

平成 21 年度 調査・研究事業

農商工連携に係る具体的事例の課題・対策調査

報 告 書

平成 22 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 兵庫県支部

はじめに

平成 20 年に「農商工等連携促進法」が施行され、中小企業者と農林漁業者が連携し、相互の経営資源を活用して、新商品や新サービスを生み出すという「農商工連携」が各地で推進されている。また、就農希望者の増加や企業の参入など、農業ブームといわれる動きもあり、農業に関わるビジネスに大きな動きが生まれてきている。

このような状況の中、成功事例も全国的に多数生まれてきているものの、自身がどのように連携し、成長の道を探ればよいのか、まだ模索中である農業者、商工業者、さらに中小企業診断士をはじめとする支援者も多数存在するものと思われる。連携にあたっては、農業者と商工業者のギャップが障壁になることがある。

そこで、本調査事業では、いわゆる農業の六次産業化を含め、農商工連携を広義にとらえた上で、県内の取り組み事例を研究することで、連携や成長のポイントを抽出し、各関係者が自身のビジネスに活かせる知見を得られることを目指した。

具体的には、農産物や農産物加工食品の新商品開発や新市場獲得に取り組んでいる農家や商業者、製造業者を対象として、取り組みの内容と経緯、課題の克服方法と未解決課題、新事業に関わる事業体を構成する工夫、診断士や支援機関の活用や要望等を調査した。調査対象は 8 件で、農業者、商業者、工業者を含み、農業、酪農、漁業、狩猟も網羅し、連携のパターンも多様、とバリエーション豊かな事例を選定している。

さらに調査から分析を行い、農商工業者それぞれの特徴とギャップをはじめとして、農商工連携による新しい取り組みにあたって、各関係者が留意すべき点、参考にさせていただきたい点を整理した。また、農商工連携の最終顧客は主婦であることが多いことから、いくつかの事例に対し、ひとつの考え方として、主婦の消費行動を踏まえたコメントも加えた。

農商工連携になじみのない支援者にとっても、ポイントをつかんで、すぐに支援に活かせるよう工夫したつもりである。

力不足により至らぬ点もあるが、当報告が今後の診断業務のサービス水準向上はもとより、市場からの評価を獲得できるこれら新事業の創出に少しでも寄与できれば幸いである。

最後に、ご多忙の中、快く調査に応じてくださった事業者・関係者の皆様方には、心よりお礼申し上げます。

平成 22 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 兵庫県支部

平成 21 年度 調査研究事業委員

中小企業診断士 投石満雄・細川祐三・箕作千佐子

目次

はじめに	1
目次	2
第1章 事例その1：株式会社丹波姫もみじ	3
第2章 事例その2：津田宇水産	12
第3章 事例その3：西山牧場	21
第4章 事例その4：セノヲ有限公司	30
第5章 事例その5：はたんぼ	40
第6章 事例その6：工房あか穂の実り（松田農家）	49
第7章 事例その7：有限会社播磨海洋牧場	57
第8章 事例その8：ヒガシマル醤油株式会社	64
第9章 調査結果を踏まえて	72
おわりに	80

第1章 事例その1：株式会社丹波姫もみじ

～連携対応による鹿肉市場開拓への挑戦～

1. 株式会社丹波姫もみじの概要

(株)丹波姫もみじは、現社長である柳川瀬氏が丹波市役所を早期退職し平成18年8月3日に立ち上げた全国でも珍しい鹿肉専門加工・卸・小売の会社である。

〒669-3572

兵庫県丹波市氷上町谷村 1812-10

TEL:0795-82-6333 FAX:0795-82-7737

代表取締役 柳川瀬正夫

事業内容 鹿肉加工、卸、小売

株式会社丹波姫もみじ



衛生管理された設備



2.外部環境

(1)業界の状況

① 鹿被害の急増と食肉化

最近、鹿が増加し田畑を荒らす被害が全国で起こり大きな社会問題となっている。これに対し各自治体では有害鳥獣として指定し駆除を行なうとともに、捨て去られるだけの鹿を加工食品化するなど有効活用を進める動きがある。

鹿捕獲頭数の推移

(単位：頭)

年 度	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
狩猟者	96,708	92,051	94,703	100,540	109,128	120,542	117,979
知事許可	46,656	50,120	54,458	60,530	65,339	70,582	80,469
合計	143,364	142,171	149,161	161,070	174,467	191,124	198,448

出所 環境省「鳥獣統計」

② 鹿肉加工施設と流通の現状

鹿肉加工施設は全国で50社ほどあるがその大半は北海道である。食肉として流通している鹿肉は飼育体制や流通体制のできている牛や豚に比べ格段に少なく、さらに卸売市場を通さなため実数把握もされていない。背ロースを卸売価格で比較した一例は、北海道産3,500円/kg、ニュージーランド産2,000円/kgとなっている。

3.取組の経緯

(1)事業開始の動機

有害鳥獣として駆除される鹿は、

- ・捨てる処理には動物霊園で1頭2万円のコストがかかる。
- ・鹿に鉄砲の鉛が入っているため、捕獲後放って置くと地下水鉛汚染の可能性に繋がる。

など、狩猟後も問題が残ると言われている。

そこで、本来食べることも出来る鹿を有効利用すれば問題解決に繋がるのではないか。また柳川瀬社長が行政生活35年で培った人脈の協力を得ることが出来れば継続・収益事業として展開することも可能ではないかと考え事業を立ち上げた。

(2)現在までの経緯

当事業所は、本州では初となる鹿肉加工施設で、全国でも数少ない徹底した衛生設備を備えている。このため現在までの経緯については創業前までさかのぼり記しておきたい。

① 商品化に向けた課題克服

1) 鹿肉の安定供給化

事業として展開する場合、一定の在庫量確保による安定供給が必要となる。しかし狩猟による野生種確保であるため仕入れは不安定となることから仕組みをしっかりと構築する必要があった。この課題を解決するため、複数の地元猟友会に納品協力の申し込みを行なった。

2) 鹿肉の品質保持

鹿肉には以下のような条件から品質の保持に向けた課題があった。

- ・ 鹿は牛、豚、鶏のように一定場所で育て加工する畜産とは違い野生種である。しかも加工施設まで搬入時間がかかり鮮度保持に課題がある。
- ・ 狩猟後はすぐに血抜き作業を施さないと鮮度が落ちてしまう。
- ・ 鉄砲には鉛が含まれているため撃たれた場所によっては仕入ができない。
など多くの課題があった。この課題解決のため、
- ・ 狩猟後すぐに血抜き作業を行なう。
- ・ 狩猟において鹿のどの部位に鉄砲を撃ったかによる仕入制限をする。

などの鮮度保持のために仕入条件を猟友会に求めた。

3) 鹿肉安全性の確保

上記のように鹿肉の質的、量的問題だけでなく、そもそも野生種ゆえの不安もあり安全性アピールが必要であった。この課題を解決するために北海道の静内町にある衛生管理設備を備えた施設を見学し、トレーサビリティの導入、独自の設備導入を検討した。

② 事業展開計画の作成

創業を思い立ったとはいえ創業前に如何にすれば安全、安心な商品が提供できるのか、その課題克服の一方、実際の事業展開を考えるため5カ年計画を作成した。その内容には設備投資計画、収益計画が盛り込まれている。

③ 設備導入、システム構築による商品管理

創業前に培ったノウハウを具現化するため、衛生管理設備の導入、トレーサビリティの導入、狩猟後は2時間以内に納品、もしくはそれ以上かかる場合は冷蔵車を提供、高度な熟成技術などにより安全・安心かつ柔らかく旨みのある鹿肉の提供を実現した。

④ P R 戦略

創業前に食肉用として商品化されただけでは事業は成り立たない。如何に顧客に買っていただけかという販売の課題がある。ましてや、単なるP R、コマーシャルだけでは鹿肉を食べる習慣の無い消費者が納得して買い求めるはずもなく如何に販売するかが大きな課題であった。この課題克服のために2度の試食会を実施した。

まず、開業後11月15日の狩猟解禁を待って、関係者20名を集め平成18年12月26

日に試食会を開催した。この試食会は後の平成19年2月9日に行なわれる本試食会の前段階として位置づけられ、各界への働きかけを行なってもらう方を招待し開催した。そして、2月の本試食会は県知事、市長等行政関係者、阪神間のシェフ、新聞社等を招待し丹波の森公園にて約80人参加のもと大々的に行なわれた。

その結果、新聞の掲載や問い合わせが多数あり、さらに全国で鹿問題に取り組んでいる行政関係者の注目を集める事となり、今でも多数の視察があるなど大いなる成果を得た。

さらに、地域へのイベントへの出店はもとより、国際フロンティアメッセ、関西健康産業フェアなどへも出展し、食としての鹿肉アピールを積極的に行なった。

⑤ 1頭当たりの単価、付加価値アップ

当地で狩猟される本州鹿は1頭30kg～40kg、北海道の蝦夷鹿は100kg～130kgと大きく1頭当たりのコストが大きく違ってくる。背ロースで卸売価格の一例を比較すると北海道産鹿肉で3,500円/kg、に比べ当社は5,000円/kgであり、輸入物のニュージーランド産ともなれば2,000円/kgである。この価格差を解決するために、鹿の個体全体を有効活用することが必要となってきた。そのため皮、角を使った加工品、および食肉にならない規格外の生肉、骨、内臓を利用したドッグフードへの転用を進め1頭当たりの付加価値アップに取り組んでいる。

(3)取組の体制

① 組織体制

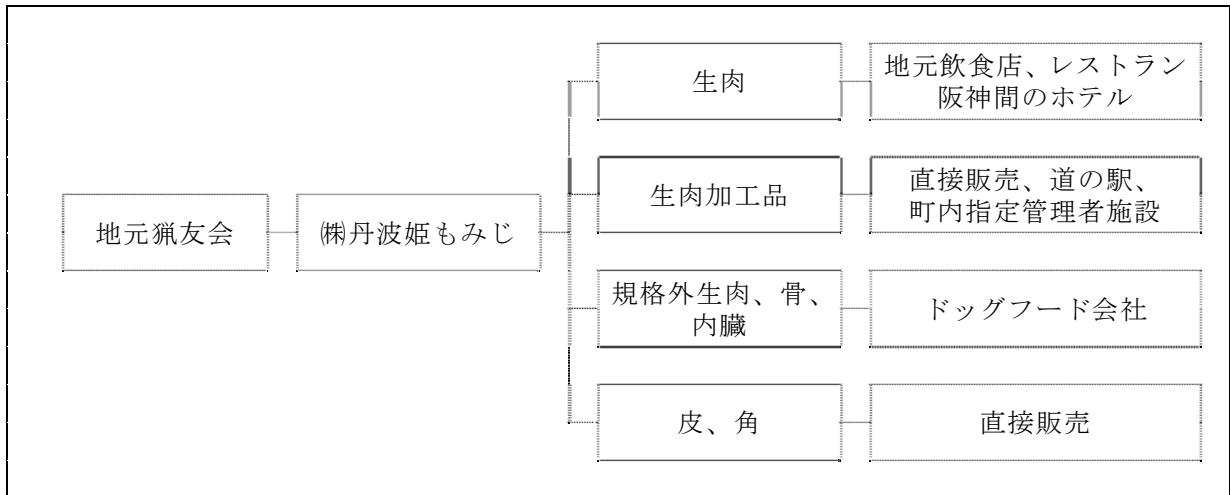
現在、当事業所は社長、副社長、従業員2名、計4名体制である。役割は社長が営業、従業員2名が加工に従事し、うち1名は経理との兼務である。

② 事業体制

当事業所は鹿を地元猟友会から仕入れ、大別して以下の4分類に加工し販売している。

- ・生肉販売
- ・カレーなど生肉を利用した加工品の製造・販売
- ・食肉にならない規格外の生肉、骨、内臓を利用したドッグフード材料の販売
- ・皮、角などの加工品製造・販売に向け開発中

仕入先・販売先をまとめると以下の通りである。



(4)苦勞しているところ

我が国において鹿肉を食べる慣習が北海道を除きほとんど無い中、(株)丹波姫もみじは本州のパイオニア的存在として鹿肉専門加工施設を立ち上げた。

当然、創業前、創業後さまざまな課題克服をしつつ現在に至っているわけであるが、現在の課題はその食用鹿肉としての市場が5カ年計画で考えたほど伸びていないところにある。

この原因は、

- ・1頭当たり生肉の取れる量が少ない上、33%と思っていた歩留まりが20%ほどになり価格がかなり割高となった。
- ・「丹波」と言えばぼたん鍋として猪肉が名物である。その延長線上として鹿肉を「もみじ」として捉えれば自然と理解も進むのではないかと甘く考えていた。

などから計画、主に売上目標にずれが生じ苦勞している。

(5)他社との連携について

当社の場合、従来に無い食材提供と言うこともあり協力関係の結びつきは多様、かつ強い連携となっている。その代表的連携、協力先をあげると以下の通りである。

～兵庫県森林動物研究センター～

当センターは、2007年4月24日に丹波市青垣町において開所された。野生動物による農林業被害等の問題を解決するとともに、「人」と「野生動物」と「自然環境」の調和の取れた共存を目指してワイルドライフ・マネジメントを推進する拠点施設として調査研究等を行っている。その中の一環として狩猟や有害捕獲された野生動物を無駄にせず有効に活用するための情報の収集や発信、適切な利用を通じた地域振興と自然活用型社会の構築プロジェクトにおいて連携している。

～(株)葉山～

鹿肉の提供と言っても牛肉、豚肉、鶏肉と同じ要領で調理と言うわけにはいかない。脂肪分、

硬さが違い料理方法も違ってくる。ましてや鹿肉の食文化が育っていない中での食材提供であるため消費者教育が必要である。そこで、地元で仕出し、レストラン事業を営む(株)葉山と手を組みレシピ開発に積極的に取り組み現在では 1000 種類に及んでいる。

～E G サイクル～

鹿肉単価を低減するためには個体の有効活用が必要である。食肉にならない規格外の生肉、骨、内臓たりとも捨てることはコスト増に繋がる。その有効活用として(株)丹波姫もみじの副社長が立ち上げたドッグフード製造・販売会社のE G サイクルと連携を図っている。

～新敏製革所～

前述の鹿 1 頭当たりの付加価値アップのためには部位全てを活かす方法が必要である。そこで兵庫県姫路市の新敏製革所と連携し鹿皮を使った商品開発が行なわれている。

4.現在の状況と成功要因

(1)業績

20 年度実績では年間 320 頭、21 年度実績では 400 頭の解体を見越しているが、事業結果としての売上・利益は今一步の状態である。

しかし、現段階は鹿肉を食材とする教育的、啓蒙的段階であると位置づけPR活動を積極的に行なった結果、全国からの視察や新聞記事などに取り上げられ大きな成果を得ている。

(2)顧客・得意先

現在の主たる販売先は生肉が阪神間のレストラン・ホテル、地元レストラン。内臓・骨をドッグフード会社。鹿カレーなどの加工品は店頭、インターネット、道の駅丹波おばあちゃんの里、地元集客施設などで販売を行なっている。

(3)成功要因

食材として定着していない鹿肉を、創業 3 年目にもかかわらず商品化と安定・安全供給体制を作り上げたこと、全国から視察の申し込みを多数受けるに至ったことは大きな成果といえる。

その成功要因のベースとなったのは人脈である。近い将来需要が見込まれるのではないか、鹿の有効活用による鹿被害の軽減に繋がれば、過疎化が進む当地域の活性化のためになれば、といった貢献目標をも社長が持ち合わせていた故の人脈である。

また、早期退職し退職金を投じ、家族の協力を得ながら取り組んでいる社長の姿があればこその人脈と考えられる。

さらに、有害鳥獣問題が年々大きくなるにつれ、本来行政が取り組まねばならないかもしれない問題に対し先進的に模索されながらも取り組まれている社長の姿があればこそその人脈である。

これら多くの人脈によって支えられた事が当事業の成功要因と考えられる。

5.これからの展望

創業3年目でようやく事業体として形になってきたところである。これからの展望としては、さらなる売上拡大を図りたいとの思いがあるが、そのためには当社だけでなく業界あげての盛り上がりが必要と考えている。

その一つ目は、業界市場の拡大である。従来から食肉用として地域イベントや展示会出展、レシピ開発・公開など消費者への教育、啓蒙活動を行ってきた。

しかし、それは当社だけの活動にとどまり確たる市場を作り上げる、盛り上げるほどの力はない。これからは、全国各地域で鹿肉加工施設ができ、おいしい食べ方が提案できればもっとしつかりとした市場が形成されるのではないかと考えている。

二つ目は、個体の有効活用のための業界連携である。全国に加工施設ができたとしても個体の有効活用を図らなければ採算が合わない。

しかし、食肉にならない規格外の生肉、骨、内臓などはドッグフードに向いているものの一つの加工施設だけではロットに満たず活用できない。その点当社は副社長がドッグフード会社を立ち上げ製造しているので各加工施設の要望にも対応できる。

この様に、これからの展望としては当社だけでなく全国の加工施設が協力・補完しあい市場開拓、個体の有効活用を目指し採算が取れるようになるべきであると考えている。その証拠として、社長は全国からの視察や今回のようなインタビューを積極的に受け入れ、自社ノウハウを包み隠さず紹介している。

6.提言

5カ年計画に遅れが生じているものの着実に事業としての形が出来上がりつつある。今後はこの状況を踏まえ市場開拓による業績アップに取り組む必要がある。そのためには以下の2点を指摘することができる。

(1)生肉需要の拡大

生肉販売が本来の収益ベースになるとの思いであったがコスト高、消費者認知不足などにより事業計画どおりには推移していない。この生肉販売が当社の大きな鍵を握ることは言うまでも無いが今後は商品ポジショニングを整理する必要があると思われる。「いろんな調理方法が出来ます」の通り一遍等ではなく、「一度、一口だけなら食べてみたい」のトライアルユーズ向けポジショニングが必要である。カレー、バーベキュー、もみじ鍋もいいが、いきなり主食として食べるには少なからず消費者に抵抗感が生じるであろう。

今後は、地元レストランもさらに巻き込み「一口だけなら食べてみたい」の好奇心をそそるメニュー開発、加工品開発を行ない市場拡大の切り口を作るべきと思われる。

(2)皮革加工品開発

個体の有効活用、付加価値アップには鹿皮、角の活用は不可欠である。従来から食用よりはむしろ鹿皮、角は工芸等に用いられてきたこともあり付加価値が高い。現在取り組んでいる新敏製革所との商品開発など外部との連携をさらに進め加工品開発による収益アップが必要と考えられる。

7.お役立ちポイント

今回の事例を通して参考になろう点は以下の2点にまとめられる。

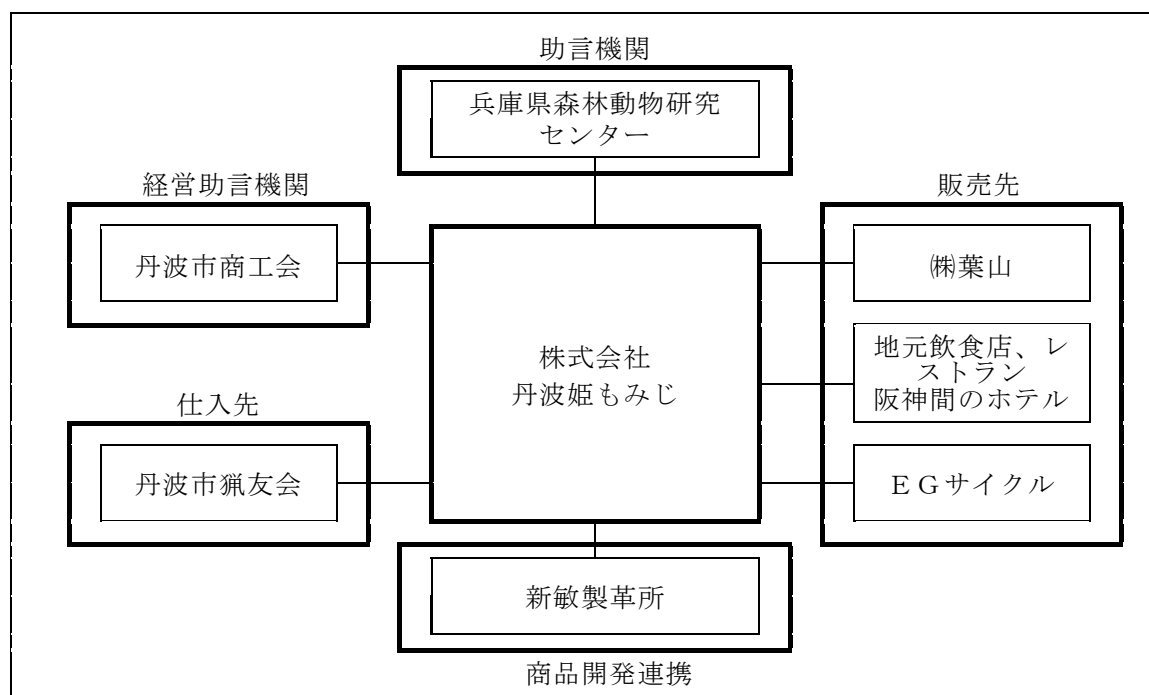
(1)商品化と安全・安心供給の体制作り

全国各地で地産地消が叫ばれ盛り上がる中、社会問題化している鹿を商品にしていく過程、特に安全、安心面といった基本確保からはじめられた過程は大いに参考になろうと思われる。その中でも、従来にない食材を如何に流通させるかには新しい発想、取組みが必要であった。仕入安定化のために地元近隣猟友会と連携する、鮮度を保つため冷蔵車を提供し納品してもらう、午前中狩猟のものだけ仕入を受け付けるなど、従来、継続的取引、事業的取引をしない猟友会を動かし納品対応できる協力関係を構築したことは参考に値する。

(2)外部との連携のあり方

個体有効利用としてのEGサイクルとの連携、新敏製革所との商品開発連携、(株)葉山とのレシピ開発。そして総合的に支援・アドバイスをもらえる兵庫県森林動物研究センターとの連携。単なる取引だけではない、地域振興、社会問題解決など共有使命感で繋がった連携には力強いものが伺え参考となる。

連携先一覧



主婦でもある中小企業診断士から一言

近年は日本でも「ジビエ(狩猟料理)」の人気が増してきており、ジビエの一種である鹿肉には十分に可能性はあると思われる。価格帯から考えても、ポジティブに味を追求し、高級食材としての地位確立を目指すことが重要である。高級グルメ食材として、味を追求し、魅せ方を工夫するのである。

さらに、輸入ものの鹿肉や北海道の鹿肉と比べて、優位な点を見出し、「丹波鹿」ブランドを確立し、「最高級食材」として、ジビエを扱うフレンチレストラン等にて普及できることが理想的であろう。

また、一般消費者向けの通信販売商品には、鹿肉の味を隠してしまいがちなカレーだけでなく、オードブル用のローストなど、手軽に鹿肉らしさを味わえる商品にもニーズがあると考えられる。特にパーティなどのおもてなしでは、話題性のある食材が好まれるため、パーティ向きメニューとしての訴求も効果的であろう。

第2章 事例その2：津田宇水産

～漁業経営における主力商品の確保と事業展開～

1.津田宇水産の概要

「津田宇水産」は昭和23年より兵庫県たつの市御津町室津において漁業を始め、今では牡蠣養殖、鮮魚加工製造、直販小売店、レストランを経営している。また今年より地元宿泊施設などと連携し宿泊客に半日室津観光ができる企画にも参加している。

年商は平成20年度 約2億、家族7人とパートを含む従業員6名の計14名で事業運営している。

〒671-1332

住 所 兵庫県たつの市御津町室津 1316-1

電話番号 079-324-0907

営業時間 8:00～17:00

定休日 直売所は年中無休、漁師料理/海宝は水曜日

事業内容 直売所/津田宇水産、漁師料理/海宝

代 表 津田 和男

2.外部環境

(1)地域の特徴・状況

たつの市は兵庫県の南西部に位置し平成17年に龍野市、揖保郡揖保川町・新宮町・御津町が合併し誕生した。

人口は8万強の地方都市で、旧龍野市は龍野藩の城下町として武家屋敷や白壁が残り「はりまの小京都」とも呼ばれている。地場産業として醤油、素麺、皮革、御津町の漁業が挙げられる。

また、津田宇水産の位置する御津町は揖保川下流で瀬戸内に面し、関西随一の遠浅海岸の新舞子浜、「一目二万本」で知られる綾部山梅林、歴史と旅情の漂う室津の町並みなど観光資源も豊富なところである。

(2)業界の状況

兵庫県の瀬戸内漁業を取り巻く環境について、2005 兵庫の水産（財団法人 兵庫県水産振興基金発行）および、平成20年版 兵庫県水産業の動き 兵庫農林統計協会発行（資料1参照）の漁獲量を漁船漁業と養殖漁業に分けてみると、漁船漁業は昭和43年の80,429 トンをピークに下降に転じ平成18年には46,214 トンにまで減少している。一方の養殖漁業は平成10年まで拡大しその後は安定的に推移している。

以上のことから兵庫県における瀬戸内漁業を取り巻く環境は総じて拡大しているもののその内

容は養殖漁業の拡大に支えられている。



3.津田宇水産の沿革

津田宇水産は終戦後の昭和 23 年より網元漁師として始まり現在 3 代目が経営に当たっている。事業内容は漁業に始まり、平成元年に水産加工品製造、直販小売店、平成 11 年にレストラン事業、平成 12 年に牡蠣養殖事業をそれぞれ手がけ今日に至っている。

4.取組の経緯

(1)事業開始の動機

現在の漁業、加工・直販事業、レストラン事業、牡蠣養殖事業への取り組み動機は不安定な漁業経営からの脱却、および網元として抱えている漁師の生活安定確保といった側面があった。

この動機を段階的にみると、

① 第一段階

最初に手がけた水産加工品製造、直販小売店への進出は、漁師として獲ってきた魚を加工・販売する着手容易性を動機にはじめた。

② 第二段階

レストラン事業は水産加工品製造、直販小売店により来店される顧客への更なるサービスアップ、客単価アップを狙いはじめた。

③ 第三段階

牡蠣養殖事業への展開は従来の水産加工品製造、直販小売店、レストラン事業との相乗効果はもちろんのこと、安定的漁獲量確保による売上げ安定化を図るため取り組んだ。

(2)取組の体制

現事業の取り組み体制は家族 7 人を中心に従業員 6 名で進めている。家族の役割は、叔父が全

般的な漁業の相談役、叔母は小売担当、ご主人は漁業、養殖に関する責任者、奥さんはレストラン、小売に関する責任者、計数管理者、長男は漁業、レストラン、小売担当、計数管理責任者、次男と三男は漁業、養殖を担当しており大きな意思決定は家族会議で行なわれる。

各部門の体制は以下の通りである。

- ・ 冬場のレストランは2名の料理人とパート3名および家族1名を常態とし団体客受け入れ時には12名体制をとっている。
- ・ 小売部門は家族1名とパート2名で常時3名体制。ただし団体客受け入れ時などは6人体制を組んでいる。
- ・ 牡蠣養殖加工事業は漁師、パート18名の他に中国人研修生3名も受け入れ常時20名ほどで取り組んでいる。
- ・ 経理事務については、常用パート1名が専属で採用されている。

(3)取り組んでいる事業内容

漁業について、年間の水揚げ魚種でみると10月から3月までは牡蠣、3月、4月はイカナゴ、5月、6月はサワラ、7月はチリメン、8月、9月はイリコ、イワシなどが主要漁獲種類である。これら魚種で全体売上の約90%を占めている。

加工事業は、イカナゴのくぎ煮、シラスのチリメン、イリコ、みりん干し、牡蠣の佃煮、アジなどの一夜干し、焼アナゴ、網えびの煮付けを手がけ、味付けは奥さんを中心に家族で行なっている。主な販売先は、鮮魚は市場へ卸すとともに直販小売店、レストランで販売し、加工品にした場合は直販小売店、レストラン、および地元旅館などへ卸している。

牡蠣養殖は当初イカダ3台から始まり現在では20台と拡大されそれに伴う加工場所拡張も3度行なわれている。主な取引先は市場には通さず卸売業者、仲買人へ販売され一部直販小売店、レストランで販売している。

なお、平成21年度における部門ごとの売上割合は以下の通りである。

漁業 15%

牡蠣養殖 30%（11月から3月）

小売業 30%（仕入れ商品もあるが自社水揚げ品、加工品が多い）

レストラン 25%

(4)苦労したところ

漁業を核とした現在の加工・直販事業、レストラン事業、養殖事業においてインタビューをさせていただいた奥さんは何一つ苦労がなかったと言われる。大きな資金リスクはあったものの売場やレストラン、牡蠣加工場の拡大は保有する土地が有ったため全面的な事業見直しをすることなく済んだ。家族中心の経営で有るが故に往々にして意見が分かれた場合、組織的な綻びが露呈するが新たな事業展開に対しても意見が一致し苦労はなかった。

さらに、家族だけでなく従業員を雇い入れ事業展開することの難しさについても網元として人を管理していた経緯があったために大きな苦労はなかったと言われる。

ただ、さまざまな課題に取り組みながらも事業が拡大・成長していたため、苦労を苦労として自覚することが少なかったものと思われる。

(5)支援機関やコンサルタント等の活用

従来、支援機関等の活用はほとんどなかった。

しかし、牡蠣養殖に中国人研修生の受け入れ事業が始まりその事務局を担うたつの市商工会へ会員加入されたのを機に特産品開発グループへの参加、経営相談会への出席、セミナーへの参加、専門家派遣によるレストラン指導を受け入れるなど積極的に外部機関を活用している。

5.現在の成果

現在の成果は次の2点に要約される。

(1)複数事業の展開

漁業を皮切りにこの20年の間に3つの新たな事業展開、とりわけここ10年はレストランと牡蠣養殖事業に進出されたことは現在の厳しい漁業環境から考えればリスク回避に繋がっており、大きな成果であったと言える。

(2)定番商品、「顔」となる商品の獲得

漁業によって得られる魚の大半は季節限定で、加工品にしない限り年間商品にはなり得ない。その点、牡蠣養殖は11月から3月と他の魚類よりも水揚げ時期が長く売上の拡大・安定化に寄与してきた。さらに主力・看板商品にまで育て上げ、津田宇水産＝牡蠣と言う強みを獲得したことは今後にとっても大きな成果と言える。

6.現状の課題と反省点

漁業を取り巻く厳しい状況の中、今日に至るまでさまざまな取組みを図られたことは前述の通りである。

しかし、これらの取組みは事業の拡大期、成長期をもたらした故に問題点が見えなくなった、たとえ見えたとしても意識が低く見過ごしてしまった部分が多分にあると反省している。いわば典型的な成り行き管理からの脱却が今後の課題であると考えている。

7.これからの展望

これからの展望として新たな取組みを紹介すれば以下の4つがあげられる。

(1)年間業績の安定化

牡蠣養殖は当店にとっての定番品・売上の安定化に寄与してきたとは言うもののシーズンもあ

り、年間を通してはまだまだ安定的とはいえない。この課題を克服するため直販小売店においては前述の特産品開発グループに参加され牡蠣を素材とした年間商品の開発に取り組んでいる。

またレストラン部門において、1 階にバーベキューサイトが有効に活用されないままの状態であるため今後の活用方法を検討中である。

(2)観光要素の提供

今年、国民宿舎新舞子荘との企画で、宿泊客に対し翌日に湾内観光と津田宇水産での海鮮バーベキュー昼食を企画したところかなりの反響があった。従来であれば、国民宿舎に一泊し、翌日には室津の町から出てしまうケースが大半である。企画内容によっては翌日もゆっくり遊んでいただける可能性が見出せた。

今後は来店された顧客に物を売る、メニューを提供するだけでなく、そもそも顧客が室津の町まで来てもらえる仕掛けが必要となる。そのために自社だけでなく他の観光施設、事業所と連携し観光サービスメニューの開発にも取り組む予定である。

(3)土曜市の展開

当社は海に面し漁獲水揚げ設備が整っている。この強みを活かし、また網元としてのリーダーシップを発揮し今後漁師仲間に声をかけ、漁で得た魚類を土曜日に当店で直接売ってもらう市を展開する予定である。いわゆる、道の駅における農家による農産物販売と同じシステムを当店で実施しようとするものである。この事業により、より安定的に、より品数豊富に、よりにぎやかに演出することが可能となる。

(4)見（魅）せる店作り

今までは多少乱雑なレイアウトや陳列であっても漁師の店であることから許された。むしろそれが漁師の店らしさとも考えていた。しかしこれからはこのような発想を断ち切り、漁師の店というイメージは壊すことなく、より快適な売り場作りを目指そうとしている。

また、現在の店は単に獲ってきた物をそのまま水槽に入れ売っているだけである。これでは鮮魚に力を入れている量販店となんら代わり映えない。魚といっても同じ水温で管理をしていないことすら知らない顧客もいる。ましてや若年層を中心に魚離れも起こっており、本物を知らずに消費されているとの話もある。今後、本物の魚を知ってもらえる店作り構想も考えている。

8.成功要因の考察と提言

(1)成功要因の考察

① 主力商品の獲得とその強みを如何なく発揮した事業展開

当社は漁業が中心事業である。しかし近年の漁獲量減少、コスト高騰等により経営状況はますます厳しくなっている。この様な状況において、既に 10 年前より牡蠣養殖を手がけ主力商品に育て上げてきたことが大きな成功要因である。この主力商品を得たことにより直販小売店、

レストランとの相乗効果が生まれ今日の業績拡大に繋がっている。

② 家族経営の強みの発揮

当社の場合、漁業、鮮魚加工製造、直販小売店、レストラン、牡蠣養殖全て魚介類を共通とした事業展開ではあるが、各事業ともその運営手法、体制は全く違う。おおよそ、一般企業であれば強いリーダーシップ、管理能力が求められるはずである。

しかし、当社は親子3代7名による家族主体の経営で、ここに強い絆で結ばれ推進されているであろう事をうかがい知ることができる。後継者不足が叫ばれる漁業においては数少ない事例であり、この絆こそ今日の津田宇水産の成功要因の基礎であると言える。

③ 迅速な状況対応

牡蠣養殖をイカダ3台からはじめ現在では20台となっている。それに伴う加工場所の拡大・移動を余儀なくされたが同一敷地内で3度行なうなど迅速に対応したことは大きな成功要因であるといえる。

(2)提言

当社における今後の取組みについては前述において、牡蠣加工品開発による年間商品開発、漁師仲間との連携による土曜市開催、夏場売上対策としてのバーベキューサイトの有効活用、地元国民宿舎との連携による室津観光事業の展開など数多くある。ここではその他の今後取るべき課題、方向性を挙げてみたい。

① 漁師発想から事業経営発想へ

漁師の発想と言うのは、季節が違えば獲れる魚が違い、その日の天気により狙う魚も違う。もちろん、どの魚場で網をかけるかにより漁獲量も大きく違ってくる。すなわち目先の状況判断が大きくものをいい、売る事よりも獲ることが優先される。この発想をそのまま小売、飲食部門に導入しても成り立たない。

事業経営の発想には今日より、明日、今年よりも来年、来年よりも再来年。仕入れることも大事であるが売ること、なにより顧客への対応が必要となる。客層はどこを狙うのか、団体客をどう取り込むのか、レストランのメニューをどうするのか。さらに今後津田宇水産としてどんな売り方を考えなければならないのか。挙げるときりがないが、今後は多面的・複合的、将来的・計画的に考えていかないと事業は拡大どころか安定も得られない。今までの漁師発想から事業経営発想へとバリューチェンジする時期である。

② 新たな絆組織の構築

家族経営は両刃の剣で強い絆で結ばれている反面、それぞれの思いが強くあらわれ過ぎ組織的対応に欠けるケースも見受けられる。今後は家族の結束力をベースに、企業としての共通理念・共通目標でも結ばれた絆組織の発揮が必要である。

またこの目標により今まで自然相手であるが故の漁師発想から、しっかりとしたPDC管理サ

イクルに基づく事業経営発想へ変わる必要がある。

③ 観光サービス事業の展開

地元で獲った魚を地元で加工し地元で売る。地産地消ならぬ、地漁地加地商が大きく消費者の心に届き今の業績に繋がっている。

しかし、今年度、当店近くに道の駅が出店し競合関係上、新たな対応が迫られている。

ただ、この出店は脅威ではあるが大きな機会として捕らえていきたい。今回の出店により室津が脚光を浴び来町者が増えることは間違いない。観光拠点として自社を位置づけ展開をしていけば新たな可能性・方向性が見出せるのではないかと思われる。

当社の場合、海岸立地である強みを活かし、また今年取り組んだ国民宿舎との連携による半日室津観光の経験を活かせば観光サービスメニューの提供も可能と思われる。

9.お役立ちポイント

今回の事例と通して農林漁業者などの業種については以下の3点が参考になろう。

(1)価格決定権の確保

自然を相手にする農林漁業者の多くはその収穫物を市場に流通させ販売価格に深く関わる事はない。言い換えれば販売に関わらずに済んでいた。

以前の物資不足解消のためには市場流通がそれなりの機能を発揮したが、情報通信の高速化・多様化、物流の高速化・利便化、冷蔵技術の進歩による鮮度保持期間の長期化など産地と消費地の時間距離が縮小する中、必ずしも市場流通だけが全てではない。また、事業経営的には人件費や燃料代のコストアップなど収益が圧迫され単に市場に出荷しているだけでは付加価値は高まらない時代となっている。

今回の津田宇水産の事例を通し参考となる点は直販体制を確立し販売価格の決定権を自社に保有したことにある。

既に20年前に今後の漁業経営を考えた場合、非常に苦しい状況になると考え取り組んだが、その先見性とともに本業である漁業を活かす方向での価格決定権保有の舵取りは参考になる。

(2)2次産業化、3次産業化による事業承継と後継者育成

中小零細企業でも家族経営が主体であるが、特に農業・漁業経営の多くは家族経営である。

しかし、事業に見合う収益が得られないことから後継者不足が叫ばれている。この点、津田宇水産は家族7名、内20代の息子3人が既に従事している。これを事業承継の観点からみると、従来の獲だけの1次産業から、加工製造する2次産業化、消費者と直接接する3次産業化を進めたことによる収益安定化は欠かせない。さらに、後継者育成の観点からみると、2次産業化、3次産業化により視野の広がり、先見性、対人折衝力、企画力など経営に求められる能力が仕事を通して培われるようになったことは大いに参考になる。

(3)消費者目線と事業計画性

漁業は自然への働きかけが強い産業であるため臨機応変な状況対応が求められる。水揚げが多かったり少なかったり。獲れる魚が日々違ったり。海がしけて漁に何日も出られないこともある。状況対応力こそ利益の源泉である。

しかし、販売事業、観光事業を行なう場合、状況対応力だけではなく消費者目線と事業計画性が重要となる。この点、津田宇水産では直販小売店、レストラン、観光事業に関して奥さんと長男が主担当として役割が明確化されていることは大いに参考になる。

主婦でもある中小企業診断士から一言

遠方からの消費者を呼び寄せるには、レジヤースポットとして、3時間以上過ごせる施設にすることが望ましい。体験・食育・鑑賞など、ごく小規模でもよいので、漁業や牡蠣をテーマにしたミニテーマパークを作るつもりで、仕掛けを組み込んでいくのである。その際には、現在の顧客層を主要ターゲットとした企画を立案することが重要である。

その上で、そこで何ができるかという情報発信をしっかりと行っていくことも重要である。少なくともホームページの整備は、今やどんな顧客層がターゲットであっても一般に必須であると考えられる。たとえば、いつ行けばバーベキューで牡蠣が食べられるのか、という点から始めるのも一法である。旅行に際して、インターネットで情報収集する人は増えてきている。いつ、何ができるのか、リアルタイムな情報も含めて発信していくことで、集客力は向上するだろう。

資料 1 兵庫県水産業の動き

	昭和 33年	昭和 38年	昭和 43年	昭和 48年	昭和 53年	昭和 58年	昭和 63年	平成 5年	平成 10年	平成 11年	平成 12年	平成 13年	平成 14年	平成 15年	平成 16年	平成 17年	平成 18年
瀬戸内海	小型底引き網	16,188	18,762	28,202	11,847	17,976	15,750	14,152	15,800	14,167	14,526	11,363	11,779	11,561	11,251		
	船びき網	7,630	25,739	29,333	26,024	37,559	43,772	34,237	36,857	34,987	34,067	24,946	41,501	34,820	28,155		
	まさ網	7,555	1,767	8,734	8,150	212	1,744	2,299	1,144	3,177	3,072	3,849	1,856	1,457	17,725		
	刺網	544	1,180	2,168	1,413	1,882	1,817	2,106	2,602	2,182	2,187	1,935	1,734	1,867	1,907		
	ひき網									1,307	1,330	1,078	577	721	733		
	釣り（その他）	1,966	1,652	1,869	3,187	1,818	1,700	2,986	4,017	1,437	958	968	860	835	865		
養殖業	その他漁船漁業	14,913	13,918	10,123	4,413	3,660	4,256	5,226	5,513	4,980	5,101	3,758	3,389	3,315	3,179		
	計	48,796	63,018	80,429	55,034	63,107	69,039	61,006	65,933	62,237	61,241	47,897	61,696	54,576	63,815	40,143	46,214
	かき類養殖（殻付き）	48	0	3	7	0	262	1,714	2,839	4,703	4,744	5,891	6,177	5,745	6,696		
	わかめ類養殖	0	0	383	1,876	4,846	8,086	9,198	5,735	4,104	4,011	4,195	3,888	3,017	2,270		
	のり類養殖	392	946	2,277	33,336	35,507	49,384	63,983	62,511	75,305	75,215	78,846	68,417	69,158	66,161		
	その他養殖	0	791	2,779	2,446	1,720	1,469	508	908	632	760	677	666	946	818		
瀬戸内海 合計	計	440	1,737	5,442	37,665	42,073	59,201	75,403	71,993	84,744	84,730	89,609	79,148	78,866	75,945		
		49,236	64,755	85,871	92,699	105,180	128,240	136,409	137,926	146,981	145,971	137,506	140,844	133,442	139,760		
日本海	漁船漁業 計	38,378	31,720	38,624	45,397	37,248	37,065	26,923	21,285	17,700	19,521	18,594	16,661	17,946	17,665	16,294	17,137
	養殖業 計	0	0	1	7	12	10	128	24	27	24	25	11	0	0		
	計	38,378	31,720	38,625	45,404	37,260	37,075	27,051	21,309	17,727	19,545	18,619	16,672	17,946	17,665		
兵庫 県 合 計		87,614	96,475	124,496	138,103	142,440	165,315	163,460	159,235	164,708	165,516	156,125	157,516	151,388	157,425		

資料：2005 兵庫の水産 財団法人 兵庫県水産振興基金発行、平成 20 年版 兵庫県水産業の動き 兵庫農林統計協会発行

第3章 事例その3：西山牧場

～牧場が味と雰囲気武器にアイスクリームショップを経営～

1.西山牧場『アイスクリーム工房 BOSS&MOM』の概要

「アイスクリーム工房 BOSS&MOM」は、兵庫県三木市吉川町にある、西山牧場が経営するアイスクリーム店である。2001年に開業し、以来、田園風景の広がる中という立地にも関わらず、搾りたての生乳と旬の素材を使ったオリジナルのアイスクリームで人気を集めている。

住 所 〒673-1243 兵庫県三木市吉川町豊岡 427

電話番号 0794-72-1026

代 表 西山利幸

事業内容 酪農・稲作

アイスクリーム工房 BOSS & MOM 経営



2.外部環境

(1)地域の特徴・状況

吉川町は、神戸市の北に位置する三木市にあり、人口 8700 人、面積 56.45k m²の町である。吉川町は農業を中心とした地域であり、酒米である山田錦の産地として有名である。またゴルフ場も多い。当牧場の周辺は見渡す限りの田園風景といったところで、店舗は奥まった場所にあり、通行量はほとんどない。

近隣の観光資源としては、「山田錦の郷」という日帰り温泉併設の観光施設と、美囊川を流れ落ちる黒滝が、いずれも車で 10 分強の場所にあるのみである。

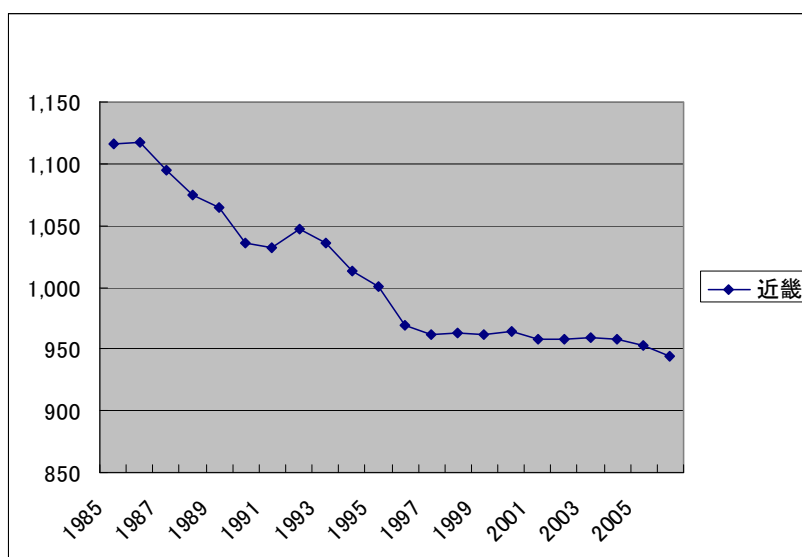
しかし神戸市街からは車で約 30 分の距離であり、レジャー目的客を取り込めさえすれば、集客も期待できる立地と言える。

(2)業界の状況

酪農業界では、飼養戸数は昭和 38 年をピークに、飼養頭数は昭和 56 年をピークに減少の一途をたどっており、市場全体が縮小傾向にある。

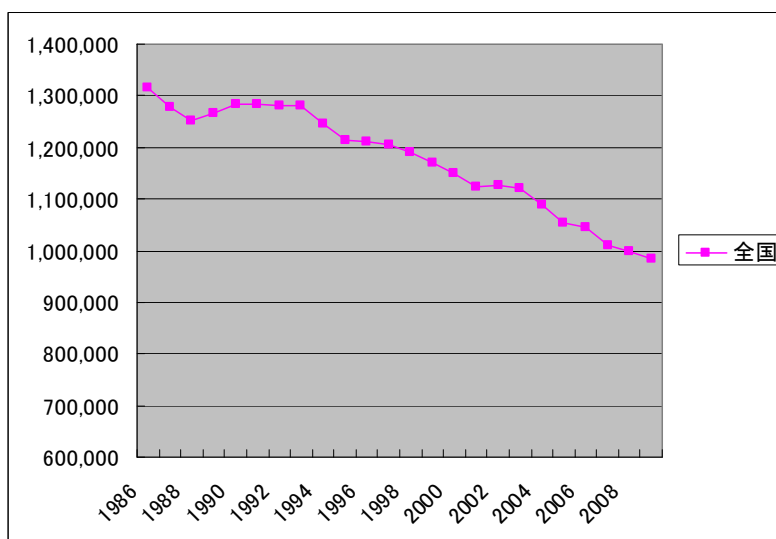
また、近年は特に生乳価格の低迷や飼料価格の高騰により、利益が圧迫されているという傾向がある。生乳価格に限ってはここ 1 年ほどでは上昇傾向にあるが、西山牧場が事業の計画を開始した 1999 年ごろは、生乳価格が下がり続けている時期であった。

地域別総合乳価の推移(近畿)



(出所 社団法人 酪農乳業協会)

地域別経産牛の推移



(出所 社団法人 酪農乳業協会)

3.西山牧場の沿革

西山牧場は約 40 年前、西山利幸代表と西山きよみさん夫妻により始められた。現在、乳牛 60 頭による酪農と 1.5ha の稲作、アイスクリーム事業を主な事業としている。また、畑でも各種作物を育てているが、自家用およびアイスクリームの材料、店頭での販売にとどまっている。

体制としては、アイスクリーム事業はきよみさんご子息の農さんが、酪農と稲作は利幸代表と農さんが担っている。

アイスクリーム事業と酪農＋稲作の売上比率はおおよそ 1 対 1 となっており、粗利率はアイスクリーム事業が大きく上回るため、アイスクリーム事業は西山牧場にとって大切な柱となっている。

4.取組の経緯

(1)事業開始の動機

アイスクリーム事業は、きよみさんの思いからはじまった。普通に牛乳を出荷するだけでなく、これからの時代は農家も付加価値をつけなければ生き残れないという思いを持ち、事業の構想を練っていた。乳製品の中にはヨーグルトやチーズもあるが、好き嫌いがなく万人に喜ばれるものとしてアイスクリームを選んだという。

北海道の大学で畜産を学んでいた農さんが、いずれ自宅に戻り後継者として就農することになっていたことも新事業開始の大きな動機であった。

(2)現在までの経緯

農さんの卒業のタイミングでの開業を目指し、2 年前から、きよみさんは店舗建設などの準備を、農さんは大学でアイスクリームの製法や市場について研究を進めた。農業支援資金などの融資も受けた上で、4200 万円を投資した。

農さんは商品づくりとマーケティングを担い、オリジナルの味づくりを探求した。大学で卒業論文のテーマをアイスクリームとして研究する傍ら、アイスクリームショップの食べ歩きやニーズ調査など市場についても研究をした。粘りがありながら溶けやすいという食感と、搾りたて生乳はもちろん、厳選された旬の路地ものしか使わないという素材にこだわりを持ち、商品開発を行った。

農さんの卒業直後の 2001 年 4 月、農さんが 1 週間の業界研修を受講した後、「アイスクリーム工房 BOSS&MOM」をオープン。フレーバーは 11 種類でスタートした。

当初はフリーペーパー等に広告を出しながら集客を行ったが、2 年目にテレビで取材を受け、大きく知名度が上がった。テレビの後各メディアからの取材が相次ぎ、現在でも途切れずに雑誌等で紹介され続けている。テレビ取材以後は、広告を出すこともメディアに自らアプローチすることなく、メディアからの取材依頼とクチコミ、リピーターにより順調に集客している。

また、前述の近隣の観光施設「山田錦の郷」を始めとして、店舗や飲食店、イベントなど外部での販路も広げており、合計では直営店をしのぐほどの売上をあげるほどまでに成長している。

現在は、フレーバーは常時 22 種類ほど、しかも季節に応じて順次入れ替えており、大手のアイスクリームチェーンを除けば最大規模の品数を誇っている。



また、バターやアイスづくりや乳搾り等の酪農体験、バーベキューサイトなど、観光や学習の場としての事業も展開している。一年前から力を入れ、年間 800～900 人の利用があるまでとなった。

みんなで酪農体験しよう!!

乳製品の加工体験!!
ウッドデッキでは2つの体験が出来ます!!

★バター作り体験★
搾りたての新鮮ミルクをフリアリして
手作り(100%出来上がり!!)
焼き立てのパンに付けて試食しちゃおう!!

料金→バター作り体験 → 大人800円・小人600円

★夏休み限定の企画!! 手作りアイス教室★
新鮮ミルクを使った手作りアイス教室!!
お家で出来る美味しいアイスの作り方を教えちゃいます!!

料金→手作りアイス教室 → 大人1,000円・小人800円

牧場では3つの酪農体験が出来ます!!

★エサやり体験 → お隣ベコベコの牛さんにおっちょろり牧草を
食べてください
牧草ムシャムシャ!! 舌刀磨きさすよ!

★乳やり体験 → 日本のお乳を搾ってね!
ゴクゴクゴクゴク「可愛い♥」の一言でさ

★乳搾り体験 → 大きく搾ったオッパイをムチュ!! っど飲んで
帰ってね!! 帰った力ぐっで気持ちいいよ!

料金→体験1つ → 大人500円・小人300円

牧場に泊まろう!! トライイングファームにしま
アイスクリーム工房 BOSSMOM の2階に農家民宿
「トライイングファームにしま」がオープン!

★1泊朝食付き
★チェックイン: 12時(正午)
★チェックアウト: 12時(正午)
★定員: 6名迄
★料金: 大人5,250円・小人3,150円(小学生以下)

ご家族みんなで!
気の合う仲間で!

※全ての体験は予約制と
なっております。
体験・ご宿泊の予約・ご予約は
TEL: 0794-72-1088
FAX: 0794-72-1088
お気軽にお問い合わせ下さい!

(3)取組の体制

酪農については利幸代表、アイスクリーム事業のマネジメントはきよみさん、商品開発やお店の魅力づくりは農さんと明確な役割分担がなされている。アイスクリームの味には農さん以外は一切口を出さないという徹底ぶりである。

地域の方とは密接な関係を持つという土地柄もあり、一度始めたら後には引きづらいというプレッシャーのもと、それぞれが覚悟を決めて役割を果たした。

ほかには、親戚等にアルバイトとして手伝いを頼んでいる状況である。

(4)他社との連携について

副材料の仕入については、多くは自前の畑での生産物であるが、メロンやモモ、ぶどう、ゆずなどは知人の農家から農さんの目にかなったものだけ仕入れている。アイスクリームのフレーバーはあくまで季節のもので、材料がなければ製造しないということもあり、副材料の仕入に関して特別な苦労はない。

卸先については、すべて先方から声がかかったものばかりである。直営店と同様に販売員がサーブするタイプと、カップで販売するタイプがある。条件は、冷凍庫や販売員(サーブするタイプのみ)は当方負担、買取りで掛け率を定め、どの取引先とも一律の条件で取引している。多くは自分で配達できる近隣の取引先であるが、評判を聞いた神奈川や広島など、遠方からの引き合いもあり、数件の取引を行っている。

(5)支援機関やコンサルタント等の活用

中小企業支援機関や中小企業診断士とは最近まで縁がなかったが、農業改良普及センターの農業改良普及員からは指導を受けた。半ば世間話的なレベルであったものも含め、農家による飲食店の事例を聞いたり、視察に行ったりもしたことが、開業のきっかけのひとつでもある。

5.現在の状況と成果

(1)業績

業績については、期待以上の成果が出ている。酪農の利益減少と反比例するかのようにアイスクリーム事業が成長し、今では西山牧場の売上の半分、利益の多くを占め、経営を支える柱となっている。借り入れた資金も5年で準備することができ、その後も着実に投資を計画、実行しつつある。

(2)顧客

年齢層は幅広く、子どもから高齢者まで来店される。中心層としてはファミリー層が多い。核家族で来るというよりは、祖父母とともに大家族にて来店されることが多い。意外にも男性客も多く、例えば40～50代のバイク・自転車のツーリングチームや、ゴルフ帰りの男性が立ち寄ることが多いとのことである。

地域も比較的幅広く、地元の方はもちろん、神戸市その他の近隣の市やまれに遠方からも来店されている。

リピーターやクチコミでの来店が多く、素材にこだわったアイスクリームの味と、自然の中の気持ちのいい空気が顧客にとっての魅力であると考えられる。

6.現状の課題と反省点

ビジネスが軌道にのってきたため、手がまわらなくなってきた。今までは、天候などにより勤務の融通をきかせてもらえるよう、親戚の手伝いを頼んでいたが、今後は一般の方の雇用も検討しなければならない。採用や教育について、どのように取り組むべきかという点が今後の課題である。

反省点としては店舗施設の設計の際に、もう少し検討すべきであったということがある。厨房と店舗の間の段差がなく水が流れてしまうことや、店舗の雰囲気もきよみさんの好みだけで決めてしまったことなど、今思えばもう少し改善の余地があったということである。

7.これからの展望

今後については、体験などを充実させ、一日過ごせる施設としてサービスを拡大していくこと、食育に力を入れていくこと、放牧など酪農事業の付加価値を向上させていくことなどの展開を考えている。

今後の投資についても、移動販売の車、雨でもバーベキューができる設備、放牧場、牛舎の改装と計画的に予定している。

直近の展開としては、7月に完成する移動販売の車の活用がある。車の仕様は、アイスクリームの販売と、バター作り体験ができるもので、小学校や施設などでの食育を実施していく予定である。食育に関しては、生産に携わるものとして、最低限知っておいて欲しいことを伝えたいという気持ちで、肩の力を抜いた姿勢で取り組んでいる。

8.成功要因の考察と提言

(1)成功要因の考察

当店は、自ら宣伝や営業を行わずとも集客や取引先の開拓ができていること、順調に成長していること、利益も残していることから、成功事例と言える。ご本人によれば、大きな苦労もなく幸運によって成長したと言われるが、成功要因としては、下記のようにさまざまなポイントがあると考えられる。

① 消費者視点

開業準備の時点から、農さんは大規模なアンケート調査や競合店の調査を行うなど、市場ニーズをとらえる視点を持っていた。その後も商品開発や価格設定等において、無意識ながらも常に「お客様がどう思うか」という視点で検討をしている。

長く生産に従事したご夫妻ではなく、地元を離れた地で、客観的な視点で事業を見ることができる農さんがこの分野を担当したことが、成功につながる大きな要因であったと考えられる。

② 素材へのこだわりによる品質

アイスクリームの美味しさについてはメディアやクチコミでも高い評価を得ており、最も大きな強みであると言える。その源泉は、搾りたての生乳を使うことはもちろん、副材料においても季節の路地もので、農さんの目にかなったものに限るというこだわりにある。

③ 専門化と立地による知覚品質の強化

アイスクリームの味の品質が高いことは事実であるが、環境が演出となり、消費者の知覚品質にプラスの影響を与えていることも考えられる。アイスクリームの専門店としての立場を守っていること、自然いっぱいの牧場の中で食べられること、またそれぞれの素材にもこだわりの物語があることにより、より一層美味しく感じられるという効果が得られている。一見、集客のしにくい立地に思えるが、それを逆手にとって成功している注目すべき例と言えよう。

④ 経営センス

経営者は、経営学を学んだこともなく、事業計画書も書いたことがないという。しかし、「お客様に喜んでもらえて、入るお金と出るお金の差が出てお金が残ればよい」「外部への卸売はこちらが条件を決める」「利益は投資にまわす」とシンプルながらも経営の基本を認識し、実行している。今後、事業をさらに拡大していくにあたっては課題もあろうが、現状の規模においては健全な経営ができるセンスを持っていたと言えよう。また、事業開始に当たっても、タイミングよく決断できたことも、優れたセンスの現われと考えられる。

直接的な成功のきっかけとしては開業2年目のテレビ取材であったといえるが、上記の要因があつてはじめて取材が実現し、現在にまでつながっていると言えるだろう。

(2)提言

順調に成長してきた当牧場であるが、今後さらなる発展を遂げるための方法として、下記を提言する。

① 個人商店から会社経営への脱皮

従来は家族と親戚による経営であったが、今後の事業拡大のためには新規雇用をはじめとする、組織と経営の充実が不可欠である。規模拡大に伴って、マネジメントの手法を取り入れていく必要が発生するのは間違いない。

法人化するか否かは別として、組織体制や経営管理体制の強化に取り組むことをお勧めする。

② レジャー施設としての展開

従来は集客も成功し、順調に推移してきたが、経営環境は常に変化する。競争の激化、人口の減少、景気の低迷など、常に経営を改善しつづけなければ、一般に経営環境は厳しくなっていくものである。

そのため、「遠方から西山牧場を目当てに来る」という動機づけ強化のために、気軽に長時

間を過ごせるレジャー施設としての展開が今後ますます必要となってくるであろう。アイスクリームの魅力はそのままに、日帰りのレジャーとして満足感のある過ごし方ができれば、遠方からの集客はまだまだ可能性があるものと考ええる。

9.お役立ちポイント

本事例を通して、特に参考になる点は下記のとおりである。

(1)立地の魅力を活かすマーケティング

本事例でもっとも特徴的なのは、「自然が売り物になる」という、自然の魅力をよく知っている農業者らしい発想があったことである。人がたくさんいるところで商売をする、というのが商業者にとっては一般的な発想であるが、自然の魅力を使って人を呼ぶ方法もあるという好事例といえよう。

(2)消費者に迎合せず、鮮度にこだわる

消費者に迎合するのではなく、鮮度にこだわり、旬の素材が採れないフレーバーは売らないという姿勢も、ブランドの品質の高さを示す効果を出している。商品への自信がそうさせているといえよう。

本当に魅力ある「ホンモノ」を素朴に提供する、という商売のスタイルは、新しい可能性を示すものとして、参考になろう。

(3)家族間連携

本事例においては、他社との連携はそれほど強くないが、特徴的なのは、家族の中での連携が見事にとれている点である。酪農については利幸代表、アイスクリーム事業のマネジメントはきよみさん、商品開発やお店の魅力づくりは農さんといった具合に、それぞれの得意分野で役割を担っている。

一般に、家族での経営は、強い信頼関係で結ばれているというメリットがある半面、馴れ合いになりがちというデメリットがあることも多い。しかし、本事例では、各人が責任を持ち意思決定をするという体制ができているため、強い信頼関係はもちろん、家族間連携体制も事業の強みの源泉となっていると言えよう。

主婦でもある中小企業診断士から一言

現在は、クチコミでの新規客が多い。「血の通ったコミュニケーション」を重視することもあり、当牧場はインターネットの活用はあまり積極的ではないとのことであるが、クチコミ効果の強化のためには、インターネット上での分かりやすい情報発信が効果的である。近年の消費者の傾向としては、クチコミやメディアで新たなお店やレジャー施設を知って興味を覚えた場合、インターネットで検索して詳細を調べるという行動が増加している。クチコミで知人に紹介する際や、ブログに体験記を掲載する際にも、ホームページアドレスを併記する場合が多い。特に、ファミリー層ではインターネットの影響力は強い。そのため、店舗への分かりやすいアクセス方法や季節のメニュー、農業体験やバーベキュー等のサービスの紹介を含めた公式ホームページの開設をお勧めする。

また、現在の主要顧客であるファミリー層へのサービス強化も効果があると思われる。たとえば現状のシングルサイズは幼い子どもには量が多く、また家族全員分となると費用もかさむため、母親や兄弟と分けて食べるという行動が多いと推測される。そのため、例えば小さな子ども限定でお子様サイズを提供すれば、顧客満足も高められ、客単価も向上する可能性がある。

第4章 事例その4：セノヲ株式会社

～ギフトショップによる地元農産物を活用した新商品・新事業創出～

1.セノヲ株式会社の概要

当社は、兵庫県たつの市にあるギフトショップ「贈物市場セノヲ龍野店」を経営している。150坪の広い店内には、お中元やお歳暮向けの商品をはじめとして、ブライダル、出産関連ギフト、雑貨など、幅広い商品が並べられている。

ギフト需要の落ち込みや競合の増加という環境変化に対応するため、平成17年よりオリジナル商品の展開をスタートさせた。主力は、たつの市の特産品である醤油やそうめん、紫黒米、トマトなどを使った「ご当地アイス」で、他にもゼリーや紫黒米のうどんなどがある。インパクトのある独特の商品づくりが話題を集め、売り上げを伸ばしている。

住 所 〒 679-4129 兵庫県たつの市龍野町堂本 216-1

電話番号 0791-63-2255

代 表 妹尾彰

事業内容 ギフトショップ「贈物市場セノヲ龍野店」（150坪） 経営
オリジナルアイスクリームやゼリー、紫黒米うどんの製造

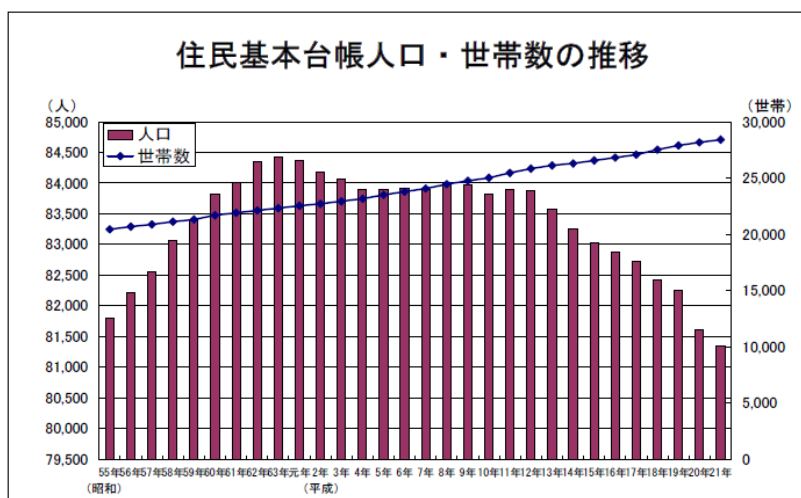


2.外部環境

(1)地域の特徴・状況

たつの市は平成17年10月1日に旧龍野市、旧揖保郡新宮町、揖保川町及び御津町が合併して誕生し、現在の人口は8万1千人強である。たつの市の人口（合併前は旧市町域の合計）は昭和63年ごろをピークに減少傾向であるが、世帯数は増加傾向である。観光客は過去5年間では、年間

220 万人強と横ばいである。



(出所 平成 2 1 年版 たつの市統計書 (平成 2 1 年 7 月発行))

昭和 56 年 9 月に開店した当時は、地域には、当店近隣の大手スーパー 2 軒しかなく、スーパーの買い物ついでの来店客も多かった。競合店がなかったため、岡山県からの来客もあるほど、非常に商圈が広く、前面の道路も渋滞している状況であった。当店は立地のよさと規模の大きさが好調であったが、次第に競合店やスーパーなどが周辺地域に開店し、お客様が分散するようになってしまった。直接競合となるギフトショップも 2 軒開店し、どこに行っても同じような商品が並ぶ状況となった。

たつの市の名産品は、薄口を中心とした醤油、「揖保乃糸」で有名なそうめん、綾部山梅林の梅、古代米の「紫黒米」などがある。

(2)業界の状況

ギフトの市場規模は、法人・個人あわせて 17 兆円と推定されている。ギフト市場は、中元、歳暮、結婚祝い、出産祝いなどのフォーマルギフトと、型にはまらないカジュアルギフトに分けることができる。市場の推移としては、全体としては横ばいか微増といったところであるが、フォーマルギフトは減少、カジュアルギフトは増加という傾向がある。

3.当社の沿革

当社の起源は江戸時代にまでさかのぼる。兵庫県山崎市を本拠地に、長らく商売を続けてきている家系である。当店は、もともとは兄が山崎市で経営する会社の一店舗という位置づけで、昭和 56 年に開店し、当社代表である妹尾彰社長は店長として勤務していた。平成 16 年には、龍野店を「セノヲ有限会社」として独立させ、妹尾社長が経営も行っている。

4.取組の経緯

(1)事業開始の動機

事業開始以前から、お中元やお歳暮需要の減少、バブル崩壊などで経営環境が悪化していたほか、競合が増加し、価格を他店と比べて安い方で購入するというお客様が増えていた。そこで妹尾社長は、「ここにしかない商品が必要だ」と考えたという。

当初は、仕入れた醤油にパソコンで自作したオリジナルラベルを貼り、独自の詰め合わせをしてギフト商品を作るといった形で取組をスタート。さらに独自性の商品を求めて、オリジナル商品の開発に着手した。

(2)現在までの経緯

オリジナル商品の開発を始めたのは、平成 17 年である。

岡山や金沢で醤油のアイスがあったのを知っていた妹尾社長は、当地の名産品として醤油があることを生かし、醤油アイスの開発を考えた。

最初は、当地では薄口醤油が中心であるため、薄口醤油でアイスの開発を試みたところ、後味の扱いの難しさもあり、成果に至らなかった。1 年後に濃口醤油で再挑戦することを思いつき、みたらし団子のような風味の美味しいアイスの開発に成功した。その後そうめんアイスも開発。いずれも、「少しでも話題になれば」という程度で、うまくいかなければすぐにやめてもいいという考えであったが、思いのほか人気を博した。この分野に可能性を見出した妹尾社長は、その後続々と新商品を開発していった。

現在は、アイスクリームだけでも、紫黒米、トマト、うめなど 18 種のフレーバーがある。たつの市だけでなく、網干、加古川など周辺の地域の農産物を使った「ご当地アイス」にも広がっている。全国的に有名な名産品というより、地元の人しか知らないようなローカルな名産品をフレーバーとして使っているのが特徴である。狭い地域でしか売れないが、その地域では人気が集まる。現在も開発進行中のフレーバーがいくつもあり、今後ますます増加していく予定である。



さらに平成 18 年には、同様の素材を使用したゼリーの開発に着手。ゼリーに関してはアイスほどの人気はないが、引き合いはあるし、常温で取り扱えるという特徴がある。現在は、箱のリニ

ューアルや、ワインや酒などとセットした利益率の高いギフト商品の開発を構想中である。神戸ワインのゼリーも作っているため、神戸ワインとのセット販売も検討中である。

その後、冬場の商品として、紫黒米うどんも開発。同じ季節のギフトでも、中元の季節にはそうめんやアイスがあるが、歳暮の季節は特に特徴的な商品がなく、ビールやお酒という一般的な商材しかなかったためである。この紫黒米うどんは、濃い紫色をしたうどんで、栄養価も高いと言われている。コシのある麺と、品質の高いだしで、試食会をするとよく売れたり、リピーターが多かったりと、味も好評である。冷凍うどんなので、アイスと一緒に発送できるのも利点である。

平成 21 年には、「兵庫県認証食品」にも認証されている。これは、安全安心で個性・特徴のある県産食品を認証するもので、個性的な食品であることはもちろん、売上見込みのボリューム、地元産の農林水産物を主原料とすること、安全性の確保など、様々な条件をクリアする必要がある。特に工場にとっては負担が大きいですが、他の自社商品に関しても販路拡大の可能性が広がるなどの利点があることから、協力をしてもらっているとのことである。

販路については、自店のほかに、観光施設、地元の百貨店、スーパー、コンビニ、サービスエリアなど、幅広く展開していった。

プロモーションについては、パブリシティをうまく利用している。紫黒米を市が推進している関係上、記者発表の機会があり、紫黒米以外のアイスも含めてメディアに多数取り上げてもらうことができた。地元のタウン誌などのプレゼントパブリシティも活用し、プレゼントを提供することで露出機会を得ている。これらの露出がきっかけで、2009 年 8 月には、NHK『ぐるっと関西』などのテレビ番組での紹介も 2 件あり、遠方からも含めて問い合わせを多数得ることとなった。

(3)取組の体制

コスト面を考えると、現状では専任者をつけることはできないため、新商品に関しては妹尾社長が開発から営業までほとんどすべての業務を行っている。しかし、納品や試作品の評価は従業員も協力しながら行っており、新商品のアイデア提案などもあるようである。

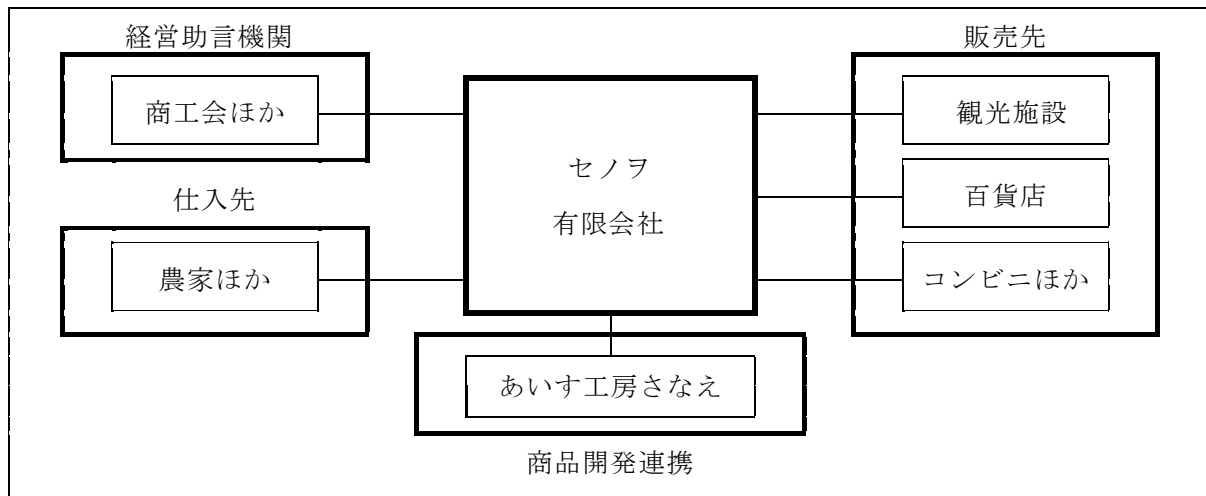
(4)苦労したところ

開発当初は、社内では反対の声ばかりであったという。醤油やそうめんのアイスなど、美味しいとは思えないというのが主な理由である。しかし妹尾社長は、多少味への不安感があったとしても、話題性や好奇心が勝つと考え、断行した。

今では、反対していたスタッフも、成果を喜び合っている。

(5)他社との連携について

連携の概要を下図にまとめている。



① 卸先

前述のように卸先は幅広く、自店での直販と卸の比率は1対9程度となっている。アイスクリームの上代は税込み315円で、75%～80%で小売店へ卸している。現状の取引はすべて小売店と直接行っているもので、卸業者からの引き合いもあったが、結果として成立しなかった。

取引のきっかけは様々である。営業にまわって取引開始となったケースもあるが、先方からの要望での取引のほうが多く、販路は広がっていった。

例えば、百貨店のヤマトヤシキの場合は、「兵庫県認証食品」を取得したことで、バイヤーとの商談の機会に恵まれた。ローソンは、妹尾社長が近所の店舗で、地元名物の「かつめしのおにぎり」があるのを発見し、ローソンの店長に提案した結果、地域の6店舗に卸することになった。

ほかにも、材料を仕入れている生産者が自分が卸しているスーパーで紹介してくれた例や、卸先が知人の他店に紹介してくれた例もある。さらにテレビやお店で見て、仕入れたいとの問い合わせがある場合もある。

② 製造者

アイスクリームの製造に関しては、現在は地域の製造業者「あいす工房さなえ」に委託している。取引のきっかけは、地元で市販されているお米のアイスに記載されていた製造元に妹尾社長が問い合わせたことであつた。取り組み当初の試作品では、別の業者を利用したこともあったが、その後は「あいす工房さなえ」に全商品を任せている。

商品開発では材料の配合を考える役割を担うなど、「あいす工房さなえ」の存在は大きい。新商品の企画の際には、妹尾社長が材料を持参し、製造業者が試作品を複数作成し、妹尾社長が選択するというスタイルとなっている。

製造ロットは 30 個～60 個のため、多品種生産が実現できている。しかし仕入れ価格は製造業者からの提示価格であり、卸の場合は利益率がかなり低くなってしまう。また、現在製造先が一社集中であるため、万一製造者が何らかの事情で製造できない事態となった場合、事業がストップしてしまうことも問題であると認識している。ただ、製造先を分散させるにも、レシピはあっても同じものができるとは限らないことや、兵庫県の認証もこの製造者以外では表示できないことなどがあり、簡単ではない。

③ 生産者

材料となる農産物は、産地に赴いて直接農家と交渉し、(品質は同じでも)型崩れしたものなど市場に出せず廃棄するものを格安で仕入れていることが多い。農家側も協力的で、同じ農作物を作っているほかの農家の分も合わせて調達してくれる。調達ができた材料は、農家に引き取りに行った後、製造者に納品し、製造者は処理をして冷凍保存をしている。収穫時期が限定されているものは、年間分を確保して保存している。

新商品のために希望する農産物を仕入れるためには、色々な工夫をしている。例えば、加古川メロンのアイスを作ろうと思ったときは、スーパーで加古川メロンを買い、試作品をまず作ったという。さらにそのスーパーに試作品を持って営業を行い、スーパーが仕入れている農家を紹介してもらうことも含めて商談中とのことである。

ごくローカルな素材を使用しているため、あまり知らない地域になると、情報収集に苦労する側面もある。農家側からの提案によって開発した商品もあるが、まだまだ少ない。もっと積極的に提案があればよいと考えている。

(6)支援機関やコンサルタント等の活用

商工会に所属しており、販売促進関連などのセミナーには時々参加している。セミナーをきっかけに 2009 年 1 月まで 6 ヶ月間、県の専門家派遣を利用し、販売促進などの助言を受けた。商品のカテゴリを整理することなどを学ぶことができた。他にも計数管理などの民間のコンサルタントを活用したり、商工会の 1～2 回の支援を受けたりしている。

補助金は何度か検討したものの敷居が高く、活用はできなかった。

5.現在の状況と成果

(1)業績

売れ行きは、想像以上の伸びを示しており、昨年度の販売個数は、1 万個強である。今年に入ってからメディアの露出などもあって急速に伸びているため、今年度は少なくとも 3 倍の売上を見込んでいる。会社全体の売上に対しては、まだまだ売上も利益も小さいが、自社の事業の中でもっとも成長している分野であることには間違いはない。販路ごとの内訳は、90%が卸、10%が自社店舗での販売である。

また売れ筋アイテムは、全体ではそうめん、醤油が人気であるが、販売場所によって大幅に差があり、地元産のアイテムが集中的に売れるのが特徴である。御津の梅園では梅アイス、揖保川の直売所「新鮮組こだわり隊」では揖保川トマト、網干町交流館では網干メロンと網干トマトが、それぞれ売上の大半を占める、といった状況である。

(2)顧客

アイスの購入者の属性や目的についても、販売場所によって大きく異なり、多様である。

サービスエリアや梅園などでは観光客が買うし、地元の販売所では地元の人が自宅用に買うなど、販売場所の顧客層に応じた顧客が中心となっている。自社店舗では、地元の人購入が多いが、ギフト用途が多い。ローソンでは若者がノリで仲間と買っていると推測している。

(3)成功要因

妹尾社長によると、「ちょっと変わったもの、独自性の高いものを」という視点で取り組んだことが、予想以上の販売に結びついたのであるとのことである。たとえばホワイトチョコレートも、「白いチョコレートなんて」との反対を押しきって開発され、ヒットしたと聞いたことがあるそうである。同様に、反対を押し切っても開発するという勇気が、特色ある商品を生み出したのであろう。

6.現状の課題と反省点

卸をする場合、原価率はかなり高めの水準となってしまう、利益があがりづらいことが最大の問題である。原価率の低減は大きな課題となっている。

また、現状では一部商品にしかついていないバーコードシールの整備や、営業や納品体制の充実など、販路拡大に際しての準備も課題となっているが、これもコスト対効果に注意しながらやっていく必要がある。

7.これからの展望

今後も、少しずつ地域を広げ、それぞれの地元でとれるローカルな素材を使ったアイスの開発を行っていききたいとのことである。まずは兵庫県全域まで広げることを目指している。そのために、素材と販路の開拓を積極的に進めていく予定である。

他にも、醤油を使った生キャラメルなど、アイスクリーム以外の商品も積極的に開発中であり、商品群も充実させていきたいと考えている。

さらに、阪神間での取り扱いやインターネット販売の本格的な立ち上げを目指して検討中である。

8.成功要因の考察と提言

(1)成功要因の考察

① 話題拡大と購入動機の両立

このアイスクリームの特徴は2つの側面がある。1つは、醤油やそうめんを代表とした、アイスクリームの素材としては違和感のある素材も使っていること。もう1つは、ご当地ものとしても、かなり限られた地域の小さな名産品を中心に展開していることである。前者は話題拡大の牽引力として、後者は「ここでしか食べられない、ここに来たなら食べておかなければ」と思わせる最終購入動機として役立っていると考えられる。アイスクリームそのものよりは、「体験を売る」商品と言える。話題拡大と購入動機の両方をうまく満たしているのが、販売が伸びている一因であろう。

多品種小ロットという、ビジネスには不利になりがちな展開にあえて取り組んでいる点も、参入障壁を高める意味で評価できる。

② つながりを最大限に活かす

妹尾社長の事業の進め方として特徴的なのは、あらゆる縁を活かして事業をよりよくしていく姿勢だと感じられる。

仕入先、販売先の開拓のパターンは実に多様である。知人や取引先からの紹介、直接営業、市販品を見て問い合わせ、県の制度の活用など、縁を最大限に活かして拡大している。取引先の個人的な友人を通して紹介してもらったという話もあった。

また、農家とは、アイスクリームの原材料を仕入れるだけでなく、産地直送の農産物ギフトを店舗で受注代行するというビジネスにもつなげている。

妹尾社長は、地元出身ではないこともあり、必ずしも土地の人々と密着なつながりを持つというわけでもない。そんな中で、ビジネス上のつながりが他のビジネスに結びつくというのは、「相手にも喜ばれる Win-Win の取引」をしている証拠であるといえよう。

また、事業改善の工夫をすることにも余念がない。例えば、紫黒米を粉末化するにあたり、大ロットでしかできないと言われたが、調べてみると地元のお米やさんで簡単にできた、当初高額な梅ジュースを仕入れていたが、梅を製造者に持っていったら製造者が加工してくれた、など、様々なエピソードがある。

(2)提言

① 原価率の改善

最大の課題は原価率の改善であろう。強みでもある多品種小ロット展開であるが、そのデメリットである原価率の高さをまだ解消できていない。せっかく人気を集めている商品なのに、残念な状況である。

製造者とは製造総数が増えれば仕入価格を下げる約束はしているとのことであるが、今後の

事業拡大にも備え、もう一步踏み込んで、徹底した原価率の改善に取り組むことをお勧めする。今まで連携してきた製造者をないがしろにする意味ではなく、腹を割って話し合い、原価率低減のための知恵を出し合ってはどうか。ロットがまとまるアイテムは外注する、試作費用は別請求として製造価格は切り下げてもらい、手間のかかるところは改良する案を出し合うなど、何が高単価につながっているのか分析し、両者が納得できる改善案を探すのである。

② 事業計画の作成

今後、地域を広げて事業拡大していくにあたり、営業や納品など、マンパワーがさらに必要となってくる。場当たりの中途半端な拡大をすると、経費を増やすだけで利益にならない恐れがある。

そのため、今後の成長のシナリオを作成し、利益の出せる計画をしっかりと作って実行していくことをお勧めする。そうすることで、人員投入や商品開発の可否も計算の上で判断することができるようになる。

9.お役立ちポイント

本事例を通して、特に参考になる点は下記のとおりである。

(1) 商業者による商品開発

商業者がオリジナル商品を開発するというケースは、消費者の反応が読みやすいこと、最低限自社での販路が確定しており、テスト販売も容易であるというメリットがある。

また、本事例で冬場の商品として紫黒米うどんを開発したように、閑散期に売するためのアイテムを開発し、売上の平準化を図るという手法も参考になろう。

(2) 販路開拓

特に農業者に参考になりそうな点は、販路開拓における情報発信や積極的な提案の重要性である。本事例では、経営者が積極的に情報発信、探索を行い、さまざまな取引を実現させてきた。積極的な活動の結果、メディアに取り上げられたり、「兵庫県認証食品」に認定されたり、と成長の要因も作ってきた。

一方、農業に関連する情報については、商業者が扱いたくても情報がない、ということがあることも分かる。できることを整理し、積極的に情報発信していくことが、新しい取り組みのきっかけとなるだろう。

主婦でもある中小企業診断士から一言

この商品は「体験を売る」側面が強く、リピーターよりは初回客のウエイトが高い。今後顧客に飽きられずに成長していくためには、リピーター強化が必要であると考えられる。

例えば、今後品揃えを増やしていくのであれば、コレクション的な要素を加えるのも一法である。全アイテムリストを参照でき、そのうちのどれを食べたか消費者がチェックできるツール(チラシやインターネット、パッケージなど)をつくるなどが考えられる。インターネットなどで、まだ食べていない商品はどこに行けば食べられるのかを調べることができれば販売先への集客にもつながる。またインターネット販売で、1種類ずつ全種類を詰め合わせた商品を販売することも考えられる。

コンビニやスーパーなど、リピーターの多い販売場所では、タイミングよく期間限定で新しいアイテムや別の地域のアイテムを投入していけば、ユーザーが楽しみにできる要素となるだろう。

これらの実現には、ブランド化も効果的である。別の地域で見かけても、「〇〇ブランドの一種類である」といことが認識できるよう、ブランド名やデザインを工夫するのである。ブランド名が定着すれば、インターネット販売の強化にもつながるし、メディア掲載時の効果も高まる。ブランド力の構築には積み重ねが必要であるため、やるのであれば早期の取組みをお勧めする。

第5章 事例その5：はたんぼ

～NPOによるレストラン併設の有機野菜の販売店開業～

1.特定非営利活動法人兵庫県有機農業研究会『はたんぼ』の概要

「兵庫県有機農業研究会のお店 はたんぼ」は、兵庫県西宮市にある有機野菜のアンテナショップである。特定非営利活動法人兵庫県有機農業研究会が兵庫県の委託を受けて運営している。70平方メートルの店内で、有機野菜の販売をするだけでなく、有機野菜で作った料理も楽しめるカフェレストランも併設しているのが特徴である。2009年8月27日にオープンしたばかりで、オープンより1ヶ月経過した時期に調査を行った。

住 所 〒 663-8178 兵庫県西宮市甲子園八番町5-20

電話番号 0798-48-6911



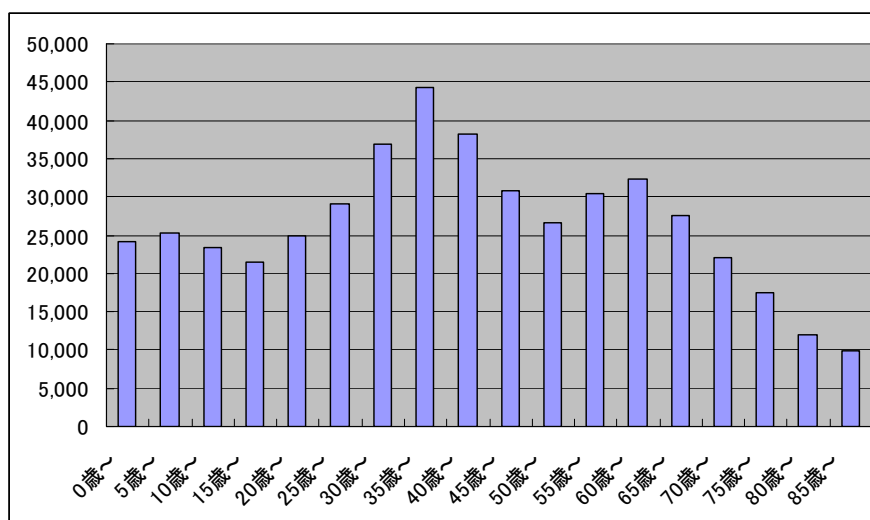
2.外部環境

(1)地域の特徴・状況

「はたんぼ」は、兵庫県西宮市の甲子園にある。甲子園球場と、大規模なショッピングセンターである「ららぽーと甲子園」に近接している。特にららぽーと甲子園には、人気のテーマパーク「キッザニア」がオープンしたばかりで、親子連れに人気の注目のロケーションと言える。だが、「ららぽーと甲子園」や甲子園球場の来場者の中心的な動線からは外れており、自動的に集客できるとまでは言いがたい立地である。

西宮市の人口は約48万人である。平成元年の人口は約43万人であり、震災により一次減少したものの、その後も増加を続けている地域である。年齢別に見ると、30歳～45歳がもっとも多く、それに伴って子どもの数も比較的多い。

西宮市年齢別人口分布(2009 年)



(出所 西宮市 「西宮の統計」)

(2)業界の状況

有機農産物の全生産量に占める割合は、年々増加傾向ではあるものの、わずか 0.2%である。2006 年 4 月に有機農業推進法が成立し、今後の有機農産物の普及が期待されている。消費者が安全な農産物を入手したいと思っても、入手方法が限られているのが現状である。

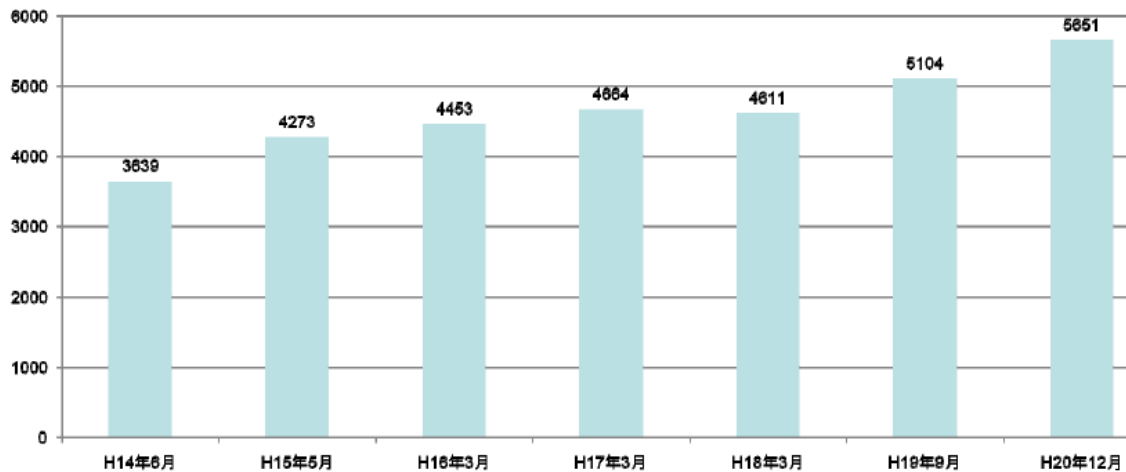
認定事業者の格付実績

	総生産量	格付数量	有機の割合
平成13年度	32,186,500t	33,734t	0.10%
平成14年度	31,711,200t	43,759t	0.14%
平成15年度	29,711,900t	46,192t	0.16%
平成16年度	29,852,700t	47,428t	0.16%
平成17年度	30,529,000t	48,172t	0.16%
平成18年度	29,251,800t	48,596t	0.17%
平成19年度	30,037,100t	53,446t	0.18%

消費・安全局 表示・規格課調べ

(出所 農林水産省「有機農業の推進について」)

有機認定事業者数の推移



有機認定事業者は、有機食品のJAS規格に適合した生産が行われていることを登録認定機関が検査し、その結果、認定された者をいう。

消費・安全局 表示・規格課調べ

(出所 農林水産省「有機農業の推進について」)

3. 特定非営利活動法人兵庫県有機農業研究会の沿革

特定非営利活動法人兵庫県有機農業研究会は、1973年の設立である。長らく任意団体として活動した後、2000年に特定非営利活動法人の認証を受けた。全国の有機関連団体の中でも、最も古い団体と言える。

会員は複数の生産者団体、消費者団体等からなり、これらを当研究会がとりまとめている。消費者が顔の見える関係の生産者から有機農産物を購入する提携推進をはじめ、有機JASの認定、勉強会など、有機農業の普及・啓発に取り組んでいる。

なお、事務局は消費者団体出身のスタッフが担い、当店の企画も彼らにより行われた。

4. 取組の経緯

(1) 事業開始の動機

消費者団体出身である赤城節子事務局長によると、生産者から直接購入する取組みを行いながらも、いずれは有機農産物を誰でも買えるお店が欲しい、というのが長年の夢であったとのことである。誰でもいつでも気軽に有機農産物を購入できれば、目的である有機農産物の普及を推進できるとの思いからである。

(2) 現在までの経緯

数年前から、アンテナショップ立ち上げの話が何度か持ち上がりながらも、諸事情で実現できないことが続いていた。しかし、2009年春、厚生労働省と兵庫県が雇用対策として行っているふ

るさと雇用再生事業のうち「環境にやさしい農産物消費拡大事業」として委託を受けることになり、ようやく実現できることとなったのである。

食品の物販だけでは経営に行き詰まるだろうとの考えから、その日の野菜が食べられるカフェレストランを併設するという企画とした。飲食のついでに野菜を購入、野菜購入のついでに飲食、といった形で客単価を上げられることと、珍しい品種を含めた有機野菜の食べ方の提案もできることが狙いである。

実現決定からは、立地選定、スタッフの雇用、内装と、着々と準備を進めていった。

雇用したスタッフは、新神戸オリエンタルホテル（当時）で料理長を務め、有機フレンチレストランも経営した経験もあるというシェフを筆頭に、野菜ソムリエの女性、教諭経験のある女性、自身も野菜を作っている男性と、多彩な顔ぶれである。当研究会としては、世代交代が必要との思いもあり、若いスタッフの採用に努めた。

ランチの価格帯は 1000 円前後とし、その日にある野菜を使って、スープやカレー、パスタなどを日替わりで提供している。高級レストランでの経験もあるシェフであるが、お客様のニーズにあわせた価格帯のメニューに決定した。

野菜の仕入れについては、有機 JAS の認定を受けた県内の生産者 53 名が「県有機農業生産者出荷組合」を設立し、供給を担うこととなった。

各方面の協力を得ながら、ついに 8 月 27 日にオープンし、調査時点で 1 ヶ月が経過している。お客様からは、「こういうお店が欲しかった」と喜ばれているとのことである。また、実績あるシェフの作る料理の味の質は高く、非常に好評である。



(3)取組の体制

開店に向けては、当会の理事長と事務局長、および順次雇用していったシェフをはじめとする新スタッフによって準備を進めた。兵庫県とのやりとりも仕事のうちである。事業計画の作成などは、前職にて経験を積んだ理事長が行っている。

現在は、シェフを含むスタッフ4名で運営しており、シェフ、調理補助、野菜仕入担当、サービス担当といった役割分担となっている。また、当会が実施している研修事業を活用している農業研修生が、交代で店頭に立っている。

(4)苦勞したところ

何よりも苦勞した点は、品揃えを充実させることである。有機農産物は、まだまだ生産者が少なく、売り手市場と言える。生産しているものはすべて売り先が決まっているために、当店用に農産物を用意してもらうのが難しい。一時はピーマンばかりの品揃えになるなどの苦勞もあった。

今後は当店出荷向けも生産計画に入れてもらうことで、次第に改善される見通しであるが、自然の理にかなった栽培方法でもあるため、端境期など、時期によって農産物が揃いにくいという問題は残る。消費者の理解を促す取組みも必要となってくるとのことである。

(5)他社との連携について

当事例においては、形式上は特定非営利活動法人とその会員である生産者を中心として出荷組合との連携ということになるが、実質的には、シェフをはじめとする商業者と生産者、さらには消費者との連携が存在するといえる。生産者が協働して農産物を出荷し、「はたんぼ」のスタッフが陳列、加工をして販売をし、消費者団体の会員が事務局や顧客、クチコミ宣伝者として運営を支えるという形で連携しているのである。

これらの連携の背景には、36年にわたる地道な活動による関係づくりがある。新規スタッフとの縁も、結果的には築き上げてきた地域でのつながりがきっかけであった。また、供給不足の有機農産物を苦勞しながらも調達できたのも、顔の見えるつきあいを続けてきた信頼関係があつてこそといえよう。

「はたんぼ」の店長であるシェフによると、「仕入れに関しては一般の店舗とまったくスタンスが異なる」とのことである。従来なら業者に『持って来て』と言えば済むところだが、本店では、「一生懸命作ってくれたものを一生懸命売るから、協力してください」という関係だということである。また、近々スタッフ全員で生産者をまわり、オープン時に無理をおして協力いただいたことのお礼や挨拶をしたいとの計画もあるそうである。

有機農産物の普及という共通目的を持ち、丁寧に関係を保つことで、有機的に連携しているのがこの事例の特徴であるといえよう。

とはいえ、消費者として購入するケースと違い、事業として仕入れる場合は原価率が問題となるが、まだその点では生産者の理解は得にくいといった問題も残っている。

(6)支援機関やコンサルタント等の活用

オープン直後に1度コンサルタントの助言を受けたほかは、活用していない。非営利であるゆえに一般の経営とは異なるところもあり、難しい面もあるのではないかと考えている。

(7)環境分析やビジネスプラン作成などを行ったか

事業計画書は当会の理事長がしっかり作成したとのことである。理事長はJ A出身であるが、大型店舗を企画していた経験があるため、専門的なノウハウを持っている。また、シェフも商圈調査などを実施し、店づくりに活かしている。

5.現在の状況と成果

(1)業績

オープン後1ヶ月での売上実績は、1日5～6万円である。内訳は、6割がカフェレストラン、3割が野菜、1割が加工品である。達成できるか不安に思っていた計画値に近い数字は出せており、予想より好調であると言える。

ただし、この先3年間は委託事業として支援があるため、経営に行き詰ることはないが、その後の経営を考えると、売上はまだまだ伸ばしていく必要がある。

(2)顧客

本来の中心ターゲットとして狙っていたのは小さな子どもを持つ30代の女性であったが、現状ではどちらかというと60代女性のほうが購買量が多い。家計のゆとりも要因であると思われる。

また、当会に関わりのある消費者たちの来店も多く、友人を連れてくるなどして支えてくれている。

競合がないために、リピーターも多いのも特徴である。特に野菜は毎日の食卓のためのものであるため、来店頻度も高い。

クチコミやリピーターに強いだけに、今後の広がりが期待できるといえよう。

(3)成功要因

赤城事務局長によると、始まったばかりで成功とまでは言えないが、長年有機農産物に関わってきたことで、基礎ができていることには自信があるとのことである。商品について深く理解し、自信を持ってお客様に説明することもできることは大きな強みである。有機農産物についての知識が浅い人がこのような店舗を手がけても、決してうまくいかないだろうとの見解をお持ちであった。

また、今まで関係をつくってきた多数の生産者や消費者が、様々な形で事業を支えてくれているのも特徴といえよう。オープン直後の集客は、そういった消費者が中心となっている。資金面での援助もあるそうである。

6.現状の課題と反省点

最大の課題は、3年間の委託事業終了後も継続できる体制をつくることである。前述のように、当面は委託事業として採算があわなくとも継続できる予定だが、その後も引き続き運営していく

には大幅な収支の改善が必要である。売上拡大はもちろん、原価率や経費の削減も必要である。

原価の面では、有機農産物は売り手市場で、売り先には困っていないため、卸価格は言い値で、という考えの生産者が多い。しかし、現実には、多くの消費者が受け入れられる価格帯にしなければならぬため、原価率が高すぎる状況となっている。普及事業として理解していただく必要もあると考えている。

経費の面では、配送料負担が大きい。現状はクール宅配便などを使っているため、かなりの負担となっている。また、人件費も、現状の売上では4人の雇用は負担が大きいと考えられる。設備に関しても、委託事業のルールでリースを使わねばならず、中古が買えなかったため、負担は大きい。

7.これからの展望

「はたんぼ」の運営面では、ディナーの充実やお料理教室の実施などサービス充実を図り、売上拡大につなげたいと考えている。また、事業を支えてくれている協力者に少しでも還元できるよう、勉強会などを行う場として最大限に活用していきたいという思いもお持ちである。

「はたんぼ」が成功したあかつきには、当店をモデルとして、各地の団体に啓発事業として紹介・推奨していき、全国に広がることを理想としている。

8.成功要因の考察と提言

(1)成功要因の考察

① カフェレストランの併設

単なる物販店でなく、シェフが常駐するカフェレストランであるというのは、大きな強みである。「食」を扱うに当たって、料理という最終形態で提供できることは、消費者に価値を伝えやすくなり、購買行動を促しやすい。スーパーの試食販売が効果的であるのと同様である。実際に、「しかくまめ」という珍しい野菜をシェフが料理して提供することで人気が出て、ヒットしたという。また、販売の担当者は、珍しい野菜については、常にシェフに調理法などを事前に確認し、お客様に伝える努力をしている。

味や調理法を熟知した八百屋というのは、今までにない存在であり、主婦にとって貴重な存在であると言える。

② 長年の活動による基盤

当会としては店舗運営は初めての経験であるものの、事業を支える関係者とのつながりが地域に根付いていることが成功につながっているとも言えよう。供給の少ない有機農産物を調達できたことももちろんであるが、地域に多数の消費者ネットワークを持つことは、店舗ビジネスにとって得がたい強みである。

③ 消費者目線

企画運営者が消費者団体出身であることにも起因していると考えられるが、消費者目線での企画がなされていることも特徴的である。

カフェレストラン併設という企画や、野菜やランチの価格設定など、「消費者が見たらどう思うか」という視点を貫いて決められたことが推測できる。これらの姿勢が消費者に伝わり、リピーターの獲得にもつながっているものと考えられる。

(2)提言

① 利益率の改善

原価率の高さは大きな問題である。一般の野菜に対し2割増し程度の価格が多く、多くの消費者に受け入れられる限界、との判断から、店頭価格は有機野菜にしては安く抑えられている。仕入れ価格の交渉も必要であろうが、生産者の利益を圧迫しすぎるのも得策ではない。

地域の消費者がどの程度の価格なら許容できるか、アンケートなどで一度調べてみることも必要ではないだろうか。

また、過剰生産など生産者が売りにくいものを多量に安く仕入れ、調理法の提案によってまとめて販売する、利益率を一律にせず、売れるものは高く設定して価格にメリハリをつけるなど、きめ細かい工夫も効果があると思われる。

② 店の外観の改善

チラシや店舗内はおしゃれなカフェ風であるにも関わらず、店舗の外から見るとその雰囲気伝わっていないのが残念な点である。席数も少なく見え、新規入店の敷居が高い。黒板を大きくしてメニューの写真を貼る、今日のお勧め野菜もPRする、席がもう少し見えるように移動させる、ウインドウの掲示を雰囲気に合わせるなど、いくつかの工夫で改善できるであろう。

9.お役立ちポイント

本事例を通して、特に参考になる点は下記のとおりである。

(1)多彩な新規スタッフを活用した連携

本事例においては、新規採用スタッフによる運営が特徴的である。シェフをはじめとするスタッフが、他の業界で培った経験や技術を活かし、強みを作り出している。これも、自社にない能力を外部に求めるという意味で、広い意味での連携と言えるだろう。異なる業界出身の人材を登用するのは、異文化を受け入れる必要もあるため抵抗を感じる経営者も多いが、事業を成長する起爆剤になることも多い。

(2)生産者への敬意と協働

生産者への敬意を持ち、協働者として尊重している点は、農業者との連携において大きな参考となるだろう。シェフの言葉からもよく分かるように、決して仕入業者扱いをするのではなく、

生産の苦労を理解し、共に協力するパートナーとしてつきあうことが、うまく進めるポイントであるといえよう。

(3)消費者を巻き込む仕組み

本事例では、もともと事業主体が消費者との深いつながりを持っていることによりなしえたことであるが、消費者を巻き込んで事業を進めるという考え方は、どんな事業においても参考となる。近年は、情報技術の発達に伴い、消費者の発信力、影響力は強まっている。企業においても、一般消費者や自社のファンをネットワーク化し、よりよい商品・サービスづくり、宣伝に活かす動きは増えてきている。

まずは事業に共感してくれる優良顧客との接点を強め、コミュニケーションができるしくみをつくることなどが考えられる。

主婦でもある中小企業診断士から一言

すでに色々な工夫がうかがえるが、「商品の価値を高める」という点では、まだ工夫の余地があるように思える。同じ商品でも「消費者が感じる価値」を高めることができれば、価格を高めることができる。

例えば、夕食のメインとなるメニュー、つまり「野菜でごちそうを作る」という提案があれば、同じ野菜でも予算は高くなる。高品質な野菜であれば、ソース等を工夫すれば焼くだけでも十分なごちそうとなりうる。調理しやすい野菜を組み合わせ、調味料とセットするなどの販売方法も考えられよう。同様に、珍しい野菜やこだわりやストーリーのある野菜も、食卓での話題を付加できるため、価格の許容度は高まる。

何よりも、有機農産物のメリットをもっと店頭でアピールすることが、長期的な成長につながるだろう。「何を望む人のためのお店なのか」ということを明確に表現するのである。長く健康で過ごすため(高齢者)、美しくなるため(若い女性)、子どもの健やかな成長のため(母親)、などといったように、具体的なターゲットごとにベネフィットを強調することで、新しい顧客開拓にもつながることが期待できる。

第6章 事例その6：工房 あか穂の実り（松田農家）

～農家が農産物加工食品を開発、消費者や商業者等との連携で魅力度アップ～

1. 取組の概要

松田さんは、兵庫県赤穂市にて米や大豆の生産に加え、一部受託作業を営んできた農家である。昭和56年に現在のご夫婦での経営がスタートした。昔、栽培されていた赤い稲穂のもち米は、大きく生長し倒伏しやすいため機械化と共に見かけなくなったが、工夫を重ねることで、粘りが強く、果皮が柔らかい特徴のある赤い稲穂の米を復活した。平成16年より古代米発芽玄米の作付けをはじめ、平成18年より加工食品の開発にも着手している。



赤い稲穂をつける古代米

〒678-1183 兵庫県赤穂市有年牟礼 563

代 表 者：松田光司

業 種：水稻大豆土地利用型農家

主な取扱品：農産物として米、大豆・餅米（共に、ひょうご安心ブランド）

加工食品としてあか穂の実り（注：商標登録済）ブランドの古代米玄米餅、この餅を平たくのばした和風ピザ生地、古代米ミックスの三彩米、古代米玄米粉

従業員：4名（代表を含む）

従前は夫婦のみであったが、平成21年5月より認定農業者として新規就農インキュベーター事業を活用し、新たに男性2名の新規就農者を雇用、野菜栽培等も開始 ※雇用の継続は現在の段階では難しいと判断している

2. 新規事業として、新たに開発した加工食品の数々

開発した新商品群を、写真で示している。



開発された商品の数々

前列左から、古代米玄米（黒米、赤米、緑米の3種）の三彩米、古代米の玄米粉、そして玄米から作った和風ピザ生地、写真の中央が古代米玄米餅というのが加工食品のラインアップで、後方にあるのは減農薬栽培胚芽米である。

3. 取組の経緯と、現在進行形の進展状況

(1) 事業開始の動機

「自身で考えた新たな事業を、自身の手で推進させ、結果を問いたい」というのが松田さんご夫婦の当取組に関する出発点である。即ち、従来のお米や大豆を生産する事業に加え、基本的方針や事業内容、新商品開発の内容を立案・決定していく新事業を通して、新たな農家のあり方を探っていくことになった。

こだわっているのは、取引先の要望に即しての生産や販売というよりも、自ら売れる仕掛けをつくり出し、「販売先の小売業や飲食店などが取り扱いいたくなる作戦づくりと、その実現」に狙いを定めている。

(2) 現在進行形の進展状況

① 市場・販路開拓の実績について

市場・販路開拓に関して、これまでに次のような活動を展開している。

- 1) 地元周辺の様々な場所で試食会（例：家具店、公的機関職員対象の場他）を実施
- 2) NHKテレビにて、赤穂浪士の義士娘が和風ピザ生地を食べる姿が放映され、市内外で認知度向上
- 3) 赤穂市観光課の支援を得て、岡山県備前市や兵庫県豊岡市、東京有楽町で商品展示等
- 4) インターネット販売用のサイトの立ち上げ

② 兵庫県知事賞を受賞

発芽玄米を用いたあか穂の実りは、平成 20 年のひょうごの農とくらし研究活動コンクールの農林水産加工の部で、兵庫県知事賞を獲得している。

③ 公的支援制度を活用し、中小企業診断士等の意見も参考にしながら、方針等を決定

支援に基づく経営方針等の決定や実践面での動きは以下の通りである。一例ではあるが、これまでは農家を主な読者層とする新聞等で掲載されることに着目していたが、一般消費者の目に触れる可能性の高い媒体への働きかけを重点化する姿勢への転換が始まっている。

1) 今後の方策等について、決定・対処した点は以下の通り。

- a. 商品別の優先順位の明確化→当面の主力商品を、生産農家らしさを最も打ち出せる、量産可能、比較的賞味期限が長いといった基準に基づきながら、
「古代米玄米粉」、「古代米玄米の三彩米」と決定
- b. 販路別の優先順位の明確化→赤穂市内の小売店・飲食店とインターネット販売を最重点に、
市外の商工業者ルートにも働きかけていく
- c. 「三彩米」は商品完成度も高いが、価格設定の上方見直しは要→見直し済
- d. 「玄米粉」はレシピ提案要→玄米粉のお好み焼き他でのレシピを開発し、パンフレット等に掲載する（お好み焼きの場合、粉 50 ㌔に出汁 80～90 ㌔、
卵 1 個、キャベツ 100 ㌔）と共に、中小企業診断士経由で東京のフードプロデューサーの見解等を参考に進めている
- e. 「玄米粉」の主要用途をお好み焼き原料とするが、特徴であるふわふわ感を強調するためにもむしろ、「お好み焼きという名称ではなく新たな名称を工夫する」と同時に、「お好み焼き店以外のカフェや自然食系レストランなどの販路開拓の可能性を探る」、或いは、「ソースでなく塩で食べる」といった提案を探ること→新名称が具体的にほぼ決定
- f. 販売候補先である小売店に接触し、感触を確かめておきたい→今後の課題
- g. 優先順位を考慮しつつ、今後のアクションプログラムを次の通り、決定
 - NO.1 全商品を対象とする、消費者へのネット販売
 - NO.2 赤穂市にて、消費者を商業の応援団とする既存活動の力を借りながら、市内のケーキ店や飲食店と連携しつつ「赤穂名物」を創出する
 - NO.3 全商品を対象に、飲食店や物販店等の業者向け販売

2) 今後の課題を、以下の通り確認

- a. 「玄米餅」は見栄えよりも機能性を訴求する方向性が得策と考えられ、栄養面での公的な食品である旨の申請可能性等を探りたい（注：但し、保健所の見解によればかなり難しい模様）
- b. 「玄米ピザ生地」は賞味期限が短く、無菌設備を有する外注工場への生産委託も一案
また「玄米餅」と共に、賞味期限の面から予約販売や冷凍扱いも検討の余地あり

c. 今後の情報発信は、農業新聞系よりも消費者を読み手とした媒体に重点化のこと

d. なお、商標権等については別途、相談窓口等を活用している

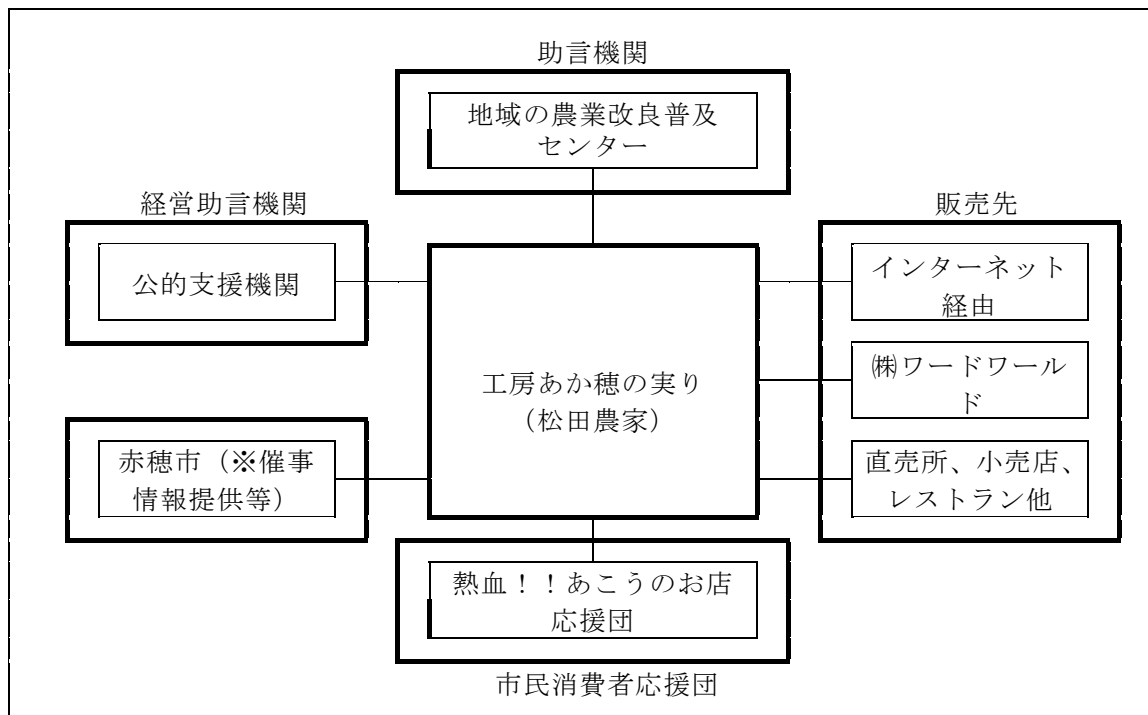
④ 生産設備や、生産のキャパシティーについて

当初は玄米粉の製粉は外部委託していたが、自家製粉のため百数十万円の製粉機を購入し、微細な粉に自家製粉している。玄米粉専用の機械が望ましく、大手の製粉工場では糠の油の処理などを嫌う傾向のあることは、かえって独自性を発揮できる要素でもあると考えられる。

なお、現状の農作物の生産に関して、水稻 8 畝、転作を含めると 15 畝であり、玄米粉用は当農家のみで 70 畝（注：10 畝で 30 kg が 13～14 袋とれ、今年で計 100 袋ほど）であるが、耕作面積の拡大は可能と見込んでいる。

4. 外部機関との連携や、取組の体制

「農産物の生産は松田光司さんが、加工食品開発や市場開拓は松田静さん（注：以下、本稿で「松田さん」と称する時は静さんの意味）がイニシアティブをとる」というのが夫婦間で決められている。概要を次にまとめている。



5. 現在の業績と、顧客・得意先

農業生産高に加え、平成 21 年の加工食品売上高は年間で約 300 万円である。

販売場所として、JA の直売所である「旬彩蔵上郡」「赤穂野菜市」「旬彩蔵書写」、「道の駅あおいおい白龍城」、「神戸そごう新館のひょうごふるさと館」、「楽農レストラン育みの里かんでかんで」、「淡路島のアート山美術館」などの実績がある。

一方、平成 21 年からは、神戸市の企画・広告会社である㈱ワードワールド社のカタログ販売、地元の給食センターへの食材としての供給など、販路が増加傾向にある。



松田さんご夫妻

6. 成功要因

ビジネスとして今後の成果に期する段階ではあるが、平成 21 年 5 月より 2 名の新規就農者はあるものの、取組着手から現在に至る期間全体で考えれば、ほぼ夫婦 2 人の農家がどのようにして事業を推進してきたのだろうかという点に注目してみたい。

成功要因を挙げてみると、「永年の間、農家として培ってきた技術や生産能力」はもとより、「地元の農業改良普及センターからの生産面の支援や情報の提供、及び、公的支援機関の活用」などが挙げられよう。ただし、何と言っても「農業分野の方々のみと接するのがほとんどであった農業生産者が、初対面の様々な先との関係づくりをはじめとした、松田夫妻の実行力や挑戦する姿勢」が最大の原動力と言える。

ところで、販路の一つとなっている㈱ワードワールド社は、松田さんが参加した農商工連携関連のセミナー終了後に、講師を務めた中小企業診断士と意見交換した後に、その中小企業診断士からの声掛けに端を発したものである。出会いの機会を着実にとらえた一例と言えよう。

なお、一つのエピソードとして、丁度、稲の収穫シーズン真っ盛りの頃に大きな台風の襲来が予想され、台風の翌日に前述の中小企業診断士との面談が予定されていたことがあった。そこで、台風襲来の前日に面談日変更の可否を診断士が打診したところ、「もし、台風で稲が倒れてしまっても私たちはどうにもできない。お目にかかります。」との返答であった。農業ではあたりまえの現実を知らない者には驚きであると共に、1 年間の成果が左右する局面とも言える場面でのきっぱりとした言葉と、将来に向かう姿勢は、多くの方を巻き込む求心力の一つかもしれない。

7. 今後の課題

事業規模拡大が最大の経営課題であるが、いわゆる補助金頼みという声も、時折、聞こえる農家経営ではなく、主体的に価格を決定する点などを含め、自身で新たな目標や戦略を策定する経

営をめざしており、その実現こそが今後の課題にはかならない。

具体的な項目としては、次のような点が挙げられる。

- ・販売先等との対等な関係づくり
 - ・「あか穂の実り」の名が、前に出る形でのブランド化
 - ・農家に関わることを理解しようとし、かつ、農家発の情報発信を受けとめてくれる先の確保
- 工房あか穂の実り（松田農家）のめざすところは、大きくとらえると昨今指摘されている方向性の一つである、「1次産業としての農業から、例えば玄米粉への加工業という2次産業、さらには飲食業や食品のブランド化などの3次産業を含む6次産業化」ということもできる。

商標や販売方法についての法的規制順守といった管理面にも目を配りながら、明確になった市場開拓の優先順位を踏まえつつ、トータルブランド確立のための手順を着実に歩いていくことが大切である。一例としては「古代米玄米粉のお好み焼き」などの商品を飲食店などに提案する際には、「玄米粉と新たな調理例をセットにした販売」などの積み重ねが必要であると考えられる。

8. お役立ちポイント

(1) 地域ぐるみをめざす～地域の消費者の力を借りる～

まずは、下記のような形で「地域に愛され、かつ、地域の力を活かす、地域ぐるみ」をめざしている点に注目したい。



試食会の風景

即ち、松田農家のある兵庫県赤穂市では赤穂商工会議所の支援のもと、平成18年より「あこう」のお店熱血応援団事業が展開中である。この事業は中心市街地等の商業活性化をめざして、赤穂市民である消費者の中から毎年10名余りの応援団を募り、次のような活動を繰り返し広げている。

- ・年間4回無料で発行するフリーペーパーに、応援団員が記者として取材執筆したお店を紹介
- ・各応援団員のブログで、地域やお店の情報を発信
- ・商店街のイベントへの参画や、お店に対する商品提案など

- ・毎期年度末には井戸端会議と称して、お店の方々と応援団員が意見交換

松田さんはこの機会をとらえたのである。つまり平成21年11月の応援団員の編集会議の際に、試食会や意見を伺う場を得て、今後のさらなる新商品開発や商品改良に挑んでいる。

あくまで当日ご参加の方々に限った内容であるが参考までに、農家の方々の常識と消費者の皆様様の常識の違いという点も含め、応援団員との実際のやりとりの様子は次の①～④の通りである。

① 質疑応答

- 1)「三彩米はこのまま土にまくと芽が出る」と松田さんが説明→一同から驚きの声
- 2) ロールケーキ(注：試作中の商品)の材料は？→一般的には小麦粉を使用する部分に古代米を使い、バターは最小限使用

② 試食時の感想

- 1) 古代米玄米粉を用いたお好み焼き状のものは、ふわふわ感があり食べやすい
- 2) 「粉そのもの」に甘みを感じる

③ 応援団員からの新商品提案

- 1) 赤穂名産の塩を加え、かつ、赤穂浪士で知られる大石家の家紋等が使えれば、餅と材料は同じ古代米で赤穂名物のせんべいを作ると、「観光のお土産」としても人気が出るのでは？
- 2) 三彩米を用いた雑炊を作れば、原形も残り、アピール度が強い

④ その他の応援団員からの意見やアドバイス

- 1) 赤穂市内のカフェやパン屋さんなどとタイアップしてはどうか(注：候補として、市内飲食店等の実名が多数指摘される)
- 2) ピザ生地は、今日は調理して頂いたのだからわかるが、売る時に食べ方を説明して欲しい
また、レシピ大会などのイベントを実施してはどうか
さらに、もっと薄くしてライスペーパーのように使えないか
- 3) デモンストレーションの際は、他の商品と食べ比べる方法だとわかりやすい
- 4) 発芽玄米の餅は健康への好影響をもっとアピールできればいいのだが…
- 5) 商店街のイベントの際に、試食会を催すべき

わずか1時間たらずの間に実に様々な意見が交わされ、また、引き続きこれらの方々と顔を合わせる機会が見込まれている。この試食会の後にも、様々な交流が続いている。街角でと松田さんと出会った際にはある応援団員から「米粉をパンに入れてみたらおいしかった」との感想が聞かれた。また、後日、応援団員の取材を受け、新たに発行された季刊誌には、ご夫妻や商品等の写真入りであか穂の実りが掲載された。

一方、松田さんは、まずは応援団員に試食して頂くべく「応援団員から提案のあったせんべいならぬ、赤穂名物をめざしたおかき」を開発中である。このような交流を通して、もし、応援団員の間に「自分たちが意見も述べ応援している、あか穂の実り」という思いが芽生えたならば、

「地域ぐるみ」にもう一つ強力な助っ人が加わったと言えるのではだろうか。本事例だけではないが、消費者にとって自分のアイデアから生まれた商品には特別の思いが込められることであろう。そこまではいかずとも、何人かの市民が集まって知恵を出し合いながら誕生してきた商品や事業には、応援したくなる感情が生まれてくる場合も少なくない。今後の事業推進の原動力の一つとしての応援団員の方々への期待も高まっている。

「皆様方流の消費者応援団の見出し方と、連携の仕方」を探って頂ければ幸いである。

(2) 農家主導型の農商工等連携、新事業展開への挑戦

まだまだアイデア段階で、実現可能性や魅力度向上はじめ課題は山積しているものの、現時点で農商工等連携促進法の認定を意識しつつ、「周遊観光的要素も含め、地域の赤穂市周辺で当該玄米粉を用いたケーキやそばのお店、カフェに自然食系レストランに加え、農家めぐりという新たな魅力の提供」という構想がある。

ところで、農商工等連携促進法認定に関して、松田さん自身の認識では「商業者や工業者主導型の連携が多いのでは」と考えている。また、「農産物を活用した新商品開発といった新事業を推進させる場合においても、小売側のペースに合わせざるを得ない状況も少なくない」と感じている。

当取組について松田さんは一貫して、「生産の様子も含め、農家のことを理解してくれる先と取り組みたい」、「例えば小売店さんや飲食店さんと対等に商談したい」というこだわりがある。

また、現時点では、法律認定申請をめざすか否かも定かではないが、従前の行動力や実践力を活かし、この点でも可能性を感じさせてくれる存在である。本文を読まれている農家さんの中からも法律認定や新規事業展開において、係るスタンスでの挑戦が待たれるところでもある。

主婦でもある中小企業診断士から一言

玄米や発芽玄米の栄養価の高さは一般に認知されている。また、「小麦は身体を冷やす」という説も女性雑誌等でよく言われ、ダイエットをする女性には避けられる傾向も見受けられる。また、小麦アレルギーに悩む子供も多い。

そのため、玄米粉については、美容・健康食品として、「小麦粉の代替品にできる」のであれば、大きな潜在市場がある可能性がある。安心して簡単に使用できるように、代替に不向きな料理や代替時の注意事項、代替したときの味の違いなど、情報提供を徹底して行うとよいだろう。家庭の小麦粉容器に、小麦粉の代わりに玄米粉を入れていただくことを目指すのである。

情報提供の具体的な方法としては、多彩なレシピはもちろん、試食会での味の評価や愛用者からの声(できれば美容・健康上の変化なども含め)などをホームページなどに掲載していくとよい。

第7章 事例その7：有限会社播磨海洋牧場

～目利きした魚の卸・小売りと漁業者と連携し農商工等連携促進法に基づく事業計画の認定～

1. ㈲播磨海洋牧場について

㈲播磨海洋牧場は平成13年5月の設立で、兵庫県姫路市から高速艇で30分ほどの家島や坊勢島などからなる家島諸島周辺の漁場で水揚げされた新鮮な魚の卸・小売りを主な業としている。一方、クルマエビ養殖やマコガレイの中間育成、或いは電力関係の取水調査やクラゲ処理に関する基礎研究などの実績も豊富で、環境水産コンサルタント的な一面も備えている。

水槽の並ぶユニットハウスを訪れた人の多くが「魚臭くないこと」に驚くのであるが、清掃による臭みの排除は勿論のこと、魚臭さの原因への対処としての血抜きをはじめ当社独特の魚の取り扱い方法に起因する点も少なくない。

本 社：〒670-0985 姫路市玉出 1-40-41

業 種：水産卸、環境水産コンサルタント

主な取扱品：魚介類、環境・地質・海洋・水産に関する調査並びにコンサルタント業務

従 業 員：3名（別途、当社常駐の外注者あり）

代表取締役：向井昭博



ユニットハウス内（※右側の上下が水槽）

2. 事業の概要

(1) 取り扱う魚について

季節に応じて変わるが、取り扱う魚は多岐にわたる。全国的に地域によって呼び名が異なる魚種もあろうが、タイ、ハモ、スズキ、コチ、マコガレイ、ウマズラハギ、マルアジ、シャコ、アワビ、ガザミ（注：当地域ではワタリと呼ぶことが多く、後述する当社の農商工等連携促進法の事業計画認定の対象となっている）、クルマエビ、タコ、ハリイカ等々である。



水槽内の様子

なお、筆者が訪れた際の水槽の中には大きなぴちぴちのハモが溢れていたのを前に、向井社長から様々な情報を頂いた。即ち、「例えば、昨日のもっと大きなハモの売れ先は、多くは京都の料亭だった」、「ハモならハモを誰も獲れない日に、たくさん獲られる漁師さんがいる」、「そんな腕のいい漁師さんが当社の仕入れ先」、「一度に複数の魚を網で扱うのではなく、魚がぶつかり合うことで肉を傷つけることのないよう配慮し、1尾1尾を網ですくう漁師さんが当社の仕入れ先」、「氷の上に魚を陳列している手法は果たして魚のためにどうだろうか？」等々である。“魚を目利きする会社”の一端を知る思いである。

主な販路は多店舗から単独店の料亭や飲食店、百貨店、食品小売業、また、インターネット経由で一部は一般家庭にも通信販売している。なお、インターネット上は自社の本店に加え、楽天や yahoo でも展開している。



仕入れ風景

3. 取組の経緯と、現在の状況

(1) 事業開始の動機と、現在までの経緯

北里水産大学（注：当時の名称）を卒業し、自らクルマエビの養殖に取り組んだ経験も含め水

産関係一筋の向井社長にとっては、かつて養殖世界一であった水産国日本の没落ぶり（？）が頭をよぎらない日はなかった。

創業以来、自ら魚介類の養殖や水産関係の調査などのコンサルタント的な業務にも携わりながら、「兵庫県の播磨地域では、明石の鯛はじめ単品で有名な魚介類はあるものの、全体的には魚の品質が高いわりには全国的な認知度が低いのでは？」という思いを強く抱き続けてきた。そこで「まずは、魚を仕入れる側がいれば検品をする、言い換えれば、目利きがいることを主張すべき」と考えたのである。また、昨今からの安心安全への消費者意識の高まりは、目利きした魚を最良の状態でお届けすることをめざす当社へのフォローの風と受けとめている。

(2) 目利きした魚の卸・小売り事業の特徴

主として飲食店等の事業所向けのビジネスで重視している点がある。それは、飲食店、小売業、或いは、通信販売会社などの「当社の販売先にあたる先の、お客様の数」である。容易なことではないが、「商談時点で事前にこれを知ること」にこだわっている。その理由の第1は、「量と売り先が決まっている当社だからこそ、漁師さんが集まってきてくれるから」である。生鮮品を取り扱う者同士にわかりあえる、また、最も重視するポイントかもしれない。

第2の理由は、「当社売価×数量が、仕入れ時の価格を左右する」からである。ねばり強い商談の中で、このスタンスが結果的に、仕入れ先と当社、そして、販売先双方の利益に貢献することの合意形成に努めているのである。

ところで、「販売する数量を把握しつつ、仕入れに当たる」ということは、当社にとっても現時点でも課題の部分は残るものの、創業間もない頃からから実現できたわけではない。様々な工夫や努力の積み重ねによって完成度を高めているのである。

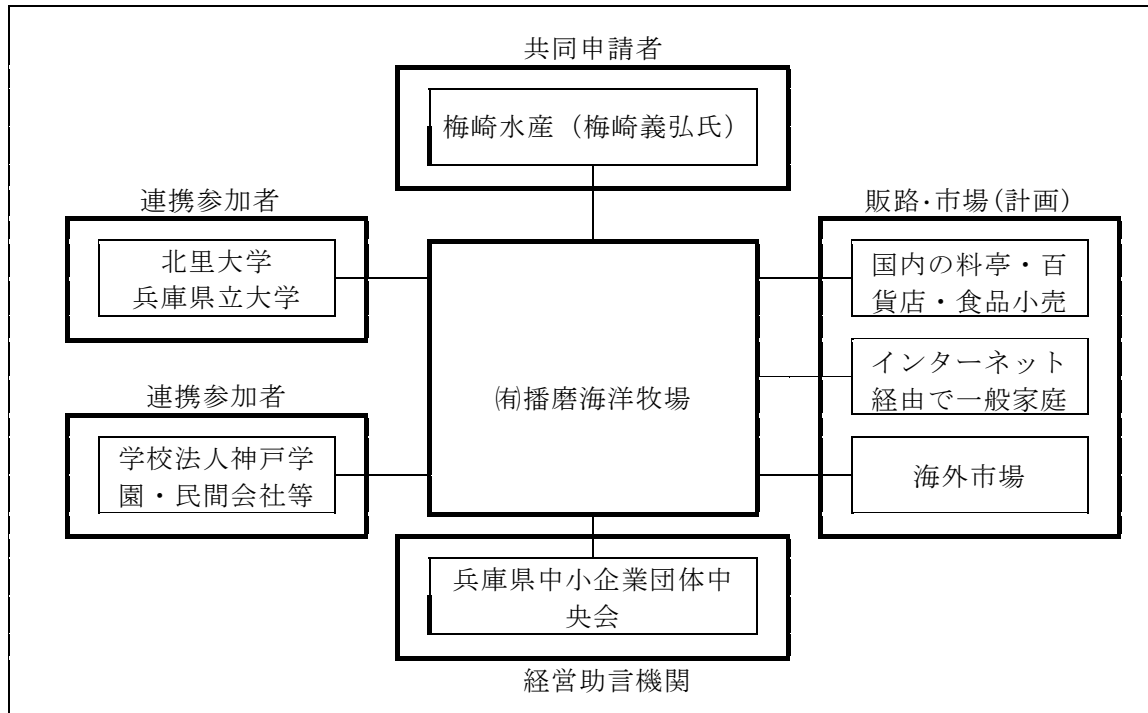
例えば当社のパンフレットでは、「はりかい・おすすめ旬一覧」が定められている。魚種毎に特においしい旬の月には◎、子持ちの時期には◆といったマークと共に、空欄の月もある。旬が長いと思われるがちな鯛でさえ、当社の基準では6, 7, 8月などは「おすすめの旬」には該当していない。このような姿勢も売り先との交渉の場面での信用力形成の一助になっているものと考えられる。時には、商談時の合意形成に至らなかったケースもあるが、いわばこの「売ってから仕入れる方針」は、ロスの最小化も含め当社内外の収益性確保に寄与している。

4. 農商工等連携促進法に基づく事業計画の認定について

(1) 認定を受けた事業の概要

平成21年7月に、「ITなどの新技術を活用した生産や販売の実現」として、「播磨灘・家島産ガザミを使い播磨海洋牧場の独自技術と監視システムで、高級料理用はりかい蟹（脱皮ガザミ）の開発・販売」をテーマとして、農商工等連携促進法の事業計画認定を受けている。また、申請した補助金も決定の見通しとなっている。

農商工等連携促進法の事業計画認定に係る関係先の例



連携先として、日頃から向井社長が、漁業組合の幹部で漁獲したガザミを大切に扱うことにも注目していた漁業者で、コミュニケーションも円滑にはかれる梅崎義弘氏を共同申請者として迎えることができ、法律認定へのスタートが切られた次第である。梅崎水産が原料の調整と調達を担い、当社が商品開発を担う形で連携体の構築がはかられた。

技術開発面は、向井社長の母校でもある北里大学や兵庫県立大学の支援を受けている。他方、経営面を中心とした認定に向けての準備に関して、兵庫県中小企業団体中央会の地域力連携事業の一環として、中小企業診断士の派遣を受けている。

(2) 法律認定に至るまでの経緯

同社が法律認定に至るまでの経緯は、おおよそ以下の通りである。勿論、ケースによっては多少の差違が生じることもあるかと考えられるが、参考までに記したい。

① スタート

大阪市にある中小企業基盤機構近畿支部に連絡し、法律認定希望の旨を伝え、後日、事前のヒアリングシート（注：シートの書式としては、A4版3枚程度で「事業概要」「市場ニーズ」「類似、競合する製品・サービスとの違い」などの項目や数値関連事項等）を受領。

② 第1回の面談へ

同機構に記入済ヒアリングシートを送付した上で、第1回の面談日を決定。

平成20年10月に上記機構を中小企業診断士と共に訪問し、プロジェクトマネージャー等と面談し、約1時間半程度の当日の流れは概ね以下の通り。

- 1) 当社からの事業概要説明
 - 2) 先方からの質問と、それに対する返答
 - 3) 上記機構からの支援概要の説明（資料交付の上、事業概要の構築と業務手順について）
 - 4) 機構からの提案（注：「このような点を明らかにしておくように」といったニュアンス）
- ③ 認定に向けて

平成 20 年 11 月に再訪した際に、「(あくまでイメージではあるが) とにかく進めてみよう」と言われたような印象を受け、アンケート調査の実施も含め、次に進むための必要書類作成の指摘を受ける。

以降、継続的なやりとりの中では相応の業務の負担とを感じる場面もあったが、評価委員会での説明を担当願うプロジェクトマネージャーによる当社認定のための支援であるとの認識を確認しつつ、平成 21 年初夏頃まで、訪問やメールでのやりとりが継続した。

④ 法律認定に向けての課題等

法律認定に至る間に尽力した点としては、あくまでも当事例に関してではあるが、次のような要素があげられる。公的機関等に向けての書類作成等の経験を比較的有する向井社長ではあるが、率直なところ、制度についての理解が必ずしも十分でなかった状態からのスタートであったため、例えば、「認定された時期であれば理解・対応できた事柄が、着手した時期には大きな壁に見えた」といった点も含まれている。

- 1) ヒアリングシートに端を発し、提出用書類の各欄にマッチした内容を書き込むこと
- 2) 連携先である梅崎氏のみならず、漁師さんはじめ漁業を取り巻く方々に、当制度の主旨や当社の狙いを理解頂くこと
- 3) (結果的に認定を獲得できたが) 農業に比べ水産関係の事例が少ないと見受けられたことから、当初は、当社はアピールが難しいのではという懸念があった
- 4) 認定までの間に指摘を受けとりわけ印象に残っている事項、及び、注力した事項としては、図解の重要性、様々な裏付けを揃えること（例：妥当性のある標的市場別売上計画の策定、アンケート調査の実施を含め市場が獲得できる根拠、綿密なキャッシュフロー計画の策定、現状でのカニ料理普及拡大の阻害理由とこの点をクリアできる可能性を秘めた当社商品の優位性訴求）

最終的には「7～8年の間での投下資金回収」を一つの目処として、事業計画をまとめあげた。

播磨灘・家島産のガザミを用いた加工品開発が対象となる事業であるが、原料であるガザミは認知度が低く、価格が不安定であったが、新商品は脱皮行為をコントロールすることで、高品質で生産性が高く、安定供給できるため、市場において「高級料理用はりかい蟹」のブランド化がはかれるものと期待されている。

5. 事業全体についての成功要因

(1) 同社を取り巻く最適なパートナーづくり

最終消費者をはじめ、仕入れ先である漁業者、販売先となる飲食店などによって、同社の取組の全体像が構成されている。当社の方針を理解頂き、当社が仕入れたい漁業者の魚介類を調達し、そして、例えば旬にこだわる姿勢や情報を販売先や最終消費者にお伝えしながらの事業展開である。「販売する数量を把握しつつ、仕入れに当たる」ということも結局は、これらパートナーすべての広い意味での利益を配慮してのスタンスにはかならないものと考えられる。

なお、法律認定の対象となっている事業計画の成果はこれからの行く末を見守ることになるが、この事業についても同様の方向性がめざされていることから、今後の発展に期待が膨らむ次第である。

(2) 魚の取り扱いに関する「プロの技」の数々

例えば、以下のようなプロの技が随所に活かされている。

① 目利き：脂の乗った美味しくて元気な魚をセレクト

また、春に桜ダイなど世間で言う旬ではなく「プロが知っている旬」も付加価値の一つ

② 即殺：手鉤を使用し、一撃での活〆による鮮度維持

③ 血抜き：完全な血抜き

④ 神経抜き：鮮度保持の処理の一環

⑤ 適温での輸送：鮮度保持の処理の一環

6. 今後の課題

事業計画の法律認定に係る事業を本格的に展開していくことそのものが、今後に向けての最大の課題である。現実的には大量の海水を必要とするため、海岸に近い施設の賃借が最初のアクションであったが、当該地域の施設は行政機関が保有しているケースが多く、民間企業の賃借は難航した。ただし、ようやく具体的な候補地を見出すことができ、まもなく第一歩を踏み出す予定である。

なお、既存事業についても、当社の名前と商品力をアピールするためにも、阪神間で鮮魚の直営小売店を出店する方向で、物件選定にも乗り出しているなど、新たなテーマへの取組が続いている。

7. お役立ちポイント

「数々のプロの技」や、「売ってから仕入れるスタンス」、「お客様に買って頂きたい魚や旬を

お伝えする、換言すれば、今は旬ではないという点もお伝えする姿勢」なども当社経営の根幹を成す部分であり、可能な点はとりいれたいところである。

ところで、目利きする卸・小売業として、仕入れ面への配慮に並々ならぬ点があることにも注目したい。漁師さんに求めるだけでなく、お客様のおいしい顔を漁師さんにフィードバックすることに日頃からの努力を惜しんでいない。筆者の同行時に姫路市内で偶然、仕入れ先の漁師さんに向井社長が出会った時に、まさきに口をついたのもこの言葉であった。このお客様の声が伝わることで漁師さんに新たな活力を生んでいると考えられる。もし、漁師さんの頭の中に「同業他社を含めた中で、お客様の声が届くことが播磨海洋牧場の『特別』の一つ」と認識頂くことができれば、既存・新規の両事業を取り巻く連携体はより強力なものになるであろう。

実は10年来、向井社長の頭の中には常に7~8個の新しい事業テーマが詰まっている。すべてのテーマが顕在化しているわけではないが、法律認定を受けた事業も数年来あためてきたテーマであるし、別途、新事業のための新会社設立も着々と進行している。

既に「内外の環境変化を踏まえ、日々、革新することがあたりまえの企業」の仲間入りを果たしていると言えよう。

第8章 事例その8：ヒガシマル醤油株式会社

～契約栽培による地場産高品質完熟小麦で、限定醸造淡口醤油を開発・販売～

1. ヒガシマル醤油㈱

J Aや栽培農家、そして、後述する㈱高田商店などと連携し、醤油に適した蛋白含有量の高い完熟小麦を麦秋に当たる初夏に収穫し、これを用いて春に仕込み秋に搾る限定醸造淡口醤油「龍野乃刻（たつののとき）」を開発、販売している。例えば、お刺身のつけ醤油や旬のおひたしのかけ醤油などに好評で、生産面でも栽培技術の改善努力により品質・反収も向上している。

ヒガシマル醤油㈱は兵庫県たつの市に本社があり、京料理等に欠かせないといわれる淡口醤油を作り続けて340年の伝統ある企業である。

〒679-4167

兵庫県たつの市龍野町富永 100-3

TEL 0791-63-4567

ヒガシマル醤油株式会社



限定醸造淡口醤油「龍野乃刻」

2. 外部環境

(1) 兵庫県のたつの市

ヒガシマル社から頂いた資料によれば、「淡口醤油の故郷～兵庫県龍野～」が、次のように紹介されている。

～龍野は播州平野の西部に位置した城下町です。瀬戸内特有の温暖な気候に恵まれ、町の中央

を流れる揖保川（いぼがわ）の醸造に適した軟水や近隣からの原料入手に加え大消費地の存在と揖保川、瀬戸内海を利用した水運の便が古くからこの町を醤油の産地として発展させました。（…さらに、播州小麦や米、赤穂塩など原料に関する記載が続く）～。

(2) 当取組への着手時点での、小麦栽培を取り巻く状況

小麦は製粉用途が多数派を占めるとのことである。当事業に着手した頃も、「製粉主体の流通体系の中で製粉のための等級をクリアする必要がある、荷受けの際には農協で受け入れる品種が決まっていたことから、（製粉に向くというよりは醤油の原料とすることを前提とした）この品種を栽培したいと思っても実施は難しい」という課題があった。

3. 取組の経緯

「淡口醤油のトップメーカーとして、10年間追従できない淡口醤油を」という、ヒガシマル醤油㈱のトップの声がすべての始まりとなった。以降、今回、お話をお伺いすることができたヒガシマル醤油㈱取締役製造部長の薦田裕氏はじめ社内外が一丸となつての事業化が進められたわけである。



左から桂氏、薦田氏、高部氏、九村氏

(1) 現在までの経緯

長く厳しい、しかしながら、達成への強い思いが込められた今日までのプロセスの概要は、次の通りである。

なお、プレスリリース等を通して平成14年～21年の間に、新聞、テレビ、ラジオなどで当事業が取りあげられた回数は実に80件近くにのぼっている。

＜補足＞ヒガシマル社の資料に基づく、高品質完熟小麦の定義

「良質の醤油醸造や手延べ素麺の製造を可能にするため、本来小麦が有する糖質や蛋白質等の有効成分を最大限に高めることを目標に開発された『栽培技術・栽培管理』に基づいて契約栽培された播州産小麦を言う。」とのことである。

① 平成 13 年 11 月に高品質完熟小麦のテスト栽培

1 反の規模で実際に栽培を開始。

② 平成 15 年実証圃において、初めての高品質完熟小麦栽培

また、農業改良普及センターやＪＡの支援を受けながら、高品質完熟小麦栽培こよみ（注：栽培方法を成文化したもの）の作成が始まり、以降、このこよみは、より完成度を高めていくことになる。

③ 平成 17 年、契約栽培高品質完熟小麦の生産改善実証圃の設置、栽培試験開始

地元産小麦使用と新しい栽培方法のためのテスト圃場（注：ヒガシマル社と高田商店の負担に基づく）を設置し、試験的に栽培を開始した。

④ 平成 18 年、同じく醤油の原料となる大豆の栽培試験開始

⑤ 平成 18 年から「産地づくり交付金」の制度を活用し、互いに他の圃場も見て回っての意見交換や良い意味での競争意識を持った活動を狙いとして、圃場巡回がスタート。また、作柄や分析結果も定点毎に集計して翌年の参考資料とする業務が始まった。さらに、現在も、圃場巡回視察や定点調査会、栽培指導講習会が実施され、また、契約小麦生産振興大会などの場もたれている。

(2) 淡口醤油に最適で、かつ、原料を地元産にこだわり続けた歴史

当初は「地元産は塩のみ」というスタートであったが、平成 21 年からは、小麦、大豆、米、塩、揖保川の水などの原料がすべて「播州産」となっている。ここに至るまでの「淡口醤油に最適で、かつ、地元産の原料にこだわり続けた歴史」は、以下の通りである。

① 求める小麦への思い

北海道で淡口醤油に向く小麦があることを知り、「品種は問わないが、このような小麦を地元で生産できないか」と、永年の取引関係にあった全農兵庫に相談を持ちかけた。そして、兵庫県農林水産技術総合センターに栽培技術の支援を受けるのと併行して、国や県に全農兵庫を通して小麦の流通制度についての相談を続けた。このような働きかけの中で、平成 12 年頃に「実需と生産の結びつき」を大きな狙いの一つとした民間流通に重点をおいた制度への移行をみたことも、当事業に着手する追い風となった模様である。

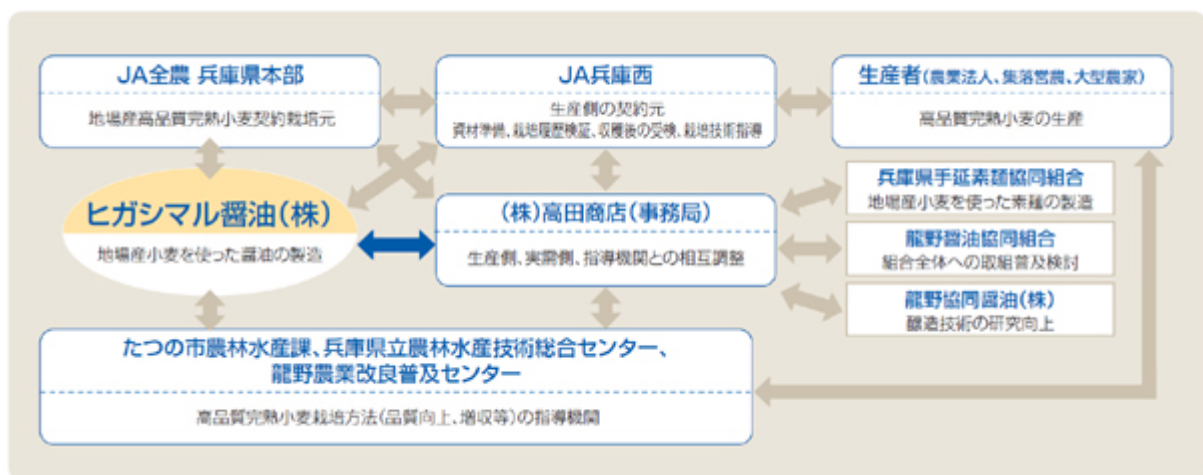
② 求める小麦の栽培方法

「高品質完熟小麦栽培こよみ」は、「このような方法で栽培すれば、一定の小麦ができるという方針や方法」を定めたものである。例えば、「色やねばりを求める」という従前の傾向に対し、「醤油づくりの場合、『煎る工程』があるために粘着度は不要で、色も特に問題なし」との

認識の下、「蛋白含有量を高め、かつ、反収も多く（注：通常は、反収を多くすれば蛋白含有量は低くなる、とのこと）」という2つの目標が定められた。

ところで、小麦栽培農家は「田植えの段取りや入梅前の収穫という理由から、早刈り」の傾向があったが、このままでは、本来の小麦に要求される有効成分である糖質や蛋白質に乏しいという状況が見受けられた。そこで、一般的に小麦の収穫時期は6月上旬であるが、高品質完熟小麦は6月の中～下旬、ちょうど梅雨の時期の収穫にあたることへの挑戦もめざされたのである。

4. 取組の体制



（出所：平成20年の農商工連携88選（METI／経済産業省）のホームページ）

(1) 全体像

現在では、栽培はJA兵庫西管内での契約生産団体は約80である。そのうち、龍野地区では14の営農組合と大規模個人農家が担っているが、参考までに当事業が選ばれた平成20年の農商工連携88選（METI／経済産業省）のホームページでは取組概要が上記のようにまとめられている。その内容を紹介するとJA全農兵庫県本部は「地場産高品質完熟小麦契約栽培元」、JA兵庫西は「生産側の栽培元」を、生産者（農業法人、集落営農、大型農家）は「高品質完熟小麦の生産」を担い、また、龍野醤油協同組合は「組合全体への取組普及検討」を、龍野協同醤油(株)は「製造技術の研究向上」に尽力している。加えて、たつの市農林水産課、兵庫県立農林水産技術総合センター、龍野農業改良普及センターは「高品質完熟小麦栽培方法（品質向上、増収等）の指導機関」としての役割を担っている。さらに、龍野農業改良普及センターは栽培に関するコーディネーターとして、また、具体的には農作業の労力軽減化にも力を注いでいる。

なお、本稿では詳細に触れられていないが、兵庫県手延素麺協同組合も完熟小麦を使用して手延素麺のプレミアム商品を開発し、限定販売を実施するなど、活動が拡大している模様である。

(2) ㈱高田商店の役割



「揖保乃糸」

事業の構想段階から現在に至るまで、当取組における(株)高田商店の役割は極めて大きいものと見受けられる。同社は、地元で盛んな「醤油と素麺の原料の売買」を主たる事業内容としており、当取組では「栽培の生産現場と実需が望むもののコーディネーター」と言える。

同社の取組姿勢や担っている役割等について、(株)高田商店の営業総務総括統括部長である高部正温氏から伺った内容は、次の通りである。

① 国内産・地元産の原料調達へ

前述の通り北海道で醤油醸造に向く小麦の存在を見出したのも高部氏であり、勤続約 50 年の経験の中で、「海外にシフトしつつある原料調達をもう一度国内に戻したいという強い思いを、当取組の着手前から抱かれていたこと」は、事業立ち上げに向けての隠れた原動力と言えよう。

② 流通面にも詳しい同社の、一貫して「実需重視」の姿勢

「醤油醸造に最も相応しい小麦を」という当初の着想は勿論のこと、実需を起点に、例えば「何がどれだけ必要なのか」を常に念頭におきながら圃場を回っている。時には農業改良普及センターの職員が同行することもある。

現在も毎月、「ヒガシマル社と農家の、時には台所にも入っていく姿勢」で、互いに言いにくい点も含めた本音の情報・意見交換に努めている。

③ データの収集・蓄積と活用

高品質完熟小麦の作付け面積や確定数量、平均反収や蛋白含有量をはじめ、各農家の 10 年近いデータを保有し、ヒガシマル社と J A での検討を経て来年の目標数字作成に活かすなど、蓄積したデータを当取組にフルに活用している。

5. 現在の状況と成功要因

(1) 現状と業績

業績としてまず、「小麦の作付け面積増に反収アップ、品質向上」が目を引く。

高品質完熟小麦の栽培について、龍野地区で見れば、いずれも平成 16 年度と平成 20 年度を比較した場合、顕著な伸びが示されている（注：数字はいずれも㈱高田商店より提供を受けた資料に基づく）。

- ① 作付面積は、400 a → 13,535 a
- ② 確定数量は、13 トン → 638 トン
- ③ 平均反収は、319.60 kg → 472.10 kg
- ④ 平均蛋白含有量は、11.58% → 12.06%

「龍野乃刻」に加え、淡口醤油への使用量も飛躍的に伸びているとのことであるが、栽培農家にとっては契約栽培による小麦生産の安定化は重要な要素である。

ヒガシマル社にとっての最大の成果は勿論、醤油の品質向上である。

(2) 成功要因

「事業としての立ち上げや継続の面で、農・商・工が如何に手を結び、かつ、連携を積み重ねていくか」というのは、極めて関心の高いテーマであろう。以下、この点を中心に成功要因を探る。



麦踏みの様子

- ① ヒガシマル社や農家の皆さんの、当取組への確かなモチベーションの獲得

「新たな淡口醤油を製造する」という目標が明確になった段階でも、醤油醸造現場の社員さんにとっては、新しい製造方法やその狙いなどに関して、時にはとまどいが生じたかもしれない。しかしながら、このような局面に向けての打開策の意味も込めて、当取組の早い段階から、圃場を見るという場が設けられている。何年も前から「巡視」という活動に、ヒガシマル社の社員も参画している。即ち、生産農家の方々と共に圃場を視察するのである。栽培の現場に触

れ、農家の方々の具体的な努力の内容を肌で感じることは、より良い製品づくりにもはや欠かすことのできない要素となっている。

② 複数の農家が参画していることの利点

「複数の農家からなる集落営農という組織単位の活動でもある」という点に注目してみたい。

龍野農業改良普及センターの九村普及主査によれば、「個々の農家であれば一度うまくいかないと、やめようかということになりがちであるが、互いに、次にがんばろうという傾向が生まれている」。さらに、「みんなで圃場を回りながら、農家同士が相互に指導しあっている」、「農家が、個人で他にもまわってみるなど大変熱心」、「全体がレベルアップしている印象」といった言葉が続く状況である。

ところで、「直接農家に出向いて、このような物が欲しい」と言う商・工・業者の方をたまに見かける点について同氏は「地域があって成立している点を見据え、かつ、普及センターや各市、ＪＡなどの関係機関があることにも目を行き届かせて欲しい」、「地域の情報を伝えることもできるし、段階を踏みながら地域ぐるみの協力を求めることが長続きのコツでは」とのことである。なお、前掲の写真の桂氏は、同普及センターの普及指導員である。

6. これからの展望

㈱高田商店では、醤油粕の乾燥とペレット肥料の加工設備を備え、平成 20 年より工場が稼働している。これは、産業廃棄物として処理されていた醤油の絞り粕の堆肥としての有効活用をはかったもので、テスト圃場に散布している。米→麦→大豆を連作した場合に「土地の力」が低下するといった傾向がいわれている中、今後の循環型農業の推進にも期待したい。

7. 提言

農商工連携等について、前述の薦田取締役から頂いた言葉を紹介し、提言としたい。

(1) 「取組への参画者が互いにメリットのあること」が大切

一例として、農業には天候リスクは必ずあり、農家の努力に関わらずできないこともある（注：例えば平成 21 年初夏は、初めてヒガシマル社が要望する収穫量を下回った）。商工業者側にはどこまでアローワンスを持って受け入れられるかという力量、技術、プロとしての対応力が問われることになる。同時に参画者は、自己責任の原則を踏まえ、自らリスク管理に留意することも不可欠である。

(2) 産地から食卓までを見据えた企業活動を

当然のことながら、通常、麦であれば 1 年 1 作である。今年の収穫の次は 1 年後である。農家と手を携えるのであれば、商・工業者は「1 年」というサイクルに基づきながら、産地から食卓までを見据えつつ、日頃のビジネスや相互関係の構築をはかっていく必要があることを再確認し

ておきたい。

8. お役立ちポイント

注目すべき第1点は、実現に至るまでの確固たるプロセスであろう。

着手から今日に至るまでの道筋は前述の通りであるが、次のようなエピソードも忘れることはできない。平成15年に初めておおよそ15畝で50トンの小麦が収穫され、これを材料として初めて作った醤油を栽培農家に渡した時のことである。

「自ら育てた小麦が何になっているか」を知る場面に遭遇することの少なかった農家が、「自分たちが育てた農産物からできた商品を確認できた喜び」を実感されたとのことである。これに先だって、ヒガシマル社の社員さんが圃場に出向き、栽培されている様子を自身の目で確かめた実体験は、以降も巡視に加わっていることも含め、ものづくりへの愛着や姿勢に大きな変化をもたらしたのである。「栽培農家があらためて本気になった」ともいえる点、「さらなる品質向上への契機」といった点と共に、双方にとっての大きな転機であったと考えられている。

加えて、圃場巡回において「現場を見て、意見交換した」ことも、より能動的に事業に参画する力を生んでいると言えよう。農・工が（注：総じては農・商・工が）より深い意味で互いの理解を築き上げていくための大きなステップであったと考えられる。

本事例とは離れるが、私どもが中小企業診断士としての日頃の業務においても、経営者層が新規事業の方針を打ち出しても、「新しい事業の仕組み作りや新規顧客開拓等々に、社員全員が必ずしも積極的に取り組んでいるケースばかりではない」という状況も伺える。是非、学び、とりいれたいところである。

第2は、既に記した通り、当取組に参画している企業や支援機関が各々の役割を全うしている点が挙げられる。「このような事業を他社が真似ようとすれば？」という質問に対して、「お金があればできるというものではない」、「地元の方々が互いに見える範囲で、コミュニケーションを積み重ね続けて初めて…」というのが薦田氏から頂いた回答であった。何のための取組であるかを明確化し、最も適した企業や農家が参画することで全体としての事業体を形成し、かつ、互いの役割をしっかりと遂行する重要性をあらためて確認しておきたい。

第9章 調査結果を踏まえて

1.各事例のお役立ちポイント一覧

各事例についてのお役立ちポイントを一覧形式でまとめてみると、以下の通りである。

項目として何度も挙がっているわけではないが、例えば、「情報発信」の重要性等は大なり小なり各事例に共通している部分であり、また、事例毎に重点が異なる面も今一度、確認しておきたい。なお、一例として「家族間連携」などは、農家との取組を新たに始めようとしている商・工業者にとっては、取引相手の経営上の特徴の一つとして考慮しておくべき場合も少なくないであろう。

事業所名	お役立ちポイント
(株) 丹波姫もみじ	商品化と安全・安心供給の体制作り 外部との連携 情報発信
津田宇水産	価格決定権の確保 事業承継と後継者育成（家族間連携） 消費者目線と計画性
西山牧場	立地の魅力を活かすマーケティング 鮮度へのこだわり 家族間連携
セノヲ（有）	小売業主導での新商品・新事業の創出 販路開拓
はたんぼ	新規スタッフの活用 生産者との協働化 消費者への働きかけ
工房あか穂の実り（松田農家）	地域ぐるみ 農家主導型の連携をめざす方向性
（有）播磨海洋牧場	売り先を確保しての生産者への働きかけ ※農商工等連携促進法の事業計画認定
ヒガシマル醤油（株）	実現までの確固たるプロセス 連携者の役割の発揮

2. お役立ちポイントを振り返って

「農商工連携に取り組もうとする方々にとっての、お役立ちポイント」の中で「立地」と、「取引交渉に向かう姿勢」とに絞って、もう一度、考えてみたい。

(1) 「立地」について

農・漁業者にとっての商品の魅力を最大限活かせる場所はどこだろうか。例えば、観光農園の場合、「施設の存在する場所」は、広い意味で商品の魅力度に影響を与えていると考えられる。さて、西山牧場、及び、記述はなかったが津田宇水産の場合、率直なところ、およそ商業立地とは言い難い場所にある。にもかかわらず、地元のみならず遠方からも来店がある。

これは、品質がよい、おいしい、珍しい、季節限定などの商品の本質的な価値と共に、当立地が素材収穫や加工の現場であることから、消費者の目に生産者の顔、生活までが見えることに起因していると考えられる。即ち、消費者にとって何物にも変えがたい安心、安全の提供、かつ、立地環境そのものが鮮度・味のフレーバーとして映っているものと見受けられる。

農・漁業者が直販を手がける場合、「商品の魅力を最大限活かせる場所の一つが生産現場、或いは、生産現場に極めて近い場所」という一つの方向性が伺える。消費者がこの生産現場付近を訪れない形での事業も多いがこのような場合は、現場の空気をもう一つのフレーバーとして小売や消費の場面にどのように伝えるか」という課題も浮かんてくる。生産現場のガラス張り化という意味でも、店頭やインターネットで、生産現場をライブで中継するような試みが珍しくない状況が訪れるのかもしれない。

ところで、店舗で販売する小売業の場合は、立地条件が芳しくなければ、商品力、品揃え力が求められると言うということもできる。アイスクリームも魚もスーパーへ行けば手に入る。しかしわざわざ買い求めに来る。魅力ある商品には時間を惜しまないのも消費者である。今後、小売商業者が生き残るためには今まで以上の商品、品揃えの魅力を高める方向性が求められることもある。そこで、例えば、小売業者が新たに手を携えた農家から仕入れた農産物や加工食品が、目新しさと共に消費者に新たな魅力をアピールできれば、有力な武器の一つとなろう。

(2)取引交渉に向かう姿勢について

今回の事例では収穫した素材をそのまま、或いは、製造・加工を行い提供している。

どの事例でも素材には相当のこだわりや自信を持っているからこそ、或いは、自ら生産・収穫している者として価格決定権を持ちたいと考えることは自然な流れとも受け止められる。

そのこだわり、優れた品質の商品に対し、商・工業者は仕入れ価格と言うバロメーターで価値を提示するわけであるが、その価値評価にずれが生じ、取引が成立しない場合を見受けることがある。

これら商品の仕入を行なう場合、どの様に対応すべきかそのポイントを挙げておきたい。

① まずは、商・工業者自らのこだわりがあること

こだわり商品を仕入れるには商業者自身がまず、自社や自店舗が何にこだわっているかをあらためて明確にしておく必要がある。自社や自店で大切にしている点に仕入れる商品がマッチする関係を消費者にもわかりやすく整理・確認しておくことが重要である。

② 農・漁業者のこだわりをじっくり聞くこと、そして、現場に出向くこと

既に家族間連携としても触れたように、農・漁業者が、商品そのものにこだわる原点として、次のような点が挙げられる。

- 1) 家族ぐるみ、家族総出で、時として子供であっても作業にでる
- 2) 自然を相手に一喜一憂するなど家族全員の同調性が高い
- 3) 生活そのものが仕事であり、仕事そのものが生活である

このように商品に対するこだわりの原点は家族、生活であるため、まずは話を聞くスタンスが必要である。さらに、今回の調査でも言えることであるが、現場に出向き話を聞かないことには理解できない話もある。

③ 単なる取引関係に終わらない、お互いの共通価値観形成が必要

商・工業者のこだわりと農・漁業者のこだわりを含めた相互理解のみならず、例えば、「安全な食材を提供したい」といった共通価値観が見られない限り、価格だけの話となりがちで、次項で触れる「連携」のように農・商・工が手を携えての新たな魅力ある取引の実現は難しいのではないだろうか。

以上のように、商・工業者かこれからこだわり商品を仕入れる場合、自らがこだわりを持つとともに農・漁業者のこだわりを理解した上で話し合い、交渉をする必要がある。

少なくとも農・漁業者は「商品を作った」のではなく「家族で商品を育てた」という大きな愛情を持って交渉に臨んでいることを付け加えておきたい。

3. 農商工連携に取り組むに際してのポイント～中小企業診断士の役割に関する考察を含む～

農商工に限らず「連携」と言う言葉をしばしば耳にするが、取引関係と連携関係はどう違うのかと言った疑問にあらためてぶつかることがある。

今回の調査を機に、単なる物の売買によるつながりだけではない、調査者なりの「農商工に係る、連携」の要素として次の3点を挙げてみたい。第1は、出来る範囲で「取組への少なくとも主要な参画者が共通の目標」を持つことである。その目標は、地域の活性化もあれば特産品づくりの場合もあろう。第2は「農産物の栽培に関する大小の工夫や、商品開発や市場開拓などの面で2つ以上の参画者が各々の役割を担って、お互いに相乗効果を発揮しつつ、補完しあいながら取り組むこと」であろう。そして第3は、「商品や提供方法に、取組の全体像自体の魅力、或いは、取組の参画者に共通する目標自体が消費者をはじめとする広義の関係先の共感を得られる要素を伴っていること」ではないだろうか。

この点を踏まえつつ、今回の事例企業の連携先をまとめたものが次頁の資料である。

連携先一覧表

事例 NO	事業所名	商品仕入における連携	商品開発における連携	市場開拓・販売における連携	公的機関等、取引関係以外の連携
1	(株)丹波姫もみじ	地元猟友会	新敏製革所との商品開発	(株)葉山との鹿肉市場開拓 E G サイクルとのドッグフード市場開拓	兵庫県森林動物研究センターからの総合的アドバイス 商工会からの専門家派遣
2	津田宇水産	事業内仕入	特産品グループとの商品開発	国民宿舎新舞子荘との観光市場開拓	商工会からの専門家派遣
3	西山牧場	事業内仕入	家族間連携	※テレビなどのメディアの活用	商工会との連携による地域活性化
4	セノヲ(有)	地元農家、製造業	あいす工房さなえとの共同商品開発 農家等との商品開発	兵庫県認証食品制度の活用	県支援機関の専門家派遣 地元商工会
5	はたんぼ	有機野菜農家	シェアによるメニュー開発	消費者グループとの販売連携	消費者グループ
6	工房あか穂の実り (松田農家)	事業内仕入	赤穂市の「あこう」のお店応援団事業、地元試食会参加者	地元関係者の試食会 企画広告会社、美術館	地元の農業改良普及センター 公的支援機関の専門家派遣
7	(有)播磨海洋牧場	地元漁業者	自社技術による開発	※右記認定事業に関する市場開拓は今後の課題	※農商工等連携促進法の事業計画認定
8	ヒガシマル醤油(株)	農業法人、集落営農、大型農家、J A、(株)高田商店	農業法人、集落営農、大型農家、J A、(株)高田商店	(株)高田商店	県立農林水産技術総合センター ※農商工連携 88 選の一つ

ここで、今回の調査を踏まえつつ、中小企業診断士の担う役割を含め、農商工連携に取り組むに際してのポイントを挙げてみると以下の通りである。

(1)「2種類の多様性」を理解すること

① まずは、産業としての「農・商・工各事業者の多様性」を理解すること

今回の調査中に、「農家にとってあたりまえのことが商・工業者には驚き」とか「農家にとっては何でもないことが消費者には魅力」、或いは、「これらの逆」といった場面にしばしば遭遇した。

具体例としては、「稲作農家が米穀店に出荷する際の単位が“トン”で、消費者は“キログラム”」といった相違にはじまり、「もし、今年の農作物の出来が芳しくなければ、次の結果がでる1年後を待たねばならないが、商工業者は1日、1週間、1ヶ月の期間で対応しようとするケースが少なくない」という経営に関する時間的な尺度に関わるまで、実に内容は多岐にわたる。

なお、今回、「主婦でもある中小企業診断士から一言」としても触れているが、農商工連携を築いていく過程を通して、「女性の視点の重要性」についても再確認しておきたい。

② 参画事業者や取扱商品はじめ想定される「多様な組み合わせの存在」を把握・活用すること

農産物や農産物加工食品が家庭や飲食店などで消費される形態を想定した場合、次のようなバリエーションが考えられる。これらの中で自分たちには、例えば、「【A】流通の形態は、どのパターンが最も相応しいのか」といった点を順次、固めていくことが大切である。加えて、一例ではあるが、「初年度は、単一商品の製造と市場開拓に全力を注ぎつつ、当該商品を看板商品に育て上げながら、2年度以降は新たな新商品群の投入をはかる、といった年度計画」にも目を配りたいところである。そして、「消費者や取引先の支持や目標とする収益の獲得に向けての、【A】×【B】×【C】×【D】の、当社にとっての最適組み合わせを追求していくこと」が、極めて肝要である。

【A】流通の形態

農家→消費者

農家→小売店や飲食店等→消費者

※ポイントカード制を採用している文房具店が、一定ポイント獲得消費者へのインセンティブとして、農産物を提供するようなケースもあり

農家→取次店→消費者

※この場合、取次店は受注情報を農家に伝え、商品は消費者へ直送するものとする

農家→卸→小売店→消費者

【B】取り扱う商品や事業の範囲

商品単位 単一商品 例：お米だけ

多品種商品	例：発芽玄米餅と和風ピザ、三彩米
一連のシステム	例：物販（店売と通販）、観光農園と農業体験
	地域の小売店や飲食店と共に「地域名産品」展開

【C】対象とする商圈の範囲

地域内販売	例：市内に重点化した販売
地域外販売	例：インターネット販売、一大消費地の小売店への卸

【D】消費者が価値を認める魅力の色々

商品の魅力	安心安全
	健康
	美味
	新鮮
	地元産
ストーリーの魅力	地産地消
	食品リサイクル
	産地・生産・生産者情報
販路の魅力	地元の物産館（注：多種の商品が揃う品揃えの豊富さを含む）
	一例として、他府県の大都市における兵庫物産展でのイベント販売
施設の魅力	観光農園
	農業体験
	グリーンツーリズム

※実務的には、小売店が消費者に販売する際に、「例えば、わかりやすい産地情報を商品の魅力の一つとして消費者に認識してもらうために、農家が何をサポートすべきか」といった具体策も必要な場合があると考えられる

(2)「2種類の多様性」に照らしての、経営姿勢

- ① 農・商・工が相互にオーバーラップする程の相互理解と共に新たな経営判断をめざすこと
～分野の異なる産業を担っている者同士の相互理解を、再確認する習慣づくり～

本調査内のことではないが、平成 21 年度に、兵庫県中小企業団体中央会にて農業ビジネス開発セミナーが開催され、実施研修も含めれば開催日数は 15 回ほどに及ぶもので、本稿の筆者の一人も講師を務めている。このセミナーの開始時点では参加者間で「商・工業者にとっては日常とも言えるような商慣習」が「農家にとっては初耳に近い話」といった局面も少なからず見受けられた。勿論、既に農商工連携で一定の成果を出している参加者もあったが、農商工連携のスタート地点として参加した方も少なくなかった。

「一方の産業に属する方にとってはあたりまえの話を、他の産業に属する方と共にもう一度

確認しておく」、「理解しがたい主張と見受けられる際にも、相互に徹底的にその理由や背景を尋ねてみる」という行為も時として必要である。また、既に取組中の方にとっても時には原点に戻っての、「分野の異なる産業に従事している者同士の相互理解を再確認する習慣づくり」は有効な方策の一つと考えられる。支援機関の方々にも同様のことが言えよう。勿論、中小企業診断士自身にも大いに、また、このような習慣づくり自体を支援する役割も求められるところであろう。

より突っ込んだオーバーラップする程の相互理解に加え、個々の事業参画者が心得ておくべき重要な点がもう一つ挙げられる。それは「経営判断する際に考慮すべき要素は今までとは違う、換言すれば、今までの自分で考えてはいけない」と言えるかもしれない。

即ち、従前とは異なる事業や分野に一步、或いは、半歩踏み出そうとするのである。従前の事業環境や商習慣、取引先の価値観が通用しない局面も十分に予想される。具体的イメージを想定しがたい部分もあるが、例えば「農商工連携を伴う新事業を5年、10年と積み重ねて経験を積んだ将来の経営者としての自身から、あの時にこういう経営判断をして良かったと、ほめて貰えるような経営判断に今、取り組むこと」が大切である。それは、「これまでの自身の常識」に、必ずしもとらわれるものではない。

② 事業参画者や支援者による、ビジネスプラン策定と事業推進における留意点

農業や水産業に関連する事業に限らず、広く中小企業が新規事業の事業計画を策定するケースにも共通しているものと考えられるが、前述の最適組み合わせのバリエーションには表現されていない形態も含め、事業の成立と継続に向け、それらの中から「最適組み合わせ」を探っていくことが重要である。

「最適組み合わせ」について、もう一つ触れるとすれば、例えば、商・工業者の立場とすれば、どの農家と連携するのかという組み合わせである。勿論、農家側からすれば、どの商工業者と連携するのかということになる。この点に関しても、1年目と2年目で連携先を増やすなどの変化が望ましいケースもあるだろう。

また、「最適組み合わせ」に関して、事業参画者全員で何をめざすのかという「全体目的を明確にしておくこと」も、参画者の事業への求心力の高揚や、円滑で効果的な事業推進に影響する点が大きいと考えられる。全体目的の中には、商品を購入した消費者に満足頂くための新たな魅力づくりや、参画事業者の収益獲得は勿論のことである。一例として、「自身が苗を植えた作物が生育し、家庭に届けられた、値打ち」を大きく評価する消費者も存するであろう。さらに、広義では事業全体を通しての地域産業振興やより住みやすいまちづくり、或いは、特産品づくり（注：例えば、加工食品としてのぜんざい単品のケースと、小豆を用いたお菓子や惣菜など小豆自体を特産品ととらえるケース等）、また観点を変えれば、商品購入を通して広い範囲の消費者にわがまちのことを知ってもらいたいといった目的も考えられる。そして、各

事業参画者の担うべき役割を定め、各自が責任を持って取組を遂行していくことになる。初期投資に原価や販売管理費、及び、事業展開により生じた利益や損失についても役割や責任の明確化も同様である。

ところで、事業の立ち上げ期や成長期といった段階に応じた「最適組み合わせ」が求められることになる。基本的な例ではあるが、商品政策面で「まずは一品、そして徐々に商品構成に幅を持たせる」といった方法も考えられる。他方、商圈設定について「当初は地元の直売所や小売店のみで販売する中で、地域の方々のギフト需要に力を入れることで、ギフトとして贈られた広範囲のエリアの消費者が商品の良さを理解し、今度は自身がその商品を購入するように」といった段階的な展開も挙げられる。農家や小売店などの事業参画者と一緒になって、「前述の【A】×【B】×【C】×【D】の最適組み合わせ」はじめ、まさしく、取組の展開方法の立案や事業推進を支援していく中小企業診断士等の登場場面と言えよう。

おわりに

農商工連携をめざしている方々にとって、どのような商品やサービスにするのかとか、どのような事業者と連携し全体としていかなる事業体を形成していけばいいのかなど、検討はつきないものと考えられる。今回の調査では、調査先の事業者や関係者のご協力により、信念を持ってねばり強く、かつ、最も適した取組の内容と形式を追求する姿を伺い知ることができた。心より感謝申し上げる次第である。

ところで一般的に、農商工連携に係る具体的な取組がスタートした直後から、或いは、スタート以前からの最重要課題の一つは「資金や人材面」と同時に「お客様の獲得」であるということもできる。どれほど独自性に富んだ特徴ある商品であっても、追随してくるライバルの存在を無視することはできないが、本調査の最後に、開始前後の頃のお客様獲得に関して触れておきたい。

かねてより、「売り場は、お客様から見れば買い場である」といった言葉はしばしば耳にするところである。この流れに沿って「お客様の買わない理由」を探ってみると如何だろうか。例えば、ある農家が培われた技術に基づきつつ細心の注意を払いながら立派な野菜を育て上げたとしても、その農家や野菜の存在を知っている人は限られていると言えよう。そこで、お客様の買わない理由の第1は、「その存在を知らないこと」ではないだろうか。事業に参画する方々が一体となって情報発信に取り組むことは不可欠であると考えられる。

「買わない理由の第2」は、「存在は知っているが、何が良いのかがわからない」ということではないだろうか。「選び抜かれた農産物を、工夫を凝らした加工法を用いて完成した加工食品が、どのようなお客様に、こんな場面で使ってもらえれば、このような利点がある」ということを、わかりやすく伝えることは、とりわけ市場に初めて商品を投入するような時期においては、すばらしい農産物や加工食品を作り上げるのと同様に重要であると言っても過言ではないと考えられる。

農商工関連に関わる皆様方にとって、本調査が少しでも一助となればこの上ない喜びである。