

馬路村農協におけるゆず加工品のマーケティング戦略

— 地域ブランド構築の視点によせて —¹⁾

Building a Place Brand : A Study on Marketing of Yuzu Processed Goods
in “Umajimura Agricultural Cooperative”

谷 本 貴 之
Takayuki TANIMOTO

要 旨

近年、地域ブランドを構築することによって、地域活性化につなげていこうとする試みが全国で盛んに進められている。本稿は、その先駆的事例として、高知県の馬路村農協におけるゆず加工品のマーケティング実践の事例に基づいて、地域ブランド構築のあり方について実証的に検討することをテーマとしている。

目 次

- I はじめに
- II 馬路村とゆず
- III 馬路村農協におけるゆず加工品のマーケティング戦略
- IV ゆず加工品のブランド化成功の波及効果
- V おわりに—馬路村農協の事例からの理論的インプリケーション—

キーワード：地域ブランド、地域マーケティング、ブランド・マネジメント

I はじめに

本稿は、高知県の馬路村農業協同組合におけるゆず加工品のマーケティング実践の事例に基づいて、地域ブランド構築のあり方について実証的に検討することをテーマとしている²⁾。

地域ブランドは、必ずしも統一的な意味内容をもつ概念ではないが、おおむねその目的は、従来企業分野で発展してきたマーケティングやブランドの概念や技法を「地域」というフロン

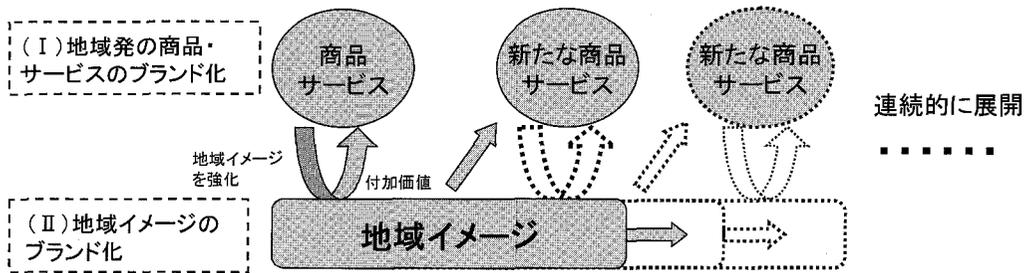
ティアに応用し、地域活性化に資しようとすることにある。

地域ブランドをめぐる議論には、大きく分けて、地域資源のブランド化と地域全体のブランド化の2つを含むことが多い。前者の地域資源のブランド化とは、農水産物やその加工品といった特産品や、観光地など、地域に存在する多様な資源を対象として、マーケティングやブランド・マネジメントの手法を駆使することによって、その需要拡大を図ることを目指すものである。他方、後者の地域全体のブランド化とは、まさに地域それ自体を対象として、何らかの包括的なコンセプトを形成したり、コミュニケーション活動をおこなうことなどを通じて、地域全体の認知度を高め、好意的なイメージを築いていこうとするものである。これらは同じ「地域ブランド」とはいえ、ブランド構築の主

1) 本稿作成にあたっては、馬路村農業協同組合営農販売課販売係長の峠篤士氏に、視察およびヒアリング調査（2009年8月17日実施）や資料提供などの面でご協力をいただいた。深く感謝申し上げます。なお、ありうべき誤謬は当然すべて筆者に帰せられるものである。

2) 地域ブランドの理論的な整理検討については、谷本（2008）を参照。

図 I-1 地域ブランド戦略の構図



出所：中小企業基盤整備機構（2005），2頁。

体も客体も大きく異なる。

地域資源と地域全体という両者のブランド戦略は、本来それぞれ相対的に独立したものはあるが、そのブランド戦略の成功には、両者を結び付けることが有効な方策であることが示唆されている（cf. 青木 2004 a, 15～16 頁）。例えば経済産業省によれば、地域ブランド化とは、「(I) 地域発の商品・サービスのブランド化と、(II) 地域イメージのブランド化を結び付け、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ること」である（図 I-1 参照）。したがって「単に地域名を冠した商品だけが売れていてもダメであるし、その地域のイメージがよいだけでもいけない。この両方がうまく影響し合い、商品と地域の両方の評価が高くなっていく必要がある」という指摘がなされている（中小企業基盤整備機構 2005, 2 頁）。

かかる地域ブランドであるが、実際にそれを構築することは容易ではなく、端的な取り組みはあちこちにみられるものの、成功事例と呼べるものはそれほど多いわけではないようである。こうしたなかにあって、先駆的な成功事例として知られるのが高知県馬路村のゆず加工品である³⁾。

馬路村農協によるゆず加工品事業の展開は、村おこしや地域活性化の実践・研究分野ですすでによく知られており、その意味で必ずしも目新しい事例ではない。しかしながら、上述の地

域ブランドの構築という視点からあらためてみると、非常に興味深いインプリケーションを含んでいる。

そのため本稿では、馬路村の村おこしの取り組み全般を扱うのではなく、むしろ筆者の専門領域と問題関心から、馬路村農協を主体するゆず加工品のマーケティング戦略について、とりわけブランド構築という視点に着目しつつ明らかにしていく。そしてそれに関連させて、ゆず加工品のブランド化の成功が、他の地域資源や村全体に与えた影響についても触れていくこととする。

II 馬路村とゆず

1. 馬路村の概要

馬路村は高知県の東部にあり、北部は徳島県に隣接し、周辺とは標高 1,000m 級の山々で隔てられている（図 II-1 参照）。馬路村は馬路・魚梁瀬の 2 つの地区からなる。藩政時代以降、馬路・魚梁瀬の 2 つの村に分かれていたが、1889 年に一緒になり馬路村として発足し、現在に至っている（馬路村ホームページ）。

総面積 165.52 平方キロメートルの 96% が山

3) 例えば、『日経 MJ』が全国の市町村を対象に実施した「参考にしたい地域ブランド」についてのアンケートによれば、馬路村のゆず製品が「食」部門で第 6 位となっている（『日経流通新聞』2006 年 1 月 4 日、14 面）。

林であり、このうち75%が国有林である。かつては2つの営林署によって国有林の経営がおこなわれてきた林業の村である。魚梁瀬杉に代表される良質の杉材の産地であり、藩政時代から高知県の林業を支えてきた。しかしながら、山村特有の過疎化は馬路村でも例外ではなく、さらに国有林野事業の経営合理化による職員の転出がこれに拍車をかけた（馬路村ホームページ）。

図Ⅱ-1 馬路村の位置



出所：馬路村ホームページ

人口は、ピーク時の1960年代前半には約4,000人いたが、2009年9月現在1,100人足らずにすぎない（馬路村ホームページ）。山間部の村であるため、やはり過疎ゆえに、その人口は減少傾向にある。

馬路村の基幹産業は、林業、農業、観光である。林業は魚梁瀬杉を利用し、建築材や加工品の製造、販売に力を入れている。農業は後述するように、ゆずの産地としてその加工品の通信販売を全国展開している。観光は温泉やキャンプ場を整備し、森林鉄道の復元やおらが村心臓やぶりフルマラソン、村長や農協役員などによる村内の案内ツアーなど、村そのものを体験できる参加型観光の充実に努めている（農林水産省中四国農政局2007, 48頁）。

2. ゆず加工品開発の背景

表Ⅱ-1に示すように、馬路村でゆずの栽培が盛んになったのは1965年頃である。それまで村の基幹産業であった林業が低迷したことや、また当時すすめられた減反への対応策とし

て水田転作栽培品目としてのゆずの生産を目指したこと（上治・竹下2007, 51頁）などが背景にある。その後、ゆずの栽培面積は少しずつ増加し、その生産量も拡大していく。馬路村農協では、1970年に農家が搾ったゆず酢の取り扱いを始め、1975年にはゆずの集荷場をつくり搾汁を開始している。

本来農産物は青果のまま市場出荷することもできるが、農家の高齢化が進み、急峻な地形の馬路村では管理にも限界があることから、そのゆずは防除もせずあまり手がかけていなかった（東谷2007a, 3頁）。そのため馬路村のゆずは必ずしも見栄えがよくなく、青果での販売は難しかったとされる。しかしその分、無農薬で風味のよいゆずであった。

青果で売れなければ加工品で売らなければならないため、馬路村農協ではゆずの搾汁を大手醸造会社に納入したり、県経済連に委託販売していたものの、その売れ行きは芳しくなかった（大歳2009, 40頁）。そこで農協では、自ら加工品を開発して販売することに活路を見出すことになったのである。それは、原材料市場でのゆずの産地間競争が激しくなる一方、大手メーカーに依存した事業体質の脆弱性を危惧したためである（里見2003, 156頁）。

こうして1980年前後から本格的なゆず加工品作りが始まった。当初はゆず佃煮など限られた数しかなかった商品も、その後の果敢な商品開発によって、今では約50種類になっており、近年の売上高は約32~33億円に達している（ヒアリング。図Ⅱ-2参照）。ちなみに、これは村の年間予算18億5千万円（2009年度）（『広報うまじ』2009年4月, 2頁）を大きく上回る金額であり、その事業規模がいかに大きいかを理解できる。

馬路村のゆず加工品の成功の立役者となった現・馬路村農協代表理事組合長東谷望史氏は、「私どものこの30年やってきた仕事は、ゆずという農産物のマーケティングで、ゆずのマーケットを広げること」（東谷2007c, 8頁）で

あったと述べる。それではそのマーケティング 次章において、東谷氏が中心となっておこなっ
の内容とはいかなるものであったのだろうか。 てきた取り組みをみてみよう。

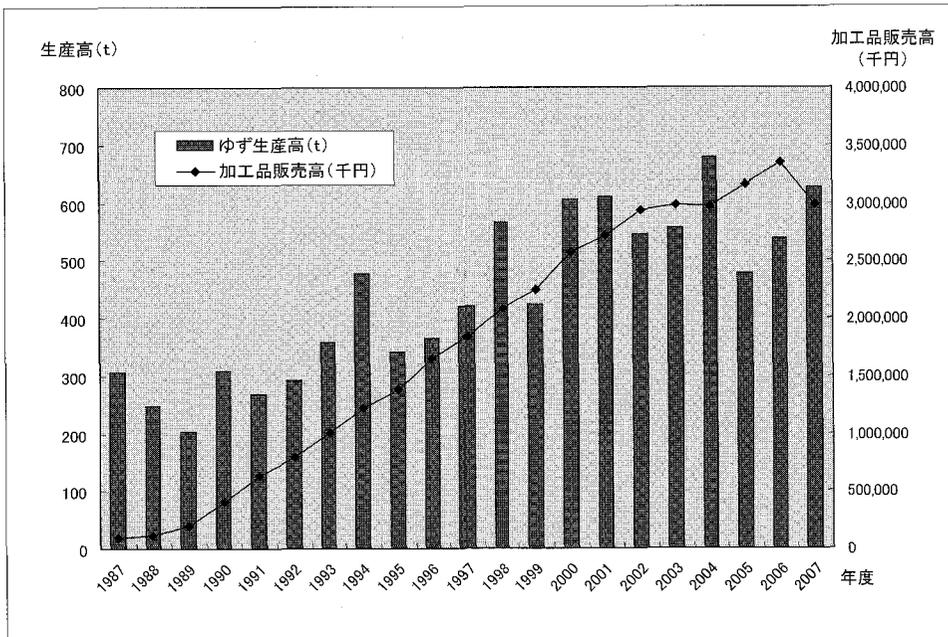
表Ⅱ-1 馬路村農協ゆずのあゆみ

活動内容	村と農協の出来事
1965年：10人ほどの篤農家が栽培に入る。その後、年ごとに栽培が増える。 1970年：農家が搾ったゆず酢の取り扱いを農協が始め、併せて玉出荷にも 取り組む。 1975年：最初の集出荷施設(668㎡)が完成、搾汁を始める。玉出荷は延びず。 1979年：小さな釜を買ってゆず皮の加工を始め、ゆず皮の佃煮「ゆず風味」 を発売。(加工品第一号)	馬路温泉がオープンする。
1980年：神戸大丸に宣伝販売に出向く。村出身の係長がいた為に運よく売 れた。(一週間で123万円) 1981年：取引先もなく、ゆず酢の産直販売を手探りで始める。 1982年：生産が増加工場と搾汁機を増設。物産展参加が増える。(年間6 回程度)	造林木加工場完成。(馬路村林材加 工協同組合)
1983年：生産面積が増加、豊作でゆず玉の価格が下落し加工用主体の生産 になる。 1984年：加工品の開発販売に取り組むが、設備投資がなかなか出来ない。「ゆ ずジャム」「ゆず味噌」発売。 1985年：ゆずの濃縮ドリンク「ゆずの園」を発売。ギフト商品づくりにも 入る。 1986年：ボンズしょうゆ「ゆずの村」発売。少し売れ始める。 1988年：アークデザイン研究所とデザイン・広告などで、年契約を結ぶ。 「ごっくん馬路村」を発売。	ボンズしょうゆ「ゆずの村」が日本 の101村展で大賞を受賞
1989年：産直販売にコンピューターを導入し、商品発送・代金管理事務が 楽になる。 ゆず加工品の売上げがやっと1億円を超える。(生産者に特別配当 を始める)	馬路村施行100年を迎える。
1990年：売上げが2億円を超え、販売事業が軌道に乗り始める。	「ごっくん馬路村」が日本の101村 展で農産部門賞を受賞
1991年：中元・歳暮が売れ始め少ない職員で製造・発送が遅れ苦情が相次 ぐ。	おらが村心臓やぶりのフルマラソン が始まる。
1992年：ゆず生産の拡大の為、ゆず苗に半額助成と馬路村に指定寄付を始 める。 1993年：新しいゆず加工場完成(1,921㎡)。ゆず加工品の売上げが10億円 を超える。「ゆずゼリー」発売。 1995年：ゆず皮乾燥技術の研究に取り組む。「ぱっと馬路村」発売。	朝日新聞主催・朝日農業賞受賞。
1996年：ゆず皮残渣の処理の為堆肥センター(2,559㎡)と、ゆず皮乾燥施 設(250㎡)完成。	ふるさとセンターまかいちよって家 オープン。役場新庁舎完成。
1997年：29種類の絵柄の「ゆず湯」発売。 1998年：「ゆず茶漬け」「ゆず昆布茶」「ゆず漬け」発売。売上げが20億円 を超える。	安芸広域農協合併に不参加。
1999年：東京吉祥寺にアンテナショップ「高知屋」オープン。 2000年：1993年に建設した加工場が手狭となり、搾汁工場などの新工場計 画が始まる。	高知県地場産業特別功労賞受賞。エ コアス馬路村設立。
2001年：ゆずの有機栽培に取り組む。「ゆず胡淑」「ゆず一家」発売。	高知県報道14社選考による龍馬賞 受賞。

2002年：ゆずの森構想が始まる。旧馬路営林署の貯木場跡地を購入。 2003年：旧馬路営林署に本所移転。新搾汁工場（1,491㎡）完成。ゆずの森パン工房、ゆずの森直売所オープン。	サントリー地域文化賞受賞。（副賞200万円）
2004年：旧馬路営林署みやま寮を購入し宿泊施設として活用を始める。	馬路村が市町村広域合併不参加。
2005年：ゆず加工品の売上げが30億円を超える。馬路村に指定寄付5,000万円。ゆず茶発売。	15戸の農家が有機JASの認定を受ける。
2006年：ゆずの森加工場が完成する（4,495㎡）。ゆず化粧品発売「小さなゆずの村から」と題したゆず料理の本出版される。（著者・料理研究家中村成子） 「ゆずはじまる祭り」の開催3,000人来る。販売高33億4千万円となる。	日本DM大賞通信販売部門銅賞受賞。 中学社会科の教科書（教育出版）に馬路村農協の取り組みが紹介される。
2007年：スポーツドリンク「スーパーごっくん」発売。 2008年：ゆず生産拡大の為、ゆず畑造園に入る。ゆずシャンプー、ボディークリームなど発売。 2009年：小さなゆず化粧品工場建設に着手	

出所：馬路村農協提供資料。

図Ⅱ-2 ゆず生産高・加工品販売額の推移



出所：馬路村ホームページ『馬路村 統計資料編（抜粋）2008.6』より作成。

Ⅲ 馬路村農協におけるゆず加工品のマーケティング戦略

マーケティングとは、いうまでもなく自社の製品やサービスが「売れる仕組み」（嶋口1994, 27～28頁）をつくることであり、そのために典型的には製品、価格、流通チャネル、

プロモーションという諸戦略から構成されるいわゆるマーケティング・ミックスを計画し、実施し、統制することになる。その基本枠組みは、企業であれ農協であれ何ら変わるところはない。以下では、馬路村農協がいかにゆず加工品の売れる仕組みをつくりあげてきたのか、そのマーケティングの取り組みについてみていこ

う。

1. 製品戦略

(1) 2つの主力商品

馬路村農協のゆず加工品の製品戦略の特徴は、積極的な商品開発にある。1979年に発売されたゆず佃煮に始まり、ゆずジャム、ゆず味噌、ゆず濃縮ジュース、ほん酢醤油、ゆずドリンクなど、多様な食品分野へと商品展開が進められてきた。今日では食品という商品カテゴリーを越えて、入浴剤や化粧水の素など非食品カテゴリーまで広がりをみせている(表Ⅲ-1参照)。

これら多くの商品群のなかでもほん酢醤油「ゆずの村」とゆず飲料「ごっくん馬路村」は、現在も商品ラインナップにおいて主力であり、ロングセラー商品である。表Ⅲ-2は、2007年の高知県の農林水産物加工品販売額のランキングであるが、上位3位までを馬路村農協の商品が占めている。そして、第1位は「ゆずの村」

で約14億円、そして第3位が「ごっくん馬路村」で約5億8千万円をそれぞれ売り上げているのである。以下ではこの2つの商品の開発に関するエピソードについて、振り返ってみよう。

① ほん酢醤油「ゆずの村」

「ゆずの村」は1986年に発売された。馬路村のゆず販売がまだ軌道に乗っていない時代、西日本各地でのゆずの生産が増加し、年によっては生産過剰になることもしばしばあった。そこで農協では、その消費を拡大するために、食卓で手軽に利用でき、用途の広いほん酢にして販売することを考えるようになったのである(東谷2007b, 21頁)。ほん酢市場は、現在のミツカンが1967年に「ミツカン味ほん酢」を全国販売し、その使用方法を消費者に積極的に提案することなどによって、拡大していた市場であった(cf.『日経流通新聞』2008年11月17日, 2面)。

馬路村農協では、設備はまだなかったもの

表Ⅲ-1 馬路村農協のゆず加工品の商品展開

食品	ほん酢醤油・ゆずの村
	ゆずドレッシング
	ゆず果実酢
	ごっくん・ゆず飲料
	スポーツドリンク
	ゆず茶
	ゆず寿司の素
	ゆず味噌・お茶漬けなど
	ジャム・マーマレードなど
	ゆずゼリー
ゆずこしょう・唐辛子製品	
非食品	ゆずのボディケア商品(化粧品, ハンドクリーム, シャンプー, コンディショナーなど)
	ゆずのアロマオイル
	雑貨(関連書籍, ごっくんぼうやグラスなど)
ギフト商品	各商品の詰め合わせ

出所: 馬路村農協ホームページを参考に筆者作成。

表Ⅲ-2 農林水産物加工品一覧表 (2007年)

番号	製造者名	市町村	品名	年間販売額 (千円)
1	馬路村農業協同組合	馬路村	ぼん酢しょうゆゆずの村	1,404,351
2	馬路村農業協同組合	馬路村	その他加工品	1,006,753
3	馬路村農業協同組合	馬路村	ごっくん馬路村	576,525
4	土佐れいほく農業協同組合	大豊町	わんぱくゆず茶	75,695
5	土佐あき農業協同組合	安芸市	ゆず果汁	70,773
6	(株)あぐり窪川	四万十町	あぐりの豚まん	51,745
7	土佐れいほく農業協同組合	大豊町	わんぱくゆずじゅーず	38,722
8	安芸グループふぁーむ	安芸市	土佐のこだわりアイス	30,000
9	(株)あぐり窪川	四万十町	各種アイスクリーム	25,958
10	JA 土佐れいほく大川支所	大川村	謝肉祭 (焼肉のたれ)	15,043

出所：高知県産地消課の資料を30位中10位まで抜粋。

試作を続け、その後醸造メーカーの協力を得て、ぼん酢醤油を完成させる(東谷2007b, 21頁)。それは鰹と昆布の風味と、ゆずの酸味が程よくバランスした商品であった。そしてパッケージのデザインは、高知市の著名デザイナーに依頼され、「ゆずの村」という田舎らしさを感じさせる商品名が墨文字で書かれたデザインが採用された。東谷氏は当時、田舎がまだ都会の後を追いかけていた時代だから、余計にローカル的な印象を強く感じたという(東谷2007b, 21~22頁)。

「ゆずの村」は当初、水炊きや湯豆腐など鍋物を食べるために開発されたが、発売後、冷やっこや焼肉のたれ、生野菜などの和風ドレッシングなど、顧客自身が用途を広げ、今では「何にでもあう」と、食卓で一年中利用されるようになっていく(馬路村農協ホームページ)。

かくして現在では年間400~500万本売り上げる(ヒアリング)ヒット商品となった「ゆずの村」であるが、発売直後からヒットしたわけではない。売り上げが急速に伸びたのは、後述するように、1988年に東京の百貨店の催事におけるコンテストで最優秀賞に選ばれ、それがマスコミ報道されてからである。また、消費者

が健康意識を高めるなかで、前掲のミツカンのキャンペーンなどによって、ぼん酢を醬油代わりに使う人が増えてきた(cf.『日経流通新聞』2008年11月17日, 2面)ということも、「ゆずの村」の売上拡大の要因となっていると思われる。

② ゆず飲料「ごっくん馬路村」

「ゆずの村」は馬路村農協にとって非常にエポック・メイキングな商品となったが、「村の歴史を作り替えた」(馬路村農協ホームページ)という点において、より大きな意味をもつ商品は、1988年に発売された「ごっくん馬路村」である。

1985年ごろ、ゆずの消費を延ばそうと農協は次々に加工品の開発をおこなうが、当時は大量生産が可能な施設もなく、量販型の商品は考えていなかった。そうしたおり1987年には、ゆずがほぼ4年に一度の大豊作となりその価格が下落する。農家が不安になるなかで、当時販売課長の職にあった東谷氏は、ゆずの消費が特産品の領域を越えて日常の商品とならない限り、これからは生き残っていけないと強く考えるようになる(馬路村農協ホームページ)。

そこで東谷氏は100円で飲めるゆずドリンクの開発を思い立つ。100円では採算面が懸念されたが、それでも決断したのはゆずの消費を拡大させるためであった(東谷2005a, 28頁)。なお100円という価格は、当時の缶入り清涼飲料に慣習的に設定されることが多かった価格であり、「ごっくん馬路村」でも多くの消費者に気軽に飲んでもらうことを意識して設定されたものと思われる。

自分の子供に安心して飲ませることのできるドリンクの開発を目指し(馬路村農協ホームページ; 大歳1998, 23頁, 93~94頁), ゆずと蜂蜜を入れて試作が開始される。東谷氏は自分の子供にサンプルを飲ませて感想を求めるが、当初その反応は芳しいものではなかった。しかし試作を繰り返すうちに、「限りなく水に近いゆずドリンク」(東谷2007b, 22頁)というコンセプトにたどり着き、ようやく子供からもおいしいという言葉を引き出すことができ、完成にこぎつける。

「ごっくん馬路村」というネーミングは、採用することになったビンが大きな飲み口で一気に飲むことができたため、その擬音表現である「ごっくん」と地域名の「馬路村」を足して名付けられたものである(cf. 大歳1998, 21頁)。

ラベルなどのデザインは、デザイン契約を結んだ高知市のアークデザイン研究所の田上泰昭氏に依頼された。そのデザインは、村の元気な子供が「ごっくん馬路村」を飲む様子が描かれたものであり、農協の堅いイメージとはかけ離れた遊び心あふれるものである。また当初はあまり売れるとも思われておらず、ラベルにも遊びがみられる。例えば、当時の馬路村長の了解を得ずに使った「馬路村公認飲料」というコピーもその一つである。後に村長からこの点について質問を受けるが、このとき東谷氏は、村長に地域一体の村づくりを説明して、公認の看板を下ろさなかったという(馬路村農協ホームページ; 大歳1998, 92頁)。

こうして発売された「ごっくん馬路村」は、

始めはあまり売れなかったものの、後述するようにテレビCMの放映によって、売り上げは伸び、現在では年間700万本を売り上げる(ヒアリング)商品となっている。

(2) 商品開発のしくみ

馬路村農協の2つの主力商品の開発エピソードを跡付けてきたが、このようにゆず加工品の開発は、農協の内部において進められている。基本的に事業は現場主義でおこなわれ、現場の考えをトップである東谷氏に上げ、その承認を得て進められることになる。その一方で、トップ自身も現場に入り一緒に開発に携わるという(ヒアリング)。こうしたスタイルは、「ごっくん馬路村」をはじめとするゆず加工品の事業をこれまで育ててきた東谷氏ならではのよう。

事業開始時以来、主力商品は食品であり、その商品作りの基本的コンセプトは、「食卓に常に並べておいて、会話のできるものであること」(ヒアリング)である。したがって、これまで開発されている商品は、ぼん酢やドレッシング、味噌、お茶漬の素、ジュース、ジャムなど、いずれも日本の家庭において日常的に食されるものばかりである(cf. 長崎2006, 178頁)。また開発する商品は、「季節商品というよりは、一年を通して食卓に並ぶ商品」(ヒアリング)が理想とされているようである。そうした商品は、年間を通じて安定した需要が見込まれることから、食品の生産者にとっては共通の課題といえよう。

商品に必要な技術も、基本的に農協内部において開発される。農協の加工場には研究室も備えており、担当職員らが試作を繰り返して、商品を完成させるのである。もちろん農協が自ら作れないものはアウトソーシングするときもある。例えば、ゆず加工品事業において近年、ゆず化粧品事業部が立ち上がっており、化粧水や美容液、ハンドクリームやシャンプーなどの商品が販売されているが、現時点では工場がない

ために、化粧品のレシピを渡して、高知県内の民間企業に生産を委託している（ヒアリング）⁴⁾

新商品の投入頻度は厳密に計画されているわけではないが、「年間2, 3品ぐらいずつは増えていっている」（ヒアリング）という。こうした積極的な新商品開発の意図を農協では次のように説明する。すなわち、「1個のゆずでどうやって付加価値をつけていくかということ。農協が農家の方からゆずを預かって、（中略）ゆずの果汁は『ごっくん』やぼん酢醤油になる。ゆずの皮もジャムやゆず茶、柚子胡椒、ゆずマーメイドになってほとんど使っている。あと残っている種を何とか商品開発できないかということを考えて、種の成分に特徴があるので、それで化粧品を作っていこうということになった」（ヒアリング）。要するに、村の限られた資源であるゆずを、捨てる部分がないようにいかに無駄なく有効に活用するかという考えが、旺盛な商品開発意欲となり、結果として現在の豊富な商品バリエーションにつながっているのである。

今後の商品展開の方向性としては、一つはぼん酢やドレッシングの新しい味などバリエーションを増やしていくことであり、いま一つは化粧品をより本格的に展開していくことであるという（ヒアリング）。食品に関しては、特徴であるゆずの風味を最大限に活かしつつ、顧客に飽きられないようにいかに新たなものを提案していくかということに尽きるだろう。他方、化粧品については、馬路村農協のゆず加工品は従来食品を中心に展開されており、また化粧品はそもそもその商品価値のなかでブランド・イメージの占める位置が大きいと考えられることから、その本格展開には広告などコミュニケーションの仕方などの課題もあるだろう。

いずれにしても、馬路村農協が現在もつ地域

資源はゆずのみであり、その商品開発はゆずの特性をいかに有効に活かし、そしてそのベネフィットを消費者にいかにつなげていけるかということにかかっているだろう。

2. 流通チャネルの構築

(1) 催事への参加による販路開拓

地域特産品のマーケティングは、魅力的な商品の開発だけではなく、同時にターゲット顧客に効果的に到達させる販路の構築も大きな課題となる。小さな村の農協である馬路村農協においてその方法は、大規模メーカーのように大量生産・大量販売を前提とする流通チャネルとは異なる形態が志向されてきた。

馬路村農協の現在の販路開拓の端緒となったのは、百貨店の催事における対面販売である。農協では1970年に取り扱いを始めたゆず酢を大手醸造メーカーに納入するなどしていたが、1979年に各地でゆずが大豊作となり、納入価格が暴落してしまう。そこで当時の組合長の命により、新たな販売先が模索されるようになったのである（cf. 大歳1998, 11頁）。

具体的には、高知県内のホテルや土産物店で扱ってもらうために営業活動をおこない（大歳2009, 41頁）、その一方では、1980年に高知県の観光連盟が主催する神戸の大丸百貨店での高知県物産展に誘われたのをきっかけに⁵⁾、全国各地の物産展に積極的に参加するようになる。

なぜ県外であったのかということ、高地県内にはゆずの産地が20以上あり、県内の小さな市場の取り合いをしたところで市場は拡大しない

5) なお、最初に参加した神戸大丸の物産展において、売り場の係長の本籍がたまたま馬路村であり、その人の厚意で、馬路村農協の売り場スペースをトイレ付近の条件の悪いところから、客足のよいエスカレーター付近へと変えてもらう。それによって俄然売れ行きが伸びたのである（cf. 東谷1998, 60頁；東谷2007c, 8～9頁）。東谷氏は、「初めての催事で商品が売れたからこそ、多額の交通費や輸送費を負担しても、以後、10年以上続けてこれたのである」（東谷1998, 60頁）として、当時のこのエピソードをしばしば紹介している。

4) なお化粧品工場についても建設中であり、そうすれば農協自身で生産することになる（ヒアリング）。

と考えられたためである(東谷2007c, 8頁)。そして県外でもとくに高知県出身者が多く、ゆずになじみがある京阪神地区がターゲットにされた(cf.大歳1998, 10頁;長崎2006, 182頁)。

東谷氏を中心に、当時年間約10回、日数にして80日程度は物産展に出展し続けて、ようやく県外市場を開拓したという(東谷2005b, 111頁)。トラックにゆず果汁を積み込んで全国各地に出かけることが繰り返されたのである。今日の馬路村のゆず加工品の成功は、こうした地道な販路の開拓努力がその基礎にある。

(2) 通販システムの確立

ところで、百貨店における催事への出展は、県外市場開拓の足掛かりとはなかったものの、百貨店自体は主要な販路とはなりえなかった。しかしながら百貨店の催事の後には、顧客からの再注文があり、それをヒントに産地直送という販売方法の研究をし始めたのである(東谷2007b, 21頁)。催事会場でアンケートハガキを配ったりして得た顧客リストをもとに、チラシを作成してダイレクトメールを送付するというささやかな通信販売の試みが始まったのである(東谷2005a, 27頁;鍋田2003, 12~13頁)。

こうして始められた通信販売は、現在では売上の半分を占める(ヒアリング)、馬路村農協のゆず加工品の主要な販路となっている。これまで蓄積されてきた顧客データはすでに約35万人に達し、それに基づいて年3回ダイレクトメールが送付されるのである(ヒアリング)。またダイレクトメールだけではなく、2000年にはインターネット通販も開始され、顧客の注文窓口が広がっている。

農協では、「ゆずの森加工場」と呼ばれる加工場内に受注センターを設置しており、16人のオペレーターが全国からの注文対応にあたっ

ている。そこで受けた注文に従って、商品を荷造りし、全国の顧客へと発送するわけである。物流は宅配業者によって支えられており、ヤマト運輸、佐川急便、日本通運、日本郵便の4社が毎日集配にきているという(ヒアリング)。こうした通販のシステムづくりが手探りで進められ、全国に広がる顧客に、安定的に商品を届ける仕組みが構築されてきたのである。

なお通販には、現物を購入前に手にとって確かめられないことや、現物が届くまで不安であることなど、消費者心理にマイナスの要素も指摘されるが(鍋田2003, 13頁)、それは農協という組織がもつ社会的な信用力にカバーされてきた部分も大きいと思われる。

一方で、「売り手からみた通販事業の強みは、店舗販売と異なって立地条件や物理的店舗施設の制約がなく、市場空間が広く、全国に点在する小さな重要な東ね効果が期待できる。ネット取引によって取引コストの削減効果がある。そうした理由から、経営資源の乏しい農協のような組織でも参入しやすい」(鍋田2003, 13頁)ことが指摘されている。とくに馬路村農協の商品は、ほん酢やドリンクなどいずれも日常的に消費される最寄品ではあるものの、一般的な大量生産型の商品のように、特段の考慮や検討なくたんにその必要性のみで購買されるという性質のものではない。むしろ何らかの“こだわり”や“思い入れ”をもって馬路村の商品を選択している顧客が多いだろう。こうした顧客層は、必ずしも市場における多数派というわけではなく、全国に小規模分散的に存在していると考えられる。そしてその顧客層に効率的に商品を届けるには、彼らに直接かつ個別にアプローチしう通販というシステムが、より適合的であったと考えられるのである。

また、付言すれば、1970年代後半以降、ヤマト運輸の「宅急便」に代表される宅配事業が急成長しており、そうしたことも馬路村農協の通販をベースとする事業展開の追い風になっただろう。

6) なお、通信販売の注文手段としては、「インターネットが約1割、電話、FAX、はがき、封書で残りの9割」(ヒアリング)を占めるという。

ところで、興味深いのは通販システムが確立された現在でも、「年間10～15回程度は全国各地の催事に参加している」（ヒアリング）という点である。これについて農協では、「通販といってもファンをどうやって増やしていくかということ。（中略）ただたんにいいものを作ったら売れるわけではない。『誰々さんが作っているから欲しい』、『あの産地で作っているから欲しい』というのもある。（中略）顔が見えて、作った人がもっていき、それを見ながら買う。（中略）新しい顧客も生まれるし、普段通販でしか買ってない人が、『こういう人が売っていた』、『こういう人が作っていた』ということがわかる」（ヒアリング）とその意義を説明する。

通販の場合、顧客は事前に商品を手にとって確かめられないために、まったく新規の顧客を獲得することは難しい面があると思われる。そうした通販の限界を顧客と直接コミュニケーションできる催事への参加によって乗り越え、県外の新規顧客を絶えず開拓すると同時に、すでに通販で購入している既存顧客とも触れ合うことで、作り手である馬路村農協や馬路村をより深く理解してもらい、さらに商品に対するブランド・ロイヤルティを高めてもらう機会を作っているものと考えられる。

3. ブランドの構築と戦略

(1) コンテスト受賞によるパブリシティ効果

顧客ニーズに対応する多様な商品が用意され、それを届ける販路が構築されたからといって、必ずしも売上を伸ばし続けることができるわけではない。馬路村農協のゆず加工品の成功の背景にある大きな要因は、巧みなブランド戦略である。

まず、馬路村農協のゆず加工品の販売に弾みをつけたのが、各種コンテストでの受賞である。とりわけ1988年には、東京池袋の西武百貨店における「日本の101村展」⁷⁾に出店し、この展示即売会で「ゆずの村」が最優秀賞に選ばれている。それがマスコミ報道されることに

よって、売上がさらに伸びたのである。

また、この大賞受賞によって西武百貨店での販売ルートが確立されたり、さらに賞金の101万円に150万円を足してコンピュータを導入し、顧客管理と入金管理の効率化を目指して、前述の通信販売のシステムづくりに着手するなど（東谷2005b, 112頁；大歳2009, 41頁）、その収穫は大きいものであった。

その後も、1990年には「ごっくん馬路村」が「日本の101村展」で農産部門賞を受賞、1995年には馬路村農協が朝日農業賞を受賞している。いうまでもなく、これらはそれぞれの商品の優れた品質や、馬路村農協の地道な取り組みが第三者から評価された結果であり、それ自体名誉なことである。農協のみならず、村全体にとっても大きな励みとなるものであっただろう。

同時にこれらの受賞は、ブランド構築の観点からもきわめて重要な意味をもっている。すなわち各種コンテストでの受賞という事実は、ニュースとして報道機関によって広く報道され、それを通じて馬路村農協の各商品やその作り手である農協の名称、さらに馬路村という地域名のすべてが多くの人々に認知され、かつそれが高品質で信頼できるといった好意的な印象を伴いつつ人々の頭のなかに記憶されたであろうことである。「ブランドが誕生するのは広告ではなく、パブリシティによってである」（Ries and Ries 1998, 邦訳43頁）と指摘されるが、馬路村農協をめぐるこれらの出来事は、今日のブランド構築の端緒となっているに違いない。

パブリシティというほどのものではなくても、馬路村農協は人々の話題になりやすい存在である。その理由は「意外性」にあるという（ヒ

7) 「日本の101村展」とは、日本各地の地域おこしに頑張っている自治体に発表の場を提供し、販路拡大のきっかけ作りにもしてもらいたいと、西武百貨店が企画したものであり、その地域産品の審査では、地域おこしのストーリー性、味、色彩感覚、価格、パッケージデザインを基準に選考される（大歳1998, 90頁）。

アリング)。すなわち「農協という商売が下手というイメージがあるし、さらに馬路村農協は、全国の農協のなかでも非常に小規模である。商売下手で小さな農協が、ヒット商品を送り出した」(ヒアリング)、そのこと自体がギャップによって大きな話題性やニュース性をもつわけである。それがマスコミや人々のクチコミを通じて連鎖的に広がり、今日のブランド力の形成につながっていったのであろう。

(2) 「村を丸ごと売る」戦略

① ブランドの基本方針

もちろん、そうした話題性に頼るだけでなく、馬路村農協は「情報を発信したり、イメージを伝えるということはかなり力を入れている」(ヒアリング)。具体的には、「自分たちの村の考え方を伝えていこう、ゆずが知られていないから、ゆずの文化をつくっていこう。(中略) そのなかでおいしいイメージをつくっていこう、ゆずイコール馬路村というイメージを作っていこう」(ヒアリング)という強い思いのもとに、ブランド戦略が展開されてきたのである。それが「村を丸ごと売る」という地域ブランド戦略であり、それに基づいて主体的かつ積極的に情報発信をおこなってきた。

このブランド戦略が展開されたのは1988年ごろのことで、あるデザイン会社との出会いが大きい(表Ⅱ-1参照)。農協では、物産展に出店して全国各地の百貨店で得た顧客リストをもとに細々とした通販にその活路を求めていたころから、パッケージやパンフレットに頭を痛めていたという。それらはすべて著名なデザイナーに依頼していたが、忙しくてじっくりと対話できなかった。そうしたおりに出会ったのが、前掲のアーキデザイン研究所の松崎了三氏とデザイナーの田上氏であった(東谷2005a, 28頁; 大歳1998, 84頁)。

彼らとのやりとりのなかで、商品だけでなく「村をまるごと売る」戦略を提案される。すなわち、農協が商品売るにはまず地域を売る必

要があると考え、都会の真似ではなく「堂々たる田舎」をコンセプトにした(東谷2005a, 28頁)、ブランド戦略が採用されることになったのである⁸⁾。このブランド戦略に関して、松崎氏は「村の風景とか空気とか、おばあさんの笑顔とか。〈村のふつう〉っていうのが、いまなくなりつつあるニッポン、ふるさつを感じさせる。ほっとしたり、元気になったりするようなものを、メッセージとして届けることができなくなっているのが、コミュニケーションのスタート」(松崎2001, 67頁)であったと語っている。

換言すれば、この戦略は商品のみならず、商品が生まれた地域的な背景までも含めてブランド・アイデンティティ⁹⁾を打ち立てて、それを発信することで人々の抱くブランド・イメージを形成していこうとするものである。そしてこのブランド・アイデンティティとして、「田舎」、「自然」、「素朴さ」、「郷愁」、「人情」、「温かさ」など、馬路村や馬路村民がもつ特徴そのものがキーワードとして含まれているものと思われる。

また、これらのキーワードは、馬路村農協のゆず加工品を他の類似商品と差別化する大きなポイントとなっている。ブランドの提案する価値や便益は、機能的なものや情緒的なものに分けて考えることができるが(cf. Aaker 1996, pp. 95-101 [邦訳120~128頁]¹⁰⁾; 三浦2008, 132頁)、馬路村農協のゆず加工品において、前者

8) 東谷氏によれば、それまでは馬路村のゆずがあまりにも都会を見過ぎており、商品のデザインやポスター、パンフレット等、町の会社に負けないものを作ろうと背伸びしていたという(東谷1998, 61頁)。

9) ブランド・アイデンティティとは、「ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合」(Aaker 1996, p. 68 [邦訳86頁])であり、「当該ブランドが『どのように知覚されているか』という結果論としてのブランド・イメージとは異なり、むしろ戦略策定者が当該ブランドを『どのように知覚されたい(されるべき)』と考えるか、という目標ないしは理想像(『あるべき姿』)として捉えられるべきである」(青木2004b, 21頁; cf. Aaker 1996, p. vii, p. 68 [邦訳iii頁, 86~87頁])。

は「天然原料」、「味がよい」、「健康によい」などが、そして後者は、「田舎」、「素朴さ」、「郷愁」などがそれにあたると考えられる。

馬路村農協のゆず加工品は、機能的便益は十分なレベルを確保しているものの、おそらくその側面では他にも競合商品があるだろう。それは他の産地のゆず加工品はもとより、他の地域の類似の特産品、さらには大規模メーカーの類似品など数えればきりが無い。それゆえ馬路村の商品が、必ずしもその機能や品質面においてもっとも優れたものである保証はない。むしろ馬路村農協のゆず加工品は、後者の情緒的な価値の提案が優れており、それが市場における独自のポジションニングにつながっているとみることができるのである。

これに関連して東谷氏は、「村そのものを売ることや、背景・ゆず栽培のウンチクをおりまぜて、人を実名で登場させた手法には、メーカーと同じ土俵に乗らないという意図があった」（東谷 2005 b, 113 頁）と指摘している¹⁰⁾

② ブランド・コミュニケーション

ブランドを構築するためには、創造されたブランド・アイデンティティの内容をいかに効果的に消費者に伝えていくかということも重要な課題になる。馬路村農協では、前述の「村をまるごと売る」というブランドの基本方針に基づいて、ブランド・コミュニケーションが積極的に展開されてきた。

コミュニケーションの手段の一つは、ブラン

ドを視覚的に表現するデザインである。東谷氏自身、「よい商品を作っても、デザインにお金を洪ったら、最後の詰めで失敗するということだけは言える。うちも、外部のデザイン会社を使ってから、急激に情報発信力がつき、通販の売り上げも伸びた」（『地上』2002年2月、14頁）と指摘しているように、デザインに対する配慮には並々ならぬものがある。

実際、馬路村農協のゆず加工品のパッケージやラベル、パンフレットなどをみると、いずれも大規模なナショナル・ブランドメーカーのそれとは一味違い、素朴で温かみのあるものが多いことに気づかされる。そこでは、例えば墨による手書きをイメージさせる素朴な文字、村の元気な子供や高齢者をモデルとしたイラストや写真、村の豊かな自然風景などが生き生きと描かれている。

通販を中心に販売される馬路村農協のゆず加工品であるが、売上の約半分は通常の小売店などからもたらされる。その際にもこれらの素朴で温かみのあるパッケージやラベルは、店頭で顧客から識別してもらい、他社の類似商品と差別化するための有効な手段として機能するだろう。このように、まずもって商品のデザイン面から、商品ブランドと地域全体のイメージとを結びつけるような取り組みがなされているのである。

また、馬路村農協ではほん酢醤油「ゆずの村」のコンテスト受賞でマスコミ報道の効果の大きさを実感していたため（cf. 大歳 1998, 37 頁；長崎 2006, 184 頁）、コミュニケーション手段として広告にも力が入れている。

その端緒となったのは、「ごっくん馬路村」の発売時のことである。その際農協は、アーケデザインの松崎氏に 100 円のジュースは通販では大量に売れないという理由から、高知県をターゲットとしたエリアマーケティングの展開、具体的には高知県全域をエリアとしてテレビ CM を放映することを提案される。CM をおこなうためには予算 250 万円が必要であったが、東谷

10) Aaker (1996) においては、ブランドの価値提案は、機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益という 3 つの観点から検討されているが、情緒的便益と自己表現的便益は重なりあう部分が多い概念であることから、ここでは三浦 (2008) と同じく、機能的なもの、情緒的のもの 2 つに分けて考えている。

11) またアーケデザインの松崎氏は次のように指摘している。「馬路村は商品力を高めるために差別化をして、あとはイメージで売る。価格競争と営業力は、あまりいらぬ。量で勝負してない。ミツカンともコカ・コーラとも勝負しない。大企業がつくってくれた市場から一人ずつつまえていく」（松崎 2001, 68 頁）。

氏は村長に宣伝費を半分負担してもらうように掛け合い、それを実現させたのである(東谷2005b, 112頁)。

テレビCMを放映している地域特産品は少ないとされるが(長崎2006, 184頁), 馬路村農協のCMは現在も県内外において放映されている。それらのCMでは, 村の子供, 村の自然, 村の不便さを物語るくねくね道などを全面に出し, その光景を都会に発信している(農林水産省中国四国農政局2007, 54頁)。

ところで, 馬路村農協のゆず加工品の売上の半分は, 広く全国を市場としうる通販よりもたらされているわけであるが, 意外なことに「広告する範囲として重視しているのは, 基本的に高知県内である」(ヒアリング)という。テレビCMなどは, 例えば岡山県や広島県, 福岡県など県外においても放映されることがあるが, それは必ずしも戦略的なものというわけではなく, 「たまたま交流があり, その呼びかけに応じた」(ヒアリング)結果であるという。

馬路村農協が県内における広告を重視する理由は, 「高知県の人々に認知されることによって, 村の特産品という形ではなく, 高知県の人が応援してくれることになる」(ヒアリング)からである。例えば, 「県民が県外に出たときに懐かしさから購入したり, 県民が県外の友人などに送り, そこからつながりができたり」(ヒアリング)ということを重視しているのである。

地域資源はまず地域の人々にしっかりと認知され, ロイヤルティをもたれるものであることが全国ブランド化成功のための前提条件であろう。馬路村農協では, 県内を重視した広告展開によってこうした状態を作り出し, そこからいわばオピニオン・リーダーとしての高知県民一人ひとりに, 全国の人々に対してクチコミ的に情報発信をしてもらうということを重視しているように思われる。

その他, 馬路村農協では, 広告媒体としてテレビだけではなく, ラジオ, 雑誌, 新聞, ポス

ターなどが適宜利用されている。さらに顧客リストに基づいて送付されるダイレクトメールも, 通販システムを採用する馬路村農協にとっては重要な媒体である。ダイレクトメールは, 商品パンフレットだけでなく, 『ゆずの風新聞』という月刊の情報誌や, 馬路村の観光ガイドなども添えられている(長崎2006, 183~184頁; 上治・竹下2007, 56頁)。この『ゆずの風新聞』は農協自ら作成しているもので(ヒアリング), そこでは村のイベント情報や, 村の子供やお年寄りの写真, 四季折々の馬路村の様子が載せられており, まさに地域のよさを伝え, 地域全体のイメージアップを図るような内容になっている。

また, 2000年に開設されたインターネットのホームページも, たんに商品の注文窓口という無味乾燥なものではなく, 村の人々の写真や素朴なイラスト, 柔らかな手書きの字体によるメッセージなどから構成される, 非常に温かみのある内容である。そこでは, 例えば, 馬路村におけるゆずにまつわる伝説や伝統, ゆずづくりの指針, ゆずの栽培や搾汁にかかわる作業の手順, さらに商品の開発秘話やその苦労話などが詳細かつわかりやすく表現されている。そして村の日々の様子やイベントなどが紹介されるブログもある。

ブランドの確立には作り手の思いや信念, エピソードなど, ストーリーを伝えることが重要であるとしばしばいわれるが, 情報量に制約の少ないホームページはこれらを発信する恰好の媒体である。馬路村農協のホームページでも, 村の人々にこうしたことを地元の言葉で語ってもらうことによって, 見るものを商品に惹きつけ, さらに馬路村の生活や暮らしに共感をもたせるような内容となっている。

③ ブランド戦略の実施体制

以上のように展開されているブランド戦略を担う主体はもちろん農協であり, 「農協が自らできない部分をプロに任せる。ただ全部任せき

りではなく、自らできるところは自分でおこなう」(ヒアリング)というスタンスである。

デザイナーの田上氏とは、「20年間一緒に取り組んでおり、馬路村農協の考え方を理解し、それをうまく表現してくれる」(ヒアリング)、農協にとって心強い存在である。「仕事としてというよりは、同じ職員のような考え方で取り組んでおり、実際農協に頻繁に顔を出し、馬路村に家があるのでそこに泊ってデザインをおこなう」(ヒアリング)という¹²⁾

このように、外部の人材とはいえ、自らの思いや哲学に対する深い理解とコミットメントに基づいて、それを効果的に表現できる人材を有していることは、馬路村農協のブランド構築にとって大きな支えになっただろう。

IV ゆず加工品のブランド化成功の波及効果

前章までにみてきたように、馬路村農協のゆず加工品は、東谷氏らの地道な市場創造努力と外部専門家の協力、各職員の現場での奮闘によって、大きな成功をおさめるまでになった。とはいえ、馬路村が地域ブランドの事例として興味深いのは、たんにゆず加工品という単一の地域資源のブランド化において成功をおさめたからではない。重要な点は、ゆず加工品の成功が、他の地域資源や地域全体に対しても好ましい影響を及ぼしているということである。

1. 来訪者の呼び込み

まず来訪者の呼び込みの促進である。馬路村農協の取り組みに学ぼうとする全国からの視察者は、村にとっても大きい存在である。ゆず加工品の成功とともに、あちこちの団体が見学や

視察に訪れており、現在馬路村農協への視察は年間200組、人数にして3,000~4,000人になるという(ヒアリング)。さらに後述のエコアス馬路村や行政への視察も含めると来訪者はかなりの数に上るだろう。

こうしたこともあり、馬路村農協は2002年にゆずの森構想を立ち上げ、2006年には新工場「ゆずの森加工場」を完成させている。「ゆずの森加工場」は、たんに生産工場というだけでなく、それ自体、来訪者にみてもらうことを意図したテーマパーク的な性格をもっているのが大きな特徴である。加工場内では、「ごっくん馬路村」の製造ラインや配送センター、受注センターの様子などを無料で見学することができる。また加工場の周辺には、村を流れる安田川に沿って森が造成され、搾汁工場、パン工房、農産物直売所などが配置されている。このように馬路村農協のゆず加工品事業は、村に外部からの来訪者を呼び込むための装置としても、大きな役割を果たしているのである¹³⁾

また、いうまでもなく来訪者や観光客の呼び込みについては農協のみならず、村も積極的に取り組んでいる。もともと馬路村はその産業の柱の1つとして、林業や農業以外にも観光に力を入れており、1979年に馬路温泉(コミュニティセンターうまじ)が開設されたり、1991年には村の林業の歴史を活かして、森林鉄道が復元されたりしていた。

さらにハード面だけでなくソフト面での観光開発も進められており、例えば「おらが村心臓破りフルマラソン」(1991年第1回開催)などの交流イベントが開催されたり、ゆずの収穫体験や、わらじ編み、かずら編みの体験など、村の特産品や自然、村民の知恵や経験を生かした体験型・参加型の観光が展開されるようになっている(馬路村ホームページ;上治2004,40)

12) 田上氏には村の空き家が別荘として提供されており、ここを仕事場にパッケージ、パンフレット、カレンダー、ポスター、新聞広告などを仕上げてもらう。村に泊まっているため、いつでも綿密な打ち合わせができるという(大歳2009,42頁)。

13) また、ゆず加工品やその広告を通して馬路村の存在を知り、その自然の豊かさに好感を覚えて実際に村を訪れる観光客も出てきているという指摘もある(長崎2006,190頁)。

～41頁)。

その他、来訪者の増加に結び付くことが期待される試みとして、村では「特別村民制度」を導入している。この制度は、登録料無料で特別村民になると、「馬路村村民と同じ気持ちになれる、特別村民用の住民票が届く、ときどき、村の行事案内が載った、広報誌が届く、来村時に村長と一緒に村長室でごっくん馬路村が飲める」(馬路村ホームページ)といった特典のあるユニークな試みである¹⁴⁾

本来農協の一商品に過ぎない「ごっくん馬路村」が、そのブランド力の大きさゆえに、村の地域活性化の取り組みに積極活用されている点は非常に興味深い。それと同時に、農協と行政との間に緊密な協力関係が存在することが垣間見られる試みでもある。こうした村の取り組みと、農協のゆず加工品事業とがうまく結び付いて、その相乗効果によって村外から来訪者を招き入れる大きな資源となっているのである。

そして、実際に馬路村を訪れた人に対して、一貫した村のイメージを伝えることにも配慮がなされている。例えば、農協のゆず加工品のパッケージやラベルに使われているイメージキャラクターである「ごっくん坊や」は、馬路村全体のイメージキャラクターへと成長し(長崎2006, 181頁)、馬路村の観光ガイドマップや、村内各所にみられる観光案内板にも登場している。同じように、『おらが村心臓やぶりフルマラソン』のポスターや完走証明書なども、農協と村外のデザイナーが作ってきたイメージを変えていないという(上治・竹下2007, 17～18頁)。馬路村長の上治堂司氏によると、その理由は、農協が全国に広めてきた、馬路村を応援してくれる人へのイメージを変えないためである(上治・竹下2007, 17～18頁)。要するに馬路村では、村全体のイメージやメッセージを、村をあげて統合的にコミュニケーションしてい

くということが強く意識されているのである。

2. 林業への波及—「エコアス馬路村」の取り組み—

馬路村では、農協におけるゆず加工品の取り組みが手本となって、村の伝統的な産業である林業の振興も進んでいる。2000年に馬路村と馬路村森林組合、馬路村農協などが共同出資して、第3セクターの株式会社エコアス馬路村が設立された。社名は「明日はきっとエコロジー、いつか生態系循環の永遠の森につながるように」というポリシーに由来し(エコアス馬路村ホームページ)、育林・間伐から木製品などの加工や販売までを幅広くおこなう事業が展開されている。

エコアス馬路村の商品は、環境対応をコンセプトとしており(上治・竹下2007, 26頁)、間伐材を用いて、トレーや名刺、バッグなど多様な商品が開発されている。そのなかでも「MONACCA(モナッカ)」と名付けられたブランドは、高知県出身のデザイナー島村卓実氏とともに取り組まれており、デザイン性に富む付加価値の高い木製バッグを多数ラインアップしている。同シリーズは、2006年にドイツ・フランクフルト、2007年にはフランス・パリの見本市に出展するなど海外戦略も進められている(『広報うまじ』2009年4月, 12頁; 上治・竹下2007, 27頁)。

こうした動きもまた、馬路村農協のゆず加工事業がとった「村を丸ごと売りだす」という方向の延長線上にあることはいままでもない(里見2003, 158頁)。村長でエコアス馬路村の代表取締役でもある上治氏は、林業のブランド化に向けて次のように述べている。すなわち、「よく『ブランド作り』といわれますが、商品や物がブランドになるのではなく、村そのもの、地域そのものがブランドにならなければ、いずれ限界がやってきます。柚子の加工品を売るのでなく、村を丸ごと売る、そういう取り組みをもっと進めていかなければならないと考えてい

14) ちなみにこの特別村民証の発行は、2009年3月31日現在で、村の人口の約3倍にあたる3,223人となっている(『広報うまじ』2009年4月, 17頁)。

ます。(中略)そして、村まるごとのブランド化に向けて、大きな資源である森林を何とかしたい、今はそれが大きな課題です」(『月刊総務』2008年6月、10頁)。

エコアス馬路村の取り組みは、利用シーンの提案を含め、新たな価値を創造しうる商品の開発や、ターゲット顧客に適合する販路の開拓など、さらに今後の展開が注目されるところである。

3. 村民意識への波及

一般に、地域ブランド構築の目的の一つは、まず地域住民が経済的な豊かさを実現することである。馬路村において、ゆずに関係する世帯は全世帯数の約70%だとされるが(上治・竹下2007, 17頁)、ゆずの生産から得られる所得は、村民の生活にとって大きなものとなっているはずである¹⁵⁾。また、農協のゆず加工事業専任の従業員は約60人になり(ヒアリング)、そうした雇用も含めると、ゆず加工品事業が村民にもたらしている経済効果はきわめて大きい。

しかしながら、地域ブランド構築の目的はそうした経済的な側面だけでなく、住民の精神面での充実感や満足感の向上も含まれる(阿久津・天野2007, 14頁; 安井2007, 154頁)。例えば、ゆず事業に携わる人にとっては、そこから得られる生きがいや誇りであったり、また直接的に携わらなくとも、全国から高く評価されるゆずという資源を有する村の構成員であることから得られる満足感や誇りである。

正確なところは生産者や村民に対する意識調査によるしかないが、実際馬路村ではゆず加工品の成功によって村自体の知名度が飛躍的に高まることで、村民にこうした感情が生まれているのは確かなようである。例えば、「馬路村と

きいてみんなが知っている。それが悪いイメージではなくて、どちらかというといいイメージで、『いいところだね』といってもらえる」(ヒアリング)というような指摘は、このことを端的に示すものであるといえよう。こうした経験は、おそらく多くの村民がもつことであり、それは村民の村に対するロイヤリティにつながっていくはずである。

『『ここに住んでいてよかった』『これからもずっと住んでいたい』『自慢の故郷』という郷土愛に満ちた人々で構成される地域は、持続的な発展の可能性がそれだけ高くなる』(安井2007, 154頁)のであり、馬路村においてはそれが実現されつつあると考えられる。

村長の上治氏が「馬路村をまとめて言えば、この村の行政や産業の力は、農協ががんばって成果をあげたからみんなもがんばっていこうという気持ちになったところから生まれたことははっきりしています」(上治・竹下2007, 44頁)と指摘するように、馬路村農協のゆず加工品という地域資源のブランド戦略は、他の地域資源に対してもプラスの効果を及ぼし、名実ともに村全体のブランド力を高める地域全体ブランド戦略に昇華しつつある。

V おわりに—馬路村農協の事例からの理論的インプリケーション—

馬路村農協のゆず加工品について、偶然ヒットしたとする見方もある。おそらくは東谷氏自身述べているように、村おこしブームや、大手食品メーカーが「ゆずポン」という食文化を広めたことなど(東谷2005a, 29頁)、馬路村農協の事業展開にとって追い風があったことも背景にあるのだろう。

しかしながら、ゆず加工品は馬路村以外にも数多くあり、また類似の特産品まで含めると、競合する商品は限らない。そうしたなかにおいて、馬路村農協の事業が長期的に成長を続けてきたことは、やはりその背後に何かしらの理由

15) 農家で収穫されたゆずは農協が農家から全量買い取っており、その買い取り額は現在のところ1kg当たり170円前後で、事業で利益が出れば出荷配当として1kg当たり60円がプラスされる。その他、出資配当なども含め、平均的な農家で100万円前後の収入になるという(ヒアリング)。

があるからにはほかならない。本稿では、その背後にあるものとしてマーケティングやブランド戦略に着目し、考察を進めてきた。以下では、本論での事例考察から得られる理論的なインプリケーションをまとめ、むすびにかえる。

1. 戦略遂行主体の一貫性と外部専門家との協業

馬路村農協のゆず加工品事業の取り組みにみられる特徴はまず、一貫した戦略遂行主体が存在していることと、外部の専門家との協業がみられるという点である。

馬路村のゆず加工品の生産や販売は、農協という一組織によって担われている。その意味で、今日全国の多くの地域でその登録が目指されている地域団体商標のように生産・販売主体が多数存在する場合と異なり、マーケティングやブランド戦略の策定・遂行における一貫性は保ちやすいことが指摘できる。こうしたなかで、とりわけ東谷氏はいわば“マーケティング・マネージャー”ないし“ブランド・マネージャー”としてリーダーシップを発揮し、ゆず加工品のブランド構築に地道に努めてきたのである。

とはいえ農協単独で進めたのではなく、信頼のおける外部の専門家の協力を得て、彼らとの協業によってより効果的なブランド・マネジメントが追求されてきたことは注目に値する。農協は農業についての専門家であっても、ブランドやマーケティングには必ずしも精通しているわけではない。それは山間部の小規模農協にあってはなおさらであろう。その意味で外部のしかるべき人材に専門的な知識や技術を求めたことは、ブランド構築を進めるうえで有意義であったに違いない。とりわけ今日でもデザインを担当しているデザイナーとの付き合いにみられるように、その関係が一過性のものではなく、長期継続的なものとなっており、外部の人材とはいえ村に対する深いコミットメントを引き出している点も特筆される。

2. 地道なマーケティング・ミックス活動の展開

馬路村農協では、商品の企画・開発に始まり、流通チャネルの開拓、プロモーション活動に至るまで、いわゆるマーケティング・ミックス諸活動が地道に展開され、売れるための仕組みが着実に構築されてきた。

その特徴は次のようなところにある。まず積極的な商品開発である。ゆずという限られた地域資源の有効活用という観点から、きわめて多くの種類の商品が開発されている。その商品作りの基本的コンセプトは、「食卓に常に並べておいて、会話のできるものであること」であり、それに従ってほん酢やドリンクなど、気軽にかつ繰り返し消費する日常的な食品が中心に提案されてきたのである。

また通販についても手探りで、そのシステムづくりが進められてきた。馬路村農協では、卸売業者や一般小売店を経由する通常の流通チャネルも利用しているが、主力はパンフレットなどを通じた通信販売である。馬路村農協の商品は、“こだわり”や“思い入れ”をもってそれを選択している顧客が多いと思われるが、こうした顧客層は必ずしも市場における多数派というわけではなく、全国に小規模分散的に存在していると考えられる。彼らに効率的に商品を届けるためには、直接かつ個別にアプローチしうる通販というシステムが、より適合的であったと考えられるのである。

このように馬路村農協においては、大量生産・大量流通を前提とする巨大製造企業のマス・マーケティングとは一線を画する地道で堅実なマーケティング・ミックス諸活動が実践されてきたのであり、それが今日のブランド力の基礎を支えているのである。

3. 巧みなブランド戦略

さらに、馬路村農協のゆず加工品の成功の大きな要因は、巧みなブランド戦略である。

まず、馬路村農協のゆず加工品は、比較的初期の段階で各種コンテストでの受賞やそのマス

コミ報道というパブリシティ効果を享受できた。これらは偶発的なものとはいえ、顧客が受けとめる知覚品質の形成やブランド認知度の向上など、今日のブランド力形成の大きなきっかけになった点は間違いないだろう。

そしてその後のブランド構築に向けた主体的な取り組みには目を見張るものがある。一般に、ブランドを構築するためには、①ブランド・アイデンティティを創造し、②それを消費者に伝える、という大別して2つのプロセスが必要とされる（三浦 2008, 131 頁）。したがって地域ブランドの構築とは、特産品であれ観光地であれ、それが地域内外の人々からいかなるものとしてみられたいのかを地域の諸特性を踏まえてつち明確化し、さらにそれを地域内外の人々に効果的に伝達していく取り組みである。

馬路村農協のゆず加工品においては、「村を丸ごと売る」というブランド戦略に従って、ブランド・アイデンティティとして、「田舎」、「自然」、「素朴さ」、「郷愁」、「人情」、「温かさ」などの情緒的価値を顧客に訴えているのである。地域の特産品をブランド化するには、もちろん機能的に優れた価値や便益を提供することも重要であるが、それだけでは不十分であり、むしろ上述の情緒的な価値をいかに打ち出すことができるかが、他の競合商品と差別化を図るポイントになると思われる。

さらに、一貫したブランドのコミュニケーション戦略がブランド構築に資してきた部分も大きい。パッケージやラベル、テレビCMなどにおいては、田舎らしさを巧みに表現したデザインや映像によって消費者に視覚的に訴求し、一方では農協自ら作成する情報誌やホームページなどにおいて、村の人々がゆずの生産やゆず加工品の開発に取り組む様子、さらに村の日常やイベントについての詳細な情報を提供することで、全国の消費者の村の暮らしや生活に対する共感を喚起しているのである。

4. 波及するブランドの効果

馬路村農協のゆず加工品事業にみられるさらなる特徴は、他の地域資源や地域全体に対するプラスの波及効果の大きさである。馬路村のゆず加工品は、1つの地域資源のブランド化においても大きな成功をおさめたが、そこで完結するだけでなく、地域への来訪者の呼び込みや、林業や木製品など他の地域資源の活性化、さらに村民の満足感や誇りといった意識の高揚などまで含め、村全体に好ましい影響を与えている。

本稿の冒頭に述べたように、地域ブランド戦略は、地域の一部における特産品づくりや観光地づくりに終始するのではなく、より積極的に、地域全体のブランド力の向上までダイナミックに発展・昇華させることが理想である。こうしたことは概念上の理解の容易さとは裏腹に、実際に地域において実現しようとすれば大きな困難を伴うのが通例であるが、馬路村においては農協のゆず加工品を起点として、このような好循環のマネジメントに果敢に取り組み、その成果があらわれているように思われる。

なお最後に、本稿では基本的に馬路村農協の立場からの取り組みを中心にみてきたが、馬路村を主体とする村全体のブランド戦略や地域マーケティングの検討も必要かもしれない。ここでは例えば、馬路村の他地域と比較した際の強みと弱みの分析や、核となる地域資源の選択、さらに村全体の包括的なブランド・コンセプトの設定（cf. Kotler and Gertner 2002, p. 259）や、地域全体としてのコミュニケーション戦略のあり方など、興味深い検討課題が多い。

【参考文献】

- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brand*, The Free Press. (陶山計介・梅本春夫・小林哲・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略—顧客を創造するBIの開発と実践—』ダイヤモンド社, 1997年)
- Kotler, P. and Gertner, D. (2002) 'Country as Brand,

- Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective', *Brand Management*, Vol. 9, No. 4-5, pp. 249-261.
- Ries, A. and Ries, L. (1998), *The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product or Service into a World-Class Brand*, HarperBusiness. (片平秀貴監訳『ブランディング22の法則』東急エージェンシー出版部, 1999年)
- 青木幸弘 (2004 a) 「地域ブランド構築の視点と枠組み」『商工ジャーナル』日本商工経済研究所, 30 (8), 2004年8月, 14~17頁。
- 青木幸弘 (2004 b) 「製品・ブランド戦略と価値創造—『売れ続ける仕組みづくり』をめざして—」青木幸弘・恩蔵直人編『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ, 2004年。
- 阿久津聡・天野美穂子「地域ブランドとそのマネジメント課題」『マーケティングジャーナル』27 (1), 2007年, 4~19頁。
- 大歳昌彦『ごっくん馬路村の村おこし』日本経済新聞社, 1998年。
- 大歳昌彦「人を健康にする企業 (8) 村をまるごと売る戦略が奏功—高知県馬路村農業協同組合—」『PHP ビジネスレビュー』(53), 2009/1・2, 38~44頁。
- 上治堂司「事例紹介 高知県 わが村はなぜ自立を選択したか (特集市町村合併の行方)」『地方議会人』35 (3), 2004年8月, 39~41頁。
- 上治堂司・竹下登志成『ゆずと森を届ける村馬路村』自治体研究社, 2007年。
- 里見泰啓「政策課題研究 過疎地域を内発的再興に向かわせるものは何か—馬路村農業協同組合の柚子加工事業の検討から—」『日本地域政策研究』(1), 2003年3月, 155~161頁。
- 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図—新しい企業成長の論理を求めて—』有斐閣, 1994年。
- 谷本貴之「地域ブランドとそのマネジメントに関する一考察」『愛媛経済論集』第27巻第2・3号, 2008年12月, 57~82頁。
- 中小企業基盤整備機構『地域ブランドマニュアル』2005年6月。
- 東谷望史「馬路村のアグリサービス産業 (特集21世紀の果樹農業・果樹経営)」『果実日本』53 (1), 1998年1月, 59~61頁。
- 東谷望史 (2005 a) 「ブームの先駆者 堂々たる田舎が村の宝」『新しい村づくり』(115), 2005年夏, 26~29頁。
- 東谷望史 (2005 b) 「馬路村まるごと販売術と協同 (『JAらしさ』を求めて) (第3部 現場で思う『JAらしさ』)」『農業協同組合経営実務』60 (10), (749), 2005年9月, 108~115頁。
- 東谷望史 (2007 a) 「馬路村の地域づくり」『農林水産技術研究ジャーナル=Research Journal of Food and Agriculture』30 (6), 2007年6月, 3~4頁。
- 東谷望史 (2007 b) 「ゆずによる村づくり (特集 高知—いごっそうとはちきんの国 土佐—)」『Civil engineering consultant』(236), 2007年7月, 20~23頁。
- 東谷望史 (2007 c) 「総会講演 馬路村が歩んだ20年—ゆず市場開拓から始まった地域づくり—」『流通問題』43 (2), (169), 2007年8月, 6~13頁。
- 長崎利幸「『村をまるごと売る』地域ブランド化戦略—高知県馬路村農業協同組合の取り組み—」関満博・及川孝信編『地域ブランドと産業振興—自慢の銘柄づくりで飛躍した9つの市町村—』新評論, 2006年。
- 鍋田英彦「産地と消費地を結ぶ消費者直販チャネルの構築—馬路村の産直マーケティング事例 (特集 無店舗販売の進化とダイレクトマーケティング)—」『流通情報』(413), 2003年11月, 9~16頁。
- 農林水産省中四国農政局企画・監修『まんが 農業ビジネス列伝 天然ユズが村を救った』家の光協会, 2007年。
- 松崎了三「田舎を町に売り込む方法 地域の魅力の見つけ方・見せ方を教えます!—あの馬路村の村おこし仕掛け人が戦略を語る—」『地上』55 (2), 2001年2月, 66~69頁。
- 三浦俊彦「ブランド戦略」原田保・三浦俊彦編著『マーケティング戦略論—レビュー・体系・ケース—』芙蓉書房出版, 2008年。
- 安井美沙子「地域ブランド振興における合併自治体の役割」関満博・財団法人日本都市センター『新「地域」ブランド戦略—合併後の市町村の取り組み—』日経広告研究所, 2007年。
- 「ユズの村の成功物語—年商26億円のカギを解く—」『地上』56 (2), 2002年2月, 8~15頁。
- 「45周年企画 トップインタビュー 高知県安芸郡馬路村村長 上治堂司さん」『月刊総務』46 (6), (556), 2008年6月, 9~11頁。
- 『日経流通新聞』2006年1月4日, 14面, 2008年11月17日, 2面。
- 馬路村農協提供資料『馬路村農協ゆずのあゆみ』。馬路村『広報うまじ』第246号, 2009年4月1日。馬路村ホームページ (<http://www.inforyoma.or.jp/umaji/>)

馬路村農協ホームページ (<http://www.yuzu.or.jp/>)

エコアス馬路村ホームページ (<http://www.ecoasu.co.jp/index.html>)

高知県庁ホームページ (<http://www.pref.kochi.lg.jp/uploaded/attachment/8428.pdf>)