

## 虫の目線で地域ブランドづくり

河合 博

### 1. 自己紹介

私は今、神奈川県環境農政部の、かながわ農林水産ブランド戦略室長という立場で農林水産品のマーケティングを担当しております。といっても、元からの公務員ではなく、民間出身の3年契約の公募任期付職員として働いており、あと1年半契約期間が残されている状況です。前職は、これも公募任期付職員で、長野県で田中康夫さんが知事の時に採用され、2008年3月まで4年間勤めました。その当時は、林務部参事という肩書きで主に木材の新しい用途や製品開発、販路開拓等出口戦略を担当しておりました。それ以前は、民間として地方の名産品を都内の有名デパートで販売する会社を経営したり、販売に関わるさまざまな職業に携わってきましたが、杉や檜で家具を作り販売する仕事に関わっていたとき、「森を元気に、自然を大切にする」ことが自分のやりたい仕事だという思いが自分に生まれ育ってきました。そんな背景から、長野県の任期付職員に応募したのでした。林務部では、間伐材の使用を量的に拡大することで森の整備を進める課題に挑戦し、長野県特産のカラ松を新しく合板向けに活用するなど一定の成果を収めておりました。しかし、里山で生活を営む小規模の森林所有者の方々が高齢化し跡継ぎもない状況では、間伐費用が持ち出しになるなら森をそのままに捨て置いても仕方がないとするのを責められないと感じ始めていました。将来にわたって森を守っていくためには、里山での暮らしが生き活きと元気づく必要があることを、現場を巡っ

ては痛感し、農業のことを知りたいと思っていました。長野での任期も終わりに近づいたころ、神奈川県で農産品のブランド力を強化するため任期付職員の募集があることを知り、大消費地での地場産品の流通と都市農業のありようが、その対極にある里山の活性化を考える上で参考となるのではという期待を抱きながら応募し、採用いただきました。

## 2. かながわブランド

以上の経緯で、現在神奈川の農林水産品のブランド化や販路整備等の出口戦略を担当しておりますが、データをもとに論理的に話を進めるには力不足ですので、現場で感じたこと、考えたことを中心に、現場で滑った転んだをしている虫の目線でお話を進めさせていただき、地域ブランドはどうあるべきなのかについて、考えをまとめてみたいと思います。

それでは、今担当しております「かながわブランド」からお話をさせていただきます。

このブランド制度は、今から14年前に、県下5地域の地域センターの担当課がその地域を代表する農林水産品を選び、販売拡大による農業振興を目指してスタートしたもので、3年後に全農神奈川、JA神奈川中央会を加えて協議会を立ち上げたと聞いています。そのとき、ブランドの要件や組織体制等を定めるなどした上で、各地域のJAを単位にブランド対象品を新たに募集し、販売促進活動に補助金を出し制度を拡充してきたようです。対象品は、野菜、米、林産品、果実、花卉、畜産品、農産加工品、水産加工品に分かれ、現在61品目99ブランドの製品が登録されています。登録期間は5年間となっていて、07年度が5年目に当たるタイミングに合わせ、農薬等防除履歴などの記録の報告を義務付けるなど安全面での要件を追加しています。この

「かながわブランド」の強化が、私のミッションの一つです。

### 3. 自治体のブランド認証制度

「かながわブランド」も認証制度の一つといえますが、それは「三重ブランド」のように、認定委員会を設置するための条例を作り、ブランドとして認めるか否かを認定委員会に諮問し、認定基準に基づいて選定するというカッコリとした認証制度ではなく、主に地域のJAが推奨する生産品を県や生産者団体といういわば供給側が書類上審査して認証するというものです。お気づきのように、消費者からの評価というブランドとしての基本的要素が欠けた認証制度ということがいえます。つまり、イメージアップ戦略のブランド認証で、かつ、このブランド品の特徴はこれだとはっきり云える製品が少ないため、県民の認知度も20%代と低迷しております。

当初私は、生産者側からのイメージアップ戦略から消費者視点のマーケティング戦略への転換をはかる為、「かながわブランド」を一度リセットして、三重ブランドのような制度の導入を考えました。しかし、すでに14年の歴史もあり、また、個人やグループでしっかりとした物作りに携わっているけれども、自らの生産品をブランドにするだけの余力がない方々が、圧倒的に多いのです。現場を回り、生産者の方々が「これはかながわブランドに認定されているんですよ」と紹介してくださるときの、多少自慢めいた感じに接し、そういう方々の生産品をイメージアップするための、「ブランドのプラットホーム」とも言うべきものの方が適当ではないかと考えが変わってきました。

自治体のブランド認証では、差別化できる個性ある新しい生産品のみならず、例えば松坂牛などいまさらブランド認証がなぜ必要なのかと思える製品の認証もしないわけにはいきません。更に考えを詰めていきますと、自治体の認証によって確かに製品の信用力は増すかもし

れませんが、販路拡大などビジネス支援に直接関わらない認証行為に時間と費用とエネルギーをかけることが、売れる製品づくり、もうかる農業に繋がるのか、疑問に感じてきました。

そういうことを踏まえ、かながわブランドは、制度開始から14年経っているので制度疲労もあり、消費者目線を入れる必要もありますが、リセットではなく、時代に適応した制度へのリフォームをおこない、安心して買える「かながわブランド」という評価をいただくようなプラットフォーム的な方向性を目指したいと、今関係者と協議しているところです。

ところで、自治体ブランドでとても参考になるのは、「みやぎブランド」の3つの基本戦略です。それは、

1. 特徴ある商品作り～商品ブランド認証制度の推進～
  2. 信頼される産地づくり～定時・定量・定質出荷の実現～
  3. 安定的な取引づくり～商品ブランドの戦略的な販売対策の展開～
- となっています。1には、商品ブランドごとの目標基準を明確にすることにより、生産者にとっては「目標基準」、消費者にとっては「品質の証」という基本コンセプトを生み出しています。2には、流通に欠かせない要件があり、特に「定質」という徹底した品質管理を求める姿勢が評価できます、また、ブランドづくりには欠かせない「産地のブランド化」、つまり、商品は産地を切り離しては存在しないという発想から、「商品+産地のブランド化」の視点は評価できます。3は、大変重要な要素です。産地間連携による周年出荷体制や食品メーカーとのコラボレーションによる宣伝により、安定的な取引の構築を目指していますが、出口戦略のないブランド化は生産者に利益を還元できず、長続きしませんので、この点は重要です。具体的な活動として、東国原知事をフル活用して東京、大阪、神奈川などでトップセー

ルスを頻繁に行っています。この宮崎のブランド戦略は、ブランドの認証だけに留まらず、生産、流通、販売まで戦略的に制度化されていることです。懸念されることは、長野県でも田中前知事がデパートやスーパーなどあちこちでトップセールスを行い、販売者側は知名度を活かし売り上げ増が見込めるので大変協力的でした。しかし、その後をフォローする体制が県の方になかったため、取引が続いているものはありません。したがって、東国原知事が離れたときに、しっかりとした流通販売体制が残っているか、この点が、出口戦略が成功するかどうかの分かれ目です。

この流通販売体制の構築で、東国原さんのような知事がいない自治体に参考になるのが、秋田県農林水産部の動きです。

県庁の「秋田の食販売推進課」にマーケティング担当者を配属し、量販店や中・外食企業を営業訪問させ、商談事案を県として集約し、JAなどに仲介し販路拡大などの成果を出しているところです。

「みやぎきブランド」の3にある安定的な取引づくりにこのような行政マンが営業マンになるような、今までの行政から一歩踏み出す取組があれば、実効性もより担保されると思います。

さらに、もう一つ指摘しておきたいのは、行政の関わる地域ブランドづくりは、どうしても供給側からの発想から抜け出せないことです。みやぎきブランドでもそうですが、商品づくり、産地づくり、流通づくりは川上からの流れです。ブランド作りとは「消費者の評価を高めるには何をするか」という発想から制度を構築する必要があると思います。行政は国も県も産業政策として地域ブランドづくりを捉えるので、どうしても生産者側からの発想になるのです。もちろん、消費者目線を意識しますが、基調が生産者目線なのです。

この点でも秋田方式では、担当者が販売の現場に入って消費者の好みや動向などに関心を寄せざるをえないため、消費者からの評価を高

める視点から課題を考えるようになり、その課題解決のために、「行政の支援は何か、どういう施策が有効なのか」を考える方向で問題が解決されるようになると思われます。神奈川でも、かながわ農林水産ブランド戦略室が10月16日から稼動いたしました。消費者と生産者を繋ぐ営業活動をしっかり行い、虫の目線から課題を一つ一つ抽出し、鳥の目線につなぎ、それらを解決していくつもりです。

#### 4. 地域ブランドがなぜ必要になったのか

今まで、かながわブランドと他の行政のブランドづくりを比較しながら、地域ブランドが目指す方向や課題を述べてきたつもりです。ここで、少し基本に戻って、地域ブランドづくりがなぜ話題になっているのか、考えてみたいと思います。

もともと、地域の農水産品はその地の八百屋さんや魚屋さんを通してローカルに消費されていて、ブランド品はハレの日や贈答品などに使用する以外、日常生活で必要ではありませんでした。1955年から1973年までの18年間の日本の高度経済成長期に、都市部に人口が集中し、その需用を満たすため輸送手段も充実し、生活様式や情報の伝達手段が急速に変化していきました。対面販売の八百屋さん、魚さんに代わり、スーパーマーケットの売り場には、知名度のある製品が並びました。豊かになった消費者は「物」を買うことから、その製品の持つ「付加価値」を買うように時代とともに変わっていきました。

こういった時代に農産品に付加価値を付与することで先駆けとなったのが、有名な「博多万能ネギ」で、流通で扱いやすい包装をネギに施し、首都圏の市場に対し「航空便」で輸送し「採れたて新鮮」というコンセプトで大ヒット商品にしました。この成功事例を見習い、人口移動で地域の需要量だけでは苦しくなった地方の生産地が、打開策の一つとして、大消費地での販売力を強化し、有利な取引条件を求め

るため、こういった差別化による付加価値を高める、いわゆるブランドづくりを始めました。生活が豊かになり、物ではなく付加価値を買う消費者の購入意識の変化や大都市への人口集中により地方の埋没化を打開する方策として、供給者側が優位性を得るための差別化戦略として、地域ブランドづくりに取り組んできたといえると考えています。

## 5. 地域ブランドの成功事例

ここ数年、通信販売の発達や大消費地における販路拡大をめざしたアンテナショップの展開、トップセールスなど、地域のブランドづくりが、顕著になってきました。地域ブランド品として、別格の夕張メロン、上勝町のいろどり、馬路村のゆず、宮崎のマンゴー、新潟のルクチュエなど枚挙に暇がありません。これらのブランドに共通するのは、希少価値や、開発に関わる物語性、独自の品種や生産方法などによる格段に優れた品質や食味など、それぞれが付加価値を売りにしています。行政の関わるブランドづくりについては改めて後述いたしますが、ここで目線を変えて、こういった成功事例はどのようにできたのか、誰が関わっているのか、各地の事例から見てみたいと思います。

先ず、福島県のJA伊達みらい農業協同組合が取り組んでいる「伊達の蜜桃」の事例です。卸売市場では普通、味より桃のサイズが重視され大玉に高値がつき、伊達市産の桃は、山梨産にも食味や糖度では負けないけれど、生産量の多くが中玉で小ぶりなため、値が低く、全体の売上額が伸びず頭打ちになっている課題があったそうです。そこで取った作戦が、糖度15度以上のものだけを4個入りパックにし、『伊達の蜜桃』の特性ラベルを付け、1パック398円という生産者による定価販売を押し通し、流通段階で差別化を図る戦略をとりました。マスコミでも取り上げられ、徐々に指名買いも増え、ブランド化を始めて2年目に、東京三越で、山梨県春日井市の桃と肩を並べて、大玉



6個桐箱入りが1万円で販売されるようになったそうです。

当初、選果してから、4つ単位のパックに詰め『伊達の蜜桃』の特性ラベルを付ける作業に対し、作業負担が増えコストアップと生産者は後ろ向きでしたが、売上げが伸び手取りが増えてくることが実感されてくると、そういう姿勢が変わっていったそうです。また、生産者間で、より良い食味を生み出す技術の共有という流れも生まれたということです。

ブランド化するために名前をつけることは基本中の基本ですが、面倒だ、手間だということでチャンスを失っている生産者には耳の痛い話です。

次に、JA 全農長崎が取り組んでいる、させば温州みかん『出島の華』のケースを見てみましょう。みかん産地としては200年の歴史があり、みかんは長崎県を代表する特産品のひとつであるけれど、全国シェアは8%に留まり、凋落傾向にありました。そこで、生産者とJAが協約を結び、有機肥料の使用とシート栽培など生産方法の技術開発を行い、統一栽培基準を設けました。糖度14度以上、酸含有量1%以下という飛び抜けた選果基準を設け、食味検査を通ったものだけを厳選し、『出島の華』ブランドで平成11年度に売り出しました。生産量は32トンと少ないけれど、他のみかんの3倍の値段で流通しており、通販の人気商品にもなっています。又、生絞りジュースは千疋屋の定番商品となりました。糖度12度以上のものには、『味っ子』という第2ブランドをつけ、大手スーパーの定番商品としました。

飛びぬけた糖度を実現する食味の向上による差別化戦略が功を奏したケースといえます。

もう一つ事例を挙げます。徳島県佐那河内村の『ももいちご』で、贈答用に一粒千円で販売されています。溢れんばかりの果汁と形が桃のようだというのでこの名が付けられたようです。この『ももいち



ご』の品種は愛知2号といって、愛知県で開発されたもののようですが、愛知県ではうまく育たなかったということで注目をされなかったようです。経緯は調べていませんが、大阪中央卸売市場の大阪中央青果という集荷卸売り業者さんと36戸の村の農家さんとの共同プロジェクトで始まったということです。普通一株20～30の花が咲きますが、4～5まで摘花し、一粒に栄養を凝縮させた生産をしています。また、佐那河内村は山の中で、日照時間が短く、昼夜の寒暖差があるので、時間をかけて栽培をして、いちごがじっくりと熟すなど、いちごに独自の特徴を与えるよう生産方法にいろいろ工夫を施しています。

このケースで興味を引く事柄は、愛知2号という他県でうまく栽培されなかった品種であったこと、販売事業者が関わっており生産者が販路を開拓しなくてもいいということ、そして、佐那河内村は日本のどこにでもありそうな山村であることです。こういう背景でブランド化が成功したことに興味を持っていただきたいと思います。

以上の成功事例が示唆していることは、

1. ブランド化には生産者や生産団体が主体的に関わっていること。
2. 生産者が自ら品質基準を設けたり、生産技術を共有したりしていること。
3. 販売業者が関わったり、認知されるPRの仕方を工夫したりしていること。
4. 地方自治体の認証制度が関わっていないこと。

などではないでしょうか。

## 6. 湘南ゴールドのブランド化

次に私が今取り組んでいる柑橘類のブランド化について説明し、どんな課題を抱え、何に悩んでいるかをお話ししていきたいと思います。

神奈川県がみかんの産地であることは余り知られていません。小田原から根府川、湯河原にかけての太平洋岸は、平地が少なく温暖な気候のせいで江戸時代からみかんを生産していました。1964年には、湯河原の大津さんという方が品種改良された大津4号という優れた品種も生まれています。日本全体では現在100万トン余りのみかんが生産されており、神奈川県が生産量は3万トン弱で、一位の和歌山県の約9分の1です。高度成長期には全国で300万トンまで生産が増え、黄色いダイヤとも言われた時期がありました。根府川ではこの時代、相模湾でぶりもたくさん獲れ、みかんの売り上げと合わせてお金持ちがたくさん生まれたと聞いています。残念ながら、今ではみかんの価格が極端に下がってしまい隔世の感があり、後継者も育たず、放棄地もたくさん見られます。

高度成長期が終わった1975年に、みかん生産は過剰となり、グレープフルーツの輸入自由化などが切っ掛けで価格が暴落したことを受け、国は減反政策をとり、みかんの栽培地を大幅に縮小いたしました。神奈川では、多品種の柑橘類が1年を通して採れる生産体制への移行を目指し、でこぼん、ネーブル、レモンなどの生産を手がけました。そういった柑橘類の中で、さわやかな独特の香りとさっぱりとした食味の「黄金柑」は、沿道販売で人気がありましたが、形が小さく皮がでこぼこしていたため市場販売は見込めませんでした。そこで、県の農業技術センターが、温州みかんと掛け合わせをして、12年の歳月をかけ、両方の良さが安定的に出る品種の開発にこぎつけました。『湘南ゴールド』という名で品種登録をし、平成18年に初出荷をしたところ、大変評判がよく、平成20年に至って、松沢県知事が湘南ゴールドのブランド化をトップダウンで指示されました。私が神奈川に来て最初の仕事は、知事が横浜高島屋で湘南ゴールドをトップセールスするお手伝いでした。小田原、箱根など県西地域の観光再生が課題の一つで、

その観光資源の一つとして湘南ゴールドのブランド化がとりあげられたわけで、私の担当となりました。

生産量がまだ7トン前後でかつ生産時期も3月から4月にかけての1ヶ月ですので、販売先を拡げると砂に水を撒くようで、消費者に認知されないまま終わってしまうリスクがあります。また、前述したかながわブランドと違い、開発にまつわる物語、独自の香りや食味、神奈川オリジナルの品種など、湘南ゴールドにはブランドとしての潜在力がある点で、ブランド化の可能性が大きいと判断しました。

そこで「期間と地域を限定した販売戦術により、希少価値を訴求すること」を基本販売戦略とすることにしました。

具体的な戦術としては、

○当初の3年は神奈川県内の販売に限定し、都市部では、デパート、高級果物店、高級スーパーへ年を追うごとに販路を拡げ、産地では、大型直売所を中心に販売し観光客を誘引します。

○そのために、ツアー会社への商品化提案を行う。また、観光地の旅館、ホテル、飲食店で季節のメニューとして提供をいただく。

○湘南ゴールドのブランド化とともに、みかんの里として産地のブランド化を進め、レモンやデコポンなどたくさんの柑橘類の販売につなげていきます。

○通年商品として加工品が必要になりますが、加工品開発は、産地でピューレまで製造し、食材として、ジェラード、ジャムソース、和・洋菓子などの専門店に提供し、製品化はプロに任せることにします。現在、あるメーカーが湘南ゴールドの香りを活かしたフルーツビールを製造販売し、コンクールで優勝したり、サッカーチームの湘南ベルマーレとタイアップしたり、成功しています。こういったそれぞれの部門のプロに任せ、製品製造と販売のリスクは農産品の生産者はとるべきではないというスタンスで臨んでいます。

○PR活動は、メディアのグルメ番組、旅番組へ県職員自ら営業をかけます。

こういった戦術を具体化する中で、一番の問題は、湘南ゴールドの生産者の姿勢がまとまらないことです。原因としては、湘南ゴールドの生産に馴染んでいないことに加え、温州みかんのように生産技術がまだ確立しておらず、今後改善するところも多いので、リスクが大きいからと様子見をされていらっしゃる事が第一です。また温州みかんに比べ卸価格も4倍ぐらいと高値ですので、ブランド化には、低品質で特に食味の悪いものを選別しはねなければならないにもかかわらず、直売所でなんでも販売してしまうなど、生産者がブランドづくりに不慣れなせいも、ブランド化に向けた旗ふりをして、応えてくれないことが第二です。そして、行政の中でも生産指導班と私どもの販売部隊とが個別に動く傾向があって一枚岩で対処できていない面があり、生産者、JA、行政が一体となった取り組みになっていないことが第三です。

来シーズンはこういった阻害要因を関係者が緊密、頻繁に話し合いを持って解決していかなければと準備を始めているところです。

ブランド化とは、「お客様が求めている付加価値を提供するには、何をすべきであるか」という発想がベースになければなりません。先ほどの事例では、いろいろな試行錯誤の上、関係者がこの点を共通認識し、実践したことが成功につながっていました。我々は、この発想を共有し、実践していかなければならないという段階にやっと辿り着いたわけで、ここをしっかりとできないと販売戦術や戦略も机上のプランに墮してしまいます。後は実践あるのみです。

## 7. 地域ブランドづくりに欠かせないもの

さて、今まで私がブランドづくりに取り組んできた体験から、自分なりに考えていることを、まとめてみます。

### 1) 地域ブランドに欠かせないものはなんだろう？

- 生産者、生産団体のブランド化に対する情熱と実行力。
- 品質の追求と消費者が付加価値と認めるものを製品に具現化すること。
- 販売者との緊密な関係づくり、相互補完関係。
- ホームページによる産地の情報発信、PR。

### 2) 行政の認証制度は必要なのだろうか？

- 個別のブランド品に改めて屋上屋を架すこととなるような認証制度は必要ないと考えています。
- 認証制度を作るなら、
  - a. 長野県の出産地呼称制度のように、業界にかくあるべしという生産基準をもたらす制度を作り、後は生産者の自主性と消費者の判断に委ねるやり方をとるべきだと考えます。
  - b. また、例えば、安全、新鮮、特徴など消費者が求める基本要件を認証基準としたブランドプラットフォーム的な制度は、全体に付加価値をつけ、底上げをはかるやり方で、それなりの役目を果たすと考えます。

### 3) 行政がすべきことは何か？

- 生産、流通、販売間のコーディネート
- 宣伝、ホームページの活用による情報提供

## 8. 地域ブランドの進め方

さて、地域ブランドづくりの立場から、他県での試みや各地域での

地域ブランドづくりなどをみて参りました。地域ブランドのあり方としてどのように考えたらいいかまとめてみます。

ブランドづくりには、生産者が自らの力で行う姿勢が欠かせません。製品のマーケットでの位置づけや、強みや弱みを一番良く知っているのが、生産者だからです。一人でできなければ仲間を募り、基準を設け、品質を向上させ、その理念や活動を消費者に発信することがポイントです。以前と違って、インターネットを通じて全国の消費者にダイレクトにコンタクトができるようになりましたから、ブランド化は可能だと思います。ただ、何を、どう発信していくのかについては、外部の人間の視点が必要です。行政が行う認証制度も外部から人を呼んで審査委員としています。行政の認証制度が一定の評価を受けているのは、こういった人たちの考え方、視点からブランド品を選定しているからだと考えます。

しかし、ITなどが不得手でブランドを自ら起こすだけの力のない生産者や事業者に対しては、長野県の実産地呼称制度や神奈川県が目指しているブランドプラットフォーム的な認証制度など、努力している生産者や事業者が報われるための制度を設け、ブランドとして拾い上げていくことは必要だと考えます。

ブランド化ができる人は自ら、そうでない人は認証制度の利用によって差別化できるような仕組みづくりがあれば、地域ブランドは活性化するのではないのでしょうか。

最後に、行政のブランド化への関わり方ですが、プロデューサーとして関わるのが、理想的だと考えます。行政はどうしても最初から制度を作りたがりですが、これからはプロデューサーとして基本コンセプトをつくり、実務としては、生産者とメーカーや販売業者などの企業間で課題を解決するコーディネーションの中からブランド化の阻害要因を見つけ出し、課題解決のためになる制度を作って対処していく

のが、虫の目線で考えるブランドづくりです。その結果として、ブランド化のビジネスモデルができあがってくるのではないか、という思いで現場回りをしております。

(受稿日 2009. 9. 30 掲載決定日 2009. 10. 6)

(かわい・ひろし／神奈川県 環境農政部 かながわ農林水産ブランド戦略室)