

1 億円集めた「#おうちで飛騨牛プロジェクト」で見えた with コロナの地域産品マーケティング

十六総合研究所 主任研究員 田代 達生



(CAMPFIRE ウェブサイト <https://camp-fire.jp/projects/view/265287>)

1. 概要

十六総合研究所は2020年4月のコロナ禍の中、オール飛騨で取り組む「#おうちで飛騨牛プロジェクト」をコーディネートした。

このプロジェクトは4月29日～5月10日までの約10日余りの購入型クラウドファンディングで、集まった総資金額は1億14百万円、支援者数は10,002人に達し、業界最大手プラットフォームCAMPFIREにおいて支援総額歴代3位、支援者数歴代2位の記録となった。

本論は、with コロナの環境下において、飛騨地方・岐阜県下の地域産品を「誰に・どのように」売っていけばよいか、マーケティングについて、この取り組みから見えた方向性を提案する。具体的には、

- ①狙うなら首都圏よりも名古屋圏
- ②宅配ビジネスに地域全体で取り組む余地あり

の2点である。

2. 飛騨牛はどのようにしてブランド牛になったのか

#おうちで飛騨牛プロジェクトの端緒は、岐阜県が総力を挙げて付加価値向上に長年取り組み、ブランド化に成功した「飛騨牛」が、新型コロナウイルスの感染拡大による消費活動の低迷により大きなピンチに陥ったことにある。

ブランド化に成功した飛騨牛が、なぜ窮地に追い込まれたのか。

これを知るには、飛騨牛がブランド牛としての地位を向上させてきた、その歴史的経緯を簡単に確認しておく必要がある。

(1) 飛騨牛銘柄推進協議会の設立

岐阜県飛騨地方では古くから肉用牛の生産が行われてきたが、1981年に岐阜県が但馬牛の「安福号」を購入したことが、飛騨牛のブランド化への流れを急速に進展させるターニングポイントとなった。

1988年には、JA および食肉の生産・販売に関する団体を中心となって「飛騨牛銘柄推進協議会」が発足した。協議会の取組みにより、岐阜県全域で生産された黒毛和牛の名称が「飛騨牛」に統一され、ブランドの基礎となる名称が確立した。

(2) サプライチェーンの内製化

飛騨牛のブランド化が進展したもう一つの取組み内製化である。県内で生産された肥育牛の一部は、1993年頃までは県外の食肉卸売市場に生体で搬入されていたようである。すなわち、肉牛の屠畜（とちく）解体・枝肉カットといった処理工程の一部が域外で行われていたのである。このような体制では、ブランド化、ひいては地域内事業者の利潤最大化がなしえないと

の考えから、岐阜県内で肥育された飛騨牛を県内で一貫処理・加工する態勢が2000年代前半に確立した（安部（2010））。2002年に飛騨ミート農業協同組合連合会（JA 飛騨ミート）が稼働させた「新飛騨食肉センター」はそのための重要拠点の一つであり、飛騨全体の牛の処理を高い衛生水準で行える体制を整備した。

■ 飛騨牛の定義

飛騨牛銘柄推進協議会は、飛騨牛について以下の4条件を定義し、これを満たしたことを協議会が確認・認定したものを飛騨牛としている。

- (1) 飼養期間が最も長い場所が岐阜県である
- (2) 飛騨牛銘柄推進協議会登録農家制度にて認定・登録された生産者により肥育されている
- (3) 14ヶ月以上肥育された黒毛和種の肉牛である
- (4) 公益社団法人日本食肉格付協会が実施する牛枝肉格付により肉質等級5等級・4等級・3等級と格付けされたものである

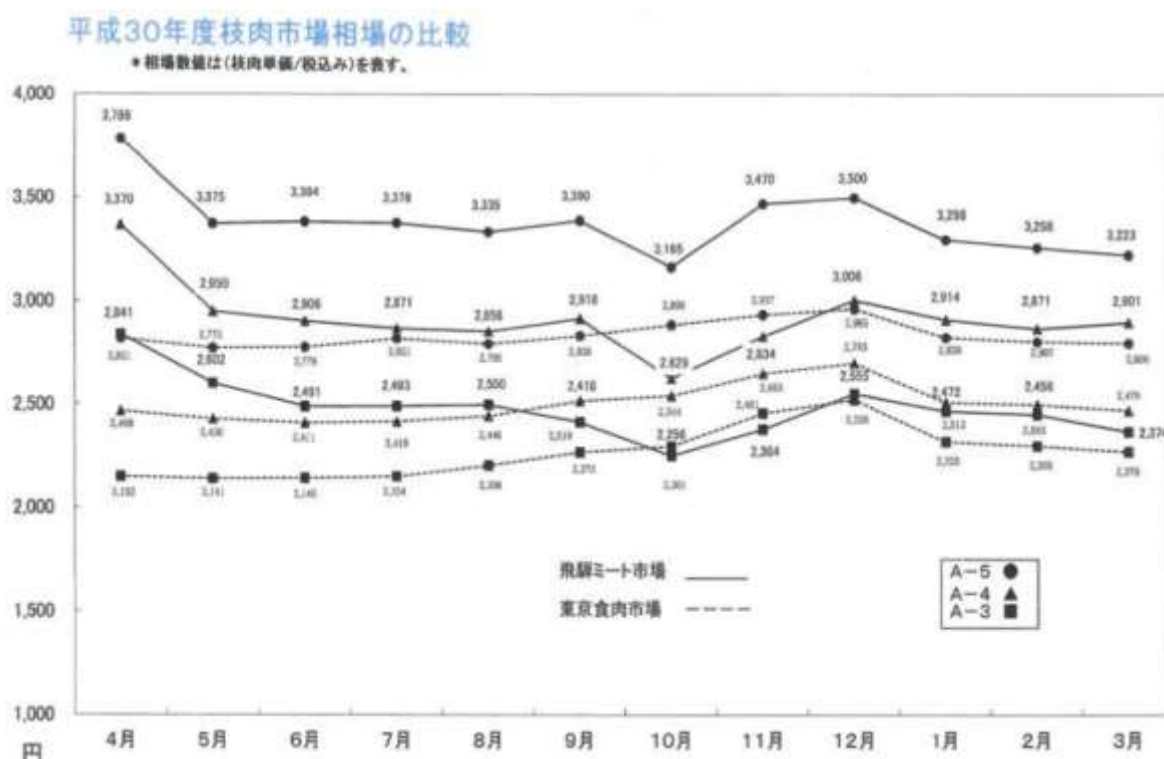
この定義に照らすと、例えば岐阜県外で生まれた子牛であっても、岐阜県内で最も長く肥育すれば飛騨牛の名称を使用できる。ただし、牛肉の流通において最も重要視されるのは血統であり、飛騨牛の

精液は岐阜県畜産研究所が一括管理し、繁殖農家は畜産研究所から精液の配付を受ける仕組みとなっている。

3. 飛騨牛の市場取引価格の特徴

(1) (2) の取組みが実を結び、飛騨牛は年々肥育頭数を増やした。だが一般的に、数を増やせば価格が下がる。しかし飛騨牛は、数を増やしながらか取引価格も同時に引き上げることができた。

最近の飛騨牛の市場取引価格（飛騨ミート市場）を東京都食肉市場の取引価格と比べると、各等級とも 1kg あたり 500 円程度高い価格で取引されている【図 1】。飛騨の市場は産地市場であるにもかかわらず、消費地市場である東京よりも高い価格形成がなされてきた点が特徴である。



【図 1】 飛騨ミート市場と東京食肉市場の価格比較

(出所：JA 飛騨ミート)

<https://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/tikusan/attach/pdf/190704-1.pdf> P.18)

4. なぜ飛騨牛は有利な価格形成に成功したのか

では、飛騨牛が有利な価格形成に成功したのはなぜだろうか？

この問いを業界関係者に聞くと、異口同音に「高い品質」という模範回答を得られるだろう。5 年に 1 度しか開催されない、全国規模の和牛品評会「全国和牛能力共進会」で、飛騨牛は名誉賞（内閣総理大臣賞）や最優秀枝肉賞を複数回受賞している。しかし、理由は品質だけだろうか？

今や飛騨牛だけが地域ブランド牛ではない。わが国には 360 以上の銘柄牛が乱立し、各地が品質

向上を競い合っている。さらに、肉の品質に影響を与える要因は「血統」「飼料」の2要素が大きいといわれる。このうち血統に関しては、優秀な種雄牛の精液は地域内にとどまらず全国に供給されており、そのため、産地ごとの肉質の差異は小さくなっている。また飼料に関しても、全国どの地域も輸入飼料に依存しており、地域による差異は小さいと指摘されている（高柳（2007））。

例えば、前述の飛騨牛の祖である「安福号」が世に送り出した産子は4万頭といわれ、その血統を受け継ぐ牛は全国に存在する。また、飛騨牛の定義自体、岐阜県外で生まれても岐阜県内で最も長く肥育すれば飛騨牛を称することができることは、先ほど紹介した通りである。こうしたことにより、牛肉の品質そのものからローカル性は失われつつある（高柳（2007））。

5. 「高すぎる飛騨牛」に批判も

岐阜県観光連盟の調査によると、岐阜県を訪れる観光客にとって飛騨牛は「認知度」「満足度」ともにナンバーワン、岐阜県の観光コンテンツとしても最も強い。一方、ここ数年は飛騨牛の卸売価格が高すぎることに對して飲食店や宿泊施設から批判の声も上がっていた。観光客のほとんどが食事に飛騨牛が入ることを期待しており、飛騨牛を組み込んだ宿泊プランやメニュー構成は観光事業者にとって必須であるものの、飛騨牛の卸売価格が高くなりすぎたため、リーズナブルな（価格競争力のある）値段で観光商品が作れない、というようなことである。

6. 値上げしやすい市場メカニズムがあった

では、なぜ飛騨牛は有利な価格形成ができてきたのか、改めてその理由を考えたい。先行研究は、飛騨牛が販売地域を絞り込む戦略を採り、岐阜県・愛知県での認知度向上を優先したこと、とりわけ飛騨地方の中核である高山市は国際的な観光都市であるため、高山市を訪れた観光客が飛騨牛を賞味することによって大きな宣伝効果となり、観光客誘致と地域振興を両立させることに成功してきたと指摘している。（今野他（2006））。

さて、ここからが筆者独自の論考である。飛騨牛が有利な価格形成に成功してきた（品質向上努力以外の）理由がある。その理由とは、「価格形成のメカニズムと外部環境の相乗効果」である。具体的には次のようなことである。

牛肉は、卸売市場において「せり」で取引される比率が9割程度と極めて高い。また、せりの参加者（買参人）になるには都道府県の承認が必要であるため、限られたプレイヤーのみで取引市場が構成される。¹例えば、飛騨地方の食肉取引市場である「飛騨ミート地方卸売市場」では、飛騨地方に店舗や拠点を持つ業者だけが買参権を持つことができる。

一方、飛騨地方の外部環境はといえば、新型コロナウイルス感染拡大前までここ数年、観光客数は極めて堅調に伸び続けてきた。観光客が増え続けることで、それに合わせて飛騨牛の需要も一緒に伸び続けてきたのである。

¹ 例えば青果卸売市場は、せりによる現物取引が減少する一方、予約型の（相対）取引へと大きく変わってきている。青果と違い、牛肉は個体ごとに品質のばらつきが大きく、また単価が高いという特性をもつ。これが、せりによる透明な価格形成とより親和性が高い理由と考えられる。

このように、「需給が反映されやすい透明な取引市場」と「一貫して増え続ける観光需要」が組み合わさるとどうなるか。すなわち、需要と供給のバランスは価格で調整されるという経済学の基本原理どおり価格が上昇するのである。

一般的にモノの値段は、簡単に上げることができない。「摩擦」が存在するからだ。買い手にとっては支払う金額が大きくなるので値上げに抵抗する。だから値上げはしにくい。これが摩擦である。

にもかかわらず、飛騨牛の取引価格が、川下事業者から批判が出るほどまで値上げできたのはなぜか。それは、需給バランスが価格に反映されやすい、摩擦の小さい市場メカニズムの形成を並行して進めてきたためである。言い換えれば、飛騨牛の関係者は、品質向上の傍らで、**値上げしやすい市場デザインをも同時に進めてきた**、といえる。これが有利な価格形成の成功のポイントである。

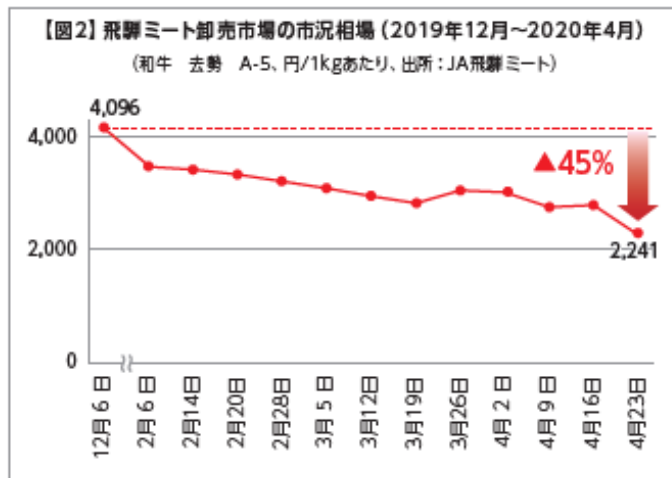
7. 相場の急変：新型コロナが市場の弱点を浮き彫りに

さて十六総合研究所は、2017 年 9 月から飛騨地方に研究員（すなわち筆者）を配置し、飛騨地方の経済について研究や分析を続けてきた。その中で、地域を構成する一つの産業として、飛騨牛の流通構造を大まかには理解していたものの、上記のような市場メカニズムの背景まで理解していたわけではなかった。こうしたメカニズムの存在が分かったのは、新型コロナウイルスの影響が飛騨牛を直撃し、卸売市場の相場が一気に崩れたためである。

摩擦の小さい市場デザインが価格形成の秘訣であったということは、裏を返せば値下がりもしやすいということでもある。需要の減少に対して摩擦抵抗がないのである。新型コロナはまさにこの弱点を浮き彫りにした。感染拡大により飛騨地方を訪れる観光客は激減し、外国人の入り込みはほぼゼロになった。加えて、飛騨牛の買い手である精肉店は地元のみであり、域外の一般消費者向け販売ルートは強くなかった。このため、観光需要の消滅によって、相場は一気に崩れてしまった。

【図 2】は飛騨ミート卸売市場の 2019 年 12 月～2020 年 4 月の市況である。A5 等級の和牛 1kg あたりの取引価格は、昨年 12 月には 4,000 円強をつけていたものが、4 か月余りで 2,000 円台前半まで、およそ 45%も値下がりした。

筆者が相場の急変に気づいたのは、新型コロナによる経済の急ブレーキの様相が鮮明になってきた 3 月中旬であった。市況相場はわずか 3 か月間で、10 年前と同じ価格水準に落ち込んだ。飛騨牛の肥育農家から「我々の 10 年間の努力がすべて水の泡になった」という落胆の声が漏れ聞こえるほどのインパクトであった。



8. プロジェクトの立ち上げとメンバー構成

「飛騨牛、食べに来てくれないなら、こっちから送るしかないよね？」

筆者が株式会社ヒダカラ²の舩坂康祐・香菜子夫妻と高山市内で会食し、このような会話を交わしたのは2020年4月前半のこと。³その2週間後、同社とともにJAひだ（飛騨農業協同組合）へ、飛騨牛をリターン品とした購入型クラウドファンディングの立ち上げを提案した。JAひだは強い危機意識を持っており、卸売市場において売り手となる生産者団体「飛騨肉牛生産協議会」（生産者60名）、そして市場では買い手となる精肉店の団体である「飛騨食肉事業協同組合」と合意形成を進めるので、早期にスタートしよう、ということになった。

そこでクラウドファンディングに金融機関としていち早く取り組んでいる飛騨信用組合をチームに加え、「復興福袋」（1万円で1kg以上、A4等級以上の飛騨牛が送られる）をリターン品の目玉として、目標金額1,000万円を掲げるようになった。飛騨3市1村の首長からは動画による応援メッセージが寄せられ、金融機関の系列や業種も超えて「オール飛騨」で飛騨牛に携わるすべての方とブランドを守る取組みとして、準備期間わずか2週間余り、4月29日（ニクの日）にクラウドファンディングをスタートさせた【図3】。十六銀行グループは特に、広報・プレスリリース、在名TV局の誘致対応等で協力した。

² 株式会社ヒダカラは岐阜県飛騨市で2019年に設立されたばかりの地域商社。ECコンサルティング、自治体のふるさと納税業務、商品プロデュース等を領域とし、業務拡大中。社員9人中8人が女性。http://hidakara.com/

³ この会食にも同席していただいた、飛騨地方でスーパーマーケットを展開する株式会社駿河屋魚一の溝際清太郎社長には、飛騨牛の流通構造等に関し数多くの助言をいただきました。



9. クラウドファンディングの結果

クラウドファンディングの結果は以下の通りである。

マーケティングの方向性については、都道府県別の支援者データをもとに後ほど述べる。

- ・開催場所：CAMPFIRE（日本最大級のクラウドファンディングサイト）
<https://camp-fire.jp/projects/view/265287>
- ・企画時間：2020年4月29日7時～5月10日23時59分
- ・支援総額：114,370,014円 支援者数：10,002人
 （支援総額は歴代3位、支援者数は歴代2位）

10. 支援が集まったポイント

想定を超える多くの支援を集めることができた理由は以下の3点にあると関係者は認識している。

①新型コロナによって広がる支援の輪 × 生き物である牛と生産者への強い共感

→新型コロナの影響で「誰かを応援したい」「助け合う」という気持ちの人が多かった。さらに牛という命ある生き物を食べているということ、生産者の努力への強い共感が多くの支援者につながった。

②ALL 飛騨で多くの関係者を短期間で巻き込んだ運営体制

→JAひだ1社ではなく、地域内の精肉店、生産者、地元金融機関、ネット会社などを巻き込んだことで、クラウドファンディングへの応援者が増えた。また各々が得意分野で力を発揮し、短期間でリリースができた。

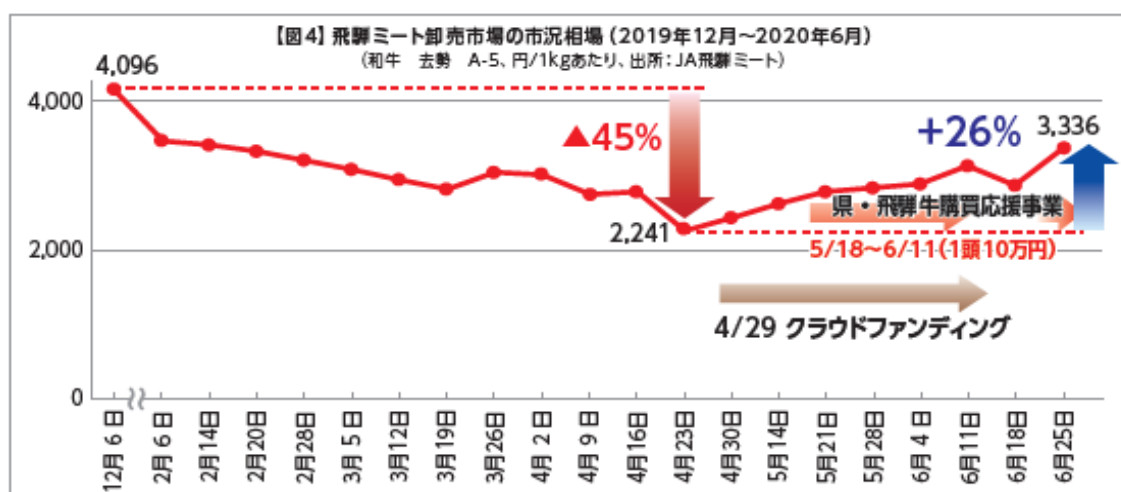
③分かりやすい合言葉「#おうちで飛騨牛」の拡散と、それを支える各メンバーのメディア訴求力

→新聞・テレビの報道とSNS「#おうちで飛騨牛」の情報発信がうまくかみ合った。Twitterで2,500以上のリツイートがされた。とりわけ、在名のTV局・新聞社に対し十六銀行広報が報道への採り上げを働きかけ、番組や記事が出るたびに、Twitterアカウント「#おうちで飛騨牛」がその情報を拾ってリツイートするという形で、マスメディアとSNSがうまく連動した。

11. 飛騨牛の卸売価格はどうなったか？

さて、飛騨牛の卸売市場取引価格はどうなったか。今回のクラウドファンディングによって直接消費に回った牛肉の総重量は単純計算で約12tであり、これは牛25頭程度に相当する。だが、飛騨地方の牛

の生産能力はこれをはるかに上回る（飛騨ミート卸売市場には毎月約 500 頭がせりにかかる）。つまり、クラウドファンディングが吸収できたのは地域の 1 か月の生産能力の約 5 %にすぎない。だが、支援者の思いが数値として見える化されたことで、多少なりとも精肉店の買い意欲を刺激したようである。相場は 4 月 23 日の 1kg あたり 2,241 円を底値に、クラウドファンディングが始まると卸売価格は反転した。さらに 5 月 18 日から岐阜県による買い手の応援事業（精肉店が牛 1 頭を買くと 10 万円の補助）が始まったことで安心感が広がり、6 月末には、昨年 12 月対比で 26%を取り戻し、昨年末からおよそ 8 割の価格水準まで回復している【図 4】（本レポートを書いている 9 月 3 日時点でも概ね 3,000 円/kg 前後で安定的に推移）。飛騨高山における観光客の戻りはいまだに弱く、例年最盛期となるお盆のシーズンでも宿泊施設の客室稼働率は 4 割程度にとどまったものの、飛騨牛に限れば今のところ最悪期を脱したといえる。



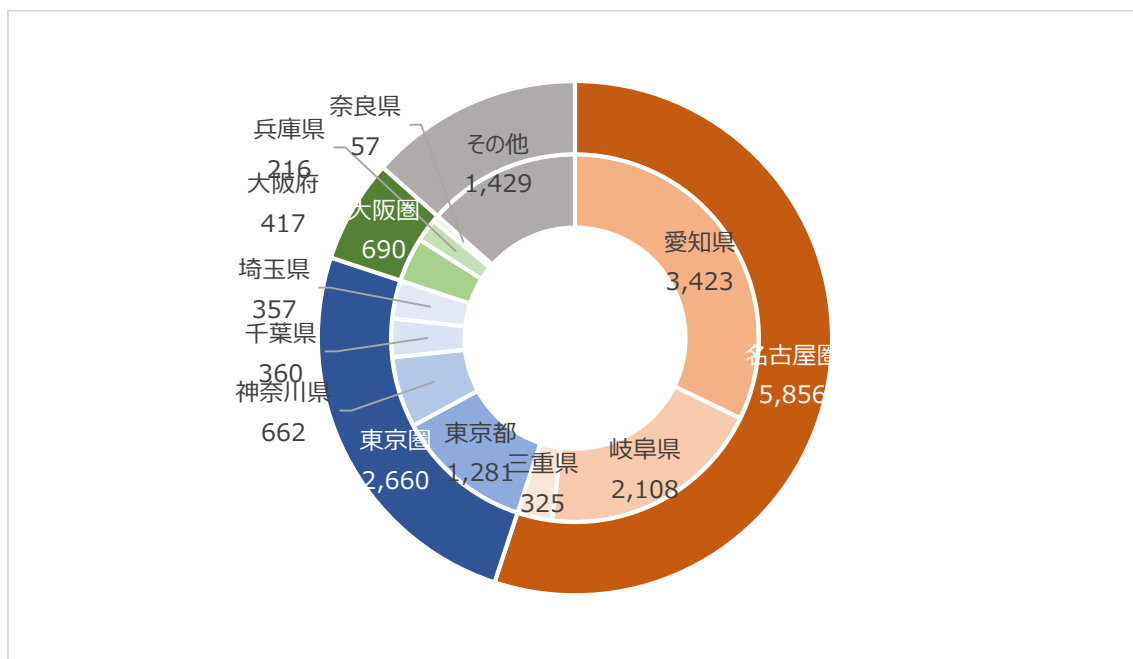
1 2. マーケティングの方向性

さて、岐阜県とりわけ飛騨地方では、with コロナの環境下において、地域産品を誰にどのように売っていけばよいだろうか。その方向性について、筆者が提案したいことは以下の 2 点である。

- ① 狙うなら首都圏よりも名古屋圏
- ② 食材宅配ビジネスに地域全体で取り組む余地あり

① 狙うなら東京圏よりも名古屋圏

【図 5】は、今回のクラウドファンディングにおける、都道府県別の支援口数をグラフ化したものである。ポイントは、名古屋圏（東海 3 県）の支援者が全体の半分以上を超え、東京圏の総需要の 2 倍以上を占めていることだ。とりわけ愛知県はわずか 1 県で全体の 1/3 を占める、飛騨牛の最大の需要者であることがわかる。次点が東京圏（1 都 3 県）であるが、1 都 3 県をすべて足しても、愛知県 1 県分に満たない。



【図 5】 3大都市圏・都道府県別の支援口数※

(データ出所：JA ひだ)

(※支援者数 10,002 人と本グラフの合計値が一致しないのは、一人で 2 口以上支援した人がいるため)

これは人口規模と比較するとさらに鮮明となる。東京圏の人口はおよそ 3,610 万人、名古屋圏の人口は 1,130 万人である（2015 年国勢調査）。名古屋圏は東京圏の 1/3 以下しか人口がないにもかかわらず、飛騨牛を東京圏の 2 倍以上買っている。ということはすなわち、**名古屋圏の人々に対する飛騨牛のブランド訴求力は、東京圏の人々に対するその 6 倍以上である**ことを意味している。このデータが意味することは以下のようなことである。

従前から**地方自治体や金融機関は、「東京圏で売れる」ことを理想として、首都圏の百貨店や高級スーパーのバイヤーと出会うチャンスのある展示型商談会を地方の事業者に勧めてきた**傾向がある。こうした商談会のたびに、地方の事業者は何時間もかけて東京へと出かけたものである。

だが、新型コロナウイルスの感染拡大によって東京での大規模商談会は（少なくともリアルでの開催は）中止・延期となった。では、with コロナの環境下、岐阜県下の地域産品の事業者は*いったいどこに営業をかければよいのか？* 買ってくれるお客様はどこにいるのだろうか？

マーケティングとは「誰に・どのように売るか」を考えることであるが、「誰に」について、このデータが示す答えは「近場」である。**岐阜県産品のブランドはまず、首都圏よりもその 6 倍のブランド価値を感じてくれる東海 3 県の人々がターゲットとして最適であることを示している**。とりわけ、最大の人口集積地である愛知県の消費を掘り起こすことがポイントである。

②食材宅配ビジネスに地域全体で取り組む余地あり

マーケティングのもう一つの項目は「どのように」である。飛騨牛のビジネスモデルは、飛騨地方への観光

客向け需要に特化しすぎ、一般消費者に届く経路を掘り起こせていなかったことはすでに述べた。

with コロナの環境下、食品スーパー業界全体が、前年比 110%~120%の売上高と業績は好調である。だが、今最も勢いがある食品小売分野であると推測されるのは、自然派の生鮮品（野菜、肉、魚）などを、多くは毎月定額方式（サブスクリプション）で購入する「食材宅配サービス」である。当業界の大手サービス事業者として、Oisix（オイシックス）／らでいっしゅぼーやのブランド名で展開するオイシックス・ラ・大地と、パルシステム・コープデリを提供する生協（生活協同組合）などがある。業界最大手であるオイシックス・ラ・大地の株価は、執筆時点で新型コロナ直前からおよそ 3 倍に跳ね上がっている。例えば、飛騨のハウレンソウやトマトなどは、こうした自然派食品の食材宅配サービスとは親和性が非常に高いと考えられる。

観光客の足は鈍っており、かつてのような旅行者のにぎわいを飛騨地方が取り戻すには数年単位の長い時間がかかる可能性がある（もちろん、もっと早く戻ってほしいと筆者も祈っている）。一方で、飛騨牛にしる野菜にしる、動物や植物の成長は止められない。食材や命を無駄にしないためにも、観光に来てもらうことなく、飛騨地方あるいは岐阜県の産品を買ってもらう、食材宅配サービスのような新しい経路を、今は地域全体で考えるべき時かもしれない。

（参考文献）

安部新一（2010）「飛騨牛のブランド化への取組」、『平成 21 年度 国産牛肉産地ブランド化に関する優良事例調査報告Ⅱ』，財団法人日本食肉消費総合センター

http://jbeef.jp/suishin/suishin_index02_21_file08.pdf

http://jbeef.jp/suishin/suishin_index02_21_all.pdf

今野絵奈，石原大地，磯野貴志，高柳長直，増井好男（2006）「飛騨地域における肉牛の産地形成とブランド化」，日本地理学会発表要旨集

https://www.jstage.jst.go.jp/article/ajg/2006f/0/2006f_0_26/_article/-char/ja

高柳正直（2007）「食品のローカル性と産地振興」，経済地理学年報第 53 巻-1

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaeg/53/1/53_KJ00006475946/_pdf