

＊連載 食と農の地域経営―都会と地方の食物連鎖③

鍵は「直接アプローチ」やビジネスシステムの構築

―先進自治体はマーケティングでも支援―

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

(2)「地域再生型」を成功させるための秘訣

前回、前々回と見てきたように、地方特産品のビジネスモデルのうち、「ベンチャー型」は事業の再現性に難がある。「地産地消型」は域外への発展性に限界がある。目指すべきは「地域再生型」だろう。「地域再生型」は、どの地域にも可能性がある。品質の優れた素材さえあれば、知恵と工夫次第で成功が期待できるモデルだ。次に地域再生型モデルの成功の秘訣を考えよう。

〈成功の鍵その① 消費者への直接アプローチ〉

「直接」というのは、卸売市場を経由しない直接アプローチによる販売、という意味である。単に直売所での直売であるとか、電話やインターネットでの注文による取り寄せといった、狭い意味ではない。例えば、量販店に直接産直ものとしてのブランドを立てて、モノを流すというやり方も

含む。

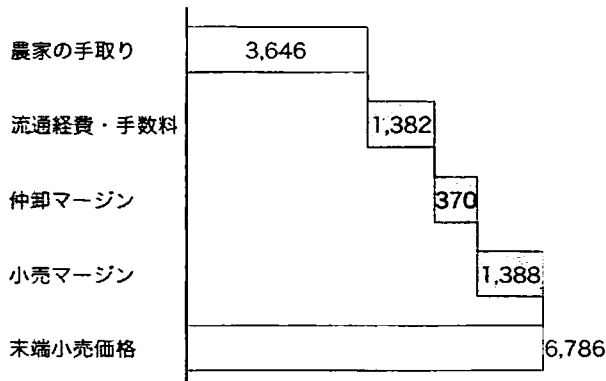
なぜ「直接」が大事かというと農家の手取りが増え、また消費者のニーズが直に得られるからである。農協経由の場合と、産直の直接販売の場合では、生産者の受け取り金額には大きな差が生じる。例えば、トマト[※]について小売価格六千七百八十六円で売れたとしよう。これがJAなどの系統流通経由の場合、さまざまな手数料や流通マージンがかさみ、生産者の手元には三千六百四十六円(小売値の54%)しか残らない(図表2)。

一方、都会の高級スーパーに産直で直接卸した場合はどうか。もちろん、それだけ値打ちのあるトマトでないためだが、そうしたトマトを出荷できた場合、小売価格は二、三割は高くなる。小売業者のマージンはやや割高かもしれない。だが中卸や流通経費、手数料が安くつく。筆者の試算では、生産者の手元に残る金額は農協経由のときの倍近くになる。

「直接」ということは生産者にとっては自分の

図表2 中間流通とマージンの大きさ

(トマト10キロの場合；農協経由、単位円)



資料：農水省「平成14年青果物流通経費調査結果の概要」

図表3 “ビジネスシステム”の構築

品質	適正単位 (ロット)	ブランドと パッケージ	商品情報	販売 チャンネル	フィード バック
<p>地方特産品 にありがちな 問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> 品物によってバラッキ 味が大きい 味が都会消費者に合わない 	<ul style="list-style-type: none"> 大き過ぎる(都会の核家族向けのサイズを想定しない) 業務用として中途半端でまとまった量が出せない 	<ul style="list-style-type: none"> 垢抜けない(ほとんどの場合、地元のデザイナー任せ) 	<ul style="list-style-type: none"> 賞味期限、添加物などの必要情報がそろっていない 	<ul style="list-style-type: none"> 卸任せ インターネットなどを使わない 	<ul style="list-style-type: none"> アンケートなど顧客の声を直接とらえていない

資料：インタビュー

作ったものがどこで売られ、誰が食べているかが分かるということでもある。産直では売れ行きや評価がそのまま作り手の元に返ってくるので、励みにもなる。またしばしば言われてきたことだが、JALルートで出す場合は、規格が厳しい。流通に要する時間を逆算し、まだ未熟なものでも出荷しなければならぬ場合がある。産直ならばこの問題も減る。さらに、こだわりを持った消費者に選んで食べてもらっているという満足感も得られる。産直では多くの場合、商品のタグには生産者の名前や写真が載る。責任感が増すと同時にプライドもくすぐられる。

〈成功の鍵その②「ビジネスシステム」の構築〉
 第二のステップは「ビジネスシステム」の構築である。「ビジネスシステム」とは経営の言葉だが、事業の成功を支える重要要素の組み合わせのことである。地方特産品のビジネスシステムは「品質」「適正単位(ロット)」「ブランドとパッケージ」「商品情報の充実」「販売チャンネル」「改良のための情報フィードバック」の六つの要素で構成される(図表3)。これら六要素すべてをきちんと押さえられるかどうか、成否のカギだ。地元ではそこそこ評価されているものでも都会で売るとなると話は別で、どれか一つの要素でも不十分だと成功しない。

往々にして陥りがちな典型的な失敗パターンは次のようなものだ。「品質」についていえば、し

ばしば商品そのものがありきたりだったり、バラツキがある。例えば、漬物。地元の味と言われれば確かにそうであっても、都会に持っていくと特徴がない。野沢菜、高菜漬、しば漬けのような中核商品にはめったに育たない。

「適正単位(ロット)」の設定についても問題が多い。都会の小家族を想定せず、分量が多過ぎたりする。「ブランドとパッケージ」は、都会人のセンスを調査した上でつくられていないことが多い。地元の知り合いのデザイナーに任せて失敗することが多い。例えば川魚の甘露煮。スモークサーモンなどと比べるとパッケージがあまりにも素朴だ。美味しそうだなと思わせるような工夫が見られるケースは極めてまれである。

もちろん、地元のデザイナーが田舎の良さや土くささをアピールして成功するパターンもある。前回紹介した高知県馬路村の柚子ドリンクなどがその例だ。

「商品情報の充実」についても問題が多い。賞味期限、添加物など当然書かれていなければいけない情報が抜けていたり、不備な商品が見えされる。

「販売チャンネル」は最大の問題だ。県の物産館や百貨店の物産展に出すところまでいいが、その後の販路開拓をしていない場合が多い。自ら販売ルートを探そうとせず、卸業者任せにしてしまっている場合も目立つ。その結果、消費者から得られる商品改良のための「情報フィードバック

ク」も得られない。アンケートなどで継続的に情報を集める仕組みを持つ業者も少なく、マーケティング情報を欠いたまま生産し続けることになる。ビジネスシステムを構成する要素のどれか一つに狂いがあると、全体の歯車がおかしくなり、悪循環に陥ってしまう。多くの地方特産品がそうした状況にある。こうした現状を打開するためには、各要素一つひとつの見直しが必要である。

〈成功の鍵③ 需給の平準化〉

成功させる鍵の三つ目は、需給を平準化させることである。需給にバラツキがあると、流通業者が相手にしてくれない。スーパーなどの店頭の商品の確保もできない。加工設備の稼働率が上がらず業績も安定しない。いろいろな意味でリスクが高くなる。消費ニーズつまり需要と、生産量の両方を安定させるための仕組みが必要だ。

一つの手段は、加工することだ。保存もできる。不ぞろいなものでも商品化できる。馬路村の場合は、地元産の柚子が野生種に近く、形も不ぞろいだった。そのまま出荷すると低級品扱いされた。それを嫌って、加工品製造の道を選んだ。その結果、年間を通じて出荷できるようになった。つまり生産が平準化できた。また、それにつれて需要の開拓も広がり消費量も平準化された。すると工場の稼働率も安定し収益性が増す。

もう一つは、安定した消費の受け皿を確保することだ。岩手県山形村の短角牛が好例だ。短角牛

は和牛の一種だが、放牧で育ちナチュラルな食材として評価が高い。肉の方は霜降りとは逆にサシが入らない赤身が美味しい肉である。都会の一部のグルメレストランでは、喉から手が出るほどの貴重品だ。だが、飼育頭数に限りがあつて安定確保が難しい。自然放牧だから春から夏は山にいて秋になると里に帰ってくる。出荷はその時期に集中する。「平準化」からはほど遠い。そのためスーパーなどは安定購入してくれない。そんな中、山形村の場合は、東京の「大地を守る会」という消費者グループが販売パートナーとなった。こうしたパートナーを持つことで需要が安定する。

九州の黒豚なども、東京の消費者グループや料亭とタイアップし、安定的な受け皿としている。このように付加価値が高い商品、季節変動の激しい商品の場合は、希少性を逆手にとって一種の会員制ビジネスのようにしていくことも可能だ。

需給を平準化させるもう一つの手段は、「地産地消」である。例えば学校給食に地元産の食材をしっかりと使って行く。高知県南国市では、平成九年度(一九九七年度)に市内の全小学校十三校と公立幼稚園の給食に市内中山間地の棚田米を導入。翌年度には全校で自炊炊飯を開始。十五年度(二〇〇三年度)からは週五日の完全米飯給食が実現した。地元の安定需要が確保できる学校給食に棚田米を導入することは、中山間地の農業を支え、棚田を守り、平地の水源涵養効果も含め、環境保全にもつながる。地元旅館の食材としてまとめて買

ってもらおうという方法もあるだろう。特産品の中には実は地元ですら食べられていないものが多い。まずは地元向けの需要を開拓するのも重要だ。

〈成功の鍵④ 差別化のための優位構造づくり〉

第四の鍵は、他の商品との差別化のための仕組みづくりだ。水平連合の形成とブランド化の二つの例を見ていきたい。

水平連合とは、同業種が連携してマーケティングを進めることだ。その例として九州焼酎について紹介する。九州焼酎は一九七〇年から八五年ごろにかけて第一次ブームがあつた。チューハイが人気を呼び、ジョッキでおおるように焼酎を飲む人を大勢見掛けた。

ブームの背景には次の三つがあつた。

①臭みの原因となる腐敗芋を原料芋の処理工程で取り除く手作業を徹底し、焼酎のソフト化を実現したこと

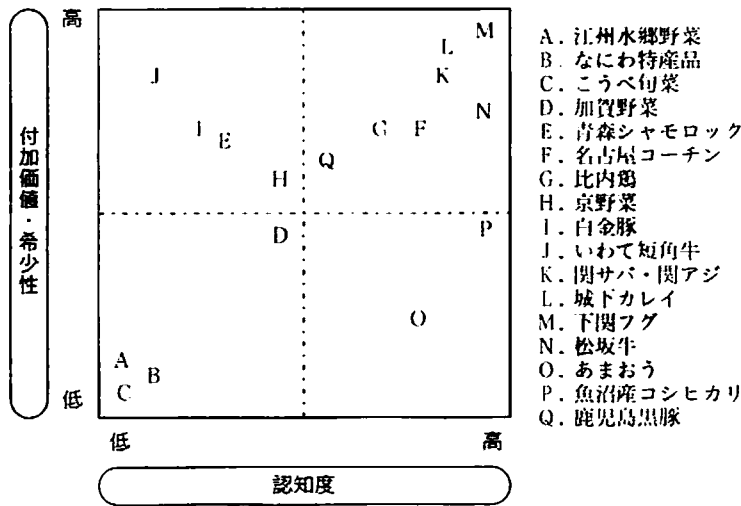
②薩摩酒造が「ロクヨン(六対四)のお湯割り」をテレビCMで流して普及させたこと

③そば焼酎「雲海」、麦焼酎「吉四六」、大麦焼酎「いちこ」など原料制約のない焼酎を次々に開発したこと

——などである。

さらに、一九九〇年から現在までが第二次ブームだ。焼酎の種類が多様化し、こだわりの焼酎など高品質の銘柄も登場したし、特に芋焼酎の消費が伸びている。このブームを先導したのは、①減

図表4 地域ブランド商品の例



注) 各商品の位置付けはあくまで筆者の発想に基づく
資料: インタビュー、文献調査

造づくりのもう一つの手段はブランド化である。今、全国の地方自治体はどこも、地域ブランドの構築に熱心に取り組んでいる。しかし、単に地元名のブランドを商品に付ければそれで成功する、というわけではない。

図表4は、現在出回っている主な地方特産品を、識者へのインタビューを基に筆者の独断で評価して作成したものである。

右下の枠は、認知度はあるが、希少価値や付加価値は必ずしも右上のものより相対的に高くないものである。例えば、「O あまおう」とか、「P 魚沼産コシヒカリ」などがそうかもしれない。この辺に位置する特産品は、すでによく知られており売れている。だが、競争銘柄にひっくり返される可能性が無きにしもあらずである。必ずしも「これでなければどうしてもだめだ」というわけではない。右上のグループに比べると地位はやや不安定だ。

左下の枠となると状況は厳しい。一般の人、その名をほとんど聞いたことがない。野菜などは、京野菜や加賀野菜の成功を見て、各地で「番煎じ、番煎じ」を出してきている。しかし、本当に付加価値がないと、右上に上がっていくことは難しい。

庄蒸留法の開発(高橋酒造)②伝統工法の復活+新しい貯蔵技術の開発③直売方式(森伊蔵酒造)——などの要素である。

この二度の焼酎ブームの背景にメーカーの水平連合の形成があった。もともと九州焼酎の業界では、桶売り企業(原酒供給元)と桶外企業が系列関係で結ばれる「桶取引」の慣例があった。その

系列関係が地域間分業を形成するほどに構造化された結果、九州全域に焼酎の産地としての、水平連合とも言える緩やかな連携が形成されていた。そこに、ベンチャー的な零細企業による技術開発やソフト戦略が加わる。それが触媒機能を果たして九州焼酎全体を牽引していった。産地全体をカバーする緩やかな水平連合が、時宜を得て大きな力を発揮したわけだ。実際、二〇〇四年には生産量(二十三・五万樽)も、出荷量(二二・六万樽)もともに二年連続で過去の最高記録を更新した。

右上のグループは認知度も高く、付加価値も高い特産品で、優位構造づくりに成功していることになる。ここには、「L 城下カレイ」「M 下関フグ」「N 松坂牛」などが入った。左上の枠の「E 青森シャモロック」「J いわて短角牛」などは、付加価値・希少性は高いが、認知度はまだまだだ。まだ新しかったり、生産量が限られているなど、さまざまな要因で、全国に拡販できていない。だが、そもそも希少性をアピールするならばあえて図表4の右上を目指す必要もないだろう。左上のグループは心配無用だ。認知度を上げるのは、付加価値を上げるのよりずっと簡単だからである。

言うまでもないことだが、単に名前を付けさえすれば、優位構造を築けるわけではない。「ブランド化」による優位構造づくりとは、まずはモノとしての差別化を極めた上でのことである。

以上、成功の鍵を四つ挙げてきた。地域再生型の地方特産品づくりを目指すには、地域で力を合わせてこうした仕掛けをつくっていく必要がある。

(3) 行政支援

官民一体の取り組み

さて、地方特産品の育成は基本的には、個々の生産者やそのグループの自発的な経営努力に懸かっている。だが、地域再生型モデルの場合、行政によるバックアップも助けとなる。行政はどんな形で生産者を支援していったらいいのか。すでに都会にアンテナショップを開いたり、県立大学や県の試験場で商品開発をやったりしている。だが果たしてそれだけで十分だろうか。特にマーケティングの視点からは手付かずの課題が多い。そんな中でも、少しずつ成果を上げつつある例を見ておこう。

アンテナショップの有効活用―北海道

「北海道どさんこプラザ」は、冒頭に紹介した、地方特産品の首都圏アンテナショップの一つである。東京の有楽町駅前の交通会館内にある。大変な人気で、連日多くのお客さんが押し掛けている。どさんこプラザのオーナーは北海道庁だが、運営は民間企業に委託している。現在は、「丸井今井」

という地元北海道の百貨店が運営している。委託先は三年に一度オープンコンベンで見直す。実績を残せなければ、次の更新時に他社に切り替わる。丸井今井の人たちは緊張感を持って運営に当たっておられる。

運営する丸井今井側は、日々、来客数が増え、売り上げが伸びるようにと頑張る。道庁側も運営を委託したからといって全面的に引いてしまうわけではない。「ここはこうしたほうがいい」とか、「別の委託先ならもっとうまく運営してくれるかも」といった問題意識を持って、日々の運営に目を光らせる。両者の緊張感が、良い結果を生み出す原動力になっている。

道庁は店に並べる商品の発掘でも大きな役割を果たしている。道内の各支庁の担当者が小さなメーカーを回り、商品を発掘し、出品を勧誘する。そして、実際にどさんこプラザへ出品するチャンスを与え、三カ月間テストマーケティングをする。結果が良ければそのまま定番商品として採用される。思わしくなかった場合には結果のフィードバックを添えて出品したメーカーに戻す。フィードバックを基にメーカーが商品を改良すれば再挑戦できる。地元メーカーが商品開発にやる気を持つて取り組めるように、行政がお膳立てしている。

認証制度―宮崎県庁の場合

行政支援のもう一つの形は、認証制度である。一定基準をクリアした特産品に対して、行政がその品質にお墨付きを与える。例えば、宮崎県では、

鮮度、糖度、安全性などで基準を満たした農畜産物を、「新みやぎブランド」として認証している。さらに、二時間で分かる残留農薬分析システムやトレーサビリティシステムも備え、安全性を確保している。ブランド化して以来、量販店の取引も始まり、県外スーパーとの取引にも一層力を入れているということだ。

こうした認証制度で全世界的に知られているのは、フランスのAOC (Appellation d'Origine Controlée＝原産地呼称証明)である。これは、主にワインを対象とする認証制度だ。その土地で採れたぶどうだけを使用していることが前提条件だ。産地名は、地方、地区、村、ぶどう畑など、いろいろなレベルで名称が付けられている。産地名が狭い範囲のものであればあるほど、保証の規制が厳しく、上級のワインとなる。ぶどうが採れた畑まで特定されているのが最上級ということになる。規定項目としては、品種、最低アルコール度数、最大収穫量、ぶどうの糖度、醸造法、熟成条件などがある。AOCは、ワインが中心だが、チーズや野菜などにも適用され始めている。

行政による認証制度も、ただ単につくれば良いというものではない。やるからには、フランスのAOCぐらい厳格に運用する必要がある。それではじめて価値が生まれ、地域再生型の成功を側面支援することにつながるのである。

最終回となる今回は、「食」産業をどうとらえ、攻略するか戦略について考える。