

【第43回地域政策研究セミナー／令和2年度「地域活動ステップアップ大作戦」】

地域におけるブランド化戦略 ー「日本ワイン」を事例としてー

愛媛大学 社会共創学部 産業マネジメント学科

准教授 谷本 貴之



(この原稿は講演をもとに当センターが文章にまとめたものです。)

はじめに

皆さん、こんにちは。愛媛大学の谷本と申します。本日は「地域におけるブランド化戦略」というテーマで、日本ワインの事例についてお話をさせていただきます。現在、私は愛媛大学社会共創学部産業マネジメント学科に所属していただき、専攻はマーケティング論です。マーケティング論は、簡単に言えば「商品が売れる仕組みづくり」を考えていく分野になります。近年、私が研究しているテーマは「地域ブランド」についてですが、その中でも特に「日本ワイン」を主に研究しています。日本ワインとは、国産ブドウのみを使って国内製造されたワインのことですが、各地でフィールド調査なども行いながら、そのブランド構築について研究しています。

ここで、本日のお話の概要と流れについて説明します。まず概要についてですが、マーケティング論におけるブランドの概念について整理した上で、日本ワインのブランド化への取り組み事例をご紹介します。これらを通じて地域におけるブランド化戦略のヒントを探ります。次に流れについてですが、1番目に「ブランドとは？」ではブランド概念について整理し、2番目に「地域ブランドとは？」で地域ブランドの概念などについて簡単に整理します。3番目に、「日本ワイン」のブランド化事例について、2つのワイナリーの事例を用いてご紹介します。最後4番目に、2つのワイナリーの事例から「地域におけるブランド化へ

の示唆」ということで簡単にまとめたいと思います。

1. ブランドとは？

はじめに「ブランドとは？」についてです。ブランド (brand) の語源は、ご存知の方もいらっしゃると思いますが、古ノルド語という北欧の古い言葉で、「焼印をつける」ことを意味する「brandr」であると言われています。当時は、家畜の所有者が自分の家畜を市場に出す際に「よそと違って品質を保証していますよ」ということを示すために、牛に焼印を押していたそうです。そこからブランドという言葉が生まれました。ちなみに英語の「brand」を辞書で引いてみますと、今でも「焼印をつける」という意味が残っています。

次に、アーカーの定義について説明します。近年、ブランド化することが多方面で広がりをみせていますが、その立役者がデービッド・アーカー氏です。アーカーのブランドの定義をみると、「ある売り手あるいは売り手のグループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の（ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような）名前かつまたはシンボルである」とされています。一方、アメリカマーケティング協会は、ブランドについて「ある売り手の商品あるいはサービスを他の売り手のものとは異なるものとして識別する、名称、言葉、

デザイン、シンボル、あるいは他のあらゆる特徴」であるとしており、我々マーケティング研究者はよくこれらの定義を引用しています。簡単にまとめると、「自らの提供物が、他者のものとは違うということ、顧客に識別してもらうための名前やマークなどの手段」であり、これがブランドの基本的な意味合いになります。ただ今日、「ブランド」という言葉は、単なる名前やマークではなく、あるカテゴリーで他者の同等品と比べて人々の信用やあこがれの対象になっているようなものに使われることも多いです。多くの人は、ブランドの名前やマークによって、その製品やサービスの品質や内容を信頼して購入したり、他の同等品より高額な対価を支払ったり、愛着を感じて長年使い続けたりするわけです。要するに、ブランドというのは単なる名前やマークではなくて、それを持つ企業に競争優位や長期的な収益をもたらす資産となり得るものであるということです。こういうふうにブランドを資産として捉える考え方を、先程説明したデービッド・アーカー氏は「ブランド・エクイティ」と呼んでいます。

このブランド・エクイティは、大きく4つの要素から構成されます。1番目は「ブランド認知」で、そのブランドがどの程度知られているかということです。競争の土俵に上がるには、まず多くの消費者に知られていなければなりません。当然、消費者は知名度の高いものを好む傾向があります。2番目に「知覚品質」です。消費者が購入目的に照らして、代替品と比べた際に知覚できる品質で、消費者は品質が高いと感じるブランドを好む傾向があります。3番目に「ブランド連想」です。これはブランドの提示に連動して、消費者がそのブランドに関して連動できる全てのものということです。例えばメルセデス・ベンツという自動車がありますが、その名前から連想されることとして、安全性が高い、頑丈である、お金持ちの人が乗っているというイメージを持つ方も多いと思います。このようにイメージできるものをブランド連想と呼びます。ブランド連想はライ

バルとの差別化の重要な基盤になりますので、広告などのマーケティング活動によって、プラスの連想を醸成していく必要があります。最後4番目は「ブランド・ロイヤルティ」です。顧客がそのブランドに対して、どの程度、忠誠心を持っているかということです。このブランド・ロイヤルティが高まるに連れて、顧客は他のブランドにスイッチしにくくなり、「ロイヤルカスタマー」になります。スイッチされにくくなるということは、当然ながら企業の安定的な収入につながりやすくなります。また、ロイヤルカスタマーは口コミなどによって、他の潜在顧客にいい影響を及ぼします。我々が「ブランド力がある」という言葉を日常使う場合、これら「ブランド認知」、「知覚品質」、「ブランド連想」、「ブランド・ロイヤルティ」をトータルに評価しています。

ブランド・エクイティについて、先程のメルセデス・ベンツの例で考えてみますと、まず「ブランド認知」が高い、つまり多くの人が知っているということです。それから、「知覚品質」についてですが、この場合の品質は色々な側面があるとは思いますが、高速で走る際の安定性が良い、室内のインテリアが優れているなど、品質が高いと受けとめられているわけです。「ブランド連想」については、社会的地位が高い人が乗っているとといった連想があります。最後に「ブランド・ロイヤルティ」についてですが、メルセデスが好きな人はずっとメルセデスを乗り継いでいく、そういった面でロイヤルティが高いということです。つまり、これら1番目から4番目までをトータルに高めていく必要があるということです。

では、ここでブランド力が高い、もしくはブランド・エクイティが高いブランドをどのように構築していくかについて考えてみます。ただ結局のところは、ブランドを築いていくというのは特別な手法があるわけではなく、最終的にはマーケティング活動ということになります。ターゲット顧客を設定して、その顧客に満足してもらえる品質・内容の製品を開発して、適切な価格を設定

し、販路を構築して、プロモーションを行う。これはいわゆるマーケティングでは4Pと言われるもので「製品 (Product)」、「価格 (Price)」、「流通 (Place)」、「プロモーション (Promotion)」になります。この4Pをしっかり意識し、人々がその製品について見たり、聞いたり、あるいは触ったり、考えたりする経験を作り出していく必要があるということです。

ただその際に、先程のアーカー氏は、「自社のブランドはどうあるべきか」という信念や哲学(=ブランド・アイデンティティ)を明確化することが重要であると説いています。つまり、ブランド・アイデンティティを守りつつ、マーケティング活動を展開することがブランドを構築する上でとても重要となるわけです。例えばドイツの自動車メーカー、BMWには「駆けぬける歓び」というブランド・アイデンティティがあります。BMWのカタログを見ると必ずその言葉が載っています。BMWの車づくりはそれに基づいて行われ、高級車ですが「自分でハンドルを握って運転するのが楽しい」といった特徴を持つわけです。またハーゲンダッツのアイスクリームにも「完璧を目指す」というアイデンティティがあります。つまり徹底的に品質にこだわるという姿勢です。そのためハーゲンダッツのアイスクリームづくりでは、原材料となるミルクを出す牛の健康状態に気を配り、つぎに牛が食べる牧草に気を遣って、さらに牧草に生えている土壌までしっかりと管理しているようです。このように、ブランド・アイデンティティを確立して、そのブランドらしさをしっかりと打ち出しながら、マーケティング活動を展開していくことが重要になります。

さらにもう1つ、マーケティングの展開で人々の琴線に触れて印象に残したり、話題化してもらえることが大切であるといわれています。それが「ストーリー」を伝えることです。つまり、その商品の歴史、生産の苦労や努力、途中の困難や失敗、商品にまつわるエピソードなどを物語にして、それらを商品とうまく絡めて伝える工夫が求

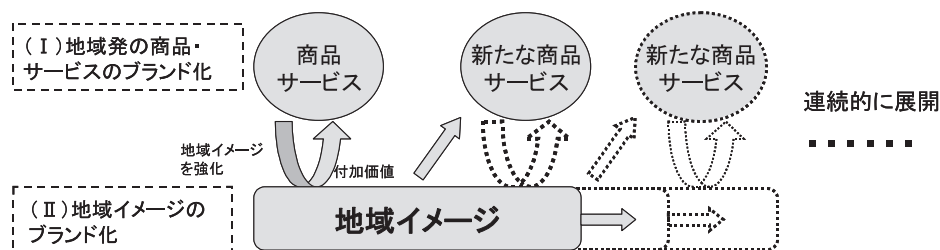
められるということです。

2. 地域ブランドとは？

次に、先述したブランド理論を踏まえて、「地域ブランド」についてみていきます。地域ブランドというのは様々な意味合いで使われていますが、地域の特産品や観光地、特に公的に認定されたものを指す場合が多いかと思います。国によるものとしては、例えば地域団体商標や地理的表示(GI)、また自治体が認定するものとして例えば、愛媛県(えひめ愛フード推進機構)の「『愛』あるブランド産品」や、松山市の「まつやま農林水産物ブランド」などのようなものもあります。それから、地域の特産品や観光地などの地域資源だけではなく、地域自体のブランド化について指す場合もあります。例えば、松山市が行っている「いい、加減。まつやま」というような都市のブランド戦略、このようなものも地域ブランドとして捉えることがあります。

ただ、地域資源にしても地域自体にしても、いずれにしても認定されること自体が重要ではなく、先程お話しした「ブランド・エクイティ」を高めていくことが重要になります。つまり、①地域内外の人々に広く知られている「ブランド認知」、②品質が高いものとして認識されている「知覚品質」、③よいイメージとともに記憶されている「ブランド連想」、④繰り返し購入したい、もしくは場所であれば繰り返し訪れたいなどの愛着を抱いている「ブランド・ロイヤルティ」の4つの要素を持つことが、理想的な「地域ブランド」ということになります。

経済産業省が15年ぐらい前に「地域ブランドの概念」について発表していますが、地域ブランドというのは、個別の地域資源のブランド化だけでは不十分であると指摘されています。理想的には、「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



出典) 中小企業基盤整備機構、2005 (図1)

済の活性化を図ること」(経済産業省)であり、これが求められる地域ブランド化ということになります。つまり、地域イメージを生かしてブランド化し、地域イメージをよくして、さらに新たな商品・サービスにつなげていくというような連続的な展開が求められます。(図1)

3. 「日本ワイン」のブランド化事例

～2つのワイナリーの事例～

(1) 日本ワインの現状について

それでは、ここから具体的に「日本ワイン」のブランド化事例について、2つのワイナリーの事例を用いて、ご紹介したいと思います。

まずワインの話に入る前に、日本における「お酒」の消費量を確認しておきたいと思います。皆さん、日本でよく飲まれているお酒は何か知っていますか？ 皆さん自身もよく飲まれていると思

いますが、日本人はとてもビールが好きで、お酒の消費量に占めるビールの割合は2018年の調査で28.9%と、大きな比率になっています。つぎにリキュールが27.8%占めていますが、税率の関係で低価格の「新ジャンル」と呼ばれるビール系飲料の多くがここに入ります。結局、日本人はビール類が大好きということになります。

一方で、ワインの構成比は果実酒でも4.3%しかありません。ただ割合としては小さいのですが10年前と比較してみると、その消費量は155.2%で約1.5倍になっており、割合としては小さいながらもワインは順調に伸びてきている飲料といえます。ちなみに、アルコール飲料の全体の消費量は、10年前と比較すると96.8%であり、アルコールの市場規模自体は少し縮んでいますが、その中においてもワインは伸びてきています。(図2)

つぎに、日本におけるワイン消費量の推移につ

	2008年 (KL)	構成比	人口1人 当たり (L)	2018年 (KL)	構成比	人口1人 当たり (L)	10年前 比較
清 酒	631,521	7.4%	5.02	488,696	5.9%	3.96	77.4%
合成清酒	50,556	0.6%	0.40	27,792	0.3%	0.23	55.0%
焼酎甲類	457,327	5.4%	3.64	355,103	4.3%	2.88	77.6%
焼酎乙類	515,762	6.1%	4.10	424,401	5.1%	3.44	82.3%
みりん	104,634	1.2%	0.83	98,811	1.2%	0.80	94.4%
ビール	2,985,893	35.0%	23.75	2,385,641	28.9%	19.34	79.9%
果実酒	226,879	2.7%	1.80	352,046	4.3%	2.85	155.2%
甘味果実酒	10,424	0.1%	0.08	9,955	0.1%	0.08	95.5%
ウイスキー	75,014	0.9%	0.60	174,770	2.1%	1.42	233.0%
ブランデー	8,727	0.1%	0.07	6,339	0.1%	0.05	72.6%
発泡酒	1,307,251	15.3%	10.40	620,333	7.5%	5.03	47.5%
原料用アルコール・スピリッツ	145,653	1.7%	1.16	541,353	6.6%	4.39	371.7%
リキュール	1,160,951	13.6%	9.24	2,292,499	27.8%	18.59	197.5%
その他	838,336	9.8%	6.67	468,151	5.7%	3.80	55.8%
合 計	8,518,989	100.0%	67.77	8,245,929	100.0%	66.86	96.8%

出典) メルシャンウェブサイト『ワイン参考資料2020』(図2)

いてです。日本のワイン市場は1964年の東京オリンピックから70年の大阪万博が黎明期に当たると言われています。その後、数回のブームを経て、右肩上がりでは市場規模は大きくなっていますが、特に1987年～90年のボジョレーヌーボーのブームや、1997年～98年に赤ワインに含まれるポリフェノールが体に良いということで凄く流行った時期があり、それらのブームを経ながら、平成の30年間でワインの消費量は3倍ぐらい増加しました。

つづいて、国内市場におけるワインの流通量の構成比をみてみます。国内市場に流通しているワインは、輸入分が66.5%あります。つまり7割近くが輸入ワインということです。ボトルで輸入されたものの他、バルクワインなどがありますが、これはタンクで輸入されたもので、これらの輸入ワインが多くを占めています。

一方で、国内製造ワインについてです。ちなみに日本ワインについては、国税庁の告示による表記が一昨年に、はっきりルール化されました。日本ワインというのは、「国内で収穫されたブドウのみを使用し、日本国内で製造された果実酒のこと」で4.6%の構成比を占めていますが、この表

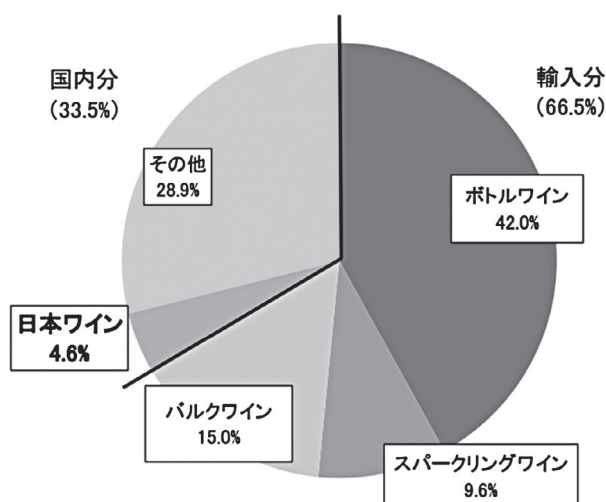
示ルールが2018年から適用開始になりました。

それでは、残りの28.9%を占めている「その他」は何かといいますと、これは海外から輸入した濃縮ブドウ果汁や、海外から輸入したワインなどを原料として使って、日本で作られたワインのことです。これが結構、国内製造ワインの中でも大きな部分を占めているので、日本ワインの割合はまだまだ小さいということになります。(図3) しかしながら、その日本ワインは生産量としては伸びてきており、日本ワイナリー協会の資料によれば、2007年度を100とした場合、2016年度では148にまでなっています。

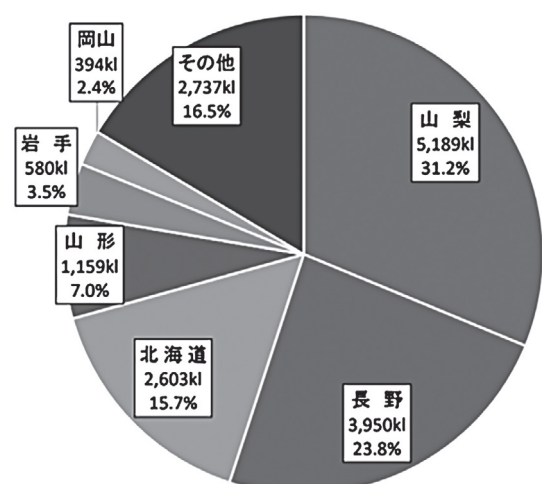
ここで、2018年度の日本ワイン生産量の上位6道県と国内のワイナリー数をみてみます。ブドウの産地という点、ほとんどの皆さんがご存知と思いますが、山梨県が一番大きなシェアを占めています。その次が長野県、3番目に北海道、4番目に山形県の順で構成されています。(図4)

つぎに、国内のワイナリー数をみると、2019年のデータで331になっています。そのうち、山梨県が85と圧倒的に多くなっています。つづいて、長野県、北海道、山形県の順で上位を占めており、ワイン生産量の多い道県と順位が同じに

日本ワイン生産量の上位6道県の構成比（2018年度）



出典) 国税庁ウェブサイト「国内製造ワインの概況（平成30年度調査分）」(図3)



出典) 国税庁ウェブサイト「国内製造ワインの概況（平成30年度調査分）」(図4)

なっています。ちなみに、山梨県、長野県などは官民一体となってワイン振興、ブドウ生産を進めていく施策が行われています。(図5)

国内のワイナリー数 (2019年3月現在)

都道府県	2019年3月	2018年3月	前年比
山梨県	85	81	105%
長野県	38	35	109%
北海道	37	35	106%
山形県	15	14	107%
岩手	11	9	122%
新潟	10	10	100%
その他	135	128	105%
合計	331	303	109%

出典) メルシャンウェブサイト『ワイン参考資料 2020』(図5)

ここからは、具体的に2つのワイナリーによるブランド構築の事例についてご紹介したいと思います。これら2つのワイナリーとも、日本の代表的なワイン産地には立地しておらず、1つ目は宮崎県にある株式会社都農ワインで、2つ目は栃木県にある有限会社ココ・ファーム・ワイナリーです。

(2) 株式会社都農ワイン (宮崎県都農町) の事例について

まず、株式会社都農ワインは、宮崎県の宮崎市と延岡市の中間地点に位置する都農町にあります。つぎに同社の概要についてですが、1996年に設立された比較的若いワイナリーです。設立されて若いのですが、イギリスのワイン専門誌“*Wine Report 2004*”で、世界のワイン百選に選ばれたり、国内外のコンクールで数々の受賞歴があります。社員数は、正社員8名、契約社員4名、畑の農業生産法人の契約社員が約10名です。売上高は約3億円で、そのうちワインの売上高が約2億7,000万円を占めています。年間生産量は約24万本で、日本ワインを生産しているワイナリーとしては、比較的大きな規模です。自社農園は約7ha、契約農家数は約40軒です。これらはいず

れも2017年4月の調査時点のデータになります。元々、宮崎県は降水量が多いのでブドウ栽培は難しいのですが、戦後、ある農民の奮闘によって都農町にブドウ栽培が根付き、県内有数のブドウ産地になりました。そうした中で、生産農家の所得向上を目指して同社が設立されたという経緯があります。

ここで少し歴史に触れてみたいと思います。都農町は雨が多く、果実栽培は不可能とされる中、地元の農民であった永友百二氏が稲作に頼らない農業経営を目指して、大正時代に梨栽培を成功させ、それに続いて終戦直後にはブドウ栽培に着手し、1953年に県内初の巨峰を植樹しました。農業試験場や果樹園芸雑誌などで学びながら5年後にはきちんと実をつけ、それが高値を呼び、それがきっかけで地元でブドウ農家が増加しました。排水対策、防風林植樹、ビニールトンネル栽培、棚作りの工夫などの対策と品種の更新もして、都農町は「尾鈴ブドウ」の産地として県内外に知られるようになり、昭和60年代にはブドウ農家が300軒を超えました。ちなみに、この土地に定着した品種は、台風前に収穫できる早生系のブドウである「キャンベル・アーリー」です。都農町では、この品種を北海道向けに出荷していたのですが、お盆以降は値段が他のものと競合し、いつも急落していました。そこで、同品種に付加価値をつけてワイン生産をしようとしたのが、このワイナリー設立の発想に至った経緯になります。

1989年、ブドウ農家の所得向上を目指してワイナリー構想が立ち上がり、90年に都農町と尾鈴農協と地元企業などの出資により、第3セクターで有限会社都農ワインが設立されました。96年に果実酒醸造免許を取得してグラントオープンになりましたが、このとき最初からこのワインづくりに、ほぼ二人三脚で携わってきた方が、小畑暁氏と赤尾誠二氏です。

小畑氏は現在の代表取締役社長ですが、北海道旭川出身の方で、帯広畜産大学において農産化学を学びました。その後、青年海外協力隊としてポ

リビアへ渡りました。現地では余剰農産物であるオレンジを腐らせていたそうなのですが、そのオレンジに何か付加価値をつけることができないかと考え、オレンジをジャムにして販売することを啓蒙しました。その後は日本に帰国し、ワイン事業を行っていた南九州コカ・コーラボトリングに勤務することとなりました。同社に入社した後の研修では、山形県で有名なワイナリーである「高畠ワイナリー」でワインの基礎を学び、さらにブラジルの現地法人にも赴任して、酵母の使い方やワイン専用品種の醸造などを学びました。そして3年後帰国して、醸造責任者として都農ワインに招かれることになりました。

もう1人、現在の取締役工場長である赤尾氏は、都農町の隣町にある川南町生まれの方で、県内の農業高校卒業後、1993年に都農町役場に技師として採用され、その後ワインづくりについて様々なところで学んだ後、都農ワインに入社してオーストラリアで醸造研修を受けるなどして研鑽を積みました。

さて、都農ワインでは「キャンベル・アーリー」と「マスカット・ベイリーA」という品種のブドウを、地元のブドウ農家の所得向上を目指して買い上げることになりました。しかし、これらのブドウはワイン専用品種ではなく、生食用品種の部類になります。食べて美味しいブドウなら、ワインにしても美味しいのではないかという話もよく聞きますが、実際には違っていて、生食用品種とワイン用品種というのは、きっちり区分されています。つまり、生食用品種のブドウでワインを生産しても、あまり美味しくはないと言われていきます。これらキャンベル・アーリーや、マスカット・ベイリーAは生食用として栽培されているブドウなので、加工用に使用するという事で農家の方も、カビの生えたものや傷んだものなど、品質に問題のあるブドウを出荷する方もいたそうです。

ところが、理想的なワインづくりを目指す小畑氏は、農家に厳しい意見を率直に伝えて、傷んだブドウは突き返しました。最初は、よそ者という

こともあり、町内でいろいろな軋轢を生んだと言われていますが、それでも生産者を根気よく訪ねて質の向上を訴えました。そうして次第に理解が得られ、ブドウの品質の向上へとつながっていききました。

それから、農家だけではなくて、都農ワイン自身も農業生産組合でワイン専用品種の育成を開始しました。シャルドネなどの品種を育成したのですが、この都農町の土壌は元々、ワイン専用品種に向いている土地ではありませんでしたので、積極的に土壌改良を行いました。従来の栽培法に反して、積極的に堆肥を利用して土壌づくりを行っていききました。

1996年11月にファーストヴィンテージとして、約3万5,000本の新酒を発売しました。すると、飛ぶように売れて開業後1ヶ月ほどで完売しました。その後もワインを販売すれば1ヶ月強で完売し、販売については当初から恵まれていた環境でした。一方で、完売するのはいいのですが、完売してしまうと売る商品がなくなるので、ブドウを海外から輸入してワインを製造してはどうかという議論が出ました。しかし小畑氏は、ワインは本来、地酒が基本であることから都農町の風土をワインに表現するため100%の尾鈴ブドウにこだわりました。結果的に、そのことが生産者との絆を深めて、消費者の信用を上げることに繋がったと回顧しています。

また、都農ワインの評価の高まりについてですが、2003年にイギリスのワイン専門誌“*Wine Report 2004*”で、「キャンベル・アーリー・ロゼ」が「最も興奮した世界のワイン百選」に選考されました。それ自体はあくまでも専門的な話ですが、その掲載をメインに2004年に制作・放映されたNHK番組「21世紀ビジネス塾」という番組で特集が組まれたそうです。「地域が自立する日」というテーマで、都農町のワインが取り上げられました。それが大きな反響を呼び、全国的に知名度が上がって、行政からの視察、問い合わせが増加しました。テレ

ビ、新聞、雑誌、ANAの機内誌などで取り上げられるようになり、さらに2007年にはイギリスの“The World Atlas of Wine”という日本でも『世界のワイン図鑑』という書名で翻訳されていますが、その本の中にも都農ワインが掲載されました。

では、ここで都農ワインのブランド構築のポイントについてまとめてみたいと思います。

1つ目は「品質へのこだわりと商品構成」です。当初は生食用ブドウの有効活用という制約の中で出発しつつも、小畑氏らのワインづくりにかける情熱と専門的な知識・経験によって品質を向上させました。農家にブドウの品質向上を説くとともに、自社畑でも土壌改良を行い、ワイン専用品種に取り組みました。このことが結果的には、商品ラインナップの充実化につながりました。まず、地域を象徴する品種であるキャンベル・アーリーのロゼと、マスカット・ベイリーAの赤です。この2種類をメインにしながら、本物志向の国際品種のワインであるシャルドネなども併せ持った商品構成を実現しました。

2つ目は「ストーリーを活用した情報発信」です。都農町は世界のブドウ産地の5～8倍の雨が降りますので、本来はブドウ栽培には非適地です。さらに収穫期には台風が襲来するという過酷な環境でもあります。そうした中、永友氏が不利な条件を克服しながら、町にブドウ栽培を根付かせた歴史があります。都農ワインもまた栽培・醸造上の技術の研鑽に努めて、不利な立地ではあるもののワインの品質を海外の専門誌で評価される水準まで向上させました。都農ワインは、これらの事実をワインづくりにまつわるストーリーとして、ブランド構築に積極的かつ効果的に活用しました。例えばワインのラベル、ホームページ、広報誌などで多くの人が理解しやすい形で発信しましたが、この販売方法を提案したのがアートディレクターの吉田正之氏です。吉田氏は小畑氏の地元産キャンベル・アーリーにこだわるワインづくりの姿勢に惹かれて、開業まもないころから都

農ワインのロゴマークやラベルデザイン、ポスターなどの作成に携わりました。吉田氏は、「永友百二というブドウ栽培の先覚者がいて、台風の常襲地帯でワインをつくるとは話題性に満ちあふれている。こうした情報を加える形でワインを売ればいいじゃないか」と言っています。例えば、ワインのラベルというのはワインのイメージの表現媒体なのですが、同ワインのラベルを見てみると、地元の尾鈴山をモチーフに地ワインとしてのアイデンティティを表現しています。また裏ラベルを見てみますと、「田んぼん、木を植ゆる馬鹿がおるげな」と書かれています。これは「田んぼに木を植えるなんて」ということを宮崎弁で言った言葉ですが、要するに永友氏が戦後、周りから揶揄されながらもブドウ栽培を始めて、それがやがて町一帯に広がっていった歴史をこのワインの裏側には書いています。情報発信に関しても、同社は広告ではなくてストーリーを発信することを重視しています。同社のホームページやSNSでは、都農ワインの歴史、厳しい自然条件でのブドウ栽培の様子、ブドウの生育状況、ワインの醸造、商品の開発秘話などが語られています。それに加えて、広報誌「CORK」を年2回発行し、ワイナリーや町内で配布しています。広報誌は吉田氏の提案ですが、企業が一方的にプロモーションを行う手法は終わり、「みんな」の共感を呼び込むコミュニケーションデザインが大切な時代が来るという認識のもと、「都農町の人たちに都農町の良さを再認識させたい」との目的で行っています。地元の方々、地元の農家の方などにも登場してもらい、都農ワインと地元食材との相性や、地域イベントなどの情報などを掲載しています。

3つ目は「地域への貢献」です。第3セクターのワイナリーですので開業以来、地元産のブドウ100%にこだわって、生産農家に経済面でかなり貢献し、ブドウの買い取り額は毎年5,000～6,000万円にもなっています。さらに、同社には年間11万人ほど来場しており、観光振興にも貢献しています。また町の新たな特産品を生み出したこ

とで、地域の認知度向上にも一役買っています。元々いろいろなものがあつた地域ではないので、特産品ができたことは大きいわけです。あと、地域住民の交流を促進する場・機会を提供するというところで、ハーベストフェスティバルを年1回開催し、それが町ぐるみのイベントになっています。今年はコロナ禍によりオンラインで開催されたようですが、役場職員やブドウ生産者、地域ボランティアが運営し、1日で5,000～6,000人来場されるそうです。それからコンサート、都農ワインの名前を冠した子ども向けスポーツイベントなど、各種イベントも開催してきました。小畑氏によれば地域貢献でありながら、そんなに資金的には負担を伴わないイメージ戦略であるとおっしゃっています。このように、品質へのこだわり、ストーリーの発信、地域への貢献などによってブランドを構築してきたのが「都農ワイン」になります。

(3) 有限会社ココ・ファーム・ワイナリー (栃木県足利市)の事例について

つづいて、有限会社ココ・ファーム・ワイナリーの事例についてです。このワイナリーは栃木県足利市にあります。概要ですが、ここはかなり特殊なワイナリーと言えるかもしれませんが、障害者支援施設である「こころみ学園」(社会福祉法人こころみる会)が母体になっています。1980年に施設の利用者である「園生」の自立を目指して、その保護者たちの出資により設立されました。いずれも2019年3月の調査時点のデータですが、正社員が30名、パートが10名、カフェ(委託)のスタッフが10名ほどいます。園生は約150名です。平均年齢53～54歳で最高齢の方は90歳近くということで、かなり高齢化が進行しています。その園生らとともに、ブドウを栽培してワイン醸造に取り組んでいます。最近の売上高は約7億円、うちワインは約4億円です。年間生産量は約24万本です。自社畑6ha、契約栽培が12haです。またワイナリーの団体見学コース参加者数は、年間

約1万～1万2,000人です。収穫祭の参加者数は例年2日間で約1万5,000人ですが、これも今年はオンラインでの開催でしたが、いまや足利市の貴重な観光資源になっているワイナリーです。

ここでココ・ファームの歴史をみていきたいと思います。1958年、足利市の特殊学級の中学生とその担任教師であつた故川田昇氏が、勾配38度の山の急斜面に2年がかりでブドウ畑を開墾しました。きっかけは特殊学級の卒業生に仕事がないことで悩んでいたからでした。また1969年に、ブドウ畑だけでは十分でないと考えて、30名収容の施設を手づくりし、やってみようという思いを込めて「こころみ学園」と命名し、成人対象の知的障害者更生施設として開所しました。学園開設後、ブドウと椎茸を栽培し、特にブドウは貴重な収入源になっていましたが、労働の対価という面で見ると厳しい面がありました。また農作物の値段は市場に左右されて自分たちの思うようには決められないという思いもあり、さらに不況で障害者雇用が難しくなる中で、川田氏はワインづくりが知的障害者の生活の自立につながり、学園で身につけた力を発揮できると考えました。そこで1980年に、学園の保護者たちの出資で有限会社ココ・ファーム・ワイナリーを設立するに至りました。ただ、社会福祉法人に対しては規則上ワインをつくる免許を交付できないことから別途、有限会社で設立することとなりました。

1984年に果実酒醸造仮免許を取得して、従業員13名でワインづくりを開始しましたが、このときに川田氏の長女で現専務取締役の池上知恵子氏も、出版社勤務と子育ての傍ら、東京農業大学で醸造の知識を得て入社しました。このとき、園生らによる仕込みの様子などが記事になり、マスコミ10社ぐらいに取り上げられたそうです。そういったマスコミの力、保護者たちの応援もあって、1万2,000本を生産し完売しました。1985年に正式免許を取得して2万本を生産し、その後、毎年1万本ずつ増産していきました。しかし、1989年に5万本の予約が入っている中、大雨でブ

ドウが収穫できないという事態に陥り、このとき急遽アメリカからブドウを輸入して醸造することとなりました。このときの縁で、ブルース・ガットラヴ氏が半年間の約束で、同社のコンサルタントとして来日されました。当時、ガットラヴ氏は、ワインづくりで有名なカリフォルニア大学のデイヴィス校で醸造学を学び、ナパ・ヴァレーでワインコンサルタント業に従事していました。ガットラヴ氏は半年間の約束で来日していたため一旦は帰国しましたが、1991年に正規のスタッフとして再来日し、結局20年近くこのワイナリーで働くこととなりました。

ガットラヴ氏が行った品質向上への取り組みについてですが、まず1つ目として、障害者がつくっているからといってお情けで買ってもらう「福祉ワイン」ではなく、本当に品質のよいワインづくりを目指すことを川田氏と約束しました。それから甘口から辛口へと変更しました。当時の日本は、まだ甘口が人気でした。それを欧米で主流の辛口へと変更したのです。あと、培養酵母で低温醗酵させる一般的な方法をやめて、ブドウの皮についている野生酵母を使って自然醗酵させる方法へ変更しました。この野生酵母を使うと、数種類の酵母が働き、それぞれ別の香りをもたらすので、味わいが複雑になるそうです。ワインというのは結構複雑さがありがたがられる飲み物ですので、メリットがありました。さらに、元々ココ・ファームの畑では、園生の草拔きの仕事なくなるために開墾以来、除草剤が撒かれたことはなかったのですが、ガットラヴ氏も化学肥料を使わずに可能な限りブドウを自然に栽培していく方法に取り組みました。また生産の方針として、生産量を抑えて高品質ワインに的を絞ることを重視し、現在ココ・ファームのワインは2,000~8,000円ぐらいのラインナップになっています。1990年代半ばから契約農家とも連携してブドウを確保し、国産ブドウ100%のワインづくりに取り組んでいます。また、世界的なワインコンサルタントであるリチャード・スマート氏を招聘して、仕立

て方などを改良しました。さらに、自社畑では気候変動に対応した品種であるノートン、タナ、プティ・マンサンなどを植樹しました。これらの品種はあまり有名ではないのですが、高温多湿に耐える品種で、この足利市の地に合うということで植えました。同社には適地適品種によるブドウ栽培を行うことで、それほど消毒などをしなくても健康なブドウがつかれるという考え方があります。

その後、2000年に、九州・沖縄サミットの晩餐会で同社の「1996NOVO」というスパークリングワインが乾杯用として採用されました。採用された経緯は、ワインのサーブを任されていた田崎真也氏が前年にココ・ファームを訪れていたことから、同ワインを選定してくれたそうです。それ以降、2008年の北海道洞爺湖サミットの夕食会など、国の公的な行事で多く採用されるようになりました。さらに、JAL、ANAなどの国際線ファーストクラス、ラウンジ、JR東日本の「TRAIN SUITE 四季島」にも採用されました。また「渋沢栄一賞」、「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」など、企業経営のあり方に対しても各種受賞されるとともに、ワイン関係はもちろん、農業関係やビジネス関係などの各種専門誌などでも、「農福連携」や「6次産業化」、「コミュニティ・ビジネス」などいろいろな観点から取り上げられていくわけです。

ここで、もう一度、ココ・ファームのブランド構築のポイントをまとめてみたいと思います。

①品質向上と商品特徴づくりについてですが、ガットラヴ氏を招聘してカリフォルニアの本格的なワインづくりの技術を摂取することができたのが大きいと考えられます。障害者がつくるワインだからと妥協せず、醸造やブドウ栽培の水準の向上に努めて、生産量を抑え高品質ワインの生産に的を絞りました。またワインを辛口にするとともに、国産ブドウ100%に切り替えました。一方で、ワインの独自性も追求し、自社畑には除草剤や化学肥料を撒かないなど、限りなく自然に近い栽培

方法を採用しました。また醗酵は野生酵母を中心にしたということで、これはいわば「ナチュラルワイン」とか、フランス語で「ヴァンナチュール」と言ったりしますが、そういうワインづくりであるわけです。ココ・ファームでは、「ブドウ自身になりたいようなワインになれるように」工夫しながら、自然に寄り添ったワインづくりを行い、それが製品の独自性や特徴づくりにも結び付けました。

②ワインづくりにまつわるストーリーの存在についてですが、ココ・ファームのホームページを見ると、「毎日の暮らしのなかで知恵遅れと呼ばれ続けてきた少年たちは、知らず知らずのうちに寡黙な農夫に、陽に灼けた葡萄畑の守護人に、醸造場の働き手になっていった」と掲載されています。要するに「知的ハンディのある園生がアメリカ人醸造家との出会いによって、ブドウ栽培や醸造場での作業を体得し、純粋にワインづくりを行っていくなかで、人間的に成長するとともに、世界に通用するワインをつくり上げてきた」というストーリーです。当然ココ・ファームでは、ストーリーを当初から戦略的にPRに活用してきたわけではないのですが、例えば広報誌やホームページ、収穫祭などのイベント、取材対応などの際に折に触れて発信してきました。そしてそのストーリーが人々にメッセージとして伝わり、人々の琴線に触れて「特別なワイン」として認知されるようになりました。アメリカのワインビジネスの研究者サッチ氏と実務家のマッツ氏は、「小売価格30ドル以上の価格帯のワインを販売する場合、消費者の心に響くようなストーリーも含めて提案することが必要」と説いていますが、まさにそのようにストーリーがあわせて提案されてきたということです。

③ユニークなネーミングやデザインについてですが、ネーミングやデザインの面では、専務取締役の池上氏の貢献が大きいです。池上氏は東京の出版社で企業PR誌を手がけるなど編集者として培った経験やノウハウがあり、案内状やロ

ゴ、ラベルづくりなどの営業部門を担当して、それらを生かしてきました。ネーミングをみると、「農民ロッソ」という名前のワインがありますが、これは農民という言葉に、雨の日も風の日も1年中空の下でブドウを栽培する人たちに対して、敬意を表しています。また「陽はまた昇る」というワインは、東日本大震災の年に登場したワインで、東日本のブドウを原料としていることから、復興への思いを込めたものです。さらに甘口のワインで「MATA YARONNE (マタヤローネ)」という商品がありますが、これはブドウを干してつくる非常に手間のかかるワインなのですが、その商品の瓶詰めの仕事を終えた園生が「またやろうね!」と責任者に言ったことに由来し、それがそのままワインの名前になったそうです。少し面白いと思うこととして、同じくブドウを干してつくるイタリアのワイン「レチョート・デッラ・ヴァルポリチェッラ・アマローネ」へのユーモアを兼ねたオマージュになっている、洒落の利いたワインになります。このようにココ・ファームのワインには、ネーミングに詩的で隠された由来がありユニークで楽しいといった評価があり、ワインを味わう人々の心に、ワインづくりに携わる園生やブドウが育まれた畑など、様々な風景を想起させるネーミングになっているものが多いです。またワインラベルのデザインについては、当初は有名なデザイナーの方にお問い合わせしたり、有名な詩人の方に頼んで英語の詩を入れたりしていたようです。収穫祭の記念オリジナル・ラベルも毎年作成するため、様々なイラストレーターやデザイナーに依頼しました。これらへの依頼は、池上氏が出版社で働いていたときにPRなどを手がけていたときのネットワークを生かして、専門家の力を適宜活用しながら、洗練されたものを採用してきました。ただ現在は、ラベルやパンフレット類、案内看板、インテリア、イベント衣装など、ほとんどのデザインについては社内のスタッフが担当しているそうです。

最後に、④パブリシティ対応と情報発信につい

てですが、同社は広告や営業活動はほとんど行っていません。一方で、パブリシティには堅実に対応しています。近年の報道状況をみると毎年、新聞4～6件、TV3～4件、その他（雑誌、ネット記事、ラジオ等）は40件程度、視察受け入れについては毎年650～830人です。またメディアからの取材依頼には基本的に対応し、正確な情報発信を心がけています。そして、ワインやその作り手に関する詳細な情報も発信し、それぞれのワインデータシートを公開し、各ワインに使用している品種や畑、収穫日や糖度、醗酵や熟成などの技術的な情報に加えて、飲み頃、料理との相性などの情報も提供しています。さらに原材料に2%ぐらいしか使用していないものであっても、そのブドウを作っておられる契約農家への敬意から、産地名や生産者名を掲載しています。またSNSなどで畑、醸造場での園生やスタッフの作業の様子を随時、写真や動画などで発信しています。つまり、これまでのココ・ファームのストーリーがメディアを通じて発信され、あるいはホームページなどでワインとその作り手に関する情報を丁寧かつ継続的に発信してきたことが、現在の認知度向上やイメージ形成に寄与しているといえます。

4. 地域におけるブランド化への示唆

～2つのワイナリーの事例からわかること～

最後に、2つのワイナリーの事例からわかることとして、地域におけるブランド化へのヒントをまとめたいと思います。

①「品質へのこだわりとそれを担う人材」についてですが、まずワインの品質へのこだわりが基本的に重要です。日本ワインは近年とても評価が高まっていますが、世界の水準と比較すると、まだまだ品質向上は大きな課題です。特に、チリ、オーストラリアなどの「新世界」のワインは比較的安くても美味しいものが多くあり、同じ価格で比べるとかなり厳しい状況です。そうした中でも、両社ともブドウの生産やワインの醸造に関して、品質向上を非常に重視して取り組んできました。

た。その際に、ワインづくりの基盤となる専門的な知識や経験・ノウハウが必要になりますが、両社ともワインづくりの本場で経験を積んだ人材、あるいは本場の専門家を招聘できたという点で恵まれていました。

②「商品のストーリー性」を重視していたということです。ストーリー性とは、その商品の歴史、生産の苦労や努力、途中の困難や失敗、商品にまつわるエピソードなどの物語ですが、そのようなストーリーをうまく商品に乗せて伝える工夫が重要であるといえます。最近私が読んだアメリカ人の作家であるドナルド・ミラー氏の本に書いていましたが、物語には欠かせない7つの基本要素があるそうです。それは「何らかの目的を持つ主人公が（Ⅰ）、それを達成する前に問題に出くわす（Ⅱ）。主人公が絶望の淵に立たされたとき、導き手が現れて（Ⅲ）、計画を受け（Ⅳ）、行動を促す（Ⅴ）。その行動により、主人公は失敗を回避して（Ⅵ）、成功に至る（Ⅶ）」という構造で、ヒットする映画などは基本的にこうした要素を含んでいるそうです。今回ご紹介した都農ワイン、ココ・ファームとも、こうした構造のストーリーがあります。結局、人々は分かりやすいものを好みますので、このようなストーリーがあると伝わりやすく、思わず人に話したくなり、口コミ等で伝わりやすいということです。もっともミラー氏自身は、主人公を消費者として捉えて、自社は消費者の問題を解決するための導き手となるべきという「ストーリーブランディング」のフレームワークをつくっています。

③「商品の名前やパッケージ・デザイン」についてですが、これらはマーケティング論ではブランド要素と呼びますが、これらも大切です。まず1つ目はネーミングについてです。ユニークで他にない、意味的にも優れていて、覚えやすいネーミングが大事になります。例えば、福岡県に「あまおう」というイチゴの品種がありますが、これは県内の公募で命名されたそうですが、「赤い、まるい、大きい、うまい」の頭文字を取ってネー

ミングされました。さらに、甘いイチゴの王様になれますようにとの意味も込められており、非常にうまいネーミングとなっています。ちなみに、企業でもネーミングに長けている企業があります。一例として小林製薬です。皆さん、「ナイシトール」という薬は聞かれたことはないですか？「ナイシトール」や「熱さまシート」、「のどぬ〜るスプレー」など、名前を聞くとどのような薬かがすぐ分かったとともに、リズミカルで覚えやすいですね。そのようにネーミングにも工夫を凝らす必要があります。あと、パッケージ・デザインなどは効果的に専門家を活用することが重要です。中身はいいのですがパッケージがちょっとという日本ワインの商品もあったりしますが、そのあたりは専門家をうまく活用する必要があると思います。このことについては、岩崎邦彦さんという方が「デザインなど感性訴求型のマーケティングの分野においては、企業内部だけで必要な資源の確保に困難を伴う場合が多い。とくに、経営資源が限られる中小企業の大部分にはマーケティング部門やデザイン部門がないため、外部の協力者が欠かせない」とおっしゃっています。つまり適宜、外部の協力者を活用すべきということです。

④「広告ではなくパブリシティ」についてですが、都農ワイン、ココ・ファームとも、広告ではなくてパブリシティ、要するにメディアへの対応を重視しています。ストーリーや話題の提供によって、メディア（テレビ、雑誌、インターネットなど）で取り上げてもらえば非常に効果的ということです。これはある会議で某広告代理店の方がおっしゃっていたのですが、「朝読んだ新聞にどのような広告が載っていたかは覚えてなくても、どんな記事が載っていたかは覚えている」ことが多いというわけです。つまり記事として、第三者であるメディアに伝えてもらうことで信憑性が出て、しかも広告と違って基本的に無料です。そのため自社の商品づくりやその作り手に関する情報をホームページ等で丁寧に発信することが重要になります。

⑤「地域への波及効果」についてですが、両事例はワインのブランド化を実現しただけでなく、ハーベストフェスティバルのようなイベントなどワイナリーでの体験の提供を通じて人を一定数地域に呼び込み、地域の認知度やイメージを高めているという点で、地域への波及効果がみられる事例です。さらに地域においては、それを梃に、新たな商品・サービスへと展開させていくことができれば、理想的ということになります。例えばワインと相性のいい乳製品、チーズ、バターなどのブランド化や、あるいはワインと相性のいい牛肉のブランド化というようなことが考えられます。実際、ココ・ファームでも、別の業者さんによる事業ですが、ワインをつくる際にはどうしてもブドウの絞り粕が出ることから、その絞り粕を醗酵させて、それを餌として与えて育てた牛を「足利マール牛」としてブランド化する取り組みがあるそうです。

以上、日本ワインを事例とした「地域におけるブランド化戦略」についてお話をさせていただきました。

ご清聴ありがとうございました。

【主要参考文献】

- 岩崎邦彦『小さな会社を強くするブランドづくりの教科書』日本経済新聞出版社、2013年。
- 上野敏彦『闘う葡萄酒—都農ワイナリー伝説—』平凡社、2013年。
- 小畑暁「世界が選んだ都農ワイン（特集 地球規模で発想する地域）」『地域開発』485、2005年2月。
- 川田昇『山の学園はワイナリー』テレビ朝日事業局コンテンツ事業部、1999年。
- 川本敏郎『こころみ学園奇蹟のワイン』日本放送出版協会、2008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』27（2/3）、2008年12月、pp.57-82。
- 谷本貴之「都農ワインのマーケティング—非適地におけるワイン作りとブランド構築—」『愛媛マネジメント学会誌』1、2018年3月、pp.47-60。
- 谷本貴之「ココ・ファーム・ワイナリーのブランド構築」『立命館経営学』58（6）、2020年3月、pp.79-100。
- 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。
- 濱野吉秀『見えてくる日本ワインの未来—真説 日本ワインの源流—』旭屋出版、2018年。
- ブルース・ガットラヴ（木村博江聞き書き）『ブルース、日本でワインをつくる』新潮社、2014年。
- Aaker,D.A (2014) *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, Morgan James Publishing. (阿久津聡訳『ブランド論—無形の差別化を作る20の基本原則—』ダイヤモンド社、2014年)
- Matz,Tim and Thach,Liz, *Wine: A Global Business*, Miranda Press, 2004. (横塚弘毅、小田滋晃、落合孝次、伊庭治彦、香川文庸監訳『ワインビジネス—ブドウ畑から食卓までつなぐグローバル戦略—』昭和堂、2010年)
- Miller,Donald: *Building a StoryBrand: Clarify Your Message So Customers Will Listen*, Harpercollins Christian Publishing, 2017. (力丸祥子監訳『ストーリーブランド戦略』ダイレクト出版、2018年)
- 国税庁ウェブサイト「国内製造ワインの概況（平成30年度調査分）」
<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seizogaikyo/kajitsu/kajitsuh30.htm>
- メルシャンウェブサイト『ワイン参考資料2020』
https://www.kirin.co.jp/company/data/marketdata/pdf/market_wine_2020.pdf

Profile 谷本 貴之（たにもと たかゆき）

2007年、愛媛大学法文学部総合政策学科講師。2010年、同准教授。2016年、現職。

2014年から、愛媛県大規模小売店舗立地審議会委員。2018～2019年度、愛媛広告賞（愛媛広告協会）審査員。

専攻はマーケティング論。近年、地域ブランドとくに「日本ワイン」のブランド構築について調査している。

論文は「ココ・ファーム・ワイナリーのブランド構築」『立命館経営学』2020年、「都農ワインのマーケティング—非適地におけるワイン作りとブランド構築—」『愛媛マネジメント学会誌』2018年、「国内ワイン市場の動向と地場ワインのブランド構築—山梨県・甲州ワインを事例として—」『愛媛経済論集』2013年など。