



農業にマーケティングを

—より大きな付加価値を創り出す農業関連の取組み—

多くの自治体で地方創生政策に基づく総合戦略の最終年(2019年)を迎えている。総合戦略が目標とする移住・定住の促進、人口減少の緩和を実現するためには、地域内で創り出す「付加価値」を増やし、地域住民の雇用、所得を確保することがカギとなる。

大潟村で若者が地域に戻るのも、大潟村の農業が大きな「付加価値」を創り出しているからにはかならない。より大きな付加価値を創り出す農業に関する様々な取組みを調査した。

1 人口減少の抑制を実現する要因

(1) なぜ大潟村には若者が戻ってくるのか

2015年、国の地方創生政策に基づき秋田県を含む県内自治体は人口ビジョン、総合戦略を策定した。多くの自治体は、対象期間を5年間とする総合戦略の最終年となり、施策による成果の確認や次期の戦略策定の時期を迎えている。

「地方への新しい人の流れをつくる」を基本目標の一つとする地方創生政策が生まれたのは、人口減少が進むと国内の多くの地域に消滅の可能性があることを指摘した増田寛也編著「地方消滅」が大きなきっかけとなっている。この書籍では、秋田県内25市町村のうち24市町村が「消滅可能性都市」とされ、唯一、大潟村だけがそれに該当しなかった。

大潟村が「消滅可能性都市」ではない、つまり他の市町村に比べ人口が安定的であることは、大潟村では若者が地域に戻っていることを意味している。その理由は一体何だろうか。

(2) 人口減少率と1人当たり所得の関係

図表1は、県内市町村の1人当たり市町村民所得(2015年度、県内順位上位10市町村)と

図表1 1人当たり市町村民所得と人口増減率

	1人当たり市町村民所得 2015年		人口増減率 2015-2060年	
	千円	順位	%	順位
大潟村	3,205	1	△15.6	1
秋田市	2,880	2	△47.9	2
にかほ市	2,787	3	△51.7	4
小坂町	2,758	4	△67.1	19
能代市	2,447	5	△59.6	14
大館市	2,437	6	△52.5	6
由利本荘市	2,293	7	△51.3	3
横手市	2,232	8	△52.8	7
大仙市	2,211	9	△55.1	9
潟上市	2,135	10	△52.1	5

資料：秋田県「秋田県市町村民経済計算」
国立社会保障・人口問題研究所
「日本の地域別将来推計人口(平成25年推計)」

人口増減率(2015-2060年)の表である。

この表のとおり、大潟村は1人当たり市町村民所得が県内で唯一3,000千円を超えて最も高く、人口減少率(2015-2060年)は、15%台と他の市町村を引き離して最低である。

また、表を総体的にみると1人当たり市町村民所得が高い市町村ほど、人口減少率が低い傾向が読み取れる。つまり、総合戦略が目標とする移住・定住の促進、人口減少の緩和を実現す

るには、「1人当たり市町村民所得」を高め、住民の雇用、所得を確保することがカギとなる。

農業を主産業とする大潟村の若者が地域に戻るのは、大規模経営を特徴とする大潟村の農業が大きな所得を生み出すからだと考えられる。

2 大きな付加価値を創り出す

(1) 1人当たり市町村民所得を高めるには

「1人当たり市町村民所得」はその自治体の市町村民所得を人口で割って得られる。人口はほぼ一定なので、これを高めるためには総体の「市町村民所得」を高める必要がある。「市町村民所得」は、理論的には「市町村内総生産」と一致するから、「1人当たり市町村民所得」を高めるには「市町村内総生産」を増やす必要がある。では、市町村内総生産を増やすためにはどうしたらいいだろうか。

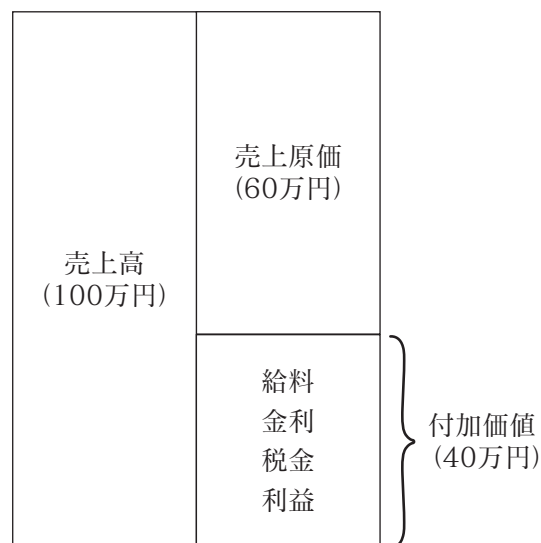
市町村内総生産は、国レベルで言う国内総生産（GDP）に当たる数字であり、その市町村内で創り出される「付加価値」の合計である。

したがって、農業を含む地域内の一つ一つの事業が大きな「付加価値」を創り出すことが、「1人当たり市町村民所得」を高め、ひいては若者が地域に戻ることにつながる。

(2) 付加価値とは

個々の事業レベルでみた場合の「付加価値」にはいくつかの定義があるが、最もシンプルな定義に従うと、「付加価値」とは、売上高から売上原価を引いたもの、すなわち、売上総利益（粗利）である。この付加価値の中には、従業員に支払う「給料」、金融機関へ支払う「金利」、国や自治体に納める「税金」、最終的に事業者に残る「利益」が含まれる（図表2）。

図表2 付加価値



(3) 生産性を高めることが重要な理由

デービッド・アトキンソン氏は、著書「新・生産性立国論」で、人口減少が進む日本が社会を維持していくためには、生産性（1人当たりGDP）を上げる必要がある、そのためには個々の企業が創り出す「付加価値」を増やさなければならないと主張している。そうだとすれば、人口減少が全国で最も速く進む秋田県では、何をおいても個々の事業が創り出す付加価値を増やすことが最重要課題となる。

3 本県経済における農業の重要性

県内のどの産業においても「付加価値」を増やすことは重要であるが、農業や農業と他産業が連携する事業においても、「付加価値を増やす」ことがカギとなる。

2015年、本県の県内総生産（3兆2,648億円）のうち、農業（654億円）の占める割合は2.0%にとどまる。しかし、農業に関連した事業で大きな付加価値を創り出すことは、本県の経済にとって2%を超える大きな意味がある。

本県平野部の土地利用は水田等の農業が大きな部分を占め、全国的にみると本県は農業従事者の割合が高い。すなわち、県土や県民の力を地域活性化につなげるには、農業関連の取組みが重要である。また本県は食料自給率が高く、農産物の多くは県外に販売される。つまり、農業は貴重な「外貨を稼ぐ」産業となっており、農業や農業と他産業との連携によって大きな付加価値を創り出すことは、本県に県外からの収入を増加させることにつながる。

農業の付加価値を増大させる方法の一つは、大瀧村のように大規模経営で生産性を向上させることである。ただし、それが唯一の方法ではない。県内で、様々な手法でより大きな付加価値を創り出す取組みが行われている。

4 農業で付加価値を創り出す取組み

(1) えごまの栽培と加工食品開発

大仙市の東商事株式会社は、2016年1月、“Cocopelli”（ココペリ）という食のブランドを立ち上げ、秋田の美味しい食材を消費者に届ける事業を行っている。同社は、枝豆などの農産物、いぶり大根などの加工食品の販売に加え、えごまの栽培やその加工食品の製造・販売に取り組み、今年5月には秋田県産えごま油「翡翠（ひすい）」を発売した。

同社がえごま関連の事業に取り組んだ背景には、社長である若泉裕明氏の地域の課題に対する思いがあった。

17年前に秋田に来た若泉氏はこの地域について、人口減少や所得の低さが、地域コミュニティの活力低下や若者の県外流出などにつながるといふ負の連鎖が発生していると感じていた。これを解決する手立てとして若泉氏は農業に注

目した。秋田県は他県に比べ就農者が多いが、農業者の高齢化により後継者の確保も出来ずに農業をやめるケースが多く、耕作放棄地が拡大している。それは、農業により十分な収入が得られないことが理由になっている。これを解決するために、経営が成り立つ農業のビジネスモデルを作れないか。そのために目をつけたのがえごまだった。



秋田県産えごま油「翡翠」

「米を作る場合、田んぼ一枚（10a）当たり、一般的に農家の手元に残るのは3万円程度ですが、えごま栽培なら同じ面積から30万円以上の所得も可能です」若泉氏は、そのように6次産業化のセミナー等で講演したが、農家から積極的な反応は得られなかった。そこで、東商事は自らえごまの栽培に乗り出した。その後、えごまを栽培する県内3地域の農業者からの協力を得ることができた。さらに、農林水産省の6次産業化にかかる総合化事業計画の認可を受け、えごま油の販売にこぎつけた。

えごま栽培にかかるビジネスモデルの面では、10a当たり、農家は種（90kg）の販売で135千円、葉の販売で40千円の所得となる。さらに、種から作ったえごま油の販売を農家に委託することで、販売が順調なら、粗利155千円が得ら

れ、合計すると30万円以上の所得となる。

同社のえごま油「翡翠」は、1本120g入りの小売価格は2,700円で、100g当たりの価格は2,250円となる。市販されているえごま油の100g当たりの価格帯は400円台～2,200円台であり、「翡翠」はかなり高額商品となる。製品にした際の色や味に各地域の個性が出ることから、栽培地域である、由利本荘えごまの会、大館市、東成瀬村、大仙市協和(Cocopelli)それぞれに別の商品とした。紙の外箱、ガラス瓶とも高級感のあるデザインである。「ちょっとの贅沢 ちょっとのしあわせ」というコピーを記して、秋田県内産の原料を用い、低温圧搾・無添加製法による雑味のない、まろやかな味をアピールしている。

若泉社長は、「このえごま油の価値を理解してくれる人が買える所で売りたい。今まで生産に集中していたので、今年はPRや販売戦略に力を入れていく」と話している。

(2) よこてホッププロジェクト

ビールの原料となるホップの国内有数の産地・横手市では、ホップを活用したツーリズムやまちづくりの活動「ホッププロジェクト」が行われている。

アサ科の植物であるホップは、ビール独特の苦味や香りを作り出す役割を果たしている。国内産ビールに関し、原料のホップはほとんどが外国産で国内産は1%程度にとどまるが、その主要産地の一つが横手市大雄地区である。しかし、農業者の高齢化などにより大雄地区でのホップの生産者、生産量とも減少しており、1987年度と2017年度を比較すると生産者は133戸から48戸に、生産量は122.9tから56.5tとピー



ホップ畑でビールで乾杯

ク時の約3分の1となっている。

ビールメーカーの麒麟は、2017年、横手市のホップ農家や民間団体に対し働きかけ、ホップを通じた地域活性化、「よこてホッププロジェクト」が始まった。その主要目的の一つが、横手を持続可能なホップ生産地とすること、そのために若い農業者に参入してもらうことだった。

地域において大雄ホップ農業協同組合とともに活動の中心となったのは、株式会社こめたび社長の首藤郷氏、株式会社デジタル・ウント・メア社長の岩根えり子氏、NPO法人Yokotter理事の田畑晃子氏などの民間有志であり、活動内容は、「まちづくり」と「人的交流」に大別できる。

まちづくりでは、地元住民に横手産ホップに触れ、知ってもらうため「グリーンカーテン」の取組みを行っている。これは、苗を植えることに始まり、建物の壁面に張ったひもにホップのつるを這わせて緑のカーテンに育てるものであり、大雄小学校や横手市内の駅や公共機関、金融機関などで実施された。

人的交流の目玉が、「ホップ畑でビールで乾杯」をキャッチコピーとするツーリズムである。株式会社こめたびが運営するツアーは、2017年

8月と2018年7月に実施され、ホップ畑でのホップつみとり体験やビールでの乾杯、横手市内の温泉での宿泊、増田の内蔵見学などを内容とする。2018年の2泊3日のツアーは、価格49,000円で30人の参加があった。

2018年10月14日には、横手市やよこて発酵文化研究所との共催で「YOKOTE発酵FES」を開催した。大雄小学校と増田高校によるホップの研究発表のほか、横手産ホップを使った県内ブルワリーのオリジナルビールの飲み比べを行った。オリジナルビール造りに協力したのは、秋田あくらビール、羽後麦酒、田沢湖ビール、湖畔の杜ビールの4社で、鮮度の良いホップを使ったビールは美味しいと評価された。

2018年の取組みの成果としては、ツアー、イベントに対して約200人の参加者があり、うち県外は東京からの40人を含む130人ほどだった。

また、主要な目標であるホップ作りへの新規就農者に関しては、横手市内の2名が新たにホップ栽培に取り組むという成果が現れている。

2019年3月27日、このプロジェクトは、官民連携で新組織を編成し、「よこてホッププロジェクト」として再スタートを切った。構成メンバーは、横手市の食農推進課など5部10課室所、麒麟、大雄ホップ農業協同組合、株式会社こめたび等の民間団体である。

今年の新たな取組みとしては、従来のビアツーリズムに加え、JR東日本が主体となる秋田—横手間の日帰り列車ツアーの組成が予定されている。

株式会社こめたびの首藤氏は、「ワイン好きが味にこだわるように、味にこだわるビール好きには高所得の人が多。横手にはホップ畑があるという独自の強みがある。ホップ農家から直

接話を聞けるという唯一無二の価値を活かしたツアーを商品化したい」と語っている。

(3) 株式会社kedamaによる米の直販

北秋田市の株式会社kedamaは、様々な方法で顧客を創り出し、若手農家3人が作る米を消費者に直接販売する事業を展開している。

農家出身ではない同社社長の武田昌大氏が農業に関わる事業を行うようになったのは、「生まれ育った故郷がなくなってしまう」という不安感からだ。東京のゲームソフト会社に勤めていた武田氏が鷹巣に帰省して目にしたのは、車も人も通らない寂しい街だった。「自分は秋田のために何が出来るだろうか」と考えた武田氏は、「基幹産業である農業、特に米作農家を元気にしなければ、秋田は元気にならない」と考え、農業について学ぶため、東京で働くかたわら土曜、日曜に車で秋田に帰り、3か月で延べ100人の農家に教を請うた。

その結果、農業にやりがいを感じられず「オレの代で農業はやめる」という農家が多いという現実を知った。現在の米の流通では、農家がそれぞれの流儀で作った米がJAに出荷されるとブレンドされて消費地に配送される。「美味しい米を作る」という各農家の努力は評価されず、農家の意欲を損なうシステムとなっていた。

また、農家のやりがいを問う武田氏への答えは一つ、「直接購入してくれた方から、あなたの米がうまかったと言われること」であった。

直接流通によりお客さんから直接評価の声を聞けるシステムを作ろうとした武田氏は、2010年、若手農家3人に声を掛け、トラクターに乗る男前を意味する「若手米農家集団トラ男」を立ち上げ、自前のウェブサイトで生産者の名前

を付けたブレンドしない純米としてネット販売する事業を開始した。当初の販売目標は4か月で達成したが、この少ない販売量では農業の流通を変えることはできないと考え、2011年8月、株式会社 k e d a m a を設立した。



トラ男の3人

左からTAKAO、TAKUMI、YUTAKA

同社の事業は、大きく分けて流通とファン作りの2つがある。流通事業では、トラ男の農家3人が味にこだわって作った米をJAよりも高い価格で買い、ネット通販を中心に販売している。自社サイト「torao」では、「タカオ米」、「ユタカ米」、「タクミ米」と名づけた各農家の精米と玄米を、スポット販売および定期販売しており、スーパーに比べ1.5倍程度の価格での販売を実現している。

また、東京都内数か店の飲食店に対して卸販売を行っている。飲食店の開拓は、個人経営の小さな店でイベントをやらせてもらう形で行い、トラ男米はファンが付いている美味しい米であることをその飲食店に理解してもらっている。

それ以外では、無印良品でのネット販売や、海外のジャパンイベントでの販売のほかに、消費者に秋田のお米の美味しさを味わってもらう窓口として、東京日本橋に「ANDON」をオープンした。小さなビルの1階がおむすびスタン

ド、2階が座っておむすびが食べられるイー
トインスペース、3階がイベントスペースとな
っており、トラ男米で作った握りたてのおむす
びと秋田産の味噌で作る味噌汁を提供している。

ファン作りはSNS、イベント、シェアビレッ
ジが柱である。東京でのイベントは、飲食店
やキッチン付イベントスペースを会場として、
きりたんぼを食べる会などを行っており、毎月
30~40人の参加を得ている。

シェアビレッジは、五城目町にある茅葺の古
民家をクラウドファンディングで調達した資金
で改修したものを拠点としている。「年貢」3千
円を納めた人は「村民」になることができ、こ
の古民家で宿泊できるほか、土間での音楽ライ
ブ、東京での飲み会「寄合」などに参加するこ
とができる。東京など全国各地に、現在2,200人
の「村民」がいる。

武田氏は、秋田を元気にする三つの段階を考
えた。それは、県外の人に、まず秋田を知っ
てもらう、来てもらう、住んでもらうことである。
そのために、株式会社 k e d a m a やシェアビ
レッジの取組みを通して都市と田舎の新しい関
係を作ろうとしている。

(4) クッキングアップルの郷

横手市で「クッキングアップルの郷」という
取組みが行われている。果物農家やデリカテッ
セン経営者によるこの取組みは、横手市をシェ
フやパティシエから絶大な支持を得られる調理
用りんごの産地にすることを目標にしている。

活動の中心となっているのは、横手市増田町
の果樹農家・平良木亨氏と、同市十文字でデリ
カテッセン&カフェテリアを営む有限会社たか
えん社長の高橋基氏である。この2人が調理用

りんごの産地づくりに取り組むきっかけとなったのは、2011年1月に県南を襲った豪雪だった。この豪雪で多くのりんごの木が、枝や幹が折れるなど壊滅的な被害を受けた。

傷んだ木を切って更地に戻した後の果樹畑に何を植えるか。思案するりんご農家に対し、菓子造りの材料としてりんごを使っていた高橋氏は、主力となっている生食用品種の替わりに「紅玉(こうぎょく)」を植えることを提案した。「ふじ」など甘みの強い生食用りんごは値段も高く、JAでも大きく取り扱っている。一方、かつてはどの農家も作っていた酸味が強い「紅玉」は生産量が大きく減少していた。菓子造りを営む高橋氏はその価値を認識していた。菓자에酸味が欲しい場合、りんごならではの酸味がとても貴重である。しかし生産量が少ない「紅玉」は入手しにくく、他の菓子造りをしている人からも困っているという声を聞いていた。価格は「ふじ」よりも低いが、ニーズに対して供給量の少ない「紅玉」を育て調理用りんごの産地となる方が、青森など他の産地と差別化できるのではないか。高橋氏はりんご農家にそう説いた。

平良木氏を含む7人のりんご農家が、この提案に応じて「紅玉」などの調理用りんごの生産に取り組むことになった。そのりんごの中に、弘前大学で開発された新品種、「紅の夢(くれないのゆめ)」がある。「紅の夢」は皮だけでなく果肉も赤く酸味が強いという特徴がある。平良木氏は、品種登録される前から「紅の夢」の試験栽培を行っていた。

「紅の夢」の色味を活かした焼き菓子を造ることに成功した高橋氏たちは、さらに県外での調理用りんごの販路開拓に乗り出した。

紹介された奈良県の女性コーディネーターの



「紅の夢」とアーモンドタルト

ネットワークを活かして関東・関西のシェフ、パティシエに対して、「きちんと酸味がある」という「紅の夢」など調理用りんごの特長をアピールした。「紅の夢」を「非常に美味しい」と高く評価してくれた中に、「現代の名工」に選ばれた関西の有名パティシエがいる。そのことが評判を呼んでシェフやパティシエの関心が広がっていった。2015年には、秋田県の農商工連携ファンドを活用し、「紅の夢」の販路開拓に向け、製菓用1次加工品開発と市場調査を行った。1次加工品は、りんごを糖につけて加熱したコンポートや、セミドライ製品である。

「クッキングアップルの郷」が目指すのは、りんごのビジネスモデルの転換である。「ふじ」など生食用りんごを生産する農家は、各自が直接販売する顧客の名簿を持っている。それらの顧客は贈答品として毎年りんごを買ってくれるため、高級品の販売が安定するという利点があるが、顧客の高齢化に伴い販売量が減少していた。一方、JAやスーパーに販売する場合は、その時の相場で取引され価格が安定しないというリスクがある。

調理用りんごは、生食用りんごに比べ価格が低いものの、オーナーパティシエが経営する小

規模な菓子工房などを顧客とすることにより、1次加工品のコンポートのレシピを各顧客のニーズに合わせて変更するなどきめ細かく対応することが可能である。このことにより青森など大産地とは違った「良いものを顔の見える顧客に安定的に売る」というビジネスモデルを作り出すことができる。

紅の夢を始めとする横手の調理りんごの評判が高まるにつれ、りんご農家も栽培の拡大に乗り出しており、「クッキングアップルの郷」の理想に向かった取組みは進展を見せている。

5 農業にマーケティングを

(1) 大きな付加価値を創るマーケティング

既述したように、人口減少が進む本県の経済については生産性を高めることが最重要課題であり、そのためには個々の事業でより大きな付加価値を創り出すことが必要である。では、個々の事業でより大きな付加価値を創り出すためには何が必要だろうか。

「付加価値＝売上高－原価」だから、大きな付加価値を創り出すためには、まず売上高を大

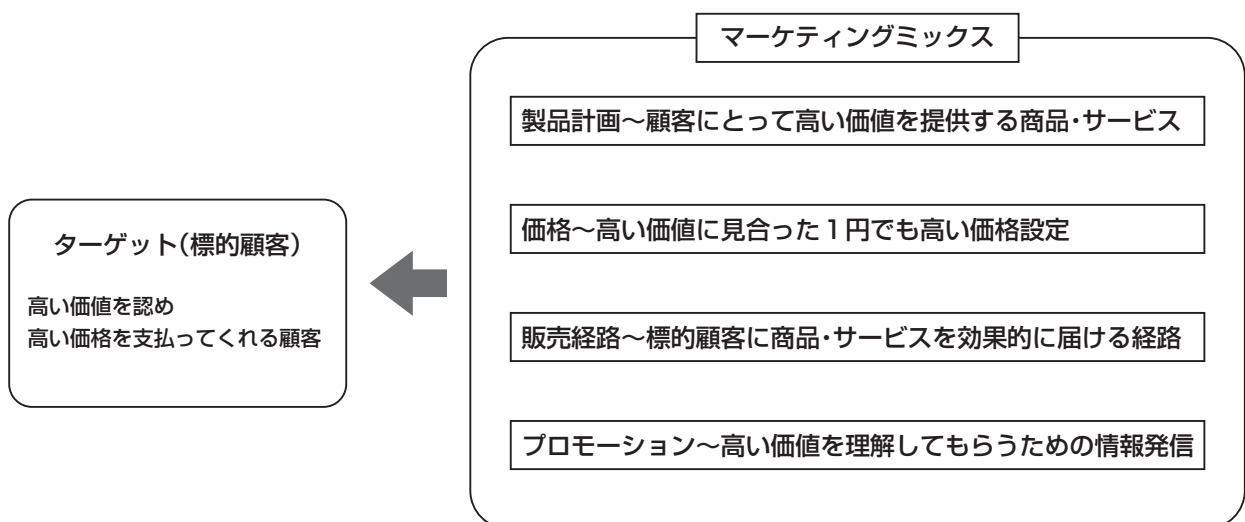
きくすることが必要であり、そのためには販売する商品の価格を高くすることがカギとなる。「売上高＝商品単価×販売数量」であるが、人口減少が進む日本社会においてもはや販売数量の拡大を追求することはできないからだ。

すなわち、事業で高い付加価値を実現するためには、顧客を満足させる価値を提供して、その価値に見合った価格を支払ってもらうことが本質的な課題となる。これは、すぐれてマーケティングの問題である。

そのようなマーケティング戦略の基本は、提供する価値を認め高い対価を支払ってくれる顧客を標的とすることと、その顧客に適合したマーケティングミックス（マーケティング要素の組合せ）を実行することである（図表3）。

マーケティングミックスでは、顧客を満足させる価値を提供する商品・サービス（製品計画）、1円でも高い価格設定（価格）、標的顧客に商品・サービスを届けるための効果的な販路作り（販売経路）、提供する価値を顧客に理解してもらうための情報発信（プロモーション）が重要となる。

図表3 マーケティング戦略



(2) 4事例のマーケティング戦略

紹介した4つの事例を、高い付加価値を創り出すマーケティング戦略の面から考えよう。

えごまの栽培と加工品開発では、より高い収入が得られる農産品の品目選定と、農産物を加工してさらに大きな付加価値を創り出すという製品計画の面がポイントとなっている。えごま油「翡翠」は、県内産原料のみを用い低温圧搾・無添加製法による美味しい味をアピールし、高級感のあるパッケージ、ネーミングにより高価格を実現している。ただし商品を発売したばかりであり、標的とする顧客にどのようにして価値を伝えるか、商品をどう届けるかという販売経路、プロモーションが今後の課題となる。

よこてホッププロジェクトは、ホップに関する地域内のサプライチェーン（原材料から最終製品に至るモノの流れ）を延ばすことにより、創り出す付加価値を増加させた取組みと捉えることができる。従来、ビールの原料供給のみにとどまっていたホップ生産を、一つは県内産ホップを使った県内産ビール造りにつなげることで、付加価値を増やした。また、ホップ生産地という特色を活用するツーリズムの商品化やイベント開催により、地域外から訪れる人が支払う「外貨」により、新たな付加価値を創り出している。ツーリズムに関しては、高所得のビール好きに対しホップ産地ならではの価値を提供することを狙っており、明確なマーケティング戦略を意識した取組みになっている。

kedamaによる米の直販は、まさに消費者に対する直接販売という新たな販売経路がポイントであり、そのための顧客作りのプロモーション活動に特色がある。「トラ男」というネーミングの発信、消費者との窓口・ANDONの

開設、シェアビレッジによる地域のファン作りなど秋田のお米、秋田という地域の魅力を発信し続けることにより、商品の価値を理解してもらい高い対価を得ることを可能にしている。

クッキングアップルの郷の取組みでは、まず調理用りんごというあまり省みられなかった品種の産地づくりを目標とし、有名パティシエなど価値を分かってくれる顧客と顔の見える長い安定的な取引を構築しようとしていることが特徴である。

(3) 農業にマーケティングを

米の直接販売に取り組んできた先進的な農業者や、直接販売先となる顧客を名簿で管理してきたりんご農家等を除くと、本県の農業にマーケティングという考え方は希薄だった。JAへの販売で仕事が完結する多くの農家にとっては、自分が作った農作物を最終的に消費するのは誰かということを考える動機がなかった。しかし、農業で大きな付加価値を創り出し、今後の担い手を確保していくためには、マーケティング戦略を考えることが本質的に重要である。

紹介した4事例では、農業者以外による取組みが目立つ。このようにマーケティング戦略を考えるのは、必ずしも農業者自身である必要はない。農業者が他の事業者と連携することで、農業でより大きな付加価値を作り出すマーケティング戦略を組み立て実行することが可能となる。そのような戦略を考えるうえで、本稿で紹介した各取組みはきわめて示唆に富んでいる。

（株式会社あきぎんりサーチ&コンサルティング）
荒牧 敦郎