

# 新たな価値を創造する ローカル・フードシステム

～「ローカルブランド企業研究会」の  
活動から考察する産業振興のあり方～

産学官連携推進室  
室長 真鍋伸次



## はじめに

埼玉県は、食料品製造出荷額が全国第3位、野菜の産出額が全国第6位(平成26年)と、大消費地である首都圏マーケットを背景に、食料産業(農業・食品産業)が発展してきた。

しかしながら、中長期的には人口減少等による市場の縮小や成熟化、消費者の価値観の変化に対応するため、新たな市場創出や地域の付加価値を高める仕組みづくりが必要な状況にある。

当財団では、埼玉県の特性を活かし、地域課題やユーザー(実需者・地域住民)を起点とした、埼玉ならではのフードシステムのあり方を追求する研究会を主催している。

今回は、その分科会の一つであるローカルブランド企業研究会の活動から、新たな価値を創造するローカル・フードシステム(地域食品を重視する取り組みやその仕組み)というテーマで、従来とは違った切り口の産業振興の可能性を考察する。

## ローカルブランド企業とは

### (1) 食品産業の3つの潮流

今後の食品産業は、日本経済そのものが成熟化し、人口減少時代を迎えることから、総合スーパーや大手コンビニなど大手小売りによる寡占化・グループ化が進み、PB(プライベートブランド)商品の拡大が予想される。また、女性の社会進出、高齢化の進展により消費者ニーズは多様化・高度化し、シニア、単身、共働き世帯向け調理食品の開発や機能性への対応など、階層化・セグメント化も進展すると考えられる。食品メーカーがこれらの分野で勝ち抜くためには、商品企画力・提案力、コスト競争力

### ●食品産業の3つの潮流

	国内市場の寡占化・グループ化	国内市場の階層化・セグメント化	ローカル・フードシステム
背景	・人口減少による市場縮小 ・大手小売りの優位性の高まり	・女性の社会進出、高齢化 ・食の簡便化・外部化の進展	・消費に対する価値観の変化 ・ストーリー性や関係性に対する価値観の高まり
需要動向	・PB商品の拡大	・調理食品の拡大 ・高品質と低価格の2極化	・6次化商品の拡大 ・地域ブランドの推進
課題	・商品提案力 ・コスト競争力 ・生産性向上	・マーケティング ・商品開発力 ・下請け体質からの脱皮(協力工場、OEM等)	・地元への愛着度の低さ ・地域コミュニティの創造 ・ローカルブランドの確立

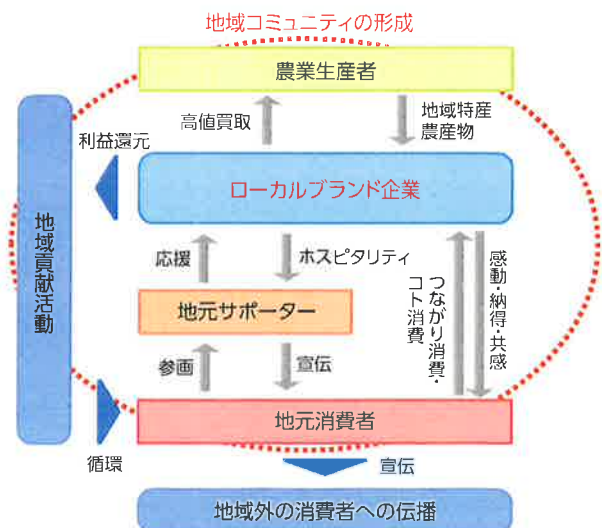
などが求められ、地域の中小零細の食品関連企業にとって更に選別される状況となることが予想される。

一方で、6次産業化や地域ブランドの取り組みとして、ストーリー性のある商品や地域コミュニティを重視するローカル・フードシステムによる新たな市場創出の動きが起きている。

### (2) 目指すべき企業像

県内中小食品メーカーでも、地域特産品を利用した商品開発や、工場直売所を設け直接消費者向

### ●ローカルブランド企業のビジネスモデル例



けに販売を始めるなど、ローカル・フードシステムに取り組む企業が増えつつある。

典型的な事例として、ときがわ町にある豆腐製造業者のビジネスモデルがあげられる。同社は家業である豆腐屋からスーパーへの販路開拓により事業を拡大させたものの、大型スーパーからの大幅な値引き要求に疑問を感じ、「素性のわかる豆腐作り」をテーマに、地元農家から仕入れた大豆を使い、製造から販売まで一貫して行う経営に転換した。

当初は同社の取り組みに共感する地元サポーター中心の来店であったが、口コミで評判が広がり、現在では年間20万人以上が来店する単独店舗では全国有数の豆腐屋となり、地域農業の振興にも貢献している。

このように、人口減少・縮小経済においては、地域に応援され、成長し、地域経済の活性化に貢献するローカルブランド企業を目指すことが、中小食品関連企業が生き残るための有力な選択肢となると考えられる。

### (3) 企業のジレンマ

埼玉県の人口は720万人を超え、他の地方のように観光客や地域外に販路を求めなくとも十分な市場が地元にある。また、産地と消費地が混在し、地産地消に取り組みやすい地域でもある。

一方で、東京と同一経済圏にあり、地域との関係性は弱く、地元特産品やその加工品というだけでは、適切な価値、評価を得られにくい面がある。また、大手企業による地域性をうたい文句とする商品が出始めており、商品の差別化も難しくなっている。スーパーへの卸売りやOEMを主業とする中小食品製造業者の場合には、ローカルブランド企業を

#### 【企業のジレンマ】

- ・直売所を設置し、消費者への直接販売に取り組んでいるが、依然卸中心で片手間となっている。
- ・地元農産品を利用しているというだけでは、知名度が低く差別化できない。
- ・地域の特産品を使用したいが、量的に限界があり、製品化が難しい。
- ・地域での知名度アップのために、行事に参加しているが、社員は負担に感じている。
- ・会社のミッションとして社員に共有されておらず、社長の思いが社員に届いていない。
- ・取り組んでいくなかで、地域貢献とビジネスの両立に悩むことがある。

目指してはいるものの、取り組みが片手間となり、多くのジレンマを抱えている企業が多い。

## ローカルブランド企業研究会の創設

### (1) 目的

ローカル・フードシステムが中小食品関連企業にとっての生き残りの選択肢として認識され、取り組み始める企業が増えてきているが、埼玉ならではの難しさもあり、うまくいっている企業は多くない。

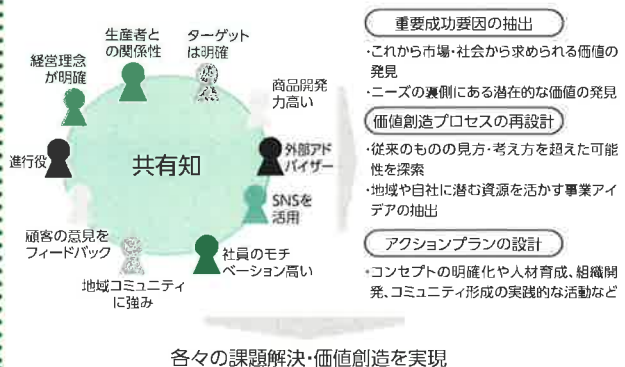
地域から応援され、成長し、地域経済の活性化に貢献するローカルブランド企業を目指していくためには、経営者が自社の商品・サービスに必要な真の価値を認識し、創造し、伝達していく、価値創造プロセスをしっかりと押さえることが重要と考える。

当財団は、ローカルブランド企業を目指す企業経営者同士が、オープン且つ積極的な意見交換を通じて、重要成功要因や価値創造プロセスを抽出・共有化し、自社の課題解決や価値創造を行う共創の場づくりを目的に、ローカルブランド企業研究会を創設した。

### (2) 共創ワークショップ型プラットフォーム

研究会では、セミナーのような一方通行の講演ではなく、ローカルブランド企業を目指す、様々な特色を持つ中小食品関連企業の経営者を対象に、ワークショップ形式で実施している。また、埼玉県農林部や産業労働部職員らがオブザーバーとして参加し、政策研究会的な意味合いもある、共創ワークショップ型プラットフォームとして機能させることを目指している。

#### ● 研究会の方向性



平成28年度は複数組で累計5回開催し、参加者から継続開催の希望や参加者同士の連携ニーズが多く出ており、来年度以降の活動に反映していく予定である。

●ローカルブランド企業研究会の開催風景

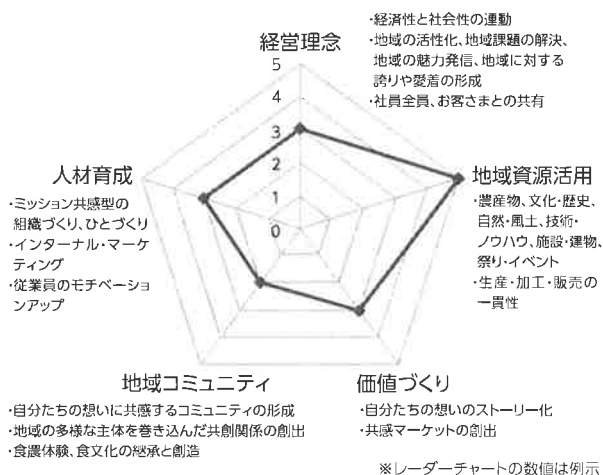


ローカルブランド企業の重要成功要因

ローカルブランド企業における成功は、話題性のあるヒット商品を開発することではない。地域住民から応援されることで成長し、その結果が地域経済の活性化にもつながるサステナブル(持続可能)なビジネスモデルを構築することにある。

ローカルブランド企業研究会のディスカッションにおいては、「経営理念の確立と浸透」「地域資源の活用」「商品開発における価値づくり」「地域コミュニティの形成」「人材育成」の5つの重要成功要因を抽出している。

●ローカルブランド企業の重要成功要因



(1)経営理念(ミッション)の確立と浸透

ビジネスにおいて経済性を追求することは必要であるが、地域や社会への貢献を自社の経営理念(ミッション)とし、消費者や地域から応援される企業となることが求められる時代へ変化しつつある。

菓子製造業者であれば、「地域の自慢や誇りをつくる」ことを経営理念とし、商品を通じて何を伝えたいかというミッションを明確にし、それに共感し応援してくれる人が増えることで、売上向上につながるケースが想定される。

(2)地域資源の活用

地域食材・在来品種を使用することで、原材料の生産から加工までの工程の見える化により、消費者の納得、信頼、関心が得られることが考えられる。

「地域に特色ある物がない」と言われることがあるが、地域資源には食材以外に、自然や景観、行事、文化・伝統など様々なものがある。これら眠っている地域資源を発掘し、磨いていくこともローカルブランド企業の役割である。初期段階から地域のステークホルダー(関係者・機関)を巻き込み、共創していくことも有効な方法である。

(3)商品開発における価値づくり

商品の素材・製法へのこだわり、美味しさが普遍的な価値となるが、ローカル性を活かした商品づくりには、自分たちの想いをストーリー化することも重要である。素材や商品にまつわる多様な情報、地域の風土や商品を開発するまでのいきさつ、事業者のミッション、これらをストーリー化することで、消費者、地域の共感を得ることにつながる。ローカルへのこだわりから独自性を高めていくためには、弛まぬ努力が必要であり、地域の応援が得られたら本物と言える。

(4)地域コミュニティの形成

自分たちの想いに共感し、商品の価格が多少高くても買ってくれるファンや、口コミ等で応援してくれるコミュニティを形成することが大切である。また、自社単独で展開するのではなく、地元・農家・行政・消費者など地域の多様な主体を巻き込んだ共創

関係を広げていくことも有効である。

工場見学やワークショップなどの食農体験や「地域おこし」につながるイベント開催なども、地域との関係性やファンづくりの取り組みの一つである。

### (5)人材育成

最後に、従業員が自社のミッションに共感し、高いモチベーションをもって一人ひとりが役割を担い、お客さまに価値を提供していく、人や組織づくりが重要となる。

これら5つの重要成功要因は相互に関係性が強く、一つの項目、例えば地域資源の活用だけでは、長続きしない。ローカルブランド企業を目指すためには、相互の関係性を意識し、連動させ、全体最適化を図ることが求められる。

## 食文化の継承と創造のための仕組みづくり

### (1)食文化の継承と創造

農業・食品産業の付加価値額は、90年代半ばをピークに減少傾向にあるが、これは大手小売主導の低価格戦略が展開されたことが大きな要因である。人口減少時代の成熟・縮小経済において、効率化の追求など供給サイド一辺倒の取り組みでは、新たな需要創出は困難である。

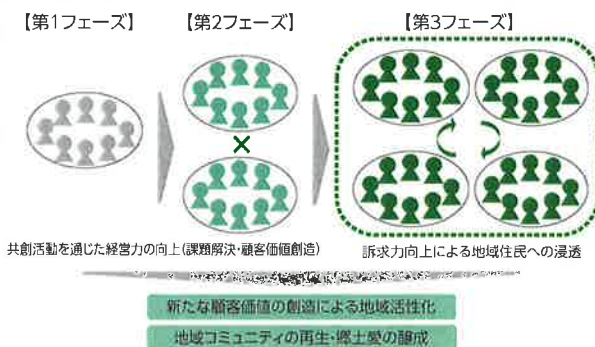
ローカル・フードシステムは、地域における食文化の継承と創造、地域コミュニティの再生を通じて、新たな需要創出と地域経済の好循環につなげるものである。そのためには、食文化の供給側の努力はもちろん、需要側も食育や食農体験等、食文化に対するリテラシーを向上させる取り組みが必要となってくる。

### (2)ローカルブランド企業研究会への期待

地域の食文化の継承と創造において、地域を代表する食品関連企業の役割は重要である。しかし、埼玉県は東京経済圏の中で埋没している面があり、調査会社による郷土愛に関する調査でも、全国順位が下位に位置する。ローカルブランド企業が1社単独で、地域の食文化を継承・創造し、新たな価値を創造していくことはハードルが高い。

ローカルブランド企業研究会の活動が、経営者同士の共創活動を通じた個社の経営力の向上(課題解決・顧客価値創造)のみならず、参加企業同士の連携により訴求力が向上し、食文化の継承・創造を通じた新たな価値の創造や地域コミュニティの再生による地域活性化につながることを期待される。

### ●展開の方向性



## おわりに

産業振興において、ありがちな議論として、人口減少で市場が縮小するのであれば、「域外を含めた新たな市場で稼ぐ方法はないか」という話になりやすい。中小企業が何の優位性もなく、他の地域へ、海外へと、外部の市場ばかりに目を向けて、同質化した競争に巻き込まれるケースが少なくない。農業・食品産業においても、全国各地で海外展開やインバウンド需要の取込そのものが目的化し、地域間競争が激化している感がある。

ローカル・フードシステムは、消費者の価値観が変化するなかで、企業や地域のリソースを棚卸して、新たな価値を創造し、内発的な地域経済循環を生み出す取り組みである。また、「地域の自慢や誇りをつくる」活動プロセスを通じて、地域コミュニティの形成や郷土愛が醸成されることで、豊かな地域社会づくりにつながることも期待できる。

同質的な経済性を追う競争だけでは、中長期的には利益を生まなくなる。企業誘致に頼らない、持続可能な地域社会づくりは時間がかかる。

当財団としても、行政と連携し、ローカルブランド企業研究会をはじめ、実践的な政策研究を通じて、少しでも地域経済の活性化に貢献していきたい。