第５章　ブランド確立とグリーンツーリズムの研究事例
――守谷市の地域資源『守谷さんちの牛乳』ブランド構築の提言――

ブランドづくりは「顔づくり」である。地方の時代を迎え、「地域の顔づくり」の必要性が叫ばれる理由は、次ぎの２つにある、と思われる。一つは、今後、地域間競争時代を迎えて「地域の個性」をどう打ち出して行くか、もう一つは、グリーンツーリズムの多様なニーズに応えるには「地域ぐるみの対応」が必要である、という理由である。

この「地域の顔づくり」が、ブランドマーケティングである。地域ブランドの確立には、どのような地域を目指すのか「ゴールイメージ」を明確化し、それに向けての「ロードマップづくり」と「一貫した取り組み」が鍵を握る。「地域の顔づくり」には、短期的・対症療法的発想の対極にある、長期的・ブランドマーケティング的発想が必要である。

１、『守谷さんちの牛乳』大八洲開拓農協の歴史

(1) 満州時代

『守谷さんちの牛乳』は、守谷市の、大八洲開拓農業協同組合が生産している。大八洲開拓農業協同組合の歴史は、昭和12年に戦死した旧満州弥栄村北大営小隊長石田民夫氏の遺志を継ぐ、滝口登美二氏、安藤惣太郎氏らの昭和13年の現地入りに遡る。翌年山形県より先遣隊が入り、同志の方々が逐次累年増加入植し、昭和20年には730ヘクタールの畑面積にまで、開拓を進めた。開拓団の運営の考え方は、次のようなものである。

「故石田民夫氏の考えを基に、全て協同に根拠を置き、家族的に団結し、各人個々の活動も協同の本流に添って、流れるごとく、団の発展なくして個人の生活なく、村作りを通して各個の安定をはかり、団の基礎を固めて個人の繁栄が得られるように密接不離の関係におき、団本部は団員の生活を保証し、団員の活動はそのまま団本部を養護するよう計画し運営する。」

このような運営方針と、開拓団長佐藤孝治氏の卓越した人格と指導力によって、開拓団は模範隣組に指定されるまでに発展した。地区内の満州人とは、入団以来密接に連携し、共栄の目的で協力し、満州人との不祥事が起きた事例は無かった。昭和20年６月には揚水施設と250ヘクタールの開田工事を完成し、その内150ヘクタールの蒔き付けを済ませ、電灯架設が完了し、秋までに全地域に点灯できる万全の準備が進められていたことは、全て、現地満州人の絶大な協力によるものであって、増産供出の態勢と共に、部内に何らの不安もない状態であった。昭和20年８月ソ連の突然の侵攻により、全員の避難命令が出され、更に終戦となり、開拓団は苦難に満ちた引き揚げを開始した。開拓団全員の避難命令の際に、満州人は全て別れを惜しみ馬車を提供し、再

来を望んで涙で送ってくれた。避難は苦しく、悲惨なものであった。翌21年の故国への帰郷までの間に、半数以上の開拓団の人々が、無念の中で亡くなっていった。

(2) 茨城県南地区菅生沼入植…自然災害との闘い

昭和21年９月佐世保港に上陸、その後、山形県、茨城県の指導により、同年10月茨城県相馬郡菅生沼地区に入植決定する。開墾開始にあたり、食料事務所と村内から甘藷（さつまいも）の寄贈を受け、食料危機を突破した。更に、村からは正月用のもち米を寄贈され、冬枯れ時期に次々と野菜を寄贈される等温かい支援を継続して受けた。その年の旧正月には一言主神社からお供えの餅をリュックサック数人分で運ぶ程、沢山の寄贈を受けた。その後、度重なる台風水害による作物の全滅を経験しながらも開拓を続け、着実に発展を遂げた。昭和30年には念願の堤防が漸く完成した。昭和31年頃に、組合は経営不振となったが、関係機関の支援を受け、昭和32年には再建の道が開けてきた。組合員の生活営農の拠点が決まり、個人経営に移行した昭和31年頃から豚、乳牛の飼育に意欲的に踏み出した。その矢先、昭和34年、台風により、堤防（溢流提）が根こそぎ決壊し、全戸の離農を考えるほどの被害となった。しかしながら、建設省の突貫工事による溢流提の回復、国、県、市町村の指導援助により、奇跡的に復活できた。昭和36年頃からは、順調な経営となり、借入金の償還も順調に軌道に乗り始めた。昭和40年頃から、乳牛の繁殖に力を注ぎ、昭和45年には成牛600頭に達した為、乳子牛哺育センターを設け、各専業経営の農家育成に努めてきた。家畜飼料の自給度を高めるために、昭和35年から鬼怒川と利根川の河川敷を借り受け、改良牧野を造成して、牧草や飼料を耕作した。河川敷使用面積は、当初21ヘクタールであったが、100ヘクタールを超えるに至った。大八洲畜産振興部会を結成して組合員が一体となって対応した。このように開拓の成果が実った昭和53年、開拓の父、組合長佐藤孝治氏が逝去された。平成２年には、それまであった多額の負債の全額返済が完了した。平成4年、友好訪中団として、かっての満州の開拓地を訪れ、墓参をすることが出来た。現在、組合長理事杉原利昭氏を中心にして、堅実な農業協同組合経営を継続している。以上の様に、確固たる信念の基に歴史を積み重ねてきた大八州開拓協同組合には、誇るべき伝統が脈々と息づいている。このような風土の中から生まれた牛乳であることを認識する必要がある。またこの歴史は守谷市の大きな財産である。

(3)『守谷さんちの牛乳』事業スタート

守谷さんちの牛乳は平成13年守谷市との共同事業で開始した。守谷市の名産品の一つとして地元で生産する牛乳により、健康に良い低温殺菌牛乳を生産販売する目的で開始した。

(4)「大八洲開拓史」と「大八洲開拓のあゆみ」編纂

①「大八洲開拓史」編纂

開拓の成果が実り、経営が安定してきた昭和50年２月11日に「大八洲開拓史」を発行した。344頁の内容は次のような堂々たるものである。

序文：茨城県知事　岩上二郎氏、山形県知事　我孫子藤吉氏、日本高等国民学校長　加藤彌進彦氏、山形県農地開拓課長　眞造圭一郎氏、大八洲開拓農協組合長　佐藤孝治氏

第一部満州開拓編、第二部国内開拓編、第三部目で見る開拓の記録、で構成され、開拓の内容について、生産統計、貸借対照表、損益計算書まで網羅した丁寧な説明となっている。開拓の推進にあたり、支援して頂いた方々に対して、詳細な感謝の記述がある。

序文には、当時の茨城県知事岩上二郎氏が、次のように感銘を記している。

「今年の８月、大八洲農業協同組合長の佐藤孝治君が、大きな風呂敷包みを抱えて、知事室に現れた。そして渡満以来の大八洲開拓団の歴史の発刊を企図したので、序文を寄せて欲しいと依頼を受けた。私は、目の前に山と積まれた資料と、東北なまりで、とつとつと依頼される佐藤君の日焼けした彫りの深い顔を見ながらその情熱に打たれて快諾した。（途中略）

当時の思いを淡々と語る佐藤君、そして組合員全部が、満州から今日まで、私を信じてついてきてくれたおかげですと感謝の気持ちを訴える佐藤君、私は、この時ほど、農業者というものをうらやましく感じたことはない。みんなが信じあい、協力しあうということが、どんなに美しく映ったことでしょう。現在、大八洲開拓の青年たちに、明日の農業のかがやく瞳を見、眼下にはてしなく黄金に波打つ耕地に接したとき、二十数年前だれが今日の大八洲を予想し得ただろうか。開拓史という冊子に秘められた血と汗と闘魂が、そのまま、この大地にとけこんでいる想いにおそわれる。以下略」

②　「大八洲開拓のあゆみ」の編纂

入植50周年の平成8年11月12日に19頁の小冊子「大八洲開拓のあゆみ」を制作した。開拓当初、まだ若かった人々の当時の様子を伝える貴重な文集である。既に亡くなられた佐藤孝治組合長への敬慕の記述は胸を打つものがある。開拓当初から開拓団の一員として苦労された庄司きいさんは、次のような歌を文末に記している。

「野辺の草花よ、踏まれても踏まれても強く生きる、かれんな花よ」

２、販売の現況

(1) 製品ラインナップ

○　低温殺菌牛乳　　300CC入りガラス瓶詰め

○　飲むヨーグルト　150CC入りペットボトル及び500CC入りペットボトル

(2) 販売ルート

ＪＡルートが主である。

(3) 売上数量推移

低温殺菌牛乳…当初予定の300ＣＣ1,000本／日の目標には達せず
300本／日に留まっている。

飲むヨーグルト…平成15年度5,000リットル／月
平成16年度6,000リットル／月
順調に伸びている。

3、ブランドの浸透状況　　市民アンケート調査による

対象者：守谷市民　男性50人（20代3人、30代13人、40代16人、50代以上18人）
女性50人（20代4人、30代21人、40代16人、50代以上9人）

(1) 商品知名度

アンケートによると、『守谷さんちの牛乳』を知っている人は男性44人中43人、女性は50人全員が知っていた。これだけ知名度が高いことは、今後の展開に大きな希望がある。知ってはいるが、どのように良い牛乳なのかが知られていないのである。

(2) 飲料経験

男性50人中34人、女性50人中39名が飲んだ経験があった。何らかの機会に試飲した経験を多くの人々が経験している。しかしながら、低温殺菌牛乳の味は長期に飲んで、初めてその良さが分かるといった要素があり、試飲即、需要に結びつかないという問題がある。今回、筆者等は千葉県メーカー製の低温殺菌牛乳と高温殺菌牛乳とを約２ケ月間、毎週500ccガラス瓶詰め各２本を購入し、比較試飲を行った。その結果、日にちの経過と共に低温殺菌牛乳の自然な味が分かり、高温殺菌牛乳との味の違いが、良く分かるようになった。低温殺菌牛乳の味は自然なさっぱりした味で、この味に慣れると、高温殺菌牛乳は加工した味だと実感出来るようになった。この点は良く説明する必要がある。

(3) 販路

ガラス瓶容器回収の配達式の現在の販路について、男性50人中24人は現状で良いとしているが、21人は紙パックでもお店で買える方が良いとし、５人（複数回答）は瓶詰めを店で売るなどの方法を提案している。女性50人中14人は現状で良いとしているが、33人は紙パックでもお店で買え

るようにすべきとし、1人は販売ルートの再考を提案している。多くの人々が紙パックの製品も望んでいることが明らかになった。

(4) 商品づくりの考え方

65℃30分（普通120℃ 2秒間殺菌）を採用し、低温殺菌牛乳による原乳の味と香りにこだわった商品作りをしているが、この点について質問をした。男性50人中45人は現状で良いとし、2人は普通の高温殺菌、3人はどちらでも良いと回答している。女性は50人中47人が現状で良いとし、3人は高温殺菌で良いと回答している。この結果は考察すると次のような非常に興味深いポイントが見えてくる。

○ 男性も女性も圧倒的に低温殺菌牛乳を支持している。

○ 低温65℃と高温120℃という比較で説明すると、高温の120℃は如何にも不自然な高温である。消費者は普通の牛乳の殺菌が120℃などという高温殺菌をしているという事実を余り知らず、説明によって、その異常さに気が付くものと思われる。人類の歴史で120℃殺菌というような事は、つい最近の殺菌方法である。北欧三国では低温殺菌牛乳しか売られていない。この事実をしても、低温殺菌牛乳が自然で、常識的にはこれが普通と判断されるゆえんである。更に、重要な事実がある。それは、低温殺菌牛乳に使用する原乳は、原乳全体の最高ランクの優良品質のものしか使用していない事である。品質特性の中でも、細菌数が少ないものでなければ殺菌後の日持ちの保持に問題があり、特に良いものだけを低温殺菌牛乳に使用している。この点が地域の優良産物として、販売出来る重要なポイントである。以上のような品質の説明を丁寧に行う事によって、低温殺菌牛乳についてのイメージを大きく向上させることが出来る可能性がある。

(5) 新商品要望アイテム

回答結果は次の通りである。(複数回答)

(男性の要望)		(女性の要望)	
アイスクリーム	：36票	アイスクリーム	：37票
チーズ	：27票	チーズ	：29票
ミルクパン	： 9票	プリン	：17票
プリン	： 9票	ミルクパン	：12票
シュークリーム	： 8票	果実入りヨーグルト	： 4票
ケーキ	： 3票	クッキー	： 3票
その他	： 1票	ケーキ	： 2票

以上の結果は、今後の製品作りに大いに参考になる結果が得られた。男性も女性も上位は余り変わらず、意外な結果でもあり、逆に納得性も感ずる回答である。いずれにせよ、今後販売してゆこうとする守谷市民の回答であり、貴重なものである。

4、TX開通と『守谷さんちの牛乳』牧場の体制整備

(1)「新・体験型牧場整備計画」の青写真

『守谷さんちの牛乳』を生産する大八洲（おおやしま）開拓農協の乳牛搾乳施設は、利根川と鬼怒川の合流地点にあり、ほとんど地平しか見えない、北海道を思わせる広大な平地に位置する。星空をさえぎる光がほとんどないため、星を手づかみ、星降るシーンを楽しむことができるような非日常的な自然空間である。おそらく「都心から最も近い牧場」といえるのではないか。いま、TX開業を控え平成20年３月完成を目標に、都心からのグリーンツーリズムに応えられる整備計画が進んでいる。『守谷さんちの牛乳』体験型牧場の建設である。

都心から30分強の立地を活かし、都市近郊型グリーンツーリズムのニーズに応えるとともに、子供たちやファミリーの体験学習が楽しめる「教育ファーム」の機能を担うことも期待される。

河川放牧地でののんびりした遊び要素だけでなく、食に対する教育への関心が高まる中、別施設の『ミルク工房もりや』も加えて、乳搾り、見える製造工程、試食、でき立て乳製品の入手コーナーなども検討されるはずである。

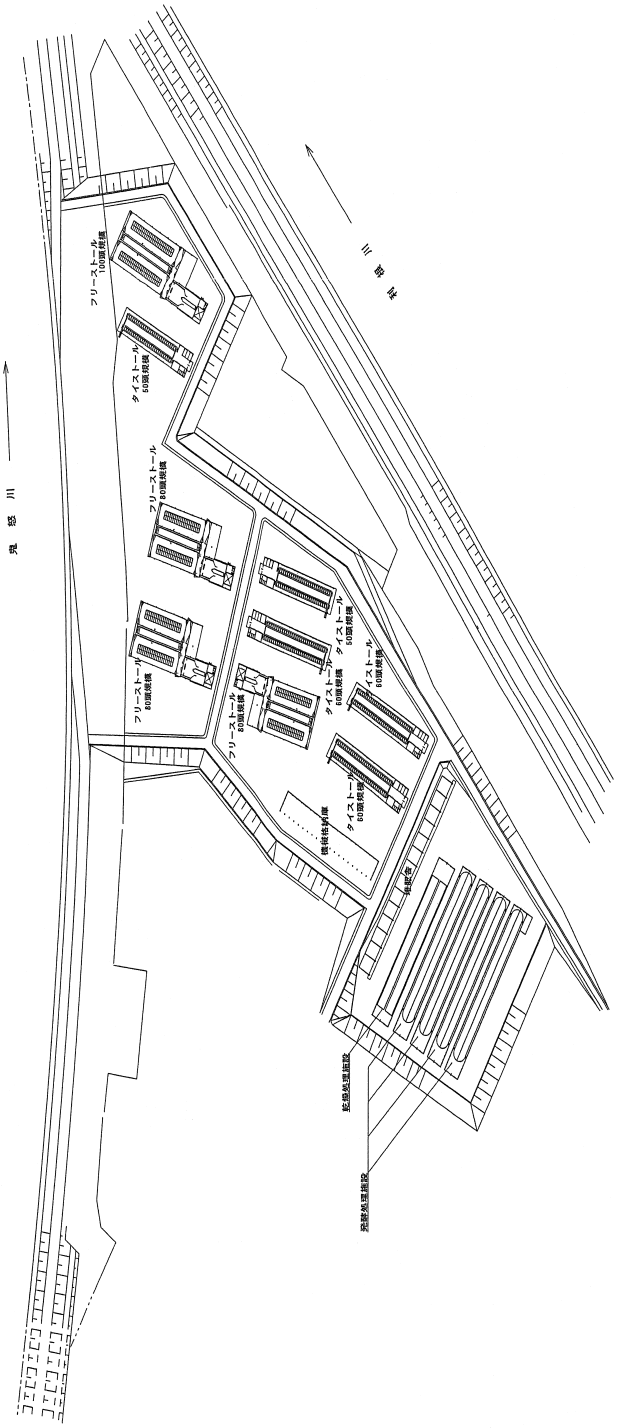
〔主な整備計画の概要〕（目標）

- 草地造成
- 草地整備
- 施設用地造成
- 用排水施設整備
- 道路整備
- 牛飼養頭数　８００頭
- 畜舎整備　９棟
- 農機具庫整備　１棟
- 家畜排泄物処理施設　６棟、など

交通アクセスとしては、構想としては、サイクルトレインやレンタサイクルを利用しての

TX駅からだけでなく、常磐高速道・守谷パーキングからも自転車を利用していけるような方法も研究されている。河川ツーリングや街中での食べ歩きも楽しめる自転車利用を積極的に進める計画である。

【『守谷さんちの牛乳』新畜産施設整備計画（案）】



【『守谷さんちの牛乳』ミルク工房もりや】

5、『守谷さんちの牛乳』新ブランドマーケティング

(1) 現行ブランドイメージと市民の期待（市民アンケート調査による）

現在の、『守谷さんちの牛乳』ブランドについて市民は、「そう思う」と積極的に評価した「60%以上の高評価イメージ項目」を高い順から並べると、次の通りである。

・親近感を持つ　74.7%　　・美味しそう　73.9%
・品質が良い　68.0%　　・信頼できる　65.9%
・安心感がある　64.6%

以上のように『守谷さんちの牛乳』は、フード食品にとって大切にしなければならない基本イメージ項目については市民からいずれも高く評価されており、その意味では、「優れたブランド資質」を持っているといっていい。

他方、市民評価が低くかった「30%以下の低評価イメージ項目」は、次のようなものである。

・競争力がある　6.3%　　・意欲的である　24.7%

「競争力がある」「意欲的である」の2項目は経営戦略に関わる領域であり、これに対する評価が低かったのは、現時点での『守谷さんちの牛乳』ブランドのもう一つの側面の課題を裏付けている。

「品質は良いと聞いている、自分は応援したいと思う、だが、なぜか飲んでいない」という複雑な市民感情がここに表れている、ように思える。

商品イメージには評価があるのにマーケットシェアに反映できないでいるのは、ブランドパワーを市民の購買行動に顕在化させるマーケティング、つまり商品戦略、販売チャネル戦略、価格戦略、PR戦略などのどこかに課題があることを示している。

「販売チャネル戦略が守谷市民のライフスタイルや消費行動に合っているか」、「育ち盛りの子供を持つお母さんにとってコストパフォーマンスは妥当か」、「ライバル商品を凌駕するデザインインパクトがあるか」、「商品開発アイテムや商品群に店頭アピール力、存在感があるか」など、市民への接近戦略の視点からマーケティングを再検討する必要があるように思う。

幸いにも、購買決定権を持つ女性から、親近感を持つ79.1%、美味しそう77.5%、品質がよい72.0%、と「70%を越える強力な支持項目」があることは、今後、施策にめぐまれればビジネスチャンスがある、ことを物語っている。

商品開発アイテム、販売チャネル政策、価格政策、デザイン・PR戦略など購買行動につなげる「マーケティング力の強化」が、『守谷さんちの牛乳』ブランドの中心課題といえよう。市民アンケート調査から、『守谷さんちの牛乳』は、ビジネスの面から見れば「必要条件は満たしているが、十分条件を満たしていない」状況にある、と要約できる。

【『守谷さんちの牛乳』ブランドイメージ】

	（そう思う）			（どちらでもない）			（そう思わない）		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
・安心感がある	６２票	２５	３７	３２	１５	１７	2	1	1
	64.6%	60.9	67.2						
・信頼できる	６２票	２７	３５	３２	１６	１６	0	0	0
	65.9%	62.7	68.6						
・美味しそう	６８票	３０	３８	２４	１３	１１	0	0	0
	73.9%	69.7	77.5						
・親近感を持つ	６８票	３０	３８	２２	１３	9	1	0	1
	74.7%	69.7	79.1						
・清潔感がある	５０票	２４	２６	４５	２０	２５	0	0	0
	52.6%	54.5	50.9						
・品質が良い	６４票	２８	３６	３０	１６	１４	0	0	0
	68.0%	63.6	72.0						
・家庭的である	４７票	２０	２７	３７	１７	２０	7	6	1
	51.6%	46.5	56.2						
・高級感がある	３５票	１８	１７	５０	２３	２７	9	3	6
	37.2%	40.9	34.0						
・意欲的である	２３票	１２	１１	５７	２４	３３	１３	7	6
	24.7%	27.9	22.0						
・競争力がある	6票	2	4	５４	２８	２６	３５	１４	２１
	6.3%	4.5	7.8						

【『守谷さんちの牛乳』に対する市民の声】

〔商品〕
- 守谷ブランドの新商品を発売して欲しい（女性５０代）
- 新商品を加えてコンビニにも置いて！（女性４０代）
- 新商品の開発を（男性３０代）
- 牛乳を使用しての商品開発を積極的に（女性５０代）
- 多少価格が高くても品質は安心できるものを（女性３０代）
- 小さな子供が飲みたくなるようなミニパック（グリコ幼児りんご）があるとこどもに牛乳をすすめやすい（女性３０代）
- 今年あやめ祭りで販売していたマンゴーアイスを販売して（女性３０代）
- ヨーグルトは、健康食品として毎日飲むには、甘味が強すぎて飽きが来るように思う（男性４０代）

〔販売〕
- 市場を掘り起こし、生産性を高め、もっと多くの人に飲んで欲しい（男性５０代）
- 地産地消の促進として、安心して飲める牛乳として学校給食に取り入れたら良いと思う（男性４０代）
- 『守谷さんちの牛乳』は家で取っていて、子供たちが「美味しい」と飲んでいるので他の牛乳とは違うのは分かる。もっと販売方法を考え、守谷全体で飲まなければいけない。特に学校給食（男性４０代）
- 販売場所を増やして欲しい（男性３０代）
- 宅配ルートは便利でよいのだが、その他の購買ルートが分からない。店頭販売ができればもっと拡がる（男性２０代）
- 総合ショップがあると地域に広がる（男性５０代）
- 大ビンを曜日指定で注文できるとありがたい（女性３０代）
- かわいい牛イラストの牛乳（ビン・紙パック）を友人のこどもにあげたかったが買えなかった（女性４０代）
- 身近なところ（ジャスコ、西友楽市等ショッピングセンター）で購入できるように（女性５０代）
- 新線駅に売店等コーナーを設けて売るべき（女性３０代）
- 市内パン屋に朝ごはんコーナーをつくるのがよいのでは（女性３０代）

〔価格〕
- もう少し価格を下げれば毎日飲めるようになる（男性５０代）
- 品質が良いのはわかるのですが、毎日子供が飲むので安くして欲しい（女性３０代）

・　もっと低価格にして欲しい（女性４０代）

〔ＰＲ〕・　品質が良いのに知名度が低くて残念です。品数、販売場所を増やしてもっと身近になるよう積極的に努力して欲しい（女性４０代）
・　各イベント時にPRするともっと多くの市民に知ってもらえる（男性４０代）
・　守谷ハーフマラソンのような全国イベントでPRを（男性３０代）
・　低温殺菌とその効用が周知されていない。やり方によっては良い地元ブランドに育つ（女性２０代）
・　スーパーなど販売店を増やしてもっとアピールして！（女性３０代）

〔全体〕・　採算性が持てる経営戦略を考える必要がある（男性５０代）
・　守谷を代表する特産品になって欲しい（女性４０代）
・　近い将来、守谷の名産品として市民が誇れる品に（女性４０代）
・　スーパーなどのショップ店頭で市場調査を（女性３０代）
・　体験できる観光農園施設を（男性５０代）
・　都会に近いので体験型商品紹介、流通ルートの開発（男性４０代）

(2) モノづくり哲学と新しい神話づくり

『守谷さんちの牛乳』は、商品パンフレットによれば、次の三つのこだわりを持って商品づくりをしている、という。

〔こだわりその１〕低温殺菌
・　一般商品のような「120℃・２秒間」殺菌ではなく、「60℃・30分」低温殺菌のため、蛋白質の加熱変質を防ぎ、母乳に近い牛乳を提供できる。味・香り・吸収力に違いが出る。

〔こだわりその２〕ガラスビン
・　容器は、回収した上で洗浄してまた使用する、環境にやさしい「ガラスビン方式」を採用。主軸の販売は、「JA茨城みなみ」の宅配ルートによって消費者にお届けしている。

〔こだわりその３〕地域限定
・　搾りたての、低温殺菌牛乳をお届けするため、JA茨城みなみ管内でのみ販売している。

TX開通は、『守谷さんちの牛乳』に関し、これからも「ガラスビン方式」のみでよいのか、JA茨城みなみ管内の「地域限定」で販売していくのか、について検討を加えるまたとない機会となる。

これまでの『守谷さんちの牛乳』は、地域内発想で充分であったが、TX開業により、守谷の街づくり戦略商品の一つとしての役割の発揮が期待されており、マーケティングの視点を地域間競争に移す必要がある。

現に、「守谷市民が誇りにする名産品」に育ってほしい、との市民の声があるのは、一組織の取扱商品の立場を越えて社会的な存在としての役割を持ちつつあるといえるのである。

低温殺菌それ自体は、製法についてのこだわりであり、類似技術を採用したライバル商品が現われて来ると差別化がむずかしくなる。現に、ほとんどのブランドが75℃15分低温殺菌を含め低温殺菌商品をシリーズに加えてきている。したがって『守谷さんちの牛乳』が、さらに消費者に印象深く浸透してゆくためには、原乳そのもの、牛の育て方、搾り方へのこだわり、その歴史、人、文化などについてストーリーとしてまとめる必要がある。それが、「新しい神話づくり」である。

『守谷さんちの牛乳』のどの領域、どの部分に光をあてると、ライバルと差別化ができ、いきいきと輝く『守谷さんちの牛乳』ブランドになるのかは、表現者としての専門家の力を借りるのも一つの方法であるが、核心は、そのブランド哲学（何を考え、何を目指そうとしているか）の中にあるのである。

ある牛乳ブランドの牧場主が言ったことばであるが、私のブランド哲学は、ひと言「ここの牧場の牛で良かった」と牛に言ってもらうにはどうすべきかですべて判断する、という。食餌(輸入餌は与えない)、牛乳の搾る量（ある量以上は搾らない)、外での運動（一日一回)、牛舎の清掃(最高水準の清掃)など、「自分が牛であったらどうして欲しいか」、牛の立場から全て考えて行動すると言っていたが、これは、まさしく「ブランドの神話づくり」の発想である。

多くの消費者は、このような牧場で生まれた牛乳を一度は味わってみたい、また、それにふさわしい対価を支払うことに納得するにちがいない、のである。「小が大を制する」神話がこの牧場にはあるように思う。

TXは、ビジネスチャンスとともに新しいライバルを生んでおり、『守谷さんちの牛乳』の「これまでの品質へのこだわり」を生かしながら、次ぎの５０年を見据えた新しい商品戦略・ブランド戦略・市場戦略を考えるまたとない機会を提供してくれたのである。

守谷さんちの牛乳は、こだわります。

生乳100%

只今!! 好評宅配中!!

むらさき色紙栓は「牛乳」の証拠です

こだわり その1

こだわり その2

こだわり その3

こだわり その1 低温殺菌

牛乳を買うと、箱の横に印刷してある項目を見たことがありますか。通常は、「120℃で2秒間」と書いてあります。水の沸騰点は、100℃ですから、いくら2秒間といっても、牛乳には、それ以上の熱を加えているのです。そんな高熱を加えたら、蛋白質が変質し、味も香りも落ちるのは当たり前です。本来、牛乳の脂肪球の大きさは、母乳と同じです。ですから、高温高圧で成分調整しなくてもよいのです。だから、守谷さんちの牛乳は、低温殺菌にこだわります。
守谷さんちの牛乳は、「65℃で30分間」かけて殺菌しています。65℃なら、味も香りも損なわれないのです。牛乳は、低温殺菌の牛乳にかぎります。

こだわり その2 ガラスびんなの？

ビンを洗ってまた使う、それがエネルギーを最も節約できて環境を汚染しない一番の方法です。限りある資源と安全性を考え、守谷さんちの牛乳は、ガラスびんに詰めました。お客様には、「100％回収」をお願いしてリサイクルに努めます。

こだわり その3 地域限定なの？

守谷さんちの牛乳は、搾りたての牛乳をあなたの家にお届けします。あなたの家の近くの“守谷市”で搾った牛乳で、JA茨城みなみ管内だけで販売します。JA茨城みなみは、原乳の生産地と配達先を限定します。

お願い

牛乳が届いたら… 早く冷蔵庫に収納して下さい。

おいしく飲むには… コップに注いで少し冷たさが和らいだ頃飲むと、牛乳本来の風味や甘さが出て一層美味しく飲めます。

飲み終わったら… 簡単にゆすいで下さい。そして、ガラスびんを大切に使うために樹脂キャップをかぶせてお返し下さい。みんなできれいにリサイクルしましょう。

まもなく「飲むヨーグルト」も宅配します。

宅配日 週3日（月、水、金、又は火、木、土）
地区により異なります。

製造者 茨城県守谷市立沢 2058番4
大八洲開拓農業協同組合・「ミルク工房もりや」工場
TEL 0297(47)8639

販売元 茨城県筑波郡伊奈町
大字谷井田1609番地 JA茨城みなみ営農経済部
TEL 0297(58)5118

申し込み書

お名前					
ご住所					
電話番号					
900ml牛乳	360円	本	200ml牛乳	120円	本

混じりけのない美味しさへのこだわり
生乳100%
飲むヨーグルト
白のチカラ。
のむヨーグルト
はっ酵乳
DRINK YOGURT
ミルク工房
もりや
要冷蔵
150ml
搾りたての牛乳を使った飲むヨーグルトには、
良質なタンパク質とカルシウムがたっぷり。
乳酸菌は整腸作用を持ち、
栄養の消化吸収をサポートします。
独自の厳しい基準で製造し
味わい深い飲むヨーグルトに仕上げました。
この贅沢な味わいをもっとたくさんの人に伝えたい。
MORIYA
カルシウムが不足がちな現代人に
育ち盛りのお子様の健康、栄養補給に
女性の美容のために
DRINK YOGURT

(3) ブランド価値は顧客とつくる

ウォルター･ランドー（米ランドー社創業者）は「商品は工場で作られるが、ブランドは消費者の頭の中で作られる」との名文句を残した。その言葉通り、ブランドとは単なるモノでない。顧客の認識や感情が加わってはじめて生まれる。いわば、企業と顧客の共同作業によって生まれるものである。

消費者が商品を購入する時、その商品の「機能」と「情緒」の２つの価値を認めてはじめて購入しよう気持ちになる。「機能」は理解にかかわる領域であるが、「情緒」は「好きになる」という気持ちの領域に入り込んで働きかける力である。「ブランド＝機能価値（商品）＋情緒価値（情報)」。

日本の企業は、「機能」のみにとらわれるケースが多い。品質、技術力、サービスなど「いいものをつくり、提供していれば、結果は自ずとついてくる」と考えがちだ。「機能」はうまく説明すれば理解することはできる。しかし、「好き」になってもらうには、お互いのコミュニケーションなしには「好き」という気持ちは醸成されないのである。

理想の世界（理念）を描き、商品というツールを利用して、企業の価値観・哲学に賛同する信者を増やす布教活動を続けているともいえる。

その際、大きく力を発揮するのが、コミュニケーションメディアであるが、先ず、商品が最大のメディアであるということである。購買を決断させたり、顧客満足を演出するからである。牧場や社員もPR（パブリックリレーション）メディアとなる。広告宣伝は、それらを、より広く、強力に加速させる役割を持つ。「宣伝しなくても売れるモノでなければ、宣伝しても売れない」といわれる。売れないときは商品自体を見直した方が早い、「急がば回れ」は永遠の真理なのである。

(4) ブランドマーケティング展開事例―――「理念型」「演出型」

１）米バーモント州『ベン＆ジェリー物語』―――理念型

『私たちはバーモント州生まれのアイスクリームメーカーだ。
バーモント州の零細な酪農家以外から原料は買いません』

このベン&ジェリーの「マニュフェスト（宣言文)」は、単一栽培の、遺伝子組み替え、スプリンクラーで地下水を大量にくみ上げる､巨大農業資本から家族経営の自営農民を守る、というミッション（使命）から生まれた。

『私たちは、たとえ零細といえども地元の酪農家たちに生き残って欲しいと願っている。だから、私たちは、アイスクリームをつくって売っているのだ。少し高い時があるかもしれないが、よければ買ってください。その代わり、私たちはどんなに国際相場が下がっても原乳をバーモント州の農家以外から買いません』

容器ひとつひとつに、この宣言文が書いてあるだけだが、消費者に強くアピールした結果、1978年に二人でガソリンスタンドの一角に「手づくりアイスクリーム店」をオープンしたベン&ジェリーが、20年後1997年には、売上高１億7400万ドル（およそ190億円)、アイスクリームメーカーとして世界ブランドの企業に成長したのである。

ベン&ジェリーの活動はこれに留まらない。『SWEAT×（スエット・ノー)』
不法就労の移民の弱みにつけこみ、あこぎな条件でこき使う企業から移民を守る運動をするNPO団体へ100万ドル（１億1000万円相当）を拠出支援。また、孤児や貧困者のために、その人たちがアイスクリームショップを立ち上げるときはフランチャイズ料等を全部免除して支援など。

アメリカという「一人勝ち容認・奨励社会」のなかで、ベン＆ジェリーはなぜそうまでして、「努力して結果が出なかった人、報われない人たち」と深く関わっていこうとするかは、次のマニュフェスト（宣伝文）に書かれている。

『われわれは三つのミッション（使命）を企業として果たしたい。一つは、

プロダクトミッション（商品の使命)。自分たちの商品については、正真正銘100%無添加の天然素材を届けつづける。二つ目は、ソーシアルミッション（社会的使命)。人びとがより良く生きるために、あるいはそう努力する人びとに対し支援したい。三つ目は、エコノミックミッション（経済的使命)。まず従業員に報いたい。将来のために研究もしたい。だから適正な価格、価値にふさわしい対価を支払ってください』と。

この三つのミッションに対し、拍手を送る自覚的消費者が、心から納得し、あるいは積極的に運動にかかわりたいという意思の発露として、喜んで対価を支払うのです。このように、ベン&ジェリーのアイスクリームは、アイスクリームを買ってくれる人びとに、「アイスクリームと言う食べものだけでなく、もっと深い、もっと次元の異なった、社会的意義そして理念というものを提供している」。

ブランドマーケティングは、はじめに「思い」・「哲学」ありき、である。

2）四国『柚子の里・馬路村』――演出型

『都会の人に、馬路（うまじ）の心を届けたい』

『それはそれは、くねくね道です。山もあり、谷もある険しい道です。

そして右へも左へも行きました。

多くの出会いと感動と学びの道です。小さな小さな黄色の柚子が私たちの友達であり、案内人です。

先人たちもこの柚子と暮らしてきました。

柚子一筋。馬路村』

高知県の寒村に近い馬路村の「馬路村農協」が、村民の食用として親しまれていた「ゆず酢」の加工販売に乗り出したのは昭和45年だった。同54年に柚子の大豊作のため新たな加工品「ゆず佃煮」を追加、同58年に「ゆずジャム」、同59年には「ゆず味噌」と着実に加工品の開発に努めた。地道な販売活動のため販売量の拡大にはつながらなかった。

遅々とした動きが成長へステップアップしたのが、同61年に開発したポン酢しょう油「ゆずの村」が、同63年に行われた西武デパート主催「日本の101村展」で最優秀賞を受賞したことである。

受賞理由は、カツオだしとユズの汁でつくったポン酢しょう油「ゆずの村」の味がすぐれているだけでなく、地域おこしのストーリーがあり、色彩感覚やパッケージデザインもよく、価格も手ごろであるとされ、「商品力」があると評価されたのである。

もう一つのきっかけは、同63年ハチミツとユズでつくった“限りなく水に近いユズドリンク”が、ネーミング「ごっくん馬路村」のうまさと相まって再び「平成２年日本の101村展」農産部門賞を受賞。同時期の東京での催事、ユズ入り山菜ずしも東京の人たちに「馬路村」を広くアピールすることに貢献した。東京をはじめ全国的にブランドが浸透して行くにともない、売上も拡大し、平成11年の売上は22億4000万円に達した。

馬路村の成長のかげには、すぐれたブランドディレクターや広告スタッフがいたのであるが、保守的な田舎にあって、それを起用した農協リーダーたちの慧眼と決断が光る。

このディレクター達は、戦略の基本を「田舎まるごと売る」ことにおいた。

彼らは、時代は回っていると捉え、当時、田舎が都市を追いかけたが、いつか田舎の時代（都市が田舎を追いかける）が来るとみて、そのための先駆的な取り組みをした。

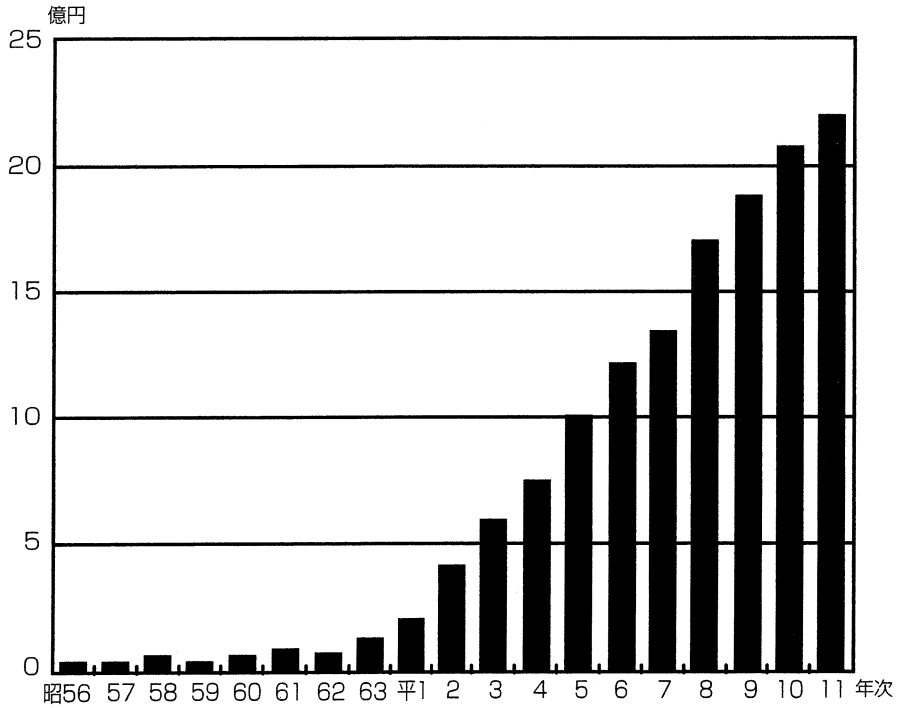
デザイン表現の考え方は、「みんなで考えた馬路村」に置き、デザインに登場する人はすべて村の人であり、背景となる場も村であり、伝え方も村の言葉によっている。できたものは、他にない独自なもので分かりやすくなっている。これが都市部の顧客・消費者に感動を持って受け入れられたのである。

「日本の101村展・最優秀賞」の受賞理由に、品質の良さとともに、地域おこしのストーリーがあり、色彩感覚豊かなパッケージデザインがあげられていたが、品質の良さだけでは、今日の『馬路村ブランド』はなかったかもしれない。それほど演出力が光っているのである。

一般に農畜産物の宣伝費は販売額の１％レベルといわれるが、その点「馬路村農協」では、販売戦略に特に力を入れた時期（平成２～３年から同８年）においては販売額の約10％を宣伝費に使っている。

販売が大きく伸びた今日でも６～７％を宣伝費にあてている、という。

【馬路村農協のユズ加工品販売額の推移】



注　1）この図は馬路村農協の農産加工物販売額とみてよい。
(同農協農産物販売額の99%がユズ加工品である)

出典：「おもしろ『農』経営教本」

(5) ブランドディレクターによる一貫したブランドづくり

ブランドマーケティングにとって、そのブランドに携わる人びとの「思い」を文章化（マニュフェスト、ストーリーなど）することが大切なことはいうまでもないが、それを実行し貫く（一貫性）ことがもっと重要である。

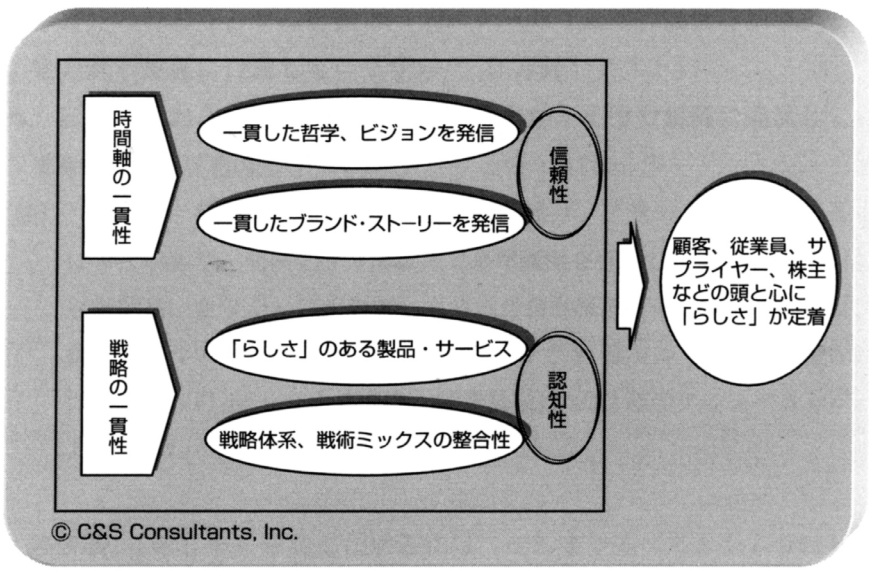
ブランドマーケティングの一貫性は2つの側面があり、一つは、つねに発信するメッセージの基本哲学が変わらないという「時間軸の一貫性」であり、もう一つは、行動するときのバックボーンがつねに変わらないという「戦略の一貫性」である。

「時間軸の一貫性」は、「信頼感」を醸成する領域で、ぶれると信頼を失うことにつながる。「戦略の一貫性」は、認知性、すなわち「らしさ」の定着につながる領域である。「らしさ」を表現した製品やサービスの提供や戦略の実行により、認知的に明確なイメージ形成ができてくる。この場合重要なことは、「らしく」ないことを実行すると「ノイズ」になるので、むしろやらないほうが認知的イメージ形成にとっていい、ということである。

現実的な妥協から生まれた、右に行ったり左に行く、いわゆる「ぶれる」行動は消費者に認知的不調和を引き起こすので、ブランドマーケティングにとっては「害あって益無し」なのである。これは、難しい作業のように見えるかもしれないが、オーナーであれば、自社ブランド（暖簾）に傷をつけることをよしとする一人もいない。

このように「時間軸の一貫性」と「戦略の一貫性」を貫くことにより、はじめて目標とする、好ましいブランドイメージ形成が可能となるのである。

【時間軸と戦略の一貫性】



出典「ブランディング・カンパニー」

(6) ブランドマーケティングは企業価値づくり

米国では、ブランドは知的財産権として会計上でも資産項目に位置づけられている。M&Aが日常化している欧米では、無形資産としてのブランド（暖簾）の方が、有形資産より高く評価されるケースが少なくない。その企業を入手したい金額と、現にある有形資産との差がブランド（暖簾）部分である、という考え方である。

ブランド力を高めることは企業価値を高めることになるので、欧米、特に欧州ではブランドマーケティングを最重要経営課題と位置づけている。欧州の老舗にブランド品が多いのもそのためである。トップ自らブランドに関心を持ち、分身としてのブランド監査部署に優秀なマネージャー（いわゆるブランドディレクター）を配置し、この了解無しには、新商品、広告活動など対外的な展開ができない仕組みになっている。「らしく」ないものは一切世に出さない考えである。

同時に、ルイヴトンに見られるように「ブランドの鮮度」を高めるためには、金に糸目もつけず、著名なファッションデザイナーやアーチストを起用して、伝統を貫きながら絶えず新しい夢を盛り込んだ新商品を世に問い、「らしさ」の維持やブランドの活性化に努力を惜しまない。

以上のように、欧米では、ブランドは企業資産であり、ビジネスの強力な武器となるので、つねにブランド価値を高めることに努めているのである。

『守谷さんちの牛乳』は、市民アンケート調査に表れているように「すぐれたブランド資質」を持っている。しかし、TX開業という新しいビジネス局面においては、原石そのものである。原石を磨き、宝石化し、企業価値につなげるのが、ブランドマーケティングである。企業としての自立に、これからの守谷の街づくりにどう活かすかは、今後のブランドマーケティングにかかっている、といっても過言でない。

『守谷さんちの牛乳』ブランドマーケティングは、ストーリーづくりにはじまり、新商品開発、デザイン開発、広告、プロモーションにいたる全プロセスにおいて、いかに「らしさ」をコントロールしながらブランド確立を図るかである。荒削りであるがすばらしい資質を持っていることは、これまでの関係者の志と情熱の賜物である。

TX開業という新局面を迎え、『守谷さんちの牛乳』は守谷の貴重な地域資源の一つとして、守谷の「街ブランド」イメージ形成の一翼を担う視点での取り組みが必要な段階に入っている。それができてはじめて守谷市民が応援し、都会の人びとから評価されるトップブランドになることができるのである。

６、新商品の開発と販売戦略

(1) 低温牛乳需要拡大を目指すテストマーケティングと販売戦略

① テストマーケティング

アンケート結果に見られるように、低温殺菌牛乳について名前は知られているが、どのように良いのかが良く知られていない点が最大の問題である。この点について突破口を開く方法として、テスト地域を限定して徹底的な宣伝活動を行い、その地域で認知度を上げる試行錯誤を行って、最終的にはその地域での販売実績を上げ、これを基に守谷市、周辺市町村への伸展を図るべきである。

② 販売戦略

1) 顧客層の絞込み

現在宅配牛乳をとっている家庭を個別に聞き取り調査を行ったところ、次のような層が多いことが分かった。

○ 一戸建て住宅団地（マンションは置き場所の点で防犯上の問題がある。）
○ 中高年層
○ 健康に気を配るタイプ
○ 子供の食べるものに気をつける若い主婦（子供は低温殺菌牛乳を好む傾向がある。）
○ 宅配を始めるきっかけは口コミ ⇒ これが強力な宣伝となる。

このような観点から顧客層を絞り込み、対象を明確にした宣伝活動をすべきである。

2) 熱処理の違いと高品質原乳の説明、牛乳で下痢をする人向けの説明

宣伝活動のポイントとしては、前述の65℃30分殺菌と120℃２秒間殺菌の比較説明は非常に効果的である。北欧三国では低温殺菌牛乳のみが販売されていることも重要な情報である。子供は低温殺菌牛乳に慣れると、高温殺菌牛乳を飲まなくなる場合があると報告されている。そして前述で指摘した最高ランクの上質の原乳を使用した地域特産品であることを説明する。牛乳を飲むと下痢をする体質の人がいる。この人々が低温殺菌牛乳を飲んだ場合、10人中６人までが下痢をしなくなったというデータがある。この点も大いに説明すべき重要な点である。またこの一事をもってしても、低温殺菌牛乳が自然で体に良いものであることの証明でもある。

3) 歴史あるブランドとしての大八洲開拓農業協同組合の説明

次に『守谷さんちの牛乳』の説明で忘れてならないのは、これを生産している大八州開拓農業協同組合の歴史と理念の説明である。

○ 昭和13年に理想に燃えて山形県から満州に渡り、満州の地では全員一体となって助け合って開拓を進めた事。模範的な団体として表彰されるまでに成功した事。

○ しかも地元の満州の人々とも力を合わせて電源工事、開田工事を行った事。満州の人々との不祥事は全く無かった事。

○ ソ連参戦、終戦に際し、村を離れる際にも、地元の満州の人々は馬車を用意し、再びの訪れを望んで涙して別れた事。

○ 現在の地で開拓を始めた昭和21年には、茨城県、山形県の支援を受け、地元の村から温かく受け入れられた事。食料危機に際して、村から甘藷等の提供を受けた事を歴史として記録している事

○ 開拓開始後、何度も作物全滅の水害に遭遇して、その中から再び立ち上がった事

以上のような苦難の道のりを誠心誠意頑張って、周囲の人々の協力を得て、開拓を続けてきた歴史は、将に、日本人ここにありといった気概を思わせるものがある。この歴史は、老舗企業の立派な歴史にも引けをとらないものである。『守谷さんちの牛乳』を語る時、この開拓の歴史を語らずして説明は出来ないのである。このような立派な精神文化の基に、『守谷さんちの牛乳』の生産が行われている事を、是非とも守谷市民に理解頂きたいものである。地域の人々を感動させる深い物語性を持った歴史である。この歴史は、守谷市全体の誇るべき財産として、分かりやすい小冊子に編集し、学校の課外学習の資料として、児童の開拓者精神を鼓舞するものとして、広く、末長く、生かされるべきである。将来、この地区に牧場体験型農場を建設する際にも、この地区の歴史的な背景をパンフレット、農場内の看板等で広く伝えるべきであろう。生きた教科書として、守谷市民の心に残してゆくべきである。

(2) 新商品開発と土産品づくり

新製品開発アンケート結果を参考にして、新製品開発のテーマを着手すべき順に挙げると、次のようになる。

① 果実入りヨーグルト

果肉入りヨーグルトはアンケート結果にも記載されている。果肉入りヨーグルトはこのところ需要が伸びている。この10年で6倍に増えたということである。高価であるにも関わらず販売が伸びている。大八洲開拓農業協同組合で栽培したイチゴ、ブルーベリーなどの果実を入れ

た高級な果実入りヨーグルトを製造すべきである。この製品化は投資もほとんど不要であり、誠に好都合である。即実施すべきである。色々な果実入りヨーグルトの詰め合わせは、土産物として最適である。低温殺菌牛乳を使用したヨーグルトは、普通の高温殺菌牛乳で作ったものに較べて、酸味が非常に少なくまろやかな味である。この点は大いに特長として説明すべきである。

② アイスクリーム

アンケート結果によると、アイスクリームは男性、女性どちらもトップの要望がある。つくばエクスプレスの開通に際して、守谷駅で販売するためにもアイスクリームはつくるべきである。高級な原乳を使用した低温殺菌牛乳を使った高級品というポイントを生かすべきである。アイスクリームはＯＥＭ生産が一般的に行われており、これを活用して投資リスクを避けることが賢明である。これも土産物として販売できる。果実入りアイスクリーム、果実入りヨーグルトアイスという製品も検討の価値がある。

③ チーズ

チーズもアンケート順位が高い。守谷市の名物になるような高級チーズが出来れば誠に結構であり、売れると思われる。守谷市にしかない、土産物になれる味のチーズの研究が必要である。

④ 紙パック入りの低温殺菌牛乳

これもアンケートの多い要望である。しかしながら、日持ちの点で問題のある紙パック入り低温殺菌牛乳の開始は慎重を要する。広告宣伝が行き渡り、販売力に自信が生まれてからでも遅くはないと考えられる。つくばエクスプレスの守谷駅での低温殺菌牛乳の販売は昔から使用されてきたガラス瓶が良いと思われる。立って飲む場合は、ビンの方が飲みやすく、味も良い。上野駅構内でのガラス瓶の牛乳販売は、美味しい食感があった。