

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・高額の商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。確かにいず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・高額商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。他のものにとっ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、覚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商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、商品の場合、早い、大きい、広い、軽い、丈夫であるなどその商品の物理的・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る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こうとする場合、物理的・機能的側面にのみで商品作りをしないことである。新商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好だろう。

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けばよいのだろうか。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成分化、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) 製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、安心な製品を提供する
- 5) 商品という視点で、品質へのこだわりを徹する
- 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。

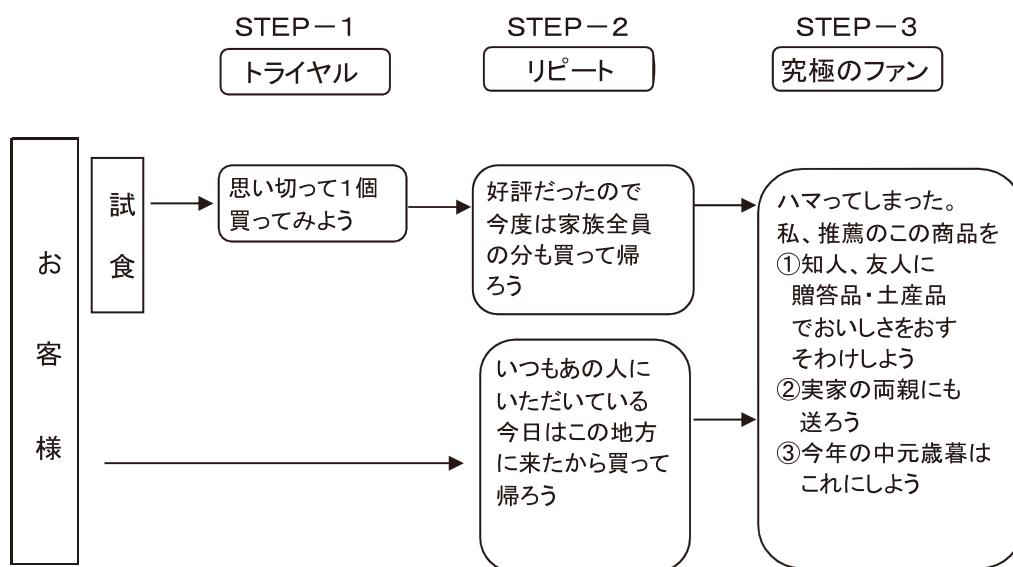
つまり「地域ブランド」として取り組むことが有効ということで、この地域ブランド化の動きと同時に地域団体商標権の取得の方も進んでいる。

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ることが必要である。

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。

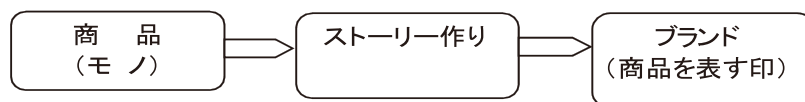
図表2-1 新規からファンまでのお客さまの成長プロセス



図表2-1を見てください。特産品が決まっ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、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、お客さま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さま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い、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る“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一いちごで、まるまるとした形で、この桃のように果汁がたっぷることから、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畝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イも開発された。

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。

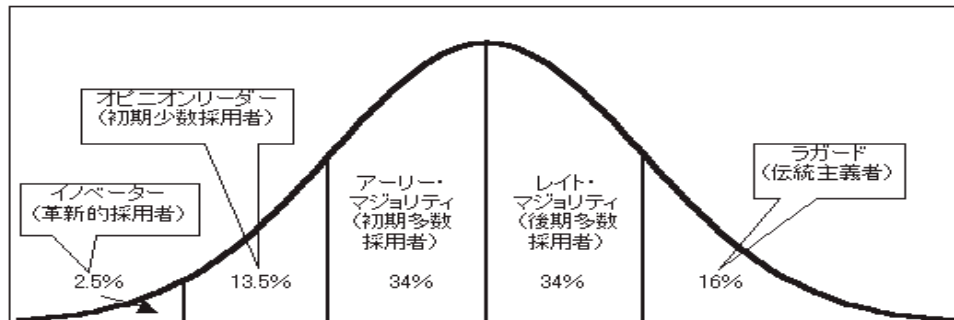
② “ももいちご” のマーケティング戦略（ニッチ&ハイエンド・ブランド戦略）

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畝の畑で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⇒J A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J A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もち、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。過剰に肥料を与えず減肥となり、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、廃棄を行わない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きているが、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”、“栽培履歴が明らかな”「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を含む」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、1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。

会長さんにお話をお聞きすると、運営方法等を随時検討され、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

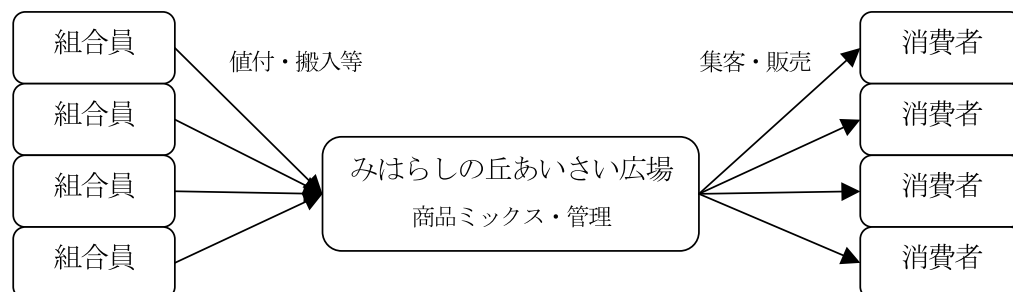
みはらしの丘あいさい広場（以下、あいさい広場）を運営するJA東とくしまは、徳島県の東部に位置し、平成11年4月1日に1市4町（小松島市、勝浦町、上勝町、那賀川町、羽ノ浦町）の4JA（JA小松島市、JA勝浦郡、JA阿波那賀川町、JA羽ノ浦町）が合併し誕生した。現在では市町村合併により2市2町（小松島市、阿南市、勝浦町、上勝町）をエリアとする大規模な農協であり、そのスケールメリットを活かした事業を展開している。

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が中心の「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思いから、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」という思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

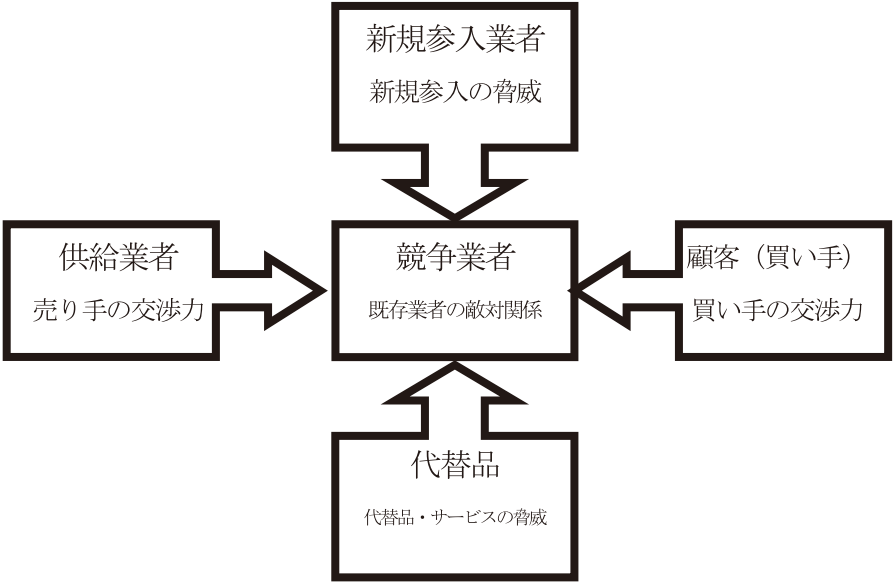
あいさい広場はオープンから、新鮮で安全安心の農作物とワンストップの品揃えで着実にファンを増やし、年々売り上げを伸ばしている。JA 東とくしまの規模では全国でも有数の売上を誇り、全国から視察者が訪れるほどになっている。近年では、観光ルートの中に組み込まれることも増え、丘の上というアクセスの不便さにもかかわらず、大型バスで訪れる観光客も多く、県内外の消費者から支持されている。

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ます。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けば、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されている。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。消費者はこれを知って、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、これまで時代にあっ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) 特産品づくり、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っても、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。

この従来ならとても直売所設置には適さないとさ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。ホテ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薬草研究会で、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、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、こういっ

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
『読売新聞』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「四国見聞録ー吉野川市美郷/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「四国見聞録ー吉野川市美郷/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

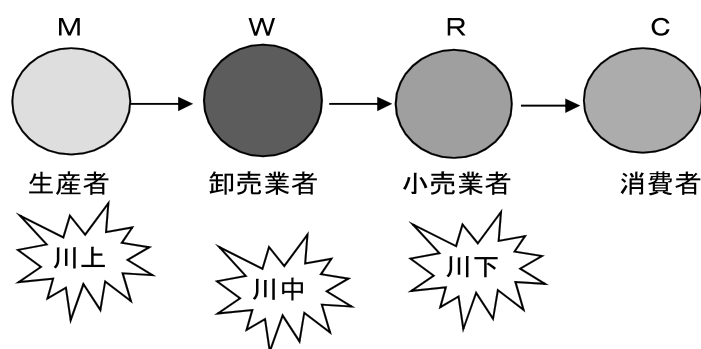
ある生産者の商品を消費者の方向に向かって運んでくれる卸売業者や小売業者のことを“マーケティング・チャネル”と呼ぶ。この流通経路のことを、川になぞらえて「川上から川下へ」の流れで表現されることもある。川上には生産者が、川中には卸売業者が、そして川下には小売業者がいる。

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、経営上の大き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、価格はそこでの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を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目にしたのは、今から３０年程前に遡る。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にする。

当時このＡ地区周辺の野沢菜栽培は、地区の有力農家を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、広まった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方法として、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जी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おり、過剰生産、値崩れ、廃棄などで、農家に重い負担がのしかかっている。

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きて取引価格、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、県内の大手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きたいと話している。

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つては、 $0 \times 2 \times 3 = 0$ 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つてこそ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されてきたが、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「星のしずく」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て』と、星のしず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、星のしずくを１００％使用したトマトピューレ「ルナロッサ」で、一瓶当たり１＊。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、星のしずく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ずくブランドを立ち上げ、商標登録も済ませている。この星のしず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）へとつなげようとする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年程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づかしい面がある。

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。

いろどり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は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な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。あのいろどり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、リアルな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、消費者の心をつか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送サービス」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「美味しくて体に良いものを苦勞せずに食べたい」「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った。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恐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ろう悪かろ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。

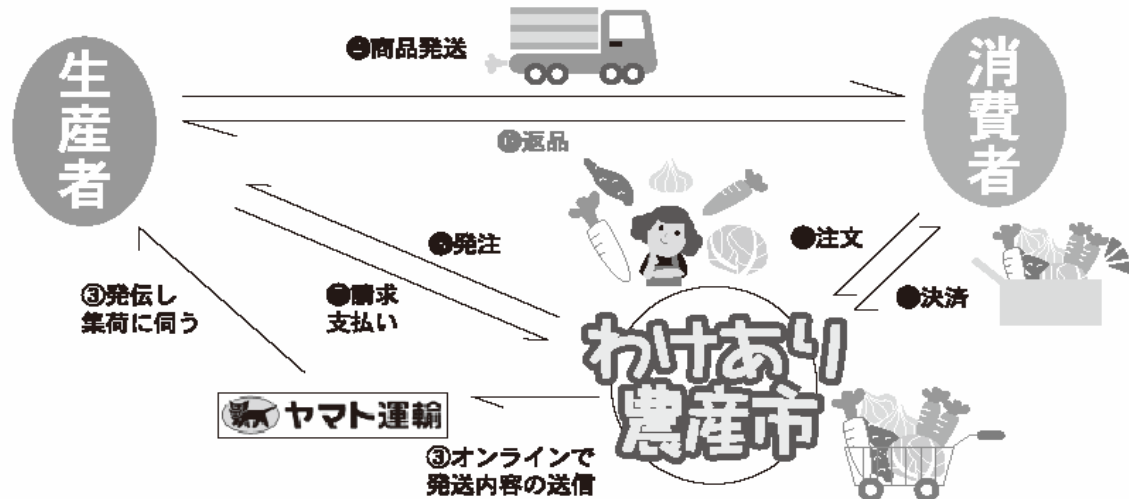
実際に生産農家の方とお会いすると、ＩＴに興味を持たれ同時に新しい販売スタイルを模索していることがうかがえた。当時インターネット上で農産物の産地直送市場等のサイトは沢山存在するが「わけあり」サイトは稀少であったので、ニッチなサイトで先駆者になれるという判断もあり立ち上げることとなった。

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勞した。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どころ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にする。

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

なかったため、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ったこと、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、存在感が希薄となった。

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、買い物客ら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。

