地域ブランドをめぐる戦略的課題と管理体系

斎 藤 修*

Strategic Challenges and Management Systems Surrounding the Effective Marketing of a Local Brand

Osamu Saito (Chiba University Graduate School of Horticulture)

Building the reputation of a local brand requires innovative agricultural marketing strategies in which product development, distribution channels, and communication with customers are challenges to be addressed. Especially, the construction of a brand hierarchy contributes to elevating the level of all of its layers and achieves an advantageous price scheme for the producing district. Furthermore, cooperation with food-product companies surrounding the production district by supplying the said agricultural produce as an ingredient of processed foods provides a way not only for agricultural produce to be consumed fresh, which is ranked in the upper layers of the hierarchy, but also for agricultural produce to be

processed, ranked in the bottom layer, to be branded. The branding of processed foods results in a hike in the ingredient price, expansion of distribution channels, and progression of product development by utilizing managerial resources of the related food businesses around the producing district. Thus, the formation of a brand gives rise to improvement of the quality control level, acceleration of technical innovation, development of distribution channels, as well as encouragement of the new entry of related food businesses into the producing district, which lead to the enhancement of the local image and competitiveness, and eventually paves the way for the vitalization of the producing district.

1. 課題の設定

川下の小売主導型流通システムが進展することによってサプライチェーン（供給連鎖）の形成で効率化をはかり、さらにバリューチェーン（価値連鎖）の構築の必要性が強くなった。この変化は、フードシステムにおけるものづくりとサービスの垂直的な関係を革新するようになった。また、小売段階における価格競争は調達価格や流通コストの低下をもたらし、優越的地位の濫用の問題を起こしかねなくなった。しかし、他方では小売業者は PB（プライベートブランド）を核としたバリューチェーンを形成することによって店頭での優位性のある価格形成

をはかり、産地にも有利な取引価格のメリットによってインセンティブを形成しようとしている。農業サイドでは、担い手の減少や高齢化によって産地の生産構造が弱体化してきているものの、安全・安心、製品の差別化、食味や商品の機能性の向上など消費者への信頼性の構築によって地域ブランドを確立し、総合的な品質管理の体系化とレベルの向上が課題になってきている。

地域ブランドの形成は製品開発、販売チャネルや顧客とのコミュニケーションと関係を課題とする産地マーケティングの革新をもたらす。特に、ブランド階層の形成によって生食用だけでなく、加工原料用でも周辺の食品企業との連携や自前の加工施設の統合化によってブランド化できれば、競争力はさらに向上するであろう。また、品質管理の向上は

* 千葉大学大学院

新たな技術革新を誘発し、さらに地域イメージの向上は外部の食品企業の参入を促進する可能性があるというように、地域の活性化の繋げる経路が形成されてくる。

ブランドをめぐる議論は、ブランド資産の大きさの検証から企業イメージをブランド価値として理解するようになり、商標名やキャラクターなどがブランド要素を形成してきた。地域ブランドは企業ブランドと比較すると、多数の小規模・零細企業や生産者を地域内に抱え、本来品質管理がしにくい性格があり、品質水準を向上させ、消費者の信頼性を確保するために認証システムの厳格性が問題となってきた。地域ブランドは歴史・文化・自然に関係した地域資源に密着しているため、小規模・零細企業や農業生産法人は、企業ブランドを採用しても、地域ブランドも併用する可能性も高い。

また、育成者権、商標権、地域団体商標、特許などの知的財産の活用も、地域ブランドに関係し、地域の競争的優位性を形成する要因となってきた。県の試験研究機関などは、新品種開発が急速に展開し、地域で商標権をとることで、独占的使用権を確保するか、県内産地の形成の進展をまって許諾によって他県に拡大するかという選択が発生する。また、地域団体認証では、特許法の規制緩和によって周知性が緩和されとりやすくなったが、地域との密着を関係する供給地域は、ブランド管理の重要な問題を含んでいる。多くの地域では品質管理の向上と消費者への信頼性を高めるために認証制度を持っており、コストの増加と生産者のインセンティブの形成というコンフリクトがあり、どこまで厳格にするかという課題をもっている。

産地は地域ブランドの管理やマーケティングによって、これまでの画一的な系統共販や市場に依存した販売が、階層化によって変化し、階層ごとのチャンネル管理が進展することになる。これまでの大量生産と大量流通のシステムは変化し、チャンネル管理と実需者・消費者に近づいた関係性マーケティングの必要性が拡大するであろう。消費者との信頼性の形成には、農業・農村サイドでは消費者がグリーンツーリズムやエコツーリズムによって地域資源に触れあうことの必要性も高いであろう。

この報告では、地域ブランドの特異性を踏まえ、階層化とポジショニング、知的財産の活用、認証制

度について分析することで、戦略的課題と管理の体系化を検討することにする。ただし、農産品を対象とするが、すべての領域について整理・検討することではなく、生鮮品については食味を中心とした階層化とポジショニング、知的財産管理では、育成者権、商標権、地域団体商標について青果物を中心に分析し、認証制度については加工品を主たる対象としている。

2. 地域ブランドの特異性

(1) 基本的課題¹⁾

地域ブランドは、ものやサービスで、地域資源を活用することによって品質管理を向上させて差別的優位性を形成し、消費者への信頼性を高めるための品質保証システムなどを有し、消費者の認知度を得て構築されている。農業サイドでは、ヨーロッパモデルとして原産地呼称制度（AOC）が早くから検討され、EU にまで拡大されてきた。地域に固有な生産システムや歴史・文化を含んでおり、厳格に認証されてきた経緯がある。我が国では、ワイン、地鶏、ナチュラルチーズがあり、我が国の展開では比較参照されてきた。ワインでは山梨県旧勝沼市、ナチュラルチーズでは北海道十勝市が代表的地域であり、地鶏は赤ラベルと類似したシステムで全国的に拡大し、鶏肉の1%程度に成長した。かつて北海道庁ではヨーロッパモデルにまねて、特産物である小麦やパレイショで差別性の高い特産品の可能性を検討したが、むしろ品質適合認証制度（CC）のレベルを追求することが有利であると検討した経緯がある。地域ブランドとしてどの程度の品質水準を保持するかは、現在においても検討される価値がある。

かつてアーカーはブランド・エクイティとしてロイヤリティ、知覚品質、ブランド連想、ブランド認知の4つをあげ、実証的には知覚品質を評価し、そのほかに特許、商標、チャンネル関係があげられている。消費者のブランド知識はブランド認知とブランド連想であろうとされるが、アーカーによれば、明確な検証をしやすいのは知覚品質である。すでに経済力のある寡占企業ではブランド要素の管理によってブランド価値を創出しやすく、消費者との関係性についても広告宣伝による販売促進の役割が大きかったが、消費者との認知度を高めるコミュニケーションが重視されるようになった。

ブランドは資産価値としてみれば、「消費者との関係に関する関係資産」であり、無形資産の価値評価は価値の算定の方式をとり、消費者の価格プレミアムとしての算定方式、さらに統合的視点に立つ CB バリュエーター方式の 3 つがある。地域ブランドは経済主体が成熟化していないこと、また、多くの経済主体が関係しあうことによっていることから、会計学的な資産評価がしにくく、ケラーや博報堂のモデルを消費者のロイヤルティを価格プレミアムから分析する手法が検討される。

しかし、関係資産という長期的視点からすると、顧客・消費者ばかりでなく、供給業者とのサプライチェーンやバリューチェーン、従業員との組織的な関係が入り、地域ブランドでも従業員はブランド形成に寄与する経済主体という理解ができよう。流通段階が複雑であり消費者まで繋ぐサプライチェーンを管理しようとするれば、市場流通であれば卸・仲卸が関係し、量販店や百貨店における売り場提案やパッケージ、クレーム処理までの流通機能を担うかもしれない。青果物の多くの産地は市場流通のなかでブランド化をしてきた経緯があり、産地段階でサプライチェーンを管理しにくいだけでなく、統合化によってバリューチェーンを形成しにくいという性格がある。この性格は産地の生産者が小規模であることであり、畜産のように大規模化し、川下へのインテグレーションが進展してサプライチェーンが形成するようになれば、産地の経済主体でも地域ブランドよりも企業ブランドに関心を持つであろう。しかし、地域ブランドに関与する経済主体はステックホルダーとしての性格もあり、コーディネーターによる利害調整の必要となる。

農産品は商品の特徴として品質保証、差別化、識別性があり、基礎的製品機能の充実が遅れ、また安全・安心のフードチェーンを構築する必要性から、品質保証が重要視され、また産地における高齢化や生産力の減退によってブランド階層の形成が必要になった。

加工品では寡占化が進展し、地域の小規模企業の地域ブランドとしてのブランド確立から企業ブランドを形成しようとしている。かつてブランド・エクイティはブランドに投資された、広告や PR などの販売促進の成果であると理解された。しかし、地域の小規模企業では、地域の資源をブランドイメージに

盛り込める地域ブランドに魅力があり、また地域を訪れる消費者との交流によって、消費者のブランド認知と連想が強まることが予想される。交流は滞在時間が長くなり、リピーターが増加することによって認知度はさらに向上するであろう。交流人口の拡大と体験による地域資源の理解が進展させることは、地域の自治体の政策課題となってくるであろう。

(2) ブランド価値とイメージ

地域ブランドの概念はイメージを商標などの取得でブランド価値とすれば、企業イメージよりも多様な地域資源を連想することになり、具体的で特定の主体がないと、イメージが抽象的で拡散しやすい性格がある。合併などの組織再編の影響をうける自治体ではアイデンティティの喪失を回避するために、確かな地域イメージの再構築を図って、地域資源から農産品のブランド化を支援するようになった。市町村の合併は、市町村名や地域資源の豊富な地域を組み込みかまで戦略的課題となった²⁾。

ブランド化による消費者・住民・自治体等の関係機関がブランドイメージを共有することができれば、アイデンティティが強まり、多様な製品とサービスを利用した地域の活性化が期待される。農産品や食品は地域イメージを盛り込みやすい特徴がある。また、消費者も相対的に安価な農産品や食品を繰り返し購入することは、選好を形成することになる。

このようなことから地域ブランドの対象品目として農産品や食品が選択されやすく、行政としての支援が販売促進やブランド管理手法の確立に向けられる。ただし、消費者へのブランド認知からするとイメージからブランド価値にはいり、商品を構成する機能としての品質保証、さらにブランド管理はそれほど問題としない場合も多い。イメージだけでも消費者の認知度をあげるということになるという意味では、販売促進が効果的だといえよう。しかし商品は競争の中にあって経済主体の競争力となるため、イメージによるブランド価値に全面的に依存することができない。また、農産品や食品のように製品機能として不完全であるため、品質保証が消費者の信頼性と経済主体の競争力となってくる。したがって、はじめはブランド価値を拡大するためイメージをあげても、ブランド認知を拡大し、また顧客の満足を向上させるためにも品質保証の充実の必要性が高くなる³⁾。

3. 地域ブランドをめぐる階層化とポジショニング

(1) 加工品と生鮮品

加工品では、生産技術、原料供給、製品管理において統一的な品質管理が進展し、安全性や食味の統御は製品開発の前提条件である。それに対して、生鮮品では野菜のように差別化要因が安全性、鮮度、機能性のある新品種などに限定されたのに対して、果実では糖度を中心とする食味や新品種が、品質格差を形成する要因となった。安全性と食味は本来トレードオフな関係にある場合もあり、果実は安全性の水準を引き上げることよりも、食味の向上が大きな課題となった。食味でも糖度はミカンに代表されるように大きな差別化要因となり、野菜まで拡大するようになった。生協によっては、安全性の基準を設定したうえで最低の食味の基準を設定して消費者からのクレームを減少させている。また、イオンではPBのグリーンアイは安全性を重視しているため、食味については別ブランドをつくって対応している。野菜の差別化要因としての鮮度では、朝どりの収穫、予冷施設などである。

一般的に差別化要因が乏しくなると情報システムや安全性、さらに商標をベースとしたイメージと販売促進を戦略としやすくなる傾向がある。安全性では、有機JASをトップに、特別栽培、減農薬・減化学、GAPなどが次の順位に並んでくる。それに対して、食味では糖度を基準として1度ごとに階層化されやすい。生鮮品では、これまでの外観による規格等階級から内観の品質評価の割合を拡大し、また一定の品質基準をこえた製品は別ブランドとして販売してきた。これまでの農協共販では、すぐれた品質管理をしている生産者は消費者との通販の販売経路を選択することになり、レギュラー品は農協販売に残されやすかった。

(2) 産地の販売戦略と階層化

産地の販売戦略としては、これまでの画一的な販売をブランド階層化し、製品としてのポジショニングをしやすくし、品質管理への生産者の努力に対してインセンティブをあたえることが必要である。モデル的には図1を利用して以下のように説明する。第1段階では、画一的なプール計算であったが、第2段階では足きりなどで階層化をはかり2つに区分する。農協の部会組織では、トレーサビリティや

GAPの全生産者への普及に時間がかかるが、生産者間の新品種・栽培技術における品質格差が大きくなり、区分する必要性が高くなる。特に光センサーの普及は、区別した販売をもたらす、品質水準の高い産地については、さらに第3段階として別販売に移り階層化が進展する。この段階では、選果場段階から生産者の圃場まで入った組織化であり、園地登録がなされ、これまでの規格等階級による販売に対して、対象となる規格等階級が拡大する。この3段階は生産者の品質管理水準が高くなければ、実施するまでに至らないが、トップブランドをあえて構築するのは、①その割合が少なくても、最高の品質水準を実現できる優れた生産者が存在することをPRすることができること、②より上位のブランド階層をつくることによってレギュラー品などの底上げを実現するための技術的支援を強めること、③底上げが進展するほど販売単価の向上になり、多くの生産者のインセンティブを引き上げることにあること、などが例挙できる。

地域によっては、はじめから山形県のセレクションのようにトップブランドを構築する戦略では、底上げのメカニズムが作用せずに、トップブランドの販売単価がかなり高位であっても、全体的な平均単価の向上にはなっていない。全体の中でトップブランドとミドルブランドの構成比率をどのようにするかについては、検討が必要である。トップブランドの割合は、1%に達しないケースが多く、多くても5%にとどまるようである。それに対して、ミドルブランドでは、20-30%に達するケースが多く、底上げができた産地では両方でブランド化比率が50%に達したケースもみられる。このブランド階層化は、選果場段階でも光センサーを通した優れた製品を集荷することは可能であり、農協部会組織から生産者

図1. ブランド階層と底上げのメカニズム

の組織化に入らない場合もある。

しかし、生産者にインセンティブを与え、かつ優良園地を囲い込むには、生産者の組織化が必要であり、さらに有機質肥料等の生産資材の投入によって品質水準のさらなる向上には園地の団地化も検討される。また、トップブランドで園地登録がなされても、糖度等の基準が満たされなければ、下の階層に落とされる。トップブランドの糖度基準は、年度による気候変動があった場合でも、消費者の信頼性を重視して一定にする場合が多い。

一般的にトップブランドは販売価格が高位にあるものの、品目によっては、集約的な品質管理によってコストが上昇しやすいため、収益性はそれほど大きくない。収益性は相対的に高位にあっても、集約的な管理によって生産の大規模化ができないとすれば、農業所得はそれほど大きくないであろう。

地鶏では、小規模飼養が前提条件であるため、一羽当たりの収益性が高くても所得の確保から小規模生産者が担い手となりやすく、また大規模なインテグレーターでは、白鶏から飼料効率の低い赤鶏に転換し、飼育期間を長期化することで肉質の向上を図ろうとするが、取引価格との関係で収益的になることもある。したがって、小規模飼養で、かつ非効率的であることから、大規模インテグレーターが採用する生産システムではなくなり、高齢者や婦人が生産の担い手となりやすい。大分県の関サバ、関アジもブランドの基準は一本釣りであり、一人当たりの漁獲量は多くないであろう。

どの程度のブランド階層の形成が必要となるかについては、実需者・消費者の購買力に関係する。量販店では、消費者の多様なニーズに対応して価格帯を拡大する展開をとってきたことから、品目にもよるが小売店頭価格で、2-3 倍の格差があり、それに対応して産地からの調達価格も格差がついていた。つまり、小売店頭価格の格差が大きくなるほど、ブランド階層は増加することになる。我が国と比較して、韓国では店頭での価格差は小さくなく、したがって、食味では糖度などで、最低の保証価格が設定されやすく、ブランド階層化は進展しにくいといえよう⁴⁾。

以上のように、ブランド階層は、階層ごとに販売チャンネルが異なり、トップブランドから取引先が固定化し、百貨店のギフト、通販、果実専門店になり、

さらに量販店などのギフトとして取引され、契約価格であることから収益性は安定的である。このようにレギュラーでの販売を除き、産地段階での販売チャンネル管理が進展することは、ブランド管理能力を向上させることになり、さらに実需者から消費者に接近するために、指定店制度やクレーム処理を産地サイドで対応するようになってきた。マーケティング論でいえば、実需者・消費者とのコミュニケーションをベースとして企画提案や需給調整、さらに価格形成や販売促進などのマーケティング・ミックスを展開しやすくなるであろう。畜産物でも高級化するほど部分肉での販売からセット販売となりやすく、需給調整のリスクを実需者が担うようになる。

(3) 底上げと加工品への拡大—ブランド増殖の可能性

図 1 では、底上げが成功してくるとレギュラー販売が減少することになるが、産地のブランド評価が高まるにつれて、下級品を同じ販売チャンネルで販売することはブランドイメージを低下させる可能性があるため、加工原料用としての販売チャンネルを持つことになる。加工用は、地域の食品企業との連携によって原料供給をすることになるが、独自の販売チャンネルをもっていれば、産地が委託生産によって最終製品の販売に関係し、独自で加工施設を設置することになる。地域の食品企業が集積し、産地の生産者との連携がしていれば、サプライチェーンが形成されやすく、また産地は最終製品の販売にも関係することによって産地のイメージにあった製品であることが取り扱い条件となりやすい。委託生産であれば、企業との関係で生食用のブランド化だけではなく、加工原料用でも産地名を表示し、自社加工であれば自社ブランドとして販売することが可能となる。つまり、生食用と加工用と両方のブランド化が可能となる。このことをブランド増殖と説明され、同一品目であれば、関連効果が期待できる。

果実の産地によっては、全体的に高品質化することによって産地で 10% 程度が地域資源として有効に活用されないケースもみられ、ジュース、ペーストなどの一次加工品を産地で確保するようになった。加工品でのブランド化は原料価格の引き上げにも貢献し、生鮮品と加工品の両面でのブランド管理が進展するであろう。この加工品でも南高梅の梅酢のように機能性の高い製品開発が展開すれば、産業廃棄

物であっても高付加価値製品に転換するであろう。

地域内にチェーンを形成できる食品・関連企業が存在し、さらに集積していれば、多様な経営資源を活用して製品開発が進捗し、また多様な販売チャネルも活用される。このような関係は食料産業クラスターを形成することになる。ただし、原料の購入価格によっては、地域外から安価な原料の調達ができれば、区分管理をして利用されるであろう。

(4) ブランド管理をめぐる問題

1) ブランドの細分化

しかし、小規模産地で複雑なブランド階層や製品のポジショニングを展開した場合に、①区分管理が煩雑になり、コストが増加すること、②実需者・消費者に説得できるだけの差別化要因が小さく、またほとんど消費者の認知までいかないことである。過度な階層化やポジショニングでは、多数の産地をもつ実需者にとって数量が少なく、差別化の程度が低い場合には、消費者に説明するだけの優位性を感じないであろう。

2) ブランドの統合化

さらに、地域を代表するブランドであれば、トップ・ミドルともにブランドとしての評価を確立することができるものの、評価の低い産地については、長崎県ミカンにおけるミドルブランドの統合、静岡メロンにおけるトップのクラウンメロン以外の3産地のブランドの統合化（アローマメロン）がなされている。つまり、ミドルブランドは、量販店における競争力の拡大という戦略となりやすく、ブランドを細分化するよりも、産地間競争や量販店での大量販売のためにシェアの確保が必要になる。

3) 量販店のPBとの関係

量販店とのプライベートブランドとの関係では、畜産物については産地名を表示しないのが一般的であるのに対して、青果物では産地名を表示していることから、共同開発の性格もあるが、糖度基準などが満たされない場合には、取引の停止いたる場合があり、リスクが産地に転嫁されやすい。しかし、産地のブランド管理が進捗してくると、量販店との基準に対応した製品のポジショニングがしやすくなり、産地側としての提案力を持つことが可能である。プライベートブランドでは、店頭価格の変動が少ないために取引価格が安定的であり、かつ有利な店頭価格からも生産者にインセンティブを与えることにな

るので、産地として市場を介しながらも提携することが優位になる。

4) 管理主体の変化

果実でみるとブランドの管理主体は、旧産地では選果場であり、単協、さらに合併農協、県連であり、特に農協合併の広域化によってこれまでの選果場ブランドが新しいブランドに統合化され、地域に限定されないイメージの商標名に転換する機会が多くなった。これは、みかんでは品種が多く、また広域化したこと、また農産物が果実に限定されなくなったためである。そのため熊本県では、「河内」「白浜」などの代表的なブランド名は農協合併と選果場の統合化によって消失することになった。また、県連組織では、県の試験場・センターの開発した新品種が優れた遺伝的な優位性がある場合には、トップブランドにはこの新品種が活用されやすい。

5) 差別化要因と品目

みかんでは早くから消費者の食味が価格形成に大きく関与していることから、12-14度で1度ごとの階層化を実現することに有利な販売を実現し、全体としても品質管理の優れた産地からブランド化率を向上させることができた。それに対してリンゴでは、ふじへの依存度が高く、また有利な新品種が少ないこと、また品質要因も糖度、蜜入り、硬度と多いことからブランド管理が進捗しにくい。このことからみかと比較してリンゴでは、市場価格が低下しやすくなっている。

4. 知的財産戦略とブランド管理

(1) 競争と品種開発

新品種をめぐる技術革新が急速に展開し、大規模種苗会社は国際的な規模での開発を展開してきたが、国内では知的財産権の保護から活用へと展開し、種苗法と商標法に基づく育成者権と商標権の活用についての議論が進捗するようになった。また、地域団体認証の取得が特許法の改正で増加したが、ほとんどブランド管理への進展がみられなかった。県の試験場・センターなどは公的セクターとして種苗会社にとって経済的採算性がとりにくい栄養繁殖の領域では、イチゴ・みかん・リンゴ・ブドウなどから新品種が開発され、育成者権だけでなく商標権も取得するかどうかについては県の独占的利用にするか、許諾によって他県の利用を認めるかという議論がなされ

るようになった。多くの県では、知的財産の基本方針を策定し、県内産地の振興を優先させるために一定期間は県外に出さない戦略をとってきた。

また、果樹を例として、品種のライフサイクルと知的財産権の活用を分析する。新品種の開発には長時間がかかり（平均17年）、品種登録の要件を満たすように早めに品種登録をされ、その後、まず、自県内での産地形成に努力する。果樹の場合、市場での評価や生産者までのフィードバックは長い時間が必要なことから、自県の産地形成に数年～10年程度かかるとされている。自県産地を形成した上で、県の主な知的財産を活用する戦略として、県外許諾することとともに、県の利益は向上する。種苗法に基づき、育成者権利は期間30年であり、更新することができないため、育成者権のみを持つ場合は30年の期間になると、一つの品種としての独占的権利が消滅する。しかし、商標登録もされると、権利の更新する上、商標権によりブランド戦略を採用することから、県の利益を上げる同時に、品種のライフサイクルを延長することができる。また、外国での権利を取得し、許諾することにより、販路をさらに拡大できる。

（2）育成者権と商標権

県は育成者権と商標権に基づく許諾戦略に関する議論については、2つの論点がある。第1に、品種登録をするということは、本来、その品種を活用してもらうことを前提としており、登録によって権利だけを確保して許諾を行わないということは種苗法の主旨に反していることである。第2、また、県は公的セクターとして、日本の全体的な農業生産力を高めるため、また、全国的に新品種を普及させるため、県外に許諾する義務があることである。

1) イチゴをめぐる2つのタイプ

イチゴの知的財産戦略を見ると、主に栃木県の「とちおとめ」型の許諾戦略と福岡県の「あまおう」型の自県の高級ブランド戦略の二つのパターンである。イチゴの生産量は1位とする栃木県の戦略は従来から県の品種を全国に普及させることを目的としての戦略を行っている。主力品種「女峰」から「とちおとめ」まで2年間県内限定となり、その後、他県に契約で許諾している。現在、「とちおとめ」を他県（10県）と民間企業（4社）に栽培許諾を与え、主要産地での品種シェアは約33.3%で全国1位であ

る。その上、自県産地を守るために、県内における許諾料は県外の1/2であり、県外の許諾は、栃木県以内に販売することできないなどルールで許諾契約をしている。「とちおとめ」の他、観光農園に限定であり、許諾相手はほとんど個人であって、観光目的以外出さないようなルールで契約をしている「とちひめ」と夏秋どり用、最新品種であり、業務用に限定する「とちひとみ」という品種も開発した。しかし、自県の産地まだ形成していないため、県内限定になっている。また、佐賀県の品種「さがほのか」も許諾戦略を図り、現在、9農業団体と1種苗業者に契約をしており、全国に広がっている。

他方、福岡県の「あまおう」型の自県の高級ブランド戦略を考察する。「あまおう」は、福岡県では、前主力品種「とよのか」から全面的に転換する後継品種として、平成13年に「福岡S6号」の名称で品種登録された。また、平成14年には、「あまおう」という商標名称で商標登録もされ、種苗、収穫物及び加工品、全ての独占権利を取得した。高級感な外観や食味の点で多品種に比べて圧倒的に優位と見られているため、福岡県では、県外栽培許諾は出さず、県内での生産に限定することより、県のオリジナルブランド、高級果物専門店や百貨店などへ売り込む高級ブランドとしての地位を確立する戦略となった。

2) みかんとリンゴの比較

リンゴは品種間の優位性が高いのに商標登録する場合が少ない。みかんでは、させぼ温州のような品種では優位性が高く、複数の商標登録が取得されるが、みかんの多くの品種では産地でカテゴリーごとの商標登録をするばあいが多く、商標のネーミングが独自でなされる。すなわち、品種間の差が微小のため、極早生、早生、中生・晩生にカテゴリーを分け、商標登録した上、ブランド戦略を活用する戦略が多い。全体の競争力を向上や品質管理水準の向上のために、統一ブランドをもつ場合みられる。また、糖度と規格により、ブランドの階層化はトップ、ミドル、レギュラーの3つで構成され、それぞれ出荷システムが異なるが、ブランドを統合化されている。しかし、熊本県優位性の高いオリジナル品種では、9月下旬の極早生から早生とリレー出荷を展開し、さらに普通温州の12月中旬まで優良品種を開発する戦略をもっているが、これまでの品種よりも優位性がかなり高い品種開発の可能性はそれほどない。

3) 民間育種家の役割

民間育種者の役割としては、①品種を普及する義務が公的セクターと比較すれば低いこと、②品種登録をし、さらに商標権を取得し、ブランドを活用する戦略が頻繁に採用されるようになったこと、③民間育種者は育種した品種を許諾して収入を確保するより、技術水準の高いグループによる高品質生産や産地形成を戦略としている。特に、民間育種者が許諾する際には契約で特約条項を認容する相手方を選び出し、許諾を行うことが重要である。

(3) 商標権の活用とブランド管理—ブドウの4つのケースから

産地で供給される農産物全部に商標権を付与しても、品質格差が大きいと、販売価格が低下し、商標権の効果は相殺されてしまう。したがって、一定水準を超える上級グレードについて商標権をとり、高品質生産を促進し、次の段階で生産技術を改善して底上げする方法がとられる。多くの場合、民間育種者はグループや組合を作り、会員制で会員限定により品質管理を行い、高級品種を目指す戦略がとられ、4グループに類型化できる。

まず、第1のケースは、岡山県の品種である瀬戸ジャイアンツの例を述べる。これは、平成元年に「瀬戸ジャイアンツ」として品種登録された。桃に似た粒形から「桃太郎ぶどう」の名称で「岡山県桃太郎ぶどう生産者組合」により商標登録され栽培振興が行われている。現在、組合の会員は100名になっている状態であり、会員以外は「桃太郎ぶどう」の名称で生産することはできない。ブランド効果が表れ、ギフト用生産を目指している。商品が優れる農家は雑誌に載り、かなり良い値段で予約を受けている。

第2にケースは、民間育成者はJA全農との提携することもよくみられる。JAの場合は、生産者の囲い込み、品質統一に向けた栽培管理指導の強化と適期収穫の徹底を確認することを行っている。しかし、JAは品種の広がるには役割を立てているが、商品の品質低下が発生し、そのため、JAからの指導を受けながら、上述のように商標権に基づく上級品のみブランドを付けることが重要となる。ここで、長野県産ブドウ黄華の事例を取り上げる。将来のブドウ育種目標に適する丸ごと食べられ、甘く、酸味が少なく、種なしで、地域の主力品種に向け産地化が進んでいる。JA松本ハイランドでは、消費者のニーズに

合う黄華を広めるために、「黄華プロジェクト」を立ち上げ、生産振興に努めている。現在177名の生産者により計14haで栽培されている。松本地域では「デラウェア」や「巨峰」と並ぶ、主幹品種として位置づけている。平成21年から本格出荷を目指している。JA松本ハイランドでは最上級のみを「黄華」と呼び、それ以外は「アルプスマスカット」の呼称で販売している。

第3のケースとして埼玉県の秩父限定栽培のブドウ「ちちふ山ルビー」事例を検討する。「ちちふ山ルビー」は、種なし皮ごと食べられるタイプのぶどうである。種苗法上の育成者権を秩父ぶどう組合連絡協議会（現在74名会員を有し、秩父郡内のぶどう販売農家が加入している）で買い取り、商標登録した。苗木づくりと苗木供給は、当会の管理の下に行い、成木への接ぎ木を禁止し、会員との契約締結により担保されている。協会としては今後、技術指導と販売戦略にも目指している。

第4のケースとして、山梨県のブドウ新品种アリサ（品種登録）、とアウローラー（商標登録）は会員をクローズにしている。独自品種の利用者が限定されており、その中では、栽培の情報共有化によって、品質向上を図られる。苗木の管理は、自家増殖を含めて購入し販売しているが、ロイヤリティは発生していない。販売するのに、法人化していない組織でもあって、栽培契約されると、栽培報告書、防除、灌水、肥料、設計などは会員間に公開になるというシステムで行われている。

このうちケース4では、生産者の技術水準がたかく、価格水準が最も高いが、生産者がもっとも限定される。

(4) 地域団体商標とブランド化戦略

地域団体商標は特許法の規制緩和によって、①組合であること、②周知性の緩和、③地域との関連性を有すること、④固有名詞化していないこと、という条件で認証されている。特に問題となるのは、③の地域との関係性であり、供給地域の限定が問題となり、ブランド名と供給地域が一致しにくいということである。たとえば、「比内地鶏」は秋田県比内町を想定するが、「秋田県地鶏」という表現が正しく、県内のいくつかのJAから供給されることから全県的な供給圏という理解をとった。千葉県代表的な「八街落花生」では、全県的にまで拡大しないで、周辺

地域まで拡大している。「鳴門金時」も鳴門地域に限定しないで周辺地域にまで拡大しているが、品質管理の徹底のために「砂地」という土地条件が設定されている。この理由は、砂地でないと収量を増加してしまい、食味が低下してしまうからである。早くから地域団体商標を獲得した長野県の「市田柿」は飯田市の市田に制約されずに南信州全域に拡大し、さらにJAに限定せず地域全域の流通業者や農業生産法人などを含めた協議会で組織化した。この対応によって需要が拡大したことによって、ブランド化のメリットを共有することができた。

これに対して、「加賀野菜」は「金沢市野菜」であり、周辺地域は対象から外されることになり、需要が拡大してくるとかんしょの「五郎島金時」は、供給が追いつかず、一部の生産者は、市外への作付け（出作）の方式をとっているが、生産者が同一で、かつ品質管理技術も同じであれば、厳格に供給地域を限定しているわけではない。このケースとは逆に、「三ヶ日みかん」では、町外に出作する生産者のみかんと「三ヶ日みかん」にするかどうかの議論があり、別ブランドでの別選果・別販売が議論された。ブランド名を京、北海道や沖縄とする場合でも地域のイメージが拡散しやすく、十勝、宮古に限定すると地域性がみえやすくなる。

茶では、宇治茶を除き、県産表示が一般的になり、また県内でも静岡県掛川・川根など地域団体商標を取得すると、これまでブランドとして評価された地域を限定して認定されている。茶やワインなどの原料供給地域は、土地条件によって品質水準が決定され、特にワインについては高品質の生産には、厳格な収量制限がかされ、また土地条件による品質の決定要因は8割程度といわれている。つまり、永年作物では高級品を生産するには土地条件がかなり限定的である。

一般的に地域ブランドの供給地域については、歴史的な経過を踏まえて、厳格に地域を限定するよりも需要の拡大や品質管理のレベルの維持を前提に、供給地域を拡大することが有効である。しかし、供給地域を広域化するほど品質管理に格差が発生しやすくなるため、特に安全性や衛生管理が大きな課題となる。「市田柿」では、干し柿にさすピンをめぐる組織間での対応が異なり、クレームと食品の安全性をめぐる調整が難航した経緯がある。

多くの加工品の産地では、地域ブランドの管理を厳格にしようとする、輸入品、他地域からの調達品などの分別管理を明確にすることが前提条件となり、同じ国産で紛らわしい他地域産は、他地域でもサプライチェーンを構築した戦略に転換することによって茶と同様に、農業と食品産業の連携によるクラスター形成に近づいてくる。

①の組合については、農協や商工の事業組合を条件としているが、産地では農協と流通業者（商人）がしばしば対立関係にあることから、地域で統一な協議会が形成されない場合がある。「有田みかん」では、35%程度が商系だといわれているが、取得したのは農協組織であり、商系でもこれまでの表示ができるため、不服申請はなかったといわれている。これは「三ヶ日みかん」でも同様であり、「市田柿」のように申請以前から協議会組織を形成し、ブランド管理の進展がみられる。

④の普通名詞化は多くの品目で、大手企業によるナショナルブランド化が進展し、生産地域も広域化してしまっている品目である。例えば「草加せんべい」は、全国的に加工メーカーが「草加せんべい」として販売しており、普通名詞化し、またシェアの少なくなった埼玉県「草加せんべい」を認定することは、問題が多い。

②の周知性は消費者のブランド認知度と関係し、夕張メロンの認知度はかつて80%とされ、京野菜は20%程度だとされている。地域団体商標がとりやすくなったのは、周知性が大消費地や全国レベルで認知度が極めて高いというよりは、産地を含めた周辺地域で実需者や消費者にある程度認知されているにすぎない。明確なデータに裏付けられているとはいえない。

以上のように地域団体商標は、ヨーロッパの原産地呼称制度と比較すると、歴史的・文化的根拠やブランド管理に必要なシステムをそれほど問題とせず、取得することが目標となり、ブランド管理にはいって品質管理の向上とインセンティブの形成にまでいたっていないケースがほとんどである。

5. 認証制度とブランド管理

認証制度は環境保全農業や加工部門で成立され、雪印事件のあとに北海道庁から厳格な認証制度を構築し、品目別の委員会を設置し、道産原料、生産履

歴、衛生管理、差別性、最後に消費者参加による食味の5段階を設定した。このうち生産履歴は技術としては平準化し、また加工品において食味は大きな問題にならないが、ワインや清酒などではソムリエの評価が品質を規定する大きな要因となる。零細な食品企業では衛生管理は工場のHACCPであるよりは、それに準じた基準を地域的レベルで設定している場合もある。

この認証制度は、品目ごとに厳格な基準を作成して評価するため、第3者評価による認証コストがかり、厳格性が販売価格から生産者のインセンティブをあたえるかどうかの課題がある。また、多くの食品を認証するには、効率性も必要になる。そのため、この認証制度は、道産原料のみの別の認証制度もできている。道産認証制度による販売におけるメリットは、百貨店などのギフトで販売されるチャンネルに限定される。長野県のワインの認証制度も、有利な価格での販売の拡大がしにくければ、認証に参加する企業がすくないであろう。北海道庁認証制度と十勝財団の認証制度と地域に複数の認証制度がある場合には、メリットの大きさから生産者が選択することになる。

多くの小規模零細な食品企業は、企業ブランドの活用だけでなく、地域ブランドの製品をもつことも競争力の拡大につながるであろう。企業規模が大きくなると、加工場を全国的にもっているため、地域ブランドよりも企業ブランドを活用することの優位性が高くなるであろう。

多くの認証制度では、地域内に工場立地と原料供給がセットされることが多く、地域ブランドの原料が調達したければ、地域内に工場を設立することが必要となる。たとえば、地域ブランドとして成熟化した紀州の南高梅がほしければ、主力産地である田辺市やみなべ町に立地することが条件となりやすい。多くの小規模零細な食品企業は、企業ブランドの活用だけでなく、地域ブランドの製品をもつことも競争力の拡大につながるであろう。特に地域ブランドの評価が高まると、地域の自然・文化などの地域資源の見直しがなされるようになり、企業ブランドだけでなく地域ブランドを活用することが有利であろう。地域ブランドを全面的にかける企業にとって原料調達は国産から県、さらに地域へと限定する場合が多くなり、ワインなどでは品質管理のために

さらに限定される可能性がある。原料供給地域が限定され、工場の立地と連動することは、ブランド化は集積を促進することになる。

認証制度の地域によっては複数あり、販売チャンネル管理のしにくい青果物などの分野では、フリーライダーが発生しやすい。たとえば京野菜では、2つの認証制度があつて大消費地に流通し、また地方市場から東京市場に流れる販売チャンネルが存在している。そのため東京の百貨店での販売価格は、認証によって価格差が付くよりも、同一価格である場合が多いことから、京の産品協会の認証制度の経営努力が報われないことになる。山梨県旧勝沼（現甲州市）のワインの認証も3種類あり、表示の差異が消費者にどの程度認知されているかになると疑問である。かつて県レベルで特別栽培レベルの認証制度を県や経済連（全農）が別に設立した地域では、統一化し、県の認証に統一するかどうかの議論がなされている。さらに多くの県ではトップの交替とともに、新しいブランドの基準の設定などの取組がみられる。

生産者・メーカーからみて、品質管理の厳格性がどこまでプレミアムをつくれるか、また実需者や消費者まで品質保証がなされ、認知されているかどうか、認証費用の負担とプレミアムの関係がどうかという視点が必要となる。

6. 地域活性化への経路（パース）―市田柿（長野県）のケースから

地域ブランドの評価が高まると、工場の立地によって投資を呼び込む可能性がある。長野県伊那の「市田柿」では、地域団体認証を取得すると、地域に通信販売の企業として参入したK社は、市田柿の通信販売と冷凍技術の革新によって品質管理の水準を引き上げた。このK社の参入は、パッケージや新商品開発によって、品質管理の向上と消費者と直結する新しい販売チャンネルの開発と結びつき、消費者にブランド価値を提案しやすくした。この地域は地域を挙げてグリーンツーリズムやワーキングホリデーなどの取組が盛んであり、消費者の地域資源へのイメージと製品のイメージが重なりやすく、消費者の認知度をあげることになるであろう。この地域のイメージは、「伊那谷」であり、JAの商標に利用されている。

さらに農協も高齢化に対応してパッケージ施設の

設置、皮むきと生産を担う農業生産法人の設置へと投資を拡大している。ブランドの成熟は新しい販売チャネルの拡大となりやすく、品質管理のレベルアップとつながれば販売の拡大となる。しかしながら、この地域の「市田柿」のブランド管理として地域団体商標をとったものの、基本となる商標権を地域レベルで取得していないことから、統一的なパッケージなどがしていないことが、地域的な品質差を残存させている。このようにブランド化を契機として品質管理の向上、新しい販売チャネルの開発、さらに産地内の加工・生産システムの改善にはいることによって地域が変革され、さらに原料用の供給によって岐阜県の菓子メーカーとの提携などネットワークが拡大している。

地域ブランドの成熟化は、「市田柿」では食品企業の参入、製品開発とイノベーション、販売チャネルの開発へと続き、JA による加工・パッケージ・生産システムへと進展した。紀州南高梅でも食品・関連企業の参入や新製品開発へのイノベーションが連動し、食料産業クラスターとしての性格を強くしている。

7. 結び

結びとして以下の 5 点を指摘しておきたい。

第 1 に、消費者の信頼性の深化とコミュニケーションとの関係である。消費者の認知度を向上させるには、広告や販売促進に多額な出費をするよりも、都市・農村交流によって地域資源と消費者の触れあいの場としての交流や体験などを通して、価値を提案し、認知度を強くし、信頼性の向上を図ることが必要となる。消費地における指定店やアンテナショップ、加工・惣菜品であれば、外食・中食企業とのメニュー提案を含むコミュニケーションをベースとした関係性マーケティングが必要になるであろう。ただし、消費者のイメージが特定品目や分野をこえて、ブランド増殖を急激に引き起こすかどうかは疑問であり、たとえば夕張メロンの認知度の高さが、かりに夕張のスイカやとまに拡大するものではないであろう⁵⁾。

第 2 に、ブランドへの投資のインセンティブと産地の革新への経路との関係である。ブランドのポートフォリオ論は適応しにくいのが、地域に加工施設などの設置を含んだ企業の参入や産地内における経営主体の統合化（バリューチェーン）が進展する

であろう⁶⁾。「市田柿」のようにブランド価値にひかれて企業が参入し、製品管理の向上や販売チャネルの開発によって産地の販売チャネルが革新され、またさらに生産出荷システムの革新まで連動を誘発するであろう。この展開は、食料産業クラスターの論理に結びつくであろう。

第 3 に、地域ブランドの管理主体と製品ブランドとの関係である。特に地域団体認証をめぐる供給の範囲と、参加する経営主体の多さ、組合や協議会への参加の程度によっては、ブランド管理がしにくいであろう。地域ブランドの管理主体は、特定の農協である場合に、農協ブランドであるという説明も可能であり、また地域の中小零細企業が地域ブランドに参加し、製品の一部に企業ブランドだけでなく、地域ブランドを活用することは、地域資源につながった企業イメージを補強することになるであろう。

第 4 に、ブランド管理は育成者権、商標権、地域団体商標、特許などの知的財産管理を結合させて差別的優位性を強くすべきである。地域の試験場・センター等の品種開発はライフサイクルが短縮化し、県の育成者権と商標権と統合した戦略をとるか、許諾によって他県への拡大や外国への拡大まで展開するか、という選択が迫られている。また、機能性が重視され、開発段階から実需者である企業と研究機関との連携が強まっている。さらに我が国では、オーストラリアのピンクレディやニュージーランドのデスプリと比較して、販売管理までの統合したシステムの形成が弱体である。

第 5 に、消費者の信頼を向上させるための品質保証を中心とした認証システムが、生産者・食品企業にインセンティブをあたえられるかである。商標名やロゴなどのブランド要素を全面にだした展開は、消費者への認知度をあげ、これまでの系統共販でも対応できるが、品質管理の水準を引き上げ、かつ生産者・食品企業のインセンティブをそれほど引き上げないだろう。特に生鮮品ではブランド階層化と販売チャネル管理によってインセンティブを引き上げることが可能であろう。

謝辞

知的財産戦略とブランド管理のケーススタディは大学院博士課程の劉艶玲との共同研究に依存している。

- 注 1) 斎藤 修編『地域ブランドの戦略と管理』, 農文協, 2008.
- 2) 関 満博・日本都市センター『新地域ブランド戦略』, 日経広告研究所, 2007.
- 自治体の広域合併は, 住民・職員のアイデンティティの喪失を招き, 他方で地域資源の広がりを意識させる.
- 3) 斎藤 修「食料産業クラスターと地域ブランド」, 農文協, 2007.
- 4) この点から我が国は, 実需者・消費者の価格帯の選択の幅が広いことを意味するであろう.
- 5) 地域ブランド論では, 「核としての地域性」から商業

地, 観光地ブランドまで拡大する論調があるが, 購買する消費者のイメージはそこまで深くないであろう. 製品・産業間の関係性からいっても個別の製品から出発し, 生鮮と加工のリンクしたブランド増殖が発生するにすぎない. ただし, 消費者のグリーンツーリズムやエコツーリズムによって地域資源への理解が深化し, 認知や知識が高まってブランド増殖に結びつく可能性がある.

- 6) 横田浩一「企業ブランド構築の手法から地域ブランドを考える」, 関 満博・日本都市センター『新地域ブランド戦略』, 日経広告研究所, 2007.