

コーディネーターが目指す

食料産業クラスターの本質

食農連携による
地域経済の活性化に向けて

本書の狙い

現在、農商工連携や食農連携など『連携』をキーワードとした多くの取組が各地域や事業者を単位に推進されています。

これらの多くは、連携構築を進め新たな商品を開発する生産者や事業者の役割に加え、その活動をフォローし、連携の枠組を差配する地域の技術者やコーディネーターの手腕により、成果の達成が大きく左右されると思われまます。これら、現地のコーディネーターには、地域における食農の現状およびその地域を取巻く周辺の概況を理解し、単なる物づくりではなく、戦略的な視点のもと、競争力のある商品開発と連携構築の推進に向け、持続的な活動が必要であるといえます。

これに対し、例えば、農林水産省では、平成17年度「食料産業クラスター施策」を推進し、また、平成20年度から経済産業省との共管による「農商工連携施策」が開始されるなど、他の省庁や地方自治体も含め、現在、多くの支援事業が実施されています。

しかしながら、これらの取組においては、食農連携による地域活性化に関連する各種の仕組みが整備されてきましたが、活動の根幹となる概念や用語について統一的な議論により、整理されたことはありませんでした。

上記にも示したとおり、食農連携による地域活性化には、現地で取組を差配するコーディネーターの活躍が不可欠ではありますが、現状では、概念や用語の整理が行われない中、コーディネーター個人の能力により、取組が推進されている状況が多く

見られます。

社団法人食品需給研究センター（以下「当センター」）では、これまで、食料産業クラスター、食農連携および農商工連携など、国が進める各種の支援事業等に関わり、多くの地域事例の収集、収集した情報の整理・分析等を行って参りました。

これらの活動をとおして、当センターでは、食農連携による地域活性化など、関係者間における連携の取組推進には、取組を差配するコーディネーターが、現在の農や食の概況を理解し、活動のよりどころとする、基本要件の整理が必要であるとの考えに至りました。

本書では、コーディネーターが理解すべき食農連携の基本要件について、当該領域に精通した有識者である千葉大学大学院 教授 斎藤 修 氏、千葉大学大学院 准教授 櫻井 清一 氏をお招きし、当センター担当者の同席のもと、各者が有する情報を持ち寄り、議論を重ねてきた結果を、当センターの独自事業として取りまとめ、冊子として整理いたしました。

食農連携の地域コーディネーターとしてご活躍のみなさま、もしくは、これから地域コーディネーターを目指される皆さまには、「食農連携による地域活性化」をフードシステム論からみた際の基礎教本として、是非、本書を参考にさせていただければ幸いです。

社団法人 食品需給研究センター

目次

（なお、食農連携による地域枠組や連携による取組は、農商工連携、食農連携、食料産業クラスターなど、様々な言葉が存在します。本書では、これらについて、特に地域枠組形成による取組については、諸外国においても推進されている産業クラスター（cluster）を引用し、食料産業クラスターとして統一的な表記にしています。）

| | | |
|---------------------------------|-------|-----|
| 1. 食料産業クラスターの概念と課題 | | p 2 |
| 2. 連携をめぐるフードシステムからのアプローチ | | p 6 |
| 3. 食品・関連企業の農業支援のあり方 | | p10 |
| 4. 食と農の連携による製品開発の課題 | | p14 |
| 5. 地域ブランドの役割と食料産業クラスター | | p15 |
| 6. 地域内発型アグリビジネス（6次産業）と農業・農村の活性化 | | p16 |
| 7. 連携のためのコーディネーターの意義と育成 | | p18 |

食農連携による地域経済の活性化に向けて

コーディネーターが目指す 食料産業クラスターの本質

(1) 課題と背景

地域経済では、食品・関連企業の販売額や雇用の役割が大きく、原料・食材についても国内農業との関連性が高くなっています。

農業と食品・関連産業との連携は、自給率向上や地域資源の活用につながるだけでなく、安定供給や品質管理の水準の向上、コストの節約につながり、相互に競争力を向上させることとなります。

我が国の農業と食品・関連産業が、食料産業として地域での相互連携を強化し、イノベーションを誘発させてゆくためには、試験研究機関の役割を再評価し、実需者ニーズに対応できる技術開発や支援が必要になります。

これに対し、近年、国レベルでは産業・地域政策で農林水産省と経済産業省との相互協力が進み、また、県レベルでも農林部と商工観光部の連携がみられるようになるなど、支援の枠組がますます広がりを見せ、農業と食品・関連産業の連携や試験研究機関との連携が構築しやすくなっています。

また、国際的な潮流に目を向ければ、FTA（自由貿易協定）やEPA（経済連携協定）によるグローバル化が進行する中で、地域が競争力をつけるには、農業と食品・関連産業との垂直的な連携、試験研究機関の開発機能、行政的な政策支援の3つを課題とした、いわゆる『食料産業クラスター』の形成が必要といえます。

近年、農業サイドでも農業生産法人による、川中・川下、さらに資材を統合したアグリビジネス経営体としての成長がみられ、また一方では、食品・関連産業サイドでも農業への参入が拡大しています。

特に地域の流通業者などは、販売段階から農業に参入しており、資材も供給する契約生産形態から、直営農場を設立することで、生産視点に立った情報や品質管理の水準を向上させ、消費者への信頼性を高めています。

➤ 地域ブランド

商品ブランド、企業ブランドとは異なり、地域もしくは地域で生産される商品・製品について、生活者が他と差異化して認識するイメージや特徴を示す。

農業と食品・関連産業との連携は、これまで、農業生産法人がその担い手でしたが、農協や連合会も出資法人の育成に参入することで、実需者と連携した販売チャネル管理が進展するようになりました。

また、食品・関連企業の農業参入も規制緩和されて、食品企業から建設・資材・地元流通業者に拡大しています。

特に地域の流通業者では、遊休農地等を活用した大規模農場を建設し、また加工・販売システムを形成することで、大きな成長をとげているケースもみられます。

農業と食品・関連産業が相互の経営資源を活用し、投資額を節約することで、経営の成長をはかるには、資本出資を含めた戦略的な連携が必要となります。

一方、地域の中小の食品・関連企業では、研究機関との連携を強め、技術や資源について、知識の集積と学習効果による製品開発のスピードを早めることが求められています。

これら、近接した企業間の関係を活用するには、地域の資源・文化・環境などをイメージとして盛り込んだ『地域ブランド』を創出することが重要になります。

また、地域における農業と食品・関連産業との連携では、消費者の参加により「地域づくり」や「街づくり」に発展する場合も考えられます。

このような場合には、創出された地域ブランドを、消費者に対し、信頼性をもって届けるとともに地域を主体とした人的交流を推進してゆくとが課題となります。

➤ チームマーチャンダイジング

生産、製造および物流・販売まで一貫したチームを構築し、その枠組における情報とノウハウを共有化することで、顧客の要望に応じた商品計画を策定し開発を行うこと。

引用：日本フードシステム学会集(用語解説)

(2) フードシステムの構造変化と経済主体の関係

近年のフードシステムの変化は、物づくりの性格をも変化させています。

これまでメーカーが中心であった物づくりは、小売・卸売会社が参加したことで、PB（プライベートブランド）や**チームマーチャンダイジング**が拡大することに繋がっています。一部では卸売会社でさえ加工事業を導入し、収益性の安定的確保が必要になっています。

また、これまでの社会的分業に基づく経済主体間の関係は、それぞれの経営主体が川上から川下までのフードチェーンの形成や連携によって新しい役割を担うようになってきました。

これに対し、流通システムをめぐる競争では、フードチェーンのなかで、それぞれの経営主体が連携し、あるいは、異なる流通段階を統合化する戦略がとられるようになっています。

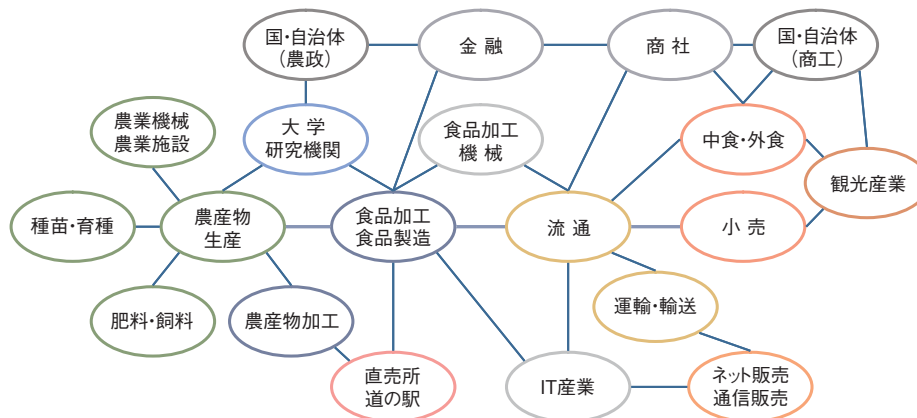
特に食品・関連企業と農業との関係は、従来から、**構造的なミスマッチ**を抱えてきましたが、連携によって相互に競争力を強化するには、経営資源を活用したり、また技術やノウハウを移転させたり、新たな人材の確保も必要になってきます。

農業サイドでは、自然的資源、景観や文化など地域資源に恵まれています。一方で、地域資源と経営資源を活用したビジネスを構築する経営能力の向上が求められています。これらを補うため、異なる経営資源を保有する食品・関連企業等との連携は、経営能力を向上させることに繋がります。

このような連携が地域内で普及し、交流によって知識が集積するようになると、イノベーションが誘発されやすくなります。また、既に産地が形成され、企業が集積している場合には、新製品などの普及が早まる可能性も考えられます。

このように、フードシステムにおける垂直的な関係の変化は、物づくりの仕組みと取引先への支援システムの形成に影響を与えることになり、相互に異なる経営資源を持つ異業種との連携となりやすく、ひいては、連携のメリットも高まることとなります。

特に製品開発の場面では、共同性が強くなる結果をもたらす、企業の**コア・コンピタンス**を用いた知識の共有化が発生すると、その後、コア・コンピタンスを中心とした「系列的」製品開発が可能になると考えられます。



フードシステムの経済主体の関係(概略図)

➤ 構造的なミスマッチ

小規模で数の多い農業者と原料を取扱う食品・関連企業との関係は、寡占化が進展すると農業サイドの発言力が弱くなりがちで、相対する川下側にバイイング・パワーが働きやすく、協調しつつ競争する相互構造は図りにくい。

➤ コア・コンピタンス

中核能力。他社には提供できないような利益を顧客にもたらすことのできる企業内部に存在する独自の経営資源の集合体。これらの経営資源を集中的に利用することで効果的な事業の多角化が可能となる。

引用：日本フードシステム学会集(用語解説)

(3) 食料産業クラスターの概念

地域食料産業の経済立地は、これまでのコンビナート型の集積から、分散的ではあるものの、経済主体間のネットワーク形成型に移行され始めています。その結果、知識の集積や共有化、経営資源の移動・補完が促され、イノベーションが誘発されやすい状態へと変化しています。

このような変化は、地域内での付加価値や雇用機会の拡大などの効果をもたらしてはいますが、供給業者、チャネル、買い手の活動と連結して付加価値をつけるには、経済主体間の垂直的連携を強めた**バリューチェーン**の構築や地域ブランドの確立が必要になっています。

食料産業クラスターは、地域経済の活性化と自立化のために、地域に集積した食料・関連企業と農業とを連携させ、商品とサービスの付加価値をつけるイノベーションを継続させることを目的としています。

しかし、地域の競争力を拡大するには、地域外の食品・関連企業とも連携し、その経営資源を活用することで、技術や経営資源の移転や補完機能を強めることが必要です。

これに対し、行政はイノベーションを誘発させるためのプラットフォームや戦略構築、また、地域の大学を含めた試験研究機関は、製品開発や普及の支援を展開する役割を担っていますが、地域の競争力の持続的拡大を目指すには、研究開発、技術移転の機能ばかりでなく、産学のコーディネート機能や人材育成機能が必要となります。さらに、これらの取組に対し、ビジネスモデルを構築するには、地域の銀行や地域のファンド等の支援も必要になります。

食料産業クラスターは、経営体の集積が地域的に限定されているため、一般の産業クラスターと比較すると、規模が小さいこと、伝統的産業ではイノベーションが遅れやすいことなどの特徴が

▶ バリューチェーン(価値連鎖)

経済主体が供給業者、チャネル、買い手の活動とどう連結して付加価値をつけるかが価値連鎖を形成する。この価値連鎖は主体間の連結による競争優位の戦略となり、価値を伴った活動はマージンによって体系化される。経済主体の垂直的統合は一層価値連鎖を強めることになる。

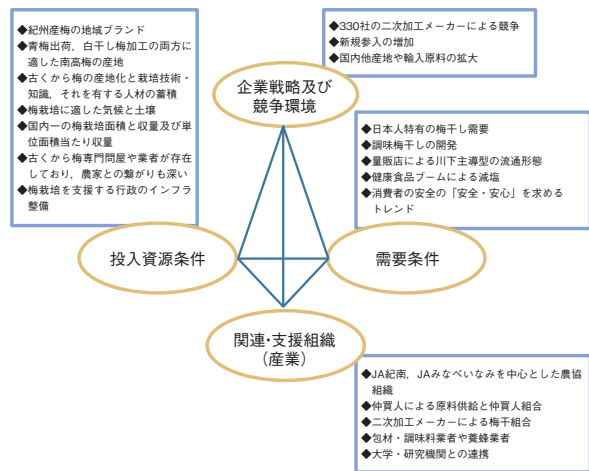
引用：日本フードシステム学会集(用語解説)

あります。

このため、クラスターに関わる地域の農業者や中小企業の競争力を効果的に拡大するには、製品開発にとどまらず、戦略的な提携と品質管理の水準を高める地域ブランドの管理が展開の条件となるわけです。

また、地域ブランドが及ぼす影響は、従来型の販売促進や広告という手法よりもグリーンツーリズムやエコツーリズム、食育などによって、消費者と地域資源の触れあいを重視することでイメージを強くすることが可能となります。

しかし、政策的には、農業と食品・関連産業の戦略的な提携を課題とするよりも、製品開発に重点が置かれているのが現状です。この製品開発は、現在、個別企業が担っているケースが多く、地域への波及効果の創出が期待されています。



紀州南紅梅の産業クラスター概略図

▶ サプライチェーン(供給連鎖)

顧客に対して、より低コストでより多くの顧客バリューを生み出すために、サプライチェーンや物流業者、顧客との関係を管理することによって、システム全体としての効率性を追求することができる。効率的な物流システムと情報化によって全体としてストックが減少するばかりでなく、営業部門と物流部門の協力、サプライヤーとの提携、経済主体間の業務提携、供給システムと消費者需要の統合など、サプライチェーンは進化している。

引用：日本フードシステム学会集(用語解説)

(4) 食料産業クラスターの戦略

食料産業クラスターの概念は、Michael E. Porterが提起した産業クラスターを、食と農と地域の特異性から具体化した内容です。また、地方自治体や大学研究機関が支援体制を確立し、**コーディネーター**がクラスターに参加する経済主体の連携や、イノベーションを促進することも期待されています。

これまでに、ほとんどの県レベルでクラスター協議会や食品産業協議会が設立され、さらに愛知県豊橋市や愛媛県西条市など、市を中心とした地域レベルでもクラスター協議会を設置しているケースがみられます。

また、地域にとって食品産業は、付加価値や雇用の創出の役割が高いことから、近年では、県レベルでも農林部と商工観光部が連携して、食料産業クラスターの戦略を構築するケースが増加しています。

このような中、良質で安全性の高い原料や食材を安定的に確保し、国産品と輸入品の棲み分けをする食品企業が多くなり、農業生産を統合化したいという食品企業も増加するようになっていきます。

例えば、農産品では紀州南高梅などがビジネスモデルとして有名です。紀州南高梅の取組では、60%を占める輸入品との棲み分けを行い、販売チャネルの開発とリーダー企業の育成および新製品開発や環境保全についての企業の事業革新を進め、その結果、地域資源の利用と雇用機会の創出などにおいて、競争力拡大を図っています。



紀州南高梅と作業風景

一般的な産業クラスターでは、製造業を中心とした展開を念頭においていますが、食料産業クラスターの場合、民宿・農村レストラン・直売所などとの連携や集積もクラスターを構成する要素となります。

特に農業サイドでは、6次産業化についての議論が進展し、地域内での生産―加工―販売のシステムが形成されるようになり、製品とサービスのイノベーションが加速されやすくなっています。

これまで、食料産業クラスターは、特定産業(品目)に対し食品メーカーの視点から取組が推進されてきましたが、地域によっては市町村の合併を契機として、直売所、レストラン、宿泊施設などが集積し、さらに、加工処理施設の設置や生産地域の形成を伴うなど、農業サイドからの進展も期待される状況です。

食料産業クラスターに期待される成果は、地域レベルでみると、農業と食品・関連産業が地域的に集積し、両者の競争力を同時に拡大することによって、地域の資源活用と所得の増大を図ることです。

一方、農工商連携では、製品開発に力点がおかれ、農業と食品・関連企業との関係は、調達という取引関係に留まっている場合が多いのも現状です。

連携という視点からすると製品開発だけでなく、情報の共有化や経営資源の依存関係のもとで、食品・関連企業から農業サイドへの技術やノウハウの移転、資本の出資関係の形成による経営体の育成も課題とすべきであると思われます。

本来、農工商連携は、製品開発などの物づくりに加え、産業クラスターによる地域の活性化に繋ぐ戦略および経営資源の依存関係を構築することで、農業サイドとの提携のメリットを享受するだけでなく、最終的には、農業サイドの経営主体の成長と自立を促すことと考えられます。

つまり、地域の活性化は、食品・関連企業から農業サイドへの波及なくしては、大きな意味を持たないということになるわけです。

➤ コーディネーター

調整役。食農連携、農工商連携、産学連携など、新たな連携により従来とことなるシステムをつくらうとする場合、連携により発生する課題等を解決したり、関係者間での合意形成を図るなどの取組を推進する者・人材。

2.

連携をめぐるフードシステムからのアプローチ

(1) サプライチェーンとバリューチェーン

① サプライチェーンとバリューチェーンの関係

フードシステムの視点では、サプライチェーンとバリューチェーンを経営主体が、どのように統合化し、垂直的な関係性を再編するかということが重要になります。システムに参加した経済主体を統御するとともに、いかに成果を配分することができるかが課題となります。

サプライチェーンにおける経済主体の統合化戦略では、情報の共有化やトレーサビリティ、さらに物流や在庫調整といった側面だけではなく、「提携」による経営資源の移動や補完という段階まで入らないと、大きな事業革新にはなりにくいといえます。

これまで経済主体間の提携は、取引コストの節約という論理で理解されてきましたが、連携が包括的になり、収穫増進の関係が強くなることで、相互に業務の融合化が進展するようになります。

一方、バリューチェーンにおける経済主体の統合化戦略では、消費者や実需者との価値形成やシステム内部の成果の配分に関係し、相互の関係性がWin-Winというパートナーの関係に近いかという視点から評価されます。

サプライチェーンが効率性追求であるのに比べ、バリューチェーンは利益の配分とパートナーシップの構築であるといえ、相互のチェーンが機能しなければフードシステムの革新につながりにくいという性格があります。

② ミスマッチからサプライチェーンの構築

先にも記したとおり、これまで農業と食品・関連産業との連携には、構造的なミスマッチがみられましたが、近年、農業サイドでも加工業務用に適合したサプライチェーンが形成できるようになり、食品企業サイドへの提案力をつけられるようになっていきます。

また、量販店でも国内農業の担い手の減少によって安定調達をはかるため、産地を囲い込んだPB（プライベートブランド）での連携が進展し効率的なサプライチェーンが形成されつつあります。

このような状況に伴い、加工業務用原料をめぐる農業と食品・関連産業とのミスマッチは次第に緩和され、契約取引が拡大されることで、規格の簡素化、担い手の規模拡大などが進展するよう

になりました。

さらに契約取引から資本出資を伴う連携によって、相互に新しい経営体を育成する戦略もとられるようになっていきます。

農業サイドにおいては、資本・人材・ノウハウなど経営資源を食品・関連産業から移転させることによって、農業サイドの経営能力を強めることが、食料分野における異業種交流の戦略とされてきました。

このように、食品・関連産業と農業の連携が進展し、経営資源が食品・関連産業から農業サイドに移転することは、農業サイドからの提案力を強くすることに繋がります。

農業と食品・関連産業とのミスマッチは、情報共有化を契機として、経済主体間の垂直的な調整が進展することで、効率的な供給システムがパートナーシップや安全性を盛り込んで形成されるようになり、現在では、農業生産法人など、新たな経済主体が成長するようになっていきます。

農業生産法人は、市場流通に依存するよりも、値決め期間の長期化や契約取引の拡大によって安定的な取引所得の確保を求める傾向がみられます。また、一方で、農業生産法人による、圃場段階からの情報システムの構築と品質管理の向上は、良質で安全性の高い食品を求める顧客ニーズに対応する食品・関連企業との連携を促進する機会にも繋がっています。

このような機会の創出に伴い、農業者サイドも、加工事業やレストラン・直売施設の設置や消費者との交流によって、アグリビジネスへの理解を深めるに至っています。



紀州南紅梅を例にしたバリューチェーンの形成と分業関係

③ 調達と市場・契約・直営の選択

多くの食品企業は、国産原料・食材の調達について、市場流通から産直による契約取引、さらに直営農場の設置という展開をとげ、市場・契約・直営(所有)3つの調達のチャンネルを管理できるようになっています。

特に契約取引に対する理解が進展したことで、加工業務用用途の拡大につながったばかりでなく、市場流通であっても緩やかな契約取引が増加しています。

食品・関連企業は、契約取引からさらに農業生産に参入したことで、大規模な農業経営を営んでいるケースもみられます。また、近年では、需要の高まりから、良質で安全性の高い原料や食材を安定的に確保し、国産品と輸入品の棲み分けをする食品企業が多くなり、農業生産を統合化したという食品企業も増加するようになってい

④ 企業の参入とバリューチェーンの形成

食品・関連企業の中で農業への参入が早かったのは、食品メーカーによる契約生産といった方法でした。その後、外食・中食企業が市場取引から契約生産へ移行し、さらに直営農場の設立へと展開しています。

例えば、カゴメ(株)やカット野菜メーカーのサンポー食品(株)のように、自社出資による農業生産法人を設立したケースもみられます。

生産資材企業でも、農業に参入して農業生産法人を設立する場合がありますが、販売チャンネルを開発しなければマーケティングを展開できないため、バリューチェーンを構築しにくいという問題があります。

これまで、資材業者にとって生産者は実需者でしたが、需要が減退してくると自らが生産を統合化して付加価値を追求し、ビジネスモデルを構築することで、地域への波及効果を狙う場合も考えられます。

これに対して、流通業者では販売先との交渉や加工事業の統合化がしやすく、バリューチェーンを形成しやすい特徴があります。

しかし、小売業者の農業の統合化は、購買能

力から扱う品目の規格等が限定されやすいため、全量取引に入るには加工業務用を扱う業者との連携が必要になります。このように加工段階で付加価値をつけられるか、川下の小売企業や外食企業にどこまで提案できるかによってバリューチェーンの形成の可否が決まってくるわけです。

すなわち、サプライチェーンの効率化だけを追求すると、相互に身を切る努力に陥り、取引上で市場支配力のある企業による系列化が発生することになると考えられます。しかし、他方のバリューチェーンだけでは競争に耐えられず、効率的なサプライチェーンをいかに形成するかといった努力が必要になるわけです。



サンポー食品(株) 直営農場 サンポーファーム
(千葉県館山)



カゴメ(株) 自社出資による農業生産法人が
生産したトマトブランド
写真は、「こくみトマト(ラウンドとプラム)」

(2) 食品・関連企業と農業の提携の進化

① 農工商連携における関係性の深化と資本出資

農工商連携では、経済主体間の緩やかな「有機」的關係を連携としており、資本出資関係を含まない「緩やかな関係」を対象としています。

経済主体間の関係が業務的な提携から戦略的提携に発展すると、相互の経営成長のために資本の出資関係が必要となります。この関係では、経営の戦略や事業運営の**コンフリクト**が発生した場合、共に解決する立場にあり、相互に異なる経営資源を活用して提案力を強化しようとしています。

一方、「有機」的關係とは、双方向的なパートナーシップの関係を含んでいるといえます。

資本の出資関係も、参加者が多くなるほど、調整がしにくくなり、リーダーシップを執りにくくさせる状況が発生します。多くの食品企業では、農業生産法人、商社、食品メーカーをつないだ新しい経営体を構想していますが、例えば、法人としての性格のない**LLP（有限責任事業組合）**では、このリーダーシップやブランド構築の制約が大きくなってしまいます。

むしろ、今日的な資本の出資関係を含んだ提携は、JA出資型法人の設立や、量販店・新流通事業体の農業参入となっています。

② 提携の深化と資本出資

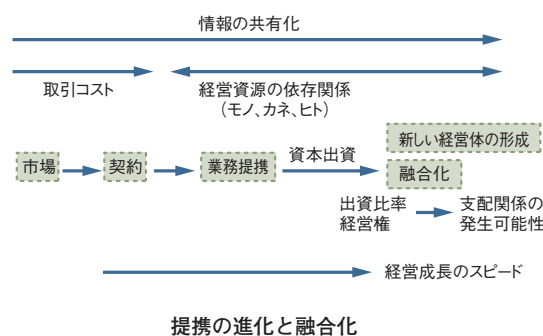
市場取引から契約取引へ移行し、取引コストの節約から経営資源の依存関係を求めるようになった企業間では、OEM（取引先ブランドによる生産）や委託生産による生産活動が発生します。さらに、業務の提携から戦略的提携に発展すると、資本出資関係による融合化によって新しい経営体の設立もみられるようになります。

➤ コンフリクト

経済主体間関係において情報の偏在、垂直的な競争構造の非対称性、経営戦略の違いなどによってミスマッチが発生し衝突が発生すること。

➤ LLP（有限責任事業組合）

(Limited Liability Partnership; LLP)。事業を目的とする組合契約を基礎に形成された企業組織体。すべてのパートナーについて、その責任が限定されているのが特徴。



この資本出資による融合化では、人材やノウハウなどの資源移動をとめない、出資比率や経営能力の違いによって支配関係が発生すると理解されてきました。

しかし、食品企業は、農業とのパートナーシップを前提に、出資関係を構築することで、安定供給を確保し、経営への参加や販路拡大の支援などを展開するようになってきました。

食品企業と農業者との出資関係は、食品企業の出資割合により大きく異なります。

出資割合が少なければ、連結決算の対象外となることから、①取引の延長と深化、②情報の共有化の進展、③パートナーとしての経営参画の3点で意義があります。一方、出資割合が大きくなると、むしろ出資者サイドの経営責任が大きくなるため、戦略や利益配分で農業者との間でコンフリクトを抱えやすくなると考えられます。

これに対し、農業サイドからみた場合、食品企業サイドとの資本の出資関係があると、技術やノウハウを移転しやすくなり、取引先から工場管理者や品質管理担当者が駐在する場合もみられます。特に、農業サイドでは、食品・関連企業の持っている販売チャネルを活用するといったメリットも多いと考えられます。

農業サイドへの経営資源の移転によって、農業サイドに製造技術が確立し、販売チャネルが確保できれば、農業サイドでは、独自の販売先の開発や新製品の開発への事業領域を拡大することにより、自立化を強めることとなります。

これまで、農協と食品企業、あるいは食品企業と公的セクターの出資による新会社の設立はみられました。しかし、経営資源の移転が行われ、経営能力を獲得できたケースはむしろ少なく、代表的な成功例としては、山形の「羽黒・のうきょう食品加工(有)」などが挙げられます。

③ 業務提携とサプライチェーン

単なる業務提携でも、特定化された実需者に産地サイドで配送センターを設置するなど、農業者の組織化によってサプライチェーンを形成する場合もみられるようになっていきます。

水平的なネットワークの進化でも、情報の共有化から共通の人材育成、共通ブランドの確立および流通基盤への共同投資による整備などが行われ、1つの経営体に近い形態をとる場合も認められます。

このように提携の進化のプロセスは、融合化することによって経営資源の依存関係を強めることとなります。



羽黒・のうきょう食品加工(有)の農産物加工品
(漬物工場の作業風景)

(3) 直営農場の設置の意義

国産品は品目によって農業の生産構造が弱体化し、高齢化によって担い手が少なくなると、食品・関連企業は農業者を囲い込むことによって、安定供給と品質水準を確保するようになると考えられます。

食品・関連企業は調達の方法を市場、契約、直営農場という選択をするようになることから、取引先との関係が深まるにつれて市場調達の割合が減少することになります。

これまで、食品・関連企業にとって直営農場を設置する場合には、100%子会社という形態が多くみられましたが、近年では、食品・関連企業と農業サイドの両方の出資によって新会社を設立する場合もみられるようになっていきます。企業形態は有限会社から株式会社の形態がとられる場合が多くみられます。

多くの農場では、契約農業者と直営農場での作付け品目や収益性によって役割を分担することが一般的ですが、組織的にみれば、直営農場は実験農場的性格が強いのも実態です。ただし、契約農業者が広域的に分布し、安全・安心の情報システムや品質管理がしにくくなると、契約生産よりも直営農場の割合を増加させる場合が多くなります。

直営農場は、その役割として初期には実験農場や研修所としての役割ももっていました。そのため、社員の労賃を評価するとコストは高くならざるを得ません。

畜産業では、契約農業者が確保できない場合に、直営農場を生産の担い手とせざるを得ませんが、青果物では、契約生産と直営農場の生産を組み合わせる場合も多くみられます。

その理由は、

①直営農場を持つことで契約農業者へのフィールドサービスを充実できる。

②リスクの高い品目は直営農場が分担し、契約農業者には生産量が安定し、収益性の高い品目をすすめることによって、農業者のインセンティブを向上させることができる。

③契約農業者がリタイヤした場合、直営農場がその農業者の生産を担い、あるいはもとの契約農業者を雇用することで、ある程度の所得を補償することができる

などが考えられます。

さらに、近年、直営農場の役割は、周辺の契約農業者の指導や新たな農業者の育成のための役割を担うようになっていきます。しかし、直営農場では、親会社やその代表者などの出資比率が高く、競争原理に晒されないことによって「甘え」が発生するため、親会社以外の販売チャネルの開発によって競争力を拡大する戦略がとられています。

(1) 経営資源の移転と自立化

もともと農業・農村サイドは豊富な自然や文化を育ててきましたが、ビジネス的な視点にたった経営資源の確保については、遅れていたのが現状です。

しかし、戦略的な提携の可能性が、食品企業の参入や有力な農業生産法人のアグリビジネス経営体としての成熟によって醸成されてきたことにより、農業・農村サイドの経営主体が企業サイドの経営資源(知識、技術、人材、資本など)を活用するために、経営資源の補完や移転をはかるべきではないかという理解が深まってきています。

農業・農村サイドで不足する技術やノウハウなどの経営資源が、連携によって補完、移転されることは、イノベーションの誘発に繋がります。

農業・農村サイドでは、企業サイドと業務提携によって委託生産やOEM、さらに資本の出資を伴いながらも、将来は自前で最終製品を生産し、また独自の販売チャネルをもつ自立の戦略をもっている場合も多くみられます。また、それとは逆に、企業サイドでは、業務提携や資本の出資関係を解消して、品質管理の向上や付加価値を求めた自社への統合化を図る戦略もみられます。

(2) 契約システムとインセンティブ

① 契約条件

食品・関連企業と農業との連携は、緩やかな販売契約に始まり、生産契約へと深化し、さらに契約生産も連携先が望む規格等に限定した数量契約(チョイス・バイイング)から、格外品を除いた全量に近い取引をする面積契約へと進んでいます。

数量契約は、農業者にとって需給調整のリスクが大きく、また計画を確実に遂行するために余裕作付けをすることが必要になります。一方、面積契約であれば、農業者は10a当たりの販売額を想定し、規模を決定することができるので、経営計画をつくりやすいといったメリットがあります。

しかし、面積契約は農業者への収益の補償は成り立ちやすいものですが、さらに効率性や品質管理を契約農業者全体で向上させるためには、**インセンティブ・システム**の導入が必要となります。連携する食品・関連企業は、このシステムによって農業者の生産努力を評価すべきであると考えられます。

取引が限られた数量契約にとどまっていると、食品・関連企業も農業者の需給調整のリスクを配慮して、取引価格を高位に設定することになります。また、農業者は特定の等級やサイズを抜かれること(チョイス・バイイング)によって、出荷市

場での価格形成が不利となり、市場の販売価格は下落することに繋がります。

② 需給調整

食品・関連企業サイドで、安定供給を実現しようとするれば、調達先を複数化し短期的なミスマッチに備えて市場調達を残しておく必要があります。しかし、調達先を複数化し、さらに「顔のよく見えない」市場からの調達品で取引量を調整することは、統一的な品質管理を行いにくくさせるデメリットもあります。

このような食品・関連企業の需給調整と産地サイドの需給調整を踏まえ、さらに、統一的な品質管理の徹底を図るには、取引できる規格等の幅を拡大するか、あるいは全量取引に移行する必要があります。

このことは需給調整のリスクを食品企業サイドが負担することにつながります。食品企業サイドにおいて、リスクを担保するには、それぞれの規格等を有効に活用した製品の開発を行うか、もしくは、それぞれの規格等を有効に活用できる他の実需者に供給するかの選択が必要となります。

実際に、品目でみても規格外品や台風・ひょう等で落下した果実などは、ベースト、ピューレ等で原料・食材として活用されています。また、近年では、規格外品でも加工業務用としての利活用が積極的になされるようになり、また、食品・関連企業が全量を購入して、自社で利用できない場合にはコーディネーターとして、他の実需者に利用を斡旋する場合も多くみられるようになってきます。

➤ インセンティブ・システム

報酬のあり方を再構築させることによって農業者を動機づけし、企業全体の生産性を高めようとする考え方。

③ 全量取引のメリット

全量取引であれば、加工専用の品種の育成によって市場出荷とは異なる生産システムが採用され、結果としてコストの削減も可能となります。専用品種でない場合でも、収穫期間を遅らせるなどによって重量があり、また熟度の高い生産物を生産することが可能となります。

農業者にとっても、全量取引によって単位面積当たりの売上額が予測しやすいため、収量が大きく変動しないかぎり収入が補償されることとなります。したがって、大規模農業者が参入しやすく、担い手となれば生産コストの引き下げが可能となるわけです。

例えば、全量契約に移行した(株)カルビーでは、30ha以上の産地には収穫機械を助成し、収穫作業の大幅な時間の削減を可能としています。また、デンプン比に基づいて品質管理のすぐれた農業者にはプレミアムが支払われるなどのシステ

ムを講じています。

食品加工メーカーが、地域の工場を拠点としてフィールドサービス担当を配置し、農業者の経営管理を支援する方法をとっている場合も多くみられます。

例えば、栃木県にある漬物メーカーの(株)荒井食品では、10人近いフィールドサービス担当を雇用し、農産物の収量の向上と品質管理を目的とした支援を行っています。

このような食品メーカーでは、農業者と一体化することによって、コストの節約と品質管理の改善を図り、Win-Winの関係をつくっています。

農業者に利益を保証することは、所得目標にあった大規模農業者を育成し、効率性や品質管理のレベルの向上に資するものといえます。この関係構築には、先にも示したインセンティブ・システムが有効な手段であると考えることができま

(3) 取引の深化と戦略的提携

取引の様式は長期的な視点で見れば、市場価格との連動によって変化しますが、スポット取引から継続的な段階の取引になると、取引の安定性や取引コストの節約が相互のメリットになると考えられます。

取引の安定性の向上は、計画的な調達と計画販売が行いやすくなり、値決め期間が長くなるのが普通です。その結果、取引は緩やかな契約形態に移行し、それに伴いリスクが明示されるようになります。

農業と食品・関係企業が相互に提案力を強めていくには、値決め期間の長期化や原価に基づく最低価格保証などの設定によって、契約取引における信頼性を高める必要があります。

農業と食品企業との競争構造は、寡占化が進展すると農業サイドの交渉力が弱くなるとされていますが、安定した契約条件では、むしろ食品企業サイドにリスクが移転しやすい状況となります。

例えば、購入飼料に大きく依存した畜産経営では、飼料費の高騰が短期的に畜産農家の収益を大きく減退させることから、飼料価格の高騰のリスクを企業サイドがある程度吸収するケースが多くみられます。

取引の安定や需給調整のリスク分担、原価提

案に基づく保証価格の設定および全量取引などの展開によっては、取引関係を構築する経営主体間において、効率性とパートナーシップの両立が必要になります。

このことによって産地と農業者の規模拡大を促進し、効率的な生産システムが確立できれば、取引価格の低下やインセンティブによって両者の競争力を拡大させることができると考えられます。

ただし、この取引価格の低下は、効率性の実現した範囲を超えて低下させると、むしろ、農業者のインセンティブが失われることに繋がってしまいます。

(4) 食品・関連産業の農業生産への支援

先にも記したとおり、食品・関連企業の農業支援は、食品メーカーであれば、フィールドサービス担当が契約農業者の圃場の巡回や指導をするのが一般的となっています。

食品・関連企業は大規模農業者と提携し、生産コストを節約して調達価格を低下させる行動をとろうとします。農協との連携では、作付けを多くの農業者に分散させる方式がとられる場合や、一定の作付け規模以上になると、契約している大規模農業者や農協に収穫機械を貸与する場合がみ

られます。

近年では、農業サイドの担い手の高齢化の進展で、食品・関連企業が大型機械を保有し、収穫作業を担い、栽培管理を高齢化した農業者に分担してもらう場合もみられます。

このようなケースがさらに進展すると、借地による農業生産法人の設立などに至るケースも考えられます。

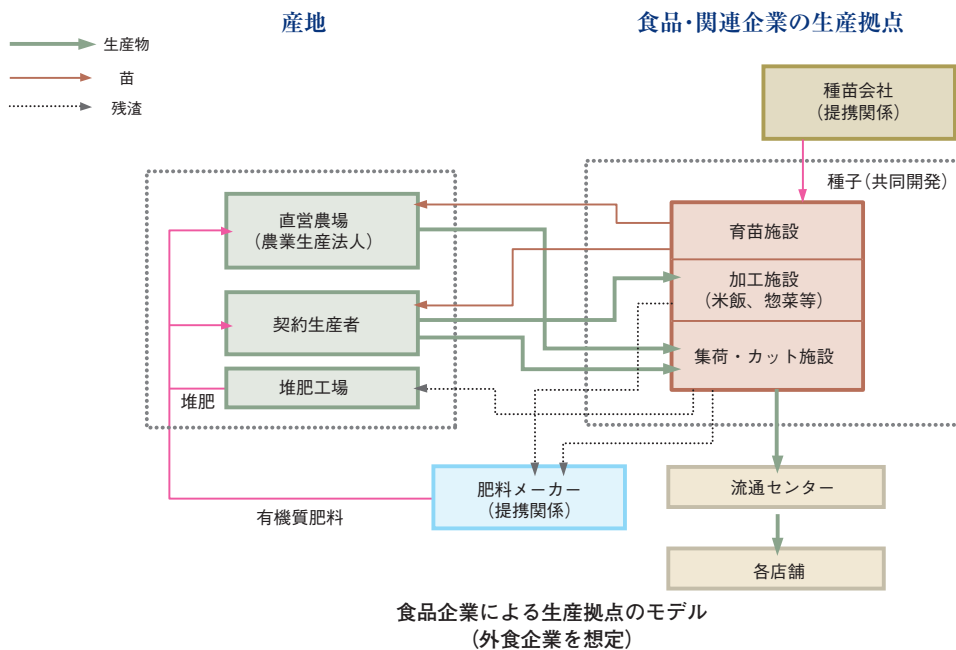
(5) 食品・関連企業との提携と産地の投資戦略

農業サイドでは、公的支援を活用した生産設備の充実が可能であることから、JAへの投資は、食品・関連企業にとって、安定的な原料調達への寄与といった結果をもたらしてきました。特に関連のJA子会社への投資の支援は、生産の効率化への貢献が強く、また全量取引となると農業者サイドへのメリットが大きくなる傾向がみられました。

食品企業の寡占化が進む品目では、産地の加

工場や選果場などは特定の食品企業が主たる取引先となることが多いため、加工場や選果場の支援費を活用した投資は、取引先の安定調達、効率化、品質管理の向上に寄与します。

産地にとって取引先が明確になると、産地サイドが取引依存度の高い取引先向けに加工場や選果場に投資することが考えられます。この行動は、食品企業が投資して統合化するよりも、結果として、コストとリスクを供給サイドに負担させることにつながります。



(6) 食品・関連企業の総合的な経営支援システム

食品・関連企業の農業への支援は、生産管理や技術普及だけでなく、資材や販売の支援が統合され、総合的になっています。

生食用トマトで農業参入し、法人経営を設立してきたカゴメ(株)は、自社の販売の経営資源やノウハウをトマトの販売に活用し、小売価格の設定において、農業者からの調達価格を保証することで、再生産できるような農業者の手取り価格を設定しています。

一方、大分県の(有)くみにみ農産加工では、地域の農家と連携し、バジルの生産、収穫、集荷、加工、出荷に至る一連のシステムを、県、JAの協力も受け構築し、地域の加工拠点化を推進しています。地域で生産されるバジルは、農業者への指導が徹底され、トレーサビリティシステムにより管理され、出自があきらかな加工原料として、大手食品メーカーに供給されています。

(7) 提携による両者のメリット

食品・関連企業が提携する対象は、リスクを負担できる農業生産法人に限定されやすく、JAではJA出資法人が食品・関連企業との提携に入ってくる事が予想されます。

農業と食品・関連産業との提携は、農業サイドからみた川中・川下への統合化や、食品・関連企業からみた川上の農業への統合化等と比較して、相手の経営資源の活用が可能となり、また投資額の節約も期待できます。しかし、多くの食品・関連企業は農業の生産点に立脚することによって、消費者への信頼性を向上させようとするようになり、直営農場の設置や資本出資による経営体の設立を進展させることとなります。

農業生産に入った食品・関連企業は、農業の知識を集積し、農業者への支援もしやすくなると考えられます。すなわち、統合化はリスクや投資額の多さ、さらに効率性の低さから、食品・関連企業にとってメリットが少なくても、取引関係にある農業者の品質管理や、技術水準の向上に結びつく可能性があると考えられることができます。

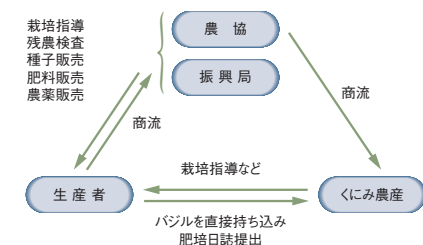
一方、農業生産法人は加工施設や直売所の設立によって、食品加工業や小売業の知識やノウハウの獲得が可能であり、その経験をもとに食品・関連企業との提携を講ずることによって、双方向的な支援が可能となります。



大分県国東市の「くみにみ農産加工の社屋及び加工場」



国東市に広がるスイートバジルの農地



くみにみ農産加工による地域生産者支援の関係図

4.

食と農の連携による製品開発の課題

(1) これまでの食農連携と製品開発

これまで、連携をテーマとした各種の取組では、主に2～3の経済主体が垂直的に関わった製品開発の取組が多く、原料・食材―加工業者―販売がリンクする方式がとられ、異なる経営資源の結合によって開発力が向上することが期待されています。

しかし、その中で、「相互に経営資源(ノウハウ、資本)の移動を含めた戦略的な提携になっているか」、「製品開発がポジショニングを明確にしたものであるか」など、これまで述べてきた農業と食品・関連企業との連携について課題も考えられます。

食品・関連企業からの連携による製品開発のアプローチでは、最終製品の付加価値向上を求め、加工度を高めることが検討されます。しかし、このようなケースでは、最終製品の単価は高くなりますが、農業者の所得は変わらず、連携は行ったものの、結果として、農業者は、これまでの原料供給にとどまり、連携による新たなバリューチェーンは構築されないといった課題もありました。

これまで述べてきたような、農業と食品・関

連企業との連携を踏まえた場合、相互に経営資源の移動を含めた戦略的な提携を講じることで、本格的な契約生産への展開や担い手の育成に至らなければ、農業への波及効果は低いままになってしまいます。

また、いわゆる産学連携によるアプローチでは、大学や研究機関の技術シーズに着目し、地域の食品・関連企業が製品開発を行うケースがみられます。

例えば、機能性成分を有する製品の開発では、成分の分離、定量や機能・効果などのエビデンス確保、更には安全試験、毒性試験などが必要となります。

このような場合、製品開発から普及に至る期間は長く、また開発のための投資も大きくなり、また新たに開発された製品のマーケットが投資コストを回収できる規模であるかなどの緻密な計画作りが必要となります。

事業計画の実施期間が3年～5年となっている農商工連携事業では、想定する製品の開発段階や想定される製品の潜在的な市場規模を踏まえたポジショニングの明確化が必要となります。

(2) 製品開発の波及効果とネットワーク形成

これまでの連携は、2～3の企業との製品開発をめぐる取組が多く、同業者の集積がないと、周辺への波及効果が乏しくなってしまいます。このことから、新たな製品開発においては、地域の新たな産業創出までを捉えた企業の集積(食料産業クラスター)の視点が必要となります。

製品開発が新しい産業としてクラスターを形成する場合には、コア企業や周辺企業との水平的な連携が外部経済効果を発現させることとなります。しかし、現在わが国では、地域によっては特定産業が衰退し、企業立地が分散的になりやすくなっているのも現状です。

一般的に異なる企業が個別に製品開発を展開しても、ネットワークの外部性が発現しにくく、共通の基盤は、地域資源によるブランド形成や地域の流通システムの活用になると想定されます。

ネットワークの形成には、地域の共通の「インフラ」となる流通企業の役割も大きく、物流や販売もコーディネーターとして期待されます。地域的なレベルでネットワークを深化させるには、地方自治体によるプラットフォームの形成、農業と食品・関連企業との戦略的提携についてのプランと

支援システムの形成が必要であると考えられます。

例えば、清酒・ワイン・茶などの地方に集積した産業では、集团的に原料調達を行い、技術の公開によって、共同の製品開発や共同ブランドの構築に至る場合もみられ、水平的なネットワーク形成が進展するようになります。

地域に集積した企業にとっては、競争がイノベーションを誘発するだけでなく、技術をオープンにすること(オープンイノベーション)により、人材や産業の担い手育成を含めた、地域全体のレベルアップを図ることが可能となります(いわゆる産業クラスターという「競争しつつ協調している状態」)。

このように、技術の普及、製品開発、人材の育成まで、地域が食料産業クラスターとして成熟してきた事例も存在します。このような地域では、複数企業による製品開発が、企業個々による「企業ブランド」としての戦略だけではなく、地域全体を俯瞰しネットワーク化した「地域ブランド戦略」が創出されることとなります。

5.

地域ブランドの役割と食料産業クラスター

(1) 地域ブランドと企業ブランド

地域ブランドの形成は製品開発、販売チャネルおよび顧客とのコミュニケーションを課題とする産地マーケティングに革新をもたらします。特に、ブランド階層の形成によって生食用だけでなく、加工原料用でも周辺の食品企業との連携や自前の加工施設の統合化によってブランド化することができれば、競争力はさらに向上すると考えられます。

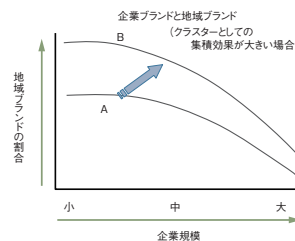
また、品質管理の向上は、新たなイノベーションを誘発し、さらに地域イメージを向上させ、外部の食品企業の参入を促進する可能性があるというように、地域の活性化に繋げる経路の形成に寄与します。

企業ブランドは、イメージやその連想性が企業の保有する資源から発生し、経営資源の配列や特徴をわかりやすくさせるものといえます。

これに対し、地域ブランドは、経営資源の配列や特徴が統一的ではありません。経営主体が不明確である場合もあり、地域の中小企業にとっては、地域ブランドと企業ブランドを併用する販売戦略を構築しやすいといった特徴があります。

大企業では、企業ブランドの方が消費者への認知度が高いという意識から、地域ブランドを活用するインセンティブをもつことが少ないかも知れませんが、地域資源を活用することで、高品質生産によって価格優位性を実現することができれば、地域ブランドとして製品を販売することも考えられます。

企業が企業ブランドを採用するか、地域ブランドを採用するかについては、地域ブランドのブランド価値を含めた品質水準と企業ブランドの品質水準が関係しています。



※ 企業規模が大きくなると、地域ブランドより企業ブランドの割合が高まる。また、Aより、クラスターとしての集積効果が大きいBの場合に、地域ブランドを採用する企業が多い。

企業ブランドと地域ブランド

(2) 地域ブランドと「ブランドの傘」

地域ブランド論では、「核としての地域性」から商業地、観光地ブランドまで拡大する論調がありますが、購買する消費者のイメージはそこまで深くないと予想されます。

製品・産業間の関係性からいっても、個別の製品から出発し、生鮮と加工のリンクしたブランド増殖が発生するに過ぎないと考えられます。ただし、消費者のグリーンツーリズムやエコツーリズムによって地域資源への理解が深化し、認知や知識が高まってブランド増殖に結びつく可能性が

あるのも事実です。

ブランドは本来、製品から始まりブランド価値としてのイメージをつくってきましたが、地域のサービス業を含んだすべての産業を「ブランドの傘」に組み込むには、消費者との交流や食育等による地域資源との触れ合いが必要となります。

しかし、1つの経営体のコーポレートアイデンティティを地域に適用するには、消費者とのコミュニケーションだけでなく、地域住民の参加意識を高める必要があるといえます。

(3) 地域ブランドへの企業参入とクラスターの形成

地域ブランドの評価が高まると、その地域では、工場の立地など、投資を呼び込む可能性が考えられます。地域ブランドの成熟化は、工場レベルの企業参入を促進し、販売チャネルの開発とバリューチェーン、イノベーションの誘発になる可能性を持っています。

原産地表示の視点でみれば、生産と加工が同一地域であることがブランド管理の観点から好ましいと考えられます。また、さらに食品・関連企業がバリューチェーンを構築しようとするなら、川下から川中の加工、さらに農場を設立して生産

に至る可能性が高くなります。

近年の食料産業では、生産構造が弱体化し、品質管理のレベルアップが求められていることから、加工と生産を統合化することによって生産システムを強化することが必要になっています。

このような経営戦略をとる経営体が増加すると、生産-加工-販売のシステムが地域内に集積し、イノベーションが発生しやすくなり、その結果、地域では、地域ブランドに関連した産業からなるクラスターを形成するに至ります。

6.

地域内発型アグリビジネス(6次産業) と農業・農村の活性化

(1) 地域内発型アグリビジネスの概念

近年、産地としての競争力のない地域から、多様な経営主体による川中・川下の新しい業態を創出した価値連鎖(バリューチェーン)が形成されるようになりました。この価値連鎖は、これまでの1.5次製品の加工というだけでなく、直販施設、レストランなど、多様な川下の業態を取り込みながら、より消費者に近づくことで生産～消費に至るローカルフードシステムを構築し、外部の経済主体との多様なネットワークを形成することで経営システム化されています。

このような動きは、**地域内発型アグリビジネス**(農業・農村の6次産業化ともいう)と称され、高齢者・女性を含めた積極的な雇用創出や加工・販売の利益調整および生産部門への再配分を図ることなどによって、地域全体の所得を持続的に拡大することを目的としています。

この経営体では、川中・川下における多様な事業展開によりバリューチェーンを形成するので、成果は原料(食材)、労働力を媒介として地域レベルの成果と関係してくるようになります。

また、地域内発型アグリビジネスの概念には、地域内発型であるという意味も込められていま

す。

地域内発型の条件は、①地域の高齢者を含めた労働力・人材が活用されていること、②原料(食材)の地域内からの調達割合が高く、地域資源が有効に活用されていること、③担い手は農業生産法人、農協、などに地域の中小食品企業も含まれ、いずれも生産に基礎をおいていること、などが挙げられます。

地域内発型アグリビジネスでは、直売所、レストラン、加工場、交流施設を集積して小規模な拠点を形成しやすく、さらに地域によっては商工の関連施設が集積する可能性があります。また、原料・労働力・資本などの資源の活用は、地域外の食品・関連企業や試験研究機関からの移転や補完関係を取りながらも、内発型であることが原則的となります。

農村部の中小メーカーでも、地域資源を有効に活用し、かつマーケティング活動によって販路を拡大するだけではなく、川上―川中―川下を統合することで、資本提携を含めたネットワークが形成されるようになっていきます。

(2) 地域内発型アグリビジネスの基本的戦略

地域内発型アグリビジネスの戦略グループとしての優位性は、地域資源の活用、川中・川下の垂直的統合化による事業領域の拡大によるバリューチェーンの形成、付加価値の追求にあります。

また消費者との交流による直売所・レストラン・交流施設は、周辺からの店舗の移動等によって集積効果も期待できるようになります。この事業領域は、観光・民宿などに拡大し、さらに多角化する可能性も有しています。

農業者が行う初期の川下に向けた事業は、直

売所による販売が主であり、より集客力を拡大するためには、食事・体験・交流等により消費者の滞在時間を長くし、客単価を向上させる活動が必要になります。

一般に、直売部門は粗利益が確保されるとともに、販売要員も少なく抑えることができることから、収益性が発揮されますが、レストラン経営や交流事業では、調理、接客などの人件費、施設の建設およびランニングなど、活動に係るコストが高くなってしまふなどの課題も考慮する必要があります。

▶ 地域内発型アグリビジネス

地域資源を有効に利用し、生産―加工―販売の統合化によって、川上―川中―川下の価値連鎖を実現することが、原料・食材の利用、多様な雇用の場の創出になる。川下、川中の部門の利益を生産部門に移転させたり、消費者との交流を強めることによって、地域資源の活用がさらに進展する。引用：日本フードシステム学会集(用語解説)

(3) コンフリクトと調整

地域内発型アグリビジネスでは、下記に示した4つのコンフリクトが発生しやすいと考えられます。

第1は、地元商工業者との衝突です。地域内発型アグリビジネスにより、地域の農業者によるレストラン・店舗などが展開されますが、地域には既存の業態も存在することから、取組の進展には地域内の業種間による合意形成など、調整機能が必要となります。

第2は、内発性の条件です。加工事業や店舗事業の高収益追求から、原料・食材調達が広域化し、地域の生産とのフードチェーンが弱まってしまう、内発性の成立条件が満たされなくなることであります。

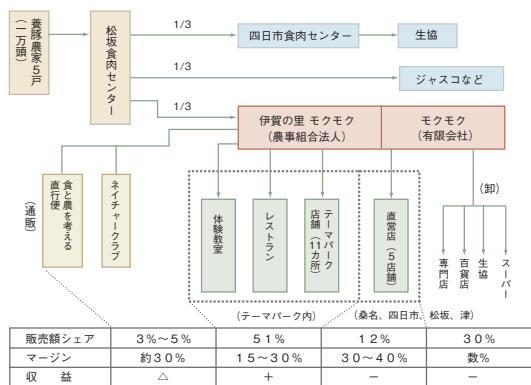
第3は、事業部ごとの多角化の進展と収益性の格差です。短期的な視点では、収益性の高い加工に経営資源が集中しやすく、収益性の低い生産部門や交流部門が縮小されやすくなり、チェーンよりも連携によるアウトソーシングになる場合があります。経営体のマネージャーは地域マネジ

メントの視点から長期的視点にたったシステムを維持する必要があるといえます。

第4は、食品・関連企業との取引依存の進展による系列化の発生です。地域外の食品・関連企業との提携による経営資源の依存関係が強まると、取引依存度の高さや資本出資割合によって農村サイドの経営体は、コア・コンピタンスの役割が減退してしまい、また相互間の良好なパートナーシップが失われ、食品・関連企業の系列化に繋がることとなります。

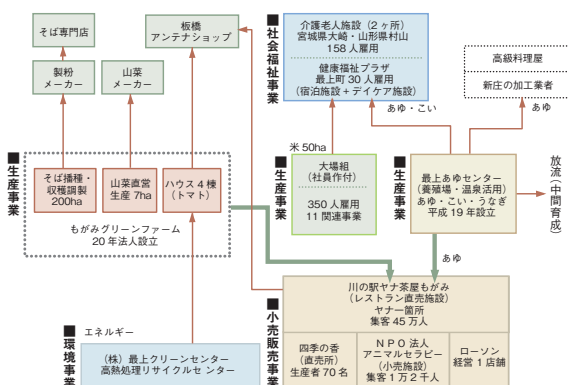
このように、地域の関係者内や地域外の食品・関係企業との間で、発生するコンフリクトを解決するには、地域内発型アグリビジネスを推進する経営体や地域の枠組等での合意形成を図る調整役（コーディネーター）が必要です。

国内の先行する事例、成功している事例には、活動を戦略的な視点で差配し、地域へのメリットを検討する優秀なコーディネーターが、必ず存在しているはずで



地域内発型アグリビジネス（6次産業）の取組事例
農事組合伊賀の里モクモク（三重県）

なお、上記の図は、現在の温泉と居酒屋、地ビールなどができるモクモクの初期のシステムモデルです。ここでは、生産側が加工や小売りの販売からテーマパークの設置や交流によって消費までつながったことを説明した資料となっています。



地域内発型アグリビジネス（6次産業）の取組事例
株式会社大場組（山形県）

(1) コーディネーターの現状と課題

農業と食品・関連企業との連携を構築し、関係者間での合意形成を図り、発生する課題・コンフリクトの解決を図ることを目的としたコーディネーターには、地域の将来に向けたビジョン・戦略を描き、その戦略を展開してゆくための熱意とスキルが求められます。

食料産業クラスターや農商工連携事業においても、コーディネーターが配置され、新たな連携による商品開発が進められてきました。

食料産業クラスターでは、各地域に設置された食料産業クラスター協議会に帰属する形で、地域の公設試験場や都道府県庁のOBや地域の民間コンサルタントなどが、配置されています。

一方、農商工連携では、中小企業基盤整備機構本部および支部を単位として、計画認定から指導を行うプロジェクトマネージャー（PM）が、中小企業診断士や民間コンサルタントを中心に複数配置されています。

また、PM以外にも、認定された計画の推進に指導・助言を行うアドバイザーや個別の計画を個々に支援する地域活性化事務局に帰属するコー

ディネーター等も配置されており、その構成は食料産業クラスターに比べて重層的な構造になっています。

このようなコーディネーターの制度は、食料産業クラスターや農商工連携事業に限らず、例えば、食料産業クラスターに先行する経済産業省の産業クラスター事業、農商工連携事業に先行する地域資源・中小企業活性化事業、新連携創出事業、また、文部科学省が進める知的クラスター、都市エリア事業、地域結集型産学連携事業などには、必ず連携構築を促進するため、コーディネーターもしくはそれに類する呼称（および役割）をもった専門的な人材が配置されています。

しかしながら、これら全てのコーディネーターが、連携構築の促進に向け、取組の促進に寄与するための活動を行っているわけではありません。配置された人材ごとに差異があることも事実であり、コーディネーターの中には、自身の活動をどのように推進してよいのか、スキルやノウハウの低さがみられる場合もあります。

(2) コーディネーターの種類と役割

では実際にコーディネーターとは、どのようなスキルとノウハウを有し、どのような活動を行うことが期待される職務か検討してみましょう。

各種の支援事業で配置されているコーディネーターには、食料産業クラスターや農商工連携事業の事例以外にも、自治体の担当者、事業を推進する事務局の主担当者、社会科学系・自然科学系の研究者（大学、研究機関）など、さまざまな職務経験者が配置されています。

これらの人材には、それぞれ連携を構築する際の優位性がありますが、それとは逆に、配置されているコーディネーターが有していないスキルやノウハウをもって解決を図らなければならないケースにおいては、むしろ課題が生じている場合も想定されます。

自治体の担当者やOB、事業を推進する事務局の主担当者的場合には、業界や地域等の広範な人脈や事務的な処理を行ってきた経験がありますが、連携の構築を推進する際の戦略デザインを描くといった場合、また連携を講じようとする経営体への経営指導といった面では課題が残ります。

さらに、自治体の担当者的の場合、数年で配置転換が行われることから、担当者的の違いによりコーディネートの力量に差があるなどの問題点も考えられます。

自然科学系の研究者やそのOBの場合、連携によるイノベーション創出などについては自身が有する専門知識や研究領域の人脈といった優位性はありますが、上記と同様に、戦略デザインや経営指導といった課題が存在します。また、研究者やそのOBの場合、自身の研究領域に特化しすぎるあまり、専門的な指導のみが行われ、コーディネーターというよりも、むしろアドバイザー的になってしまうことも懸念されます。

中小企業診断士、民間コンサルタントなどの場合には、戦略デザインや経営指導といった優位性がありますが、連携を講じようとする経営体やその関係者との面識がなく、ともしれば第三者的な支援が中心となりがちです。また、多くの中小企業診断士や民間コンサルタントの場合、複数の案件を抱えており、コーディネートに時間的な制約があるなども考えられます。

(3) 食農連携の特異性とコーディネーター

食品・関連企業と農業との関係は、従来から、構造的なミスマッチを抱え、農業サイドと食品・企業サイドとの考え方の違い、今日的なフードシステムの変化、サプライチェーンとバリューチェーンの構築による付加価値の均衡化、地域ブランドの創出、農業や異業種が参入する新たな6次産業化への対応など、他の分野で見られるコーディネートに比べ、食農領域ならではの特異な対応が求められるようになっていきます。

これまで推進されてきた食料産業クラスターや農商工連携では、地域の素材、原料を加工することで、新たな商品を開発するといった取組が多くみられます。しかし、これらの取組は、新商品は開発したものの、その施策の本来の概念である、地域経済の活性化、産業の創出、食料自給率の向上、イノベーションの創出、地域ブランド化など、大きな波及効果をもたらしたケースは少ないのが現状です。

このような結果は、取組主体（農業者、食品・関係企業）、支援機関（中核拠点、全国機関）、資金、取組のテーマ性、施策・制度など多くの課題が影響しているとは思われますが、その要因のひとつに、計画の戦略を描くコーディネーターの力量といった課題があることも確かです。

特に地域を単位として、農業と食品・関係企

業とが連携し、地域ブランドの創出や地域の産業集積を狙う場合には、以下の要件について、コーディネーターの理解力、解決力、行動力などが必要となります。

【基本要件】

- ・ 農業と食品・関係企業の特徴（本資料）
- ・ 連携の枠組形成と戦略構築
- ・ 枠組や戦略の客観的評価
- ・ コーディネート手法

【個別要件】

- ・ 地域の原材料（質と量）
- ・ ものづくり、新製品開発
- ・ マーケティング戦略
- ・ 地域ブランド化戦略
- ・ パブリシティ戦略
- ・ 技術シーズ利用とイノベーション創出

【付帯的要件】

- ・ 知的財産化戦略
- ・ 経営戦略、経営診断
- ・ 食文化、歴史・風土
- ・ 関係者の主体性、モチベーション戦略
- ・ 支援事業の獲得方法
- ・ 情報の収集・発信

(4) 食農連携による地域活性化に向けて

このように、食農連携による地域活性化に向けたコーディネーターのスキル・ノウハウには、広範な知識と経験が求められます。しかしながら、これら全ての要件をひとりのコーディネーターが理解し、取組むことは、ほぼ不可能に近いものとも思われます。

地域には、自治体、研究機関、事業の中核拠点となる組織、生産者団体、民間コンサルタントなど、多くのコーディネーターを育成することが可能な機関が存在します。

これら各々の機関が、食農連携による地域活性化のため、食農連携の重要性を理解し、人材を育成してゆくことで、全ての要件を満たす複数のコーディネーターを地域に配置することが可能となります。

地域において連携の枠組みを構築し、その枠組みにおいて、経験と地域人脈のある人材（協会事務局長や統括PMなど）を中心として配置し、その指揮下に専門的な知識を有する複数のコーディネーターが配置されることが、効果的な対処法にもなります。

また、これらの統括的役割を担う人材やコーディネーターを担う人材が、次世代のコーディネーターとなるべき人材を、事業の推進をとおして **OJT (On-the-Job Training)** により育成してゆくシステムが必要です。

そのためには、国や中央の事業推進機関・支援機関が、人材育成に向けた研修プログラムを講じることこそ、これからの食農連携を進めてゆくために必要かもしれません。

また、このような仕組みの中で、地域において、関係者間の合意形成を図り、発生する課題・コンフリクトを解決してゆくには、コーディネーター各々が理念として共有できる地域の将来に向けたビジョン・戦略を持つことが最も重要であるとともに、その戦略をもって行動するためのコーディネーターの「熱意」が必要不可欠です。

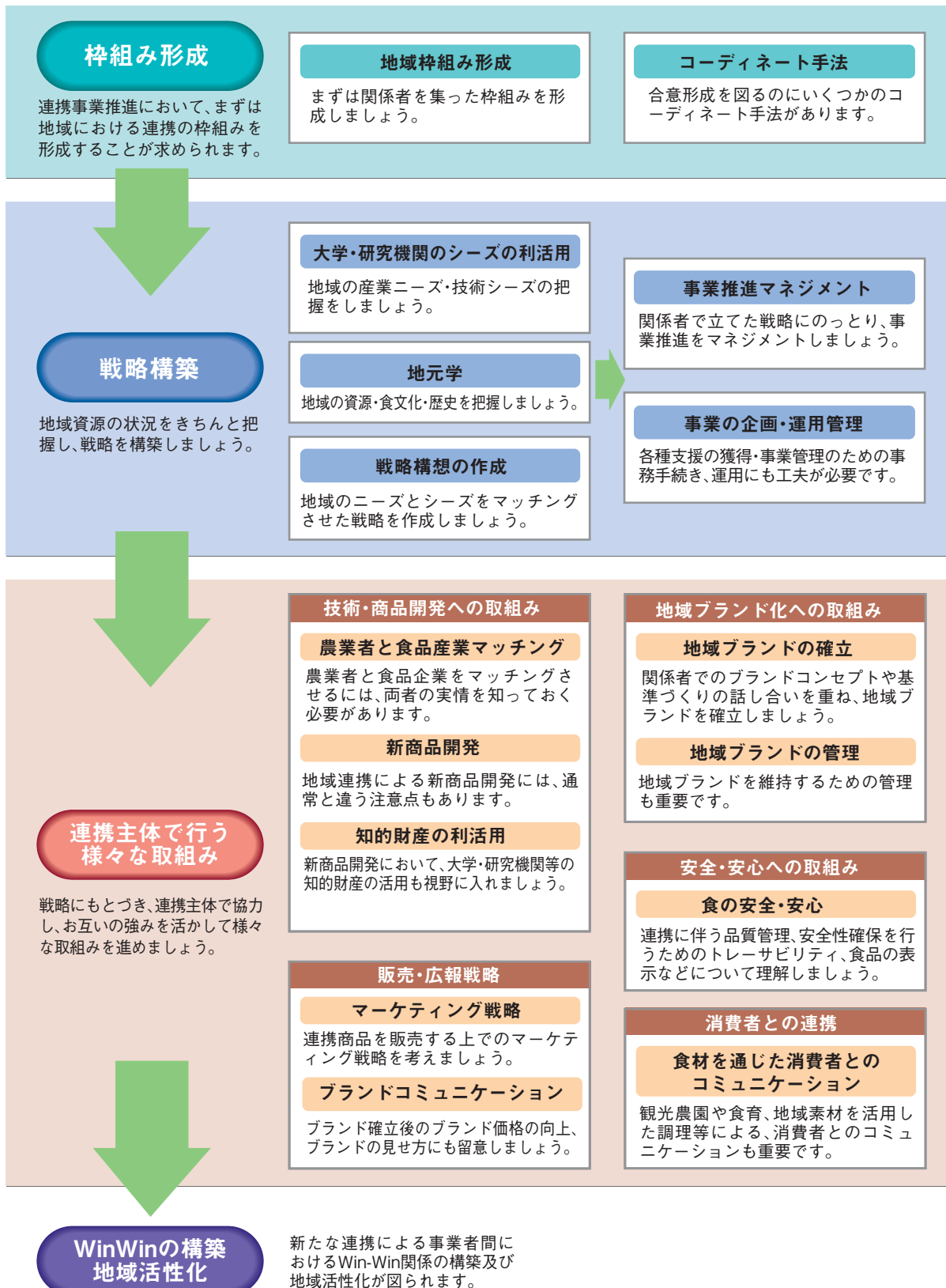
▶ OJT (On-the-Job Training)

具体的な業務を通じて、その業務に必要な知識、技術、技能などを修得してゆく教育手法。

連携のためのコーディネーターの意義と育成

コーディネート業務の実施フローの一例

コーディネーターによるコーディネート業務の一例を下図に示します。まずは地域における枠組み形成を行い、戦略構築を図っていきます。戦略構築においては、地域資源の状況をきちんと把握することも必要です。構築した戦略をもとに、様々な取組みを推進していきます。



引用：平成21年度 食農連携機能高度化支援事業(コーディネーターの確保・育成) 成果報告書 (社)食品需給研究センター

〈〈参考文献〉〉

さらに理解を深めるために、以下の文献や資料も参考にしてください。

- 斎藤修編「地域ブランドの戦略と管理」農文協、2008
- 斎藤修「食料産業クラスターと地域ブランドー食農連携と新しいフードビジネス」農文協、2007
- 斎藤修「食品産業と農業の提携条件」農林統計協会、2001
- 斎藤修「地域内発型アグリビジネスの展開と地域の活性化」（斎藤修「フードシステムの革新と企業行動」所収）農林統計協会、1999
- 財団法人中小企業総合研究機構「農商工等連携による事業展開に関する調査研究」、2008
- 社団法人食品需給研究センター「食料産業クラスターに関する地域等の取組み事例集ー食料産業クラスターの躍動ー」、2009
- 社団法人食品需給研究センター「食料産業クラスターに関する地域等の取組み事例集ー食料産業クラスターの波動ー」、2008
- 社団法人食品需給研究センター「食料産業クラスターに関する地域等の取組み事例集ー食料産業クラスターの波動(条件分析編)ー」、2008
- 社団法人食品需給研究センター「食料産業クラスターに関する地域等の取組み事例集ー食料産業クラスターの鼓動ー」、2007

コーディネーターが目指す食料産業クラスターの本質

～食農連携による地域経済の活性化に向けて～

監修者：千葉大学大学院教授 齋藤修

発行 平成 22 年5月

社団法人 食品需給研究センター

〒114-0024 東京都北区西ヶ原 1-26-3 農業技術会館 3 F

TEL 03 (5567) 1991 FAX 03 (5567) 1960

調査研究部：長谷川潤一 藤科智海

ホームページ <http://www.fmic.or.jp/>

本書は、広く関係者にお読みいただくことを目的に、社団法人食品需給研究センターのホームページにて無料でダウンロードが可能です。詳しくは、HPアドレス「<http://www.fmic.or.jp/>」をご覧ください。