

顧客の心をつかむ経営

「農業経営で大事なことは、いかにしてお客さまに満足していただけるかです。これはイチゴの体験から学びました」と中畠章嘉さん（六五歳）と妻の正子さん（五八歳）は口をそろえて話す。

有限会社なかじま園は、八五^ルアイでイチゴを中心に後作としてメロンの生産を行い、農場に隣接する直売所兼農園カフェを運営する。

イチゴはほとんどを直接販売しており農園カフェで提供するスイーツやジャムにも使用する。規格外品も活用することで廃棄はほとんどない。その結果、安定して利益が上がり自己資本比率は五〇％を超える。

商品性の高いイチゴに独自のサービスや見せ方の工夫が加わる。消費者から確固とした支持を得ている。

丹精込めて育てるイチゴ

中畠さんのイチゴは、大きさにインパクトがある。例えるなら卵やキウイフルーツ並みだ。特に贈答用などで喜ばれるよう、見た目の豪華さも大事と考えている。

実を大きくするには健康な苗づ

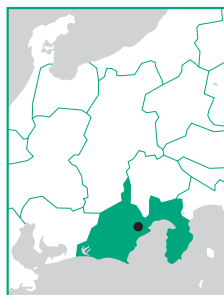
経営紹介

高品質なイチゴ生産を土台に顧客の満足を追求、全量直売へ



イチゴのキャッチフレーズは「大粒・愛情いちご」

静岡県静岡市
有限会社なかじま園



設立●1996年
資本金●1,000万円
売上高●約1億5,000万円
代表取締役●中畠 章嘉
専務取締役●中畠 正子
事業内容●イチゴ・メロン（土耕栽培）・農園カフェ
URL●<http://www.ichigo15.jp>

くりと丁寧な摘花が重要と、日々の細かな観察を欠かさない。

そして、味、香り、糖度など品質の評価も高い。「なかじま園のイチゴは特別、とお客さまから言っていただけのように、低温で長い時間をかけゆっくりと育てています」と中畠さんは語る。

高品質の秘訣は、イチゴにとって最適な環境を整えることだ。まず土づくりでは、バークたい肥と動植物質を原料とする有機質肥料を独自に配合したものを使用する。ハウス内の温度や湿度は、ICTを活用した環境制御のモニタリングを行う。「細かな通風などで適切にコントロールし、管理をすることで収量が八％増加し、苗の徒長もなくなりました」

その上、点滴かん水の量を制限することで糖度が蓄積され実の真ん中までイチゴ本来の甘味が凝縮される。

安全・安心も追求する。農薬は極力使用せず、数種類の天敵昆虫を導入し続ける。また、アブラムシが集まる色と言われる黄色のプラスチック製粘着板を畝に三〇センチメートル間隔で立てる。「農作業はマスクが必須です。うちのアブラムシは元気で口に飛び込んでくるほどで

すから」。正子さんは明るく話す。

今年、栽培するイチゴの品種を「章姫」から「きらび香」に変更した。静岡で誕生した新しい品種で、果肉がしっかりとおり輸送時に傷みにくい。現在、静岡県でしか栽培が認められていない希少性がある。

連日満席の農園カフェ

イチゴの直接販売は、自動販売機（一九九三～九六年）から始まった。正子さんいわく「プレハブ小屋」での対面販売（一九九五～二〇一〇年）を経て、直売所兼農園カフェ（二〇一一年）と発展した。

農園カフェでは、生産者の強みを活かし朝摘みのイチゴや規格外品で作ったジャムソースなどをふんだんに使ったスイーツを提供する。イチゴの収穫のない夏から秋はメロンを中心素材としたり、加工品の盛り合わせなどで飽きさせない工夫をしている。「私がお客さまなら、こんなスイーツが食べたいを形にしているんです」と正子さんは話す。店は、直売用のバック詰めやスイーツを作っている様子が見えるような造りにした。農園で採れたイチゴが商品になる過程が見えて安心できる、と好評だ。農家だからこそこできる工夫である。

「大切なことはお客さまの視点に立った商品開発や店舗づくり」という中寫さんの実践が、顧客満足を高める。農園カフェは連日満席で、店の外で二時間待ちになるときもあるという。

インターネット販売は一九九四年から開始した。もともと実の大きい章姫を、さらに大きく育てたイチゴに注文が集まった。

輸送時の傷みを防ぐため、包装にもこだわる。現在、「ゆりかご」という果実収容トレーを採用。緩衝材がイチゴの形状に添い接触部分が「面」となりハンモックのように形を変え、輸送中の衝撃を分散するという。届いた箱を開けた時のお客さまのことを考えた。

自動販売機に長蛇の列

茶農家だった中寫さん夫婦がイチゴの栽培を開始したのは、一九七九年のことだ。農協で共同出荷を行っていたが、「規格外品の販売単価を少しでも上げたい」と考え始めた。視察先で出会った卵の自動販売機がヒントになった。

イチゴでも販売できるのではなか——。早速、メーカーに問い合わせた。自動販売機は一台二〇万円と高価で、さらに二〇〇円硬貨しか

使えない。悩んだが無販販売に魅力があり導入を決めた。

九三年、自動車があまり通らないような田んぼのあぜ道沿いに二台設置した。規格外品のみの販売で一バック三〇〇円の価格設定をしたが、当初から売れ行きは好調。「予想以上の売り上げで、多い時は一日二〇〇バック売れました」と中寫さんは当時を懐かしむ。

二年目は規格内品に対象を広げた。こちらでも大変な人気となり自動販売機に列ができるようになった。「両替えしている間に、欲しいイチゴが買われてしまった」とうれしい苦情も寄せられた。

九五年、農協出荷を中止し、全量、直接販売へと切り替えた。

今度は、車も多く通る県道沿いの現在の場所。プレハブ小屋を建てて対面販売を始めると、イチゴを購入しようという長いお客さまの列ができた。小屋にあった二つの腰高窓は冬でも開け放した。窓を閉めたら外の寒い中で並んでくたさっているお客さまに申し訳ないと考えたからだ。「イチゴのために暖房も入っていないの。作業をする私たちは着ぶくれしてモコモコ（笑）。でも、発見したことがあるんです」と正子さんは目を輝かせた。

それは、開いている窓からお客さまがイチゴのバック詰め作業を見ていたことだ。詰め終わったばかりのバックを指定して買っていく様子を「作業過程を見せることが大切」と確信。後の農園カフェの作業様子が見える造りにつながった。

チャレンジは次の世代も

二〇一一年、新たな需要を掘り起こすこと、従業員の安定雇用を生み出すことを目的になかじま農園カフェをオープンした。

六年前から娘の彩さん（三二歳）と娘婿の有希さん（三八歳）が経営に加わったなかじま農園。今後、次の三つのことをチャレンジするという。一つ目が、テイクアウト用に日持ちのする商品の開発だ。二つ目は、海外展開への取り組みだ。静岡空港が近いという利点からイチゴジャムや冷凍イチゴの輸出に取り組んでみたいと語る。

最後の三つ目は、信頼を裏切らないイチゴの生産をし続けることだ。「一番大切なことです。経営の土台となるイチゴの生産をしっかりとすることなくお客さまを満足させることはできませんから」。夫婦は顔を見合わせうなずき合った。

（情報企画部 柴崎 勇太）



南 安子^{さん}

香川県 東洋オリーブ株式会社代表取締役社長

地域発ブランドを高めるオリーブ企業 ストーリーに女性の共感を得て市場開拓



瀬戸内海の小豆島・豊島^{てしま}で、日本一

のオリーブ栽培面積を誇る農園（二五畝）を運営。さらに、輸入した外国産オリーブオイルを日本で唯一の専用精製設備で加工するなど、ひと手間を加えて販売する。「小豆島のオリーブ」という長年の伝統経営を踏まえながらも、新しいことにも積極的に取り組む不易流行の経営が強み。特に消費購買力のある女性市場を積極的に開拓すべく、さまざまな取り組みを行っている。さらにはオリーブの搾りかすを乾燥させ肥育牛の餌に活用するなど地域の循環型農業に貢献している。

共感してもらえるストーリー

——人口の半分は女性であり、女性をターゲットにした経営目線は重要で

す。どんな経営をされているのですか。

南 共感マーケットを視野に入れた経営です。私たちのお客さまは九五％が女性です。女性の場合、機能面だけでなく、その商品に対してどれだけ共感できるかが購入動機のポイントになります。

そこで、私たちは単に「おいしい」「体によい」という機能面での価値だけでなく、お客さまと共に「想い」を分かち合える、情緒面での価値も提供していきたいと考えています。それには女性の顧客に共感してもらえようなストーリーづくりが鍵となります。

——どのようなストーリーづくりを？

南 今や市場自体が共感マーケットと言えます。そこで、お客さまに共感していただけるようなストーリーを添えて、商品を提供することを大切に

しています。例えば、栽培の苦労やオリーブにかける情熱、商品の開発秘話などを、商品の情報として具体的に織り込んで届けることで共感につながるよう工夫しています。

それによって、同じクオリティーのものなら、やっぱり東洋オリーブのものを、と言っていただけのような、つまり「お客さま」というよりも「ファン」になつていただけるような状況をつくるのができればと考えています。そのために、社員全員でさまざまな取り組みを行っています。

——と言いますと？

南 例えば、「私の好きな小豆島」というテーマで、社員一人一カ所ずつ小豆島の魅力をアピールできる場所を挙げてもらってSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）で情報

発信しています。ドローンを飛ばして自社農園や小豆島のさまざまな魅力スポットを空中撮影するのもその一つです。

特に自社農園については、オリーブの生育状況や美しい風景を交えた農園の写真、年に一度の秋の収穫、台風対策や病虫害対策、最近では獣害対策など、現場の楽しみや苦勞に共感していただけるような話題を提供しています。

また、社員三七人のうちの二〇人が女性社員なのですが、彼女らには「女性が考えるオリーブの魅力」を引き出してもらうことでストーリーにつながる。知恵を出し合うとプラス作用が出ます。地元レモンを使ったレモンオリーブオイルをはじめ、伝統ある小豆島のおしよ



本社の直売ショップコーナーで経営戦略を語る南安子さん

Profile

みなみやすこ

一九六五年大阪府生まれ。五二歳。八八年慶應義塾大学文学部卒業。二〇〇七年株式会社ダイソー監査役を経て、一五年東洋オリブ株式会社社長に就任し、現在に至る。社長就任後、商品開発やブランドینگ、マーケティングに取り組み、SNSで小豆島の情報を発信。読書好き。夫の南宜之氏は株式会社ダイソー会長兼株式会社大島造船所社長。三男一女の母でもある。

Data

東洋オリブ株式会社
香川県小豆島町に本社。資本金三〇〇〇万円。社長は九代目南安子。一九五五年創業。オリブの栽培・製造加工・販売。小豆島と豊島に自社農園があり、栽培面積は二五ヘクタールに及び日本最大規模。収穫量は八ヘクトール。オリブオイルだけでなく化粧品なども開発。搾りかすを肥育牛飼料に活用し循環型農業にも寄与。『OLIVE JAPAN 2017』大会で手摘みオイルが金賞受賞。年商六億三〇〇〇万円。社員三七人。

うゆとのコラボ、また、香川県生まれの希少糖を使って商品開発した「オリブアーモンドペースト」は、かがわ県産品コンクールで審査員特別賞を受賞しました。

——フェイスブックやインスタグラムといったSNSでの情報発信を小豆島からというのは面白い発想ですね。

南 私たちのお客さまは五〇歳から七〇歳代が主体ですが、今後、若い方々にもターゲットを広げていくにはスマホなどを使ったSNSの活用が特に有効だと考えています。

画面でまず目に見える形にして、お客さまの共感につながるものをつくりだすことは本当に重要です。SNSの普及でパッケージ重視の傾向が強い昨今、パッケージをフォトレジエニックなものへと変化させていくことが必要です。そのため、広報部を設置し、広告も新聞などの紙媒体からSNSを中心に変えました。

独自のビジネスモデルを目指す

——小豆島でオリブ栽培に取り組んだきっかけは何だったのですか。

南 東洋オリブは、株式会社大阪造船所(現株式会社ダイソー)を経営していた曾祖父の南俊二が一九五五年に創業した会社ですが、とてもドラマチックなきっかけがあったのです。

——どんなドラマなのですか。

南 実は、曾祖父がかつて世界的に有名な海運王のオナシスさんから貨物船の受注をとろうとギリシャに向かい、話が盛り上がりつつ船上でのパーティーに招待されたのです。

その際、イワシのフライがお客に振舞われ、曾祖父はその味のよさがオリブオイルにあると知りました。そこで地中海でのオリブの栽培状況を聞き、輸入するよりも日本で栽培できないだろうか、と適地を探し求め、地中海の気候に似た瀬戸内海の小豆

島に絞り込んだのです。

——外国産オリブが大部分を占めていた六〇年以上前に、国産を目指してのオリブ栽培はご苦労が多かったのでは？

南 曾祖父は事業欲が旺盛な人で、長男の祖父南景樹らにオリブ栽培の用地確保を含め事業立ち上げの現場指示を出すとともに、当時の香川県や専門家の方々に積極的にアドバイスを求めたそうです。

——オナシスさんから刺激を受けたとはいえ、創業者の情熱はすごいですね。

南 新たに立ち上げた東洋オリブは農業生産法人ではなかったため、当初は農地確保が難しく、小豆島の隣の豊島の山林を確保し、切り開きながら植樹するなど、苦労が多かったと聞いています。

——その後、小豆島でも農地を借り上げ、現在の日本最大のオリブ栽培面積に至っているんですね。

南 そうです。現在は小豆島の池田農園と豊島の豊島農園を合わせて二五ヘクタールの栽培面積です。日本国内で最大規模となりました。

日本全体で申し上げれば、外国産オリブオイルの輸入量が年間六万トに対して小豆島産はわずか三〇トしかなく圧倒的に外国産のシェアが大きいのが現実です。

しかし、私たちは和食など日本人の味覚に合うオリーブオイルを供給することで、競合先が真似できない独自のビジネスモデルを目指しました。

——日本人の味覚に合うとは？

南 外国産オリーブオイルは、硬水とミネラル分が多い土壌で育つため、辛みや苦みのあるオリーブ独特の強い風味があるのに対し、国産オリーブオイルは、軟水で育つため、まろやかで優しい味と香りがあるという特性があります。それを踏まえて、私たちは、長年の研究成果を基に、オリーブオイルの加工工程に工夫を加え、和食に合うよう、癖のないものにしたことが強みと言えます。

オリーブ牛の飼料で地域貢献

——国産の強みを活かした独自のビジネスモデルですね。

南 私たちはオリーブの栽培だけでなく、オイルの採油や果実の加工など、栽培と製造の一体経営を行っています。そのため日本で最大の採油装置や日本で唯一のオリーブオイル専用精製設備などを備えた加工場を操業しています。

この枠組みをベースに、私たちは江戸時代の俳人、松尾芭蕉が唱えた不易流行、つまり絶対に変えてはいけな

いのを積極的に取り入れる、という考え方を経営の軸に置いているのです。

——具体的にはどういった形で実践されているのですか？

南 オリーブ製品製造メーカーとして何よりも大事なものは、小豆島ブランドで、これは絶対に変えてはいけない部分です。加えて、曾祖父が経営していました大阪造船所からの流れをくむ、モノづくりメーカーとしての品質に懸けるプライドや想い、それに創業から六三年に及ぶ老舗の誇りと伝統を継承しつつ、いい意味での時流に乗って新たな経営の取り組みを行うことです。その一つが循環型農業への取り組みです。

——循環型農業と言いますと？

南 自社農園を持っている強みを活かした取り組みです。その一つがオリーブ牛で、オリーブの搾りかすを自社で乾燥させて肥育牛の飼料にする試みです。

この独自飼料で育った牛は、「小豆島オリーブ牛」というブランド牛として、全国に販路が広がっています。今では香川県ならではの取り組みであると評価をいただき、弊社も地域貢献の一端を担っていると自負しております。循環型農業への取り組みはまだあります。

——どんな取り組みですか。

南 オリーブの木を剪定した際の枝の堆肥化です。以前、剪定枝の一部は加工して販売もしていましたが、多くは畑内で野焼きをしていました。現在では野焼き焼却は環境汚染につながるということで、各地の自治体で禁止されています。そこで堆肥化して畑に戻し、土本来の力でオリーブの木の免疫力を上げ、より多くの実を収穫できるようにしています。

持続可能な農業を実践しており、除草剤を極力使わずに、人件費が多少掛かろうとも人力で草を刈っています。地域貢献であると同時に、次世代を想い、環境に極力負荷を掛けないための努力の一つでもあります。

一方で自治体の協力の下、広大な敷地面積を活かして一部の畑で実験栽培にも取り組んでいます。一例として「環状剥皮」技術をオリーブ栽培に応用して、温暖化対策、生産の拡大・安定を目指すことなどが挙げられます。他にも地元での雇用を促進したり、耕作放棄地を借り上げてオリーブの栽培を始めたり、地域の特産物とのコラボ商品を新規開発したりと、地域貢献につながる活動は多岐にわたります。

意識せずに六次産業を実現

——自社の農園、加工の工場、そして販売まで全て手掛けるとなると文字

通りの六次産業ですね。

南 私たちは今、小豆島の本社直営ショップ、ネットショップ、通信販売、香川県外の関西や首都圏のデパート、高級スーパー、そして地元香川県内で販売展開を行い、売り上げも伸びています。自社農園、自社工場を持ち販売まで手掛ける、というこれまで私たちがやってきたことが意識せずともすでに六次産業の先駆けだったと言えます。

——女性を意識したブランディングなどに力を注いでおられるとか？

南 女性の関心を引くデザインやブランディングの構築は、マーケティングの重要なポイントです。[OLIVE JAPAN 2017] 国際オリーブオイルコンテストで「小豆島産エキストラバージンオリーブ油「手摘み」」が金賞受賞するなど、公に認められた品質の良さをお客さまに広く知っていただくためにも、これらの要素は欠かせません。

例えばデザインでは、お客さまに親しみを持っていただくために、女の子のシルエットのトレアちゃんというキャラクターを商品のロゴにしています。また、ブランディングに関しては、先ほども申し上げた通り、おしゃれで健康に良いだけでなく、お客さまに共感していただけるストーリーを持つた商品展開を根底に据えています。F (経済ジャーナリスト 牧野義司)