

## 食料産業クラスター事業の現状と展開の方向性(1)事業関係者の視点を基礎として

KANETOH, Masanao / IWATA, Ittetsu / 岩田, 一哲 / 金藤, 正直

---

(出版者 / Publisher)

法政大学人間環境学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

人間環境論集 / 人間環境論集

(巻 / Volume)

15

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

47

(終了ページ / End Page)

68

(発行年 / Year)

2015-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00010682>

# 食料産業クラスター事業の現状と展開の方向性(1)

－ 事業関係者の視点を基礎として －

金藤 正直・岩田 一哲

## I はじめに－研究の視点と方法－

日本における産業クラスター (Industrial Cluster) の取組みは、経済産業省が、2001年に『産業クラスター計画』を公表したことを契機に本格的に行われた。この取組みの主な目的は、国内外での競争力および市場の獲得や、地域経済の活性化に対応させながら、各地に持続可能な産業を展開していくことにある。欧米では、ポーター (Porter, M) (1998)<sup>1</sup> や石倉・藤田等 (2003)<sup>2</sup> によって林業製品やワイン等のクラスターが紹介されているが、これらの取組みは日本よりも早く始まっている。

産業クラスター概念は多様であるが、二神 (2008) は、イノベーション・メカニズムを有している、という点から、比較的狭い特定地域に相互に関連している組織群を意味する「産業集積」や、「サプライチェーン」といった企業間あるいは組織間の連携とは概念的に異なるものであると捉え、図1のように定義している<sup>3</sup>。本稿でも、産業クラスター概念を、類似概念と比較検討しながら整理し

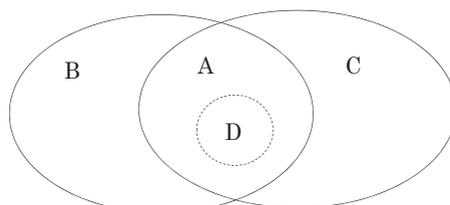
---

1 Porter, M. E. (1998), *ON COMPETITION*, Harvard Business School Press, pp.197-287 (竹内弘高 訳 (1999) 『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、65-204頁)。

2 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗 (2003) 『日本の産業クラスター戦略－地域における競争優位の確立－』有斐閣、129-174頁。

3 二神恭一 (2008) 『産業クラスターの経営学－メゾ・レベルの経営学への挑戦－』中央経済社、137頁。産業クラスター概念については、山崎 (2005) も、イノベーション創出を主な目的とした地域サプライチェーン (Regional Supply chain: RSC) のような組織

ている図1のように捉えていく。



- A : 産業クラスター  
 B : 産業集積  
 C : 企業間関係ないし組織間関係  
 D : イノベーション・メカニズムを持つ部分

図1 産業クラスター概念の位置づけ

(出典：二神恭一・高山貢・高橋賢 (2014) 『地域再生のための経営と会計－産業クラスターの可能性－』中央経済社、12頁。)

2001年に開始された産業クラスター事業以降は、2003年に、文部科学省による知的クラスター創生事業、また、2005年に、農林水産省による食料産業クラスター推進事業が、次々と開始されている。これらのうち、本稿で対象とする食料産業クラスターとは、「地域経済の活性化と自立化のために、地域に集積した食料・関連産業と農業とを連携させ、商品とサービスの付加価値を付けるイノベーションを継続させることを目的」とした取組みである<sup>4</sup>。なお、この事業は、図2にも示されているように、農商工連携事業(2008年)や6次産業化事業(2010年)にも引き継がれている。

本間(2013)によれば、食料産業クラスターは、食や農業を基盤としたイノベーション創出とそれによる地域活性化を図っていく食農連携促進事業への推進やTPP(環太平洋戦略的経済連携協定)への対応が期待される事業と捉えている<sup>5</sup>。

体であると考えている(山崎朗(2005)「産業クラスターの意義と現代的課題」『組織科学』第38巻第3号、11頁)。

4 社団法人食品需給研究センター(2010)『コーディネーターが目指す食料産業クラスターの本質』、4頁。

5 本間正義(2013)「経済教室 TPP参加への環境整備⑥ 農業の国際化の好機に」『日本経済新聞社』2013年4月4日朝刊、24面。

1980年	90年	2000年	2005年	2010年
			・食料産業クラスター 【農水省】 (2005年)	・6次産業化事業 【農水省】 (2010年)
				・農商工連携事業 【農水省・経産省】 (2008年)
	・地場産業総合振興対策 ～1.5次産業 【通産省】 (1980年)	・産業クラスター 【経産省】 (2001年)	・新連携事業 【経産省】 (2005年)	・地域資源活用事業 【経産省】 (2007年)
				・農商工等連携促進法 (2008年7月)
				・六次産業化法 (2011年3月)
				・農山漁村6次産業化 ビジョン 【民主党】 (2008年)
・一村一品運動の提唱 【大分県】 (1970年代後半)				

図2 食料産業クラスターとその後の事業化の流れ

(出典：小林茂典(2011)『6次産業化の展開方向と課題』農林水産政策研究所、3頁を加筆して作成。)

この事業は、全国49箇所に設置された食料産業クラスター協議会の支援による新製品開発の取組みとして、2008年6月末現在で147例が紹介されている<sup>6</sup>。現在では、政策やそれによる事業化の流れが、農商工連携や6次産業化に移っているために、国内における事業としての注目度がそれほど高くない。しかし、オランダのフードバレーやフランスのVITAGORA(健康・栄養・味覚クラスター)等のように、欧州では現在でもクラスター事業が活発に行われている。また、北海道、青森県、熊本県等といった農業を基幹産業としている地域では、欧州の取組みを参考にしながら、事業化に取り組んでいる市町村が存在する<sup>7</sup>。

6 食料産業クラスター協議会の数やその協議会による新製品開発の状況に関しては、農林水産省「地域における取組(食料産業クラスター・農商工連携等)」(http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/syokuhin\_c\_luster/) (閲覧日：2014年12月22日)を参照されたい。

7 北海道の取組みについては、全道的な「食クラスター」がある(食クラスター連携協議体(http://www.fc-nw.jp/)) (閲覧日：2015年1月1日)。また、青森県や熊本県の取組例については、次の文献を参考にされたい。二神恭一・高山貢・高橋賢(2014)『地域再生のための経営と会計』中央経済社、65-77頁、92-103頁。

農商工連携事業は、農林漁業者と商工業者が連携し、お互いの資源を持ち寄って新製品・サービスの開発・提供、また販路の拡大を行うことにより、事業対象地域の活性化を目指していく取組みである<sup>8</sup>。この事業は、2007年11月末に、農林水産省と経済産業省の共同政策として展開されている。また、2008年5月には、「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律案（通称、農商工等連携促進法）」が成立し、同年7月に施行された。なお、2014年10月15日時点で農商工等連携促進法に基づいて認定された農商工等連携事業計画は636件（第1回認定（2008年）61件）であり、農商工等連携支援事業計画は16件となっている<sup>9</sup>。

また、2010年12月3日に公布された「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（略称：6次産業化法）」を契機として、農林水産省が、農林水産業および関連事業を総合化させ、地域のさまざまな資源を有効活用しながら農林水産業の生産性向上や活性化を図っていくために、6次産業化による事業展開を推進している<sup>10</sup>。2014年10月31日時点で6次産業化法に基づいて認定された総合化事業計画は1,976件（第1回認定（2011年）251件）となっている<sup>11</sup>。

このように、食料産業クラスター、農商工連携、6次産業化の各事業は、現在も国内外で行われているが、第2章で述べる会計検査院の検査結果には、地域に根ざした「事業（ビジネス）」として十分な成果を上げている取組みが、わずか数件であることが指摘されている。そこで、本稿では、食料産業クラスターが、持続可能な「事業（ビジネス）」として十分な成果を上げていない状況やその原因を、同産業クラスター、農商工連携、6次産業化の事業の現状から整理していくとともに、著者が青森県りんご産業クラスターの事業の取組主体（事業関係者）を対象に行ったアンケート調査結果に基づく分析を通じて<sup>12</sup>、その原因に対処し、

---

8 農林水産省（2009）『「農商工連携」を始めよう！－農商工連携事例集－』、1頁。

9 農林水産省（2014）「農商工連携の推進に向けた施策」〈<http://www.maff.go.jp/shokusan/sanki/nosyoko/pdf/n261015c.pdf>〉（閲覧日：2014年12月14日）。

10 野村アグリランニング&アドバイザー株式会社（2011）『優良なビジネスモデル手法の導入による6次産業化の生産性向上に係る調査報告書（調査結果まとめ）』農林水産省、3-4頁。

11 農林水産省（2014）『6次産業化関連施策について』、21頁。

12 このアンケート調査は、「青森県のりんご産業」に特化したものであるが、日本の食

継続的に事業展開していくための視点や方法を検討していく。

## Ⅱ 食料産業クラスター事業の現状分析－会計検査院の検査結果を中心として－

本章では、会計検査院が実施した2011年の『食農連携事業による新商品の開発等について』<sup>13</sup>、2014年の『農山漁村6次産業化対策事業等における事業効果等について』の2つの検査結果の考察を通じて<sup>14</sup>、食料産業クラスターとその後の事業に関する現状と問題について明らかにする。なお、本章以降、これら2つの検査については、前者を「2011年検査」、後者を「2014年検査」と称していく。

### 1. 2011年検査

本検査では、全国に設置されている食料産業クラスター協議会49箇所のうち、32箇所で行われた新商品の開発等207件を対象とし、事業計画書に基づいて、国産農林水産物を主要原材料として活用しているか、また、その原材料の使用量や新商品の販売額が目標に達しているかが明らかにされている。検査結果は、表1のとおりである<sup>15</sup>。

---

料産業クラスターにおける主要な取組事例を対象とした調査結果である（岩田一哲・金藤正直(2012a)「青森県におけるりんご産業クラスター事業の問題とその改善策（1）」『月刊れぞおん青森』Vol.34 No.404、20-29頁）。また、この結果をもとに後述する分析結果には、クラスター事業を「ビジネス」として展開させる点が明らかにされているために、本稿では、このアンケート調査結果に基づいた分析を行っていく。

13 会計検査院（2011）『食農連携事業による新商品の開発等について（平成23年10月19日付け 農林水産大臣宛て）』、1-7頁。

14 会計検査院（2014）『農山漁村6次産業化対策事業等における事業効果等について（平成26年10月24日付け 農林水産大臣宛て）』、1-9頁。

15 この結果については、事業完了年度の翌年度から3年間（19年度事業については2年間、20年度事業については1年間）における主要原材料の使用量および新商品の販売額の実績をそれぞれ合計して、事業実施計画におけるそれぞれの目標の合計に対する割合（達成率）を計算している（会計検査院（2011）、前掲報告書、3頁）。

表 1 新商品の開発等の結果

新商品の開発等の状況	新商品の開発等(件)	事業費(千円)	国庫補助金相当額(千円)
新商品の開発等が順調に実施されていないなかったもの	106(61.3%)	495,988	247,304
開発できなかったもの又は開発したものの製造・販売できなかったもの	54(31.2%)	255,029	127,137
事業完了年度の翌年度から3年以内に製造・販売を中止していたもの	12(6.9%)	30,866	15,433
主要原材料の使用量及び新商品の販売額の達成率が30%未満のもの	40(23.1%)	210,092	104,734
主要原材料の使用量又は新商品の販売額の達成率が30%以上100%未満のもの	37(21.4%)	126,715	62,758
主要原材料の使用量又は新商品の販売額の達成率が100%以上のもの	30(17.3%)	84,683	41,993
うち主要原材料の使用量又は新商品の販売額のいずれかの達成率が100%以上のもの	21(12.1%)	56,259	28,100
うち主要原材料の使用量及び新商品の販売額の達成率が100%以上のもの	9(5.2%)	28,424	13,892
小計	173(100%)	707,387	352,057
平成21年度事業のため、事業成果報告書等の提出期限が到来していないもの	34	144,993	72,256
合計	207	852,380	424,313

注(1) 「達成率が30%以上100%未満のもの」及び「達成率が100%以上のもの」は、主要原材料の使用量又は新商品の販売額の達成率のうち、いずれか高い方の率で分類した。

注(2) 事業費及び国庫補助金相当額は、単位未満を切り捨てているため、合計欄の金額と一致しない。

(出典：会計検査院(2011)『食農連携事業による新商品の開発等について(平成23年10月19日付け 農林水産大臣宛て)』、3頁。)

「平成21年度事業のため、事業成果報告書等の提出期限が到来していないもの」を除いた173件のうち、「新製品の開発等が順調に実施されていないなかったもの」が106件(61.3%)であり、そのうち「開発できなかったもの又は開発したものの製造・販売できなかったもの」が54件(31.2%)である。これに対し、「主要原材料の使用量又は新商品の販売額が100%以上のもの」が30件(17.3%)である。その中の「主要原材料の使用量及び商品の販売額の達成率が100%以上のもの」がわずか9件(5.2%)であることが理解できる。こうした結果については、会計検査院は、表2に示された3つの原因を指摘している。

表 2 表1の状況に対する原因

A. 協議会及びコア企業において、主要原材料の仕入先の確保、製造過程における技術的な課題の解決策、販売価格の設定、事業の実施体制等について調査・検討を十分に行っていないこと
B. 地方農政局において、事業実施計画書の審査に当たり協議会やコア企業による新商品の開発等に関する取組内容について十分に審査していないこと及び協議会から事業実績報告書、事業成果報告書等の提出を受けているのに、事業完了後の新商品の販売状況等について十分に把握しておらず、改善に向けた指導をほとんど行っていないこと
C. 貴省本省において、事業実施主体の採択に当たり、新商品の開発等に関する事業実施前の調査・検討状況等について事前の審査を十分に行っていないこと

(出典：会計検査院(2011)『食農連携事業による新商品の開発等について(平成23年10月19日付け 農林水産大臣宛て)』、6頁をもとに筆者作成。)

2011年検査の結果から、日本各地で実施された食料産業クラスター事業は、新製品・新商品の開発、生産、販売において補助金が有効活用されていないこと、また、事業実施計画通りに進んでいないために、地域への活性化にほとんど結びついていない実態であるといえる。

## 2. 2014年検査結果

本検査では、農林水産省および9つの農政局等が、平成20年度から23年度までの間に実施した農商工連携型事業82事業および農業主導型事業19事業の計101事業を対象にしている<sup>16</sup>。ここでは、成果目標を達成しているか、つまり、事業効果が発現しているか、また、事業実施計画の作成にあたって費用対効果分析が適切に実施されているか<sup>17</sup>、といった点が明らかにされている。

### (1) 農商工連携型事業

農商工連携型事業とは、食品産業事業者（農林漁業者と食品の製造等を行う民間事業者）または農林漁業者等が組織する団体が事業主体となり、食品の加工・販売施設、農林漁業用機械施設の整備等を行う取組みである<sup>18</sup>。そこで、82事業を対象とした検査結果は、表3のとおりである<sup>19</sup>。

表3 農商工連携事業に関する検査結果

成果目標の達成率	100%以上	50%以上 100%未満	30%以上 50%未満	10%以上 30%未満	10%未満		事業中止	合計	50%未満
						うち0%			
事業数	4	17	11	19	26	(10)	5	82	61
割合(%)	4.8	20.7	13.4	23.1	31.7	(12.1)	6	100	74.3

(出典:会計検査院(2014)『農山漁村6次産業化対策事業等における事業効果等について(平成26年10月24日付け 農林水産大臣宛て)』、4頁の表1)。

16 この検査では、平成25年度前を目標年度とする事業実施計画に基づいた事業が対象である。また、9つの農政局等は、東北、関東、北陸、東海、近畿、中国四国、九州各農政局、北海道農政事務所、沖縄総合事務局である（会計検査院(2014)、前掲報告書、4頁）。

17 これについては、101事業の事業実施計画を作成するための費用対効果分析による投資効率の算定状況に関する結果であるために、本稿では取り扱わない。

18 会計検査院(2014)、前掲報告書、1頁。

19 この結果は、目標年度の連携農林水産物の取扱金額の実績値を計画値で除した達成率に基づいた成果目標の達成状況である（会計検査院(2014)、前掲報告書、4頁）。

表3に示された検査結果から、目標年度において成果目標を達成した事業は、82事業のうち、わずか4事業（4.8%）であることが理解できる。また、成果目標を達成していない残りの78事業（95.2%）のうち、56事業（68.2%）が達成率50%未満であり、さらに、5事業（6.0%）は事業中止になっている<sup>20</sup>。

また、連携農林漁業者との連携（調達）状況については、目標年度における成果目標の達成率50%以上の21事業（25.5%）のうち、7事業が連携率50%未満であること、さらに、連携農林漁業者から仕入れる連携農林水産物の取扱金額の目標値に達していなかったことも明らかにされている<sup>21</sup>。

## (2) 農業主導型事業

農業主導型事業とは、農業生産だけではなく、加工、流通、販売等に関する新たな取組みを行う農業法人等（6次産業化法人）およびその連携法人が事業主体となり、その新たな取組みで必要となる機械や施設等の整備とこれに併せて行う農畜産物の生産に必要な機械や施設等の整備を行う取組みである<sup>22</sup>。19事業を対象とした検査結果は、表4の通りである<sup>23</sup>。

---

20 事業中止の理由は、食品産業事業者の経営不振等であり、また、これらの事業が中止した時期については、事業実施後、約1年2ヶ月から約4年（平均2年11ヶ月）である（会計検査院（2014）、前掲報告書、4頁）。

21 連携農林漁業者とは、安定的な取引関係を確立している農林水産業者、連携率とは調達割合、そして、連携農林水産物とは、新商品のセールスポイントを形成する上で不可欠な原材料となる農林水産物を意味する（会計検査院（2014）、前掲報告書、2頁）。また、連携率が低くなっていることについては、事業実施計画における成果目標の設定段階において、連携農林水産物の仕入数量の確保等を事前に検討していないこと等が原因となっている（会計検査院（2014）、前掲報告書、5頁）。

22 会計検査院（2014）、前掲報告書、1頁。

23 この結果については、目標年度における農業経営全体に関する売上高の実績値を計画値で除した達成率を用いて成果目標の達成状況は、8事業（42.1%）が達成率100%以上になる。しかし、6次産業化法人の農業経営全体に関する売上高を基準とした成果目標では、新たな取組みによる新商品等の売上高以外に、既存の商品等の売上高の増減の影響も受けることとなる。そのために、新たな取組みのために整備された機械や施設等による事業効果を必ずしも適切に測ることができないことから、表3のように、新たな取組みによる新商品等の売上高の実績値を計画値で除した達成率によってこの事業の状況を示している（会計検査院（2014）、前掲報告書、5頁）。

表 4 農業主導型事業の検査結果

計画値の達成率	100%以上	50%以上 100%未満	30%以上 50%未満	10%以上 30%未満	10%未満	合計	50%未満
事業数	4	6	4	3	2	19	9
割合(%)	21	31.5	21	15.7	10.5	100	47.3

(出典:会計検査院(2014)『農山漁村6次産業化対策事業等における事業効果等について(平成26年10月24日付け 農林水産大臣宛て)』、5頁の表2。)

表4に示された結果から、計画値の達成率100%以上の事業数は、19事業のうちわずか4事業(21%)であり、残りの15事業(79%)が計画値を達成していないことが理解できる。また、この15事業のうち9事業(47.3%)が計画値の達成率50%未満であるとともに、2事業(10.5%)が10%未満であることが明らかにされている。こうした検査結果から、農業主導型事業の連携状況も、農商工連携事業と同じように芳しくないと考えられる。

会計検査院では、農商工連携事業および農業主導型事業が、このような実態になっている原因を表5のように指摘している。

表5 表3および表4の原因

<b>A. 成果目標の達成率が低調となっている等の要因</b>
a. 新商品等の販路の開拓を事前に十分に検討していなかった。その多くが、事業実施前に、販売先との新商品等の取扱いに係る事前交渉等を行っていなかった。
b. 新商品等の原材料となる農林水産物の仕入数量等を事前に十分に検討していなかった。
<b>B. 事業実施計画の審査及び確認の状況</b>
a. 全体として、事業実施計画の記載内容について形式的な確認にとどまっていた、すなわち、成果目標の達成に必要な新商品等の販路や連携農林漁業者からの連携農林水産物の仕入等の検討状況について具体的な審査及び確認が十分に行われていない状況となっていた。

(出典:会計検査院(2014)『農山漁村6次産業化対策事業等における事業効果等について(平成26年10月24日付け 農林水産大臣宛て)』、6頁をもとに筆者作成。)

日本における農商工連携事業および農業主導型事業については、食料産業クラスター事業と同じように、事業効果が十分に生み出されているとはいえず、また、農林漁業者の所得向上や地域活性化には寄与している取組みにはなっていないことが理解できる。

### 3. 2つの検査結果に基づく事業の問題とその原因

2011年および2014年の検査結果から、日本では、食料産業クラスター事業は173件中9件(5.2%)、農商工連携事業は82事業中4事業(4.8%)、そして、農業主導型事業は19事業中4事業(21%)が、事業計画どおりの成果を上げている。しかし、各事業の取組みの大半は、地域に根ざした持続可能な「事業(ビジネス)」として十分な成果を上げていないのが現状である。

食料産業クラスター事業では、各地に配置され、コア的な事業支援に取り組んでいるコーディネーターの存在が、持続可能な事業展開の鍵となる。コーディネーターとは、「事業関係組織間の連携調整(合意形成)を図りながら、事業対象地域の活性化策を考慮に入れたクラスター形成のための戦略・計画を立案・設定していくとともに、形成後のクラスター事業を有効的かつ効率的に運営・管理していく活動を主体的に行う個人または組織(クラスター協議会等の専門家集団)」である<sup>24</sup>。表2に示された結果から、このコーディネーターが、担当するクラスターの事業支援を行うための十分な能力を有していないことから、事業化にあたって必要な目的・目標等に関する各種情報を事業関係者に共有化できず、また、それにより、イノベーションを創出し、具体的な成果を生み出す事業を計画・実行していく十分な体制の整備や、事業化のためのシミュレーションや事業時のモニタリングを実施できなかったことが主な原因になっていると考えられる<sup>25</sup>。

また、農商工連携事業および農業主導型事業では、表5に示された結果から、個々の事業関係者が、事業実施計画における成果目標等の設定にあたって、その達成に必要な新商品等の販路の開拓や連携農林水産物の仕入れ等に関する事前の取組みが十分でないことや、コーディネーターのような役割を担っている農林水産省や地方農政局等<sup>26</sup>が、その事業実施計画の承認において、成果目標等の達成

---

24 金藤正直・岩田一哲(2013)「食料産業クラスターを対象としたバランス・スコアカードの適用可能性」『企業会計』Vol.65No.10、125頁。

25 金藤正直・岩田一哲・高山貢(2014)「食料産業クラスター事業の展開方法：青森県りんご産業を中心として」『地域デザイン学会誌』第4号、68頁。

26 6次産業化で事業支援を行っている「プランナー」は、個々の農林業者による案件の発掘や計画策定等といった第1次産業を主体とした事業化の総合的なサポートが中心となっているが、本稿で定義したコーディネーターの概念に近い概念であると考えられる。そのために、本稿では、プランナーの概念をコーディネーターの概念に含めて考えていく。

に必要となる新商品等の販路の開拓、連携農林水産物の仕入れ等に関する事前の取組状況について審査することの重要性への理解が十分でなかったことが主な原因となっていると考えられる<sup>27</sup>。

各事業によるこうした原因については、食料産業クラスター政策、農商工連携や6次産業化の政策との間に、産業を振興させるポイントや事業の支援策（金）制度に違いがあるために、その内容も異なっている<sup>28</sup>。しかし、事業化の目的は、地域の農林漁業者とその関連産業の連携を通じて、価値が高い新たな商品の開発や販路開拓、所得および雇用の創出による地域活性化と食料自給率の向上、といった点で同じであることから、解決すべきコアな原因は共通していると考えられる。それは、各事業を支援すべきコーディネーターが、地域特性や事業関係者が行える可能な取組みを十分に理解し、それを加味したうえで、新たな製品・商品の生産や販売を考慮に入れた事業計画やその成果目標を立てたり、当該地域に連携組織体を構築することができていない、という点であろう。

そこで、次章では、青森県のりんご産業クラスターのアンケート調査結果を事業関係者別に分析した結果を用いて<sup>29</sup>、クラスター事業を支援するコーディネーターが、事業関係者を有効的かつ効率的に支援し、この事業を継続的に展開していくための視点やそれに基づく方法について検討する。

---

27 会計検査院（2014）、前掲報告書、8頁。

28 高橋（2013）によれば、クラスター関連の政策と6次産業化政策の間の大きな違いは、第一に、クラスター事業では食品産業振興が中心であったのに対し、6次産業化では農林漁業者の所得向上・雇用創出が中心であること、第二に、クラスター事業が予算事業であるのに対し、6次産業化政策は法律に則った事業であること、第三に、従前のクラスター事業では、各地の協議会を通じて補助金が交付されていたが、6次産業化以降では、一部の補助金を除いて事業者（法人を含む）に直接交付されるようになった、という3点を挙げている（高橋賢（2013）「食料産業クラスター政策の問題点」『横浜経営研究』Vol.34 No.2・3、45頁）。

29 この分析結果の内容については次の文献を参考に整理している。岩田一哲・金藤正直（2012b）「青森県におけるりんご産業クラスター事業の問題とその改善策（2）」『月刊れちおん青森』Vol.34 No.409、16-22頁。

### Ⅲ 食料産業クラスターの事業展開の方法

青森県は、2003年に、りんご農家やりんご加工や流通等の関連産業から構成されるクラスター事業を本格的に取り組むために、『青森県りんご産業クラスター創造アクションプラン』を公表した<sup>30</sup>。このプラン公表後は、研究会や分科会が数回開催された。しかし、青森県が目指していた既存のビジネスモデルを見直し、イノベーション創出のための新たなビジネスモデルを構築するまでには至らなかったために、事業自体は予定よりも短期間で終了した<sup>31</sup>。本アンケート調査は、当時のクラスター事業としての取組みとその問題点を明らかにしていくために実施した。

この調査では、『青森県りんご産業クラスター創造アクションプラン』の公表から2006年までの3年間に、クラスター事業のために開催された研究会や分科会への参加者を含めた計100名を対象とした。調査方法は、郵送法を用いて約2カ月間（2011年12月9日～2012年1月30日）実施し、回収率は31%（31人/100人）である<sup>32</sup>。

また、調査内容は、当時の取組みを動的にとらえ、また、当時のクラスター事業の取組みを網羅的に把握し、そこから事業展開に必要であった（あるいは必要となる）諸要件を明らかにしていくために、事業の参加・計画時、実行時、終了時という時間軸を設定し、次の6つの項目を設定した。なお、この調査は、回答者数が31名と少数であるために、統計的手法ではなく、単純集計法を用いて分析している。

#### ○複数選択項目

1. りんご産業クラスターに参加した目的とその達成度
2. りんご産業クラスター事業に関連する新たな事業の取組み
3. りんご産業クラスター事業の時期に連携した組織

---

30 青森県農林水産部りんご果樹課（2003）『青森県りんご産業クラスター創造アクションプラン』。

31 二神恭一・高山貢・高橋賢（2014）、前掲書、160頁。

32 回答者31人の業種別の内訳は、自治体を含めた行政組織の関係者6名、業界団体・組合の関係者3名、大学関係者2名、公的研究機関関係者3名、民間企業の関係者15名、その他2名となっている。

4. 自社の事業化の具体的な取組み内容
5. 今後連携を強化すべきと思われた組織

○自由記述項目

6. 「りんごクラスター事業をさらに展開していくにはどのようなことが必要だ（必要だった）と思われますか？」

分析方法については、アンケート調査における「複数選択項目」の結果のうち、事業化のポイントやその方法の検討にあたって参考になる1. ～3. の調査結果の順位1位および2位に着目し、ここから各事業関係者（行政、業界団体・組合、大学・公的研究機関<sup>33</sup>、民間企業）別の順位を提示し<sup>34</sup>、これらに共通する質問項目の内容を整理する。本章では、この分析結果を通じて、コーディネーターが事業関係者に対して支援を行っていくためのポイントとそれに基づく方法を検討する。

### 1. りんご産業クラスターに参加した目的と達成度

この項目は、クラスター事業に参加した目的と参加後の目的の達成度を明らかにするための質問である。ここでの回答をもとにした分析結果が表6である。

---

33 大学と公的研究機関は、脚注32に示されているように、それぞれ別々であるが、回答数が少なかったことと、活動内容に類似性があることから、本調査では一つにまとめて検討する。

34 各表には、縦軸に行政（自治体）、業界団体・組合、大学・公的研究機関、民間企業から構成される事業関係者、横軸にりんご産業クラスター事業の計画時、実行時、終了時という時期が示されている。さらに、縦軸の事業関係者の各欄には、第1位と第2位に分類された回答が表記されている。この第1位と第2位とは、各事業関係者が、事業の参加・計画時、実行時、終了時のうち、どの時期に、どのような目的で事業に参加し、その目的を達成したのかを、調査内の全ての回答を用いて順位付けしたものである。この理由は、本調査でさらに事業関係者別に分類した場合、各事業関係者の回答数は少数となることから、ここでは、突出している回答を取り上げている（岩田一哲・金藤正直（2012b）、前掲論文、17頁）。

表6 事業に参加した目的と達成度

		参加・計画時	実行時	終了時
行政 (自治体)	第1位	(2)	(2)	
	第2位	(3)		
業界団体 組合	第1位	(2)(4)(5)		
	第2位			
大学 公的研究機関	第1位	(2)(5)(11) (12)(13)		
	第2位	(6)		
民間企業	第1位	(2)(11)(13)		
	第2位	(10)		

※質問項目は下記のとおりである。

- (1) 仕入先・販売先がクラスター内にあるため、輸送の費用と時間が大きく節約できる
- (2) 新商品、新事業開発が促進される
- (3) 生産性向上が促進される
- (4) クラスター内の公企業から市場ニーズを入手しやすい
- (5) クラスター内の民間企業から市場ニーズを入手しやすい
- (6) クラスター内の他社との情報共有がオープンであり盛んである
- (7) クラスター内の他社との競合により競争力が向上する
- (8) クラスター内の他社が成功すると間接的に恩恵を受けられる
- (9) クラスター内の組合・業界団体から支援を受けられる
- (10) クラスター内の大学から支援を受けられる
- (11) クラスター内の公的研究機関から支援を受けられる
- (12) クラスター内の金融機関から支援を受けられる
- (13) クラスター内の行政から支援を受けられる
- (14) その他

表6に示された第1位と第2位の各項目の回答は、参加・計画時に集中していることが理解できる。また、すべての事業関係者間で共通した回答は、参加・計画時の「(2) 新商品、新事業開発が促進される」である。さらに、「(5) クラスター内の民間企業から市場ニーズを入手しやすい」は、業界団体・組合と大学・公的研究機関の共通回答であり、「(11) クラスター内の公的研究機関から支援を受けられる」と、「(13) クラスター内の行政から支援を受けられる」は、大学・公的研究機関と民間企業の共通回答である。

以上の分析結果から、各事業関係者が事業に参加する主たる目的とは、参加・計画時での新商品・新事業開発の促進であり、この目的が参加組織に共有されていたと考えられる。これに加えて、業界団体・組合および大学・公的研究機関は、

クラスター内の民間企業からの市場ニーズの獲得のため、また、大学・公的研究機関および民間企業は、クラスター内の他の公的研究機関や行政からの支援の獲得のために、この事業に参加したことが理解できる。

## 2. りんご産業クラスター事業に関連する新たな事業の取組み

この項目は、クラスター事業に関連する時期に自社で行った新たな取組みを明らかにするための質問である。ここでの回答をもとにした分析結果が表7である。

表7 事業時に自社で行われた新たな取組み

		参加・計画時	実行時	終了時
行政 (自治体)	第1位	(8)		
	第2位	(1)(7)(9)		
業界団体 組合	第1位	(8)(9)(10)		
	第2位			
大学 公的研究機関	第1位	(2)(3)		
	第2位	(4)(7)(8)	(1)(2)(7) (8)(9)	(4)(5)
民間企業	第1位	(8)		
	第2位	(1)(9)(10)	(8)(9)	

※質問項目は下記のとおりである。

- (1) 行政との日常的な交流が増大した
- (2) 業界団体・組合との日常的な交流が増大した
- (3) 大学との日常的な交流が増大した
- (4) 公的研究機関との日常的な交流が増大した
- (5) 金融機関との日常的な交流が増大した
- (6) 公企業との日常的な交流が増大した
- (7) 民間企業との日常的な交流が増大した
- (8) 新製品やアイデア（製品開発や生産・販売の方法に関するアイデアも含む）について考えるようになった
- (9) 開発された新製品やアイデアをいかに事業化していくかを考えるようになった
- (10) 新たな取り組みは行わなかった
- (11) その他

表7に示された結果も、表6と同じように、第1位の項目が参加・計画時に集中している。しかし、第2位の項目については、実行時に大学・公的研究機関と民間企業に回答され、終了時に大学・公的研究機関に回答されている。

次に、事業関係者間での共通回答については、参加・計画時の「(8) 新製品や

アイデア（製品開発や生産・販売の方法に関するアイデアも含む）について考えるようになった」である。ここから、すべての事業関係者が、新製品やアイデアについて考えていたことが理解できる。また、行政（自治体）、業界団体・組合、民間企業の共通回答には、「(9) 開発された新製品やアイデアをいかに事業化していくかを考えるようになった」がある。これら3つの組織では、新製品やアイデアについて考えるだけではなく、これらを事業化に結び付けていく方法等についても検討していたことが考えられる。

### 3. りんご産業クラスター事業の時期に連携した組織

この項目は、事業と関連する時期に連携していた組織を明らかにするための質問である。この回答をもとにした分析結果は表8である。

表8 事業時に連携していた組織

		参加・計画時	実行時	終了時
行政 (自治体)	第1位		(2)(4)(7)	
	第2位	(2)(4)(7)		
業界団体 組合	第1位	(2)		
	第2位	(7)	(2)	(2)
大学 公的研究機関	第1位	(1)(3)	(3)	
	第2位	(2)(4)(7)	(2)(4)	
民間企業	第1位	(1)		
	第2位	(4)	(7)	

※質問項目は下記のとおりである。

- (1) 行政（自治体）
- (2) 業界団体・組合
- (3) 大学
- (4) 公的研究機関
- (5) 金融機関
- (6) 公企業
- (7) 民間企業
- (8) その他

表8に示された結果についても、これまでの結果と同じように、参加・計画時に回答が集中しているが、実行時にもいくつか回答数がみられる。しかし、終了

時には業界団体・組合以外に回答されていないことが理解できる。

次に、事業関係者間での共通回答については、個々の組織が、時期によって「(2) 業界団体・組合」、「(4) 公的研究機関」、「(7) 民間企業」のどれかに回答している。この結果から、参加・計画時と実行時に、(2) と回答した行政（自治体）、業界団体・組合、大学・公的研究機関がすべて連携していたが、終了時には、この連携組織数が減少したと考えられる。ただし、(2) は、他の業界団体・組合と参加・計画時から継続して連携していることが理解できる。

以上の分析結果から、行政（自治体）、業界団体・組合、大学・公的研究機関は、継続して連携していたが、民間企業は、実行時から終了時にかけてクラスター事業から次第に手を引いたことが明らかである。

#### 4. 事業支援の視点と方法

前節までは、青森県りんご産業クラスター事業のアンケート調査で回答数の多かった結果のうち、事業関係者ごとに第2位までの内容を整理するとともに、その共通点と相違点を明らかにした。

まず、事業関係者がりんご産業クラスターを実施していくための大きな目的とは、新商品・新事業開発の促進があった。したがって、各事業関係者には、「新商品・新事業開発」を主要な目的として共有化させるべきである。

次に、各事業関係者の具体的な取組みについては、参加・計画時に、「新製品やアイデアとその事業化」が必要である。この取組みについては、実行時においても、大学・公的研究機関と民間企業が行っていたために、これらの関係者が他の関係者と協力すれば、「事業（ビジネス）」として具体的な取組みを進めることができたと考えられる。

さらに、各事業関係者のネットワーク化については、参加・計画時に行われていた連携を実行時や終了時まで継続させれば、事業内での具体的な取組みの数の増加や質の向上を図れることが予想される。

以上の分析結果から、コーディネーターは、食料産業クラスターを持続可能に事業展開していくためには、クラスター事業の参加・計画時に、「新商品・新事業開発」を主要な目的として設定し、この目的をすべての事業関係者に共有化させ、事業化に結び付けていくことが必要である。

この点に加えて、実行時および終了時にも、各事業関係者のクラスター事業への貢献意欲を維持させるためには、参加・計画時に、主要な目的を「事業（ビジ

ネス)」に結び付けていくための「ビジョン・戦略」を策定するとともに、これを実現させるためのマネジメントシステム「PDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクル」や、バランス・スコアカード（Balanced Scorecard：BSC）を導入すべきである<sup>35</sup>。すなわち、BSCを活用しながら、PlanとDoの間に、クラスターとしての組織化や具体的な実施目的の検討に多くの時間を割き、CheckやActionで、事業活動の結果（業績）をフィードバックし、その結果の分析・評価を徹底していく仕組みである。ただし、この調査では、Doの段階で停滞した状況が多く見られるために、まずは、Doへ行くまでの実施目的の策定に注力していくべきであろう。

さらに、事業関係者間との連携を検討していく場合には、参加・計画時に行われていた連携を実行時や終了時まで継続させるだけではなく、今後重要であると思われる組織との関係も深めていくことが必要であろう。この調査でも、「5. 今後連携を強化すべきと思われた組織」の中で、行政（自治体）、業界団体・組合、大学・公的研究機関のすべての組織が、連携を強化すべき組織として「(2) りんご加工業者」を挙げていた<sup>36</sup>。コーディネーターは、事業で最も鍵となる「りんご加工業者」のような組織を媒介して、他の関係組織を連携していけば、事業のどの時点でも、組織間の連携を強固にし、「新製品とアイデアの検討」とその事業化の取組みを有効的かつ効率的に展開させることが可能であろう。

---

35 食料産業クラスターのためのBSCに関しては次の文献を参照されたい。金藤正直・岩田一哲（2013）「食料産業クラスターを対象としたバランス・スコアカードの適用可能性」『企業会計』第65巻第10号、125-131頁。こうした提案については、高橋（2013）も次のように述べている。「現状の食料産業クラスターには、戦略の立案やそれを遂行するためのマネジメントの仕組が欠けている。クラスター全体の最適化を目指すサプライ・チェーン・マネジメントの導入や、戦略遂行のためのBSCや戦略マップといったものの導入・活用が必要となってくるであろう」（高橋賢（2013）、前掲論文、47頁。）

36 「5. 今後連携を強化すべきと思われた組織」の調査では、「りんご加工業者」に関する結果以外に、行政（自治体）、業界団体・組合、大学・公的研究機関は、「(6) JA」、「(9) 大学」、「(10) 行政（自治体）」、「(13) 民間企業」に回答していることから、各事業関係者は、この事業で最も鍵となるりんご加工業者を媒介として、JA、大学、行政、民間企業が連携すれば、今後りんご産業クラスター事業の展開が期待できると考えていたことが理解できる（岩田一哲・金藤正直（2012b）、前掲論文、21頁）。

#### IV おわりに－研究の成果と今後の課題－

食料産業クラスター事業は、会計検査院による2011年検査および2014年検査の結果から、政策的に思うような事業効果を上げていない状況で、農商工連携事業や6次産業化事業に政策が転換しているが、これらの事業も、現時点では十分な事業効果を生み出されていない実態が明らかにされている。食料産業クラスター、農商工連携、6次産業化は、先述したように、事業化の目的は同じであるが、クラスター事業の政策的問題を解決しないままに新たな政策に移っても、事業計画どおりに事業効果が得られない原因が数多く発生するのは当然である。

そこで、本稿では、各事業が継続しない問題の主な原因の1つとして、コーディネーターが、クラスター事業の支援組織として十分に機能していない、ということ を明らかにした。そして、青森県りんご産業クラスターのアンケート調査結果をもとにした分析結果に基づいて、その原因に対処し、そこから提案した継続的に支援や事業展開していくための視点や方法を整理すれば、次の①から④のように示される。

- ①事業参加・計画時に、顧客の視点（消費者ニーズ）を十分に加味した「新商品・新事業開発」を事業目的とし、この目的をすべての事業関係者に共有化させ、事業化を推進させていくこと
- ②実行時および終了時にも、①の目的を事業関係者間で共有化させ、事業への貢献意欲を維持させるためには、参加・計画時に、この目的を「事業（ビジネス）」に結び付けていくための「ビジョン・戦略」として策定すること
- ③②の「ビジョン・戦略」を実現させるために、事業化されるクラスターにマネジメントシステムやBSCを導入すること
- ④事業関係者間との連携においては、参加・計画時に行われていた連携を実行時や終了時まで継続させ、また、今後重要で強化すべき組織との関係も深めていくこと

①から④の視点や方法を考慮に入れたコーディネーターは、実現可能な成果目標に基づく事業計画を設定し、この計画に基づいて、事業関係者が、当該地域で行うべき事業の各時点（参加・計画時、実行時、終了時）に重要で、必要な取組みを考慮に入れながら、連携組織体を構築し、持続的に展開することができる

考えられる。そうすることにより、事業関係者は、コーディネーターから、事業効果を発現させる支援を必要な時に、必要なだけ受けながら、事業の推進方法だけでなく、事業に注力するための、事業内で取り組むべき自らの役割や活動を明らかにできよう。

しかし、ここまでの結果は、「事業関係者の視点」を中心として、クラスター事業の継続的展開の視点や方法を検討したものである。そのために、コーディネーターが、クラスター事業の支援組織として、本来事業時に担うべき役割とコーディネートすべき能力や、実際のコーディネーターの活動状況に基づいて、この事業を計画通りに展開できなかった原因に対処していく視点や方法を十分に検討することはできない。次稿では、コーディネーターの視点から、2011年検査と2014年検査の結果から明らかにされた原因への対策を検討する。

#### [付記]

本稿は、科学研究費補助金 若手研究 (B) 研究課題番号 (24730381) 「地域資源の利活用事業を支援する環境会計モデルに関する研究」(2012年度 - 2014年度) (金藤正直) および科学研究費補助金 基盤研究 (C) 研究課題番号 (24530448) 「曖昧で突発的な仕事状況に置かれた従業員のストレス並びにその軽減についての解明」(2012年度 - 2014年度) (岩田一哲) の研究成果の一部である。

#### 参考文献

- Porter, M.E. (1998), *ON COMPETITION*, Harvard Business School Press. (竹内弘高 訳 (1999) 『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社).
- 青森県農林水産部りんご果樹課 (2003) 『青森県りんご産業クラスター創造アクションプラン』。
- 秋庭太・相原基大・平本健太 (2001) 「地域企業のイノベーション戦略: ネットワーク活用による新製品開発」『経営学論集 (日本経営学会)』第 71 集, 227-235 頁。
- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗 (2003) 『日本の産業クラスター戦略: 地域における競争優位の確立』有斐閣。
- 岩田一哲・金藤正直 (2012a) 「青森県におけるりんご産業クラスター事業の問題とその改善策 (1)」『月刊れちおん青森』Vol.34 No.404, 20-29 頁。
- 岩田一哲・金藤正直 (2012b) 「青森県におけるりんご産業クラスター事業の問題とその改善策 (2)」『月刊れちおん青森』Vol.34 No.409, 16-22 頁。

- 岩田一哲（2014）「産業クラスターにおける組織・人・資源の連携」二神恭一・高橋賢・高山貢編著『地域再生のための経営と会計-産業クラスターの可能性』中央経済社、133-138頁。
- 会計検査院（2011）『食農連携事業による新商品の開発等について（平成23年10月19日付け 農林水産大臣宛て）』、1-7頁。
- 会計検査院（2014）『農山漁村6次産業化対策事業等における事業効果等について（平成26年10月24日付け 農林水産大臣宛て）』、1-9頁。
- 金藤正直・岩田一哲（2012）『青森県中南部地域を対象としたりんご産業クラスター形成のためのガイドライン作成事業』平成23年度 財団法人青森学術文化振興財団助成事業。
- 金藤正直・岩田一哲（2013）「食料産業クラスターを対象としたバランス・スコアカードの適用可能性」『企業会計』Vol.65 No.10、125-131頁。
- 金藤正直・岩田一哲（2014）「クラスター形成の成否を握る参加者の意識の変遷」二神恭一・高橋賢・高山貢編著『地域再生のための経営と会計-産業クラスターの可能性』中央経済社、159-174頁。
- 金藤正直・岩田一哲・高山貢（2014）「食料産業クラスター事業の展開方法：青森県りんご産業を中心として」『地域デザイン学会誌』第4号、65-86頁。
- 小林茂典（2011）『6次産業化の展開方向と課題』農林水産政策研究所。
- 斎藤修・金山紀久（2013）『十勝型フードシステムの構築』農林統計出版。
- 財団法人青森地域社会研究所（2002）「りんごのウィンブルドンを目指してーりんごクラスター高度化のための情報戦略プロジェクトー」『月刊れちおん青森』Vol.24 No.284、4-18頁。
- 社団法人食品需給研究センター（2010）『コーディネーターが目指す食料産業クラスターの本質』。
- 食クラスター連携協議体（<http://www.fc-nw.jp/>）（閲覧日：2015年1月1日）。
- 高橋賢（2013）「食料産業クラスター政策の問題点」『横浜経営研究』第34巻第2・3号、35-47頁。
- 農林水産省（2009）『「農商工連携」を始めよう！－農商工連携事例集－』。
- 農林水産省（2014）『6次産業化関連施策について』。
- 農林水産省（2014）「農商工連携の推進に向けた施策」〈<http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/nosyoko/pdf/n261015c.pdf>〉（閲覧日：2014年12月14日）。

- 農林水産省「地域における取組（食料産業クラスター・農商工連携等）」〈[http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/syokuhin\\_cluster/](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/syokuhin_cluster/)〉（閲覧日：2014年12月22日）。
- 農林水産省農林水産政策研究所（2013）『海外における農村イノベーション政策と6次産業化』。
- 野村アグリランニング&アドバイザー株式会社（2011）『優良なビジネスモデル手法の導入による6次産業化の生産性向上に係る調査報告書（調査結果まとめ）』農林水産省。
- 藤田昌久（2003）「空間経済学の視点から見た産業クラスター政策の意義と課題」石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗（2003）『日本の産業クラスター戦略：地域における競争優位の確立』有斐閣、211-262頁。
- 二神恭一（2008）『産業クラスターの経営学－メゾ・レベルの経営学への挑戦－』中央経済社。
- 二神恭一・高橋賢・高山貢編著（2014）『地域再生のための経営と会計－産業クラスターの可能性』中央経済社。
- 本間正義（2013）「経済教室 TPP参加への環境整備① 農業の国際化の好機に」『日本経済新聞社』2013年4月4日朝刊、24面。
- 山崎朗（2002）『クラスター戦略』有斐閣。
- 山崎朗（2005）「産業クラスターの意義と現代的課題」『組織科学』第38巻第3号、4-14頁。