

## 農林水産業の六次産業化を考える



ブランド総合研究所 代表取締役社長  
田中 章雄

「××産のこだわり野菜」とか「地域限定××使用の△△」など、地域名を前面に出した食品が百貨店やスーパーの店頭でも多く並び、「××産品フェア」などには大勢の消費者が押しよせている。いまや、地域ブランドが大人気となっているが、どんなものでも売れるというわけではない。六次産業化で取り組まれたものが市場に受け入れられるかどうかは、その取組方法によって決まる。

### 急増するアンテナショップ

現在、首都圏には銀座や日本橋地域を中心に、32道県36店のアンテナショップが開設されていて、今年中にさらに2店がオープン準備をしている。また、市町村が独自に設置しているアンテナショップも20店ある。この合計で56店という数は10年前と比較すると4倍になっており、まさに急増しているという状況だ。

5年ほど前からは、JRや地下鉄等の駅、SC（ショッピングセンター）等の商業施設のイベントスペースや空地、駐車場などを利用して開催される都市型直売所（マルシェ）も増え、多くの来場者で賑わうようになっている。アンテナショップとは異なり、月に1回から数回程度の開催で、出店する地域や店舗も毎回異なることが多い。

さらに百貨店や大規模SCで開催される物産展も増えている。全国の百貨店の売り上げは毎年数%ダウンと厳しい状況が続く中で、物産展の売り上げだけは好調を維持しているためだ。

全国各地に目を向けてみると、道の駅や農

産品直売所では、ここ数年で売り上げが大きく伸びている店が少なくない。

このように、まさに地域で作られた商品の市場は拡大中である。ところが、どんな店や商品、イベントでもすべて好調というわけではない。アンテナショップやマルシェなどの店舗、そしてイベントの機会が増えているが故に、競争は激しさを増しているのだ。

その結果、今年に入ってからアンテナショップの来場者数は、平均すると前年比で5~10%ほど減少に転じているようだ。また、出品している地域産品の中には売り上げが伸びず、返品率も高くなっている傾向にある。特に農商工連携や六次産業化で作られた新商品の中には、早々と市場の棚から姿を消したのも数限りなくある。行列ができて、なかなか購入できないような商品もある一方で、このように厳しい現実もある。

### ご当地グルメは6年間で30倍

ご当地グルメのイベントが全国各地で数多く開催されるようになったが、いずれも多く来場者で賑わっている。代表的なイベントである「B-1グランプリ」は、2006年2月に青森県の八戸市で10の地域の団体が参加して第1回大会が開催された。このときの来場者数は1万7,000人。それが2012年11月に北九州市で開催された第7回大会には63の団体が出場し、来場者数は60万人を超えた。わずか6年間で参加団体数は6倍以上、来場者数は30倍という爆発的な人気ぶりだ。

第7回大会で優勝（ゴールデングランプリ）を獲得したのは八戸せんべい汁研究所。いま、

八戸市で八戸せんべい汁を提供する店は行列ができるほどの大人気になっていて、その経済効果は563億円（平成22年度、緑の分権推進会議調べ）に達したという。

ところが、B-1グランプリの参加団体のすべてが絶好調というわけではない。ご当地グルメに取り組む地域すべてが好調というわけではなく、なかなか人気が出ない、あるいは参加店舗が増えず、継続した取り組みにならない、などと悩んでいる地域が少なくない。



第1回B-1グランプリ表彰式

## 来場者は頭打ちに

その明暗を分ける要素は何だろうか。

まず第一に他商品との差別化ができていようか。地域産品ではあっても、他商品と差別化できていないような商品の場合は、消費者は少しでも安い商品を購入してしまい、価格競争に陥りやすい。一般的には、地域産品はスーパーなどに並んでいる大量生産・大量販売に対応している工業製品より原材料や製造コストが割高になり、価格競争では分が悪い。

すなわち、価格競争に巻き込まれないで産地間競争に勝ち残るためには、他産地や大量生産品にはない特徴、すなわち品種や味、製法、産地などにこだわりをもち、他商品と差別化することが不可欠ということになる。

第二に地域における連携だ。地域産品やご当地グルメの開発に取り組む際に、単独で産品を開発、ご当地グルメの開発だけに終始している場合は成功率は高くない。地域の農水

産物を使って新商品やメニューを作ろうとしても、原材料である農作物が不足してしまったり、逆に農作物はあっても製造拠点が無い、生産や製造の担い手がない、販売する方法がないというのでは、活性化につながるような成功にはならない。また、開発にあたっては製造技術、パッキング機械などは不可欠だし、風味やデザインなどを決める専門家も必要だろう。そうした技術や装置がある企業が参画できる構造になれば、評価の高い開発にはつながらない。

有力な食品メーカーは、数年、数十年もずっと本格的な商品開発を続けている。新しい商品を開発するのに莫大な開発費用をかけ、技術開発やマーケティングに多くの有能な人材と時間をかけて取り組んでいる。そのプロセスで作られた商品との競争に地域の生産者や中小企業等が張り合うには、専門的な技術やノウハウを持つ企業が連携して本気で取り組むことが不可欠だ。「手づくり」「地域産品使用」だけでヒット商品が作れるほど甘い消費市場ではない。

また、地域産品は大量流通品と比較すると、原材料や製造コストがどうしても高くなってしまふ。これはご当地グルメも同様で、全国規模のチェーン店が提供するメニューと価格面で対抗することはなかなか難しいし、本格的な専門レストランを味覚面で上回ることは容易ではない。

## 成功のための3つの特徴

このような厳しい状況の中で、六次産業化で製造した商品やご当地グルメなどが、高い評価を得るためには、大量生産品やレストランチェーン店などにはない、別の魅力を身につけることが必要になる。物産展やご当地グルメなどで人気を博しているケースに注目すると、必ずと言っていいほど以下の3つの共通した特徴がある。

1つ目の特徴は「こだわり」。大量生産品などにはない「こだわり」を商品やグルメに付

加することで、市場競争力や価格競争力が高まる。品種や製法、原材料などにこだわることで、他商品や大量生産品との差別化が可能になる。

2つ目の特徴は「地域らしさ」。日本の各地は歴史や自然、文化などに多様性があり、その地域特有のものが多数ある。それをうまく結びつけることで、他の地域や大量生産品との差別化を明確にすることが可能になる。

3つ目の特徴は「遊びごころ」。物産展やご当地グルメのイベントは、大勢の人が集まり、活気があって、お祭りのような雰囲気がある。その雰囲気がスパイスとなるため、ここで買う消費や、食べるご当地グルメの魅力が増す。これは収穫などの農業体験も同様で、木になっている完熟した果物を自分でもぎ取って食べたときのおいしさは、スーパーの棚に並んでいる同種類のものにはない、まったく違ったおいしさがある。

つまり、こだわり、地域らしさ、遊びごころの3つを商品やご当地グルメに込めることによって、その魅力は高まるということだ。

全国で取り組まれている農林水産業の六次産業化で成功している事例に着目してみると、この3つの特徴をうまく活用しているものが多い。そしてこの3つを地域ぐるみで取り組んで地域活性化につなげようというのが「地域ブランド戦略」なのだ。すなわち、地域ぐるみで六次産業化に取り組むことによって、地域ブランド化につながるといことになる。

### 地域ブランドの木

地域ブランドの取り組みを図式化すると図の「木」ようになる。全国的な農林水産業の課題としては、農業従事者の高齢化、耕作放棄地、過疎化などがあり、そのための対策として各地では農家の担い手募集、農家の収入増、農業の観光メニュー化、ご当地グルメ活用などに取り組んでいる。これはブランドの木における枝や葉に相当する。枝や葉が大きく広がれば、大きな果実がたわわに実る。



地域ブランドの木

ところが、枝や葉が大きく広がるには、それを支えるべき幹が丈夫でなくてはならない。幹が細いと折れてしまったり、木が傾いて倒れてしまう。枝や葉を広げても、風が吹いても折れたり倒れたりしないように、幹は太く丈夫にしなくてはならない。この幹に相当するものが、ブランドコンセプト（理念）なのだ。

つまり、こうした様々な状況や目的、効果などをまとめたシナリオ（ランドデザイン）が不可欠である。六次産業化によってその地域を活性化するためには、何が不足していて、何に取り組んでいくべきかを明らかにし、改善のための方策を打ち出すことによって、枝や葉を広げられるような環境が生まれる。

また、生産・製造した商品やメニューが、実際に市場や消費者に受け入れられるためには、イメージや情報が消費市場にしっかりと根付かなくてはならない。そのために効果的なデザインやマーク、ネーミングなどを活用するのがよい。

ただし、これらがうまくつながり、無事に果実が実ったときには、害虫や鳥などに狙われてしまう危険性が高まる。それらを防ぐことが必要で、それがブランドリスク対策だ。ニセモノや類似品に市場を荒らされないように商標権や育成者権などの知的財産権の制度を活用することも検討しなくてはならない。また、お客様からの信頼が失われないように、品質管理や顧客満足度管理、そしてコンプライアンス（法令遵守）も行う必要がある。

## シュシュは六次産業化の成功例

ここで、実際の六次産業化で成功した取り組みを紹介しよう。長崎県大村市の農家8人で始まった「おおむら夢ファーム シュシュ」。農産物直売所やアイス工房、体験やレストランなどの「六次産業化」に取り組み、今では、年間約50万人が訪れる「農業と観光の交流施設」となっている。

長崎空港から車で15分、高速道路の出口から車で6分、標高100メートルの農村の中に、平成8年度にビニールハウスの小さな農産物直売所を作ったのがシュシュの始まり。農地以外には何もない。何もないから、なにか工夫をしなければ、人も集まらないし、並べた農産品も売れない。

全国にある直売所において一番の悩みは、朝の入荷したてのときには商品が山積みになっていても、人気のある商品は午後にはなくなってしまうこと。品揃えが悪いとお客様の満足度は低下し、足が遠ざかってしまう。そこで、シュシュではPOSシステムで販売状況を1時間ごとに生産者にメール配信することにした。

すると生産者は在庫数を計算し、売り切れないようにと頻繁に補充するようになる。少量ずつ陳列できるようになると、常に新鮮な状態の商品が並ぶことになり、売れ残りによるロスも少なくなる。その結果、「いつでも新鮮な品が豊富にある」という評判が広がり、多くのお客様が訪れることになった。



おおむら夢ファーム シュシュ

## ケッコーいけてる大ヒット

鶏卵や牛乳は「物価の優等生」と言われているが、生産する農家にとっては、経営努力が単価となって現れにくく報われにくい悩ましい食材である。つまりその農家は数量を増やすのではなく、付加価値の高い商品化を目指さなければ、売り上げの拡大にはつながらない。

そこで、1997年にアイスクリーム工房「手作りジェラートシュシュ」をオープンさせた。牛乳や鶏卵を単体で売るのではなく、アイスクリームにすることで単価は数倍にもなる。しかも様々な工夫をすることができ、他商品との差別化もしやすくなる。ジェラートを直売店で発売したところ大ヒットとなり、製造が追いつかない状態になった。

ついに2000年4月には、総額4億円を投資して念願の拠点施設を新設することができた。その施設にある「ぶどう畑のれすとらん」は、ガラス張りの屋根にぶどうの樹をはわせている構造で、屋内でありながらぶどう棚の下で食事ができるのが特徴。ここで提供している旬の食材を利用したランチバイキングが人気だ。地元で昔から伝わるお惣菜などをはじめ、基本は地元の野菜を活用した「地産地消」の料理を提供している。もちろん果物の加工場と同様に、そのままでは売りにくい規格外の野菜を使い、廃棄する野菜の比率を抑えることにつながっている。

## 手づくりいちご大福が人気

この他にも、シュシュでは「農村」であることを活用して、様々な取り組みが行われている。そのひとつが「手作りいちご大福教室」。子供たちがいちごハウスで収穫したいちごを使い、あらかじめ練っておいた生地であんこと一緒に包んで、いちご大福を作るというもの。いちご狩りを体験できるハウスは数多くあるが、いちご大福作りを体験できる場所は珍しい。

他にも大村名物の落花生を使ったピーナツ

バター作りなど、収穫と料理を組み合わせたシュシュならではの体験メニューが目白押し。手作りウインナー教室、地産地消のミルクパン教室、シュークリーム教室など様々な体験の参加者数は年間約1万人にもなる。

「農家や地域を活性化するには、その地域内での消費力や購買力を上げることが大切。そのためには、まず地元の人とその土地のものを見直し、その土地でできたもので料理して、お客様を心からおもてなしすること。そして自分たちも楽しむこと」と代表取締役の山口成美氏は強調する。

シュシュが目指すのは“観光農業でお客様に感動を与え、後継者に希望を与える”という夢のある農業。夢がなければ、地域も農業も豊かになることはない。農作物の生産という一次産業から、加工品を作る二次産業に、そしてレストランや体験工房という三次産業へと広げて成功した。その根底にあるのは、常にお客様を楽しませるというスタンスであり、農家や経営者の利益を優先して事業を展開したのではない。

### 蒜山ジャージーは黄金のミルク

岡山県の最北端に蒜山高原というリゾート地がある。ここでは日本一たくさんのジャージー牛「蒜山ジャージー」が飼育されている。ジャージー牛とはドーバー海峡にある英国王室の直轄領・ジャージー島が原産。一般のホルスタインに比べると身体が小さく、集乳量も少ないのだが、味がとても濃いことがジャージー牛の最大の特徴だ。

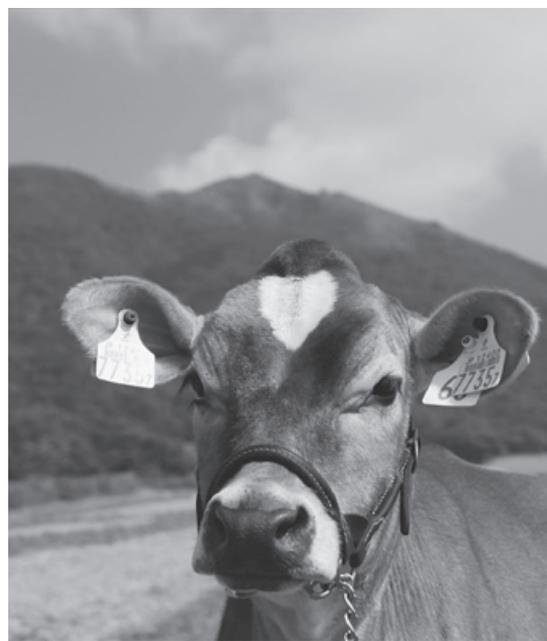
乳脂肪分は、ホルスタインの3.5%程度に対して、蒜山ジャージー牛は年平均で4.7%を超える。搾りたての牛乳は淡い金色を帯びていることから“黄金のミルク”と呼ばれ、英国王室御用達とされてきたという歴史がある。日本では約1万頭が飼育されているが、国内の全乳牛の1%に満たない希少な牛だ。そのうちの2,000頭が蒜山高原で飼育されている。

この英国王室御用達ということに蒜山酪農

農業協同組合は着目し、「英国ジャージー島原産の蒜山育ち」というキャッチフレーズを打ち出すことにした。ホルスタインとは違うというイメージを訴求したのだ。これまでは、飲みやすくするために乳脂肪分を4.2%まで落とし、「蒜山ジャージー 4.2成分調整牛乳」という主力商品として展開していた。

ところが、市場にはホルスタインの牛乳に脱脂粉乳やクリームなど他の成分を加えた乳脂肪分4.5%といった“加工乳”がたくさん出回っている。それと比較すると、これまでのジャージー牛の「4.2%」という値は、あまりインパクトがない。

そこで思い切って“濃さ”と“成分無調整”を打ち出し、プレミアム商品として位置づける戦略に切り替えた。商品名は「蒜山ジャージー牛乳プレミアム5.0」。牛乳の商品としてはめずらしいダークブラウンを基調としたパッケージには、ダイヤのマークと“英国ジャージー島原産の蒜山高原育ち”のキャッチフレーズを付けた。



蒜山高原のジャージー牛

### プレミアム商品で差別化

パッケージの商品の説明には次のように記されている。「蒜山高原は岡山県の最北端に位置します。蒜山の裾野に広がる標高500メートル

ルの高原におよそ2,000頭のジャージー牛が大切に飼育されています。ジャージー牛は英仏海峡のジャージー島原産の乳用牛。ベータカロテンが多く、生乳は味が濃く、薄淡い金色を帯びていることから黄金のミルクと呼ばれ、英国王室の御用達です」

ジャージー牛の由来や特徴、蒜山高原という地域、そして成分無調整という商品の付加価値を伝えたところ、大ヒット商品になり、急激に売り上げが伸びていったのだ。このように、その商品の背景にある歴史や文化、原産地などを前面に出すことには、商品自体の魅力をより分かりやすく伝えることができるという効果がある。同時に、ジャージー牛乳の濃さが引き立つ商品として、アイスクリーム、プリン、ヨーグルト、ミルクプリン、ロールケーキなどでもプレミアム商品の開発・製造に力を入れた。

蒜山ジャージー牛乳は、このようなプレミアム戦略とコミュニケーション戦略によって



蒜山ジャージー牛乳

スーパーマーケット等での取扱量が急増した。どこが他の商品と違うのかが分かりやすく、価格が高くても売れる理由が明確だからだ。

## 連携で新たな市場を見出すこと

いま、多くの地域で六次産業化に取り組むケースが増えているが、成功に導くための手法のひとつとして、ターゲットとなる消費者や市場を絞り込み、そのターゲットの特徴やニーズを満たすような商品化のコンセプトを考えるという手法がある。

従来は「その地域の産品を使って、どのような商品を作れるか」という視点で商品開発をすることが多かったが、こういった「プロ

ダクトアウト」の発想では、思い切った商品のアイデアは浮かびにくく、また市場ニーズとは乖離した商品になってしまい、販売につながらないというリスクもある。

一方、「消費者や市場は何を求めているか」という「マーケットイン」の視点で商品化を考えると、商品化ができれば（そもそもニーズがあるだけに）市場に受け入れられる可能性は高い。もちろん、それを実現するには容易ではないから、自分一人で考えこむのではなく、多くの人と協力・連携をしながら思い切った取り組みにつながるようにすればいい。

六次産業化によって、農業者の視点だけで商品を開発するのではなく、二次産業、三次産業をも取り込んだ柔軟な発想と幅広い取り組みによって新たな市場を生み出し、そして多くの産業への波及効果と呼び込み、地域経済や雇用面等での活性化につなげることだ。

行政や、六次産業化を担当する職員は、単なる商品開発などに終始したり、試作や商品化という結果ばかりを重視するのではなく、地域活性化につながるために必要な長期計画（シナリオ）と、参加者の考えがひとつにまとまるようなコンセプトを作り、そして多くの事業者や業界が参画できるような組織・仕組みをつくることを忘れてはいけない。

### 著者略歴

田中 章雄（たなか・あきお）

1959年生まれ。東京工業大学理学部卒業。日経BP社に入社し、雑誌記者、新雑誌の企画、新事業開発などを担当。開発部次長、調査部次長、日経BPコンサルティング調査部長、日本ブランド戦略研究所代表取締役社長などを経て、2005年11月に地域ブランドおよび企業ブランドの戦略立案、調査、PR、商品開発などに総合的に取り組む「ブランド総合研究所」を新たに設立し、代表取締役社長に就任。

地域ブランドの提唱者および第一人者として、毎年約100か所で地域ブランドおよび地域活性化についての講演・セミナーを実施している。地域ブランドおよび地域団体商標の普及・啓発活動により、2008年4月「知財功労賞経済産業大臣表彰」を受賞。一般社団法人ハラル・ジャパン協会副代表理事を兼任。