

令和 4 年度円滑な価格転嫁に向けた 消費者理解醸成対策委託事業のうち調査事業 報告書



Fundai Soken

令和6年3月

趣旨・目的

現在、農林水産省では、持続可能な食料供給の実現に向けて、生産から消費に至る食料システム全体で適正取引が推進される仕組みの構築に向け、食料システムの関係者による協議会を開催し、議論を進めているところである。協議会の議論では、食品の価格形成に関し透明性を求める意見があり、相互の理解を深めるためにも、各段階での取組を可視化し伝えることが重要であることが示唆された。また、食品産業においては、国際情勢や円安等を原因とする原材料コストが増嵩する中、合理的な価格形成に取組む傍ら、環境負荷低減や人権に配慮した原材料調達の取組、輸出やD Xなど新たな投資も行い持続的な発展を図っていく必要がある。そこで、食料システムの関係者の理解醸成に資するため、地域で多角化経営などに取り組んでいる中堅・中小企業を中心に、食料システム関係者の合理的な価格形成をはじめとする持続的な発展に資する取組についてヒアリング調査を行い、それらを事例集として取りまとめた。

調査実施時期

令和6年1～3月

調査手法

対面またはオンラインでのヒアリング

調査内容

食品の価格形成に係る取組など、事業経営に係る持続的な発展に向けた取組についてヒアリングを実施。

事例掲載事業者

株式会社いちごの里ファーム	P 1	株式会社シュゼット・ホールディングス	P31
株式会社くしまアオイファーム	P 3	白ハト食品工業株式会社	P33
グリーンリーフ株式会社	P 5	タカ食品工業株式会社	P35
株式会社サラダボウル	P 7	榛名酪農業協同組合連合会	P37
株式会社デイリーファーム	P 9	株式会社美十	P39
有限会社ビー・スケップ	P11	株式会社ファーマインド	P41
船方農場グループ	P13	株式会社フタバ	P43
株式会社イトアンドホールディングス	P15	ふたみ青果株式会社	P45
株式会社いろどり	P17	株式会社野菜くらぶ	P47
栄光堂ホールディングス株式会社	P19	株式会社結わえる	P49
株式会社恵那川上屋	P21	養命酒製造株式会社	P51
オイシックス・ラ・大地株式会社	P23	株式会社ヨシムラ・フード・ホールディングス	P53
株式会社オキス	P25	株式会社和郷	P55
亀田製菓株式会社	P27	有限会社渡辺酒造店	P57
相模屋食料株式会社	P29		

株式会社 いちごの里ファーム

生産
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 栃木県小山市大川島408
URL <https://www.itigo.co.jp>
代表者 代表取締役社長 小黒 弘征
設立 1999年
資本金 1,000万円
従業員数 150名

スローライフリゾート
いちごの里



会社概要

いちごをはじめ様々なフルーツ狩りができる観光農園として年間に30万人以上が来園する人気観光施設。園内にはマルシェやレストラン、カフェ、スイーツ専門店など多様な食コンテンツを揃えており、ロゴタイプにも掲げる「スローライフリゾート」を体現した食のテーマパークを展開している。

また、農福連携の就労施設もオープンし、障がいのある方も共に働くことで地域とのつながりも大事にしながら事業を展開している。

持続可能な発展に寄与したポイント

観光農園から観光施設へ。フルーツ狩りを中心にした食コンテンツの拡充を通して遠方からの目的来店を獲得し続ける。



- ✓ 廃棄されるいちごを加工品として販売
- ✓ いちご農園から観光施設へのコンテンツ拡充
- ✓ インスタ映え商品×SNSマーケティング

1 収穫されずに廃棄されるいちごを加工品として販売

- ・元々いちご狩りのみを行う観光農園であったが、いちご狩りのみでは収穫されないいちごがハウス内で熟れすぎることが多く廃棄されていた。そのいちごの有効活用策として加工品製造販売を始めた。
- ・当初はジャムなどから開始したいちごの活用が、今ではレストラン、洋菓子、和菓子など様々な事業展開に発展し、一貫して市場出荷はせずに、自社ブランドでの経営を行っている。

2 いちご農園から観光施設へのコンテンツ拡充

- ・観光農園の売上を伸ばすために、お客様の施設滞在時間を伸ばす工夫を凝らした取組を展開している。
- ・滞在時間を伸ばすために、団体顧客向けのビュッフェレストラン(約120席)、個人客向けのカフェ(約70席)、チョコレート専門店(約60席)を開業し、いずれもいちごをメインにしたコンテンツづくりを徹底している。
- ・いちごを主軸にしたコンテンツ拡充により、丸1日楽しめる施設としての認知度が拡大し、遠方からもお客様が来店するようになった。

3 インスタ映え商品×SNSマーケティングの実践

- ・SNSの発信に力を入れており、各種SNSのフォロワー数も非常に多い。
- ・SNS活性化のために、お客様が自ら情報拡散したくなるコンテンツを多数用意している。
- ・インスタ映えするいちご洋菓子商品を多数開発し、また、園内には写真撮影スポットを用意するなど、つついSNSにアップしたくなる工夫が随所にちりばめられており、積極的にSNSを活用することで、広告宣伝費は全く使用せずに売上を拡大している。



価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 部門別に事業の試算表を作成し、常に収益構造を見える化
- ✓ 日常需要ではなく、ハレの日需要を獲得できる、目的地になる観光施設としてコンテンツを拡充
- ✓ 値上げに合わせてサービス内容を拡充させることで付加価値を提供

1 背景

- 原材料費、農業用資材費、人件費、水道光熱費等すべてのコストが増加しており、特に原材料の影響が大きい。
- 自社で生産から販売を一気通貫で行っているため、コスト増の価格反映は自由に実施することができる。
- これまでの価格改定については、いちごシーズン前に実施しており直近3か年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 消費者

- 販売経路は消費者への直接販売となるため価格形成における主なアプローチ先は消費者となる。

価格交渉のポイント

- 生産や加工などの部門ごとに試算表を作成し、常にコストを把握しコスト増加分を販売単価に反映させている。
- 値上げについては夏の時期から検証をはじめ、いちごが始まる冬までに決定する。
- 単なる値上げだけでなく、いちご狩りの食べ放題の時間を長くするなどサービス価値を高めることで、お客様の満足度を高める取組も行っている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	農業用資材の高騰が経営に顕著に影響
エネルギー	中	ハウス及び加工時の光熱費等が一部影響
人件費	中	最低賃金の高まりが一部影響
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

- 農園自体が観光施設として認知されるようになってきているため、値上げを行ってもお客様が離れることはない。
- いちご狩り集客数はコロナ禍の時期は落ち込んだものの、現在はコロナ前よりも増えている。

今後の意向

- 今後は全額価格転嫁すると客離れも想定される。特に人件費の値上がりを今後は最も危惧しているが、人件費を削減すると人手不足に対応できないため難しい舵取りが求められる。
- 対策として、自社の5S活動などを通じた業務効率化、DXの活用等を通して現状の体制でも利益が残る取組を実施することが重要である。

株式会社 くしまアオイファーム

生産
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 宮崎県串間市奈留6564-12
URL <https://aoifarm-gr.com>
代表者 代表取締役会長 池田 誠
代表取締役社長 奈良迫 洋介
設立 2013年
資本金 7,000万円
従業員数 110名



会社概要

祖業はさつまいもの生産農家、2013年に生産・加工業として法人化。串間市を拠点として、多品種のさつまいもを自社で取り扱い、量販店への販売・海外への輸出も行っている。また、さつまいもの独自の保存技術を他社と連携・開発し、商品の品質管理・販売量の拡大に成功している。

現在は更なる事業展開として、新商品の輸出・ブランド化を見据え、宮崎大学と新品種の共同開発に取り組んでいる。

持続可能な発展に寄与したポイント

消費者ニーズに合わせた商品開発・展開により高収益化。独自の品質管理技術を活用し、国内外へ高品質のさつまいもを多品種に渡り提供し続ける。



- ✓ 消費者のニーズに合わせた独自商品の事業展開
- ✓ 多品種の取扱いによる顧客ニーズの充足
- ✓ 独自品質管理技術の開発

1 消費者のニーズに合わせた独自商品の事業展開

- ・ 大きいさつまいもがそのまま1本売りで販売されるのが主流の中、小ぶりのさつまいもを袋詰めし、さらにオリジナルパッケージでブランドを築き、消費者に訴求。
- ・ 多種類のさつまいもの食感・甘さの比較表の作成や品種特徴を活かしたキャラクター化を通じ、消費者の好みに合わせた商品を選ぶように工夫・販売している。

2 多品種の取扱いによる顧客ニーズの充足

- ・ 品質、多品種の取扱い、安定供給、周年出荷、オリジナルデザインの提案など取引先であるスーパーマーケットや量販店等のバイヤーの困りごとに1つ1つ対応。
- ・ 多品種のさつまいもを取り扱う同社は、自社デザイナーによるパッケージデザインまで含めて各スーパーマーケットや量販店等に提案、差別化に成功している。



3 さつまいもの鮮度保持袋の開発協力と輸出量の拡大

- ・ さつまいも専用の鮮度保持袋の開発に包装資材メーカーと取組み、さつまいもの輸出量拡大に成功。
- ・ また、輸出量の拡大により農林水産大臣賞を受賞し、日本一さつまいもを輸出している会社である点をPRポイントとして訴求している。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 価格改定を3か月間ごと1回と固定し、取引先に周知
- ✓ 販売先との納得感ある条件での交渉成立に向けた欠品対策、流通機能の強化
- ✓ 交渉力向上に向けたブランド力（新品種開発）の追求

1 背景

- 「キュアリング」というさつまいもの品質向上に不可欠な処置で多くの電気を使うこともあり、水道光熱費が以前より20%近く高騰しており大きな影響を受けている。
- 物流費に関してはまだ大きな影響を受けていないが、影響が出た際に対応するために従業員の大型免許取得や大型トラックの購入も進めている。
- 農薬肥料、段ボール、包装資材なども値上がりしているが、機械・設備などのメンテナンス費用の値上がりも顕著になっている。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- さつまいもの収穫量の影響等で以前から価格交渉の機会が多い。
- 特に流通業者向けは高頻度での価格交渉が必要となる。

価格交渉のポイント

- 3か月ごとに市場の変動を確認しており、その都度価格改定を実施している。
- 交渉時にはさつまいもの作柄や市場動向など商品ならではの理由を説明するとともに、流通機能の強化による欠品率の改善をアピールすることで価格改定に納得を頂いている。
- ただし今後のさらなる価格改定に臨む場合は、交渉力を持つためのブランド力が必要。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	中	肥料・資材等のコスト増加により一定程度の影響
エネルギー	高	水道光熱費の高騰が経営に顕著に影響
人件費	中	現段階では影響は軽微
その他	中	機械・設備のメンテナンス費用の値上がり

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 価格改定の影響による売上の減少はまだ見られておらず、消費者の購買行動の変化もまだ見られていない。
- 価格改定の結果として、財務的には価格改定前の水準を維持できている。

今後の意向

- 今後もエネルギー価格の影響を受けると予測しており、その影響に対応するコストの見直しと場合によっては更なる価格改定が必要になると考えている。
- また、青果のさつまいも販売だけでは収益性に限界があるため、加工品の開発・販売、許諾料が得られる自社開発品種の普及、栽培コンサルティングなど収益性が高いビジネスモデルの展開など事業の拡大を行う必要がある。

グリーンリーフ 株式会社

生産
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 群馬県利根郡昭和村赤城原
844-12URL <https://www.akn.jp>

代表者 代表取締役 澤浦 彰治

設立 1991年

資本金 2,000万円

従業員数 24名



会社概要

群馬県昭和村の赤城山山麓を中心に、有機野菜栽培を行う農業生産法人である。

同社の農場は赤城山西麓、標高600mに位置し、1年を通じて有機農産物や特別栽培農産物の生産をし、それを有機こんにやく、添加物を使わない漬物、有機冷凍野菜、惣菜キットなどに加工製造している。また、生産・加工以外にも新規就農者支援などの広域農業ネットワーク形成や、専用機開発を実施し規模を拡大している。

持続可能な発展に寄与したポイント

本業の農業から有機こんにやく事業のトップシェア企業に成長。連邦経営で100億円企業への挑戦を続ける。



- ✓ 有機こんにやくに注目したニッチトップ戦略
- ✓ 明確な評価制度を中心とする人材育成制度構築
- ✓ 連邦経営での「売上100億円」への挑戦

1 有機こんにやくに注目したニッチトップ戦略

- ・祖業は家族経営の農業であったが価格決定権の不足から経営が悪化。その後、戦略を転換し有機こんにやく商品に注目し栽培から加工、販売まで事業領域を拡大した。
- ・現在、有機生芋こんにやく市場においてはトップシェアを誇り、強い価格交渉力を持つブランドに成長している。



2 明確な評価制度を中心とする人材育成制度構築

- ・同社の理念「感動農業 人づくり・土づくり」に表されるとおり、同社は最も重要な資源を「人材」と位置付けている。
- ・このため長年にわたり人材育成のための制度構築に注力。特にスマホで自らの評価基準、評価結果、スキル向上のためのコンテンツを確認できるDXを導入し、離職率低下、生産性の向上につなげている。



3 連邦経営での「売上100億円」への挑戦

- ・同社ではこれまでに展開された様々なチャレンジングな事業展開を自由に開始でき、かつ高い成功確率を上げるための規模として「売上100億円」を設定している。
- ・現在、東日本大震災後に開始されたグループでの「連邦経営」により事業の多角化を進め、一つの事業に依存しない安定した経営基盤を築き始めている。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 安定した経営に資する価格設定を行い、取引先にもコスト構造を明示
- ✓ 消費者の要望・ニーズを理解し、消費者にとっての便益性を高める付加価値を追求
- ✓ 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

- こんにゃくの加工製造においては業界全体で原材料費、エネルギーコスト、人件費の上昇の影響を大きく受けている。
- 同社のケースでは、昨年まで生産性の向上など自社で対応策を講じて価格改定を回避してきたが、コスト増加を全て吸収し切れなくなったため、2024年1月に価格改定を実施した。
- 価格改定では最大15%の価格上昇を行った。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 大手取引先は経営の安定性を重視して付き合う傾向にあり、商品価格に関する根拠を示すことで交渉はスムーズに展開。

価格交渉のポイント

- 価格改定においては前もって値上げのアナウンスを行い、取引先に準備期間（約3か月間）を設けた。
- コスト構造を示す資料を作成し、持っていくことで透明性を持って価格の交渉を実施している。
- 取引先の希望を満たすことで長期の信頼関係の構築する。
- 取引先を単なる商品販売先として捉えず、共に価値を提供するパートナーとして位置付ける。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	栽培に必要な肥料・資材等の高騰が経営に顕著に影響
エネルギー	中	こんにゃく商品製造において一定程度の影響あり
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

1月					
売上高	原価	粗利益	販管費	営業利益	経常利益
製品・半製品増減					
変動費	原材料費	労務費	内部仕入	固定費	
人件費	製造人件費	販売人件費			
固定費	製造固定費	販売固定費			
営業外収入					
営業外支出					
経常利益					

コストを示すための資料 イメージ

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、ある程度の価格転嫁は受け入れてもらえたかと判断している。
- 価格転嫁は、財務面で好影響を及ぼす結果となっている。

今後の意向

- 2024年の値上げが初の大幅な価格改定であり、現段階では今後のさらなる価格転嫁の予定はない。
- 一方、さらなるコスト増加については設備投資等の生産性向上で吸収していきたいと考えている。
- また取引先を共に価値を提供するパートナーと位置付け、消費者のニーズに応える品質の高い製品をともに開発・供給することでブランドの構築を進めていく必要があると考えている。

株式会社 サラダボウル

生産
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 山梨県中央市西花輪3684-3
URL <https://www.salad-bowl.jp>
代表者 代表取締役 田中 進
設立 2004年
資本金 4,500万円
従業員数 800名※
※正社員100名
※パート700名



会社概要

2004年に「農業の新しいカタチを創る」ことを目指して創業。「安心し、誇りをもって、長く働ける」カッコイイ農業を実践し、農業経営を通して、関わる人を幸せにし、社会を豊かにし、価値ある地域を創ることを目指している。

全国各地に自社農場を持っており、自社ブランドのトマトやレタス商品を、全国の有力スーパー等100以上の小売事業者へ販売している。

持続可能な発展に寄与したポイント

大手小売業者からの要望に応えるための農場展開と生産力の向上、マーケティング強化、先進のDX化、高度な人材採用と育成等に取り組む

- ✓ 地域の協力を得ながら大規模農場を経営
- ✓ “高付加価値化”ではなく“多付加価値化”
- ✓ 人が成長する組織体制づくり



1 地域の協力を得ながら大規模農園を運営

- ・全国に10か所近く、およそ18haの農園施設を保有している。
- ・地域に入り込み、地元の方々に応援される農園施設となることで、地方の社会課題の解決に尽力している。
- ・農園を高度化することで、小売事業者からの農産物の質・量などに関する要望に応え、小売事業者への直接流通を行っている。



2 “高付加価値化”ではなく“多付加価値化”

- ・“多付加価値化”として高級化、高単価化だけではない価値の付加を目指している。社会が求める要請に応えるために、生産コストを従来の7割で製造したり、出荷可能な期間を延ばす等の取組を行う。フードバリューチェーンが抱える課題の解決により、価値の創出を目指している。
- ・フードバリューチェーンの要望に応えるために戦略（生産設計）と戦術（生産管理）を実践している。

3 人が成長する組織体制づくり

- ・スキルの高い中核人材の育成を強化するために、採用フローや人事、育成制度を明確化している。
- ・栽培責任者は自社理解が必須のため、内部育成が重要である。育成方法などを整備することで栽培責任者の増加につながっている。
- ・長い経験を持った社員やパートアルバイトの働きを支えるためにAIやロボティクスの活用を行っている。



価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 取引先と日頃の信頼関係を構築し、対等な関係で対話
- ✓ 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
- ✓ 小売事業者の要望に応えるための生産計画と生産管理、設備投資を実施

1 背景

- 新型コロナウイルスの影響で資材、燃料、原材料等はすべてコスト増となっており、小売事業者等へはコロナ後すぐに相談をした。
- 小売事業者のパートナーとなれるようフェアに取引を行うことを意識している。
- 年間を通して平均価格、取引数量、総額取引量が予定どおりとなるように対話を行っている。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 販売経路はほとんどがすべてがスーパー等の小売店への直接販売となるため価格相談における主なアプローチ先は小売事業者となる。

価格交渉のポイント

- 自社の商品について収益構造を確認、原材料、燃料、資源等の高騰に合わせて価格の再設計を行う。
- 価格相談は原価をオープンにしながらフェアに対話する。
- 小売業者と販売計画及び売場計画を一緒に行い、1年間を通した平均単価、平均販売数量を対話して決定する。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	中	農業用肥料等の高騰が経営に一部影響
エネルギー	高	ハウスの燃料費等が経営に顕著に影響
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

- 概ね価格転嫁は小売事業者を受け入れられている。小売事業者は、同社からの仕入れ量や価格などの条件を考慮しており、条件の相談を行うことができています。

今後の意向

- これまでのように品質だけで良い時代ではないため、常にフードバリューチェーンの評価に応えられるような安定供給体制の構築（生産計画、生産管理、設備投資）を続ける。
- 小売価格は今後も高くなることが想定されるため、収益構造を見直していく必要があると考えている。

株式会社 デイリーファーム

生産
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 愛知県常滑市大谷字芦狭間5
URL <https://dailyfarm.co.jp>
代表者 代表取締役社長 市田 眞澄
設立 1991年
資本金 9,800万円
従業員数 120名



会社概要

経営母体である養鶏業から、卵の直売所と自社生産のこだわり卵を使ったスイーツ店、農家レストラン、ベーカリーを運営する「ココテラスの丘」を開設し、卵の6次産業化で経営を安定させた。

運営するスイーツ店やレストランは、常滑市内でも有数の観光地として年間15万人の来客と地域雇用の創出に貢献。また、地元中学校の職業体験や食育への取組も行う。

持続可能な発展に寄与したポイント

お客様にワクワクしてもらうことのできる
卵のテーマパークづくりを行い、
卵のイメージを再定義することに成功

- ✓ 「ココテラスの丘」によるハレの日需要の獲得
- ✓ 地域に愛されるための取組
- ✓ ブランド化による卸販売での交渉力強化



1 ココテラスの丘によるハレの日需要の獲得

- ・卸売では、自社の卵の良さを伝えきることができないと考え、自社のこだわりを伝える空間として菓子スイーツ物販店の「ココテラスの丘」をオープンした。
- ・スイーツ物販店「ココテラスの丘」オープンの3年後にレストラン「レシピヲ」、2023年にはパン屋「にわのパン」も次々に立ち上げることで、お客様がワクワクする卵のテーマパークづくりを行っている。

2 地域に愛されるための取組

- ・レストラン等で新商品を販売する際には、地元の方向けの事前試食会などを通して地域のお客様の意見を反映させる取組を行っている。
- ・また、地元の米農家と連携した休耕田で飼料米を生産する取組や地元の学校に向けた職場体験や食育活動など常に地域との交流を続けている。



3 ブランド化による卸販売での交渉力強化

- ・消費者直販を通してブランド化したため、量販店への交渉力が強くなった。お客様の来店やメディア発信を通してココテラスの認知度が拡大した。
- ・ココテラスの卵を購入したいという声が量販店にも届くことがあるため、価格交渉が可能になった。
- ・消費者とのつながりを増やすことで、量販店のバイヤーとの交渉力を担保している。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 卵は市況に左右されるが、消費者直販を行うことで自分たちで価格決定できる販路を確立
- ✓ テーマパークづくりによりハレの日需要を獲得、価格ではなく価値を訴求
- ✓ 消費者直販ブランドを作ることで、量販店との価格交渉力強化

1 背景

- 原材料費、農業用資材費、人件費、水道光熱費等すべてがコスト増となっている。特に飼料の高騰は大きな影響を受けている。
- 自社で生産から販売を一気通貫で行っている部分は、自由に値決めすることができコスト増を価格へ反映させることが可能になっている。
- 消費者直販では数回、量販店へは2023年の5月ごろに値上げ交渉を行った。

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

- 販売経路は消費者への直接販売と量販店への卸売販売の両方があり、直接販売が3割、卸売販売が7割を占める。

価格交渉のポイント

- 配合飼料の価格高騰に合わせて、賃金の上昇も行った。
- 卵は基本的に市況で価格が決定しており、コストが上がっても価格転嫁することができないが、自社で顧客を持つことで、値上げを実施することができる。
- ココテラスの丘（消費者直販ブランド）の認知度を高め、ファンになってもらうことがコスト増加への対応策となっている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	輸入飼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。
- 量販店だと他の農場と比較されるため、価格転嫁が実施されるのは遅かったが、消費者とのつながりが増えたことにより価格交渉力が高まっているため、ある程度許容されている。

今後の意向

- 品質に徹底的にこだわり、それをお客様に伝える取組を行う。美味しいから来ていただいているという本質をずらすず、良いものをお客様に届ける動線づくりを継続していく。
- 時流を読み、時流に合わせた商品を販売することで、お客様からの期待に応え続けることを実践する。

有限会社 ビー・スケップ

生産
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 秋田県仙北市田沢湖生保内字石神
163-3
URL <https://www.bee-skep.com>
代表者 代表取締役 西村 隆作
設立 1997年
資本金 300万円
従業員数 30名



会社概要

昭和52年に「山のはちみつ屋」として創業して以来、秋田県仙北市に拠点を置き養蜂と蜂製品の生産・販売を中心に、プロポリス配合化粧品やちみつお菓子の製造販売、ピザレストラン経営、名物となっているソフトクリームなど、多角的な事業を展開している。

近年では、通信販売に注力し、売上を伸ばし商品展開の広がりを見せており、全国で多くのファンを獲得している。

持続可能な発展に寄与したポイント

長期的視点を持った取引先との関係構築により独自のネットワークを構築し安定した仕入れを実施。また、季節変動の少ない通販事業への注力による安定経営の実現。

- ✓ 独自のネットワークによる安定仕入れ
- ✓ 通販事業への参入による売上の安定化
- ✓ 新たな商品開発への積極的取組



1 独自の仕入れネットワークの構築による安定仕入れ

- ・10年前に国産のはちみつが全国的に不作となった際に、市場価格よりも1割程度割高な価格で取引した生産者から、通常時も不作時の価格で仕入れ続けることで、他の業者が手に入れない時に優先的に卸してもらえる関係を構築している。安定したネットワークのおかげで消費者に常時、同品質の商品と安定した価格で商品提供をすることによって自社のブランディングに役立っている。

2 通販事業への参入による売上の安定化

- ・季節変動や観光客の流動に依存しない通販事業への参入により、年間を通じて売上を安定させることに成功している。
- ・また、通信販売の需要拡大に合わせて顧客管理を自動化するシステムを導入することで業務効率化を図り、現在では売上の半分を通販事業が占めるまでに成長している。



3 新たな商品開発への積極的取組

- ・全国の養蜂場を訪問し、情報交換を行うことで、新たな商品開発に積極的に取り組んでいる。
- ・これにより、市場ニーズに合った魅力的な商品を提供し、顧客満足度の向上と売上拡大を実現している。



価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 安定した仕入れルート構築による安定価格の実現
- ✓ 消費者へ価格改定の理由を丁寧に説明し理解と納得を得ることが不可欠
- ✓ 品質と価格のバランスを保ちながら、消費者が受け入れ可能な価格設定

1 背景

- 包材費、運送費、郵便代などの上昇の影響を大きく受けているが、交渉ができる規模のコスト増加ではなかったため、仕入れ見直しなどの企業努力で値上げをしないよう努めてきた。
- 主要原料であるはちみつも国内では不作であったが、国外では豊作であり仕入価格は低下傾向であった。国内では独自の仕入れルートがあるため影響は受けていない。
- 企業努力では、コスト増加（特に原油高、為替変動）を補いきれず2022年6月に価格改定を実施。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 消費者

- 中間業者を介さずに直売を行うビジネスモデルのため、価格改定の際には消費者の理解と納得を得ることが特に重要。

価格交渉のポイント

- 安定した仕入れルートの構築により、不作時も値上げせずに対応できる。
- 企業は消費者の反応を密に観察し、価格設定に際しては適切な説明とコミュニケーションを行い、消費者との信頼関係を保持している。
- 値上げの1か月前より店頭およびHPで価格改定の事前通知を実施している。
- 品質に見合った価格設定を通じて、長期的な顧客満足とロイヤリティの維持を実現している。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	低	企業努力により影響は軽微
エネルギー	中	原油高により一定程度的影響あり
人件費	低	現段階では影響は軽微
その他	低	資材・為替変動により影響あり

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 価格改定はコスト増加分を上乗せしているのみであり利益率は変わっていない。
- 人件費も上昇させなければ人手を確保できなくなってしまうが、現状は経費的には余裕がなく実施できていない。

今後の意向

- 利益を追求し、価値と価格の見直しを続ける。はちみつは嗜好品であるという特性を踏まえた高付加価値商品を開発し、価値と価格のバランスが取れている商品を販売していきたい。
- 自助努力によるコスト管理と高品質商品の提供を通じて、市場での競争力を保っていく。
- 中国産はちみつの価格戦略に対抗するため、業界全体で連携して対策を講じていきたい。

船方農場グループ

生産
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 山口県山口市阿東徳佐11450-39
 URL <https://funakata.co.jp>
 代表者 代表 坂本 賢一
 設立 1969年
 資本金 4,025万円 ※有限会社 船方総合農場
 従業員数 42名



船方農場



会社概要

1966年に酪農を基盤とする農業法人として創業。酪農業界では希少な「飼料栽培から乳牛の育成、牛乳の製造販売」まで一貫した事業を強味としている。

事業展開として、1987年に観光農園を整備し農業体験を通じた消費者への周知・関係性を構築。さらにグループ会社を設立し自社開発のスイーツの開発・カフェ事業を開始することで地域における強いブランド力を構築し、地域を代表する観光施設へと成長を遂げている。

持続可能な発展に寄与したポイント

本業の酪農に加えた観光農園化、牛乳の直接販売により高収益化。消費者との信頼関係や付加価値の高いブランディングを推進。



- ✓ 農場体験を通じた消費者との信頼関係の構築
- ✓ 量販に依存しない独自の直接販売体制の強化
- ✓ 自社製品の新規開発・販売ルートを限定したブランド化

1 農場体験と購買を結びつける消費者との信頼関係の構築

- ・1987年にレジャー農園としての運営を行うグループ会社「株式会社グリーンヒル・アトー」を設立し農場体験の環境の整備を行うことで、消費者と直接つながる事業を構築した。
- ・農業体験を通して消費者が船方農場と直接つながることで、独自のファン層の拡大・信頼関係の構築につながり、地域における強固なブランドが構築された。さらにブランド力を高める試みとして、消費者が一口株主となる「株式会社みるくたうん」の設立も行っている。

2 量販に依存しない独自の直接販売体制の強化

- ・同社の特徴は、量販店に依存しない独自の直接販売体制を構築強化している点である。
- ・ただし直接販売においては高いブランド力が必要となるため、観光農園化により地域の認知度が高め、訪問販売等の地域へのアプローチの際に受け入れられやすい環境を整え、現在の顧客基盤の構築に成功した。



3 自社製品の新規開発・販売ルートを限定したブランド化

- ・ブランド力を高めるために、消費者のニーズに対応した商品開発に注力している。
- ・商品開発はスイーツ事業にとどまらず、チーズ、ヨーグルト等の乳製品全般に及ぶ。
- ・高級ホテルや料理人などに取引先を限定した商品もあり、販売ルートの差別化、付加価値を付けることに成功している。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 消費者ニーズに対応した付加価値が高い商品の開発・販売
- ✓ 販売先の選定を行い高価格で販売かつ餌を自社で生産しコストを削減
- ✓ 協同組合によるグループ間の取引価格等の調整

1 背景

- 酪農業における餌代が経営状況に大きく影響するほど、高騰している状況である。
- 食品加工事業においては、牛乳瓶容器の生産縮小の影響により高騰が進んでいるため、リサイクルを行いながら牛乳瓶を継続的に使用するのか、使用する容器を変更するのか判断が迫られている。
- 価格改定については必要に応じて実施しているが、より頻度を高める必要性を感じている。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 消費者

- 販売経路はほとんどが消費者への直接販売となるため、価格形成における主なアプローチ先は消費者となる

価格交渉のポイント

- 価格形成においては最も影響が大きな分野は輸入飼料を大量に購入する「酪農業」であるため、同分野を中心にコスト削減を行いながら循環可能な育成手法を習得し、展開した。
- 牛乳業界だけでなく社会全体の価格転嫁の時期に合わせて価格改定を実施した（2023年3月）。
- また販売先の選定を行い、低価格で販売する量販店とは取引を行わない方針を決定した。
- グループ内の各社・各セクションが、個別の売上・原価計画を作成し、「みどりの風協同組合」が各社間の調整を図っている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	肥料・資材等のコスト増加により一定程度の影響
エネルギー	中	補助金があるため、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

- 価格を上げると契約は減少する傾向にあるが、購入者が他の商品にはない価値を感じて購入している場合が多く、その場合は離れない傾向があった。
- 高齢化により価格改定の際に、契約を解約する消費者もあり、その点は苦労している。

今後の意向

- 販売量を増加させるにはEC展開だけでは売れない時代になっているため、ブランディング化を行い付加価値を高めることが重要だと考えている。
- 食べていただけると価値が伝わるがそこまでいく過程が難しく、若年層の付加価値が高い商品、ブランド品に対する興味をどう引くかが重要である。

株式会社 イートアン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 大阪府大阪市淀川区宮原3-3-34
新大阪DOIビル3階
URL <https://www.eat-and.jp>
代表者 代表取締役社長 仲田 浩康
設立 1977年
資本金 3,159百万円
従業員数 1,179名

Eat&Holdings



会社概要

1977年に食品製造・販売会社として設立され、これまで「食のライフプランニングカンパニー」を目指し、冷凍食品の製造・販売、レストラン運営、海外でのブランド展開などを手掛け、事業を拡大し、2023年では冷凍餃子カテゴリーにおいてメーカーシェアトップ(※)になった。(※インテージ調べ) その他、特許取得や賞を受ける等、技術革新と品質管理にも力を入れており、ここまです成長してきた。

持続可能な発展に寄与したポイント

ブランドの2次活用による食品事業と外食事業の両輪経営。積極的な製造工場への投資による利益率向上と差別化の実現。



- ✓ 外食事業と食品事業の両輪経営の実施
- ✓ 自社製品の内製化比率向上による高利益率の実現
- ✓ 独自性のある商品開発を行うための事業投資

1 外食事業と食品事業の両輪経営の実施

- ・外食事業として認知度の高い大阪王将の商品を製造し、食品事業を設立。
- ・外食事業をリアルマーケティングの場として位置付け消費者からの直接的なフィードバックを得ており、これを食品事業の商品開発に活かすことで、市場のニーズや嗜好の変化に素早く対応している。
- ・海外市場においても、店舗と冷凍商品の販売を実施し、認知度を高めている。



2 自社製品の内製化比率向上による高利益率の実現

- ・自社ブランドの冷凍商品や外食メニューの生産を内製化することにより、利益率の向上を実現している。
- ・生産設備の拡張や最新化にも力を入れ、より多くの製品を効率良く生産する仕組みを構築している。
- ・原材料の仕入れにおいても、年初に1年間の仕入れ契約を結び、外部環境や市場価格の変動の影響を受けない体制を構築している。契約は社長自ら生産者を訪問することで信頼関係を築きながら進めている。

3 独自性のある商品開発を行うための事業投資

- ・ヒット商品なくして、会社の発展はないという考えの基、独自性の強い商品を次々に開発している。
- ・独自性の高い商品を開発するために、研究開発への投資も積極的に行っている。
- ・例えば、水餃子は、「ゆでる製造ライン」を日本で初めて導入し、競合他社のできない商品の開発につながっている。



価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 価格改定の根拠を明確に提示するとともに、詳細を説明
- ✓ 消費者へ事前告知を実施し、不信感を与えない取組を実施
- ✓ 仕入先からの交渉にも対応し、業界全体として価格転嫁を後押し

1 背景

- 近年、コストはかなり上昇しており、そのうち35%はエネルギー代となっている。
- 人件費の増加が続いており、今後も引き続き上昇する傾向と考えられる。また物流コストに関しては、2024年問題により顕著な上昇が見込まれている。
- これらのコスト増加に対応するため、2022年と2023年に価格改定を行い、製品価格を最大で20%引き上げた。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 小売の影響力が強いいため価格を上げにくい状況であったが価格交渉を丁寧に実施し、価格を改定した。

価格交渉のポイント

- 価格改定においては、その必要性について、各取引先を直接訪問し、説明資料を基に詳細な説明を行っている。資料には、値上げの背景となるコスト増加の詳細や市場状況の変化などを記載し、価格改定の根拠を示している。
- プレスリリースやSNSを通じて、消費者に対しても価格改定の理由を説明している。
- 生産者や仕入先との価格交渉にも積極的に取り組んでいる。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	中	影響はあるが年間契約のため、一定の範囲内に抑制されている
エネルギー	高	生産工場の稼働エネルギーにより一定程度の影響あり
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

- 値上げ後、売上は一時的に2割減少したが、業界リーダーの値上げ後に売上が回復し、製造が追いつかなくなる事態も発生した。
- コスト増分をそのまま価格転嫁するに留まっているため、利益率は大きく変わっていない。（自社の人件費までは転嫁できていない）

今後の意向

- 今後は価格転嫁による利益増加を人件費に反映させたい意向があるが、利益率向上にまではつながっていないため、更なる生産性の向上と2024年にも値上げを計画的に実行予定である。

株式会社 いろどり

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 徳島県勝浦郡上勝町大字福原字
川北100-1URL <https://irodori.co.jp>

代表者 代表取締役社長 横石 知二

設立 1999年

資本金 1,000万円

従業員数 6名



会社概要

1999年に徳島県上勝町で第3セクターとして設立された。上勝町で取り組まれている「つまもの」を扱う彩（いろどり）事業は、同社代表の横石氏を発起人として開始された。現在は、同社が受発注システムの運営管理をはじめ彩事業全体のマネジメントを行う。

彩事業のつまものは首都圏の高級飲食店を始め、農協を通じて日本全国に流通し、取扱高は3億円を計上する。

持続可能な発展に寄与したポイント

「つまもの」に特化した独自の高収益事業を構築。
需給バランス調整のための受発注システムなど積極的なDX化を進める。

- ✓ 「つまもの」という独自の事業への参入
- ✓ 需給バランス調整のためのシステム導入
- ✓ 農業研修の制度整備による移住・定住の促進



1 「つまもの」を品目とした希少性の高いビジネスモデルの構築

- ・「青もみじ」「ささ」「桜」など、日本料理に添える「つまもの」の出荷販売を行う。「つまもの」は季節に応じて約300種類以上を取り扱い、上勝町のシェアは全国の約7割を占めている。
- ・生産者は農協に出荷を行い、全国の発注先に発送する。
- ・同社は、受発注システム運営を始め、彩事業全体の管理を行う。



2 需給バランス調整を実現するための積極的なICT導入

- ・同社は、彩事業を運営するために「上勝情報ネットワーク」の導入・運営を行う。
- ・全国の取引先が発注情報をネットワーク上で登録し、生産者はその日に出荷する品目を選ぶ。生産者は、システムを活用して計画的に栽培管理を行い全国へ出荷する。
- ・需要側と生産側が、システムによりつながることで、日次の需給調整を行い適正価格を形成している。

3 人材派遣事業による農業研修と移住・定住者のきっかけづくり

- ・同社が、町・生産者と連携し移住・定住を推進し、農業の後継者育成を進めている。
- ・農業での独立を希望する移住者が、いろどりの従業員として2年間働く中で経験を積み、その後、上勝町および町外での独立を目指す。
- ・これまでの受け入れ人数7名のうち、6名が町に定住している実績がある。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 全品目の栽培コストを算出し、品目別のコスト・利益を見える化
- ✓ 価格決定はシステム上で設定を行っており、容易に変更が可能
- ✓ 農家は生産性の高い品目を中心に扱うようになり、所得が向上

1 背景

- 苗木価格の高騰が、彩事業に影響を及ぼしている。以前は1本当たり1,500円だったが、昨今は1本当たり3,000円まで価格が高騰している。
- 品目ごとの労働生産性が価格に影響する。生産者は効率的に収益を上げられるように、システム上での受注商品を選択するが、短時間で栽培・収穫が可能な商品の出荷に偏るため、手間のかかる商品に関しては、生産者の労働生産性を加味して単価調整を行う。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 受発注システムで取引先の需要に合わせて日々価格調整。
- 生産者が受注の可否をシステム上で回答することができる。

価格交渉のポイント

- 栽培に係るコストを算出するために、シートをフォーマット化している。必要な資材費・労務費も計算に含むことで、生産者が原価・労働生産性への意識を高めるようになっている。
- ネットワークシステム上で生産者と取引を行うため、価格調整伝達も容易。
- 需要者側が必要とする分だけを出荷しているため、価格下落の防止や労働生産性の向上につながっている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	低	事業特性上、影響は軽微
エネルギー	低	現段階では影響は軽微
人件費	低	現段階では影響は軽微
その他	高	苗木価格が高騰

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 価格調整は、ネットワークシステム上で需要に合わせて行っているため生産者に大きな影響は発生していない。
- 生産者は、栽培にかかる原価意識を高め、労働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

- 「つまもの」を扱う事業において上勝町は優位性をもっており、価格転嫁を円滑に進められることが予測される。
- 出荷する生産者確保の重要性が高く、労働生産性の高い働き方を充実させるとともに、収穫や出荷にかかる手間を簡略化させるための機械化・システム化が求められる。

栄光堂ホールディングス 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 岐阜県大垣市俵町50
URL <https://eikodo-hd.jp>
代表者 代表取締役CEO 鈴木 伝
設立 1933年
資本金 98百万円
従業員数 477名

 栄光堂 HD



会社概要

岐阜県大垣市に本社を置く、長い歴史を持つ菓子製造販売会社である。1877年の創業以来、駄菓子の製造・販売、おまけ付きキャラメル「ゼリコ飴」の誕生、海外へのお菓子の輸出、おもちゃの輸入販売など様々な事業を展開してきた。

特に、アミューズメント施設向けに景品としてのお菓子の提案を行ったり、豊富な生産技術を生かしたOEM事業に取り組むなど事業の幅を広げ、「ニッチトップ」を実現してきた。

持続可能な発展に寄与したポイント

「お菓子イノベーションカンパニー」として、ニッチ市場への参入、積極的なM&Aで20年間で売り上げを約100倍に成長させてきた。

- ✓ ニッチ市場での一番化
- ✓ 積極的なM&Aによる事業と輸出事業の拡大
- ✓ 中長期的な視点に立った人事戦略の実施



1 ニッチ市場での一番化を実現

- ・ 大手が参入をしても旨味がない事業、例えばアミューズメント施設向けに景品として菓子事業（ゲームセンター菓子事業）へ参入し、大手との直接競争を避け、独自の市場を開拓している。
- ・ 現在では、ゲームセンター菓子事業は売上の5分の1にまで成長しており、基幹事業となっている。



2 積極的なM&Aによる事業と輸出事業の拡大

- ・ 成長戦略の一環として、条件が合う企業とのM&Aを積極的に行い、事業の拡大を進めている。特に製造機能を有する企業をグループ化することで、営業から製造まで一貫した提供を行えるような体制を構築している。
- ・ また、国内だけでなく海外での事業拡大を狙いM&Aを進めている。海外では「日本食文化を根付かせる」ことを軸として実施している。

3 中長期的な視点に立った人事戦略

- ・ 地域に根差した企業であるため、終身雇用制を維持し、地域雇用の確保に努めている。
- ・ 地域雇用を確保するために、これまで機械化を進めてこれなかったが、近年は生産性を上げ賃金水準を上げるためにも機械化に向けて、海外の理系人材の採用を積極的に実施している。
- ・ 海外の理系人材を集めるために、日本人と同様の水準で採用している。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 会計システムを使用して商品ごとの原価管理を行い、透明性を確保
- ✓ 商品の付加価値向上や別プロセスでのコスト削減などバリューチェーンの中で多角的にコスト増加への対応策を模索
- ✓ 安定して売れる商品（ロングテール商品）の開発と提供に注力し、長期的な顧客満足と収益性の確保の実施

1 背景

- チョコレート製品の原材料が主要生産国での輸出制限や天候不順による不作も重なり高騰している。その影響が大きく、そのため高騰分を価格へ転嫁した。
- ただ、価格の見直しは毎年春と秋におこなっており、見合った価格設定をしている。
- 大手が価格を上げない限り中小企業は価格を上げにくいという業界の実情がある。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 小売業者は価格交渉に応じることで利益を増やすことができると認識しており、価格転嫁への理解が進んでいる。

価格交渉のポイント

- システムインテグレーターによる会計システムを用いて、商品ごとの原価管理を行っており、透明性の高い値上げ交渉が可能となっている。
- 価格転嫁を行う際には、小売業者や卸売業者から原価構成の根拠を求められることが多い。このため、原価構成をある程度明示している。大手小売業者では、価格転嫁に関するフォーマットが存在し、便乗値上げの有無を確認することが一般的である。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	中	菓子の原材料等の高騰で仕入額に影響あり
エネルギー	中	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	低	現段階で影響は軽微

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と判断している。
- 来期は消費者の反応が厳しくなることが予想されるため、価格転嫁は難しくなると予測される。

今後の意向

- 企業規模に合わせた会計システムの導入や最適化が重要視されている。M&Aした企業でも原価管理が効率的に行えるように、システムの統一や教育が必要と考えられる。
- コストの増加に対しては、今後、価格転嫁だけでなく、コスト削減や価値提案を含めた多角的な対策を模索する必要があると感じている。
- 今後は利益確保のために直接取引が可能なインターネット販売などに注力したいEC事業を伸ばすことで、消費者データの収集やサンプリングを通じて顧客ニーズの把握にもつながる。

株式会社 恵那川上屋

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 岐阜県恵那市大井町2632-105
URL <https://www.enakawakamiya.co.jp>
代表者 代表取締役 鎌田 真悟
設立 2008年
資本金 8,000万円
従業員数 286名

恵那川上屋
Enakawakamiya



会社概要

岐阜県恵那市の和菓子店を発祥とする和洋菓子の製造販売、栗とトマトの栽培を事業とする企業である。岐阜県を中心に12店舗を展開し、栗きんとんを中心に300種類以上の商品を揃える。

和洋菓子の製造・販売を本業としつつ、自社農園では、栗きんとんに使用する栗の栽培に加えて、高糖度トマトにも作付品目を拡大し、「おかしなトマト」のブランドで販売を行っている。

持続可能な発展に寄与したポイント

地元原産の栗を市場価格より高値で全量を買取。
農家、お客様、自社の「三者が喜ぶ仕組み」を構築。
栗や和洋菓子以外の多様な事業を展開。



- ✓ 農家、お客様、自社の「三者が喜ぶ仕組み」を構築
- ✓ 栗の廃棄部分を活用した付加価値の向上
- ✓ 和菓子以外の事業分野への展開

1 農家、お客様、自社の「三者が喜ぶ仕組み」の構築

- ・栗きんとんの製造に当たり良質な栗の入手を必要とした。
- ・契約農家から市場価格の1.5～3倍の価格で全量を買取り、商品の質向上に努め、売上を大きく伸ばした。地元恵那の栗の生産量は、短期間で増し、JA・行政・地元の栗農家と連携し、「超特選恵那栗」ブランドを構築し、栽培・出荷時の特定条件を満たした栗を認定している。
- ・お客様に満足いただける質の高い商品を提供するとともに、生産者の所得向上にもつながり、結果的に自社の売上が拡大するモデルの構築に成功している。

2 栗の鬼皮を活用した新たな商品の開発による付加価値向上

- ・栗の廃棄する部分を活用し、新たな商品の開発を行っている。
- ・栗の鬼皮は年間40tが廃棄されているが、粉末化機器を使用して粉末状に加工している。
- ・栗の鬼皮粉末を使用して機能性表示食品を開発し、商品としての販売を行っている。
- ・廃棄部分の活用で、栗を高値で買い取ることが可能になり、農業所得の向上や、循環型農業による持続可能な社会の構築に取り組んでいる。

3 本業以外の事業展開による事業拡大

- ・創業以来、和菓子および洋菓子の製造販売を本業とするが、農業分野への進出を積極的に進めている。
- ・原料として使用する栗の品質にこだわる中で、自社も栗の栽培に取り組んだ。
- ・栗の単一品目の栽培は、自然災害などのリスクが伴うため、栗だけでなくトマトを栽培している。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 販売を一度止めて、期間を空けた再販時に値上げを行う
- ✓ 商品の入り個数を変更し、支払い金額が上がらないようにしている
- ✓ 価格改定の理由を丁寧に示すことで理解を醸成

1 背景

- 栗は需要過多の状況により、価格が高騰している。背景には、気候変動や洋菓子店が栗のモンブランを多く取り扱うようになったことが挙げられる。
- 栗の仕入れ価格は通常だと1kg当たり1500円だが、1kg当たり2,000円～3,000円まで上げることを考えた。しかし商品の販売価格への転嫁を行うと消費者離れが進むと予想している。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 消費者

- 栗きんとんは130円から300円になっている。
- ライン生產品は価格を据え置き、個別製造品は、価格を改定した。

価格交渉のポイント

- 一度、値上げを予定する商品の販売を止め、6か月以上後の再販時に値上げを行う。
- セット販売商品の入り個数を変更している。例えば、栗きんとんは従前5個、10個、15個、20個単位での販売だったが、単価の見直しを受け、4個、8個と入り個数を下げた。顧客の買いやすい価格帯で販売を行っている。
- 「原材料を見直しました」等の価格改定を行った理由を明記し、納得を得ている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	栗の原価が高騰
エネルギー	中	現段階で影響は軽微
人件費	低	毎年、上昇している
その他	低	現段階で影響は軽微

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 消費者が諦めざるを得ないと感じた後での値上げのため、売上への大きな影響は発生していない。
- 100円のまかない饅頭を60周年記念の限定品として販売しており、消費者の購買活動を観察している・高付加価値化の路線と並行して、低単価の商品も用意し消費者の反応を見ている。

今後の意向

- 原価高騰により、1商品の当たりの利益が減少するため、客数を上げ売上を維持しようとしている。
- また、生産者がこれまでは捨てていた栗を買い取り、同社が甘露煮に加工することでロス率の低下による利益率の向上を目指している。
- 原価管理を目的としたシステムの導入を進め、従前の売上のみの管理から在庫数、生産数を管理し、2～3割の利益向上を目指す。

オイシックス・ラ・大地 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 東京都品川区大崎1-11-2
ゲートシティ大崎
URL <https://www.oisixradaichi.co.jp>
代表者 代表取締役社長 高島 宏平
設立 2000年
資本金 3,995百万円
従業員数 2,019名

Oisix



会社概要

ウェブサイトやカタログによる一般消費者への有機野菜、特別栽培農産物、無添加加工食品等、安全性に配慮した食品・食材の販売を展開している。別々の会社であった、「オイシックス」「大地を守る会」「らでいっしゅぼーや」が経営統合して2018年に現行の体制となる。また、多くの食関連会社を子会社化、関連会社化している。

持続可能な発展に寄与したポイント

時流に合わせた商品開発と農産物の魅力を伝える販売方法で大規模プラットフォームに

- ✓ 安定売上を確保するための定期購入サービス導入
- ✓ 商品の魅力を伝える工夫
- ✓ お客様のニーズにあわせた商品開発



1 安定売上を確保するための定期購入サービス導入

- ・美味しいと安全を兼ね備えた商品を通して野菜を高単価で販売するというビジネスを行っていた。
- ・単発の需要しかなかったが、定期購入サービスを導入することで売上が安定するように、売上が安定することで農家が次の挑戦を積極的に行うことができるようになった。



2 商品の魅力を伝えるための工夫

- ・高単価で販売するために農産物の魅力をどのように伝えるかは工夫を行い続けてきた。
- ・2002年頃は規格外品が美味しいという認知はなかったが、見せ方や食べ方を提案することで大ヒットする商品があった。
- ・例えば、カブの中で糖度が高いが流通に向いていない商品をピーチカブと命名することで大ヒット商品にすることができた。

3 お客様のニーズにあわせた商品開発

- ・近年、共働き世代が非常に多い。忙しい反面、恥ずかしい生活をしたくないというお客様が多く、そのようなお客様は今日の晩御飯に何を作ろうかを迷う。
- ・そんなミレニアル世代をターゲットにミールキットを販売することでレシピを考えるということからお客様を開放し大ヒットとなった。



価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 高くても購入してもらうことのできる付加価値のある商品の販売
- ✓ 配送費や資材費などの間接コストの削減
- ✓ 取引先企業と協力しながら取引を効率化することでコスト削減

1 背景

- 直近3年間コスト増加は非常に大きな問題となっており、原材料費、資材費、物流費、人件費等すべてのコストが上昇している。
- コスト削減では、段ボールの印刷部分を減らす、緩衝材の見直しなど発送用資材の削減を行っている。
- さらに、納品頻度の削減や発注方式の変更など商取引の中での効率化も行っている。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 消費者

- 販売経路のほとんどすべてが、消費者への直接販売となるため価格形成における主なアプローチ先は消費者となる。

価格交渉のポイント

- 価格改定においては個別商品で設定しており、消費者に対しては都度伝えている。ただし、間接コストで抑えられる商品については、値上げを実施していない。
- 全国のスーパーと仕事をしていることもあり、ある程度スーパーの値上げに合わせて価格改定を実施している。
- 間接コスト削減のために、発送費や商取引での効率化に力を入れている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	中	現段階で影響は軽微
エネルギー	中	現段階で影響は軽微
人件費	中	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。
- 配送方法の見直しや発注方法の見直しなどの業務効率化に成功している。

今後の意向

- 今後も業務効率化を通して経費削減を行い続ける。
- 消費者と一緒に最も効率化が図れる販売方法を模索していきたいと考えている。
訳あり商品の普及から見て、近年お客様の販売者に対する理解は高まってきていると感じる。
供給側と消費者がお互いを尊重しあえる仕組みを作っていきたいと考えている。

株式会社 オキス

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 鹿児島県鹿屋市下高隈町5454-11
URL <https://okisu.co.jp>
代表者 代表取締役 岡本 孝志
設立 2006年
資本金 1,000万円
従業員数 約40名



会社概要

前身となる企業が運送業から事業を開始し、2006年に株式会社オキスを設立。林業・農業へと事業を展開した。

大隅半島周辺は、国営第1号のかんがい用水を活用し、3,000~4,000haの広大な土地で農業が可能な環境である。

農作物の流通における問題を、乾燥・冷凍といった加工により、効率の良い流通・販売を行っている。

持続可能な発展に寄与したポイント

大隅半島の広大な土地を活かした農業と加工施設への投資による全国への流通の実現

- ✓ 先行した意思決定に基づく施設投資
- ✓ 「原料供給者」としての専門特化
- ✓ 外部リソースの活用を目的とした副業人材の活用



1 先行した意思決定に基づく施設投資

- ・大隅半島の生産者は、大規模かんがい施設により農作物の大規模栽培を営んでいたが、本州最南端という地理的な制約により、大消費地までの流通に課題があった。
- ・同社の前身は、農作物を遠方の商圏へと輸送するために、野菜を乾燥させる加工場を設置した。
- ・その後、農作物の栽培へ事業を展開し、現在の株式会社オキスを設立した。
- ・生産・加工・販売・流通をグループで完結させ、加工の種類も乾燥・パウダー化・冷凍など幅広く対応する。

2 生産から流通までを網羅した「原料供給者」としてのポジショニング

- ・自社製品を持つと競争にさらされることになるため、供給に限定することで競争にさらされないようにした。
- ・自社での栽培に大きく特化はしなかった。
- ・栽培した産物をどのように活用するかに焦点を当てている。



3 外部リソースの活用を目的とした副業人材の活用

- ・企業規模の拡大に伴い、人材面での壁に悩まされることが多くなった。
- ・副業人材のノウハウ活用を目指し、「ワークデザイナーラボおおすみ」を設置、大都市の大手企業で働く人材が空いている時間で同社にノウハウを提供し、必要な人的リソースを確保している。
- ・株保有率はオキス社が51%、東京に法人を構えるワークデザインラボ社49%で法人を設置している。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 乾燥原材料を直接流通させる高収益事業で価格改定は未実施
- ✓ 就労支援・外国人労働者の受け入れによる働き手の確保
- ✓ 積極的な販路開拓による、「得意先」の存在

1 背景

- 元々が高収益な収益構造であるため、価格改定には至っていない。
- 大手の価格交渉力は強いが、これまでの販路開拓の成果により価格交渉に応じる企業とのみ交渉を継続する想定である。
- 最終商品ではないため、ロット数などの条件に応じて柔軟に価格の決定を行っている。

2 ステップ別アクションとポイント

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 直近での価格改定はない。
- 今後の原価高騰によって、来年度以降に価格改定が想定される。

価格交渉のポイント

- 元々が高収益な収益構造であるため、価格改定には至っていない。
- 国外からの原材料の輸入が難しくなっているため、需要過多の状況が進むことが予測される。
- 大都市での展示会などに積極的に参加していたため、複数の取引先を有しており、誠実な取引に応じる取引先に限定して取引を進めていくことができる。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	低	自社農園により影響小
エネルギー	中	光熱費・燃料代が高騰
人件費	低	生産性の向上に成功
その他	高	地理要因で物流費の影響大

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 価格改定を行う場合には、誠実な取引に応じる企業との取引を優先して取り組むことが想定される。
- 同社のような原材料供給を担う企業が価格を上げた場合に、原材料が不足している状況では、取引先は価格改定を了承せざるを得ないとする。

今後の意向

- 「2024年問題」が農作物の運輸において大きな影響を与えると予測される。鹿児島県から大消費地へ輸送を行うにあたり、輸送までにかかる日数、費用が増えてしまう。
- 「原材料供給者」の立場としては、食料システム上の価格決定に大きな影響を持つと考えのもと対応していきたい。

亀田製菓 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 新潟県新潟市江南区亀田工業団地
3-1-1
URL <https://www.kamedaseika.co.jp>
代表者 代表取締役社長COO 高木 政紀
設立 1957年
資本金 19億4,613万円
従業員数 1,404名



会社概要

1946年の創業以来70年を超える歴史を有し、国内米菓市場のシェアは約30%と米菓業界のリーディングカンパニーであり続けている。「亀田の柿の種」や「ハッピーターン」など長年消費者から愛されている商品を多く有している。亀田製菓グループは、お米を中心としたコアコンピタンスを強みに、ライスイノベーションカンパニーとして独自価値を創造し、世界中の人々の健やかなライススタイルに貢献することを目指している。

持続可能な発展に寄与したポイント

米菓業界へ後発で参入したが製造工程の機械化等により競争力を強化。また、高い商品力により米菓売上高日本一へ。“ライスイノベーションカンパニー”の実現を通じて、企業価値の向上に取り組む。



- ✓ 事業の選択と集中により生産性と収益性を向上
- ✓ 高付加価値の商品開発でブランドを構築
- ✓ 持続的成長に向けた戦略的市場開拓

1 事業の選択と集中により生産性と収益性を向上

- ・せんべいの製造はこれまで職人による手作業で製造されていたが、同社が先駆けて製造工程を機械化し、効率的な生産体制を構築した。この変革により、生産効率と業界内での競争力を大きく向上させた。
- ・また、米菓を中心に企業拡大を行うという意思決定により、資源配分の選択と集中を可能として、さらなる生産性向上とそれに伴う収益性向上を果たした。

2 高付加価値の商品開発でブランドを構築

- ・「米菓＝100円で小腹を満たすもの」というイメージを払拭し、収益性を高めることを目的にマーケットイン型の商品開発を心掛けて実施している。
- ・新商品に限らず、これまでのロングセラー商品である「柿の種」でも国民投票の結果を受けてリニューアルする等、消費者との対話で商品を作りだしている。



3 持続的成長に向けた戦略的市場開拓

- ・人口減少により国内市場が縮小することを見越して、海外市場の拡大を目指して積極的に展開を行っている。
- ・海外市場の開拓においては、まずは自社ブランドを押し出すのではなく、各国の市場において“米菓”のカテゴリーを構築し、そののちに自社ブランドの認知度を上げていく戦略の元で進めている。
- ・海外での米菓拡大に向けて、現地企業とのアライアンスによって効率的に展開している。
- ・健康志向の北米と米を主食とする東南アジアを重要エリアと位置付けている。

価格形成に向けた取組とポイント

- ✓ 価格改定に伴う根拠資料を用いて交渉
- ✓ 商品の提供価値の向上も同時に行い、値上げの受容を促進
- ✓ 消費者にも価格改定の情報を公開し透明性の高い価格改定を実施

1 背景

- 世界的な気候変動や地政学リスクの影響を受けた結果、原材料費等が高騰し、2021年と2023年に複数回に渡って価格改定及び規格変更を実施した。
- 2022年は国内米菓市場の需要と供給量とのバランスを鑑み価格改定を見送った。
- 安定した価格で米を仕入れるため、独自の調達網を構築しているが、それでも影響を受けた。
- 2023年は輸入米の不作と為替影響による単価高を踏まえ、国産米の使用比率を大幅に高めた。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- これまでのデフレ環境下では価格改定への理解が得られずに、売価への反映は難しかったため、規格変更で対応した。

価格交渉のポイント

- 価格交渉は、商品カルテや調達コストの推移など、説明資料を用いて、根拠に基づいた交渉を行っている。
- 価格改定の際は、ただ価格を上げるだけでなく商品価値を向上させることによって自社ブランドへの信頼も維持するように努めている。
- 企業姿勢として、価格改定の情報は消費者にもオープンに開示し、透明性高く実施している。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	高	米の不作等の高騰が経営に顕著に影響
エネルギー	高	相応の負担増発生
人件費	中	相応の負担増発生
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8月の価格改定時は、供給不足が発生したタイミングと重なり商談機会が減少した結果、当社の価格改定による影響が短期的には顕著に表れた。

今後の意向

- これまで複数回に渡る価格改定と規格変更を実施してきたものの、ここ数年の原材料費の高騰は打ち返しきれていない。
- 価格改定は、調達環境や業界動向も踏まえて慎重に行う必要があり、即座に対応することは難しいため、商品の提供価値を向上させて消費者理解のもとで収益性を高め、原材料費等の高騰分を補う戦略を取りたいと考える。
- 主要な原材料である加工用米の国内生産者が減少している状況を鑑み、自社で加工用米の研究を強化し、将来的には工業化による安定した生産も視野に検討を進めている。

相模屋食料 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 群馬県前橋市鳥取町123
 URL <https://sagamiya-kk.co.jp>
 代表者 代表取締役会長 江原 寛一
 代表取締役社長 鳥越 淳司
 設立 1951年
 資本金 8,000万円
 従業員数 1,100名



会社概要

1951年に豆腐加工・販売会社として設立され、ザクとうふやひとり鍋など、豆腐業界の固定概念を変えるヒット商品を開発。代表取締役社長の鳥越淳司の入社後、新規商品の開発や事業再編に組み、以前より14倍である400億円の売上を達成している。また、破綻企業の救済目的のグループ会社化に取り組んでおり、日本の多様な伝統豆腐文化の継承に力を入れている。

持続可能な発展に寄与したポイント

生産、加工に留まらず豆腐文化の継承・可能性を広げるグループ会社化事業に取り組む

- ✓ 消費者の需要に合わせた新規商品の開発・製造技術の強化
- ✓ 高価格商品の価値を保つブランド化・販路選択
- ✓ 企業救済による地域豆腐文化の継承



1 消費者の需要に合わせた新規商品の開発・製造技術の強化

- ・ 素材型商品である豆腐を、総菜型商品に仕上げた「ひとり鍋シリーズ」など、消費者ニーズの変化に合わせた商品開発に取り組んでいる。
- ・ 豆腐を作るためのコア技術の強化、製品・製造方法の見直しを行い、豆腐がまだ熱いうちにパックを上からかぶせ、出来立ての美味しさをそのままとじ込めることが可能になるホットパック製法を開発。

2 高価格商品の価値を保つブランド化・販路選択

- ・ これまで豆腐はブランドがなく、指名買いされるものではなかったが、ブランドが提供する価値を明確にすることで差別化に成功した。
- ・ 差別化を追求することで価格競争とは一線を画し、新規商品・新規カテゴリーの創出を軸に展開を広げている。



3 企業救済による地域豆腐文化の継承

- ・ 地域ならではの独自の豆腐文化の継承のため、経営継続が難しい豆腐メーカーをグループ化して救済・再建に取り組んでいる。
- ・ グループ化後は社名・人員も変更せず、経営陣も継続しつつ昔の黄金時代の最高の豆腐を復活させている。そのため、まずは既存設備で黒字化を狙い安売り競争とは一線を画した、競争を行うように指示している。

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
- ✓ 経営者のリーダーシップによる財務管理・資金調達体制の構築
- ✓ グループ経営体制での人材派遣によるグループ各社の交渉力・商品開発の強化

1 背景

- 加工品製造は業界全体でエネルギー価格の上昇の影響を大きく受けている。
- 原材料の高騰は過去にも経験し対応が可能であったが、工場が稼働すればするほど赤字になるようなエネルギー高騰、コスト増加は経験がなく対策を検討せざるを得ない状態であった。
- 人件費も高騰しているが、同社は豆腐業界で最も給料体系が良く、業界平均で300万円、自社では平均500万円を維持し、人件費削減は行っていない。

2 アクション

主な価格交渉の相手先

対 流通事業者

- 流通事業者への交渉が主になり、人気商品の差別化に成功しているため、供給できる企業が限られており、交渉力がある。

価格交渉のポイント

- 商品単価を上げるだけでなく、商品価値を高めて単価が2倍の商品構成比率を上げる取り組みを行っている。
- 赤字になりそうな時期を把握出来る体制を取っており、値上げの計画は詳細に立てておらず、その都度修正を行っている。そのため、一時的に収益は悪化するかもしれないが、打ち手も含めて今後の計画を組み立てている。

主なコスト増要因

分野	影響度	備考
原材料	中	商品製造において一定程度の影響あり
エネルギー	高	商品製造において顕著に影響あり
人件費	中	一定程度の影響あり
その他	中	物流費が一定程度の影響あり

3 交渉後の影響と今後の意向

交渉後の影響

- 価格転嫁により、自社だけでなく、豆腐業界全体に向けても価格転嫁を進める機運を醸成することに貢献できている。

今後の意向

- 豆腐業界は商品単価が安いいため、価格転嫁が大きく売上に影響しにくい業界である。他の食品の高騰が大きければ、豆腐も価格上昇の可能性はあると考えている。
- 物流コストの高騰はこれからが本番と考えており、これまでにない値上げや配達が不可能になるなど、大きな影響があると予想している。