

平成 25 年度農林水産省補助事業
「バリューチェーン新展開構築事業」

食品事業者のためのバリューチェーン構築の手引き



～ 1 次産業の価値を活かしたバリューチェーンの構築～

平成 26 年 3 月

株式会社 流通研究所

はじめに ～本手引きのねらい～

本手引きを作成した「バリューチェーン新展開構築事業」は、農林水産省の補助事業（平成 25 年度農山漁村 6 次産業化対策事業のうち食料品バリューチェーン構築支援事業（バリューチェーン新展開構築事業））を活用し、食品事業者が従来型流通における規格重視のサプライチェーンから、食品事業者が有するマーケティング力や情報・通信技術等によって、1 次産業の有する価値を発掘・付加して消費者に確実に伝達するバリューチェーンへと発想の転換を図ってもらうために実施しました。

事業の一環として作成した本手引きは、食品事業者（小売業者、食品製造業者、外食事業者及び卸売業者等）が主体となり、産地との有機的な連携が図られた共同の 6 次産業化事業体として、1 次産業（食材や産地）が持つ価値を実需者や消費者へとつなぐ「バリューチェーン」の形成に向けた活動を促進するための一助としてもらうために作成しました。

本手引きは、3 章構成とし、バリューチェーンの定義からバリューチェーン構築に向けた視点、主体となる業種別の特徴などを食品事業者の立場から説明する内容としました。

なお、本手引きは、全国及び 8 地区（北海道、東北、関東、北陸、東海、近畿、中国四国、九州）で開催した推進協議会での議論を踏まえ、全国推進協議会の座長である千葉大学大学院園芸学研究科教授 斎藤修氏がこれまでの研究を活用して作成した原案、また、本事業において実施した全国 40 の食品事業者への現地調査結果を整理して作成しました。

調査にご協力いただきました事業者の皆様、また、推進協議会にご参加いただきました学識経験者ならびに事業者の皆様に、深く感謝申し上げます。

平成 26 年 3 月
株式会社 流通研究所

目次

第1章 食品事業者の新しいバリューチェーン・・・・・・・・	1
1. 1次産業の価値を活かしたバリューチェーンとは・・・	1
(1) 「バリューチェーン」とは・・・・・・・・	1
(2) 「1次産業の価値」とは・・・・・・・・	1
(3) 「1次産業の価値を活かしたバリューチェーン」とは・・・	2
2. バリューチェーン構築に必要な産地との関係・・・	2
(1) 利益とリスクを分かち合う・・・・・・・・	2
(2) 連携によりイノベーションを創出する・・・・・・・・	3
3. 事業拡大へのアプローチ・・・・・・・・	3
(1) バリューチェーンに効率性を加える・・・・・・・・	3
(2) サプライチェーンに1次産業の価値を取り込む・・・	4
(3) バリューチェーン・サプライチェーン双方のメリットを引き出す・・・	4
第2章 バリューチェーン構築に向けた視点・・・・・・・・	5
1. 1次産業の価値を取り込む・・・・・・・・	5
(1) 価値の束をつくる・・・・・・・・	5
(2) 産地と連携して自らのブランドに取り込む・・・	6
(3) 産地のブランドイメージに配慮する・・・・・・・・	7
2. パートナーシップ関係を築く・・・・・・・・	8
(1) 契約的取引によるパートナーシップ・・・・・・・・	8
(2) 出資関係によるパートナーシップ・・・・・・・・	11
(3) 流通機能の移転によるパートナーシップ・・・・・・・・	12
(4) 農業支援によるパートナーシップ・・・・・・・・	13
(5) 販売支援によるパートナーシップ・・・・・・・・	16
3. 多様な主体と製品開発に取り組む・・・・・・・・	17
4. コーディネーターを活用する・・・・・・・・	18
5. 地域プラットフォームに参加する・・・・・・・・	19
6. 農業協同組合（JA）と連携する・・・・・・・・	20
7. 企業の社会的責任を果たす・・・・・・・・	21

第3章 業種別のバリューチェーンの特徴・・・・・・・・・・	22
1. 「小売業者」によるバリューチェーン・・・・・・・・・・	22
(1) 生協におけるバリューチェーン・・・・・・・・・・	22
(2) 小売業者におけるバリューチェーン・・・・・・・・・・	22
(3) 宅配・通販業者におけるバリューチェーン・・・・・・・・	23
(4) 卸売・仲卸業者と小売業者によるバリューチェーン・・	23
2. 「食品製造業者」によるバリューチェーン・・・・・・・・	23
(1) 未利用資源・規格外品を活用したバリューチェーン・・	23
(2) カット野菜事業者におけるバリューチェーン・・・・・・・・	24
(3) 水を活用したバリューチェーン・・・・・・・・・・	25
(4) バリューチェーン構築による新産業の形成・・・・・・・・	25
3. 「外食事業者」によるバリューチェーン・・・・・・・・	26
4. 「卸売業者」によるバリューチェーン・・・・・・・・・・	27
(1) バリューチェーン構築に向けた卸売業者の役割・・	27
(2) 卸売・仲卸業者におけるバリューチェーン・・・・・・・・	27
5. 「その他の業種等」によるバリューチェーン・・・・・・・・	28
(1) 高齢者福祉事業との連携によるバリューチェーン・・	28
(2) 資材業者におけるバリューチェーン・・・・・・・・・・	29
(3) 畜産のインテグレーターにおけるバリューチェーン・・	29
 参考資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	 31
1. 農林漁業成長産業化ファンド・・・・・・・・・・	31
2. 金融機関の紹介・・・・・・・・・・・・・・・・・・	46
3. 用語解説・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	48
本文中に「※」の付いた用語について解説しています。	

事例目次

- バリューチェーンへの転換によるドレッシングの開発【倉敷青果荷受組合】 … 4
- 「安全性」と「食味」の価値を束ねたバリューチェーン【オイシックス株式会社】 … 5
- 産直原料加工品による産地と共同のPB商品の開発【パルシステム生活協同組合連合会】 … 7
- 生産者との契約に基づくブランド化と価格の形成【弘果弘前中央青果株式会社】 … 8
- 契約に基づく加工用野菜と地域の食文化を活かした漬物の製造【羽黒・のうきょう食品加工株式会社】 … 9
- 産地特性や品目に応じた産地との契約取引【倉敷青果荷受組合】 … 9
- 澱粉・食品工場を含めたばれいしょの全量活用【JA士幌町】 … 10
- 直営農場による周年供給への対応と試験研究への活用【サンポー食品株式会社】 … 11
- 子会社による最適原料の調達と生産技術の習得【京屋酒造有限会社】 … 11
- パッキング等業務の産地移転によるコストの削減【オイシックス株式会社】 … 13
- 無農薬米確保のための資材提供・機械貸与による農業支援【株式会社飯尾醸造】 … 14
- 生産者への細かな指導によるブランドづくり【丸果石川中央青果株式会社】 … 14
- 高鮮度原料活用のための全天候型収穫機の貸与【日本罐詰株式会社】 … 14
- 専用収穫機貸与による生産者投資の節減【JA中札内村】 … 15
- 農業支援による生産に集中できる環境づくり【丸西産業株式会社】 … 15
- 小売・飲食店へのPRツール提供による販売支援【石川中央魚市株式会社】 … 17
- 新たな価値を提案する総合的なコーディネート【丸西産業株式会社】 … 19
- 遠隔契約産地の栽培指導におけるJAとの連携【サンポー食品株式会社】 … 20
- 「日本のこめ豚」の商品開発【パルシステム生活協同組合連合会】 … 22
- ブランド農産物の規格外品を活用した商品開発【株式会社オハラ】 … 24
- 独自評価基準による実需者・消費者への提案【デリカフーズ株式会社】 … 25
- 地域ブランドを活用した高齢者向け宅配サービス【株式会社日本栄養給食協会】 … 28
- 契約農場と連携した高付加価値の鶏肉生産【丸トポトリー食品株式会社】 … 30

第1章 食品事業者の新しいバリューチェーン

1. 1次産業の価値を活かしたバリューチェーンとは

(1)「バリューチェーン」とは

「バリューチェーン」とは、経営体が利益を生む競争的優位性を確保することを目的に、価値を創出するために、調達から製造・加工、流通、販売のそれぞれの活動を効果的に連鎖させることを意味します。この活動の連鎖は、一企業の中にとどまらず、食品事業者の場合、農畜産物や水産物といった食材の産地が行う生産や出荷等の活動との連鎖が必要になります。

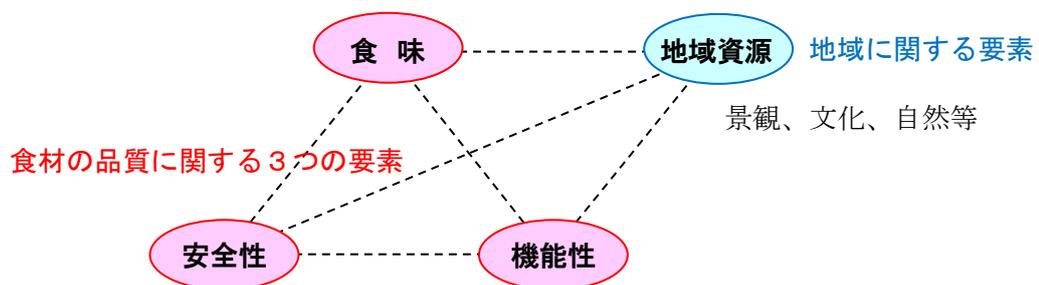
(2)「1次産業の価値」とは

1次産業の価値は、商品の品質として捉えた場合、主に「食味」、「安全性」、「機能性」といった3つの要素から構成されます。食味は、風味や糖度などのほか、食味の原因となる鮮度管理等も含みます。安全性は、農薬・肥料の管理や生産環境などのほか、安全性を担保する有機JAS、GAP、特別栽培等も含みます。機能性は、機能性成分のほか、栄養素等の健康の保持増進に資する健康性も含みます。

この3つの要素は、単独で価値を高めるケースもありますが、それぞれが結合することで、相乗的な効果を発揮することが期待できます。また、産地が持つ景観、文化、自然等の「地域資源」も1次産業の価値を構成する要素となり、食材の品質に関する3つの要素と組み合わせることにより、地域のブランド形成にもつながります。

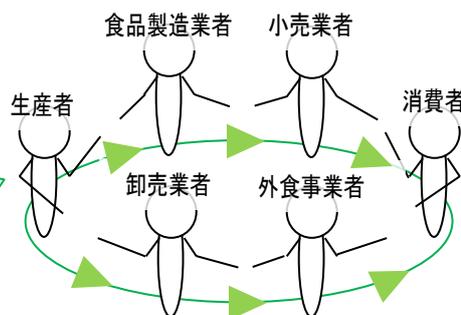
このように、「1次産業の価値」とは、食材の品質に関する「食味」や「安全性」、「機能性」といった要素のほか、産地が持つ「地域資源」の要素などが、単独、もしくは組み合わせにより構成され、消費者から一定の評価を受けたものであると言えます。

1次産業の価値を構成する要素



(3)「1次産業の価値を活かしたバリューチェーン」とは

本手引きが意図する「1次産業の価値を活かしたバリューチェーン」とは、食品事業者が、農畜産物・水産物等の生産者（産地）と価値の創出に向けた戦略を共有し、パートナーシップを強め、1次産業の価値を自らのブランドに位置づけるとともに、価値を高めながら消費者まで確実に伝達する一連の活動であると言えます。



★価値を高めながら消費者に伝達
★価値の創出に向けた戦略を共有
★パートナーシップを強化

2. バリューチェーン構築に必要な産地との関係

(1)利益とリスクを分かち合う

1次産業の価値を活かしたバリューチェーンを構築するためには、第1に、食材の安定調達に向けて、産地と長期的関係を作ることが必要となります。

一般的に食品事業者と産地の取引は、短期的な取引から始まり、産地と食品事業者が相互に取引のメリットを感じれば、値決めや取引の期間を長期化し、継続的關係に進展します。このように、長期的關係に進展した段階になると、需給調整や価格変動のリスクを食品事業者が産地と分かち合い、産地が品質と生産性の向上に集中できるようにすることが課題となります。

産地とリスクを分かち合うことは、食品事業者にとってメリットもあります。原料の品質向上は、食品事業者の製品（商品）の品質向上に貢献します。産地の生産性の向上は、調達の安定化と事業の拡大に貢献し、生産コストの低下、つまり取引単価を低下させるケースも出てきます。このようなバリューチェーンの構築に向けた食品事業者と産地のパートナーシップ關係は、産地へのインセンティブや農業支援により、さらに拡大するケースもあります。

(2)連携によりイノベーションを創出する

第2に、食品事業者と産地が相互に競争力を強化するためには、1次産業の価値を活かしながら、新たな価値を提案するイノベーションについて、共に創出していく関係に進展させることが有効です。

食品事業者と産地がイノベーションを創出する関係構築に向けた第一歩として、相互の情報と知識を共有し、1次産業の価値を活かした製品開発に取り組むことなどが挙げられます。また、人材や施設、資本等の経営資源を相互に依存・有効利用することも、相互の経営の成長を効率化することとなり、関係性の進展に貢献します。

こうした取組が、自治体や生産者、農業者、食品事業者、研究機関等の連携により地域単位で実施され、イノベーションが創出されることは、地域の食品産業と1次産業の振興にも寄与することとなります。

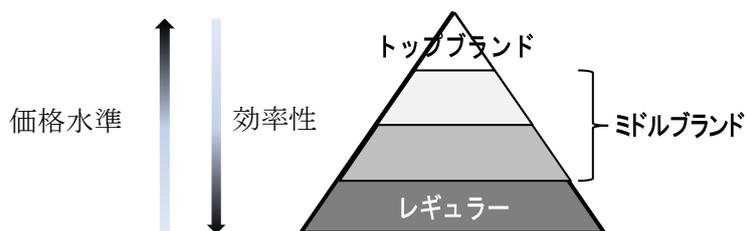
3. 事業拡大へのアプローチ

(1)バリューチェーンに効率性を加える

バリューチェーン構築を実現し、その事業を拡大してくための方法として、2つのアプローチ方法があります。

第1のアプローチ方法は、バリューチェーンによる産地と食品事業者の関係性に効率性を加える方法です。バリューチェーンは、産地と食品事業者が価値の創出を目的に戦略を共有し、連携を深め、トップブランドを生み出していくケースがありますが、効率化の遅れから、事業が拡大しないケースも見られます。また、価値ある商品を生み出しているにもかかわらず、情報システムの未整備から生産履歴を追うことができないケースなども見られます。このようなケースでは、価値のある商品であったとしても、その市場規模は限定されることから、産地の所得拡大にはつながりづらくなり、効率性を巡る競争から、生き残りが困難となることもあります。

バリューチェーン構築を実現し、その事業を拡大するためには、効率性を追求し、コストの低下を市場規模の拡大に結び付けることが必要です。その実現に向けては、多少価値を下げ、ミドルブランドとして拡大することにより、効率化を図る戦略をとることなどが考えられます。



(2) サプライチェーンに1次産業の価値を取り込む

第2のアプローチ方法は、サプライチェーンによる産地と食品事業者の関係性に、1次産業の価値を取り入れる方法です。産地と食品事業者の関係は、大量生産ー大量流通の中で、安定的かつ効率的に対応するサプライチェーンによる関係が構築されています。サプライチェーンは、生産者への利益配分、産地への農業支援等、パートナーシップのある関係が構築されていますが、効率性の追求から、価格競争に発展するケースも少なくありません。

サプライチェーンの関係からバリューチェーン構築を実現していくには、多くの課題がありますが、サプライチェーンの関係に1次産業の価値を取り入れていくことで、バリューチェーンを構築するケースもあります。例えば、小売業者のプライベートブランド商品においては、本来、生産者の名前を出さないのが一般的ですが、生鮮品では生産者、産地の名前を出すなど、産地と共同で1次産業の価値を取り込む等の手法が採られています。

事例にみるポイント！【倉敷青果荷受組合】

バリューチェーンへの転換によるドレッシングの開発

倉敷青果荷受組合は、青果物の卸売からカット野菜の製造・販売を行うクラカグループの卸売業者で、グループ全体として、多くの産地と販売先のネットワークを有しています。

同社では、グループ会社が有する多くの販売先からのニーズに基づき、産地及び食品製造業者と連携し、原料や製造方法にこだわったドレッシングを商品化しています。原料は甘みを引き出す独自の肥料配合で契約農家が生産したものを調達し、その中から卸売業者である自社の目利き力を活かして選別を行っています。さらに、自社のカット野菜工場で甘みと食感の引き立つ大き目の微塵切りにし、最終加工は食品製造業者に委託しています。卸売業者として確立したサプライチェーンを活かし、生産者と食品製造業者とのパートナーシップを強めることにより、1次産業の価値を取り込みながら、バリューチェーンへの転換を図る商品の開発が行われています。



(3) バリューチェーン・サプライチェーン双方のメリットを引き出す

いずれのアプローチ方法も、産地との継続的な関係が前提であるとともに、生産管理やトレーサビリティ等、産地と食品事業者の情報の共有化は不可欠となります。消費社会が成熟に向かった今、バリューチェーン、サプライチェーン双方のメリットを引き出し、食品事業者と産地の相互の経営の成長に向け、バリューチェーンの市場規模を拡大することが期待されます。

第2章 バリューチェーン構築に向けた視点

1. 1次産業の価値を取り込む

(1) 価値の束をつくる

1次産業の価値を構成する要素である食味、安全性、機能性（健康性）は、単独で価値を高めるケースもありますが、幾つかを束ね「価値の束」をすることで、高い効果を発揮します。近年は、食味の良い有機農産物の生産など、食味と安全性を束ねた食材を確保する食品事業者が増えてきています。一方で、それぞれの価値の要素は、例えば、生鮮野菜でも、加工品でも、安全性が上がることにより食味の評価が下がり、結果的に市場規模が限定されるケースが見られるなど、トレードオフの関係になることに留意する必要があります。

価値の評価基準は、食品事業者の業態や戦略等によって異なります。例えば、生協では組合員との関係から、安全性を重視する傾向があります。一方で、果樹においては、有機農産物や特別栽培農産物は少なく、糖度等の食味を評価基準として、自らのブランドに取り込む戦略がとられるケースが多くなります。

その他、景観や文化、自然等の地域資源の要素を束ねることにより、地域ブランドが構築されます。こうした地域ブランドの活用は、環境への認識や地域資源による商品イメージなどが、消費者の購買行動につながるケースがあり、企業ブランド力の小さい食品事業者は、こうした地域ブランドの活用により、販売力をつけ、企業ブランドを高める戦略をとるケースもあります。

事例にみるポイント！【オイシックス株式会社】

「安全性」と「食味」の価値を束ねたバリューチェーン

オイシックス株式会社は、会員制により、有機野菜などの安全野菜を届ける宅配会社で、近年はインターネット注文だけでなく、リアル店舗による食材供給も行っています。

同社では、独自の「O i s i x 基準」を設け、ホームページにより、農薬や化学肥料の使用回数を定めた栽培基準や生産履歴の管理項目等を示し、消費者に対して安全性を担保しています。また、販売する農産物の品種開発や生産者への栽培指導等により、食味を追求した農産物の確保に取り組んでいるほか、販売においては、農産物等のおいしさをわかりやすく表現するネーミングを行い、消費者においしさを伝える工夫が徹底されています。このように、産地・生産者とのパートナーシップ関係を構築しながら、「安全性」と「食味」という2つの価値を束ね、消費者にその価値を確実に伝えるバリューチェーンが構築されています。



(2)産地と連携して自らのブランドに取り込む

生協・量販店などの小売業者が、1次産業の価値を取り込む手法として、プライベートブランドがあります。本来、プライベートブランドにおける品質管理、クレーム処理、在庫管理等は小売業者の責任であるため、生産者の名前などは出さないのが一般的ですが、生鮮品においては、生産者や産地の名前を出すなどしており、産地と小売業者との共同のプライベートブランドとなっています。

産地との共同のプライベートブランドを立ち上げる場合、生産者の組織化や栽培の基準、栽培におけるトレーサビリティ等において、産地との提携や流通業者との協力関係が必要となります。このため、取引価格は比較的高めに設定され、一定の取引量が発生することから、生産者や産地にメリットがあると言われています。なお、近年はプライベートブランドが拡大傾向にあります。いま以上に市場規模を拡大し、より多くの所得を産地に還元するためには、生産が限定されるトップブランドではなく、ミドルブランドのプライベートブランドを作ることが重要になります。

食品製造業者においても、契約産地との協力により、原料の品質と調達の安定化を図り、原産地の表示とともに、その産地の食材品質や地域イメージなどの地域ブランドを活用するケースがあります。このような商品は、原産地を特定地域に限定しないレギュラー品よりも高価格帯のブランドで販売されます。地域ブランドを活用する場合、その地域が限定されることにより、安定調達のリスクが大きくなりますが、限定した地域のブランドだけでなく、エリア領域の異なる（広域等）ブランドを持つなどにより、リスクを分散する手法等がとられているケースがあります。

産直原料加工品による産地と共同のPB商品の開発

パルシステム生活協同組合連合会は、組合員を対象に、カタログやインターネットの注文による食材の宅配事業を展開しています。

パルシステムでは、食料自給率を高めることを目的に、「産直原料加工品」と呼ばれる契約産地の産品を原料にした加工品の商品開発を行っています。

これらの加工品は、契約産地を特定することにより、その契約産地のブランドも活用が可能であり、JAや農業生産法人等の原料生産者、自治体、食品製造業者と連携した産地との協同によるプライベートブランドとなっています。なお、契約産地を特定することにより、安定調達のリスクが大きくなりますが、比較的安定調達が可能な原料に限定することにより、リスク軽減を図りながら品目を拡大しています。



(3)産地のブランドイメージに配慮する

ブランドイメージが形成されている農産物を加工する場合、農産物のブランドイメージと加工品のギャップが生まれぬよう、そのブランドイメージに配慮した商品開発が必要になります。例えば、ブランドイメージが形成されている果実などを使用し、産地でジュースなどに1次加工し、食品事業者等に供給するケースもこれに当たります。

産地としてのブランドイメージが形成されている場合においては、加工品の主な原料がすべて同一地域のものを使用できれば、産地のイメージは活用しやすくなります。一方で、複数の地域・産地の原料を活用して加工品を製造する場合、原料構成比率にもよりますが、特定産地の原料価値やイメージが失われるケースもあるため、ブランドイメージに配慮する必要があります。

2. パートナーシップ関係を築く

(1) 契約的取引によるパートナーシップ

《契約条件を検討する》

産地と食品事業者の関係が短期的な取引から、長期的な取引に発展する際、調達量の変動するリスク（需給調整のリスク）と価格の変動するリスクが生じます。量の変動に対しては、特定等階級を数量で契約したり、面積をベースに規格外品を除いた全量で契約（面積契約）したりすることで、産地とリスクを共有しています。価格の変動に対しては、播種前から固定、又は一定の価格幅で契約したり、出荷前に値決めしたりすることで、産地とリスクを共有しています。

量の変動に対するリスクについては、数量で契約する場合、産地が需給調整のリスクを負う割合が高くなります。産地は、契約を守る必要があることから、契約数量より過剰に作付を行うため、予定通り、もしくは予定以上に収量が確保できた場合には余剰品の処理が課題となっています。逆に、過剰に作付した上で収量不足が懸念される場合には、契約数量を確保するための対応に迫られます。また、契約対象の等階級が市場のA品と重なる場合には、市場での競争力が減少することが多く、価格形成が困難になるとの問題もあります。

一方で、面積をベースに規格外品を除いた全量で契約（面積契約）するなどの場合には、食品事業者が需給調整のリスクを負う割合が高くなります。こうした契約形態の場合、産地は10a当たりの販売額を想定し、生産規模を決定できるため、計画を立てやすくなります。

事例にみるポイント！【弘果弘前中央青果株式会社】

生産者との契約に基づくブランド化と価格の形成

弘果弘前中央青果株式会社は、青森県弘前市の地方卸売市場を経営する卸売業者です。同社は、野菜、果樹合計13品目について、自社ブランドとして「つがりあん」と命名し、ブランド化を進めています。

同社は契約生産者に対し、種苗や肥料を供給するほか、小売店で消費者が試食した反応に基づいた栽培指導を行うことにより、食味の向上を図っています。また、生産者との契約は、規格外品を除いた全量を購入する方式で、果実においては、収穫までの年数を考慮した長期契約を結んでいます。

こうした生産者とのパートナーシップにより、消費者のブランドの認知が進み、セリ取引においても価格形成につながっています。



事例にみるポイント！【羽黒・のうきょう食品加工有限会社】

契約に基づく加工用野菜と地域の食文化を活かした漬物の製造

羽黒・のうきょう食品加工有限会社は、JAほか1社が出資する会社で、農産物の加工を行い、生協や大手量販店等への販売を行っています。

同社では、主に出資元のJAとの契約に基づく加工用野菜を原料とした漬物を製造しています。JA組合員が生産したものであることから、原料産地が明確であるとともに、地域の食文化である柿酢を用いた伝統製法により漬物を製造することで、地域の食文化を取り入れた商品として食味などの面で好評を得ています。



事例にみるポイント！【倉敷青果荷受組合】

産地特性や品目に応じた産地との契約取引

倉敷青果荷受組合は、青果物の卸売からカット野菜の製造・販売を行うクラカグループの卸売業者で、グループ全体として、多くの産地と販売先のネットワークを有しています。

産地との契約方法において、数量契約の場合、一般的には産地が需給調整のリスクを負うこととなりますが、同社の産地との契約では、契約数量に上下限の許容範囲を設け、産地特性に応じた契約内容とすることで、需給調整のリスクを同社が負っています。また、規格外品を含めた多様な販売先を有していることから、品目によっては面積契約を行うこともあり、産地特性や品目に応じた契約取引を行っています。



《リスクを分かち合う》

食品事業者と生産者・産地とのパートナーシップが進展すると、原料調達は契約的取引となり、場合によっては、特定等階級に限定した取引から、できるだけ規格外品を除いた全等階級を対象とするなどの全量的取引に移行し、需給調整のリスクを食品事業者が負うケースも見られます。

このような場合、食品事業者が自ら利用できない規格を、別の食品事業者に斡旋するなどして対応しています。こうした例は、食品事業者サイドのネットワークを活用することで、産地が行っていた需給調整のリスクを軽減し、産地が品質と生産性の向上に専念することにつながります。この結果、食品事業者は、自らが求める品質の食材の調達を安定化し、競争力の拡大に活かすことができます。

澱粉・食品工場を含めたばれいしょの全量活用

JA士幌町では、ばれいしょについて、澱粉工場や食品工場の運営により、澱粉化や大手食品事業者のOEM製品などを製造しています。

同JAでは、ばれいしょについて、JA士幌町を含む近隣4町5農協で構成する「士幌馬鈴薯施設運営協議会」により集荷を行い、同協議会で受入不可能な規格外品においては、澱粉工場で澱粉化をしています。また、同協議会で集荷したものについても、生食用として出荷できないものは、食品工場で製品加工の原料として活用しています。澱粉工場や食品工場を含めて全量を使用することにより、生産者は全量出荷が可能となり、品質と生産性の向上に専念できています。



《インセンティブ・システムを作る》

食品事業者と生産者・産地との契約的取引には、食品事業者と生産者との間にインセンティブ・システムを設けるケースがあります。インセンティブは、生産者の努力を評価し、やる気を導き出すものであり、生産者・産地とのパートナーシップ強化にもつながります。また、食品事業者が産地への投資を進め、産地が規模拡大や効率性の向上によって生産コストを低下させれば、その分を取引価格の低下につなげることも可能となり、食品事業者と産地の相互の競争力を拡大させることができます。

こうした動きは、食品製造業者だけではなく、外食企業や生協などでも見られ、インセンティブ・システムを設けた長期契約取引の重要性が評価されています。

《直営農場を活用する》

契約取引に関連して、直営農場には大きく2つの役割があります。一つ目は、需給調整や周年栽培への対応など、調達の安定化を図る役割があります。食品製造業者では、年間の製造量の安定に向け、契約産地の端境期に直営農場で原料を生産するケースがあるほか、川中の流通業者においては、契約産地の出荷減に対応するために活用するケースなどがあります。二つ目は、契約生産者などに対し、新品種の野菜や高栄養化の野菜を普及するために、直営農場にて技術開発や生産コストの見極めを行う役割があります。直営農場にこのような役割を担わせる戦略は、食品製造業者、川中の流通業者、外食事業者等の多くの業態で見られます。

この他、10ヘクタールを上回る規模の施設園芸や、数百ヘクタール規模の露地野菜の生産などにおいて、情報技術を活用した作業計画の立案や収穫機械の大規模化を図りながら、販売は食品事業者の多様な販路を活用することで、規模の経済性を実現したビジネスモデルを直営農場で構築するケースなどもあります。

ただし、直営農場の運営は、技術の習得や人材確保の面で大きな障壁があるため、独自に新たな経営体を設立するよりも、生産者への出資を行うなどして、相互の経営資源を活用する方がリスクは小さくなります。

事例にみるポイント！【サンポー食品株式会社】

直営農場による周年供給への対応と試験研究への活用

サンポー食品株式会社は、ファーストフードや外食チェーンに対し、生鮮及びカット野菜を供給しています。

同社では、全国の生産者グループやJAとの契約だけでなく、直営農場を保有することにより、契約産地の端境期におけるレタス生産を行い、年間を通じて鮮度の良いカット野菜の供給を実現しています。

また、直営農場を商品の高付加価値化に向けた新品種の試験栽培、契約生産者に栽培技術を普及するための試験ほ場としても活用しています。



事例にみるポイント！【京屋酒造有限会社】

子会社による最適原料の調達と生産技術の習得

京屋酒造有限会社は、170年以上にわたって、原料へのこだわりを持ち、大甕にて少量ずつ丹精込めて焼酎を仕込んでいます。

同社では、品種のみを指定して、原料の大半をJAから調達していますが、子会社として農業生産法人を設立し、品種指定は勿論、すべて農薬不使用・有機肥料により栽培された原料を生産させることで、同社が望む原料の安定調達に活用しています。また、子会社が生産した原料については、限定の高付加価値商品として販売しているとともに、子会社における生産は、最適な焼酎原料の生産技術の習得にも活用されています。



(2)出資関係によるパートナーシップ

《共同出資を行う》

食品事業者と生産者・産地との関係が、より戦略的な提携に発展する段階においては、取引関係を越えて資本出資の関係になることが経営の成長に有

効となります。資本出資の関係は、生産者・産地が担う生産部門と、食品事業者が担う製造・販売部門の情報が共有化され、双方の戦略自体の共有化が図られることとなります。さらにこの関係は、産地と食品事業者との間で利害が対立した際に、資本出資の関係にある方が解決しやすいこと、また、人材や施設、資本等の相互に異なる経営資源を活用できるため、価値の提案力（バリューチェーン）を強化することができ、イノベーションの創出に向けた基盤ともなります。

《出資比率と組織形態を考える》

共同出資の経営体は、リーダーシップをとる事業者の戦略が意思決定に大きく影響を与えます。食品事業者がリーダーシップを発揮する場合には、出資比率を高める方策が考えられますが、産地とのパートナーシップという観点からは、出資比率を50%未満に抑え、生産者の主体性や取締役会の意思決定について、産地の意思を尊重することが望ましいと考えられます。また、農林漁業成長産業化ファンドは、食品事業者の出資比率が農林漁業者の出資比率より低い6次産業化事業体を対象としているため、ファンドを活用するという観点でも産地がリーダーシップを取ることはメリットがあります。

共同出資の関係は、産地と食品事業者の二者の関係にとどまらず、産地と肥料会社や外食事業者、流通業者等の複数の事業者により構成するケースもあります。多くの事業者が参加する場合、LLP（有限責任事業協同組合）という形態が選択されるケースがありますが、LLPはリーダーシップを取る事業者が不明確になりやすく、ブランドを管理し難い場合があるとも言われています。

(3)流通機能の移転によるパートナーシップ

産地と小売業者や外食事業者の関係は、互いの情報交換が進展すると、流通チャンネル（卸売、仲卸、流通センター等）や物流を調整し、バリューチェーンの効率化が図られます。また、産地に工場等の専用ラインを設置し、パッキング等の機能を食品事業者等から移転するケースなどもあります。

このように流通機能の一部を産地に移転することは、食品事業者における利益を産地に配分することとなり、産地とのパートナーシップ関係の強化につながります。また、食品事業者が消費地に立地する場合においては、人件費や廃棄物処理にかかるコストなどについて、消費地側で行う場合と産地側で行う場合の差により、全体のコストが低下し、競争力を高めることも可能となります。さらに、産地において処理する廃棄物については、堆肥化やリサイクルにより、地域資源として活用され、地域ブランドの形成に活用されるケースなどもあります。

パッキング等業務の産地移転によるコストの削減

オイシックス株式会社は、会員制により、有機野菜などの安全野菜を届ける宅配会社で、近年はインターネット注文だけでなく、リアル店舗による食材供給も行っています。

同社では、野菜の簡易カットやパッキング業務を産地側に依頼することで効率化を図り、コストの低下を図っています。また、産地に対しては、生産以外に依頼した作業に応じた手数料相当額を買い取り価格に反映することで、コスト削減による利益を産地と分かち合っています。



(4)農業支援によるパートナーシップ

《生産管理や技術普及等を支援する》

食品事業者等においては、契約産地への農業支援により、産地の生産性向上とコスト低下を図り、競争力を高めながら、バリューチェーンを強化するケースがあります。農業支援は、産地と食品事業者の関係にとどまらず、肥料会社や資材業者、種苗会社等の農業関連企業も含めた体制で行われることが多く、栽培指導や専用の肥料・種苗等の資材供給、農業機械の開発と貸与、集荷施設の整備など、様々な取組が行われています。

食品事業者が特別に開発した種苗を供給する場合、食品事業者側での全量購入が前提となりやすく、全量購入の場合は需給調整のリスクを食品事業者が負うことになります。

特徴として、供給の変動が大きいトマト等においては、食品事業者側が在庫を抱えやすく、果樹では、産地と複数年契約を結ぶケースなどがあります。また、飼料が肉質に大きく関連する畜産では、飼料会社との連携により、肉のブランドポジションを踏まえた飼料設計が行われます。この飼料では、GMO（遺伝子組み換え作物）、飼料米、エコフィード*などにより、ブランドイメージを構築する戦略が取られますが、価格形成のためには、消費者との合意形成が必要となります。

食品事業者等による主な農業支援	
○専用種苗・肥料・資材の提供	○農業機械の開発・貸与
○栽培指導	○収穫作業の実施
○集荷施設等の整備	

事例にみるポイント！【株式会社飯尾醸造】

無農薬米確保のための資材提供・機械貸与による農業支援

株式会社飯尾醸造は、創業から121年間、伝統製法による酢等の製造を行っています。安全でおいしい酢づくりのため、原料に無農薬米を使用し、その生産を行う農業者への支援を行っています。

農薬が飛散・付着することを避けるため、生産場所を棚田に限定し、契約生産者との研究を重ねることにより、独自の農法の開発を進めています。また、棚田での栽培に適した田植え機を開発し、契約生産者に貸与するほか、無農薬栽培のための紙マルチを提供するなどの農業支援を行っています。



事例にみるポイント！【丸果石川中央青果株式会社】

生産者への細かな指導によるブランドづくり

丸果石川中央青果株式会社は、金沢市中央卸売市場の卸売業者です。同社は、加賀野菜・能登野菜といった地元のブランド製品の振興に注力していますが、市場出荷のなかった零細な奥能登の農家を育成する産地作りにも取り組んでいます。

同社では、生産者別に荷姿を写真撮影し、改善点をコメントにまとめてフィードバックするなど、生産者に対する細かい指導を積み重ねています。こうした地道な指導により、徐々に品質が向上し、農家の再生産に見合う価格形成がされつつあり、結果的に生産者の手取り額上昇に寄与しています。



事例にみるポイント！【日本罐詰株式会社】

高鮮度原料活用のための全天候型収穫機の貸与

日本罐詰株式会社は、スイートコーンの缶詰や冷凍スイートコーンの製造を行う食品製造会社です。

同社では、契約生産者との意見交換を経て作成した栽培のガイドラインや同社職員の巡回指導により、品質、収量の安定化を図っています。収穫適期に効率的に収穫を可能とするため、雨天等でも収穫が可能な機械を貸与しています。収穫後は、同社が工場まで物流し、ただちに加工することで、原料を高い鮮度のまま製品化しています。



専用収穫機貸与による生産者投資の節減

JA中札内村は、組合員の生産するえだまめの冷凍加工事業に取り組んでいます。

同JAでは、冷凍えだまめ向けの出荷者の組織を作り、出荷組織と連携した栽培技術の開発により、えだまめの収量の拡大、安定化を図ってきました。さらに、同JAが専用の収穫機を導入して収穫する方式とし、組合員の設備投資の節減と生産性の向上を図り、組合員の所得確保と原料の調達コストの低下を実現しています。



農業支援による生産に集中できる環境づくり

丸西産業株式会社は、肥料・農薬・飼料及び農業資材を販売する本業を持ち、生産者との連携を深める中で、集荷・販売事業を拡大しています。

同社では、栽培指導、肥料の供給、需給の調整等により、生産者が生産に集中する環境を作り、各生産者の契約面積を機械の能力に合った規模まで拡大させています。その結果、契約生産者の生産効率が拡大し、供給先への販売価格の面で優位性を確保しています。



《経営面も含めて総合的に支援する》

農業支援は、生産管理や技術普及等の個別の支援だけではなく、経営面も含めた総合的な支援として行われる場合もあります。

特定品目の加工品を製造している食品製造業者の例では、取扱品目の生食用生産で農業参入を果たし、自ら農業生産を行うほか、産地から再生産可能な価格で原料の調達も行っています。再生産可能な価格での原料調達ができた背景には、食品製造業者として得た経営資源や販売のノウハウを活用し、小売価格を自ら設定できることによります。こうした産地との関係構築は、取引関係にとどまらず、出資関係も含めて、その関係を深めています。

その他、チェーン展開を行う外食事業者においては、農業資材（種苗・有機質肥料・ビニール等）を産地に安価で供給する独自のシステムを開発するとともに、販売においては、規格の簡素化や輸送コストの低減などにより、生産地の手取り額を上昇させているケースなどもあります。

《コントラクト方式により支援する》

コントラクト方式*は地域内における農作業受委託がスタートであると言えますが、現在は地域の流通業者等が、生産者への資材供給や収穫から出荷までの作業分担、生産物の買い付けなど、一連のチェーンを構築した方式へと拡大しています。こうした支援を行う担い手は、流通業者だけでなく物流業者のほか、JAの部会組織で対応するケースも見られます。このコントラクト方式*では、生産者が栽培管理を担当するため、食品事業者はその収量や品質水準に応じてインセンティブを支払うこととなります。具体的に、生鮮ではにんじん等において、コントラクト方式*が広がっており、その背景には、生産者の機械投資の負担、収穫から出荷までの労働力の確保、品質向上の必要性等によって、個別生産者の対応が限界になったことが挙げられます。

コントラクト方式*では、地域の流通業者等が農地を団地化し、輪作体系を確立し、種の供給、機械収穫、出荷までの作業管理を行うケースがあります。流通業者等は、選定した肥料・農薬を生産者に提供し、生産者に対し、栽培管理に対する報酬を収穫量（出来高）に応じて支払います。生産者が機械を保有する場合には、オペレーター料金を支払いますが、多くの生産者は機械投資を回避するため、流通業者に機械作業を依存するケースが多くなります。

このコントラクト方式*は、北海道から東北へと拡大し、品質水準の向上のために資材の供給と管理、収穫・洗浄・出荷までの効率的な作業管理、穀物・ビート等との長期の輪作体系、土地条件を配慮した団地化の確保などにメリットがあります。生産者にとっても、収穫量の変動しても栽培管理の報酬やインセンティブが支払われることから、双方にメリットがあり、今後も拡大していくことが見込まれます。

(5)販促支援によるパートナーシップ

小売業者等のバイヤーは、産地を巡回し、バイヤーズカレンダーを作成するなどして産地の評価を行い、生協では、産地の品質水準や担い手の数などを産地評価に盛り込んでいます。また、小売業者の中には、産地の生産法人や集荷業者へ人材を派遣し、産地情報を収集するところもあります。

しかし最近では、小売業者等のバイヤーが産地情報を得られていないケースが見られます。この背景には、産地において、直売所やインショップによる売り場づくり、品揃えの提案力がついたことが挙げられ、こうした産地では、小売業者等のバイヤーを対象とした研修プログラムを実施しています。小売業者等のバイヤーはこうしたプログラムにおいて、産地の特徴や品質・技術などの商品知識を身に付け、売り場づくりや消費者への説明力の向上につなげるため、1次産業の価値を活かしたバリューチェーンへとつながります。

販促支援は、産地だけでなく、川中の流通業者等が行うこともあります。産地の青果市場では、卸売・仲卸業者が、食味を追及した栽培基準、種苗、肥料の供給等の農業支援から生産者とのパートナーシップを構築し、共に小売業者への販促支援を行うことにより、独自のブランド化を図る例があります。これは水産市場においても、高鮮度水産物のブランド化などで実施されており、小売業者に対し、多様なPRツールを提供するなどの販促支援を行っています。食品製造業者に対しては、生産者の顔写真、生産者と連携した販促イベントなど、地域資源を活用した販促支援が行われています。このような販促支援は、産地とのパートナーシップと戦略の共有化がベースにあることから、産地との長期的な取引関係の構築が重要となります。

事例にみるポイント！【石川中央魚市株式会社】

小売・飲食店へのPRツール提供による販促支援

石川中央魚市株式会社は、金沢市中央卸売市場の卸売業者です。

同社では、県産の水産物の県内消費の拡大を目的に、「朝とれの地魚」だけを扱う朝セリを実施し、

「朝とれもん」と命名して卸売を行うことにより、早朝に水揚げされた魚を一日待たずに流通させて

います。「朝とれもん」の販促支援として、小売店や飲食店にロゴマークやポスター、ポップ等のPRツールを提供しています。また、バイヤーを対象とした説明会を実施し、ブランドの価値やマークの使用基準等を説明し、ブランド化に向けた戦略の共有化を図っています。



3. 多様な主体と製品開発に取り組む

製品開発は食品メーカーが担い手でしたが、生協・量販店・コンビニエンスストアをはじめ、多くの食品事業者がその担い手となっています。さらに、チームマーチャндаイジングといった観点から、食品製造業者は商品パッケージ等に原料供給者も表示し、共同開発として取り組むようになってきました。小売業者でも製品開発は食品製造業者を加えたグループでの開発になり、LLP（有限事業協同組合）の形態を取り、参加企業が増加するケースなどもあります。このような製品開発のグループ化は、品質水準を引き上げるとともに、製品開発のスピードをアップすることにつながります。特にコンビニエンスストアとの製品開発は、テストマーケティングの「場」をつくりやすいほか、優位な価格設定が可能であるため、ブランド力の強化が図られるケースがあります。

青果物においても、外食事業者や小売業者、流通業者との情報交換により、栽培法や肥料、資材等において、共同開発が行われるケースがあります。また、最近では、青果物の抗酸化力等の健康機能が評価されていることを背景に、加工工程でその価値を高め、外食事業者等に価値を提案するケースも見られます。さらに、生協等では、消費者の参加に基づき、産地との交流を組み合わせ、安全性や食味、産地の明確さなど、1次産業の価値を商品開発に取り込んでいます。こうした消費者参加型の商品開発は、品質と価格を調整する場であるとともに、1次産業の価値を含めた商品の価値を伝える場となっています。

4. コーディネーターを活用する

外食事業者や小売業者を中心に、食品事業者と産地の間には、流通業者が存在するケースが存在します。このような流通業者は、需給調整だけでなく、価値の創造・伝達に貢献するため、バリューチェーン全体をコーディネートします。こうしたコーディネーターには、大きく2つのタイプが存在します。

1つは、産地サイドのコーディネーターです。産地サイドのコーディネーターは、産地へのトレーサビリティやGAPの導入、資材の供給、栽培・経営指導などを行い、産地を育成します。このようなコーディネーターは、複数の産地や他の流通業者とのネットワークを活用して需給調整を行うほか、小売業者や外食事業者の品質等のニーズに合った生産をコーディネートします。

2つ目は、消費地サイドのコーディネーターです。消費地サイドのコーディネーターは、仲卸業者等が産地や産地サイドのコーディネーターと連携し、小売業者や外食事業者の支援を行っているケースがあります。小売業者に対しては、青果の品揃えに加え、パッケージ・カップサラダ、キット野菜等、加工度の高い商品の品揃えを支援します。外食事業者に対しては、野菜の品種の特性を活かしたカット技術の開発、野菜の栄養価を活かした販促支援等に取り組み、1次産業の価値を活かしたバリューチェーンを強化します。

産地サイドのコーディネーターと消費地サイドのコーディネーターは、企業としての分担は明確でなく、一社が両方を兼ねるケースもありますが、安定供給の難しい品目では、産地サイドのコーディネーター、消費地サイドのコーディネーターが協力して需給調整を行う傾向にあります。

小売業者、外食事業者等においては、コーディネーターを介さず、産地と直接取引するケースもありますが、この場合、自らが需給調整や農業支援を行わなければ、バリューチェーンを構築し、事業規模を拡大することは困難になります。

新たな価値を提案する総合的なコーディネート

丸西産業株式会社は、肥料・農薬・飼料及び農業資材を販売する本業を持ち、生産者との連携を深める中で、集荷・販売事業を拡大しています。

同社では、小売業者や外食事業者及び消費地の流通業者と産地の間に立ち、出荷予測、需給調整、鮮度管理、トレーサビリティの管理等を行い、顧客の求める品質の野菜を安定供給する役割を担っています。また、顧客との情報交換により、顧客に新たな価値を提案する野菜の栽培技術を開発し、肥料、農薬の開発、低コストで栽培するためのハウスの確保等、総合的なコーディネートを行っています。この結果、契約生産者の育成と自社の競争力の拡大が図られています。



5. 地域プラットフォームに参加する

自治体等が関係団体等のネットワークを形成し、地域プラットフォーム[※]を整備するケースがあります。プラットフォーム[※]に参加する主体は、自治体やJA、地域の食品事業者等で、戦略構築には研究機関や大学等が参加し、地域マネージャーとしての役割を担うこともあります。プラットフォーム[※]は、経済主体間の連携を促進し、知識から価値、所得という循環を地域で作ることを戦略とします。地域資源を活用した製品開発等でコンソーシアム[※]を形成し、事業に発展すれば、地域資源の活用や雇用の創出により、地域の所得を増大させます。

地域の食品事業者の中には、このようなプラットフォーム[※]に参加し、産地と地域のバリューチェーン構築の基盤づくりを行い、さらなる連携において、地域のバリューチェーンを形成するケースなども見られます。

価値から所得への転換に向けては、地域ブランドや異業種を含めた食料産業クラスターの形成が課題となります。クラスター・フードバレー戦略の進展した地域では、自治体をコーディネーターとし、大学、食品事業者、JA、生産者などと連携できるプラットフォーム[※]が整備され、JAと食品製造業者が連携した製品開発が進んでいます。プラットフォーム[※]は、地域に多くのコンソーシアム[※]を形成するとともに、持続的に知識の蓄積と活用を可能とするため、地域の競争的優位性を確保します。

6. 農業協同組合（JA）と連携する

産地と食品事業者のバリューチェーンの構築においては、JAが産地側のコーディネーターとしての役割を果たすケースがあります。JAにとって、契約取引を拡大し、生産者の育成や規模の拡大を進めることは、自らの競争力の拡大につながるため、食品事業者との連携を志向するケースもあります。

生産者の立場に立つJAは、食品事業者との連携において、試験的栽培を実施し、原価の算定を行うほか、生産者にとっては確実に代金を回収する役割を担っています。組合員である生産者を組織化しやすいため、特定の取引先に出荷する部会を組織するなどし、栽培指導等の農業支援、食品事業者の調達の安定化、食材の品質向上等に貢献しています。

また、各種の集出荷施設を保有し、選果場のラインを取引先のために特定化するケースなどが見られるほか、ライスセンター、青果物の予冷施設を活用し、取引先の農産物の貯蔵や鮮度管理を行うケースなどもあります。畜産においては、指定農場として、飼料や飼育方式、品種、出荷体重の管理等を行い、品質の安定化を図ることなどにより、バリューチェーンの構築に貢献しています。

なお、JAの施設の利用は、生産者が生産に集中することを促進し、生産性の向上が図られることから、産地と食品事業者の相互の競争力を高めることにつながりますが、取引が継続しなくなると操業度が低下してしまうリスクを負うため、長期的利用を前提とする場合が多くなっています。

事例にみるポイント！【サンポー食品株式会社】

遠隔契約産地の栽培指導におけるJAとの連携

サンポー食品株式会社は、ファーストフードや外食チェーンに対し、生鮮及びカット野菜を供給しています。

同社では、近郊の産地とは生産者と直接契約し、栽培指導、肥料の供給等の農業サービスを行い、品質と量の安定化を図っています。一方で、遠方の産地とは栽培指導等の面で効率性が落ちるため、JAとの契約を行い、同社への出荷を目的とした部会を作ってもらうことで、JAに栽培指導を任せ、連携して行っています。



7. 企業の社会的責任を果たす

農地の保全やフードマイレージ削減等の環境への配慮、福祉農業、食育活動など、食品分野における企業の社会的責任を高める活動は、消費者の購買行動にも影響を与えています。また、こうした活動は、日本の食料自給率向上にも貢献することとなるため、行政や関係機関との連携により、推進されることが期待されます。

例えば、食品事業者が主体となり、生態系の保全を図りながら産地が特別栽培農産物などを生産するケースでは、生態系や環境などといった地域資源が、商品の価値を形成する要素となっています。このような価値は、消費者が生物多様性を実感する交流等を通じ、ブランド化につながる可能性を有しており、消費者の購買行動に影響を与えることとなります。

また、バリューチェーンを構成する、調達から製造・加工、流通、販売といった活動をつなぐ一連のフードチェーンにおいて、消費者の実感を高める多様な体験活動は、消費者の系統的な理解と実践を促進する食育活動となります。

さらに、中山間地域等の食品事業者においては、地域の経済・社会的課題を解決するために社会的企業として地域資源を活用し、地域の所得拡大に努めていくことが期待されます。事業者によっては、製品開発にとどまらず、直売所やレストランの経営から雇用の拡大に結び付けたり、農業への参入や資源循環システムを形成するケースなども見られます。

第3章 業種別のバリューチェーンの特徴

1. 「小売業者」によるバリューチェーン

(1) 生協におけるバリューチェーン

生協においては、産直事業として、消費者に対する交流事業や公開確認会などが行われ、産地の環境や使用資材、生産方法などを公開しています。こうした活動により、消費者には環境や安全性、自給率の向上への貢献までが価値として理解され、産地から販売までのバリューチェーンが構築されています。また、安全性に加えて、近年では食味の評価を重視しており、安全性と食味を「価値の束」としながら、消費者の嗜好や生活スタイルの変化に連動した価値提案を強めています。

事例にみるポイント！【パルシステム生活協同組合連合会】

「日本のこめ豚」の商品開発

パルシステム生活協同組合連合会は、組合員を対象に、カタログやインターネットの注文による食材の宅配事業を展開しています。

パルシステムが商品化した「日本のこめ豚」は、飼料会社との提携により、養豚生産者から提供される糞尿を活用した肥料づくりを行い、飼料米の生産に活用されています。消費者に対しては、国産の飼料米の活用が食料自給率に貢献することが示され、販売価格の水準についても、消費者との合意によって決定されるなど、生産から販売、消費者までのバリューチェーンが構築されています。



(2) 小売業者におけるバリューチェーン

生協以外の小売業者の産直については、指定農場からの調達割合を高めるなどの進化が見られます。一部では、量販店と産地の契約取引が進み、生食用だけでなく、惣菜としての活用により、面積契約の全量取引に発展するケースなども見られます。また、産地段階の技術開発においても、流通業者や資材業者などの参加によるコンソーシアム^{*}を形成し、食材の食味や安全性の改善に向けた栽培法の見直しや流通機能の移転が進むなど、バリューチェーンの構築に向けた活動が進みつつあります。

(3) 宅配・通販業者におけるバリューチェーン

I Tなどを活用した通販事業を展開してきた事業者は、比較的若い層の消費者が多いことやバーチャル（電子上）での取引であることから、商品のブランドイメージや安全性への配慮が伝わりやすいという特徴があります。このため、生産者からの買取価格の設定についても、利益配分が可能なパートナーシップ関係が構築されやすいと言われていています。ただし、I Tを活用した宅配・通販事業は、今後確実に競争が進むため、生産者とのネットワークの強化、単品販売型からメニュー提案型商品への移行等により、消費者への価値の提案を強める必要があるほか、効率性の強化については、今後さらに追及されていくことと考えられます。

(4) 卸売・仲卸業者と小売業者によるバリューチェーン

大手量販店における卸売市場を介した調達は、情報システムやコールドチェーンを含む物流システム、パッケージ化などの機能を集積することにより付加価値を高め、専用のセンター機能としての役割が生じています。こうしたケースのように、小売業者のために卸売市場が多様な機能を担うことにより、サプライチェーンのみならず、バリューチェーンとしての性格を持つようになります。

また、量販店が卸売市場の卸売・仲卸業者を買収し、主導性を強めるケースもあります。このケースでは、卸売・仲卸業者がコーディネート機能を発揮し、産地との関係を深めることにより、量販店が目指す効率性の追求と、品揃えの充実を可能にしています。このように、卸売業者との統合によって産直システムが強化され、バリューチェーンとしての性格を持つケースもあります。

2. 「食品製造業者」によるバリューチェーン

(1) 未利用資源・規格外品を活用したバリューチェーン

食品製造業者においては、未利用資源（廃棄物）や市場の規格外品を活用してバリューチェーンを構築するケースがあります。

畜産物においては、産地との連携により、消費期限の切れたパンや牛乳などを豚の飼料に活用したり、梅干しの製造時に出る梅酢を鶏の飼料に添加するなどし、廃棄物をエコフィード^{*}として、肉質の改善などに活用しています。黒豚やヨークシャーなど、差別性と品質の高い品種では、飼料コストの低減や肉質の改善だけでなく、ブランド化につながるケースなどもあります。

その他の例としては、肉用牛における豆腐カスやりんごジュース、ビール・ワインの搾りカス等の活用においても同様の効果が見られ、ブランド認知の向

上につながるケースがあります。青果物では、産地が廃棄していただいたこの葉を乾燥野菜として商品化したり、ながいもでは、収穫段階の割れにより大量に発生する規格外品を、とろろいもとして商品化するケースなどがあります。また、水産物においては、加工残渣を広域的に集荷し、煮沸加工することにより、フィッシュミール（魚粉）や健康食品として商品化する事業者なども見られます。

事例にみるポイント！【株式会社オハラ】

ブランド農産物の規格外品を活用した商品開発

株式会社オハラは、ブランド農産物の規格外品を活用したゼリー・プリン等の加工食品を製造し、コンビニエンスストア等へ販売しています。

同社では、原料をブランド農産物の規格外品に限定することで、ブランド農産物の食味、産地名を活かした商品化を図っています。この結果、一定の価格水準を確保することができ、産地への利益配分が可能となっています。なお、複数の商品アイテムを持つことにより、原料の安定調達面の課題を解決し、工場の安定稼働を図っています。



(2)カッタ野菜事業者におけるバリューチェーン

これまでカッタ野菜事業者においては、原料を市場から調達するケースが多くなっていましたが、企業によっては、取引の安定のために保証価格を設定したり、値決めの期間を長期化したりすることで、生産者とのパートナーシップ関係を築き、長期にわたる継続的な取引が実現されてきています。

大規模なカッタ野菜事業者においては、直営農場の設置や全量契約による調達によって、産地との提携関係を強めるなどし、コンシューマパックなどの販売において、量販店やコンビニエンスストアへの販売チャネルの拡大を図っています。また、量販店等の惣菜売り場の拡大に伴い、加工の程度が高いキット商品の開発・販売によって、量販店等への提案力を強めています。

その他、外食事業者等に対しては、利便性を提供したり、産地から調達した野菜を安定的に供給したりする役割を担ってきましたが、近年は、食味や栄養素の面で差別化を図る取組なども進められています。カッタ野菜事業者が評価した野菜の成分や食味について、産地に結果を提供し、栽培技術の改善を図るための指導が行われているほか、栄養素の高い野菜の導入に向けた試験栽培等に取り組んでいるケースがあります。また、製造段階においては、カッタの工程において食味を高める工夫や、野菜の栄養素の特徴を活かした顧客への食べ方提案等が重視されています。

独自評価基準による実需者・消費者への提案

デリカフーズ株式会社は、外食事業者等に対し、カット野菜やホール野菜を供給している事業者です。

同社では、野菜の大きさや色・艶、傷の有無などの外観ではなく、野菜の機能性を「抗酸化力」、「免疫力」、「解毒力」3つのカテゴリーに分け、独自に数値化することにより、野菜の中身に関する評価基準を設けています。評価の結果は、産地に提供され、産地のレベルアップに生かされるほか、取引先に対しては、食材の価値として情報提供しています。



(3)水を活用したバリューチェーン

豆腐や飲料、清酒、もやし、カット野菜等の食品製造業者においては、水を活用した差別化を展開するようになり、水源を求め、工場の立地を移動する事業者も存在します。その理由の一つには、地下水の汚染や土壌の硝酸態窒素濃度の上昇などにより、工場の立地が悪化したことが挙げられます。こうした事業者は、良質な水の確保が不可欠であり、関東では、日光、富士五湖、安曇野、白州などの水源に工場を移転するケースが多くなっています。

水は商品原料の一部として、地域資源から「見えざる資産」としての価値を形成しており、特に有機農産物や特別栽培農産物を原料とする加工品、豆腐などでは、汚染されていない良質な水の確保が必要となっています。また、こうした水を活用して製造された商品、また水そのものは、消費者への地域イメージの向上につながるなど、バリューチェーンとして消費者まで価値提案できる資源の1つとなっています。

(4)バリューチェーン構築による新産業の形成

食品産業の成熟化により、新産業の形成が模索され始めています。代表的なものとしては、機能性（健康性）の高い商品の開発として、大麦若葉を活用した青汁や沖縄のウコンを活用した茶、さらに、大豆から抽出したイソフラボンを活用した化粧品、ハーブから抽出した香水など、多くの商品が開発されています。特にウコンは、薬草としての評価が高く、その後、桑茶、大麦若葉などが健康食品として評価されましたが、ある程度の「食味」が伴わなければ、持続的な成長が難しいとされています。

食味について、畜産物の牛肉ではオレイン酸の技術向上によって食味を向上させているほか、豚肉では脂肪燃焼効果のあるリノール酸の含有量の増加によって食味の向上が図られています。このリノール酸は、豚に玄米を供給することによって増加し、しゃぶしゃぶ等のメニューなどにおいて、食味が向上するとされています。

また、果実ではリンゴ・ナシ・ブドウなどにおけるポリフェノール類が抗酸化作用のあることが検証され、ミカンではベーター・クリプトキサンチンが発がん防止機能のあることが検証されましたが、食味の向上との結び付きについては課題となっています。さらに、トマトは遺伝子資源が多様であり、種苗会社と食品事業者の連携により、用途ごとの新品種開発や養液土耕・ポット栽培などにおいて、食味が改善されるようになっていきます。機能的には栄養成分のリコピンの含有量が消費者の購買行動に影響することが検証されるようになりつつあります。

このような機能性（健康性）の高い商品の開発による新産業の形成では、開発段階から多様な経営主体とのコンソーシアム[※]を構築することにより、開発のスピードを向上させることができます。一方で、機能性を持つ商品の開発研究は、開発研究できる一企業が商品等を独占的に利用する可能性が強く、優位性が高いということが言えます。また、開発研究においては、技術的可能性があるとしても、基礎研究に多額の投資が必要なケースが多く、産地サイドの価値提案力よりも、研究機関における開発能力に左右されることとなります。特に、機能性食品を特定保健用食品として開発する場合に、各種実験を行い、その効果等を検証するためには高額な投資が必要になります。地域の中小の食品事業者では、こうした高額な投資は困難ですが、食料産業クラスターの形成やコンソーシアム[※]の形成により、地元の大学や研究所から支援を受け、開発コストを抑えることができる可能性があります。

3. 「外食事業者」によるバリューチェーン

外食事業者は小売業と食品製造業を併せ持った性格があります。多様なメニューや食材をカットした農産物等の利用が多いことから、市場規格とは異なる多様な規格を利用することができます。このため、面積契約により、できるだけ規格外品を少なくした全量取引となるケースがあるほか、値決め期間も長期化する傾向にあり、産地にとっては提携しやすい食品事業者としての性格があります。

ただし、サラダ等のメニューにおいては、鮮度が重視されるため、収穫してからの鮮度管理やコールドチェーンの構築が課題となります。また、多品種の野菜を安定調達することが必要であることから、流通業者が介在するケースが多いほか、カット野菜事業者が、鮮度管理、需給調整、カットまでの役割を担うケースなども見られます。種苗や肥料等の資材の供給、栽培指導等の農業支援や販売促進支援までのチェーンが形成されれば、生産コストの削減と有利な価格での取引が実現するケースもあります。また、産地との取引の面においても、取引価格が低い場合には取引規格の幅を広げ、生産者の収量を増大させることで生産者の収益を確保することなどができるため、産地とのパートナーシップ関係を持続しやすいという特徴があります。

一方、全国規模のチェーンを持つ事業者等においては、直営農場を運営し、原料調達のほか、試験ほ場として活用する動きもあります。

4. 「卸売業者」によるバリューチェーン

(1)バリューチェーン構築に向けた卸売業者の役割

産地は、小売業者や飲食店等の実需者とのコミュニケーションを強め、販売チャネルやマージン、価格などの情報を共有化するようになっていきます。これがさらに進展すると、卸売業者の役割を産地と実需者が担うことにより、産地と実需者とで流通機能とサービスに見合った利益を配分することになります。こうした状況は、流通業者の利益が産地に移転することを意味し、1つのバリューチェーンと捉えることもできます。

しかし、産地と実需者とのパートナーシップ関係が弱ければ、産地は需給調整のリスクを抱えることになります。特に産地と量販店との産直が進まない要因には、産地において、複数の実需者との需給調整に限界があること、量販店も売しやすい等階級を中心に契約する意向が強いことなどがあります。こうした状況から、卸売市場の卸売業者や仲卸業者の役割にも変化が生じており、小売業者や外食事業者への支援、コーディネート機能が重視されています。

(2)卸売・仲卸業者におけるバリューチェーン

大規模な仲卸業者においては、プライベートブランド商品の調達などにおいて、特定量販店との連携を強め、コーディネートを行うケースがあります。大規模な仲卸業者は、効率的な物流システムを活用しながら卸売機能を担い、産地のブランド管理を行うとともに、パッケージやカット等の事業を拡大し、付加価値を高めたバリューチェーンへとつなげています。

水産物においては、産地市場と消費地市場との分離から、バリューチェーン構築の難しさがありましたが、卸売業者が仲卸業者に出資することで加工や惣菜事業を取り込み、バリューチェーンを構築するケースが見られます。

また、地方の卸売市場の卸売業者や仲卸業者では、産地の生産者を組織化し、資材の供給や営農指導等の支援を担うとともに、販売については、地域の量販店との連携を強めることにより、生産から販売までを統合し、バリューチェーンを構築するケースもあります。

5. 「その他の業種等」によるバリューチェーン

(1) 高齢者福祉事業との連携によるバリューチェーン

高齢化の進展により、在宅高齢者の看護・介護が増える中、地域にとって栄養バランスの取れた食事の提供が課題となってきました。このような中、大手の冷凍食品会社や外食事業者等が、高齢者の宅配事業に参入するケースや、学校給食の事業者が宅配事業に取り組むケースが増えています。

このような取組では、契約生産者から、もしくは直売所などで原料を調達し、地域の食材を有効に活用した食事が供給されるケースや、調理の過程で廃棄された資源から、有機質肥料を製造して契約生産者に供給し、肥料、生産、加工、食事の宅配、さらには、高齢者の安否確認やコミュニケーション等のサービスも含め、バリューチェーンを形成しています。このような取組は、地域の介護サービスと連携しており、介護サービス事業者が施設でサービスと食事の両方を提供するケースもあります。

以上のような、高齢者サービスと結び付いた宅配事業は、一つの産業として定着しつつあります。

事例にみるポイント！【株式会社日本栄養給食協会】

地域ブランドを活用した高齢者向け宅配サービス

株式会社日本栄養給食協会は、病院や老人・社会福祉施設、教育機関等の給食事業や宅配食サービス、弁当製造、ベーカリー店の運営などを行っています。

同社では、一般向け以外に、行政との連携の下、安否確認を含めた在宅療養者向け地域密着型ケータリングサービスを開始しています。高齢者サービスに使用される原料の中には、自社で設立した農業生産法人が生産したものもあり、残渣を液肥化した土壌活性液の使用や、減農薬によって栽培されています。こうして生産された野菜は、新鮮で旨みが濃いとされており、地域ブランドを活用した高齢者向け宅配サービスとして展開されています。



(2)資材業者におけるバリューチェーン

バリューチェーンの構築には、肥料や飼料を取り扱う資材業者が介在するケースも見られます。資材業者が、生産者・産地とのパートナーシップによって、技術・営農支援や品質向上に向けた支援を行い、販売面では川中の流通業者等（コーディネーター）が介在し、需給調整機能を担うことでチェーンを構成しています。しかし、資材業者によるバリューチェーンは、産地との関係にとどまるケースもあり、川中の流通業者や川下の食品事業者との連携が弱い場合、利益が産地まで配分されにくく、結果的にバリューチェーンが構築されなくなるケースも存在します。

また、種苗関係では、特別に開発した品種を採用することがありますが、これは食品事業者にとって、全量的取引を前提とすることになりやすく、需給調整のリスクを全面的に負担することになります。さらに、飼料では、インテグレーター^{*}の主導により、指定配合や委託配合などの実需者ニーズに対応した飼料の開発を行い、ブランド化を模索することがありますが、商品の価格優位性を実現するには、小売業者や消費者の理解を得ることが必要になります。

(3)畜産のインテグレーターにおけるバリューチェーン

鶏肉では、鶏肉の処理加工業者（インテグレーター^{*}）によるバリューチェーンが進んでいます。インテグレーター^{*}が、契約生産者にヒナ、飼料、資材を供給し、生産者が育成した後、処理、二次加工を行うシステムで、資材―生産―加工のバリューチェーンが早くから形成されています。商社系のインテグレーター^{*}や、北東北、南九州地域などでは、大規模なインテグレーター^{*}が中心となっていますが、収益性の低下とともに、地域に根を張ったローカルインテグレーター^{*}が成長してきています。近年は、投資額の増加、品質水準の向上、契約生産者の確保が困難になっていることから、インテグレーター^{*}が、生産者に農場をリースする方式や、直営で農場を設置するケースも増えています。リース方式については、規模拡大や設備更新によって生産者の投資額が増大してくると、生産から加工、販売を統合するインテグレーター^{*}が投資を行うことにより拡大します。このリース方式では、飼育管理は生産者が行うため、生産者に対して労賃プラス α の報酬が支払われます。

養豚や肉用牛では、生産者と地域の流通業者等が、資材供給から加工処理、レストラン運営・小売販売などを統合しています。また、処理加工業者（パッカー^{*}）が中心となるケースもあり、大規模なパッカー^{*}が生産の効率性を追求するのに対し、地域に根差した中小のパッカー^{*}は、差別化によるバリューチェーンの構築を図っています。

以上のように、畜産物では、中小規模の処理加工業者を中心に、資材－生産－加工・販売までのバリューチェーンの構築が進められてきました。しかし、近年は、大規模な処理加工業者も、プライベートブランドや、また、資源循環システムの確立等を取り入れ、独自のブランドを確立し、バリューチェーンを構築するケースなども増えてきています。

事例にみるポイント！【丸トポーターリー食品株式会社】

契約農場と連携した高付加価値の鶏肉生産

丸トポーターリー食品株式会社は、豊橋飼料株式会社を中核とするマルチグループの企業です。

同社では、4ヶ所の直営農場のほか、中部・関東の約40の契約農場と連携し、ヒナ、飼育方法、同社指定の飼料と飼育指導等を行うことで、高品質の鶏を確保しています。加工、販売では、人の手で解体する独自の工程、製品から個別の農場を追跡できるトレーサビリティを確立しています。この結果、生産から販売までのバリューチェーンが構築できており、鮮度・安全性・おいしさを価値としたブランドを形成しています。



参考資料

1. 農林漁業成長産業化ファンド

(1) 農林漁業成長産業化ファンド

農林漁業成長産業化ファンドとは、日本の農林漁業が農林漁業者の所得を確保し、農山漁村において雇用機会を創出することができる成長産業となるようにするため、農林漁業者が主体となって新たな事業分野を開拓する事業活動等に対し、出資や経営支援等を実施するものです。また、本ファンドは、農林漁業の特性を踏まえ、投資回収期間を最長 15 年に設定しています。

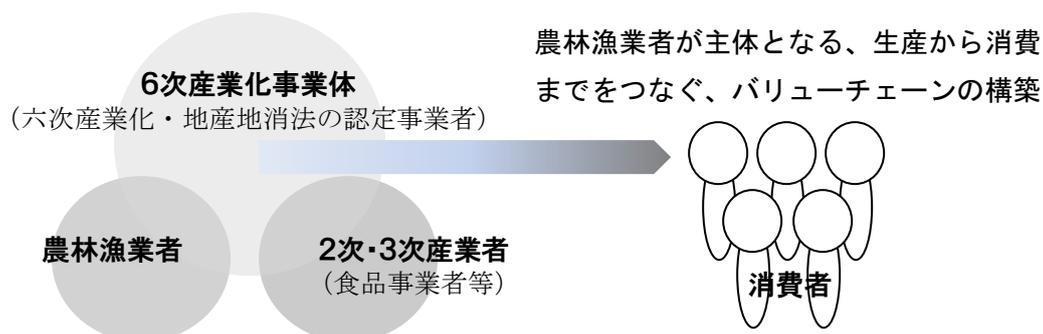
(2) 農林漁業成長産業化支援機構(A-FIVE)

農林漁業成長産業化ファンドの実施においては、国と民間等の共同出資により、平成 25 年 2 月 1 日に株式会社農林漁業成長産業化支援機構 (A-FIVE) が設立されました。株式会社農林漁業成長産業化支援機構 (A-FIVE) は、官民が連携しながら、生産から消費までのバリューチェーンをつなぎ、地域の活力を引き出す取組等に対して、出資や経営支援等を行います。

(3) バリューチェーン構築に向けたファンドの活用

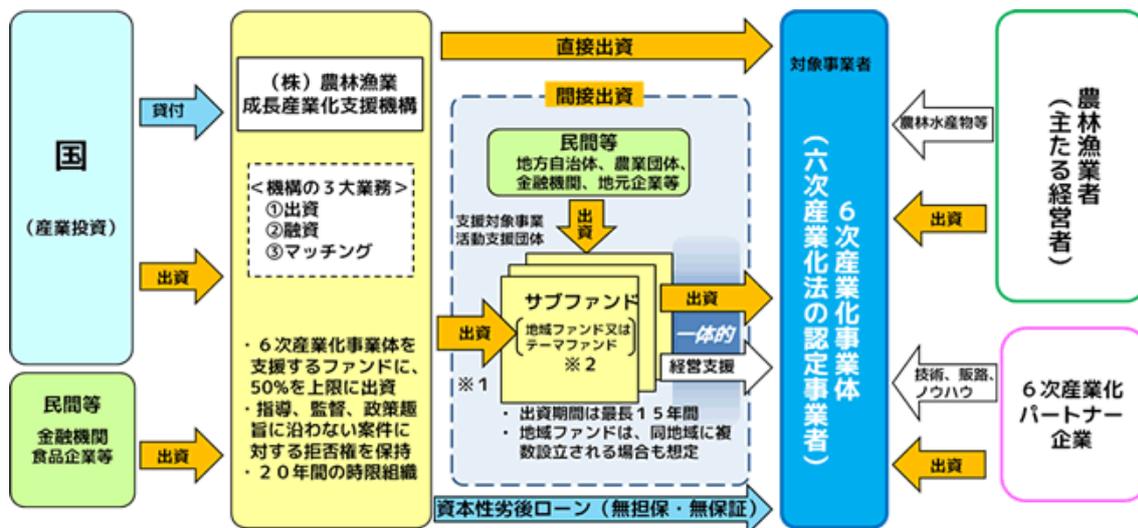
農林漁業成長産業化ファンドの投資対象は、農林漁業者と 2 次・3 次産業の事業者 (パートナー企業) が 6 次産業化事業に取り組み、共同で出資された「6 次産業化事業体」であり、農林漁業者の議決権が 2 次・3 次産業の事業者の出資分を超えていることが前提となります。さらに、この「6 次産業化事業体」は、六次産業化・地産地消法の計画認定を取得している必要もあります。

これは、農林漁業者 (生産者) が主体となりながら、2 次・3 次産業の事業者 (食品事業者等) とのパートナーシップに基づき実施する事業であると言え、正に生産から消費までのバリューチェーン構築に向けた戦略的提携事業体が活用可能なファンドであると言えます。



※参考：株式会社農林漁業成長産業化支援機構会社案内

【農林漁業成長化ファンドによる資金の流れ】



※1 ファンド設立時に機構が出資約束(コミット)する際、また資本性劣後ローンを実行する際には、農林漁業者の意見聴取等を行う。
 ※2 当該ファンドは、投資事業有限責任組合法(LPS法)に基づく、投資事業有限責任組合を想定(それ以外は個別相談)。

(4) 農林漁業成長産業化支援機構の主な支援要件等

農林漁業成長産業化ファンドは、株式会社農林漁業成長産業化支援機構と地域金融機関等が設立するサブファンドが協調して案件審査及び経営支援を行うこととしています。株式会社農林漁業成長産業化支援機構は、サブファンドを通じて6次産業化事業体に出資(サブファンドに対して原則50%出資)するスキームを原則としています。株式会社農林漁業成長産業化支援機構の主な支援要件などは、以下の通りです。

支援対象事業の要件	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な地域資源の活用、産業分野の連携 (出資対象は農林漁業者とは別に設立された法人であること) ・新たな市場の開拓、農産漁村の活性化等への貢献
支援内容の要件	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な観点からの支援、長期収益性の確保、事業収益とリスクの適切な共有 ・農林漁業者等の意向の尊重、運用の透明性確保 ・農林漁業の付加価値向上や地域活性化等関係施策との連携 ・東日本大震災からの復興への配慮
農林漁業者の主導性確保	<ul style="list-style-type: none"> ・機構やサブファンドは農林漁業者の主導性確保に留意 ・経営支援に当たって農林漁業者の意向を把握、出資回収などで配慮 ・事業活動の成長発展の観点から議決権の行使に当たって配慮
出資手法に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・サブファンドに対する機構の出資は2分の1以下、サブファンドの事業者に対する議決権は2分の1以下 ・支援基準に則した活動と監督 ・機構による定期的な報告徴収、指導勧告

(5)サブファンド一覧

平成 25 年 12 月 20 時点で設立されているサブファンドは、以下の通りです。

【北海道・東北地区】

ファンド名称	道銀アグリビジネス投資事業有限責任組合
運営者	北海道ベンチャーキャピタル株式会社
主な投資対象地域	北海道
問い合わせ先	北海道ベンチャーキャピタル株式会社 URL: http://www.hokkaido-vc.com 部署名: 投資事業部 電 話: 011-738-7380 E-mail: hvc@hokkaido-vc.com

ファンド名称	北洋6次産業化応援ファンド投資事業有限責任組合
運営者	公益財団法人北海道中小企業総合支援センター
主な投資対象地域	北海道全域
問い合わせ先	公益財団法人北海道中小企業総合支援センター URL: http://www.hsc.or.jp 部署名: 6次化推進室 電 話: 011-232-2001(平日 9 時～17 時) E-mail: info@hsc.or.jp

ファンド名称	東北6次産業化ブリッジ投資事業有限責任組合
運営者	山田ビジネスコンサルティング株式会社
主な投資対象地域	東北地方全域(特に宮城県)
問い合わせ先	山田ビジネスコンサルティング株式会社 URL: http://www.y-bc.co.jp 部署名: コンサルティング事業本部第一部 電 話: 03-6212-2511(平日 9 時～17 時 30 分) E-mail: info@y-bc.co.jp

ファンド名称	ふくしま地域産業6次化復興ファンド投資事業有限責任組合
運営者	福島リカバリ株式会社
主な投資対象地域	福島県
問い合わせ先	福島リカバリ株式会社 部署名: 成長産業支援部(担当: 佐藤) 電 話: 024-526-0881 E-mail: h-sato@fukushima-r.co.jp

ファンド名称	とうほくの未来応援ファンド投資事業有限責任組合
運営者	みずほキャピタル株式会社
主な投資対象地域	東北地方を中心とした地域
問い合わせ先	みずほキャピタル株式会社 部署名: 営業支援部 電 話: 03-3596-1300(代表)

ファンド名称	東北6次産業化サポート投資事業有限責任組合
運営者	三菱 UFJ キャピタル株式会社
主な投資対象地域	全国(東北地方中心)
問い合わせ先	三菱 UFJ キャピタル株式会社 URL: http://www.mucap.co.jp/ 部署名: 投資第一部 電 話: 03-5205-8582(平日 9時~17時) E-mail: masataka_hasegawa@mucap.co.jp

【関東・北陸地区】

ファンド名称	常陽 大地と海の成長支援ファンド投資事業有限責任組合
運営者	株式会社常陽産業研究所
主な投資対象地域	常陽銀行の営業地盤(茨城県、福島県、栃木県、千葉県、埼玉県、宮城県、東京都、大阪府)
問い合わせ先	株式会社常陽産業研究所 URL: http://www.jir-web.co.jp/ 部署名: 産業研究部 電 話: 029-233-6733(平日 9時~17時) 株式会社常陽銀行 URL: http://www.joyobank.co.jp/ 部署名: 営業推進部 総合金融サービス室 電 話: 029-300-2661(平日 9時~17時)

ファンド名称	上野村活性化投資事業有限責任組合
運営者	一般社団法人上野村産業情報センター
主な投資対象地域	群馬県上野村内
問い合わせ先	一般社団法人上野村産業情報センター 電 話: 0274-20-7070(平日 9時~17時)

ファンド名称	埼玉りそな6次産業化応援ファンド投資事業有限責任組合
運営者	日本ベンチャーキャピタル株式会社
主な投資対象地域	埼玉県を中心に、埼玉りそな銀行の本支店の営業エリア内にある農林業業者、パートナー企業または6次産業化事業体を対象とします。
問い合わせ先	株式会社埼玉りそな銀行 部署名: 法人部 地域産業応援室 電 話: 048-824-2411(代表) 日本ベンチャーキャピタル株式会社 部署名: 企画業務部 電 話: 03-5413-2680(代表)

ファンド名称	ちば農林漁業6次産業化投資事業有限責任組合
運営者	ちばぎんキャピタル株式会社
主な投資対象地域	主に千葉県
問い合わせ先	ちばぎんキャピタル株式会社 URL: http://www.chibagincapital.co.jp 電 話: 043-248-8822(平日 9時~17時) E-mail: equity@chibagincapital.co.jp

ファンド名称	だいにし食品産業活性化ファンド投資事業有限責任組合
運営者	だいにし経営コンサルティング株式会社
主な投資対象地域	新潟県内(農林漁業者またはパートナー企業のいずれか一方が第四銀行の本支店の営業エリア内にあること)
問い合わせ先	だいにし経営コンサルティング株式会社 電 話: 025-244-0161(平日 9時~17時) E-mail: daishi-consulting@dgin.jp

【中部・近畿地区】

ファンド名称	信州アグリイノベーションファンド投資事業有限責任組合
運営者	八十二キャピタル株式会社
主な投資対象地域	長野県および近隣地域
問い合わせ先	八十二キャピタル株式会社 URL: http://www.hcc82.co.jp/ 部署名: 営業部 電 話: 026-227-6887(平日 9時~17時)

ファンド名称	しずおか農林漁業成長産業化投資事業有限責任組合
運営者	静岡キャピタル株式会社
主な投資対象地域	東海地方全域(特に静岡県)
問い合わせ先	株式会社静岡銀行 部署名: 法人部法人ソリューション営業グループ 電 話: 054-345-5411(代表)(平日 9 時~17 時) 静岡キャピタル株式会社 電 話: 054-347-2210(平日 9 時~17 時)

ファンド名称	百五6次産業化投資事業有限責任組合
運営者	百五リース株式会社
主な投資対象地域	愛知県、三重県およびその近隣地域
問い合わせ先	株式会社百五銀行 部署名: 営業渉外部地域貢献課 URL: http://www.hyakugo.co.jp/ 電 話: 059-223-2365(平日 9 時~17 時) 百五リース株式会社 URL: http://www.105lc.co.jp 電 話: 059-228-4455(平日 9 時~17 時)

ファンド名称	紀陽6次産業化投資事業有限責任組合
運営者	紀陽リース・キャピタル株式会社
主な投資対象地域	和歌山県、大阪府および奈良県の紀陽銀行本支店の営業エリア内
問い合わせ先	株式会社紀陽銀行 部署名:地域振興部 ピクシス営業室 電 話:072-221-1263(平日 9時~17時) 紀陽リース・キャピタル株式会社 部署名:キャピタル事業部 電 話:073-426-7130(平日 9時~17時)

【中国・四国地区】

ファンド名称	ちゅうぎんアグリサポートファンド投資事業有限責任組合
運営者	中銀リース株式会社
主な投資対象地域	中国銀行グループの営業区域
問い合わせ先	株式会社中国銀行 URL: http://www.chugin.co.jp 部署名:金融営業部 電 話:086-234-6540(平日 9時~17時)

ファンド名称	ひろしま農林漁業成長支援投資事業有限責任組合
運営者	株式会社広島ベンチャーキャピタル
主な投資対象地域	主に広島県
問い合わせ先	株式会社広島ベンチャーキャピタル URL: http://www.h-vc.co.jp/ 電 話:082-504-3979

ファンド名称	投資事業有限責任組合さいきょう農林漁業成長産業化ファンド
運営者	株式会社エス・ケイ・ベンチャーズ
主な投資対象地域	山口県を中心に、福岡県または広島県内の西京銀行の本支店の営業エリア内にある農林漁業者、パートナー企業または6次産業化事業体 を対象とします。
問い合わせ先	株式会社エス・ケイ・ベンチャーズ URL: http://www.skv.jp/ 電 話: 0834-33-2661(平日 9 時～17 時) E-mail: info@skv.jp

ファンド名称	あわぎん6次産業化投資事業有限責任組合
運営者	阿波銀ビジネスサービス株式会社
主な投資対象地域	徳島県を中心に阿波銀行の営業エリア内
問い合わせ先	株式会社阿波銀行 部署名: 本店第二営業部法人営業課 電 話: 088-656-7739(平日 9 時～17 時) 阿波銀ビジネスサービス株式会社 部署名: 総務部 電 話: 088-623-1727(平日 9 時～17 時)

ファンド名称	トモニ6次産業化サポート投資事業有限責任組合
運営者	トモニリース株式会社
主な投資対象地域	徳島・香川県を中心に、トモニグループの本支店の営業エリア内にある農林漁業者、パートナー企業または6次産業化事業体を対象とします。
問い合わせ先	<p>株式会社徳島銀行 部署名: 法人ビジネスセンター 電 話: 088-656-1125(平日 9 時～17 時)</p> <p>株式会社香川銀行 部署名: 営業店統括部 電 話: 087-812-5153(平日 9 時～17 時)</p> <p>トモニリース株式会社 部署名: 投資事業部 電 話: 087-861-3613(平日 9 時～17 時)</p>

ファンド名称	えひめガイヤ成長産業化支援ファンド投資事業有限責任組合
運営者	ひめぎん総合リース株式会社
主な投資対象地域	四国地方全域
問い合わせ先	<p>株式会社愛媛銀行 部署名: 感性価値創造推進室(担当: 城下、久家、武田) 電 話: 089-933-1111(平日 9 時～17 時)</p> <p>ひめぎん総合リース株式会社 部署名: 総務部(担当: 中川) 電 話: 089-933-1513(平日 9 時～17 時)</p>

ファンド名称	いよエバーグリーン6次産業化応援ファンド投資事業有限責任組合
運営者	いよぎんキャピタル株式会社
主な投資対象地域	四国全域(特に愛媛県)、中国及び九州地域
問い合わせ先	いよぎんキャピタル株式会社 株式会社伊予銀行 URL: http://www.iyobank.co.jp/ 部署名: ソリューション営業部 電 話: 089-941-1141(平日 8時半~17時 30分) E-mail: iyo016b2xd@iyobank.co.jp

【九州・沖縄地区】

ファンド名称	NCB九州6次化応援投資事業有限責任組合
運営者	株式会社NCBリサーチ&コンサルティング
主な投資対象地域	主に九州域内
問い合わせ先	株式会社NCBリサーチ&コンサルティング 部署名: 事業コンサル部(担当: 藤下) 電 話: 092-282-2662 E-mail: fujishita@johoza.co.jp 株式会社西日本シティ銀行 部署名: 法人ソリューション部(担当: 渡辺) 電 話: 092-476-2741 E-mail: takashi.watanabe.1234@ncbank.co.jp

ファンド名称	さぎん6次産業化投資事業有限責任組合第1号
運営者	株式会社佐銀キャピタル&コンサルティング
主な投資対象地域	佐賀県、福岡県、長崎県等北部九州及びその近隣地区
問い合わせ先	株式会社佐銀キャピタル&コンサルティング URL: http://www.sagin-cc.co.jp/ 電 話: 0952-29-7658(平日 9時~17時) 株式会社佐賀銀行 URL: http://www.sagabank.co.jp/ 部署名: 営業推進部法人渉外室 電 話: 0952-25-4565(平日 9時~17時)

ファンド名称	十八6次産業化支援投資事業有限責任組合
運営者	株式会社ドーガン
主な投資対象地域	長崎地方全域
問い合わせ先	株式会社ドーガン URL: http://www.dogan.jp/ 電 話: 092-739-2311(担当: 清野) E-mail: info@dogan.jp

ファンド名称	肥後6次産業化投資事業有限責任組合
運営者	肥銀キャピタル株式会社
主な投資対象地域	九州地域(主に熊本県)
問い合わせ先	<p>肥銀キャピタル株式会社 URL: http://www.higincapital.co.jp/ 部署名: 業務部(担当: 岡村、 淵上) 電 話: 096-311-5922(平日 9 時~17 時) E-mail: hc@higincapital.co.jp</p> <p>株式会社肥後銀行 URL: http://www.higobank.co.jp/ 部署名: 事業開発部(担当: 本島、 中村) 電 話: 096-326-8602(平日 9 時~17 時) E-mail: eito-food@higobank.co.jp</p>

ファンド名称	おおいた農林漁業事業化支援ファンド投資事業有限責任組合
運営者	大分ベンチャーキャピタル株式会社(大分銀行グループ)
主な投資対象地域	大分県内に本店を置く事業者が中心
問い合わせ先	<p>大分ベンチャーキャピタル株式会社 URL: http://www.oita-vc.co.jp 部署名: 投資事業部 電 話: 097-536-7525(平日 9 時~17 時) FAX: 097-536-7532 E-mail: achiwa@oita-vc.co.jp</p>

ファンド名称	みやぎん6次産業化投資事業有限責任組合
運営者	宮銀ベンチャーキャピタル株式会社
主な投資対象地域	宮崎銀行の営業エリア
問い合わせ先	宮銀ベンチャーキャピタル株式会社 電 話:0985-20-0822 株式会社宮崎銀行 URL: http://www.miyagin.co.jp/ 部署名: 営業統括部 アグリ・フードビジネス推進グループ 電 話:0985-32-8329

【全国（テーマファンド）】

ファンド名称	農林水産業投資事業有限責任組合
運営者	農林水産業協同投資株式会社
主な投資対象地域	全国
問い合わせ先	農林水産業協同投資株式会社 電 話:03-5219-6030(平日 9時～17時)

ファンド名称	ぐるなび6次産業化パートナーズ投資事業有限責任組合
運営者	株式会社ぐるなび6次産業化パートナーズ
主な投資対象地域	全国
問い合わせ先	株式会社ぐるなび6次産業化パートナーズ 電 話:03-3500-9700(平日 10時～17時) E-mail: 6ch-industry@gnavi.co.jp

ファンド名称	エー・ピー投資事業有限責任組合
運営者	株式会社エーピーアセットマネジメント
主な投資対象地域	全国
問い合わせ先	株式会社エーピーアセットマネジメント 部署名: 管理部 電 話: 03-6277-8738(平日 10 時～19 時) E-mail: asset@apcompany.jp

ファンド名称	SMBC6次産業化ファンド投資事業有限責任組合
運営者	つくばテクノロジーシード株式会社
主な投資対象地域	地域を問わず、日本全国を対象とする。
問い合わせ先	つくばテクノロジーシード株式会社 URL: http://www.ttseed.com/ 電 話: 03-3295-3336(平日 9 時～17 時) E-mail: k-fujiwara@ttseed.com

※出典：株式会社農林漁業成長産業化支援機構ホームページ

【その他支援決定済み（設立準備中等）サブファンド】

ファンド名称	とちまる6次産業化成長応援ファンド投資事業有限責任組合
運営者	みずほキャピタル株式会社

ファンド名称	ひょうご6次産業化ファンド投資事業有限責任組合(仮称)
運営者	みなとキャピタル株式会社

ファンド名称	じゅうろく六次産業化ファンド投資事業有限責任組合(仮称)
運営者	十六リース株式会社

ファンド名称	トマト6次産業化応援投資事業有限責任組合(仮称)
運営者	トマトリース株式会社

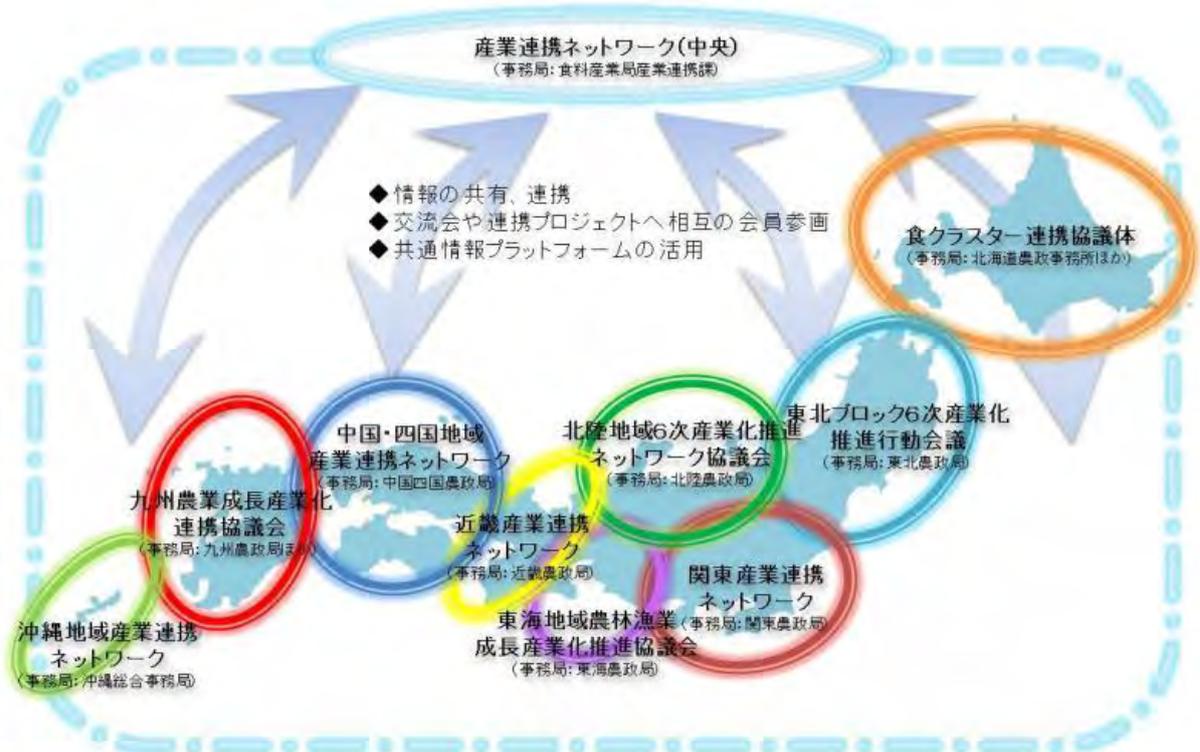
2. 金融機関の紹介

農林漁業成長産業化ファンドのサブファンドを設立している金融機関以外にも、1次産業者と2次・3次産業者との連携事業体等に対し、支援を行う金融機関は存在します。

農林水産省では、農林漁業と他産業、消費者等の様々な知見の共有と創発によりイノベーションを促進する場として、産業連携ネットワークを創設しており、農林水産業界に加え、産業界、金融、消費者、シンクタンク、研究等の多様かつ広範な関係者の知恵を結集し、相互に連携する場（プラットフォーム※）の役割を果たしています。

産業連携ネットワークは、全国的なネットワークのほか、各地方農政局等の地方ブロック単位でも独自のネットワークを形成し、地域に密着した活動を展開しており、こうしたネットワークに参加する各地方ブロックの金融機関への相談なども効果的であると考えます。

【産業連携ネットワーク】



※農林水産省ホームページより

【ブロック別産業連携ネットワーク】

地 区	金融機関名	
全 国	産業連携ネットワーク（中央）	農林水産省 食料産業局産業連携課
北海道	食クラスター連携協議体（北海道）	北海道農政事務所ほか
東 北	東北ブロック6次産業化推進行動会議	東北農政局
関 東	関東産業連携ネットワーク	関東農政局
北 陸	北陸地域6次産業化推進ネットワーク協議会	北陸農政局
東 海	東海地域農林漁業成長産業化推進協議会	東海農政局
近 畿	近畿産業連携ネットワーク	近畿農政局
中国四国	中国・四国地域産業連携ネットワーク	中国四国農政局
九 州	九州農業成長産業化連携協議会	九州農政局
沖 縄	沖縄地域産業連携ネットワーク	沖縄総合事務局

【本手引きの作成にご協力いただいた金融機関】

地 区	金融機関名	農林漁業成長産業化ファンド
北海道	帯広信用金庫	
東 北	東北銀行	サブファンドあり
北 陸	第四銀行	サブファンドあり
中国四国	広島銀行	サブファンドあり
九 州	鹿児島銀行	

3. 用語解説

本手引きにおいて使用している主な用語について、本手引きでの意味合いを含めて解説します。

・エコフィード

食品残渣などを活用して加工処理された飼料をエコフィードと呼びます。以前は、食品残渣などを飼料化することにより、しばしば品質の低下を招いていましたが、最近ではパンや牛乳などを液状にして飼料設計を図ることにより、品質の改善が図られています。また、食品残渣の飼料化により、濃厚飼料が節約され、全体コストの低下にも寄与し、また、ブランド化戦略の手段にもなっています。

・コントラクト方式

J Aや地域の流通業者等が担い手となり、効率的な農作業受委託を担うことで生産者を支援することです。最近では地域の流通事業者が、品質の向上や機械作業の効率化を図るため、量販店と提携しながら、資材の利用や土地の輪作体系に考慮した栽培管理を、生産者に委託しています。流通事業者は、収量や歩留りなどによって生産者への支払い額を変えているため、生産者の生産性が高いケースでは、生産者の報酬が高くなるため、相互に競争力を拡大することができます。

・プラットフォームとコンソーシアム

地域の自治体やJ A、食品事業者、生産者、研究機関等が相互にネットワークをつくり、知識の共有化から地域の価値を創造するための戦略をつくる「場」をプラットフォームと呼びます。そのプラットフォームは、公的なセクターである自治体等によって運営されることが期待されるとともに、食品事業者においては、経済的な利益だけでなく、地域の農業の在り方などへの関心を高め、企業の社会的責任を果たしていくことが期待されます。

このプラットフォームでは、食品事業者間や研究所などにおいて、製品開発を目的としたコンソーシアムが形成されやすくなります。このコンソーシアムでは実需者等も加えて開発のスピードを上げていくだけでなく、製品自体を普及させていくことにより、市場を拡大していく戦略がとられるケースが多くなります。また、プラットフォームに参加することにより、単発的な製品開発でなく、次々に新しい製品開発を行うことができるようになります。

・インテグレーターとパッカー

畜産では、契約生産者に対して飼料やヒナの供給などを行う生産者支援から、処理加工、販売活動などを統合化した経営体が多くなり、地域に根ざした食品事業者として活動するようになっていきます。このような経営体を養鶏部門ではインテグレーターと呼びます。また、豚・肉用牛部門における処理加工については、パッカーと呼ばれ、インテグレーターと同様に統合化が進んでいます。

畜産では、契約生産者の高齢化や新規の畜舎への投資などを進め、衛生管理や肉質の向上を図るため、リース方式を採用したり、直営農場を設置したりするようになっていきます。今後は、青果物でも食品事業者による資材の供給などの生産者の支援、加工・販売事業を統合した経営体がインテグレーターやパッカーとして成長することが期待されます。