

地方発中小企業のマーケティング戦略

—株式会社ヤッホーブルーイングの事例より—

谷 間 誠 子

キーワード：中小企業、マーケティング、製造業、サービス業、ヤッホーブルーイング

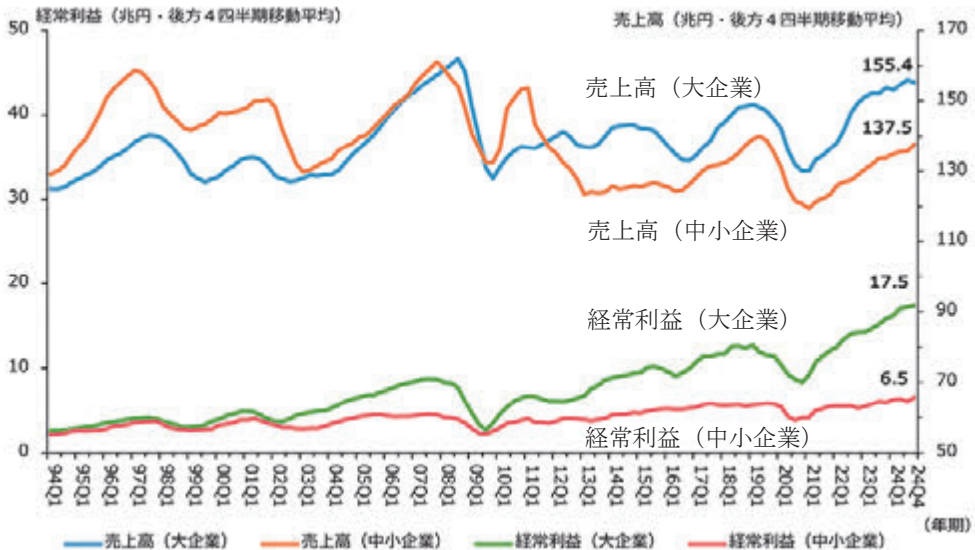
1. はじめに

筆者が所属する企業は兵庫県洲本市に所在し、自動販売機および業務用厨房機器を取り扱う、従業員数約 20 名の中小企業である。洲本市の人口は 2025 年時点で 40,457 人であり、人口減少という社会課題を抱える地域の一つである。

地方に立地する企業は、都市部に立地する企業と比較して、交通の利便性に乏しく、専門人材の確保も困難であることが多い。さらに情報へのアクセスなど、多くの経営資源において制約を受けやすい。都市部は人口規模が大きく、多様なニーズを持つ顧客層が存在するとともに、大企業の本社や支店が集中している。一方、地方における顧客ニーズは比較的均質であり、固定客の割合が高い。そのため、地域密着型のサービス業や、地域資源を活用した事業展開が多く見られる。このように、企業の成長に必要な条件において、地方企業は都市部の企業に比して不利な立場に置かれているといえる。

さらに、中小企業庁（2021 年 6 月）の発表によれば、日本の中小企業数は 336.5 万者であり、全企業の 99.7% を占める^[14]。しかし、中小企業が生み出す付加価値額は全体の約 5 割にとどまり、大企業と比較して経常利益の伸びは低迷しており、その差は拡大傾向にある。

図表 1：売上高・経常利益の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1. ここでの大企業とは資本金 10 億円以上の企業。中小企業とは資本金 1 千万円以上 1 億円未満の企業とする。

2. 金融業、保険業は含まない。

出所：2025 年版中小企業白書^[15]

このような状況において、地方の中小企業経営者は日々試行錯誤を続けていると推察される。日本全体の 99.7% を占める中小企業が成長することは、日本経済全体の成長にも直結する。本稿では、地方に立地する中小企業の成長戦略を、成長を実現している企業の事例分析を通じて明らかにし、地方中小企業の発展に資することを目的とする。

分析対象企業は、株式会社ヤッホーブルーイング（以下、ヤッホーブルーイング）である。同社は長野県北佐久郡御代田町および佐久市に醸造所を有するクラフトビールメーカーであり、本社は軽井沢町に所在するが、実質的な本社機能は御代田醸造所にある。御代田町の人口は、2025 年時点で 16,245 人、佐久市は 97,258 人であり、御代田醸造所は東京駅から新幹線と在来線を乗り継いで約 1 時間 30 分、車では約 2 時間 30 分の距離に位置する。

ヤッホーブルーイングは、都市部から距離のある地方企業でありながら、全国から多くの入社希望者が集まり、スタッフの平均年齢も若く、創業以来売上を大きく伸ば

してきた。同社はファンとの関係性構築に注力しており、その特徴はしばしばメディア等で「ファンマーケティング」として紹介されている。しかし、「ファンマーケティング」に関しては、その定義やそれが意味するところは不明確である。本研究では、同社の成長における決定的要因が「ファンマーケティング」にあるのか、あるいは他の要因が存在するのか、この点をリサーチクエスションとして設定し、マーケティングの観点からその回答を探りたい。

研究にあたっては、同社社長井手氏および、よなよなピースラボ（顧客調査・体験デザインユニット）ディレクター佐藤氏の著書、ヤッホーブルーイング公式ウェブサイト、ならびに 2025 年 8 月 3 日に佐久醸造所で開催された「よなよなエール大人の醸造所見学ツアー2025」における現地調査およびファンイベントを企画・運営するユニットのリーダーである原氏（よなよなエール FUN×FAN 団ユニットディレクター）へのインタビューを活用した¹。

第 2 章ではヤッホーブルーイングの企業概要を整理し、第 3 章では同社の経営の基盤となっているコトラーのマーケティング論を概説する。第 4 章では、その理論枠組みに基づき同社の戦略を検討する。

2. 株式会社ヤッホーブルーイングの概要

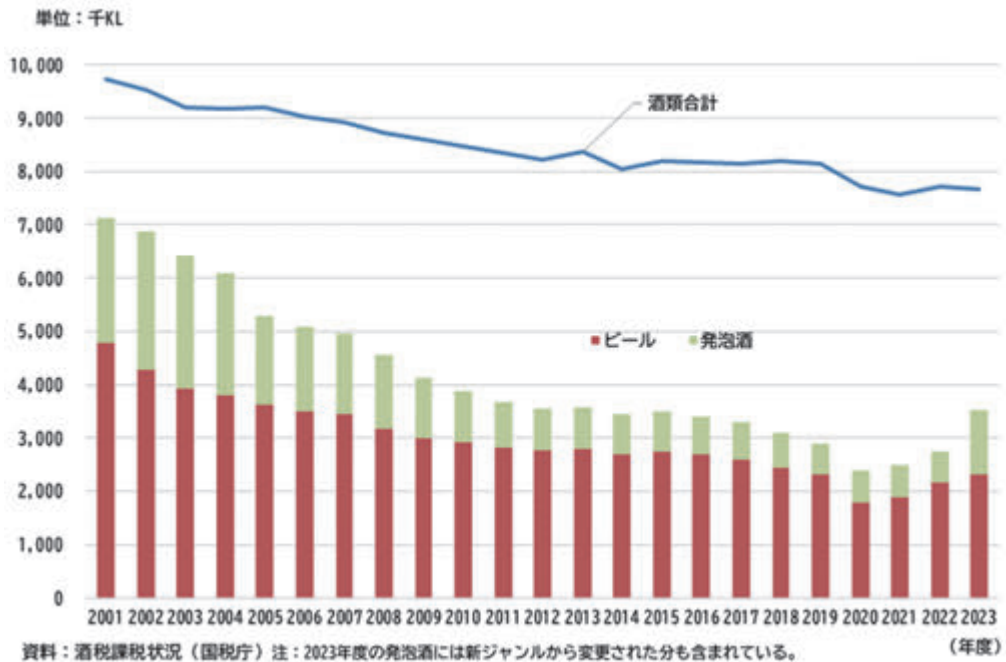
本章では、ヤッホーブルーイングの成長と特徴を概説する。2-1 では創業期から地ビールブームの終焉、2-2 ではインターネット通販事業によるファンとの関係性づくりの始まり、2-3 では同社の「教科書通りの経営」について述べる。

ヤッホーブルーイングは 1997 年創業のクラフトビールメーカーである。日本のビール市場では「ラガービール」が主流であるが、同社は代表商品「よなよなエール」をはじめとする個性的な香りと味を持つ「エールビール」を製造している。「ビールに味を！人生に幸せを！」をミッションに掲げ、「日本のビール市場に多様性を提供し、新たなビール文化を創出することで顧客を幸せにする」ことを目的としている。

創業時のスタッフは 7 名であり、2011 年には約 20 名、2025 年 8 月時点では 200 名を超える規模に成長している。採用は全国規模で行われ、長野県出身者は全体の約 2 割に過ぎない。日本全体のビール・発泡酒生産量が減少傾向にある中で、同社の売上は非公表ながら提供資料によると 20 年間で約 20 倍に増加している。

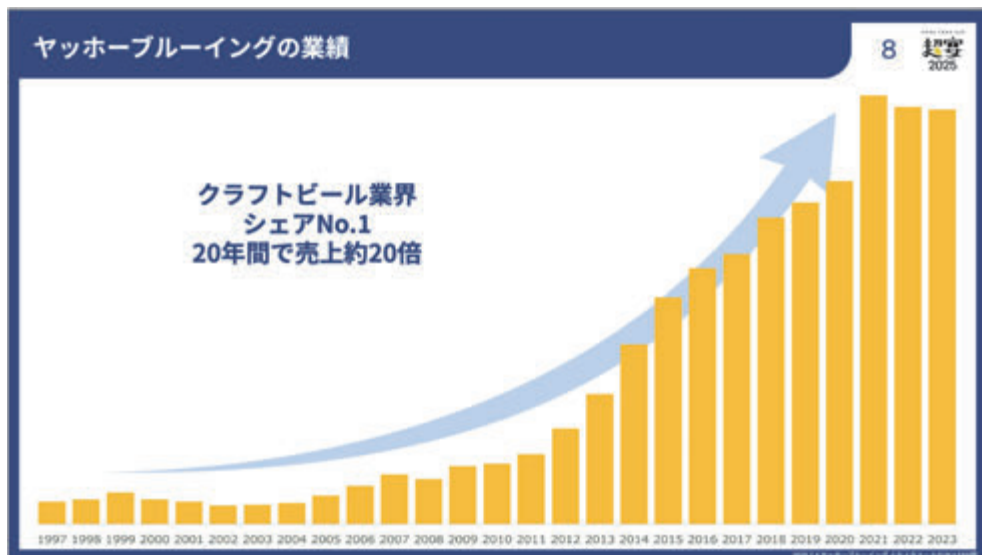
¹ 本稿で「出所：ヤッホーブルーイング原氏提供資料」としているものは、このインタビューの際に提供を受けた一般には非公開の資料である。資料の中にはヤッホーブルーイング公式の見解以外に原氏の個人的見解も含まれている。

図表 2：ビール・発泡酒の課税数量の推移



出所：経済産業省ホームページ^[16]

図表 3：ヤッホーブルーイング売上推移



出所：ヤッホーブルーイング原氏提供資料

2-1. 創業から地ビールブームの終焉

ヤッホーブルーイングの創業者は星野リゾート代表の星野佳路氏である。星野氏は米国留学中に「エールビール」に出会い、日本でその魅力を広めることでビール文化を豊かにしたいと考えた。ラガービールとは酵母や製法が異なるため、喉越し、苦味、香りなどが大きく異なる特性を持つ。

1994年4月の酒税法改正により、ビール製造最低数量が2000キロリットルから60キロリットルに引き下げられ、小規模醸造所によるビール製造が可能になった。これを契機に1997年、ヤッホーブルーイングが誕生し、最初の商品である「よなよなエール」が発売された。

酒税法改正から約3年間で200を超える小規模醸造所が国内に誕生し、「地ビールブーム」が到来した。同社は地域特性を前面に押し出す「地ビール」ではなく、クラフトビールの普及を志向していたが、当時は「地ビール」として認識され、特別な場で飲む限定的なビールという位置づけに留まった。ブーム期には売上が伸びたものの、数年で終焉を迎え、2000年頃にはよなよなエールの売上也頭打ちとなった。その後数年間は低迷が続き、主要スタッフが退職し、組織の士気も低下した。この時期、星野氏はリゾート再生事業に注力しており、ヤッホーブルーイングへの関与は限定的であった。

2-2. インターネット通販事業によるファンとの関係性づくりの始まり

転機は2004年、井手氏がインターネット通販事業に注力したことで訪れた。1997年5月に楽天市場が開設され、ヤッホーブルーイングは翌月には出店していたが、地ビールブーム中は需要が高く、通販事業は事実上休止状態であった。売上停滞を受け、楽天市場の運営を再開するとともに、ビールの製品知識や醸造への思いを綴ったメールマガジンを発行し、顧客との関係性構築を図った。これが後に同社の強みとなるファンとの絆づくりの端緒である²。

当時、インターネット通販は現在ほど一般的ではなかったが、個性的なエールビールと独自の企画を組み合わせた戦略により売上は急成長し、2005年・2006年はいずれも前年比130%超を達成した。

2008年には井手氏が社長に就任し、最優先事項としてチームビルディングを進めた。そしてミッション、ビジョン、バリューと、企業文化である「ガッホー文化」を

² ヤッホーブルーイングでは、ファンを「製品の世界観（ブランド）や品質、機能に加え、会社の価値観にも共感・支持してくださる方々」と定義している[6]。

策定した。

以降、醸造所見学ツアーやファン交流イベント「よなよなエールの宴」「よなよなエールの超宴」、価値共創の場「よなよなこれから会議」など、ファンとの接点を増やす活動を継続的に実施している。さらに、2023年にはエスコンフィールド HOKKAIDO 内に「そらとしば」を開業し、2026年には大阪府泉佐野市に「よなよなビアライズ（大阪ブルワリー）」を開設予定である。

2014年には、親会社である星野リゾートが保有する株式の一部を麒麟ビール株式会社に譲渡し、新株発行によって同社が33.4%の普通株式を保有することとなった。これにより、ヤッホーブルーイングは製造拡大に対応するため一部製品の製造を麒麟ビールに委託し、麒麟ビールはクラフトビールブランド「SPRING VALLEY BREWERY」の展開において、ヤッホーブルーイングからファンづくりのノウハウ提供を受けることとなった^[13]。

2-3. ヤッホーブルーイングの「教科書通りの経営」

星野リゾートは経営戦略として「教科書通りの経営」を掲げ、採用ページには「変わりゆく市場環境の中で頼るべきは、直感ではなく経営の定石」と明記している^[12]。戦略の基本概念にはマイケル・ポーターの競争理論を採用し、生産性のフロンティアの達成、トレードオフをとまなう活動の選択、活動間のフィット感の醸成を重視している。

原氏へのインタビューによれば、星野氏は現在ヤッホーブルーイングの経営から離れているが、彼の「教科書通りの経営」の思想は同社に浸透している。マイケル・ポーターやフィリップ・コトラーの理論を重視し、2018年にはコトラーアワードジャパン最優秀賞、2020年にはポーター賞を受賞している。表面的には華やかなイベントやユニークな製品戦略が注目されがちであるが、その根底には理論に基づくオーソドクスな経営戦略が存在する。

御代田醸造所のオフィス壁面には、「強みへの集中」「独自の組織文化」「エリア・チャネル集中」「模倣困難なブランディング」「ファンとのコミュニケーション」という5つの活動方針が掲示されている。

- **強みへの集中**：ポーターの競争戦略における「差別化集中戦略」に該当し、クラフトビール・エールビールというニッチな製品を「知的な変わり者」という明確なターゲット層に提供している³。

³ ヤッホーブルーイングでは、自社とファンを「持ち物やライフスタイルにもこだわりがあって、周囲から見れば『ち

- **独自の組織文化**：「ガッホー文化」と称し、職場の在り方を明文化。スタッフは全員ニックネームで呼び合い、部門横断の「雑談朝礼」やプロジェクト制により心理的安全性とイノベーション創出を促進している⁴ ⁵。
- **エリア・チャネル集中**：軽井沢・東京・大阪・北海道に営業活動を集中。BtoB 流通が売上の中心であるが、イベントを通じた顧客との直接交流を重視し、イベント企画・運営の外注を避けている。
- **模倣困難なブランディング**：個性的な商品名やデザイン、広報戦略による独自世界観を構築し、製品価値だけでなく企業理念や組織文化まで共有する。
- **ファンとのコミュニケーション**：醸造所見学やイベントを通じ、熱狂度や推奨意向度（NPS）を測定・分析しながら関係性を深化させている。

次章では、「教科書通りの経営」の中核をなす理論の一つであるフィリップ・コトラーのマーケティング論について整理する。

3. 先行研究

「教科書通りの経営」を掲げるヤッホーブルーイングの経営を紐解くために、全世界でマーケティングの教科書として広く用いられており、ヤッホーブルーイングでもその考え方を基盤としているコトラーのマーケティング論を、コトラー他^[7]を参照しながら整理する。

3-1. マーケティングの5ステップ

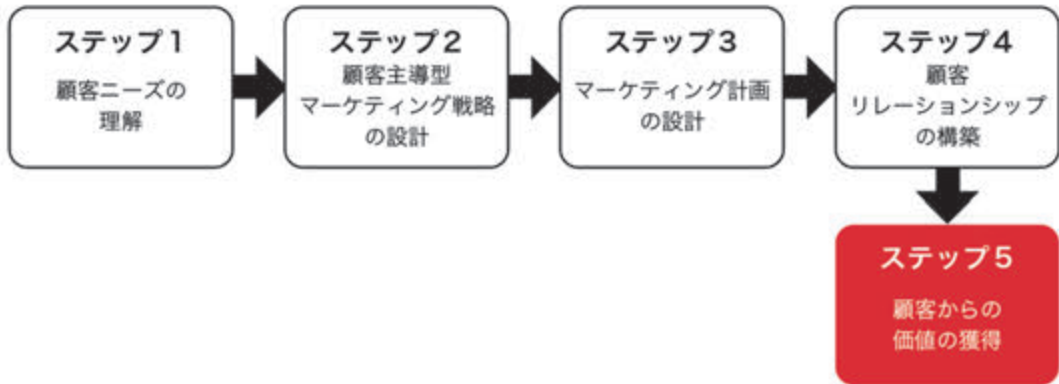
コトラーらは、マーケティングを「顧客が求める価値を創造し、顧客と強固な関係を築き、その見返りとして顧客から価値を得るプロセス」と定義している。そして、このプロセスを5つのステップに体系化している。すなわち、最初の4ステップにおいて顧客を理解し、価値を創造し、関係を強化し、最終ステップでその成果として顧客から価値を獲得する流れである。

よっと変わった人』』という意味の「知的な変わり者」としている。

⁴ 「ガッホー文化」とは、スタッフ一人ひとりの力と自発的な努力を原動力に、チームとして価値を創出することを目指す同社のはたらき方を明文化したものである。

⁵ エドモンドソンは心理的安全性のある組織を「フィアレスな（不安も恐れもない）組織とは、知識集約的な世界にあって、対人関係の不安を最小限に抑え、チームや組織のパフォーマンスを最大にできる組織のことである」という[1]。

図表 4 : マーケティングの5ステップ



出所：コトラー他^[7]より筆者作成

ステップ1：顧客ニーズの理解

顧客ニーズの理解とは、顧客および市場の特性を把握することである。ニーズは「人間が欠乏を感じている状態」であり、それが文化的背景や個人の特徴を通して具体化されるとウォンツとなる。さらに、ウォンツが購買力を伴うと需要となる。市場提供物はこれらを満たすために存在するが、製品は問題解決の手段にすぎず、製品そのものに固執することでニーズを見失う危険性がある。また、顧客価値および顧客満足は、顧客との長期的なリレーションシップ構築において不可欠な要素である。

ステップ2：顧客主導型マーケティング戦略の設計

全ての顧客に対応することは困難であるため、市場細分化（Segmentation）によって市場を複数のセグメントに分割し、ターゲティング（Targeting）によって狙うべきセグメントを決定し、ポジショニング（Positioning）によって市場内での自社ブランドや製品の位置付けを明確化する必要がある。

マーケティングを経営管理の観点から捉えたマーケティング・マネジメントは「ターゲットとなる市場を選定し、その市場との間に収益性の高い関係を構築する技術および科学」と定義される。この枠組みには、生産志向、製品志向、販売志向、マーケティング志向、ソサイエタル・マーケティング志向の5つの志向がある。

図表 5：マーケティング・マネジメントの 5 つの志向

志向	特徴
生産志向 製品志向 販売志向（＝プロダクトアウト） マーケティング志向（＝マーケットイン） ソサイエタル・マーケティング志向	生産と流通の効率化に集中 継続的な製品改善 大規模な販売・プロモーション活動が重要 顧客満足を組織目標達成の鍵とする 顧客および社会双方の幸福感の維持・向上

出所：コトラー他^[7]より筆者作成

ステップ 3：マーケティング計画の設計

マーケティング計画は、提供する製品・サービスの組み合わせである製品（Product）、顧客が支払う代金の総額である価格（Price）、製品を顧客に届けるための活動である流通（Place）、製品を顧客に伝え購買意欲を高める活動であるプロモーション（Promotion）の 4P から構成されるマーケティング・ミックスを基盤として設計される⁶。

ステップ 4：顧客リレーションシップの構築

顧客リレーションシップ・マネジメントは、単なる顧客データの管理業務ではなく、顧客価値と顧客満足を提供しながら収益性の高い関係を構築・維持する総合的なプロセスである。高い顧客満足は信頼とロイヤルティを高め、企業業績の向上をもたらす。企業は約束できる範囲を明確化し、さらに約束を上回る価値を提供することで顧客を喜ばせ、その結果、顧客はリピーターや「顧客伝道師」となる。また、ターゲット市場の特性に応じて顧客との関与レベルを調整することも不可欠である。

ステップ 5：顧客からの価値の獲得

最終ステップでは、売上、市場シェア、顧客ロイヤルティといった形で価値を獲得する。既存顧客は新規顧客獲得の 5 分の 1 のコストで維持可能であり、顧客を失うことはその顧客から生涯にわたって得られるはずだった一連の購買（生涯価値）を失うことを意味する。企業は既存顧客の大満足を維持しつつ顧客シェアを拡大し、全顧客の生涯価値を総計したカスタマー・エクイティを創出することを目指す。

⁶ しかし、4P は販売者の視点であり、顧客価値とリレーションシップを重視する現代においては、顧客視点の 4C、すなわち顧客ソリューション（Customer solution）、顧客コスト（Customer cost）、利便性（Convenience）、コミュニケーション（Communication）を基盤として 4P を構築することが望ましい。

3-2. 製品とサービスの定義

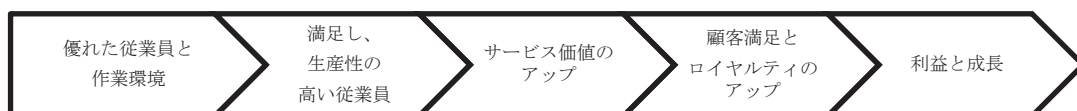
製品とは、「顧客のニーズを満たすすべてのものであり、市場に提供されることで注目、取得、利用あるいは消費される」対象を指す。これは有形物に限らず、サービス、イベント、人材、場所、組織、アイデア、あるいはそれらの組み合わせも含まれる。例えば、アップル社の iPhone も、美容室のヘアカットも、いずれも「製品」に分類される。

サービスは製品の形態であり、本質的に無形で、所有されることのない活動や便益を指す。その特性として、無形性、不可分性、変動性、消滅性の4つが挙げられる。無形性とは、サービスは購入前に形として確認できないという意味である。顧客は不確実性を減らすために、品質を示す可視的な証拠（エビデンス）を求める傾向がある。不可分性とは、サービスは提供者から切り離せず、顧客と提供者の相互作用がサービス体験の一部となる性質である。変動性は、サービス品質が提供者や提供状況により一定しない性質を指し、消滅性は在庫として保存できない性質を意味する。

3-3. サービス業のマーケティング戦略

こうした特性を踏まえ、優れたサービス企業は「サービス・プロフィットチェーン」の考え方を重視する。同モデルは、（1）優れた従業員と良好な作業環境、（2）満足度が高く生産性も高い従業員、（3）より大きなサービス価値の創造、（4）満足度が高くロイヤルティも高い顧客、（5）健全な利益と成長、という連鎖関係からなる。

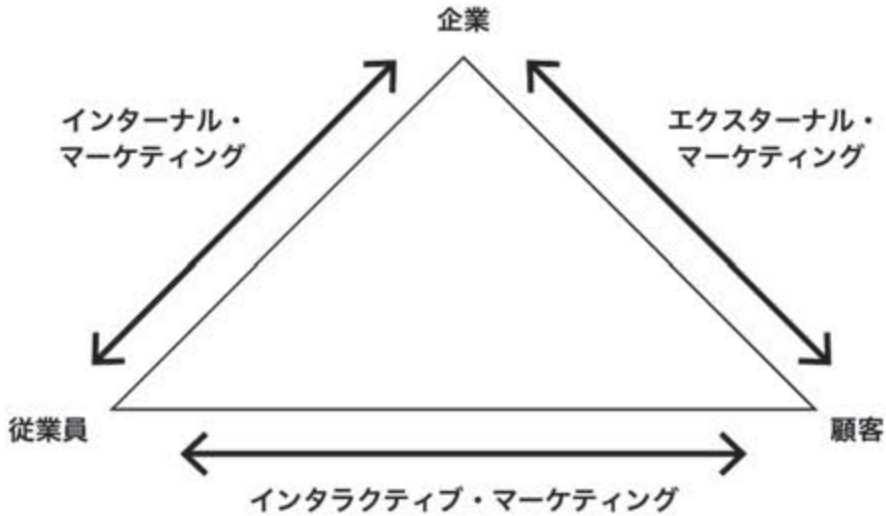
図表6：サービス・プロフィット・チェーンの図



出所：コトラー他^[7]より筆者作成

この連鎖を実現するためには、企業が顧客に向けて行うエクスターナル・マーケティングに加え、従業員満足度を高めるインターナル・マーケティング、顧客と従業員の相互作用の質を高めるインタラクティブ・マーケティングの3つが重要である。

図表 7：サービス業における3種類のマーケティング



出所：コトラー他^[7]より筆者作成

このように、製造業マーケティングが主に製品の企画・生産・販売を通じた価値提供を中心に据えるのに対し、サービス業マーケティングは顧客接点での体験価値や関係性の構築を重視する。

4. ヤッホーブルーイングのマーケティング

ヤッホーブルーイングの事例は、製造業とサービス業のマーケティングを高い水準で両立している点に特徴がある。すなわち、ビールの製造・供給という製造業的側面と、ファンイベントや双方向コミュニケーションを通じたサービス業的側面の双方を戦略的に展開しているのである。この製造業とサービス業の融合こそが、同社の競争優位性の重要な源泉であり、本章ではその具体像について言及する。

4-1. 製造業とサービス業を両立するビジネスモデル

原氏へのインタビューにおいて、「ヤッホーブルーイングが売っているものは何か」という質問に対し、以下のような回答が得られた。

“これは結構明確で、直接的にはビールを通じたエンターテインメントを提供しています。その先にあるのが、日本のビール文化に個性と多様性をもたらして、その結果、ビール好きの方々に少しでも幸せをお届けするということだと思います。”

この発言から分かるように、同社は「製造業の論理」と「サービス業の論理」を掛け合わせて、顧客価値を最大化している。

また、「はじめに」でも書いたように、ヤッホーブルーイングの成功の要因は「ファンマーケティング」として取り上げられることが多いが、原氏によると、社内では「ファンマーケティング」や「ファンを育てる」という言葉を用いず、「ファンの方と共にミッション実現を目指す」という姿勢を明確にしているという。このアプローチは、顧客を対象化するのではなく、共創のパートナーとして位置づける点に特徴がある。

図表8：ヤッホーブルーイングとファンとの関係性

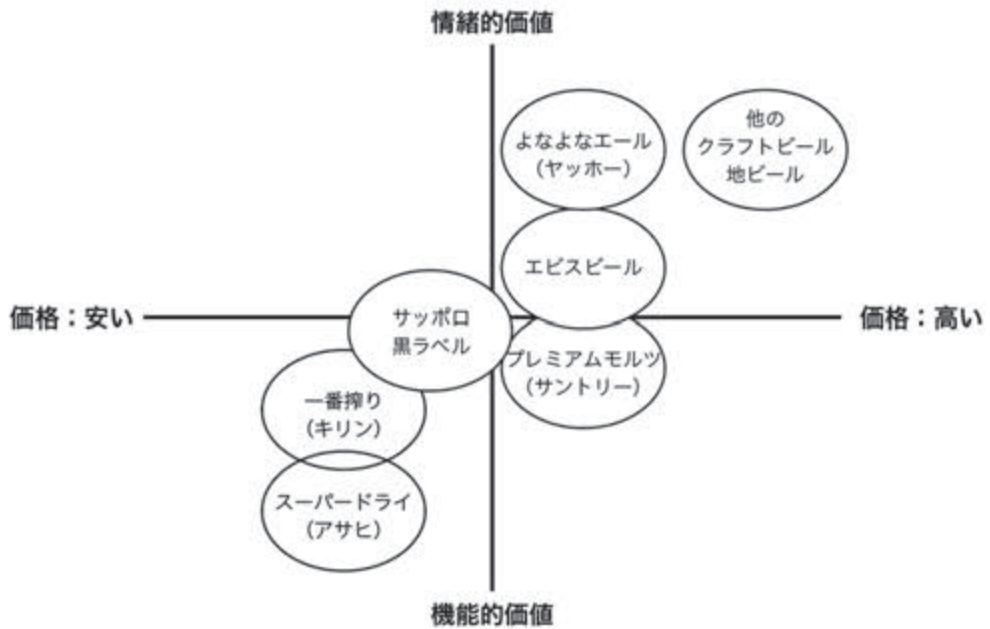
社内で使わない言葉	その理由
・ファンマーケティング ・ファンを育てる ・ファンを熱狂させる	×ファンを利用する ○ファンの方に楽しんでもらう ○ファンの方と共にミッション実現を目指す ○同じビール好きの仲間

出所：ヤッホーブルーイング原氏提供資料より筆者作成

4-2. 製造業としてのマーケティング

代表商品「よなよなエール」は、日本市場における個性的な味のエールビールという希少なカテゴリーで立場を確立している。少し高いが高すぎない価格帯、そして情緒的ベネフィットで、ポジショニングマップ上では大手メーカーのラガービールとの差別化が明確である。

図表 9 : よなよなエールのポジショニングマップ



出所：筆者作成

さらに、マーケティングミックス（4P）においても、製品（Product）、価格（Price）、流通（Place）、プロモーション（Promotion）が明確に整理されており、ターゲット市場へ届けるための計画が設計されている。

図表 10 : よなよなエールのマーケティングミックス

Product	日本で知られていない個性的な味のエールビール
Price	大手メーカーのラガービールよりは高いが、高過ぎず手にとれる
Place	ネット通販、コンビニ、量販店
Promotion	ファンからの口コミ、SNS、メールマガジン、ウェブサイト

出所：筆者作成

これはよなよなエールに限らず、他製品も同様に製品開発から販売まで一貫した戦略を取っている。

2012年に発売された「水曜日のネコ」は、詳細なペルソナ設定に基づき開発された事例である。対象は都会で働く30代女性で、週中のリラックス時に低アルコール飲

料を嗜む層を想定した。商品名やパッケージデザインにもターゲットの心理的嗜好が反映されている。

図表 11：ベルギースタイルビール「水曜日のネコ」のペルソナ設定

商品	ベルギースタイルビール（ホワイトエール）
開発経緯	女性向けの製品がなかった。 開発当時に女性に人気だったものが「ホワイトエール」。
ペルソナ	・資生堂「TSUBAKI」の CM に出てくるような都会で働く 30 代の女性（中目黒）。 ・あまりビールを飲まない。 ・週の真ん中ぐらいに低アルコール飲料を買う。
ネーミング	女性がホッとするもの。ろうそく、アロマ、自然、ネコ →「水曜日のネコ」

出所：井手^[3]と醸造所見学時の説明より筆者作成

4-3. サービス業としてのマーケティング

一方で、ヤッホーブルーイングはサービス業的マーケティングを積極的に展開している。

2004 年より継続されているメールマガジン配信、SNS やウェブサイトによる情報発信、さらには定期購入プログラム「よなよな月の生活」などは、企業から顧客に向けて価値を提供する活動、すなわちエクスターナル・マーケティングに位置づけられる。

また、第 2 章で触れたとおり、ヤッホーブルーイングには「ガッホー文化」と呼ばれる独自の企業文化が存在する。これは「頑張れヤッホーブルーイング！」の略であり、企業理念や組織運営の基本的価値観を明文化したものである。同社は年に 2 回の従業員満足度（ES）調査によって、スタッフの働きがいを経量的に見える化し、その結果を従業員エンゲージメント向上に活用している。エンゲージメント強化を通じてサービス品質の向上を図るこの仕組みは、典型的なインターナル・マーケティングの事例である。

図表 12：ガッホー文化

ガッホー文化

スタッフ一人ひとりの力と
自発的な努力を原動力に、
一人では成し遂げられないことを
チームとして目指し、
ファンにささやかな幸せを
お届けすることで
「ビールを中心とした
エンターテインメント事業」の
醍醐味を味わうはたらき方

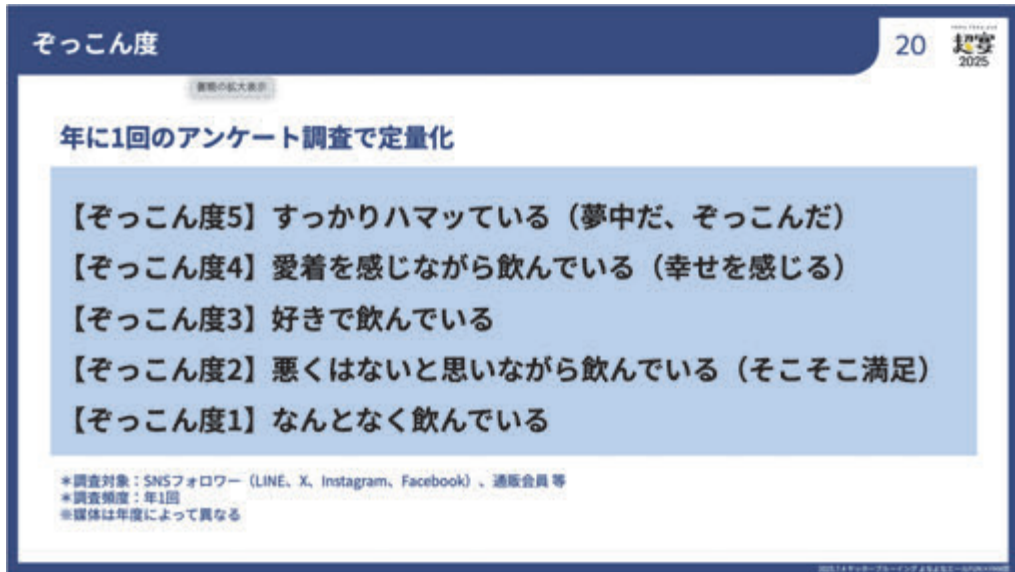


出所：ヤッホーブルーイング RECRUIT^[10]

さらに、同社が最も重視するファンイベントは、インタラクティブ・マーケティングに該当する。「知る・学ぶ」「交流」「共創」の3つの視点を基軸に、醸造所見学や飲み会イベント「よなよなエールの宴」「よなよなエールの超宴」、熱量の高いファンとともに将来を議論する「よなよなこれから会議」などが展開されている。また、ファンとの接点の場として公式レストラン「よなよなビアワークス」を運営しており、直接的な顧客体験を提供している。

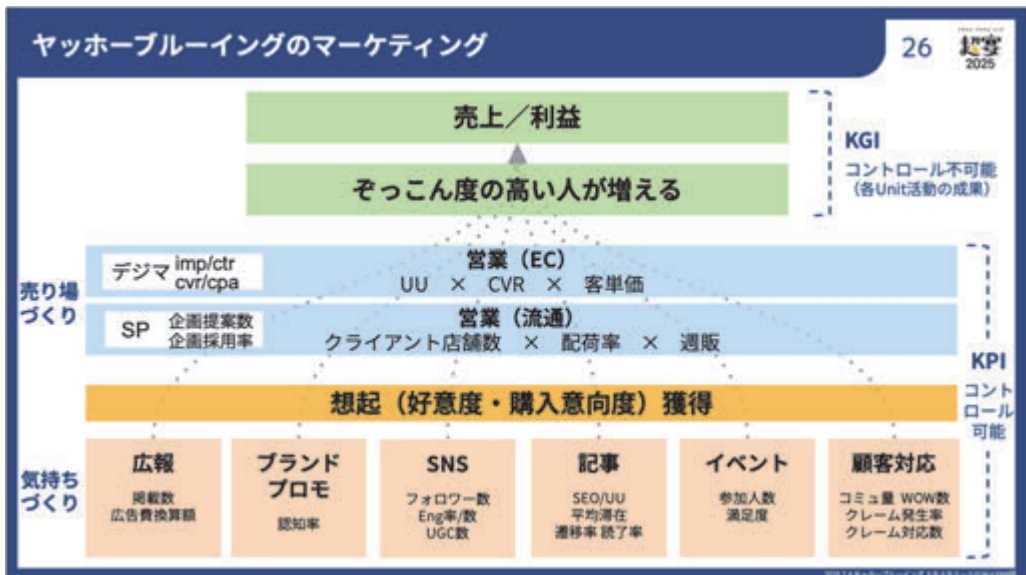
こうした取り組みの効果測定において、同社は独自指標「ぞっこん度」を導入している。ぞっこん度は単なる購買額ではなく、企業理念や価値観への共感度を重視するものであり、この数値が高い顧客は自身の購買行動だけでなく、友人や家族をイベントに誘うなど、自然な形での推奨行動へとつながる傾向が確認されている。加えて、イベントにおいては「イベント満足度」と「ブランドロイヤルティ（熱狂度、推奨意向度（NPS））」を定量的に測定し、PDCA サイクルを回すことによって改善を図っている。

図表 13：ぞっこん度とは



出所：ヤッホーブルーイング原氏提供資料

図表 14：ヤッホーブルーイングのマーケティング体系

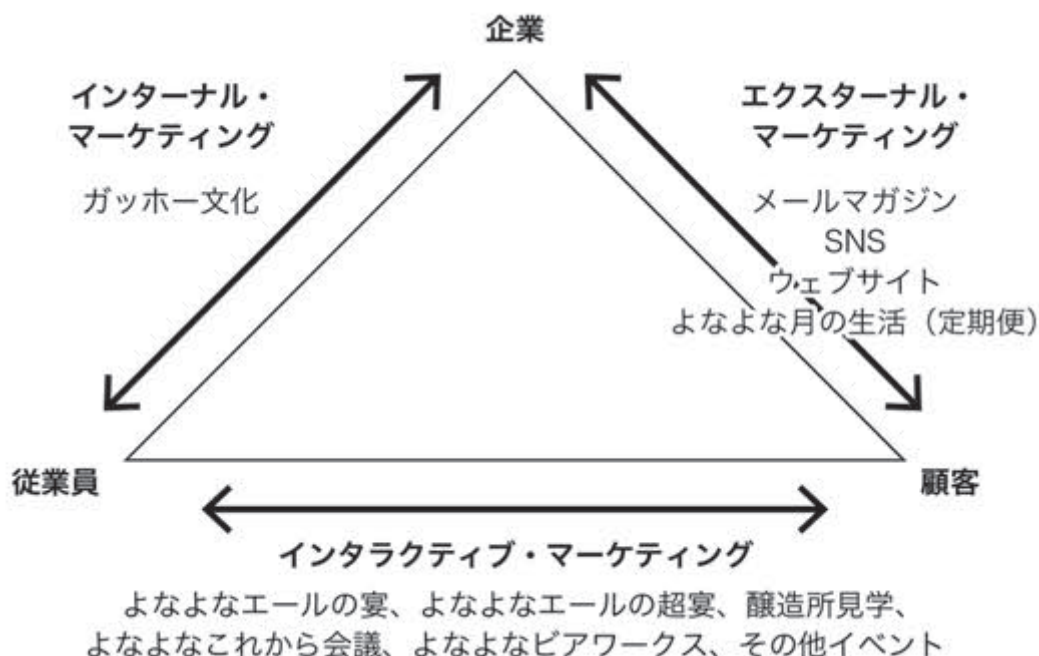


出所：ヤッホーブルーイング原氏提供資料

このように、ヤッホーブルーイングはエクスターナル・マーケティング（顧客への価値提供）、インターナル・マーケティング（従業員満足度の向上）、インタラクテ

イブ・マーケティング（顧客との相互作用による価値共創）をバランスよく実践している企業であると評価できる。その結果、サービス・プロフィット・チェーンの理論が示す「従業員満足が顧客満足を生み、それが利益と成長につながる」という構造を体現していると考えられる。

図表 15：ヤッホーブルーイングにおけるサービス業としてのマーケティング



出所：筆者作成

4-4. 融合の意義

ヤッホーブルーイングの事例は、製造業とサービス業のマーケティングの理論領域に対し、その統合的運用の可能性を示している。製造業としての強み（差別化された製品、品質、ブランド）と、サービス業としての強み（ロイヤルティ醸成、ファンコミュニティ形成、顧客との共創）を掛け合わせることで、価格競争の回避やリピート購買とコミュニティ参加による安定収入基盤の確保、人材採用力の向上などの効果を実現している。

5. まとめ

本分析から、地方発中小企業においても、製造業的マーケティングとサービス業的マーケティングを有機的に融合させることで、持続的成長が可能であることが示唆された。ヤッホーブルーイングの事例は、単なる製品販売にとどまらず、ファンとの長期的関係性を戦略的資産として活用するビジネスモデルを提示している。

「ファンマーケティング」という言葉は、一般的には顧客との関係性を強化し、その結果として売上拡大やリピート購入につなげる活動として理解されやすい。しかしヤッホーブルーイングのファンとの関わりは、表層的な交流に留まるものではなく、オーソドクスなマーケティング理論に基づく実践である。また、同社においてサービス業的マーケティングは単なる手法ではなく、企業文化として組織運営に深く根付いている。

さらに、このアプローチはクラフトビール産業に限定されるものではなく、食品や工芸品、観光といった地域資源を活用する多様な産業においても応用可能である。ただし、その成功にはいくつかの重要な前提が存在する。すなわち、製品価値と企業価値を両立させたブランド戦略の構築、ファンを単なる「利用対象」ではなく「共創の仲間」として位置づける企業文化の醸成、そしてサービス業的要素を持続的に提供可能とする組織体制の確立、顧客接点における定量的効果測定の導入である。

以上より、製造業とサービス業の境界を超えたマーケティング戦略は、地方発中小企業の成長戦略として有効な手段であることが明らかとなったが、もっとも、本研究はヤッホーブルーイングという一事例に基づいた分析であり、他社への適用可能性については十分に検討されていない。今後は他の地方発中小企業や異業種の事例を比較・分析することで、本研究の知見を一般化し、実践的な示唆につなげていくことが課題となる。

謝辞

インタビューにご協力いただき、貴重な資料までご提供いただきましたヤッホーブルーイングの原様、醸造所見学の際にお世話になりましたスタッフの皆様、そして株式会社ヤッホーブルーイングに、改めて感謝申し上げます。また、本稿の執筆にあたり、多くの気づきを与えてくださり、親身にご指導くださった橋本浩幸教授に感謝申し上げます。そして、兵庫県立大学での同期生の皆様との出会いと共に学んだ時間は、私にとってかけがえのない財産となりました。心より感謝申し上げます。

参考文献

- [1] Amy C. Edmondson. (2019). The Fearless Organization. John Wiley & Sons, Inc. (野津智子訳『恐れのない組織』英治出版、2021年)
- [2] Michael E. Porter. (1980). The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年)
- [3] 井手直行(2016)『よなよなエールがお世話になります』東洋経済新報社。
- [4] 井手直行(2016)「新たなビールづくりへの挑戦」『Marketing Researcher 2016 No. 131』日本マーケティング・リサーチ協会。
- [5] 稲垣聡(2017)「なぜクラフトビールは若い世代に好まれるのか？-ヤッホーブルーイングの戦略から解き明かすヒント-」生活協同組合研究。
- [6] 佐藤潤(2021)『18年連続増収を導いたヤッホーとファンたちとの全仕事』日経BP。
- [7] フィリップ・コトラー・ゲイリー・アームストロング・恩蔵直人(2014)『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』丸善出版。

引用ホームページ

- [8] ヤッホーブルーイングコーポレートサイト
<https://yohobrewing.com/> (2025年8月12日アクセス)
- [9] よなよなの里 よなよなエール公式サイト
<https://yonasato.com/> (2025年8月12日アクセス)
- [10] ヤッホーブルーイング RECRUIT
https://yohobrewing.com/recruit/?utm_source=corporate_to_recruit&utm_medium=click&utm_campaign=transition (2025年8月12日アクセス)
- [11] よなよなエールが大切にしている「ぞっこん度」って何??
https://note.com/junjun_yona/n/n9310261e602d (2025年8月12日アクセス)
- [12] 星野リゾート RECRUITMENT
<https://hoshinoresorts.com/jp/recruit/strategy/> (2025年8月12日アクセス)
- [13] キリンホールディングス株式会社
https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2014/0924_01.html
(2025年8月12日アクセス)

- [14] 中小企業庁 中小企業・小規模事業者の数（2021年6月時点）の集計結果
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2023/231213chukigyocnt.html?utm_source=chatgpt.com（2025年8月12日アクセス）
- [15] 中小企業庁 2025年版「中小企業白書」全文
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho.html>（2025年8月12日アクセス）
- [16] 経済産業省「ビールの需要は復活したか？」（2024年11月21日付）
https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikaisetsu/hitokoto_ako/20241121hitokoto.html（2025年8月14日アクセス）