

青森県の 食産業の振興 に関する提案書

～ 小さく産んで大きく育てる食ビジネス ～

平成 23 年 3 月

加藤 哲也

はじめに

本県は、三方を海に囲まれ四季折々の豊富な農林水産資源に恵まれる全国屈指の地域である。食料自給率はカロリーベースで120%（平成20年度概算値）を超え、りんごを筆頭に、野菜、米、水産物、畜産物等はバランスの良い構成割合で生産されている。

一方、少子高齢化の進行や他県等への社会移動により、ピーク時の昭和60年には150万人を超えていた人口が、今や137万人（平成22年12月）まで減少。それに伴い、卸売・小売業・飲食業を中心として、雇用の場となる事業所数も6,000ヶ所程度減少している。

このような状況の中、本県の産業振興や雇用拡大を図るための可能性の一つとして、「食」産業の強化があげられる。既に、平成21年度策定の“青森県基本計画未来への挑戦”においても、あおもり「食」産業の強化が、重点的に取り組むべきテーマの一つ、地域経済活性化の鍵と捉えられている。

また、国の施策として平成20年7月に地域の基幹産業である中小企業と農林漁業が有機的な連携をとりながら、それぞれの経営資源を有効活用して行う新商品開発・販売等を促進するため「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（略称：農商工等連携）」が施行されており、食ビジネスに対する取り組みを後押ししている。また、農林水産省においても平成22年11月に「農林漁業者等による農林漁業の六次産業化の促進に関する法律（略称：六次産業化）」が国会において可決され、平成23年度より施策として動き出そうとしている。

今回の報告書においては、本県各地の食ビジネスを、「食産業」にまで発展させていくため、様々な視点からのキーワードや事例を交え、これからの青森県の経済を担う中核産業として強化を推し進めていくための方向性及び手段を模索したい。

平成23年3月
加藤 哲也

< 目 次 >

0章	青森県の食産業振興に関する提言～4つの視点から～	1
I章	農商工等連携促進の仕組み構築	2
1.	農林漁業者や中小企業者等への施策について	3
2.	農商工等連携の事例	12
3.	農商工等連携促進の仕組み構築についての提案	14
II章	テーマの集中とクラスター化	20
1.	農林水産業の現状	20
2.	農林水産物の流通について	22
3.	テーマの集中とクラスター化について	24
III章	国・県施策のシームレスな連携構築	29
1.	国及び県等が実施する施策の現状について	29
2.	施策のシームレス化に向けて	30
IV章	他産業との連携による販路開拓	35
1.	販路開拓の課題	35
2.	県内産業との連携	36
3.	県外への展開	41
V章	新たな企画商品開発と品質管理	42
1.	新たな企画商品開発への取り組みについて	42
2.	品質管理の仕組み構築	46
VI章	「食と農の先進地・青森県」の実現へ	47

添付資料

0章 青森県の食産業振興に関する提言～4つの視点から～

今回の報告書において、“食と農の「先進地・青森県」の実現に向けて” 取り組むべき課題を整理し、これからの施策立案に向けての方向性と事業の組立て方及び考え方について提言したい。

当県が「食産業」の振興・発展を図るためには、4つの視点から考えていく必要があるものと思われる。「人財育成」により人を育て、育った人が「付加価値」のあるモノを生み出し、付加価値のあるモノが「地産地消」され、更には県外や観光客等からの「外貨獲得」により食産業が発展するというストーリーを描き、事業を進めていくことが肝要である。

第1の視点は、1次製品の生産、加工品の製造、商品の販売といった知識・ノウハウ・経験等について修練する「人財育成（人材育成）」である。

第2の視点として、売れる商品や差別化された商品をどのように作り続けるかという「付加価値向上」に向けての取り組みである。

第3の視点として、地域内で食材・1次加工品等が更に循環できるための仕組み構築と運用による「地産地消」の推進である。

第4の視点として、1次加工品や商品を県外のお客様に購入していただくことによる「外貨獲得」である。

【図：提言のテーマについて】

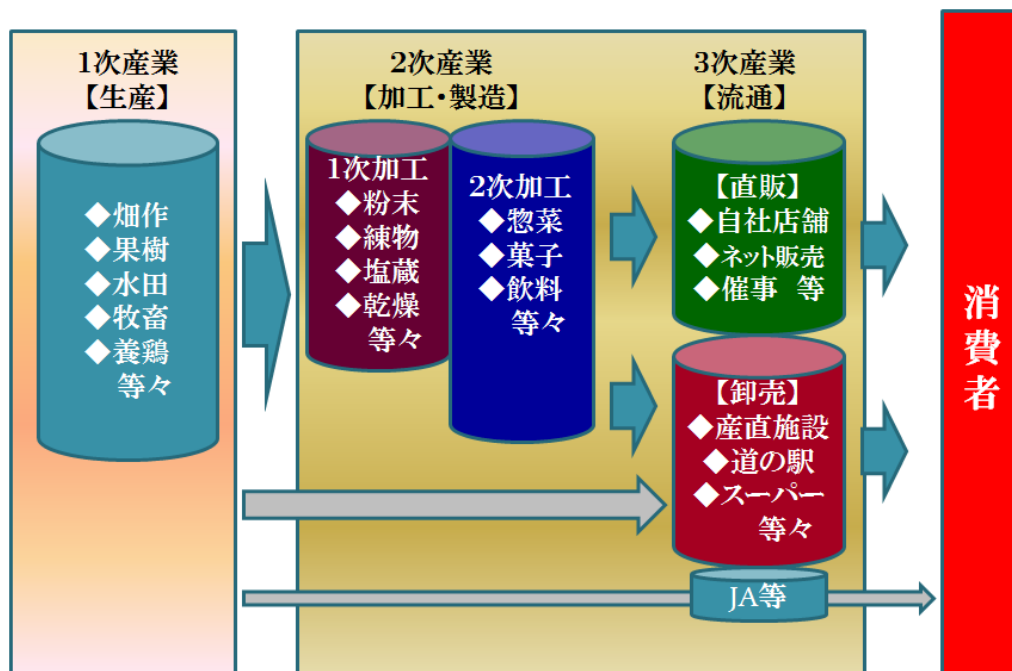


I 章 農商工等連携促進の仕組み構築

従来は1次産業から3次産業に至るまでの各々の役割別に産業構造が成り立っていたが、近年、新規就農の伸び悩みと高齢化による農業従事者の減少による1次産業の衰退、リーマンショック以来の長引く不況による中小企業の衰退等、様々な課題が地方の弱体化に拍車をかけている。

このような状況下において当県の産業を見た場合、食料自給率はカロリーベースで120%（平成20年度概算値）を超え、りんごを筆頭に、野菜、米、水産物、畜産物等はバランスの良い構成割合で生産されている1次産業を核とした「食ビジネス」を一つの産業として強化することが必要だと考えられる。しかし、青森県内における流通構造（図I-1：消費者までの流通構造のフロー図）を見てみると、それぞれに機能強化の必要性が見えてくる。

【図I-1：消費者までの流通構造のフロー図】



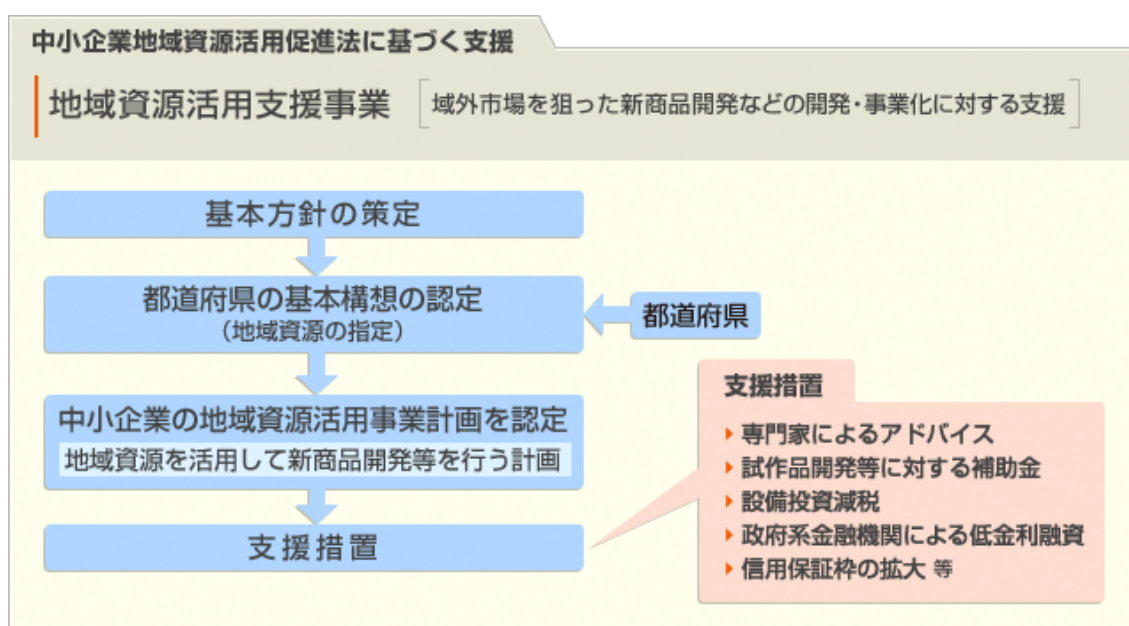
現在、1次産業者と2次・3次産業者との連携が全国各地で進展を見せている。そのきっかけとなった国の施策、平成19年の「地域資源活用支援事業」、平成20年の「農商工等連携」を通して、今後の青森県における農商工等連携促進の仕組み構築について考察したい。

1. 農林漁業者や中小企業者等への施策について

① 「地域資源活用」支援事業について

農林水産品や産地の技術、伝統文化や景勝地などの地域には経済活性化につながる多くの「未利用資産」が点在する。このような現状を踏まえ、地域経済を支える中小企業（農林漁業者含む）の経営者が自ら足元を見直し、地域の「強み」となる地域資源を掘り起こし、磨くといった先進的な取り組みに対し、国では平成19年6月より「中小企業地域資源活用促進法」施行し、地域のやる気に火を点ける仕組みを構築した。

【図 I-2：中小企業地域資源活用促進法のスキーム図】



(資料：経済産業省中小企業庁)

※「地域資源」とは？

中小企業地域資源活用促進法では、地域資源を「地域産業資源」としている。定義の要約は(1) 地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物または鉱工業品、(2) 特産物となる鉱工業品の生産にかかわる技術、(3) 地域の観光資源として相当程度認識されているものの3点が明記された。地域資源の具体的な形は多岐にわたる。基本的には地域の中小企業らが有効に活用する素材であり、皆が知っているものが考えられる。

【表 I—3：地域産業資源活事業計画認定案件】

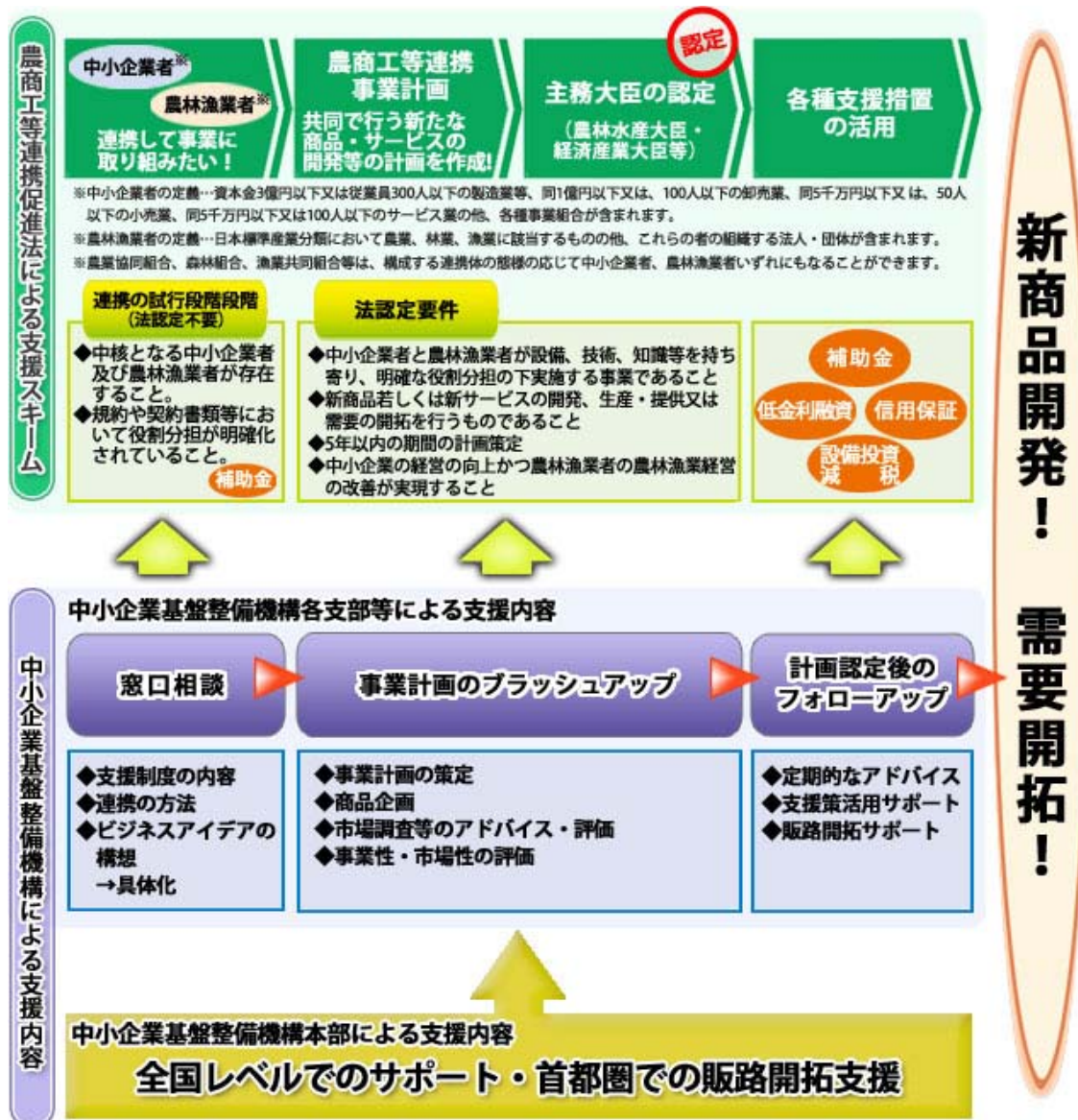
認定年月	事業テーマ	地域資源名	申請事業者
2007年10月	ブナ材を活用したモダン・プレステージ・インテリア商品の開発と世界市場の開拓	ブナ材 【鉱工業品・技術】	ブナコ漆器製造(株) 〈弘前市〉
2008年7月	「熟成黒ニンニク」を活用した免疫力アップ・アンチエイジング新商品開発	にんにく 【農林水産物】	(株)スパンライフ 〈八戸市〉
2008年7月	生ハム感覚の「鯖のスマーク」の開発・販売	サバ 【農林水産物】	(株)ディメール 〈八戸市〉
2008年7月	「口臭が気にならないくらいに低下するニンニク（仮称）」及び関連加工品開発と製造・販売	にんにく 【農林水産物】	十和田おいらせ農業協同組合 〈十和田市〉
2008年7月	レジャーホース乗馬プログラムによる観光乗馬ランド事業の展開とブランド確立	乗馬場 【観光資源】	(有) 十和田乗馬倶楽部 〈十和田市〉
2009年10月	アブラツノサメの未利用部位を活用した「機能性素材」の開発・販売	サメ 【農林水産物】	(有) 田向商店 〈青森市〉
2010年2月	ながいも成分（デオスコリンA）の抗ウイルス活性機能を保持した加工食品の開発及び販売	ながいも 【農林水産物】	ミリオン(株) 〈青森市〉
2010年2月	県産杉による粉炭の製造と環境浄化材の開発・製造	杉 【農林水産物】	青い森国土保全協同組合 〈つがる市〉
2010年9月	体験型観光農園事業の開発・販売	岩木山 【観光資源】	(有) ゆめりんご 〈弘前市〉

平成 22 年末現在、青森県内において 9 件の企業が認定を受けて事業計画を推進している。特に、青森県では農林水産物を活用した「新商品開発・販売」の案件の多さが特徴的である。

② 「農商工等連携」事業について

平成 20 年 7 月に「農商工連携促進法」が施行された。農商工連携とは、農林漁業者と中小企業者が共同で行う新たな商品やサービスの開発等に係る計画について国が認定を行い、この計画に基づく事業に対し、補助金、政府系金融機関による低利融資、信用保証の特例等の支援を行うことにより、農林漁業と商工業等の産業間連携を強化し、地域経済を活性化する取り組みのことである。

【図 I-4：農商工等連携促進法のスキーム図】



(資料：経済産業省中小企業庁)

※「農商工等連携」とは？

「農林漁業者と商工業者等が通常の商取引関係を超えて協力し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を行うこと」。これまで農林漁業者だけ、商工業等を営む中小企業者だけでは開発・生産することが難しかった商品・サービスを、両者が協力し合うことで創り出し、市場で販売していくことで、売上げや利益の増加を目指そうとする取り組みのことである。

国の施策における「農商工等連携」の認定を受けるためには、農林漁業者と商工業者が通常のビジネス上の取引関係を超えた協力関係が求められる。次に、「農商工等連携」事業計画の認定を受けるための要件を提示する。

◆認定要件について◆

項目	内容
<p>1 農林漁業者と中小企業者が「<u>有機的連携</u>」すること</p>	<p>「有機的連携」とは、通常のビジネス上の取引関係を超えて協力すること。単なるビジネスベースでの原材料の売買、業務の受委託や資産の賃貸借などは認定の対象とはならない。この「有機的連携」は、キーワード(3)の「<u>新商品・新サービスの開発等</u>」を実現するための協力関係である。</p>
<p>2 お互いの「<u>経営資源</u>」を有効に活用すること</p>	<p>「経営資源」とは、資産や技術・技能、ノウハウ、知的財産で、販路や人脈なども含まれ通常の営業活動に必要なものはほぼ認められる。ただし、“お金”は経営資源として認められていません。連携の相手方が持っていないこれら経営資源、いわゆる自分の“経営の強み”をお互いに活用することが必要。この「経営資源」も、キーワード(3)の「<u>新商品・新サービスの開発等</u>」を実現するために活用する経営資源である。</p>
<p>3 「<u>新商品・新サービスの開発等</u>」を行う事業であること</p>	<p>新商品・新サービスとは、計画を申請する農林漁業者・中小企業者にとって、これまでに開発、生産・提供したことのないものであれば認められ、新たな事業展開にチャレンジする方々の創意工夫を活かした幅広い事業が対象となります。ただし、重要なのは、“売れる見込みがあること”である。開発しようとする商品の優位性が明確でない、顧客ニーズの把握が十分でない計画は、認定の対象にならない。</p>
<p>4 農林漁業者と中小企業者の「<u>経営の改善</u>」が実現すること</p>	<p>この事業を実施することにより、農林漁業者と中小企業者が“WIN—WIN”の関係を築き、共に経営が改善する計画であることが必要。したがって定量的な認定基準として、計画期間が5年の場合“5年間で売上高と付加価値額の5%以上の増加”が必要とされている(計画期間は5年以内)。</p>

平成 22 年 12 月末現在、青森県内で 6 件の連携体が国から認定を受けて事業を推進している。法認定を受けるための事業計画の策定において、どちらかといえば中小企業者が主導的に進めるといった傾向が多く見受けられたが、平成 22 年 9 月認定において農林漁業者が主導的に進めてきた事業計画が初めて認定された。

【表 I—5：農商工等連携事業計画認定案件】

認定年月	事業テーマ	農林漁業者	中小企業者
2008 年 9 月	冷凍押し寿司の開発・製造及び販売	十和田おいらせ農業協同組合	(株)ディメール
2008 年 11 月	半径 50 マイル以内で収穫された小麦と大豆を使用した本格醤油の開発	(株)黄金崎農場	(株)中村醸造元
2009 年 6 月	黒大豆と温泉ミネラル水を使った新食感温泉納豆の製造販売	(有) エコネット	(有) 黒石納豆
2009 年 10 月	「琥珀にんにく」加工品の製造・販売	宇藤正悦氏	田子かわむらアグリサービス (有)
2010 年 2 月	3 根菜を活用した「雪むろ漬物」の開発・販売	(株)東北有機リサイクル	食彩八幸
2010 年 9 月	よもぎ、柏、笹を使用した菓子製造原料の製造・販売	(有) まごころ農場	(株)館山

③ 「六次産業化法」について

農林水産省において、平成 23 年 3 月 1 日に「農林漁業者等による農林漁業の六次産業化の促進に関する法律（以下略称：六次産業化法）」が施行された。それを受けて来年度（平成 23 年度）より施策として動き出そうとしている。

六次産業化法は、農林水産物等及び農山漁村に存在する土地・水その他の資源を有効に活用した農林漁業者等による事業の多角化及び高度化（農林漁業者による加工・販売への進出等の「6次産業化」）に関する施策並びに地域の農林水産物の利用の促進に関する施策（「地産地消等」）を総合的に推進することにより、農林漁業等の振興等を図るとともに、食料自給率の向上等に寄与することを目指している。

【六次産業化について】

1) 農林水産大臣が、農林漁業者等による農林漁業及び関連事業の総合化（※1）の促進に関する基本方針を定めることとされている。

※1 農林漁業者等による農林漁業及び関連事業の総合化単独又は共同の事業として農林水産物等の生産及びその加工又は販売を一体的に行う事業活動であって、農林水産物等の価値を高め、又はその新たな価値を生み出すことを目指したものをいう。

2) 農林漁業者等が単独で又は共同して、総合化事業に関する計画を作成し、農林水産大臣の認定を受けると、

- イ) 農業改良資金融通法の特例（償還期限・据置期間の延長等）
- ロ) 農地法の特例（農地転用手続きの簡素化）
- ハ) 野菜生産出荷安定法の特例（リレー出荷支援）
等の支援措置を受けることができるようになる。

3) 農林漁業者等による加工・販売への進出などの農林漁業及び関連事業の総合化の促進に特に資する研究開発及びその成果の利用を行う事業活動に関する計画を作成し、農林水産大臣の認定を受けると、

- イ) 種苗法の特例（出願料などの減免）
- ロ) 農地法の特例（農地転用手続きの簡素化）
等の支援措置を受けることができるようになる。

【地産地消について】

- 1) 農林水産大臣が、地域の農林水産物の利用の促進（※2）に関する基本方針を定めることとされています。

※2 地域の農林水産物の利用の促進とは、国内の地域で生産された農林水産物をその生産された地域内において消費すること及び地域において供給が不足している農林水産物等がある場合に他の地域で生産された当該農林水産物を消費することをいう。

- 2) 1) の基本方針を勘案し、都道府県及び市町村は、地域の農林水産物の利用の促進についての計画を定めるよう努めることとされている。
- 3) また、国及び地方公共団体は、以下の施策を講ずるよう努めることとされている。

- イ) 地域の農林水産物の利用の促進に必要な基盤の整備
- ロ) 直売所等を利用した地域の農林水産物の利用の促進
- ハ) 学校給食等における地域の農林水産物の利用の促進
- ニ) 地域の需要等に対応した農林水産物の安定的な供給の確保
- ホ) 地域の農林水産物の利用の取組を通じた食育の推進等
- ヘ) 人材の育成等
- ト) 国民の理解と関心の増進
- チ) 調査研究等の実施等
- リ) 多様な主体の連携等

【表 I—6：六次産業化法と農商工等連携法との比較表】

	六次産業化法	農商工等連携法
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ①「農林漁業の振興及び農山漁村の活性化」等が目的 ②農林漁業者等による取り組みが対象 ③農地の転用手続き簡素化等の農林漁業者等向けの支援措置 	<ul style="list-style-type: none"> ①農林漁業者と中小企業者の「双方の経営改善」が目的 ②農林漁業者と中小企業者が連携して行う取り組み
主体	農林漁業者等	中小企業者と農林漁業者が連携
事業内容	総合化事業計画（案）	農商工等連携事業計画
	<ul style="list-style-type: none"> ①農林漁業者等が行う事業であること ②新商品の開発、生産又は需要の開拓、若しくは新たな販売方式の導入又は改善を行うものであること 	<ul style="list-style-type: none"> ①中小企業者と農林漁業者が有機的に連携して実施する事業であること ②それぞれの経営資源を有効活用すること ③新商品若しくは新役務の開発、生産・提供又は需要の開拓を行うものであること
期間	原則5年以内（3年以上5年以内）	原則5年以内（3年以上5年以内）
経営の改善	農林漁業者の経営改善が実現すること	中小企業の経営の向上かつ農林漁業者の農林漁業経営の改善が実現すること
	<p>【売上高】</p> <p>「総合化事業計画」に係る農林水産物及びこれを原料とする新商品の売上高が5年で5%（計画期間が4年の場合は4%）以上増加する見込みであること。</p> <p>（ただし、従来取り扱っていない新規の作物等を導入する場合は、全体の売上高が経営費を上回ること）</p> <p>【上記の条件と合わせて】</p> <p>総合化事業の実施により、事業全体について所得が向上し、<u>売上高が経営費を上回ること</u></p>	<p>【付加価値額】</p> <p>－中小企業者及び農林漁業者いずれも付加価値額が5年で5%（計画期間が4年の場合は4%、3年の場合は3%）以上向上すること</p> <p>※付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費</p> <p>【上記の条件と合わせて】</p> <p><売上高></p> <p>中小企業者及び農林漁業者は、<u>新商品・新役務の売上げによって、総売上高が5年で5%（計画期間が4年の場合は4%、3年の場合は3%）以上増加する見込みであること</u></p>
支援措置	<ul style="list-style-type: none"> ①農業改良資金融通法等の特例 ②農地法の特例（農地転用の簡素化） ③野菜生産出荷安定法の特例 等々 	<ul style="list-style-type: none"> ①日本政策金融公庫による低利融資 ②中小企業信用保険法の特例 ③農業改良資金融通法の特例 等々

2. 農商工等連携の事例

従前から、農林漁業者と商工業者の連携については声高に叫ばれていたが、それは商取引ベースが前提であったケースが多い。農商工連携の重要性を表面化させるきっかけとして、平成 20 年 7 月に「農商工連携促進法」が施行されたことの意味は大きい。

ここでは、「農商工連携促進法」が施行後の第 1 号認定と農林漁業者が代表者として認定された 2 件を紹介する。

事例) 【青森県下北地方の低アミロース米「ゆきのはな」と地元産魚介類を使った新食感の冷凍押し寿司の開発、製造及び販売】

1) 連携の経緯

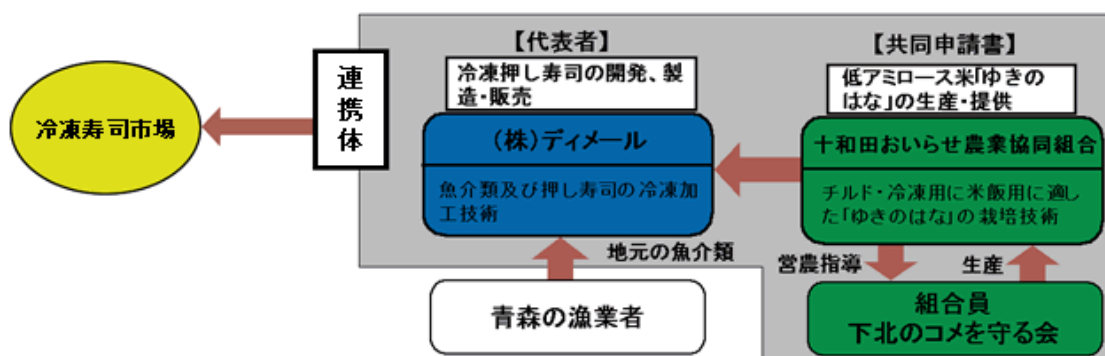
(株)ディメールは、地元八戸の海産物を活かした「冷凍押し寿司」の開発を行っていた。一方、十和田おいらせ農協では、ヤマセの影響が強い地域のため、青森県の品種改良による寒冷地に適した低アミロース米「ゆきのはな」の栽培に取り組んでいた。(株)ディメールは、



チルド・冷凍米飯用として「ゆきのはな」が最も適していることを見出し、作付け農家との試作を経て、十和田おいらせ農協との連携に至った。

2) 新商品または新役務の内容とその市場性、競争力

八戸前浜産さばを中心に、地元の鮭、鯖等特産品を原料とし、冷凍に適した低アミロース米「ゆきのはな」の適度なねばり、つや、冷めても軟らかくぼろぼろになりにくいといった特徴を活かした解凍により出来立ての食感を味わえる「冷凍押し寿司」の開発、製造、販売を行う。従来は寿司を扱い難かった飲食店等や機内食、船舶食などのニーズが高く、国内はもとより海外への市場も拡大していくものと期待される。



3) 期待される効果

- ・寒冷地における売れる米作りの実現
- ・地元産食材を活かした土産品提供
- ・農林漁業者は一次生産だけではなく成果品の直接販売にも関わることでより更なる経営の改善に資する

事例) 【遊休地で栽培するよもぎ、柏、笹を使用した、高品質、安全・安心な菓子製造原料の製造・販売】

1) 連携の経緯 (有)

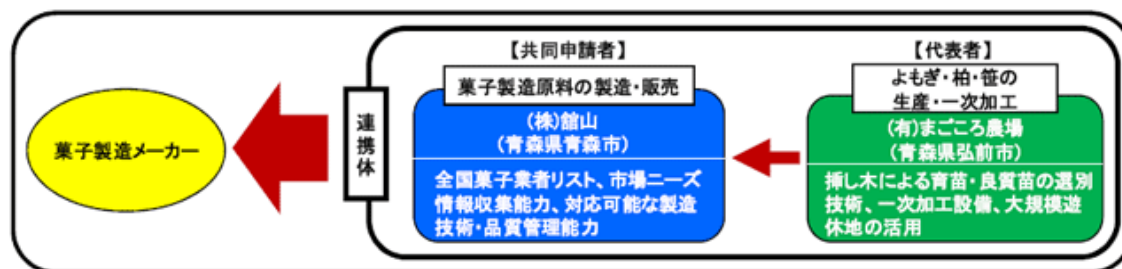
まごころ農場は、ミニトマトの栽培・加工品販売以外の新たな事業の柱の構築が課題であった。一方、(株)館山では、国産で安全・安心な高品質菓子原料を求める菓子製造業者向けの原材料を、安定して生産できる生産農家を探していた。(財)21 あおもり産業総合支援センターの紹介により、課題解決のため連携を開始した。



2) 連携に当たっての課題や工夫等

(有)まごころ農場は、地元農家グループの協力を得て、具体的な活用方法が課題となっていた遊休地 43ha を活用し、よもぎ・柏・笹の生産履歴を記録してトレーサビリティの明確化を図る。

また、収穫後すぐに一次加工し、「香り」、「色」を保持することにより、高品質な原料を供給する。(株)館山は、規格等の多様な市場ニーズに応じて、原料の特徴を活かす高品質菓子製造原料を製造し、全国の菓子製造業者への販売に加え、食材関連業者への新たな販路を開拓する。



3. 農商工等連携促進の仕組み構築についての提案

農林漁業者と商工業者等との連携、いわゆる「農商工連携」を促進するためには、様々な障壁や利害関係が複雑に絡んでおり一筋縄ではいかないことは周知のことである。また、前項において紹介した「農商工等連携」認定企業数は県内企業の数からみれば微々たる企業数であることは明白となっている。

そこで、今後の方向性や取り組みについて提案したい。

- ① 異業種とのマッチング及びコーディネート推進
- ② 新規参入の促進
- ③ 1次加工業の定着
- ④ 「大きな連携」と「小さな連携」、更には「地域ぐるみの連携」への取り組み
- ⑤ 「地域ブランド」づくりと農商工連携

【図 I-7：農商工等連携が必要な理由】

Tetsuya Kato

「農商工連携」が必要な理由

- ① **再生産できない農業(1次産業)**
→ 地域の食産業では、「1次産業なくして2・3次産業なし」
: 2・3次産業はコストダウン発想でなく新事業／新製品開発発想が必要
- ② **農業の6次産業化？**
→ 一定の範囲では成功も、成長鈍化／限界例が増加
: 「地域内連携／地域内6次産業化」が必要
- ③ **異業種からの農業参入の難しさ**
→ 2・3次産業が1次産業を事業に取り入れる／一緒に取り組む
- ④ **誘致企業中心の地域経済崩壊**
→ 地域の産業の多層化が必要
- ⑤ **地域の食品加工業者:原料での差別化必須**
→ 規格外原料／独特の栽培方法、新品種、在来種への需要拡大

(資料：農商工連携セミナー向けに筆者作成)

① 異業種とのマッチング及びコーディネート推進

【図 I—8：連携等における課題】

農商工等連携を推進していくためには、1次産業者と2次産業者、1次産業者と3次産業者、農業者と畜産業者等の連携促進の仕組みと運用が必要である。

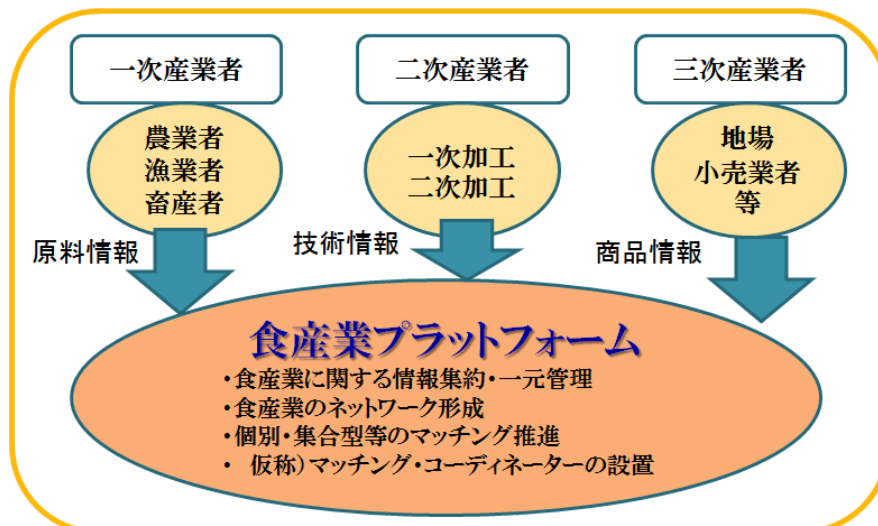


(資料：農商工連携セミナー向けに筆者作成)

【仮称・食産業プラットフォームによる連携促進】

- 1) 食産業に関する情報集約と一元管理が出来る組織又は体制構築及び強化
(現在、青森県農林水産部_あおり食品産業振興チームが担っている)
- 2) 青森県内の食産業に関するデータベース構築による情報整理
- 3) 農商工等連携を推進する(仮称) マッチング・コーディネーター等の設置
- 4) 定期的なセミナーや交流会等の開催による「出会いの場」を企画・実施
- 5) 実現の可能性がある連携や事業化については総合的な調整及び支援をする
(場合によっては、関係機関を巻き込んだプロジェクトチームを発足する)

【図 I—9：食産業プラットフォームのイメージ図】



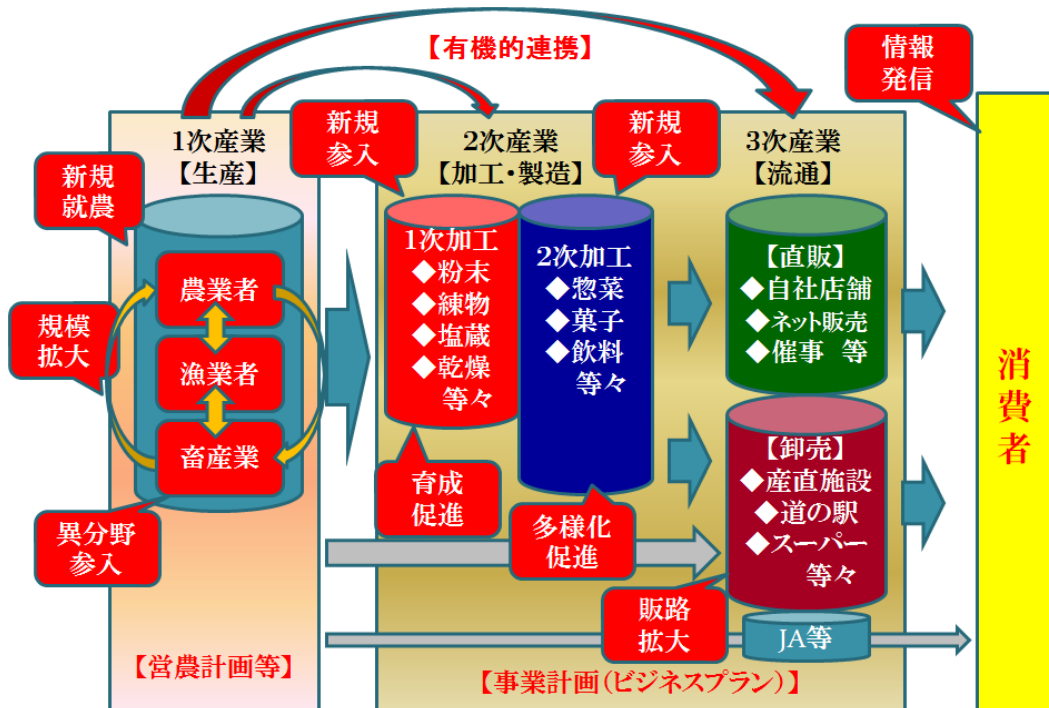
② 新規参入の促進

食ビジネスを発展させるためには、新規参入や新規事業への参入を促す必要がある。上流（1次産業）から下流（2次・3次産業）へ進出、又は下流（2次・3次産業）から上流（1次産業）への参入、建設業等による新分野（農林漁業）進出等の促進・育成が必要である。

【新規参入・新分野進出等への支援について】

- 1) 農林漁業者の六次産業化推進（事業計画構築の支援等）
- 2) 農林漁業への参入の橋渡し（農業者、漁業者等になるための支援）
（農業者においては営農計画等が必要）
- 3) 事業計画を策定している方への融資制度の紹介や補助金支援
- 4) セミナー・相談会等を通じた個別相談対応
- 5) 販路開拓におけるマッチング支援

【図 I-10：各産業別の強化イメージ図】



③ 1次加工業の定着

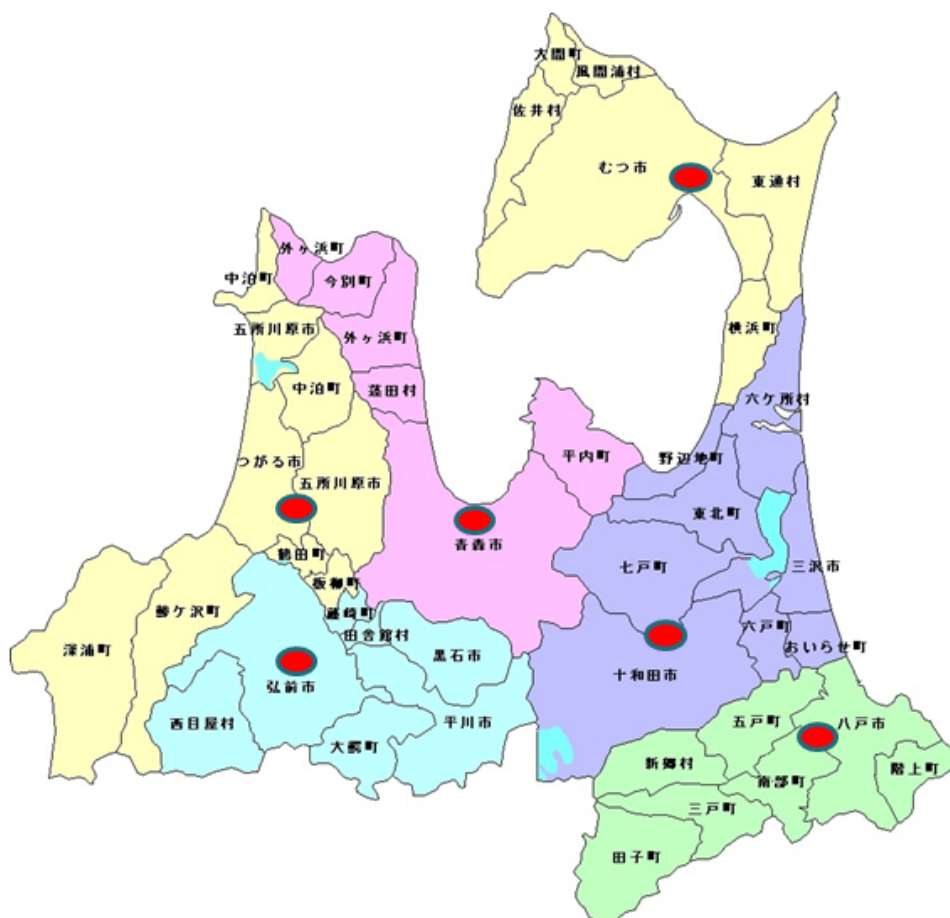
青森県において、食産業のネックとなっているのが1次加工業者の不足である。それぞれの特性に応じた1次加工業(粉末加工、練物加工、乾燥加工等)が圧倒的に不足しているため、規模が大きくなればなるほど他県の企業へ外注している場面が多く見受けられる。

そのため、早急に県内の各地域(東青、上北、三八、中南、西北五、下北)において、1次加工業の進出、育成、促進が必要となっている。

【1次加工業への参入支援について】

- 1) 農林漁業者の六次産業化推進(事業計画構築の支援等)
- 2) 1次加工業へのハード・ソフト整備に対する低利融資・補助事業の創設
- 3) 事業化へ向けたビジネスプラン策定支援
- 4) 六次産業化法総合事業計画(案)認定に向けた支援

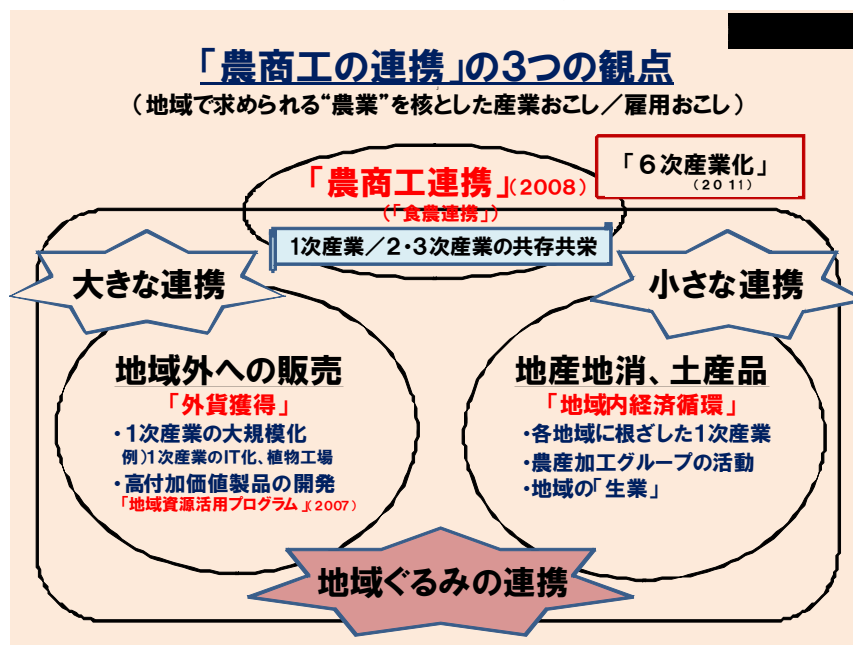
【図 I-11 : 一次加工業者の想定分布図】



④ 「大きな連携」と「小さな連携」、更には「地域ぐるみの連携」への取組み

「食」産業の構築においては、県内の食に関わる事業者（1次、2次、3次産業）が様々な連携活動（共同生産、原料調達、共同開発、共同販売など、農と商工というかたちばかりでなく、農と農、工と工、商と商や2者以上の連携など様々なかたちの連携）を行う必要がある。国の法認定を受けるような「大きな連携」ばかりではなく、地域内での小規模事業者同士の仲間作りが広がりとなり「小さな連携」を着実に増やすことや、町村部などでは地域の住民や行政、関係団体などを巻き込んだ「地域ぐるみの連携」への取組み等が将来の「大きな連携」に繋がるだろう。これら、様々な連携が更に関わりあって、クラスター化（Ⅱ章で詳細を述べる）される状況こそが「食」の産業化には必要と考えられる。

【図 I-1 2：農商工連携の観点】



(資料：農商工連携セミナー向けに筆者作成)

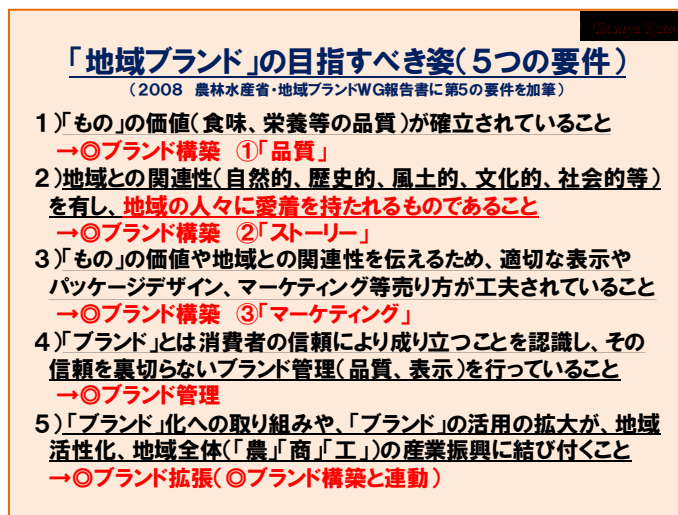
⑤ 「地域ブランド」づくりと農商工連携

全国各地で「地域ブランド」づくりへの取組みが行われる中、青森県においては平成20～21年度の3年間にわたって、「地域ブランド化リーダー育成事業（通称：決め手塾）」が実施され、県内各地の1次産品のブランド化に取り組む地域のリーダーを目指す人材の育成に取り組んだ。

1次産品のブランド化においても、ブランド化への取り組みやブランドの活用の拡大が地域活性化、地域全体（「農」「商」「工」）の産業振興に結び付くことが非常に重要と考えられ、単に1次産品の名が通るだけでは地域活性化への

取組みとしては十分ではないとの観点で研修が行われた。

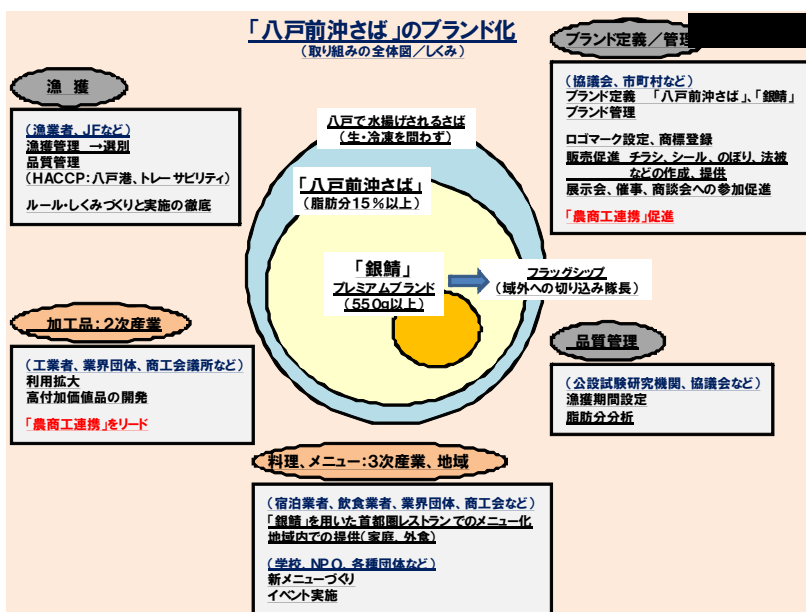
【図 I-13：地域ブランドの目指すべき姿】



(資料：決め手塾セミナー向けに筆者作成)

青森県内の地域ブランド化への取り組みでは、「大間まぐろ」、「田子にんにく」などが先行として有名な事例ではあるが、「八戸前沖サバ」の取組みはこれらの事例にはないような地域の農商工や行政、関係団体を含めた地域ぐるみの取組みになっており、将来の産業化、これに伴う大きな経済効果を生むことが期待できる。

【図 I-14：地域ブランド化事例】



(資料：決め手塾セミナー向けに筆者作成)

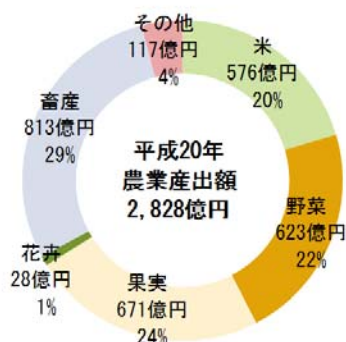
Ⅱ章 テーマの集中とクラスター化

1. 農林水産業の現状

前述の通り、本県の食料自給率はカロリーベースで120%（平成20年度概算値）を超え、他県と比較しても高い水準を保っている地域である。また、品目別自給率では、りんごを主体とした果実をはじめ米、大豆（食用）、野菜、肉類、鶏卵、魚介類などが全国平均を上回り、食料供給力が極めて高くなっている。

【図Ⅱ－1：農業産出額】

農業産出額の分類において、畜産813億円を筆頭に果実671億円、野菜623億円、米576億円とバランスのとれた構成比となっている。



また、品目別の果実ではりんご、野菜ではながいも、にんにく、ごぼうが全国トップの生産高を誇っている。

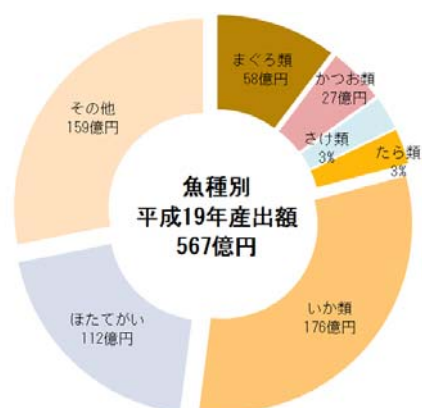
【表Ⅱ－2：青森県産品の収穫状況】

品目		収穫量 (H21)	全国シェア (H21)	全国順位 (H21)	産出金額 (H20)
果実	りんご	457,300 トン	54.1%	1位	632億円
	桜桃	785 トン	4.7%	4位	16億円
	ぶどう	4,980 トン	2.5%	8位	12億円
野菜	ながいも	60,000 トン	35.9%	1位	122億円
	にんにく	14,200 トン	71.7%	1位	125億円
	ごぼう	53,400 トン	30.8%	1位	62億円
	だいこん	144,000 トン	9.0%	3位	77億円
	かぶ	9,450 トン	6.1%	3位	7億円
	にんじん	38,600 トン	5.9%	4位	27億円
	ねぎ	15,400 トン	3.0%	7位	27億円
畜産	鶏卵	6,267 千羽	3.5%	11位	158億円
	ブロイラー	6,105 千羽	5.7%	4位	226億円
	豚	386,600 頭	3.9%	8位	254億円

(引用：「2010 青森県ピカイチデータ100」より抜粋)

【図Ⅱ—3：魚種別産出額】

三方を海に囲まれる本県は、太平洋、津軽海峡、日本海と本邦有数の大型内湾であるむつ湾の4海域に大別される。それぞれの海域では海域特性に応じて様々な漁業、養殖業が行われており、漁獲、生産される魚種も多種多様となっている。



海域ごとの主な漁業種類と漁獲魚種では、太平洋海域では刺網、定置網、一本釣り、いか釣り、小型底曳網、沖合底曳網、大中型まき網の各漁業でさけ、するめいか、さば、いわし、ひらめなどが、津軽海峡海域では刺網、定置網、一本釣り、いか釣り、採介藻の各漁業でさけ、するめいか、ひらめ、こんぶ、あわびなどが、むつ湾海域ではほたてがい養殖、刺網、底建網の各漁業でほたてがい、かれい類、なまこ、まだらなどが、日本海海域では定置網、底建網、刺網、一本釣り、沖合底曳網の各漁業でいか釣り、うすめばる、ひらめ、するめいかなどがそれぞれ漁獲される。

特に、いか類とホタテは青森県を代表する漁獲高を誇り、加工品にも広く活用されている素材である。また、まぐろ類の漁獲量は2,889トンで全国順位18位（シェア1.3%）と振るわないが、大間まぐろをフラッグシップに津軽海峡で漁獲されるまぐろはブランド品として高値で取引される傾向にあり、金額ベースでは全国12位と地位を確保している。

【表Ⅱ—4：青森県産品（魚介類）の漁獲状況】

品目		漁獲量 (H21)	全国シェア (H21)	全国順位 (H21)	産出金額 (H20)
魚介類	いか類	68,925 トン	23.8%	1位	163 億円
	ほたてがい	87,909 トン	16.4%	2位	100 億円
	ひらめ	1,134 トン	15.1%	1位	12 億円
	まぐろ類	2,889 トン	1.3%	18位	54 億円
	うに類	773 トン	7.1%	3位	7 億円

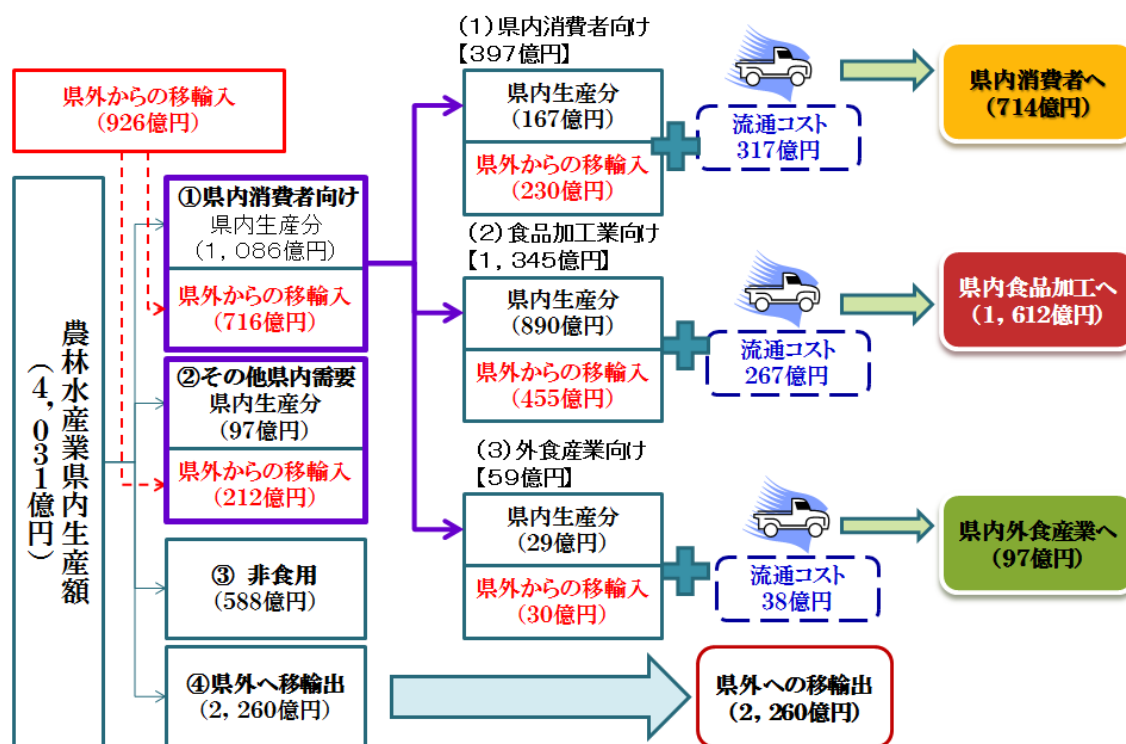
(引用：「2010 青森県ピカイチデータ100」より抜粋)

2. 農林水産物の流通について

本県の「食」産業を把握するため、平成 21 年度版_青森県社会経済白書（参照：P 8 5）を参考に生産から各分野への流過程をフロー図にしてみた。このフロー図は、県内において生産された農水産物と県外から供給された農水産物の金額と流れを知ることにより、農水産物の使途を把握し今後の展開に役立てたいと思う。

全体の大きな流れとして、県外への移輸出（県外出荷）が 2,260 億円で 56.1%の割合を示し、県外からの外貨獲得に大きく貢献している事がうかがえる。逆に、県外からの移輸入は 926 億円に上り、県内生産額と県外からの移輸入分を合計した構成比の 18.7%であり、本県はカロリーベースでの自給率が高いとはいえ、県外産の農水産物に頼っている事は否めない。

【図Ⅱ－5：青森県内における農水産物の流通経路図】



(資料：平成 21 年度版_青森県社会経済白書 P 8 5 より筆者修正)

① 県内消費者向け (1,802 億円)

県内で食用として生産されたもののうち、食用として最終消費に回る食用農水産物。但し、県内消費向けには県内生産分 1,086 億円と県外からの移輸入分 716 億円の合計 1,802 億円が出回る事となる。その後の流過程として、更

に三つのパターンに分けられる。

1) 県内消費者向け (714 億円)

県内生産分 167 億円と県外からの移輸入 230 億円をプラスしたものに、流通コスト 317 億円が上乗せになった合計 714 億円が県内の市場や卸売業、小売業へ流れていく。714 億円の内、約 44% が流通コストとなり、残り 400 億円が消費者へ回り、価格を上げる要因となっている。

2) 食品加工業向け (1,612 億円)

県内生産分 890 億円と県外からの移輸入 455 億円をプラスしたものに、流通コスト 267 億円が上乗せになった合計 1,612 億円が県内の食品加工業へ流れていく。

3) 外食産業向け (97 億円)

県内生産分 29 億円と県外からの移輸入 30 億円をプラスしたものに、流通コスト 38 億円が上乗せになった合計 97 億円が県内の外食産業へ流れていく。

② その他県内需要向け (309 億円)

県内で食用として生産されたもののうち、食用として県内で最終消費されなかった農水産物。但し、県内生産分 97 億円と移輸入分 212 億円の合計 309 億円となる。

③ 非食用向け (588 億円)

本県の農林水産業のうち、食用として生産されない飼料・肥料、種苗、材木生産、獣医業、農業サービス等の非食用分。

④ 県外への移輸出 (2,260 億円)

県内で生産されたもののうち、県外へ移輸出された農水産物。県内全体で生産された農林水産物の約 56% が移輸出されており、域外からの外貨獲得に貢献している。

3. テーマの集中とクラスター化について

本県の農林水産物の現状と流通を分析する中で見えてくることは、りんごを主体とした果実やながいも、にんにく、ごぼう等の野菜及びいか類、ほたて貝等を生果・生鮮として生産額の半分以上を県外へ移輸出していることが想定される。

生果や生鮮として地域外へ販売することは大変重要であり、素材そのものの知名度アップやブランド構築を図る上で継続すべきものではあるが、その一方で、一次加工業や二次加工業といった人材・技術による付加価値を創出する産業を経由しないため、ビジネスとしては単調になりがちである。

豊富な農林水産物の素材・原料を全国に向けてより強力に供給していくためには、これまでの各素材を広く薄く取り上げる産業支援より、テーマを絞り込みプロジェクト化して支援を講じる方が効果的であり、地域外への移輸出もさることながら、県内若しくは地域内での「産業クラスター（※注）」の創出が重要となるところである。

「産業クラスター」又はプロジェクト化の構築に当たっての取り組み方法としては、以降に述べる二つの視点からのアプローチが肝要と考える。

【図Ⅱ－6：産業クラスターのイメージ図】

（※注）「産業クラスター」とは、米国の経営学者“マイケル・E・ポーター”が提示した概念で、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関(大学や業界団体、自治体など)が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」のこと。

「クラスター」とはブドウの房のことで、ブドウの房のように企業・機関・自治体などが地理的に集積し、ネットワークをつないでイノベーション（技術革新）を創出することを指す。今までにない新しい組み合わせの企業・機関ネットワークをプロジェクトごとに構築することで、新産業を生み出し、雇用の創出や地域経済の発展に寄与することを目指す。



① 素材によるテーマの選択

本県の農林水産物を見た場合、素材は多種にわたっているが、本県内で活用できる各種の資源(人・モノ、金等)が限られている中では広く薄く各素材を取り上げて産業支援を行うよりは、テーマと期間を絞って集中的な支援を講じるやり方が効果的であると考えられる。

事例) 【ふかうら雪人参プロジェクト】

深浦町、深浦町観光協会、深浦町商工会、舩作興農組合：深浦町

深浦町商工会では、平成20年度「地域資源∞全国展開プロジェクト」の採択を受け、「ふかうら雪人参七変化・みんなでやるぞ！商品開発」のテーマのもと、「ふかうら雪人参」をモデル素材として、農産物の「1次加工」(ペースト化、粉末化など)によって、冬期に収穫される「ふかうら雪人参」を用いた加工品の開発・製造や、料理素材としての活用に、町内の企業から主婦までの誰もが「通年で」取り組むことができるしくみづくり(多くの1次産品はペースト化や粉末化などの「1次加工」によって通年の保存・活用が可能になる)の提案を行う事業を実施。モデル事例としてゼリー(深浦町観光協会)やドレッシング(深浦町内の6つの女性個人や女性グループ)の開発、テスト販売に取り組んできた。また、1次加工品の地域外(業務用、加工用)での販路開拓や、雪人参以外の農水産物への1次加工ビジネスへの展開について事業化可能性を探った。深浦町では平成23年度末の新会社設立、加工場稼働の準備が順調に進んでいる。

【ふかうら雪人参】

(写真：ぷちっとゼリー)



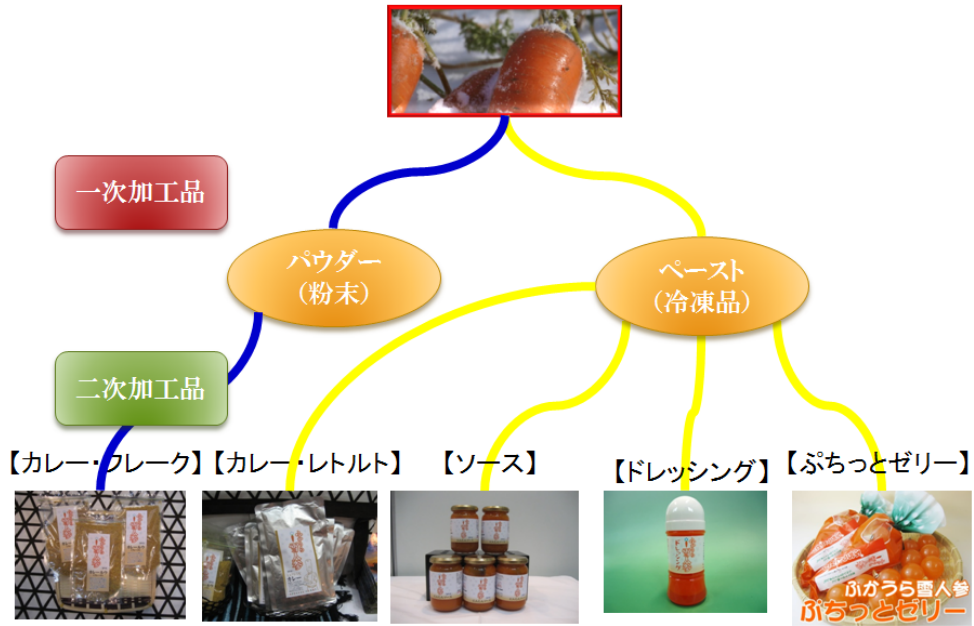
【ふかうら雪人参「ドレッシング」9種】

(平成22年2月26日、東奥日報掲載記事)



【図Ⅱ－7：雪人参の商品開発展開図】

【ふかうら雪人参】



② 加工・製造技術および伝統・地域食によるテーマの選択

1) 加工・製造技術によるテーマ選択

事例) 【独自の低温冷風のスモーク技術で生タイプ燻製】

(株)ディメール：八戸市

従来の鯖スモーク製品は温燻製品が多く、身の中に熱が入った干物タイプが大半を占めている。(株)ディメールの『鯖の冷燻』は、ハム・ベーコン・ソーセージの1級技能検定士という国家資格を持つ商品開発室長の技術を生かし、低温冷風でスモークする“冷燻製法”によって、生タイプ化を実現。鯖の風味と生に近い食感から、すしや洋風メニューへの応用も可能で、青森県知事賞や農林水産大臣賞などを受賞するなど高い評価を得ている。

【写真：鯖の冷燻】



【写真：生タイプの製品】



事例) 【田子産にんにくを低温熟成処理した「琥珀にんにく」】

田子かわむらアグリサービス(有)：田子町

田子かわむらアグリサービス(有)は、通常出荷されるにんにくとは別に、保存期間が長くなり、芽が出るなどして使用価値がなく農家が廃棄処分していたにんにくの有効成分の量が通常のものよりも一段と高まっていることに着目し、にんにくを低温熟成処理することで生まれる、「軟らかい」「においが少ない」「機能性成分含有量が高い」「琥珀色」といった特徴により、「琥珀にんにく」という高級感を漂わせるイメージを確立し、独自性が高い商品として販売している。

【写真：琥珀にんにく】



【写真：スライス&パウダー】



2) 伝統・地域食によるテーマ選択

【県内のご当地グルメ（B級グルメ）等による地域振興】

当県は、その土地の恵みを生かした郷土料理が各地域に点在しています。例えば津軽地方では鱈のじゃっば汁、けの汁、貝焼き味噌、南部地方ではひつつみ、いちご煮、そば串餅などと言った地域に根差した伝統料理等が優れた技とともに大切に伝えられてきた経緯がある。一方、最近では、郷土料理とは違って歴史の浅い町おこし的手段として広まった「ご当地ぐるめ(B級グルメ)」が地域振興に着実な成果をあげつつある状況にある。

平成 18 年より「B級ご当地グルメでまちおこし団体連絡協議会」が発足し、その年から「B級ご当地グルメの祭典 B-1 グランプリ」が開催され、初会場となったのが八戸市であることは大いに影響しているものと思われる。県内では、せんべい汁を筆頭に十和田バラ焼き、つゆ焼きそば、生姜味噌おでんが「B級ご当地グルメ」として牽引役となり地域を巻き込んだ活動が行われている。現在、その後を追っているのが、「のっけ丼」「青森味噌カレー牛乳」「弘前いがめんち」「八戸前沖さば」「十三湖しじみラーメン」「十和田湖産ヒメマス料理」「下北みそ貝焼き」などとなっているが、地域ごとにテーマを絞って推進役となる中核団体等に集中的な支援策を講じる必要があると考えられる。

【図Ⅱ-8：県内のご当地グルメマップ】



Ⅲ章 国・県施策のシームレスな連携構築

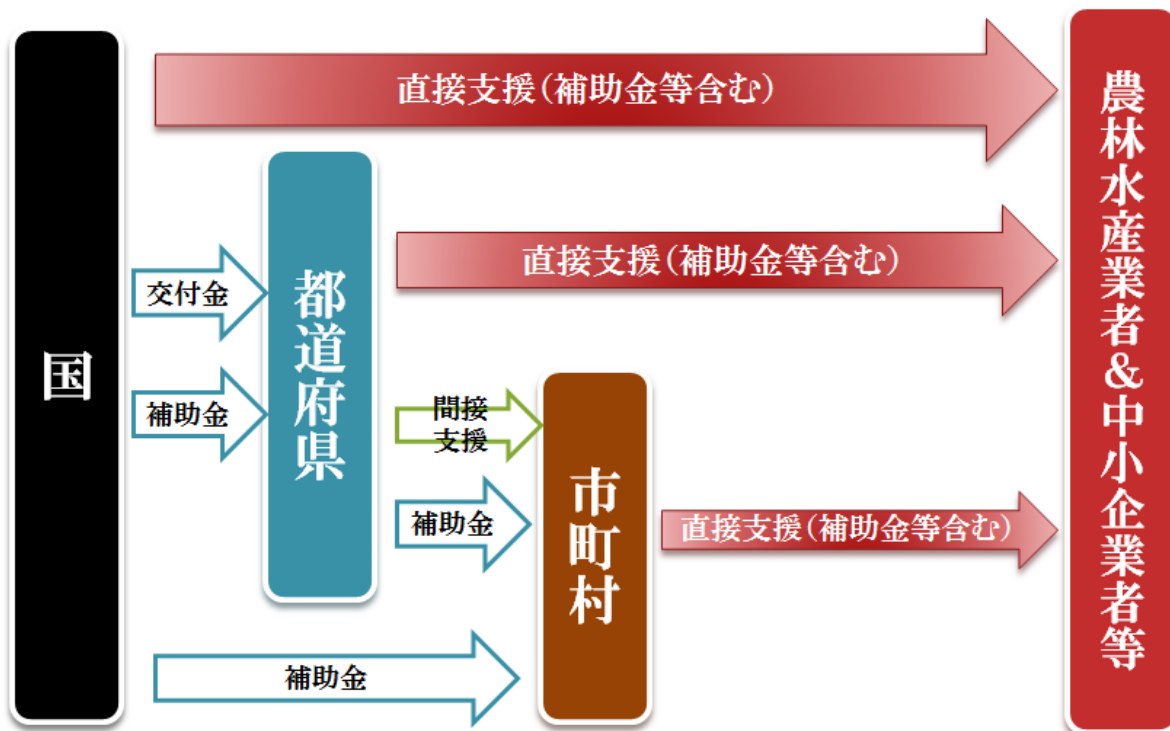
1. 国及び県等が実施する施策の現状について

農林水産関連の施策は、農業分野（稲作、畑作、果樹、園芸、畜産など）、水産分野、林業分野の生産・生育に係る分野のみならず、それらと連動する加工や販売といった出口支援まで行っており、その対象範囲の広さは多岐にわたっている。

現在では、農商工等連携のように農林水産省と経済産業省にまたがった施策もあり、下記図（図Ⅲ－１：支援制度の簡易フロー図）で示しているように、国や都道府県並びに市町村等の行政機関から農林漁業者等への支援経路も複雑化されている。従って、農林水産業者や食品加工業者等が支援制度を活用しようとした場合、自ら行政機関や関連団体等に足を運んで調べるか、インターネットや媒体（新聞・テレビ・ラジオ・雑誌等）に対してアンテナを高くし、情報収集の活動を行うことを余儀なくされている。よって、活用したい施策にたどり着くまでの労力は相当費やすこととなっている。

また、添付資料①「農林水産省施策」と添付資料②「青森県の施策」をご覧いただくと理解できるように、各実施機関がテーマやレベル段階の設定がバラバラになっているため、重複事業や穴抜け事業が起りやすいことが想定できる。

【図Ⅲ－１：支援制度の簡易フロー図】



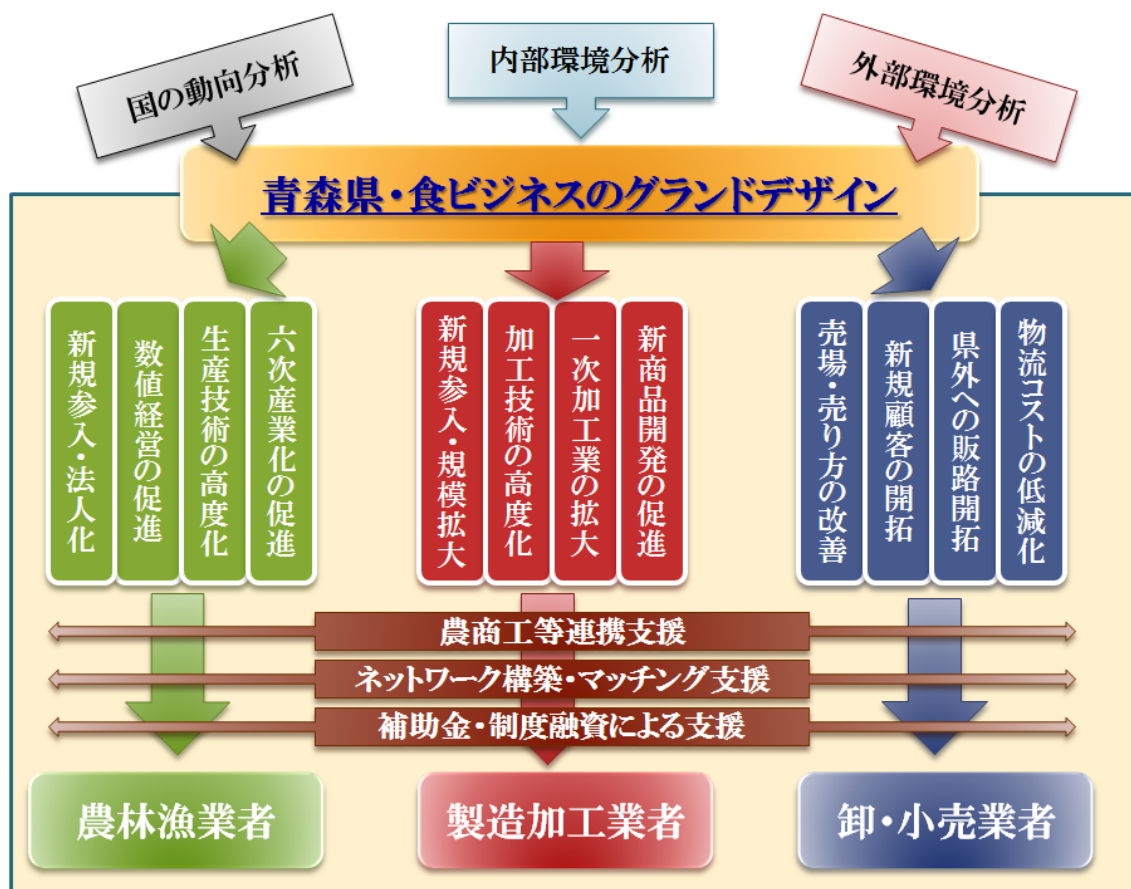
2. 施策のシームレス化に向けて

① 「グランド・デザイン」の構築について

前項の課題解決を図るためには、青森県として「グランド・デザイン」を描いた上でテーマとレベルを整理し、受益者(農林漁業者や商工業者等)にとって役に立つ施策や事業を(情報)提供する仕組みを作ることが必要と考えられる。

下記図(図Ⅲ-2: グランド・デザイン構築例)に示す通り、現状の国の動向や当県を取巻く環境(内部環境、外部環境)を踏まえた上で、当県としてのグランド・デザインのテーマ設定し、分野ごとの「強化項目」の設定と、強化項目を「横断的に支援」する横軸の設定が必要と思われる。それを踏まえて、ワンストップ又は地域毎に情報提供や相談対応の窓口が必要となってくる。

【図Ⅲ-2: グランド・デザイン構築例】



② テーマに応じた各レベルと対応実施機関について

従来、国や県・市町村や関係団体等が企画・実施する事業については、テーマやレベル段階の設定がバラバラ若しくは集中している場合が多く、重複する事業や穴抜け事業が起りやすい状況にあった。また、その事業内容も継続性やステップアップにおいて整合性が図られていない事業が見受けられた。

前項によるランド・デザイン構築後の施策の設定・実施段階において、下記表（表Ⅲ—3：テーマに応じた各レベルと対応実施機関の設定例）のような形で、個別テーマに応じたレベル設定と対応実施機関の想定をすべきと考えられる。その中において、ある一定期間（5年・10年単位）は継続して行う「基礎・初級レベル」と環境変化のトレンド（2～3年程度）に対応した「中級・上級レベル」の設定が理想的である。

特に、下記に示すような項目に対して設定が必要なものと考えられる。

- ✓ 各分野別の人材育成
⇒生産技術、研究開発、加工技術、販売技術等に係る知識習得&実践
- ✓ 新たな「生業(なりわい)」起こし
⇒地域を巻き込んで新たな業を生みだすための継続的な仮説&検証
- ✓ 農漁村での起業家・法人化推進
⇒起業家(女性加工グループ含む)の育成と企業化（法人化）への支援
- ✓ 製造・加工技術の向上
⇒製品の製造に係る衛生管理や工程・品質管理の向上
- ✓ 産直施設等（道の駅含む）の売場作り・店舗作り
⇒店舗運営や売場作り、陳列・ディスプレイの工夫による集客力向上

【表Ⅲ—3：テーマに応じた各レベルと対応実施機関の設定例】

【個別テーマ】	素材活用	商品開発	ビジネスプラン
基礎レベル	市町村	市町村	市町村
初級レベル	各県民局	各県民局	市町村
中級レベル	青森県	各県民局	各県民局
上級レベル	青森県	青森県	青森県

③ ビジネスプラン構築の側面支援の強化

現状、行政や支援機関等の施策を活用しようとする場合、申請書や要請書等（事業計画）を求められる場合が多い。しかし、申請書や要望書等の記入に慣れていない、又は作成したことがない事業者等も多く、事業者が行おうとしている事業内容が反映・網羅されないため要件を満たさず、落伍する場合がある。

施策等の活用をもっと多くの事業者に広めるためには、ビジネスプランの構築において、側面的に支援をする仕組みが必要であると考えられる。

➤ ビジネスプランの側面支援

県では、第1次産業の農水産物生産や加工などの2次、流通販売などの3次産業の分野まで踏み込んだ農林水産業の6次産業化の推進、新たなアイデアでの商品づくり等、食品産業を具体的に支援する「あおり食品産業振興チーム」を平成22年度に創設。従来の業務（食産業プラットフォーム、マッチング、共同プロジェクト、制度資金紹介等）に加え、食産業のワンストップ窓口として維持・発展すべく、当チームとして「ビジネスプランの側面支援」の機能の付与が必要であると考えられる。

➤ ソフト事業（補助金事業）の更なる活用

青森県には、ファンド事業（基金の運用益による補助金事業）が2事業ある。上記の項目と連動するが、申請書作成において敷居が高いと見られ応募数が少ない状態である。ビジネスプランの作成支援と併せ、ソフト事業の有効な活用方法についての情報発信や周知が必要であると考えられる。

名称	あおり農商工連携ファンド	あおり元気企業チャレンジ助成事業
(1) 事業者向け		
対象事業	調査、新商品・新技術・新役務の開発、販路開拓	調査事業、新商品・新技術・新役務の開発、販路開拓及び人材養成等
助成率	1/2 以内（雇用創出の場合 2/3 以内）	1/2 以内（雇用創出の場合 2/3 以内）
助成額	500 万円以内（期間：2 カ年以内）	500 万円以内（期間：2 カ年以内）
助成対象者	県内の中小企業者との農林漁業者との「連携体」	県内の中小企業者、NPO法人、農事組合法人等
(2) 支援機関向け		
対象事業	指導助言、販路開拓支援	普及啓発、人材育成、情報提供及び調査研究を行う事業
助成率	10/10 以内	10/10 以内
助成額	100 万円以内（期間：1 カ年以内）	100 万円以内
助成対象者	県内の中小企業者との農林漁業者との「連携体」を支援する機関	県内の商工団体、産業支援機関、大学等

④ 施策構築に向けての考え方について

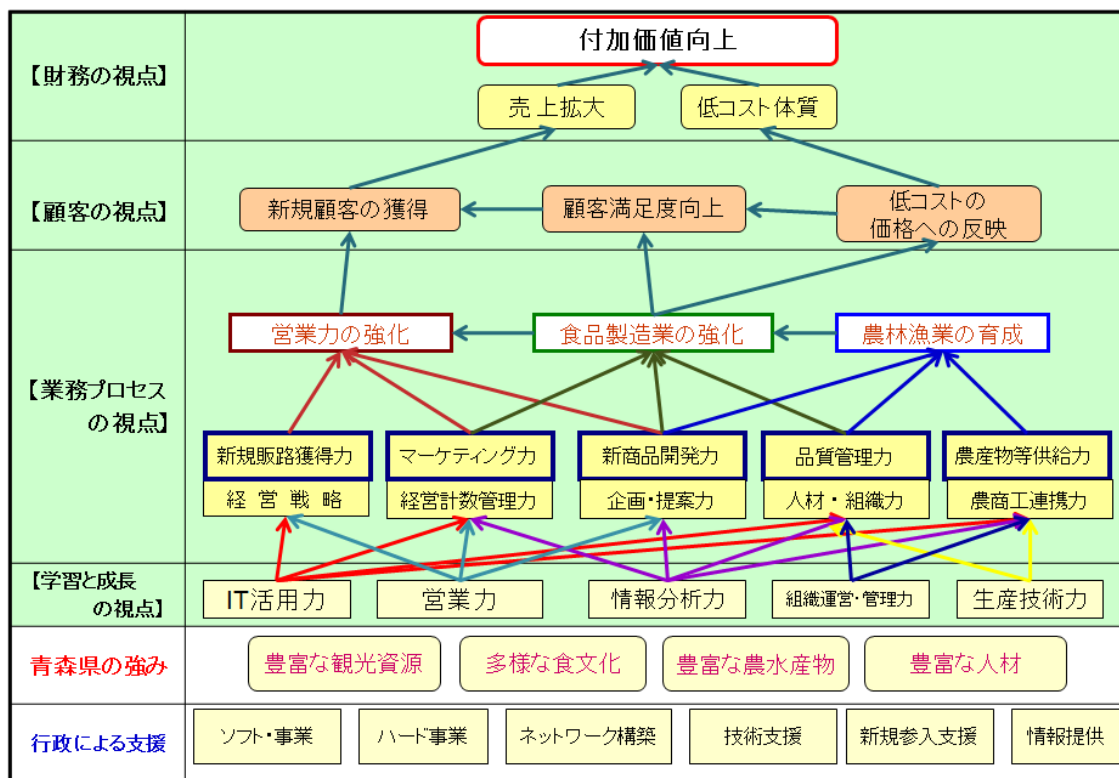
今後の施策構築に向けての考え方の参考として「バランスト・スコアカード（略称：B S C）」（※注）を紹介したい。

通常、B S Cは企業経営において従来の財務的指標中心の業績管理手法の欠点を補うものであり、戦略・ビジョンを4つの視点（財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点）で分類し、その企業の持つ戦略やビジョンと連鎖された財務的指標、及び非財務的指標を設定するものである。最近では、行政機関や非営利法人並びに学校法人等においても活用されている事例が出ている。

下記図（図Ⅲ－4：バランスト・スコアカードによる施策関連図（例））は、その手法に則って簡易的にシミュレーションしたものである。

財務の視点である「付加価値向上」を達成するためには、顧客の視点である「新規顧客の獲得」「顧客満足度向上（品質・量・流通・サービス等）」「低コストの価格反映」の手段が必要となり、それを達成するためには業務プロセスの視点での「営業力強化」「食品製造業の強化」「農林漁業の育成」が必要となる。

【図Ⅲ－4：バランスト・スコアカードによる施策関連図（例）】



このようにBSCでは、「財務の視点（結果・過去）」「顧客の視点（外部）」「業務プロセスの視点（内部）」「学習と成長の視点（将来）」の主に4つの視点から目標達成の度合いを仮説・検証するものであり、そして、4つの視点がそれぞれ個別に設定されるのではなく、各視点の因果関係に基づいて設定されていることが特徴のため、施策の構築においては有効なツールと考えられる。よって、この手法による施策整理も検討して頂きたい。

（※注）「バランスト・スコアカード」

ハーバード・ビジネス・スクール教授「ロバート・S・キャプラン」とコンサルタント会社社長「デビッド・ノートン」が、1992年に「Harvard Business Review」誌上に発表した業績評価システムであり、「将来の企業における業績評価」という研究プロジェクトを通して、この概念を考案したものである。

スコアカードとは「得点カード」のことで、例えばゴルフやボーリングなどで得点を記入するカードを思い出していただくと分かりやすい。バランスとは、財務目標（売上高・利益率等）の達成度合いの点数だけを見るのではなく、他の視点（顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点）も加えて総合的に評価することを示している。

この手法の考え方としては、企業が長期的な事業継続を図るには保有する経営資源（人・モノ・金・情報）を最大限有効活用する必要がある。

そのためには、従業員の能力向上やITを活用するための勉強が最低限必要となる（学習と成長の視点：将来への投資）。その上で、継続的な目標達成をするには仕事のやり方を訓練・改善・改革によって変えていく（業務プロセスの視点：内部への投資）。仕事のやり方が変革する事で、顧客へのアプローチが変わり新規開拓・既存深耕による顧客増加を狙う（顧客の視点：外部への投資）。顧客が増加することにより、結果として財務内容（財務の視点：結果指標）がどうなったかを捉える、その一連の流れがBSCということになる。

IV章 他産業との連携による販路開拓

1. 販路開拓の課題

本県は、豊富な農林水産資源や伝統的な食文化及び様々な加工品を有している半面、少子高齢化による購買欲減少、大手流通業の進出による商店街の衰退、首都圏から遠隔地のため販路拡大の遅滞等の課題を抱えている。

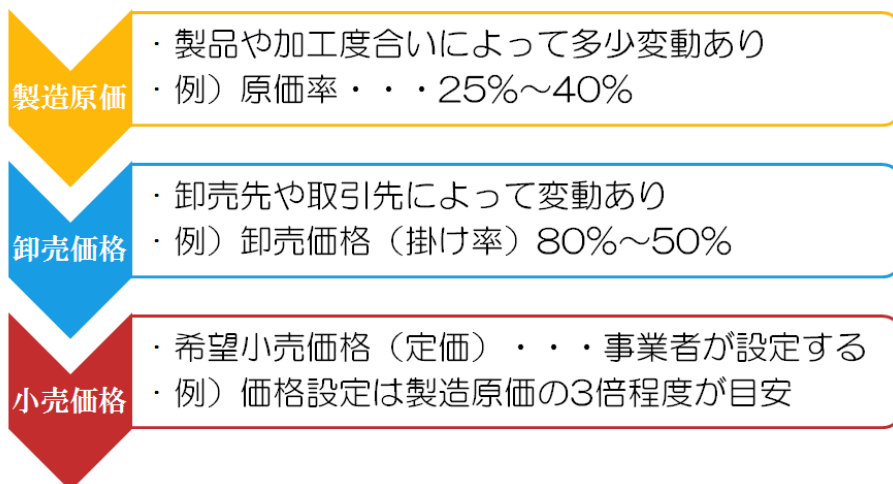
その中において、農林水産物の県外への出荷は「生鮮品」での出荷が多い半面、県内食品製造業の活用割合は低く、更に県内食品製造業の県外出荷割合も低い。要するに、当県の農林水産物は県外から外貨を稼ぐ手段となっているが、加工品（一次加工、二次加工等最終製品まで含む）についてはまだまだ販路開拓の余地があることが見えてくる。

現在、県内においては下記の課題が様々な場面において取り上げられている（順不同）。

- 販路開拓をする営業力が弱い、又は営業をしていない
- 商品力や事業者の競争力が弱い
- 個々の商品特性に応じた適切な販路を確立できない
（マーケティングを踏まえた商品開発意識が乏しい）
- 産業間（農林業者と商工業者、工業者と商業者など）の連携が低い
- 多様化する販路に対する取組が遅れている

また、販路開拓をする上でもう一つの課題となってくるのが「価格」設定である。特に、他社類似商品を意識した値頃感や割安感だけで付けられた希望小売価格（定価）では、事業者が直接小売する場合には問題ないのだが、卸売先によっては儲けが出ない取引や赤字すれすれの取引になりかねない。その場合は、事業規模や原価計算の見直しが必要となり、適正価格での販売方法の構築や商品設計の見直しが求められる。

【図IV—1：価格設定についての考え方】



2. 県内産業との連携

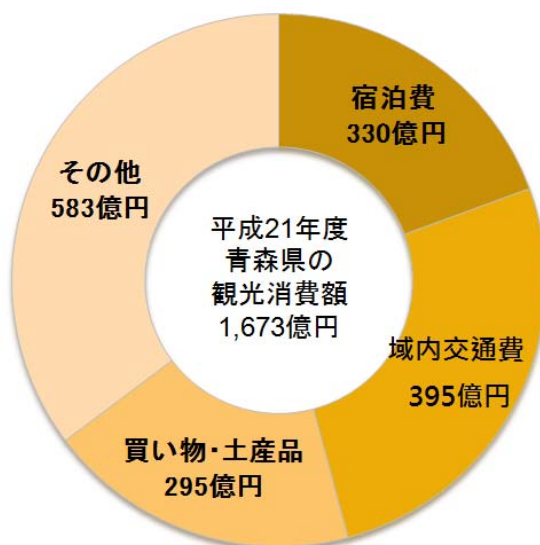
一朝一夕では進まない販路開拓ではあるが、その課題解決の糸口のヒントとして県内販路（観光産業、福祉産業、学校給食等）や県外販路及び国外販路の可能性について示唆したい。

① 観光産業との連携

本県は、自然豊かな十和田湖や八甲田連峰、世界遺産白神山地を始め、日本の火祭りと称される「ねぶた」「ねぶた」、絢爛豪華な山車が練り歩く「三社大祭」、浅虫温泉、嶽温泉、下風呂温泉など全国でも指折りの温泉数、三内丸山遺跡に代表される歴史文化遺跡など豊富な観光資源に恵まれている。また、移動手段としての陸路（高速道路、新幹線等）、空路（青森空港、三沢空港）、航路（青森港、八戸港等）の基本的なインフラ整備がされている。

本県の経済は、商業、サービス業などの第3次産業の割合が約78.2%と大きな比重を占めている。平成21年度の観光消費額（図IV-2：青森県の観光消費額グラフ）は、1,673億3千2百万円（前年1,603億円）と推計され、対前年比104.4%で70億3千2百万円増加している。宿泊費は、325億5百万円で対前年比98.6%（4億6千3百万円減）となっており、買物・土産品費は316億7千1百万円で対前年比107.3%（21億5千5百万円増）となっている。

【図IV-2：青森県の観光消費額グラフ】

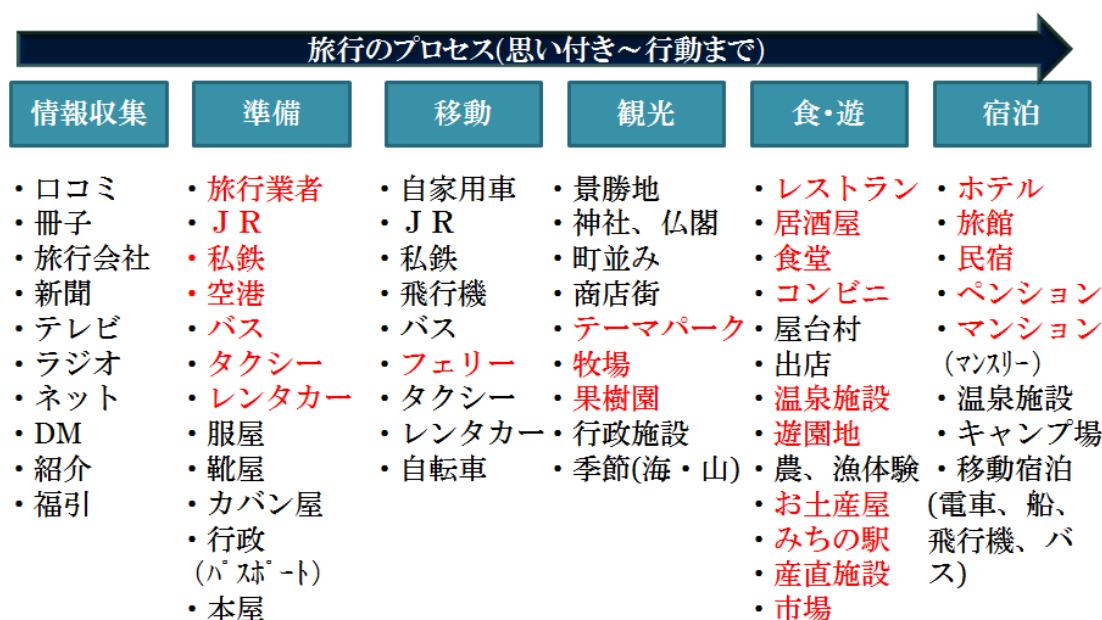


（資料：平成21年県観光企画課資料を参考に作成）

平成22年度12月4日、東北新幹線新青森駅、七戸・十和田駅が開業し、開業によって首都圏等から本県へのアクセスが飛躍的に向上。東北新幹線全線開業後（二ヶ月後）の効果として、県内の主要観光施設33カ所の総入場者数が前年同期に比べて約12%増えたことが青森県の調査により発表されている。

このような環境の中、今後、県内における販路開拓先としては「観光産業」に係る業種・業態に目を向けて活動することが重要となってくる。観光産業といえば、旅行業とか宿泊業、旅客業を思い浮かべる方が多いと思われるが、それ以外の業種・業態もあることを知っておこう。

【図IV-3：観光ビジネスに係る業種(プロセスから見た業種)】



例えば、自分が他県へ旅行に出かけようとする場合のプロセス(図IV-3：観光ビジネスに係る業種(プロセスから見た業種))から考えると、情報収集から始まり、旅行準備～移動～観光～周遊～宿泊を経て帰路に着くこととなる。この一連の流れの中に、実は様々な業種が潜んでいながら意外と見過ごされている場合が多い。

観光産業について、更に業種の想定と提供品の内容を簡易表(図IV-4：想定販路と提供アイテム例について)にまとめてみた。それぞれの業種に販路開拓をするにあたり、提供するアイテム(農産物・加工品等)も工夫を凝らす必要があることを理解していただきたい。

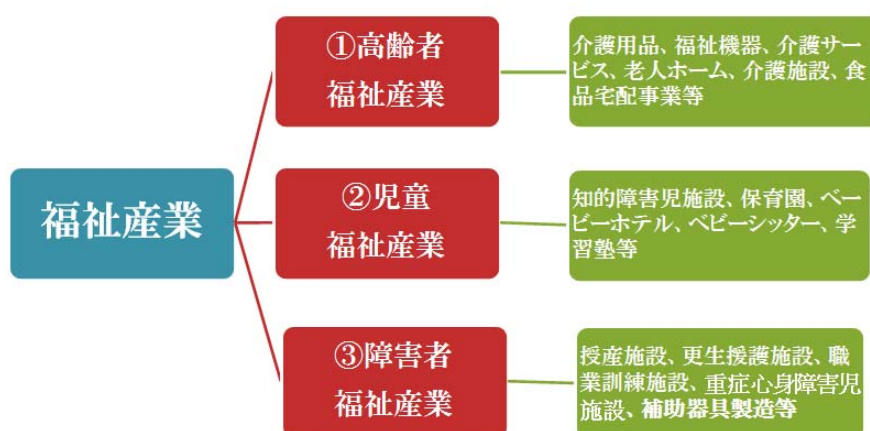
【図IV—4：想定販路と提供アイテム例について】

業種	想定業種	提供品等
旅行業	地場旅行者、大手旅行者	通信販売、ネット販売での連携
旅客業	J R 駅、空港施設、港湾施設、レンタカー施設等	農水産物、オリジナル商品、お土産品
宿泊業	ホテル、旅館、民宿、ペンション、温泉施設等	農水産物（食材）、一次加工品（カット野菜等）、お土産品
飲食業	居酒屋、食堂、レストラン、屋台、仕出し・弁当業等	農水産物（食材）、一次加工品（カット野菜等）、お土産品
小売業	公共施設（水族館、博物館等）、物産館、みちの駅、産直施設、ドライブイン、お土産品店、市場（いちば）	農水産物、オリジナル商品、お土産品、冷蔵品、冷凍品
農園等	観光農園、牧場、テーマパーク等	農水産物、オリジナル商品、お土産品
直接販売	自社店舗、通信販売、ネット販売	当社の取扱商品及び連携先の商品

② 福祉産業との連携

福祉産業と一口で言っても、実は幅広い概念の言葉であり、対象者によっては障害者福祉産業、児童福祉産業、高齢者福祉産業（シルバーサービス）に分けられる。本県において、もっとも市場性が高い高齢者福祉産業に向けた商品・サービス提供が求められている。

【図IV—5：福祉産業の形態】



高齢者福祉産業については、1985 年頃から高齢化の進行や公的年金の充実、

福祉ニーズの多様化にともない、シルバーサービスとして成長してきた経緯があり、当県でも過疎化の進行や限界集落（65歳以上が50%を超える自治体及び共同体）が課題として挙がってきている。今後、高齢者福祉産業に向けた新たな産業づくりとして下記の項目が注目を浴びてくる。

➤ 過疎地の高齢者に「宅配システム」の構築

昨今、市街地から離れた地域に住んでいる高齢者は、自ら移動手段を持ち合わせていない又は公共交通機関の不便性等の理由により、食料品の購入に困窮している（買い物難民）。その対策の一つとして、地元の農産物や総菜・弁当、並びに治療食、健康管理の食品等を産直施設や道の駅等の地元密着企業が、地域の高齢者等(交通移動弱者等)に向けて、適宜又は定期的に受注・配送する仕組みや運用手段の構築等が求められている。

➤ 福祉関連施設等と公設試験場・大学との連携による商品開発

高齢化が進むにつれ、人は様々な障害に見舞われることが多くなる。そのような対象者に向けた商品として、地元食材を使用した健康補助食品（サプリメント）や保健機能食品等の商品開発が有効的である。また、高齢化や病気等による食べ物を飲み込む障害（嚥下障害：えんげしょうがい）に対しても特別用途食品（嚥下障害対策食品）等の開発が求められている。その際には、中小企業や小規模事業者での新商品開発は時間とコストが相当かかるため、公設試験場（青森県産業技術センター等）や県内の大学等との連携することが肝要である。

【表Ⅳ－6：食薬区分について（簡易表）】

	広義の医薬品		食 品		
	医薬品	医薬部外品	保健機能食品		一般食品 (健康食品含む)
			特定保健用食品	栄養機能食品	
定義している法律	薬事法		健康増進法・食品衛生法		食品衛生法
効果効能の表示	国の認可により表示可能		定められた栄養機能のみ可能	不可（記述すると薬事法違反）	
販売の規制	薬局・薬店のみ (例外事項あり)	一般小売店でも販売可能			

(資料：厚生労働省提供資料を参考に作成)

③ 学校給食への納入

県内に、小学校 347 校、中学校 174 校、合わせて 521 校ある。財団法人青森県学校給食会（青森県教育委員会の指導・監督のもとに学校給食用物資を適正円滑に供給し、併せて学校給食の普及充実とその健全な発展を図ることを目的としている団体）によると、平成 21 年度の本会で取扱いをしている地場産品（りんご・ほたて・牛肉等）は、95 品で取扱一般 物資全体に占める割合は品目数ベースで約 12%、売上額ベースで約 23.4%となっている。

地場産品の取扱いは徐々にではあるが伸びている反面、伸び悩みの理由として「食材や加工品の安定供給」「食品の安全性（微生物検査、食品添加物等）」「食材や加工品の種類」等、県内事業者等が要求に応えられないことと、1 人 1 食当たりの給食費算出例（添付資料参照）見ても分かる通り、小・中学校生徒 1 人 1 食当たり平均の給食費は 261 円となっており、価格面でも厳しい条件となっている。しかし、学校給食への納入に対して興味を抱いている企業も県内には多数存在するため学校給食への間口を広げる工夫と足がかりのきっかけ作りが必要である。

【図IV—7：取り組みイメージ】

学校給食への地産地消を進める場合、個別の事業者だけの取り組みだけでは前述の通り、課題が多いためハードルは高くなるが、各関係機関が連携を取りながら進むことにより可能性は高くなる。



- 学校給食関係者と加工業者・流通業者等との情報交流会の開催
- 学校給食会と食品製造業等と連携による学校給食用の加工品開発
- 季節・地域によって異なる生産品を県内で再配分する仕組みづくり
- 「ふるさと産品給食の日」における伝統料理の提供 等

※学校給食に関する資料として、別途添付資料「児童又は生徒 1 人 1 回当たりの平均所要栄養量の基準」「1 人 1 食当たり給食費算出例」を参照。

3. 県外への展開

従来、県外への販路を求める場合、国内であれば首都圏や関西圏の大手流通業とのコラボレーションによる展開が多く、国外においては商社系を通じて販売するといった流通戦略における販路開拓が主であった。

今後、更なる販路拡大に向けての取り組みの方向性としては、従来の流通戦略の強化に加え、地域毎の市場・需要調査を織り交ぜた「エリア戦略」をプラスして行く方法が考えられる。

① 国内の地方都市への展開

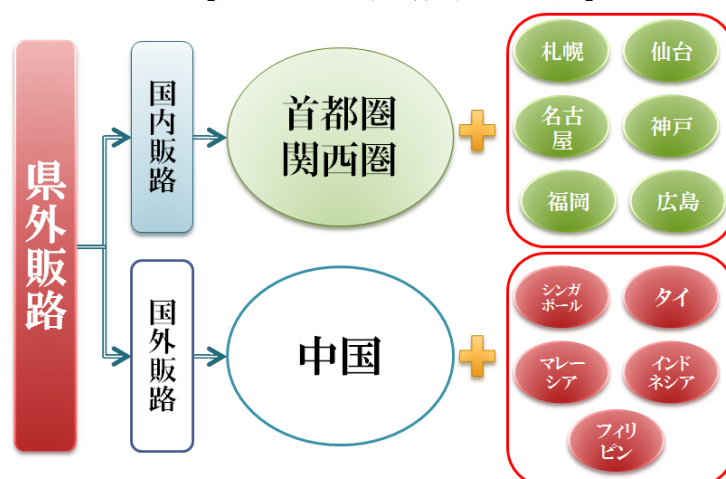
これまでは、大消費地である東京を中心とした首都圏、大阪を中心とした関西圏を狙うのがこれまでのセオリーであったが、新幹線開業効果を上手に生かしながら札幌・仙台・名古屋・神戸・広島・福岡等といった100万人以上の地方都市も相応の需要があるのではないかと考えられる。

② 海外展開の方向性

現在、海外の販路として中国（GDPで日本を抜いて世界第二位）がメインターゲットになっているが、中国市場を考えた場合、日本でNo.1商品やブランド商品は生き残れるが、それ以外の商品については流通業者の食い物にされる可能性が高く、よって、青森県内の生産者・製造者が儲からない仕組みに陥ることが想定される。

今後の販路開拓とすれば、距離・時間・習慣等を踏まえて東南アジアのタイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、フィリピン等がテスト販売先としての市場調査をやる価値は高いと思われる。しかし、リスクとして流通コスト(要冷蔵・冷凍)と管理費等が課題となってくる。

【図IV—8：県外販路の想定図】



V章 新たな企画商品開発と品質管理

1. 新たな企画商品開発への取り組みについて

食ビジネスを「食産業」にまで高めようとする取組みの中で、これまでの考え方に捉われない新しい観点からの様々な企画を次々と立案し、取り組んでいくことも必要であろう。ここでは、最近、県内で取組みが始まった、「複数の事業者による共通ブランドの活用への取組み」、及び伸長が著しい「ペットビジネスへの取組み」の2つの事例を挙げる。

事例)【『あおり「地サプリ」』ブランドによる、青森県産の1次産品の健康・機能性をアピールした商品展開)】

我が国では15年ほど前から機能性食品の開発機運が高まり、特定保健用食品認証制度(「トクホ」制度)の導入もあって、多くの大手食品企業などで機能性素材、機能性食品の研究開発が進められてきた。また全国各地でも大学、県などの公設試験研究機関、中小食品事業者などがそれぞれの地域特産の農水産物や未利用資源についての機能性解析に取り組み、産学官連携での機能性食品の事業化の試みも数多く行われてきた。

しかし、「トクホ」の認証取得には億単位の投資と数年間という長い開発期間が掛ることや、商品の販売には膨大な広告宣伝などの費用負担もあって、地域における機能性食品の事業化には苦戦する事例が多い。各地の産学官連携での新規事業創出を目指した取組みにおいて、学術専門家の先生方の研究成果が十分に活かされていないのが現状であろう。

青森県でも、その豊富な農水産物の高付加価値化を目的に地域の産学官連携によって様々な機能性食品開発への取組みが行われてきており、既にいくつかの加工食品やサプリメントが開発、販売されてはいるものの、本格的な事業化に至ったものはまだ多くはない。

このような状況下で、青森県産の農水産物を原料とした機能性素材をこれまで以上に青森県内外の消費者に知ってもらい・使用してもらいたいとした『あおり「地サプリ」プロジェクト』への取組みが進んでいる。『あおり「地サプリ」プロジェクト』は、青森県産の農水産物を原料としたそれぞれ非常に特長のある機能性素材を持つ3つの事業者が、3者それぞれの商品(サプリメント)に共通のブランド(『あおり「地サプリ」プロジェクト』)を掲げて連携販売に取り組むというものである。更には、県内屈指のインターネット販売事業者が販売促進面で協力する形としている。デザインについては県内の1人のデザイナーに『あおり「地サプリ」プロジェクト』ブランドロゴのデザインや販促物品類、3つの事業者それぞれの商

品デザインなど、本プロジェクト全てに共通性を持たせたデザイン開発を依頼している。

【写真：地サプリ・プロジェクトの紹介】

- ・共通ブランド名：あおもり「地サプリ」
- ・共通キャッチコピー：青森で元気になる。
青森が元気にする。
- ・商品コンセプト：青森の目利きが選んだ、「海」「山」「畑」のサプリメント



【商品】

1) 「サメ軟骨」(製造者：田向商店・青森市)

- ・機能性成分：コンドロイチン、コラーゲン、カルシウム

→漁協／青森県産業技術センターとの連携

2) 「ガマズミの実」(製造者：小野寺醸造元・三戸町)

- ・機能性成分：ポリフェノール (アントシアニン類、クロロゲン酸)、食物繊維

→ガマズミ栽培農家／青森県立保健大学、青森県産業技術センター (特許) との連携

3) 「琥珀にんにく」(製造者：田子かわむらアグリサービス・田子町)

- ・機能性成分：S-アリアルシステイン、シクロアリン

→農協、にんにく栽培農家／青森県産業技術センター (特許) との連携

これらの商品は、いずれも青森県産の農水産物について「海：サメ」「山：ガマズミ」「畑：にんにく」それぞれの分野のキーパーソンとして長年の経験を経た「プロ」が自らの目利きを基に開発したものであり、全国有数の農水産県ならではの「産学官連携」、更には地域の「農商工連携」から生まれた機能性食品といえよう。プロジェクト名には地域発の思いを込めて「地」の表現が使用された。

『あおもり「地サプリ」プロジェクト』は、1つの中小事業者の経営努力だけではなかなか商品を消費者に知ってもらう／使用してもらうことが難しいという地域発の機能性食品の事業化における大きな課題について、地域の3つの製造業者に加え、インターネット販売業者、デザイナー、地域コーディネーターの連携での解決を目指す新しい挑戦である。今後はラインナップの追加など取組みの拡大が計画されている。(※商品は平成21年7月15日発売。「地サプリ」は商標登録取得済。)

事例)【青森県産の一次産品を活用したペットフードの商品展開】

近年、ペット関連市場は大幅に拡大し、その市場規模は関連の総市場規模として2009年度には1兆4,000億円程度となった(矢野経済研究所調べ)。このうちペットフードは約4,000億円を占め、市場としては成熟の様相を示すものの、価格の二極化、グルメなどニーズの多様化、室内飼育用、ウサギ用フードの伸長などの傾向がみられる。特に、ペットの高齢化対応、ダイエット、生活習慣病予防など、ペットフードにも食の安全や健康・機能性を求める傾向は非常に強くなっている。

このような状況下で、青森県の一次産品の豊富さ、安全性や健康・機能性を活かしたペットフードの開発、事業化への取組みが始まっている。まずは東北新幹線新青森開業に併せて、「お家で待ってるペットたちにも青森のお土産はいかがですか。」のコンセプトのもと、県内の食品製造業者がペットフードの開発に着手、新幹線開業日に合わせて青森県物産振興協会のアンテナショップ「北彩館・新青森駅店」にて販売を開始した。

販売コーナーの看板はプロのデザイナーに制作を依頼した「北彩ペット館」とし、食品の他に日用品やアクセサリも販売している。開店後の滑り出しは非常に好調で、特に県外客が単価300～600円程度の商品を、自宅用やペットを飼っている友人用に気軽に購入する光景が見られており、既に「北彩館・新青森駅店」の名物コーナーになっている。

主な商品は下記の通り。最初の取組みとして、青森県らしい食材(りんご、ほたてなど)、及び青森県らしい料理、加工品(南部せんべいなど)をペットフード化することから着手した。



【主な商品構成】

- ・「りんごジュース」(りんごファイバーを加えた健康・機能性タイプ)
- ・「りんごのおやつ」(りんごジュースの搾りかすペレット)
- ・「りんごクッキー」(りんご品種別、無加糖、県産小麦やヨーグルト使用)
- ・「わんぷ煎餅」「にゃんぷ煎餅」(無加塩品、鱈の骨や鰹節など配合)
- ・「ほたて貝柱」「ほたてヒモ」(無加塩、乾燥品)
- ・「ひめますワンコトバ」「ひめますニャンコトバ」(無加塩品)
- ・「ペット用飲料水」(浅虫温泉水使用)

【写真：北彩ペット館のチラシ】

今後は、お土産品の充実、拡大を図るとともに、品質の向上、より健康・機能性に着目した加工食品やサプリメントなどへ展開し、地域外への日常食としての販路拡大の可能性を探ることとしている。

2. 品質管理の仕組み構築

食品に関する品質管理については、食品表示ばかりに注目が集まり、全体の「仕組みづくり」の重要性が十分に周知されていない。食品表示も重要な要素ではあるが、安全な商品設計、衛生管理や異物対策、トレーサビリティなど、様々な要素を網羅して各事業者において品質管理の総合的な「しくみづくり」が必要であることの啓蒙活動を丁寧に行う必要がある。

【図V-1：食の品質管理のポイント例】

食の品質管理のポイント(例)

- 「料理」と「加工食品」の違い
:食品の保存技術は微生物／化学変化などとの戦い
- 科学的な根拠(微生物学、食品化学など)
 - 例)「ジャム」と「レトルト食品」
 - ・殺菌／静菌
 - ・pH、水分活性、(アルコールなど)
 - 例)「真空パック」神話
 - 例)食品の検査、分析の意味
 - ・毒物、毛髪、クロスコンタミ
 - ・初期品質確認、賞味期限の設定など
 - ・レトルト／チルドの期限設定
- 「しくみ」づくりの重要性
 - 例)ISO、HACCP
 - ・小川原湖しじみのトレーサビリティ
 - ・金探／包丁
 - ・出荷検査(サンプリング検査の限界)

(資料：品質管理の体制・仕組みづくり向けセミナー資料として筆者作成)

Ⅵ章 「食と農の先進地・青森県」の実現へ

青森県をはじめとした全国の各地域では、1次産品がそのまま地域外に販売されることが主で、付加価値を増した加工品の開発、販売が不十分であるとの課題がよく指摘される。農林水産物などの地域の資源を今一度見直したり、1次産業と2・3次産業の事業者が連携して新しい事業に取り組むことによって、地域の活性化、地域間格差の是正を目指そうという動きが始まり、07年には「中小企業地域資源活用促進法」、08年には「農商工連携促進法」の新法が相次いで施行され、地域間の競争が次第に激化している。

青森県にとって、この「地域資源活用」「農商工連携」の考え方は、1次産業の再興を含めた地域活性化の切り札であり、青森県が全国の先進地を実現できる大きなチャンスでもある。そのためには、次の2つの方向からのしくみづくりを考える必要がある。

1. “食と農”での「外貨獲得」

1次産品に付加価値を付与して、首都圏ばかりでなく海外を含めた地域外に販売、「外貨の獲得」を目指すことは引き続き重要であろう。

青森県内のそれぞれの1次産品、伝統的な料理、加工法や、各地の食品事業者の独自のこだわりやノウハウを新たな観点で組み合わせたり、「スローフード」と呼ばれる伝統的な料理・メニューを、「ファストフード」と呼ばれるすぐに、或いは簡単に食べられるかたちに加工したりなどして、地域外の消費者に提案・訴求していくことなどに大きなチャンスがある。

地域資源を活用した商品開発に取り組む際のポイントとしては、

- ①「大企業ができないこと／やらないこと」に着眼すること
- ②「自分の強み、良いところ」を見つけてそれを強化すること
- ③「変えてはいけないこと」と「変えなくてはいけないこと」を見極めること

の3点が重要である。

2. “食と農”の「地域内循環」

これまでは青森県産の1次産品が県外、それも関東地区など遠方で加工されたうえで県内に戻ってきて販売されていたり、或いは1次産品が県外で中間加工されて、いわゆる中間原料となり、それを県内企業が最終加工時に使用していたりなど、「付加価値の流出」が少なくない。

また、消費者の“食”の選択には、「おいしさ」「安全」「健康」などのほかに、「環境」というキーワードが新たに加わったとされる。青森県内のお店で購入したお弁当やおにぎりが、その原料は一部のみが青森県産であって、加工は県外の工場で行われているといった現状に疑問を抱く人は増えていると思う。

また、首都圏の流通業者は、「地域で新たに開発された農産物や加工品を、いきなり首都圏のスーパーに持ち込まれても売れない。それぞれの地域で売れているもの、地域の消費者に愛されているものを首都圏の消費者が求めている。」と発信している。このように、今後は様々な観点から「青森県産の1次産品が、青森県内で加工され、青森県内で消費される」といった「食」の地域内循環のニーズ、重要性が増すであろう。

以上のように、「外貨獲得」と「地域内循環」のしくみを地域で「両立」していくことが、「食と農」での地域活性化においては非常に重要であろう。このような「食と農」のしくみがうまくいっている地域には、「人々が集まり、その地域に住むことに喜びや誇りを持てる」、また、「そのような地域から発信された産品には、首都圏をはじめとした地域外の人々が大きな興味やうらやむ思いを抱き、その産品を買って食べてみたいと思う」ようになるものとする。本県は他県に比べて圧倒的に高い食料自給率を誇り、このようなしくみづくりには非常に取り組みやすいアドバンテージを持っている。「食の農」の先進地・青森県の実現のチャンスは大きく、そのしくみづくりに粘り強く取り組みたい。