

地域ブランド構築のマネジメント

～日本の「食」産業活性化の処方箋～

池澤 威郎

Takeo Ikezawa

名古屋市立大学大学院

経済学研究科博士後期課程

株式会社ジェイアール東海高島屋

地域活性化への処方箋として「地域ブランド」が注目される現代において、本稿ではその固有の性質から生じる問題を洗い出して、解決の手段となる独自のマネジメント手法を提示する。マネジメント手法は「開発」フェーズと「維持・管理」フェーズの2つの段階に分けられる。まず、開発段階におけるマネジメントは、第一歩として顧客ベースのブランドと供給サイドのブランドとの求める範囲の齟齬やねじれが生じていることを認識することである。消費者との間で疑念や誤解が生じないように、定義や基準をクリアにしていく必要がある。また、開発に際し「地域ブランド」がアイデンティティを確立するのに必要な要素があることを指摘し、ケースごとに類型化した。そして、「地域ブランド」には地域という空間軸のみならず時間的な軸にも配慮し、「ストーリー性」が武器となることが分かった。次に維持管理段階のマネジメントである。「地域ブランド」の管理主体はそもそも複数の成員からなることを予定しており、組織間関係のマネジメントが必要となることがわかる。また組織間関係は（実証事例を通じて）、「競争」と「協調」の2つの拮抗する側面を上手く包含しなければならないことが分かった。日本の「地域ブランド」は中国をはじめとする各国でも評価が高い。上記のマネジメント手法を磨き上げて積極的に市場展開すると同時に、知財面にも注意を払う必要があるだろう。

1 | はじめに

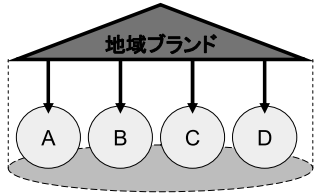
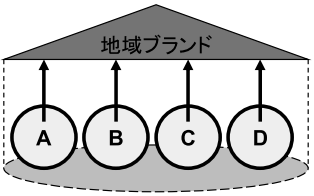
「地域ブランド」¹にかんする事件がニュースとして取り上げられ、消費行動に影響を与えている。「鍋物のシーズンだけど今回は名古屋コーチンや比内地鶏はやめておくわ」「飛騨牛は先方にバツが悪いから今年は松阪牛にしておく。それと鰻は大丈夫なの？土用に間に合うように贈りたいのに」。これらは百貨店の中元や歳暮ギフトの注文時にお客さまから実際に発せられた言葉だ。その背景には2007年末の名古屋コーチン偽装疑惑や地鶏偽装、2008年夏の飛騨牛偽装や三河一色産鰻の偽装事件があった。一部の事業者による偽装事件や風評被害が、同じ「地域ブランド」であるというだけで連坐し被害が及ぶ事態は、「地域ブランド」特有の現象である。特にギフトはお世話になった方に、普段自分では購入しないようなプレミアム性のある気の利いた商品を贈りたい。そのプレミアム性を担保する手がかりとして消費者は「地域ブランド」というサインを利用している。しかし、同時にギフト用の商品は象徴性・記号性を持っている。テレビや新聞で問題とされている偽装ブランドと同じネームの商品を進物にすることは、受け取った側の反応を考えると恐ろしい。先方はどのように解釈するだろう？かえって

ありがた迷惑となりかねない。賢明な消費者は細心の注意を払って商品を選択している。

「地域ブランド」は現在、地域振興の旗頭だ。衣食住にまつわる商品から観光地・温泉地といったサービスまでブランドの対象となりそうなものはこぞって開発の対象となっている。また、2006年から「地域団体商標制度」が施行されたことから、法的なお墨付きも得た。各地で「ご当地検定」が整備され、地域アイデンティティの多様性に関する関心度も高い。そして、何よりグルメブームである。本稿では食品に関する「地域ブランド」のみを対象に議論していくが、中国産食材への信頼性の問題やBSE、鳥インフルエンザといった安全性の問題という食の絶対条件の問題から、有機農法や地産地消といった嗜好（トレンド）の問題まで食品の「地域ブランド」には特有の課題が多い。

こうして何かと注目度の高い「地域ブランド」であるが、本論文ではこの「地域ブランド」の構築を目標としたマネジメント課題について議論していきたいと考える。「地域ブランド」は、「地域活性化」を約束してくれるひとつの処方箋のようにみえる。もっとマクロなレベルでいくと食の安全保障や自給率の引き上げなどの問題にもつながる。さらにもっと本質的には、身近な私たちの食

図表 1 地域ブランドの2つのフェーズ・2つのマネジメント（筆者作成）

Phase I	Phase II
ブランド開発	ブランドの維持・管理
	
定義と解釈、ドメインの決定 地域資源への気づき （時間軸・地理軸） 市場観・競合観	組織化・組織間関係の問題 （多様なアクターの棲み分け） フリーライダーの問題 品質保証の仕組み
信頼性・真正性の確保／偽装ブランドの排除 ↑ トレーサビリティシステム／商標登録による防禦	

生活を豊かにし、人生を実りあるものに変えていくのに大切なファクターになりそうである。

さて、小論ではこの「地域ブランド」構築のマネジメントを2つの質の異なるフェーズに分けて考えていきたい(図表1参照)。ひとつは「地域ブランド開発」のフェーズである。「地域ブランド」の傘をどのように広げたらよいのか。そのためにはどのような色やデザインのパラスールにしたら良いのかを設計しなくてはならない。無理のない定義を地域と時間軸に合わせて設定し、他の「地域ブランド」との競合や棲み分けを考えるマーケティング発想が必要となる。もうひとつは「地域ブランド維持・管理」のフェーズである。複数の生産者や流通業者を組織化し、「地域ブランド」の傘を押し上げる立派な竿(さお)を立てなければならない。違反者や偽装ブランドにも積極的に対処していかなければならない。とかく「地域ブランド」の生産者主体は複数にわたり小規模分散的で、共同の意思形成が困難を伴うことが多い。組織のマネジメントに関する議論が必要となるだろう。

ではまず、次章より開発段階におけるマネジメント課題について述べていくことにする。

2 | 開発段階のマネジメント

本章では「開発」段階において、地域ブランドを市場に投入する際に、消費者の動向や認識の問題を意識し、どのような「地域ブランド」の定義が適切であるか、そしてどのようなブランド・アイデンティティを発揮すべきなのかについて述べていく。特に近年では偽装事件など危機管理上の問題もクリアにしておかなければならない。それだけに「地域ブランド」を立ち上げる作業は、入念に計画され実施されなければならない。

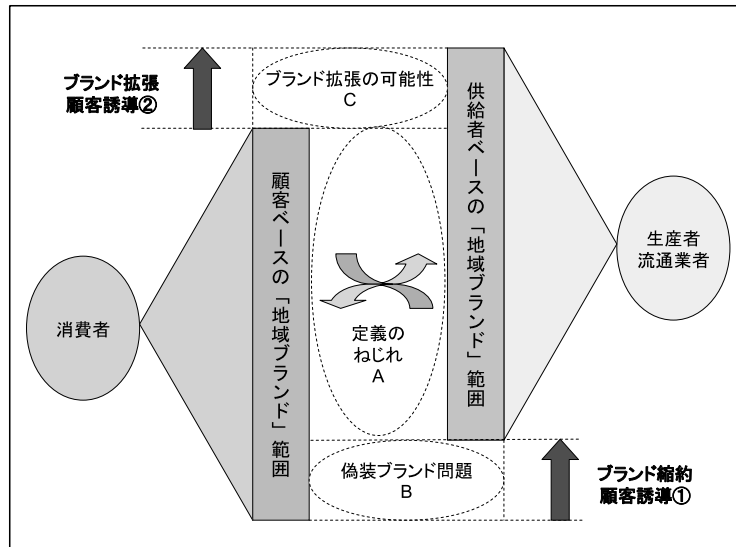
(1) 消費者と供給者のブランドギャップ

「地域ブランド」を開発するという段階の前提として、まず消費者が「地域ブランド」をどのようなものと考えているのかについてここで簡単に触れておきたい。内閣府(2002)の調査によれば消費者が食品購入の際に表示のどの部分を重視するかという問いかけ(複数回答)

に対し「賞味期限・品質保持期限・消費期限」が96%で第1位、「産地・原産国表示」が71%で2位、「食品添加物を含む原材料名」が67%で3位であった。また、消費者が産地表示を重視するとして、どこまでのレベルを求めているのかを調査した小池ら(2006)によると、農産物の産地は「国産」であることが64.5%、「特にこだわらない」が35.3%と国産神話の高さを示している。しかし、購入に際し国内産であればそれで足りるとする意見が60.0%もあり、都道府県名までで28.9%、市町村名までで7.9%と続く。消費者の「地域ブランド」に対する要求は国内産であれば良いので、国内産の市場の中でどの「地域ブランド」が覇権を握ってもおかしくないという見方が可能である。

「地域ブランド」を捕捉する対象は、消費者サイドと供給業者(生産者・流通業者)サイドの2つの側面から見なくてはならない。消費者サイドで認識したり想起したりするブランドの範疇と供給業者サイドが提供しようと思図しているブランドの範疇とではギャップが生じている。これを「ブランドギャップ」と呼ぶならば、このブランドギャップを可能な限り埋めていく作業を行わなくてはならない。このギャップにはメリットとデメリットの2つが存在する。まずデメリットからであるが、消費者が該当の「地域ブランド」であると認識していても、それが偽装ブランドであるような場合である(図表2のB領域)。偽装ブランドは機会損失を招くとともに、真正のブランドを傷つける。排除するための方策が必要である。他方でメリットのほうであるが、供給サイドが提供している「地域ブランド」のある部分が消費者にしっかり認識されていないために売りこぼしになっている部分である(図表2のC領域)。これは新しい分野へ「地域ブランド」を応用する場合も含めて、傘をさらに広げて市場機会を創出し利益確保を図ることを可能にする。このように消費者の認識する「地域ブランド」を供給者サイドの提供物に合わせて2つの方向へ誘導し、ブランド縮約したりブランド拡張したりすることで、磐石で成長性を秘めた「地域ブランド」を構築することが可能となる。

図表2 「地域ブランド」の2つのギャップと定義のねじれ（筆者作成）



（2）「地域ブランド」の定義のねじれ

消費者サイドの認識と供給サイドの提供物とが一致する「地域ブランド」の範疇であっても、定義のねじれが生じている場合がある（図表2のA領域）。このねじれを取り除くことも大切となってくる。

たとえば「伯方の塩」がその歴史的経緯からメキシコ産の岩塩を使用していることや、「さぬきうどん」が独特の食感を出すためにオーストラリア産の小麦を使用していること、「宇治茶」が京都府内産だけではなく近隣3県産のものもブレンドしていること、「松阪牛」が「但馬牛」（品種名。「但馬」とは兵庫県の地域名）の子牛を松阪市とそれ以外の21市町村で肥育したものであること。これらはいずれも地域ブランドの定義として公式に認められていることばかりである。これらの定義は消費者の認識とどのくらい一致しているのだろうか。消費者は固有の歴史やおいしさの秘訣、安定供給のために「文字通りの定義」から少しはずれたところにある（供給サイド事情の）定義に納得しているのだろうか。供給サイドは「地域ブランド」に誤解や疑念が生じないように消費者に対して説明をしていく必要がある。なぜならこの「定義のねじれ」問題は原材料混合（コンタミネーション）問題として、偽装の温床となりやすいからである。特にお

米や豆などの穀物類やミンチ、加工食品には混ぜてしまえば分からないという不透明性がつきまとう。とすれば、より一層「定義のねじれ」を明確化しておくことは大切である。消費者の前で「定義のねじれ」をひとつひとつ解きほぐしていくことが、この「地域ブランド」の疑念を晴らし、安全性・信頼性をより高める有効な方策となるだろう。

（3）地域ブランドの時間軸とストーリー

「地域ブランド」には個性を主張するだけのストーリー（物語性）がなくてはならない。その個性とは地域という地理的な要因のみならず、育んできた歴史的要因、時間軸による内容をともなわなくてはならない。

「地域ブランド」のストーリーを語ると、いくつかのタイプに類型化することが可能となる。それは①地域産業の構造変化の歴史、②品評会や共進会での好成績、③地域食文化の代名詞としての地位、④軸を変えての未来に向けての発信である。

まず①であるが、たとえば「夕張メロン」、「関アジ・関サバ」である。工業の町として知られる夕張市や佐賀関町が、その産業の衰退から一次産品を中心とする産業へと転換を図る。漁協や農協がそれぞれの「地域ブランド」を全国化しようと、慣れない販促活動に素人気質で

一生懸命に取り組んでいく姿は「プロジェクトX」顔負けの物語性を持っている。「ものづくり」はすなわち「ものがたり」といってよい。

次に②は「紀州南高梅」や「松阪牛」である。これらは戦前・戦後の早い時期に品評会などで優秀な成績をおさめ、その名を全国に轟かせた栄光の歴史を持っている。

さらに③は地域の食文化の代名詞を飾るもので「八丁味噌」や「さぬきうどん」などである。江戸時代以来300有余年の歴史を有する愛知県の赤味噌文化や、地域で親しまれ地域特有の食べ方にバリエーションがある香川県のうどん文化は、地域の食卓に刷り込まれ日常生活史の中で息づいてきたものである。これらは地域との関係性が緊密な「地域ブランド」である。

最後に④であるが、これは意図的に歴史を再解釈し、展開軸をかえて将来の「地域ブランド」を形成しようとするものである。たとえば「宇都宮餃子」や「三河国サムロック」(サムライ日本プロジェクト)などである。「宇都宮餃子」は1990年、行政主導で展開された。それは、宇都宮市が全国の餃子消費量日本一であるという消費統計調査の結果を逆手にとって、供給サイドとしてそもそも宇都宮市が餃子の産地であると定義しなおしたのである。また、「三河国サムロック」(サムライ日本プロジェクト)は2007年、岡崎市出身の企業を中心に組織された地域ブランドである。納豆やサイダー、味噌といった特定の食品にこだわらず、和ろうそくなどのリビング商品も含んでいる。このブランドの新機軸は、現行の都道府県名による地域ではなく、江戸時代の地域名によるブランドの再編である。このように、地域そのものをどのようにとらえるのか、という将来に向けての視点や展開軸の変更が物語性を生んでいる事例である。

(4) まとめ

以上のように、「地域ブランド」を開発する段階においては、事業者は消費者サイドと供給サイドの持ちうる射程をよく見極めて、定義の明確さや信頼性醸成のための方策をとっていかなければならないことが分かった。また、「地域ブランド」のアイデンティティを形成するには

地域軸のみならず時間軸の掘り下げや再解釈、地域資源への気づきが大切であることが分かる。「地域ブランド」の傘を広げるには雨もりのない頑丈な布張りを行って、濃いカラーで染め上げる必要がある。最初の重要なステップとなる。

3 | 維持・管理段階のマネジメント

「地域ブランド」を画に描いた餅にしないためには次の段階として「維持・管理」が必要となってくる。立ち上げても継続・持続できなければ意味はない。ここでは、「地域ブランド」の傘を支える組織基盤について論じていく。

(1) 地域ブランド管理主体の組織化問題

「地域ブランド」を支える主体は様々である。たとえば、私企業が有する場合、複数の生産者主体や流通主体が属しているような組合や団体の場合、また行政が関与しているような場合もある。調理人や料理評論家など個人が主体となる「地域ブランド」もあるかもしれない。しかし、前述の「地域団体商標制度」においてこの地域ブランドの主体要件は「事業協同組合等」とし成員としての加入の自由度が高い団体となっている²。これは法が、(メーカー企業のプロダクトブランドと異なり)一般的な「地域ブランド」の管理主体は複数の事業者にわたるということを前提としている。すなわち、そもそも「地域ブランド」の傘は複数の生産者を庇護するという根本的な性質を有する。これは、「組織化」のマネジメントという新たな課題を喚起する³。

図表3は石原(1993)による商店街組織に関する2つの理念型を図示したものである。商店街は地域に留まるという共通性を持ちながらも、その多くは多種多様な業種の店舗からなり、それぞれの経営の思惑も異なる。したがって、商店主が土地の「所縁」のみを根拠に集まった「所縁(ゆかり)型組織」は意思形成が困難で、統合的なまちづくりの実現は遠のいてしまう。他方、行動的なレベルで合意がなされた同質的なメンバー(商店主)による「仲間型組織」は合意形成が容易で行動的な組織として位置づけられる。これらは商店街組合を対象とし

図表3 複数主体の組織化—2つの理念型

	所縁型組織	仲間型組織
内容	共通の紐帯、所縁（ゆかり）のあるもの全員に呼びかけ、全員が参加することを原則とする組織。）	全員の参加ではなく、その一部、すなわち行動的なレベルでの仲間を募ろうとする組織。
構成メンバー	組織メンバーの異質性	組織メンバーの同質性
組織の実効性	組織の形式性 （機能不全に陥りがち） ：資金の受け皿程度	組織の行動力 （機能しやすい）
合意形成	合意形成の困難性 （全員参加、利害の不一致）	合意形成の進めやすさ （合意形成のバリエーション）

出所：石原（1993）をもとに筆者作成

て論じられているが、たとえ地域活性化の異なる文脈であっても「地域ブランド」づくりの組織を対象に考察しても大いに参考になる枠組みである。

「地域ブランド」は地域（地縁・所縁）というくくりでは共通の基盤を持ち、品目については同一のものを取り扱うために組織メンバーの同質性を図ることが比較的容易である。とすれば、「仲間型」の組織化は商店街組織よりもずっと実現可能性が高い。

先述のとおり「地域ブランド」は複数の主体を傘の下に庇護する。したがって、地域ブランドの組合組織に加盟しない事業者も、時には恩恵を受けてしまう。つまり「地域ブランド」は外部性を有するという固有の特徴を持っているのである。したがって、意図せざるメンバーに恩恵を与え、逆に被害をこうむる危険性もある。第1章で述べた地域ブランド事件の連坐はこの負の外部性ゆえである。このように、「地域ブランド」を考えるときに前提として複数の主体に影響を与えることがあらかじめわかっているならば、その主体間（事業者間）の関係をきっちりおさえておくことが肝要であることがわかる。では、管理主体内の組織間関係のマネジメントはいかなるものであればよいのであろうか。

（2）「地域ブランド」の発展性と一貫性を担保する主体間のマネジメント

「地域ブランド」はその歴史の中で育まれた遺産としての重みと将来に対する発展性とを兼ね備えなくてはなら

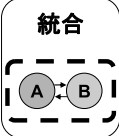
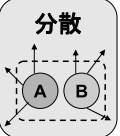
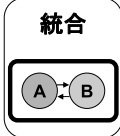
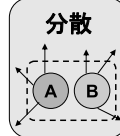
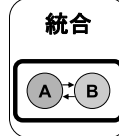
ない。「伝統と革新」、「古い革袋に新しい酒」、である。

「地域ブランド」の品質を高い位置にとどめブランドの一貫性を保ちながらも、それぞれの生産主体がブランドを壊さない程度に創意工夫をおこなって、差別化し発展させていくことが大切である。この「守り」と「攻め」のバランスが大切である。

組合組織の事例ではないが、筆者は2つの老舗企業がひとつの共有資産である「地域ブランド」を350年の長きにわたって支え発展させてきた系譜を、社史をもとに分析し、その主体間関係について発展パターンを追跡する研究を行った。図表4を見てみよう。

これは愛知県岡崎市の地域ブランド「八丁味噌」とそれを支える2社の老舗企業の関係性を5つの時代区分に分けて分析し、得られた結論である。江戸時代に創業して徐々に形成されていった「八丁味噌」ブランドは、明治期の市場拡大の時期には2社がそれぞれ独自の戦略を立て、「地域ブランド」資産を豊かなものにしていった。それが、戦時統制経済下で不利な取り扱いをされると一致団結して「休業宣言」を出すなど政府への抗議として協働的な行動にでる。戦後の発展期には「赤だし八丁味噌」の販売など2社それぞれのスタンスで差別化し、それぞれが大きな成長を遂げる。そして最後に現在であるが、名古屋市の事業者を中心とした新たな地域ブランド「愛知八丁味噌」に対抗して、2社は共同で組合を結成し、団結して「八丁味噌」のブランドの一貫性を堅持しよう

図表4 「八丁味噌」350年の発展パターン

創業期 (江戸時代)	発展期 (明治・大正)	苦難期 (戦時統制時代)	第2発展期 (戦後)	現在
地域ブランド 形成期 (変動)	地域ブランド 安定期 (安定)	地域ブランド 危機 (変動)	地域ブランド 安定期 (安定)	地域ブランド 知財競争期 (変動)
				
地域資源を生かした 商品の確立	対外的評価を得ること による差別化	政府の公定価格制へ 共同で反対	商品開発による差別 化 史料館など文化戦略 による差別化	他の地域ブランド事 業者からの防御。 防御のための共同戦 線。

出所：池澤（2008）をもとに筆者加筆

という行動に出ている。こうしてみると2社の関係性は変動期（危機）に「統合」（共同歩調）、安定期に「分散」（それぞれ差別化）というパターンを繰り返していることが分かる。

このように「地域ブランド」を長年にわたって持続させるための秘訣は主体間関係において「競争」と「協調」とを許容しバランスさせることが大切なことが理解できる。ガチガチでマンネリ化した「地域ブランド」でも、バラバラで一貫性のない「地域ブランド」でもいけない。管理主体自身が複数主体の自律性と協調性とを包含したビジネスシステムでなくてはならないのである。

4 | おわりに

「鹿児島」、「青森」、「松坂牛」（「阪」ではないので注意）、

「美濃焼」といった地域ブランドが中国や台湾で商標登録されるというケースが相次いでいる。特許庁は中国政府に対し適正化を図る申し入れを始めた。中国や台湾では日本ブランドに対する信頼は高く、それだけに「地域ブランド」が傷つけられ、不当な利益を享受する者が出てきてはならない。「地域ブランド」とはすでに国際的な市場で利益を創出することのできる潜在能力を持っているといえる。だからこそ、日本の「地域ブランド」による地域活性化を図る手立てとして、開発および維持発展のマネジメント手法を確立するのは急務である。「地域ブランド」のマネジメントが機動的になされるならば、地域への成長エンジンは加速するであろう。

【注】

¹ 本稿では「地域ブランド」を「地域名」＋「商品名」に絞った形でとらえていきたい（さらに商品についても塗物や織物といった工芸品ではなく、食品に的を絞る）。本稿で取り上げる「地域ブランド」は全国流通の道が開かれたパッケージ商品として活用可能なもので、それは地域経済に貢献するとともに、その商品カテゴリーにおいても独自の地位を占め、時にはピラミッドの頂点に立ち、味の棲み分けを分化させ、消費者の生活をいっそう豊かにするものである。それはあくまで、再販売可能な物的流通の対象であり、観光サービスや温泉地のような移転不能な地域ブランドは考察外とする。

² 「商標法の一部を改正する法」（2005年6月成立）第7条の2

³ ここでは生産や流通を単独採算で行っている者を単に「主体」「事業者」「成員」（組合に加入している者）と呼び、これらが複数寄り集まって「地域ブランド」に対して統一的な意思決定ができる主体（組合）を「管理主体」と呼び分けることにする。

【参考文献】

・青木幸弘（2004）「地域ブランド構築の視点と枠組み」『商工ジャーナル』（2004年8月号）

- ・船橋晴雄（2002）「新日本永代蔵 第6回 まるや八丁味噌」『日経ビジネス』（2002年8月5日・12日号）
- ・合資会社八丁味噌史料室（1995）『ダイジェスト版 カクキュー八丁味噌が歩んだ350年』
- ・合資会社八丁味噌史料室（2000）『カクキュー 山越え谷越え350年』
- ・波積真理（2002）『一次産品におけるブランド理論の本質』（白桃書房）
- ・波積真理（2004）「青果物における地域ブランド化戦略」『流通情報』（2004年4月号）
- ・本間之英・篠田達（2006）『老舗の底力』（講談社）
- ・池澤威郎（2006）「トレーサビリティ時代の産地ブランド戦略」『オイコノミカ』43巻第1号（名古屋市立大学経済学会）
- ・池澤威郎（2007）『『中食』産業の伸張と地域ブランドの展開』『ディスカッションペーパー』（名古屋市立大学経済学会）No.463
- ・池澤威郎（2008）「老舗企業による『地域ブランド』の発展パターン」木戸啓仁編著『地域産業とマーケティング』（酒井書店・刊行未定）
- ・石原武政（1993）「流通における企業間組織と意思決定」伊丹ほか編『日本の企業システム4 企業と市場』（有斐閣）
- ・石原武政（2000）『商業組織の内部編成』（千倉書房）
- ・岩月栄治（1987）「岡崎・八丁味噌の研究概要」『岡崎地方史研究会研究紀要』15号
- ・久保田進彦（2004）「地域ブランドのマネジメント」『流通情報』（2004年4月号）
- ・小池直・山本康貴・出村克彦（2006）「ブランド力の構成要素を考慮した農畜産物における地域ブランド力の計量分析—インターネットリサーチからの接近—」『北海道大学農経論叢』第62号
- ・内閣府（2002）「食品表示に関する消費者の意識調査」（<http://www.co-op.or.jp>）
- ・日経消費マイニング（2007）「ナンバーワン『食の地域ブランド』はこれだ」（2007年3月号）
- ・生活情報センター編集部編（2004）『創業の一品』（生活情報センター）
- ・清丸恵三郎（2004）『ブランド力』（PHP研究所）
- ・知財研フォーラム（2008）「特集 地域ブランド」『知財研フォーラム』第72号