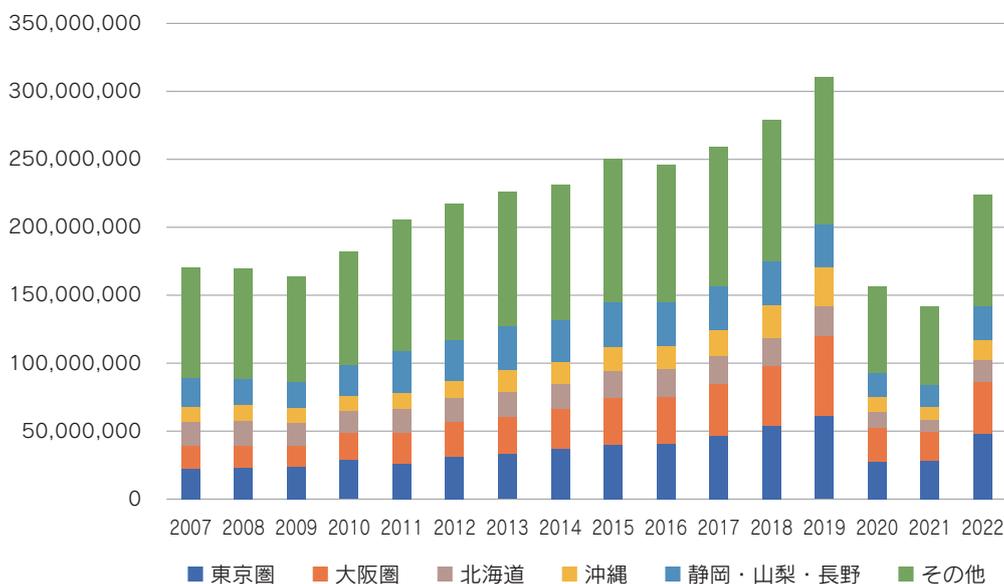
また、起業促進プラットフォーム「INACOME」（イナカム）を開設し、起業家間の情報交換によるビジネスプランの磨き上げや、起業支援団体、地方自治体等からのアドバイスの提供等により、農山漁村地域における円滑な起業を支援しています。

## (2) コロナ禍における観光客の減少

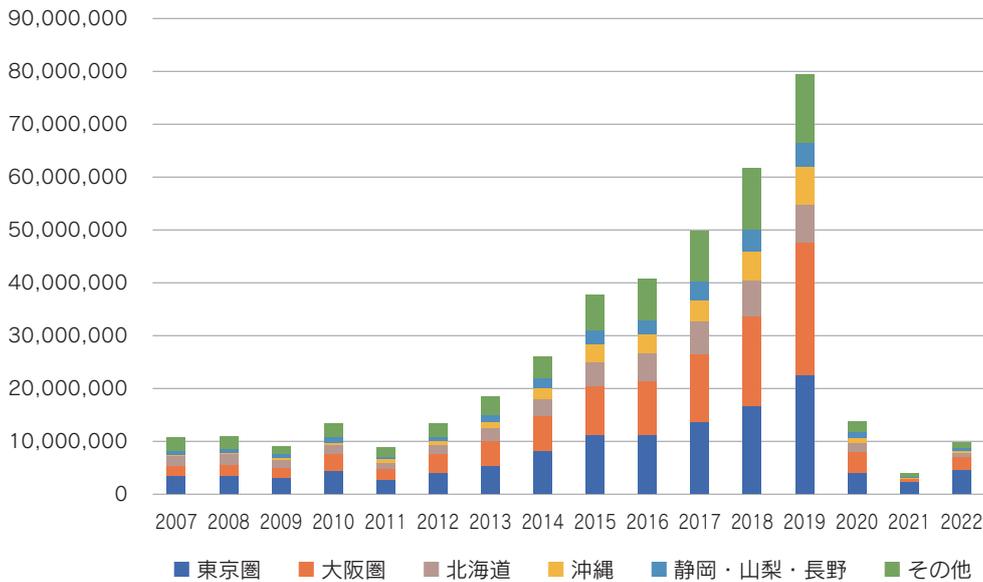
日本全国における宿泊者数（観光目的）は2019年には外国人観光客の増加により過去最高の3.1億人を記録しましたが、2020年春からのコロナ禍で外国人旅行者がほとんどいなくなる等大きく減少し、2021年には2019年比46%、1.4億人まで落ち込みました。2022年は、2019年比72%、2.3億人となり、ようやく復調し始めました。

東京圏、大阪圏以外の地方部も2019年までは宿泊客数が増加し、多くの6次産業化事業者や農泊事業者は加工品の販売や、集客、宿泊事業により、売上を伸ばしましたが、コロナ禍は事業者の経営に大きな影響を与えることになりました。

日本全国における主要旅行地域別宿泊者数の推移（観光目的）



日本全国における主要旅行地域別外国人宿泊者数の推移（観光目的）

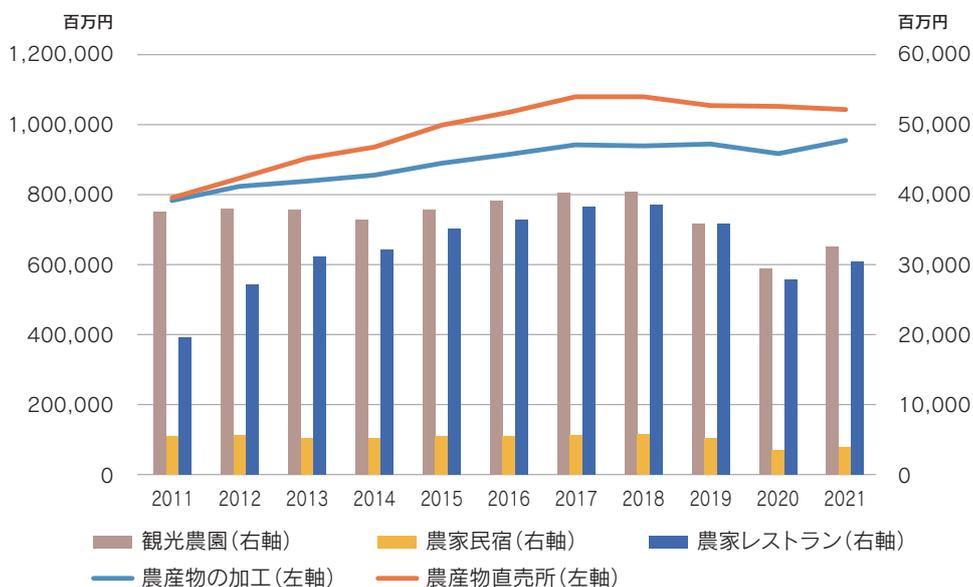


（出所）宿泊統計調査よりNAPA作成、観光目的が50%以上の施設の宿泊客数を集計

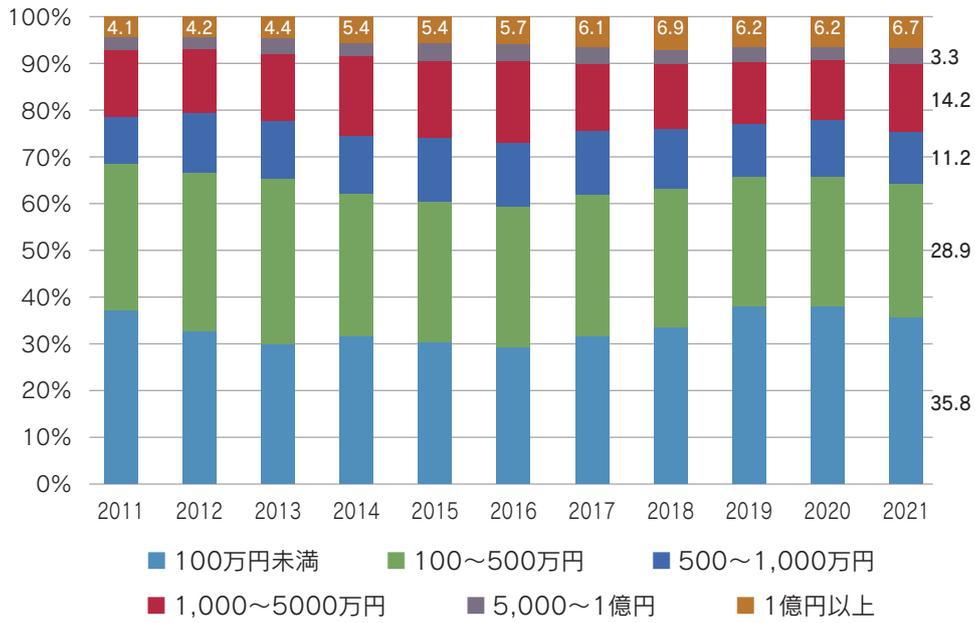
### （3）農山漁村発イノベーションの現状

2020年春からのコロナ禍は6次産業化事業者にも影響を与えています。特に、農家レストラン、農家民宿、観光農園は売上金額を大きく減少させました。農業生産関連6次産業化事業者の年間販売（売上）金額の全国合計は、2011年度の約1.6兆円から2021年度には約2.1兆円と増加しましたが、販売（売上）金額1億円以上の事業者は2021年度でも6.7%と依然小さく、500万円未満の小規模零細事業者が3分の2を占めています。また、農泊地域の1泊あたり平均宿泊費は1万2千円で、観光旅行全体の1万4千円に比べ安価にとどまっており、農泊地域への誘客による消費効果の増大に向け、農泊の高付加価値化が課題となっています。

6次産業事業類型別販売（売上）金額の推移

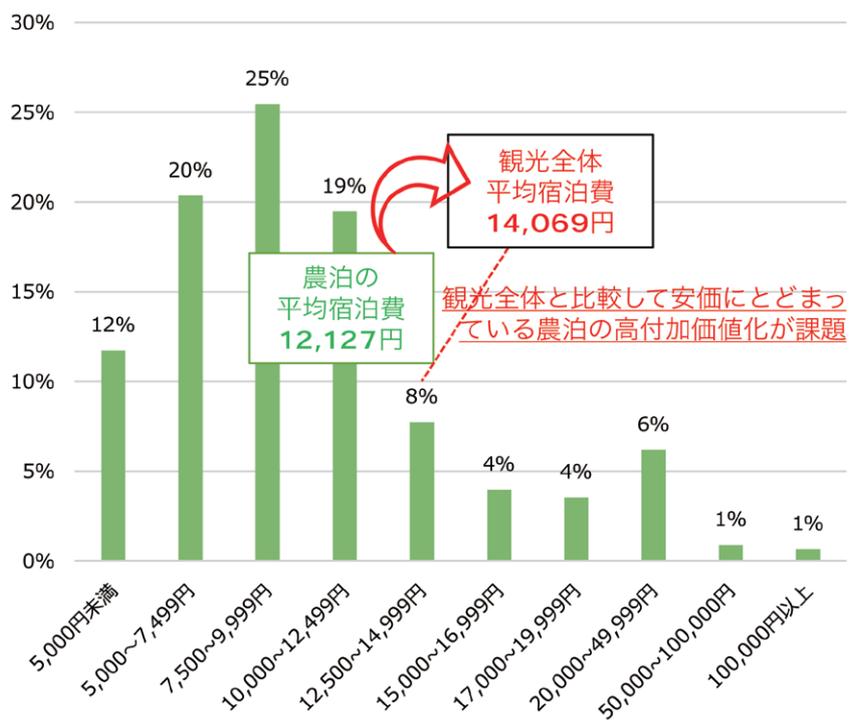


### 農業生産関連6次産業事業者販売(売上)金額規模別割合の推移



(出所) 農林水産省「6次産業化総合調査」よりNAPA作成

### 農泊地域の平均宿泊費分布(円/人泊)(2022年度)



(出所) 農林水産省(2023)「農泊をめぐる状況について」

#### (4) 優れた経営体の必要性

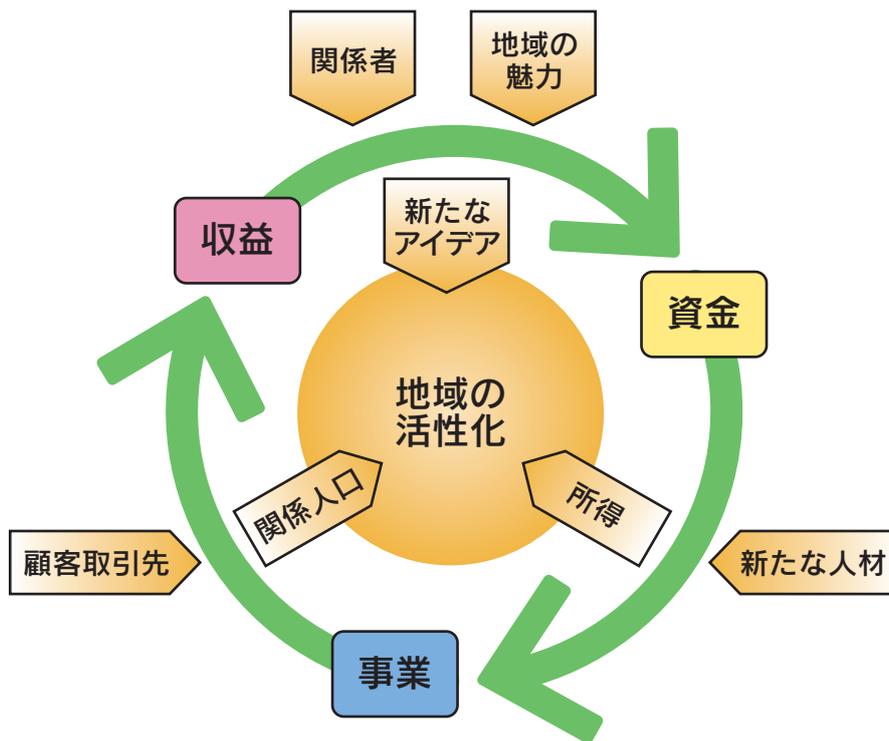
多くの事業者は、当初、家族経営や個人事業主としてスタートすることが一般的ですが、発展・拡大を目指す場合には、法人化し、人材を雇用し、設備投資を行うなど、収益を上げることができる「企業」に移行することが必要になります。企業として経営を確立することによって、顧客や取引先、金融機関などの信頼が得られ、その応援によって更なる成長につなげることができます。

持続的な農山漁村発イノベーションの推進には、様々な地域資源を十分に活用し、収益を上げることができる企業経営を確立し、収益を生む事業を展開し、地域に所得と雇用をもたらし、更に、地域の関係者を巻き込みながら、新たなイノベーションにつなげる好循環を生むことが重要です。

そして、これらを実現するには、農山漁村の活性化や農林漁業の発展などの想いを現場で実行できる、優れた経営体の存在が鍵を握ることになると考えます。

##### 農山漁村発イノベーションの取組による好循環

新たな事業を立ち上げ、地域資源を活用するサイクルを回し続けることで、地域の活性化をもたらす



(出所) 農林水産省 農村振興局 (令和5年7月)「農山漁村発イノベーションの推進について」よりNAPA作成

## (5) 調査対象優良企業の選定

持続的に収益を上げ将来も成長が期待できる経営体とは一体どのような要件を有しているでしょうか。優良企業の調査・分析を行い、共通する経営の成功ポイントを抽出することとしました。

優良企業は、関東農政局管内における6次産業化優良事例事業者（協同組合、農福連携事業者、休業事業者は除く）、農泊地域中核事業者（会社、一般社団法人）の中から次に示す基準で13企業を選定し、経営者にインタビューを行い、分析を行いました。また、関東農政局が別途、管内の6次産業化や農泊の優良事例から9企業を選定し調査を行っており、その結果も含めて分析しました。

### 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	1 企業規模	売上高 1億円以上	・複数事業部に分かれ、経営という観点が必要になる。地域経済への効果が大い。 ・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つながっている（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 ・関係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 ・他の事業者在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まれること ・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 ・コロナ禍をはじめ大きく変化した外部環境に適切に対応していること ・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

### 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	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	・農泊サイトを運営・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
	2 農泊の実績	2021年前年比横ばい ないし増加	・2021年の延べ宿泊者数が前年度と比較して横ばいな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 通年体験プログラムの多さ	3件以上(2023.7時点)	・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
	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	・外国語サイトを運営している事業者は、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ことと評価
	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	・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

## (6) 調査対象優良企業の概要

選定基準に基づき優良企業を選定し、調査に関して経営者の合意がとれた13企業及び関東農政局が独自に調査した9企業、計22企業を対象に調査、分析を行いました。

## 調査対象優良企業の概要

	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、化学調味料不使用にこだわった、こんにやく、漬け物、冷凍野菜などの商品を製造販売。
	2	(有)きたもつく	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取り組み、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)いでほく	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なめがた(当時)、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「らぼっば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。

## 関東農政局による調査対象優良企業

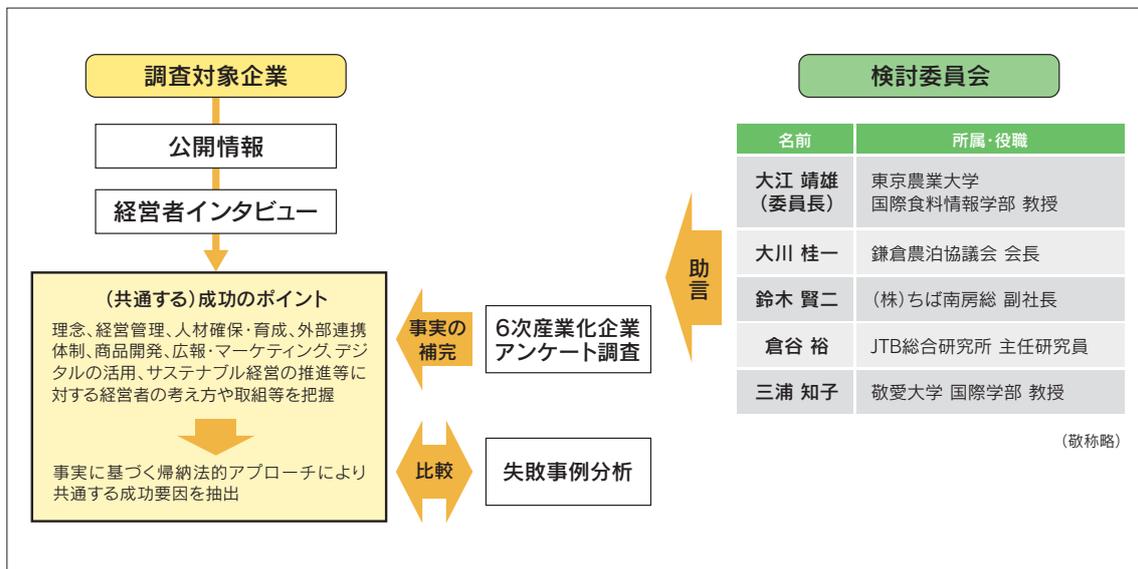
	番号	企業名	都道府県	概要
6次産業化 優良企業	1	(株)いちごの里ファーム	栃木県	観光農園「いちごの里」を運営。いちご、サクランボなどの果物狩りに加え、スイーツの製造も積極的に行っており、レストラン、ショップが人気。
	2	(株)赤城深山ファーム	群馬県	無農薬栽培で、夏そば、秋そばの二期作を実施し、そば粉を全国の蕎麦屋に販売。
	3	保田漁業協同組合ばんや	千葉県	漁協直営で、新鮮な魚介類を使った食堂を運営。
	4	道の駅「木更津うまくだの里」	千葉県	指定管理者として(株)TTCグループが運営。約340軒の農家が登録し新鮮な農産物を販売するほか、ピーナッツやブルーベリー等の加工品を開発販売、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。

## (7) 調査の進め方

調査対象優良企業の共通する経営の成功ポイントの抽出については、予見を持たずに、調査対象優良企業に関する公開情報（会社ホームページ、事例集、新聞記事等）を読み込み、経営者へのインタビューを行い、全国の6次産業化企業へのアンケート調査により一般的な経営の傾向を把握し、得られた事実を基に、帰納法的アプローチにより共通する成功ポイントを分析しました。その上で、6次産業化企業が倒産や撤退に至った経緯等を公開情報等から入手し、その失敗の要因について分析を行い、優良企業の成功要因と比較し、優良企業とそうでない企業の違いを分析しました。

また、調査・分析に当たっては、農山漁村発イノベーションの専門家から、客観的な視点から助言を頂きました。

### 調査の進め方



## 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

農山漁村発イノベーションに取り組む優良企業の共通する5つの経営の成功ポイントをまとめると次のとおりになります。

### 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の概要

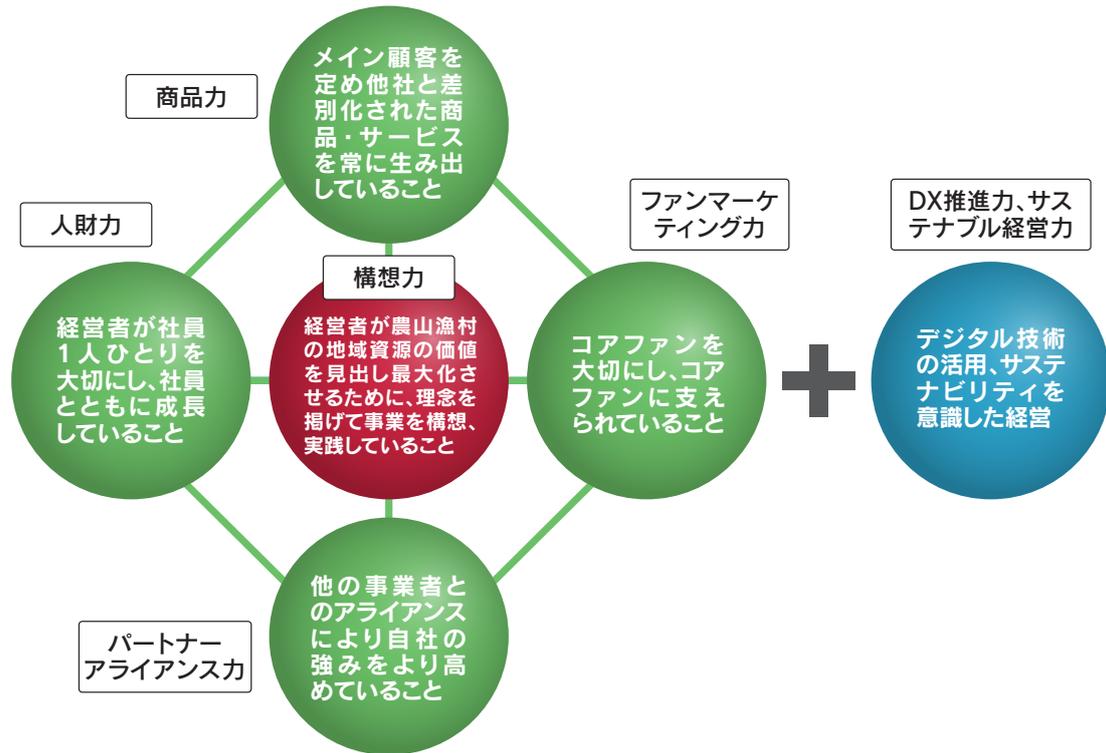
経営の成功ポイント	概要
経営者が農山漁村の地域資源の価値を見出し最大化させるために、理念を掲げて事業を構想、実践していること(構想力)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者が暮らしていたり、関わっている農山漁村地域を愛しており、地域を衰退させないという強い覚悟を持っている。</li> <li>・ その農山漁村地域や農林漁業の弱みと強みを知り、強みを活かして価値化するための方策を日々考え、考え抜いた自分なりの想いを事業として構想している。</li> <li>・ 自分の想いを社会課題とも結びつけた理念として表現し、事業構想を計画に落とし込んでいる。</li> <li>・ 事業の結果、利益を生み出し、それを投資に向けている。</li> <li>・ 理念に基づき、企業としてのブランドイメージを築いている。</li> <li>・ 経営者が関わり、経営管理、収益管理をしっかりと行い、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。</li> <li>・ 挑戦の気概、迅速性も有している。</li> </ul>
経営者が社員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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者が示した理念に共感し集まった親族、地域出身者、他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ている。</li> <li>・ 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している。</li> <li>・ 経営者と思いを一つにする右腕人材がいる。</li> <li>・ 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ある。</li> </ul>
メイン顧客を定め他社と差別化された商品・サービスを常に生み出していること(商品力)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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、販売している。</li> <li>・ 生産原価を把握し、持続的に生産できる価格設定をしている。</li> <li>・ 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与えている。</li> </ul>
コアファンを大切に、コアファンに支えられていること(ファンマーケティング力)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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している。</li> <li>・ 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ある。</li> </ul>
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(パートナーアライアンス力)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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アライアンスを構築し、自社の強みを高めている。</li> <li>・ 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ある。</li> </ul>

5つの成功ポイントは一つの企業の中でお互いに強く関連しています。

基本は「経営者が農山漁村の地域資源の価値を見出し最大化させるために、理念を掲げて事業を構想、実践していること(構想力)」です。それを根幹にして、他の4つの成功ポイントが機能していきます。経営者の想いや事業構想に共感し、多様な社員が集まり会社を支えています(人財力)。ターゲットとする顧客の潜在的なニーズに対応して魅力的な商品が開発、提供され(商品力)、顧客に感動と満足を与え、顧客がリピーター化し、顧客が新たな顧客を生み出していきます(ファンマーケティング力)。パートナーとの連携にも支えられ、事業が拡大します(パートナーアライアンス力)。こうした企業は環境変化もチャンスと捉え、経営理念はぶれずに、新規事業、新規顧客を生みだし、成長していきます。

さらに、将来の成長に向けて、DXやサステナビリティを意識した経営の推進にも取り組んでいます。企業経営には5つのポイントを巧みに連係させることが重要になります。

## 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の関連



ここから各ポイントについて説明します。

### 第1のポイント

経営者が農山漁村の地域資源の価値を見出し最大化させるために、  
理念を掲げて事業を構想、実践していること（構想力）

#### (1) 概説

第1のポイントは、経営者が農山漁村の地域資源の価値を見出し最大化させるために、理念を掲げて事業を構想、実践していることです。

農山漁村発イノベーションに取り組む優良企業の経営者は、若い時には地域外に出てさまざまな経験をした方や地域外から移り住んできた方もいますが、自分が暮らしていたり、関わっている農山漁村地域を愛しており、地域を何とかしたい、衰退させないという強い覚悟を持っています。

その農山漁村地域や農林漁業の弱みと強みを知り、様々な価値を見出し、それらに新たな価値（特に経済的価値）を与える「価値化」のための方策を日々考え、考え抜いた自分なりの想いを事業として構想しています。多くの方が気づかず見過ごしていたもので、経営者が見出した独自の「農山漁村資源の価値化」になります。経営者の人生観、世界観も反映されています。それがこだわりになります。その独自の価値化の考えに対して、社員やパートナーが共感、連帯を寄せ、農山漁村発イノベーションの源泉になるのです。

経営者にとっては、農林水産業や農山漁村地域の弱みも価値として捉えることができます。例えば、水田の耕作放棄地の拡大は別の作物を拓げる機会になりますし、農業関連廃棄物の存在は再生利用ビジネスの機会として捉えられるのです。

## コラム：農林水産業や農山漁村地域を価値化するための手かかり

下記は、一般的な農林水産業や農山漁村の課題と魅力です。こうした課題や魅力を見過ごさずに、利益を生み出し、他地域や世界に誇る価値として考え抜くことができるかが経営者に問われています。日本は南北に長く、気候、植生、食文化、風土も様々であり、立地する地域の特性に応じて考えることが大切になります。

## 農林水産業や農山漁村の課題例

項目	課題例
農作物	生鮮農作物の価格の低迷、販路の不足、規格外農作物の未活用、農業関連廃棄物の処理
水産物	価格の低迷、販路の不足、未利用魚の存在、魅力的な加工品の不足、水産関連廃棄物の処理
木材	価格の低迷、販路の不足
農地	集積が困難、耕作放棄地の増加、所有者不明農地の増加、有害鳥獣の増加、作業の効率化
林地	未管理林地の増加、所有者不明林地の増加、作業の効率化
集落	空き家の増加
人材	農林水産業の担い手不足
インフラ	農林水産業関連施設の老朽化、林道の未整備・荒廃
エネルギー	エネルギー消費の効率化、再生可能エネルギーの導入
脱炭素	化学農薬の削減、化学肥料の削減、ガソリン・重油利用量の削減、水産養殖の推進、プラスチック製品の削減

## 農林水産業や農山漁村の魅力例

項目	魅力例
自然	自然景観、動植物、温泉、豊かな水資源、農業景観、アウトドアアクティビティ
歴史文化	文化財、歴史的まちなみ、古民家、祭り・民俗芸能、産業遺産、偉人
食文化	郷土料理、地域農林水産物を使った料理、B級グルメ、地酒、地ワイン、地ウイスキー
産業技術	農林水産技術（伝統的なものから先進的な技術まで）、伝統工芸品、伝統産業、工場

経営者は自分が見出した独自の「農山漁村資源の価値化」について、「地域のため」「農業のため」「環境保全のため」など社会課題とも結びつけた理念として表現しています。創業者が設定した理念を継承する場合もあれば、自ら新たに設定する場合がありますが、自らの言葉で社内外への浸透を図っています。なぜそうした理念を掲げるのか、自社のホームページなどで公開したり、社員に丁寧に説明しています。理念は、企業がなぜ存在するのか、どうしたことを実現したいのかを説明する社会への扉であり、ブランドイメージの構築にもつながっています。こうした経営理念は、事業環境が変化してもぶれません。

しかし、理念だけでは事業を進められません。優良企業の経営者は、自分の想いを実現するために、どんな事業をするか、どこから収益を得るか、事業内容とビジネスモデルを構想し、事業計画に落とし込んでいます。事業計画の策定にあたっては、中心的な社員と一緒に議論したり、外部の力を使ったりする場合がありますが、最終的には経営者自身の責任の下で決定しています。

事業の結果は、経営者も関わって、月次、4半期、半期、年度ごとに検証され、問題がある場合は改善していきます。経営者は商品の原価を把握しており、何か変調がある場合には速やかに対応しています。こうしたことを着実に実行することで、利益を生み出し、それを投資に向け、持続的な成長を図っています。計画→実行→分析→改善のサイクルを回し続けることが基本になります。

優良企業が農業生産、商品・サービス開発、マーケティングなどで発揮する強い「こだわり」は、想いを形にする工程と言えますが、利益を度外視することはありません。また、理念や理念を土台とした「こだわり」に反して、利益を追求することはありません。利益を確保できる価格設定を可能とするため、自らの「こだわり」に合う高い品質の素材・原料を自らの手で開発・生産できるといった農林漁業者としての強みや農山漁村の多様な魅力を活かしながら、通常の企業と同様かそれ以上に経営管理に力を注いでいます。

企業を取り巻く環境は常に変化しています。コロナ禍のような大きな事業環境の変化に直面することもあります。優良企業は、危機には柔軟に対処し、それをチャンスと捉え、新たな事業に果敢に挑戦しています。しっかりした理念と経営管理を両立させ、環境変化を乗り越え、持続的成長を実現しています。

一方、失敗事例の場合、経営者が理念を自分のものにしていないことが多くあります。先代がつくったもの、コンサルタントがつくったものなどと言って省みず、社員にも浸透していません。現状を無視した事業計画や資金調達を行うなど経営管理をおろそかにしている場合も見られます。危機に直面した時には、依って立つ理念がないので、いろいろなことに手を出し失敗している場合が見られます。経営者は会社の経営数値だけに興味を持っており、製品の原価を把握しておらず、その場では答えられないなど商機を逃す場合も見受けられます。

第1のポイントについて、優良企業の取組の事例をみていくこととします。

## (2) 事例紹介

### ① 「本物」が切り開く6次産業化（なかひら農場）

約10haの農地でりんごの生産、販売、観光農園、ジュース製造事業を展開している（株）なかひら農場（本社：長野県松川町）は、「Authentic Taste「本物主義」の精神に基づく「発展」「信頼」「調和」を経営理念としています。

「発展」とは、「本物主義の精神のもと、時代の変化を先取りし、消費者とともに、社員一丸となって絶えず発展し成長していくこと」、「信頼」とは、「お客様との関係を大切にし、大会社になることよりも、信頼できる健全な会社になることを目指す」ということ、「調和」とは、「常に消費者の立場に立って考え行動し、社会と会社・お客様と従業員との調和を大切にすること」ということです。

中平社長は、長年の果実生産の経験から、果物の特性や本来の美味しさなど「本物」を熟知しており、原料に余分なものを一切加えず、果物本来の甘みを引き出すことを大切にしています。また、「本物」へのこだわりは品種にも及び、ジュース専用の畑を作り、2012年には「なつぷる」、2015年には「甘い夢」というジュース専用のりんごの新品種を開発しました。

現在、日産8,000リットルの搾汁機と3レーンの充填ラインを有しています。生産ラインを一つ追加するだけでも固定費、変動費が大きく変動することになるため、経営資源の効率利用の観点から、年間を通じた安定生産が欠かせません。このため、自社生産の果実だけでなく、飯田の桃太郎トマトや三ヶ日みかん、海外にも目を向け、インドのマンゴー、イランのザクロなど、他産地の果実（ただし、「本物主義」の理念に即したもの）も原料として、国産ジュースラインナップと

海外産ジュースラインナップを分けて、高付加価値化と低コスト化両方を模索しながら、春は梅、夏はブルーベリー、桃太郎トマト、梨、プルーン、秋はりんご、冬はみかんジュースなどを生産しています。自社商品の輸出も年々拡大しています。本物の材料で、お客様に喜んでいただける商品を、社員一丸となって提供する取組は、経営理念の実践に他なりません。

また、ジュース専用のりんごの新品種の開発に加えて、果物を丸ごとしぼった果肉入りのジュースを初めて開発するなど「日本初」の商品の開発を常に意識しています。中平社長は、「会社経営において、常に毎年2歩は進むよう心がけている。2歩進めば、たとえ時代の影響で1歩下がったとしても必ず一歩は前進する。」と話します。人まねをせずに、時代を先読みし、会社を成長させようとする姿勢といえます。

こうした取組により、自社ブランド「果樹ある生活」のジュースは多くの個人のリピーターを獲得し、その本物の材料や技術力によって大手からのOEM生産も受託するなど、安定的な経営を実現しています。



(出所) なかひら農場HP

## ② あるべき姿をイメージしながらシンプルに考え抜く(和郷)

多品種の野菜の生産、販売等を行っている(株)和郷(本社:千葉県香取市)の主な顧客は、生協、スーパーマーケット、ネット野菜販売会社、食品加工会社等です。経営理念として、「農業を魅力ある産業に変え、次の世代へ。食を通じて、豊かな未来を創造します。」を掲げています。

木内社長は、この理念を実現する上で、「あるべき姿をイメージすること」「物事をシンプルに考えること」「食材製造業」「マーケットイン」が大切だと言います。

製造原価の観点から農業経営を考えた場合、「自社の製造原価ではなく、地域における経営環境や価値観に基づいて、適正な製造原価を割り出すことを意識している。製造原価に基づいて利益を担保できなければ、お客様を変えなければならない。市場に出荷すると流動性が大きいので、契約取引に活路を見出した。また、農業の場合、生育のミスマッチは避けられず、どうしても規格外のものが生じる。それを換金しないで破棄したら利益を担保できなくなる。このため、カット野菜や冷凍野菜という1次加工を始めた。」とのこと。

例えば、ライフスタイルの変化で野菜の消費も時代とともに大きく変化している中で、「もったいない」をキーワードに、加工品の開発を行っています。消費者ニーズと生産現場の実態から、「忙しくて調理する時間がないから野菜があまり摂れていない」「野菜を買っても余らせてしまって食べきれない」「旬の野菜のおいしさをその時期しか食べられない」「丹精込めて作った野菜でも形が良くないだけで食べてもらえない」「野菜のおいしさや栄養価を最大限に引き出せていない」など多くの「もったいない」を解決するため、カット野菜工場では、消費者ニーズに合わせ、様々な加工に柔軟に対応しています。また、冷凍野菜工場では、採れたて野菜を産地で急速凍結。野菜本来の栄養成分や旨み、旬の美味しさをそのまま長期間保存でき、年間を通じて安定供給しています。

消費者にとっても、バラ凍結で使いやすく、手軽で無駄がなく保存できるというメリットがあります。

同社は長年の小売流通業とのつきあいから、流通手数料、小売マージンを熟知しています。生産者の集合体である和郷園の各農家には製造原価と品質の基準を示し、そこから割り出した売れる小売価格、売れる分量を小売流通業に提案し、誰もが満足する取引を実現しています。

農業や市場の現場を知り抜いた経営者が、経営を取り巻く様々な状況や情報を把握した上で、「理念を実現するにはどうしたら良いのか」を、「あるべき姿をイメージ」しながら「シンプル」に考え抜くことで、6次産業化や多角化という経営方針が明確になっています。

### 和郷グループの沿革

平成3年	木内を中心に有志5名で野菜の産直を開始
平成3年12月	明治屋様と取引を開始
平成4年2月	生活協同組合ユーコープ様と取引を開始
平成8年10月	生活協同組合ちばコープ様(現生活協同組合コープみらい様)と取引を開始
平成7年4月	株式会社ダイエー様と取引を開始
平成8年6月	有限会社和郷を設立
平成8年7月	らでいっしゅぼーや株式会社様と取引を開始
平成8年9月	生活協同組合連合会 首都圏コープ事業連合様と取引を開始
平成10年4月	栗源集出荷場(物流センター)稼働
平成10年11月	農事組合法人 和郷園設立
平成15年3月	冷凍野菜工場さあや'sキッチン稼働
平成16年9月	和郷園さかき小見川農場で野菜では日本初のEUREP GAP取得
平成16年12月	カット野菜工場稼働
平成17年4月	日本GAP協会の設立参画
平成17年8月	有限会社和郷を株式会社和郷に組織変更
平成26年5月	株式会社福井和郷を設立
平成28年5月	株式会社ザファームを設立

(出所) 和郷HP

### ③ 農村観光をビジネスとして成功させ、地域に収入と雇用を生み出す(大田原ツーリズム)

農村観光による地域の活性化を推進している(株)大田原ツーリズム(本社:栃木県大田原市)は、「地域資源を活用しつつ、地域に収入と雇用を生み、長期的に持続可能な地域社会を目指す」という理念を掲げています。

藤井社長は、「地域を盛り上げたいなど自分達の思いだけでなく、収支計画を含めた事業計画をしっかりと作成することが大切。それには、組織だけでなく、そこに素晴らしいリーダーがいることも重要。」と話します。

農村観光の事業計画を策定していた当時、大半の地域は赤字運営で補助金頼みが多かったそうです。農村観光の中核組織の多くは、行政、行政から委託を受けたNPO法人等が担う形が多く、利益を上げることに疎く、いかに地域に人を呼ぶかという社会課題の解決が優先されがちでした。それでも、農村観光の中でも市場として確立していた教育旅行の分野であれば、ビジネスの視点を取り入れれば、十分収益事業として成り立つと考えたそうです。

一般の旅行業であれば手配だけで完結するので手数料10%でも利益が出ますが、着地型旅行業の場合、受入れ農家を増やす努力や受入れに当たった調整・運営など物理的に3倍以上の労力が必要となるため、手数料10%では労力に見合いません。そのため、企画性の高いコンテンツ開発と、価格競争でなくサービスを付加した価格設定を行うことで、統合的に粗利率30%を目標とし実現しました。

その結果、コロナ禍前には、180軒を超える農家が宿泊受入を行い、年間6,000名を超える宿泊実績をあげ、120以上の体験プログラムを開発しました。藤井社長は、「コロナ禍中でも農業体験の魅力を発信し続けてきた。農家と密に連携し、順調に再スタートできている。」と話します。

次のステップとして、地域のブランド化を掲げて、団体から個人旅行者の開発に着手し、農村にある宿泊施設に長期間滞在し、そこを拠点に周辺の観光名所を巡るヨーロッパの「アグリツーリズム」を新しい農村観光として浸透させていきたいと言います。受入れ農家がいきなり個人旅行者向けの宿泊施設を新たに整備することは難しいので、同社ではモデルとなる宿泊施設を自ら整備し運営することとしました。それが2019年に那珂川町でオープンした有形文化財ホテル「飯塚邸」です。資金としては地方自治体には依存せずに、独自に資金調達し、柱や梁など外観は200年前の建物をそのまま残し、内装は機能的でモダンにリノベーションを施しています。このように、新しい滞在型の個人旅行を受け入れるスタイルを自ら示したことにより、2023年には、農家民泊の受入れ農家6軒が、自身で設備投資して、空き家や蔵を改修した宿泊施設を開設しました。

理念の下に、実行力や実績を示すことによって、同社の経営ビジョンや事業計画に説得力や信頼感を与えているのです。



(出所) 飯塚邸HP

#### ④ 事業継承を機に理念を再構築し社員一丸となり次なる成長へ(サンクゼール)

食のSPA(製造小売業)を掲げ、生産、加工、販売の一気通貫のビジネスを展開する(株)サンクゼール(本社:長野県飯綱町)は、先代である父母が、斑尾高原のペンションで提供していた自家製ジャムの販売を外販したことが創業の原点でした。先代は事業を拡大する中で何度も大きな挫折を味わい、キリスト教を心のよりどころとし、経営理念として、

- I. 私たちは聖書の精神に基づく正しい経営活動により、顧客・株主・取引先・パートナー及び地域社会に信頼される誠実な企業を目指します。
- II. 私たちはお互いの違いを認め、尊重し、豊かな成熟した大人の文化を創造し、居心地のよい楽しい社会の実現に貢献します。

を掲げていました。

2018年に会社を継承した久世良太氏(創業者の長男)は、社長就任にあたって、社員に「良三会長の代わりにもなれないし、上をいくつもりもない。」と述べ、約50年前の創業時に大切にしてきたこと、原点回帰が重要だと考え、経営理念の再構築を行いました。「私たちの原点は、良三さんとまゆみさんが創業したペンションです。お客様を喜ばせたいというおもてなしの心、お客様と家族のために手作りしたりんごジャム、楽しんでいただいた食卓の風景を原点として語り伝えます。」と創業の理念を引き継ぎ、新たなコーポレートスローガンを「愛と喜びのある食卓をいつまでも」としました。

久世社長は、「どんなに事業が拡大してもこの理念を事業の根幹にしたい。」と述べています。社長は、社員にも理念を徹底的に自分のものにするようにと伝えており、時間をかけて、創業の歴史を語っています。地元の「週刊長野新聞社」に連載された創業者へのインタビュー記事を「私の歩み」として書籍化しました。それを教材に、社員が創業の心を共有する場として、隔週で読み合わせ会を開催しています。全国約150のサンクゼールの店舗ではこの理念を体現した雰囲気溢れています。

### サンクゼールの経営理念



全社コーポレート・スローガン - Corporate Slogan -

『愛と喜びのある食卓をいつまでも』

(出所) サンクゼールHP

同社は、理念を確実に実行するために、しっかりした経営管理を実践しています。久世社長は異業種を経験して父親が創業した同社に入社しましたが、入社後は、社長就任前に経理、財務、経営管理、工場管理、商品開発、人事などのオペレーションを経験しました。入社当時から毎月の月次決算数値を見て問題点を明らかにし改善するということを繰り返してきたそうです。現在は、後述するシステムの導入によってリアルタイムで仕入れ、発注、配送、売上状況を見ることができ、時間帯別、店舗別、全体で売上ランキングが見ることができるようになっています。

コロナ禍でもあった2022年12月に東京証券取引所グロース市場に上場し、その後も成長を継続していますが、理念の実現にはしっかりした経営管理があるのです。

### ⑤ 「農園リゾート」というコンセプトを導き出しここでなければ体験できない価値を創出(ザファーム)

我が国で初めて本格的な農園リゾートを展開し、年間を通じての集客に成功している(株)ザファーム(本社：千葉県香取市)は、2009年に、農産物の生産、販売等を行っている(株)和郷の新事業として事業を開始しました。その後、2016年に(株)ザファームとして分社化しました。

耕作放棄地を活用し、都市農村交流を目的に、2010年に「ザファーム アグリズムパークチバカトリ」という名称で、貸農園とコテージをオープンしました。当初、コテージは1棟2万円(1名あたり5,000円)という価格でした。「この地域だったらこれぐらいしか取れないだろう。」という考

えで、原価計算もしていませんでした。ターゲット層も当時は定まらずぶれていました。また、ここに来ていただいて何ができるのかを明確に答えられないという状況でした。ノウハウもなく試行錯誤の連続で、当然ながら最初の5年間は赤字でした。

転換のきっかけは、このままではいけないと、2015年にコンセプトを議論し、名称を「農園リゾートTHE FARM」と改め、経営理念を「農ある暮らしをすべての人に」と定めたことでした。ファミリー層や女性グループをメインターゲットとし、どのようにしたら日本初の農園リゾートにふさわしい非日常体験につながるかを考え、顧客アンケート調査を行い、顧客が一番満足しているのは農業(収穫)体験であることをつかみ、徹底的にプログラムを作り込みました。夜間の対応として、竹あかりを施設内に配置し、幻想的なシチュエーションを生み出し、非日常体験を創り出しました。2017年に当時はまだ珍しかったグランピング施設を整備しました。

農園リゾートという新しい価値、そこに行かなければ体験できない味わえない価値を、現場でのトライアル&エラーの繰り返しの中で高付加価値なサービスとして創り出すことで、高い宿泊料金でもお客様が納得してくれるようになりました。現在の宿泊料金は、約2~3万円/人(1泊2食)と、開設当初の4倍以上になっていますが、シーズン中は予約が取りにくい状況になっています。コロナ禍でも順調に集客し、現在、施設全体で年間約25万人、野菜収穫体験には年間約4万人が来園しています。

試行錯誤を繰り返す中で、自らの寄って立つ理念を見出すことによって、事業のあり方を見直し改善していくこともできるのです。



(出所) THE FARM公式HP、ヤサイちゃん公式HP

## 第1のポイントにおける失敗事例からの示唆

6次産業化企業の失敗事例には、経営理念や企業としてあるべき姿を基本に、何が必要かを考え抜いて新規事業に取り組むのではなく、アイデア先行や施設整備先行の取組が多く見られます。

新技術や先端的な設備を用いた、これまでにないビジネスであるため、当初は注目され、資金も集まり、華々しく事業をスタートさせたものの、技術力不足や親会社の経営不振などの影響で、短期間のうちに撤退してしまうという事例がありました。経営者は、素晴らしい技術力やアイデアを持ち、社会的な評価を受けて自信に満ち溢れ、積極的な設備投資を行い、売上規模を拡大させていくという好循環を演出しますが、借入金が膨らむ中で、設備が計画どおりに稼働しなかったり、価格競争が激しく想定どおりの利益を確保できないことで、負債の返済が滞り、経営者としての信頼を失っていきます。新技術やアイデアで形だけ整えても結果が伴わなければ、早晚、経営は行き詰ります。

また、コンサルタントに理念の設定、施設設計や事業計画の策定を任せ事業を開始したものの、天候不順も重なり予定通りの集荷ができず、売上が上がらずに早期に倒産に追い込まれた事例や、農業生産における課題解決という素晴らしい理念を掲げ、立派な事業計画を策定し大規模施設も整備したものの、計画を実現するための経験や能力が不足していたため、仕入先や販売先を十分確保できず、赤字経営のまま撤退してしまった事例がありました。

農業生産からの6次産業化への展開は、農業生産者を会社の経営者に変身させることを意味します。経営知識も持たなければ失敗しがちです。一方、他業種から農業生産を始める場合でも農業生産の特性への認識不足や生産技術がないことなどで失敗しがちです。自らの理念や経営のあるべき姿から、その事業に取り組む必要があるのかを考え、必要性が低いのであれば、あえて手を出さないという判断が必要な場合もあります。

失敗事例からみた陥りやすい点をあげると次のとおりです。1点がうまく機能しないだけで負の連鎖により経営の破綻に至る場合があります。参考にしてください。

- 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1のポイントに関する参考理論①「ビジョナリーカンパニー」

優良企業の成功ポイントごとに、参考となる経営学等の理論を提示します。古典的な理論と近年の理論が含まれます。読者の参考にしていただければ幸いです。

第1の成功ポイント「経営者が農山漁村の地域資源の価値を見出し最大化させるために、理念を掲げて事業を構想、実践していること（構想力）」については、ビジョナリーカンパニーの法則が参考になります。

「ビジョナリーカンパニー」は1994年にアメリカのコンサルタントであるジム・コリンズが、「有名な企業がどのように成長し、世代交代を超えて繁栄し続けられるのはなぜか」、そこに法則があるのではないかと18社を分析し、その法則を明らかにした著書です。対象とした18社は次の要件を有しています。ボーイング、ソニー、ウォルト・ディズニーなどが含まれています。

- ・ 業界で卓越した企業である
- ・ 見識のある経営者や企業幹部の間で、広く尊敬されている
- ・ 私たちが暮らす社会に、消えることのない足跡を残している
- ・ 最高経営責任者（CEO）が世代交代している
- ・ 当初の主力商品のライフサイクルを超えて繁栄している
- ・ 1950年以前に設立されている

そこからビジョナリーカンパニーには、3つの重要な原則があることを明らかにしました。

#### (1) 基本理念

基本理念は組織にとって不変の主義であって、会社の根本的な存在理由であると述べています。永続の源泉は基本理念にあると説いています。

#### (2) 時を告げるのではなく、時計をつくる

これは、基本理念の浸透の必要性を説いています。時を告げる経営者。つまり部下に一方的な命令をするワンマン社長では、いくらカリスマ経営者であっても時代に対応するのは難しく、社員と一緒に時計（ビジョナリーカンパニー）をつくる経営者であるべきと説いています。

#### (3) 社運を賭けた大胆な目標の実行

ビジョナリーカンパニーは基本理念に合致した、大胆な目標を設定し、挑戦し続けています。それは厳しいけれど社内の力を結集すれば実現可能となるはつきりとした目標です。すなわち、ビジョナリーカンパニーは、自社の基本理念という一貫性を維持しながら、同時に常に変化し続けて進歩し続けているという、ある意味では二面性を備えています。

農山漁村発イノベーションを遂行している優良企業も、みな基本理念を大切にしつつ、計画に基づき大胆な挑戦をし続けています。農山漁村において、「ビジョナリーカンパニー」の法則を実践していると言えるでしょう。

(参考文献)

ジム・コリンズ(1995)「ビジョナリーカンパニー 時代を超える生存の原則」日経BP社

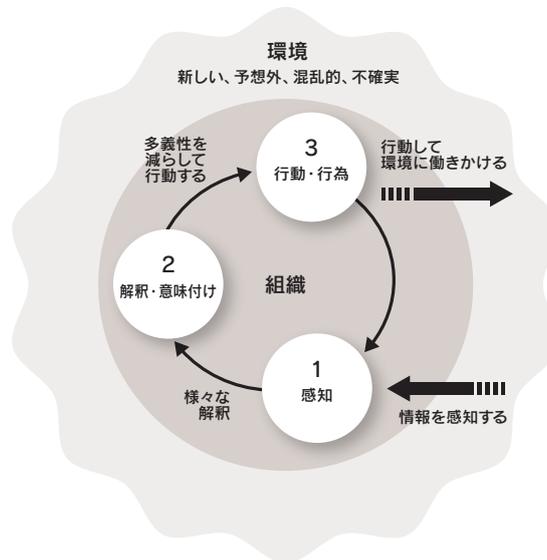
## 第1のポイントに関する参考理論②「センスメイキング理論」

第1の成功ポイントについては、理念の重要性をあげていますが、センスメイキング理論との関連についても述べておきます。

センスメイキング理論の提唱者はミシガン大学の世界的な組織心理学者カール・ワイクです。センスメイキング理論を紹介している早稲田大学の入山章栄教授は「現代の日本の大手・中堅企業に欠けており、最も必要なのがセンスメイキングである。その本質をよく捉えた日本語がある。それは「納得」であり、さらに平たく表現すれば「腹落ち」である。」と述べています。

センスメイキングの全体像は、相対主義を前提として、主体（自身・自身のいる環境）と客体（周囲の環境）の関連性についての循環するプロセスとして捉えられます。

### センスメイキングの全体像



まずは、プロセス1の環境の感知です。新しい、予想外、混乱的な、不確実である現代の企業を取り巻く環境を感じ取ることです。

プロセス2は解釈・意味づけです。同じ環境でも感知された環境をどう解釈するかでその意味合いは人によって異なります。組織・リーダーに求められるのは、多様な解釈の中から特定のものを選別し、それを意味づけ、周囲にそれを理解させ、納得・腹落ちしてもらい、組織全体での解釈の方向性を揃えることです。不確実性の高い現代では、今までの経験が通用しません。求められるのは、「現状はどうなっているのか」「我々は何をすべきか」について大まかな方向性だけを示し、それに意味を与え、説得性のある言葉で周囲に納得してもらい、足並みを揃えることです。つまり、ストーリーを語り、腹落ちさせられるリーダーが求められているのです。

本論で紹介した優良企業の経営者の中には、従業員に理念を浸透させようと取り組む方がいますが、これはセンスメイキング理論を実践していると言えます。また、農山漁村発イノベーションにおいては、地域が一体となった取組や顧客との強い結び付きが経営の強みとなることがあるため、連携相手や顧客の「納得」「腹落ち」が重要となるなど、センスメイキング理論を組織外でも展開する場面があります。

(参考文献)

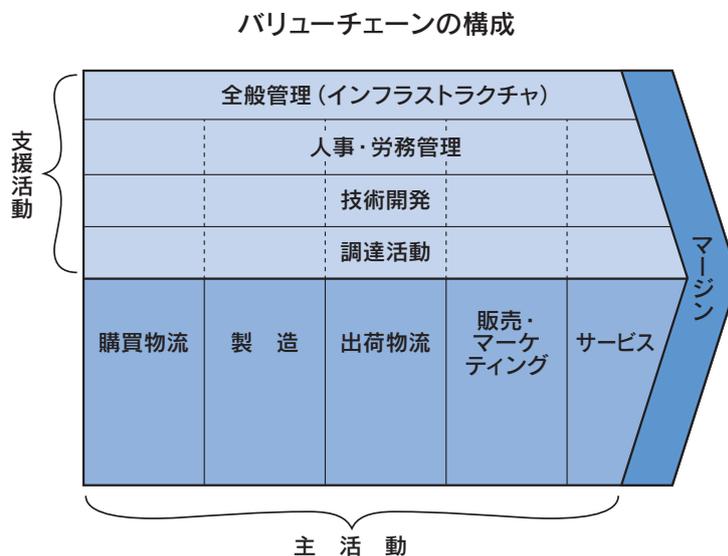
入山章栄(2019)「世界標準の経営理論」ダイヤモンド社

原典：Weick,K.E(1995)“ Sensemaking in Organizations” Sage Publications

### 第1のポイントに関する参考理論③「バリューチェーン（価値連鎖）理論」

理念を実現するために、新たな事業を考えたり、事業を見直す際に参考になるのは、著名な経営学者であるマイケル・E・ポーターが1985年に提唱したバリューチェーンの考え方です。バリューチェーンとは、企業における各事業活動を価値創造のための一連の流れとして捉える考え方です。企業の事業活動は原材料調達から製造、流通、販売を経て、アフターサービスに至るまで多岐に渡り、価値を創出しています。ポーターは、企業が顧客に提供する価値を考える場合、全体最適されて生み出された連鎖する価値の重要性を指摘しています。

バリューチェーンは、価値をつくる活動とマージンから構成されます。価値活動は、主活動と支援活動に分かれ、主活動は、製品やサービスが顧客に到達するまでの「購買物流」「製造」「出荷物流」「販売・マーケティング」「サービス」をいいます。支援活動は、「調達活動」「技術開発」「人事・労務管理」「全般管理（インフラストラクチャ）」があり、主活動を支えています。マージンは、総価値と価値活動の総コストの差になります。



自社のバリューチェーンを構造化し、どこに価値が生まれるのか、どこに無駄が生まれているのかなどを明らかにすることで、自社の強み、弱みを理解し、新たな事業の開始や既存事業の終了など最適な事業構造を検討する手掛かりになります。

(参考文献)

原典：M・E・ポーター著（1985）「競争優位の戦略-いかに高業績を持続させるか」ダイヤモンド社

## 第2のポイント

経営者が社員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)

### (1) 概説

第2のポイントは、経営者が社員1人ひとりを大切に、社員とともに成長していることです。

一般的に、家業から企業への転換は、多くの他人を社員として抱え、運命共同体として、力を一つに、成長を喜びとし、失敗を克服していくこととなります。6次産業化や農泊の取組は、家業や小さい規模からスタートする機会が多いので、社員には親族や地域出身者もいますが、それ以外の社員も経営者が掲げる理念と一緒に実現したいという想いを共有し、経営者を支えています。

事業の拡大にあたっては、人材の確保が重要ですが、農山漁村、特に中山間地域では、都市に先じて少子高齢化が進行しており、他産業や都市部での賃上げが進めば、賃金格差が広がり、人材の確保はますます難しくなります。また、農業や自然が好きで、実際に農業法人で働いてみたけれども、理想と現実のギャップから離職していく人がいますし、給与面や勤務時間への不満や将来への不安なども離職の要因となっており、人材の定着は経営者にとって大きな課題です。

農山漁村には、よそ者を寄せ付けないといった閉鎖的なイメージもあります。しかし、農山漁村発イノベーションに取り組む優良企業では、事業や活動範囲を拡げる中で、意識して、理念に魅力を感じて集まった他業種や海外経験のある者など多様な人材を採用し、登用したり、外国人社員を積極的に活用している場合も見受けられます。会社の成長は人材次第であり、人材の多様性が、新商品や新事業を生み出すことを経営者はよく理解しています。農林水産業、安全・安心な食、自然豊かな生活への憧れが就社の動機となる場合もありますが、こうした憧れを受け止めて、その熱意を注いでもらえるように、経営理念や活動に共感する人を採用したり、現地に来てもらって様々な体験をしてから就社意向を確認するなどの取組も見受けられます。

農林水産業や農山漁村の多様な魅力は、多様な人材を引き付ける磁力として働きますが、それがかえって大きなギャップを生むケースもあるので、就社後は、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、適材適所に配置するよう配慮しています。また、経営者と社員がよくコミュニケーションをとっており、社員の成長を辛抱強く見守り支援しています。男女を問わず協力して育児に携われ、子育てしながらでも長く働き続けられる環境や制度を提供している場合もあります。社員からの提案によく耳を向け、それを具体化していくことを大切にしている経営者もいます。加えて、社員の地域に貢献したいという気持ちを尊重することも重要です。

また、人材の成長ややりがいを感じてもらうためには、チームで力を発揮できる環境を形成することも大切です。優良企業では、必要に応じて組織横断チームを構成し、創造性の発揮を促すとともに、会社の一体性を構築する活動も見られます。

更に、優良企業には、経営者と思いを一つにし、経営者が得意でない領域を担当したり、経営に対する相談や助言に乗ったり、時には苦言も言う右腕人材がいる場合も見受けられます。兄弟・親戚、友人の場合もあれば、外部から招聘する場合もありますが、強固な信頼関係を築いています。また、新規就農希望者や社員が独り立ちすることを応援する優良企業も見受けられます。独り立ちした後も、緩やかなグループを形成し、共同出荷などをしてお互いの成長を支えています。

一方、失敗事例の場合、経営者がワンマンで、自分の考えを押し付けたり、社員とのコミュニケーションがうまくとれていないことが多くあります。財務内容を経営者しか把握していないという

例もあります。経営者に直言できる社員がいれば、経営悪化を回避できたかもしれません。また、一般的に、経営者と社員の気持ちが離れると、無駄な仕事も増え、生産性も悪化し、社員も離職しがちです。そうした噂は立ちどころに広がり、人材の採用もうまくいかなくなります。

第2のポイントについて、優良企業の事例をみていくこととします。

## (2) 事例紹介

### ① 生き方、働き方に共感する社員の採用、登用(きたもつく)

年間約10万人が訪れるキャンプ場「スウィートグラス」の運営、林業を営む(有)きたもつく(本社:群馬県長野原町)の求人方法はユニークです。生き方、働き方を紹介する求人サイト「日本仕事百科」を活用し、福嶋社長や部長などが文書や写真で自分の想いやリアルな生き方、働き方を紹介しています。

きたもつくは、北軽井沢における労働のあり方として、「働くことは生きること」を掲げています。地域の自然条件に従う労働は、暮らしや生きることと切り離されるものではありません。地域の自然資源をエネルギーや素材とし、自らが生きる舞台がそのまま人を迎えるフィールドとなります。事業内容や実績がいくら魅力的に伝わっても、実際には厳しい自然に翻弄され、様々なバックグラウンドをもつ他者と共に働き生きなくてははいけません。だからこそ、共感する方と一緒に働きたい、生きたいと思っているのです。

最終面接では、焚火をしながら福嶋社長と様々な会話をする独自の面接方法を取り、素直な人材を採用しています。企業と求職者という相向かう関係ではなく、焚き火を囲み同じ方向を見ることで、肩書を越えた人と人との関係が生まれています。

こうした採用方法の結果、応募者も増え、美大卒、建築士、システムエンジニアなどさまざまなバックグラウンドを持つ人材が採用でき、彼らの技能を活かしてデザイン、コテージの建築、予約サイトのシステム構築等、業務で必要なことはほぼすべて内製化しています。

福嶋社長は、「新たな事業を検討する際には、社員が熱量を注げるかを特に重視している。」と話します。社員の生き方、働き方を尊重しているのです。



(出所) きたもつくHP

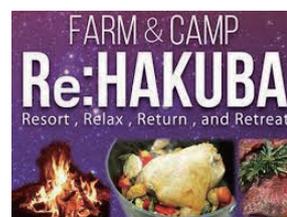
## ② 社員の成長が企業の成長につながる（白馬農場）

白馬村で、米や野菜、果樹の生産、加工、販売に加え、レストランやグランピング施設の運営を行っている白馬農場（株）（本社：長野県白馬村）は、創業者で会長となった津滝俊幸氏と社長である津滝明子氏が二人三脚で経営にあたっています。2004年に白馬村の田園環境を守りたいと、他業種から農業参入し、約20年間で様々な事業を展開し、事業規模を拡大してきました。ワンマン企業は企業成長の限界がある、決してトップだけで判断しないということを中心に掛けているそうです。新規事業の展開などにあたってはトップの判断だけで決定しません。積極的に外部の専門家も活用していますが、協議に社員も関わってもらうことで、社員の成長を促しています。

例えば、社名については、これまで「しろま農場 有限会社ティーエム」でしたが、2022年にロゴやデザインの一新と合わせて、社員の投票により白馬農場（株）に変更しました。

グランピング事業の立ち上げにあたって、社員の中からグランピング事業の担当者を決め、グランピングの仕組み、テントのサイズ、料理の提供方法などみんなで意見を出し合いながら決めていきました。「Re:HAKUBA」というグランピング施設の名称は社員の提案で決定しました。そうしたことが社員のモチベーションを高め、企業が持続していく原動力になると考えています。

女性社長として女性が長く働きやすい環境も提供しています。残業も少なく、有給の取得率は100%で、産休・育休制度も整っています。全員にスマートフォンを貸与し、ミーティングもオンラインでの参加も可能としています。



（出所）白馬農場・白馬村HP

## ③ 新事業推進のためのコア人材の登用（和郷）

（株）和郷（本社：千葉県香取市）はグループ全体で約80億円の売上を誇る日本有数の農企業ですが、1991年に、5人の地域の若手農家が農業の未来に危機を感じ、売り先を決めてから野菜を作ろうと組織化したのが始まりでした。当初は家業である農家の集まりでした。

その後、加工、販売部門として1996年に（株）和郷を設立しました。木内博一社長は「家業から企業になるということは、他人を雇って経営することだ。」と話します。

同社は、産直事業を拡大するとともに、リサイクル事業、冷凍事業、野菜カット事業、レストラン事業、小売事業、海外事業、農園リゾート事業、植物工場事業など次々に新規事業を立ち上げて事業規模を拡大していきます。各事業のマネージャーには他業種出身の多様な人材が就いています。

「新しい分野の挑戦には既存の人材では対応できないことが多い。そこで、いろいろな人脈、紹介により他業種の人材をヘッドハンティングしている。中途採用の人材にとって、農業法人で和郷以上の待遇の所はないし、自分の才覚で新規事業を立ち上げ、成長させるエキ

### 農業の新たなかたちへ

株式会社和郷は、生産者と売り場をつなぐ産直事業からスタートし、消費者のニーズを汲み取った商品や事業を次々と展開してきました。

調理がしやすいと人気のカットごぼうも、消費者と販売店の声を取り入れ、私たちが日本で初めて創り上げた商品です。生産、加工、流通に加え、現在ではコンサルティング事業や海外事業などさまざまな事業を展開しており、業界に革命を起こし続けてきました。

今後は、農業経営者の育成にさらに力を入れていき、国内で完結していた日本の農業を世界へ発信していきます。そうすることで、農業をより魅力的で夢のある産業へと変えていきます。

また、他産業の技術を取り入れて、これまでの常識を覆すような新たな商品の開発にも取り組み、誰もが手軽に、安全でおいしい野菜を食べられるよう今後も努力を惜しみません。

食や人が本来「あるべき姿」に、立ち戻れるように。私たちはこれからも、業界のリーディングカンパニーとして農業の新たなかたちを模索し続けていきます。

株式会社和郷 代表取締役  
農事組合法人 和郷園 代表理事

木内博一

（出所）和郷HP

サイティングな経験ができる場はない。優秀な人材を引き付ける経営者の魅力とは、動きのある経営を行い、適材適所で活躍できる場を作ることだ。」と話します。

「私は、仕事で縛らない。人は仕事をするために生きているわけではない。仕事を楽しまなければ自己表現はない。夢中になれば、苦しいことも乗り越えられる。」マネージャーの自主性、創造性を発揮してもらうために寄り添う姿勢を貫いています。

常にマーケット環境を見ながら自己変革を続ける経営者の下に、多様な人材が集まり、切磋琢磨しながら協力して同社の成長を支えているのです。

#### ④ 独立支援と事業連携（グリーンリーフ）

日本で初めて有機こんにゃくの生産を始め、年間を通じて野菜の生産販売を行っているグリーンリーフ（株）（本社：群馬県昭和村）は、人材育成にユニークな仕組みを有しています。グリーンリーフの経営理念は、「感動農業・人づくり・土づくり」で、新規就農者の育成に力を入れています。

同社と関係会社の（株）野菜くらぶは協力して「独立支援プログラム」を実施しています。これは、これから農業を始めたいという若者たちの新規就農をサポートするプログラムで、農業技術の習得から独立後の経営まで、新たに農業を始めたい人を全面的にバックアップしています。独立支援プログラムの内容は次の通りです。

- ①野菜くらぶ生産者農家で、1年以上研修する。
- ②研修後は、会社を設立し、独立する。
- ③会社設立のための資金は、独立する人50%、野菜くらぶ側50%とする。
- ④販売先は、野菜くらぶが確保する。
- ⑤独立後、野菜くらぶが販売面、経営面、人事面、技術面で、全面的にバックアップする。
- ⑥契約書をかわし、お互いの責任を明確にする。

これまで多くの方が独立し、独立後は、引き続き、野菜くらぶが技術面や販売面の支援を行っています。これによって各生産者は安定的な経営をすることが可能になっています。グリーンリーフ、野菜くらぶにとっても、年間を通じて40品目以上の野菜を安定的に出荷できる体制が整い、生協やスーパーマーケット等の需要に応えることができるようになっていきます。

#### ⑤ 社員の成長を信じて見守る（みなかみ町体験旅行）

みなかみ町で、「「生きる力」を呼び覚まそう!」を理念に、主に教育旅行のコーディネートを行っている（一社）みなかみ町体験旅行では、みなかみ町で同社でなければ作れない教育効果を上げるプログラムを提供することで、企画料を得て安定した経営を行っています。

これまでの独立支援プログラム研修生

氏名	研修開始	研修後の状況
第1期生 山田広治	2001年1月	2002年2月独立し、(有)サニタスガーデン設立。青森にて、レタスを生産。
第2期生 向山耕生	2004年4月	2007年5月、(株)サングレイス入社。2014年より相模原市で就農。
第3期生 矢口岳夫	2005年5月	2006年4月独立し、(有)グリーンマイスター設立。H20年より青森にて、レタスを生産。
第4期生 塚本佳子	2005年9月	2008年8月独立し、(株)やさいの樹設立。静岡にて、主にレタスを生産。
第5期生 深川知久	2007年1月	2009年9月独立し、(株)ソイルパッション設立。静岡にて、主にレタスを生産。
第6期生 野元悠太	2007年1月	2009年9月独立。群馬にて、ほうれん草、小松菜を生産。
第12期生 山田孝達	2011年4月	2012年8月に独立。群馬にてニラを生産。
第13期生 須藤崇	2012年2月	2014年1月に独立。群馬にて主にレタスを生産。
第14期生 牛久保智史	2012年4月	2013年3月に独立。群馬にて主にナスを生産。
第15期生 白井佑介	2012年6月	2013年8月に独立。(株)とわ設立。静岡にて主にレタスを生産。
第16期生 森上翔太	2012年7月	2013年12月に独立。(株)あぐり翔之屋設立。京都にて九条ネギを生産。
第17期生 中島直人	2012年10月	2015年7月に独立。中島農園(株)を設立。静岡にて主にレタスを生産。
第18期生 弓削敦	2013年6月	2014年7月に独立。(株)弓削農園設立。静岡にて主にレタスを生産。
第19期生 武浩之	2014年4月	2015年2月に独立。群馬にてブロッコリー、茶豆などを生産。

(出所) 野菜くらぶHP



### 第2のポイントにおける失敗事例からの示唆

事業の拡大にまい進する経営者の中には、自分の能力に自信があり、社員の能力を信じきれないために、社員を大切に思っているにもかかわらず、社員に責任ある役割を任せることができない方がいます。こうした経営者は、なんでも自分で素早くて確かな判断ができるので、当初、事業は順調に拡大していきます。しかし、事業規模が大きくなるにつれて、経営者の目が届きにくくなります。経営者が判断に迷う場面も増えますが、経営者が日頃から経営や財務内容などの共有をしていないため、経営者に助言できる社員がいなく、立て直しができないまま倒産に至る例が見られます。

また、失敗事例の中には、「事業ありき」で施設を整備したものの、実務を担う人材が公的セクターの元職員や畑違いの分野を担当してきた親会社の社員であったため、連携相手の機微に疎く、お互いの信頼関係を構築できないまま、必要な仕入量を確保できず、施設を十分に稼働させることができなかったという例があります。その社員に問題があったというよりも、経営者が、社員に適切な研修なり事前準備を指示するなど、社員が力を発揮できる状況を作り出せていなかったことが問題だと考えられます。

人財力に関する問題は経営者に起因するケースが多くあります。人材を抜擢し要職に据え、権限を委譲し、コミュニケーションを密にとりながら、人材の成長こそが会社の成長と考え、長期の視点で人材育成に取り組むことが重要です。

失敗事例からみた陥りやすい点をあげると次のとおりです。

- 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らない。
- 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く、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2のポイントに関する参考理論①「バーナードの組織論」

第2のポイント「経営者が社員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）」については、バーナードの組織論が想起されます。

アメリカの経営学者チェスター・バーナードは、組織が成立する要件として、①共通目的、②コミュニケーション、③貢献意欲の3つの要素が必要で、どれか一つが欠けても組織としては機能不全になると述べています。

組織に目的が存在しなければ、目的を達成しようとするメンバーの貢献意欲は生まれません。第1のポイントであげた理念の重要性は、バーナードの示す「①共通目的」を組織内で共有できているかにつながるものです。

「②コミュニケーション」がうまく機能しなければ、共通の目的が形成されず、協働意欲が生まれることはありません。本論で紹介した優良企業の多くでは、経営者は従業者と活発なコミュニケーションをとり、従業者同士のコミュニケーションを促しています。

「③貢献意欲」とは、メンバーが組織に貢献したいと思うモチベーションのことを指します。これには、組織全体に対する貢献だけでなく、チームや仲間に対する貢献も含まれ、組織のメンバー同士が一緒に働き、互いに助け合いながら組織に貢献したいという意欲でもあります。

優良企業の多くは、経営者は従業者の成長を見守り、その成長が企業の成長であることを強く認識しています。経営者と従業者、従業者同士のコミュニケーションも活発で良好です。経営者、従業者ともども高い貢献意欲を有しています。

(参考文献)

前田卓雄他編著(2021)「経営学概論」同友館

岡田行正著(2022)「経営理論のエッセンス」同文館出版

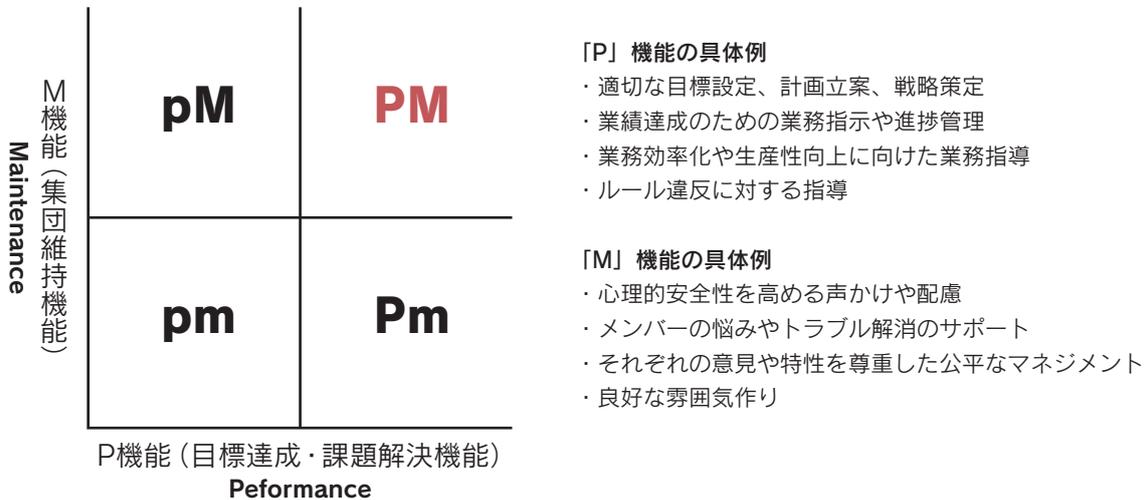
原典：Barnard,C.I.(1938) "The Function of the Executive" Harvard University Press

### 第2のポイントに関する参考理論②「PM型リーダーシップ・スタイル」

第2のポイント「経営者が社員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）」については、経営者のリーダーシップ・スタイルともおおいに関係しています。

現代社会心理学者である三隅二不二是、PM理論を提唱しています。彼は、リーダーシップの主要な役割としてP機能とM機能の2つがあるとしました。P機能は業績を確保できるか否かという仕事に対するパフォーマンス能力を意味し、M機能は職場の上下関係や同僚との人間関係が友好的なものとなるように働きかける行動や能力を意味しています。

P機能とM機能とは、どちらか一方がより優れているという性質のものではなく、一方の機能が他方の機能を代替できるという性質のものではありません。三隅はこの2つの機能を尺度として用い、P機能とM機能の双方に優れたリーダーをPM型、P機能にのみ強いリーダーをPm型、M機能にのみ強いリーダーをpm型、双方ともに優れたリーダーをpm型としています。



PM型のリーダーはP機能とM機能の両方を備えています。作業計画や役割分担などは自分で作成して部下に大筋を示し、その後の細部調整は部下に一任するリーダーシップ・スタイルをとります。基本的に部下を信頼し、彼らが困った時に相談に応じる支援者的な管理方法をとります。そのため、部下の満足度が最も高く、三隅によれば、多くの場合で最高のリーダーであるとされています。

本論で紹介した優良企業のリーダーは、P機能とM機能の両方を備えたPM型のリーダーシップ・スタイルをとり、「経営者が社員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）」を実践しています。

（参考文献）

前田卓雄他編著（2021）「経営学概論」同友館

原典：三隅二不二（1966）「新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学」ダイヤモンド社

## 第3のポイント

メイン顧客を定め他社と差別化された商品・サービスを常に生み出していること（商品力）

### （1）概説

第3のポイントは、メイン顧客を定め他社と差別化された商品・サービスを常に生み出していることです。

農山漁村に立地する企業は、その地域に存する地域資源を武器に、商品、サービスを提供しています。このため、自ずと供給量には限りがあり、顧客を絞る必要があります。メインターゲットにする顧客の設定は、提供する商品やサービス、企業の立地などによって異なっていますが、農山漁村発イノベーションに取り組む優良企業では、「理念や取組に共感してくれるお客様」、「健康志向の20～40代の女性」、「安全安心にこだわっている中高所得者ファミリー層」、「環境教育に関心の高い学校」など具体的に設定しています。メイン顧客がぼやけていると、商品・サービスの開発がうまくできません。

世の中には様々な商品やサービスが溢れています。優良企業は、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、販売しています。優良企業はこだわりの商品やサービスを提供するため、必要な製造原価を把握し、利益を生み出し、安定的に再生産できる価格設定を行い、常に持続的生産ができるように配慮しています。メイン顧客に差別化した商品を提供することで、大手と正面から価格競争せずにもすむことも、再生産できる価格設定を可能とする要因です。

優良企業には看板商品やサービスがあります。常に顧客に感動や満足感を与えています。継続的に顧客が購入し、利益のベースを稼いでいます。常に顧客の声に耳を傾けており、看板商品に安住してはいません。継続的に、新規商品を生み出していたり、看板商品をブラッシュアップし、顧客から信頼されるブランドを確立しその価値を維持しています。

また、優良企業には、商品・サービスの素材・原料に「自信」を持っているという特徴があります。例えば、加工品の原料となる農産物を自ら作っている場合、その農産物の品質に自信があるので、農産物の良さを最大限引き出すことを追求します。あるいは、農山漁村ならではの体験プログラムを作る場合、その地域の素晴らしさを熟知しているので、地域の魅力を最大限活かして、顧客に満足いただけるように、徹底的にプログラムを作り込みます。自らが生産した農産物や自ら暮らす地域に自信や誇り、愛着がなければ、それを素材・原料とする商品やサービスも、顧客に自信を持って提供できませんし、そのような商品やサービスが、顧客の感動や共感を呼ぶことは難しいでしょう。また、自信や誇り、愛着のある商品・サービスであればあるほど、プライド＝ブランドを大切にするので、簡単に安売りすることはできませんし、こうしたストーリー性のある高品質な商品・サービスは、食の安全・安心、オーガニックや健康に関心の高い顧客などに強く訴求し、高い価格であっても納得感をもって購入いただけます。こうした特徴も、農林水産業や農山漁村に根差した優良企業における「商品力」の基盤となっています。

一方、失敗事例の場合、誰をメイン顧客にするのか不明確な場合が多く見受けられます。メイン顧客を定めていないために、様々な商品やサービスの開発に手を出し、ブランドの構築に至らない場合があります。単一の販路しか持たないために、採算ぎりぎりでも相手方の要望に従わなければならない場合もあります。最初の商品の販売がうまくいった場合でも、事業規模が拡大する中で、

顧客に感動や満足感を与え続ける努力が十分でないと販売量が伸び悩み、加工品の場合、原材料の確保、効率的な生産、商品の販路、販売量、価格のバランスが崩れ、一気に過剰在庫を抱える場合が見られます。看板商品に頼り、新たな開発をなおざりにしている場合も見受けられ、顧客が離れる要因になっています。

第3のポイントについて、優良企業の事例をみていくこととします。

## (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)

酪農及び乳製品の加工販売、カフェレストラン事業などを行っている(株)いでぼく(本社：静岡県富士宮市)は、徹底的に原料である牛乳の品質にこだわり、「いでぼくブランド」を磨いています。

牛舎は、牛の健康維持のために徹底した衛生管理を行っています。きれいな牛舎で牛たちがゆったりとした気分で見られるよう、常に衛生面に気を配っています。実際に臭いもほとんどありません。井出社長は、毎日必ず牛舎の掃除をしてから寝るそうです。愛情をもって牛を育てています。飼料は、牛の健康を考え、同社の求める牛乳の品質を実現するために、濃厚飼料よりも繊維質の多い乾燥牧草等粗飼料の割合を多くしています。

牛乳はその日に搾ったものをその日のうちに低温殺菌(75℃で15分)し、あえて風味の変化がない牛乳瓶を中心に使い、配送できる範囲で届けています。牛乳品質は、何度も関東生乳品質改善共励会最優秀賞・特別賞を受賞していることから証明されています。こうした品質の良さは自社ホームページで丁寧に説明しています。搾りたてのミルクを使ったソフトクリームは、高速道路パーキングエリアのショップで大人気になっています。

同社の牛乳のメイン顧客は、フレッシュな牛乳をお届けすることのできるエリアにおける牛乳の品質にこだわっている方、特に、食に関心の高い子育て初期世代、また子育てが終わり自分の食生活に関心が強くなる50代以上の方です。

同社の理念は、「基本の基本を忠実に守る」です。酪農で貫いてきたその姿勢は、6次産業化に取り組む中でも変わることはありません。商品売るにはマーケティングも重要ですが、その素材である生乳づくりにおいて基本の基本を忠実に守り抜き、他にはない素材で他では手に入らない商品を作っています。そして、多くの顧客に牧場に来てもらって、同社の理念と取組に共感してもらい、同社のファンになってもらっています。素材の品質にこだわるのが商品力の源泉です。



(出所) いでぼくHP

## 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)

(有)黒富士農場(本社：山梨県甲斐市)では、鶏たちが心からのびのびと元気に過ごせなければ、おいしい卵はできないと考えています。人が美味しい卵を食べるために鶏を育てるのではなく、鶏が元気に暮らして卵が産めるようにと、何よりも鶏の幸せを一番に考え、環境にも飼料にもこだわっています。

卵は有機JAS<sup>[1]</sup>認証を取得したリアルオーガニック卵、平飼いで育てる放牧卵、高床式開放ゲージで育てるさくら卵などがあります。看板商品の日本で初めてのオーガニック卵は、鶏の食べるもの、飲むもの、暮らす場所、全てにおいて厳しい基準が設けられています。例えば、飼料は「有機栽培大豆」や「有機栽培とうもろこし」などを主原料とし、有機JAS規格に適合したもののみを使用しています。遺伝子組換えの混入を防ぐため分別生産流通管理を行っています。また、平飼い飼育で、天然の湧き水を与えて育てていたり、発酵飼料で健康をサポートしたり、こだわりは尽きません。黒富士農場の中で18棟ある鶏舎のうちの3棟のみで生産されているとても貴重な卵です。放牧卵も、非遺伝子組み換え飼料のみで育てています。

リアルオーガニック卵や放牧卵は一般的な卵に比べて高価ですが、メイン顧客は当初よりこうした取組に共感する40代の食にこだわりを持つ女性と考えており、販売先をデパート、高級スーパー、オーガニック流通会社等に絞り、現在でも「黒富士農場の卵」として、認知され、支持されています。さくら卵は地元でのファンづくりを目的としており、地元の自社直売所で販売しています。卵の生産量は2002年では約1,300個/日でしたが、2023年では約10,000個/日になっています。

こうした卵を原料としたバームクーヘン、カステラなどスイーツも人気を博しています。リアルオーガニック卵を原料に、日本で初めて有機バームクーヘンを商品化しました。小麦、バターなどすべて有機JAS認証をとった原料を使っています。

他社と差別化した商品が黒富士農場の成長を支えています。



(出所) 黒富士農場HP

[1] 有機JAS規格はJAS法(日本農林規格等に関する法律)に基づいた生産方法に関する規格で、農林水産省に認可された「登録認証機関」によって検査され認証を受けたもののみが「有機農産物」または「有機加工食品」として表示できる。

### 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）

（株）ザファーム（本社：千葉県香取市）は、農園×グランピングという新たなリゾート市場を創っています。看板サービスは農業体験です。農業体験は宿泊の基本プランに含まれています。

宿泊者を増やしたいが大規模な投資は難しいという状況で、投資金額が安く売上が見込めるものとしてキャンプ場に注目し、海外のキャンプ場を調査している中でグランピングに出会いました。旅行の行き先は、友達同士でもカップルや家族でも、女性が決めるケースが多いため、グランピングのメイン顧客を女性と設定しました。そのため、

- ・エアコンが整備されている、
- ・セミダブルのベッドが置いてある、
- ・電源が付いている、
- ・テントが常設されている（自ら組み立てる必要がない）、
- ・バーベキューを行う道具や食材が準備されている（自ら持ち込む必要がない）、
- ・トイレがきれいである、

というグランピング施設をつくることにしたそうです。

グランピングを始めて、メディアの取材が殺到し、一気にザファームが知られるようになりました。グランピング施設が埋まるようになると、元々あったコテージ棟も埋まり、カフェのお客や貸農園の会員も増えていきました。

農園では、1年を通じて60品目、100種類以上の野菜を露地栽培しており、季節によって様々な野菜の収穫を体験することができます。年間約4万人の方々が参加する大人気アクティビティになっています。収穫した野菜は、夕食のバーベキューで食べたり、お土産としてお持ち帰りいただけます。

武田社長は、「毎年顧客アンケートをとっていますが、現在も農業収穫体験がダントツ1位で好評です。観光業においては、非日常体験が大事であり、かつプライスレスです。したがって、価格を下げるのではなく、価格に見合うサービスを提供することが大切です。」と話します。顧客層は、ファミリー層が7割、次に大学生やOLの女子会です。

ザファームは農業界・野菜界のスターとして「ヤサイちゃん」をプロデュースしました。オーディションで選ばれた東京農業大学出身のヤサイちゃんは、年間を通して、収穫体験やイベントでももしろおかしく野菜の話をして、顧客を楽しませています。

ザファームは、地域フランチャイズ方式で全国に拡大することを目指しており、2021年にはマザー牧場に第1号をオープンしました。各地から引き合いが多く寄せられているそうです。



（出所）ザファームHP

#### ④ 手に取りたくなる商品、また来たくなる店舗（道の駅木更津うまいたの里）

「道の駅木更津うまいたの里」は、木更津市が施設を保有し、2017年にオープンし、指定管理者として（株）TTC（子会社の（株）菜花の里）が運営しています。TTCグループは、「ワクワクする地域の未来づくり」をビジョンに掲げ、地域のブランド開発事業や食のテーマパーク事業を中心に、様々な事業を展開しています。単に施設の運営だけでなく、その地域の食材を活用したオリジナルの商品開発を進めている所に特徴があります。

うまいたの里では、約340名の地域の農家が出荷している農産物、加工品、はちみつ、海産物が主な商品です。また、地元野菜をふんだんに使った料理を提供するレストランがあります。開業以来、売上を伸ばしており、現在では年間140万人以上が来場する人気の道の駅になっています。

新鮮な農産物も魅力的ですが、最も売り上げが大きいのは道の駅オリジナルの加工品です。ここで人気のお土産ベスト3は「千葉のザクザクピーナッツペースト」、「クレイジーピーナッツ」、「チバリバリ（ピーナッツ塩バターチップ）」で、自社で企画開発し、地元メーカーで製造しています。ネーミングも巧みで、パッケージも魅力的です。当施設は東京湾アクアラインから最も近い道の駅であり、こうした加工品のメイン顧客は、千葉らしいおみやげを求めて立ち寄る観光客です。このため、売り場には「千葉らしさ」を強調する大きなピーナッツのオブジェなどが並んでいますし、ここだけでしか購入できないことを強調しています。

限られた売場スペースを有効に活用するため、ポップを多用し、積み上げ型で陳列しており、商品を探す楽しみを創出し、それがまた道の駅の魅力を高めています。また、農産物の詰め放題イベントの実施や、ピーナッツキャッチャーやピーナッツバター製造マシンなど家族連れで楽しめる工夫をしています。ここでしか買えない商品が多く、リピーターも多く、ネットショップの売上も拡大しています。

レストランは地元の人気カフェがプロデュースし、ここでしか食べられない魅力的なメニューを揃えています。

まさにワクワクする商品づくり、店づくりを通じて、地域活性化のハブになっています。



（出所）うまいたの里HP

#### 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）

「ふるさとの夢をかたちに」をコンセプトに伴走型のコンサルティングを行っている（株）さとゆめは、古民家再生事業を手掛ける会社等と共同出資して（株）EDGE（本社：山梨県小菅村）を設立し、古民家ホテルを運営しています。

小菅村は、多摩川の源流にある人口約700人の村です。かつては2000人以上あった人口は30年間で1/3に減少しました。村の道の駅の運営で実績をあげた同社の嶋田社長は、村から

100軒近い空き家の活用を相談されました。嶋田社長は、民俗学者の宮本常一が説いた「歴史に残らない名もなき地域にこそ唯一無二の宝がある。地域の人と話すとその価値や新しいコンセプトが見えてくる。」との考えを大切にしており、「小菅村全体を見渡せる三つ子山に立った時に、狭い谷あい集住している景色をヒントに、「700人の村がひとつのホテルに」というコンセプトが出てきた。」と話します。

これまで二つの集落に「大家」「崖の家」という2つの古民家ホテルを作り、将来は8つの集落に古民家ホテルを設け、村全体を分散型ホテルにする構想です。その構想の根底には、「700人の小さな村で豊かさの本質に触れるというのはシンプルに言えば足るを知るということです。そこにある自然や、目の前に差し出された食材にありがたいと感謝する。今ここに大切な人といわれることに感謝するということです。」という考えがあります。

メイン顧客は、当初、小さな村の豊かさに共感してくれる、経済的に豊かなシニア層を想定し、4万円/部屋という高い価格を設定しました。しかし、実際には20～40代が7割といます。「いつかこういう家に住みたい、こんな豊かな自然に包まれてオーガニックな食生活を実現したい、そういうライフスタイルを吸収しに来る人が多い。」と話します。嶋田社長の想いを形にした商品やサービスが若い世代にとって高い価値を有しているということです。お客様が価値を感じられるコンセプト、ストーリーを持つことが商品力につながります。



(出所) NIPPONIA小菅源流の村HP

### 第3のポイントにおける失敗事例からの示唆

コロナ禍により経営不振や倒産に追い込まれた6次産業化企業の特徴として、外食事業へ進出した事例が多く見られました。コロナ禍にあつて、商品力を高めることができずに、多額の負債を返済できなくなる場合が大半でした。

例えば、観光系の企業が地域農産物を活用したレストラン事業に進出したケースでは、メニューに地域の特産品が活用されたものの、生産者の理念や「こだわり」が実感できるメニューとなっておらず、ターゲットである観光客に十分訴求することができませんでした。

また、農業者が自社食材を活用した飲食店の多店舗展開を進めたケースでは、そのメニューが世間のブームに乗ったものだったために、ブームが下火になる中で採算性が悪化し、業態を切り替えることもしなかったため、コロナ禍を乗り切ることができませんでした。

商品を消費者に訴求していくために、親会社のリソースを活用することも、世間のブームに乗ることも、必要なことかもしれませんが、商品自体に高い競争力がなければ、大手資本との価格競争に巻き込まれるだけで、そうした追い風を活かすことはできません。追い風を利用するためにも、商品力を高める努力が必要です。

失敗事例からみた陥りやすい点は次のとおりです。

- 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らない。
- 売れない商品が売れる日を待っている。

### 第3のポイントに関する参考理論「差別化集中戦略」

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）」については、ポーターの提唱する戦略のうち「差別化集中戦略」が適合します。アメリカの著名な経営学者であるマイケル・E・ポーターは、利益を獲得するための基本的な論理として3つの基本戦略を示しています。競合他社よりも低いコストで製品を供給するコストリーダーシップ戦略、競合他社よりも顧客が高い価格で購入するような製品やサービスを提供する差別化戦略、特定セグメント（地域、顧客層など）を対象にすることで競合他社とは直接競争しない状況を作る集中戦略です。

#### ① コストリーダーシップ戦略

規模の経済や経験曲線効果（経験の蓄積から効率性が増す）により、コスト面で最優位に立とうとする戦略です。低価格を実現することで同じ価格の競合相手より高い利益が得られ、価格競争では大きなシェアを獲得するなど優位性を得られます。

#### ② 差別化戦略

自社の製品やサービスを競合会社と違う特異的なものと顧客に認識してもらい、業界での優位性を築こうとする戦略です。差別化には、ブランドイメージや製品の機能、品質、アフターサービスなどがあります。ここで、重要なことは、他社との違いを明確にさせることです。これを顧客が認識し、受入れてもらえることが大切です。

#### ③ 集中戦略

特定の顧客セグメント（地域、顧客層など）、製品の種類などに資源を集中させ、特定のターゲットに対して、低コスト（コスト集中戦略）、もしくは差別化（差別化集中戦略）、あるいはその両方で収益性を高めようとする戦略です。

		競争優位性	
		低コスト	差別化
ターゲットの幅	広い	<b>コストリーダーシップ戦略</b> 規模の経済の追求、 原材料・生産コスト優位の追求	<b>差別化戦略</b> 製品 / サービスの機能・品質など 差別化の追求
	狭い	<b>コスト集中</b> 特定の地域・顧客・製品に 対してコスト優位の追求	<b>差別化集中</b> 特定の地域・顧客・製品に 対して差別化優位の追求
		<b>集中戦略</b>	

農山漁村発イノベーションに取り組む企業は、一般的に、生産規模が限定的であり、コストリーダーシップをとれる程の低コストでの生産は困難です。したがって、商品戦略としては、差別化集中戦略が重要になります。すなわち「特定の地域を対象に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）」です。その後、徐々にターゲットを広げ、差別化戦略へと移行する企業も現れることになります。（例：サンクゼール）

（参考文献）

マイケル・E・ポーター（1995）「競争の戦略 新訂」ダイヤモンド社  
 原典：Porter M.E（1980）"Competitive Strategy" Free Press

## 第4のポイント

### コアファンを大切にし、コアファンに支えられていること（ファンマーケティング力）

#### (1) 概説

第4のポイントは、コアファンを大切にし、コアファンに支えられていることです。

農林水産業や農山漁村に根差した企業は、一般的に、企業規模は小さくなく、テレビCMなどマスメディアには頼りません。むしろ、自社の商品やサービスを愛してくれるコアファンを大切にし、一緒に成長しています。

コアファンも最初は1顧客です。初めて商品やサービスを求めた時に感動や満足を感じ、2度、3度、別の商品やサービスを試しても、その感動や満足が得られると、ファンになります。ファンは家族や友人に紹介し、一緒にその感動を分かち合うようになります。

コアファンが感動や満足を覚えるのは、商品やサービスの美味しさ、クオリティに加えて、企業や商品・サービスに込められたストーリーに共感するからです。例えば、商品の場合、どのような素材を使っているのか、その素材はその農山漁村地域特有のものなのか、どの位貴重なのか、どのような想いでその商品を作ったのか、どのような苦労があったのか、それを作っている企業は未来に向けてどう成長したいのかなどを言葉で表現することが重要です。農山漁村地域は、自然環境、気候、土や水など、他にはない風土に特徴を規定される農林水産物やそれを原料にした食品等、ここにしかない商品・サービスを提供できる潜在的な可能性があり、ここを掘り下げることがコアファンの獲得につながるようになります。

優良企業では、商品やサービスをホームページやSNSで写真、動画やエピソードとともに紹介することが増えています。最初の顧客群を一気に作りたい場合、その分野に強いいわゆるインフルエンサーに商品やサービスを使ってもらい、情報発信をしてもらっている場合も見受けられます。友人や同好のグループからの情報も信頼度が高く、次なるファンを生み出しています。

## コラム：Webマーケティング

WebマーケティングとはWeb上で行われるマーケティング活動です。スマートフォンやパソコンの利用が一般的となった現代において、Webマーケティングを活用し、商品やサービスの認知、購入をしてもらうことは効果的です。SNSを使って、例えば「首都圏に住む20～30代の自然や旅行好きな女性」、「健康に意識の高い当該地域周辺に住む50代以上」など自社の顧客になってもらいたい層に対してマーケティングを行うことが可能になっています。次表は農林水産業や農山漁村に根差した企業に有効と考えられるWebマーケティング手法の例です。

Webマーケティングの手法例

手法	概要
動画配信	YouTubeを活用し、商品やサービスを紹介する動画を配信する。言葉や写真で説明するより、商品やサービスの特徴がよく理解される。自社チャンネルを持つことも検討される。
SEO (検索エンジン最適化)	検索エンジンで自社のWebサイトを上位に表示させる。
インフルエンサーの活用	その分野で影響力のあるインフルエンサーに、試食や取材などをしてもらい、インフルエンサーのサイトで商品やサービスの情報発信をしてもらう。
SNSのターゲティング広告	X、Facebook、Instagramなどを活用し、地域、性別、年齢層、趣味などを絞って、商品やサービスの情報(文字、画像、動画)を配信する。
SNS運用	X、Facebook、Instagramなどで自社で独自にサイトを運用し、定期的に商品やサービスの情報を発信する。
公式LINE	登録者に対して、お役立ち情報を定期的に配信する。当初登録してもらうためには何らかのメリットを提供する必要がある。

優良企業における農林水産業や農山漁村を大切にしようとする「理念」は、エシカル消費(より良い社会へ向けて環境や人、社会に配慮した消費行動)との親和性が高く、理念を体現したこだわりの商品・サービスは、エシカル消費に関心の高い消費者に強く訴求します。また、第3のポイントでも述べたとおり、食の安全・安心、オーガニックや健康に関心の高い消費者にとっても、本物の素材や原料で作られた高品質な商品・サービスは、強く訴求するものです。そして、こうした消費者は、価格以外に価値を置くため、高価格であっても物語や説得力があれば、納得して購入いただけますし、こうした顧客がコアファンになっていきます。

こうした消費者をターゲットに、前述したような、商品・サービスをホームページやSNSで写真やエピソードとともに紹介したり、インフルエンサーに使ってもらって情報発信してもらう方法や、こうした消費者のグループ内で情報を共有してもらう方法は、限られた市場で独自の地位を確立している優良企業にとって、広告宣伝費を抑制しながら、高価格な商品・サービスの継続的な購入につなげることができるため、利益の確保に貢献します。農林水産業や農山漁村をバックグラウンドに持つ優良企業は、ファンマーケティングの実践において大きなアドバンテージを持っていると考えることができます。

コアファンを大切にするためには、ファンと企業との密なコミュニケーションが重要です。イベントなどの情報を優先的に流したり、会員制度を設け、ポイント還元、セールやイベントへの特別招待などを通じて、年間を通じてご愛顧いただくことなどが行われています。コアファンを徹底的に大切にすることにより、更なるコアファンを生んでいきます。また、農林水産業や農山漁村に根差した企業として、積極的に本社や生産現場(畑や牧場など)を公開し、収穫など季節のイベントを開催し、コアファンにとっての聖地になっている場合も見受けられます。

ファンは個人だけではありません。BtoB(企業との直接取引)ビジネスを行っている場合は、企業や団体がファンです。商品開発にもつながることですが、顧客である企業や団体と一緒に商品

やサービスを作り上げていくことでより強固なファンとなったり、その企業や団体が関係先に紹介するなどして、更なるファンの拡大につながっている場合が見受けられます。また、農林水産業や農山漁村に根差した企業の商品は、前述したように、地域の特性を反映した他にはない特徴をもっていることから、消費者の購買意欲を高めることとなります。生産者の名称や商品の特徴を明示した共同開発商品は、取引先である企業にとっても大きなメリットを享受する場合も見受けられます。生産者にとっても安定的、継続的な取引関係を築くことにもなります。

コアファンを形成し、大切にしていけるか否かは、企業の成長を左右します。

一方、失敗事例の場合、そもそも誰が商品やサービスを購入しているのか、また、リピート率（一定期間に訪れた新規の全顧客数でリピーターになった割合）はどの程度なのかを把握できていない場合が多く見られます。マスコミなどへの掲載で一時的に販売量が増える場合がありますが、長続きできていません。また、コロナ禍で客数が激減したことで経営悪化した例も多いですが、コアファンを作り出せていないことで客足の戻りが悪いことが影響していると考えられます。

第4のポイントについて、優良企業の事例をみていくこととします。

## (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)

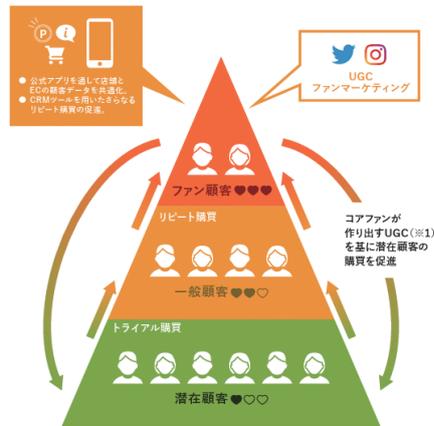
(株)サンクゼール(本社：長野県飯綱町)は、2023年3月期の連結売上高は178億円と、コロナ禍であった直近3年で160%を超える成長を果たしました。久世社長は好業績の要因について、「業績に貢献しているのはファンづくりの取組です。当社ではその取り組みをファン・ベースド・マーケティングと呼んでいます。」と話します。同社のアプリ会員になると、同社商品のポイント付与、セールやイベント情報の提供などを受けられます。現在の登録会員数約40万人強のうち約2万5千人が所定期間内に一定金額以上を購入するいわゆるロイヤル顧客です。ロイヤル顧客比率は、当初の5%から現在では13%と増加しており、彼らが潜在顧客に働きかけ、新たなコアファンを生み出すという好循環を生んでいるのです。

久世社長は、2018年に社長に就任して以来、個々の定番商品のリニューアルに注力してきました。新商品の開発はもちろんですが、定番商品の改良にもロイヤル顧客の声を反映させることで、「どれを食べてもおいしい」という安心感や、もう1品の追加購入、贈答品の利用、さらにはリピート買いされるロイヤル顧客の増加につながっています。サービスにおいてもお客様の声を参考にしています。例えば、「ベビーカーでは店内の通路が通りづらい」という声に対して、レイアウトを変更し通路幅を広げました。このようにお客様の不満を解消する、コミュニケーションが十分ではなかった点を修正するといった地道なことの積み重ねが、ロイヤル顧客を熱烈に同社を応援するコアファンの獲得につながっています。

こうしたコアファン約2,500人が同社のファンコミュニティに参加しています。ファンコミュニティに参加いただいた方に毎月アンケート調査を行い、その結果に基づき、お客様の満足度を向上させる取組を2年以上にわたり実施しています。

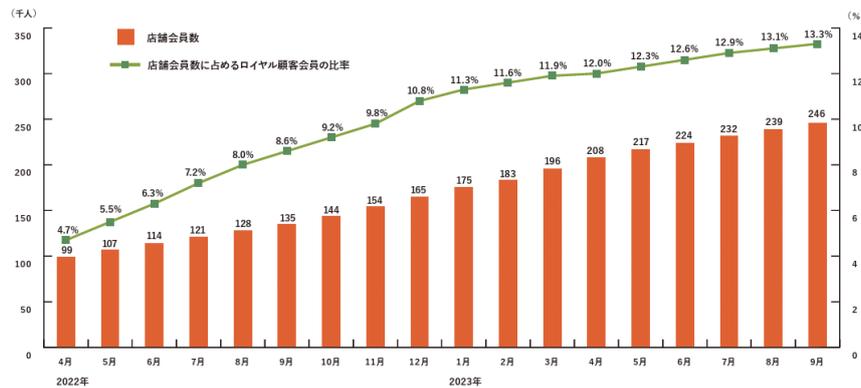
サンクゼールの成長はコアファンに支えられていることです。

## ■ EC販売におけるカスタマージャーニー



## 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。
- 当社のファンに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。



(出所) サンクゼールHP

## 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)

赤城山麓で耕作放棄地等を有効利用し、そば単体の生産、そば粉の加工販売を行っている(株)赤城深山ファーム(本社:群馬県渋川市)の高井代表は、約20年間、都内で蕎麦店を営んでいました。その時に、そばは小麦とは違い、とても傷みやすいと感じていました。梅雨時期などは時間の経過とともに粉が劣化していくのを感じ、最後まで使い切れずに処分することもありました。「蕎麦屋が本当にはしいと思うそばを、自分自身でつくってみたい」ということで新規就農しました。

最高の品質のそばを届けるために、殺虫剤や殺菌剤を使わない無農薬栽培に取り組んでおり、除草作業は徹底的に行っています。土づくりにこだわり、そば殻と鶏糞を混ぜた堆肥を自社で生産し循環型の農業を行っています。また、黒化率(成熟して果皮が黒色になった子実の粒数割合)70%での収穫、風味の低下防止のための乾燥、水分量15.5%の堅持、異物除去の徹底、出荷販売までの温度管理など一切妥協をしない製品づくりを行っています。

関東を中心に全国の個人経営のそば店がメイン顧客です。顧客からの注文は電話が多く、その際に「新そばの生育状況はどうか」、「お客さまの反応はどうか」などお互いに情報交換し、顧客の生の声を製品に反映しています。また、個人のお客様はインターネットでの注文がほとんどで、同社の商品を使用して二八そばを作ったところ「とても上手に打つことが出来た」等のお声をいた



変化する「余白」が含まれています。この「余白」が絶妙な仕掛けとなって、ただ一時の楽しさで終わるのではなく、真の学びにつながる校外学習になっています。」(導入学校の声)

みなかみ町での体験を高く評価した先生が後任に引き継ぐのでリピート率が高く、また、広告もSNSもほとんどしていませんが、先生が先生に紹介するという口コミの形でファンが増え、同社の提供する教育旅行を繰り返し利用した先生方が同社の応援団としてのコアファンになっていきます。

#### ④ また来たいと思える宿泊環境の演出(きたもっく)

(有)きたもっく(本社：群馬県長野原町)のキャンプ場・宿泊施設「北軽井沢スイートグラス」には、ほぼ手ぶらで宿泊できるコテージ、最小限の家具が用意されたキャビン、電源もないシンプルで自然を近くに感じられるテントの3つのタイプがあります。キャビン・コテージには薪ストーブが全室に設置されており、夏だけでなく、冬でもキャンプを楽しめます。どのタイプも年間を通じて、予約の取りづらい人気の施設となっています。

商品やサービス、イベントのアイデアは、「なぜ、自分たちがそれを行うのか」を理念やビジョンに照らし検討し、ストーリー性を持った言葉で明確に表現できるようにしています。このストーリーを従業員とお客様で共有することで、従業員は同じ方向を向いて仕事ができるようになり、お客様には共感を得られる商品やサービスを提供できています。こうした各商品やサービス、イベントに付した“ストーリー”に、従業員がイラストや写真をつけて発信することで、年間の利用者約10万人、メルマガ会員約8.5万人、SNSフォロワー約1.5万人を獲得しています。

福嶋社長は「この成果は、ストーリー経営によるもので、各商品やサービス、イベントは、それぞれの背景や価値観を物語として伝えることを重視し、お客様から共感を得た結果だ。」と話します。

実際、SNSは毎日のように社員の誰かが情報をアップし、ホームページには「百年プレス」、「読むスイートグラス」、「あさぶんニュース」など読みたくなる、行きたくなるコンテンツが満載です。

現在、北軽井沢スイートグラスは約3万坪の敷地内に140区画のキャンプサイト、26種類52区画のキャビン・コテージを有しているほか、ライラック園、温泉、アンテナショップなどがあり、その一つ一つがお客様にとって魅力的な商品・サービスであるとともに、一度ですべてを堪能できないことが、また来たいという気持ちをおこし、リピーターにつながっています。

お客様に共感していただき、また来たいと思っていただくことで、コアファンが増えていきます。



(出所) きたもっくHP

#### ⑤ 牧場に来てもらうことで「いでほくブランド」を確立(いでほく)

酪農、乳製品の加工販売を行っている(株)いでほく(本社：静岡県富士宮市)のブランド戦略は、「顧客に牧場に来てもらって、いでほくの理念と取組に共感してもらい、いでほくのファンになってもらうこと」、「確かな優れた商品を顧客に届け、顧客の期待を裏切らないこと」です。

いでほくの牛舎は衛生管理が行き届き、ほとんど臭いもしません。牛が第一であり、牛にストレスを与えるような触れ合いや乳しほり体験は行っていません。

畜舎で愛情をこめて牛を育てていることを知ってもらった後、顧客は牧場の一角にある「ミルクハウス」で搾りたての牛乳やジェラートを楽しんでいます。希少なブラウンスイス種の生乳のみを使ったジェラートは牧場に来ないと食べられません。隣接する「レストラン大地」では、自家製チーズたっぷりの手づくりピザが食べられます。

もっとゆつくりしたいお客様のために、2019年4月に「COW RESORT IDEBOK」をオープンしました。牧場と一体的に、トレーラーコテージ、レストラン、チーズ工房、バーベキュー施設などがあります。

高速道路パーキングエリアにあるジェラートショップでいではくを知ったファンは、牧場に来ることで、コアファンとなり、さらにいではく愛を深めるのです。



(出所) いではくHP

## ⑥ 小売・外食事業者との商品の共同開発(グリーンリーフ)

1年を通じてコンニャク、ハウレンソウ、コマツナを中心に、有機農産物や特別栽培農産物の生産、加工を行っているグリーンリーフ(株)グループ(本社：群馬県昭和村)の顧客は生協、外食産業、食品メーカー等の企業です。モスフードサービスとの合併による(株)モスファーム・サングレイスではトマトやレタスの生産も行っています。BtoBに徹し、トレーサビリティを明確にして、最終消費者のニーズは連携する顧客企業からフィードバックを得ています。

加工は基本無添加で、スーパー、自然食品店、外食産業、食品メーカーとのPB(プライベートブランド)商品の共同開発を行っています。いわば顧客である企業が強力なコアファンになっていると言えます。これまでも、こんにゃく、漬け物、冷凍野菜などの商品で、延べ約30商品の開発実績があります。どの商品も大変好評で、ほとんどが現在も継続的に販売を行っています。

モスフードサービスとの連携では、企業の担当者と徹底的に議論し、同社社員もモスバーガーの店舗で研修を行い、自分たちが生産したトマトやレタスが消費者にどのように食べられているのかを学んだそうです。「企業側の考え方について理解を深め、そのノウハウ、知見がその後の他の企業との連携構築にも役立っている。BtoB企業にとって、顧客と連携して商品開発することはマーケットインの取組になる。事業リスクが抑えられる。」と澤浦社長は話します。

生産側の論理と販売側の論理は違っていることが多くありますが、信頼関係を構築し、共同で商品開発を行い、必要とされる商品を年間で供給することは経営の安定化につながります。



群馬県企業のベイシア×グリーンリーフが共同開発  
「ベイシア 味付 生いも玉こんにゃく」  
～生産者の顔が見える生いもこんにゃくシリーズ～

#### 第4のポイントにおける失敗事例からの示唆

観光地で農業体験をウリにした観光農園、直売所、レストラン事業、宿泊事業を展開していた企業の倒産事例では、魅力的な理念を掲げ、県内外の農林漁業者や事業会社との幅広いネットワークを構築し、オープン当初は賑わいを見せていたものの、何でも揃うが平均水準の商品で、プロモーションが十分でなく、ロケーションがあまり良くないこともあり、県外及び近隣からのリピーターが作り出せず、次第に客足が減っていきました。コアファンを作れないまま集客不足を改善できず、事業から撤退しました。

観光客をメインターゲットとするのであれば、周辺観光地から自社施設までの人の流れを、地域の観光・交通関係の事業者の協力を得ながら作っていく必要があります。また、それを維持するために、商品力を磨き続ける努力を怠ることはできません。

失敗事例からみた陥りやすい点は次のとおりです。

- 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。
- リピート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（企業や商品に対する愛着や忠誠心）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4のポイントに関する参考理論「ブランド・コミュニティ論」

第4のポイント「コアファンを大切に、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）」を考えるにあたっては、「ブランド・コミュニティ」の概念が参考になります。

ブランド・コミュニティとは、「ブランドのファンの中で社会的な関係で作られた集合をもとに、特定化された、地理的な制限がなく作られたコミュニティであり。特定のブランド化された商品やサービスを囲んだコミュニティ」と定義されます。インターネットの発展により、顧客は地理的制限がなく広がっています。まさに、本論で紹介した優良企業においては、その商品やサービスを愛するコアファンによるブランド・コミュニティの形成を意図しています。

ブランド・コミュニティは、大きく分けて「企業発信型」と「消費者発信型」の2つに分けられます。企業発信型は、あくまでも企業のマーケティングの一環（ファンマーケティング）です。消費者発信型はファンの集いのようなもので、自発的に生まれるものです。

### ブランド・コミュニティの分類と特徴

企業発信型ブランド・コミュニティ	消費者発信型ブランド・コミュニティ
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 魅力ある潜在性を備えた特定消費者集団</li> <li>■ 当該ブランドを所有する企業により構築</li> <li>■ 個別企業ごとのブランド・コミュニティ</li> <li>■ 営利目的</li> <li>■ 企業のマーケティング活動の一環</li> <li>■ コミュニティにテーマ、方向性を提供</li> <li>■ 企業情報を積極的に取り入れようとするメンバー</li> <li>■ オピニオン・リーダーの存在</li> <li>■ コミュニティでの発言力が大きい(多くの RAM (Radical Access Member) の存在)</li> <li>■ 企業の製品開発に強いコミット</li> <li>■ 長く存続するブランド・コミュニティ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 魅力ある潜在性を備えた特定消費者集団</li> <li>■ 当該ブランドを好む消費者により構築</li> <li>■ インターネット上で膨大な数が存在</li> <li>■ 営利非営利目的の混在</li> <li>■ ファンクラブ的要素</li> <li>■ コミュニティのテーマ、方向性が流動的</li> <li>■ 自ら情報を頻繁に発信するメンバー</li> <li>■ オピニオン・リーダーの存在</li> <li>■ ブランド情報発信の重視 (RAM (Radical Access Member) ・ROM (Read Only Member) の混在)</li> <li>■ コミュニティへの貢献を重視</li> <li>■ ブランド・コミュニティの形骸化の恐れ</li> </ul>

(出所) 隅田 (2006)

ブランド・コミュニティの形成は、消費者、企業にメリットを与えます。消費者にとっては所属意識・仲間意識の獲得、情報源、消費者の声の発信の容易性などがあげられ、企業にとっては、ブランドの伝播(口コミ)、新商品開発における共創、ロイヤリティの向上などがあげられます。

農山漁村発イノベーションに取り組む企業は、一般的に、独特の商品やサービスを持っているため、まずは購入してもらえますが、その後は意識してブランド・コミュニティを形成するように企業発信型のマーケティングをすることが大切になります。

(参考文献)

隅田 孝 (2006) 「インターネット・コミュニティにおける消費者行動：ブランド・コミュニティにおける消費者の態度形成について」幸福・不幸と社会経済システム

齊藤 明 (2013) 「現代マーケティング・コミュニケーションに関する研究：主体間相互作用がもたらす偶有性とマーケティング・コミュニケーション・マネジメント」北海道大学博士論文

広瀬 涼 (2019) 「ブランド・コミュニティの再考—コンテンツ・コミュニティを考えるために—」商学集志、第89巻第1号  
 原典：Muniz, Albert M. Jr. and Thomas C. O' Guinn (2001) "Brand Community" Journal of Consumer Research, Vol27, No4

## 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（パートナーアライアンス力）

## (1) 概説

第5のポイントは、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です。

農林水産業や農山漁村では、農協の生産部会、直売グループや女性グループのような組織、様々な補助事業の受け皿としてのコンソーシアムや地域協議会など、都市部と比べ多くの連携が形作られています。連携はごく当たり前の取組ですが、「船頭多くして船山に登る」の例えもあるように、連携が上手くビジネスにつながるとは限りませんし、メンバーの高齢化や離脱で機能が低下してしまうケースもあります。また、農商工連携では、農林漁業者側が商工業者側の買い叩きにあうようなケースもあり、「農林漁業者側に利益が残らない」との声もあります。

「アライアンス」とは、同じ目的を協力して実現するため、相互に果たすべき役割を必ず実行することを約束すること、またはそのような関係のことをいい、農山漁村発イノベーションに取り組む優良企業では、農山漁村地域を元気にしたい、特定の農林水産物の売上を上げて雇用を維持したい、などの共通の目的のために、取引以上の関係を超えた運命共同体的な協力関係を構築し、ともに懸命に努力しています。

優良企業では、企業同士の共同出資による新会社の設立、顧客企業との共同開発、自治体や農協の仲介による農業者や事業者との関係の構築など、その事業内容に応じて、企業の強みを活かすためのアライアンス関係を構築しています。パートナーの数が自社の稼ぐ力そのものに結び付く場合もあれば、自社がギブするだけで利益に直結しない場合もあります。しかし、たとえ利益に直結しなくても、地域内外での自社の信頼を高め、結果として、自社の理念の実現につながる取組となっているケースが見受けられます。

都市部と比べ、人と人とのつながりの濃密な農山漁村であれば、目先の利益を追わず連携相手のために思った行動が地域内外の利害関係者との信頼関係を醸成し、自社のビジネスを効果的に運営できる体制の構築を進めやすくなることがありますし、自社の理念の実現に賛同・協力して一緒に取り組んでくれる関係を作ることができる場合もあります。そして、一旦、こうした信頼関係が出来上がれば、人と人とのつながりが濃密な分、その絆は強固なものとなり、運命共同体的な協力関係につなげることができます。

農泊は観光事業者、受入れ農家、自治体など地域の多様な者が連携して取り組むことが一般的ですが、6次産業化企業についても、一般的に、自社の成長だけでなく、地域を活性化させるために地域内の事業者とアライアンス関係を構築しているところが多くあります。また、農産物の安定的な確保を目的として農業者とアライアンス関係を構築している企業も多くあります。優良企業においても、自社の経営資源には限りがあることから、生産・加工・販売・消費に至るフードバリューチェーンの構築、多様な体験・宿泊プログラムの提供、販路の安定化等を目的に、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ます。お互いの理念への共感、ギブアンドテイクでの相互の尊重と信頼に基づく長いおつきあいを前提にアライアンスを組んでいます。どうアライアンスを組むかは経営者の人柄が影響している場合も見受けられます。強いアライアンスは、急激な環境変化の時に生きてきます。困っている時に腹を割って相談することで、新たな販路の紹介や新たな事業への手がかりを得る場合も見受けられます。

BtoBビジネスの場合、顧客である企業と共同での商品開発や販売、顧客からの要望を聞きながら作り上げた企画やサービスの提供などを行っている場合も多くあります。消費者の潜在的ニーズに応える商品の質、価格の設定、どのタイミングでどのように提供するかなど協議し、お互いの納得の上で決定し、市場に投入し、新たな市場を開拓する場合があります。パートナーシップでウインウインの関係を作っています。また、農林水産業や農山漁村に根差した企業として、地域との日頃からのおつきあいや地域貢献も大切にし、地域との共存共栄で事業を進めています。

一方、失敗事例の場合、協力事業者とビジネスライクな関係になっている場合が多く見受けられます。地域とのネットワークの構築も十分でない場合もあります。信頼し合えるパートナーになっておらず、小さなひびが大きくなって修復できなくなる場合が見られます。

第5のポイントについて、優良企業の事例をみていくこととします。

## (2) 事例紹介

### ① 有機農業の仲間づくり、共同での普及促進（黒富士農場）

環境や飼料にこだわって、養鶏、卵の生産、加工、販売に取り組む(有)黒富士農場(本社：山梨県甲斐市)では、自らの経験を他の事業者へ伝えたり、共同での有機農産物の普及、プロモーションを行ったりして、仲間づくりを積極的に行っています。

向山社長は、「当社は生産規模の拡大は行わず、農場の生産技術や付加価値を高めていく。後進育成や有機市場の活性化が使命です。エシカルな価値観をもった消費が行われ、環境や生物が保全される世の中になるよう貢献したい。」と話します。

平飼い方式での養鶏は全国にあまり事例がないため、その技術の普及のために、関連会社として向山社長の実弟である向山一輝氏が代表の(株)黒富士AWアシストを設立しています。すでに全国の数社の支援を行っています。連携事業者の卵は、黒富士農場の直営店でも販売しています。

また、一般消費者に有機農業のことをもっと知ってもらうために、山梨県内の事業者が参加する「やまなし有機農業連絡会議」の活動を支援しています。毎月、同社の直営店の駐車場でオーガニックマーケット、年に1回、規模の大きな「オーガニックフェスタやまなし」を開催しています。

さらに、創業者が養鶏業の傍らぶどう栽培もやっていた関係から、減農薬栽培をしている桃やブドウ農家約35名で「やまなし自然塾」を組織化し、関連会社である(株)山梨自然学研究所で運営を支援しています。農家には同社の鶏糞を使っただき、統一ブランドで同社が生協等に販売しています。

同社は、平飼い方式での養鶏を推進したい全国の事業者や有機農業を推進したい地域の事業者とのアライアンスにより、有機農業への理解や信頼を醸成し、新たな人材の確保や新たな市場の開拓を図っています。



(出所) やまなし有機農業連絡会議、やまなし自然塾HP

## ② 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）

全国の駅ビルなどでさつまいもスイーツショップ「らぼっぼ」を展開している白ハトグループは、約20年前から国内産のさつまいもの調達を増やしてきました。国内の有力産地である茨城県の農家も仕入れ先の一つでした。しかし、2011年に東日本大震災が起こり、風評被害により茨城県産農産物は全く売れなくなりました。その時に、JAなめがた（当時）から相談があり、同社ではさつまいもを全量買い取ったそうです。その後も取引は続き、同社にとっても安定調達ができるようになりました。最も重要なのは両者の間に強い信頼関係ができたことでした。

同社では東日本にスイーツの生産拠点を考えており、雇用を拡大したいという行方市の考えと合致し、スイーツ工場、さつまいも農園と一体となる体験型テーマパーク「らぼっぼなめがたファーマーズビレッジ」を検討することとしました。行方市は合併に伴い、小学校の統合を進めており、廃校を活用してほしいとのことでした。

学校敷地を購入し、工場は体育館とプールを壊して新築し、ショップやレストランからなる商業棟を新設しました。旧校舎はやきいもミュージアム、工場見学ルート、研究施設、事務所、保育所として活用しています。校舎の周りに広がっていた耕作放棄地はさつまいも畑に変え、荒地は果樹園とし、グランピング施設を整備しました。

さつまいものキュアリング（貯蔵熟成）施設の整備や農業生産を行うために、JAなめがた、さつまいも部会の農家300人と共同出資し、農業法人「なめがたしろはとファーム」を設立し、共同で運営にあたっています。

現在、同社の研究施設が中心となってウイルスフリーの苗づくりも進め、水田の畑地化への転換を支援しています。白ハトグループが進出する前は知名度が薄い行方市でしたが、さつまいものテーマパークを有し、焼き芋用のさつまいもの一大産地として知名度が上がっているそうです。

同社は、地域の生産者、JA、自治体とアライアンスを組むことにより、自社原料の安定確保を図りながら、協力して地域活性化を推進しています。



（出所）らぼっぼなめがたファーマーズビレッジHP

## ③ 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）

農家民泊を軸に、農作業や伝統的な暮らしの体験、自然を活かした多彩なアクティビティで、国内外から旅行者を集める（株）大田原ツーリズム（本社：栃木県大田原市）は、大田原市と民間が出資する第三セクターです。農家民泊の受入れ農家は、近隣の那珂川町、那須町、那須塩原市にまで広がり180軒を超えます。農家民泊の主な利用者は教育旅行の子供たちで、約2割は海外からです。その他、企業やその他の団体が来ます。

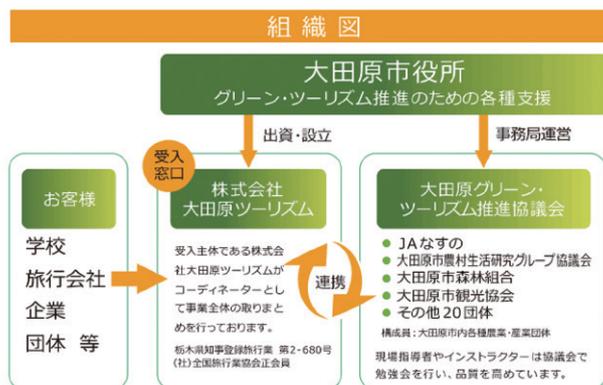
農家民泊の受入体制をつくるにあたっては、農家を一軒一軒回って協力をお願いしたといいます。設立当初は「こんな何もないところにお客さんが来るわけがない」などと賛同してくれない農家に何度も足を運び、疑問にお答えし、不安があれば解消する手立てを考えるなど、誠実で丁寧な対応を積み重ねて信頼関係を築き、少しずつ実績を重ねることで、賛同する農家を増やしていきました。また、受入れ農家による簡易宿所の営業許可取得を支援したり、宿泊スペースをチェックしサービスの質を担保したり、毎年何度も多様な講習会を開催して、受入れに当たっての注意点を細かく説明するなど、受入れ農家が安心して取り組めるよう尽力されています。

受入れ農家に利益の面でも満足してもらえるよう、受入れ1回当たりの報酬が10万円に近くようにプログラムの内容と料金を設定しています。受入れをお願いした時に引き受けてもらえるよう、日頃から受入れ農家を回って人間関係を保つことも大切とのことです。

こうした地道な取組を続けることで、受入れ農家から、「個人で農家民泊をやるのは難しい。大田原ツーリズムがあるからこそできている」との評価を得ており、受入れ農家の方との信頼関係を一層強固なものにしています。

受入れ農家がお客様と気持ちよく接してくれるかどうか、評価とリピート率に直結するそうです。お互いの信頼関係や受入れ農家の高いモチベーションがあるからこそできることです。お互いに心の通った連携がとれる関係づくりが、事業をビジネスとして継続するために重要なポイントになっています。

受入れを楽しむ受入れ農家をどれだけ増やせるかで、受入れ人数が決まるため、農家が最優先の営業先だといいます。農家を大切にする姿勢が、受入れ農家の信頼を得て、他の地域にない商品・サービスを生み出す基盤となり、更に受入れ農家を増やし、会社の利益につながり、地域に収入と雇用をもたらし、農村を活性化するという理念の実現につながっています。農家とのアライアンスが企業成長の肝になっています。



(出所) 大田原ツーリズム、農泊ポータルサイト HP

#### ④ 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)

松川町は、過疎化の進展から観光による地方創生を目指す中で、日帰り通過型の観光が多く、顧客が求める宿泊施設の質と量の不足、他地域との差別化不足という課題を抱えていました。観光まちづくりを推進するDMOを設立するにあたって、町が主導し、住民参加型の会議体を立ち上げ、ワークショップ形式で地域内のコンセンサスを醸成することとしました。

町民有志参加型の「観光・交流地域づくり戦略会議」は2016年10月から2018年1月にかけて21回の会議を行い、観光・交流を手段とした地域づくりのビジョンや戦略を検討しました。

その結果を踏まえて、2018年4月に南信州まつかわ観光まちづくりセンター（本社：長野県松川町）は設立されました。経営理念は「松川町の100年後にも遺したい地域ブランド（地域の宝）を体感できる滞在交流型の観光を推進し、地域住民や地場産業等多様な関係者との連携により地域経済の振興を図り、以って、持続可能な地域づくりを目指します。」です。地域ブランド（地域の宝）として、自然、農的生活、人をあげています。

戦略会議の参加者はそのまま理事や協力者になっており、自分事として地域を盛り立てていこうと考えることができている。皆で協力し、ツリドーム、森林セラピー、観光農園10か所と連携したピクニックランチなど地域ブランドを体験できるユニークなプログラム開発を積極的に行っています。

アライアンス関係の構築に向けて、初期の段階で同じテーブルで議論することも重要です。



だんだん好きになる旅のお手伝い  
あなただけの旅を。

(出所) 南信州まつかわ観光まちづくりセンターHP

### ⑤ 地域の事業者を結びつける機関になる（秩父地域おもてなし観光公社）

（一社）秩父地域おもてなし観光公社（本社：埼玉県秩父市）は、「滞在型観光の促進」「外国人観光客の増加」「地域ブランドの確立と特産品の販売促進」「ジオパークの推進」の4つの分野に取り組むことを目的としたDMO<sup>[2]</sup>です。自治体や観光協会が手掛けていない、観光情報の発信、農泊の推進、レンタサイクルの貸出、地域事業者のコーディネート、コンサルタントに頼らないで行っています。また、2021年に、経営不振であった（一社）秩父地域地場産業振興センターと統合し、秩父駅構内にあった物産館を引きつぎ、リニューアルして「じばさん商店」として運営にあたっています。また、中心部にある複数の昭和初期の空き商店等を活用して、他の事業者と共同出資で、「NIPPONIA 秩父駅前町」を共同で運営しています。

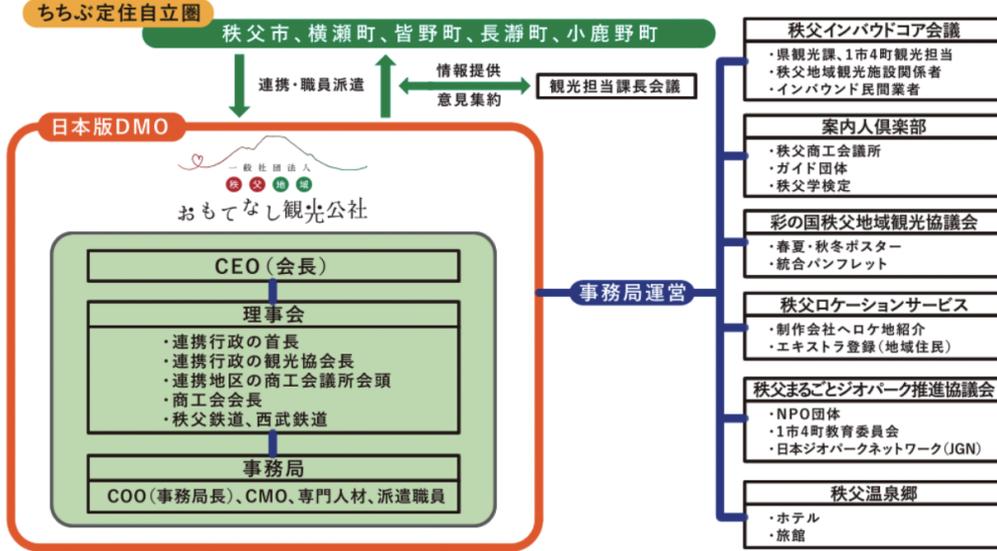
同社の井上専務は、「ステークホルダーである事業者にとってなくてはならない組織になりたい。」と言います。例えば、コロナ禍に飲食店の代表者が公社にきて、営業をやってほしい、クラウドファンディングをしてほしいと相談に訪れた際も、「公社だったら足腰軽くやってくれるのではないかと認識されている証拠であると思った。」と言います。事業者からの依頼が直ちに利益に結びつくものでなかったとしても、まずは引き受けて、事業者の役に立つことで、「公社ならやってくれる」という事業者の信頼感が醸成されています。

同社は、行政と民間のよいところを取り入れて、同社だからこそできる取組にどんどん取り組むことで、地域の事業者から多くの信頼を寄せられ、頼られる存在へと成長しています。同社は、地域の事業者同士のコーディネートを図りながら、事業者とのアライアンスにより、存在価値を高めています。

[2] 地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人（出所：国土交通省HP）



## 組織表



(出所) 秩父地域おもてなし観光公社、じばさん商店、NIPPONIA 秩父門前町HP

## 第5のポイントにおける失敗事例からの示唆

国産の業務用野菜の安定調達を目的に、他業種企業が地域の農業法人と連携して新会社を設立した事例では、他業種から派遣された経営者がそもそも戦略をもっておらず、農家との信頼関係も構築できていないことが背景にあり、天候不順による野菜価格の高騰により、出荷先の農家が高値で売れる先に出荷するようになり、安定的に長期に調達することができなくなったことが要因で業務を縮小することとなりました。

他業種からの参入の場合、農業特有の特性や農家の心情や付き合い方を十分理解し、同じ目線に立ってパートナーシップを構築することが重要です。連携する相手とは最初は意気投合しましたが、どこかでボタンの掛け違いが出てしまい、大きな販路を失った事例もあります。

失敗事例からみた陥りやすい点は次のとおりです。

- ✓ 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。
- ✓ ウインウイン (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。

### 第5のポイントに関する参考理論①「アライアンス戦略論」

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）」については、「アライアンス戦略論」が参考となります。アライアンスの範囲が広いと多くの研究が積み重ねられていますが、主に組織関係論の領域で発展してきました。

激変する経営環境の中で生き残っていくためには、新しい発想でより柔軟な対応をしていくことが求められます。多くのパートナーとネットワークを構築し、広く他社の保有している経営資源を活用するというオープンな姿勢が重要になっています。アライアンスとは、独立した企業間における経営資源の交換です。自社の競争力の源泉は自ら保有する経営資源であり、パートナーの経営資源をうまく活用することで、さらに競争力を高めることです。

アライアンスの動機に関しては、経営資源の補完性が基本です。いかなる企業も程度の差こそあれ、他の企業に依存していますが、原材料の確保、新商品の開発、生産、販路の確保等に関して他社の経営資源を得て、自社の競争優位を高めたいという動機に基づいています。また、将来、他社からの助言や援助行動の期待のためにアライアンスを行うことも指摘されています。

アライアンスを成功させるためには次の点が重要であるとされています。親和性の高い相手であればアライアンスを長期的に維持することが期待できます。

#### ①経営資源の補完性

経営資源の補完性が実際に存在するかは成果を左右します。補完性が高い場合、企業間での学習や知識の共有が行われます。

#### ②企業間特性の親和性（戦略、組織特性、組織運営、組織文化、ヒト）

企業間の事業に関連性がある場合、相互に資源依存している場合、企業の発展について類似した考え方を持っているなど戦略の親和性、マネジメントスタイルなどの組織特性の親和性、企業間で協働作業を円滑に行える組織運営の親和性、組織文化の親和性、バックグラウンドや経験などトップや従業員同士の親和性は、アライアンスの成否に大きく影響します。

本論で取り上げた優良企業は、異なる企業間で長期的なアライアンスを構築して、共同での商品開発、プロモーション、事業などを展開し、自社の強みを高めています。

#### （参考文献）

相澤鈴之助（2022）「アライアンスに関する既存研究の検討と課題」JASM 経営戦略研究 21

藤田誠（2022）「戦略提携研究の現状と方向性」早稲田商学第464号

安田洋史（2011）「アライアンスによる企業競争力の構築」組織科学 Vol.44 No3

安田洋史（2016）「新版アライアンス戦略論」NTT出版

## 第5のポイントに関する参考理論②「GIVE & TAKE 論」

本論で取り上げた優良企業のうち、異なる企業間で長期的なアライアンスを構築し、共同での商品開発、プロモーション、事業などを展開し、自社の強みを高めている場合には、アライアンス戦略論を実践していると言えますが、自社の強みを高めるために、地域の農家や事業者、自治体等とのアライアンスがなくてはならない場合のアライアンスのあり方において有意な経営理論として、ペンシルベニア大学ウォートン校教授で組織心理学者のアダム・グラントの「GIVE & TAKE 論」が参考になります。

「GIVE & TAKE」とは、何かを与えたら代わりに何かをもらう、何かをもらった代わりに何かを与えるという関係をいいます。その対応の違いから、人は、ギバー、テイカー、マッチャーに分かれると述べています。ギバーは見返りを求めるより先に、人に進んで与えるタイプで、他者に親切にする傾向が高い、他者から頼られることを喜び、受け取るよりも多くを与えるといった特徴があります。

テイカーは、自分の利益を最優先し、与えるより多くを受け取ろうとするタイプで、競争意識が強い、ひとり勝ちしたが、会話での一人称発言が多いといった特徴があります。

マッチャーは、与えることと受け取ることのバランスを保とうとするタイプで、人を助けるときは見返りが欲しいとき、公平性・平等性を重んじる、やられたらやり返す傾向が強いという特徴があります。マッチャーは、信用に足る相手に対しては好意的になり、逆に不利益をもたらす相手等には、厳しい制裁を加える意識が働きます。

ギバーには、他者に惜しみなく与える「自己犠牲型ギバー」と、自分の利益も含めてみんなの利益を考えて受け取るより多く与える「他者志向型ギバー」があり、ビジネスで最も成功するのは、「他者志向型ギバー」であると述べています。他者志向とは、例えばチームで仕事するときに、自分の取り分を心配するのではなく、みんなの幸せのために高い成果を出すことを優先します。

重要視するのは、「人脈づくり」、「協力」、「人に対する評価」、「影響力」です。人脈づくりに関しては、新しく知り合った人々と関係を培い、以前から付き合いのある人々との結びつきを強めるための画期的なアプローチをとります。みんなで協力して業績を上げ、彼らの尊敬を得られるような働き方を志向します。人の才能を見極めてそれを伸ばし、最高の結果を引き出すための実用的なテクニックを用います。相手に自分のアイデアや関心事を支持してもらえようようなプレゼンテーション、販売、説得、交渉するための斬新な手法を採ります。

他者に与えることで自分の利益も含めてみんなの利益を最大化するよう働きかけてチームで成果を出すのです。

(参考文献)

アダム・グラント(2014)「GIVE & TAKE : 「与える人」こそ成功する時代」三笠書房

### 優良企業の実践モデルの事例紹介

農山漁村発イノベーションに取り組む優良企業における5つの成功ポイントは、共通する成功要因を分析したものですから、一般企業とも共通する普遍性を有しています。しかし、農林水産業や農山漁村という環境においてこそ成立する部分もあります。

農山漁村発イノベーションに取り組む優良企業では、経営者が農林水産業や農山漁村に価値を見出し、地域を守るなどの強固な理念を掲げ、理念を実現するために必要な事業を構想し、農林水産事業者であることや農山漁村を基盤とすることの強みを活かしながら商品力を磨き、高品質の商品・サービスを生み出し、その高い品質がファンマーケティング力によってコアファンの獲得につながり、利益を確保できる価格決定力を与え、農林水産業や農山漁村の魅力で人材を引き寄せ、確保した利益で人材を確保・育成し、理念を実現する企業としての継続と成長につなげています。この成功ポイントの相互の連動を、経営者のリーダーシップの下で総合的・戦略的に実践しています。

もちろん、農林水産業や農山漁村ならではの難しさがあるため、一般企業の経営者と同様、あるいは、それ以上の経営能力やカリスマ性を有し、財務管理、生産管理、労務管理、販売管理といった一般企業と同様、あるいはそれ以上の経営資源の管理を実践しています。

失敗事例においては、大手の食品企業や観光企業、金融機関などが参画し、その経営資源や経営ノウハウを活かそうとしますが、形だけの理念や契約上の関係性、技術的・資金的・規模的な優位性を背景とした上から目線などによって、経営の継続を困難にしています。農林水産業や農山漁村に根っこを持つ理念を大切にしたり、農林漁業者や地域の事業者やそこで暮らす人と本気で信頼関係を築こうとしなければ、農林水産業や農山漁村の強みを活かすことは難しいと考えます。

5つの成功ポイントを巧みに関係させ、持続的な成長を続けている優良企業の事例を紹介します。

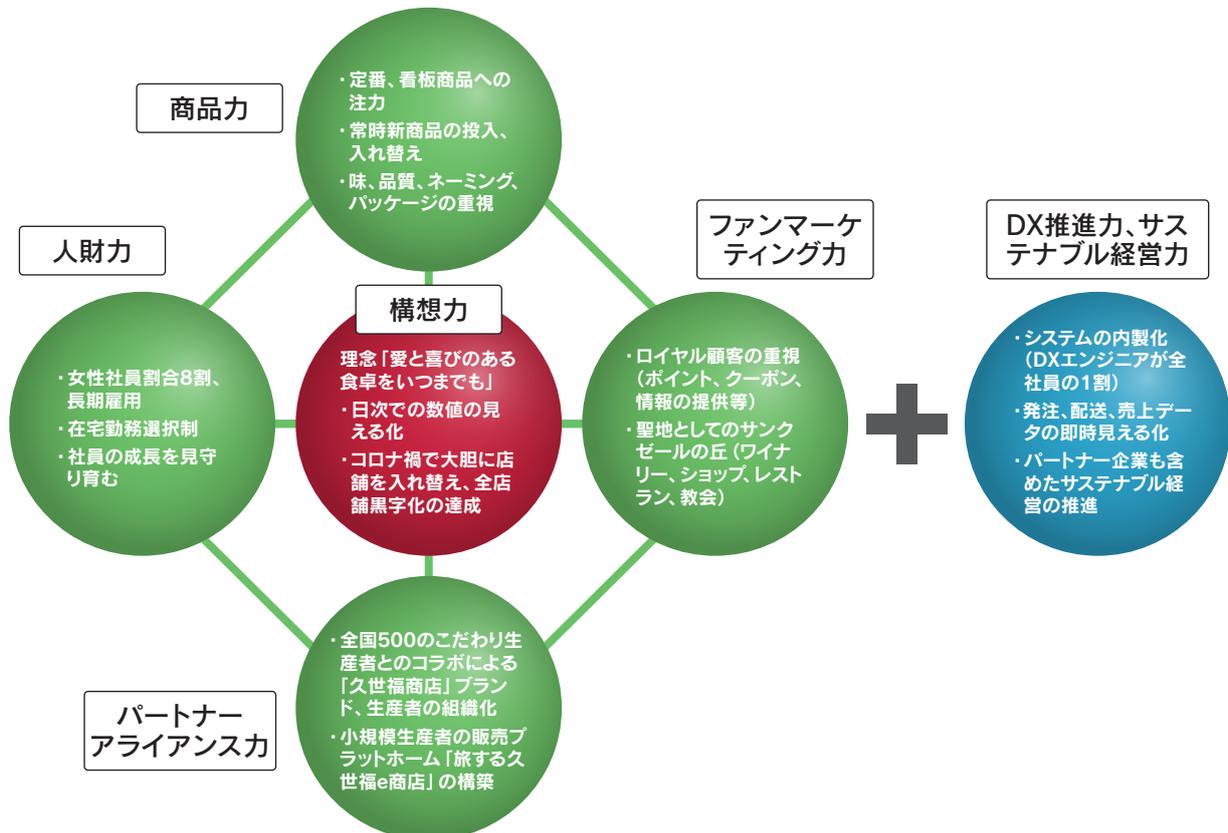
## (1) 株式会社サンクゼール

- ・コーポレートスローガンである「愛と喜びのある食卓をいつまでも」を全社員が共有し、地域の食材に拘った商品づくり、全国約160店舗での店舗づくり、接客が行われています。売上や経営管理がしっかりしており、持続的に成長しています。(構想力)
- ・女性職員割合が8割で、多様な人材が働きやすい環境を形成しています。互いの違いを認め合い、人として尊敬しあえる関係性の中で、仕事を通じた自己実現、成長を企業価値の向上に繋げています。企画、品質保証、製造、販売等多様な専門性を持つ人材を集めています。(人財力)
- ・自社製品中心のサンクゼールブランドに加え、全国約500のこだわりの逸品をつくる生産者をネットワークした「ザ・ジャパニーズ・グルメストア」をコンセプトにした久世福商店ブランドを持ち、日本各地の伝統的な食文化と食材にこだわった商品を企画し、生産、販売しています。(パートナーアライアンス力)
- ・定番、看板商品が安定している上に、売上状況や季節を考え、常に新商品の投入を行っています(商品力)。
- ・ロイヤル顧客やファンコミュニティに参加していただいているコアファンを大切にし、サンプルの試食を行いフィードバックを受けるなど新商品開発にも活かしています。(ファンマーケティング力)
- ・会社規模の拡大に対応し、自社で発注・配送・売上までを一気通貫で管理できるシステムを開発し、常に現時点の状況が把握できるようにし、売上、生産性の向上につなげています。サステナブル経営も展開しています。

名称： (株) サンクゼール  
 所在地： 長野県上水内郡飯綱町  
 代表者： 取締役社長 久世 良太  
 創業： 1979年6月1日  
 設立： 1982年6月1日  
 従業員数： 255名(2023.3)  
 売上高： 17,865百万円(2023.3)  
 利益： 増収増益基調

### 事業内容

サンクゼール、久世福商店などの自社ブランドを中心とした加工食品を直営、FC、ホールセール、EC及びグローバルの複数の販売チャネルを通して販売する食品製造販売業

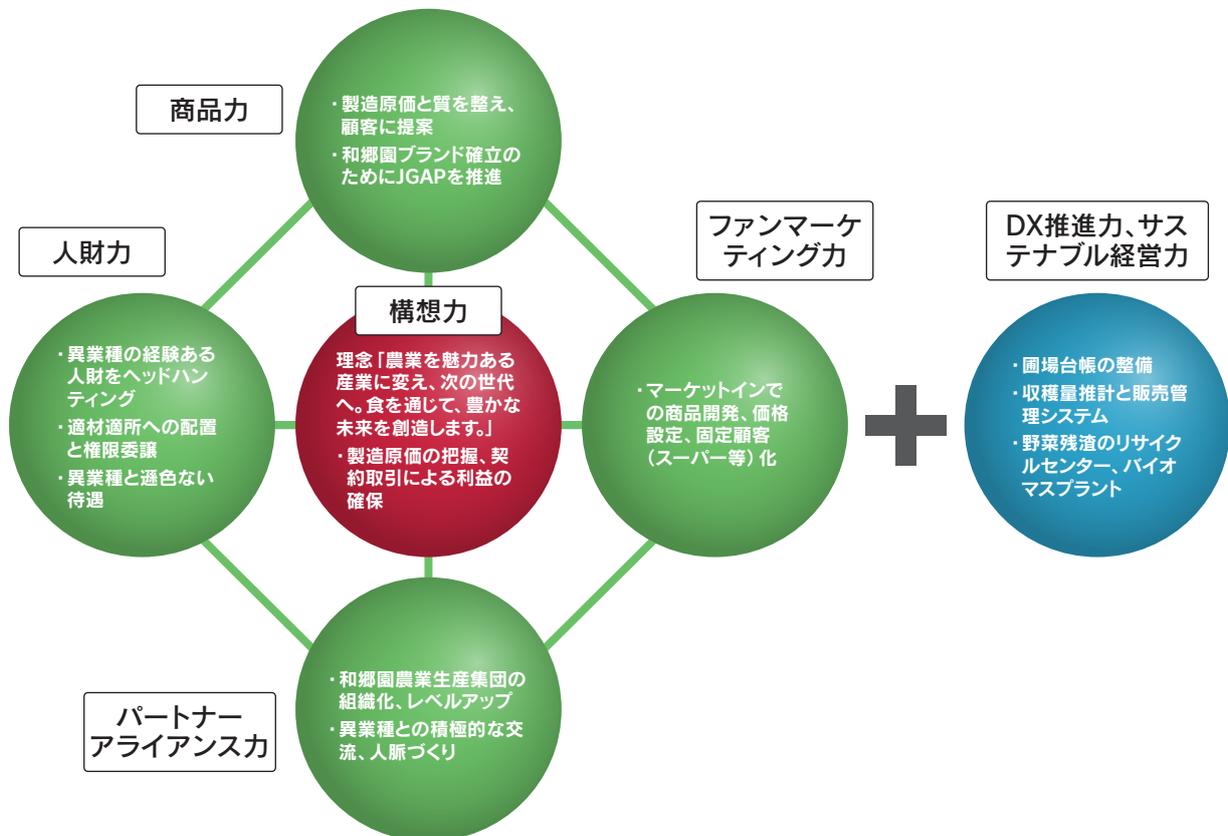


## (2) 株式会社和郷

- ・「農業を魅力ある産業に変え、次の世代へ。食を通じて、豊かな未来を創造します。」を理念に、農産物の加工、販売を行っています。魅力ある産業の実現のために、利益にこだわり、廃棄ロスをなくすためにも、カット野菜や冷凍野菜などの加工事業を行っています。また子会社を通じて、植物工場での生産事業、海外事業やリゾート事業もを行っています。(構想力)
- ・様々な事業の展開にあたって、他業種の経験ある人材を登用し、適材適所で活躍しています。(人財力)
- ・製造原価と質を整え、顧客である企業に提案しています。生産を担当する農事組合法人和郷園の生産農家はJGAP<sup>[3]</sup> 認証を取得しており、質を整えています。(商品力)
- ・こうした取り組みは、メイン顧客である生協、スーパーマーケット等から強い信頼感を得ており、共同で商品開発を行っています。(ファンマーケティング)
- ・地域の約100軒の生産農家で構成される和郷園を有し、個々の生産農家も成長しています。植物工場事業などで他業種との連携にも積極的です。(パートナーアライアンス力)
- ・DXも早い段階で取り組み、品目別に収穫量推計、販売管理システムを構築し、経営に活用しています。

名称： (株)和郷  
 所在地： 千葉県香取市新里1020  
 代表者： 代表取締役 木内 博一  
 創業： 1996年6月  
 設立： 2005年8月  
 従業員数： 社員：60名、パート：200名  
 売上高： 約80億円(グループ)  
 利益： 非公表  
 事業内容

農産物加工販売、子会社にて植物工場によるトマト、レタス等の生産販売、農園リゾートの運営、海外事業、等



[3] GAPとはGood Agricultural Practicesの頭文字を取ったものであり、農畜産物を生産する工程で生産者が守るべき管理基準とその取組のことを指し、「良い農業の取組」や「農業生産工程管理」などと訳されます。JGAPはGAPのひとつであり、日本で作成された基準です。農場や団体単位で申請し、基準に適合することで認証を取得できます。

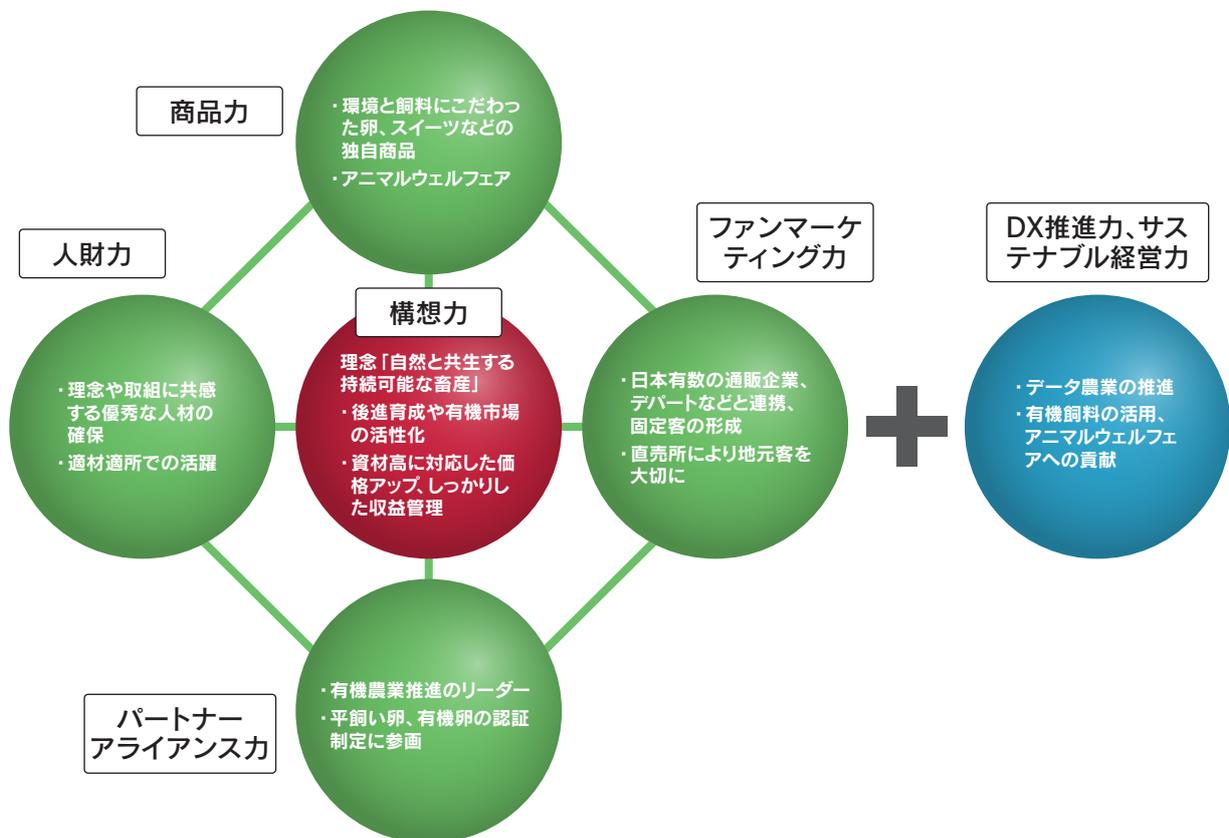
### (3) 有限会社黒富士農場

- ・「自然と共生する持続可能な畜産」という理念を掲げ、規模拡大は追わず、鶏達にとって最も自然な環境を作り、幸せな卵作りに取り組み、後進育成や有機市場の活性化に貢献することを目指しています。高品質・高価格の商品戦略で、資材高、飼料高に対しては商品価格に転嫁して、経営の安定を図っています。(構想力)
- ・理念や取組に共感する人材を登用し、適材適所で活躍しています。(人財力)
- ・リアルオーガニック卵など環境と飼料にこだわった卵、それを原料としたバームクーヘン、カステラなど独自性のある商品づくりを行っています。(商品力)
- ・商品は、ネット通販の他、日本を代表する企業に販売し、安定的な固定客がいます。また、県内に3店舗の直売所「たまご村」を持ち、地元客にも愛されています。(ファンマーケティング力)
- ・山梨県内の事業者が参加する「やまなし有機農業連絡会議」を積極的に支援し、有機農業を広める活動をしています。平飼いたまごの生産については関連会社で県内外の生産者への技術指導を行い、アニマルウェルフェアの普及に努めています。(パートナーアライアンス力)
- ・毎日鶏の産卵状況をデータで管理し、鶏の健康維持と安定した卵生産に努めています。

名称： (有) 黒富士農場  
 所在地： 山梨県甲斐市上芦沢 1316  
 代表者： 代表取締役 向山 洋平  
 創業： 1950年  
 設立： 1984年  
 従業員数： 約80名(準社員・パート含む)  
 売上高： 未公表  
 利益： 未公表

#### 事業内容

鶏卵の生産及び販売、直売店の運営、鶏肉の加工企画及び販売、洋菓子の製造及び加工企画・販売、等



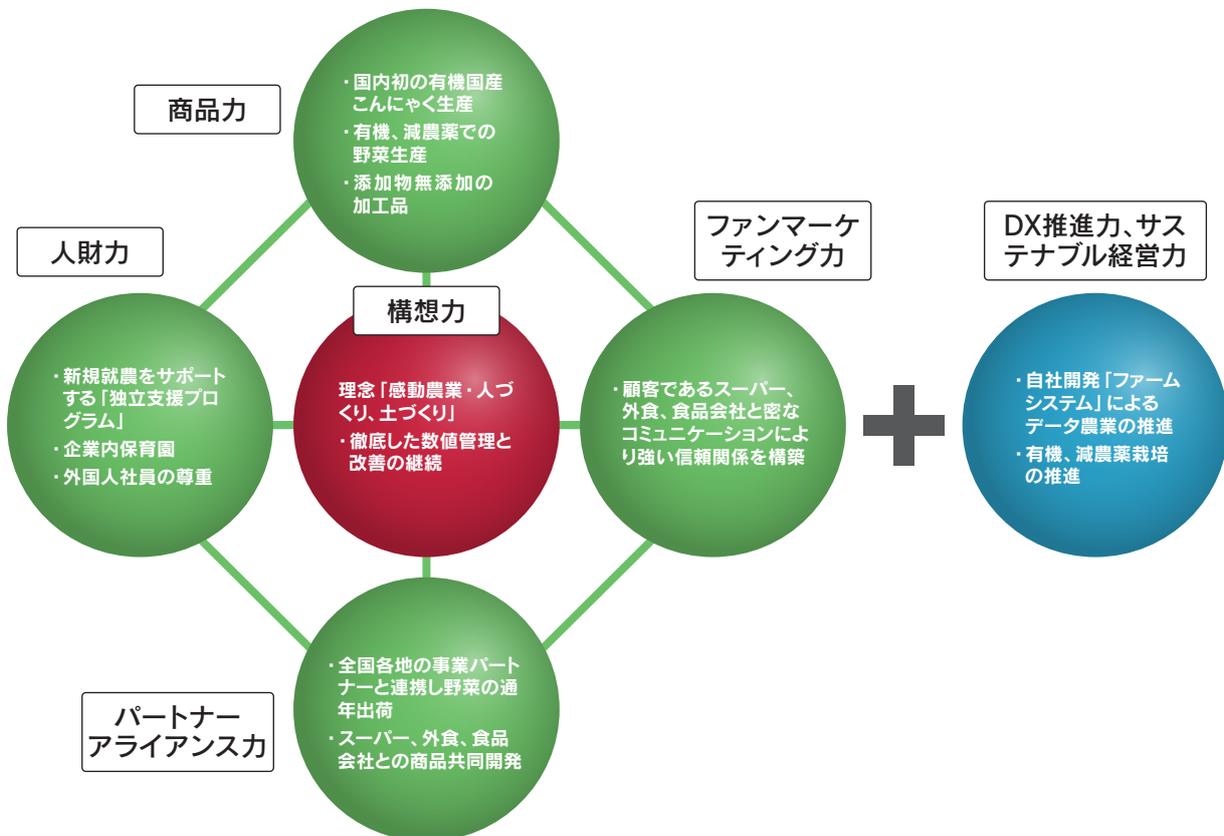
(4) グリンリーフ株式会社

- ・理念は「感動農業・人づくり、土づくり」。大きな理念を実現するために、徹底した数値管理を行い、改善を継続し、持続的な経営を行っています。(構想力)
- ・人づくりを重視しており、新規就農者を積極的に受入れ、ここで技術を学び、独立するためのサポートまで行う「独立支援プログラム」を制度化しています。女性や外国人も働き続けやすい環境を整えています。(人財力)
- ・看板商品である国内初の有機こんにやくをはじめ、有機、減農薬で野菜を生産しています。(商品力)
- ・BtoBビジネスで顧客であるスーパー、外食、食品会社等と共同での商品開発を積極的に行い、強い信頼関係を構築しています。(ファンマーケティング力)
- ・ここから独立した生産者を中心に全国各地の生産者と連携し、野菜の通年出荷を実現しています。(パートナーアライアンス力)
- ・生産、出荷管理を連動したシステムを自社開発するなどデジタル技術の活用も積極的に進めています。

名称： グリンリーフ(株)  
 所在地： 群馬県利根郡昭和村赤城原844-12  
 代表者： 代表取締役 澤浦 彰治  
 創業： 1962年  
 設立： 1994年  
 従業員数： グループ220名(2022.3)  
 売上高： 16億円(2023.2)  
 利益： 1.2億円(2023.2)

事業内容

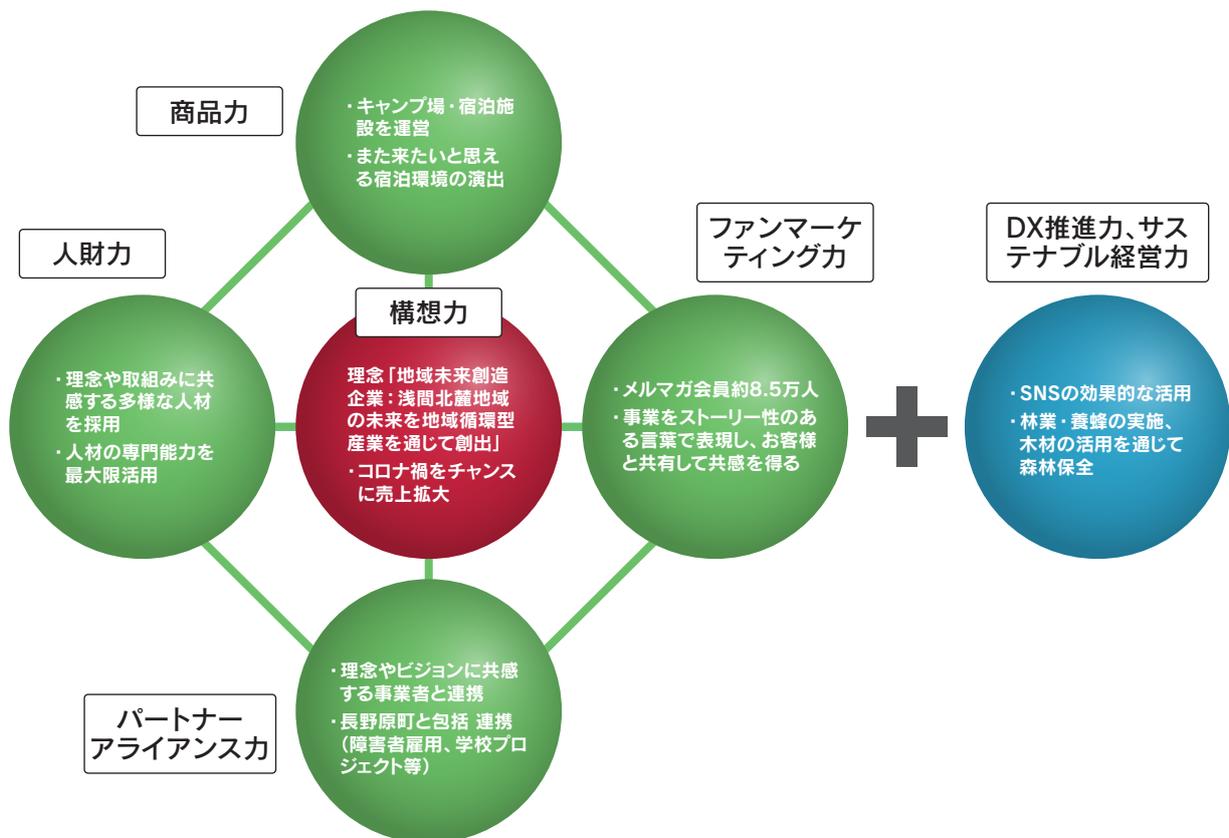
有機農産物の栽培・加工・販売(有機こんにやく芋、有機ほうれん草、有機小松菜、大根、白菜、ブロッコリー、有機こんにやく製品、漬物、有機冷凍野菜、惣菜キット)



## (5) 有限会社きたもつく

- ・理念は「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」であり、浅間北麓地域をフィールドに、キャンプ場を中核に、地域の林業、森林保全に関わっています。コロナ禍をチャンスに変え、大きく成長しています。(構想力)
- ・理念や取組に共感し、多くの様々な専門能力を有する人材が集まり、事業成長の礎となっています。(人財力)
- ・「北軽井沢スイートグラス」は予約の取れないキャンプ場となるほど人気を博しています。(商品力)
- ・メルマガ会員は8.5万人を数え、コアファンに支えられています。ストーリーを重視しており、お客様に共有しながらサービスの質を高めています。(ファンマーケティング力)
- ・理念やビジョンを共感する事業者と連携し、自治体ともタッグを組み、地域のより良い未来を考えています。(パートナーアライアンス力)

名称： (有)きたもつく  
 所在地： 群馬県長野原町北軽井沢  
 1924-1360  
 代表者： 取締役社長 福嶋 誠  
 設立： 2000年4月  
 従業員数： 約100名 \*季節変動あり  
 売上高： 未公表  
 利益： 未公表  
 事業内容  
 フィールド事業(キャンプ場)・地域資源活用  
 事業(薪、養蜂等)



## 第3章

# 更なる発展に向けて

### (1) 事業環境の好転

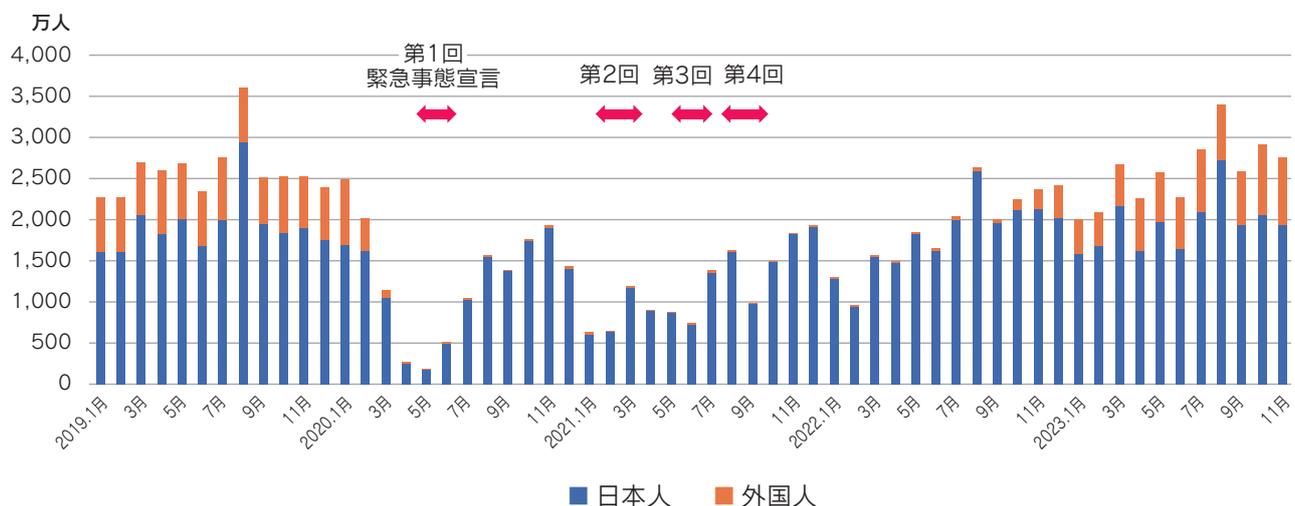
コロナ禍は落ち着いたものの資源高、飼料高、天候不順等により、農業・食品事業者の多くは苦境に直面しています。しかしながら、優良企業はこうした環境変化をむしろチャンスと捉え、コストの削減、販路の新規開拓、価格の見直し、新事業への挑戦などを行い、持続的成長を図っていることも事実です。

事業環境も好転しつつあります。未曾有の円安等もあり、インバウンドが急速に回復しています。すでにコロナ禍前の水準を超え、さらに拡大する勢いです。地方におけるインバウンドの増加は直接、6次産業化や農泊事業者の売上拡大につながるものですし、農産物・食品の輸出拡大も、6次産業化の売上拡大につながるものです。

事業環境の好転は追い風ですが、優良企業は事業環境がどう変化しても持続的成長を果たしています。本論で述べた5つの成功のポイントを着実に実行し、志高く常に大きな目標を掲げ挑戦し続けているからです。

農山漁村発イノベーションに取り組む企業は切磋琢磨し、企業独自の実践モデルを追求し、持続可能なビジネスを確立することが期待されます。

日本全国における宿泊者数の推移（観光目的）



(出所) 観光庁「宿泊統計調査」よりNAPA作成、観光目的が50%以上の施設の宿泊客数を集計

### (2) デジタル技術の活用による経営革新

農林水産業の高齢化、労働力不足等の課題に対応し、生産性の向上を図り、農林水産業を成長産業としていくためには、デジタルトランスフォーメーション(DX)の実現が不可欠です。我が国においても、ロボット、AI、IoTなどのデジタル技術を積極的に活用し、データ駆動型の農業

経営を通じて、消費者ニーズに的確に対応した価値を創造・提供する農業（FaaS (Farming as a Service)）への変革が進められています。

農山漁村発イノベーションの現場でも、SNSを使つての情報発信、LINEを活用しての社内情報共有、日誌の蓄積と共有などから、農産物の生産、流通、販売管理システムの整備による生産性の向上、予約決済システムの導入による宿泊者へのサービス向上、ネット販売による販売向上など様々な取組が進められています。

デジタル技術の活用による経営革新について、優良企業の事例をみていくこととします。デジタル技術の活用は、既存の取組の効率化の他、それを超えてビジネスモデルの転換までもたらす可能性があること、いち早く対応した企業が競争優位に立つ可能性があることから、経営者はデジタル技術の活用やシステム利用を前提とした思考で経営をしていくことが望まれます。

### ① 圃場管理から販売予測システムへ展開し販売ロスを徹底的に低減（和郷）

（株）和郷（本社：千葉県香取市）は、生産グループとして約100軒の農家から組織される農事組合法人和郷園と連携し、そこで生産される約50品目の野菜を集荷し、顧客である生協やスーパーマーケットのニーズに対応して、加工、販売をしています。安定した品質の野菜を生産し、お客様に届けるために、10年以上も前からデジタルの活用を進めています。

最初に取り組んだのは、和郷園の各農家のほ場に対し、一筆ごとに「圃場台帳」を作り、共有化することでした。圃場台帳には、面積、土質、栽培作物（前作、予定）、生産スケジュール、生産予定量、使用農薬の種類・量・散布時期などが登録されています。和郷園農家はすべてJ-GAP認証を受けており、使用する農薬も和郷園基準として共通化されており、減農薬で安定した品質の野菜を「和郷ブランド」として届けることを可能としています。トレーサビリティにも十分対応が可能になっています。

野菜は形が不揃いで青果としてそのまま出荷できないものが出てきます。また、季節や天候によって取れすぎたりして、そのまま出荷すると価格が下がり、畑で廃棄せざるを得ない場合もあります。同社ではそれらを有効活用するため、カット野菜や冷凍野菜にしてできるだけロスを少なくしています。また、圃場管理システムにより、いつどの位の野菜が出荷できるかを把握することを可能としています。この情報を基に、生協やスーパーマーケットに商品提案を行っています。

「機会ロスは他社では通常3～4割生じるが、同社では5%程度しかないはず。とれすぎる予想が出る場合は、早期に販路を見つけ、売り切る。これだけデジタル技術を活用しているのは当社しかないのではないか。」と木内社長は話します。

### ② 物流・販売DXによる事業成長の礎づくり（サンクゼール）

（株）サンクゼール（本社：長野県飯綱町）は、2013年に「サンクゼール」に続く、和のグロッサリーブランド「久世福商店」を立ち上げました。サンクゼールは1店舗で200～300アイテムだったので、手作業で店舗ごとにケースに入れ、エクセルで仕分け管理ができていましたが、久世福商店は当時、1店舗で2,500アイテム（現在は1,000アイテム）あったので、手作業で処理することは難しかったです。しかし、多品種小ロットなのでなかなか物流に関して外注先は見つかりませんでした。

そこで、システムエンジニアをヘッドハンティングして社長直属で情報管理部（現、全社DX推進室）を設置し、一から内製化することとしました。当時は、ERP（基幹業務システム）やPOSシステムは外部サービスを使っていましたが、システム間連携ができておらず、社員の負担が増していました。物流についてはピッキングシステムを整備し、購買管理、生産管理、店舗での販売管理、POSレジ、勤怠管理などを自社でシステム化しました。

「現在では、リアルタイムで仕入れ、発送、配送、売上状況が見えるようになり、生産性の大幅な向上につながっている。時間帯別に何が売れているか、店舗別、全体でランキングも見る事ができる。現場から効率が良くなった、感謝しているといった反応があり、エンジニアもやりがいを感じているようだ。」と久世社長は話します。DX担当は、全社員数の10%、11名を数えています。2013年当時約30店舗でしたが、現在は約160店舗となり、DXは成長を支える礎となっています。

### SPAモデルを支える自社開発システムとエンジニアチーム

事業変遷を通じて構築された自社開発システムをシームレスに連携し、SPAを支えるオペレーションを最適化。

#### 在庫管理システム



2014

1,500点を超える商品の少ロット・単品管理を実現する管理システム。

#### 自社POS連動型ERPシステム



2015

店舗オペレーション効率化のための、自社POSレジシステム。

#### 旅する久世福e商店、 自社公式オンラインショップ



2020-21

●マーケットプレイス型ECシステム「旅する久世福e商店」。  
●UI/UXの最適化を目的とした、自社公式オンラインショップ。

#### 会員制アプリ、 会員顧客データ分析システム



2021

●会員制アプリ。  
●顧客体験価値の向上を目的とした会員購買データ分析用システム。

#### ECメッセージカード サービス



2022

当社公式ECサイトで購入するギフトにオリジナルメッセージカードを作成・添付できるシステム。

(出所) サンクゼールHP

### コラム：Web3.0<sup>[4]</sup>の活用

最近では、Web3.0といわれるブロックチェーン上で、暗号資産等のトークンを媒体として「価値の共創・保有・交換」を行う新たな取組事例も増えています。Web3.0はブロックチェーン技術により実現された分散型インターネットで、管理者を必要とせず、ユーザー同士で直接、データやコンテンツ、お金のやり取りができることを目指しています。主な技術としては、ブロックチェーン、NFT(非代替性トークン)、DAO(分散型自律組織)、メタバースなどがあります。Web3.0を活用した農・食分野の取組例を紹介します。

[4] Web1.0はeメールによる発信、ホームページによる発信、検索エンジンによる検索、eコマースによる購買、Web2.0はSNSの登場によって双方向の情報発信が広がり、同時に独占的プラットフォームへの個人データ集中が進行、Web3.0はブロックチェーン技術を基盤とした、価値の共創・保有・交換を行うトークン経済をいう。

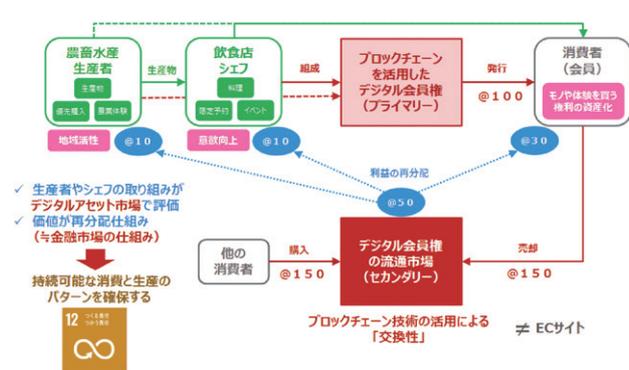
## 地方創生をコンセプトにしたフードブランド「アグリッチャー野」とデジタル会員権の発行

野村グループの野村アグリプランニング&アドバイザー(株)、野村ファーム北海道(株)、(株)BOOSTRYが連携して、「農業」×「食」×「フィンテック」をコンセプトにブロックチェーン技術を活用したデジタル会員権(トークン)の販売を通じて、日本全国の生産者や都内のシェフが投資家や消費者から評価される仕組みを構築し、農業への資金流入や、飲食店への新しい資金調達方法の提供を目的に実施しました。

購入者は、野村ファーム北海道で生産された食材を中心に、有名シェフが監修した会員限定の料理や小雑誌を定期的に受け取り、会員限定のイベントに参加できます。会員権は売買可能です。

コロナ禍にあった2021年8月に2年間で期間として開始され、年会費6万円で、約90名が会員になりました。

本取組は、2022年1月に、東京都が実施する東京金融賞(ESG投資部門)を受賞しました。

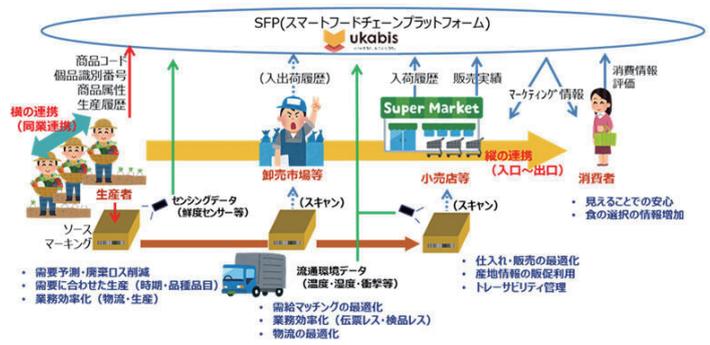


## スマートフードチェーンプラットフォーム ukabis の構築

内閣府の戦略的イノベーション創造プログラムにより、スマートフードチェーンプラットフォーム「ukabis(ウカビス)」が構築されています。

ukabisは、生産者、卸売事業者、小売業者など、農と食のサプライチェーンに係る事業者同士が、お互いに持っているデータを共有するためのシステムです。クラウドの仕組みで、簡単にお互いのデータを共有できるプラットフォームになっています。この仕組みが完全に機能すると、生産者は、自分の出荷した農産物が誰の手を経由して、どこで、いくらで、いつ販売されたのかを知ることができます。逆に、小売業者は、入荷した農産物が、誰が、いつ、どうやって生産し、出荷したのを知ることができます。

日本産農産物の輸出に関しては、偽物対策や物流品質保持が課題となっています。そこで、ブロックチェーン技術を活用し、栃木県の藤田農園のイチゴを対象に、出荷情報、輸送環境、生産者のこだわり情報などをQRコードで読み取れるようにし、シンガポール高島屋で販売するという実証も行われました。



### 輸出におけるスマートフードチェーンシステムの開発

2030年の農林水産物、食品輸出5兆円目標に向けた日本産品の価値向上

- ブロックチェーンを活用した情報連携による安全・安心の担保(生産者・温度履歴の管理等)による拡販効果
- 簡便な温度履歴管理による、品質管理の向上(廃棄ロス削減)



(出所) ukabis、農研機構HP

### (3) サステナブル経営の推進

食料・農林水産業の脱炭素化、化学農薬・化学肥料の低減等の環境負荷軽減に取り組み、自然資本の持続的な利活用や、環境調和型の生産を可能にすることは、将来にわたる食料の安定供給、消費者からの評価の向上による食料・農林水産業の発展、国産品の評価の向上に資するとともに、地域資源の活用・地域社会の活性化を通じた、経済・社会・環境のバランスの取れたSDGs(持続可能な開発目標)<sup>[5]</sup>を意識した経営や、ESG投資(環境・社会・ガバナンスにおける課題の解決につながる投資)の促進につながるものです。

農林水産省では、「みどりの食料システム戦略」を策定し、中長期的な観点から、調達、生産、加工流通、消費の各段階の取組とカーボンニュートラル等の環境負荷軽減のイノベーションを推進することとしています。

農山漁村発イノベーションの現場では、これまでも有機農業や自然環境や農産物を生かした商品づくりなどが行われてきましたが、有機農業の普及・啓発やサプライチェーン全体の省エネルギー対策など、地域や関係事業者等を巻き込んだ新たな取組が進められています。

サステナビリティ(持続可能性)を意識した経営について、優良企業の事例をみていくこととします。

#### ① SDGsの推進(黒富士農場)

環境や飼料にこだわって、養鶏、卵の生産、加工、販売に取り組む(有)黒富士農場(本社：山梨県甲斐市)では、SDGs(持続可能な成長目標)を強く意識した経営を行っています。

黒富士農場では、畜産分野のSDGsの達成には、安心安全な畜産物を安定的に提供するだけでなく、環境保全や動物福祉の概念を念頭に置き、自然循環の理を深く理解して地球上に暮らす全ての生物に「やさしい」畜産業に移行する事が重要と考えています。このために、下記の貢献目標を実行しています。

- 栄養価に溢れた安全な鶏卵を安定的に生産し、地域の食料自給率の向上に寄与します。
- 地域社会ならびに飲食、加工などの他産業と積極的に連携し、地域の発展と雇用促進に貢献します。
- Five freedoms(5つの自由)\*の概念を大切に、アニマルウェルフェア(産業動物福祉)を実行することの様々な価値を高めます。
- 平飼い普及支援活動を通して、持続可能な採卵養鶏業界の再構築に貢献していきます。
- 様々な有機の啓蒙活動によって、エシカル消費に対する理解や消費拡大に貢献します。
- 国内エコフィードや地域の未利用資源を積極的に使用することで、食品ロスの削減および地域の持続可能性に貢献します。
- 排出される鶏糞は、発酵処理後、自社の穀物畑や戻し堆肥、地域の契約農家の圃場に使用され環境負荷軽減に努めます。
- 使用する薬剤を制限することで、土壌や河川の汚染を防ぎ、自然環境や生物多様性を守ります。
- 生産や製造で使用する原材料は、遺伝子組み換えや、農薬不使用のものを可能な限り選択し、健全な環境を守ります。

[5] SDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)とは、世界が抱える問題を解決し、持続可能な社会をつくるために世界各国が合意した17の目標と169のターゲットである。食料・農林水産業は、利益の源泉を自然資本や環境に大きく依存しており、持続的に発展するためには、SDGsの達成に努め、自然資本や環境を維持・向上させていく必要がある。

\*「5つの自由」とは、当初、1960年代の英国において家畜に対する動物福祉の理念として提唱され、現在では、家畜のみならず、ペット動物・実験動物等あらゆる人間の飼育下にある動物の福祉の指標として国際的に認められています。1. 飢え・渇きからの自由、2. 不快からの自由、3. 痛み・負傷・病気からの自由、4. 本来の行動がとれる自由、5. 恐怖・抑圧からの自由をいいます。



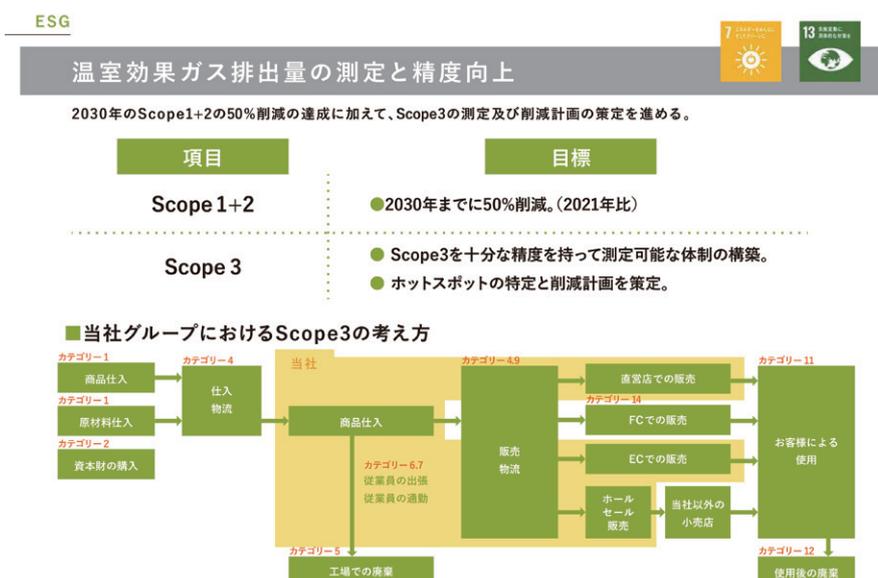
(出所) 黒富士農場HP

## ②取引先を含めたサステナブル経営の推進 (サンクゼール)

持続可能な社会の実現を目指して、(株) サンクゼール(本社: 長野県飯綱町)では7つの重点項目(リサイクル、カーボンニュートラル、ウェルビーイング、地域経済の発展、フードロスの削減、環境保護、格差のない社会)を特定し、2035年までに会社として目指す姿を設定し、定量的な評価体制のもと、全社一丸となってサステナビリティ経営に取り組んでいます。

「当社だけでは進められないので、約500社のサプライヤーと一緒に進めています。」と久世社長は話します。

温室効果ガス排出量の削減については、2030年までに50%削減(2021年比)の達成に加え、さらなる削減計画の策定を進めることとしています。



(出所) サンクゼールHP

#### (4) 事業モデルの他地域における展開による事業拡大の可能性

優良企業の中では、ある農山漁村地域で確立したビジネスモデルを他地域で展開し、事業を拡大する動きもみられます。自社事業展開型とアライアンス展開型の2つのタイプがあります。

自社展開型は自社の経営資源を主に活用するタイプで、(株)和郷は福井県や大分県などで子会社を設立して、野菜の生産、販売、流通事業を行っています。(株)EDGEの親会社である(株)さとゆめは、(株)EDGEが小菅村で展開している「村まるごとホテル」の考え方を拡張し、現在、JR青梅線沿線で「沿線まるごとホテル」の事業化を進めています。

アライアンス展開型は、他地域の事業主体に対して、経営指導やフランチャイズ方式で関与するタイプです。(株)黒富士農場は、全国で希望する事業者に、環境や飼料にこだわった平飼い方式での養鶏について技術指導を行っています。また、(株)ザファームは、経営指導を行った上でフランチャイズ方式でザファームを全国への展開を推進しています。第1号は2021年にマザー牧場(千葉県)内に開業しました。

当然、それぞれの地域の風土は異なり、使用する食材やサービスの内容は異なりますが、工夫をすれば、ビジネスモデルは他地域でも十分展開可能であり、企業の経営安定性を高め、農山漁村発イノベーションが別の地域で波及的に起きる可能性があります。

## おわりに

危機に果敢に対応し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には共通する経営の成功要因があるのではないだろうか、それを抽出できたら多くの事業者の考えるヒントになるのではないだろうか、それが本論をまとめるにあたっての問題意識でした。予見を持たずに取り組もうと、本事業のメンバーがそれぞれ現地に赴き、経営者に対してインタビューを行い、それを持ち寄り、共通していることは何かについて何度も議論して本論を組み立てていきました。これまで、メンバーは優良事例調査については豊富な経験があり、尖った取組を見つけ出す感覚は持っていたと思いますが、異なる事業を行っている経営体に共通することは何かを考えたことはなかったと思います。

まず、気づいたのは、経営者が、自社の基盤とする「農山漁村地域」に対して地域愛といえるような強い感情、想いを持っていることでした。企業の競争優位はそこから生まれると固く信じていました。次に気づいたのは、多くの人が見逃すようなものやことを事業化する経営者のビジネスセンスです。それは、一過性でなく持続性のあるビジネスに仕立てるセンスと数字への拘りです。そして、企業が大きくなっても想い(理念)はぶれていないことも経営者は語ってくれました。優良企業の経営者は意識してかしないかで、結果的にいずれも独創的なビジネスを展開しています。

それを、本論では第1のポイント「経営者が農山漁村の地域資源の価値を見出し最大化させるために、理念を掲げて事業を構想、実践していること(構想力)」と整理しました。第1のポイントを抽出できたことで、他のポイントの抽出が可能になりました。5つのポイントは相互に連係しており、5つのポイントを満たす企業が、わが国における農山漁村発イノベーションを持続的に発展、また波及させる先導役になっていくと信じています。

まだまだ挑戦は始まったばかりです。本論を参考に安定的な経営を確立し、全国各地で農山漁村発イノベーションが拡大することを願っています。

# 経営の成功要因に関する アンケート結果のまとめ

## 1. アンケート調査の概要

### (1) 目的

6次産業化を推進している企業の経営者の皆様を対象に、経営の考え方について調査分析し、経営の成功のポイントを整理する基礎資料とすることを目的としている。

### (2) 調査実施時期

2023年10月

### (3) 調査対象

全国の6次産業化を推進している企業238社を対象に実施し、37社から回答を得られた。(回答率16%)

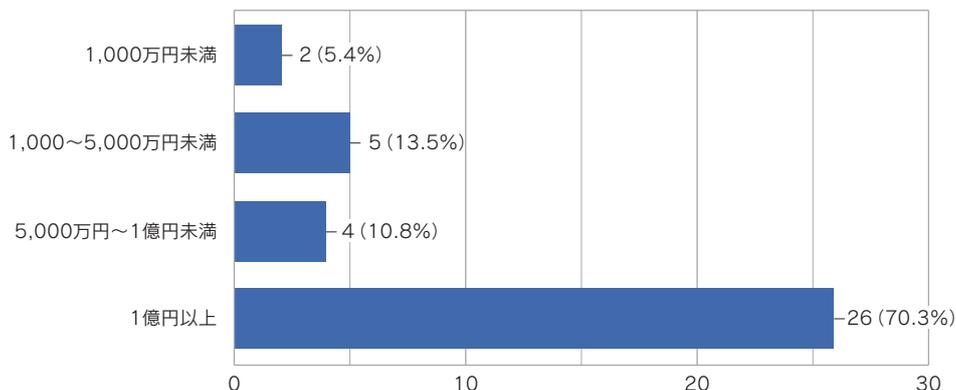
## 2. アンケート結果

### 1) 経営状態の概要

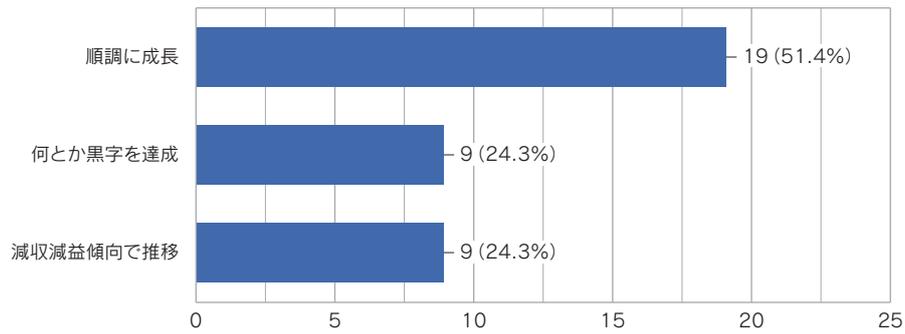
37社のうち、売上が「1億円以上」の事業者が26社(70%)、従業員数が20人以上の事業者は23社の62%、6次産業化形態に関して、農産物を「企業との直接取引」(BtoB)が17社で最も多かった。

過去3カ年「順調に成長」と回答した社数は19社、「何とか黒字を達成」を回答した9社と合わせて、合計26社、全体の75%となる。したがって、今回のアンケートはコロナ禍においても持続的成長を果たしている企業の経営の考え方を明らかにしたものとなろう。

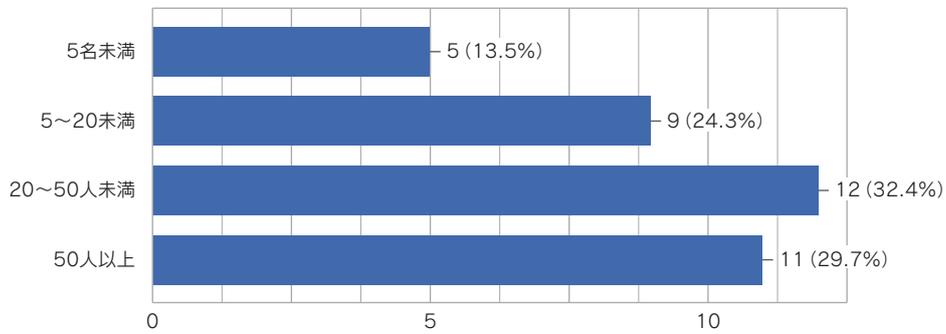
1: 貴社全体の経営状況の概要 ①売上高(直近年度)



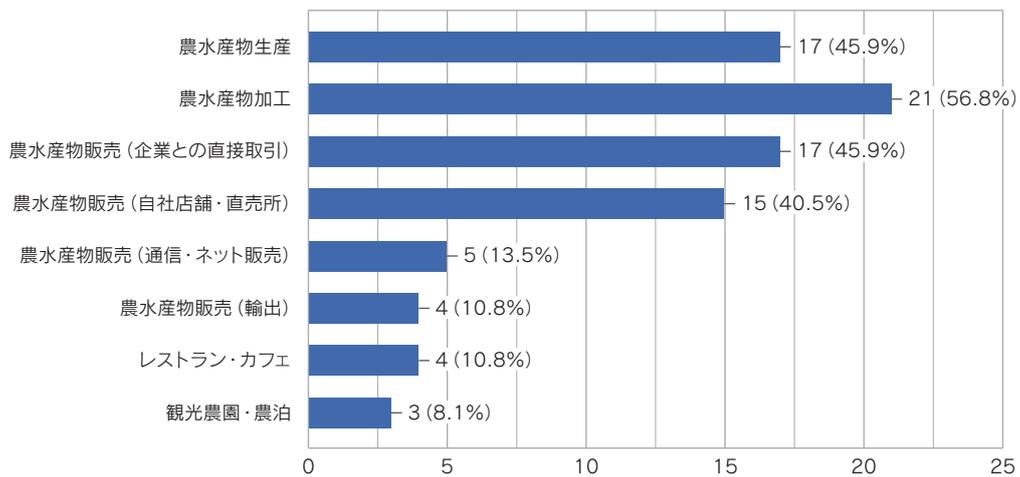
1：貴社全体の経営状況の概要 ②過去3ヶ年（2020～22年度）の経営状況



1：貴社全体の経営状況の概要 ③従業員数（パート等含む）（2023.7）



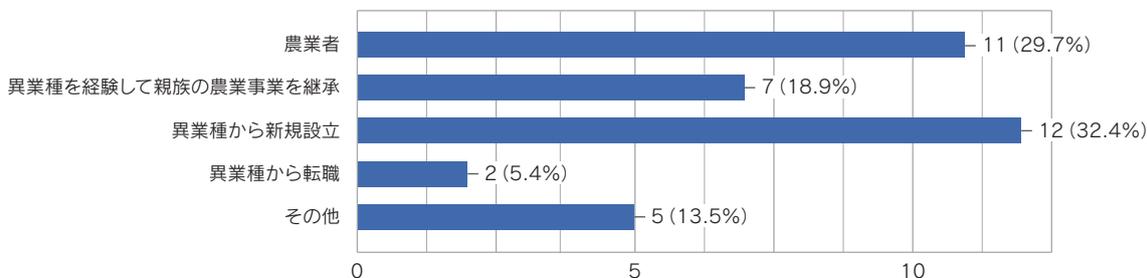
1：貴社全体の経営状況の概要 ④6次産業化の形態 売上の大きいもの2つまでチェック



## 2) 経営者のバックグラウンド

他業種の従事経験を活かして6次産業化に取り組んだ経営者と、農業者出身の経営者はほぼ同比率だった。

3: 現経営者の方のバックグラウンドを教えてください。最も近いものを1つ選んでください。



## 3) 理念

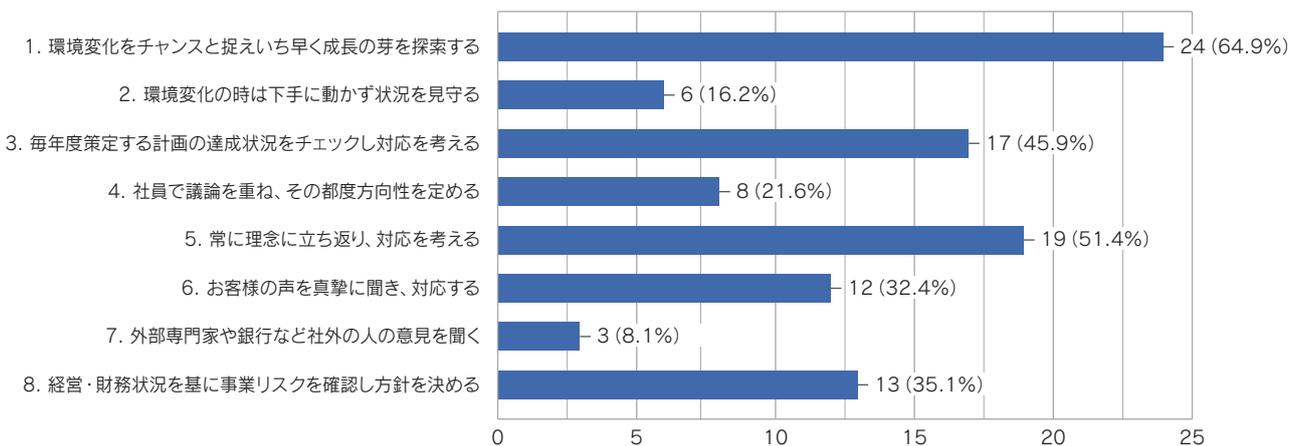
自由回答で記載頂いたが、ほとんどの企業が経営理念を掲げていた。

## 4) 構想力

経営のかじ取りにあたっての基本的スタンスについては、経営理念を重視し、環境変化に迅速かつポジティブに捉える事業者が多かった。外部専門家や銀行など社外の人意見より、お客様の声を重視する傾向が見られる。

今回のコロナ禍を含めこれまで何度か大きな環境変化に直面してきたかと思ます。

経営のかじ取りにあたって御社の基本的なスタンスを教えてください。(特に重要と考える3つ以内で選択)



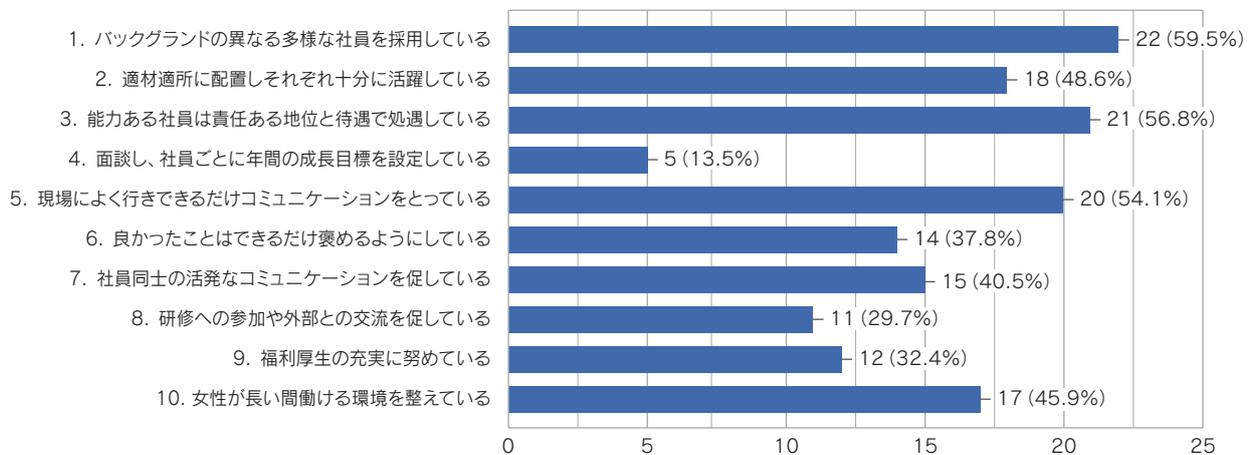
### (そのようにする理由)

- ・攻めないと会社が無くなるから。
- ・変化は世の常だから、守るべきものは守り、変えるべきものは変える。
- ・常に顧客目線での経営を念頭においております。
- ・ピンチの時に人はいろいろと考える事が出来るし、環境も変わるし変えやすい。
- ・環境変化を捉えることは、リスク回避かつ成長のチャンスであると考えているから。
- ・基本理念からはプレたくないが、企業を存続させるためには策定した計画と現状を鑑みながら長期、中期、短期の戦略を考えているから。
- ・苦を楽しみながら変化を恐れない事が進化するために必要だから。
- ・6次産業の取組は現在のSDGsの取組に似ている。ロスをゼロ化し未来のことを予測することを考えている。
- ・答えは消費者から得られると思うため。
- ・新しいチャレンジを推奨し、失敗は成長のチャンスという風土づくり。
- ・数字が全て。持続可能な事業形態を目標とする。
- ・最近では予測できないことも多く、役員で十分に議論し方針を決める。
- ・現状を数字でしっかり把握しつつ、社会・環境・人的要因とのバランスを考える必要があるため。

## 5) 人財力

人材の採用、育成について、ダイバーシティ、適材適所、コミュニケーション重視の回答が最も多かった。

### 5: 人材の登用、育成に関する御社の状況について、あてはまるものを選んでください。(複数選択可)



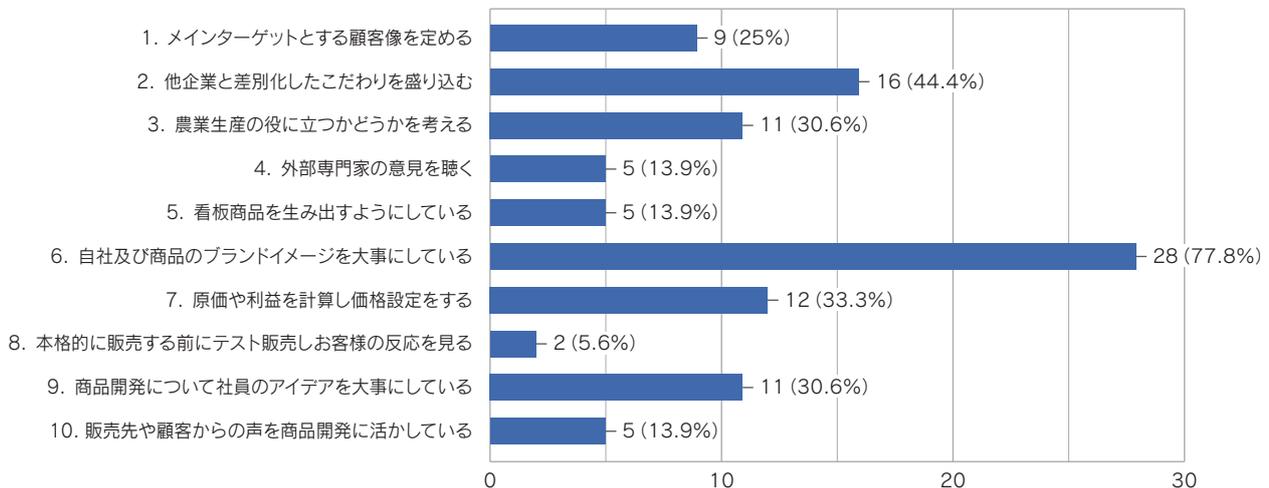
### (そのようにする理由)

- ・意思疎通の明確化および優秀な人材確保のため。
- ・人はそれぞれの人の「型形」を持っている。型を見つけその型にうまくはまるように努めている。
- ・経営の三種の神器は、財務・IT・デザインと考えている。
- ・社員が信頼して働ける事が一番重要。
- ・会社は人材がすべて。
- ・現場サイドを重視した経営を考えております。
- ・一人一人の人生を豊かなものにして欲しい。
- ・常識を壊してほしい。
- ・多様な取組によるリスク分散。
- ・働きやすい環境を構築するために改善点がないかコミュニケーションをできるだけ多くとれるように心がけている。

## 6) 商品力

商品単価、利益率を高くするため、商品の差別化より「自社及び商品のブランドイメージを大事にしている」を回答する企業及び商品の価値を重視する事業者が圧倒的に多かった。

7: 御社の商品（サービス）開発にあたり特に大切にしていることについて、あてはまるものを選んでください。  
（特に重要と考える3つ以内で選択）



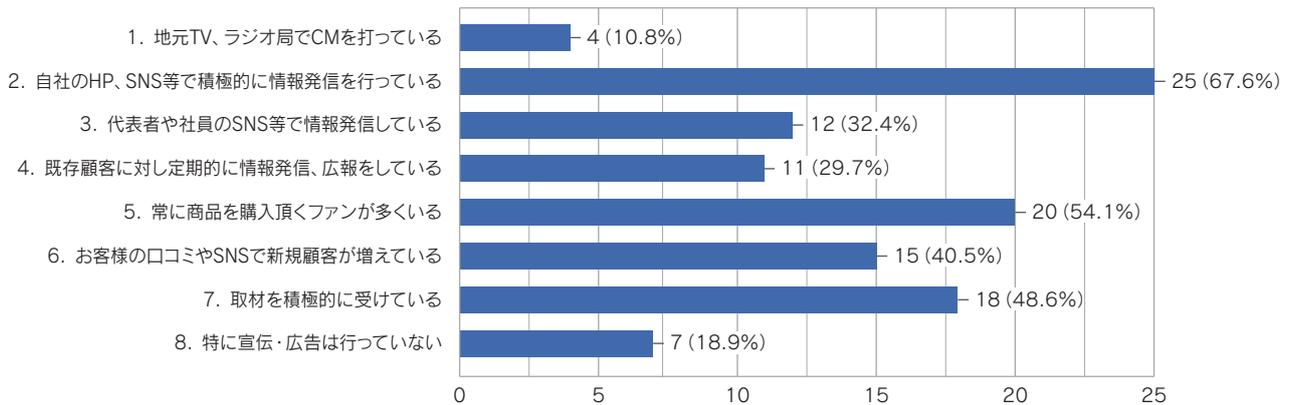
### （そのようにする理由）

- ・今まで誰もやってない事なので、他の追随を許さないゾーンでイニシアチブをとって行きたいので。
- ・ブランド力を大切にしている。
- ・顧客ニーズに対応するため。
- ・すぐに真似されない様にするため。
- ・商品は商品であふれているので、差別化が第一。
- ・オンリーワン戦略。
- ・スーパー等の小売業と差別化を図るため、こだわりの商品、ブランドイメージを大切にしている。
- ・会社のイメージ、哲学に合致していないと意味がないから。
- ・将来的にはブランド化を視野に入れているため、よい評価を得るためにお客様や専門家の意見を大事にしている。

## 7) ファンマーケティング力

多くの事業者が「自社のHP、SNS等で積極的に情報発信を行っている」（67.6%）と回答し、最も多かった。「取材を積極的に受けている」事業者も（48.6%）多かったが、「地元TV、ラジオ局でCMを打つ」事業者は10.8%であった。費用をかけたくない、資金不足が主な理由である一方、時間、手間（経営資源）を費やしたくない事業者も多かった。

## 8：御社の宣伝・広告の方法について、あてはまるものを選んでください。(複数選択可)



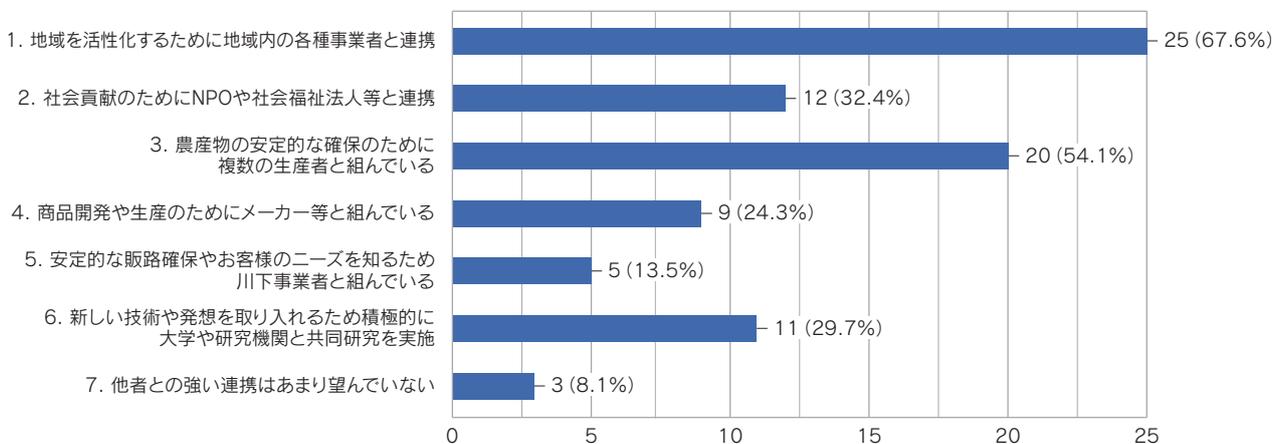
### (そのようにする理由)

- ・取材の依頼がないようでは自社の魅力が無いと考えているため。
- ・費用をかけたくない。
- ・新規開拓より既存顧客の満足度を上げることが重要。
- ・企業ブランドUPのため。
- ・商品力を理解する顧客へアピールするため。
- ・宣伝や広告等に大切な時間を費やしたくない。
- ・口コミは根強いファンをつくってくれるため。
- ・既存メディアだけではお客様まで届かなくなった。知ってもらわないと存在しないに等しいと考えている。
- ・知ってもらうことが大事。一方、有料の広告はコストがかかる。
- ・TV局からの取材申し込みが多くあり、宣伝効果を得ている。

## 8) パートナーアライアンス力

自社の成長だけでなく、地域を活性化させるために地域内の事業者と連携する事業者が多かった。また、農産物の安定的な確保を目的とする事業者も多かった。

### 6：事業を成長させるにあたり、地域内外との事業者との事業面の連携について、あてはまるものを選んでください。(特に重要と考える3つ以内で選択)



(そのようにする理由)

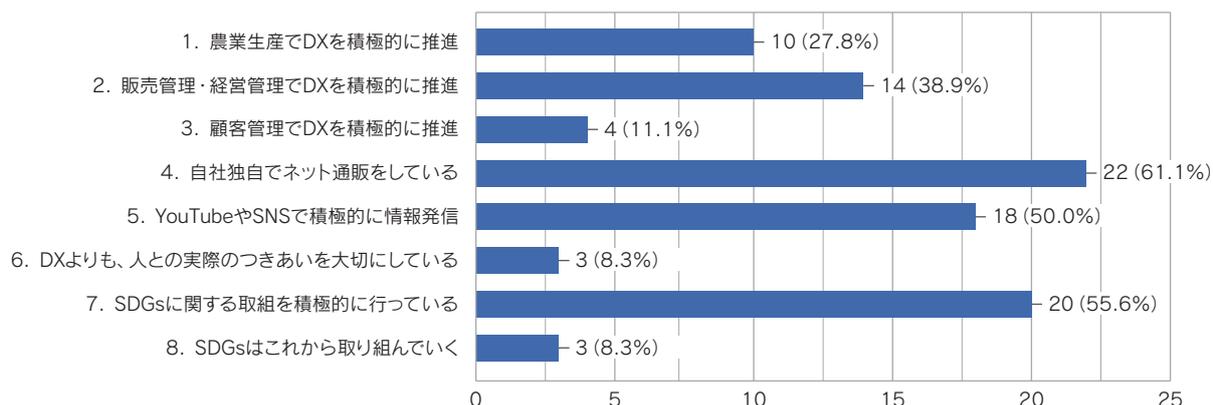
- ・連携が価値を生むから。
- ・新しい考え方を得るため。
- ・農業の特性から、地域との連携、地域貢献は欠かせないため。
- ・足場が大事。

9) DX推進力・サステナブル経営力

6次産業化形態の一つでもあるEC販売を活用する事業者が61.1%で最も多い、また、約半数の事業者がファンマーケティング力を強化するよう、各種SNSを活かして商品やイベントなど、情報発信を積極的に取り組んでいる。ハード面のDXより、販売管理・経営管理でDXを積極的に推進する事業者が多い。

SDGsの推進については、積極的に取り組んでいる事業者が多い。

9：御社のDX（デジタルトランスフォーメーション）やSDGs（持続可能な開発目標）の推進について、あてはまるものを選んでください。（複数選択可）



(そのようにする理由)

(DXの推進)

- ・ドローン活用、農業機械の電動化、グローバルGAP、自社開発GAPシステム等。
- ・決済・経理系のシステム導入。
- ・データ管理（牛、販売、等）、AIの活用によるソフトウェア開発と販売。
- ・SNSは毎日できる限り発信している。

(SDGsの推進)

- ・CO2削減のため、大手企業と連携し耕作放棄地を利活用し、植林している。
- ・未利用の有機肥料を使った循環型農業の取組など。



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 3月発行

著者 野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社  
〒100-8130 東京都千代田区大手町 2-2-1  
石井 良一、周 旋、益田 勝也、遠藤 暁、高田 健  
TEL 03-3281-0780



**NOMURA**

野村アグリプランニング&アドバイザー