

地域デザインによる持続可能な地域活性化モデルの考察

— 自律・分散・協調型の南伊勢ブランド —

羽 田 裕 渡 邊 明

要旨

近年、わが国では地域経済の衰退から脱却するために、持続可能な地域活性化を促進していくことが求められている。また国全体の成長戦略において、農林水産業を成長産業へ転換することが重要なテーマとなっている。この課題解決に向けて、2つの取り組みが期待されている。第1は、6次産業化を中心とした農商工連携の促進である。第2は、地域ブランドの構築である。しかしながら、今のところこれらの取り組みは融合されておらず、効果は限定的となっている。そこで、地域ブランドと農商工連携を関連づけた新たな仕組みを作り出し、抜本的な変革による持続可能な地域活性化を検討しなければならない。

本稿は、三重県南伊勢町の「南伊勢ブランド」を事例に、地域ブランドと農商工連携を融合させた地域活性化モデルを検討した。まず、地域内の製品をコーディネートし、他の地域資源と結合させ、総合的な観点から地域を再構築していく「地域デザイン」の可能性を見出した。そして、この地域デザインによる持続可能な地域活性化には、自律・分散・協調型システムの構築が重要であることを明らかにした。

キーワード：地域デザイン、自律・分散・協調、農商工連携、南伊勢ブランド、物語性

1. 課題設定

近年、わが国では地域経済の衰退から脱却するために、持続可能な地域活性化を促進していくことが求められている。この課題解決に向けて、2つの大きな動きが顕著になってきている。第1は、6次産業化を中心とした農商工連携の促進である。2008年に「農商工等連携促進法」が施行され、農林水産省（以下：農水省）と経済産業省（以下：経産省）が中心となっている。農商工連携は、農林漁業者と商工業者が連携し、相互の技術・ノウハウを活用しながら新商品・サービス（以下：製品⁽¹⁾）の開発を行い、新たな市場を創造していくものである。第2は、地域ブランドの構築である。地域ブランドの構築は、新たな地域産業の創出、地域雇用の拡大を起し、地域活性化へとつなげていくものである。2006年に「地域団体商標制度」が導入されたことによって、地域ブランド化に向けた動きは活発化している。また農水省の補助事業である「農林水産

物・食品地域ブランド化共通基盤構築事業」は、初期段階の情報発信・情報交換を中心とした地域ブランド化の取り組みに一定の成果を上げたとし、2013年3月で終了し次の段階へ移行している。

農商工連携と地域ブランドは、地域の主要産業である農林水産業の活性化と地域性という観点から共通しているといえる。現在、農水省、経産省は、これらを別々の取り組みとして捉えるのではなく、融合させた形へと発展させようと試みている。実際に、2010年1月までに農商工等連携事業計画として認定を受けた318件のうち4割以上が、新規用途開拓による地域農林水産物の需要拡大、ブランド向上に関する取り組みである⁽²⁾。しかしながら、今のところ需要拡大に重点を置いている取り組みが中心であり、農商工連携と地域ブランドを融合した取り組みはほとんど存在しない。そこで、農商工連携と地域ブランドをどのような形態で展開するのかを明らかにする必要がある。そして、地域ブランドと農商工連携を関連づけた新たな仕組みを作り出し、一

過性のものではなく、抜本的な変革による持続可能な地域活性化を進めていかなければならない。

また国全体の成長戦略において、農林水産業を成長産業へ転換することが重要な柱の1つとなっている。2013年2月26日に開かれた第4回日本経済再生本部において、①世界と競争できる「攻めの農林水産業」の展開、②農業の持つ美しいふるさとを守る機能の強化の2点が提案されている⁽³⁾。つまり、わが国ではグローバル化という観点からも農林水産業の活性化および地域性は重要なファクターとなっているのである。

上記より、わが国では「地域性」を軸に競争優位を構築できる農林水産業の育成が求められていることが分かる。本稿は、三重県南伊勢町の「南伊勢ブランド」を事例に、農商工連携と地域ブランドを融合させた地域活性化モデルを検討する。製品単独での収益向上はもちろんであるが、地域内の製品をコーディネートし地域文化、観光資源等のその他の地域資源と結合させ、総合的な観点から地域を再構築していく「地域デザイン」の可能性を検討していく。

2. わが国における地域ブランド化の動き

2.1 地域団体商標と地域ブランド

2000年前半から公共投資の減少とともに、産業構造、輸出競争力の差によって地域経済間の格差は、徐々に生じつつある。そこで、各地域が自立的に経済を活性化させるために、地域ブランドを1つの手段として捉え、力を入れ始めた⁽⁴⁾。このような地域の動きを受けて、行政側は2006年に「地域団体商標（以下：地域商標）制度」を導入した。この制度は、「地域ブランドを適切に保護することにより、事業者の信用の維持を図り、産業競争力の強化と地域経済の活性化を支援する⁽⁵⁾」ことを目的としており、2006～2012年までの出願件数は1,030件であった。これまで登録査定された案件は、542件である（2013年2月14日現在）。その内訳は「食」関係が54%、工業関係が36%、温泉・その他が10%となっている⁽⁶⁾。つまり地域ブランドに

おいて、「食」関係と工業関係の地域資源が中心的な存在であることが分かる。

次に地域商標について概観する⁽⁷⁾。従来は全国的な知名度を有していることが要件となっており、登録査定は大変厳しいものであった。2005年時点で文字のみで登録査定されている第1次産品は大変少なく、代表的なものは「夕張メロン」、「前沢牛」、「佐賀牛」などがあった。また「関あじ・関さば」のように識別力のあるマーク等と組み合わせることによって、登録査定されるケースも存在した⁽⁸⁾。これに対して商標法の改正により、地域商標は、基本的に「地域の名称＋商品、もしくはサービスの名称」での登録が可能となった。地域商標には下記の3つの効果が期待できる⁽⁹⁾。

第1は模倣者対策である。一般的に特定の製品に注目が集まり、販売量の増加、高値での取引といった現象が見られるようになると、必ず模倣者が現れる。品質の劣る類似品、偽物が市場に出回ることによって販売減につながり、また消費者が同製品だと認識し購入することによって、本製品のブランド価値が揺らぐことになる。地域商標はこの模倣者を排除し、ブランド価値を維持するために重要なものとなる。

第2は品質の管理および向上である。地域ブランドを構築する上で基本となることは、製品自体に品質価値が存在し、この品質価値を維持もしくは向上させることである。逆に品質価値の皆無、品質価値の低下等は、ブランド価値の失墜を招くことになる。実際に地域商標自体が「〇〇産の製品」という形で指定する製品を保証する役割を果たしており、この保証のための規程が、製品の管理基準と共通している。

第3は広告宣伝効果である。行政のお墨付きは、消費者に対して「安心・安全」の見える化を可能とする。また地域商標の取得は、競合者に対する明確な差別化ポイントとなる。これらのポイントをイベントの開催・参加やメディア等を通じて宣伝することによって、知名度の拡大やイメージアップの向上へとつながっていく。

2.2 地域ブランド化に向けた取り組み

地域ブランド化に向けて、これまで農工商連携による加工食品のブランド化、第1次産品と観光、工芸品等の連携といった取り組みは見られる。これらの取り組みの中で、収益の増加や地域の活性化への進展といったケースは見られるが、必ずしも成功ばかりではない。現状では大きく3つの傾向が見られる⁽¹⁰⁾。

第1は、地域商標の取得、マークの付与、認証自体が目的になっているケースである。つまり、「地域資源の認証＝ブランド」という認識であり、その後の品質の管理・向上や販売開拓への進展が見られない。また地域商標は取得したものの、その後の管理が不十分といった問題を抱えている。

第2は、最終的な市場を想定した製品開発が行われていないことである。そのため、製品の差別化が不十分で競争力を確保できない、生産と販売に整合性のない製販分離といった状況を招いている。例えば良い製品を開発したが、販売方法が分からないといったケース、需要に見合った生産体制が構築されておらず、安定供給ができないといったケースや消費者からの評価に関心が低いといったケースが存在する⁽¹¹⁾。

第3は、取り組みが総合的な観点からの地域活性化につながっていないことである。製品単体としてのブランド価値は高まったが、地域全体をアピールするにはインパクトに欠ける。農水省は「地域ブランドは、地域固有の条件と地域の人々の創意工夫により作られるものであり、成功のための具体的な方策はそれぞれの地域ごとに異なる。しかし、農林水産物・食品の特徴を踏まえたブランド化戦略の基本を押さえないければ、実質的な意味での「地域ブランド」が確立されることは難しい⁽¹²⁾」とする。つまり、この基本が何であるのかを明確にしなければ、現状から脱却することは難しいのである。

次に、農水省が先進的事例として取り上げる地域ブランド化が持つ特徴を抽出する⁽¹³⁾。①地域をイメージできる、もしくは地域として売り出していきたい特定の地域資源に注目していること、②品質や名称を管理するための認証を行っていること、③製

品を扱うことのできる販売店等を厳選し、認定を行っていることである。この一連の流れにおいて製品のブランド価値向上を狙っているのである。しかしながら、製品単体としての取り組みが中心であるため製品自体のブランド力向上、生産量、販売量の上昇といった効果はみられるが⁽¹⁴⁾、地域全体の知名度、ブランド力向上および地域活性化へはつながっていない。これは地域資源の発掘、開発～地域ブランドの構築～地域の再構築という一連の流れにおいて一貫したマーケティング活動の不在が、大きな要因であると考えられる。

2.3 農工商連携を活用した地域ブランドの現状

農工商連携、地域ブランドを取り巻く現状、調査報告書、先行研究から両者を結びつけようとする動きは確認できる。羽田・渡邊(2013)では両者の関連性に着目し、農工商連携によって第1次、第2次、第3次産業が競争優位を構築し、地域活性化へとつなげていくためのシステムを明らかにした。また両者の観点から事例研究を進めた関・松永(2009)が存在する⁽¹⁵⁾。そして、農工商連携が地域活性化とブランド化には重要であると結論づける研究がいくつか存在する。例えば、後久(2008)は地域の農業を核に、第2次、第3次産業が連携、もしくはすべて取り込み地域ブランドを開発することによって、農業・農村が活性化すると指摘する⁽¹⁶⁾。さらに上原(2011)は、農工商連携におけるマーケティング戦略の重要性を指摘し、この存在がブランド化の構築へとつながっていくとする⁽¹⁷⁾。しかしながら、農工商連携を組み込んだ地域ブランド化に具体的にどのように取り組んでいくべきなのか、そしてマーケティングを基本とし、どのように展開していくべきなのかがすべて解明されているとは言いがたい。

次に、農工商連携を取り巻く現状を整理する。農水省の調査⁽¹⁸⁾によると、2010年の全国の農業生産関連事業⁽¹⁹⁾による年間総販売金額は1兆7,213億円であった。農業経営体が占める割合は26.2%であり、残りは農協等を介した取り組みである。農工商連携によって、この農業経営体による農業生産関連

事業をいかに強化していくのかが大きな課題である。

また加工事業が占める割合が一番高く62.7%であり、次に直売所事業が24.3%と続いている。加工事業への参入契機は、①価格が低迷したこと、②販路が確保されたことである。さらに加工原料の仕入れ先は、ほぼ地場産である(84.7%)。この結果と第5期農商工等連携事業計画の認定事例をみても、地場産品の加工によって新製品を開発し、販売することが主目的であり、あくまでも製品単体の取り組みに止まっていることが分かる⁽²⁰⁾。

地場産品を活用した農商工連携をコア事業に地域ブランドを構築し、どのような形で地域活性化へと波及させていくのかといったビジョンを明確にする必要がある。

3. 南伊勢ブランドの構築

3.1 南伊勢町および南伊勢ブランドの概要

南伊勢町は、2005年10月に旧南島町と旧南勢町

の合併によって誕生した。奥志摩として親しまれる三重県南部に位置する南伊勢町は、景観美豊かなりアス式海岸と伊勢神宮の自然林から続く豊かな森に囲まれている。この地域は、この山、海からの自然の恵みを活かした産業、食文化を中心とし、農村と漁村文化が混在する独自の文化を形成している⁽²¹⁾。

次に、産業に目を転じると、図1が示すように町内の産業総生産は、第1次、第2次産業の低下に伴い、年々減少傾向にある。つまり、南伊勢町における地域活性化には第1次、第2次産業の活性化が、必要不可欠なのである。さらに第1次、第2次産業に注目し、三重県内の市町村と比較を行うと、南伊勢町特有の産業構造が見えてくる。南伊勢町では産業総生産に占める第1次産業の割合が突出している⁽²²⁾。このため南伊勢町は、豊富な地域資源を活用した地域ブランド戦略を選択することが可能であった。

南伊勢ブランドづくりは、2006年から新しい産業振興策の1つとして始まった。南伊勢ブランドの

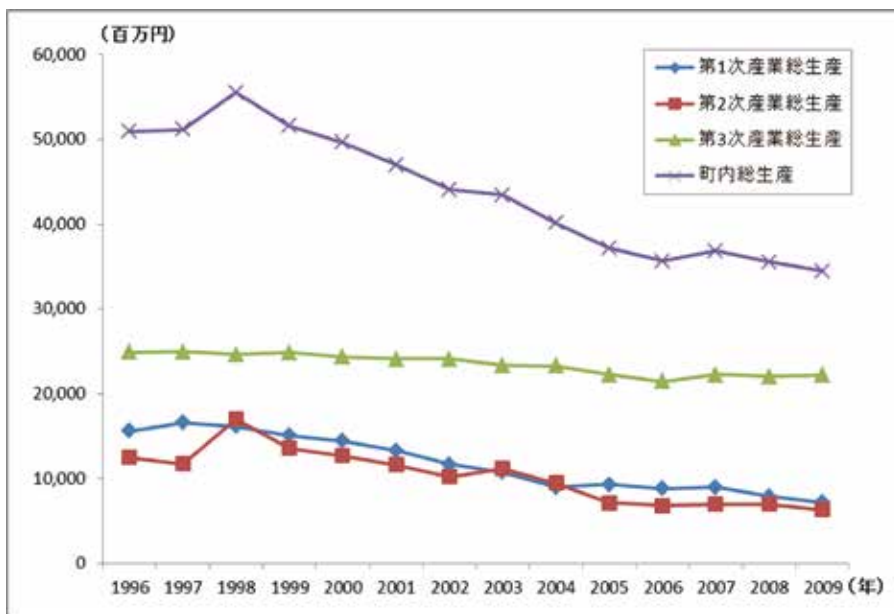


図1 南伊勢町における産業総生産の推移

(出所) 三重県 (2013) 『平成22年度三重県の市町民経済計算』をもとに作成。

表1 南伊勢ブランド認定製品の一覧

	製品	事業者	分野
第1回認定	あおさ	山庄水産	水産物
	大伊勢海老	山庄水産	水産物
	鯉のくんせい	ヤマ加商店	水産物
	鯉生節	ヤマ加商店	水産物
	鶴路米	山出農園	農産物
	でこたんようかん	マサヤ	加工品
	鯛たまごスープ	南勢養鶏	加工品
	内瀬みかん	内瀬柑橘出荷組合	農産物
	食竹炭	竹炭工房竹物語	加工品
第2回認定	五ヶ所みかん	土実樹	農産物
	たまご	南勢養鶏	農産物
第3回認定	真鯛の燻製	岡水産	水産物
	たいの西京漬け	大下水産	水産物
	温室みかん	内瀬柑橘出荷組合	農産物
第4回認定	五ヶ所小梅	伊勢農業協同組合	農産物
	シイラの開き	干物の山真	水産物
	マンボウのひもの	三五七や	水産物
	でこたん	土実樹	農産物
	お炭付き鯛	南勢水産	水産物
第5回認定	刻みうつぼ	三五七や	水産物

(出所) 南伊勢町の資料をもとに作成.

目的は、「南伊勢の豊かな自然、独自の資源および伝統的な加工技術などを活かし、本物の南伊勢ものにこだわった魅力ある産品等を認定し、南伊勢ブランドとして情報発信することにより、南伊勢全体のイメージを高めるとともに、南伊勢ものの普及向上を図り、地域経済の活性化と南伊勢町の更なる発展を図ること」である。つまり、民間事業者の競争力の向上と「町のブランド化」による南伊勢町の発展に主眼を置いている。そして産学官「協働」による地域ブランドづくりが始まったのである。現在は、表1が示す20件の農産物、水産物、加工品が認定を受けている。

3.2 地域ブランドとマーケティング

南伊勢町は、図2が示すような形で始点となる製品設計から製品化、ブランド構築、そして終点となる地域への波及効果までを考慮したマーケティングとリーダーシップ⁽²³⁾によって、南伊勢ブランドを構築してきた。そこで、南伊勢町がどのようにしてブランド化を図ってきたのかを明らかにする。

第1は、製品の設計段階から「物語性」による差別化を図っていることである。農水産物のブランド化は、「地域性」の打ち出し方が差別化を図る上で重要となる⁽²⁴⁾。南伊勢ブランドは、製品の設計段階から南伊勢を連想する物語性を付与した製品による市場ポジショニングを意識している。南伊勢ブランド認定制度実施要領の第1条で、「南伊勢の豊かな自然、独自の資源および伝統的な加工技術などを活かし、本物の南伊勢ものにこだわって魅力ある産品等を認証する」としている。これに基づいた認定基準が設置されており、物語性の有無がブランド認定に大きく影響する。製品コンセプトに「自然を生かす技術」が脈づいているかどうか、そして南伊勢町が連想される取り組みやエピソード、イメージの向上につながる物語性があるかどうか判断される。

例えば、①自然条件や自然が持つ機能の活用、②伝統的技術や地域資源の活用、③歴史や経緯等地域に根ざした物語性・話題性、④地域資源へのこだわ

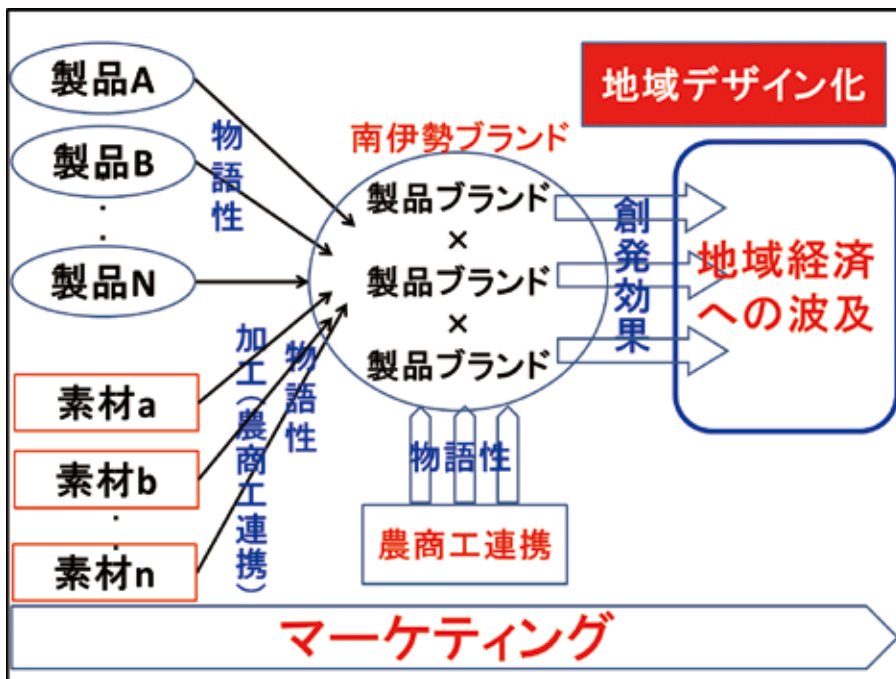


図2 南伊勢ブランドに関する概念図
(出所) 筆者が作成.

り、南伊勢町のPRにつながる取り組みといったこれらの有無が審査される⁽²⁵⁾。認定基準は各項目15点であるのに対して、この項目は20点となっており、この「コンセプト」が最も重視されている⁽²⁶⁾。Kotler and Keller(2008)は、「ブランドは消費者のマインドの中に存在し、消費者の知覚と思い込みで形成されており、ブランド間における意味のある違いを消費者に納得させることによって、ブランド価値が創出される」とする⁽²⁷⁾。つまり、南伊勢ブランドは、訴求力のある物語性によって消費者の知覚と思い込みを刺激し、製品の違いを認識させ付加価値を高めていく製品づくりというコンセプトが、明確になっているのである。

第2は、製品だけではなく事業者自身のブランド化を図っていることである。認定事業者は、認定製品のパッケージ、事業所等に「南伊勢ブランド」の生産を行う事業者等であることを表示できる⁽²⁸⁾。これを活用することによって、「南伊勢ブランド」を持った事業者としてのプロモーションが可能とな

る。先行研究で取り上げられている事例を分析すると、基本的には「地域ブランド＝地域＋製品」であったのに対して、南伊勢町は「南伊勢ブランド＝地域＋製品＋事業者」という図式を作り出している。認定基準の「信頼性」、「将来性」という観点から事業者は審査される⁽²⁹⁾。

例えば、信頼性には①申請者の責任の所在が明確であり、社会的信用があるかどうか、②法令遵守や衛生管理等の体制の整備および実践の有無、③顧客からの苦情・要望等に対応する体制の有無、④受賞、表彰歴、取引実績、トレーサビリティシステムや情報公開の有無が含まれている。また将来性には①経営理念が明確かどうか、②中長期の事業計画等が策定されているかどうか、③経営理念や事業計画等が従業員に浸透しているかどうかが含まれている。さらに書面審査だけではなく事業所等の実地調査という二重の審査体制を構築している。この審査体制による南伊勢ブランドの認定が、事業者の技術力の高さ、事業者の「信頼と信用」を補完する形と

なり、事業者自身のブランド価値へとつながっているといえる。このことを証明する次の事例が存在する。表1で示した山庄水産と三五七やは、南伊勢ブランド認定事業者であるという理由から岐阜県大垣市の株式会社オーケーシー食品（以下：オーケーシー）が目目することとなり、オーケーシーとの連携による新たな製品開発が始まっている。

第3は、複数の製品を束ねた「地域ブランド」の創出を図っていることである。まず、南伊勢ブランドという傘のもと、表1が示すように複数の製品を認定しブランド化していく。このような形態を採用することによって、個別の製品ブランドを地域ブランドが保証することが可能となる。またこれらの製品ブランドが有機的にリンクしシナジー効果を創出し、南伊勢ブランド自体の価値をさらに高めることになる。これは一種のブランド拡張といえるものであり、新たな製品を南伊勢ブランドに認定した際に、ブランドと新製品の双方に認知を作り出す必要がなく、新製品のプロモーションだけに集中できるという効果が期待できる⁽³⁰⁾。しかしながら、先行研究で取り上げられている事例をみると、従来は商品がメインであり、地域ブランドが従属する形態であった。南伊勢ブランドが目指すように、本来地域ブランドは企業ブランドに類似したものであり、製品ブランドを束ねる存在であることが重要となる。

最後に農商工連携によるブランド価値の向上を追求していることである。この点については、次に述べることにする。

3.3 農商工連携と地域ブランド

南伊勢ブランドは、製品の設計段階、プロモーション段階において農商工連携を積極的に活用することで、高付加価値を追求している。認定対象は、町内で生産された第1次産品もしくはこれらを原料として製造されたものである。南伊勢ブランドは、地域を越えた商工業者との連携を想定しており、地域を超えた取り組みにしていくことによってブランドパワーの強化を図ろうとしているのである。

南伊勢ブランドでは、農商工連携の活用には次の2パターンが存在する。まず、図2が示すように製

品の設計段階では南伊勢町産の素材を加工し物語性を強化することで、製品自体の付加価値を高め市場へ導入していくパターンである。でこたんようかん、鯛たまごスープ、食竹炭がこれに当たる。次に認定製品もしくは認定事業者が農商工連携によって更なる製品の開発、プロモーション活動を行っていくパターンである。現在、南伊勢ブランドでは後者の活動が積極的に行われている。

認定事業者が、農商工連携によって①認定製品を使った新製品の開発、②認定製品の安定供給、品質の確保、③他の物語性、ブランド提携との相乗効果による高付加価値化に乗り出している⁽³¹⁾。①のケースは、前記の三五七やや山庄水産に加え、南勢水産の「お墨付き鯛（養殖ダイ）」がある。オーケーシー、三重県漁業協同組合連合会との連携によるお墨付き鯛の頭を利用した骨まで食べることのできる「かぶと煮」の開発である。②のケースは、マサヤによる国内屈指の菓子メーカー井村屋株式会社への「でこたんようかん」の委託製造である。製品を安定的に供給できない、品質にばらつきがあるという問題は、ブランドの失墜を招きかねない。そこで、連携を積極的に活用することで、南伊勢ブランドはこの問題を回避しようとしている。さらに今回のケースは、問題回避だけにとどまらず、井村屋ブランドが「でこたんようかん」のブランド価値をさらに高めることになる。

上記の取り組みが展開される中で、特に顕著な動きが①と③を組み合わせたものである。1つは、中部経済産業局というブランドと提携することによって、新たな製品開発や高付加価値化を行うケースである。例えば、竹炭工房竹物語の「食竹炭」と有限会社レイク・ルイズの「米麺」による介護食向けパスタの開発である。内瀬柑橘出荷組合あさひ農園（以下：あさひ農園）と株式会社ブランカによる洋菓子の開発および販売である⁽³²⁾。あさひ農園は、第22回全国菓子博名誉総裁賞を受賞し、「無添加」、「変わらない製法」、そして「鳥羽」に徹底的にこだわった洋菓子「シェルレーヌ⁽³³⁾」を有するブランカと連携して、新たな洋菓子を創り出すことに成功している。

他にもお墨付き鯛は、高校生レストラン「まごの店」を運営する三重県立相可高校との連携によって、「真鯛スティック」という新たな製品を創り出した。「料理は心、夢は無限大！」というコンセプトのもとで高校生が主体となっている「まごの店」が持つ物語性、そして2011年のドラマ化による物語性⁽³⁴⁾との相乗効果によって、お墨付き鯛から新たな物語性を持った製品を生み出したのである。

またあさひ農園は、明治27年創業で日本初のフルーツパーラーを擁し、昭和6年に宮内庁御用達を拝命した銀座千疋屋⁽³⁵⁾との取引によって、ブランド価値の向上、新たな物語性の創出に成功している。さらにあさひ農園は、2012年度に伊勢神宮奉納を行っており、伊勢神宮の持つ物語性を活用した新たなマーケティングを実践している。この成功事例を受けて、岡水産の「鯛の燻製」、大下水産の「鯛の西京漬」も伊勢神宮へ奉納する方向で検討が始まっている⁽³⁶⁾。

つまり、南伊勢ブランドは、個々の製品にブランドを付与するだけではなく、ブランド製品群の存在を前提にして、これらの有機的リンクを物語性というキーコンセプトの中で再構成しようとしているの

である。Aaker(2004)が指摘する「すべてのブランドがそれぞれの役割を担いながら、互いに積極的に補強し、支え合うことで、首尾一貫したシナジーが機能する⁽³⁷⁾」状況を作り出しているといえる。さらにこのことは、ブランド提携によって差別化の強化、付加価値の増大、そして両ブランドイメージを高める連想を強化し、ダイナミックな市場に対する事業者の柔軟かつ戦略的な対応を可能とさせるのである⁽³⁸⁾。

3.4 南伊勢ブランドにおける組織デザイン

次に、組織デザインの観点から分析を加える。南伊勢町を中心にブランド構築に向けた組織づくりが行われた。図3が示すように、民的な機関である「ブランド開発実行委員会（以下：開発委員会）」と公的な機関である「ブランド認定委員会（以下：認定委員会）」、南伊勢町、民間事業者によって組織されている。この組織デザインにおいて、最も重視されたことが以下の2点である。

第1は、組織内における分業体制の構築である。それぞれの役割分担を明確にし、責任の所在を明らかにすることによって、産学官「協働」によるブラ

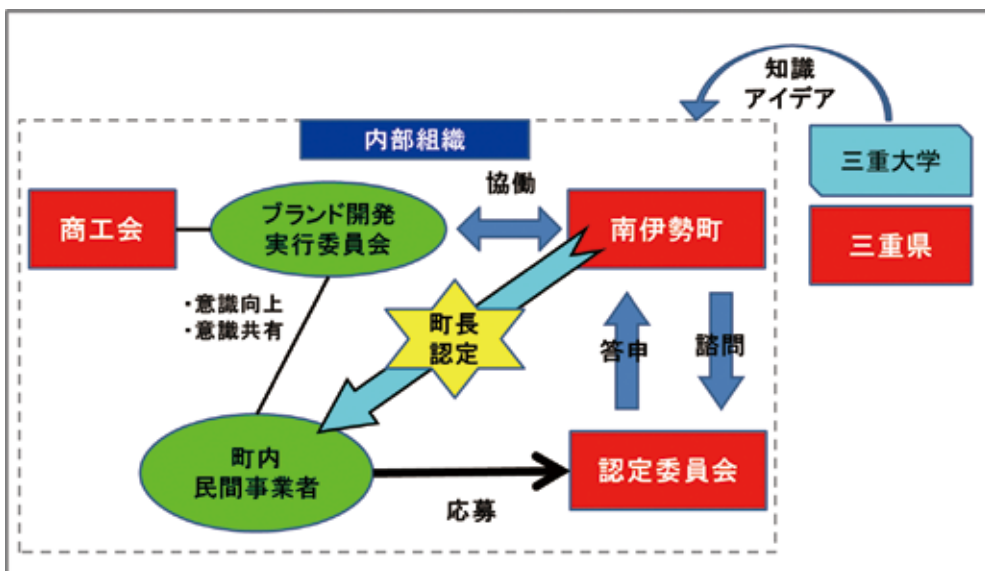


図3 南伊勢ブランドにおける組織デザイン
(出所) ヒアリング調査をもとに筆者が作成。

ンドづくりの徹底を図っている。行政である南伊勢町の役割は、組織づくり、仕組みづくり、そして後方支援である。後方支援として、①町の情報発信、②民間事業者同士のマッチング支援、③仕組みおよび組織のマネジメントが基本となっている⁽³⁹⁾。町内の民間事業者の役割は、①ブランド化に向けた製品開発、②ブランド認定製品の生産および販売である。ものづくりのプロである民間事業者が販売まで責任を持つことよって、標的市場、顧客ニーズを意識した製品づくりが行われるようになる。そして、このことが最終的に民間事業者の所得増加に結びついていく。

次に、開発委員会の役割は、売れる製品づくりに関する勉強会等を開催することによって、町内民間事業者のブランドに対する意識の向上および共有を図り、競争力を向上させていくことである。また認定委員会の役割は、認定基準に従い審査を行うことである。この委員会は、行政および町内民間事業者とは利害関係のない委員で組織化され、独立機関として存在している。このことが南伊勢ブランドの「信頼性および信用性」を高める結果となっている。そして、認定委員会による審査結果を受けて、行政が「南伊勢町長」の名でブランド認定を行う形が構築されている。さらに外部機関との連携を積極的に進めることができる組織デザインが行われている。学である三重大学からはマーケティング、製品・技術開発、制度構築に関する知識、アイデアの提供を受けている。「三重ブランド」を構築した三重県からは、ブランド構築に基づく経験から培ってきた知識・ノウハウの提供を受けている。

第2は、組織内における人材育成の徹底である。これまで町内民間事業者は製品を開発、生産しても販売方法が分からない、標的市場、顧客ニーズを考慮した製品づくりを意識していないといった状況にあった⁽⁴⁰⁾。そこで、開発実行委員会を中心とした勉強会が年に40回近く開催され、町内民間事業者の意識改革、技術・ノウハウの蓄積およびマーケティング観点からの人づくりが行われている。また上記で述べた外部機関による知識・ノウハウの提供が人づくりに大いに役立っている。具体的には、イ

ンターセクター・ディスカッションによって、①売れる製品づくりを行うための加工・改良方法に関する事項、②農工商連携の進め方に関する事項、③販路開拓および拡大のためのパッケージ方法、販売方法に関する事項について話し合われている。この過程で、「知識の束」が製品づくり、販路開拓、ブランド価値の向上に集約されていくのである。

上記の組織デザインによって、製品および南伊勢のブランド化が推し進められ、特産品の振興を基盤とした地域振興、そして次に述べる地域デザインへとつながっていくのである。

4. 地域デザインと自律・分散・協調型システム

上記より、南伊勢ブランドはブランド化を基調としたマーケティングを軸に、自律・分散・協調型システムによって支えられているといえる。南伊勢ブランドにおける自律・分散・協調型システムを示したものが図4である。南伊勢ブランドでは、前記のとおり役割分担が明確化されており、それぞれが与えられた役割を的確に果たすことが求められる。認定事業者は、製品の生産、販路の開拓・拡大を図り、この役割を果たすことで「所得の増加」という部分最適が実現されるのである。この認定事業者による部分最適の実現に向けた活動が、システム全体において以下の効果を発揮する。

第1は、南伊勢町の知名度向上である。南伊勢ブランドを冠した製品、事業者が販路の開拓・拡大を行うためには、必然的に域外市場へ目を向け、積極的に参入していかなければならない。その結果、域外へ「南伊勢町」という名前が情報発信されていく。さらに域外への露出が増加するほど、「南伊勢町」の露出も増加していくのである。

第2は、南伊勢町の産業振興である。南伊勢ブランドによって域外市場への参入が進み、認定事業者の販売量が増加すれば、認定事業者はもちろんであるが、産業連関によって他の産業にも波及効果が生じる。また認定事業者の成功事例によって町内民間事業者が南伊勢ブランド認定を目指すことになり、

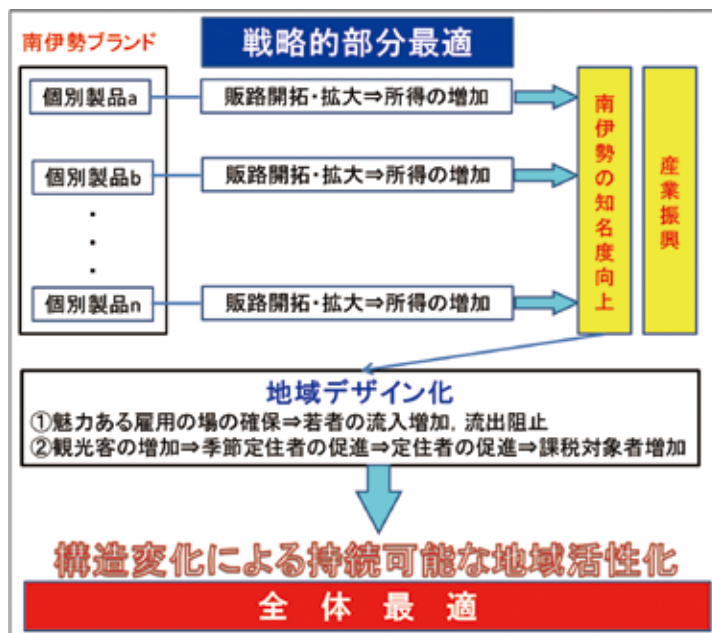


図4 南伊勢ブランドにおける自律・分散・協調型システム
(出所) ヒアリング調査等をもとに筆者が作成.

事業者の意識・技術レベルの向上をもたらし、産業全体の活性化へとつながっていく。

上記の相乗効果が、地域ブランドによる地域活性化をもたらすことになる。しかしながら、南伊勢ブランドはこのレベルにとどまらず更なるステップアップを目指している。まず、産業の活性化によって魅力ある雇用の場を確保し、若者の流入増加、流出を阻止することで、少子高齢化である人口構造自体を大きく変化させようとしている。また地域活性化には観光産業の発展が必要不可欠との認識がある中で、南伊勢町は観光産業にとどまらず、更なるビジョンを描いている。南伊勢ブランドによって魅力ある雇用の場、若年世代および産業振興による地域活性化を促進し、観光客を季節定住者、そして定住者へと定着させることによって、課税対象者を増加させることが最終的な狙いである。つまり、南伊勢町は、地域ブランドを軸に新たに地域をデザインしようとしているのである。

南伊勢ブランド認定製品、認定事業による取り組みは、自律、分散する形で展開されている。これら

の取り組みは戦略的部分最適の実現であり、これらの取り組みが協調することによって、持続可能な地域活性化という南伊勢町の全体最適が実現されているのである。

5. 小 括

今後も少子高齢化、産業の空洞化等により地域を取り巻く状況はさらに厳しくなることが予想される。こういった状況下で、地域ブランドを構築し、地域活性化を図る動きが、ますます盛んになると考える。しかしながら、地域を活性化するために、個々の地域資源にブランドを付与するだけの時代は終わったのである。地域自体のブランドを核に、それぞれの製品ブランドの有機的リンクを物語性というキーコンセプトの中で再構成し、地域そのものをデザインしていくことが求められているのである。南伊勢町による自律・分散・協調型システムによる地域デザインの事例は、まさに時代の先端をいくものである。

同時に、時代は刻々と変化してきており、基本システムを尊重しつつも、時代の変化に適するようにシステム自体をカスタマイズしていく必要がある。これまでは国道42号線から南伊勢方面に立ち寄るという流れが確立されていたが、紀勢自動車熊野大泊ICまで延長されることによって（2014年3月31日予定）、南伊勢には立ち寄らずに、一気に熊野まで足を進める観光客が増加することが予測される。そこで、南伊勢町を中心に周辺地域との広域連携による仕組みを構築することによって、南伊勢に敢えて立ち寄るという流れを作り出さなければならない。その1つが地域発のライフスタイルを提案する「地域スタイル」を組み込んだシステムへの変容である。今後は、この「地域スタイル」を組み込んだシステムを検討していくことが本稿に残された課題の1つである。

注

- (1) 本稿で用いる製品は、Kotler and Keller(2006)で示されている広義の範囲で捉えたものである。
- (2) 農林水産省(2010)16ページを参照。
- (3) 「第4回 日本経済再生本部 議事要旨」を参照。
- (4) 内閣府政策統括官室(2005)18ページを参照。
- (5) 特許庁(2006)1ページを参照。
- (6) 「食」関係は、農産品、水産品、加工食品、牛乳・乳製品、調味料、菓子、麺類、酒を含む。また工業関係は、織物、工芸・工業品、焼物・瓦、人形、仏壇・仏具・家具、金属・刃物、木材・石材を含んでいる。
- (7) 地域の様々な事業者等が地域ブランドに取り組んでいるが、地域商標の登録主体は事業協同組合等に限定されている。
- (8) 内閣府政策統括官室(2005)18ページを参照。
- (9) 特許庁(2013)19~20ページを参照。
- (10) 農林水産省大臣官房企画評価課知的財産戦略チーム(2007)、農林水産省(2008)および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(2008)を参照。
- (11) 農林水産省(2008)および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(2008)6ページを参照。
- (12) 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(2008)7ページを参照。
- (13) 農林水産省大臣官房企画評価課知的財産戦略チーム(2007)を参照。
- (14) 農林水産省大臣官房企画評価課知的財産戦略チーム(2007)で取り上げられている13件のうち、京野菜を除く案件すべてが、製品単体での取り組みである。ただし、高知県馬路村は、ゆずジュース単体での取り組みではあるが、製品とともに村を売り出すという取り組みを展開している。

- (15) 他には上原（2009）、上原・中（2011）が存在する。
- (16) 後久（2008）35ページを参照。
- (17) 上原（2009）は、農商工連携によってブランド化を図ることができる可能性について、「ブランド化の基礎条件としては明確な差別化と、当該商品の認知の拡大をあげることができる。農商工連携では、農産物のレベルだけではなく加工やサービス、売り方といった多様な局面で差別化のチャンスを見出すことができるし、マーケティング戦略の共有によって販売力の強化、さらには認知力の拡大を目指すことができる」と指摘する。
- (18) 農林水産省（2012）を参照。
- (19) 農業経営体および農協等による農産物の加工、農産物直売所、観光農園、農家民宿、農家レストランを含んだものである。
- (20) 農林水産省（2010）21～93ページを参照。連携によって地域活性化を目的としている案件は、千葉県木更津市の「雑穀おかず」と新潟県南魚沼郡の「からいすけ料理」だけである。
- (21) 南伊勢町観光協会HP, <http://www.mik2.jp/>,（参照2013-7-21）。
- (22) 三重県の統計によると、2009年度の三重県全体での第1次産業が占める割合は1.3%であった。これに対して、南伊勢町は21.9%であった。
- (23) この取り組みにおいて、前観光商工課商工労働係長である山本誠樹氏が果たしたリーダーシップの役割が大きい。渡邊（2011）は、「産・官の協議の時も企業のベクトル合わせのための強いリーダーシップが必要になる。南伊勢町の場合、ここがうまくいっている」と指摘する。詳細は渡邊（2011）を参照のこと。
- (24) 青木（2004）14ページを参照のこと。
- (25) 南伊勢町内部資料を参照。
- (26) 南伊勢町内部資料を参照。審査は第1次審査の書類審査と第2次審査の実態調査およびプレゼンテーション審査に分かれている。
- (27) 邦訳書341～342ページおよびAaker(1997)を参照。
- (28) 南伊勢ブランド認定制度実施要領第12条を参照。
- (29) 南伊勢町内部資料を参照。
- (30) Kotler and Keller(2008)邦訳書374ページを参照。
- (31) ヒアリング調査および渡邊（2011）を参照。
- (32) レイク・ルイズおよびブランカは、それぞれ中部経済産業局の「地域産業資源活用計画」に認定された事業者である。
- (33) 「シェルレーヌ」は、膨張剤や保存料などの添加物を一切使用せず、発売当初からの製法を守り続けることによって変わることのない味を提供している。そして、鳥羽を象徴する真珠貝から作られたパールシェルカルシウムが生地に使われている。株式会社ブランカHP, <http://www.blanca.co.jp/product.html>,（参照2013-7-21）。
- (34) 2011年5月から日本テレビ系列で放映された「高校生レストラン」のモデルとなったのが、相可高校である。
- (35) 銀座千疋屋HP, <http://www.ginza-sembikiya.jp/>,（参照2013-7-21）。
- (36) 伊勢神宮奉納に関する物語性については、羽田・渡邊（2013）を参照のこと。
- (37) 邦訳書12ページを参照。
- (38) Aaker(2004)邦訳書23, 206～213ページを参照。
- (39) 南伊勢町内部資料を参照。
- (40) 南伊勢町内部資料を参照。

参考文献

- Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands*, The Free Press. (陶山計介, 小林哲, 梅本春夫, 石垣智徳訳『ブランド優位の戦略 顧客を創造するBIの開発と実践』ダイヤモンド社, 1997年)
- Aaker, David A. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, The Free Press. (阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社, 2005年)
- Aaker, Jennifer L. (1997) *Dimensions of brand personality*, Journal of Marketing Research, Vol.34, No.3, pp.347-356.
- 後久博 (2008) 「農林水産資源活用「地域ブランド」の開発に期待—農商工連携で農村地域を活性化—」『地域政策研究』第43号, 34-41.
- 羽田裕, 渡邊明 (2013) 「農商工連携による新製品の開発・普及に向けて—「場」における知識創造とマネジメント—」『都市経営』No.2, 101-112.
- Kotler, P., and Keller, L. (2006) *Marketing Management, 12th Edition*, Pearson Education, Inc. (恩蔵直人監修『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション, 2008年)
- 内閣府政策統括官室 (2005) 『地域の経済2005—高付加価値化を模索する地域経済—』.
- 農林水産省 (2008) 『地域ブランドをつくるために—農林水産物・食品の地域ブランドで農林水産業・農山漁村の活性化を—』.
- 農林水産省 (2010) 『農商工等連携事業計画認定事例集 (第5期)』.
- 農林水産省 (2012) 『農林水産統計 農業・農村の6次産業化総合調査結果 (平成22年度結果)』.
- 農林水産省大臣官房企画評価課知的財産戦略チーム (2007) 『農林水産物・地域食品における地域ブランド化の先進的取組事例集』.
- 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 (2008) 『農林水産物・食品の地域ブランドの確立に向けて』.
- Park, C. Whan, Jun, Sung Youl and Shocker, Allan D. (1996) *Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects*, Journal of Marketing Research, Vol.33, No.4, pp.453-466.
- Sullivan, Mary W. (1992) *Brand Extensions: When to Use Them*, Management Science, Vol.38, No.6, pp.793-806.
- 特許庁 (2006) 『地域団体商標登録制度のお知らせ』.
- 特許庁 (2013) 『地域団体商標2012』.
- 上原征彦 (2009) 「ブランドマーケティングと農商工連携」『日本農業の動き』Vol.169, 80-98.
- 上原征彦 (2011) 「農商工連携と地域活性化」『マーケティング・ジャーナル』Vol.30, No.4, 5-14.
- 上原征彦・中麻弥美 (2011) 「地域ブランドの構築に結びつく農商工連携」『経営実務』3月号, 28-33.
- 渡邊明 (2011) 「南伊勢町ブランドづくりに向けて」『Research Report』No.19, 121-125.

What is competitive advantage model for region? —Branding “MINAMIISE ” by Autonomous Distributed Cooperative Systems—

Yutaka HADA, Akira WATANABE

In recent years, we confront a decline of regional economy and decide to promote regional sustainable revitalization. And, it is important thing in Japanese growth strategy that is turning agriculture forestry and fishery industries into growth industries. Through the implementation of the two “approach”; (1)regional revitalization through Collaboration among Agriculture, Commerce and Industry(ACIC); (2)Regional Branding, we aim to achieve competitive advantage. However, detailed regional designs will not have been finalized for all issues and is restrictive. Now, between Regional Branding and “ACIC”, next steps are being taken to achieve a switch to new business model that contributes to regions into a sustainable society.

We focus on “MINAMIISE BRAND” and by analyzing this case to identify what is competitive advantage model for region. We aim to institute “Regional Design” that coordinates products in the region and restructures total system in the region. As a result, we propose that the role of “Autonomous, Distributed and Cooperative Systems” is important for Regional Design.

Keywords : Regional Design, “Autonomous, Distributed and Cooperative Systems”, “MINAMIISE BRAND”, “Collaboration among Agriculture, Commerce and Industry”, Narrative Story