

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産品・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ています。

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。

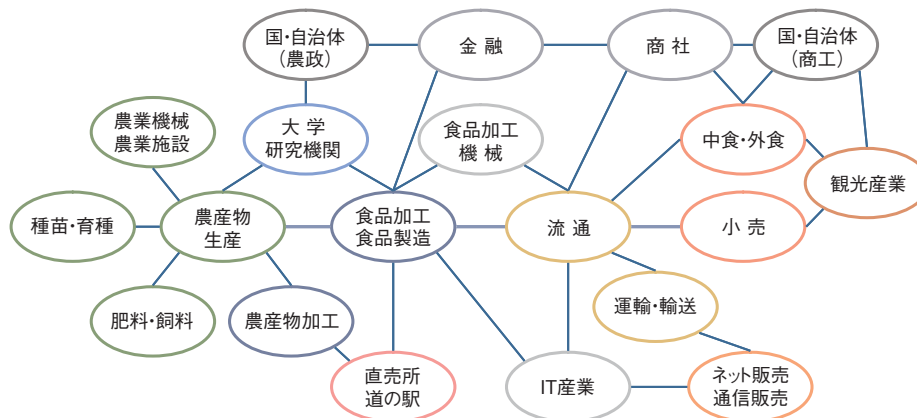
特に食品・関連企業と農業との関係は、従来から、**構造的なミスマッチ**を抱えてきましたが、連携によって相互に競争力を強化するには、経営資源を活用したり、また技術やノウハウを移転させたり、新たな人材の確保も必要になってきます。

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

小規模で数が多い農業者と原料を取扱う食品・関連企業との関係は、寡占化が進む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。

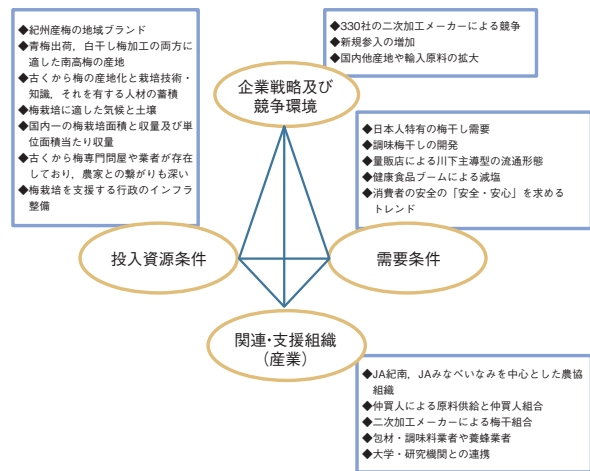
引用：日本フードシステム学会集(用語解説)

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きました。

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。