
地域商社①

地域資源のブランド価値創造の手法

地域ブランドコンサルタント 金子 和夫

授業の目的

【授業の目的】

地域ブランドとは、経済のグローバル化が進展して、世界がひとつの市場に統合されていく中で、地域が自らの個性や強みなどローカル特性に徹底的にこだわり、地域でしかできないことを明確にして、世界に対して発信していく取り組みと考える。具体的には、農林水産業、食品産業、伝統工芸産業、観光サービス業、商業などの分野で幅広い展開が行われている。地域再生の取り組みにおいて、地域のイメージと商品・サービスのブランド化を行い、国内外の市場において、競合する地域との競争優位を確保する手法が地域ブランドである。本授業では地域ブランドの理論と実践的な手法を学ぶ。

【到達目標】

自己の取り上げた地域資源をもとに、地域ブランディング手法を活用した地域ブランド事業計画を作成して、国や自治体の公的な各種支援制度に申請して採択されるレベルを目指す。そのため、地域課題の発見、解決方策の検討、ブランディング手法を用いた事業計画の策定、計画を実行できる推進体制づくりまでのスキルを習得する。

【授業の進め方と方法】

本講義は、地域ブランドを実践しているコンサルタントが講師を担当し、理論、手法、実践事例で構成する。

自己紹介

金子 和夫(かねこ かずお) 地域ブランド・コンサルタント

金子和夫事務所株式会社 代表取締役



【経歴】

昭和27年愛知県豊橋市生まれ。昭和51年早稲田大学政治経済学部卒業後、ファッション・ビジネス企業の鈴屋でマーケティングに12年間従事。昭和57年慶應義塾大学院経営管理修士(MBA)を取得。昭和63年に三井銀行(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。25年間、地域活性化コンサルティングに従事。平成24年4月に退職後、金子和夫事務所を設立。

経済産業省の地域ブランド、JAPANブランド、地域資源や、農林水産省の地域ブランドの取りまとめ作業に参加。また地方自治体の地域ブランディングにプロデューサーとして関わる。法政大学院、武蔵野大学・大学院の非常勤講師。

【地方自治体】

青森県おいらせ町、宮城県大崎市、福島県、山形県米沢市、静岡県富士市、愛知県田原市、福井県大野市、愛媛県大洲市、徳島県徳島市、大分県杵築市などの地域ブランディング事業に関わる。

構成

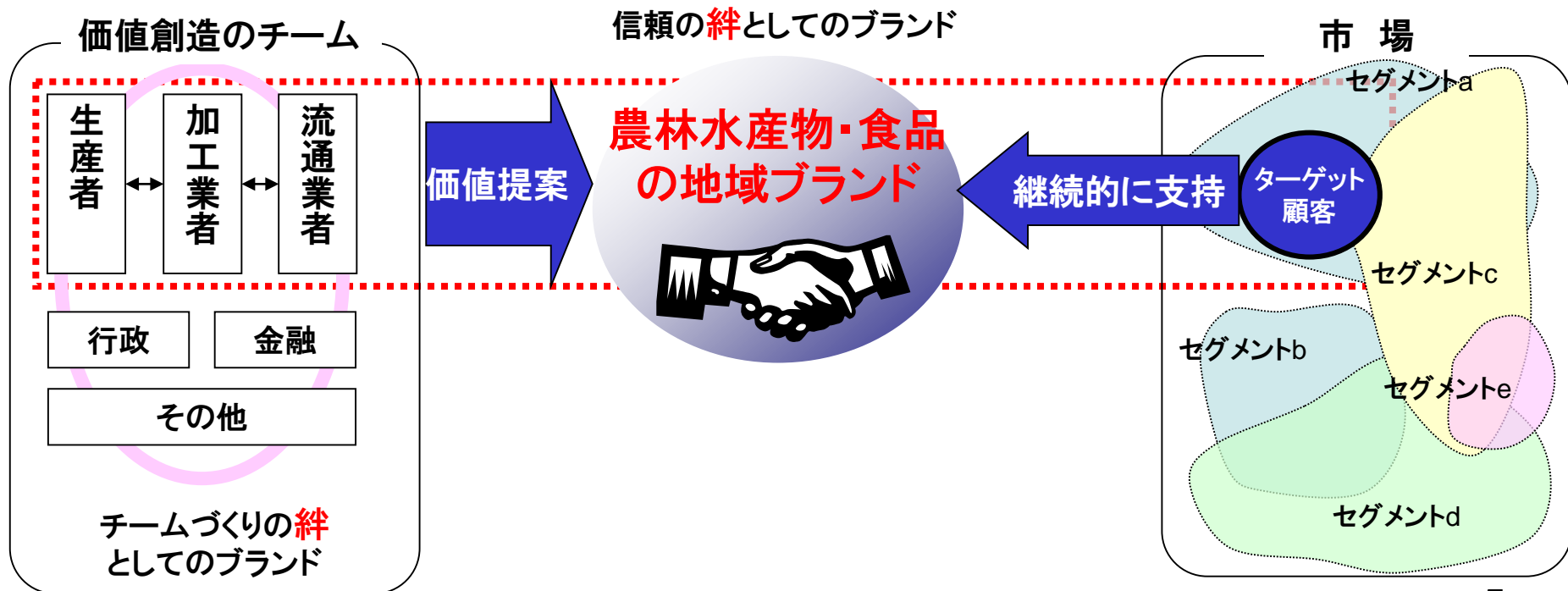
- 1 地域ブランドとは何か
 - 1-1 地域ブランドの目的
 - 1-2 地域ブランドで備えるべき4つの価値
 - 1-3 地域ブランドの効果
 - 1-4 地域ブランドづくりの前提となる3つのポイント
 - 1-5 地域ブランド化の成果
 - 1-6 ブランド化には総合プロデュース機能が必要

2. 地域ブランド化の取り組み手順
 - 2-1 事業を話し合う場をつくる
 - 2-2 地域資源を見直す
 - 2-3 事業のキーパーソンを探す
 - 2-4 自らのことを知る
 - 2-5 消費者を知る
 - 2-6 競争相手を知る
 - 2-7 検討内容を共有する
 - 2-8 地域の推進体制を見直す
 - 2-9 推進体制をつくる

1. 地域ブランドとは何か

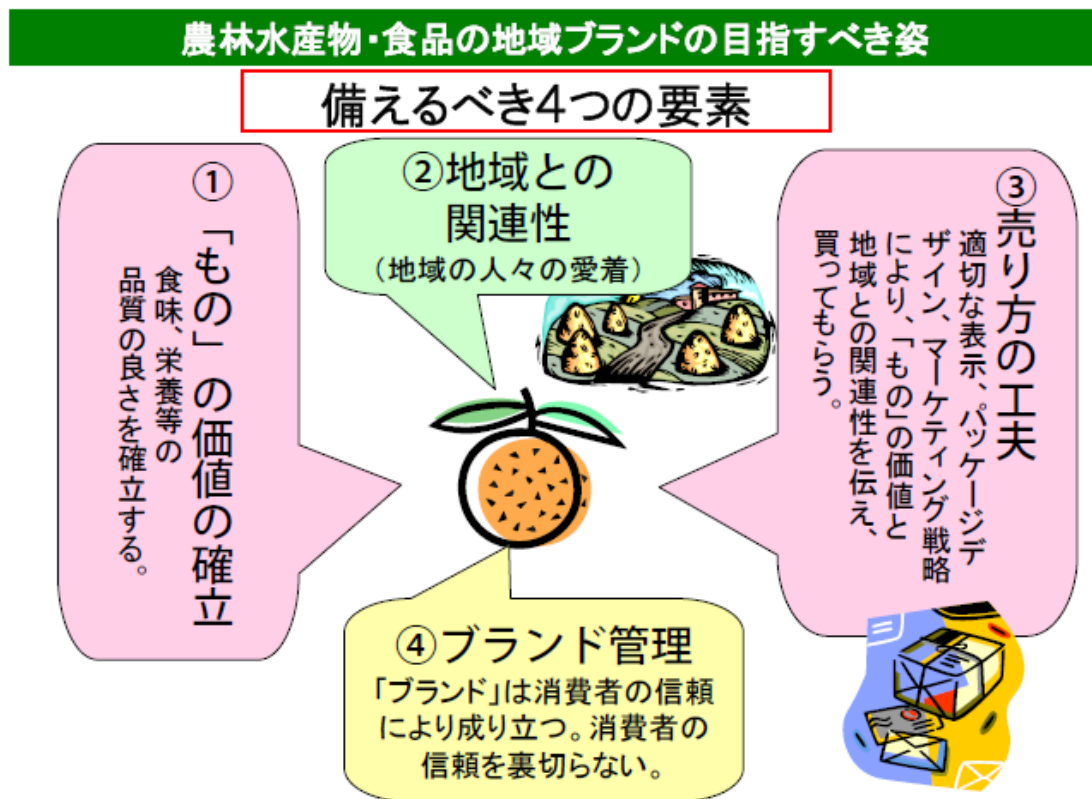
1-1 地域ブランドの目的

地域ブランドの最終目的は、地域住民を豊かにすることです。それは、生産者、加工業者、流通業者などの供給側と、最終消費者とを結びつける「信頼の絆」と言えます。それを成立させるためには、ターゲットとする顧客を明確化しブランドに込める地域や商品の価値を伝えていくことが大切です。確固たる絆ができれば、それに基づいて様々な商品を提案していくことが可能になります。



1-2 地域ブランドで備えるべき4つの要素(価値)

ブランド価値を高め、その価値を売り手側のみならず、買い手側とも共有していくことが重要です。そのためには、次の4つの要素をマネジメントしていく必要があります。



(出所)「農林水産物・食品の地域ブランドの確立に向けて(地域ブランドワーキンググループ報告書)」平成20年3月14日、農林水産省知的財産戦略本部専門家会議、地域ブランドワーキング・グループ

1-3 地域ブランディングの効果

農林水産物や食品は、生産地の気候や土壌などの自然条件、「食」に関する地域の歴史や文化などと強く結びついているという特徴をもっています。このような「地域性」を活かして農林水産物や食品の「地域ブランド」を確立することは次のようなメリットがあります。

①消費者などへの訴求力が向上する

馴染みのある地域特性などを前面に出すことで、消費者に受け入れられやすくなる。

②差別化を図ることができる

他地域では真似のできないオリジナリティの高い価値を創出できる。その結果、市場の中で独自のポジションを占める存在になることができる。

③付加価値が高まる

明確な差別化ができれば(＝消費者が他のブランドや商品との違いを識別してくれば)、価格競争に巻き込まれずに比較的高価格で販売できる。

④事業者間連携を促進することができる

個々の事業者ブランドではなく、地域性を活かした地域ブランドとすることで、生産者、加工業者などの「連携の基盤」ができ上がり、ブランド力が増せば増すほど、その基盤が拡充されていくことになる。

⑤市民や行政の応援を受けることができる

地域性を強調することは、その地域の生活文化などの価値を再認識する運動でもあり、経済的活動でありながらも社会的意義を帯びることになる。

1-4 地域ブランドづくりの前提となる3つのポイント

農林水産物や食品の地域ブランド化を軌道に乗せるには、少なくとも次の3つのポイントに留意しなければなりません。

①生産の概念から消費の概念へスイッチを切り替える

- ・生産者は「うちのトウモロコシはどうして売れないのか」と考える単品発想が強い。
- ・「どこのレストランでどんな食事をしようか」、「他の食品との組み合わせでどんな料理を作ろうか」と考える最終形発想が必要。
- ・自分たちの商品が最終的に消費されるシーンを描きながら、その時の「商品の組み合わせ」で消費者に価値提案していくプロセスを確立できなければ、いつまでも「(他と代替可能な)1つの素材」という位置づけに留まってしまうことになる。

②ターゲット顧客を明確化し、そこに向けた商品コンセプトを差し出す

- ・自分たちの商品の価値を共有したい(できる)顧客を特定するところからブランドづくりは始まります。だれにでも対応できるブランドというものはありません。
- ・「だれに、どういう価値を」という明確な軸があるからこそ、「そのためにはどのような商品特性、イメージなどを強調すべきか」が決まり、それを実現していくための「チーム編成(事業者間連携)」を具体化していくことができます。
- ・一次産品とか加工食品とか、提供側の「手持ちのリソース」でブランド作りのパターンや方向性が決まるわけではありません。大事なことはターゲットをどのように設定するかです。

③組織変革を同時に推進する

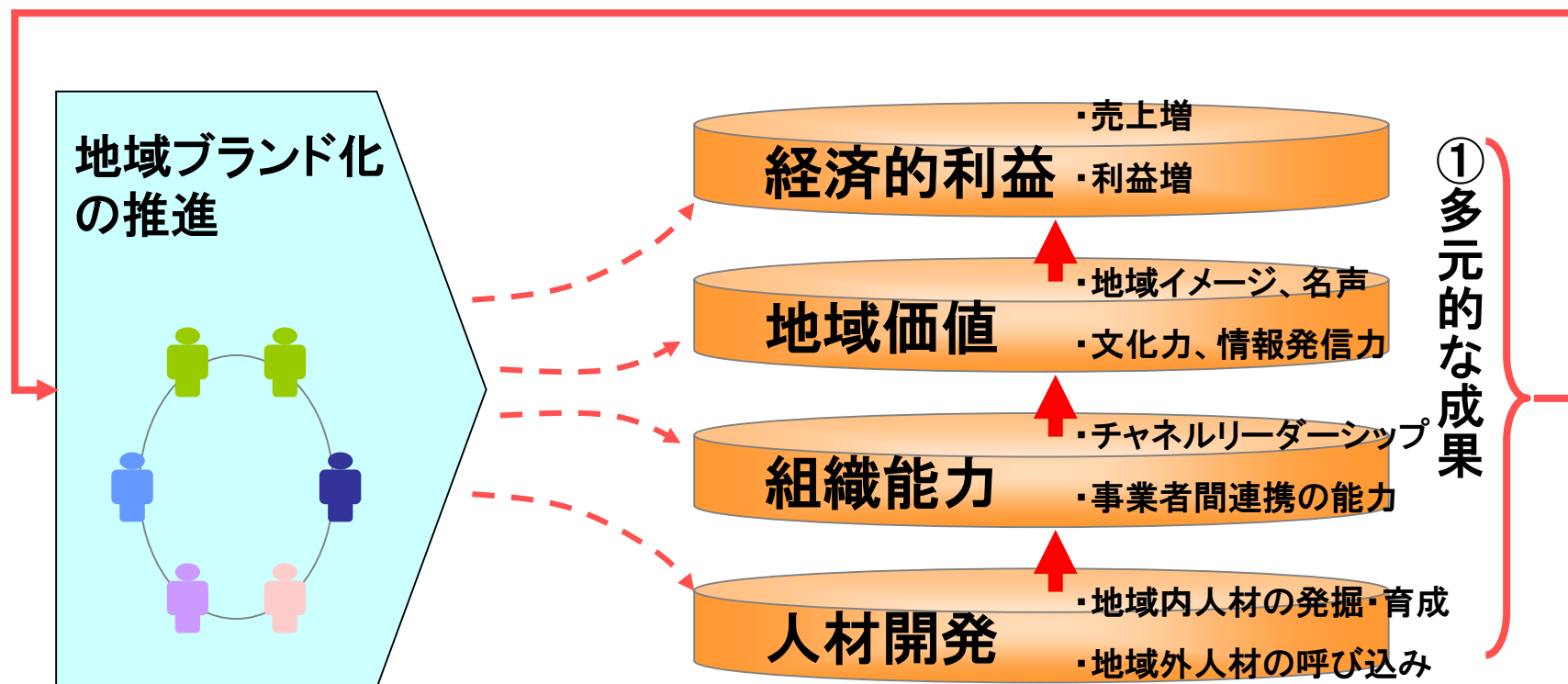
- ・地域ブランドづくりは1事業者でできるものではありません。生産者、加工業者、流通業者などの共同で作り上げるものです。
- ・その際、「既往の組み合わせ」に拘泥することは避けなければなりません。あくまでも、「ターゲット顧客に自分たちの価値を届けるためのベストの組み合わせ」を構築していくべきです。
- ・それぞれの事業者が「今までのやり方」を見直しながら、(生産ではなく)マーケティングの発想に立ち、新たな「価値連鎖」を関係者で作り上げていくプロセスです。
- ・地域ブランドの持続可能性は、この絶えざる組織変革への挑戦に大きく依存することになります。

1-5 地域ブランド化の成果

農林水産物・食品の地域ブランド化を軌道に乗せることで、以下の成果が得られる可能性があります。大事なことは、

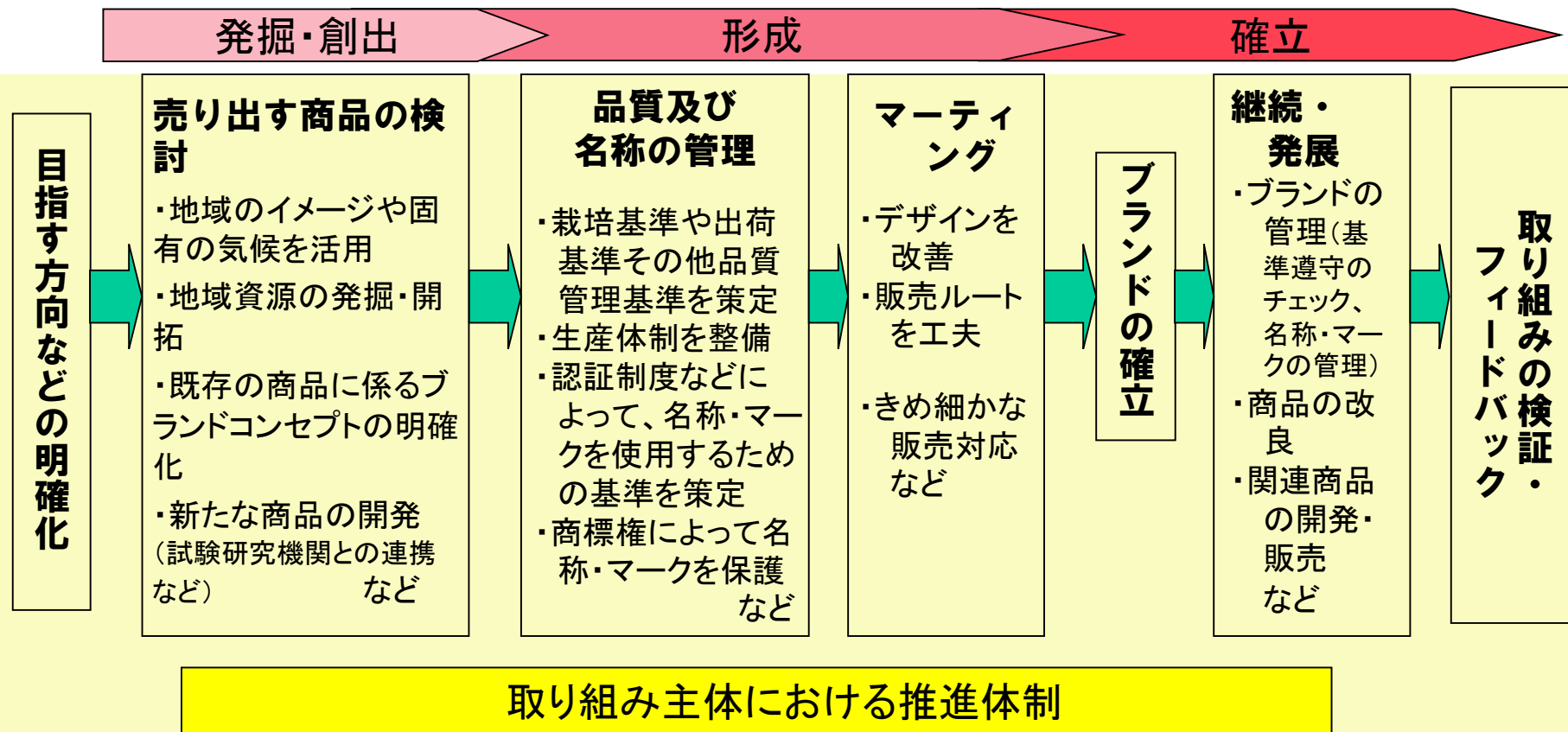
- ① 成果を多元的に見ていくこと
- ② 当面の成果を地域ブランドのさらなる強化へ結び付けていくこと

② 当面の成果を地域ブランドのさらなる強化へ結び付けていく



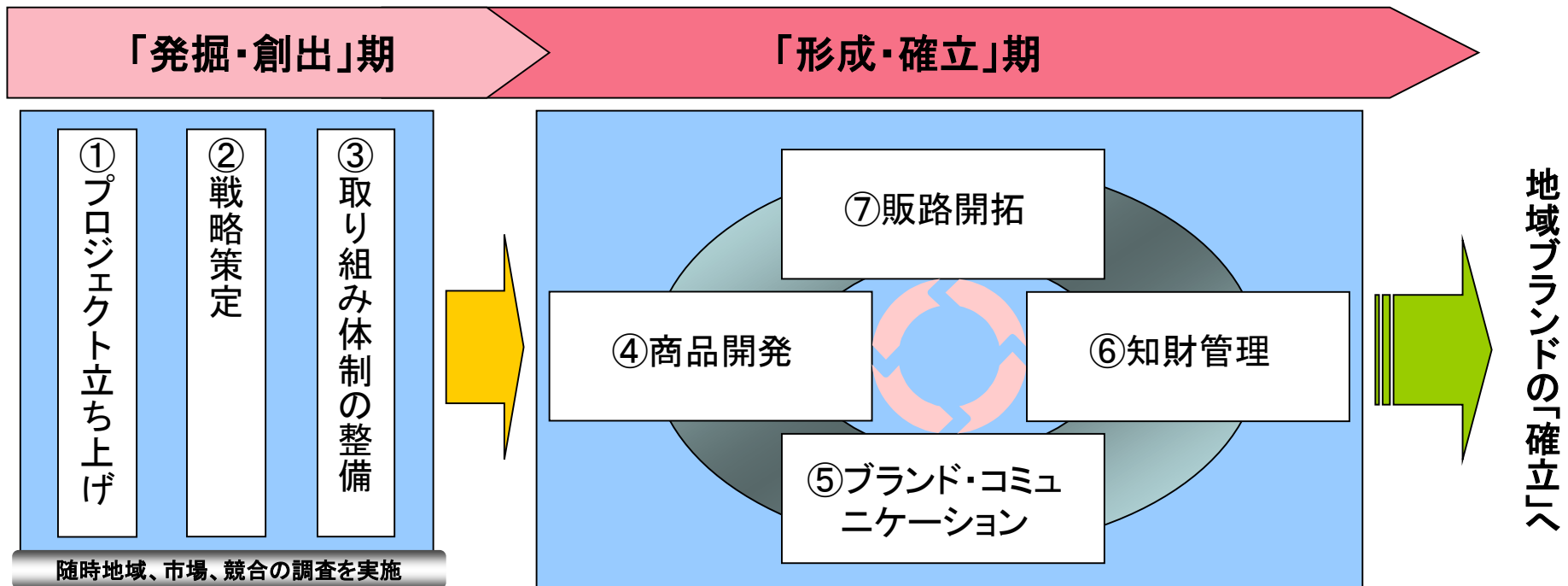
1-6 ブランド化には総合プロデュース機能が必要

商品の価値を高めるには、地域ブランド・マーケティング戦略を取り入れます。



2. 地域ブランド化の取り組み手順

- 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、最低でも3年以上をかけた取り組みが必要とされています。
- まずはブランドの「発掘・創出」期です。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策定、取り組み体制の整備を行います。
- 続いて、ブランドの「形成・展開」期です。④～⑦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ていきます。
- ※下記図は、各「期」が直線的に進むイメージを与えてしまうかもしれませんが、実際は、たとえば「形成・確立」期の段階で「戦略の見直し」、「取り組み体制の変革」を図るといった具合に、絶えざる更新作業が必要になってきます。いわゆるスパイラルアップのようなイメージで捉えていただきたいと思います。



※地域ブランド「確立」までの期間は、アイテムの特質や、取り組み開始時の事業の成熟度などによって異なるため、上記の期間はあくまでも目安とお考えください。

2-1 事業を話し合う場をつくる

事業をスタートするにあたり、まずは生産者、農林水産団体、商工団体、自治体などの関係者を集め、事業について話し合う場(以下検討会とします)を作ります。



取り組みのチェックポイント

- 検討の場の目的、プログラム、成果、期間などを明示した書類を作成します。
- 生産者だけでなく、農林水産団体、商工団体など各種関連団体も巻き込むよう働きかけます。
- 最初はゆるやかな連絡会(準備会)のような形式でスタートします。



実践現場の知恵

- ✓ 検討会の目標として、「地域資源関連の支援事業(例えば政府の補助事業など)の採択を受ける」ことなどを設定すると、検討する事項が明確化され、活動に勢いがつきます。
- ✓ 少なくとも初期段階では、事務局を自治体や団体に依頼したほうが、参加者を集めやすくなります。

参考事例：静岡県富士商工会議所のワークショップ

会場の風景



グループワークの発表者



特産品の展示試食会



試食会で商品を相互評価



2-2 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ます。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します。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しておきましょう。



取り組みのチェックポイント

- 検討会のメンバーに加え、企業、NPO、住民などが参加したワークショップ形式の会議を開催します。（多様な参加者からそれぞれの意見を集めるため、3回以上の開催が目安です。）
- その際、自治体からは農林水産、商工労働、観光交流などの部局から横断的に参加を募ります。
- 過去に実施した地域産業活性化事業の調査報告書を見直したり、それらに参画していた団体やコンサルタントに話を聞いてみます。
- 身近なものほどその良さに気づきにくいので、外部の視点も交えて検討することが重要です。



実践現場の知恵

- ✓ 地域資源とは、自然や特産品、技術や資材だけでなく、ひと、物語、歴史など、幅広く捉えます。
- ✓ また地域の大学など、地域資源調査に関するノウハウ（例えばフィールドワークなど）を持つ高など教育機関と連携することも有効です。

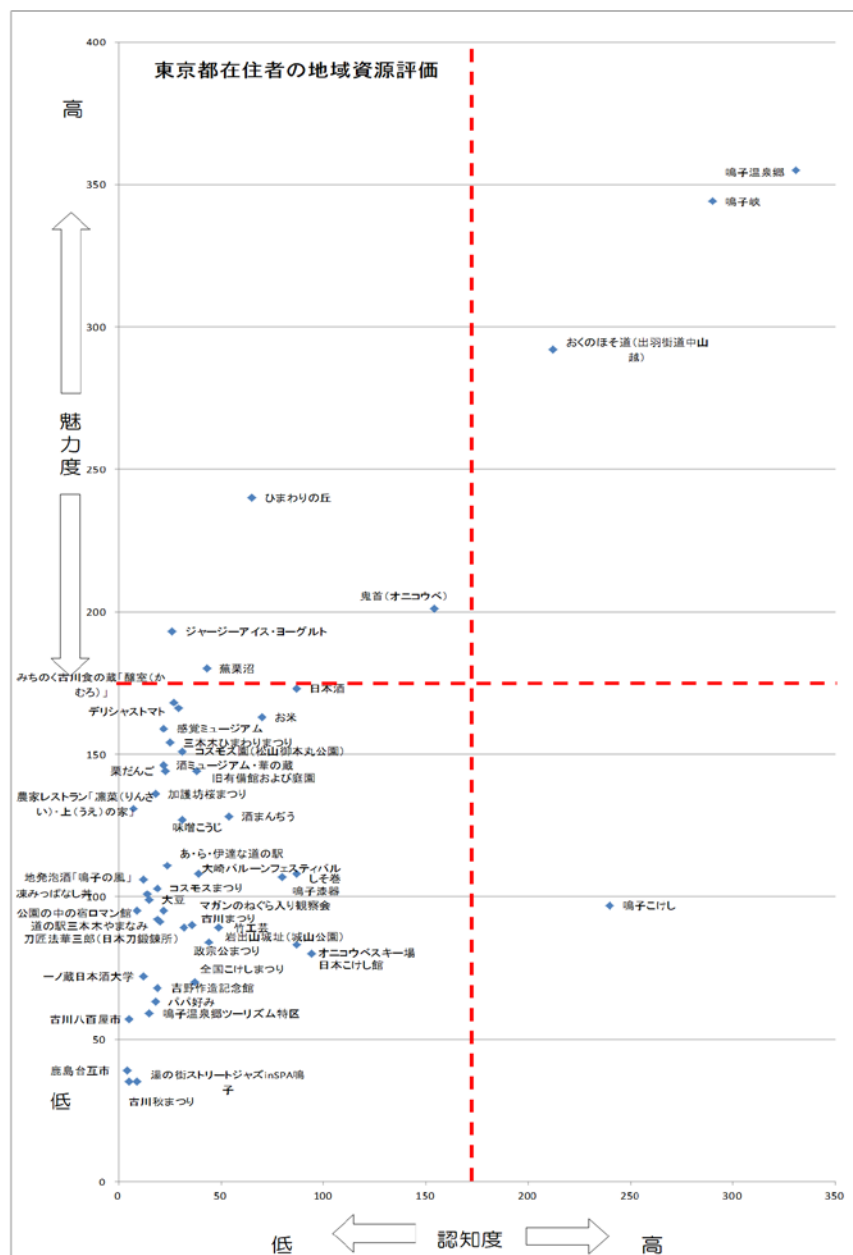
参考事例：大分県杵築市の地域資源

分野	数	名称
自然	7	山香三山、横岳、アマモ、カテリーナの森、杵築守江湾、八坂川、奈多海岸の松林
歴史・文化	5	龍頭橋、大田・山香の文化財、八幡奈多宮、若宮八幡社、矢埜重一
観光	5	杵築城と城下町、風の郷、住吉浜リゾートパーク、イルミネーション(観月祭)、大分農業公園
祭り・イベント・体験	1	どぶろく祭り
農産物	7	ハウスみかん(美娘)、ウメ、せとか、山香米、山香牛、バラ、いちご
水産物	7	カキ、ハモ、ちりめん、カブトガニ、ハマグリ、シジミ、アユ
加工品	6	日本酒、杵築紅茶、あべやみそ、松山堂、とまや茶、楽四季舎のまんじゅう
郷土料理	3	そば打ち名人、大田のなす料理、焼肉屋
伝統工芸品	1	七島い
人物・その他	3	ワカコセラミックス、南こうせつ、鉄道の風景
(合計)	45	

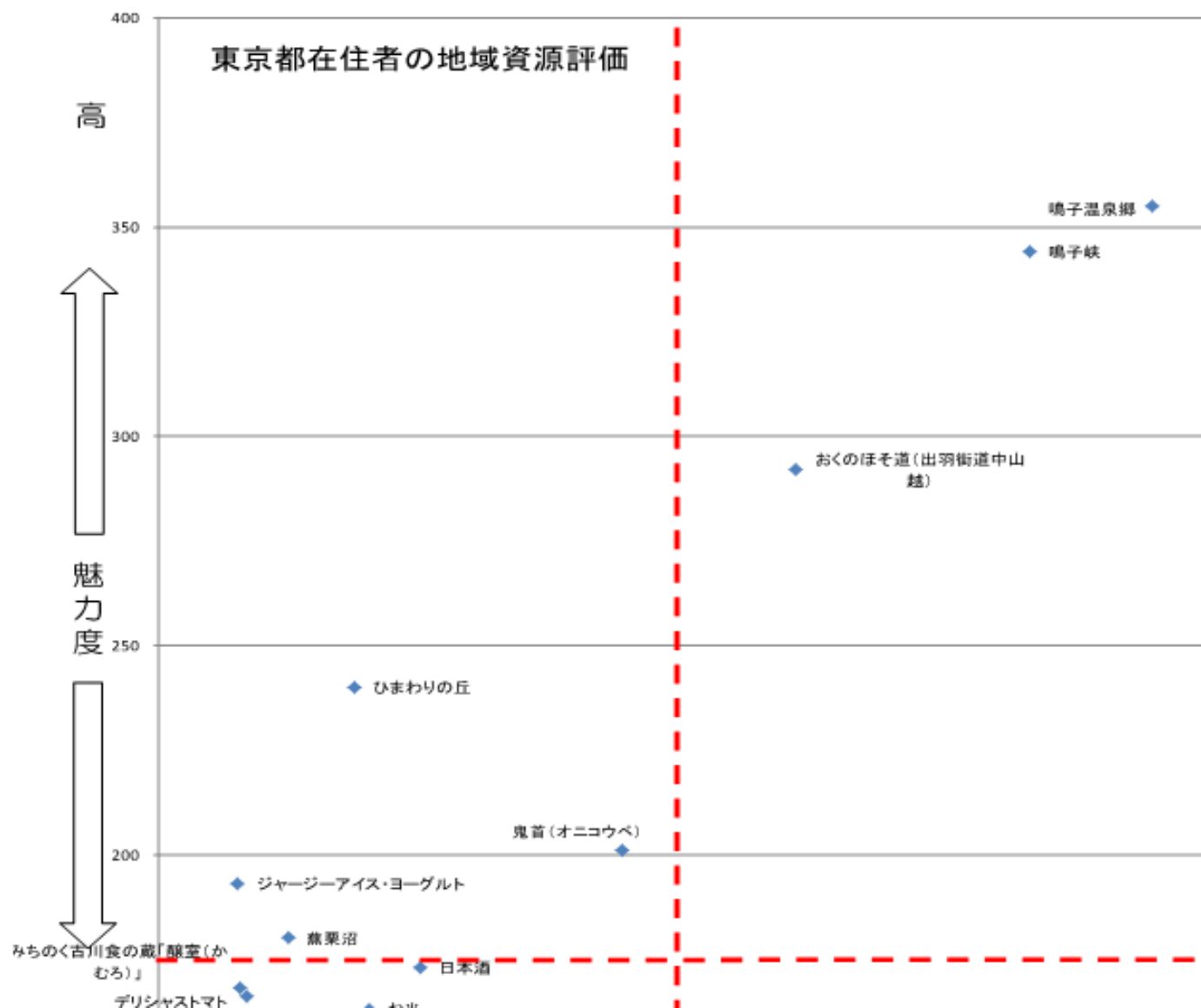
参考事例：宮城県大崎市の地域資源

地域資源を再評価するために消費者を対象とするネット調査を実施します。

地元生産者がよいと思う地域の資源・商品と、消費地の消費者がほしいと思う商品には、違いがあります。そこで、地域資源を50程度リストアップして、名称、写真、セールスポイントを書いた文章を添えて、消費地の消費者にインターネットで調査します。各地域資源に対して、認知度と好意度の2点で評価して、二次元の表に配置します。その結果から、消費者が関心を寄せる地域資源・商品が見えてきます。



参考事例：宮城県大崎市の地域資源に対する東京都在住者の評価（一部拡大）



2-3 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)が必要です。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」の発掘が重要です。



取り組みのチェックポイント

- キーパーソンは1人でも複数人でも構いません。1人だけでは過度な負担がかかりますので、できれば各方面の複数名から成る「リーダーシップ・チーム」を作ることが望ましいといえます。ただし、複数名にすることで機動的な意思決定が損なわれる場合もあることに注意が必要です。
- キーパーソンは、2-1で述べたワークショップなどを通じて見つかることが多いので、やる気のある方は検討会に参加していただくようにしましょう。



実践現場の知恵

- ✓ キーパーソンは事業立ち上げ以前から誰もが認める人もいれば、活動を進める中でスポットがあたる人もいます。幅広く探しましょう。
- ✓ キーパーソンは、必ずしも既存組織の役職や、年齢、当該地域での事業経験数などで決まるわけではありません。「地域を変えるのは、若者、ばか者、よそ者だ」とよく言われますが、大事なことは従来の慣例などで決めずに、より広い視野に立って見出し、育てていくことです。

2-4 自らのことを知る

農林水産品・食品の生産状況、産地全体の集積状況の変化、売り上げの動向などについて調査、整理します。特に、地域で生産されている一次産品の品種、耕地面積、栽培体制などについては、きちんと調査し、文章にまとめておくことが望ましいです。



取り組みのチェックポイント

- 自治体、農林水産団体、商工団体などの担当者にヒアリング調査を実施します。
- 自治体、農林水産団体、商工団体などの既存調査報告書を探して読み直します。
- 品種や栽培の歴史、栽培時期、収穫時期、収穫量、消費者に渡るまでのプロセス、栄養価、取り扱い先の連絡先など調査結果は、きちんとテキスト化して整理しておきます。



実践現場の知恵

- ✓必要に応じて先進的な取り組みを行っている生産者にヒアリング調査を実施します。
- ✓生産状況などがわかりにくい農林水産品・食品の場合には、各種団体や生産者へのアンケート調査を検討します。
- ✓行政の担当課に加えて、関係各課やJA、生産者などが参加した横断的なプロジェクトチームを作ります。
- ✓地元の大学などと連携して調査を行うことも有効です。

参考事例：愛知県田原市 首都圏バイヤー目利き相談会

首都圏のバイヤーを田原市へ招聘して目利き商談会を開催するとともに、出品者に対する個別相談会を実施します。これにより、消費者ニーズ、バイヤーのニーズを知るとともに、他産地との比較による自社の商品の評価、そして改善方向を知ることができます。



2-5 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ります。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、現状分析します。現状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します。



取り組みのチェックポイント

□小売店ヒアリング、消費者グループインタビューやワークショップを実施し、消費者や販路の実態について把握します。次のような項目について調査しましょう。

- ◆購買層のプロフィール（性別、年齢、職業、居住地域、ライフスタイルなど）
- ◆お客様が当該産地の商品を支持してくれる理由、その変化の有無
- ◆販路（卸、小売）の展開状況と、特に店頭の展開イメージ

参考事例：高知県馬路村 市場からの商品評価調査で方向転換

間伐材のおさら 自然循環型エコ商品



おさら角型 7枚入り ¥525

長さ18cm・幅13cm・深さ2.2cm

おさら角型 50枚入り ¥3,150



おさら丸型 7枚入り ¥682

直径21cm・深さ1.5cm

おさら丸型 50枚入り ¥4,200



お皿の製造機械

●調査方法: グループインタビュー調査(杉のトレイに関する調査)

①クリエイター

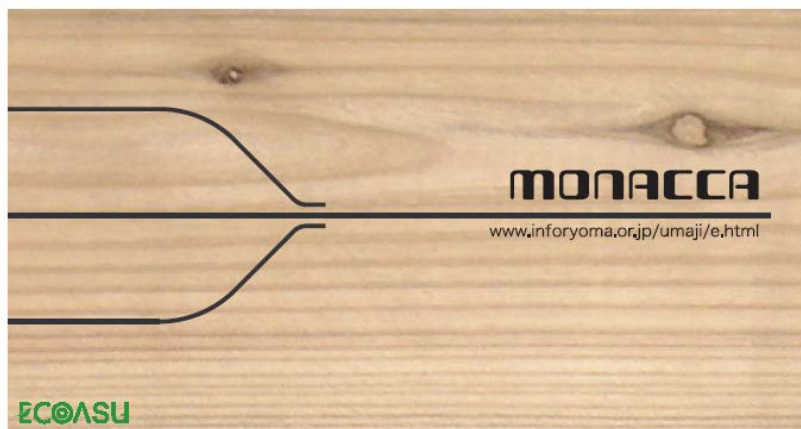
②バイヤー

③高感度消費者



調査結果を踏まえて方向を転換し、新たな商品を企画しました

ブランド名
MONACCA



林業の村から生まれた新商品：高知県馬路村



MONACCA

2-6 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、他社の商品と比較することが不足しています。そのため、ややもするとひとりよがりの商品になりがちです。商品には常に競争相手が存在します。競争相手との比較は、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点から整理を行います。



取り組みのチェックポイント

- 競争相手となる商品にはこういったものがあるかを把握します。類似の商品で、顧客や販路で重なりがある商品は徹底的に洗い出してください。他地域で既に同じような商品が生産されている場合、価格競争を挑む選択肢もあり得ますが、地域ブランドを確立することで差別化を図る戦略をとるべきでしょう。
- それぞれの分析の視点は次の通りです。
 - ◆「顧客」は、ターゲット層、販路の点から整理します。
 - ◆「商品」は、品質や製造技術などの特徴から「その商品にどのような付加価値があるのか」という視点で整理します。
 - ◆「価格」は、小売価格、卸価格（掛け率・ただしわかる範囲で）の両面から整理します。
 - ◆「販売促進」は、情報発信、顧客コミュニケーションの点から整理します。

参考事例：乾しいたけ

乾しいたけを売ると考えるのではなく、おいしい料理のできるだしを提案すると考える。



2-7 検討内容を共有する

自らの現状と消費者、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など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ります。



取り組みのチェックポイント

- これまでの検討結果の報告に加え、今後の取り組みについて検討会メンバーに宣言してもらいます。今後の活動のはずみになります。
- 国や県、各種団体などが検討会に参加していない場合にはシンポジウムへの参加を呼び掛け、理解と協力を取り付けます。
- 新聞、テレビ局など、マスコミに取り上げてもらい、一般住民にも幅広く告知します。
- 外部の専門家を招聘し、新たな視点やヒントを得ることも有効です。
- 取り組み内容の共有などを通じて、地域内外に「応援団」を形成していくことが後々の成功のために極めて重要です。

2-8 地域の取り組み体制を見直す

□ 地域の生産段階では

- ・JAなどの団体は、量的な販売を優先し、商品の高付加価値化にあまり取り組んでいない。
- ・県と市町村の間で地域ブランディング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。
- ・地域にブランディングのノウハウがなく、取り組み方がわからない。
- ・流通業者との接点が少なく、販路拡大が難しい。
- ・結果としてすぐれた一次産品が販路拡大できず、地産地消で安く売られている。

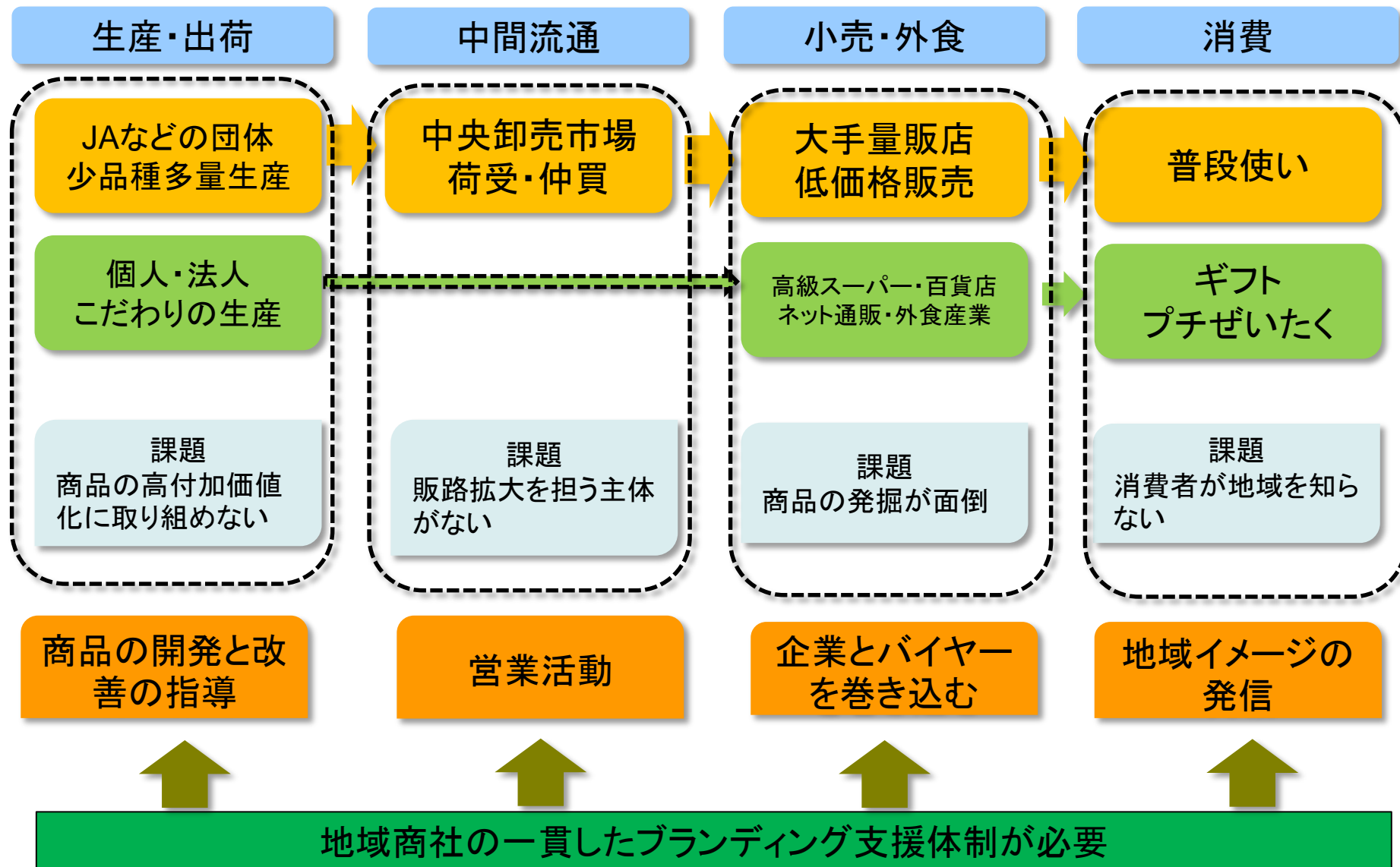
□ 流通段階では

- ・中央卸売市場経由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。
- ・しかし小売業・外食産業で、地域ブランドの取り扱いを望んでいるところが多い。
- ・バイヤーは地域ブランド品を発掘する時間と費用がないが興味はある。

□ 消費段階では

- ・消費者は普段使いの低価格品と、プチ贅沢な高価格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。

図 地域ブランディングの取り組み体制の課題



2-9 推進体制をつくる

事業を主導するためのワーキングチームを組成します。事業の中心となる事務局、ワーキングメンバーを集め、予算を確保して、チームを立ち上げます。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ことも重要です。



取り組みのチェックポイント

- 地域の多様な主体の支援・協力を得るためにも、事務局は、農林水産団体、商工団体、自治体など幅広いネットワークを持つ団体に要請することを検討します。
- 一定量を安定的に供給できる体制の構築は不可欠です。単一地域の自治体、農林水産団体のみで取り組むのではなく、隣接自治体、団体との連携についても、検討しておくべきです。
- ワーキングメンバーは、実際に事業を主導していくこととなるので、やる気のあるメンバーを10名程度(動きやすい人数)集めておきます。また、予算については、まずは農林水産省や経済産業省などの補助事業に申請して確保することを検討します。



実践現場の知恵

- ✓ 事業を進める上では、キーとなる団体の内部調整をきちんと進めておくことも非常に重要です。
- ✓ 国の予算の関係スケジュールから、秋には組織をつくり、申請書を作成し、年末から新年にかけて申請できるようにしておくのがベストです。

参考事例：農協、商工会、市が連携して祖父江ぎんなん協議会を設立

愛知県稲沢市祖父江町は、「ぎんなん」の年間生産量が国内の約30%を占める日本一の産地です。愛知西農協を主体に、祖父江町商工会、稲沢市役所が参加して、「祖父江ぎんなんブランド推進協議会」を設立し、地域ぐるみで「祖父江ぎんなん」のブランド化に取り組んでいます。

●目的

「祖父江ぎんなん」のブランド化に取り組む主体やブランド化を支援する者が広く参集し、互いに情報提供・意見交換などを行うことによって、相互の連携促進と個々のブランド化に向けた取り組みを進展させることを目的とする。

●事業

- (1)ブランド化を確立するための情報・ノウハウの提供・交換
- (2)ブランド化への意識向上
- (3)ブランド化へのルール作り
- (4)生産・加工・販売・宣伝に関すること
- (5)その他ブランド化の取り組みを推進するための必要な活動



●会員

- (1)ブランド化に取り組む生産組織・JA・行政・商工会・法人及び団体
- (2)ブランド化に向けた各地の取り組みに対して支援しようとする個人・法人及び団体

●専門部会

- (1)栽培・調製研究部会
- (2)貯蔵・加工研究部会
- (3)消費・宣伝部会



まとめ

- ❑ 地域ブランドの取り組みのために、地域の生産者、加工業者、流通業者、金融、行政などが価値創造のチームをつくる。
- ❑ 地域ブランドは、ものの価値、地域との関連性、売り方の工夫、ブランド管理の4つの要素をマネジメントする。
- ❑ 地域ブランド化には総合プロデュース機能が必要である。
- ❑ 地域ブランド化の取り組み手順として、発掘・創出期から形成・確立期まで最低3年取り組む。