

地域農産物を活用した食品関連企業の実践と成長モデル
－商品開発から共感・共創による持続的発展へ－

報告書

令和8年2月

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会

農業ビジネス研究会

はじめに

近年、人口減少や市場環境の変化が加速する中で、地域経済の持続的発展に向け、地域資源を活用した新たな価値創出が求められている。食品関連分野においても、単なる商品開発にとどまらず、地域農産物の活用を通じて、地域とのつながりや共感を生み出す取組が各地で見られるようになってきた。

埼玉県においては、全国的に知られた地域ブランド農産物は多くはないものの、730万人を超える大きな消費市場を有しており、食品関連企業は、地域農産物を活用し、地域内で生産・加工・消費がつながるローカルフードシステムの構築が可能であると考えられる。

実際に県内では、地域農産物を生かした商品・サービスづくりや、生産者・地域との協働を通じたブランド形成に取り組む食品関連企業が存在している。こうした取組は、企業の競争力向上にとどまらず、地域経済の活性化や関係人口の創出といった観点からも、その重要性を増している。

しかしながら、これらの取組については、個別事例として紹介されることはあっても、農産物の調達や商品開発、マーケティング、ブランド戦略、さらにはミッション・ビジョン・バリュー（MVV）との関係性までを含め、体系的に整理・分析した事例は必ずしも多くない。とりわけ、食品関連企業がどのような工夫や連携のもとで成果を上げているのか、また、どのような課題に直面しているのかについては、十分に共有されているとは言い難い。

本調査・研究では、埼玉県産農産物を活用している食品関連企業を対象に、ヒアリングおよび文献調査等を実施し、事業の背景、商品・サービスの特徴、ブランド形成やマーケティングの考え方、コラボレーションや地域連携の取組、さらには組織づくりや経営理念といった経営的側面を多角的に把握した。そのうえで、企業の類型整理や成功要因の抽出を試み、地域資源を活かした事業展開の可能性を明らかにするとともに、今後の支援の方向性に対する示唆を得ることを目的としている。

本報告書が、中小企業診断士にとって地域食品ビジネスに関する知見と実務的視点を深める一助となるとともに、行政や支援機関、関係団体等における施策検討の参考資料として活用されることを期待する。また、地域農産物を活用した事業展開を検討している食品関連企業にとっても、自社の取組や連携のあり方を考える際の手がかりとなれば幸いである。

本調査・研究の実施にあたり、調査にご協力いただいた企業の皆様に、ここに記して厚く御礼申し上げます。

令和8年2月
一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会
農業ビジネス研究会 代表 眞鍋伸次

目次

第1章 研究の背景と目的	1
1 背景と課題認識	1
(1) 人口減少・市場環境の変化と食品関連企業を取り巻く状況	1
(2) 地域農産物活用の広がり新たな役割	1
(3) 埼玉県特有の条件とチャンス	2
(4) 企業経営の視点から見た課題	2
(5) 本研究が取り上げる視点	2
2 研究の目的	3
(1) 実態把握：企業の取組内容の整理	3
(2) 分析：企業の類型化と成長プロセスの整理	3
(3) 示唆の提示：支援・政策・実務への応用	3
(4) 研究の位置づけ	3
第2章 埼玉県産農産物を活用する事業者ヒアリング	4
1 ヒアリング対象企業と選定基準	4
2 事業者ヒアリングの概要	5
(1) 株式会社かにかや	5
(2) 株式会社LSP (TTCグループ)	8
(3) 株式会社ノースコーポレーション	11
(4) 株式会社和ナチュラルテイスト	14
(5) 株式会社岩崎食品工業	16
(6) 高砂製菓株式会社	18
(7) マルツ食品株式会社	20
(8) 上富食品 (株式会社F・D・T)	22
第3章 地域農産物の活用と商品・サービス開発	25
1 地域農産物を活用する意義	25
(1) 食品関連企業が地域農産物を活用する意義	25
(2) 生産者、企業、消費者の立場から見る地域農産物を活用する意義	26
2 埼玉県における農産物の活用	27
(1) 埼玉県の農業生産の状況	27
(2) 活用できる埼玉県の農産物	29
3 地域農産物を活用した商品・サービス開発	34
(1) 商品・サービス開発における地域農産物の活用方法	34
(2) プロセスに着目した商品開発成功のポイント	36
(3) 地域農産物を活用した商品・サービス開発の課題	39
【コラム】 三層モデルから見た製品やサービスの価値 ～『しゃくしな漬』の事例～	41
第4章 ブランド構築と共感形成	42
1 地域ブランディングと企業ブランディングの相互関係	42
(1) ブランドの本質的価値	42
(2) ブランドの定義	42
(3) ブランドコンセプトの構築	44

2	共感を生むストーリーテリング	45
(1)	ストーリーテリングの本質	45
(2)	ストーリー構築の基本視点とパターン	45
(3)	ストーリーの伝達手法	47
第5章 マーケティング戦略と顧客との関係性構築		49
1	ターゲット顧客とその購買動機	49
(1)	域内（地元客）のターゲット像	49
(2)	域外（観光客・都市生活者等）のターゲット像	50
(3)	購買動機の整理（機能価値 × 情緒価値 × 利用シーン）	50
2	販売チャネル戦略	51
(1)	基本方針：地域内基盤 → 段階的な域外展開	51
(2)	主要チャネル別の狙い	52
3	顧客体験とファンづくり	54
(1)	接点設計（タッチポイント・デザイン）	54
(2)	SNS・ソーシャルメディアの活用	54
(3)	コミュニティ形成	55
(4)	商品開発とのフィードバック連動	55
4	顧客ロイヤリティの形成	56
(1)	ロイヤリティの段階モデル	56
(2)	カスタマージャーニー	56
(3)	信頼を育てる仕組み	56
(4)	共創（コ・クリエーション）への発展	57
(5)	成果指標（KPI）	57
5	まとめ	58
第6章 コラボレーションと地域連携		59
1	コラボレーションと地域連携の意義	59
2	コラボレーションと地域連携の目的と類型	59
(1)	開発連携型：商品開発・技術補完を目的とした連携	60
(2)	ブランド・PR 連携型：認知拡大・ブランド価値向上を目的とした連携	61
(3)	バリューチェーン型：生産～販売の効率化・全体最適化を目的とした連携	63
3	コラボレーション商品開発の成功ポイント	64
	【コラム】埼玉県におけるローカルフードシステムの可能性	66
第7章 経営理念（ミッション・ビジョン・バリュー）の浸透		67
1	経営理念（MVV）	67
(1)	MVV とは	67
(2)	MVV 策定のメリット（もたらす効果）	68
(3)	MVV とパーパス（社会的存在意義）	70
2	MVV とブランド戦略	70
(1)	MVV がもたらす効果	70
(2)	MVV のストーリー展開とファンベース戦略	72

3	社員への理念浸透と共有の仕組み	74
	(1) MVV 浸透のプロセスと施策体系	74
	(2) MVV 浸透における成功要因	76
第8章	持続的成長モデルと中小企業診断士のアドバイスポイント	77
～	本章の位置づけと分析・実装の視点	～ 77
	●これまでの要点整理	77
	●モデル化の目的	77
1	持続的成長を支える5要素と現実的到達点	78
2	企業タイプの類型化と成長に向けた課題	79
	(1) 商品起点型 — 「価値が十分に伝わっていない」という課題	79
	(2) ブランド起点型 — 「共感が関係性に育っていない」課題	79
	(3) 連携起点型 — 「共創の目的が曖昧になりやすい」課題	79
	(4) 理念起点型 — 「理念を事業に落とし込む」段階	79
3	持続的成長モデル（仮説）：理念起点の循環	80
	(1) モデル全体像	80
	(2) 5つの構成要素	80
4	中小企業診断士のアドバイスポイント	82
5	地域農産物活用における阻害要因とローカルフードシステム	88
	(1) 地域農産物を活用する食品関連企業の阻害要因	88
	(2) 課題解決の方策	88
	(3) 個社課題から「ローカルフードシステム」へ	88
6	まとめ — ローカルフードシステム形成における中小企業診断士の役割 —	90
	(1) 個社から地域へ — 橋渡し役としての診断士	90
	(2) 成長循環を支える — 伴走型支援の視点	90
	(3) 未完成を前提とした成長 — ローカルフードシステムへの展望	90

第1章 研究の背景と目的

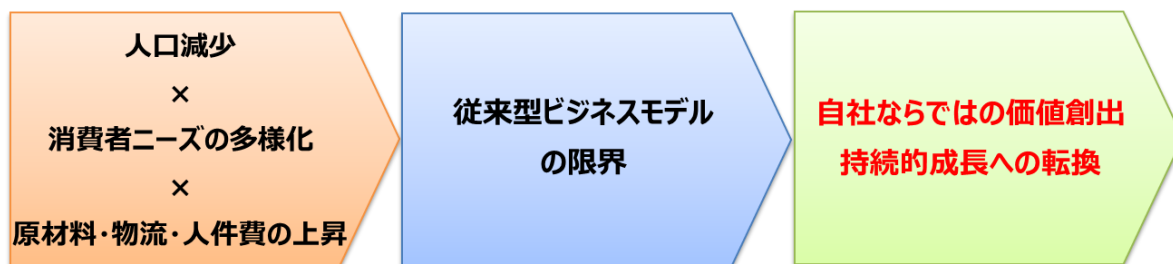
1 背景と課題認識

(1) 人口減少・市場環境の変化と食品関連企業を取り巻く状況

我が国では、人口減少と少子高齢化の進行により、消費市場は中長期的に縮小傾向にあると予想される。加えて、ライフスタイルの変化に伴い、健康志向、簡便性志向、体験価値志向など、消費者ニーズは一層多様化している。食品関連産業は生活に密着した基幹産業であるが、こうした環境変化の影響を特に強く受ける分野でもある。

その一方で、原材料価格の高騰、エネルギー・物流コストの上昇、人手不足への対応など、経営環境は厳しさを増している。価格競争に依存したビジネスモデルは限界を迎えつつあり、各企業には、自社ならではの価値をどのように生み出し、持続的な成長につなげていくかが問われている。

埼玉県においても状況は同様である。県内には多様な食品製造業、飲食業、小売業が集積しているが、差別化の軸をどこに置くのか、顧客との関係性をどのように築いていくのかが、今後の成長を左右する重要な論点となっている。



資料：筆者作成

●図1-1 環境変化の課題と関係図

(2) 地域農産物活用の広がり新たな役割

こうした環境のもと、地域農産物を活用した商品やサービスづくりに取り組む食品関連企業が増えつつある。地元農産物を原料とする加工食品やスイーツ、飲食メニュー、体験型の販売手法など、その形態は多様である。

地域農産物の活用は、単に「地元産を使う」ことにとどまらず、農業、加工、流通、小売、観光など、地域内の複数主体が連携し、地域全体で価値を生み出す「ローカルフードシステム」の構築につながる可能性を持つ。これは、地域内での経済循環を促すとともに、企業にとっても安定的かつ共感性の高い事業基盤を形成する視点として注目されている。

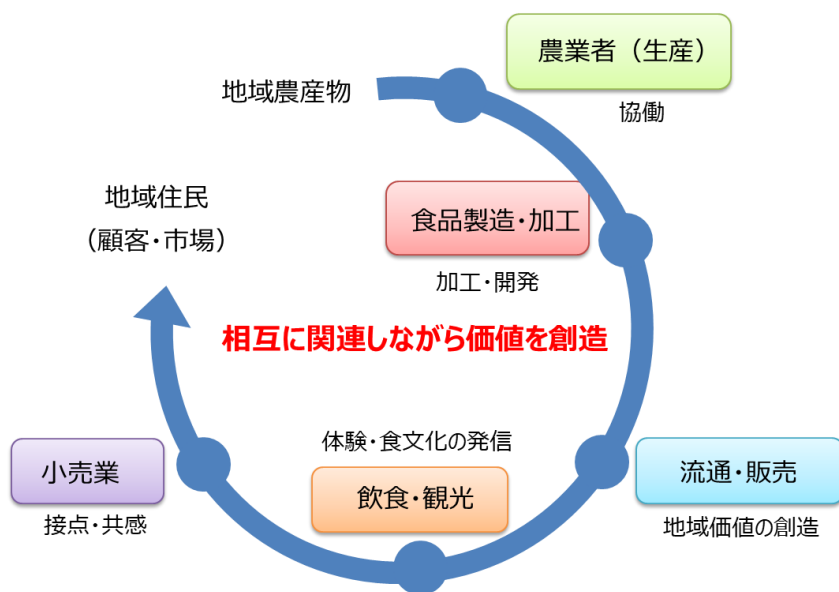
しかし、これらの取組は各地で点在しており、その背景や進め方、成果や課題について体系的に整理・共有されているとは言い難い。特に中小企業にとっては、どこから着手すべきか、また採算性と社会的意義をどのように両立させるかが見えにくいという課題がある。

(3) 埼玉県特有の条件とチャンス

埼玉県は、全国的に知られたブランド農産物が多い地域ではない。一方で、730万人を超える人口を抱える大きな消費市場を有しており、地域住民の食品需要には大きなポテンシャルがある。この点は、観光客や外部市場への依存が強い地域とは異なる特徴である。

県内には、農業者、食品製造・加工企業、流通・小売業、飲食店、自治体、大学・高校など、ローカルフードシステムを構成し得る多様な主体が存在している。これらが相互に連携し、地域農産物を軸に価値を共創することができれば、県内消費を中心とした持続性の高い事業モデルが構築される可能性がある。

一方で、主体間の情報共有や連携の仕組みは十分とは言えず、個別企業の努力に依存するケースも多い。連携をどのようにコーディネートし、関係者全体にとってのメリットを設計するかは、今後の大きな課題である。



資料：筆者作成

●図1-2 本研究が想定するローカルフードシステムの中核を構成する主体の概念図

(4) 企業経営の視点から見た課題

地域農産物の活用に取り組む企業は、原料調達の実安定性とコストの両立、加工・保存・衛生管理などの技術的課題、シーズン性やロット不足への対応、ブランドづくりや情報発信力の不足など、さまざまな実務的課題に直面している。

加えて、商品開発にとどまらず、企業理念や社会的使命、組織づくりといった経営の根幹とどのように結びつけるかは、重要でありながら十分に整理されていない領域である。成功している企業では、理念やストーリー、地域との関係性を含めた総合的な強みを築いているケースが多いが、その成功要素は暗黙知にとどまり、他の企業に共有されにくい。

(5) 本研究が取り上げる視点

以上を踏まえ、本研究では、地域農産物（地域資源）と、商品・サービス開発、ブランド構築・共感形成、マーケティング、コラボレーション、経営理念（MVV）といった要素が、どのように結びつき、企業の持続的な成長に寄与しているのかに着目する。

単なる事例紹介にとどまらず、企業の考え方や行動のプロセスを構造的に整理することで、実務に活用可能な知見を導き出すことを目指す。

2 研究の目的

(1) 実態把握：企業の取組内容の整理

本研究の第一の目的は、埼玉県産農産物を活用する食品関連企業の取組について、ヒアリングおよび文献調査等を通じて実態を把握し、その内容を体系的に整理することである。

具体的には、農産物の調達方法、加工・商品特性、販売・価格設計、ブランド形成、顧客との関係づくり、企業理念（ミッション・ビジョン・バリュー）との関係、地域連携の状況などを整理し、各企業がどのような工夫を行っているのか、また直面している課題は何かを明らかにする。

(2) 分析：企業の類型化と成長プロセスの整理

第二の目的は、収集した実態情報を比較・分析することにより、企業の特徴や取組の組み合わせに着目した類型化を行い、成長に至るプロセスを整理することである。

本研究では、成長モデルの構成要素として、①地域農産物の活用と商品・サービス開発、②ブランド構築・共感形成、③マーケティング戦略・顧客との関係性構築、④コラボレーション・地域連携、⑤経営理念（ミッション・ビジョン・バリュー）を設定し、これらの要素がどのように組み合わせたり、企業の成長に寄与しているのかを分析する。

ここでいう「成長」とは、単なる売上や事業規模の拡大にとどまらず、収益の安定性や価格決定力の向上、地域との関係性の深化、次の商品開発や人材育成へとつながる持続性を含む質的な成長を指す。

(3) 示唆の提示：支援・政策・実務への応用

第三の目的は、分析を通じて得られた知見をもとに、中小企業診断士、行政、支援機関、そして企業自身にとって有益な示唆を提示することである。

具体的には、診断や伴走支援における着眼点、支援施策や制度設計への活用可能性、企業が自社の取組を見直す際の参考となる視点や枠組みを整理し、現場実務に資する報告書とする。

(4) 研究の位置づけ

本研究は、地域農産物活用に関する既存の調査・研究を踏まえつつ、食品関連企業の取組を「持続的成長モデル」という視点から捉え直し、その成長プロセスを整理・再構築することを目的とするものである。

単発的な成功事例の整理にとどまらず、企業理念や地域資源との関係性を含めた持続的成長の構造を明らかにすることで、ローカルフードシステム形成に向けた基礎資料として位置づける。

あわせて、今後の継続的な調査・研究や、現場における実践的な支援活動へとつながる土台となることを目指す。

筆者

(第1章本文) 眞鍋伸次

第2章 埼玉県産農産物を活用する事業者ヒアリング

1 ヒアリング対象企業と選定基準

研究の背景と目的から、埼玉県の分析と考察に必要となる一次情報を収集することを目的に、埼玉県産農産物を活用して事業活動を行っている企業を抽出し、訪問によるヒアリング調査を実施した（実施時期：2025年10月～2026年1月）。

訪問した企業は、以下の8社である。

- 株式会社かにや
- 株式会社LSP（TTCグループ）
- 株式会社ノースコーポレーション
- 株式会社和ナチュラルテイスト
- 株式会社岩崎食品工業
- 高砂製菓株式会社
- マルツ食品株式会社
- 上富食品（株式会社F・D・T）

（順不同・本文掲載順）

選定の流れとして、予備調査（下調べ）から「ローカルフードシステム」の構成主体として先進的・特徴的な取組と仕組みづくりを行っていると推測される企業を候補として挙げ、その中から、①農業者（生産）、②食品製造・加工、③流通・販売、④小売業、⑤飲食・観光各業態構成などのバランスも考慮してヒアリング対象企業を選定した。

選定企業の選定理由と業態の構成については、以下の通りである。

●表2-1 対象企業の選定要素

企業名	所在地	選定理由（ヒアリング前の想定）	業態
(株)かにや	狭山市	MVVをはじめベンチマーク的企業	食品製造・加工、流通・販売
(株)LSP(TTCグループ)	東京都中央区	商品開発プロセス、コラボ	流通・販売
(株)ノースコーポレーション	さいたま市	MVV、商品開発プロセス	飲食・観光
(株)和ナチュラルテイスト	深谷市	6次産業化、商品開発プロセス	農業者、食品製造・加工
(株)岩崎食品工業	蓮田市	体験型マーケット、販売イベント、工場直売	食品製造・加工
高砂製菓(株)	久喜市	早川農園との連携、ストーリー性商品	食品製造・加工
マルツ食品(株)	深谷市	MVV、商品開発プロセス	食品製造・加工
上富食品（(株)F・D・T）	入間郡三芳町	技術を活かした高付加価値化、コラボ	食品製造・加工

次節においては、上記の8企業における埼玉県産農産物を活用した取組の概要を紹介する。

2 事業者ヒアリングの概要

(1) 株式会社かにや

所在地	狭山市柏原 337-13	設立	1972年12月	従業員数	約75名
主な事業内容	和洋菓子の製造・販売				

① 概要 (Outline)

ア) 営業概況と顧客

かにやは、埼玉県南西部を中心に11店舗を展開する菓子店である。スーパーや百貨店への卸売を一切行わない「100%自社生産・100%自社直営店販売」を掲げ、地域密着型の和洋菓子併売店として一定の知名度を有している。そのため、従業員約75名のうち、正社員比率が約70%と業界では極めて高い水準であることも特徴である。

売上高の60%を進物（贈答品）需要が占めており、季節の行事や人生の節目に寄り添う和菓子の持つ「伝統・文化」を重視している。

顧客層は女性が70%を占め、年齢層は50代前半から半ばをピークに20代から80代まで幅広い。贈答需要が多いため、ライフステージの中で人との関わりが増える世代が中心となっている。

イ) 沿革と創業精神

かにやの創業は1950（昭和25）年。元々はアイスクャンディー屋であった。戦後の物資不足の時代、高価な砂糖ではなく合成甘味料（ズルチン）を使うことが一般的だった中、本物の素材にこだわったのが当社である。「相場より高くても美味しいものを提供する」「本物の素材にこだわる」という創業精神は、現在に至るまで受け継がれている。

その精神は代表商品「ケンキ」（ブッセ）にも表れている。食品添加物を必要最小限に抑えた製法を貫いており、一般的なブッセが品質安定やコスト削減のために多くの添加物を使用するのは対照的である。水村社長によれば、「美味しいお菓子」を作ることが最優先であり、お客様視点でどこまでやり切るのが全ての判断基準となっている。



資料：かにやHP

●図2-1 かにや工場ショールーム



資料：かにやHP

●図2-2 かにやの代表商品『ケンキ』

② 特徴的な取組・着目ポイント (Key Findings)

流行り廃りのサイクルが早い菓子業界において、地域住民に長く親しまれてきた当社の成功要因は、時代の流れを汲み取りながらも創業の精神を今も守り続けていることに他ならない。同様の創業ストーリーを持つ同業他社が、業務効率化の名の下に経営方針をシフトしていく中、当社が安定的な経営を続けているポイントはどこにあるのか。特徴的な取組とともに見ていく。

ア) 創業精神の継承と「本物の美味しさ」への追求

創業精神を愚直に守り、お客様が「美味しい」と思うものを日々作り続けている。食品添加物を極力使わないその姿勢は、裏を返せば素材本来の味を究極まで引き出す高い技術力が求められるということである。この点に徹底的にこだわることで、「かにや」ブランド＝「美味しい」という顧客イメージが醸成されている。

イ) 地域産物に「物語」を纏わせる―農家選定から産学官連携へ

地域産物とのコラボ商品を多数手掛ける当社であるが、単に「地元産素材」を冠しただけでは付加価値として弱く、顧客から継続的に選ばれる商品にはなりにくい。その点で当社がこだわっているのが、地元の素材に誇りを持つ農家と紡ぐストーリーテリングである。

当社が取引農家に対して重視する点は、①品質の高さ、②ストーリー、③農家自身のこだわりや情熱の3点である。いくら良いものを作っている農家でも、そこにストーリー性や情熱を感じられない場合は、取引をしないこともあるという。

こうした地域農家との連携は、近年、産学官連携へと広がりを見せている。日高市特産の「高麗川マロン」を使った「栗匠 高麗川ブラウン」は、日高市・女子栄養大学との共同開発により誕生した。また、日本最古のゆずとされる毛呂山町特産の「桂木ゆず」を素材にした焼き菓子「桂木の真珠」も、毛呂山町・女子栄養大学との連携プロジェクトである。自治体や教育機関を巻き込むことで、単なる商品開発を超えた地域活性化への取組みとして発信力を高めている。

ウ) 農家の人生を凝縮したネーミング戦略

毎日いちごの葉の様子を見て肥料配合を調整し、夢の中にまでいちごが出てくるほどの情熱を持つ生産者と組んだ「満天の苺」(所沢産いちご)や、旧来の慣習に負けずに奮闘する女性農家を集めて開発した「こしの梅っこ」(越生産南高梅)など、当社の商品には農家が歩んできたストーリーを印象的な言葉で表したネーミングが施されている。それらには、頑張っている農家を応援し、埼玉県の農業を盛り上げたいという当社の想いが込められている。



資料：かにやHP

●図2-3 満天の苺

エ) 贈る側・贈られる側、双方の心を満たす地域素材の力

当社は進物需要が高く、店頭で「地元のお菓子はありますか?」と聞かれることも多いという。地域産物を贈ることには、地元の一員であるという自身の大切な想いを伝える効果がある。実際、水村社長は鹿児島県出身の従業員の家族から地元産の最高のさつま揚げを贈られ、大変感動した経験があったとのことである。お客様目線だけでなく、贈られる側の気持ちも含め、贈り物としての価値を地域素材に見出しているのである。

オ) 経営者自らが語る、理念浸透を軸とした人材育成

定期的を実施している従業員講習会では、水村社長自ら登壇し、「幸せとは何か」「生きるとは何か」「人間でなければできない仕事とは」といった生き方や根源的なテーマにフィーチャーし、従業員の納得を引き出すことを目的としている。講習会当日は全社で業務を調整し、対象者全員が出席できるようにするほどの力の入れ様であるという。

他にも、経営理念や創業のストーリーをまとめたスタイルブックを作成し、新入社員研修において水村社長が2~3日かけて直接説明する場を設けたり、採用面接段階から会社の価値観や社長の考え方を中心に伝えたりと、従業員一人ひとりに対して真摯なコミュニケーションを取ることを心がけている。水村社長によれば、Z世代には「考えるきっかけ」を与えることが重要であり、代表者が自ら学んで自らの言葉で伝えられるようになることが人材育成の肝であるとのことである。

③ 考察 (Analysis)

ア) 現在の強みと成功要因

かにやは「地域産物を使って成長し続ける」のではなく、「継続できるか」という視点で事業を捉えている。大衆向け商品への展開や大量生産は目指さず、こだわりを理解する顧客層に支持され続けることを優先している。この姿勢は、短期的な売上拡大よりも、長期的な顧客関係とブランド価値の維持を重視する経営判断として評価できる。

また、農家との直接取引を通じて、「かにやの思いを伝えると、農家もやりがいを感じてくれる」という関係性を築いている。経済的インパクトは小さくても、こうした関係性の積み重ねが、長期的には地域農業の持続可能性に貢献するものと思われる。さらに、産学官連携プロジェクトへの展開は、単なる商品開発を超えた地域活性化の取組みとしても注目される。

水村社長によれば、「かにやで買わないと恥ずかしい」という地域の空気感を作ることが最終目標とのことである。これは単なるマーケティング戦略ではなく、75年間の積み重ねによる信頼と、理念に共感する従業員・顧客のコミュニティ形成によって実現される文化的価値である。

イ) さらなる発展に向けた可能性

第一に、顧客との関係性構築において、ポイントカードやSNSといった既存の接点を超えた深化の可能性である。例えば、進物需要が高いという特性を活かし、顧客の人生の節目（結婚、出産、還暦等）に寄り添うような関係性構築や、商品開発プロセスへの顧客参画など、「かにやのファン」から「かにやの共創者」へと関係性を深めていく余地がある。

第二に、経営理念の外部発信における進化の可能性である。現在の理念は従業員の行動指針として機能しているが、これを「地域社会に対する当社の存在意義（パーパス）」として外部に向けて明確に発信することで、地域におけるプレゼンスをさらに高めることができるだろう。例えば、「埼玉の農業と食文化を次世代につなぐ」といったパーパス的なメッセージを掲げることで、産学官連携や地域貢献活動がより一貫した文脈で理解され、共感の輪が広がる可能性がある。

これらは、現在の強みを損なうものではなく、むしろ75年間積み上げてきた信頼と実績を基盤に、次のステージへと進化していくための選択肢と言えよう。今回の事例で挙げた強い「想い」を当社が持ち続ける限り、企業としての持続的な発展と地域農業の活性化が期待されることは言うまでもない。

(2) 株式会社 LSP (TTC グループ)

所在地	比企郡小川町東小川 2-22-1 (親会社所在地：静岡県熱海市上多賀)	設立	2024 年 10 月	従業員数	1,677 名 (正社員 259 名) ※TTC グループ全体
主な事業内容	ブランド商品の企画・販売、ブランド店舗の運営、道の駅の運営、など (TTC グループ)				

① 概要

株式会社 LSP は、「道の駅おがまち」の運営を担う法人として設立された企業であり、全国で地域ブランドの開発、道の駅・食のテーマパーク事業を展開する、TTC グループの 100% 子会社である。TTC グループは、埼玉県内において複数の道の駅を運営し、地域農産物の活用した商品開発を推進していることから、本調査では同グループの取組についてヒアリングを実施した。

ア) TTC グループの概要

株式会社 TTC は、1977 年に静岡県熱海市で土産物の企画・販売を手掛ける「東京宝株式会社」として創業したことに始まる。当初は観光地の土産物ビジネスが中心であったが、2006 年に「伊豆・村の駅」事業を開始したのを機に、生産・加工・販売までを自社でトータルプロデュースする独自のビジネスモデルへと舵を切った。2008 年の現社名への変更を経て、現在はグループ子会社 24 社を擁し、売上規模約 300 億円に達する企業体へと成長を遂げている。

同社の核となるのは、道の駅や村の駅を「食のテーマパーク」と位置づけ、運営から商品開発までを一貫して担う直営運営モデルである。代表の「尖る・刺さる・突き抜ける」というスローガンのもと、圧倒的なインパクトを持つ商品を追求することで、ギネス世界記録を達成した「道の駅常総」のメロンパンや「熱海プリン」など、行列のできるヒット商品を次々と生み出している。

近年では、2025 年春に開業した「道の駅おがまち」や、「道の駅べに花の郷おけがわ」にみられるように、その地域に指定管理会社となる 100% の子会社を設立し直接運営に携わり、現地の雇用創出や 6 次産業化の拠点基地づくりを推進し成功に導いている。このよ



資料：(株) LSP_HP

●図 2-4 道の駅 おがまち

うに地域資源を独自の演出でブランド化し、「目的地」としての価値を創出。外部とも深く連携する 6 次産業化ビジネスモデルにより、地方創生の旗手として独自のポジションを確立している。

イ) 道の駅を拠点とした地域活性化と商品開発

TTC グループの事業ポートフォリオにおいて、道の駅事業は「食のテーマパーク事業」と定義されるグループの基幹事業であり、地域活性化を最前線で担うビジネスモデルの核となっている。同社は全国 13 カ所の道の駅で、生産・加工・販売を統合した「6 次産業化ビジネスモデル」を展開し、地域資源に新たな価値を付加する 6 次産業化の拠点基地として機能している。2025 年春に開業した「道の駅 おがまち」は、100% 子会社の株式会社 LSP が運営を担い、以下の 3 つの視点で特徴的な挑戦を続けている。

② 特徴的な取組・着目ポイント (Key Findings)

ア) 商品開発：地域食材へのこだわりと戦略的開拓

「道の駅 おがわまち」の商品開発にあたって、他の事例と同様で開業の約1年前から現地の歴史背景や風土、農産物の特性を徹底的に調査するなど、その土地ならではの原材料やストーリーを掘り起こすことからスタートする。代表の掲げる「とがる・ささる・突き抜ける ダントツ一番」というスローガンのもと、既存の特産品を再定義し、ネーミングや見栄えで圧倒的なインパクトを与える商品を創出している。

TTCグループの代表的な商品である“熱海プリン”や、道の駅常総で「日本一のメロンパン専門店」を目指し開発した「ぼくのメロンカスタードパン」は、その社内での一貫したプロデュースにより地域に新たな賑わいを作る人気ブランドとして確立されるなどの多くのヒットを生み出している。



資料：(株) フジノネ_HP

●図2-5 熱海プリン

イ) 店舗運営：「ライブ感」あふれる「お買い物（おかいば）」づくり

平日（地元客）と休日（観光客）の「両取り」を狙い、ライブ感溢れる「お買い物」を目指した運営を特徴とする。具体的には、試食による納得感の提供や、直営のスイーツやベーカリー、食堂のメニューを季節ごとに入れ替えるなどの飽きの来ない運営により再訪を促進している。さらに、単なる小売に留まらず、来場者とジャンケンをして勝者に加工品をプレゼントする取組や伝統工芸体験などの交流を通じた生産者の顔が見えるイベントを企画、再来店を促すと同時に生産者にとっても消費者の生の声を直接聞くことで、新たな商品開発のアイデアを得る貴重な場の創出などの、「地域価値の受発信拠点」づくりも大きな強みとしている。

ウ) 連携：地方創生を掲げた地元最優先の取組み

TTCグループは、既存の特産品に頼るだけでなく、地域に眠る素材を掘り起こして新たな「第二・第三の特産品」を戦略的に開拓し、地域の潜在能力を引き出すことを重視している。具体的には、商品の美味しさや高品質を前提とした上で地元企業を最優先し、パウダー化や冷凍技術を持つパートナーとも連携することで、スイーツや惣菜などへの多角的な商品展開を重視している。

また、新たな地域特産を創出する地域商社的な役割を積極的に担い、事業者間の橋渡しを行うことで、規模を問わず地域と共に成長する双方向の連携体制を構築し、深く地域に根差す姿勢を鮮明にしている。さらに、北海道メーカーの「いくら醤油」を他地域の拠点で成功させた事例のように、自社グループの広範な販路を活用し、これら開発商品を全国へ拡販するハブとして機能することで、地域経済を強力に支援している。



資料：(株) LSP_インスタグラム

●図2-6 ほっこりまめぱん（道の駅 おがわまち）

③ 考察 (Analysis))

ア) 地域商社機能による外部成長エンジン

経営資源に限られる地域の農産物生産者や食品加工企業にとって、TTC グループのプラットフォームは自社の制約を突破し、持続的な成長を実現するための戦略的な「外部成長エンジン」として極めて高い可能性を秘めている。

TTC グループは「尖る・刺さる・突き抜ける」を掲げた独自の企画力により、地域資源を「目的地」となる強力なブランドへと昇華させることが可能である。また、地域商社として冷凍やパウダー化等の技術を持つ企業と生産者を結びつけ、周年供給や多角的な商品展開を支える技術的補完も提供する。さらに、全国 15 拠点の販売網を活用した域外への販路拡大支援に加え、企業の成長段階や事業承継等の節目に合わせ、商品企画チームが無理のない範囲で設備導入や通販体制の構築を伴走支援する体制もある。これにより、小規模な事業者であっても経営リスクを抑えつつ、地域に根ざしながら全国市場で戦える強力なモデルを構築できる可能性を秘めている。

イ) 「場」を起点とした価値共創型マーケティングモデル

TTC グループの道の駅事業は、単なる販売拠点ではなく、商品開発・販売・顧客接点を一体化した「価値共創の場」として機能している点に特徴がある。試食や対面販売、来場者参加型イベントを通じて消費者の反応を即時に把握できるため、商品改良や品揃えの見直しが迅速に行われ、ヒット商品の創出確率が高まっている。生産者にとっては、道の駅が市場調査やテストマーケティングの代替機能を果たし、調査コストを負担することなく商品開発に取り組める環境が整っている。こうした「場」を起点とした循環型のマーケティングモデルは、地域農産物の付加価値向上と持続的な商品開発を同時に実現する有効な仕組みである。

ウ) ダブルターゲット戦略による来場頻度と収益基盤の安定化

TTC グループの道の駅運営は、平日は地元客、休日は観光客という異なる需要層を同時に取り込む「ダブルターゲット戦略」を特徴としている。平日は日常使いを意識した品揃えや価格帯により地域住民の継続的な利用を促し、休日にはイベント性や話題性の高い商品・体験を打ち出すことで観光需要を獲得している。これにより、来場者層や購買目的の異なる二つの市場を時間軸で使い分け、来場頻度の向上と売上の平準化を実現している。観光需要に依存しがちな道の駅運営において、地元客を基盤とするこのダブルターゲット構造は、収益の安定化と持続的運営を支える重要な要素である。



資料：(株) LSP_Instagram

●図 2-7 和紙あんぱん (道の駅おがわまち)

(3) 株式会社ノースコーポレーション

所在地	さいたま市浦和区仲町 1-5-15	設立	1995年6月	従業員数	28人 (他、パートアルバイト98名)
主な事業内容	イタリア料理店経営 / ワイン等の小売販売				

① 概要 (Outline)

ア) 企業概要と事業領域

株式会社ノースコーポレーションは、埼玉県内でイタリアの郷土料理レストラン「アズーリ」を中心に、カフェ、バル、小売店など複数の業態を展開する食品関連企業である。

同社は食を通じて地域を創るカンパニー」を事業コンセプトに掲げており、その事業展開は、さいたまヨーロッパ野菜研究会の設立、イタリアン給食で地産地消の食育活動、武州和牛の普及活動、秩父兔田ワイナリー

との連携による観光連動モデルの構築など多岐に渡る。飲食店経営にとどまらない多様な取組みは、食のブランド化を通じた地域価値創造企業といっても過言ではない。

イ) 地域商社の役割を担う企業姿勢

同社の北社長は、飲食事業を軸にしながら、生産者と消費者をつなぐ地域商社としての役割を果たすことをミッションとしている。この考え方は社員の業務に具体的に落とし込まれており、過度に仕組みを作らずとも、現場に共感が生まれているという。一般的に地域商社とは、地域の未活用資源を発掘・価値を再定義し、ブランド化・販路開拓・販売までを一貫してプロデュースすることで、生産者の収益向上と地域経済の活性化に貢献することである。



資料：ノースコーポレーションHP

●図2-8 トラットリア アズーリ

② 特徴的な取組・着目ポイント (Key Findings)

ア) 食材選定に対する哲学とストーリー重視の姿勢

ノースコーポレーションでは創業時からイタリア料理店の運営を基盤として、ワインの販売やコラボレーション商品の開発を行ってきた。食材の地産地消に強いこだわりを持っている。

この背景には、北社長がイタリアで体験した、ワイン生産者と料理店のシェフ、消費者との関係性に感銘を受けた北社長の想いが反映されている。イタリアでは、シェフとワインの生産者とが真のつながりと言える強固な関係性を構築している。生産者の家族にまつわる話から産地の気候やブドウの品種など、ワインというモノだけでなく、その背景にあるストーリーまでもが提供価値として位置づけられている。日本では、生産農家と飲食店の間に中間業者が入ることが多く、生産者と飲食店のシェフが顔を合わせる機会は少ない。生産者にたどり着き、直接的な関係性の構築をストーリー化し消費者に明確に伝えることが、来店の動機付けと持続可能な経営に繋がると北社長は認識している。

イ) さいたまヨーロッパ野菜研究会の設立

2013年に北社長が中心となって設立立ち上げた「さいたまヨーロッパ野菜研究会」は、地域の若手農家、飲食店、食材卸、種苗会社、行政などが連携してヨーロッパ野菜の地産地消と産地化を目指す組織である。設立の背景には、飲食店のシェフたちの「日本では手に入りにくい本場の野菜を使いたい」と

いう要望が発足のきっかけである。研究会では、栽培の難しいヨーロッパ野菜を日本向けに品種改良し、さいたま市内の若手農家グループが中心となり栽培ノウハウを蓄積することで品質向上と安定供給を実現できた。この取組は、生産者にとっても新たな作物への挑戦と収益機会を生み出す産地形成モデルとなっている。

ウ) 新型コロナ禍における生産者支援と商品開発

2020年の新型コロナウイルス感染症拡大による飲食店の営業自粛でヨーロッパ野菜の出荷量が著しく低迷した。

これに対し同社はヨーロッパ野菜の行き場を作るため「埼玉の生産者と共に乗り越えよう弁当」の企画・販売を行った。この取組は、新型コロナウイルス感染症の拡大による営業自粛を余儀なくされたノースコーポレーション自体や、ヨーロッパ野菜の生産者にとって当面の収益確保手段であるだけでなく、生産者の生産意欲を維持し、将来的な産地崩壊を防ぐ中長期的な視点に立った支援策であった。行政の協力もあり、販売数は3,000個を超える結果となった。



資料：埼玉ヨーロッパ野菜研究会 HP

●図2-9 埼玉の生産者と共に乗り越えよう弁当

エ) 学校連携を通じたヨーロッパ野菜の普及戦略

同社は2013年より、さいたま市の教育委員会と連携し、学校給食にイタリア料理を提供している。この取組は、地産地消といった食育の実践であると同時に、子供たちの給食における思い出づくりに寄与し、それが郷土愛に繋がる、社会的意義を持った事業である。

この学校給食プロジェクトは、一般家庭でのヨーロッパ野菜の認知拡大にも寄与している。親が子供を通じてヨーロッパ野菜を知り、美味しかったという子供の感想を聞いて購入するケースが多いという。これも一種の販路開拓といえるだろう。

また、同社が経営する飲食店には親子二代に渡るリピーターも多いという。子供の頃の体験価値が、タイムライフバリュー（顧客生涯価値）に繋がっている好事例である。



資料：ノースコーポレーション HP

●図2-10 見た目にもインパクトのあるヨーロッパ野菜

オ) 経営理念の浸透と現場への落とし込み

同社では、「生産者の思いを料理とともに伝える」という価値観が、明文化された理念というよりも、日々の業務や会話を通じて現場に浸透している。北社長自身が生産者との関係性や背景を語り、それを社員が顧客に伝えるという循環が自然に生まれている点が特徴である

会社のミッションが業務に具体化されており、マニュアルを過度に作らずとも、理念を「体験」として共有することで、従業員一人ひとりが地域価値創造の担い手となっている。



資料：ノースコーポレーション HP

●図2-11 オリジナルシェフカレーの給食

③ 考察 (Analysis)

ア) 生産者・シェフ・消費者の関係性を構築する「ハブ」としての機能

ノースコーポレーションは、飲食店を単なる調理・提供の場としてではなく、生産者・シェフ・消費者を結び直す関係性のハブとして機能させている点に特徴がある。食材の品質や希少性だけでなく、生産背景や人の想いを物語として編集し、体験価値として提供することで、消費者の共感と支持を獲得している。この構造は、価格競争に依存しない持続可能な経営と、地域資源の継続的活用を両立させるモデルといえる。

イ) 経営理念（事業コンセプト）の位置づけと現場への浸透

ノースコーポレーションの事業コンセプトである「食を通じて地域を創るカンパニー」は、同社において経営理念と同様の意味を持つ概念である。この言葉は、単なるスローガンや事業方針ではなく、北社長の創業時の原体験や問題意識に根差した創業ストーリーそのものであり、現在に至るまでの事業の多角化や環境変化に対応しながら持続的成長を支える経営の軸として機能している点に、ノースコーポレーションの本質的な強みがある。

また、同社の理念はマニュアルとして形式化されるのではなく、経営者自身の言動や日々の業務を通じて現場に共有され、生産者の想いや背景を自らの言葉で語り、顧客に伝えるという行為そのものが理念の実践となっており、従業員一人ひとりが地域価値創造の担い手として行動する組織文化が形成されている。

(4) 株式会社和ナチュラルテイスト

所在地	深谷市岡部 2005-1	設立	2016年7月	従業員数	10人 (他、繁忙期パート20名)
主な事業内容	農産物生産・販売、農産物加工品製造・販売、カフェ経営				

① 概要 (Outline)

ア) 事業

同社は、板前としてニューヨーク勤務経験も持つ代表が、深谷市の実家の農家を継ぐ形で平成28年に設立した。「From seed to you (種を蒔くところからお客様の手に届くまで)」を理念とし、アパレル業界出身のマネージャー(代表の実姉)とともに、野菜生産部と食品加工部を運営している。

同社では、ねぎ、ブロッコリー、とうもろこしなどの農産物の生産を主たる事業としながら、農業の可能性を追求し、6次産業の枠を越えた「加工食品メーカー」としての地位確立を目指している。自社原料を活かしたドレッシングや調味料等の開発においては、外部企業に頼らない「完全自社開発」にこだわっている。代表の料理で培った感性とニューヨークで得た価値観、マネージャーのクリエイティブな感性が商品に見事に表現されている。食品加工部は未経験からスタートしながらも、外部に頼らず試行錯誤を繰り返し、素材の個性に合わせてレシピを微調整するほどの職人的なこだわりを持って製造に当たっている。特に看板商品の「深谷ねぎドレッシング」は、自社生産の野菜を核としつつ、不足分は地元農家から調達するなど、地域連携による安定供給と品質維持を両立させている。



資料：和ナチュラルテイストHP
●図2-12 農産物を用いた自社開発商品

イ) 販路

現在の売上構成は、農産物が8割、加工食品が2割という比率である。しかしながら、加工食品の売上は前年比120%と伸びており、今後は加工食品を成長させていきたい考えである。

具体的な販路については、農産物についてはJAへの卸が大半を占める。加工品については、埼玉県内を中心に道の駅や高速道路のサービスエリア、百貨店など計20カ所以上に及び、高価格帯商品への理解がある層をターゲットに、お土産需要や都内・遠方の顧客を戦略的に開拓している。

さらに、自社オンラインショップ、「道の駅はなぞの」でのカフェ運営を通じて、消費者との直接的な接点を持っていることも強みであり、埼玉県産農産物に付加価値をつけて、県内外へ広く届ける多角的な販売網の構築に取り組んでいる。

② 特徴的な取組・着目ポイント (Key Findings)

ア) 3つの事業領域における強みと垂直統合

同社の事業は、川上から川下までを統合した3つの領域で構成される。第一の「農業生産領域」では、約20ヘクタールの耕地で「深谷ねぎ」等を栽培しており、高品質な農産物が生産できる農地・農業経営という基盤がある。第二に「食品製造領域」では、代表の経験からもたらされる世界観やマネージャーのクリエイティビティ、チームのレシピ開発力などを活かし、高付加価値な商品を完全自社開発で生み出すメーカー機能を持っている。第三に「販売・サービス領域」では、多角的な販路に加え、カフェ運営を通じてブランドの世界観を直接体験できる場を有している。

これらを川上から川下へと「順接で」垂直統合することで、素材の鮮度と品質、そして独自のデザイ

ン性を担保した「From seed to you」を具現化している。加工食品の核は素材であるが、農業生産者の本懐である適地適作を遵守しており、作りたい加工品ありきで不向きな農産物を無理に生産することはなく、あくまで農業の可能性を信じた素材ありきを貫いている。

イ) 流行に反する独自のマーケティングアプローチ

多くの農産加工品が、農業や地域の特産品、地産地消などを前面に出す中、同社はあえてそれらを強調しすぎない逆説的なアプローチを取っている。その理由は、まず商品は「味」と「デザイン」で評価されるべきであり、その後に背景にある「農業」や「深谷」の価値を伝えるのはその次という序列を重視しているからこそである。それゆえ、代表の経験に基づき、パッケージは「NYの店頭にあるような」洗練されたデザインを採用し、6次化製品イメージの払拭を狙っているのである。

また、販路開拓は、高価格帯の商品に理解のある層にターゲットを絞った戦略により、観光拠点や百貨店、セレクトショップなどに狙いを定めて展開。地元の知名度に依存せず、あくまで独立した商品としての品質で勝負しながら、若年層や都市部、遠方のファン層を獲得していった。さらに、「Made in SAITAMA 優良加工食品大賞」の受賞などを通じ、地元からの信頼と応援も得られるようになった。

ウ) 同社が認識する今後の課題

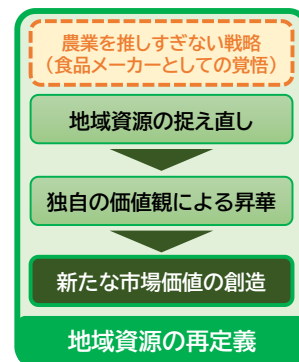
独自の取組を展開する同社にも課題はある。マネージャーが具体的に言及していたのは、「開発スピード」と「生産体制」のバランスであった。完全自社開発へのこだわりは堅持する意向であるようなので、先々の生産拡大の局面では体制構築や外部連携などが検討課題となるかもしれない。

一方、社員の確保の面では特に悩むことはなく、紹介や応募が絶えない。同社の独自の経営姿勢が、結果として熱意を持つ農大卒などの若手コア人材の確保にも寄与しているようである。

③ 考察 (Analysis)

ア) 地場産品の価値の再定義

和ナチュラルテイストの取組において特筆すべきは、地域資源である「深谷ねぎ」のブランド力に過度に依存せず、それを一つの「素材」として捉え直し、付加価値の高い「商品」へと昇華させた点である。ありがちな「地産地消の商品枠」に留まることなく、独自の価値観でデザインとクオリティを追求することで、新たな地場産品としての市場価値を創造している。これは「6次産業化」の課題に対する最適解の1つにもなりうる。「農業を推しすぎない」戦略が結果として埼玉県産農産物及びそれを使った加工品の新たな市場価値とブランドイメージの向上に寄与しているからである。その背景として、従来の農家の副業的な発想とは根本的に異なり、最初から「食品メーカー」としてのビジョンを描いているからこそ成しえたと言えるだろう。



資料：筆者作成

● 図2-13 同社の価値創造モデル

イ) 価値観そのものを商品で表現する

当初、同社の商品の洗練されたデザインからは流行りのマーケティングが想起された。しかしながら、ヒアリングを通じ、「まず農産物ありきの加工品」、「自らの手で試行錯誤して生み出してこそ自社商品」、「商品の品質が担保されてこそ情報発信」など、同社が大切にしている「自然の理」、あるべき順序を尊重する価値観や哲学のようなものを感じた。

地域の農産物を加工品にして産業化する上において、必要なのは単に商品企画力や製造力だけではなく、同社のように独自の多様な感性で地域資源を再定義して世に問える力ではなからうか。

(5) 株式会社岩崎食品工業

所在地	蓮田市大字間戸 280 番地	設立	1954 年 3 月	従業員数	105 人
主な事業内容	麺類の製造販売				

① 概要 (Outline)

ア) 会社概要

株式会社岩崎食品工業は、70 年以上に渡り、麺類の製造・販売を主力事業とし、地元埼玉に根差した食品製造業として、長年に渡り安定した経営基盤を築いてきた企業である。家庭用商品だけでなく、有名飲食チェーン向けの業務用商品も展開しており、小売り向け・業務向け両市場に対応できる生産体制を整えている点が特徴的である。本社工場に加え、蓮田工業団地内にも工場を有しており、これらの拠点を活用することで、安定的な供給体制を維持し、首都圏を中心とした広範な流通網に対応している。直近年度の売上高は 25 億円規模とされており、中堅規模の食品製造業に位置付けられ、堅実な成長を遂げてきた企業である。また、食品マネジメントシステムの国際認証規格である FSSC22000 (Food Safety System Certification 22000) を取得し、海外や大手 CVS チェーンから求められる高い安全管理レベルにも対応している。

イ) 販売先と商品ラインナップ

同社の家庭用商品の販売先は、ヤオコー、コープデリ、ロピア、イトーヨーカ堂、7&i フードシステムズ、ユーコープなど、首都圏を中心とする大手スーパーや生活協同組合が中心である。

商品は、埼玉県産の地粉を使用したうどん、若年男性層をターゲットとした G 系麺など、商品力に強みがあり、比較的高単価での販売に成功している。また、ヤオコー社との商品開発において、それまでは一般的でなかった「チルド麺とスープの別売り」の販売方法を生み出した立役者でもある。

●表 2-2 家庭用商品ラインナップ

麺の種類	シリーズ	埼玉県産小麦
ラーメン	G 系極太麺/極平麺	-
	我が家流ラーメン	-
蒸し中華麺	焼きそば	-
	G 系焼きそば	-
生うどん	肉汁うどん	○
ゆでうどん	地粉シリーズ 5 種	○
乾麺	翁の郷 埼玉名物肉汁うどん等	○
	島田造り	-
	小松菜うどん	○

資料：同社 HP

② 特徴的な取組・着目ポイント (Key Findings)

ア) 埼玉県産農産物等を使用した経緯

麺の主原料である小麦は、前出の表で示した通り、多くの商品で地粉が使われている。最初は北海道産を使用していたが、切り替えた経緯として、「埼玉県を盛り上げよう」という意味では他県のものを使う必要がない。埼玉県のメーカーで埼玉の物を売りましょうということを一生涯懸命やっている」と代表の神田広人社長から伺った。

また、県内有数の醤油老舗メーカーである「弓削多醤油株式会社」、「笹木醤油株式会社」の醤油は、「翁の郷 埼玉名物肉汁うどん・煮ぼうとう」のつゆに使用されている。



資料：同社 HP

●図 2-1 4 埼玉名物肉汁うどん（生麺・乾麺）と煮ぼうとう

さらに、小松菜うどんは【彩の国優良ブランド品認定】全国トップクラスの出荷量を誇る埼玉県産小松菜をブレンドした特徴的な商品であり、パウダーを小麦粉とブレンドしている。

イ) 直売イベントの開催

15年ほど前には、毎月第一土日曜日に、同社工場敷地内において、直売である「麺バザール」を開始し、「肉汁うどん」の試食も同時に行った。当時、「肉汁うどん」が発売されたばかりでスーパーでは売れていなかったが、直売で売れるようになった。3年ほどでテレビ取材の声が掛かり、5,000名の集客があったこともある人気イベントに成長し、同社成長のターニングポイントとなった。

ウ) 蓮田サービスエリア (SA) での飲食店出店に参画

2019年には、Pasar 蓮田 SA フードコート内に、『肉汁うどん 翁の郷』出店に参画し、ご当地グルメとして現在も人気を博している。神田社長は、「埼玉の名物である肉汁うどんを公共のSAで食べられることは画期的であり、埼玉県にとってもお客様にとっても良いこと」と仰っており、更に同社のネームバリューを高める重要な役割を果たしている。

また商品においては、“冷凍麺”である必要があり、冷凍設備を有していなかった同社では、新たに設備投資を行い、革新的な取組となった。「大手のものとは比較できないものを作る」という信念のもと開発された麺は冷凍とは思えないとの評判も得られている。



資料：同社 HP

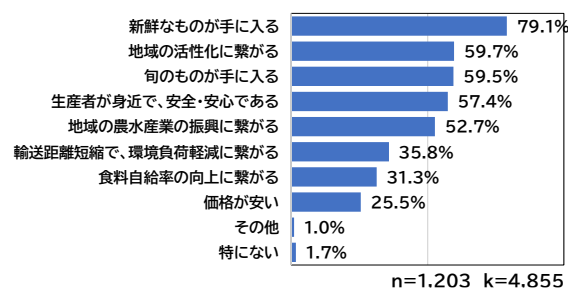
●図2-15 蓮田 SA フードコート内「埼玉名物肉汁うどん 翁の郷」

③ 考察 (Analysis)

ア) “埼玉県産”を使用することの意義

「埼玉のメーカーである以上、埼玉県の農産物を使用することが自然な流れ、それが県内、国内、そして海外に商品が広がった時に「これが埼玉の蓮田市の『岩崎食品工業』で作られているんだという事が伝わったら良い」と神田社長は仰っていた。

地産地消は「生産者が身近で安全・安心」、「地域の活性化につながる」というメリットがあるという消費者調査がある。これは、加工食品である“うどん”においても、地元産の原料を使ったことが高付加価値化に繋がり、売上拡大に貢献していると考えられる。



資料：神奈川県藤沢市のHP

●図2-16 消費者が意識する地産地消のメリット

そして工場直売やサービスエリアでの飲食店への参画により、更なるニーズ取り込みに貢献しており、県内地域農産物を活用した成長モデルの成功事例であると言える。

イ) 埼玉県から世界へ

「冷凍うどんの強みを活かし、海外展開を拓けていきたい」と神田社長は語る。イタリア等欧米諸国では、国内市場とは比較できない程の高いニーズがあるため、今後の成長を担う重要な役割となりそう。年次の社内スローガンでは、2025年度は『旧来の麺屋からの脱却』を掲げ、週例ミーティングを行うなど社内の意識を高める工夫も行われており、更に勢いは加速していきそうである。

(6) 高砂製菓株式会社

所在地	久喜市北青柳 1337-1	設立	1986年6月	従業員数	35人
主な事業内容	米菓（揚げせんべい・揚げ餅等）の製造販売				

① 概要 (Outline)

ア) 事業

高砂製菓株式会社は、揚げせんべい・揚げ餅を主力とする米菓メーカーであり、長年にわたり製造卸を中心とした事業展開を行ってきた企業である。量販店や菓子問屋向けの卸売を基盤としながら、近年は工場直売店の運営や高速道路サービスエリア、ECなど、消費者と直接接点を持つ販路にも力を入れており、卸売と直販の双方を組み合わせた事業構造を構築している。



資料：同社ホームページ

●図2-17 高砂製菓本社外観

イ) ものづくりにおける基本思想と価値観

同社のものづくりの根底にあるのが、「すべての素性がわかる製品づくり」という考え方である。原材料の産地や生産者、製法の背景を重視し、単に価格競争力を追求するのではなく、自社が納得できる品質と考え方に基づいた商品づくりを一貫して続けてきた。この姿勢は、国産原料の使用や無添加へのこだわりなど、商品設計の随所に表れている。

一般的な米菓業界では、効率性やコスト面を優先した原料調達・製造が主流となる中で、同社は価値観を明確に打ち出し、それに沿った商品づくりを選択している点に特徴がある。

ウ) 県産農産物活用の位置付け

近年は、こうした価値観をさらに発展させる形で、埼玉県内の農業者との連携を強化し、県産農産物を活用した商品づくりに取り組んでいる。特に、加須市の早川農場との協働による契約栽培米を使用した揚げせんべいは、地域資源を活かした象徴的な取組として位置付けられている。

県産農産物の活用は、単なる地域貢献ではなく、原材料理解の深化や商品力の向上につながる取組として整理されており、農業と食品製造を結びつけた持続的な関係づくりが進められている。

② 特徴的な取組・着目ポイント (Key Findings)

ア) 生産者と直接向き合う原料調達と品質づくり

高砂製菓では、加須市の早川農場と連携し、契約栽培による埼玉県産米「彩のかがやき」を原料として使用している。年間に使用する原料米は約200トンにのぼり、そのうち約40トンを早川農場から調達し、主に主力商品である揚げせんべいに使用している。

一般的な米菓業界では、安定供給やコスト面を重視し、原料米を商社経由で調達するケースが多い。その中で同社は、生産者と直接関係を築くことで、米の品種特性や栽培方法が製品品質に与える影響を理解しながら商品づくりを行っている。「揚げせんべいに適した米とは何か」「油との相性はどうか」といった点を生産者と共有し、試行錯誤を重ねることで、品質の安定と商品力の向上を図っている。



資料：高砂製菓ホームページ

●図2-18 高砂製菓製造工程

また、同社では原料米だけでなく、揚げ工程で使用する油についても原料の素性を重視している。一般的には輸入油脂が用いられることの多い中、同社は国産米油の使用を進めており、原料米との組み合わせによる味や食感、後味への影響を検証しながら商品づくりを行っている。

イ) 循環型農業・異業種連携へと広がる取組

早川農場では、ときがわ町のホースガーデンと連携し、引退競走馬の馬ふん堆肥を活用した米づくりに取り組んでいる。高砂製菓は、こうした背景を持つ米を原料として使用することで、農業・畜産・食品製造がつながる循環型農業の一端を担っている。

この取組は、環境配慮型農業への貢献という側面だけでなく、商品に付加できるストーリー性という点でも重要である。同社では、この背景を活かし、中山競馬場（JRA）との連携による限定商品の開発・販売にも挑戦している。競馬場という非日常的な場と結びつけることで、従来の米菓とは異なる文脈で商品を提示することが可能となり、短期間で完売するなど、消費者の共感を得る成果も生まれている。



資料：高砂製菓公式X

●図2-19 引退競走馬のふん堆肥を使用した製品

③ 考察 (Analysis)

ア) 県産農産物活用を経営戦略として位置付ける意義

高砂製菓の取組は、県産農産物の活用を単なる地域貢献やイメージ向上のための施策としてではなく、自社の商品力やものづくりの質を高めるための経営戦略として位置付けている点に特徴がある。生産者との直接的な関係構築を通じて原料理解を深め、その知見を製品づくりに反映させる姿勢は、他社との差別化要因となっている。

イ) 持続性を意識した現実的な取組設計

原料の国産化や循環型農業といった取組は、理念的には評価が高い一方で、コストや供給量の制約を伴う。同社では、主力商品と企画性の高い商品を使い分けることで、無理のない形で地域資源を取り入れており、持続性を重視した現実的な運用がなされている。

(7) マルツ食品株式会社

所在地	深谷市岡部 1974-5	設立	1984年9月	従業員数	18人 (パート・アルバイト含む)
主な事業内容	漬物製造および食品卸				

① 概要 (Outline)

ア) 漬物業界の歴史

日本における漬物の歴史は古く、縄文時代にはすでに野菜の皮を塩漬けにしていたとされる。漬物業としては、平安時代に市場で漬物売る商人が登場しているが、この時は漬物業者というより、漬物も扱う商人としての扱いだっただ。本格的な漬物業者としては、室町時代から江戸時代初期の「香の物屋」が京都・大阪で登場し、江戸時代には料亭や飯屋が増加するに伴い、本格的に漬物業が誕生したと農林水産省の資料にも明記されており、江戸の都市化が漬物商売の発展に寄与している。さらに、明治に入り近代的な漬物製造業者が誕生し、昭和の中頃に冷蔵技術や衛生管理の進歩により大量生産、全国流通が可能となり、「食品加工業」として確立し現在に至っている。

イ) 会社概要

マルツ食品株式会社は、埼玉県深谷市に本社を構える漬物製造・食品卸企業である。昭和の中頃となる1950年の創業以来、地域農産物を活用した商品づくりを続け、1984年に法人化した。従業員数は18名と小規模ながら、150を超える商品アイテムを展開し、独自性の高い商品開発力を強みとしている。現在は2代目社長と3代目が共同代表を務め、世代交代を進めながら事業の拡大と革新に取り組んでいる。

同社の主力商品は埼玉県産きゅうりを使用した「お茶うけきゅうり」で、年間17万パックを販売し、その多くを生協ルートで供給している。販売先は生協のほか、アッパー層向け飲食店、セレクトショップ、輸出など多岐にわたり、量販店にはほとんど依存していない点が特徴である。また、20年前から輸出にも取り組み、現在はヨーロッパを中心に需要が拡大している。なお、県内で漬物の輸出を手掛けるのは同社のみである。

深谷市は県内有数の農産地であり、同社は「まずは地元から」という方針のもと、深谷産・埼玉県産の農産物を積極的に活用している。地域の農家との連携も深く、農家からの持ち込みによる商品開発も多い。地域ブランドづくりにも積極的で、漬物共同組合の理事長として異業種連携の場づくりにも貢献している。

② 特徴的な取組・着目ポイント (Key Findings)

ア) 若年層を意識した商品開発

漬物市場は中高年層が主要顧客であるが、同社は若年層の取り込みに積極的である。パッケージデザインの工夫や、野菜スプレッドなどパン食にも合う商品開発を進め、実際に20代のカップルが直売所に訪れるなど成果が表れている。漬物業界ではマイナスイメージのある食品衛生法改正を逆手に取り、漬物を使った加工品、惣菜や調味料など新たなカテゴリに挑戦している点も特徴的である。



資料：同社 HP より

●図2-20 デザイン性の高いパッケージ

イ) 150 を超える圧倒的な商品開発

食品業界では模倣が多く、特許取得も難しい中で、同社は「オンリーワン商品」を次々と生み出している。農家からの相談や「何とかありませんか」という依頼から商品化するケースも多く、食品ロス対策にも貢献する。試食は全社員で行い、商品名も自社で考案するなど、社員参加型の開発プロセスが根付いている。

ウ) 地域農業との強固な連携と地域ブランドづくり

深谷市を中心とした地元農産物の活用を重視し、農家との協働による商品開発を多数実施している。

農家ブランドでの販売、自社販売、農家直販など、相手の状況に応じた柔軟なスキームを構築している点が特徴である。また、酒造組合・米菓組合など異業種との連携を促進し、酒粕の活用など地域課題の解決にも取り組んでいる。



資料：筆者撮影

●図2-21 埼玉県産野菜を使った季節の調味料

エ) イベント・SNS を活用したファンづくり

「漬物・酒 BAR」は、もともと漬物を「おしゃれに楽しむ」場として、15年前に始めたものである。2025年7月には主にイベントを中心に企画、実施を行う会社である「株式会社発酵食品の館」を設立し、漬物・酒 BAR イベントを開催しており、昨年春に開催した深谷テラスでのイベントでは2000人規模の集客を実現している。SNSでの発信とイベント販売を組み合わせ、ECの売上も急増している。芸能人とのつながりもあり、メディア露出も増加している。

③ 考察 (Analysis)

ア) 「地域×食×ストーリー」の価値創造モデル

同社の商品開発は、単なる加工品づくりにとどまらず、地域の農産物や生産者の背景をストーリーとして商品に組み込む点に特徴がある。「恋する梅の実」や酒蔵とのコラボ商品などは、地域の課題（廃棄、酒粕処理、結婚式需要減）を商品開発で解決し、付加価値を生み出している。これは、地域資源の再編集によるブランドづくりの好例である。

イ) 若年層市場の開拓

漬物市場は高齢化が進み、従来型の「ごはんのお供」だけでは市場縮小が避けられない。同社がパン食やおやつ、間食にまで漬物の用途を広げようとしている点は、業界の未来を切り開く重要な取組である。若年層のファンづくりに成功していることは、長期的な市場基盤の強化につながる。

ウ) イベント・SNS・ECによる三位一体戦略

深谷テラスでの集客や、SNS発信によるEC売上の増加は、体験価値とデジタルを組み合わせた現代的なマーケティングの成功例である。漬物という伝統食品を「体験型コンテンツ」として再定義し、ファンコミュニティを形成している点は、他の食品メーカーにも応用可能なモデルである。

埼玉県は「地域ブランド調査 2025 都道府県魅力度ランキング」で最下位となったが、「産物がたくさんありすぎるから見えないだけ」と同社の鶴田社長は語る。地域の農産物を有効活用し、特徴のある産物を作り、地域のブランドづくりの一翼を担っていく。高温障害による野菜の収穫量への不安など課題もあるが、漬物の魅力を高めるための取組はこれからも続く。

(8) 上富食品 (株式会社 F・D・T)

所在地	埼玉県入間郡三芳町上富 687	設立	2019年5月	従業員数	2人
主な事業内容	食品の開発及び製造				

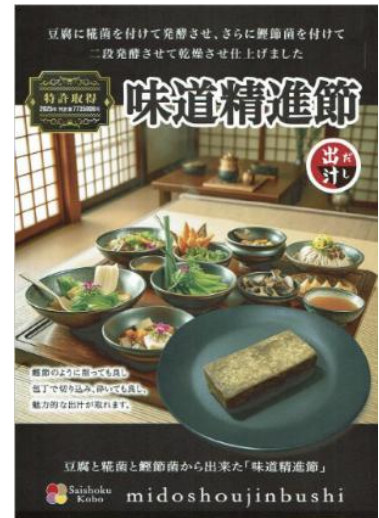
① 概要 (Outline)

上富食品 (株式会社 F・D・T) は、埼玉県さいたま市に本社を置き、三芳町上富の製造拠点を中心に、発酵技術とナノテクノロジーを融合させた高付加価値な食品開発・製造を展開する企業である。「添加物を使用せず、素材本来の風味を極限まで引き出す」ことを哲学とし、発酵食品、調味料、乾燥野菜パウダーなど多岐にわたる製品を手掛けている。

同社は、常勤2名という極めてスリムな組織体制ながら、大手食品メーカー出身の技術者や専門家による強力な「外部ネットワーク」を構築している点が最大の特徴である。単なる製造業に留まらず、埼玉県内の農業における「6次産業化の技術支援ハブ」として、無償の製品開発支援から小ロット生産、微生物検査、保存試験までを一気通貫で提供できる体制を整えている。

独自の菌種を用いた発酵技術によって新商品の「味道精進節 (豆腐からつくった鰹節)」では、原材料費 280 円の豆腐を、数千円の価値を持つ高級食材へと昇華させている。

また、食品の枠を超え、ナノテクノロジー設備を用いた製薬会社や化粧品会社への受託サービスも提供しており、異業種の知見を食品加工にフィードバックさせる相乗効果を生んでいる。



資料：上富食品

●図2-22 発酵技術によって開発された「味道精進節 (豆腐からつくった鰹節代替品)」

② 特徴的な取組・着目ポイント (Key Findings)

ア) 未利用資源の「超・高付加価値化」への挑戦

同社の事業の原点は、調理に不向きな里芋の親いもや規格外の芋など、通常は廃棄・埋却される部位をパウダー化して価値を与えることにあった。この「もったいない」を利益に変える姿勢は徹底しており、県内の農家から受け入れた農作物を余すことなく利用している。

2024年には埼玉県北部研究所において、川越市及び三芳町の農家から出る「規格外の川越芋」と株式会社伊勢惣 (滑川町) の工場で発生する「規格外の米麴」を使い、「芋みつ」の効率的な製造方法を考案。上富食品は製造を担い、川越開運堂株式会社 (川越市) が「川越紅赤芋みつ」として販売を開始した。



資料：埼玉県ホームページ

●図2-23 川越市及び三芳町の農家から出る「規格外の川越芋」と株式会社伊勢惣 (滑川町) の工場で発生する「規格外の米麴」を使い開発した「芋みつ」

イ) 「レスキュー型」の柔軟な商品開発

他社で製造され、売れ残ってしまった在庫を「二次加工」によって救済する取組は、同社の柔軟性を象徴している。一例として、加工業者が過剰生産により在庫化したイチゴジャムを「イチゴバター」や「イチゴチーズ」へと再定義し、容器まで再利用して販売に結びました。こうした「失敗した6次化案件」を技術で立て直す再生支援は、地域農業の損失回避に大きく寄与している。

ウ) 競わずにつながる、共生志向の価値創造モデル

上富食品は、自社での営業活動やECサイト展開を行わず、「ロコミ」と「紹介」のみで事業を成立させている。

本来廃棄されていた材料を活用できる農業従事者と、新たな付加価値を得た商品を購入できる消費者をつなぐことで、独自の商品開発を実現している。さらに、埼玉県内の市場と競合しないよう、主要な顧客層を東京都内や県外の高級飲食店（例：両国のちゃんこ店、有名蕎麦店など）に設定し、既存の県内業者との共生を重視した戦略を貫いている。

エ) 他企業・専門家とのコラボレーションによる事業展開

同社の強みは、自社内に全ての資源を抱え込むのではなく、外部の高度な知見や異業種の技術を最適に組み合わせる「オープンイノベーション」の先駆的な実践にある。

・ 専門家ネットワークの活用（外部脳の同期）

代表の原氏は発酵のスペシャリストであるが、それ以外の分野（製菓技術、設備設計、経営戦略等）については、幅広いネットワークを通じて、大手食品メーカーの役員・技術者OBなどの専門家をプロジェクト単位でアサインしている。この「必要な時に、最高の知見を」という体制が、小規模組織でありながら大手並みの研究開発能力を維持する源泉となっている。

・ 異業種・行政との重層的な連携

埼玉県、JA、およびその外郭団体といった公的機関との緊密な連携など、行政のリソースを戦略的に活用している。

・ 「技術供与型」の地域間コラボレーション

同社の特筆すべき利他的な取組として、県外農産物を用いた商品開発における「技術移転」が挙げられる。埼玉県以外の地域においても現地の素材で開発を成功させた後、その加工技術や製造プロセスを現地の事業者へ惜しみなく譲渡し、地域産業として自走させる支援を行っている。これは自社による利益独占ではなく、技術を「地域の共有財産」とすることで、広域的な農業振興に貢献する高度なコラボレーションの形を形成している。

③ 考察 (Analysis)

ア) 持続可能な6次化モデルとしての評価

多くの6次産業化が「作ったが売れない」「ロットが大きすぎてリスクが高い」という課題に直面する中、同社の「20個からの超小ロット対応」により、少量の作物の加工から対応して仕入れ元の農家の間口を広げるとともに、「専門家による科学的根拠（保存試験等）の付与」により高い付加価値を生んでいる。

イ) 県内農家との広い連携から生まれた知名度とブランド力

県内農家との競合を避ける配慮が、結果として「積極的な営業活動を行わなくても依頼が来る」という最強のブランド力を生み出している。これは、短期的な収益よりも「社会的信頼（ソーシャル・キャピタル）」を優先することが、長期的な経営の安定に繋がることを示唆している。

筆者

(第2章本文) 小田香奈子、金子典正、佐合和行、杉田 始、建内真奈帆、中村典生、西館和則、
濱田健嗣 (五十音順)

第3章 地域農産物の活用と商品・サービス開発

1 地域農産物を活用する意義

近年、食品関連企業が地域農産物を積極的に活用する動きが広がっている。背景には、消費者の地産地消志向の高まり、サステナビリティ経営の重視、地域経済の衰退への危機感など、多様な社会的要因が存在する。特に日本では、農業従事者の高齢化や耕作放棄地の増加といった課題が深刻化しており、地域農業を支える新たなパートナーとして企業への期待が高まっている。

ここでは、地域農産物を活用する意義を、経済・環境・社会・企業戦略の観点および地域に根付く3者（生産者、食品関連企業、消費者）の視点から多面的に考察する。

(1) 食品関連企業が地域農産物を活用する意義

① 経済的意義：地域経済の活性化と企業の安定調達

地域農産物の活用は、地域経済の循環を促進する重要な手段である。企業が地元農家から原料を購入することで、農家の収入が安定し、地域内での資金循環が生まれる。また、農産物に加工やブランド化といった付加価値が加わることで、新たな産業や雇用が創出される可能性も高い。

企業側にとっても、地域からの調達は輸送コストの削減や、海外依存リスクの低減につながる。国際情勢の変動や物流の混乱が頻発する現代において、地域に根ざしたサプライチェーンを構築することは、安定した事業運営に寄与する。

② 環境的意義：サステナビリティへの貢献

地域農産物の活用は、環境負荷の低減にも大きく寄与する。輸送距離が短くなることでCO₂排出量が削減され、フードマイレージの観点からも環境に優しい調達方法といえる。また、企業が地域農業と連携することで、農地の維持や生物多様性の保全にもつながる。

近年、ESG投資やSDGsの観点から、企業の環境配慮は社会的評価に直結する。地域農産物の活用は、企業が環境負荷低減に取り組む姿勢を示す具体的なアクションとして位置づけられ、企業価値の向上にもつながる。

③ 社会的意義：地域コミュニティとの共創

食品関連企業が地域農産物を活用することは、地域コミュニティとの関係強化にもつながる。農家との協働を通じて信頼関係が構築され、地域全体での課題解決が進む。例えば、耕作放棄地の活用や農業後継者不足への対応など、地域が抱える問題に企業が関与することで、持続可能な地域づくりに貢献でき、企業が地域社会の一員として役割を果たすことは、CSR（企業の社会的責任）の観点からも重要である。

④ 企業戦略としての意義：ブランド価値と商品開発力の向上

地域農産物の活用は、企業のブランド戦略においても大きな意味を持つ。消費者の間では「地元産」「生産者の顔が見える商品」への信頼が高まっており、地域密着型の商品は差別化要因として有効である。また、地域特産品や希少品種を活かした商品開発は、企業に独自性をもたらし、競争力の向上につながる。

さらに、生産者と直接連携することで、品質管理やトレーサビリティの向上が可能となり、食品安全性の確保にも寄与する。これらの取組は、企業の信頼性向上と長期的な顧客獲得に結びつく。

⑤ リスクマネジメントの観点：調達リスクの分散

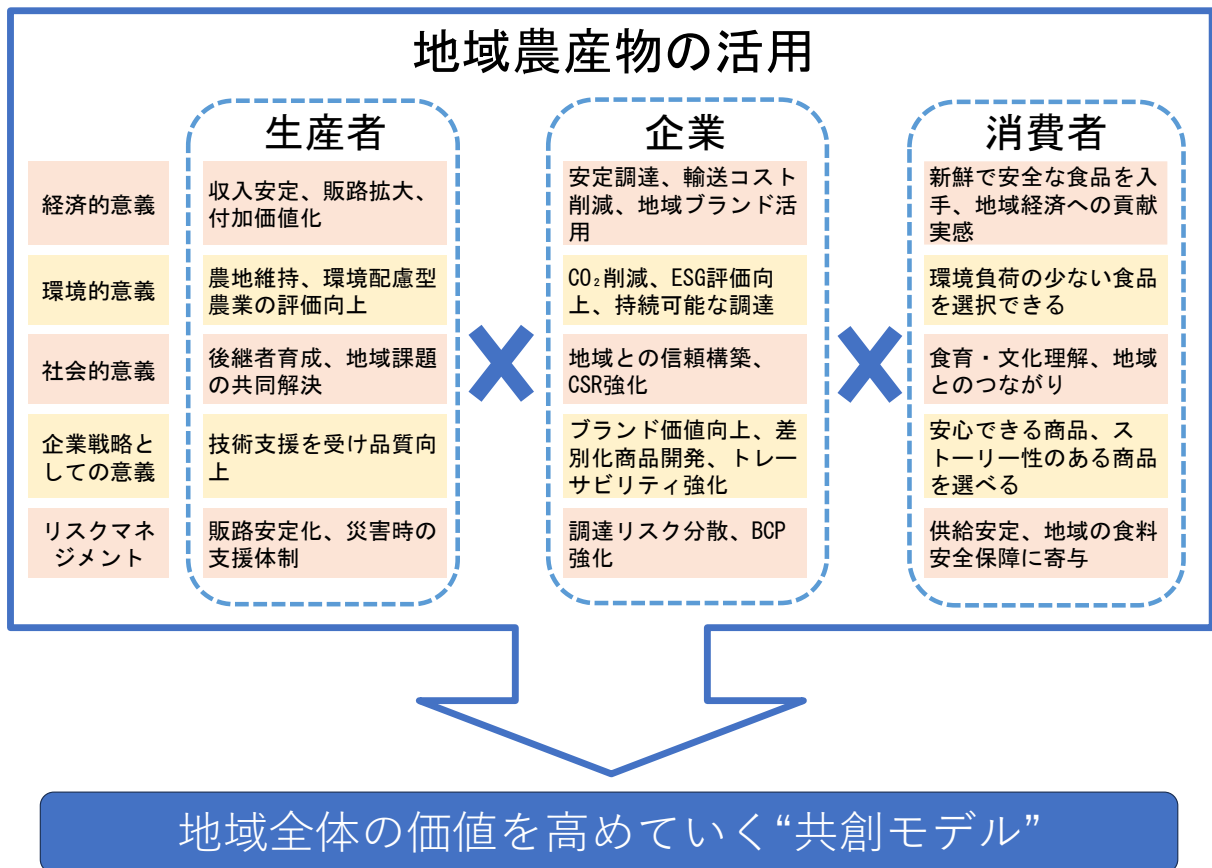
国際的な物流網は、自然災害や地政学的リスクによって容易に混乱する。海外原料への依存度が高い企業ほど、その影響を受けやすい。地域農産物の活用は、調達先の多様化を実現し、リスク分散に寄与する。

また、地域内でのサプライチェーン構築は、災害時の迅速な対応や食料供給の確保にもつながり、企業の事業継続計画（BCP）の強化にも役立つ。

(2) 生産者、企業、消費者の立場から見る地域農産物を活用する意義

地域農産物の活用は、単なる原料調達の選択肢ではなく、企業と地域が共に持続可能な未来を築くための重要なアプローチである。前述した地域農産物を活用する意義を、「生産者」「食品関連企業」「消費者」それぞれの立場から下図のように整理すると、地域農産物の活用が“Win-Win-Win”の取組であることがわかる。

「地域農産物の活用」を中心に、三者はそれぞれ異なる価値を享受しながら、互いに補完し合う“共創”の関係を築いている。その結果、地域経済の循環が促進され、農業の持続性が高まり、地域の食文化が次世代へと継承されていく。地域農産物の活用は、単なる商品づくりにとどまらず、地域社会全体の持続可能性を支える重要な仕組みとして位置づけられ、ひいては地域に根付く企業の持続可能な事業運営を実現するための重要な戦略となり得るのである。



●図3-1 地域農産物の活用による生産者・企業・消費者の共創モデル

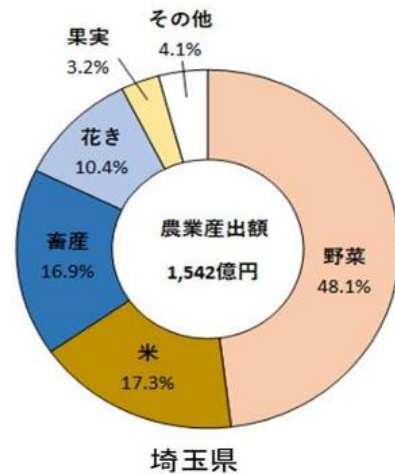
2 埼玉県における農産物の活用

(1) 埼玉県の農業生産の状況

① 地理的・気候的特徴

埼玉県は関東平野の中央部に位置し、県土の大部分が平野で構成されている。このため、広い耕地を確保しやすく、野菜を中心とした農業が発展してきた。気候は比較的温暖で災害が少なく、日照時間の長さや、年間を通して降水量が安定していることから、野菜、米、麦、花き、果樹、畜産など多様な作物の栽培に適している。

さらに、東京圏に隣接するという地理的条件は、消費地へのアクセスの良さという大きな利点をもたらしている。収穫した農産物を新鮮なまま都市部へ供給できるため、埼玉県では「都市近郊型農業」が発達している。一方で、都市化の進展により農地が減少しやすいという課題も抱えている。



資料：統計からみた埼玉県のすがた 2025年版

● 図3-2 部門別農業産出額（令和4年）

② 地域別の特徴

ア) 県北部（児玉・大里地域）：埼玉県農業の中心地であり、最もバランスのとれた地域

県北部は、埼玉県の中でも最も農業生産が盛んな地域であり、県全体の農業産出額の大きな割合を占めている。深谷市を中心とした大里地域では、全国的に知られる「深谷ねぎ」をはじめ、ブロッコリー、にんじん、やまといも、きゅうりなど多様な露地野菜が生産されている。また、児玉地域ではねぎ・なす・トマトなどの野菜に加え、米や小麦の二毛作も広く行われている。花きの生産も盛んで、ゆりやチューリップなどは全国的にも高い評価を受けている。畜産も一定の規模で営まれており、総合的な農業地域としての性格が強い。

イ) 秩父地域：山間地の自然条件を活かした特産品と観光農業

秩父地域は山間地が多く、平地の広い農地は限られているものの、自然条件を活かした農業が展開されている。気温の日較差が大きい盆地特有の気候は、作物の品質向上に寄与しており、しいたけ、そば、栗、ぶどう、梅などの特産品が知られている。また、観光資源が豊富な地域であることから、ぶどう狩りやいちご狩りなどの観光農園も盛んで、農業と観光を組み合わせさせた取組が地域の特色となっている。

ウ) 県西部（入間・比企地域）：伝統的な特産品＋多様な野菜の複合地域

県西部は、歴史ある特産品と多様な農産物が共存する地域である。産出額全国一位である里芋の主産地であると同時に、「狭山茶」「川越いも」などの知名度の高い特産品が古くから生産されており、武蔵野地域（川越市、所沢市、ふじみ野市、三芳町）の「武蔵野の落ち葉堆肥農法」、比企丘陵地域（滑川町、東松山市、熊谷市、嵐山町、小川町、吉見町、寄居町）の「比企丘陵の天水を利用した谷津沼農業システム」が農業遺産に認定される等、伝統的な農業文化の残る地域である。

エ) 県東部（北埼・埼葛地域）：米＋葉物野菜の大産地で、東京市場への供給力が高い

県東部は利根川流域の肥沃な土壌に支えられ、県内でも有数の水田地帯が広がっている。米作が盛んであるとともに、ほうれん草、小松菜、ナスなどの葉物野菜の生産も活発で、首都圏向けの重要な供給地となっている。吉川市や越谷市では夏ねぎの有力産地であるとともに、加須市や久喜市では県オリジナル品種「彩玉」を含む梨の生産が地域の特色となっている。久喜市や越谷市ではいちごの栽培や観光農園も多く、冬から春にかけての出荷量が多い点が特徴である。都市近郊型農業として施設園芸も発達しており、多様な作物を効率的かつ安定的に供給できる地域となっている。

オ) 県南中央部（北足立地域）：都市近接性を最大限に活かした効率的な農業が特徴

県南中央部は、さいたま市や川口市など都市化が進んだ地域であり、農地は限定的であるものの、都市近郊型農業が発達している。特に地域の南東部にある「見沼たんぼ」は都市地域の中にあって貴重な大規模緑地となっており、水稻をはじめ、植木・苗木・直売向けの野菜の他、ブルーベリー・梨・ぶどうなどの観光農園、チョコレートのブランド化も進められている。大消費地である東京都に近いだけでなく、地域内の消費者も多く、消費者への直売や農体験の提供を軸に多彩な農業が展開されている。



資料：埼玉県学校給食会 HP

●図3-3 埼玉県農産物マップ

(2) 活用できる埼玉県の農産物

埼玉県産農産物を活用して何かを作りたいと考えたときに、「狭山茶」「深谷ねぎ」など全国的に有名な品目以外にそもそも埼玉県には何があるのか悩まれる方は多いだろう。埼玉県産農産物を活用して差別化した商品を作るためには、単に「埼玉県で生産している」というだけでは弱く、それを活用することによって相乗効果があるものが望ましい。

ここでは、埼玉県産農産物を探す際にヒントになる情報をまとめた。

① 埼玉県の設定するブランド推進品目

埼玉県では、「県民主役のブランドづくり」を基本コンセプトに、県民に「知って」「味わって」「自慢して」もらうための、県民参画による埼玉農産物のブランド化に取り組んでいる。

「ブランド推進品目」として、「産出額全国順位ベスト10の品目」「他産地と比較し、品種、生産・販売手法、認証などの差別性がある品目」「過去3年間の生産が拡大している品目」のいずれかに該当し、差別化や生産拡大に積極的に取り組む50品目・89産地を選定している。

埼玉農産物ポータルサイトである「SAITAMA わっしょい!」では、「米」「野菜」などの品種別にページが作成され、概要、出荷時期、主な産地、買える場所・食べられる場所が記載されている。

具体的に紹介すると、「埼玉の『ブランド農産物』とは」のページでは、ブランド推進品目を以下3つのカテゴリーに分類し、名称、品目、産地を表で掲載している。



ア) 埼玉の「ブランド農産物」

- ・県産農産物のシンボルとなり得る優れた品質や食味など高い商品性がある。
- ・産地と品目の結びつきが強く、産地を意識して購入される。
- ・県独自品種や生産技術等で他と明確に差別化できるなどオリジナリティがある。
- ・量販店等での販売が可能となる流通量が確保できる。

イ) 「地域特産ブランド」農産物

- ・特定の地域のみで生産され、際立つ個性を持っている。
- ・生産量は限定的であるが、特異的なマーケットを有している。

ウ) 「埼玉ブランド」の農産物

- ・全てのブランド推進品目と前記のブランド農産物を除いた個別ブランド。

1埼玉の「ブランド農産物」とは

埼玉の「ブランド農産物」(16品目)

番号	個別ブランド名	品目	産地
1	深谷ねぎ	ねぎ	深谷市
2	越谷ねぎ	ねぎ	越谷市・越谷ねぎ匠の会
3	富の川越いも	さつまいも	三芳町
4	川越いも	さつまいも	川越市



資料：埼玉農産物ポータルサイト SAITAMA わっしょい!

● 図3-4 埼玉のブランド推進品目等

② 切り口で分類する埼玉県産農産物

前述した埼玉県のホームページには網羅的な情報が掲載されているが、そこから自社で活用する品目を選択する際に参考となる、いくつかの切り口を紹介する。

ア) 生産量が全国トップクラス

全国的に見て生産量が多い品目はその地域の「特産」と言えることに加えて、「複数のルートから仕入やすい」「物量が確保しやすい」「安定的に入手しやすい」といったメリットがある。

●表3-1 生産量が全国3位以内の野菜・花

	里芋	ゆり	かぶ	小松菜	ホレンソウ	ブロッコリー	ねぎ	フองソライ	キュウリ
順位	1位	1位	2位	2位	2位	2位	2位	3位	3位
シェア	15%	22%	18%	12%	11%	9%	12%	7%	8%
分類	野菜	花	野菜	野菜	野菜	野菜	野菜	野菜	野菜

資料：令和5年産 作況調査（野菜）、令和5年産 作況調査（花き）より作成



資料：埼玉農産物ポータルサイト SAITAMA わっしょい！

●図3-5 里芋・ゆり・ねぎ

イ) 認知度が高い

農産物そのものの認知度が高い場合、それを活用した商品も関連して消費者への認知度を高めることができる。認知度を図る方法としては、定量的な方法（Googleトレンド分析、SNS分析、アンケート調査、メディア露出数、販売・出荷量データ、等）や定性的な方法（街頭インタビュー、店舗でのヒアリング等）がある。

例えば、前段で紹介した地域特産ブランド農産物（31品目）をGoogleトレンド検索関心度（過去12か月、日本国内）で比較した場合、検索関心度が比較的高い品目は以下のとおりである。

●表3-2 地域特産ブランド農産物（31品目）のうちGoogleトレンド検索関心度の比較的高い品目

品目名	検索関心度 (最大100基準)	備考・季節性
深谷牛	100	ブランド牛。ふるさと納税や飲食店で注目。
あんぽ柿	85	全国的に認知度高く、冬季に検索増。
紅赤（さいたま市）	60	秋に検索増。さつまいも品種として再評価。
川島町いちじく	45	8~10月に検索増。県内最大産地。
ちちぶ山ルビー	40	希少ぶどう。観光農園・ふるさと納税で注目。
秩父かぼす	35	「黄金のかぼす」として晩秋に話題。
木甘坊（トマト）	30	加須市のブランドトマト。地元では人気。
草加の枝豆	25	夏季限定。地元直売所で人気。
岡部うまかんペー	10	JA埼玉岡部オリジナルブランドの高糖度トマト。

ウ) 埼玉県が独自に育成・開発した品目

令和7年4月1日現在、埼玉県は種苗法に基づき19品種を登録、4種を出願公表している。「埼玉生まれ」に加え、その大半が「埼玉県中心（または限定）」で栽培されており、「埼玉県」を訴求したい場合に強い個性を発揮する。

埼玉県は近隣県に比べて農地が少なく、量よりも質で勝負せざるをえない土地だからこそ、「彩のきずな」「彩玉」「あまりん」など埼玉県育成品種は「食味」を評価されているものが多い。これらの後継種である「えみほころ（米）」「彩姫、彩彦（梨）」「べにたま（苺）」など出願中の新品種は、埼玉県も普及に力を入れており、今後の栽培面積の拡大や知名度向上が期待できる。

●表3-3 埼玉県の種苗法に基づく登録品種一覧

種類	品種名	登録	概要
稲種	彩のかがやき	2005.2	冷めても白く食味が良いことから、業務用需要が高い。
	さけ武蔵	2007.2	心白が大きく、大吟醸酒などにも適している酒造好適米
	彩のみのり	2010.11	病害虫に強く、多収。調理米飯としての適性あり。
	彩のきずな	2014.3	「米の食味ランキング」で過去6回「特A」評価を獲得。
	むさしの26号	2020.2	埼玉県育成の試験系統米。
	むさしの27号	2022.3	
	むさしの29号	2022.3	
		えみほころ	2022.3 出願中
日本ナシ変種	彩玉	2005.2	大玉で糖度が高く、贈答用にも人気。「第3回全国梨選手権」にて最高金賞をはじめ、彩玉が4品入賞した。
	彩姫、彩彦	2024.1 出願中	埼玉県育成の梨品種。
茶種	むさしかおり	2001.1	柑橘系の香りと温和なうまみが特徴。高級茶向き。
	さいのみどり	2006.2	爽快感のある飲みやすい味と香りが特徴。
	ゆめわかば	2008.1	味がよく、特に軽く凋れさせて作ると味や香りに特徴が出る。
	おくはるか	2015.3	ほのかに感じる桜葉のような香りが特徴。
	さやまあかり	2021.1	多収でやや早く摘採が可能のため、製茶品質が向上する。
イチゴ属	埼玉い1号（かおりん）	2019.2	豊かな香りが特徴。収量、栽培管理がやや難しく栽培面積は少ない。直売が主。
	埼玉い3号（あまりん）	2019.2	際立つ強い甘みと、見た目の良さが特徴。近年人気が拡大し、栽培面積も拡大中。直売が主だが、市場流通も徐々に増加。
	べにたま	2021.4 出願中	大粒で、高い糖度と酸味のバランスが良い。市場流通が主だが、直売も徐々に増加中。
シクラメン属	麗しの香り	2008.3	埼玉県が育成したオリジナル品種で、世界で初めて野生種の芳香を園芸種に取り入れた品種。バラとヒアシンスを合わせたような今までにない芳香の花。
	孤高の香り	2008.3	
	香りの舞い	2010.3	
	天女の舞	2016.3	
	みやびの舞	2017.9	



あまりん	べにたま
 <p style="background-color: #e91e63; color: white; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">甘さ推し!</p> <p>際立つ甘さと深みのある味わい。鮮やかな赤色に美しい色ツヤ。</p>	 <p style="background-color: #e91e63; color: white; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">バランス推し!</p> <p>高い糖度と爽やかな酸味。果実のルビー色と真っ白な果肉のコントラストも綺麗。</p>

写真：彩玉・あまりん・べにたま（埼玉県 HP）

エ) 商標登録されている品目

民間事業者が地域団体商標や商標登録でブランド化を図っている品目について、次で紹介する。

●表3-4 埼玉県の商標登録品種一覧

登録	種類	品種名	登録年	概要
地域団体商標	茶	狭山茶	2022	JA いるま野が登録。入間市・狭山市・所沢市及びその周辺地域及び隣接する東京都西部地域において生産された茶。
地域団体商標	野菜	比企のらぼう菜	2022	JA 埼玉中央が登録。埼玉県比企郡産ののらぼう菜。甘みのある茎とクセのない味が特徴。
商標	野菜	丸系やつがしら	2014	埼玉県農林総合研究センター園芸研究所が登録。埼玉県が独自に開発した、大きな丸い親芋できる里芋の品種。皮がむきやすく、食感がホクホクしてほんのり甘い。
商標	野菜	寄居とろとろナス	2019	寄居町が登録。寿司の「トロ」から付けられた名前で、非常に柔らかい食感の青ナス。
商標	野菜	見沼野菜	2020	榑こばやし農園が登録。見沼たんぼで無農薬栽培された野菜。
商標	肉	武州和牛	2003	埼玉県武州和牛組合が登録。柔らかい鮮紅色の赤肉の中に、きめ細やかな風味が漂うサンが入った霜降り牛肉。
商標	肉	彩の国黒豚		JA 全農さいたまが登録。100年以上の歴史を持つ埼玉県産の黒豚で、黒豚特有の風味と柔らかい肉質が特徴。

オ) 伝統野菜

埼玉県は、江戸時代中期に原野が開発されて以降、大消費地の近郊産地として野菜、米、麦、花き、果樹、畜産など多彩な農産物が生産されており、伝統的に栽培されてきた品種を数多く持つ。現在、「伝統野菜」に特段の定義はないが、くわい、のらぼう菜、川越いも、在来枝豆などを復興させ、地域の特産物とする取組が盛んに行われている。これらの伝統野菜は市町村など、県域よりも狭い地域に根差したものが多く、地域の歴史とともにストーリー性を訴求することができる。

●表3-5 埼玉県の伝統野菜一覧

品種名	主な生産地	特徴・来歴	栽培開始	旬
大瀬いんげん	秩父市大瀬地区	莢が大きく筋が少ない。甘みが強い。	江戸時代後期	夏
秩父太白	秩父市大野原	蒸すと粘りが強く甘いサツマイモ。	大正期（育成）	秋
中津川いも	秩父市大滝地区	細長く煮ても崩れず串焼きに適する。	江戸時代	秋
しゃくし菜	秩父郡皆野町など 秩父地域	葉が杓子に似る。漬物にすると歯切れ良い。	明治初期 （中国から伝来）	冬～春
秩父路ねぎ	秩父地域	根が浅く白身が短い。甘みが強い。	江戸時代	秋～冬
富の川越いも	入間郡三芳町上富	江戸時代から続く川越いも。日本農業遺産認定。	江戸時代中期	秋
埼玉青大丸なす	比企郡ときがわ町	緑色の大きな丸なす。煮物や焼きなすに適する。	明治時代導入	夏～秋
比企のらぼう菜	比企郡西部地域	江戸時代の飢饉を救った野菜。	江戸時代中期	春
桂木ゆず	毛呂山町	日本最古とも言われるブランドゆず。香りが非常に強い。	古来より自生 （江戸期に利用拡大）	春～夏
潮止晩生ねぎ	八潮市	柔らかく甘みが強い。“幻のねぎ”。	江戸時代	冬
岩槻ねぎ	さいたま市岩槻区	柔らかく甘みが強い。薬味や煮物に利用。	江戸時代	秋～冬
くわい	さいたま市緑区・ 岩槻区	正月料理に欠かせない縁起物。ホクホク食感。	江戸時代	冬
木の芽（山椒の若芽）	さいたま市緑区・ 川口市神根地区	独特の香りとはろ苦さ。薬味に利用。	古来より自生 （江戸期に栽培拡大）	春
紅赤	さいたま市浦和区	赤紫色の皮を持つサツマイモ。	明治時代後期	秋
落合節成きゅうり	さいたま市中央区	節ごとに雌花がつき多収。漬物に適する。	明治時代初期	夏
山東菜	さいたま市岩槻区・ 越谷市など	結球しない白菜の一種。漬物に利用。	江戸末期～明治初期	冬～春
べか菜	さいたま市岩槻区 など南部	小型の葉菜。クセがなく味噌汁やおひたしに。	江戸時代	春
行田在来枝豆	行田市・熊谷市	香り高く甘みが強い。「さきたまめ」の愛称。	江戸時代	夏
ぼうふう	川口市神根地区・ 木曾呂地区	セリ科植物。独特の香りとはろ苦味。料亭で薬味に。	古来より自生 （江戸期に利用拡大）	春～夏

資料：一般社団法人 日本伝統野菜推進協会ホームページより抜粋



資料：埼玉農産物ポータルサイト SAITAMA わっしょい！

●図3-6 埼玉の主な伝統的野菜

【参考】Made in SAITAMA 優良加工食品大賞から見る「成功の型」

埼玉県では、県産農林水産物を活用した優良な加工食品を製造・販売する事業者等の取組を表彰する「Made in SAITAMA 優良加工食品大賞」を令和2年度より実施している。各年、大賞・優秀賞・特別賞が選出されるが、これらの受賞商品のラインナップを俯瞰すると、成功している商品には以下のような明確な共通パターンが存在することがわかる。

- ・地域農産物を主役に据えた商品設計
 深谷ねぎや狭山茶など県を代表する農産物を核に据え、素材の魅力を最大限に引き出す工夫が施されている。商品自体が「埼玉らしさ」を体現している。
- ・加工技術・専門性の高さ
 伝統技術と現代的な加工技術が融合し、醤油の発酵や酒造り、洋菓子の焼成など高度な専門性が高品質な加工食品としての評価につながっている。
- ・商品背景のストーリー性
 地域の歴史や生産者の思いを反映した商品が多く、物語性が消費者の共感と付加価値を生んでいる。ストーリーは地域ブランド形成の重要要素となっている。
- ・高付加価値化(プレミアム化)の志向
 ギフト対応の設計や高品質素材の活用により、価格ではなく価値で勝負する商品が多い。加工によって地域農産物に新たな価値を創出している。
- ・地域課題の解決に寄与する視点
 規格外品の活用や農家との連携など、地域農業の持続性に貢献する取組が増加。SDGs やエシカル消費の流れとも合致し、地域社会での役割が広がっている。

これらを一言でまとめると、「地域性×品質×物語」の3つを組み合わせ、「地域農産物の価値を最大化する商品設計」ができてい
る点が共通しており、食品関連会社が地域農産物を活用する際に非常に参考になる「成功の型」と言える。

●表3-6 2024~2026年大賞受賞商品

	2026年大賞	2025年大賞	2024年大賞
商品			
受賞者	株式会社 緑育けんこうステーション 東松山心おれ	手島農園	㈱ 和ナチュラルテイスト
商品名	Forelato (季節の6種ギフトセット)	男気トマトジュース	ねぎドレッシング
商品の 特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・「食材の魅力をぎゅっと凝縮、ひと口で広がる満足感」 ・管理栄養士が手掛ける「整うご褒美ジェラート」 ・旬の東松山市及び比企地域の農産物を使用 	<ul style="list-style-type: none"> ・オリジナルブランド「男気トマト」を100%使用 ・トマトの味を忠実に表現した濃厚な味わい ・パッケージはお洒落なデザイン 	<ul style="list-style-type: none"> ・農業者が特産の深谷ねぎを用いて生産から加工まで一貫した商品開発を実施 ・深谷ねぎの甘さと食感、香りを活かすため加熱しないで作った生ドレッシング

3 地域農産物を活用した商品・サービス開発

本節では、地域農産物を活用した商品・サービス開発の実態を整理した上で、特に加工食品を中心に成功モデルとなりうるプロセスを提示することで、中小企業が地域資源を活かした持続的な事業展開を行う際の指針を示す。

(1) 商品・サービス開発における地域農産物の活用方法

① 商品サービス開発の類型

地域農産物の活用するための商品・サービス開発は、以下の表に示すように複数の類型に整理することができる。実際の事例では、これらの類型は単独ではなく、複数の類型を組み合わせた商品開発が行われている事業モデルが多くみられる。

●表3-7 地域農産物を活用した商品開発・サービスの主な類型

類型	具体例	特徴
加工食品型	菓子、ジャム、飲料、惣菜、冷凍食品	高付加価値化、保存性の向上
外食・中食型	農家レストラン、地産地消メニュー	ストーリー性、体験価値の提供
観光・体験型	収穫体験、料理教室、農泊	アグリーツーリズム、体験価値の提供
機能・美容型	スキンケア、機能性表示食品	化学的根拠やストーリーが重要、高単価設定が可能
ギフト・土産型	観光地限定商品、限定パッケージ、季節限定、数量限定	観光需要も高相性、ブランド戦略が重要
原材料供給型	地域農産物を地域の飲食店や食品メーカーへ卸売、加工用原料としての契約栽培	取引の安定化、差別化ポイントが課題
社会課題解決型	規格外品のアップサイクル、フードロス削減、地域循環型農業	ESGやSDGsの観点で評価されやすい
デジタルサービス型	農産物のサブスク、オンラインマルシェ	地域外の顧客獲得を実現

資料：copilot（2026年1月時点）を用いて筆者作成

② 加工食品商品の開発プロセス

地域農産物を活用した加工食品の開発は、一般的な工業製品としての加工食品開発と異なる点がいくつか見られる。以下の表が示す比較から明らかなように、原材料の季節性や品質のばらつき、調達の安定性、関係者の多様性といった点が、開発プロセス全体に影響を及ぼす。

●表 3-8 開発プロセスの比較

項目	一般的な加工食品	地域農産物を活用した加工食品
原材料の性質	工業規格化された原料を使用	農産物の季節性・ばらつきが大きい
調達の安定性	年間を通じて安定調達が前提	収穫量・品質の変動が大きい
開発の起点	市場ニーズ・トレンド	地域資源×市場ニーズの両立
開発のスピード	比較的早い（規格化原料）	遅くなりがち
関係者	社内・サプライヤー中心	生産者・JA・行政・地域団体など多数
ブランド要素	機能性・価格・味	地域性・ストーリー性・生産者の想い
販路	全国流通、量販店が主	地域密着（直売所・地元スーパー）

資料：copilot（2026年1月時点）を用いて筆者作成

③ 地域農産物活用の成功ポイント

前述の内容を踏まえると、地域農産物を活用した加工食品開発には、以下の4つの特徴がみられる。

<特徴>

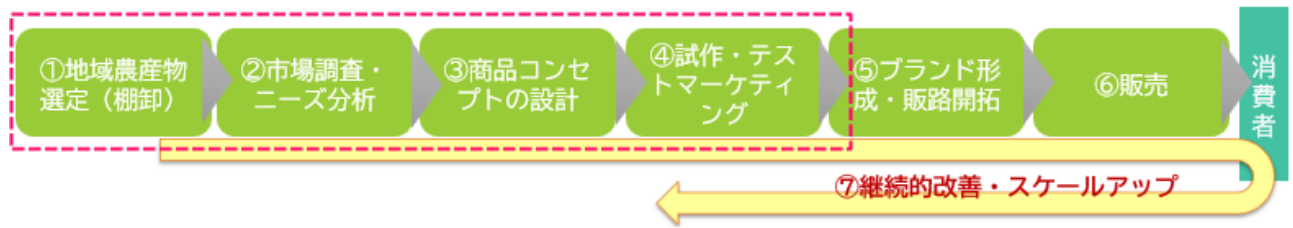
- ・ 原材料の季節性、供給量の変動 … 安定調達が課題となる一方、季節限定商品としての魅力も高い
- ・ 原材料の鮮度、品質のばらつき … 生産者との連携が品質確保の鍵となる
- ・ ストーリー性の強さ … 生産者のこだわりや地域性がブランド価値を高める
- ・ 地域連携の重要性 … 農作物生産者、食品加工事業者、販売事業者の協働が価値創造の源泉

これらの特徴から、地域農産物を活用した加工食品の商品開発における成功のポイントを5つにまとめることが出来る。

- ① 農産物の特性を深く理解した商品設計
- ② 生産者との強固な協働体制
- ③ 地元消費者の嗜好に合わせた商品企画
- ④ ブランドコンセプトと一貫した商品開発姿勢
- ⑤ 小ロットでの試作・改善を繰り返す柔軟性

(2) プロセスに着目した商品開発成功のポイント

次に、商品開発のプロセスを切り口とした成長モデルを検討する。商品が市場に到達するプロセスは一般的に以下に示す通だが、本章では①～④のプロセスに着目して検討を行う。



資料：筆者作成

●図3-8 商品の市場到達プロセス

① 地域農産物選定（原材料となる地域資源の棚卸と価値分析）

商品開発の最初のステップに位置づけられるのは、原材料となる地域農産物の選定である。これは言い換えれば、地域資源の棚卸にあたる。前述の通り、農産物の特性を深く理解した商品設計の実現には、この棚卸が非常に重要である。

具体的には、地域内に存在する農作物、加工技術、文化、歴史、人材ネットワークなどを多角的に整理し、その特性や活用可能性を可視化する作業である。

地域資源は、原材料である農作物（素材）だけにとどまらず、地域社会が持つ多様な価値の集合体が該当することから、そのような特性を有する地域資源の棚卸と価値分析としては、以下の3つを把握することが効果的である。

ア) 固有性・希少性の把握

地域に固有の農産物、特有の土壌や気候条件によって育まれた素材は、他地域には容易に代替されない強みとなる。特に近年は「ストーリー性」「産地の文化・歴史的背景」が消費者に訴求しやすい。固有性・希少性の高い素材ほどブランド化の可能性が高くなる。

イ) 供給体制・品質安定性の把握

商品開発では、素材の供給量・季節性・安定調達が極めて重要である。生産者との信頼関係構築や契約栽培の仕組みを整え、原材料供給の不確実性を減らす必要がある。複数農家で協力体制を敷くなど、地域のネットワークを活かした体制づくりも視野に入れるべきである。

ウ) 加工適性の把握

素材が加工食品に適しているかを評価する。糖度・酸味・繊維質・香りなど、商品カテゴリーごとに適性が異なる。加工技術も多岐に渡るため、食品加工の知識を持った外部専門家や試作施設を有効活用し、素材適正と加工技術のマッチングを行うことが求められる。

② 商品コンセプト設計

商品開発において最重要工程といえるのが、商品コンセプトの設計である。コンセプト設計とは、ターゲットとする顧客（誰に）、提供する価値（何を）、製法・価格・販路（どのように）などを一貫して定義する工程である。商品開発全体の方向性を定める設計図とも言える。

地域農産物を活用した商品・サービス開発においては、素材の魅力や地域性が先行しがちであるが、コンセプト設計が不十分なまま開発を進めると、商品の訴求軸が曖昧となり、市場における評価を得にくくなる。そのため、初期段階での商品コンセプト設計が、開発の成否を左右する重要なポイントとなる。

事例①：株式会社TTCの商品開発 ～商品開発を通じた地域特産品の発掘～

株式会社TTC(静岡県熱海市)は、「地域の未来をワクワクさせる」というコンセプトを掲げ、全国各地の特産品や文化を活かした地域ブランド創出に取り組んでいる企業である。近年では道の駅運営事業に力を入れており、埼玉県内にある「道の駅 おがわまち」「道の駅 べにばなの郷おけがわ」は株式会社TTCの100%子会社が運営管理会社となっている。

株式会社TTCの商品開発プロセスは、地域資源の発掘から始まる。生産者・食品関連事業者・店舗運営者を集めた現地説明会を開催し、商品開発の方針とスケジュールを共有、ヒアリングを行っている。地域の歴史背景や風土を調査し、単なる土産物づくりではない、地域の物語が伝わる商品であることを重視している。また、原材料確保可能性を踏まえた商品開発を行っており、原料不足で想定した生産量が確保できないといったミスマッチを避ける。年間を通じた量の確保と地域のバックアップも見極めながら、約1年をかけてコンセプトの策定と商品開発を実施している。

桶川産の『男気トマト』は「道の駅 べにばなの郷おけがわ」内のレストランでカレーやトマトソースを使ったオムカツ定食などのメニューとして提供されているほか、ショップではドリンク、スープなどの商品が販売されている。株式会社TTCでは県産農作物を活用した商品開発を通じて、男気トマトに続く第二・第三の埼玉県産特産品を生み出したいと考えている。



資料：道の駅 べにばなの郷おけがわHP

●図3-9 道の駅 べにばなの郷おけがわ、男気トマトを使ったメニュー、深谷ねぎ肉味噌

ア) ターゲットの明確化

商品開発においては、「誰に売するのか」を明確に設定しなければ、魅力的な価値提案を構築することは難しい。年代、家族構成、ライフスタイル、利用シーン（ギフト、日常食、観光土産など）、価値観（健康志向、環境志向、プレミアム志向等）といった要素を整理し、どの顧客層を主なターゲットとすることを明確にする必要がある。

特に地域農産物を活用した商品では、「地域に関心のある層」「ストーリーに共感する層」など、価値観に基づくターゲット設定が有効となる場合が多い。ターゲットを明確にすることで、後続の価値提案や商品仕様の検討が一貫性を持って進めやすくなる。

イ) 価値提案の構築

ターゲットが明確になれば、次に「その顧客にとっての価値は何か」を具体化する段階に進む。価値提案とは、商品を通じて顧客にどのような便益や満足を提供するのかを定義するものである。

例えば、地域の人が大切な相手に贈る商品としては、価格や見栄えだけでなく、地域性が感じられ、生産者のこだわりが伝わる商品が選ばれやすい。このような顧客ニーズの背景には、「自分の住む地域を誇りをもって紹介できるものを贈りたい」「相手に安心して勧められる確かな商品を選びたい」という意識がある。地域農産物を活用した商品は、素材や生産背景に基づく物語性を持ちやすく、こうした贈答需要との親和性が高い分野であるといえる。

ウ) 素材特性の翻訳

商品コンセプト設計において重要となるのが、素材特性の「翻訳」である。原料となる農産物が持つ味、香り、色、産地性、生産背景、ストーリーといった要素は、事業者にとっては魅力的であっても、そのままでは必ずしも消費者価値として伝わらない。

そのため、棚卸しによって整理された素材の魅力を、顧客にとって理解しやすい価値へと翻訳する作業が必要となる。「〇〇農家のこだわり」や「地域の文化・風土」といった情報も、単なる説明にとどまらず、商品の意味や選ばれる理由として編集されることで、初めて購買動機につながる。

地域農産物を活用した商品開発では、この翻訳作業が差別化の核となる。

エ) 商品カテゴリー・製法・価格の一貫性

商品コンセプトが曖昧なまま試作や製造段階に進むと、味、見た目、サイズ、価格、販路といった要素に一貫性がなくなり、結果として商品力が弱まる傾向がある。

一方で、商品カテゴリーや価格帯が初期段階で明確に設定されていれば、それに適した製法、パッケージ仕様、流通形態等も自ずと定まる。これにより、開発工程全体の効率化が図られるとともに、事業としての実現可能性も高まる。

商品コンセプト設計とは、単なるアイデア整理ではなく、商品化・事業化を見据えた実務的な設計プロセスであるといえる。

事例②：株式会社かにやの商品開発 ～生産農家の「こだわり」を大切にした商品開発～

株式会社かにや(埼玉県狭山市)は和菓子の製造・販売を行う企業であり、2025年に創業75周年を迎えた。100%自社生産・100%自社直営店販売を行っており、添加物に極力頼らず「本物の素材を使わないと美味しいお菓子は作れない」という創業の精神を現在も大切にしている企業である。

株式会社かにやでは、地域活性化への貢献意識もあり、地域農産物を活用した商品を多数取り揃えている。しかし、同社の水村社長の商品開発の根底にある考えは「美味しいお菓子」を提供することであり、地域農産物は商品づくりの「スパイス」であると語る。よって、農作物の品質はもちろんのこと、ストーリーや「自分達の作る農作物は良いものだ」というこだわりを持った農家との取引を重要視している。

平成29年に彩の国優良ブランド品に選出された「桂木の真珠」は、日本最古の柚子の産地と言われる毛呂山町で生産された桂木ゆずを使用し、パッケージデザインは女子栄養大学が生み出した3者共同開発の商品である。桂木ゆずは一般的な柚子と比較して香気成分が高く、糖度が高いのに水分量が少ないという、風味が凝縮された素材である。



資料：株式会社かにや HP

● 図3-10 彩の国優良ブランド品に選出された「桂木の真珠」

③ 試作・テストマーケティング

ア) 試作のポイント

素材特性を踏まえながら、味覚評価、保存性、歩留まり、加工効率、原価率などを検証する。特に地域農産物はロット間の差が大きいため、品質の安定化に向けたレシピの調整が必要とされる。

イ) 市場テストとフィードバック

市場テストの場としては、「試食会」「直売所での限定販売」「イベントでのテスト販売」などが効果的である。一度きりではなく、繰り返し実施し、消費者の意見を次の試作に反映させるモデルが成功を収めている。

商品開発は反復プロセスである。市場の声→改善→再試作→再評価を短いサイクルで回す企業ほど、一般的に最終的な商品クオリティが高くなる。

また、商工会議所、支援機関、大学、シェフや専門家など外部の評価を活用し、客観性の高いフィードバックを得ることで、地域単独で陥りやすい近視眼的な商品開発と回避することができる。

事例③：株式会社ノースコーポレーションの商品開発 ～ストーリー重視の食材選定～

株式会社ノースコーポレーション(埼玉県さいたま市)は埼玉県内でイタリアの郷土料理レストラン「アズーリ」を中心に、カフェ、バル、小売店など複数の業態を展開する食品関連企業である。ノースコーポレーションの食材選定方針は、創業者である北社長がイタリアで体験した「生産者・シェフ・消費者が物語を共有する食文化」に強く影響を受けている。イタリアでは、ワインの品質のみならず、生産者の家族の歴史、産地の気候、ブドウ品種の背景といったストーリーが価値として扱われ、シェフと生産者が直接的かつ継続的な関係を構築している。

一方、日本では生産者と飲食店の間に中間業者が介在することが多く、両者が直接対話する機会は限られている。北社長は、生産者との直接的な関係構築を通じて食材の背景を明確に伝えることが、消費者の来店動機の形成や持続可能な経営に寄与すると認識している。この考え方が、同社の「ストーリーを伴う食材選定」という独自の哲学を形成している。

2013年に北社長が中心となって設立した「さいたまヨーロッパ野菜研究会」は、地域におけるヨーロッパ野菜の地産地消と産地化を目的とした組織である。構成メンバーは、若手農家、飲食店、食材卸、種苗会社、行政など多岐にわたり、地域横断的な連携体制が構築されている。

設立の背景には、シェフたちの「日本で手に入りにくい本場の野菜を使用したい」という要望であった。研究会では、栽培が難しいヨーロッパ野菜を日本向けに品種改良し、若手農家が栽培技術を蓄積することで、品質向上と安定供給を実現した。この取組は、生産者にとって新たな作物への挑戦と収益機会を生み出すとともに、飲食店にとっては「地域で育てたヨーロッパ野菜」という新たなストーリーを提供する基盤となっている。

結果として、研究会は単なる食材供給の枠を超え、生産者・飲食店・消費者が共有できる物語を創出する地域モデルとして機能している。



資料：株式会社ノースコーポレーション HP、さいたまヨーロッパ野菜研究会 HP

● 図3-11 見た目にも美しいさいたまヨーロッパ野菜

(3) 地域農産物を活用した商品・サービス開発の課題

地域農産物を活用した商品開発には多様な可能性がある一方で、食品関連企業側・農産物生産者側の双方に課題が存在する。

① 食品関連企業側の課題

地域農産物を活用した商品開発において、食品関連企業側の最大の課題は、原材料となる農作物を安定的に調達することである。農作物に関しては他にも品質のばらつきが課題として挙げられる。品質が商品の見た目に影響を及ぼす場合もあるため、商品開発の際には注意が必要である。

また、食品関連企業が中小企業の場合、高度な加工技術・設備の不足、商品開発の専門知識を持つ人材の不足も課題である。加えて、商品コンセプトと市場ニーズのミスマッチも課題として挙げられる。地域では人気の高い農作物でも、他県での知名度は未知数である。固有性・希少性のある農作物は地域の魅力となる力を持っているが、誰にどのような価値を届けるのかを明確にした商品開発が求められる。

② 農産物生産者側の課題

一方、農産物生産者側においても、食品関連企業が求める水準で農作物を安定的に供給することが大きな課題となっている。農産物の収穫量や品質は、季節や天候の影響を受けるため、計画的な供給が難しい。

さらに、農業分野全体に共通する課題として、担い手不足や生産者の高齢化が進行しており、将来的な供給量の維持に対する懸念も大きい。これらの課題は、食品関連企業との継続的な商品開発や取引関係を構築する上での制約要因となっている。

【コラム】 三層モデルから見た製品やサービスの価値 ～『しゃくしな漬』の事例～

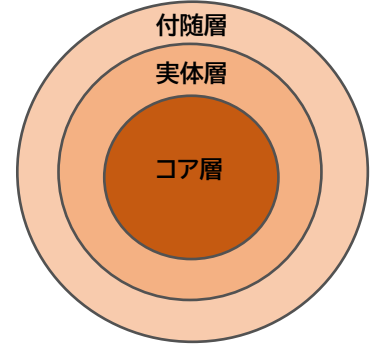
■三層モデルとは

経営学者フィリップ・コトラーが提唱した「三層モデル」は、製品やサービスの価値を多面的に捉え、戦略的な製品設計・販売を行うための視点を検討するのに役立つ。

製品やサービスの価値を、①コア層：顧客が本当に求めている「基本的な価値」や「ベネフィット」、②実体層：実際に手に取るころが出来る製品の形や機能、デザイン、ブランド等、③付随層：「製品に付加されるサービスや保証、購入体験、アフターサポート等の三層で考えるものである。

三層に当てはめることで、顧客視点での価値設計や差別化ポイントの整理が出来、地域の文化やストーリーを付随価値として組み込み、ブランド力向上にも繋げることが出来る。

●図表1 三層モデル



資料：筆者作成

■事例と考察

株式会社石川漬物(埼玉県秩父郡小鹿野町)で製造販売されている「しゃくしな漬」を例に、三層モデルに当てはめると、図表3のようにまとめることができた。

●図表1 しゃくし菜収穫の様子(左)としゃくしな漬(右)



資料：株式会社石川漬物 HP

●図表3 『株式会社石川漬物』の製品サービスの三層モデル

層	具体的な価値
コア層 (価値創造層)	・商品そのものの安心や安全 ・地元の原料・健康的な食べ物
実体層 (価値伝達層)	・Web マガジンでの紹介・ブランドロゴ ・パッケージデザイン
付随層 (価値提供層)	・EC サイトでの購入体験・ギフト需要 ・道の駅や地元スーパーでの購入体験 ・食べ方提案(HP レシピ掲載)

資料：筆者作成

同社は、秩父の地域特産物であるしゃくし菜を使用し、「しゃくしな漬」を昭和 38 年から製造販売を行う食品製造業で、原材料や製法にこだわりを持ち、家庭用・土産物向けの商品展開に強みを持つ。

地域農産物を使った食品は、もともとストーリー・文化・背景価値を多く持っており、これをいかに顧客に伝えるかが重要である。

三層モデルを使うことで、コア層や実体層での製品そのものの強みや伝達手段、付随層では顧客提供の戦略を整理することが出来る。これにより、地域農産物の「原料価値」を「顧客価値(買いたいと思う価値)」に変換させることが容易になり、地域農産物活用における企業の持続可能な経営を考える上でも役立つと言える。

筆者

(第3章本文) 市川三友紀、小田香奈子(五十音順)

(コラム) 建内真奈帆

第4章 ブランド構築と共感形成

顧客にブランドを認知させるためには、顧客との継続的な接触を通して、そのイメージを醸成させることが必要である。そのためには、ブランディングと呼ばれるブランド価値の体験を様々なチャネルを通じて行う活動が不可欠である。体験の積み重ねによって得られた顧客の期待やニーズに合わせる形で、ブランドが育っていくのである。

この章では、地域ブランドを中心に、その構築手法について論じていく。

1 地域ブランディングと企業ブランディングの相互関係

(1) ブランドの本質的価値

ブランドとは、いったい何か。ここでは、その本質を「存在意義」として定義づけて考えてみたい。

ブランドは、「何のために存在しているのか」「お客様にどのような価値提供を約束するのか」といった不変の考え方、言い換えればコア（心臓部）を持つ。これを具体的な価値として表したものが、「機能」や「ベネフィット」と呼ばれる要素である。

前者は機能的価値であり、性能、品質、利便性、価格など客観的な評価が可能な価値。後者は情緒的価値であり、安心、誇り、共感、楽しさといった顧客の主観的な価値が該当する。そして、それらと顧客のタッチポイントとなるのが、表現や接点のようなブランドの「見える姿」である。

顧客は、ロゴや色、デザイン、商品パッケージなどのアウトプットを通じてブランドに触れる。こういった体験を繰り返し経ることで、ブランドの価値を知り、その本質＝存在意義に共感するのである。また、存在意義は、企業のMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）と言い換えることもでき、MVVが共感を形成する一つの要素であるとも言える（MVVの詳細は第7章にて後述する）。

(2) ブランドの定義

地域農産物を活用した食品関連企業のブランド構築を考える際、ブランド化の対象によって、商品ブランド、企業ブランド、地域ブランドの3つに分類することができる。それぞれが異なる役割を持ち、相互に補完し合いながら、全体としてのブランド価値を形成していく。

① 商品ブランド

地域農産物を活用した商品そのものが持つ固有の価値を指す。品質の高さ、独自の製法、味わいの特徴、素材へのこだわりなど、商品が顧客に提供する直接的な価値がこれにあたる。例えば、無添加製法による「優しい味」、規格外農産物を活用した「もったいない精神の商品化」、職人技による「唯一無二の食感」などが商品ブランドの核となる。

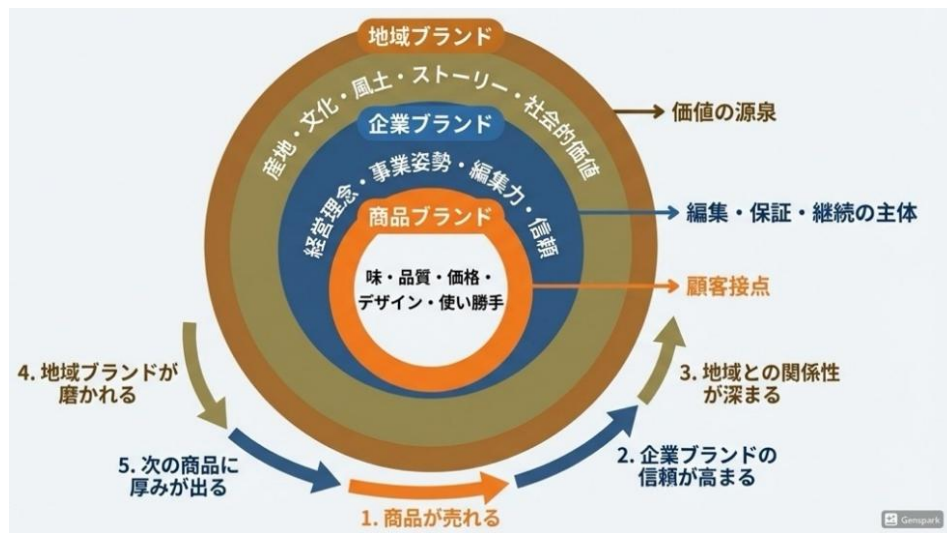
② 企業ブランド

企業そのものに対して顧客が持つ高い評価やイメージを表すものであり、経営理念や社会的使命を通じて顧客との強固な関係性を構築している状態を指す。創業精神の継承、社会課題への取り組み姿勢、生産者との関係性など、企業の「在り方」そのものが企業ブランドを形成する。

③ 地域ブランド

地理的特性（気候・風土・地形）、歴史・文化、伝統的な技術、地域が直面する社会課題の解決といった、地域が持つ固有の価値を指す。単一の商品や企業ではなく、地域全体が共有する資源であり、その地域「らしさ」を体現するものである。

地域農産物を活用した食品関連企業においては、商品ブランド・企業ブランドが単独で存在するのではなく、地域ブランドがこれらを補完（肉付け）することで、より深い価値を持つものへと昇華していく三層構造で捉える必要がある。



資料：Genspark スーパーエージェント（2026年2月時点）を用いて筆者作成

● 図4-1 ブランドの三層構造と価値創造サイクルの概念図

埼玉県においても、「狭山茶」「ヨーロッパ野菜」にみられるような、地域農産物そのものがブランド化されるケース（＝商品ブランド）と、「食を通じて地域を創るカンパニー」のように企業理念をブランドの核とするケース（＝企業ブランド）がある。

商品・企業ブランドと地域ブランドは相互補完的機能を持つため、密接に連携することでシナジーを生み出し、地域全体のブランド価値を相乗的に高めることができる。以下、シナジーの具体例を挙げる。



資料：さいたまヨーロッパ野菜研究会 HP

● 図4-2 さいたま市で生産されているヨーロッパ野菜

ア) 傘（アンブレラ）としての効果

強力な地域ブランドは、その傘下にある個別の商品やサービスを支える「傘」として機能する。例えば、北海道物産展のように「北海道」という高い認知度を誇る地域ブランドを冠した個別の市町村や企業の商品は、認知・販売においても有利になっている。

イ) ブランド価値の循環

個別の地域資源（産品）のブランド価値が高まることで、地域全体のイメージが底上げされる。逆に、向上した地域イメージが更に他の地域資源の価値を高めるという「好循環」が生まれていく。

ウ) 外部資源としての活用

特に経営資源に限られる中小企業にとって、「地域」というブランドは他社が真似できない強力な外部資源となる。特定地域の差別優位な特徴（例：京都の伝統性）を自社製品に付加することで、ナショナルブランド（NB）との価格競争を回避し、プレミアムな地位を築くことが可能になる。

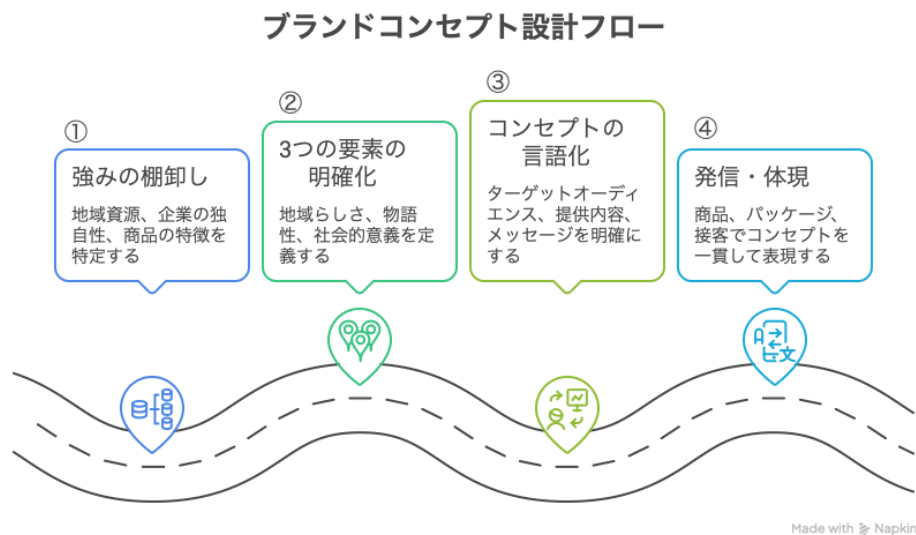
(3) ブランドコンセプトの構築

ブランドコンセプトとは、顧客に提供する本質的な価値を言語化したものである。ステークホルダーに対してブランド価値を明確に示すためには、コンセプトをしっかりと定めることが必要である。

地域ブランドの最大の特徴は、付加価値の源泉が「地域性」にある点である。そのため、そのコンセプト構築においては、前述のブランド構成要素に加え、以下に挙げる地域特有の要素を反映させることが必要となる。

- ・ **地域らしさ** : 地域の風土・文化・歴史といった「地域の背骨」を深く掘り下げ、他にはない独自性（アイデンティティ）をブランドの軸に据える。
- ・ **物語性** : 生産者のこだわりや商品の開発背景といったストーリーを可視化することで、模倣困難性の高い独自の価値を生み出すことができる。
(※この点については、次項で詳しく解説する。)
- ・ **社会的意義** : 地場産業の持続可能性への貢献、次世代継承といった地域課題の解決は、地域に根ざす事業者にとって避けては通れない道である。地域課題を解決しながら、同時に自社の競争力や経済的価値を高める CSV の考え方は、地域の中小企業が取り組んでこそ、ブランド価値の向上に寄与する。

これら3つの要素を実際のブランドコンセプトとして落とし込むためには、体系的なプロセスが必要となる。以下、ブランドコンセプト設計の基本的なフローを示す。



資料：Napkin. AI（2026年2月時点）を用いて筆者作成

● 図4-3 ブランドコンセプト設計フロー

このプロセスを通じて、地域・企業・商品それぞれの強みを統合し、独自性のあるブランドコンセプトが構築される。

地域ブランドの構築は、「地域という土壌に、歴史や文化という『背骨』を通した大きな木を育てること」に似ている。コンセプトは、その木がどのような実をつけ、誰を喜ばせるかを示す「種」であり、地域が持つ独自のブランド要素は、風雨（競争や偽物）から木を守り、栄養を届ける「根と幹」の役割を果たすと言えよう。

2 共感を生むストーリーテリング

(1) ストーリーテリングの本質

地域ブランドにとってのストーリーとは、単なる宣伝文句ではなく、「地域の文化、伝統、歴史、風土、そして作り手の想いといった商品が生まれる背景・文脈」を指す。ストーリーテリングの重要性は、主に以下の3点に集約される。

- ・ 意味的価値の付加 : 機能（味や品質など）の訴求だけでは、大手メーカーや他産地との価格競争に巻き込まれやすい。ストーリーを付与することで、他者が簡単には模倣できない独自の「意味的・背景的価値」が生まれ、強力な差別化要因となりうる。
- ・ 顧客との「絆」の形成 : 消費者は、作り手の苦労や地域の姿勢といった「物語」に共感し、感銘を受けることとなる。この情緒的なつながりが、単なる「購入者」を、地域を応援し続ける「熱狂的なファン（リピーター）」へ変え、継続的な購買（顧客生涯価値の向上）を支える「信頼の絆」の形成に繋がる。
- ・ 情報の「自分ゴト化」: 論理的な説明よりも物語形式の方が、聞き手の主体性や能動性を高め、深い理解や気づきをもたらす。特に知名度の低い地域資源の場合、その背景にある「コト」を伝えることが、消費者の「わかりやすさ」を助け、購買への動機付けとなる。

つまり、ストーリーテリングの本質は、物語の力で記憶に残り、行動を促すことであり、かつ感情的なつながりを生むことである。地域ブランディングにおける「五感に働きかける活動」の中核を成すとも言える。

(2) ストーリー構築の基本視点とパターン

食品関連企業が地域農産物を活用したストーリーを構築する際には、企業自身の判断・役割・価値創造行為を明確にすることが重要である。単に「地域産物を使っている」という事実を述べるだけでなく、選択の必然性、価値創造の主体とプロセス、そして顧客・社会への成果を言語化することで、共感を生むストーリーとなる。そのため、以下の四つの視点から整理することが有効である。

●表 4-1 ストーリー構築の基本視点

視点	内容	具体例
なぜこの農産物なのか (必然性)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業がその品種・産地を選択した理由 ・ 商品コンセプトとの適合性 ・ 他原料では代替できない価値 ・ 地域特性（風土・歴史）との関連性 	「狭山茶の渋みが和菓子の甘さを引き立てる」 「越生梅の酸味が当社の製法に最適」 「この土地の気候でしか育たない品種」
誰が価値創造を担っているのか (主体)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産者との関係性（顔の見える関係） ・ 企業の役割（編集者・品質保証者・価値の翻訳者） ・ 連携事業者との協働・地域コミュニティとの関わり 	「85歳の生産者と二人三脚で開発」 「大学と共同で商品化」 「地域の伝統技術を継承する職人と連携」
どのように価値を高めているのか (プロセス)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 原料調達・加工・商品設計の工夫 ・ 品質・安全性確保の仕組み ・ 試行錯誤と改善の蓄積 ・ 伝統製法と現代技術の融合 	「収穫当日に加工する鮮度管理」 「添加物を最小限に抑えた製法」 「10年かけて完成したレシピ」 「地域の発酵技術を応用」
顧客と社会にどのような意味をもたらすのか (成果)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客ベネフィット（健康・安心・美味しさ） ・ 地域経済・環境への波及効果 ・ 企業として描く将来像 ・ 次世代への継承 	「家族の笑顔を生む味」 「規格外品活用でフードロス削減」 「地域農業の持続可能性に貢献」 「埼玉の食文化を未来につなぐ」

これらの視点を踏まえた上で、中小食品関連企業が実際にストーリーを構築する際には、以下のようなパターンが活用しやすい。それぞれのパターンは、前述の四つの視点を異なる角度から表現したものであり、自社の強みや地域特性に応じて選択・組み合わせることが可能である。

① 産地型

「この土地だから生まれた食品である」という構成を中心とするパターンである。地形・風土・歴史といった地理的要因や、伝統的な食文化、世代を超えて受け継がれてきた技術や知恵を物語の核に据える。このパターンは、商品そのものの独自性を地域性と結びつけることで、地域ブランドの強化に寄与する。

② 生産者型

農家や加工事業者の生き方・姿勢を中心に据えるパターンである。就農の経緯、栽培や製造へのこだわり・信念、失敗から学んだ教訓など、生産者の人生そのものを物語として展開する。顔の見える関係性を構築することで、顧客からの信頼と共感を醸成し、商品への愛着を深める効果がある。

③ 技術型

品質や安全を支える技術的努力に焦点を当てるパターンである。独自の加工技術、鮮度や品質を保つための保存・管理方法、徹底した衛生管理やトレーサビリティの仕組みなど、商品の裏側にある技術的取り組みを可視化する。機能的価値の裏付けとなり、「なぜ美味しいのか」「なぜ安全なのか」への説得力を高める。

④ 社会貢献型

地域課題や環境配慮との関係を語るパターンである。規格外農産物の活用によるフードロス削減、地域雇用の創出、農業の持続可能性への貢献など、事業を通じた社会的価値の創出を物語の中心に据える。企業の社会的使命を明確化することで、企業ブランドの向上に資する。

⑤ 顧客体験型

消費者の日常生活との接点を中心に描くパターンである。家族の食卓での団らん、季節の行事や贈答の場面、健康志向やライフスタイルへの適合など、顧客自身の生活の中で商品がどのような価値を提供するかを描く。顧客が自分事として捉えやすいため、購買動機に直結しやすい。

重要なことは、具体的なエピソードを活用することである。通り一遍の会社案内よりも、現場で実際に起きた生々しい体験や紆余曲折を語ることが、聞き手に強い印象を与えることは明確である。特に失敗からの大逆転や、一見無関係なこだわりが成功に結びついた話など、「意外な展開」と「象徴性」はストーリーを強固にする。もちろん、その物語が「地域の理念」や「ブランドの本質」を象徴していることは言うまでもない。

(3) ストーリーの伝達手法

ストーリーを消費者に届けるためには、戦略的な「コミュニケーション・デザイン」が必要となる。その実践においては、以下の5つの原則を念頭に置くことが重要である。

●表4-2 ストーリーテリングの5原則

原則	内容
真実性 (事実重視)	作られた物語ではなく、事実に裏付けられた本物の想い。誇張ではなく、小さなエピソードの積み重ねが信頼を生む。
具象性	抽象論ではなく五感に訴える描写。生産者の笑顔、作業風景、土の匂い、収穫の手触りなど、「活きた情報」を提供する。
一貫性	パッケージ、Web、店頭、SNSなど複数の接点で矛盾のないメッセージを発信し、ブランドの世界観を統一する。
共感性 (顧客視点)	企業の努力を羅列するのではなく、「消費者にどんな価値があるのか」を顧客の価値観に響く形で翻訳する。
数字と情緒の両立	品質データや認証などの客観的事実と、感情に訴える物語性を併用することで、説得力と共感を同時に実現する。

これらの原則を実践するためには、多様なチャネルを通じて、ストーリーに「リアリティ（現実感）」を与えることが求められる。伝達チャネルは大きく、①商品・店舗での直接的伝達、②デジタルメディアでの継続的発信、③体験の場の提供、④第三者による語りの4つに分類できる。

ストーリーテリングとは、商品の背景にある想いや価値創造のプロセスを、顧客の心に響く物語として伝えることである。共感できるストーリーがあれば、顧客は単なる購入者ではなく、企業の応援者となり、自らも語り部として物語を広めてくれる。

●表4-3 ストーリー伝達の4つのチャネル

チャネル	具体的手法	効果・特徴
①商品・店舗での直接的伝達	<ul style="list-style-type: none"> 商品ネーミング：物語を凝縮（例：かにや「満天の苺」「こしの梅っこ」） パッケージデザイン：視覚的な物語表現、生産者の顔の見える化 店頭での語り：販売員による背景説明、想いを直接伝達 POP・店内掲示：商品の背景を視覚的に訴求 	<p>購買時点で即座にストーリーを伝えられる最も重要な接点。五感を通じた体験により記憶に残りやすく、購買決定に直結する。</p> <p>特に販売員による「語り」は、経営者・従業員・生産者など関係者全員が「地域愛」を持ち、自分の言葉でストーリーを語れることが前提となる。</p>
②デジタルでの継続的発信	<ul style="list-style-type: none"> Webサイト：代表メッセージ、創業ストーリー、生産者紹介 SNS：日常の取組、アナザーストーリー、季節の変化 メール・ニュースレター：商品発送時の挨拶状、地域の近況報告 動画コンテンツ：製造工程、生産者インタビュー 	<p>時間・場所を超えて継続的に情報を届けられる。日常の取組みや季節の変化を発信し続けることで、顧客を「単なる購入者」ではなく「地域の仲間」として巻き込むことができる。</p> <p>店舗から遠方の顧客ともつながり、関係性を深められる点が強み。</p>
③体験の場の提供	<ul style="list-style-type: none"> 工場見学・産地ツアー：「見て、触れて、感動する」場の設計 商品作り体験・ワークショップ：実際に体験することでリアリティを付与 試食・試飲イベント：素材本来の味を直接体感 地域イベントへの出店：地域との一体感の創出 	<p>物語に「現実感」を与える最も強力な手段。実際に現場を訪れ、五感すべてを通じて体験することで、言葉だけでは伝わらない「空気感」や「温度感」が伝わり、深い共感と強い記憶が形成される。一度の体験が生涯のファンを生む可能性を持つ。</p>
④第三者による語り (パブリシティ)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の口コミ・レビュー：満足度の高い顧客の自発的な発信 メディア掲載：新聞・雑誌・テレビでの紹介 専門家の評価：品評会での受賞、専門家の推奨 SNSでのシェア・拡散：顧客が応援者・広告塔となる 	<p>自画自賛ではない第三者による評価や推奨により、情報の信頼性が飛躍的に高まる。</p> <p>特に顧客自身が「応援者」「語り部」となって情報発信してくれることで、新たな顧客を連れてくる好循環が生まれる。企業が直接語るよりも説得力が強い。</p>

本章で論じてきたように、地域農産物を活用した食品関連企業のブランド構築では、商品・企業・地域の3つのブランドを統合的に捉え、独自のコンセプトを確立することが出発点となる。

そして、企業自身の判断・役割・価値創造行為を明確にしたストーリーを、多様なチャネルを通じて一貫して発信し続けることで、価格競争に巻き込まれない強固なブランドが育ち、顧客との深い絆が生まれるのである。

【コラム】五感に訴える体験価値

地域農産物を活用した食品関連企業のブランド構築において、ストーリーを「語る」だけでなく、顧客が実際に「体験する」場を設計することが重要である。人間は情報の8割以上を視覚から得ているとされるが、真に記憶に残り、感情を動かす体験は、五感すべてを通じて獲得される。店舗空間やイベントなどのリアルな接点では、この五感への働きかけが、ブランドの世界観を体現する最も強力な手段となる。

視覚は、最も情報量の多い感覚である。店舗空間のデザイン、商品パッケージの色彩や形状、商品そのものの見た目の美しさが、第一印象を決定づける。地域の風土を感じさせる内装、生産者の顔写真、製造工程が見えるガラス張りの厨房など、視覚情報を通じて「地域らしさ」や「本物志向」を伝えることができる。

味覚は、食品において最も本質的な価値である。試食体験を通じて、素材本来の味わいや、添加物を使わない「優しい味」を直接感じてもらうことで、言葉以上の説得力が生まれる。特に、子どもが「美味しい」と感じる味は、家族全体の購買決定に大きな影響を与える。

嗅覚は、記憶と最も強く結びついた感覚である。店内に漂う焼き立てのパンの香り、挽きたてのコーヒーの香り、素材そのものの自然な香りは、来店体験を豊かにするだけでなく、その香りが記憶として残り、再訪や口コミのきっかけとなる。

触覚は、商品の質感や、包装の手触りを通じて伝わる。丁寧に包まれた贈答品、手作業で一つひとつ仕上げられた商品の質感は、「大切に作られている」という印象を与える。また、実際に商品を手に取りすることで、重量感や素材感が伝わり、購買意欲を高めることができる。

聴覚は、しばしば見過ごされがちだが重要な要素である。店内に流れる音楽、スタッフの声のトーン、包装紙を開ける時の音など、聴覚情報もブランド体験の一部を構成する。特に、スタッフが商品の背景を語る際の声のトーンや話し方は、想いの伝わり方を大きく左右する。

これらの五感への働きかけは、主にオフライン(店舗、イベント等)で実現されるが、現代のブランド構築においては、オンラインとオフラインを統合した一貫性のある体験設計が求められる。例えば、SNSで発信された焼き立ての商品写真(視覚・嗅覚の想起)を見た顧客が実際に店舗を訪れ、五感すべてを通じてブランドの世界観を体験する。その体験が再びSNSで共有され、新たな顧客の来店につながる、という循環が生まれる。

オンラインでは伝えきれない「空気感」や「温度感」をオフラインで体験し、オフラインでは接点を持っていない遠方の顧客にオンラインで物語を届ける。両者に対立させるのではなく、相互補完的に活用することで、一貫したブランド世界観を提供し、顧客との深い絆を構築することが可能となる。

筆者

(第4章本文、コラム) 佐合和行

第5章 マーケティング戦略と顧客との関係性構築

地域農産物を活用した食品関連企業において、マーケティングは単なる販路確保や売上拡大の手段ではない。商品やブランドに込められた理念、原料調達の背景、地域との関わり方といった価値を顧客に伝え、継続的な関係性を構築する営みそのものである。とりわけ、人口減少や市場成熟が進む環境下においては、短期的な販売数量の拡大よりも、支持層やファンをいかに育成し、共に価値を高めていくかが重要となる。

本章では、食品関連企業の視点から、ターゲット顧客の特徴と購買動機、販売チャネル戦略、顧客体験設計とファンづくり、さらにロイヤリティ形成のプロセスを整理し、地域発の持続的成長モデルに向けた示唆を得ることを目的とする。

1 ターゲット顧客とその購買動機

－ 「誰が」「なぜ」地域農産物を活用した商品を選ぶのか－

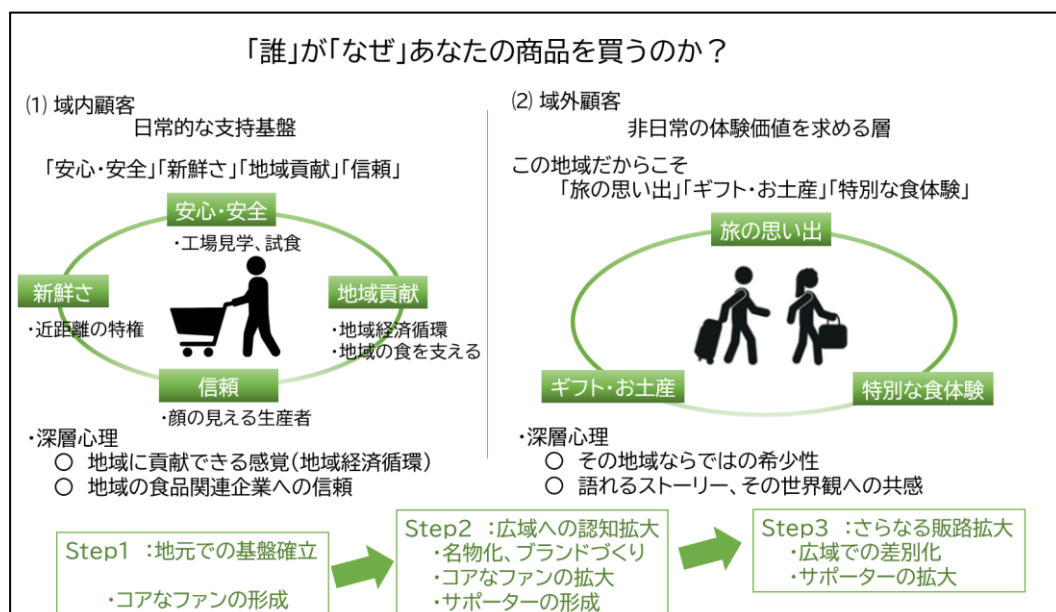
(1) 域内（地元客）のターゲット像

地域農産物を活用した食品関連企業にとって、基盤となる顧客層の1つは域内の消費者である。

彼らは日常的に商品を購入し、一定の頻度でリピートする中心的な支持層であり、企業にとって最も安定的な需要を形成する存在である。

域内顧客の購買動機としては、「安心・安全」「品質への信頼」「身近さ」「地域に貢献しているという実感」などが挙げられる。これらの感覚は、単なる価格や機能比較による選択とは一線を画し、**食品関連企業が「地域農産物をどのように活用し、どのような姿勢で商品づくりを行っているかに対する評価として形成されるものである。**直売所や道の駅、地域イベント等において、食品関連企業自らが商品の背景や想いを伝える機会を持つことで、顧客との心理的距離は縮まりやすくなる。

そうして生まれる域内顧客の購買行動は、「地域の食を支える企業を選ぶ行為」として意味づけられ、結果として企業やブランドへの継続的な支持につながる。地域内でのコアな支持層の形成は、その後の販路拡大や域外展開の起点となる。域内での認知や信頼が十分に醸成されないまま域外市場へ進出することは、ブランドイメージの不一致や在庫リスクを招く可能性があり、段階的な展開が求められる。



資料：筆者作成

● 図5-1 ターゲット顧客と購買動機概念図

(2) 域外（観光客・都市生活者等）のターゲット像

域外顧客には、観光客や都市生活者などが含まれる。彼らは日常的な購入者ではないものの、「旅行中の体験」「土産・ギフト」「非日常性のある食」といった文脈で商品に接する機会が多い層である。

域外顧客に対しては、食品関連企業が**地域農産物を活用する理由や背景、商品化に至るストーリー**を明確に伝えることが重要となる。希少性や限定性、地域性といった要素は、商品そのものだけでなく、企業の姿勢や考え方を含めて語られることで、購買意欲を高める要因となる。

また、試食、飲食店での提供、イベント出展など、企業が設計する体験の場において印象に残る体験を提供できれば、再購入や口コミによる拡散にもつながる。添付資料においても、地域文化やストーリーを軸としたブランド化が、販路拡大の鍵であることが指摘されている。

(3) 購買動機の整理（機能価値 × 情緒価値 × 利用シーン）

前述の内容を踏まえると、地域農産物を活用した商品の購買動機は、「機能価値」と「情緒価値」の二軸に加え、「利用シーン」によって整理することが有効である。

〈機能価値〉

味、品質、安全性、原材料の確かさ、利便性など

〈情緒価値〉

地域貢献意識、企業への共感、応援意識、ストーリー性、地域とのつながり

これらに加え、**利用シーン別の購買動機**として、以下の二つが整理できる。

- **自家消費** : 日常の食卓において、安心感やちょっとした豊かさを得たいという動機。地域に根ざした食品関連企業の商品を選ぶことで、日々の生活の質を高めたいという意識が働く。
- **贈答用・お裾分け** : 大切な人や身近な関係者に対し、地域性やストーリーのある商品を通じて思いを伝えたいという動機。単なる物品ではなく、「選んだ理由」が語れる商品であることが重視される。

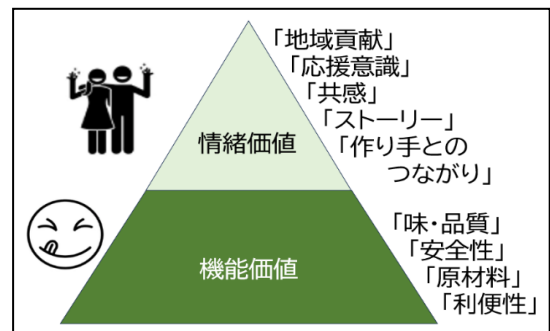
① 機能価値と情緒価値

機能価値とともに、情緒価値を的確に伝えることが、ニッチ・マーケットでの持続的な支持獲得につながる。

【事例：機能価値と情緒価値の両立】

株式会社かにかや（狭山市）の商品「満天のいちご」は、添加物を極力排した製法で素材本来の美味しさを追求したものである。

この絶対的な「機能価値」に加え、熱い生産者の情熱ストーリーを「満天のいちご」として伝える「情緒価値」を付加することで、多くの顧客の心に深く響く、地域を代表する逸品となっている。



資料：筆者作成

●図5-2 機能価値と情緒価値 概念図

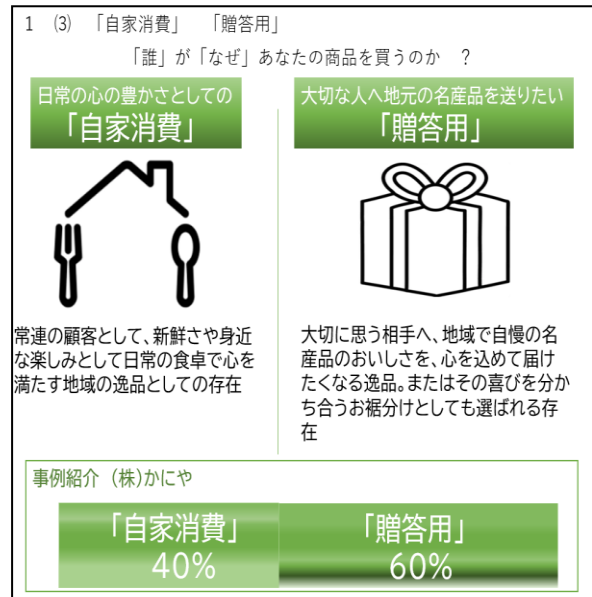
② 自家消費と贈答用消費

食品関連企業にとっては、利用シーンを想定した商品設計や情報発信を行うことで、価格競争に陥らない差別化が可能となる。

地域の顧客の購入動機には、日常品としての購入（自家消費）と贈答用としての購入の2つの目的がある。

自家消費には、日々の食卓に心の豊かさを得たいという動機がある。

一方、贈答用には、大切な人へ地域のストーリーある名産品を贈り、思いを伝える意味込められている。また、近所のお世話になった方へのお裾分けとして消費される側面もある。



資料：筆者作成

【事例：物語を感謝の思いに込めて】

株式会社かにや（狭山市）では、売上の約6割が贈答用に占められ、自家消費を上回っている。単に日常のおやつという枠を超え、地域の物語や感謝の思いを伝える特別な贈答品として顧客に選ばれており、地域に根差した独自の地位を確立している。

●図5-3 自家消費と贈答用 概念図

【事例：日々の豊かさのお裾分け】

株式会社和ナチュラルテイスト（深谷市）は、深谷ねぎドレッシングなど日常の食卓を彩る調味料において、NY風のデザインと「種から食卓へ」という一貫した物語性を付与している。これにより、日々の食事に豊かさを求める自家消費と、感度の高い層への贈答用需要の両立を実現している。

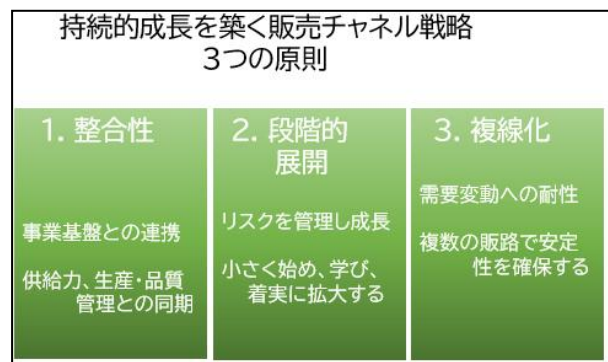
2 販売チャネル戦略

ーチャネルごとの役割と広げ方の順序ー

(1) 基本方針：地域内基盤 → 段階的な域外展開

販売チャネルの設計においては、供給量や生産体制、品質管理体制との**整合**が不可欠である。まず地域内での販売実績を重ね、顧客からの評価やフィードバックを蓄積し、その後に**段階的**に域外へ展開するという順序が現実的である。

さらに、特定チャネルへの依存はリスクが高く、直売・小売・EC・業務用など、**複線**的な販路を組み合わせることで、需要変動への耐性を高めることが望ましい。



資料：筆者作成

●図5-4 販売チャネル戦略概念図

(2) 主要チャネル別の狙い

① 直売（自店舗・マルシェ等）

直売は、顧客接点の最大化とフィードバック収集において最も適切なチャネルである。試食や対話を通して顧客の声を直接把握し、価格やパッケージ、味の微調整など、商品改良のヒントを得る機会が多い。生産者や事業者の顔が見える販売形態は、信頼形成にも寄与する。

【事例：直営販売による素材のこだわり訴求】

株式会社かにや（狭山市）は、卸売をせず自社直営店のみで店員が素材へのこだわりを顧客に直接伝える販売スタイルを貫き、地域住民との間に深い信頼関係を築いている。

② 道の駅・地域拠点

道の駅は、観光需要と地元需要が交差する場であり、地域ブランドを発信する拠点として機能する。新商品のテスト販売の場としても有効である。地域の中における“ショーケース”的役割を持つため、商品のストーリーを伝える展示やPOPの工夫が求められる。

【事例：デザインの手で地域ブランドを発信】

株式会社TTC（小川町・道の駅おがわまち運営）のテストマーケティングは、地元住民を招待した試食や価格調査での「直接の声」を商品改良へ即座に反映させる仕組みを持つ。この工程を経てブランド価値を高め、地域資源の魅力を外部へ伝える有力な発信拠点として機能している。

③ 小売店（地域スーパー・専門店等）

小売店といっても多岐にわたる。ここでは地域に根ざす地域スーパーとこだわりの食材を揃えるセレクトショップなどの専門店を想定する。これら小売店では、「棚取り」のロジックや店舗側の課題を理解した上で、企画提案型の営業が必要となる。

価格や回転率だけでなく、来店客にとっての価値や売場全体の魅力向上につながる提案ができるかどうか、採用可否を左右する。

【事例：地域スーパーとの共創による売場の魅力向上】

岩崎食品工業（蓮田市）は、G系ブームや若手社員の発案を背景に、ヤオコー（川越市）と「G系ラーメン」関連商品を共同開発した。麺だけでなく高単価な専用スープの単体販売など新たな市場を開拓して若者需要を取り込み、スーパーの売場の魅力向上と活性化に大きく貢献している。

【事例：セレクトショップ向け商品開発と高付加価値展開】

マルツ食品（深谷市）は、若年層をターゲットに野菜スプレッドなどパン食に合う商品とそれに合わせるデザイン性の高いパッケージを特徴としている。量販店には依存せず、商品の背景やこだわりが伝わるセレクトショップや海外など高付加価値な販路を開拓し、漬物の新たな利用シーンとファンを創出している。

④ EC（自社サイト・モール等）

ECは地理的制約を超えて販売でき、顧客データを蓄積しながら継続購入を促すことが可能である。

一方で、在庫管理や発送業務、SEO対策や広告費などのコストがかかるため、現実的な運用体制を前提に設計すべきである。

【事例：イベントとデジタル融合によるファンとECの拡大】

マルツ食品（深谷市）は、イベントやSNSでの情報発信を通じてファンを育成し、ECサイトへの流入を促す「三位一体戦略」を展開している。漬物BARなどの体験を通じたファン作りにより、以前は月数件だった注文が日商数件へと急増した。高単価な購買に繋がり、デジタルとリアルを融合させて継続購入を促している。

【事例：ECによる高付加価値商品の広域需要獲得】

株式会社和ナチュラルテイスト（深谷市）は、オンラインショップを通じて、都内や北海道など地理的に離れた地域の30～50代女性顧客を獲得している。地元特産の深谷ねぎを使用したドレッシングなど、高付加価値商品を理解する層へアプローチし、実店舗の観光客だけでなく、ECを活用して広域からの需要取り込みを図っている。

⑤ ふるさと納税等のギフト・制度活用

ふるさと納税や地域ギフトは“お試し購入”の入り口として有効であるが、単発で終わらせず、リピート購入へ導く導線づくり（同梱チラシ、会員登録誘導等）が不可欠である。

⑥ 観光・飲食・企業との提携

レストラン、ホテル、企業食堂などでの提供は、商品の価値を「体験」として伝える場となる。安定的なロット供給という点でメリットがある一方、品質・納期・規格への対応力が求められる。

【事例：学校給食や連携による地域価値創造】

株式会社ノースコーポレーション（さいたま市）は、さいたま市教育委員会と連携し、学校給食で地元産のヨーロッパ野菜を使用したメニューを提供している。子供たちに食育としての「体験」を提供することで、家庭での認知拡大や店舗への来店動機につなげている。

また、地域のワイナリーとも連携し、食と観光を連動させた価値創造に取り組んでいる。

【事例：高級店供給・体験創出と適正規模の維持】

マルツ食品（深谷市）は、都内の高級飲食店へ商品を供給するなど、高い品質でブランド価値を支えている。

また、地元ホテルと連携したイベントでは、多くの顧客に漬物の新たな魅力を伝える活動をしている。一方で、居酒屋チェーンからの大量注文は供給能力の限界から断念するなど、ロット対応における自社の適正規模を見極めている。

⑦ 戦略的な販売チャネル選択

販売チャネル選択は単なる売場確保ではなく、ブランドの理念を共有し共に価値を高められるチャネルの厳選が重要である。

提携先のコンセプトや客層を精査し、そこにある課題を解決する企画提案を行うことが、成約や独自の売り場確保の鍵となる。

また、特定販路への依存を避け、直売やEC、業務用など複線的な販路でリスク分散を図り、安定した経営基盤を築くことも重要となる。



資料：筆者作成

●図5-5 主要チャネル毎のねらい概念図

3 顧客体験とファンづくり

ー新規購入からリピート、ファンづくりへー

(1) 接点設計(タッチポイント・デザイン)

顧客との接点は、店頭やECだけに限定されない。試食会や地域イベント、産直体験、フェアなどの体験プログラムを通した多様なタッチポイントの設計ができる。

そのようなタッチポイントを通して、商品の背景にある「リアリティ(現実感)」の理解が深まり、購入意欲が高まる。

展示やPOPなどでは、単なる特徴の列挙に留まらず、「なぜこの商品が生まれたのか」という背景をわかりやすく伝えることがファンづくりには重要となる。

(2) SNS・ソーシャルメディアの活用

SNSは低コストで双方向の関係構築を可能にする。生産や加工の舞台裏、季節ごとの話題、顧客の声などを積極的に発信することで、顧客との共感育まれ、口コミの拡散も期待できる。過度な宣伝ではなく、“人”や“プロセス”に焦点を当てた発信は、ダイレクトな交流や口コミの拡散、さらには自社ECサイトへの効果的な誘導にも繋がる。

(3) コミュニティ形成

会員制度、メールマガジン、ファンクラブなどは、顧客との継続的な関係づくりの基盤となる。

限定販売、先行予約、収穫体験など、参加型の企画を組み合わせることで、顧客は単なる購入者から、価値を共有する「応援者」「仲間」へと変化する。

(4) 商品開発とのフィードバック連動

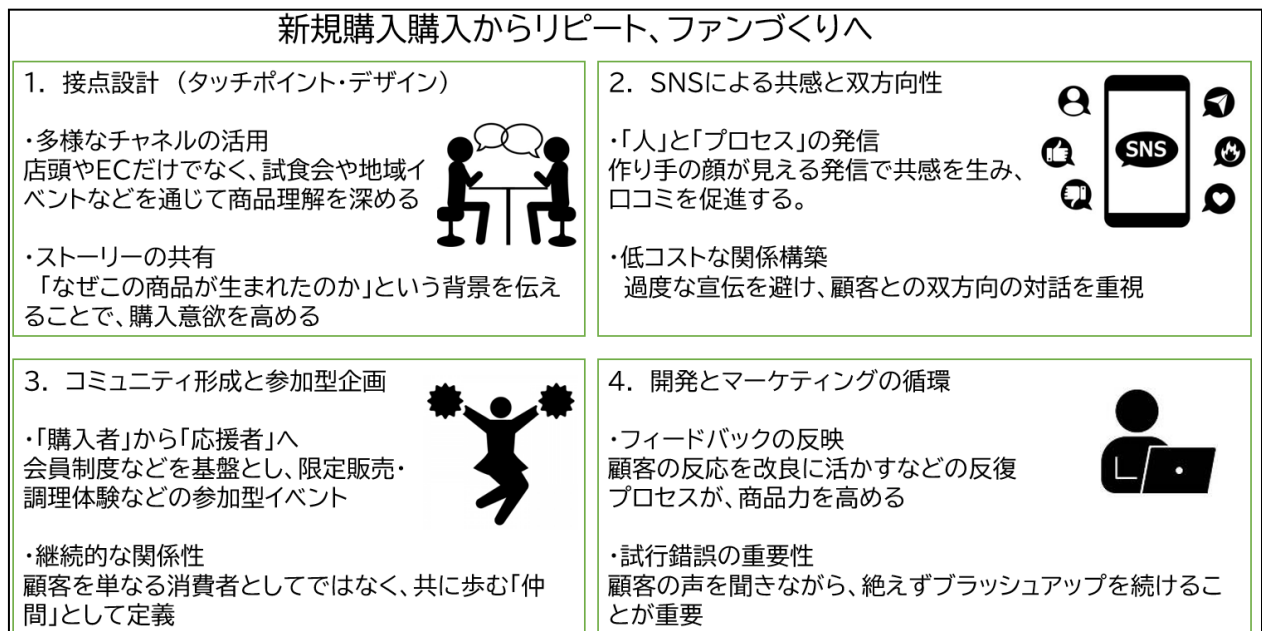
マーケティングと商品開発は分離して考えるべきではない。これを統合することで、市場における顧客の反応を捉えて試行錯誤する反復プロセスこそが、地域発の商品力を高める原動力となる。取り上げる事例からも、試行錯誤を前提とした取組の重要性が示唆されている。

【事例：試行錯誤する商品開発】

株式会社TTC（道の駅運営）では、道の駅を「食のテーマパーク」と定義し、開業前の地元向けプレオープンで価格や味の反応を探るテストマーケティングを実施し、その結果を商品改良に即座に反映させている。また開店後にも販売現場での顧客反応を開発に直結させるフィードバックループを徹底している。

【事例：接客活用のタッチポイント・デザイン】

株式会社かにや（狭山市）は、生産者の情熱や背景にある「ストーリー」を商品名や接客を通じて伝えることに注力している。単なる地元産品の列挙ではなく、農家の「リアリティ」を顧客と共有することで共感を醸成する。また、顧客情報を全社で共有し、個々の顧客に寄り添った接客を行うことで、深い信頼関係に基づくファンベースの構築を目指している。



資料：筆者作成

●図5-6 顧客体験とファンづくり概念図

4 顧客ロイヤリティの形成

－「買って応援」から「共に育てる関係」へ－

(1) ロイヤリティの段階モデル

顧客ロイヤリティは、一足飛びに形成されるものではなく、一般に次の段階を経て深化する。

認知 → 試し買い（購買） → リピート → 推奨 → 参加・共創

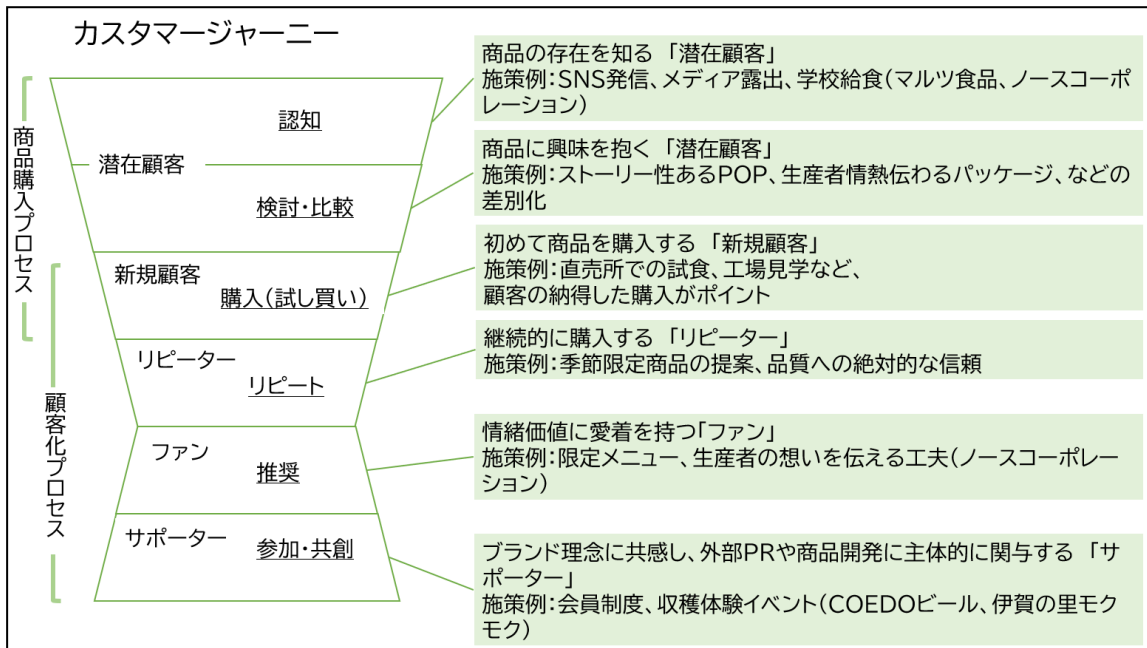
各段階で必要な情報提供や体験設計が異なるため、企業は段階に応じた接点づくりを意識する必要がある。

(2) カスタマージャーニー

段階モデルを理解するためのフレームワークが「カスタマージャーニー」である。これは顧客の購買過程や経験を時系列に捉えたもので、2種類に大別される。

1つは、商品やサービスを「認知」「検討」「比較」「購入」するまでの”商品購入プロセス”。

もう1つは、「新規顧客」を「リピーター」「ファン」「サポーター」へと導き、継続的な支持層を育てる”顧客化プロセス”ある。



資料：筆者作成

●図5-7 カスタマージャーニー概念図

(3) 信頼を育てる仕組み

顧客ロイヤリティの形成基盤は「信頼」である。原料や生産の背景や安全に関する積極的な情報開示、ブランドにおける一貫した世界観の提示、そして誠実な顧客対応など、長期的視点に立った関係性の構築が不可欠といえる。

【事例：添加物を極力使用しない取組み】

株式会社かにや（狭山市）では、香料を使用せず、農産物本来の味を活かす製法にこだわっている。こうした妥協なき姿勢が、顧客との信頼関係を育む要素となっており、ブランドへの愛着を深めている。

（４） 共創（コ・クリエーション）への発展

一定のファンが形成されると、顧客はイベントや商品開発、広報活動などへ主体的に関与するようになる。企業や地域、顧客が相互に関わる「場」を適切に設計することで、顧客ロイヤリティは単なる再購入の段階を超え、共に価値を創り出す「共創（コ・クリエーション）」の段階へと発展する。

【事例：音楽フェスでのブランド体験】

株式会社協同商事 COEDO クラフトビール醸造所（松山市）では、地域事業者やアーティスト、そして来場者が互いに深く関わり合いながら、独自の体験価値を創り出す取組みを重ねています。こうした交流の場を通じて、ブランド体験の共有に留まることなく、参加者全員で価値を構築するを共創（コ・クリエーション）へと発展させている。

（５） 成果指標（KPI）

顧客ロイヤリティは売上のみでは測りきれない。リピート率や客単価、会員数といった定量データに加え、SNS エンゲージメントや口コミ件数、さらにはイベント参加者数やチャンネル別回転率など、多角的な指標を組み合わせて評価することが望ましい。

このように、複数の指標を統合的に分析することで、顧客との関係性の深さをより正確に把握することが可能となる。



資料：筆者作成

● 図5-8 顧客ロイヤリティの形成概念図

5 まとめ

地域農産物を活用する企業のマーケティングの本質は、単なる売上拡大ではなく、理念や物語を通じて顧客との継続的な関係性を構築することにある。そこで重要なことは、安心などの「機能価値」に加え、地域貢献や応援意識といった「情緒価値」を利用シーンに応じて訴求し、差別化を図ることだ。

販売戦略としては、まず地域内の直売等で確固たる信頼と実績を築き、その評価を基盤として段階的に域外へ展開する順序が鉄則である。いきなりの域外進出はリスクが高いため、地元での「地域の食を支える企業」としての支持獲得が先行しなければならない。また、特定の販路に依存せず、直売やECなど複線的なチャネルを持つことで経営の安定性を高める必要がある。

さらに、SNSや体験イベントを通じた対話により、顧客を単なる購入者から理念を共有する「仲間」へと育成することが重要だ。顧客ロイヤリティを「認知」から「共創」へと段階的に高め、顧客が商品開発や広報に主体的に関わる関係性を築くことこそが、人口減少社会における持続的成長の鍵となる。

筆者

(第5章本文) 杉田 始

第6章 コラボレーションと地域連携

1 コラボレーションと地域連携の意義

中小食品関連企業が地域農産物を活用して商品開発を行う際、地域との連携は単なる外部協力ではなく、企業成長を支える戦略的な基盤である。特に近年は、地域経済の持続可能性や地域ブランドの価値向上が注目され、地域農産物を核としたコラボレーションが企業にとって次のような多面的なメリットをもたらす。

◎メリット1 新商品開発の効率化

中小企業は設備・技術・人材に限られるため、外部企業や研究機関との連携によって不足する機能を補完し、試作や品質管理の負担を軽減できる。これにより、開発スピードが向上し、商品化までのリードタイムを短縮できる。

◎メリット2 ブランド価値の向上

地域のストーリー性や産地の信頼性を商品に取り込むことで、商品に独自性と物語性が生まれ、都市部の消費者や観光客に訴求しやすくなる。地域ブランドは「信頼の代替財」として機能し、企業単独では得にくい認知効果を生み出す。

◎メリット3 新市場への接点創出

生産者、飲食店、観光事業者など地域の多様な主体と連携することで、観光土産、ギフト需要、PRイベント、EC展開など、複数の販路にアクセスできるようになる。

◎メリット4 付加価値の多層化

原料価値に加工技術、デザイン、地域ブランドを掛け合わせることで、商品価値が段階的に積み上がり、競合との差別化が容易になる。

さらに重要なのは、企業が地域とともに発展する理念を持つことである。地域内にファンコミュニティが形成され、企業と地域が「仲間」として関係性を深めることで、事業の持続可能性が高まる。地域連携を「協業による価値創出」として捉えることで、新たな商品開発や販路拡大、ブランド発信が連鎖的に生まれ、企業と地域が相互に成長する好循環が形成される。

2 コラボレーションと地域連携の目的と類型

地域農産物を活用した企業の取組は、多様な主体との協働を伴う。これらは企業の目的に応じて、次の3つの型に整理できる。

●表6-1 地域連携における3類型

類型	目的
開発連携型	商品開発、技術補完。OEM、研究機関連携など
ブランド・PR型	認知拡大。地域ブランド、学生、自治体との協働
バリューチェーン型	生産～販売の効率化。共同物流・安定供給

資料：筆者作成

(1) 開発連携型：商品開発・技術補完を目的とした連携

開発連携型は、原料を持つ生産者や企業が、加工技術を有する企業と協働し、商品化のスピードを高める取組である。中小企業では自社設備だけで加工工程を完結することが難しい場合が多く、OEM や一次加工委託を活用することで、生産負荷を抑えながら品質を確保するケースが増えている。

また、大学や研究機関との連携により、新技術の導入やレシピ開発、官能評価など、科学的根拠に基づく商品開発が可能となる。学生との共創はSNS で話題化しやすく、若年層への認知拡大にもつながる。

このような連携により、「自社だけではできなかった商品」を生み出され、企業の成長領域が広がる。

① 農商工連携

農林漁業者と商工業者が連携し、地域農産物などの地域資源を活かした商品や事業を創出する取組である。生産現場の知見と加工・販売のノウハウを組み合わせることで、原料段階から付加価値を高めることが可能となる。

【事例】高砂製菓株式会社の「薪あげ」 — 契約栽培米による品質起点の商品開発 —

高砂製菓株式会社は、「揚げせんべい」「揚げ餅」を主力とする米菓メーカーであり、国産米と米油にこだわり、職人の技を活かしたもののづくりを行っている。同社は「味の決め手は原料米の品質にある」との考えから、埼玉県内農家との契約栽培を進め、加須市・早川農場が生産する「彩のかがやき」を採用した。低農薬で栽培されたこの米は、揚げせんべいにした際に雑味が少なく、米の甘味が際立つ特性を持ち、同社の製品哲学と合致したことから商品化に至った。

この取組は、原料段階から品質を設計する農商工連携の好例であり、同社の製品哲学を体現した商品開発といえる。



資料：高砂製菓株式会社 HP

● 図6-1 「薪あげ」

② 県内企業同士の共同開発

県内食品関連企業が、地域農産物や地域資源を共通のテーマとして、それぞれの強みや役割を持ち寄り、協働で商品やメニューを開発する連携形態である。

【事例】「ホエイのきもち」 — 乳業×牧場×チーズ工房による副産物活用型共創 —

「ホエイのきもち」は、「秩父の生乳を余すところなく活用したい」という想いのもと、地元の生乳業者である有限会社戸田乳業、牧場のちちぶ路吉田牧場、秩父やまなみチーズ工房の共創により誕生した商品である。栄養価が高い一方で廃棄されがちだったホエイを、「手軽に、おいしく、カラダにいいこと」をコンセプトとしたドリンクとして商品化し、子供からシニアまで幅広い世代が飲みやすい形で有効活用を実現した。

本事例は、未利用資源を地域内連携によって価値転換したモデルでもあり、サーキュラーエコノミーの視点からも評価できる。



資料：有限会社戸田乳業 HP

● 図6-2 「ホエイのきもち」

③ 教育機関との共創

地域の大学や県内高校と連携し、地域農産物を活用したレシピ開発や商品コンセプト、パッケージデザインなどを共同で検討する取組である。

【事例】「桂木の真珠」—大学×自治体×企業が連携した地域課題解決型商品

埼玉県毛呂山町の特産品である「桂木ゆず」は、香りの高さや味の濃さで知られる一方、近年は農家の高齢化や後継者不足により生産量の減少が課題となっていた。こうした状況を受け、毛呂山町は地域活性化と特産品のブランド化を目指し、女子栄養大学および老舗菓子店「かにや」と連携し、新たな加工品の開発に取り組んだ。その成果として誕生したのが、焼き菓子「桂木の真珠」である。大学と企業、自治体が協働して地域課題の解決を図った本事例は、地方創生に資する象徴的な取組といえる。



資料：株式会社かにやHP

●図6-3 「桂木の真珠」

④ OEM・一次加工委託

中小食品企業が基幹工程を外部化し、商品企画・販売に注力。品質とコストの最適化を実現する取組である。

【事例】株式会社エルテクノ —技術特化型OEMによる中小企業支援—

埼玉県上里町に本社を置く株式会社エルテクノは、早稲田大学、埼玉県、民間企業との産学官連携により開発された特許技術「ソフトスチーム加工」を核とした食品加工事業を展開している。

もともと電子機器設計を手がけていた同社は、1990年代以降、地域農業の課題解決や健康志向の高まりを背景に食品分野へ参入した。

現在は、持ち込み加工や一次加工、OEM製造など多様なニーズに対応し、「天神農園」の屋号のもと、野菜加工品、スープ、離乳食、介護食、ペースト食品など幅広い商品を製造している。

同社は、基幹加工を担う「地域の加工インフラ」として機能し、多様な食品関連企業の事業展開を支える存在となっている。



資料：天神農園HP

●図6-4 ソフトスチーム加工野菜

(2) ブランド・PR連携型：認知拡大・ブランド価値向上を目的とした連携

ブランド・PR連携型は、地域ブランド、学校、自治体、メディアなどが持つPR資源を活用し、効果的に認知度を高める取組である。地域農産物はストーリー性が高く、メディアとの親和性が強いいため、協働による情報発信は成果につながりやすい。

地域ブランドを活用した商品開発やイベント展開は、地域全体を巻き込むことで話題性が高まり、企業単独では得られない認知効果を生み出す。また、学生との共創プロモーションは、デザイン性や企画力が注目され、SNSを通じて拡散されやすいといった特徴を持つ。

① 地域ブランド創出・活用

地域農産物や食文化を軸に、自治体・事業者・地域団体などが連携してストーリー性のあるブランドを立ち上げ、地域内外へ発信する取組である。

【事例】「北本トマトカレー」 ―ご当地グルメから地域ブランドへ進化―

埼玉県北本市のご当地グルメ「北本トマトカレー」は、戦前から続くトマト産地としての歴史、農家の家庭料理、地域住民の創意工夫、そして市制40周年という節目が重なって誕生した。誕生後は数々の大会で受賞し、商品化や店舗展開を通じて全国的な知名度を獲得している。単なるB級グルメの枠を超え、現在では北本市の地域活性化を牽引するブランドとして成長し続けている。

【事例】「ところざわ醤油焼きそば」 ―緩やかなルールが育てた市民参加型地域ブランド―

「ところざわ醤油焼きそば」は、埼玉県所沢市内の老舗醤油屋「深井醤油」と製麺業者「見澤食品」が共同開発し誕生した、ご当地グルメである。

使用条件は「所沢で作られた麺・醤油・野菜を使うこと」の3点のみとし、細かなレシピや味付けは各提供店に委ねる緩やかなルール設計が特徴である。この柔軟性により、市内の飲食店が参入しやすくなり、飲食店ごとの個性を活かした多様なメニュー展開が可能となり、特定の商品販売にとどまらず、市民参加型の地域ブランドとして定着していった。

結果として、所沢産食材や地元企業への関心喚起につながり、観光振興や地域内消費の促進に寄与する取組となっている。



資料：株式会社見澤食品HP

●図6-5 「ところざわ醤油焼きそば」

② 学生・教育機関との共創

学生によるパッケージデザインや企画立案は、若年層視点の商品づくりを可能にし、SNSを通じた情報拡散にも寄与する。

③ 自治体主導のPR企画

自治体が主導して商品開発や情報発信、イベント出展を行うことで、商品や取組に公的な信頼性が付与され、消費者や流通関係者からの評価向上につながる。地域資源の価値を客観的に発信できる点が特徴であり、民間単独では得にくい認知拡大効果を生み出す。

【事例】「栗匠 高麗川ブラウン」 ―自治体主導による信頼付与型ブランド形成―

「栗匠 高麗川ブラウン」は、埼玉県日高市のブランド栗「高麗川マロン」を贅沢に使用した高級栗テリーヌである。日高市は県内随一の栗の産地である一方、生産者の高齢化や出荷量の減少といった課題を抱えていた。こうした状況を踏まえ、日高市は地場産栗の知名度向上、ブランド力強化、生産量増大を目的とした事業の一環として、新たな商品開発を検討した。

商品開発にあたっては、女子栄養大学の学生が参画することで話題性を高めるとともに、製造は地元で菓子製造に定評のある「株式会社かにや」が担当し、商品の高級感を醸成した。

さらに、日高市自らが主導してメディア発信やイベント出展を行うことで、商品に「公的なお墨付き」が与えられ、消費者やバイヤーからの信頼獲得につながった。特に、天皇皇后両陛下が日高市訪問時に同商品を召し上がったことは、強力なPR効果を生み、販路拡大の大きな追い風となった。

（3）バリューチェーン型：生産～販売の効率化・全体最適化を目的とした連携

バリューチェーン連携型は、生産者、加工業者、流通・販売事業者を一体として捉え、地域全体の最適化と価値創出を図る取組である。安定供給体制の構築や共同物流、共同仕入れといった効率化に加え、品質や生産背景に関する考え方の共有、連携した情報発信を通じて、地域としての信頼性やストーリー性を高める役割も担う。

特に、飲食店との密接な連携による需要に即した安定供給や、広域流通ネットワークの形成は、地域農産物の継続的な販路拡大と地域ブランドの醸成に大きく寄与する。

【事例】さいたまヨーロッパ野菜研究会 — 飲食店との連携による安定供給体制の確立 —

さいたま市を中心に活動する「さいたまヨーロッパ野菜研究会（通称：ヨロ研）」は、単なる農家の集まりではない。生産者、飲食店、行政、流通事業者が一体となり、地域に新たな食文化を創り出す「協働プラットフォーム」として機能している点にこそ、その独自性と先進性がある。

飲食店との連携、店主との密なコミュニケーションを元に生産農家が栽培計画を立てることで、一般的な農家では実現しにくい多品種少量生産を安定供給できる仕組みを確立している。



資料：ヨーロッパ野菜研究会HP

● 図6-6 「ヨーロッパ野菜」

この取組がヨロ研の成長と地域ブランド化の核をなしており、全国的にも注目される成功モデルとなっている。

【事例】埼玉産小麦ネットワーク — 地域内で一貫したバリューチェーンを構築 —

埼玉県は古くから粉食文化が根付いた地域であり、現在も全国有数の小麦生産地として知られている。しかし、消費者の多くは「埼玉＝小麦の産地」というイメージを十分に持っておらず、埼玉県産小麦の価値が十分に伝わっていないという課題があった。こうした状況を背景に、2010年に設立されたのが「埼玉産小麦ネットワーク（SWING group）」である。

このネットワークは、生産者、製粉会社、製麺・製パン・製菓業者、小売店、飲食店、行政など、生産から消費まで小麦に関わるあらゆる主体が参加する地域横断型の協働組織であり、「地域の資源を地域で循環させる」という地域内での一貫したバリューチェーンを構築する先進的な取組として注目されている。

【事例：その他のコラボレーションの事例】

●「糎カレー」－農産物と糎(こうじ)を組合せた商品開発－

連携主体 井上スパイス工業株式会社 × 県内農家

「糎カレー」や植物性原料のみを使用したカレールウを製品化。農業者が提供する質の高い原料を、企業の調査技術で健康志向の強い消費者向け商品へと昇華させた。

伝統素材と新カテゴリーを融合させて地元の伝統産品を、現代のニーズに合わせた新しいカテゴリー(スイーツ、飲料など)へ展開する事例である。

●未利用資源の活用と新技術

連携主体 JA 全農さいたま / 彩の国黒豚倶楽部 × 皮革加工業者

農産物の「食べられない部分」や「廃棄される部分」に、企業の技術で新たな命を吹き込む事例事例、畜産農家が育てる「彩の国黒豚」の食肉加工の際に出る「皮」に注目。

企業のなめし・加工技術により、黒豚の皮を使用した「革製品(バッグや小物)」を開発。川口市で革製品を製造している、有限会社河内が商品化・食品としての成果にとどまらず、農業由来の資源をファッション・雑貨分野の新技術で活用した、サーキュラーエコノミー(循環型経済)の先駆的な事例である。

●新商品開発による通年出荷の実現－ブランドいちごの加工による通年出荷商品の開発－

連携主体 株式会社 Ensembles × いちご農家

株式会社 Ensembles(アンサンブル)が、埼玉県産の高級いちご「あまりん」を使用。「あまりん超濃厚完熟ジェラート」や「無添加ドライいちご」を開発。果実の水分量や糖度を見極め、最も美味しい状態で凍結・乾燥させる企業の加工ノウハウにより、いちごの旬以外の時期でも高単価で販売できる体制を構築している。

3 コラボレーション商品開発の成功ポイント

地域農産物を活用したコラボレーション商品の開発を成功させるために重要となる視点を考察する。

まず、原料特性・技術・市場性を統合的に設計する「三位一体設計」が不可欠である。地域農産物のストーリー性だけに依存すると商品力が不足しがちであり、原料の強み、加工技術、ターゲット市場を総合的に捉えることで、競争力のある商品へと昇華させる必要がある。

次に、関係者間の役割や成果配分を明確にし、合意形成を図ることが重要である。利害関係者が増えるコラボレーションでは、ルールが曖昧だと協働が崩れやすく、長期的な関係構築が難しくなる。また、第三者のコーディネーターが関与することで、進行管理や調整、販路開拓支援が円滑に進み、企業は開発に集中できる環境が整う。

さらに、自社の強みと地域資源の魅力を照合し、競争力のあるテーマを選定するために SWOT 分析を活用することが有効である。企業の強みと地域の強みが重なる領域こそ、成功確率の高い商品開発テーマとなる。

最後に、試作から実験販売、改良、本格展開へと段階的に進める「小さく始めて育てる」アプローチは、顧客視点での商品改善を可能にし、事業成功の確率を高める。地域企業間の意見交換や情報共有が促進され、地域コミュニティの形成にも寄与する。

地域農産物を活用したコラボレーションは、企業と地域が共に持続的に成長するための仕組みづくりである。開発、PR、販路、バリューチェーンといった多様な連携形態を組み合わせることで、中小企業でも高い競争力を持つ商品を生み出し、安定した経営基盤を築くことができる。

地域の素材を活かし、地域内外のプレーヤーと協働しながら、小さなコミュニティから大きなマーケットへと展開していく。この「地域連携型の商品開発モデル」は、今後の中小食品関連企業の成長において、ますます重要な経営戦略となろう。

【事例：深谷市における取組】

・アグリテック交流施設 アグリ:code22 深谷

深谷市は、深谷ねぎをはじめとする多様な農畜産物の一大生産地として知られている。しかし、後継者不足や技能伝承の難しさ、さらには異常気象による影響など、農業の持続可能性を脅かす課題が山積している。

こうした課題を解決する鍵となるのが「アグリテック(農業×技術)」である。深谷市では、アグリテック企業が集積し、イノベーションを生み出す地域版シリコンバレー「DEEP VALLEY」の実現を目指している。これは、農業の未来を支える新しい産業基盤づくりであり、地域経済の活性化にもつながる挑戦である。



資料：深谷市HP

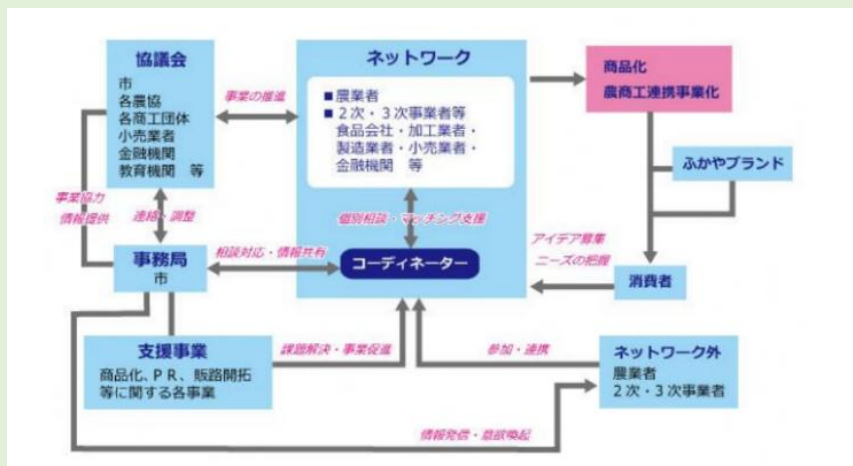
●図6-7 アグリ:code22 深谷

・コーディネーターによる一体的な支援

農業者等からの相談を受けて、他業種とのマッチングや専門家の紹介等必要な支援を一体的に継続して行うコーディネーターを配置している。

< 業務内容 >

- ・農業者と他業種事業者との交流会の企画立案・実施および連携の支援
- ・商品開発からデザイン、PR、販売までを継続的に支援
- ・売れる戦略を考えるための情報収集や関係機関との連携
- ・6次産業化に関するセミナー等事業推進のための企画立案・実施



資料：深谷市6次産業化推進戦略

●図6-8 農業者と他業種事業者、関係機関で構成するネットワーク

【コラム】埼玉県におけるローカルフードシステムの可能性

■農業における埼玉県の特性

埼玉県は首都圏に属し、かつ多彩な農産物を生産する強みを持っている。都市近郊型農業の利点を活かし、地産地消の推進や直売所の充実、宅配サービスによる消費者との距離の短縮、さらに加工品やブランド化による付加価値の向上が期待される。これらの取組により、地域資源を最大限に活用し、持続可能なビジネスモデルを継続的に創出する可能性がある。

■「連携」で都市近郊農業の強みを最大化

埼玉県の農業は、生産者と消費者が物理的に近い「都市近郊農業」という大きなアドバンテージを持っている。しかし、生産・加工・流通がバラバラでは、その潜在能力を十分に引き出せていません。右図のように経営資源を結集し、生産者と消費者のコミュニケーションを高めれば、新たな販路の拡大ができ、地域に新しい価値(イノベーション)を創出することが可能となっている。

●図表4 LFP(ローカルフードプロジェクト)事業イメージ



資料：農林水産省

■「地域コーディネーター」という扇の要

戦略を動かすのは「人」である。埼玉県内でも、銀行や商工会議所、NPO 法人がコーディネーターとなり、生産者と実需者(レストランや小売店)を繋ぐ役割を担っている。SWOT 分析等のツールを使い、関係者全員が「埼玉のこの食材で、どのような課題を解決するのか」という共通のゴールを見据えること。その合意形成こそが、持続可能な地域ビジネスを創出するための第一歩となる。

●図表5 埼玉県におけるローカルフードシステムの SWOT 分析 ～戦略を導く：埼玉県の農業の勝ち筋～

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>強み(S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大市場である東京に近接：1000 万人超の市場全域に数時間内でアクセス可能 ・県内における企業・大学の集積：食品関連企業・食品関係の大学(女子栄養大学、東京家政大学等)が集積 ・高いブランド力：川越いも、深谷ねぎ、狭山茶などのブランド認知度 	<p>弱み(W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農業従事者の高齢化：高齢化により担い手不足、後継者難が深刻。 ・耕地面積の制約からくる収益性の課題：農地の規模が小さく、規模の拡大が困難 ・市場出荷中心野菜生産：生産品が直接市場流通し、加工業務用に回りにくく、安定供給が困難
外部環境	<p>機会(O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・6 次産業化の推進：加工・観光・EC 販売などで収益拡大。 ・ICT・スマート農業導入：AI やロボットによる省力化で生産性向上。 ・健康志向・地産地消ニーズ：安全・安心な食材への需要増加。 ・輸出市場の開拓：高品質農産物の海外展開。 	<p>脅威(T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・輸入農産物との競争：価格競争で不利になりやすい。 ・気候変動の影響：異常気象による収穫不安定化。 ・後継者不足の深刻化：農業人口減少が加速。 ・原材料・資材コストの高騰：肥料・燃料価格の上昇。

筆者

(第6章本文) 中村典生、濱田健嗣 (五十音順)

(コ ラ ム) 中村典生

第7章 経営理念（ミッション・ビジョン・バリュー）の浸透

1 経営理念（MVV）

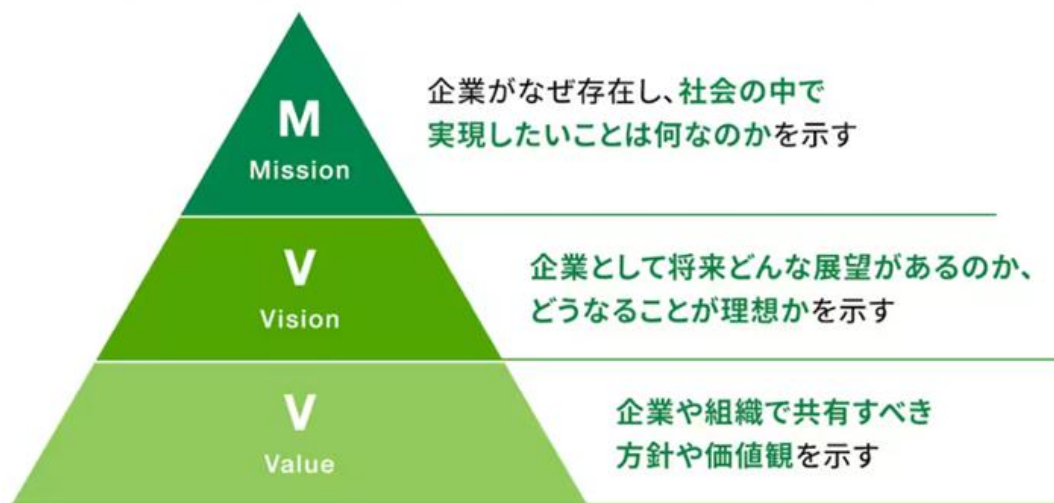
近年、ビジネスにおいて「ミッション・ビジョン・バリュー（以下、MVV）」の策定が求められ、その重要性が高まっている。企業や組織が持続的に成長し、社会に価値を提供し続けるためには、単に利益を追求するだけでは不十分である。環境変化が激しく、顧客の価値観も多様化する現代において、組織が「何のために存在し」「どこを目指し」「どのように行動するのか」を明確に示すことが求められている。その指針となるのがMVVである。

MVVは組織の根幹を成す概念であり、経営判断、人材育成、ブランド構築、さらには日々の業務レベルに至るまで、あらゆる活動の基準となる。本節では、それぞれの意味と役割、そしてMVVが組織にもたらす効果について考察する。

（1）MVVとは

MVVとは、組織の存在意義や将来像、行動規範を体系的に示すフレームワークである。企業経営においては、戦略や事業計画の上位概念として位置づけられ、組織がどこへ向かい、何を大切にし、どのように行動するのかを明確にする役割を果たす。MVVは単なるスローガンではなく、組織の意思決定や行動の基準となる、いわば経営における「北極星」として機能する。

なお、MVVを図で表すと、次のようなピラミッド構造となる。



資料：HRBrain ホームページより

●図7-1 （ミッション・ビジョン・バリューとは）

ミッション（Mission）は、企業が「何のために存在するのか」を示す根源的な問いへの答えである。社会に対してどのような価値を提供し、どのような課題を解決するのかを明確にすることで、組織の存在意義を定義する。ミッションは普遍性が高く、短期的な環境変化に左右されにくい。企業が長期にわたり社会から必要とされ続けるための基盤となる。

ビジョン（Vision）は、企業が「どのような未来を実現したいか」を描く将来像である。ミッションが存在意義を示すのに対し、ビジョンは未来の到達点を示す。ビジョンは組織のメンバーに希望と方向性を与え、挑戦意欲を喚起する役割を持つ。優れたビジョンは、単なる数値目標ではなく、組織が目指すべき理想像を描き、共感を生むものである。

バリュー（Value）は、組織が行動する際の価値観や判断基準を示す。バリューは日々の意思決定や行動に直接影響を与えるため、最も実務的な要素とも言える。「顧客第一」「挑戦を恐れない」「誠実さを重んじる」など、組織が大切にしている価値観を明文化することで、社員の行動が一貫し、組織文化が形成される。

このように、ミッションは存在意義、ビジョンは未来像、バリューは行動規範を示し、三者は相互に補完し合う。MVVが整備されている企業は、組織としての軸が明確であり、環境変化に直面してもぶれない強さを持つ。逆にMVVが曖昧な企業は、意思決定が場当たりのになりやすく、組織としての一体感を欠きやすい。MVVは企業の根幹を支える思想体系であり、経営の出発点として極めて重要である。

（２） MVV 策定のメリット（もたらす効果）

MVVの策定は単なるスローガンづくりではなく、組織の意思決定、人材マネジメント、顧客との関係構築、組織文化の形成など、多方面にわたる効果をもたらす。特に中小企業においては、経営者の価値観が組織の方向性に強く影響するため、MVVの明文化は経営の安定性と持続性を高める重要な取組となる。以下では、MVV策定がもたらす主な効果を示す。

① 従業員のエンゲージメントが高まり、主体性が育つ

MVVは、社員が自分の仕事の意味を理解し、組織への共感を深めるための重要な要素である。ミッションが明確であれば、社員は「自分の仕事が社会にどう貢献しているか」を実感しやすくなり、働く意欲や誇りが高まる。また、魅力的なビジョンは、社員に「その未来を共に実現したい」という思いを抱かせ、組織へのコミットメントを強める。さらに、バリューが明確であれば、社員は迷いなく行動でき、主体性が育まれる。結果として、組織全体の生産性向上につながる。

近年の若い世代は「働く意味」や「社会への貢献」を重視する傾向が強く、MVVはこうした価値観に伝える重要なツールとなる。

② 採用・育成・評価の軸が明確になり、人材マネジメントが強化される

MVVは、人材マネジメントの基盤としても機能する。特にバリューは、採用・育成・評価の基準として活用できる。

●表7-1 人材マネジメントで基準として活用できる場面

採用	企業が大切にしている価値観を明確にすることで、「自社に合う人材」を採用しやすくなる。価値観のミスマッチは早期離職の大きな原因であり、バリューを基準に採用することで定着率が向上する。
育成	バリューに基づいた行動を促すことで、社員の成長方向が明確になる。例えば「挑戦を重視する」企業であれば、挑戦を促す育成方針が自然と形成される。
評価	行動評価の基準としてバリューを活用することで、評価の透明性と納得感が高まる。成果だけでなく、プロセスや行動を評価する文化が育つ。

このように、MVVは人材マネジメントの一貫性を高め、組織文化と人材戦略を結びつける役割を果たす。

③ 組織の意思決定が一貫し、迷いが減り、迅速化する

組織の意思決定に「軸」が生まれることも MVV の大きな効果の 1 つである。企業は日々、新規事業の選択、採用基準、顧客対応、投資判断など、無数の判断を迫られる。MVV が明確であれば、「ミッションに沿っているか」「ビジョン実現に近づくか」「バリューに反していないか」という基準で判断でき、意思決定のスピードと質が向上する。

特に中小企業では、経営者の判断が企業の方向性を大きく左右するため、MVV の明確化は経営の安定性に直結する。

④ 組織文化の形成と強化につながる

バリューは組織文化の形成に大きく影響する。社員が共有すべき価値観や行動基準が明確になることで、組織全体の行動が一貫し、企業としてのブランド価値が高まる。

優れた組織文化は、環境変化に強く、社員の自律的な行動を促す。一方、文化が曖昧な企業はルールや管理に頼らざるを得ず、柔軟性が低下する。MVV は組織文化の「核」として機能し、企業の長期的な成長を支える。

⑤ 顧客・取引先・金融機関からの信頼が高まる

MVV が明確で一貫している企業は、外部から見ても信頼性が高い。顧客は企業の価値観に共感し、長期的な関係を築きやすくなる。特に BtoB 企業では、取引先が「どのような価値観を持つ企業か」を重視する傾向が強く、MVV の明文化は大きな意味を持つ。

また、金融機関にとっても企業の方向性が明確であることは重要な判断材料となる。MVV がしっかりしている企業は、長期的な経営の安定性が高いと評価されやすく、資金調達の面でも有利に働くことがある。

⑥ 組織変革や事業承継の推進力となる

MVV は、組織変革や事業承継の際に強力な指針となる。変革には抵抗がつきものだが、MVV が共有されていれば、変革の目的や方向性が理解されやすく、組織の納得感が高まる。

事業承継においては、先代の想いをミッションとして継承しつつ、新たなビジョンを描くことで、企業の歴史と未来をつなぐ役割を果たす。MVV は世代を超えて企業の軸を維持するための重要なツールである。

⑦ 中長期的な経営の安定性が高まる

MVV は、短期的な利益に左右されない経営の軸を提供する。市場環境が変化しても、ミッションやバリューが明確であれば、企業は自らの強みを活かしながら柔軟に対応できる。

また、ビジョンが明確であれば、社員は未来に向けて一体感を持って行動できる。結果として、企業は中長期的に安定した成長を実現しやすくなる。

（3） MVV とパーパス（社会的存在意義）

近年、企業経営において「パーパス (Purpose)」という概念が注目されている。パーパスとは、企業が社会において果たすべき役割や存在意義を示すものであり、ミッションと近い概念とされることが多い。しかし、両者には微妙な違いがある。

ミッションが「企業が何をするか」を中心に定義されるのに対し、パーパスは「企業がなぜ存在するのか」というより根源的な問いに答える。パーパスは社会課題との接続性が強く、企業が社会にどのような価値をもたらすかを重視する点が特徴である。言い換えれば、ミッションが企業内部の視点を含むのに対し、パーパスは社会全体の視点から企業の存在意義を捉える。

MVV とパーパスは対立する概念ではなく、むしろ補完関係にある。パーパスが企業の存在意義を社会的視点から定義し、ミッションがその意義を企業活動として具体化し、ビジョンが未来像を描き、バリューが行動規範として日々の実践を支える。このように捉えると、MVV とパーパスは一貫した体系として理解できる。

近年は ESG やサステナビリティが重視され、企業が社会課題の解決にどのように貢献するかが問われる時代である。パーパスを明確にし、MVV と整合させることは、企業が社会から選ばれ続けるための重要な条件となる。社員にとっても、パーパスは自分の仕事の意味を深く理解する手がかりとなり、働く意義を感じやすくなる。

なお、パーパスは MVV よりも上位に位置づけられることが多く、その関係については、表 7-1 のとおり整理できる。

●表 7-2 パーパスと MVV

項目	意味
パーパス	存在意義（社会にどう貢献し、なぜ存在するのか）
ミッション	使命（日々果たすべき役割や、やるべきこと）
ビジョン	目標（将来どの地点に到達していきたいか）
バリュー	行動指針（どのような価値観で行動するか）

2 MVV とブランド戦略

（1） MVV がもたらす効果

地域農産物を活用した食品関連企業のブランド構築において、MVV は単なる経営方針ではなく、ブランド価値の源泉として機能する。

先述の通り、MVV は企業が進むべき方向性や価値観を示すものである。これは事業を行う上での拠り所となるものであり、こと商品開発で言えば、「何を作るか、作らないか」を決める最大の判断軸となる。また、MVV は「なぜ作るのか」というブランドストーリーの核でもある。これらを通じて自社の想いを顧客と共有し、共感を形成していくことで、ファンや支援者を創出し長く応援される企業を育むのである。

一例として、埼玉県比企郡ときがわ町にあるとうふ工房わたなべは、「素性のわかる豆腐作り」を経営方針として掲げている。同社ホームページには以下のように記されている。

“今、素性のわかる豆腐作りをテーマに取り組んでいます。誰が作った大豆なのか、誰が作った豆腐なのか、非常に簡単なようですが現代の流通機構では、食品の素性を知りたくてもなかなかむずかしいようです。大豆を作る人、豆腐を作る人、配達をする人、買ってくれる人、食べてくれる人、みんなが顔見知りになり、この人のために大豆を作る、豆腐を作る、配達をする、この人が作った大豆だから、豆腐だから安心、人と人とのつながりの中に結ばれる信頼関係、そして安心感が大切です。

とうふ工房わたなべは、安全で体によい食品、それはこんな人間関係から生まれてくると考えています。これからも、社会のさまざまな約束事を守り、豆腐づくりを通じて地元農家とお客様との橋渡しをしてまいります。”

資料：とうふ工房わたなべ HP

このような考えのもと、豆腐づくりを通じた地元農家と顧客との橋渡しを企業全体で実践しているのである。

MVV は企業の想いや考え方を自社内で定義するものである。対内的な浸透が重要なのはもちろん、効果的な情報発信やコミュニケーションを行うことで、対外的な効果も見込める。以下に MVV がもたらす対外効果と対内効果についてまとめる。

① 【対外効果】マーケティングにおける差別化

i) ブランドの確立

競合他社との強烈的な差別化を実現することで、独自の企業ブランドを構築できる。そこには、機能的価値を超えた情緒的価値の創出がある。

ii) ファンの獲得

理念に共感する顧客層を獲得し、長期的な信頼関係を構築できる。価格競争に左右されにくい顧客基盤を作ることが可能となる。

iii) 共感マーケットの創出

単なる商品購入を超えた、自社の価値観を共有するコミュニティの形成が図られる。応援者・発信者となる顧客が増えていく。

② 【対内効果】人材の採用・定着とエンゲージメント向上

i) 人材の採用・定着

理念に共感した優秀な人材を採用できるようになり、採用のミスマッチが減少する。長期的には、離職率の低下にも繋がる。

ii) エンゲージメント向上

従業員のモチベーションが高まり、主体的な行動を促進することで、組織全体の生産性が向上する。

iii) 組織の一体感

価値判断基準を統一することで、従業員全員が同じ方向を向き、共通の目標に向かって進むことができる。

前述のような MVV を基盤としたブランド構築に取り組む際は、社内（インナー）と社外（アウトター）の一貫性が極めて重要となる。以下、ブランディング実施のポイントを挙げる。

●表 7-3 ブランディング実施のポイント

インナーブランディング（社内）	アウトターブランディング（社外）
従業員が MVV を理解し、日々の行動で体现できているか	顧客・取引先・地域社会への MVV の発信内容は適切か
全従業員が「ブランドの担い手」であることを意識しているか	一貫したメッセージによる信頼構築ができてきているか
接客・商品開発・情報発信すべてに MVV が反映できているか	MVV に共感する顧客層が形成できているか

社内で MVV が浸透していなければ、対外的なブランド訴求は「絵に描いた餅」でしかない。従業員の行動はステークホルダーのブランド体験そのものであり、企業の「言行一致」がブランドの信頼性を担保するのである。それを持って初めて、MVV という「内部の羅針盤」は、ブランドという「外部への約束」へと展開されていくことになる。

（2） MVV のストーリー展開とファンベース戦略

① MVV から紡ぐストーリーによるファンベース戦略

第4章で論じたストーリーテリングの核となるのが、まさにこの MVV である。

創業時の決断、日々の判断基準、目指す未来像、すべてが MVV から導き出されると言っても過言ではない。

「物語」としての MVV は、ストーリーが顧客の記憶に残ることで、ポジティブな行動を促す作用を持つ。それは商品そのものだけでなく、「背景」を購入してもらう「共感マーケティング」の実現に他ならない。

「共感」はリピート購入やシェアといった「支持」に進化しやすく、長期的には一緒に価値を創るコミュニティメンバーの誕生が期待できる。

これこそが MVV のファンベース戦略と呼ばれるものである。

●表 7-4 MVV 共感型顧客の特徴

企業の想いや姿勢に共感して購入するため、価格に左右されにくい。
自らが共感した企業を積極的に発信し、応援者として新たな顧客を連れてくる。
新商品開発やクラウドファンディングなど、企業の挑戦を支援してくれる。
一時的な取引ではなく、人生の節目ごとに継続的に購入し、長期的な関係性を構築できる。

MVV という「内部の進むべき方向性」を顧客と共有することで、単なる取引関係を越えた「共創関係」が生まれるのである。

② MVV からストーリー展開へのポイント

さて、MVV をストーリー展開する上で、重要となる要素を3つ挙げたい。

- 1 創業ストーリー：なぜこの事業を始めたのか（企業の原点）
- 2 実践事例：日々の業務における MVV の体現
- 3 将来のビジョン：MVV 実現によって目指す社会・地域の姿

これらを実践している企業として、以下の事例を見てみよう。

【事例：地域商社機能を併せ持つ飲食企業による MVV 実践事例 - 株式会社ノースコーポレーション】

株式会社ノースコーポレーション（埼玉県さいたま市）は、イタリア料理店を運営する一方で、埼玉県産「ヨーロッパ野菜」の流通促進に取り組む「地域商社」としての顔を持つ。

「食を通じて地域を創るカンパニー」をスローガンに掲げる同社の北社長は、ファミリーや地域を大事にするイタリアの風土に惹かれ、レストランを開業したことが現在の端緒である。

イタリアのように郷土愛を育み、埼玉県を食で盛り上げようという想いのもと、埼玉県内で奮闘する生産者と消費者を繋げ、地元食材のブランディングに取り組んでいる。仕入れる食材はすべて生産者の顔が見え、かつストーリー性に富んだものばかり。それらを常に従業員と話をしながら、社内外へ発信する土壌を作ることで、埼玉県の食の活性化に寄与し続けている。

商品だけでなく、企業の姿勢や背景、想いを伝えるコミュニケーションを取っていくことが、ブランド価値の向上とファンづくりの基盤となるのである。

食を通じて 地域を創るカンパニー

地域と共に実現する、私たちの事業

私たちは本業であるイタリア料理店を営業しながら様々な活動をしています。

それらは儲かるかどうかではなく、みんなのためになるかどうかで判断しています。

地域に対して汗をかく、謂わば「三方よし」の経営を実践することを心がけているのです。

私たちの会社は、料理人とソムリエの職人集団ですが、違う分野の専門家との出会いで新たなエネルギーを生み出し、大きな変化を遂げることができることを目の当たりにしてきました。

ただし、その目的は目の前の利益ではなく地域のためでした。

ノースコーポレーションだけでは実現し得ない世界観。

「食」を通じて地域に貢献することを私たちは目指しています。



私たちの取り組みをいくつかご紹介しています。
詳細は以下よりご覧ください。

これまでの活動を見る

地域と共に創りあげる 地産地消マーケット	
01	「さいたまヨーロッパ野菜研究会」の発足
02	決め手は一頭買い！武州和牛の普及活動
03	さいたま産ワイン「兎田ワイナリー」
04	地産地消がテーマ「ECCOLA」

資料：ノースコーポレーション HP

● 図 7-4 株式会社ノースコーポレーションの MVV

3 社員への理念浸透と共有の仕組み

前項では、MVV がブランド価値に与える影響と、対外的なストーリーテリングの手法について論じてきた。この項では視点を社内に向けて、従業員への MVV 浸透手法について考えていきたい。

(1) MVV 浸透のプロセスと施策体系

まず、中小食品関連企業の MVV 浸透における課題には、以下のようなことが挙げられる。

- ✓ 業界構造的にパート・アルバイト比率が高い
- ✓ 若年層の価値観の多様化
- ✓ 現場が多忙で教育時間の確保が困難
- ✓ MVV を「語れる」人材の不足
- ✓ 評価制度への連動の難しさ

これらを前提として、従業員の採用から定着に至る現実的な MVV 浸透のプロセスを以下に示す。

① 【採用段階】目標：MVV 共感人材の獲得

MVV 浸透を図る上で、採用時から MVV を共有していくことは、入社後のミスマッチを防ぐ上でも非常に重要である。MVV に共感した人材は一般的に定着率が高いため、その後の浸透策においても効果的な教育が見込める。

●表 7-5 採用段階における MVV 浸透手法

手法	具体的内容・ポイント	期待効果
企業見学・面接での MVV 説明の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・代表者自らが創業ストーリーや経営理念を語る ・会社案内や採用資料に MVV を明記 ・工場見学や店舗体験を通じた実感の提供 	MVV への理解が深まり、入社後のギャップが減少。企業文化への適合性を事前に確認できる。
志望動機と MVV の整合性確認	<ul style="list-style-type: none"> ・「なぜ当社を選んだのか」を深掘り ・応募者の価値観と MVV の共通点を対話で探る ・将来像とビジョンの一致度を確認 	MVV に共感した人材を見極められる。入社後の定着率向上に直結する。
入社前に MVV を理解する機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・内定者向け勉強会や懇親会の開催 ・スタイルブックや社内報の事前配布 ・先輩社員との座談会の設定 	入社前から MVV への共感を深められる。不安解消と期待感の醸成。
「納得して入社する」仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> ・選考プロセスで MVV を繰り返し伝える ・「合わない」と感じた応募者が辞退しやすい雰囲気 ・短期的な採用数より長期的な定着を重視 	ミスマッチによる早期離職を防止。MVV 共感人材の集積による組織文化の強化。

MVV という「進むべき方向性」に共感する人材を採用段階で見極めることが、その後の浸透の成否を左右することになる。

② 【新入社員教育】目標：MVV の徹底的なインプット

まずは、自社の経営理念や創業ストーリーの詳細を説明し、自分が「ブランドの担い手」であることを強烈に意識させる。その上で、MVV が商品・サービスにどう反映されているか、現場での判断における MVV の活用方法、といった実際の事業レベルにまで落とし込んだ内容をインプットしていくと良い。

●表7-6 新入社員教育におけるMVVのインプット手法

手法	具体的内容・ポイント	期待効果
経営者の講話	<ul style="list-style-type: none"> ・創業時の苦労や決断のエピソードを共有 ・トップの想いを直接伝達 ・質疑応答で双方向のコミュニケーションを図る 	MVVの本質的理解が深まる。経営者の熱量が伝わり、共感と納得感が生まれる。
スタイルブック	<ul style="list-style-type: none"> ・MVVや行動指針を文章と図解で可視化 ・創業ストーリーや実践事例を掲載 ・携帯できる冊子形式が理想的 	反復学習が可能。いつでも立ち返れる「行動の教科書」となる。
先輩社員の体験談	<ul style="list-style-type: none"> ・MVV実践の具体例を現場目線で共有 ・成功体験だけでなく失敗から学んだことも伝える ・生の声は「自分ごと」として捉えやすい 	行動イメージの明確化。「自分もできる」という自己効力感の向上。
OJT・ロールプレイング	<ul style="list-style-type: none"> ・接客場面でのMVV体現を練習 ・商品説明時の価値の伝え方を訓練 ・フィードバックを通じた改善サイクルを意識する 	実践力の向上。知識を行動に転換し、現場で使える力が身につく。

また、MVVの浸透は一日にして終わるものではない。月次・四半期でのMVV振り返りなど定期的な研修を通じて、従業員であり続ける限り永続的に教育を続けていく必要がある。

③ 【現場実践】目標：日常業務におけるMVVの体現

MVVは経営レベル、事業レベルに落とし込んだだけでは、従業員一人ひとりの行動を促すには不十分である。MVVを日々の業務レベルにまでブレイクダウンして、職場単位で組織文化を醸成していくことが、従業員の意識変革には必要である。

そのためには、日常業務内において仕組み化していくことが近道である。たとえば、朝礼でのMVV唱和・振り返りを、リーダーや経営層からのフィードバックと合わせて実施することで、単なるルーチンではないMVV浸透の場が出来上がる。小さな成功体験の共有や「わかっている人がわかっていない人に教える」文化を醸成していくことで、組織の参加者全員の意識を変えていくことができるのである。

④ 【評価制度との連動】目標：MVV実践が評価され、報酬に反映される

MVVを浸透させ、実践していくことが自身の評価につながることで、従業員の内発的動機づけを促進することができる。そのための評価制度の整備も重要となるが、現実的には行動評価や量化が困難であることから、取り組めていない中小企業も多いものと思われる。重要なことは初めから完璧な制度設計を目指すのではなく、自社の状況に応じて段階的に取り組んでいくことである。

●表7-7 評価制度設計における段階的な取組例

段階	内容	狙い・ポイント
第1段階	MVV浸透を優先 (評価は後回し)	<ul style="list-style-type: none"> ・まずは全従業員がMVVを理解し、行動で体現できる状態を目指す ・評価制度の整備より、理念の腹落ちを優先 ・焦らず土台づくりに時間をかける
第2段階	MVV実践事例の可視化・共有	<ul style="list-style-type: none"> ・MVVを体現した好事例を社内で表彰 ・朝礼や社内報で具体的な行動を紹介 ・「どんな行動が評価されるか」の基準を示す
第3段階	キャリアパスの明示	<ul style="list-style-type: none"> ・MVV実践度合いと昇進や昇格の関係を明確化 ・「理念を体現する人材が評価される」メッセージの発信 ・目指すべきロールモデルの提示
第4段階	徐々に評価制度への連動を検討	<ul style="list-style-type: none"> ・MVV実践を評価項目に組み込む（定性評価から開始すること） ・給与や賞与への反映方法を設計 ・運用しながら改善を重ねる（完璧を求めない）

（2） MVV 浸透における成功要因

筆者が考える、中小食品関連企業における MVV 浸透の成功要因を以下にまとめる。

① 社会性と経済性の両立

- ・理想論ではなく、ビジネスとして持続可能な形で実現すること
- ・社会課題解決と収益の両立を目指すこと

② 「こだわり」の明文化

- ・MVV に「誰と、何を大切にするか」を明確に示すこと
- ・生産者を中心とした各種ステークホルダーとの「顔の見える関係」を構築すること

③ 従業員への投資

- ・MVV を「知っている」から「実践する」従業員への変革を促すこと
- ・研修、評価制度、日常業務への組み込み等、浸透策を継続的に行うこと

④ MVV に基づく一貫した意思決定

- ・短期的な利益より MVV を優先する経営判断を行うこと
- ・経営者自身が最も MVV を体現する存在となること

⑤ MVV 策定プロセスへの従業員参画

- ・トップダウンだけでなく、組織の参加者全員で作り、それを磨き上げていくこと

これらの要因には、経営者のコミットメントと長期的視点が不可欠であることは自明である。中小企業は迅速な意思決定・施策実行が可能で、経営者と従業員の距離が近くトップの想いを直接伝えられることが、MVV 浸透において非常に大きな強みとなる。まずは、経営者自身が時間とコストをかける覚悟を持ち、継続的な発信と対話を行うことをコミットしていただければと思う。

また、MVV 浸透は一朝一夕には実現しない点も熟知しておく必要がある。取組を行う上で、初期段階では篩にかけられた離職者が出ることも想定しておかなければならない。しかし、ここで残った従業員の定着率は必ず向上する。3年・5年・10年の大きなスパンで取り組む勇気を持てるか否かが、MVV 浸透の一番大きなカギと言えるかもしれない。

筆者

（第7章本文）佐合和行、濱田健嗣（五十音順）

第8章 持続的成長モデルと中小企業診断士のアドバイスポイント

～ 本章の位置づけと分析・実装の視点 ～

●これまでの要点整理

本報告書では、地域農産物を活用する食品関連企業を対象に、事業者ヒアリングおよび関連文献等の調査を通じて、各企業の取組内容と成果、ならびにそれらの背景要因を整理してきた。

本章では、これらの調査結果を踏まえつつ、中小企業診断士の視点を重ね合わせることで、持続的成長に至る構造を「診断・助言に活用可能なモデル」として再整理する。

本調査・報告から得られた主な特徴は、以下の三点である。

第一に、地域農産物の活用が単なる「地元農産物への単純な変更」にとどまらず、企業の理念や社会的意義と結びつくことで、商品・サービスの付加価値向上につながっていた点である。

第二に、①商品・サービス開発、②ブランド構築・共感形成、③マーケティング戦略と顧客との関係性構築、④コラボレーション・地域連携、⑤経営理念（MVV）の浸透といった要素が、個別に存在するのではなく、相互に補完し合いながら成長に寄与している点である。

第三に、成功事例とされる企業であっても、すべての要素が高水準で整っているわけではなく、要素間の偏りや未充足領域が存在しており、そこにこそ中小企業診断士による支援・助言の余地が見出される点である。

これらを踏まえ、本章では、調査結果から抽出された成長要因を構造的に整理し、中小企業診断士が現場で確認すべきポイントおよび助言の方向性を明確化することを目的として、持続的成長モデルの提示を試みる。

●モデル化の目的

本章におけるモデル化は、特定の企業や取組を評価・称賛することを目的とするものではない。

事業者ヒアリングおよび文献調査等を通じて得られた事例から共通要素を抽出し、それらを構造的に整理することで、

- ① 他の食品関連企業にとって再現性を有する持続的成長の考え方
- ② 行政や支援機関が施策検討や支援方針を検討する際の参考となる視点
- ③ 中小企業診断士が現場で活用できる診断・助言のためのアドバイスポイント

として提示することを目的としている。

特に③については、成功事例に見られる強みの整理にとどまらず、要素間の関係性や不足、偏りといった「支援の余地」に着目し、診断士がどの観点から現状を把握し、どのような助言につなげるべきかを示すことを重視している。

すなわち本章は、本調査・報告の総括であると同時に、理念を起点とした取組を持続的成長へと導くための実務的フレームを提示する章として位置づけられる。

以上を踏まえ、次節以降では、本調査・報告から導出された持続的成長モデルを構成する主要要素について、中小企業診断士の視点から整理する。

各要素については、現場での診断時に確認すべき観点や、助言につなげる際の着眼点を「アドバイスポイント」として提示し、実務での活用可能性を示す。

1 持続的成長を支える5要素と現実的到達点

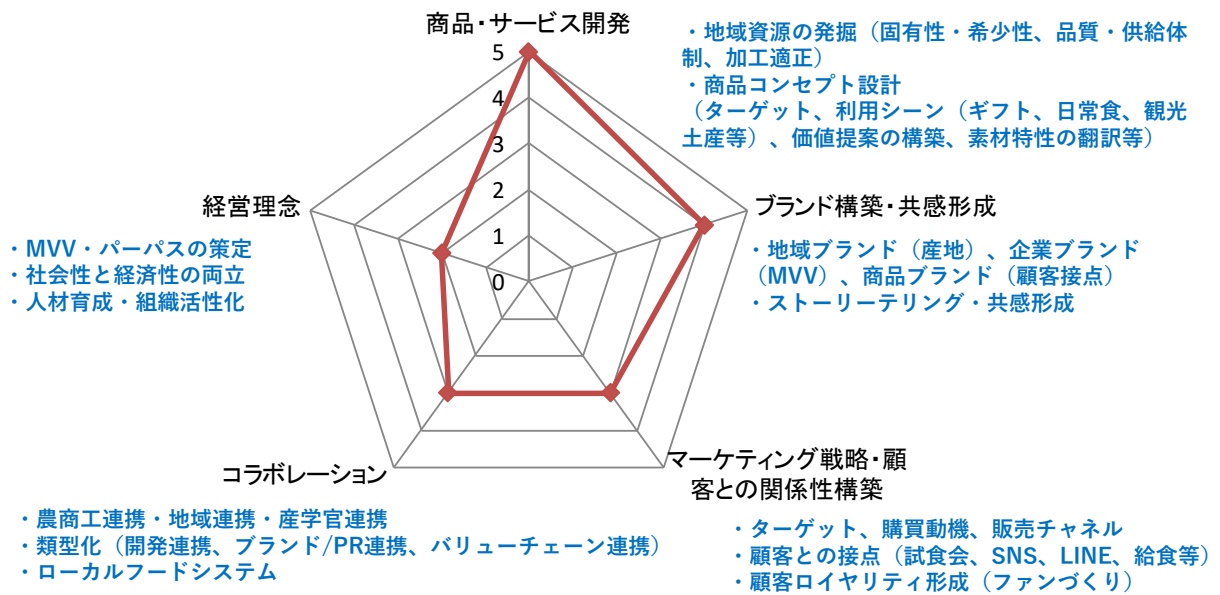
本調査・研究では、地域農産物を活用する食品関連企業の持続的成長には、以下の5つの要素が関与していることとしている。

- ① 商品・サービス開発
- ② ブランド構築・共感形成
- ③ マーケティング戦略と顧客との関係性構築
- ④ コラボレーション・地域連携
- ⑤ 経営理念（MVV）の浸透

理想的には、これらの要素が高い水準で相互に機能している状態が望ましい。本調査・研究では、県内でも比較的知名度が高く、先進的な取組を行う企業を中心にヒアリングを行っており、多くの企業で各要素が成長に寄与していた。

一方で、すべての要素が均等に成熟している企業は多くはなく、各社が異なる強みと課題を併せ持ちながら成長段階にある状況が見受けられた。

こうした状況は単なる不足ではなく、今後の成長可能性、いわば「のびしろ」を示すものであり、中小企業診断士にとっては、改善余地が可視化された状態として伴走支援を始める重要な起点となる。



資料：筆者作成

● 図8-1 持続的成長を支える5要素

2 企業タイプの類型化と成長に向けた課題

持続的成長を支える五つの要素は、企業ごとに成熟度や強弱の現れ方が異なる。その結果、特定の要素に強みを持つ一方で、他の要素が成長の制約要因となる場合がある。

本項では、こうした要素間の偏りに着目し、企業の取組をいくつかのタイプに類型化するとともに、それぞれのタイプにおいて次の成長段階に進む際に顕在化しやすい課題を整理する。

(1) 商品起点型 — 「価値が十分に伝わっていない」という課題

商品起点型は、品質や技術力、原材料へのこだわりなど、商品そのものに競争力を持ち、それを成長の起点としている段階の企業である。一方で、その価値が十分に言語化・共有されておらず、「良い商品であること」が選ばれる理由として伝わり切っていないケースが多い。

次の成長段階に進むためには、商品を磨き続けるだけでなく、「なぜこの商品なのか」「どのような価値を提供しているのか」を物語として整理し、ブランド形成や顧客との関係性構築へと展開していくことが求められる。

(2) ブランド起点型 — 「共感が関係性に育っていない」課題

ブランド起点型は、商品企画力やデザイン力によって、早い段階で認知や共感を獲得している企業である。一方で、その共感が一過性にとどまり、一見客が多く、継続的な支持やリピートにつながっていないケースも見受けられる。

この段階では、ブランド価値は伝わっているものの、顧客との関係性づくりが弱く、購買体験がその場限りで終わりやすい。次の成長段階に向けては、誰とどのような関係を築きたいのかを明確にし、「共感されるブランド」から「応援され、繰り返し選ばれる事業」へと進化させていくことが求められる。

(3) 連携起点型 — 「共創の目的が曖昧になりやすい」課題

連携起点型は、地域内外の事業者や生産者、支援機関とのネットワークを通じて事業を展開し、連携そのものを成長の起点としている企業である。一方で、連携の拡大に伴い、役割や価値の所在が不明確となり、事業の方向性が見えにくくなるケースも見受けられる。

次の成長段階に進むためには、「誰と、何のために連携するのか」を整理し、理念や顧客価値を軸とした共創関係へと再構築することが求められる。

(4) 理念起点型 — 「理念を事業に落とし込む」段階

理念起点型は、社会的課題への問題意識や地域への想いといった明確な理念を起点に、共感を軸とした活動を展開している企業である。理念やメッセージが明確であるがゆえに、早期に支持者や共感者を獲得しているケースも多い。

一方で、理念が先行することで、商品、価格、顧客関係、連携といった事業要素との接続が十分に整理されず、事業の安定性や継続性に課題が生じる場合がある。

次の段階では、理念を掲げ直すのではなく、理念を起点に各要素を整理・統合し、実践と改善を重ねながら、持続的に回る成長モデルへと発展させていくことが求められる。

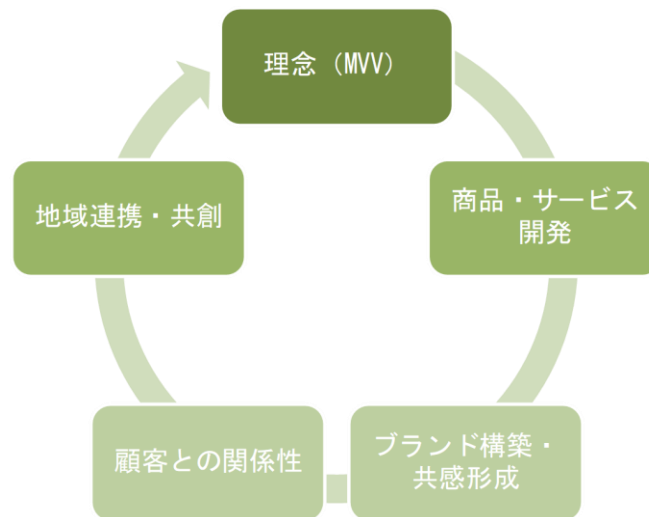
3 持続的成長モデル（仮説）：理念起点の循環

持続的成長を支える5つの要素は、いずれも重要であるが、単に不足要素を補完するだけでは持続的成長には結びつかない。重要なのは、理念を起点として各要素が相互に作用し、実践と学習を繰り返しながら循環的に強化されていくことである。

そこで本章では、理念を起点とし、商品・ブランド・顧客関係・地域連携が相互に還流する「理念起点の循環モデル」を提示する。

（1）モデル全体像

理念起点の循環モデルは、理念を出発点として、商品・サービス開発、ブランド構築および共感形成、顧客との関係性構築（ファンづくり）、さらには地域連携・共創へと展開し、成長へと至る構造を持つ。その過程で得られた成果や学習は、理念や戦略の見直しを通じて再び商品・サービス開発へと還流する。すなわち、本モデルは直線的な成長プロセスではなく、実践と学習が循環しながら価値創造を高度化していく循環型モデルである点に特徴がある。



資料：筆者作成

●図8-2 理念起点の持続的循環モデル

（2）5つの構成要素

① 理念

理念は、本モデルにおける出発点であり、全体を貫く判断軸である。単なるスローガンや抽象的な価値観ではなく、「なぜこの事業を行うのか」「社会にどのような価値を提供するのか」を明確に示すものである。

理念が明確であることで、商品・サービス開発、ブランド表現、顧客対応、地域連携といった個別の取組が一貫性を持ち、組織内外で共有されやすくなる。

また、環境変化や事業拡大の局面においても、理念は戦略や意思決定を見直す際の基準として機能し、成長の方向性を定める役割を果たす。

本モデルでは、理念を固定的なものとして扱うのではなく、実践と学習を通じて磨き直され、次の成長につながる動的な要素として位置づける。

② 商品・サービス開発

商品・サービス開発は、理念を具体的な価値として市場に提示するプロセスである。

単に品質や機能を高めることにとどまらず、理念や地域性、社会的意義が商品・サービスの中にどのように反映されているかが重要となる。

原料選定、製法、加工工程、価格設定、提供方法などの一つひとつが、理念と結びつくことで、他社との差別化や共感の源泉となる。

また、顧客の声や利用体験から得られるフィードバックを商品改良に反映させることで、商品・サービスは進化し続ける。

本モデルにおいて、商品・サービス開発は一度完結するものではなく、ブランド構築や顧客との関係性から得られた学習が還流することで、持続的成長を支える中核的なプロセスとして位置づけられる。

③ ブランド・共感の統合的構築

ブランドとはロゴやデザインのみではなく、企業の理念や社会的意義が顧客に理解され、共有されることで形成されるものである。

物語性、地域らしさ、世界観の一貫性、体験機会、スタッフの対応などが重層的に作用し、価値を可視化する。

④ 顧客との関係性構築（ファンづくり）

本モデルの中核が、顧客との長期関係の構築である。

顧客は、

認知 → 購入 → 共感 → リピート → 応援 → 共創

という段階を経て関係性を深化させる。

会員制度、体験イベント、定期購入、SNS コミュニティ、現場の可視化などが、この転換を促進する。一見客の獲得に依存する販売モデルではなく、ファン基盤を構築する経営プロセスとして位置づけられる。

⑤ 地域連携・共創への発展

顧客との関係性が深化すると、他企業、農業者、観光、教育、福祉などとの連携が広がる。

連携が「目的化」するのではなく、理念と顧客関係を基盤として自然に拡張していく点が重要である。

4 中小企業診断士のアドバイスポイント

本節では、前項で示した「理念起点の循環モデル」を、中小企業診断士が現場支援において実際に活用するためのアドバイスポイントとして具体化する。ここで示す視点は、理想像の提示ではなく、ヒアリングで確認された企業の現状や制約条件を前提に、「どこから手を付けるべきか」「何を問い直すべきか」を整理したものである。

本節は、モデルを現場に実装するための翻訳パートとして、診断・助言・伴走支援における実践的な指針を提供することを目的とする。

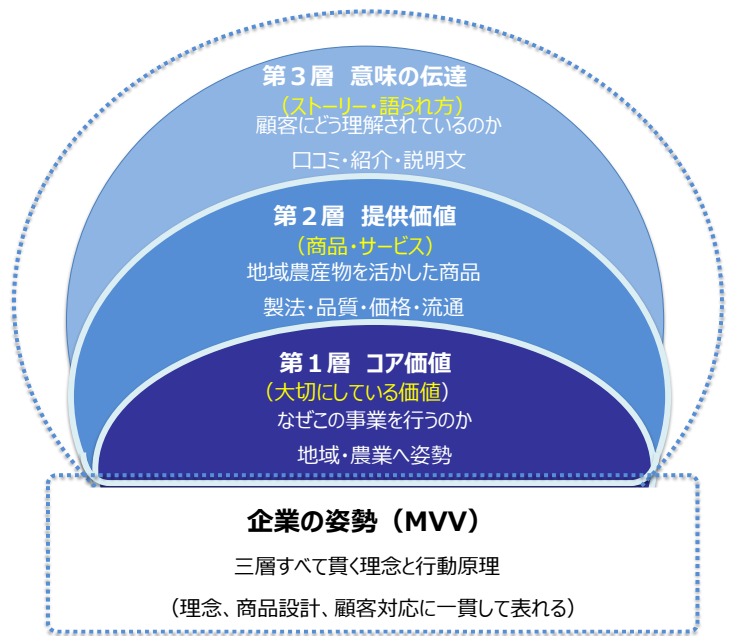
I. 理念（起点を整える）

アドバイスポイント① 事業の軸となる“存在理由”を定めよ—— MVV を事業の軸として育てる

(MVV のつくり方・見直し)

「当社はなぜこの事業を行っているのか？」

- ・地域農産物を活用する企業にとって、この問いへの答えは、経営理念（MVV）として言語化され、単なるスローガンではなく、事業判断や行動選択の拠り所となる。持続的に成長している企業では、「なぜ地域農産物なのか」「自社は地域に対してどのような存在でありたいのか」といった問いに対し、簡潔で一貫した言葉を持っている
- ・例えば、株式会社ノースコーポレーション（さいたま市）の「食を通じて地域を創るカンパニー」という事業コンセプトは、生産者・シェフ・消費者をつなぐ軸として機能している。また、有限会社とうふ工房わたなべ（ときがわ町）の「素性のわかる豆腐作り」という経営方針も、生産者から消費者までを一つの世界観で結びつけ、地域農産物と企業・商品を整合的につないでいる。
- ・中小企業においては、完成度の高い理念を最初から掲げる必要はない。経営者自身の原体験や地域への想いを起点に、短い言葉で定義し、商品や日々の行動との接続を確認しながら更新していく姿勢が重要である。あわせて、「なぜこの企業・事業が存在するのか」という問いに向き合うパーパスを定めることで、理念を補完し、企業の存在意義を内外に示すことも有効である。



資料：筆者作成

● 図8-3 地域農産物を活用した食品関連企業の姿勢（MVV）の3層構造

- ・企業が大切にしている価値は、商品・サービスとして具現化され、顧客接点を通じて意味として共有されていく。これらは一貫した MVV によって貫かれており、ブランド構築の三層構造にもつながる。中小企業診断士としては、新商品開発や顧客対応の場面で、「この判断は自社の MVV に照らしてどうか」と問い直せる状態になっているかを、一つの確認ポイントとしたい。

Ⅱ. 商品・サービス開発（理念を価値に変える） その1

アドバイスポイント②

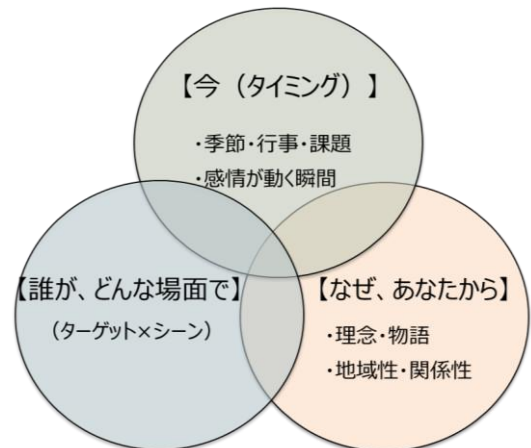
誰に、どんな場面で「今、あなたから」買われるのかを描け

—— ターゲット×シーンは商品開発の出発点である

（ターゲット明確化・利用シーン設計）

「なぜ、私は“今”、この商品を“あなたから”買わなければならないのか」

- 商品・サービス開発の段階で最も重要なのは、この問いに明確に答えられているかどうかである。顧客を年齢や属性で捉えるだけでは、商品は「良さそうなもの」の域を出ない。重要なのは、「誰が、どのような場面で、その商品を選ぶのか」を具体的に描き切ることである。
- 「かにや」の事例では、観光客ではなく地元顧客に焦点を当て、「自分の住む地域を誇りをもって紹介できる贈り物」という利用シーンを明確に設定した。その結果、商品構成や伝え方が整理され、贈答品としての需要が高まり、贈答比率は6割に達している。商品開発とは、モノをつくることではなく、選ばれる文脈（意味と場面）を設計することである。
- ターゲットとシーンが定まったとき、商品は初めて「自社ならではの存在」になる。商品開発における「なぜ、今、この商品を、あなたから買うのか」という問いは、次に示すような構造で整理することができる。この構造のうち、「なぜ“あなたから”なのか」という問いに対して、商品の背景や理念を通じて明確な差別化を図ることが、次の段階となる。



●図8-4 購買理由の3点構造

Ⅱ. 商品・サービス開発（理念を価値に変える） その2

アドバイスポイント③

モノで終わるな、理由を語れ

—— “買う理由”は物語で差別化される

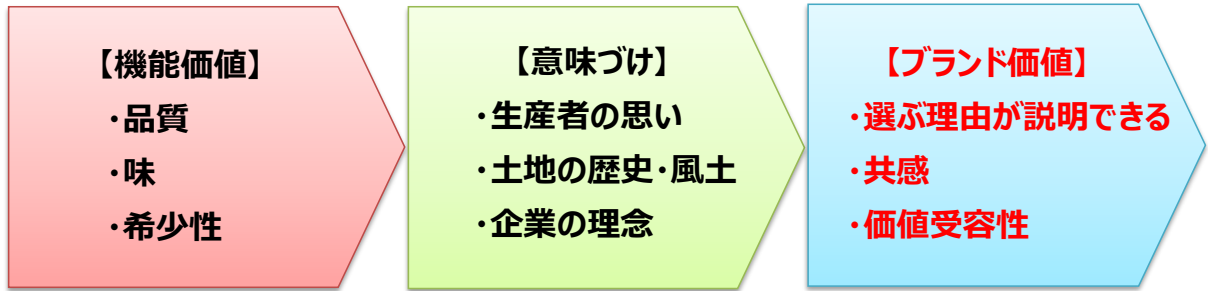
（商品開発 × ブランド形成）

- ターゲットと利用シーンが定まっても、それだけでは競合との差は決定的にならない。次に問うべきは、「なぜ同じような商品がある中で、あなたの商品なのか」という点である。
- 地域農産物を活用した商品は、品質や希少性だけでは模倣されやすい。持続的に支持されている企業では、商品そのものに加え、

- ◆生産者の想い
- ◆土地の歴史や風土
- ◆企業の理念や姿勢

といった背景を一体的に伝え、「意味の差別化」を行っている。地域農産物は単なる原材料ではなく、物語と結びつくことで、顧客が“選ぶ理由を説明できる商品”へと変わる。

- ・この意味づけこそがブランドの核となり、共感と価格受容性を生む。ロゴやデザインは重要であるが、それらは物語を視覚化する手段にすぎない。まずは「自社の商品は、どのような理由で選ばれる存在なのか」を言語化することが、ブランド構築の出発点となる。



資料：筆者作成

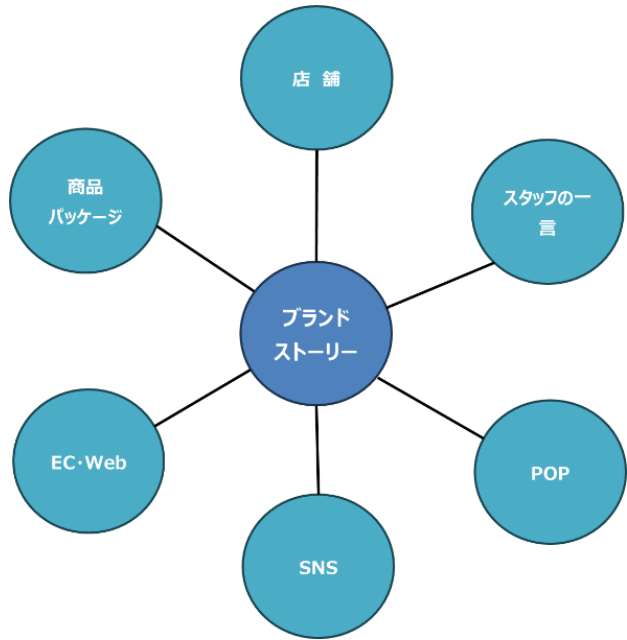
●図8-5 商品価値の転換構造図（モノ→意味）

Ⅲ. ブランド構築・共感形成（意味を伝える）

アドバイスポイント④
「売り場」ではなく「意味を伝える場」を設計せよ
—— 体験と説明がブランドの意味を揃える

（顧客接点・体験設計）

- ・ブランド構築は、企業の姿勢（MVV）の3層構造に示されていた通り、企業理念、商品開発、顧客対応が企業の一貫した姿勢によって貫かれていることが重要である。本研究におけるブランド構築とは、ロゴやデザインを整えることや、知名度を高めることそのものではない。
- ・それは、「この企業・この商品は、どのような価値を大切にしている存在なのか」という意味を、顧客の中に一貫して形成していく営みである。以下では、ブランドの意味を現場で実装し、共感として定着させるための実践的な視点を示す。
- ・ブランディングの本質は、顧客とのあらゆる接点において、ブランドが伝えたい意味が、同じ文脈で一貫して共有されている状態をつくることにある。店舗、EC、イベントなどの顧客接点は、単なる販売チャネルではなく、商品や企業の背景にある意味を伝えるための「場」として設計されるべきである。
- ・特に贈答品や地域性の高い商品では、「なぜこの商品なのか」「なぜこの地域なのか」を、顧客自身が他者に語れるかどうか、選択の決め手となる。価格や見た目だけではなく、納得できる理由を伴って選ばれる状態をつくるのが、ブランド価値の蓄積につながる。
- ・スタッフの一言、POPの表現、同梱物の説明、Webサイトのストーリーなど、個々の要素は小さくとも、そ



資料：筆者作成

●図8-6 意味を伝える場としての顧客接点マップ

れらが同じ意味・同じ物語を語っているかどうか重要である。体験や説明が不足していたり、接点ごとに語られる内容がばらついている場合、商品は比較対象となりやすく、ブランドとしての意味は定着しない。

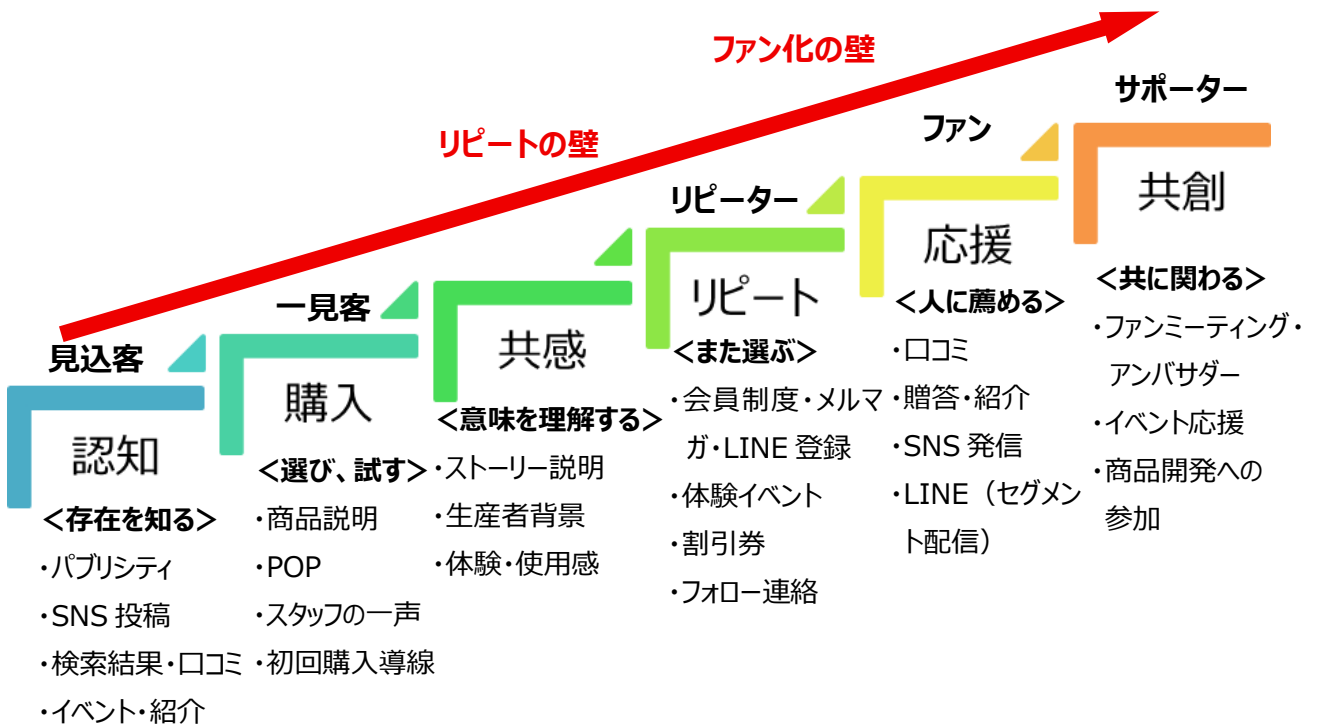
- ・「意味を伝える場」を意識した顧客接点・体験設計は、ブランドの意味を現場レベルで揃えるための、極めて実践的なブランディング手法である。大規模な投資を必要とせず、小規模企業であってもすぐに着手でき、継続的な効果が期待できる点に特徴がある。

IV. 顧客との関係性構築（ファンづくり）

アドバイスポイント⑤
売って終わらせるな、関係を育てよ
—— 顧客を“ファン”に変える設計図

（顧客との関係性づくり）

- ・人口減少による市場縮小や情報過多による新規顧客獲得の難易度アップ、成熟市場による価格競争の激化の中では、一見客の獲得に依存するモデルでは、持続可能な経営を行うことは困難な時代となっている。
- ・一方、ファンとの関係性を構築できている企業では、安定的な売上基盤が形成され、新商品開発や地域連携への展開も円滑に進んでいる。
- ・顧客との関係性は、認知 → 購入 → 共感 → リピート → 応援 → 共創、という段階を経て深化していく。会員制度、体験イベント、SNSなどは目的ではなく、関係性を深めるための手段である。重要なのは、「何を売るか」ではなく、「どのような関係を築きたいか」を明確にしたうえで、顧客接点を設計することである。



資料：筆者作成

● 図 8-7 顧客との関係性のステップアップ

V. 地域連携・共創（外へ広げる）

アドバイスポイント⑥

連携は目的ではない

—— “誰と何を創るか” を決めよ

（コラボレーション・地域連携）

- ・地域農産物を活用した事業は、生産者、加工業、流通、小売、飲食、観光、教育機関、自治体など、多様な主体との関わりを前提とする。しかし、「連携していること」自体を成果と捉えてしまうと、役割や価値創出の焦点が曖昧になり、継続性を欠く取組になりやすい。
- ・成長している企業の連携には、共通した設計思想が見られた。すなわち、1) なぜ連携するのか（目的）、2) どの価値を共に創るのか（共創価値）、3) 誰が、どの役割を担うのか（役割分担）が、連携開始前から明確に言語化されていた点である。
- ・地域連携には、1) 開発連携型（商品開発・技術補完）、2) ブランド・PR 連携型（認知拡大・信頼形成）、3) バリューチェーン型（生産～販売の効率化・全体最適）といった複数の類型が存在する。重要なのは、自社の成長段階や課題に応じて、どのタイプの連携を選ぶのかを意識的に判断することである。
- ・また、成功事例において連携は、先に枠組みをつくって相手を集めるものではなく、理念（MVV）や「誰にどんな価値を届けたいのか」という顧客視点を基盤として、自然に広がっていくものである。連携相手は「足りない機能を埋める存在」であると同時に、自社の価値観や世界観を共有できるパートナーであることが、持続的な関係構築の前提となる。

VI. 人材・現場（実装）

アドバイスポイント⑦

人は“説明されて”は動かない

—— 現場が語り手になる仕組みをつくれ

（人材・現場の巻き込み）

- ・成功している企業に共通しているのは、まずその企業が「なぜ存在するのか」を語れる、心を動かす経営理念（MVV）を持っていることである。その理念は抽象的な標語ではなく、「この会社で働く意味」「この事業を続ける理由」として、現場の納得を伴って存在している。
- ・さらに重要なのは、その理念に対して従業員一人ひとりが共感し、自身の人生や仕事観と重ね合わせながら、自分の言葉で語れているかという点である。MVV やブランドは、文書化したり研修で説明しただけでは現場に定着しない。実際に顧客と向き合う現場こそが、理念や価値を体現し、伝える主体である。
- ・成長している企業では、1) なぜこの商品をつくったのか、2) どのような想いで地域や生産者と関わっているのか、3) 顧客からどのような反応が返ってきたのか、といった情報が日常的に現場で共有され、スタッフが「自分の言葉」で語れる状態つくられている。
- ・朝礼での一言共有、顧客の声の共有、簡単なストーリーメモなど、取組自体は小さなものである。しかし、こうした仕組みが積み重なることで、経営理念と直結した行動が現場に根付き、それ自体が他社には真似できない差別化要因となっていく。

VII. 成長循環（締め）

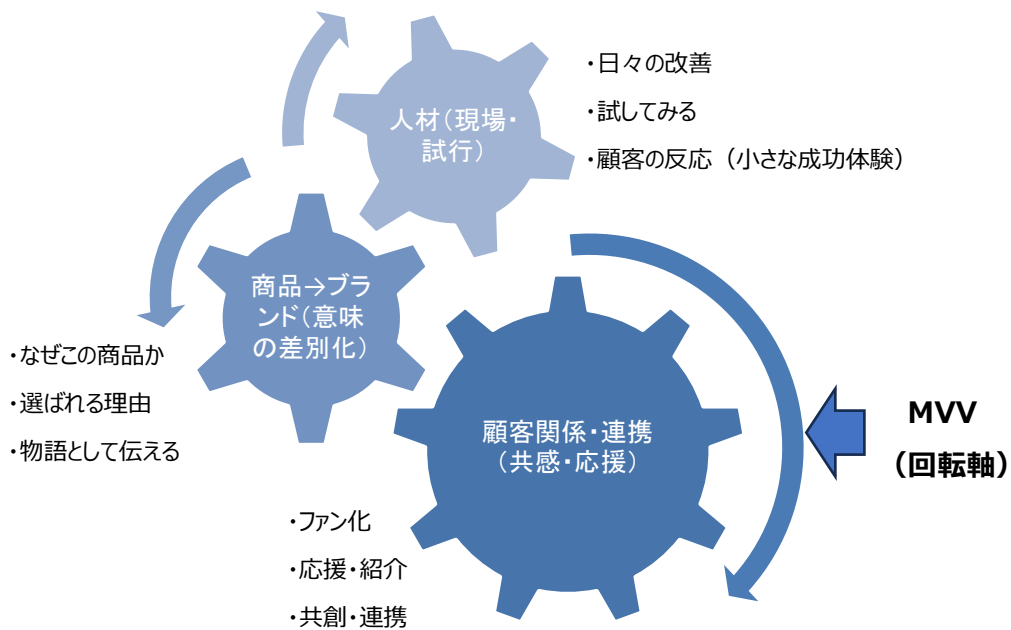
アドバイスポイント8

未完成を恐れるな

—— 成長は“小さな循環”から始まる

（持続的成長モデルの回し方）

- ・成長している企業において、MVV、商品・ブランド、顧客関係、連携、人材のすべの要素が最初から高水準で整っているケースは多くない。むしろ、どこかに未成熟な要素や弱みがあっても、5つの要素を小さな循環として回し続けることで、全体の質を高めていくことが重要である。
- ・具体的には、MVV（なぜこの事業を行うのか）を起点に商品を磨き、商品に込めた意味をブランドとして伝え、顧客との関係性の中で評価や共感を得る。その結果、生産者や地域、外部パートナーとの連携が生まれ、そこで得られた経験や学びが、現場の人材に蓄積される。そして、人材が語り手となることで、MVVは再び現実味を帯び、次の商品・次の挑戦へとつながっていく。
- ・重要なのは、完成度の高さではなく、この循環が止まらずに回っているかどうかである。成長している企業では、小さな改善、限定的な商品・企画、顧客からの率直な反応、を通じて学習し、その結果を次の施策に反映させている。中小企業においては、この「小さな循環」を意識的に設計し、回し続けることこそが、持続的成長への最も現実的なアプローチとなる。



資料：筆者作成

● 図8-8 「小さな循環」から始まる成長循環

5 地域農産物活用における阻害要因とローカルフードシステム

(1) 地域農産物を活用する食品関連企業の阻害要因

ヒアリングや文献調査等から地域農産物を活用する食品関連企業には、次の課題があることが確認できた。

- ◆原料供給の不安定さ（収量・価格・規格の変動）
- ◆一次加工・保存技術の不足
- ◆人材・技術・発信力の不足
- ◆売り切り型収益構造への依存
- ◆連携不在、調整役不在

特に、原材料の安定確保と一次加工・冷凍技術を持つ企業との連携は、地域農産物を活用した商品開発を行う企業で課題となっていた。これらの多くは、個別企業の努力不足というよりも、全体を俯瞰し調整する役割の不在に起因しているともいえる。

(2) 課題解決の方策

ヒアリングや文献調査等から課題を乗り越えるための方策として、以下の取組が有効と考えられる。

- ◆冷凍・保存技術の導入または保有企業との連携
- ◆他社との OEM・共同開発
- ◆顧客参加型企画による共感強化
- ◆小さな KPI 設定による改善サイクル

などが見られ、自社のみで抱え込まない姿勢が共通していた。

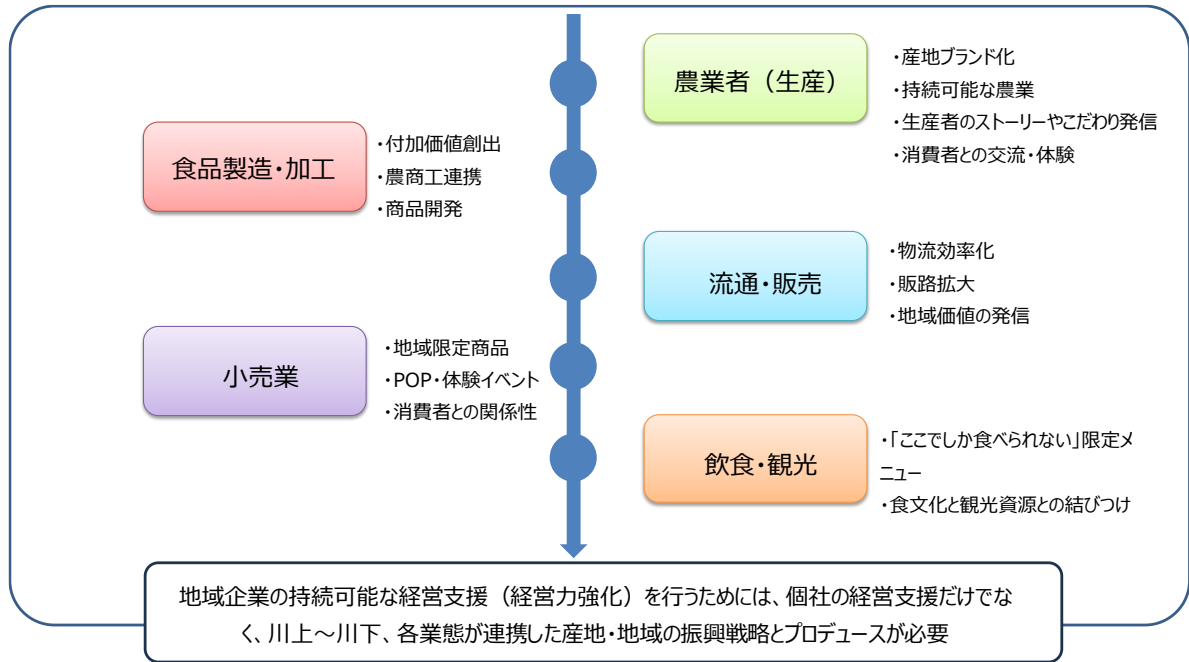
これらの取組に共通するのは、自社単独で完結させるのではなく、外部との関係性を前提に事業を再設計している点である。その際、取組の優先付けや実現可能性の見極め、小さな検証サイクルにおいて、第三者として診断士の関与が有効である。

(3) 個社課題から「ローカルフードシステム」へ

これらの課題は、一企業の努力だけでは解決しにくい。農業、加工、流通、小売、飲食、観光、教育といった地域の複数主体が連携し、生産・加工・流通・消費が地域内で循環し、価値と所得が地域に還元される仕組み、すなわち「ローカルフードシステム」の構築が重要である。

これからの診断士は、地域企業の持続可能な経営支援（経営力強化）を行うために、個社支援を出発点としつつ、川上から川下までを俯瞰し、連携を構想・プロデュースする役割を担う必要がある。

以下の図表は個社の経営課題への対応から、地域内連携、ローカルフードシステム形成に至るまでの過程において、診断士がどのような役割を果たすのかを整理したものがある。



資料：筆者作成

●図8-9 ローカルフードシステムにおける診断士の役割のイメージ

6 まとめ — ローカルフードシステム形成における中小企業診断士の役割 —

(1) 個社から地域へ — 橋渡し役としての診断士

本調査・研究を通じて地域農産物を活用する食品関連企業の課題は、個別企業の経営努力のみで解決できない、生産・加工・流通・消費といった各段階が分断されていることに起因する構造的な課題がある。

このような状況において、中小企業診断士には、個社の経営改善を起点としつつ、地域内外の主体をつなぎ、個社の成長をローカルフードシステム形成へと接続する橋渡し役が求められる。

実務においては、事業性評価による個社課題の整理や連携可能性の可視化、支援機関や専門人材との接続を通じて、企業が外部との協働に踏み出すための環境を整える役割を担う。

(2) 成長循環を支える — 伴走型支援の視点

診断士による支援においては、MVVの確認、商品・ブランドの棚卸し、顧客接点の設計、連携マップの作成、小さな検証サイクルの構築などを通じて、企業自らが学びながら改善と成長の循環を回し続けられる体制づくりを支援することが重要である。

このプロセスにおいて診断士は、課題解決策を一的に提示する助言者ではなく、企業の試行錯誤に寄り添い、意思決定と学習を支える

伴走型の支援者として機能することが期待される。

(3) 未完成を前提とした成長 — ローカルフードシステムへの展望

地域農産物を活用した食品関連企業の成長は、「商品」「ブランド」「連携」に加え、「理念」と「顧客との関係性」が重層的に作用することで成立する。すべてが完全である必要はなく、むしろ未完成であるからこそ、改善と成長の余地が存在する。

個社の小さな前進を地域内の連携へと接続し、ローカルフードシステムとして価値と所得の循環を形成していくことが、地域経済の持続性向上に資するものである。今後は、本調査で整理した支援の視点とモデルを実務の中で検証し、より再現性の高い診断士による支援アプローチへと発展させていく必要がある。

筆者

(第8章本文) 眞鍋伸次

おわりに

本調査・研究を実施した埼玉県中小企業診断協会 農業ビジネス研究会は、農業野を起点とした地域活性化を目的に、実践的な調査・研究および支援活動を行ってきました。本年度は、「地域農産物を活用した食品関連企業の取組と成長モデル」をテーマに、各種文献調査や県内企業のヒアリング等を通じて、その成長要因を整理しました。

調査を通じて明らかになったのは、地域農産物を活用した企業の成長は、商品開発や販路拡大にとどまらず、経営理念（MVV）を起点に、商品、ブランド、顧客関係、連携、人材が相互に作用する循環として形成されているという点です。持続的な成長においては、完成度の高い仕組みを最初から目指すのではなく、自社の強みや想いを起点に、小さな実践と検証を積み重ねながら循環を回し続けることの重要性が、本研究から示唆された。

また、地域農産物の活用は企業単独で完結するものではなく、生産者や加工業者、流通・小売、行政、教育機関など、多様な主体との関係性の中で育まれます。本調査の結果および考察からは、「誰と、何を、なぜ共創するのか」を明確にした連携が、企業と地域双方の価値を高める上で重要であることがうかがえた。

中小企業診断士には、マーケティングや組織・人材、業務プロセス、財務といった知見を活かし、成長の循環を可視化し、企業が自ら回し続けられる形で実装する支援が求められます。本研究で整理した成長モデルやアドバイスポイントは、そのための実践的な視座を提供するものです。

私たち農業ビジネス研究会は、今後も地域農産物を活かした企業の挑戦に寄り添い、企業と地域がともに成長する好循環の創出に貢献していきたいと考えています。

最後に、本調査・研究の実施にあたり、ご支援・ご協力を賜りました一般社団法人埼玉県中小企業診断協会をはじめ、ヒアリングや情報提供にご協力いただいた企業の皆様に、心より感謝申し上げます。

令和8年2月
一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会
農業ビジネス研究会 代表 眞鍋伸次

[調査・研究事業担当メンバー]

市川三友紀、小田香奈子、金子典正、
佐合和行、杉田 始、建内真奈帆、
中村典生、西館和則、濱田健嗣、
眞鍋伸次

(五十音順)

令和7年度「調査・研究事業」
地域農産物を活用した食品関連企業の取組と成長モデル
ー商品開発から共感・共創による持続的発展へー
報告書

令和8年2月発行

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会
農業ビジネス研究会

〒330-0063

埼玉県さいたま市浦和区高砂 4-3-21 三協ビル 5F

TEL : 048-762-3350 E-mail : rmcsai@nifty.com
