

論 説

## 地域商社・四万十ドラマにおけるマーケティング —CSVと地域ブランドに関する諸議論を手掛かりとして—<sup>1)</sup>

谷 本 貴 之 (産業マネジメント学科)

Marketing in “Local Trading Company” SHIMANTO DRAMA: With Reference to Arguments on CSV(Creating Shared Value) and Building Local Brands

Takayuki TANIMOTO (Industrial Management)

キーワード：地域商社、マーケティング、CSV (Creating Shared Value)、地域ブランド、ストーリーテリング、6次産業化

Key Word : Local Trading Company, Marketing, CSV(Creating Shared Value), Local Brands, Storytelling, Sixth Sector Industrialization

【原稿受付：2022年1月17日 受理・採録決定：2022年1月31日】

### 要旨

本稿は、高知県四万十町の地域商社・四万十ドラマの事業展開とそのマーケティング実践を整理するとともに、PorterらによるCSV (Creating Shared Value) 概念と、ブランド論とくに地域ブランドに関する諸議論を一定の手掛かりとして、同社のマーケティングの特徴を明らかにすることを目的としている。

同社は、現在代表取締役を務める畦地履正氏のリーダーシップの下、差別化された栗をはじめとする農産物から付加価値の高い加工品を生み出すとともに、野菜などほかの地域産品も含め、それらの市場の開拓に努めてきた。これらの試みは企業自体の販売成果という経済的価値を創造するのみならず、農家の所得向上など地域課題に対応して社会的価値を創造するものであった。

他方、同社は梅原真氏というトータルプロデューサーの下、四万十川が有する「豊かな自然」など良好なイメージをブランドの構築に活用するとともに、消費者の琴線に触れる組織のストーリーを発信することで、同社の商品のブランド価値提案における情緒的便益を高めてきた。

### 1. はじめに

近年、地域経済の活性化の手段としていわゆる地域商社が注目を集めるようになってきている。その背景として、地方創生を掲げる政府が、全国に地域商社を設立することを後押ししてきたことや<sup>2)</sup>、2017年4月の改正銀行法（高度化等会社制度）の施行と、2019年10月の改正監督指針（いわゆる地域商社業務を営む高度化等会社に係る留意点）の施行以降、地方の銀行による地域商社の設立の動きに拍車がかかっていることなどがある（事業構想ウェブサイト）。

地域商社は「商社」という呼称にもかかわらず、その事業内容やそれを担う主体などは多様でありうるが、例えば農水産物などの地域資源に関するマーケティング戦略を計画・実行し、ブランド構築を実現することによって、地域に付加価値をもたらして地域経済の活性化を図るという点では、筆者が従前より注目

してきた地域ブランド構築の典型的な実践主体といえよう<sup>3)</sup>。

ところで、その言葉が比較的最近になって知られるようになったことからわかるように、地域商社には事業経験が浅いところが多く、現状では端緒的な取り組みにとどまるところも多い。そうしたなかであって、高知県四万十町、四万十川中流域の中山間地にある地域商社・四万十ドラマは、1994年の設立以来30年近くの事業実績を積み重ねてきた。同社は、従来原材料として他地域に出荷されてきた栗や茶といった地域資源の商品化やブランド化を実現するとともに、四万十という地域の文化やイメージを広く発信することを通じて、地域活性化に取り組んできた。その意味で同社は、地域商社事業の展開と地域ブランドの構築における一定の成功事例だといえよう。実際、国や自治体から各種の受賞・認定を受けるとともに（表1参照）、

同社への視察者数は、コロナ禍以前には年間500～1,000人で推移していたほどである（ヒアリング）。

本稿は、地域商社の先駆的事例として株式会社四万十ドラマを取り上げて、その事業展開とマーケティングにかかわる取り組みを整理することによって、同社のマーケティングの特徴を明らかにすることを目的としている。なお、地域商社のマネジメントやマーケティング実践に関連して、Porter & Kramer（2011）が提示した、社会的価値と経済的価値の双方を追求するCSV（Creating Shared Value）概念と、ブランド論とりわけ地域ブランドに関する諸議論を一定の手掛かりとして分析を行う。

## 2. 地域商社とCSV

### 2.1. 地域商社の諸定義

一般に商社とは、卸売業者のうち貿易を主とするものを指すことが多いが、地域商社における「商社」の範囲はもう少し広範である。例えば中村（2020）が、「総合商社がそうであるように、地域商社の活動も決して卸売に限定されるものではなく、地域の実情に合わせて、ときには小売にも、製造にも、さらには原材料である農産品の生産にまで踏み込んだ幅広い活動となります。従って、ここでいう商社とは、ビジネスを実施していく機能というべきかもしれません」（pp.10-11）と述べるように、卸売のほか製造や小売、原材料生産など流通にかかわる多様な段階と事業活動を含み、本来の商社の概念も含みつつもより外延の広い概念にとらえられそうである。

地域商社の主要な定義として、例えば内閣府地方創生推進事務局は、「地域の優れた産品・サービス（農産品や工芸品など）の販路を新たに開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく」事業を、「地域商社事業」ととらえている（内閣府地方創生推進事務局ウェブサイト。括弧内は筆者注）。

また、日本政策投資銀行 & 日本経済研究所（2017）は、「地域で生産されたモノの販売による地域経済活性化において、ただ販路の開拓を行うだけでなく、生産段階から流通・販売までを一貫して見据えたマーケティングを行う存在が地域には必要であり、まさにこの存在となるのが『地域商社』である。つまり、地域商社とは、『地域で地域産品のマーケティングを担う地域発の主体・プロジェクト』と定義できる」（p.7）としている。

他方で中村（2020）は、地域商社をその事業内容の発展度から3段階に分けている。第1に基礎的な定義として「地域で、地域産品の卸・小売を営む地域発の主体・プロジェクト」、第2に発展的な定義とし

て「地域と、地域産品のマーケティング、ブランディングを担う地域発の主体・プロジェクト」、第3に最発展的な定義として「地域で、公益性を強く意識し、地域課題に対し、ビジネスベースでの解決を図るソリューションコア」であるとする（pp.26-31）。

このように、地域商社は多様に定義がなされているものの、基本的な理解としてはおおむね共通している。その共通項をまとめると、地域経済の活性化を強く意識しながら、農水産物やその加工品など地域で生産された商品について、地域内外の市場を創造しその販売成果を得られるように、マーケティング戦略やブランド構築を推進していく主体であると考えることができる。

### 2.2. 地域商社の分類と特徴

地域商社と一括される事業主体はきわめて多様である。日本政策投資銀行 & 日本経済研究所（2017）は地域商社について、①マーケットの範囲（地域内及び近隣地域、大都市圏等の国内、海外）、②活動形態（流通型、メーカー型、プロジェクトメイク型）、③主体（民間企業・団体、行政）という3つの点から分類しているが（p.2）、これらの組み合わせのほか、取り扱う製品やサービスの特性などによっても特徴づけられる地域商社は、それぞれ個性的な存在で、その有効なマネジメントのあり方もまた多様であることが示唆される。

地域商社のマネジメントに関連して、中村（2021）は、地域商社と同じく「地域の稼ぐ力の向上」を担う観光地域づくり法人（DMO：Destination Management/Marketing Organization）の先行研究において、DMOの重要な要素とされる①「安定的な運営資金の確保」、②「地域全体の利益の最大化」、③「高度な経営管理・戦略の実行」、④「地域内の関係者との連携」の4つを、地域商社の先駆的事例30社に当てはめて検証している。その結果、①「安定的な運営資金の確保」に「財務基盤の確立」を追加したうえで、①～④のいずれもが地域商社が「地域の稼ぐ力の向上」を実現するために重要な要素であると結論付けている（p.30）。

また、従来型の商社（卸売）機能と比較した場合のあくまで大まかなマネジメント上の特徴であるが、地域商社にはとくに「事業の企画力（地域資源に付加価値を付けるビジネスモデルの創出）」、「売り込む力（外貨の獲得）」、「巻き込む力（経済循環の促進）」の3つの力が必要であるとされる（日本政策投資銀行 & 日本経済研究所2017、p.7）。とりわけ事業の企画力と売り込む力に関しては、マーケティング戦略やブランド構築の能力が問われる部分といえよう。

## 2.3. 地域商社事業と CSV 概念の親和性

ところで、以上のような地域における地域商社の意義や役割を考えると、そのマネジメントの指針として親和性があり、またその有用性が期待できると筆者が考えるのが、Porter & Kramer (2011) が提示した CSV 概念である。周知のように、CSV (Creating Shared Value) とは共通価値の創造と訳され、企業の事業を通じて、社会的な課題を解決することから生まれる社会的価値と企業の経済的価値を両立させようとする考え方である<sup>4)</sup>。

Porter らは共通価値の概念について、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」(p.66 [邦訳 p.11]) と定義する。すなわちそれは、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」であり、「企業の成功と社会の進歩は、事業活動によってふたたび結び付くべき」であるとされる (p.64 [邦訳 p.10])。

地域商社の事業が社会的価値を持つべきという点に関しては、地域商社について理論的実証的な調査を行っている中村 (2020) が、地域商社の「収益性と公益性」という側面に着目し、「地域商社は、地域ビジネスを追求していく組織なので、収益の追求は必須」であるとともに、「地域の利益の長期極大化を図る組織なので、地域公益性の追求も必須」であるとの見解を示している (p.132)。また地域商社一般についての言及ではないものの、『中小企業白書 2014 年版』や、日経 BP 総合研究所レポート (2016)、福沢 (2017) において、CSV に取り組む中小企業の例として、四万十ドラマを取り上げている。

これらの研究は非常に示唆的であるが、Porter らの CSV 概念に具体的に踏み込んで、地域商社のマネジメントやマーケティングに対する指針や枠組みを見出そうとしたものではない。そこで以下では、地域商社のマネジメントやマーケティングに理論的実践的な示唆を与える指針として、Porter らが提唱する、共有価値創造のための 3 つの方法を確認しておこう (pp.67-75 [邦訳 pp.14-24])。

その方法の 1 つはまず、製品と市場を見直すことである。企業は自社製品によって解決できたり、その可能性がある社会的ニーズや便益、害悪を明らかにする必要がある。社会的ニーズを常に探し求めることで、既存市場において差別化とリポジショニングのチャンスを見出し、またこれまで見逃していた新市場の可能性に気づくことができる。

第 2 に、バリューチェーンの生産性を再定義することである。企業は、エネルギーの利用とロジスティッ

クス、資源の有効活用、調達、流通、従業員の生産性、ロケーションなどの点において、バリューチェーンを見直すことで共通価値を創造しうる。

第 3 に、企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくることである。企業は自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで、共通価値を創造できる。

Porter らの「CSV 論の主眼は、社会課題を解決することを通じて、自社にとっての大きな収益機会を獲得する点にある」(名和 2015、p. vii) とされる。収益機会の獲得に対する姿勢の程度は、地域商社の主体、すなわち純粋な民間企業が行政が関与するかなどによって異なると思われるが、いずれにせよ社会的価値と企業の経済的価値を両立しようとする考え方は、地域商社のマネジメントやマーケティングを検討するうえで重要な視点を提供すると考えられる。

## 3. 四万十ドラマの事業展開とマーケティング

### 3.1. 四万十ドラマについて

#### 1) 沿革と企業概要

株式会社四万十ドラマは、1994 年、四万十川流域の経済的にも人的にもつながりの深い旧・大正町、十和村、西土佐村の 3 町村が、四万十地域の活性化や地域の物産を販売することを目的として、それぞれ 800 万円ずつ出資して設立された。1999 年には 3 町村からの補助金をやめて独立採算制へ移行し、業績的にも黒字化できていたことから、2005 年には 202 名の住民が株主となって完全民営化される (ヒアリング)。

営業 (卸、直販など) ですでに 1 億 5 千万円を売り上げていた実績を買われ (日本観光振興協会ウェブサイト)、2007 年度から道の駅「四万十とおわ」を運営してきたが、2018 年 3 月に指定管理業務を終了する。その間同施設は年間で、1 億 5 千万円の売上と 15 万人の来客数を達成する。

四万十ドラマでは道の駅の運営を外れるにあたり、新たなスタートを「第二創業」と位置づけた。そして道の駅で培った販売ノウハウを活かして、地域の企業とともに新たなテナント販売の仕組みを作ったり、直営店におけるオリジナル商品の販売や販路拡大を地域団体と連携して図ったり、さらに眠っている地域資源を活かした商品開発とインターネット販売をはじめとする通販体制の拡充を目指すなど、新たな事業を展開している (CAMPFIRE ウェブサイト)。

四万十ドラマの企業概要は、表 1 のとおりである。従業員は現在、正社員 20 名、パートやアルバイトを含めて約 30 名である<sup>5)</sup>。売上高は 2020 年度約 3 億円、2021 年度は約 4 億円を見込み、将来的には 10 億円ま

表1 四万十ドラマ 企業概要

会社名	株式会社四万十ドラマ
代表取締役	畦地 履正
所在地	高知県高岡郡四万十町十川4-1
設立	1994年11月1日
資本金	3,900万円
従業員	30名（うちパート10名）
売上高	約3億円（2020年度）
事業内容	物品販売（地元の農林業の素材へのこだわり） 商品開発（四万十川に負担をかけないものづくり） カフェ運営（「shimantoおちゃくりcafé」の運営） 通信販売（四万十の商品を全国に販売） ノウハウ移転（四万十ドラマの実績・経験をもとに他地域を支援）
主な受賞・認定	2007年度 農林水産省「立ち上がる農山漁村」認定 2007年度 高知県「高知県地場産業大賞」 2008年度 経済産業省「ソーシャルビジネス55選」認定 2010年 総務省「地域づくり総務大臣表彰」優秀賞

出所) ヒアリングおよび公式サイト。

で伸ばす構想を描く。現在運営に関しては行政からの財政的な支援や補助は一切受けていないが、商品開発などについては国や県の補助事業を適宜活用している（ヒアリング）。

主な事業内容は、物品販売、商品開発、カフェ運営、通信販売、ノウハウ移転の5つある（ヒアリング；四万十ドラマウェブサイト。以下、公式サイトと表記）。流通の段階という視点からみると、同社は製造（自社加工施設での商品開発・製造）、卸売（生協や百貨店などへの販売）、小売（ネットショップ、直営店の運営）という、性質の異なる3つの事業に携わっていることになる。

今日では地域商社という言葉もある程度浸透し、その先進例として知られる同社であるが、代表取締役の畦地履正氏自身は、「大きな商社はできないが、地域の小さな商社是可以する」として、地域商社という言葉

を約20年前から使っていたという。なお彼が述べる四万十ドラマ流の地域商社の定義は、①地元素材を利用していること、②オリジナル商品を持っていること、③地元素材を利用した商品を持っている生産者と連携していること、という3点を満たすことである（ヒアリング）。

## 2) 企業のコンセプト

四万十ドラマはそのコンセプトに、「ローカル」・「ローテク」・「ローインパクト」を謳う。ローカルとは四万十川を共有財産に足元の豊かさや生き方を考えること、ローテクとは地元の素材や技術、知恵を活かした第1～1.5次産業にこだわること、ローインパクトとは四万十川に負荷をかけずに活用する仕組みを作ることである。同社はこれらを基本に、「自分たちのあしもとにあるものを生かしながら、四万十川に負担をかけないものづくり」（公式サイト）を行ってきた。

したがってその商品づくりは、流域の自然素材を生かした商品開発が基本である（公式サイト）。例えば、同社が最初に開発した「四万十ひのき風呂」（1997年発売）は、四万十の山々から伐り出されてくる間伐材の端材にひのきオイルを染み込ませた芳香剤である。風呂に置くとひのき風呂に入ったような感覚が得られるものであるが、これは流域の木材を利用した環境循環型商品として、従来は廃棄されていた端材に「新しい価値を付加」した大ヒット商品である（公式サイト；中小企業基盤整備機構ウェブサイト）。

また、例えば栗や芋、茶といった原材料の段階から農業や化学肥料の使用を極力抑えたり、加工品の場合は添加物を入れないようにしたり、資材関係についても環境に配慮したものを極力使うようにしている（ヒアリング）。

新聞古紙を使った「新聞ばっぐ」も同社のコンセプトを体現する象徴的な商品である。新聞ばっぐは、梅原氏がその幼少期に美味しいものは新聞紙で包んでいたという思い出から発案し、四万十ドラマに出入りのあった地元の主婦が工夫を重ねて2003年に誕生した。「道の駅とおわ」のレジ袋として使い始めるとすぐに話題になり、新聞古紙100%のエコバッグとして全国から注目を集めた。そしてその作り方を伝える教室やインストラクター養成講座、全国公募のコンクールを開催したり、作り方を紹介する動画を制作するなど、「しくみをデザインすることで、新聞バッグは四万十川流域の考え方を世界に伝えるツール」になったという（公式サイト；新聞ばっぐウェブサイト；梅原2018、pp.142-147）。

## 3) 商品ラインアップ

四万十ドラマが扱う商品群は現在、①オリジナル商品、②利益折半型商品、③OEM生産品、④地域から仕入れた商品の4つである。①オリジナル商品は、原材料を仕入れて自社で生産する自社完結型の商品で、栗や芋関連の商品がこれに該当する。同社の売り上げ全体の約7割を占める。②利益折半型商品は、合同会社広井茶生産組合と四万十ドラマが共同で商品開発を行い、売上から原価を引いた収益を折半する商品で、茶関連の商品が該当する。③OEM生産品は、商品開発などに携わるようになった道の駅の商品の生産を受託するものである。④地域から仕入れた商品とは、純粋に卸売業者として取り扱う地域の農産物や加工品などである。これらの数は、①オリジナル商品だけで100アイテム以上、4つのカテゴリーを合計すると約500アイテムにも及ぶ（ヒアリング）。

新商品は基本的に毎年3～5商品投入される。ほかにも他社とのタイアップ商品もあり、それらはプロジェクトを立ち上げて1年かけて開発される。四万十ドラマの商品展開の基本方針は明確である。最初に根幹を作りそれに枝葉をつけていくという方法である。すなわち中心となる商品を1つ作り、それを横方向など多様に展開する。例えば「ジグリキントン」という商品ができると、それに少し塩を入れて「塩きんとん」に、芋と合わせて「芋栗きんとん」に、芋だけで「芋きんとん」になるというように、きんとんだけで4つの商品が展開できるといった具合である（ヒアリング）。

### 3.2. リーダー・畦地氏とブレインとしての梅原氏

四万十ドラマをその立ち上げから主導してきたのが、2007年より代表取締役を務める畦地氏である。畦地氏は1964年、高知県の旧十和村（現四万十町）に生まれ、1987年から約8年間地元農協に勤務していた。同農協は椎茸や栗、茶など複数の農産物を組み合わせる経営され、当時は景気もよかったという（ヒアリング）。

そうしたおりに畦地氏は、当時旧十和村に在住していた梅原真氏と出会う。梅原氏は現在も出身の高知県に拠点を置き、「一次産業×デザイン＝風景」というコンセプトを掲げて活動するデザイナーである（梅原2018, p.14）。当時彼は馬路村農協の「ボン酢醤油・ゆずの村」や黒潮町の「砂浜美術館Tシャツアート展」など、世間の話題を呼んだ企画やデザインを行っていた。

畦地氏は梅原氏に、地元が存在する資源が乏しいことを嘆いたところ、梅原氏は四万十には手摘みの茶や肉厚の椎茸、天然の鮎など優れたものが数多くあると指摘し、「隣の芝生は青い」という思考に陥っていた

畦地氏を一喝する。かかる梅原氏の言葉に畦地氏は目からうろこが落ち、それまで意識していなかった地域の価値に気づくことになる。彼は悶々としつつしばらく農協で働いていたものの、自身で何か取り組もうと一念発起した矢先に四万十ドラマが立ち上がり、農協を退職してそこに入社することになる（ヒアリング）。

さて、四万十ドラマは正社員が、約40名の応募者から唯一採用された畦地氏のみ、その他経理担当の臨時社員が1名、社長は各町村長の持ち回りという体制でスタートした。同社は、地域活性化や地域の物産の販売といった事業項目こそ当初から掲げていたものの、計画の詳細については白紙であった。不安な滑り出しではあったが、畦地氏は「決められたことではなく、自ら作り上げなくてはならなかったことが、逆に今日われわれの力になっている」と述懐する（ヒアリング）。

入社以降、畦地氏は数多くの商品を手掛けるが、梅原氏はそれらのコンセプト作りや商品開発などに深くかかわり（梅原2018, p.14）、同社にとっていわばブレインとしての役割を果たしてきた（日本観光振興協会ウェブサイト）。また、デザイン上の実務に関しては専門家である梅原氏が担い、経営者である畦地氏が口を出すことはほとんどない。彼らが議論して生まれたデザインに対して、畦地氏はなぜこのデザインになったのかということについて梅原氏から説明を受け、それを畦地氏が消費者などに伝えていく。梅原氏は現在、商品開発やパッケージデザインなどにとどまらず、四万十ドラマにおいてトータルデザイン、トータルプロデュースを担っている（ヒアリング）。

### 3.3. 主力商品の開発と四万十ブランドの構築

#### 1) 原材料供給から商品開発へ

四万十ドラマにとって、地域の環境に負担をかけない商品づくりが基本的なコンセプトであることは既述のとおりであるが、それだけでなく「今までそこにあったものに新しい考え方で、あたらしい価値をつくっていく」（公式サイト）こと、すなわち地域に存在する諸資源の高付加価値化を図ることも、同社の設立目的から重要な課題となる。というのも、四万十流域には茶や栗など良質な一次産品が存在していたものの、それらはもともと原材料として他産地に安価に供給されていたのである。

例えば、四万十で生産される茶は手摘みで、苦みや渋みがあって力強いという特徴を有するが、従来はブレンド用としてそのほとんどが静岡に送られていた。四万十ドラマでは、自分たちの茶を自分たちで売ろうと広井茶生産組合と奮闘し、2002年に四万十川流域の茶葉だけを使って作ったペットボトル飲料「しまん

と緑茶」を発売した（公式サイト；ヒアリング）。発売当初は、原価が相対的に高かったために販路の拡大に難渋したが、地域性に富んだ商品ということで高知県内の量販店やコンビニエンスストア、ホテルなどから引き合いがあり、それを機に販売が軌道に乗った（中小企業基盤整備機構ウェブサイト）。

また、紅茶を復活させ商品化した。実は昭和30年代前半から十数年、四万十の製茶工場において紅茶が生産されていたが、紅茶の輸入自由化によって安いセイロン茶に駆逐されていた。こうした事実に基づいて、当時の紅茶を復活させようと「しまんと紅茶 SHIMANTO RED」を2007年に商品化したのである（公式サイト；中小企業基盤整備機構ウェブサイト；梅原2018、pp.132-141）。

これらの取り組みの結果、現在では茶葉の50%近くを自家消費する四万十ブランドに成長している（ヒアリング）。

栗に関しても、茶と同様の状況があった。四万十では昭和30年代に換金作物として栗栽培が始まり、ピーク時には800tほど出荷される、高知県内の7～8割を占める産地であった。しかし当時栗は、愛媛県宇和島市の缶詰工場や、岐阜県の市場に送られ長野県の小布施で栗商品になっていた。要するに地域で商品化するのではなく、他産地へ原材料として安く供給することに甘んじていたのである。そして中国産の栗との激しい価格競争によって、単価も下落していた（梅原2018、pp.12-16）。

栗農家の高齢化や後継者不足にも直面するなかで、四万十の栗の生産量は激減していく。そこで栗と栗林のある風景を守ろうと、2007年、四万十ドラマが中心となり、栗の生産者、地元JA、菓子メーカーらと連携して四万十の栗再生プロジェクトに乗り出したのである（公式サイト；梅原2018、pp.14-16）。

畦地氏は2011年から10年をかけて1万本の栗の苗木を植えるとともに、栗の名産地である岐阜県恵那市から剪定士を招聘するなどして、栗の栽培技術を伝授していった。同剪定士は、枝を剪定することで一反あたりの収穫量を増やしつつ品質も向上させるノウハウを持っており（料理通信ウェブサイト）、それによって原材料供給の拡大が実現されていった<sup>6)</sup>。

栗園の再生の一方で、栗を原材料とする商品の開発も進められた。四万十ドラマでは2007年、特産品「四万十地栗」を用いた「しまんと地栗 渋皮煮」を開発し大ヒットさせる（中小企業基盤整備機構ウェブサイト）。四万十の栗は、1粒が全国平均約20gに対して25g以上と大きく、糖度も20度近くになるものがあるなど、甘いという特徴を有していたが（ヒアリング）、そうした良質な栗を自社で加工し、自社のブ

ランドとして商品化したのである。

栗については四万十ドラマ主力のオリジナル商品として、これまで様々な菓子が開発されてきた。例えば「しまんと地栗モンブラン」は、四万十の栗自体の甘さを活かして砂糖の量を極力抑え、添加物はもとより一般的に用いられるブランデーやスポンジも入っていない、素材重視の商品である。これはもともと山奥にはパティシエという専門家がいない一方で、目の前のお山で採れる栗の味には自信があるため、手の込んだ商品開発はやめてなるべく加工スキルを下げ（梅原2018、pp.64-65）、栗本来のおいしさを味わってもらうために商品化されたものである。

創業以来、畦地氏と梅原氏によるアイデア発想から多くの商品が生まれてきたが、今後は菓子分野を多くに伸ばしていきたいという考えがあり、2019年から、東京在住のパティシエが商品開発に加わっている。かくして、従来畦地氏と梅原氏が担ってきたところを、多くの引き出しを持つ本当の専門家に入ってもらうことによって、新商品の展開に弾みがついている（ヒアリング）。

## 2) 四万十のイメージとブランド構築

ところで、以上のような四万十ブランドの構築において、やはり四万十川それ自体が元来有する認知度やイメージは、効果的に機能してきたと考えられる<sup>7)</sup>。四万十川は四国最長の大河（全長196km）で、「最後の清流」として知られている。そして現在でも伝統的な漁が行われたり、欄干がなく増水時に水面下に沈むことで流失しないように作られた沈下橋は、今も住民の生活道であるとともに、四万十川の風物詩である（高知県観光コンベンション協会ウェブサイト）。このように、四万十川には「豊かな自然」や「原風景」、「郷愁」といったポジティブなイメージがあり、結果としてそうした名称を冠した商品にも好ましいイメージがもたらされるものと推測される。

事実、畦地氏が都市部に営業に赴いた際には、「『四万十』の印象は非常にいい」ものとして受け止められるという。ただし、「そこに栗やお茶、芋があるということは皆さん知らない。（中略）四万十の栗、『しまんと地栗』といってもなかなか知られていないので、今でこそテレビで取り上げていただいたりして広がってきてはいるが、まだまだ努力がいる部分だ」（ヒアリング）とも感じており、ブランド構築上の課題についても認識する。

また、ブランドの構築にはブランドのロゴやパッケージデザインといった魅力的なブランド要素づくりも求められるが（Keller2013, p.30 [邦訳p.2]）、四万十ドラマにおいてそれらは梅原氏が担う。例えば、

2016年に首都圏の伊勢丹の「フードコレクション」への出展時に一新された「しまんと地栗」のロゴデザインは、同社のブランディングのあり方を象徴するものである。これは、「○(まる)」の中に「地」という文字を入れた単純明快なもので、現在同社の多くの商品パッケージや通販サイトなどで目にするものである。これには、「もっとコミュニケーションを高めたい」(梅原2018、p.19)、そして「『地』マークが付いていることで、『誠実』『安全』『地域』を空想してもらおう」(pp.20-21)という意図が込められており、また「地」は農薬を極力使わないという意味で、「ケミカルフリーの価値を記号化」(p.19)したものである。

なお現時点では、四万十ドラマのオリジナル商品のパッケージにおいて、企業ブランドのロゴに該当するものとして、例えば「RIVER」と表示された商品があったり、そもそも何も表示されていない商品もあったりと統一性に問題がある。しかし「今後、オリジナル商品とくに栗・芋関連の商品については、まる地のマークが全部入ってくる」(ヒアリング)ため、統一的な企業ブランドを示す目印として機能することになるものと思われる。

一般に優れたブランドは、当該ブランドを付与した商品を、消費者が継続して反復的に購買するロイヤリティ効果や、ブランドを付与していない同等機能の商品と比較して高い価格を消費者が支払う価格プレミアム効果を事業にもたらすが(栗木2002、p.12)、例えば畦地氏の次のような言葉は、四万十ドラマがそうした効果を楽しんでいることを示唆している。

「伊勢丹への出店で分かったのは価値を認めてもらえれば、価格が高くても手にとってもらえるということだ。クリの渋皮煮がまるごと入った栗山は800円(税抜き)にもかかわらず、すぐに品切れになった。昨秋人気だった渋皮煮の瓶詰め(2000～3500円)やペースト(1500円)を欲しがると来店客が多かったと聞いている。」(『日本経済新聞』2016年3月23日、p.33)。

このように四万十ドラマは、地域に由来から存在する資源、とりわけ栗や茶に目を向けて自ら商品化を手掛けるとともに、そこに「四万十という産地ブランドを付することで、単価の上昇に成功して」(中村2020、p.220)いる。「これは、マーケティングでいうところの認知と信用の改善に基づく付加価値の向上」(中村2020、p.220)であり、このように同社はブランドの構築に取り組んできたのである。

### 3.4. 原材料生産の拡大と商品生産体制の強化

現在、四万十ドラマにオリジナル商品の原材料を供給する農家は、栗が約100軒、そして芋が約20軒である。栗や芋は契約栽培で、四万十ドラマが栽培農家

から基本的に全量買い取る<sup>8)</sup>。買い取り価格は市場価格の1.5倍と高いが、これは農薬不使用であるなど手間暇かけて栽培されていることや、同社が高く買うことが自らの使命であると認識していることによる(ヒアリング)。

したがって商品の原価率は必然的に高くなるが(中村2020、p.220)、そのこと自体は同社が地域商社として生産者の所得向上を1つの目的としており、また農産物は栽培期間中農薬や化学肥料を使っていなかったり、加工の際にも添加物を使用しないといったことが価値として付加されていることから、ある意味当然の帰結である。同社では原価率がアップする分、末端価格に反映させられるような仕組みにしており(ヒアリング)、それが上述の高価格帯の商品の展開につながっている。

原材料生産は順次拡大中である。近年栗15t、芋5tという規模であったが、2021年度は50t程度に増える。そしてこの先2～3年で栗と芋あわせて100tを目指しているが、それは10億円構想を達成するためにはほかならない(ヒアリング)。

四万十ドラマでは、栗や芋などの原材料生産の拡大とともに、商品生産体制の強化にも取り組んでいる。同社はクラウドファンディングで資金調達を行い、新工場「しまんと地栗工場」を建設し、2021年5月より稼働させている。既存の自社工場としては2014年に開業した「shimantoおちゃくりcafé」があったが、そこでは手作りが多く生産が間に合わないといった課題があった。機械化を取り入れた新工場の建設によってこうした問題を解決でき、農産物の生産拡大もあわせて行えるようになるという(公式サイト)。

### 3.5. 販路開拓と営業体制

地域で生産された商品の販路開拓は、地域商社に大きく期待される役割である。現在四万十ドラマの商品の販路は、道の駅や生協、スーパーマーケット、百貨店、直営の「shimantoおちゃくりcafé」<sup>9)</sup>や直営店「とわ」、そして通販サイト「SHIMANTO ZIGURIストア」などがある(ヒアリング)。

同社における物販の県内外の販売比率は現在、県外7、県内3という比率で県外のほうが高い。これは、県外の販路開拓のために畦地氏がほぼ毎月東京に出向いて、仲介してもらったり商談会に参加して取引にちなげたりと、長年地道に足で稼いできた結果である(ヒアリング)。また、伊勢丹新宿店をはじめとする百貨店の催事出展によって、知名度も高まっている(料理通信ウェブサイト)。県内の販路ももちろんあるが、市場規模の大きさから売上に結びつくのはやはり都市部である(ヒアリング)。

販路開拓について、従前は畦地氏個人を中心とする営業努力によって実現されてきた面があったが、現在とくにコロナ禍以降だいたい事情が変わり、ある程度組織的かつ効率的に実施できる体制が整いつつある。例えば、東京では百貨店のバイヤー経験者を営業代行として現地に置き、前述の東京在住のパティシエも含めた2名がタッグを組んで営業にあたっている。そこから商談が派生したり、毎月1回程度は百貨店などでイベント催事販売を行えるようになってきている。また関西でも、同社の代理店として営業販売活動を行う事業者には依頼している。さらに高知市内のスーパーマーケットでは、「おちゃくりcafé」の出張販売を月に3～4回実施しているが、これについても現在、商品を店舗に送り高知市内の事業者が催事販売をしてもらえる体制を組んでいる。したがって現在、高知市、関西圏、東京圏は現地で運営する仕組みができてきている（ヒアリング）。

このように従来は、四万十ドラマ側からの働きかけによって販路開拓を行ってきたが、今日では逆に百貨店など小売店側から話をもらうこともある。なお同社が取引する小売業者の選定基準は、必ず四万十にきてもらうことである。要するに四万十の生産者や四万十ドラマの取り組みをきちんと理解してもらえということを重視しているわけである（ヒアリング）。

また、卸売と小売という点からみれば、四万十ドラマはその双方に携わっているが、その販売比率は従来、卸売が9に対して、インターネット販売などの小売が1であった。2020年度は卸売7、インターネット販売3であるが、同社ではこの比率を5対5程度にしたいと考えている。その理由は利益率の確保である。例えば代理店を通すと6掛けなどでの販売になってしまうが、インターネットによる直販は100%で販売できる。それゆえ同社では、これまで以上にインターネット販売に力を入れている（ヒアリング）。

そして今後は、シンガポールやフランスといった海外市場も含め、さらなる販路拡大を目指している（ヒアリング）。

### 3.6. 地域内外への積極的な情報発信

地域商社にとって、地域内外に向けた情報発信もまた大きく期待される部分である。四万十ドラマでは、自社の商品や地域に関する情報発信の手段として、メールマガジンやSNSなどを重視する。週3回配信されるメールマガジンは、現在1万数千人の登録者があり、売り上げに直結する非常に重要なツールと位置付けられている。またFacebookやTwitter、Instagramではほぼ毎日、同社や四万十地域に関する何かしらの情報が発信される（ヒアリング）。

さらに同社の運営するウェブサイト「四万十ドラマのどらま」では、「四万十の『今』と『背景』」を伝える橋になる」をコンセプトに、4名の社員がライターとして地域の情報や同社の取り組みを発信している。同タイトルのYouTubeチャンネルも開設され、畦地氏が地域の生産者にその生産品についてインタビューする様子などが動画配信されている。また前述のように、同社はクラウドファンディングで資金調達し新工場を建設したが、こうしたプロセスも逐一公開されている。主にインターネット上でのこれらの地道な情報発信は、地域内はもとより地域外への消費者に対して、同社の取り組みを知らせるうえで有用であろう。

テレビCMは過去に放映したことがあるものの、現在は出稿エリアの制約などから行っていない。なおCMではないが、メディアで取り上げられることで一定のPR効果を得られる機会もある。例えばコロナ禍の2020年には、TBS系番組『坂上&指原のつぶれない店』の企画に応募し、全国約200の応募商品のなかから同社の芋焼き菓子「ひがしやま。」が選ばれて、スーパーマーケットの「成城石井」で販売される権利を得たが、そのPR効果は非常に大きかったという（ヒアリング）。

その他、ダイレクトメールを年間約1万通送付したり、今年からはインターネット広告にも力を入れる予定である（ヒアリング）。

同社の情報発信のなかでも特徴的な取り組みは、1996年に立ち上げられた会員制度RIVER<sup>10)</sup>であった。同制度は「四万十川をまんやかに都会の人と地域の人のやり取りを通じて『豊かさとは何か』を一緒に考えていこうというもの」で、流域の人や暮らし、文化を伝える会員誌の発行や「自然の学校」を開催するなど、四万十地域のよさを発信してきた（公式サイト；RIVERウェブサイト）。当初は会員数2,500名に到達したが、インターネット全盛の時代に紙媒体は難しいとの判断から会員制度自体は廃止し、その役割は前述のメールマガジンやSNSが担っている（ヒアリング）。

### 3.7. 地域貢献と地域内外におけるネットワーク形成

#### 1) 地域社会への貢献

地域商社は、地域で生産された商品の市場創造を通じて地域活性化を目指す存在であるため、その事業の遂行自体が地域貢献に直接つながるが、四万十ドラマでは、地域貢献に結びつく活動をより積極的に展開したり、地域内外における多様なステークホルダーとのネットワークを形成しようと試みている。

例えば、売上の一部を寄付することで社会貢献を行うCRM（Cause Related Marketing）の実施はその1

つである。これは高知県が森林の再生を目指して企業協賛型で実施する「環境先進企業との協働の森づくり事業」に対して、新聞ばっぐやペットボトル茶の売上の一部を含む年間30万円を寄付するというものである。新聞ばっぐは四万十ドラマにとって環境を意識した象徴的な商品であるし、またペットボトルについては、その環境への影響を考慮してカーボン・オフセットの仕組みにしていこうという目的がある（ヒアリング）。

CRMに関連して、もう1つ注目すべき取り組みは人材育成である。同社では2018年から高知県や四万十町などと協定を結び、地域の子供たちへの環境教育を実施している。これは「四万十川流域の良さを流域の子どもたちに伝える活動に貢献したい」という考えのもと、同社の「しほりたてモンブラン」などの売上の一部を地元の中学校での環境学習に寄付し、四万十川流域の清流保全活動を支援するものである。これらを通して、「将来を担う子どもたちが進学で地域外に出ても、もう一度戻ってきてもらいたい」という意図もある（高知県林業振興・環境部ウェブサイト）。

## 2) 地域内外におけるネットワーク形成

他方、四万十ドラマは地域内外の様々なステークホルダーとのネットワーク形成を幅広く進めている。農業者とのネットワークはその1つである。栗などのオリジナル商品の原材料を供給する契約農家との連携は既述のとおりであるが、ほかにも地域内には「しまんと流域農業プロジェクト」という取り組みがある。これは、四万十川流域で農薬や化学肥料不使用で野菜を栽培する株式会社しまんと流域野菜などとの連携である。その農法は、四万十ドラマの「四万十川に負担をかけないものづくり」というコンセプトに通じることから、四万十ドラマはしまんと流域野菜が生産する野菜の産直や通販など販売の仕組みづくりに取り組んでおり、その第一弾として野菜と卵を届ける定期便を2020年にスタートさせている（公式サイト）。

同様に地域内でのネットワークとして、2007年には、四万十川流域の観光資源を連携させて、回遊・滞在型観光ができる集客交流の仕組みとして「四万十また旅プロジェクト」を立ち上げた。四万十ドラマは事務局として、それまで点で活動していた体験事業者、宿泊事業者、観光協会など観光事業者に広く呼びかけ、数々の体験プログラムを商品化してきた（日本観光振興協会ウェブサイト）。

他方、四万十ドラマは地域外とのネットワーク形成も能動的に進めている。例えば2013年に、畦地氏の声掛けで「あしもと逸品会議」という地域連携のプロ

ジェクトを立ち上げた。これは地域の作り手と売り手を繋ぐことを目的とし、第一線で活躍する生産者と流通事業者、サポート事業者といったメンバー同士のコラボレーションを実現しようとするものである。具体的には、全国各地で地域の物産を扱っている事業者が集まって勉強会を開いたり、優れた商品を有しながらも販路を持たない場合に互いに売り先を紹介しあうなど、全国とつながることでビジネスや交流が広がっている（公式サイト；あしもと逸品プロジェクトウェブサイト）。

こうした考えの延長線上に同社では、その実績や経験をもとに他地域を支援するノウハウ移転にも取り組んでいる。例えば京都府や石川県、高知県南国市の道の駅、新潟の地域商社などに対して、道の駅や地域商社の運営、商品開発に関するノウハウを提供している。これらの活動は、地域活性化に向けて高い志を持つ全国の他地域に対する貢献ととらえることができるが、四万十ドラマにとっての販売ネットワークの形成という側面もある。すなわち「全国に連携する道の駅ができるとつながりができ、それぞれの商品を売り合うことができる」（ヒアリング）というメリットがあるわけである。

このように全国各地から商品開発や道の駅、地域商社の設立のために声がけを得るようになるなかで、四万十ドラマはノウハウ移転をより広い範囲で行えるように、2019年から同社の販売手法や運営ノウハウをインターネット上で公開している。講座は「四万十ドラマあしもと塾」といい、全国の食を通じた地域おこしにかかわる団体や個人を対象に、同社が培ってきたノウハウを教える動画が、講座期間中有料で配信される。配信後は、受講者を四万十町に集めて研修が開催される（『日本経済新聞 地方経済面 四国』2019年5月9日、p.12）。

講座では、例えば特産の食品を百貨店などのバイヤーに売り込む営業手法など実践的なアドバイスも示されるが、もっとも重要なことは講座名のとおり「『足もとにあるもの』をきちんと知ること」であるという。すなわち「地域にどのようなものがある、どのような人がいて、その人がどんな思いで、どんなこだわりをもって作っていて、どんな風景の中で作っていて、どれぐらいの量や品質のものを作っているのか」（公式サイト）、これを理解することがすべての出発点であるという。

## 4. 理論的検討

### 4.1. CSVの実践主体としての四万十ドラマ

本章では、四万十ドラマの事例について、CSVの概念と、ブランド論とりわけ地域ブランドに関する諸

議論を一定の手掛かりとしながら整理検討し、そのマーケティング戦略の特徴を明らかにする。

2章で確認したように、地域商社事業にはCSV概念との親和性やマネジメントの指針としての有効性が期待される。それは地域商社が、地域で生産された商品の市場創造を通じた地域活性化を目的としているために、その事業の安定的な遂行自体が地域社会の問題解決や貢献に直接つながると考えるためである。四万十ドラマの事例からも、同社は事業を営む四万十の地域社会や経済環境を改善しつつ、自社の競争力を高める戦略を遂行することで、地域の社会的価値と企業自体の経済的価値の双方を追求しているものと理解された。

以下ではより具体的に、Porterらが提示した共有価値を創造するための3つの方法に沿って、四万十ドラマの取り組みを再度整理してみよう。

第1に、製品と市場を見直すという点である。四万十ドラマはそもそも四万十地域の活性化を目指して第3セクターで立ち上げられた企業であるため、その事業や商品によって地域の課題を解決することが強く求められた。

同社は主に、原材料供給に甘んじなおかつ高齢化や後継者不足のなかで生産量が激減していた栗や、茶といった地域資源を自らブランド化することによって、それを実現しようとしてきた。すなわち同社は、差別化された栗をはじめとする農産物から付加価値の高い加工品を生み出すとともに<sup>11)</sup>、野菜などほかの地域産品も含めて、それらの市場の開拓に努めてきたのである。これらの試みは企業自体の販売成果という経済的価値を創造するのみならず、農家の所得向上など地域課題に対応して社会的価値を創造するものであるといえよう。

第2にバリューチェーンの生産性を再定義するという点である。Porter(1985)はバリューチェーンにおける主活動として、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスをあげているが(pp.37-38 [邦訳 pp.49-50])、四万十ドラマではとりわけ原材料の購買や製造、販売・マーケティングなどの面で、生産性の改善に取り組んできたと考えられる。

同社はまず、栗の栽培技術の向上を促すなど、地域商社ながら一次産業である栗園の再生に挑むことで、契約栽培を通じた自社の原材料の確保・拡大を実現するとともに、四万十の地域資源である栗や栗林を守ることに貢献してきた。生産まで踏み込んだ取り組みは、芋においてもなされており<sup>12)</sup>、栗とあわせて同社主力のオリジナル商品の原材料調達をより安定的なものにしている。

また製造面における生産性に関しては、加工品製造

まで取り組んでいる点があげられる。そもそも地域商社は必ずしも製造部門を内部に抱える必要はないが、四万十ドラマは自ら加工を行うことで付加価値を生み出し、より大きな富が地域にもたらされることを目指しているものと考えられる。さらに同社は、原材料生産の拡大とともに、クラウドファンディングで資金調達を行い、機械化を取り入れた新工場を建設するなど、商品生産体制の強化にも取り組んでいる点も製造面におけるさらなる生産性の改善ととらえる。

そして販売面でも、当初は都市部での地道な営業活動から販路開拓を開始し、近年ではインターネット販売の拡充によって全国への直接的な販売体制を構築したり、全国の地域商社と連携することで、「地域商社から地域連携商社へ」(ヒアリング)と自ら進化させ、販売ネットワークを強化しようとしたりと、その生産性改善の取り組みがみられる。

第3に、企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくることである。Porter(1998)によれば、「クラスターとは、特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関(大学、規格団体、業界団体など)が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態を言う」(pp.197-198 [邦訳 p.67])。

四万十ドラマの企業の規模や四万十地域の規模から、Porterが一例にあげるカリフォルニアのワイン・クラスターのような大規模なものとは様相が異なるものの、クラスターを地域の関係するステークホルダーとの協働やネットワークと広くとらえると<sup>13)</sup>、同社においても多くの関係性を見出すことができる。

主要なステークホルダーはまず、農業者である。例えば、オリジナル商品の原材料を生産する契約農家とその生産性を高めるようとする取り組みは、上述のとおりである。また農薬や化学肥料不使用で野菜を栽培する四万十流域野菜も、四万十ドラマとコンセプトを共有しあえる重要なステークホルダーである。

Porterら(2011)は「公正かつオープンな市場が実現すれば——多くの場合、パートナーと一緒に取り組むことが賢明である——、企業は安定供給を確保し、またサプライヤーには品質と効率を改善させるインセンティブが働き、地域住民の所得や購買力が大きく向上する」(p.73 [邦訳 p. 22])と指摘しているが、四万十ドラマと地域の農業者との間における契約栽培や連携は、まさにこれを実現するための重要な手段である。

それ以外にも、四万十ドラマに資材や原材料を供給する地域の企業は複数あるが、同社は次のような業者との取引を重視する。すなわち「例えば箱などの資材関係の業者も信頼関係が結べる方だ。(中略) たんな

るビジネスライクではなく、連携しあえるとか、情報を共有できる方たちだ。原料でも例えば小麦粉は海外のものが安い、われわれは国産の小麦を使いたいから、北海道のここから調達すればよいという情報などもいただいたりする。うちは今、自社で商品開発するものについては添加物を使っていないので、それを踏まえて原材料を調達してもらえとか。そういった考え方も共有していただいている業者の方をお願いしている」(ヒアリング)。このように協働しあえる支援業者の存在は、同社の商品の競争力を高めるうえでも有益であると考えられる。

さらに四万十ドラマは、近接する産業として、地域の観光業者との連携も構築している。具体的には、四万十流域の体験事業者、宿泊事業者、観光協会など観光事業者に広く呼びかけ、数々の体験プログラムを商品化するなど、四万十川流域の観光資源を連携させ回遊・滞在型観光ができる仕組みづくりを行ってきた。

Porterら(2011)はまた、「成長著しい地域経済を見ると、例外なくクラスターが形成されており、生産性、イノベーション、競争力の面で重要な役割を果たしている」(p.72 [邦訳 p. 21])。そして「企業がその主要なロケーションにクラスターをつくれれば、企業の成功と地域社会の成功の関係もより強化される」(p.73 [邦訳 p. 22])と述べているが、四万十ドラマの存在は、その規模こそ大きなものではないが、四万十地域において粟を中心とする農産物や食にかかわるクラスターのハブとしての役割を果たしていると考えられる。

なお、同社がこのようにCSV的な経営を推進することができたわけには、四万十ドラマをその立ち上げから現在まで率いてきた畦地氏の存在がある。四万十に生まれ、地域の持続的な発展を我がこととして考え、そして地域の関係する事業者にも影響を及ぼしうるリーダーの存在こそが、四万十ドラマが経済的価値と地域の社会的価値を同時に追求するマネジメントを実践できる推進力となっているものと思われる。

#### 4.2. 地域ブランド構築のマネジメント

以上のようなマネジメントの実践と同時に、四万十ドラマはブランド構築のマネジメントも巧みに展開してきた。そしてそれは、梅原氏の存在を抜きに語ることはできない。これまで展開された数多くの商品や事業は、そのすべてが梅原氏の深い関与に基づくものである。彼の仕事は、商品のパッケージやデザイン面にとどまらない。四万十ドラマの事業の目的や内容の深い理解に基づいて創業当初から継続的にかかわり、外部人材ながらまさに同社のトータルプロデューサーといえる存在である。そうした体制の下、地域のイメージや組織のストーリーを活用したブランド構築のため

の活動が展開されてきた。

まず、四万十川に由来する良好な地域のイメージの活用である。従来、他産地に原材料として供給されるだけの全国的にはまったく無名の粟や茶、あるいは野菜などに四万十という産地ブランドを付することで(cf. 中村 2020, pp.220-221)、ブランド認知などの面での課題は依然として残すものの、一定の地域ブランドの構築を実現している。その際に四万十川から連想される「豊かな自然」や「原風景」、「郷愁」といったポジティブなイメージが、そうした名称を冠した商品にも好ましいイメージをもたらしてきたと考えられる。

同時に四万十ドラマには、組織自体が有するストーリーがある。前述のように同社には、四万十地域を活性化するという組織としての大義がある。同社は、地域の問題を認識しそれを克服して地域が望ましい姿に至る道筋をつけようとしてきた。すなわち、高齢化や後継者不足に苦しむ農家が増えるなかで、「自分たちのあしもとにあるものを生かしながら、四万十川に負担をかけないものづくり」、具体的には地元の粟や茶の商品化をはじめとする諸事業を通じて、農家の所得向上や産地の復活など地域の活性化に取り組んできたのである。

そして同社はこうした取り組みを、いわば組織のストーリーとして積極的に発信してきた。例えば同社の公式ウェブサイトやSNSはもとより、経営者である畦地氏自身によるSNS、会員制度RIVER、最近ではクラウドファンディング、これらはすべて同社のストーリーを発信する効果的なツールととらえることができる。

Aaker(2018)は、「戦略的メッセージ——ブランド・ビジョン、顧客との関係、組織の価値観や事業戦略などを明確化または強化するメッセージ——を伝える、あるいは支える物語」を「シグネチャーストーリー」と呼び、それは興味をかき立て、人を引き込み、真実味があるものであるとともに、長期にわたってブランドに知名度と活力をもたらす、従業員や顧客を説得し、刺激を与えるものであると述べている(p.10 [邦訳 p.14])。そして優れたストーリーが持つべき特性として、登場人物への共感、意義のある課題や困難、葛藤と緊張感、サプライズ、感情的な反応、受け手にとっての有効性、わかりやすいメッセージ、ブランドとのつながり、ユーモアといった点を指摘している(pp.123-127 [邦訳 pp.180-186])。

四万十ドラマの組織としてのストーリーは、登場人物への共感、意義のある課題や困難など多くの点でこうした条件にかなうもので、多くの消費者の琴線に触れるのではないだろうか。こうしたストーリーは、四万十ドラマが扱う商品のブランドの価値提案におい

て、たんに食品としてのおいしさを越えた情緒的便益 (cf. Aaker1996, pp.97 [邦訳 pp.122-125]) を高めることに寄与し、四万十ブランドの構築につながっていくものと考えられる。

## 5. おわりにかえて

本稿では、高知県四万十町の地域商社・四万十ドラマの事業展開とそのマーケティング実践を整理するとともに、Porter らが提唱した CSV 概念と、ブランド論とくに地域ブランドに関する諸議論を一定の手掛かりとしつつ、四万十ドラマのマーケティングの特徴を究明しようと試みてきた。

同社は畦地氏のリーダーシップの下、差別化された栗をはじめとする農産物から付加価値の高い加工品を生み出すとともに、野菜などほかの地域産品も含め、それらの市場の開拓に努めてきた。これらの試みは企業自体の販売成果という経済的価値を創造するのみならず、農家の所得向上など地域課題に対応して社会的価値を創造するものであった。そのために同社は、栗園の再生や加工品製造、販路開拓や近年ではインターネット販売の拡充に取り組むなど、バリューチェーンの生産性改善に努めるとともに、規模こそ小さいものの、四万十地域で栗を中心とする農産物や食にかかわるクラスターのハブとしての役割を果たしている。

他方、同社は梅原氏というトータルプロデューサーの下、四万十川が有する「豊かな自然」や「郷愁」など良好なイメージをブランドの構築に活用するとともに、登場人物への共感、意義のある課題や困難など点において消費者の琴線に触れる組織のストーリーを発信することで、同社の商品のブランド価値提案における情緒的便益を高めてきた。

四万十ドラマのマーケティングは、以上のように一定の総括ができ、それは地域商社のマーケティングや、地域の企業や団体によるブランド構築などに一定の示唆を与えるものと考えている。なお本論でも述べたように、地域商社と一口にいってもその存在は多様であり、地域の企業や団体によるブランド構築の手法もまた単純に一般化できるものでもない。その意味では、必ずしも四万十ドラマが典型的な存在とはいえ、多くの事例の積み上げが求められることはいうまでもない。

## 注

1) 本稿作成にあたっては、株式会社四万十ドラマ代表取締役・畦地履正様と同企画広報室・佐竹貴子様に、ヒアリング調査 (2021年8月実施) などの面において多大なご協力を賜りました。厚くお礼申し上げます。

す。なお本稿で論じた四万十ドラマの事実や分析について、起こりうる誤謬はすべて筆者に帰せられるものです。

- 2) 「まち・ひと・しごと創生本部」では、地域商社事業の設立・普及を重要な取り組み分野として取り上げ、地方創生推進交付金により、これまで100か所以上の地域商社事業の設立・機能強化に向けた取り組みを支援してきた (内閣府地方創生推進事務局ウェブサイト)。
- 3) 例えば谷本 (2008) においては、マーケティング論やブランド論の観点から、地域ブランドについて整理検討している。
- 4) Porter らの CSV 概念は、マーケティング分野でいえば「社会的な価値にフォーカスして顧客の本質的なニーズを満たすという、フィリップ・コトラー教授の『マーケティング3.0』とほとんど同じことを言っている」 (名和2015, p.12) という指摘もある。
- 5) なお部門ごとの内訳は、営業担当が2名、インターネット担当が3名、広報兼事業担当が3名、総務関係が4名、工場関係が約10名、売店が2名という体制である (ヒアリング)。
- 6) 栗の生産量は2013年にわずか18tまで落ち込むが、2017年秋には50tまで回復する (梅原2018, p.16)。
- 7) この点について中村 (2020) も同様に、「四万十川というグッドイメージに基づくブランドが貢献しているところも多くあります」 (p.221) と指摘している。
- 8) ただし A 品・B 品・C 品とランク分けされ、C 品の買い取りは行われない (ヒアリング)。
- 9) 年間来客数は、約2万~2万5千人である (ヒアリング)。
- 10) なお同制度は、2010年に四万十ドラマから独立させて、特定非営利活動法人 RIVER が設立された。
- 11) 中村 (2020) は、四万十ドラマについて、「一般的な卸・小売ではなく、徹底的な地域資源磨きによる農産品の高付加価値化」と評価している (p.220)。
- 12) 例えば、四万十ドラマと生産者らが菓子原材料となる芋について、次年度の作付け面積や出荷基準、栽培方法、新商品の構想などについて議論する連絡会が設けられている (公式サイト)。
- 13) 中小企業経営における CSV 実現の可能性について論じた福沢 (2017) は、Porter らによる CSV 実現のための3つの方法のうち、第1と第2の点に関しては、「難しいながらも中小企業でも実現可能であるし、挑戦が求められる」としているが、第3のクラスターの形成に関しては、「中小企業で CSV 経営を行う上で問題となる」と指摘する。それは「大企業の場合は、自らのサプライチェーンを活用することにより、それらを CSV のためのクラスターとして組織化すること

ができるであろうが、中小企業の場合、それは困難である」からだという。そこで手がかりになるキーワードが「ネットワーク」であり、中小企業が CSV を実現する方策を考えるためには、ネットワークの有効性に注目すべきであると指摘している (p.148)。

## 参考文献

梅原真 (2018) 『おいしいデ』羽鳥書店。

栗木契 (2002) 「ブランド力とは何か—ブランド・マネジメントのデザインのために—」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会、21 (4)、pp.12-27。

谷本貴之 (2008) 「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』愛媛大学経済学会、27 (2・3)、pp.57-82。

中村郁博 (2020) 『図解入門ビジネス 最新地域商社の基本と仕組みがよ〜くわかる本』秀和システム。

中村郁博 (2021) 「地域商社による『地域の稼ぐ力の向上』を実現するための重要な要素とそれに基づく有効策」『東洋大学 PPP 研究センター紀要』東洋大学 PPP 研究センター、(12)、pp.1-34。

<https://www.toyo.ac.jp/-/media/Images/Toyo/research/labo-center/pppc/society/rc-bulletin/358046/nakamura-fumihiro-12.ashx?la=ja-JP&hash=111CE8828A877A1EB10B7C8BA3F40E351837C1BB>

名和高司 (2015) 『CSV 経営戦略—本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する—』東洋経済新報社。

日本政策投資銀行・日本経済研究所 (2017) 『域内商社機能強化による産業活性化調査』。

[https://www.dbj.jp/topics/region/industry/files/0000027121\\_file2.pdf](https://www.dbj.jp/topics/region/industry/files/0000027121_file2.pdf)

福沢康弘 (2017) 「中小企業における CSV 実現に向けた一考察—ネットワークを媒介としたアプローチに関する検討—」『開発論集』北海学園大学開発研究所、(100)、pp.141-160。

Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brand*, The Free Press. (陶山計介・梅本春夫・小林哲・石垣智徳訳 (1997) 『ブランド優位の戦略—顧客を創造する B I の開発と実践—』ダイヤモンド社)

Aaker, David A. (2018) *Creating Signature Stories: Strategic Messaging that Persuades, Energizes and Inspires*, Morgan James Publishing. (阿久津聡訳 (2019) 『ストーリーで伝えるブランド—シグネチャーストーリーが人々を惹きつける—』ダイヤモンド社)

Keller, Kevin Lane (2013) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity Fourth Edition*, Pearson Education. (恩蔵直人監訳 (2010) 『戦略的ブランド・マネジメント 第3版』東急エージェンシー)

Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社)

Porter, Michael E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論II』ダイヤモンド社)

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, pp.4-17. (編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略—経済的価値と社会的価値を同時実現する—」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、pp.8-31)

『日本経済新聞』地方経済面 中国・四国特集、2016年3月23日、p.33。

『日本経済新聞』地方経済面 四国、2019年5月9日、p.12。

あしもと逸品プロジェクトウェブサイト

<https://www.ashimoto-ippin.jp/>

梅原デザイン事務所ウェブサイト

<http://umegumi.jp/>

高知県観光コンベンション協会ウェブサイト

<https://www.attaka.or.jp/kanko/dtl.php?ID=710>

高知県林業振興・環境部ウェブサイト

<https://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/030701/2018040300187.html>

事業構想ウェブサイト「コロナ禍で地方銀行が本格参入 地域商社に集まる期待」『事業構想』(2021年6月号)

<https://www.projectdesign.jp/202106/innovation-regional-revitalization/009449.php>

しまんと新聞ばっぐウェブサイト

<http://shimanto-shinbun-bag.jp/index.html>

四万十ドラマウェブサイト

<http://shimanto-drama.jp/>

四万十ドラマ Facebook

<https://www.facebook.com/shimantodrama/>

四万十ドラマ社長・畦地履正オフィシャルブログ「リショーがゆく」

<https://ameblo.jp/drama-ceo/>

中小企業基盤整備機構ウェブサイト「農業ビジネスに挑む(事例)『四万十ドラマ』地元の資源に独自の価値を付加して製品をつくる」

<https://j-net21.smrj.go.jp/special/agriculture/201309301001.html>

中小企業庁ウェブサイト『中小企業白書(2014年版)』

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/h26\\_pdf\\_mokuji.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/h26_pdf_mokuji.html)

内閣府地方創生推進事務局ウェブサイト

<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiikisyousya/index.html>

日経BP ウェブサイト「CASE02 四万十ドラマ」『日経BP 総合研究所レポート』

<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/433787/101400002/csv004.pdf>

日本観光振興協会ウェブサイト「シリーズ着地型観光考 着地型観光を手段に、地域に10次産業を（株）四万十ドラマ（高知県四万十町）」

<https://www.nihon-kankou.or.jp/dmo/case/jirei03.html>

料理通信ウェブサイト「四万十川流域の生き方をブランドにする。株式会社 四万十ドラマ 代表 畦地履正さん」

[https://r-tsushin.com/people/pioneer/azechi\\_risho.html](https://r-tsushin.com/people/pioneer/azechi_risho.html)

CAMPFIRE ウェブサイト「地域商社・四万十ドラマの挑戦！直営店開始で高知・四万十川の魅力を世界へ！」

<https://camp-fire.jp/projects/view/287329>

RIVER ウェブサイト

<http://npo-river.jp/>

※ウェブサイトはいずれも2022年1月10日に最終閲覧。