

第7章 直売／サービスビジネス

— 直売所・道の駅から「情報発信拠点」への進化 —

調査部 上級研究員 仲野 真人

1. はじめに

昨今、農産物直売所（以後、直売所）や道の駅が全国的に人気を博している。消費者からすれば、地域の農産物を新鮮な状態で安く購入できるというメリットがある。最近では人気の道の駅がメディアでもたびたび取り上げられ、地域活性化に向けた取組みとしても注目されている。

一方、生産者にとっても直売所や道の駅の拡大によって大きな変化が生まれている。これまでのJAを通して市場に出荷していた従来の流通経路では、値段も市場価格に左右されてしまい、また、誰が自分の栽培した農産物を食べているのかもわからなかった。しかし、直売所の普及によって、自ら栽培した農産物に自ら値段を付けることができるようになり、またエンドユーザーである消費者と直接交流し、評価を聞くことができるようになったという点では革新的な取組みと言える。

しかし、このまま直売所によって日本の農林漁業の未来は明るくなっていくのだろうか。直売所はJA・農業法人・行政機関・民間企業と様々な団体が主体となって各地に設立され、競合している。また、近年では、スーパーマーケットやコンビニエンスストアも直売所に負けじと地元農産物の販売について攻勢をかけている。

本稿では、今後の農林漁業を支え、成長させるための直売所・道の駅のあり方について述べる。

図表 1 新鮮な農産物が並ぶ人気の直売所（おおむら夢ファーム：新鮮組）



（出所）野村アグリプランニング&アドバイザー

(i) お客さまを魅了する看板商品づくり

店舗販売においてはいかにお客さまにご来店いただくかが重要である。そのためには看板商品が必要になり、それは生産品であっても、加工品であっても変わらない。お客さまがわざわざ遠いところからも買いに来てくださる看板商品をいかにつくり出すのが大切である。

(ii) こだわり商品の品揃え

全国には低価格志向の大型商業施設やスーパー、コンビニエンスストアが溢れている。そのような店舗と単純に協業しても勝ち残ることは困難である。勝ち残るためには看板商品だけでなく、看板商品と合わせて販売する商品の品揃えを充実することが重要である。

(iii) お客さまを呼び込むための仕掛けづくり

お客さまの来店を増やすためには、新しいお客さまに来ていただくか、一度来ていただいたお客さまに来ていただく必要がある。定期的にイベントを開催したり、来店するたびに新たな刺激を経験することができるような工夫など、お客さまのリピート率を上げ、また口コミ等によって新たなお客さまにも来店していただく仕掛けづくりをすることが大切である。

③ 「直売所」の機能も兼ね備え始めている「道の駅」

昨今では、直売所の他に、「道の駅」にも注目が集まっている。理由としては、その地域の特産品を活用した名物料理が食べられたり、その地域のお土産品が購入できるからである。道の駅の管轄は国土交通省であるが、ほとんどの道の駅では直売所を有している。

道の駅は現在、全国に 1,117 件が登録されている。では道の駅に登録されるメリットはなにか。道の駅に認定されると、一定以上のサービス提供が義務付けられる。その一方で、市販地図に明記されたり、道路標識にも掲示できるようになる等、メリットも非常に多く、地域の PR も可能となる。そのため、地域の農林漁業や観光等、様々な波及効果が期待されている。

図表 3 国土交通省が認定した道の駅のマークと看板



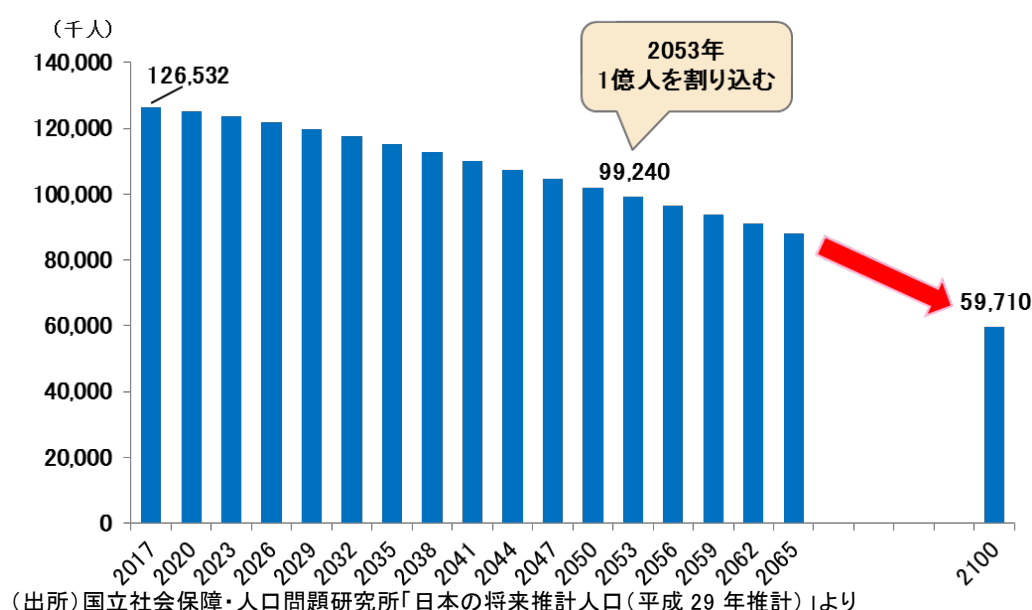
(出所) 国土交通省 HP、トリップアドバイザーHP より

(2) 直売所・道の駅を取り巻く環境

① 減少が確実視されている日本の人口

日本の人口は2017年8月1日現在、1億2,677万人であり、2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じている。国立社会保障・人口問題研究所の日本の将来推計人口（平成29年推計、出生中位推計）¹²によると、2053年には1億人を割り込んで9,924万人、2065年には8,808万人、さらには2100年には5,971万人と現在の人口の半分以下になることが予想されている。今後、長期的に人口減少が進むことは確実視されている。つまり、直売所が増えている一方で、日本の人口減少が進み、日本人の胃袋が減少するとともに消費力の低下が進行し、需要と供給のバランスが崩れることが予想される。

図表4 日本の将来推計人口の推移



② 飽和する国内マーケット

日本の人口の減少が進行しつつある中で、国内のマーケットはすでに飽和状態となっている。先述のとおり、直売所は全国に23,590ある。それ以外に、スーパーマーケットが全国に約18,000店舗、さらに、コンビニエンスストアは約56,000店舗にまで拡大している。しかし、人口が減少していく中、各社とも今後はこれまでの通りの店舗展開は難しくなっているのが現状であり、実際にスーパーマーケット業界でもコンビニエンスストア業界でもM&A(企業の合併・買収)による寡占化が進んでいる。例えば、コンビニエンスストア業界では、セブンイレブン、ファミリーマート、ローソンの3社で全国の店舗数の約90%を占めている。残りのコンビニエンスストアは地元密着型等の独自色を出して展開をしているが、今後はさらに3社の寡占化が進むことが考えられる。

¹²国立社会保障・人口問題研究所の日本の将来推計人口 http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザーズ株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザーズ株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

③ 生き残りをかけた小売業界の動向

スーパーマーケット業界でも新しい動きが見られる。これまでは地産地消がテーマとなっている直売所とは対照的に、スーパーマーケットは国内商品のみならず、海外商品も取り揃えている。また、農産品に限らず、精肉や鮮魚、調味料やその他生活用品等も揃えていることが特徴である。その結果、野菜は直売所で、その他の肉や魚等はスーパーマーケットと使い分けている消費者も多かったように思われる。しかし、近年では、スーパーマーケットにおいても、「生産者の顔」が見える野菜や「地産地消」をテーマとした地元の生産者が販売できるスペースを確保したり、スーパーマーケットの中に直売所を常備する事例が増えた。消費者は、スーパーマーケットでも新鮮な地元産農産物を購入することが可能となりはじめた。

さらに、スーパーマーケットは、生産者が栽培した規格内の農産物だけでなく、規格外の農産物も買い取り、総菜として加工し提供する取り組みをはじめている。それにより、地元の生産者にとって、直売所を利用するよりも、スーパーマーケットに提供の方が自身の所得向上に繋がっている事例も増えている。

また、同様に、コンビニエンスストアにおいても、地元産の農産物を販売する店舗が増加している。。つまり、スーパーマーケットやコンビニエンスストアは、従来の強みを活かしつつ、「新鮮」や「地元産」、「安全・安心」という直売所の強みを吸収することで、直売所の領域へ攻勢をかけつつある。

図表 5 スーパー内に常備された「農家の直売所（農業総合研究所）」



(出所) 農業総合研究所講演資料より

3. 直売所・道の駅のブレークスルーポイント

(1) 今後予想される直売所の淘汰

先述したように直売所が乱立する中、一つの地域内に JA の直売所と民間の直売所があり、さらにはスーパーマーケットやコンビニエンスストアが乱立している地域も多い。その際、一方の直売所は賑わっているが、もう一方の直売所は閑古鳥が鳴いているという様子もよく目にする。すでにスーパーマーケットやコンビニエンスストアが直売所の領域に攻勢をかけ始めている中で、今後はさらに厳しい競争環境に晒されることが予想される。直売所や道の駅の今後の生き残り戦略を探る前に、まず、賑わいのない直売所の共通点を、以下、分析してみた。

① コンセプトが不明確

まず挙げられるのが、「コンセプト」が曖昧な直売所である。コンセプトとは一般的に、「誰に」・「何を」・「どうやって」・「いくらで」売なのかという 4 点である。コンセプトは、「看板商品」かもしれないし、鮮度も含めた「品質」かもしれないし、有機栽培等の「栽培基準」かもしれない。コンセプトが感じられない直売所には消費者も魅力を感じず、他の直売所へ足を運んでしまう。

② 農産物へのこだわりが感じられない

次に挙げられるのが商品への「こだわり」が感じられない直売所である。地元の農産物が集められないからと言って、全国の農産物が並べられている直売所がたまにある。確かに品揃えは重要であり、外国産よりも国産を選ぶ消費者が多いかもしれないが、地元の直売所を訪れる消費者の大半の需要は、「(その)地元の農産物を購入したい」というふう考えるのが一般的であろう。

③ 常に受け身の直売所

最後が「受け身」体質な直売所である。言い換えれば、「直売所がブームだから」、「生産者に要望されて仕方なく作った」という理由によって作られ、ただ農産物が販売されているだけという直売所である。消費者からすれば、「驚き」や「発見」、または「感動(わくわく感)」が生まれにくい。そのため、「また行きたい」と思うことはないだろう。入っては見たものの、売り子もおらず、POP(紙の広告媒体)もなく、ただ商品が並べられているだけの直売所だったとすれば、スーパーマーケットをはじめとする同業態との差別化はできない。

(2) 直売所・道の駅の強みを活かした生き残り戦略とは

それでは、直売所や道の駅が生き残るためにはどうすればよいのか。まず考えられるのは、スーパーマーケットやコンビニエンスストア業界が直売所の領域に進出してきたように、直売所・道の駅が彼らの領域に進出することである。ただ、その戦略は容易ではない。なぜなら、すでに熾烈な競争に耐えてきたスーパーマーケットやコンビニエンスストアとは、資本力やマーケティングをはじめとする経営ノウハウが違いすぎる。彼らの土俵で勝負を挑んだところで、はじめから勝負は目に見えていよう。

そもそも、直売所や道の駅の強みとは一体何か。直売所や道の駅には地域の農産物や農産加工品が集まっており、その強みはまさに「地域密着型」である。このような特産品だが生産量が少なかったり、規格が揃わない、また、鮮度劣化が早いといった商品は、一般的には、大手のスーパーマーケットやコンビニエンスストア

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザーズ株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザーズ株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

では取り扱いが難しい。そうであるならば、今後、直売所や道の駅が生き残っていくためには、その「地域密着型」という強みをさらに伸ばしていく戦略を取ることが重要だと考える。

（3）求められる「情報発信拠点」への進化

「地域密着型」を伸ばすと言っても、地元の特産品がないのでアピールできないという話をよく聞く。しかし、少し視野を広げて「地域密着型」＝「地域資源」と考えてみてはどうか。地域資源となると、農産物だけでなく、その地域の気候や風土、歴史、伝統文化等、様々な要素がある。また、日本は北海道から沖縄まで東西南北に広がっており、同じ本州であっても平野や盆地、中山間地等、様々な地形に恵まれている。また、縄文時代から始まり、戦国時代から明治・昭和に至るまで、その地域独自の歴史や伝統文化が溢れている。さらには、漆塗りや染物さらには伝統的な建築物についても、一見、直接農業とは関係ないように見えても、広い視点で考えれば農業に繋がるものも多い。昨今では「コト消費」という言葉が広がっているように、インバウンドも含めて「体験」を求める消費者も増えている。つまり、農産物や加工品を販売するだけであつた直売所・道の駅に、その地域の気候や風土、歴史、伝統文化を組み合わせた体験機能を加えることが重要である。

しかし、それだけでは足りない。なぜならば、直売所や道の駅はお客様に訪問してもらえなければ意味がない。お客様が直売所や道の駅を目的地として訪問してもらい、農産物や加工品を購入してもらったり、体験してもらうことで、地域にお金落ち、生産者のみならず地域全体が潤うのである。そのためには、地域に人を呼び込む機能が必要である。つまり、これからの直売所・道の駅は単なる農産物の販売拠点や休憩所としてだけではなく、地域の魅力を地域外に発信することでお客様を呼び込み、また、その呼び込んだお客様に地域の魅力を実際に体験してもらうための、地域活性化の根幹を担う「情報発信拠点」へと進化することが求められるのである。

図表6 「情報発信拠点」の概念



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

(4) 「情報発信拠点」が軸となって地域活性化に繋がっている事例

前項で述べたように、直売所・道の駅のブレークスルーポイントは、「情報発信拠点」への進化であった。本項では、従来の直売所・道の駅から「情報発信拠点」へと進化し、地域の生産者のみならず、地域全体を巻き込んで地域活性化に繋がっている事例とそのポイントについて紹介したい。

① “田舎だからこそできる”農園リゾート「大江ノ郷ヴィレッジ」：有限会社ひよこカンパニー

鳥取県八頭郡八頭町に向かうと、中山間地の田園風景の中に突如としてお洒落な建物が現れる。農園リゾート「大江ノ郷ヴィレッジ」である。当施設を運営している(有)ひよこカンパニーは、1994年に八頭町で養鶏業に参入した。添加物や抗生物質等の薬品を一切使用しないこだわりの飼料と、鳥取県では唯一、「平飼い」による養鶏にて、1個100円の「天美卵」を生産している。その卵を目当てに、「大江ノ郷ヴィレッジ」には年間約28万人が来場している。

(i) 「大江ノ郷ヴィレッジ」のコンセプト

「大江ノ郷ヴィレッジ」は2016年にオープンした。外観はモダンな造りとなっており、入口付近には、こだわりの焙煎コーヒーが飲める「カフェ&バル」や、ジェラートの「スナックススタンド」、パンの「ブーランジェリーサンク」、焼菓子の「パティスリーサンク」、ケーキの「ピオマルシェ」などがある。また、奥に進むと「大江ノ郷燻製工房」や惣菜を作る「アグリキッチン」、釜玉うどん専門店「大江ノ郷製麺所」、そしてお客様が商品を作る「体験スタジオ」がある。そして、2階に上がると、ランチに「天美卵と地元の野菜」がビュッフェで味わえるレストラン&パンケット「大江ノ郷テラス」が待ち受けている。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

「大江ノ郷ヴィレッジ」は、外観も中のショップも、従来の直売所とは異なる発想でつくられている。基本コンセプトは、「鳥取の可能性を知ってほしい」との思いが背景にある。地元に住む方々にとって、田園風景は田舎のイメージが強く、「田舎＝マイナス」になってしまっていた。しかし、東京ではできないこと、つまり田舎だからこそあるこの田園風景を活かした農園リゾートにするために、田園風景を眺めながら食事をしてもらえるようにガラス張りにしている。そして、「天美卵」や地元の食材を「大江ノ郷ヴィレッジ」で食してもらうことで、「1次から2次・3次に繋がっている」ということを消費者に伝えることがもう一つの思いである。

図表7 「大江ノ郷ヴィレッジ」の1階の様子



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザリー

(ii)「観光」の視点を取り入れた「特産品」の開発

当社は八頭町を「観光地」にしたいという思いを常に抱いており、「大江ノ郷ヴィレッジ」も「観光」の視点でビジネスを構築している。そのため、生産者が農産物を並べる従来の直売所とは一線を画し、地元の農産物を加工し付加価値を高めて1階のショップや2階のレストランで提供している。例えば、一番人気の商品は、看板メニューの「パンケーキ」であり、ベーキングパウダーを使用せず、「天美卵」の卵白によるメレンゲでふわふわ感を出している。そのため、焼きあがるまでに最低20分以上かかり、その待ち時間が提供価値にもなっている。そのパンケーキやプリン、バームクーヘン等の商品は、自社の「天美卵」と地元産の小麦粉と乳製品を使用して製造している。また、2017年9月に鳥取県が主催した「食のみやこ鳥取県」特産品コンクールで最優秀賞を受賞し、人気急上昇中の「大江ノ郷タルト」は、お土産用として5個入り1,620円で販売されている。さらに、2階のビュッフェにおいても、ビュッフェでただサラダバーとして地元の農産物を並べるのではなく、「天美卵」と一緒に調理して提供している。つまり、地元の農産物と自社のブランド卵「天美卵」と組み合わせることで、さらに付加価値を高めている。

図表 8 観光客をターゲットとして商品開発(例)

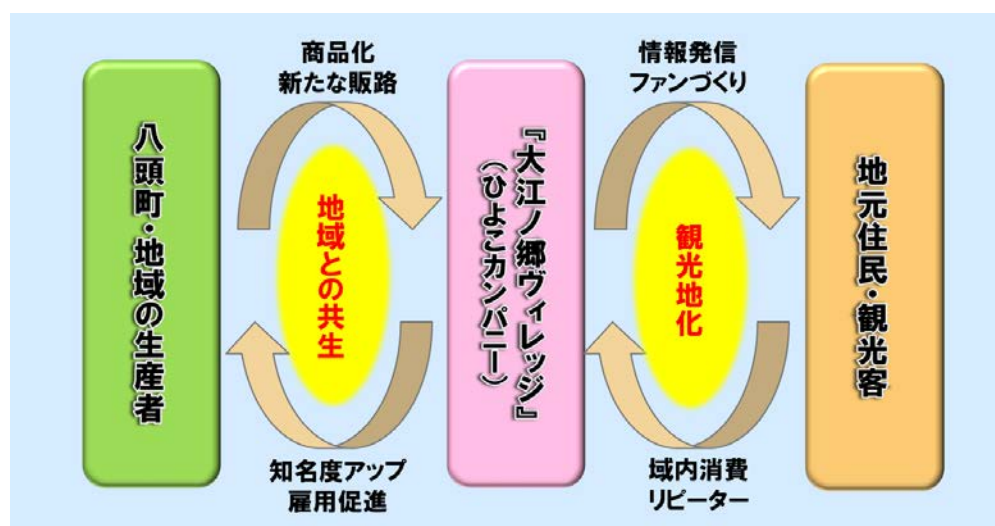


(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

(iii) 鳥取県の新たな観光地としての地域への波及効果

オープン初年度に約 28 万人が来場している「大江ノ郷ヴィレッジ」であるが、現在は来場者の目標人数を鳥取県の人口と同じ「57 万人」としている。現在の倍以上を集客するための戦略として旅行業者との連携も始めており、観光バスの受入も随時進めている。八頭町は全国で初めてとなるミニ SL 博物館「やずぽっぽ」を 2017 年 4 月にオープンし、「大江ノ郷ヴィレッジ」と一緒に新たな観光地として売り込み、また旅行会社としても「鳥取砂丘」に次ぐ新たな観光名所として、ツアーに組み込みたいという意向があるなど、Win-Win な関係が構築できている。また、地域へ波及効果がすでに現れ始めている。(有)ひよこカンパニーの従業員数は約 170 名であり、「大江ノ郷ヴィレッジ」を建てる前と比べると 70 名以上増加した。また、「大江ノ郷ヴィレッジ」で働くことが地元では一つのステータスにもなりつつあり、UIJ ターンによる人口増加にも繋がっている。

図表 9 「大江ノ郷ヴィレッジ」を軸とした地域活性化



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

② 地域のオリジナル商品という「芯」の開発に取り組む地域商社：株式会社四万十ドラマ

高知県高岡郡四万十町の四万十川沿いに、人気の道の駅「四万十とおわ」がある。指定管理事業者として当施設を運営しているのが(株)四万十ドラマである。当社は当時の大正町、十和村、西土佐村の3町村が出資する第3セクターとして1994年に設立されたが、2005年の市町村合併の際に、株式を行政から買取り民営化した。当社は2007年に道の駅「四万十とおわ」をオープンする以前より、地域の特産品を使用した「オリジナル商品」を商品開発している元祖「地域商社」でもある。

図表 10 (株)四万十ドラマが運営する道の駅「四万十とおわ」



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

(i) (株)四万十ドラマのコンセプト

道の駅「四万十とおわ」は、高知市内から車で約2時間かかるにもかかわらず、現在では年間約15万人が来場している。道路沿いには、正面には地元の特産品であるお米や野菜、また栗やお茶を加工した「オリジナル商品」の他、高知県内のお土産品が並ぶショップがある。右奥には十和地域の農林水産物の素材をメインに四季折々のメニューを提供している「とおわ食堂」があり、特に毎週水曜日のランチバイキングが名物となっている。左奥には四万十町で栽培された栗を使用した人気商品のモンブランが味わえる加工所兼カフェ「おちゃくり cafe」がある。レストランとカフェのどちらからも横を流れる四万十川を一望できるようになっている。

当社のコンセプトは、「ローカル」・「ローテク」・「ローインパクト」であり、その根幹には「四万十川との共生」がある。四万十川に負担をかけないために無農薬の素材作りに取り組み、その素材である「芯＝考え方商品＝オリジナル商品」を開発することによって、「きちんと足元に根を張る」事業展開を実践している。

(ii) 素材のストーリーまで含めた「オリジナル商品」の開発

当社の最大の特徴は商品開発にある。単に地元の素材を加工して商品化するのではなく、地元の特産品の「ストーリー」を織り込んだこの地域でしか作ることのできない「オリジナル商品」を開発している。その代表的な素材となっているのが「栗」である。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

四万十町は元々栗の産地として有名であり、1980年代には年間800tの栗が収穫されていた。しかし、中山間地域から都市部への人口流出や高齢化が進み、2013年には18tにまで収穫量が激減してしまった。その現状を打破すべく、独自の栽培技術を確立した栗のなりわい総合研究社と連携してテコ入れを図った。その結果、2016年には35t、そして今期は40～50tの収穫量を見込んでおり、収量の回復とともに、栗の高品質化にも成功している。そのような四万十町における栗のストーリーや想いまで含めた素材「しまんと地栗」を「渋皮煮」や「栗きんとん」、「モンブラン」、「ロールケーキ」等に加工して販売している。つまり、四万十町ドラマの商品の「芯」となるものこそが地元の素材であり、他社では真似することができない唯一無二の「オリジナル商品」となっている。

図表 11 しまんと地栗を使用した「オリジナル商品」



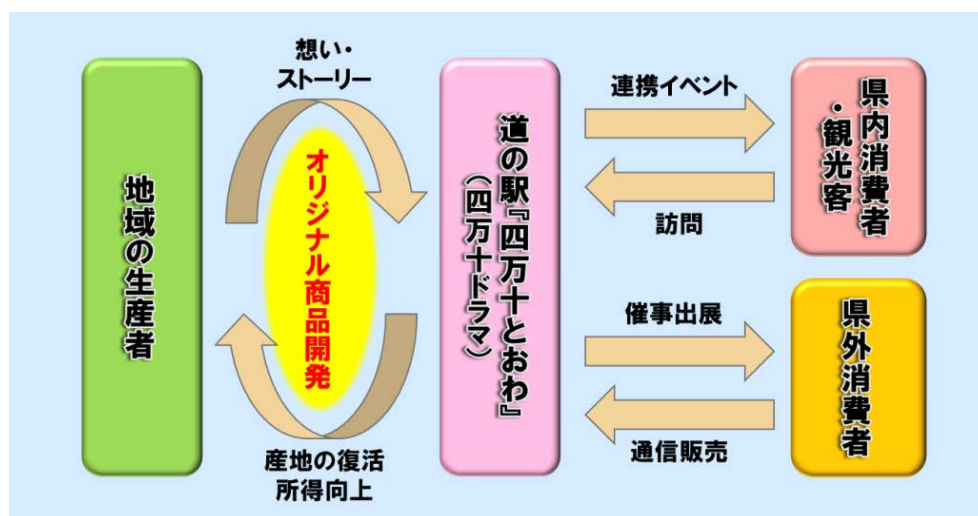
(出所) 道の駅通販「四万十とおわ村」HP、野村アグリプランニング&アドバイザー

(iii) 幅広いネットワークを構築することで県内外へ情報を発信

年間約15万人が訪れる人気の道の駅となっているが、実は、周辺地域は道の駅の激戦区でもある。高岡郡四万十町から愛媛県北宇和郡鬼北町までの四万十川沿いの約73kmには、7つの道の駅が乱立している。しかし、当社は他の道の駅との「競争」ではなく「共存」を目指して連携する取組みを始めている。2017年9月には、四万十市の道の駅「よって西土佐」とビンゴ型のスタンプラリーイベントを開催し、地元消費者や観光客の相互集客に貢献している。

また県内の連携だけではなく、県外との連携にも取り組んでいる。2013年に「地域の作り手と売り手を繋ぐ」ことを目的とした「あしもと逸品プロジェクト」を発足し、生産者と流通業者、サポート業者が東京にて定期的に「あしもと逸品会議」を開催し情報交流している。発足当初5名だった会員は現在では約400名にまで増え、ビジネスマッチングやタイアップ商品の開発等、様々な相乗効果が生まれている。当社もそこで大手百貨店と繋がり、全国の展示会に出展している。そこでは、「オリジナル商品」をPRするだけでなく、四万十町での取り組みを伝えることで消費者に同町のファンになってもらうことを目指している。四万十町へ足を運んでもらったり、遠くに行くことができない場合でも通信販売で購入してもらえるように積極的な情報を発信している。

図表 12 道の駅「四万十とおわ」を軸とした地域活性化



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

③ 農業の課題からビジネスチャンス創造する農業交流拠点施設: 有限会社シュシュ

長崎県大村市の北部に位置する福重地区に人気の複合施設「おおむら夢ファームシュシュ」がある。当施設を運営しているのが(有)シュシュである。「シュシュ」とはフランス語で“お気に入り”という意味である。同社は、専業農家8戸が集まり1998年に設立されたが、法人化以前の1996年に直売所「新鮮組」を、また、1997年には「手づくりジェラートシュシュ」を、さらには、2000年に「おおむら夢ファームシュシュ」をそれぞれオープンした。今では、直売所やソフトクリームの加工を行う従来の直売所とは一線を画し、「地域の特産品開発」や「食農体験」を取り入れた「農業交流拠点施設」へと進化している。

図表 13 (有)シュシュが運営する「おおむら夢ファームシュシュ」



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー、シュシュ HP より

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

(i) (有)シュシュのコンセプト

「おおむら夢ファームシュシュ」は長崎空港から車で約 20 分の高台にあり、年間約 49 万人が訪れている。車で坂を上っていくと、目印となる大きな看板があり、まず左手側に直売所「新鮮組」があり、午前 10 時のオープン前には地元の生産者約 180 名が収穫したばかりの農産物や手づくりした加工品を並べている。正面にはパン・アイス工房と体験教室ができる施設があり、その横の道を下っていく、といちごの収穫体験ができるハウスがあり、その隣には「ぶどう畑のレストラン」がある。レストランの横の広場からは大村湾を一望できる。当社のコンセプトは、『農業を通してシュシュの「ファン」をつくる』であり、3K(きつい、汚い、危険)という従来の農業のイメージを覆すべく、農業体験を通して「農業のロマンを伝える！」ことで農業を魅力ある産業にするため、「おおむら夢ファームシュシュ」にて、様々な試みに挑戦している。

(ii)「地域の課題」と「マーケット・イン」の両軸の視点による商品開発

商品開発の際に、消費者のニーズを踏まえた商品を投入する「マーケット・イン」が重要であることは周知のとおりである。しかし、当社の商品開発の視点は、「マーケット・イン」はもちろん、いかに「地域の課題」を解決するかという視点まで組み込まれている。

そもそも、当社が直売所の運営やジェラートの加工等の 6 次産業化に取り組んだ背景は、大村市は、なしやぶどうの観光農園が多かったが、8～9 月の収穫期が過ぎてしまうと、観光客が来なくなってしまうことから、1 年を通して観光客を呼べる仕組みづくりをすることであった。なしやぶどう以外にこれといった特産品がなかったため、「ないのであれば作ってしまおう！」とブルーベリーやハウスでのいちごの栽培に取り組んだのである。

加工品の開発についても同様である。地域で増える耕作放棄地を解消するために、「農業塾」を開催し、塾生と一緒に生産した芋を使用した芋焼酎「どっこらしょよっこらしょ」や「団塊の華」を開発したり、JA の青年部と協力し、彼らが栽培した小麦を使用したうどん「ながさきイケ麺うどん」やそうめん「ながさきイケ麺そうめん」を開発した。

また、最近開発した商品に『大村海軍カレー「将」・「佐」』がある。これは海上自衛隊大村航空基地とコラボしたオリジナルレシピによるレトルトカレーであり、最大の特徴はカレーの「具」に長崎和牛が大量に使われていることである。実は、その長崎和牛も「地域の課題」の一つであった。昨今の「ふるさと納税」ブームにより、大村市では長崎和牛の返礼品が人気であったが、返礼品として使用されるのは特定の部位であり、それ以外の部位が余ってしまっていた。しかし、長崎和牛として品質が高いことに着目し、牛肉がゴロゴロ入っている「大村海軍カレー」を開発したのである。大村海軍カレーは「佐」が内容量 200g で 700 円、「将」が内容量 230g で 900 円(量の差である 30g は牛肉のみ)とレトルトカレーで考えるとかなり高額になってしまったが、「将」の方からどんどん売れていき、今ではシュシュの主力商品となっている。これも、高品質な長崎和牛が余っていた「地域の課題」と長崎和牛を使用した大村海軍(地元ならではの)のカレーを食べられるという「マーケット・イン」の両視点から産まれた特産品である。

図表 14 (有)シュシュが開発した商品群



(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

(iii)「農業」を主体として考えられる様々なビジネスモデルをコーディネート

当社の強みは商品開発だけではない。当社のもう一つの強みは「農業」を主体としたビジネスモデルを構築するコーディネート力である。商品開発の際に、耕作放棄地で栽培した農産物を加工して特産品を開発していることは述べたが、それ以外にも当社では斬新なアイデアによってビジネス化されているビジネスモデルがいくつもあり、その中の一部を紹介する。

(ア)「おおむら夢ファームシュシュ」を軸として地域の観光農園と観光客をコーディネート

当社はグリーンツーリズム協会の事務局も兼務している。当社が観光客に対して地域の 20 カ所の観光農園を案内する一方、観光農園には食事ができる場所がなく、また観光農園としてはなし狩り・ぶどう狩りが終わったら観光客にはすぐに帰って欲しいのが本音である。そこで、なし狩り・ぶどう狩りをした後は、「おおむら夢ファームシュシュ」のレストランでの食事やお土産の購入というルートを構築した。つまり、グリーンツーリズム協会の事務局として、地域の観光農園との Win-Win な関係を構築しているだけでなく、自社のビジネス機会も拡大している。

(イ) 冠婚葬祭イベントの料理や引き出物もビジネスチャンス

当社ではレストランの横にある広場で結婚式が開催されており、レストランでは結婚式の披露宴や法事のイベントも開催されている。農業交流拠点施設で結構式や法事というと違和感を感じる人も多いかもしれない。しかし、結婚式や法事では必ず料理がふるまわれ、また引き出物にも特産品が用いられることが多い。そこにビジネスチャンスを見出したのである。

また、農業交流拠点施設だからこそできる差別化がある。新郎新婦が結婚式の参加者をおもてなすために、受粉や収穫を手作業で行ったパッションフルーツで作ったジュースで乾杯し、新郎新婦の受粉から収穫の「共同作業」の様子をラベルにしたジュースを引き出物にする等のサプライズを行っている。

その結果、農作業そのものが参加者にとって結婚式の一連のストーリーとなるとともに、地域の農業が、新郎新婦や参加者に「感動」を提供する手段となっている。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

(ウ)「食農体験」による新しい付加価値を提供

当社では「食」×「農」×「体験」を組み合わせた「食農体験」にも積極的に取り組んでいる。食農体験とは、観光客や消費者に「体験」を通じて、その地域の魅力を感じてもらうことである。当社の周辺では観光農園（農業×体験）が盛んであるが、当社では独自の「食農体験」を実践している。一つの例としては、自社で栽培しているいちごハウスで消費者が「自ら」収穫したいちごを、体験工房で「自ら」いちご大福に加工し、その場で食べたり、お土産として持ち帰っている。

ここにも従来とは異なる工夫がある。いちごハウス内では制限時間内に 1 人 5 個だけ選ばせている。そうすることによって、参加者はどれが美味しそうか迷いながら一生懸命選び、その選んだいちごで作ったいちご大福を、一つは自分で食べ、残りは持って帰って家族へのお土産にすることで、家族にもその「感動」が伝わるのである。そういった「食農体験」が当社のコンセプトでもある「ファンづくり」にも繋がっており、昨年度だけで 9,300 人が「食農体験」に参加している。

(iv)「農業」を主体としたビジネスモデルを通じて県内外に発信

上述した当社の取り組みは、「農業」を主体としたビジネスモデルの一部である。そして、このような様々なビジネスモデルを構築することで、「農業」を通じてシュシュの「ファン」を作っているのである。また、ただビジネスモデルを構築するだけではなく、FM ラジオ「ケッコイケてる！シュシュラジオ」で当社のスタッフが週替わりで旬な情報を発信したり、長崎県立大学シーボルト校とコラボレーションして農業塾で体験農業の様子を YouTube にアップする等、積極的に情報発信を行うことにより、さらなる「ファン」づくりの構築にも取り組んでいる。

図表 15 「農業」を主体としたビジネスモデルをコーディネート



(出所)野村アグリプランニング&アドバイザー

(5) 「情報発信拠点」に求められる3つの要素

前項では「情報発信拠点」が軸となって地域活性化に繋がっている事例を紹介した。3つの事例はそれぞれ違った取り組みをしているようにみえるが、共通しているポイントがある。本章では、「情報発信拠点」に求められる要素、3つの「発」について言及する。

① 第一の発:「発掘」

まず必要な要素は「発掘」である。「発掘」とはその言葉の通り、地域にある資源を掘り起こすことである。日本には四季があり、また北海道から沖縄まで様々な気候や地形、また伝統や文化が異なっている。その地域ごとにある地域資源に着目し、掘り起こす能力が必要である。それは、(株)四万十ドラマのように昔は栄えていたが衰退してしまった栗かもしれないし、(有)ひよこカンパニーのように自社で築き上げたブランド卵かもしれない。それでも見つからない場合は、(有)シュシュのように耕作放棄地を活用して、芋や小麦を栽培して新たな素材にすることもできる。要は、その地域ならではの特産品や他の地域にはないような素材を「発掘」することで、情報発信のための素地を作ることが重要である。

② 第二の発:「発明」

次に必要な要素は「発明」である。「発明」と言うと白熱電球を「発明」したトーマス・エジソンのような科学的な発明家が思い浮かべる方が多いかもしれない。しかし、「発明」を辞書で調べてみると「今までなかったものを新たに考え出すこと」、「これまで世になかったものを考え出したり、作り出したりすること」とある。つまり、発掘した素材を用いて、今までになかった、すなわちその地域にしかない特産品を「発明」する能力が求められる。その新しい特産品には材料となった素材だけではなく、その素材の歴史や生産者の想い、さらにはその地域の景色や風土等、その地域ならではのストーリーをきちんとと乗せすることで、他の地域にはないその地域オリジナルの特産品へと進化する。

ここで重要なことは、特産品をただ作り出すことだけで終わらせてはいけないということである。よく6次産業化において「どこの地域にも負けない美味しい商品を作ったが売れない」という言葉を聞き飽きたというくらいに聞く。もちろん、特産品を作り出すことは重要であるが、それをどう「売る」のかというビジネスモデルまで考える必要がある。「誰に」「何を」「いくらで」「どうやって」というコンセプトを踏まえたビジネスモデルを構築してこそ、真の意味の「発明」になるのである。

③ 第三の発:「発信」

最後に必要な要素が「発信」である。「発信」は本稿のテーマにもなっている「情報発信拠点」として、これまでの直売所や道の駅と一線を画すためにも大事な要素である。これまでの直売所は、「安くて新鮮な農産物」を購入してくれる地元の方々をターゲットにしていたり、また、道の駅は、地元を訪れたもしくは通過する際に、休憩するために寄ってもらおう観光客をターゲットにしている場合が多かった。このような「受け身」の状態でもこれまではある程度集客は可能であったかもしれないが、これからは、きちんと「発掘」し、「発明」した特産品を「発信」していくことが求められる。

しかし、「情報過多社会」とも言われる現在において、情報を「発信」する手法についてはこれが正解だという方法がないのが現状である。一方で、「コト消費」という言葉が流行っているように、国内外の観光客は従来の

観光地を見るだけではなく、「その地域ならではの風習や文化を体験したい」というニーズが強い。そのニーズを持つターゲットに情報を「発信」するために、今後は口コミだけに頼らず、旅行会社と連携したり、地域全体で連携して情報発信力を増やしたり、県内外のネットワークを構築したり、SNS を活用する等、その「情報発信拠点」にあった「発信」モデルを模索する必要がある。

図表 16 「情報発信拠点」に求められる3つの「発」



3つの「発」	『発掘』	地域にある資源を掘り起こすこと。日本は地域ごとに気候や地形、また伝統や文化が異なり、その背景も含めた地域ならではの素材を掘り起こす。地域に素材がない場合は、新たな素材を創り出す。
	『発明』	地域ならではの素材を活用し、今までなかったものを新たに考え出したり、これまで世になかったものを考え出したり、作り出したりすることによってその地域オリジナルの特産品を開発し、また、ビジネスモデルも構築する。
	『発信』	これまでの直売所・道の駅のように「受け身」ではなく、自分から積極的に情報を発信していく。情報の発信方法は様々だが、自分達が考えたターゲットに情報が届くように情報発信方法についても工夫をする。

(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザー

4. 今後のロードマップ

(1) 「情報発信拠点」の意義とマイルストーン

ここまで、直売／サービスビジネスのブレークスルーとして、直売所・道の駅から「情報発信拠点」へと進化することの必要性とその要素について述べてきた。本レポートは、今後、直売所や道の駅が淘汰される可能性がある中で、どうすれば生き残れることがという視点が起源となっている。しかし、その本当の目的は直売所や道の駅が「情報発信拠点」として進化を遂げることによって、地域の活性化に繋げることである。

地域活性化をビジネスの視点から考えると、「地域外で商品を販売する」、「地域内に人を呼び込む」の二つに大きく分けられるのではないだろうか。もちろんそれぞれにメリット・デメリットがある。「地域外で商品を販売する」場合は、例えば首都圏にいる富裕層をターゲットにすれば、地域では高いと思われる高付加価値が売れる一方、ただ販売するだけではその商品が売ただけで終わってしまい、利益を得るのは販売事業者のみになってしまう。また、「地域内に人を呼び込む」場合は、特定の商品だけではなく、その地域の観光地や商業施設にも人が訪れる、いわゆる「着地型観光」によって地域全体が潤う一方、観光客を呼び込むには、交通手段のみならず、宿泊施設等のインフラまで整備しなければならない。

本稿で述べてきた「情報発信拠点」はあくまで地域活性化の手段の一つであるが、先述した「地域外で商品を販売する」と「地域内に人を呼び込む」の両方のメリットを取り込んでいる。地域内だけでなく地域外の富裕層を含めた消費者に対して、地域の魅力を上乗せした商品や情報を発信することにより、その地域の「ファン」を増やすことにつながる。「ファン」になってもらうことができれば、実際に現地にまで来てもらう可能性も高めることができる。もちろん地域内のインフラ整備等のデメリットについての課題はある。行政や事業会社等、地域全体を巻き込みながらビジネスモデルを構築することによって解決方法が見つかる可能性が高まる。

また、全国各地に「情報発信拠点」を構築することによる長期的なメリットは、「観光客の分散効果」であると考えている。2017年6月9日に閣議決定された「未来投資戦略2017～Society5.0の実現に向けた改革～」の中で、日本政府は訪日外国人旅行者数を2020年に4,000万人、2030年に6,000万人にするというKPI（重要業績評価目標）を設定している。日本政府観光局（JNTO）の統計データ¹³によると、2016年の訪日客数は2,403万人と過去最高を更新している。しかし、その一方で、訪日客の大半は東京、箱根・富士山、名古屋、京都、大阪を通る、いわゆるゴールデンルートや北海道、沖縄に集中している。その理由として、「その他の地域は観光名所がない」と言われがちであるが、「他の地域ではきちんと情報が発信できていない」からではないだろうか。全国各地で「情報発信拠点」が拡がり、国内外への情報発信と受入体制を整えることができれば、国内消費者のみならず、今後さらに増えることが予想される外国人観光客も受け入れることによって、「情報発信拠点」を中心とした地域の活性化に繋がるものと考えている。

(2) アクションプラン

① 直売所・道の駅から「情報発信拠点」へのステップ

前述したように2015年度時点で、全国にある直売所の数は23,590に達している。その全てがすぐに「情報発信拠点」へと移行できるのか。そもそも閑古鳥が鳴いているような、直売所・道の駅がいきなり「情報発信拠点」を目指してもまず難しい。そのため、直売所・道の駅と「情報発信拠点」への間に「独立した直売所・

¹³日本政府観光局（JNTO）の統計データ https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザーズ株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザーズ株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

道の駅」をワンクッション入れたい。「独り立ちした直売所・道の駅」とは、地域から認知されており、黒字経営ができていた直売所・道の駅のことである。「直売所・道の駅」から「独り立ちした直売所・道の駅」へのステップについては、前述した「6次産業化の実践モデル(改定版)～成功のために必要なポイント～」等を参考にしたい。

その上で、「独り立ちした直売所・道の駅」から「情報発信拠点」へと挑むのが望ましい。なぜなら、「情報発信拠点」の要素である「3つの発」に取り組むことは、新規事業ともいえることであり、開発した商品が売れない等、リスクが少なからず存在する。その時に直売所・道の駅としての根幹の経営が安定していない中では、「情報発信拠点」への進化中に経営自体が成り立たなくなってしまう可能性があるからである。

②「情報発信拠点」専門のプロジェクトチームの発足

「独り立ちした直売所・道の駅」から「情報発信拠点」へと進化するためにはどうすればよいのか。第一のステップとして、「情報発信拠点」専門のプロジェクトチーム発足を提案したい。特に「専門」というところが重要である。その理由としては大きく二つある。

一つ目の理由は、「責任」の所在を明確にするということである。「情報発信拠点」は地域活性化の根幹にもなりうる。そのような場合、地域内で協議会を立ち上げるケースがよく見受けられる。もちろん、協議会は行政や事業会社、関係機関まで参画でき、それぞれの知見から様々なアイデアが生まれる可能性もある。しかし、その一方で、「責任」の所在が不明確になりがちであり、ただ意見を言い合っただけで時間が過ぎてしまっている協議会があることも否定できない。

二つ目の理由は、「情報発信拠点」へ取り組むという「覚悟」を明確にすることである。それは経営陣の「覚悟」とプロジェクトチームとしての「覚悟」の両方が求められる。先述した通り、「情報発信拠点」に向けて「3つの発」に取り組むことは新規事業でもあり、すぐに結果がでるとは限らない。その際に、経営陣がすぐに「結果がでないから辞めよう」となってしまうと進化どころの話ではない。また、プロジェクトチームにとっては「情報発信拠点」の可否が地域の将来を左右するという「自覚」を持って取り組む必要がある。

図表 17 「情報発信拠点」に向けたステップ



(出所)野村アグリプランニング&アドバイザリー

5. おわりに

昨今、地域活性化に向けた取り組みとして様々な言葉が流行している。例えば「6次産業化」、「地域商社」、「日本版DMO」¹⁴、「日本版CCRC」¹⁵等々。目的はどれも同じ地域活性化であるはずにもかかわらず、担当省庁によって呼び方が変わっており、実際に地域活性化に取組みたい方々にはわかりづらいのが現状ではないだろうか。

図表 18 各省庁による域活性化に向けた取り組み

6次産業化	雇用と所得を確保し、若者や子供も集落に定住できる社会を構築するため、農林漁業生産と加工・販売の一体化や、地域資源を活用した新たな産業の創出を促進。農林漁業と2次・3次産業との連携・融合による生産・加工・販売・観光等が一体化したアグリビジネスを展開、先端技術を活用した新産業を育成。
地域商社	魅力ある地域の商材に即してマーケティング・販路開拓を行い、その収益と市場の生の声を生産者にフィードバックする。その後、段階を追って、他地域との連携、観光等異分野との連携なども進め、域外から投資を呼び込めるようなビジネスモデルをプロデュース。地域の事業インフラ整備にも貢献。
日本版 DMO	地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役。また、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人。
日本版 CCRC	地方創生の観点から、中高年齢者が希望に応じて地方や「まちなか」に移り住み、地域住民や多世代と交流しながら健康でアクティブな生活を送り、必要に応じて医療・介護を受けることができる「生涯活躍のまち」づくりを推進。

(出所) 野村アグリプランニング&アドバイザリー

すでに少子高齢化が進行し、日本の人口は着実に減少しつつある。国内ばかりに目を向けてしまうと先行きに不安を抱くこともあるかもしれない。しかし、一方で2020年の東京オリンピック・パラリンピックという一大イベントを前にして、すでに訪日外国人観光客は毎年過去最高を更新している。どのマーケットをターゲットにして、どうビジネスを構築することで地域活性化に繋げていくのか。本レポートがその一助になれば幸いである。

¹⁴ DMO: 官民などの幅広い連携によって地域観光を積極的に推進する法人組織(Destination Marketing / Management Organization の略)。

¹⁵ CCRC: 仕事をリタイアした人が元気なうちに地方に移住して活動的に暮らし、介護や医療が必要になっても同所で継続的にケアを受けられる拠点施設(Continuing Care Retirement Community)の略)。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018