



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	「地域商社」の発想でご当地ビジネスを育てよ : グルメ・ユルキャラ・土産品…どうなる? 「ご当地」商品
Author(s)	内田, 純一
Description	寄稿
Citation	観光会議ほっかいどう, 37(2011年夏号), 14-17
Issue Date	2011-07
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/64641
Type	journal article
File Information	kankokaigi.pdf



グルメ・ゆるキャラ・土産品…
どうなる？「ご当地」商品

寄稿

「地域商社」の発想で ご当地ビジネスを育てよ

全国各地で続々と生まれる「ご当地」商品。
地域の知名度のアップや観光客の集客につながる等
観光に果たす役割も大きい。しかしブームに乗って
ビジネスの仕組みを備えずに開発されることにより
せっかくの地域資源の価値が浪費されてしまう危険性もある。
ご当地商品も作ったら育てていくことが重要だが
苦戦している地域も多い。
本稿では、地域の価値を高め、観光活性化に寄与するための
ご当地商品のあり方についてヒントを提供したい。



AFLAC日本社勤務を経て、2002年より北海道大学・国際広報メディア研究科助手に。2007年より現職。地域・観光に関連する経営学が専門。著書に『地域イノベーション戦略—ブランディング・アプローチ』（芙蓉書房出版）ほか多数。

北海道大学観光学高等研究センター准教授

内田 純一 氏

はじめに

ご当地関連商品と一口に言っても、地域で古くから生産されていた農産物が全国的に発信され、販路拡大を狙う場合もあるし、まったく新しい土産品を開発する場合もある。他にも脱力感のあるご当地キャラクター（いわゆる「ゆるキャラ」）や、ご当地アイドルに至るまで、続々と生まれている。まさに百花繚乱の有様だ。中でも近年華々しいのが、昨今のB級グルメのブームの流れに乗って名物料理を開発し、地域の知名度アップや観光客の拡大を目指す取り組みの増大だ。B級グルメのブームが新たな観光客を生んだように、言うまでもなくご当地商品が観光に果たす役割も大きい。しかし、筆者は「ご当地」の冠をかぶせれば話題になりやすい点だけに目をつけた安易な商品が乱発され過ぎている現状を危惧している。地域資源が活用された商品が地域から生まれ、それが世間一般に価値のあるものとして認知された状態が「ブランド化」された状態だとすれば、その価値の浪費や減衰は決して望ましいことではない。また、ご当地商品の中には、しっかりとしたビジネスの仕組みを備えていない場合が多いことにも目を向きたい。確かに、地域の素材（特に一次産品）をご当地商品に使い、瞬発的なブームによって消費が高められることは、地域内の農林水産業の需要を一時的には高めるだろう。しかし、ブームが去ればそれまでであり、せっかく作った加工施設や開拓した流通ルートが無駄になってしまう。かつては訪れていた観光客も来なくなっ

しまったのは、全ての努力が水の泡だ。こうした状況は、地域にとって決して望ましいことではない。ビジネスは「ゴーイング・コンサーン」、すなわち継続が大前提だ。ご当地ビジネスもそうでなければならぬ。本稿では、ご当地商品の開発、ビジネス化、さらには地域をブランド化するポイントをお伝えしたい。

ご当地商品の成り立ち

江戸・明治時代がルーツ 地場産業が起源の『伝統型』

ご当地商品は、実は昔から存在する。歴史的な理由から特定の産業が集積してきた地域では、地場の伝統工芸が古来より全国的に「産地」として認識されてきた。例えば、岡山と広島にまたがる三備地区（岡山市、倉敷市、福山市）では、江戸時代から藍染織物が作られ、やがて備後（びんご）に発展し、現在はこの紺の技術がデニム生地生産に転用され、世界に誇るジーンズ産地となっている。また広島県熊野地域では、江戸時代から熊野筆として毛筆産地を形成していたが、現代では「化粧筆」という新たなジャンルに進出した（以上の二事例は参考文献①に詳し）。他にも愛媛県今治市におけるタオル織物産業等、江戸時代や明治時代にルーツがある産地は全国に広く分布している。ただ産業の衰退を待つのではなく、自らイノベーションを生み出して、産地の伝統を絶やさないように努力が続けている地域も多い。こうした産地から生まれる商品を「伝統型」と呼んでおこう。

特定の分野に特化して 新たに地域が作る『開発型』

現在のご当地商品ブームは、歴史や伝統の裏付けがなくてもそれであきらめてしまおうではなく、地域内で新たな商品を開発したり、特定の分野に特化すること、全国的あるいは世界的な知名度を築いていくことを狙うものが多い。伝統に頼らない取り組みに勝算があることを我々に気づかせてくれたのが、1980年代の大分県に始まった「一村一品運動」であろう。これは県内の各自治体が一つの特産品を育てることを目指したもので、推進役となった当時の平松守彦知事の口癖は三つのP、すなわち Planning (計画)・Performance (実践)・Presentation (説明・提示の仕方)であった。これは特産品を育てることを、地域において計画的に、そして実践のための道筋をきちんと考え抜き、さらに広報や宣伝にも工夫を凝らす、という点を強調したもので、一村一品運動は各自治体にこれら三点を要求していたのである。

この運動の貢献は、本来はとりまとめることが難しいはずの地域という組織内部に統一したビジョンを作り、計画を作っただけで実行が伴わないことも珍しくない自治体事業に一種の推進力を生み、そして広報活動が忘れられがちな地域や自治体の取り組みに対してPRの重要性を示した点である。筆者が専門とする経営学に近づけて言えば、一つの特産品に選択特化することは地域の組織力の集中と、さらに地域がコアとする事業の明確化にも役立ったと評価できる。また、通常は各自治体のレベルでいくら頑張っても

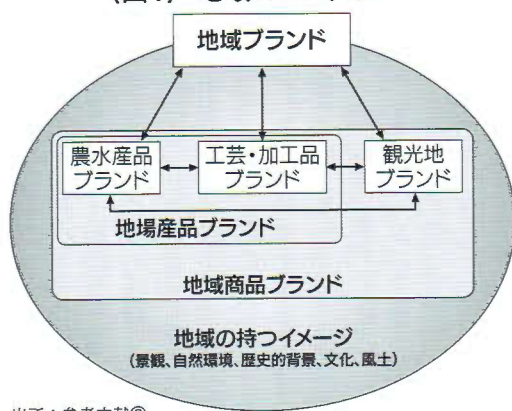
も話題性が薄いままで終わってしまうところを、県をあげて一村一品に取り組んでいることが全国に知れ渡ったおかげで、大分県かつ一村一品運動から生まれた特産品への注目度と期待度が大きいに高められていた。これは経営学におけるブランド論において、「保証付きブランド」と区分される考え方に近い。つまり、県レベルで一村一品運動が推進され、その傘の下で各自治体を選定した特産品がしのぎを削るという、二方向からの保証が各自治体の特産品に対して付与されていたということだ。このように、新たに地域によって開発される商品を「開発型」と呼び分けておこう。

近年では地域が多様な手法で 戦略的にブランド化を図る

近年ではかつての一村一品運動や、その後生まれた地域CI(90年代に盛んになった産業界の「コーポレート・アイデンティティ」再構築ブームに各自治体が触発され、都道府県や市町村レベルでもロゴマークの考案やキャッチフレーズを広告代理店に発注して作る等の動きが発生したこと)に代わり、ブランド論の考え方を活かして、地域の側からご当地商品を戦略的に開発しようという動きが盛んだ。前述の保証付きブランドの考え方はもちろん、様々なブランド論を応用しながら、地場産品や観光地のブランドを地域内に複数育てることを狙ったり、その地域が持つイメージや文化を活用して、地域ブランドの価値を少しずつ向上させるための方法論が議論されている。いわゆる「地域ブランド論」がこれである。ただし地域ブランドという言葉は、

時に地域全体の魅力を称して呼ぶ場合(例えば北海道ブランド、札幌ブランド等)と、地域の中に存在する単独の農水産品あるいは工芸・加工品、そして観光地そのものを呼ぶ場合がある。これらが区別なく使われてしまうと、ブランド論に当てはめて考えることができないので、例えば(図1)のように、大きく地域の持つイメージ(景観、自然環境、歴史的背景、文化、風土)を包括した「地域ブランド」と、地域内に保有する単独の商品を「地域商品ブランド」と呼び分けることが多い。ご当地商品は多くの場合、地域商品ブランドのうち、「地場産品ブランド」の中に入る「農水産品ブランド」と「工芸・加工品ブランド」のこの二つを考えた方がいいだろう。ブランド論では、農水産品や伝統工芸品といった地場産品の産地としての魅力にトコトンこだわって伝統の革新を目指す地域は、現在の地域イメージの本業(コア)を極め続けるという点で、いわゆる「コア・ブランド戦略」を採用していると考えられる。これに

〈図1〉地域ブランドとは



出所: 参考文献③

対して、伝統工芸品の産地だけでなく、同時に農産品や観光地の開発も手がけ、それぞれをブランド化して、地域の魅力の副次的要素(サブ)を新たに複数生みだそうとする場合は、「サブ・ブランド戦略」を採用していると考えられる。もちろん、サブ・ブランドを一から育てるのは大変な作業なので、前述の保証付きブランド戦略を採用することも多い。例えばご当地商品で有名になった地域が、その後にご当地商品を活かした観光活性化に取り組み、観光地としてのブランド化に成功していくプロセスは、保証付きブランド戦略からサブ・ブランド戦略へと成長する過程と見ることができ、このように地域ブランド論は、一村一品運動や地域CIよりも戦略の代替案が複数用意されている点で、一歩進んだ考え方になっているという特徴があるのである。

成功の明暗の分け目は 商品開発後の育て方にあり!

流通・販売網の構築が課題 開発後のビジネス化が重要

商品開発はできても、マーケティングや広報活動は苦手という地域が多い。これから開発型のご当地商品を手がけるようとする企業や団体が、従来から同じ分野で事業を手がけている場合でも、農林水産業は農協への出荷に依存しているし、鉱工業・加工業はメーカーの下請けに甘んじていることが多い。同じように、観光サービス業は大手旅行代理店の支配下にある。つまりこれらの小規模事業者は、それまで自ら消費者に対してマーケ

ティングや広報活動を行なう必要がなかったわけで、当然ながらそのノウハウを持っていないことが多いのである。そのためそれらの企業・団体が、開発型の商品に向いた流通網を整備しようとしてもうまくいかないばかりか、農林水産業の分野の場合ならJA（単位農協）への遠慮が、鉱工業・加工業の場合なら従来の納入先メーカーへの遠慮が、観光サービスの業の場合ならば大手旅行代理店への遠慮が先に立ってしまう。また、それらのしがらみに臆すること無く、まったく新しい事業分野に進出して、その事業に特有の事情に詳しくなかったり、ノウハウが不足していることで、行き詰まってしまうことが多い。いずれにしても、これまでの事業のやり方とはまったく異なる事業を運営するスタンスが求められる。今までは別の取引先が必要になることはもちろん、それまでやったことのないマーケティングや広報活動を誰がやるか、どうノウハウを吸収するかという課題が残る。最大の課題は、流通網や販売網を独自に構築することである。

この壁を乗り越えられるかどうか、ご当地商品がビジネス化するかどうかの分かれ道なのである。どんな商売でも、研究開発から生産、そして流通からサービスまでを何らかの方法によって組み立て、全体をコントロールすることができて初めて、事業を運営するのに必要なビジネスモデルが完成する。そして、ビジネスモデルをコントロールするのがマネジメントの役割である。前述したように、ビジネス化の課題に直面するご当地商品の多くが「開発型」であるが、国や自治体からの補助金を投入して開発したはずの

ご当地商品が、いつのまにか生産されなくなったり、一過性のブームが去った後に販売されなくなってしまうたりするのは、まさにこのマネジメントの欠如に原因がある。ご当地商品の開発は実に面白いものである。しかし、開発した商品を売るのは地味で大変な作業である。しかも、そうしたノウハウを持っている地域は数少ない。ご当地商品のマネジメントに不足しているのは、こうした流通上のボトルネックの解消なのである。

地域に「商社」機能を作り 継続的なご当地ビジネスを！

筆者は、流通上のボトルネックを解消するためには、大きく2つの方向性があると考えている。第一には、商社機能を持つ地域外の企業を、地域が主導する形で自らの事業に取り込み、ビジネスに不可欠なネットワークを整備することである。これを「ビジネスモデルの整備」と呼ぼう。第二には、公的な支援を利用しても純粋な民間ベースでも構わないので、商社を地域内に用意することである。これを「商社機能の獲得」と呼ぼう。この2つの方向性のうち、「ビジネスモデルの整備」による方法は、地域が明確なマネジメント上のリーダーシップを、事業をやめない限りは継続的に持つ必要があるため、B級グルメや土産品を扱うご当地商品の推進組織、あるいは小規模事業者には荷が重く負担になることが多い。実際、商品開発能力は高くても、地域外の流通機能を持つ企業を上手にコントロールできずに、消費者が市場で目にする機会が減り、世の中からいつのまにか消えてしまったご当地商品は数多い。

また地域外の商社を使うということは、その商社にとっての取引先は全国の色々な地域であるわけで、特定の地域への思い入れが強いとは限らない。極論すれば、こうした商社にとってはあるご当地商品のブームが去っても、次の商品を別の地域から探してくればよいわけである。これが一旦ビジネスモデルの整備を行なっても、継続性が危ぶまれる最大の理由である。その点、「商社機能の獲得」による方法は、マーケティングや営業のノウハウを1つの組織に集約していける点でメリットが多い。ご当地商品に乗り出す小規模事業者の全てが、流通網や販売網までを意識したマネジメントを展開することには無理がある。しかし商社にそれを任せれば、安心して商品開発に集中できる。おまけに、その商社から市場や消費者に関する情報が得られれば、効率的な商品開発が行なえる場合もあるだろう。一方で、地域内の商社は自らの地域に関する情報については、地域外企業よりも断然詳しいという点を強みに、地域の様々な企業に対して新たなご当地商品の開発を提案する等、差別化をもたらすアイデアを提供することが見込めるのである。つまり、これが「地域商社」の強みである。次に、地域商社機能をうまく活用した沖縄の事例を紹介する。

case study

「地域商社」機能を獲得し 沖縄ブランド商品を全国に展開 〜沖縄県「わしたショップ」〜

沖縄には多くの特産品があり、近年の沖縄人気も手伝っていまや全国にファンを獲得しているが、それだけで地域商品

ブランドが売れたわけではないだろう。沖縄には、本土と距離的に離れていることによる大きな流通課題があった。流通には物の輸送という物理的側面だけではなく、市場の情報を蓄積する機能も欠かせない。有力な本州の問屋に農産品を卸すことができたとしても、その問屋から地域に情報がフィードバックされなければ、よりよい商品作りに反映することができない。そのため沖縄県では、1993年に第三セクターである株式会社沖縄県物産公社が全国に展開する「わしたショップ」という商社機能を持つアンテナショップを作った。この商社機能の存在こそが、他県にない沖縄の強みを形成しているのである。他県のアンテナショップとの最大の違いは、通常の商品販売機能だけでなく、商品開発機能や市場開拓機能を有するか否かにある。北海道を含む多くの地方自治体系のアンテナショップ運営会社は、東京駅近くや銀座にアンテナショップを開設し、地場産品を販売しているという点では同じである。しかし、通常はその会社から他の小売店や卸売店に商品が納入されることはない。ましてやこうした小売店や卸売店、さらには消費者から情報を収集し、それを生産者に返すというフィードバックループは、



▲他のアンテナショップと違い「わしたショップ」は、首都圏のみならず全国に広く展開している（写真は札幌わしたショップ）

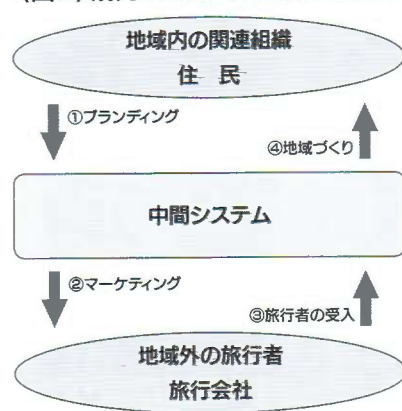
他の自治体系ショップ運営会社にはほとんど存在していない。「わしたショップ」が持つマーケティング能力の本質は、生産者に対して新たな商品開発を要求したり、生産者と協働しながら新たな市場開拓を行なうことができるという点である。まさに商社としての役割を、「わしたショップ」が果たしているというわけである。商社機能があるということは、ご当地商品をブランド化するためのプランを選択する主体が地域内にあるということでもあり、従来東京などの地域外の主体の仕掛けに従うしかなかった地域にとって、非常に重要なことである。なぜなら、地域側がブランド化の主体となり、その責任も課せられるからである。地域外の商社に卸す場合は、商品が売れなくなれば他の地域の商品に乗り換えられてしまうだけだが、地域商社として存続するためには、地域内の商品が売れ続ける仕組みを作りあげるしかないのである。

「わしたショップ」の商社機能は、公的な支援であるといえる。しかし、本稿は公的支援の必要性のみを訴えたいわけではない。民間ベースで地域内外の商社との関係を構築し、そのネットワークを上手に活かして「ビジネス化」をマネジメントすることは、既に述べたように難しい作業であるけれども不可能ではないし、地域商社そのものも民間ベースで事業を成立させることが可能である。実際、沖縄の場合でも「わしたショップ」の他に、民間ベースで商社機能を手がける「沖縄宝島」というショップの全国展開を行なう沖縄物産企業連合が存在し、地域商社機能という点で競合しつつ、沖縄のご当地商品の全国展開を進展させている。

ご当地商品と同じ発想で 地域を観光地ブランド化する

本稿では「観光地ブランド」の議論をあまり扱ってこなかった。とはいえ観光サービスの議論においても、基本的に筆者の主張は変わらない。つまり、いかにして地域内でのインバウンド観光を地域が主体となってマネジメントできるのか、ビジネスの継続性という視点で考えるということである。近年、こうした地域商社的な役割を観光地において行なうDMO（ディステイネーション・マーケティング・オーガニゼーション）の必要性が、とりわけ欧米を中心に発展した観光経営学の分野で主張され始めている。例えば、最近道内でも組織された「北海道ランドオペレーター協議会」は、あたかも商社のように海外を含む地域外の観光客との直接取引や、自らが保有する地域に関する情報をもとに、大手旅行代理店との対等な関係構築を目指す事業者の集まりである。こうした事業者は、まさにDMOの北海道版といえる。ちなみに、地域商社やDMOとなる組織が地域内に存在することは確かに理想的なことではあるが、スキルやノウハウのない地域がいきなり開始することは難しいという場合もある。その際は、市場情報や消費者からの情報を、地域内の事業者へとフィードバックさせる条件付きでビジネスモデルを整備可能ならば、地域外の事業者に一定の商社機能を頼っても構わない。ここで重要なのは、これまでいまいにされてきたインバウンド観光の「ビジネス化」をマネジメントすることなのである。地域外企業との関係を有効に構築し

〈図2〉観光・まちづくりの基本モデル



出所：参考文献②

ていけるならば、当初は外部とのネットワークを使ってスキルを地域内に徐々に蓄積し、その上でそうした観光ビジネスが成立する地ならしを行なっていく、いざ地域内にスキルを移転して「商社機能を獲得」することを目指すといである。〈図2〉は、ご当地商品や観光活性化に取り組む地域を共通の枠組みで分析するために、参考文献②で用意された基本モデルである。本文献では、富良野オムカレー、はこだて湯の川オンパク、驚宮アニメ聖地巡礼、豪州タスマニア政府観光局など、ご当地グルメから温泉地イベント、近年のアニメツーリズムに至るまで8つの様々な事例を取り上げているが、これら観光問題やご当地商品の推進に共通して必要な要素というものを、4つの機能として明らかにしている。中心にある「中間システム」は、ご当地商品の場合ならば地域商社であるし、インバウンド観光の場合ならばDMOである。もちろん豪州タスマニア政府観光局のように、ご当地商品とインバウンド観光を同じ組織が手がけている例もある。こうした枠組みや要素を意識し、しっかりとビジネス化させるマネジメントを実現

おわりに

実践することが、ご当地ビジネスや地域観光の活性化を実現するために必要なのである。

本稿では、ご当地商品を育てる際に地域商社という選択肢を採用することに大きな可能性があることを強調した。ご当地商品が育てば地域が誇る地域商品ブランドとなり、いざればその地域全体のイメージを高める地域ブランド化も可能となる。こうした順を追ったステップを踏んでいく以上、確かに一朝一夕に地域ブランドを作ることには難しい。それでも世の中には地域商品のブランド化に成功し、さらに地域ブランドの価値を高めることに成功した地域は存在するし、そのための理論化の動きも徐々にではあるが学界的に進み、とりわけ観光地に関しては海外の実務の現場でノウハウの共有が進んでいる。今回、ほんの一端しか示せなかったのが残念だが、北海道において単なるご当地商品やインバウンド観光の開発だけにとどまらず、それをしっかりとビジネス化して成長させる組織や事業者が増えていく未来に向け、本稿が少しでも役に立てば筆者としては望外の喜びである。

【参考文献】

- ①大東和武司・金泰旭・内田純一「編著」『グローバル環境における地域企業の経営』（文眞堂2008）
- ②数田麻実・内田純一・森重昌之「編著」『観光の地域ブランディング』（学芸出版社2009）
- ③十代田朗「編著」・山田雄一・内田純一・伊良啓・太田正隆・丹治朋子「著」『観光まちづくりのマーケティング』（学芸出版社2010）