

株式会社 シュゼット・ホールディングス

加工/流通
事業者

ブランド

輸出

事業再編

新規事業

M&A

DX

■ 企業基本情報

所在地 兵庫県西宮市久保町5-16
ハーバースタジオ43南館
URL <https://www.suzette.co.jp>
代表者 代表取締役 蟻田 剛毅
設立 1969年
資本金 1億円
従業員数 約440名

SUZETTE
株式会社シュゼット・ホールディングス



会社概要

1969年に兵庫県芦屋市にて創業。喫茶・テイクアウトの生菓子販売から事業を開始し、現在は、百貨店をはじめ幅広い販売チャネルを持つ「アンリ・シャルパンティエ」と、駅ナカ・駅チカ店舗も多く構える「C³（シーキューブ）」に加え、事業統合により「casaneo（カサネオ）」「back haus IRIE（バックハウスイリエ）」を展開。焼き菓子・生菓子の製造販売ほか、国内外でカフェ事業を営む。

持続可能な発展に寄与したポイント

創業者ビジョンに基づく高付加価値化と生産性向上への探求。看板商品を持つブランドの複数展開とそれを支える生産者への手厚い支援



- ✓ 創業者の拡大ビジョンと収益・生産性向上の取組
- ✓ 看板商品を持つブランドの複数展開
- ✓ 環境・酪農支援への取組

1 創業者の拡大ビジョンと高付加価値化・生産性向上の取組

- ・創業者の蟻田尚邦氏は、創業当初に青年会議所の作文で「東京に進出し100億円の企業を目指す」と記した。
- ・創業間もない時期から、お客様とのコミュニケーションを通じて付加価値を見だし「売価を1円でも上げるための努力」を意識してきた。
- ・生産性の向上に取り組んでおり、当初の中心ラインナップであった生ケーキから焼き菓子のフィナンシェに注力するようになった。

2 看板商品を持つブランドの複数展開

- ・「アンリ・シャルパンティエ」のフィナンシェは、最も売れたフィナンシェとしてギネス世界記録に8年連続で認定(*)。
- (*)菓子部門で8年連続は世界初。販売個数で7年連続、8年目は販売金額で世界一。
- ・「C³（シーキューブ）」のティラミスや、「casaneo（カサネオ）」のミルクレープ、back haus IRIE（バックハウスイリエ）のクリームパンなど各ブランドに消費者から支持される看板商品を持つ。



3 環境・酪農支援への取組

- ・洋菓子の本場フランスでは、菓子にコクや風味が強くなる「前発酵バター」を使っていたが、当時の日本では普通のバターを使うことが一般的であった。菓子の価値を高めるため、国内で製造拠点を探していたところ、北海道東部浜中町の農場で製造できることになり、現在もJA浜中町と取引を継続している。
- ・根室釧路地区の生乳を使った就農支援寄付商品を開発し、新規就農者に子牛を贈呈した。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ マスメディアの発信など業界全体での価格転嫁の機運醸成
- ✓ ブランド価値の向上による独自の価値の追求
- ✓ 条件の合う取引先の開拓を進める購買施策

1 背景

- 売上に対して2~3%の利益悪化影響が発生している。贈答品は値崩れを起こしていなかった。
- 以前は値上げをしていなかったが、昨今では洋菓子のメーカーはほとんど値上げを行った。
- コロナの補助金も功を奏したと想定され、多少の業績悪化をカバーできると考える。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 消費者

- 2023年9月にケーキの値上げを実施した。
- 焼き菓子は一部の商品で値上げを実施している。

価格交渉のポイント

- 値上げの理解を進めていくためには、中堅・中小企業が単独で何かをすることは難しい。
- 行政やマスメディアとも連携をしながら、機運を作っていく必要がある。
- 洋菓子は嗜好品であり、値上げをするには、お客様に最高の商品とサービスを提供することが前提となる。ブランド価値を評価いただくことが必要。
- バターや卵などの価格高騰による値上げへの理解を獲得できると考えている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	バター・卵が高騰
エネルギー	低	現段階では影響は軽微
人件費	低	生産性の向上に成功
その他	中	物流費が高騰

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 価格改定を実施したことにより、会社全体への原価高騰の影響は限定的に抑えられている。
- 過去に入り数の調整を試した商品があったが、箱の大きさは変更しなかったため、余白が多くなったことで売上が伸び悩んだ。

今後の意向

- 他社と比べて優位なところから値上げを実施していく。
- 購買施策（原料仕入）が重要だと考えている。原料の取引先におけるシェアNo.1を獲得するために、中堅企業同士や中小企業同士で取引を行うことが重要である。仕入れ先の状況にあわせ柔軟に対応できる関係性の構築が必要である。一方で、取引先を一か所にするのは、公平性のある取引が損なわれるリスクやサプライチェーン上で問題が発生した際に大きな影響を受ける可能性は発生する。
- アナログで実施している生産工程が多い為、従業員同士のコミュニケーションを強化し、人と人の繋がりを大切にする必要がある。

白ハト食品工業 株式会社

加工/流通
事業者

ブランド

輸出

事業再編

新規事業

M&A

DX

■ 企業基本情報

所在地 大阪府守口市京阪本通1-4-10
 URL <https://shirohato.com>
 代表者 代表取締役 永尾 俊一
 設立 1959年
 資本金 4,500万円
 従業員数 1,036名



会社概要

さつまいもの洋・和菓子の製造販売、たこ焼・明石焼専門店の運営を行いながら、さつまいもの種苗開発・生産も行う6次産業化を展開し「農業～製造～販売を行う、いも・たこ・なんきん総合食品メーカー」として自社の存在価値を定義している。また、茨城県行方市にさつまいものテーマパーク「らぼっぼなめがたファーマーズヴィレッジ」も展開。最近ではアジア圏への輸出事業にも力を入れている。

持続可能な発展に寄与したポイント

6次産業化による商品の高付加価値化の実現と大規模化・機械化・DX化による生産性の向上

- ✓ 需要の高い品目に絞った商品展開
- ✓ 6次産業化による付加価値の向上
- ✓ 大規模化・デジタル化・機械化による生産性向上



1 需要の高い品目に絞った商品展開

- ・創業当時は、アイスクリームを駄菓子屋や映画館などに対して販売していた。
- ・1970年代以降は、「たこ焼き」「さつまいも菓子」の領域で事業を展開した。江戸時代の歌の中で、女性の好きなものとして詠まれていた「芝居浄瑠璃いもたこなんきん」のうち、「いも」「たこ」に着目した。
- ・各分野でシェアを伸ばし、大学芋は国内販売シェアトップを誇る。

2 6次産業化による付加価値の向上

- ・全国6か所に直営・協働契約農園を持ち、合計で約370haの畑でさつまいもを栽培する。
- ・工場は、茨城県と宮崎県の2か所に設置している。
- ・なめがたファーマーズヴィレッジ（茨城県行方市）は、体験型農業テーマパークとして、消費者との接点を持つ。



3 大規模化・デジタル化・機械化による生産性向上

- ・大規模化、デジタル化、機械化に向けた積極的な設備投資を進めている。
- ・茨城県行方市で50ha、福島県楡葉町で50haの自社農園をもち、大規模な生産を実現している。
- ・IT技術を活用した生産管理に積極的に取り組んでいる。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 利用者層にあわせた価格設定で、価格変更による需要減少を軽減
- ✓ 高付加価値による価格以外の訴求ポイントの設定
- ✓ 仕入原価の高騰を吸収するための製造原価のコスト削減

1 背景

- 原材料の高騰が、複数の商品で発生していた。大学芋の原価は2019年1月では1kg当たり544円だったが、2023年8月では1kg当たり632円まで高騰した。
- 原材料の高騰を自社で吸収するために、人時生産性の向上に取り組んだ。本部主導で業務の見直しを進め、人件費は17%から10%まで低減させることに成功。
- 生産性の向上による人件費率の低下を実現したが、利益率の低下は防げず価格転嫁を進めている。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 消費者 / 対 流通事業者

- 利益率の悪化分を吸収するために値上げを実施している。
- 出店立地に応じた価格設定を行っている。

価格交渉のポイント

- 自社商品のブランド価値向上が、価格転嫁後の商品を消費者に納得して買っていただくために重要である。
- ブランド価値向上に向けては、日本で栽培・加工することのストーリーを訴求している。
- 農作物の栽培・商品の加工の各工程において、大規模化・機械化・デジタル化に取り組むことで、生産性の向上に取り組んでいる。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	各品目で高騰
エネルギー	低	現段階での影響は軽微
人件費	中	生産性の向上により低減
その他	低	現段階では影響は軽微

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 価格転嫁により1商品当たりの収益性は高まるが、従前と同じ量の販売量を確保することが難しくなっている。
- 契約している生産者は、栽培にかかる原価意識を高め、人時生産性を意識した働き方に取り組むことで、競争力・生産性の向上につながっている。

今後の意向

- 価格転嫁後においては、消費者の買い控え、小売事業者の陳列場所の縮小に伴い、売上が下がる可能性もあり注視する必要がある。
- さつまいもの栽培では、生産者の高齢化等により離農も発生しており、大規模化を進め生産効率を高めるなどして、継続した生産体制の構築に向けて必要な対応を行っている。

タカ食品工業 株式会社

加工/流通
事業者

ブランド

輸出

事業再編

新規事業

M&A

DX

■ 企業基本情報

所在地 福岡県みやま市瀬高町小川1189-1
URL <https://www.takafoods.co.jp>
代表者 代表取締役社長 大塚 直
設立 1947年
資本金 1億円
従業員数 210名



会社概要

1947年に福岡県山門郡瀬高町（現みやま市）で創立された、ジャム、マーガリン、洋菓子素材を製造販売する老舗企業。

国内で初めてマーガリンとジャムの個包装技術を開発し、学校給食向け「ベビージャム」を製造し国内トップシェアを獲得している。現在は給食・施設向け商品の他、業務用商品、家庭用商品を展開し、輸出事業にも歩みだしている。

持続可能な発展に寄与したポイント

業界に先んじて製造工程を徹底的に効率化し生産性と製品品質の向上を図るとともに商品の差別化に組み、学校給食市場で全国トップシェアを獲得。その上で、将来性のある市場参入も積極的に展開。



- ✓ 日本初のジャムの個包装化で全国トップシェア
- ✓ 製造工程を機械化し生産能力を2倍に拡大
- ✓ 将来性のある市場を見極め、積極的参入

1 日本初のジャムの個包装化で全国トップシェア

- ・学校給食の配膳係が各自で取り分ける手間を解決するため、マーガリンとジャムを個包装する機械を自社で開発し、日本初の個包装化されたマーガリン・ジャムの製品を製造している。
- ・この利便性が認められ、全国の学校給食に普及し「タカベビー」として市場でトップシェアを獲得し、業界での地位を確立した。



2 製造工程を機械化し生産能力を2倍に拡大

- ・創業期の昭和28年にマーガリン製造の機械化を導入し、手作業に依存していた生産工程を効率化した。この革新により生産能力が2倍に増加し、製品の衛生面と品質が大幅に向上。
- ・このことにより、信頼度の高い製品提供が可能となり、業界内外から高評価を受け、同社の認知度は大きく向上した。同社が食品製造業界で確固たる地位を築く上で重要な役割を果たした。

3 将来性のある市場を見極め、積極的参入

- ・学校給食事業でトップシェアを誇ってきたが、少子高齢化の影響を見据えて青果加工業へと事業を拡大。
- ・特に、日本のフルーツを利用した冷凍ピューレの開発に力を入れ、海外、特にアジア市場への販路開拓に注力している。
- ・また、他企業と連携し、発酵ジャムなど健康ブームに合わせた商品など市場ニーズを見極めた商品開発にも積極的に取り組んでいる。



価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 調達先や販売先との納得感ある条件での交渉成立に向けた具体的なデータの準備
- ✓ 価格改定を半年前に告知し、取引先や消費者の準備期間を十分に確保
- ✓ 仕入れの適正価格実現に向けた相見積りの実施

1 背景

- 製造に使用する原材料を輸入していることが多く、輸入原料のコスト高騰、為替変動の影響を受けている。2021年には配送コストを見直すなど、サプライチェーンの見直しによりコスト増の影響を吸収していたが、影響が大きくなり2022年より2度の価格改定を実施した。
- 価格の見直しは、市場変動や外部環境を考慮して四半期に一度行っている。
- 学校給食事業においては年間契約のため、慣例として4月に価格の見直しを行っている。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 価格改定を行う根拠資料を作成し、丁寧な説明をすることで交渉をスムーズに行っている。

価格交渉のポイント

- 交渉に向けて時間を十分に割り、相手を納得させるための具体的なデータを用意し価格の交渉を実施している。
- 海外のフルーツの輸入は商社に依頼しているが、いくつかの現地企業に相見積りを取りながら適正価格で調達できるよう対策している。
- 価格改定の際は、6か月前に事前告知を行い取引先や消費者への周知を徹底している。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	為替変動による輸入原料等の高騰が経営に顕著に影響
エネルギー	中	現段階では影響は軽微
人件費	中	現段階では影響は軽微
その他	低	現段階では影響は軽微

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 価格改定を行うためには、交渉相手への相談や調整に多くの時間を要するため、新規の営業活動に充てる時間に影響が出ている。

今後の意向

- 他国における物価上昇の影響により、日本の輸入競争力が大きく低下しており、大幅な原材料価格の見直しを行わなければ、安定供給に影響が出てくる。
- 原材料が主体の商品では、付加価値を大幅に高めることに限界があるため、企業収益につなげるには、現在とは異なる価格改定をしていく必要がある。
- 首都圏にメインの営業先を持ちながらも、地方市場へのアプローチの重要性を認識しているため、限られたリソースの中で効率的に全国へ営業できる体制の構築を目指していきたい。
- 洋菓子業界で見られる一元管理ソフトの開発動向が、青果加工業界においても実施可能であれば、生産性の大幅な向上を達成できると考える。

榛名酪農業協同組合連合会

加工/流通
事業者

ブランド

新規事業

輸出

M&A

事業再編

DX

■ 企業基本情報

所在地 群馬県高崎市小八木町307-3
URL <https://haruna-milk.co.jp>
代表者 代表理事会長 竹内 敏夫
設立 1956年
資本金 2億9,992万円
従業員数 144名



会社概要

1956年に総合農協と高崎ハムの会員の出資により設立。主に、牛乳・乳飲料を始めとする乳製品の製造、販売を行っている。加えて、組合員農家への乳牛の斡旋並びに改良増殖、乳質の改善指導を行うとともに、原料乳の販売と生産を手がけ、配合飼料・トウモロコシ等の餌の供給も行っている。

さらなる事業展開として、1992年に牛乳類の販売強化を図るために、榛名酪連の営業部門が独立する形で榛名直販株式会社を設立した。

持続可能な発展に寄与したポイント

先人が開拓した収益性の高い販路と付加価値のある商品開発を自ら手掛け、生産者への経営安定化に貢献



1 収益性が高い販路と取引先の選定

2 付加価値のある商品の自社生産と時流適応

3 生産者との密接な信頼関係の構築

1 収益性が高い販路と取引先の選定

- ・ディスカウントショップのような安価で販売している小売業者とは取引を行わず、主にスーパーマーケットでの販売を行っている。
- ・関東から東北まで幅広いPB事業を行っており、スーパー各社のPB戦略の拡大に伴い売上も増加した。

2 デザート類等の高付加価値商品の自社生産と時流適応

- ・他社と比較して狭い敷地で、主にヨーグルトやプリンなどの高付加価値商品を製造することで利益率を上げている。
- ・過去にヨーグルトは花粉症対策になると話題になり4~5月は売上が激増したため、生産ラインを増設したことで、更なる売上高の向上に繋がった。



3 生産支援による生産者との密接な信頼関係の構築

- ・酪農部では、組合員農家への乳牛の斡旋並びに改良増殖、乳質の改善指導を行うとともに、原料乳の販売と生産を手がけ、配合飼料・トウモロコシ等の餌の供給も行っており、生産者との密接な信頼関係を構築している。
- ・加えて酪農ヘルパー事業と酪農資材や購買品の供給等を行い、酪農経営安定に向け指導事業を推進している。

価格形成に向けた取組とポイント

- 1 乳価改定時期に合わせた価格改定・取引先への交渉
- 2 取引先の要望に合わせたPB商品の拡大
- 3 近隣地域からの原料乳調達による商品の安定供給

1 背景

- 商品の加工製造においてはエネルギーコスト、物流費、原材料費高騰の影響を大きく受けている。
- 乳業界の慣例として、価格改定は乳価が変動した際になければ認められないため、原材料費やエネルギーコストなど高騰している原価を販売価格に転嫁する機会は乳価改定の時しかない。2022年と2023年に乳価改定があったため値上げをすることができた。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 自社製品、PB商品の主な販売先はスーパー等の小売業であるため、主な交渉相手は流通事業者となる。

価格交渉のポイント

- 2022年の乳価改定に合わせ、取引先への交渉を行い値上げを実施。
- 他の競合他社に変えられてしまう可能性もあり、乳業メーカーの交渉力は弱い、世の中での価格転嫁の流れがあったからこそ行いやすかったのも要因と考えられる。
- 加えて原乳の調達を近隣の地域で行うことで北海道からの原乳輸送船の運行有無に左右されず、商品を安定供給できる点を強みとしていることも交渉成功の一因と考えられる。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	餌代高騰の影響を受けて原乳の仕入れ価格が上昇
エネルギー	中	電気ガス代の高騰の影響を受けている
人件費	高	価格高騰により影響あり
その他	高	包装材の価格高騰の影響あり

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- コロナ禍の影響により消費量の減少が起きたが、値上げ改定により大規模な売上の減少を防げた。
- 加えて、価格高騰によりスーパーは更にPBの枠を増やすことを目指しているため、NB牛乳の販売数をカバー出来ている状況である。

今後の意向

- 温暖化により夏に原乳の調達が不安定になるため、現在は乳飲料の開発に取り組んでいる。
- 牛乳の消費拡大には、生産（酪農家）－処理（乳業者）－販売（小売・流通業者）の関係性が重要であり、顧客との信頼関係の構築に取り組んでいる。

株式会社 美十

加工/流通
事業者

ブランド

輸出

事業再編

新規事業

M&A

DX

■ 企業基本情報

所在地 京都府京都市南区西九条高島町
35-2URL <https://www.bijuu.co.jp>

代表者 代表取締役社長CEO 酒井 宏彰

設立 1965年

資本金 5,000万円 株式会社 美十

従業員数 社員 275名
パート 403名

会社概要

京都府京都市発祥で、観光みやげ事業、洋菓子ブランド事業、OEM事業の3つの事業を中心に取り組んでいる。

つぶあん入りの生八つ橋「おたべ」から始まり、「京ばあむ」「大阪さくさくワッフル」「東京さくさくパイ」などの多ブランドを展開。京都以外の他地域への展開も行い、事業を拡大している。

持続可能な発展に寄与したポイント

「おたべ」「京ばあむ」「大阪さくさくワッフル」などのブランドを多数構築。国内外の観光客が多い「京都・大阪・東京・沖縄」への多拠点に展開。



1 八つ橋から洋菓子への多ブランド展開

2 観光拠点「京都・大阪・東京・沖縄」への展開

3 原料にこだわり、生産者を重視した経営

1 八つ橋から洋菓子への多ブランド展開

- ・創業当時、お土産市場は交通インフラ整備に伴い大きく変化した。
- ・生あんを用いた生八つ橋が、注目を集め市場を拡大した。
- ・生八つ橋ブランド「おたべ」で事業を拡大、その後は洋菓子へ事業を拡大し「京ばあむ」等の多ブランド展開を進めた。
- ・複数のブランドをもつことで、お土産売り場において複数の売り場を展開することが可能となった。



2 観光拠点「京都・大阪・東京・沖縄」への展開

- ・京都を本拠地としつつ、大阪・東京・沖縄に拠点を拡大し、京都・東京・若狭・沖縄には工場を有している。
- ・「大阪さくさくワッフル」や「東京さくさくパイ」など各拠点で販売するためにブランドを構築している。
- ・構築したブランドを軸に、他地域へ展開を行う「多ブランド展開×他地域展開」で事業を加速させている。

3 原料にこだわり、生産者を重視した経営

- ・北海道の小豆農家と直接仕入れの契約を行い、「おたべ会」を結成している。
- ・「おたべ」に使用する米粉は、自社で製粉されている。産地は京都など国産の原料を使用している。
- ・販売員が産地で生産者と交流する機会も作り、販売時の付加価値向上や採用面での差別化につながっている。

価格形成に向けた取組とポイント

- 1 比較対象の有無を、価格改定の判断に活用
- 2 ブランド価値による価格以外の訴求ポイントの設定
- 3 商品別の原価管理により、数値に基づく仕入値交渉、価格改定を実施

1 背景

- 原価を構成する各項目で費用増加の影響を受けている。原材料費は昨年対比で約3%上昇、人件費は約1%上がり、その他の物流費・販売管理費も高騰している。
- コロナ後、事業が拡大していく中で、各社人材不足の状況で人件費は高騰している。
- 本来の収益構造では、損益分岐点を越えると利益が大きく出るはずである。しかし、変動費の増加により利益幅の増加が鈍い状況である。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 2023年3月・12月、2024年3月の3回、価格改定を実施した。
- 価格改定に際して、取引先との交渉が難航することはなかった。

価格交渉のポイント

- 類似品がある商品の値上げは価格競争にあい、自社の独自性をもつ商品は価格勝負に巻き込まれなかった。
- 生八つ橋などの類似品がある商品は、ターミナル駅などの売場で他社商品が横に並び、価格改定による売上個数の変化が大きかった
- 「京ばあむ」など自社独自のブランドや特色を持つ商品は、売上個数への影響は少なかった。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	全体で約3%上昇した
エネルギー	中	商品製造において一定程度の影響あり
人件費	中	全体で約1%上昇した
その他	中	物流費・販売管理費が高騰

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 消費者が値上げに対して、同社に問い合わせを行ったということは一度もなかった。
- 同社の扱う観光地の土産品は、一般消費財とは異なり購買頻度が低いという特徴がある。
- 消費者が、マスメディアからの発信により値上げをやむを得ないと捉えたり、以前、購入した際の鮮明な記憶がないため、価格改定に大きく反応しなかったと推測される。

今後の意向

- 商品別の原価管理を行っており、利益率の悪化がないかを逐次確認している。
- 仕入値の決定権者は、各担当者から役員へと2023年夏の前後で変更した。
- 営業担当は、価格改定を望まない考えが多かった。しかし、全社の経営判断で価格改定を進めている。

株式会社 ファーマインド

加工/流通
事業者

ブランド

新規事業

輸出

M&A

事業再編

DX

■ 企業基本情報

所在地 東京都千代田区神田和泉町1
神田和泉町ビル7階
URL <https://www.farmind.co.jp>
代表者 代表取締役会長兼社長 堀内 達生
設立 1991年
資本金 7,028百万円
従業員数 1,540名

Farmind.
ファーマインド



会社概要

1991年に青果流通のプロセスセンターとして設立して以来、「生産者と消費者を繋ぐ」という企業理念のもと、コールドチェーンと情報ネットワークを核とした青果の総合流通プラットフォームとして事業を展開。

流通事業を基盤として、新たな青果物の販売開始、さらには農業法人の子会社化に至るまで、青果物の生産から流通と販売に関わる幅広い事業を手掛けている。

持続可能な発展に寄与したポイント

全国規模のコールドチェーンの構築とデータに基づく需給マッチングにより、中間流通コストの削減を実現し、生産者の所得向上に寄与している。



- ✓ コールドチェーンの整備による収益向上
- ✓ データに基づいた需給マッチングの実施
- ✓ 需要の新規創造と高付加価値の追求

1 コールドチェーンの整備による収益向上

- ・日本で唯一、青果物の全国規模のコールドチェーンネットワークを構築し、流通過程での青果物の鮮度維持を実現した。
- ・その結果、高品質な青果の安定供給と食品ロスの削減、中間流通コストの削減につながり、生産者の所得向上に貢献している。

生産者と消費者を繋ぐ
青果物を未来まで支え続けるFarmind.

Farmind.
ファーマインド

「国内外の生産物が安全であり、食わなければならないため環境づくりを手助けをし、それを食する消費者にその成果物を届ける手助けをする」ことを約束します。

2 データに基づいた需給マッチングの実施

- ・独自の生産受発注システムを開発し、流通プロセスで発生する受発注をデータ化し、このデータを活用して需要予測を行い、それに合わせた供給を行っている。
- ・これにより、需給マッチングをすることによって、生産側のロスを最小限に、供給は最大にでき、効率性を向上している。



3 需要の新規創造と高付加価値の追求

- ・消費者ニーズを捉えるために消費者データからニーズを掘り起こし、売り場づくりなどに活かしている。
- ・独自のブランド製品の開発や、質の高い青果物の供給による差別化を図る。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ コスト構造の把握とその割合に応じたコスト削減施策の実施
- ✓ 需要と供給のバランスを見た適正価格の設定の必要性
- ✓ 取引先の詳細な生産コストの把握とそれに基づく仕入れ価格の設定

1 背景

- 資材費の高騰により、生産者の提示する商品価格が上がっている状況である。そのため、主力製品であるバナナも2～3割程度値上げとなっている。
- ただ、実際の商品コストの中で資材コストが占める割合は比較的小さく、流通コストの削減がより重要であり、中間流通コストを抑える仕組みを実装していきたいと考えている。
- オーバーストア状態であり競合他社の動きに敏感なため、値上げ対応できる小売店舗が少ない。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 小売事業者

- 価格転嫁は苦労したが、現在は小売、消費者の値上げに対する抵抗がなくなっている。

価格交渉のポイント

- 価格設定においては、商品コストの詳細な把握を基に、可能な限り価格転嫁を避け、コスト削減を目指す工夫を行っている。
- 小売業者や消費者の間では、適切な価格転嫁を通じて利益率が向上している例も見られ、価格上昇への抵抗感は徐々に減少している。
- 生産者との価格交渉は、生産コストを把握した上で適正利益を加えた仕入価格で取引を実施。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	中	栽培に必要な肥料・資材等の高騰で仕入額に影響あり
エネルギー	中	エネルギー価格の上昇の影響を受けている
人件費	中	人材確保の上でも人件費のコストアップの影響は出ている
その他	低	現段階では影響は軽微

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 現段階においては、価格上昇に伴う消費者の購買行動の変化は見られず、ある程度の転嫁は受け入れてもらえたかと判断している。

今後の意向

- 日本の生産者の収入は、流通コストの削減により、原料コストの上昇分を吸収することで向上可能である。
- ただ、価格転嫁は必要であり、特に需要が高い部分に対しては価格を上げることが適切である。
- また、日本農業の大規模化、分業化、そして多拠点化を行うことで、生産効率を向上していく事が重要である。

株式会社 フタバ

加工/流通
事業者

ブランド

輸出

事業再編

新規事業

M&A

DX

■ 企業基本情報

所在地 新潟県三条市西本成寺2-24-26
URL <https://www.futaba-com.co.jp>
代表者 代表取締役 江口 晃
設立 1966年
資本金 9,800万円
従業員数 150名



会社概要

新潟県三条市に本社を置き、調味料製造メーカー・卸事業を手掛けている。「日本のおいしさ、魅力を世界に届けたい」という想いをもとに、数々の商品を開発し、飲食店などに販売を行っている。

2022年からは燕三条に食とものづくりが体験できる複合型施設として消費者向けブランド「ON THE UMAMIファクトリーラボ」をオープンすることで、消費者への販売も強化している。

持続可能な発展に寄与したポイント

日本初の業務用だしパックの開発、
ダシを中心とした消費者向けブランドなど
お客様の要望に応えるための“商品開発力”

- ✓ 日本初の業務用だしパックの開発
- ✓ 「うまみ」をコンセプトにしたブランドづくり
- ✓ 海外への輸出を見据えた商品開発



1 日本初の業務用だしパックの開発

- ・当時流行していたお茶や紅茶のティーパックに着目し、鰹節粉碎品に鰹エキスをコーティングした天然調味料をパックに詰めた商品を日本で初めて販売した。
- ・だしパックの誕生により、複数種類の食材からだしをとっている飲食店は、決められた個数のだしパックを使用するだけでよくなり、味の均一化が進んだ。



2 「うまみ」をコンセプトにしたブランドづくり

- ・「うまみ」をコンセプトにした消費者直販ブランド「ON THE UMAMI」を立ち上げ、自社のこだわりの世界観を伝える取組を行っている。
- ・さらに、2022年には「ON THE UMAMI」の世界観を伝える場としてファクトリー、ショップ、オーガニック農場、歴史を学ぶミュージアム、料理体験教室などが楽しめる複合施設をオープンした。



3 海外への輸出を見据えた商品開発

- ・「ダシの美味しさを世界に」というフタバの企業理念を体現するために、輸出版売にも力を入れている。展示会等への出店を通じて少しずつ海外販路を拡大してきた。
- ・今後は、海外独自の基準や趣味嗜好に合わせた商品開発を行っていくことを考えている。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 自社内で基準の粗利率を設定し、取引先との交渉を行う
- ✓ 消費者ブランドをつくることで自分たちで価格決定できる販路を確立
- ✓ 付加価値の高い新商品を作ることで、継続してお客様との関係性を保つ

1 背景

- 製品の原材料である節加工用の各魚種が漁獲量の減少、賃金の高まり、燃料費の高騰により過去最高の高値が続いている。
- 消費者直販ブランドでは、1か月ほど前から告知を行い、値上げを行っている。
- 業務用商品については、3か月前～4か月ほど前から告知を行い、ここ最近では毎年値上げを行っている。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 卸販売が主流となっている。
- 近年は、卸売業者を介さずに直接飲食店等への営業も行っている。

価格交渉のポイント

- 価格交渉において最も影響が大きな要因は「原材料」の仕入れ等である。魚介関係の仕入れに関しては、過去最高値の価格となっている。
- コスト分析等を実践し、自社内で最低限の粗利率を設定し、それに応じて値上げの交渉を行っている。
- 今後は消費者直販ブランドを伸ばしてリスク軽減していきたいと考えている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	魚種原料の高騰が経営に顕著に影響
エネルギー	中	加工時の光熱費等が一部影響
人件費	中	賃金の値上げが一部影響
その他	低	現段階では影響は軽微

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- メディア等の影響もあり、消費者に値上げを受け入れられやすい。卸売業者も受け入れられやすくなったが、全ての値上げを受け入れられているわけではない。
- 現時点では、コスト増分を値上げで賄いきれているわけではないため、利益率は減少している。

今後の意向

- 自社の強みを活かして新商品を開発し続けることを考えている。新商品こそ、付加価値の源泉であるという考えのもと日々開発を行っている。
- 今後はリスク分散の意味も含めて消費者直販割合を5割まで持って行きたいと考えている。

ふたみ青果 株式会社

加工/流通
事業者

ブランド

輸出

事業再編

新規事業

M&A

DX

■ 企業基本情報

所在地 北海道釧路市新富士町6-1
URL www.futami-seika.co.jp
代表者 代表取締役社長 松本 政人
設立 1973年
資本金 1,800万円
従業員数 74名



会社概要

1972年に青果仲卸業として創業。釧路市を拠点として、近隣の根室市、北見市、帯広市、及び札幌市までサービスを提供している。

20年程前にカット野菜工場を整備し、消費者の食のニーズの変化に対応。また救済型M&Aを行いながら事業領域を拡張し、近年では、新規事業として食品製造業に進出している。現在では、水産業、小売業を含めたグループ経営により、年商120億円規模まで成長。

持続可能な発展に寄与したポイント

本業の青果卸をDXにより高収益化。救済型M&Aを行いながら小売業、水産卸、水産加工業にも進出し、地元北海道のこだわりの食を提供し続ける。

- ✓ 在庫管理へのDX導入による本業で高い生産性
- ✓ 青果仲卸業と関連する小売業、水産業等のM&A
- ✓ 常に時代の先を見据えた商品開発



1 30年前からDX化に取り組み、本業の仲卸業の経営基盤を盤石化

- ・システム導入により、在庫管理を徹底し、ロスの削減、不正防止につなげ、利益率向上を果たしている。
- ・システムによって日時単位で売上を管理するだけでなく、原価も把握でき、リアルタイムで利益が分かる仕組みになっている。
- ・また、システムによって現場の人の作業量と作業時間の把握も可能なため、作業の無駄を改善することにもつながっている。

2 青果仲卸業に留まらない救済型M&Aによる多角経営企業へ成長

- ・約20年程前から事業の多角化を図り、救済型M&Aを行いながら事業領域を拡張してきた。その領域は同業の青果卸業に始まり、小売業、水産卸業、水産加工業に至る。
- ・北海道の食のサプライチェーンに関連し、複数の事業に跨がる多角化経営を実現する。

3 時代の先を見据えた新規事業の創出

- ・新規事業として、2013年にフリーズドライ食品事業を開始。2015年にはフリーズドライ製法で特許を取得。品質の高さと消費者ニーズに応える商品開発力の高さから、フリーズドライ商品は道内のみならず道外にまで販路を拡大している。
- ・また、2016年には大型のレトルト機を導入し、レトルトコーンやレトルトじゃがいもなど、消費者の簡便志向ニーズに対応した利便性の高い商品を提供している。
- ・2019年には、バラ凍結可能なトンネルフリーザーを導入し、冷凍食品の製造販売も開始。



価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 日頃から商品力を磨き、需要を獲得できる状態にする
- ✓ 消費者の要望・ニーズを理解し、消費者にとっての利便性を高める付加価値を追求
- ✓ 自社商品のコストを常に把握し、価格改定の必要性を裏付けるデータを準備

1 背景

- 食品加工事業においては、猛暑、干ばつなどの影響で原料の高騰が進んでいるため、コスト増加の影響を受けている。
- 商品力を高めておくと、価格以外の点で取引を申し込まれるので、日頃から商品力を磨き、需要を獲得しておくことが重要である。
- これまでの価格改定については、2023年11月に食品加工事業において実施している。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 加工事業では、原料高騰を受け、価格転嫁を実施した。
- 卸売事業は、商品の栽培や水揚げ状況に左右される。

価格交渉のポイント

- コスト分析を行った結果、価格形成において最も影響が大きな要因は「原材料」であると判明したため、加工品別にコストへの影響度を分析・把握した。
- 同社の主な商品である「レトルト食品」の商談は年に1回であるため、その商談に向けて価格交渉の資料を作成し、臨むことで価格改定に成功した。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	仕入先が加工事業に使用する原料の値上げを要求
エネルギー	低	補助金があるため、影響は軽微
人件費	低	現段階では影響は軽微
その他	低	現段階では影響は軽微

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 2023年11月の価格改定以降は価格上昇に伴う消費者の購買行動の変化は見られず、ある程度の価格改定は受け入れてもらえたと判断している。
- 経営的にも財務面で好影響を及ぼす結果となっている。

今後の意向

- 一方で、今後も価格上昇が続く場合、消費者の購買行動がどのように変化するかを予測することは難しい。付加価値の追求を通じて、価格交渉力を持つためのブランドが重要と考えている。
- また、対企業においては、商品の製造（特にレトルト商品）特性から価格交渉は年1回の商談の際に行われるため、急な原価高騰による利益悪化のリスクが高く、今後は価格交渉の頻度そのものの再検討も必要と捉えている。

株式会社 野菜くらぶ

加工/流通
事業者

ブランド

新規事業

輸出

M&A

事業再編

DX

■ 企業基本情報

所在地 群馬県利根郡昭和村赤城原845-1
 URL <https://www.yasaiclub.co.jp>
 代表者 代表取締役 澤浦 彰治
 設立 1996年
 資本金 5,420万円
 従業員数 74名



会社概要

野菜生産者農家3名により創業。その後1法人与16名の農家で出資し、「有限会社野菜くらぶ」を設立。現在では、74名農家が参加している。

野菜くらぶでは、各生産農家から野菜を仕入れ、スーパーや生協、外食産業などへレタス・大根・ほうれん草といった農産物を販売するという仕組みを取っている。

さらに、新規就農者への農業研修・会社設立のサポート独立支援事業も行っている。

持続可能な発展に寄与したポイント

農業生産組合として安定生産を行い、生産者から組織体制へ。小売業者の課題に応え続けることで付加価値を創出し続ける。

- ✓ 理念に共感する生産者で生産組合を結成
- ✓ 新規就農者増加による生産量の確保
- ✓ 作物の生育状況のシステム化



1 理念に共感する生産者で生産組合を創業

- ・創業当初、有機栽培の販売を行う企業から農作物を仕入れたいと要望があったが、生産量が少ない個人では対応できなかったため、近隣の農家3名で集まって販売を行うようになった。
- ・当時創立する際に、地域の農家を集めるのではなく理念に共感する農家の組合を結成した。



2 新規就農者増加による生産量の確保

- ・新規就農者を集めるために、独立支援プログラムを実施している。
- ・新規就農者が増えることで、年間を通して安定的に供給することができた。そのため、流通センターを持つことができるようになった。
- ・組織体制化することで、小売業者に周年で安定供給できるようになった。



3 作物の生育状況のシステム化

- ・作物の生育状況をリアルタイムで確認できる自社独自のシステムを開発した。
- ・お客様（小売業者）に事前に生産、出荷、販売の情報を伝えることができるため、お客様にとっても効率化となっている。
- ・上記のシステムを品質管理まで結び付け、PDCAを回している。
- ・高く売るために、お客様の課題を解決できるよう常に工夫を行っている。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 契約農家を増やすことで周年生産を実現し、農作物を工業製品化
- ✓ システム化を通して小売業者の課題を解決することで付加価値を創出
- ✓ 取引先（生産者、小売業）をパートナーと位置付け、長期的な信頼関係を構築

1 背景

- 小売業者へ発送する際の運送費のコスト、リースコンテナのコスト上昇が大きな影響を与えている。また、各生産者のコストも増加している。
- 小売業者と交渉を行い、値上げを実施している。現状のコスト増については利益から捻出しており、今後生産者へも値上げを行う予定である。
- システム化などで小売業者から評価をもらっているため、値上げには概ね理解してもらっている。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 小売事業者

- 小売業者の課題は安定供給。契約農家が多く、安定供給できるため値上げには概ね理解してもらっている。

価格交渉のポイント

- 価格改定においては小売業者とおおよそ1年間をかけて単価交渉を行っている。
- システム化による生産、出荷、販売情報のリアルタイム共有、周年販売等により単価が他より高くてもお客様の人件費を削除することができるため、選んでもらっている。
- お客様と課題抽出のオンライン会議を毎週行うことで、常にお客様に価値を感じてもらえるための取組を実施している。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	低	現段階で影響は軽微
エネルギー	低	現段階で影響は軽微
人件費	低	現段階で影響は軽微
その他	高	運送費の高騰が経営に顕著に影響

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 値上げには概ね理解をもらい、価格改定を行っている。
- 小売業者との交渉が終了後、契約農家へも値上げを行う予定である。

今後の意向

- 契約農家以外からの仕入れを行わず、あくまで生産者として規模拡大を行う。そのためにも理念に共感する生産者を増やす、若しくは生産者に規模拡大をしてもらうことを考えている。
- 生産者をプラットフォーム化し、お客様の課題解決を常に行い続けることで今後も価格転嫁を行うことを考えている。
- ドローン機械の購入など個人農家では解決できない課題に対して組織で解決することで、生産者も幸せになるように工夫を行う。

株式会社 結わえる

加工/流通
事業者

ブランド

新規事業

輸出

M&A

事業再編

DX

■ 企業基本情報

所在地 東京都千代田区神田錦町3-20
アイゼンビル6階
URL <https://www.yuwaeru.co.jp>
代表者 代表取締役社長 荻野 芳隆
設立 2009年
資本金 1億円
従業員数 54名



会社概要

「玄米で食生活を変える」を企業理念として掲げ、健康問題を食生活から解決していく予防分野を展開するために2009年に設立。自社製品の「寝かせ玄米ご飯パック®」は製造、販売までを一貫して行っており、販売数が累計1,600万個を突破した大人気商品となっている。また、加工・小売以外にもOEM事業や大手コンビニ会社とのコラボ商品の監修事業にも取組み、「寝かせ玄米」の周知拡大に成功している。

持続可能な発展に寄与したポイント

独自の製法を用いた「寝かせ玄米®」を開発、店頭やEC販売での事業拡大に成功。健康問題に玄米を用いて取り組み続ける。



1 独自性が高い特許製品の自社開発・自社製造

2 OEM事業・コラボ商品による市場拡大

3 口コミを活用した周知手法

1 独自性が高い特許製品の自社開発・製造から販売までの一貫体制

- ・栄養価は高いが食味が悪いという従来の玄米ごはんの課題を解決するため、自社で特許技術の特殊な圧力釜で炊飯し、更に高温高圧調理を行う「寝かせ玄米ご飯パック®」を開発。2014年に販売開始、業界初の技術、大ヒット商品となった。
- ・自社工場を持ちごはんパックの製造から販売までを一貫して行っており、コロナ禍ではEC販売が急成長を遂げた。



2 OEM事業・コラボ商品の販売による「寝かせ玄米」の市場拡大

- ・OEM事業では企業の希望デザイン、商品内容を要望に合わせて変更しているが、「寝かせ玄米」のキーワードは変更しないことで、店頭での周知拡大に繋がっている。



3 口コミを活用した周知手法

- ・自社での広報活動はあまりしていないが、拡散しやすい商品名によりInstagramでのハッシュタグを活用した投稿数の拡大や芸能人からの紹介等の発信により認知拡大に成功。

価格形成に向けた取組とポイント

- 1 商品ごとに原価管理・設計を行い、適正価格を提示しながら取引先と交渉
- 2 独自性の高い商品の販売による価格交渉力の強化
- 3 顧客との関係性構築を直接触れ合いながら行うことで、広告費の削減及び顧客への還元

1 背景

- 商品の加工製造においてはエネルギーコスト、人件費、包材費、物流費の上昇の影響を大きく受けている。
- 特に電気ガス代の影響が大きく、2022年1月に価格改定を実施し、その後同年の10月、11月に商品ごとに値上げをECサイトで周知した。
- 電気ガス代を賄うため、自社製品だけでなく、OEM事業に関しても値上げを実施している。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 自社販売以外にも、OEM事業、小売店への販売も行っているため、主な交渉相手は流通事業者となる。

価格交渉のポイント

- 価格改定の際には、項目ごとに価格高騰理由、商品ごとに原価管理・設計を行い、適正価格が記載されている資料を使用し、交渉を行った。適正価格の算出においては、自社工場を所持しているため1円単位で管理が可能であった。
- お米は契約農家のため、市場の影響を受けることは少なく、農家にとっては値上げ・値下げもしないため、安定した契約になっている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	低	契約農家のため、市場の影響は少ない
エネルギー	高	電気ガス代の高騰により影響が最も大きい
人件費	高	価格高騰により影響あり
その他	高	包材費の価格高騰の影響あり

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 順調に交渉できたわけではないが、適正価格を提示したことで希望どおりの価格交渉に成功した。
- 現段階においては、価格上昇に伴う消費者の購買行動の変化は見られず、ある程度の転嫁は受け入れてもらえたかと判断している。

今後の意向

- 現時点で価格転嫁は完了しているため、継続的に行う予定はないが、今後コスト上昇の可能性もありその場合は対応すると考えられる。
- 消費者は安価な商品を購入する傾向があるが、独自性の高い商品があれば購入せざるを得ないため、独自性が重要だと考えている。
- また理想は広告に頼らない商品であり、広告費を削減し如何に顧客との関係性を構築しながら広告費を還元するか、独自のファン層の拡大に取り組んでいる。

養命酒製造 株式会社

加工/流通
事業者

ブランド

新規事業

輸出

M&A

事業再編

DX

■ 企業基本情報

所在地 東京都渋谷区南平台町16-25
 URL <https://www.yomeishu.co.jp>
 代表者 代表取締役社長COO 田中 英雄
 設立 1923年
 資本金 16億5,000万円
 従業員数 301名



会社概要

江戸時代より薬酒として「養命酒」の生産を開始し、1923年に法人化。養命酒の製造、販売を主な事業としている。また、2013年より飲食や物販事業を通して安全で健康的な食サービスを提供する事を目標として健康活提案型複合施設運営を、生活者の「暮らしの和」を意味する「くらすわ」と命名した事業を開始。くらすわの施設では物販、レストランにて養命酒と切り離れた商品展開を行っている。加えて、のど飴や黒酢などの幅広い新商品の展開にも取り組んでいる。

持続可能な発展に寄与したポイント

オンリーワンブランドの「養命酒」に加え、新たに立ち上げた「くらすわ」ブランドで、消費者の幅広い健康ニーズに応える提案型事業を展開



- 1 広報・ECを活用した健康食文化の創出
- 2 幅広い健康食品、新規商品の開発・販売
- 3 複合型施設の運営も含む「くらすわ事業」の展開

1 広報・ECを活用した健康食文化の創出

- ・養命酒と健康食文化を結び付けるために最大時には年間60億円の投資を行い、世の中の健康志向に合わせた広報に取り組む。
- ・広報だけでは健康食文化の創出が難しいため、ECサイトを開設し、お客様の要望や傾向を掴むことに成功。
- ・HPやECサイトでは、健康情報や診断、調査レポートなど、健康と養命酒を楽しく結び付けるコンテンツを提供。

2 幅広い健康食品、新規商品の開発・販売

- ・世の中の健康食品に対する需要に合わせた商品を自社開発、お酢からグミまで広い商品展開を行う。
- ・養命酒ブランドとしての世界観を創出するために、店舗だけでなくEC販売にも取り組んでいる。



3 複合型施設の運営も含む「くらすわ事業」の展開

- ・飲食や物販事業を通して安全で健康的な食サービスを提供することを目標として健康生活提案型複合施設運営を、生活者の「暮らしの和」を意味する「くらすわ」と命名した事業を展開。
- ・若い世代は養命酒に対し古いイメージを持っているため、養命酒と切り離してブランド構築に取り組む。
- ・複合型施設では、工場見学や自社製品のショップ、レストランを運営し、人気観光として成功している。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 取引先との関係性構築を重視した価格交渉への対応
- ✓ 集客商品の価格改定は行わず、対象商品を限定した価格改定の実施
- ✓ OEM委託先との良好な関係維持により、くらすわ事業の価値を向上

1 背景

- 養命酒の値上げは実施していない。また、養命酒以外の事業の売上を伸ばす必要があり、くらすわ事業は自社製造のために値上げが必須であった。
- 加えて、物流費や輸送コストの増加に伴い、価格転嫁を行わなければならない状況となった。
- 特にくらすわ事業は独自のブランドとして展開しており、商品価値が高いため、価格改定を行えると判断し、価格転嫁に取り組むことに決定した。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 消費者

- くらすわ事業にて対象商品を絞り、価格転嫁を実施。
- HPなどでの価格改定の周知は行っていない。

価格交渉のポイント

- 国内全体で価格転嫁の流れがあるが取引先は中小企業が多く値上げにより経営に影響をうけてしまうため、OEM委託先の企業からの価格交渉に全面的に承諾を行った。
- レストランでの値上げなど消費者に負担いただく方針を取った。また、集客商品の値上げは行わず、主にOEM商品の値上げを行い、店頭での周知などは行わず価格改定に関して問い合わせがあればお応えするようにしている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	OEM商品の値上げにより経営に顕著に影響
エネルギー	中	水道光熱費の高騰が経営に一定程度の影響
人件費	中	人件費による影響あり
その他	低	物流費による影響あり

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 価格改定は結果として財務面に好影響を及ぼしており、価格転嫁前より売上・利益ともに前年を上回る見込みとなった。
- くらすわ事業の拡大や施設の増設にも好影響を及ぼすことに成功した。

今後の意向

- 取引先とは全てがともに得をする関係性でなければ取引を継続できないと考え、自社優先の流通の形態を取っていたことで大手が苦勞している状況からも、流通体制を変えなければならないと危惧している。
- 商品価値を上げる取組を継続して行うことが必要であり、今後も事業の拡大、高付加価値商品の販売に取り組んでいく。

株式会社 ヨシムラ・フード・ホールディングス

加工/流通
事業者

ブランド

輸出

事業再編

新規事業

M&A

DX

■ 企業基本情報

所在地 東京都千代田区内幸町2-2-2
富国生命ビル18階
URL <https://www.y-food-h.com>
代表者 代表取締役 吉村 元久
設立 2008年
資本金 1,125百万円
従業員数 1,349名



会社概要

2008年に中小企業の支援・活性化を目的とした株式会社エルパートナーズを設立。その後、業務用食材の企画・販売を行う株式会社ミズホ、およびシウマイの製造・販売を行う樂陽食品株式会社の株式を譲り受け、翌年に商号を株式会社ヨシムラ・フード・ホールディングスに変更。中小の食品企業をM&Aによりグループ化、機能別に統括して相互補完・相互成長を図る多角化・分散化戦略を推進している。

持続可能な発展に寄与したポイント

優れた商品を作る日本の中小企業の支援・グループ会社化により、いつまでも「おいしい」を楽しめる社会を創出

- ✓ 中小企業のM&Aによる多角化・分散化戦略
- ✓ 中小企業プラットフォーム機能の保持・活用
- ✓ 地域企業の再生と地域社会への貢献



1 中小企業のM&Aによる多角化・分散化戦略

- ・グループ会社で持株会社制を採用することで、効率よく資本を獲得でき、複数の会社間でシナジーを生むような事業連携に成功。
- ・1アイテム品で事業を展開する方針を取り、何か問題が発生した際にはグループ会社全体で補助を行うことで1つの企業において多角的展開の必要性が無くなり、効率的に成長。



2 中小企業プラットフォーム機能の保持・活用

- ・グループ会社の工場長が別企業の工場を監督するなど、グループ会社を機能的に統括することで、企業の弱みの相互補完・相互成長を図っている。
- ・企業規模は小さいため、他企業への交渉力が大幅に向上することは難しいが、株を持つことで支援体制を整えグループの成長に繋がるように促進している。



3 地域企業の再生と地域社会への貢献

- ・中小食品企業の支援を行うことで、地域の雇用を守り地域経済の発展、ひいては日本経済の発展へ繋げることを目指しており、各地域での美味しさを見つけ育て、日本から世界へ拡大することを推進している。
- ・実際に後継者が不足している企業に対してM&Aを行い、設備投資や社員の雇用を継続しながら、銀行からの融資を受けられる状態への成長に成功している。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 新規ブランドの立ち上げによる交渉力の強化
- ✓ キャッシュマネジメントシステムの構築により資金融通を可能にしたコスト対策
- ✓ ホールディングス体制での人材派遣による交渉力・商品開発の強化

1 背景

- ゼリー製品の製造においては業界全体で原材料費、人件費の上昇の影響を大きく受けている。
- ゼリーは原価の三分の一は果物であり、その価格高騰が激しく、流通事業者との価格交渉が必要となった。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 巨大スーパーは影響力が高く、価格競争が非常に激しい状況である。そのため、交渉力が重要となる。

価格交渉のポイント

- 既存商品のブラッシュアップで価格交渉に臨むだけでなく、新規ブランドを立ち上げ、新たな価格帯を提案し、単なる価格交渉にならないように取り組んだ。
- 各グループ企業に対するリソース提供に関しては、金銭におけるキャッシュマネジメントシステムの構築による資金融通、人に関してはホールディングスでの採用力を活かし、人材の派遣を行い交渉力や価格転嫁に向けての基盤を整備した。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	果物の高騰が経営に顕著に影響
エネルギー	中	商品製造において一定程度的影響あり
人件費	高	工場稼働において顕著に影響
その他	低	現段階では影響は軽微

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- コストや原価率を提出しなければならない慣習がある食品業界の価格形成に問題があり、リスクがあるのにも関わらず、バイヤーの影響力が強いのが業界の懸念点だと考えている。

今後の意向

- 消費者は安価な商品を選ぶため、意識を変えるのは難しく、その中で国が価格競争を行わないよう規制するなど、政策的な判断が必要になり、民間企業だけでは立ち行かない状況である。
- 日本でもこのような政府の政策による価格転嫁の推進、企業との連携が必要だと思われる。

株式会社 和郷

加工/流通
事業者

ブランド

輸出

事業再編

新規事業

M&A

DX

■ 企業基本情報

所在地 千葉県香取市新里1020
 URL <http://www.wagoen.com>
 代表者 代表取締役 木内 博一
 設立 1991年
 資本金 2,000万円
 従業員数 260名



会社概要

1996年に農産物加工・販売会社として設立され、これまで調理がしやすいと人気のカットごぼうやおでん用の野菜の生産、販売など消費者と販売店の声を取り入れ、日本で初めて創り上げた商品を販売してきた。現在は、生産、加工、流通に加えコンサルティング事業や海外事業などさまざまな事業を展開している。また、グループ会社別に事業に取り組んでおり、グループとしてコングロマリット経営を行っている。

持続可能な発展に寄与したポイント

生産、加工、流通に留まらず、コンサルティング事業や生産者の育成など農業の可能性を広げる事業に取り組む

- ✓ 農家と連携した需要の高い農作物の開発・販売
- ✓ 国内での食品加工ネットワークの基盤強化
- ✓ グループ会社としてのコングロマリット経営



1 農家と連携した需要の高い農産物の開発・販売

- ・農家と連携しながら作物の生産、開発に取り組み、フルーツトマトなどの供給量の拡大に成功した。
- ・量販店の注文量と契約農家の生産量が合わない場合は自前の冷凍工場用に買い取り、農家の収入安定だけでなく、冷凍工場用への買取などコスト削減にも繋がった。



2 国内での食品加工ネットワークの基盤強化

- ・食品加工業者向けにコストについてなどの相談を可能にするため、青森、茨城、千葉や九州の生産者と栽培技術の情報交換などのためにオンラインで会議を開催し、ネットワークの基盤強化に成功。
- ・また、自社で加工を行うために冷凍工場を設立するなど、事業拡大に取り組んでいる。



3 グループ会社としてのコングロマリット経営

- ・グループ会社別に事業に取り組んでおり、グループとしてコングロマリット経営を行っている。
- ・ファーム事業に関しては、BtoB事業が主体であったため、BtoC事業も行いたいと考えており、農山漁村活性化交付金事業の補助金を活用して事業展開を開始した。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 全国の価格情報を契約農家に共有し、丁寧なコミュニケーションを重ねながら、農家ごとの適正な価格を算出
- ✓ 取引先との交渉においても、取引先のメリットやニーズに叶う提案を行い、他社にはない価値を創出
- ✓ テストマーケティング等を通して得た消費者の反応を契約農家に共有し、連携しながら商品力を向上

1 背景

- 加工品製造は業界全体で資材費、物流費の上昇の影響を大きく受けている。
- 生産者から仕入れて販売しているため、もとより原価や営業費を含め全てオープンにして生産者と価格交渉を行い、生産者の最終判断で決定していた。
- 今回も青果流通に関しては、契約農家に収支・経費を含めた数値を打ち合わせで提示し、全国の価格情報を参考に価格交渉を実施。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 組合農家と同時に取引先である、流通事業者への交渉が必要となる。そのため、関係性の構築や交渉力を高める必要がある。

価格交渉のポイント

- 値上げを依頼する際に、値上げ分全てを売価に反映しないで済むよう、取引先の生産性向上に資するオペレーションの改善も一緒に検討するなど他社にはない対応により、値上げを受け入れやすくする工夫をしている。
- 生産者ではないため、メニュー開発や商品展開を行う企業との関係性を構築し、市場調査を行う事で価格交渉の際の情報収集を行っている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	契約農家の生産費の高騰が経営に顕著に影響
エネルギー	中	商品製造において一定程度的影響あり
人件費	高	工場稼働において顕著に影響
その他	高	資材費、物流費高騰が影響

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 価格転嫁により、財務面で好影響を及ぼす結果となっている。
- 全量買取契約も行うが、最終的には農家が自ら販売する事を目指しているため、積極的な営業を推奨しており、農家からの営業に関しての相談も受け、自立に向けた支援を行っている。

今後の意向

- 組合員の自立後も見通し、自社で加工製造を開始。現在は売上10億円程に成長しており、農地面積を今後拡大予定である。
- 農業と食品産業の持続的な発展と適切な価格形成というのはセットだと考えのもと、事業に取り組んでいる。

有限会社 渡辺酒造店

加工/流通
事業者

ブランド

輸出

事業再編

新規事業

M&A

DX

■ 企業基本情報

所在地 岐阜県飛騨市古川町壺之町7-7
URL <https://www.sake-hourai.co.jp>
代表者 代表取締役社長 渡辺 久憲
設立 1954年
資本金 3,000万円
従業員数 55名



蓬萊
渡辺酒造店



会社概要

岐阜県飛騨市で1870年から酒造業を行い、「蓬萊」の蔵元として発展を遂げる。国内外の著名な各種コンクールで賞を多く受けており、酒造技術は第三者からの高い評価を受けている。

酒造業では珍しい一般消費者向けの直接販売を積極的に行い、直接販売が売上全体の3割を占める。デジタル化を積極的に進め、製造工程ではこうじ・もろみの温度管理の自動化に成功している。

持続可能な発展に寄与したポイント

顧客との積極的な「対話」と最新技術の活用による
独自の製造、販売、接客手法の確立



- ✓ 顧客と直接コミュニケーションを取る機会を創出
- ✓ 日本酒を通じたエンターテインメントの実現
- ✓ マーケットインの発想による顧客が求める味の実現

1 顧客との直接コミュニケーションの機会を創出

- ・酒造業では珍しく一般消費者向けの小売販売を行っている。業界の慣習とされる卸売や酒店を通じた流通経路だけでなく、DM通販などの販路を持ち、売上の増加、ブランド価値の向上につなげている。
- ・一般消費者への直販と卸売での販売比率は、直販3、卸売7と直販の比率が高まっている。

2 日本酒を通じたエンターテインメントの実現

- ・“新しさ”と“ユニーク”なモノとコトを発信し続けることを重視し、消費者の注目を集める独自の視点で商品を企画している。
- ・2007年から蔵まつりを開催。開催当初は約400名の参加者だったが、現在は全国から12,000名が集まるイベントへ発展している。
- ・「日本で一番笑顔あふれる蔵」を目指し、発酵させているお酒に対して24時間365日コントの録音テープを聞かせたり、蔵造りの訪問者に「ありがとう」と話かけてもらった樽の酒を醸造している。



3 マーケットインの発想による顧客が求める味の実現

- ・日本酒の味は、「辛口でなければ日本酒にあらず」と言われるほどに淡麗辛口が業界内で支持されていた。
- ・しかし、お客様の声を分析した結果は「業界の常識」とは正反対で、濃厚なキレの良い甘口のお酒を求める意見が多かった。
- ・分析結果に基づき、「蔵元の隠し酒」を開発して販売したところ、ベストセラー商品となった。
- ・時流に沿った経営を志向し、扱う原材料や製造の手法を変えることで、事業を拡大した。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 関連業界にあわせて価格改定を実施
- ✓ 積極的なデジタル化投資による人件費率の低下
- ✓ 商品ごとの原価管理による原価高騰の影響分析に向けた取組

1 背景

- 原材料の仕入酒米の価格が、前回の値上げから10年ぶりの2023年10月に1kg当たり100円上昇した。
- 光熱費が、前年対比で137%上昇しており、コスト増要因で最も影響を及ぼしている。
- 製造原価は全体として上がっているが、コスト増大分は他の経費削減などにより吸収できている。
- 人件費は、デジタル化設備の導入により、夜間残業を廃止することで削減に成功した。
- 袋や箱などの資材は、有料化することで、経費率の低下に成功した。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 2022年10月に価格改定を実施した。
- 一般消費者向けも流通事業者向けの価格改定と同時に実施した。

価格交渉のポイント

- 価格改定は、酒造業界が大きく影響を受ける、ビール業界の価格改定を踏まえて実施した。
- 720mlのボトル単価が、2,000円以上の商品は値上げしやすく、1,000円以下の商品は値上げが難しかった。
- 原価低減においては、デジタル化による残業時間削減に成功し、人件費率が低下した。
- 商品ごとの原価管理に取り組み、原価高騰の影響を正確に把握しようと努めている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	中	1kg当たりの仕入酒米価格が100円上昇
エネルギー	高	昨年対比で137%増加
人件費	中	生産性の向上に成功
その他	低	袋や箱などの資材を有料化

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 値上げ後の業績は、販売数量が前年対比98%となり売上高は前年対比110%となっている。
- 来年度は、さらに原価の高騰が予想されたため、原価を管理しながら価格設定を行う必要がある。
- 大手量販店から価格改定を懸念する意見もあったが、最終的には値上げを受け入れられた。

今後の意向

- 2024年の10月に再度、値上げを考えている。
- 商品ごとの原価管理に取り組んでおり、原価高騰の影響を正確に把握しようと努めている。
- 収益拡大に向けて、自社で調整可能な価格の部分できめ細やかな価格設定を行う。
- 直接販売で、さらに知名度を高め、一般消費者からの認知を獲得する。
- 一般消費者からの認知獲得により、流通事業者からの引き合わせがくると想定される。