

＊連載 食と農の地域経営—都会と地方の食物連鎖②

「地域再生型」ビジネスモデルで外貨を獲得

—生産者、組合などによる地域の協働が基盤に—

上山 信一 慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科教授

安井 美沙子 マーケティング・コンサルタント

第二章 地方特産品をどうやって 売るか

(1) 地方特産品のビジネスモデル

今回は、地方特産品のビジネスモデルがテーマである。地方の特産品事業のビジネスモデルはどのようなものだろうか。図表1に沿って考えてみたい。

【系統流通依存型】

大量・安定供給には不可欠

これまでの地方特産品のビジネスモデルの主流は、JAや大手流通業者の全国流通ルートに商品をおいて消費者の手に届ける形だった。筆者はこれを「系統流通依存型」と呼ぶ(図表1の左下)。この手法は、都会の人たちに大量の食料を地方から安く安定的に供給する上で欠かせない。

その仕組みとして、系統流通が大きな役割を果たしてきた。今も米や野菜、肉、魚など多くの食品がこのルートで供給されている。

「お互いに顔が見えない」のが欠点

しかし、系統流通は生産者側からも消費者側からも、頼りがいはあっても中身はよく見えない。生産者にとってみると作ったものがどこで売られ、誰が食べているのかさっぱり分からない。商品改良のポイントなどフィードバックも少ない。この世界は大量生産、大量消費の世界だ。いいモノを作ることよりも規格に合ったモノを作ることが優先される。下手をするとまるで工業製品を作るような感覚に陥ってしまう。事情は消費者の方も同じだ。作っている人の顔が見えず不安が消えない。

【ベンチャー型】

民間が自力で開拓

一方、加工品を中心に自分で商品も流通経路も

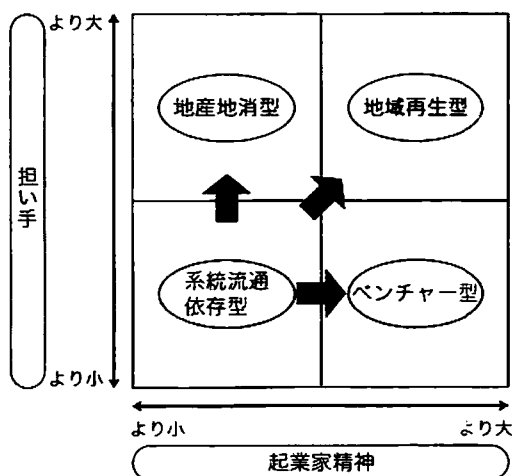
開拓するというビジネスモデルがある。図表1の右下の「ベンチャー型」だ。これは民間事業者が起業家として工夫し、全国的なブランド商品を作っていくモデルである。連載①で地方特産品の例として挙げた「赤福」などの銘菓のほか、「小岩井乳業」などが典型だ。

ハードル高く「再現性」に難点

ただし、このモデルは経営スキルと高い品質の商品がそろって初めてできる。誰にでもまねができるというわけではない。「再現性」という点では、難がある。

ベンチャー型の地方特産品の例として「岩手阿部製粉株式会社」(岩手県)を紹介する。昭和二十九年(一九五四年)に製粉業として創業した。上新粉などを専門にしていたが、その後、無添加の和菓子製造販売し、全国にチェーン展開し始めた。海外にも目を向け香港にも進出した。やがて試行錯誤の末に、無添加でも品質を維持できる

図表1 地方特産品のビジネスモデル



和菓子の冷凍技術を確立する。昭和五十三年（一九七八年）には「冷凍大福餅」の製造を始め、海外にも輸出する。国内でも「芽吹き屋」ブランドで生協などに通販ルートを確認した。同社は岩手県の地方特産品からスタートし、今や全国、さらには海外にまで商品を販売する企業になっている。同じく岩手県の「株式会社南部美人」は、明治三十五年（一九〇二年）創業の酒造メーカーである。昭和二十五年（一九五〇年）に「南部美人」のブランドを立ち上げ、県内や仙台で販売する。やがて東京に出て、全国の地酒を扱う小泉商店と提携関係を結ぶ。その結果、全国に特約店ができ、今では販売量は県外と県内が半々になっている。

さらに、海外にも販路を広げ、輸出が売り上げの2%を占める。ニューヨークや香港、ロンドンなどでも「南部美人」ブランドが知られ、積極的な事業展開を行っている。

【地産地消型】

日本版のスローフード運動

さて、最近もう一つのビジネスモデルが出てきた。「地産地消型」(図表1の左上)である。これは地元で生産したものを地元で消費するというモデルだ。食べ物はもともと地元で消費されて当然なのだが、実は最近はそのでもない。地方の町でも地元産の食べ物ではなく輸入品や遠くのものも食べている時代だ。地産地消とはこれを是正しようという運動だ。地元の人を意識して伝統野菜など昔からある地域の食べ物に目を向ける。それを意識して作り、かつもつと食べようという運動だ。今、「スローフード」が世界的に広まりつつある。工業規格品のような冷凍食品、ファーストフードをやめて手作りの食べ物をゆつくり楽しく食べようという運動だ。地産地消型のビジネスモデルは日本版のスローフード運動とも言えるだろう。

ビジネス的には限界

しかし、地産地消はビジネス的には限界がある。何しろその名の通り商品が域外に流通しない。忘れられていた地元の特産品が復活するなどの意義はあるが収益性は低い。その結果、現状では、生産者の片手間商売にとどまっている。地産地消型

モデルは環境保全あるいは教育的目的から始まったという事情もある。ビジネスモデルとしての発展性となる限界がある。

地産地消型の商品は「道の駅」でよく見られる。「道の駅」は、国土交通省が設置する施設で、道路利用者のための休憩機能、情報発信機能、そして町と町とが手を結ぶ地域の連携機能を備える。二〇〇四年現在で全国に七百八十五カ所ある。道の駅には多くの場合、直売所が併設されている。地元農家から直送された農産物や、漬物、餅菓子、パン、弁当などを売る。どこも人気がある。特に野菜などは採れたてのものが安く手に入る。すぐに売り切れる例も多い。

しかし、「道の駅」の直売所には難点がある。例えば、東北や北海道などでは冬季は売り上げがピーク時の三分の一ほどにも減ってしまう。もともと需要が安定しない。そのため生産者のモチベーションを高めるのも難しい。あるいは、手作りという書きはいいのだが、味や品質にバラツキがあったりする。

直売所は道の駅に限らない。直売所での農産物の販売は全国的なブームで、全国に二千八百カ所(道の駅に付設した直売所も含む)もある。平均売り上げは八千九百万円、総売り上げは二千五百億円である。中には、年間一億円以上を売り上げるところもある。

直売所ができて、近隣の農家の新鮮でおいしい農作物などが地元で手に入るようになった。週末

などには地元周辺の人たちがクルマで三十分ぐら
いかけてやってくる現象も起きている。これが結
果的に農家のやる気を引き出している。

直売所では、JAが引き取らないような規格外
の農産物も店頭に並べられる。農家にとって好都
合だし、流通ルートのせいで地元のもが地元の
人の口に入らない、という奇妙な現象も解消され
つつある。

地産地消型モデルでもう一つ大きな存在は、地
元の学校給食への食材の供給だ。島根県八雲村で
は、早くから露地野菜を給食に導入してきたが、
天候不順による野菜の過不足を何度か経験するう
ちに、生産者間での需給調整の必要性が再認識さ
れ、平成元年(一九八九年)には「八雲村学校給
食用野菜生産グループ」が結成されるに至った。

地道な努力が続き、児童・生徒数の減少にもかか
わらず、村内産野菜の取扱量は平成十四年(二〇
〇二年)時点の八割から平成十六年には九・六割
(20%増)を見込むこととなった。同グループは、
総合学習の時間には実地で生徒に野菜の苗を植え
る体験をさせる等、食育にも積極的に参加し、生
産者と児童・生徒の距離はぐつと縮まったとのこ
とだ。このように地産地消はとても重要だ。だが、
商圏は地元に限られてしまう。

【地域再生型】

地域全体で産品を育成

以上三つのモデルに加え、近年第四のモデルと

でも言うべきタイプが生まれつつある。図表1の
右上の「地域再生型」だ。これは、地域全体でそ
の産品の育成に注力し、域外の「外貨獲得」を実
現するモデルだ。何もなしどころから産品を育成
し、結果的に産品のブランド化に成功している例
がある。これは、事業の担い手が幅広いという点
では地産地消型と共通する。だが、ビジネスのフ
ィールドを積極的に域外に広げ、外貨の獲得を目
指す点ではベンチャー型に近い。だが、このモデ
ルは、ベンチャー型のように一事業家の力に頼る
のではなく、地元生産者、組合での協働をよりど
ころにする。この意味で「地域再生型」は、ベン
チャー型と地産地消型の良いところを兼備した、
新しいモデルと言える。

独自に商品と販路を開拓―馬路村

典型例は、高知県馬路村である。馬路村は、入
口千二百人の小さな山村である。主な産業といっ
ても柚子しかないような過疎の村である。その柚
子も、人の手がほとんど入っていない、野生に近
いモノであるため、形が悪く、不ぞろいだった。
果実のまま市場に出すと安値で買いたたかれてし
まう。そこで一念発起し加工することにした。商
品開発に乗り出し現在では柚子ジュースの「ごっ
くん馬路村」と「ぼん酢醤油 柚子の村」を二本
柱にいろいろな加工品を作っている。

販売方法としては、当初は普通の店舗販売を考
えたそうだが、だが結局、通販を基本とした産直に
限定することにした。そのことで希少価値を保つ

たのである。しかし、通販では顧客との接点が限
られてしまう。そこで電話、メール、FAX、郵
便に加え、二〇〇〇年からはネット通販も手掛け
てきた。それに加えて、田舎の温かさが伝わるメ
ッセージや、のんびりとした雰囲気があるように
と、独特のデザインを販促ツールのあちこちに散
りばめていて、確かに強烈な印象が残る。

その結果、二〇〇三年の馬路村の柚子加工品の
販売額は三十億円、通販会員数は三十五万人にも
達する。基幹商品である「ごっくん」の売り上げ
は七百万本に達している。今や「柚子といえば馬
路村」という定評が確立した。

果樹の植樹からスタート―大山農協


もう一つの例として大山農協を見てみよう。同
農協は大分県日田郡大山町にある。ここも人口四
千人ほどの小さな町だ。山あいでも米があまり取れ
ない。特に特産品もなかった。話は一九六一年に
さかのぼる。当時まず手を付けたのが梅と栗の植
樹だった。その後、果物やハーブなど種類を広げ
た。リスクを分散することを考え、多品種少量栽
培をするようになった。最近では、加工食材分野
にも拡張している。その拠点になるのが地元で造
ったバイキングレストランの「オーガニック農
園」と農産物直売所の「木の花ガルトン」だ。

オーガニック農園では、大山の食材を知り尽く
している農家のおばあさんが調理・運営に当たる。
もともと地元にあった料理のほか、新しいレシピ
もつくる。自分たちで都市部に出掛けて食事をし

たり、研修もする。直売所に入ってくる食材は日
によって違う。だがその日に採れた新鮮な食材を
選び、毎日約八十品の惣菜を作って大皿に盛って、
バイキングスタイルで提供する。毎日非常に盛況
で、平日でも約七百人、週末には約千人ものお客
さんが訪れている。


地元大山店の成功に勇気付けられた大山町農協
は、オーガニック農園と木の花ガルトンをセット
にして、九州の他の地域、福岡、熊本、日田、大
分に出店する計画を進めている。また、関西の業
務顧客向けには別の独立した営業組織をつくって
おり、六名の担当者が働いている。ちなみに大山
町はこれまで商品コンセプトや農法の研究のため
に、農協組合員を熱心に海外研修に送り出してき
た。その結果、住民人口比でパスポートを持つ人
の割合が日本で最も高い町といわれる。

同様の例としては、三重県の「伊賀の里モクモ
ク手づくりファーム」がある。ここは、名古屋と
大阪の中間に当たる場所だ。伊賀豚の拡販を目的
として始まった農事組合法人だが、まずファーム
に来てくれた人が工房でソーセージ作りを体験で
きるようにした。そこから始め、今では農業デー
マパークとして年間五十万人もの来訪者を集める。
同時にブランドを育て、産直を伸ばしてきた。そ
の結果、現在の年商は二十七億円にも上る。
次回は、この地域再生型のビジネスモデルを成
功させるための秘訣である四つの「成功の鍵」を
ご紹介する。



家族の健康を応援!

「家庭の医学」ならこの一冊!
信頼と実績
累計445万部の
超ロングセラー



● 菊判・美装ケース入り
1560頁
● 定価5775円

新
家庭の医学

Medical Encyclopedia For Home Use

監修 堀原一
筑波大学名誉教授
細田瑛一
東京女子医科大学名誉教授

すぐに役立つホームドクター

時事通信社「家庭の医学」
最新版発売!

今、いちばん新しい!
ノロウイルスをはじめ、
進歩する医学情報をまっ先に収録。
現在のニュースはWebでもフォロー。
(<http://book.jiji.com/>)

精選された執筆陣!
第一線で活躍する豪華執筆者。

必要にして十分な情報量!
病気の素人判断は禁物!
家庭でのヘルスチェックはこれで十分。

時事通信社

時事通信出版局
営業企画部

〒100-0011 東京都千代田区内幸町2-2-1 日本プレスセンタービル1F
Tel: 03-3501-9855 Fax: 03-3501-9868 URL: <http://book.jiji.com/>