

加工食品クラスター意見交換会

加工食品クラスターの 輸出取組ポイント・方向性

アクセンチュア株式会社
ビジネスコンサルティング本部

柳田 真弘

GFP加工食品部会における検討ステップ

品目別/テーマ別セミナーを開催することで課題の整理や取組事例等の情報提供を行うとともに、プロジェクト組成や各団体・メーカー支援といった個別課題解消を実施。

課題把握・ 情報提供

セミナー

- 海外消費者ニーズ・プロモーション取組等の情報提供
- 国等の補助公募に関する情報提供
- 輸出に繋がる取組事例の共有・横展開
- 品目別輸出課題の整理・規制課題の識別
- **団体/組合の先進事例紹介・クラスター組成の可能性検討**

個別課題 解消

プロジェクト組成・推進

- 共通の課題認識を有するメーカーで組成
- 個別テーマの集中討議・課題解消
- 共同で取り組めるプロモーション・輸出取組の実行支援

各団体・メーカー支援

- 輸出事業計画策定支援
- **加工食品クラスター組成・推進支援**
- GI取得支援
- 商社等のマッチング支援

加工食品クラスター取組推進のポイント エグゼクティブサマリ（1/2）

- “加工食品輸出：2030年2兆円”に向け、中小事業者を中心とする、地域・品目の事業者間での協力体制の構築（加工食品クラスター等）の重要性は高まっており、クラスター組成を通じた輸出知見の共有や、輸出工程の共通化（商流・物流等）、面による地域/品目のブランディング・品目数が増えることにより商品提案を行いやすいといった輸出メリットを有効活用すべき
- 加工食品クラスターの類型は、スコープ（品目/地域性による分類）× 取組範囲（何に取り組むか）× 運営スキームで整理でき、クラスター推進・組成は、自社や連携事業者の性質、協調領域・競争領域を把握・明確化したうえで取り組むべきである
 - スコープには、単一品目＆地域性あり、単一品目＆地域性なし、複数品目＆地域性ありの3類型が存在
 - 取組範囲には情報収集、マッチング・販売プロモーション、ブランディング・統合プロモーション、設備の共同利用及び共同商品開発、共同商流・物流構築まで幅があり、協調領域の共通認識を持ったうえで、取組範囲を定めることが必要
 - 運営スキームは事務局運営の推進体制、活動資金の調達方法により類型される

加工食品クラスター取組推進のポイント エグゼクティブサマリ（2/2）

- 加工食品クラスターには主要パターンがあり、自団体の事務局体制・活動資金・取組範囲を踏まえ、目指すべきパターンを明確にしておく、輸出取組を円滑に推進することが可能
 - 主体が事業者/行政機関等か、資金源が自主資金/行政資金か、取組範囲としてミニマムの情報収集/商流・物流構築まで行うか等で、主要パターンは①商流・物流を含めた一体取組、②民間主体のスタンダード、③民間主体のミニマム、④自治体中心に分かれる
- 運営スキーム構築は加工食品クラスターの共通課題。事務局機能には、輸出ノウハウ・各種手続きの事務能力が求められ、取組段階や活動資金に応じて、外部人材の活用による効率的な運営（専任事務局の設置等）を検討すべき。また、活動資金についても運営実態に応じて会費制度の導入、補助事業の活用方法等の課題解決策を講じることが必要
- 事業者間/地域内での協力機運の高まりを背景に、補助金を有効活用いただきながら、加工食品クラスターの組成数は順調に増加。今後は、さらなる輸出取組のスケールアップ、補助金に頼らずに持続可能性の確保を見据えた取組を行うことが求められる
 - 輸出取組のスケールアップには、加工食品クラスター間の意見交換を踏まえた優良事例の取り入れ、輸出商社等の外部人材との連携による輸出戦略の立案が有効
 - 持続可能性に関しては、資金不足・事業者間の意欲の差異が主な課題。補助事業を起爆材に適宜活用しながら、会費徴収等による継続資金確保・取組意欲の担保を行うべき

加工食品クラスターによる取組メリット

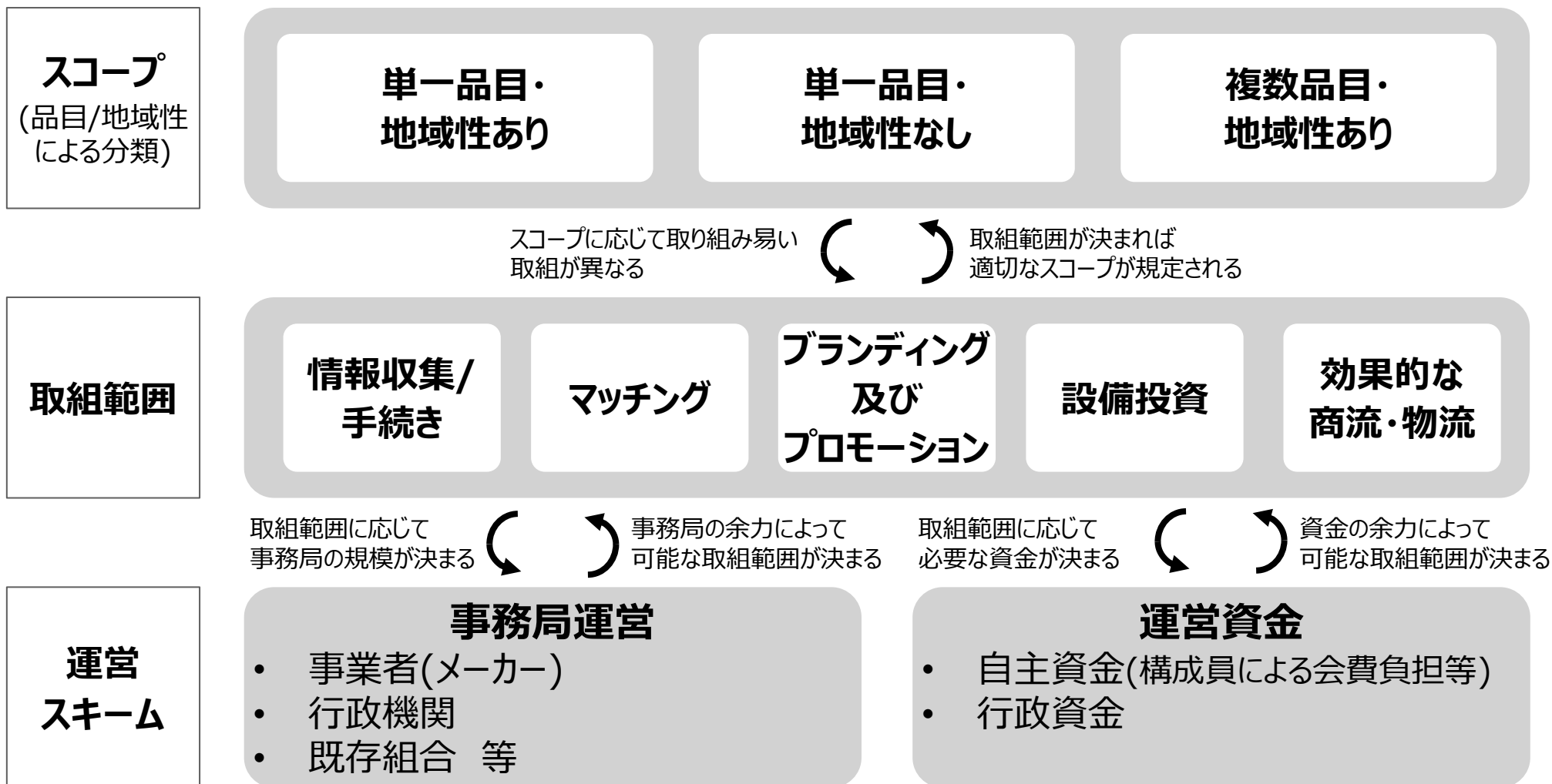
複数事業者がまとまり加工食品クラスターとして活動することで、知見共有・輸出工程の共通化・スケールメリットの創出・行政等との連携面において輸出メリットが創出される。

メリット	概要	取組例
輸出知見の共有が可能になる	クラスター内で情報連携することで、輸出拡大に向けた知見・ノウハウ共有が可能できる	- 規制対応や査察対応等の取組事例の共有 - 物流・商流等に関する輸出パートナーの紹介 - 勉強会や海外ニーズ情報の共有による輸出知識の底上げ
輸出工程を共通化できる	1事業者のみでは資金・ノウハウ面で困難な取組を実施でき、リソースを効率活用できる - 費用対効果高く、面でのブランディングが可能 - 物流・商流等の工程の共通化によりコスト削減を図ることができる	- 大規模プロモーション（フェア・試食会等）の実施 - 品目/産地単位でのHP・SNS等での情報発信 - 輸送ルートの共通化や混載による物流コスト削減
スケールメリットがはたらく	- 複数品目が揃うことで、バリエーションが豊富になりブランディングや商品提案に活用できる - 品目間のコラボレーション機会が創出される - 物量が増えることで、ロットを確保しやすい	- 展示会・商談会等における商社/バイヤーへの複数品目の提案、インバウンドツアーの開催 - 他品目間のコラボ商品開発 - 物量増を生かした、コンテナ等の輸送手段の確保
行政・他団体連携が容易になる	- 予算・情報面において、複数事業者でまとめることで、行政側の支援が容易になる - 他のクラスターとの共同取組が行いやすい - 行政に対し、輸出に関する要望を伝えやすい	- クラスターが受け皿となった補助金獲得 - 国/自治体等からの海外ネットワーク紹介 - 他クラスターとの産地間での共同プロモーション - 輸出規制の緩和に関するロビイング※

加工食品クラスター類型の考え方



加工食品クラスターの類型はスコープ（品目/地域性による分類）、取組範囲、運営スキームの3つから考えることができ、各要素がその他の要素を規定する要因となる。



加工食品クラスターの類型 ～品目・地域性

加工食品クラスターは単一/複数品目・地域性の有無により3分類され、設立/活動の難易度・ポイントが異なるため、品目・地域の状況に応じた組成・支援が重要。

	具体例	設立/取組のポイント
単一品目& 地域性のある 輸出団体	北海道味噌醤油工業協同組合	- 品目×産地の掛け合わせによるブランディングが容易 - 商流や販売戦略等の競争領域がバッティングするおそれがあり、共同プロモーション等の協調領域と競争領域を予め明確化し、合意形成した上で活動を進めることが必要
単一品目を 束ねる輸出団体 (地域性なし)	木桶仕込み味噌輸出促進コンソーシアム	- 単一品目であるためブランディング・取組選定が比較的容易 - 同一品目輸出の点で競争領域のバッティング可能性あり - 広範囲なエリアに事業者が存在するためリーダー事業者による連携体制構築が不可欠
複数品目を地域 単位で束ねる 輸出団体	石川県食品協会	- 品目が重複しないことから、互いの商流や輸出課題に対する対応事例等の輸出ノウハウ共有が可能 “地域ブランド”訴求が必要であるため、長期的な観点からの“地域ブランド”構築が必要 - 品目・事業者によって輸出熟度・ニーズが異なるケース有

加工食品クラスターの単一品目・複数品目比較

加工食品クラスターは単一品目/複数品目によって団体の特徴が大きく異なり、取組みやすい取組範囲や運営スキームにも差が生じている。

	単一品目	複数品目
地域性	 地域性のある団体と地域性のない全国団体がどちらも存在	 主に市町村/都道府県単位で団体を組成
商流・物流等の協力可能性	 商流がバッティングする可能性があるため、協調領域と競争領域の明確化が必要	 品目バリエーションが豊富であり、商流・物流面でも協力可能
取組範囲	団体により異なるが、展示会出展～ブランディング・プロモーションまで幅広い取組を実施	- 展示会出展がメインの取組となるケースが多い - 観光等の要素も取り入れた“地域ブランド”訴求もインバウンド喚起の取組として有望
ブランド形成単位	- 品目単位で形成 - 地域性のある場合は、品目×地域による訴求も可能（GI登録等）	- 地域単位で形成 “地域ブランド”の長期的な育成が必要
運営スキーム	民間主導のパターンが多い - 既存の品目団体が母体となるケースも	行政連携・自治体主導のパターンが多い - 事務局・運営資金等で行政支援を受けやすい

加工食品クラスターの取組には情報共有～効率的な商流・物流構築まで難易度の幅があり、品目・地域性や運営スキームを踏まえた、取組範囲の設定が求められる。

概要

易
↓
協調領域のステップ
↓
難

情報収集 (市場・規制調査)

- ・ 全事業者にメリットとなる範囲で、輸出課題に関する情報や各事業者で調査・把握した海外ニーズ等を共有
- ・ 互いに開示できない情報も存在するが、実施コストや内部の反発リスクが少なく、実施が容易

マッチング ・販売プロモーション (商談会・展示会等)

- ・ 共同で展示会・商談会参加や、試食会等のイベントを実施することで、1事業者で対応できない資金面・ノウハウ面のハードルを解消し、複数品目提案によるインパクトを創出
- ・ いずれも直接的に販路拡大に繋がる機会であり、全事業者にとって共通のメリット

ブランディング ・統合プロモーション (GI・地域ブランド)

- ・ 品目や産地単位で、産品の特徴・ストーリー性等を伝えるブランディングを共同実施
- ・ 海外消費者への訴求、認知向上に向けた商品開発、共同でレシピ開発や食べ方提案を実施
- ・ 共同で広告・販促活動を行うことで、面によるプロモーションを実施でき、販促品等を共通化することで費用対効果も向上。また、複数商品を提案することによるクロスセルも期待できる

設備の共同利用及び 共同商品開発

- ・ 生産性向上に向けた食品加工や、共通の輸出課題の解消に向けた包材開発等のため、団体内で共通で使用できる設備を導入
- ・ 事業者間の取りまとめ・設備の管理方法の検討・実施コストの高さ等がハードル

効率的な商流・物流

- ・ 商品流通に至るまでの物流・商流を共通化することで、コスト削減・販路拡大に繋げる
- ・ 団体内・関連事業者間の調整が発生し、知見ある先進事業者等による取組牽引が必要

品目・地域性/取組範囲別加工食品クラスターの取組状況

スコープ（品目・地域性）により取組みやすい取組が異なっているため、各クラスターのスコープに応じた取組範囲の設定、取組範囲に応じたスコープ設定を行うべき。

		単一品目・地域性あり	単一品目・地域性なし	複数品目・地域性あり
易 協調領域のステップ 難	情報収集 (市場・規制調査)	—	—	民間主体のミニマム - 愛知県食品輸出研究会 - 秋田県輸出拡大協議会
	マッチング ・販売プロモーション (商談会・展示会等)	民間主体のスタンダード - 三重県醤油味噌工業協同組合 - 全国甘酒輸出促進コンソーシアム		自治体中心 - 石川県食品協会 - 鹿児島県貿易協会 - くまもと産業支援財団
	ブランディング ・統合プロモーション (GI・地域ブランド)	- 北海道醤油味噌工業協同組合 - 播州乾麺輸出拡大協議会	- 木桶仕込み味噌輸出促進コンソーシアム - ヴィーガンフーズフレンドジャパン - 全国納豆協同組合連合会	- AOMORIサステナブルブランド協議会 - 四日市商工会議所
	設備の共同利用及び 共同商品開発	長野県信州そば協同組合	全国ラムネ協会	—
	効率的な商流・物流	—	—	商流・物流を含めた一体取組 - 大潟村農産物・加工品輸出促進協議会 - 東海食品輸出コンソーシアム

加工食品クラスターの主要パターン

加工食品クラスターには主要パターンが存在しており、自団体の性質を踏まえ、目指すパターンを明確化し、メンバー間の認識共有を徹底することで、円滑な取組推進が可能。

	事務局	活動資金	取組範囲	概要
商流・物流を含めた一体取組	- 地域商社 - 先進事業者（+コンサル等） - 行政機関	- 補助金活用/共同出資 - 通常時は自主資金	共同の物流・商流構築まで	- 補助金を活用し、物流・商流構築による、輸出コスト削減・販路拡大にまで着手 - 輸出熟度の高いプレイヤーの参画、行政の後押しが不可欠
民間主体のスタンダード（基本形）	事業者（+商社・コンサル等）	- 補助金活用/共同出資 - 通常時は自主資金	ブランディング・プロモーション活動まで	- 通常時は自主資金の範囲内で情報共有等を実施 - 効果的なタイミングで補助金活用・共同出資により、1事業者では資金・ノウハウ面で実施困難な大規模プロモーション等を実施
民間主体のミニマム	事業者	自主資金中心	情報収集まで	会費徴収等による自主資金の範囲内でミニマムに情報共有を行うため、継続的な活動が可能
自治体中心	- 行政機関 - 商工会議所	自治体予算	マッチングまで	- 自治体中心に事業者を取りまとめ - 自治体予算の活用で継続性を担保 - 踏み込んだ輸出取組を行う場合は、公平性・専門性がハードルとなる

取組推進においては、品目・地域の状況に加え、事務局運営・活動資金の両輪による継続的な推進体制の構築に向けた在り方を検討することが必要となる。

事務局運営

- ・ 事業者（メーカー）
- ・ 行政機関（外郭団体等含む）
- ・ 既存組合
- ・ 地方銀行/商工会議所
- ・ 輸出商社

（+コンサル、外部有識者）

両輪として
機能



活動資金

- ・ 自主資金（構成員による会費負担等）
- ・ 行政資金
 - 国予算（補助金等）
 - 自治体予算

- ・ メンバー間の意欲・方針の差を埋め、共同取組を円滑に行うため、予め事務局側からメンバーが担う役割と責任範囲を明確化して示すことが重要
- ・ 事務局には①戦略策定に向けた輸出ノウハウ、②各種手続き推進の事務能力の機能が必要
- ・ 資金の制約はあるが、外部人材等の活用を進めることで、取組の効果的・効率的な推進が可能

- ・ 活動資金としては、自主資金・行政資金の性質の異なる二つの資金源が存在
- ・ 行政資金は確約されたものでないため、民間主体のクラスターでは、補助金等を取組の起爆剤として用いつつも、会費負担等による継続的な活動資金確保の検討が必要

事務局運営・活動資金に関する課題は、加工食品クラスターの共通課題となっており、各団体の運営実態に合わせた課題解決策を講じることが必要となる。

運営推進における課題

課題解決に向けた取組事例

事務局 運営

事務局に適した
人材の不足

輸出意欲・方針の差異

輸出ノウハウ不足

- ・ 輸出実務と事務能力に長けた行政やコンサル等の外部人材による専任事務局を設置
- ・ 事業者にとって事務局運営は負担となるケースが多いことから、ノウハウ・ネットワーク・スキルを適切に引継ぎ・共有しつつ、輪番制等の公平な事務局運営の仕組みを構築する
- ・ 輸出意欲・方針が異なると共同取組が困難になるため、承認・審査制度等で意欲が高い事業者のみの参加を担保する
- ・ 予め事務局側からメンバーが担う役割と責任範囲を明確化して示しておく
- ・ 会議等による認識共有の機会創出や協調領域の明確化により、不公平感を解消する
- ・ 輸出塾度の高いリーダー事業者中心に、輸出取組や活動の方向性を検討・牽引する
- ・ 行政・JETRO等の輸出支援団体と密に連携し、規制や補助事業等の情報を収集する
- ・ 内部に輸出ノウハウがない場合、輸出商社・コンサル、有識者等の外部人材を登用する

取組開始時の資金不足

- ・ 行政やコンサル等との連携により、補助事業等を逃さずに活用する
- ・ 事業者からの会費負担を基に、低コストで実施可能な情報共有等の取組から開始する

活動資金

継続資金の欠如
(補助金依存等)

費用負担への不満

- ・ 事業者による会費負担額を増額することで、継続取組に向けた活動資金を創出する
- ・ 自主資金・行政資金の財源に応じて実施する活動を整理し、補助金獲得時以外における会費負担による取組内容を予め定めておく
- ・ 各事業者で活動状況・取組意欲に応じて段階的に会費を設定する
 - 例：最低限の会費では、情報共有・調査の場への参加のみ可能とする
 - 一方で、会費徴収制度自体は輸出意欲を担保させる有効な装置としても機能

今後の加工食品クラスターによる輸出取組の方向性（1/2）

- 事業者間/地域内での協力機運の高まりを背景に、補助金を有効活用いただきながら、加工食品クラスターの組成数は順調に増加し、組成フェーズ→取組のスケールアップフェーズに移行しつつある
 - 起爆剤として補助金を活用しつつも、必ずしも補助金を頼らずとも、各団体に輸出取組のスケールアップ、持続可能性の確保を見据えた取組を行うことが求められる
 - 本会で意見交換した優良事例の取り入れも、取組スケールアップに向けて検討いただきたい
- これまでの取組を通じて、特に運営スキームに関する取組課題が顕在化。事務局運営に関しては輸出ノウハウのある人材や事務手続きを担う人材の不足・輸出意欲の差異、活動資金については継続資金の欠如が主な課題
- 事務局には、輸出ノウハウ・各種手続きの事務能力を持つ人材が必要。いずれも活動資金に応じ、各団体の課題を踏まえて外部人材を活用することが、効果的かつ持続可能な取組に繋がる
 - 外部人材を活用し、輸出ノウハウ・事務能力を持つ専任事務局を設置することで、輸出取組の効率化・スケールアップが可能。輸出売上から費用回収できるよう初期投資として事務局費用を捻出するほか、構成員による輪番制・人材提供からの段階的な移行を検討すべき
 - 輸出ノウハウについては、輸出商社・コンサル等と連携し、輸出戦略を立案することで、取組のスケールアップに繋がる。特に輸出商社は取り扱い商品の販売拡大に繋がる施策は、戦略立案から積極的に協力いただける可能性がある

今後の加工食品クラスターによる輸出取組の方向性（2/2）

- 事務局運営以外に取組自体に必要な継続資金の欠如も加工食品クラスターの主要課題。補助金を適宜活用しつつ、基本は会費徴収によりミニマムな取組を継続し、輸出取組の進捗・成果に応じた会費増額（投資増額）、効果的なタイミングでは共同で費用負担することによる取組のステップアップを検討すべき
 - 補助金活用する主な取組内容としては、加工食品クラスターの新規組成、大規模プロモーション、共同物流・商流のテスト実施時等が想定される
- 会費徴収を行う場合、構成員を増やすことで、輸出取組や事務局へ外部人材を活用できる資金が増額となり、加工食品クラスターとしての投資対効果が高くなる
 - 会費徴収は、構成員の輸出意欲を担保し、積極的な取組参加やフリーライダー防止にも寄与（構成員の事業規模や輸出規模に応じた現実的な会費額の検討は必要）
 - なお、輸出意欲の担保には、承認・審査制度を設けることや、定期的な会議等による認識共有機会創出等も考えられることから、会費徴収と組み合わせた取組内容を検討するべき
- 特に地域単位の加工食品クラスターでは、インバウンドとの親和性が高いことから、インバウンド→帰国後EC/小売/外食リピートや、インフルエンサー招聘→観光誘致、産地ツアー等、輸出×インバウンドの仕組み構築にも取り組むことで、加工食品クラスターのメリットを最大限生かすことが可能