

【研究活動報告】

こだわりの食ビジネスと地域活性化

川手 督也*（産業社会学研究室**）

- | | |
|-------------|------------|
| 1. 研究の背景と目的 | 3. 調査・分析結果 |
| 2. 研究の方法 | 4. 考察 |

1. 研究の背景と目的

産業社会学研究室（川手ゼミ）における2019年度食品ビジネス学演習Ⅰでは、いわゆるこだわりの食ビジネスに取り組んでいる方たちを対象として、生産の実際、課題や思い、経営戦略やマーケティング、商品の企画・開発、プロモーションなどに関するプロジェクト研究を実施した。川手ゼミ3年生のメンバーで分担しながらケーススタディを進めたが、いずれの事例も、経営理念や目標に経済的価値のみならず、地域活性化や社会貢献や社会的価値の実現を明確に位置付けており、マイケル・E・ポーターらのCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）の議論によく当てはまるのではないかと考えた（（マイケル・E・ポーター他2001）（赤岩他2013）（名和2015））。

周知のとおり、ポーターらは、CSVを「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義している。そこではコストを踏まえた上で社会と経済双方の発展を実現しなければならないという前提のもと、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるべき」というアプローチを提唱し、「企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって結びつ

*当学科教授（かわて とくや）、**当学科4年生：松下笑実（まつした えみ）・佐藤瑠菜（さとう るな）・宮澤陸（みやざわ りく）・中野裕奈（なかの ゆうな）・西丸めぐみ（にしまる めぐみ）・大沼玲央（おおぬま れお）・宮腰源喜（みやこし げんき）・岡崎裕介（おかざき ゆうすけ）・寺田修（てらだ しゅう）

Key Words：1）こだわりの食ビジネス、2）CSV、3）地域活性化

1）particular food businesses about quality of food、2）Creating Shared Value、3）revitalization of local community

くべき」としている。さらに、ポーターらは、①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターの3つのアプローチを提唱している。以上のポーターの議論は、新たな企業経営のあり方を表しているといえる（（マイケル・E・ポーター他2001）（赤岩他2013）（名和2015））。従来のCSRなどの議論に比べても、企業の社会貢献の観点で積極的で魅力的と言える。

そもそもポーターらの議論は国際的な大企業を対象としており、経営資源が限られているなどの理由から、しばしば中小企業や小規模事業体には適用が困難という指摘が見られる。

しかし、ケーススタディを実施したこだわりの食ビジネスを行っている事業体では、いずれも地域に根差した経営を展開しており、地域・社会貢献はむしろ当たり前であるように思われる。そのため、ポーターのCSVの先進事例は、こだわりの食ビジネスを担っているローカルな企業にこそ見いだされるのではないかと考えた（中小企業白書（2014・2015）、水上2014、内本2015、福沢2017、北川2018）。

以上の問題意識のもと、本稿では、こだわりの食ビジネスにおいて、経済的価値と地域活性、社会貢献の同時追求が可能となる要因などについて考察を試みる。

ポーターの3つのアプローチは大企業が対象となっているため、バリューチェーンの生産性の再定義と企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターの代わりに、福沢の先行研究に基づき（福沢2018）、地域資源の活用、ネットワークの形成やネットワークにおける事業連携や商品開発などの視点を分析に用いた¹⁾。

2. 研究の方法

研究室とつながりの深いこだわりの食ビジネスの事業体5件を対象としてケーススタディを行い、経営の展開及びCSVとの関係を分析した。

3. 調査結果

(1) そば酒房陽ざ志

そば酒房陽ざ志は、神奈川県藤沢市にある手打ちそば、そばを使った創作料理とこだわりの日本酒などを取り扱っている飲食店である。事業主のみ従業員なしの個人経営で、開業は2017年である。主なメニューはせいろそば、そばの実チャーハン、蕎麦豆腐天ぷら、こだわりの日本酒、梅酒、焼酎等である。

経営理念と目的は江戸時代の粋（いき）な習わしであった蕎麦前などを愉しんでもらい

ながら、地産地消及び事業主の人的ネットワークに基づき質が高く生産者の思いが見えて個性的な食材を使用しつつ、生産と消費をつなげていきたいということである。

マーケティング戦略については、製品戦略は日本酒や焼酎、梅酒、江戸前の蕎麦の他に季節に合わせた地酒や創作料理の提案を行っている。価格戦略はせいろ蕎麦700円、単品は400円といった手ごろな値段で提供している。流通戦略は藤沢駅から徒歩5分という立地を生かしつつ、落ち着きある心地よい空間を形成しリピーターの獲得を基本としている。プロモーション戦略はホームページ、Instagram、Twitter等のSNSと口コミを基本としている。

地域貢献及び社会貢献については、外部からの依頼に対応して、そば打ち体験、農家・酒造訪問・勉強会、就労支援を受ける若者の就労体験の受け入れ、高校生・大学生を対象とした講演等を行っている。今後は、地域の生産者の方と交流を深め、消費者の方へ繋げることに取り組み、地場産の食材によるレシピ公開、地元食材の認識といった地域活性化を食とともに進めることで生産者と消費者の架け橋的な存在になりたいと考えている。

ネットワーク及び事業連携については、地元での地産地消、高品質な食材やお酒に関するネットワーク構築に取り組み中とのことである。

(2) HITOOMOI

合同会社HITOOMOIの所在地は、東京都世田谷区で、開業は2019年である。主な事業内容は、レシピの開発、レシピ本の撮影協力スチールや動画の撮影、商品開発、栄養計算と監修、食や健康に関する記事執筆、コンテンツ制作を中心に料理教室や食関連のイベント、コンサルやアドバイス等である。メンバーは、フードコーディネーターの資格を有すCEO、管理栄養士の資格を有するCOO、社員1名、業務委託2名となっている。志を同じにするメンバーでの共同経営を基本と考えているため、法律形態は合同会社を選択している。

経営理念は、「大切な人のための手作りの食事で作る人・食べる人お互いが大事にされていることを実感し生きてよかったと思える社会を創る」であり、会社名は、大切な人を想う気持ちをただ一つに思い続けるということから命名している。

マーケティング戦略については、基本コンセプトは大切な人のために作る手作りの料理で思いを伝えることである。ターゲットは消費者、IT関係企業、食品関係企業が主である。提案型が基本であり、食品やレシピの企画・開発から栄養計算や実際の料理の提供、撮影等ワンストップで対応できることをセールスポイントとしている。現状では、一般の消費者に提供することというよりも、企業の製品の販売や開発を手助けする仕事が多くなって

いる。プロモーション戦略は、日々の活動や思いをブログで更新し、最新情報をTwitterで更新。Facebookにはイベント情報を掲載し、料理のヒントやレシピはInstagramやnoteに掲載するなどインターネットやSNS、YouTubeを中心に対応を行っている。

社会貢献及び地域貢献については、具体的な取り組みとしては、地元東京の江戸東京野菜を使ったふりかけの開発を進めている。ふるまいとは、大切な人に手料理を振舞うことで相手に気持ちを伝えるという意味が含まれている。単に単体として販売するだけでなく、鉄道会社と提携してお弁当に使ったり、おにぎりに掛けて使用してもらうことなどを企画している。また、スーパーと提携して3日分の食材・献立・作り方を示し、食材は使い切れるような手作り料理支援に取り組んでいる。

ネットワークについては、IT・WEBメディア関係、食品メーカー、調理器具メーカーなど20~30社から依頼を受け、その中の10社とレシピや記事の提供で継続的にやり取りを行っている。

(3) 石澤商店

神奈川県湯河原町は神奈川県の西端に位置し、温泉や別荘地で有名であるが、柑橘栽培の歴史も古く、江戸時代からのみかんの産地となっている。

有限会社石澤商店は、JR湯河原駅から徒歩5分にあるかんきつの小売・卸しの事業体である。売上金額の割合は、小売70%、卸30%となっている。開業は1972年で、従業員は3名の家族経営である。主な商品は地物の柑橘である。事業理念は地産地消による湯河原柑橘の知名度UPである。年間売上金額は4,000~5,000万円、主な客層は、地元旅館飲食店及び観光客、地元の年配者である。

マーケティング戦略については、製品戦略は、地元農家から直接仕入れを行い、贈答品・家庭用・加工品に仕分けて品揃え（売上金額割合は、20%：50%：30%）、価格戦略は、贈答用・家庭用・加工用と同じ品種でもランクにより価格を変えている。流通戦略は、直売が大半となっている、プロモーション戦略は、口コミでの販路拡大が現状であり、FB等で旬のものを宣伝している。また、一目で「みかん屋」とわかるようなロゴを前面に出してPRしている。

社会貢献及び地域貢献については、湯河原町商工会等を中心として湯河原みかんを核にした地域活性化に取り組んでいるため、後継者である小売店長が商工会の役員等の地域の役職を積極的に受けつつ、柑橘を使った地元の加工品を扱う等含めてPRに力を入れている。

今後の事業展開については、生食としての柑橘の消費量は年々減少傾向にあり人口減少

の観点から見てもその分野での消費量UPは困難なため、ブランド力を上げての単価のUPや加工品での消費UPをしていきたいとのことである。また、神奈川県内でも若い層には県内産のみかんを含んだ柑橘類の生産イメージが伝わっていないようなのでさらにPRに力を入れつつ、湯河原町以外の近隣の真鶴町・小田原市・大磯町等の柑橘の栽培地とのつながりを強化し、神奈川全体で連携をとった産地イメージを付けていきたいとしている。

後継者にある小売店長は地産地消（特に地元の柑橘）を核にした地域振興を明確に位置づけ、様々な地域の役職を引き受けているネットワークの1人と言える。実際に、石澤商店等を核としたネットワークに基づき、柑橘関連の商品が次々と生まれている。

(4) カネサ鰯節商店

カネサ鰯節商店は、静岡県西伊豆町において、かつお節と潮かつおを昔ながらの製法で製造、販売を行っている事業体である。1882年に開業し、100年を超える歴史を有している。従業員数はパートを含めて約10人で家族を中心した小規模な企業である。経営の中心となっている副代表は、西伊豆しおかつお研究会の会長や、スローフード富士山の代表等様々な地域の役職を引き受けている。

主力商品は本枯れかつお節と潮かつおの2つとなっている。

鰯節は生産段階ごとに3種類に分類することができ、カビ付けを行っていない荒節、カビ付け熟成を行った枯れ節、天日干しやカビ付けを3～4回以上行ったものを本枯れ節と呼ぶ。この手間のかかる本枯れ鰯節をカネサ鰯節商店では最も手のかかる製法である手火山式焙乾燥製法で製造している。手火山式焙乾製法とは、鰯節を燻して乾燥させる工程である焙乾を職人が付きっきりで時間をかけて行うことで、鰯本来の香りと凝縮された旨味を生み出す製法である。カネサ鰯節商店では、この工程を約一か月かけ、10回以上行う。また、焙乾には地元で取れた薪を使用するという点にもこだわっている。

潮かつおとは、下処理したかつおを塩漬けし、乾燥させたもので平安京に税として納められた記録もある非常に歴史ある食品である。漁師の間では正月の安全祈願にも使用されており、正月魚（しょうがつよ）とも呼ばれている。

カネサ鰯節商店は「守り、残し、繋いでいく」をキャッチフレーズとしており、およそ1300年以上に及ぶ西伊豆のかつお加工文化の伝承と味覚の保存を主な経営理念としている。そのため西伊豆の鰯節や潮鰯、鰯の煮汁を煮詰めることでできる調味料の鰯色利（かつおいろり）などの鰯加工食品の知名度の向上や売れる商品作りに取り組んでいる。

マーケティング戦略については、製品戦略は、生産地が限定されているため、希少性・クオリティーの高い製品を提供できる点が挙げられる。価格戦略は製造に非常に手間暇を

かけるため、高めの価格設定をすることで他の商品と差別化を図っている。流通戦略は、従来の卸から直接販売の割合の拡大を図っている。プロモーション戦略は一尾や半身単位で販売していたものを食べきりサイズの少量詰めで販売することで、消費者が手を出しやすいようにしている。またパッケージから商品の希少性や歴史を伝える工夫も行っている。B-1グランプリやスローフードイベントなど大きな展示会へ積極的に出展している。また、見学や研修・体験活動を積極的に行うことで消費者に直接伝え、直接買ってもらえるように取り組んでいる。以上から、地域に根差した歴史ある生産方法と、またその希少性をセールスポイントに製品作りや周知活動を行っていることが分かる。

社会貢献及び地域貢献の取り組みについては、観光客や外国人向けにかつお節の削り方、作り方の体験を実施している。また、ネットワーカーである副代表が会長を務める西伊豆しおかつお研究会では「伊豆半島を元気に」を合言葉に、体験活動に加え潮鯉を使用したご当地グルメの開発とB-1グランプリやスローフードイベントへの参加を行っており、開発した西伊豆しおかつおうどんは東海、北陸B-1グランプリで優勝し、また潮鯉はイタリアに本部を置くスローフード協会から味の箱舟に認定されている。

カネサ鯉節商店はこの10年ほど、潮かつおを核としてネットワークの形成や新商品開発、ビジネスの連携など精力的に進めている。具体的には、ホテルや飲食店向けにメニューとしてのしおかつおうどんの提案、教育機関と連携した食育の実施、役場や企業と協力したイベントへの参加、そして二次加工会社、三角屋と連携し、現代向けに潮鯉ふりかけやお茶漬け、せんべいなどより消費者に親しみやすい新商品を開発、販売することで、伊豆のかつお加工文化を周知、伝承を図っている。そのことが経営にもプラスとなり、売上金額も伸びている。

カネサ鯉節商店は今後、新商品を積極的に開発し、ふるさと納税なども含め店舗先などにも置いてもらうことで、売り上げを伸ばして行くことを考えている。また、本枯れ節の鯉節と潮かつおが地元の自慢できる特産品として売れて行くことが他の商品との差別化やそこに行かなければ買えないなどの希少化に繋がり、西伊豆の振興や文化の保護、伝承の力になると考えられる。これからの課題としては、若い世代や外国へのより一層の周知が必要となっている。そのためこれからも国内外問わずファンを増やす作業を繰り返し行っていく、さらには長期備蓄食や非常食として扱って貰えるように取り組んでいくとのことである。

このようにカネサ鯉節商店は新製品の開発やイベントへの参加等の周知活動を、西伊豆の企業、自治体と連携して行うことで、地域振興と伝統的な鯉加工文化の保存、そして企業の増収を同時に果たしている。

(5) 笠原産業株式会社

笠原産業とは栃木県産小麦を取り扱う栃木県唯一の製粉会社である。所在地は栃木県足利市である。開業は1919年で、従業員は約37名となっている。主な業務は、小麦粉、ふすまの製造販売および倉庫業である。主な栃木県産小麦はイワイノダイチ、さとのそら、タマイズミ、ゆめかおりの4麦種あり、主な商品はいワイノダイチ、麦のかほり、タマイズミSP、ゆめかおり、国内産中華用粉、特内麦粉の6種類の栃木県産小麦粉がある。その他、代表的な商品はパン用粉としてはゴールドデンメイプル、ゴールドンカイザー、インペリアル、メイプル菓子用粉としては白菊C、S白菊、うどん用粉としてはカンガルー、特栃ノ木、白菊、菊宝、中華麺用粉としては万里、特中華龍、中華ナイト、イエローも販売されている。また、うどんやそうめん、珠泉拉麺、かりんとうなどの様々な商品を販売しており、それらの商品は栃木県産小麦を広めたいという思いから、笠原産業の社長を中心に形成されたネットワークである麦わらぼうしの会が製品を販売している。また、不二家の「厳選小麦のカントリーマアム」は、笠原産業のさとのそらを使用したコラボ商品となっている。

現社長が社長就任以前においては、国産小麦は全体の1割で残りの9割を輸入小麦が占めていたが、就任後には栃木県産小麦を広める積極的な活動により全体に占める国産小麦の割合が4割となり、うち栃木県産小麦が大半を占めるようになった。そのことが笠原産業の企業としての独自性につながり、経営の展開にもプラスに働いている。栃木県産小麦を普及拡大させることは地域活性化にもつながることから笠原産業は地域貢献にも積極的である。事業理念とキャッチフレーズは、①我が社は売る努力No.1企業です、②地産地消のパートナーづくり、笠原産業のファンづくりをしよう、③私達の目指すゴールはお客様の信頼です、と3つのスローガンを掲げている。

マーケティング戦略については、製品戦略は、イワイノダイチ、麦のかほり、タマイズミSP、ゆめかおりの4種の栃木県産小麦粉を製造していることや、家庭用から業務用までローカルなメーカーならではの小回りの利く品揃えやその対応があげられる。北海道産小麦と比べるとネームバリューが弱いことや生産量の関係で品質の安定や供給量などが課題となるが、大手に比べて小回りが利きやすいという利点を生かして、お客様の個々のニーズに合わせた製品を提供し独自のネットワークを強めている。そのような対応をし、栃木県産小麦が北海道産小麦、輸入小麦に負けないように努めている。価格戦略は、大手A社の家庭用小麦粉と比較してみると、笠原産業のイワイノダイチ、麦のかほりが1キロあたり340円、タマイズミSPが1キロあたり360円、ゆめかおりが1キロあたり400円であるのに対し、大手A社は薄力粉1キロ当たり約250円、強力粉1キロあたり約290円となっている。市販のものよりは高くなっているが、価格差はそれほど大きくなく食品の安全性や

地産地消、国産にこだわる実需者や消費者に受け入れられる価格であると考えられる。流通戦略は、栃木県内のスーパーマーケットでの販売に加え、笠原産業・麦わらぼうしの会によるネット販売も行っているため、県外の消費者も購入可能となっている。プロモーション戦略は、麦わらぼうしの会によるイベントや栃木県産小麦粉を使用した体験教室などを行うことで、栃木県産小麦の認知度や魅力を広める活動も行っている。さらに、笠原産業独自のキャラクターを作成することで、幅広い層の消費者に興味をもってもらえるような取り組みも行っている。

麦わらぼうしの会は、現社長が中心となって栃木県産小麦を広めたいという地域の人々により構成された栃木県産小麦を応援するネットワークで、生産農家と共に地産地消、身土不二を訴えている。生産農家の方々の苦労と努力を思い、さらに今後も栃木の小麦が消費者に豊かさや幸せな気持ちをもたらしてくれるためにどうしたら良いかと考えた末に、2002年に「麦わらぼうしの会」を設立した。活動内容としては、栃木県産小麦粉のオリジナルレシピを加工業者に提案し、賛同するパートナー企業を拡充しながら、栃木県内で栃木県産小麦粉を使用したパンや麺、餃子、ケーキなどの加工食品の無料試食会・即売会などや大人向け・親子向け・高校生向けなど、対象者別の小麦粉料理教室などの開催に携わっている。このように、栃木県内の小麦生産者、JA、地元行政、製粉会社、製パン・製麺・製菓などの2次加工業者、スーパーマーケットなどの流通業者、サポーター消費者などの異なる立場を栃木の小麦を介して連携している。また、一連の展開が食を通じた町おこし・地域づくりにつながるコミュニティビジネスモデルとして評価され、「農商工連携88選」に認定されるなど様々な賞を受賞している。さらに、スローフード協会の会員として、ファストフードに馴染んだ子供たちへ食生活の見直しや改善を提唱し、「生産者の顔の見える食材」「栃木小麦のバラエティーラインナップ」「咀嚼の5つの効果」「いただきますとごちそうさまの意味の実践」「箸の持ち方練習」を広め、栃木県から食育推進ボランティアに登録された。

地域貢献及び社会貢献については、栃木県産小麦の普及促進、地産地消の推進の他にも、県産小麦の生産から笠原産業、そしてメーカーへとつながるトレーサビリティシステムや、先ほど説明した麦わらぼうしの会での活動、地域で開催する麦踏みや二毛作の景観を含めた継承などがあげられる。栃木県では春から秋にかけては米、秋から春にかけては小麦を栽培している。麦踏み体験は親子や地元の学生が参加しており、昔からの伝統を知る良い機会となっている。その他にも足利市に子供の教育のために1,000万円の寄付を行っている。

4. 考察

ケーススタディの分析結果から、以下のことが示唆された。

第1に、こだわりの食ビジネスといっても多様であるが、いずれの事例も社会的価値を経営の理念や目標に明確に位置付けていた。

第2に、いずれも地域のシンボルとなるような地域資源を対象としていた。

第3に、いずれもCSV的取り組みが経営の展開にプラスに働いていた。

第4に、CSVネットワーカーの形成や新商品開発などがポイントであった。

第5に、事業主体がネットワーカーの役割を果たしていた。

図は各事例の地域活性化と社会貢献の進展度合いについて示したものである。この図から、商品開発とネットワークの形成に比例してCSVに取り組みが進展していくことが示唆される。

以上のことは、CSVが中小企業、小規模事業者の新たなビジネスモデルあるいは経営戦略として有効であることを示唆していると言える。またいかに地域とかわっていくかがこだわりの食ビジネスを進めるための重要なポイントとなっていると言える。

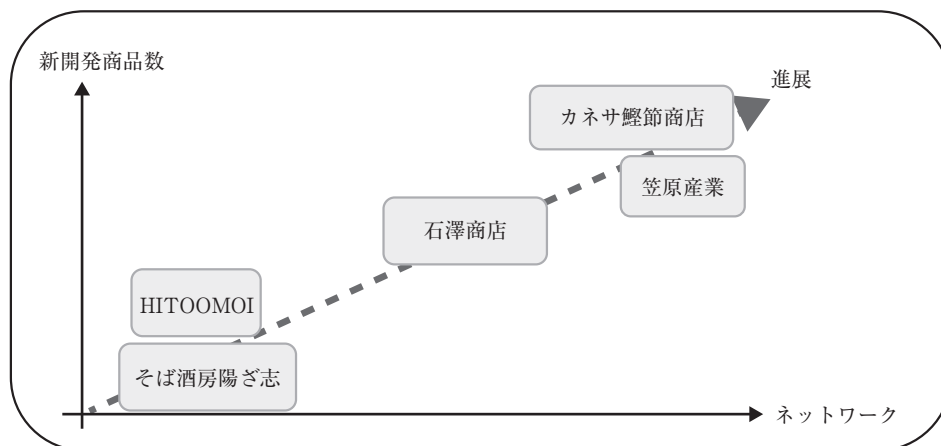


図 対象事例の新開発商品数とネットワークとの関連

注

- 1) 本稿は、2019年度の研究室の取り組みについて報告を行った2019年11月24日に開催されたアグリカルチャーコンペティション2019における研究発表をもとに作成したものである。アグリカルチャーコンペティションについては、以下を参照。<https://agri.ja-group.jp/agcom/>

引用・参考文献

赤岩学・水上武彦（2013）『CSV経営-社会的課題の解決と事業を両立する』NTT出版。

『中小企業白書』2014年度版及び2015年度版。

福沢康弘（2017）「中小企業におけるCSV実現に向けた一考察 ネットワークを媒介としたアプローチに関する検討」『開発論集第100号』 pp.141-160。

北川泰治郎（2018）「北海道の中小企業におけるCSVの可能性」『商学研究第69巻第1号』、pp.111-130。

マイケル・E・ポーター、マーク・クラマー（2011）「共通価値の戦略」(『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2011年6月号』、ダイヤモンド社。

水上武彦（2014）「中小企業のCSV・水上武彦のCSV／シェアド・バリュー論」、<https://www.cre-en.jp/mizukami-blog/?p=1551#.XcQ-CW5uLIU>（2019年11月7日アクセス）。

名和高司（2015）『CSV経営戦略』東洋経済新報社。

内本博行（2015）「中小企業にみる企業の社会的責任の実践－本業と一体化した社会価値の実現－」『日本政策金融公庫論集第26号』、pp.75-91。