

# 農家と飲食店, 流通事業者の連携による農産物ブランディングの展開 - 国分寺市「こくベジ」プロジェクトを事例として -

## The Development for the Branding of Agricultural Products with the Collaboration between Urban Farmers, Restaurants, and Delivery Business - A Case Study of “Kokuvege” Project in Kokubunji City, Tokyo -

甲田 亮輔\*・川原 晋\*\*

Ryosuke Koda, Susumu Kawahara

### 摘要

多品種少量生産や近郊流通の特徴を持つ都市農業における農産物ブランディングでは、農作物に関わる生産から消費までの地域内事業者の連携による地域ブランディングの手法が効果的であるとの仮説に基づき、東京都国分寺市の「こくベジ」事例をケーススタディとして調査した。その特徴は、第一に、これまで盛んに行われてきた農業振興施策や市民活動が生んだ意識や担い手が基盤となり、そこに広報宣伝を得意とする行政部署が関与した事業となったことで、包括的な農産物を対象としつつも、多くの関係者の理解と共感が得られ浸透しやすいブランド戦略の特徴を得たこと、第二に、農家と飲食店をつなぐ農産物配達人を担い手とする継続的なコミュニケーションや、行政主導によるマルシェ等イベントの定期開催が、とくに飲食店側の意識変化や新たな関係構築、および地域内でのブランド認知の拡大につながっていたことである。これらは地域ブランディングで重要とされる地域内ブランディングを推進する特徴であった。

## 1. はじめに

### 1.1 研究の背景

近年、都市農地は従来の「将来宅地化すべきもの」ではなく、「都市直近で新鮮な農産物を供給する農地」として再評価されている（農林水産省 2016）。こうした農地を支える都市農業の継承のためには、都市には多様な消費者が近在していることを活かし、生産者と消費者をきめ細かくつなぐ農産物の多様な流通のあり方が検討されるべきだと横張（2019）は述べている。

その農産物の流通の拡大や農業経営の安定化方策としては、従来から地方部から都市部へ大量かつ広域の流通を目指す農産物のブランド化が取り組まれてきた。しかし、多品種少量生産と近郊での流通が特徴の都市農業では、この大量広域流通型ブランド方策は活用しにくいと考える。実際、少量多品目を一括でブランド化する事例は少ないとされる（木村 2018）。

また、李（2013）は、今後の農産物のブランディン

グでは単にブランドを持つだけでなく流通経路を通してブランドをマネジメントするという視点が必要であると指摘している。

したがって、多品種少量生産や近郊での流通という都市農業の特徴を踏まえた農産物のブランディングには、多様な地域資源を対象として包括的にブランド化したり、そのマネジメントを多様な関係者が担うような「地域ブランディング」の視点や方法を活かせる可能性があると考えられる。

### 1.2 既往研究の整理と研究の着眼点

地域ブランディングに関する日本の先駆的事例について調査した中嶋（2005）によれば、青森県 ABM プロジェクトチーム・村下ら（2002）の示した地域ブランド構築の手順や枠組みが日本における各地の地域ブランディングの基礎になっていると評価している。その内容は「リサーチ、ビルディング、マネジメント（関係者や市場に伝えるコミュニケーションとその管理体制）」の3段階の手順により、ブランド化の対象のマネジメントだけでなく、地域内で協働する体制をマネジメントしていく枠組みである。Choi ほか（2012）によれば、地域ブランド推進の内部関係者が抱える課題と

\*株式会社 都市環境研究所

〒113-0033 東京都文京区本郷 2-35-10 本郷瀬川ビル 2F

\*\*東京都立大学 都市環境学部 観光科学科

〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1 (9 号館)

e-mail s\_kawara@tmu.ac.jp

して、「ブランド戦略と推進体制」や、「活動を統括する主体の不在」の深刻度が高いと感じていると指摘している。そこで平田ほか(2015)は、多様で水平的な関係の主体が関わる地域ブランディングでは、企業のブランディングに比べて地域内へブランドの理解や共感を促進するインターナル・ブランディングの工夫が必要であるとし、ブランド構築段階から事業者(商品やサービスの提供者)や消費者、行政が参画するワークショップの試行と方法を論じているが、マネジメント段階までの実践には至っていない。

以上の先行研究における地域ブランディングの構築手順や論点をもとに、地域ブランド形成プロセスの概念を整理したのが図1である。先行研究における論点は、特にブランドのマネジメント段階において、市場へのブランドの宣伝広告活動(以下、PRと記す)だけでなく、地域内へもブランド価値を伝達し、理解や共感を促進するためのコミュニケーションを展開し、継続性や一貫性を担保するための体制や仕組みを確立していくインターナル・ブランディングの部分である。

そこで、多品種少量生産や近郊流通の特徴を持つ都市農業における農産物ブランディングには、農作物に関わる地域内関係者の連携によるインターナル・ブランディングを重視した地域ブランディング手法が効果的あるとの仮説をたてる。その際の主たる地域内関係者としては、生産・流通・販売の主体である農家や野菜加工食品事業者、物販店、飲食店、流通事業者、行政などが着目できよう。

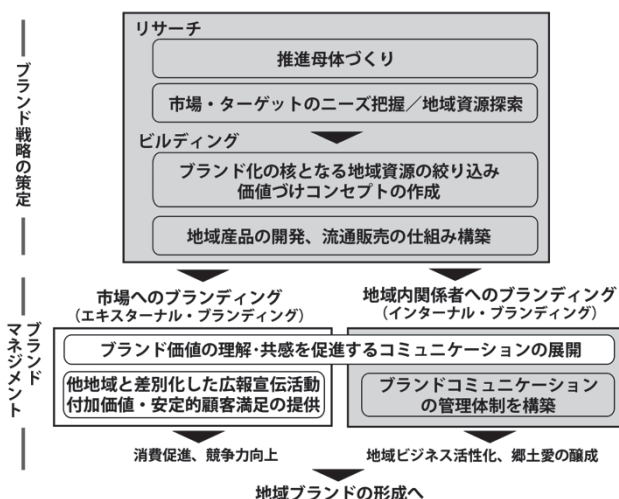


図1 地域ブランド形成の手順の概念図

※村下(2005), 平田ほか(2015), 大森(2018)を参考に筆者作成

### 1.3 東京都の都市農業における農産物ブランド

ケーススタディ事例を選定するため、都市農業の盛んな東京都多摩地域全30自治体を調べたところ、26

の農産物ブランドが確認された(2019年5月時点 Web調査)。このうち、特定の品種や加工品を対象とせず多品種を対象とした包括的な農産物ブランドを標榜し、流通経路の工夫に言及しているのは国分寺市の「こくベジ」プロジェクトのみであるため、ケーススタディとして本事例を調査対象とする。

### 1.4 研究の目的

以上から本研究は、都市農業の包括的な農産物ブランディングをめざしていると考えられる国分寺市の「こくベジ」プロジェクトをケーススタディとして、1)ブランド戦略の内容や策定過程、検討・推進組織の特徴を明らかにすること、2)インターナル・ブランディングに関わる生産・流通・販売主体の参加動機や、参加後の取り組みの変化を調べ、インターナル・ブランディングの展開状況を明らかにすること、3)これらを通して、多品種少量生産や近郊流通の特徴を持つ都市農業の農産物ブランディングの効果的な方法について示唆を得ることを目的とする。

## II. 対象事例の概要

### 2.1 国分寺市「こくベジ」プロジェクトの概要

東京都西部に位置する国分寺市は、市域に占める農地の割合が都内2位(13.7%)であり、隣接市と比較して最も販売農家数の割合が多い(農林水産省2016)ことから、都市農業が盛んな地域であるといえる。この国分寺市で行政主導(立ち上げ時の主管は経済課経済振興係、現在は同課農業振興係に移管)で実施されているこくベジプロジェクトは、農家や飲食店等の事業者や市民有志の参加で2015年4月に開始された。市ホームページによると、「国分寺三百年野菜こくベジ」は国分寺市内の農家が販売を目的として生産した農畜産物の愛称として定義され、その概要は、「1.国分寺市の農業と農畜産物のすばらしさをPRすることで、市内外のかたに地場野菜等に興味・関心を持っていただき、2.市内の飲食店が考案した地場野菜等を使ったオリジナルメニューをPRすることで、市外から人を呼び込み、市内消費を促進し、国分寺市の活性化を目指す取り組みです。」とされている。また、まち・ひと・しごと創生法に基づく地方創生先行型事業として行われている。主な事業内容は、こくベジを使用する飲食店の登録、こくベジ便と呼ばれる農家から飲食店への農産物の直接配達、農家や飲食店に加え地域内外の企業や団体と連携したマルシェやイベントの開催、こくベジのPR活動である。





図 2 国分寺市市内の農地とこくベジ登録店舗の分布

## 2.2 飲食店のこくベジ登録条件と登録状況

市内産の農産物を使用していれば、こくベジブランドの使用自体は自由であるが、こくベジメニュー提供店として市に申請し認可されることで、こくベジを使用していることを示す旗やポスターが市より提供され、市が発行する PR 冊子に掲載されるなどのメリットがある。その登録条件は「国分寺市産の地場野菜等をメインで使うオリジナルメニューを用意できること」、「こくベジのメニューを継続的に提供し続けることができること」、「その日のこくベジの情報について店内に表示し情報発信できること」などである。登録店舗数は開始当初の 22 店舗から、2019 年現在 105 店舗まで増加している。

国分寺市内の農地とこくベジ登録店舗の分布(図2)をみると、農地は市北西部の五日市街道と戸倉通りを

中心に分布していることがわかる。一方こくベジ登録店舗は、国分寺駅や西国分寺駅の周辺を中心に分布している。

## 2.3 国分寺市の農産物の流通経路

国分寺市では、飲食店が卸売や直売所等で購入する通常の方法以外に、こくベジの特徴の1つである流通手法「こくベジ便」を通して農産物を仕入れるという選択肢が存在している。図3は、「こくベジ」のホームページに記載の内容をもとに作成した流通経路の概略図である。「こくベジ便」とは、市民有志の配達人が農家の出荷可能な農産物と飲食店の希望食材との需要、供給を調整し、週2回程度で定期的に農産物を配達す



写真 1 こくベジを使用した独自メニュー提供店 (筆者撮影)

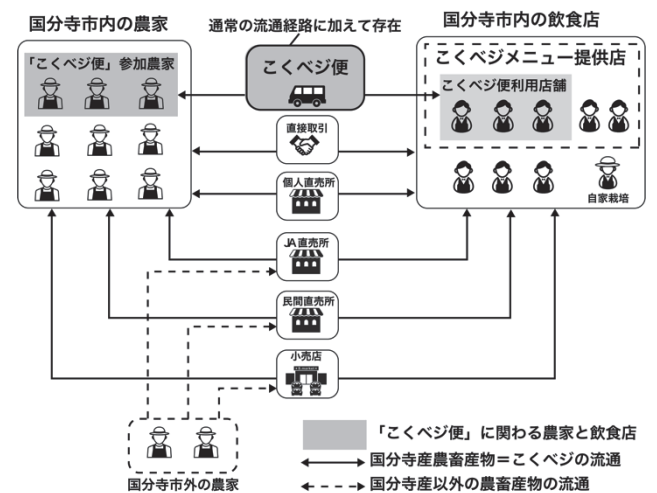


図 3 国分寺市における農産物の流通経路の概略図

る仕組みである。農家・飲食店ともに希望すれば参加することができ、2019年現在で11軒の農家と約40軒の店舗が登録しているが、生産や提供メニューの都合により必ずしも毎回利用しているとは限らない。

こくベジ便の配達管理リストのイメージを以下に示す<sup>2)</sup>(図4)。配達人は、各農家への聞き取りから、出荷可能な農産物のリストを作成し、こくベジ便の配達を希望する飲食店に共有しており、そのリストを元に、各飲食店が配達希望農産物を申請している。時期や天候、出荷状況によって配達される農産物は毎回異なるが、飲食店は新鮮な旬の野菜を購入することができる。また、農産物の値段に配達手数料を上乗せすることで配達に関する経費、人件費などを賄っている。

		40店舗											
		金額				仕入単価				個数			
		店舗①		店舗②		店舗③		店舗④		店舗⑤		店舗⑥	
11農家+ JA直売所	農家①	野菜①-A	a×x円	a円	x個	a円							
	野菜①-B	b×y円	b円	y個	b円	C個	b×C						
	野菜①-C	c×z円	c円	z個	c円	D個	c×D						
	計		A円	B個		E円							
	農家②	野菜②-A	a×x円	a円	x個	a円							
	野菜②-B	b×y円	b円	y個	b円	C個	b×C						
	野菜②-C	c×z円	c円	z個	c円	D個	c×D						
	計		A円	B個		E円							
	農家③	野菜③-A	a×x円	a円	x個	a円							
	野菜③-B	b×y円	b円	y個	b円	C個	b×C						
	野菜③-C	c×z円	c円	z個	c円	D個	c×D						
	計		A円	B個		E円							
合計		X円			Y円	原価	Z円						
					経費込合計金額	Y+a円	経費込合計金額	Z+a円					

図4 こくベジ便の配達管理リストのイメージ

## 2.4 多様なPRイベント

こくベジの特徴の1つである多様なPRイベントの概要について、こくベジに関するPR冊子とこれまでの公式Facebookページの全投稿内容を調査し、イベント内容、開催時期、参加者数、主催者をまとめた(図5)。イベントは過去5年で16回開催されており、累計146店舗が参加していた。イベントの開催内容と時期に着目すると、「こくベジのじかん」、「てのわ市」といったマルシェが毎年2回ほど開催される定期イベントとして定着していることがわかる。一方で、1回のみしか開催されていないイベントの内容は、収穫体験や期間限定メニューの提供、子供向けワークショップ等多岐に渡っており、幅広い層に向けた多様なテーマのPR



写真2 マルシェの様子(筆者撮影)

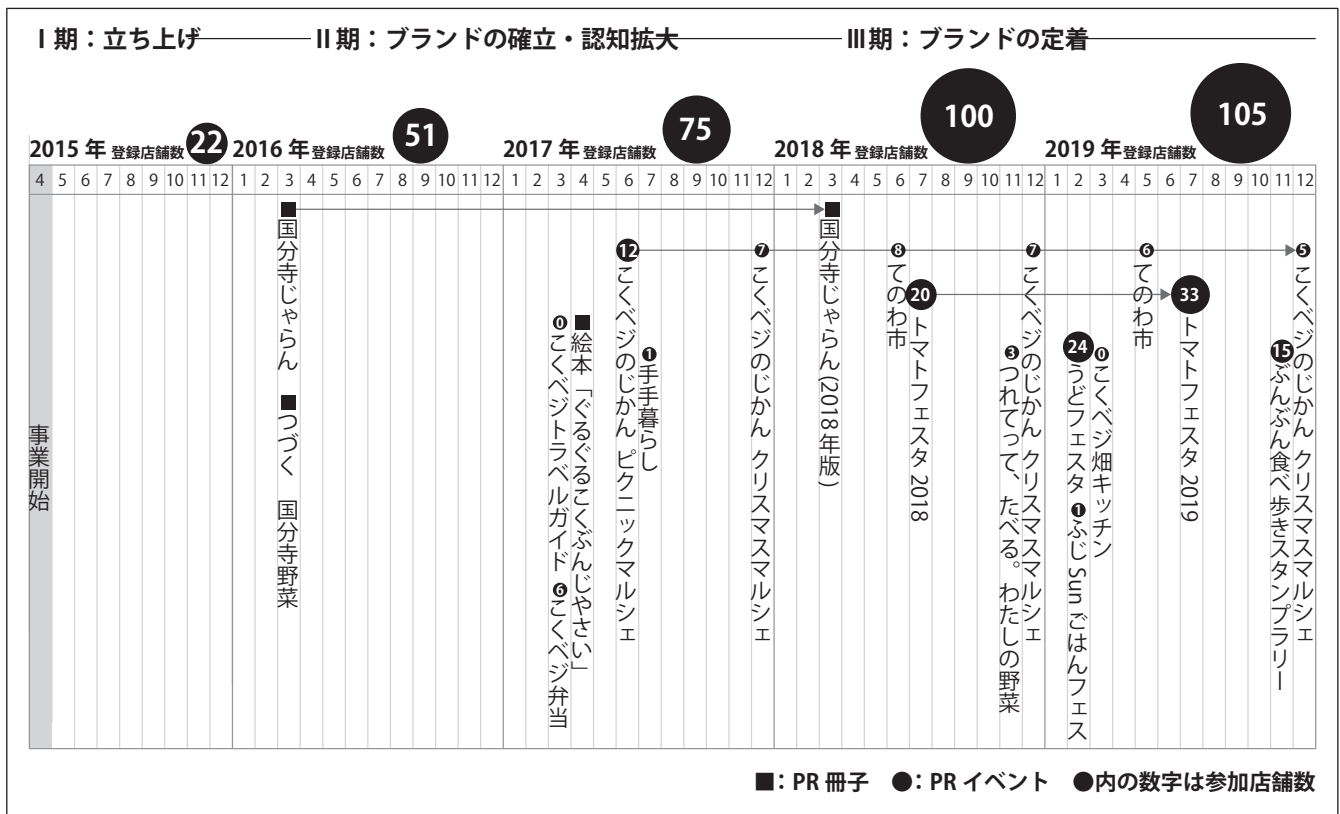


図5 開催された定期的/単発イベントの開催頻度と参加店舗数



活動を行っていることが伺える。イベントの主催者、共催者に着目すると、行政や商工会など公的団体だけでなく、JA、市内外の企業や団体など様々な組織と共同でイベントを開催していることがわかる。

### 2.5 地域ブランドの視点からみるこくベジの特徴

以上、こくベジのブランド戦略の特徴を、地域ブランディングの視点からまとめると「①市内農畜産物に関わる多様な生産物・流通・消費の包括的かつ緩い使用条件によるブランド化の標榜」、「②こくベジ便という飲食店や農家とのコミュニケーションを担う配達人の存在」、「③こくベジ推進主体と連携して行う多様なPR イベントの実施によるブランド浸透」と考えられる。

## Ⅲ. こくベジブランド戦略の策定背景

### 3.1 調査概要

本章では、第2章で示したこくベジ事業の特徴が生まれた背景や過程を明らかにするため、こくベジプロジェクトにおいて中心的な役割を担っている国分寺市役所の担当者（市民生活部経済課経済振興係と同経済課農業振興係より1名ずつ）と、こくベジ便配達人（NPO 法人めぐるまち国分寺理事兼フリーランスデザイナーN氏）への対面での半構造化インタビューを行った。市担当者への主な質問項目は、こくベジに取り組んできた経緯、市役所の役割、登録に関するルール、国分寺市の農業の特徴についてである（2019年10月29日実施）。N氏へ主な質問項目は、こくベジに取り組んできた経緯、こくベジでの役割、配達時のコミュニケーションについてである。（12月10日実施）

### 3.2 特徴的なブランド戦略策定の背景

調査の結果、特徴①の「市内農畜産物に関わる包括的かつ緩い使用条件によるブランド化」は、江戸時代から代々家業として継いできた農家が多いことや、行政による「市民農業大学」や「農ウオーク」などの様々な農業振興施策により、農家を中心とする「多様な関係者」が「国分寺」の名前で野菜を売りたい意向を有していたことが指摘された。また特徴②の「こくベジ便という飲食店や農家とのコミュニケーションを担う配達人の存在」は、「ぶんぶんウオーク」や「地域通貨ぶんじ」などの活発な市民活動の中で、市内飲食店や農家との関わりのある活動者がいて、そこから農家と飲食店のニーズを橋渡しする配達事業が生まれたこと、特徴③の「多様なPR イベントの実施」は、地方創生交付金の獲得のため、観光PRを担当する部署である

市政戦略室が事業の中心となったことが契機となり実施されていることがわかった。

このように、こくベジプロジェクトの開始以前から国分寺市で行われてきた農業振興策や市民活動が、地域ブランディング的にこくベジプロジェクトを推進する戦略や担い手の母体なり、ここに市政戦略室というPR意識のある部署が参画したことがこくベジの特徴的な仕組みの構築につながったと考えられる（図6）。

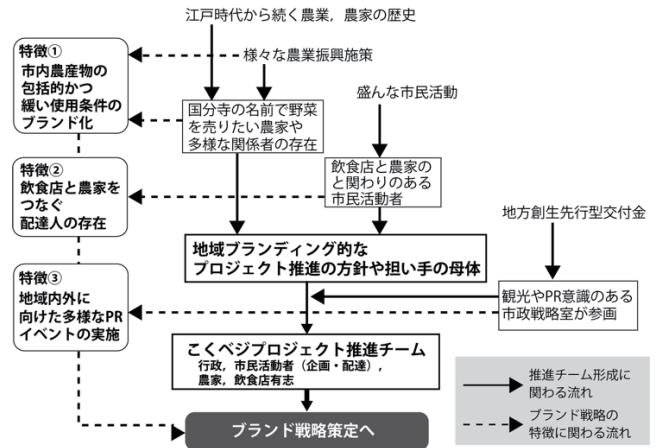


図6 こくベジブランド戦略の特徴を生み出した背景

## Ⅳ. 農家と飲食店の参加動機と参加後の変化

### 4.1 調査目的

関係者へのインターナル・ブランディングの状況を把握するため、こくベジ便に出荷する農家とこくベジメニューを提供する飲食店を対象とするアンケート調査で、こくベジプロジェクトへの参加動機や参加後の意識や取り組み、状況の変化を確認した。（表1）。

表1 アンケート調査項目

農家へのアンケート調査		飲食店へのアンケート調査	
調査対象	こくベジ便に出荷している全農家（11軒）	調査対象	調査時点で市内でこくベジメニューを提供していた全店舗（96店舗）
調査項目	農産物の出荷先、こくベジ便参加後の変化、こくベジ便出荷時のコミュニケーション、こくベジ便を利用する理由	調査項目	こくベジを知ったきっかけ、こくベジ登録後の変化、仕入れ時のコミュニケーション
配布回収	郵送配布郵送回収	配布回収	郵送配布郵送回収
回答率	回答7、有効回答6（有効回答率55%）	回答率	回答数20、有効回答20（有効回答率21%）
実施日	2019年11月	実施日	2019年11月

### 4.2 農家へのアンケート調査結果

#### (1) 回答者属性

こくベジ便に出荷する全農家 11 軒のうち 6 軒から回答を得た。国分寺市の農家の農地面積は半数以上が1ha 未満であるが（国分寺市 2016）、回答者の半数は1ha 以上の農地面積を有しており、市内でも比較的大規模な農地を持つ農家が参加している。

(2) 農産物の出荷先

いずれの農家も全体の出荷量にこくベジ便が占める割合は 5~10%で, 他の出荷先と比較して少ない割合だった。また, いずれの農家も 4つ以上の出荷先を有していた (図 7)。

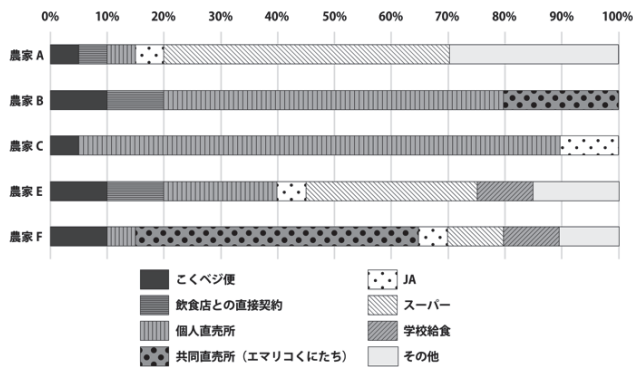


図 7 こくベジ便参加農家の農産物出荷先

(3) こくベジ便を利用する理由

地産地消への貢献や市農業の PR, 出荷作業の負担軽減を期待している農家が多かった。一方で, 収益向上のために利用している・規格外野菜を出荷できるので利用している, と回答した農家はいなかった (図 8)。余剰品を出荷することで直接的・短期的に収益を上げるとい目的ではなく, イメージアップや市内農業振興など長期的なメリットを期待して参加している農家が多いと考えられる。

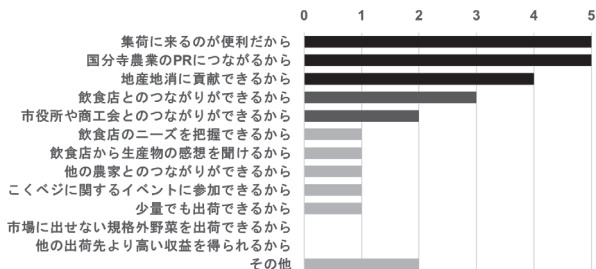


図 8 こくベジ便を利用する理由

(4) 出荷時の配達人とのコミュニケーション

農家 B は配達人と積極的にコミュニケーションを行い, 飲食店や消費者のニーズを把握していた。農家 F は今後のこくベジの取組みについて配達人とときどき協議していた。いずれも取組み開始当初から参加している農家であり, こくベジへ積極的に取り組む意向があったと考えられる (表 3)。

表 3 集荷時の配達人とのコミュニケーション頻度

農家名	野菜のこだわりを伝えている	野菜の調理の仕方を伝えている	野菜の生産状況を伝えている	野菜の感想を聞いている	生産の要望を聞いている	こくベジに関する情報を聞いている	雑談をしている	その他
農家A	1	1	1	0	0	1	1	
農家B	3	3	3	2	2	2	3	飲食店やそのお客様の反応など情報共有している。頻度3
農家C	2	2	2	2	2	2	1	
農家D	2	2	2	2	2	2	2	
農家E	0	0	0	0	0	1	0	
農家F	1	1	2	1	1	2	1	今後のこくベジの取組みについて協議している

0全くない~3頻繁にする

(5) プロジェクト参加後の状況変化

積極的に配達人とコミュニケーションを取っていた農家 B, D, F は生産量や収益が増えるなど, 生産意欲の向上や農業経営の改善にも良い影響が見られる傾向にあった (表 4)。それぞれの変化の理由をみると, こくベジへの出荷量を安定させるため, こくベジ便への参加をきっかけに農産物の生産量を増やしている農家がいる一方で, 労働力に限界があり, これ以上生産量を増やすことはできないと回答した農家もあった。

4.3 飲食店へのアンケート調査結果

(1) 回答者属性

こくベジメニュー登録店のうち, 調査時点で閉業, 市

表 4 農家のこくベジプロジェクト参加後の状況変化

農家名	こくベジ便への出荷量	生産量	栽培品種	収益	飲食店とのつながり	他の農家とのつながり
農家A	変わらない	変わらない →120%で労働しているの、増やせない。また、労働力が低下すれば、今後減る予定。	変わらない	変わらない	変わらない	変わらない →直売会の会員の為、国分寺のエリート農家の方々と元々、つながりを持っていた。
農家B	増加傾向 →こくベジ便が扱う店舗が年々増えていると、トマトフェスタ、うどフェスタ等、イベントも増えているため	増えた →飲食店の迷惑にならぬよう、ある程度余裕のある生産にしている。また注文数も増えているため	増えた →こくベジの飲食店へはできるだけ足を運び店長と直接話をしよう心がけている。その中で新たなニーズに応えているため。	増えた →これまでの収入にこくベジ便の収益が加わったから。	増えた →飲食店には行くように心がけ、圃場の見学受け入れ等、接点を持つように心がけているため。	増えた →こくベジの取組みが注目されることによって市内にとどまらず他地域の農家とのつながりが増えた。
農家C	変わらない	変わらない	変わらない	変わらない	変わらない	変わらない
農家D	増加傾向	増えた	変わらない	増えた	変わらない	変わらない
農家E	変わらない →他の出荷もあるので	変わらない →人数(労働)が変わらないので	変わらない →今までも多品目で同じ様な形態だった	変わらない →ほとんど国ベジの分。他のレストラン等を減らした	減った →都内のレストランなどが減ったかも	変わらない →組合員同士のつながりはJAそしきでもある
農家F	増加傾向 →御直接契約していた飲食店をこくベジ便へ移したため	変わらない	変わらない	変わらない →これまで他の販路で販売していたものをこくベジにシフトしたため	増えた	変わらない

外へ移転, 統合していた店舗を除く全 96 店舗を対象に調査を行い, 20 店舗から回答を得た (有効回答率 21%)。店舗の経営形態は 1 店舗のみで, 従業員数は少人数の小規模店舗が多かったが, 全国に展開しているナショナルチェーン店もみられた。

(2) こくベジを知ったきっかけ

こくベジを知ったきっかけと登録年の関係についてみると, 1 年目から参加している店舗は推進主体である市役所, 商工会, こくベジ配達人からの紹介によってこくベジを知ったが, それ以降は推進主体からの紹介の割合は減り, 知人や客などの紹介, 使っている店舗や HP, 冊子などを見かけたことがきっかけでこくベジを知る傾向にあった (図 9)。

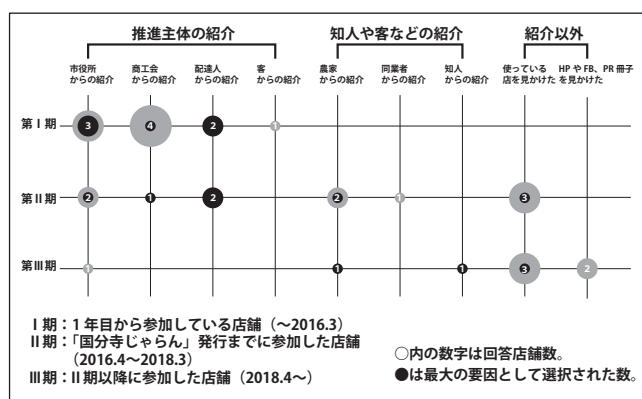


図 9 こくベジを知ったきっかけと登録年の関係

(3) こくベジを使う理由

こくベジを使う理由については, 売上を伸ばしたい, 客数を増やしたい, などの直接的な営利目的ではなく, 地産地消や地域活性化に貢献したい, こくベジ事業を応援したいという考えから参加する店舗が多かった。

また, お客や農家とのコミュニケーションや関係づくりのきっかけとしたい店舗も多かった (図 10)。

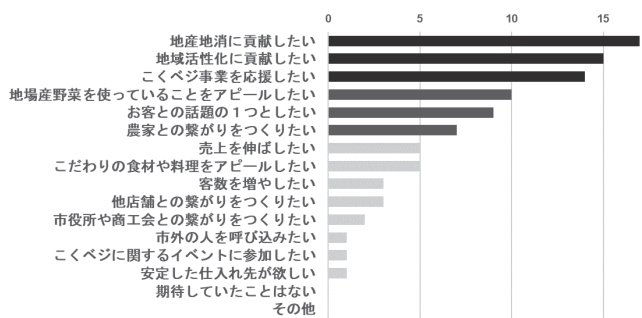


図 10 こくベジを使う理由

(4) こくベジ登録後に新しく始めたこと

市から配布されるタペストリー (旗) やポスターの掲示をしたり, 参加条件になっているこくベジを使っ

た新メニュー開発を行う店舗は多かったが, SNS や HP でのこくベジに関する情報発信など, より自主的な取り組みを行う店舗は少なかった (図 11)。

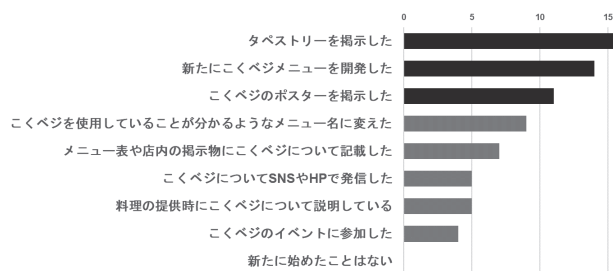


図 11 こくベジ登録後に新しく始めたこと

(5) こくベジプロジェクト参加後の状況変化

客からこくベジについて聞かれることで地場産野菜について意識するようになった店舗は多かったが, 売上向上や新規客の獲得につながったと回答した店舗は少なかった。しかし, 店舗自身も売上獲得を狙っている場合が少ないため, 当初の期待とのミスマッチはあまり起こっていないものと考えられる (図 12)。

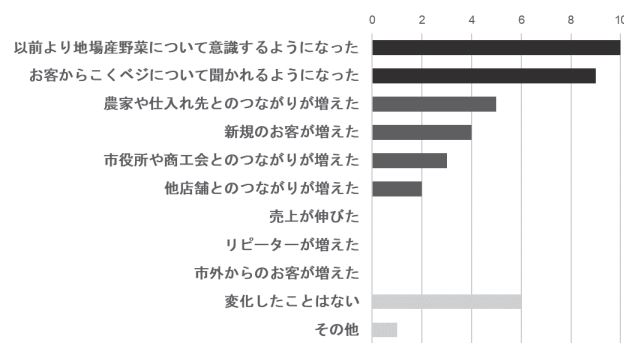


図 12 こくベジ登録後の状況変化

4.3 インターナル・ブランディング視点からの小括

以上のように, こくベジプロジェクトへ参加する農家や飲食店の意識や行動は, 全体的には直接的・短期的な営利目的よりは中長期的視点での地産地消, 地域貢献のためとする割合が高く, 自覚的かは不明だが, ブランディングという中長期的な資産形成の取り組み趣旨と齟齬がなく, 共感を持って関わっていることがわかる。また, 参加件数にみるブランドの浸透状況は, 農家側はあまり増えず新規の取り組みの有無に幅があるが, 飲食店側は知人紹介や店舗でのこくベジの露出を通して参加件数が緩やかに増えている状況が把握できた。こくベジ配達人を中心とする推進チームとのコミュニケーションが生まれていることも確認できたが, その詳細は次章の追加調査と合わせ考察する。



表 5 詳細ヒアリングの回答者属性

店舗ID	属性					
	業態	経営形態	開業年	登録年	従業員数	加盟団体
店舗A	カフェ	1店舗のみ経営	2018年9月	2019年1月	2	なし
店舗B	カフェ	1店舗のみ経営	2015年1月	2016~2017年	1	ぶんじ通貨(地域通貨)
店舗C	居酒屋	1店舗のみ経営	2015年10月	無回答	2	商店会
店舗D	洋菓子	国分寺市外にも複数店舗展開	2019年6月	2019年6月	1	なし
店舗E	バー	国分寺市内で複数店舗展開	2017年7月	2017年7月	4	商工会、南口商店会、料飲組合、法人会、OBJC会
店舗F	カフェ	1店舗のみ経営	2019年4月	2019年4月	5	国分寺商工会

## V. 店とこくベジ関係主体のコミュニケーション

### 5.1 調査目的

飲食店を中心とするこくベジ関係主体とのコミュニケーションの状況とブランドの理解や共感、浸透に関わる取組みの関係についてより詳細な分析を行うため、アンケートに回答した飲食店のうち、協力が得られた6店舗の経営者に対し、対面での半構造化インタビュー調査を行った(表5)。調査項目は、こくベジメニュー提供店に登録した経緯、登録後の状況変化、こくベジ推進主体等関係者等とのコミュニケーションの内容、およびそれらの関係である(調査日2019年12月)。

### 5.2 調査の結果

(1) こくベジメニュー提供店に登録した経緯  
こくベジに参加している店舗の店主・店員は、こくベジの登録以前から、地産地消や地域貢献に関心を持っていたことがわかった。また、地元コミュニティと積極的に関わりに関心のある店舗もあった(店舗D、店舗F)。こうした意識を有する店が、こくベジブランドの理念に共感したと考えられる。

(2) 登録後の変化：店の営業について  
登録後の営業面での変化は、IV章の飲食店アンケートの回答(図11)が全てであったが、「こくベジ便によ

り旬の野菜が配達されることで、地場産野菜の旬について日頃から気にかけるようになり積極的にその時期の旬の野菜を使うようになった」(店舗F)などの具体的な状況を把握することができた。その他、「営業意欲の向上」(店舗B)が挙げられた。

また、実際に参加したイベントの具体例として「ぶんぶんウォーク」(店舗A)や「こくベジの交流会」(店舗B)が挙げられた。こうしたイベントは、こくベジ便配達人からの働きかけや紹介がきっかけで参加していることが多かった。

(3) 登録後の変化：自店営業以外の関係

自転の営業面以外の取組みとしては、「市内他店との関係構築」(店舗B、D)や、「こくベジ参加以前からの知り合い飲食店にこくベジを勧める」(店舗B、C、F)、が挙げられた。「こくベジに登録していることが、お互いに近い嗜好を持っているというシンボルのような役割を果たしており、安心感がある。」という意見がみられ、初動期以降は、同じ嗜好をもつと感じる顔の見える関係のなかで、こくベジへの共感が広まっている状況が把握できた。

また、「農家との関係構築」(店舗A、E、F)、や「客にこだわりを伝える」(店舗C)、なども挙げられた。さらに、「こくベジ以外の地域イベントに参加する」(店

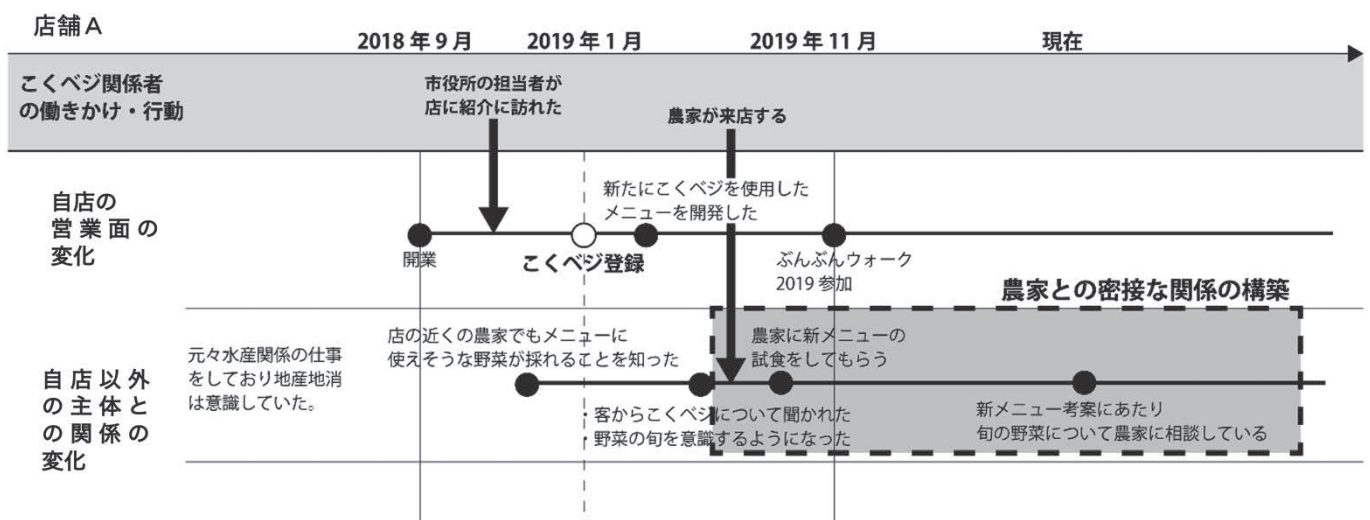


図 13 こくベジ提供店登録後の飲食店の取組みと店外のコミュニケーション状況の時系列整理の例



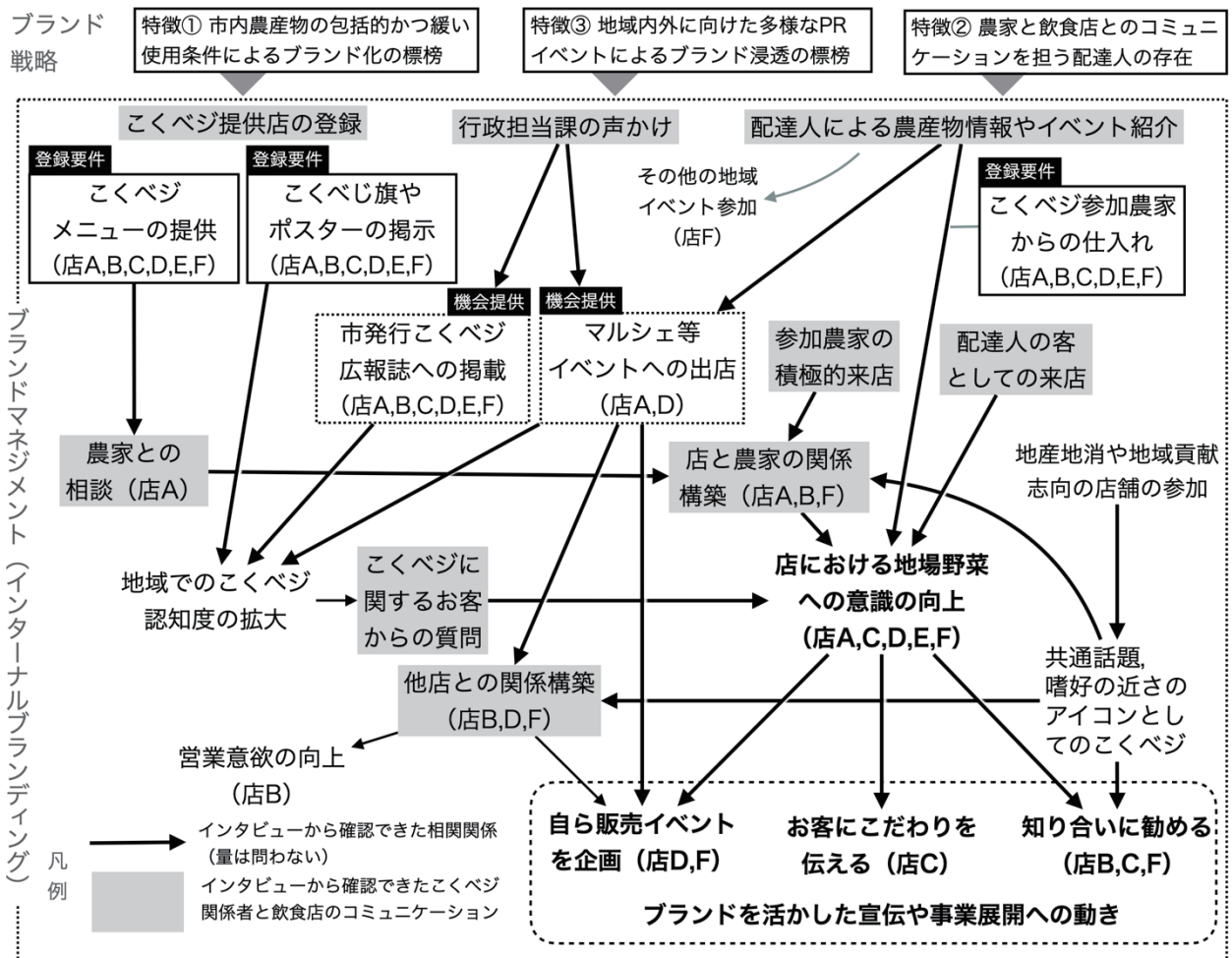


図 14 飲食店とこくベジ関係者のコミュニケーション展開

舗 F)「自らイベントを企画する」(店舗 D, F), が挙げられた。こくベジ推進主体が主催するイベントへの出前出店等を契機に, あらたな販売や交流の仕方につながっている状況がわかる。

(4) こくベジ関係者とのコミュニケーション

このようなこくベジ登録店の展開において, こくベジ推進し主体である行政担当課やこくベジ便配達人の働きかけや行動について時系列として整理した(図 13 は店舗ごと一例)。登録店舗数を増やすための初動期の活動である「市役所の担当者や配達人が店に参加登録呼びかけに訪れる」(店舗 A, B, E)以降も, 「定期的なこくベジ便配達人が訪れる」(店舗 B, C, E), 「農家が来店する」(店舗 A, B, C, F), 「ぶんぶんウォークを紹介される」(店舗 D), 「配達人が客として訪れる」(店舗 E)といった働きかけ, 行動をすることで, ブランド推進主体のキーパーソンや関係主体と店舗間での公式, 非公式の継続的なコミュニケーションが行われていた。

以上, 限られた店舗経営者からのヒアリングからはあるが, こくベジのブランド戦略の特徴が生み出し

た飲食店とこくベジ関係者の様々なコミュニケーションが, 飲食店を中心として, こくベジブランドを活かした宣伝や事業展開に直接的・間接的に影響していることが示唆された(図 14)。

VI. 結論: 都市農業の農産物ブランディングへの示唆

最後に, 「こくベジ」プロジェクトのケーススタディから得られる, 多品種少量生産や近郊流通の特徴を持つ都市農業に対応した, 多品種包括的な農産物ブランディングにおいて効果的な方法についてまとめる。

(1) ブランド戦略策定において, 強い地域資源を核として展開させる一般的ブランディング手法ではなく, 多品種少量の農産物の包括的なブランディングとして地域名である「国分寺」を冠しているが, 地名にブランド力がない状況にあっても, 国分寺という地域への愛着や貢献, 地産地消をブランドの趣旨に掲げることによって, そうした意識のある地域内の事業者や市民の理解と共感を得ることに成功している。

(2) 「こくベジ」の普及状況からは, ブランドの利用

条件を厳しくして質を担保する方向ではなく、市内の関係者の多くが参加できるブランド使用の枠組みとし、利用登録の要件はブランドの普及や情報発信につながるものとしていることは、多様な主体が関わる地域を対象としたインターナル・ブランディングの方法として有効であり、多品種少量生産の都市農業における包括的ブランディングの方法として適していると考えられる。

(3) 図1で示した、ブランドマネジメント段階におけるインターナル・ブランディング方法への示唆としては、地域内関係者の参画やコミュニケーションの仕組みにおいて、とくに飲食店が生産者である農家と、最終消費者である市民の間に立つ存在としてブランド戦略上の重要な対象となることや、その飲食店と生産者である農家をつなぐ日常的コミュニケーションの仕組みとしての直送配達、多品種少量生産の弱点をカバーする注文方式と合わせて、多くの地域で参考になると考えられる。これらは、ブランド価値の理解・共感を促すコミュニケーション方法に該当するであろう。

(4) 一方、ブランドコミュニケーションの管理体制の構築については、こくベジ便の仕組みやこくベジブランドを冠したイベントの継続開催が、この管理機能に相当する役割を果たす可能性はある。ただしこうしたコミュニケーションは人的能力によるため、現在の担当者や配達人が担っている役割や意義を改めて明示して、より多くの担い手に継承していくことが重要と考えられる。

本研究がその役割や意義の明示化に、より資するものになるために、今後は農家側の多品種少量生産の具体的な工夫と、こくベジプロジェクトの関係を解説する等を進めたい。

## 謝辞

本研究にあたり、ヒアリング調査等にご協力いただいた関係各位に記して謝意を表します。

本研究は JSPS 科研費(17H00901) の一部を使用した。

## 補注

- 1) この文献内でのブランドを「持つ」とは、文脈から推察するとブランド戦略を構築する、ブランドを作る、といった意味である。
- 2) こくベジ便配達人へのヒアリング調査による。実際に使用している配達リストは、農家や店舗の取引情報を公開できないためイメージ図とした。

## 参考文献

- 青森県 ABM プロジェクトチーム「「AOMORI (青森)」ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について-戦略的かつ有効な地域ブランド(地域版コーポレートブランド)の構築手法の検討」青森県, 2002年
- 大森寛文「地域ブランドの形成・発展プロセスモデルに関する理論的考察」明星大学経営学研究紀要 第13号, pp.43-60, 2018年3月
- 木村彰利「少量多品目の生産を生かした地域野菜のブランド化〜箱根西麓三島野菜を事例に〜」野菜情報 2018年4月号, pp.38-48, 2018年4月
- 国分寺市「国分寺市三百年野菜こくベジプロジェクトとは」<<http://www.city.kokubunji.tokyo.jp/smp/machi/1012005/1013264.html>> (2020年1月最終閲覧)
- 国分寺市「第三次国分寺市農業振興計画」2016年3月
- 中嶋開多「地域ブランド学序説」地域ブランド研究第1号, pp.33-49, 2005年12月
- 農林水産省「都市農業振興基本計画」2016年5月
- 平田徳恵・川原晋・豊田純子・山本大地・李ヨンオン・平田哲也「行政および地域事業者参加によるボトムアップ型地域ブランディングの導入手法の開発-東京都秋川溪谷におけるワークショップを通して-」日本建築学会技術報告集第21巻 第47号, pp.301-306, 2015年2月
- 村下公一「「地域ブランド」のすすめ-地域ブランド(地域版CB)の戦略的マネジメント手法について(青森県のケースを中心に)-」<<http://kimura.cside.com/meguminet/17-7-01.pdf>> (2020年1月最終閲覧)
- 横張真「コンパクトシティと都市の「農」」土地総合研究 2019年春号, pp.3-9, 2019年
- 李ジェヒョン「農産物の地域ブランドの役割とマネジメント」フードシステム研究第20巻2号, pp.131-139, 2013年9月
- Young Choi・岡本直久「観光地における地域ブランド構築の内部関係者による資源活用パターンと課題構造に関する研究-関東・甲信越地域の市町村を対象として-」都市計画論文集 Vol.47 No.2, pp.105-116, 2012年10月