

全国 14,000 店の農産物直売所の販路を使い、沖縄の商品を日本中に紹介する

～ 沖縄食料産業クラスター協議会が取り組んだ新たな会員サービスのしくみ～

沖縄食料産業クラスターのこれまでの活動

沖縄食料産業クラスター協議会は 45 件の地元企業及び支援機関が集まり、沖縄の食に関する新商品開発と販路拡大のネットワークを創出することを目的として平成 18 年に発足、これまで主として以下のような活動を続けてきました。

各種会合、セミナーの開催、視察の実施

分科会を組織し、個別の課題について勉強会を開催。また、食品技術の向上に関するセミナーを多数開催し、香料や品質保持などについて学ぶ機会を設けた。さらに、県内外の先進地を訪問、視察。

新商品開発・販路拡大事業の実施

国の助成事業を活用して、5 グループが 5 件以上の新商品を開発し、6 グループが販路拡大事業を実施。

しかしながら、ほとんどの会員が「流通」について経験や認識が足りず、商品開発に注力するあまり、流通の仕組みや商習慣を念頭に置かないケースが見られました。その結果、「作ったけど売れない」「価格構成が合わずに継続できない」などの事態が多く起こったのです。同時に、会員から「会員としてメリットが感じられない。」などの声が上がりはじめ、会合やイベント等の参加者の減少や退会者の増加が起こり始めていました。

会員数はどうすれば増えるのか？

会員の減少に悩んでおられる話しを賜り、最初に F A C O として感じたのは、「沖縄食料産業クラスター協議会の会員になれば、具体的にどんなメリットがあるのか」が判りにくく、それが入会の継続及び動議づけに結びついていないのではないか？という事でした。

そこでまず F A C O として提案したのが、メンバーになることで生じるメリットをより「シンプル」で判りやすいものにしようという事でした。沖縄食料産業クラスター協議会に集まる会員企業さんは自社の発展を願っています、判りやすく言えば「売り先のアップと収益の増大」を求めています。その点については誰も否定できないと思いました。ならばそれを実現させてあげられるだけの「しくみ」を沖縄食料産業クラスター協議会が備えて、会員になれば誰でもその「しくみ」を利用できる

体制を整えてはどうか？それならば会員になるメリットは大きい、と思ったのです。

この提案に対して、沖縄食料産業クラスター協議会の幹部も興味を示してくださり、F A C O による支援が 2011 年 12 月 15 日より始まりました。

どんな提案をしたか？

ではその「会員企業の売上げアップを実現するしくみ」とは何か、について議論が始まりました。F A C O としては、次の 4 つの提案を行い、先ず幹部に何から取り組むべきか選んでもらいました。その 4 つの提案とは次の通りです。

メンバーの商品を記載したカタログを作成して
全国の卸や小売店のバイヤーに配布する

メンバーの商品を記載したホームページを作成し
全国に情報発信を行う

展示会や見本市に沖縄食料産業クラスター協議会として出展し会員はそのブースを使い商談をする
沖縄食料産業クラスター協議会として独自の販路を開拓し会員になればその販路を使うことができる
しくみをつくる

長時間に渡る討議の結果「 」が選ばれ、同日の協議会の定期会合において、F A C O の 4 回の支援をその為に活用することが採択されました。

そして、これから開拓する「新たな販路」について着目されたのは、全国 14,000 店、市場規模一兆円以上に拡大している農産物直売所でした。



農産物直売所の一部での沖縄フェア開催のイメージ

農産物直売所の多くはJA（農業協同組合）や道の駅など地方行政や第三セクター等が運営していますが、同時に最近では民間企業による参入が拡大しています。そこで、この全国の農産物直売所をターゲットに定めて、彼らに「販売促進イベントのひとつ」として「沖縄フェアの開催」を提案しようと考えました。沖縄食料産業クラスター協議会としては、イベント運営の全てを請け負う事で販売の実績をつくり、その後に農産物直売所側と商談を行い、直売所の中に沖縄商品定番コーナーを設置してもらうのです。こうして販売拠点を増やしてゆくビジネスモデルを作ってしまうと、それを次々と全国展開するだけで沖縄食料産業クラスター協議会独自の販路網を構築してゆく事ができるのではないかと考えました。この「独自の販路」を会員に開放すれば、結果として会員は具体的なメリット享受する事ができる。当初の目的である会員増を目指す為の「目玉」になりえると思いました。

JA グループそして IT 企業との提携

取り組む内容が、より具体的に決まると、次にF A C Oに求められた支援は最初に「沖縄フェア」を開催してくれる農産物直売所の紹介とコーディネートでした。候補としていくつかのJAが挙げられましたが、最終的には東北圏、福島にある「JA伊達みらい（大橋信夫代表理事組合長）」の運営する農産物直売所「んめ〜べ」で決定されました。「んめ〜べ」は1年前にオープンし、短期間に売上4億円を超え急成長している店舗です。東北最大級の売り場面積を持っている事も魅力でしたが、何よりオープンしたての店の持つ、なんでも挑戦しようという前向きなエネルギーがあったからです。沖縄食料産業クラスター協議会としても、最初から10億円以上を売り上げる超大型店の混雑した売り場でイベントを行うよりも、まずは「テストマーケティングの場」として「んめ〜べ」を活用するのがいいと判断したのです。「トライ&エラーを繰り返しノウハウの蓄積をしてから他に提案しても遅くはない」とそう判断されました。



JA伊達みらい「んめ〜べ」の外観と店内



またこの試みについては全国の農産物直売所に対して情報を発信する農産物直売所のポータルサイト「直売所ドットコム <http://www.tyokubaisyo.com/>（小栗幸久代表）」との提携が実現、同サイトを介して、一連の取り組みを報道してもらう事も決まりました。同サイトには約4000店の農産物直売所の登録があり、毎月12万件を超えるアクセスがあります。とくに民間企業が運営する農産物直売所に影響力を持っています。これにより「ウチの直売所でも沖縄フェアを実施したい」という声が出る事を期待しての事です。ゼロから始めた試みは、より具現性を帯び、こうしてJAグループそして有力なIT企業との提携が実現して行ったのです。



直売所のポータルサイト「直売所ドットコム」1日4000人以上が開覧する人気サイトである

売りたい商品を明確にする

次に取り組んだのが、沖縄食料産業クラスター協議会として農産物直売所との商談で使うための提案書を作成する事でした。とりあえず現在の会員企業に呼びかけて、紹介できる商品を募集、まずはカタログ風の冊子を手作りで作成してみました。

しかしながら出来上がった提案書を見ると内容の弱さが伺えました。これでは、売り手側の一方的な情報の押し付けに過ぎず、受け入れ先の直売所にとっては「魅力ある提案」とは感じ難いのではないかと、会員の中からその声があがりました。確かに集まった商品を見ると「調味料」や「飲料」に商品構成が偏っており価格も割高なものが目立ちます。「沖縄フェア」というからには、沖縄のイメージをもっと訴求できる商品が必要ではないかと、会議の席で意見が纏まると、商品構成の見直しをすると同時に会員企業の枠に拘らず、魅力ある商品を持った企業にはどんどん参加を呼びかける事にしました。この呼びかけに応じる形で沖縄食料産業クラスター協議会への入会に興味を示す企業も登場。本来の目的であった「会員企業数の拡大」について兆しも見え始めたのです。



会員企業から集まった商品群を前に提案内容の見直しを検討する座間味会長(中央右)と渡具知副会長(右端)

直売所の視察の実施

今後、他の農産物直売所にも同様の試みを横展開してゆくためにはもっと全国の店舗の実情について知らねばならない。そこで2月22、23日の一泊2日で沖縄食料産業クラスター協議会の会長の座間味氏と副会長の渡具知氏そして事務局の福原氏の3名がFACOのコーディネートのもとで農産物直売所の視察を実施しました。まずは、第一回目のイベントを行うJA伊達みらいの農産物直売所「んめ〜べ」を訪問、同JAの

齊藤一郎常務と面会、JAグループにおける農産物直売所の実情について意見を伺った後、高橋店長、菊池店長補佐、その他の販売スタッフを交えて商談を行いました。その後に同じ県内にあるJAすかがわ岩瀬の「はたけんぼう」、JAうつのみや「えきの市場」等、いくつかの直売所を見学しました。視察の夜は福島に宿泊し「んめ〜べ」の高橋店長、菊池店長補佐を交えての会食を実施、大変な盛り上がりの中で、人と人との交流が生まれました。沖縄と福島という距離の隔たりを越えて新たなビジネスのパートナーが誕生したのです。

視察の感想として沖縄食料産業クラスター協議会の会長の座間味氏は後日こう語ってくれました。

「今回、現地に行って現場に立ち、肉眼で見ること、実際にイベントを行う面積や空間などの諸条件のほか、店舗の品揃えや来店客の層、店舗の空気感など、五感で感じ取ることができた。また、直接、担当者とは話を交えて打ち合わせたことで、両者の思いをぶつけ合うことができ、結果として新しい発想も生まれた。麩やモズクなど、沖縄の商品が既に福島県の一部の直売所で取り扱われており、潜在的な沖縄ファンの存在を感じた。」

視察を終え3月に入るとすぐに沖縄食料産業クラスター協議会として会議を実施、そこで視察のレポートを行い、実際の運営はどうすればよいか、イベントの中身は何をすればいいかの、具体的な討議を実施しました。視察で得た生の情報やJA側の本音を伝える事でクラスター会員企業も、より相手の実情を理解する事が出来、話し合いを重ねるごとに提案内容も魅力的なものへと変わって行きました。

また、この頃には、これらの試みの話を聞きつけ「沖縄フェアに参加したい」と新たに入会を希望する企業が集まってきました。



いろいろな形態の直売所を視察(写真は栃木県宇都宮の店「曲師の産直屋」アーケード街の一角を使い農産物直売所を展開している例)

沖縄フェアの実施に向けて

JA伊達みらいの運営する農産物直売所「んめ〜べ」での沖縄イベントの開催は7月16日～18日までの3日間と決まりました。JA側のスタッフも協力してくれる「協業イベント」となります。「んめ〜べ」側の手数料率も販売金額の10%と極めて好意的な数字で実施してくれる事も約束できました（通常の加工品の手数料率は20～25%）。沖縄食品産業クラスター協議会の会員企業は食品メーカーが多いので、メーカーからの直接販売が実現して、この手数料で抑えられる事は魅力的な数字と言えます。

イベント開催前にはポスターや新聞折込みチラシも活用して告知、JAの組合員にはJAの機関誌を使い無料でPRをして貰える事にもなりました。福島県内にある沖縄料理の店にも協力を要請して開催ポスターやチラシを店内に置いてもらう事も計画しています。

FACOの支援期間は2010年の12月中旬から2011年の3月初旬までという実質3ヶ月であり、残念ながら、FACO支援期間内には直売所でのイベントの開催はできませんでした。しかしながら具体的に実施日が決まり、ゴールイメージが明確になった事で、沖縄食料産業クラスター協議会内の会員の一体化が高まったと言えます。既に3月の会議では、FACOが発言しなくとも自由に討論がなされ、実施日に向けての詳細な取り決めがされて行きました。また「実施ノウハウをマニュアル化して（これからはFACOの支援を受けなくても）取り組みを継続できるようにしよう」との意見も聞こえてきました。最後まで成果を見届ける事はできなくともFACOの役割はここで一区切りがついたと言えるでしょう。あとは会長の座間味氏と副会長の渡具知氏、事務局長の加藤氏、福原氏が主導となって、このしくみが機能しつづける事です。基本的にクラスターメンバーは経営者が多く、むしろここから先は“ビジネスマン”としての皆さんの本領発揮とも言えます。



JA伊達みらいとの打ち合わせ光景、福島県と沖縄県の新しい繋がりが生まれた

一連のFACOとの取り組みを振り返り、沖縄食料産業クラスター協議会の事務局福原氏はこう話してくれました。「当会のこれまでの取り組みは、交流や人材育成の場を提供しつつも、国の商品開発の支援策を前面に出してしまい、間接補助事業者の体をなしていました。せっかくの純民間の任意団体でありながら、その意義を薄れさせてしまっていたようにも思えます。そのようなやきもきした感情を抱えながら、当会の会員は、協議会に在籍して活動に参加する意味を探していたようにも思えます。協議会の会員が“メリット”を享受できないかを悩んでいたところ、FACOという外部の人材をとおして画期的な提案をいただきました。フェアの開催に向けて、参画企業や出展する商品もほぼ決定し、現地の店舗様に直接面談して企画提案と細かい打ち合わせも行いました。イベントの開催に向け一歩一歩着実に歩みを進めています。」

また会長の座間味氏からはこう言葉を頂きました。「この取り組みの目的は、沖縄フェアというイベントを通して、その直売所に定番の棚を設け、継続的な取引先として開拓をすることです。今回はそのテストマーケティングの場に過ぎない。FACOによる支援がイベント開催の前に終了してしまうのは本当に残念ですが、初速度を与えていただいたので、今後は自主的に前に進む所存です。このたびのFACOの派遣に大変感謝していますし、そのFACOというしくみを構築して頂いた財団法人食品需給研究センターさん、本当にありがとうございました。」



食品需給研究センターへの活動報告と打ち合わせの光景

これからの沖縄食料産業クラスターの活動の広がり

今回のFACOの支援をきっかけに、考慮した結果、沖縄食料産業クラスター協議会では、今後は組織体制を変更することになりました。協議会は、次年度である、平成23年度も活動を継続するものの、平成24年3月を目処に新たな体制に移行する事が決定しました。平成

23年度は新商品開発事業および販路開拓事業等の事業は実施して、その他は予算の範囲内に事業規模を縮小する予定です。つまり取り組む事業内容を絞り込み、より発展的な体制を構築する考えです。

最終の支援日となった3月6日、FACOとして、これから沖縄食料産業クラスター協議会が自立して活動し、収益を生み出す組織となるための最後の提案をさせて頂きました。

提案した内容はこれから1年後に向けて取り組んで欲しい3つの事。

ひとつ目は「独自の販路の開拓をさらに進める事」今回のイベントはその為の取り組みのひとつに過ぎず、将来的には都市部に向けて独自での通販事業の立ち上げなども考えて良いのではないかと？

もうひとつは「クラスターとして独自のブランドの立ち上げ」クラスター参加企業のOEMという形で商品開発を行い、それを共通ブランドの商品として販売できないかと？

最後が、このような事業を進める上で“クラスター”という組織体が本当に適当なのかどうか？

議論は会議後の宴席まで及びましたが、勿論その結論はその日には決まりませんでした。しかしながら、議論の中では「自立した組織を目指すのであれば、沖縄食料産業クラスター協議会をLLPへと移行したらどうか？」という意見まで飛び出しました。より機能を発揮する組織を目指して前向きな意見が出た場ではあったと思います。

今回の支援に際して協力頂いた組織

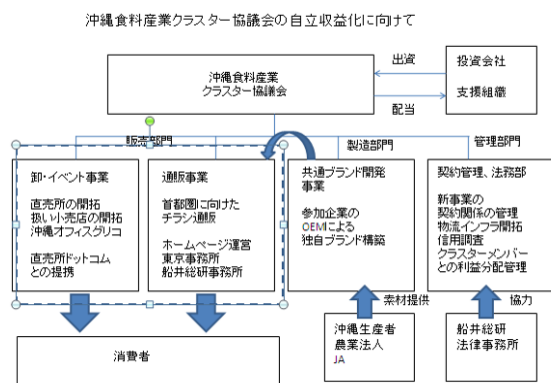
J A伊達みらい
〒960-0617
福島県伊達市保原町字7丁目33-3
024-575-0100（代表）

J A伊達みらい みらい百彩館「んめ〜べ」
〒960-0412
福島県伊達市雪車町19.
024（551）2223.（代表）

直売所ドットコム
101-0021
東京都千代田区外神田2-9-3-603
03-5207-5786（代表）

ジェイエイあぐりすかがわ岩瀬
〒962-0053 須賀川市卸町54
0248-73-5261（代表）

執筆者：株式会社船井総合研究所
チーフコンサルタント 楠元 武久



最後の会議で FACO として提案した内容