

課題名 牛乳商品化に向けた取組み支援 ～持続可能な酪農を目指して～
所属名 神奈川県畜産技術センター企画指導部普及指導課

＜活動事例の要旨＞

「地元産の牛乳を商品化して地域に貢献していくことで、将来に対する閉塞感を払拭し、持続可能な酪農業を実現したい」という伊勢原地域の酪農家リーダーから平成26年5月に要請を受け、商品化に向けた取組み支援を行った。

「牛乳商品化」という非常に大きな課題であったため、生産者、行政、団体等とプロジェクトチームを結成し、組織的に支援を行った。また、小ロットの原料乳で牛乳を製造してもらうためには、乳業メーカーが商品化したいと思わせる商品コンセプトが必要なことから、民間コンサルタントの指導を受けマーケティング手法を活用し、段階的に課題解決を行った。



写真1 いせはら地ミルク

まず牛乳商品のコンセプト作りでは、市内店舗調査により、ニーズを把握し、それに基づきコンセプト開発を行った。それをもって、乳業メーカーと意見交換したところ、これでは売れないとの結果に生産者共に意気消沈した。

改めて、コンセプトを練り直すため、グループインタビューや市民との交流会・意見交換を実施し、再度ニーズ把握とコンセプト開発を行った。作成したコンセプトは、イベントや市民交流会時のアンケート調査で有効性の有無を検証しながら、商品コンセプトを練り上げていった。その過程では、市民との交流会がきっかけとなり、ファンとなった市民が核となり、「伊勢原産牛乳プロジェクト応援団」が結成された。この応援団と連携して取組むことで、生産者のモチベーションも高められ、市民ニーズに応える商品コンセプトが完成した。

乳業メーカーとの商談では、この商品コンセプトや商品化によって何ができるかを乳業メーカーに提案するとともに、店舗調査やグループインタビューなどのこれまでの結果をマーケティングレポートとして提示し、商談を重ね、厳しい原乳検査をクリアした結果、プロジェクトチームと乳業メーカーが連携して商品開発に取り組むことが決定した。

その後、ネーミングやパッケージデザインづくり、商品テスト、販売戦略の構築や販路開拓などを協力して行い、3年半の歳月を費やし平成29年11月「いせはら地ミルク」の発売に至った（写真1）。伊勢原市内外の約100店舗で販売され好評に至っている。

1 普及活動の課題・目標

本県は、都市化の進展等による環境問題や担い手不足などが要因となり、県内酪農経営体数は20年間で1/4に激減している（図1）。

また、昨今の飼料などの生産コストの上昇や経済連携の進展など、取り巻く経営環境の変化に対して、都市化で住宅に牛舎が囲まれ飼養規模拡大などによる生産の効率化が困難なことから、平成27年の1戸当たりの飼養頭数は全国最下位となっており、生産者は将来に対する閉塞感を強く抱いている状況となっている。

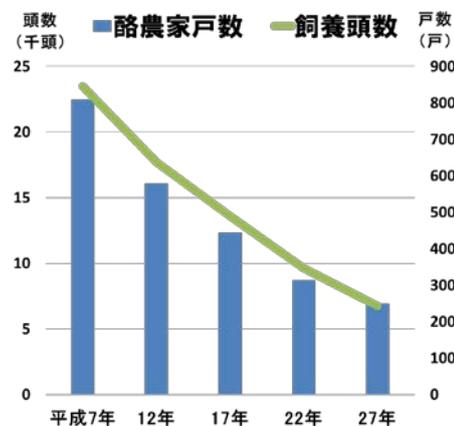


図1 神奈川県の酪農戸数と頭数の推移

そうした中、神奈川県中央部に位置し(図2)、県内随一の酪農地帯(図3)である伊勢原市内の酪農家のリーダーから、こうした閉塞感を払拭するため、地元産の牛乳を商品化して、地産地消を進め、地域に貢献することで、持続可能な酪農を実現したいと相談があった。



図2 神奈川県伊勢原市の位置

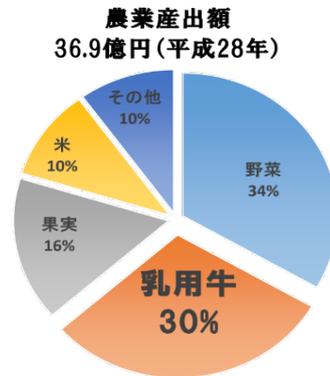


図3 伊勢原市の農業産出額内訳

それを実現するための課題としては、生乳処理量全国第2位である本県内の乳業メーカーに対して、市内酪農家3戸の小ロット(日量2.5t)の生乳を商品化してもらうには、どうしたら良いかという点である。そのためには乳業メーカーが商品化したいと思わせる確固たる商品コンセプトを開発する必要があった。

そこで、市内の熱意ある酪農家3戸の夢である、伊勢原産牛乳の商品化を目標とし、そのための取組み態勢の構築やその活動を支援した。

2 普及活動の内容

牛乳商品化のための商品コンセプト開発といった事項は、普及では未経験な課題であるため、民間コンサルタントの指導を受けマーケティングの理論や実践活動を行いながら、段階的に課題解決を図っていくこととした。

(1) プロジェクトチームの立上げと運営支援

酪農家が乳業メーカーと直接交渉をすることは困難であるため、普及は生産者、伊勢原市、県関係機関で伊勢原産牛乳プロジェクトチーム(以下PT)を組織し、乳業メーカーと組織的に交渉することとした。普及は、PT運営の事務局として構成員間のコーディネートをおこなうとともに、民間コンサルタントを活用しマーケティング理論をPTとともに学び、実践した。

(2) ニーズ把握

市内のスーパー、コンビニ等の牛乳販売店17店舗の扱っている牛乳172商品について、店長や生鮮食料品主任へインタビュー形式のアンケートを実施した。この結果から、価格以外にもおいしさや質が重視されており、地産地消についても応援する意向があることや、市内の店舗では牛乳は売れ筋商品として需要が高いことが解り(図4)、そこで、低温殺菌などのこだわりのある限定生産の牛乳を、

店舗タイプ	売れ行き	重視点	プレミアム	地産地消
大型スーパー	◎	価格 味や質	○	◎
中規模スーパー	◎	価格 健康	○	◎
コンビニ	◎	便利さ おいしさ	◎	○

図4 アンケート結果

P Tが目指すところの商品イメージとすることにした。

このニーズ把握で酪農家はこんなにたくさんの牛乳商品があることを知ると同時に、自分たちが目指す商品がイメージできた。

(3) コンセプト開発と乳業メーカーとの意見交換

自分たちが持っている強み、シーズ、風土、酪農の特徴を整理しながらP Tで検討を重ね、商品コンセプトとしては、工場に隣接した立地条件から「新鮮さ」を柱とし、「おいしさ（低温殺菌）、自給飼料給与、意欲ある酪農家」とした。

このコンセプトで乳業メーカー5社と意見交換をしたところ、「新鮮さというコンセプト一つだけでは、商品として売れない」との厳しい意見をもらい、生産者を含むP Tのモチベーションは著しく低下した。

(4) ニーズの再考

酪農家のモチベーションを回復させながら、再度ニーズ把握をしっかり行い、乳業メーカーとの商談を成立させるために、商品コンセプトを考え直すこととした。「牛乳」と「酪農家」をテーマに、市内女性を対象にグループインタビュー形式でニーズの洗い出しを行った。その結果、強い欲求があるが満たされていないニーズを把握し、特に新たに把握したニーズとしては、「地元酪農家と交流したい、地元酪農家を応援したい」があることがわかった。

その中で、「地元酪農家と交流したい」というニーズに応えるため、酪農家と市民との交流会を企画し（写真2）、直接市民と意見交換を重ねてきた。この取組みがマスコミで取り上げられ大きな反響となった（写真3）。



写真2 交流会の様子



写真3 交流会の記事

このような交流会を8回重ねた結果、交流会を契機に、市民や企業で構成する「伊勢原産牛乳プロジェクト応援団」（以下P J応援団）が平成28年3月に結成された（写真4）。このことは、生産者のモチベーションを高め、市民を意識した商品づくりを心掛けるよう生産者の意識変化に繋がった。



写真4 P J応援団の方々

(5) コンセプトの再考

コンセプトを再考する過程では、意見が堂々巡りをしないように、発言をすべて記録し、発言趣旨を系統図（写真5）に表すなど、議論の進行を支援した。

また、議論で得られた商品コンセプト案の有効性を検証するため、イベントや市民交流会の場でアンケート調査を実施し、評価を重ねてきた。

この結果、商品コンセプトは、「新鮮さ」、「徹底した衛生管理」及び「地元消費者と一緒に作る」を柱に、「牛を家族のように大切」、「市内の牧草やトウモロコシを餌」、「市内産の生乳100%」と決定した（図5）。特に「徹底した衛生管理」については、農場HACCP認証取得を目指すこととし、「地元消費者と一緒に作る」についてはPJ応援団も交えて商品化の取組みを進めることとした。なお、青字の項目については再考したことにより新たにコンセプトに加えたものである。



写真5 議論系統図

- 新鮮さ
- 徹底した衛生管理
- 地元消費者と一緒に作る
- 牛を家族のように大切
- 市内の牧草やトウモロコシを餌
- 市内産の生乳100%

図5 商品コンセプト

(6) 乳業メーカーとの商談

商談は、計3回実施され、まず最初に、商品コンセプトとそのコンセプト開発の経緯を生産者自ら説明したところ、乳業メーカーが興味をもち、次の交渉の足掛かりができた。2回目の商談では、商品コンセプトを作り上げた客観的な根拠として、PTがこれまで行ってきた販売店舗調査、

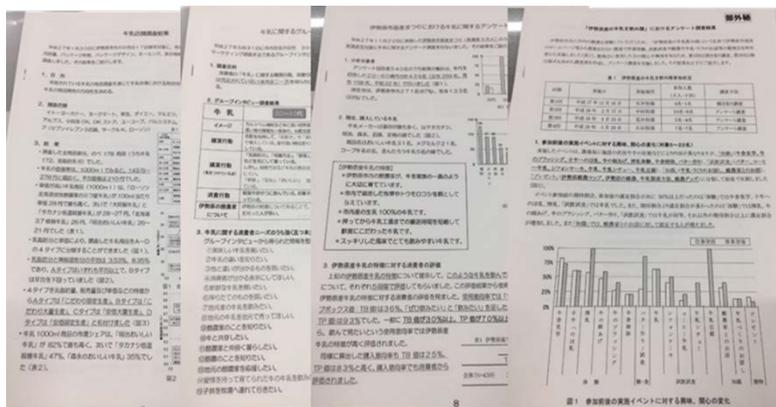


写真6 マーケティングレポート

グループインタビュー、アンケート等を基にした「マーケティングレポート」を4本作成し、提示した。このレポートに対して、乳業メーカーは大いに関心を示し、乳業メーカーと生産者の信頼関係を構築することに成功した。写真6は、実際に作成したマーケティングレポートで、左から「販売店舗調査結果」、「グループインタビュー調査結果」、「イベントでのアンケート結果」、「交流会でのアンケート結果」となっている。3回目の商談では、商品化に向けて検討することとなったが、その際に生乳の品質の安定が絶対条件とされ、そのため原乳検査が抜き打ちで複数回実施されることとなった。生産者に対して衛生対策指導を家畜保健衛生所ととも

に継続的に行い、その結果、厳しい原乳検査をクリアし、乳業メーカーは商品化を決定した。

(7) 乳業メーカーとの商品開発

商品のネーミングやデザイン、表現コンセプトを検討する際は、PT、乳業メーカーとともにPJ応援団のメンバーも検討会議に出席し、相互連携しながら、商品化に取り組み（写真7）、平成29年11月15日に3年半の歳月を経て「いせはら地ミルク」という商品が完成した。

商品化に合わせて、県のブランド関連事業の活用もコーディネートし、販売促進グッズの作成支援も行った。また、商品発売前には、市内外のイベントに積極的に出展し、試飲テストとアンケートの実施とともに、アンケートの分析を支援し、分析結果を乳業メーカーにフィードバックした（写真8）。



写真7 商品名/デザイン決定会議



写真8 イベントでの商品テスト

(8) 販売促進活動

PTは、商品発売後も市内外の各種イベントに乳業メーカーと連携して積極的に出展し、商品販売を行いながら、商品の宣伝に資する活動を続けている（写真9）。

また、情報発信の場として、PTとしての活動をはじめ酪農の日常風景や市民の牛乳に対する想いや牛乳料理への活用方法等について、ブログ、フェイスブック、インスタグラムを活用し、生産者、応援団、伊勢原市が中心となって週1回定期的に更新し、新しい情報の提供を行っている（写真10）。



写真9 地元商店での販売促進活動の様子



写真10 SNS画面

3 活動の成果等

3年半の歳月をかけて、市内のJA直売所、各種スーパー、コンビニエンスストア等を中心に県域約100店舗で「いせはら地ミルク」の販売を実現した。実際の商品は、PTが作成した商品コンセプトがほぼ具体化されたものとなっており、PTと乳業メーカーとの信頼関係を構築した結果と考えている。

また、伊勢原市（人口約10万人）主催の「平成29年伊勢原市10大ニュース」で、栄えある第1位に「いせはら地ミルク」が選ばれたことも、PTやPJ応援団の活動が評価され、大変名誉なことであった。

本活動を通じた波及効果として、生産者は、「お客様の食べる食品を生産している」という意識がたいへん強くなった。農場HACCP認証の取得を目指すなど、以前にも増して衛生対策に力を入れて取り組むようになり、おいしい牛乳づくりを心掛けるようになった。

また、PTの活動に共感していただいた県内大学とのコラボレーション企画も普及のコーディネートのもと進んでいる。「いせはら地ミルク」を使った「スイーツレシピコンテスト」の実施である。学生が応募したレシピのうち、入賞したレシピは市内のレストラン等の店舗で実際にメニューとして提供されることになっている。応募した学生にとっても、協力店舗にとっても、乳業メーカーにとっても、そして生産者にとってもメリットがあり、広がり期待される取り組みとなっている。

さらに、同大学とは「絵本づくり」のプロジェクトも進めている。「いせはら地ミルク誕生」の感動ストーリーを関わった人々の姿、想い、苦労や喜び、そしてこれからの希望について、わかりやすく絵本にする予定である。この絵本は、市民、特に子供たちとその保護者を対象とし、「食育」と「いせはら地ミルク」を飲みたくなるような内容構成で、学生とPTやPJ応援団が連携・協力して現在作成しているところである。

4 今後の普及活動に向けて

商品化され販売が実現したが、今後は売れ続けるために、メーカーとの連携を強化しながら、一つはリピーターの確保、もう一つは新規顧客の開拓を行っていく必要がある。普及としては、顧客の満足度や意向確認のためのグループインタビュー等調査の実施を必要に応じて支援する予定である。

また、生乳の品質向上のため、農場HACCP認証取得への取り組みが重要であり、引き続き関係機関とともに支援していく。

今回取り組んだ生産者は、3人であるが（写真12）、この取組みに賛同し、参加してくれる市内の酪農家の仲間を増やし、より大きな取組みにしていく必要がある、この取組みの積極的な情報提供などを支援していく。

また、今回の牛乳商品化に向けた取組みのノウハウを県下の別地域でも普及活動に活かしていく。



写真12 いせはら地ミルクの生産者

（執筆者 仲澤 慶紀）