



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2012-6b

儲かる農家の3つの類型
～事例研究に基づくマーケティング戦略の分析

北林 孝顕 桑 謙太郎 清水 敬一
山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 楨下 伸一郎

Current Management Issues



儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング戦略の分析

神戸大学大学院経営学研究科 現代経営学専攻

北林孝顕(代表者)

桑謙太郎

清水敬一

山田真彦

青木慶

山本智佳子

槇下伸一郎

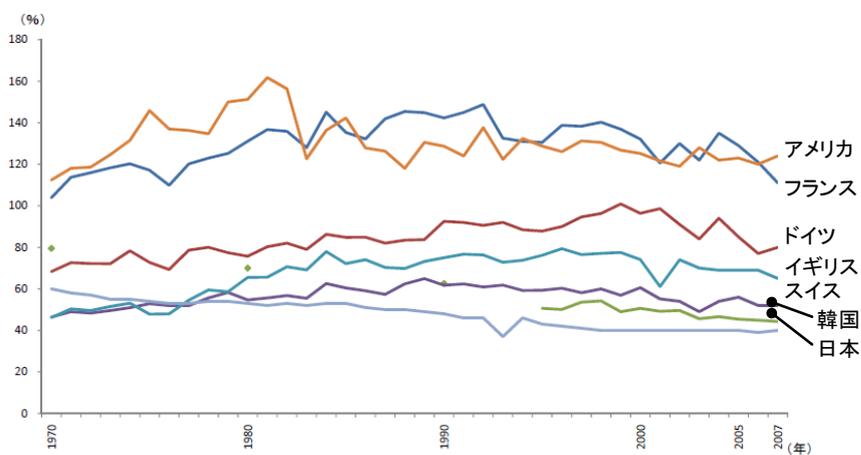
第1章 問題意識

神戸大学 MBA コースの「テーマプロジェクト研究」という授業では、社会人学生が自ら興味を持つテーマに関して、複数の企業を訪問し、事例研究を行う。筆者らは農業の問題を経営学の視点から研究することにした。日本の農業における主な問題は、①食料自給率の低下、②耕地面積の減少、③農業従事者の減少の3点である。

① 食料自給率の低下

日本の食料自給率は1970年以降減り続け、2007年は40%と極めて低い水準である(図1.1)。

図1.1 各国の食料自給率の変化(カロリーベース)



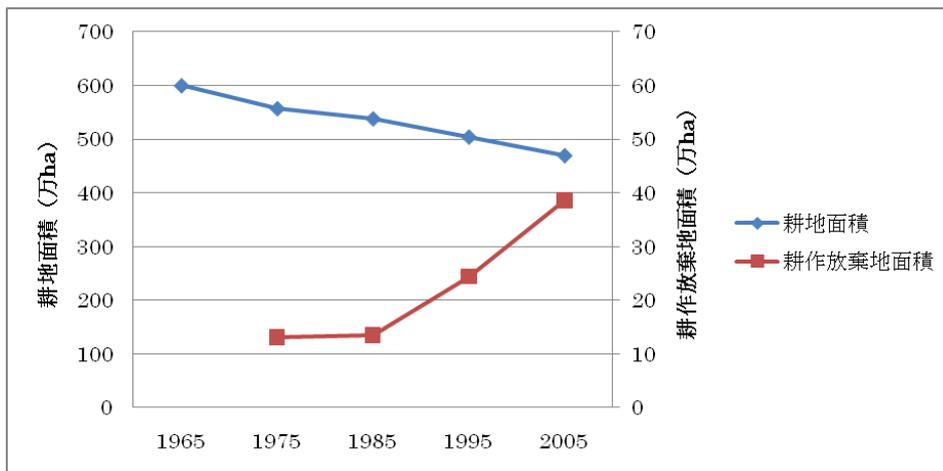
出典:農林水産省(2010)

② 耕地面積の減少

日本の耕地面積は、1965年以降減り続けており、2005年は469haである。一方、耕作放棄地は、1985年以降急速に増えつつある(図1.2)。また、農家一戸当たり農地面積は1.8haであり、これは豪州3400ha、米国180ha、EU17haと比較して極めて低い。

狭小農地では、大規模な機械化が難しく、コスト・労働環境の観点でも競争力を維持するのは困難である。

図 1.2 日本の耕地面積

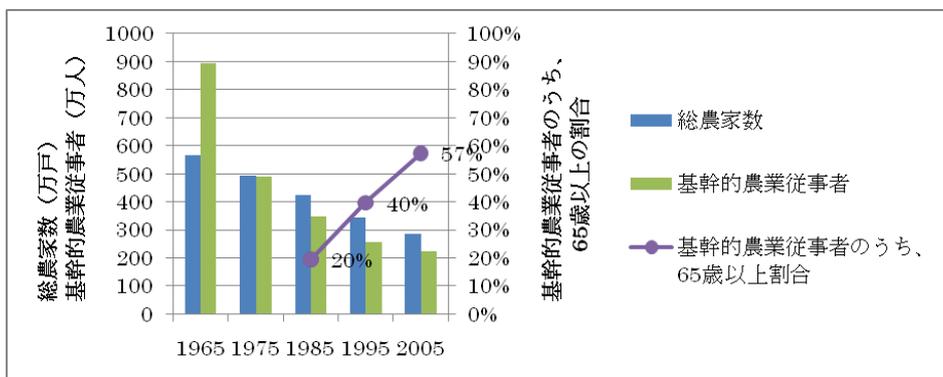


出典: 農林水産省(2009)より筆者作成

③ 農業従事者の減少

日本の農業従事者は、1965年以降減り続けており、基幹的農業従事者¹は、1965年と比べて25%という極めて低い水準である。また、その内57%が65歳以上と高齢化が急速に進んでいる(図 1.3)。

図 1.3 日本の農業従事者



出典: 農林水産省(2009)より筆者作成

以上のように、日本の農業の問題は急速に悪化している。これらの問題は、農業が儲からない産業であることに起因する。農林水産省は、2020年に自給率を50%まで高める目標を掲げているが、今のまま農業が儲からない状況が続けば、耕地・作り手とも急速に減少し、日本において農業が成立しなくなる可能性すらある。どうすれば、この状況を打破できるのか。筆者は、農業にビジネスとしての高い可能性があることを世に知らしめ、参入したいと考える企業や若者を増やすことが重要と考える。そこで、日本で成功していると思われる農家(以後、儲かる農家)をマーケティング戦略の視点から分析し、儲かる農家の仕組みのエッセンスの提示を試みたい。

第2章 先行研究レビュー

農業を取り巻く環境や消費者の嗜好は、大きく変化している。このような状況の中で、農業ビジネスを維持・発展させるためには、新しい発想が必要であろう。近年、注目されている農業経営手法としてマーケティングが挙げられる。

マーケティングの典型的な教科書である Kotler and Keller(2008)では、マーケティングを実践するにあたっては、市場を細分化した上で標的顧客と市場を明確にし(以後、ターゲティング)、Product(製品)、Place(流通ルート・販売チャネル)、Price(価格)、Promotion(販促活動)といった4つのP(以後、4P)を最適化することが重要であると論じている。では、農業ビジネスに対して、どのようにマーケティングを適用すれば良いのだろうか。

渋谷(2009)は、農業参入企業を中心に成功・成長している経営を分析し、共通して見られるポイントの1つとして「ターゲティングとマーケティングの4P」の重要性を指摘している。しかしながら、農業で成功している企業が具体的に4Pをどのように展開しているかは明らかでなく、検証が十分であるとは言い難い。

農業ビジネスにおけるマーケティング活動において、4P以外のコンセプトに注目した研究事例も数多い。Kilmer(1986)は農業ビジネスにおけるマーケティング活動の成否は垂直統合と密接な関係性があると主張している。青柳(2007)は農業特有の文化や風習を乗り越えることの重要性を、佐伯ら(2007)は顧客ニーズに対応するための体制作りの重要性を、杉本ら(2010)は極めて強い経営者としてのリーダーシップの重要性を指摘している。これらの研究から、儲かる農業を実現するためには、マーケティング戦略の立案と実行が重要であると言える。

農家と一口に言っても、生産品目(野菜や家畜など)、農業収入の割合(専業と兼業)、流通ルート上のポジショニング(生産、卸売、小売、自社加工など)などの組み合わせで、多種多様な農家の形態が考えられる。しかしながら、どのような形態の農家がどのようにマーケティングをうまく実行しているかに関する事例研究は少ない。従って、儲かる農家がどのようなマーケティング戦略をとっているかの事例研究を行い、儲かる農家を実現するための普遍的な仕組みを提示することは、先行研究を補完しつつ、農業という産業に対して大きな意義を持つことが期待できる。

第3章 研究方法

3.1 調査対象

農家の多くは、小規模かつ上場していないため、経営状況の把握が難しい。そこで、調査対象の選定にあたってはインターネット情報や論文や書籍などの文献情報で多く取り上げられている企業を中心に抽出した。収益性が高い、もしくは農家として成功している企業に取り上げられている可能性が高く、客観性を確保できると考えたからである。また、選定にあたっては特定の業態や生産物に偏らないよう留意した。その結果、「弓削牧場(表3.1.1)」「蔵尾ポーク(表3.1.2)」「トッピーバー(表3.1.3)」の3社と、成功している直売所「和歌山めつけもん広場」「奈良あすか夢販売所」を調査対象とした。

表 3.1.1 弓削牧場の概要

会社名	(有)箕谷酪農場, (有)レチェール・ユゲ
本社所在地	兵庫県神戸市北区山田町下谷上西丸山 5-2
設立	昭和 18 年 5 月
事業目的	乳製品の製造販売, 飲食業
代表取締役社長	弓削忠生, 弓削和子
飼育数	乳牛 60 頭の中規模牧場
事業	①酪農, ②牛乳, チーズの販売, ③レストラン, ④観光牧場, ⑤ウェディング

(インタビュー内容をもとに筆者が作成)

表 3.1.2 蔵尾ポークの概要

会社名	(有)蔵尾ポーク
本社所在地	滋賀県蒲生郡日野町松尾 3-23-5
設立	明治初期
事業目的	養豚・卸・販売
代表取締役社長	蔵尾忠
従業員数	7 名
生產品目	豚肉

(インタビュー内容をもとに筆者が作成)

表 3.1.3 トップリバーの概要

会社名	農業生産法人(有)トップリバー
本社所在地	長野県北佐久郡
設立	平成 12 年 5 月 1 日
資本金	1,000 万円
事業目的	大規模経営農家育成支援事業, 野菜の生産・販売
代表取締役社長	嶋崎秀樹
従業員数	35 名
生産品目	レタス・キャベツ・グリーンリーフ・サニーレタス・ロメ インレタス・白菜など

(インタビュー内容をもとに筆者が作成)

3.2 調査方法

ターゲティングとマーケティングの 4P に関して, 調査対象がどのような取り組みをしているのか, 半構造化インタビュー²を行う。なお, 本論文におけるカギ括弧内の文章は, インタビューの際に得られたコメントをできるだけ忠実に再現している。

第 4 章 分析と考察

本章では, 各農家に対して実施したインタビュー結果を整理し, ターゲティングとマーケティングの 4P について, 比較分析を行う。

4.1 ターゲティング

一般的な農家が作る農作物は, 全て卸売市場に集められるため, その後, 誰に売れたのか農家が把握することは出来ない。従って, 一般的な農家は, 顧客をターゲティングしているとは言い難い。しかしながら, インタビュー結果(表 4.1.1)によれば, 儲かる農家は, いずれもターゲティングによって顧客を絞り込んでいることが分かる。

表 4.1.1 ターゲット顧客

企業名	ターゲット顧客
弓削牧場	京阪神の都市住民
蔵尾ポーク	味にこだわる消費者・レストラン
トップリバー	外食・中食業者
成功している直売所 ・奈良あすか夢販売所 ・和歌山めっけもん広場	近隣住民・リピーター

(インタビュー内容をもとに筆者が作成)

弓削牧場は神戸市北区の住宅街にある都市型牧場であり、主にチーズや牛乳といった乳製品を取り扱っている。弓削社長は「京阪神だけで人口は 1,000 万人いる。その内の 100 万人にうちに来てもらおうと思ったら、どれだけかかるか。」と述べている。つまり、弓削牧場は、ターゲット顧客を京阪神の 1,000 万人に絞っている。

蔵尾ポークは滋賀県蒲生郡で養豚・卸・販売を行う企業である。蔵尾社長は、「うちの豚肉は甘みがあり、においが無いのが特徴。一目見て他の豚肉と違いが分かることもあり、リピーターが多い。」と述べている。つまり、蔵尾ポークは、ターゲット顧客を安値を期待する顧客ではなく、味にこだわる消費者やレストランに絞っている。

トップリバーは長野県北佐久郡で野菜の生産・販売を行っており、レタス・キャベツ・グリーンリーフ・サニーレタス・ロメインレタス・白菜などを取り扱っている。嶋崎社長は、「うちは売り上げのほとんどをスーパーやレストラン、野菜カット業者などと直接取引している。」と述べている。つまり、トップリバーは、ターゲット顧客を農協や卸売市場、最終消費者ではなく、外食・中食業者に絞っている。

奈良あすか夢販売所と和歌山めっけもん広場は、共に成功している農作物の直売所である。奈良あすか夢販売所を成功へ導いた現オフィスシンセニアン代表の勝本吉伸氏は、「近隣住民の固定客をいかにつくるかが重要。」と述べている。また、和歌山めっけもん広場を統括する JA 紀の里の大原販売部長は、「お客様の 55%が大阪から来ている。その 85%がリピーター。」と述べている。つまり、成功している直売所は、ターゲット顧客を近隣・近郊のリピーター住民に絞っている。

4.2 流通構造

本節では、儲かる農家が有する流通構造を、①流通経路、②価格決定者、③顧客ニーズ把握手法、の 3 つの観点で分析する。

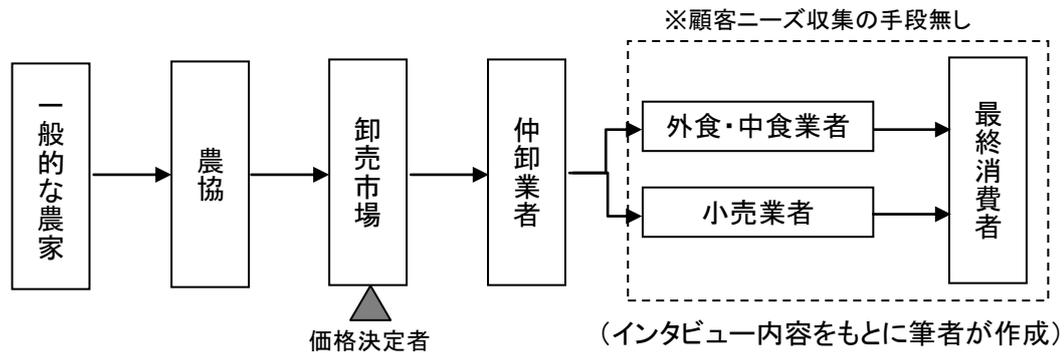
4.2.1 一般的な農家

一般的な流通経路を図 4.2.1 に示す。農家から最終消費者に到達するまでに、農協・卸売市場・仲卸業者・最終業者(外食・中食³業者、小売業者)の 4 者が介在し、各社の必要経費や利益

が上乗せされる高コスト構造である。卸売市場でセリに掛けられ、そこで農家が手にすることができる売値が決まるため、農家には価格決定権が無い。また、農作物の収穫量は、毎年の天候に左右されるが、豊作だと安値に、不作だと経費を賄うだけの十分な売上を確保できないという問題を抱えている。

一般的な農家は、小売業者や最終消費者といった顧客がどのような農作物を必要としているのか、顧客ニーズを把握するための手段を持たない。中間業者が多過ぎるためである。このため、市場が必要としない農作物を大量に作ってしまい、価格調整のために大量に廃棄することもある。儲かる農家はどのようにしているのだろうか。

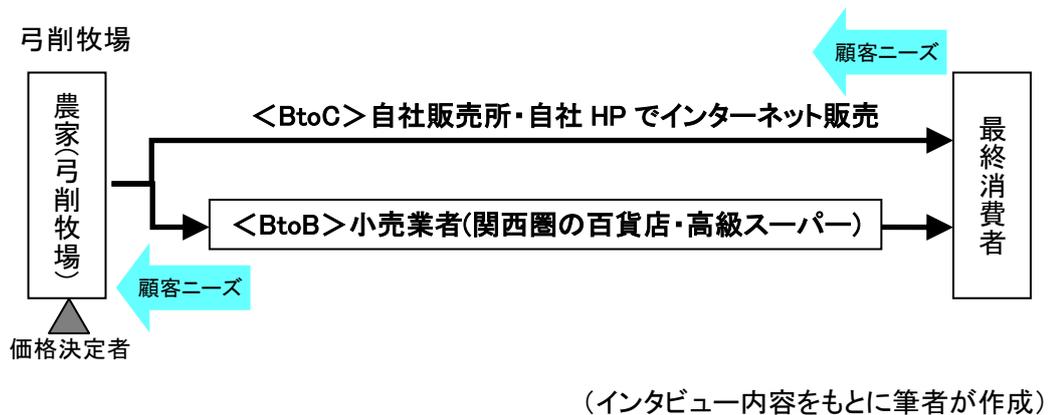
図 4.2.1 一般的な流通経路と価格決定者



4.2.2 弓削牧場

弓削牧場の流通経路(図 4.2.2)は、①牧場内に設置した自社販売所や自社ホームページ(以降、HP)を通して最終消費者へ直接販売する BtoC⁴ルート、②関西圏の百貨店・高級スーパーなどへ販売する BtoB ルートの 2 つである。いずれも、農協や卸売市場を通さず、顧客へ直接販売するため、価格決定権は弓削牧場が握っている。更に顧客と直接触れ合う機会があるため、顧客ニーズを正確かつタイムリーに収集することが可能である。一般的な流通経路を使う農家に対して差別化できる可能性が高い。

図 4.2.2 弓削牧場



農協や卸売市場を通さない直販を最初にスタートした 1985 年当時、同社に対する風当たりは、相当強かったようである。弓削社長は、「直販をしようとしたらすごいバッシングを受けた。流通から領海侵犯だと言われた。弓削牧場が中間流通なしで商品を販売したことは、流通革命だっ

た。」と述べている。

弓削牧場では、最終消費者へのアプローチとしてアグリツーリズム⁵の機会も積極的に提供している。住宅街にある同社の牧場には乳製品販売所やレストランが設けられ、結婚式を行うことも可能である。

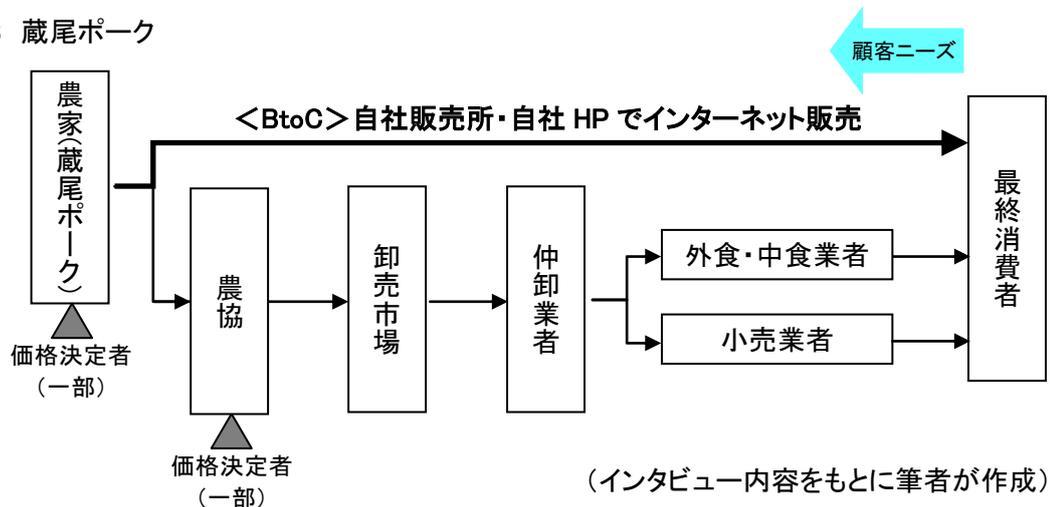
4.2.3 蔵尾ポーク

蔵尾ポークの流通経路(図 4.2.3)は、①加工工場に設置した自社販売所や自社 HP を通して最終消費者へ直接販売する BtoC ルート、②一般的な農家と同じ農協・卸売市場を通すルートの 2 つである。

BtoC ルートは、蔵尾ポークが価格決定権を握っているが、農協ルートは、一般農家と同様、価格決定権は無い。BtoC ルートを始めた理由として、蔵尾社長は、「豚肉の価格が大きく下がったことがあって、それが直売をしようと思ったきっかけ。」と述べている。

同社の HP には、顧客からの多くの声が寄せられており、顧客ニーズを収集するのに役立っている。

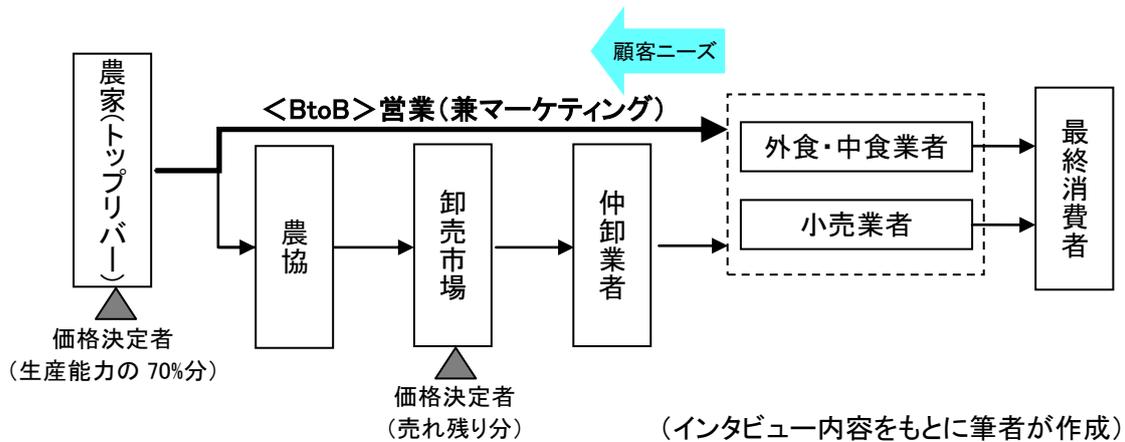
図 4.2.3 蔵尾ポーク



4.2.4 トップリバー

トップリバーの流通経路(図 4.2.4)は、前述の 2 社と異なり、最終消費者へは直接販売していない。①外食・中食業者や小売業者に対して、営業部門が直売を行う BtoB ルート、②一般的な農家と同じ農協・卸売市場を通すルートの 2 つだが、同社にとって中心となるのは BtoB ルートであり、ここでは、価格決定権を握っている。

図 4.2.4 トップリバー



トップリバーの特徴は、外食・中食業者や小売業者が必要とする量を、必要な時期に確実に届ける「安定供給」にある。野菜の収量は天候によって左右されるため、生産能力の 70%までを契約販売分として確保し、残り 30%は不作になった場合のバッファとして使う。豊作の場合、余った分は農協を通して売り切る。

トップリバーでは、BtoB ルートの維持が重要になるが、そのために営業活動を通して顧客満足度の向上、新規顧客の開拓や顧客ニーズの吸い上げを行っている。嶋崎社長は、「営業の仕事は、まずトップリバーの野菜を求めている得意先を探すこと。営業部隊が細かく買い手のニーズを引き出し、買い手の望む野菜をつくる。」と述べている。

4.2.5 成功している直売所

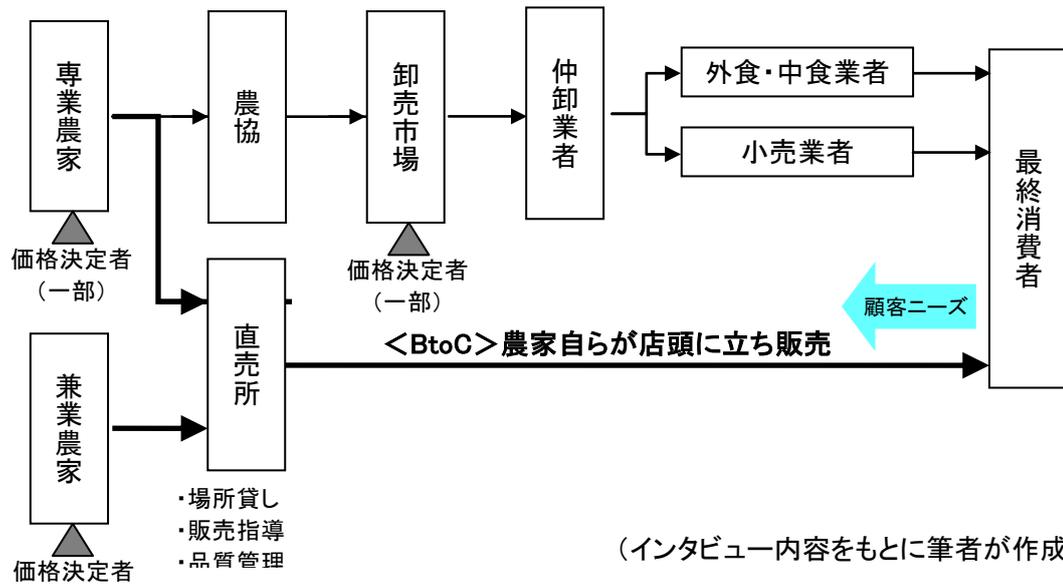
JA 紀の里 めっけもん広場の流通経路を図 4.2.5 に示す。農家に販売スペースを貸し、農家は自らが作った野菜を並べて、来店した最終消費者に売っている。売り手の多くは、兼業農家や小規模な専業農家であるが、大規模な専業農家の一部は、卸売市場と直売所を使い分けている。

勝本氏は、「農協の会員であれば誰でも参加できるが、直売所だけで生活しているわけではなく、年金や他の職業など、他に生活手段を持っている兼業農家が多い。一方、大量生産する専業農家は、売り切ることのできる卸売市場を選ぶのが一般的。」と述べている。

農協主催の直売所以外にも、近隣の農家同士で出資した直売所や、個人農家が畑に隣接して販売するなど様々な形態があるが、最終消費者に対して直接販売する点はどこも同じで、いずれも価格決定権は農家に委ねられる。また、最終消費者と直接触れあうことができるため、顧客ニーズを的確に把握できる効果もある。

経営がうまくいっている直売所では「出品農家同士による無秩序な価格競争を抑制したり、リピーターを定着させるために品質の悪い製品を排除したりといった支援を行うことで、経営の健全化の手助けも行っている。」(勝本氏)。

図 4.2.5 JA 紀の里 めっけもん広場



以上より、儲かる農家は、①中間流通経路を省き低コスト構造を構築する、②卸売市場を通さず自ら価格決定を行う機会を増やす、③顧客ニーズの把握に力を入れる、の3点を実践していることが分かる。

この3点を実践すれば、どの農家でも儲かるのだろうか。答は否である。顧客が必要とし、かつ認識可能な価値を製品に織り込むことが出来なければ、顧客は単純に安い農産物へ流れるであろう。ということは、儲かる農家は、上記3点を実践しながらも、何らかの価値を創出し、高い価格でも購入したいと顧客に思わせるだけの力を持っている筈である。本論文では、これを価格支配力と呼び、この源泉となりうる製品の差別化に着目して更に分析を進める。

4.3 製品の差別化

儲かる農家は、具体的にどのように製品で他社と差別化しているのだろうか。各社の代表的な製品を表 4.3 に示す。

表 4.3 差別化された製品

企業名	差別化された製品
弓削牧場	フロマージュ・フレ、ストレスフリーの牛から出る牛乳
蔵尾ポーク	甘みがあり、臭み・癖がない、サシの入った霜降り豚肉
トップリバー	安定供給を保証し、顧客ニーズに対応した大玉レタス
成功している直売所 ・奈良あすか夢販売所 ・和歌山めっけもん広場	近隣スーパーより安い超新鮮野菜

(インタビュー内容をもとに筆者が作成)

4.3.1 弓削牧場

フロマージュ・フレ⁶という生チーズは、日本の高温多湿な風土において生産するのが難しい。温湿度などの製造条件を微妙に調整するといった特別な技術・ノウハウを必要とするため、他社が簡単には真似できない。この製品の評判を聞きつけた大手高級スーパーとの取引交渉では、弓削牧場が適切と考える価格での購入を認めさせている。これは、市場における評判を背景にした価格支配力である。

写真 4.3.1 右の製品が弓削牧場のフロマージュ・フレ



4.3.2 蔵尾ポーク

蔵尾ポークは自社で豚を育て、豚肉に加工し販売している。同社の豚肉は、豚肉特有の臭みや癖がなく、甘みがある上、牛肉のようなサシの入った霜降り肉が特徴である。飼料配合の絶妙なさじ加減でこれを実現させており、他社が簡単には真似できない。蔵尾社長は、「見た目ですぐにわかる違い」と「もう1度買いたいと思わせる味」を差別化要素として挙げている。顧客の五感に強く訴えかける特徴を背景に「顧客に価格を決めていただくのではなく、生産コストに見合う価

格を自分達でつけることが大事。」(蔵尾社長)と指摘している。これも価格支配力である。

4.3.3 トップリバー

収穫量が安定せず、日本の農家であればどこでも作れてしまう野菜を主力製品とする同社の差別化要素は、安定供給と顧客ニーズの実現である。

嶋崎社長は、「外食・中食業者が必要とする農作物を必要な量だけいつも一定の価格で提供できるのが強み。」と指摘している。一般的に農作物は、天候によって収穫量が変動するため、顧客である外食・中食業者は、調達価格が変動するリスクと必要量を調達できないリスクを常に抱えている。大量の農作物を安定的に調達したい外食・中食業者にとって、トップリバーの一定価格での安定供給は、単なる安値以上の価値を生んでいる。

嶋崎社長は、「日本の農家の生産技術は世界一であり、トップリバーの品質が極端に良いわけではない。我々は顧客の欲しいものをキャッチし、それに応じたものを作っているだけだ。」と述べている。例えば、外食・中食業者が顧客である同社では、一般消費者が好むLサイズではなく2Lサイズのレタスを揃える。食材として使える量が多く、外葉・芯取り作業の回数が減らせる上、廃棄ゴミが減るためである。「2Lレタスを作るのに特別な技術は要らない。」(嶋崎社長)ののだが、この顧客ニーズに気づく農家はほとんどいない。

嶋崎社長は、「購入量を倍にするから安くしろと言われたことがあるが、野菜の安定供給はたやすくはない。倍欲しいのであれば、むしろ価格を上げてもらいたいと切り返す。また、一度食べてもらえれば、価格は納得してもらえる。」と述べている。これも価格支配力である。

4.3.4 成功している直売所

極めて新鮮な野菜を、近隣スーパーより安値で提供することが直売所の差別化要素である。直売所には、近隣にある出店農家の畑で当日の朝収穫されたばかりの野菜が並ぶ。売れ行きが良ければ、追加収穫した野菜をすぐ店頭で並べ、売れ残れば、晩には農家が引き取る仕組みがある。また、「品質の悪い製品を販売している場合には、運営サイドで廃棄処分にもすることもある。」(勝本氏)ことから、鮮度に対するこだわりが極めて強いことが分かる。

直売所は、中間業者を介在させない分、近隣スーパーより安くても、利益をより確保できる仕組みである。従って、「1~2割安く提供することが可能」(大原氏)となる。これも価格支配力である。

以上より、儲かる農家はいずれも差別化された製品を創出することによって、顧客に対する価格支配力を有していることが分かる。

第5章 儲かる農家の3類型

実例を調査した結果から、儲かる農家がターゲティングとマーケティングの4Pに工夫を凝らしていた取り組みをしていることが分かった。つまり、儲かる農家は、顧客を絞り込んだ上で、流通ルートの簡素化・短縮化により顧客との密着を図り、そこで得られた顧客ニーズに合致した製品を提供する仕組みを有している。卸売市場でのセリを回避することで価格決定権を自らが握り、顧客に強く支持されていることを背景とした価格支配力の獲得に成功している。

一番のポイントは、一般の農家が儲かる農家へと飛躍するためには、差別化を生み出す仕組

みを獲得しなければならないという点である。

表 5.1 に、模倣困難性・創造性の大小によって、調査した農家を 3 つに分類化した。本章ではこの 3 つの類型における「普遍的な仕組み」を明らかにするとともに、どのような農家であっても、いずれかの類型を目指すことによって儲かる農家への可能性が開けることを明らかにしたい。

表 5.1 儲かる農家の 3 類型



類型	農家名	農家種類	製品の特徴	流通の特徴
職人型	弓削牧場 蔵尾ポーク	専業	・他にない商品 ・価格プレミアム	製品の差別化要素を 中間流通を排して訴求
メーカー型	トップリバー	専業	・安定供給保証 ・顧客ニーズ適合 ・価格プレミアム	直販と安定供給の 相互補完関係
仕組み型	直売所	兼業	・新鮮さ ・美味しさ ・安価 ・地産地消	流通の仕組みにより 製品の差別化要素を実現

(インタビュー内容をもとに筆者が作成)

弓削牧場や蔵尾ポークは、発想力に優れた経営者によって差別化製品が生み出される事例である。『職人型』とでも言うべきこの類型では、言い換えれば、差別化のポイントに気づく資質、成功するまで地道に努力し続ける力を持つ経営者の存在が必須となる。

弓削牧場では、「過剰生産や売れ残りの牛乳を廃棄するのがもったいない、何とかできないか。」と必死に悩みぬいた結果、加工品にすれば賞味期間を延ばせることに社長が気づき、1975年に日本の酪農農家初のカマンベールチーズ作りに着手している。弓削社長は、「当時、日本でのカマンベールチーズ作りは前例がなかったため、日本語の資料が入手できなかった。仕方なく洋書を翻訳したが、日本と気候が違うため、うまくいかない日が続いた。」とその苦勞を語るが、どれだけの酪農業者がこれを実践できるだろうか。結果的に、日本初のカマンベールチーズ作りは成功するが、その過程においてカマンベールチーズよりも作るのが難しいフロマージュ・フレの製造にも成功する。弓削社長は、「カマンベールチーズ作りの失敗の中から偶然に生まれた。」と述べている。

こうして苦勞して作り出されたチーズは、前例が無いという理由で、神戸市保健所の営業許可

がおりないという苦労を経験している。しかし、弓削社長はすぐさま農林水産省に直談判を行い「すごい話です。ぜひやりましょう。」という反応を引き出し、販売に漕ぎつけている。『職人型』とは、成功するまで粘る執着心とフットワークの軽さで差別化を生み出す類型である。

蔵尾ポークの豚肉の差別化要素は、前述のように、「見た目で分かる違い」と「もう1度買いたいと思わせる味」の2点である。蔵尾社長は、「ブロック状態の豚肉ではサシが分からなかった。加工所と直売所を持つ蔵尾ポークでは、豚肉をスライスする機会が多く、満遍なくサシが入っているのを発見した時に、これはいけると直感した。」と述べている。何気ない一瞬を見逃さない感性も必要となる。

弓削社長、蔵尾社長共に、自社の強みを執拗に考え抜く姿勢、豊かな発想力を持ち合わせており、この行動様式が差別化製品を生み出している。『職人型』の類型は、資質を持ち合わせた経営者が運営する専業農家に適しており、全ての農家が真似できるわけではない。

トップリバーは、契約を結んだ顧客に対して、約束通りの量を安定供給するビジネスモデルを確立することによって利益を生み出す『メーカー型』の類型である。

嶋崎社長は、過去3年分の売り上げデータを徹底的に分析し、卸売市場よりも、外食産業へ売る業務用野菜の利益率が高いことに気づき、顧客を外食・中食産業、小売業に絞っている。更に、顧客の声を丹念に拾うことで、価格の安さよりも必要量を確実に納入することの方が重要であることも把握している。実際に、大手コンビニエンスストアの購買担当者は、「生産者に求めることは、無農薬野菜でも形が揃っていることでもなく、欠品しないことです。」と指摘している。

従来、農産物の出来高は天候によって左右されるため、安定供給しようという農家はいなかった。しかし、トップリバーは、どの畑で、どの農作物を作るのか、年間計画を立てており、生産能力の7割を上限に契約することで、安定供給を実現している。また、トップリバーでは、営業部門が常に新しい顧客の開拓に力を入れている。嶋崎社長は、「営業の仕事は、まずトップリバーの野菜を求めている得意先を探すことである。」と指摘している。この点に加え、営業部門による直販形態をとったことによって、多種多様な顧客ニーズの吸い上げやタイムリーな納入を可能にしている。

このように、トップリバーでは、生産と営業の緊密に連携することで差別化を生み出している。一般のメーカー（製造業）のようなマネジメントを農業において実践している点が特筆され、これができるリーダーの存在が『メーカー型』を成立させている。工業社会では当たり前かもしれないが、農業の世界では異色である。嶋崎社長が、大手菓子メーカーの出身であることも成功の一因かもしれない。『メーカー型』の類型では、メーカーで工業製品の生産計画や、営業、経営管理に携わってきた人材が有用になるだろう。この『メーカー型』の類型には、大量生産可能な専業農家が適している。多くの専業農家が、今までのような天候任せのスタイルから脱却し、計画生産農業に移行してきたとき、最初に挙げた日本の農業を取り巻く問題点を解消できるのではないかと筆者は期待する。

最後の直売所は、「仕組み型」と分類できる。成功している直売所には、鮮度と価格を維持するルールが適用されている。例えば、和歌山めつけもん広場や、奈良あすか夢販売所では、農家が朝に採れたばかりの野菜を持ち込み、その日売れ残ったものは持ち帰って処分するルールを徹底することによって、品質を担保している。

出品者同士による価格競争を抑止するルールも備えている。価格競争が行き過ぎると、品質の良い農産物が並ばなくなり、直売所全体の魅力が失われてしまうからである。直売所を運営する企業（たとえば、農協）が、最低価格と最高価格だけは提示するなど、適正価格を維持してい

る。

直売所へ出品するのは「兼業農家がほとんど」(大原氏)である。残った製品の回収ルールがあるため、時間に余裕のある兼業農家に適している一方で、大量生産する専業農家には直売所はあまり適していない。専業農家を作る大量の製品を確実に売り切る販売力を持たないからである。しかし、直売所の存在により、「農家のおじいちゃん、おばあちゃんが以前よりも元気になった。」(勝本氏)との声もある。食の安全が求められる中、消費者からの安全・安心な食品へのニーズは高まっている。生産者の顔が見えて安全・安心を担保できる地産地消の典型でもある直売所は、新鮮な農作物を提供することで、農村の新たな価値を作りだしている。

第6章 結論およびインプリケーション

日本の農業は、食糧自給率の低下、耕地面積の減少、農業従事者の減少など危機的な状況にある。その原因の一つが、小売店の大規模化など流通構造の変化に伴う買い手の交渉力の上昇からくる農産物の価格低下であり、これにより農業が儲からない産業になってしまった点である。筆者はこうした問題意識のもと、複数の事例を通して農家が儲かるためにはどのようにすればよいかを探ってきた。

その結果、儲かる農家は顧客を絞り込んでいること(ターゲティング)、従来の卸売市場を通さない代替的な独自の流通(Place)を有していることを確認した。そして、独自の流通(Place)を持つ前提として、製品(Product)については、模倣困難なレベルまで製品を差別化して儲かる農業を実現する『職人型』、営業と安定供給を実現する生産マネジメントを取り入れ儲かる経営を実践する『メーカー型』、直売所を通して規模の小さな兼業農家でも儲けることが可能とする『仕組み型』を見出すことができた。そして、製品戦略(Product)と流通戦略(Place)を相互補完的に働かせることで、価格決定権と価格支配力(Price)が獲得できることを確認した。4Pの重要な要素である販促活動(Promotion)については言及できていないが、儲かる農家における製品(Product)、流通(Place)、価格(Price)の相互関係を見出せことは本論文の貢献といえる。

昨今、農業復活の決め手として、第1次産業である農業に加えて第2次産業である加工業、そして第3次産業であるサービス業を加えた第6次産業を目指すべきという意見がメディアで見られる。本論文で取り上げた『職人型』の弓削牧場は牛乳の生産のみならず、チーズなどの加工品を手掛けると共に牧場ウェディングにも乗り出すなど、この典型である。ただし、すべての農家が第6次産業を実現できるかと言えば、模倣困難性・創造性の面からは残念ながら困難と言わざるを得ない。誰もがそのような能力を持ち合わせているとは限らないからである。

この問題に対して一定の解答を与えてくれるのが『メーカー型』と『仕組み型』であろう。『メーカー型』は一定価格で安定供給をすることで儲かることができるという大量生産型の専業農家にとって適合したモデルである。また、『仕組み型』は小規模な農家や兼業農家であっても、仕組みに乗りさえすれば、特別な製品を作らなくても儲かることができる可能性を示している。

農業は特別な才能を持った者しか儲かることのできないものではなく、通常の農家であっても儲かる方策があることが示せたのではないだろうか。これにより、産業としての農業に対する魅力を高め、多くの人材を惹きつけることができるのではないだろうか。本論文が日本の食糧問題の解決に向けて少しでも貢献できるのであれば、これに優る喜びはない。

謝辞

本研究は、神戸大 MBA コースのテーマプロジェクト研究 2009 における成果である。この場を借りて、貴重な時間をさき快くインタビューに応じていただいた方々、および適切な指導をいただいた神戸大学経営学研究科の松尾博文教授に感謝の意を表します。ありがとうございました。

参考・引用文献

- Barney, J. B (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage: 2nd Edition*, Prentice Hall.
(岡田正大監訳『企業戦略論(上・中・下)』ダイヤモンド社 2003 年)
- Kilmer, R.L (1986) Vertical Integration in Agricultural and Food Marketing, *American Journal of Agricultural Economics*, Vol.68, No.5, pp.1155-1160.
- Kotler, P and Keller, K (2008) *Marketing Management: International Edition*, Prentice Hall College Div. (恩蔵直人監修, 月谷真紀翻訳『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第 12 版』Pearson Education Japan for JP 2008 年)
- 青柳齊 (2007) 「高級銘柄米産地の農協マーケティングの展開形態 一魚沼みなみ農協の事例から」『新潟大学農学部研究報告』第 59 巻 第 2 号 64-70 頁.
- 朝日新聞社(2010) <http://kotobank.jp>
- 佐伯孝浩・中原秀人・北島敬也 (2007) 「インショップ販売における農協の役割と農家の対応」『福岡県農業総合試験場研究報告』第 26 号.
- 渋谷住男 (2009) 『戦略的農業経営 衰退脱却へのビジネスモデル改革』日本経済新聞出版社.
- 嶋崎秀樹 (2009) 『儲かる農業-「ど素人集団」の農業革命-』竹書房.
- 杉本義行・小宮路雅博・岩崎尚人 (2010) 「農業ビジネスの競争力強化とビジネスモデルの構築」『成城・経済研究』第 187 号 179-215 頁.
- 農林水産省 (2009) 『平成 21 年版 食料・農業・農村白書のポイント ~限りない潜在力を引き出し、魅力ある産業とするために~』佐伯印刷株式会社.
- 農林水産省 (2010) http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/011.html.
- 丸山雅祥 (2005) 『経営の経済学』有斐閣.

¹ 農業に主として従事した世帯員(農業就業人口)のうち、調査期日前 1 年間のふだんの主な状態が「仕事に従事していた者」のことをいう。出典:kotobank.jp

² 質問項目をあらかじめ決めた上でインタビューを行うが、必ずしも質問項目にこだわらずに話の展開に合わせて、柔軟に聞き取り内容をその場で変更するインタビュー方式を指す。

³ 総菜やコンビニ弁当などの調理済み食品を自宅で食べること。出典:朝日新聞社(2010) <http://kotobank.jp>

⁴ B は Business, C は Consumer を示す。

⁵ アグリツーリズムは広義には「都市と農村の交流」のこと、実際には農場で休暇を過ごすこと。日本では一般にグリーンツーリズムと呼ばれる。

出典:Wikipedia ,2010 年 9 月 2 日 (木) 04:24(日時は個人設定で未設定ならば UTC)

⁶ フロマージュ・フレとは、乳酸発酵を主体に固めただけのシンプルなフレッシュチーズのことである。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2011・1b	島見 大	経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察	11/2011
2011・2b	甘利 和行	繊維産業の斜陽化を克服した経営者たちのキャリア研究 ―企業 の命運は『キャリアの深度』が左右する―	2/2012
2011・3b	大竹 裕子	日本型中小企業 BOP ビジネスの必要要件 ミャンマーに於ける 事例を中心として	3/2012
2011・4b	鴻巣 忠司	新卒採用者と中途採用者の組織社会化の比較に関する一考察 ―個人の革新行動に与える影響を中心として―	3/2012
2011・5b	萬田 義人	食品小売業におけるマテリアルフローコスト会計の導入研究 ―生鮮部門の食品廃棄物に関する考察―	3/2012
2012・1b	丸山 秀喜	学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネ ジメント ―	9/2012
2012・2b	今元 仁	社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例と して-	10/2012
2012・3b	武田 克巳	独立社外取締役割合と属性に関する研究	10/2012
2012・4b	黒瀬 博之	財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除 去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として―	10/2012
2012・5b	中尾 悠利子	日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要 因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析―	10/2012
2012・6b	北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 楨下 伸一郎	儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング 戦略の分析	12/2012