論　文

ココ・ファーム・ワイナリーのブランド構築[1)]

谷　本　貴　之*

要旨

本稿は，ココ・ファーム・ワイナリーの創業からこれまでに至る事業展開を，主としてそのマーケティング面における取組みに着目しつつ跡付けることで，地域の高い志をもったビジネスが，他の産地にも負けない優れたワインをつくり出し，いかにブランドを構築してきたかということについて明らかにしようとするものである。同社のブランド構築における重要な要因として，とりわけ，ワインの品質向上と製品の特徴づくり，ワインづくりにまつわるストーリーの存在，ユニークなブランド要素づくり，堅実なパブリシティ対応や緻密な情報発信といった点を指摘している。

キーワード

ワイン，ブランド，ストーリーテリング，マーケティング，地域ブランド

目　　次

1. はじめに
2. こころみ学園とココ・ファーム・ワイナリーの歴史
   1）ココ・ファーム・ワイナリーの創業とその担い手たち
   2）ココ・ファーム・ワイナリーにおけるワインの品質向上
   3）ココ・ファーム・ワイナリーの社会的評価の高まり
   4）ココ・ファーム・ワイナリーおよびこころみ学園の経営概況
   5）ココ・ファーム・ワイナリーのワインづくりと訪問者の受け入れ
3. ココ・ファーム・ワイナリーのブランド構築の諸要因
   1）ワインの品質向上と製品の特徴づくり
   2）ワインづくりにまつわるストーリーの存在
   3）ユニークなブランド要素づくり
   4）堅実なパブリシティ対応と綿密な情報発信
4. おわりに

* 愛媛大学社会共創学部産業マネジメント学科　准教授

1．はじめに

栃木県足利市にある有限会社ココ・ファーム・ワイナリー（以下，本文中はココ・ファームと略記）は，1980 年，障害者支援施設「こころみ学園」（社会福祉法人こころみる会）の園生（利用者）の自立を目指して，その父母たちの出資によって設立された。1984 年にワインづくりを開始し，1989 年にはアメリカから醸造担当者を招き，福祉を売り物とするのではなく，海外にも通用するような品質の高いワインを生み出していく。ココ・ファームのワインは，2000 年に九州沖縄サミットの晩餐会で乾杯のワインとして採用されたことで人口に膾炙し，また 2013 年以降しばしば，JAL や ANA の国際線や JR 東日本の寝台列車「TRAIN SUITE 四季島」などで採用されるなど，社会的な認知度と評価を高めている。

2017 年現在，こころみ学園の園生約 150 名がぶどう栽培とワイン製造に取り組み，ココ・ファームの近年の売上高は約 7 億円に上る。また，毎年 11 月に開催される収穫祭は約 1 万 5 千人が訪れるなど，足利市においても注目されるスポットとなっている。

本稿は，ココ・ファームの創業からこれまでに至る事業展開を，主としてそのマーケティング面における取組みに着目しつつ跡付けることで，地域の高い志をもったビジネスが，他の産地にも負けない優れたワインをつくり出し，いかにブランドを構築してきたかということについて明らかにしようとするものである。

2．こころみ学園とココ・ファーム・ワイナリーの歴史

1）ココ・ファーム・ワイナリーの創業とその担い手たち

ココ・ファームの歴史は，1958 年，栃木県足利市の特殊学級の中学生たちとその担任教師である故川田昇氏によって同市田島町の山の急斜面にぶどう畑が開墾されたことまでさかのぼる。川田氏にとって，特殊学級の卒業生に就職先がないことに頭を悩ませていたことがきっかけであった。彼と特殊学級の子どもたちが中心になって作業にあたり，2 年がかりで勾配 38 度の急斜面 3 ヘクタールを開墾した。

その斜面は南西向きで，陽当たりや水はけは良好で，ぶどう栽培には最良の条件であった。しかし耕運機などは使えず，人間の足で登り降りするしかない。剪定後の枝拾いや堆肥の運搬，一房一房の摘房作業，収穫，すべての作業が園生の鍛錬となった。

やがて，畑だけでは十分ではないとの思いから 1968 年，ぶどう畑の一角に川田氏以下 9 人の職員が寝起きしながら，行政の補助を受けず自分たちの手で学園の施設づくりを進める。そして 1969 年，手づくりのバラックながら 30 名収容の施設が竣工し，「みんなでやってみよう」

という思いを込めて「こころみ学園」と命名される。同年 11 月に成人対象の知的障害者更生施設として認可されて開所する。職員 9 名の体制で，ぶどうとしいたけの栽培を中心にした農作業を通して，園生 30 名の心身の健康づくりを目指した。

こころみ学園の開設後，ぶどうは貴重な収入源になっていったものの，労働の対価という面では芳しいものではなく，その収入は植林やしいたけ栽培の稼ぎと比較するとあまりに少なかった。また農作物の値段は市場に左右されやすく自分たちの思うように決められない。さらに不況の下，障害者の就労先確保が困難になっていたなかで，川田氏はワインづくりが知的障害者の生活の自立につながり，学園で身につけた力を発揮できると考えたのである（川田，1999，pp.56-58；川本，2008，pp.136-137）。また彼が農家で育った経験から，ワインは果皮についた野生酵母が果汁の糖分をアルコールに変化させてできるもので，ぶどうさえあれば比較的簡単につくれることを知っていたこともあったのだろう（川本，2008，p.137）。そうしたことから，彼は二次加工としてワイン製造に関心を持ったのである。

とはいえ社会福祉法人には，ぶどうをワインにするための果実酒製造免許が下付されないため[2)]，1980 年 2 月，こころみ学園の考え方に賛同する父母など保護者たちの出資によって，「有限会社樺崎産業（現有限会社ココ・ファーム・ワイナリー）」を学園施設内に設立する。彼はまたワインづくりを念頭に置き，ぶどう畑の半分を醸造用のぶどうに植え替えていった（川本，2008，p.140）。

4 年後の 1984 年 4 月にようやく 1 万本の試験醸造が可能な果実酒醸造認可の仮免許が下り，従業員 13 名で秋よりワインづくりを開始する。そのなかには川田氏の長女で，出版社勤務と子育ての傍ら東京農業大学に入学し，醸造の知識を得てココ・ファームに入社したばかりの池上知恵子氏（現専務取締役／社会福祉法人こころみる会理事長）と，同じく次女でワイナリー立ち上げ当初からぶどう畑の管理を任されている越知眞智子氏（現取締役／こころみ学園施設長）がいた（川本，2008，pp.143-144）。

10 月に行われた園生や従業員による仕込みの様子は，大手新聞をはじめマスコミ 10 社によって記事に取り上げられた（川本，2008，p.145）。そして園生の家族や関係者，酒販店など川田氏が築き上げたネットワークと，地元の人たちの支援やマスコミの影響力などがあり（川本，2008，p.147），その年は 1 万 2 千本を生産し完売する。同年 11 月には初めての収穫祭を開催し，園生の保護者など 500 人もの人々が訪れた（川田，1999，p.60）。

翌 1985 年には，高まる需要に対応すべく正式免許を申請・取得し，生産量を 2 万本に拡大する（川本，2008，p.148）。さらに 3 年目には 3 万 6 千本まで生産量を拡大し，増産に対応して佐野市赤見町にある山を新たに 2 ヘクタール開墾する。

このように順調な滑り出しを見せたワイン事業であったが，1989 年には慢性的な大雨でぶどうの収穫が絶望的となる。しかもワイナリーを始めてから毎年 1 万本ずつ増産を続け，予

約は 5 万本入っていた。そこで川田氏はぶどうを輸入して醸造することを思いつき，アメリカのあちこちの農園に問い合わせ，唯一応じてくれたカリフォルニア州ソノマの農場主フレッド・クライン氏から購入することになる。フレッド氏はその後，彼の農園でワイン醸造をしている弟マット氏とともに来日し，マット氏はココ・ファームで約 1 ヶ月間，醸造技術指導を行った（川田，1999，pp.96-98 ; 川本，2008，pp.150-153）。

そのつながりでココ・ファームは同年，ソノマに 5 ヘクタールのぶどう畑を確保し，園生と職員あわせて 15 ～ 16 名が何度か現地に出かけ，畑づくりやぶどうの苗木植えなどの作業を行った（ココ・ファームウェブサイト ; 川田，1999，pp.98-99）。

同じく 1989 年，同社はマット氏の紹介でワインのコンサルティングを請うべくブルース・ガットラヴ（Bruce Gutlove）氏へのコンタクトを試みる。ガットラヴ氏はニューヨーク州立大学で植物生理学を専攻し，同時に予科でワインについて学ぶコースを受講したのをきっかけにワインへの興味を高めていた。ワインショップでのアルバイトを経験するなかでワインづくりを志し，1983 年，ワイン研究で知られるカリフォルニア大学デイヴィス校修士課程に入学する。醸造学を修めて 1986 年に卒業した後，カリフォルニアのロバート・モンダヴィなどいくつかのワイナリーで実地にワインづくりを学び，その後ナパ・ヴァレーでワイン・コンサルタントとして働いていた（ガットラヴ，2014，pp.7-11，p.202）。

ココ・ファーム側の熱心な説得と自身の宗教的な信条に基づく使命感も手伝って，1989 年，半年の休暇をとってコンサルタントとして来日した彼であったが，職員や園生の熱心な作業を見るにつけココ・ファームに次第に情熱を傾けるようになる。そして結果的には，自身のワインづくりを志して北海道に渡るまで通算 20 年近く，同社で醸造に携わることになる[3)]。

2）ココ・ファーム・ワイナリーにおけるワインの品質向上

ガットラヴ氏の回顧するところによると，それまでのココ・ファームのワインは全体としては悪くなかったが，赤ワイン，白ワイン，ロゼワインいずれも甘すぎたという。なお当時の日本でつくられているワインは甘口が主流で，イタリア系アメリカ人として育ちドライで料理と相性がよいワインに慣れ親しんでいたガットラヴ氏にとって，はじめて直面した日本の事情であった（ガットラヴ，2014，pp.34-36）。

そこで彼が最初に手掛けたのは，ワインをそれまでよりもずっと辛口にすることであった。とはいえそれはにわかには従来の顧客に受け入れられず，彼は葛藤のなかで半年の期限を終えていったん帰国する。しかしその後も川田氏からの強い呼びかけがあったことや，ガットラヴ氏自身園生との作業にやりがいを感じていたこともあり，1991 年，今度はより深く日本および園生とかかわる覚悟をもって，ココ・ファームの一員である正規スタッフとしてワインづくりに取り組むことになる（ガットラヴ，2014，pp.36-38）。

ガットラヴ氏がココ・ファームで働くにあたり，川田氏と交わした唯一の約束は次のようなものである。すなわち「『障害のある人たちがつくっているから，これで充分』という限界は設けたくない…良いワインをつくりたいのであれば，つくり手がどんな人かは関係なく，最高の努力をして最高のものをつくりたい」（ガットラヴ，2014，pp.46-47）。彼のこうした考えは園長である川田氏の考えとも一致し，ここに妥協のない本当に品質的に優れたワインづくりが目指されることになった。

ガットラヴ氏がココ・ファームにおいて基本的に志向したのは，それまでよりもクリーンでドライなワインをつくることであった。そのために自社畑と契約農家の畑を訪ね，畑ごとのぶどうの可能性を調べていった（ガットラヴ，2014，pp.47-48）。ただし畑については最初の 5 年ほどはあまり時間をかけず，まずは醸造の改善に取り組んだ。

彼が着手したことの 1 つは，醗酵方法の見直しである。当時の日本では，ワインの醗酵を終了させて安定したワインにするために，「火入れ方式」と呼ばれる方法が広く行われていたが，ガットラヴ氏は海外で一般的な「生詰め方式」に変更した。火入れ方式は加熱することで酵母を殺し，瓶詰後の醗酵を食い止められるが，ワインの風味を損なってしまう。一方生詰め方式は，ワインをホースでタンクから吸い上げその途中で無菌ろ過器を通す方法である。この方法は火入れ方式よりも手間がかかり，園生が作業を担うことも含めてはるかに難しいが，これによってフレッシュでフルーティなワインができるようになった（ガットラヴ，2014，pp.53-56）。

また，培養酵母で低温醗酵させるという一般的な方法をやめ，野生酵母を使って自然醗酵させる方法へと変更した[4)]。野生酵母は培養酵母に比べて醗酵が始まるまで不安定であるというリスクがあるものの，それを使うと 1 種類だけではなく数種類の酵母が働き，それぞれ別の香りをもたらすので味わいが複雑になる。かくしてココ・ファームでは誰もが使っている現代的な技術には頼りすぎず，他にない独自性のあるワインをつくることが目指されることになった。ガットラヴ氏は最初の 2，3 年間は，川田氏や池上氏，越知氏らと試行錯誤しながらこのように新たな方向性を決めていった（ガットラヴ，2014，pp.56-60）。

そして，元来ココ・ファームの自社畑では園生の草刈りの仕事がなくなるという理由から，開墾以来除草剤が撒かれたことはなかったが（日本ソムリエ協会，2019，p.74），ガットラヴ氏は彼の尊敬するワインのつくり手たちの哲学に倣い，次のような目標を掲げるに至った。すなわちそれは，「化学肥料を使わず，畑の土に強い化学的成分はなるべく加えないようにする。ぶどうを可能なかぎり自然な形で育て，収量（ヘクタールあたりの収穫量）をあまり増やさない。ぶどうの味が充分熟すまで待つ。収穫して醸造場に運んだあとは，できるだけ手を加えない」（ガットラヴ，2014，p.60）というワインづくりであった。

さらにガットラヴ氏は，醸造のみならずココ・ファームのワインの製造やマーケティングの

基本的な方向性にも大きな影響を与えた。当時のココ・ファームにおいて，製造の仕事，つまりどんなぶどうを使ってどんなワインをつくるかといった仕事は彼の役目であった。一方で顧客とのやりとりは池上氏の役割で，畑の仕事の責任者は越知氏であった（ガットラヴ，2014，p.66）。ガットラヴ氏は同社の基本的な戦略として，「生産量を抑え高品質に的を絞る」（ガットラヴ，2014，p.63）ことが重要だと考えた。その点について，彼は次のように述べている。

「ワインづくりも，ほかのものづくりと同じです。手づくりで質が高く値段も高いものと，大量生産されるものとがある。…でもここはココ・ファームであり，こころみ学園の仕事場でもあります。私たちにはこころみ学園の子どもたちと一緒に働く，という特別なミッション（使命）があるのです。…規模が大きくなれば，収益をあげることが大事になり，それだけミッションから遠ざかるでしょう。それは望むところではありません。私たちはつねに，ココ・ファームの人道的な側面を最も大切に考える必要があります。ですから大量のワインづくりはせず，つねに量をかぎって小規模の生産者でありつづけたい。質の高いワインを適度な量でつくり，適度な利益をあげる。一本あたりの売値はそれなりに高くなりますが，それに応える質の高いワインをつくるのが，精選ワインメーカーの役目です」（ガットラヴ，2014，pp.63-64）。

このような彼の考えはココ・ファームにとって難しい決断となり，真剣にその方向で取り組み始めたのは 1990 年代の半ば頃，軌道に乗るには 10 年ほどかかったという（ガットラヴ，2014，p.64）。また当時同社ではカリフォルニアからかなりの量のぶどうを購入していたが，こうした流れのなかで 1990 年代半ばから国産ぶどう 100% でのワインづくりを目指し始めた（ガットラヴ，2014，p.64，p67）。そこで契約農家を増やし（ハフポスト日本版ウェブサイト），2007 年からは 100% 日本のぶどうからワインをつくるようになり，現在ココ・ファームの自家製ワインはすべて「日本ワイン[5]」となっている（ココ・ファームウェブサイト）。

国産ぶどうのみでワインをつくる以上醸造の取り組みだけでは足りず，自社畑のぶどう栽培も改善を重ねていく必要があり，当時の栽培責任者の曾我貴彦氏の協力や越知氏らの働きもあって（遠藤充朗・弘康，2010，p.141），それを実行に移していく。そこで，畑のつくり方ももともと平棚であったものを「ジェノバ・ダブル・カーテン仕立て」[6] と呼ばれる方法に変えるなど，改善を進めていった（ヒアリング）。なおこの方式を勧めたのは，世界的に著名なワイン・コンサルタントのリチャード・スマート氏である。ココ・ファームでは数年前から彼に指導を要請しており，1998 年に実現して彼が来日した際，ぶどうの樹の仕立て方をぶどうがより日光を受けられるような上記の方法に改善するよう勧められたのである（川本，2008，pp.213-215）。同社では山のすべての畑を 2 年間でこの方式に変えていった（ガットラヴ，2014，p.70）。

さらにココ・ファームの自社畑のどこで最良のワイン用ぶどうが収穫できるかを把握することにも努めた。まず同社で多く栽培されているマスカット・ベイリー A について，どの場所

でもっとも香りのよいものができるかを調べた結果，山の斜面の頂上付近が土にミネラル分が多く，独特の香りがあり魅力的なぶどうになることがわかった。そこでそのなかからもっとも小粒で色づいて熟しているぶどうを厳選し，個性のあるワインをつくったのである。「第一楽章（1996）」と名付けられたそのワインは，ソムリエの田崎真也氏や山梨のワイン協会の人たちなどからも好評を博すこととなった。ガットラヴ氏はこのワインによって，ココ・ファームの方向，つまり野生酵母を使い小さなタンクでヨーロッパの伝統的スタイルでつくるという方向が間違いではなかったことを実感したという（ガットラヴ，2014，pp.70-74）。

自社畑ではまた，2000 年を機に気候変動に対応した品種を少しずつ植樹してきた。具体的には，日本の風土の中で栽培されてきたマスカット・ベイリー A，リースリング・リオン，小公子などと，世界各地から探してきたノートン，タナ，プティ・マンサンなど，有名ではないがいずれも高温多湿に耐える品種であった。これらから，スパークリングワインの「のぼブリュット」や「のぼドゥミセック」，赤ワインの「第二楽章」や「こころみノートン」，白ワインの「プティ・マンサン」，デザートワインの「マタヤローネ」といった製品が生まれている（ココ・ファームウェブサイト）。

「第一楽章」が生まれた 1996 年頃からすべての要素がうまくかみ合うようになり，皆がチームとして一体になり理解が深まっていった。こうしたなかで川田氏と皆で集まって勉強会を開き，世界の様々なワインのテイスティングを通して，ココ・ファームはどのようなスタイルのワインをつくればよいか方向性を探っていった。その結果，ドライなスタイルのワインづくりを基本にしつつ，バランスをとるために甘いワインもつくることとし，全体としてはフレッシュでフルーティなすっきりとしたワインを目指すことになった。また真似をしないことをポリシーとし，独自のワインをつくることを理想に掲げるに至ったのである（ガットラヴ，2014，pp.74-79）。

ガットラヴ氏の指導によって，ココ・ファーム・ワイナリーのワインは着実に日本の古いタイプの甘口ワインから，世界標準のファインワインに変わっていった（川本，2008，p.173）。そして辛口ワインについては，つくり始めて 5，6 年たったころから売れ行きが伸びたという（ガットラヴ，2014，p.89）。

3）ココ・ファーム・ワイナリーの社会的評価の高まり

上述のようなココ・ファームのワインの品質の高まりに呼応して，その評判も徐々に高まっていった。とりわけ 2000 年 7 月にソムリエの田崎真也氏によって，スパークリングワイン「1996NOVO」が九州・沖縄サミットの首里城での晩餐会に採用されたことで，その認知度が一気に高まったのである。実は田崎氏はその前年の 1999 年に取材でココ・ファームを訪れており，ぶどう畑で園生が働く様子を見たり，醸造施設やカーヴなどを見て回るとともに，コ

コ・ファームの多くの銘柄のワインを味わっていた。その際すでに同社のワインの飲用経験のあった彼は，ぶどうの特性が十二分に生かされたクオリティの高いワインであることを再認識するとともに，同社で栽培されているぶどうがシャルドネやカベルネなど多くのワイナリーで植えている流行の欧州系品種ではなく，甲州やリースリング・リオン，マスカット・ベイリー A など日本で生まれた交配品種であることに感心したという。そして翌年の沖縄サミットで飲み物のサービスすべての選定をゆだねられた田崎氏は，川田氏が考え実践していることや，アメリカ人であるガットラヴ氏が知的ハンディを抱える園生と一緒になってつくっていることが，「21 世紀へ向けて未来への調和」というテーマのサミットに最適であると考え，最終的に NOVO を乾杯のワインに選定したのである（川本，2008，pp.217-224）。

その後も，2008 年 7 月には赤ワイン「2006 風のルージュ」が北海道洞爺湖サミットの総理夫人主催夕食会で，2013 年 10 月には「2010 山のシャルドネ」がスペイン・ラホイ首相歓迎夕食会で，また 2016 年 4 月にはスパークリングワイン「2012 北ののぼ」が G7 広島外相会合 1 日目の岸田大臣夫人主催夕食会の乾杯で，さらに 2017 年 8 月には「2012 北ののぼ」がメイ英首相歓迎夕食会で，それぞれ使用された。

また，日本の航空会社の国際線への搭載歴も多い。2013 年 12 月，JAL の国際線ファーストクラスラウンジで「2012 足利呱呱和飲」が採用されたのを皮切りに，同社国際線のファーストクラスやビジネスクラスの機内，ANA 国際線ファーストクラス機内，さらには JR 東日本の寝台列車「TRAIN SUITE 四季島」などに様々な銘柄が搭載された。

他方で，ココ・ファームは多様な分野における受賞も重ねていく（表 2-1 参照）。とりわけ「渋沢栄一賞」（埼玉県主催）や「ソーシャル・ベンチャー・ビジネス賞」（特定非営利活動法人ソーシャル・イノベーション・ジャパン主催），「日本でいちばん大切にしたい会社大賞（審査委員会特別賞）」（人を大切にする経営学会主催）など，その企業姿勢や企業経営のあり方について福祉や社会問題の解決という観点から顕彰されていることもワイナリーとしては特徴的である。

表 2-1　ココ・ファーム・ワイナリーの受賞歴

2000 年	第 9 回日本生活文化賞
2002 年	第 1 回渋沢栄一賞
2006 年	第 1 回 ソーシャル・ビジネス・アワード ソーシャル・ベンチャー・ビジネス賞
2007 年	デザイン・エクセレント・カンパニー賞
2008 年	東京農大経営者大賞
2010 年	吉川英治文化賞
2018 年	ディスカバー農山漁村（むら）の宝選定 第 10 回若者力大賞
2019 年	第 9 回日本でいちばん大切にしたい会社大賞

出所：ココ・ファーム・ワイナリーウェブサイト

また同社のこれまでの取り組みは各種専門誌などで取材されることも多く，「農福連携」，「6次産業化」，「コミュニティ・ビジネス」など，その時々に流行するキーワードをもって様々な切り口で語られてきた（ヒアリング；露木・前田，2017，p.136）。とはいえ，そのことについて池上氏は次のように冷静に述べる。すなわち，「その都度その都度光を当ててくださる方向があるけども，やっていることは変わらない。…園生が誇りをもって働けるようにとか，仕事が終わったときの達成感だとか，それは知的な障害があろうがなかろうが人間にとって大事なこと」（ヒアリング）であると。

かくして，元来園生の自立支援活動の場として創業されたココ・ファームのワインは，著名ソムリエの目にとまったことを契機に，国の公式行事や航空会社などでしばしば採用されたり，またワインの世界とは異なる分野での受賞や，各種の記事掲載といった実績を積み重ねることによって，その社会的な認知度と評価を大きく高めていったのである。

4）ココ・ファーム・ワイナリーおよびこころみ学園の経営概況

さて，すでに述べたようにココ・ファームは障害者支援施設こころみ学園を母体として設立された。こころみ学園を運営するのは社会福祉法人こころみる会であり，その理事長はココ・ファームの専務取締役である池上氏が務める。2019年現在123名の職員（常勤64名，非常勤59名）が園生の生活を支えている（ココ・ファームウェブサイト）。

同会はその基本理念に，入所者である園生に生活の支援と日中生活の支援を行うことを掲げている。生活の支援とは共同生活を通じた入浴，食事，医療および健康・服薬管理など，規則正しい安定した生活を送るために必要な支援である。また日中生活の支援とは，「一人ひとりが自分に誇りをもてるような作業や活動の場」を提供することであり，具体的に園生は，ぶどうやしいたけの栽培，ワイン醸造，山里整備のほか，洗濯作業や食事の用意，寮内の清掃，工芸品の下請け作業などに従事している（社会福祉法人こころみる会ウェブサイト）。

現在約150名の園生が入所し，その平均年齢は53～54歳，最高年齢が89歳と高齢化が進む（ヒアリング）。通常，男性はぶどうの管理・収穫作業，しいたけ栽培用の原木運びを担当し，女性は入所者の衣服の洗濯，炊事などを担当する。施設の清掃や，収穫期等の繁忙期の作業は，働ける園生全員で行う（農林水産政策研究所，2011，p.5）。

こころみ学園で園生が栽培したぶどうは，ココ・ファームが購入する。一方ココ・ファームは，こころみ学園にぶどう代や農産物や工芸品の仕入れ費用を支払ったり，園生たちにワインの仕込みや瓶詰めなど醸造場での作業を業務委託するかたちをとる。これは，企業として雇用すると雇われた個人に直接給料が入るものの，炊事や洗濯など雇用された人の世話をしている人には給料を支払えないため，園生に万遍なくお金を支払えるようにするためである。園生には一定額の「お小遣い」[7]が支払われ，例えば学園の行事の「親子旅行」や，3ヶ月ごとの市

内のショッピングセンターでの「買物実習」の際に自由に使うことができる（ヒアリング）。

一方，ココ・ファームはその代表取締役社長をこころみ学園の保護者会の会長が務め，スタッフは 40 名（正社員 35 名，パート 5 名）を擁する。ワイナリーの施設内には他社に業務委託するカフェも併設され，12 名のスタッフが働いている。同社の近年の年間売上高は約 7 億円，そのうちワインの売上が約 4 億円を占め，残りがジュースやこころみ学園から仕入れた野菜の売上などである（ヒアリング）。

5）ココ・ファーム・ワイナリーのワインづくりと訪問者の受け入れ

ココ・ファームで製造されるワインの原料は，主に自社畑と契約栽培のぶどうである。5 つある自社畑は栃木県南部の足利市と佐野市に位置し，現在マスカット・ベイリー A，リースリング・リオン，小公子などの日本固有の品種のほか，カベルネ・ソーヴィニョン，プティ・マンサン，ノートン，タナ，ヴィニョールなど世界的な品種も栽培している（ココ・ファームウェブサイト）。

リースリング・リオンやノートン，プティ・マンサンなど，日本では比較的マイナーな品種を多数手がけるのは，同社が「適地適品種」によるぶどう栽培を理想としているためである。つまりその土地に適した品種を栽培することによって，消毒などをそれほど行わずに健康なぶどうをつくれるという考えが背景にある（ヒアリング）。またスマート氏の「カベルネやシャルドネは世界のあちこちで植えていて市場はやがてあふれかえってしまう，国際的に知られたブドウを無理に育てていくのではなく，より環境にあったブドウを探したほうがよい」というアドバイスもあり，世界中で足利と似た環境で栽培されている品種を探し出し，有望そうなものを栽培するようになったのである（遠藤充朗・弘康，2010，pp.142-143）。

他方ココ・ファームでは自社畑だけでなく，契約栽培農家とも連携して必要なぶどうを確保している。具体的には北海道や山形県，長野県，山梨県，群馬県，埼玉県，栃木県の契約栽培農家からぶどうを仕入れているが，これは自社畑同様やはり適地適品種の考え方に基づくものである。つまりメルローやシャルドネ，ピノ・ノワールやソーヴィニヨン・ブランといった国際的にメジャーな品種を自社畑で無理をしてつくるよりも，それらの品種により適した産地のその栽培を得意とする契約農家に任せたほうがよいという判断である。なお自社畑と契約栽培の栽培総面積は現在，前者が 6 ヘクタール，後者が 12 ヘクタールである（ヒアリング）。

ココ・ファームにおける日本ワインの製成数量は，2017 年度 170 キロリットルである（ヒアリング）。国税庁の調査（2017 年度調査分）によれば，回答のあったワイン製造業者 247 者のうち，国内製造ワインの生産量 100 キロリットル未満の者が 206 者（83.4%）と大部分を占め，100 キロリットル以上 300 キロリットル未満の者が 22 者（8.9%），300 キロリットル以上 1,000 キロリットル未満の者が 12 者（4.9%），1,000 キロリットル以上の者が 7 社（2.8%）で

あるため，ココ・ファームは中堅の生産規模であることがわかる。

なお現在の醸造責任者は，東京農業大学農学部醸造学科を卒業後，2001 年にココ・ファームに加わった柴田豊一郎氏が務め，同社のワインづくりを担っている（ヒアリング；福田，2010，p.173；マイナビ農業ウェブサイト）。また柴田氏とともに，ソムリエや 2010 年から同社に加わったフランス人醸造家を含む 10 名が，栽培・醸造スタッフとして働いている（ヒアリング）。

ワインの製品数は，時期によって若干の変動はあるものの，2019 年 9 月時点で，赤ワイン 10 種類，白ワイン 17 種類，ロゼワイン 3 種類，スパークリングワイン 5 種類，デザートワイン 2 種類，合計 37 種類の日本ワインが販売されている（表 2-2 参照）。適地適品種の考え方を反映して取り扱うぶどうの品種が多いため，必然的に製品数が多くなっている。

ただしブランドとしての「シリーズ」や「クラス」の構成は若干わかりにくい面もあり，少し整理する必要性も感じているという（ヒアリング）。基本的に単一品種からつくられたワインは，品種とヴィンテージを組み合わせてそのまま製品名にしたものが多く，また複数品種を用いてつくられたワインは，何らかの意味を込めて独自にネーミングされたものが多いようである。

「シリーズ」ものとしては，「こころみシリーズ」と「こことあるシリーズ」がある。前者は可能な限りベストなワインをつくろうという新しい実験的な試みとして，少量生産されるワインである。同シリーズからレギュラーのワインになる場合もある（ココ・ファームウェブサイト）。後者の「こことあるシリーズ」は，北海道岩見沢の 10R（トアール）ワイナリーとココ・ファームのコラボレーションによって生まれたものである。なお 10R ワイナリーは，ガットラヴ氏が自身のワインづくりを目指して設立したカスタムクラッシュワイナリー（受託醸造所）である。

ココ・ファームでは自社で製造する日本ワイン以外にも，カリフォルニア・ワインを輸入・販売している。これはかつてカリフォルニア・ソノマにぶどう園を確保していた関係があったことから，2004 年以降マット・クライン氏に醸造を委託し，現地で瓶詰めして日本に輸入して販売しているものである。なおブランド名は，「ココ・ファーム」ではなく，「Friend of COCO」という別の名称となっている（ココ・ファームウェブサイト）。

ココ・ファームのワインの流通に関しては，小売の酒販店が約 50%，ワイナリーのショップでの直販が約 25%，インターネットなどの通信販売が 25% という内訳である（ヒアリング）。47 都道府県のほとんどに同社のワインを取り扱う酒販店が存在するが，営業活動を自ら熱心に繰り広げてきたわけではなく，取引の要請に応えてきた結果現在のようになっているようである。なお卸売業者との取引はほとんど行っていない（ヒアリング）。

他方ココ・ファームでは上述のようなメーカーとしての側面にくわえ，ある種のサービス施

設として大勢の訪問者を受け入れている。例えば，団体の視察の受け入れ人数（10 名以上で 45 分または 60 分の見学コースの参加者）は近年，年間 1 万～ 1 万 2 千人前後で推移しており，一般個人に対しても通常 1 日 3 回，ワイナリーの見学コースを設けて対応している。いずれも有料で，スタッフの案内でぶどう畑や醸造場を見学したりワインを試飲することができる。それ以外にも，併設されたワインショップでは同社のワインやこころみ学園で栽培された野菜が販売されていたり，2003 年にオープンしたカフェではこころみ学園栽培の野菜やハーブ，足利マール牛など，地元の農産物や安全な素材からつくられた料理を自家製ワインとともに楽しむことができる。

また，ワインが最初に完成した 1984 年以来，毎年 11 月の第 3 日曜日とその前日の土曜日

表 2-2　ココ・ファーム・ワイナリーのワイン一覧（2019 年 9 月現在）

赤ワイン	白ワイン
① 2017 山のタナ（¥5,300） ② こことあるシリーズ 2017 ピノ・ノワール（¥5,300） ③ こころみシリーズ 2017 第二楽章（¥3,800） ④ 2017 こころみノートン（¥3,800） ⑤ こことあるシリーズ 2016 ツヴァイゲルト（¥3,500） ⑥ 2015 陽はまた昇る（¥3,000） ⑦ 2018 農民ロッソ（¥2,000） ⑧ 2016 第一楽章（¥5,300） ⑨ 2017 風のルージュ（¥2,700） ⑩ 2018 のぼっこ（¥2,500）	① こころみシリーズ MV シエスタ（¥4,000） ② こころみシリーズ 2017 山のプティ・マンサン（¥3,500） ③ 2018 月を待つ（¥3,000） ④ 2017 甲州 F.O.S.（¥3,000） ⑤ 2018 あわここ（¥2,100） ⑥ 2018 農民ドライ（¥2,000） ⑦ 2018 Ashicoco（¥1,800） ⑧ こころみシリーズ 2017 プティ・マンサン F.O.S.（¥3,800） ⑨ こころみシリーズ 2017 シルヴァーナーとケルナー（¥3,000） ⑩ 2017 プティ・マンサン（¥3,500） ⑪ こころみシリーズ　2017 田島川右岸（¥3,000） ⑫ こことあるシリーズ 2017 びのぐり（¥3,600） ⑬ MV 風のエチュード（¥2,700） ⑭ 2016 ブラン・ド・タナ（¥3,500） ⑮ 2016 山のプティ・マンサン F.O.S.（¥3,500） ⑯ こころみシリーズ　2015 ケルナー（¥3,000） ⑰ 2014 山のシャルドネ（¥5,300）
ロゼワイン	スパークリングワイン
① こころみシリーズ 2017 タナロゼ（¥3,000） ② 2018 こころぜ（¥1,800） ③ こことあるシリーズ 2017 びのろぜ（¥3,000）	① 2013 北ののぼロゼ（¥6,000） ② 2014 北ののぼ（¥5,800） ③ こころみシリーズ 2018 ルビーの泡（¥3,400） ④ 2015 のぼ ブリュット（¥8,000） ⑤ 2015 のぼ ドゥミセック（¥8,000）
デザートワイン	カリフォルニア・ワイン（輸入）
① 2007 ロバの足音（¥5,300） ② MV マタヤローネ（¥5,300）	① 2009 オーバード赤（¥5,300） ② 2016 オーバード白（¥5,300） ③ 2016 オークバレル赤（¥2,600） ④ 2017 オークバレル白（¥2,600） ⑤ 2015 ヤッテンベ・レッド（¥1,600） ⑥ 2016 ヤッテンベ・ホワイト（¥1,600）

出所：ココ・ファーム・ワイナリーウェブサイトを参照し，筆者作成。
注：下線は自社畑のぶどうからつくられたワイン。価格は税込み。

に収穫祭を開催し，できたてワインを含む各種ワインを有料で提供したりスペシャルゲストによる音楽演奏などを行っている。その参加者数は例年 2 日間で約 1 万 5 千人に上り，「いまや足利市の恒例行事となり，貴重な観光資源になっている」（川本，2008，p.9）。ただし同社としては必ずしも多くの誘客や地元の観光スポット化を目指しているわけではないことから，収穫祭の PR も大々的には行っていないし，上述の見学コースにも一定の料金を徴収したり，施設内の大型バスの駐車スペースも 2 台にとどめるなど（ヒアリング），いわばディマーケティングに近いスタンスをとっている。

こうした背景には，やはりワイナリーの成り立ちの特殊性，つまりこころみ学園とココ・ファームが持つ使命が関係しているようである。そのあたりの事情について池上氏は次のように述べる。すなわち「ワイナリーの仕事の隠れた使命として，こころみ学園のことをちゃんとわかってもらうというのがあって，片方で観光地という役割がある。その時にそりが合わないからどちらかをやめるというのではなくて，やはり両方なんとなく混じり合っている。それが一番いいかなと思っている」（ヒアリング）。ワイナリーが園生の働いたり生活したりする場であることを考えると，手放しで大勢の人があふれかえる観光地化を目指すわけにはいかないものの，訪れた一定数の人々には，園生や彼らが日々取り組むぶどうやワインづくりについて知り，楽しんで帰ってほしいということだろう。

3. ココ・ファーム・ワイナリーのブランド構築の諸要因

1）ワインの品質向上と製品の特徴づくり

前章では，ココ・ファーム・ワイナリーの創業からこれまでに至る事業展開について跡付けてきたが，以下ではココ・ファームが今日のようなブランドを構築しうるに至った諸要因について，主にそのマーケティング面における取り組みに着目して整理してみよう。

さて，ココ・ファームのブランド構築において重要な基盤となっているものは，まずもって同社がそのワインの品質をひたむきに追求してきたことである。同社ではこころみ学園開設後しばらくして職員が山梨の農園でぶどう栽培の研修を受けてきたり（川本，2008，p.116），ワインづくりを開始した段階では，大学で醸造の知識を得て同社に就職した池上氏の存在があったことなどからも，品質に対する意識は高かったものと思われる。

とはいえそのワインの品質向上は，やはりガットラヴ氏を正規スタッフとして招聘し，カリフォルニアの本格的なワインづくりの技術を摂取できたことで達成されたところが大きいだろう[8)]。彼は，障害者がつくるワインだからといって一切妥協せず醸造やぶどう栽培の水準の向上に腐心し，生産量を抑え高品質ワインの生産に的を絞るという方針を具現化していった。甘口が主流であった当時の日本にあって，ココ・ファームのワインを食事と相性のよい辛口へと

大きく舵を切り，1990 年代半ば以降は国産ぶどうのみによるワインづくりに転換していった。さらにスマート氏を招聘しそのコンサルティングも受けるなど，品質向上に対する貪欲さには目を見張るものがある。こうしたなかで栽培や醸造に携わるスタッフも影響，刺激されて，ワインづくりの力量を高めていったと思われる。

またこれまで同社のスタッフが訪れたワイン産地は，カリフォルニアを中心としたアメリカやフランス，イタリア，オーストラリアなど 10 カ国余りに及び，優れたワイン産地やワイナリーで研修を重ねるとともに，国内外から様々な講師を招き，気候条件の激変に対応すべく栽培や醸造の最新技術を学んできた（ココ・ファームウェブサイト）。

他方でココ・ファームでは，品質のみならずワインの独自性を追求し，製品としての特徴づくりにも重きをおいた。同社では自ら声高に喧伝していないものの，いわば「ナチュラルワイン」[9] あるいはフランス語の「ヴァンナチュール（vin nature）」ともいうべきワインづくりを行っている。具体的には，自社畑には除草剤やいわゆる化学肥料も撒かないなど限りなく自然に近い栽培方法を採用し，醗酵についても培養酵母ではなくぶどうの果皮についている天然の野生酵母が中心である。なお同社では野生酵母に対するこだわりからこの方法をとっているわけでなく，おいしいワインをつくろうとしたらたまたま野生酵母で醸造するとうまくいっているとのことである（ヒアリング）。

「自然な醸造法にこだわった『ナチュラルワイン』が世界的なブーム」（『日本経済新聞』，2019 年 4 月 7 日，p.14）となっている昨今ではあるが，現状日本ワインにおいてこうしたワインは必ずしも多いわけではない。その意味では，「“ぶどうがなりたいようなワイン”になれるような工夫をしていく」（ヒアリング）という自然に寄り添った同社のワインづくりのあり方が，製品の独自性や特徴づくりに貢献しているということができる。

また，適地適品種の考え方に基づいて，自社畑では日本固有の品種のリースリング・リオンや，日本では比較的珍しい世界的な品種であるプティ・マンサンやノートン，タナなどを栽培していることや，同様に各地の契約栽培農家からもタナやプティ・マンサン，グロ・マンサンなど，日本の他のワイナリーではあまり取り扱っていない品種を含めて調達していることも，原料面での差別化要因となり，それがワインの製品としての独自性や特徴へとつながっている。同社ではこれらのぶどうから，園生が自社畑で栽培したぶどうのみで醸造したワインのほか，複数産地の特定品種のぶどうをブレンドしたワインや，複数産地の複数品種を適宜ブレンドしたワインなど，自由な発想でワインづくりを行っており，それが製品のラインアップに多様性をもたらすに至っている。

2）ワインづくりにまつわるストーリーの存在

前述のようにココ・ファームは，ワインづくりに関して専門的な知識や経験を持つガットラ

ヴ氏の牽引によって，日本ワインとして高い品質を実現するとともに，製品としての独自性も打ち出していった。とはいえ同社が今日築いているブランド力を考えた際，やはりその稀有な成り立ちを無視することはできないだろう。

つまり，同社のワイナリーが知的障害者の自立支援活動の場として創業され，そこにガットラヴ氏が加わって，皆で切磋琢磨しながらワインの品質を高めてきたといういわばストーリーの存在である。

ワインづくりには実に多くの作業があるが，ココ・ファームではスタッフの指導の下，多くの園生がそれを担っている。自社畑において園生は，石を取り除いたり，ぶどう一房一房に傘をかけたり，明け方から暗くなるまで缶をたたいてカラスを追い払ったり，未熟な粒の除去や剪定後の枝拾いなどを行う。そして醸造場でも瓶詰めやラベル貼り，出荷などの作業に携わる。さらにスパークリングワインでは，朝晩 45 度ずつ瓶を回転させて澱を瓶口に集めるルミュアージュ（動瓶）と呼ばれる作業が，50 ～ 100 日間も続けられる。これら数々の作業によって，「毎日の暮らしのなかで知恵遅れと呼ばれ続けてきた少年たちは，知らず知らずのうちに寡黙な農夫に，陽に灼けた葡萄畑の守護人に，醸造場の働き手になってい」（ココ・ファームウェブサイト）ったのである。

ガットラヴ氏が「ワインは，農産物の中でも特別です。誰がどういう気持ちで，どういう哲学でつくったかを，みんな知りたがる」（ガットラヴ，2014，p.162）と述べているように，一定（小売価格 30 ドル）以上の価格帯のワインを販売する場合，消費者の心に響くようなストーリーも含めて提案することが必要となる（Matz and Thach, 2004, p.94［邦訳 p.144］）。そしてどのようなストーリーもはっきりとわかりやすい中心的なキャラクターが必要で，それとともに人々は認識し，長く続く感情的な絆をつくることができる（Herskovitz and Crystal, 2010, p.21）。また Aaker 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し，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（Aaker, 2018, p.10［邦訳 p.14］）。

ココ・ファームには，園生という中心的な登場人物がいて，彼らが厳しい環境のなかでぶどう栽培に懸命に取り組んできたという事実が存在する。それはすなわち，彼らがアメリカから訪れた醸造家と出会い，ボディーランゲージで意思疎通を図るなどしつつ，ぶどう栽培や醸造場における様々な作業を体得し，純粋かつ愚直にワインづくりを行っていくなかで人間的に成長するとともに，世界に通用する高い品質のワインをつくり上げてきたというストーリーである。

もちろんココ・ファームとしては，このようなストーリーを戦略的に PR などに活用してき

たわけではないが，例えば広報誌やウェブサイト，収穫祭などのイベントや各種の取材対応など，折に触れ発信されてきたものと思われる。これらはその聞き手に強いメッセージとして伝わり，登場人物に感情移入させたり，琴線に触れ特別な思いを抱かせたりするのである。

ココ・ファームのストーリーは，例えば同社の公式ウェブサイトにある次のような記述にも表されている。

「私たちは，伝統や名声を誇る外国のシャトーのように，潤沢な資金を持つことができません。大手のワインメーカーのように，大量生産することもできません。しかし，ぶどうを育てワインを醸す仕事に，自分の名前さえ書けない人たちが取り組んできたことを，どんなに辛くても，一年中空の下でがんばってきた農夫たちがいることを，ひそかな誇りに思っています。ここにご紹介するワインは，ぶどうづくりに，ワインづくりにがんばってきた仲間たちが，のんびりとぶどう畑で自分にあった仕事――草取りや，石拾いや，カラス追い――をしながら，自然に囲まれて，安心して年をとっていけますよう，そんな願いも込められています。」（ココ・ファームウェブサイト）

ココ・ファームの他に類を見ないストーリーは，それを聞く人々に何かを深く考えさせ，畏敬の念を起こさせ，興味をかき立てるという特性を持つ（cf. Aaker, 2018, p.10［邦訳 p.15］）。またストーリーの背後には，ガットラヴ氏によってもたらされた醸造や栽培に関する知識や技術という実質的な中身がある。さらに同社のワインは国の公式行事や航空会社などで採用されるなどの目覚ましい成果をもともなうことによって，受け手をストーリーに引き込む魅力を増している。そして「思わず人に話したくなる」（岩井・牧口，2016，p.37）ような性質を持つゆえに，多くの人々に共有されてきた面はあるだろう。

3）ユニークなブランド要素づくり

ココ・ファームはほかのワイナリーとは一線を画するストーリーを有するだけでなく，そのブランドを特定し差別化するネームやロゴ，シンボル，パッケージ・デザインといったブランド要素（Keller, 2013, p.30［邦訳 p.2］）においても工夫と独自性がみられる。

そしてこれらの面では，池上氏の貢献が大きいようである。前述のように彼女は大学で醸造学を修めているが，ぶどうづくりや醸造は専門スタッフにまかせ，彼女自身はかつて出版社で企業 PR 誌を手掛けるなど編集者として培ったノウハウを生かして，案内状やロゴ，ラベルづくりなど営業部門を受け持った（川本，2008，p.144；日本ソムリエ協会，2019，p.74）。

彼女はまずココ・ファームが果実酒製造免許を取得した 1984 年，ワイナリーの名前をより平易なものにしなければ一般に受容されないと考え，従来の「樺崎産業」から，「こころみ学園」の「ここ」をカタカナにしたものに農場とワイン醸造所の英語を合わせた，現在の「ココ・ファーム・ワイナリー」というモダンな社名に変えた（川本，2008，p.144）。

製品のネーミングについても，表 2-2 に示したように，独特のセンスを感じさせるものが多い。例えば「陽はまた昇る」は 2011 年，東日本大震災の年に登場したワインであるが，これは東日本のぶどうを原料としていることから，ココ・ファームの万感の思いを込めてこのように名付けられた（ココ・ファームウェブサイト）。また「のぼブリュット」などスパークリングワインの名前には，「のぼ」という言葉が用いられているが，これは「陽はのぼる美しき泡立ちのぼる」というフレーズの「のぼ」に由来するとともに，川田氏の幼少期の愛称が「のぼ」だったことも由来の 1 つである（川本，2008，p.187）。「農民ロッソ」や「農民ドライ」は，雨の日も風の日も 1 年中空の下でぶどうを栽培する人たちに敬意を表して「農民」という言葉を用いている。

さらに 2009 年に発売されたデザートワイン「MV・マタヤローネ」のネーミングは，園生の一言に由来するという。同ワインは，まずぶどうを一粒一粒軸からハサミで切り外し，天日で乾燥後さらにしいたけ用の乾燥機で乾燥させ，その後 6 ヶ月間醗酵させた後 44 ～ 56 ヶ月の熟成期間を経て，収穫から 4 ～ 5 年かかってようやく瓶詰される非常に手間のかかるワインである。仕事を終えたある日の夕方，醸造責任者に対して瓶詰めが大好きな園生が放った「またやろうね！」という言葉がそのままワインの名前になったのである。面白いのは，この名前がイタリア・ヴェネト地方を中心にぶどうを干してつくるデザートワイン「レチョート・デッラ・ヴァルポリチェッラ・アマローネ」（Recioto della Valpolicella Amarone）と音感が似ており，ユーモアを兼ね備えた“オマージュ”ともとらえることができることである（ココ・ファームウェブサイト）。

他にも，「月を待つ」，「風のエチュード」，「風のルージュ」など，ココ・ファームのワインの製品名は「詩的なものと，隠された由来が秘められていて大変ユニークで楽しい」（濱野，2018，p.233）。これらのネーミングは，なるべく日本語を用いるという以外とくに規則性はないというが（ヒアリング），ワインの名称 1 つ 1 つに同社のワインづくりにまつわるストーリーが込められており，ぶどうやワインづくりに携わる人々やそれが育まれた環境など，ココ・ファームのワインを味わおうとする人々の心に，様々な風景や情景を思い起こさせる。

ワインラベルもまた興味深い。ロゴ・マークを含むその基本デザインは，デザイナーである串田光弘氏によるもので，そのラベルに書かれている英文の書き文字は，串田光弘氏の父で，詩人・哲学者・随筆家の串田孫一の手によるものである（川本，2008，p.144；ヒアリング）。またココ・ファームでは，収穫祭の開催を記念したワインのオリジナル・ラベルが毎年作成されているが，これは池上氏の友人であるイラストレーターの唐仁原教久氏を通じて，毎年様々なイラストレーターやデザイナーに依頼されている（ヒアリング）。

岩崎（2013）の指摘するように「経営資源が限られる中小企業の大部分にはマーケティング部門やデザイン部門がないため，外部の協力者が欠かせない。…外部専門家とチームを組むこ

とで，企業内部にも知が集積し，効果的なブランドづくりが可能になる」（p.104）。ココ・ファームでは，ラベルのデザインに関してはチームとまではいかずとも，池上氏がそのネットワークを生かして専門家の力を適宜を活用しながら，洗練されたものを採用できたのだろう。

ただし現在では，ラベルだけでなくパンフレット類や案内看板，インテリアデザインからイベント衣装などに至るまで，ほとんどのデザインを社内の担当スタッフが行っているという。なお同社には，デザイン上の指針として「3 つの S」といわれるコンセプトがある。これはシンプル（Simple）で，シック（Schick）で，シンメトリー（Symmetry）であることを意味し，デザインにおいて何らかの判断を要する場合の基準となるものである。例えばレストランのインテリアもこうした指針に基づいてデザインされ，さらに赤ワインの色が映えるように白を基調とするといった具合である（ヒアリング）。

製品の名称やパッケージ（ワインラベル）などのデザインは，ブランドの価値を言語的あるいは視覚的にわかりやすく表現する媒体となりうる。したがって，「売り手のセンスやデザイン力などによって，消費者の感性に訴え」（岩崎，2013，p.76）ることが重要となる。

4）堅実なパブリシティ対応と綿密な情報発信

ココ・ファームは今日，日本のワイナリーとして一般にも一定以上の認知度を有すると思われるが，それは広告に投資してきたからではない。同社ではこれまで，例えば地元の少年少女合唱団のプログラムへの広告掲載や，祭りの提灯などコミュニティに関わるような広告宣伝費は支出しているものの，テレビや新聞，雑誌などでの広告は行っていない。また営業部もなく営業活動を繰り広げてきたわけでもない（ヒアリング）。

広告をほとんど行わない一方で，ココ・ファームではパブリシティについては堅実に対応してきた。例えば同社に関する 2013 年から 2018 年の報道状況をみると，毎年，新聞 4 ～ 6 件，テレビ 3 ～ 4 件，その他メディア（雑誌，ウェブサイト記事，ラジオ等）40 件程度取り上げられている。また同期間の視察受け入れ件数は，毎年 650 ～ 830 人の間で推移する（ココ・ファーム提供資料）。「ワイン」や「農業」，「福祉」，「ビジネス」など様々な分野や切り口から取材や視察がなされるのが同社の大きな特徴であり，掲載されたメディアや視察者の発信によってココ・ファームの情報を得る人々はかなりの数に上るだろう。

池上氏によれば，メディアから取材依頼があれば基本的に対応し，正確な情報を発信することを心掛けているという（ヒアリング）。またメディアで取り上げられた実績は，公式ウェブサイトにおいてすべて閲覧者が一覧しやすくかつ検索できるようなかたちでまとめられている。

パブリシティへの対応と同様に，ワインやそのつくり手に関する情報もきわめて詳細に発信している。具体的には，ぶどうの品種やそれが栽培された畑，収穫時期や収穫時の糖度，醗酵に関する情報，熟成の期間などワインづくりに関する技術的なデータをはじめ，テイスティン

グコメントやワインの飲み頃予測，ワインと料理の組み合わせなどについても，公式ウェブサイトのワインデータシート一覧から確認できる（ココ・ファームウェブサイト；ヒアリング）。またこれらの情報には，ワインの裏ラベルに印刷された QR コードからもアクセスできる。

ワインのつくり手に関しても，ぶどう畑や醸造場での園生やスタッフの作業の様子が，同社の Facebook において写真や動画とともに随時発信されている。またもう一方のつくり手である，ぶどうの契約農家に関する情報も公式ウェブサイトで公開されており，どの地域のどの農家がどのような品種のぶどうを栽培しているかまで誰でも確認することができる。なおワインデータシートには，わずかな量のぶどうを使用しているだけであっても，具体的な産地名や場合によっては生産者の名前が逐一正確に掲載されているが，これは原料であるぶどうがココ・ファームにおいて最終的にどのようなワインになっているかを公開することが，それらを提供する契約農家へ敬意を示すことにつながると考えているからである（ヒアリング）。

このように，ココ・ファームが本来有するストーリーがメディアを通じて発信されたり，また自社の公式ウェブサイトなどでワインそのものとそのつくり手に関する情報が，丁寧かつ継続的に発信されることによって，同社について多くの人々が知り，また興味をかき立てられてきたものと考えられる。

4. おわりに

以上本稿では，ココ・ファームの事業展開を主としてそのマーケティング面における取組みに着目しつつ跡付け，同社のブランドがいかにして構築されてきたかについて検討してきた。同社の歩みを振り返るとき，川田氏という高い志をもった創業者によって展開されたいわば福祉事業が，山梨県などのより知名度を有する他の産地にも負けないワインをつくり出し，国内のみならず国際的にも通用するようなワインのブランドを構築してきたことに驚嘆せざるを得ない。そのブランド構築の諸要因を本論の考察にしたがってまとめると，次の 4 点が指摘できる。

第 1 にワインの品質を追求し，その特徴づくりを進めてきたことである。同社では，ガットラヴ氏というワインづくりの専門家をカリフォルニアから迎え，その下で生産量を抑え高品質ワインの生産に的を絞るという方針を具現化するために，醸造やぶどう栽培の水準の向上に努めてきた。また，自社畑では除草剤や化学肥料を撒かないなど自然に近い栽培方法を採用し，醗酵も天然の野生酵母をメインに用いたり，さらに適地適品種のぶどうを重視した結果として日本ではユニークな品種をもワインの原料に積極的に採用したりするなど，製品の特徴づくりもあわせて行ってきた。

第 2 にワインづくりにまつわるストーリーの存在である。同社のストーリーとは，知的障

害を持つ園生らが，アメリカ人醸造家との出会いによって，ぶどう栽培や醸造場での諸作業を体得し，純粋かつ愚直にワインづくりを行うなかで人間的に成長し，なおかつ世界に通用する高い品質のワインをつくり上げてきたというストーリーである。こうしたストーリーは，その聞き手に強いメッセージとして伝わり，登場人物に感情移入させたり，特別な思いを抱かせたりするものであり，例えば各種のメディアやイベント，取材対応などを通じて人々に自然と伝わり，やがてココ・ファームのワインは人口に膾炙するところとなっていったと考えられる。

第 3 にユニークなブランド要素づくりである。これは池上氏が自身の経験やノウハウを生かして，案内状やロゴ，ラベルづくりなど営業部門を担当してきたことが大きい。同社の数あるワインのユニークな名前には，ワインづくりにまつわるストーリーが込められ，ぶどうやワインづくりに携わる人々やそれが育まれた環境など，ココ・ファームのワインを味わう人々の心に様々な風景や情景を想起させる。またワインラベルのデザインを旬のイラストレーターやデザイナーに依頼するなど，池上氏のネットワークを生かして適宜外部の専門家の力を借りたり，社内に抱える専門スタッフがラベルに限らず様々なデザイン業務を担っていることも，プラスに働いているだろう。

第 4 に堅実なパブリシティ対応と綿密な情報発信である。ココ・ファームでは広告をほとんど行わない代わりに，パブリシティについては堅実に対応してきた。メディアからの取材には正確な情報発信を心掛け，取り上げられた実績は公式ウェブサイトで閲覧者が一覧・検索できるように整理されている。そこではまた，ワインやそのつくり手に関する情報も詳細に発信されている。このように同社が本来有するストーリーがメディアを通じて発信されたり，自社のウェブサイトなどでワインやそのつくり手に関する情報を丁寧かつ継続的に発信することによって，その認知度を高め人々の興味を喚起してきたと考えられる。

最後に，本稿で取り上げたココ・ファームは，障害者支援施設を母体としてその園生らがワインづくりに携わるという点において，ワイナリーとしては国内はもとより国際的にも珍しい存在といえる。それゆえ，必ずしもワイナリーあるいワインという製品の典型的なブランド構築事例として一般化できないかもしれない。とはいえ上述のような諸要素は，他のワイナリーやさらには地域に存立しようとする企業がその製品づくりやブランド構築を試みる際にも，一定の示唆を与えるのではないだろうか。

＜注＞

1) 本稿作成にあたっては，有限会社ココ・ファーム・ワイナリー専務取締役／社会福祉法人こころみる会理事長の池上知恵子氏にヒアリング調査（2019 年 3 月実施）や資料提供などの面において多大なご協力を賜わりました。厚くお礼申し上げます。なお，ありうべき誤謬はすべて筆者に帰せられるものです。
2) 税務当局より「補助金の対象となっている『こころみ学園』が酒税を納めることになるのは問題」という指摘があり，別法人として「ココ・ファーム・ワイナリー」を立ち上げた（農林水産政策研究所，2011，p.1）。
3) ただしガットラヴ氏は現在もココ・ファームの取締役に名を連ねており，定期的にココ・ファームに訪れるなど，同社との関係は深い（ヒアリング）。
4) 現在，スパークリングワインの瓶内二次醗酵のための酵母を除いて，ほとんどすべてのワインは野生酵母での醗酵によるものである（ココ・ファームウェブサイト）。
5) 日本ワインとは，国内で収穫されたぶどうのみを使用し，日本国内で製造された果実酒のことをいう。なお，日本ワインと，濃縮果汁などの海外原料を使用して日本国内で製造された果実酒・甘味果実酒とを含めて，「国内製造ワイン」と呼ぶ。こうした表示ルールを定めた「果実酒等の製法品質表示基準」（平成 27 年国税庁告示第 18 号）が，2018 年 10 月から適用開始された（国税庁ウェブサイト）。
6) 具体的には，棚の上を這うようにして伸びてきたぶどうの枝の先（新梢）を棚から下ろし，地面に向かって伸ばすようにする方法である（ガットラヴ，2014，p.70）。
7)「お小遣い」の平均（年間）は約 5 万〜 6 万円で，人によって 3 万〜 10 万円と少し幅があるが，全員に夏と冬 2 回に分けて渡される（露木・前田，2017，p.133）。
8) また山本は，「ブルースと，その手足となって働いた曾我貴彦の創意に富んだ着目点がここのワイン造りもユニークなものにした」（山本，2013，p.224）と指摘している。
9)「ナチュラルワイン」は直訳すれば自然派ワインであるが，「自然派」はオーガニックやビオなど主にぶどうの栽培法に焦点を当てたワインを指して使われることも多い。これらと区別するため，こだわる人はナチュラルワインやヴァンナチュールという言葉を好んで使うという。またナチュラルワインは，無農薬・無化学肥料栽培のぶどうを使うことなど明確な定義のあるオーガニックワインやビオワインと違い，定義がない。一般には，できるだけ無農薬栽培したぶどうを培養酵母でなく自然酵母で発酵させ，酸化防止剤（亜硫酸）をまったく添加しないか，しても必要最低限に抑えたワインを指す（『日本経済新聞』，2019 年 4 月 7 日，p.14）。

＜参考文献＞

〈著書，論文など〉

- 遠藤充朗・弘康（2010）「ココ・ファーム・ワイナリー―日本唯一の『学園付属』名醸ワイナリー―」山本博監修『東日本のワイン』ワイン王国，pp.137-149。
- 福田克宏（2010）『最強 日本ワイン完全ガイド―知る 飲む 行く―』主婦の友社。
- ブルース・ガットラヴ（木村博江聞き書き）（2014）『ブルース，日本でワインをつくる』新潮社。
- 濱野吉秀（2018）『見えてくる日本ワインの未来―真説 日本ワインの源流―』旭屋出版。
- 岩井琢磨・牧口松二著，内田和成監修（2016）『物語戦略』日経 BP 社。
- 岩崎邦彦（2013）『小さな会社を強くするブランドづくりの教科書』日本経済新聞出版社。
- 川本敏郎（2008）『こころみ学園奇蹟のワイン』日本放送出版協会。
- 川田昇（1999）『山の学園はワイナリー』テレビ朝日事業局コンテンツ事業部。
- 露木恵美子・前田雅晴「ビジネス・ケース No.136 こころみ学園／ココ・ファーム・ワイナリー―人

が『働くこと』の意味を問い直す――知的障害者支援施設の挑戦―」『一橋ビジネスレビュー』65（1），2017 年，pp.120-137。
- 山本博（2013）『新・日本のワイン』早川書房。
- Aaker, David. A. (2018), *Creating Signature Stories: Strategic Messaring 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）
- Herskovitz, Stephen and Crystal, Malcolm (2010), “The essential brand persona: storytelling and branding”, *Journal of Business Strategy*, 31(3), pp.21-28.
- 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）
- Matz, Tim and Thach, Liz (2004), *Wine: A Global Business*, Miranda Press.（横塚弘毅・小田滋晃・落合孝次・伊庭治彦・香川文庸監訳（2010）『ワインビジネス―ブドウ畑から食卓までつなぐグローバル戦略―』昭和堂）
- 「日本の食文化を支える淑女たち 連載 13 ココ・ファーム・ワイナリー専務取締役 池上知恵子さん」『Sommelier』一般社団法人日本ソムリエ協会，166 号，2019 年，pp.74-75。
- 『日本経済新聞（朝刊）』2019 年 4 月 7 日，p.14。

〈ウェブサイト〉（いずれも，2019 年 11 月 29 日閲覧）
- ハフポスト日本版ウェブサイト「障害者と一緒にワインを造り続けたアメリカ人『期待することが大事。ハンディと考えず本気でやってもらう』」（https://www.huffingtonpost.jp/2017/06/04/coco-farm_n_16943186.html）
- 有限会社ココ・ファーム・ワイナリーウェブサイト（https://cocowine.com/）
- 社会福祉法人こころみる会ウェブサイト（http://www.cocoromi.or.jp/）
- 国税庁ウェブサイト「19 果実酒等の製法品質表示基準」（https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2018/pdf/052.pdf）
- 国税庁ウェブサイト「国内製造ワインの概況（平成 29 年度調査分）」（https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seizogaikyo/kajitsu/pdf/h29/29wine01.pdf）
- マイナビ農業ウェブサイト「“ブドウがなりたいワイン”を造る，障害者のワイナリー 美味しさの秘密とは【後編】」（https://agri.mynavi.jp/2018_04_19_25040/）
- 農林水産省ウェブサイト「指定障害者支援施設 こころみ学園（社会福祉法人こころみる会）―ココ・ファーム・ワイナリーとの有機的な結び付きによるワイン用ぶどうの生産―」（農林水産政策研究所（2011））（http://www.maff.go.jp/primaff/seika/attach/pdf/nofuku_111101.pdf）