特集

小さな顧客と価値を共有する経営者たち

かつて、物流システムが発達するにつれ、地方で作り大ロットで大消費地に売るという構図が確立し、全国どこでも食料を安価で安定的に入手できるようになった。一方で、自分の価値観で選ぶことに満足を感じるマーケット層も育ってきた。地産地消運動や直売所の認知向上、インターネットの普及などにより、現在は、そのようなマーケット層に生産者が直接販売できる環境が整っている。さまざまな規模や志向のマーケット層が混在する中、価値を共有できる個人や小規模な飲食店など小さな顧客を満足させることにビジネスチャンスを見出してきた経営者たちがいる。彼らが追求する価値と直販の戦略を取材した。

（文・編集／平井ゆか）



case 1

久松農園／小さくて強い農業のためのマーケティングを体現

久松達央氏（43）は、今や、農業界の時の人として多くのメディアに取り上げられ、若手の就農者にビジネスモデルとされている存在だ。脱サラ後、有機栽培を志し茨城県土浦市でゼロから農業を始めた新規就農者である。久松農園は、「おいしい野菜でお客さんを喜ばせる」ことを目的とし、少量多品目の野菜を個人と小規模な飲食店に直販している。久松氏にこの経営戦略に至ったマーケティング手法とプロモーション方法を聞いた。

久松氏の講演に訪れる若手の新規就農者たちは多い。その理由は、久松農園がゼロから始めた小規模な農業のビジネスモデルであること、自身で「日本一話のうまい農家」というように自身の経営を整理して説明できること、そして、マーケットの声を経営に反映するというマーケティングを自ら体現してみせていることであろう。

まず、久松氏が置かれてきた環境を説明しておきたい。久松氏は、有機農業を志して就農した当時を次のように振り返る。

「僕が大学生から社会人になるころは、盛んに環境問題が取り上げられていたころで、それに影響を受けました。同時に、有機農業がビジネスとして成立しはじめた時代でもあります」

就農前に1年間農業を学んだものの、両親が農業をしていたわけでもなく、すべてが初めての経験だった。栽培技術も、資金も、土地も、農業界でのネットワークもない。当時の有機農業の世界はお金の話はタブーで事業モデルは少なく、作ったものを一般の流通経路にのせて販売することも難しかった。

そのような環境下で、久松氏は、自身の目指す有機農業をするために母方の実家がある茨城県土浦市に農場を構えた。久松氏が目指す農業とは、旬の野菜を新鮮な状態で消費者の手元まで届けることである。土浦市は平地で温暖であるため露地栽培だけで1年中野菜が収穫でき、目指す農業に適した土地柄である。そこで少量多品目の生産をはじめ、現在、約200軒の個人と40軒弱の小規模な飲食店に直販している。

久松氏が考える「おいしい野菜」とは何か、どんなマーケティングとプロモーションを実践してきたのかを紹介する。

おいしい野菜を少量多品目生産で提供する

「僕の事業の目的は、おいしい野菜でお客さんに喜んでもらうこと。具体的には、旬の時期に、おいしい品種を育て、鮮度よく届けるところまでやらないと目的を達成したことになりません。畑から玄関までが農業だと思っています」

久松氏は、「おいしい野菜」は、時期（旬）、品種、鮮度の3つが8割程度、栽培方法等が2割程度からなると考えている。

「栽培時期、つまり旬かどうかの影響は大きいです。それは、どんなに栽培技術や設備が発達しても、原産地に適応した、その植物の遺伝的な形質から逃れられないからです」

また、香りも「おいしさ」を構成する重要な要素だと久松氏は言う。長時間保管・長距離輸送によって収穫から時間が経つと、経時劣化で香りが損なわれてしまう。

多品目の生産をするのも、常に適した時期のものだけを販売したいからだ。

「旬のものしかやらないんです。ホウレンソウは冬、キュウリは夏にしか作らない。ビニールハウスは使わず、基本的に露地栽培だけで年間50品目の野菜をローテーションで育てています。同じ品目の中でも品種と種まきの時期をずらしながら、販売するものを切らさないように工夫しています」

その生産計画は非常に細かく面倒だという。計画はすべてパソコン上で整理している。

「旬を追いかけるというのはシンプルなようで手がかかる。ここに面白みを感じる人でないと、うちのスタッフにはなれません」

久松氏が、この旬にこだわる農業を始めようとしたきっかけの一つに、村上勉の『土を喰らう日々　わが精進十二カ月』の影響もあるという。村上勉が子供のころ生活していた寺の精進料理に関する回想の中で、そのときあるものだけを使った料理でもてなすという、季節の縛りがあるがゆえの豊かさが描かれている。以下、久松氏の内に秘めたビジョンとして紹介しておきたい。

「今の野菜には季節感がない、という



言い方は押し付けがましいし、旬を強要する気もありません。ただ、季節の縛りがあることはむしろ楽しいものなんだ、そこに僕のような人が介在することで、食べる人もそれを感じられるんだ、ということを伝えたい。

友人の子供は生まれてこのかた、うちの野菜ばっかり食べているので、いい体になるだろうなと思います。うちの野菜は気合が入ってるっていうか、ちゃんと作っている野菜なので。人間、何を食べても生きていけると思いますが、ふとしたときに映画のワンシーンを思い出すように、子供のころに食べた野菜の香りを思い出すような、そういうものでありたいと思っています」

ひとことで言えば、「滋味のある野菜」を作りたいのだという。

小さくて強い農業の戦略とマーケティング

その経歴と流暢な語り口調から、現在の経営に至るまで難なくこなしてきたように見られることが多いが、就農してから15年間ずっと苦労続きだという。今も先行投資をしており、数年のうちに利益がでる形を作ろうとしている段階だ。

「初めから戦略があったわけではありません。最初は生産することで精一杯。戦略ありきではなく、やってみて失敗したらやり直して経営に反映するという繰り返しです」

久松氏が体現してきたマーケティング手法はどんなものだったのかを振り返る。

久松農園の強みは、前述のように旬の新鮮な野菜を顧客に直接届けるという、味とサービスの優位性である。一方で小規模経営ならではの弱みがある。その弱みは捨てるべきだという。

「弱いところは大胆に捨てないと意味がありません。大手の流通は、安定供給や物量を求めます。僕たちは、はなからそれは諦めています。その土俵では、規模の大きい農家に勝てるわけがないので。僕は、技術、土地、ネットワーク、お金もない中でのスタートだった。最初のころは、いつかは追いついてやろうと思っていましたが、ほどなく、それは絶対に無理っていうのがわかったわけです。つまり、弱点は一生解消されないことを受け入れたわけです」

マーケットに目を向けてみる。そこには、久松農園が戦ってはいけないマーケットがあるという。

「例えば、トマトを1個50円で売る、という競争はやりません。理由は二つ。一つは、高コストな栽培をしている僕たちに1個50円のトマトは生産できないから。もう一つは、50円のトマトにひかれる人は、もっと安い品物が出てきた場合にそちらに行ってしまうため、営業上の資産にならないからです。小規模の場合は、勝たなくていいから負けないことが大事です。そのためには、勝てない土俵に乗らないことです」

したがって、大手流通を通じた大きなマーケットではなく、個人顧客という小さいマーケットを土俵とし、100%直販するという経営を選んだ。

「適した時期に適した品種を鮮度よく届ける、という基本を忠実に守れば、他よりもおいしいものが届けられます。それには直販が合理的だろうと考えています」

久松氏は、販売も手がけるメリットを次のように分析している。

「多くの農家は、少ない品目の生産に特化しています。その結果、生産の中ですべてのソリューションを考えています。生産効率、生産量を追求する。僕たちは販売までやっているのでソリューションの幅が広い。打てる手がいくつもある、と思います。栽培については、それに絞っている人に勝てないけど、総合的に考えて勝つ余地があります」

直販の方法も合理的に考え、セットで販売している。

「栽培方法の制約上、多品目をローテーションしているので、たくさんの種類の野菜ができてしまいます。そのため、複数の種類の野菜をセット販売する方法をとっています。単品ではなく、セットとしての価値を高めるやり方です。これは、販売方法としても優位性があります」

価格の設定は経営の考え方によるが、久松氏の場合、「お取り寄せ」のような一時的な購入ではなく、個人顧客に継続的な購入をしてもらうことを選択して価格を設定している。

「基本的に、一般消費者向けは定期購入のシステムをとっています。価



久松 達央

1970年、茨城県土浦市生まれ。
慶応義塾大学経済学部卒業後、帝人㈱で機能性繊維の輸出営業を担当。
1999年に就農し15年目。
著書：『キレイゴトぬきの農業論』（新潮社、2013年9月）

【久松農園】
http://hisamatsufarm.com/
茨城県土浦市
野菜3.5ha　約50品目
従事者：本人、圃場スタッフ、出荷スタッフ 計5名

格は、既存の野菜セットの相場から始めました。最初は、生産することに精一杯でしたから、生産したものは全部引き取ってほしいと考えていましたが、年々、いいものだけを選んで出したいと思うようになりました。当然、栽培の手間は増えます。コスト増の分を価格に転嫁させてもらったこともあります。現在の価格も、生産コストや品質を考えると、もう少し高くてもいいかなというくらいですが、宅配の野菜の中ではそこそこの価格帯にしています。売る側と買う側の双方に納得感がある価格帯にして、顧客に長く付き合ってもらいたいと思っています」

現在では、飲食店とも取引がある。きっかけは、8年ほど前に雑誌に掲載されたことで複数の問い合わせを受けたことである。そのときから、販路として真剣に取り組むようになった。それまでも飲食店との取引の経験があり、自分たちの経営に合う取引先とはどんなものかは、なんとなくわかっていたという。

「取引先はチェーン店ではないお店が中心です。野菜は季節によって変わるし、たくさんの量は出せない。けれども他とは違う野菜が入手できる、という点を理解してくださるお店が僕たちに合っています」

このようにして、現在の経営スタイルが形作られてきた。今でも常に、マーケットを観察したり、顧客の声を聞いたりして経営に反映させている。

「セットの中身は、お客様のニーズや世の中の状況を見ながら変えていっています。量が多すぎるな、とか、今はお得感を求めているな、とか。値段を下げて中身を減らしたり、ボリューミーなものにしたり、数年単位で変動しますね。この形が正解、というのはないと思います」

直販をするメリットは、直接マーケットの声を聞けることだという。

「おいしいと言われるのはわりと簡単なことだと思っています。でも、人を介して売っていると、おいしくないという声が届きません。『おいしい』の反対は『無視』なんです。これは農業に限らずどこの業界もそうだと思います。直接売ると、『おいしくない、高い、汚い』とか言われます。それが嫌なので改善するわけです。品種が悪かったのかな、収穫の時期が悪かったのかな、と。それで、もう一度食べてもらって、また要望を聞く。つまり、直販をするだけで、自然にPDCA（Plan：計画、Do：実行、Check：評価、Act：改善）のサイクルができます。答えはお客さんが教えてくれるのです」

以上が、久松氏が身をもって経験し、作り上げてきたマーケティングである。

「人」に価値を置いたプロモーション

久松農園としての『ウリ』の中心は、「人」であるという。作る人と食べる人の関係性を大切にしている。

「僕たちが得意としているのはコミュニケーションです。その意味では、伝えることも農業だと思っています。例えば、都内の飲食店とは距離も近いので直接コミュニケーションできます。飲食店さんがお店のお客さんを連れて農園に遊びに来ることがあります。もう一つ、僕たちは本当に楽しいんだ、というのも大事なことです。楽しんで仕事をしているのをガラス張りにして顧客からも見えるようにしています」

作る人が楽しんでいることを顧客が思い浮かべてもらうのが一番の価値だというのだ。それが、久松農園のオリジナリティである。

「お客さん全員が僕たちという『人』に興味があるわけではない。でも、少なくとも、僕たちを嫌いな人は僕たちの野菜を買わないでしょう。売っているのは『モノ』だけではないんです。日本で一番おいしいトマトを作るのが目的じゃない。例えば、『日本一のトマト農家』が僕たちのお客さんのところに行って、『久松のトマトよりおいしいよ』と営業しても簡単にはひっくり返らない。そんな形を目指しています」

実際にあった顧客との理想的な関係を次のように話す。

「うちと同じように直販をしている先輩農家の話です。売りに行くと、『いつも変わり映えしないね』と言いながら、毎回5000円ぐらい買っていく人がいるそうです。そういう関係性が長続きするんですよね。僕たちの例で言うと、農場長のファンだから野菜を買うという人がいて、『どうして彼女（農場長）をもっと大事にしないんですか』と僕に言ってくるんです。あのチーム、ハラハラして見てるのよ、みたいな。そういうのっていいですね。そういう価値って他にないから」

また、飲食店にとっては、「久松農園」をうたうことが一つの差別化となっている。飲食店は直接の顧客であると同時に、久松農園の顧客となる人との新たな出会いの場にもなっているという。

「飲食店さんにとっては、『○○県さんの有機野菜です』と言うより、直接、農園から買っていると言うほうが面白い話になるのでしょう。外食を食べ慣れたお客さんは、目新しさを求めています。そんなお客さん



case 2

小川農園
柏市で作り柏市で売る経営

本誌の連載「ムシキング・小川幸夫の虫の世界から見る農業」の筆者でもある小川幸夫氏（39）の経営を改めて紹介したい。小川農園は、千葉県柏市で何世代も農業を続けている旧家である。柏市の住宅街にある1・2haの圃場で少量多品目の野菜を生産し、市内で直販している。ムシキングの異名を持つ小川氏は虫を活かした農業にこだわっていると同時に、市内で販売することにもこだわっている。その経緯と理由を聞いた。

から、『この野菜おいしいね』と言われたとき、お店の方が、『実はこの農家さんに行ったことがあるんですよ』と言う話をすれば、へえっとなって話が膨らむ。そこに久松農園のパンフレットがあれば、お客さんも興味を示すし、飲食店さんにとっても僕たちにとってもいいわけです。こういう出会いの演出には、むしろ小さい農家が適しているんだ、ということは飲食店さんから学びました」

マーケットの中に小規模農家の野菜が欲しい人がいる

久松氏は、自身の経験から、日本のマーケットの中に久松農園の野菜を求めるような細分化されたマーケットは無限に存在すると考えている。

久松氏にとっての「一級品」とは、お客さんを喜ばせる野菜のことだという。評価されたい対象はあくまでも顧客であって、農家同士や市場流通の中での評価軸に左右される必要はないという。

「マーケット全体の中で戦わなくても、僕たちの野菜づくりを支持してくれるお客さんとちゃんとつながることができれば、食っていく余地はあるわけです。ものを作る好きなことしかできません。僕たち自身がぐっとくるものを作って、それにぐっとくる人を探して売るというやり方もあると思います。

僕たちの取り組んでいる有機農業は、相対的に栽培コストが高いです。当然、売価は高くなるので、市場のポジショニングを考えた場合、好む好まざるとにかかわらず高付加価値路線を取らざるを得ません。これは有機農業に限らず、中山間地農業とか、都市型農業とか、栽培環境に恵まれていない経営体は高付加価値のポジションを狙うしかしかないと思っています。

規模の拡大が唯一の生き残り策のように言われますが、中山間地の農業がスケールメリットでは北海道に敵わないし、まして中国やオーストラリアに勝てるわけがありません。気象や立地など、自分ではどうすることもできない条件は受け入れるしかありません。恵まれない条件を数えて悩むより、自分たちにあるものを数えて、強みに特化したほうが早いのではないかと思っています」

同じ商品で全員が満足する、いわゆるマスマーケットは、もはや存在しないというのが久松氏の考えである。みんなと同じもの、普遍化しているもの（コモディティー）を求める層と、そうではない、とんがったもの（スペシャリティー）を求める層に、市場が分化している。それは農産物でも同じだ。

「僕たちが作っているのは、高級品ではなく、『わかる人にだけわかる』ハイコンテキストな農産物。全員に支持されないけど、100人に1人、1000人に1人のお客さんを深く打つ。そういった自分たちが狙うべき小さな市場が、どんな農業者にも必ずあると思います」

以下、3つのケースは、久松氏と同様に、自分たちの経営規模や自らの目指す価値を共有できるマーケットを相手に取引をしている。その価値はそれぞれ異なる。各経営者の特徴を見てほしい。

小川氏には、虫のほかにもう一つこだわりがある。柏市で作った野菜を、地元の柏市内の人に食べてもらうことである。柏市内で直販するようになった経緯、販路開拓ができる強さの源、そして同じ志を持つ地元の人々とのネットワークを紹介したい。

柏市で野菜を作る苦労

柏市で作ることにも苦労がある。

一つは、先祖代々の土地の場所が理由である。小川農園は、柏市の市街地からほど近い住宅地にある。農業推進地域ではなく、住宅地として扱われている地域なので税金面で不利となってしまう。近隣の多くの農家はもともと持っていた土地を手放し、圃場を移転している。しかし、小川農園は、先祖代々の土地を守り、農業を続けるという選択をした。

「農業経営として考えると場所は悪

いわけですよ。でも、ここでやろうと思ったわけではなくて、ここでやっていたからです。本当は、先祖代々、というのに縛られちゃいけないと思いますし、やりやすいところでやるのが正解だと思います。頑なだけなんです」

この逆境が、小川農園の持つ資源を活かした栽培方法や販路開拓を工夫した経営へとつながっている。

「普通のことはやってないですし、やらないようにしています」

もう一つの苦労は、東日本大震災の際の原発事故の影響がある。これは、柏市にある小川農園にとっても大きな影響であった。柏市は、放射性物質のホットスポットとして騒がれた地域である。柏市の外部の人よりも柏市に住む人たちのほうが、市内で作られた食べ物に敏感になり、買わなくなったという。

「原発事故以降、苦戦しています。売上はそのとき随分減りました」

しかし、柏市で作り、柏市で売るということにこだわりは変えたくないという。

そもそも柏市で直販するという経営スタイルに至った経緯を小川氏は次のように語った。

地元、柏市でできたつながり

現在の野菜の販売先は、直営の直売所、柏市内の直売所、小規模な飲食店、小売店、朝市などである。これらの直販の始まりは、自宅前の道路に面した直営の直売所であった。

「直売所を始めたのは20年前です。うちで作ったものがうちの前の直売所で全部売れたんです」

直売所を始めた直接のきっかけは、それまで出荷していた県内の青果市場での相場低迷である。それまでは、小川農園はネギやダイコンだけを生産し、個選品として市場に出荷していた。しかし、あるとき、セリにかけられることもなく、売ることができなかったネギとダイコンを持ち帰り、自分たちで売ろうとトラックに載せて走った。しかし、それでも売れない。

「そこで、自分の家の前で売ってみたら売れたんです」

直売所で予想以上に売れた理由を小川氏は次のように考えている。

「当時はまだ大型の直売所もなかったので、直売所は珍しくて、面白くて、真新しいことだったんでしょう。『そこの農家の、小川さんちで作っている野菜』ってお客さんがわかっているから売れたと思います。安く売ったことも、喜んでどんどん買ってもらうきっかけになりました」

次第に少量多品目を生産する現在のスタイルに至る。

「他の野菜も売ったら売れました。売れるから品目を増やしていき、いつの間にか、少量多品目の野菜生産をするようになりました。お客さんが欲しい、売れる野菜を作ってきたということです」

現在は、直売所にとどまらず、柏市内にさまざまな販路がある。

最も大きな販路は朝市で、6カ所で年間250回ほど出荷している。ほかに、柏市の大規模な直売所である「かしわで」、個人経営の飲食店15～20軒、地元の高級スーパーである京北スーパー1店舗などである。京北スーパーでは「小川さんの野菜」コーナーが設けられている。また、総菜の食材としてデパートの高島屋柏店とも取引がある。

すぐ近くには東京、横浜などの大消費地があるが、地元の柏市で販売することにこだわり続けている理由を小川氏は次のように話す。

「地元の人たちに、地元に農業があるっていうのを知ってほしいです。野菜を作るのは楽しいだけではなくて大変なことも知ってほしいです」

前述のように柏市で作ったものを柏市内で販売することには苦労が伴う。しかし一方で、ここ数年、個人経営の飲食店との取引が増えたという。

「販路は、毎年変わってきましたが、原発事故の後も取引してくれるお客さん、個人の飲食店さんとのつながりが強くなりました。なんの見返りもなく紹介してくださる方々が多いんです」

僕の野菜の価値は「変わった人」が作っていること

知人の紹介によって販路が広がるという小川農園の強さの源は何かを考えると、それは、「僕、マニアックなんで」の一言がしっくりくる。



1974年、千葉県柏市生まれ。
慶応義塾大学経済学部で農業をテーマに卒業論文を執筆。卒業後は農業機械メーカーに就職。東北の営業所に勤務した後、野菜農家の実家に就業し今年で13年目。

【小川農園】
千葉県柏市
野菜1.2ha（ハウス4反含む）
約100品目、13年は500品種。
露地栽培ではブルーベリー、ダイコン、ハクサイ、キャベツなどが中心。ハウス栽培ではトマト、レタスなど多品種。
従事者：本人、妻、両親、売り場担当常時1人、現在、研修生2名（中国人・日本人）



それが小川氏と小川氏の作る野菜の価値である。

本誌の連載からわかるように小川氏は虫と農業との関係性を探り、農業に活かすことが好きである。

「特定の害虫がある年に一斉に増えて、数年続くことがあります。いろいろな野菜を作っていると、虫の種類も多くなり、自然と、そういったリスクが避けられる農場ができやすいです。みんなが有機肥料をまいているのと同じです。化学肥料の一つの成分だけではなく、いろいろな成分があったほうがいいという意味で」

虫好きは、今や農家仲間や取引先も周知のことであるが、野菜の品種についてもマニアックな一面を見せる。



一つのハウスで多様な品目・品種を栽培

もともとは、顧客に売るために多くの品種を栽培するようになったのだが、売るためだけではない栽培もしている。昨年は、50品種のズッキーニを作ってみたという。

「たまに、なんでもかんでも作りたくなるんです。でも昨年のズッキーニに関しては失敗です。1日1000個ぐらい採れちゃって。こんなふうに新しくやってみたことは経営上では8割方失敗なんですが、2割は成功だと考えています。というのは、ズッキーニってこんなに種類あるんだって気づいてくれたお客さんもいるんですよ。比較することで、お客さん自身、自分が欲しいものは何なのか選べるようになるようです。僕のほうは、いろいろな品種の特徴を比較することで栽培技術がつくので、悪いことばかりでもないです」

虫と農業との関係性に詳しかったり、珍しい品種の栽培を楽しんだりしている、このマニアックな面こそ強みであるようだ。

「取引先とは、農薬を使っていないとか、そんな話はしません。品質が良い野菜を提供することは当たり前です。僕のお客さんたちが喜んでくれる理由の一つは、『いや、それはできません』と言わないことだと思います。新しい何かを期待してくれるんだと思います。情報であったり、珍しい野菜であったり。

でも、僕から野菜を買ってくれる一番の理由は、『何やってるんだ、こいつ』と思っているためだと思います。僕の野菜を食べるとき、または、飲食店なら人に料理を提供するとき、『こんな変わった人がいてね』と言いながら食べたり、提供したりしてくれている、と思うんですよね。僕の野菜の独特の価値は、そこに尽きるのかなと。僕が作っているからおいしい、ということではなくて、『あそこのこういう人が作っている』と想像してくれることも、おいしいという感覚につながるんだと思います」

食べものを食料として食べるだけではなく、食べものの背景に作り手や野菜のストーリー性を感じて楽しみたいという人たちが多いだろう、という。そのことは、前述の久松氏とも話すことがあるという。

柏市活性化の活動で広がるネットワーク

小川氏は、柏市の町の活性化の活動に参加することによって、志を同じくする人々とのネットワークを広げている。

「柏市には、町の活性化をしようという人が多いと思います。僕もそのうちの一人です。農業を柏市でやる意味は話しましたが、加えて何か、地元の活性化に役立つことができれば、という気持ちがあります。そういう気持ちの人たちとは、自ずとどこかで会います。例えば、市場とかマルシェとかに、お祭りをしたい人たちがいっぱいいますし、イベントを考えている飲食店も多いです。そんなときは、見たことがないような野菜が欲しいわけです。それが、僕とつながる理由だと思います。直接取引がない人たちとも情報交換をします。それを通じて何かしよう、という話になるんです」

そのネットワークが高じて、地元のB品トマトの加工品を使う組合ができた。

「B品を淡路島でトマトピューレに加工してもらい、地元の飲食店で使ってもらっています。また、柏市にあるカレー屋さんと組んでレトルトカレーを作り、柏市のお土産として売り出す予定です」

また、地元の学童保育を運営している会社と組み、毎週、親子を対象とした体験農園も始めるという。

「野菜作りの体験農園です。虫がゴシャっといてもいい農園です」

case 3

吉野ヶ里あいちゃん農園／外食チェーンから個人の飲食店に販売先をシフト

農業生産法人ナチュラリズムの代表取締役で、吉野ヶ里あいちゃん農園の園主である森田浩文氏（40）は、佐賀県の中山間地に野菜5haと米2haの圃場を持つ。また、自家製の野菜を提供する直営レストランを経営している。有機肥料、無農薬で生産した多品目の野菜は、主に、全国の個人経営の飲食店に直販している。外食チェーンとの取引をやめ、個人飲食店との取引にシフトした経緯と、森田氏の考える野菜の取引のあり方を聞いた。

森田氏は、野菜を生産・販売するかたわら、昼食時間帯は、直営のレストランで自らコックとして調理場に立っている。

「ハクサイとかニラが入ったパスタを作ることもあります」

イタリアンだからニラは使ってはいけない、ちゃんぽんだからキャベツを入れなければいけない、という考えはない。その季節のおいしい野菜を使うほうが良いという発想である。

森田氏の経歴は、後述の農業の経営に大きな影響を与えている。以前は企業買収や不動産投資をする会社を経営していた。会社をたたみ、農業に転身して5年目である。現在、実家の圃場と自分が増やした圃場で、無農薬で有機肥料を使った少量多品目の野菜を生産し、主に個人と個人経営の飲食店に直販しているほか、直営レストランを経営している。

農業に転身したてのころは、外食チェーン向けの野菜を契約栽培していた。それが今は、少量多品目の野菜を個人と個人経営の飲食店に直売する経営スタイルをとっている。そこに至った経緯と、森田氏の考える野菜の取引のあり方を紹介したい。

やりたい農業を始めたら個人と個人レストランが顧客になった

「やり始めたときと今のスタイルはまったく違います」

農業に転身した当初、森田氏は、外食チェーン向けの野菜を生産することからスタートした。そのきっかけは森田氏の前職の人脈に由来する。会社をたたんだときに、「これからの時代は農業だ」と思い、前職の経営者仲間に農業を始めると口にした。すると、それを聞いて外食チェーンの経営者たちが取引を申し入れてきたという。

「あるカレーライスのチェーン店の社長が、うちのお店のサラダの野菜を作ってくれないか、鍋屋さんをやっている仲間が、鍋用の野菜をやってくれないか、と言ってくれました。それで、わかった、作るよ、と。そこから始まったんです。今で言う契約栽培みたいな感じですね」

こうして、初年度から何十軒ものレストランを抱える大手の外食チェーンと直接取引できることになったが、生産には苦労したという。

「農業はわかりませんでした。兼業で親父がやっていましたが、子供のころに虫をとりに行ったとか、カボチャをとりに行ったぐらいです。最初は素人でしたし、今みたいに人をいっぱい雇える資金もなかったですし。手探りしながらお金をかけずにやっていくしかありませんでした」

前号でも取り上げたが、外食チェーンは、周年で同じ品目の野菜を求めている。そのことが森田氏のジレンマとなっていった。

「外食チェーンは、あらかじめ決まった料理を出すので、この料理にはキャベツの千切りが必要だとか、夏でもキャベツをつけなきゃいけないとかいう決まりがあります。でも、九州では夏はキャベツは作れないので、その要望に対応するには、僕自身が他から仕入れて納める八百屋にもならなきゃいけなかったんです。1年目はそんな感じでした。売上はそのときが一番ありましたけど、利益は出ませんでした。そのとき、これはちょっと農業じゃないな、と思ったんです」

次第に、森田氏の農業への姿勢が変わっていった。ちょっと農業じゃない、と思い始めてから有機栽培や無農薬栽培を勉強する生活が始まる。地元の有名な有機栽培の農家に教えてもらうこともあったが、インターネットで調べるなどしてほぼ独学で勉強した。

森田氏が完全に有機栽培・無農薬栽培に移行するきっかけとなったのは、自分自身のブログへの反響だった。

「前職のころからブログを書いてアクセス数が結構ありました。闘病経験もあったので、がん患者の人たちも見てくれていました。前職のつながりで、弁護士とか企業経営者とか





1973年、佐賀県神埼郡生まれ。
福岡大学卒業後、金融コンサルタントとして開業。闘病生活を経て投資会社を設立。その後、兼業農家の実家で就農し５年目。農園とレストランを開業し、農業生産法人を設立。

【農業生産法人
ナチュラリズム株式会社】
http://yoshinogariyasai.com/
佐賀県神埼郡
吉野ヶ里あいちゃん農園：野菜５ha、米２ha。野菜400品種。
直営レストラン「やさい道場百匠飯」
農作業・レストランの従事者：本人、両親、妹、正社員２名、パート11名。

が読者だったのですが、農業のことを書くようになると、次第に主婦とかシェフが見るようになってきました」

初めの反響は、さまざまな品種を栽培したことをブログに載せたときだという。

「私は、毎日毎日、いろんな野菜の種をまいていました。失敗もするけど成功もするわけなんです。そんなことを続けていたら、主婦とか料理人とかが見にくるようになって、こんな野菜ないか、あんな野菜ないか、宅配で送ってくれないか、と聞いてくるようになりました」

当初は、個人には販売していなかったため、一般の主婦からの要望には、無料で提供していたという。この無料提供が高じ、さらに大きな反響を呼ぶことなる。

「そのころ、平安時代ぐらいからやっていたという有機栽培を試していました。こんなことやったら害虫がつかないとか、一通り試してみました。それが効いたのかどうか、種をまいたタイミングが良かったのかもしれませんが、できたハクサイが見事だったんです。春のハクサイだったので、一斉に収穫して出荷しようとしたら、売り先の仕入れが終わってしまっていました。それで、無料であげてしまおうと思い、ブログに『酵素白菜あげます』と書いたら、３～４万のアクセスがあったんです」

これも宣伝の一つだと考えて、どんどんハクサイを提供したという。

そんな中、送った先の人に、ドキリとするブログを書かれてしまう。

「ブログに、『虫がついていた』と書かれてしまったんです。そのときは、ああ、クレームだ、と思ったんですが、そのブログには続きがあったんです。そのブログを書いた親子が、虫を育てたところ、さなぎになってモンシロチョウになって飛んでいった、と。その親子のブログは、たいへんな人気ブログだったんです」

このころから、森田氏のブログの閲覧数が増える。同じころ、さまざまな野菜を栽培しては、そのことを掲載するようになっていた。

すると、森田氏のブログは全国の個人経営の飲食店のシェフたちの眼にもとまるようになる。

「イタリア野菜のトレビスを作ってブログに載せたんです。すると、イタリアンレストランのシェフたちが見るようになって、『他にこんなのないか?』と外国の野菜のことを聞かれるようになりました」

その場で「作っていない」と断らず、彼らが欲しいという野菜をどんどん育てるようになった。あっという間にその数は増え、この１年は約２００品種を生産したという。

森田氏自身がやりたい農業をやればやるほど、個人顧客は増え、外食チェーンとの契約栽培は断るようになっていった。こうして、少量多品目の野菜を個人や個人経営の飲食店に直売するという経営スタイルが確立された。現在、継続的に取引している個人経営の飲食店は約２００軒となっているという。

ここからは、栽培方法にこだわりながら、品種の多さと販売方法の工夫によって収益をあげている森田氏の経営手法を見ていきたい。

スーパーのように販売して月々の収入を得る

森田氏は、肥料として野菜くず、米ぬか、大豆かすなどを発酵させ、菌で培養した植物由来の有機肥料を用いている。それに加えて、作物によって、骨粉、魚かすなど３～４パターンで配合したものを使っている。「元気野菜」のこだわりとして、肥料についてはウェブサイトで紹介している。しかし、「有機」をうたっているわけではない。

「今、有機をウリにしている野菜は多いですし、私は、初めからそのテーブルで戦おうとは思いませんでした。品種の多さや、販売の仕方が自分のウリだと思います。今は、インターネット通販が当たり前になってきていますが、生産者が１軒で、これだけいろいろな野菜をやっているというのはまだ珍しいほうだと思います。いろいろな野菜をドカっと売る、というのを目指しています」

森田氏の農園の品種は現在、年間４００種にも及ぶ。しかも、周年で多くの品種を取りそろえている。それができるのは、気候条件に恵まれた農園の土地柄のおかげでもある。農園は、佐賀県の中山間地ではあるが、南

向き斜面にあるため、雪が降ったとしてもすぐに融ける温暖な地域である。

森田氏が周年で多品種を生産・販売する理由の一つは、毎月収入を得られる農業経営がしたいためだという。そのために、顧客側の視点で考え、スーパーで買うようにウェブサイト上で野菜を手に入れられるサービスを目指した。現在、ウェブサイト上で、家庭用、業務用問わず、野菜の組み合わせのセットは10セットほどあり、その中から好きなセットと数量を選んで注文できるようになっている。継続して買ってくれる場合は割引する制度も取り入れている。

「私が今の経営スタイルにしようと思ったきっかけは、一つは、前に話したように、主婦やシェフの希望です。もう一つは、相場が高いときにいかに売るか、つまり稼げるときにいかに稼ぐか、という農家の考え方に違和感を覚えていたからでもあります。毎月収入を得られる仕事として農業を考えたかったんです。

珍しい野菜も作っていますが、珍しい野菜を高値で売るという考えはありませんでした。こだわりがあろうが、珍しかろうが、高値で売れるとそのときだけのお客さんになってしまいます。それよりも、年間で継続して買ってくれるお客さんが一番ありがたい。野菜は1個1個の単価は高くないです。100円、200円です。でも、1回の買い物で、野菜好きな人なら一般の主婦でも2～3千円分買いますよね。スーパーで買うように、インターネットで手に入れてもらいたい、そんな風に考えました」

では、直営レストランを開業した理由は何だろう。就農時から直営レストランの経営は視野に入れており、現在、地元の道の駅のテナントとして2軒のレストランを経営している。その理由は、季節のおいしい野菜を食べてほしい、という思いと、経営上の無駄をなくすためでもある。

「直販で売っている場合でも、売ることができない野菜が出てきます。虫食いがひどいところがあるとか、変形しているとか。でも、ご存じのようにそのような野菜も食べられるものが多い。直営レストランなら、そんな野菜を使うことができます」

個人経営の飲食店との野菜の取引に対する森田氏の考え方は、直営レストランに対する考え方と共通するところがある。その考え方を以下に紹介したい。

季節の野菜がわかる飲食店と取引する

森田氏が自らコックを務める直営レストランは、地元の道の駅の中にある。主に福岡市と大牟田市を行き来する客が多いが、首都圏からも評判を聞いて来店する客がいるという。

まずは、直営レストランでの野菜の使い方を紹介しよう。

「うちの店では、野菜パスタとか野菜ちゃんぽんがメインです。ちゃんぽんには、普通はモヤシとかキャベツとかを入れますよね。でも、ここでは夏にはキャベツは作れません。なので、夏は、うちで採れる野菜のナスとかジャガイモとかオクラとかをちゃんぽんに入れています。下処理の仕方次第で違和感なく食べられるんです。ナスを素揚げしたりとかオクラを刻んでとろみをつけたりとか。なんで、キャベツがちゃんぽんに入っていないの?と言われ、仕入れようかと思ったこともありますが、それはうちのやり方ではないなと思ってやめました。イタリアンのシェフは、ハクサイやニラはイタリアンには使わない、と言いますが、うちは、ハクサイとかニラがパスタに入っています。十分おいしいんですよ」

自家製の季節の野菜にこだわる。それは、外食チェーンとの取引と同じことを繰り返したくないという強い姿勢が感じられる。

この姿勢は、個人経営の飲食店に対しても同じである。季節の野菜を取引することにこだわっている。

「なかには、菜の花のペペロンチーノというメニューがあるから、何がなんでも菜の花がなくてはいけない、米ナスのグラタンというメニューがあるから、冬でも米ナスが欲しい、という人がいますが、そういう感覚の人には取引をお断りしています。それなら、八百屋さんから買ったほうがいいですよ、と。うちは、菜の花が年がら年中あるわけじゃないですし。季節の野菜しか出してないんで。

ときには飲食店に対して、『産直野菜とか、野菜を売りにしているんだったら、そこは勉強しないと来店客に嘘つくことになりませんか?』と私は言います。それで怒るような人なら私もお断りします。あえてうちを選んでくれる飲食店でしたら、


直営レストランの野菜パスタ



なおさら、そういう話をします。
そういうことをわかってくれる飲食店と取引をしています」

現在、継続的に取引がある200軒の飲食店のほかに、「お試し」感覚で注文してくるレストランのシェフも多い。その数は多すぎてどのぐらい来たかわからないという。かなり営業活動をしているのかと思うとそうではない。前述したように、ほとんどがブログやウェブサイトを見て先方から注文してきたという。また、シェフ同士の横のつながりで情報を得ているようだと森田氏は話す。

「今では、シェフが知らない野菜も多く作っているので、それらの野菜についてブログで発信しています。継続的に毎週、または3日に1回注文してくれるお客さんを優先していきます。急な注文時、出せる野菜がなければ、次の時期になりますね、と伝えます」

まだまだ販路は増えそうである。拡大する気はないのか尋ねたところ、これまでの経験を踏まえて明確な言葉が返ってきた。

「私は、今、経営的にはこれ以上のことは目指していない。私はもともといろいろ会社を経営してきましたが、会社の規模を大きくすると元の仕事の感覚に戻ってしまう気がします。拝金主義になってしまう。いつまでも農家としての感覚でいたい。売上も十分ですし。むしろ、自分が身につけたことや勉強したことを、周りの農家に伝えたいです。中山間地ですが、1年中作物が作れる地域なので、私みたいな農家がたくさん出てきて当たり前の環境ですから」

case 4
荻野製茶
風土を生かしたブランドで個人顧客をつかむ

荻野製茶は、静岡県富士市の山間部、大渕地区に茶畑6haと製茶工場を持つ。海抜500mの標高を生かした荻野製茶オリジナルブランド「龍神茶健」は「ふじのくに山のお茶100選」の入賞茶の一つでもある。長年付き合いのある問屋と地元の個人顧客に直販することによって、近年のお茶の相場低迷にも負けない経営を続けている。オリジナルブランド作りの背景と、そのブランドを通じた個人顧客へのプロモーションを紹介したい。

荻野製茶の製茶工場の向かいには、お茶の試飲・販売やイベントのためのスペース、「茶空間 Ogino」がある。そこに一つの昔話が掲げられている。

「むかしむかし、富士山のふもとに……。めでたしめでたし」

荻野製茶が作った二つのオリジナルブランド、『龍神茶建』と『姫の里』の元になったという若者と姫の話である。近くの小学生が見学に訪れた際、引率の先生がこの話をじっくり読んで荻野製茶の4代目、荻野政治氏（37）に尋ねた。

「大渕地区に、こんな伝説があったのですね」

「いえ、僕が作った昔話です」

これだけ聞くと笑い話になりそうなのだが、荻野氏は、品質へのこだわりに加え、富士市大渕地区の風土を生かした世界観を表現したオリジナルブランドを考えたのである。

そのオリジナルブランド作りに向かった背景と、そのブランドを通じて個人顧客の拡大のためにどんなプロモーションをしているのかを紹介したい。

相場低迷と風土条件による経営の厳しさ

まず、荻野製茶が置かれている環境を説明する。

昨今の輸入増加や志向の変化によるお茶の相場低迷の中、日本最大のお茶生産地の静岡県にさえ耕作放棄地が出ているのは周知のことだろう。荻野氏によると、相場はこの10年で約3分の1に落ち込んでいるという。

「昔はお茶の値段が高かったので、早場所（早い時期に茶摘みできる地域）では、1反で120万円ぐらいになったし、1町歩あれば十分食べていけたそうです。今、県内でも茶畑用の送風機（防霜ファン）が立っているのに茶畑はないところがある。やめたんでしょうね。切実です。市場に出しても価格が抑えられているから、赤字で続けられなかったんでしょう」

静岡茶の産地は、大きく分けて静岡県中西部と東部とがある。荻野製茶の茶畑は後者で、静岡県東部の富士市の山間部にある。相場低迷の前から、早場所の倍ぐらいの面積を持

っていないと経営は成り立たなかったという。

4代目の政治氏が、親から荻野製茶の経営を引き継いだ15年ほど前は、所有している茶畑は3haだった。少しずつ下がり始めた相場を見て、将来、お茶はもっと下がると予想した荻野氏は、お茶が収穫できるようになる5年の生育期間を見越し、所有していた林野を開拓したり土地を借りたりして茶畑を6haに拡大した。

一般的な静岡茶は、ゴールデンウィークのころに一番茶の出荷は終了する。一番茶は、時期が遅くなるほど相場は下がっていく。標高が高い山間部はお茶の栽培に適しているとされながらも、茶摘みシーズンは他の静岡茶よりも遅い。荻野製茶も山間部にあり、収穫は5月20日ごろまでかかるため、市場での競争条件は厳しい。さらに、霜が降り、痛手を負うこともあるという。



1976年、静岡県生まれ。
荻野製茶の4代目。
高校卒業後、アパレル会社に勤務し、24歳で就農。

【荻野製茶】
http://oginoseicha.com/
静岡県富士市
お茶栽培、製茶、林業。茶畑6ha。
お茶栽培従事者：本人、シルバーセンターより2名、最盛期に1名。
オリジナルブランド「龍神茶健」は「ふじのくに山のお茶100選」に入選

環境に負けない個人顧客への販売

そのような厳しい環境下の経営には、販路の選択が大きく影響する。

近隣のお茶農家が農協を通じて出荷している一方で、荻野製茶は、静岡にある問屋と近隣の個人顧客に販売している。その割合は、問屋が7割、個人顧客が3割である。

問屋とは斡旋所を通じて取引している。斡旋所は、他の問屋との取引も斡旋してくれるのでリスク回避になる。

「今、取引のある問屋さんは代々の付き合いになります。問屋さんは大事にしていますよ。他の問屋さんに、一番茶のシーズンが終わった後にお茶があるからといって、突然『うちのお茶、買ってください』って言っても買ってもらえませんから。今の問屋さんとは契約しているわけではないんですが、うちを信用してくれているので収穫時期の最後まで買ってくれます。ありがたいことです」

荻野製茶の経営を支えている大きな要素は、個人顧客への販売である。

荻野製茶の個人顧客は全国にもいるが、そのほとんどは代々付き合いのある地元、富士市内の顧客だという。また、新規顧客は、既存顧客からのクチコミによるところが多いという。

荻野製茶は、大渕地区の山間部のお茶農家の中でも山の上の方に位置している。荻野製茶のお茶を買うには、宅配を頼むか、車で買いに行く必要がある。県内の顧客には可能な範囲で荻野氏自ら宅配のサービスをしているのだが、宅配を頼む顧客は少なく、ほとんどが車で買いに来るという。その際に、まとめ買いをする人が多いので客単価は高い。

荻野氏は、お茶の時期にはそうやって荻野製茶に人が集まってくれるようになればと語る。なぜなら、荻野製茶がお茶を栽培して製茶し、販売している場所が風土を感じられるブランドの価値の一つでもあるからだ。

荻野製茶にわざわざ足を運ぶ価値があると思ってもらうため、荻野氏が取り組んでいるブランド作りの手法とプロモーションを以下に紹介する。

流行の「色」にとらわれず味と香りにこだわる

静岡茶の主な品種はやぶきたで、深蒸しが主流である

「昔は、お茶は香りが良いものが飲まれていたのですが、今は、色が濃いほうが好まれます。お茶に対する考え方が変わってきたんですね。浅く蒸すと、『このお茶色がないね』と言われることもあります」

荻野製茶の二つのブランド、「龍神茶健」と「姫の里」も品種はやぶきたであるが、製茶の方法を変えている。荻野氏は、お茶は標高によって味が異なるので、それぞれの標高に合った製茶をすることが大切だという。



オリジナルブランド『龍神健茶』のイメージイラスト



後者の標高が低いところにある茶畑のお茶ブランド「姫の里」は、葉に厚みがあるため、主流の深蒸しにしている。一方、前者の標高の高いところにある茶畑のお茶ブランド「龍神茶健」は、香り高いお茶にするため、浅く蒸しているという。

色がないと言われても、主力ブランドの「龍神健茶」を浅く蒸すことにこだわる理由を荻野氏は次のように説明する。

「この辺のように標高の高い茶畑のお茶は、葉が薄いから深く蒸すと味がぼやけます。浅く蒸したほうが香りが良いのです。静岡の問屋も特徴のあるお茶を欲しがります。標高が高く気温が低いという、ここの風土ならではの特徴が出せます」

「龍神茶健」は、「ふじのくに山のお茶１００選」に入賞したお茶ブランドの一つでもある。

製茶工場の工程について、先代ともめることもあったというが、結果、自分が自信を持って売れるものを作ることにこだわった。

「味に関しては親にも譲れない。製茶の前に、肥料とか農薬とかから考えないといけない。魚の肥料は、人が食べられるようなものを使っています。

さらに大事なのは原葉です。例えば、ハサミはあまり深く入れず葉の厚みを残すようにしないと、根に負担がかかってお茶は疲れてしまいます。芽が出たらどこまで芽を落としたらいいかも大事です。葉に力がないお茶は、蒸したときに黄土色になることもあります。すごく臭いです。よく、世代が代わるとお茶の味が変わるっていわれるけど、そんなところが理由なんでしょうね」

ブランド化しているので、価格は高めに設定しているのかと思うと、むしろ小売店より低価格帯に設定している。直販なのでマージンがかからず安くできることもあるが、大きな理由は、地元の人たちに「おいしい」と言ってほしいためだという。

「高くして商品の価値を高く見せる、というのもあるかもしれないけれど、高いと、お客さんからおいしいって言葉が出てこなくなる。この値段なのにおいしいと言われたいです」

風土を生かしたブランドで顧客と楽しむ

「龍神茶健」と「姫の里」の二つのオリジナルブランドは、荻野氏が、富士市大渕地区の風土から発想したものである。製品そのものの味や香りに加えて、それらに影響する風土のイメージもブランドの価値の大きな要素としている。

その風土とはどんなものだろう。

荻野製茶は、富士市大渕地区の中でも最も高いエリアにある。昼は晴れて、夜は霧がかかり茶葉を保湿する。自分の家に車で帰るのに、茶畑に落ちてしまったことがあるほど霧が深い。

「霧はお茶にいいんです。霧がかかるので神秘的な感じを表現したいと思いました。霧がかかった中の神秘的な存在といえば龍。龍をモチーフにして、霧で保湿されたお茶を飲んで健康になろう、とアピールしようと思い、『龍神茶健』としました」

一方、新たに増やした茶畑は、富士市の中でも標高が低い位置にある。そちらを「姫の里」とした。

二つのブランドの世界観を感じてもらうために、実際に荻野製茶の茶畑や製茶工場、「茶空間 Ogino」を訪れてもらいたいと考えている。「茶空間 Ogino」には、荻野氏が考えるブランドの世界観の全体を表すジオラマが展示されている。また、その世界観はホームページやパッケージなどでも表現している。

ブランドのプロモーションとして、これまで、販売・試飲スペースの「茶空間 Ogino」での試飲を含め、茶畑や稼働中の製茶工場の見学、子供たち向けのイベントなどを開催してきた。

「ここに足を運んでくれるにはどうしたらいいかと考えてイベントをやったんです。来てくれた人たちはもちろん、イベントをやっていると地元の人たちも大渕地区だけで何十軒も製茶工場がある中、この荻野製茶に目をつけてくれるんですよね。このお茶はおいしいなって」

現在さらに別のプロモーションも計画中だという。

「やればやるほど、どんどんエスカレートしてしまってね。もっとみんなに喜んでもらいたいなと思って。何か思いついたらすぐにやってしまうんです」

個人顧客を増やしたい、という目的だけではないようだ。

「お茶のシーズンは、ここに人が集まってみんなでお茶を飲んでにぎやかになってほしいです。何より自分も楽しいのがいいです」



ブランドをイメージしたジオラマ