

KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

地域メディアとの戦略的提携： 京都大学「総長カレー」とKBS京都の事例

| | |
|-------|---|
| メタデータ | 言語: Japanese 出版者: 関西外国語大学・関西外国語大学短期大学部 公開日: 2016-09-05 キーワード (Ja): 戦略的提携, 地域メディア, ブランド, コミュニケーション, 顧客接点 キーワード (En): 作成者: 田村, 直樹 メールアドレス: 所属: 関西外国語大学 |
| URL | https://doi.org/10.18956/00006095 |

地域メディアとの戦略的提携 — 京都大学「総長カレー」とKBS京都の事例 —

田 村 直 樹

要 旨

本稿では、非営利組織が地域ブランドを確立するための戦略的提携として、地域メディアの捉え方について検討する。従来のマーケティング研究では、即物的な利己的発想をベースとしたパートナーシップとして捉えられる

しかし、本稿では、そういった利己的発想のパートナーシップのフレームでは捉えきれない戦略的提携の可能性を探りたいと考えている。本稿の構成は次の通りである。Ⅱ節では、代表的な先行研究を取り上げて従来のマーケティング論による戦略的提携のフレームを確認する。Ⅲ節では、先行研究のフレームでは捉えきれないと思われる事例を検討する。Ⅳ節では事例についての考察を行い、地域ブランドの確立には「交換概念」だけではなく「関係性概念」を取り入れた議論の必要性を示唆する。結論として、本事例を成功に導いた決定的なポイントは、消費者間のコミュニケーションを活発にするような話題性(質)と消費者との接点数(量)のシナジー効果が発揮されたことを明らかにする。

キーワード：戦略的提携、地域メディア、ブランド、コミュニケーション、顧客接点

Ⅰ はじめに

本稿では、非営利組織が地域ブランドを確立するための戦略的提携として、地域メディアの捉え方について検討する。公共・非営利マーケティングにおいて、単独の組織によって活動がなされることはまれであろう。製品やサービスの提供や広告、流通手段など、複数のパートナーによって全体としてのまとまりあるマーケティング活動になっていると考えるのが妥当であろう。

その典型的な例としていえば、米国のいくつかの大学では看護師不足の解消のための活動として、ジョンソン・アンド・ジョンソンと提携しキャンペーン活動を通して、看護師のイメージアップに成功している (Kotler & Lee 2007, pp.322-323)。あるいは、自由の女神像を管理している国立公園管理局はアメリカン・エクスプレスと提携し、顧客が買い物をするたびに1セントを拠出し、2003年12月1日から2004年1月31日までに250万ドル(約3億円)の寄付をしている (Kotler & Lee 2007, p.324)。

こうした戦略的提携において、非営利組織あるいは公共機関は企業とパートナーシップをとることで、財源や専門技能が得られるというメリットがあると考えられている（Andreasen & Kotler 2003, p.12）。パートナーに恵まれた提携では、多くの非営利組織が「非常に企業的になっている」と指摘されている（Andreasen & Kotler 2003, p.33）。つまり、非営利組織は企業からの財源をメリットとし、企業は非営利活動が社会的に意味のあるものであれば名声が得られるというメリットがあることになる。

以上のパートナーシップの考え方は、その前提にギブ・アンド・テイクという「交換概念」があると考えられる。それは、一見もつもらしい考え方である。しかし、交換概念は長期的な関係を見るのに適しているのではなく、短期的なプロジェクト的な関係に適した発想になっている。なぜなら、パートナーシップの目的が社会的に意味あるものであっても、財源の確保や名声の獲得といったものなので、双方にメリットがなければ短期間で解消される性質のものであるといえよう。さらにいえば、即物的な利己的発想をベースとしたパートナーシップとして捉えられる。Kotlerたちによれば、全てのパートナーが与えたものに対して見返りを受け取る（図表1参照）。このことが提携関係を成り立たせ、長期的関係を維持する必須条件であると指摘している（Kotler & Lee 2007, pp.308-309）。

本稿では、そういった利己的発想のパートナーシップのフレームでは捉えきれない戦略的提携の可能性を探りたいと考えている。本稿の構成は次の通りである。Ⅱ節では、代表的な先行研究を取り上げて従来のマーケティング論による戦略的提携のフレームを確認する。Ⅲ節では、先行研究のフレームでは捉えきれないと思われる事例を検討する。Ⅳ節では、事例についての考察を行い、最後に本稿のまとめ及びインプリケーションを述べる。

| パートナー | 提供物 | 獲得対価 |
|----------|---|--|
| 民間部門 | <ul style="list-style-type: none"> ・現金 ・サービス ・製品 ・流通チャネル ・既存顧客との接点 ・コミュニケーションチャネル ・労働力（ボランティア） | <ul style="list-style-type: none"> ・専門知識技能 ・ブランド嗜好の顧客 ・販売機会 ・地域社会からの好意 ・社会的地位 ・就職先としての人気、従業員の満足度、企業への定着度 |
| 非営利部門 | <ul style="list-style-type: none"> ・専門技能 ・地域ネットワーク ・信頼性 ・流通チャネル ・労働力（ボランティア） | <ul style="list-style-type: none"> ・物質的、人的、経済的資源 ・知名度 ・専門技能 ・全国ネットワーク、他の公共機関とのネットワーク ・公共機関の使命と目標の達成 |
| その他の公共機関 | <ul style="list-style-type: none"> ・影響力 ・ターゲット市場との接点 ・専門技能 ・流通チャネル | <ul style="list-style-type: none"> ・公共機関の使命と目標の達成 ・物質的、人的、経済的資源 ・知名度 ・専門技能 |

図表1 公共機関との提携関係によるパートナーの提供物と獲得対価
 (出典：Kotler & Lee 2007, p.309)

II 先行研究のフレーム

戦略的提携に関していうと、公共・非営利マーケティングの先行研究としてはKotler & Lee (2007) の整理が役に立つと思われる。適切なパートナーと提携することで、公共部門と民間部門（営利組織、非営利組織）の間にはwin-winの関係をもたらすことが可能になる。Kotler & Lee (2007) は、戦略的提携関係を以下の6つに分類している。

第1に、企業の「コース・プロモーション」のための提携関係について確認する。コース・プロモーションとは社会的大義の振興と訳され、社会問題に関する「認識と関心」を高めることを目的とした活動をいう。例えば、地球温暖化の原因を説明することで、自社を社会的に認識してもらおうという活動である。企業は、非営利組織や公共機関と提携してキャンペーンを行うことが多いとされている（Kotler & Lee 2007, p.311）。

第2に、コース・リレーティッド・マーケティングのための提携関係について。企業が特定のコース（社会的大義）のために、製品販売金額に応じて寄付をすることを約束することが、コース・リレーティッド・マーケティングという。これによるベネフィットは、公共機関や財団には資金が集まり、企業は販売増につながると思われる（Kotler & Lee 2007, p.313）。先述の自由の女神像とアメリカン・エクスプレスのケースはこれにあたる。

第3に、ソーシャル・マーケティングのための提携関係について。ソーシャル・マーケティングとは、公衆衛生、安全、環境、社会福祉などを改善するために、企業がキャンペーンを企画、実施または支援することをいう。そして多くの場合、政府や地方自治体といった公共機関が人々の行動を変えようとすることが、活動の中心となる（Kotler & Lee 2007, p.315）。例えば、2000年にカナダ保健省はプロクター・アンド・ギャンブル社のパンパース・ブランドと提携して、乳幼児を仰向けに寝かせるというキャンペーンを実施した。これまでの保健省の活動に比べ、市民への影響は大きく実際に乳幼児を仰向けに寝かせる親や介護専門家の数が41%から69%に増えたとされている（Kotler & Lee 2007, p.316）。

第4は、地域のボランティア活動による提携関係である。多くの企業が地域社会のボランティア活動を先導しており、従業員が近隣の組織でボランティアをしたり地域の社会活動に参加している（Kotler & Lee 2007, p.317）。地域ボランティアは、例えば、地域のボーイズ・アンド・ガールズ・クラブに企業の従業員が参加し、地域的なコース（ゴミを拾う等）に関わることをいう（Kotler & Lee 2005, p.202）。こうした地域ボランティアのメリットは、地域コミュニティとの間に関係を構築できることから、企業イメージの向上、製品やサービスを紹介する機会の増加などが期待されている（Kotler & Lee 2005, p.205）。

第5には、企業のコープレート・フィランソロピー（慈善事業）があげられる。これは、企業が現金による寄付や助成、サービスの現物支給によって直接社会に働きかけるものである

(Kotler & Lee 2007, p.319)。コーポレート・フィランソロピーは伝統的なものであり、古くから保険福祉機関、教育機関、美術館、環境保護団体は主にコーポレート・フィランソロピーによって支えられてきた (Kotler & Lee 2005, p.168)。これらの取り組みによるベネフィットは、企業の名声や評判を高め、ブランドイメージの向上に寄与するものと考えられている (Kotler & Lee 2005, p.171)。

第6は、社会的責任を自覚した企業活動である。これは、企業が自発的に社会の福祉増進や環境保全のための活動を実行し、あるいは投資を行うことをいう (Kotler & Lee 2007, p.320)。例えば、作物栽培における化学薬品使用料の削減、ごみの削減、社内エクササイズ施設、社内託児所などがあげられる (Kotler & Lee 2005, p.242)。

以上、6つの分類から導き出された提携関係のメリットとデメリットは、次の2点で整理できる。第1に専門能力の活用、第2にリスクである。

第1に、専門能力の活用とは非営利組織の持つ資源を利用することを意味している。非営利組織は技術的専門知識を持っており、それが公共機関のプログラムとサービスを改善し、市民の参加率と満足度を高め、さらにコスト削減に貢献できるという (Kotler & Lee 2007, p.322)。あるいは、非営利組織が提携する流通チャネルを利用することで、公共機関は自らの使命と目標を力強く押し進めることが可能になる (Kotler & Lee 2007, p.325)。

第2に、リスクについては次の3点が重要であると指摘している (Kotler & Lee 2007, p.331)。(1) 時間、(2) 妥協、(3) マイナス評判の3点である。(1) 時間というのは、単独の活動に比べるとパートナーを探し、共同で意思決定し、承諾をとりつけるというプロセスに時間を要するリスクを意味している。(2) 妥協というのは、キャンペーンに参加している組織は、パンフレットの表紙に社名とロゴを公表するといったインセンティブがなければ動かないリスクという。(3) マイナスの評判は、些細な逸脱行為であっても社会の信用を失うことを意味している。

以上の整理を踏まえると、戦略的提携は従来のマーケティング手法が依拠する「交換概念」によって説明がつくといえる。つまり、キブ・アンド・テイクのパートナー関係である。このようなパートナーを探す際は、「顧客に対するのと同じ態度 (Kotler & Lee 2007, p.333)」で接することが重要である。例えば、パートナーの業務ニーズを聞く、こちらのプログラムに対する相手の関心を探る、双方の強みをリストアップする、実行計画に参加し、プロジェクトの成果を測定し報告する等である (Kotler & Lee 2007, pp.335-338)。

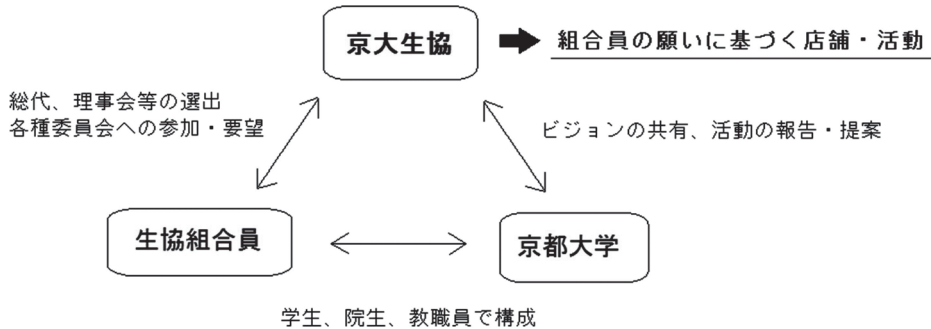
このようにマーケティング手法を用いることで、マイナス要因を最低限に抑えつつ最善のパートナーを探し、交渉し決定することができるとKotler & Lee (2007) は指摘する。

Ⅲ 事例：京都大学「総長カレー」

前節で確認したように、先行研究における非営利マーケティングのフレームで戦略的提携を捉えようとする、「交換概念」を前提とした説明になる。しかし、本稿では非営利マーケティングにおける戦略的提携が必ずしも交換概念を前提とせず、関係性概念が前提となる先端事例を検討したいと考えている。そこで本稿では、京都大学の生活協同組合が企画・販売を試みた「総長カレー」（正式名称：京都大学第24代尾池総長プロデュース「総長カレー」）を取り上げ、関係性概念を前提とした戦略的提携について理解を深めてく。

1. 総長カレーの誕生

2004年秋、当時の京都大学総長尾池和夫氏が執務する総長室に、京都大学生生活協同組合（以下、京大生協）の理事を務める学生が京大生協の管理栄養士や料理長と一緒に訪ねてきた¹⁾。その理由は次の通りである。日ごろあまり学生と接していない総長に親しみを持てるような食の企画を考えたいということであった。尾池氏は学生たちと話す機会が少なくなって困っていたので、「大喜び」でこの話題にのったという²⁾。京都大学と京大生協、組合員の関係は、以下のように整理できる（図表2）。



図表2 京大生協の関係図

（出典：京大生協ホームページを参考に筆者作成、http://www.s-coop.net_seikyoo/organization/）

この企画を議論する中で、価格や栄養や嗜好から「カレー」がいいだろうという方向を見出していった。そして、尾池氏自身が当時、京都大学病院の患者として血糖値を下げることに関心があったこともあり、雑穀米をメニューに使用することを提案した。この雑穀米というのは、白米と比較すると血糖値の変化が緩やかかつピーク値がかなり低いということで、そのデータをグラフ化して宣伝することを提案している。そして、試食会では農学研究科の学生や味覚に優れた学生が参加したという。

こうして誕生したのが「総長カレー」である。2005年11月14日、総長カレーは京大生協食堂（カンフォーラ）にて販売が開始された。尾池氏の当時のブログによれば、初日から行列ができ、4日目には1日350食が販売され、11月末には4000食を突破した³⁾。この「総長カレー」は、牛肉125グラムを使い、香味野菜と8種類の香辛料とトマトで仕上げたルーが特徴である。価格は税込みで、シーフードカレーが682円、ビーフカレーが714円、ステーキカレーが787円となっている。



写真1 京大生協メニュー「総長カレー（ビーフ）」

（出典：著者撮影）

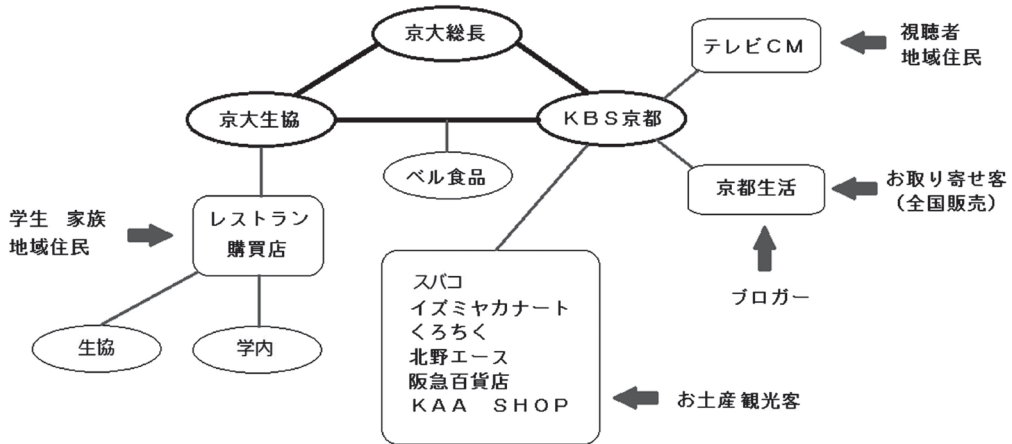
2007年4月3日、京都大学は総長カレーの第二弾を発表した。京都大学桂キャンパスの京大生協レストラン「アルテ」にて、4月9日より発売する総長カレー第二弾の記者発表が行われた⁴⁾。すでに吉田キャンパスで好評を得て定番メニューになっていた総長カレーのニューバージョンである。今回のキーワードは、「竹」となっており、カレーの具には「竹の子」など旬の野菜を使用して和風仕立てになっている。目玉となる「かぐや姫セット」は食器が竹製、コップや、お箸、箸置き、スプーンも竹製になっており、ランチョンマットにも竹パルプ100%の紙を使用している。

こうした総長カレーのヒットの話題を聞き、京都を中心とするラジオ・テレビ局KBS京都⁵⁾の中澤隆司社長（当時）が総長カレーを食べ、「話題性もあり、味もいい」と評価し、レトルト版の発売交渉を社員に命じた⁶⁾。KBS京都とのインタビューによれば、中澤社長は京大出身で尾池氏とも知人であったこともあり、話はスムーズに進んでいった⁷⁾。

2. 地方メディアとの戦略的提携

その後、KBS京都は京大生協カンフォーラとのコラボレーションでレトルト版総長カレーを誕生させた（主要ステークホルダーと消費者接点は図表3を参照）。2007年9月1日、KBS京

都は同社が運営するネット販売サイト「京都生活」でレトルト版総長カレーの発売を開始した（写真2）。販売価格は税込み630円（230グラム）であった。同月17日までに初期生産の3000食が完売し、急遽追加生産が開始されたことが報道された⁸⁾。そして、翌日18日の「京都生活」のブログには『在庫切れ』のお詫びの文章が発表された⁹⁾。



図表3 総長カレーの主要ステークホルダーと消費者接点（2012年8月現在）
（出典：筆者作成）



写真2 レトルト版「総長カレー」
（出典：筆者撮影）

レトルト版「総長カレー」を生産しているのは、大阪に本社をもつベル食品工業株式会社である。当社はレトルトや缶詰のカレーや冷凍食品を扱う業務用食品加工業者である。自社ブランドの他に、顧客ブランドの商品開発にも力を入れている¹⁰⁾。

2007年9月、KBS京都はレトルト版総長カレーのブログモニターを募集した¹¹⁾。この募集にネットでの参加者が集まり、「口コミ」という形で総長カレーの存在が広く知られることになった。例えば「FURANO CURRY NET」というサイトでは、次のようなレポートをネット上で公開している。総長カレーのモニターには2食分が送られ、メンバーたちで試食会を開いたという。その感想としては、ビーフのレトルトカレーは数多くあるが、ごろっと大きめの牛肉がこれだけたくさん入っているのは総長カレーだけかもしれないと述べられている¹²⁾。その後、10月中旬には年間販売目標であった5000食を早くも達成してしまっている。

2009年6月24日、京大生協はレトルト版総長カレーが発売から1年10ヶ月で10万食を突破したと発表した¹³⁾。京大生協は、ふるさとのお土産として購入する学生が多いと見ている。

2012年6月19日、KBS京都はレトルト版総長カレーが同年6月中旬に25万食（販売総額1億5000万円）を突破したことを発表した¹⁴⁾。この25万食突破を記念して、8月1日から「恐竜マグカップ」を先着300個プレゼントするキャンペーンを開始した¹⁵⁾。本キャンペーンはKBS京都のTVコマーシャルとしても放映され、消費者接点のひとつになっている（写真3）。



写真3 総長カレー25万食突破記念キャンペーンのTVコマーシャル画面
(出典：筆者撮影、2012年8月13日)

3. 総長カレーの流通

・総長カレーの販売チャンネル

2012年現在、レトルト版総長カレーを販売する店舗は以下の通りである。京大生協以外の販売店舗は、観光客が多く集まる場所に立地している。KBS京都によれば、販売チャンネルを増やすのではなく販路を限定することによってブランドイメージを守っていると述べている¹⁶⁾。

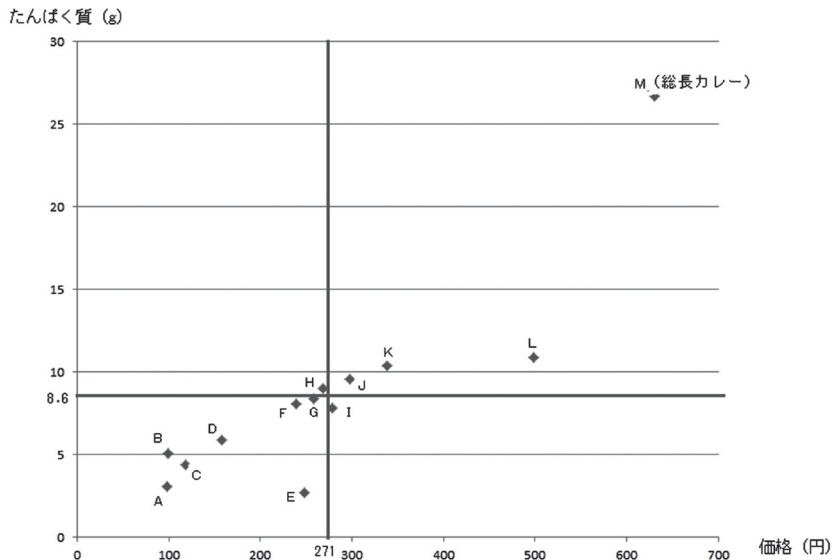
(1) 京大生協（9店舗）

カンフォーラ、時計台ショップ、吉田購買、北部購買、ショップルネ、宇治購買、桂Aリユース、桂Bショップ

- (2) スパコ・ジェイアール京都伊勢丹（京都市下京区）
- (3) イズミヤカナート洛北（京都市左京区）
- (4) 北野エース・ヨドバシカメラ京都店（京都市下京区）
- (5) くろちく祇園倭美坐（京都市東山区）
- (6) 阪急百貨店（大阪）

・総長カレーのポジショニング

京都市内の某スーパーマーケットにて大手カレーブランドの価格とその成分量について、筆者は独自調査を行った（2012年8月16日¹⁷⁾。価格の平均値は271円、たんぱく質の平均値は8.6グラムであった（図表）。総長カレー（M）を他の大手カレーブランドと比較すると、その価格とたんぱく質の量は著しく高い位置にあることがわかる。

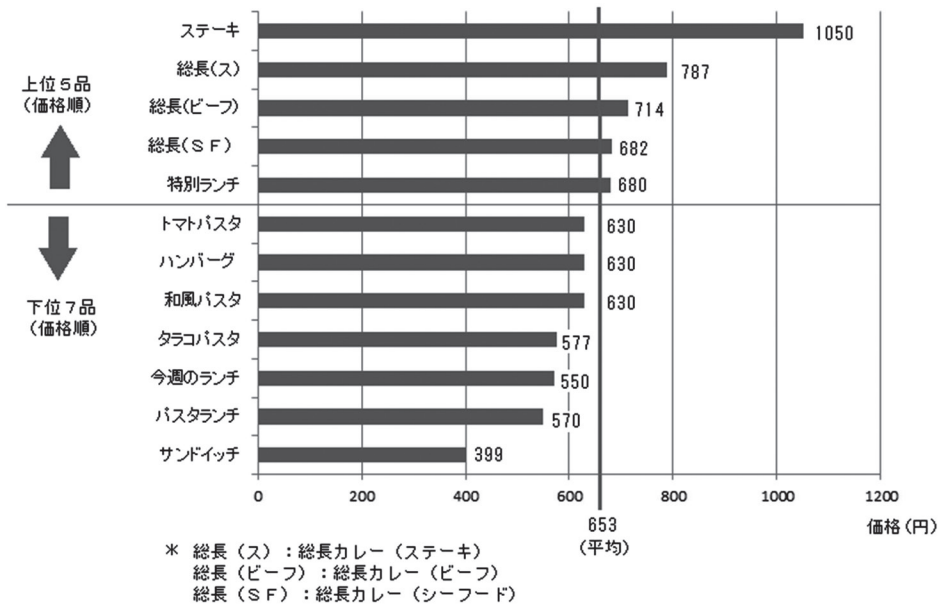


- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| ブランドA 100Kcal マイサイズ CURRY（大塚食品） | ブランドH カレー曜日：中辛（S&B） |
| ブランドB カリ屋カレー：中辛（ハウス） | ブランドI カレーマルシェ：中辛（ハウス） |
| ブランドC ククレカレー：中辛（ハウス） | ブランドJ インドカレー：ピースパイシー（新宿中村屋） |
| ブランドD ポンカレーゴールド21：中辛（大塚食品） | ブランドK 100時間かけたカレー（神戸MCC食品） |
| ブランドE なすと完熟トマトのカレー（明治） | ブランドL 黒毛和牛のビーフカレー（神戸三田屋） |
| ブランドF LEE：辛さ×10倍（グリコ） | ブランドM 総長カレー（京大生協、KBS 京都） |
| ブランドG 銀座カレー：中辛（明治） | |

図表 4 大手ブランドとの比較（価格とたんぱく質量）
 （出典：筆者による現地調査、京都市内スーパーマーケット）

・カンフォーラメニュー価格の比較

京大生協レストラン「カンフォーラ」における主要メニューの価格を筆者は独自に調査した(2012年8月3日)¹⁸⁾。そのデータを比較して、総長カレーの位置づけを確認しておく(図表5)。カンフォーラ主要メニュー12品目のうち、価格上位2位から4位が総長カレーになっている。主要メニューの平均価格は653円であるから、総長カレー3品(ステーキ、ビーフ、シーフード)はいずれも平均以上の価格帯に位置づけられている。



図表5 京大生協レストラン「カンフォーラ」における主要メニューの価格比較
(出典：筆者による現地調査、2012年8月3日)

4. ブログという消費者接点

インターネット上では、一般市民によるブログによって総長カレーが話題になった。以下、4点の代表的なブロガーたちの書き込みを示す。例えば、次のブログでは総長カレーのブログモニターについて書き込みをしている¹⁹⁾。

「京都大学の「総長カレー」がブログモニター募集！」

投稿者 mixvox (2007年9月13日)

現在、「クチコミの技術 広告に頼らない共感型マーケティング」を読んでいます。読んで、関西でもクチコミマーケティングがないかと思って探しました。こういうネットのクチコミが東京だけだと悔しくて。探したらありましたよ！KBS京都でブログモニター募集していました！総長カレーブログモニター募集

京都大学第24代尾池総長がプロデュースした「総長カレー」。ちょっと話題になりましたね。早速応募しました。9月22日より順次発想ということです。地元ブロガーとして、当選するといいなあ。こう

いうブログモニターが関西でももっとあるといいんですけどね。・・・あ、レトルトカレーをもらっても、ウチには炊飯器がないや。当選したらこれを機に炊飯器買おうかな。

(出典：mixvox blog network、<http://mixvox.org/2007/09/13211430.html>)

次のブログは、総長カレーを直接京大生協レストランに食べに行ったブロガーの書き込みである。総長カレーをきっかけに家族との団らんを楽しむ様子が表現されているのがわかる²⁰⁾。

「京大総長カレー」

投稿者 みっくんママ (2008年1月24日)

先日、次男の友達のお母さんと久しぶりに会った。積もる話もあったので、一緒にランチしようということになり、今話題の総長カレーを食べに行った。場所は、テレビドラマ「ガリレオ」にも出てきた京大時計台の横にある京大生協レストラン「カンフォーラ」。

香味野菜や9種類の香辛料が入って本格的な味。インド人の友だちのうちでご馳走になったカレーに近い。

ステーキカレーがお勧めと聞いていたので、二人ともそれにした。一皿787円！生協にしてはちょっと高めだ。

これに294円のブラウニーと157円で飲み物がつくというので、レモンティーを注文した。

帰りに総長カレーのレトルトがあるのを知り、「一つ635円！高い」と言いながら、5つも買ってしまった。帰って、子どもたちやおばあちゃんに食べさせた。「辛ーい！」と言いながら、みんな結構気に入って食べていた。

いい話の話題になりました。夫いわく、「総長カレーは京大と早稲田共同開発のビール、ホワイトナイトと一緒に食べるとおいしい。」今度電車で行ったときに試してみます。

(出典：みっくんママの『大好きなものに囲まれて♡』、
<http://blogs.yahoo.co.jp/toyokohilo/31329697.html>)

次のブログは総長カレーを紹介した書き込みに、さらに仲間のブロガーが反応してコメントを書き込んでいる²¹⁾。

「総長殿、美味なカレーでございました」

投稿者 コテコテ@OSAKA (2008年5月12日)

たとえば、こんなボヤキをよく聞きます。「学食カレーって、しょせん値段と量だけ」

「そうそう、胃袋を満たすのが目的だし期待できないよね」。あるいは、近頃こんな嘆きを聞くこともあります。「最高学府がブランド競争をしてどうするのよって感じ」「まったく、アカデミズムの矜持や品格をどこへ捨てたんだろう」

ふっふっふっふっふ・・・。そんなふうにはボヤいたり、嘆いたりするアナタ！アナタたちにぜひぜひ食べさせてみたいのが京都大学の「総長カレー」です。このカレー、文字通り、第24代京大総長で俳人でもある尾池和夫先生みずからプロデュースした逸品で、生協のレストラン「カンフォーラ」の人気メニュー。レトルト版はインターネットでも飛ぶように売れているとか。噂に聞いてはいたが、なかなか食べる機会がなかったところ、京都在住の食通で人気ブログを書いておられた「ラ党通信」さんが上京された際にいただいた（感謝！）。（中略）ひとさじ目。小さなつぶやき。「おやおや？しっかり辛いぞ」ふたさじ目。落ち着いて分析。「深いぞ。タマネギの甘みと肉のうま味が香辛料で引き締まって・・・」。みさじ目からタガがはずれて「おおおおお、ウマー。めちゃめちゃウマーい！」4さじ目以降の記憶は・・・ありません。食べ終わったあとに出た言葉は、表題のとおり。「総長殿、美味なカレーでございました。ラ党さま、ごちそうさまでした」でした。

コメント

投稿者 A (2008年5月12日)：こりゃ、うまそう。総長自らというのがニュースですな。それにして

も学食のカレーに700円の値付け。相当な自信ですね。

投稿者 B (2008年5月12日): まいりました! 東大「赤門ラーメン」の負けです。

投稿者 C (2008年5月12日): 本当においしゅうございました! 京都に帰ったら何箱か仕入れて帰りたいです。

投稿者 D (2008年5月12日): 「学食のカレーなんて、うまいわけがない」 そう思い込んでいた時期が私にもありました・・・。中略 コテさま、このカレーも京大・生協で売ってますか?

投稿者 コテコテ@OSAKA (2008年5月12日): >Dさん もちろん京大生協で売っているようです。ただし、売り切れ御免かも。

投稿者 E (2008年5月13日): 私もいただきました。レトルトなのに肉の多さに驚き。結構から辛いけど、さっぱり、あっさりという感じでした。負けてる赤門ラーメンのレトルトを食べてみたい。よろしく!
* 「ラ党さま」じゃなくて「ラ王」さまです。

投稿者 コテコテ@OSAKA (2008年5月14日): コテコテです。まとめレスにて失礼します。

>Aさん 学食という概念はあてはまりません。学生も利用しますが、京都観光に来た人が一服するのも使われるレストランかも。

>Cさん 京都で仕入れられなかったら、通販もどうぞ。贈答用もあるそうですよ。

>Eさん そうそう、後味がすっきりしていました。安物の調味料に頼ってないということでしょうね。

>ラ王さま すみません。ご芳名を間違えました。(ペコリ)

(出典: 47NEWS、http://www.47news.jp/topics/b-gourmet/2008/05/post_84.php)

次のブログは、全日空が運営する旅に関するクチコミ情報サイト「旅達空間」での書き込みである²²⁾。

「ビーフカレー (京大総長プロデュース)」

投稿者: とも、名古屋 (2009年1月18日): 昨年の夏、molmさんのカードで反響の大きかったカレーを食べに京大(カンフォーラ)へ出かけてきました。カードにあったのはステーキカレーでしたが、私はビーフカレーを注文しました。どんな香辛料を使っているのでしょうか、少し辛口で色んなものが溶け合った今まで食べたことのないカレーでした。ビーフはとても柔らかく、大きな塊が4個も入っており大満足! 他の方が食べていたのは今週のランチ、ハンバーグセット (599円) もとてもお美味しそうでした。京都でまた新しい食事スポットができました。(以下略)

コメント

投稿者 molm (2009年1月18日): とも、名古屋さん、カンフォーラに行かれたんですか? 驚きました。私も思いましたが、総長カレーは大学生協の枠を超えていますよね。ランチも食べましたが、美味しかったですよ。

お気に召してもらえたら光栄です。

投稿者 とも、名古屋 (2009年1月18日): molmさん、こんばんは。昨年からずっと気になっていましたがようやく実現しました。とても美味しいカレーですね、あの値段で食べられるのは本当にラッキーです。次回は週替わりかパスタのランチにしてみます。安くて美味しいスポットは大好きなので今後も情報お願いしますね!

(出典: 全日空ホームページ「旅達空間」、<http://tabidachi.ana.co.jp/card/697102>)

以上、4つのブログサイトを取り上げた。こうしたグルメの話題を中心にしたネットコミュニティが存在し、総長カレーのような話題性のある話は、次々にクチコミ情報として伝達されていくことがわかる。インターネットのブログという消費者接点は、消費者間コミュニケーションの貴重なきっかけづくりの装置として存在している。

IV 考察

先に見た総長カレーの事例を踏まえ、アメリカ流マーケティングのフレームを批判的に検討し、地域マーケティングへの示唆を導き出したい。

・交換概念との違和感

Kotler & Lee (2005) では、企業が社会的「コース（大義）」に取り組むことで、自社の名声を築き上げることを最大化するという。その他、ソーシャル・マーケティングや地域ボランティアも同様である。企業が非営利マーケティングを行う理由はそこにあると考えられる。一方、公共機関、非営利組織は企業と提携することで財源を確保できる機会を得ようとする。この関係はまさに、「交換概念」によって成立しうる戦略的提携であるといえる。

しかし、本章の事例「総長カレー」が示すものは、単なる交換概念では説明がつかないものであると考えられる。なぜならば、そもそも総長カレー誕生の発端は、京大総長と学生が親しみを持てるような企画であり、それは関係性がまず重要視されているからである。尾池氏は「大喜び」でこの企画に乗ったのであり、Kotler たちが言う経済的な交換概念とは違和感がある。

さらにいえば、社会的コースといった、大きな意味を伴ったものでもない。本事例は、経済的なメリットが先行したケースではなく、総長と学生が親密な関係を構築するという非経済的メリットが反映されたケースなのである。確かに京大生協は販売を目的にした企画を持ち込んだのであるが、それはあくまでも学内での販売だけを視野に入れていたにすぎず、その規格規模の意味から「営利的マーケティング」というには異なる性質のものであったと考えられる。

小規模な企画ではじまった「総長カレー」は、京大生協「カンフォーラ」内でのメニュー販売で、初日から行列ができるなど一定の成功をおさめた。あるいは、1日350食を販売するというので、大きな話題にもなった。こうした話題が新聞などで報道され、広く市民も目にとまり、ネット系のニュースでも取り上げられることで京都大学ホームページのアクセス数は倍増した²³⁾。こうしたPR活動は、尾池氏が望んでいた「京都大学を多くの市民に見えるようにしたい」という方針が実を結ぶ形に進んでいった²⁴⁾。このことも、京大と市民との関係性を重視した発想であり、経済的効果を期待した「交換概念」とは異質なものであると考えられる。

上のような記事やニュース、ブロガーたちのネット上での書き込み等から、多くの市民や観光客が京大生協に足を運ぶきっかけを作り出したといえる。京大生協は市民の利用を歓迎しており、結果的に経済的なメリットにつながったことは確かである。しかし、見逃してはならないことは、はじめから経済的な達成目標（売上高）が先行していた企画ではなかった点である。

・KBS京都との提携

KBS京都がレトルト版「総長カレー」を販売することになった背景には、当時の社長中澤氏（京大出身）と尾池氏が知人であった点は重要である。この点からもKotlerたちのいう「パー

トナー候補を顧客と考え接すること (Kotler & Lee 2007, p.302)」で理想的な相手を見つけるという発想にも違和感があると思われる。Kotlerたちのいう戦略的提携は、当事者たちが双方にメリットがあるwin-winの関係でなければならない。その関係は、一方が名声を手に入れ、もう一方が財源を手に入れるという「交換」によって成立する関係である。しかし、レトルト版総長カレーの場合は、上のような経済的交換からの説明することは困難であると思われる。

KBS京都とのインタビューでわかったことは、総長カレーのTV広告料は無料にしている点である²⁵⁾。通常、放送局はスポンサーからの広告料が重要な収入源であるが、総長カレーのケースではそうしなかった。以上からも、当事者間の関係性を優先した行動であると考えられる。

さて、KBS京都が重視していたのは、ネット販売サイト「京都生活」の運営である。「京都生活」は、京都に関連する製品を中心としたネット販売サイトである。京都関連製品に特化し、地域ブランドとしての「京都ブランド」というメッセージを発信している。

このような地域重視のネット販売というケースは、Kotlerたちのフレームでは十分に捉えられないと思われる。従来のマーケティング論でこの地域ブランドというテーマを扱うのであれば、「集中化マーケティング」のひとつであると見なされるであろう。集中化マーケティングとは、「組織が市場を意義あるセグメントに分割し、かつその中のひとつのセグメントにマーケティング努力をほぼ集中しようと決めた場合」がこれにあたる (Andersen & Kotler 2003, p.232)。それは、「ニッチマーケティング」とも呼ばれるものである。つまり「京都生活」は、京都関連商品に関心を持つ特定セグメントに集中した活動であると思えることになる。

しかし、Kotlerたちのいう集中化マーケティングは、ある特定の製品やサービスを対象としているので、「京都生活」というネット版買サイト事態にその概念を当てはめることには無理が生じてくる。「京都生活」で扱う商品はレトルトカレーだけではなく、和菓子や洋菓子、漬物、ファッショングッズ、美容用品、日用品、そして書籍まで幅広く扱っている。したがって、特定の同質的なニッチセグメントをターゲットにしているとは言い難いと思われる。

・関係性と「お取り寄せ」

「京都生活」を考えるにあたり、まずは関係性概念が鍵概念になると思われる。京都という地域ブランドは、そのイメージからすると比較的高級志向であると考えてよいだろう。日本の伝統と文化の中心である京都は、そのイメージの強さから他の地域との差別化が比較的容易であると考えられる。したがって、商品の価格設定も低くはなりにくいと考えられる。「京都生活」では、サイト内に「京都逸品店舗」というページを設定しており、そこから全国の消費者に「お取り寄せ」できる仕組みを立ち上げている。

この「お取り寄せ」という消費行動は、明確なブランドイメージが確立した商品に対して行われるものであると思われる。そして、そのような商品の価格帯はプレミアムレベルであり、一般のスーパーマーケットの店頭価格とは明確に差があると考えられる。実際に、総長カレー

を大手ブランドのレトルトカレーと比較しても、その差は明らかであった（図表4参照）。

それでもなお購入される理由は、「お取り寄せ」して手に入れたものは、コミュニケーションのきっかけになりやすいからだと考えられる。家族での団らんの会話において、スーパーで買った惣菜よりも、わざわざネットで「お取り寄せ」して手に入れた惣菜のほうが会話のきっかけになりやすいと思われる。それは、日常のなかの非日常であり、普段と異なるコミュニケーションを生み出す装置であると見なすことができる。つまり、「お取り寄せ」という消費行動によって、あるコミュニケーションが生まれている。しかし相互反映的に、「お取り寄せ」を話題にするコミュニケーションがあるからこそ、「お取り寄せ」という消費行動が再生産されていくのである。

・関係性とお土産

多くの観光客は、訪れた観光地のお土産を購入していく。そのお土産は、自分のための記念品という場合もあるが、地元の家族や友人、職場の同僚のために購入する場合も少なくない。総長カレーは、このような観光客をターゲットとして販売チャネルを展開している。例えば、JR京都駅や祇園など、京都を訪れる観光客が多い場所が選ばれている。このお土産を中心としたチャネル構築は、従来のマーケティング論では十分に議論されてこなかったと思われる。

お土産を家族や友人のために買い求めるとするのは、その関係性が長期的であることが前提であり、短期的な交換概念では捉えきれないものである。そもそも、お土産を買うという消費行動は、観光客が地元に戻って家族や友人とコミュニケーションをとる機会の提供につながる。手ぶらで帰ったのでは、土産話も弾みにくいことになる。そこには、親密な関係性を維持しようというモチベーションが働いていると考えられる。

総長カレーの場合、京大の学生が家族にお土産として買い求め、地元に戻った際に家族や友人とのコミュニケーションのきっかけになると予想される。自分のための消費ではなく、関係性づくりのための消費が、お土産を中心とした「地域ブランド」の核になっているのである。

・地域ブランドと関係性概念

わが国では、多くの地域で「地域ブランド」の立ち上げが行われてきた。しかし、そうした地域ブランドを考えるにあたり、これまでのマーケティング論は十分なインプリケーションを提示してこなかったように思われる。そもそも、Kotlerたちを中心としたマーケティング論は、アメリカにおけるマス・マーケティングを前提にしており、元来大企業の活動を分析対象にしてきたのである。大企業を中心としたマス・マーケティングにおいては、膨大な規模の市場を細分化し、同質的な消費者をターゲットとすることで、効率的な成果を得ようとしてきたのである。その発想は今も変わっていない、かつその発想を公共・非営利マーケティングにも拡張しようとしているのである。

そのようなマス・マーケティング手法をわが国の地域マーケティングに適応しようとした時、

どうしても無理が生じる。なぜならば、地域ブランドが対象とする顧客の多くは観光客であり、観光客というターゲットは同質的ニーズでセグメントされた顧客とは言えないからである。そのため、顧客との交換比率が一定の幅に収まりきらない。もし、同質的なニーズでセグメントされた顧客ならば、特定の製品属性が一様に評価されることで、多くの交換が発生する。

しかし、観光客がお土産を買うということは、地元で待つ家族や友人との関係性をよりよいものにしようとするものであろう。よって、マーケターにとっては地元の家族や友人の好みまで把握することは不可能である。よって、同質的ニーズによるセグメンテーションを前提とした従来のマーケティング論の限界がここにある。従来の交換概念を前提とした顧客の捉え方、そしてセグメンテーションを中心とした製品属性の決定といった発想は、わが国の地域ブランドというテーマに対して、有望なインプリケーションを与えることは非常に難しいといえる。

V おわりに

本稿が「総長カレー」を分析対象として取り上げた理由は、地域ブランドを理解するための先端事例として位置づけ可能であると考えたからである。地域ブランドの確立を目指している組織は、企業だけでなく全国の地方自治体やNPO等数多く存在する。ところが、地方自治体やNPOといった非営利組織がいざマーケティング活動をしようとする際、その参考となる手法はアメリカ式のマス・マーケティングを前提にしたものしか手に入らないのが現状であろう。そのマーケティング手法は、交換概念を前提にしており、特定の交換比率が大人数で支持されている市場、つまり同質的ニーズでセグメントされたターゲット市場を必要とする。

しかしながら、本章の考察で議論してきたように、観光客は地元で待つ家族や友人との関係を重視して「お土産」を求めるのであり、そこに同質的ニーズを設定することにはどうしても無理が生じる。

本事例から導き出されるインプリケーションは、戦略的提携によって消費者との接点が飛躍的に増えることで、消費者同士のコミュニケーションの機会もまた増えていくことが地域マーケティングにとって重要なテーマであるということである。本事例の場合、KBS京都が地方メディアとして、ネット販売チャネルとして、ネット上のクチコミ話題の提供者として消費者との接点数において大きく貢献している。これらのコミュニケーション手段によって消費者との接点を増やし、市民を巻き込んでいったことは見逃してはならない点である。市民を巻き込むことで、ネット上でのクチコミが広がり、「京都ブランド」というキーワードをもとにコミュニケーションが引き起こされていったのである。

総長カレーの事例を成功に導いた決定的なポイントは、消費者間のコミュニケーションを活発にするような話題性（質）と消費者との接点数（量）のシナジー効果が発揮されたことにあ

る。地域ブランドが今後一層、非営利マーケティングに深く関わるテーマであるならば、消費者間コミュニケーションは重要な課題になっていくことであろう。

注

- 1) 京都大学生協同組合（以下、京大生協）の概要は以下の通りである。京大生協の特徴は京都大学構成員が主体となって出資金を出しあって運営しており、協同の精神と民主的で開かれた運営によって3つの使命（ミッション）を追求している。3つの使命は以下の通りである。第1に、京大生協は、京都大学における教育・研究の発展と、社会的・国際的責任の遂行を願い、安心と信頼のサービスを提供する。第2に、京大生協は、京都大学の基本理念である「自由と調和」、大学構成員の参加と合意を大切に、助け合いの輪を広げる。第3に、京大生協は郷土大学構成員の人間らしい豊かな大学生活と、持続的発展可能な社会の実現に貢献する。なお、京大生協では、理事会が業務執行決定機関と位置づけられており、学生・院生・教職員から構成されている。

その他、概要は次の通りである

代表者：理事長 川添信介・京都大学文学研究科教授（2012年現在） 設立年月日：1949年5月25日
組合員数：30,241人（2008年4月現在） 事業高：69億9376万円（2006年度）

- 2) 朝日新聞週間情報誌「あいあいA I 京都」ホームページ、「カレーと広報」<http://homepage2.nifty.com/cat-fish/es2006103aiaiai.html>、（2012年8月10日取得）。
- 3) 同上、ホームページ。
- 4) 京都大学ホームページ、「尾池総長プロデュース 総長カレー第二弾」、http://www.kyoto-u.ac.jp/notice/05_news/documents/070403_1.htm、（2012年8月10日取得）。
- 5) KBS京都（株式会社京都放送）は、1951年6月に設立、同年12月よりラジオ放送を開始し、1969年4月にテレビ放送を開始した京都を地盤とする民間放送局である。同社は、資本金20億6200万円（2012年6月29日現在）、社員数143人（2012年3月31日現在）の企業であり、株主には京セラ、関西テレビ、オムロン、京都新聞、任天堂、ワコール、京都銀行等、地元京都企業を中心に構成されている。事業内容としては、ラジオ・テレビの放送事業の他、ネット販売サイト「京都生活」（ネット通信販売）、チケットインフォメーション（チケット販売）、KBSカルチャー（文化教室の運営）、京都少年サッカー選手権大会（スポーツイベントの開催）等幅広く行っている。
- 6) J-CASTニュースホームページ、「京大『総長カレー』ネットでバカ売れ 半月で3,000食が『完売』」<http://www.j-cast.com/2007/09/25011613.html>、（2012年8月10日取得）。
- 7) このお話は、KBS京都総務局総務部今川博明部長からお伺いした（2011年8月31日、KBS京都本社にて）。
- 8) J-CASTニュースホームページ、「京大『総長カレー』ネットでバカ売れ 半月で3,000食が『完売』」<http://www.j-cast.com/2007/09/25011613.html>、（2012年8月10日取得）。

- 9) 同上ホームページ。
- 10) ベル食品工業株式会社ホームページ、「お客様ブランドの開発」http://www.bellshokuhin.co.jp/03_kaihatsu.html、(2012年8月10日取得)。
- 11) mixvoxホームページ、「京都大学の『総長カレー』がブログモニター募集！」<http://mixvox.org/2007/09/13211430.html>、(2012年8月10日取得)。
- 12) FURANO CURRY NETホームページ、「『総長カレー』 ブログモニター」<http://curry-net.jugem.jp?eid=1062>、(2012年8月10日取得)。
- 13) 朝日新聞ホームページ、「京大『総長カレー』10万食を突破 前総長渾身の味付け」<http://www.asahi.com/food/news/OSK200906240085.html>、(2012年8月10日取得)。
- 14) KBS京都ホームページ、「『総長カレー』販売数25万食突破！」https://www.kbs-kyoto.co.jp/contnts/information/2012/1info_021738.html、(2012年8月10日取得)。
- 15) 同上ホームページ。
- 16) 同上ホームページ。
- 17) 筆者は、京都市中京区にある某スーパーマーケットにて、大手ブランドカレーの価格、総量、たんぱく質、エネルギー量を比較した(2012年8月16日)。これは、「総長カレー」がセールスポイントにする牛肉の多さを確認するために行った。
- 18) 筆者は、京都大学吉田キャンパス構内の京大生協食堂「カンフォーラ」にて総長カレー(ビーフ)を注文し、その他のメニューとの価格比較を行った(2012年8月3日)。
- 19) mixvoxホームページ、「京都大学の『総長カレー』がブログモニター募集！」<http://mixvox.org/2007/09/13211430.html>、(2012年8月10日取得)。
- 20) みっくんママの『大好きなものに囲まれて♡』ホームページ、「京大総長カレー」<http://blog.yahoo.co.jp/toyokohilo/31329697.html>、(2012年8月10日取得)。
- 21) 24NEWSホームページ、「総長殿、美味なカレーでございました」http://www.27news.jp/topics/b-gourmet/2008/05/post_84.php、(2012年8月10日取得)。
- 22) 全日空ホームページ:ANAの旅のクチコミ情報サイト-旅達空間-、「ビーフカレー(京大総長プロデュース)」<http://tabidachi.ana.co.jp/card/697102>、(2012年8月17日取得)。
- 23) 朝日新聞週間情報誌「あいあいA I 京都」ホームページ、「カレーと広報」<http://homepage2.nifty.com/cat-fish/es2006103aiaiai.html>、(2012年8月10日取得)。
- 24) このお話は、KBS京都総務局総務部今川博明部長からお伺いした(2011年8月31日、KBS京都本社にて)。

参考文献

- Kotler, Philip. & Andresen, Alan. (2003) *STRATEGIC MARKETING FOR THE NONPROFIT ORGANIZATION*, 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey. (井関利明監訳、新日本監査法人会計本部 翻訳 (2005) 『非営利組織のマーケティング戦略 (第6版)』 第一法規.)
- Kotler, Philip. & Lee, Nancy. (2005) *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, (恩蔵直人監訳 (2007) 『社会的責任のマーケティング』 東洋経済新聞社.)
- Kotler, Philip. & Lee, Nancy. (2007) *MARKETING IN THE PUBLIC SECTOR*, Pearson Education, Inc. (スカイライトコンサルティング訳 (2007) 『社会が変わるマーケティング』 英治出版.)

■インタビューリスト

本稿を作成するにあたり以下の方々に貴重なインタビューの機会をいただきました。

KBS京都総務局総務部 部長 今川博明氏 2011年8月31日

(たむら・なおき 外国語学部准教授)