

# 産地農産品のブランド展開と ダイレクト・マーケティング

鍋田 英彦

## 要旨

日本各地に集積する産地の経営基盤が弱体化する中で、産地企業が厳しい岐路に立たされている。その多くは経営資源の乏しい中小零細企業であり、下請け加工形態による受身の経営を余儀なくされている。本稿では産地の農産品事業に焦点を当て、その事業展開の類型化を試みながら、マーケティングの視点から農産品の高付加価値化と販路開拓の方策について考察している。すなわち二つのケース研究を手がかりに、付加価値生産性を高めるために、一次産品供給から製品化への転換、主体的マーケティングの遂行に欠かせないブランド展開、特定顧客との直接的、継続的な関係性を重視するダイレクト・マーケティング手法の有効性を論じ、戦略的課題としての脱コモディティ化に向けた経験価値創出のマーケティングについて言及している。

## はじめに

日本の産業を裾野で支えているのは各地に集積する地場産業であり、そのモノづくりの生産拠点である産地の存在である。産地を形成しているのは経営資源の乏しい中小零細企業である。産地企業は下請け加工形態の下で加工賃依存の受身の経営を余儀なくされている。農産品にしても集荷業者に素材や製品を供給しているのは働き手の高齢化と後継者不足が深刻な生産農家で

あり、中小零細製造業である。その付加価値生産性は低い。産地企業の経営が悪化することは産地の弱体化を意味するが、そのことは地域経済ひいては日本の産業構造を変革させる要因になる。

しかし産地企業の中には地域資源を活かしたモノづくりに成功したケースや、優れた技術力を活かして差別化された製品を開発し、独自能力を発揮しているところもある。また産地依存の旧態依然とした経営から脱却して情報技術を駆使しながら消費地との近接化を図り、新規市場を創造しているケースもある。

本稿では、ともすれば大企業や有力企業に偏重しがちなマーケティング戦略を論じるのではなく、経営資源の乏しい農産品を取り扱う産地企業に焦点を当て、そのモノづくりとマーケティングのあり方について考察する。具体的には産地企業がダイレクト・マーケティング（direct marketing）の展開を通じて産地ブランドの市場浸透に成功した二つのケースを取り上げ、その要因分析を通じて、今後の産地農産品のマーケティングの方策を考察するものである。

## 1 変貌する産地の動態

日本の産地はどのような実態にあるのか、中小企業庁が実施している「産地概況調査」（平成17年度）によると<sup>1)</sup>、産地企業の厳しい経営の実態が浮かんでくる。この調査は年間生産額が概ね5億円以上の産地を対象としたものであるが（回答は486産地）、それによると、平成16年の産地の総生産額は、6兆7868億円（406産地）である。生産額は業種によるバラツキはあるが、この4年間は全体としてはほぼ横ばいである。ただ食料品や機械・金属は増加している。産地の企業数は4万1655企業であるが、全業種において毎年減少している。その中では食料品企業の減少幅は小さい。産地が抱える問題点は次の順で高い。

- ・「内需の不振」（69.0%）
- ・「構造的な競合輸入品の増加」（42.8%）

- ・「受注単価の低下」（42.6%）
- ・「原材料・部品価格の上昇」（28.1%）
- ・「熟練技術・技能工の高齢化」（27.9%）

\*上位5位まで列举（複数回答）

とりわけ内需不振、競合輸入品の増加、受注単価の低下が目立つ。内需の不振は業種別にみると食料品が特に高くなっている。産地が抱えるこれらの問題は一過性のものではなく、産地の構造的要因によることが指摘されている。

また産地集積のメリットである「分業体制」「原材料・部品調達」「公的支援」「熟練技術・技能工の確保」「販路の確立」「人材の育成」などが失われつつある。とりわけ産地内企業間での分業体制は次第に困難になり、モノづくりに支障が出ているという。5年後の見込みでは産地内で完結する分業体制は変化し、産地外を含めた新しい分業体制の構築が見込まれるとしている。また産地製品は「知名度がなくブランド力は低い」と回答している産地が最も多い。「デザイン力」についてもほぼ同様である。

産地の5年後の姿について「現状と同じ」「衰退する」がほぼ半々で、「発展する」という回答は少ない。産地の将来性に対する企業の意識はかなり悲観的である。調査結果によると産地や産地企業がとる今後の重点対応策については次の順で高い。

- ・「製品の高付加価値化」（59.3%）
- ・「新製品開発・新分野進出」（49.3%）
- ・「販路の新規開拓」（37.5%）
- ・「消費者ニーズに合わせた多品種小ロット生産」（33.0%）

\*上位4位まで列举（複数回答）

すなわち、製品の高付加価値化、新製品・新分野への進出、チャネル（販路）の新規開拓、これらをどのようにして実現するか、そのことが産地および産地企業の現実的な戦略課題となっている。

## 2 産地における農産品のブランド形成

日本各地には農畜産品、水産品、伝統工芸品、工業製品など多種にわたる地場産業が存在するが、それら地場産業はモノづくりの拠点としての産地を形成している。産地のタイプは多様であるが、一般的に業種別に集積した産地を形成している。山崎充(1974)<sup>2)</sup>によれば、立地的視点から産地を捉えると「都市型産地」と「地方型産地」に大別される。その地方型産地はさらに「農村立地型産地」とか「郊外立地型産地」などに細分化される。歴史的視点から捉えると「伝統的産地」と「現代的産地」とに大別され、対象市場・販路の視点から捉えると「輸出型産地」と「内需型産地」とに大別される。

産地企業の多くは中小零細企業であるが、とりわけ農産物など一次産品(primary commodities)の生産者は零細農家であり、その付加価値生産性は低い。工業製品なども産地内における社会的分業構造の下で、産地問屋との下請加工による零細家内工業が多い。下請加工機能のみを担う産地農家や産地製造業には、むろん企画力も販売力も価格決定力も、そして消費者に品質を保証するブランド力も備わっていないのが一般的である。

しかし、農産品、畜産品・水産品の中には産地ブランド(地域ブランド)として消費者に広く認知され、全国的に普及しているものも多い。例えば、「夕張メロン」「新潟コシヒカリ」「浜松のうなぎ」「松坂牛」「広島のカキ」「讃岐うどん」「関サバ」「下関ふぐ」などである。

ただ、これら産地ブランドはブランドの形成主体サイドの品質管理の程度、消費者サイドのブランド認知と関与の程度で幾つかのタイプに分けられる。波積真理(2002)によれば<sup>3)</sup>、一次産品におけるブランドの源泉となる品質の規格化要素として「品種」「生産・加工技術」「産地」「流通過程における評価・選別」があることを指摘する。その一次産品について次のような類型化を試みている。

① ナショナル・ブランド(national brand)：ブランド形成主体の品質管

理がそれほど高くなく、品種というブランドの源泉だけで成立しているもの。量的に主産地を形成しうるほど生産ができ、全国流通で展開されている有名産地(しかし抽象的な産地)の一定の品質で規格化され、大量に生産される比較的単価のもの。「広島のカキ」「浜松のうなぎ」など。

② セレクティッド・ブランド(selected brand)：商品の中でスタンダードを狙ったナショナル・ブランドより高品質で、差別化されたポジションに位置するもの。少量生産で差別化の程度によって様々なレベルの商品タイプが存在する。「博多万能ネギ」など。

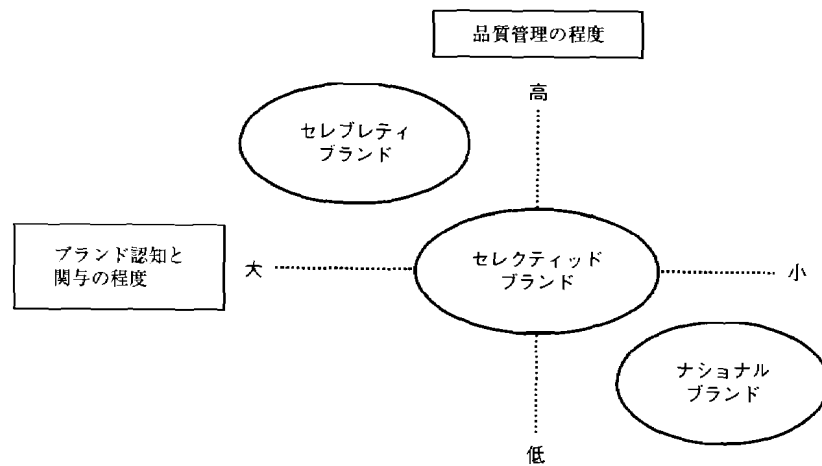
③ セレブレティ・ブランド(celebrity brand)：非常に厳格な品質管理がなされた高価で希少性のあるブランド。厳格に定義すると、この類型に属する一次産品自体がわずかなものになる。「松坂牛」や「下関ふぐ(天然のトラフグ)」、佐賀関漁協による「関サバ」などである。その中でも、松坂牛は特別な品種・飼育方法、限定された産地で供給されている非常に厳格な品質管理がなされた高価で希少性のあるセレブレティ・ブランドの典型だと位置づけている。

これらのブランド類型のポジショニングについて、波積真理(2002)は図表1のように示している。

従来、農産品は工業製品とは異なりブランドとは関係のないものだと理解されてきたが、消費者の「食」に対する関心の高まり、品質と産地へのこだわり、自然志向、健康志向の傾向が強まる中で、村おこし、地域振興策としての産地ブランド戦略が注目されるようになってきた。

周知のように、ブランドとは「競争者の商品と識別するためにつくられた名称、用語、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらの組み合わせ」(AMA定義)をいう。ブランドにはブランドネーム、ブランドマーク、ロゴ、ブランドキャラクターがある。製品にブランドが付与されることで、製品の識別、保証、意味づけがなされ、消費者のブランド認知、イメージ形成がなされる。そのことを通じて消費者のブランド・ロイヤルティ(brand

図表1 一次産品のブランド類型のポジション



出典：波積真理『一次産品におけるブランド理論の本質』p.87、白桃書房

loyalty)が高まるようになる。消費者の購買意思決定プロセスは、認知⇒関心⇒選好⇒行動という段階を経るが、ブランド・ロイヤルティが高まるにつれ、消費者からのブランド指名購買・反復購買が促進されるようになる。つまりリピート顧客の増加である。

近年、企業のコーポレートブランド（CB）価値が重視されるようになり、その価値測定モデルの開発がなされ、ブランド価値（額）、価値ランキングなどが公表され、株価などにも影響する指標になっている。もはやブランドは単なる商標ではなく、ブランドは資産価値、ブランド・エクイティ（brand equity）と捉えられている<sup>4)</sup>。その意味からも企業にとってブランド戦略は欠かせない要件となる。

しかし、こうしたブランド戦略の発想と展開は有力ブランドを有する製造業、大企業のケースが多く、産地ブランドの多くはそうしたレベルにない。産地ブランドは産地の中小零細企業の時間をかけたひた向きな、地道なモノづくりの結果として形成されてきた経緯がある。それは決して華やかなブラ

ンド物語でもなければ、計画的なブランド・マーケティング戦略でもなからう。

### 3 ダイレクト・マーケティングの進展

一次産品は卸売市場を経由した中間業者介在による間接流通が主流であるが、産地企業の中には市場外流通による小売直販や消費者直販による直接流通を構築する動きがある。産地企業の中から各種メディアを駆使してターゲット顧客に直接的に働きかけるダイレクト・マーケティングの展開が見られるようになった。その背景には消費者行動の変化、インターネットや宅配システムの普及といった情報技術の進歩やインフラの整備がある。生産と消費の懸隔、すなわち場所的、時間的、認識的、価値的な隔たりを埋める流通イノベーションが進展する中で、ホームショッピングの普及は消費者に店舗に向く商品探索コストを削減させ、居ながらにして遠隔地の商品を購入することを容易にした。

ダイレクト・マーケティングとは、アメリカで1970年代後半に登場した概念である<sup>5)</sup>。日本では1980年代に入ってから注目されるようになった<sup>6)</sup>。それは19世紀の後半にアメリカで登場した通信販売の手法を取り入れた特定顧客に直接的に働きかける双方向型のマーケティングである。アメリカで登場した通信販売は19世紀後半から20世紀前半にかけて買物に不便な地方の農村家庭を中心に普及を遂げる。通信販売を原型とするダイレクト・マーケティングの概念については識者によって見解の相違はあるが、次のような定義がなされている。

「ダイレクト・マーケティングとは、1つもしくは複数の広告メディアを使用し、蓄積された顧客データベースを活用して、測定可能なレスポンスと場所を問わない取引をもたらす、マーケティングの双方向システムである」(筆者訳による)<sup>7)</sup>。この定義にはダイレクト・マーケティングの特長を示す5つのキーワードがある。

#### ① 広告媒体の使用

- ② 顧客データベースの活用
- ③ レスポンスの測定可能性
- ④ 立地場所を問わない取引
- ⑤ 双方向型のマーケティング

これら5つの要素は伝統的な一般マーケティングとの本質的な相違を示している<sup>8)</sup>。伝統的なマーケティング・マネジメント論は、メーカーの視点から理論構築されてきた経緯があり、消費財については最終的に物理的施設である小売店舗に不特定の消費者を吸引して購買を促すという、言わば物理的店舗を前提とした来店促進型のマーケティングの性格をもつ。

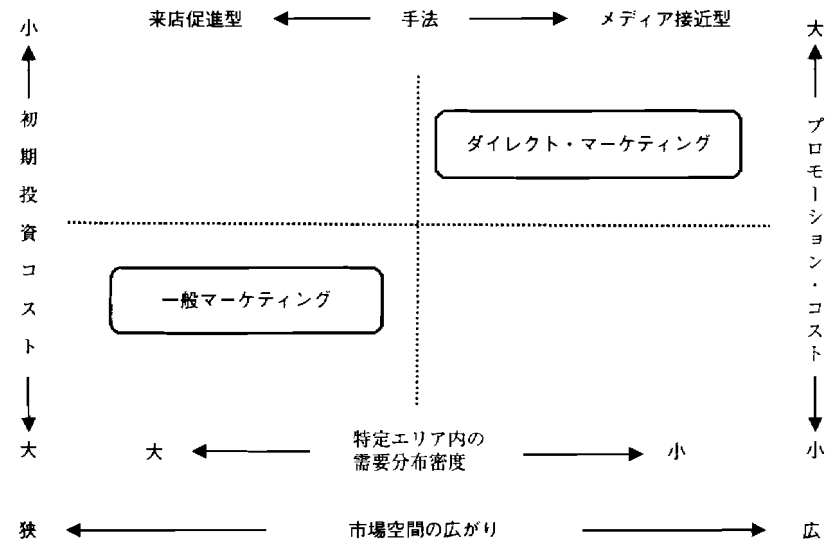
一方、ダイレクト・マーケティングは広告メディアを使用して特定顧客にダイレクトに働きかけるメディア接近型のマーケティングである。蓄積された顧客データベースを活用してプロモーション企画に見合った見込み客を選別してアプローチする。見込み客の選別にはレスポンスの的中率を高めるためにRFM分析<sup>9)</sup>などの手法を駆使する。一般マーケティングの4Pと対比されるダイレクト・マーケティングの操作手段は次の諸点である。

- ① プロダクト (product)：提供する商品
- ② オフファー (offer)：注文のルールと特典の提示 (価格, 支払方法, 返品保証など)
- ③ メディア (media)：使用する広告メディア, 顧客リストなど
- ④ クリエイティブ (creative)：カタログ, 広告コピー, 写真・映像デザインなどの広告企画
- ⑤ フルフィルメント (fulfillment)：受注処理, 顧客サービスなどのオペレーション業務

その強みはグローバルな市場空間の広がりにある。立地条件にも左右されず、起業する場合の初期投資コストは店舗型マーケティングに比べて低くつく。参入障壁も低い。但しオペレーション・コストは事業規模に応じて高くなる。事業規模が拡大するにつれて物流センターを設置するなどの投資コストも嵩むようになる。基本的に特定エリア内での需要の分布密度が高ければ

店舗を出店させたほうが効果的である。ダイレクト・マーケティングの特長は全国に点在する小さな需要の束ね効果にある<sup>10)</sup>。そこが店舗型マーケティングにない強みでもある。これら二つのマーケティングにはそれぞれ長短があるが、両者の相違点は図表2のように示されよう<sup>11)</sup>。

図表2 マーケティングの相違点



出典：鍋田英彦「ダイレクト・マーケティングの戦略的概念」『新潟産業大学紀要』第8号、p.18より若干修正

#### 4 産地農産品の事業展開類型

産地における一次産品及び二次産品のブランド化、消費者直販チャネルの構築といった動きをふまえて、ここで産地農産品の事業展開類型を試みる。その類型化の分析軸は幾つか考えられようが、本稿では縦軸に農産品のタイプ、すなわち一次産品か、二次産品か、横軸に流通・マーケティングのタイプ、すなわち中間業者介在による間接流通か、消費者直販による直接流通か、

それら2軸から4タイプの事業展開類型を位置づけてみた。それは図表3のように示される。

タイプⅠ。「一次産品・間接流通型」：このタイプの農産品は一般に見られる一次産品で、総じて付加価値は低く、天候や市況に左右されやすく、市場価格の乱高下は避けられず、その多くが集荷業者の手を経て間接流通される。

タイプⅡ。「一次産品・直接流通型」：このタイプの農産品は差別性、希少性のある一次産品で、とりわけ希少性のあるものは量的に限定されるため付加価値は高い。そうした一次産品が直接流通される。直接流通の対象者は最終消費者、業務用需要者である。

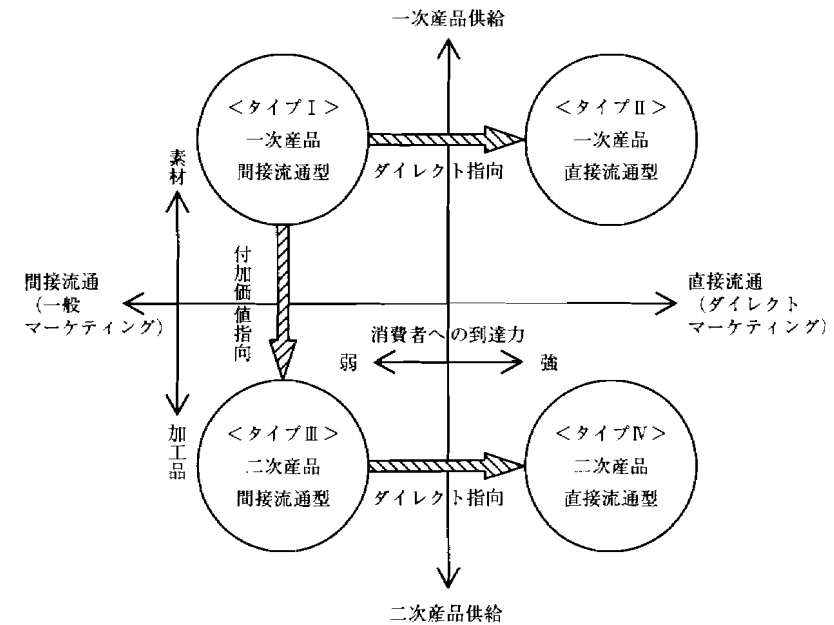
タイプⅢ。「二次産品・間接流通型」：このタイプの農産品は一般的な二次産品で、その加工度によって製品の差別化、付加価値レベルが異なる。その多くが流通業者の手を経て間接流通される。

タイプⅣ。「二次産品・直接流通型」：このタイプの農産品は製品の差別化、付加価値レベルが高い二次産品で、ダイレクト・マーケティングの手法によって直接流通される。直接流通の対象者は最終消費者、業務用需要者である。

産地農産品はタイプⅠの形態が多く、次いでタイプⅢが多く、タイプⅡ、Ⅳは少ない。

天候や市況に左右されず、付加価値生産性を高めるためにタイプⅠからタイプⅢの製品化への展開も見られるが、両者とも間接流通による流通業者依存型の経営になる。タイプⅡの差別性、希少性のある一次産品は特定の需要に支えられて直接流通されるが、その先行きは量的な限界と消費者行動や業務用需要の動向にかかわる。なお主体的なマーケティング展開を目指して、タイプⅢからタイプⅣへシフトする動きも活発化しよう。全般的な動きとして、図示されている矢印の方向に向かって農産品の事業展開が進行していくものと考えられる。すなわち、高付加価値化とダイレクト・マーケティング

図表3 産地農産品の事業展開類型



の展開による消費者への近接化の動きである。基本的にタイプⅣの動きが産地農産品の今後の展開を考える意味で先進事例となる。

## 5 産地農産品のケース研究

以上の産地における農産品の事業展開類型をふまえて、以下ではタイプⅣの「二次産品・直接流通型」に該当する産地企業を抽出して、先進事例研究を試みることにする。

### 〈ケース企業の概要〉

〈ケース1〉 馬路村農業協同組合の柚子加工品事業

〈ケース2〉 佐藤園グループの緑茶・関連製品事業

前者は高知県の山奥の農協が単独で地域資源の柚子を製品加工し、ダイレクト・マーケティングの展開を通じて産地ブランドを育成・普及させたケー

スである。調査研究の方法は2回にわたる現地視察と農協責任者からの情報収集、馬路村農協発行の資料分析に依拠している<sup>12)</sup>。

後者は静岡市郊外の大原の里に広がる茶産地で地域資源の緑茶を一貫工場で製品化し、ダイレクト・マーケティングの展開を通じて産地ブランドを育成・普及させたケースである。調査研究の方法は1回の現地視察と責任者からの情報収集、同社発行の資料分析に依拠している<sup>13)</sup>

### 〈ケース1〉馬路村農協の柚子加工品事業

#### 1) 高知県の馬路村農協

馬路村は高知県東部の徳島県に隣接する山奥の村である。高知市内から自動車で2時間ほどのところにある。村の総面積の96%は山林で農地は少ない。ここは昔から日本三大美林の一つである天然ヤナセ杉の産地として栄えてきた。かつて林業で栄えた村には営林署がおかれ、森林鉄道も敷かれて賑わっていたが、林業が衰退すると鉄道も廃止され、村の過疎化が進んだ。人口はおよそ1200人、耕地面積が少なく農業では生計が成り立たない。村の存亡をかけて、昔からあった柚子(ゆず)の栽培を始めることにした。昭和38年のことである。昭和40年になって柚子の栽培が盛んに始まる。農家にとって収入になる農作物はこれしかなかった。しかし高齢化が進む村では柚子栽培の手入れが行き届かない。人手をかけずに自然の力で育った無農薬のゆずは出荷しても形もいびつで見栄えも悪く、市場価値は低かった。柚子は他の地域でも栽培されていたので競争も激しい。その地域資源の柚子をどう活かすか、そこから馬路村農協の挑戦が始まった。その旗振り役に東谷望史という若手の農協職員が組合長から指名された。そして苦節30年余、馬路村農協は「柚子」を原料にした加工食品を開発して首都圏を中心に普及させることに成功した。

#### 2) 柚子を活かした製品開発—ブランド開発

柚子を素材のまま出荷しても単価は低く付加価値も小さい。馬路村農協は

無農薬の柚子を原料にした加工食品を開発することを決定する。一次産品の生産出荷から二次製品加工という戦略の転換である。

- ・昭和50年：農協の工場ゆずの搾汁を始める。
- ・昭和54年：第一号の柚子加工品「ゆず佃煮」発売。京阪神地域にゆずのPRに出向く。
- ・昭和58年：「ゆずみそ」「ゆずジャム」発売。
- ・昭和60年：ゆずの濃縮ジュース発売。
- ・昭和63年：ポン酢しょうゆ「ゆずの村」が日本の101村展で最優秀賞を受賞。
- ・平成2年：蜂蜜入り飲料「ごっくん馬路村」が日本の101村展で農産部門賞を受賞。
- ・平成4年：加工品の伸びが順調で増産計画。翌年に新加工場が完成。
- ・平成6年：朝日農業賞を受賞。
- ・平成8年：柚子廃棄物利用堆肥センター完成。柚子皮乾燥施設完成。
- ・平成12年：高知県地場産業特別賞を受賞。翌年に龍馬賞を受賞。

中でも「ゆずの村」「ごっくん馬路村」ブランドはロングセラーとなった。これら柚子製品のラベルには「馬路村の柚子づくりは、自然流で無農薬」と謳われている。農協では原料の柚子が新鮮であること、添加物は使用しないこと、地元産の柚子をすべて使い切ることをモットーにしている。果汁だけでなく皮や搾汁後のカスまで活用する。柚子の皮を乾燥させて作った入浴剤、柚子の種を素材に加工した化粧品などがある。

現在、柚子を原料にした製品は多種にわたる。果汁飲料、濃縮ジュース、はちみつ入り飲料、ポン酢、味噌、ジャム類、ゼリー、茶漬け、こぶ茶、からし、胡椒、化粧品、入浴剤、天然ヤナセ杉を使用した家庭用トレイ、木工芸品などがある。これらは単品だけでなく、詰め合わせ商品、ギフト商品がある。酸味の強い柚子は疲労回復、肩こり、胃や肝臓、血行などの働きを円滑にさせる効用がある。地域資源を活かした柚子製品は世の中の自然志向、健康志向の流れによって事業を拡大させるようになる。

### 3) 消費者直販チャネルの構築

しかし柚子製品の事業展開は苦難の連続であった。製品が開発されても売れなければ仕方がない。しかも農協にはこれら製品を販売するチャネルがなかった。伝統的な加工食品業界の流通チャネルには容易に入り込めない。この事業の立ち上げから携わってきた東谷望史氏（現、馬路村農協組合長）が次のように語る。当初は県内のホテルや土産物店などを営業した。次いで各地の百貨店の催事場、物産展を廻って、商品のPR、販売依頼をしたが相手にしてもらえない。百貨店でもわずかなスペースを借りて販売活動を始めた。そうした地道な商売を何年も続けたが、結局、百貨店との正規取引は実現できなかった。常設の売場を持たずに各地の催事場を巡回販売する日々が続いた。しかも年間80日余も馬路村農協を離れた営業活動は効率が悪かった。知名度のない特産品は売上が伸びず採算が合わない。

そんな地道な活動から突破口が見いだされる。百貨店の催事は対面販売なので顧客から商売上のヒントが聞ける。引き続き商品を購入するための問い合わせが増えるようになる。柚子製品のポン酢やジュース類はビン詰めなので、ダース単位で購入すると重くて持ち帰りに不便である。まとめ買いの配達希望の顧客には氏名、住所、電話番号を伝票に記載してもらい発送することになる。それが顧客リストになって蓄積されるようになった。試しに簡単な商品チラシを作成し、その顧客リストを使ってDMを出したところ注文が入るようになった。ささやかな通信販売の試みであった。それ以降、通信販売に力を注ぐようになる。リピートオーダーが増えるようになり、通信販売の手法が機能するようになった。そこで採算の合わない百貨店の催事販売は顧客リストを収集する手段だと割り切ることにした。そして、当面の目標として1万人の顧客リストを収集することにする。この顧客リストの利用価値に着目したことが契機になって、馬路村農協は柚子製品事業の成長に向けて、新たな事業戦略を構想するようになる。

### 4) ダイレクト・マーケティングの展開

馬路村農協の柚子製品事業が成功したのは、蓄積された顧客リストを活用した通信販売を展開したことにある。東谷氏はこの販売方法しか生きる道がなかったという。苦難の末に通信販売という形態に行き着き、それが功を奏することになった。その結果、山奥の産地と消費地の顧客をダイレクトに結ぶマーケティングの展開が可能になった。

柚子製品の広告メディアは一枚の特大サイズのカatalogである。一般のカatalogは複数ページの雑誌スタイルの形式が多い。一枚の特大サイズにしている理由は消費者から見て一覧性がある効果的なのだという。掲載品目数が増えた現在もその姿勢は変えていない。その柚子製品の主たるマーケットは東京など大都市圏である。柚子の食文化とは縁遠い北海道なども好調だという。馬路村農協は自ら生産機能を担っているのでモノづくりと品質管理には気を配っている。原料の柚子は全て馬路村産に限っている。他からの仕入れは一切ない。かつて原料不足に陥って注文に応じきれないこともあったが、基本方針は貫いた。その時は顧客からの注文に応じきれずに受注を中止したという。

すでに柚子加工品事業の売上高は29億円（平成15年度概算）。村の予算を大きく上回る規模になった。かつて1万人を目標にした顧客リストはすでに35万人に膨らんでいる。その膨大なリストはデータベース化され、コンピュータ処理されている。ダイレクト・マーケティングに欠かせないのが顧客リストであるが、そこには東谷氏など農協職員が足で歩いて蓄積してきた顧客とのホットな関係が刻まれている。

### 5) 製品ブランドから馬路村ブランドへの広がり

馬路村農協には基本ポリシーがある。その一つは「自然環境型のモノづくり」への取り組みである。例えば、柚子の製品化の過程で残った絞りカスは製材所から出るおが屑と醗酵させ、それを堆肥にして農家に無料で配布している。その堆肥が再び柚子の生産に使用される。そのために「ゆず廃棄物利



用堆肥センター」や「ゆず皮乾燥施設」が造られた。要するに捨てる無駄がないのである。

二つ目は「商品売るのではなく、村を売る」取り組みである。当初は柚子の販売に必死であったが、事業が順調に伸びていく過程で考え方が変わる。柚子の販売を通して全国に馬路村を知ってもらい、不便だが自然がいっぱいの村を訪ねてもらいたいと考えるようになった。観光による「村おこし」である。

馬路村のPRには個性豊かなデザインのポスター、カタログ、ホームページが一役買っている。田舎らしさを強調したデザインである。それは無名のデザイナーに依頼して製作したもののだが、馬路村の自然で素朴なイメージが的確に表現されている。かつて東京の山手線の車内に馬路村のイメージ広告が掲載されて話題を呼んだ。村の素朴な子供たちが主役のポスターは地方から出てきた都会のサラリーマンたちの郷愁を誘った。馬路村の存在が知られるようになって旅人も訪れるようになった。温泉が湧く村には宿泊施設もある。全国から馬路村ブランドの愛好者がやってくるようになった。来村者は年間20万人を数える。事業が拡大して雇用機会も確保されるようになった。若者も戻ってくるようになった。馬路村は柚子製品の個別ブランド展開から「馬路村ブランド」というコーポレートブランドへと事業領域を拡大させている。

## 〈ケース2〉佐藤園グループの緑茶・関連事業

### 1) 静岡の茶産地

緑茶の製造および通信販売を手がける佐藤園グループ（製造会社と販売会社から成る）は静岡市内から自動車でも30分ほど離れた大原の里（本山茶産地）に所在する。昭和23年に先代が茶の製造を手がけた佐藤商店に始まる。静岡県には特産品が種々あるが、静岡茶の生産量は国内第一位を占める。その茶産地は一箇所に集積しているわけではなく、県内に広く分散している。主な茶産地は「天竜・春野・森茶産地」「中遠茶産地」「牧之原茶産地」「川

根茶産地」「志太茶産地」「本山茶産地」「清水・庵原茶産地」「富士・沼津茶産地」の八箇所に大別されている。因みに静岡県の茶商工業協同組合は20支部ある。それだけ産地が広範囲に及んでいる。茶の栽培は天候や土壌など気候風土の影響を強く受けるため、どこでも栽培できるものではない。自然環境に恵まれた静岡では昔から茶の栽培が盛んで、その茶園は山間斜面、丘陵地に広がっている。一般に静岡茶ブランドとは県内産の茶葉を100%使用したものを指すが、県内産地のブランド間競争も活発である。

緑茶といっても、煎茶、玉露、番茶、粉茶、ほうじ茶、棒茶、玄米茶など多種類に及ぶ。緑茶の製造は紅茶などの発酵茶と違って発酵が行われないため、茶葉の緑色が保存されるので緑茶と呼ばれてきた。

### 2) 佐藤園グループの事業展開

先代が創業した佐藤商店は一度倒産するが、やがて再建する。その後、荒茶工場、仕上工場などを新設し、本格的な製茶づくりの道を歩む。佐藤園グループは製造卸売事業を手がける佐藤製茶株式会社と、通信販売事業を手がける株式会社佐藤園から成る。佐藤製茶の事業内容は、茶の栽培、茶園管理、荒茶の製造・卸売、仕上げ茶の製造・卸売である。佐藤園の事業内容は、各種の緑茶および食品（茶菓子、季節の果実など農産品、水産品、佃煮類、発芽玄米、健康食品など）の通信販売である。佐藤製茶が製造した茶は佐藤園経由の通信販売ルートと、他社に販売されるルートに分かれる。通信販売を手がけたのは佐藤園を設立する前の昭和51年からである。

茶は製茶という工程を踏む特殊な農産物である。茶の栽培・製茶は人手と時間と熟練の技が必要とされる。山間の傾斜地での生産現場の作業は重労働で品質管理も厳しい。茶農家の後継者問題も深刻である。その栽培・製茶の工程の概要は次のような流れになる。

〈栽培の工程〉 肥培管理⇒整枝⇒防寒⇒防霜⇒摘採

〈製茶の工程〉 生葉⇒蒸し⇒揉捻⇒精揉⇒乾燥（荒茶製造段階）

再製⇒火入れ⇒検査（仕上げ段階）



## 6 産地農産品のマーケティング戦略

### (1) ケース研究から示唆される諸点

以上の二つのケース研究から示唆される諸点を考察する。

第一は付加価値を高めるための製品戦略である。私見によれば、付加価値とは加工度の問題である。素材や製品にどれだけ専門的な手を加えるかで付加価値は高まる。馬路村のケースでは一次産品の市況に左右される供給事業から脱皮して、その素材を加工して製品化することで付加価値が高められた。佐藤園のケースも茶の栽培・製茶の一貫生産体制で高品質・高付加価値を実現している。むろん一次産品においても希少性に富んだ素材は高付加価値を確保できるが、希少性に富んだものは量が限定される。一次産品は天候や市況など不確定要因に左右されがちで値崩れも生じやすく、受身の経営を余儀なくされやすい。

第二は素材供給から製品化によるブランド展開である。製品にブランドが付与されなければ主体的マーケティングは展開できない。ブランドがあって製品訴求が可能になり、消費者の反復的購入が期待できるようになる。それ

図表4 ケース企業の概要

	馬路村農業協同組合	株式会社 佐藤園
産地	高知県安芸郡馬路村	静岡市葵区大原(本山産地)
事業	昭和50年：農協で柚子の搾汁を始める 昭和54年：加工品第一号完成 昭和56年：通信販売始める	昭和23年：佐藤商店創業 昭和51年：通信販売始める 平成3年：株式会社佐藤園設立
生産	生産農家と連携した一貫生産体制	生産農家と連携した一貫生産体制
製品	地元産の無農薬、有機栽培による柚子を原料とした各種の加工食品および化粧品など	伝統ある地元(本山産地)の茶畑から採取された素材を活かした各種の緑茶および関連食品など
製品ライン(アソートメント)	単一素材拡張によるアソートメント	関連製品拡張によるアソートメント
ブランド	セレクトイット・ブランド	セレクトイット・ブランド
チャンネル	消費者直販チャンネル	消費者直販チャンネル
価格設定	自社による独自設定	自社による独自設定
顧客特性	特定された顧客(顧客データベース化)	特定された顧客(顧客データベース化)
従業員数	80名(但し全農協職員数)	100名
年間売上高	29億円(平成15年度概算)	35億円(平成15年度概算)

は付加価値向上に結びつく。むろん、産地企業が主体的な経営を目指す場合、製品化によるブランド展開だけが唯一の方策ではなく、素材・半製品のニッチ(niche)分野における独自領域の展開といった選択肢もある。

第三は製品開発と製品ライン拡張の考え方である。この展開には二つの方法がある。それは単一素材の原料にこだわって、その素材から多様な製品を生み出す方法と、単一素材にこだわらずに関連製品を他から調達して製品ラインを拡張する方法である。前者は地元産の柚子に固執する馬路村農協のケースであり、後者は佐藤園のケースである。いずれを選択するにせよ、それは製品戦略の相違となる。

第四はダイレクト・マーケティング手法の導入である。旧来型の流通チャンネルは硬直的、排他的であり、後発企業にとって参入障壁は高い。二つのケース企業は伝統的チャンネルへの参入を諦めて、参入障壁は低い、チャンネル構築に時間を要する消費者直販チャンネルの構築に成功した。ダイレクト・マーケティングの手法を採用することで、誰が、何を、いつ、どこで、どのくらい、どのような方法で購入したか、その個人別情報の掌握が容易になり、たとえ遠隔地の産地企業であっても顧客個人へのアプローチを可能にさせた。

第五は環境志向、自然志向を目指したモノづくりの取り組みである。産地ブランドが消費者から支持されるには、企業への環境へのこだわりの姿勢が問われる。消費者は産地表示が明らかなもの、信頼できる産地の食を求めている。食の「安全」「安心」を保障するには手間隙かけた基礎の土壌作りから始めなければならない。二つのケースはそのことの大切さを教えている。

第六は馬路村のケースに見られる「製品を売るのではなく、馬路村を売る」という発想である。それは「馬路村ブランドの愛好者の場」を提供するという考えである。馬路村ブランドの認知率が高まり、全国から愛好者が村にやって来るようになった。村では温泉の湧く宿泊施設を設けるなどの対応をする。今では来村者は年間20万人を超えるようになった。柚子製品の個別ブランド訴求から馬路村ブランドへ、安らぎや癒しの空間を創造することで愛好者の輪が広がりを見せている。

第七は事業創造の旗振り役となるリーダーの存在である。「企業は人なり」の例えにあるように、事業創造の成否はリーダーの存在と、そのリーダーを支える構成メンバーで決まる。そのことは人的経営資源に乏しい産地企業にとって容易ではないが、二つのケースが証明しているようにリーダーの事業創造への発想、執念、行動力といったことが成否の鍵を握ることになる。

## (2) 脱コモディティ化のマーケティング戦略

ところで、産地農産品のマーケティング戦略を中長期的に構想する場合、いつまでもコモディティ発想のマーケティングに固執してよいのであろうか。時代とともにモノの経済価値は変化する方向にあるが、そもそもモノなどの経済価値はどのような進化をとげていくのであろうか。

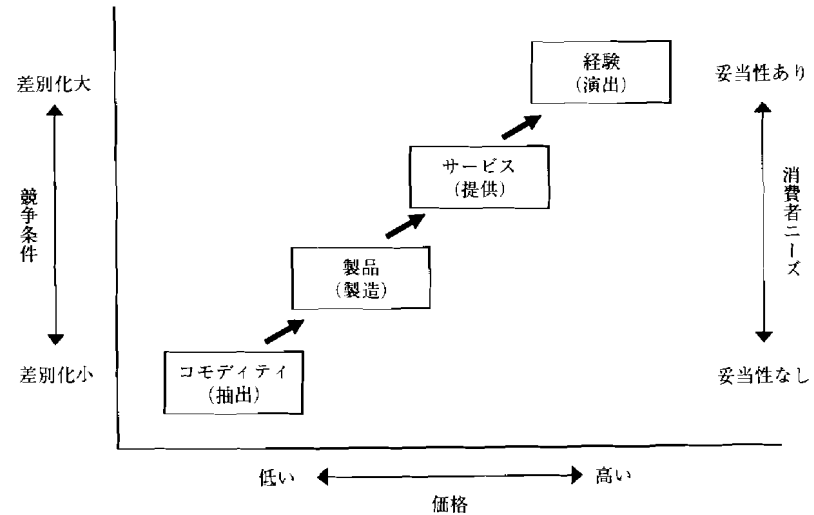
そのことについて、B.J. パインとJ.H. ギルモアは次のように指摘する<sup>14)</sup>。それは「コモディティ」→「製品」→「サービス」→「経験」へと進化するのが経済価値の本質なのだという。その図式は図表5に示される。

著者の主張によると、コモディティ (commodity) とは、代替可能な自然界からの産物をいう。企業は農産品や鉱物などコモディティに加工や精製を施し、大量に貯蔵して市場に運ぶ。代替品のコモディティは差別化できないので、コモディティ市場は需要と供給のバランスだけで価格が決まる。同じ等級であれば商品は完全に代替可能である。コモディティ発想とは、ビジネスは単に機能を果たすことだと勘違いすることなのだと言及する。

次の製品とは用途に応じて規格化されたもので、企業は製品をつくり在庫する。製品は有形の物品で、製造過程で原材料が加工されるので、ある程度自由に価格を決める余地がある。ユーザーは原材料であるコモディティよりも高い価値を製品に見出す。

サービスとはそもそも他人にはしてもらいたいが自分ではしたくない仕事であって、サービスは顧客の要求に応じてカスタマイズ (個別に提供) された形のない活動である。サービス経済化の進展とともに、消費者も企業も評価するサービスを購入するために製品の支出を節約する。そのためメーカー

図表5 経済価値の進展



出典：B.J. パイン、J.H. ギルモア、岡本・小高訳『経験経済』(2005)p.46、ダイヤモンド社

は製品のコモディティ化に直面する。製品はコモディティの宿命であるディスカウントの圧力をたえず受ける。そこから逃れるためにメーカーは製品をサービスに包んで提供する。しかし、サービス経済がピークを迎える中で、サービスとは異なる新たな経済価値が台頭する。

著者はそれが「経験 (experience)」という経済価値であるという。経験はサービスを思い出に残る出来事に変え、顧客を魅了させる。コモディティは代替可能、製品は有形、サービスは無形だが、経験は思い出に残るという特性がある。経験を購入する人は、ある瞬間やある時間に企業が提供してくれる「コト」に価値を見出す。つまり経験とは出来事の提供である。顧客はサービスに費やすコストを吟味して、もっと価値があると認められる「コト」、つまり経験にカネも時間も費やしたいと考える。著者は経験価値こそ、すなわち経験をつくり出すことがマーケティングであり、顧客の心を動かすには顧客の心の中に経験をつくり出すことだという。また経験を提供する場合、場を通した経験でブランドを理解してもらうための「ブランド・エ

クスベリエンス」も認識すべきだとする。

## 7. おわりに

産地企業が直面する主要な課題は、製品の高付加価値化をどう実現するか、新製品・新分野への進出をどのように図るか、販路の新規開拓をどう実現するかである。そのことは従来方式の事業活動が立ち行かなくなっていることを物語っている。現状打開の戦略設計と手法は産地企業の置かれている状況、経営資源や事業活動のレベルで異なることは言うまでもない。本稿では素材供給から製品化へ、さらに製品化によるブランド展開、最終消費者あるいは業務用需要者に近接するダイレクト・マーケティングの展開による顧客との継続的関係性の構築、という事業モデルを提案した。

しかし、脱コモディティ化の発想に立てば、素材や製品など産地ブランドの展開を通して、顧客にモノやサービスだけでなく「経験価値」を提供するマーケティングの仕組みを工夫する必要がある。その試みは馬路村ブランドによる「村おこし」のケースに見うけられる。産地と消費地との隔たりを超えて、顧客にモノだけでなく経験価値の場を提供することによって、顧客満足による顧客との継続的関係性を確保していく必要がある。産地戦略としてダイレクト・マーケティングの手法は有効に作用するが、次のステージに向けた「経験価値創出のマーケティング」の研究が新たな戦略的課題となろう。

## 註

- 1) 中小企業庁『平成17年度産地概況調査結果について』平成18年3月, pp. 1~8
- 2) 山崎充(1977)『日本の地場産業』ダイヤモンド社 —— (1974)『変わる地場産業』日本経済新聞社
- 3) 波積真理(2002)『一次産品におけるブランド理論の本質』白桃書房 pp. 82~89
- 4) ブランド・エクイティ戦略については次のものがある。  
D.A. Aaker, *Managing Brand Equity* 陶山計介・中田善啓, 尾崎久仁博・

小林哲訳(1994)『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社

- 5) 米国におけるダイレクト・マーケティングの先駆的な文献は次のものであろう。  
B. Stone, *Successful Direct Marketing Methods* 1974, Crain Books  
J. Kobs, *Profitable direct marketing* 1979, NTC Business Books  
E. Nash, *The Direct Marketing Handbook* 1984, McGraw-Hill  
M. Baier, *Elements of Direct Marketing* 1985, McGraw-Hill
- 6) 日本における初期の文献としては次のものがある。  
ルディー和子(1985)『実践ダイレクト・マーケティング戦略』ビジネス社  
ルディー和子(1987)『ダイレクト・マーケティングの実際』日本経済新聞社  
江尻弘(1988)『ダイレクト・マーケティング・マネジメント』ビジネス社  
鍋田英彦(1992)『ダイレクトマーケティング・システム』中央経済社
- 7) DMA(米国ダイレクト・マーケティング協会)の定義、あるいは業界専門誌の『ダイレクト・マーケティング』1996年3月号, p. 3
- 8) 鍋田英彦「ダイレクト・マーケティングの戦略的概念」『新潟産業大学紀要』第8号, 新潟産業大学, 1992年, pp.16~18  
なお、本稿のダイレクト・マーケティングの記述に関しては、この文献に依拠している部分が多い。
- 9) RFM分析とは、顧客データベースから見込み客を選別するための評価分析手法。  
\* Recency: 最新購入日 \* Frequency: 購入頻度  
\* Monetary: 購入金額
- 10) この需要の分布密度、点在する東ね効果、という考え方については下記の文献を参考にした。  
大槻博「流通費用からみた通信販売事業の類型化」『消費と流通』日本経済新聞社, 第23号, pp. 106~111
- 11) 2つのマーケティングの相違点については下記の文献による。  
鍋田英彦「ダイレクト・マーケティングの戦略的概念」前掲書。
- 12) 馬路村農協のケース研究は、かつて筆者が委員長を務めた「地域特産品通販ネットワーク委員会」(事務局:DMグループ)を通して、2001年10月および2002年3月の2回にわたる1泊2日の現地視察、工場見学、馬路村農協の東谷望史代表理事および関係者からの情報収集、馬路村および同農協が発行している各種の冊子などを参考にまとめられた。記して感謝したい。

なお、執筆に関しては次の論文を参考にしている。

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—」『流通情報』413号、財団法人流通経済研究所、2003年11月

- 13) 佐藤園グループのケース研究は、2005年10月に同社を訪問して佐藤篤史社長および関係者からの情報収集、工場視察、同社発行の各種の冊子などを参考にまとめられた。記して感謝したい。
- 14) B.J. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience Economy* 岡本慶一・小高尚子 訳『経験経済』(2005)ダイヤモンド社、pp.15～28、pp.242～274を中心に参照した。

#### 参考文献

- 伊藤邦雄 (2000) 『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社
- 小川孔輔 (1994) 『ブランド戦略の実際』日本経済新聞社
- 石井淳蔵 (1999) 『ブランド—価値の創造』岩波新書
- 江尻 弘 (1996) 『データベース・マーケティング』中央経済社
- 片平秀貴 (1999) 『パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵 (1999) 『ブランド構築』有斐閣
- 関 満博・佐藤日出海 (2002) 『21世紀型地場産業の発展戦略』新評論
- 関 満博・及川孝信 (2006) 『地域ブランドと産業振興』新評論
- 鍋田英彦・岩澤孝雄・宮澤政夫・荒川隆 (1995) 『経営革新と産業ネットワーク』日科技連出版社
- 鍋田英彦「流通における中間業者排除に関する考察」『東洋学園大学紀要』第13号、東洋学園大学、2006年3月、pp.201～215
- 波積真理 (2002) 『一次産品におけるブランド理論の本質』白桃書房
- 吹野博志 (2005) 『ダイレクト・モデル経営』かんき出版
- B.J. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience Economy* 岡本慶一・小高尚子『経験経済』(2005)ダイヤモンド社

(なべた・ひでひこ/東洋学園大学現代経営学部教授)