

第2章 6次産業化ビジネスモデル形成の事例

- 事例1 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」
- 事例2 「稲作・米販売及び米粉を活用した菓子等の製造販売」
- 事例3 「稲作・米販売及び米粉を活用した生洋菓子の製造販売」
- 事例4 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」
- 事例5 「稲作を主体に切り餅、野菜の生産直売」
- 事例6 「稲作を主体に米粉パン、直売店・農家レストラン事業展開」
- 事例7 「野菜の生産、加工品の製造販売」
- 事例8 「コンニャク・漬物・冷凍野菜の生産・加工・販売」
- 事例9 「青ネギの生産・販売及びカットネギ内製化の取り組み」
- 事例10 「イチゴを主体とした観光農園の展開」
- 事例11 「肉牛牧場を主体に観光牧場の展開」
- 事例12 「酪農を基盤とした牛乳乳製品の直販事業」

事例1 東北地域 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- ・ 農業部門は、米 60ha、大豆 60ha、路地野菜 20ha、ハウス野菜 1.5ha の大規模な生産を行っている。
- ・ コメは近隣農家から 140ha 相当を仕入れて、販売している。
- ・ コメの販売は、精米を首都圏外食チェーンに全体の 4 割を販売し、残りは直売店や米卸にも販売している。

(2) 加工

- ・ レストラン部門は、自家産原料を使用し、弁当惣菜、漬物などを製造し、直売店 6 店に供給している。
- ・ みそ、しょうゆは、委託加工により、製造している。

(3) 商品力

- ・ 生鮮品、弁当惣菜は、安全安心な自社産農産物を使用し、素材の良さを活かしている。
- ・ コメは産地ブランド力、安定供給力があり、品質衛生管理が良いことから、競争力がある。
- ・ 弁当惣菜、加工品は地場の直営直売店で販売し、価値提案力は品目により様々である。

(4) 市場戦略

- ・ コメは首都圏が半数近くを占めるが、残りとは弁当惣菜・加工品は生産直売の良さを活かし、直営直売店で販売している。
- ・ 特に弁当惣菜は立地が都市部主体であり、多様な競合店との競争力が課題となっている。
- ・ 直売店は自社産のコメ、野菜、弁当惣菜、加工品を対面販売により説明しながら販売を行い、差別化を図っている。

2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 農業生産、弁当惣菜製造、直営直売店の 3 つの事業軸で規模拡大し、ファーマーズマーケットとしては、他に類をみない生産から加工販売と垂直型の大規模経営を形成。
- ・ 稲作の経営規模拡大を行い、自社の販売体制を強化したことが大規模経営確立の基盤となっている。近隣の稲作農家からコメの集荷量も増加し、一層の規模拡大形成に寄与している。
- ・ 直売店は、駅ナカ、デパ地下、総合スーパーにテナントとして、計 6 店出店し、自社産のコメ、野菜、弁当惣菜、加工品を品揃えし、対面販売により説明しながら販売している。弁当惣菜、漬物、加工品は自家産原料を使用し、農場直売のよさを活かしている。
- ・ このように圧倒的な供給力、品揃えにより、ファーマーズマーケットを大規模に展開しているが大震災の影響や風評被害により、経営が悪化し、また、市場環境の変化により、経営改革という課題に直面している。

図 2-1 7年前のビジネスモデル

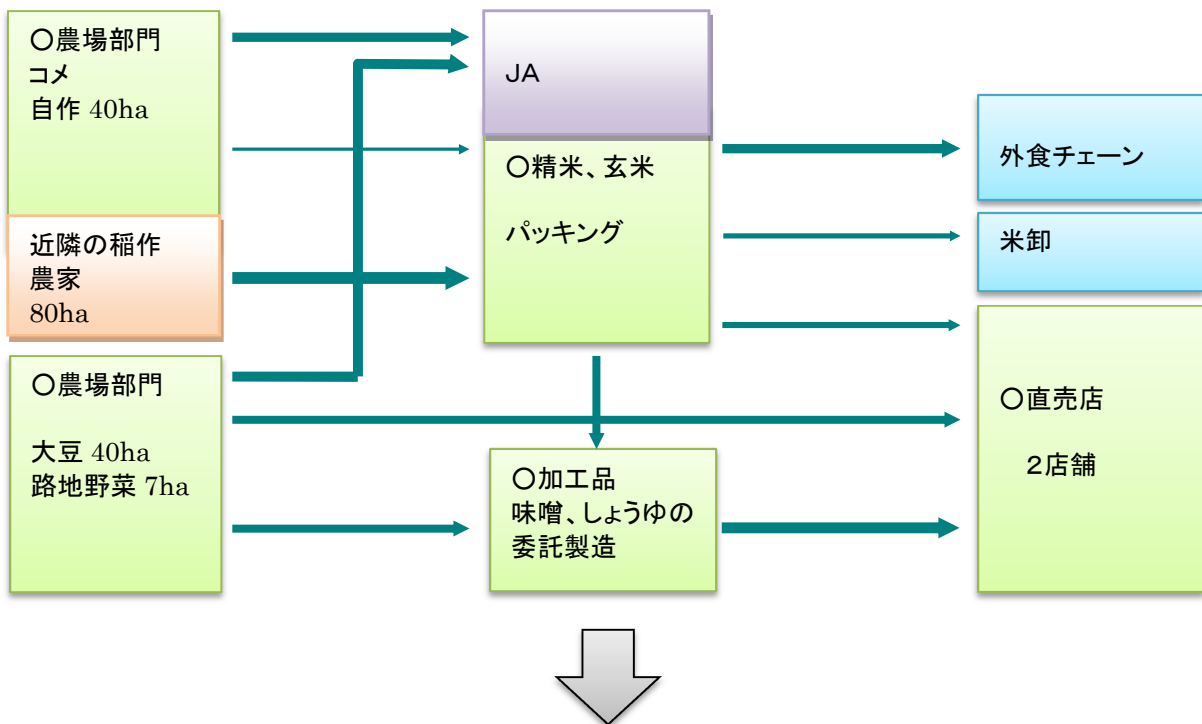


図 2-2 現在のビジネスモデル

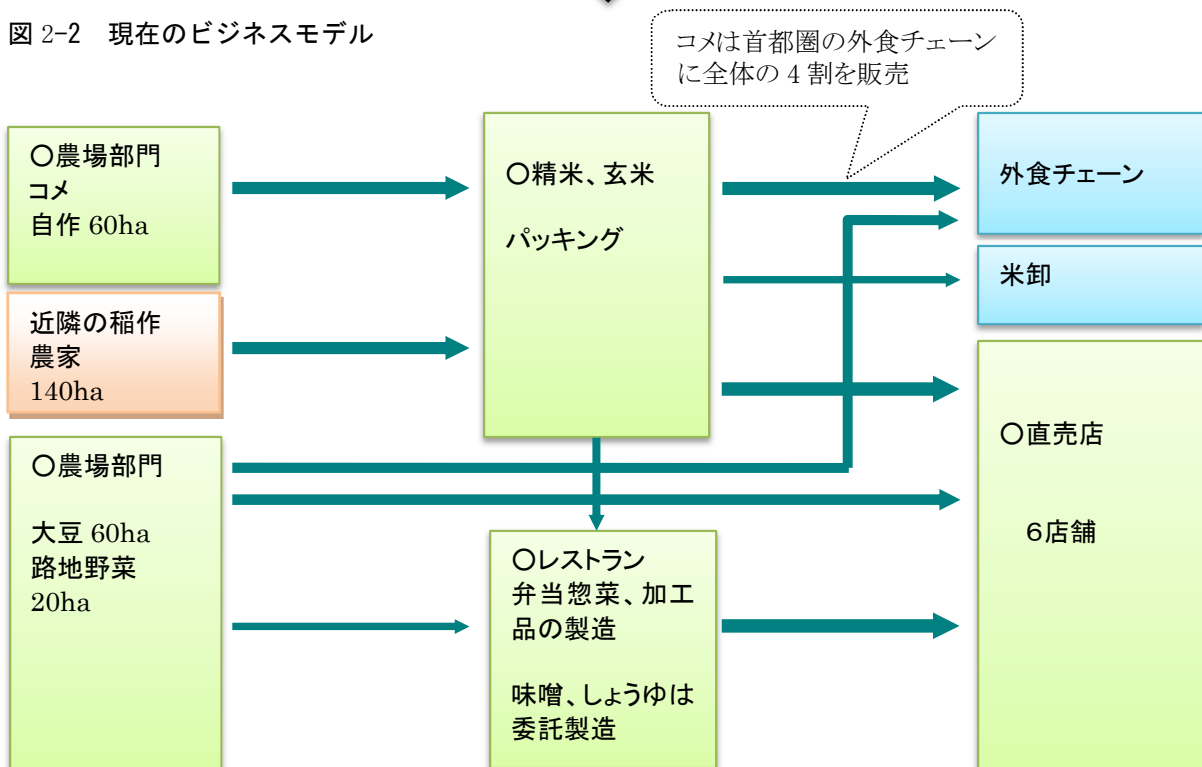
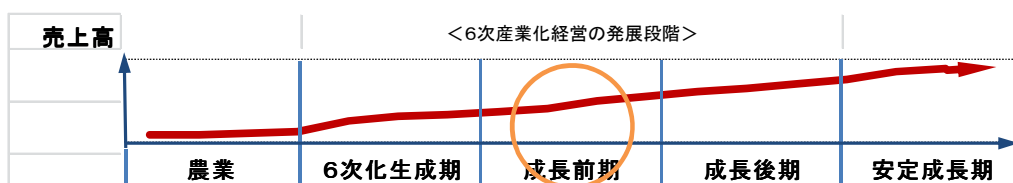


図 2-3 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ 東日本大震災とその後の風評被害により、売上が大きく減少し、回復していないため、経営収益悪化が課題となっている。
- ・ 経営部門は農場、レストラン（弁当惣菜・加工）、直売店の3つに分けられるが、部門内における収益性の高い品目の育成絞り込みが必要となっている。商品数が多いなか、農場ブランドを代表するような加工食品の開発、弁当惣菜の価値提案の見直しが必要と思われる。
- ・ 直売店においては、固定客の囲い込み、また、フェアイベントを定期的に打つことで固定客を飽きさせない工夫が必要。
- ・ 各商品のパッケージデザイン、容器容量、価格、説明文など統一
- ・ 農場ブランド価値を消費者に認知してもらう工夫を行い、リピーターを増やす。
- ・ 従業員はパートを含めて計100人を超えており、人材育成が大きな課題となっている。また、各部門におけるマネジメントも課題となっている。
- ・ 地域における問題点とは、米耕作における問題点であり、この解決策として農薬散布から肥料・追肥散布、それに加えて耕作委託、さらには委託販売に事業展開したと言える。空中散布の実践地域が、委託生産・委託販売の主要な地域となっている。
- ・ もう一つが、世の中の動きである。食生活・消費者の変化で、食の外部化の動きである。家庭内の食作業が、ますます外部に依存するが、この動きに合わせた事業が展開される。それが、飲食店経営（中食を含む）である。しかし、単なる飲食店ではなく、地元産物を取り入れた“食”の提供である。農家が、自らの産物を自らで売るだけでなく、自らで作って食べさせるのである。
- ・ 自家生産・自家販売・自家提供（食事）は、現代最も先端の食供給方式である。この分野は成長し、各地で試みられている。故に競争も激化している。これに対抗するには、自家で生産されている農産物に加えて、新たなメニュー開発とそれに合わせた農産物生産が要求される。新メニューと新製品・新素材の開発が要求される。

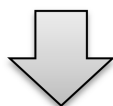


図 2-4 3年後のビジネスモデル

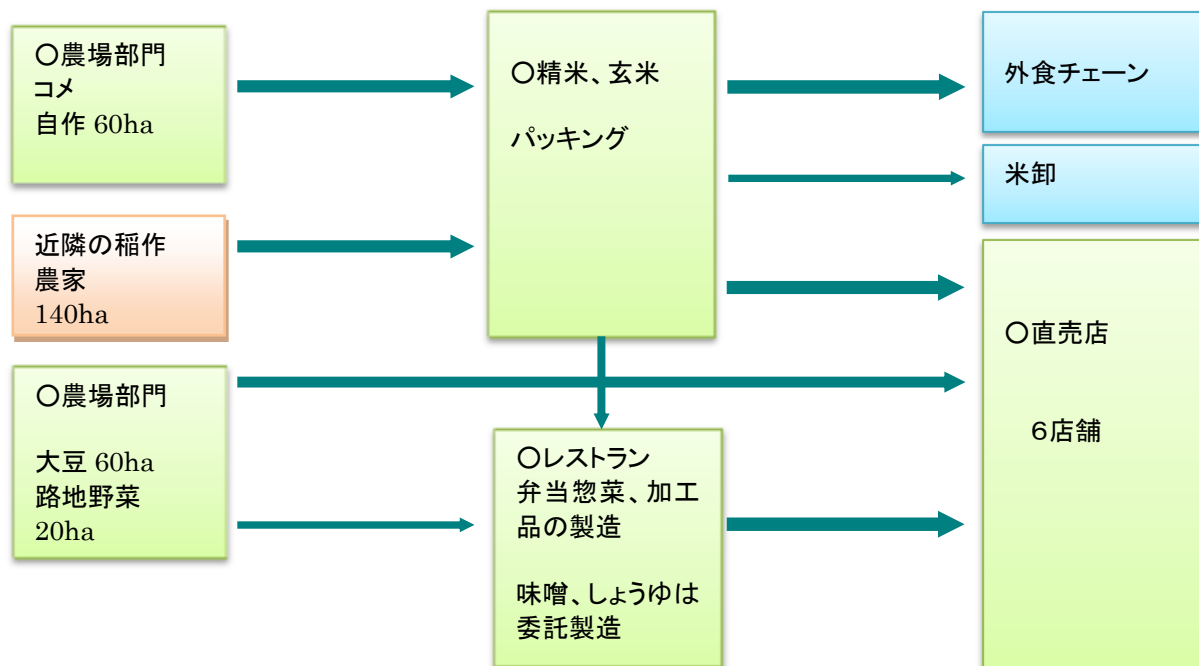


図 2-5 ビジネスモデル展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)
○	惣菜レストラン		○			○		○	→	
○	直売店		○			○			○	→
加工は委託	加工									
○	販売		○	○		○			○	→
○	農産(生鮮品)	○				○				○

(芝崎希美夫、事務局)

事例2 東北地域 「稲作・米販売及び米粉を活用した菓子等の製造販売」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- 平成6年に乾燥調整施設を建設し、共同利用組合としてスタート。
現在、102haのコメ作付（うち、メンバー67ha、メンバー外35ha）分を乾燥調整し、販売。
当初より、特別栽培米の生産を手掛ける。
- その他、果樹生産（ブルーベリー）を行い、ジャムに加工も行っている。

(2) 加工

- 平成15年に加工施設を設立し、加工事業を本格的にスタートさせる。
- 主要な加工品は以下の通り。
 - ① 米を主原料とした煎餅。お湯を加えるだけでおかゆになったり、砕いて煮こむと玄米リゾットが簡単に作れたり、工夫次第でバリエーションも自由自在な商品。
 - ② 米粉100%（小麦を不使用）のかりんとう。5種類の味付けで販売。
 - ③ 自社農場で生産された果樹をジャムへ加工し、販売。

(3) 商品力

- コメについては、安全・安心に対する信頼を確保するとともに、品種のバラエティ化（現在、9品種）を図り、顧客に応じた商品提案を図っている。
- 加工品については、商品のクオリティについてはもちろんのこと、パッケージやネーミングにもこだわる。

(4) 市場戦略

- コメの出荷販売先は、クチコミで広がった消費者をはじめ、専門店、そして外食店への直販を基本とし、スーパーなどでの価格競争を回避する戦略を基本とする。
- とくに、外食店における販売が好調で、プロフィット・ゾーンとして位置付けられる。積極的な営業行動と提案型の営業により、顧客の開拓・維持を図る。
- 加工品については、“健康”をコンセプトとした玄米煎餅については「老人ホーム」「ドラッグストア」などを主要チャネルとして開拓。
新商品である米粉を原料としたかりんとうは、県内を中心とした販売から、プライスゾーンが高い百貨店やホテルなどへ販路を拡大。

2 ビジネスモデルの確立要因

- 現在のビジネスモデルが確立された要因は、コメの品種のバラエティ化を図り、乾燥調整施設の稼働率を上げていること。また、スーパーとの取引をさげ、消費者や専門店、さらには外食店への直販体制を確立したことにある。
- とくに、外食店への営業・直販体制については他社に先駆けて取り組み、提案型営業を展開することでそのチャネル拡大・維持を図ってきたことが大きい。
- さらには、加工事業を展開することで、第2のプロフィット・ゾーンを構築しつつある。

図 2-6 15年前のビジネスモデル

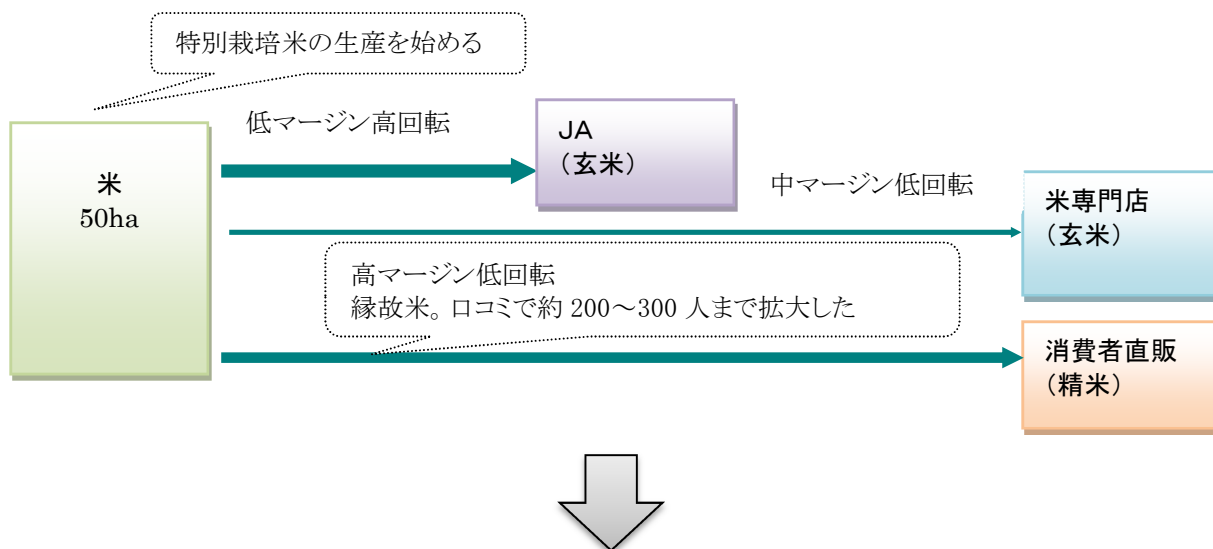


図 2-7 現在のビジネスモデル

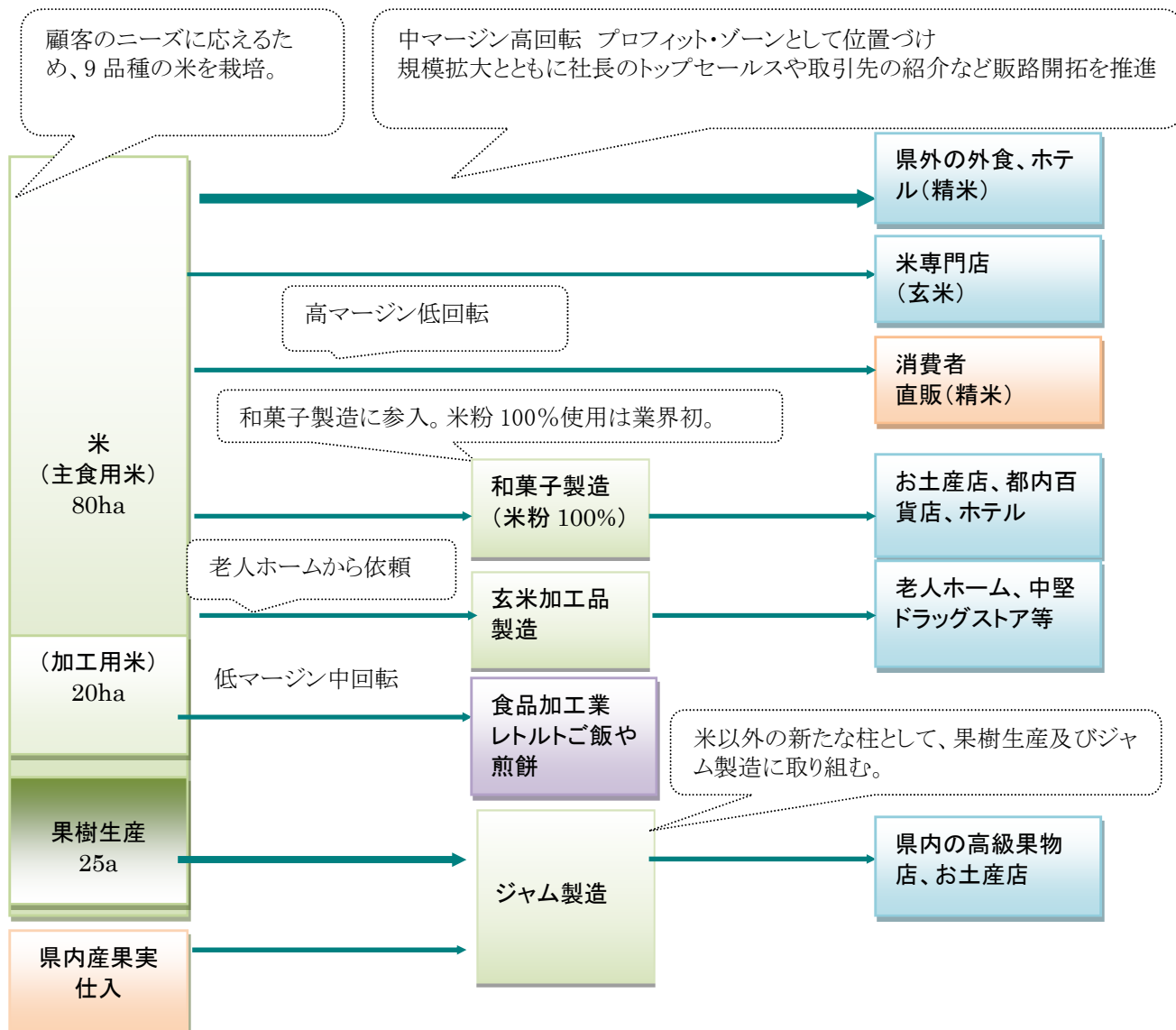
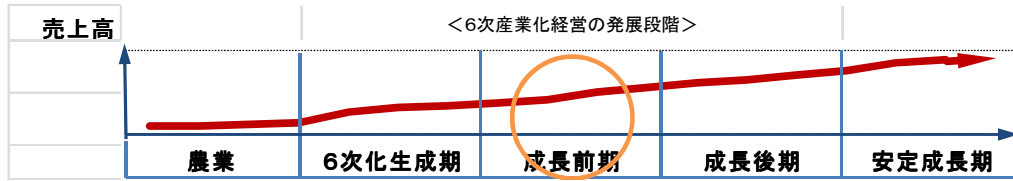


図 2-8 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ さらなる自社乾燥調整施設の稼働率向上。そのための、さらなる品種のバラエティ化（用途別品種）が求められる。
- ・ 現在、直播栽培は全体の2割にとどまるが、さらなる拡大を図り、コストダウンを実現すること。
- ・ 加工技術の改善・商品数の充実を図り、国内はもとより加工品の海外展開（和スイーツ）を視野に入れる（加工事業のプロフィット・ゾーンとしての確立）。

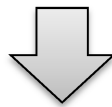


図 2-9 3年後のビジネスモデル

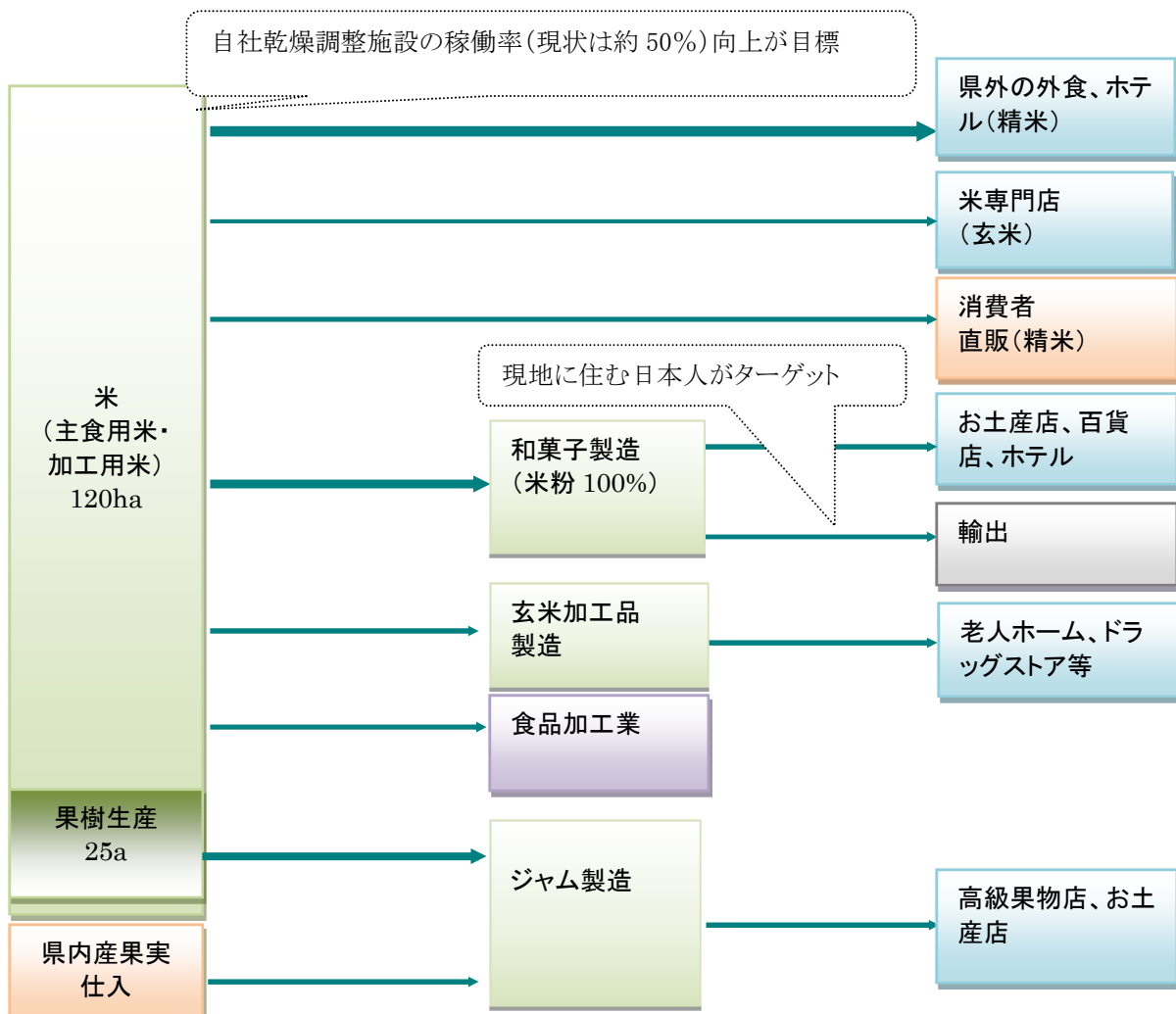


図 2-10 ビジネスモデル展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)
	農家レストラン									
	直売店									
○	加工		○			○			○	
○	販売		○			○			○	→
○	農業(生鮮品)	○				○			○	→

注：販売は、生鮮品・加工品で直売以外の販売先は、食品製造業、お土産店など

(清野誠喜、事務局)

事例3 関東地域 「稲作・米販売及び米粉を活用した生洋菓子の製造販売」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- ・ コメの作付面積は、借地を含めて約90ha。その他作業受託あり。
- ・ 有機米を生産し、有機JAS認定を取得している、また、特別栽培米については茨城県エコ農産物の認証を取得しており、消費の安心安全対策に取り組んでいる。

(2) 加工

- ・ 生洋菓子の製造・販売、工房兼直売店、共同の直売所、アンテナショップ
- ・ 地域の消費者に自社生産の米粉を主原料として、洋生菓子製造に参入した。安心安全志向、自然志向、値頃感をコンセプトに、地域の消費者に提案している。工房兼直売店および共同の直売所で販売しており、軌道にのりつつある。

(3) 商品力

- ・ コメの出荷販売は、あくまでも県内市場が対象なので、そのなかでは競争優位性を活かしている。
- ・ すべて自作のコメのみを供給していること、また、有機米や特別栽培米を生産しており、販売先や消費者の安全性に対する信頼を確保している。
- ・ 現段階ではブランド力のある主要産地との競争状況にはない。

(4) 市場戦略

- ・ 米穀卸売業、食品スーパー、消費者直販の3つのチャンネルを開拓（主に県内）し、価格、商品価値を提案している。
- ・ 地域の商圈においては、食品スーパー（リージョナルチェーン）における販売が好調であることから、プロフィット・ゾーンとして位置づけられる。
- ・ 商品パッケージなどやホームページによる情報発信において、農場ブランドの価値向上に取り組んでいる。地域内では農場の認知度が浸透しつつある。
- ・ 地域の消費者に地元で収穫し、安心して食されるコメや加工品を提供している。
- ・ そのため、地域の食料品供給者としての農場ブランド価値の向上を図っている。

2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 現在のビジネスモデルが確立された要因は、地域の消費圏における圧倒的な商品力、安定供給力、品質・衛生管理システムであり、これら3つの要素が達成されたことが大きく寄与しているものと考えられる。
- ・ コメはすべて自作であり、近隣の農家から集荷していない。農場で精米包装し、食品スーパーの納品しており、流通が効率的である。
- ・ このような条件を整備しているからこそ、商談会においてリージョナルチェーンに出会い、取引を始めることができたのである。

- ・ 圧倒的な商品力とは、すべて自作のコメのみを供給していること、また、有機米や特別栽培米を生産しており、販売先や消費者の安全性に対する信頼を確保している。
- ・ このような競争力の優位性は、販売単価が固定的であり、特売も少なく、一定の粗利益を確保できていることにある。

図 2-11 10年前のビジネスモデル

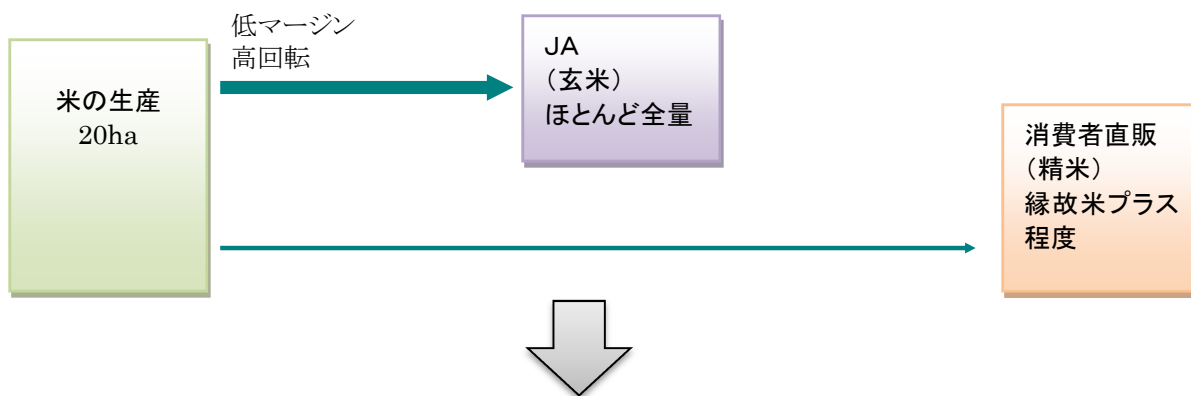


図 2-12 現在のビジネスモデル

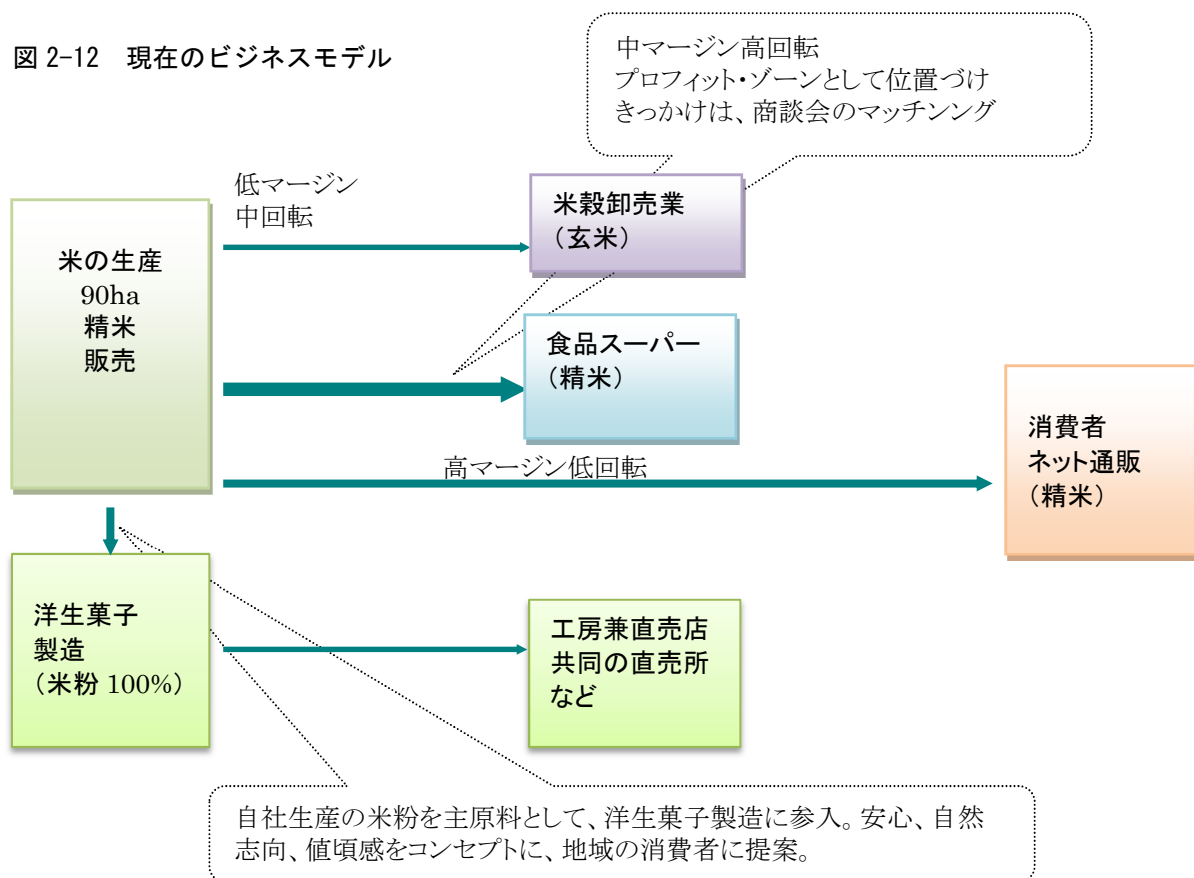
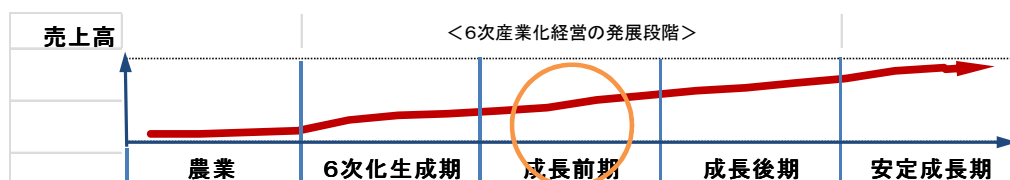


図 2-13 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ コメの作付面積は現在約 90ha であるが、近年、近隣の農家から賃貸依頼が多いことから、年々、増加し、今後も規模拡大の余地が大きい。
- ・ コメの販売先における食品スーパー、消費者直販の強化、その他販売先の開拓
- ・ 今後、経営規模拡大に伴い、地場流通及び首都圏市場へ参入する場合、対応を検討する必要がある。
- ・ 今後、コメや洋生菓子を中心としたファーマーズマーケット事業を新たに立ち上げる場合、戦略を検討する必要がある。
- ・ 経営規模拡大に伴い、取引先の増加も想定し、GAP や HACCP などのシステムを導入する必要がある。
- ・ 今後の経営規模拡大、とりあえず、直近の目標として①200～300ha 程度の稲作②自作米の全量販売③生洋菓子の製造+ファーマーズマーケットの実現。
- ・ 稲作の規模拡大における施設設備の更新、ファーマーズマーケットの建設の資金調達、人材確保、事業計画、マネージメントをいかにして実行するかが課題。
- ・ また、コメの販売も食品スーパー、消費者直販のウエイトをいかにあげるかが課題。

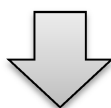


図 2-14 5年後のビジネスモデル

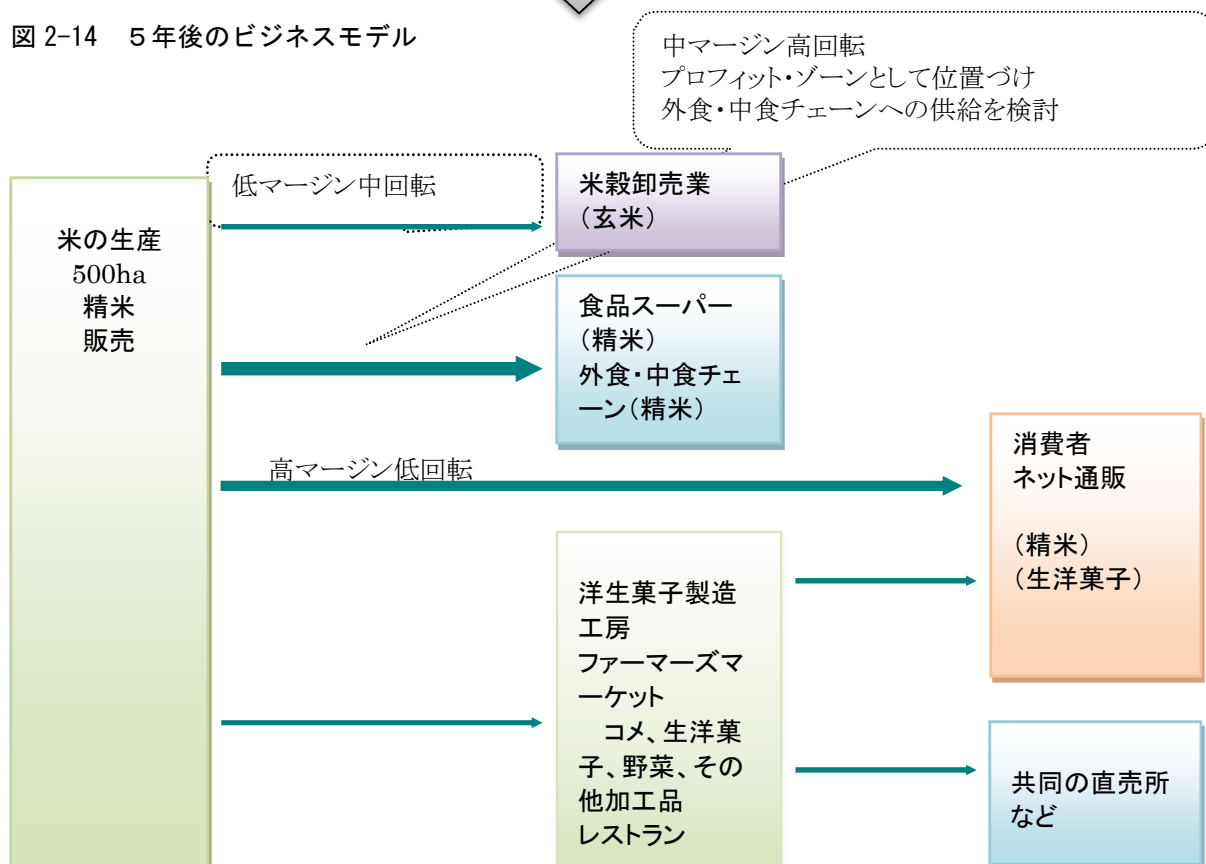


図 2-15 ビジネスモデル展開の類型

取組 本経	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	人口山 部	低価格	標準 クラス	プレミ アム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
	農家レストラン									
	直売店									
○	加工	○				○		○ →		
○	販売	○	○ →			○			○ →	
○	農業(コメ)	○				○			○ →	

(事務局)

事例4 北陸地域 「稲作を主体に米加工品、弁当・惣菜の製造及び直売」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- ・ 農業生産は、コメの自作地が 25ha であり、このほかコメの作業受託が 40ha である。
- ・ 近隣農家から 170ha 分のコメを集荷し、販売している。これらは、栽培基準を統一指導し、JGAP や特裁米の認証を取得している。

(2) 加工

- ・ うるち米加工品、浅漬け、弁当惣菜は、直売所、アンテナショップ、百貨店のイベント・フェア等で、まだ少量生産の段階である。

(3) 商品力

- ・ コメの主産地として地域ブランド力があり、JGAP や特裁米の認証を取得している。このように差別化を図っていることから、市場競争力がある。
- ・ 近隣農家から栽培基準を統一し、生産された 170ha 分のコメを集荷しており、供給力がある。

(4) 市場戦略

- ・ 現在の主な販売先は米卸売業経由で食品スーパー、百貨店、外食に販売し、消費者への直接販売もある。
- ・ コメのほとんどは自社農場ブランドのパッケージで販売しており、特に販売先の食品スーパーでは消費者の認知度が高まっている。

2 ビジネスモデルの確立の確立要因

- ・ コメの産地ブランド力、圧倒的な供給力、品質・衛生管理、これら 3 つの供給条件の整備が、販売先との安定取引の構築につながっているといえる。
- ・ 特に関東地域の優良な食品スーパーに自社農場ブランドのパッケージで提供しており、製販同盟の良好な取引関係が経営安定に寄与している。
- ・ 同様に首都圏の百貨店においても自社農場ブランドのパッケージで提供しており、フェアイベントでは浅漬け、うるち米加工品も好評となっている。また、百貨店のギフト商品としてもラインナップされており、自社農場ブランドの認知度向上に寄与している。
- ・ 近隣に食品店が少ないこともあり、新たに直売所を出店し、自社農場産のコメ、加工品を品揃えしているが、現段階では利益確保をめざしていない。

図 2-16 6年前のビジネスモデル

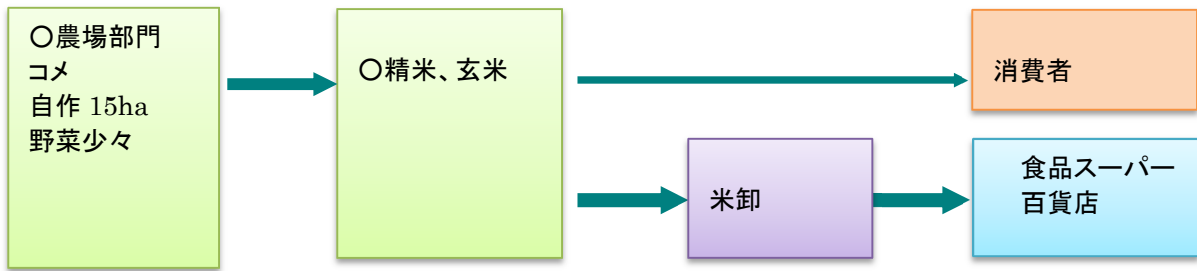


図 2-17 現在のビジネスモデル

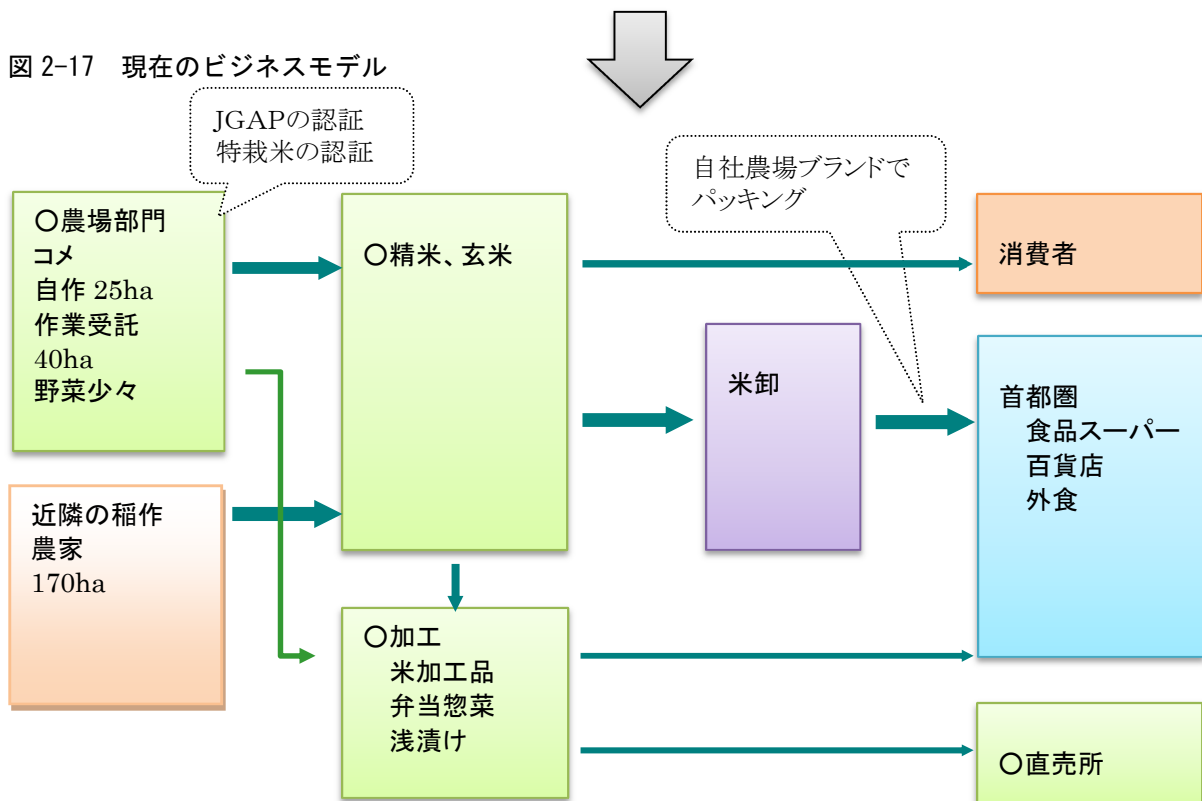
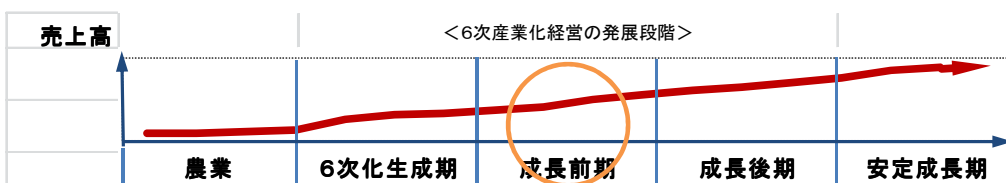


図 2-18 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ コメの生産規模は、自社生産は現状維持で、近隣農家のコメの集荷販売を拡大していくため、栽培基準の統一やJGAPなど品質・衛生管理が重要となる。
- ・ また、販売数量の拡大にともない、米卸、食品スーパー、百貨店との連携強化が課題となる。
- ・ 現在の収穫・乾燥・粳すり・貯蔵施設が手狭になってきたため、移転新築し、そこに精米・包装までの一貫工程設備、ファーマーズマーケット（直売所）、農家レストランの構想をすすめている。
- ・ これら、ファーマーズマーケット及びレストランの経営規模、品揃え、メニューは、地域消費者の需要をみきわめながら、創造していくことがもとめられる。
- ・ 米加工品への本格的な参入も加工メーカーと連携し、検討されているが、現在の加工品における商品価値（素材の良さ、手作り志向・本物志向など）をどのように維持していくのか、また、農業生産法人としての経営資源をどのように活用していくのか、大きな課題となる。
- ・ 一層の規模拡大にともない、雇用が増加していくので、人材育成や各部門におけるマネジメントが課題となる。
- ・ このように地域農家からの期待は大きいものの、本企業における最大のネックは保管施設を十分整備していない点である。カントリーエレベーターの建設は、地域の需給関係に基づいて国が補助している。この地域の場合、地域全体的にみた場合、保管量には余力がある。それは、系統機関に余力があるためである。そのため、保管施設をどのように確保するか大きな課題がある。
- ・ ブランド米とは言え、選別過程において規格外米が発生する。これを利用したのが“ごはんぼう”である。良質の米から製造されるために、きわめて美味しい加工品である。ただ、ごはんぼうそのものに対する消費者の認識は低い。これをどのように消費者あるいは需要者にアピールするかである“ごはんぼう”のマーケティングが要求される。

図 2-19 5年後のビジネスモデル

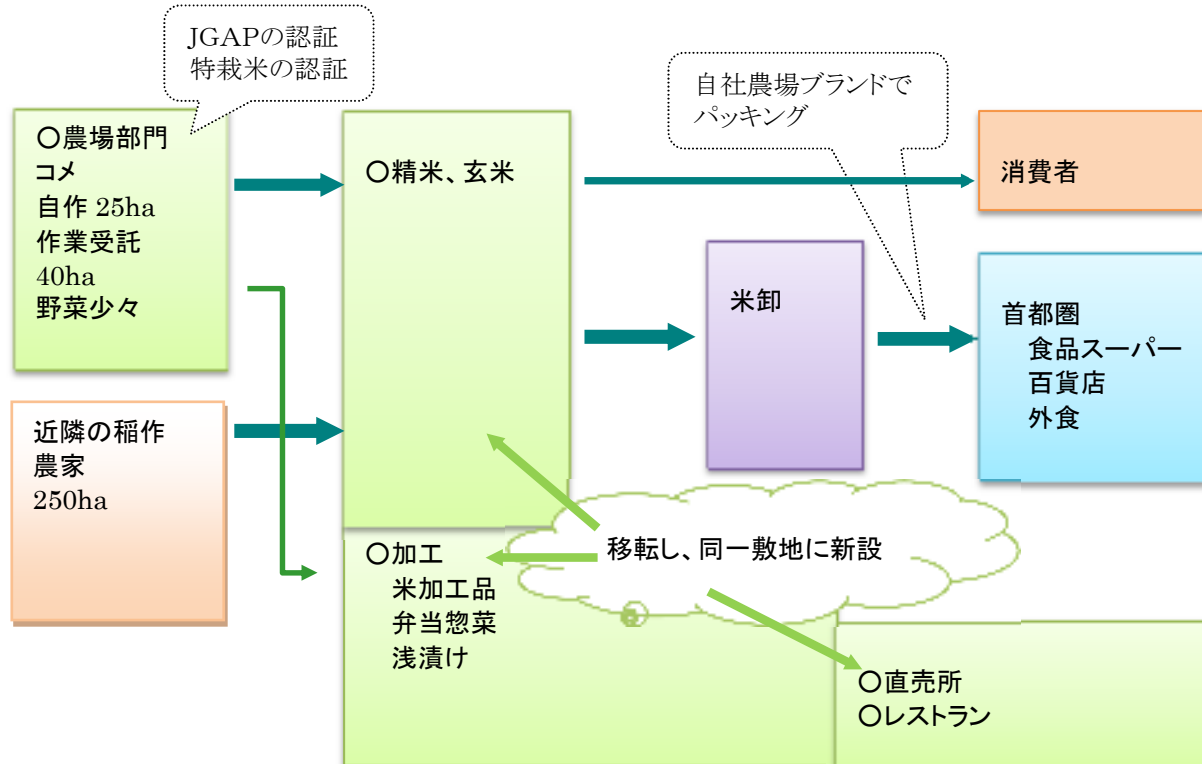


図 2-20 ビジネスモデル展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都中部	大都市 部	低価格	標準 クラス	プレミ ウム	4 成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
	農家レストラン									
○	直売店	○				○		○ →		
○	加工	○					○	○ →		
○	販売			○			○		○ →	
○	農業(牛鮮品)	○					○			○

(芝崎希美夫、事務局)

事例5 北陸地域 「稲作を主体に切り餅、野菜の生産直売」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- ・ コメは、自作が 35ha であり、うるち米のうち、有機米（有機 JAS 認証）が 2.5ha。切り餅用としてもち米 3ha。生産調整は大豆及び加工用米を作付。

(2) 加工

- ・ 自社農場で生産した特栽培米及び有機 JAS 規格米、また、自社農場で生産したもち米で製造した切り餅は、素材のよさを活かした自然志向・本物志向のこだわりが強い。

(3) 商品力

- ・ コメは主産地として地域ブランド力がある。また、有機 JAS 規格の認証を取得しており、安全安心の取組などにより差別化を図っていることから、市場競争力がある。
- ・ 切り餅は、自社農場のもち米を原料として添加物を使用せずに製造し、自然志向・本物志向の消費者に訴求している。

(4) 市場戦略

- ・ 現在の主な販売先は、消費者への直接販売、生協、首都圏の米専門小売店であり、継続的な取引関係を築いている。
- ・ 切り餅は、自社農場のもち米を原料として添加物を使用せずに製造し、品質や安全安心を重視する消費者にダイレクトメールや直売店で販売している。

2 ビジネスモデルの確立ーコメ、切り餅、野菜の生産直売の展開ー

- ・ コメは産地ブランド力、供給力、品質・衛生管理、これら 3 つの供給条件が整っていることからダイレクトメールによる多くの顧客（消費者）の獲得につながっているといえる。切り餅や加工品も本物のおいしさを支持する消費者に直接販売している。ただし、ダイレクトメールの売上を維持することは、顧客の管理やサービスの観点から、難しい現状にある。
- ・ また、生協（米卸経由）や首都圏の米専門小売店にも長年、玄米を販売しており、安定的な取引関係を築いている。
- ・ 近隣に食品店が少ないこともあり、ファーマーズマーケット（直売店）を出店し、自社農場産のコメ、加工品、野菜、鶏卵などを品揃えしている。現在は収益をめざしてはいないが、今後は品揃えや平日の集客などに取り組み軌道にのせることが課題となっている。

図 2-21 7年前のビジネスモデル

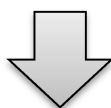
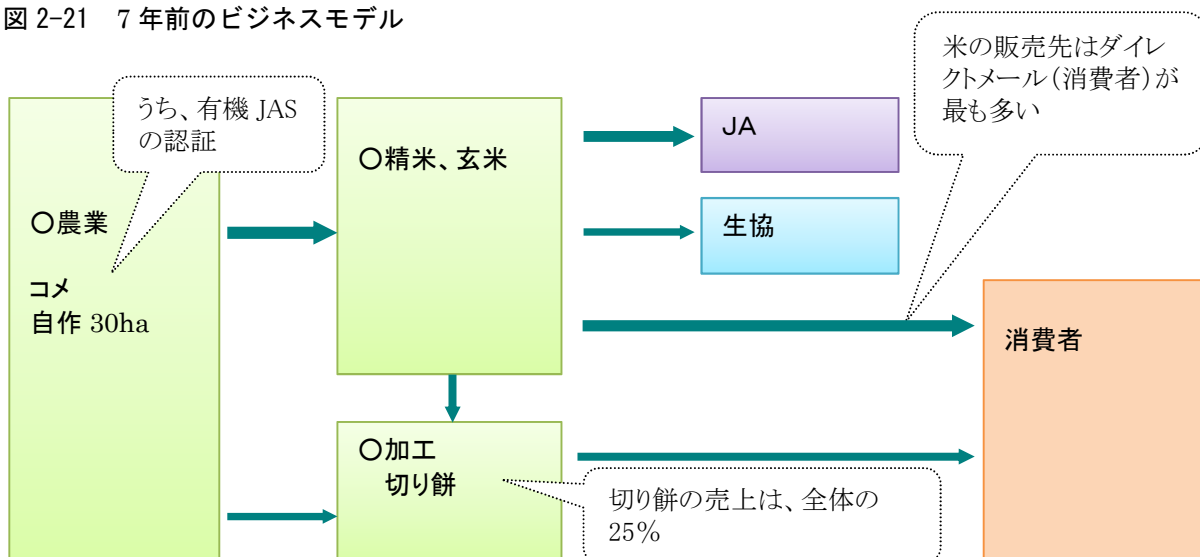


図 2-22 現在のビジネスモデル

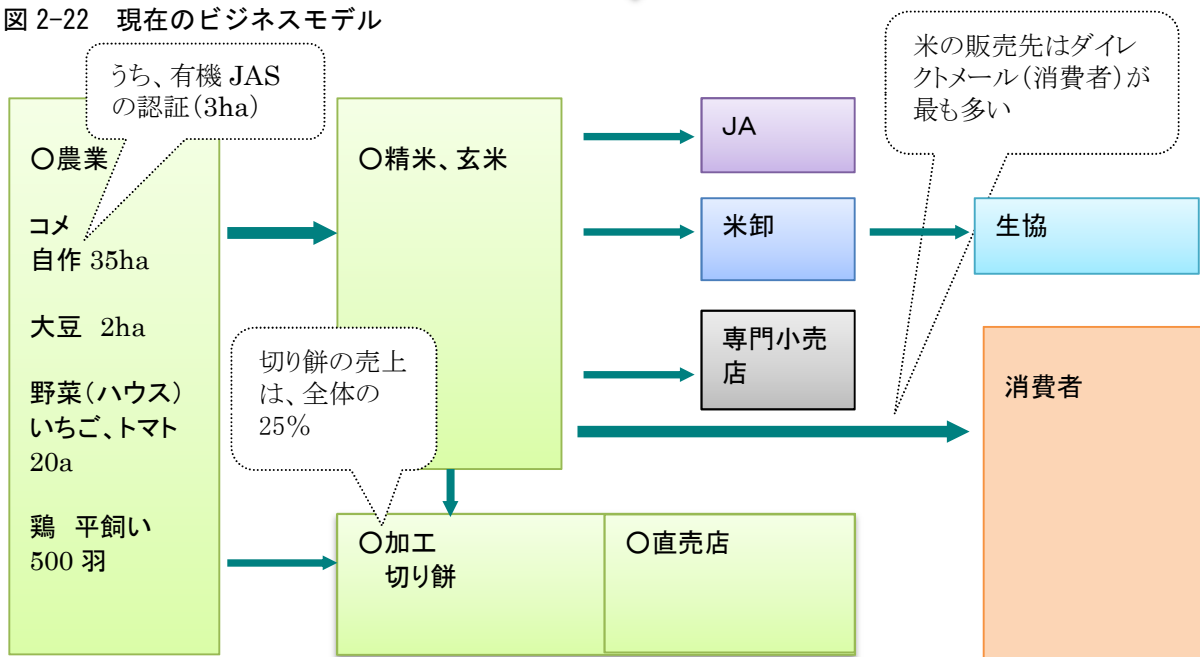
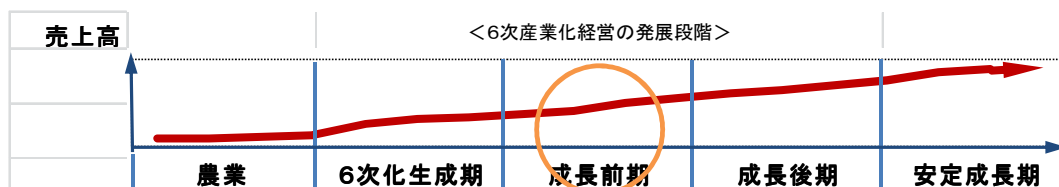


図 2-23 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ 直近の目標は、新たに投資を行わないで施設設備のキャパシティ内で、規模拡大をめざす。すなわち、コメ及び切り餅の生産拡大、これらに伴う販路拡大である。
- ・ コメの作付面積拡大は、地域の土地利用集積が進んでいることから難しいものの、近隣の集落営農や生産農家に対して積極的に営業により打開。
- ・ 産地ブランド力、品質・衛生管理、おいしさにより、自ら獲得した優良な顧客と安定取引を築いてきたが、これら顧客管理だけでは売上を維持することは難しい。
- ・ 良質なコメと切り餅について、顧客を囲い込み、また、拡大していくためには、農場ブランド価値の向上や品揃えの拡充などが重要。
- ・ 農場ブランドの価値を訴求するため、顧客に対して情報提供や販売促進の対策を定期的に打つことが必要。
- ・ 切り餅の生産拡大は、需要拡大が鍵。現在の顧客以外の販路拡大が課題。直販以外の流通チャネルや業務用需要など検討。
- ・ 直売店は、売上拡大、集客対策、店づくりなど課題。
- ・ 直売店は集客のために、内装、商品陳列の工夫、フェアイベントなどプロモーションを実施する必要がある。

図 2-24 5年後のビジネスモデル

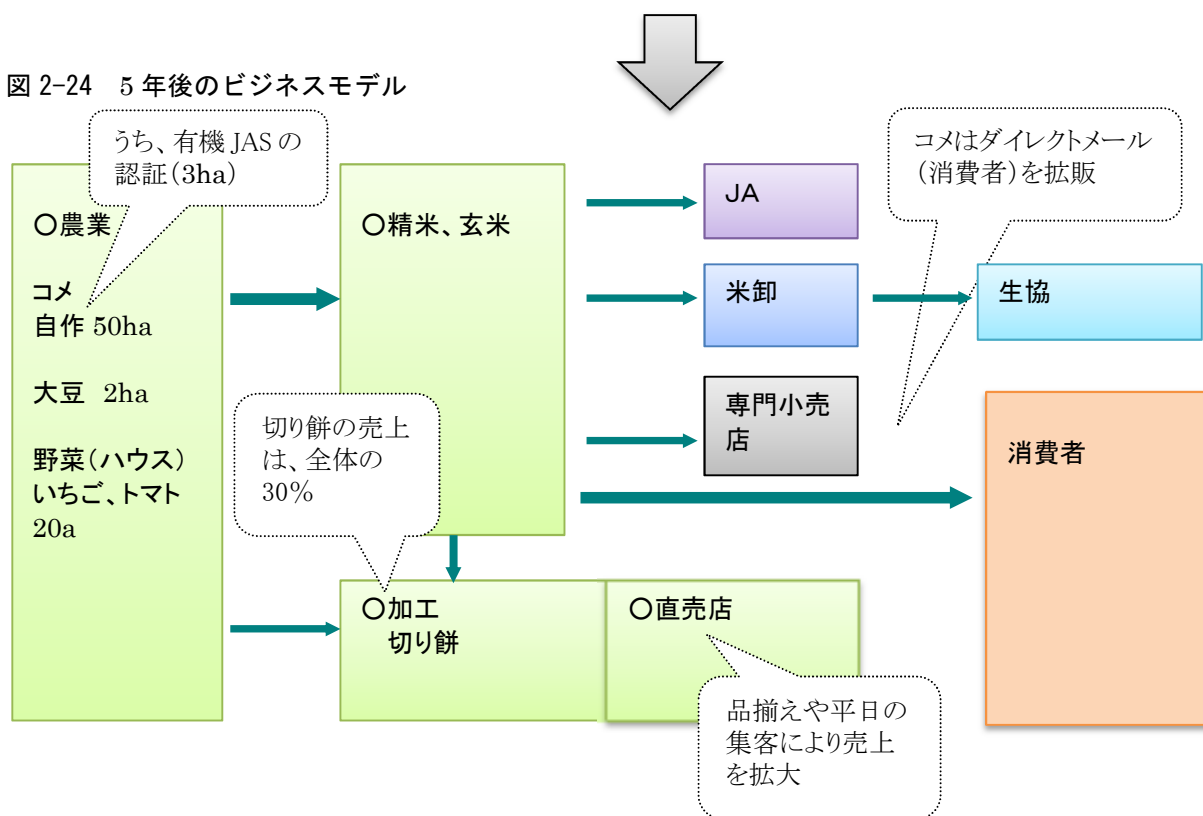


図 2-25 ビジネスモデル展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)
	農家レストラン									
○	直売店	○					○	→		
○	加工	○					○	→		
○	販売	○					○		○	
○	農業(牛豚品)	○					○		○	→

注：販売は、生産者により「直売店以外の販売先」を指す。加工は、専門加工場など

(事務局)

事例6 北陸地域 「稲作を主体に米粉パン、直売店・農家レストラン事業展開」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- ・ 農業生産は、コメの自作地が 50ha であり、主に米卸売業、JA に出荷販売している。
5ha 程度から法人設立後短期間に現在の 50ha に規模拡大。今後も集落営農組合など受託を含めて作付面積を拡大する予定。

(2) 加工

- ・ 自社農場産の米粉を使用して本格的な米粉パンを製造し、ベーカリーショップで直売。豆腐は保存料や添加物を使用せず、手作り志向・本物志向のこだわりが強い。

(3) 商品力

- ・ コメは地域ブランド力があるものの、米卸売業や JA への出荷販売が主体であり、直販は直売店のみで少ない。
- ・ 米粉パンは自社農場の米粉を使用し、菓子パン、惣菜パンなどのメニューも品揃えし、品質やおいしさを追求している。

(4) 市場戦略

- ・ 米粉パンは、本格的なベーカリーショップとして地域の消費者に提案。豆腐も手作り志向・本物志向として提案。
- ・ 直売店ではこれらに加え、米、野菜など品揃えし、ファーマーズマーケットとして差別化を図っている。

2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 農業生産は、コメの自作地が 50ha であり、主に米卸売業、JA に出荷販売している。
コメの作付面積は 5ha 程度であったが、集落営農組合や生産農家に積極的に営業を行い、規模拡大を図ってきた。今後も受託を含めて作付面積を拡大する予定。
- ・ 市街地の交通アクセスのよい幹線道路沿いに、本格的な加工場＋直売店＋レストランを出店。自社農場ブランドを訴求した直売店と農家レストランを展開している。
- ・ 加工品は、米粉を活用した本格的なパンの製造販売とパン生地の外販にも取り組んでいる。また、豆腐製造にも取り組んでいる。
- ・ 農家レストランは、自社農場産の原料を使用し、地域の伝統的な家庭料理メニューで構成。コンセプトは健康志向、本物志向。

図 2-26 5年前のビジネスモデル

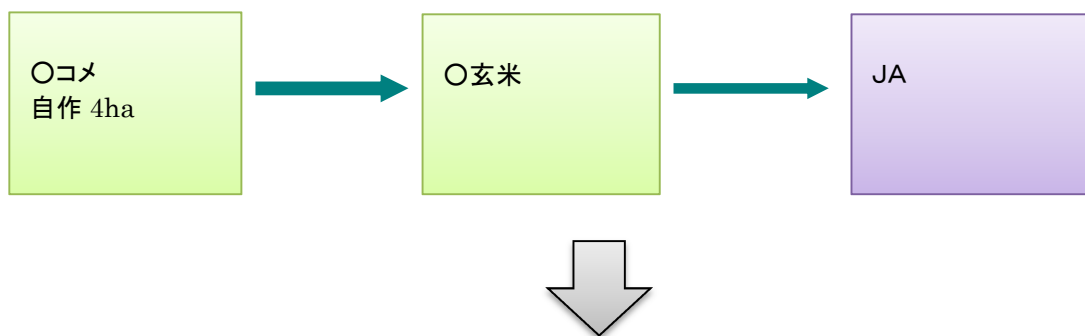


図 2-27 現在のビジネスモデル

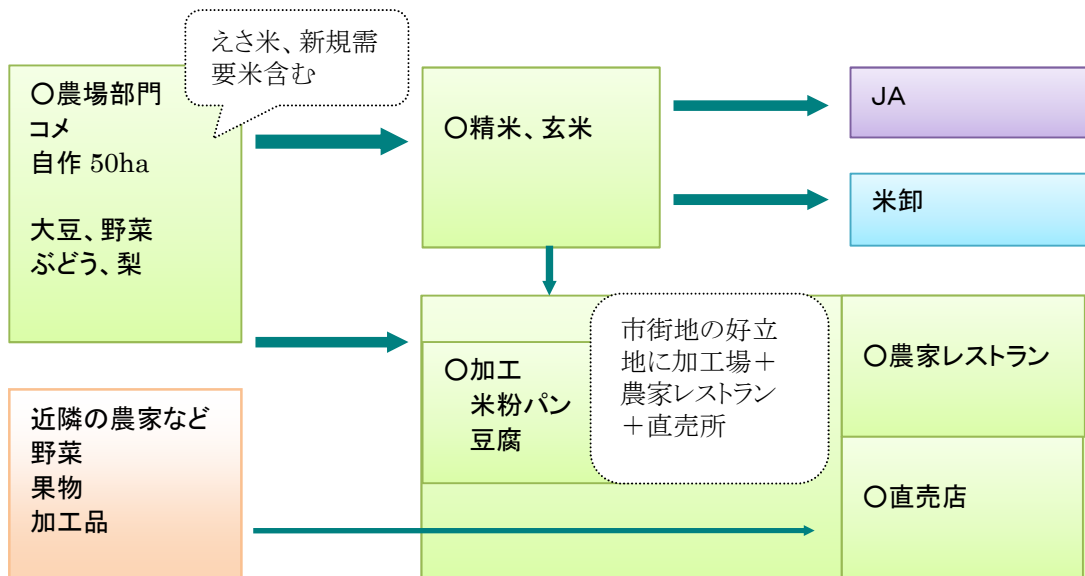
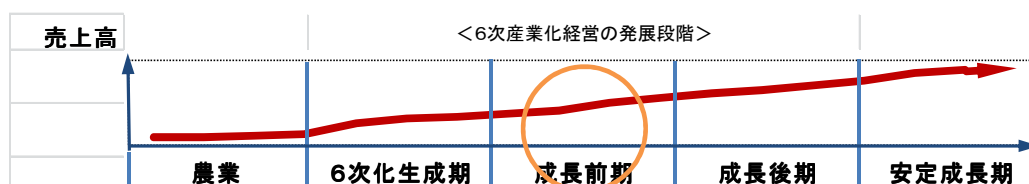


図 2-28 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けて

- ・ 稲作をベースとして、市街地に本格的な加工場（米粉パン）＋直売店＋レストランの事業展開。地域の消費者に食料品を提案する稲作の6次化ビジネスのモデル的なしくみを築いている。
- ・ 稲作は、現在の50ha規模から300～500haをめざす。
- ・ 直売店は、米粉パンやコメ、野菜、果物など品揃え拡充し、集客を増やす。また、米粉パンなどは直売店以外の販路拡大。
- ・ レストランは、メニューや提供方法を見直し、本格的な農家レストランをめざす。自社農場ならではのメニューで消費者に感動を。
- ・ 直売店、農家レストランは現在の施設設備により、チラシ、フェアイベントを打つことで集客を拡大。
- ・ 米粉パンは、地域のベーカリーショップとして差別化を図る。また、外販の拡充。
- ・ 人材育成や各部門におけるマネージメントが課題。
- ・ 米粉パン、直売店、レストランを統一した農場ブランドの訴求を行うこと。

図 2-29 5年後のビジネスモデル

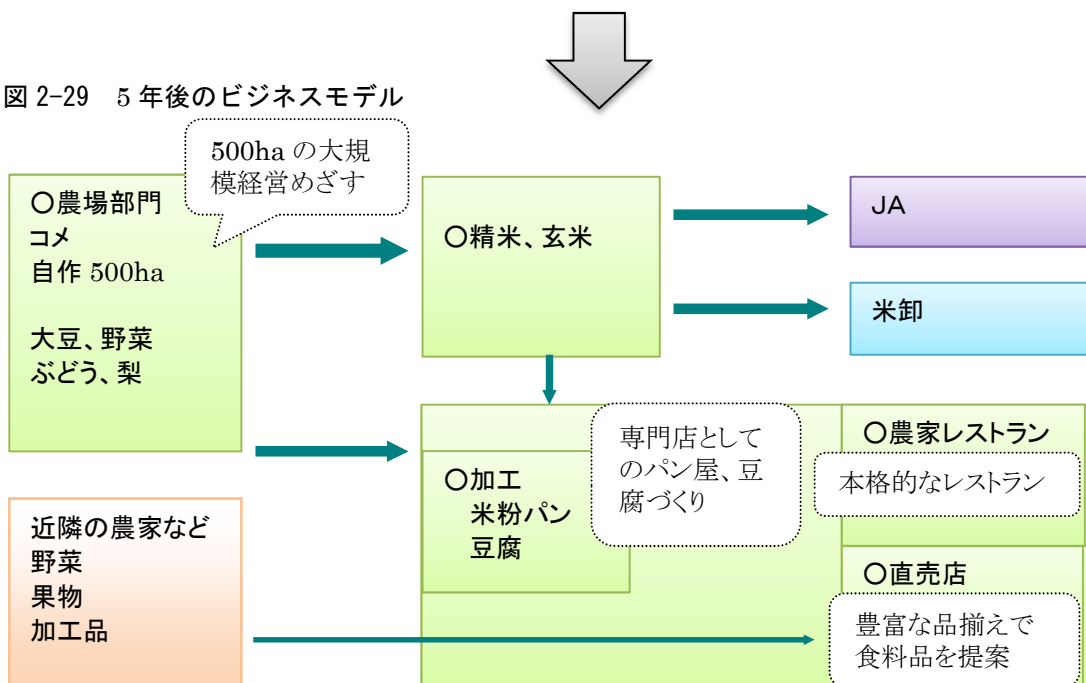


図 2-30 ビジネスモデルの類型

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市 部	低価格	標準 クラス	プレミ アム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
○	農業レストラン		○				○	○ →		
○	直売店		○			○			○ →	
○	加工		○				○		○ →	
○	販売		○			○		○ →		
○	農業(生野菜)		○			○			○ →	

注：○は100万円未満の取組、△は100万円以上

(事務局)

事例7 東北地域 「野菜の生産、加工品の製造販売」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- ・ 生産品目は、ナガイモとニンニクが主力品目である。そのほかにはゴボウやダイコン、キャベツ、ニンジンなどの生産を行っている。
- ・ 野菜生産を大規模に行っているが、それをはるかに上回る大量の集荷を行っている。つまり、農家というよりも、野菜を中心とする青果物卸を本業としている。

(2) 加工

- ・ にんにくでは、自社で独自に開発した「熟成黒にんにく」がある。
- ・ そのほか、切干ダイコンやダイコンのサラダ商品、ゴボウのスライス商品、あるいは、洗浄ナガイモなどを加工し販売している。
- ・ つまり、産地集荷業者から産地加工業者へとその機能高度化を追求してきた。

(3) 商品力

- ・ 伝統的な加工品もあるが、熟成黒ニンニクなど新規性の高付加価値商品を開発してきた。
- ・ 「食」イコール「健康」をキーワードに、地域製品のブランド化を目指している。
- ・ 品目数は、約50品目におよび、新商品開発を継続的に行っている。

(4) 市場戦略

- ・ 加工品について、食品卸売業者を通じて、首都圏や関西圏あるいは地場のスーパーや生協などに販売している。

2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 自らも大規模な野菜生産を行っているが、それをはるかに上回る大量の集荷を行い、産地卸売商としての機能を持ち、販売戦略についてのノウハウの蓄積があった。このことは、加工品を開発した後の販路確保にも有利に作用していった。
- ・ そうした商業機能を担当するなかで、農産物の加工ノウハウを吸収し、地域原料にこだわりながら、高付加価値化を実現する独自開発の新商品を多数、投入していった。
- ・ 高付加価値を基本に、「食」イコール「健康」をキーワードに、地域製品のブランド化を目指すことで、消費者や事業者の支持を得ていった。とくに、事業者にとっては、約50品目におよび品目数は取引相手としての魅力が大きい。

図 2-31 20年前のビジネスモデル

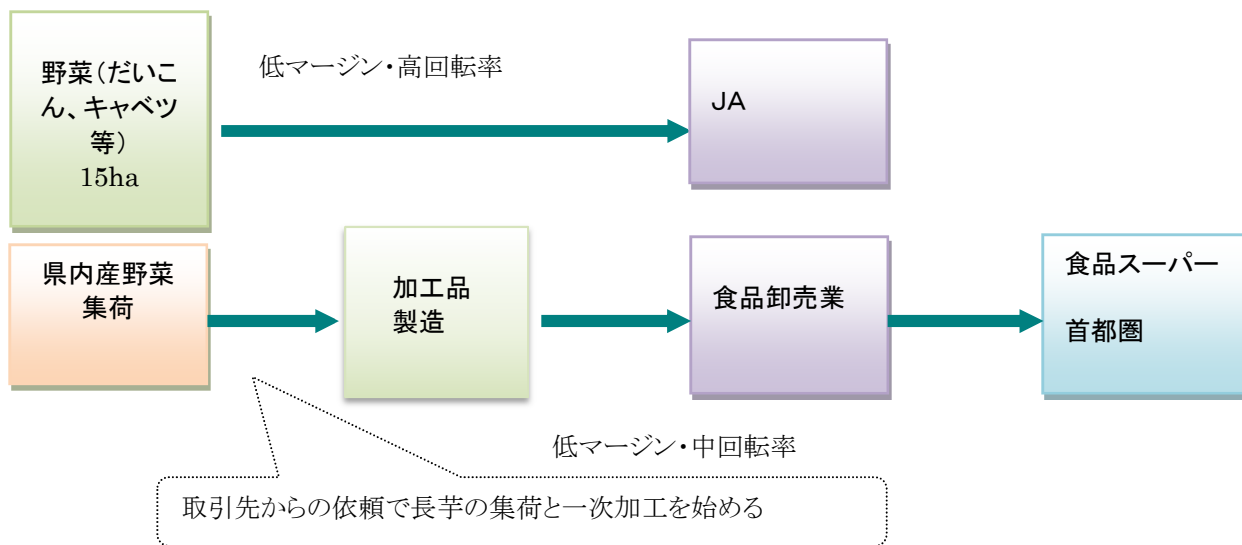


図 2-32 現在のビジネスモデル

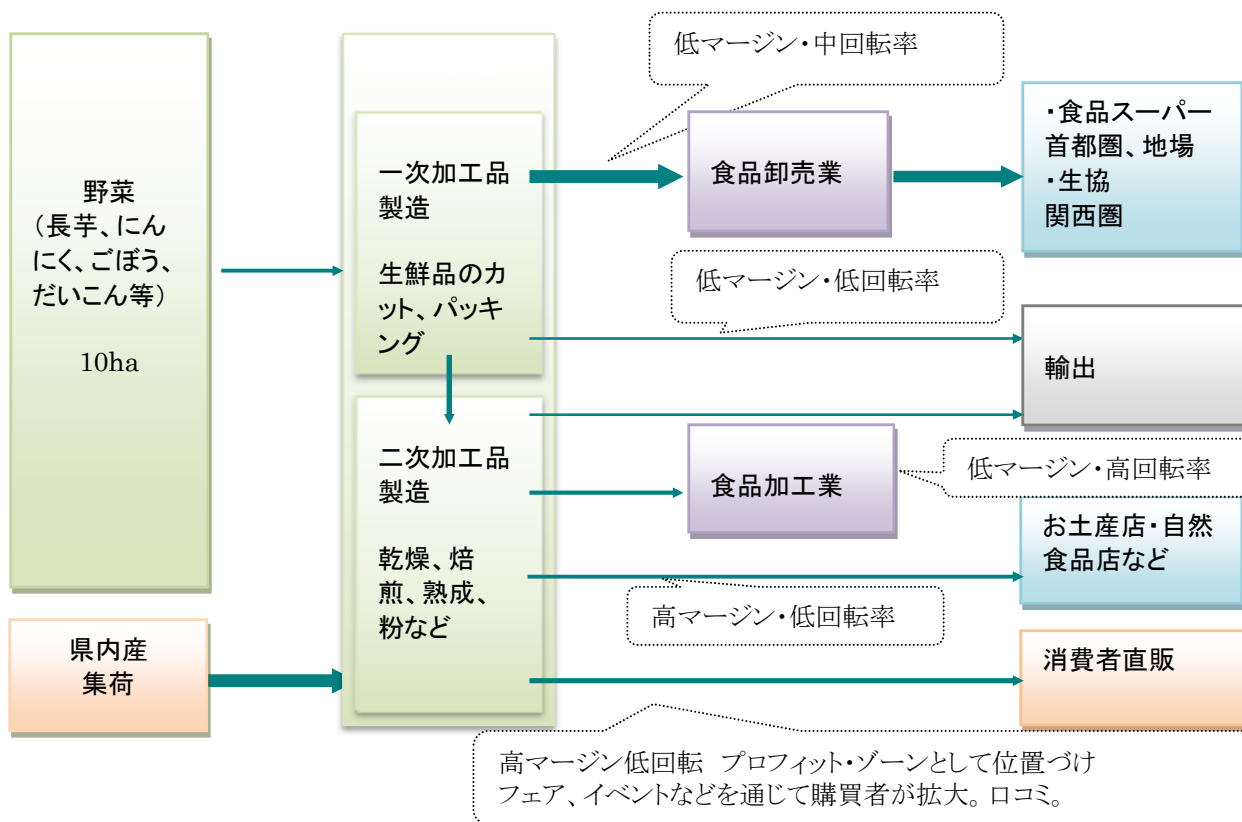
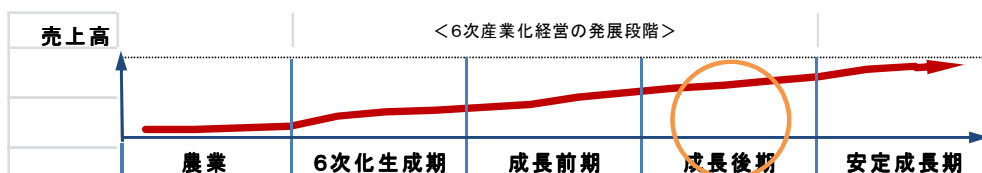


図 2-33 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- 加工品販売の強化である。既存の販路を強化するとともに、生鮮品の販路ルートに載せることや直売所、輸出など生鮮品に比べ粗利益率が高い加工品の販売を強化する。また、新商品開発も自社にある資源を有効に利活用して積極的に行う。
- 売上の増加に見合った原料確保の仕組みづくりも不可欠の課題となる。

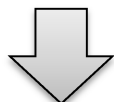


図 2-34 3年後のビジネスモデル

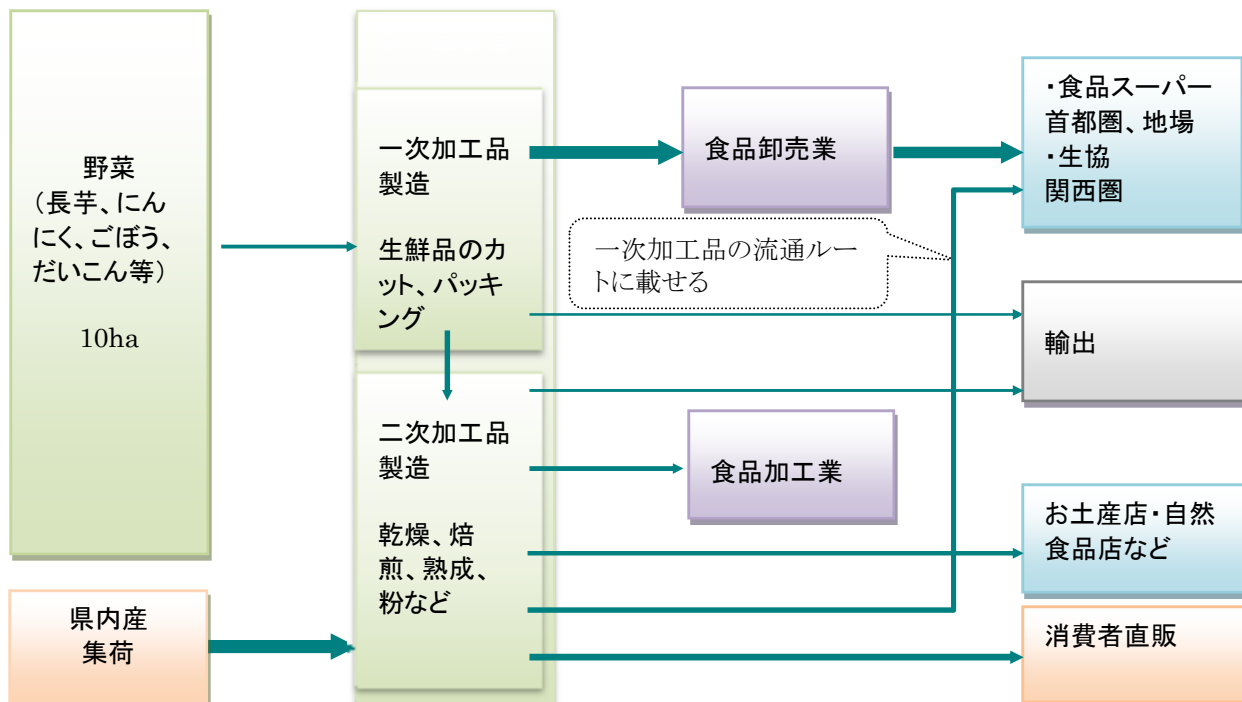


図 2-35 ビジネスモデル展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定成長期 (大)
	農家レストラン									
	直売店									
○	加工			○		○			○	→
○	販売			○		○				○
○	農業(生鮮品)	○				○				○

注:販売は、生鮮品・加工品であり、販売先は生協、スーパーなど

(経営展開)

- ・ 農家というよりも、産地の青果卸を本業としていた企業が加工事業にも本格的に取り組んできたケースである。農業生産プラス流通業者から、農業生産プラス流通業者プラス加工業者というかたちで、6次産業型への進化を遂げてきた。

(加工事業)

- ・ 加工事業は、「もったいない精神」、「高付加価値」、「健康」をキーワードに、自社農場原料と買付原料をベースに、多様な種類の商品を開発してきた。現在、約50品目もの幅広い加工品を供給している。
- ・ 「もったいない精神」の観点から重視しているのは次の点である。一つに、鮮度が重要な農産物を加工することにより、保存性が高まり、そのときどきの実需に応じた商品供給が可能になり、農産物の廃棄ロスを減らすことができる。二つに、大切に育てた野菜などの農産物をすべて使い切ることを重視し、生鮮供給では廃棄している農産物やその一部分を原料に仕向けることで、加工品として新たな価値を生み出すことができる。三つに、加工野菜の残渣については、たい肥化などの再利用を進めている。
- ・ 「高付加価値」(品質、簡便性)と「健康」をキーワードとする代表的な商品は黒ニンニクである。最近ではゴボウ茶などの、より高付加価値化と健康への効果を訴求しうる新商品を投入している。
- ・ 商品開発は、社長を含む自社内の人材により日常的に行われており、パッケージのデザインや商品のネーミングにいたるまで、基本的には内部化されている。内部化と外部化のいずれの選択が適切なのかは一概にいえませんが、このケースは、地域特性を訴求しながら、製品の差別化に成功しているといえる。

(販路)

- ・ 販売面では、商品数が多種類におよぶこともあり、様々なチャネルが活用されている。
- ・ 一般的なカットや漬物などの商品は全国や地域のスーパーに供給している。
- ・ 注目すべきは、JRの売店、道の駅などの、移動消費者を対象とするチャネルである。例えば、黒ニンニクは比較的高価格商品であることから、一般的なスーパーで大きな売上を期待することはできない。百貨店でさえ、卸価格の交渉は容易ではなく、納入が難しい面がある。そうした状況の中、「交通販路」は独自の市場セグメントを形成している。移動中の消費者は、たとえ日常において低価格を重視する消費者であっても、その機会には、低価格を求めるといっても、高品質や新奇性を重視して商品選択を行う。消費の多様化がTPOに応じて生じているという市場特性を的確に捉えた対応なのである。
- ・ 今後の販売戦略は次のとおりである。地域のスーパーの店頭で、コーナー化を目指すとともに、県内および首都圏にアンテナショップ・直売所を展開することで、新しい販路の開拓を目指す。これを追求する基盤になっているのが加工品の多品目性である。今後、上記のような販路確立が進むにともない、同時並行的に、多様な商品群の統一的なブランディングをどのように実現していくのかという戦略が重要になる。また、売上の増加に見合った原料確保の仕組みづくりも不可欠の課題となる。

(木立真直、事務局)

事例8 関東地域 「コンニャク・漬物・冷凍野菜の生産・加工・販売」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- ・ 自社農場において、コンニャク、野菜を約 11ha 作付けし、生産している。高原の気候風土を活かし、特産品としての価値を高めていることも強みとなっている。
- ・ そのほか、地域で生産された野菜を集荷し、スーパー、生協、外食・中食など需要者に販売している（別法人）。

(2) 加工

- ・ コンニャクは加工し、最終製品を製造している。なお、栽培から加工まで J A S 有機加工食品の認証を取得している。
- ・ 漬物は、白菜、大根、きゅうり、キャベツ、かぶなどを原料として浅漬けを製造している。添加物や保存料を使用しておらず、農家の手作り・本物志向を訴求している。
- ・ 冷凍野菜は、こまつ菜、ほうれんそうなどを冷凍加工している。こまつ菜及びほうれんそうは有機 J A S の認証を取得している。

(3) 商品力

- ・ コンニャク、野菜などは、高原の気候風土を活かした特産品として価値を高めている。また、有機 J A S の認証取得により、消費者や販売先から支持が高い。
- ・ 食品工場は、I S O 22000 の取得認証により、消費者や販売先から信頼の確保、供給者のブランド価値向上に寄与している。
- ・ また、需要者のニーズに対応した安定供給力が商品力の向上に寄与している。

(4) 市場戦略

- ・ コンニャク製品は食品（高級）スーパー、漬物は生協、冷凍野菜は給食事業者とそれぞれ主たる販売先が異なっている。それぞれの販売先の顧客に対応した価値提案が機能しており、市場競争力が高いといえる。
- ・ また、それぞれ販売先との連携し、容器容量、パッケージデザイン、価格など商品開発などにおいて連携した取組により、信頼関係を構築し、安定的な取引に寄与している。

2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 現在のビジネスモデルが確立された要因は、圧倒的な商品力、安定供給力、品質・衛生管理システムであり、これら3つの要素が達成されたことが大きく寄与しているものと考えられる。
- ・ 圧倒的な商品力とは、産地としての地域ブランド力があり、その上で有機 J A S や I S O 22000 の認証取得など品質・衛生管理システムの導入により、販売先や消費者からの信頼を確保しており、引き合いが多い。
- ・ また、生産から集荷、加工製造まで効率的なオペレーションを構築しており、コスト競争

力を確保している。

- ・ このような競争力の優位性は、販売単価が固定的であり、特売も少なく、一定の粗利益の確保に寄与している。
- ・ 加工は、コンニャク製品製造、漬物、冷凍野菜と3つ部門があり、経営リスクの分散、顧客に対する品揃え強化に寄与している。

図 2-36 8年前のビジネスモデル

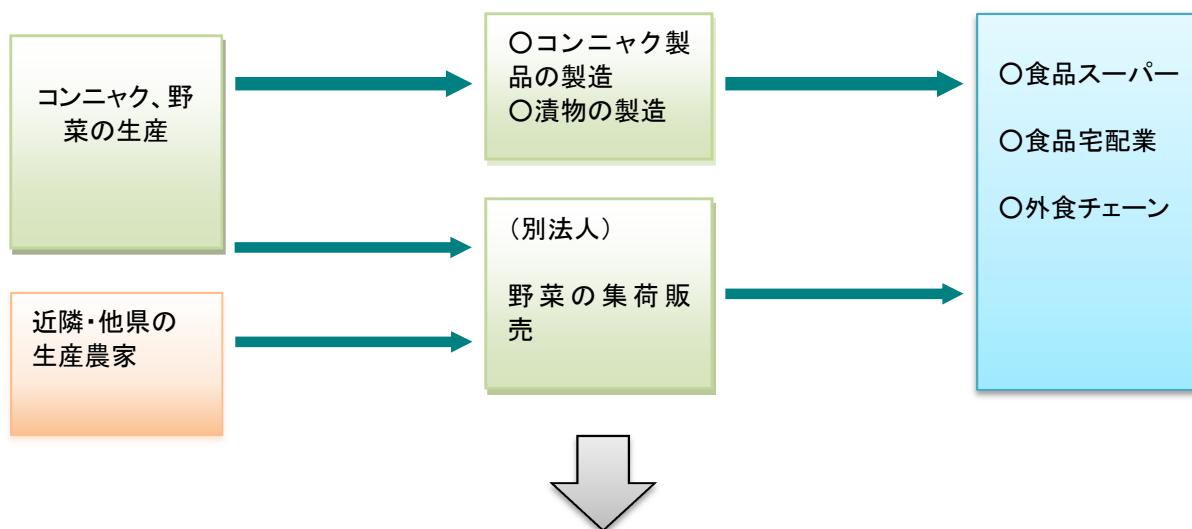


図 2-37 現在のビジネスモデル

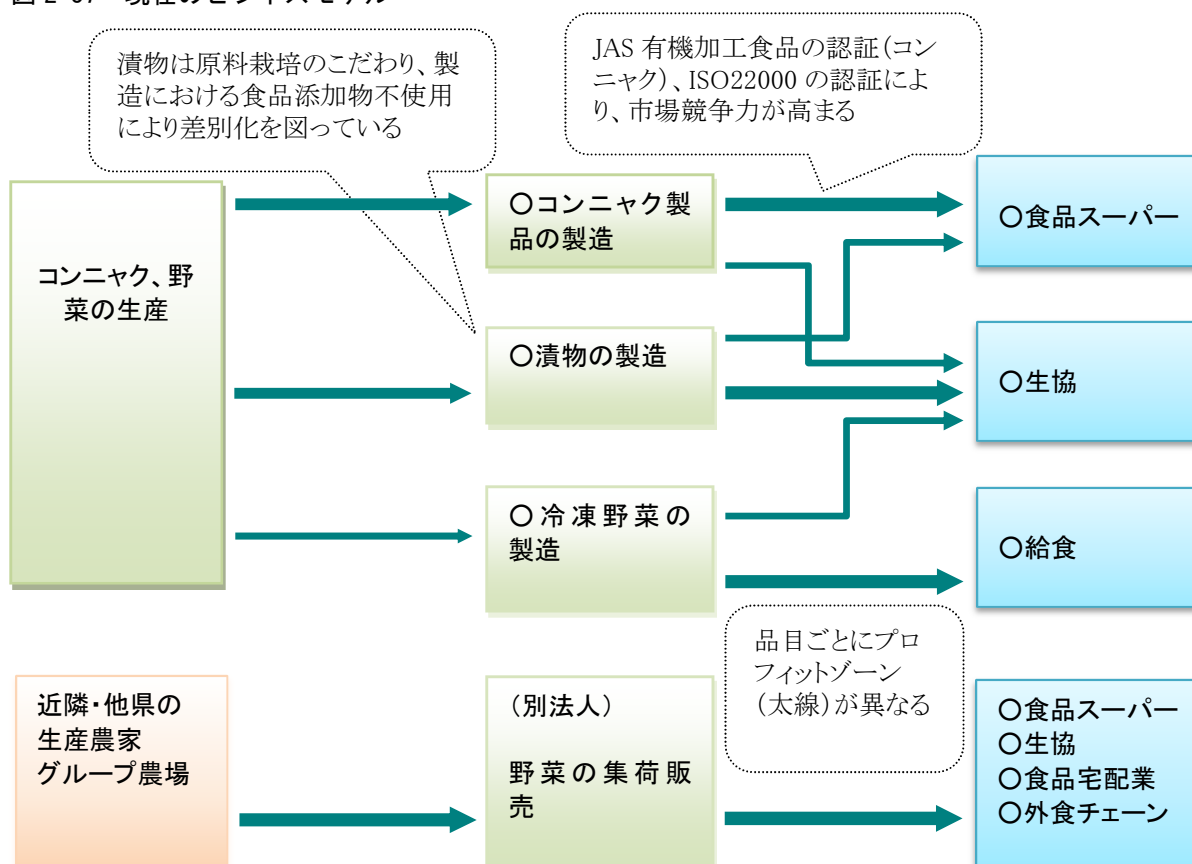
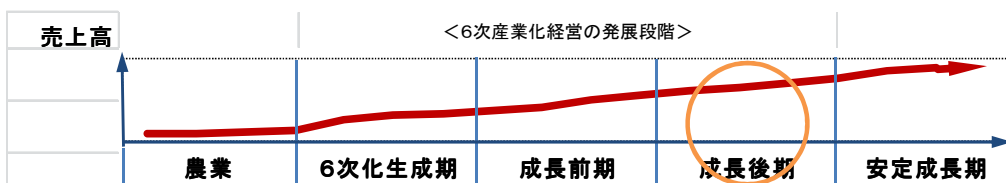


図 2-38 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ コンニャク製品製造、漬物、冷凍野菜の3つ部門は、現在の工場稼働に余力があることから、当面はその範囲で規模拡大をめざしている。また、野菜の生産集荷販売（別法人）についても、規模拡大をめざしている。
- ・ 東日本大震災以後の風評被害による売上減少から、ようやく回復しつつあり、今後の売上拡大をめざしている。
- ・ 従業員はパートを含めて計100人を超えており、人材育成が大きな課題となっている。また、各部門におけるマネジメントも課題となっている。

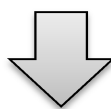


図 2-39 3年後のビジネスモデル

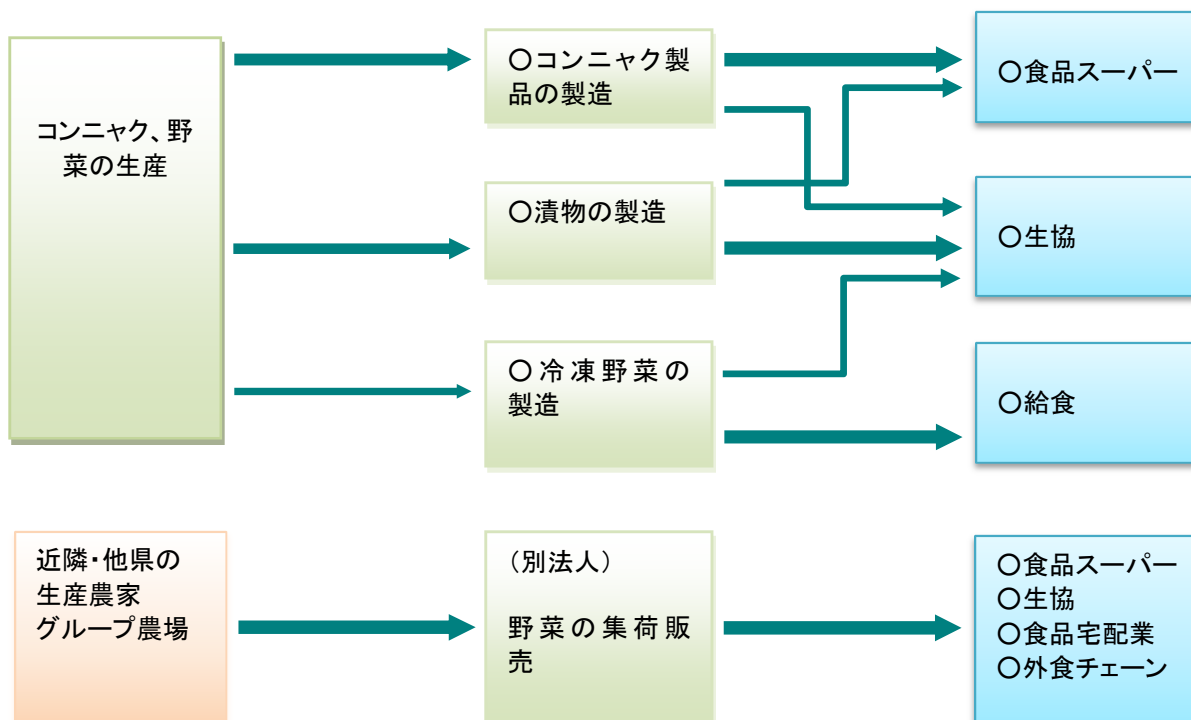


図 2-40 ビジネスモデル展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	人都市 部	価値格	標準 クラス	プレミア ム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
	農家レストラン									
	直売店									
○	加工			○			○		○ →	
○	販売			○			○		○ →	
○	農業(生鮮品)	○					○	○		

注：○は、当該業種が当該市場領域に展開していることを示す。○は、当該業種が当該市場領域に展開していることを示す。

(事務局)

事例9 近畿 「青ネギの生産・販売及びカットネギ内製化の取り組み」

1 ビジネスモデルの概要

- 平成 11 年に 2 名による加工向けの根切ネギの生産開始。平成 21 年に組合スタート、スタート前は数名が加工用ねぎを生産、スーパー、ラーメン屋、うどん屋等で利用するネギを加工業者（洗浄・カット業者）に出荷していた。
- 平成 24 年 2 月、組合員 32 名（現在 34 名）により株式会社形態の生産組合を設立、現在、経営耕地面積 10.5ha、年間生産量 500 トン。
- カット加工機能の完全内製化、作業受託を通じて生産拡大等による地域の核となる法人を目指す。
- 耕作放棄・遊休農地が問題となっている昨今、担い手となる農業者の育成と、新たな就農者の受け入れなどで、地域の農業振興に役立つような活動を目指している。

2 ビジネスモデルの確立要因－青ネギを主体に、カット加工品の製造販売の展開－

- 元々周辺市域には青ネギ生産が皆無であったが、組合の前身である 2 軒の農家が細々と開始した。その後、組合が主体となり青ネギの産地づくりに取り組み、地歩を築いた。
- 現在、日量 400kg の青ネギを生産しており、スーパー、業務向け、食材卸、卸売市場、飲食店、同業他社等に供給している。販売先は関西近辺、関西以西が中心。品質にばらつきがあり、品質毎に販売先を確保することが重要。現行地元スーパーへの出荷割合大きい。
- 青ネギのカット加工機能の完全内製化により、付加価値を付け、出荷量及び売上規模の拡大を目指す。

図 2-41 10 年前のビジネスモデル

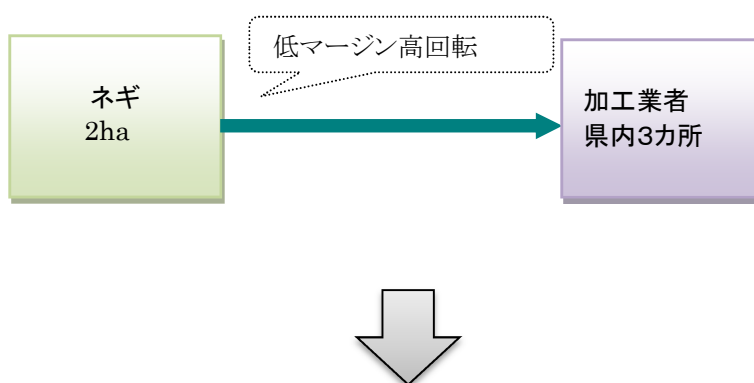


図 2-42 現在のビジネスモデル

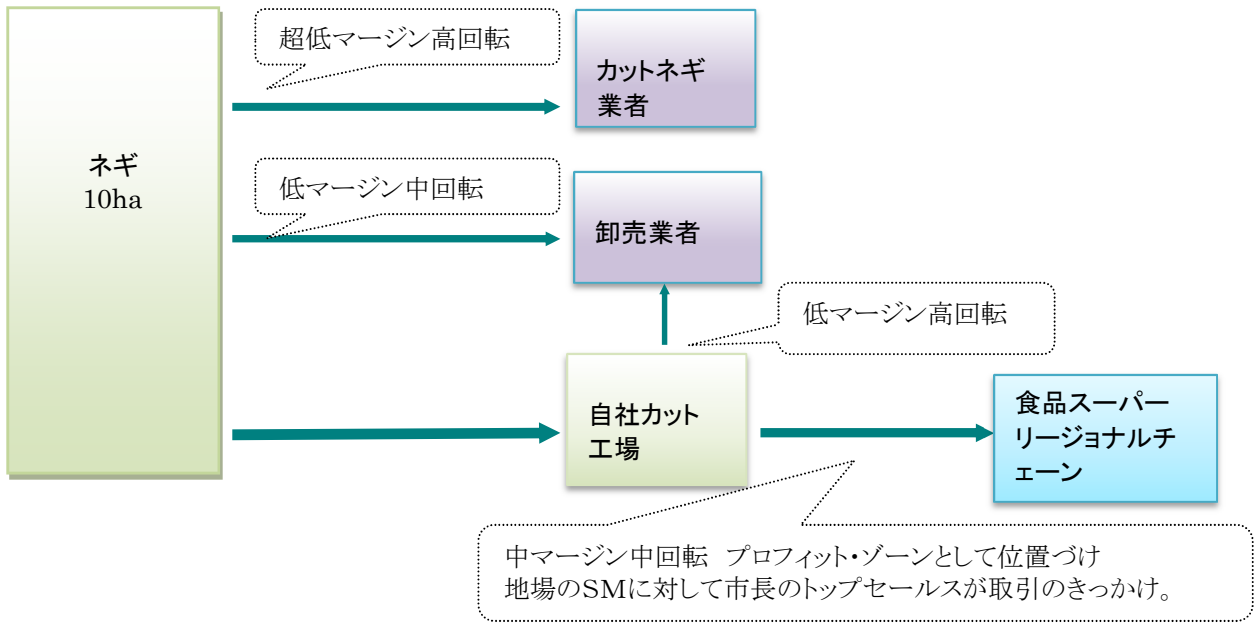
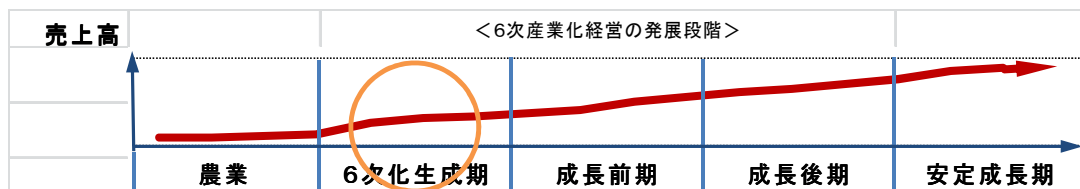


図 2-43 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ 組合員（現在 34 名）は専業農家だけでなく、兼業化、高齢化、リタイヤ後就農した組合員もあり、青ネギの生産規模、品質にばらつきがあるため、全体として価値を損なっている。どう品質を均質化できるかが課題となっている。
- ・ 条件不利地域での生産であるが、逆に言えば、このような条件でありながらネギを生産し、加工施設の内製化により、一定の付加価値、収益を上げており、地域農業存続の観点からも一定の評価が得られている。定年帰農者を含め組合員の拡大、生産面積の拡大、現在はまだ手探り段階である生産・栽培方法の指導統一等を通じ、回転率を高め（年 4 回）、選別の徹底、品質（形状等）の均一化をどこまで進められるかが KEY となっている。
- ・ たとえば、高齢農家の収穫作業は組合が機械を利用し作業受託を進めるなど、法人と組合員間の相互補完的な方法でまだ、拡大の余地は残されている。
- ・ 単価が固定せず、経営の不安定要因となっている。
- ・ 青ネギの生産スケジュールにはいくつかのパターンが考えられる。組合員相互にうまく役割分担し、できるだけ端境期を埋めることが課題である。
- ・ 各商品のパッケージデザイン、鮮度の維持、容器容量、価格、説明文など統一、商品 PR の徹底、さらなる商品開発をおこなう。
- ・ 農場ブランド価値を消費者に認知してもらう工夫を行い、リピーターを増やす。
- ・ 品質の均一化を目指し、ネギ全体のブランドの向上を目指す一方で、減農薬生産、選別の徹

底等による高級化も可能であり、品質毎に高級ネギから一般ネギまで販路を明確にし、販売先毎にブランド認知度を高めることが重要。

図 2-44 3年後のビジネスモデル

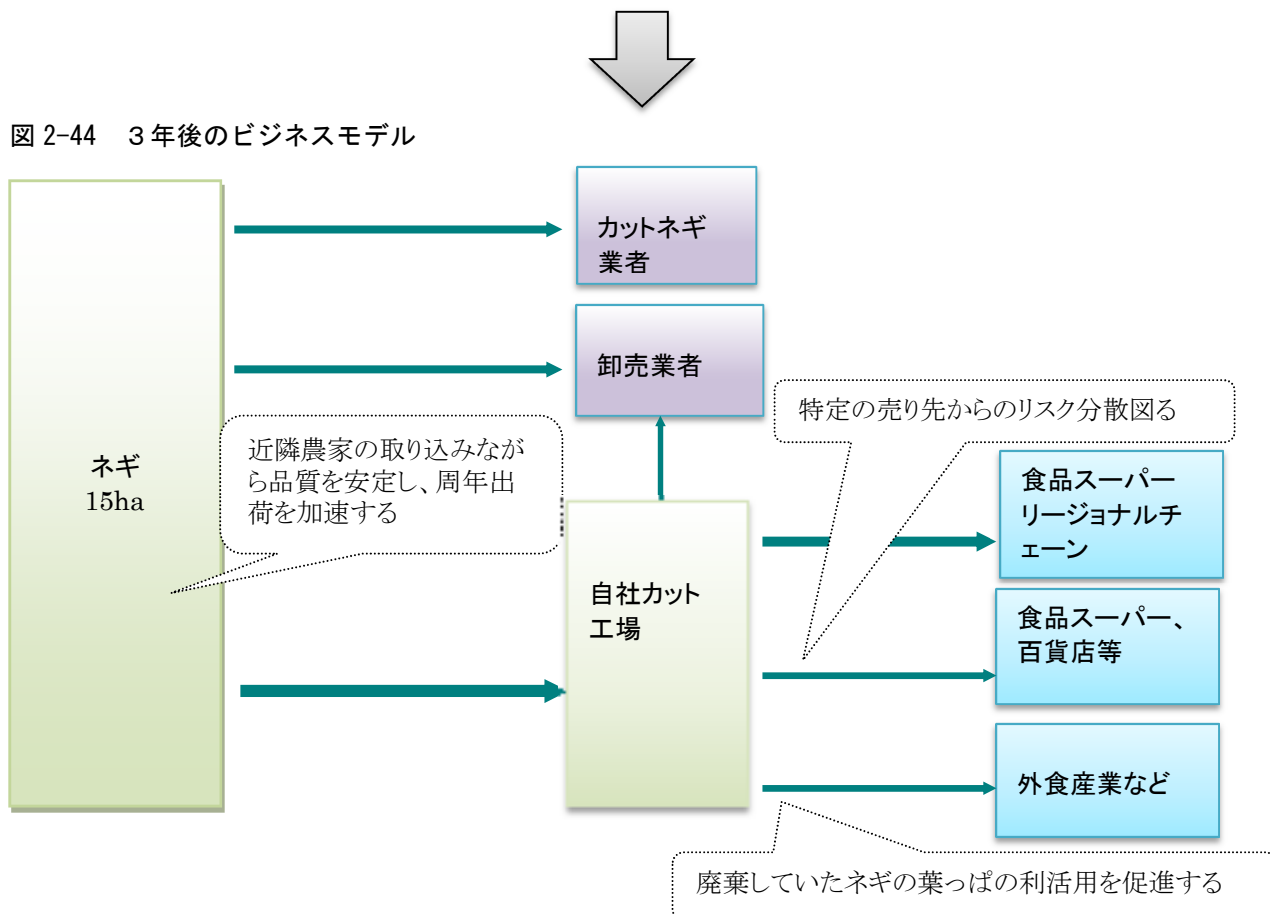


図 2-45 ビジネスモデル展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)
	農家レストラン									
	直売店									
○	加工	○				○		○ →		
○	販売	○				○		○ →		
○	農業(生鮮品)	○				○		○		

注:販売は、生鮮品・加工品であり、販売先はスーパー、外食など

(堀田和彦、事務局)

事例10 九州地域 「イチゴを主体とした観光農園の展開」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- ・ 創業者は、東京の非農家の家庭に育ったが、大学農学部で学び、海外で農業研修をしたのちに、借地により農業生産を開始し、徐々に規模拡大を進めてきた。現在、品目としては、キャベツ、イチゴ、ミニトマト、もち米などを生産している。現在の社長は、広告代理店勤務であったが、創業者の勧誘により、入社し、おもに加工部門を担当してきた。同社のパンフレットの表紙は「ゼロからの出発」という言葉から始まっている。
- ・ 経営主のみならず、社員さらには研修生も非農家出身であり、新規就農者により多様な事業を展開する「総合農園」といってよい。メンバーがそれぞれの異業種で培ったノウハウを活用しながら、6次化の方向で事業展開に取り組んでいる。

(2) 加工

- ・ 主力商品であるイチゴジャムのほか、ブルーベリージャム、その他のミックスジャム、イチゴソース、イチゴのフルーツワインなどを開発し、その販路拡大に取り組んできた。そのほかには、果実の風味を生かしたソフトクリームや餅をはじめ米加工品などの商品も投入してきた。

(3) 商品力

- ・ 原料生産では、持続可能な循環型農業の実現を基本方針に、土づくり、自家製肥料の使用、減農薬への取り組みを継続的に進めてきている。原料からの差別化を志向している。
- ・ 加工品は、自家製造、そしてパッケージデザインなどを含め内部化を基本に、独自商品の開発を進めてきた。大学や行政との共同開発も行ってきた。多様な商品を製造し周年的に供給できる体制づくりに取り組んでいる。

(4) 市場戦略

- ・ 販路は、JAを通じた卸売市場出荷、生協などとの直接取引とともに、観光販売、アンテナショップでの販売がある。生鮮農産物と農産加工品とで販売チャンネルは異なるのであるが、基本は、販売チャンネルの多元化により、リスクの分散と新たな販路の開拓に取り組んでいることは共通している。

2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 非農業からの参入以後、一步一步、規模拡大と経営の多面化に取り組んできた。借地経営からはじまり、農地を取得して農協組合員となり、さらに、ハウス栽培の導入、研修生の受け入れ、観光農園の展開、加工場の設置、あるいは、地域の大学との連携、福祉農園への取り組みなど、絶え間ない経営革新に向けてチャレンジを実践してきた。
- ・ 従来型の農業者の発想ではなく、非農業者の発想を生かす方向で、試行錯誤を積み重ねてきた。社訓に「危機はチャンス」という言葉があり「失敗しないように」ではなく、「失敗することが大切」という発想が経営の根本にある。
- ・ 商品力や立地などの優位な条件を基礎に、販売チャンネルの多元化を進めることで、リスク分散や高付加価値販売を追求してきた。

図 2-46 20年前のビジネスモデル

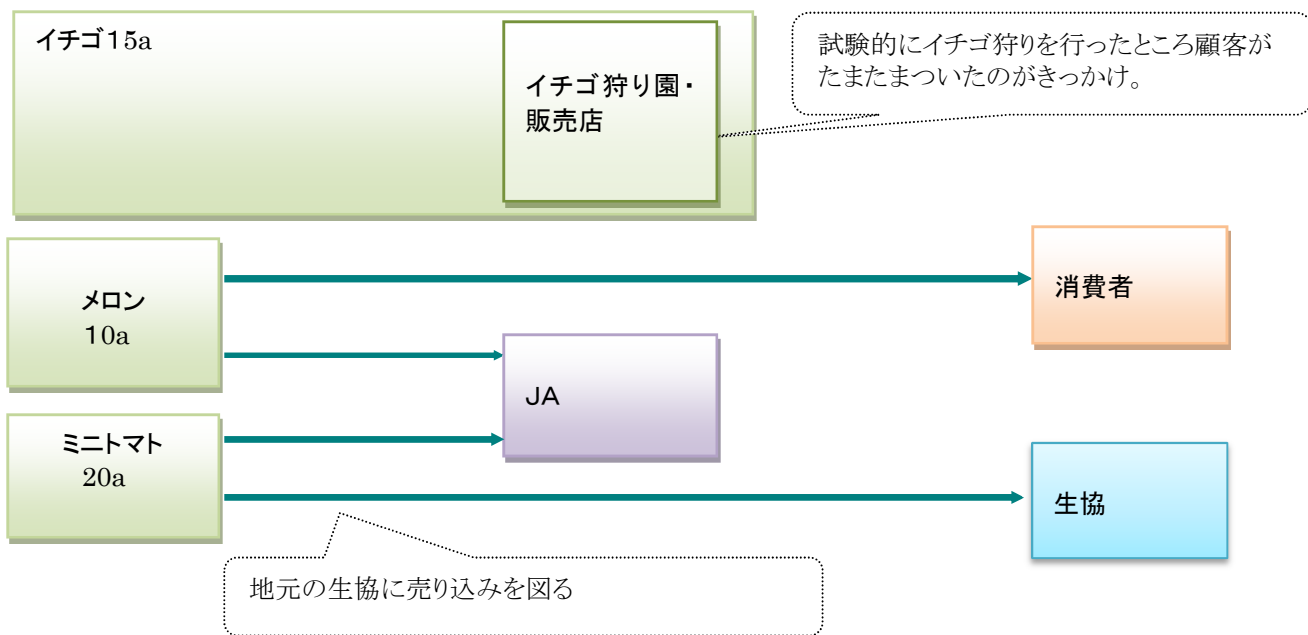


図 2-47 現在のビジネスモデル

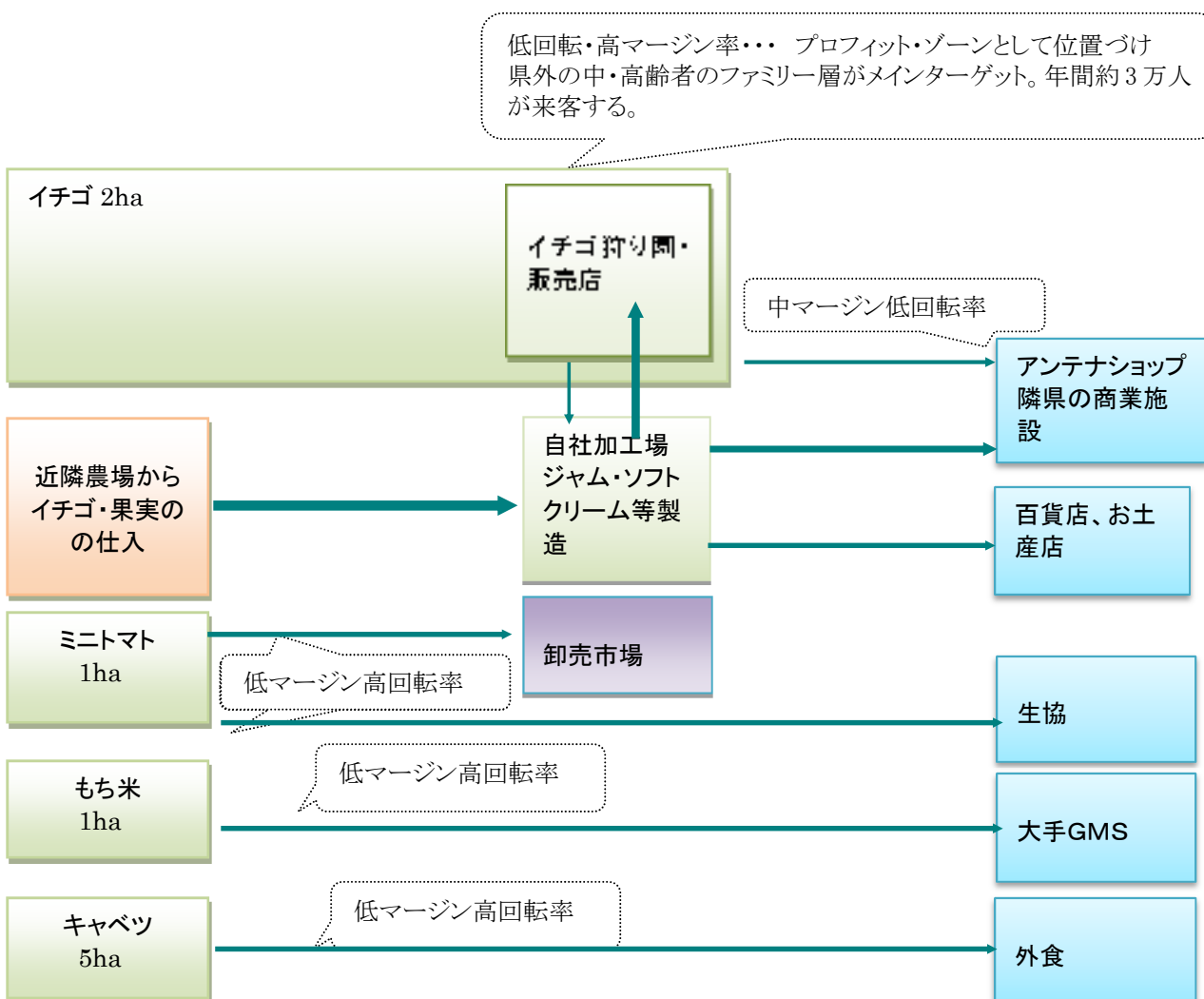
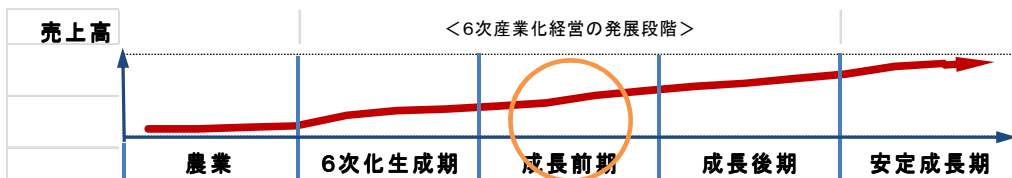


図 2-48 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ 販路の拡大に見合った原料確保のための対策。とくに、一定の品質や地域ブランドに合致した原料の安定供給を実現。
- ・ 加工施設の大規模化と「手作り」的な強みをどう調和させるのか。
- ・ 地域の観光シーズンに対応した、観光農園の周年化をどのようにして実現するのか。

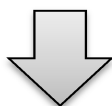


図 2-49 3年後のビジネスモデル

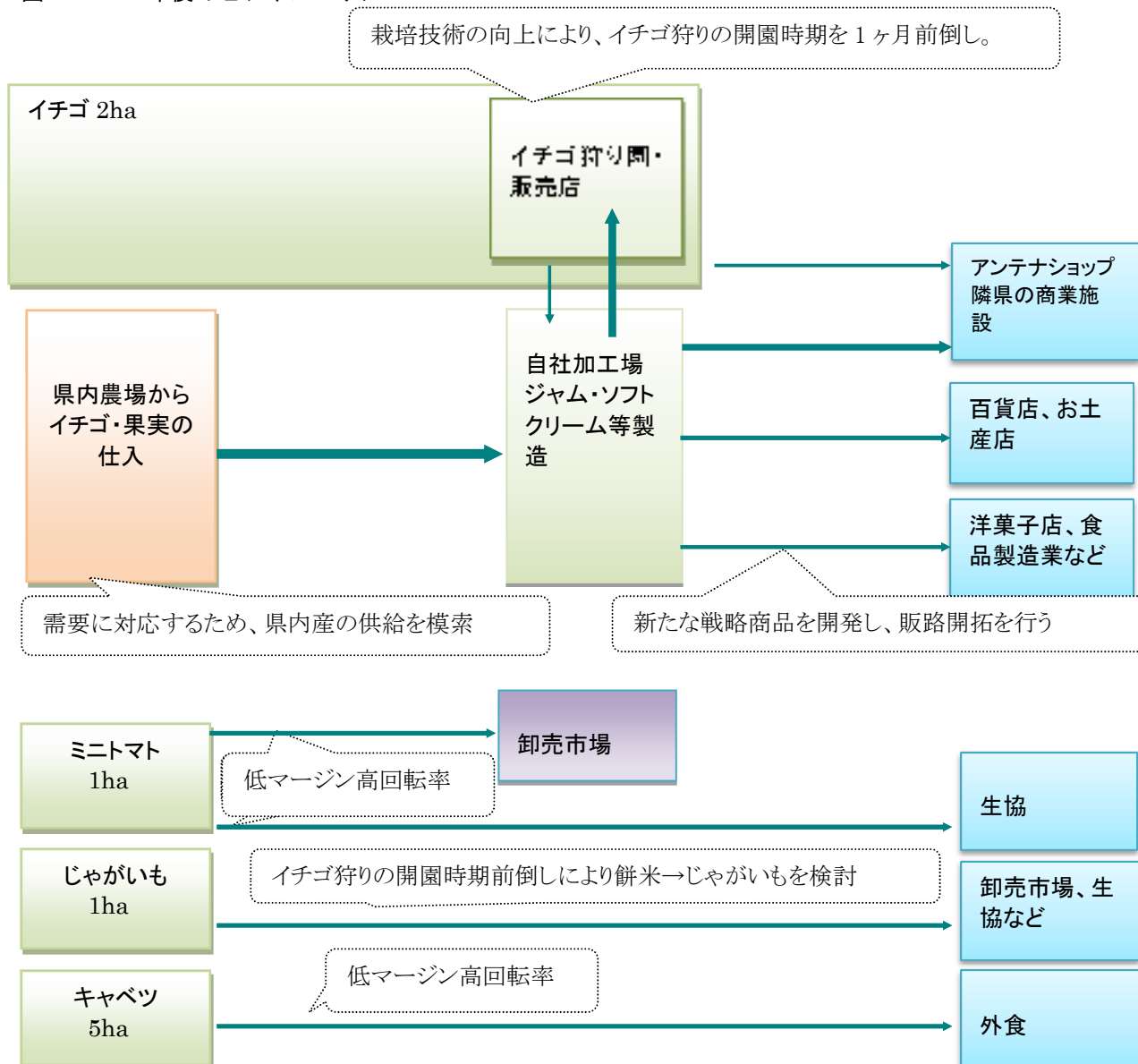


図 2-50 ビジネスモデル展開の類型

取組業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)
○	観光農園		○			○			○	
○	直売店		○			○			○	
○	加工		○			○	→		○	
○	販売	○				○			○	
○	農業(生鮮品)	○				○			○	

注:販売は、生鮮品・加工品であり、直売店以外の販売先は生協など

(多様なチャネルの開拓)

- 青果物の販売先は品目別に異なる。ミニトマトは、生協出荷と市場出荷とが半々である。生協との取引は、減農薬・減化学肥料、食味の良さから高い品質評価を得ており、事前値決めで一定価格での取引を実現している。一方、卸売市場出荷は、量を売り切ることが可能なチャネルとして位置づけている。またイチゴは、供給が過剰となる1～2月に主に生協の共同購入ルートでの販促に力を入れている。キャベツは、業務用として餃子メーカーに供給しており、コンテナ納品により労力とコストの削減を図っている。このように、品目別に複数のチャネルを組み合わせ、チャネル別のニーズに適合的な市場対応により有利販売を実現している。

(加工事業とマーケティング)

- 多種類の加工品を開発し、高付加価値販売を目指している。加工品の販路は県内が中心であり、道の駅や百貨店、物産館である。スーパーへの販売に限られる。厳しい価格条件や、商品によってはブランド・イメージの棄損への懸念があることによる。地方中核都市のショッピングセンターに小規模ながらも直営店を出店し、そのアンテナショップ機能により、直接、消費者ニーズを把握しながらブランド化に注力している。
- マーケティング戦略は、狭いエリアで勝負することを基本としている。これにより物流費や営業の投資を抑えることができる。長期的には、新規工場の設置を視野に入れている。だが、販路を全国に拡大すればするほどライバルが増える。ジャム市場は大手メーカーと多数の中小零細事業者による「群雄割拠」状態にあり、差別化とターゲティング戦略が欠かせない。
- 今後の商品開発の方向として、地域に供給力がある農産物を原料にした新商品を検討中である。例えば、イチゴの粉末加工品は加工業者にとっての利便性の価値が大きいが高価格がネックとなる。当然、需要者は、コスト重視の加工業者ではなく、結婚式場や高級ホテルなどに納品する業者に限定され、そのセグメントでの品質や価格の擦り合わせが課題となる。

- ・ 現状では、販路があっても大口需要に対応できない。売れているのに、原料が追いつかない。原料へのこだわりを重視することから「顔のみえる」取引で調達をしている。イチゴは域内での原料確保が難しくなっており、原料の集荷地域が広域化しつつある。地域ブランドを訴求する観点からも、今後の原料確保対策が必須である。

(観光農園・イチゴ)

- ・ 営業期間は1月から6月まででピークは春休みである。品種を組み合わせたり、栽培技術を改善したりすることで、収穫時期を前倒し開園期間の長期化に取り組んでいる。周年営業化の取り組みとして、かつて1haに鶏を放し飼いにする「たまご拾い牧場」を開設し、とくに孫を連れた高齢者をはじめ、「体験」を売るビジネスとして成功した。しかし、鶏インフルエンザの影響で閉鎖を余儀なくされた。この事業の意義は、採算ではなく、知名度の向上にあった。
- ・ 顧客は女性が主体で、そのほかに若いファミリー、カップル、帰省した孫を連れた高年齢者である。支出金額は高齢者ほど多い。売上を増やすには、それぞれのシーンに応じた演出が重要である。問題は、外国人観光客の激減である。
- ・ 周辺のイチゴ観光農園とは、良好な連携が取れている。利用者が土日・休日に集中するため、利用できないという消費者の不満を回避できるメリットがあり、相互に、客を奪い合う関係ではなく、客を紹介し合う関係にある。地域集積のメリットは、第1に消費者に安心感とブランド認知が広がる、第2に単独農家では受けられない地方自治体などからの支援が可能になる。
- ・ 観光農園事業を行うには、篤農家は必ずしも向かない。「他人を畑に入れたくない」からであり、農産物の「味」は大切だが、サービス業のノウハウこそが必須。

(経営評価)

- ・ 事業の柱は観光農園とジャム加工で、多角化により事業規模の拡大を図ってきた。
- ・ 事業規模は中規模であるが、営業利益率は高い。固定費を安定的に吸収する事業モデルが課題。
- ・ 経営体の強みとして瞬発力と機動力がある。社内に家族経営のよさを残しており、「目が届く」関係の維持を重視している。重要な仕事を若手に任せ、失敗も成功も、OJTが基本とのスタンスを採る。生産と財務がしっかりできる人材は必要。基本は、失敗することが大切で、新しいことにチャレンジする経営方針を採っている。

(木立真直、事務局)

事例 11 東北地域 「肉牛牧場を主体に観光牧場(イタリアンジェラート店)の展開」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- ・ 肉牛部門は、約 10,000 頭（預託含む）を飼育する大型経営である。
- ・ 抗生物質を一切使用しない。自社専用の指定配合飼料と県産稲わらで肥育し、預託も同様の飼育方法。
- ・ 自給飼料は牧草地 40ha、サイレージ用のデントコーン 30ha

(2) 直売店（イタリアンジェラート主体）

- ・ ジェラート店も 2 年目で集客力があり好調であり、軌道にのりつつある。
- ・ ジェラード、加工品も原材料は自社牧場産の素材の良さを活かしており、本物志向・自然志向を重視している。

(3) 商品力

- ・ 牛肉は、圧倒的な供給力、食の安全へのこだわり、品質の安定により、差別化があり、販売先からの信頼を確保。
- ・ イタリアンジェラートは、本格的な水準をめざしており、集客力がある。

(4) 市場戦略

- ・ 牛肉は、総合スーパーでは自社牧場ブランドにより販売されており、認知度が高いので、このサプライチェーン体制を維持。
- ・ 牛肉は取引先から信頼を確保しており、精肉は自社農場ブランド化により、認知度が高い。
- ・ 肉牛生産は預託も含めて品質・衛生管理が徹底しており、取引先から評価が高い。
- ・ ジェラート店は地域の人々へのやすらぎを提案することをねらい、現在は利益を無視。

2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 肉牛部門は、約 10,000 頭（預託含む）を飼育する大型経営であり、抗生物質を一切使用しない。品質・衛生管理を徹底し、安全安心の観点から取引先の信頼を確保している。
- ・ 肉牛は大手食肉卸を主体に出荷販売しており、販売価格は 60 円/kg のプレミアムを獲得している。うち、一部の精肉は大手量販店において自社牧場ブランドで販売されており、自社牧場ブランドの認知度が高まりつつある。
- ・ このように圧倒的な供給力、食の安全へのこだわり、品質の安定により、販売先からの信頼を確保することにより、経営安定を築いている。
- ・ 肉牛経営の安定を基盤とした上で、イタリアンジェラート店を出店する。立地環境が素晴らしい牧場内に構え、本格的なジェラートをめざしており、集客力がある。また、自社牧場ブランドの加工品も品揃えしている。

図 2-51 7年前のビジネスモデル

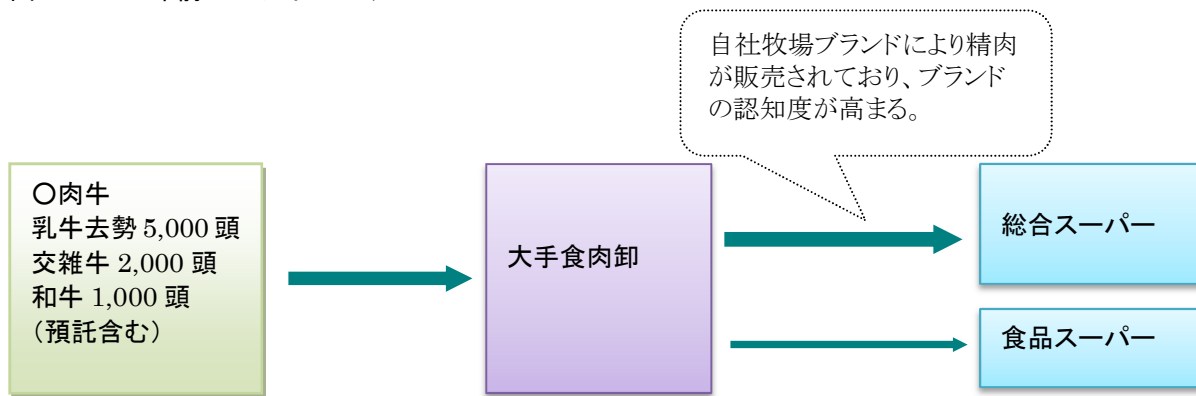


図 2-52 現在のビジネスモデル

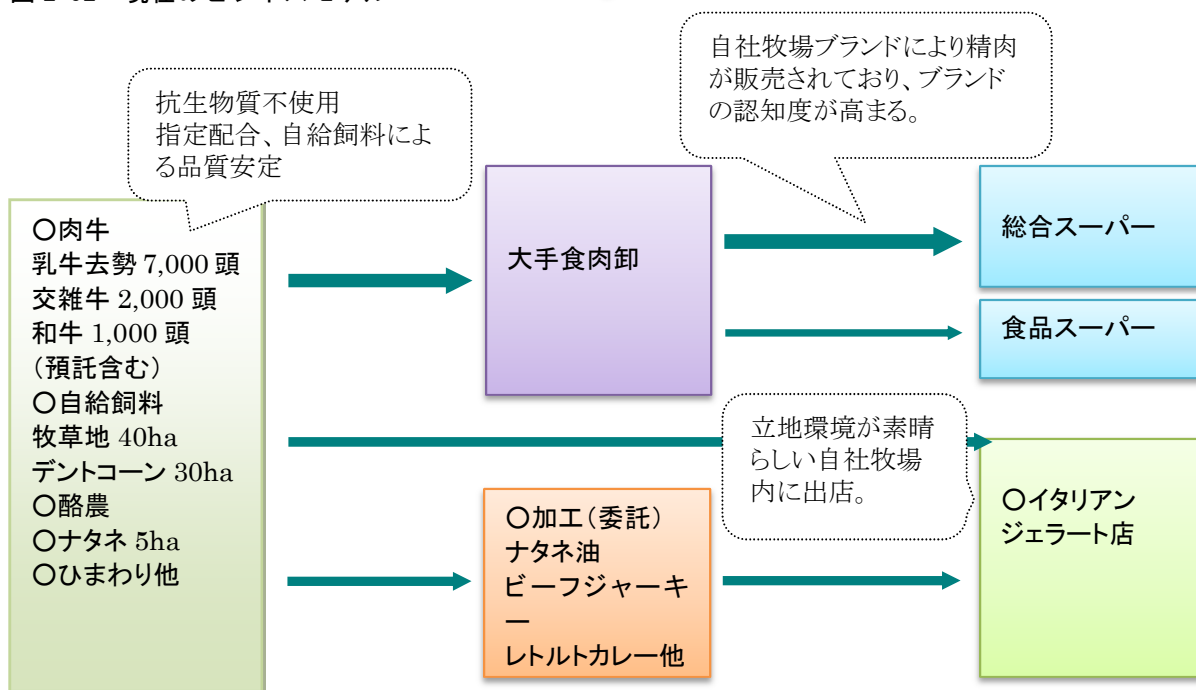
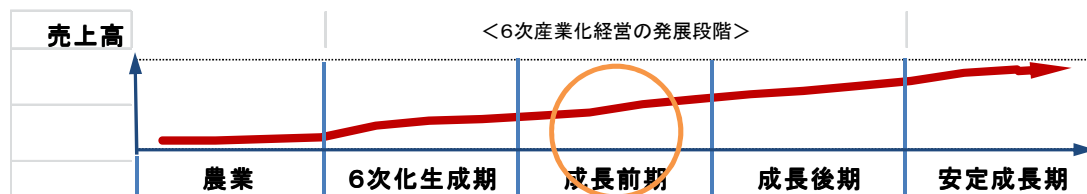


図 2-53 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- ・ 肉牛部門は生産及び出荷販売体制が安定している。飼料高騰やもと牛価格変動など外部要因が大きいなか、今後は直営・預託の規模拡大など検討する必要がある。

- ・ 加工品は、自社牧場ならではの1品を作り上げることで、ブランド価値を高める
- ・ ジェラート店は、集客対策として、顧客の囲い込み、フェアイベントを定期的に打つことが重要。
- ・ 新規開店予定のレストランのメニュー提案は自社牧場の素材を活かすことが重要。
- ・ 従業員数が増加するなか、今後は人材育成や各部門のマネージメントが課題となる。
- ・ 各商品のパッケージデザインはよいが、今後は、デザインコピーなど統一し、農場ブランドを高めていく必要がある。
- ・ 大手食肉メーカーの委託生産から独立して、独自の販売ルートを確認するが、この委託生産からの独立・転換が、当社の基本的な経営精神を蘇生したようである。この独立体制の確立には、地元農家に対する委託生産体制が確立し、ユーザーとの大型取引が整備されたことである。これを可能とした要因は、当該企業が地域において、日頃から多くの農家と協調していたためと考えられる。
- ・ このような、地域内における地域密着の精神が、地域の人々の信頼を確保し、引き続いて実施した、ジェラード生産とジェラードの直接販売を成功に導いたと言える。いわゆる地域密着型の経営方針が功をなした。
- ・ 引続いて成長するためには、地域の資源と地域住民とのさらなる接触・協調・共生がますます必要とされる。乳牛で成功したブランドに加えて、ジェラードのブランド、さらには、環境として地域内外の人々に知ってもらうことである。
- ・ 将来的には、食肉を使用した“惣菜品”の生産・販売が企画されている。この惣菜品は隣接するレストランで消費者に提供される予定である。これは、ジェラード販売と同じ手法である。この場合も地域との密着が大きなポイントとなる。

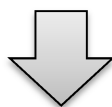


図 2-54 5年後のビジネスモデル

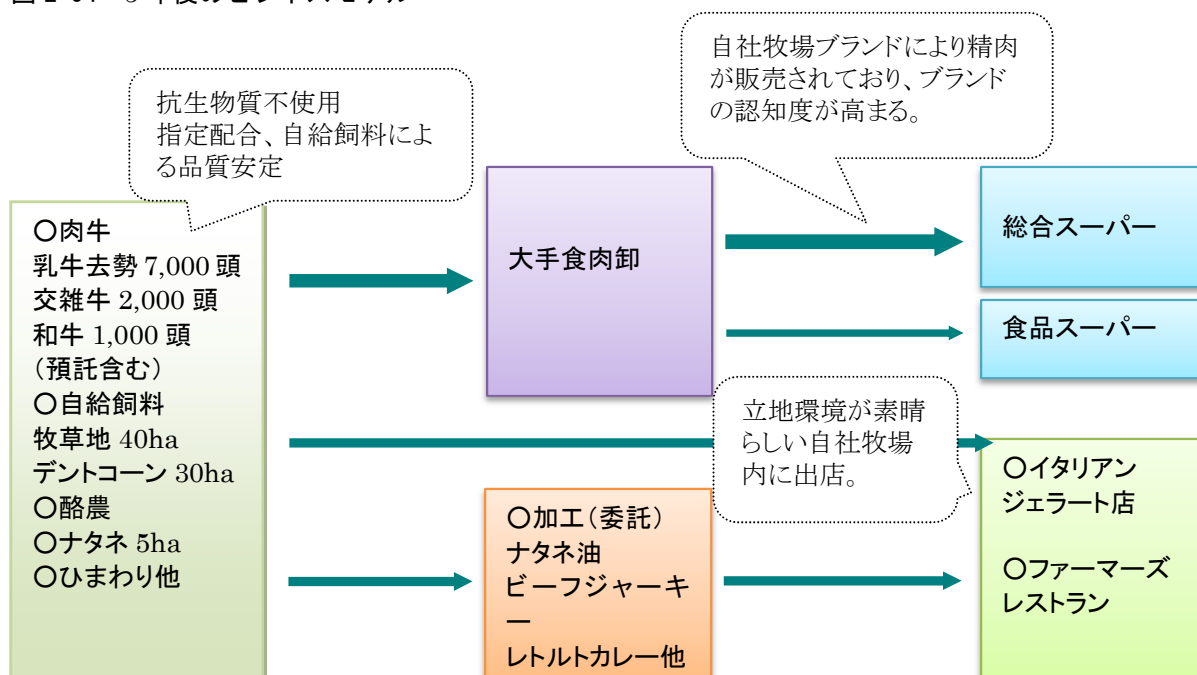


図 2-55 ビジネスモデル展開の類型

取組 業種	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準 クラス	プレミ アム	生成期 (小)	成長期 (中)	安定 成長期 (大)
四年 導入	温泉レストラン	→				→		→		
○	直売店 (ジェラート)	○					○	○ →		
	加工									
	販売									
○	肉牛、酪農	○				○				○

○：販路の拡大が目的での販路拡大、矢印：販路の拡大が目的での販路拡大

(芝崎希美夫、事務局)

事例 12 関東地域 「酪農を基盤とした牛乳乳製品の直販事業」

1 ビジネスモデルの概要

(1) 農業生産

- ・ 酪農経営は、10年前は成牛30頭程度であったが、安定基盤を築くために中長期的な計画に基づいて規模拡大に取り組み、現在は成牛160頭、育成牛が100頭となっている。
- ・ 酪農経営のポイントは、まず、給餌、除糞、搾乳などにおいて衛生管理の徹底したストレスの少ない環境づくりを実現している。牛舎やストールについても牛の動線を考慮し、ストレスが少ないように配慮している。これらを実現するための作業体系の徹底とその効率化を図っている。

(2) 加工

- ・ メイン商品は、自社牧場などの生乳を原料とした瓶入りの低温殺菌牛乳、ヨーグルト、チーズ、バターである。直近では特にチーズ及びバターの売り上げが好調となっている。
- ・ 製造については、製品のロット、設備投資、製造コストを勘案し、大規模ではなく品質訴求の乳業メーカーやチーズ工房に委託している。

(3) 商品力

- ・ 牛乳乳製品のおいしさは、牛の健康からという信念をもち、特に牧場の衛生管理、乳牛の飼料と健康に留意した飼養管理を行っている。
- ・ 特に牛乳は、瓶入りの低温殺菌で自社牧場や特定化された地域内牧場の原料を使用し、自社牧場ないし地域ブランドを訴求しながら、差別化を図っている。

(4) 市場戦略

- ・ 主な販売先は、卸売としてJR駅売店、高速道路サービスエリア、ホテルなど、そして直販は宅配、ギフトである。
- ・ 酪農教育ファームや地域のブランド化の取り組みなどを通じて、地域内外において牧場ブランドの認知度は徐々に高まっている。

2 ビジネスモデルの確立要因

- ・ 酪農の規模拡大を着実に進め、経営基盤の安定を図ることにより、アグリビジネス（6次化）参入のモデルを築いている。約10年間に成牛30頭から160頭まで規模拡大し、同時に飼養管理の高度化・効率化、衛生管理の改善などを図り、成果をあげている。
- ・ 商品は、牛乳、ヨーグルト、チーズ、バターであり、すべて自社牧場ブランドで統一し、ブランド価値を高めている。なお、製造は、コストや設備投資の観点から、委託により行っている。
- ・ 販売チャンネルはJR駅売店、高速道路サービスエリア、ホテル、そして宅配、ギフトなどであり、いずれの場合も自ら納品し、顧客とのコミュニケーションを図りながら、販売動向や顧客ニーズ情報の把握に努めている。
- ・ 観光地であり酪農地帯であるという立地環境を活かし、本物志向の牛乳を消費者に自ら提案している。

図 2-56 10年前のビジネスモデル

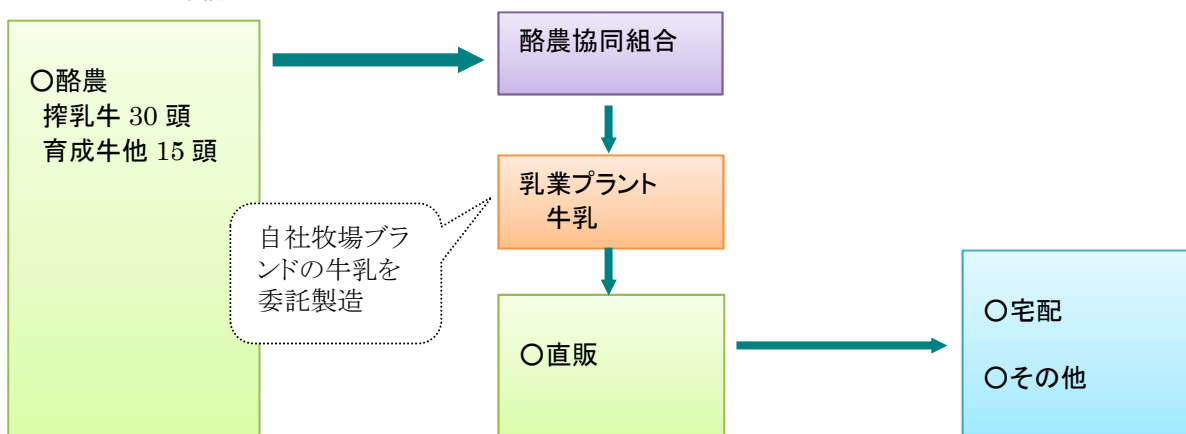


図 2-57 現在のビジネスモデル

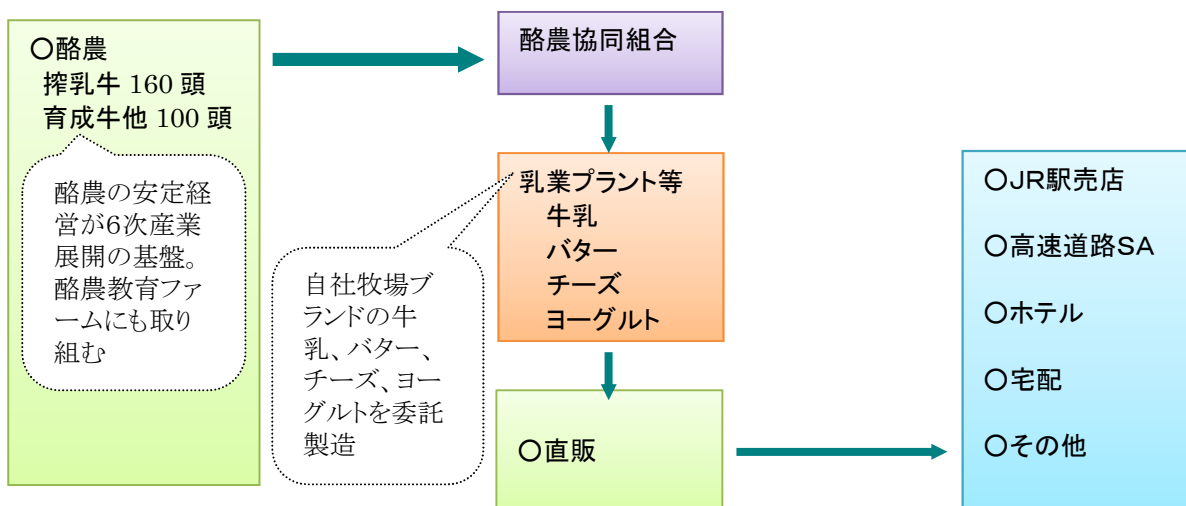
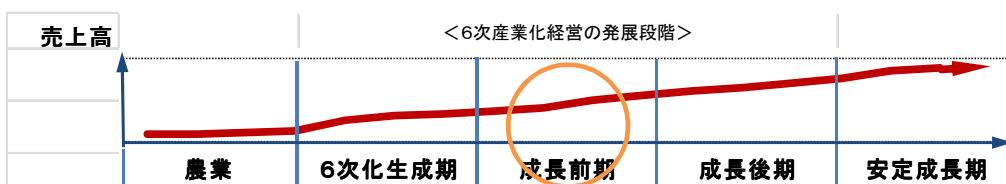


図 2-58 現在の経営発展段階



3 成長戦略に向けた課題

- 酪農経営については、第二牧場を整備中であり、成牛 300 頭以上のメガファームクラスの規模拡大を目指している。
- 酪農経営の飼養管理技術の高度平準化、効率化、また、衛生管理の徹底、ストレスの少ない環境づくりなど、規模拡大の基盤が整っている。一方で、雇用の拡大に伴う従業員や研修生の研修が課題となる。
- 第二牧場は、観光地としてインターから至近であるなど、その立地に恵まれていることから、酪農の資源を活かした牛とのふれあい、芝生広場プラスアルファとして、直売店、カフェ

ェなど6次化の領域は大幅に広がりうる。現在、6次化戦略について具体的に検討中。

- ・ 自社牧場ブランド価値を高め、事業展開していくための基本カテゴリーは、現在の牛乳、ヨーグルト、チーズ、バターである。販売量の増加やアイテムの拡充に伴い、委託製造継続か一部自社製造かが検討課題となる。



図 2-59 3年後のビジネスモデル

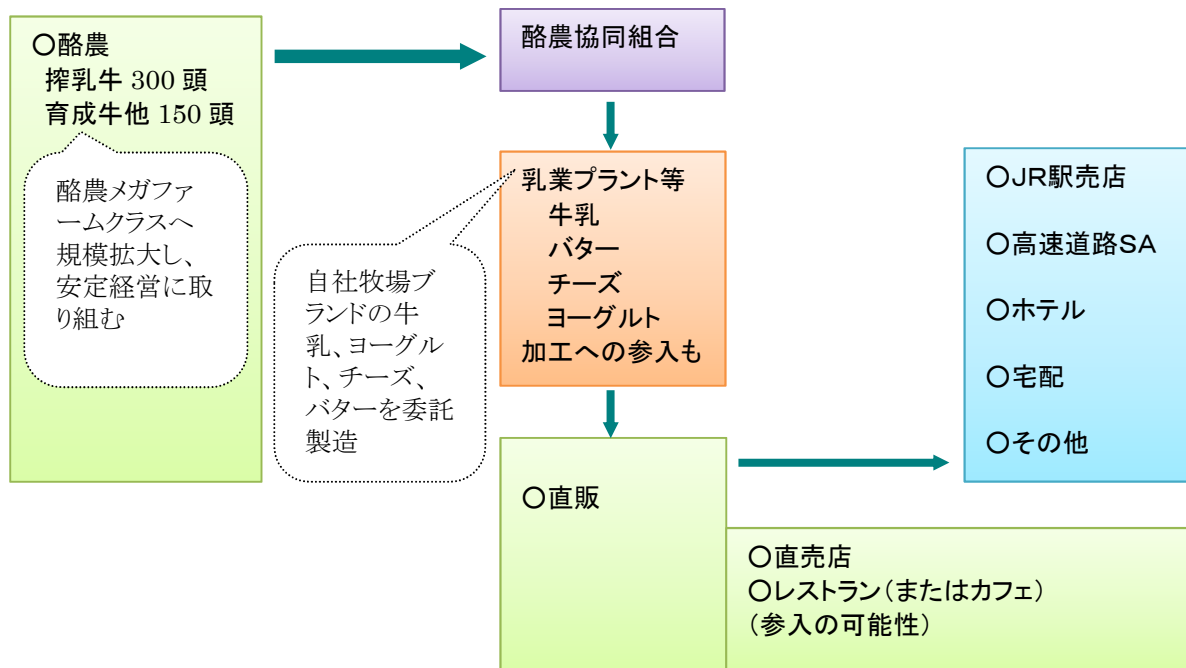


図 2-60 ビジネスモデル展開の類型

取組 方針	主要事業	市場領域			商品の価値基準			発展段階または規模		
		地域	都市部	大都市部	低価格	標準クラス	プレミアム	生成期(小)	成長期(中)	安定成長期(大)
	農家レストラン									
	直売店							検討中	→	
○	加工	○					○	○	→	
○	販売	○					○	○	→	
○	酪農	○								○

- ・ 当牧場は、きわめて順調に成長過程を歩んでいる。その成功要因は、一言でいえば、時代の変化を先取りしたことにある。全体として酪農経営が衰退傾向にあるなかで、次のような強みを基礎に、成長の機会を見出してきた。
- ・ 第1に、経営者ないし後継者問題がクリアされている。現在の経営者は脱サラし家業を継いでおり、さらに後継者もすでに確保されている。
- ・ 第2に、この点とも関連して、脱サラした経営者がサラリーマン時代のノウハウを酪農経営に持ち込んだことである。例えば、牧場では臭気問題は避けられないことと捉える向きがあるが、経営者はこれを問題視し、脱臭方法を考案することで解決に取り組んだ。
- ・ 第3に、優れたチャネル戦略である。情報関連企業でスキルを磨いたこの経営者は、高速道路のサービスエリアと鉄道の駅構内が、巨大な成長市場であると捉え、この販路の開拓に取り組み、また、自社売店を設立し直接、小売販売事業を展開している。
- ・ マーケティングにおける価格設定は、小売価格を基準にするのではなく、オープン価格方式を採用し、販売者の自由裁量に委ねている。販路別にコスト構造や販売力が異なることから、取引相手の裁量を保証する合理的な対応である。
- ・ 宅配事業は、顧客数が必ずしも多くはないが、それゆえ、自ら配送を担当しながら、顧客との情報交換とコミュニケーションの強化を図っている。
- ・ 経営状況はきわめて順調であるが、中規模経営からメガファーム経営に移行する過程で、いくつかの問題が生じることになる。一つは、原料問題、特に飼料問題が経営を大きく左右する。調達先の変更等が考えられているが、これをいかに解決するかである。二つは、メガファームの仲間入りをすることにより、当然、販売競争が激しくならざるをえない。経営の組織化・効率化がより一層進められねばならない。三つは、現在の加工品販売は、供給エリアは地元中心に限定されている。大規模化により、より広域市場を対象とするマーケティング戦略への転換とそれを支える体制が求められることになる。
- ・ 現状では、中堅乳業メーカーとの連携により、高品質牛乳の製造を委託し、自社ブランドで販売している。長期的には、加工品のより広域的な市場対応を行う段階に入ると、製造の内部化をはじめ、原料生産、製造、物流、販売にいたるシステム化が課題となる。

(木立真直、芝崎希美夫、事務局)