

〔論文〕

## アグリビジネスにおける付加価値経営

——乳製品のブランド化——

秋 元 浩 一

名古屋学院大学商学部

### 要 旨

農業者が行う加工ビジネスのブランド化を検討した。本報では乳製品について、軌道にのっている事例とそうでない事例を取り上げて調査したところ、次の4要因が重要であることが明らかになった。①徹底した研究開発によって創り上げたこだわりの味、②話題性、③ある程度の生産と販売の量、④その優位性や話題を持続的に発信し続けるマーケティング力。この4要因それぞれが高レベルであれば、顧客のリピート率を高め、安定した販売を実現する。経営の先行きは、この4要因のレベルに支配されることが示唆され、また、この4要因を高レベルに改善することが、経営確立に重要であることがわかった。

キーワード：ジェラート、乳製品、付加価値、6次産業化、ブランド化

## Value-added Management of Agribusiness

——Branding of Dairy Products——

Koichi AKIMOTO

Faculty of Commerce  
Nagoya Gakuin University

---

発行日 2014年10月31日

## 1. はじめに

国内農産物は個々の生産規模が小さいために、出荷にあたっては産地で共同して出荷することによってロットを大きくして、市場シェアをとろうと努力する。このことと併せて生産と集出荷の過程で品質向上に力を注ぎ、仕向け市場において有利販売を図ろうとしてきた。しかし、原料のまま出荷することが一般的であり、従来の農業は原料産業の域を出なかったため、付加価値は鮮度が良い野菜など原材料段階での範囲に限られているため高付加価値化とはなり得なかった。そのため、収益は低く、気候変動はもとより輸入品の動向によって容易に経営は不安定になりがちである。今後は、様々な分野で国境を越えた取引が拡大する一方であり、経営環境の変化は避けることが出来ない情勢となっている。この状況を克服するには、加工や直接販売などによる高付加価値経営に取り組むことが重要な一つの手段となる。例えば、キュウリを浅漬けにすれば、素材出荷時の価格と比べ2〜3倍になる。玄蕎麦を、蕎麦粉加工し、さらに、農家レストランを開設してザル蕎麦として提供すれば、玄蕎麦の10倍以上の価値を生み出す。このように第一次産業であった農業にとどまらず、加工という第二次産業や販売の第三次産業を加味して付加価値経営に取り組むことが農山村の活性化にも貢献するとして近年、奨励されている。それは、6次産業化・地産地消法<sup>1)</sup>として国の政策としても活発に推進されている。ところが、加工や販売には特別な技術やノウハウが必要なため、素材生産者にとっては簡単には乗り越えられない壁が存在し、加工や販売は、地域の専門と連携する方が地域特産物を創り出しやすいと考えることもできる。そこで国としては、この連携を促進するために農商工連携促進法<sup>2)</sup>を制定して政策的に促進している。しかし、農商工連携における農業者は地域として一体的に特産物づくりのValues-Addedの一翼を担う立場にはあるものの、依然として素材提供に留まることが多く、自らが生み出す付加価値には限界があるために、6次産業化に価値を見いだそうとする傾向がある。

ところが、農業者が国の政策的な支援を受けて事業を立ち上げたとしても、その商品に魅力を創り出すことができなければ、経営は縮小、破綻への道を進むことになるし、逆に、売れゆき好調の産地やその商品は、市場や消費者から強く支持されているという現実がある。このように常に高値で取引される産地や商品には強いブランド力が備わっているといえることができる。トマトであれば、糖度が高く美味であれば好まれる。あるいはリコピン含量の多い健康機能性が高いトマトであれば、高価格で取引されるかもしれない。オンリーワンの品質を持てば強く、ブランド価値が高まってくる。しかし、このような客観的な魅力は、いずれ真似され類似商品が出現するため、常に他と異なる優位な特徴を追求し続けなければ、ブランド力は維持できない<sup>3)</sup>。他から真似されにくい魅力を創り上げていくことが重要で、特に、客観を超えて主観を訴求する内容

- 1) 地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律（平成二十二年十二月三日法律第六十七号）
- 2) 中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（平成二十年五月二十三日法律第三十八号）
- 3) D. A. アーカー（1994）『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社pp. 17-18.

に到達すると、非常に強いブランドに育つことになる。「大好きな〇〇さんのトマト」となると、単に「糖度10度のトマト」にはない強さがある<sup>4)</sup>。通常、これはグリーンツーリズムや都市農村交流事業などの取り組みを通して田舎に遊び、田舎を旅した都市消費者が感じ取る田舎という場所とそこに住む人々の温かいもてなしを受けた経験が一体となったり、きっかけとなって「大好きな」と感じるようになることも多い。このような交流は各地でも多く取り組まれてきた事業であるが、単に訪れれば好きになるという訳でもなく、やはり、そこには、光る何かが必要である。最終買い手である消費者の感性をも、とりこにして支持を受け、固定客が増えて強いブランドとなるには、何が必要なのか、競争優位の経営力を獲得するのに必要な取り組み内容は何か<sup>5)</sup>、様々な研究が行われてきたし、マーケティング手法についても研究されてきた。しかし、零細農業者がブランド理論を学び、マーケティング理論に基づいて加工分野に取り組もうとしても資金面はもとより人的資源にも制約が多く限界があるために、安易に挑戦して試行錯誤の末、収益が改善できず加工分野は縮小、または閉鎖に至る事例も多く、最悪の場合、経営そのものが破綻する事例が起きている。これは、零細農業者が挑戦はするものの、具体的な取り組み方法に無知であるばかりでなく、その付加価値を得るための具体的条件が未だ明確になっていないことに問題となる壁がある。そこで、農業者にとっては、未知の加工や販売分野に挑戦して経営を確立する道の下について要因を分析し、その条件を明らかにしようとした。本報では農業者が行う乳加工品づくりを取り上げ、軌道に乗っている経営事例とそうでない経営事例を取り上げて、著者が経営者に直接聞き取り調査し、また、現地の状況をつぶさに調べた内容をもとに分析した。

## 2. 軌道に乗る商品と低迷する商品の事例

### 1) 池田牧場のジェラート<sup>6)</sup>

有限会社池田牧場は滋賀県東近江市和南町2191（当時、滋賀県神崎郡永源寺町和南2191）に位置している。そこで製造されるイタリアンジェラートが根強い評判があって売れ行き好調である。事業所は大津市から53kmの位置で、車なら55分、名神高速八日市ICから10km、車で30分の位置にある。琵琶湖の東側、鈴鹿国定公園のふもとにあり、人口よりイノシシとシカとサルの方が多い過疎地域である。商品はホームページからの注文も受け付けており、贈答品としても適

---

4) 秋元浩一（2006）「産地をブランド戦略」農業および園芸81(1) p. 1.

5) マイケル・E・ポーター（1999）『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社、pp. 5-25.

6) 池田牧場のジェラートは、しぼりたての牛乳が75%以上含まれており、乳脂肪分は5%程度に抑えられている。香料、合成着色料、保存料は一切使われていない。日本ジェラート協会によると、ジェラートはイタリア語でアイスクリームと定義され、凍ったお菓子（氷菓）を広義に指すが、日本ではアイスクリームと呼べるものは法令で乳固形分15%以上その内8%は乳脂肪でなければならないと定義している。イタリアでは通常5%前後の乳脂肪でジェラートを製造するのが一般的なので、分類・規格ではアイスクリームではなくアイスミルクになる。しかし、ジェラートは脂肪分が少ないことからヘルシーな食品であり、原料そのものの風味を生かした物といえる。

している。役員は3人、社員8人とパートとアルバイトを入れ30人の従業員で経営にあたっている。ジェラートは1億円を売り上げている。今では、田舎の親戚と銘打って、2003年に喜久子氏の実家の古民家を移築して農家レストラン「香想庵」も運営して、ジビエやイワナ、近江米、清酒、ほうじ茶などを材料に地元の山の資源を活用したメニューを提供し研究を重ねている。そして、隣接する市の林野、愛郷の森の指定管理者として森の体験小屋での体験メニューを提供するなど経営の多角化を図っている。

この池田牧場の成り立ちから経営が軌道に乗るまでの経緯を述べておきたい<sup>7)</sup>。酪農のそもそもの始まりは、1956年に義父が3頭の乳牛を飼ったことで始まった。そして喜久子氏は1972年に池田義昭氏と結婚し、その後、義昭氏が父から池田牧場を引き継いだ。1982年には借地の牧場から自分たちの牧場になって成牛80頭、育成牛30頭の計110頭の経営になっていた。ところが、1979年、1986年、その後も生産調整があって、牛乳を畑に捨てなくてはならなかった。これはとても辛いことで、次第に商品を自分で売る必要を感じるようになったという。その頃、取引していた森永乳業に価格交渉したときのこと、森永の担当者がいうには、白い牛乳では儲からない、色物で儲けているのだから、牛乳の取引価格は高く出来ないという。そして遊びに来てくれた友人からの、こんなに美味しいものをどうして自分で売らないの？という一言で、まずは、畑で栽培している作物を紅葉で有名な永源寺の門前で販売することになったものの、試行錯誤しても商売は甘くないことを思い知った。その体験で得たことは、観光客相手には野菜類は売れないが、手を加えなくてもすぐ食べられるものがいいというお客の声を聞き、さらに品揃えの良い店、見栄えの良い商品に人が集まることを実感したという。見栄えがしてすぐに食べられる商品が豊富に揃っている店が良いのなら、乳加工を手がけてみようと考えて挑戦することにした。こういう場合、定番のヨーグルトを考えるが、海外からヨーグルト菌を購入しなければならないし、菌によって味が違う。日本ではチーズを食べる人の数が限られているし、アイスクリームは製造機械が数千万円と高価である。しかし、アメリカで流行っているという子供さんからの話を聞いて、徐々に無添加で低脂肪アイスクリームを作りたいと思うようになったという。当初は自分で販売するなど、まったく同意してくれなかった夫が、徐々に理解してくれるようになり、本気で突き進むことになったという。雑誌の情報をもとに製造機械メーカーを調べてまわり、イタリアのカルピジャーニー社製がよいことを知り、そして必要な装備品の情報も手に入れる。自ら製造して販売するとなると保健所の許可が必要である。しかし、たかだか一農家がかけあっても門前払いに近い扱いであったが、繰り返し保健所を訪問して、18回にもわたる相談や交渉を繰り返した。費用は製造機械、殺菌、フリーザーなどの機械装備に1,300万円かかり、建物に2,000万円で信用金庫と国民金融公庫から融資を受けている。

ところで、本物のイタリアンジェラートの製法を知るために、ボローニャのカルピジャーニー社にでかけていって教えて貰い、現地、本場のジェラートを食べ歩き、味はもとより販売方法に

7) 日本アグリビジネスビジネスセンター（2007）『経営アグリビジネススクール担い手経営強化コース資料2007年2月26日』pp. 33-37.

についてもしっかり勉強して帰ってきた。これで、いよいよ作ることができる見込が出来た訳である。しかし、製造機械についているレシピをもとにしていたのでは機械を購入したら皆、同じになってしまうと考え、独自の味をだすために、喜久子氏が通っていたパン・ケーキ教室の先生の全面的協力を得て2年間、やっと独自の味が出来た。そして、パッケージデザイン、これも専門家に教えを乞い、「特産」だの「おいしい牛乳」といった表現にダメ出しされながら、やっと出来上がったという。

出来てくる商品の販売に取り組むことになったが、卸を経由しては小売価格の5割程度の出荷になりそうだったため、まずは自分の牧場で売ることとして物置を改造してお店をつくった。5キロも離れていないところに同じメーカーの機械を使っただけのジェラートの店ができるということで、宣伝媒体へ交渉をしつつ写真入りの発信をするなどを経て、オープンの日から何と売り切れが続き、140ml入り一個250円のジェラート、1997年のジェラート売上は3,900万円を記録した。種類数は季節限定10種類ほどを入れて30種類程度になっていた。そして、従来からの酪農の売上が4,500万円ほどもあったため、翌1998年7月には法人化して経理は税理士に任せることになった。2000年には娘さんの婚姻により娘婿がここで働きたいといい、出資なしの役員として受け入れ、娘さんは社員として働いている。そんな中、毎日放送の番組で池田牧場からのテレビ中継が入るや電話が鳴り通し、前年売上を大幅に上回って売上1億円を突破した。TVによって新規顧客が大幅に増加してしかも、リピート率が高いのは、商品力の強さと経営者のやり抜く力量によるところが大きい。後継者が出来たら、本気で皆の生活を守るためにも逃げず頑張る決意ができたという。

他県で頑張ってるチーズづくりの友人から「ただ農業者でもダメだし、本物の商業者になりきってもお客はついて来ない、農業者と商業者の隙間を狙うパイオニアになろうと努力したらいいよ」との助言を得て酪農と販売者との間でもやもやとしていた気持ちも吹切れて、隙間を狙って頑張ってきたという。その後も、独自の味を重視して顧客との関係を良好に保って経営してきたことが、今日の繁栄を保っている。

そして、手狭な牧場を移転することにして同じ集落内の松食い虫で松が枯れて伐採された山を新しい牧場にした。利益が上がって街にでるのではなく池田家族は逆に山の中に入ったが、ここで農家レストランをはじめ多角化に乗り出して現在に至っている。

#### 経営を支える商品と経営者の姿勢

優良な経営が出来ているのは、第一に主力商品のジェラートが素晴らしいできであることが大きい。これは、製造機械メーカーの指導を受けただけでなく、その機械の標準レシピをもとにしてはいるが、別途、2年間もの時間をかけて専門家をいれた独自の味づくりに取り組んだ結果、もう一つ食べたい、また、食べたいと思わせる極上の味に仕上げたことにある。そして、地の利を生かして直売のお店を設置して、憩いの場所と共に買いに来る顧客に満足を提供していることは大きい。その評判から地域の消費生活協同組合が取引するようになり、また、県内のホテルまでも宿泊客に池田牧場のジェラートを案内するほどになっている。そして、生産調整の指令によっ

て、ひどいときには毎日、畑に捨てる牛乳を前に、イタリアまで行ってジェラートづくりを学び、そして独自の味を研究し極上の商品ができあがったというストーリーを聞けば俄然、関心も高まる。農家の主婦が乳加工経営を担ってきた池田喜久子氏の飽くなき努力の積み重ねに加えて、家族の全面協力があって、森永乳業までも協力を惜しまないほどになり、関係する人々、周囲の人々の支援があったことも大きいと考えられる。

趣味程度に始めた畑のフレッシュハーブリーフを大津のレストランに届けるようになって、手土産にもっていくしぼりたての牛乳が絶賛されても自分で売ることのできない酪農組合一元集荷の壁、畑の野菜が柔らかくて美味しいと買いにくるお客との会話の中で、本業の牛乳は消費者との間に何の交流も無く壁が立ちはだかっていると感じていた。NonGMOの飼料を使う酪農の経営は消費者の支持なしには成り立たない。消費者ではなく農協や卸売市場や取引メーカーだけを向く経営にはない、消費者と思いが通じる交流を大事にしたいと農家レストラン「田舎の親戚」香想庵もつくって、顧客と食に関する話に喜びを見いだしている。いま、喜久子氏は社会の人々と繋がる農業に価値があると考えている。

## 2) 経営低迷の乳加工事業者の事例

富山市から67km、車で1時間45分の位置に空気がきれいな満天の星空の村がある。そこに牧場ができ、そして乳製品加工施設が整備されたのは2004年度である。この牧場の経営は大都市圏周辺に物販施設をもった製造小売業者である。牧場にはゆったりと遊ぶ広さがあって悠久の癒やし空間となっている。初年度は、107,326人が訪れてレストランで食べたり、お土産を買ったりと客単価も1,937円を記録するなど、経営は順調に推移すると見込まれたことから、さらに来場者を増やす方針をもって、また、地域農業者と連携した取り組みを活性化しよう方針を定めた。ところが、その翌年は59,823人、2006年度には40,906人と、初年度から6割強も減少した。製造と外販を得意としていた運営会社は、経営危機を乗り越えるために、独自の取り組みでは今後、来場者増を見込めないと判断して、製造と外販のみに特化したいと考えた。ところが、過疎地域に人を呼び込みたい地元の考えと話し合いがつかず、結局、当初からの経営者は事業撤退を選択し、牧場は2008年7月に休園となってしまった。

### 地元有志による再出発

その後、地元有志が新たに株式会社を設立して2009年4月、新たな開園を迎えた。その年は、各種メディアの取材も多く、テレビ放映されたこともあって注目を浴び、34,169人の来場者となったが、依然として翌2010年度は20,707人、2011年度は17,022人と来場者の減少に歯止めがかからない。しかも、外販が2009年度当初からまったくふるわず計画を大きく下回ったまま、改善の見込みがたたない状況に陥ってしまった。来場者はもとより外販も衰退してしまった原因を、経営者は、営業力の弱さ、商品の高価格、経営の高コスト体質をあげている。来場者を増加させようとする意欲がないわけではないが、具体的に実施しようとする策に効果を発揮できそうな内容は皆無であった。そのため、2011年度は21,248千円の経常損失を出し、2012年度には、

71,623千円の累積損失を抱え債務超過に陥っている。来場者数と外販を改善し、売上増を図って、収益を改善することが極めて重要な局面になった。2012年度にはジェラートを商品化し試験販売して好評を得ているとのことであるが、これに一発逆転の期待をかけている気配があるものの、顧客がついて売上が増加していくのか不明である。

#### 経営改善が進まない理由

2004年度に開業して2008年度まで、来場者は右肩下がりに減少した原因を不況など外的要因によるとし、その改善よりも外販を強化して全体の経営を成り立たせようとしたが、地元の方針と合致せず、結局、撤退した。我が国の経済は1991年のバブル経済終焉以降、低成長に移り、家計調査年報によると所得も1995年頃をピークに下がり始めている。2008年（平成20年）にはリーマンショックが起これ世界レベルで消費減退期に入ったが、北海道観光でも釧路・根室、オホーツク、道南への観光入り込み客数の減少が顕著であった。国内宿泊旅行の推移<sup>8)</sup>にも同様の傾向が示されたが、いずれにおいても、2012年から上昇傾向となった。観光全般の傾向を増幅したような牧場の入り込み客数の急速な減少は、特別の魅力を持っていないために支出を切り詰める際の対象になった可能性が高い。

確かに、2009年度からの牧場再生以降の経営者のとった手法は、来園者を増やし商品の品質を向上させ、マーケティングを強化するなど効果的な手をうってこなかった。むしろ、経営悪化にともなって経営者が独自に考える着想によって一気に挽回を図ろうとする姿勢を強めるばかりであった。その過程では、経営者が委託した経営コンサルタントの構想推進を第一にするもののうまくいかず、また、自治体長に頼んだトップセールスも不調に終わった。経営にとって当たり前のことを地道に積み上げること、毎日・毎週の計画と実績の評価により常時、経営改善するという、経営にとって当たり前のことをしないばかりか、投機的ともいえる経営手法に陥ったことが、経営を重大な局面に陥らせてしまった。そして、紹介を受けた高級スーパー「成城石井」に販売委託したものの、1回限りで終わってしまったという。

顧客がついてこない実情は経営に深刻な状況を作り出している。通常であれば、商品の魅力が困難な状況を打破するのであるが、商品に魅力が少ないと挽回の可能性は低い。標準レシピにそって製造した商品は、牧場の魅力に惹かれてやってきたお客であれば、目の前に並んだ商品を買うかもしれないが、特段の魅力がなければ商品そのものが客を牧場に引き寄せる力にはならない。その魅力の程度は、口の肥えた顧客を抱える成城石井とは取引が続かないことから明らかである。商品を語る上で、話題が特にある訳でも無い、特段の物語も無い、となれば経営改善の道は抜本改革しかない。牧場を訪れたい魅力を生み出すこと、商品の魅力を生み出すことである。

この牧場では、従来からのヨーグルトやアイスクリームのほか、新商品にジェラートが加わった。その味の程度は、市中レストラン等でデザートとして用いられる一般的なアイスクリームと類似している。商品の持つ魅力は何かを見極める必要がある。特に何も無いのであれば、それを

8) 国土交通省（2014）「国内宿泊観光旅行の回数および宿泊数の推移」『観光白書平成26年度』p. 28.

改良する。添加物には特に注意して無添加に気をつけて自然の味を演出するか、添加物を入れてでも特別な魅力を付けることができるのか、考える必要がある。チーズ製造にも力を入れるというが、その品質に気を配りたい。中途半端な品質では、取引が始まっても、いずれ価格引き下げ圧力が出てくる可能性が高い。見かけは良い商品が出来上がったとしても、絶え間なく魅力を高める努力が必要である。なお、魅力ある商品づくりには時間もかかるため、加工用途という原材料としての販路も必要である。

来たくなる牧場にするには様々なアイデアと工夫が必要なので、関係者の知恵と協力は勿論、お客さんの反応も参考にする。絵描き、動物観察、星空観察など、いろいろなアイデアがあると思うが、宿泊の案内や場合によっては手配も必要かもしれない。牧場だけの利益で考えるのではなく、関係する人や組織が共により良くなる仕掛けがないと人は動かない。もっとも大事なことは、「お客さんが期待する以上の満足を、牧場の企画や牧場の商品、そして地域の力を結集して、お客さんに提供できるか」が問題である。

### 3. 消費者に支持される商品の条件

ファッションや高級高額品など輸入ブランドだけでなく、日常の食品や下着などのように世間体や見栄に関係がなくても特定のブランドを好んで選択する消費傾向が増えている。お米が安値傾向になっても、1キロ千円ものブランド米を常食にする人がいるように、強いブランドは高い希望小売価格を維持している。そんな現代では、価値を感じさせないモノはいくら値引きしても売れ残ってしまう時代である。農産物では、昔から、銘柄品とか銘柄産地という言い方がある。これは取引の対象として特定の基準を長い期間満たして期待を裏切らないと評価されて得られるものである。ある意味で、ブランドの一種ともいえるが、一般的に優れているモノや産地として認知されたレベルということである。昔から形成されている産地では、このレベルにあるものが多いが、それらにも留意しながら一般にいわれる強いブランド力をもつための条件を考えてみたい<sup>9)</sup>。

ブランドとは、①その魅力でとりこになったり、②それなしではすまない、③何が何でも応援したい、と、支持してくれる人の数が多い、そういう商品、組織、地域、ときに特定のヒトを指している<sup>10)</sup>。強いブランド力とは支持する人の数が非常に多いといえることができる。したがって、ブランド化を推進するということは、強い支持者をどのように増やすのかということに尽きる。支持してくれる人を増やすということは、通常は信頼を重ねていくための時間が必要で、信頼に足る周辺情報や作り手の考えや修行経験も影響要因であるし、また、商品の原料はもとより製法や造っている場所、そして取引相手など、様々な影響要因がある。それは、まるで人を好きになっ

9) 秋元浩一（2013）「ヒト・モノ・カネを動かすマーケティング」『東海地区食品関連企業連絡協議会トワイライトセミナー 2013年7月18日資料』。

10) 高井紳二・宮崎洋（2009）『技術ブランド』日本経済新聞社、pp. 147-148。

ていくプロセスにも似ている。出会ってすぐに好きになってトリコになるとすれば、その商品がとても素晴らしいからであるし、徐々に好きになるとすれば、少しずつ良さがわかるということになる。体調が良くなるようなら何らかの効用を持っているということであろうし成分に特徴があるのかもしれない。

出会いを多くしてファンを増やすというのも大事である。広告、ニュース、いまどきだとインターネットを使った知り合いの輪の口コミによっても広く知って貰える。しかし、初めて出会った人の数が多ければそれだけで強い支持者が増えるということではない。リピーターになって貰うには、どうするか、が、重要である。そのために、ぶれることなく時間をかけてリピーターを増やすように育てていくことが大事である。ここでは食べ物を想定しているので、安全で安心できることが前提であるが、やはり味の良さが不可欠である。期待を超える味の良さがあればリピーターが期待できる。そして、その商品に関わる物語など話題性があれば、単に美味しいというだけで無く、一層、価値を高める効果がある。さらに、口コミで聞きつけた人でもある程度、手にすることが出来るだけの量があれば、ファンは徐々に拡大していくはずである。

池田牧場のイタリアンジェラートは、買って帰ったら家族が喜ぶであろうし、贈り物だと貰った人が絶賛するし、小さな酪農家が廃棄という絶望の中から再起して海を越えて修行した商品などと聞けば応援もしたくなるであろう。そういった話を伝え聞いた人も同様に共感するかもしれない。実は、生協注文で買った家庭の例であるが、一個食べたならもう一個食べたくなるということが消費に拍車をかけたという側面があるという。添加物は一切入れず、しばらくたての牛乳を75%も入れ、乳脂肪分は5%と控え目な健康面を意識しているので、安心感もある。消費者側からすると、このイタリアンジェラートだと安心して食べることが出来、他の人にも「これ、すごくいいよ」などと言いたくなるような誇らしい感情を持つことが出来るようである。このことだけでも人は大いに満足する。また、人によっては、品質に対して価格も割安感を感じるかもしれない。一方、直接、お店に出かける人であれば、そのすがすがしい環境の中で気さくに経営者と話もできるという大メーカーではない親近感に感動するかもしれない。ブランド化の条件としては、こういう誇らしい感情、高品質に対する割安感、ほかでは味わえないような感動のいずれか、または相乗していることが必要とされるが、まさに池田牧場のジェラートはこの条件に合致している。

ただ一点のこだわりがブランド化への早道といわれる<sup>11)</sup>が、池田喜久子氏は、機械購入にあたってイタリアまで出かけて製法を教えてもらった。ここまでは、機械を購入した場合、考えられるレベルである。しかし、池田氏はその後、2年にもわたって、地域の専門家を引き込んで独自の味を研究し開発した。ここに、味について、何が何でもこだわり抜いた。機械についてきたレシピのままであれば、とりこになることはないし、なくてはすまないということにもならなかったであろう。一般的に言えば、商品の品質、生産や製造の場やヒト、販売方法、接客の仕方、電話の応対、どれをとっても非の打ち所がなければ一応、合格点を出せる。しかし、だからといってぞっ

11) 鮎谷周史 (2005)「たった一点のこだわりをもてばブランド化は時間の問題」『平成進化論2005年6月』

こん、惚れ込むほどの何かがある訳ではない場合、感動させるほどの何かも無い場合、何かが何でも応援したいということも無い場合であれば、全体的には良いものであっても一度限りで終わりということになるのはよくあることであろう。これでは、リピーターという多くの支持者をもつブランドにはなり得ない。単に、「良い」ではなく、「ものすごく良い」でなければ魅力を感じないのである。やはり、すべての面で良いのではなく、物足りないところがあったとしても、特定のことが突出して素晴らしいところが必要なのである。池田牧場のイタリアンジェラートは素晴らしい良いのである。同じように、ものすごく良いといわれるジェラートに、しまなみ海道、広島県尾道市瀬戸田町の「ドルチェ」の手づくりジェラートというものがある。乳化剤などの化学的薬品は一切使用せずこだわりの製法で作られている。その地域は国産レモンの発祥の地、ハッサクやデコボンなど柑橘類の一大産地であり、地域特産の柑橘類を使用したジェラートである。これは全国農業新聞にも紹介されたが<sup>12)</sup>、2014年現在、楽天ジェラート部門9年連続第一位ともいう。その作り手は、もと東京で活躍のフードコンサルタントであったが、こだわりをもって地元柑橘でジェラートに仕上げた。通販売上がめざましいが、来店者も増加して地域活性化にも役立っているという。

また、ターゲットを明確にすることが重要性である。ものすごく良いと感じて貰うには、「誰に」そう感じて貰うのか、心を動かす相手が明確でなければならない。いわゆる、ターゲットを明確にしなければ、感動に結びつくように磨き上げにくい。ところが、池田氏は、それほどターゲットの絞り込みを意識したようには思えない。むしろ、地元紙を使って「滋賀県下で初めてのイタリアンジェラート」ということをアピールしたかった。地元の人に食べてもらいたい、食べに来てもらいたいと考えていたようである。すなわち、それが池田氏の考えていたターゲットということになる。その背景には折角搾った牛乳を生産調整のために畑に捨てなければならない悲惨な状況を変えるには、消費者と直接、顔を見て販売しなければならないと考えたからである。

高級ブランドとしてよく知られたものに、魚沼産コシヒカリがある。これはいつ食べてもほのかな甘みとしっかりした歯触りと適度な粘りがある。本物である限り当たり外れは無い。静岡磐田のマスクメロンは温室で管理されて育てられている。表面網目はムラの少ないきっちりとした網が張り巡らされて、香りと芳醇な甘みが口いっぱいにひろがるし、当たり外れも無い。これらを栽培する産地は品質を徹底的に管理して銘柄産地として広く知られるようになっている。同様に、愛知県安城市のイチジクはいつ食べても甘く、そのおいしさは裏切られない。このように産地として栽培管理を統一して共通の基準で品質を揃えて共同出荷する産地では常に安定した高品質を保っていることが取引の場となっている卸売市場で認知されて銘柄産地と呼ばれるようになっている。

付加価値をつけることが収益性を高め、所得税を納めるだけでなく積極的に社会に貢献する企業として認知されることが一層、顧客に満足を与え安定的なリピーターを増やすことになる。露地経営では生産物を原材料として他産業に提供するだけでは利益が小さい。扱う作物にもよるが

12) 全国農業新聞（2010）「列島最前線地元かんきつ使うジェラートが大ヒット」2010年6月18日版。

10aあたり5万円から50万円程度の利益であれば、1haでは50万円から500万円である。稲作であれば利益は薄いが機械化一貫体系ができているため労力は一人から二人でも可能である。しかし、野菜では収穫と出荷に労力がかかるためアルバイトやパートを雇っても家族経営では管理できる面積に限界がある。社員を雇って企業経営にすれば、100ha以上の大規模経営も可能になり、単純計算でも稲作で5,000万円、野菜や果樹であれば5億円の利益確保も夢では無い。しかし、一カ所で広大な面積を確保できず、小面積が飛び飛びになっていて、合計すると100haという場合が一般的であるため、作業には移動のためのロスが発生する。それでも山間地域では面積拡大は難しい。そこで、他者と差別化を図り付加価値化を図って収益を高めるという視点が重要になる<sup>13)</sup>。

図1は競争力を支配する要因の関係図を示した。生産コストや流通コストは価格競争の中で大きな影響力をもつ。また、商品の魅力が低く、相対的に取引先の力が大きいと、値下げ圧力を無視し続けるのも難しい。圧力に屈しないでいると取引を打ち切られることも起こる。需要そのものも様々な要因によって変動する。多くの類似商品や類似とはいえないまでも競合品となる商品が出てくると需要は多様化して、自社商品の販売量は縮小する恐れがある。類似商品や競合商品が輸入されれば国内市場は増加による影響が必然である。そして、事業者間の競争または産地間の競争も熾烈な戦いになる可能性がある。

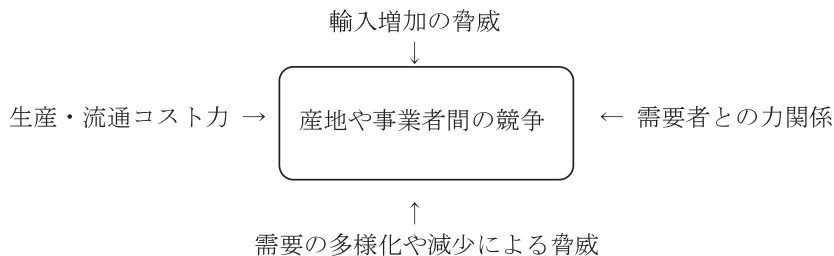


図1 競争力を支配する要因<sup>14)</sup>

このように自らは付加価値のある商品と考えていても、果たして差別化ができているのか、消費者や取引先からは他に代えがたい商品とみられているのかどうか、これらの競争力の中で打ち勝っていかれるかどうかに関わってくる。先に述べた強い支持者たち、すなわちファンの人々といっても良いが、その人々の数が多ければ多いほど、売れていく量が安定するために安定経営を続けていくことができることになる。池田牧場のイタリアンジェラートはまさに他と差別化された商品になっているため、リーマンショックなどによる経済低迷でも生き残って今日に至っている。

一方、うまくいかない事例では、競争要因に埋もれてしまい、お客は一回口にただけで二度と近づくこともなく、それっきりである。インターネットの口コミでも芳しくない評価が垣間見

13) 延岡健太郎（2011）『価値づくり経営の論理』日本経済新聞社pp. 48-55.

14) マイケル・E・ポーター（1999）競争戦略論Ⅰ，ダイヤモンド社，p. 34.

えると、さらに客足は遠ざかってしまう。折角、取引が始まるかに見えた成城石井でも一回限りの取引で終わってしまった。しかし、事業者は成城石井に商品の評価を聞くこともなく勿論、遠方であるため店舗に足を運ぶことも無かった。2回目につながらなかったということは、商品にさほどの特徴がある訳ではないのにそれに見合わない価格高になっていることが影響しているのではないかと考えられる。牧場は2004年度に始まった事業であったが、来場者（入り込み客）の激減を理由に2008年に事業者撤退となって、2009年度、新たに素人ながら地元有志が交代した。それなりに頑張って経営を軌道に乗せようと来場者を増やすべく20km圏にある観光地旅館などに案内パンフレットを置いて貰う努力をし、一方で、再開後はテレビ報道でも取り上げて貰った。しかし、折り悪くリーマンショックで経済低迷のあおりを受けて支出を抑えようと人々は遠方まで足を伸ばすことも少なくなって客足は遠のくばかりであった。しかし、多少の影響は受けたものの、経営に打撃になるほどではなかった池田牧場と比べると対照的である。その重要な点は、池田牧場が感動させるほどの商品に仕上げていたのに対し、他方は標準レシピ止まりで一度食べた人々の心を動かせることはなかった。牧場に来場しさえすれば、ついでに買ってもらえるだろうに、その人が来ないというのは何ともならない。リピーターの数を聞くと、富山からの客に繰り返し来場する人がいるとはいうものの、数字で把握している訳ではない。実態としては単なる牧場であれば、一度来ると、ほぼすべてを見尽くしてしまって、次への期待が見当たらないということも大きいようである。旅行社に声をかけ観光バスに立ち寄って貰うように依頼して年に数回はバスが入るものの、単発的で生産量のごく一部が売れる程度に過ぎず経営を立て直すほどになっていない。

#### 4. 利益を確保して経営確立を進めるために必要な要因

##### 1) 利益に関係する要因

利益は、来場者数のうち、購入する割合に商品の利益率を乗じたものである。委託販売でもお店に集めた客数のうち販売できた割合と商品の利益率もことになる。集客がうまくいかず少なかったり、集まった客のうち販売した割合が小さかったり、商品原価が高く販売価格との差が小さくて利益率が小さければ利益は少ない。すなわち、牧場やお店の魅力を創り、かつ商品に魅力があることが重要なのである<sup>15)</sup>。

$$\text{利益} \rightarrow \text{集客数} \times \text{販売率} \times \text{利益率}$$

池田牧場では専門家をまきこんで2年もの研究開発を行った。その期間も一緒にして出来上がったイタリアンジェラートは、本場イタリアまで修行に行っても出来上がったという経営者の取り組みと商品のもつ物語を話題に添えてブランド化に成功した。一方で、不調の牧場は、何が魅力なのかポイントがばけたままの経営に終始して、牧場への集客も右肩下がり続け、外部への

15) 日本アグリビジネスセンター（2009）『経営アグリビジネススクール実践コース資料2009年12月16日』

委託販売ではそのお店への客は多いのに売れない状態に陥っている。今では破綻するかもしれない状態にまで追い込まれている。この成功事例と不調な事例をみても確かに、固定客となるファンを増やして顧客を集めているからリピート率が大きく、結果として購買割合（成約率、購入確率）が高くなり、しかもこだわりの味という差別化が付加価値を高め（高価格）ている。さらに、コストを下げ（低コスト）、利益率を拡大すれば、結果として、利益があがるというのは理にかなっている。

そもそも買い手が好きな銘柄として育つということが、いいかえれば高付加価値化ということになる。ファンからみれば、好きな生産者、好きな産地、好きな商品であれば、競合する他のものよりも価格が少々高くても選択してくれる。その好きだという要因を分解すると、好きな味、好きな花、他では手に入らない、その生産者が好きなど、様々な要素が存在する。また、味が極上でなくとも途切れない安定供給が望まれているのに、それが簡単ではないという場合、それに応えて安定供給を実行することも信頼の要になる。あてにされるようになれば、購入につながることもなって、先の式でいえば購入率があがることになる。

「お母さんが作ってくれたモノ」であれば、食べ方も目に見えるし、いつ食べるかもわかっているから安心して食べることができる。しかし、いつ、どこで誰が食べるかわくわからないような、生産と消費の間が断絶した状態では、何らかの工夫が必要である。大規模化は低コスト化に重要な役割を果たすが、人の五感では安全管理に限界がある。隅々まで目を行き届かせて安全管理を徹底するには、科学的品質管理を導入し絶対安全を目指すなければ事故発生の危険がある。GAP（農業生産工程管理）やHACCP（危害重点項目）等<sup>16)</sup>は、その手法のひとつである。農産物、加工食品、花き等の生産・供給者は、原料調達から生産、加工、消費に至るまで、見ようとすれば見ることが出来るようにして、安全・安心の体制を整備することが大事である。

## 2) 知恵の掘り起こし、技の向上

社会経済の変化に対応した柔軟な経営を行うためには、常に研究し改善する姿勢が不可欠である。関わる人々からすべての知恵を集め、工夫して改善し、また、技術を革新して、常に経営を改善する。池田牧場では、創業時に徹底した独自の味を研究して開業し、その後も研究を重ねつつ、ジェラートメニューを増やし季節の味を考案し、地元猟師が狩ったシカを使ってジビエ料理を出す農家レストランを整備し、また隣接する森で訪れる人々に体験メニューを提供するなど手堅く事業拡大にも努めてきた。一方、不調の経営では2009年の再開にあたって、経営者は牛の飼育から各種加工品を創り出すまでの技術習得を外部の専門家とされる人を招聘して従業員教育を施し開業にこぎつけた。しかし、レシピに従った商品づくりの域を出ず、2009年度こそ話題性も手伝ってテレビ放映もされ集客もできたが、リピーターにはならず、客足は次第に遠のいていった。遠方への委託販売は手がけてはみるものの、売上げがあがらず、物流コストを賄えないとの判断から委託中止として経営は次第に落ち込んでいった。常に改善してリピーターの心を離

16) 秋元浩一（2006）「コミュニケーション能力を問うGAPの本質」『農流技研会報』（267）pp. 11-14.

さない取り組みが重要なのであるが、そこに気が回らず、ただ市場性は無頓着に自ら決めた価格を押し通して販売してみようとして売れていかず、結果として大幅に値下げして学校給食に提供したり、廃棄するということを繰り返している。

### 3) 変動を吸収する経営戦略

生産と需要の変動に対しては、様々な平準化策が必要である。コンスタントに生産しても需要が変化して販売量が変動すれば、経営は不安定になる。例え、想定しなかったような販売量の減少や増大があっても様々な知恵と工夫で乗り越えるためには日頃からの身の丈の経営が重要となる。図2に示したように、増減を緩和するために変化のサイクルが異なる商品の種類を組み合わせる複合し、また、農家レストランや宅配など経営の多角化に取り組むことも必要である。生産と需要者が互いに顔が見えて連携できる関係であれば融通もできる。経営改善といっても、自分の事業だけを考えて壁を作るのではなく、取引する相手との連携、地域との連携が重要である。経営者が力を発揮するには、家族の支えと仲間の力が影響することも忘れてはならない。

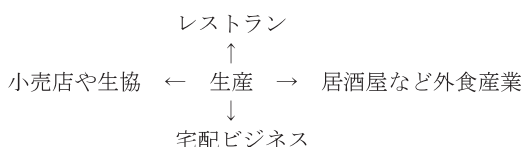


図2 経営の多角化

経営を円滑に進めるには、経営の基本となる理念に基づいて目標を定め、達成計画を明らかにすることが基本である。必要資金の調達のもとより、保険も必要であるし、労働力の確保と事業の周年化、マーケティング、物流を忘れてはいけない。そして、連携して関係者の協力を得る工夫、取引先との関係を良好に保ちたい。特にビジネスとして発展したきっかけをもとにしつつ、目標を定めて、手がけることや伸ばすことも明記して計画を練る。そして、安全の仕組みと費用を算定して組み入れ、安心の仕組みを入れ込む。できるだけ、環境対策として、エネルギー利用法や廃棄物排出減量、廃棄物再利用、廃棄物再資源化などを工夫して取り組むことも重要である。

### 4) ブランド化の推進

消費者に国産野菜と輸入野菜、どちらを選ぶか、その価格差を聞くと、多くの報告で20%から25%高までであれば、国産野菜を購入するという。近年、国際競争力がなかったはずの日本の農産物が海外で高値販売され始めた。この現象は、ブランド価値理論によって説明できる。ブランドとは、銘柄、商標、品種、等級、焼き印などを意味する言葉であるが、イメージ、信頼感、高級感などによって創り出される特徴や個性を有する商品や組織に用いられる用語である<sup>17)</sup>。これは、提供する側と受け取る側とのある約束事の集まりのようなもので、一貫した信頼と明確な

17) 高井紳二・宮崎洋（2009）『技術ブランド』日本経済新聞社，pp. 147-148.

期待に応える事柄の集まりということができ、そこには単なる取引関係を超えた信頼関係が存在する。産地単位で考えれば、担い手の育成確保や集落の力が必要で、集落組織や農協組織の機能向上を図るとともに、非農家も含めた地域の力を引き出すことが大前提となる。勿論、平床機械移植栽培を確立し輸入ネギに価格競争力をもつ低コストネギ生産技術のような技術革新も忘れてはならないし、岐阜クリーン農業のような県をあげての県産品ブランド化の取り組みや愛知県農産物環境安全推進マニュアルのような意欲的で画期的なGAP導入など制度的枠組みもブランド戦略を支えるものとなる。強いブランドというものは、実は「ヒト、モノ、カネ、情報」に次ぐ、第5の経営資源といわれ、無形資産の中でも「中核的存在」である。強いブランドの力を列挙すると、①競合ブランドと比べ、7割の人が2割高でも買い、5割の人が2割5分高でも買い、4割の人が3割高でもいいと考えているばかりか、実に2割5分の人が価格を気にしていない。②購入する際には7割の人がブランドを意識するし、現実には5割の行動がブランドによっている。③ブランド力を2%あげると特定部門の10%のコスト削減効果に匹敵するともいわれている。④顧客はブランドが強いほどミスを許す傾向がある。⑤ブランドは優れた従業員を惹きつけ満足させるための鍵となる。ブランドとしての評判や約束を維持するために何が必要か、従業員全員が理解しているので、明確で統一した戦略的方向性を打ち出し易い。

## 5. おわりに

付加価値経営は収益を高める上で重要な役割を果たすことが明らかになった。そのことが経営確立に大きな影響を与えることは、池田牧場の経営から明らかであり、一方で経営低迷の事業者の問題点は、付加価値化できず価値を創造できないところにあった。これらの要因を分析すると、徹底した研究の末に創り上げたこだわりの味、物語などを持っている話題性、その魅力が口コミで拡がることが可能な量、その優位性や話題を持続的に発信し続けるマーケティング力の4要因がリピート率に大きく影響して経営に直結する。この4要因のレベルを知ることができれば、経営の先行きを推定することにつながるし、逆に、この4要因を高レベルに経営改善することが、経営確立に重要な役割を果たすことになる。本報では乳加工品としてジェラートに焦点をあてたが、生鮮農産物であっても、極上の味を実現し、しかも、バラツキの無い安定した品質として商品化できれば、強いブランド力を持つことになる。実際、多くの日本の農産物は価格面で国際競争力が無いといわれてきたが、これはブランド力を加味しない平均値だけでの議論である。現実には、青森県のリンゴ‘世界一’が1個1,000円〜2,000円で中国に輸出・販売されている例や島根県いわみ農協のコシヒカリが台湾に輸出され2kg1,500円での販売を成功させている事例など、いまや競争力のある農産物は枚挙にいとまがない。こうした成功の裏には、相当のこだわり品を工夫し、輸出販売しているという、通常ではない、それなりの仕掛けがあるが、各国、それぞれに超富裕層の人々がおり、高い満足度があれば、見合った価格が実現できるのも当然である。国内向けも、これら富裕層を意識すれば自ずと相応の工夫が必要なことは自明である。また、このような一部の富裕層ではなく、一般的生活者を対象に考える場合であっても、信頼関係が構築さ

れ、人々に国内産ブランドの価値を高めることができれば、輸入農産物を抑えて収益性の高い国内農業が可能となる。モノの豊かな時代となり団塊の世代がシニア層となる現在、消費行動にも変化がみられ、農産物を販売する場合も変化を敏感に感じ取り対象を意識した対策が重要となる。健康への効能をうたった食品は、一般の食品よりも高価格であっても生活習慣病が気になるシニア層を中心に確実に伸びている。食を見直すきっかけとなった食育基本法の役割が益々期待される。こうした時代のトレンドをつかみ、誰に買って貰うのか、対象を意識したブランド戦略が効果を発揮する。

ブランドは育てるものであり、単に販売やマーケティング担当ではなく、組織のトップが率先して組織一丸となって取り組むことが不可欠である。それは商品とサービスだけではなく、組織体の理念、経営者や構成員の言動、態度、社会的責任の考え方までも、取引相手の立場に立った誠実さと相手の感動を呼び起こすまで育て上げなければならない。簡単にいえば、ブランドを構成する5要素として、①理念、②将来目標、③マーケティング、④業績のアピール、⑤危機管理のあり方に取り組む。例えば、経営理念として、「農業を通して提携する顧客の満足を最大化する努力を続けます」とし、経営目標は「家族労働を基本とし、1人あたり年間労働時間1,800時間、所得1,000万円をめざした『ゆとりある経営』を実現したい」、また、地産地消への取り組みとして、例えば、3年先を目標年度として県内の旅館・ホテル・レストラン等の6割へ食材の供給を達成するなど、経営体や産地としての目標を明確にして取り組むことが望ましい。そして、マーケティング活動は、商品づくり、安心感と信頼感ある販売、値頃感のある価格、戦略的な流通チャネルを選択し、口コミやイベントを駆使したニュース配信を重点にする等が考えられる。経営責任者は目標に向かって自分のところの評判を、常に、いかにして最大化するかに留意し、危機管理対策も日頃から心構えをしておく。その3原則は、①ウソをつかない・隠さない、②問題発生時には的確でスピーディな対応、③常識ベースの判断と最悪の事態を想定して対策をとる。最後に、強いブランドに育てる手順として、例えば、「最高の味のトマト」、「低農薬野菜」というような客観的な特性や属性だけでは、次第に真似されて競合する。そこで、「作り手とのコミュニケーション」、「炭焼きや田舎暮らしの喜び」、「健康増進」といった機能や情緒的な便益を付加し、さらに、「誇り」「自尊心」「自信」「幸福」「充足」といった信念や価値、いわゆる情緒的、精神的価値を高める取り組みによって強力なブランドに育っていく。そのための手始めとして、元気な家族、知恵と工夫を話し合う仲間はいるか、その存在は大きい。先導する組織が出来れば担い手農家の力も結集しやすい。まずは、家族や地域を誇りにし、楽しいことを発見し、「うちがいいところだ、大好きだ」と言葉にするとところから始まる。

## 参考文献

- アーカー, D. A. (1994)『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社.
- 秋元浩一 (2006)「産地をブランド戦略」『農業および園芸』81(1) pp. 1-2.
- 秋元浩一 (2006)「コミュニケーション能力を問うGAPの本質」『農流技研会報』(267) pp. 11-14.
- 秋元浩一 (2013)「ヒト・モノ・カネを動かすマーケティング」『東海地区食品関連企業連絡協議会トワイラ

## アグリビジネスにおける付加価値経営

イトセミナー 2013年7月18日資料』

北海道観光局（2013）『北海道観光の現況平成25年12月』

国土交通省（2014）「国内宿泊観光旅行の回数および宿泊数の推移」『観光白書平成26年度』

ナオミ・クライイン（2001）『ブランドなんか、いらない』はまの出版.

中田善啓（2009）『ビジネスモデルのイノベーション』同文館出版.

日本アグリビジネスビジネスセンター（2007）『経営アグリビジネススクール担い手経営強化コース資料2007年2月26日』

日本アグリビジネスセンター（2009）『経営アグリビジネススクール実践コース資料2009年12月16日』

延岡健太郎（2011）『価値づくり経営の論理』日本経済新聞社.

ポーター、マイケル・E（1999）『競争戦略論 I』ダイヤモンド社.

高井紳二・宮崎洋（2009）『技術ブランド』日本経済新聞社.

山田善教（2008）『価値獲得に賭ける製造力』白桃書房.