

## 農商工連携研究会（平成 20 年度第 4 回）—議事録

日時： 平成 21 年 3 月 10 日（火）16:00 から 18:00

場所： 経済産業省本館 17 階第 1 特別会議室

### 議事

1. 委員からのプレゼンテーション
2. 意見交換

### 出席者

門間座長、飯野委員、上杉委員、大澤委員、尾崎委員、木内委員、小林委員、紺野委員、高島委員、皆川委員、山本委員

## 1. 開 会

○熊谷地域経済産業政策課長 それでは、定刻になりましたので、第4回農商工連携研究会を開催させていただきます。

早速でございますけれども、本日の議事に入らせていただきたいと思います。

門間座長、よろしくお願ひいたします。

## 2. 議 事

### (1) 委員等からのプレゼンテーション

○門間座長 それでは、高島委員、よろしくお願ひいたします。

○高島委員 Oisix の高島です。Oisix の紹介と、Oisix が特に農という領域でやっていた事例をお話したいと思います。

インターネット専業の小売業という当社なので、比較的常識にとらわれないというか、常識を知らずについやってしまったみたいな取り組みが結構多いかと思いますので、その辺でうまくいったこと、いかなかつたことを含めて事例としてお話ししていただければと思います。

まず会社の概要についてお話しさせていただいてから幾つかの事例の話をしたいと思っています。

まず Oisix は何をやっている会社かというと、インターネットを使って一般の消費者にデリバリーで食べ物を販売している会社です。B to C の会社ですけれども、自然食品の宅配という仕事で、私たちは 2000 年につくったベンチャー企業なのですが、もっとずっと前から大地の会さんとか、らでいっしゃぼーやさんを始めとしていろいろな方々がこの業界にはいらっしゃいました。

当社の特徴は——従来のプレーヤーさんというのが特に日本の農家を助けよう、日本の農家を救おうという運動を主眼に置いてサービスをされていたのに対して、私たちは、そういうこともいいけれど、どちらかというと、普通の人ができるだけ簡単に、体によくて、おいしい食生活をイージーに送れるような、そういう社会にならいいですよねということを企業の理念しております。

具体的なサービスの違いとして、例えば従来のプレーヤーの方はセットが多いのですが、我々の場合は、好きなものを、好きなだけ、好きなときにご注文いただけるようにしているとか、入会金、年会金はいただかないとか、お客様のご在宅の時間に合わせてお届けの

時間を指定できるとか、そういう形でできるだけ普通の方にお買い求めいただきやすいようなサービスを提供していこうということを企業理念にしています。

いろんな食べ物を売っていて、もともと野菜 20 品目からスタートしたのですが、今大体 2400 品目ぐらいを取り扱っており、うち、野菜が 200 品目ぐらいですね。それ以外はお魚も肉も冷凍食品も含めてさまざまなものを扱っていますので、基本的にはオーガニックなネットスーパーという形になります。

仕入れに関しては、Oisix の基準というのを、農薬や、加工食品であれば添加物、遺伝子組み換えといったものに設けているのですが、基本的な考え方としては、つくった人が自分の子供に食べさせることができるかどうかということを基準のラインに置いています。もともと私自身はこの仕事を始めるまで食品の仕事に就いたことがなくて、この仕事を始めて初めて初めて、「こんなにつくった人が食べないものが多いのか」ということでびっくりしまして、当社は食品の小売業としてそういうものは扱いたくないということで、つくった人が自分や自分の子供に食べさせることのできるものだけを売るということをしています。結果として個別の生産者の方と直接やりとりをさせていただいたら、生産者法人の方とやりとりさせていただくことが野菜に関してはほとんどという形になっています。

それから、加工食品に関しての仕組みをつくっていまして、食質監査委員会といって、今日はあまり関係ないかもしれないのですが、第三者の方々に我々が売りたいものを本当に売っていいかどうかというのをチェックしていただいて、この方々が売っていいよと言わないと売ってはいけないという仕組みを立ち上げのころからつくっています。これはルールをつくるだけではなくて、ルールを守り続けるような仕組みを社内に持ちたいと思っていたところ、普通の監査法人というのと出会いまして、この人たちは本当に絶対うそをつけない人たちだなということを痛感し、それを食品の基準でも取り入れられないかということで入れたのがこの食質監査委員会です。

そういう基準でやっていますが、基本的には余り厳しいことを言ってつまらない売り場にしても仕方がないので、自然食品の業界の中では最もミーハーな売り場をつくりたい、ミーハーな商品開発をしたいということで、ここに書いてありますようなメディアとのコラボレーション、いろんな雑誌さんと一緒にやったりとか、Soup Stock Tokyo さんのようなレストランと提携して、たとえば、Soup Stock Tokyo さんに我々の人気の商材、例えば種子島の安納いもみたいなものを提供して、Soup Stock Tokyo さんのレシピでそれをつくっていただいて、できたものを Soup Stock Tokyo でも Oisix でもスー

プロとして販売をするというようなことをやっていまして、こういった取り組みは双方で好評です。Oisix でも好評ですし、Soup Stock Tokyo でも非常に売れ行きがいいということです。

それから、似たような取り組みとして、Total Workout という非常に厳しいスポーツジムですね。ケビン山崎さんという元オリックスの清原選手のトレーナーをやっていた方で、K-1 のトレーナーをやっていたりとか、その方がやっているスポーツジムが六本木ヒルズにあって、藤原紀香さんとか勘三郎さんみたいな方が行っているのですが、非常に食事制限が厳しいんですね。そこと提携をして、当社の素材を使って、厳しい食事制限の中でもおいしく食べられるようなお総菜をつくって、これも両者で販売をするということをしています。こちらも非常によく売れているというのと、スポーツジムにオピニオンリーダーというか、芸能人とか社長さんの方が多いので、その方々がその場で Oisix を知つて、メディアなどで Oisix のスープを食べていますというようなことを言っていただいたりという効果もありますが、当社としては、しっかりと安全性に関しては担保しながら、その中でもミーハーな商品開発をしていくということをやっています。

当社には大きく 2 つのチャネルがありまして、売り上げの 90% が上のインターネットのチャネルになります。残り 10% が変わったチャネルなのですが、全国の牛乳宅配店さんを通じて牛乳屋さんのお客さんにお届けするという、非常にアナログなこともやっています。

インターネットのほうのお客さまは、小さなお子様のお母様というのがメインです。30 代前半というのがメインのお客様になりますが、ここ最近の傾向としては、非常にセグメントが広がっています。3 ~ 4 年前から増えているのが DINKS と言われるお子さんのいらっしゃらない御夫婦の方の利用がふえて、1 ~ 2 年前から増えてているセグメントが 2 つありますが、1 つは 20 代の 1 人暮らしの O.L の方、これは多分食の安全性に対する関心の高まりだと思うんですが、もう 1 つが、50 代、60 代の御夫婦、2 人暮らしの方、こちらのほうはインターネットをそのセグメントの方も使っていただけるようになってきたということになりますが、非常にセグメントが広くなってきて、事業としては少し難しくなってきているなと思っています。

牛乳屋さんのほうは完全にアナログで、こっちは 60 代から 80 代のお客様がメインになっています。

今、当社のサイトを表示していますが、大体見に来る方が月間 120 万人ぐらいですかね。

ユニークで見ていらっしゃっていて、うち、注文される方が多分6～7万人ぐらいで、6～7万人ぐらいの方が12万個ぐらいオーダーするというような感じになりますが、お客様の購買頻度に合わせて、“Oisix.com”と打ち込んだときに全く違うページが出てくるというのが当社の1つの特徴になっています。

規模的には今年度が62億ぐらいです。毎年ちょっとずつ伸びておりますが、まだ全然大きくないという状況です。ネットの専業で食品を売っている中では当社が一番大きいということになっています。

幾つか農業へのアプローチということで本日ご紹介させていただきたいと思います。

「日本の農業の未来に必要なこと」という言い方をさせていただいている。色々なことがあると思いますが、私自身が常々思っているのは、プライシングの自由を取り戻すことにあるのではということです。どうやって価格決定を生産者側ができるか、あるいは流通業者側ができるということ。これをしっかりとやらないと、特に当社のような小規模の流通業者にとっては価格競争できませんので、ネット世界でどんどん消費者側に移っているプライシングの自由度をいかにしてもう一度取り戻すかということにあるのではと考えています。

本日お話しをさせていただく事例に関連して3つぐらいポイントを挙げていますが、まずは付加価値のあるものをどうつくっていくか。付加価値という非常にあいまいな言葉ですけれども、どうやって価値をつくっていって、それをいかに伝えていくかということです。そして、それはさらにブランドというものにしていく。これは地域のブランドであったり、あるいは個人のブランドであったり、流通業者のブランドであったり、いろんなブランドがありますけれども、ブランドにして、プライシングの自由度を取り戻したものを持していくということです。

それから、これをやること自体結構大変なので、それに向けて生産者の方々と一緒に頑張っていかなければいけないので、そのモチベーションをお持ちいただくということを感じています。

幾つか事例を申し上げます。

1つ、これはカリスマ農家です。三竹さんという方なのですが、愛知県の方で、非常に変わった方で、冬しか農業をやらない。夏は遊ぶ——遊ぶというか、研究するという方ですが、非常に甘い野菜をつくっていて、当社でも「三竹さんの野菜じゃなきゃ嫌だ」というお客様が非常に多いです。冬しか出ないので、毎年10月か11月ぐらいになると、

三竹さんの野菜はまだですかというメールがかなり来ますし、そろそろ終わるのですが、終わると、三竹さんの野菜じゃないと注文しませんというメールもいただいたりします。当社の中でも最も個人のブランドの立っている方になりますね。2カ月で 5000 万ぐらいの売り上げをこの方で上げられており、非常に成功しているのですが、この方自体の訴求というのは、最初は普通の生産者と同じようにやっていたのですが、明らかに商品の動きがおかしい、異常なお客様の声の集まり方をしているということで、この三竹さんという個人をフューチャーしていくことにしました。我々としても三竹さんの野菜を注文すると、三竹さんからのお手紙みたいなものが同梱されていましたとか、あるいは三竹さんの動画のページをつくって、お客様へのメッセージや栽培の苦労を伝えたり、この人の個人のブランドでいこうというふうに、繰り返し、繰り返しインターネットを使いながら伝達してきました。結果として今当社でのヒットアイテムになっています。

次の事例は「リバベジ」というのですが、絶滅品種ですね、ほとんどなくなりそう、栽培者がいなくなりそうな野菜たちを復活させるというような取り組みをしています。栽培が難しかったりするとなかなかこういう品目が流通できないのですが、つまり、流通していないということはプライシングの自由度がこちらにあるということだと思います。こちらで価値をちゃんと伝えることでしっかりと商品化ができるのではないかということで幾つかチャレンジしています。もともとこういうリバイバル・ベジタブルと言われているようなものは原種に近くて、味が濃くて非常にいいものが多いこともありますので、こういった絶滅に近い品種を当社の生産者の方々にお願いをして栽培をしてもらって、そこから幾つかヒット商品が出始めているという状況です。

「ピーチかぶ」というのは生で食べるカブなのですが、これが当社では1つの成功事例です。農家さんが自分で食べるためだけにつくっていたものを見つけて、非常に甘い生食用のかぶに我々のほうで「ピーチかぶ」というネーミングをつけて、それを訴求しましたところ、非常にヒットしました。ほかにもこういう得体の知れない野菜が幾つかヒットし始めていて、お客様的にも適度な驚きがあると、より購買意欲が増すというか、毎週の買い物の中に1品そういうものが入っていると、飽きなく、Oisix を使っていただけるということです。

次は、付加価値ですが、価値のないものを価値があるようにしていくという事例を幾つか御紹介します。

1つは、規格外ですね。こちらのほうは色々なところで扱われていますけれど、当社も

立ち上げ当初からやっていて、特に最近動きがいいですね。形は悪いけれど、味はよくて、安全性もよくてというものに対して価値を感じていただくというケースや、特にこれは予想外だったのですが、小規格のものは安いからというよりはそのほうが使いやすいからという理由で買われる方も非常に多いです。あとは最近の不景気の中で、よりこういったものの消費が伸びているという形になります。

同様に、より価値がないと言ったら大変失礼なのですが、そういうものを価値化していくということでやっているのは「もったいない」コーナーというのを最近始めたのですが、石づきなどを売っているんですね。シイタケとかマッシュルームとかの石づきに「マッシュルン♪」とか、こういうのはうちっぽいネーミングなのですが、名前をつけて、料理研究家のレシピをつけて販売をしたところ、今まで味わったことがないような食感であることがあるし、そのコンセプト自体に共感するということもあって、当社が予想していたよりも当社の中では売れ行きがいいです。

産地に行くと、こういったものが農家さんが自分で食べて、残りは全部捨てているということが非常にたくさんあって、それは決して価値がないわけではなくて、そこに価格をつけて、販売をしても、価値があるものであれば、消費者の方は十分に価値を感じて、お金を出していただけるというふうに思っています。そういう流通のプロセスに埋もれてしまっているものの中から価値があるものを見つけて、インターネットなどでくどくど説明しやすいのです。長い説明が必要なものに流通が向いているということで、そういうものを商品化しています。

ここまで商品や個人の農家さんの話をしましたが、地域のブランドということで、ウェブ上の物産展というのもやっています。今まで幾つかの県と複数回やらせていただきました。Oisix のコーナーの中に「Web 産展」というのですが、ウェブ上の物産展を開催し、そこでキラー化していく。おもしろいのは、こういうことをやっていくと、本当に意外な人気商品にお互い会えるということがあります。私たちも全然自力では発掘できなかったような商品が人気になったり、あるいは県の側から見ても、これが人気になるのかみたいな発見があったりします。比較的最近では、当社のページをいろんな方に見ていただいて、「Web 産展」で人気が出ると、3ヶ月後ぐらいには百貨店に並んでいるようなことも起きていて、それも県の方には喜んでいただいて、我々的にはちょっと微妙なんですけれども、そういうようなこともあります。

あとは地域でのメディア露出もしやすいということで、地域の支持を得やすい。生産者

の方も非常に協力的にやっていただきやすいというような取り組みをやっています。

それから、最後、農家さんのモチベーションということで、「農家・オブ・ザ・イヤー」というのをやっています。もともと新年会の余興みたいな感じでやっていたものがだんだん大きくなって、ちょうど先週ですが、300人ぐらいの生産者が集まって、1年間で最もお客様からの「おいしい」の声を集めた生産者を表彰するというような会を開催しました。メディアにも多く来ていただいて、なかなか生産者のつくった、特に味というものに対して評価を得る機会というのが少ないということ。かつ、それをお客様の声、全国にいるお客様の声で決定していくことがなかなかないということもあって、受賞された方には非常に喜んでいただいている。先ほどの三竹さんという方がぶっちゃけたのですが、2年連続で受賞されていて、非常に多くの「おいしい」の声を集めて優勝されました。優勝、表彰された方には本当に涙ぐんでいただけるような、そういう会になっており、毎年御来場いただいた生産者の方々に、来年こそは「農家・オブ・ザ・イヤー」をとりますということを言っていただいて、いいものをつくってお客様に評価をしてもらうということに向けたモチベーションを上げる施策としてはちょっとずつですが、ワークし始めているかなと思っています。

最後、お手元の資料がないのですが、「農・商・工連携の案」ということで幾つか書いています。

ほとんど言われていることで、その How 論のところ——What のところはもうほとんど言われていることなのですが、どうやるかということで、幾つか私の考えを書いています。

まず、地域ブランドをつくっていくということは非常に重要であるというか、チャンスがあって、インターネットなどを使うと十分にローコストでそれができるだろうというふうに思っているのですが、1つ大事だなと思うのは、育成に値する商品であるかどうかということを選別することと、それを指導すること。これができないケースが非常に多いと思っています。我々が「Web 産展」をやっても、この商品は売れないですよというものが結構多いんですね。この商品は絶対消費者には受け入れられないですよと。そこで県の担当者の方とせめぎ合いが起きるのですが、何が売れるのかというものをしっかりと、それから売れた後にオペレーション的に無理でしょうというケースもいっぱいあるのですが、その辺をしっかりと選定し、指導していくことができればいいかなと。

あとは、やっぱりそういうものの中でスターができていく。例えばここで皆さんで1つ商品を決めてスター化していくというのも個人的にはおもしろいかなと思うのですが、こ

の業界におけるイチローとかヒデみたいな存在が必要なのではないかなと思います。

それから、インターネット活用による農業の活性化ということで、農家さん同士は余り情報交換しないというふうな印象が私もあったのですが、「農家・オブ・ザ・イヤー」とかをやると、受賞者の方のところにみんな集まって、こういうとき、どうしているんですかみたいな話で一生懸命情報交換しますし、聞かれたほうもかなり惜しみなく情報を提供されていて、そろそろこういう情報の流通の面でインターネットの活用というのが農家さん同士、それから農家さんと消費者の間でも十分にできる時代になってきていて、こういうことを当社もやりたいと思いますし、農業活性化に意味があるかと思います。

最後、何がいい野菜なのかという部分をもう少し客観的に評価できるような指標があると、当社としてもつくりたいと思っているのですが、いいかなということで、規格とか重量ではなくて、安全性とか味とか、そういった品質面での評価ができるようになるといいかなと思っています。その評価基準自体のブランド化というのも大事で、当社のお客様でさえ有機野菜と無農薬野菜、どっちが安全か、わからない方が非常に多いです。それはやはりＪＡＳというものが基準としては大きいのですけれど、それでもまだ消費者の間ではそういう認識で、当社のお客様でさえそういう認識であるということで、こういったクオリティーを評価するような基準と、その基準自体のブランディングというものが有効ではないかというふうに思います。

以上になります。ありがとうございました。

○門間座長 どうもありがとうございました。

我々農業関係者にとっては消費者のサイドから見た新しい提案はとても新鮮でした。ミーハー的に様々な試みに挑戦するというのは、非常におもしろい概念ですね。あまりぎすぎすした関係ではなくて、ある程度楽しみながらミーハーにやるというのは、素晴らしいですね。また、ミーハーだけど、Oisixさんは農家の心理を良くつかんでいますね。ほとんどの農家さんは、自分がつくったものがおいしいと言われるのが一番うれしいといいます。こうした農家の心理を理解して、農家のプロフェッショナルないき方を支えているところも、Oisixさんが受け入れられているところだと思いました。

どうもありがとうございました。

○門間座長 それでは、続きまして、尾崎委員からプレゼンテーションをお願いいたしま

す。

○尾崎委員 皆様、こんにちは。高知県知事の尾崎正直でございます

本日、高知県がどのような取り組みをしようとしているかということについて御説明をさせていただこうと思うわけですが、その前に一言申し上げさせていただければ、高知県というのは、地方が今衰えていると言われていますけれども、その地方たちの中でも最も劣えているところで、1人当たり県民所得は全国第44位、全国平均の7割、東京の5割しかないという状況であります。工業品、製造品出荷額に至っては全国46位。45位の鳥取県の半分しかない。5000億円ちょっとしかないという、そういう経済であります。農商工連携も実は最もできていないところであります。しかしながら、農商工連携によって何とかこの苦境を脱したいと、今いろんな取り組みを行っているという県でございます。

そういうことで、少し時代がかっているのですが、余りにも今経済状態が厳しいものですから、産業振興計画ということで、トータルプランを今つくろうとしているところであります。この内容について御説明させていただき、その中で農商工連携はどういうことをやろうとしているかをお話しさせていただきたいと思います。

高知県の経済の状況について簡単にまず冒頭御説明します。今、口で申し上げましたが、もう少し細かく本県経済が抱えている厳しさというのを御説明したいと思います。

これは有効求人倍率の折れ線グラフなのですが、この緑が高知県の有効求人倍率であります。そして、この青、これが全国の有効求人倍率の推移です。ごらんいただきますとわかりますように、平成12年ぐらいから大体有効求人倍率は0.5から0.6ぐらい、全国も高知県もそんなに変わりはございませんでした。ところが、この間、全国は平成19年ぐらいまでかけてずっと有効求人倍率は上がっていき、回復してくるわけですが、高知県は全く変わっておりません。

こういう傾向は昔からそうなのかというと、そうではなくて、これ以前のグラフを見ますと、この格差は開いているものの、同じような傾向で、全国が上がるときは高知県も上がり、全国が下がると下がるという傾向であったわけです。

高知県の経済というのは、今回の外需主導の回復には全くついていけなかった。なぜついていけなかつたか。内需超依存型の経済だからであります。

この隣のグラフをごらんいただきたいと思いますけれども、この赤い折れ線グラフが県際収支であります。ここがゼロラインになりますけれども、ごらんいただきますと、香川県も愛媛県も県際収支はプラス、外から資金を稼いでくる経済であります。徳島県は

3000 億円の赤字であります。高知県 6000 億円を超える県際収支の赤字という状況でございます。

もう 1 つあります。これをごらんいただきたいと思うんですが、徳島県、香川県、愛媛県、高知県、近隣の県で比べたものでございますけれども、この縁は一次産業の県際収支であります。ごらんいただきますとわかりますように、高知県は一次産業の県際収支は他のどの県よりも大きいんです。しかし、全体で 6000 億円の赤字であることからおわかりいただけますように、青のほうをごらんいただきたいと思いますが、これがいわゆる食料品製造業の県際収支であります。こちらは四国の中で高知県だけ唯一赤字でありまして、徳島は 1000 億円の黒字に対して 1000 億円の赤字という状況になっていきます。

高知県の農業の算出額というのは大体 34 位ぐらいであります。和歌山から香川まで、大体農業算出額の似通った県の取り組み、これと比べてあります。この青、こちらが農業算出額の金額でございますけれども、赤、これが食料品製造品出荷額のグラフでございます。ごらんいただきますとわかりますように、本県ぐらいの規模の農業県というのは大体農業算出額以上の食料品製造品出荷額というのを持っています。しかし、高知だけ食料品のほうが小さいんですね。この比率をとってみると、この取り組みは全国第 45 位ということで、農商工連携という観点からいくと全国でも最もやっていない県になるわけであります。

この人口自然増減数というのをごらんいただきたいと思うんですが、全国で人口自然減が始まるのは平成 17 年でございますけれども、実は高知県は人口が減り始めたのは平成 2 年からでございます。少子高齢化、人口減少社会ということを最近になって日本全国で言っていますが、高知県では平成 2 年からこういう状況が始まっています。意味するところは何なのか。足元の経済がいかに小さくなっているかということです。県内での商品の販売額を見ますと、この平成 2 年ぐらいから現在に至るまで約 2 割減っています。足元の県内市場がどんどん小さくなっている。でありますので、県内市場依存型のやり方ではだめなんですが、こちらでごらんいただきますように、むしろ外から稼いでくるということはできないで、むしろ小さくなる市場を外の方々に奪われてしまっているという形。これが県民所得の典型的な衰えの背景にある数字だと思っています。

そういうことで、現在高知県はどういう方向で仕事をしようかということでありますけれども、まずは強みを生かしていこうということであります。食べ物——「じやらん」のアンケート調査などですと、観光客や皆さんからは高知県は食べ物のおいしいところ、去

年は全国ナンバーワン、ことしはナンバーツーでありました。

また、坂本龍馬、四万十川を初めとする自然と歴史。

それから、「よそさこい・なるこ踊り」。「よさこいソーラン踊り」で北海道のお祭りだと思っておられる方がいらっしゃると思いますが、「よさこい」というのは高知県の踊りでありますので、ぜひともお忘れなきよう。

こういう食べ物があって、自然と歴史があって、人があるということでございます。いろいろ強みはあるのだと思っていますが、残念ながらいろんな弱みがあります。弱みの典型的なものとして言えば人口が少なくて、県内経済規模が小さい上に、それがどんどん減ってきてているということです。そういうことでありますので、いかに県外市場に打って出ていくかということをやらなければならない。これを一生懸命目指そうとしています。

そして、もう1つ、本研究会のテーマでもあります産業間の連携をいかに強化するかということが大きな課題です。本県は本当にこれができない県でありますので、これをやらなければなりません。

もう1つ、一次産業が一番比較優位としてはある県なのでございますけれども、一次産業の現場ほど生産者の人数がどんどん減っております。さっき有効求人倍率は0.45程度、0.5以下ぐらいでずっと推移したという話をさせていただきましたけれども、にもかかわらず、一次産業の就業者の数というのはピークに比べて高知県は2割減っております。そして引き続き減り続けているという状況でございまして、いかにして所得を上げて、食べられる一次産業というものをつくっていくかというのが大きなポイントになるわけです。

今、産業振興計画ということでつくっておりまます。産業別の農業、林業、水産業、商工業、観光、さらには食品加工でありますとか、そういう分野を超えた連携課題についてはそれぞれ戦略をつくるということとともに、大分県の一村一品運動ではございませんけれども、地域ごとに具体的な取り組みを盛り込んだ地域アクションプランというのをつくらせていただいている。

さっき申し上げました。第1の方向性というのはいかに足元を固めた上で活力ある県外市場に打って出ていくかということです。地産地消を徹底する。これはエコの用語で地産地消ということを使いますけれども、本県の場合、できるだけ県内の人には県産品を買ってもらおうということでございます。これを進めていっていただく。そして、その上でもって、地産外商——高知県でつくってものをいかに外に売っていくかということが

大きな課題なんです。海外販路開拓の挑戦ということも行おうと思っています。どうやって行っていくかということについては、概要だけ今ざっと御説明した上で、後でここの取り組みについて話をもっと詳しく申させていただきたいと思います。

もう1つは、産業間の連携をいかに強化していくかという話でございますが、1つには、我々の場合、高付加価値化をいかに推進していくかというのが大きな課題となってくるわけでございます。高付加価値化の推進という点においては2つ意味があると考えています。

1つは、本県の場合、先ほど申し上げましたように、一次産業に強みがありますが、一次産業の就業者数は大体6万人ぐらいしかおりません。その他の就業者数が30万人ぐらいあります。一次産業でもうけることの効果が二次産業、三次産業にいかに波及させるか、ルートが確保できるかどうかというのが県内経済全体の底上げのポイントになるわけですから、典型的なその2つをリンクするような、例えば食品加工といった分野の取り組みというのは、先ほど申し上げましたように、最も日本の中でも弱い県です。いわばそういうルートができていません。

そして、もう1つあります。高知県は辺境の地にあるものですから、物流コストが高いという問題。それと平野が少ないんです。日本一の森林面積割合ということでございまして、ロットがなかなかそろいません。ロットが小さくて、物流コストが高い。例えば首都圏に持ってくるということになればこの2つの問題に直面するわけですが、これを補うためには、いかに売るものの単価を上げるかというのが我々の生き残っていく戦略となってきます。そういう点においてもこの高付加価値化は必要だと考えているわけでございます。

そして、もう1つは、昔は園芸野菜、これは高知県の売りとしているものでございますけれども、園芸野菜といえば高知は非常に有名な時代もございました。しかしながら、御存じのように、今、野菜の生産量、全国第1位は千葉県という状況で、この首都圏近郊で野菜がどんどんつくられてくるようになってまいりました。要するに素材勝負だけではなかなか勝てない、千葉県でつくった野菜が朝とれて、そのままスーパー・マーケットに並ぶ時代。高知県はどうしても1泊かかります。そういう意味においては鮮度を競うだけの勝負では今後なかなか勝てなくなってきたということもあります。そういう点からいきますと、食品加工、これを行っていくということ。加工を行って付加価値をつけて、鮮度は余り関係ない世界にして売っていくという点も我々にとって必要かと思います。強みを他の産業に波及させる。加えて、もう1つ、その弱みを克服する。この2つの観点から高付加価値化をいかに推進するかというのが大きな課題になっているわけでございます。

観光産業、こちらもぜひぜひ進めていきたいと思っています。来年大河ドラマが龍馬伝ということでございまして、坂本龍馬が取り上げられますので、それなどを機に振興させていきたいと思っています。

そして、もう1つ、先ほど申し上げましたように、生産地が非常に弱ってきております。これが大きな問題です。他方、最近の有効求人倍率の推移などを見ましても、求人数は高知県の場合はだんだんふえているんですね。しかしながら求職者の数がもっとふえているものですから、有効求人倍率は下がってきているんです。これは珍しい傾向であります。この意味するところを聞いてみると、1回外に出て、外で就職していた人たちが今の厳しい経済状況で県内に帰ってきてているという流れが出てきつつあります。こういう方々にぜひ一次産業の現場に入っていただきたい。一次産業を魅力的にしていく、食えるようにしていくということが一番大切なでしょうが、あわせて担い手づくりという観点からも取り組みを進めたい。ここに書いてあります。移住コンシェルジュという制度を設けようとしているわけですけれども、研修と住居と生産手段をパッケージで提供していくような形の施策を今とろうとしているところでございます。

もう1つ、実は農業生産法人が高知県は数が少ないんでございまして、生産法人の設立を支援する。技術をいきなり習得する。いきなり初めから土地を準備しておく。ビニールハウスを初めから自前で持っていく。なかなか大変であります。そういうものの支援施策も行いますけれども、最初法人にサラリーマンとして就業してもらって、就農してもらう。そういうことなどもできないかということを考えようとしているところでございます。

さっき地域アクションプランということを申し上げました。実際、昔、一村一品運動というのがありましたけれども、本県は全部で220件の具体的な個別の取り組みを今後各地で行っていくことを予定しております。

例えばここ、ちょっと小さいですが、「シイラを柱とした水産加工業の創設」ということを書かせていただいております。シイラ、これは県によっては高級魚として取り扱いますが、高知県などではいわゆる猫またぎと言いまして、猫でも食べないと言われた魚でございまして、単価が非常に低い魚でございましたけれども、こちらをすり身にしてかまぼこにして売れば単価が約10倍になるということでございまして、実際それが飛ぶように売れております。これなども1つの取り組みかと思っています。

いろいろございます。特に高知県で今まで有名だったのはここ馬路村でございますが、こちらがユズを中心として、ユズポン酢をつくったり、さらにユズジュースをつくったり

ということで加工して、外にも売っていく取り組みをしてきた地域でございますが、こういう取り組みをもっともっとふやしていきたいということあります。

1点、ここの中で非常に大きなポイントがありまして、後でももう1度御説明しますけれども、実は高知県の場合、例えばここは宿毛市といいます。この宿毛市でいい魚がとれるんです。この魚を業者さんが買いつけに来られますけれど、どこの業者さんが多いか。愛媛県の業者さんが多いんですね。この宿毛市の魚を愛媛の業者さんが買いに来て、買って帰って、ここで加工して、県外に売るということを盛んにしておられるんです。意味するところは何なのかと。さっきシイラの値段が10倍になると申し上げましたけれども、いわば素材から加工していく。付加価値がついているここの部分。ここの部分を県外に全部とられてしまっているということが非常に多いわけです。いわば食品加工をやっていないということは、一番所得を生み出す部分を県内でやっていないものですから、なかなか所得が上がらない。そういう構図もあるのかなと考えております。いかにここの素材を加工して、農商工連携で売っていくかといったときに、県内で行っていくか。若干経済学的にいったときに別に県内、県外にこだわる必要はないのではないかという御意見もあろうかと思いますけれども、高知県知事としてはできるだけ県内でものづくりを行っていきたい。地産地消でものづくりをするということありますが、これができることが重要です。

問題はいろいろあります。いかにマッチングさせるかということです。先ほど「地産地消の徹底と地産外商の推進」という話を申し上げました。さっき言った話。こちらでもう1度お話をさせていただきたいと思っています。

地域資源の洗い出しをしていかなければなりません。限られた地域のみで流通している商品、これまで活用されていなかった地域資源というものがあります。これらをそもそもロットがそろわないなんていう理由で流通に乗らなかつたものとか、マンパワーが不足していて集出荷できない。さらに、ハネモノなどもあります。こういうものは地域資源活用共有会議ということで、高齢化が進んでいる県であります、高齢化率25%、特に中山間部になりますと50%を超える高齢化が進んでいたりするようなところもあります。自前では新しいことに動き出そうという活力がなかなか生まれない場合があります。県もこういう地域では、特にスタートダッシュの時期には深く関与する必要がある。地域支援活用共有会議というのを地域、地域につくっていく。県の出先機関の職員、さらに各市町村に地域支援企画員というのを60名配置しておりますので、彼らが中心となってこの地域資源の発掘に取り組んでいくということを行おうと思っています。

そのときに、付加価値を生み出していく、加工していく取り組みでございますが、さつき申し上げました。地産地消でのものづくりということです。付加価値を生み出すプロセスをいかに県内で行っていくかという点が1つ。この点、いかにいろんなマッチングとかそういう機会を設けていくかというのが大きなポイントとなっているわけでありまして、この幾つかの仕組みづくりを今行っています。

もう1つが、結局地域の产品だから地域の产品を加工したので売れるだろうと思っているのは当然のことながら地域の人間でございまして、いかにプロダクトアウトではなくて、マーケットインで商品づくりをするかということを考えていかなければなりません。

しかしながら、この2点、付加価値を生み出すプロセスを県内で行う仕組みづくりといったときに、例えば新しい生産ラインをつくろうというような出資を行おうとするところの資本の蓄積というのができていないのが農村なわけでございます。目前ではなかなかできません。マーケットインの商品づくりをしようとしたときに、中山間のおじいちゃん、おばあちゃんが都会に出て、いろいろ売り込みをやって、その状況を一人一人がばらばらでマーケットの情報をつかんでくるか。なかなか現実問題としては無理です。そういうことをしようとしてもなかなかできない。そういう活力も失われている地域もあるということをございます。こういうものの支援というのを県が率先してやっていくことでもってしてこのポイントをいかにクリアしていくか。それも考えていきたいと思っています。

そういう意味において、特に前者の施設整備とかそういうものについてはいろいろ補助金を使ったりもいたします。さらにはマーケットインの情報を入れていくためにもいろいろなアドバイザーを雇わせていただいて、産地に入っていただこうというふうに考えているわけでございます。大手の量販店のバイヤーさんとかそういう方などにも御協力願うということもございます。

もう1つは、売り場を初めから県のほうでできるだけ準備していく。そういう取り組みも必要かと思っているところでございます。売り場をどう確保していくのかという点。例えば地域の直販所の強化を図る。さらには79万人の人口がおります高知県の中、高知市は35万人、大消費地であります。ここに一定の産直ショップ的なものをいかに設けていくかということ。さらには、地域のスーパーさんに御協力いただいて、一定の売り場を確保していただくということも今やろうとしているところであります。

県外向けに売っていく。地産外商ということになりますが、こういう点においては新たなセールス拠点をいかに構築していくか。アンテナショップの設置と書かせていただいて

おります。ポータルサイト、商談会、見本市への出展というのがあります。

アンテナショップと書かせていただいておりますが、当然のことながら、1店舗で物販をやる。沖縄などは9億円を超えるぐらい売り上げを上げておられるようですが、ここで仮に10億円売ろうが売るまいが別に県全体の経済がいきなり潤うというわけではございません。大切なことはここでの物販をやることよりも、むしろここで得たデータというものをいかに産地にフィードバックしていくか。いわゆるマーケットインの商品づくりをするためのテストマーケティングの場として生かすということが1つ。

もう1つはいろいろな販促ツールがあります。ポータルサイトとかそういうものもございます。来ていただいたお客様にいかに次につながる情報、観光地情報も含めてそれをお渡ししていくか。これを流布させていくという手段が2つ目。

そして、何よりも我々は首都圏の中食と外食さん、こちらをターゲットに売り込みを強化していきたい。今、サポーターというのを東京でつくらせていただこうとしているところでございますけれども、そこに売り込みをかけていくためのセールス拠点ということになるわけでございます。そういうものを今考えております。

さつきアドバイザーをお願いしたいという話をしました。今3タイプアドバイザーをお願いしようとしているところです。プラン推進アドバイザーということでございまして、いわばマーケットの視点からの助言を生産地で行っていただくというのが1つです。

もう1つ、特に地域、地域の事業の中には必ずしも事業の採算性とかそういうものについて詰まっていないものもあるわけでございまして、そういう事業審査をするアドバイザー。

そして、もう1つは、東京で非常に発信力のある方々に対してお願いいたしまして、高知県の產品を売り込んでいただこうと考えております。

まとめとなりますけれども、農商工連携を進めるという観点からいきますと、第1に申し上げさせていただきたいのは、中山間地域などを初めとして、生産地自体が弱っているところがあります。そういうところでみずから地域を超えてマーケットインの視点で首都圏などに売り込んでいこうとしようとしても、自分たちだけではなかなかできないというところがございます。若い人ばかりのまちならまだしも。そういうところにおいて自治体などを初めとする一定の、よくよそ者・若者・ばか者と言いますが、自治体などが若者とばか者の役割を担っていかなければならぬというのが第1です。

そして、もう1つですけれども、特に高知県などは気をつけないといけないと思ってい

ますのは、いかにしてマーケットインの視点で戦略的な商品づくりを推進していくかということですが、こういうことをやろうとするための、いわゆるツールも、さらに体制も整っていないのが田舎であります。いかにしてそれを行っていくかという点において、ここなども公的な支援が必要だと考えているところでございます。

実際やってみればそれなりにうまくいくものとして、ポータルサイトなども楽天さんにお願いしまして、高知県サイトというのをつくっていただきました。そしたら、もともと楽天さんに登録しておられた高知県の農業者、商業者の皆さん方、毎月の売り上げがいきなり対前年比で 20%伸びましたので、やっぱりまとめて、いろいろ関連づけて売り込んでいく。そういうツールを公的に何か取り組みを一手間、二手間加えていくことによって売り上げが伸びていくのだなということを最近実感いたしております。

もう 1 つは、加工技術力をいかに向上させていくかということでございますけれども、意外なところでひっかかったりします。食品衛生法上の表示の仕方がわからない。その手続がとれないから、自分たちでいいものをつくっているのですけれど、これをスーパーに置いてもらうものにできないでいる。そういうところでつまずいておられる方々もあります。

そして、もう 1 つがどうしても加工用施設の整備ということであります。農業者の方々、林業者の方々、漁家の方々、こういう方はなかなかいわゆる資本の蓄積というものが進みません。集団で、組織としてやっているのではなくて、個々人、個々人でやっておられる場合が多いわけでございまして、相当の資本蓄積ということができていない場合が多いわけでございます。しかも高齢化が進んでいるということもあって、加工用施設などを地域で共同でつくっていこうじゃないかという取り組みがなかなか進まない場合があります。まずこちらです。こちらで一定のめどがついてからやるということになりますけれども、加工用施設の整備などについても一定程度の公的に補助というのがどうしても必要となってくるのではないかなと思っております。

そして、3 番目、いかにして営業力を向上させるかということですけれども、先ほど来申し上げておりますように、例えば首都圏、こちらに売り込みをかけていかなければ、県内市場頼りでは絶対にじり貧であります。いかにこの首都圏などをターゲットにしてもっと売り上げを伸ばしていくか。日本も内需が伸びなくなって、恐らく人口も減っていますので、今後もそんなに内需は伸びないでしょうが、しかしながら高知県の今現在占めているシェアというのは小さいものであります、そのシェアを 2 倍にするぐらいなことはい

かに全体が小さくなろうが、それはできないことはないと考えているところでございまして、そういう意味において首都圏などの売り上げ向上ということを目指していくかなければなりません。

個々ばらばらに中山間地域のおじいちゃん、おばあちゃんが来て、営業するというやり方では非効率ですし、恐らくブレークスルーできないだろう。そういうところをこういう公的な手段によって、公的な県庁などが、例えばさっき申し上げたようなセールス拠点とかeコマース、ポータルサイト、一定程度の情報提供を行う場というものを構えていく、準備していくということで対応していくことができるのではないかと、かように思っている次第であります。

ちょっとはしょり過ぎではありますけれども、以上でございます。

○門間座長 どうもありがとうございました。

高知県の置かれている現状から県をあげて組織的に地域の再生に取り組み、その中で農商工連携を推進していく計画の内容が良く理解できたかと思います。この計画の中では、内向きな地域産業をいかに外向きに変革していくか、そして付加価値を高めていくための経済活動をいかに各機関が連携してやっていくかという提案であったかと思います。

## 2. 意見交換

○皆川委員 説明資料の中で、30代の小さなお子様のいる主婦、妊婦、DINKS等の方がインターネットを活用しており、シニア層、主婦、二人暮らしの方が比較的アノログで店舗宅配を利用されているということがございました。確かに、我々の世代は現物を見ないと生鮮食品は買わないという認識がありますが、それが露骨に出ているのか、あるいは今の若い人たちというか、この図の上のほうにいる方たちは、そういう消費行動は変わっているのか、お気づきの点があれば教えていただきたいと思います。

○高島委員 ありがとうございます。

確かに現物を見る、見ないということと世代の違いというのはあるように思います。ただ、当社にとって非常によかったですという変ですけれど、日本の場合、生協さんの仕組みがもともと結構あって、見たことのない商品を購入するという購入活動にそんなに抵抗のないカルチャーが結構あるのかなと思います。実際当社のネットのほうのお客様で定期的なヘビーユーザーとなるお客様がOisixを始める前は何をやっていたのですか、どこで買わ

れていましたかということで言うと、一番多いのがスーパーマーケットなんですね。生協さんとか、あるいは他社の自然食品の宅配さんではなくて、いわゆるお店のスーパーマーケットで買っていたという方が多いのですが、そういう方々もカルチャーとして、見たことのないものを買うということ自体にそんなに強い抵抗はないのかなというふうに感じています。

○紺野委員 高島社長の御報告、大変興味深く、そして賛同するところが多数ございました。例えば、生産者サイドが価格決定権をもう少し持ちたいという点は、農業法人の大きな課題の1つです。先進的な法人経営者であっても、この点が課題と認識している社があることは事実です。

1つ興味深いのは、御提示いただいた資料の中に、取扱商品 2400 品とあります。和食の素材は大体 1300 品ぐらいから形成されている。中華料理は 800 とか 900 ぐらいから京成されているようです。一方で 2400 品目です。有機野菜、無農薬野菜、肉類、水産類、冷凍食品、日配品、スイーツ等が、2400 品のうち内訳はどうなっていますか。特に、野菜関係は、各種類について全て登録が済んでしまっているのか？ 新たに登録する余地はあるのか、参考までに教えていただければありがたい。

○高島委員 登録というのは？

○紺野委員 2400 品目のうち、例えば野菜類・果物類は 100 とか 200 とか登録済みで、限界にきているのかどうか。国内で流通している野菜類は概ね登録済みで、これから参加する余地はあるのかどうかという点でございます。

○高島委員 ありがとうございます。

当社のカテゴリーは、ここにたまたま 5 個のカテゴリーを出していますけれども、それ以外もかなりあって、ここに書いてあるもの以外でもほとんどスーパーにあるものと同じで、去年の頭ぐらいからは食べられないものも扱い始めています。シャンプーとかリンスとかですけれど。そういう意味ではどんなに小さいスーパーでも今 6000 品目ぐらいはありますので、まだまだ品目数としては十分じゃないかなというふうには思っていますけれども、内訳で言うと、余り押さえていないですけれど、野菜・果物で 200 ぐらいですかね。それから、日配品と言われるものと同じぐらい、200 ぐらいですね。肉はちょっと少なくて、50 とか、そんな感じだと思います。スーパーをミニチュアにした感じの品ぞろえになっています。多分野菜がスーパーと比べると品目数としては多いかなと思います。

品ぞろえとしては、限界まできているかというと、まだ全然そんなことはなくて、もつ

とよりよい、よりおいしいものをどんどんふやしていきたいというふうに思っていますが、特に当社として必要なのは非常に強いアイテムというのがあるんですね。さっきの三竹さんの野菜とかもそうなのですが、今の時機ですと当社はトマト祭りというのをこれからやるのですが、塩トマトというものを全国のいろんな塩トマトを1カ月ぐらいわーわー販売するのですが、そういう特に強いアイテムがあると非常に売り場が活性化しますので、全体的な品ぞろえというよりはキラーとなり得る商品の品ぞろえがもっともっと欲しい。それがない月もあるんですね。6月だとトウモロコシがキラーなんですね。そういうのがあるのですが、まだまだそういうのが足りなくて、何か余り訴求するものないねという月があるので、そういうものをより増やしていきたいと考えています。

○門間座長 よろしいでしょうか。

今のことに関連して、プライシングを取り戻すという点に関して質問させていただきます。まず、契約農家さんとOisixのプライスの決定の仕方、すなわちネット販売における価格はどのようにして決定していますか。

○高島委員 物によるのですが、小さなものに関しては農家さんにプライスを自由に決めていただきて、そこから我々のほうでプライスを決めていく。その原価率から全体で利益が出るように、メリハリをつけながら決めていくというのがあるのですけれども、キラーとなるものに関しては、農家さんと一緒にターゲットのプライスとターゲットの量を決めて、このシーズン、この量をこの価格で売りましょうということでやります。やっぱり味によって価格が違うということがなかなか説明が難しくて、当社がやっているのは、例えばトマトであれば、お客様がコメントをいろいろフィードバックするのですけれど、前にもここで申し上げたのですけれど、なかなかOisixの企画はトマトをわかってないとか言われて、言うことを聞いてくれないので、Oisixの中で一番人気のあるトマトを全トマト農家さんに送るんですね。この味だったらこの価格で買えますよというようなことを特にキラーとなる商品に関しては提示をして、わかったというふうになれば、それに向けて生産者の方に頑張っていただくという形になります。

○門間座長 人気商品についてはある程度相談して価格も決めて、この価格で売ってしまうという対応ですね。

○高島委員 そうですね。

○門間座長 通常の商品は、農家さんと相談しながら価格を決めて、その価格に利益を上乗せする形で販売価格を決めていくということですね。

○高島委員 そうですね。そんな感じになりますね。当然マーケットは見ますけれど、でも、多分マーケットは余り見ていないほうだと思います。イトヨーカ堂さんが幾らに下げたとかはあんまり見ていないほうかなと思います。

○木内委員 3つあるのですけれども、1つは、お客様の先ほど大体150万ぐらい見に来られて、6万人ぐらいが利用されると。そのお客様の利用頻度、それは例えば3日に1回とか、1週間に1回とか、平均的なところでいいのですけれども、教えていただきたいのと、もう1つは、客単価というんですか、大体1回どれぐらい金額ベースで購入されて、そのうち、これはわかる範囲でいいのですけれども、生鮮の、特に青果の部分と、できれば果物の部分を分けて、どれぐらいの金額、アバウトでいいんですけど、それを教えていただければと思います。

もう1つが、例えば宅配のインターネットでの販売ということになると、多分全国のいろんな産地からOisixさんのセンターに集められて、それでセットアップされると思うんですね。そういうところで、例えば鮮度の問題だとか、何か工夫されている問題があるのか。どういうことかといいますと、遠方からきたときに、1泊2日になってしまふわけですね。そこからまたお客様にいくというとまた1泊2日とかになりますから、そういうところで何か工夫であったり、気をつけていらっしゃることがあるか。

最後に1つなんですけれども、ちょっと欲張って3つなんですけれども、例えば私たち和郷園でも実は直販で自分たちのインターネットのサイトで販売をしているんですね。このきっかけというのは、我々は生協さんであったり、スーパーさんに卸しているのですけれども、一品一品に生産者カードというのをつけておりまして、そうしますと、お客様がダイレクトにうちに電話をかけてきて、直接欲しいとくるわけですね。これのお客さんの対応が当社の場合は卸事業がメインになっておりますから、なかなか小口のB to Cがうまくいかなくて、忘れてしまったりして出荷しなくて、逆に取引先にクレームがいったりして、そういうことの結果、ホームページと一緒に直販のサイトをつけたんです。ところが、そこで、当社の場合は、大体当社が納品しているお客様の売価に合わせて私たちも実は販売しているんですね。そうふうに売価ということを結構気をつけているわけなんですけれども、そういう部分でいいますと、Oisixさんの場合はコストの中で売価が上がって、これはあればのこといいですけれども、ほかで売っていたときに、もう少し安く売っていたよとか、そういうトラブルがないのかということをちょっと教えていただきたいと思います。

○門間座長 利用頻度にかんしてですが、150万人がOisixのホームページを閲覧して、どのくらいの人が利用するか。それと客単価がどのくらいかという質問です。

○高島委員 わかりました。

150万人ぐらいが見に来て、6万人ぐらいが買われるのですが、ちなみにこれは結構高いほうだと思います。ネットのサイトって1%いくといいサイト——いいサイトというか、サイトとしてワークとしていると言われるので、それに比べれば高いんですが、それでも140何万人かはウインドーショッピングして帰ってしまうんですけど、6万人中、一見さんというのが半分弱いるんですね。初めて買いましたというのが月間2万人ぐらいいるので、残りの4万人ぐらいのところで言うと、平均して月間の購入頻度が2.2回から5回ぐらいの間です。

それから、単価が1オーダー当たり大体5000円から5500円です。そのうちで青果が30%から40%です。果物と野菜の比率は私は押さえていないので済みません。

それから、鮮度に関しては、物的にやっているというより、鮮度がかなり重要なアイテムに特になっていて、例えばトウモロコシとか非常に劣化が早いものに関しては、産地と提携して収穫のタイミングであるとか、収穫後の温度管理、コールドチェーンというか、収穫直後の温度管理、そういうものを試行錯誤しながら、お客様のクレームを統計的なデータでとっていますので、クレームとか「おいしいの声」とか、そういう中で重点を置いてやっているという感じですね。

あとは、ほかでもっと安く売っていたよと言われます。時々言われます。

○門間座長 例えばトウモロコシであれば、最短でどのくらいの時間でお客様の手元に届くのでしょうか。

○高島委員 トウモロコシは産地から直接お届けするものと、配送センターを経由するものと両方あって、トウモロコシの産地にもよるのですけれど、九州のものと福島のものとでは違うんですけども、短くてもどうしても2日ぐらいはかかるかもしれません。うちのセンターはスルーなんですけれど。トウモロコシの場合は収穫直後の温度管理をしっかりして、糖分がでん粉になるのを弱めることで甘みを維持できるというか、そういうようなことをやっています。

○大澤委員 2つほどあるのですけれども、1つは、高島さんのお話で、販売をしているとき、商品の仕立てが大分個性的というか、ある程度エッジを立てて、三竹さんとか、切り口を出していらっしゃると思うんですけど、そうなってくると、年間スケジュールと

いうか、それを相当産地の人とうまく仕込みながらやっていくのとやっていかないのでは、すごい差が出るのではないかと思うんですけれど、それはやっぱり相当意識してやっておられるのかというのが1つです。また、そのときに、そういうことをやっていると、生産者の人というのは大分変わるものではないかという気もするんですけど、そのあたりをちょっと教えてください。

○門間座長 生産者が変わるというはどういう意味ですか。

○大澤委員 要するに今まで農業の生産者って通年でスケジュールというか、この時期にこれをという意識が産地にいけばいくほど欠けているのではないかという感じがして……。

○門間座長 計画的な対応ということですか。

○大澤委員 ええ。

○門間座長 商品が個性的になるという中で、どのように計画的に商品を確保していくかということですね。

○高島委員 おっしゃるとおりでして、当社でエッジの立った商品ほどしっかりと栽培計画というか、販売計画を含めてやっていかないといけない。当社自体がまだ売り上げが不安定で、規模が小さいので、去年の売り上げ規模と来年の売り上げ規模、来年の今ごろどれぐらいの売り上げ規模かよくわからないみたいなところもあるので、非常に難しいのですが、大体結構強気に予想して、これくらいの量、いきましょうということをやっています。

生産者の方から言われるのは、農業の現場において収入が予想できるということは非常に大きいと。売価が高いこともあるのですけれど、予測ができるということが非常にありがたいというふうにはよく言っていただいて、だから頑張るよというような感じで、非常にエッジの立った商品に関してはしっかりとプランをつくってやっています。

○飯野委員 野菜 20 品目からスタートして現在すばらしい事業をされているということで感心しながら話を聞いていたのですが、そういった中で、この食質監査委員会ですか、大変に権限をお持ちだということなのですが、現在食の安全ですとか、安心ですとかいろいろ言われているわけですが、どういった形で商品の検査ですとか、チェックをされているのか、何かありましたらちょっとお聞かせ願えればと思います。

○高島委員 もともと食質監査委員会というのを始めたのは、当社はインターネットで20品目からやったときに、うちの商品は安全ですということを言ってもだれも信用してくれないというようなところがあつて、彼ら自分たちで自分たちのことを安全だ、安心だ

と言っても説得力がないということで、というのもあって、それと実質的に自分たちもちろんルールを守りたいと。自分たちが決めたルールを守りたいというのもあってやっています。

立ち上げ以来、このやり方自体は変わっていないのですが、基本的には原材料のチェックをこの食質監査委員会でやってまして、例えば非遺伝子組換えのものを利用しているというような証明書がそういうふうにうたっているものに関してちゃんとあるかどうかとか、言っていることとやっていることが同じであるということをこの監査の先生方に毎月1回チェックしていただいて、翌月の新商品を決めているという形で、当社の商品開発の人間ももちろんルールを知っていますし、食質監査委員会を通過しないと売れないというのはわかっているのですけれど、でも、2カ月に1品ぐらいはとまりますね。ペンドイングというケースが多いのですが、書類が足りないとかの理由でとまるということで、そういう意味ではワークしているのかなと感じています。

○門間座長 よろしいでしょうか。

座長のほうから農商工連携との関連で幾つか質問させていただきます。1つは今の食質監査委員会と同じように、最後の農商工連携に関する具体的な提案の中で出てきた新評価指標を作るために、Oisixさんでは食質監査委員会がその任にあたるのでしょうか。あるいは別組織で新評価指標を作ろうと考えているのかというのが第1の質問です。

第2の質問は、将来、加工による付加価値の高い商品を開発に取り組んで行くのかという異です。

第3の質問は、農商工連携の成功のためには、模範となるような成功事例のスターを作り上げることが重要であるということを提案していますが、具体的にどういうイメージをされているのかということです。

この3点をお聞かせいただきたいと思います。

○高島委員 難しい質問が多いのですけれど、新評価指標に関しては、食質監査委員会はあくまでも我々が扱うものが扱っていいものであるかどうかのチェックであって、クオリティーの評価というよりは、ラインなんですよね。上か下かであって、それを超えたものがすごくいいとか、ややいいとかということではないということで言うと、こっちの評価基準は別でやったほうがいいというふうに思っていて、当社で今それに近いものというのが実はさっきの「農家・オブ・ザ・イヤー」のほうでして、「農家・オブ・ザ・イヤー」の1位とか2位とかというものがお客様が食べたことのないものの商品を判断する上で少

し参考しにしていただいているという感じでありますね。「農家・オブ・ザ・イヤー」をいっぱいとると殿堂入りとかのマークがつくのですが、そういうのを見て、この生産者はおいしいんだなと思って食べたこのない野菜を買うということをやって、これ自体をもう少ししっかりととした評価基準というか、お客様の判断につながるようなものに昇華させていきたいというようなイメージで考えています。

○門間座長　これは具体的に数値的な評価になるんですか。

○高島委員　これはすごく悩ましくて、例えば糖度計ではかられる糖度とお客様のおいしいがどれぐらい合致するかというと、かなり合致しないですね。科学的な指標でやっていくのがいいのか、統計的な指標でやっていのがいいのかというのは組み合わせかなというふうに今のところは思っているんですけども、多分科学的な指標だけではなかなかはかれないのではないかというような実感を今のところ持っています。

○門間座長　それから、加工商品の開発を Oisix ブランドで展開するかという点についてはいかがですか。

○高島委員　本当はもうちょっと我々自体のブランド力が強ければ、よりアグレッシブにやっていきたいという思いがあるのですが、当社のやり方として、コバンザメ的にやっていくということで、さっき雑誌との提携であるとか、あるいは Soup Stock Tokyo さんとか Total Workout さんの提携みたいなのがありましたけれども、Oisix というブランドとちょっと農業とかからは遠いかなというブランドと連携をすることによって、加工食品がより生きてくるかなというような感覚を今持っています。

今も幾つか完全に異業種ですが、食品メーカーさんで高いブランドをお持ちのところもありますし、全然関係ないような——全然でもいいですけれど、ライフスタイルの高いブランドをお持ちのところとタイアップをして、商品を開発するとすると、そういったことはやっていきたいということで、幾つか取り組みをやっています。

○門間座長　最後に、農商工連携のスターというのはどんなイメージですか。

○高島委員　多分ここにいらっしゃる皆様それがそれぞれの機能をもっていると思うんですけども、当社などはイメージ的にはネットなので、オーディション会場かなと思っていて、例えば Oisix で 1 番、2 番になったものは、その後、高島屋さんとイトーヨーカ堂さんでもばんと売れていくとか、あるいは今回はいらっしゃらないですが、キリンのジュースになっていくとか、カゴメさんのジュースになっていくみたいな、シナリオがあって、それが年に 1 回そういうのをやりましょうみたいなお祭り的にあったりすると何

かおもしろいかなというようなイメージで、「農家・オブ・ザ・イヤー」という、ここにいるどなたの知らないような小さな賞であっても、そこで優勝した人がいて、それを見ているということが、それ以上科の生産者にとって物すごい強い励みになっているというのを目の当たりにしまして、何か事例が1個あれば多分ほっておいても勝手に頑張り出す人が大量に出てくるかなと。まずはそういう目立つ事例を1個つくりたいなというようなイメージを持っています。

○門間座長 要するにスターを発掘していくわけですね。

○高島委員 そうですね。ネットの我々は発掘に近いところかなと思います。我々は規模が足りないので、一緒にやっていくとそういう発想はおもしろいかなと思います。

○門間座長 国や自治体に要望すること、あるいはこの農商工連携の事業展開に関係して何か要望する点はありますか。

○高島委員 先ほどの尾崎様のプレゼンテーションにも非常に強く共感したのですけれども、地域の商品がオフェンスとディフェンスと書かれていましたが、どちらももうちょっと強いと流通業者としてはすごくやりやすいのになというのはあるんですね。ディフェンスが弱いというのはまず売る側としては本当に大変で、裏面表記というのはこういう法律がありましてとか、このパッケージが破れてしまうとまずいですよねとか、一々やっていかなければいけないと、すごくコストになるので、ディフェンス部分はしっかりと固めておいていただけるといいなというのと、あと、オフェンス部分も売りたい気持ちはよくわかるのだけれど、買いたい気持ちにはならないということが非常に多いんですね。買いたい気持ちになるような商品開発というものをふだんからやっていただけすると、多分すごくスムーズにそういうものをやっていける。そういうさっきの高知県さんのような取り組みが地方単位でも、国単位でもやられていると、非常にいいと思うんですね。

私、地方に呼ばれて必ずいろんなものを売り込んでいただくのですけれども、隣の県にある似たような商品と比べてどういいかを10秒で説明していただけないと売れないでという話をいつもするんですけど、「ううっ」となってしまうんですね。そういうようなところをふだんから意識してやっていただけると、多分いい商品がどんどん出てきていかなと。そういうことを仕組みとして取り組んでいただければすごくいいかなと思います。

○門間座長 ありがとうございました。

それでは、続きまして、尾崎委員のプレゼンテーションに対して御質問、御意見があれ

ばよろしくお願ひいたします。

○大澤委員 先ほどお話を伺った中で、ちょっと教えていただきたいことがあります。非常に積極的にいろいろなことをやっておられると感心したのですけれど、意外に例えば衛生管理とかそういうところで苦労されているという話がありました。一方、今、前段でディフェンス、オフェンスというお話の中で、ディフェンスが弱いという話もあったのですけれど、これは例えば食品企業で働いている方のＯＢをヘッドハントするというか、そういうようなことは何かやっていらっしゃるのでしょうか。

○尾崎委員 産業振興計画というのは 21 年度からやることになっていまして、今までにこれについての予算審議中なんです。きのう私の予算審議が終わって、きょう東京にお伺いさせていただいるところなのですが、人材供給元をどこにしていくのかということについては、ここですかね。ページ数を振ってなくて申しわけありません。後ろから 2 枚目の紙ですが、ここに「産業振興推進アドバイザー事業の概要」というふうに書かせていただいているのですが、一番右に「人材」ということで、経営コンサルタントさんとか、流通業者さん、観光コンサルタント、ＩＣＴビジネス成功者とか、地域ビジネス成功者とか、いろいろ書かせていただいておりますけれども、多分実際に食品を自分でつくっていて、加工して、外で売ってきたという実績のある生産者側の方々の意見というのも聞くことは非常に重要だと考えているところなのです。マーケットを知っている方と、もしくは初心からつくってきた過程を全部知っている人という視点ですかね。この 2 つは物すごく我々にとっては重要なと思っているんですね。

○大澤委員 前にいろいろ思ったことは、食品産業のＯＢの方をある程度国のほうでプールできないかということです。先ほどお話に出たように、衛生管理の問題だとか、そういうのは食品工場でそういうことをやっていらっしゃる方を入れるということで圧倒的に、先ほどの話だとディフェンスの部分でしょうかね、強くなるのではないかなど。それを農商工連携の中で取り組まれたらどうかなと思うんですけれど。

知事のところはやっておられると思うんです。ごく一般論として結構これから加工ということはやっていかなくてはならないと思うんですけど、そのときに、衛生のほかに計数管理的なこととか、そういったものはどうしても農業生産側にいる方だけではちょっと難しいですし、逆に食品産業ＯＢの方でそういうのをいろいろアドバイスしたりとか、あるいは自分でそういうことをプロデュースしたいということを考えている方は結構おられるんじゃないかなと思うんです。

○門間座長 経産省の方では農商工連携を支援するために、人材のデータバンクを構築して派遣するというような支援業務はありませんか。

○筑紫課長補佐 私ども経済産業省は、私ども地域経済グループ、それから中小企業庁のほうでもともとものづくりの世界ではどうしても職人芸なんてよく言ったりしますけれども、そういったO Bの方々の力というのをうまく使っていきたい。特に技術の伝承というのは中小企業では難しいところがございますので、そういった観点でやってきた施策というのがございます。そういった施策はこれまでどちらかというと、部品の製造、加工といったものづくりに限定されてきた経緯がございますけれども、今回の農商工連携という枠組みが大きく広がっていく中で、そういったところについても広げていきたい。

それから、やはり中小のものづくりの世界でも同じですけれども、販路というのは非常に難しいところがございまして、これはベンチャー企業の応援のとき、あるいは部品会社の応援のときもいつもそうなんですけれども、いい部品がありますと。この薄さはだれにも負けませんということはあるのですけれども、それは一体何に使えるのかとか、どういった製品などにその強さが発揮されるのか説明ができないというような方々が非常にたくさんいらっしゃいます。そういう方々に対して自分たちの商品の魅力をきちっとコーディネートできるような販路の方々を紹介する。できることであれば、そういうことを、昔購買をやっていたO Bの方々、あるいは実際に営業をやったことのあるO Bの方々を、こういうとあれなのですが、ボランティア価格で御紹介するといったような事業はかつて準備をしておりまますし、今後農商工連携の世界でもしっかりしたものをしていきたいと思っております。

ただ、経産省としても正直なところ、まだまだ農商工連携のこの分野に知見が足りないというようなところが相当ございまして、地域の商工会、商工会議所みたいな方々と御協力をしながら進めておりますけれども、なかなか農業、林業、漁業の関係者の方々とゆっくりひざを突き合わせてお話をします。あるいはそういった中で本当のニーズをうまく見つけ出していくところがまだまだ足りないのかなというところの課題が多いように思っております。そういうところを少しずつ進めていきたいというところです。

○尾崎委員 高知県などでは今県独自に探していますね。いろんな分野の方、ロングリストをつくって、その方に徐々に当たっていきながらという形で、お願いをしているところです。

○門間座長 農業の分野では、都道府県がカリスマ農家を指導農業士という形で認定して、

養成があれば各地に派遣して始動するような支援業務を行っています。こうした支援業務が、農商工連携の様々な部門で出来ていくと、新たにチャレンジする組織は入りやすくなるのではないかでしょうか。

○山本委員 関東の方で生協をやっているパルシステムの山本と申します。

県段階でこのように戦略的に県の産業を興していくという、こういう構想というのは見ていて非常におもしろいと思いました。

ただ、問題は、そのときに我々首都圏のほうの生協と、例えば県とどのような提携を進めるか、進められるのかというふうに考えると、どういう形でつないでいけばよろしいのかなと。例えば我々で言えば、今、国産の野菜だとか、あるいは魚だとか、あるいはその加工品の開発だとか、そういうのを各地で進めていきたいというふうに考えているのですけれども、例えば農業で言うと、農業だけになってしまって、食品産業で言うと非常に弱体化された小さな食品産業しかないとか、あるいは漁業で言うと、バランスがとれないというか、例えば地ものの魚などでも量がまとまらないとか、不安定だとか、いろんな課題があるわけですね。

例えば高知県の場合、こういう総合的なプランニングをしていく場合に、どういう形で都市、例えば我々のような60万なら60万世帯のところに対してどういうつなぎ方をして、どういうふうに戦略的に一緒に連携しながらやっていけるかという、その部分で往々にしてあるのは、例えば県と話をしてもなかなか下におりていかない。下の人たちと話をするなかなか横に水平展開がいかないとか、そういうばらばらな構造が非常に多いので、そこはどういうふうに今後進めていかれるのか。その場合、例えば我々との連携の余地があるのか、その辺をぜひお聞かせ願えればと思います。

○門間座長 これは多分組織と組織との連携が農商工連携では重要になると思いますが、生協組織が連携して農商工連携を推進する場合、具体的にどういう仕掛けを想定されているのかということですね。

○尾崎委員 今、山本委員から御指摘がありましたとおり、高知県などの場合で非常に大変な課題というのは、幾らでも量があるので、宣伝すれば幾らでも売れますよというような形には必ずしもなっていないわけなんですね。まず素材自体についてはおっしゃるとおりで、特に魚系などはロットがそろわない、不定期だったりしています。これを畜養するとか、もしくは冷凍施設を構えていくとかという形でいろんな対応策は練ろうとしているわけなのですが、そこに1つの大きな課題があります。

それから、加工して売るといったときも、なかなかバリエーションをつけにくい。もし  
その2つの条件をクリアしていれば今ごろ随分よくなっているのだろうと思うんですね。  
その2つがもともと確保できていません。

ですから、マーケティングをやっていく部隊と生産者側において山地間の調整をしていく、もしくは加工すること、いわゆる生産側の調整をする人間、この2つをいかに結びつけていくかというのは大きなポイントの中のポイントだと思っているんです。

今、高知県でやろうとしていますのは、組織論の話になって申しあげありませんが、産業振興推進部というのを今度つくることになっていますけれど、そこに地産外商課というのをつくることにしてあるんですね。そこでいわゆる生産地側の調整をする部隊とマーケティングをする部隊、これは先ほど申し上げたアンテナショップと俗に言われますけれど、我々はセールス拠点ということでやっていこうと思っているのですが、東京などで売り込みをかけていく部隊。この2つをジョイントする部分、地産外商課というものですけれどね。そこでそういう機能を担おうとしているところなのですが、両者をつなぎ合わせる機能というのをしっかりと組織として持たせていくということが1つ重要ではなかろうかというものが第1です。

それから、もう1つは、ぜひともパルシステムさんにもお取り扱いいただければ我々としても幸いでございますが、窓口となることとして言えば、さっき申し上げた、今、高知県東京事務所のほうで一定のセールスもやり始めているところなのですが、それに加えまして、セールス部隊というのを東京に人数を大幅に拡充して置く予定にしておりますので、そちらを窓口にさせていただければということあります。

○門間座長 セールス部隊のは、どのくらいの権限を持たせることになりますか。都道府県が主導してセールスを行う場合、現場の担当者にかなり権限を持たせることが必要になるのではないでしょうか。いちいち。上にお伺いを立てないと意思決定できないという形になると、なかなかセールス活動は進まないと思いますが。

○尾崎委員 公務員がどこまで商売をやるかという問題に結局突き当たるわけなんですね。自身で商売はできないのですけれど、いわゆるあっせん仲介はできるはずなんです。あっせん仲介をして、そこから先の商談は当事者としてやっていただくという形になっていくのだろうと思うんですね。そのときにできる限り、現場での判断を尊重しなければなりませんが、ただ、2つぐらい問題があります。1つ、コンプライアンスの問題。これを確保し続けることができるかどうかという問題。それともう1つは、本当にどこまで信用ある

ものを御紹介することができるか。県があっせん仲介する限りにおいて、県の名刺を御信用いただくということにもなってくるのでしょうかから、これにこたえられるものとなっているかどうか。この2つ視点、これが非常に重要なとと思うんです。

そういう点において、先ほど申し上げましたが、県が補助金をやると、使われる方にとてみればただの資金ということになりますよね。モラルハザードの無視は絶対にできません。そういう意味からも先ほど言つたいわゆるディフェンス側のアドバイザーといいますか、法的なコンプライアンスの問題とか、さらには事業計画自体の実現可能性といいますか、そういうものを審査していくアドバイザーを置いて、特に補助金をかましていくとか、いろいろ支援策を実施するとか、その前段階に必ずそちらの側の支援策をクリアしたものでないと御紹介しないとか、補助金を出さないとか、そういう体制をとろうとしているところです。

○門間座長 よろしいでしょうか。

○山本委員 例えばあっせんされて、結局のところばらばらな企業体とか農業者だと、ある種商品開発から連携で、3年とか5年の長期プランで、戦略的に商品を育成するとか、あるいは加工品を開発してブランド化していくというような場合に、非常に力がないという例が多いんですよ。僕らも秋田などでいろんな協議会をつくっていろいろやるのですけれども、最終的にはそれぞれの事業者に任されてしまう。そうすると、事業者の中にはでこぼこがあって、守る人、守らない人などがあるので、協議会なら協議会、地域協議会がマーケティングだけではなくて、品質管理からそういうブランド管理まで徹底して、それを守らないのははじいてしまうというぐらいのところをやることと、それを戦略的な投資、例えば冷凍施設や物流センターをつくらなければいけないといった場合に、協議会が個々の会社ではなくて、地域協議会として投資をして戦略的にやるとかというようなダイナミズムを持たないと、絵にかいたもちに終わってしまうんですね。だから、その部分に踏み込んでもらえると連携しやすくなるのかなと思います。

○尾崎委員 おっしゃるとおりだと思います。かつ、もっと言えば、ばらばらにやっていきますと、それではとてもじゃないけど対応できないというのが高知みたいなところでありますので、これをいかにまとめてやっていくか。

さっきこちらで地域資源活用共有会議をつくるという話を申し上げました。これは地域、高知県でいっても7ブロックぐらいに分けて、各ブロックごとの地域資源の生み出し、割り出し、全体情報を共有するという会議なわけなんですが、実はその前に地域アクショ

ンプランというのをお示ししたかと思います。今 220 の事業をやうろうとしています。34 自治体がありますので、一村 6.5 品運動というぐらいになるのなかと思うんですが、ここでそれぞれの事業を行おうとしていて、例えば首都圏に今後展開をしていこうとすれば、こういう商品などを今後どんどん売り込んでいくことになるのだろうと思うんです。これに伴うもの。それについて言えば事業主体という複数の団体がこのプランをつくる段階で既に固まっていて、かつこれに関連してさっきのオフェンス側のアドバイザー、ディフェンス側のアドバイザー、それ一本一本の事業ごとに支援チームという形でつけていく予定にしているんです。そういう意味においてまとまっていく。いわゆるチームとして対応していくという仕掛けを今のところつくろうとしているところです。

ただ、御指摘とのおりで、すべてが実践過程がうまくいかによるものですから、県の職員もそれぞれ出先に一定の権限を持った地域産業振興官というのをそれぞれ出先に置いて、いわば城つき家老みたいなものですけれど、行ってもらって、それぞれの地域で一定の権限を持ってその振興を見守っていくという対応をとろうとしているところです。

おっしゃるとおりだと思います。県とかがやる計画というのは大抵絵にかいだもとに終わりますから、それが多いんです。

だけど、非常に大切なことは 5W1H をはっきりさせておくことだと思います。だれが、いつ、何をやるか。大抵こういう県などの計画というのはそういうものはありませんので、紙産業を育成するとしか書いてないです。それをどうやって、だれが、どのようにやるかということは全然書いてないのが多いんです。これは全部一本一本 5W1H を書いていますから、これはきょうはプレゼン版ですけれど、実際には電話帳ぐらいの厚さになったものを今つくっているというか、ほぼつくり終えたところなんです。そういう状況です。

○小林委員 1 点質問させていただきます。

先ほどの説明の中で 1 つのキーワードとして、例えば地産地消であったり、ファストフードに対応してスローフード、いろいろなキーワードがあると思うんですね。その中で地産外商というのは耳なれない言葉で、県の御事情にも応じてそういうものが必要だと、よく内容はわかりました。

それで、高付加価値をつけて、県の出荷高、また県民所得を上げていこうと。そういう目的も当然中に入っていますらっしゃるという御説明もよく理解できます。

そのときに、地産外商という 1 つのコアの部分で県内の製造力、生産力をアップしようと。人的なものについては先ほどの O B 活用とか、実際的に職業訓練とかいろんなもので

カバーできる部分があると思います、時間はかかりますけれど。具体的に、例えば中小が非効率的な部分を協業化していったりとか、ちょっと荒っぽいのですけれども、企業誘致をしたりとか、そういう具体的なイメージとしてはどんなものを前提としてお考えですか。

○尾崎委員 もともと生産力が弱いところがどのように対応していくかのかといったときに、生産力が弱いということはすなわち御指摘のとおりでいわゆる産業集積がないということなんです。かつ、資本の蓄積もないということあります。でありますから、いろんなものを開発していくときにブレークスルーをするために必要な、例えば科学技術の開発なんていうことは当然ながらなかなかその力はないんですね。例えば米粉などもどんどん加工していくときに、10 ミクロン以下まで確実に削ることができれば、例えばこれでうどんができるとか、ラーメンができるとか、急に技術によってブレークスルーすることができます。だけど、こういうことがなかなかできない。だから、それをやるために、公設試験場といいますか、工業技術センターなどでいわゆる人材育成のセミナーと受託研究といいますか、そういうものを一举に従来より 10 倍ぐらいのスピードでやっていくということで、予算なども準備したりしようとしているところが第1点です。

それから、もう1つは、マッチングをいかに県内企業者間において図っていくかということは物すごく大きな必要なことなんだろうと思っています。こうなってくると、小さい県というのは比較的やりやすいんですよね。そんなに業者さんの数は多くないですから。それぞれ業者さんはこういう仕事をしているということを大体完全に把握し切れますので、そのデータをもとにできるだけビジネスマッチングを図っていく。そういう御紹介をしていくという場というのを準備していくということが公的な支援として2番目になります。

実は特に戦略的に成長させたい産業については一定の研究会方式というのをつくって、そもそも世界的に高知県など関係なく活躍している企業さんなどはこういうところへ入つてこられないと思うんですけど、これから伸びたいと思っている企業さんなどにはぜひ参加していただいて、最初一定の意見交換とか、マーケット動向の調査とか、今後の戦略を練っていくとか、そういうところなどにはそういう研究会に参加してもらっていく。それ自体が事実上のマッチングの場になっていくという形に仕込んでいきたいと思っているのが2番目です。

それから、3番目、本県などではなかなか三重県がやっているようなシャープの亀山工場みたいに液晶工場群丸ごと、工場とともに下請さんも含めて丸ごと企業誘致してくるなんていうことはなかなか難しいわけですよね。どうして高知県に来てくれるのかと。こん

な遠くて、交通手段も発達していないところに来てくれるわけがありません。我々の企業誘致の戦略というのは、本県にあるところの産業集積のすき間を埋めるような企業誘致をいかに図るかということに去年から戦略を展開しています。A工程、B工程、C工程とあって、B工程が決定的に欠落しているなら、B工程に関係の企業誘致を図っていくということをいかに図っていくか。これが我々の今の戦略なのですが、それが食品加工分野などにしましても非常に有効なことだと思っていまして、さっき220のプランをやっていくと言いましたが、今は点ですが、できるだけ関連性があるように仕組んでいるつもりなんです。さらに観光などとも関連づけているつもりなんです。これが地産外商という形で一定の方向性を見て進んでいくうちに、だんだん点が面になり、さらにそれが関連性がある形で集積になっていく。集積になってくると、その間の抜けているものについて決め打ちをかけていくことで大きな飛躍を図っていく。そういうことが目指すべき方向性、戦略なのだろうなと我々は今思っていいところです。

○門間座長 よろしいでしょうか。

今の御意見の中で研究開発は中小企業単独ではできないので、工業試験所や農業試験場に委託して受託研究をお願いすることが必要に鳴ります。その辺の仕組みは、整っていますか。

○尾崎委員 そうなんですね。本県は比較的よくいっていると思います。基礎研究ではなくて、どちらかというと応用研究を中心に、県ですから、そちらを中心にやろうとしていますので、そういう協力関係もあつたりしています。

ただ、1つだけ問題があるんですね。技術研究しますけれど、プロダクトアウトになります。技術開発した。いいものができた。だからこれで産業化するだろうというふうに県というのは——県と言ってはいけないかもしれません。高知県は考えがちだったところがあるんです。多分発想は逆で、こういうものの商品をつくるのだったら売れそ�だと。そのためにこれをつくりたいけれど、これが技術的にブレークスルーできないので、研究を公的な試験場でお願いしたいとか、そういう形での使い方だと思うんですよね。そういう仕込みをしておかないといけないのだろうと思っています。

○門間座長 多分問題解決型の研究は、研究機関としても受託で積極的に対応する必要がありますね。ただし、受託研究を推進する場合、いかに早く成果を出すかという点がとても重要になります。問題解決を研究機関に委託する人は、緊急に問題解決を求めていますので、回答を出すまでにスピードが求められます。

○紺野委員 高知県のプランは大変すばらしいと思います。2つ伺います。例えば、馬路村のユズ、これは品質管理が行き届き、高付加価値化し、ブランド化して、全国に知れ渡って行きました。成功事例です。一方で、B級品とか規格外品などもユズは存在しているはずですね。県内のユズ産地の連携、産地間連携によって、食品加工用の安定供給を可能にするのではないかと考えます。規格外品・B級品の商品化やこれを可能とする産地間連携の推進等について、県の施策の中でどのように加味されているのかという点です。更には、生産拡大への波及効果ですね。業務用や食品加工用原料を確保するために、県産ユズを量的に確保していく策はあるのかどうかという点、これを教えていただきたいと思います。

もう1点は、細かい話で申し訳ありませんが、資料の中で「改革のための3つの基本方向」というメモがございまして、オレンジの枠の中で、「JA出資型法人の設立支援」とあります。これはこれでよろしいのですが、JAが参画していない民間、民間の間での出資法人、農業法人への御支援についてはいかがでしょうか。以上の2点でございます。

○尾崎委員 まず後者からお話し申し上げますが、実は民間での農業生産法人というのは本県は物すごく少ないんですよ。今回研究会に参加させていただいてすごく勉強になっていまして、こういう農業の形態があるならいざれ導入していきたいのですが、産地での実質的な盛り上がりもないといけない。そういう中で、法人形態で農業をやっていくのは早いのがJA出資型法人で、これはちょっと芽が出てきたものですから、やろうとしています。実はそういう順番なんですよね。それが第1であります。

それから、2番目のB級品、C級品の関係の話でございますけれども、これは当然だと思います。素材は素材で売っていけるものもあるのですけれども、むしろ加工したほう売れるというものもあります。もう1つは、これ頼りではいけないのですが、地域で小銭を稼ぐという観点からいくと、ハネモノをうまく使うということが非常に重要な視点なんだろうと思っています。產品によっては安定的なハネモノができるものがあるらしいんですね。ミカンなどでも3割、4割は確実にハネモノが出るという產品もありますけれど、ただ、ハネモノの出方が不安定なものが出てきたりもするのだろうということもあって、ハネモノを使って、県外に売るものまでつくろうということになるとなかなか難しいと思うんですが、ハネモノで加工して、それを地域の直販所で売るというようなやり方はできるのだろうなと思っているところです。

自家消費しない白菜を漬物にして売る。1日500円、おじいちゃん、おばあちゃんがも

うける。所得ゼロから1日500円。これは大きな違いがありますので、こういうようなやり方などもあるうかと思っています。

加工専用のための生産ということを意識しないといけない。そういう点からいくと、実際馬路村でも馬路だけではユズが足りなくなって、外からも集めてこないといけないというような状況になりつつあったりしているんですね。そういう産業連携を拡大していくことはぜひ重要です。

ただ、そのためには施設が要るので、その施設、特に冷凍施設か、もしくは搾汁施設とか、そういう施設が要りますから、そこなどは県が一定程度、ビジネスプランがうまくいくということを見てからなのですけれども、さっきのディフェンスのプロセスを通して、その上で支援していくということは必要かなと、そういうふうに思っています。

○木内委員 加工の部分なのですけれども、例えば冷凍であったり、当社もやっているのですけれども、需要はあるんですね。実は当社なども基本的には味つけの加工はやらないんです。それはいろいろマーケットを調査した結果、味をつけてしまうと、やっぱりあきられてしまいますが。我々は産地において規格外であったり、生産効率を高めて、農家所得を上げていくという中で、加工を組み込んでいるのですけれども、そうした場合、やっぱり我々も機械屋さんから技術が流出するんです。だから、実は機械屋さんが入れたものをまた我々がないしよで改造しているんですね。だから素材型の加工というのは結構ニーズは高いのですけれども、クオリティーがかなり高いと思うんですね。だから、我々も実は現状ではまだまだ需要があって、つくりたいと思うんですけども、我々の千葉の産地で朝まで工場が稼働してもほとんどつくり切れないんですね。だからどこか外部に出ていきたいと思っているのですけれども、そのときに、先ほど知事のほうからよそ者、ばか者とあったと思うんですけども、やっぱり一番難しいのは農村の場合には、我々も農村にいますからわかっているのですけれど、1軒の農家が何か物を興すと、周りが足を引っ張るという言い方はおかしいですけれど、そういう傾向もありますし、またはJAさんだとか、そういう団体がやると、言い方は失礼なんですけれども、やっぱり職員がやるから、通り一遍の商品しかできなくて、なかなかマーケットとか競争力がないといふうに雑駁ですが、感じているんですね。例えば我々が高知県に行ってつくる環境があった場合、我々100%ということではなくて、一部出資をさせてもらってやるとか、そういう事業連携も、先ほど企業の誘致とあったのですけれども、そういうところで考えていらっしゃるのかなと思ったんですけども、そういう場合、例えばどれぐらいイメージというんですか、例

えば出資は10%までとか、そういう規定とかあればお聞きしたいんです。

○尾崎委員 共同出資というのは今やっていない。企業誘致関係では補助金とか減税措置とかというのは潤沢なものが高知県はあります。出資してというや方はどうかな。済みません。ちょっとそこは私は今すぐわかりませんので。

○木内委員 我々の場合は特殊なので、生産する原料をつくりたいという農家の方たちと加工の原料部会みたいに組合をつくらなければいけないですね。まずそこに原料を調達するわけですから。それを加工する施設に関しては、例えば別会社をつくって、そこに例えばJAさんであったり、また加工組合であったり、我々も技術を提供して、できた商品を我々のブランドとして扱うみたいな、こういう形になった場合に、そういう事業に対して県として、例えば補助金であったり、減税措置であったり、そういうようなことを考えられるのかということなんですが。

○尾崎委員 考えられると思いますけれどね。かなり細かい——そうですね。ちょっと珍しいタイプになりますね。例えばそれに合わせて現地で何らかの工場をつくっていただくとかということをかましていただいたら確実にのってくるということになると思います。

今おっしゃった話ですごく私も示唆に富むなと思ったのは、例えば地産地消を徹底するために、給食に地場産品ができるだけ使いたいといったときに、前処理加工とか、1次加工していないと使えないということが出てきますね。加工という分野も幅広い。1次加工とか前処理加工とかをするという分野から、実際に商品をパッケージに入れてつくっていく这样一个本当の食品加工、6次産業といわれるような分野にいく加工とか、いろんな多様なものがあると思うんです。それを地域の特性に合わせて、これはここまでできる。もしくは商品の特性に合わせてこれはここまでできる。例えば高知県でとれている魚で味つけ加工までやってしまおうとするとなかなかうまくいかないんですよ。サバだとかニシンとかそういうのはうまくいくかもしれません、高知県のマグロ、カツオ系はなかなか難しい。例えばおもしろいにしていくための前処理の切り身をつくつておくまでとか、もしくはもっと前のえらを抜いて、ワタをとつてというぐらいだけでとどめておくとか、野菜などもあらかじめカットして、洗つておくだけとか、そういうようなタイプの加工などというのも我々は考えていきたいと思っているんですね。いろいろだと思っています。商品化していくものから、いわゆる前処理加工の段階のものから、さらにもっと言えばおばあちゃんが白菜を漬物にして売るとか、多様なレベルの段階があって、それぞれによって支援策のレベルというのは違うんだと思うんです。そこもにらんでおかないと本当はいけない

というか、実際我々はそういう段階ごとにやろうとしているんです。

○門間座長 素材加工に対する需要は、現在費用に高まっています。また、加工内容も多様であり、それぞれのスーパーさんで違ったニーズがあります。こうした多様なニーズに対応できるかどうかで、加工の成功を大きく左右します。この前、調査に行った農産物加工会社は素材の一次加工を行っていましたが、野菜のカットに熟練した社員を沢山抱え、どのような難しい注文にも応えて対応して成功していました。

○木内委員 例えは当社の場合ですが、冷凍の加工をやっていると、実は冷凍工場というのはいっぱいあったのにみんな中国に行ってしまったような状況で、本当に薄利なんですね。要は技術のクオリティーの違いで認めてもらっているんですけど、技術が流通するとデフレのダンピングを起こすんですよ。だから私たちも実は先ほど資本と言ったのは、マーケットに対してある程度交通整理というとおかしいですけれど、そのところの権利というか、そのところをちゃんと合意しないと、例えば運送屋さんではないんですけど、自分の稼働だけ考えて、利益なんか全然考えない。むしろその日暮らし的な加工をどんどんやられてしまうと、これはマーケットのデフレを起こすから、そういうふうに私は考えているんですけどね。

○門間座長 そろそろ時間ですが、尾崎委員に最後に質問させていただきます。まず自治体が農商工連携の中心的な担い手になっていくための課題は、どのようなものだと考えているかということが第1の質問です。第2の質問は、都道府県が行う農商工連携の取り組みに対して、国として何かサポートができることがあるのかという点です。よろしくお願ひいたします。

○尾崎委員 先ほど申し上げましたことでもありますけれど、生産地側の設備の問題、物流の体制のあり方、販路の確保、この一連の流れというのが地場から抜け出してやっていくということが中山間ではなきなくなっている。高齢化が進んでいる。もともと資本の蓄積もない。それをバックアップしようとするわけですから、相当のエネルギーが要るんですね。設備の支援にしてもお金はかかりますしね。販路の開拓といつても我々自前でこれからここで拠点をつくって売り込みをかけていったりしないといけないわけなんですね。こういう生産、流通、販売というそれぞれの段階をそれぞれ見据えた形での財政的支援措置とかそういうのがあることは非常に自治体としてはありがたいことだと思っています。

○門間座長 次に人材面の確保、外からの人材の導入という点については、どうですか。

○尾崎委員 営業をみずからかけていくということがなかなか生産地はできないし、逆に

中山間地から高知空港まで自分で車でおじいちゃん、おばあちゃんがそれぞれ出てきて、飛行機に乗ってここに来て漬物を販促するなんて非効率で、とてもじゃないですけれど、元をとれないでしょう。これをまとめて県が肩がわりしてやっていきますと。たまには生の声を聞かないといけないから、来てもらったりすることもあるかもしれませんでけれどね。そういう取り組みをしていくのですが、やっぱりマーケットで売っていく。その情報をいかにフィードバックするかといったときに、そもそもそういう情報を知っている人に最初にいろんなアドバイスをしてもらうということはありがたいことだと思うんです。そういう意味において人材バンク的なものがあるとすごくありがたいと思いますけれどね。人を事前に準備していくことは非常に重要だと思いますので、人材バンクみたいのをしていくことは重要だと思います。

我々は今何とか自分で——どういう人材を確保できるかというのも競争だと思いますから、そこは自前で努力をしているところです。

○門間座長 新しいタイプの企業誘致が必要ですね。

○尾崎委員 そうですね。

○門間座長 大体よろしいでしょうか。

きょうは高島委員と尾崎委員から話題提供いただき、質疑をしてきたわけです。

最後に、私が最近書いた論文の中で、農商工連携と若干関連する内容がありますので、簡単に紹介したいと思います。

なお、農商工連携の発展プロセスと課題につきましては、次回に報告させていただく予定です。

まず、現在、わが国の農業経営にも木内さんのような新しい経営体が日本全国でたくさん生まれてきています。こうした農業経営の特徴というのは、これまで農協に依存していた販売やマーケティング、そして加工までも自らが行うところに特徴があります。また、こうした活動は一人の農家では限界がありますので、一定の地域内で仲間の農家を組織化して実践する点に特徴があります。また、はくさい等では、周年供給を実現するため全国の農家を組織化してリレー栽培方式で対応しています。

ところが、こうした事例が出現していても、こうした新しい農家ネットワーク型の経営体を評価する理論がありません。そのため、事例としてその試みが紹介されているにすぎません。私はこうした新しいネットワーク型の経営体を統一的に評価する方法について研究してきました。この研究では、まず、全国の事例を集めてこれを統一的に評価できる分

析フレームを探すという研究方法を採用しました。方法

特に事例として取り上げたのは、グローバルピッギングファームという全国の養豚農家の組織、都市農業の新しい経営スタイルを確立した農業体験農園のネットワーク、農家自らがきのこの品種や栽培方法を開発し、地域独自での発展を目指している福岡県大木町のきのこ種菌センター利用組合、全国の白菜栽培農家を組織化して霜降り白菜という高級ブランドを確立した茨城白菜栽培組合、高齢化した地域の野菜農家を組織化して産地化している宮崎県の新福青果、そして地域の農家と連携して新規就農希望者の教育訓練システムを構築した阿蘇エコファーマーズセンターの6つです。

私は、これらの組織の特徴を評価するためには、まず組織の形態に注目することが重要であると考えました。ここでは、組織セットという概念が重要になります。この概念は、中心となる組織とネットワーク組織に参加する仲間の組織との間にどのような関係が形成されているかを評価していきます。具体的には、インプット組織とアウトプット組織の影響力の強さとその内容を分析します。

それから、対境担当者というのは外に向かってその組織の活動を発信する人で、創造的な営業や仲間作りを担当します。この対境担当者の役割が、ネットワーク型ではとても大切になります。

次に大切なのは中心組織と参加者との間に形成される資源の依存関係です。資源の依存関係に従って、中心組織と参加者との間の関係の強さ、相互依存関係の程度、権限と役割などが明らかになって来ます。

次に取引コストも大切な評価要因になります。市場で取引する場合のコストと、契約取引や自ら価格形成する場合のコストの大小を評価することはとても大切です。多くのネットワーク型組織では、市場価格の変動リスクから自らを守るために契約取引に移行したちしています。こうした経営行動は、取引コストの概念を用いて評価することができます。

さらに、ネットワーク型組織の持続的発展のためには、組織間のコミュニケーションが不可欠です。さらに、問題が発生したときの調整の方法、技術革新の推進システムの構築が必要です。

以上のような評価基準にしたがって6つの事例を評価しました。具体的には、取引コストと資源の依存関係を基本に2次元図を描いて事例を配置し、それぞれの事例について組織目的の共有の程度、組織間の信頼関係、組織間の連結の強弱、活動の多面性、目的指向、技術革新という6つの基準を用いて位置づけていくという方法を開発しました。この方法

を用いることで、この6つの事例の活動の特徴はかなり良好に説明することができました。

これからは、農商工連携の事例を集めまして、どのような評価方法が有効かを考えて行く予定です。

予定時間を5分オーバーしましたけれども、次回に再びプレゼンさせてもらいますので、そのときに質問していただければと思います。

これで討議を終了させていただきたいと思います。

### 3. 閉会

○門間座長 最後の今後の予定について事務局のほうからよろしくお願ひします。

○熊谷地域経済産業政策課長 次回の第5回は3月24日、火曜日の16時からということで、今回引き続きましてプレゼンの後、ディスカッションということですけれども、これまで4回議論してまいりましたので、一応これまでいただいた御意見を整理しまして、論点整理を次回はあわせてさせていただきたいと思っております。

以上です。

○門間座長 本日はどうもありがとうございました。