

研究論文

地域ブランドの開発と展開

— 徳島県産「阿波尾鶏」の事例から —

佐藤 正志

History and Development of the Local Brand

— A Case of the Chicken Crossed in Tokushima Prefecture —

Masashi SATO

【要約】 行政による「地域ブランド」開発が積極的に推進されている。「地域ブランド」化に成功した農産物商品のなかで、現在、地鶏の生産数でトップブランドである徳島県の「阿波尾鶏」は、同県の畜産試験場が開発し、県を中心に JA やローカルインテグレイターである養鶏業者などで構成された「徳島県阿波尾鶏ブランド確立対策協議会」が出荷・流通体制の整備をはじめ、販売店の指定など、厳格なブランドの維持、管理を行い、消費拡大をめざし多様な事業を行ってきた。小規模経営と従事者の高齢化という課題を抱えた同県の中山間部の養鶏農家の経営にとって、「阿波尾鶏」の導入は、熟練した飼養技術を生かせるもので極めて適合的であった。しかし、今後も「阿波尾鶏」ブランドの維持・発展を可能とするには、養鶏家・農業者の収入が安定し、魅力ある農業経営として後継者が育ち、意欲ある新規の若い農業者が参入することと、さらに「地域住民に認知され愛着を持たれること」が不可欠である。

はじめに

戦後の地域開発は基本的には国の国土開発計画の下に、地方自治体が補助金をはじめ様々な優遇政策を講じて工場誘致をベースに工業化をはかり、地域の雇用を増加させ、地域経済の活性化をめざすものであった。しかし、1990年代前後、バブル崩壊や日本経済のグローバル化などの影響を受けて、地域開発政策は従来の政策路線の継続が極めて困難になってきた。進出企業の撤退や地場産業の衰退、消費者の「食の安全・安心」に対する関心の高まりなどを背景に、地域（経済）の活性化や地域経営の自立を目指して各地域が取り組み始めたのが、農林水産物を中心とする地域資源の見直し・再活用による地域独自の商品やサービスの開発および地域（全体）のブランド化（場の価値のブランドの構築）である。各地で地域の持続的発展を目指した「地域ブランド」の開発が盛んになっている⁽¹⁾。

本稿では、行政による「地域ブランド」化政策が積極的に推進され、地域産業の特質を踏まえて「地域ブランド」化に成功した農産物商品の事例として、現在、地鶏の生産数でトップブランドとなっている徳島県の「阿波尾鶏」を取り上げる。この「阿波尾鶏」がトップブランドに至る「地域ブランド」の開発過程と現状を概観し、どのような要因で「地域ブランド」化に成功したのか、また基本的に「地域ブランド」は、企業ブランドと違って、経営主体が単一でなく、製品開発・品質管理、販売チャンネル管理の統一によるブランド管理が極めて難しいところがあるが、それをいかなる方法で乗り越えたのか、さらに、今後のブランドの維持管理において、どのような課題が存在するのかについても考察する。

なお、「阿波尾鶏」の研究は、駒井亨（1999）、横溝功（2006）が養鶏経営の視点から分析しており、行政による地域開発援助との関連で分析した清家政信（2007）などの成果がある。それ以外に、徳島県畜産研究所の三船和恵（1997）、澤則之（2003、2010）らによる開発現場からの研究や調査報告レポートがある。また、地鶏トップブランドとして、多くの雑誌、新聞に取りあげられており、最近では徳島県内の様々な地域ブランド品を紹介している『徳島新聞』の連載記事が阿波尾鶏のブランド化の過程を詳細に伝えている⁽²⁾。

1. 徳島県の「地域ブランド」政策の展開

1990年代において、バブル崩壊後の経済の低迷や、農産物輸入品の急増、BSE発生、IT革命の進展など、農林水産業を取りまく情勢が大きく変化するなかで、1999年に「食料・農業・農村基本法」、2001年には「森林・林業基本法」（林業基本法から改題）及び「水産基本法」が制定され、国の新たな農業政策の方向性が定まった。なかでも農業政策の基本法である「食料・農業・農村基本法」は、①食料の安定供給の確保（第2条）、②多面的機能の発揮（第3条）、③農業の持続的な発展（第4条）、④農村の振興（第5条）の4つの基本理念を打ち立て、農業のみならず食料・農村の分野も対象とし、新たな政策を確立することが規定されている。同法は「農村における農業生産活動には、食料・農産物の供給機能以外に、国土の保全、水源のか

ん養、自然環境の保全、良好な景観の形成、文化の伝承等の多面にわたる機能がある」として、農業・農村の「多面的機能」という新たな概念が登場している。「その機能の発揮が農業・農村を支援する根拠の一つ」と位置付けられているのである⁽⁴⁾。

徳島県では、1996（平成8）年に10年後の2006年度を目標年度とした「農林水産業・農山村漁村振興基本構想」を策定していたが、上記基本法の新たな農業政策の理念を受けてその目標年度を待たず、2002年に新たに「21世紀初頭の徳島県農林水産業・農山村漁村振興行動計画」を策定し、2011年度までの施策の方向性を定めた⁽⁵⁾。この「振興行動計画」は、重点施策として「食料自給率向上対策の推進プロジェクト」（地産地消促進、食農教育推進）、「農林水産物マーケティング戦略プロジェクト」「農業の人づくり推進プロジェクト」、「園芸ブランドとくしまの推進プロジェクト」、「阿波畜産ブランドの推進プロジェクト」など20の政策推進プロジェクトが設定された。とくに注目されるのは、「ブランド」という用語が入った「畜産ブランド」推進がこのプロジェクトの柱の一つとして制定された点である。また、「農林水産物マーケティング戦略プロジェクト」の下にも「とくしまブランドの定着」という目標が記され、基幹産業である農林水産業の振興をはかるため、農林水産物のブランド化に積極的に取り組むという施策の方向性を明確にした⁽⁶⁾。

また、徳島県は2004年3月に、2004年度から3か年の県政推進の指針となる「オンリーワン徳島行動計画」を策定し、計画の基本理念である「オンリーワン徳島」の実現に向けて、7つの「基本目標」を掲げ、その達成に向けて45の「重点施策」を設定し、主要事業についての具体的な「数値目標」を設定した。重点施策の一つに「新鮮とくしまブランド戦略の展開」が掲げられ、「とくしまブランド戦略基本方針」に基づき県産農林水産物のブランド化を図るとともに、移動ブランドショップ「新鮮なっ！とくしま」号を活用した積極的なPR活動を展開するなど、「新鮮とくしまブランド戦略」の活動が本格的にスタートした。「数値目標」には、農林水産物ブランド品目育成数を増加させるとともに、阿波尾鶏出荷羽数を178万羽から目標値200万羽に増やす数値が示された（実績は目標を上回り214万羽となった）⁽⁷⁾。

こうして、表1のように、「オンリーワン徳島行動計画」にそって、2004年度に「新鮮とくしまブランド戦略」が策定された。同戦略では「消費者ニーズに応える販売戦略を備えたブランド産地」を育成し、「移動型ブランドショップやインターネット利用の販売システムなど、新たな販売手法も作る」ことにした。また、「とくしまブランド」の「オンリーワン性」を高めるために、「他県にない品目開発に取り組むほか、産消連携で地域固有の特産物育成、特徴ある栽培方法の導入などを通じ、『オンリーワン産地』を育てる」ことを目標としたものである⁽⁸⁾。

また、同時に、県は「農産物のブランド化の推進とその定着に資するための戦略とその検証を行う」⁽⁹⁾として、飯泉嘉門知事をはじめ生産者、消費者、流通・観光関係者、学識経験者の計14人で構成された「とくしまブランド戦略会議」を設置した。8月に開催された第1回戦略会議では、「阿波尾鶏」をはじめ「なると金時」（サツマイモ）、「スダチ」、「鳴門ワカメ」など従来から有名な徳島県の特産品の一層のブランド強化を図るほか、「ニンジン」「生シイタケ」など30品目を新たにブランド化を目指す対象品目として選んだ⁽¹⁰⁾。

表1. 「とくしまブランド戦略」の展開

新鮮とくしまブランド戦略	
期間	2004-2006 年度
基本理念	とくしまブランドの構築
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・「ブランド品目」の育成 ・「オンリーワン品目」の産地育成 ・「とくしまブランド」の浸透と育成

とくしまブランド飛躍戦略	
期間	2007-2010 年度
基本理念	「とくしまブランドの飛躍—日本全国へ、そして世界へ—」
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・「とくしまブランド」の供給力強化 ・あらゆる手法を駆使した「とくしまブランド」の浸透 ・多様な販売チャネルの構築

ひろがる「とくしまブランド」戦略	
期間	2011-2014 年度
戦略目標	「もうかる農林水産業の実現」
基本理念	ひろがる「とくしまブランド」
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者等の要望に的確に反応する「消費感度の高い産地づくり」 ・農商工連携や6次産業化による「新農業ビジネスの創出」 ・情報発信力の強化による「ブランド力の加速的向上」 ・商品、産地の魅力や生産者の努力を人が伝える「ブランド応援隊による情報戦略」 ・とくしまブランドを支える「生産基盤の強化」 ・ブランド力の強化に向けた「研究開発・新技術の普及」 ・ブランド産地を支える「担い手の育成・確保」

(出所) 徳島県(2011)「ひろがる『とくしまブランド』戦略」。

その後、2006年4月には、地名と商品名を組み合わせた「地域ブランド」の商標登録を容易にした「地域団体商標制度」が施行されたのを契機に、徳島県は、商標の取得に取り組む県内の農林水産団体に対し、専門家を派遣して、商標取得を支援するなど、県内産地の競争力を高める施策に着手した⁽¹¹⁾。

さらに2007年度には、県は新たに「とくしまブランド飛躍戦略」を策定した。県産品の中から「ブランド品目」を選び、県を挙げて集中的な販売促進や出荷態勢の整備に取り組もうとするもので、「農林水産物マーケティング戦略プロジェクト」として、「大都市や海外輸出を見据えた販路開拓に力を入れ、消費者に選ばれるブランドづくりを目指」した。この戦略において、「阿波尾鶏」の出荷目標は大きく引き上げられ、5割増の300万羽とされた⁽¹²⁾。しかしな

がら、現在も 300 万羽という数値目標は達成しておらず、需要予測には及ばなかった。

2009 年 4 月には「徳島県における食料の安定的な供給の確保、農林水産業及び農山漁村の振興、次代への継承に関し、基本理念を定め」た「徳島県食料・農林水産業・農山漁村基本条例」が施行された。同条例の第 15 条、第 16 条には、「とくしまブランドの創出及び海外への進出」を目指し、県は、「本県の農林水産業の持続的な発展、農林水産物の供給力及び農林水産業者の所得の向上を図るため、生産から消費に至るまでの一体的な取組の下で、とくしまブランドの創出のために、必要な施策を講ずる」とした。「とくしまブランド」の創出、普及が県行政のなかに明確に位置づけられた⁽¹³⁾。

さらに、2011 年度になると、「もうかる農林水産業の実現」を掲げた「ひろがる『とくしまブランド』戦略」が策定され、農産物のブランド化推進体制のさらなる強化が目指されている⁽¹⁴⁾。ブランド戦略の実施に際して、「農商工連携による新たな農業ビジネス」や付加価値の高い「特選ブランド」づくり、県が開発中の新ブランド豚の生産体制の構築などの施策を進め、それを通して、一農業経営体あたりの産出額を、2009 年度の 400 万円から 2014 年度には 500 万円にまで引き上げることが目標となっている⁽¹⁵⁾。また、「阿波尾鶏」の出荷羽数を 300 万羽に伸ばす目標が示されている。

2. 徳島県の養鶏産業と「阿波尾鶏」

ところで、徳島県は明治期から野菜・果実類をはじめとする農産物の近畿圏への食料供給基地として発展してきており⁽¹⁶⁾、現在でも農産物製品は同県の主要移出品として当該市場で競争力を有している。県の「地域ブランド」化推進も、全国的な地域間競争を背景に、JA や漁連など農林水産業団体、生産者との連携をはかりながら、強力に進められている。そうした動きのなかで、「地域ブランド」開発において、最も成功している事例として、「阿波尾鶏」のブランド化について、その経緯を考察しておきたい。

徳島県産の鶏肉は、明治時代から昭和 30 年代まで、産卵がなくなった廃鶏を生体のまま大阪港周辺の生鳥問屋へ移出して、高値で取引されてきており、阪神地域への供給地として大きな位置を占めてきた。そうした歴史的経緯もあり、戦後のブロイラー生産の導入においても先行的な取り組みが行われ、南海産業、貞光食糧工業、イシイフーズ、丸本など地域の企業が活躍した。その結果、ブロイラーの生産規模が拡大し、全国シェアの約 4% を占めるに至っている⁽¹⁷⁾。

なお、徳島県のブロイラー生産は県西部の美馬市、つるぎ町および県南部の阿南市や海部地域の中山間地を中心に行われ、1 戸当たりの飼養羽数は 2000～2004 年において約 1 万 6 千羽前後である。これは、全国平均の 3 万 6 千羽に比し、ほぼ半分以下であり、小規模経営という特質を有している。

そうしたなかで、1970 年代半ばからブラジルを中心に安価な外国産ブロイラーの大量輸入が始まると、国内ブロイラー産業は打撃を受けはじめた。県内のブロイラー生産農家戸数・飼養羽数は 1980 年代末には 640 戸・3,000 万羽ほどであったが、表 2 でも分かるように両者とも漸次

表2. 徳島県の食鳥の出荷量

年度	若鶏 (単位: 千羽)					阿波尾鶏 (単位: 羽)	
	羽数合計	県内出荷	県外出荷	生体重量(t)	生産戸数(戸)	羽数	生産戸数(戸)
1989	30,513	29,244	1,269	81,696		20,000	2
1990	30,642	28,836	1,806	82,392	630	110,000	4
1991	29,558	28,323	1,544	80,222	598	200,000	11
1992	29,067	27,323	1,744	80,189	561	252,876	17
1993	26,970	25,921	1,049	76,219	503	278,531	19
1994	25,242	23,963	1,279	70,123	475	256,825	19
1995	24,871	23,631	1,240	70,796	435	261,807	17
1996	24,444	22,613	1,831	69,319	398	324,727	18
1997	23,680	21,409	2,271	67,923	390	369,305	18
1998	22,465	20,604	1,861	64,433	371	615,908	24
1999	21,777	19,690	2,087	63,256	351	742,546	31
2000	20,295	18,190	2,105	59,945	334	951,007	30
2001	19,614	17,515	2,126	57,473	316	1,181,438	35
2002	19,773	17,699	2,074	57,864	293	1,788,561	41
2003	19,483	17,374	2,109	57,471	276	1,739,876	43
2004	18,990	16,749	2,241	57,226	270	2,035,574	47
2005	19,342	17,466	1,858	57,001	266	1,990,712	49
2006	19,105	17,094	2,011	65,694	264	2,149,966	54
2007	18,394	16,599	1,765	54,495	264	2,258,940	54

(出所) 中国四国農政局徳島統計事務所編(2008)『徳島農林水産統計年報』、澤則之(2003)「畜産物のブランド戦略 阿波尾鶏物語—開発からブランド確立まで(2)」『畜産コンサルタント』39(7)、農林水産省(各年)『食鳥流通統計』。徳島県畜産課資料。

減少し、2000年代に入ると戸数は300戸を割り込み、生産羽数も2,000万羽以下に減少している。

こうした状況に対応して、味の良い国産鶏の開発が求められ、「阿波尾鶏」の開発がスタートしたのである。1989年にブランド鶏として誕生した「阿波尾鶏」の生産羽数は、当初プロイラー生産の5%である150万羽を目標とした。1990年2月に養鶏農家2戸、2万羽からスタートした出荷は、最初の数年間は販売が低迷していたが、1998年の明石海峡大橋の開通による流通コストの低減や狂牛病による牛肉離れなどが追い風となり、販売が急拡大した。同年度の出荷数は60万羽を達成し、特定地鶏の生産において「名古屋コーチン」を抜き、出荷数では全国第1位のトップブランドとなった。その後も急速な生産拡大がみられ、2001年度に100万羽を超え、2004年度には200万羽を突破し、特定地鶏での全国シェアは20%をうわまわった⁽¹⁸⁾。

3. 「阿波尾鶏」の開発

上述のように、地鶏の出荷羽数でトップブランドとなった「阿波尾鶏」であるが、ここでは「阿波尾鶏」の開発とブランド化の過程について一瞥しておこう。

まず、開発は、徳島県養鶏協会会長が県の畜産試験場（現徳島県畜産研究所）へ新たな品種開発について相談をしたことが契機となり、1978年から畜産試験場の養鶏部門のメンバーによって研究が開始された。谷茂夫氏や三船和恵氏等を中心に約10年間の試行錯誤のなかで、県内の山間部で飼育されてきた大型鶏の赤笹（赤褐羽色）軍鶏が、「90日齢前後で肉味佳良となることに着目し」「純粋繁殖を繰り返し優良種を改良固定」⁽¹⁹⁾した。こうして20週齢の雄で4キロの地鶏である「阿波地鶏」の純粋種の改良固定を実現したのである。

しかし、軍鶏は「晩熟で産卵数が少なく、純粋種のままではコスト面で実用化に向かない」という問題点があり⁽²⁰⁾、また、「飼育に適したおとなしきや商業ベースに乗る肉質・肉量」⁽²¹⁾を実現することも新品種の開発にとって重要な課題となった。

とくに注目すべき点は、開発者のひとりである三好和恵氏が「ふつうの品種改良は、ただよいものを作ろうと開発します。でも、これは発想を逆転したんです。最初にマーケット調査をして値段を設定し、その値段で売れる鶏を開発したんです」⁽²²⁾というように、当時の全国の地鶏市場を調査し、「名古屋コーチン」や「比内地鶏」（秋田県）、「薩摩シャモ」（鹿児島県）といった先発する有名ブランド地鶏と同様の価格設定では市場開拓が困難だと判断し、これら高級地鶏の価格帯（100g 500円前後）とブロイラー（同、150円）との中間の価格帯（同、200～300円）の実現をターゲットとした地鶏の開発を行ったことである。食品加工・販売業で阿波尾鶏の7割を扱う丸本グループの創業者・丸本昌男氏は新聞インタビューで、「当時は、外国から安い鶏肉が入り、消費者もより安いものを求めた。阿波尾鶏は、高級食材として売る考えもあったが、一人でも多くの人に食べてもらおうと価格を低く抑えた。」⁽²³⁾と述べている。

この低価格の選択は、後発の地鶏である「阿波尾鶏」が市場への参入後に短期間でトップブランドを実現するに至る、きわめて重要で正鵠を得た経営判断であったといえよう。また、肉質も「ブロイラーを食べ慣れている若者に支持される柔らかさと地鶏の深い味わいを併せ持つ『いいとこ取り』」をねらった⁽²⁴⁾。

そこで、父系となる赤笹系軍鶏の改良と同時に、母系となる鶏の研究も並行して行われ、卵を産み、肉質の良いブロイラーの「ホワイトプリマスロック」の雌が選ばれ、掛け合わされ、一代交雑種・阿波尾鶏の卵種が作られた。こうして「阿波尾鶏」は、出荷までの日数が一般的な地鶏の120～130日より82～85日と短く、出荷サイクルが早くなった。また他の地鶏が1キロの肉をつくるのには平均3.5キロのエサが必要だが、成長の早い阿波尾鶏は2.6キロですみ、成鳥の重量も一般的な地鶏より1キロ重い約3.2キロとなり、体質が頑健で繁殖能力も高い、極めて生産効率がよい地鶏が誕生したのである⁽²⁵⁾。

こうした生産性の向上によって、一般の地鶏の半額程度の低価格を実現し、販売戦略上において有利な条件を獲得したのである。また、肉質については、小脂肪で引き締まり、独特なコシ、歯ごたえがある。うまみ成分であるアスパラギン酸、グルタミン酸を多く含み、肉の成熟

度が高いため、冷凍保存後の解凍でしみ出す液汁が少ないなどの特質を有した点も消費者の支持につながったといえよう。

ところで、商品の「ブランド」化においては、その品質と同じくあるいはそれ以上に商品のネーミングが重要で、消費者に対して極めて大きな訴求力を持つ。「徳島の代名詞・阿波踊りと引っかけた、ネーミング」は「地鶏出荷全国一を誇る阿波尾鶏の成功を語る上で、しゃれの効いたインパクト抜群の名称」であった。このネーミングは「阿波尾鶏」の開発にあたった徳島県畜産研究所の吉岡正二氏等が行い、90年2月の出荷に併せて正式名称として採用されたものである⁽²⁶⁾。

さらに、ブランド価値を高めるため、品質について客観的評価を得ることが必要との考えから、1989年に農林水産省が「地鶏肉特定JAS規格」を制定したのを契機に、「取得1号でない」と意味がない」との考えから、協議会が主体となりその取得のための活動を推進した。JASが要求する基準は、①血統が明らかで、在来種由来の血液が50%以上、②80日以上飼育期間、③ふ化後28日以降は地面の上での平飼いで、1平方メートル当たり10羽以下の飼育密度、などである。この基準を満たして2001年3月に全国で200余りの地鶏で初めてJAS認定を受けたのである。なお、一般のプロイラーは、飼育期間55日（年に鶏舎を4.5回転させるが、「阿波尾鶏」は3回転にとどめる）、1平方メートル当たりの飼育密度は12羽以上である⁽²⁷⁾。

4. ブランド管理と「阿波尾鶏」の生産・流通体制

ブランドがその評価を高め、品質や販売において高い信頼性と顧客のロイヤリティーを維持するためには、厳格なブランド管理が求められる。「阿波尾鶏」はとくにそのブランド管理を徹底させてきた。

まず、1989年には「徳島県阿波尾鶏ブランド確立対策協議会」を、県養鶏協会内に事務局を設置し、県（畜産課）をはじめ、畜産研究所、JA全農とくしま、孵化業者、食鶏処理加工業者、食肉加工業者、販売業者などをメンバーに官民一体となって立ち上げた。同協議会は、出荷・流通体制の整備をはじめ、販売店の指定など、ブランド確立による消費拡大をめざし多様な事業を行ってきた⁽²⁸⁾。

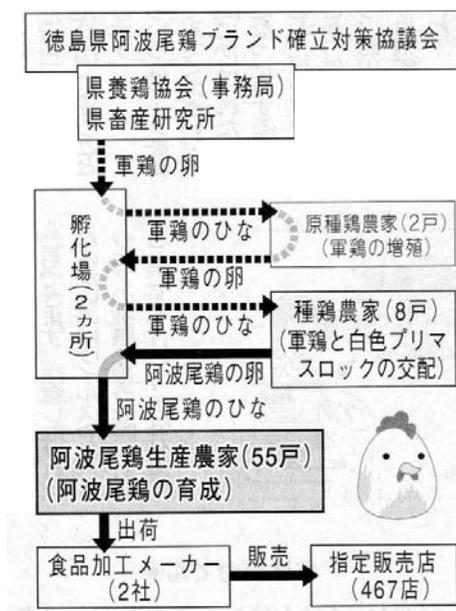
2011年度における「阿波尾鶏」の生産・流通体制の概容を『徳島新聞』記事等で一瞥しておこう。

まず、「徳島県阿波尾鶏ブランド確立対策協議会」の構成員である畜産研究所は阿波尾鶏の父系である赤笹系軍鶏の品種維持を行なっている。毎年約2,000羽のヒナを飼育し、生産性向上のための各種研究を行う。また、鶏インフルエンザが感染拡大が他県でおきた2004年以降、同研究所では徳島県大阪事務所（大阪市）に軍鶏の有精卵約800個を運び、冷蔵保存し、毎月新たな卵に取り替え、万一、鶏インフレなどによって徳島県内の鶏の種の存続が危うくなっても、卵から復元可能な危機管理体制を構築している⁽²⁹⁾。

さらに、図1のように、県畜産研究所は、山間部の2戸の「原種鶏農家」へ軍鶏のヒナを供給し、そこで原種の飼養が行われている。「原種鶏農家」においては、この事業は収益にならないために、対策協から一定の所得保障を行うという、全国的にも類のない仕組みがとられている。

この「原種鶏農家」で飼養された軍鶏の雄が8戸の「種鶏農家」へ送られ、「ホワイトプリマスロック」の雌と交配され、一代交雑種・阿波尾鶏の卵が生産される。この卵が2カ所の「孵化場」でヒナにかえされ、県内55戸の「生産農家」において「飼養マニュアル」に従って80日間育てられる。その鳥が食肉工場（貞光食糧工業および丸本・オンダン農協）に出荷され精肉処理が行われ、鶏肉は県内外の指定販売店467店舗へと送られる仕組みとなっている。

図1. 「阿波尾鶏」の生産・流通体制



(出所)『徳島新聞』2011年1月20日。

このように、「阿波尾鶏」は「徳島県阿波尾鶏ブランド確立対策協議会」の下に、「種卵の保存からひなの飼育、食肉加工・販売、PRに至るまでの一貫した取り組み」⁽³⁰⁾が行なわれている。そこでは、「原種鶏農家」をはじめ「孵化場」や「生産農家」など「阿波尾鶏」の生産に携わるすべての業者は、ヒナや食肉出荷量、廃棄数量などをすべて協議会へ報告することを義務付けられており、孵化させない鶏卵はすべて廃棄する⁽³¹⁾。このように「ブランド確立対策協議会」の下に構築された「阿波尾鶏」の生産・流通システムは、一定のコストを掛けながらも、厳格なブランドの管理システムを構築することで、「阿波尾鶏」のブランドの維持と向上に極めて重要な役割・機能を果たしているといえよう。

5. 「阿波尾鶏」の生産・販売活動・・・丸本グループ

「阿波尾鶏」の加工処理・販売を手がけているのは、徳島県南・海部郡海陽町の丸本グループと吉野川流域のつるぎ町の貞光食糧工業の2社であり、ともに前述の「徳島県阿波尾鶏ブランド確立対策協議会」の主要メンバーであると同時に、「阿波尾鶏」およびブロイラーなど食用鶏等のローカルインテグレーター（地元企業が養鶏農家との間に通年で、飼料及びヒナの供給、成長の買い上げ価格を契約し、併せて技術指導、出荷の調整等を行うブロイラーの契約生産方式）として、地域に雇用機会を提供して、地域活性化にも貢献している。ここでは、丸本グループの経営活動を紹介しておきたい。

丸本グループは、加工食品の製造、販売を主要業務としており、現会長の丸本昌男氏が1964年に個人創業した鶏肉店から発展し、現在、**図2**のように、株式会社丸本（資本金2,000万円）、工場メンテナンスの「マルニカンパニー」、食肉及び加工品製造の「オンダン農協」などからなる。海陽町の本社には工場と製品の品質管理と開発を行う中央研究所、大阪府堺市には大阪加工センター、大阪府と奈良県に直営店4店舗を有し、2011年度の年商は132億円に達し、グループ従業員数561人を擁している⁽³²⁾。

グループの売上げ比率の上位は、三畜（牛、豚、鶏）の焼き物、揚げ物などの加熱加工品であり全体の47%を占め、肉用鶏処理24%（うち阿波尾鶏11%）、ペットフード事業10%などと続く。「阿波尾鶏」の1日当たりの最大処理能力は4,000～5,000羽で、年間140万羽を取り扱い、「阿波尾鶏」の出荷羽数全体の7割を同グループが占めていることになる⁽³³⁾。

グループのなかで「阿波尾鶏」の生産と加工を担当するのが、丸本氏が設立したオンダン農協である。同農協は、1982年3月にオンダン鶏鳥農業協同組合として、ブロイラーの安定供給と生産農家の収入確保を目的に132農家が集まり発足した。同年に年間324万羽が処理可能な食鶏処理場を建設し、正肉加工を開始し、1986年に国の補助事業によって導入した鶏肉処理加工施設によりブロイラーの生産、処理から加工まで一貫した製造体制が整った⁽³⁴⁾。

畜産試験場の「阿波尾鶏」の開発を受けて、1989年から同農協は「輸入鶏との差別化を図り、組合員の経営安定のため」に、「より収益性の高い」「次世代の鶏肉の決定版と位置づけ」た阿波尾鶏の飼養を推進し始めた。「阿波尾鶏の飼養管理マニュアルに基づき飼育方法及び飼育期間について統一された飼育が実施」するなかで、**表3**のように同農協での「阿波尾鶏」の生産は数は急増している。飼育日数が一般のブロイラーより長く、飼料使用量も多いため、高コストではあるが、販売価格が高いため、1羽当たりの粗利益が後述のように高く、一般ブロイラーの約2倍となる、極めて収益性の高い養鶏経営である⁽³⁵⁾。

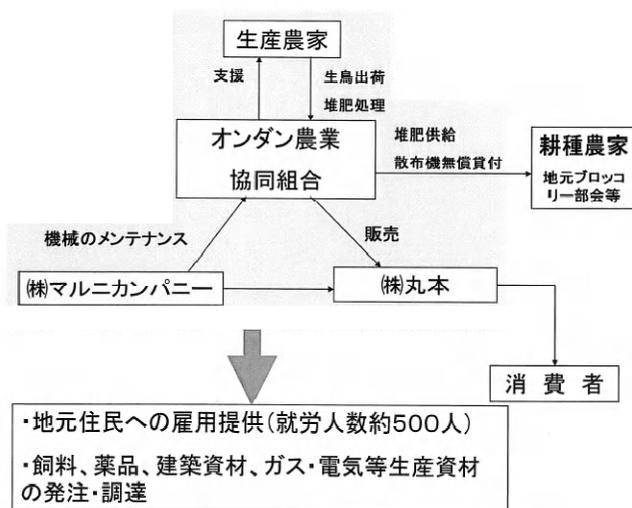
表 3. 「阿波尾鶏」生産羽数の推移

(単位：羽)

年度	県全体	オンダン農協
1996	324,727	129,402
1997	369,305	153,940
1998	615,908	357,413
1999	742,546	480,432
2000	951,007	624,496
2001	1,181,438	752,578
2002	1,788,561	1,276,821
2003	1,739,876	1,218,862
2004	2,035,574	1,462,047
2005	1,990,712	1,419,373
2006	2,149,966	1,543,200
2007	2,258,940	1,620,472

(出所) 藤木優 (オンダン農業協同組合) 「平成20年度
地域と歩んだ銘柄地鶏生産量 NO.1 への道のり
—阿波尾鶏の生産振興による過疎地域の活性化—」。

図 2. 丸本グループ



(出所) 表 3. に同じ。

横溝功氏の調査によれば、2005年12月段階で阿波尾鶏を飼養しているオンダン農協の正組合員は15戸、准組合員は8戸の合計23戸である。それらの事業主の年齢構成は、20代が2戸、30代が1戸、40代が3戸、50代が3戸、60代以上14戸である。「高齢農家の後継者不足等の影響を受け県内では廃業する畜産農家が相次いで」いるが、同農協では、「養鶏農家の廃業を防ぎ、若い後継者が経営を安心して引き継ぐことができる数々の取り組みを行い、若い世代が着実に育って」いるという⁽³⁶⁾。その主たる要因は、「阿波尾鶏」の飼養経営が安定した収益性をもたらしていることにあると言える。横溝によれば、オンダン農協は阿波尾鶏が農協に出荷された段階で、素ヒナ代、飼料費、診療衛生費などの運転資金の立て替え分を差し引いた差額が支払われる。こうして農家を得る粗利益は2004年度平均で190円/羽になるという。養鶏農家はこの粗利益を動力光熱費、管理費、労働費に充当する⁽³⁷⁾。同年のオンダン農協の阿波尾鶏の飼養羽数は1,462,000羽で、飼養戸数で割ると、単純計算では1戸平均飼養数63,565羽、粗利益は1,208万円となる。

なお、養鶏業では鶏ふん処理を中心とした環境対策が、事業を遂行する際に極めて重要であるが、同農協は組合員から経費を徴収して鶏ふん処理を請け負っている。「鶏糞処理等の労働軽減が高齢化する小規模生産者にとっては、非常に好評」であり、鶏ふんは堆肥に加工され、販売されている。また、養鶏専門農協として生産技術の向上や農家経営の安定をめざすための指導支援も重要な事業となっている⁽³⁸⁾。

このようにしてオンダン農協の組合員が生産した生鳥は、農協の食鳥処理場へ出荷され、処理加工された後、丸本を通じて販売される。丸本は、東京、大阪の営業所を拠点に県内外への販売促進活動を行い、現在の販路は、主に京浜(32%)、京阪神地方(25%)で、量販店向けが60%、外食産業が30%となっており、県内外のレストランと提携して特殊メニューを開発することで「阿波尾鶏」ブランドの認知度を高める営業活動を行っている⁽³⁹⁾。

また、オンダン農協では、「食の安全」についての消費者の関心の高まりに対応し、高品質の鶏肉を生産することで、ブランド価値を高めるために、さまざまな対応をとっている。まず、①HACCP対応の加工施設(1999年)、②冷却施設(2000年)、③資源循環型堆肥施設(2004年)、などの一連の設備・施設を新增設するとともに、特定JAS認定の資格を取得(2001年)し、飼料のトウモロコシや大豆油粕には、収穫後に農薬を使用していないPHF(ポストハーベストフリー)およびNON-GMO(非遺伝子組み換え)を使用し、休薬期間を50日以上に設定し、抗生物質の用法・用量を生産者に徹底指導している。また、衛生対策として農場の消毒については、職員を農家に派遣して経営間の格差をなくすように指導するなどの体制をとっている⁽⁴⁰⁾。

なお、中央畜産会では、わが国畜産の「経営」「地域畜産振興」「研究開発」のそれぞれの分野で取り組まれている活動のなかから、その内容が合理性、普及性、発展性を有し、今日的・社会的意義のある事例について「畜産大賞」として毎年表彰しているが、2008年度にオンダン農業協同組合は、「地域畜産振興部門」で「優秀賞」を受けている⁽⁴¹⁾。

まとめ

阪神市場への食鶏供給地として発展してきた徳島県では、ブロイラー生産でも先発し、全国のプロイラー生産の約4パーセントを占めてきた。国内のプロイラー生産は、インテグレーションの発展により、一般的に家族経営が維持されているが、徳島県の場合、養鶏農家が中山間地に多く位置していることもあり、1戸当たりのブロイラー生産羽数は全国平均の40%に過ぎず、ブロイラー生産農家の60%が年出荷羽数が5万羽未満という小規模経営である。そのため、「主産地が中山間地にあることから飼養規模が小さくかつ生産施設も老朽化が目立つことから近代化が必要」⁽⁴²⁾との指摘があり、そうした点の改善が進むとさらなる発展の可能性が大きいともいえよう。

しかし、小規模経営と従事者の高齢化という制約条件を抱えた徳島県の中山間地域の養鶏業ではあるが、新たなブランド地鶏として開発・導入された「阿波尾鶏」の飼育にとって、むしろ適合的であった。気性のあらい、軍鶏系の地鶏には熟達した飼育技術が必要であり、「スキルが蓄積された」「老練な小規模生産者」に適していたからである⁽⁴³⁾。

また、厳格にブランド管理されたなかで販売量が伸長し、ローカルインテグレーションの確立によって、養鶏農家に一定の高い粗収入が保証されているため、生産意欲を高めている。

しかし、課題も多い。「阿波尾鶏」の生産量は徳島県の食鶏生産全体での割合はまだ低く、養鶏経営の中心はブロイラー飼育である。「阿波尾鶏」の発展には、やはりブロイラー生産を中心とする養鶏業全般の経営の安定と発展が不可欠である。「阿波尾鶏」の加工処理・販売を手がけ、ローカルインテグレーターとしての機能を果たしている上記2社にしても、基本的にはブロイラーを抜きにしては経営が成り立たないからである。そのため、外国産ブロイラーとの価格競争に負けない生産性効率の良い生産・加工・販売体制を整備するとともに、その品質向上にも努めなければならないだろう。

さらに、従事者の高齢化は、近代的な設備投資を推進するためには、阻害要因となっており、一層の飼養羽数を伸ばし、「阿波尾鶏」ブランドの発展・拡大を可能にするには、養鶏家・農業者の収入が安定し、魅力ある農業経営として後継者が育ち、意欲ある新規の若い農業者が参入するかどうかにもかかっていると見えよう。

また、「食の安全・安心」を担保するためにも、飼養段階から食鶏処理・加工、流通・販売段階に至る厳格な衛生管理の強化によるトレーサビリティの更なる充実が求められている。

それらを実現するためには、「地域ブランド」化を推進する行政の支援、行政と農業者・生産団体との協業が今後とも必要であることは言うまでもないが、「地域ブランド」を維持・発展させるためには、基本的に「地域住民に認知され愛着を持たれること」が必要不可欠である⁽⁴⁴⁾。最近、「阿波尾鶏」を食材とした「ご当地丼」の開発への取り組みなどがなされている⁽⁴⁵⁾。このような地域の人々による「地産地消」の試みを通して、「阿波尾鶏」が安全でおいしい地元の食材であると、地域の人々が実感し、それを通して地域への思い入れを深め、地域の良さを再確認することが、ひいては情報発信力となり「地域ブランド」を下支えし、その価値をさらに高めることになると見えよう。

[注]

- (1) 斎藤修 (2008)「地域ブランドの戦略と管理の体系化」斎藤修編『地域ブランドの戦略と管理』農山漁村文化協会。中小企業総合研究機構研究部 (2005)『中小製造業の地域ブランドに関する調査研究』。
- (2) 「とくしまブランド物語 第一部 阿波尾鶏編 1~7」『徳島新聞』朝刊、2011年1月14日~1月26日。
- (3) 徳島県 (2002)『21世紀初頭の徳島県農林水産業・農村漁村振興行動計画』。
- (4) 大川昭隆 (2012)「基本計画から見た農林水産政策の方向」『立法と調査』No.324。
- (5) (6) 前掲、徳島県 (2002)。
- (7) 徳島県 (2007)「平成19年9月定例会(事前)総務委員会資料『オンリーワン徳島行動計画』の達成状況について(平成16年度~18年度)」。
- (8) (9) 徳島県 (2011)『ひろがる「とくしまブランド」戦略』、『日本農業新聞』2004年2月19日。
- (10) 『徳島新聞』2004年8月27日。
- (11) 『徳島新聞』2006年4月22日。
- (12) 『日本農業新聞』2007年9月26日。
- (13) 徳島県ホームページ。
- (14) 前掲・徳島県 (2011)。
- (15) 『徳島新聞』2011年7月8日。
- (16) 戦前の徳島県から阪神市場への農産物の出荷については、拙稿(1999)「農会の農産物販売斡旋事業と出荷組合ー徳島県那賀郡山口出荷組合の事例を中心にー」『岡山大学大学院文化科学研究科紀要』7、pp.123~137、同(2004)「農会による市場競争の展開ー徳島県農会の農産物販売斡旋事業を中心にー」『経営情報研究』11-2、pp.91~109、を参照のこと。
- (17) 駒井亨 (1999)「阿波尾鶏で活性化する徳島県の食鶏産業」『畜産の情報, 国内編』115、農畜産業振興事業団企画情報部、澤則之 (2003.06)「畜産物のブランド戦略 阿波尾鶏物語ー開発からブランド確立まで(1)開発コンセプトとネーミング」『畜産コンサルタント』39-6。
- (18) 前掲・「とくしまブランド物語 第一部 阿波尾鶏編 1~7」。
- (19) (20) 前掲・澤則之 (2003.06)。
- (21) 『徳島新聞』2011年1月15日。
- (22) 岩田重敏 (2002)「ブランド物語 地鶏のトップブランドに成長 阿波尾鶏」『地上』50-7、家の光協会。
- (23) 『朝日新聞』徳島版、2005年10月8日。
- (24) 『朝日新聞』徳島版、2007年1月3日。
- (25) 『日経流通新聞』2005年6月20日、2006年1月22日、2009年7月13日。
- (26) 『徳島新聞』2011年1月21日。
- (27) 『日経流通新聞』2005年1月22日、2009年7月3日。
- (28) 澤則之 (2003.7)「畜産物のブランド戦略 阿波尾鶏物語ー開発からブランド確立まで(2)生産普及と販売促進」『畜産コンサルタント』39-7、同 (2003.9)「畜産物のブランド戦略 阿波尾鶏物語ー開発からブランド確立まで(3) JAS認定と今後の課題」『畜産コンサルタント』39-9、中央畜産会。
- (29) 『朝日新聞』夕刊 2011年1月28日。

地域ブランドの開発と展開

- (30) 『徳島新聞』2011年1月20日。
- (31) 『日経流通新聞』2009年7月13日。
- (32) 丸本グループ、ホームページ。 <http://www.malmoto.com/honsya.htm>。
- (33) 前掲・『徳島新聞』2011年1月22日。
- (34) 前掲・丸本グループ、ホームページ。
- (35) 「地域と歩んだ銘柄地鶏生産量 NO.1 への道のりーオンダン農業協同組合ー」(中央畜産会、ホームページ)。
http://group.lin.gr.jp/grand_prix/con/tokushima/2008/34ondan.html。
- (36) (37) (38) 横溝功 (2006) 「専門調査レポート 農家経営 地域の重要な産業としての阿波尾鶏」『畜産の情報・国内編』199、pp.4-10、農畜産業振興機構調査情報部。
- (39) (35)と同じ。
- (40) なお、HACCP (危害分析重要管理点) は食品の衛生管理手法のひとつで、「原料の入荷から製造・出荷までのすべての工程において、あらかじめ危害を予測し、その危害を防止 (予防、消滅、許容レベルまでの減少) するための重要管理点を特定して、そのポイントを継続的に監視・記録し、異常が認められたらすぐに対策を取り解決するので、不良製品の出荷を未然に防ぐことができるシステム」(農林水産省ホームページ) である。
http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/haccp/h_about/index.html。
- (41) 前掲・中央畜産会、ホームページ。
- (42) 前掲・「21世紀初頭の徳島県農林水産業・農山村漁村振興行動計画」 p.108。
- (43) 前掲・駒井亨 (1999)。
- (44) 鈴木聡・木南莉莉 (2009) 「地域ブランドに関する一考察」『新潟大学農学部研究報告』62-1。
- (45) 「南阿波井に『目玉』登場」『朝日新聞』徳島版、2011年10月5日。

[参考文献]

- 三船和恵 (1997) 「阿波尾鶏(あわおどり)について」『畜産技術』505、畜産技術協会。
- 畠山義祝 (1998) 「秋田比内地鶏の生産とブランド化 (特集 よみがえる地鶏—各地の銘柄鶏生産)」『畜産コンサルタント』34-11、中央畜産会。
- 多田利光 (1999) 「徳島の地鶏『阿波尾鶏』(徳島県)」『畜産技術』532、畜産技術協会。
- 駒井亨 (2002) 「国産鶏肉加工品で伸びる産地企業」『月報 畜産の情報』(国内編)。
- 同上 (2003) 「プロイラー、銘柄鶏および地鶏」『食肉の科学』44-1、日本食肉研究会。
- ミート・ジャーナル (2005.7) 「進む鶏肉のブランド化」『ミート・ジャーナル』pp.22-40。
- 二村宏志 (2004.11) 「地域ブランドを創る 総合計画から地域ブランドを意識し始めた徳島県」『日経グローバル』15、pp.48-51。
- 宮崎喜美 (2006) 「消費者の安全・安心志向を反映した徳島家保管内における阿波尾鶏生産への取り組み」『養鶏の友』527、日本畜産振興会。
- 同上 (2008) 「銘柄鶏と地鶏」『畜産の研究』pp.62-66、養賢堂。
- 星野妙子、清水達也、北野浩一 (2008) 「養鶏インテグレーションの基礎知識」星野妙子編『ラテンアメリカの養鶏インテグレーション』調査研究報告書、アジア経済研究所。
- 清家政信 (2009) 「わが国の地域開発と政府開発援助へのインプリケーション」西川芳昭、吉田栄一編『地域の振興制度構築の多様性と課題』IDE-JETRO アジア経済研究所、pp.227-255。
- 澤則之 (2010) 「阿波尾鶏：開発からブランド確立まで」『鶏病研究会報』。
- 斉藤修 (2010) 「日本における食料産業クラスターと地域ブランド」『フードシステム研究』17-2。
- 徳島県立農林水産総合技術支援センター (2012) 『平成24年度～平成28年度 研究開発実行計画』。

付記 徳島県農林水産部ブランド戦略総局畜産課の大石克己氏からデータのご教示をいただきました。記して感謝いたします。