

## はじめに

岐阜県は、美しい自然と豊かな風土に恵まれた土地です。

なかでも恵那山の麓に広がる東美濃の恵那市・中津川市は、古くから栗の栽培がさかんな地域でした。私たち恵那川上屋は、この緑豊かな土地で育まれ、厳選された素材を使って、栗菓子を中心とした和洋菓子をつくり続けています。

東美濃には、昔から伝わる栗菓子という食文化があり、質の良い栗が育つ肥沃な土壌があり、丹精込めて栗を栽培する農家のみなさんがいます。当社は、こうした地域の財産を伝えるべく、農業、加工、販売までをひとつのサプライチェーンとして組み立て、「六次化」と「農商工連携」を実践することで、「超特選恵那栗」という地域ブランドを構築してきました。

「六次化」とは、一次産業を担う農林漁業者が、自ら二次産業である「加工」や三次産業の「販売・サービス」を手掛け、生産物の付加価値を高めて農林漁業者の所得を向上する取り組みを指します。

一方「農商工連携」は、農林漁業者と商工業者等が通常の商取引関係を越えて協力し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を行うことを指します。

当社では子会社である農業法人が休耕地を活用して収穫量を向上させ、農園近くにある耕作放棄地を新植し、生産した超特選恵那栗を当社へ持ち込み加工する「六次化」を担っています。一方、当社では生産者が育て上げた超特選恵那栗を仕入れて商品開発・製造販売する「農商工連携」を実践してきました。

「六次化」と「農商工連携」を同時に行って感じることは、一次（生産）×二次（加工）×三次（販売）＝六次化だけでは、お客様に伝えていく価値があまりにも少ない、ということ。六次化は「生産者の販売体制ができた」というスタートラインに過ぎず、「それをどのように価値を付けてどこで販売するか」という大切な「資源価値」が付加できていないことが多いと思えて仕方がないのです。

ではどうしたら「資源価値」を付加できるのか？ 詳細は本文に記しますが、「生産者が持つプラットフォームをお客様に伝える」ことにより付加できると思います。つまり六次化に「お客様に買っていただける価値やストーリー」をプラスして「七次化」とし、お客様へその価値を伝えるプロモーション戦略を立てることで、独自の差別化が可能となると考えます。「六次化」ではなくあえて「七次化」と言わせていただきたいのは、たった1を付け加えて七次化とすることで、お客様が「当たり前前の価値」から「価値以上の価値」となり、認知や評価につながっていくからです。

当社は「栗を通じて六（七）次化と農商工連携を融合させ、生産者に還元し、その仕組みを他素材、他地域に展開する」というプラットフォームを持っています。お菓子屋でもなく栗農家でもない、独自のプラットフォームを「価値」として見出し、その資源を生かして育てていくことで差別化を実現してきました。

私は近年、これまで取り組んできた施策を踏まえ、経営理論化してきました。そこで、二〇一〇年に出版した『日本一の栗を育て上げた男の奇跡のビジネス戦略』に、その後の動向や考察を加筆した本書を発刊することにしました。本書をお読みいただければ、私が菓子職人でありながら、なぜ農業を重視し、なぜ全国で地域素材開発事業を展開するようになったのか、段階的にひとつつながりのストーリーになっていることが理解されるはずです。

ブランディングとは、唯一無二の価値あるものをつくる作業に他なりません。本書から、他でもない自分の心で「気づき・感じて」、自分の頭で「考えて」、自分の足で「行動する」ために何かをつかんでいただくことを願っています。そして、この世にまたとない地域や企業の商品開発、事業促進のストーリーづくり役に役立てていただければうれしく思います。

なお、本書の発刊に当たり、京都在住の仲間達が応援してくださいました。名古屋にありました「ホテルアソシア名古屋ターミナル」の元支配人・柴田秋雄様が主催する「アソシア志友館」で出会った青木博一様や、倫理法人会の多くの皆様の全面的な協力があつたからこそ、出版を実現することができました。柴田様をはじめ関係する方々、そして株式会社永末書店様には心から感謝申し上げます。

そして、今まで私と共に歩み、共につくり上げ、共に成長してきた恵那川上屋のスタッフ、そして私を支え、励まし、導いてくださった皆様に感謝し、これからも共に成長し続けていけたらうれしく思います。

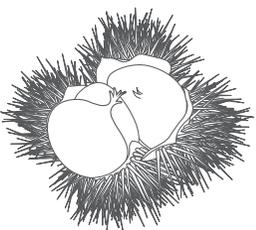
二〇二二年八月吉日

株式会社恵那川上屋 代表取締役 鎌田真悟

## 目次

### 栗が風を運んだ

菓子店と農家が創る地域ブランディング



はじめに ..... 3

## 序章

### 栗菓子の里だけれど栗の里ではなかった

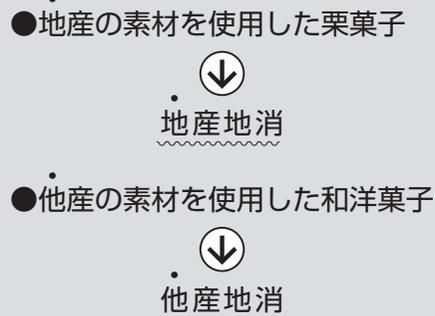
恵那栗事情、今昔

一九八〇年代、栗きんとんが特産品ブランドとして全国的に有名に .....	16
昔ながらの手づくり栗きんとんの風味が失われた .....	18
地元の栗を使ってこそその銘菓ではないのか? .....	22
いつの日か「栗の里へようこそ」と誇れるように .....	25

恵那川上屋の

マーケティング戦略②

商品開発の方針



商品開発のための素材探し

必ず現場に行き、農家の人と話すことにより  
市場に出荷されていない素材を発見

効果

「世界にひとつだけ」の商品、100年後  
の名物が生まれ、固定客拡大

日本全国どこでも見受けられるのです。

人目につかず眠っている資源は、現場で探さなければ見つからないのです。

素材で地域おこしをするのであれば、発想を広げたほうがよいと思います。地元の産物を調べて売るのもよいですが、農業観光という手法もあります。

農家を訪ねて歩くと、庭にざくろやびわが植えられていたりします。たとえば、農家を行政の観光課などに登録して、観光で訪れた人に収穫体験をしてみよう。そして、農家で手づくりした果樹のお菓子をふるまったり、そのつくり方を伝授したりして交流する。このような方法で農業観光の振興もできるのです。

行政や公共団体の方々は、よく「うちはこれといった作物がなくてな」と言います。私は、そうした言葉を聞くたびに「いっぱいあるじゃないか」と思います。数字だけで見ようとされていて、農家の現場を知らなさ過ぎるのです。

これは企業でも、同じだと思います。従業員数百名、数千名の大企業は別として、たとえば中小企業の経営者や管理職の人でも、自分の足を運ばず、お客様の声を聞こうとしない人がたくさんいるはずですよ。

中小規模の事業であるにもかかわらず、現場を歩くことをしない。何をしているかという、行政の関係者や取引先の接待。時間をつくってお客様と触れ合おうともしないで、

恵那川上屋の

## 地域素材のブランディングポイント③

### 栗人構想の展望

- 超特選恵那栗のブランド化により「地域の素材を、地域で加工し、地域のお客様に喜んでいただく」を実現



### 世界的な農業の問題

- 素材・食材の安全性への不安や疑念
- トレサビリティへの希求
- 環境意識の高まり



### 地域素材を全国へ発信

国内農業の連携基盤を整備したうえで、世界に通用する和栗などの農作物を生産し、商品をつくる

### 地域素材を輸出

スペインやフランスのシェフたちが和栗を使用することで、農家の自信につながる

## 世界に通用する日本の農産物づくりを目指して

私が今、もうひとつ頭に描いているのは、世界に通用する農産物づくりです。

ホセ・ポサーダ社との交流から、日本のお菓子が海外で受け入れられる手ごたえをつかむことができました。それに加えて素材自体も、高付加価値の産物として輸出できれば、全国レベルでの地方活性化の実現が期待できるのではないのでしょうか。

食の安全性、素材の自給率、どこで誰がどのようなのか、

より、新たなモンブランを販売。そのうえで企業間の提携にとどまらず、地域まるごと連携協力し、おたがいの栗文化が海を越えてつながっていければと構想を広げているのです。ホセ・ポサーダ社との交流によって、栗を愛する人々の輪は世界に伝えられるという感触を得ることができました。また日本のお菓子は、世界でも通用する可能性があるのではないかと感じました。

当社の栗人構想は、国内で少しずつ成果を上げつつあります。

将来、日本のお菓子を世界に発信していくためにも、そのベースとなる国内の良質の素材づくりは不可欠なものとの思いを新たにしています。