

## ■研究調査レビュー

### 安納いもの地域ブランド化戦略に関する課題

#### ——ブランド形成過程の相違に着目して——

榎本 健太郎・馬場 武（鹿児島大学大学院人文社会科学科博士前期課程）

#### 1.はじめに

近年、鹿児島県の種子島で生産されている安納いものは、糖度の高さなど食味の良さにより全国的な人気が高まっている。人気の上昇とともに、種子島における安納いもの生産量も急増している。安納いものが地域ブランドとして、全国的な知名度を向上させ、さらなる需要の拡大を図り、また農工商連携による種子島の産業育成と地域活性化につながる商品としての地位を確立するために鹿児島県、種子島の各市町及びJAは安納いもの地域ブランド化を目指している。

平成19年に安納いも産地育成プロジェクトが立ち上げられ、さらに平成22年には種子島3市町、熊毛支庁及びJAが一体となって「安納いもブランド推進本部」を立ち上げ地域ブランドへの動きが本格化された。

しかし、最初のプロジェクトから5年を経過する現在においてその目標が達成されているとは言い難い状況である。

そこで、本稿においては、安納いもの地域ブランド化について既に地域ブランドとしての地位を確立している京野菜との比較、特にブランド化の形成過程の相違を通じて、安納いもの地域ブランド化の課題を指摘する。

#### 2.ブランドと地域ブランド

地域ブランドは、ある地域の生産物および商品を別の地域の生産物および商品と区別し、差別化を図るために用いられ、多種多様なものが存在している。本稿の主軸である地域ブランディングを論じるにあたり、まず、ブランドおよび地域ブランドの本稿における定義を明らかにすべきであろう。

アメリカ・マーケティング協会（以下、AMA）でのブランドの定義は、「ある売り手の商品又はサービスを識別し、他の売り手のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、又はその組み合わせ」であるとしている。この定義に従えば、メーカーが新製品の名称やシンボルなどを新しく創り出したならば、それはブランドを創造したことになる。

しかし、実務に携わる多くのマネジャーはそれ以上のもの、すなわち市場に一定の認知、評判、存在感などを生み出したものをブランドと呼ぶ（Keller 2008）。また、Kotler（1991）は、AMAと同義的にブランドを定義づけながらも、ブランドは製品に大きな価値を与え

るものであり、製品政策の重要な側面であると言及している。これらを踏まえると、新製品に対して、ブランドを構成する要素である、ブランド・ネーム、ロゴ、スローガン、キャラクター、ジングル、パッケージ（恩蔵ほか 2002）を新たに開発しただけでは、当該製品のブランディングが達成されたとは言い難い。

ブランドは製品と消費者との関係を一種の絆で結合させる役割を担うと考えられる。消費者は、ブランドが特定の形で機能し、一貫性ある製品パフォーマンスと、適切な価格設定、適切なプロモーション、適切な流通プログラムとその実践によって消費者自身に効用をもたらすという暗黙知において、信頼とロイヤルティを寄せると理解される。したがって、ブランディングにおいて重要なことは、消費者に製品カテゴリー内のブランド間の差異を知覚させ、消費者の製品選択の意思決定を明快にさせることである（Keller 2008）。

以上より、本稿におけるブランドとは、他製品との差別化を図るために各ブランド要素を戦略的に組み合わせられた製品であり、消費者に信頼とロイヤルティをもたらす、消費者の製品選択における意思決定を促進するものであると考える。

地域ブランドの定義についても、基本的にはブランドの定義に包摂されると考えられる。ただ、地域ブランドは、通常の企業におけるブランドとは違い、製品自体および、製品のネームやロゴなどの各ブランド要素に地域性が色濃く反映され、他製品との差別化ポイントの重点が当該製品の持つ地域性におかれる。

経済産業省（2005）では、地域ブランド化を「地域の事業者が協力して、事業者間で統一したブランドを用いて、当該地域と何らかの（自然的、歴史的、風土的、文化的、社会的等）関連性を有する特定の商品の生産又は役務の提供をおこなう取組み」と定義している。つまり、地域ブランドは、製品の価値だけではなく、地域との深い結びつきと地域への強いブランド連想が求められるため、地域で創り出される製品のブランド化と地域自体のブランド化が相乗的に相互密接に形成されると理解される。したがって、地域ブランドは、消費者に対して、当該地域の認識と好意的なイメージを生み出すため、地域の活性化にもつながると理解される。

農林水産省（2007）は、農林水産省や経済産業省の事業などで調査された地域ブランドの事例において、収益が増加し、地域の活性化につながっている農水産物および地域食品の事例から表 1 に示す 3 つの特徴を抽出している。

表 1 優れた地域ブランドの特徴

- |  |
|--|
| ①地域独自の歴史、物語性などの地域のイメージや地域固有の気候条件等を活用すること |
| ②品質及び品質を保証する名称やマーク等が管理されていること            |
| ③マーケティング戦略が優れていること                       |

出所：農林水産省（2007）p. 1 より筆者作成

また、これら 3 つの特徴を踏まえ、地域ブランドの形成過程は、図 1 のように集約することができるとしている。通常のブランドの多くが、単一事業体により開発されるのに対し、地域ブランドは、特定地域における複数の事業者が協力して開発され、少なからず地域の公共性が意識されるため、JA や地方自治体などによって構成される上位機関を据え置き、それらが地域ブランド取組みの主体となって、形成されていくことが特徴的である。

したがって、地域ブランドの形成には複数の事業者が参加するため、地域ブランド化の意思決定機関である上位機関には、強いリーダーシップ、製品および各事業者の管理能力、製品コンセプト策定から販促や流通におよぶ地域ブランド化のための戦略的なスキルなどが求められると考えられる。

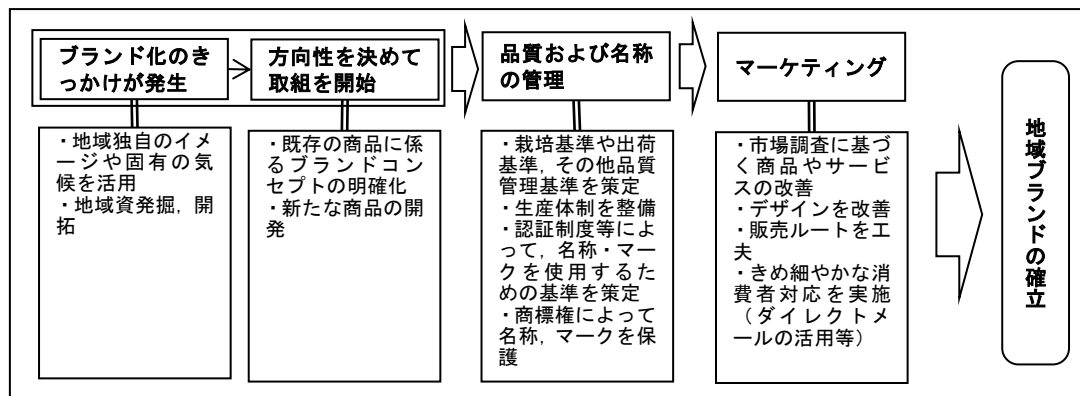


図 1 地域ブランドの形成過程

出所：農林水産省（2007）p. 2 より筆者作成

以上を踏まえ、本稿では、安納いもの地域ブランド化における現状を分析し、地域ブランド化に対するボトルネックを明確にしていく。また、安納いもの強い地域ブランド化のための戦略の提案を試みる。

### 3.地域ブランドの成功事例—比較対象としての京野菜の事例

ここで、すでに地域ブランドとしての地位を確立している京野菜のブランド化の過程を確認する。なお、京野菜には、「京の旬野菜」と「京のブランド産品」という 2 つのブランドが存在するが本稿では「京のブランド産品」を比較対象として取り上げる<sup>1</sup>。「京のブランド産品」は、「京の旬野菜」と比較して、認定作物が 26 品目と少なく認定基準が厳密である。つまり、今日の京野菜の地域ブランド化を促進している要因は、「京のブランド産品」にあると考えられる。

京野菜のブランド化が本格的に始まったのは 1989 年である。しかし、それ以前に行政・農協組織が主体となり、京野菜の定義づけなどのブランド確立の指針を決定していた。ブランド化のきっかけは、京都の料理店や流通関係者において京野菜への期待や関心が高まったことを受け、園芸・特産品の育成、京都の有利性に着目した流通システムの確立、食料消費が飽和する中での新たな消費ニーズの開拓、今日の食文化の継承・発展等を図ることが必要とされたことだった。

現在では、認証基準を設け品質や安全面での検査体制を構築し徹底したブランド管理をおこなっている。さらには、JA や行政が一丸となったマーケティングを行うことで出荷額を増加させている。

認証基準は、①イメージが京都らしいもの、②販売拡大を図る必要があるもの、③出荷

<sup>1</sup> 京の旬野菜は 37 品目が認定されている。

単位の適正な量を確保できるもの、④品質・規格を統一すること、⑤他産地に対する優位性・独自性のあるもの、とされている。認証基準により、認定された農産物は京のブランド産品として認定される。

ブランド産品として認定され、生産された農産物には品質面・安全面における検査が行われる。その検査において「秀品」とされたものだけに、ブランドの証しである「京のブランド産品マーク(京マーク)」を貼付して販売することが許可されている。安全面に関する検査では、「京都こだわり生産認証検査員」が府内5箇所に配置され、品目毎に指定されている「こだわり農法」に基づき生産されているかを、各生産者から提出される栽培履歴によって点検・確認している。また、第3者機関であるNPO法人京の農産物あんしんネットワークの検査を受けることで信頼性を高めている(松井 2011)。

マーケティングに関しては首都圏にアンテナショップを設置し、京都府内のみならず各地方にも流通拡大を目指している。特に関東方面においては、京野菜ブランドのニーズの高まりから販売協力店の拡大を図り、生産・流通業者、小売業者、加工業者、消費者とのネットワークの強化に努めている。また、生産者、JA、行政職員などが連携しながら市場流通調査を行い、京野菜のブランド育成・管理に関する研修会を行っている。また、京野菜料理教室や材料の提供、農林水産フェスティバルなどでの積極的なPR活動を行っている(青谷 2010)。

以上のような、徹底した認証基準による品質管理やマーケティングから1989年度において3,800万円程度であった出荷額が2008年度には15億円を超え(図2)、全国に「京野菜ブーム」、「伝統野菜ブーム」を巻き起こした(松井 2011)。

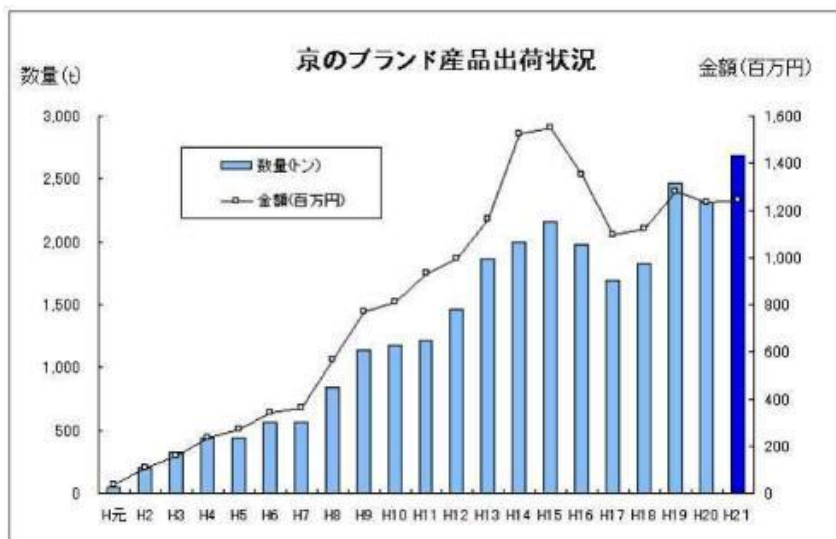


図 2 京のブランド産品出荷状況

出所：京都府 HP

なお、販売においてはJAによる一括管理がおこなわれ、出荷額の把握とマーケティング活動がおこなわれている。

以上、京野菜のブランド化の過程を概観した。ブランド化の過程は、まずブランド化のきっかけが発生し、次に認証制度により品質が管理され、そしてマーケティングを行うこ

とで知名度が向上し、出荷額を向上させている。このブランド化の形成過程は農林水産省が示す地域ブランドの形成過程と同じ過程であることがうかがえる。

次章において安納いもの地域ブランド化戦略の現状を概観する。

#### 4. 安納いもの地域ブランド化戦略の現状

安納いものは、元来、種子島の安納地区で農家が自家用として栽培していたに過ぎなかった。しかし、安納いもの高い糖度<sup>2</sup>とねっとりとした食感が人気となり、平成元年に鹿児島県農業開発総合センター熊毛支場が優良品種の選抜育成に取りかかり、平成10年に品種登録された。現在、安納いもには、皮の色が赤い安納紅と白い安納こがねの2品種が存在する。

図3は、過去6年間の安納いもの生産量の推移である。安納いもの生産量は、この6年で約6.63倍となっている。平成20年には前年比で2.18倍の伸び率があり、この時期に安納芋の人気は一気に高まったことが示唆される。

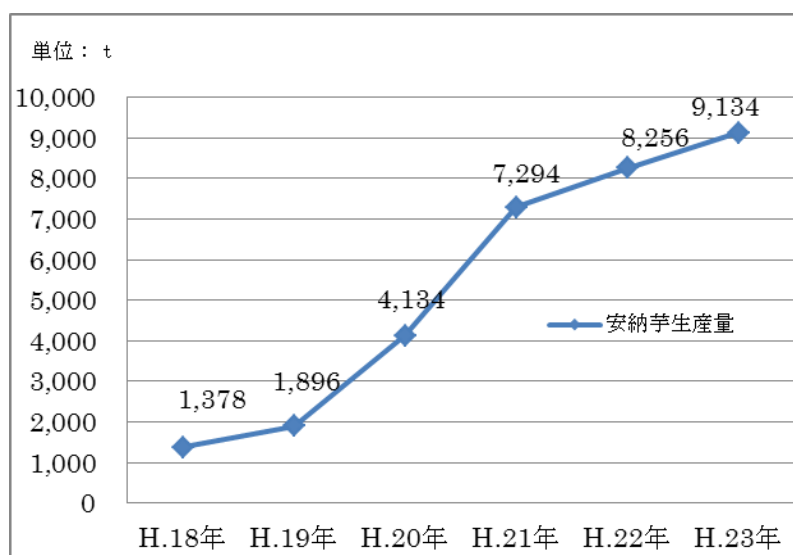


図3 安納いもの生産量推移

出所：熊毛支庁農林水産部農政普及課提供資料より筆者作成

<sup>2</sup> 安納芋の糖度は、生の状態で10度を超え、加熱することで40度を超える。

翌年の平成 21 年の生産量は、前年比で 3,160t 増加しており、過去 6 年間の増加量として最大である。この生産量急増の要因は、安納いもの認知度が高まり、需要が急伸した結果であることが推測される。しかし、時を同じくして、鹿児島県や種子島の各市町村および、JA に対して、全国の消費者から安納いもへの苦情が寄せられるようになった。苦情の主な内容は、安納いもの味や外観の不良などの品質についてである。

この状況を受けて、生産者および西之表市・中種子町・南種子町の 3 市町と鹿児島県、JA 種子屋久は平成 22 年 7 月 29 日に「安納いもブランド推進本部」を設立した。設立の趣旨は、栽培技術の向上および、品質基準を島内で統一して管理・出荷することである。安納いもブランド推進本部では、品質基準を満たすことで「安納いも」としてブランド認定している。また、認定の証として認証シールの貼付を許可している。図 4 はブランド認定の流れを示している。

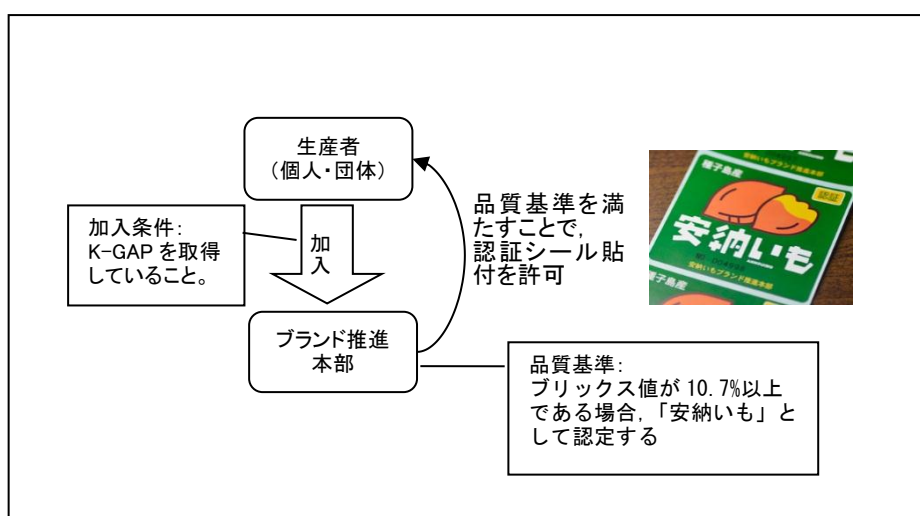


図 4 安納いものブランド認定制度

生産者は、自己の生産物にブランド認定を受けるために、安納いもブランド推進本部に加入しなければならない。加入の条件は、鹿児島県の農林水産物認証（以下、K-GAP）の取得をすることである。K-GAP とは、①生産に関する基準、②出荷に関する基準、③管理体制に関する基準、に基づき安心・安全な農林水産物を消費者に届けるための鹿児島県独自の認証制度である。生産に関する基準としては、ほ場管理や土づくりによる基準があり、出荷に関する基準として施設・設備管理や製品管理などがある。生産基準と出荷基準とを合わせて安全基準としている。管理体制に関する基準は安心基準とされており、産地管理や適正表示などの基準がある(表 2)。

表 2 K-GAP 認証基準項目

区分		基準項目
安全基準	生産に関する基準	1. ほ場管理 2. 準備及び投入資材・機械・施設の管理・労働安全 3. 種子管理 4. 土づくり・施肥管理 5. 病害虫(雑草)管理 6. 収穫・調整管理
	出荷に関する基準	1. 作業者管理 2. 施設・設備管理 3. 用排水管理 4. 製品管理
安心基準	管理体制に関する基準	1. 産地管理 2. 適正な表示 3. 情報提供システム 4. 内部研修 5. 内部検査体制 6. クレーム処理体制 7. 知的財産

出所：鹿児島県 HP より筆者作成

以上の条件をクリアし K-GAP を取得した生産者のみが安納いも推進本部への加入を許可されるのである。その後、安納いもブランド推進本部での品質検査を受けることとなる。

安納いもブランド推進本部の規定する品質基準は、会員のほ場 1 筆<sup>3</sup>ごとの出荷直前のサンプル 5 個を蒸して、甘さの指標となるブリックス (Brix) 値を 2 倍奇積法で測り、5 個すべてのブリックス値が「10.7%」以上であることをブランド認証の条件としている。そして、品質基準を満たしたほ場の生産物を「安納いも」として認定している。

したがって、安納いもの品質は安納いもブランド推進本部への加入の条件である K-GAP により安心・安全が保証され、さらに推進本部での品質検査により品質(甘さ)が保証されていると理解される。

次にマーケティング活動について概観する。安納いもブランド推進本部が発足された平成 22 年には東京ビッグサイトにて開催された地域食とものづくり総合展 2010 に出展している。翌年の 23 年には東京の有楽町にある鹿児島のアンテナショップ「鹿児島遊楽館」において試食・アンケートを行っている。そして、24 年には北九州市場において種子島コーナーを設置し、そこで安納いものイベントをおこなっている。いずれも、安納いもブランド推進本部が発足されたあとにおこなわれている。発足前は各生産者が独自にマーケティング活動をおこない、市場を開拓していた。

## 5. 安納いもの地域ブランド化戦略における課題

本章においては、3 章で概観した京野菜のブランド化の特徴と 4 章での安納いものブランド化戦略の現状とを比較し、安納いものブランド化戦略の課題について指摘する。

まず、ブランドの形成過程について両者を区別するために、形成過程を「組織構築型」

<sup>3</sup> 土地登記簿上の 1 区間

と「消費者主導型」という2つに分類する。「組織構築型」とは京野菜のブランド化のようにその形成過程が組織的に行なわれ、また市場の拡大及びブランド価値の向上も組織的に行なわれているものを指す。つまり、「組織構築型」では、その形成過程が図1に掲げた順序により進められている。一方、「消費者主導型」とは、安納いものように市場の拡大や知名度が消費者により形成されたものであり、その後生じた問題に対処するためにブランド化の動きが始まるものを指す。つまり、「消費者主導型」においては、市場がすでに存在し、知名度もあるなかにおいてブランド形成が進められていく。

では、「消費者主導型」である安納いものブランド化形成過程について図1が示す形成過程にそって課題を探ることとする。

まず、ブランドの形成過程の第一歩である「ブランド化のきっかけ」については上述のとおり「消費者主導型」においては「組織構築型」とその順序が相違している。しかし、組織としての方向性や取り組みに関しては大きな違いはないといえる。

次に「品質及び名称の管理」について比較する。品質管理については、第4章で述べたように「消費者主導型」である安納いものは、その品質がK-GAP及び安納いものブランド推進本部の品質基準により二段階で保証されているため、「組織構築型」である京野菜と比較しても遜色はないと考えられる。

最後にマーケティングについて比較する。「組織構築型」によるブランド形成過程では、すべてが組織的におこなわれるため、もちろんマーケティングにおいても組織的におこなわれることとなる。組織的にマーケティングがおこなわれるためにその成果について把握することが可能となる。一方で、「消費者主導型」においては、前述のようにすでに市場が存在しており、生産者はすでに獲得している独自のルートにより販売活動を行っている。このことは、安納いもの出荷状況がJAによる出荷とJA以外の生産者からの出荷の比率が1:1であることから読み取ることができる(図5)。

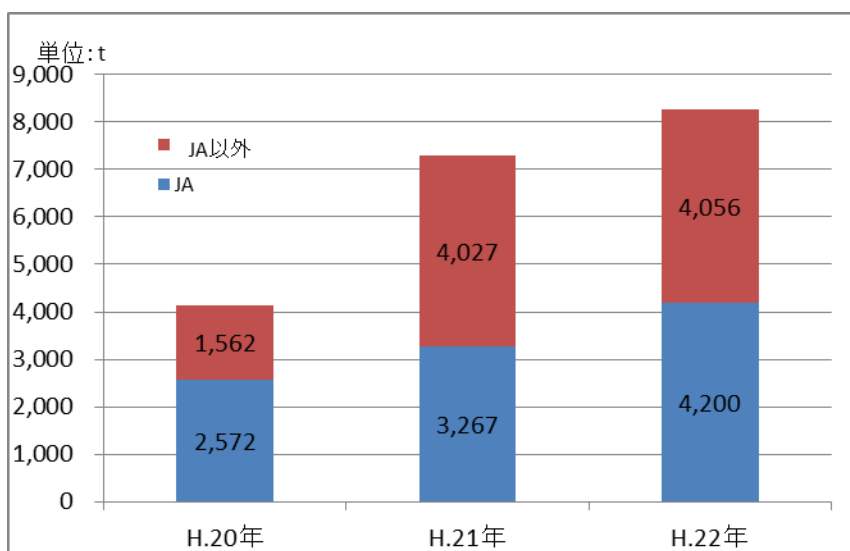


図5 安納いもの出荷状況

出所:熊毛支庁農林水産部農政普及課提供資料より筆者作成



すでに市場が存在し、個別に販売活動が行なわれているためマーケティングが組織的ではない。また、たとえ組織によるマーケティングが行なわれたとしても販売自体はすでに各生産者が個別に行っているため、全体を一括管理するのは非常に難しく、その成果のほどを計ることは不可能であるといえる。さらに、マーケティングにおいて重要な要素であるクレーム処理についても、対応機関が存在する「組織構築型」に対して「消費者主導型」においては、販売元である各生産者へ直接クレームがいくことが多いため組織がその事実をすべて把握することが難しい。

以上のように「組織構築型」と「消費者主導型」との違いはマーケティングにあることが示唆され、同時にマーケティングが「消費者主導型」である安納いもの地域ブランド戦略の課題であることがわかった。その事実を含め、次章において安納いもの地域ブランド化戦略への提案をすることとする。

## 6. 安納いもの地域ブランド化戦略への提案

第5章において「組織主導型」と「消費者主導型」とを比較しその相違がマーケティングにあること、そして「消費者主導型」である安納いもの課題がマーケティングにあることがわかった。そのことをふまえ、本章においてその課題への対処方法を提案する。

対処方法の提案としては、安納いものブランド推進本部の本部機能の強化である。さらに、具体的な提案としては販売管理の徹底と指導者機能の強化である。

「消費者構築型」である安納いものは、販売主体とマーケティング主体が異なっている。販売は各生産者が独自に行なっているのに対し、マーケティングは安納いものブランド推進本部が行っている。さらには、マーケティング主体としての安納いものブランド推進本部が販売主体である各生産者の状況をすべて把握しきれていないという現状にある。販売主体とマーケティング主体が異なっていると、その時々において有用なマーケティングを行うことが困難となり消費者ニーズにこたえることが難しくなる。また、流通する価格にもばらつきが生じることとなり、そのことが地域ブランド化の妨げとなってしまう。

すでに、市場が存在している中において販売を一括管理するのは不可能である。しかし、全体としての販売額、また各生産者の販売価格、販売場所、及び流通網については管理することが可能であると考えられる。それらを、把握することで「組織構築型」との決定的な相違であり、「消費者主導型」の問題点といえるマーケティングが改善され、その効果が把握でき、さらなる効果的なマーケティングへとつながっていくことになる。以上が、販売管理の徹底する提案である。

次に第2の指導者機能の強化について述べる。指導者機能については、加工品を用いた新たな戦略や、組織の法人化の促進等あらゆることがあげられるが、本稿においては、形成過程の相違であるマーケティングに限定し、新たな販路の発見及びその指導についての提案をする。図6は現在の安納いもの主な流通を示している。図を見ると生産された安納いものは、消費者に届けられる過程において流通網を経由していることがわかる。この流通網には大手通信販売会社や大手スーパーが存在している。つまり、生産者はそれら流通網を通して出荷をしている、言い換えれば流通網への中間マージンが発生していることとなる。流通網へ介入している業者が多ければ多いほど中間マージンは増加し、生産者へ支払われる対価は減少することとなる。この状況は、市場がすでに存在し、自ら販路を探す必

要があったためであると考えられる。

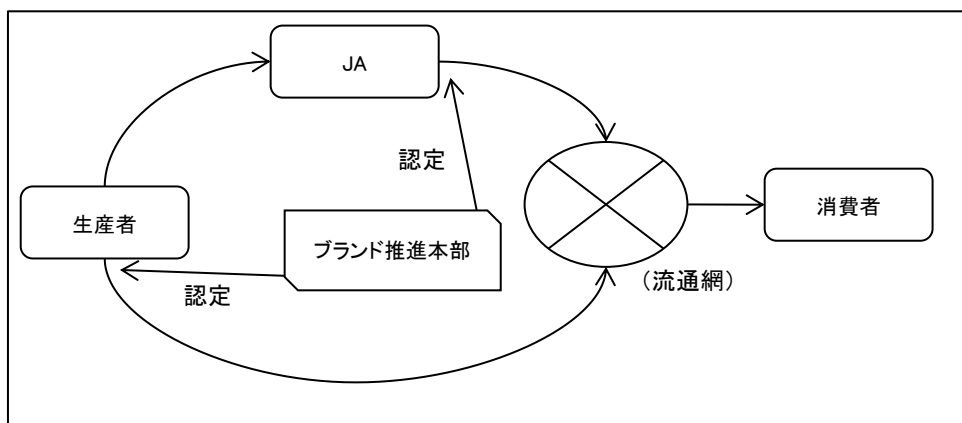


図 6 安納いも流通図

しかし、現状のままの流通網では、生産者間での格差が生じてしまうほか、安納いもによって潤うのは流通網にある業者となり、同時に生産者の利益が減少し、将来において生産者の減少を招いてしまう懸念が生じる。

そのような現象を招かないためにも安納いもブランド推進本部が、新たな販路を発見し、特に現在中間マージンを多くとられている生産者に対し、その新たな販路を提案することが必要であると考えられる。また、場合によっては、安納いもブランド推進本部自体が受注者となる個配を行うことも可能ではないだろうか。

すでに地域ブランドとしての地位を確立している「組織構築型」の京野菜と、地域ブランドへの取り組みがされているがその取り組みの成果がなかなか出ていない「消費者主導型」の安納いもの相違であるマーケティング向上とそのマーケティングにより得られた情報を整理・検討し生産者への指導につなげることが、安納いもの地域ブランド化にとって必要であるといえる。また、農林水産省が示すブランド形成過程においてブランドの確立には知名度のほか、利益の向上が含まれている。生産者が十分な利益を得るために、有用なマーケティングを行い、生産者の利益向上へつなげるためにも安納いもブランド推進本部の今後の働きが重要である。

## 7.おわりに

本稿においては、安納いもの地域ブランド化戦略への課題について、すでに地域ブランドとしての地位を確立している京野菜との比較を通じて検討した。具体的には、両者のブランド形成過程の相違について注目し、京野菜のブランド形成過程を「組織構築型」として定義し、安納いもの形成過程を「消費者主導型」としてその形成過程の相違によって生じる安納いもの課題を見出した。

結果、両者の違いはマーケティングにあることがわかった。それは、「組織構築型」が、ブランド形成を組織的に行っているためマーケティングについても当然に組織的に行われているのに対し、「消費者主導型」はすでに市場が存在し、各生産者が独自の販売ルートを所有していることで生まれる相違であった。そしてその相違が、マーケティングの質や成

果の優劣を生じさせている原因であることがわかった。

販売主体とマーケティング主体が一致している京野菜に対して、それらが不一致である安納いものマーケティングは結果として有効に機能していない。マーケティング主体である安納いも推進本部の本部機能を強化し有効なマーケティングが行われるようにすることが必要である。

「組織構築型」と「消費者主導型」の相違がマーケティングにあると考えられる以上、その部分の相違を無くすことで、両者は限りなく近づくことになる。さらに、「組織構築型」である京野菜が地域ブランドとしての地位を確立していることに鑑みれば、「消費者主導型」である安納いもの地域ブランド化にも貢献するのではないかと考える。

#### 参考文献等

- Keller, L. K. (2007) , *Strategic Brand Management (3rd Edition)*, Prentice Hall (恩蔵直人監訳 (2010), 『戦略的ブランド・マネジメント』, 東急エージェンシー) .
- Kotler, P. (1991), *MARKETING MANAGEMENT: analysis, planning, and control (7<sup>th</sup> edition)*, Prentice Hall (村田昭治監訳 (1996), 『マーケティング・マネジメント (第7版)』, プレジデント社) .
- 青谷美知代 (2010), 「京野菜の地域ブランド化とマーケティング戦略」『生活科学論叢』, 41, pp.1-10.
- 小野浩 (2004), 「京野菜の生産と流通」『日本調理科学会誌』, 第37巻, 第3号, pp.316-319.
- 恩蔵直人, 亀井昭宏 (2002), 『ブランド要素の戦略論理』, 早稲田大学出版部.
- 経済産業省 (2005), 『地域ブランドの商標法における保護の在り方について』, 産業構造審議会知的財産政策部会.
- 斎藤修 (2007), 『食料産業クラスターと地域ブランドー食農連携と新しいフードビジネス』, 農山漁村文化協会, pp.243-264.
- 農林水産省 (2007), 『農林水産物・地域食品における地域ブランド化の先進的取組事例集』, 農林水産省大臣官房企画評価課知的財産戦略チーム.
- 松井実 (2011), 「京野菜ブランド化戦略の新展開ーブランド対策 20年間の成果と課題の検証ー」『フードシステム研究』, 第18巻, 第2号, pp.113-116.
- 安納芋ブランド推進本部 HP, (<http://annouimo-brand.com/>)
- 鹿児島県 HP, (<http://www.pref.kagoshima.jp/>)
- 農林水産省 HP, (<http://www.maff.go.jp/>)
- 食品広場 HP, (<http://www.mint-j.com/index.html>)
- 京都府 HP, (<http://www.pref.kyoto.jp/>)