

■ 書 評

山本久義 『ルーラル・マーケティング戦略論 〈新版〉』
(同文館出版 2008年)

加藤 勇 夫

目 次

序

第1章 農林漁業と農山漁村地域の現状と課題

第2章 産業の振興とマーケティング戦略

第3章 ルーラル産業の振興政策—その特色と課題

第4章 地域の主体的努力によるルーラル産業の振興事例

第5章 ルーラル・マーケティング戦略論のすすめ

おわりに

山本久義教授（九州産業大学商学部・大学院商学研究科博士後期課程）が『ルーラ・マーケティング戦略論〈新版〉』（同文館出版，2008年4月，299P）を上梓された。本書は，1999年4月の初版，2003年12月の改訂版に続くもので，今回の新版では，副題として，複合的農山漁村型地域産業のマーケティング戦略が付されている。

本書は，わが国の農山漁村地域が直面する問題点，課題への対応策の基本は，あらたな視点に立った，農林水産業を核とする当該地域の産業振興であるとの観点から，企業の発展はもとより，産業振興にも有効に機能しうるマーケティング戦略論の構築を目的とするものである。

著者は，長年にわたって，このテーマに関して真摯に意欲的に研鑽を重ね，豊富な内外の文献レビュー・チェックと事例調査研究を行い，ロマンを求めて本書をまとめた功績と学界，実務界への多大な貢献に大きな敬意を表するものである。

本書は，つぎのように5章とおわりにから構成されている。

第1章 農林漁業と農山漁村地域の現状と課題

第2章 産業の振興とマーケティング戦略

第3章 ルーラル産業の振興政策—その特色と課題—

第4章 地域の主体的努力によるルーラル産業の振興事例

第5章 ルーラル・マーケティング戦略論のすすめ

おわりに

以下で，本書の構成により，著者の考察，提唱をみていくことにする。

序

わが国の農山漁村地域は，農林水産業の営みによって，食料や林産品の生産等，経済機能を果たすのみならず，炭酸ガスの吸収，酸素の供給，水源の涵養，洪水や土石流の防止，癒しの場の提供等，経済外機能をも果たしている。さらに森林は適切に管理されることにより，河川におけるプランクトン生育の母体となり，河川や沿岸域における良好な漁場を提供することから，漁業の振興と深く結び付いているのである。

しかるに，わが国の農山漁村地域とそこでの農林漁業は，低水準所得，就業人口の大幅減少，高齢化，耕作放棄地の増加など，深刻な問題を抱え，このまま放置すれば当該地域もそこでの農林漁業も崩壊の危機に瀕しているといえる。とりわけ国民のライフラインである食料はその自給率がエネルギー換算で僅か40%と，先進工業国中，最下位にある。ちなみにフランスは130%，アメリカは119%，ドイツは91%，イギリスは74%である。地球温暖化，異常気象，さらにエネルギー転換等が続くなか，近い将来，十分な食料の輸入ができなくなる可能性がある上に，食料輸出国から政治的駆け引きに利用されないという保証はない。さらに輸入食料品には安全性の面での大きな問題が付きまとい，フードマイレージの点からも地球環境に不利をもたらしている。

著者は、農山漁村地域が直面する問題点や課題に対する対応策の基本は、新たな視点に立った農林水産業を核とする当該地域の産業振興であるとの観点から、企業発展はもとより、産業振興にも有効に機能するマーケティング戦略の理論をそれに活用する方法論について考察している。すなわち、農山漁村地域の活力を当該地域に固有の産業振興の局面から引き出していくためのマーケティング戦略論の確立を目的とし、研究している。

しかしながら、農業・漁業と林業とではマーケティングの手法が大きく異なることと、林業のもとになる森林の整備は、山村における農家が兼業的・副業的にその担い手になることから、農家による農業の振興を図ることにより、森林整備に貢献できるものであることに鑑み、また論旨の明確化を図るためにも、本書の研究対象は農山漁村地域における農業と漁業に絞られている。

農山漁村地域における産業の振興手段としては、①外部から企業を誘致する外発型、②地域の内部に顕在的・潜在的に存在する資源を活用して産業を創出したり、内部に既に存在する地域産業のより一層の振興を図るという内発型、の2つの手法が存在する。しかるに外発型の場合は、これまでの各地の経験から、地域の産業経済の振興に対する貢献度が低いと言う欠点を有する場合が多い。したがって本書では、あくまでも経済の地域内波及効果と、地域内各産業の持続的発展を目的とする内発型の産業振興というパラダイムのもとで、そのための有効なマーケティング戦略のあり方について追求されている。

第1章 農林漁業と農山漁村地域の現状と課題

まず第1章で、わが国農林漁業と農山漁村地域の現状を、(1)農業・農村地域、(2)林業・山村地域、および(3)漁業・漁村地域のそれぞれについて、各種統計データにもとづき考察し、分析している。ついで、それらが果たす経済外機能とそれらの評価額（貨幣価値に換算）が示される。

本書では、分析と考察の対象を農業と漁業に絞り、また表現の簡潔性を期するために、農山漁村地域における農業と漁業をルーラル産業と呼んでいる。

第2章 産業の振興とマーケティング戦略

第2章では、伝統的なビジネス・マーケティングで考察されるマーケティングの意義、特徴、マーケティング管理、マーケティング戦略をレビューし、産業振興のマーケティング戦略の有効性を検討し、先行研究のモデルが紹介されている。さらに、ルーラル産業振興についての考察が加えられている。

第3章 ルーラル産業の振興政策—その特色と課題—

第3章では、ルーラル産業の振興に欠かせない行政施策を、間接的政策と直接的政策に分け、それぞれの特色と課題について考察される。間接的政策として、過疎対策事業、国庫補助金政策、広域行政政策（とくに全国総合開発計画）、農水省施策をとりあげている。直接的政策として、村おこし事業（商工会）と道の駅事業（国土交通省と地方自治体の協力）をとりあげ、それぞれについて、実態調査（アンケート、ヒアリング）を実施し、分析と考察が示され、ルーラル産業の活性化を目的とするマーケティング戦略が模索された。

第4章 地域の主体的努力によるルーラル産業の振興事例

本章では、政府の支援に頼らず、地域が自らの主体的努力によってルーラル産業の振興に取り組み、一応の成功をあげている事例について考察されている。成功事例については、(1)ルーラル産業の振興に直接取り組み成功している事業主体の企業形態別事例、(2)同じくルーラル産業の振興を目標にしているが、直接的に事業を行うのではなく、企画ないし支援機関として成功をみている事例の2つに分け、考察された。(1)の例では、「第三セクター」、「産業経済団体（農協・漁協）」、「民間企業」の3種類の企業形態別、(2)では、「役場」、「商工会」について考察された。

ついで、これらの事業が示唆する、ルーラル産業振興を図る場合の基本方針のあり方、マーケティング戦略上の留意点、さらに観光業の重要性について検討された。

第5章 ルーラル・マーケティング戦略論のすすめ

第5章は、著者が、これまでの分析と考察を踏まえた上で、わが国農山漁村地域とルーラル産業の振興を目的とするマーケティング戦略、つまりルーラル産業のビジネスモデルに基づく、ルーラル・マーケティング戦略に関する体系化を試み、提示した本書のハイライト部分である。

まず第1節で、農山漁村地域とルーラル産業をともに活性化するのに有効なビジネスモデルとして、「複合的農山漁村型地域産業」、別称「複合的ルーラル産業」の概念を提示した。これは次のように定義づけられる。

「農山漁村地域および農林業の振興を究極の目的とし、日帰り圏内の大都市をターゲット市場として、主として中山間地域における、①農林漁業（第1次産業）の産物、②その産物を原料とする製造業（第2次産業）の製品、③上記①および②の生産物を販売する卸・小売業（第3次産業）、ならびにそれらを飲食サービスの形で提供する飲食・宿泊業（第3次産業）や他の観光業（温泉事業）（第3次産業）をバリュー・チェーンとして有機的に編成したものであり、その中の第3次産業の事業主体をチャンネルキャプテンとする垂直的マーケティング（VMS）の一種である。

そのうえで、当該地域内での核的観光・商業施設と、ターゲット市場向け販売体制を通じて、リレーションシップ・マーケティングの観点からその積極的活性化を図ることにより、経済が第2次産業そして第1次産業へと波及し、それぞれが活性化するように仕組みられた地域ぐるみの産業システムである」(208-209ページ)。

つづいて、それに関連する先行研究との相違点と、本ビジネスモデルの特徴ならびにその有効性が論述されている。

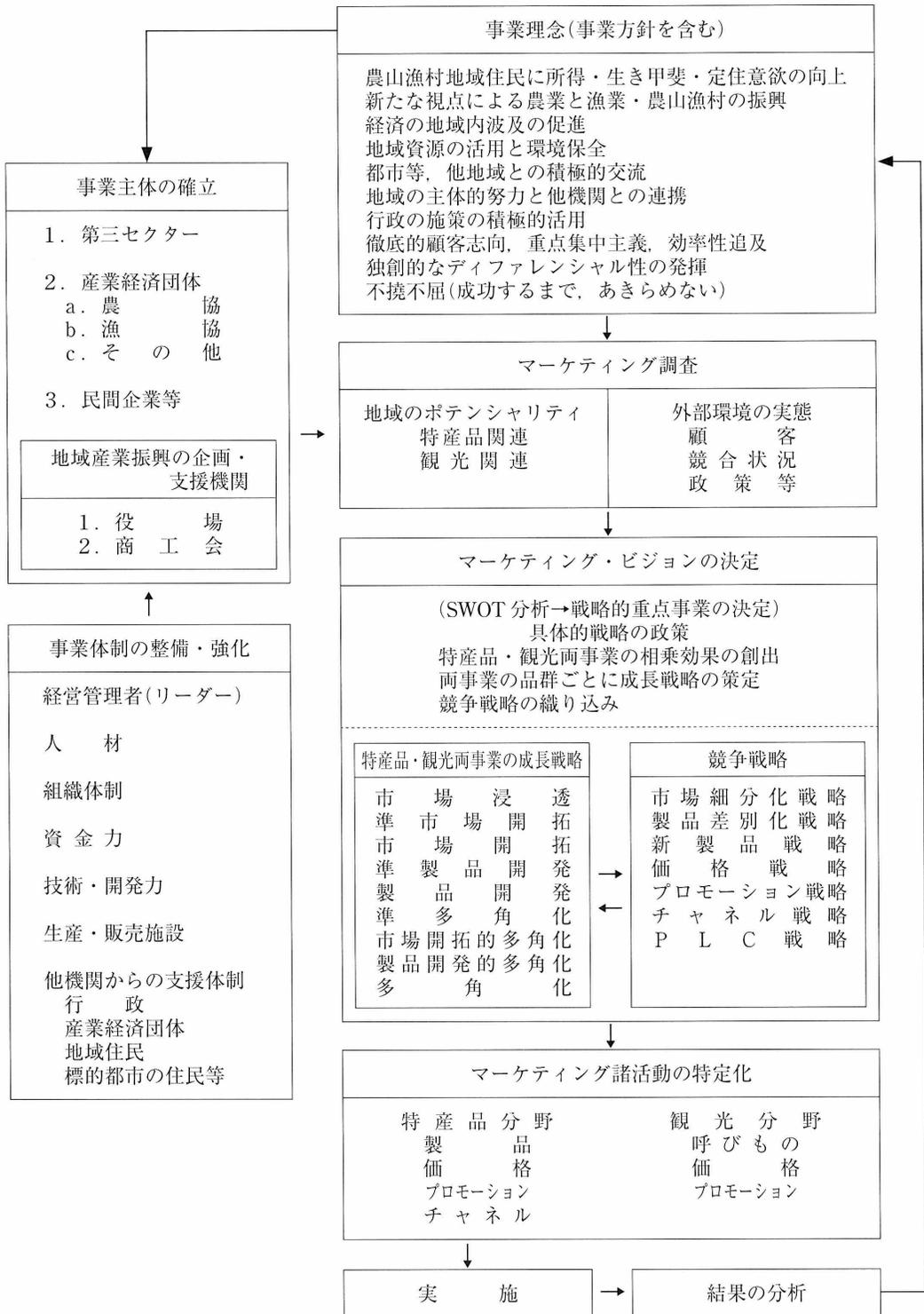
第2節では、上記の「複合的ルーラル産業」を実際に展開するためのマーケティング戦略の特徴とあり方に関する体系が提示される(218ページ、図5-2)。そして、そのための経営理念(事業方針を含む)のあり方として、①地域住民の所得・生き甲斐・定住意欲の向上、②新たな視点による農漁業・農漁村の振興、③経済の地域内波及効果の促進、④都市など他地域との積極的交流、⑤独創的ディファレンシャル性の追及など、10項目が提示され、説明されている。

第3節では、「複合的ルーラル産業」の振興を目的とするマーケティング戦略を展開するための事業として、①第三セクターの法人、②産業経済団体(農協、漁協等)、③民間企業等がその任に就くものであり、さらに役場と商工会がそれに対する企画・支援期間として機能すべきであることが指摘された。そして、その事業体制の整備・強化を図るための具体策として、経営管理者、人材、組織体制、ならびに他機関からの支援体制等、7項目が示されている。

第4節では、「複合的ルーラル産業」の振興を目的とするルーラル・マーケティング戦略を成功裏に展開するために実践すべき、マーケティング調査のあり方について、(1)外部の経営環境、(2)地域のポテンシャルティに関する綿密な調査を行う必要性を強調している。収集したデータに基づいて、SWOT分析を有効に行うための具体策をあげ、それらを基盤としてマーケティング・ビジョン(特産品事業・観光事業の相乗効果の創出、両事業の品群ごとに成長戦略の策定、競争戦略の織り込み)を有効に策定する手法について考察された。

第5節は、成長戦略について論述したもので、まずビジネス展開の中身が精密化してきた現代の産業界に適するよう、著者が、アンゾフ・モデル(成長ベクトル)を拡大し、開発した新しいパラダイムに基づく成長戦略の内容と特徴に関する紹介と考察である(242ページ、表5-1)。続いて、それを「複合的ルーラル産業」に適用した場合の具体的モデル(245-247ページ)を提示するとともに、新成長戦略の手法を地域産業という領域で展開する場合のあり方ないし留意点について検討が加えられている。

複合的ルーラル産業振興のためのルーラル・マーケティング戦略の体系



事業の成長ベクトル（成長戦略の方向づけ）

| 製品／市場 | 既存 | 既存・新規 | 新規 |
|-------------|--------|-----------|-----------|
| 既存 | ①市場浸透 | ②準市場開拓 | ③市場開拓 |
| 既存・新規(延長製品) | ④準製品開発 | ⑥準多角化 | ⑦市場開拓的多角化 |
| 新規 | ⑤製品開発 | ⑧製品開発的多角化 | ⑨多角化 |

- ①市場浸透：既存市場（現在ターゲットにしている市場）に対し、既存製品（現在取り扱っている製品）を提供し、そのシェアアップないし利用度の向上を図る方策。
 - ②準市場開拓：既存・新規市場（これまでターゲットにしてきた市場と、これまでターゲットにしたことのない新規市場の双方）に対し、既存製品を提供していく方策。
 - ③市場開拓：新規市場（これまでターゲットにしたことのないまったく別の市場）に対し、既存製品の提供、具体的には、地域的開拓、異性市場の開拓、年齢的開拓、用途的開拓等の方策がある。
 - ④準製品開発：既存市場に対し、延長製品（これまで扱ってきた既存製品と、例えば原料が同じであるとか、その製造過程で生じる廃棄物を原材料に用いる、あるいは同じ生産技術や生産施設等が援用できる。さらには原料—半製品—完成品と言った垂直関係にあるなど、なんらかのシナジー関係を有する製品）を提供していく方策。
 - ⑤製品開発：既存市場に対し、新規製品（これまで取り扱ったことがない全くの別製品）を提供していく方策。
 - ⑥準多角化：既存・新規市場を対象に、延長製品の提供。
 - ⑦市場開拓的多角化：新規市場を対象に、延長商品の提供を図る。
 - ⑧製品開発的多角化：既存・新規市場を対象に、新規製品の提供。
 - ⑨多角化：全く別の新規市場に対し全く別の新規製品を提供するという、これまでの事業とは全く無縁の新規事業を併業していく方策。
- (注) ここで呈示する「製品」は、特産品のような有形商品はもとより、観光対象のような無形商品をも含むものである。

第6節では、上記の成長戦略を展開する際に、適切に織り込まなければならない競争戦略について論述された。具体的には市場細分化戦略、製品差異化戦略、新製品戦略、価格戦略、プロモーション戦略、チャネル戦略、プロダクト・ライフサイクル戦略の7項目を掲げ、それぞれの具体的内容と、それを「複合的ルーラル産業」に適用する具体的方法が提示されている。

第7節では、以上のマーケティング・ビジョンのもとで策定されるべき、具体的・実際的な「マーケティングの実施計画」のあり方、続いて、それに対する実施結果の評価と分析と、その実施計画へのフィードバックの必要性が述べられている。

おわりに

最後に、本書の締めくくりに当たり、「おわりに」の項を設け、「複合的ルーラル産業」とその振興を目的とする「ルーラル・マーケティング戦略」がより有効に機能するための方策について、以下の9項目が提示された。

- (1) 政府が「複合的ルーラル産業」の重要性を認識し、その進行に重点を置いた明確な政策目標を提示すること。
- (2) そのもとで、農山漁村地域の各自治体が、関係団体、地域住民、専門家を交えて独自の「複合的ルーラル産業」振興のマスタープランを策定すること。
- (3) そのためには、行政、財政の地方分権化のより一層の推進を図ること。

- (4) 「ルーラル・マーケティング戦略」を企画・実践できる有能な人材の育成。
- (5) その地域ならではの、市場性と差別的優位性のある「特産品」を開発すること。
- (6) 日帰り圏内の大きな都市をターゲットに設定し、当該地域との交流密度を濃くした、リレーションシップ・マーケティングの積極的展開。
- (7) 当該地域での積極的な観光開発。
- (8) 特産品開発や観光開発のための地域資源の発掘に際しては、ターゲット都市住民の視点で行うこと、つまり、外部の眼による資源の発掘とスクリーニングの必要性。
- (9) 農山漁村地域と農業・漁業の活性化のために、都市の住民や関連機関が、積極的かつ緊急に支援し続けなければならないことに対する世論の形成と、そのための政治的アクションの緊急性。

以上、本書の概要を述べてきた。著者は、長年にわたる真摯な研鑽を通じて、本書（新版）をまとめた。食生活に欠かせない農業・漁業に焦点を当て、農村・漁村地域と産業（複合的ルーラル産業）の振興を目的とするルーラル産業のビジネスモデルを提唱し、ルーラル・マーケティング戦略の構築を試みた。

初版（1999年）の刊行前からほぼ10年にわたっての綿密な文献チェックと精力的な実態調査（村おこし事業、道の駅へのアンケート、ヒアリング）を行い、実態を分析し、検証している。そして、本書の圧巻部分であるルーラル・マーケティング戦略の体系化と競争戦略の7つの領域については、独自の見解を織り込み、具体的な方策を提示している。

ここで、本研究の更なる進展のため、今後の期待について若干ふれてみる。周知のとおり、わが国農山漁村地域、すなわち著者の言うルーラル地域は急速に疲弊してきている。早急に有効な手段が講じられなければならないといえる。

したがって、今後の研究課題としては、まず第1に、著者が提唱するビジネスモデル、「複合的ルーラル産業」と、その振興を目的に構築した具体的なマーケティング戦略の実践理論を用いて、どこかの農山漁村地域、たとえば著者が居住されている九州地域の特定市町村において、その活性化のためのプロジェクトを、地方自治体、農協、漁協などと共同して企画、実践されることがのぞまれる。一方で、ルーラル・マーケティング戦略の実践理論が、全国的に速やかに導入され、展開されるよう、全国のルーラル地域における自治体の長をはじめ、地域振興のポジションにいる人々に是非知らせて欲しいものである。

第2の課題として、本書33ページで指摘されてるように、食糧自給率の向上が急務であること、そして、食料の生産に携わる農業と漁業と、木材の生産に携わる林業とでは、当然ながら、具体的なマーケティング手法が大きく異なること、さらに、本書では、論点の明確さを期するために、わが国農山漁村は地域における基幹産業の中で林業を対象から捨象し、農業と漁業に絞って考察され、論述されている。結果的に、本書での論旨が非常に明確となり、インパクト

の高い内容になっているといえよう。

そこで、今度は、是非「林業」を対象として研究され、活性化のためのビジネスモデルを構築し、その振興を目的とする具体的なマーケティング戦略の体系的な実践理論を提唱されるよう期待する。これらの課題については、おそらく著者は、すでに十分に考えておられ、研究を進まれるものと思う。

いずれにせよ、今日、わが国では、農業、漁業の振興を目ざしてのマーケティング戦略の研究はなく、著者の意欲的で、ロマンを求めている研究の成果、功績は大きく、本書が果たした学界、実務界への貢献ははかり知れないほど大きいと評価する。

なお、山本久義教授は、2009年3月に本書『ルーラル・マーケティング戦略論』によって、九州情報大学から博士（経営情報学）の学位を授与された。ここに記して、心からの祝意を表す次第である。

(2009.8.31)

