

2023 年度地域力活用新事業創出支援事業

「地域ブランド活用に関する調査研究事業」実施報告書

各地域における地域ブランドを活用した 地域経済活性化の取り組みについて



日本商工会議所

The Japan Chamber of Commerce and Industry

はじめに

これまで国や商工会議所は、小規模企業振興基本法の「地域経済の活性化に資する事業の推進」に基づき、地域の稼ぐ力を向上させるための手法の一つとして、地域ブランド創出に向けた事業者支援を実施してきました。

地域ブランドの確立・活用は、地域事業者の持続的な成長、販路開拓や関連産業の裾野拡大につながります。地域の事業者は、長引くコロナ禍の厳しい経営環境の中でも懸命に取り組みを継続してきました。コロナ禍が収束に向かい、インバウンドを含めた人の活発な往来が復活してきた今こそ、地域一丸となって地域ブランドを確立・活用し、域外の需要を取り込むチャンスが到来しています。

そこで、今年度、日本商工会議所では、各地商工会議所がこれまで取り組んできた地域ブランド創出に向けた取り組みについて取りまとめ、参考に供することを目的とした調査研究事業を実施することといたしました。この調査研究の一環として、2023 年 2 月、全国の商工会議所を対象にアンケート調査を実施した際には、多くの商工会議所のご協力をいただきました。この場を借りて厚くお礼を申し上げます。

アンケート調査では、多くの商工会議所で長きにわたり多様な関係者と連携しながら地域ブランディングに取り組んでおり、地域内の連携体制が構築されるとともに、メディアに取り上げられる機会が増加し認知度向上に繋がったり、参加事業者の売り上げ向上や販路開拓、新商品開発に寄与したり、事業者同士の交流・促進にも繋がっていることも明らかになりました。一方で、地域内の組織力強化や P R ・販売力といった課題も浮き彫りになりました。

そこで本報告書では、地域ブランド産品を取り扱うバイヤーへのヒアリングや、積極的に地域ブランディングに取り組む商工会議所への深掘りヒアリングを通じて、今後、地域ブランディングを通じた地域活性化に取り組む商工会議所にとって重要な視点や取り組みを分析しました。

地域をブランド化し「地域の稼ぐ力」を向上されるにあたって、本報告書を参考にいただければ幸いです。

2024 年 3 月
日本商工会議所

目 次

I.地域ブランドの定義と動向	4
1.地域ブランドを取り上げる背景と定義	4
2.地域ブランドに関する支援策	6
3.地域ブランドに関する取り組み動向	7
II.各地商工会議所の取り組み状況	8
III.バイヤーから見た地域ブランド	14
1.バイヤーヒアリングの概要	14
2.バイヤーの着目点	15
IV.各地における地域ブランド活用の先行事例	17
1.本調査で対象にした3事例の特徴（着目点）	17
2.今治タオル【今治商工会議所（愛媛県）】	18
3.おかやま果実【岡山商工会議所（岡山県）】	23
4.平戸百菓繚乱【平戸商工会議所（長崎県）】	29
5.3事例の共通点と相違点	36
V.地域ブランド活用のポイント	38
1.地域の稼ぐ力を向上する地域ブランドを創出するための提言	38
2.商工会議所に求められる役割	40

◆各地商工会議所に対するアンケート調査の実施概要

- ・調査期間：2024年2月20日～3月21日
- ・調査対象：全国515商工会議所
- ・調査方法：商工会議所イントラネット上でのWEBアンケート形式
- ・回答率：61.7%（318商工会議所から回答）
- ・調査内容：商工会議所における地域ブランディングの取組状況

⇒集計・分析結果は、本報告書のⅡに掲載

※調査内容の詳細については、末尾に掲載の調査票を参照。

<地区内人口別分類のグループ分けと回答商工会議所の分布>

グループ	人口規模	商工会議所数	回答数	回答率
A	100万人以上	10	8	80.0%
B	20万人以上	86	60	69.8%
C	10万人以上	96	59	61.5%
D	5万人以上	123	74	60.2%
E	5万人未満	200	117	58.5%
計		515	318	61.6%

1. 地域ブランドの定義と動向

【第1章の要旨】

- ✓ 地域ブランドは、地域の商品ブランドと地域イメージのブランドが結びつき、商品の域内外での販売に加え、観光客等地域への来訪者の誘引につなげ、持続的な地域経済活性化を実現させることを目指すもの。
- ✓ 地域ブランドは、地域資源の潜在力、個社の取り組みを促し継続させる企画力、品質やイメージを保つ基準等をつくる組織力、市場での認知等を確保する販売力の4要素からなる。
- ✓ 地域ブランドに関する国や商工会議所の支援策は継続的に行われてきた。
- ✓ 地域団体商標登録数は全国で 760 件あまりあり、毎年 30 件程度増加している。

1. 地域ブランドを取り上げる背景と定義

国や自治体、商工会議所等は、地域経済の活性化並びに地域住民の生活の向上及び交流の促進に資する小規模企業の事業活動の推進を図る小規模振興基本法の「地域経済の活性化に資する事業の推進」に基づき、地域の稼ぐ力を向上させる手法の一つとして、地域ブランド創出に向けた事業者支援を実施してきた。

具体的には、商工会議所・商工会等が単独又は連携して、地域の特性等を活かした商品等の魅力・価値をさらに高め、全国や海外のマーケットにおいても通用する高い評価を確立すべく、地域事業者等をコーディネートしながら、マーケットリサーチ、専門家の招聘、コンセプトメイキング、新商品開発・評価、デザイン開発・評価、展示会参加、販路開拓活動等の取組を行うプロジェクトについて、総合的な支援を行っている。

地域ブランドの確立・活用は、地域事業者の持続的な成長のみならず、関連産業の裾野拡大につながる地域への裨益が生まれる取組であり、ここ数年のコロナ禍の厳しい経営環境の中でも、地域事業者は懸命に取組を継続してきた。コロナ禍が収束に向かい、インバウンドを含めた人の活発な往来が復活してきた今こそ、地域一丸となって地域ブランドを確立・活用し、域外の需要を取り込むチャンスである。

そこで、本調査において、意味や用法が曖昧な場合も多かった「地域ブランド」を改めて定義するとともに、地域の資源が地域ブランドに昇華する要素を検討し、地域の稼ぐ力を向上させる参考となることを目指す。

図表 1-1-① 地域ブランドの定義

経済産業省による 地域ブランドの定義	(1) 地域発の商品・サービスのブランド化と、 (2) 地域イメージのブランド化の2つを結び付け、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	
	狭義	地域の特徴(＝地域資源)を活かした商品・サービスのブランド
	広義	地域そのもののブランド
本調査での定義	狭義と広義の相乗効果によって(商品・サービスの販売と地域イメージの向上等が結び付いて)、経済の好循環が創出されている(地域経済が活性化されている)状態	

備考：中小企業基盤整備機構「地域ブランドマニュアル」を参考に(株)日本経済研究所作成

経済産業省の定義によると、「地域ブランド化」とは、「(1)地域発の商品・サービスのブランド化と、(2)地域イメージのブランド化の2つを結び付け、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」とされており、本調査では、「地域の特徴(＝地域資源)を活かした商品・サービスのブランド」と「地域そのもののブランド」の相乗効果によって、経済の好循環が創出されている状態を「地域ブランド」と定義する。

なお、一般的にブランドとは「市場や顧客の期待に対する約束」とされており、「地域ブランド」は、地域の特徴を活用した商品・サービスの提供価値としての「約束」と、地域そのものが提供する価値の「約束」の相

乗効果であり、地域の価値を「見える化」したものとさえいえる。

次いで、地域の特徴が地域ブランドとなるためには、こういった要素が必要か、自社の経営資源を評価するVRIO（ブリオ）分析の手法を援用して検討してみたい。

VRIO分析は、自社の様々な経営資源が有効に活用されて利益獲得に貢献しているかどうかを、以下の4つの視点から分析するものであり、地域資源が地域の稼ぐ力に昇華されているか確認するための手法として援用できるものと考えられる。

図表 1-1-② VRIO 分析における 4 つの視点

①Value(経済的価値) ②Rarity(希少性) ③Inimitability(模倣可能性) ④Organization(組織)

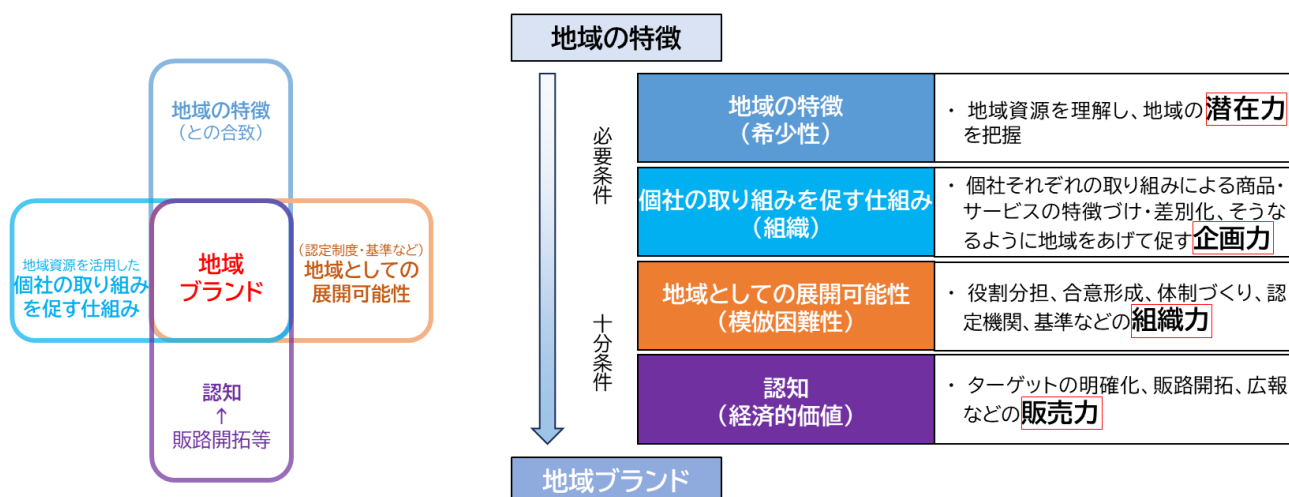
①Value（経済的価値）は、対象となる経営資源が市場で価値があるかどうかを判断するものであり、ここでは市場での認知等を確保して域内外の需要を獲得する販売力が必要な要素であると考ええる。

②Rarity（希少性）は、対象となる経営資源がどれだけ独自性があるかを判断するものであり、ここでは地域の特徴を表現する地域資源そのものであり、他との違いを際立たせる磨き上げによって高付加価値化が可能な潜在力が必要な要素と考える。

③Inimitability（模倣困難性）は、対象となる経営資源が特許等で保護され、持たない企業が入手する際はコスト等が嵩むものかどうかを判断するものであり、ここでは地域ブランドとして品質やイメージを保つための認定制度・基準や参加ルールなどを策定・保持する組織力が必要な要素と考える。

④Organization（組織）は、対象となる経営資源を活用し続ける能力があるかを判断するものであり、ここでは地域事業者らが取り組みを始め、続けたいような企画力が必要な要素と考える。

図表 1-1-③ VRIO 分析による地域ブランドの4要素



備考：日本商工会議所、(株)日本経済研究所作成

なお、便宜的に上から「潜在力」「企画力」「組織力」「販売力」の順で記載しているが、これは取り組みの順序を示しているものではない。まずはルールを決めてから（組織力から）、参加事業者を募る場合もあれば、個社の取り組みが（企画力から）伸長したことで他の事業者が連携して取り組みを始め地域ブランドに昇華するパターンもある。いずれにしても、この4要素を意識することが重要である。

但し、本調査では、「地域の特徴（＝地域資源）を活かした商品・サービスのブランド」と「地域そのもののブランド」の相乗効果を「地域ブランド」と定義していることから、「潜在力」「企画力」は「地域の特徴を活かした商品・サービスのブランド」の創出に向けた「点」の取り組みを分解したもので、地域ブランドの必要

条件と言え、「組織力」「販売力」は「地域そのもののブランド」の創出に向けた「面」的な取り組みを分解したもので、地域ブランドの十分条件とも整理できよう。

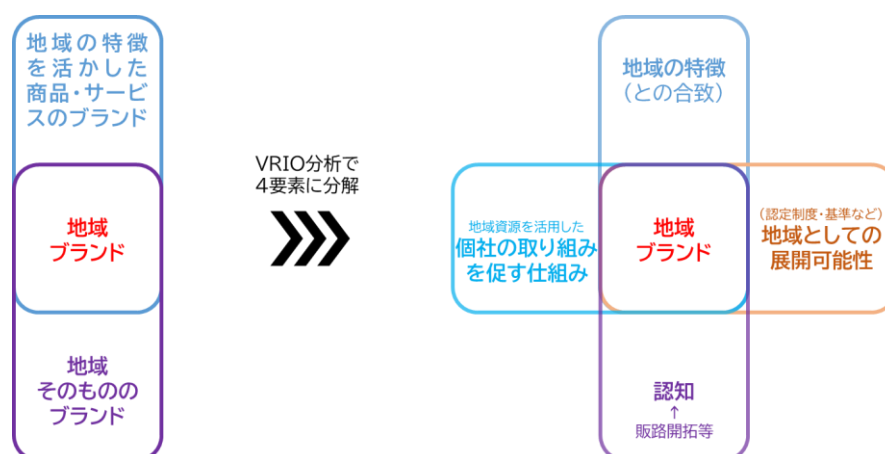
図表 1-1-④ 地域ブランドの4要素の内容

地域の資源	点 → 面		
潜在力	農畜水産資源 (加工品)	伝統工芸品	歴史・文化・伝統
企画力	個社独自	地域内連携	地域外連携
組織力	参加ルール	品質基準	地域団体商標
販売力	商品・サービスの説明	消費者とのエピソード	ブランドストーリー
地域ブランド			

備考：日本商工会議所、(株)日本経済研究所作成

潜在力であれば、農畜水産資源（の加工品）といった分かり易いものから、地域の特徴を表現している伝統工芸、更には歴史や文化、伝統といった無形のものまで様々な資源が存在する。同様に、組織力における基準も、参加ルールの設定や使用原材料の指定から厳格な品質基準、更には地域団体商標まで多様な取り組みが見られる。それぞれの取り組みに優劣があるものではないが、地域の稼ぐ力を維持・拡大させていくためには、それぞれの要素における現在地を把握し、絶えず見直しを行うことが求められる。また、一般的には、より面的な取り組みへと進めていくことが、地域ブランドの強化につながるものと考えられる。

図表 1-1-⑤ (参考)地域ブランドの定義と4要素



備考：日本商工会議所、(株)日本経済研究所作成

2. 地域ブランドに関する支援策

これまでの地域ブランドに関する国の政策や商工会議所の支援策を、ここで振り返ってみよう。

まず法改正としては、中小企業成長促進法の改正に伴い、2007年に制定された地域資源活用促進法が地域未来投資促進法（2017年制定）に2020年をもって統合された。

地域資源活用促進法は、地域の特産物など地域資源を活かして新商品やサービスの開発・生産を行う事業者を認定し支援するもので、2018年までの累計認定件数は1,800件にのぼったが、認定事業のほとんどが個社の取組にとどまり、地域ブランドの創出に至っていないこと、売上が少額にとどまっていたことなどの課題が顕在化した。そこで、産業集積、観光資源、特産物など地域の特性を活かして、地域に対して高い付加価値や相

応の経済的効果を及ぼす牽引事業者を認定し支援する地域未来投資促進法への統合に至った。同法における現在の累計認定事業者は約 1,400 件となっている。

このように、国の政策として、地域ブランドを推奨しながらより成果を求める傾向になってきている中、日本商工会議所が実施した事業としては、中小事業者等の海外展開・全国展開を後押しするための新商品・サービスの開発・改良、ブランディング、新規販路開拓等の取組を支援する「JAPAN ブランド事業」および「全国展開支援事業」があった。

「JAPAN ブランド事業」は、2004 年度～2008 年度に実施され、地域ブランドの構築に向けた活動の経費補助や、地域での導入推進者としての運営窓口を担ってきた（2009 年度以降は各地域の経済産業局等が公募窓口となり実施）。続いて、2006 年度～2019 年度は地域の小規模事業者が一体となった新たな特産品や観光の開発、地域の生活課題の解決に資するコミュニティビジネスに関する取り組みを総合的に支援する「全国展開支援事業」も実施した。

このような全国展開支援のほか、各地商工会議所では、名産品の開発・P R・表彰・ブランド認定や各種イベント開催、地域団体商標登録、ご当地検定の運営等も実施されてきた。

3.地域ブランドに関する取り組み動向

以上のような考え方や政策・支援策の変遷や取組を経てきた中、現在、地域ブランドに取り組む地域の主体数を本章の最後としてながめてみよう。2006 年より地域名と商品名を組み合わせた「地域ブランド」の商標登録が容易となる地域団体商標制度がスタートしているので、その登録数を地域ブランドの主体数と解釈し、時系列、区分別、都道府県別で集計した結果が以下である。

地域団体商標登録数の累計は、制度が始まった 2006 年から 2024 年 2 月までで商標権登録日ベースで 761 件となっている。地域団体商標権の存続期間は 10 年だが、更新登録の申請によって 10 年の存続期間を何度でも更新することができ、ほぼ全てが更新しているため、この累計の 761 件は現在でも商標権を維持しているとみて差し支えない。

時系列でみると（図表 1-3-①）、2007 年は 250 件ほどの登録があり、その後は年間 30 件前後の比較的安定的な登録数となっている。ちなみに 2007 年だけ突出しているのは、当制度ができて殺到した登録申請によるものと考えられる。

地域団体商標登録は、地域ブランドを保護し地域経済を活性化するためのものであるものの、あくまで商標の登録のみであるため、正確には地域ブランドとしての経済産業省や本調査で定義している要素を満たしているとは限らない。しかしこれだけの地域団体商標登録があるということは、地域ブランド間での競争も存在し得ることが想定されるため、4 つの要素を確立させ、独自性（ほかとの違い）を打ち出していくことが重要になってこよう。

図表 1-3-① 地域団体商標登録数 年別推移



備考：特許情報プラットフォーム「j-PlatPat」（独立行政法人工業所有権情報・研修館）より

（株）日本経済研究所が集計・作成 <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>

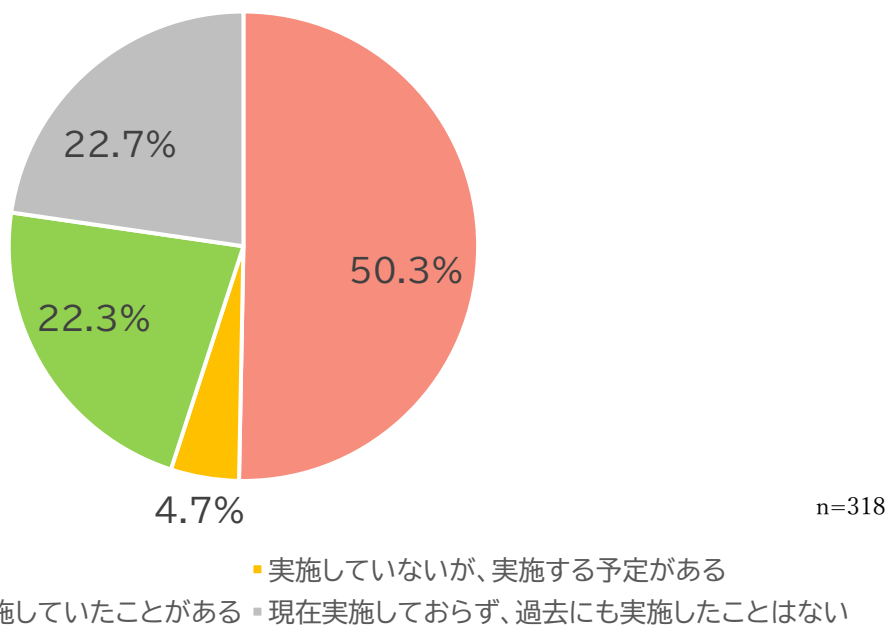
II.各地商工会議所の取り組み状況

【第2章の要旨】

- ✓ 半数以上の商工会議所が地域ブランディングを通じた地域活性化事業を実施しており、実施予定・過去の実施を含めると約8割の商工会議所が地域ブランディングを実施。
- ✓ 事業者との連携に注力しつつ、関係者との連携を課題としている商工会議所が多い。
- ✓ 商工会議所による地域ブランディングにより、メディアに取り上げられる機会が増加したり、ブランドを活用した事業者の売上が増加したといった声が聞かれる。

1.地域ブランディングを通じた地域活性化事業の実施の有無

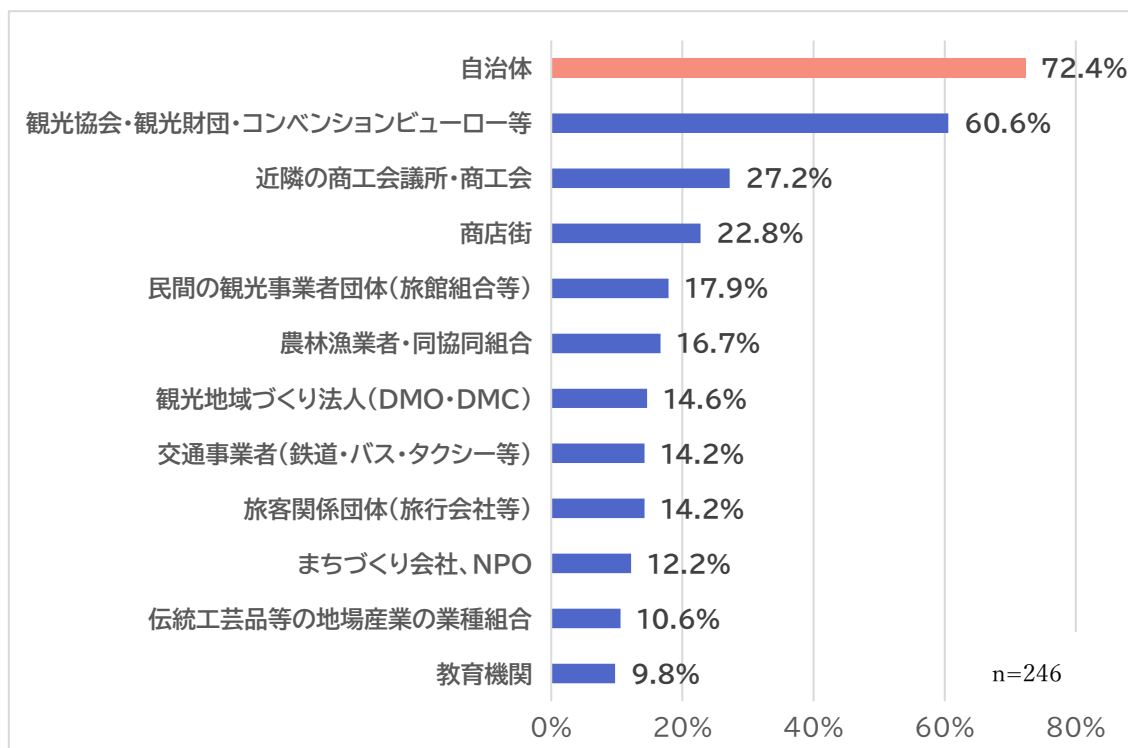
・本調査に回答した商工会議所（以下、「回答商工会議所」とする。）のうち、「実施している」商工会議所が50.3%と約半数、「実施していないが、実施する予定がある」が4.7%となった。また、「実施していないが、過去に実施していたことがある」が22.3%、「現在実施しておらず、過去にも実施したことはない」が22.7%となった。



※以下設問については、1. で「実施している」「実施していないが、実施する予定がある」「実施していないが、過去に実施していたことがある」と回答した商工会議所が対象

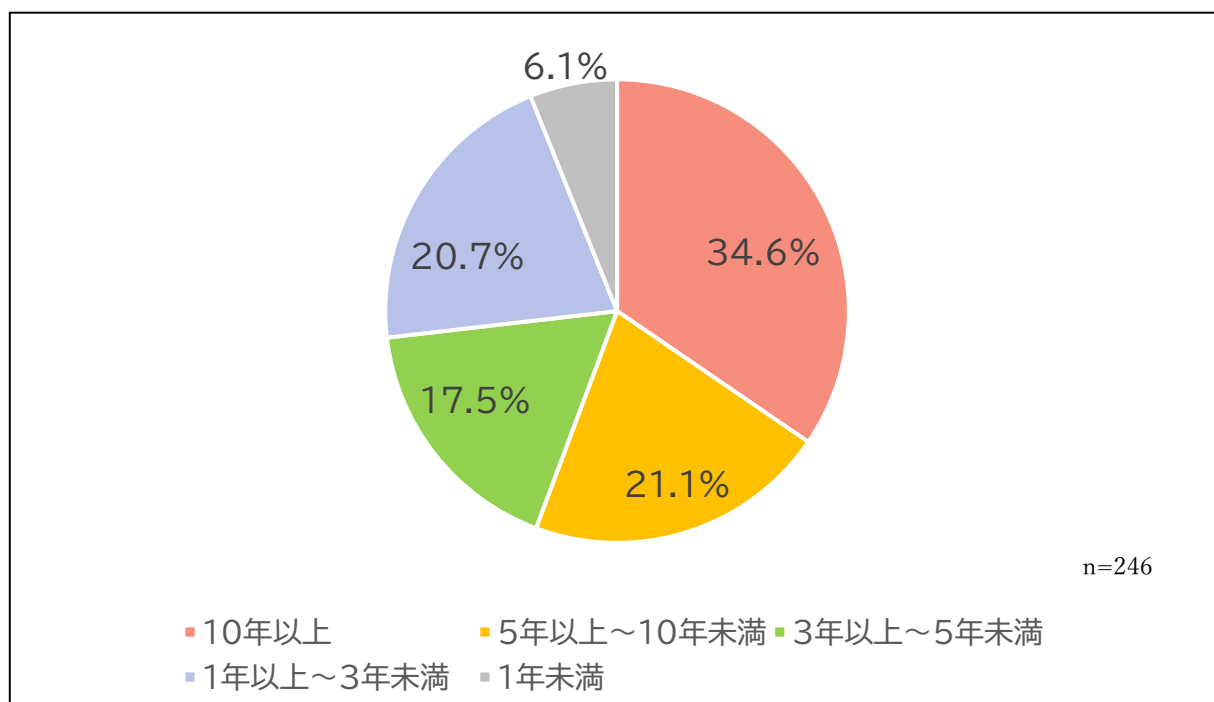
2.地域ブランディングを通じた地域活性化事業の取り組みの連携先

・地域ブランディングを通じた地域活性化事業の取り組みの連携先としては、「自治体」が最も多く、次いで「観光協会・観光財団・コンベンションビューロー等」「近隣の商工会議所・商工会」が続く。



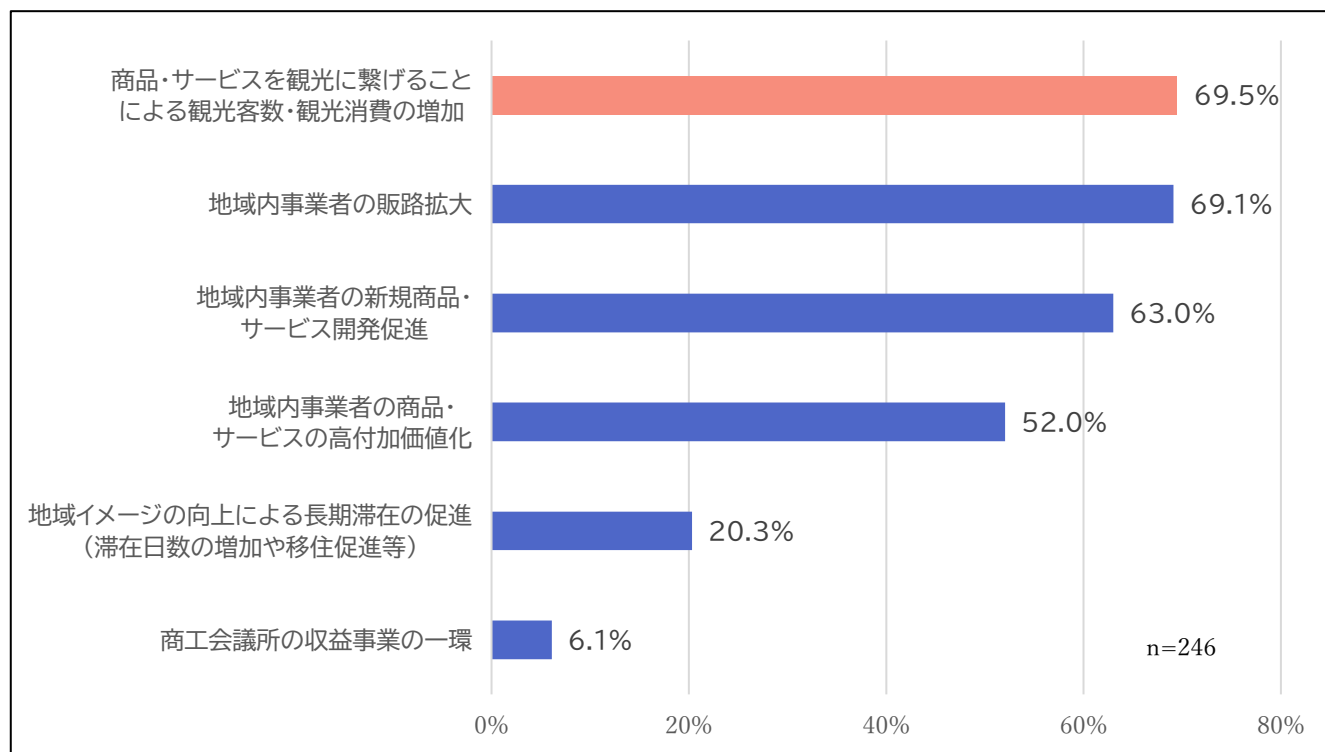
3.地域ブランディングを通じた地域活性化事業の取り組みの継続期間

・地域ブランディングを通じた地域活性化事業の取り組みの継続期間については、「10年以上」が最も多く、次いで「5年以上～10年未満」「1年以上～3年未満」と続く。



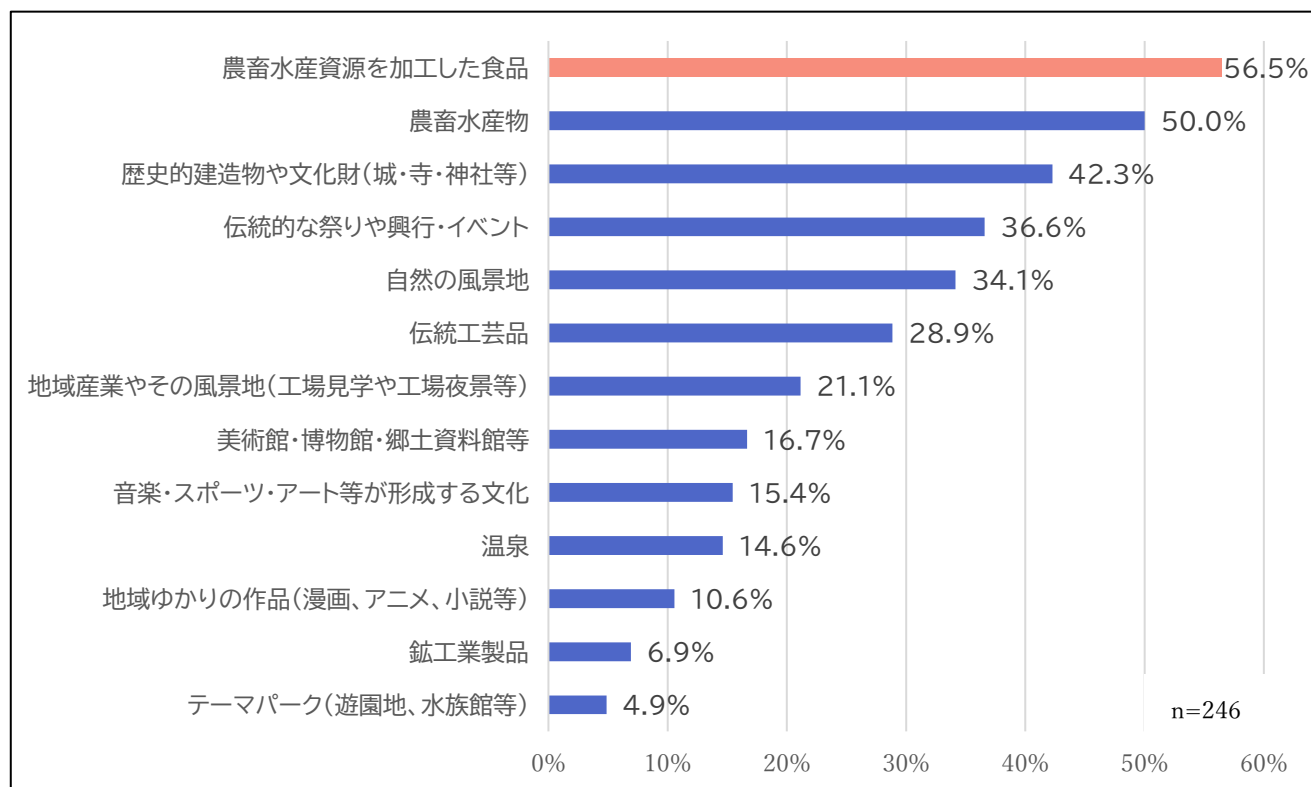
4.地域ブランディング事業の取り組み目的

・地域ブランディング事業の取り組み目的については、「商品・サービスを観光に繋げることによる観光客数・観光消費の増加」が最も多く、次いで「地域内事業者の販路拡大」「地域内事業者の新規商品・サービス開発促進」と続く。



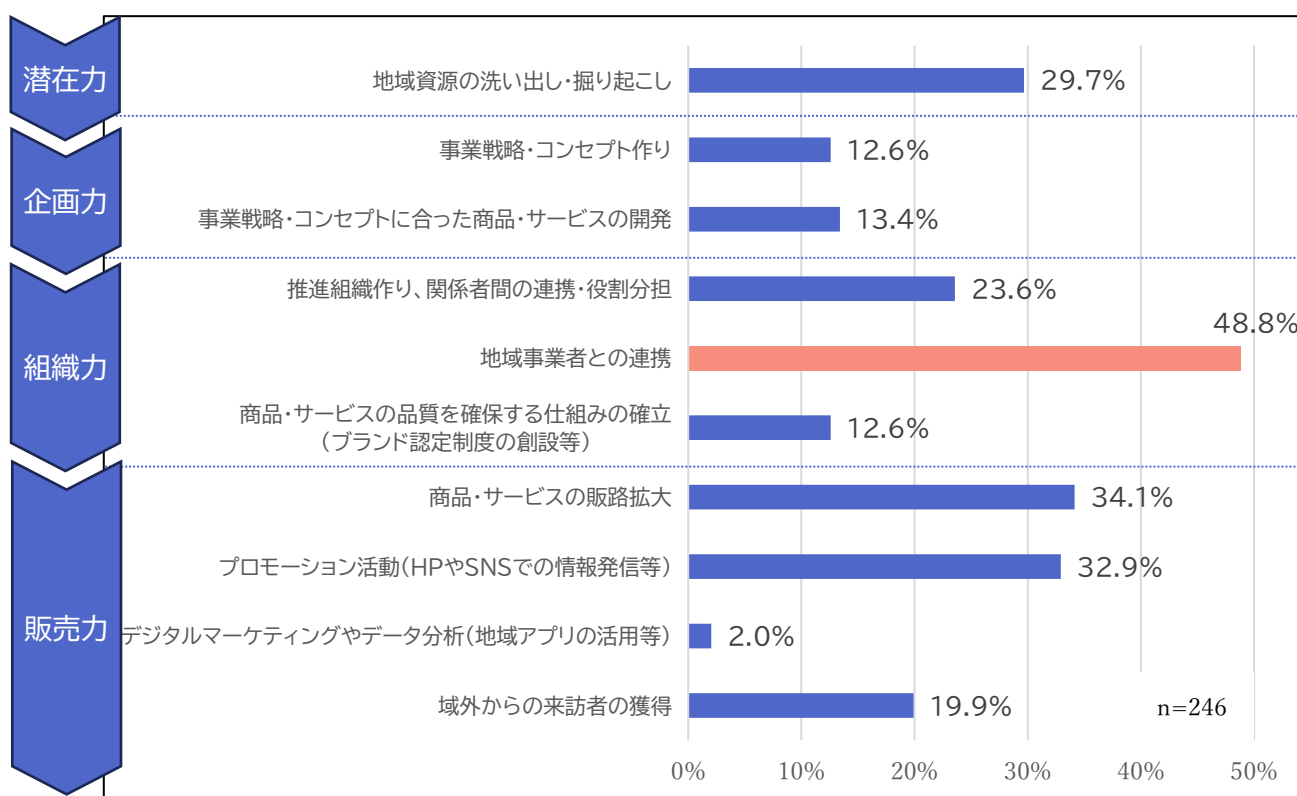
5.主に地域ブランディングに活用している地域資源

・主に地域ブランディングに活用している地域資源については、「農畜水産資源を加工した食品」が最も多く、次いで「農畜水産物」「歴史的建造物や文化財（城・寺・神社等）」が続く。



6.地域ブランディングにあたり、特に注力して取り組んでいるもの（最大3つまで回答）

・地域ブランディングにあたり、特に注力して取り組んでいるものについては、「地域事業者との連携」が最も多く、次いで「商品・サービスの販路拡大」「プロモーション活動（HP や SNS での情報発信等）」が続く。

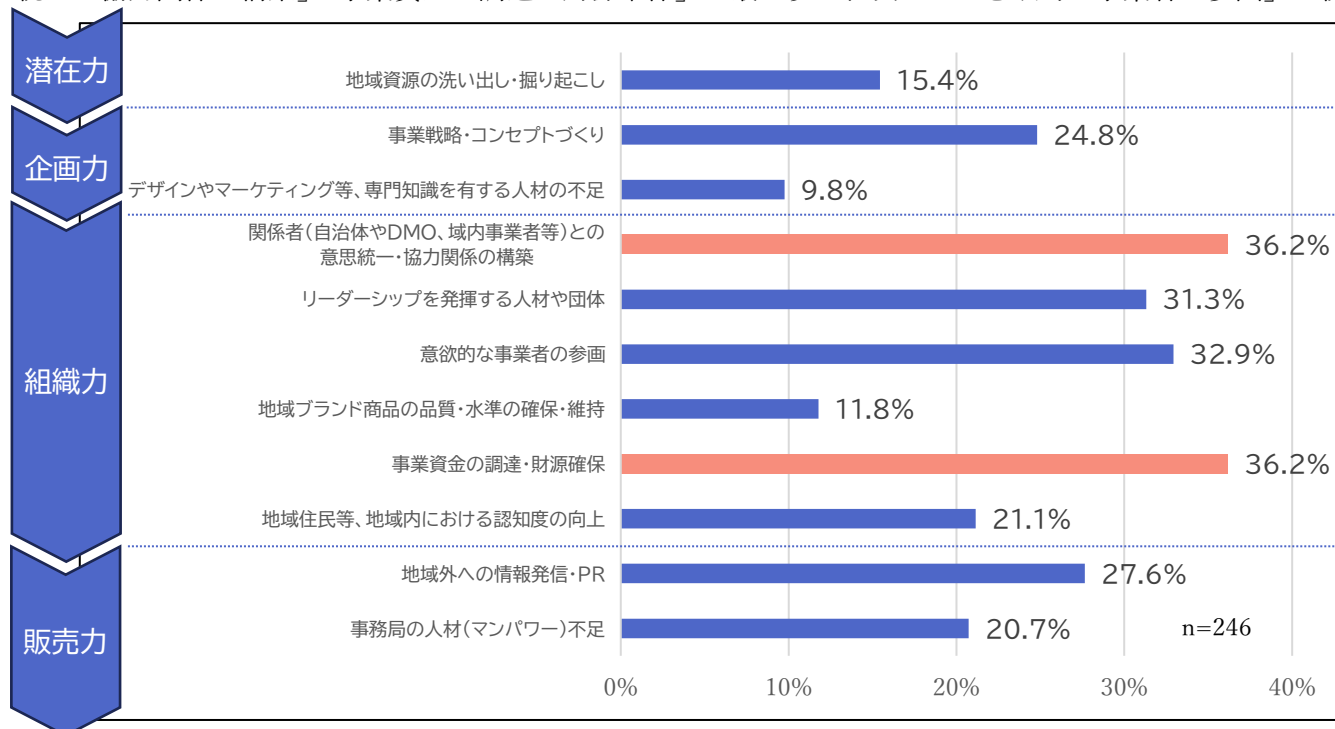


◆取り組み内容に関する自由記述（一例）

- ・ オープンファクトリーを通じて、「ものづくりのまち・匠のまち」としての地域ブランディングに取り組んでいる
- ・ 毎月、行政、観光協会、DMOで会議を開催し、今後の地域資源活用や観光振興について協議を行っている
- ・ 行政・観光協会・農協と連携して、ブランド推進実行委員会を組織。地元食材を活用した観光客向けのおもてなし御膳を開発し、市内飲食店で提供している
- ・ 行政・DMO等と連携・役割分担のもと、地域活性化や域外消費獲得に取り組んでいる
- ・ 地域の歴史・文化・技術などに深く関わりを持つものの中で、高い品質であると認められた一品をブランド認定し、販路拡大を支援している
- ・ 地域らしい商品、その地域でしかできない体験を地域ブランドとして認定。毎年会員事業所から公募し、審査会を経て認定している
- ・ 商工会議所で地域団体商標を申請・登録
- ・ 地域内の地元人しか知らないグルメ情報をSNSで発信
- ・ 地場産業の製品を取り扱うコンセプトショップを立ち上げた
- ・ 地域資源を活用したミニツアーや体験プログラムを博覧会形式で集散的に展開

7.地域ブランディングに関して、特に課題だと思うもの（最大3つまで回答）

・地域ブランディングにあたり、特に課題だと回答商工会議所が思っているものについては「関係者との意思統一・協力関係の構築」「事業資金の調達・財源確保」が最も多く、次いで「意欲的な事業者の参画」に続く。

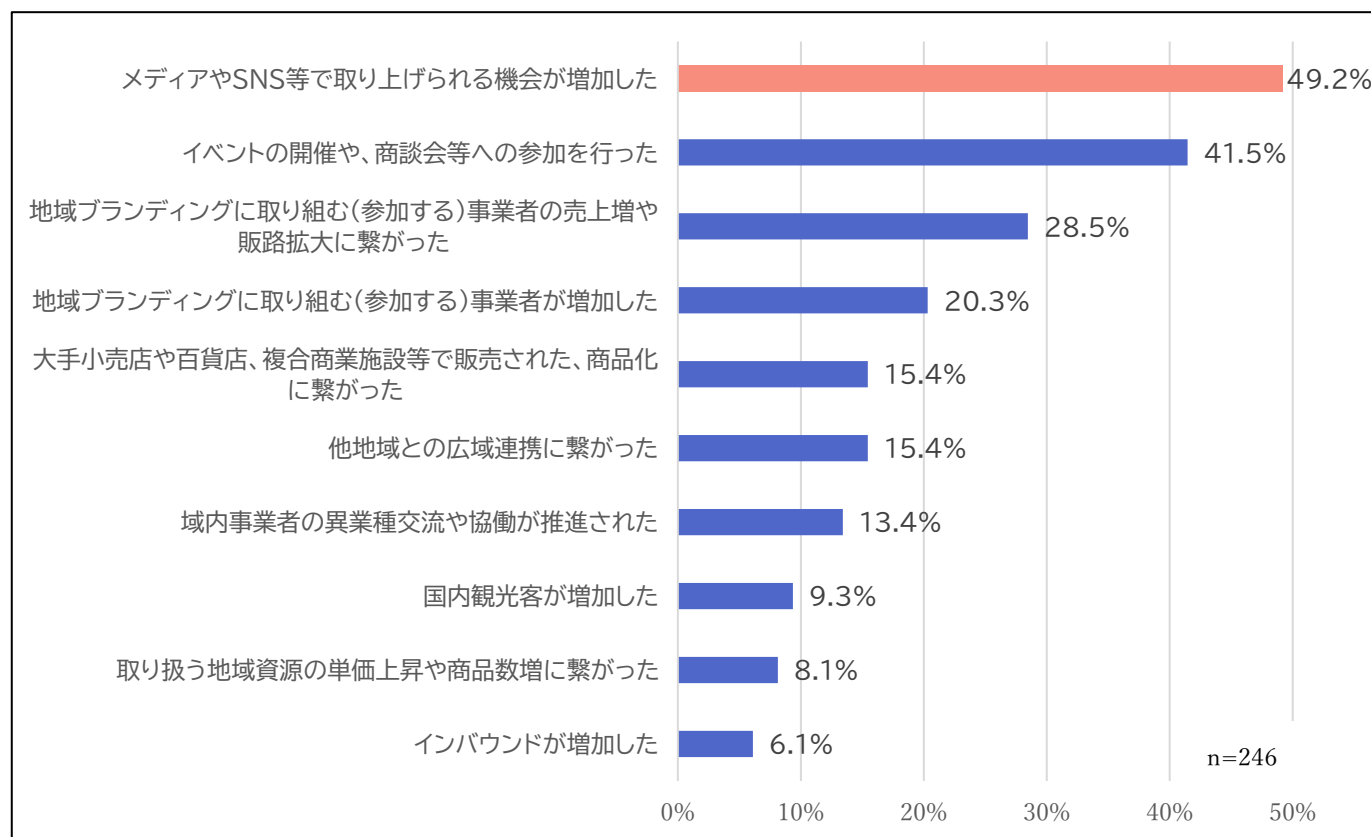


◆課題に関する自由記述（一例）

- ・自治体や関係機関がそれぞれ単独で進めている事業があるため、連携して取り組むことが必要。また、情報を取りまとめて発信する組織がない
- ・地域内でブランディングの方針や概念を十分に共有できていない。地域内の関係者間での認識共有が不足している
- ・情報発信やデザイン等については専門人材の活用が必要。一方で、事業の持続性のためには熱意ある地元の人材が必要
- ・地域ブランドが地域内で浸透しておらず、商工会議所から事業者に声掛けをしているが、継続的な事業とするためには、事業者側から参加したいという状況まで認知を広げていく必要がある
- ・データに基づくマーケティングができておらず、ニーズを捉えきれていないため、効果的な戦略が立てられない
- ・事業の立ち上げ当初は関係者のモチベーションも高く、行政等からの補助金等もあるため事業を進めやすいが、年数が経つにつれて関係者の関心も薄くなり、事業継続が困難になる
- ・各種補助金を活用しているが、継続的に利用できる補助金がなく、年によって金額の増減があると事業拡大が難しい
- ・全国的に有名なものであっても、地域住民がそれを認識していないケースがある
- ・地域ブランドへの応募事業者の確保が難しく、地域らしい商品がそのまま売れるとは限らない。また、販売会・展示会等を通じたPRでは費用対効果にも限界がある
- ・コアな人気がある地域資源はあるが、それを地域内・地域外に広げていくためには自治体・商工会議所・事業者等関係者が同じ方向を向いて取り組む必要がある

8.地域ブランディングに関して、具体的な成果

・地域ブランディングに関する具体的な成果については、「メディアやSNS等で取り上げられる機会が増加した」が最も多く、次いで「イベントの開催や、商談会等への参加」「地域ブランディングに取り組む（参加する）事業者の売上増や販路拡大に繋がった」と続く。



◆具体的成果に関する自由記述（一例）

- ・ イベントや展示会出展を積極的に行うことでマスコミに取り上げられ、認知度が向上した。事業者のモチベーションアップにつながった
- ・ 地元のブランド食材について、毎年2～3件はテレビ局からの取材が入る。商工会議所が窓口を担っているため取材しやすいのではないかと考えている
- ・ 地元食材を使って料理を提供する飲食店をまとめたパンフレットを作成。参加事業所が増加するとともに、例年メディアでも取り上げられる機会も増え、交流人口の増加や参加事業者の売り上げ増加に繋がっている
- ・ 会員事業者から、地域ブランドのロゴを入れると売上が上がると言われた
- ・ 会員事業者の新規顧客獲得や設備投資、新商品開発、売上増に繋がった
- ・ 地域ブランド商品が大手百貨店で取り扱われた、カタログギフトに掲載された
- ・ 大手百貨店バイヤーやブランドデザイナーを招き、首都圏の展示会や百貨店の催事へ出展。販路開拓に結び付けた
- ・ オープンファクトリーを実施し、参加企業間での交流が促進された。オープンファクトリーに参加する企業が増加した
- ・ ご当地グルメが観光資源となり、市外からの誘客が8割以上という呼び水的な商品になっている

Ⅲ.バイヤーから見た地域ブランド

【第3章の要旨】

- ✓ 地域産品のバイヤーは、事業者の商品を発掘し市場に訴求する“販売代行者”としての役割を意識しており、消費者ニーズを事業者に伝える役目も担っている。
- ✓ バイヤーが地域産品に関して望む情報は、「地域の特性」や生産者の「こだわり」、その生産者ならではの「個性」、「地元での評判」であり、継続的な情報発信によって関係性を構築することも重要である。
- ✓ バイヤーは、消費者の購買に影響を与える存在でもある。

1.バイヤーヒアリングの概要

地域ブランド品の販路は、地域内外の顧客を地域内に呼び込むことを前提とした地域内販路（地域の土産物屋等）のほか、地域外の顧客を対象とした地域外の小売店や主に地域外の顧客を対象としたネット販売、商社等による地域外流通網が考えられる。地域ブランドの認知度を高め、売上を増やすためには、各種流通網で取り扱ってもらうことは、対象顧客が域内外に広がるという意味でも、重要な課題と考えられる。

また、顧客の購買行動プロセスである AIDMA モデル「Attention（認知）→Interest（関心）→Desire（欲求）→Memory（記憶）→Action（行動）」において、バイヤーは、Attention（認知）から Memory（記憶）まで大きな影響を与えるポジションにあり、地域ブランドの4要素のうち「販売力」を高めるためには、バイヤーとの関係が非常に重要であることが分かる。

図表 3-1-① 地域ブランド品の購買行動プロセス AIDMA と顧客接点(仮説)

顧客の購買行動プロセス	Attention (認知)	Interest (関心)	Desire (欲求)	Memory (記憶)	Action (行動)
	商品 を 認知する	商品に 関心を持つ	商品 を 欲しくなる	商品 を 思い出す	商品 を 購入する
売り手のアプローチ	商品 を 認識させる	商品の 魅力を訴求する	商品を共感・ 納得させる	商品を 刷り込ませる	入手容易性を 高める
(域内来訪者向け) 顧客接点構築	バイヤー等の影響(SNSでの発信等)、口コミ				ECサイト
	・ 観光パンフ、観光雑誌、 地域情報サイト ・ 地域の物産品店等の店頭 での実物		・ 地域ブランド事業者等の ホームページ ・ 物産品店等販売員（の説 明）やPOP		域内店等 カバレッジ
	バイヤー等の影響(SNSでの発信等)、口コミ				ECサイト
	・ イベント、展示会、百貨 店等店頭での実物 ・ TVや新聞雑誌等マスメ ディアでの取り上げ		・ イベント、展示会、店頭 等での説明者、POP ・ 地域ブランド事業者等の ホームページ		域外店への 展開

出所：ヒアリング、ほか各種情報等をふまえて(株)日本経済研究所作成

合わせて、日本商工会議所が主催し、当該テーマに関する専門家からなる「地域ブランド活用に関する調査研究事業におけるワーキンググループ」（2023年度事業）や、各地商工会議所から出た意見では、顧客目線やマーケティング的な検討の不足、更には顧客のニーズをよく知る小売のバイヤーから納得感を得ることが必要との意見も少なからず出されていた。

そこで、地域産品を扱い、かつマーケティングの目線も持つ小売バイヤーの意見を踏まえた販路拡大策を検討することは有意義であるとの認識のもと、2名のバイヤーに対して地域産品や地域ブランド品を取り扱う上で

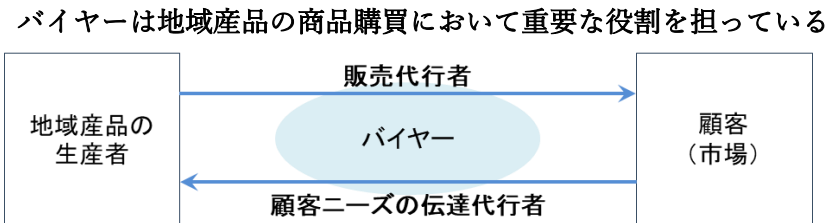
のポイントや課題等についてヒアリングを行った。

ひとりは、株式会社高島屋MD本部食料品部次長・バイヤーの畑 主税（はたちから）氏、もうひとりは株式会社日本百貨店マーケティング本部食品企画部長・統括バイヤー日暮 学（ひぐらしまなぶ）氏である。

二人に共通していることは、様々な地域産品の仕入・販売を通じた豊富な経験があることはもちろん、売り場での顧客の反応を探ったり、関連情報を積極的に SNS を使って双方向コミュニケーションを図る等、地域産品のよさを市場に訴求し、その事業者の販売員等のリソース不足を補う“販売代行者”としての役割を強く意識していることである。

なお、販売代行を進めるためには、販売者に購買者の意向を伝えて商品の磨き上げを求める必要があることから、バイヤーは、地域産品事業者に対して、顧客が求めるニーズを提言しながら商品コンセプト開発への示唆を与える“顧客ニーズの伝達代行者”のような立ち位置もあると考えられる。

図表 3-1-② 地域産品バイヤーの役割



備考：ヒアリングをふまえて(株)日本経済研究所作成

2.バイヤーの着目点

バイヤーにヒアリングした結果として分かったことは、「地域の特性」や生産者の「こだわり」、その生産者ならではの「個性」、「地元での評判」といった具体的な情報を求めていることである。

前項で述べた通り、バイヤーは、地域産品事業者の販売代行者、そして顧客ニーズの伝達代行者といった役割を理解しており、プロモーションサポートやデジタルサポートのほか、ストーリーメイキングや商品パッケージなどへのアドバイスを、自ずと上限はあるものの、行う用意がある。ただ、バイヤーとしても、具体的な情報がなければ、こうした支援を行うことは出来ず、また、関係性が構築できている生産地や生産者が優先されることは、バイヤーの資源も限られていることから、当然のことであろう。

図表 3-2-① 地域産品バイヤーが求める情報

項目	内容(一例)
地域の特性	商品のイメージと合致する地域の特性を表すキーワード
生産者の「こだわり」	原材料を地場産品にこだわるなど、他商品との違いを明らかにする取組み
生産者ならではの「個性」	100年続く老舗商店の7代目など分かりやすい生産者の特徴
地元での評判	東京では全く知られていないが地元では大評判といった地元での情報

定期的・継続的な情報発信によって関係性を構築することが重要

出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

なお、バイヤーとして商品を知るきっかけをたずねると、SNS やホームページなどネットからの積極的な情報収集、自治体や商工会議所が企画する展示会・商談会、既存の取引先からの新たな商品の紹介、店頭での偶然的な発見、他社バイヤーとのつながりでの情報収集、などが挙げられた。

地域ブランド事業者の SNS 等ネットでの継続的な情報発信はバイヤーの積極的な情報収集行動からすると最も重要であり、また商談会等への出展といった情報発信チャンネルも欠かせない。このような媒体が重要であることは肌感覚でも理解できるが、“バイヤー自身も様々な商品を扱っており、小売側としてイベント等を企画する際や、シーズンごとに商品を入れ替える際に、拾いきれない商品が出てきてしまう（年間に仕入れる新規商品は約 100 種類）ため、生産者から定期的に連絡があると、バイヤー側も忘れずに取引を続けられる。”といったコメントがあったことからすれば、バイヤー自身のインスタグラム等 SNS、あるいはメールによる情報発信を直接バイヤーに継続的定期的に行うことが、バイヤーへの“すり込み”になるとも考えられる。

また、バイヤーが地域産品として着目する点、換言すればバイヤーに響く商品コンセプトの要素をたずねると、もちろん商品の品質や（食品であれば）おいしさ、安全性は前提となるものの、最も重視するのは、生産者の思いやこだわり、地域特性、商品のストーリー性に光るものがあり、それを他者に伝えたいような独自性や面白さがある、といった点であった。価格やパッケージデザイン、生産供給体制など他の要素はこれに劣後するようである。概して商品の品質を中心に PR するケースも多々あるが、そういった“モノ”としてよりも、それを生み出した背景やストーリー性、地域性といった“コト”をいかに打ち出すかがバイヤーにすり込む上で重要となってくる。

ただし、このような条件を満たす商品コンセプトがあったとしても、プロモーション上、色々とうたい過ぎてメッセージが長文になってしまうなど、熱い思いが行き過ぎても効果はないそうである。販売先や対象消費者を絞り込み、そこへどのような販売をしていくかを明らかにしながら、的確で端的なメッセージを伝えることが大事で、そのための商品パッケージのデザインをバイヤーがアドバイスすることもあるとのこと。当然のごとく、顧客からすると、商品の実物や画像から認識されるパッケージデザインもブランドの知覚品質を高める要素の 1 つとなる。

IV.各地における地域ブランド活用の先行事例

【第4章の要旨】

- ✓ 「今治タオル」は地元の繊維産業の存続懸念といった強い危機意識をきっかけに立ち上がり、厳格な品質基準の設定、事業収入の確保、販売戦略の工夫などで地域ブランドを創出した代表事例。現在は個社ブランドの強化にも取り組んでいる。
- ✓ 「おかやま果実」は、従前事業「フルーツパフェの街おかやま」との戦略的連動性、認定基準の設定、事業者が広く参加しやすい制度などに特徴がある。
- ✓ 「平戸百菓繚乱」は歴史的・文化的な地域資源を用いたストーリー性に特徴があり、インバウンド等の観光客を誘引するツールとして地域ブランドを位置付けている。

1.本調査で対象にした3事例の特徴（着目点）

本調査では、全国各地の地域ブランドの取り組みの中から3事例を取り上げた。具体的には、(1)愛媛県今治市の「今治タオル」、(2)岡山県岡山市の「おかやま果実」、(3)長崎県平戸市のお菓子に関する「平戸百菓繚乱」である。これらの3事例に関し、1.1.で整理した潜在力、企画力、組織力、販売力の「地域ブランドを確立させるための4要素」に準ずる形で分析および比較を行い、今後の地域ブランド創出の取り組みの参考となるよう、検討・整理する。

事例の選定にあたっては、参考となる着目点が重複しないよう。取り組みの状況が異なる事例を抽出した。

(1)今治市の「今治タオル」は、稼ぐ力の向上も実現させている地域ブランドの代表事例である。あらゆる面で参考となるが、特に厳格な品質基準を設けて、消費者の期待を裏切らない仕組みを構築している点（組織力）に、特徴がある。

(2)岡山市の「おかやま果実」は、認定制度を設けるものの対象事業者の所在地を限定せず、認定取得後も厳しい要件等を追求しない等といった配慮から、事業者の参画ハードルを上げずに取り組む工夫（企画力）に、特徴がある。従前の企画からの連動性も意識して、域内、域外双方の市場を開拓している点も着目に値する。

(3)平戸市の「平戸百菓繚乱」は、歴史的・文化的な地域資源を活用してストーリー化した上で、海外(台湾)との親交を深めたり、インバウンド等の観光客を誘引するツールと位置づけて地域ブランド化を目指している点（潜在力）に、特徴がある。

これら3事例の内容について、各地域の経済分析といったセミマクロ的な観点からの稼ぐ力を俯瞰した上で、ヒアリングを通じた各種分析・整理を4つの要素に基づいて行い、課題となる点や、解決策、克服すべき点等を検討する。

図表 4-1 対象3事例の特徴

今治	岡山	平戸
✓ 地域ブランドの代表事例 ✓ 厳格な品質基準による消費者の期待を裏切らない仕組み ✓ 中心組織(今治タオル工業組合)の自立的な運営	✓ 事業者の参画ハードルを上げすぎない認定制度(数多くの事業者の参画を実現) ✓ お土産用途として地元で一定の認知	✓ 歴史的背景や、海外(台湾)親交等も踏まえたストーリーを活用 ✓ 観光客を誘引するツールとしての位置づけ

備考：各種情報より(株)日本経済研究所作成

2.今治タオル【今治商工会議所（愛媛県）】

(1)地域への効果

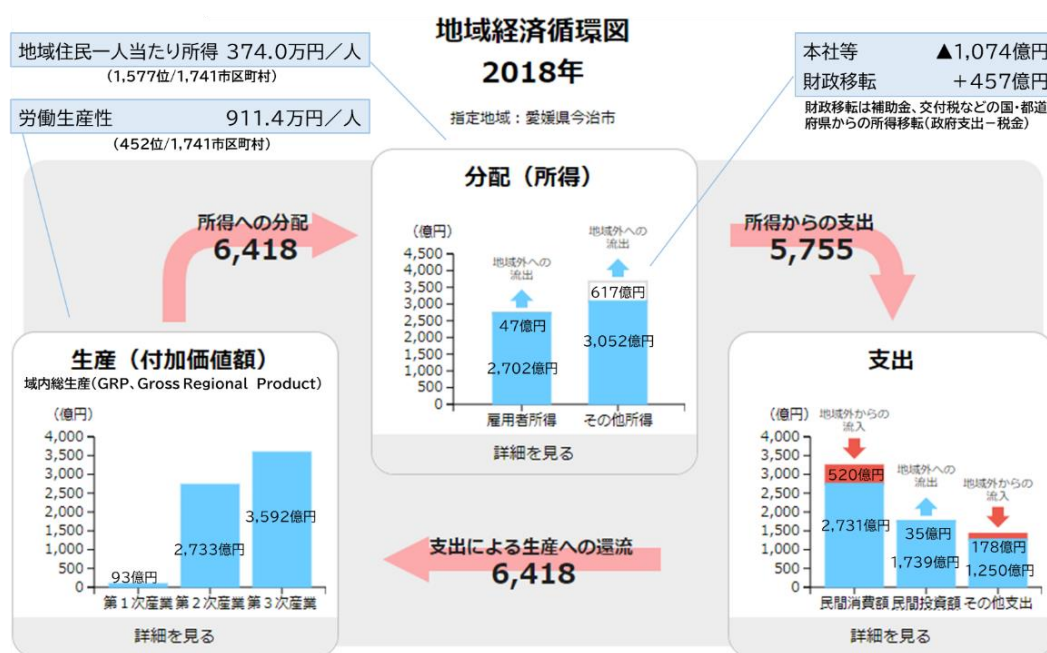
今治市は、瀬戸内海の海上交通の要衝として、海とともに発展、造船など海事産業が集積し、現在は、四国を代表する工業都市の一つである。また、村上海賊の海城址などの歴史遺産があり、しまなみ海道の四国側玄関口となる観光都市でもある。

地域経済循環は、石油（精油）、造船、タオルの移輸出、観光消費の流入で、域外から所得を稼ぐものの、「専門・科学技術、業務支援サービス業」などの高付加価値サービス業が育っておらず、また、域外本社への利益移転が大きい構造である。こうした中、2010→2018 年にかけて、「繊維製品」の生産額が 292→600 億円（2.1 倍）、付加価値額が 109→243 億円（2.2 倍）、労働生産性は 255→511 億円（2.0 倍）と、倍増している。また、デザインが洗練され、コラボが行われていることから、域外に所得が流出している高付加価値産業である「専門・科学技術、業務支援サービス業」や「卸売業」の活性化にも貢献している可能性がある。

今治タオルは、地域の特徴を反映した「地域資源」であり、基準や認証といった取り組みによる高い品質の見える化を実現することで、製品のみならず地域のブランド価値を高めている事例である。

図表 4-2-1-① 今治市の地域経済循環図(2018 年)

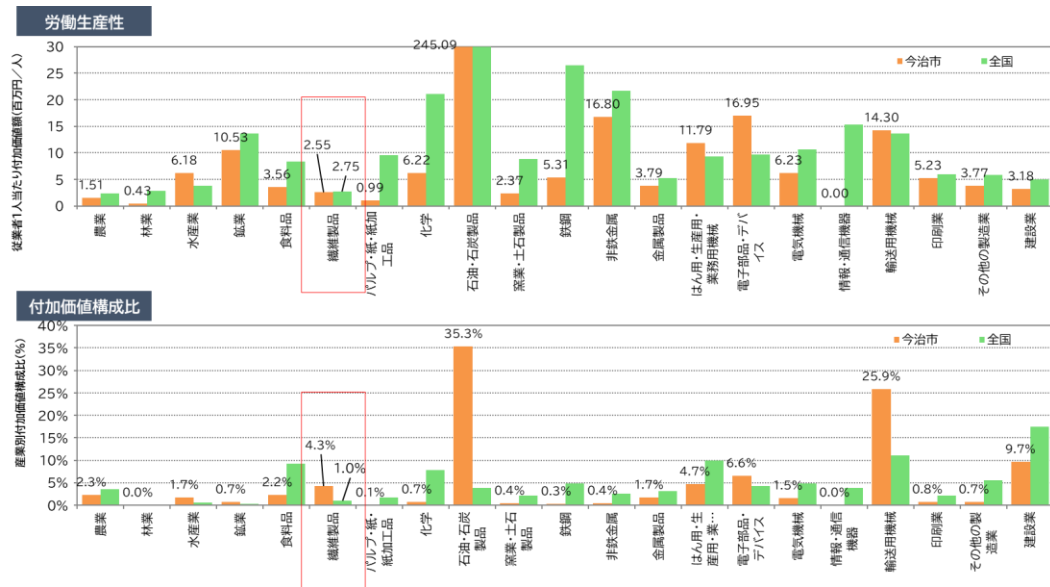
石油（精油）、造船、タオルの移輸出、観光消費の流入するも
高付加価値サービス業が育っておらず、域外本社への利益移転が大きい構造



出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）より(株)日本経済研究所作成

図表 4-2-1-② 今治市域外から所得を獲得している産業は何か

2010→2018 年にかけて「今治市の繊維産業の稼ぐ力」が倍増



出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）より（株）日本経済研究所作成

(2) 事例の概要

今治商工会議所では、2006 年度から四国タオル工業組合（現・今治タオル工業組合（以下、「タオル工業組合」とする。)) 及び今治市と連携し、「今治タオルプロジェクト」に取り組んでいる。今治タオルのブランディングに、アートディレクター・佐藤可士和氏を起用し、また、業界団体より厳しい審査基準を設けるとともに、タオルソムリエ・タオルマイスター制度を創設するなど、ブランドを保護・確立させている。2007 年に新宿伊勢丹にアンテナショップを、2012 年に南青山に直営店をオープンさせるなど、販路開拓にも取り組む。

大きな特徴としては、最初は商工会議所が主導していたものの、取組を組織化する中でタオル工業組合が主導するようになり、参画企業からはブランドネーム・タグの提供料、域内・域外の個人・法人からタオルソムリエ資格取得受験料等の収入を得るモデルを構築したことが挙げられる。運営組織の経済的な自立性が高まることで、新たな取り組み等も行うことができ、さらにブランド力が強化・拡大されていく流れを築けている。

結果、今治タオルのブランドネーム・タグ発行数は飛躍的に向上し、今治タオルの売上高も大きく増加した。

図表 4-2-2-① 今治タオルのロゴ



備考：今治タオル公式ホームページより

(3) ブランド立ち上げまでのプロセス

地場産業として存続できるかどうかという強い危機感

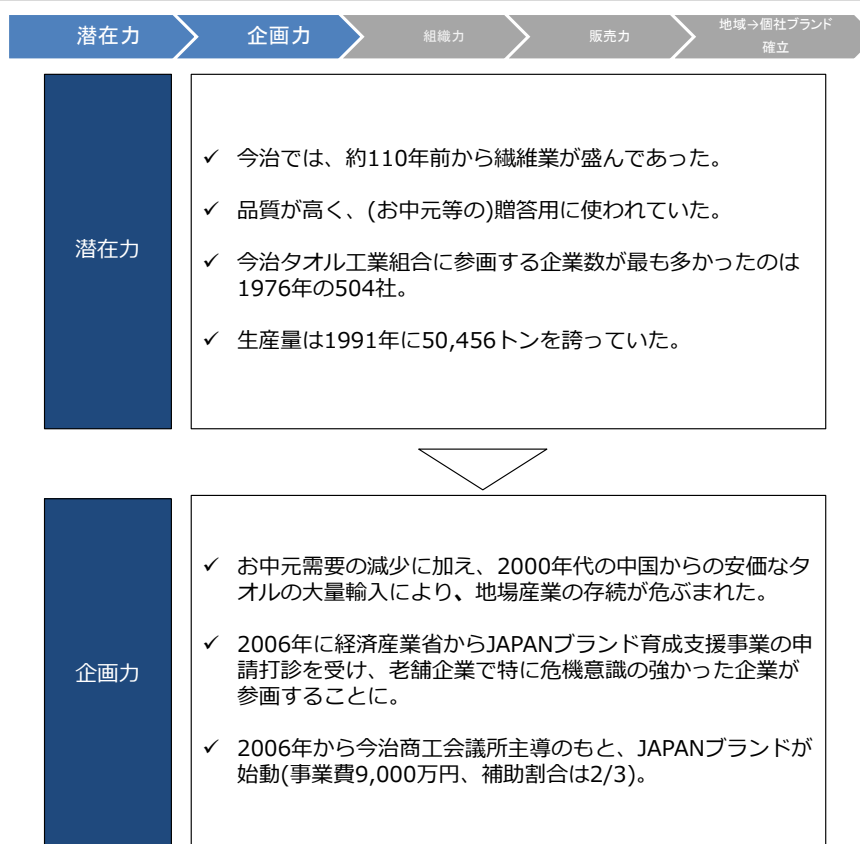
今治の繊維業は約 110 年前から盛んであり、品質が高いことからお中元等で贈答するタオルに使われていた。当時は、メーカーよりも問屋の交渉力が強く、ブランド力もなかったため、安い値段で供給せざるを得ない状況であった。

タオル工業組合に参画する企業数が最も多かったのが 1976 年の 504 社で、1991 年には生産量のピークを迎え、50,456 トンを誇っていた（2022 年は 8,565 トン）。しかし、バブル崩壊後、お中元を贈る慣習が弱まったこともあり、国内需要が低迷した。さらに、2000 年代には中国からの安価なタオルが大量に輸入され、消費者は安い中国製のタオルを使うようになった。そこで、経済産業省にセーフガード（緊急輸入制限）の要請を行ったが、日本から中国への自動車の輸出に影響が出かねないとの話が中国側からあったため、受け入れは見送られた。これらの事情により、地場産業としての存続が懸念され、タオルメーカーや商工会議所では危機感が強まった。

JAPAN ブランド育成支援事業を活用

そしてタオル工業組合は 2006 年頃、経済産業省から JAPAN ブランド育成支援事業(以下、「JAPAN ブランド」)の申請に関する打診を受けた。当初は、組合員から大きな賛同が得られなかったが、老舗であるがゆえに特に危機意識の強かった 5 社が参画することになった(後に、参画企業は増えていった)。事業費の補助を受け、残りを今治市、今治商工会議所、タオル工業組合が負担しつつ、2006 年から商工会議所主導で JAPAN ブランドが始動した。

図表 4-2-3-① 今治タオルの潜在力と企画力



出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

(4) ブランド立ち上げ後～更なる発展に向けた取り組み

ブランド価値の維持と持続可能な財源の確保

ブランド立ち上げまでは商工会議所が主導していたが、立ち上げ以降はタオル工業組合が主導するようになった。タオル工業組合では、ブランドを維持する取り組みとして、(1)品質基準、(2)人材育成を行っている。

(1)品質基準は、今治ブランドの価値を高める基準として、独自に設定し、基準を満たした認定メーカーには今治ブランドのロゴを販売している。品質基準には、吸水性、脱毛率、遊離ホルムアルデヒド吸光度差など 13 項目の試験項目が設けられている。

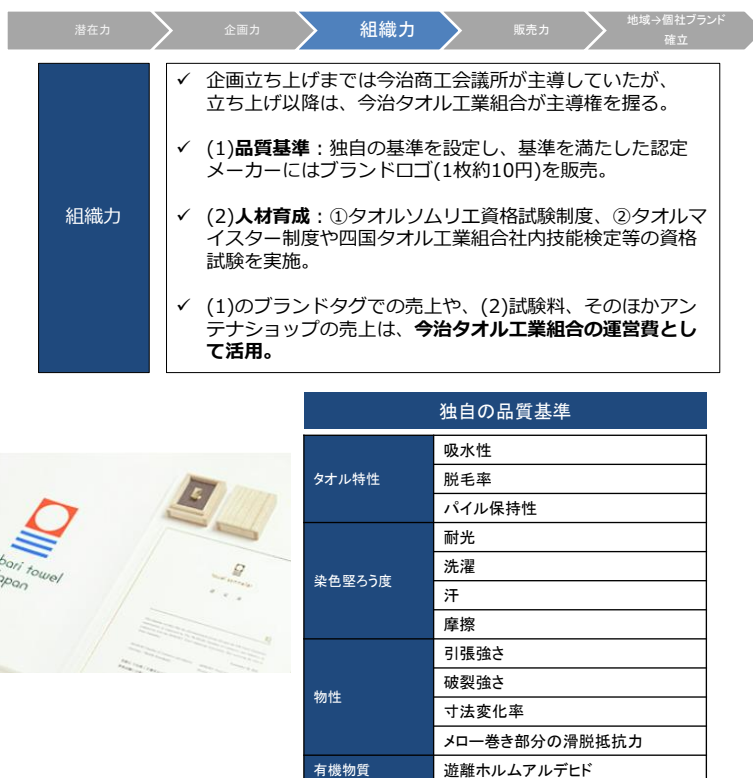
(2)人材育成の一環では、「お客様が、本当に必要としているタオルを理解し、選ぶことのできる専門アドバイザー」として、タオルソムリエ資格試験制度（2007 年～）を敷いており、毎年 9 月に今治、大阪、東京で行われる試験を通過した者がタオルソムリエに認定される。また、「〈知識・経験に裏打ちされた最高の技術と技能を身につけ、若手のみならず、中級・上級者の範となるべきもので、地域社会に貢献する人格も備えた者〉としてのタオルマイスター制度（2008 年創設）、また 2011 年には「今治タオル工業組合社内技能検定（職種：タオル製造）」が、厚生労働省の認可を受けて、制度化されていることなどが、産地成長のための技能継承策として実施されている。

上記(1)の参加企業に販売するブランドのタグとしての資材販売や、(2)のタオルソムリエ試験の受験料、そのほか南青山のアンテナショップの販売はタオル工業組合の売上に寄与している。それにより、タオル工業組合の経営は安定し、更にブランド力向上のために励んでいる（ブランド立ち上げ前は、借金がある状態で事業運営は厳しいものだったが、現在は利益も出る状態になった）。



タオル工業組合では
今治タオルのショップを併設

図表 4-2-4-① 今治タオルの組織力



出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

外部人材の協力を得て、効果的な情報発信を実現

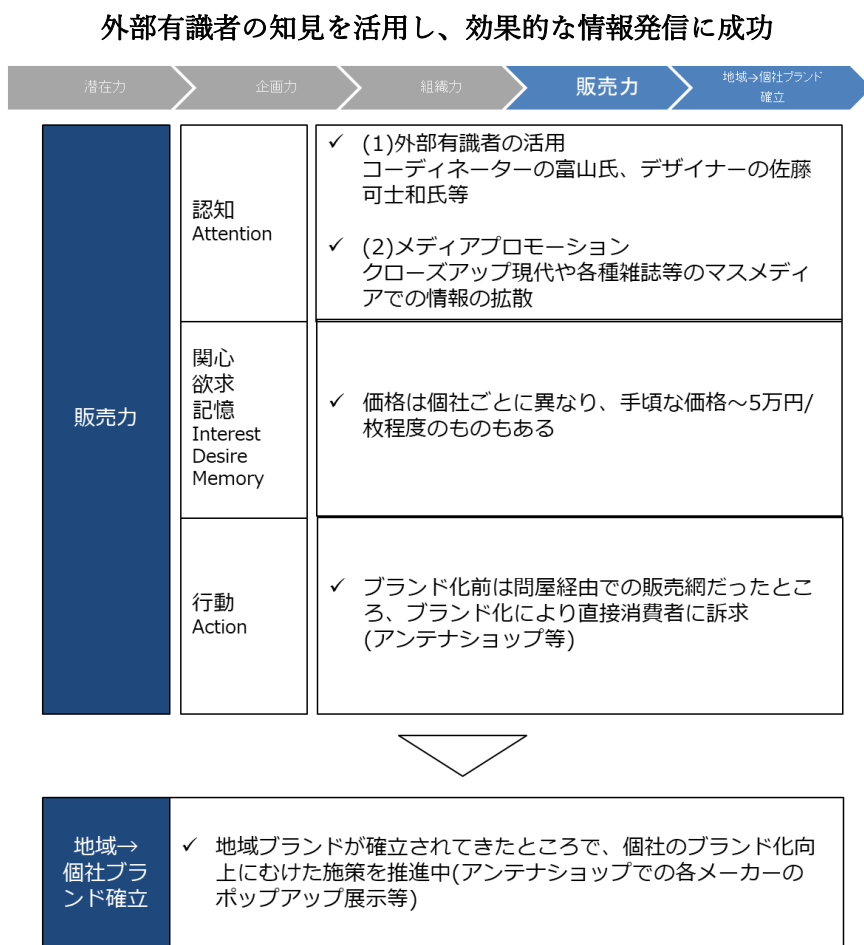
今治タオルが消費者の認知度を高めていった理由は2つある。1つは、コーディネーターの富山氏やアートディレクターの佐藤氏、四国経済局からの出向者などのブランドコーディネーター力や外部有識者とのコネクションを持つ人材に恵まれたこと。特に佐藤氏は、2023年頃まで顧問契約を結び、継続して支援してもらっていた。2つめは、メディアプロモーションに成功したことである。NHKのクローズアップ現代や各種雑誌等のマスメディアでストーリーも含めて広く露出された結果、消費者の認知度を向上することができた。

そして認知度が高まり、消費者が関心を持った際に、手頃な価格から1枚数万円程度するタオル等、幅広い価格帯の商品があることで、用途・嗜好にあった商品の選択肢が広がり、消費者の関心や購入欲は高まったと言える。その際、かつては問屋経由のみの販売網に限られていたところ、小売りへの販売、消費者も購入しやすいアンテナショップ等の開設により、消費者へ直接販売する販路構築を促進していったのである。

次の一手は個社ブランドの価値向上

現在は「地域ブランド」が確立した段階にあり、その次のステップとして、今後は地域ブランドに参画する個社の売上向上に向けた取り組みを推進中である。その一つとして、アンテナショップでのポップアップ展示等を行っている。「今治タオル」ありきの個社名ではなく、個社名の認知が広まって、さらに地域ブランドが広がることを目指している。

図表 4-2-4-② 今治タオルの販売力



出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

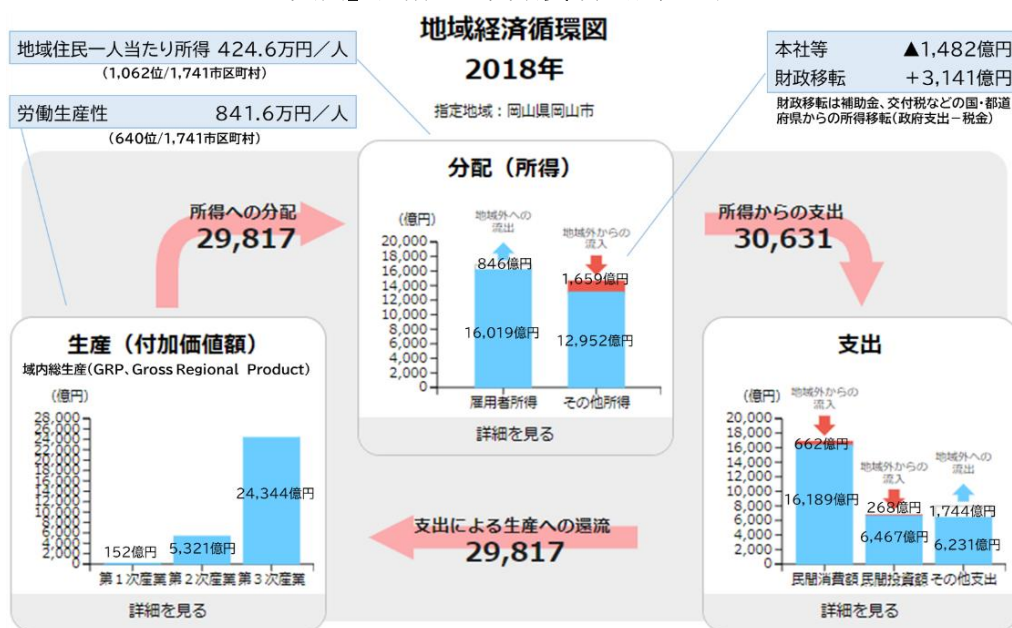
3.おかやま果実【岡山商工会議所（岡山県）】

(1)地域への効果

岡山市は、古くから教育機関が多く学都としての性格を持つ岡山県の県庁所在地である。また、瀬戸大橋の開通などによって中四国のクロスポイントとなっており、周辺都市圏域の中心都市として、高い拠点性を有する。このため、第3次産業が集積し、就業や消費機会を求めて人が集まり、「分配」段階の雇用者所得で所得が流出する一方、「支出」段階の民間消費額で所得が流入する地域経済循環構造となっている。

岡山県全体としては、品種改良による白桃の誕生、生産量日本一を誇るピオーネなどによって、くだもの王国とも称されている。拠点性が非常に高い岡山市には、これらの生産品を消費者に届けブランドを高めるための場所（舞台装置）としての役割も求められる。

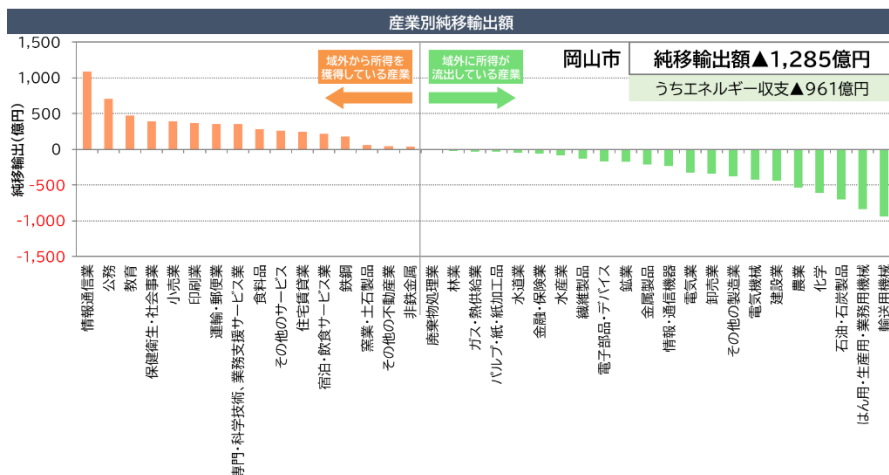
図表 4-3-1-① 岡山市の地域経済循環図(2018 年)
人が集まり、「分配」段階の雇用者所得で所得が流出する一方、
「支出」段階の民間消費額で所得が流入



出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）より(株)日本経済研究所作成

図表 4-3-1-② 域外から所得を獲得している産業は何か(2018 年)

「県庁所在地」「学都」等を背景とした拠点性によって域外から所得を獲得



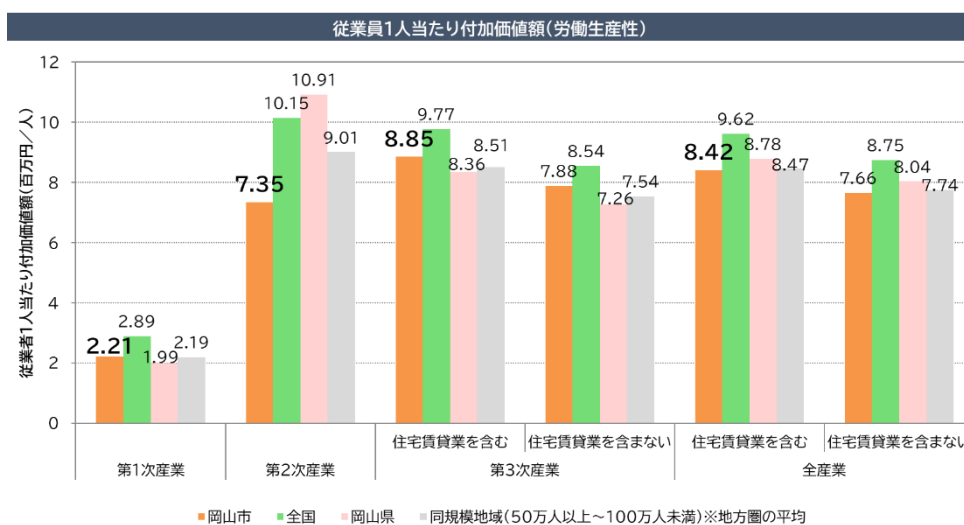
出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）より(株)日本経済研究所作成

おかやま果実の課題は付加価値の拡大

「おかやま果実」は、2010年に、日本商工会議所の地域資源∞全国展開プロジェクト（当時）を活用して、岡山商工会議所が中心となった「こだわりの逸品「おかやま果実」実行委員会」を契機とする取組である。

岡山県は、晴れの国と称される温暖な気候もあって、「くだもの王国」と称されるが、第1次産業の労働生産性が、岡山市で221万円、岡山県で199万円となっており、全国平均289万円に届いておらず、地域の稼ぐ力に必ずしも結び付いていない状況である。「おかやま果実」が真の地域ブランドとなるためには、個々の認定商品のブランド、くだもの王国たる岡山（という地域）のブランド、この両方を結び付け、相乗効果によって両方のブランド向上を図る必要があり、そのために岡山市がもつ高い拠点性を活用して、認知を高め、付加価値を拡大し、地域の稼ぐ力に裨益されることが期待される。

図表 4-3-1-③ 地域の産業の稼ぐ力(1人当たり付加価値額)(2018年)



(2) 事例の概要

岡山県は桃やぶどうといった果物の特産品が多い「くだもの王国」で、従前よりそれを活用した「フルーツパフェ」の企画は行われてきたものの、県外への発信力を高める上でも、2009年に果物を使った加工品での企画「おかやま果実」が始動した。

県内の事業者が参画しやすい認定制度を敷き、商工会議所が主導して運営を行っている。県内事業者が参画しやすい制度になっており、事業者に寄り添った内容の企画である。「おかやま果実」の認定合否を決める年1回の審査会には、毎年応募する熱心な事業者もあり、その事業者にとっても審査会への応募が新製品創出のきっかけにもなっているといった、事業者目線に立った企画内容である。

現在は商工会議所が中心となって推進しているものの、企画の一層の充実を目指すため他の組織や体制などとの連携の必要性を感じている。

図表 4-3-2-① おかやま果実のロゴと製品例(一部)



出所：おかやま果実の公式 HP(<https://okayama-kajitsu.com/>)

(3) ブランド立ち上げまでのプロセス

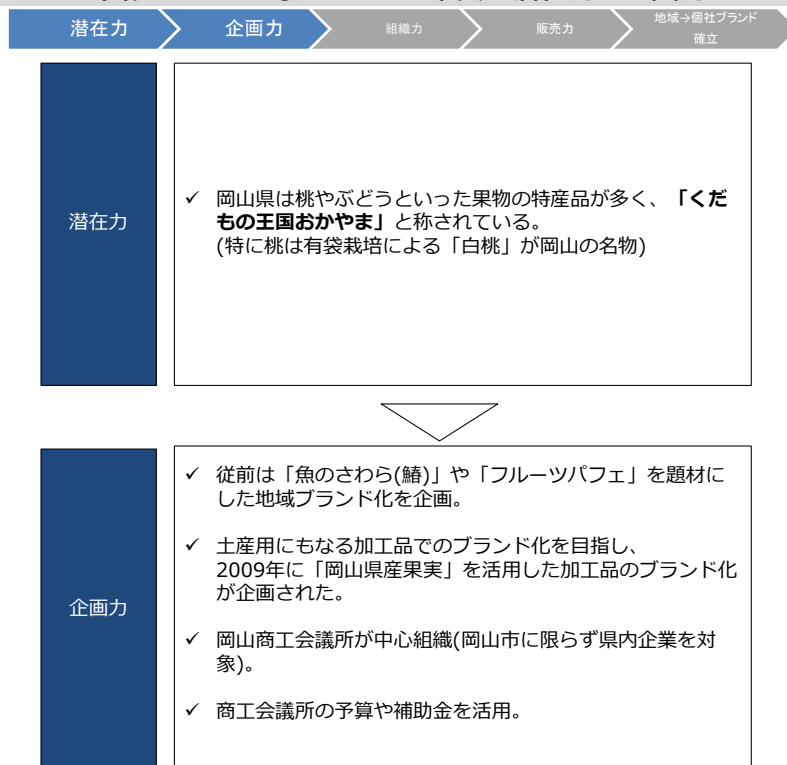
フルーツパフェで人を呼び込む

元々は地域ブランドとして魚のさわら（鯖）に着目し、刺身や煮物、焼物などの多様な料理を岡山独自の文化として発信し、高い評価を得た。次のステップとして果物に着目し、現実行委員会のメンバーが発した、“フルーツパフェが食べたい”にヒントを得て、「フルーツパフェの街」をコンセプトに取りあげた。「フルーツパフェの街おかやま」は、地元産で全国に自慢できるフルーツを贅沢に使った絶品パフェを、岡山市内にあるカフェ等で提供するもの。行政や企業で組織される実行委員会を立ち上げ、2009 年に岡山市でスタートした。事務局は岡山商工会議所が担い、参加店の募集や PR 活動などの販路開拓事業を行っている。

パフェのファンを狙った次の一手を講じる

ただし、「フルーツパフェの街」は岡山市内の各カフェに来てその場で食してもらうのが前提であり、持ち帰りや長期保存が可能となる加工品、小分け品の必要性も認識されていた。そこで同じく 2009 年に岡山県産果実を使用した加工食品を統一ブランドのもとに PR し、その認定製品の販売を支援することを目的に、「おかやま果実」が立ち上がった。対象や想定シーンは、県外から来た人のお土産、あるいは県内の人々が県外へ持って行く際の土産として設定された。つまり、「フルーツパフェの街」で県外から人を呼び込み、リピーターにすることを意図すると共に、来訪者が土産として加工品である「おかやま果実」を買っていくといった戦略を描いている。

図表 4-3-3-① おかやま果実の潜在力と企画力



出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

(4) ブランド立ち上げ後～更なる発展に向けた取り組み

2010年から岡山県内の個人、法人、団体を対象に、「おかやま果実」として認定される製品の公募が始まった。製品の条件としては、①主要原材料または「こだわりの部分」に岡山県産の果物を使用していること、②販売開始から概ね1年を経過していないこと(=販売1年以内の既存製品も対象)、③審査当日までにパッケージデザインも含めて完成品ないしは試作品が準備できること、④応募時点で製造許可などの法的要件を満たしていること、⑤商標権その他第三者の権利を侵害していないこと、⑥完成品の製品表示には使用果実の産地を記載すること、⑦食品表示等に応募社名が表示されていること、としている。

認定製品の特典は、①東京インターナショナルギフトショーへの出展や、商談会などの各種イベントの情報提供、②「おかやま果実」のホームページやパンフ、新聞・雑誌広告への掲載、③こだわりの逸品「おかやま果実」ブランドマークの表示(ただし既存製品の場合、既にあるパッケージデザインの変更は困難であるため、「おかやま果実」がパッケージ上、表記されていない製品も多数あり)などで、事業者にとっては販路開拓につながる可能性のあることがメリット。

募集期間は毎年6月～9月で、認定審査会は年1回、半日で行われる。第1部審査は応募者からのプレゼンテーション審査(1者5分程度)、第2部審査は味やこだわりなどプレゼンテーション以外の情報をアピールする試食審査、第3部審査は審査員のみで意見交換をし、認定すべき製品を選ぶ。



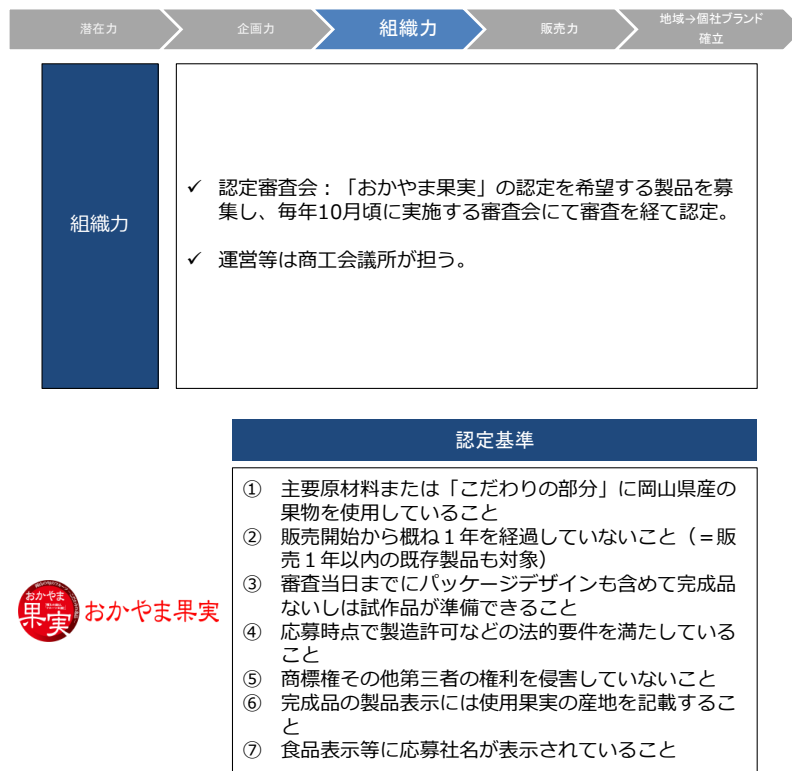
毎年の審査会に合わせて
新商品を開発する事業者も

どうやって自立していくかが課題

実行委員会は岡山商工会議所地域振興グループが事務局を担っている。応募の際、一事業者当たり 3 万円の事業参加費を商工会議所に負担する必要がある（複数製品登録の場合も一律 3 万円）、これがパンフレット掲載代、関係機関や企業への PR 費用、HP メンテ費用、その他通信費・郵送費等の事業運営費の源泉となっている。しかし、事業運営資金としては十分でなく、当面は補助金の活用が必要な状態である。応募事業者が増え、それに伴って参加事業費の収入が増えていくことが商工会議所としての採算をバランスさせる上では必要なことである。

図表 4-3-4-① おかやま果実の組織力

岡山商工会議所が主体となり「おかやま果実」のブランド化に取り組む



出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

プロモーション活動は道半ば

「おかやま果実」に認定された商品のプロモーション活動等は検討段階にある。そもそも、「おかやま果実」のロゴは製品パッケージに記されていないケースが多く、認知してもらいにくい状態である。こうした状況を受け、今後は「おかやま果実」自体の認知度向上に向けた施策が必要と認識されており、SNS アカウントの開設や、「おかやま果実」の認定製品が一同に介する常設売り場の設営に向けた活動が検討されている。プロモーションは十分に出来ていないものの、晴れの国おかやま館（岡山県産品を集めた県のショップで一部製品が置かれている）や天満屋



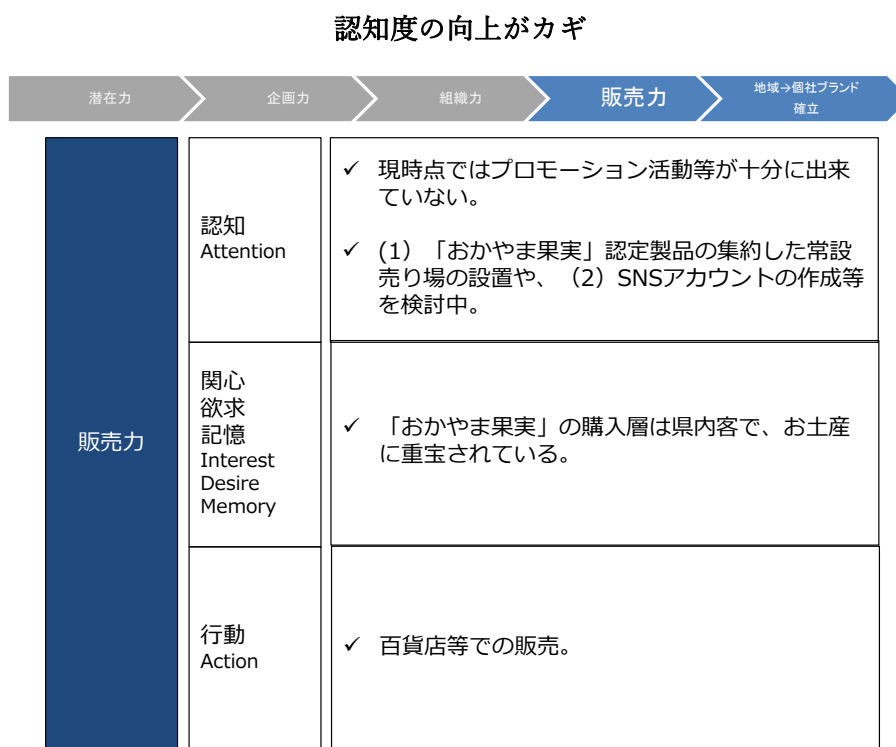
「晴れの国おかやま館」では「おかやま果実」のポップを付けた商品が並ぶ

(百貨店)では「おかやま果実」のポップを棚に付けてもらっていることもあり、県内の人がお土産用として購入している。

今後は、このような販売力の向上に加え、事業運営を継続させていく上で、可能な範囲で補助金を活用しつつ、事業収入を増やしながら、事業採算を改善させることが課題となろう。更には、岡山県商工会連合が認証しおすすめる「晴れのめぐみ」岡山ブランド等、他の団体も類似の取組が行われているため、地域としての連携ないしは活動の統一化を図り、効率的かつわかりやすさを目指した取組にしていくことも課題として考え得る。

岡山でも農家の高齢化が重要な問題であるが、近年、後継者が途絶えた農地を企業が引き取ることで、地域農業の維持に企業が参画するケースが増えている。第2次・第3次産業の分野における「おかやま果実」による稼ぐ力の向上は6次化のサイクル実現に近づくことから、この地域ブランド化に向けての一層の取組が期待される。

図表 4-3-4-② おかやま果実の販売力



出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

4.平戸百菓繚乱【平戸商工会議所（長崎県）】

(1)地域への効果

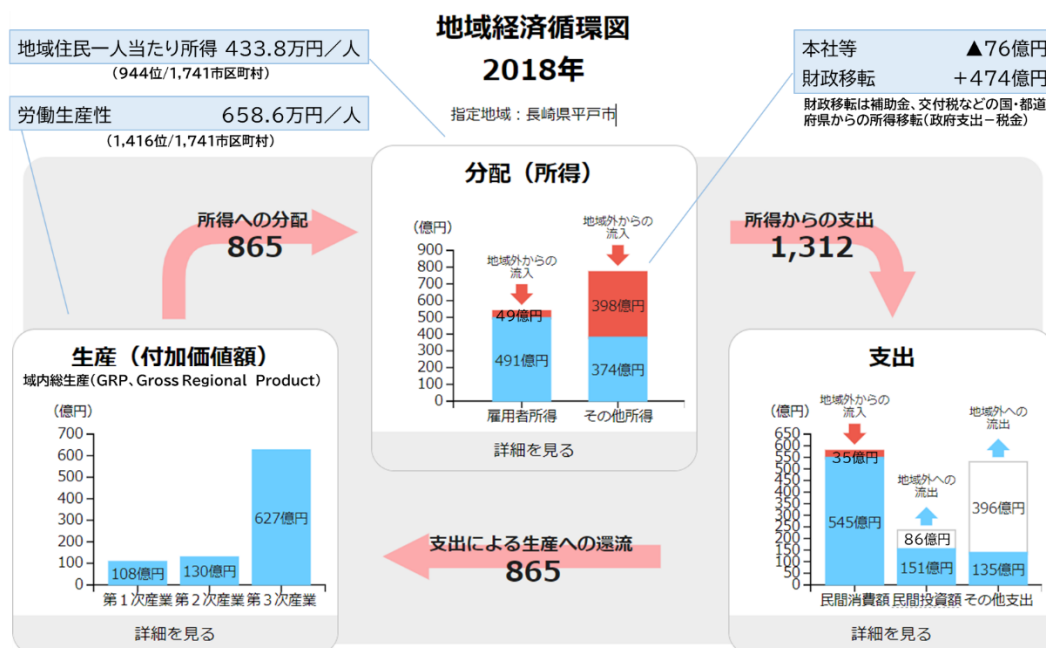
平戸市は、九州の北西部に位置し、南北に細長い平戸島と周辺大小およそ 40 の島々で構成されており、鎖国前の江戸時代初期まで（出島にポルトガル商館が移されるまで）、対外貿易の中心として繁栄してきた。現在でも、国姓爺合戦のモデルで台湾の英雄・鄭成功の生誕地という縁でつながりが強い台湾を中心に、インバウンド客も多く、また、昼間の滞在人口の1割前後が県外居住者という誘客力がある地域である。

地域経済循環は、財政移転で所得が流入する一方で、第1次産業（特に「水産業」）の移輸出額を大きく上回る第2次・第3次産業の移輸入額があるため、大幅な域際赤字（所得流出）が生じている構造である。「平戸百菓繚乱」は、一般には閲覧できないという平戸藩主・松浦家による図鑑「東西百菓之図」をベースにしている点で、歴史・文化を個社が取り組む「地域資源」として昇華させた貴重な取組事例である。

地域の強みである第1次産業との直接的な連携はないが、「平戸百菓繚乱」の取組が地域の食全体への信頼性・高付加価値性を高め、それが、地域の誘客力を更に高めることにもつながる可能性がある。地域の特徴である「第1次産業の強さ」と「来訪者が多い誘客性」を結び付け、相乗効果をもたらす可能性がある「平戸百菓繚乱」は、地域ブランド育成の常として、息の長い取組が求められる。「平戸に来て購入して欲しい」「安売りしない」という姿勢を維持しつつ、「商品の統一感」を守りながら販売促進につながる「認知」を高め、地域ブランドへと育てていくための挑戦（リーンスターアップ、アジャイル思考による試行錯誤）を続けていくことが期待される。

図表 4-4-1-① 平戸市の地域経済循環図(2018 年)

財政移転で所得が流入する一方で、第2次・第3次産業の移輸入額が大きく大幅な赤字



出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）より（株）日本経済研究所作成

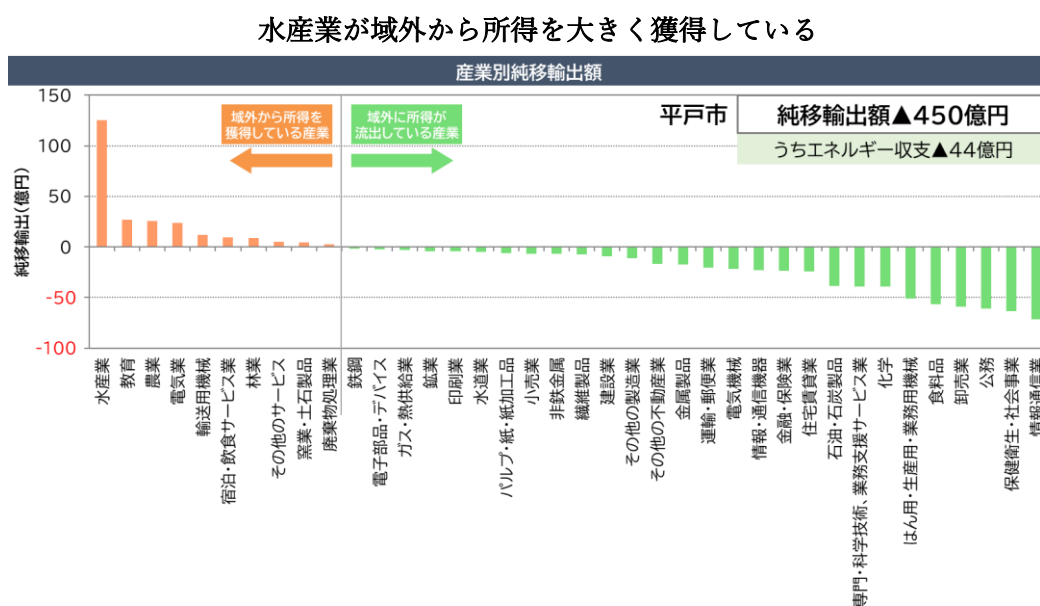
図表 4-4-1-② 滞在人口の居住地(5 月休日 14 時時点の推移)

昼間滞在人口の約 1 割を県外人口が占める

	市内	市外県内	佐世保市	県内	県外	合計
2019年	19,351 (74.4%)	2,644 (10.2%)	1,072 (4.1%)	21,995 (84.5%)	4,023 (15.5%)	26,018 (100.0%)
2021年	19,649 (80.7%)	2,767 (11.4%)	1,080 (4.4%)	22,416 (92.1%)	1,924 (7.9%)	24,340 (100.0%)
2023年	17,989 (77.9%)	1,981 (8.6%)	880 (3.8%)	19,970 (86.5%)	3,123 (13.5%)	23,093 (100.0%)

出所：株式会社NTTドコモ・株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計®」、総務省「国勢調査」より(株)日本経済研究所作成

図表 4-4-1-③ 域外から所得を獲得している産業は何か(2018 年)



出所：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」(株式会社価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成)より(株)日本経済研究所作成

(2)事例の概要

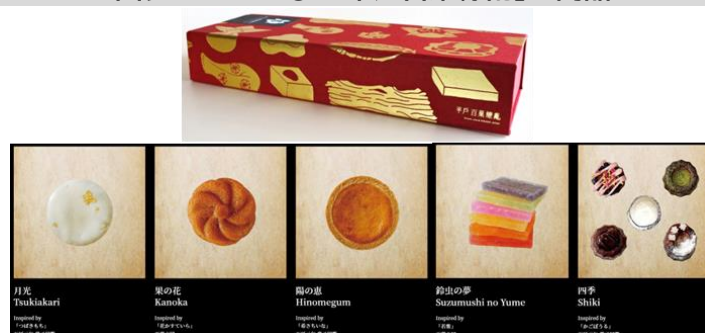
100 種類のお菓子を作ることを目指し「平戸百菓繚乱」をスタート

平戸は先述のように、中国人の父と日本人の母を持つ鄭成功の生誕の地という縁もあり、台湾とのつながりがもともと強かった。そこで 2013 年以降、平戸市と観光協会が主導で鄭成功に関連した交流を台湾と行う中、2020 年からお茶の文化が根付く台湾向けにお茶受け用菓子を開発することとなった。

その際、平戸藩主であった松浦家が、平戸や長崎での南蛮貿易が盛んになる前から作成していた図鑑「百菓之図」にちなみ、それを現代版にアレンジした新たな百菓之図である「平戸百菓繚乱」として復刻させ、100種類のお菓子を作ることを目指してその企画が2020年に始まった。創業500年以上をはじめとした地場の菓子店5社が賛同・参加しながら、お菓子として楽しんでもらうことはもちろん、歴史的背景や文化交流などを知ってもらうことで、知的欲求を刺激し、平戸への往訪意欲を喚起させることも企図していた。そういった意味では、歴史的な文化・ストーリーといった地域資源を背景に、いにしへの菓子を現代的に復刻させるために、地場の菓子店が意欲的に取り組み始めたという点が大きな特徴と言えよう。

しかし、コロナの影響もあって台湾向けに販売していくのが難しくなり、味覚そのものは日本の味としていたことをふまえ、主な販売対象を国内に切り替えて商品を完成させた。そして、2022年に各社が1品ずつ、計5品が発売となった。

図表 4-4-2-① 「平戸百菓繚乱」の商品



出所：「平戸百菓繚乱」のホームページより引用 (<https://www.hiradohyakkaryoran.jp/>)

共通デザインでブランド拡大を模索中

菓子そのものは、各社が「百菓之図」をもとに自由に企画・開発したもので、大切な方への進物、自分へのご褒美用といったシーンを想定している。パッケージの外装も上質な梱包箱を設えており、松浦家の家紋をモチーフにしたロゴを共通のブランドデザインとしている。

これまでの活動実績としては、共同展示商談会「feel NIPPON 春 2022」に出展し、それを通じて都内百貨店との商談につなげたり、ブランドデザインが「長崎デザインアワード 2022」にて大賞を受賞などがあり、今後も地域ブランドとして少しずつ継続的に広げていく予定とのことである。

(3) ブランド立ち上げまでのプロセス

海外見本市で唯一カステラのみが商談成約

平戸と台湾では「人との交流」はあったものの、「モノ」の交流が決して盛んではなかったことをふまえ、平戸商工会議所の専務理事のネットワークを通じて、2013年から「FOOD TAIPEI」という台北国際食品見本市に、平戸の名産品である「とびうお（あご）」「かまぼこ」「カステラ」を展示した。その中で唯一商談として成約したのがカステラであったことから、台湾向けの販路拡大の商材として、菓子の可能性は見い出されていた。

そこで、平戸藩主の松浦家が菓子のレシピとして作成し、一般人は閲覧出来ない貴重な図鑑「百菓之図」（1845年成立）に着目することとなった。

平戸の歴史を活用した新商品構想

もともと平戸ではこの「百菓之図」にもある「カスドース」や、平戸武家茶道『鎮信流（ちんしんりゅう）』の茶席で切り分け供していたものとされている「牛蒡餅」など、地域に根付いた古くからのお菓子があり、旧

平戸城下町を中心に 15 の菓子店があった。このような唯一無二の歴史的な地域資源の特徴と、台湾との縁や親近感を掛け合わせながら、独特の商品に設えていくといった構想を描くに至った。

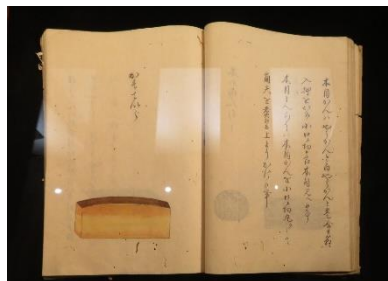
この貴重なレシピを現代版にアレンジし、歴史的ストーリーと共に復刻させることで、台湾への販売、更には平戸市の注力課題の 1 つであるインバウンドの誘客につなげ、地域の稼ぐ力の向上に貢献することを目指した。

まず 2015～16 年頃に、このようなアドバンテージにフォーカスしながら松浦歴史館主導で、3 社が集まって共同企画を試みた。しかし、お菓子としてはよいものができたが利益が得られず、打ち上げ花火的な活動となって長続きしなかった。

失敗を活かし、再スタート

その後、2020 年に平戸商工会議所が改めて主導しながら平戸の菓子組合メンバーの 9 社に声がけし、最終的には組合非会員 1 社を含む 5 社が参画することとなった。菓子組合員の社長は若い人が多く、本事業の中心人物は 60 歳代であるものの、それ以外のメンバーは 30～40 歳代の社長で、このような新しいことに取り組むことへの意欲が強かった。もともと「百菓之図」をもとに新たな菓子を創作していく際、平戸であればかつての南蛮貿易の地であり、異国文化の入り口であったがゆえに和洋双方の文化が共存しているといった歴史的文化的な背景をもとに、和菓子にバターやクリームを使っても当たり前のように受け入れることができるといった、他地域にはないつくり手としての納得感があった。更には、2015～16 年時の取り組みの失敗体験をうまく活かしながら、大変な仕事であるものの、平戸への誇りと使命感を持ち、おもしろくやって盛り上げていければと参加社は考えていたようである。普段から菓子店同士の横の繋がりがあり、1502 年創業の国内で 2 番目に古い菓子屋として尊敬されるつたや総本家の参画も大きな動機付けになったようである。

そしてこの 5 社に加え、西海みずき信用組合地域振興室室長前田幸輔氏、大分を拠点としているデザイナーの櫻井暢子氏、松浦史料博物館館長、平戸観光協会、平戸市、平戸商工会議所からなる委員会が組成され、開発がスタートした。「平戸百菓繚乱」という地域ブランド名とし、将来的には 100 種類のお菓子をつくることも掲げられた。

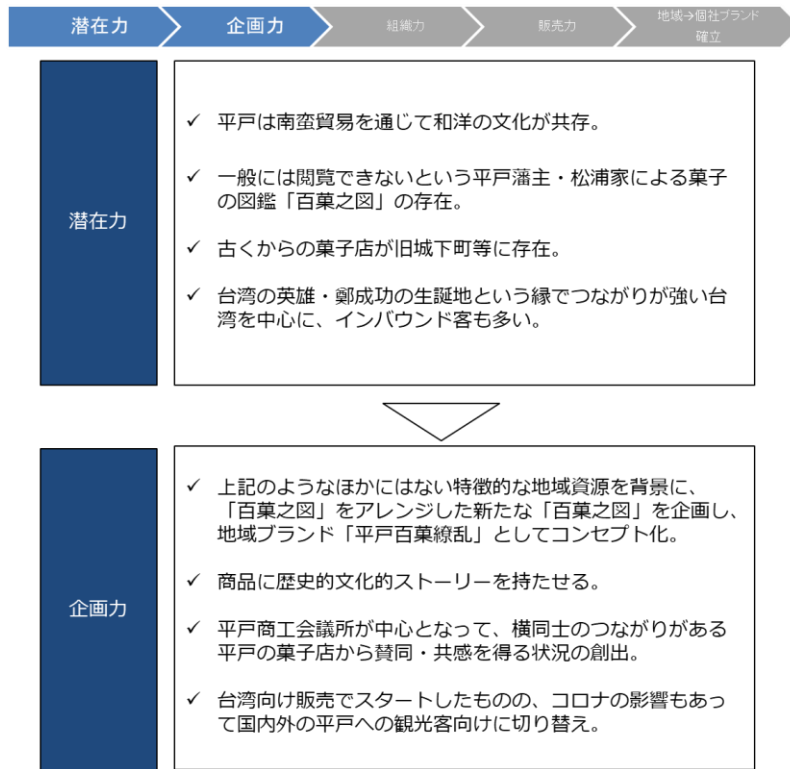


オランダ商館では菓子図の展示とともに
「平戸百菓繚乱」の菓子が販売されている

海外販売からインバウンド等観光客へターゲットを変更

しかしコロナの影響もあり、当初の目的であった台湾向けの販売が難しくなったため、主販売対象を国内、特に参画している菓子店が平戸内での販売を中心にしていることもふまえ、当面は域外から平戸にくるインバウンド等の歴史好きな観光客にターゲットを切り替えた。百菓は殿への献上品であったこともふまえ、「大切な人に渡して欲しい」、「特別なシーンで自分へのご褒美として食べて欲しい」といった願いを込めながら、新たなスタートを切ることとなった。

図表 4-4-3-①「平戸百菓繚乱」の潜在力と企画力



出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

(4) ブランド立ち上げ後～更なる発展に向けた取り組み

中華圏を意識しつつも、平戸の味にこだわる

ブランドや品質を定める構成要素について、まずはブランドのロゴとして、梶の葉、松浦家の家紋の三つ星、縁起が良いツルの葉をあしらうことで、歴史的なエッセンスおよび特別感をにじませるデザインを、コピーライター・デザイナーの櫻井暢子氏中心に創作した。

図表 4-4-4-①「平戸百菓繚乱」のブランドロゴ



出所：長崎県観光連盟長崎県文化観光国際部観光振興課「ながさき旅ネット」より引用 <https://www.nagasaki-tabinet.com/blog/343>

また、ばら売りはせずデザインが共通の梱包箱での販売とし、そのデザインは金箔を沢山使用して珍しさを打ち出す豪華な箱としている。食べ終わった後でも捨てずに小物入れに使用するなど、自分の傍らに置いて欲しいとの願いや、簡単に廃棄しないという SDGs の意味合いが込められている。その色合いは、もともと台湾向けでスタートしたこともあり、中国人の平戸市役所職員の力も借りながら、中華圏を意識したデザインとなっている。国内菓子メーカーが和をイメージした商品は、白色や黒色を使用したパッケージが多いが、中華圏では「黒色」は縁起の悪い色とされているため、その配色は避け、赤を基調とした中華系の配色としている。

お菓子そのものの味は、当初の目論見であった台湾向け、つまり台湾人の好みに無理に合わせようとする

逆に台湾人に受けないとの判断より、自らが得意とする日本の味にこだわることにした。価格については参画各社が通常扱う商品よりも高めの設定とし、スーパー等の特産品セールスには出さないようにしている。

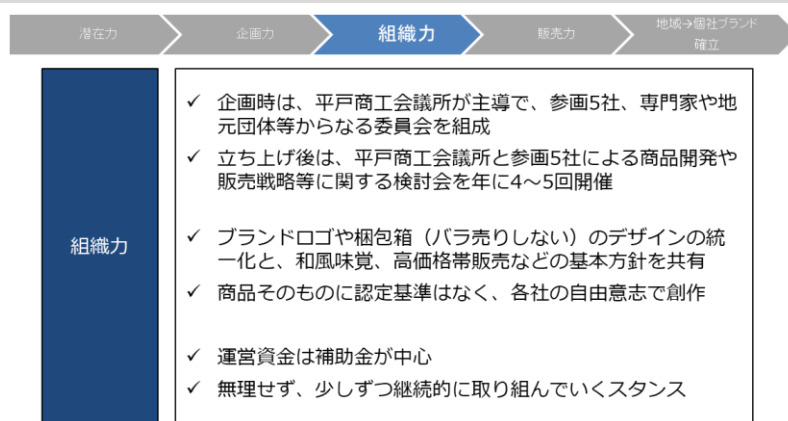
背伸びせず、継続していく

以上のような基本的な方針を共有しながらも、商品の具体的な開発は参画社の自由意思に任せている。東西百菓之図から各社が好きなレシピを選び、その単なる復元はNGであるものの、アレンジや形状等は各社で自由に決めていく。細かい点では各メーカーの考えの違いがあったため、それを尊重する上でも、ブランドとしての具体的な品質基準は特に設けず、各社からできあがったものに平戸百菓繚乱の名称をつけている。そしてそのブランドや各商品のPRメッセージには、歴史、文化を織り込んだストーリーを盛り込むことで、個性的な地域ブランドになることを目指している。

こうして2022年に地域ブランド平戸百菓繚乱として5品目が発売となった。発売後は菓子店5社と平戸商工会議所の構成で、年に4～5回の打ち合わせをしながら、次なる平戸百菓繚乱の新商品の開発や販売戦略について検討を重ねている。

このような取組を推進していく上での年間の事業費は、当初は約300万円で地域産業活性化補助金、JAPANブランド補助金、長崎県の補助金などでまかなわれており、特に当初は市場調査に関わる費用が支出として大きく占めていた。今後の運営に必要な費用は、現時点では補助金を中心となるが、無理をせずに継続性を維持しながら少しずつ取り組むこととしており、菓子店各社の短期的な売上増貢献への大きな期待は持っていない。

図表 4-4-4-②「平戸百菓繚乱」の組織力



出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

認知度向上のため積極的にテストマーケティングに取り組む

続いて、販売戦略や認知活動についての取組について述べよう。

現在は平戸内での販売に限定している。この菓子を購入してもらうために平戸に来て欲しいこと、また参画社が小さなお菓子店ということもあり量産化が簡単ではないことなどの理由による。ただし認知活動にも取り組んできており、平戸百菓繚乱のホームページ開設に加え、日本商工会議所が企画した「feelNIPPON」への参加による高島屋での半年間の販売、動画生配信によるライブコマースの実施（1回）、長崎県企画のコンテストでデザインの最高賞を受賞したことをきっかけとした長崎空港や長崎駅前、長崎県庁における販売などの販促活動を実施し、マスコミの取材やテレビでの紹介もあった。しかし、高回転するような商品ではないとは言え相応の売上が得られなかったこと、定期的に販促活動を行う上での準備が大変であったこと、賞味期限の関係で平戸から離れた場所での在庫管理が難しいこと、などより、一部を除き、平戸内での販売に絞っている。

ストーリー性は高く評価されるも、販売力の強化が課題

商品購入に関する問合せを商工会議所が受けることがあるが、現在は各メーカーが個別で問い合わせを受け、配送している。今後は共同での EC サイトの運営を平戸商工会議所が行い、顧客の購入の際の手間や配送費の負担軽減を実現させていくことが検討されており、その場合、商工会議所は数%の事務手数料収入を各社から得る予定とのことである。

これまでの成果として、売上については、参加 5 社の百菓繚乱の平戸内売上合計は年間 100 万円程度と推測され、各社自身の全体の売上を増加させるほどの成果ではない。ただし福岡に店舗を持つ参加社もあり、そこだけでの売上が年間 100 万円以上はある模様。

特に売上目標を掲げているわけではなく、先述の通り、少しずつ継続的に取り組んでいくこととしているため、今後、平戸百菓繚乱としての品目数を増やしていくことで（目標は 100 品目）、長期的には稼ぐ商品が生み出されることが期待される。

歴史や文化を織り込んだストーリー性のあるお菓子という意味では、バイヤーからも評価されており、また、先述のように長崎県企画のデザインコンテストでのアワード受賞も追い風に、認知度向上や販売力強化に伴う売上増が望まれる。

そういった意味では、梱包箱にうまく収まるような菓子の形状に関する規格の基準化（現在は各社の自由に任されている）をし、複数社の平戸百菓繚乱の菓子の詰め合わせを可能とすること、平戸には広告代理店がなく、観光も含めて PR 活動・認知活動が十分とは言えないため、域外での商談会や展示会等の販促をより積極的に行うこと、そして販路拡大として、長崎や福岡など人の多いところで平戸百菓繚乱の商品をまとめて展示して購入できる売り場、あるいはそもそもの発端であったお茶受け菓子という原点に立ち返り、例えば嬉野茶を存分に堪能できる佐賀の湯宿や、JR 九州ホテルが運営している高級ホテルなど、お茶をベースに大切に扱ってくれる平戸以外での売り場を確保すること、などが今後の具体的な課題としてあがっていた。

平戸百菓繚乱は発売開始が 2022 年と最近であり、これから取組の運営方法等の組織力、商品開発や販売促進等の販売力において、少しずつでも様々な創意工夫や改良が施され、そこで得た経験を活かしながら真の地域ブランドとして研ぎ澄まされていくことが望まれる。

更に言えば、「当店に来るために平戸へ外から人がやってくるという状況にもしたい。そのためには今の本店では厳しく、改装していくためにも利益を出していく必要があると考える。今はまだ町のお菓子屋と会社の間にいる段階」という熱い思いを持つ参加社もあり、地域ブランドへの取組を通じて、地域事業者の将来に向けた成長や夢を考えるきっかけになっていくことも期待したい。

図表 4-4-4-③「平戸百菓繚乱」の販売力

潜在力	企画力	組織力	販売力	地域・顧客ブランド確立
販売力		認知 Attention	✓ 日本商工会議所の「feelNIPPON」参画、ライブコマース実施、県内主要拠点での一時的販売など単発的にPR活動を実施。 ✓ より積極的な展示会出展も視野に。	
		関心 欲求 記憶 Interest Desire Memory	✓ 「平戸百菓繚乱」のホームページは開設。 ✓ 今後はより積極的なPR活動に向け、例えば商品全てを集めた売り場の確保等。	
		行動 Action	✓ 平戸市内での販売に絞っているため、売り場は市内の参加社店舗、各社ホームページと限定的 ✓ 今後は、ECの充実化、域外での高級宿泊施設等への販路拡大も検討。	

出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

5.3 事例の共通点と相違点

3事例とも「地域ならではの」を活用

以上分析してきた3事例における4要素を整理したのが図表4-5-①である。

潜在力については、今治市、岡山市、平戸市のいずれも地域の産業(タオル産業、農家)の特性や地域資源(歴史文化等)を認識し活用していることは共通である。

また企画力についてもその経緯は異なるものの、3地域とも培われていると判断される。今治市は、外部環境の変化を受けて産業の存続が危うくなり、地域内の「危機感」が醸成されて「産業の立て直し」施策としてブランドを企画した。一方、岡山市や平戸市に関しては、既にある資源を活用して「域内の活性化を図って」取り組まれた。

通常、変革に取り組むきっかけとなるのは危機意識を高めること(例えば、ジョン・P・コッターの「変革の8段階プロセス」でも提唱されている)であるとされているが、今治市の事例はまさにこれに当てはまり、地域ブランドを企画する上での動機付けの1つとして、大いに参考になろう。

もちろんどのような経緯であれ、企画時点で地域ブランド化による地域産業や経済への効果、目指すべき姿を明らかにしておくことも必要である。

図表 4-5-① 4要素からみた今治、岡山、平戸の比較

	今治	岡山	平戸
潜在力 (地域の特徴)	✓110年前から栄え、事業者が集積する繊維産業 ✓高い品質	✓「くだもの王国」(岡山県) ✓人が集まる拠点性(岡山市)	✓鎖国前まで対外貿易の中心として栄えた歴史・文化 ✓台湾とのつながり
企画力 (個社の取り組み)	✓商工会議所主導でJAPANブランドに参画 ✓老舗事業者から取組開始	✓果物を使用したお土産用途(加工品)のブランド化を企画 ✓多くの参加事業者(2010~2023年累計で54社161製品)	✓商工会議所が主導 ✓地元菓子店の賛同・参加
組織力 (認定制度)	✓厳格な品質基準の策定、人材育成制度の創設 ✓タオル工業組合が自立的に運営	✓商工会議所による「おかやま果実」認定制度 ✓参加事業者による後継不足の農地引取り等社会的課題への対応	✓共通デザイン
販売力 (市場の認知)	✓メディアや外部有識者の活用 ✓販売チャネルの拡大(BtoBからBtoB/Cの両方に)	✓地元で土産用として一定の認知 ✓他団体類似取り組みとの連携・統一等を検討中	✓インバウンド誘客への貢献

出所：ヒアリングより(株)日本経済研究所作成

今後、岡山・平戸は販売力(市場の認知)の強化が期待される

今治市と、岡山市・平戸市で異なってくる点は、「組織力」と「販売力」である。

今治市ではブランドが立ち上がった後、プロジェクトの主導権が「企画」段階まで担当していた商工会議所から今治タオル工業組合に移譲された。今治タオル工業組合は、高い基準による認定制度を設けて品質の高い商品をつくりあげ、その維持管理活動も行いながら、類似品との差別化を図った。更にはロゴマーク使用料や人材育成に関わる収入基盤を構築し、事業運営の組織力の確立を実現させた。そして、差別化要素をプロモ-

ションによって直接エンドユーザーに訴求し、消費者に認知・関心を高めると共に、販売チャネルも従前の問屋経由だけでなく、消費者が購入出来るアンテナショップ等といった直接販売チャネルの拡大も行った。こうしたブランド管理による消費者の安心感醸成および消費者への直接的訴求によって購買につなげるといった有機的なつながりによる販売力の向上が見受けられる。

一方、岡山も平戸も独自の工夫をしながら運営されている点が特徴であるが、組織力では今治に及んでいない。岡山では運営主体が商工会議所で、ブランド認定基準は緩やかであるため参加社の裾野は広い。しかし事業運営の採算を維持する基盤は確立されていない。平戸も運営主体が商工会議所で、ブランドの基本方針や共通デザインはあるものの認定基準は定めておらず、参加社の自由意思による創作としている。やはり事業運営としての採算を維持する基盤は確立されていない。

また、岡山、平戸では販売力強化が今後の大きな課題となる。特に既述の AIDMA モデルの A である認知度の向上がまずは重要となってくる。もちろん、SNS の活用、展示会やイベントへの積極的な出展、対象商品の一括展示できる売り場の確保、EC サイト構築など様々な販売促進策が検討されているが、運営資金との兼ね合いもふまえると、より効果的な対策が望まれる。

V.地域ブランド活用のポイント

【第5章の要旨】

- ✓ 稼ぐ力を生み出す地域ブランドを生み出していくためには、まず4要素を満たす(満たそうと試行錯誤する)ことが重要であるが、特に、「消費者へのわかりやすさ」「消費者の期待を裏切らない仕組み」、「顧客接点の工夫」、「継続的な事業運営の将来像を描く」の4点が求められる。
- ✓ 4要素はそれぞれ独立するものではなく、統合されて地域ブランドとなる。商工会議所には、全体をコーディネートするとともに、特に面的な取り組みへと昇華させるための伴走支援が求められる。

1. 地域の稼ぐ力を向上する地域ブランドを創出するための提言

地域ブランドの定義、構成する4要素の分析、バイヤーヒアリング、商工会議所アンケート、個別ヒアリング(3事例)を踏まえ、地域ブランドの稼ぐ力を向上させるために、4つの提言をする。

図表 5-1-① 4つの提言

「消費者へのわかりやすさを追求すること」
「消費者の期待を裏切らない仕組みをつくること」
「顧客・バイヤーとの接点を工夫すること」
「継続的な事業運営のための仕組みを描くこと」

出所：(株)日本経済研究所作成

これらは、消費者のニーズから始まるマーケットインの戦略である4C（Customer value：顧客価値、Cost：価格、Convenience：利便性、Communication：コミュニケーション）にも対応している。

地域ブランドにおいて、地域資源を活用することは重要であり、そこに捉われて結果的に生産者中心のプロダクトアウトの発想になってしまう傾向があるが、それゆえに、意識して顧客目線で取り組むことが求められる。

消費者へのわかりやすさを追求すること

- 消費者が地域ブランド商品・サービスを利用する場面(Scene)を想像すること
- 実際に消費者が地域ブランド商品・サービスを利用した際の感想や出来事(エピソード)を集めて提供すること
- 地域の特性や生産者の思いを想起させるネーミングやパッケージ等とすること

消費者に地域ブランドを認知してもらい、理解・関心を持ってもらう上での基本はわかりやすさ、もしくは面白さである。どんなによい機能をもった商品、もしくはおいしい商品でも、消費者がその商品を使ったことのない(食べたことのない)状況の場合、その伝え方に問題があると既述のAIDMAモデルでのA(Attention：認知)→I(Interest：関心)は進まない。

このためには、まずはターゲット消費者やその使用シーンをイメージすることである。今治タオルであればタオルの本物志向、おかやま果実であれば県外から来た人のお土産、あるいは県内の人々が県外へ持って行く際の土産、平戸百菓繚乱であれば、台湾を中心としたインバウンドもしくは歴史好きなどが挙げられていた。

そういったターゲット消費者等に対し、バイヤーも提言していたような、生産者としてのこだわりや地域特性、ストーリー性といった、商品の背景にある“コト”を伝えることが消費者のわかりやすさを助けることになる。特に1章でも述べたように、地域団体商標登録が多数あり、更には地域ブランド以外にも消費者の商品購入の選択肢がある中、少なくとも商品の特性や“コト”がうまく伝わらないがゆえに選択肢にも入らないといったことは避けたい。

また、そもそもの地域ブランドのネーミングやブランドのロゴマークもわかりやすさにつながる要素である。今回の事例でもあったように、デザイナー等専門家の支援を得ながらその制作に取り組んでいくことも必要であろう。

消費者の期待を裏切らない仕組みをつくること

➤ 地域ブランド傘下の商品・サービスについて、一定の決まりごとを設けること

- ・ 入り口段階 参加ルール、参加のための認定(基準) 等
- ・ 出口段階 品質基準、共通デザイン、ロゴマーク 等
- ・ その他 共通レシピ、使用する原材料の(一部)指定 等

地域ブランドが市場に広がり、消費者の初回購買だけでなく、リピート購買につなげていく上では、消費者の期待を裏切らない仕組みをつくることが大切で、上記のように消費者にわかりやすく（もしくは面白く）伝わって購入としての期待感が醸成され、実際に使って（食べてみて）みてその期待通りもしくは期待以上であると、リピート購買ないしは他者へのポジティブな口コミにつながる。

今治タオルは最たる例で、品質基準の厳格化とその維持管理を行い、打ち出している品質がぶれない仕組みを構築することで、消費者の商品に対する期待感通りの満足感、安心感が得られ、ブランドの刷り込み、リピート購買もしくは他者に推薦するような口コミに成功しているとみられる。

おかやま果実の場合でも、その認定基準を今治ほどではないが定めて一定の統一化を図っていること、更にはやや観点が異なるが、「フルーツパフェの街」として呼び込んだ消費者が県内でパフェを食べてもらい、土産として持って帰りたいというストーリーに基づく期待への答えとして、果実加工品で持ち運びのできるおかやま果実を位置づけていることなどが消費者の期待を裏切らないための取り組みと言える。

平戸百菓繚乱の場合でも、ブランドや品質の構成要素の大枠は決め、それを基準として商品の開発をしていること、また、販路拡大という意味では課題になるものの、商品の賞味期限の関係で、在庫管理や品質管理のしやすい平戸市内での販売に現在は注力しているという取組などが挙げられる。

顧客・バイヤーとの接点を工夫すること

- 販売力において重要な役割を果たすバイヤーにおける認知を高めること(バイヤーが求める情報を定期的に発信すること)
- 大規模・合同の展示商談会のみならず、地域ブランド単独での商談会や販売場所確保などを行うこと

販売力を高めていく上では、SNS、ホームページ、マスメディア、パンフレット、展示会、口コミ、店舗など多様な顧客接点を戦略的に構築し、1つの顧客接点を通じて次の顧客接点に誘引しながら、AIDMAといった顧客の態度変容を促していくことがマーケティングとして必要であるのは既述の通りである。その際、中でもまずは認知してもらうことが最初であり、今治タオルでのマスメディアの活用、おかやま果実や平戸百菓繚乱

での展示商談会への出展など、各事例でもその取組が見られた。

これらを継続させることに加え、第2章でも述べた通り、独自の地域産品の情報を常に探索しているバイヤーへの認知も、その発信力を通じて消費者の購買行動に影響を及ぼすことができ得るという意味で、検討に値するであろう。バイヤーとの主な接点は SNS や展示会等が考えられる。バイヤーがそれぞれの地域ブランド商品に関心を寄せるかといった不確実性はあるが、バイヤー個々の感性による偶然的な面もあるが、バイヤーへの発信の量や継続性といったところでカバーするべきであろう。

継続的な事業運営のための仕組みを描くこと

- 直ぐに活動費全てを賄おうとはせず、行政の支援を活用しながら、少しずつ収入源を増やすこと
(収入源の確保例)
 - ・ 地域ブランドを使用する対価収入
参加費、ロゴやブランドの使用料、(品質基準審査や認定取得のための)受験料 等
 - ・ 地域ブランド運営主体の活動による収入
ブランド直営店舗の運営・販売、EC サイトの運営・販売、コラボレーションによる収入 等
 - ・ 派生による収入
資格制度創設による受験料、コンサルティング収入 等

地域ブランド創出の取り組みは、地域の稼ぐ力を向上させるものであり、特に立ち上げ時に行政の支援を活用することは、(申請手続き等を通じて)多様な関係者のベクトル合わせや面的な広がりを実現するためにも有用である場合が多い。ただ、取り組みを始めてから稼ぐ力の実現までには、一般的に長期に亘る傾向があり、長期的には補助金に依存せずとも運営が成り立つ仕組みと、それを構築していくための事業運営計画を策定する必要がある。少なくとも、直ぐに活動費を全て賄うことが出来なくても、いくばくかでも収入源を確保しようとする(試行錯誤すること)が重要である。

今治での具体例を振り返ると、上記の品質基準設定、認知度向上をきっかけとする販売力向上にも関わってくるが、ブランド立ち上げ以降に運営主体となったタオル工業組合が①組合企業からのロゴ使用料、②今治タオルに関連したソムリエ資格制度ビジネス(受験料)等を収入源にして活動している。ブランド立ち上げ前のタオル工業組合は、借金を抱えており、JAPAN ブランド事業の際の費用負担が難しいほどの財政状況であったが、今治タオルのブランド化による販売力向上により、プロジェクトに参画する企業が広がり、その結果、事業運営の費用をまかなう収益確保に成功した。こうして事業運営の継続が可能となる状況を作り出し、地域ブランドの稼ぐ力を向上させ、それが事業運営資金を生み出し続け、更なる好循環サイクルへとなっている。

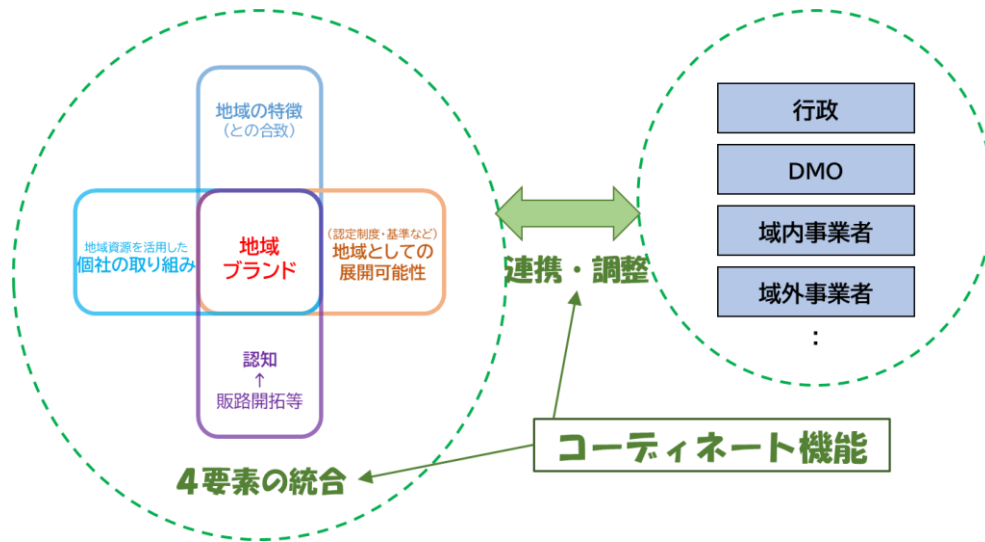
岡山での具体例でも、製品認定の申請に一事業所当たり 3 万円の事業参加費を徴収し、事業費の一部に充てており、平戸での具体例でも、将来的には数%の事務手数料収入の徴収を検討している。

全ての地域ブランドにおいて、今治のような好循環サイクルを生み出すことは容易ではないと思うものの、運営の継続が必要である中、地域ブランドの「持続性」を確保するための資金源を域内・域外から確保する考え方のヒントになるので、まずは継続的な事業運営のための仕組みを描いてみることを提言する。

2. 商工会議所に求められる役割

地域ブランドの4要素は、それぞれ独立しては地域ブランドとは言えず、統合されながら、4要素を構築していくことが求められる。また、4要素を構築していくためには、参加事業者のみならず、自治体やDMO、場合によっては域外の事業者との連携・調整も求められることから、全体をコーディネートする機能が必要であり、地域ブランドを運営する組織体が生み出されるまでは、各地商工会議所において担うことが求められる役割である。

図表 5-2-① コーディネート機能のイメージ



出所：(株)日本経済研究所作成

商工会議所へのアンケートにおける地域ブランディングの課題の回答によれば、人材不足を指摘する声がある。地域内での人手不足を背景とするものもあるが、4要素を構築するうえで不可欠な知識や機能が不足している状況が分かる。

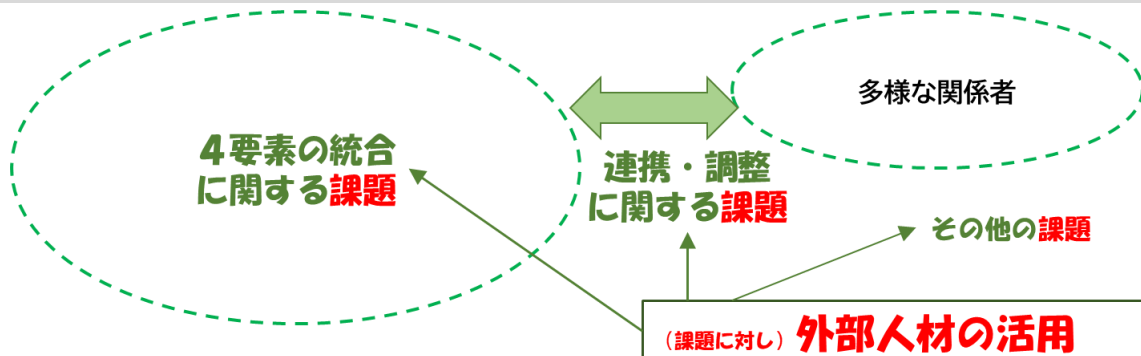
「デザインやマーケティング等、専門知識を有する人材不足」のほか、「事業戦略・コンセプトづくり」「リーダーシップを発揮する人材や団体」「地域住民等、地域内における認知度の向上」「地域外への情報発信・PR」などは、専門知識の不足によって生じている課題である。

かかる課題を解消するためには、地域内で人材育成を図ることも重要ではあるが、広く地域外にも目を向けて、外部の専門家を活用することも重要である。むしろ、外からの目で自分たちの地域を俯瞰して貰うことで、新たな気づきを得ることも多い。

今治の具体例ではアートディレクター・佐藤可士和氏の参画が大きな要因となっており、平戸の具体例でも地域外に拠点を構えるデザイナーを活用している。地域ブランドを創出するためには、積極的に外部の専門人材を活用する姿勢も重要である。

なお、各地商工会議所単体では外部専門人材のネットワークに限界があるかもしれないが、全国 515 の商工会議所と日本商工会議所の総体では非常に広範な外部専門人材のネットワークがある。課題に直面した際は、こうしたネットワークを活用することも課題解決には重要である。

図表 5-2-② 外部人材活用のイメージ



出所：(株)日本経済研究所作成

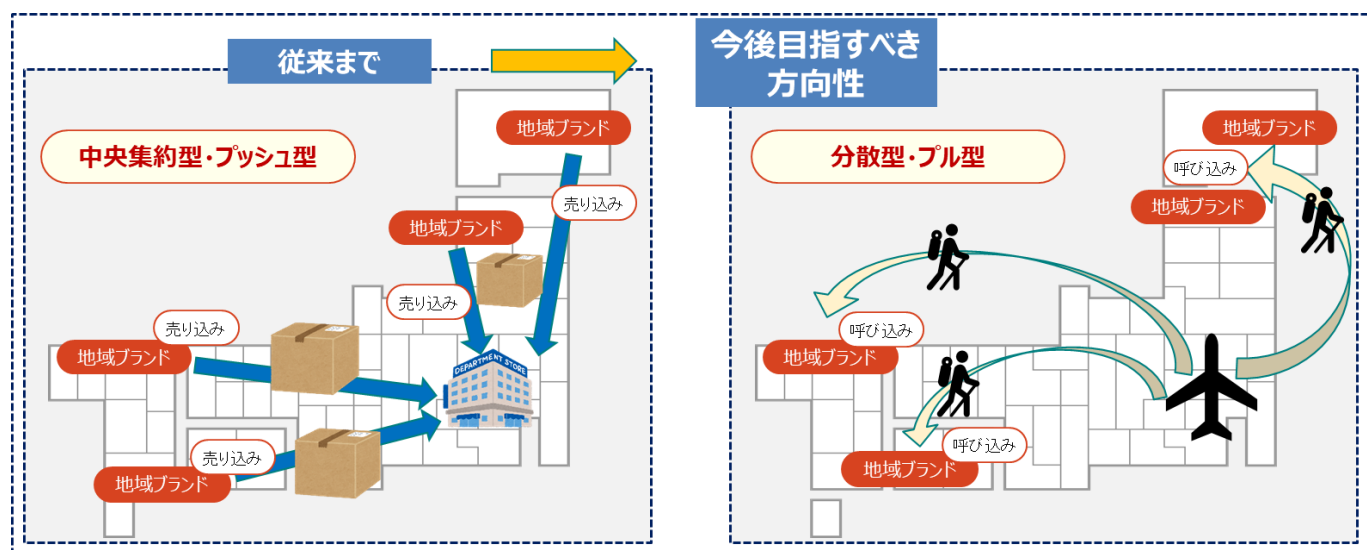
これまでも、全国各地で地域ブランドを創出する取り組みは行われてきている。中には、地域資源を活用した個社の取り組みを促すに（4要素のうち潜在力と企画力の構築に）留まり、実質的には地域資源活用事業であって、地域の稼ぐ力の向上が視野に入っていない場合もある。

また、地域事業者が地域ブランドを活用した取り組みを行うに当たり、展示商談会に出展してPRを行ったり、ECサイト等を活用して販路拡大を目指すことも重要となるが、経営資源の限られる中小・小規模事業者が継続的な取り組みを行うことは難しく、単発的な取り組みで終わってしまう懸念もある。

一方で、コロナ禍が収束し、インバウンドを含めた人の活発な往来が復活するとともに、消費者のニーズはモノ消費からコト消費、トキ消費へと変容しており、地域ならではの製品やストーリーが重要視されている。

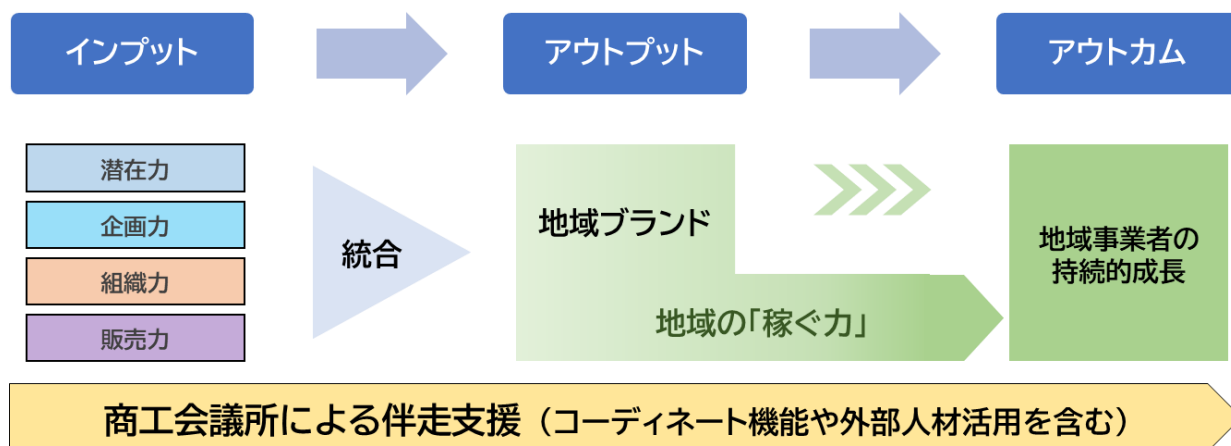
そこで、その地域ならではの製品やストーリーをいかに消費者に訴求していくかという点において、地方から大都市の展示商談会等に製品を売り込んでいくような、従来型の「中央集約型・プッシュ型」の取り組みに加え、大都市圏から地域に人や投資を呼び込んでいくような「分散型・プル型」の取り組みを強化し、中小・小規模事業者が持続可能な形で付加価値拡大・所得向上を実現することがこれまで以上に重要となる

図表 5-2-③ 地域ブランドの今後目指すべき方向性



出所：日本商工会議所作成

図表 5-2-④ 商工会議所に期待される役割



出所：(株)日本経済研究所作成

商工会議所には、地域ブランド創出に向け、本報告書の事例でもあるように、地域の持つストーリー性を消費者にわかりやすく伝え、独自のルールを設けて消費者の期待を担保し、ロゴ等のデザインやマーケティング

等は専門家の支援を受け、バイヤーや顧客との接点を工夫するといった面的な支援を行うことで、地域事業者が個別に越えていくべき成長のハードルを乗り越える手助けを行うことが求められている。

地域事業者が、地域の「稼ぐ力」を活用して持続的な成長を目指すために、商工会議所がコーディネート機能や外部人材活用支援等の役割を果たし、地域資源活用に留まらない真の「地域ブランド」を創出していくことが必要である。

以 上