

地域ブランド化戦略の評価と今後の展開

地域ブランドコンサルタント、
法政大学大学院 講師 **金子 和夫**



1. はじめに

政府で地域ブランド化戦略の検討が始まったのが、平成14年の経済産業省地域ブランド研究会であった。その後、JAPAN ブランド支援事業が平成16年、中小企業地域資源活用プログラムと農商工連携事業が平成19年に開始した。農水省は平成18年に知財戦略本部で地域ブランドを検討し、平成20年に農水産物地域ブランド化ビジネスモデル事業を実施、平成22年に6次産業化事業を開始した。また知財戦略として地域団体商標登録制度が平成18年、地理的表示保護制度が平成27年にスタートした。

このように、わが国の地域ブランド関連政策は約10年を経過したところである。この間の地域ブランド化戦略の取り組みの成果と課題を評価して、今後の地域ブランド化戦略の展開を検討する。

2. これまでの取り組みの成果と課題

この10年間の地域ブランド化戦略の取り組みの成果と課題は以下のようである。

①地方自治体の積極的参加

多数の地方自治体に地域ブランド担当部門が設置されて、地域ブランド戦略とアクションプランを策定し、公民連携の地域ブランド推進協議会を立ち上げた。またすぐれた地域ブランド商品の認定制度を作成して、webや紙媒体で情報発信するとともに、ふるさと納税や大都市圏のアンテナショップで販売するようになった。

愛媛県庁では農林水産部にブランド戦略課を置くとともに、営業本部を設けて国内外への営業活動に力を入れている。また東京・新橋に香川県と共同でアンテナショップ「せとうち旬彩館」を営業している。

②消費者の認知向上

消費者が、観光旅行や大都市の地方アンテナショップ、

またふるさと納税制度などで、地域ブランド品を認知する機会が増加している。

③小売・外食産業の取扱いが拡大

小売業では、百貨店の地方催事だけでなく、専門店、スーパー、ファッションビルなど多様な業態で地方フェアを積極的に開催している。外食産業では、通年型定番メニューに加えて地方フェアを開催することで集客力の向上に取り組む傾向がみられる。またネット販売でも地域ブランド品を取り扱っている。

④地域内の異業種の協働の推進

農商工連携や6次産業化事業などの取り組みを通じて、地域内の生産者、加工事業者、金融、流通業など、異業種が協働する機会が増加している。地域では個々の事業者の規模が小さいことから、互いの経営資源を持ち寄って新たな商品開発や販路開拓に取り組むことが重要になってきている。

⑤新たな地域商社の誕生

中間流通の段階では、農協等の団体と中央卸売市場経由の流通の集荷力が低下する一方で、生産地と小売・外食を結ぶ直接取引や専門商社など、新たな中間流通の仕組みが生まれている。

一方で今後解決すべき課題も見えてきた。

①プロダクトアウト型商品開発の転換

この10年間に開発された商品のなかで成功例は少ない。既存の商品を改良して、パッケージを変えたら地域ブランド品といった安易な考えの商品や、加工のしやすさなどから、ジャムのように全国どこにでもある商品を作る傾向がある。

生産者が作りたいものをつくるプロダクトアウトの発想から、消費者が求めるマーケットインの商品開発へアプローチを転換する必要がある。

②イベントに終始する営業活動

行政が取り組む営業活動は、大型展示・商談会や、大都市圏の百貨店の地方フェアなどイベントが主体であり、継続的な営業活動を通じて企業との通常取引まで持ち込むことがなかなか困難である。今後は、地域ブランド品を継続的に販路開拓する地域の商社が必要となってくる。

③消極的な農林漁業団体

農協や漁協などの生産者団体は、既存の品質基準、少品種多量販売、中央卸売市場経由の流通など、従来の手法を継続して、商品の高付加価値を目指す地域ブランド化戦略に取り組もうとする地方自治体の地域ブランド戦略と連携する動きが少ない。農林漁業団体は、地域ブランド戦略について、今後どのように考えるのか整理して、地域の多様な主体に公表する必要がある。

④モノのブランド化と地域イメージのブランド化のバランス

消費者が地域ブランド商品を選択する場合、モノのブランド価値と地域イメージのブランド価値が両立している時に消費意欲が高まることから、両者の取り組みのバランスが必要である。宮崎県小林市は、ユニークな動画「ンダモシタン小林」を You Tube で発信して246万回のアクセスを獲得し、市の知名度を高めたが、モノのブランド化については宮崎県ブランドとの関係で進捗していない。モノと地域イメージのブランド化を両立させる方法が求められている。

3. 地域ブランドの再確認

地域ブランドとは何かを考えることは簡単なようで、実は難しい問題である。地名がつけば地域ブランド商品という安易な感じで取り組む地域も依然として多く見受

けられる。そこで、地域ブランドの定義、目的、ブランドの要素を再確認する。

(1) ブランドとは

「ブランドとは、ある売り手の商品またはサービスを識別し、他の売り手のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、またはその組み合わせである。(アメリカマーケティング協会)」とされている。

(2) 地域ブランド化の定義

地域ブランド化の定義は、以下の2つの意見が理解しやすい。

「地域の事業者が協力して、事業者間で統一したブランドを用いて、当該地域と何らかの自然的、歴史的、風土的、文化的、社会的等の関連性を有する特定の商品の生産又は役務の提供を行う取り組み」。

「地域発の商品・サービスのブランド化と地域イメージのブランド化を結び付け、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ること」。

つまり、地域ブランド化とは「地域で生産される商品・サービスのブランド化」と、「その地域の背後にある地域イメージのブランド化」を結び付けて展開することである。(出典：参考文献1)

(3) 地域ブランド化の目的

地域ブランド化の目的は、地域の事業者（生産者、加工業者）、流通業者の供給側と、市場の消費者とを結びつける「信頼の絆」を構築して、継続的で安定的な関係を通じて、地域の事業者の収益を高めることである。そのために、地域内で生産者、加工事業者、行政、金融機関等と価値創造のチームを作る。

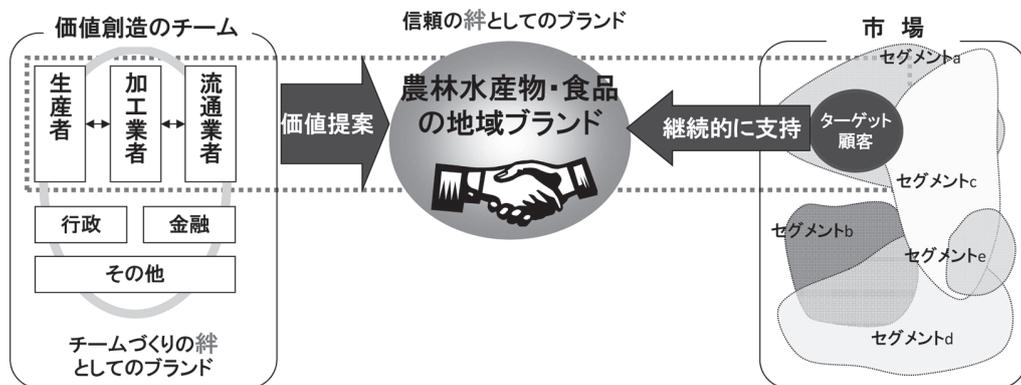


図1 地域ブランド化の構図

(出典：参考文献2)

目的の第一は、消費者への訴求力を向上させて、地域ブランドの指名買いに持ち込むことである。第二は、競合商品を意識して差別化を図ることである。第三は、地域の事業者間連携を促進するとともに、第四として行政や関係団体の支援を受けることである。

筆者は肱川流域乾しいたけ食のモデル地域育成事業で、当該地域産の乾しいたけの地域ブランド化に取り組んだ。乾しいたけは、生産者から森林組合を経由して県のセンターで全国規模の仲買業者が入札して購入し、その後仲買の手によって流通されている。そのため、他県産のパッケージに混入され、愛媛県産の表示が出ないという課題があった。

そこで、県、市町村、森林組合が話し合っ、愛媛県産もしくは大洲市等の産地ブランドでパッケージを作成して、大手スーパー等への出荷を検討した。また、乾しいたけを活用した加工品を開発して愛媛ブランドで販売することに挑戦した。このように、乾しいたけの地域ブランド化は、事業者間の連携や、県、市町村、森林組合、農協等の連携を引き出して、強力な推進体制を構築することができる。

(4) 地域ブランドで備えるべき4つの要素

商品のブランド価値を高め、その価値を売り手側のみならず、買い手側とも共有するためには、以下の4つの要素を管理することが重要であるが、まだ十分理解されていない。

① 「もの」の価値の確立

商品の価値について、食味、栄養等の品質を客観的な

数値等で証明できること。生産者はよく「おいしい」などの言葉を使うが、これらの表現は意味があいまいで、流通業や消費者に商品の価値を伝えることが難しい。

筆者が支援した愛南町の愛南漁協は、日帰りかつおの地域ブランド化に取り組む中で、「愛南びやびやかつお」の定義を以下のように、具体的な文章で定めて、ものの価値が消費者に伝わるようにしている。

愛南びやびやかつおとは、

- 一、一本釣りまたは曳縄釣りされたもの
- 一、釣りあげてすぐに活け締め・血抜き処理したもの
- 一、釣りあげたその日のうちに水揚げされたもの
- 一、水揚げした後、ハイブリッドアイスで保管されるもの
- 一、愛南漁協が管理し、品質の確かさを認めたもの

② 地域との関連性

自然的、歴史的、風土的、文化的、社会的等の関連性を有し、地域の人々に愛着を持たれるものであること。そのため、地域の物語をうまく作ることが必要になる。大分県の関アジ・関サバと愛媛県の岬アジ・岬サバは同じ海域の魚であるが、市場の評価では大きく差がついている。これは、①ものの価値の確立とともに②の地域との関連性の物語づくりと情報発信に大きな差があるためである。

③ 売り方の工夫

「もの」の価値や地域との関連性を伝えるため、適切な表示やパッケージデザイン、マーケティング等の売り方が工夫されていること。

筆者は愛媛県大洲市の特産品である栗の地域ブランド化を支援したが、伊予市中山の栗と比較して大洲の栗は

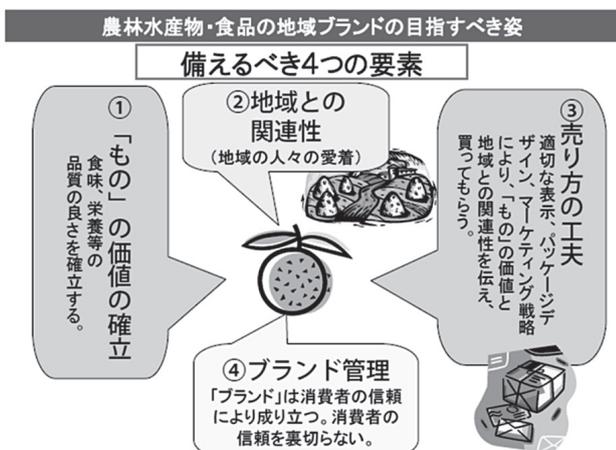


図2 地域ブランド化で備えるべき4つの要素 (出典：参考文献2)



図3 大洲まると栗イズム (出典：金子和夫事務所)

無名であった。中山には栗の直売所があり、消費者が立ち寄ることができる。また中山栗の使用を明記した菓子類が愛媛県で販売され、多くの消費者が中山は栗の里と認識している。そこで愛媛県大洲市は「大洲まるごと栗イズム」と題して、市役所、農協、商工会議所などが連携して、各種の栗の特産品を開発して販売するとともに、大洲市は栗のまちというイメージを発信した。

④ブランド管理

ブランドは消費者の信頼により成り立っていることを認識し、その信頼を裏切らないブランド管理（品質・表示）を行っていること。

愛媛県養鶏研究所は、平成14年、「伊予路しゃも」の雌と農林系ホワイトプリマスロックの雄を交配させることにより、早く大きく成長し、肉質も良い、新しい鶏の開発に成功した。平成15年4月、愛称の公募により「媛っこ地鶏（ひめっこじどり）」と命名し、同年5月には、生産者及び流通業者等を会員とする「媛っこ地鶏振興協議会」が設立され、媛っこ地鶏の普及振興に取り組んでいる。

また、媛っこ地鶏を含めた愛媛県産農林水産物の生産拡大を図るため、「地産地消・愛あるサポーター」にも登録している。そして、平成18年、えひめ愛フード推進機構の「愛」あるブランド産品に認定された。現在は愛媛県内で約6万羽の生産規模である。

媛っこ地鶏の品質管理であるが、素雛は愛媛県養鶏研究所が一括して供給しているが、飼育方法は一定のルールのもとに生産者に任されており、飼育期間は80日から150日までと幅があり、食肉処理と流通についても生産者ごとに異なるため、出荷される鶏肉について品質のばらつきが生じやすくなっている。

4. 地域ブランドの取り組みプロセス

地域ブランド化の取り組みは以下のようなプロセスで構成され、3年から5年かけて取り組むことになる。

まずはブランドの「発掘・創出」期である。関係者を巻き込み地域、市場、競合の調査を進めながら、地域ブランド化にむけた戦略の策定、取組体制の整備を行う。

続いて、ブランドの「形成・展開」期である。④～⑩の取り組みを繰り返しながら、ブランド化できる商品の開発、販路の開拓を進め、地域ブランドを作り上げる。

下記の図は、各期が直線的に進むイメージを与えがちであるが、実際は、たとえば「形成・確立」期の段階で「戦略の見直し」、「取組体制の変革」を図るといった具合に、絶えざる更新作業が必要になる。

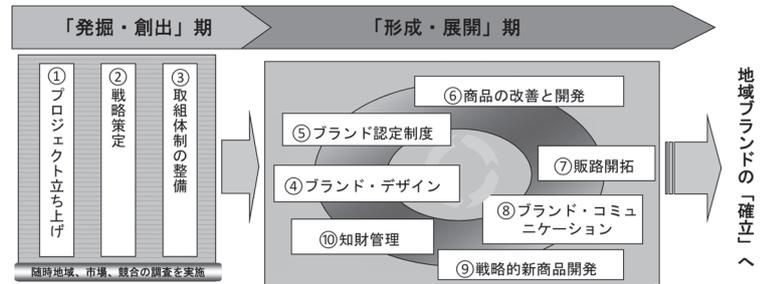


図4 地域ブランド化の取り組みプロセス
(出典：参考文献2)

①プロジェクト立ち上げ

地域ブランド化を推進して産地の新たな可能性を切り拓こうとする時、まず検討の場を作った上で、地域の現況を客観的に整理することから始める。続いて整理した内容を地域全体で共有し、地域としてプロジェクトに取り組む意識共有を図る。

●事業を話し合う場をつくる

事業をスタートするに当たり、まずは生産者、農林水産団体、商工団体、自治体等の関係者を集め、事業について話し合う場を作る。

●地域資源を見直す

地域にどのような資源が存在しているのか、調査することから始める。生産者、農林水産団体、商工団体、自治体、企業、NPO、住民など、地域の多様な主体が参加して、地域資源を改めて発掘・再評価するとともに、地域の問題点や課題を再認識する。この際、ある程度地域ブランド化を進める農林水産物・食品の候補や、活用できる資源を整理する。

●地域資源のテキスト化

地域ブランドに関する基本的な情報を地元住民間で共有し、外部への情報発信のための情報源として活用するために、地域ブランドのアイデンティティやストーリーをテキスト化（品種や栽培方法、歴史、特徴、取り扱い先の連絡先などを数ページのレポートにまとめておくこと）することが効果的である。テキスト化によって、地域内におけるブランドの自己確認と、地域外に向けた情報発信の二つの効果が期待できる。

●事業のキーパーソンを探す

地域ブランド化の推進に限らず、事業の推進には中心となって活動する人材（団体）が必要である。その際、将来についての危機感と地域ブランド化推進に対するやる気を持った「キーパーソン」の発掘が重要である。

●消費者を知る

産地はこれまで卸売業や小売業を経由して販売してきたため、消費者のニーズ変化について情報収集が遅れている傾向がある。そこで、ターゲットである消費者と市場、流通機構について現状分析する。商品がどのような消費者に購買されているのか、販路はどうなっているのか、購買層の変化はないかなどについて調査する。

●競争相手を知る

一般的に地域の特産品は、作り手の思いが強く、他地域の商品と比較することが不足している。商品には常に競争相手が存在する。競合相手との比較は、今後のターゲットの設定、商品開発の方向性を決定する上で重要な要素であることから、「顧客」「商品」「価格」「販売促進」の4点から整理する。

●関係者間で意識共有を図る

自らの現状とお客様、競争相手の動向を整理できたら、検討会参加者に生産者や関係企業等を加えたメンバーを集めてセミナー、シンポジウムを開催し、地域全体で課題を把握すると共に、プロジェクト推進に対する意識の向上を図る。

②戦略策定

事業環境の現状分析を終えて、関係者が問題意識を共有できるようになったら、地域ブランド化に向けた戦略を策定する。地域ブランド事業全体の戦略と3年から5年のアクションプランを作成する。

- ・消費者ニーズに合った農水産物と加工品の開発を支援する。
- ・地域らしさを持ち、優れた農水産物と加工品を認定して重点的に支援する。
- ・消費者に地域のよさを伝えることのできる物語とマーク等をつくる。

- ・ターゲット市場と顧客を明確にして、地域のよさを情報発信する。
- ・地域のすぐれた商品を、全国に販路拡大する。
- ・地域ブランドの総合的な推進組織をつくり、意欲のある事業者と団体に対して、商品開発からブランド、情報発信、販路開拓まで一貫した支援を実施する。

③取組体制の整備

戦略を策定したら、事業を主導するための「地域ブランド協議会」を立ち上げる。事業の中心となる事務局（市町村）およびワーキングメンバー（参加団体）を集め、予算を確保して、チームを立ち上げる。その場合、市町村や農林水産団体、商工団体とともに、国・県などに働きかけて、事業の支援メニューを確保する。

下記の図は大分県杵築市で平成27年から取り組んでいる杵築ブランド戦略の展開図である。杵築市が中心となって農協、漁協、商工会等が参加した杵築ブランド推進協議会を立ち上げて、杵築ブランド戦略とアクションプランを策定し、取り組んでいる。成果目標は、杵築市の知名度・イメージの向上、市民の誇りと愛着の向上、地域産業の活性化である。事業は、意欲ある生産者と事業者を対象に、外部バイヤーの審査による優れた商品の杵築ブランド認定を中核として、商品開発の指導セミナーを実施して商品を改善し、首都圏小売販売会、商談会、外食産業フェアなどを開催して、広域的な販路の

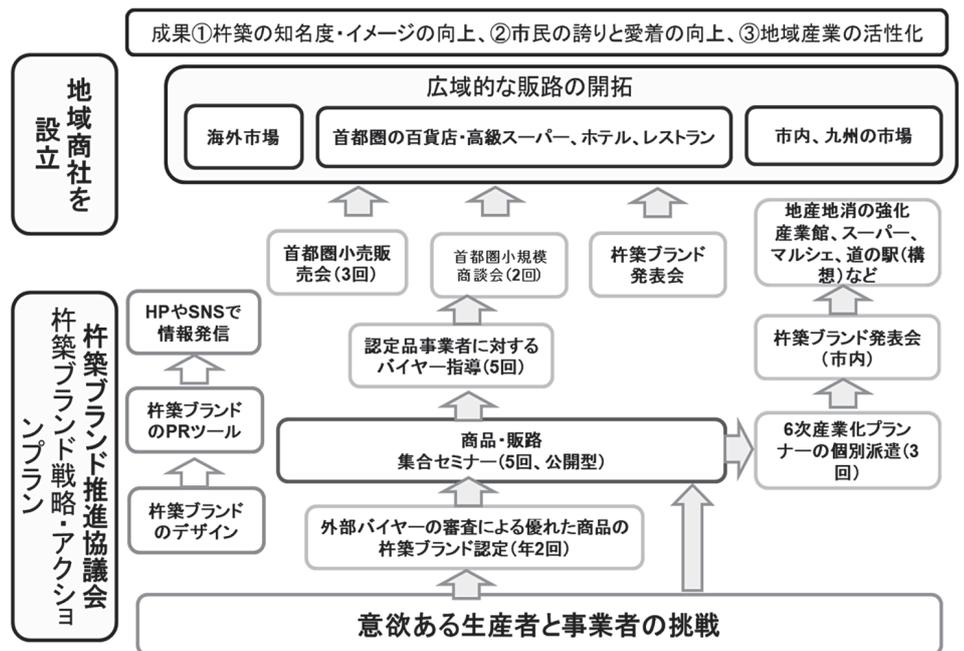


図5 杵築ブランド戦略の展開図 (出典：金子和夫事務所)

拡大に取り組んでいる。また、杵築ブランドのデザイン、PR ツールの制作、HP や SNS による情報発信のほか、市内で、杵築ブランド発表会や地産地消に取り組んでいる。

④ブランド・デザイン

消費者の共感を得るために、ブランドのアイデンティティを分かりやすく伝えるストーリーを整理する。また、それらのブランドの象徴となるような名称、ロゴマークなどを一貫したコンセプトのもとに作成し、統一的な発信に取り組む。そして、それらのブランド・ツールが自由に使われることで、ブランドのイメージが拡散することを防ぐため、管理・運用方法を定める。

⑤ブランド認定制度

地域資源を活用した地域産品の高付加価値化に取り組み、地産地消から地産外商へ展開を図ろうとする市内の生産者・事業者の商品を認定する。

地域ブランド認定制度は、最初は優れた商品サービスをつくる事業者の顕彰と情報発信を目的としていたが、それだけでは地域経済の活性化に貢献度が少ないことから、近年は事業者の支援施策を拡充している。具体的には、やる気のある事業者を選択して、商品開発から、デザイン、販路開拓、海外進出まで、総合的に支援している。

愛媛県大洲市は「大洲ええモンセレクション」事業で、商品開発のセミナーを開催するとともに、市内のすぐれた商品を認定して、全国販路拡大を支援している。認定されると以下のメリットを受けることができる

- ・大洲ええモンセレクション認定マークを商品に使用することができる
- ・広報誌や市のホームページにより大洲ええモンセレクション商品としてPR、推奨される
- ・市が主催、共催または参加する物産展等へ優先的に出展することができる
- ・大洲市や市関係団体の業務で用いる物品に優先して使用される
- ・市長によるトップセールスを行う

⑥商品の改善と開発

地域ブランド戦略とアクションプランができたら、いよいよ商品の改善と開発である。

●商品を改善・開発する

生産者が作りたい商品を作るプロダクトアウト型のもの

のづくりから、消費者が求める商品を作るマーケットイン型のものづくりへ転換することが最も重要な課題である。しかし、生産者は自らバイヤーや消費者にアクセスすることができない。そこで、小売・外食等の企業のバイヤーや外食産業のシェフ・バイヤーを地域に招聘して、地域で事業者と商品開発と販路開拓を支援する研修会を開催するとよい。研修会、商談会などの単独事業は、県や商工団体の主催でよく開催されているが、単独事業では生産者を継続的に指導することは困難である。そこで年間を通して、商談会、商品改善指導（5回程度）、展示会、小売販売会などを継続的に実施するパッケージ型の事業を展開することが効果的である。筆者はえひめ産業振興財団の「えひめプロダクツ市場開拓支援事業」でパッケージ型の事業を支援した。

図6 えひめプロダクツ市場開拓支援事業 (出典：えひめ産業振興財団)

●適切な価格を設定する

地域ブランド品の価格は大都市圏のバイヤーから安すぎると指摘されることが多い。小売価格に占める製造原価比率が高く、流通事業者の手数料が20%以下である場合が多い。これでは問屋、小売業の2段階の流通業者が扱うことができない。商品が優れていても、卸小売業等の取引条件に合わなくては、販路を拡大することはできない。そこで、小売価格に対して卸業者手数料を

20%、小売業者手数料を20～30%配分できる製造原価と小売価格を設定することを検討してほしい。

●品質管理の基準をつくる

小売業者等を通して地域外に販売する場合、一定の品質で安定供給できるようにすることが強く求められる。そのため、商品開発の段階から厳しい小売業者のチェックに耐えうるような品質管理基準を作成する。また、GAPやHACCPなどの第三者認証を受けて、適切に生産する。

⑦販路開拓

地域ブランド化戦略で最も難しく実績が上がらないのが販路開拓である。販路開拓については、小売や外食の企業のバイヤーを地域に巻き込んで、協働で進めていくことが効果的である。

●ターゲット顧客の設定

展開する商品がある程度絞り込めたら、その商品のターゲットとなる顧客について検討する。地域では生産者発想の商品開発になりがちであり、どこの誰に売ることが明確になっていない商品がよく見られる。そこで、消費者の意見を直接聞いたり、流通チャネルのバイヤーなどのアドバイスを受けて、この商品を最も高く評価してくれるターゲット顧客を明確にする。

●流通チャネルを検討する

ターゲット顧客を明確にした上で、ターゲットに即した流通チャネルを検討する。開発しようとしている商品がどのような業態の店舗で販売されるのか、具体的にイメージしながら流通チャネルを検討し、流通にのせられるかどうかを検証する。流通チャネルによって、情報発信や市場調査、販路開拓の手法も異なる。百貨店、量販店、スーパー、専門店、通信販売など、流通チャネルごとの特徴を理解しておく。地域ブランド品に高い関心を持っているのは、百貨店、専門店、高級スーパー、和食系居酒屋である。

●テストマーケティング

テストマーケティングで成果をあげるためには、商品特性に応じた適切な小売業や場所を選択することと、小売販売時においてバイヤーや消費者のニーズを把握することが重要である。首都圏の百貨店や高級スーパーで地域ブランドの小売り販売会を開催することによって、商品をターゲット顧客（消費者やバイヤー）へ売り込む。

また、都心でレストラン・居酒屋を展開する外食産業で、地域ブランドフェアを開催して、地域ブランドのPRを実施する。

●営業窓口体制を整備する

行政主導で販路開拓に取り組む場合、市内の複数の事業者の商品群を取りまとめて、取り組み先の小売業や外食産業と取引口座を開設し、受発注と決済のできる営業窓口を開設する。

●営業・出荷体制を整備する

顧客との信頼関係を構築していく上で、約束した品物を、約束した量、約束した期日までに確実に供給できる体制を整備することが不可欠である。バイヤーや消費者からの問い合わせに対し迅速な対応を行うとともに、受注・納品に責任を持って行う統一的な体制を整備する。また、産地としてまとまって出荷・販売する体制をきちんと整えておくことは、顧客との交渉力を担保することにもつながる。

⑧ブランド・コミュニケーション

ブランドの価値を高め、消費者との信頼関係を構築していくために、ブランドのコアとなるアイデンティティを伝えていく必要がある。地域ブランドのアイデンティティは、当該地域と密接に関わっているので、地元の理解・応援を得て、取り組みを進めていくことが重要である。

●地元に向けたブランド・コミュニケーション

地域ブランドのアイデンティティは、当該地域と密接に関わっており、地域づくりの観点も不可欠である。地域全体での取り組みとすることで、地元の生産者や住民、行政などに一丸となって応援してもらい、地域の誇りと感じてもらうことが理想的である。地元の関心・理解を深め、可能であれば資金面や人材面での支援なども受けられるように、ブランドの価値や取り組み内容を広く発信する。

●消費地に向けたブランド・コミュニケーション

地域ブランドとして価値を高めるために、地域外でブランドのアイデンティティを評価し、共感してくれる消費者を見つけ、そういった消費者との結びつきを強めていく。

そのために、専門誌・雑誌、ウェブサイト、SNSの活用など、ターゲットとなる消費者に対して、当該商品がその要求を満たしていることを効果的にアピールして

いく。

⑨戦略的新商品開発

これまで地域で多数の商品が開発されたが、市場で販売されるまで到達した商品はわずかである。これまでの商品開発は、素材ありきで、生産者が作りたいものをつくる傾向があった。今後は、消費者が求める商品をつくるために、まず市場調査から始めて、ターゲット顧客を絞り込み、単品発想ではなく商品群としてコンセプトをつくり、消費者やバイヤーの意見を聞きながら、商品を企画することが重要である。

筆者は福井県大野市で「みやげもの開発プロジェクト」を指導した。テーマは「天空の城を訪れる観光客の手みやげ品」とし、ターゲットは「首都圏から訪れる20～35歳の女性」、商品コンセプトは「おどろき」とした。サポートは筆者がマーケティングを指導し、県内のデザイナーの2名体制とした。参加事業者は醤油醸造業、パン・菓子製造小売業、加工品をつくる農家の女性など10名ほどであった。本事業では、テーマ、ターゲット、コンセプト、価格ラインなどを明確に絞ることで、事業者の商品開発の方向性を明示したことがよかった。また、

商品開発の専門家をいれなかったことで、事業者同士が技術を交換し合い、コラボレーション型の商品開発ができた。

⑩知財管理

食・農林水産物のブランド化にあたり、開発したブランド商品は知的財産である。その価値を守るためには、知的財産保護の権利を取得し、他者が勝手に用いることのないよう、開発した当事者だけで独占排他的に使用できるようにしておくことが重要である。

また、関連する事業者であっても、ブランド・ツールの使用に際しては一定の手続きに従うことが必要である。ブランド・イメージの拡散によってブランドの価値を損なわないよう、ブランド・ツールの運用については、ルールの策定、管理窓口の一元化を行う。

地域ブランド化の取り組みでは、地域の特産品にその産地の地域名を付すなど、地域名と商品名からなる商標が数多く用いられる。このような地域名と商品名を地域団体商標に登録して、地域ブランドを知的財産として保護し、一元的に管理・運用していく。



図7 福井県大野市のみやげもの開発 (出典：福井県大野市)

5. 今後の展開

これまで地域ブランド化戦略について、地域ブランドの定義や、取り組みプロセスを再評価してきたが、ここでは地域ブランド化戦略の今後の展開について検討する。

(1) 行政主導の地域ブランド化が必要

地域ブランド化の10年間の取り組みから、個々の事業者や団体の取り組みだけでなく、行政の積極的な主導が必要であることを痛感する。農水省においても、6次産業化事業計画の推進について、地方自治体の6次産業化事業計画の策定を求めているように、地方自治体の総合的な地域ブランド化戦略と推進体制が必要である。

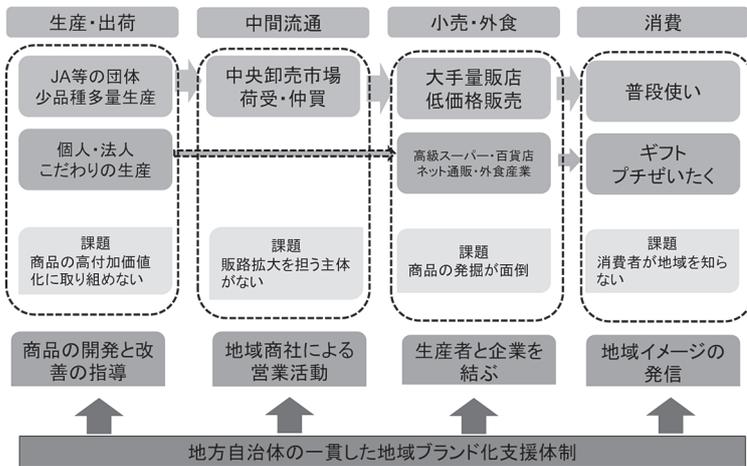


図8 地域ブランド化の課題と行政による一貫した支援の取り組み (出所：金子和夫事務所)

①地域ブランド化の現状

地域ブランドの取り組みの現状を生産段階、流通段階、消費段階から整理する。

●生産段階

- ・農協等の団体は量的販売を優先し、商品の高付加価値化に積極的でない。
- ・県と市町村の間で地域ブランド化について意見が異なっている。
- ・個人や法人形態で高付加価値化と独自の流通に取り組む生産者が増えてきた。
- ・地域にブランド化のノウハウがなく、取り組み方がわからない。
- ・地域と流通業者との接点が少なく、販路拡大がむづかしい。
- ・結果としてすぐれた農産物や食品が販路拡大できず地

産地消で安く売られている。

●流通段階

- ・中央卸売市場の荷受・仲買業者・量販店ルートでは地域ブランドの価値が認められにくい。
- ・多品種少量の地域ブランド品を取り扱う商社・問屋が少ない。
- ・小売業・外食産業は消費者への提案として地域ブランドの取り扱いを望んでいる。
- ・バイヤーは地域ブランド品に関心があるが、自由になる時間と費用が少ない。

●消費段階の課題

- ・消費者は普段使いの低価格品と、プチ贅沢な高価格商品の両方を使い分けている。
- ・物語性のある、こだわりの地域ブランド商品を購入したいと思っている。
- ・大型量販店はどこでも買える商品ばかりで、こだわり商品が少ない。
- ・百貨店、高級スーパー、専門店、ネット通販などを使う機会が増えている。
- ・知らない地域よりも、よく知られている地域の商品を手に取りやすい。

②地域ブランド化の課題

JA等の団体が取り扱う少品種多量生産の商品は、中央卸売市場の荷受・仲買という中間流通を活用して、大手量販店等で低価格販売され、消費者の普段使いの商品として消費されている。

個人・法人が品質や製法にこだわって生産している商品は、支援する中間流通の仕組みが少なく、自ら小売業や外食産業と直接取引したり、ネット販売を利用して、消費者のギフトやプチぜいたく商品として消費されている。

生産・出荷、中間流通、小売・外食、消費の4つの段階で、それぞれ課題が出ている。生産・出荷段階では、商品の高付加価値化が求められている。中間流通の段階では、販路拡大を担う主体(地域商社)が求められている。小売・外食の段階では、企業のバイヤーが商品の発掘を求められている。消費の段階では、消費者が地域を知らないため地域イメージを発信することが求められている。これらの4つの課題について、行政が一貫した地域ブランド化の支援体制を構築する。

③行政主導の取り組み内容

行政が主導して、以下の事業に取り組むことが求められている。

- ・地域イメージのブランド化と、地域産品のブランド化の2つを同時に推進する。
- ・生産者団体だけでなく、個人・法人の生産者の両方を対象として支援する。
- ・生産～中間流通～小売・外食～消費まで、すべてのプロセスについて、一貫した支援体制を構築する。
- ・上記を実施するため、地域ブランド戦略とアクションプランを策定する。
- ・行政と民間が参加した「地域ブランド推進協議会」を設立して運営する。

(2) 地域ブランド化する商品と地域の範囲の再検討

各地の地域ブランド認定制度には、商品、地域等の区分でいくつかの類型がある。

①商品の範囲

地域ブランド化する商品について、販路で、地産地消型、全国・海外型で分けたり、商品の特性で、高級品、普及品で分ける場合がある。

特に、市町村内で、地産地消でがんばる商品と、全国に販路を求める商品の2層があり、その線引きが難しくなっている。地域ブランドの趣旨からすると、全国に販路を拡大して、地域のイメージアップと、地域産業の収益を増やすことが重要であるが、地産地消型を目指す事業者も多数存在する。

筆者は大分県杵築市では「全国販路を目指す商品」で取り組んでいるが、挑戦する事業者の育成と確保が課題である。愛知県田原市では「地産地消を含む幅広い商品」で取り組んでいるが、「全国販路を目指す商品」の認定について議論が始まっている。そこで、「地産地消型の商品」と「全国販路を目指す商品」の2階建てにすることが適当であると考えられる。

②地域ブランド化する地域の範囲

地域の範囲を、集落、地区、市町村、広域市町村圏、県域などで分けて取り組む場合があり、市町村ブランドとの調整が必要になってきた。地域の範囲については、行政主導であることから市町村を単位として進めているが、ここでも2つの課題が出てきた。第一の課題は、旧町村や集落単位の地域ブランドの取り組みである。市町

村合併で周辺部となった町村では地域活性化の切り口として地域ブランド化に関心が高い。また農林水産物の生産環境は旧町村や集落を単位としてまとまっていることが多い。さらに、広域市町村圏や県単位の取り組みと、市町村の地域ブランドとの調整も課題となっている。たとえば、愛知県田原市は「渥美半島たはらブランド」として、全国的に知られている渥美半島を使っている。また愛知県東三河地方は、首都圏で東三河の複数の自治体が共同で「東三河」で発信している。

この場合は、「別の地域名」と「地方自治体名」を合体して新しいブランド名をつくるのが考えられる。大分県であれば「国東半島」と「杵築市」が連携する場合「きつき国東（仮称）」と名付ける方法がある。

(3) セレクト型の束ねるブランドの増加

地域ブランドは、特定の地域や産品を中心に取り組むことが多いが、全県的な範囲で、多様な特産品を集めて、それらを一定のテーマやコンセプトのもとに束ねてブランド化する方法が出てくる。

筆者は愛媛県のものづくりブランド事業「えひめプロダクト」を支援してきた。この事業には、菊間瓦、砥部焼、今治タオルなどの産地から、多種多様な工芸品、日用品、



図9 陽だまり気分愛媛スタイル (出典：えひめ産業振興財団)

木工品が集まってきた。これらの工芸品を商品改善して、首都圏の展示会に出て販路を開拓する事業であった。そこで「陽だまり気分愛媛スタイル」という束ねるブランドをデザインして、統一したコンセプトのもとに、ターゲットの明確化、使用する生活シーンの設定、商品の改善方向の調整、販促ツールのデザインなどに取り組んだ。その結果、駅ビルや代官山などの商業施設で消費者に小売販売することができ、小売業者からブランドとしてコーナー展開ができそうという評価をいただいた。

(4) 地域商社の設立

地域ブランド化戦略を推進する地方自治体には、政策、予算や人材などの面で事業の継続性に限界があることから、今後は持続的に販路開拓に取り組む環境を整える必要がある。

そこで地方に地域商社を設立する必要性が高まっている。政府は地方創生の取り組みの中で、地域ブランド化の成功のために地域商社の設立を支援事業として掲げている。すでに各地で先進的な取り組みが始まっており、今後、多くの地方で取り組むことが予想される。

地域商社が担う機能をあげてみる。

- ・生産者に代わって販路を開拓し、販売先へ商品を引き渡す営業機能
- ・生産者の商品企画に役立つ市場情報を提供する機能
- ・流通業の受発注情報を一元的に管理し、多数の商品を集荷在庫する機能
- ・物流経費の負担を圧縮し、ジャストインタイムに配送する物流機能
- ・流通業の取引口座開設に係る信用を補完する機能
- ・売上代金の決済に関する金融決済機能

など、いずれも地方の中小企業では対応できない機能である。地域の産品は、農林水産物、食品、工業製品、伝統工芸品など多品種少量生産であり、ブランド、物流、金融などの分野で束ねる・まとめる必要がある。

地域商社は、地方自治体が設立するケースが多く、公的な側面と民間的な側面の両面が求められやすいが、収益事業をもつ民間企業として運営されることが望ましい。そのため、第1段階で官民の資金で設立しつつ、経営の責任者に経験豊富な民間人を登用し、第2段階で民間資本に切り替え、純民間企業として確立することが望ましい。

地域商社は、地方を首都圏や全国、海外に売り込む会社として、地域と共に成長し続ける企業であり、今後各地で設立されることを期待する。

地域ブランド化の取り組みは、これまでのブランド・デザイン、商品改善とブランド認定の段階から、戦略的な商品開発と販路拡大の段階に入る。またブランドの重層かつ横断的な展開も出現する。地方自治体と関係団体が主導的な役割を果たしながら、地域ブランド化の新展開を推進するように期待する。

【参考文献】

1. 「農林水産物・地域食品の地域ブランドの現状と課題」農林水産省知的財産戦略チーム、平成19年11月
2. 「農林水産物の地域ブランド確立に向けたガイドライン」農林水産省農林水産物・食品地域ブランド化共通基盤構築事業報告書、平成23年

Profile 金子 和夫 (かねこ かずお)

■経歴

金子和夫事務所株式会社 代表取締役

昭和51年 早稲田大学政治経済学部経済学科卒業

昭和57年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了MBA

昭和51年 株式会社鈴屋入社（ファッション専門店）。社長室、銀座店、販売促進部、営業企画室、経営計画室、LOBHOUSE 事業部に配属

昭和63年 株式会社三井銀行（現三井住友銀行）に入社、三井銀総合研究所（現日本総合研究所）に配属。研究事業本部 上席主任研究員、国や地方自治体のコンサルティングに従事

平成24年 日本総合研究所を定年退社、金子和夫事務所株式会社を設立。地域ブランドコンサルティングに従事。

■その他

平成18年 農林水産省「知財戦略本部専門家会議」委員

平成19年 農林水産省「食と農林水産物の地域ブランド協議会」幹事

平成18年～25年 明治学院大学社会学部講師

平成18年～現在 武蔵野大学・大学院環境システム科講師

平成23年～現在 法政大学大学院政策創造研究科講師

■著書・掲載論文

「地域ブランドを活用した地域産業の成長戦略」『商工ジャーナル』商工中金、平成26年11月

「知的財産の戦略的活用で攻めの農業を」日本政策金融公庫、平成22年10月

「地域ブランドづくりの手法と商品開発」『グリーン・レポート』全農、平成21年5月

「地域産品のブランドカアップ」『地域づくり』財団法人地域活性化センター、平成20年3月号

「地域からの日本再生シナリオ（試論）」国土交通省国土計画局、平成16年