

人とモノがつながり、
循環していくという考え方。



食のバリューチェーン 構築のてびき

～6次産業の高付加価値化に向けて～



はじめに

食料品バリューチェーンの構築は生産から消費に至る各段階の付加価値の総量を高めることを目的としている。それは主として次の2つの次元から構成される。

1つは「農業の6次産業化」や「農商工連携」を想定した次元である、1次産業たる農林水産業が、生産物や経営資源を生かして、2次産業（工業など）および3次産業（商業・サービス業など）と効果的に関わっていくことによって、ジョイントプロフィットとしての付加価値を高めることを意図している。6次産業化の6次とは「1次+2次+3次=6次」あるいは「1次×2次×3次=6次」を表現したものである。「農商工連携」とは「6次産業化」を具体化したもので、農林水産業者と商工業者が連携することによって付加価値化を図ろうとするものである。「農商工連携」は「6次産業化」の1つの手法を示したものであって、両者は同じ思想に立脚していると考えてよい。

いま1つはブランド化による付加価値の拡大である。価格競争は経営の必然かもしれないが、それのみでは経営は疲弊してしまう。価格だけに頼らずに品質で勝負する経営が理想であり、この理想を実現することが経営戦略の重要な課題となるのである。この「品質で勝負する」ための最も有効な手段の1つがブランドである。強いブランドは相対的に高価格を設定できるため、付加価値経営の源泉となる。強力なブランドを創るためには、今までにないオリジナリティを製品やサービスに取り込み、狙った顧客にこれを訴求していくことが必要である。言い換えれば、どんな顧客を狙うか、彼らにどんなオリジナリティを伝えるべきか、どのように製品やサービスをつくり込むか、どんなブランド名でこれを顧客にどう知ってもらい、どこで買ってもらうか、などというマーケティング上の意思決定をしなければならない。このために川上から川下までの情報の共有が必要となる。

食料品バリューチェーン推進協議会 運営委員会 委員長
明治大学大学院教授
上原 征彦



目次

- 6次産業の高付加価値化に向けて..... 02
- 食のバリューチェーンの意義 ~今なぜバリューチェーンなのか~ 04
- 食のバリューチェーンの新展開構築 06
- 卸売市場のバリューチェーン形成 08
- 異業種連携によるバリューチェーン構築 10

事例一覧

輸出促進

- Case01 有限会社中村茶舗 12
- Case02 永井酒造株式会社 13
- Case03 東町漁業協同組合 鯉王 14
- Case04 株式会社協同商事 コエドブルワリー 15
- Case05 株式会社食のかけはしカンパニー 16

卸売市場

- Case06 東京青果株式会社 産地開発部 17
- Case07 弘果 弘前中央青果株式会社 18
- Case08 中央魚類株式会社 お宝ブランド・鮮魚BOX 19
- Case09 大印合同青果株式会社 甘草栽培・加工の取組 20

異業種連携

- Case10 有限会社沖縄長生薬草本社 21
- Case11 三種町森岳じゅんさいの里活性化協議会 22
- Case12 ひょうご雪姫ポーク推進協議会 23
- Case13 株式会社欧州ぶどう栽培研究所 カーブドッチ 24
- Case14 農事組合法人和郷園・株式会社和郷 25
- Case15 株式会社恵那川上屋 26

- 関連機関等リスト(所在地・HP等) 27
- 関連する機関・用語 28

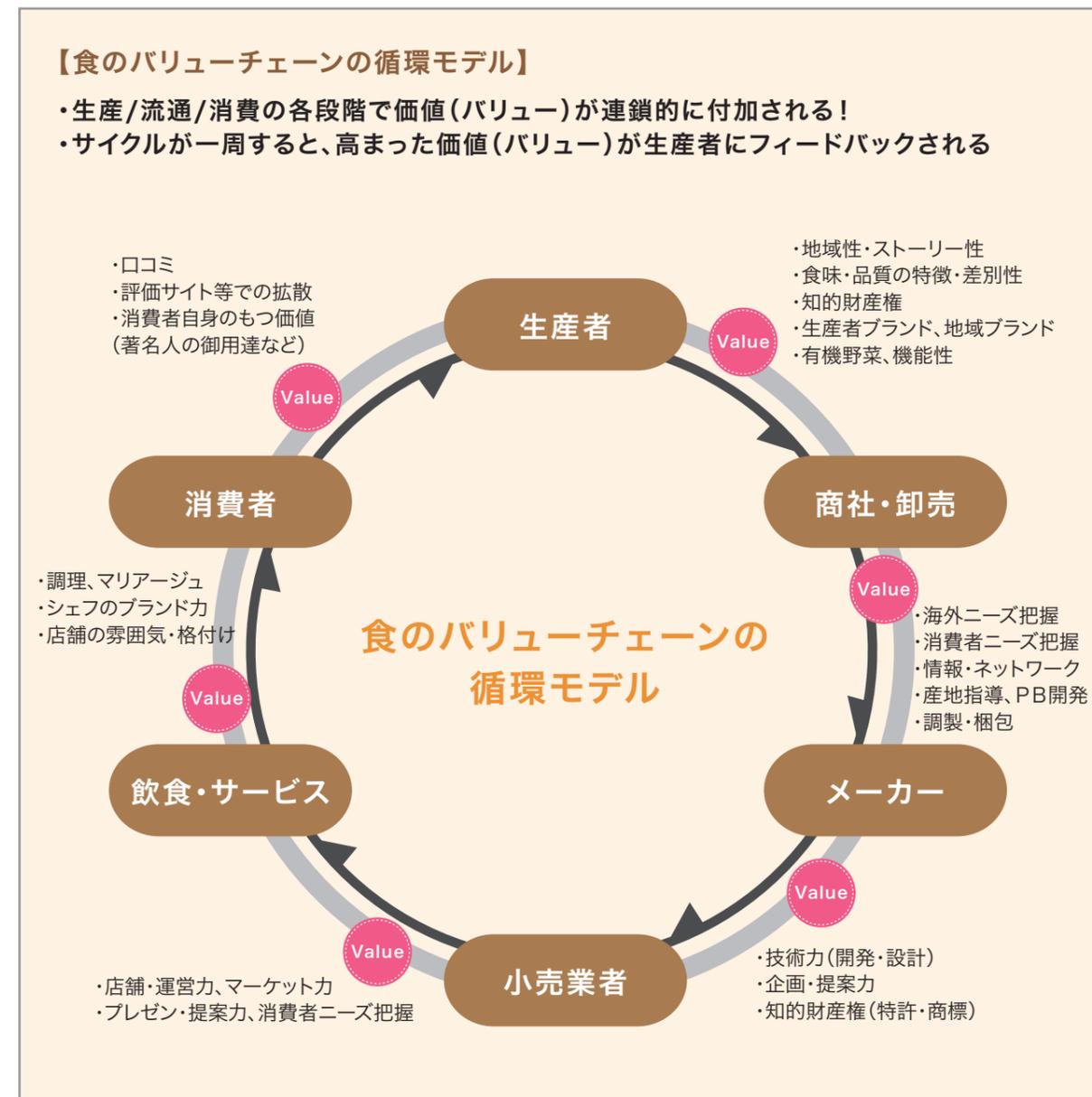
01

食のバリューチェーンの考え方

本書では、従来型流通における量や規格重視のサプライチェーンに対して、「食のバリューチェーン」という考え方を提唱しています。

食のバリューチェーンとは、一次産品のもつ固有の価値(バリュー)が、食品事業者の有する加工技術やマーケティング力、流通事業者のもつ情報力や提案力、飲食・サービス業のもつ調理やレシピ開発力、そして消費者の評価や評判等が加わることを通じ、連鎖的に価値が高まり、それによって一次産品の価値がさらに高まるという循環的な構造をいいます。

2005年ごろから農林水産省や経済産業省が連携し、農商工連携や6次産業化などの取り組みが行われてきましたが、食のバリューチェーンでは、生産/流通/消費の各段階で価値を連鎖的に高めていくことに加え、最終的に生産者に恩恵がフィードバックされることを目指していることにその特徴があります。

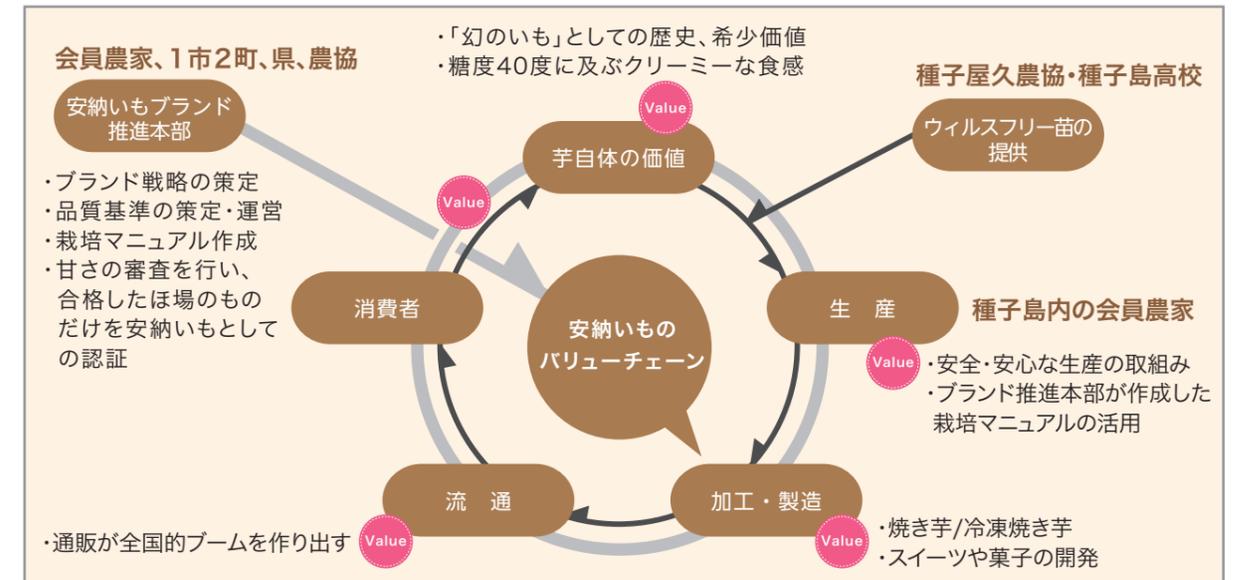


02

農林水産物を中心にしたバリューチェーン

特徴的な農林水産物を中心として、それを取り巻くさまざまな主体が力を結集することによって、バリューチェーンが形成されることがあります。

たとえば、種子島の安納いもの場合では、「幻のいも」といわれ、甘くてねっとりとした食味が特徴の安納いもを地域のブランドとしようと取り組みを始まりました。手軽に食べられるように「冷凍焼きいも」を商品化し、生いもをテレビ通販やインターネット通販で販売したことなどから人気に火がつき、2007年以降、栽培面積は約5倍、販売額は約10倍になっています。

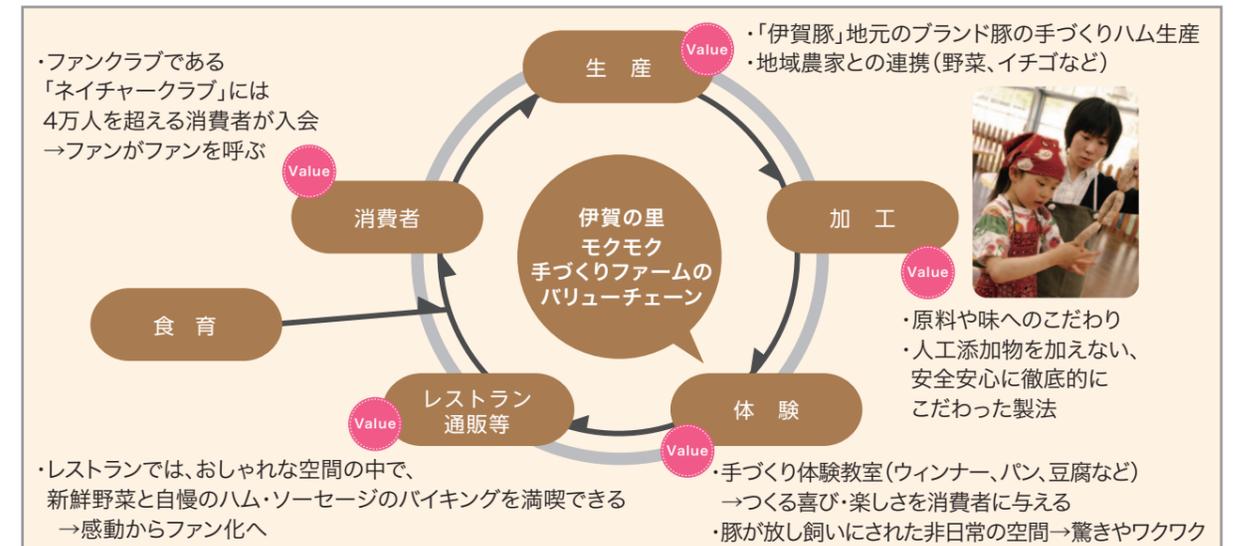


03

事業者を中心にしたバリューチェーン

特徴的な事業者を中心としてバリューチェーンが形成されることもあります。

たとえば、伊賀の里モクモク手づくりファーム(三重県伊賀市)の場合、数軒の養豚農家のハム工房から始まり、ウィンナーの手作り教室でファンを増やし、今では年間50万人が訪れる人気の観光スポットとなっています。熱烈的なファンに支えられ、同社は、野菜や果物の生産、チーズやビールの製造、レストラン事業など次々と展開を広げています。

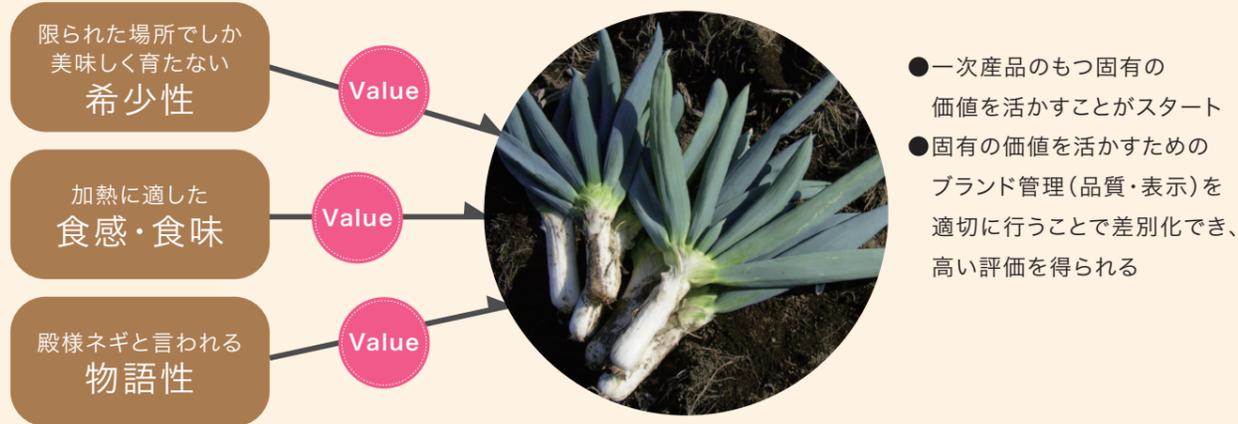


01

地域ブランド産品に対する消費者ニーズの高まり

安納いも、下仁田ネギ、京野菜（聖護院かぶ・堀川ごぼう等）など、地域で育まれた伝統と特性を有する農産品、またそれを使った加工品が人気を集めています。これは、「少々値段が高くても評判の農産品や食品を食べてみたい」という消費者のニーズにもとづく現象といえます。消費者の目や舌が肥えてきたともいえるかもしれません。生産者にとって見れば、良いものが良いと評価される、地域の特産品や、自分たちの努力の成果を評価されやすい時代になってきたといえるでしょう。産地の特色をどうやって打ち出すか、知恵の絞りがいがある時代です。農産品がもっている固有の価値、つまり特色のある食味や食感、機能性などと、生産地にまつわる歴史や逸話、伝統的な技法などが組み合わせれば、他にはない唯一の価値（バリュー）を形成することが可能になります。

【下仁田ネギのバリュー形成のポイント】



02

地理的表示法施行で、地域の農産物・食品をブランド化するチャンス

2015年6月までに「特定農林水産物等の名称の保護に関する法律」（地理的表示法）が施行されます。この法律は、地域の伝統的な農林水産物等について、品質基準を国に登録し、その名称を「地理的表示」として保護するもので、不正表示は国が取り締まります。地域団体商標では、商標権をもった団体が自ら不正使用の差止請求等を行わなければならないため、実行性に課題がありました。また、品質基準を設けるかどうかとも任意でしたので、低品質な商品が出まわることもありました。地理的表示法では、品質基準を満たせば地域内の生産者は誰でも使用することができるので、地域の共有財産としてブランド農産品やブランド食品を育てることも可能になります。

【地理的表示と地域団体商標の違い】

	地理的表示	地域団体商標
申請主体	生産・加工業者の団体 ※法人格を有しない地域のブランド協議会等も可	事業協同組合、NPO、 商工会 等
地名を冠する必要性	地域を特定できれば、 地名を冠する必要なし	地名を冠する必要あり
名称の周知性要件	必要ではない	出願人の商品等に係る商標 であることが需要者に広く 認識されている事が必要
品質等の基準	基準を定め公表	—
品質管理	団体が規程を定め管理	—
不正表示への対応	行政（農林水産省）が 取り締まり	商標権者が 自分で対応
権利の帰属	地域共有の財産	商標権者

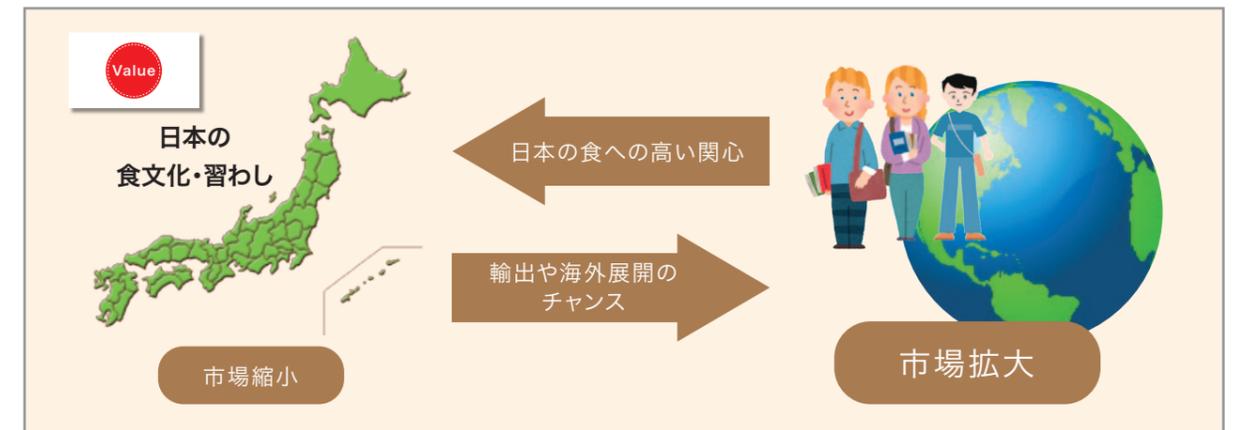
- 大きな違いは、地理的表示保護制度の場合、
 - ① 品質管理が義務化され、
 - ② 不正表示に対して行政が取締りを行うことになる
- 地域の実態や産品の特性を踏まえて、いずれかの制度を選択したり、両者を組み合わせて利用したりなど、戦略的な活用が可能

※出典：農林水産省『地理的表示法について』（平成26年11月）を一部加工

03

世界が注目する日本 輸出や外国人向け商品のチャンス

2013年には「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されました。食材や調理法だけでなく、「自然を尊ぶ」という日本人の気質に基づいた文化・習わしが高く評価されたのです。ジェトロ（日本貿易振興機構）が2012年に中国、韓国、アメリカ等の7カ国/地域で行った調査によると、「好きな外国料理」の総合1位は「日本料理」でした（アメリカを除く全ての国/地域で1位）。また、近年は国産のビールやウィスキーなどの加工品などが海外で次々と名誉ある賞を受賞しています。日本人らしい繊細な感性に裏打ちされた技術が評価されているのです。世界人口は増加し続けています。世界から注目を集めている日本の「食」や文化、技術を活かして、日本ならではの農産物や食品を輸出したり、外国人に向けて販売する大きなチャンスが到来しているといえます。

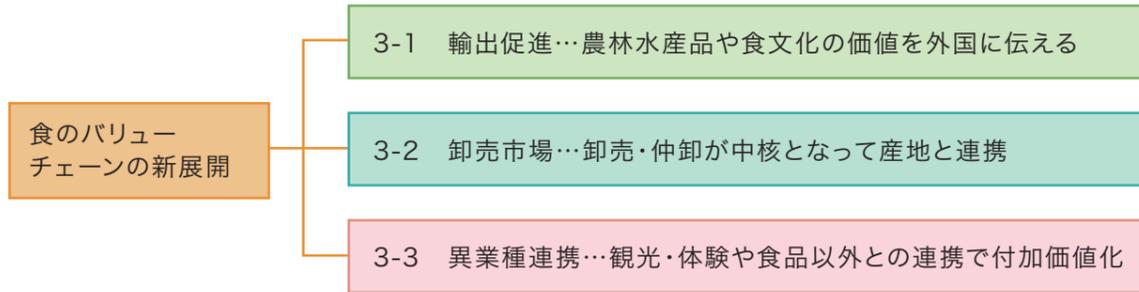


食のバリューチェーンの新展開構築

P3で見たように、食のバリューチェーン構築の取り組みは、地域名や味・食感、こだわりの製法などを付加価値の中心にして取り組んでいるものが王道的な事例といえます。

しかし、このような付加価値がそのままでは通用しにくい場面や状況があります。たとえば、海外に輸出する場合、卸売市場における場合、異業種連携を行う場合などです。

本ハンドブックでは、そのような場合において、どのようなところに着目して付加価値を作っていけばよいか、次の3つの類型にわけてポイントや事例を紹介していきます。



輸出促進に効果的なバリューチェーン構築

外国に輸出する場合、たとえ国内の有名な産地であっても相手国ではほとんど知られていないことが多く、地域名が武器になるとは限りません。また、食習慣や味の好みも日本とは大きく異なります。このような場合、何を武器(付加価値)に戦えばよいのでしょうか。

01

相手国の消費者ニーズに合わせる

日本の農林水産品の輸出額は、世界的な日本食ブームや「和食」のユネスコ無形文化遺産登録などの追い風を受けて、近年増加傾向で推移しています。しかし、外国では、現地の食文化や食全般のトレンドに違いから、消費者に選ばれる規格や種類が国内とは違うことが少なくありません。

たとえば、輸出成功の好例といえる北海道の「十勝川西長いも」では、2012年に9億円を超えるほど順調に輸出量を伸ばしていますが、もとは国内で大きすぎて持て余されていた「太物」(4L規格)が、逆に台湾の消費者に好まれた結果でした。

同様に、台湾への輸出に成功している「りんご」があります。国内の標準サイズよりも一回り以上大きいサイズが台湾で贈答用の高級品として好まれたのです。

→ P18 弘果 弘前中央青果株式会社の事例

相手国のニーズを探るには、現地への海外旅行経験者の一言や、取引先からのちょっとした情報がきっかけになることがあります。自治体やJETRO等が開催する輸出向け商談会に参加するのも良い方法です。

02

世界標準に日本の技術と感性で勝負する

ビールやウィスキーなどすでに世界的な市場が形成されているジャンルでは、権威あるコンテストで評価を勝ち取ることで、世界に対して優れた品質やオンリーワンの味わいをアピールすることができます。

埼玉県の小規模なビールメーカーは、ドイツから招いた名門ブラウマイスター(ビール職人の親方)による徹底的な指導を5年間受けて技術を磨き、そのシーズ(技術やノウハウ)を日本人の感性によって再解釈することで世界と戦えるビールの醸造に成功しました。ワールドピアカップなど世界的なコンテストで次々とゴールドメダル等を受賞し、海外展開の足がかりを築きました。

→ P15 株式会社協同商事 コエドブルワリーの事例

また、群馬県の酒造会社では、「世界に通用する日本酒を造りたい」と、世界的に評価の高いシャンパーニュ地方のワイン造りを学びに渡仏し、世界で初めて澄み切った瓶内二次発酵のSparkling(スパークリング)・Sakeの開発に成功しました。シャンパンに匹敵する日本酒として海外の反応も上々で、香港、カナダ、アメリカへと順調に販路を拡大しています。

→ P13 永井酒造株式会社の事例

03

日本の文化・世界観を伝えることで付加価値にする

日本から食品・農林水産品を輸出する場合、流通や販売にコストがかかり、現地の類似商品と比べて数倍の価格の「高級品」になってしまうことが少なくありません。このような高級品を消費者に選んでもらうためには、それに見合った高い付加価値を認めてもらう必要があります。

島根県にある日本茶の製造販売会社は、カフェを併設した日本茶ショップ「chaho」をタイ国内に複数店舗展開しています。本物のお茶へのこだわり、抹茶をたてて振る舞う所作のデモンストレーション、茶道や抹茶の体験教室などがタイの人々の感動や驚きを生み、日本の伝統文化や世界観を浸透させることに成功したのです。

→ P12 有限会社中村茶舗の事例

また、このように外国での事業展開を行う場合には、日本の文化・世界観に共感してもらえる現地パートナー企業を見つけることが非常に重要になります。上に紹介した「chaho」では、現地パートナー企業のアイデアをもとに、女性向けのおしゃれで健康的なイメージを打ち出した店舗にしたことも大きな成功要因でした。

食料品バリューチェーン推進協議会 ～テーマ別検討会で出された意見など～

- ✓ 外国では、TOKYO、FUJISAN程度にしか日本が知られていないことが多く、最初から日本の「○○産」と地域名を打ち出しても通用しない恐れがある
- ✓ 日本で食べない鶏の足が中国で「もみじ」といって人気であるように、相手国の食習慣や価値観を知ることが大切
- ✓ 相手国での物流システムを構築しなければ、普及につながらない
- ✓ 生鮮品の場合、検疫があり通関に時間がかかることにも注意
- ✓ 現地企業との連携はリスク対策的にも重要(現地の政治・経済など見えないリスクがたくさん)

※食料品バリューチェーン推進協議会とは?

→P28参照

具体的な事例はこちら

- Case01 有限会社 中村茶舗
- Case02 永井酒造株式会社
- Case03 東町漁業協同組合 鯉王
- Case04 株式会社協同商事 コエドブルワリー
- Case05 株式会社食のかけはしカンパニー

卸売市場は従来、地域名や味・食感、こだわりの栽培方法などを付加価値として評価する仕組みになっておらず、バリューチェーン構築がされにくい場といえました。しかし近年、むしろ卸売市場自体が自らの専門性を活かし、新しいバリューチェーンを構築していこうとする取り組みが次々と出現しています。

01

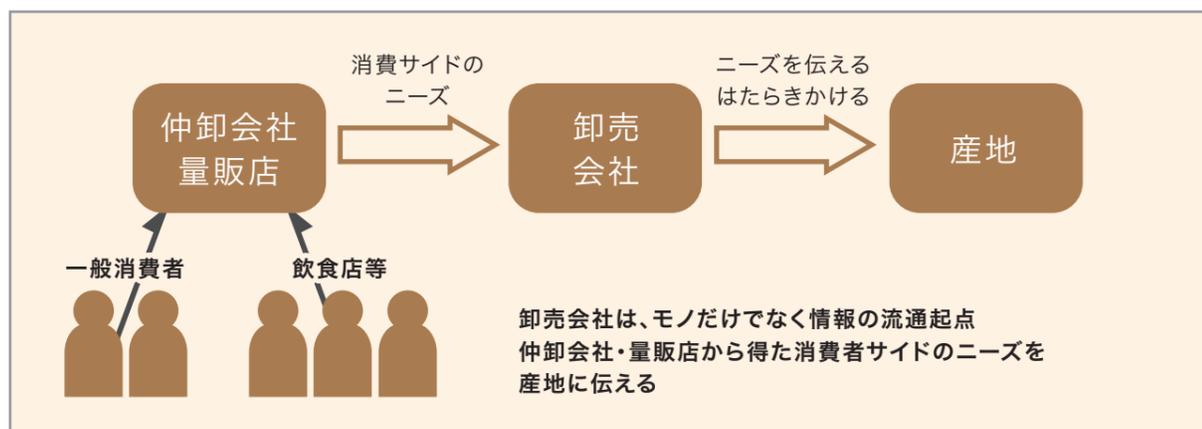
卸売市場は、消費者ニーズを産地に伝える役割を持つ

卸売市場はせり売りが原則とされるなど、もともと公平・公正の観点が重視された公共的な存在として始まりました。このためバリューチェーンの観点からは、卸売会社と特定の産地・会社の連携が行われにくく、産地サイドと実需者（消費）サイドとの間で情報が切れてしまう構造にありました。

しかし、平成11年に卸売市場法が緩和されて相対取引が認められるようになり、現在ではむしろ卸売会社が仲卸・小売と産地を結ぶ役割、つまり仲卸・小売が持っている消費者ニーズに関する情報を産地に伝えたり、産地で開発・生産された農産物を仲卸・小売で紹介するなど、バリューチェーンの中核的な機能を発揮するようになっています。

実際に、東京青果株式会社では、スーパーや仲卸会社を連れて産地訪問を行うなどがされています。

→ P17 東京青果株式会社の事例



02

産地にはたらきかけて、新しい品種をつくる

卸売会社が産地に働きかけ、産地がそれに答えることによって、新しいブランド野菜が生まれたりすることがあります。東京青果株式会社には、その名も「産地開発部」という部署があり、種苗会社との連携の上で、新規品目の開発・商品化、新規産地育成に取り組んでいます。

→ P17 東京青果株式会社の事例

同様に、青森県内の地方卸売市場を開設している卸売会社では、ベテランりんご農家が開発した品種の専利用権を取得したり、種苗会社と連携して、オリジナル品種の開発を進めています。さらに、自ら栽培指導しながら、契約農家に栽培してもらうことで、「つがりあん」という独自の産地ブランドをつくっています。

→ P18 弘果 弘前中央青果株式会社の事例

また、開発した土地の土壌に合わず眠っている品種は少なくなく、それらを育成可能な土地に持っていき、地域間で協力していくことも重要と考えられます。そのとき市場間で情報を共有する際にも、卸売会社の存在は大きいでしょう。

03

卸売市場がもっている「目利き力」を武器にする

市場流通がなされていない品種や知られていない食べ方などを「目利き」によって発掘し、消費者に伝える取り組みを行っている卸売会社もあります。

築地市場の卸売会社である中央魚類株式会社では、北から南まで全国の産地・荷主と連携して地域に「埋もれていた」魚を再発見し、『お宝ブランド』として、飲食店など業務筋を中心に販促活動を行っています。未利用魚種に付加価値をつけることによって、産地漁師の手取りを向上させ、後継者問題の解決を支援しようという取り組みです。

→ P19 中央魚類株式会社の事例

卸売市場が従来もっていた「目利き」に加えて、外部の「目利き」を活用している事例もあります。弘果弘前青果株式会社では、専任で契約した野菜ソムリエ（外部の目利き）を毎日のように県内スーパーに派遣して、オリジナルレシピ等を発信してもらうことで、地域に産地ブランド「つがりあん」シリーズの浸透を図っています。「つがりあん」メロンの1種は大手ファミリーレストランのデザートに採用され、首都圏の多くの消費者にPRすることに成功しました。

→ P18 弘果 弘前中央青果株式会社の事例

食料品バリューチェーン推進協議会
～テーマ別検討会で出された意見など～

- ✓ 卸売市場は、その成り立ちから、農作物のおいしさや機能性、ストーリー性などといった付加価値を評価できる構造にはなっていなかった
- ✓ 相対取引が認められるようになった今日、卸売会社は、従来の機能に加え、産地側と消費地の需要を折り合わせる情報インフラの機能、新たな商品開発の機能など、バリューチェーン構築の中核になると期待される。産地との信頼感の醸成が鍵である
- ✓ 仲卸会社は、大手スーパーなど取引先の巨大化により一社では対応できないケースも出てくる
- ✓ 卸売会社の事業拡大や大手流通の産直販売の拡大により、卸・仲卸という市場のあり方が変わりつつある。最適な役割分担のもと、市場全体として存在価値を発揮していけるよう、両者の真剣な話し合いが必要だ

※食料品バリューチェーン推進協議会とは？ →P28参照

具体的な事例はこちら

- Case06 東京青果株式会社 産地開発部
- Case07 弘果 弘前中央青果株式会社
- Case08 中央魚類株式会社 お宝ブランド・鮮魚BOX
- Case09 大印合同青果株式会社 甘草栽培・加工の取組

食以外の異業種と連携したり、観光と農業を結びつけたりするような場合、味や食感など従来の付加価値以外に、これまで気付かなかった新しい価値に着目することがきっかけとなります。また、バリューチェーンの中でメーカーが主導的な役割を果たして、産地が形成されることもあります。

01 バイオマス、医療福祉など、食品以外との連携でバリューを作る

食品以外の業界と組んだり別業界のニーズを汲み取ることで、商品に付加価値が生まれ、新しい商品開発に展開することがあります。

食品リサイクル法の施行(平成13年)に伴って、食品廃棄物の飼料化への対応が求められていました。兵庫県では、テンブシ(主にパンくず)を混ぜた配合飼料と肉質の関係を明らかにし、霜降りの豚肉を効率的に生産することに成功しました。

→ P23 ひょうご雪姫ポーク推進協議会の事例

秋田県三種町では、高級食材として珍重されている「じゅんさい」の特産地ですが、近年、抗酸化活性緑茶を凌ぐポリフェノールが確認され、健康サプリメント等への展開に向けて可能性が広がっています。

→ P22 三種町森岳じゅんさいの里活性化協議会の事例

02 観光や体験を用意し、「感動」を提供して価値を作る

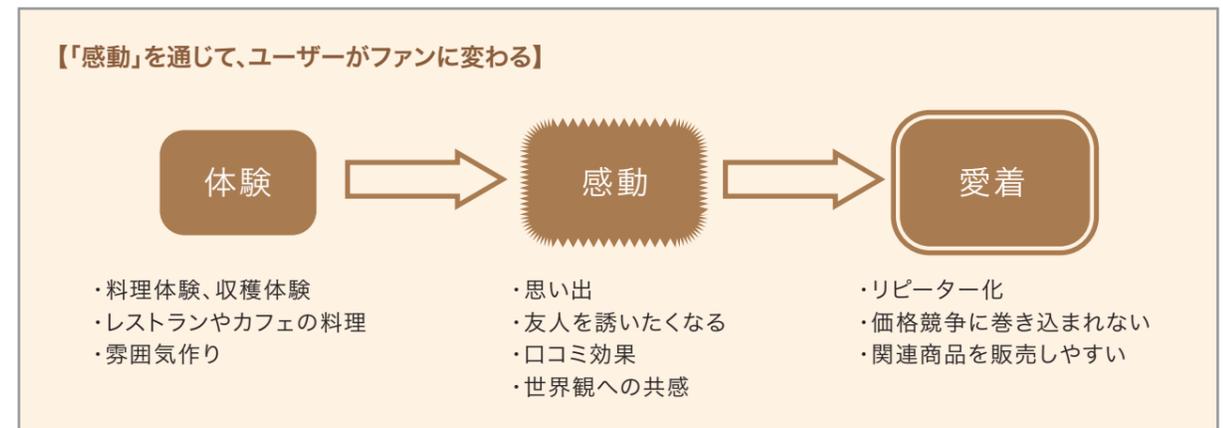
食べ物の美味しさは単に味だけでは決まりません。美しく盛りつけられた料理や、自ら手塩にかけて育てて収穫した果物や野菜は、きっと特別な味わいになるでしょう。そしてそんな特別な体験をしたお客さんは、生涯にわたってファンであり続けてくれるかもしれません。

→ P3 伊賀の里モクモク手づくりファームのバリューチェーン

伊賀の里モクモク手づくりファームは、今でこそ年商50億円の有名企業ですが、最初はお客さんが来ず赤字でした。転機は、幼稚園のPTA・子供たちを対象にしたウイナーの手作り体験教室(日本初)。楽しさと美味しさをいっぺんに体験した子供たちはすっかりファンになりました。同社 木村会長によると「愛着のブランド化」とのことです。

また、年間30万人が訪れる新潟県にある小さなワイナリーでは、欧州の田舎に足を踏み入れたかのような雰囲気作りがされています。ワインを最大限堪能していただくための仕掛けです。

→ P24 株式会社欧州ぶどう栽培研究所(カーブドッチ)の事例



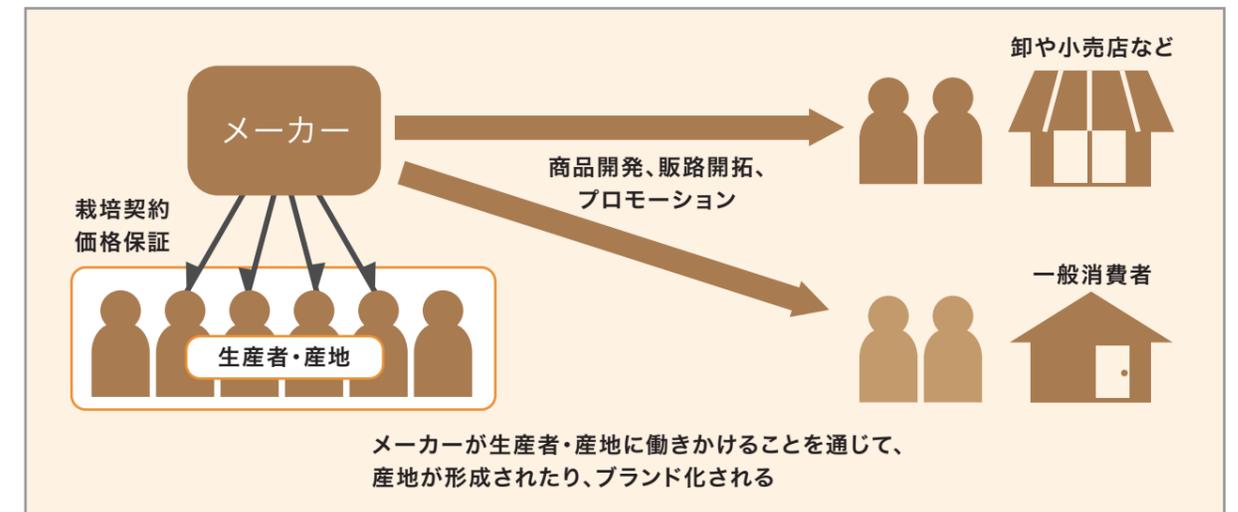
03 メーカー(2次産業)を起点にして産地を形成する

メーカー側が主導的な役割を果たして、新しい産地を形成したり、産地のブランド化を図ったりすることがあります。

たとえば、沖縄県の健康食品メーカーは、ベンチャーとして創業後、何年も苦労した末に市場に自社商品のブランドを浸透させることに成功しました。独自の研究成果や、卸や小売からニーズを聞き取ることで薬草の栽培品種を増やしていきましたが、この過程で契約栽培農家を徐々に増やしていき、薬草の産地化に成功することができました。

→ P21 有限会社沖縄長生薬草本社の事例

このように、商品開発力をもち消費者ニーズを把握する立場にあるメーカーが、そのノウハウや情報を生産者にフィードバックすることによって、より高品質な一次製品の生産が可能になることがあります。



食料品バリューチェーン推進協議会
～テーマ別検討会で出された意見など～

- ✓ これまでの農業では、「生食用」がよとされ、加工には規格外品が回されるのが一般であった。しかし、商品から逆算して農作物を作る発想も大事。たとえば、加工用には生食には向かない「酸っぱすぎるイチゴ」のようなものが逆に重宝される場合もある。加工に特化して最適な栽培に変えれば、さらに付加価値が生まれる可能性がある
- ✓ 小規模農家が加工用の栽培に参入するのは難しいので、グループを組んで同じものを作るとよい
- ✓ 味以外の価値を見出すことも重要。機能性やエコ(バイオマス)のように、従来以外の付加価値があると、異業種連携の幅が広がる

※食料品バリューチェーン推進協議会とは? →P28参照

具体的な事例はこちら

- Case10 有限会社 沖縄長生薬草本社
- Case11 三種町森岳じゅんさいの里活性化協議会
- Case12 ひょうご雪姫ポーク推進協議会
- Case13 株式会社欧州ぶどう栽培研究所(カーブドッチ)
- Case14 農事組合法人和郷園・株式会社和郷
- Case15 株式会社 恵那川上屋