

**農山村におけるニッチ・マーケティングの課題**

藤本 高志

Subject of Niche Marketing in Rural Area

Takashi FUJIMOTO

## Summary

Japanese rural areas are blessed with natural resources (such as agricultural land and forest) and cultural resources (such as tradition and history legacy). However, the inactivity of agriculture and forestry has reduced employment opportunities, decreased population, and stagnated rural community. Then, such rural resources have been devastated. However, recently, new businesses utilizing rural resources have been created targeting urban people. They are the niche marketing of specialty products and services (products of agriculture and forestry, processed products of agriculture and forestry, and tourism which offer opportunities to experience farming and to know rural amenity for urban people)

This report extract empirical evidences of the subject of niche marketing from three case studies. Each case study illustrates niche marketing in different management organizations (public corporation, rural community, and producer group). Each niche marketing has brought economical activation effect (such as the creation of new employment and income) and uneconomical activation effect (such as the creation of aged men's and women's reason for living and communication). Then, rural resources have gotten new use value.

Case studies identified five elements to success niche marketing in rural areas. The first is the excavation and utilization of rural resources. Characteristic resources pull urban people to the rural area. Furthermore, if niche products are linked with the territorial image that is organized rural resources, it becomes possible to add new value to products and differentiate products. The second is the diversification and vertical integration of products. The diversification is the subject that relates to the original purpose of niche marketing for the development of "products trying to meet each of the diversified demands" or "new differentiation products". The vertical integration means the agriculture (forestry) which is integrated as a consistent management from the production to the processing, the distribution and the offering meal. The vertical integration gives urban people an opportunity to consume the products with understanding farming and rural amenity and digs up latent demands. The third is the entrepreneur ability of women. The entrepreneur ability is composed with marketing ability and business management ability. The fourth is the organization among rural people. The organization enhances ability complying with the market and diversifies products. Rural community organization is suitable for the land-based activities such as pick-your-own. Producer group organization is suitable for the farmers' retail marketing and agricultural products processing activity. Public corporation promotes diversification and integration of activities in the rural area. The fifth is the financial and technical support by public sector in the business start term.

**Key words** : niche marketing, rural area, rural resources, diversification and integration, entrepreneur ability, organization, financial and technical support

## 緒 言

農山村は、農地や山林などの自然資源、伝統や歴史遺産などの文化資源に恵まれる。しかし、農林業の低迷は、雇用機会を縮小し、人口の減少やコミュニティの沈滞をもたらした。そして、このような地域資源は荒廃しつつある。これは、中山間や都市近郊など条件不利地域において顕著である。しかし、近年、地域資源を活用し、都市住民を対象とする新たなビジネスが創出されている。すなわち、地域資源を活用した、農林産物、農産加工品、農業体験などのマーケティングである。そして、このようなビジネスは、様々な経済的・非経済的活性化効果を農山村にもたらしている。また、地域資源は新たな利用価値をもつことになった。

ところで、このようなビジネスは、マス市場ではなく、多様化する都市住民の需要に対応する特定市場セグメントを対象としたマーケティング、すなわちニッチ・マーケティング (niche marketing) によって創出されたと言える。農林業に関わる商品・サービスの生産・流通は、大量生産・流通様式へと発展してきた。そして、生産・流通のスケールメリット追求という、マス・マーケティングの論理が幅をきかせてきた。しかし、大量生産・流通様式は様々な問題をもたらし、近年、ニッチ・マーケティングが注目されている。この背景は以下のように整理できる。第1は、生産者サイドの背景である。条件不利地域における農林産物マーケティングはスケールメリットの追求が難しいため、コスト競争やシェア競争における優位の獲得が難しい。しかし、固有の地域資源に恵まれるため、これを活用したニッチ・マーケティングを展開すれば、競争を避けることができる。第2は、消費者サイドの背景である。消費者需要が多様化し、消費者が、大量生産・流通の商品・サービスよりも、个性的な商品・サービスを求めるようになったことである。また、人々のライフスタイルや価値観の変化、あるいは余暇時間の増加や経済成長の安定化などに伴い、農山村や農林業に対する都市住民の関心が高まり、農山村で余暇を過ごす人、農山村の特産品を楽しむ人が増加してきたことである。第3は、国民経済的背

景として、大量生産・流通様式が資源浪費と環境破壊をもたらすことである。

そこで本論では、農山村の活性化手段としてのニッチ・マーケティングの課題を整理した。なお、本論における事例研究は、月ヶ瀬村役場森嶋憲氏、高田地域農業改良普及センター角山美穂氏、信貴山のどか村森繁治氏からの聞き取りによる。また、中国農業試験場櫻井清一氏には貴重なコメントをいただいた。記して、感謝の意を表したい。

## 調査・研究の方法

農山村における、3つのニッチ・マーケティングの事例研究を行った。そして、ニッチ・マーケティングがどのような経済的・非経済的活性化効果をもたらしたかを検証し、ニッチ・マーケティングの課題を経験的に導いた。

事例研究に先立って、ニッチ・マーケティングを定義しておこう。ニッチ市場 (niche market) は、マーケティング戦略における市場細分化論 (market segmentation) と商品差別化論 (product differentiation) の関連で議論される。しかし、その定義は曖昧である。「niche」とは、本来、「特定領域」、「適所」、「生息地」などの意味をもつ。すなわち、生物が生存競争を避け、棲み分けした結果として生じる生息適所を意味する。したがって、ニッチ市場は、企業が競争を避けるため、市場細分化戦略を実践した結果として生じる、競争優位の確保が可能な市場セグメントと解釈できる。また、企業がマーケティングを集中しようとする市場の特定領域とも解釈できる。

しかし、OECD<sup>6)</sup>は、「純粋なニッチ・マーケットは市場の特定セグメントである。しかし、差別化戦略は新たなニッチあるいは市場セグメントを創出する。」としている。また、二塚<sup>5)</sup>は、「ニッチ・マーケティングを、市場の棲み分けという保守的概念でとらえることはふさわしくない。ベンチャー・ビジネスに見られるように、大企業が独占する市場に生じた新たな間隙を巧みに見出し、占拠するマーケティング方式」としている。

したがって、ニッチ・マーケティングの本来の意味は、①消費者の属性や特性によって分類される様々な消費者グループによって、市場に自然に

存在するセグメント、すなわちニッチ市場に対して、商品開発、生産、販売を集中するマーケティングである。しかし、②差別化戦略によって、新たな市場セグメント、すなわちニッチ市場を創出するマーケティングという意味も併せ持つ。例えば、健康や環境に関心が高い人々によって、農産物市場の一部として存在する既存の有機農産物市場に対するマーケティングであると同時に、新たな有機農産物の開発によって、新たな有機農産物市場を開発するマーケティングでもある。

## 結 果

本論が取り上げる3事例は、ニッチ・マーケティングの実施主体によって、次のように分類できる。第1の月ヶ瀬村ふるさと振興公社は「公社」、第2の信貴山のどか村は「集落」、第3の當麻の家は「生産者集団」がマーケティングの主体である。

### 1. 月ヶ瀬村ふるさと振興公社

#### 1) 概要

月ヶ瀬村は、山村振興地域に指定される純粋な農山村である。村の主要産業は、茶を中心とする農業で、農家率49%、主業農家率47%である。村の人口は2,015人と少なく、60歳以上人口が33%を占め、高齢化が進んでいる。そこで、月ヶ瀬村では、村が100%出資（2千万円）する公社を1985年に設立すると共に、山村振興対策事業によって、農畜産物加工施設を建設し、農産加工品の開発による地域活性化に取り組んでいる。

#### 2) 地域資源

月ヶ瀬村は、豊かな自然に恵まれ、美しい梅林や茶園をもつ。特に、梅林は、文化的資源としての性格をもつ。月ヶ瀬の梅は、染め物の原料となる烏梅生産を目的とする商業的農業によって出現した。そして、江戸時代後期より、梅の名所として固定化して行く<sup>(註1)</sup>。しかし、明治期以降、烏梅の需要減により、梅樹の面積は減少の一途を辿り、現在では27haにすぎない。しかも、この梅林は、農業目的ではなく、観光資源として保全されている。しかし、年間20万人もの人々が観梅に訪れる。本事例における地域資源は、梅林、茶園、

豊かな自然である。

### 3) ニッチ商品・サービス

月ヶ瀬村では、江戸時代から、観梅の客を対象とする宿や茶店が営業していた。今日でも、梅干や梅漬<sup>(註2)</sup>の加工・販売業者が3社ある。また、観梅期には、主として農家が営業する茶店21戸、みやげ店58戸、民宿1戸が、梅干の加工・販売を行っている。これらも、観梅の客を対象とするニッチ・マーケティングである。

このような中で、公社を核として、既存の梅干や梅漬以外の新たな農産加工品の開発が進んでいる。1つは、梅シロップ、梅肉ジャム、のし梅、梅チョコなどの梅加工品で、農村女性集団A（7名）が公社の援助で開発し、生産・販売は公社が担っている。2つはしいたけ佃煮で、農村女性集団B（5名）が公社の援助で開発・生産し、販売は公社が担っている。3つはコンニャクで、農村女性集団C（6名）が公社の援助で開発・生産・販売を行っている。4つは国産紅茶で、農村女性集団D（4名）が開発・生産し、公社の援助で販売している。5つは粉末茶で、県農業試験場が開発し、公社が生産し、県経済連が販売している。しかし、1998年、村内から募った茶業農家9戸が出資する有限会社月ヶ瀬フードが設立され、粉末茶事業は月ヶ瀬フードへ移行されている。また、コンニャクおよび国産紅茶事業も、将来的には独立化の方向へ誘導している。

梅肉ジャム、のし梅、梅チョコ、しいたけ佃煮、コンニャク、国産紅茶は、主として、前述した地元業者、茶店、みやげもの店などを通じて、観梅期の観光客に販売される。しかし、生産量の多い梅シロップは、半分は地元業者を通じて全国へ販売され、残り半分は宅配、テレショップ、観梅期の茶店などを通じて販売される。また、粉末茶は、県経済連を通じて、全国の健康食品会社などへ販売される。梅シロップは手軽なアルカリ食品、粉末茶は茶の機能性成分を摂取できる食べるお茶として、それぞれ健康食品として、固定客が購入している。すなわち、本事例でいうニッチは、月ヶ瀬の梅林や自然を求めて訪れる観光客と、健康食品としての梅や茶を求める人々を対象として形成されている。また、このような農産加工品開発は、ツーリズムによる地域発展戦略に統合される。ツ

ーリズム振興の中核を担うのは月ヶ瀬観光協会である。観光協会は、村からの委託金、ツーリズムに関わる個人企業からの寄付金などで運営され、月ヶ瀬観光の宣伝を行う他に、梅林の保全、梅樹のオーナー制度を担っている<sup>注3)</sup>。

#### 4) 活性化効果

開発された農産加工品の年間売上は1億4千万円に達する。しかし、公社の独立採算はとれておらず、運営は村からの経常的補助金に依存している。しかし、月ヶ瀬振興公社の場合、地域に既存する事業との競争を避け、独立採算がとれる事業部門から民間移管する方針で運営されるため、補助金に依存せざるをえない側面をもつ。

公社は以下の活性化効果をもたらした。まず、経済的効果として、農林産物加工に参加する農村女性28名、有限会社月ヶ瀬フード参加農家9戸の新たな就業機会を創出した。また、非経済的効果として、加工品を開発したいと願う女性に対して、それを実践する場を与え、いきがいや一緒に活動する楽しさをもたらした。また、このような公社の事業は、ツーリズムに統合され、観光協会の活動を通じて、貴重な地域資源である梅林の保全に貢献する。

## 2. 農業公園信貴山のどか村

### 1) 概要

信貴山のどか村のある三郷町南畑は、生駒山系の南端に位置する中山間地域である。かつての南畑地区の農地は、急傾斜地に散在する狭小な棚田であった。そのため、生産性の向上が望めないどころか、農業の維持さえも難しい状況であった。

そこで、1984年、県営農道整備事業および農地開発事業が実施された。そして、整備された農地の活用に関する議論の中で、集落全体が一体となり、農業公園の開設をめざすことになった。このようにして、1987年、南畑地区全戸47名と土地所有者13名の計60名による有限会社・農業公園信貴山のどか村が設立された。のどか村の経営土地面積は、耕地11.5ha、山林20.0ha、その他9.3haの合計40.8haである。また、農業構造改善事業やふるさとづくり特別対策事業によって、公園施設が整備された<sup>注4)</sup>。

### 2) 地域資源

南畑地区は金剛生駒国定公園の中にあり、林地と農地が一体となった自然環境に恵まれる。また、奈良盆地が一望にできる景観をもつ。これら地域資源は、従来、十分に活用されていなかったが、のどか村の開設によって、利用価値の高い資源となった。

### 3) ニッチ商品・サービス

のどか村が提供する商品やサービスは、第1表に示すように、きわめて多様である。メインとなるのは農業体験である。タマゴ拾いやイチゴ狩りなどのもぎ取り25種類、菜の花などの花摘み10種類、米作りなどの農作業体験8種類である。そして、これら農業体験から得られた農産物は、ジャム作りなどの農産物加工体験(8種類)の材料、青空市場の商品、パーベキューや薬膳料理の食材に供される。また、花菖蒲やコスモスなどの花見14種類、植樹祭や収穫祭などのイベント17種類が季節に応じて楽しめる。さらに、キャンプやフィールドアスレチックなどのアウトドア体験ができる。以上のように、多様な商品やサービスが提供され、その種類は増加する傾向にある。これは、①多様な需要のそれぞれに応えようとしたこと、②職員の創意工夫による企業内起業によって、様々な商品やサービスが企画されてきたこと、③季節による来訪者数の変動を平準化する努力をしてきたことによる。

のどか村の客は、30歳代前後の若夫婦と子供の家族連れが中心で、リピーターの割合が高い<sup>注5)</sup>。また、団体客割合が30%と少ない<sup>注6)</sup>。すなわち、本事例で言うニッチ市場は、子供に農業体験をさせたり、自然の中で遊ばせたいと願う若夫婦を対象として形成されている。

### 4) 活性化効果

営業が本格化する1993年以降、入園者数は年間20万人弱、売上げは年間約3億円で安定している。また、当初は赤字経営であったが、1995年以降は黒字経営に転じている。

のどか村は以下の活性化効果をもたらした。まず、経済的効果として、地区住民の就業機会を創出した。常時雇用者18名の内の9名が地区住民で、その内の7名が定年退職後の再就職者である。また、常雇以外に雇用登録する従業員30名の内の22

第1表 のどかむらが提供する商品やサービス

Table 1. The niche products and services which are provided by Nodokamura Farm-Park Company

|          |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 農業体験     | 〔もぎ取り〕<br>タマゴ、サツマイモ、ジャガイモ、タマネギ、ダイコン、サトイモ、イチゴ、ミニトマト、スイカ、メロン、ピーマン、ナス、キャベツ、レタス、ハクサイ、ネギ、エンドウ、スイートコーン、リンゴ、クリ、ワラビ、ツクシ、タケノコ、シイタケ、もち米<br>〔花摘み〕<br>菜花、ハーブ、ヒマワリ、ガーベラ、スイトピー、コスモス、小ギク、菖蒲、アヤメ、葉ボタン<br>〔農作業体験〕<br>米作り、花と野菜作り、ジャガイモ植え、シイタケ菌植え、ミニ動物園、トラクター乗り、炭焼き |
| 農林産物加工体験 | ジャム作り、梅酒と梅干し作り、木いちごジュースと酒作り、そば打ち、ハーブリース教室、寄せ植え講習会、木工教室、陶芸教室                                                                                                                                                                                      |
| 直売       | 園内生産物および地区内農家の持ち込み農産物                                                                                                                                                                                                                            |
| 食の提供     | バーベキュー、のどか御膳・薬膳料理                                                                                                                                                                                                                                |
| 花見       | 鑑賞大温室(ベゴニアなど亜熱帯植物)、葉ボタン、水仙、菜の花、パンジー、桜、梅、チューリップ、アヤメ、花菖蒲、紫陽花、サルビア、マリーゴールド、コスモス                                                                                                                                                                     |
| イベント     | お茶会、もちつき、運動会、桜もち祭り、スタンプラリー、たき火、懐かし遊び、植樹祭、鯉のぼり大集合、菖蒲祭り、アウトドア予備校、チビッコ縄文キャンプ、スイカアートコンテスト、スイカ割り、収穫祭、秋やさい祭り、しし鍋祭り                                                                                                                                     |
| アウトドア体験  | キャンプ、つりぼり、パターゴルフ、フィールドアスレチック、冒険の森                                                                                                                                                                                                                |

名が地区の女性である。さらに、地区の農家が生産した農産物は、青空市で販売される。以上の結果、以前は集落全体で約2千万円程度であった農業収入が、現在では約9千万円となっている。非経済的効果としては、女性や高齢者のいきがいを創出した。例えば、農林産物加工体験、イベント、食の提供に関わる商品やサービスは、主として女性従業員によって企画されている。また、地域資源である農地保全に寄与した。もし、整備された農地が個別農家によって管理されていたならば、担い手不足が進む中で、多くの休耕地が発生したことが予想される。

### 3. 郷土食當麻の家

#### 1) 概要

當麻町は、奈良盆地の西端、大阪府との県境の二上山麓に位置する都市近郊地域である。當麻町は水田地帯であるが、昭和初期から、田畑輪換によるキクが盛んに栽培されてきた。しかし、キク農家の高齢化や、生産調整面積の増加によって、遊休水田が増加しつつある。

このような中で、1990年頃から多様な農業が展

開してきた。1つは、生活改善グループや農協女性会による農産物加工である。2つは、専業農家の集団「栄農会」による有機・低農薬農産物の直売である。3つは、加守地区による、ジャガイモ掘りや餅つきなどの農業体験を提供する観光農業である。そして、1995年、以上の生産者集団構成員とJAの出資により、多様な農業を統合した農事組合法人當麻町特産加工組合が設立された(組合員数103名、内女性69名、平均年齢59歳)。そして、同時に、農業構造改善事業により、農産物加工処理施設、直売所、レストラン、体験農場を併設する「郷土食當麻の家」を建設した。また、當麻の家は、国道165号線の道の駅に指定されている。

#### 2) 地域資源

當麻町は、金剛・生駒国定公園に属する二上山を背景とし、扇状に棚田が広がり、美しい田園景観を形成する地域である。また、官道第1号として開通した竹内街道が通り、當麻寺をはじめとする、白鳳・天平時代の歴史遺産に富む。さらに、相撲発祥の地として知られ、相撲の歴史を伝える相撲館がある。このため、當麻町へは、ウォーキ

ングを楽しむ観光客がたくさん訪れる。本事例における地域資源は、歴史遺産と美しい田園景観である。

### 3) ニッチ商品・サービス

當麻の家が提供する商品やサービスは、第2表に示すように多様である。まず、農産物加工品は、餅類、味噌類、漬物類など24種類が製造され、相撲発祥に由来する「けはや」のブランドで、直売や宅配によって販売される。加工品の中心となる餅類は、農休日や行事の日のごちそうとして、昔から食べられてきた郷土食を商品化したものである。また、直売部門では、農家から持ち込まれた農産物が、「まるごと安心・旬の味」のキャッチフレーズで直売される。これら農産物は、JA當麻町と特産加工組合が決めた有機・低農薬農産物認定要領に基づき栽培されている。さらに、郷土料理けはや御膳などの食、もぎ取りなどの農業体験が提供されている。以上のように、提供される商品やサービスが多様化した理由は、①特産加工組合が、観光農園、直売集団、生活改善グループなど様々な生産者集団が統合された組織であること、②職員の創意工夫によって、様々な商品やサービスが企画されてきたことによる。

當麻の家の客は、①當麻を訪れる観光客、②有機・低農薬農産物や農産加工品を求めて訪れる近隣市町村の人々、③道の駅を利用する人々である。すなわち、本事例でいうニッチは、當麻の歴史遺産と田園景観を求めて訪れる観光客と、地場の安全な農産物や加工品に関心が高い人々を対象とし

て形成されている。また、以上のような農産加工品、直売、農業体験の開発は、ツーリズムによる地域発展戦略に統合される。當麻の家は、ツーリズム振興の中核を担う組織として期待されている。

### 4) 活性化効果

當麻の家の年間売上は年々増加し、1997年には、約2億円に達する。また、営業開始以来、黒字経営を続け、1997年の経常利益は約2千万円である。

當麻の家は以下の活性化効果をもたらした。まず、経済的効果として、農村女性の就業機会を創出した。常時雇用者2名、臨時雇用者<sup>(注7)</sup> 60~70名は全て組合員である。これら組合員の平均年齢は59歳、女性割合は70%である。また、農産物直売も、間接的ではあるが、高齢者の就業機会を創出した。直売部門の売上げは、當麻の家総売上げの57%を占め、約1億円が直売参加農家の収入になっている。我々が実施した、直売参加農家へのアンケート調査によると、直売によって、従来は販売できなかった農産物の販売が可能となり、農業収入が増加している<sup>(注8)</sup>。非経済的効果としては、女性と高齢者のいきがいやコミュニケーションの場を創出したことを指摘できる。角山<sup>(9)</sup>による、組合員へのアンケート調査によれば、當麻の家で働く理由として、「収入を得ること」よりも、「やりがいを感じること」や「仲間がいること」が重視されている<sup>(注9)</sup>。また、農産物の直売によって、休耕田が減少し、地域資源である農地が保全された<sup>(注8)</sup>。

第2表 當麻の家が提供する商品やサービス

Table 2. The niche products and services which are provided by Taimanoie Agricultural Products Processing Cooperative

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 農産物加工品  | やはや餅 (小麦餅, よもぎ餅, 丸餅, かき餅)<br>けはや味噌 (大豆, 小麦, 米, エンドウ)<br>けはや漬 (ダイコンやウリ類を原料とする粕漬, しょうゆ漬, みそ漬, および梅干)<br>菓子 (けはやまんじゅう, けはやクッキー, おかき)<br>乾燥野菜 (切り干し大根, 割り干し大根, ズイキ)<br>粉末野菜 (モロヘイヤ, ヨモギ, シソ, カボチャ, ピーマン, ウコン, ニンジン)<br>ジャム (イチゴ, イチジク, 柿)<br>ジュース (赤シソジュース)<br>健康茶 (解糖茶, 循環茶) |
| 直 売     | 製造された農産加工品<br>農家の持ち込み農産物 (有機・低農薬野菜・果物・米, 花類, 卵, ハーブ類, キノコ類)                                                                                                                                                                                                               |
| 食 の 提 供 | 郷土料理けはや御膳, けはやうどん, ちらし鮓, 釜飯                                                                                                                                                                                                                                               |

## 考 察

以上の事例研究に基づき、OECD<sup>6)</sup>を参考に<sup>注10)</sup>、農山村におけるニッチ・マーケティングの課題を整理した。

### 1. 地域資源の存在

地域資源の発掘・活用がニッチ・マーケティングの最初の課題である。固有の地域資源が存在することによって、都市住民が農山村を訪れてくれる。さらに、これら地域資源が形成する地域イメージとニッチ商品・サービスを関連づければ、新たな付加価値が付き、差別化が可能となる。しかし、他地域の資源と区別された地域固有の資源でないとすれば、厳しい差別化競争に曝される。佐藤<sup>4)</sup>は、「ニッチ商品の開発における差別化競争は商品のライフサイクルを短縮する。そのため、成功を修めるためには、高度な企業者能力が要求される。また、普遍的資源を活用したビジネスはニュービジネスとはなりにくく、現時点では役に立たないとみなされている資源を発見・開発する能力こそが必要」としている。

月ヶ瀬振興公社における梅林、當麻の家における歴史遺産と田園景観は、多くの都市住民が訪れる理由となっている。三郷町南畑の自然環境や景観は、従来は活用されていなかったが、のどか村の開設によって、利用価値が高い資源となった。また、月ヶ瀬振興公社は、月ヶ瀬ブランドによって、梅加工品が梅林のイメージと関連づけて販売されている。當麻の家では、「けはや」ブランドによって、農産加工品が地域の文化・伝統と関連づけて販売されている。

### 2. 商品・サービスの多様化と統合

#### 1) 多様化

商品・サービスを多様化することがニッチ・マーケット開発の課題となる。多様化する様々な需要のそれぞれに応えようとする商品・サービスの開発、あるいは新たな差別化商品・サービスの開発というニッチ・マーケティング本来の目的に関連する課題である。

月ヶ瀬振興公社では、地元業者や農家が生産・

販売する梅加工品以外に、梅シロップなど様々な独自の農産加工品が開発された。のどか村では、きわめて多様な活動（農業体験、農林産物加工体験、直売、食の提供、花見、イベント、アウトドア体験）が展開されている上に、それぞれの活動において提供される商品・サービスが多様である。しかも、それら商品・サービスは、他では得られないものが多い。當麻の家では、様々な生産者集団が集まることによって、提供される商品・サービスが多様化すると共に、有機農産物基準による直売など独自の活動がみられる。

#### 2) 統合

さらに、多様化する活動の統合がニッチ・マーケティングの課題となる。この理由は、大江<sup>1)</sup>が多面的農家活動論において提起するように、単なる多様化ではなく、多様化された活動の統合が、潜在的需要を掘り起こすことである。大江<sup>1)</sup>は、「農産物加工などの農業関連活動やツーリズムなどの非農業活動へと、農家活動領域を拡大・再編することが、潜在的需要を掘り起こし、他の所得機会や雇用機会を創出する」としている。

また、頼<sup>7)</sup>は垂直的統合の優位性を提起している。頼<sup>7)</sup>は、「市場環境がマス市場段階からセグメント市場段階を経てコンセプト（意味づけ）市場段階へと市場需要条件が変化する現況では、農村地域に存在する地域資源を活用し、都市生活者に農村に訪ねてきてもらい、彼らのニーズに応える農産物の生産から、それら農産物の加工、流通、食の提供までを垂直的に統合する農業が比較優位になる」としている。セグメント市場段階では、活動の多様化で十分であった。しかし、コンセプト市場段階では、都市住民に、農林業や農山村を理解しながら、商品・サービスを消費する機会を与えるという、活動の統合がニッチ・マーケティングの課題となる。

いずれの事例も垂直的統合型農業の範疇に入る。例えば、のどか村では、農産物の生産から、それら農産物を活用した、農作業体験、加工体験、花見、直売、食の提供という垂直的統合型農業が展開されている。

#### 3) 地域内での多様化と統合の同時追求

また、活動の地域内での多様化と統合が有力な戦略になる。個々の経営が同様の活動を行うなら

ば競合関係が生まれる。そこで、個々の経営は異なる活動を行い、地域内での活動の多様化を図りそれら活動を統合するならば補合・補完関係が生まれる。すなわち、大江<sup>1)</sup>が言う潜在的需要の掘り起こし、あるいは、頼<sup>2)</sup>が言うコンセプト需要への対応が、地域の枠組みの中で可能となる。さらに、農林業の枠を越え、ツーリズムによる地域発展に統合されるならば、ツーリズムとの補合・補完関係も生まれる。

例えば、月ヶ瀬村振興公社は、既存の梅加工品との競合を避け、新たな農産加工品のマーケティングを始めた。そして、この活動は、月ヶ瀬梅林を主とするツーリズムによる地域発展に統合されている。

### 3. 企業者能力

企業者能力には様々なものがあるが、①商品開発から販売に至るマーケティング能力、②経営・組織管理能力に分類して考えよう。このような企業者能力をもつことがニッチ・マーケティングの課題であるが、ここでは、女性の役割に注目したい。従来から、生活改善グループなど農村女性による農産物加工や朝市が見られたように、本来、女性には高いマーケティング能力がある。しかし、経営・組織管理能力が十分ではなかったため、ビジネスには至らなかったと考えられる。本事例に見られるように、①女性がマーケティング能力を発揮できる場を与えられること、あるいは、②女性が、マーケティング能力に加えて、経営・組織管理能力をもつことが、ニッチ・マーケティングに至ると言える。

いずれの事例も、農村女性が労働の提供者にとどまらず、商品開発を中心とするマーケティングを担っている。月ヶ瀬振興公社の場合、ほとんどの商品を開発したのは女性である。當麻の家やのどか村では、臨時雇用として働く女性がマーケティングを担っている。

### 4. 組織化

農村の人々の組織化が、ニッチ・マーケットの開発に重要な役割を果たす。すなわち、組織化は市場対応能力を高めると共に、商品・サービスの多様性を増す。しかし、組織形態によって、展開

されるニッチ・マーケティングが異なる。本論では、公社、集落、生産者集団の3つの実施主体による事例を分析した。そこで、このような組織形態とニッチ・マーケティングの関係を議論しておこう。

まず、集落が主体であるのどか村では、農業の基盤整備を契機とし、町や集落リーダーの活躍によって、集落全戸参加の有限会社が設立された。そして、このような組織化が農地集積を可能とし、農業体験をメインとするニッチ・マーケティングを展開している。すなわち、農業体験など土地をベースとする活動には、集落組織が重要な役割を果たす。

當麻の家では、生活改善グループ、直売集団、観光農園など様々な生産者集団が統合され、各集団リーダーの活躍によって、農事組合法人が設立された。そして、このような組織化によって、農産加工と直売をメインとするニッチ・マーケティングを展開し、売上を大きく伸ばすことになった。すなわち、加工・流通活動には、生産者集団の組織が重要な役割を果たす。

月ヶ瀬振興公社の場合、新たなニッチ・商品を開発したが、公社自身の独立採算はとれず、運営を補助金に依存している。これは、公社の性格上、地域に既存する事業との競合を避け、しかも独立採算がとれる事業から民間へ移管したことによる。すなわち、公社は地域における活動の多様化と統合による地域発展を推進するが、経常的財政負担を伴う可能性がある。

### 5. 財政的・技術的援助

事業開始時期における、公共セクターによる財政的・技術的援助が、ニッチ・マーケティングの開始期において、重要な役割を果たす。農山村がもつ多面的機能の維持・増進を支援するという意味では、このような援助は妥当と言える<sup>註1)</sup>。しかし、事業開始以後の長期間にわたる援助は、市場メカニズムを歪める危険性をもち、慎重な態度が必要である。

月ヶ瀬振興公社では山村振興対策事業、のどか村と當麻の家では農業構造改善事業を、施設などを建設するため、事業開始期に導入している。また、いずれの事例も、農林産物加工品開発にあた

って、普及センターからの技術援助を受けている。

## 摘 要

農山村は、農地や山林などの自然資源、伝統や歴史遺産などの文化資源に恵まれる。しかし、農林業の低迷は、雇用機会を縮小し、人口の減少やコミュニティの沈滞をもたらした。そして、このような地域資源は荒廃しつつある。しかし、近年、地域資源を活用し、都市住民を対象とする新たなビジネスが創出されている。すなわち、地域資源を活用した、特別な農林産物、農産加工品、農業体験などのニッチ・マーケティングである。

そこで、本論では、3つの事例研究から、農山村におけるニッチ・マーケティングの課題を経験的に整理した。それぞれのニッチ・マーケティング事例は異なる主体によって実施されている。すなわち、公社、集落、生産者集団である。それぞれの事例は、新たな雇用や所得の創出などの経済的活性化効果、高齢者や女性の生きがいやコミュニケーションの創出などの非経済的活性化効果をもたらしている。また、地域資源は新たな利用価値をもつことになった。

ニッチ・マーケティングが成功するための課題は以下のように整理できる。第1は、地域固有の資源を見出し、それを活用することである。固有の地域資源が存在することによって、都市住民が農山村を訪れてくれる。さらに、地域資源が形成する地域イメージとニッチ商品・サービスを関連づければ、新たな価値が付加され、差別化が可能となる。第2は、ニッチ商品・サービスの多様化と垂直的統合である。多様化は、多様化する様々な需要のそれぞれに応えようとする商品・サービスの開発、あるいは新たな差別化商品・サービスの開発というニッチ・マーケティング本来の課題に関連する。垂直的統合は、生産から、加工、流通、食の提供までの農林業の統合である。垂直的統合は、都市住民に、農林業や農山村を理解しながら、商品・サービスを消費する機会を与え、潜在的な需要を掘り起こす。第3は、女性の企業者能力である。この企業者能力はマーケティング能力と経営・組織管理能力によって構成される。第4

は、農村の人々の組織化である。組織化は市場対応能力を高めると同時に、商品・サービスの多様性を増す。農業体験など土地をベースとする活動には集落組織、加工・流通活動には生産者集団の組織が重要な役割を果たす。また、公社は、地域における活動の多様化と統合による地域発展を推進する。第5は、事業開始期における、公共セクターによる財政的・技術的援助である。

## 補 注

注1) このことについては小野<sup>2)</sup>に詳しい。月ヶ瀬梅林を中心とする農村景観は、津藩の儒者、斎藤拙堂の詩文が価値づけのきっかけとなり、名所として固定化され、知識人の遊覧の地となる。

注2) 砂糖に漬けた梅肉を紫蘇でくるんだもの。

注3) オーナーは、梅樹1本当たり3,000円～7,500円の料金を支払い、梅を収穫する。現在のオーナー数は約320人である。

注4) 地域資源総合管理施設1,100m<sup>2</sup>、体験実習館542m<sup>2</sup>、大温室732m<sup>2</sup>、サブ温室725m<sup>2</sup>、観光案内センター209m<sup>2</sup>など。

注5) 奈良新聞社アンケート調査結果によると、のどか村の客の属性は次のとおりである。①誰と一緒に来るかの質問に対して、81%が家族連れとしている。②のどか村への来訪回数の質問に対して、2回以上49%、うち4回以上24%としている。③年齢の質問に対して、23%が20代、43%が30代、13%が40代とし、これら合計は79%であった。

注6) のどか村からの聞取りによると、団体客と個人客の比率は3:7である。

注7) 臨時雇用者の年間平均就労日数は106日、日平均就労時間は6.5時間、平均賃金は時間当たり850円である。

注8) アンケート調査は、直売参加農家65戸に配布し、回収数は28であった。内訳は、主業農家9戸、準主業農家5戸、副業的農家14戸であった。「直売への参加によって農業収入が増えた」とする回答は48%、「直売所がなくなれば、農産物の販売金額は何かの影響を受ける」とする回答は91%であった。また、「直売所がなくな

れば、休耕地や耕作放棄地が増加する」とする回答は35%であった。

注9) アンケート調査は、組合員103名に配布され、回収数は79であった。「當麻の家で働く理由に一番近いものは？」の質問に対して、「収入が得られる」とする回答が9%であるのに対して、「収入ではなくやりがいを感じる」が36%、「収入ではなく仲間がいる」が30%であった。

注10) OECD<sup>6)</sup>は、ニッチ・マーケットによる地域開発が成功するための重要な要素として、① Resource Identification, ② Inherent Factors of Competitive Advantage (Initiative, Entrepreneurship, Partnership), ③ Organization Structure, ④ Territorial Linkage, ⑤ Advertising, ⑥ Information, Communication and Transport Networks, ⑦ Technical and Financial Assistance, ⑧ Regulatory Measures, ⑨ Re-evaluationsを指摘している。

注11) 農山村は、農林業の営みを通じて、国土保全やアメニティ供給などの多面的機能を果たしている。しかし、これの受益者である国民から対価を受け取る方法がないため、多面的機能の維持・増進はむつかしい。このため、多面的機能が低いとされる条件不利地域の農林業振興を公共セクターが援助することは妥当である。

## 引用文献

1. 大江靖雄. 1997. 中山間地域農業・農村の新展開とその可能性. 兒玉明人編. 中山間地域農業・農村の多様性と新展開. 近畿中国農業研究叢書第5号. 第1章. 第1節. 農林水産省中国農業試験場: 12-23.
2. 小野佐和子. 1991. 月瀬梅林の名所化. 造園雑誌. 54(5): 31-36.
3. 角山美穂. 1998. 女性が輝く起業をめざして—女性・高齢者の労力活用と就業機会の創出についての調査研究—. 平成9年度地域計画研修報告書.
4. 佐藤豊信. 1998. 地域資源開発によるニュー・ビジネスの起業化戦略. 稲本志良編著. 地域農業の活性化戦略を問う. 家の光協会.
5. 二塚正也. 1988. ニッチ・マーケティング—間隙市場参入理論とその手法—. 源流社: 63-82.
6. OECD. 1995. Niche Market as a Rural Development Strategy. OECD Publications: 15-21.
7. 頼平. 1998. 垂直的統合型農業の理論的・実証的分析. 近畿大学農学部紀要. 31: 79-98.