

# 茶業業界の現状とこれからについて

1140433 小松 祐弥

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 概要

近年では、消費者のライフスタイルの変化にともなって緑茶の購入量が減少するなか、荒茶の価格が低迷し、全国的に茶園の面積・生産量は減少している。これに対して農林水産省や地方自治体、あるいは民間の組織は茶業を振興していくための様々な対策を行なっているが、やはり生産人口・消費人口という元が減って行くというなかではそう簡単にはいかない。本研究では、まず日本のお茶業界の全体像を把握するために全国的な茶業の現状を把握し、そこからさらに高知県の茶業、または高知県で独自性を持って経営をしているお茶生産農家にフォーカスしていき、農業従事者の減少や一次産業衰退が進むという閉塞感たどるなか、成功している茶農家はどのような経営・マーケティングを行っているのかに着目する必要がある。

## 2. 背景

戦後 20 年近くの間、日本経済は年平均 10% を越える高度成長を続け、国民総生産 (GNP) は資本主義国の中ではアメリカに次ぐ第 2 位 (1968 年) の規模に達した。日本は工業立国として成長していき、経済活動に占める第一次産業の比重が下がり、第二次・第三次産業の地位が高まっていった。農業現場では 1961 年に農業基本法が制定されて農業の構造改革がはかられ、化学肥料・農薬・農業機械の普及によって生産力が高まり、農協の力もあって食糧管理制度の下で米価が政策的に引き上げられる一方、工業分野の発展により、農家の農業外所得の増加傾向が続いた。経済の高度成長は、国民の生活様式と意識を大きく変容させ、とくに農村での変化は激しいものとなった。工業発展の盛んな地域に大量の農業人口が流出し、主な稼ぎ手が農業以外で働く兼業農家が増加した。1955 年に就業人口に占める農業人口の比重は 4 割強であったが、1970 年には 2 割を割り込んだ。食糧管理制度によって日本の主要食糧 (コメや麦など) に関してはコントロールしているはずだった。だが、生産者米価 (政府がコメを作る農家から買うときの金額) が非常に高くなった結果、コメを作る人たちの利益が増え、コメ農業から他の農業へ移ることが難しくなってしまった。生産者の保護政策として、政府はコメ以外の農産物を作る農家にも補助金を多く支払うという形で支援を行なったが、結果的に補助金では農業を活発にすることはできず、逆に農家の自立の邪魔をすることになるのである。この後、日本の農業は経済が成長するにつれて食に対する意識が変わっていった

ために米は過剰供給状態に。それからは政府が減反政策を行なってコメの生産を抑えるという構図になっていく。戦後の日本の農業基本政策は、農業に関する考え方の土台がなく、政策はくるくる変わっていったため、「猫の目行政」と言われるように。こうして、日本では工業の発展とは逆に、軸のない農政が続いてきたことによって、次第に農家の数は減少し、特に専業農家と第 1 種兼業農家 (兼業農家のうち、農業を中心としている農家) が激減していくのである。

総務省「労働力調査」によると、農業就業人口は以下のようにその構成比を著しく低下させている。

1960 年 総就業人口の 27%

1975 年 総就業人口の 11%

1994 年 総就業人口の 5%

2001 年 総就業人口の 4%

このように日本の農業就業人口は著しく減少している。日本農業が抱える問題の一つに、農業就労者の高齢化と後継者不足がある。こうした問題の背景としては次の点が挙げられる。

- ・農家後継者の他産業、他都市への流出
- ・農業機械による高齢農作業の可能化
- ・少子化
- ・農村の過疎化

このように、日本の第一次産業の現状は大変な状況と言わざるをえない。第一次産業における専業農家率は昔と比べて大きく減少し、農業一本で生計を立てている人たちは少ない。逆にそれが農業というものの難しさと現状の厳しさを物語っている。

しかしながら、そんな中でも実際に農業を上手く事業化につなげ、ビジネス展開をしている事業体が地方には存在する。そのような成功事例は、日本の農業が生き残っていくうえでの貴重な資源と言える。実際に成功している事業体はどんな経営・取り組みを行なっているのか、成功要因を導き出していきたい。

## 3. 目的

以上のような背景がありながら、私は最終的に高知県において唯一専業で茶業を営んでいる、霧山茶業組合に着目したい。霧山茶業組合は高知県の中では 14ha というダントツの茶園面積を誇る組織である。本稿ではこの組織に焦点を当てて、事業の成功要因を探ってみたい。

まず、幅の広い農業という分野のなかで茶業の現状はといったどのような状況になっているのか把握しておく必要がある。今回、茶業業界の現状分析としてのデータを得るために、高知県庁の農業振興部地域農業推進課の松岡寿充さんからヒアリング調査を行なった。この調査の目的としては茶業業界の一般環境分析を行うことである。それに加え、今回は高知県のお茶生産農家に焦点を当てるといふことで、それを踏まえた高知県の茶業の現状などを伺った。

・全国的茶業における現状

現在、全国的に茶園の面積・生産量が減少傾向にある。全国的な茶業の現状を把握するために、生産の動向(図3-1, 図3-2 耕地面積及び生産量、荒茶ベース)を見てみると、栽培面積は生産者の高齢化により、零細茶園を中心に微減で推移していることがわかる。生産量は、緑茶飲料需要の増加を受けて平成16年産が10万700トン(荒茶重量)となるなど、一時期増加したが、その後平成20年産までは9万トン代で推移している。お茶の生産量はなぜこのようにして減少傾向になってしまったのか?農林水産省の見解によると、要因として1つ目に挙げられるのは高齢化である。高知県のコスモス管内(JA コスモス)でも、約400人いた生産者登録がこの4、5年で100人ぐらい減っているらしい。こういった現状から高齢化により生産者が減ってきていることがわかる。

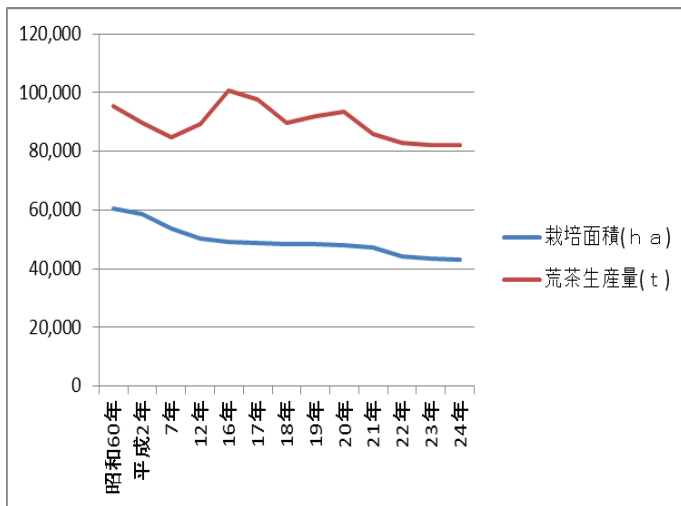


図3-1 栽培面積及び生産量の推移(茶関係資料H25年度版p1を元に筆者が作成)

	栽培面積(ha)	10a当たり荒茶収量(kg)	荒茶生産量(t)
昭和60年	60,600		95,500
平成2年	58,500		89,900
7年	53,700		84,800
12年	50,400		89,300
16年	49,100	205	100,700
17年	48,700	201	97,800
18年	48,500	185	89,900
19年	48,200	191	92,100
20年	48,000	195	93,500
21年	47,300	182	86,000
22年	44,100	188	83,000
23年	43,500	189	82,100
24年	43,200	190	82,100

図3-2 栽培面積及び生産量の推移(茶関係資料H25年度版p1より抜粋)

もう一つ、生産量減少の要因として挙げられるのは、茶の単価の低下だという。国のデータ(図3-3, 3-4)によると、荒茶の平均単価は緑茶飲料需要の伸びに呼応するように平成16年をピークに下がってきているのがわかる。高知県ではお茶の再生産価格を2000円とみているのだが、現在では1800円前後の価格になってしまっており、再生産価格割れの状況だという。こういった単価の低下に最も響いているのは景気だという。近年まで不景気が続いてきた日本はアベノミクス以前まで緊縮財政が続いてきていた。緊縮しないといけないなかで、予算削減対象になるのはやはり食べ物とかよりも優先順位の低い茶や花などの嗜好品になってしまうわけである。そういった影響もあり、近年では茶の単価は下がってきた。

お茶の生産量減少の要因…①高齢化 ②茶の単価の低下

荒茶の平均単価は緑茶飲料需要の伸びに呼応するようにH16年をピークに減少傾向

荒茶平均価格	単位:円/kg				全茶期平均	番茶 冬秋番茶
	煎茶(普通煎茶)					
	一番茶	二番茶	三番茶	四番茶		
平成16年	2,926	1,275	996	1,132	1,984	420
17年	2,670	1,118	804	732	1,830	320
18年	2,626	960	509	655	1,725	316
19年	2,641	974	579	593	1,740	347
20年	2,396	883	565	610	1,581	388
21年	2,250	715	370	368	1,445	290
22年	2,645	780	374	381	1,641	271
23年	2,438	844	570	592	1,641	291

図3-3 茶関係資料H24年度版より(高知県庁配布資料を元に筆者が作成)

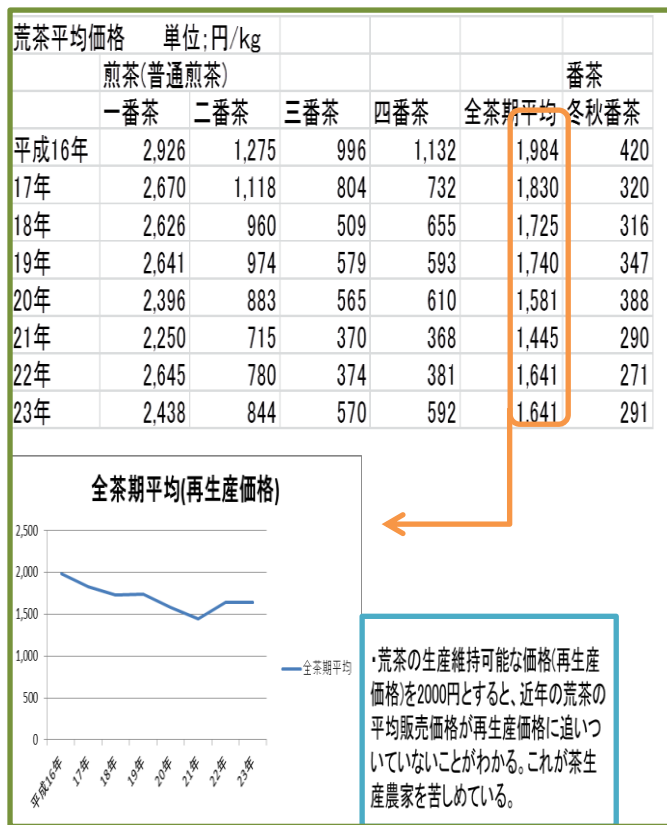


図3-4 全国茶生産団体連合会調べ(高知県庁配布資料を元に筆者が作成)

現在の茶栽培面積の状況を表したのが図3-5のグラフである。グラフを見てわかるように、全国の茶園面積を合計すると約45900haである。全茶園面積の約4割を誇るのが全国にお茶の本場として有名である静岡県、その次に茶園面積が大きい鹿児島県である。高知県の茶園栽培面積もグラフに載せてみたが、このとおり、栽培面積は少ない。

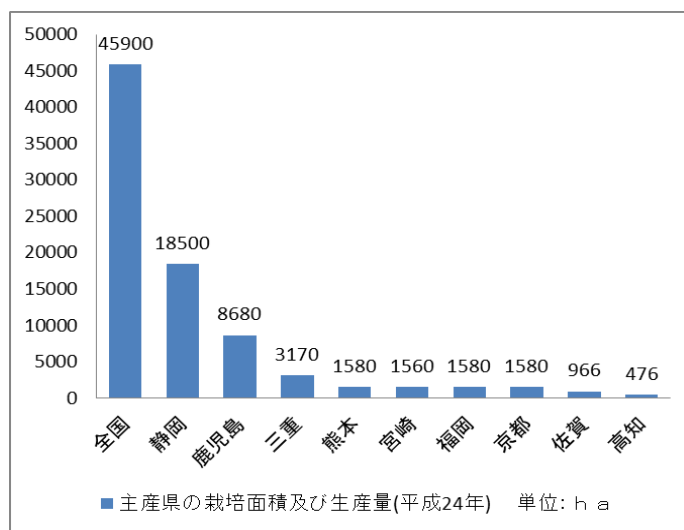


図3-5(平成25年版茶関係資料を参考に筆者が作成)

(図3-5)を見ると、静岡県、鹿児島県、三重県…という風な順位になっている。ここ最近では鹿児島県の茶園規模拡大の伸びが大きいらしく、そういう意味では鹿児島県が一人勝ち状態なのだという。(図3-6)はそれをわかりやすくするために静岡県と鹿児島県と高知県の茶栽培面積の昭和40年から平成24年までの推移を比較したものである。この表により、茶園規模の拡大に成功しているということは、茶の生産量の増大させていることになる。見ればわかるように、平成24年時点で、静岡県と高知県は昭和40年の茶園規模よりも下回っているのに対し、鹿児島県は茶栽培面積を約2倍にまで拡大させていることがわかる。鹿児島県は平地の多い県なので茶園の規模拡大がしやすく、近年の伸び率ではトップなのだという。静岡県はももとのシェアはとても大きいのだが、地形的に中山間地域が多いために最近では茶園規模拡大に苦しんでいるという。高知県は言うまでもなく中山間地域が多い県であるため、茶園の規模拡大は難しい。

都道府県	昭和40	昭和50	昭和60	平成5	平成10	平成15	平成20	平成21	平成22	平成23	平成24
静岡	19,900	21,200	23,000	22,500	21,200	20,500	19,700	19,200	19,000	18,700	18,500
鹿児島	4,410	7,160	7,620	7,530	7,740	8,350	8,660	8,690	8,690	8,670	8,680
高知	790	1,030	1,050	907	700	645	572	520	499	482	476

図3-6 茶栽培面積の推移 単位:ha (平成25年版茶関係資料を参考に筆者が作成)

(図3-7-1)は茶関係資料の「茶園の傾斜度別面積」の鹿児島県と高知県に着目した表である。2県は地形的に対象的な特徴を持っているということで、それが茶園規模拡大の難易度を決定するポイントになることを示している。さらに、それをわかりやすくするために傾斜度ごとの割合をグラフ化して表したのが(図3-7-2)である。このグラフを見ればわかるように、鹿児島県の茶園はほとんどが0～5度の傾斜区分に面しており、茶園の規模拡大がしやすく大型の機械が使いやすいということで大量生産向きといえる。これに対し、高知県はどうだろうか。0～5度の地形に面している茶園は約27%、5～10度の地形は約17%、10～15度の地形は約16%、15度以上の土地が約40%という風になっており、鹿児島県とは土地柄が全く異なっているのは明らかである。このように、高知県のような傾斜地が多い地域は茶園の規模拡大に非常に苦しんでいる。傾斜地に占める茶園の規模では全国でもトップクラスである。

都道府県名	傾斜区分				計
	0~5度	5~10度	10~15度	15度以上	
鹿児島	8650	30			8680
高知	120	75	70	175	440

図 3-7-1 茶園の傾斜度別面積 単位：h a (平成 25 年版茶関係資料より抜粋)

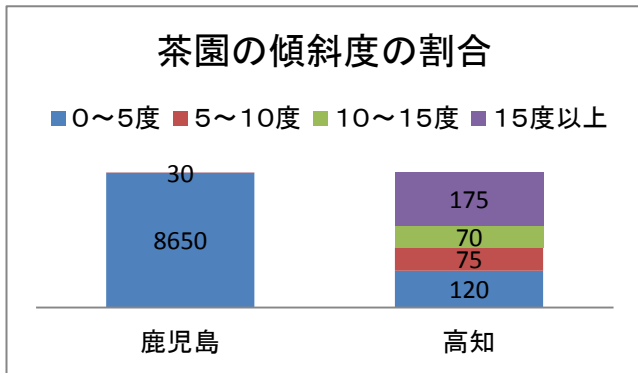


図 3-7-2 (平成 25 年版茶関係資料を参考に筆者が作成)

これまでに述べたように、茶業界は現在では全国的には厳しいということがいえる。お茶の本場の静岡県でも厳しいというのだから、鹿児島県のような地形に恵まれているというメリットがない限り、この現状は他の地域でも同様だということが推測できる。佐賀県をはじめ、いくつかの県では「茶の振興計画」が策定されている。それによれば、茶園の経営モデルは5h aがスタートとなり、5h aないとサラリーマン並の所得が出ないということが言われている。高知県では茶の栽培面積が5h aを越える農家は日高村にある霧山茶業組合のみである。霧山茶業組合は約14h aの栽培面積をもち、高知県ではダントツの茶園面積を誇る。二番手は佐川町にある岡林製茶で栽培面積は2h a前後だという。あとは零細な産地が多く、1h aあれば良い方である。そういったように、高知県での茶栽培は深刻な状況にあるといえる。

ここまでの茶業界における現状分析によって、茶業の現状というものが見えてきた。

○お茶の生産量はH16年をピークとして、そこから減少傾向にある。要因としては①高齢化②荒茶価格の低下③不景気などが挙げられる。

○業界の特徴としては、近年では平地という地形を武器に茶園の拡大・大型機械の使用・大量生産に成功している鹿児島県の勢いが目覚ましい。反対に中山間地域はその地形が足かせになっていることは確実である。

○茶園の経営と切り離すことができない要素としてコストとい

うものが存在している。茶園が大規模であっても小規模であってもコストを抑え、規模に見合ったコストで経営する必要がある。そういう意味で散在した土地ではなくまとまった平地を確保できる鹿児島県は「大規模化+コスト減」を実践できているということがいえる。

このような現状が垣間見えるなか、生き残っているのは大量生産のできる鹿児島県のような地域しかないのか。私はそうは思わない。日本はこれまでの歴史の中でモノづくりにかける思いはどの国にも負けないくらい強く、その技術力で付加価値を生み出すことで日本の企業は存続してこられたと私は考えている。それは農業でも同じであり、大量生産によって安価に農作物を提供する海外に負けず日本の農業が存続してこられたのは「良いものを作りたい」という日本人が今までに築いてきた農業に対する価値観があったからだとは私は推測する。だから、今大変な次期を迎えているこの日本の茶業もやり方次第では上手く存続していけるはずだと私は考えている。そのやり方とはどういったものなのかを、1つの事例に基づいて考察していきたい。

#### 4. 研究方法

研究の方法は、関係者へのヒアリング調査や、公表されている資料の活用、文献の読み込みなどから得た知見による考察である。まず、高知県庁の農業振興部地域農業推進課の松岡寿充さんへのヒアリングや、公益社団法人日本茶業中央会の榛村純一(しんむらじゅんいち)会長から提供していただいた「平成 25 年版 茶関係資料」という公表資料をもとに茶業界における現状や課題について把握・整理する。次に、中山間地域において専業で茶業を営んでいる霧山茶業組合を成功事例に挙げ、関係者である中山美佳さんと矢野靖さんからヒアリング調査を行い、事業の成功要因を考察する。その考察から得た知見を、コトラーのマーケティングのコンセプトに照らし合わせ、この事業の成功要因を探ると同時に、他の茶農家や、その他経営組織に有益な示唆を与えることを目的としている。

#### 5. 結果

茶業界の現状分析は上記の「3の目的」にあるとおりである。

私が中山間地域における茶業経営の成功事例として挙げる霧山茶業組合は、高知県高岡郡日高村にある、高知県で最大の茶園面積を誇る農事組合法人である。標高200~230mの山中にある茶園は約14h aにもなる。組織は理事2名、職員2名、組合農家戸数2戸。そのなかで女性が2名、男性が2名、パート契約(年間雇用)が1人、季節雇用(短期)が10人という構成になっている。法人設立は昭和58年4月、資本金は2,450万円である。

##### 5-1 法人設立の経緯

・設立以前は、もともとこのあたりは水田とみかん畑と、ほとんどが雑木林だった。その土地を、その時代パイロット事業(国が行

う試験事業のようなもの)で造成資金を半分くらい国から補助してもらった農地である。その当時5件の農家による任意の団体により発足。

・お茶園というのは正規の収量取れるようになるには定植してから8年~10年かかる。その間はしょうがを作ったり、い草を作ったり他のものでそれぞれの5件の農家は収入を得ながら茶園にもタダ働きで投資していく形だった。その状態を10年続け、昭和58年によく法人化したのが、農事組合法人霧山茶業組合なのである。

そもそも農事組合法人とは何か。農事組合法人とは、農協とかと同じ設立の条件で属してる法人である。現在は株式会社でも農地取得は可能であるが、昔は法人が農地を財産として持つことができなかった。設立当時の人たちは組織形態を農事組合法人にするのを決断したのだという。普通、ハウス農家であったり、園芸農家というのは、会社組織にしても農地を会社の名義にはせず、だいたい誰かの個人名義にしている。一戸の農家なら後継ぐ人の名前を名義に替えていけばいいが、ここは他人が集まった組織なので同じ継承方式を取ると、どんどん資産が分散されていってしまう。

「実際それをしてしまったために日本の農業は小規模傾向になってしまったのではないか?」というのを初代の人たちは懸念していて、大規模な農業を続けていくためには絶対法人が農地を持たないとダメだという思いがあったのも農事組合法人にした理由である。

こういう経緯もあり、この組織の先代の方たちは日本の中山間地域では主流になってしまっている零細な茶農家に対して当時から懸念があり、中山間地域でありながら茶園大規模化に対する強い思い・ポリシーがあったと考えられる。その傾向は植栽の形にも現れている。大型の機械を導入し、人の手による作業の負担を軽減させることを考えて山の傾斜に対する縦うねの定植を行なっているのである。当時の県や農水省の方針は「等高線植え」だったのだが、それでは大型機械を導入した際に機械が転倒する恐れが高いので、県の指導に逆らってこの縦うね式を行なったという。この初代の人たちの先を考えた行動のおかげで生産農家数が5件から2件に減った今でも困ることなく茶業を営むことができています。ここで大型機械導入のメリットについてふれておきたい。通常の場合は、一つの茶収穫用の機械を3人で動かす。その機械を5台、1日8時間動かすのが通常なのだが、それを大型機械1台、オペレータ1人で動かすことで収穫が可能になる。つまり、15人分の作業を一人で済ませてしまうことが可能になるというわけである。

## 5-2 荒茶生産のみの時代から自園自製への転換

ここでは霧山茶業組合の転換期について述べていきたい。だがその前に、茶業における自園自製の重要性について説明していきたい。自園自製とは、製造から販売までを一貫して行うことのできる農家

のことをいう。そういう農家ではいろんなブランドを作り、年間を通して売り出していけるので収益を確保できるのである。一般的な茶の加工の流れとしては、まず生産農家が荒茶加工までを行い、そこからは茶商工業者が仕上茶加工(最終加工)を行うようになっていく。ここでポイントとなってくるのが加工工程別の単価の違いである。なんと、荒茶加工の段階と仕上茶加工された段階では、単価が約10倍違うというのである。つまり、生産農家が荒茶加工までしかできない場合、仕上茶-荒茶分の利益は仕上茶加工を行う業者が持って行ってしまうという構図になっているのである。実際、高知県産の茶葉は品質はとても高いにもかかわらず、静岡県の茶の市場に荒茶として調達され、そこから静岡県の仕上茶加工業者にブランドの原料として買い取られているという現状がある。つまり、高知県産の茶なのに、仕上茶加工によってもたらされる付加価値は県外に逃がしてしまっているのである。

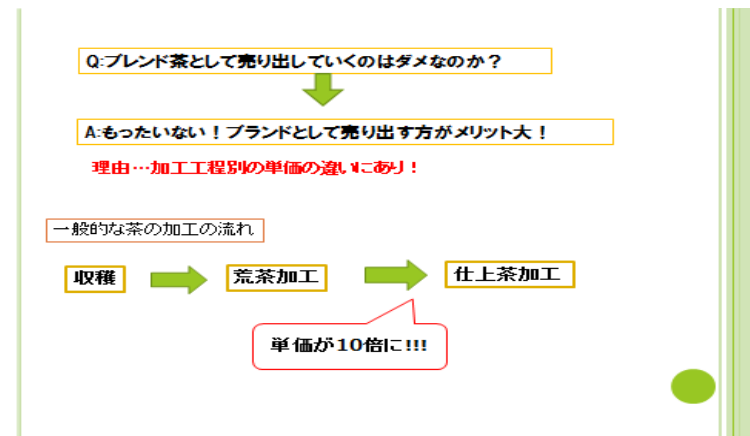


図 5-1 茶の加工の流れ(高知県庁ヒアリング資料を元に筆者が作成)

このように、自園自製をしていくことは中山間地域の茶農家が生き残っていくために必要なキーワードといえる。現に、霧山茶業組合がこうして勢いづいているのは自園自製が成り立っているからである。

だが、話を聞くと霧山茶業組合も初めから商品化や販売を行っていたわけではなく、昔は生産のみだったらしい。お茶の業界も昭和58年頃までは安定しており、荒茶を生産して全量出荷という方法だけで充分やってこれた。しかし、それから10年経ったころには荒茶の単価がどんどん低下してきて、荒茶の販売だけではとても経営がなりたたなくなかった。平成7年ごろ、今の理事さん達は「これからは製品売り、いわゆる小売りにまで仕上げてやっていかないと経営は成り立たなくなるだろう」と考え、その頃から荒茶から製品化して販売するために勉強を自分たちでしていくようになったのだという。丁度同時期にあの馬路村ブランドの仕掛け人である松

崎了三さんと出会い、モノを「売るとはこういうことだ」というようなマネジメントの話聞かせてもらうようになった。製品の販売を始めてから10年ぐらいは女性陣は茶の生産作業と製品の企画・販売を両立していた。販売にかかるウェイトが少ないうちは大丈夫だったが、少しずつ販売にかかる労力が増えてきて、平成20年頃からは女性陣は荒茶の生産に関わることをやめ、販売に専念するようになった。男性は荒茶の生産、女性は経理や茶製品の企画・販売をするようになっていった。このような経緯があり、霧山茶業組合は自園自製の組織に転換していったのである。下の(図5-2)は霧山茶業組合の先代の方達が農地を造成し始めた頃から今に至るまでの一連の流れをまとめたものである。これを見ると、時代の流れに上手く適応しながら今まで運営を行ってきたことがよくわかる。

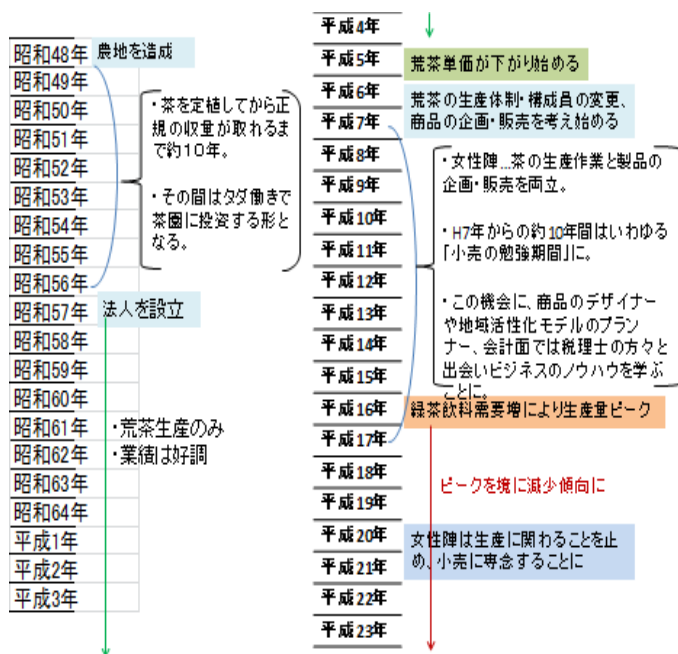


図5-2 (霧山茶業組合ヒアリングを元に筆者が作成)

## 6. 成功要因の考察

6-1 ここからは、どうして霧山茶業組合が今こうして事業に成功しているのかを考えていきたい。ヒアリングをして私なりに成功要因につながるものなのではないかと感じた点がいくつかあった。

○**リスク分散化**:霧山茶業組合では小売を行い、季節に合うお茶商品を販売することでリスクの分散化に成功している。荒茶の収入は大きく分けて「新茶がでる5月」「2番茶の8月」「秋の収入」の3回しかない。つまり、小売をしていなければ、この3回の収入を経営に回していかないといけないので、荒茶の販売のみの頃は1~4月はかなり金銭的に枯渇していたらしい。そこで各季節に合った製品茶を販売し、収入時期を増やすことでリスクの分散化につながっているのである。

○**主婦目線、女性目線、親目線**:「女性の目線は消費者の目線」という考え方をこの組織では大切にしている。男性はどうしても売る側の目線になりがちだという。そこで女性陣が製品の企画から販売までを担当することで、本当に顧客が求めているものは何なのかをイメージした製品が生まれているのだという。販売先の現場に女性であり主婦である2人が向かうことで女性や主婦等、より消費購買力のある人たちが何を考えているか、欲しているかを聞き出しやすいという強みが生まれるのである。

○**商標登録**:商標登録することは、商品の名前を世間に認知してもらうためにはとても重要なことである。

○**協同経営**:霧山茶業組合では、商品のデザイナー、地域活性化モデルのプランナー、会計面では税理士の方...などのように様々な関係者と協力しながら小売を手がけているという意味で協同経営ができています。また、小売を担当している中山美佳さん、矢野靖さんは平成10年に高知県農村女性リーダーに認定されており、地元の農業振興や農村の活性化にも積極的に取り組んでいる。そういうコミュニティができた影響もあって、彼女達にはいろんな情報が入ってくるのだという。そのため、自分達が学ぶ機会が多くなっていき、組織の運営に活かせるようになった。これはいろんな人と手を組みながら地元の盛り上げいく、つまり協同経営に努めていることが良い方向につながるということを示している。

○**女性目線×男性目線**:消費者のニーズに合わせて(女性目線)、味にはこだわりを持って(男性目線)製品作りに取り組んでいる。霧山茶業組合ではペットボトル茶業界への進出は考えていない。霧山茶業組合では「お茶本来の味を楽しんでほしい」という思いを胸に、生産者だからこそできる取り組みを展開していくつもりだという。

○**売上↑コスト↓**:霧山茶業組合では小売を始めるようになってからは税理士の方のアドバイスを受けて会計ソフトを利用している。それまでは経理も手書きで済ましてきており、なによりPCを使うのが苦手だったので小売を始めたことは良いきっかけになったという。目的としては経理をするしないに関わらず、経営の中身を把握し、職員全員が同じレベルで経営について考えていけるようになることがあった。始めは苦勞したそうだが、それに慣れてからは経営の分析がしやすくなり、現状の業績を把握し、目標売上額まで到達するには、どこを改善していけばいいかなどを考えていけるようになったという。こうして「PDCA サイクル」が機能するようになったことで、経営を効率よく行い、売上を向上させるには何より「数字」を知っておくことが大切だと実感したという。

○**新商品の開発**:霧山茶業組合では既存の製品の販売に加え、新商品の開発にも取り組んでいる。最近では葉草茶の開発を高知工科大学の渡邊高志教授との協力により取り組んでいる。

・若年層ほど緑茶の消費量が低く、その回復は難しい。そこで新し

い茶の提案をしたいということで黒文字(植物名)とべにふうき(品種としては緑茶、霧山茶園では紅茶として利用)を調合した薬草茶を開発している。また試験段階ではあるが、敷地内に黒文字を生産する場所を設け、完成に向けて準備中である。この黒文字茶を試飲した人たちからは「匂いが良い」「コクがある」「渋みがなく飲みやすい」といった上々の反応があった。黒文字には整腸作用や鎮静作用があり、カラダにも良いらしく、今後への期待が高まっている。(『夢の扉+』より)

このような様々な要素が積み重なったことで霧山茶業組合は地方の中山間の農業ビジネスを代表する1つの成功例にまで発展していったのだと私は考える。「現状に満足せず、常に新しいことに挑戦していきたい。」という霧山茶業組合の取り組みは日々期待が高まっている。

### チェックポイント

- ・季節にあった種類のお茶商品を販売することでのリスク分散化
- ・主婦目線、親目線、女性目線のマーケティング
- ・商標登録したことで霧山のお茶に対する認知度がグンとアップ!
- ・その合う人と組む→協同経営
- ・女性目線(消費者サイド)×男性目線(生産者サイド)
- ・「売上↑ コスト↓」を会計の観点から考え、実行!
- ・人脈、ネットワークの広さを利用した情報収集
- ・販売注力+新商品の開発(薬草茶)にも取り組んでる

図 6-1(霧山茶業組合ヒアリングを元に筆者が作成)

### 6-2 フィリップ・コトラーのマーケティング理論を用いた分析

フィリップ・コトラーは「近代マーケティングの父」と呼ばれるほどの、アメリカの経営学者である。彼が見るところ、現在のマーケティングの主なトレンドには以下のようなものがあるという。

- ①生産-販売型マーケティングから感知-反応型マーケティングへ：マーケティングの課題は、製品をより効果的に販売することではなく、顧客ニーズをよりよく理解することである。このような見方に立った方が企業の業績は高くなる。
- ②顧客獲得志向から顧客維持志向へ：新規顧客の獲得という終わりなきレースに飛び込む前に、既存顧客に献身的に尽くし、満足させることに集中させるべきである。企業は取引志向マーケティングから、リレーションシップ・マーケティングへの転換を図る必要がある。
- ③市場シェアの追求から顧客シェアの追求へ：市場シェアを拡大

する最も効果的な方法は、顧客シェアを拡大すること、つまり、同じ顧客に購入してもらえ別々の製品やサービスを発見することである。

- ④マーケティングの独白から顧客との対話へ：一方通行のメッセージを送りつけるより、顧客の声に耳を傾け、顧客と会話を交わす方がより強固な関係を築くことができる。
- ⑤マス・マーケティングから個別マーケティングへ：マス市場はミニ市場へと細分化されつつあり、企業は1度に1人の顧客に対してマーケティングを行う能力(ケイパビリティ)が求められている。
- ⑥資産の所有からブランドの所有へ：資産を所有するよりもブランドを所有する道を選ぶ企業が増えてきている。これらの企業は、所有する物的資産を減らし製造をアウトソースすることで、利益を拡大できると考えているのだ。
- ⑦現実の市場におけるオペレーションから、サイバー空間におけるオペレーションへ：抜け目のない企業は、現実のみならず、インターネット上でも存在感を増しつつある。彼らはインターネットを購買、販売、採用、研修、交換、コミュニケーションの手段として活用している。
- ⑧単一チャネル・マーケティングからマルチチャネル・マーケティングへ：もはや単一チャネルに頼ってはいけず、すべての顧客に接触し、奉仕することができない製品やサービスの入手にあたってどのチャネルを好むかは、顧客によって異なるのである。
- ⑨製品中心マーケティングから顧客中心マーケティングへ：企業のマーケティングの成熟度は、焦点が製品から顧客に移っているかどうかで測ることができる。

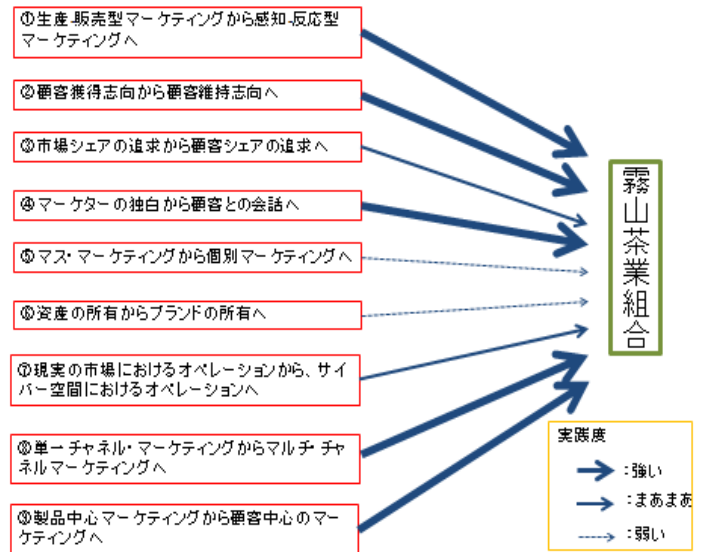


図 6-2 コトラーの理論実践度を表した図(『コトラーのマーケティング・コンセプト』 p224-226 を元に筆者が作成)

これら(①~⑨)は時代の流れとともに市場がめまぐるしく変化していくなか、今日におけるマーケティングの考え方をコトラーが述べたものである。(図6-2)は、ヒアリングを元にこれらの考え方に霧山茶業組合がどれほど適応したマーケティングを実践できているのかを筆者なりに考えてみたものである。①についてであるが、霧山茶業組合はお客さんが日常生活で親しみやすい製品を提供するにはどうすればよいかを常に考えている。女性目線での、顧客の立場にたったマーケティングをしているという意味では実践度は高いといえる。②についてであるが、霧山茶業組合の小売における強みはクチコミによって霧山茶が美味しいと既に知ったうえで買ってくれる顧客が多いらしく、1度購入してくれたお客さんはリピーターとなってくれることが多い。そういう意味で、新規顧客の開拓よりも顧客維持に努めており、②の実践度は高い。③は同じ顧客に購入してもえる別の製品やサービスを発見することが大切であるが、現時点では実践度は高いとは言えないと私は考える。自園自製を展開し数種類の製品茶をだしてきたわけだが、売れ筋となっている商品は水出し玄米茶、ほうじ茶、番茶など。他にも魅力的な商品があることを認知され、売れ筋商品が増えれば実践度も高くなると私は考える。④の実践度であるが、私は高いと見る。販売現場に女性陣2人が向かうことで、女性や主婦さん等、消費購買力のある人たちの考えを聞き出しているからである。⑤については実践度は低いのではないかと私は思う。世代・性別等、ある程度のセグメント別マーケティングは行っているが、1人1人の顧客へのマーケティングができているかと考えたとき、その実践度は低く、この業種においてはなかなか困難なものではないかと私は考える。⑥もまだ実践度は低い。ブランド力を高めるという点においては高めた方がよいのであるが、6次産業化を推進し、自園自製を売りにしている霧山茶業組合には製造のアウトソース化などは必要ないと見る。⑦の実践度については、霧山茶業組合はインターネット販売、コミュニケーション手段としてのfacebookの活用などを行っており、そこそこであると見るが、どちらかというはまだ現場の市場におけるオペレーションの度合いがかなり高いのではないかと私は考える。地元のお客さんを大切にしたい経営を行っているからこうなるのは当然なことなのだが、取り組み次第ではインターネットの活用によってもっと遠方の顧客を増加させることができると私は考える。⑧についてであるが、平成7年頃までは荒茶の全量出荷という事業体制だったものが、今こうして小売への進出に成功し、数々の製品を生み出している。製品茶だけにとどまらず、茶を粉状にしてスイーツの原料としてケーキ屋等に提供するといったことも行っている霧山茶業組合は⑧の実践度合いは高いのではないかと私は思う。最後に⑨であるが、男性陣の素材へのこだわりは持ちつつ、それを上手く顧客の視点で考えたアレンジ製品を女性陣は上手く作り出せてい

る。そういう意味では焦点を顧客に合わせる事ができており、実践度は高いと私は見る。

こうして実際にコトラーの近代マーケティングにおける考え方に霧山茶業組合を照らし合わせてみると、⑤や⑥は適応しづらい部分があったものの、その他の要素にはほぼ適合できているように私には思えた。これは、いかに霧山茶業組合がマーケティングの基本に則した小売ができているかを表している。地元根ざしたビジネスを見事に展開し、マーケティング面においても基本を大切に、お客さんの求めるものを、生産者らしさをもって提供していく。地方の農村がこれから存続していくためにはそういう「地に足のついた着実な経営」が大切であるということを今回の調査をもって再認識できたと私は考えている。

これから霧山茶業組合がもっと活躍していくためには、ポイントとなってくるのはいかにブランド力を高めることができるかだと私は考える。そのためには、霧山茶のブランドとしての価値提案をもっと明確にし、前面に押し出していくことが必要である。それは同時に霧山茶業組合としての独自性をアピールすることにつながり、差別化にも大きく影響していくはずだと私は思う。イベント、セミナー、ニュース、電話、電子メール、対面接触等あらゆる場面に顧客に霧山茶業組合を知ってもらうチャンスがある。そこでいかにポジティブな印象を顧客に持ってもらえるか。そのためには包括的なブランド戦略を構築しなければならない。ただ、ブランドの構築というものはそんな短期間でできるものではないので、そこでも今までどおり「基本に、着実に」という姿勢は崩してはならない。誰に聞いても「高知のお茶といえば霧山だよ〜」と言われるような霧山ブランドを確立して欲しい。

#### 《参考文献》

- ・平成25年版茶関係資料
- ・高知県庁ヒアリング資料
- ・高知県庁配布資料
- ・霧山茶業組合ヒアリング資料
- ・フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング・コンセプト』p224-226
- ・農林水産省/農村の現状に関する統計 <http://www.maff.go.jp>
- ・農業政策-1 <http://www.local.co.jp/news-drift/nousei-1.html>
- ・日本の農業と食料について <http://koumin-study.seesaa.net/article/233010403.html>
- ・日本農業の現状と課題：日本農業人口の推移 <http://blog.livedoor.jp/rk1134/archives/1535491.html>