

平成 22 年度  
調査・研究事業

農業ビジネスの活性化戦略に関する調査研究  
～生産者視点からのアプローチ～  
報 告 書

平成 23 年 1 月

---

社団法人 中小企業診断協会 徳島県支部

## はじめに

地域格差問題は、今日の日本の最も深刻な社会問題のひとつである。大都市と地方都市、特に過疎や高齢化に苦しむ地域との経済格差は広がる一方である。

地方では、経済を支える主産業が農林水産業という地域が多いが、こういった事業が思うように収益につながらないのが、地方の置かれている現状である。

私たちは、特に地域における農業問題の改善のため、農業が儲かるビジネスとなるために必要と思える知識を、まとめることとした。この調査研究に関わった者は全員、農業に関わったことがない「ビジネス」の専門家である。いわば、門外漢としての農業について、「ビジネスとしての農業」という観点から議論を展開している。そして生産者の視点にたって、「ビジネスとしての農業」が成功するモデルを探求することとした。

徳島においても、「農業は儲からない」というこれまでの常識を覆すため、儲かる農業へと挑戦しつづける方々、そして食に関わる革新的な事業に従事されている方々がいる。

まず、こうした地域の方々への取材により、多くのチャレンジングな事例に耳を傾けながら、これを経営の普遍的な原理・原則に落としこむことによって、ビジネスモデル構築を図ることとした。

幸い、こういった儲かる農業へ挑戦する方々の共通項を発見することができた。最初がマーケット重視の視点、つまりマーケットインの考えが確立されているということである。次が、地域でのネットワークづくりと、そこでリーダーシップが十分に発揮されているということである。

本調査では1) 日本の農業の現状と課題、2) マーケティングと利益創出の仕組み、3) 共同体での経営・ネットワーク型組織の形成、4) 農業ビジネス活性化戦略の提案ということで、それぞれ基本的な考え方を章のはじめで簡単にまとめ、その後に具体的な事例調査や分析を通じて、個別的な問題の理解を深めていくという構成とした。

農業ビジネスの活性化戦略というテーマを、まさに様々な視点、考え方で問題を掘り下げながら、農業をひとつのビジネス体型と捉え、最後は戦略として論ずるという試みである。

この報告書が、現在農業に従事されながら悶々とされている方々、食に関する事業に関わっている方々、農商工連携等の施策運営に関わっている方々に、少しでもお役にたつことができるならば幸いである。

平成23年1月

社団法人 中小企業診断協会 徳島県支部

支部長 吉田 康二

## 目 次

### はじめに

#### 第1章 日本の農業の現状と課題

1. 日本の農業の現状	1
2. 徳島の農業の現状	4
3. 農業ビジネスに何が必要か	11
4. いろいろの成功要因	15

#### 第2章 マーケティングと利益創出の仕組み

1. 農産物のブランド戦略	21
2. 産直市場・道の駅にみるダイレクト・マーケティング	29
3. 契約栽培：卸売り中抜きによるチャネル戦略	36
4. 農業の6次産業化の理論と実践	39
5. インターネット販売：バーチャルを活用したダイレクト・マーケティング	43
6. 徳島マルシェの挑戦	47

#### 第3章 共同体での経営・ネットワーク型組織の形成

1. 共同体での経営と地域事業の発展	49
2. 地域事業におけるリーダーの役割	51

#### 第4章 生産者視点で考える農業ビジネスの活性化戦略

1. ビジネスマネジメントの構築：SWOT分析を活かした戦略発想の転換	53
2. バリューチェーン分析に見る競走優位の捉え方	55
3. 高付加価値化と低価格化への対応	57
4. 組織化により生産から販売まで取り組む：地産地消の仕組みづくり	59
5. 地域の農業ビジネス拡大の課題	60
引用文献・参考文献等	65
おわりに	66

## 第1章 日本の農業の現状と課題

景気の停滞感が続く中、商工業者にとっては厳しい経済環境が続いている。そのような中で、商工業者が農業ビジネスに着目する動きは、着実に増加している。ただ、農商工連携や地域資源活用の認定例を見ても、製品開発には成功したとしても、それが農業従事者や商工業者を潤し順調に拡大をしている例はないとはいえないものの、申請のために計画を立てたと揶揄されることもあるように、大半は、多くの苦難に遭遇し順調とはいえない状況ではないであろうか。

これらのこととを解決していくためには、農業従事者の立場や農業の現状、農業、農村が置かれている環境を十分に理解したうえで、問題点を解決していく必要があるのではないかと考える。

### 1. 日本の農業の現状

#### (1) 食料・農業・農村白書等より

我々は、農林水産業分野においては専門家ではない。よって、餅は餅屋に習い、日本の農業の現状については、農林水産省「平成21年食料・農業・農村白書」に、様子を伺うこととする。

当白書において、食料、農業、農村分野をめぐる主な状況として挙げられている項目は次の4点である。

- ① 食料自給率は低迷
- ② 食生活の問題は継続するとともに、食に対する信頼は低下
- ③ 農業生産・農業所得が大きく減少するとともに、農業経営体・就業者、農地も減少
- ④ 農村では人口減少・高齢化が進行し、活力が低下

関係する推移を図表1-1、図表1-2に示す。

食糧自給率については、カロリーベースで1965年には73%であったものが、2009年には41%、2010年の概算値では40%と減少している。農林水産省はこれを2015年には45%、平成2020年には50%を目標にしたいと考えているようである。

食生活の問題としては、食生活の変化による米消費量の減少等が挙げられる。米の消費は1965年と比較すると、国民一人当たりの消費量が年間111.7kgであったものが、2010年には58.5kgとなっている。

一方、肉類は約3倍(1965年 1人1年当たり9.2kgが2010年 28.6kg)、牛乳・乳製品は約2倍(1965年 1人1年当たり37.5kgが2010年 84.8kg)に増加している。また、食料消費のうち昼食・外食の比率が高まるなど「食の外部化」が進展している。

また、食に対する信頼は、近年発生している表示偽装事件等を受け、食品表示110番の問い合わせ件数が増加するなど、低下が進行している。

農業生産額は、2009年が9.7兆円である。1990年頃がピークで13.7兆円であったが、そこからは減少し続けている。

図表1－1 食糧・農業・農村関係主要指標の推移

		単位	昭和50年	60	平成2年	7	12	17	21	22
食糧自給率(カロリーベース)	%		54	53	48	43	40	40	41	40
供給純食料(1人1年当たり)	米	kg	88.0	74.6	70.0	67.8	64.6	61.4	59.0	58.5
	肉類	kg	17.9	22.9	26.0	28.5	28.8	28.5	28.5	28.6
	牛乳・乳製品	kg	53.6	70.6	83.2	91.2	94.2	91.8	86.3	84.8
食品110番への問い合わせ件数	件						16,124	26,799		
農業生産額	兆円		10.1	13.7	13.7	12.3	10.6	9.9	9.7	
販売農家数	万户		—	331	297	265	234	196	170	
基幹的農業従事者数	万人		489	346	293	256	240	224	191	
(65歳以上の割合)	%		14.1	19.5	26.8	39.7	51.2	57.4	60.4	
新規就農者数	万人		10.4	9.4	1.6	4.8	7.7	7.9	6.0	
(39歳以下の新規就農者数)	万人		—	2.1	0.4	0.8	1.2	1.2	1.4	
耕地面積	万ha		557	538	524	504	483	469	461	
耕作放棄面積	万ha			13.1	13.5	21.7	24.4	34.3	38.6	
農家1人当たりの経営耕地面積	ha		1.0	1.1	1.4	1.5	1.6	1.8	1.9	
農村人口	万人		4,812	4,770	4,546	4,432	4,412	4,344	—	
(65歳以上の割合)	%		10	13	15	18	21	24	—	

図表1－2 集落営農数・農業生産法人の数

単位：集落営農、団体、法人

	平成18年	19年	20年	21年	22年
集落営農	10,481	12,095	13,062	13,436	13,577
特定農業団体	213	1,323	1,791	1,843	1,802
特定農業法人	345	558	686	793	892
農業生産法人	8,412	9,466	10,519	11,064	11,829

販売農家数は、2010年の概算値で163万户、1985年には331万户あったのでほぼ半減している。

基幹的農業従事者は2009年には191万人、この数は、1975年には489万人、1990年には293万人であった。急速に減少してることがわかる。また、その内65歳以上の割合は、1975年で14.1%であったが、2009年には60.4%と半数を超えている。

新規就農者数は2009年で6.7万人である。これは、1990年1.6万人、1995年4.8万人、2000年7.7万人、2005年7.9万人と増加した後、やや減少傾向となっている。ただし、これを39歳以下の新規就農者数で見てみると、1990年には0.4万人であったが、2005年で1.2万人、その後も徐々に増加し2009年は1.4万人となっている。

集落営農数は、2006年が10,481であったが、その後増加を続け2010年には13,577に、特定農業団体は、2006年が213であったが、これも増加を続け2010年には1,802

02に、特定農業法人も、2006年が345であったが、増加を続け2010年には892となっている。農業生産法人についても、2006年は8,412法人であったが、増加を続け2010年には11,829法人となっている。このように共同化や法人化が増加してきているのは、昨今の特徴となっている。

耕地面積であるが、2010年で459万ha、1975年には557万haであったが、毎年減少を繰り返している。一方耕作放棄地は、1975年には13万haであったものが、2010年の概算値で40万ha、これを耕地面積に対する比率で表すと、1975年が2.3%、2010年は8.7%となっている。

また、農家1戸あたりの経営耕地面積を見ると、1975年には1.0haであったものが、2009年には1.9haと増加している。農家1戸あたりの規模は増加傾向にあることがわかる。

また、農村人口は1975年には4,812万人であったものが、2005年には4,344万人と減少し、中でも65歳以上の割合は、1975年には10%だったものが、2005年には24%と急激に高齢化が進んでいる。

農産物の輸入額は、2005年では4兆7,922億円であった。この額は2008年までは増加し、2008年には5兆9,821億円となっていたが、2009年には減少し4兆5,609億円となった。

農産物の輸出額は、2005年では1,772億円であった。この額は2008年までは増加し、2008年には2,437億円となっていたが、2009年には減少し2,217億円となっている。

## 2. 徳島県の農業の現状

### (1) 徳島県の農業の特徴

徳島県は、吉野川水系を中心とした豊かな水資源と肥沃な土壤、温暖な気候、日照時間にも恵まれ、また標高差を活かした多くの作物を生産している。昭和30年頃から野菜、果樹など園芸産地として発展してきた。京阪神市場で高いシェアがあり、高い評価を得ている品目も多数ある。徳島発の全国ブランド品としては、「すだち」「阿波踊鶏」「なると金時」や「ももいちご」がある。

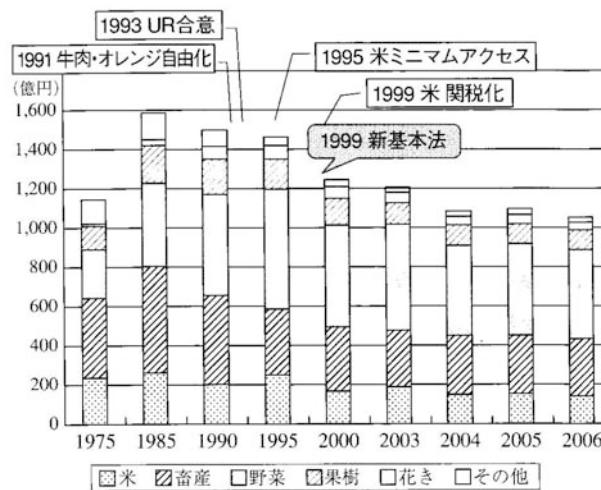
出荷量で上位を占める農産物品目としては、「生しいたけ」「カリフラワー」「洋ラン切り花」「春夏にんじん」「れんこん」「シンビジウム鉢物」があげられる。

### (2) 徳島県の農業の現状

#### ① 農業算出額

農業算出額の推移を図表1-3に示す。農業算出額は1985年の1,585億円をピークに減少に転じる。2006年は1,052億円、2009年では、1,001億円である。

図表1-3 徳島県の農業産出額の推移



農業算出額の上位5品目を図表1-4に示す。

米、ブロイラー、かんしょ、にんじん、肉用牛の順となっている。

図表1-4 徳島県の農業産出額上位5品目

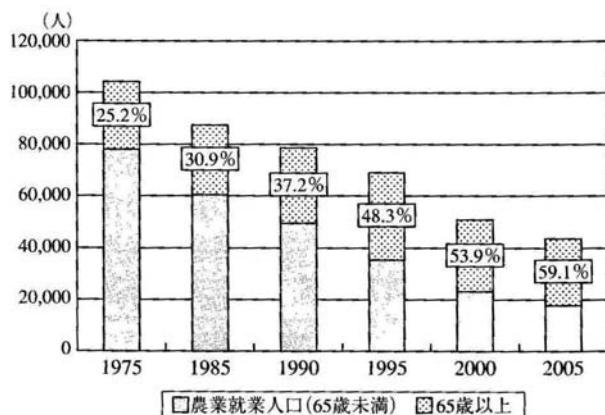
順位	品目	産出額(平成21年)
1位	米	134億円
2位	ブロイラー	94億円
3位	かんしょ	75億円
4位	にんじん	64億円
5位	肉用牛	59億円

## ② 農業就業人口

農業就業人口の推移を図表1-5に示す。農業就業人口は1975年以降減少し続けている。

1985年には87,360人であったが、2005年には、43,772人、2010年では、38,315人となっている。

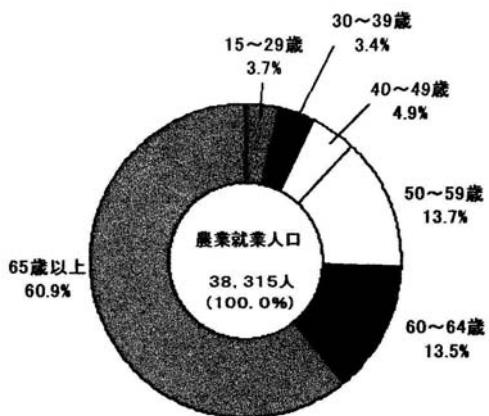
図表1-5 農業就業人口の推移



就業人口のうち65歳以上の高齢者層が占める割合は、1985年には25.2%であったが、2005年では59.1%、2010年には60.9%となり6割を超え、高齢化が急速に進んでいる。2010年の平均年齢は65.9歳となっている。

年齢別農業就業人口の構成割合を図表1-6に示す。

図表1-6 年齢別農業就業人口の構成割合



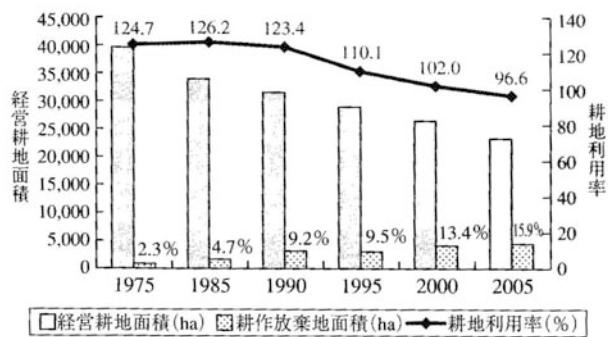
## ③ 経営耕地面積

経営耕地面積は及び耕作放棄地の推移を図表1-7に示す。経営耕地面積は減少を続けている。

1985年には33,920haであったが、2005年には23,262ha、2010年に

は20,363haとなっている。

図表1-7 経営耕地面積および耕作放棄地の推移



一方耕作放棄地は増加し、1985年には1.657haであったが、2005年には4,417ha、2010年には4,464haとなっている。

#### ④ 農林業経営体数

農林業経営体数の推移を図表1-8に示す。農業経営体数は、2万2046経営体となり、5年前と比較すると2,924経営体(11.7%)減少した。家族経営数も2万1840経営体となり、5年前と比べて2,916経営体(11.8%)減少している。

図表1-8 農業経営体数の推移

単位：経営体

区分	農林業経営体	農業経営体	
		農業経営体	家族経営
平成22年	22,579	22,046	21,840
平成17年	26,106	24,970	24,756
対17年増減率(%)	△13.5	△11.7	△11.8

#### ⑤ 組織形態別農業経営体数

組織形態別農業経営体数を図表1-9に示す。法人化していない農業経営体が21,810経営体と2,963経営体(12.0%)減少する一方、法人化している農業経営体数は234経営体となり、5年前に比べて41経営体(21.2%)増加した。

これを組織形態別にみると、農事組合法人が36経営体、5年前に比べて20経営体(12.5.0%)増加、会社が144経営体、5年前に比べて21経営体(17.1%)増加、各種団体が47経営体、5年前に比べて4経営体(7.8%)減少となっている。

図表 1-9 組織形態別農業経営体数

区分	合計	法人化している					地方公共 団体・財 産区	法人化し ていない	個人經營 体	単位:経営体
		計	農事組 合法人	会社	各種団体	その他の 法人				
平成22年	22,046	234	36	144	47	7	2	21,810	21,788	
平成17年	24,970	193	16	123	51	3	4	24,773	24,714	
増減率(%)	△11.7	21.2	125.0	17.1	△7.8	133.3	△50.0	△12.0	△11.8	

⑥ 経営耕地面積規模別経営体数

経営耕地面積規模別経営体数を図表 1-10 に示す。経営耕地面積別に農業経営体数をみると、5年前に比べて 1.5 ha 未満層では減少し、特に 0.5 ha 未満層では 20% を超える減少となっているものの、1.5 ha 以上層では規模が大きくなるにしたがって増加率が高くなっています。農業経営体の規模拡大が進展している。

図表 1-10 経営耕地面積規模別経営体数

単位:経営体

区分	計	経営耕 地なし	0.3ha 未 満	0.3 ~ 0.5	0.5 ~ 1.0	1.0 ~ 1.5	1.5 ~ 2.0	2.0 ~ 3.0	3.0 ~ 5.0	5.0 ~ 10.0	10.0 ~ 20.0	20.0 ~ 30.0	30.0 ~ 50.0	50.0 ~ 100.0
平成22年	22,046	145	653	5,483	9,075	3,620	1,511	1,026	379	122	25	4	2	1
平成17年	24,970	183	843	6,867	10,247	3,934	1,493	990	331	68	13	-	-	1
増減率(%)	△ 11.7	△20.8	△22.5	△20.2	△ 11.4	△ 8.0	1.2	3.6	14.5	79.4	92.3	-	-	0

⑦ 農産物販売金額規模別農業経営体数

農産物販売金額規模別農業経営体数を図表 1-11 に示す。農産物販売規模別に農業経営体数をみると、50万円未満層が 8,052 経営体、5年前に比べて 276 経営体 (3.5%) 増加した。50万円以上 5,000 万円未満の層は、各層経営体が減少している。5,000 万円以上 1 億円未満層は 79 経営体で、5年前に比べて 23 経営体 (41.1%) の増加、5 億円以上の層は 13 経営体で、5年前に比べて 9 経営体 (22.5%) 増加している。

図表 1-11 農産物販売金額規模別経営体数

単位:経営体

区分	計	販売なし	50万円未 満	50~100	100~200	200~500	500~1, 000	1,000~ 2,000	2,000 ~ 3,000	3,000 ~ 5,000	5,000 ~ 1億	1~3億	3~5億	5億以上
平成22年	22,046	1,714	8,052	4,193	2,524	2,507	1,564	1,001	242	123	79	30	4	13
平成17年	24,970	3,189	7,776	4,325	3,062	3,023	1,810	1,213	328	147	56	33	4	4
増減率(%)	△11.7	△46.3	3.5	△3.1	△17.6	△17.1	△13.6	△17.5	△26.2	△16.3	41.1	△9.1	0	225

## ⑧ 農業雇用労働力

農業労働力を図表1-12に示す。過去1年間に農業経営のために農業経営体に雇用された者は23,325人で、5年前に比べて1,883人(7.5%)減少している。このうち、常雇い(あらかじめ年間7か月以上の契約で雇われた者)は1,665人で、5年前に比べて119人(7.7%)増加している。

図表1-12 農業労働力(雇用者)

単位:経営体数:経営体

実人数:人

区分	雇用者					
	雇い入れた実経営対数	実人数	常雇い		臨時雇い(手伝い等含む)	
			雇い入れた実経営対数	実人数	雇い入れた実経営対数	実人数
平成22年	5,702	23,325	425	1,665	5,543	21,660
平成17年	5,827	25,208	343	1,546	—	—
対17年増減率(%)	△2.1	△7.5	23.9	7.7		

## ⑨ 農業生産関連事業

農業生産関連事業を行っている経営体の事業種別経営体数を図表1-13に示す。農産物の加工を行っている経営体数は360経営体で、5年前に比べて151経営体(72.2%)増加、貸農園・体験農園を行っている経営体数は47経営体で、5年前に比べて26経営体(123.8%)増加、観光農園を行っている経営体数は44経営体で、5年前に比べて5経営体(12.8%)増加、農家民宿を行っている経営体は10経営体で、5年前に比べて7経営体(233.3%)増加、農家レストランを行っている経営体は、10経営体で、5年前に比べて5経営体(100.0%)増加と各関連事業とも増加していて、各経営体の多角化への努力の様子をうかがうことができる。

図表1-13 農業生産関連事業を行っている経営体の事業種類別経営体数

単位:経営体

区分	事業種類別					
	農産物の加工	貸農園・体験農園等	観光農園	農家民宿	農家レストラン	海外への輸出
平成22年	360	47	44	10	10	5
平成17年	209	21	39	3	5	
対17年増減率(%)	72.2	123.8	12.8	233.3	100.0	

## ⑩ 農産物出荷先別農業経営体数

農産物出荷先別経営体数を図表1-14に示す。農産物の出荷先別に農業経営体数をみると、農協が1万5,499経営体で、農産物の販売をした実経営体数に対する比率では76.2%を占めているものの、5年前に比べて1,575経営体(9.2%)減少している。卸売市場も2,250経営体で、5年前に比べて415経営体(15.6%)減少している。一方農協以外の集出荷団体が2,369経営体で、294経営体(14.2%)増加、消費者に直接販売も4,291経営体で、140経営体(3.4%)増加している。

なお、農産物の売上1位の出荷先についてみてみると、消費者に直接販売が2,077経営体で、5年前の1,778経営体に比べて299経営体(16.8%)の大幅増加となっている。

図表1-14 農産物出荷先別経営体数

単位：経営体

区分	計	農産物の販売なし	農産物の販売をした実経営体数	農産物の出荷先別							その他
				農協	農協以外の集出荷団体	卸売市場	小売業者	食品製造業・外食産業	消費者に直接販売	インターネットによる販売	
平成22年	22,046	1,714	20,332	15,499	2,369	2,250	1,087	383	4,291	43	450
平成17年	24,970	3,189	21,781	17,074	2,075	2,665	1,013	492	4,151	—	1,125
対17年増減率(%)	△11.7	△46.3	△6.7	△9.2	14.2	△15.6	7.3	△22.2	3.4		△60.0

## ⑪ 総農家数

総農家数を図表1-15に示す。総農家数は35,800戸で、5年前に比べて2,975戸(7.7%)減少した。このうち販売農家数は2万1,532戸で、5年前に比べて2,830戸(11.6%)減少、自給的農家数は1万4,268戸で、5年前に比べて145戸(1.0%)の減少となっている。また、土地持ち非農家数は1万4,599戸で、5年前に比べて1,056戸(7.8%)増加している。

図表1-15 総農家数

単位：戸

区分	総農家数	販売農家数	自給的農家数	土地持ち非農家数
平成22年	35,800	21,532	14,268	14,599
平成17年	38,775	24,362	14,413	13,543
対17年増減率(%)	△7.7	△11.6	△1.0	7.8

販売農家のうち専兼業別農家数を図表1-16に示す。専業農家は7,026戸で、5年前に比べて359戸(5.4%)の増加、兼業農家は、14,506戸で、5年前に比べて3,178戸(18.0%)の減少となっている。

図表1-16 専兼業別農家数

単位：戸

区分	計	専業農家	男子生産年齢人口がいる	女子生産年齢人口がいる	兼業農家	第1種兼業農家	第2種兼業農家
平成22年	21,532	7,026	2,698	2,646	14,506	2,726	11,780
平成17年	24,362	6,667	2,719	2,838	17,695	3,436	14,259
対17年増減率(%)	△11.6	5.4	△0.8	△6.8	△18.0	△20.7	△17.4

新規就農青年数を図表1-17に示す。新規学卒、Uターン就農者、新規参入者とも増加傾向にあり、合計では、平成20年で54人となっている。

図表1-17 新規就農者数

単位：人

年次	新規学卒	Uターン就農者	新規参入者	合計
平成15年	14	35	1	50
平成16年	15	37	1	53
平成17年	7	23	1	31
平成18年	15	19	1	35
平成19年	12	22	3	37
平成20年	21	29	4	54

## ⑫ 農商工連携事業計画・地域産業資源活用事業計画の認定件数

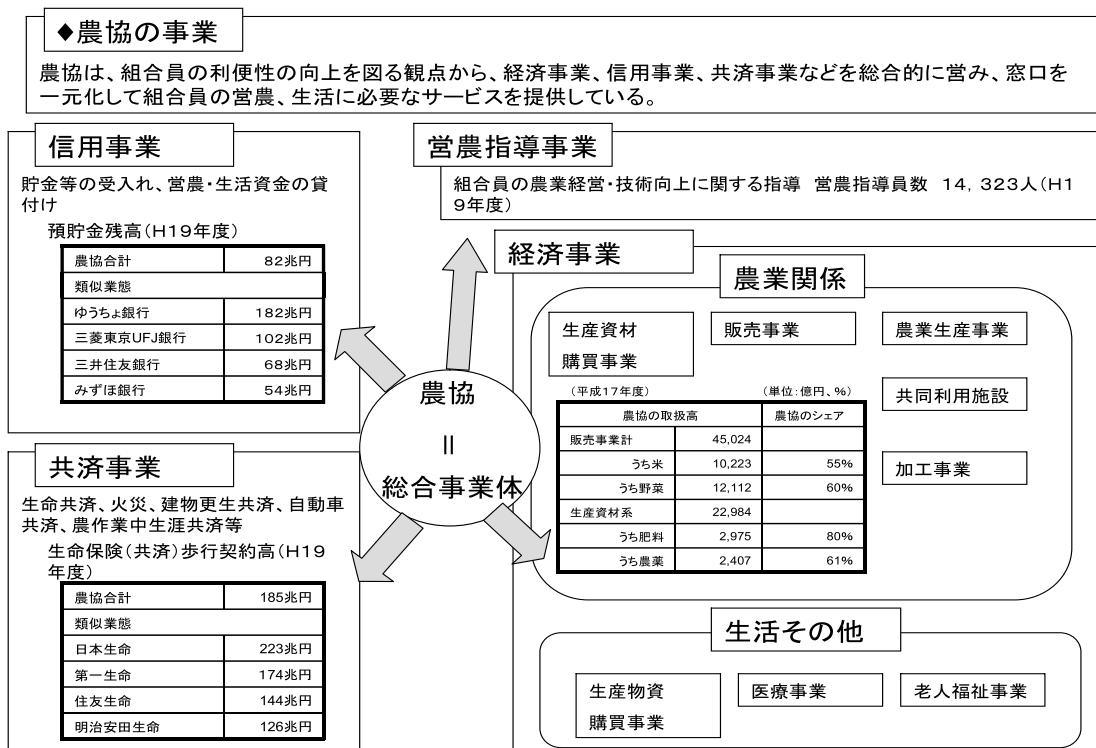
農商工連携事業計画の認定件数は、平成22年10月5日現在で、徳島県は6件である。全国では396件、四国では23件が認定されている。

地域産業資源活用事業計画の認定件数は、平成22年10月5日現在で、徳島県で23件である。全国では865件、四国では89件が認定されている。

### 3. 農業ビジネスに何が必要か

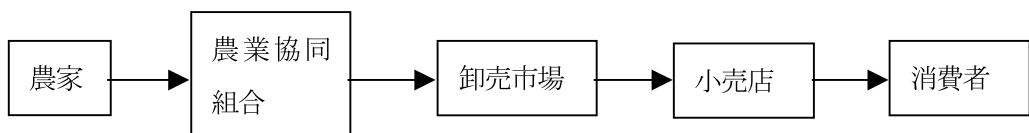
これまで、地域において農業ビジネスを支えてきたのは、農業協同組合（以降農協と記す）であるといえる。農協は、農業従事者の利便性の向上を図ることを目的に、経済事業、信用事業、共済事業を総合的に営んできた。農協の事業の概略図を図表1-19に示す。

図表1-18 農協の事業



戦後農地解放で、自作農が誕生する中、農家は生産に専念し、それ以外の金融・購買・販売等を農協が代行する役目を果たしてきた。そうすることで、年一度しか換金できなくても、農協をクッショントリとすることで、農家の生活を支える役目も担っていた。その後、高度成長期までは、売り手主導の市場が形成されていた。農協が出荷された商品は、確実に卸売市場でさばかれ、安定した換金が図られた。卸売市場を介して、農産物が全国へと転送されどのような場所にいても全国の様々な農産物が手にできている現実は、農協あってのことである。図表1-19に示すような流れでの商流がメイン流通経路として十分に機能していた。農協なしには、これまでの農業・農村・農家の発展はなかつたであろう。

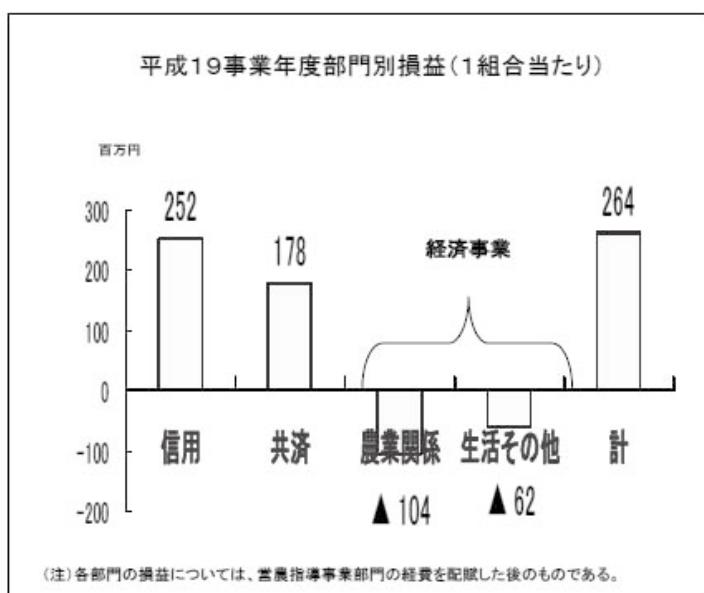
図表1-19 農産物の主な流れ



しかし、高度経済成長の終焉、バブル崩壊を経て、この構造は転換せざるを得なくなる。より良い製品が競争するように出現した価格競争を繰り返す中、消費者主導の構造が顕著となり、これが農産物にも大きく影響した。消費者の意向を反映した価格帯を達成すべく、大手スーパーなどの流通機構が交渉力を持ち、農産物の販売価格はどんどん低下していく。このことが農協の収益構造を悪化させ、経済事業での損益はマイナスとなっている。(図表1-20)

図表1-20 農協の収益構造

○ 農協の収益構造



総合農協統計表（農林水産省協同組織課） 資料より

さらに、農作物の輸入自由化が進む中で、国内の作物の出来が悪くて国内供給が十分でない場合でも、輸入により価格の上昇がみられないなど国内農家にとって厳しい状況が増している。

このような状況で、農協が流通部分をほぼ一手に担ってきた弊害が、残念ながら顕在化してきていると言わざるを得ない。独占的になってしまった市場では、競争原理が働かなくなってしまう。いつしか消費者ニーズへの重視が薄れ、販売者本位のマーケットが形成される。消費者からみた最適に向かうよりも、販売者からみた最適へと向かうこととなる。実際、これまでの農家は、消費者が求める農産物を作るよりも、農協が出荷しやすい農産物を作ることを重視していたのではないだろうか。インターネットで農産物を提供する事業を経営している社長が、このようなことを言っていた。「なぜ、消費者が望むようなおいしい果物を作ることに専念しないのか。」と生産農家に訪ねた際、帰ってきた答えは、「おいしい果物よりも、農協が出荷しやすく引き取ってくれる、大きさが均等な果物を作ることのほうが重要なのだ。」ということであった。

消費者が農産物に期待するニーズは、価格、品質（味を含む）、安全性であり、そこに安定供給の要素が加わったものになるであろう。米の場合はこれに、産地・品種・年産などの要素が加わる。これ

らのニーズに対応できるように、生産農家が情報を持ち、生産を行いつつ経営を成り立たせることが今後求められることである。

そのような中、2001年の農地法改正に発する、農業生産法人の一形態としての株式会社形態の導入や、2008年の農商工等連携等促進法による商工業者の農業ビジネスへの参加の増加、農業従事者自らまた農業従事者以外でも、インターネット販売を代表とする通信販売型流通の出現、農協自体の経営も含む産直市の出現等、これまでの流通形態の破壊や、商工業者の参入は今後ますます盛んになっていくことは容易に想像される。

ただ、このことは農業生産農家にとっていいことばかりではなく、場合によっては量産による安値競争が激化し、市場原理として淘汰が起こる可能性が増していくことも想定しなければならない。この流れの中では、資本力を持たない零細農家は単価競争のあおりを受け、ますます零細化していくことさえも起こりうるということである。

つまり、これまで商工業者が体感してきた市場原理で、農業ビジネスを捉える必要が今後ますます増加するということである。それは今後、マネジメントの父とも称されているP. F. ドラッガーの言う企業の基本的な機能「マーケティング」「イノベーション」のような考え方方が必然になるということではないだろうか。事業の定義づけをおこなうこと、顧客は誰かを掘り下げること、真のマーケティングとしてその顧客が求めている物や満足は何かを掴むこと等が農業ビジネスにおいても競争力の源泉になってくると思われる。

また、顧客の定義であるが、農業ビジネスにおいては、消費者はもちろんであるが、農業、農村、農家という生産農家やその地域も顧客の一つとしてとらえる必要があるのではないかと考える。仮に農業ビジネスがうまくいっても、それが生産農家や地域に貢献できていないものであったなら継続性に疑問が生じることとなる。そのビジネスが地域にとっても恩恵があり、地域の協力を得られるようなしくみを構築することも必要となろう。このことは、現在農業ビジネスを軌道に乗せている、千葉県の農業組合法人和郷園（以降和郷園と記す）や岡山県の有限会社漂流岡山の例を見ても、生産農家との契約で単価をオープン化することで、生産農家の利益を確保する取組があり参考となる。

一方、商工業者が農業ビジネスに取組む上で障壁となってくる物は何であろうか。

まず挙げられるものは、前述のこととも関連するが、農業従事者のメリットが十分検討されていないと、結局は農業従事者からの理解が得られず竜頭蛇尾に終わってしまうことである。次に、多くの地域資源活用プロジェクトや農商工連携プロジェクト等で見られるように、地場の特産物を使って商品は作ってみたものの、それが消費者ニーズに結びつかず、カタログには載っているものの販売が伸びず在庫だけが残っている状態になる危険性である。最後に、これまでの文化歴史が違うといえる、農業従事者と商工業者が同じ土俵で議論するとき、農業従事者は商工業者を信頼してくれるのか、どのような目で捉えるかということである。

このようなことを踏まえ、農業ビジネスを成功させるキーワードとして、マーケットインとネット

ワークの構築を挙げたいと思う。

マーケットインであるが、まず文字通り市場ニーズに対応した商品作りや需給バランスの調整が挙げられる。顧客満足を満たす製品作りの観点が重要となるだろう。また、農作物は時期物であるが故、需給のバランスも工業製品とはまた違った形で対応していく必要がある。これができないと、価格の大幅な下落や、製造に必要な在庫が確保できないなど致命的な問題となることさえある。

また、マーケティングミックス戦略として、いわゆる4P（製品作り、価格、流通チャネル、プロモーション）の視点も重要ではないかと考える。

次にネットワーク構築であるが、ミクロ・マクロ、アナログ・デジタル、いろいろな形においてのネットワークを形成が、農業ビジネスの成功の確度をあげてくれるのではないであろうか。

農商工各組織の連携を上手く調整するという意味でのネットワーク形成や、農業従事者同士の協力関係構築という意味でのネットワーク形成、それから地域全体等大きなエリアでのネットワーク形成やサプライチェーンマネジメントのような意味でのネットワーク形成、それぞれが形成されることにより農業ビジネス成功の確度は上がる。また、その方法は商工業に見られるような、インターネットで結びついた協力関係もあれば、昔ながらの農村の特徴を活かした、フェーストゥフェース、口から口へのコミュニティ形成も重要であろう。

このマーケットインやネットワークの構築を行うことにより成功しているわかりやすい例として、前述の和郷園があげられる。和郷園は千葉県で、木内博一氏により設立された農事組合法人で、グループ全体で50億円の販売高をあげている。専業農家の長男に生まれた木内氏が、大学を卒業し農業に携わったとき、農作物の価格の安さや流通の非合理性に直面し、新たな需要を作り出さないと成長がないと痛切に感じた処から取り組み始めた事業だということである。形態は生産農家の集合体といえる。需要計画に対して契約栽培を行い、計画生産・計画販売を行う。安定した品質を保つ工夫も行い、安全性も担保する。また、独自で加工部門を持ち、物流、小売店舗やレストランまで経営している。これらのこととは全てマーケットインの発想を起点に取組みが始まっているということである。また、環境への取組みも含め、生産ネットワーク・販売ネットワーク・地域ネットワークを形成している。

この徳島県においても、食のブランド化、産直市によるチャネルの工夫、契約栽培、6次産業化、インターネットを利用した農作物販売、製造業からの農業ビジネスへの参入と、いろいろな形での農業ビジネスが展開されている。

このような農業ビジネスが、どのような特質を持って展開されているか検証し、農業ビジネスにおける成功のカギを抽出していければと考える。

そこで、まず身近な成功例として、株式会社いろどり（以後いろどりと記す）にスポットを当て、このいろどりがどのような工夫を凝らし、今日の成功を収めたかを紐解いていきたい。

#### 4. いろどりの成功要因

前節で、農業ビジネスを成功に導くためには、マーケットインの発想、ネットワーク化による企業体の強化がキーワードになるのではないかと仮説を行った。

このことを、農業ビジネス活性化の成功例として、最も顕著であると言っていいであろう、いろどりを例にとって、参考にしていく。

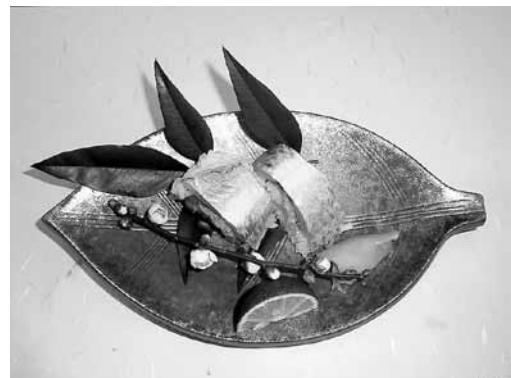
##### (1) いろどりの事業

いろどりは、徳島市から1時間ほど南西の山に入りこんだ場所に位置する徳島県上勝町において、つまもの—日本料理を美しく彩る季節の葉や花、山菜など—を販売するビジネスを成功させた企業である。会社概要を図表1-21に示す。

図表1-21 いろどりの事業概要

株式会社いろどり
本社所在地 徳島県勝浦郡上勝町大字福原字平間 71-5
設立 1999年4月2日
業種 水産・農林業
事業内容 農産物や木材加工品の販売
代表者 横石知二
主要株主 上勝町、株式会社上勝バイオ

上勝町自体は、今こそいろどりのおかげで、全国でも有数の地域活性型農商工連携のモデルとなっている町であるが、もともとは、過疎化と高齢化の進む日本のどこにでもあるような農村であった。そのような中、1981年に起きた異常寒波により主な産物であったみかんが壊滅状態となり、農業が大打撃を受ける。当時営農指導員として上勝町農協に勤務していた横石氏らは、できるだけ資金回収の早い作物をということで、軽量野菜や椎茸の栽培を開始した。そして、横石氏が聞いた寿司店での他のお客様が発した言葉をヒントに、1987年いろどりの主要品目である、つまもの—葉っぱビジネス—が開始された。最初は4人の高齢者—おばあちゃん—が葉っぱの収集、出荷を何とか手伝ってくれたことから始まっている。



## (2) いろどりにおけるマーケットイン

横石氏の著書である「そうだ、葉っぱをうろう」にも記載されているが、このつまものビジネスを思い立ったのは、横石氏が大阪難波の寿司店に食事で立ち寄った際、その店にいた若い女性グループが、出てきた料理についている赤いモミジの葉っぱをつまみあげ、「これ、かわいい、きれいねー」「持って帰ろう」と発した言葉を偶然聞き、こんな葉っぱなら上勝町にいくらでもあるぞと思った瞬間ひらめいたということである。これが、マーケットインへのドアに気付いた瞬間であったといえる。著書には、当寿司店を創業した会長の言葉として、「当寿司店の全店舗には年間延べ800万人のお客様が訪ずれ葉っぱ一つまものーを目にしているが、これを事業化しようと思い立ったのは横石氏だけだった。」ということが紹介されている。顧客ニーズへの気付きの扉は、いたるところに転がっているのかもしれない。

つまものビジネスを思い立った横石氏は、さっそく上勝町へ帰り、最初はわずか4人の協力を得て葉っぱを市場に出し始めた。しかしそのままの葉っぱで売れるはずはなかった。何しろマーケティングは全くできていない。横石氏は、自腹で全国の料亭に通いリサーチを始める。その中で、つまものに関する様々な情報を手にしていく。日本独特の時候の縁起として出される葉っぱがあること、季節は45日早く先取りする必要があること、もちろん葉っぱに穴が空いていては使えないこと、料理人が使いやすくするために大きさをそろえる必要があること、料理の種類や器の大きさも考慮にいれる必要があること等多くの情報を、製品作りに生かしていく。

このマーケティングを全てご自身で行ったという横石氏に、マーケティングを分担する可能性はなかったのか尋ねてみた。答えは、「このビジネスにおいては、自分が行くしかなかった。そもそも敷居が高い料亭に、何度も通い信頼関係を構築した上でやっと少しだけ情報を教えてもらえる。今日初めて訪問した営業マンが教えてくださいと言って簡単に教えてくれるようなものではない。なにくそという意地も芽生えながら、無我夢中でやったからできたことである。」とのことである。もちろん、このビジネスが成功するという信念もあってのことである。

この顧客ニーズを捉えることで、葉っぱ集めのレベルは格段に進歩する。売れるものの苗木を植え、必要な時期に必要な大きさや色となるような工夫をする。品質を守るため、虫よけネットなどの工夫がされる。葉っぱを収集しているおばあちゃんを実際そのつまものが使われている料亭に招き、モチベーションを向上させる。マーケットを捉える事で、素晴らしい好循環を生み出している。

また、前出の通り葉っぱはある時期を逃したら、価格は格段に下がってしまい、商売は成り立たなくなる。需要がある間に、その分の供給があることが極端に求められる。これを予想把握し、需要が求められる分だけを製造販売し供給するという観点からも、まさしくマーケットインを行っているということができる。

### (3) いろどりにおけるネットワーク形成

いろどりのネットワーク形成のしかたは初期段階と成長期で大きく異なっている。初期段階では、アナログネットワークを利用した仲間作りに重きが置かれ、成長段階ではデジタルネットワークを駆使した情報の高度化に、より重点が移動していく。

横石氏は、農村の人たちの特徴（これは地方都市の市民でも同じことが言えるかもしれないが）を次の用に話す。「負けず嫌いで、プライドが高い。隣の家より少しでも良いことを望むが、新しいことには否定的になる。もし新しい取り組みをして失敗したら、あんなことをするから失敗するんだという周りの声を異常に気にしている。」このような特徴の人々に、葉っぱを売ることを持ちかける苦労は、計り知れないだろうことが想像される。現に、著書にも紹介されているとおり、この事業を上司や町民に持ちかけたとき、「タヌキやキツネであるまいし、葉っぱがお金になるわけがない。」と総攻撃を受ける。

ここで、横石氏は次の二点を重要視した。一つはいかに実労者を引き出してくるかということ、もう一つは成功例をなんとか作り、否定的な意見を肯定的な意見へと変えていくことである。前者について横石氏は、いくら議員さんや役員さん、所長や部長が合意していても、実際に動いてくれる人が‘やります’という意思表示をしていないと、そのことは前に進まない。いかに実労者に‘やります’と言わせるかが‘ミソである’と言う。

そこで、横石氏は動いてくれると見込んだおばあちゃんをアナログで説得にかかる。何とか四人の協力者を得て、葉っぱビジネスはスタートした。後は、前出のマーケティングで市場ニーズを掴み徐々に成功を収め、興味を示した他のおばあちゃんを巻き込み協力者を増加させた。その成功裏には、横石氏がこの事業を始めるまでに農協の営農指導員を務める中で積み上げてきた、地元の人々との信頼関係構築や巧みな性格把握術も見逃すことはできない。それぞれのおばあちゃんの起床時間や負けず嫌いな性格、あの人にだけは負けたくないというライバル関係の把握をし、そのことを事業を拡大する中で利用していく。初期段階ではまさしく横石氏の個人力をフルに使ったアナログネットワーク形成から事業は軌道に乗る。

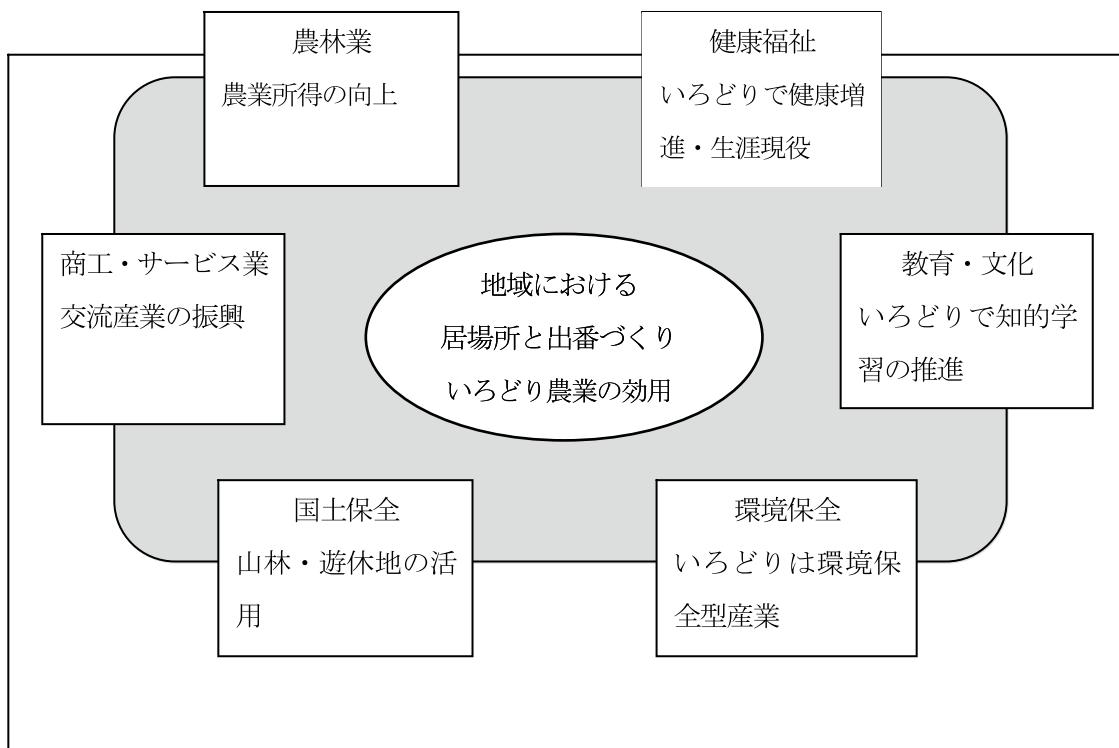
成長段階では、アナログネットワークに加えて、コンピューターネットワークの形成を手掛けることとなる。需要時期を逃してしまえば、価格が途端に下落してしまう葉っぱの供給を効率的に行うには、注文をいち早く生産農家に伝える仕組みが必要である。FAXを使っての需要の公開も行っていたがどうしても情報が遅れ気味になる。そこでインターネットによる情報公開を手掛けた。インターネット形成をするための最大の障壁は、70代、80代のおばあちゃんがパソコンを使いこなせるかということである。もちろん最初は積極的に使おうという人は皆無だったようである。しかし、ここでも独特な方法で普及が始まる。そのパソコンの情報を見ることで、各自の売上げに直結させる。情報の中に、市場の需要や単価、市況や翌日の数量目標、自分の売上額やそれが全体の中で何位なのかを知らせる。このような工夫で、おばあちゃんたちの中でパソコンの利用が膨らんでいった。このこ

とにより、市場からの注文がリアルタイムに生産農家で見えるようになり、フル稼働している。横石氏は、全国の多くの情報化システム事業が続かなかった原因是、使う人が見たい情報がそこにはないからである、自分に当てはまる事や、自分の利益になる情報があれば見るし、自分に関係のない情報だったら見ないと。このインターネット情報網の整備は、横石氏がこの事業に携わらなくなつたときにも、売上を維持するために相当の効果を發揮すると予想しているようである。(以前一度横石氏が事業を離れた時には、半減に近い売上減少を経験している。)しかし、横石氏はアナログでのネットワーク形成を疎かにしているわけではない。口から口への情報、手書きで書いたFAXによる情報を現在も適宜利用している。

また、いろいろの会社組織構造であるが、ナベブタ型の組織構造を取っている。これは、これまで横石氏のトップダウンを行うためには最も機能的であったからだと推測されるが、今後組織の規模の拡大や、企業が成熟していく中では、何らかの組織変革は必須であろうと考える。

いろいろが描く今後のネットワークであるが、図表1-22に示す通り、地域との結びつきを強く意識している。中心に位置する目標に当たるものは、「地域における居場所と出番づくり」であり、いろいろの成功例において、高齢者に生きがいを持って活躍できる居場所を作ることで好循環を生み出せることを実証してきたことから、日本が既に直面している高齢化社会への政策に一石を投じることさえ目論んでいることがわかる。

図表1-22 いろいろの見据えるネットワーク

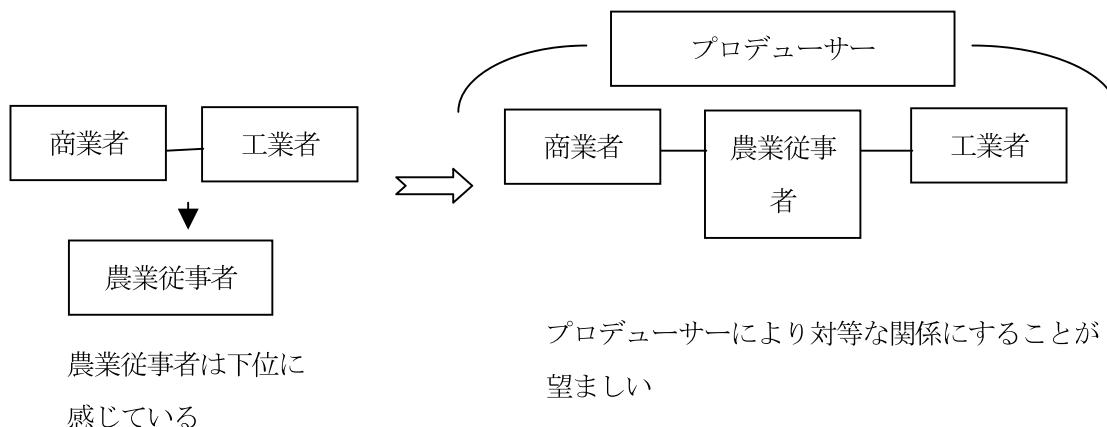


#### (4) 横石氏の農商工連携への意見

横石氏も、農商工連携は地域再生のキーワードとして重要であると考えている。横石氏自身、農商工連携等人材育成事業に関わっている。その中で横石氏が訴えることは、町ぐるみのやる気の連携、農商工各組織が体制連携することが重要であるということである。

加えて、次のようなことがポイントではないかと話している。農商工の各人が共同で何かを行うとき、農業従事者が最も気後れしてしまう。農業従事者的人は、自分が最も下位なのではないかと思いこんでしまう。かつ前出の通りプライドは高いので、その場に立つことを避け自分から繋がっていくことせず、結局話が進まないことが見受けられる。ここで、商工業者の言葉をうまく農業従事者に伝え、双方の対等な立場を維持しながら、辛抱強く農業従事者に事業の重要性を伝え続ける仕組みが必要である。そのためには、農業に精通しつつ、各立場の利害を調整し、マーケティングの専門性を持つプロデューサーが必要とされていると説く。

図表1－23 農業従事者引き上げのイメージ



ここで、中小企業診断士などの商工業部門に長けた専門家が、農業知識を身につけこの分野に進出していく可能性を思い描く。

## 第2章 マーケティングと利益創出の仕組み

### 1. 農産物のブランド戦略

#### (1) ブランド化の基本

##### ① ブランド化とは

ブランド化とはどういうことだろうか。一般には高級・高額の製品につけられた特別のネームという理解がある。グッチやエルメス、あるいはロレックスやフランクミューラー、さらにベンツやジャガーなどを想像すれば良いだろう。確かにいざれも立派なブランドだが、ブランド論でいうところのブランドは、このような高級・高額製品だけを指すのではない。

もともと、ブランドとは自分の牛や馬を他人の牛や馬と区別するために焼印を押したことに始まるといわれている。ブランドの元々の意味は、自分のものと他人のものを区別するための印、記号、ネームというわけだが、ネームをつければそれだけでブランドになるというものでもない。

私たちが好んで選び使用しているブランドは、そのブランドでしか得られない何かを有していると考えられる。他のものにとて代わることができない何かをブランドは象徴的に表しているといえる。「そのブランドでしか得られない何か」は、ブランド固有の価値ということもできる。

私たちの周りで、憶えやすいネームやユニークで特徴のあるネームがブランド固有の価値の象徴として、そのターゲットとなる顧客に認められ始めたときに、そのネームが付された製品はブランドとしての歩みを始めたといえるだろう。

##### ② ブランド価値とは

ブランドにはそのブランドに固有の価値がなければならないと言ったが、ブランドの価値とはどのように捉えたら良いのだろうか。

ブランドには、次の三つのレベルの価値があると考えられる。

- 1) 物理的・機能的価値
- 2) 感覚的価値
- 3) 心理的・情緒的価値

の三つである。

簡単に説明を加えておくと、「物理的・機能的価値」は、製品の場合、早い、大きい、広い、軽い、丈夫であるなどその製品の物理的・機能的優位性を示すものである。車の例ですと燃費が良い、室内が広いといったようなことを意味する。「感覚的価値」は、香りが良い、手触りが良い、口当たりが良いといった主に人間の五感で感じができる価値である。最後の「心理的・情緒的な価値」は、ゴージャスな気分になる、リラックスできる、癒される、リッチな気分になれるなどの世界を想像したら良いだろう。つまり私たちが心で感じる価値を指すものである。

ただ大切なことは、ブランドの価値を築いていくこうとする場合、物理的・機能的側面にのみで製品作りをしないことである。新製品を市場に導入しようとする場合、物理的・機能的価値は極めて

重要であり、この点での優位性がなければ、顧客は新製品に関心を持たない。単にネームやパッケージの形状やデザインが他の製品と異なっているだけだとわかれば、一回目の購入はあっても、二回目はないと考えた方が良いだろう。

もう少し掘り下げてみると、物理的・機能的価値は、競合他社によって追いつかれるか、場合によっては追い越されることもある。もちろん、製品戦略の中核に物理的・機能的価値をおくことは間違いではなく、王道といえる。

ただ、今日のように市場が成熟してくると、この物理的・機能的価値や感覚的価値のレベルが近似してくるのが一般的である。このような場合、企業は何によって競争優位性を維持していくべきなのだろうか。販売力、宣伝力、関係先との良好なパートナーシップなどいずれも重要な要素といえるが、ここで大きな意味を持つのが心理的・情緒的価値であり、この心理的・情緒的価値の醸成は、物理的・機能的価値や感覚的価値の土台の上に成り立っている。広告宣伝の巧みさで話題になった製品やサービスが短期間のうちに市場から姿を消す場合は、この点を欠いたことが原因である。

### ③ 農産物ブランドの価値を高めるために

現在、地域おこしは農業振興からということで、行政においても農産物のブランド化がブームとなっている。これに国の地域資源活用・農商工連携などの施策も折り重なって、各地で農産物のブランド化の分化、具現化が進められている。その基本方針の概要は大体以下のようなものである。

- 1) ブランドづくりは「地域づくり」、地域ブランド化へ向けて展開する
- 2) 産品の背後にある物語をつけて売っていく
- 3) お客様の視点に立ち、売れるものづくりを追求する
- 4) 生産者の顔が見える安全、安心な産品を提供する
- 5) 商品という視点で、品質へのこだわりに徹する
- 6) 観光客誘致施策と協調し、ブランド商品を宣伝する

地域ブランドとは、商品・サービスのブランド化と地域イメージのブランド化を結びつけて展開するブランドのことである。農産物は1社で大量生産ができる工業製品と異なり、地域が産地としてまとまって取り組むことが重要であり、また「地域性」を強調しやすいところもある。

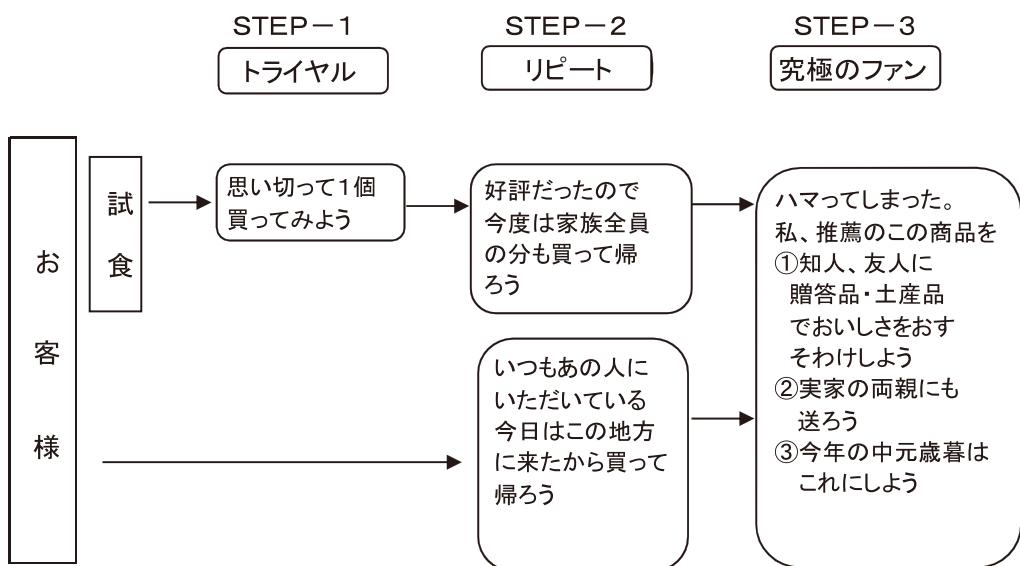
つまり「地域ブランド」として取り組むことが有効ということで、この地域ブランド化の動きと同時に地域団体商標権の取得の方も進んでいる。

しかし、各地で行われている地域ブランド化の取り組みは、成功しているものばかりではない。

品質の安定化や販路開拓など、各地が抱える問題を解決するには、それぞれのやる気、創意工夫に加えて、外部の専門家の視点や能力を導入し、ブランド・コンセプトの設定、生産管理、品質管理、マーケティングに至るまで、一貫した戦略に基づいて取り組みを進めが必要である。

なかでも、地域の人たちのやる気と創意工夫が最も大きな牽引力といえる。最初は行政が旗振り役を務めるとしても、生産者自身がリードする形へ移行していくことが必要となる。

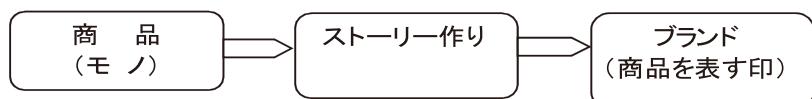
図表2-1 新規からファンまでのお客さまの成長プロセス



図表2-1を見てください。特産品が決まつたら次はそれにストーリーをつけていきます。なぜ、商品にストーリーが必要かというと、それはあなたが対象とするお客様も最初は誰もが初めて購入する。友人知人からあらかじめ評判を聞いていればすぐ購入してくれるが、全く予備知識がない場合は、お客様がリスクを負うことになる。最初は商品を見て直感的に良いなと思っても、失敗したくないので、その商品を読み、慎重に判断して購入する。

お客様は最初トライアルユーザー（新規購入者、試しに買ってみる人）から始まり、やがてリピーター（定期的に買ってくれるなじみのお客さま）になり、さらにファンに成長していく。ファンになると他人に薦めてくれるので、商品は口コミで伝わり始める。お客様を新規からリピーター、ファンにしていく段階で有効なのがモノ（商品）＝ストーリー＝ブランドの一体戦略なのである。

図表2-2 モノストーリーとブランドの関係



商品（モノ）と商品ストーリーとブランドは一体であることが望ましいと考える。

どんなにモノがすばらしくても、それが選ばれるためにはお客様に伝えるストーリーが必要である。そしてそのシンボルとしてのブランドがある。トライアルユーザーで購入した消費者はリピーターに成長する段階で2回目に購入する時はブランドを目印に購入する。また、他人に贈答する時や友人知人に薦める時は商品のストーリーを語る。なぜならば、ヒット商品には友人知人に薦めたくなる、自慢したくなるというストーリーがあるからである。

## (2) 高級ブランドとして人気を集めむ “ももいちご”

### ① “ももいちご” 誕生

徳島市中心部から車で約30分、佐那河内村は静かなやまあいにある人口3千人弱の徳島県唯一の村である。農業は村の主要産業であり、ももいちごの他ハウスみかんやゆずなどの柑橘系果物が栽培されている。このももいちごは、当時の佐那河内農協と大阪中央青果との共同プロジェクトにより生まれた品種である。当初から開発に加わった大阪中央青果の元常務Uさんにお聞きすると、佐那河内その他2~3か所の候補地があったが、関西圏に近かったことと、農協の方が熱心でその品種の改良に惜しみない努力をされたことで、この地にももいちごが誕生したということである。

いちごは一般的に品種を作るのに12、3年そして増殖に5、6年を要するといわれており、ももいちごも70年代から品種づくりを開始し、80年代後半になってようやく現在のももいちごの原型（当時名称なし）が誕生したということである。1992年に村内の二戸の農家が本格的に栽培を開始し、99年には商標登録され、高級ブランド化へ向けてスタートした。

ももいちごは溢れんばかりの果汁が特徴の瑞々しさいっぱいのいちごで、まるまるとした形で、この桃のように果汁がたっぷりなことから、その名前が付けられた。佐那河内村のみ使用が可能なという地域ブランドである。

ももいちごの甘さと大きさの秘密は、山に囲まれているため日照時間が短く、昼夜の気温差が大きい佐那河内村の生育環境にあるといわれている。花が咲いてから出荷するまで40~45日かかるが、その間に実が大きく育ち、酸味が抜けて甘みが凝縮される。

生産者の様々な工夫も見逃せない。20~30の花を4、5までに減らし、残った花に栄養を集中させる栽培法などもその一例のひとつである。重みで垂れ下がった実が畠の土に直接触れるのを避けるため、すのこ状のマットも敷いている。いちごは傷みやすく、輸送中に品質が落ちるということが悩みの種だが、この対策として実の大きさごとに専用のトレーも開発された。

いちごの生産量日本一、全国ブランドといえる栃木のとちおとめは官民一体となって開発された商品である。対して、ももいちごは青果市場と地域の生産者の情熱と努力により開発された民による地域ブランドの傑作といえる。

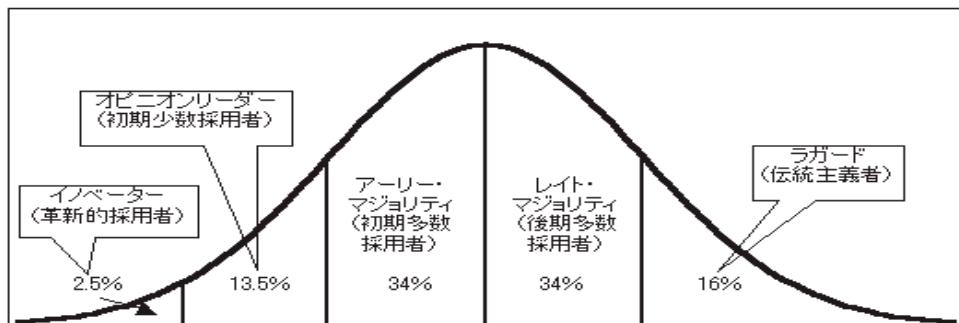
### ② “ももいちご” のマーケティング戦略（ニッチ&ハイエンド・ブランド戦略）

ももいちごのブランド価値とは何でしょうか。私は高級いちごというニッチ市場での「希少性」と食することがセレブである心理的情緒的価値に支えられていると考える。

12月から3月までの期間限定で、12月の最も相場の高い時期には、大粒の最高級品が1箱（16個入り）1万円以上で京阪神の百貨店で販売されており、年明けでも1箱（16~28個入り）で3千5百円~6千円はする。その流通量も限られており、2007年度は26戸の農家が約4ヶ所の畠で7万4千トンを生産したにすぎず、後継者不足から残念ながら生産農家数、生産数量とともに年々減少の傾向にある。

ただいちごの味自体はあくまでも個人的嗜好性によるものであり、これが一番おいしいという絶対的な価値基準はない。

図表2-3 新ブランドの普及に関する正規曲線



図表2-3はある商品・ブランドの普及過程を説明するのにE・Mロジャーズ教授が使用した正規分布曲線である。(出典:イノベーションの普及学より) ももいちごはその「希少性」と「高価格」から、図でいえばイノベーターからオピニオンリーダー層までの普及に留まっている。

実際にはその供給量の過少性から購買層は広がらないといった方が正しいかもしれない。

ここでのイノベーターとは冒険的な人たちであり、所得が高い層とは限らないが興味のある分野に対しては、誰よりも早く採用しようとする。オピニオンリーダーとは新商品や新ブランドを早い段階で採用する人たちではあるが、イノベーターとは異なり社会システムの中で大きな影響力を持つ富裕層である。彼らはその主観的な評価を仲間に伝え、新しいアイディアに関する知識を社会に広めていく伝道師と呼ばれることがある。

では、この高級ブランドはどのように形成されたのだろうか。ももいちごの流通プロセスは以下のとおりである。

生産者⇒JA徳島⇒大阪中央青果（大阪中央卸売市場）⇒百貨店⇒消費者

百貨店のマージン率は35～40%で、これに大阪中央市場や流通コストを加えると、消費者が購入する時には、生産者の販売価格の倍以上にはなっている。ももいちごは百貨店のデパ地下戦争が言われ始めたころ誕生したもので、当時の関西の百貨店ではいちご界のスター商品であった。

商品は限定生産・高価格・高品質、チャネルは1社限定、プロモーションは百貨店ブランドでの訴求とまさに高級ニッチ戦略のお手本といえる。どうやらももいちごの高級ブランド戦略はJA徳島や大阪中央市場が仕掛けたものではなく、百貨店がこの商品の「希少性」に目をつけて高級いちごというブランドを作り上げたようである。

ももいちごの生産数量は2000年の19万4千トンをピークに減少を続けている。生産農家の高齢化による後継者不足や長年の生産による炭素病などが原因である。昨年は炭素病に強い品種改良によって妹分の“さくらももいちご”が誕生している。せっかく民の力によって開発された地域ブランド“ももいちご”、今後も持続し更なるブランド力を高めることを期待したい。

### (3) 安全安心なフルーツトマトのブランド化

#### ① 株式会社アグリベストの概要

##### 1) 設立の経緯

徳島県阿波市に本社を置く株式会社アグリベストは、農薬、肥料等を製造販売する大手企業・大塚科学株式会社（現・大塚アグリテクノ株式会社）の研究員であった楠社長が中心となり、同社の出資を受けて、平成15年9月に設立された。同社の専門分野の技術、ノウハウを活用して社内ベンチャー的に立ち上げられた企業である。

楠社長は、研究員時代に農薬、肥料、溶液土耕栽培等の研究を行っており、その研究過程で、実際にハウス等での農作物の試験栽培を繰り返し行い、製品の効果についての検証、データの収集等を行っていた。その際に農薬、肥料等の配布方法やタイミング、農作物の栽培方法等について、実践的な仮説検証を繰り返していくうちに、安全安心かつ高品質な農作物の生産するための方法や技術についての貴重なノウハウや知識が蓄積されていった。そこで、これまで培ったノウハウや知識、情報網を活用して適正に農業を行えば、安全安心かつ高品質な農作物を安定して生産することができ、それを適正な価格で消費者に提供していけば、十分にビジネスとして成立すると考えた。

これにより、これまでの農業にない、適正に儲かる農業を実現することができれば、農業に従事する人やその関係者の大きな力になると考えた。それに挑戦し、実現するという強い想いを持ち、企業を立ち上げた。

##### 2) 当社の理念

当社のホームページでも「自然の力を最大限に引き出し、“おいしく”、“新鮮で”、“栽培履歴が明らかな”『顔』の見える農産物を消費者に提供することを目的に設立されました。「品質と価格」で消費者に納得いただける“安全で安心”な農産物を提供いたします。」との記載がされている。

これは、培ってきた技術やノウハウを活用し、当社の持つ高い生産技術によってより良い品質の農作物を生産すること。そして、消費者にわかりやすい形で安全安心かつ高品質な農作物を提供し続けていくことで、消費者、販売先との信頼を積み重ねていきたいとの当社の理念が見える。

##### 3) 当社の現状

現在では、フルーツトマトを中心とした生産販売と肥料等の販売により売り上げを徐々に伸ばしている。フルーツトマトはホームページでの直販の他、当社の理念や価値観を理解してくれる徳島県内及び全国のスーパー、仲買等へ販売が中心となっている。

#### ② 農作物のブランド化

##### 1) 夢トマト

当社の中心農作物であるフルーツトマトは高付加価値を目指しており、味が濃厚で果肉も質感があり、糖度も高く、テレビ番組で紹介されたり、レストランで食材に採用されたりするなど、

その品質が高い評価を得ている。平成17年4月に「夢トマト」として商標登録を出願し、平成18年10月に登録された（登録番号第4993596番）。

## 2) 溶液土耕栽培

農法としては、溶液土耕栽培を基本的に採用している。当社の溶液土耕栽培は、土の上に点滴チューブを配置して、水に溶かした肥料、液肥を均一に灌水施肥する栽培方式である。これは、土の良さを活用しつつ、溶液栽培の考え方を取り入れた栽培方法であり、これによりトマトに必要な水と肥料を必要な量だけ与えることができる。過剰に肥料を与えることにより減肥となり、コスト削減と健全なトマトの栽培の両立が可能となる。

また、これらの仕組みはシステム化されており、経験や勘に頼らず、適正なパターンで施肥を行うことができる。これにより、当社の夢トマトが安定して生産され、高い品質を保つことが可能となっている。当農法は従来の栽培方法に比べ、適量の施肥が可能となり根へのストレスも軽減され、農作物に優しい農法であることから、味も良くなり、収穫量も増えるという効果も実証されており、品質の面でも売り上げの面でも大きな効果がある。

## 3) 販路

販路については、市場へはあまり出荷せず、スーパー、仲買が中心となっている。当社の理念と提供する農作物の価値を理解してもらった先に販売することとし、楠社長自身も「希望する人に、希望する品質・価格のトマトをしっかりと提供していきたい」と語っている。このように、品質を維持しつつ、需要にしっかりと応える供給体制を維持し、適正なリターンを受け、これを続けていくことによりお互いの信頼につながっていくと考えている。

## 4) 規格外品の活用

農作物を生産する上で、一定の割合で規格外品が出ることは仕方ないことであり、最近ではこれらを「わけあり商品」、「B級品」と称し、割安感を演出して流通させる動きもあり人気が出ているが、これまででは廃棄されることも少なくなかった。しかし、当社では菓子製造会社らと連携し、規格外品の活用を積極的に行っている。

菓子製造会社から予め提示された供給計画に基づき、一定量の規格外トマト等を生産調整と冷凍保存を併用しつつ、菓子製造会社に提供する。菓子製造会社はそれを利用したコンフィチュールを製造し、それを素材とした野菜スイーツを開発・製造する。これを百貨店、スーパー、通販会社等の販路に強みを持つ中小企業2社との連携により、その販路を活用し、四国・首都圏を皮切りに全国への販売を目指して事業展開している。

この取り組みは、農林漁業者と商工業者等が通常の商取引関係を超えて協力し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を行う農商工連携として、農商工等連携促進法に基づき農商工等連携事業計画として国に申請され、平成21年度の認定を受けている。これにより規格外品が有効活用されるとともに、売り上げが増加し、農業経営の

安定化が図られる。さらに、新たな客層へのブランドの浸透がなされ、規格外品を一般に流通させないことによりブランド価値の維持が図られている。また、廃棄を行わぬことにより環境にも優しく、企業価値の向上に寄与している。

### ③ 今後の課題

#### 1) 安定した供給を目指して

当社としては、安全安心かつ高品質な農作物を安定して提供し続けることにより、消費者や販売先との需要と供給の関係を高めていくことを重視している。これにより、販路及び消費者との信頼を積み重ね、ブランド価値の向上を目指しているからである。そのため、より一層安定した供給体制を整えていきたいと考えている。

溶液土耕栽培は安定した供給体制に適した農法であるが、平成22年の夏のような酷暑の環境ではやはり安定的な生産が難しく、生産量が落ち込むため、その対策が必要となっている。冷房設備への投資を行えば安定生産が可能となるが、コスト面で採算が合わず、当社の強みである生産技術の研究により、対応策を検討していくこととなる。

このように農作物の生産には様々なリスクがあるが、それらを回避し、安定した供給のための体制づくりを進めていくことが今後の課題となっている。

#### 2) さらなるブランド価値の向上

味・糖度・食感などの高い品質により、マスコミでの紹介、レストランでも採用されるなど、認知度は徐々に高まっているが、まだ伸びる余地があると考えられる。そのためには、「自然の力を最大限に引き出し、“おいしく”、“新鮮で”、“栽培履歴が明らか”「顔」の見える農産物を消費者に提供すること」という理念に共感し、価値観を理解してくれている販売先等との連携・協力により、消費者へ楠社長の想いやストーリー、安全安心に関する情報の発信や開示していくこと。また、消費者や販売先の声を聞くことを積極的に行い、それを当社の農作物づくりに反映することを繰り返し、当社のファンづくりをさらに進めていくことが重要であり、これにより確固たるブランド価値の育成を目指すことが課題となっている。

## 2. 産直市場・道の駅にみるダイレクト・マーケティングの実現

### (1) 産直市場・道の駅の発展

地産地消、安全・安心な農産物を食卓へというようなスローガンを掲げた農産物直売所が、全国各地で急激に増加してきた。

自らの地域で生産した農水畜産物を、そのままあるいは加工して、生産者が直売所に持ち寄り、生産者が価格や生産履歴を表示し消費者に買ってもらい、食卓をにぎわわせようという活動である。

しかし、残念なことであるが、直売所に関する正確な信頼しうる統計や推計はいまだ十分に整備されていない。

農林業センサス（2010年版）によると、16,829の直売所が全国に存在することになっている。ただし、この統計は「定期的に消費者と直接対面で販売するために開設した場所または施設」と定義されており、「季節性が高い農産物販売のための時季を限定して開設したものも含む」となっていることから、かなり小規模なもの例えば無人の直売所までカウントされている可能性がある。

しかし、そういう難点はあるものの、2005年版では13,538の直売所だったので、この5年間に全国で3,000ヶ所以上、率でいうと24.3%も増加していることになる。

農産物直売所の開設自体、その運営主体も実に多様であり、農協や農産物生産者グループ、公社や第3セクター、「道の駅」に併設される直売所、あるいは農業以外の企業など実に多彩といえる。

これらについても詳細な統計はないが、先の農林業センサスでは、地方公共団体、第3セクター、農業協同組合、その他という区分になっており、その他が80%以上を占めている。

徳島県では、123の直売所があり、その内訳は第3セクターが2、農業協同組合が25、その他が96となっている。さらに売上高について把握できる統計もないが、ある調査機関の平成17年度に行ったアンケート調査によると、常設・有人・周年運営の直売所の1店当たり年間平均売上額推定は約9,700万円、上記直売所が全国で5,000ヶ所以上、総売上高5,000億円弱、インショップなど、その他の直売活動を加えると7,000～8,000億円前後、平成20年度には1兆円を突破すると推計している。

徳島県でこの産直市場の草分けといえるのが、I町のHです。平成7年に地域の生産者42名で発足し、現在も会員のみで運営され、平成18年度に訪れた延べ客数は約18万5千人である。

会長さんにお話を聞きすると、運営方法等を隨時検討され、会員相互の理解と工夫によって支えられている。たとえば、商品の並べ方が一目見て魅力的である。瑞々しい野菜が隙間無く詰められ、売れていくとその隙間がすぐに補充される。会員が携帯で呼び出され、補充にくるということで、登録された携帯端末には当日の売上情報が瞬時にもたらされている。逆に売れ残った商品は、その生産者が責任引き取りというシステムになっている。これまでに県外の産直市等からの視察が訪れる機会も多く、その成功のノウハウをできる限り公開しているということである。

次ぎに徳島県内の特徴的な産直市・道の駅を見ていくことにする。

## (2) 事例研究～ワンストップの品揃えで他を圧倒する産直市場～

### ① みはらしの丘あいさい広場の概要

#### 1) オープンの経緯

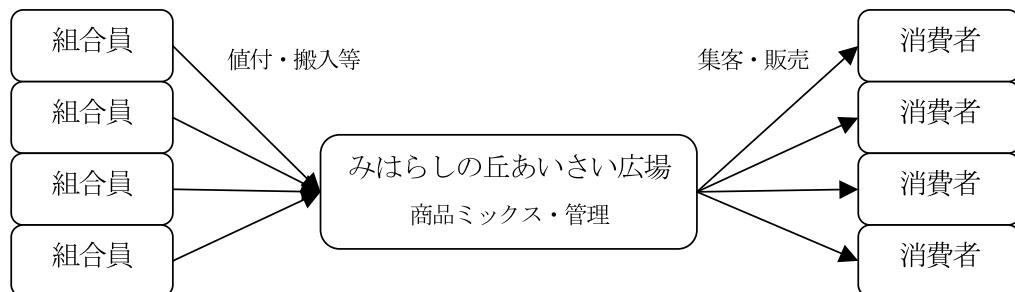
みはらしの丘あいさい広場（以下、あいさい広場）を運営するJA東とくしまは、徳島県の東部に位置し、平成11年4月1日に1市4町（小松島市、勝浦町、上勝町、那賀川町、羽ノ浦町）の4JA（JA小松島市、JA勝浦郡、JA阿波那賀川町、JA羽ノ浦町）が合併し誕生した。現在では市町村合併により2市2町（小松島市、阿南市、勝浦町、上勝町）をエリアとする大規模な農協であり、そのスケールメリットを活かした事業を展開している。

あいさい広場がオープンする前は、JA東とくしま管内で産直市場は勝浦町に農作物を中心の「よってネ市」、阿南市那賀川町に農作物と海産物を取り扱う「とれとれ市公方」（道の駅「公方の郷なかがわ」に隣接）の2ヶ所のみであった。既存の2ヶ所とのバランスから、産直市場の空白地である小松島市にぜひ作ってほしいという組合員の強い要望があり、また、農業から小松島市の活性化につながればという想いから、平成18年3月に小松島市立江町の小高い丘の上にオープンされた。

あいさい広場という名称は、公募により選定され、「人を愛する」、「農業を愛する」という想いが込められている。

#### 2) 運営

図表2-4 流通の流れ



新鮮で、顔の見える安全安心の農作物をリーズナブルに安定して消費者に届けることが、JA直営の産直市場としての最大の強みであり、運営するにあたって重視すべき方針として考えており、これはまさに、あいさい広場に来る消費者の求めているものである。機能面では、主婦がワンストップで買物が完了することできることを重視している。そのため、既存の産直市場に比べ、組合員の生産する農作物だけではなく、他の商品（菓子、食肉、魚介類等）や他の産地からの農作物（産地表示を明確にしている）を備え、バランスを見ながら、日々、戦略的に商品ミックスを検討している。

商品の搬入は当日の朝に組合員自身が行なうこととなっており、売れ残った場合にはその組合員が引き取ることとなる。あいさい広場に出荷する商品は、JAに出荷するものと違い、値付けの検討から個別包装、バーコード貼付等の作業が必要となるため多少の手間がかかる。各組合員の

販売スペースについては、基本的にその組合員の自主性に任せており、1日に何度も搬入する組合員もいれば、1日に1回のみ搬入する組合員もいる。また、ポップ等の販売促進策も組合員自身の手によって作成されている。

### 3) 現状

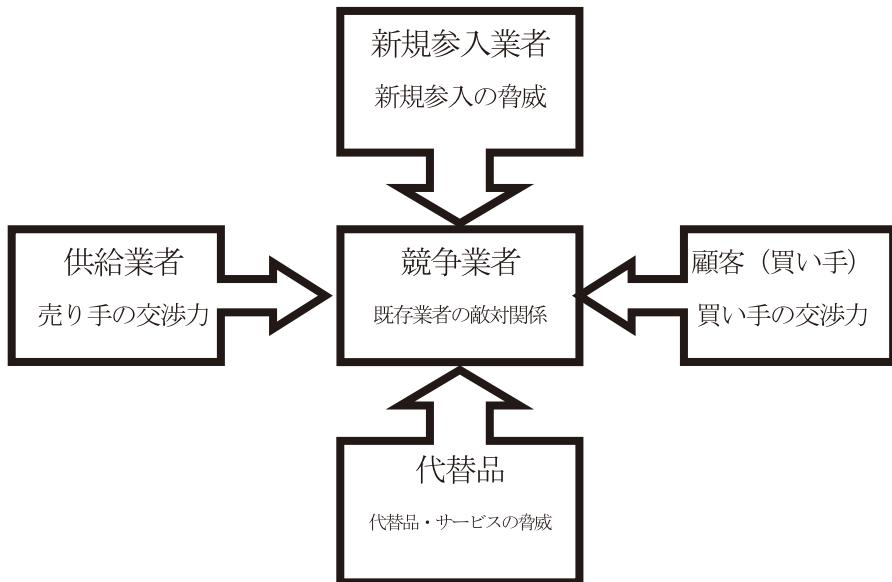
あいさい広場はオープンから、新鮮で安全安心の農作物とワンストップの品揃えで着実にファンを増やし、年々売り上げを伸ばしている。JA 東とくしまの規模では全国でも有数の売上を誇り、全国から視察者が訪れるほどになっている。近年では、観光ルートの中に組み込まれることも増え、丘の上というアクセスの不便さにもかかわらず、大型バスで訪れる観光客も多く、県内外の消費者から支持されている。

## ② 5フォース分析からみるあいさい市場の成功要因

このあいさい広場の強さを考えるにあたり、徳島県内における生鮮食品を販売する業界の構造にその要素があると考え、マイケル・E・ポーターの著書「競争の戦略」により提唱された「5フォース分析」を用いて考えてみたい。

「5フォース分析」とは、業界の収益性を決める5つの競争要因である「既存業者との敵対関係」「新規参入の脅威」「代替品の脅威」「買い手の交渉力」「売り手の交渉力」から、業界の構造分析を行う手法である。

図表2-5 5フォース分析



### 1) 既存業者の敵対関係

他のJA東とくしま管内の産直市場は、地理的バランスにより配置されており、商圈の住み分けができている。商圈内に産直品を販売するスーパーが存在するが、品揃えで圧倒しており、産直市場としての機能を考えると競合関係とはいえない状況にある。ワンストップで買い物できるという点では競合関係にあるが、上記の理由から差別化が図られていると考える。また、他の民間

の産直市場は地域内にほとんど存在しない状況にあり、既存業者の敵対関係としては、競合関係はゆるやかであると考えられる。

## 2) 新規参入の脅威

店舗等の設備投資や広告宣伝による必要な資本についての参入障壁は比較的低いが、商圏内で同規模の産直品を取り扱うことは、JA直営の産直市場以外では実質的に困難であり、高い参入障壁となっている。また、商圏内の購買力や経済規模を勘案すると、投資効果が低く、この点からも参入障壁は高いと考えられる。何より、新鮮で、顔の見える安全安心の農作物をリーズナブルに安定して消費者に届けることが消費者に強く支持されており、新規参入の脅威は極めて低いと考えられる。

## 3) 代替品の脅威

新鮮で、顔の見える安全安心の農作物をリーズナブルに安定して消費者に届けることは、現段階では、代替品がほとんどないと言える状況である。「顔の見える安全安心の農作物」は、オイシックス株式会社 (<http://www.oisix.com/>) に代表される通信販売等により全国各地に多数存在するが、商圏内の消費者に「新鮮で、リーズナブルに安定して提供する」という要件も満たすという点では、規模も考えると唯一の存在といえる。今後も、現在のように商品ミックス、品質管理等を徹底していくば、代替品・サービスの脅威も極めて低いと考えられる。

## 4) 買い手の交渉力

新鮮で、顔の見える安全安心の農作物をリーズナブルに安定して消費者に届けること、戦略的な商品ミックスによりワンストップで買物が完了するという機能により、徳島県内外の消費者からも評価が高く、他者との明確な差別化が図られている。認知度も年々高まっており、買い手の交渉力の影響は少ないと考えられる。

## 5) 売り手の交渉力

売り手の組合員としては、JAへ直接出荷するよりも、個別包装、バーコード貼付等の手間がかかるが、組合員自身で値付けをすることができるため、高めの価格設定が可能となる。しかし、売れ残りのリスクもあることから、売り場内で健全な価格競争が行われており、あいさい広場側の手数料も低めに設定されていることから、これらを含めても他のスーパー等と比べて安い価格で消費者に提供されている。このように、価格面でのリスクは売り手が負っているため、売り手の交渉力の影響は考えにくい。

## 6) 分析からみるあいさい広場の成功要因

上記のように分析すると、あいさい広場は5つの脅威を非常に上手く回避することができていることがわかる。これが可能となったのは、JA東とくしまという大規模な農協が直営する産直市場という要因が大きい。他者が真似できない産直品の品揃えで顔の見える安全安心かつリーズナブルに新鮮な農産物を提供し、さらに戦略的な商品ミックスにより、ワンストップで買物が完了

するという機能を備えたことにより、他者との差別化が明確となっている。地域の産業構造や時流を十分に分析・検討した上で、戦略的に運営がなされており、常に一步先を見据えた運営がなされていることも成功要因といえる。

### ③ 今後の課題

#### 1) 品揃えの確保

組合員が持ち込む農作物とその他の商品等を戦略的に商品ミックスすることにより、ワンストップで買物が完了するという機能を確保し、消費者からの指示されてきた。組合員が持ち込む新鮮で、安全安心の農作物は、産直市場という特性やスーパー等との差別化要因の礎となる強みである。

しかし、現状は各組合員の販売スペースへの農作物の搬入を組合員の自主性に任せている。搬入が多い午前中は品揃えが豊富であるが、午後になると、空きスペースが目立ち始める。これは、売れ残りのリスクを嫌い、売り切れ御免という考えの組合員や組合員や午前中の搬入による収入で満足する組合員が、追加の搬入をしないことを理由に起こっている。消費者はこれを知つて、品揃えが豊富な午前中に特に集中するようになってきているが、それでも日中を通して消費者で賑わっていることから、販売機会の損失につながっていると考えられる。あいさい広場としても、消費者に支持され続けるためには、どの時間帯でもある程度の品揃えは確保しておきたいと考えており、売れ残りの引き取り等の組合員側のリスクと販売機会損失や風評によるリスクを経営的観点から踏まえた上での品揃え確保の対策が課題となっている。

#### 2) 長期的な環境変化への対応

現在は消費者にも支持され、産直市場としての評価を確固たるものとしている。しかし、今後は組合員の高齢化も進み、構成等も変化していくことが予想されており、それに合わせた形で運営形態を変化させていかなければならない。また、あいさい広場は観光拠点としても地域からの期待も高く、現在でも観光ルートの中に組み込まれ、今後もこの傾向が続いていくことが予想される。このような長期的な環境の変化への対応は避けられないことであり、これまで時代にあつた形で戦略的に運営してきたことが成功要因となっていることから、今後の大きな課題となっている。

### (3) 特產品づくり、イベント創出で成功した「みさと屋」物産館

#### ① 梅酒特区の認定を獲得

梅の栽培が盛んな山間集落の吉野川市美郷地区、この玄関口に「みさと屋」物産館がある。

美郷地区の唯一の直売所といつても、山村にあるわけで通常なら経営は成り立たない場所にある。

この従来ならとも直売所設置には適さないと思われるロケーションにあえて出店し、逆に魅力的な店造りでここに人を呼び込み、これをテコに美郷地区全体の活気を生み出そうという挑戦的な試みだった。

2008年7月に全国で初めて国の「梅酒特区」に認定され、地域住民が産地ならではの梅酒造りに取り組んでいる。ホタルの名所として知られる川田川沿いの製造工場で、Hさんは独自ブランド2品を製造、販売している。一般家庭では最もポピュラーな食品加工といわれる梅酒造り、この2ブランドは昔ながらの製法を踏襲しながらも独自の配合にこだわり、1本(500ML) 2,500円の高級品として観光客にも人気がある。

経済活性化を目的に政府が地域を限って規制を緩和する「特区」、梅酒特区では酒税法で定められた最低製造量について、年間6kℓから1kℓに緩和されたため、個人でも梅酒の製造、販売が容易になった。特区申請のきっかけは07年に地元で発足した藁草研究会で、この中で講師から提案された梅酒造りにある生産者が飛びついたのが始まりといわれる。美郷の梅は酸味が強く、梅干しには酸っぱすぎるが、梅酒にすると味が引き立つといわれていた。この申請作業を進めてきた美郷商工会のT経営指導員に聞くと、「梅酒が美郷の交流人口を増やすきっかけとなり、今後もアドバンテージとなる。」と説明された。

#### ② 地域ぐるみでのイベント創出と「みさと屋」の役割

2004年にオープンした「みさと屋」物産館の買い物客数は、初年度は12千人であったが、毎年2~3千人ずつ増加してきて2009年には24千人と倍増している。美郷を訪れる観光客が増加しているためで、約3分の1が県外から訪れているということである。

これには地域ぐるみで取り組んでいるイベント創出が着実に進んでいることも見逃せない。

従来からあった5~6月の「ほたる祭り」に加えて、2~3月の「梅の花まつり」、そして昨年から「しば桜まつり」を初め、期間中約4千人を集めた。また、これを支える広報活動も着実に進められている。「みさと屋」や「美郷商工会」のホームページには、これらのイベントが紹介されている他、徳島新聞、四国放送など地元マスコミで取り上げられた実績がずらりと列記されている。

また、地元民家と提携し、「マクロビ料理」を提供する他、農家民宿での梅の収穫体験ツアー、また閑期の秋~冬には日帰り体験観光、そして最近地元の兼業農家の主婦を中心にNPO法人が設立され、「着地型イベント」の企画も進められている。

T指導員は「イベント事業は、急に大きなものをするのではなく、毎年新たな工夫を凝らして着実に観光客を増やしていくようにと心掛けている。地元の人たちの協力があって始めて、こういつ

たイベントは成功するので、日頃から研修会等の地道な情宣活動も欠かせない。また『みさと屋』は美郷の物産館であるとともに、観光客に対するリアルでの情報発信基地という役割がある。』と語っている。



自然の恵みがいっぱい！物産と観光の  
ステージ『みさと屋』





# みさと屋ご案内

## 『吉野川市美郷』ってどんなところ！

[『徳島新聞』に「石積みライトアップ」が紹介されました \(PDF\) 2010/12/19](#)  
[『諺売新聞』に「石積みライトアップ」が紹介されました \(PDF\) 2010/12/19](#)

[『タウン情報トクシマ12月号』に「美郷アレコレ」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/25](#)  
[『タウン情報トクシマ12月号』に「石積みライトアップ」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/25](#)  
[『毎日新聞』に「四国見聞録－吉野川市美郷／下」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/30](#)  
[『徳島新聞』に「梅酒まつり開催」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/28](#)  
[『徳島新聞』に「幻の梅酒」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/26](#)  
[『徳島新聞』に「梅酒まつり」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/26](#)  
[『毎日新聞』に「四国見聞録－吉野川市美郷／上」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/23](#)  
[『毎日新聞』に「美郷アレ★コレ！」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/23](#)  
[『ASA12月号』に「石積みライトアップ」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/10](#)  
[『旅の手帳12月号』に「美郷アレ★コレ！」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/10](#)  
[『徳島新聞』に「後藤田元副総理記念碑除幕式」が紹介されました \(PDF\) 2010/11/08](#)

「みさと屋」ホームページより

### 3. 契約栽培：卸売り中抜きによるマーケティング・チャネル戦略

#### (1) マーケティング・チャネル

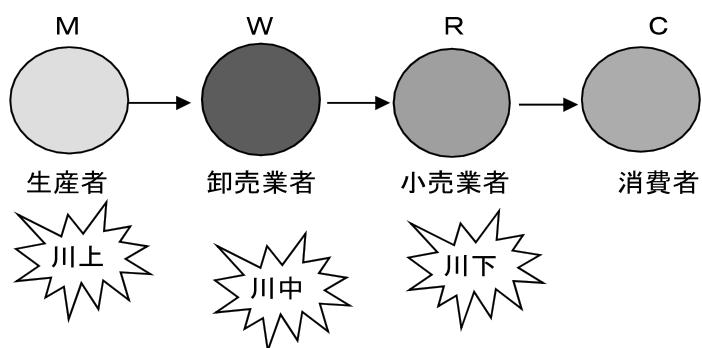
ある生産者の商品を消費者の方向に向かって運んでくれる卸売業者や小売業者などを“マーケティング・チャネル”と呼ぶ。この流通経路のことを、川になぞらえて「川上から川下へ」の流れで表現されることもある。川上には生産者が、川中には卸売業者が、そして川下には小売業者がいる。

もちろん小売業者の先に消費者が存在することを忘れてはならない。一般的にはスムーズに自分の作ったものを消費者のところに流すチャネルとそのための仕組みが必要である。チャネルの選択は、自分の商品のポジショニングに適合する小売業者に効率よく、また広く流通させてくれる卸売業者と良好な取引関係を結ぶことが求められる。したがって生産者にとって、自分の商品を扱ってくれるチャネルをどのように選択するかは、経営上の大変な意志決定といえる。

この選択肢のうちで、前稿で紹介した産直市場・道の駅は自分で販売網を築くということで、かなりの資金と時間、そして労力を必要とする。

チャネル管理とは、自らが選択したチャネルが販売活動において、自分のたてた戦略に沿った形で協力的に活動してもらうようにもっていくことといえる。

図表2-6 流通チャネルモデル



従来の農業流通では、まず生産者がつくった野菜をJA（生産地卸）に持ち込み、JAが卸売市場へ出す。さらにそこでセリにかけられ、仲買業者（消費地卸）が買付け、スーパーや外食などの小売業者へ流れていくという構図が成り立っている。

つまりいくつかの卸売機関や卸売業者の手を経て、価格はそこで市場価格で決まるため、小売業者（最終的には消費者）の手に渡るまでには余分な流通コストが上乗せされている。

さらに生産者にとってやっかいなことは、価格が卸売機関で「相場」と呼ばれる市場価格で決定され、全く価格決定権がないということである。たとえば、製造業の場合だと、納品の段階で納品価格が存在する。それでは、生産者が価格決定権を持つにはどうすればよいのだろうか。

本稿では卸売機関であるJAや卸売市場のチャネルを中抜きして、小売業者と契約することで、販売価格や販売数量を決定し収益を安定させる手法を見ていくことにする。

## (2) 契約栽培とは

生産者（以下農家と呼ぶ）がJAに始まる卸売市場取引を経ずして、直接小売業者と契約をして販売することを契約栽培と呼ぶ。この契約栽培の歴史は古く、私が初めて契約栽培という言葉を耳にしたのは、今から30年前に遡る。I町のA地区周辺では冬季には野沢菜が栽培されていたが、農家の方に聞くと、信州の野沢菜工場と契約をして出荷しているということだった。

これは製造業者との契約栽培であり、本稿のテーマである小売業者相手ではないが、そこに契約栽培の原点があると思うので、もう少し話を掘り下げてみることとする。

当時このA地区周辺の野沢菜栽培は、地区の有力農家が取り仕切っていたが、この農家の方に聞いてみると、信州の野沢菜工場から依頼を受け、地区の人たちにはかったところ、この時期に農協（当時）に出荷していた大根に比べ高値で買い取ってもらえるため、広まつたものだと教えていただいた。

つまりこの当時の契約栽培は、企業側が有力農家を囲い込むことで、原材料や商品の安定供給を図るという主に企業サイドからの働きかけによるものであったようである。

また農家側にも卸売市場を介さないため、比較的高値で安定的に買い取ってもらえるというメリットがあった。

これに対し最近の契約栽培では、「他業種からの参入」「農業法人設立」「付加価値の高い作物栽培による高収益経営」「営業部隊の活躍」がキーワードとなっている。

『儲かる農業』の著者であるトップリバーの嶋崎社長は、儲かる農業を実現し日本の農業を活性化する手段として、次のようなことを述べている。

- ① 市場出荷ではなく、契約栽培をメインとすること
- ② 素人を集めた農業生産法人をつくること
- ③ 農地はすべてレンタルで、購入しないこと
- ④ 生産部門の他に営業部門を持ち、この営業部門の働きが儲かる農業の鍵
- ⑤ 社員の独立を奨励し、また独立の支援をすること

嶋崎社長は大学を卒業後、大手食品会社に就職し、その後妻の実家である地方青果卸会社に入社されている。そして41歳でトップリバーを設立し、農業に本格的に参入をされ、9年間で年商10億円の企業に育てあげている。その原動力となったのが、上記の経営方針の実践であり、儲からないといわれた農業を儲かるビジネスとして実証するとともに、後進を育て、今日も日本の新しい農業のあり方を模索し、様々な農業活性化に向けた提言を続けている。

契約栽培が成り立つための原点は、顧客が望むものを提供することである。そして、どのように提供すれば受け入れられるかを徹底的に検討することである。これをマーケット・インと呼ぶ。

どうしたら売れる野菜ができるか、その答えは顧客が欲しがっている野菜を徹底して生産することにある、この当たり前のことを行なうことをビジネスとして考えれば、予め取引先と契約し、先方のニーズを的確に把握することが非常に重要である。このニーズを的確に把握することではじめて、そのニーズを満

たす野菜をいわばイージーオーダー生産することが可能になる。

トップリバーの例を借りれば、外食産業などに野菜を納入するベンダー（野菜をカットして納入する業者）では、スーパーで売っているような小玉のレタスやキャベツではなく、大玉が喜ばれる。

野菜をカットする時には、どうしても使えない部分（芯や外葉）が出るので、大玉の方が小玉より断然歩留まり（原料に対する製品の比率）が良いからだ。野菜の消費は、スーパーなどを中心にした個人消費から、外食、中食、コンビニなどの加工業者への流通が過半数を占めるようになっている。

それにもかかわらず、従来の市場流通では、形や等級を重視した生産流通が続いている、過剰生産、値崩れ、廃棄などで、農家に重い負担がかかる。

こういったことを実現するためには、営業部門の存在が不可欠となる。従来の農業は農作物を作り、できたところで「さあ、どう売ろうか」という考え方だった。しかし、契約栽培では、まず営業が契約をまとめて取引価格、取引数量、納入時期が決まり、その契約に基づいて生産計画が作られ、達成するための方策を今度は生産部門が必死になって考えているのだ。

### （3）事例研究～水耕栽培を利用したKファームの挑戦～

農業ブームを背景として、徳島県内でも新たに農業を始める新規就業者が増えてきた。

なかでも、他業種からの参入で、農業法人を設立し、高収益経営を目指す若い世代の活躍が目立つようになってきている。こういった若い世代の経営者は、農業を夢のある儲かる仕事と意識しており、付加価値の高い作物を手掛けることで、攻めの商売を展開している。

A町でサラダほうれんそうなどのミニ野菜を手掛けるKファームもそのひとつである。経営者のYさんは30代の脱サラ組で、梨園だった農地にハウスを立て、そこでサラダほうれんそう、サラダルッコラなどのミニ野菜を水耕栽培している。水耕栽培ということで、季節を通して商品の安定供給が可能であり、県内の大型スーパーを中心に契約栽培を展開している。ただ価格は守られているものの、数量の方は需給関係で調整するというもので、トップリバーのような完全な契約というものには至っていないようだ。

Yさんの理想は人が扱っていない食材を扱うことで、購入者（シェフなどのプロ）のニーズに合わせた野菜づくりを手掛けており、現在もフリルアイスなどの改良に努めている。

素材の成長段階での新しい調理法、食し方など生産者ならではの情報も提供している。たとえば、レタスの糖がたつ状態ではスティック状になるが、これをスティックレタスと呼び美味である。一般消費者には手が届かないものが、イタリアンレストランに納入されている。

また農作物は食べるだけでなく目で見て楽しむことができるといい、こだわりの消費者の目を常に意識している。季節を通して同じ作物を作ることができる強みを活かして、今後は県外の取引先開拓を視野に入れている。またホームページの充実などによるネット販売や、広報活動にも注力していくたいと話している。

#### 4. 農業の6次産業化の理論と実践

##### (1) 農業の6次産業化とは

今、全国的な農業ブームが起こっているが、その核となっているのが「農業の6次産業化」というキーワードである。民主党が先の衆議院選挙の際にマニフェストで掲げ、政権の座につくと農業・農業政策あるいは環境政策の基本政策の柱として推進されるようになったからである。

6次産業というキーワードは、1次産業×2次産業×3次産業=6次産業ということである。

なぜ掛け算なのか。第1の理由は農業や農村が衰退してしまっては、 $0 \times 2 \times 3 = 0$ では6次産業の図式が成り立たないからである。農業、農村に活気があり元気があってこそ6次産業が成り立つことを忘れてはならない。あくまでも農業が基本である。

第2の理由は、6次産業が本当に成功を収めるためには、1次産業、2次産業、3次産業の単なる寄せ集めでは不十分で、1次、2次、3次産業の有機的結合を図らなければならない。

農業の6次産業化とは、わかりやすく言えば、近年の農業は生産のみを担当するようにされてきて、2次産業的分野である農産物加工は、食品製造の企業に取り込まれ、さらに3次産業分野である農産物の流通や販売、農業・農村にかかわる情報サービスなども、そのほとんどは卸・小売業や情報サービス産業に取り込まれている。これを農業分野に少しでも取り戻そうという提案なのである。

##### (2) 6次産業の理論的背景

かつて著名な経済学者であるコーリン・クラークは『ペティの法則』を説いた。その著書『経済進歩の諸条件』において、クラークは世界各国の国民所得水準の比較研究を通じて、国民所得の増大とその条件を明らかにしている。彼は、産業を第1次・第2次・第3次の三部門に分け、

- ①一国の所得が第1次産業から第2次産業へ、さらに第2次産業から第3次産業へと増大していく
- ②一国の従業人口も同様に第1次産業から第2次産業へ、さらに第3次産業へと増大していく
- ③その結果、第1次産業と第2次産業、第3次産業との間に所得格差が拡大していく

ということを明らかにし、それが経済進歩であるということを提起された。クラークはこの経済法則を『ペティの法則』と名付けた。

なぜ、『ペティの法則』と名付けられたのか。ペティとはウィリアム・ペティのことで、あの有名なアダム・スミスに先行する経済学の始祖と経済学史上で位置づけられている。

偉大なる経済学者ペティに敬意を表して、クラークが『ペティの法則』と名付けたのである。

このように、農業をビジネスと捉え、付加価値の高い経営体を目指す上で、6次産業化への取り組みが始まっているのである。これまでも農商工連携に関する調査報告が取り上げられる度に、6次産業化への取り組みも報告してきたが、生産者はあくまで農作物の提供者にいう脇役で、主に商工業者による製品開発、販売に係る成功例が取り上げられることが多かったと感じている。

本稿では、生産者自らが6次産業化を目指した事例を取り上げ、様々な試行錯誤のプロセスを追う中で、今後の展望や政策的なインプリケーションを示したい。

### （3）高級フルーツトマトの加工開発に挑むHトマト

A市に甘み豊かなフルーツトマトを「星のしづく」のブランド名で生産、販売する生産農家のHトマトがある。個人農家でありながら素材を活かした高級トマト調味料の開発に力を入れていて、これを県内外のレストランやインターネット通販などで販売している。

経営者にお聞きすると開口一番『まず消費者の方に安心、安全なものを食べさせてあげたいと思った』と、星のしづくを使った調味料づくりに取り組んだ動機を語られた。

主力商品は、星のしづくを100%使用したトマトピューレ「ルナロッサ」で、一瓶当たり1kgほどのトマトに濃縮し、沖縄・与那国島産の自然塩のみで味を調えたこだわりの逸品である。パスタにからめたり、パンに乗せたりして味わうことができる。使う人によって新しい料理を創作できるとして2007年の販売開始以来、県内のホテルや首都圏の百貨店、レストランで人気を集めている。

続く08年には、星のしづく100%の真っ赤なドレッシング「エトワール」を追加、昨年6月からは隣接するM市で開発された辛子加工品とトマトを合わせたソース「アラビアータ」の販売も始めている。

元々は葉タバコ農家だったが、10数年前からフルーツトマト専業に転換したということである。

糖度の高く、ジューシー味を出せるようになるまでには数々の苦労があり、ようやく念願かなって星のしづくブランドを立ち上げ、商標登録も済ませている。この星のしづくの栽培方法もユニークで、ハウス内にクラシック音楽を流し、冬季は空調を利用して防虫、除菌効果のあるハーブエキスを放ち、減農薬農業に努めている。11月から5月まではフルーツトマトの収穫期で、加工品の製造は近隣の食品製造会社に委託していたが、来年から自社生産するための準備を進めている。フルーツトマトを冷蔵しておき、4月頃から夏期までは加工品の製造に専念する計画を立てている。

販路の開拓を目指し、これまでにも京阪神の百貨店の特産品フェアや商談会にも積極的に参加してきたが、さらに飛躍のチャンスを迎えている。



Hトマトホームページより

#### (4) 加工会社とマッチング、6次産業化をプロデュースするA製作所

形や大きさが不揃いである規格外の農産物を集め、これを菓子や飲料向けなどの食材を求めている食品加工会社に紹介し、製品に加工して販売する仕組みづくりを目指す目的で、A製作所が6月に設立された。この会社の設立者はこれまでにも阿波の特産品販売を手掛けているNPO法人のM代表と県内の大手菓子メーカーのI社長である。徳島で生産された農作物（第1次産業）をベースにして、徳島の企業が食品加工（第2次産業）し、さらに流通販売やサービス提供（第3次産業）へつなげようとするM氏の遠大な構想に、I社長が応じたものである。

元々M氏は農業分野の行政マンであったが、「ふるさとを守る」「小さなものを守る」というミッションのもとにNPO法人「むらおこし・阿波の嵐」を設立した。特産品の販路拡大やサポートの他、原料の確保、統一ブランドによる知名度アップなども目標に掲げられている。

生産者自らが製品開発をし、加工販売をすることは運営上も無理があり、また経営上もリスクが大きい。M市のいちごの農業生産法人Mでも2、3年前からいちごの加工品の販売を始めたものの売上ベースでもみても投資額の3分の1も回収できない状態にあるという。

材料こそふんだんにあるものの、加工技術、安全性調査、包装デザインを始め、ホームページの開設など製品化までには多段階のチェックポイントがあり、作ったものが売れる保証はなく、何よりその販路拡大には多額の資金とエネルギーを要する。

今回の加工会社とのマッチングは、農業の6次産業化へ向けて、次のステップへ踏み出しということで、M氏がプロデュース能力をどのように発揮されるかが大いに期待される。

### 運営構想



当社ホームページより

## （5）農業6次産業化の課題と提言

生産者（第1次産業）が第2次産業、第3次産業も手掛けて成功すれば、経済理論の上からは最大の付加価値を得ることができる。しかし、小規模な家内工業的な第2次産業を興しこれを地域の産直市（第3次産業）に出展するレベルならともかく、農業の魅力をアピールし、地域の他産業との連携を生産者単独で実現するのは困難である。一企業による単発的な製品開発は、地域への波及もない。

まず周辺産業を含めた関係者を束ねる、いわば中核プレーヤーの存在が必要である。このプレーヤーは単なる仲介者ではなく、自ら事業主体として関与していくプロデューサーでなければならない。

第1章で紹介した和郷園は、直売所・レストラン・加工場・交流施設などを集積してひとつの拠点を形成しており、これにさらに加工業者や小売業者が集積する可能性を持っている。木内氏はこういった和郷園グループともいえるネットワークづくりにはほぼ20年の年月をかけじっくりと育てている。

ある程度の規模がないと、6次産業化が高付加価値を生むことはむつかしい面がある。

製品開発ひとつをとっても、ある程度のコストと試行錯誤する時間が必要である。たとえば現在の農商工連携による製品開発では、短期間で開発されたものが多く、実質的に成果をあげているケースは少ない。短期間で生産者と加工業者が製品開発をしてこれを製品化し、とにかく販売する、これが補助金を受ける条件であるが、促成栽培の商品では足腰が弱くすぐ飽きられる。

いろいろの横石氏が言うように、地域活性化に必要なプロデューサーが絶対的に不足している。ただ、有能なプロデューサーが地域に自然発生する可能性は低く、地方公共団体を含めた一定の機関がプロデューサーの発掘、要請を積極的に行うべきである。

次ぎに行政窓口の統一もしくは連携ということも今後の課題であるといえる。農水省は6次産業論であるのに対して、経済産業省は農商工連携もしく地域資源活用である。現場感覚で言わせていただくと、補助金の額と手続きでは、経済産業省の方が取りやすく、これまで農水省の事業でやってきた組織が経済産業省の事業に切り替えつつある。ただし、経済産業省の農商工連携では販路支援はあるものの、生産者は食品加工業者に対し原料を提供するだけの存在となってしまう。

食品関連企業と農業の対等な連携、調達や契約を巡る価格調整の問題などについて、JAを含めてしっかりと議論する必要があるが、行政サイドもどのように対応するかフォーマットづくりが急がれる。

農業6次産業化の成功のために地域のネットワークづくりが不可欠である。このネットワークは第1次産業（生産者）を核とし、地域の第2次産業、第3次産業との連携により地域全体で所得、就業機会の増大を図ることである。また地域で生産される農産物等の資源を活用して、消費者と交流する地産地消からスタートして、段々生産規模を大きくして地産多消へ持っていくことが狙いである。

なお、必要により、地域内のJA、商工会、観光協会なども参画を求め、連携を深めることも効果的である。また成功事例をみると女性がリーダーシップを取っていることが多い。あのいろいろの成功にみるように地域の活性化には女性パワーの存在は欠かせない。さらに地域間のネットワーク拡大により第1次・第2次・第3次産業の有機的結合を図りたい。

## 5. インターネット販売：バーチャールを活用した直接販売

### (1) インターネット販売の発展

高度情報化社会の中でインターネットの利用が急速に進展している。その中でホームページを開設し、農産物の宣伝や販売の新しい手段としてインターネットを活用する農業者が増加する傾向にある。

農産物のインターネットを利用した産直は、リアルの産直に比べ双方向的であることから、その機能は販売面以外にもレシピの提供などの広報的な面も含めて、より多面的な効果を持つと考えられる。

そして、通信技術を含む情報技術の革新を導入して、それを活用した農業経営では経営管理、特に情報管理技術において質的向上が図られていると考える。生産農家の方にインターネット販売のメリットをお聞きすると「農産物のセールスポイントを直接全国の消費者に伝えることができる」ということが挙げられ、自分からメッセージを送るという充実感は感じているようである。反対にデメリットは「とにかく商品の配送、代金の収受に手間がかかる、それに農繁期と重なりホームページ上のメンテナンスなどが大変」ということだ。

そこで、生産農家の要望に応え、農家に替わりネット販売を代行する業者が現れている。楽天があらゆる分野を取り扱ういわばネット販売の総合商社とするなら、農産物のみを専門に扱い業績を伸ばしてきたオイシックスは専門商社といえる。農業ビジネス分野に意欲的に取り組んだ業界の草分けであり、安全安心の健康食材を提供しながら、消費者の心をがっちりつかんで成功しているので、まずこのオイシックスを取り上げ、インターネット販売の成功の秘訣を学びたい。

オイシックスは現在の年商は約60億円、利用顧客は40万人を超えるといわれ「インターネットでの生鮮野菜個別配達サービス」を世界初でビジネス化したベンチャー企業である。2000年の設立で、新鮮な有機・特別栽培青果物など「おいしい食料品」をホームページ経由で受発注して個別宅配するサービスを提供する。オイシックスの事業コンセプトは「美味しいくて体に良いものを苦労せずに食べたい」「作った人が自分の子供に食べさせることのできる食品の提供」で、安全性・栄養価・価格・味で厳選した食材を提供している。オイシックスのビジネスモデルでは安心安全健康食材へのニーズと都市型生活スタイルへの対応という2つのニーズを的確にとらえることがベースとなっている。

オイシックスの強みは複合的にITを活用したマーケティング戦略にあるともいえる。Eコマースによる食品販売を最初に全国規模で取り入れ、これをいまや成熟産業となった宅配事業と結び付けることに成功した。Eコマースとはご存じのように、インターネットを利用して契約や決済までを行う取引形態のことで、一般消費者のインターネット利用の進展と合わせて急激に成長するサービスとなつた。BtoCモデルのEコマースを利用した食品販売企業としては日本最大規模といえる。

だが、本当の成長要因は複合的なITの活用を核とし、ターゲットを明確にしたマーケティング戦略を実行していることだろう。共働き世帯の主婦層を中心に最近では20～30代の1人暮らしの女性から50代以上の高年齢の主婦層にまでファン層を広げている。地域別にみると関東圏の都市部、女性に圧倒的な支持を得ており、この層であるライフスタイルが特徴的な都市部と食の安全性に対し

て敏感な女性をターゲットとした有効的なマーケティング戦略を次々に打ち出している。たとえば、ターゲットに絞り込んだ顧客層が好むメディアへの広告、ホームページと登録顧客への電子メールサービスを組み合わせたローコストなプロモーションなど、インターネットを最大限に利用している。

## （2）とくしま「わけあり農産市」の挑戦

サイズ違いや形の悪さなどから正規の流通に乗らない徳島県産の「わけあり」農産物のネット販売が昨年の9月にスタートした。ベンチャー企業を支援する（社）徳島ニュービジネス協議会のインターネットビジネス研究会の中で、この構想が持ち上がり、会員企業の経営者等10人の共同出資で運営会社「ブレイクスルー」が設立された。筆者は設立メンバーの1人であり、このネット販売会社の設立から事業活動の展開に関わってきた体験を踏まえて、農産物のネット販売事業の成功の可能性を探るとともに農業経営者に与える影響についても論ずることとする。

### ① 事業コンセプト～もったいないの発想から生まれたわけあり～

現在の市場流通の中では、生産農家が丹誠を込めて作った農作物も、S・M・L等の規格に分類できない大きさや形が曲がったものなどはふるい落とされ集荷されずに廃棄処分されている。

また、台風や自然災害により農作物の表面にできたスレやキズ等に見られる商品もB品の対象となり集荷されないこともあるらしい。中には業者間でのキャンセルや豊作による価格低下への懼れがあるために規制までもうけていることもあると聞く。このように味や衛生管理上には全く問題のないいわゆる「わけあり」の農作物をネット上で販売することで安価でおいしい農作物の提供と農業支援に寄与する目的で「わけあり」を取り上げた。

消費者に対して「わけあり品」特有のいわゆる安からう悪からうというイメージを払拭し、「見た目は悪いが美味しさには差ほどの違いがない」ことを解っていただくことが重要となる。このためにはまず生産農家にこのわけあり品の意味を理解していただくことが必要ということで、農産物ごとにわけありとはどういった形状や、状態を指すのかを検証したりもした。

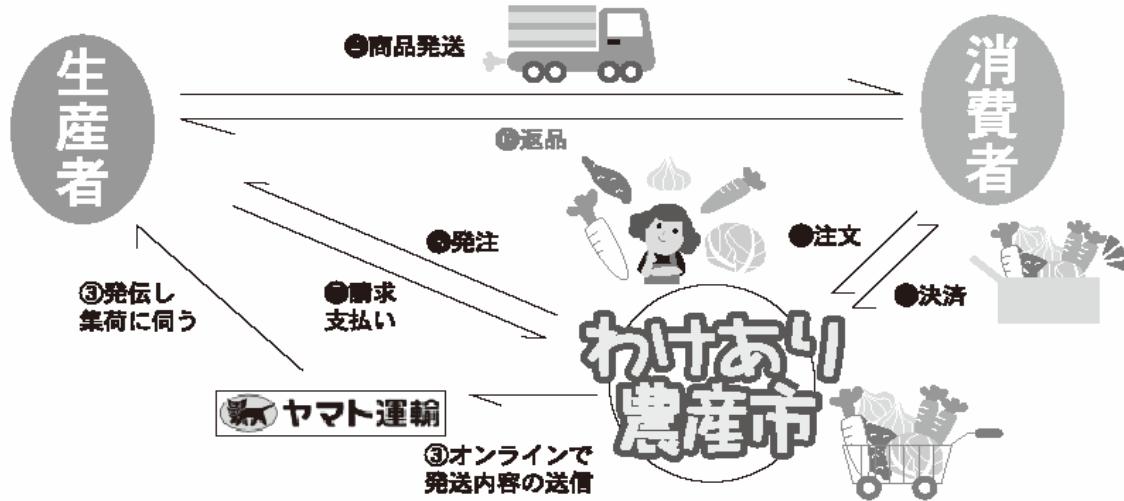
実際に生産農家の方とお会いすると、ITに興味を持たれ同時に新しい販売スタイルを模索していることがうかがえた。当時インターネット上で農産物の産地直送市場等のサイトは沢山存在するが「わけあり」サイトは稀少であったので、ニッチなサイトで先駆者になれるという判断もあり立ち上げることとなった。

### ② 「わけあり農産市」の仕組みについて

「わけあり農産市」の仕組みは、まず商品を供給する県内の生産農家を50戸ほど登録し、ホームページ上に各農家が販売する「わけあり」商品を徳島特産のレンコンなどの淡色野菜、トマト、ニンジンなどの緑黄色野菜、鳴門金時が全国的に知られる芋、キノコ、すだちなどの果物に4分類して掲載した。これを顧客からパソコンや携帯電話から注文を受けると、注文を受けた段階で生産者・宅配業者に注文内容をオンラインで送信する。宅配業者が生産農家から商品を集荷し、全国の消費者に届ける。遅くとも注文の翌日には発送する。5,000円以上購入すれば、送料は保冷配

送の場合でも全国一律無料にする。農家は、生産者名・住所・生産品・生産方法などをホームページ上に公開する。専業、兼業を問わず出店希望の農家を募集している。

図表2-5 商品販売の仕組みと発送方法について



### ③ 「わけあり農産市」始動

仕組みづくりについては、比較的スムーズに進行したが、生産農家をいかに集めるかというリアルの部分では苦労した。会員の知人、取引先などからさらにその仲間を紹介してもらうという人海戦術を取った。当初特別縁故会員、第1次募集優遇会員、第2次募集一般会員などに色分けし、入会金、年会費で差別化をすることにした。

商標登録、ロゴマーク、おすそわけカード、利用規約（お客さま）出店規約（生産農家）返品規約（お客さま）などの規約なども整備をした。なかでも返品規約を作るのに各野菜の賞味期限の問題も重なり議論を繰り返した。この農産物のネット販売では、この賞味期限の問題と次項で説明する個別配送のコストの問題が、農業ビジネスを収益化する際立ちはだかる最大の障壁といえる。

最後に農産物のトレーサビリティを確認するという意味で、会員で休日に農家訪問をし、栽培環境、作業風景などを写真におさめたりして、販売者として責任を果たすとともに生産農家との信頼関係を構築することに努めた。何度かの出店者説明会を経て、出店者と契約を交わし、サイト上に生産農家や商品をアップさせ、始動することとなった。

### ④ 挫折と今後の課題

わけあり農産市もサイトをオープンして1年が経った。残念ながら初期に想定したほど収益があがっていない。Eコマースのビジネスモデルはある程度確立しているものの、人間系・社会系のボトルネックを解消することは今更ながら容易いことではない。以下私見を述べることとする。

#### 1) 販売価格+配送コストで割安感が出ない

消費者はわけあり商品ということで、価格の安さに期待するが、産直市やスーパーに比べて割安感が演出できなかったことである。生産農家の価格設定に関する妥当性を見切るプロがい

なかつたため、各農家の自主性に任せたことも一因かと思われる。

2) 生産農家の営業開拓、商品知識が不足

これは組織内部の問題だが、季節の折々の野菜を提供できる生産農家を開拓できる専属の営業マンがいないこと、メンバー内に商品の目利き能力が乏しいことあり、ホームページ上での商品ラインナップを充実できていない

3) わけありのコンセプトの浸透不足、スーパー等での類似企画続出

私たちが当初想定したほど、わけありニーズが盛り上がらなかつたこと、地域食料品スーパーでもわけあり商品コーナーが全国的に展開される傾向にあり、存在感が希薄となつた。

今私たちは、事業コンセプトの再構築を図り、市場ニーズのあるものの中で私たちが提供できるサービスとは何かを検討中である。オイシックスが目指した都市型生活スタイルと安心安全健康志向への消費者ニーズ、これに応えるため、現在「とくしまこだわり農産物」への取組みを進めている。

## 6. とくしまマルシェの挑戦

徳島中心部の新町川ボードウォークで県産のこだわり農産物や加工品を販売する「とくしまマルシェ」（マルシェは食材市を意味するフランス語）が、昨年12月26日に開催された。

パラソルショップと木箱の陳列棚を組み合わせた店舗で統一され、本場フランスのマルシェを模したおしゃれな空間を演出している。26日には、ボサノバの生演奏もあり、マルシェにふさわしいおしゃれな雰囲気を楽しんだ人も多かったんだろう。

このとくしまマルシェは食品関連産業を含む県内の農業ビジネスの創出や成長するため、徳島経済研究所が中心になって企画、運営しているものである。栽培や製造法で付加価値の高い県内産品を販売対象とし、公募はせずに運営側が自ら条件に合うと判断した生産者や企業に出店を要請したところに特徴があり、初回は41の生産者等が参加した。

マルシェでは、会場の様子をインターネットの動画中継サイトで紹介したほか、独自メニューの商品を販売するカフェを設営したり、商品を直送するサービスを実施したりするなど、趣向を凝らした試みが随所に見られた。

今後もアイディアの詰まった催しを続けて欲しいと思う。県内外のアピールを怠りなく、買い物客のニーズを幅広く耳を傾け、これを取り込んでいくことが必要である。

マルシェ会場近くの徳島市紺屋町周辺では、徳島県商工会議所などが主催する「徳島わくわく日曜市」も開催されている。徳島県産の食材を使ったハンバーガーやホットドッグなどの試作品の他、ハーフサイズ商品を100円均一で販売するなど多彩な催しがあり、マルシェとの相乗効果があった。

この日は、新町川ボードウォーク周辺に1万人以上が詰めかけており、高い集客力を発揮した。

企画した徳島経済研究所の田村専務理事は「想像した以上の来場者が買い物を楽しんだ。マルシェとわくわく日曜市が独自のコンセプトで切磋琢磨すれば、徳島の農業ビジネスと中心市街地が、盛り上がるはずである」と確かな手ごたえを感じていたようである。



## 第3章 共同体での経営・ネットワーク型組織の形成

### 1. 共同体での経営と地域事業の発展

#### (1) 組織化とは

日本の農家は、一般的に経営規模が小さいことから、資金調達力や情報収集力が弱く、限られた経営資源では事業活動の範囲が制限されることが多かった。そのため、意を同じくする者が相寄って組織化し、相互扶助の精神の基に連携することで、共同で事業を実施し、そのメリットを享受してきた。この組織化の代表例が農業協同組合法に基づく農業協同組合（以下、農協）であり、特に日本の農協は、幅広い共同事業を実施し、世界でも有数の組織体とネットワークを持つとされている。このほか農事組合法人、農業法人などの法律に基づく組織や任意組織等、様々な組織化の選択肢がある。

#### (2) 組織化の成功例

農事組合法人は、組合員の農業生産についての協業を図ることによりその共同の利益を増進することを目的とし、農業に係る共同利用施設の設置又は農作業の共同化に関する事業等を行う。

この組織化の成功例として、農事組合法人和郷園（以下、和郷園）の取組みが挙げられる。

和郷園では、マーケットインの発想から、農作物を市場流通させるのではなく、販売先等のお客様のニーズ（量、品目、品質、パッケージ等）に合った農作物を契約販売によりピンポイントで生産し、供給することを共同で行っている。一軒の農家では、お客様が求める全体量や全ての品目を生産し、供給することが困難であるが、様々な品種を取り扱う、志を同じくする農家が集まり組織化することで、量や品目、品質というニーズへの柔軟な対応が可能となった。

さらに、農作物の冷凍加工センター、パックセンター、カットセンター等の各農家が共通して必要な施設を設置・運営することで、農作物の供給側としての問題解決に大きく貢献している。

具体的には、農作物は旬の時期に良質かつ大量に収穫されるが、質は良いのに供給過剰で価格が低くなることが農家の悩みであった。これまで価格調整のため廃棄することもあったが、冷凍加工センターで冷凍加工することにより、旬の時期に良質で大量に収穫した農作物を1年を通して消費者に提供することが可能となった。低価格化の出荷や、廃棄も不要となり、一定の収入を確保できることとなった。

また、農業は歩留まりが悪く、一定の規格外品が出るのは仕方ない面があり、これまで廃棄やわけあり品として格安で販売してきたが、カットセンターでカット野菜に加工することにより、付加価値が産まれるだけでなく、廃棄処分等をされていた農作物が一定の収入に生まれ変わった。

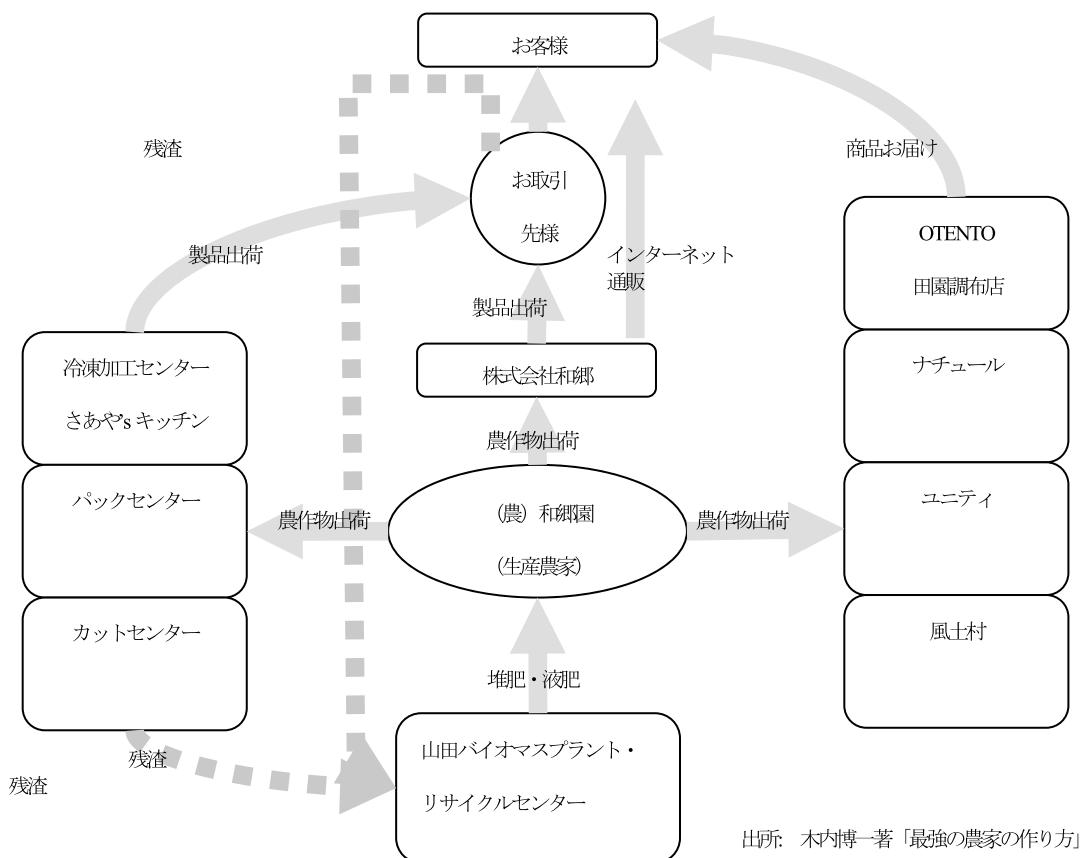
和郷園では別会社の株式会社和郷により、スーパー、消費者への直接販売や地産地消を推進する施設等を共同で運営することで、販路や消費者のニーズをつかむ仕組みを構築している。販路や消費者とダイレクトにつながっていることで、生産者側が販売消費のデータに接し、蓄積することができ、それに基づいての販売予測や価格の想定が可能となり、これを参考に受注生産の契約時に販売先への商品提案を行っている。販売先をパートナーとして捉え、情報の相互提供や販売方法の提案を行うなどWIN-WINの関係を築いており、この関係が和郷園の契約販売の形態を支える強みとなっている。

このほか、販売先のスーパーや加工時に出た農作物の残渣等を集め、共同で運営するリサイクルセンターでリサイクルすることで、農作物を生産する際に使う堆肥や農業機械に使用できるメタンガスを作っている。環境問題は社会の要請として捉え、農業を中心として、関係する組織内で資源が循環する仕組みを構築している。

このように組織化により事業展開していくことで、農家が抱える独特の問題点を解決したうえで、一定の収入を確保し、販売先にも消費者にも喜んでもらえる仕組みが構築されており、農家経営の安定化にも大きく寄与している。また、組織が健全な競争や教育の場として機能しており、農家同士が互いに切磋琢磨する環境が整えられ、生産方法、品質等の向上という好循環を産んでいる。このように和郷園では農家、農業の可能性を広げることに成功している。

この成功には、同年代の志を同じくするメンバーが、木内代表のリーダーシップの基に協力し、これまでの農家では見られなかった、マーケットインの発想を持ち、組織化のメリットを最大限に活かして、戦略的に農業に取り組んできた結果であるといえる。

図表3-1 和郷園の自然循環型農業



出所: 木内博一著「最強の農家の作り方」

## 2. 地域事業におけるリーダーの役割

### (1) サンマッシュ櫛済協同組合の概要

#### ① 協同組合設立の経緯

設立当時の平成15年は、中国産の椎茸に押される形で国内産椎茸の価格は低く、椎茸生産者は苦しい経営を強いられていた。そこで、長年椎茸栽培に取り組んできた浜田代表を中心として、志を同じくする者が組織化することにより、共同で実施可能な菌床センターやパックセンターの設置・運営、椎茸生産に必要な資材の購買、椎茸の生産販売等を共同で行い、スケールメリットを享受しようという発想から協同組合を立ち上げた。

椎茸栽培の方法には、広葉樹を伐採してそこに菌を植え付ける原木栽培とオガクズやヌカなどを混合した培地（菌床）を使って栽培する菌床栽培の2種類がある。菌床栽培では菌床の良し悪しが、品質に大きく影響を及ぼすこととなる。サンマッシュ櫛済協同組合（以下、サンマッシュ櫛済）では、共同の菌床センターを設置し、組合員の長年の経験やこだわりを集約し、より良い菌床の生産を行っている。また、パックセンターも共同で設置し、組合員の業務効率化につながっている。

これら共同施設の設置・運営により、スケールメリットを享受できるだけでなく、地域内での雇用が発生し、地域経済の活性化にも一役買っている。

#### ② 安全安心な椎茸の追求

平成18年に中国産農作物残留農薬の問題が発生し、食品の安全安心が強く問われるようになった。

サンマッシュ櫛済では、残留農薬問題の発生前から市場担当者から安全安心へのニーズについて情報を収集しており、同年に第三者認証機関リーフアースにより、「生産情報公表農作物JAS」「国産安心きのこ認証」を取得し、消費者に対して、安全安心な椎茸であることをアピールしている。

また、肉厚・高品質の美味しい椎茸づくりのため、組合で研究・研修会を実施し、組合員同士で切磋琢磨し、生産技術の向上に努めている。これらの取り組みにより、品質の確保や一定価格での販売が可能となり、農家経営の安定化が図られている。

#### ③ 循環型農法への取り組み

平成19年には環境面を考慮し、堆肥センターを設置した。堆肥センターでは生産時に使用した菌床ブロックなどから肥料を作っている。製造した肥料を再び椎茸や野菜づくりに活かすという循環型農法への取り組みを行っており、環境に配慮した農業経営を目指している。

### (2) リーダーシップと組織から見る成功要因

サンマッシュ櫛済が国内でも有数の菌床椎茸出荷量を誇るまで成長できた要因に浜田代表のリーダーシップが挙げられる。そこで、リーダーシップと組織との関係からその成功要因を考えてみたい。

#### ① リーダーシップ

経営学辞典によると、「人間の集団的努力を喚起して集団の目的を効果的に達成していくためにリーダーが集団メンバーに対して行使する対人的な影響力をリーダーシップという」とある。組織が目指す方向性

を確立し、それに対する戦略を構築し、組織へ明示し、実施していく上で、このリーダーシップは不可欠な要素である。

アメリカの心理学者レヴィンは、このリーダーシップを「専制型」「放任型」「民主型」の3つに分類し、作業の質・作業意欲・有効な行動等の点で最も有効である、と結論づけている。

前述の和郷園の木内代表は、組織で討議した戦略を自ら先頭に立って戦略を実践し、真摯に取り組ることで組合員の力を組織として取りまとめ、成功へと導いている。

#### ② 浜田代表を中心とした取り組み

サンマッシュュ櫛渕の浜田代表は、昭和62年の近隣農家はだれも菌床椎茸の栽培を行っていない時期から、小松島の気候が椎茸栽培に適していると確信し、菌床椎茸の栽培にゼロの状態から取り組みはじめ、初めは失敗を重ねながらも、試行錯誤を重ね、栽培を続けてきた。3年後には市場に出しはじめることができるようになり、全国の技術者や生産者との交流と研鑽を重ね、栽培技術の向上を目指して生産技術マニュアルを確立するなど、常に新しいやり方を求める情熱的に農業に取り組んできた。

組合を設立した当初は、組合員は椎茸栽培に従事していた者が少なく苦労したが、組合員の椎茸栽培で成功していく想いをまとめ、これまでの経験を活かして先導する役割を果たした。徐々に事業を軌道に乗せることに成功した後は、信頼する組合員との協働により生産体制、出荷体制を強化し、組織の拡充を図っていった。現在では、日本有数の出荷量を誇るまでに成長している。

サンマッシュュ櫛渕は、経験、情熱、知識を有する浜田代表を中心とした組織化により、成長を遂げてきたといえる。

#### ③ 事業協同組合とは

事業協同組合とは、中小企業等協同組合法により規定される、中小企業者が相互扶助の精神に基づき協同して事業を行うための組織である。組合員の経済的地位の向上につながる共同事業等を実施する。特徴として、加入・脱退は自由であり、運営についても出資金の多寡に関わらず総会の議決権、選挙権は1人1票であり、民主的な運営がなされる。

#### ④ リーダーシップと組織との関係

浜田代表がこれまで培ってきた経験、知識を基に、協同組合として組織の方向性、活用法が検討され、組合で共同施設の管理を行い、運営を各組合員の責任とし、組織と個人の住み分けを明確にしてきた。役割を明確にし、代表自ら情熱を持って率先した取り組みが続けてきたことにより、組合員も事業活動に注力することができた。それにより、組織化のメリットも活かされることになった。

民主的な運営がなされる協同組合組織では、全員が平等の議決権を有しており、レヴィンの民主型リーダーシップに適合する組織となっている。サンマッシュュ櫛渕では、組合員の参加意識が高く、切磋琢磨してきた。個々の組合員が努力する部分と、組織化によるメリットを享受する部分が上手く住み分けられ、それぞれで効果を上げてきた。これは、浜田代表のリーダーシップと協同組合の民主的な運営とのバランスが取られていることが大きな要因であると考えられる。

## 第4章 生産者視点で考える農業ビジネス活性化戦略

### 1. ビジネスマodelの構築：SWOT分析を活かした戦略発想の転換

#### (1) ビジネスマodelと何か

ビジネスモデルとは簡単にいえば「事業により収益が創出される仕組み」のことである。最近では情報技術、特にインターネットの利用により、従来の商流を変えて新しい収益機会を得るという意味合いも含まれていると思う。それでは具体的にはどのようなことをいうのだろうか。

たとえば、売り方ひとつとっても、売る内容が単に「もの」の販売から「サービス」を含んだ販売に転換している。携帯電話の付帯サービス、PCプリンターのインクカートリッジ、コピー機のメンテナンスなど枚挙のいとまがない。

生産したものを単純に販売するというビジネスモデルではなく、その販売方法や販売内容、販売手法などに様々な工夫を凝らすことによって、これまでとは異なるビジネスモデルを展開することで価値創出が行われている。農業も農作物を作り販売するというのではなく、農作物に関わるどのような価値を売るのか、地域というストーリー性を加味して価値を高めるのか工夫を凝らすことが求められている。こうした意味で、現代におけるビジネスモデルの創造とは、顧客に提供する新たな価値の創造であり、既存の価値の転換と創造がこの新たな付加価値の源泉といえる。

#### (2) SWOT分析のすすめ

ビジネスモデルの設定の仕方は、自分の競争優位性についての認識により大きく変わってくる。

事業における競争優位性については、私たちコンサルタントはSWOT分析と呼ばれる戦略ツールを利用することで説明することが多い。

SWOT分析とは、自社や自社の製品にその強み・弱みを整理するが、さらにこの強み・弱みを自社内部や自社製品自体の内在的強み・弱みと自社を取り巻く市場環境や社会全体の背景といった外在的強み・弱みという2種類のものに分類して整理するというものである。

内在的強みをS (Strength)、内在的弱みをW (Weakness)、外在的強みをO (Opportunity)、外在的弱みをT (Threat) の図表4-1のように分類する手法である。このように2種に分けて考えることによって、今後競争に勝っていくべき戦略が、導かれるというものである。

即ち、ここで今後取るべき戦略とは、SとOを両立させることであり、またWとTとを同時に回避することだともいえる。こうした戦略の構成要素をまとめたものが図表4-2である。

図表4-1 SWOT分析表

内在的強み S (Strength)	内在的弱み W (Weakness)
外在的強み O (Opportunity)	外在的弱み T (Threat)

図表4-2 SWOTによる戦略策定

	S	W
O	SとOを同時に活かす戦略	Wを回避しOを活かす戦略
T	Sを活かしTを回避する戦略	WとTをともに回避する戦略

まず、内部環境としての自社や自社商品の強みであるが、これを正確に判断するには、自社にとっての顧客や競合が何であるかを明確にして具体的に分析し、顧客の立場から見て何が好ましいかを分析するとともに、競合も相対的に見て強み・弱みを分析することが必要になってくる。

ただ、この強み・弱みもそれが成立する前提条件を変えてしまうと、強みと思っていたことが弱みに、反対に弱みと思っていたことが強みに転じることもある。

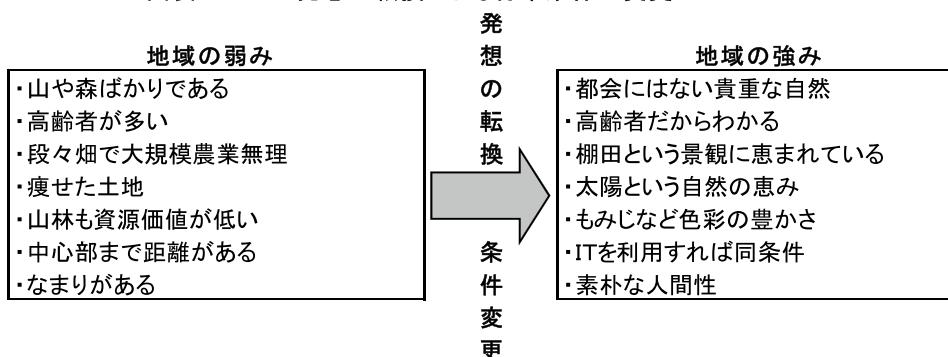
よく地方へ行くと、自然環境は変えられないからどうしようもないと嘆く人がいるが、こういった自然環境も、都会の利便性を求める顧客層にとってはどうしようもないものだが、手つかずの自然を愛する顧客層にとってはこたえられない魅力にもなる。まさに受け取り手次第である。

また外部環境としての強み・弱みについても、同様に今意識している要素が本当に重要なのか、見落としている要素はないかと考えてみると、以外に前提条件を変えることにより全く違った状況になるということが起こる。

地域活性化成功事例をみていくと、従来不利な条件と思われていたことを、むしろ利点として捉えた活動が多いことに気づく。第1章で紹介したいろどりの事例をまとめてみると、図表4-3のようになる。これをみてわかるように、従来地域の不利な条件と考えられていたものを逆手にとって、強みに転じていることがわかる。稀代の名プロデューサーである横石氏の手腕によるものだが、何を強みとして取り上げるか、自社や自社商品の強みをどう引き出していくかでビジネスモデルのコアが決まってしまうといつてもよい。

SWOT分析を活用し深く熟慮すると、そこから戦略的思考が生まれてくる。M・ポーターは「戦略は競争に勝つための手法であり、競争に勝つには他人の発想を超えることが必要になってくる」といっているが、まず自分自身が従来の発想を転換し、新たな枠組み作りを探索することが戦略的思考の原点であろう。

図表4-3 発想の転換による付帯条件の変更



## 2. バリューチェーン分析にみる競争優位性の捉え方：競争戦略の策定にあたって

### (1) 農業のバリューチェーン化の動き

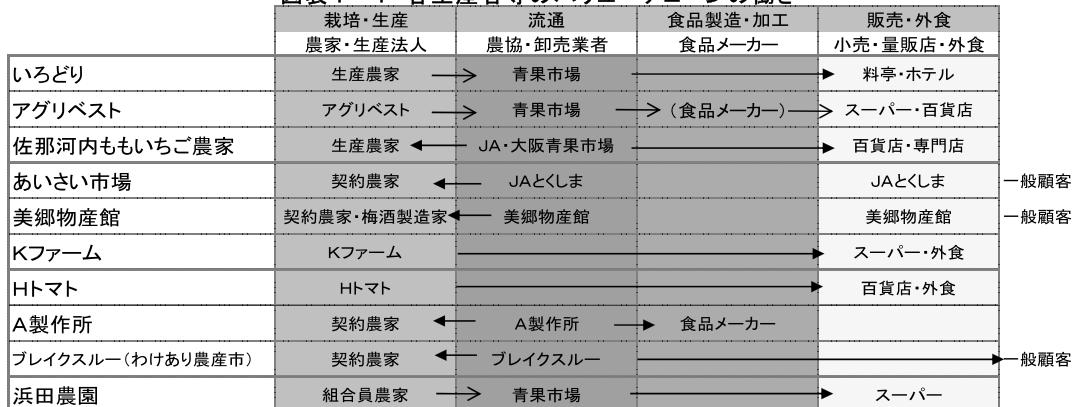
これまで、農業は生産のみが業務と捉えられてきた。これはおそらく、農協による仕入れ、流通・販売サポートという枠組みの中で、農業という産業の主体に生産農家が位置づけられてきたためと思われる。ところが、近年は食品加工メーカー・スーパー・外食などの小売業者が様々な参入方法を通じて生産統制を図る動きが見られるようになってきている。当初は原材料の安定供給とコストダウンと目的が主流であったが、「健康・食の安全」を企業のブランド力を背景に差別化を図る動きに移ってきたように見受けられる。食品加工から外食・流通・小売業の参入にまで広がった農業ビジネスは、このビジネスが川上から川下まで一貫したビジネスモデルの中で企業間競争に組み込まれているといつてもよいだろう。

これまでに紹介した生産農家等の事業活動もこうした他産業からの参入に刺激を受けた、あるいはこの動きに便乗したものと捉える見方もできるだろう。

また本稿では具体的に取り上げなかつたが、地域に見られるここ数年の特徴的な動きは、建設業を中心とした農業への転換である。これは、地域内の内需に依存し供給過剰状態にある建築・土木業から撤退し、その技術を活かして農業に参入しようという動きである。本県において典型的な例は椎茸の生産事業への参入にみられる。筆者の知る限りでも、椎茸の生産事業に10社に余る建設業が本業として、あるいは閑散期の副業として参入している。

図表4-4は本稿で取り上げた生産者等をバリューチェーンにまとめたもので、ここから農業ビジネスとしての効率化の可能性と、ビジネス機会の拡大を観察することができる。

図表4-4 各生産者等のバリューチェーンの動き



各プレーヤーの バリューチェーン統合の 目的・メリット	・生産・販売の安定化 ・流通経費の削減 ・規格の簡素化・企業の販売チャネル利用による生産規模拡大 メリット	・卸中抜きに対応した事業多角化 ・流通効率化の向上による付加価値の向上	・農ビジネス進出による収益多様化 ・原材料の安定供給化・原料価格の引き下げ ・品質・安全性管理	・外食チェーンが求める農産物の生産 ・有機農産物の大量生産 ・物流費・中間コストの削減 ・小売マーケティングを活かした出荷調整
-----------------------------------	--	--	---	--

注：矢印は契約などの働きかけを示す

## (2) VRIO分析

バリューチェーン分析の活用法として、VRIO（ヴェリオ）による経営資源の競争優位性分析がある。VRIOとはValue（価値）、Rareness（希少性）、Imitability（模倣可能性）、Organization（組織）の頭文字で経営資源を分析する際の4つの要素を示している。

図表4-5 VRIO分析の意味について

VRIO	ポイント
Value（価値）	その経営資源は経営目標達成に有効か
Rareness（希少性）	その経営資源には希少性はあるか
Imitability（模倣可能性）	その経営資源はマネされにくいか
Organization（組織）	その経営資源を最大限に活かせる組織づくりができているか

バリューチェーン分析では、栽培・生産、流通などの各段階のことをレイヤーと呼ぶこととする。このレイヤー毎に自社の強み・弱みを分析するとともに、市場での主要な競争相手の各レイヤーでの強み・弱みを自社と相対的に分析することも必要になる。そして次にバリューチェーンにおける自社の各レイヤーおよび強みを記入するとともに、上記のVRIOについて社外の第三者も含めて評価をしてもらう。図表4-6に例示したが、この事例では競争優位性の源泉は生産物流や製造加工技術にあるので、希少性、模倣困難性をさらに向上させることで、競争優位性をより高めることができる。逆にVRIOが最も低いのが出荷物流、サービスのレイヤーであるので、アウトソーシングのコストが自社より低ければ、アウトソーシング化をしたり、バリューチェーンの短縮を図るなど検討が求められることとなる。競争優位性の高いレイヤーが最終的に自社の生命線となる。

図表4-6 VRIO分析表(例)

強み (例示)	V(価値)	R(希少性)	I(模倣可能性)	O(組織)
栽培	安心・安全農産物提供	○	△	△
生産	安定供給ができる体制	△	△	△
生産物流	安定した提携先があり コストも安定	◎	○	○
食品製造 加工	生産技術が高い	◎	○	△
出荷物流	自前で物流インフラを保有	△	×	×
販売・ マーケティング	販売チャネルが充実 企画提案力がある	○ ◎	○ ○	△ ○
サービス・ フォロー	メインテナンスが充実 苦情処理体制が充実	△ ○	△ ×	△ △
人事労務 管理	社員教育が充実 モラールが高い	△ ○	△ △	△ ○
資金調達	自己資本が多い メインバンクと良好な関係	○ △	△ △	△ △
全般管理	経営トップの意思決定 目標管理制度の導入	○ ○	△ ×	○ △

注 ◎:極めて高い ○:高い △:普通 ×:低い

### 3. 高付加価値化と低価値化の対応

このように、日本の農業の現状を見てみると、決して楽観視されるものではない。特に、生産農家の高齢化に関する問題は、今後大きくしかかってくる危険を秘めている。国内自給率を引き上げようとしても、生産側に供給拡大を可能たらしめるポテンシャルがなければ何もできない。

また、消費者重視の考え方から行き着くところは、高付加価値化か低コスト化の2極化ではないかと考える。これまでの対策は、いかに農家・農村を守っていくかという対策と、消費者のニーズ（安値での購入要求等）にいかに対応していくかという対策が、混同された形となっていましたが、これは、日本の農業の弱み強みを活かした対策とはならず、結果、高齢化により弱体化してきた農家に、安値での農作物提供を要求し、価格競争を強いりという厳しいものとなっている。

これらの対策を改め、強みを活かしたものにしていくためには、これまでに培った農作物栽培のノウハウを、顧客ニーズの中でも特に高品質化、高付加価値化といった部分に応用することが必要である。おいしい、珍しい、品質が良い、安全といった価値を高めることに農業従事者が専念できる環境づくりが必要である。

低コスト化ということに関しては、ひとつは流通経路の簡素化、もうひとつは生産の集約化が考えられる。

流通経路の簡素化については、今も産直市や契約栽培等で工夫は見られる。ただ生産農家が農協以外で相当量をさばく方法は現状ではないに等しい。独自でインターネット販売をするとしても、相当量の流通があるものではない。大手流通スーパーの契約栽培量が増えれば可能性があるが、この流通への参入は今後の課題である。

生産の集約化については、農業法人的な企業で集約化、または農協や集積によりコミュニティ化を図ることが良いのではないであろうか。どちらにせよ、生産農家の人が単独でその方向に向かうには無理があるし考え難い。これまで農協任せできたことは明白であるし、また農協もこれまで、例えば農業用機械はそれぞれの生産農家に購入を促してきただろうし、それを共同購入させることは短期的にはメリットがない。つまり、生産農家や農協を、第3者的な立場でマネージメントをする者が必要になる。

このように考えていくと、商工業者からの農業ビジネス参入についても、双方の参加形態では別のものになるのではないだろうか。

高付加価値化に関しては、まず、プロデュース及びマネージメントをする者としての参加が考えられる。顧客ニーズと生産農家の技術をマッチングさせる役目を担い、マーケティングミックス戦略を立案する立場である。生産農家や生産された農産物の強みを多角的にとらえ、市場への参入を戦略的に行い、マーケットインさせることが求められる。また、生産農家のモチベーションを高め、これまでの生産技術・ノウハウに誇りを持たせ参加意欲を高めることも必要となるであろう。次に付加価値製品を生産する立場での参加が考えられる。これには、植物工場などのように、安定した高品質のも

のを安定供給するといった場合が当てはまる。そして、6次産業化・農商工連携といった形での参加が考えられる。農産物を加工し販売等を行うことまでを含めば、高付加価値化ができるポイントは増大する。商工業者として培ってきたノウハウも利用しやすく、これまで述べてきたマーケットインができれば可能性の高い農業ビジネス参入である。ただし、いかに農業従事者と商工業者がワインワインの関係を築けるかといった点では留意する必要がある。

#### 高付加価値化への商工業者の参画方法

- ・生産農家へのマネージメントの立場
- ・生産への直接参入
- ・6次産業・農商工連携

低コスト化に関しては、企業としての経営参画が考えられる。実際に生産労務をする者は、既に農業に従事している者と、若年層も含む新規就農者が考えられる。企業経営として、商工業で培った規模の経済を獲得していく術、単価競争に適応するため、生産原価・人件費・経費等をいかに管理し、予算化していくかというノウハウ、投資をする場合の投資効率の考え方などを駆使し、価格競争力をを持つ農業法人企業として成り立たせる必要がある。もちろん、農業の最大の特徴ともいえる気候変動等の供給不安定要因を極力抑制し、需要計画に基づいた生産計画を、安定したコストで行えることはそう簡単なことではない。より大きなネットワーク化などによりこのようなことを克服していく必要がある。

#### 低コスト化への参画での強み

- ・規模の経済
- ・管理会計
- ・投資効率

い례どりの場合は前者の成功例である。商工業者から参画したものではないが、つまもの製品のニーズにマーケットインを成功させたことにより、高付加価値製品として販売幅を広げた。横石氏がプロデュースしマネジメントの指揮をとることで、供給ネットワーク・情報ネットワークの形成がなされ、顧客の注文・ニーズを瞬時に生産農家側が掴むことで、納期のニーズも満たしている。

前出の和郷園の場合も前社の成功例に当てはまる。これも商工業者からの参画ではない。専業農家の集合体といえる形態であるが、この法人も木内代表理事のプロデュースとマネージメントで形成されたものである。

このような例をみても、全体を掌握しプロデュースするものの存在は大きい。高付加価値化の道を選ぶにも、低コスト化の道を選ぶにも、プロデューサーが消費者視点—マーケットイン—の意識を持ち、また実労部隊を適材適所で動かしていくことが、農業ビジネスを成功に導くものと考える。

#### 4. 組織化により生産から販売まで取り組む：地産地消の仕組みづくり

##### (1) 農業の現状と課題

通常の農家は、農協への出荷がメインとなっており、機能的には生産のみを行っている場合が多い。

インターネットでの販売や産直市場への出荷を行っていても、流通や販売という機能は他者が行っている場合が多くなっている。つまり、生産と流通、販売が分離されており、生産者と消費者からの情報が相互にやり取りしづらい環境といえる。

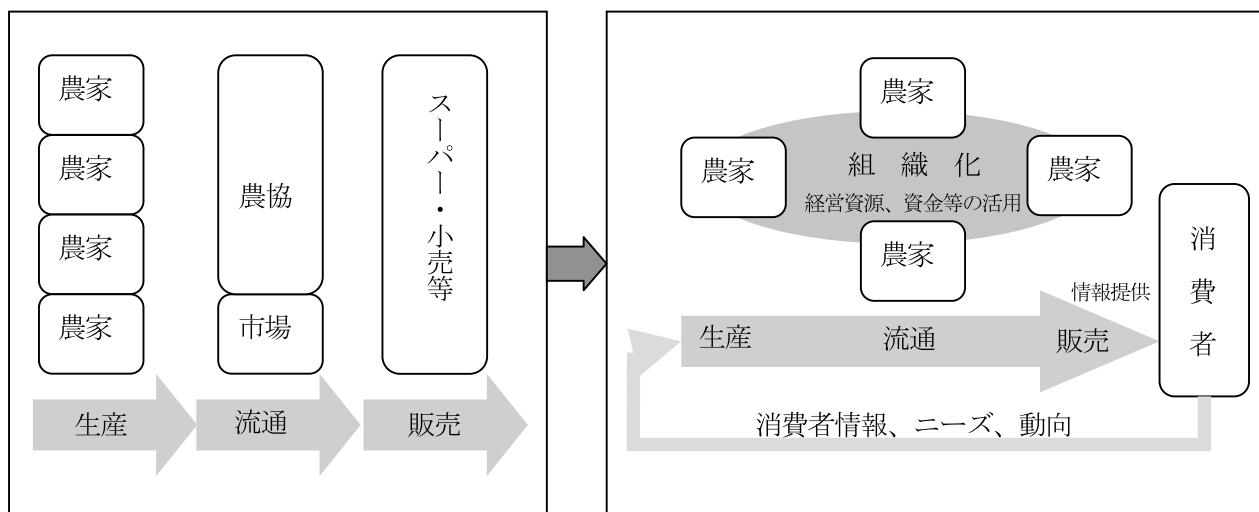
お客様の望む農作物をつくるというマーケットインの発想を農業で実現するためには、生産から販売までを一貫した体制で取り組み、消費者や販路の要望を吸い上がる仕組みを構築し、そこで得た情報等を再び生産、流通に反映し続けていくことが重要である。しかし、農家が単体でマーケットインに取り組むには、資金、生産量、品揃えの面で不足しているのが現状であり、課題でもある。

##### (2) 組織化による地産地消の仕組みづくり

そこで提案したいのが、組織化による地産地消への仕組みづくりである。組織化により、個別の農家では難しいマーケットインへの取り組みを実現していくことを目的とする。

生産から販売までを単独でカバーするのは難しいが、複数の農家が集まれば生産量、品揃えも増え、安定した供給が可能となるとともに、資金面での負担も軽くなる。最初は常設ではなくとも、定期的に開催される市場への出店などにより、消費者と顔を合わせ、農作物や農法のこだわり等について情報を提供し、消費者からも情報を得ることによって、生産へ活かしていく流れを確立することが重要である。これにより地元の農家が地元の消費者が欲しい物を作ることとなり、地産地消のマーケットインの仕組み構築が実現される。

図表4-7 組織化による地産地消



## 5. 地域の農業ビジネス拡大の課題

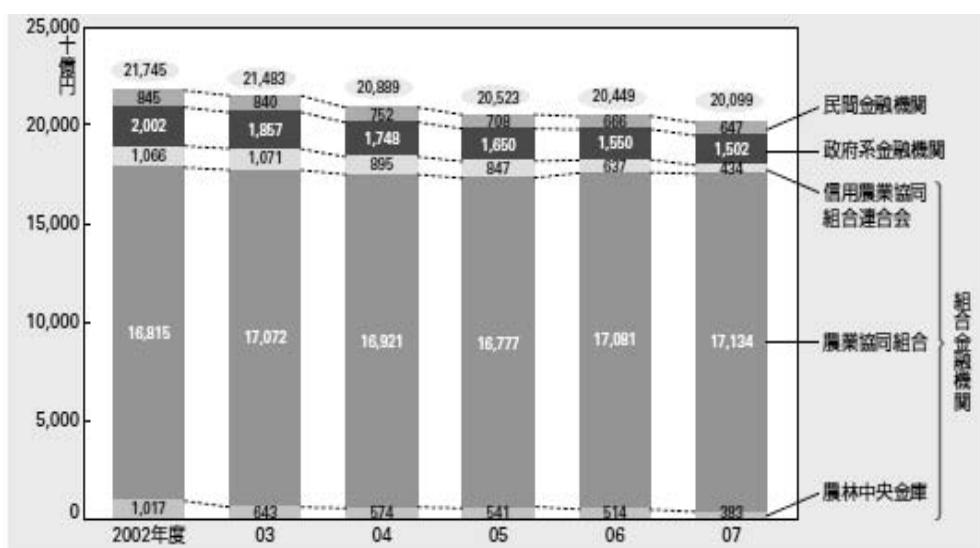
### (1) 農業をファイナンスの対象とできるのか

筆者は地方金融機関に勤務しているが、かつて農業（農家）に対するファイナンス（融資）には一般的には消極的であったと言ってよい。しかし現在では金融機関の融資対象者が農業をファイナンスの対象とするにはどうしたらよいかと思いを巡らしている。大手企業の農業参入や、政府の農業政策への助成などの外部環境の変化に加え、既存産業の資金需要の低迷といったお家の事情がこれに拍車をかけているのだ。

ただ、それとは裏腹に、ひとくちに農業といつても農作物等の多様性、いまだに残る農協を中心とした高コストな市場流通、末端小売市場での販売主体の多様性などに加え、前例のない生産から販売までの6次産業化ビジネスをどう捉えるべきかなど、融資判断に苦慮しているのが実情と考える。

筆者らは農業を「地域を主体とする農業ビジネス」として捉え、地域の生産農家の視点で農業生産から販売までの「事業リスク」を一貫して管理しながら、事業拡大を可能にする仕組みを構築すべきであると考える。この「事業リスク」とは原材料や飼料などの仕入価格の変動と、末端小売での販売価格の変動という2つの市場リスクにほぼ集約されるといえるだろう。特に販売価格の変動が実にやっかいなのである。先ほど農協を中心とした高コストな市場流通と述べたが、農協から見れば価格変動リスクを含めてコントロールしているわけで、リスクを上乗せした価格設定はごく自然な経営行動であるといえる。したがって、生産農家がこの市場流通以外で流通させようとした場合、これらのリスクを農家がすべて負担せざるを得なくなるということになる。市場リスクの幅や、仕入から販売までのタイムラグは耕作種類や畜産物によって差はあるものの、農業全般にはほぼ同様の構造といえる。

図表4-8 農業に関する金融機関別貸出金残高(年度末)



出所:農林中央公庫「農林金融統計2004~2008」

実際に筆者も融資企画担当者とこの問題を議論したことがあるが、農業に関してはモニタリングがむつかしく、エクイティーやファイナンスを提供することは地域金融機関単独では困難という見解であった。

図表4-8にあるように2007年度の民間金融機関の農業分野への融資額は、農業への全融資額の3%余りにすぎず、この時期では年々減少していっている。融資資金の大半は公庫や農協などが提供してきたといえる。

地域活性化としての農業の育成という視点に立つと、こうした農業のリスクを吸収する仕組みをビルトインしたビジネスモデルを構築し、そこに川下の企業を取り込んでいくという発想が必要である。

次項で述べるように、それには地域金融機関や地方行政が主体になって取り組んでいく姿勢が必要であろう。

## (2) 農ビジネスを産業化するためのファイナンスと地域金融機関の役割

次頁の図表4-9に見られるように、従来は農協の独壇場であった農業のファイナンス分野に、民間企業への与信審査能力のナウハウや、流通業との顧客ネットワークを持った地域金融機関が参入することで、企業経営を志向する地域の農業系ベンチャーが育ち、こうした企業が地域の中で農業ビジネスの核となることが期待される。

地域金融機関がこうした農業者へのファイナンスを実行する上で重要なのが、①担保に替わる信用補完の仕組みづくりと②事後のモニタリングの仕組み構築とエクイティとしての資金の提供である。

①については、農地が換価しにくく担保として扱いにくいこと、またABL(動産担保融資)にも限界があることから、政府系金融機関が提供する信用補完の仕組みを利用することや、複数団体の農事業者を束ねてリスクを分散する仕組みを構築するなどの取り組みが検討されている。

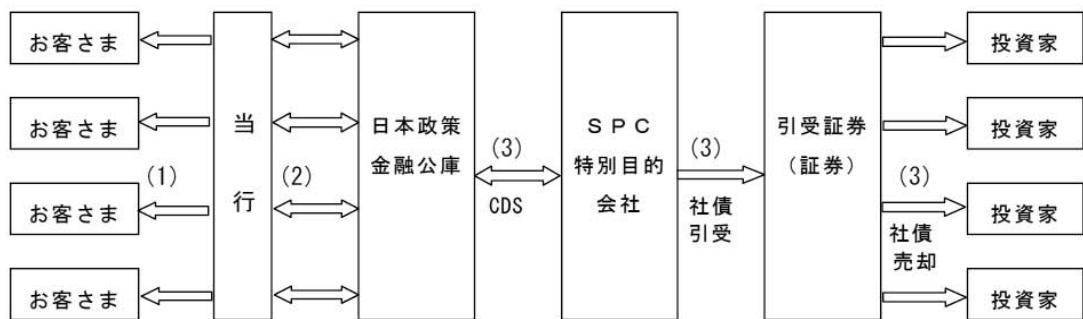
図表4-9 地域金融機関の農業ファンドの運営事例

ファンド名	設立	規模	出資元	投資規模	概要
えひめガイヤ ファンド	2006年11月	6億円	ひめぎん総合リース(500万円) 中小企業基盤整備機構(2億5千万円) 愛媛銀行(1億9500万円) 日立キャピタル(5千万円)	14件 3億2百万円 (2009年4月現在)	・運用期間は、2015年12月まで ・1件当たり500～3,000万程度 ・関連機関と提携したハンズオンの ビジネス支援
アグリクラスター ファンド	2008年8月	7億円	ドーガン・インベストメント、鹿児島銀行 (3億4千万円)小正醸造、坂元醸造、薩摩醸造 新日本科学、タイヨー、南九州ファミリーマート (3億6千万円)	4件 約6億円 (2009年3月現在)	・民間企業のみによる出資、ドーガン が無限責任社員、ファンドマネジメントを担当 ・畜産物を評価するなど独自の仕組み ・元本償還猶予期限最長9年
宮崎ネオアグリ ファンド	2009年7月	5.5億円	宮崎銀行(2億6900万円) 宮崎県下の信用金庫等(1億6100万円) 民間企業3社(1億2千万円)	2件 1億3千万円 (2009年12月現在)	・宮崎県下の金融機関合同による出資 ・民間の農業関連会社の出資とノウハウ 提供し食品加工、流通へ拡大

(出所) 新聞報道、地方銀行ニュースより作成

たとえば、日本政策金融公庫が提供するA C R I S（農業信用リスク情報サービス）は、旧農林漁業金融公庫が長年培ってきた農事業者のデフォルト（債務不履行）リスクの評価ノウハウで利用することができ、民間金融機関にとっては、与信能力を補完する意味で有効な手段になると考える。

図表4-10 CDS(クレジット・デフォルト・スワップ)を活用した農事業者向け証券化の概要



- (1) 当行はお客さまに融資を実行
- (2) 当行と日本政策金融公庫は、融資契約毎にCDS契約を締結
- (3) 日本政策金融公庫は、(2)のCDSを、SPC(特別目的会社)を通じて証券化

出所:阿波銀行ホームページ

図表4-10は、日本政策金融公庫が提供するCDS(クレジット・デフォルト・スワップ)を活用した農事業者向け証券化のスキームで、信用リスクヘッジを補完する手段として活用が期待される。

この手法を用いれば、民間金融機関が、個別の農家向けに行う融資案件について、日本政策金融公庫とCDS契約を交わすことで、担保を取らなくとも一定範囲内でリスクをヘッジすることができる。

一方日本政策金融公庫は、SPC(特別目的会社)を通じて個別のCDS契約を束ねて証券化して投資家に売却することができる。証券がリスクの束となっているため、デフォルト率の範囲内で、個別の案件がデフォルトに陥ったとしても、投資家はリターンが減るだけで損失は発生しない。2008年の9月にこの仕組みがリリースされ、地域金融機関を中心に契約が交わされているが、地元の阿波銀行でもこの仕組みを活用した「あわぎん農業サポートローン」という商品が、2010年7月より取扱いが開始されている。

こうした信用リスクを前提としたリスク分散、信用補完の仕組みを活用した商品を作る一方で、地域金融機関に本質的に求められるのは、事業リスクに正面から対応していくことだろう。

つまり②の事後のモニタリングの仕組み構築とエクイティとしての資金の提供である。

地域の農業ビジネスを束ねる仕組みとファンドの組成を地域金融機関の主導でできないものだろうか。筆者は、図表4-11のように既存のファンドスキームに、地域の農業ビジネスを束ねる仕組みとファンド組成を、地域金融機関が主導する仮説をたてた。

既存ファンドスキームは宮崎銀行等参考にしたが、これらの銀行系ファンドも現状で満杯に近い。

地域における金融機関の信用を基に、地域の取引先企業を始めとする一般出資者から広く集め、ファンドを大きくしていく必要がある。また投資先を増やすことによりモニタリングの機会が増えるこ

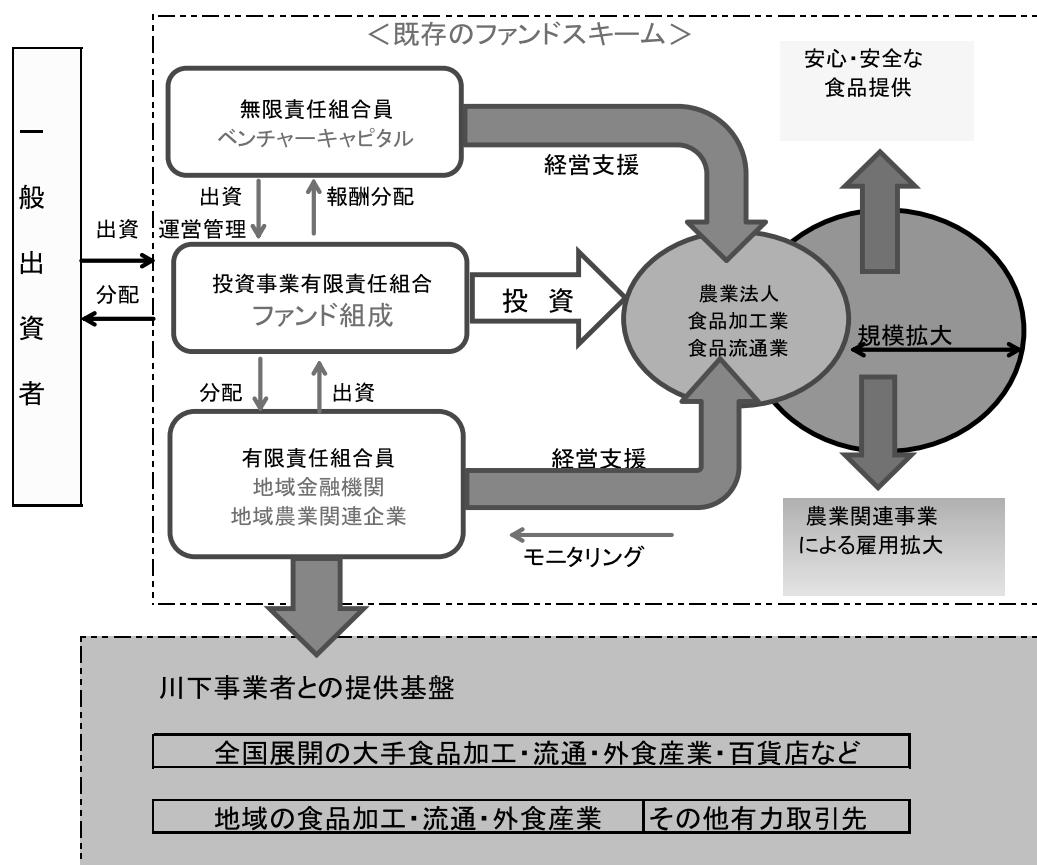
とで、銀行等の運営会社の審査判断もより迅速、的確になると考える。

地域金融機関は、既に将来性のある地域の有力農家とは、マッチング事業（生産農家と百貨店・スーパーなどのバイヤーを紹介する）を通じて深耕し、ネットワークを構築しつつある。

農業ビジネスが地域産業であるという目線で川下企業との提携などの基盤を提供し、また同時に各生産農家が経営力を高めていく支援をしていくことが重要である。有力な生産農家を成長させる、あるいはM&Aによって規模拡大するマネジメントしていくのも地域金融機関の役割である。

個々の事業特性を掌握し、適切なリスクリターン管理を行うことで、さらに長期性資金を呼ぶこむファンド組成が堅実なものとなる。

図表4-11 既存のスキームを利用した地域金融機関が東ねる農業ビジネス仮想図



### （3）行政・農協・流通業者の役割

生産農家の事業基盤を支えているのは、現状では地方自治体や農協である。地域の農業ビジネスの核となる有力農家の育成に必要なのが、農協からの自立であるとするならば、民間企業の新規参入を成功させるのに必要なのは、農地の流動化を活性化させ、農業ビジネスの発展に対して十分に貢献できる意欲と能力のある企業・個人が利用しやすくなる仕組みを提供することである。

既に農業後継者のいない農地について、農協が地域における信用力を活かし、農地の流動化を促す役割を果たしている事例はかなり見受けられる。また、地方自治体が農地を仲介する機関を設立したという話も全国のニュースでも取り上げられるようになってきた。民間企業等の新規参入に必ずしも協力的でなかった地方自治体や農協が、これらの事例のように、農地の流動化に積極的な動きを見せている背景には、農家の高齢化による耕作放棄地の拡大や、地域農業の衰退に対する強い危機感があると考えられる。こうした動きが進むことは、農業ビジネスの進展には好都合である。

また、農業ビジネスの発展に欠かせないものが、従来の「農協⇒卸売市場」に替わる新しい流通チャネルの拡大である。第2章で取り上げた事例は、従来の市場流通に替わる新たな流通チャネルの模索、行動の結果に他ならない。これから農業ビジネスは「地域他消（他の地域で消費）」「地域外消（海外で消費）」を通じて、製造業のように外貨を稼ぎ、地域経済に還元できるような産業へ脱皮することが求められている。これまで値段がつかなかつた規格外品や傷ものの店頭・ネット販売や加工品材料としての販売など、農業経営の安定化に対して流通業者の果たす役割は大きい。

また先頃スタートした徳島マルシェや徳島ネットマルシェでは、地域のシンクタンクがこういった役割をプロデュースしており、これも新しい動きといえる。

## 引用文献・参考文献等

### ＜引用文献・資料／出所＞

- 農林水産省（2010）「平成22年版 食料・農業・農村白書」  
農林水産省（2010）「平成22年版 世界農林業センサス～徳島県～」  
公益財団法人 徳島経済研究所（2009）「徳島経済 vol. 84」徳島出版  
公益財団法人 徳島経済研究所（2010）「徳島経済 vol. 86」徳島出版  
高知工科大学大学院起業家コース著（2009）「農業ビジネス学校」丸善株出版事業部  
鳥巣研二著（2004）「加工特産品開発読本」プロスパー企画

### ＜参考文献等＞

- 横石知二（2007）「そうだ、葉っぱを売ろう！」ソフトバンク・クリエイティブ（株）  
P・F ドラッカー著 上田惇生翻訳（2001）「マネジメント[エッセンシャル版]」ダイヤモンド社  
E・Mロジャーズ著（2007）「イノベーションの普及学」翔泳社  
M・Eポーター（1985）「競争優位の戦略」ダイヤモンド社  
大川一司/コーリン・クラーク著（1955）「経済進歩の諸条件」勁草書房  
オイシックスホームページ（<http://www.oisix.com/>）  
わけあり農産市ホームページ（<http://wakeari-nousanichi.net>）  
阿波雑穀街道ホームページ（<http://awanokaze.jp/>）  
みさと屋美郷物産館ホームページ（<http://www.tsci.or.jp/misatoya/>）  
鳴崎秀樹著（2009）「儲かる農業」竹書房  
木内 博一（2010）「最強の農家の作り方」PHP研究所  
J・Bバーニー著（2003）「企業戦略論<上>」ダイヤモンド社  
西野潤/中村直之著（2009）「地域産業活性化の核として期待される『農』ビジネス」  
知的資産創造 09/7月号

## おわりに

はじめにお断りしたように、この報告書の執筆者には、実際に農業に従事している人も農業の専門家もいない。ビジネスの専門家としての中小企業診断士が集まって、それぞれの専門分野の立場から農業を考え、生産者の視点から農業ビジネスの課題を論じたものである。

私たちは、これまで農業ビジネスに対しては、農商工連携事業という形では関与してきたものの、地域における生産者に対しては直接支援できず、どこか充たされない想いを抱いていた。

しかし本稿を書き終えて筆者らが持った感想は、農業の専門家でなくとも中小企業診断士として支援できる分野はあるということである。

もちろん、農業の特殊性を考慮すれば難しい所はあるが、生産者の持つ経営資源の分析やマーケティングに関する分野など中小企業診断士の活躍できる場はあると確信する。

本稿では、全章を通してマーケットインとネットワークを活かすという切り口で、農業をモノ作りそのものではない多くの観点から多角的に考えてみた。

特に第4章では、経営コンサルタントとしての診断ツールを利用し、現状の課題を分析することでビジネスモデル・戦略的思考について考察した。

ただこの報告書を読んだからといって、新たなアイディアが浮かんで現状の課題が解決するということはあり得ないが、今後農業の問題を多くの分野の方々と多角的に論じながら、新たな道筋を求めていくために、報告書がいくばくかのお役にたったなら、筆者一同として本望である。

最後に、報告書をまとめるにあたり、取材などでお世話になった多くの地域企業、農業従事者の皆さんに深謝の意を申し上げる。

社団法人 中小企業診断協会 徳島県支部

平成22年度調査研究委員長 組橋 真二

同 委員 長尾 辰彦

同 委員 湯浅 恭史

発 行 社団法人 中小企業診断協会 徳島県支部  
住 所 〒770-0804

徳島市中吉野町3丁目27-4

T E L 088-622-7521 F A X 088-655-3730

U R L <http://www5.plala.or.jp/jsmeca36/>

e-Mail [jsmeca36@jade.plala.or.jp](mailto:jsmeca36@jade.plala.or.jp)

印 刷 松下印刷株式会社

〒770-0874

徳島市南沖州5丁目7-63

T E L 088-664-5522 F A X 088-664-5527