

ローカルブランディング実現のための基盤整備に関する研究（概要）

研究責任者 阪南大学 流通学部

准教授 池澤 威郎

1. はじめに

「地方創生」や「地域活性化」が叫ばれて久しい昨今、地方における産地企業やクリエイター（個人）などは地域ブランド等の諸政策を活用しながら、ブランドの認知度向上や顧客との接点を拡大しようと取り組んでいる。こうした取り組みをより実効性の高く持続可能な取り組みとするために、本研究ではローカルブランディングの過程における基盤整備（支援基盤の整備）という観点から、「支援される側」「支援する側」両面から流通チャンネルという最終消費市場の出口を含めた盤石な仕組みを構築する基礎的条件を明らかにすることを目的とする。

ここで表題にあるローカルブランド（以下LBと略す）とは、「地域を基盤として成立する局地的なブランド」であると定義する。これまでのNB（ナショナルブランド）やPB（プライベートブランド）ではその多くが全国流通を基礎にして成立することを前提としてきた。しかし、それらは量的な供給を満たすものではあったが、生産者の顔や生産プロセスが必ずしも明らかではないという状況にあった。本稿でいうところのLBはこれらのブランドに属する商品が「誰が」「どのようにして」つくられたものであるのかを積極的に明らかに（情報開示）することでその強みを発揮するものととらえる。

本研究の核となる部分は、本報告の第3

節～第7節の中で展開されている4つのテーマであり、それぞれの事例の比較分析を通じて「支援される側」（第3、4節。第5節で小括）、「支援する側」（第6、7節。第8節で小括）の両面から惹起される課題に応えている。なお、本稿は詳細版を抜粋した形での報告書であり、既に論文として公刊されている第3・6節と、今後公刊を予定している第4・7節を含むものである。

2. NB・PB構図に対する第三極のLBとその位置づけ

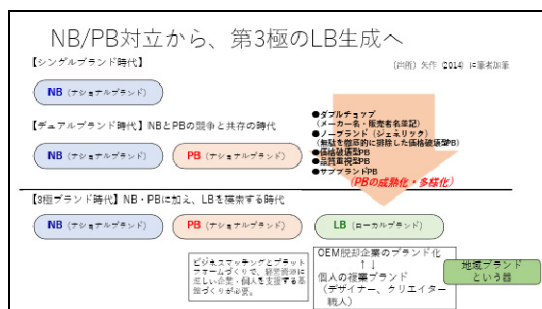
2-1. ブランドの位置づけとLB

ブランドという語は多義的に用いられるが、ここでは「ある売り手の商品やサービスが、他の売り手の商品・サービスと異なるものとするための名前、語、デザイン、シンボルその他の特徴を指す」（AMAの定義、筆者訳）とする。ブランドの機能は①保証機能、②差別化機能、③想起機能に整理されること（栗木2004）があるが、特に他と識別されることを前提に、消費者にとっての信頼性の裏打ちや消費者側における想起をも含む概念ととらえられる。

NBとPBはその所有・管理主体が消費財メーカーと流通事業者であることから、対抗関係を前提に議論されてきた。そして、それが局地的な販路から、広域、全国、海外へと流通チャンネルの範囲を拡大していく中で、量をベースとした競争構造をとらえてきた（根本1995）。こうした競争関係の

一方で、消費財メーカーと流通事業者が協働でデータを共有化してサプライチェーンを動かし、商品の共同開発すら取り組むという共存関係を生み出してきた。「デュアル・ブランド戦略」(矢作 2014)とはこうした対立と棲み分けを内包する二極時代を端的に表したものである。

本研究ではこうした構図に、もうひとつのLBを位置付けている。産地の無名企業や個人が地域ブランドやファクトリーブランドなどの器を用いて、集積や集合体として組織化され、集団行動としてのブランディング活動を実施するようになる。こうした実態を見越してLBを第三極と位置付けている(図表2-1を参照)。



図表2-1. 第三極のLB (出所) 矢作 (2014) を翻案し筆者加筆

2-2. 地域ブランドに関する先行研究

本項では、「地域ブランド」に関する先行研究を紹介する。まずブランドは「自社商品を他メーカーから容易に区別するためのシンボル、マーク、デザイン、名前など」を指し、「ブランディング」とは「競合商品に対して自社商品に優位性を与えるような、長期的な商品イメージの創造活動」(小川 1994, p. 15)であると定義される。そのブランドとは一般に3つの機能を有するといわれる(小川 2001)。すなわち、①出所表示機能、②品質保証機能、③宣伝広告機

能である。特に、本研究では「ローカル」なブランドであることから、特に作り手である地域の事業者の①出所表示機能に焦点化される。

こうしたブランドのマネジメント、ないしブランディングの過程はまずブランドアイデンティティ(以下、BIという)を構築する段階(ブランドビルディング段階)とBIを事業者の望ましい方向に消費者に伝達するブランドコミュニケーション段階の2つに分けられる(恩蔵・三浦・芳賀・坂下(2019))。BIを設定し構築したら、それをブランドエクイティ(以下、BEという)として資産活用していく。

こうしたブランディングの活動が企業活動としてなされていく。すなわち、これまでの議論は企業を主体としてビジネスブランディングのプロセスが定式化されてきた。しかし、地域ブランドのブランディングはこうしたビジネスブランディングと異なる要素があることに留意しなければならない。小林(2016)では両者の比較を試みている。第1に地域ブランディング(ここでは地域産品ではなく地域そのものの空間のブランドを対象とする)はビジネスブランディングと比較して、ブランドの付与対象があいまいであり、ニーズの多様性に対処しなければならない。第2に公共財的性質があり、利益を特定の事業者に帰属させるよりもより広い範囲に利益が付与される。財産権の排他性が乏しく、外部経済性が認められるとする。第三に管理主体は複数であり多主体性がある。フリーライド問題も発生しやすい。こうしたことから、特定企業がブランドを管理するというのも、行政が関与

することも困難を極める中でブランディングは進められていくという特殊性を持つ。

加えて、こうした地域ブランドの付与対象の2分論で議論を進めていくのは難しい。地域空間、製品のいずれも分かちがたくつながっている。そのため、小林(2016)は地域空間と製品についてビジョンを有し、地域基盤を整備してこれを支える「地域ブランディングの政策モデル」という統合型のモデルを提示している。

地域ブランディングにおいては地域空間においても地域産品においても支援基盤や関係性の構築基盤が重要になってくる。すなわち、地域ブランド構築についてはブランド管理主体の多主体性という組織的脆弱性が横たわっているのである。

したがって、ブランドコミュニティや計画メンバーなど、いかにしてこの集团的行動を首尾よく進めていくのが問われている(和田・菅野・徳山・長尾・若林 2009)。本研究もこうした集团的行動を前提として、ブランディングの基盤整備のあるべき姿について明らかにしていく。

さて、本稿では新たな地域資源の発掘によって、あるいはこれまで蓄えられてきたブランド資産をうまく活用することによってブランディングを進める事例をいくつか紹介している。それは、地域の将来の形を再構成する過程でもあるだろう。そして、新しいブランド資産は地域の範囲すら再構築することがある。後述する福山備後圏域のデニム生地産地の取り組みは、県境や市境を越えた取り組みを行っている。こうした取り組みは「戦略的ゾーニング」(和田・菅野・徳山・長尾・若林 2009)と呼ばれて

いるが、ブランド資産は必ずしも静的なものではなく、地域ブランド管理主体(群)によって、ダイナミックに変更しうるものであることも理解しておく必要がある。

2-3. 小括

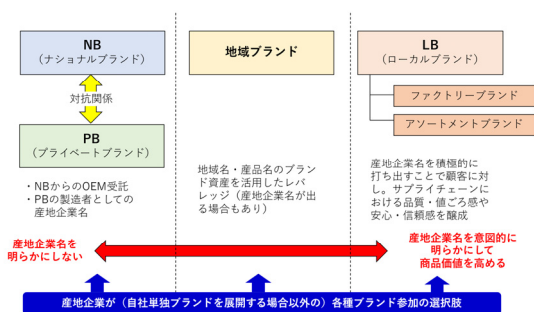
本稿では特に地域産品やそれらの品揃えをLBとして位置付けるが、それらは地域空間と分かちがたくつながっている。先行研究をみると、両者は不可分一体である中で、支援基盤を整備することが求められている。本研究では第3・4節で広島県・岡山県のデニム・ジーンズに関わる7つのローカルブランドを特に「支援される側」の視点から考察する。ローカルブランドに参加する産地企業の参加の動機づけや、価値提案される商品の設計などに目が向けられる(5節で小括する)。他方で、第6・7節では「支援する側」として広域鉄道網を所掌するJR各社や駅ビル関連会社、流通企業(地方百貨店店舗や食品スーパー)による支援事例を紹介する(8節で小括する)。また、第9節で結論、第10節で残存課題について触れることとする。

3. ものづくり参加企業から見たローカルブランディングの成立条件に関する考察—福山・備後圏域産地におけるデニム・ジーンズ参加企業を事例として(「支援される側」の事例I)

3-1. ローカルブランドの位置づけ(参加企業の顕名性)

本節で紹介する4つのデニム・ジーンズブランドは「ローカルブランド」(LB)と称し、伝統的に多義的な「地域ブランド」と区別してとらえる。産地のものづくり企業から見た場合、戦略上参加したり立ち上げたりしたいブランドとしてはNB(ナショ

ナルブランド) や PB(プライベートブランド)での OEM 受託以外には、地域ブランドやファクトリーブランド等への参画が選択肢に挙げられる。その中で、これら産地企業の名称をマスキングするのではなく、あえて表に出して市場に伝達し、商品価値を高めようとする動きに注視する。これはいわゆる「サステナブルファッション」の市場動向や、ファッション分野でのトレーサビリティを担保する取組みにも呼応している。こうしたことから、これまでOEM受託として企業名を伏せていた状況を一步抜け出し、意図的に産地企業名を出して顧客に価値提案するブランドを「ローカルブランド」と定義し、その訴求行為を「ローカルブランディング」と呼ぶ(図表3-1右側参照)。



図表3-1. LBの位置づけと顕名性(出所)池澤2021

3-2. 福山・備後圏域産地と岡山・児島産地について

本節で取り上げるのは、福山・備後圏域産地と岡山・児島地区産地である。前者は備後絁を源流に主にデニムテキスタイル(生地)産地としての存在感を保ってきた。自社ブランドでのBtoC進出ではなく、相手先ブランドでの製品化というOEM受託の典型的な産地であった。他方で児島地区は、ビッグジョンやボブソンなどBtoCの国内大手メーカーを有する。近年ではジ

ーンズストリートなど観光資源を開発し、産地としての存在感は大きい。最終製品の供給を含む産地として位置づけられる。これらを整理したものが図表3-2である。なお、ジーンズやデニムテキスタイルを含む繊維産業の市町村別工業製品出荷高(2018年ベース)において、岡山県倉敷市は11,632百万円/年(1位)と広島県福山市は5,883百万円/年(7位)となっている。

	福山・備後圏域	岡山・児島地区
事業形態	デニムテキスタイル(BtoB)中心	ジーンズ(最終製品)(BtoC)中心
エリア	福山市のほか岡山県井原市・笠岡市および広島県尾道市・府中市(5市)	岡山県倉敷市児島
工業製品出荷高(市町村別順位)	58億8,311万円 第7位(2018年度)	116億3,218万円 第1位(2018年度)
地域活性化経緯	行政によるきっかけづくりからスタート	民間主導による産地ブランド活性化
強みとする工程	製織を中心(生地)	洗い加工を中心(最終製品)
ブランド	OEM生産中心(ラグジュアリーブランド連携)	メーカーブランドも多数あり(自社ブランド展開)
観光資源化の取り組み	個別に産業観光(ファクトリーツアー)も行われているが、今後の課題。	児島ジーンズストリート(2009)といたって、ジーンズの観光資源化。
備考	ライハフといって、普通紙(粘着・型紙・加工等)のガリバー企業(リーバイス、エドウィン、ユニクロのライセンス)	-

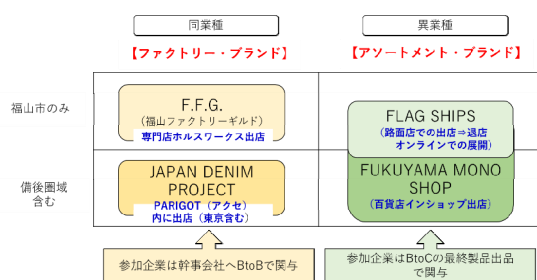
図表3-2. デニム・ジーンズの産地比較(福山備後圏域と岡山児島地区)(出所)池澤(2021a)

3-3. 事例選択の経緯

本稿では「F.F.G」「JAPAN DENIM」「FLAG SHIPS」「FUKUYAMA MONO SHOP」(以下、FMS)の4つのローカルブランドを取り扱う。前2者はジーンズ衣料の最終製品を産地企業とコーディネートする「ファクトリーブランド」に該当する。他方で後2者はデニム雑貨(小物)やデニム生地そのものをセレクトして展開する品揃え型のファクトリーブランド群であり、「アソートメント・ブランド」とする。これら「ファクトリー・ブランド」と「アソートメント・ブランド」とを合わせて本節ではローカルブランドと称している(図表3-3参照)。これら4つのブランドはいずれも、製造した企業の名前を積極的に情報開示し、プロモーションの打ち出しに活用

している点で共通している（参加企業の顕名性を競争優位に関連付けている）。

これら4つのブランドには、産地企業が複数のブランドに渡って参加しているケースがみられ、なぜどうしてタイプの異なるローカルブランドに参加しているのか、という参加企業の選択の動機づけがポイントとなる。つまり、ローカルブランドを構成する当事者企業のニーズや動機づけを明らかにすることで、本研究でいう支援基盤をどのようにデザインすべきかを明らかにできるからである。



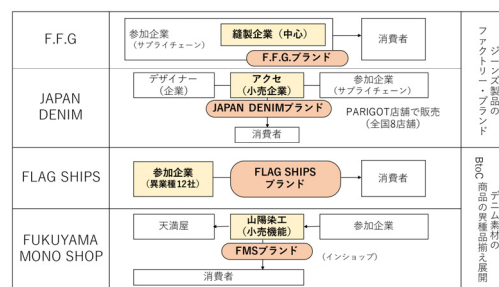
図表3-3. ローカルブランド4事例の位置づけ (出所) 池澤 (2021a)

本節では、これらローカルブランドに重複して参加しているデニム・ジーンズの産地企業6社とブランドの幹事会社1社の計7社に対して非構造化面接により調査を実施した。調査時期及び対象については詳細版を参照されたい。

なお、4ブランドの概要は以下のとおりである。「F.F.G」については2018年に誕生した、オール福山製のジーンズ商品ブランドである。産地企業名をタグに表記し、縫製企業（福山市）が本ブランドの幹事会社となっている。「JAPAN DENIM」は中国地方と関東エリアに8店舗を展開するセレクトショップが幹事会社（尾道市）を行なっている2019年に誕生した福山・備後

圏域産地のジーンズと雑貨を含む商品ブランドである。福山市産業振興課のプロジェクトに呼応したもので、同社がデザイナーと産地企業を結び付けて、同社の店舗を販売の出口として持っておりPBの要素を併せ持つ。このブランドも、タグや店頭のPOP類に産地企業名を表示している。

「FLAG SHIPS」は福山市のショッピングセンターに2019年に出店した福山のものづくりをフィーチャーしたセレクトショップであり、デニム雑貨以外の商品も品揃えとして展開されている(2020年に実店舗を閉鎖し、オンライン店舗のみで営業)。参加企業同士、職人同士が持ち回りで、店頭で販売管理をするという仕組みを持つユニークなブランドである。「FMS」は2020年に天満屋福山店5階に誕生したブランドであり、福山市を中心にその周辺地域も含めた品揃えをデニム雑貨のみならず様々な品種を取り揃えて展開する小売の品揃えブランドである。幹事会社はデニムの染色・製織事業者（福山市）である(図表3-4参照)。



図表3-4. 4ブランドの取引関係と協働の仕組み (出所) 池澤 (2021a)

3-4. 問題意識とリサーチクエスト

本節においては、特に参加企業に対してそのニーズを明らかにするために下記のようなリサーチクエストを提示した(RQ①~④)。

RQ①ファクトリーブランドの強み・弱みとはどのようなものか

RQ②ローカルブランドに対する参加の動機や関わり方はどのようなものか

RQ③BtoC 製品事業と BtoB 事業との関係性はどのようなものか

RQ④各工程企業の位置づけの差異によってローカルブランドへの影響は変わるものなのか

3-5. 事例を通じた考察

事例の内容については詳細版に譲り、本節では考察のみを紹介する。

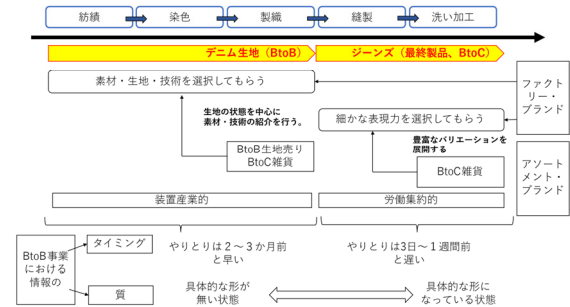
RQ①については、図表3-5のとおりである。サプライチェーンを構成する企業は、ファクトリーブランドに対して作り手本位の独自性や生産背景などのストーリー、オーダーなど顧客との対話を強みとして認識しているが、プロモーションや販売チャンネル面での弱みを認識しており、支援する側としてはこうした内容を認識する必要がある。

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・独自性、尖ったもの、キャラクターを出せる。 ・自らの技術をアピールできるものを作りやすい。 ・作り手が好きなもの・作りたいものを作れる（質・量ともに）。 ・素材や技術に関する豊富な知識をバックボーンとした様々な表現ができる。（プロダクトとしてのストーリーの発信） ・工場そのものが前に出るため、裏書（保証）になる。 ・地域性（その地に密着した工場）を武器にできる。 ・OEMでは伏せられたような現場の工夫や作り手の良いと思うような要素を出せる。 ・流通の現場で陳列の大小を調整できる（工場でもバリエーションを整えられる）。 ・お客さまとゆったりキャッチボールしながら作れる（オーダーなど）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・知名度の低さ。（ファクトリーブランドの競合ある中で） ・デザイン面での弱さ。 ・自己満足の商品となってしまう危うさ。 ・発信・見せ方・プロモーションが上手くない。 ・流通チャネルの弱さ（販売、出口部分の弱さ）。 ・大量に作れない。 ・市場が求める売価設定にできない（BtoB参画に比べ、コストが高くなる） ・継続していく仕組みづくりの難しさ

図表3-5. ファクトリーブランドの強みと弱み（出所）池澤（2021a）

RQ②、RQ③、RQ④については、産地の川上側の参加企業は生地を最終出荷品とするため BtoB 事業に重きを置き、BtoC 事業の商品をフックに BtoB 事業に結び付けたいという動機がある。他方で、川下側の参加企業は製品の最終段階で表情をつける役割を持っているため、BtoB 事業に軸足を

置きつつも、BtoC のデニム雑貨のブランドを立ち上げて一定の成果を期待していることが分かった（図表3-6参照）。



図表3-6. 各工程企業の位置づけとローカルブランド参加の意味（出所）池澤（2021a）

4. プレミアムジーンズに関する商品開発プロセスの比較研究—「ボレーガ」(福山市)、「尾道デニム」(尾道市)、「金丹」(倉敷市児島)の事例(「支援される側」の事例Ⅱ)

4-1. プレミアムジーンズと3つのローカルブランド

本節では、近接する広島県、岡山県におけるデニム・ジーンズのローカルブランド、中でもプレミアムジーンズのブランドについて取り扱う。ここでいう「プレミアム」とは「プラスアルファの対価を支払ってでも手に入れたいたいと思わせる『特別な価値』『プラスアルファの価値』」(遠藤 2007p.80)のことである。

プレミアムは遠藤(2007)によれば、消費者にとっての価値として「機能的価値」と「情緒的価値」(延岡は意味的価値、としている)の2つの側面から考えていく必要があるという。これらの価値いずれもが高い位置づけにあるのが「プレミアム」であり、戦略的にここを目指す必要があるとする。延岡(2011)はこれを「価値づくり」と呼んでいる。

本節では、福山市の「BoleeGa(ボレーガ)」

尾道市の「尾道デニム」、倉敷市児島の「金丹」という3つのローカルブランドについて考察の対象とする。これらのブランドは、「プレミアムジーンズ」という点で共通する。すなわち、機能的な品質を高めていながら、その一方で情緒的で主観的な意味的価値や地域との関係性をローカルブランディングの過程で組み込んでいく。

「ボレーガ (BooleeGa)」は福山市の製織業者と加工事業者が飲食店を巻き込み 2021 年に誕生した 100 万円のオーダージーンズである。糸や生地、制作過程の随所において消費者が参加し、その代わりに生産者がとことん付き合うという商品で、産業観光の要素や工場での体験などを含むブランドである。次に「尾道デニム」は 2013 年に誕生したユーズドデニムで、共通の型のジーンズを多様な職業を営む尾道市民に 1 年間穿いてもらって商品化し、尾道の商店街の店舗のみで販売するブランドである。作り手と買い手の交流を喚起する工夫がなされている(まちづくり会社が幹事会社)。最後に「金丹(きんたん)」である。倉敷市児島にある生地・最終製品の会社が単独で行っている(したがって、多主体性のある前2者のローカルブランドとは位置づけが異なる)。定価は 22 万 5 千円で、「本藍染め」と「手織り」により差別化したオーダージーンズである。ジーンズストリートでの観光や繊維業における技術継承などの目的を含むブランドである(図表 4-1を参照)。

4-2. 小括

3つのブランドは消費者のこだわりに合わせてオーダーメイドないしユーズドの、1本しかない商材を取り扱っている。また、その商品を取り巻く産地や産業、顧客体験などを含む観光、その土地との関係性についての要素があるこ

とが分かった。

	ボレーガ	尾道デニム	金丹
運営会社 (幹事会社)	福原テキスタイル、ミルクリエイト (BtoB産地企業)、アノブルナ (飲食)	ディスカバリーリンクせとうち (まちづくり会社)	ジャパンブルー (生地ないし最終製品メーカー)
(本社所在)	広島県福山市	広島県福山市新市・尾道市	岡山県倉敷市児島
消費価値			
製品価値	加工せずに生で穿いてほしい、色落ちしたら、その表情をぜひ覚えてほしい	尾道の職人の穿いたユーズドのジーンズの表情。尾道住人との関係性を生む。	深い緑みをもった青(藍色)ものづくりや技術の継承
色・色落ち	藍染め(かせ染め)カインディゴ(心白のロープ染色)かを選択できる	ユーズドジーンズの表情	本藍染め(かせ染め(かせむらの表情)寄田産地に習いという強み)
織布	1,000種類のサンプルから選択	(生地は共通)	手織りによる手織り
標價	生産標價	-	10年標價
価格提案	多様なニーズに対してどこまでも産地企業は付き合いますよ、というスタンス	100人程度の作り手(使い手)にも楽しさを提案参加購入者も含めて	生活の一部だった紺の藍色をジーンズの形で伝えていく(技術継承)
製品	ボトム以外にも上衣も含む。	ボトムのみ(生地と3種類の型は共通)	ボトムのみ
サイズ	オーダー	ワンサイズもの(かつ1点もの)。	オーダー
価格	100万円	3万~5万円程度	22万5千円
観光要素	制作過程に関わる産地企業の工場を見学可能 周辺の企業(工場)や産地へ派生効果あり(産業観光) 休日に生地が決まれば、3日4日	尾道の店舗のみで取り扱う(作り手とのコミュニケーション)参加者のシステムによる交流(産業観光)	ジーンズストリートで手織り機を見学可能(ただし土日休業)
プロモーション	インバウンド、富裕層向け	購入した人を作り手に紹介(購入者の写真を撮る)	口コミが多い。
顧客	年齢が関係ではなく、どのようなコンテンツであるのか。製品だけでなく、産地や産地にも関心がある顧客	購入した顧客と穿きこんだ作り手がつながる	年齢層が多い(60~80代)で、男性が多い

図表4-1.3つのプレミアムジーンズのローカルブランド比較(概要)(ヒヤリングをもとに筆者作成)

5. ものづくり企業側のニーズについて(「支援される側」側)(小括)

ここでは、ものづくり企業側のニーズ(支援される側)について第3・4節を小括しておきたい。先述の第3節の事例については「F.F.G」,「JAPAN DENIM PROJECT」「FLAG SHIPS (FUKUYAMA)」「FMS」の4つのデニム・ジーンズのローカルブランドを取り上げた。広島県福山市を中心とした隣接する備後圏域に4つのローカルブランドがあるわけだが、これらに複数参加している企業の動機づけが明らかになった。それは、川上側の企業ではあくまで生地(BtoB事業)を売るためのフックとして、BtoCのローカルブランド商品が位置付けられていた。しかし、川下側の企業ではBtoBも視野に入れながら、BtoCの雑貨商品を自社ブランド化させ、並行して販売していくという販路の確保に主眼があるようであった。こうしてみると、産地企業のローカルブランドへの参加を促すのであれば、

サプライチェーンの位置づけを考慮した産地企業ごとのニーズ把握やそれらへの支援が必要となる。

第4節の事例は同様にデニム・ジーンズのローカルブランドだが、高額商品として売られているプレミアムブランドがどのようなコンセプトの下で開発され、どのような価値提案を行っているのか。あるいはどのようなビジネスモデルがデザインされているかを明らかにした。福山市、尾道市、倉敷市（児島）の3つのエリアを対象としたプレミアムブランドであるが、これらは共通して値下げや在庫などの問題を伴わない分野でのオーダー商品やユーズド商品を取り扱っている。それは、いずれも共通して産業観光の要素を加えて作り手と買い手の関係性を含み体験価値を提供している。

「ボレーガ」ではお気に入りの商品を一緒に制作過程を踏んでオーダーで作っていくという産地丸抱えの商品である。「尾道デニム」はまちづくりの一側面として尾道市の様々な職業を営んでいる住民に商品開発に参加してもらうことで、住民と購入者との関係性を生じさせ、それを店舗が仲介するような流れを生んでいる。また、「金丹」はものづくりの中で「本藍染め」や「手織り」といったジーンズ一般にはない日本の伝統技術の維持保全に直結した商品を価値提案してきている。こうしてみると、一口にジーンズのプレミアムブランドといっても、確かに着用する人にとっては1着しか存在しない商品ではあるものの、地元や産地企業との関係性を取り持ち、複数回その地域に訪れてもらえるような仕掛けが内包されている。それは、商品という基本的な部分から大きく拡張させたものであり、様々な

消費体験や観光、地域との関係性をも含む商品を生み出しているものといえる。

ここでは合計7つのローカルブランド¹⁾を紹介したが、産地企業が企業活動として、顕名性を武器にいかに関係性をつながろうとしているか、という意図を読み取ることができる。それは BtoB の関係性のみならず BtoC の関係性を含むものである。

それでは産地企業がどのようにしてこれまでの無名性の中から抜け出し、顕名性を活用していけばよいのか。その企業活動をいかに支援すべきかについて第6～7節で紹介していきたい。「支援する」側としての鉄道企業（6節）及び流通企業（7節）の取り組みについて紹介する。

6. 駅を中心とした地域活性化における商品開発と関係人口の創出～JR 東日本と JR 西日本の取組み事例の比較から：支援基盤側の事例（「支援する」側の事例 Ⅰ）

本節では、ローカルブランドを支援する側として、広域の交通網を有する鉄道会社、JR 東日本と JR 西日本の近年の取り組みを考察する。各社はコロナ禍(COVID-19)において乗降客の大幅な減少という厳しい環境に置かれている。その中で、「移動」を通じたローカルブランドの支援、商品開発や地域課題の解決を図ってきた。内容は詳細版に譲るが、JR 東日本においては新潟駅と「JR 新潟ファーム」や青森駅ビルと「A-FACTORY」といった醸造業に関する事例、土浦駅(PLAYatre 土浦)とサイクリングロードとの連携の事例を取り扱っており、JR 西日本においては広島支社地域共生室の取り組みを中心に、「てみてプロジェクト」の商品開発の事例や「関係人口創出の事例(三原市との包括連携)」、広島駅ビルで

の産品集積や岡山駅での構内営業会社によるPB開発などの事例を紹介している。

6-1. 関係人口とマーケティング

「地域活性化」と一口にいても、その意味するところは多義的である。先にゴールからみてみると、地域活性化の評価指標は4つの指標で捉えられる(宮副 2014)。すなわち、①経済効果、②集客効果、③評判効果、④定住効果である。宮副は、これらの指標のいずれか、あるいはすべてを向上させることが地域活性化の目標であるとする(同書 p. 122)。このようにみると、地域活性化の成果変数は複合的な要素による総合評価が望ましいといえる。

本節では鉄道会社による地域活性化を題材としてみているため、地域の衰退要因の一番に掲げられる「人口」、そして輸送人員に関わる「関係性」についてポイントを絞る。和田・菅野・徳山・長尾・若林(2009)は、地域ブランド構築における地域と人との関係性を強めていくために、体験価値の提供をスライドさせていく直線的なモデル(買いたい→訪れたい→交流したい→住みたい)を描いている。

ここで、総務省によれば、関係人口とは、「移住した『定住人口』でもなく、観光に来た『交流人口』でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉」としており、「若者を中心に、変化を生み出す人材が地域に入り始めており、『関係人口』と呼ばれる地域外の人材が地域づくりの担い手となることが期待される」としている。

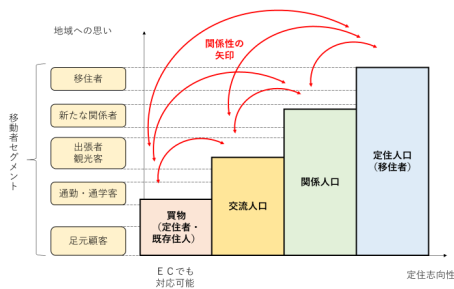
「関係人口」の語は定義が多義的であまいであると言われるが、そこに注目することにより「モノ」(道路や建物等)への投資ではなく、担い手となる「ヒト(主体)」への投資が必要である点や、その主体の範囲も地域外の主体をも含むという点で特筆される(田中 2021,p.57)。つまり一過性の観光でも、ハードルの高い全人

的な移動を伴う定住でもない、その中間に位置づけられる多様な主体によるアクティビティ・ベースの関係性にスポットがあてられるのである。田中(2017)は、観光をはじめとする特産品の買い物から移住定住までに至る、地域の定住志向性の強さをグラデーションで表し、「関わりの階段」として紹介している(同 p.59～60)。そして、この階段を必ずしも直線的に登る(最終的に移住する)ことを目標にしないと留意している(同 p.60)。

関係人口は、自治体の人口争奪戦や「交流疲れ」などを回避しようとして生まれた概念であり、その性質は移動量ではなく、活動の質であるとしている(田中 2021,p.60)。

6-2. 分析枠組みとリサーチクエスチョン

さて、本節では鉄道会社における駅ビル等の関連施設や鉄道交通インフラを用いて、この「関係人口」を創出したり維持継続させたりする地域活性化の事例を紹介したい。そのために、図表6-1に関係性の階段に関するモデルを提示した。先述の田中(2017)による「関わりの階段」が指摘する通りこの階段は最上段の「定住」へ切り切ることより、むしろ登ったり降りたりすることに主眼がある。この活動量が階段の乗降に影響するといえる。すなわち、階段の乗降はそのまま鉄道会社の輸送量に置換できるだろう。そして、駅ビルを中心とした交通結節点には地域における買い物を中心とした足元顧客のほか、日常的な移動者である通勤・通学客、観光客・出張者といった一定の滞在期間を経る者、「新たな関係者」、そして移住者の移動がみられる。こうした移動者に対して1つ、もしくは複数のセグメントに対して価値提案していくのが、本節で紹介する JR 各社の事例である。



図表6-1. 関係性の階段モデルと移動者セグメント (出所) 池澤 (2022b)

さて、この各階段の間に交錯する「関係性の矢印」とは何であろうか。商品のみとの関わりから、人と人との関わり合いまで幾重にも交錯している。「関係人口」は近接するエリアをまたぐ移動というよりむしろ、日常的な移動を越える「広域性」を暗に前提しているコンセプトととらえられる。したがって、広域を所掌する JR 各社の取り組みは、この「関係人口」にこそ強みを発揮できると考えられる。本節ではこの「関係人口」をベースに人とモノの往来に着目して以下の3つのリサーチクエスチョンを挙げておく。

RQ①どのようにものづくり(モノの流通)と人の移動をつなげていくのか

RQ②そのためにはどのような商品開発が必要なのか

RQ③鉄道会社の取り組みを通して、地域活性化の基盤をどのように考えたらよいか

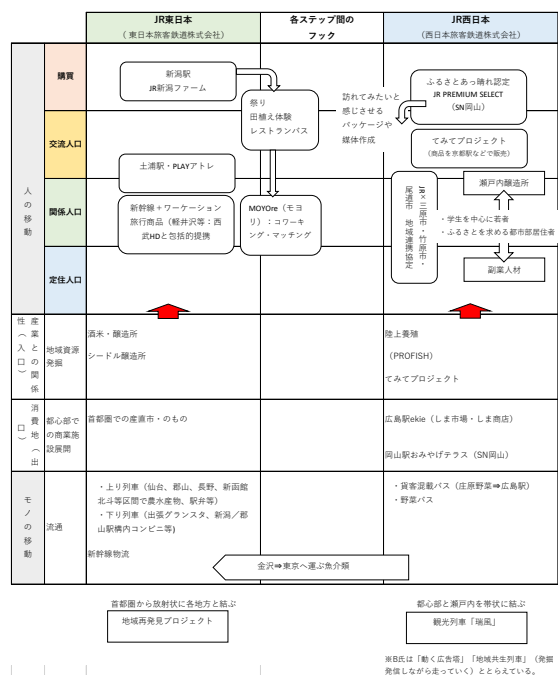
6-3. 事例を通じた考察

事例を考察していく中で、リサーチクエスチョンに答えていく。どのようにものづくり(モノの流通)と人の移動をつなげていくのか(RQ①)であるが、図表6-2の2社比較の間にある中央のセルに「各ステップ間のフック」とされている記載がある。各人口ターゲット層を繋ぐ「フック」は、手近に都心部で購入・消費できるようになるのみならず、観光列車やバスなどの交通手段を巻き込みながら、現地へと運ぶ手立て

を縦横に用意している。本稿で紹介した各事例はこのフックを足場に、次のステップへと関係性の階段を上り下りできるようにしている。

次に、そのためにはどのような商品開発が必要なのか(RQ②)である。JR 新潟ファームは酒米から醸造、飲食を用意し、首都圏にも購買・飲食できる場を設けている。JR2 社いずれも単なる最終「商品」に限定されない取り組みを行っている。つまり、入口から出口まで、サプライチェーンを丸抱えてプロデュースしているのである。これは、サプライチェーンそのものがストーリーであり、商品であることを意味している。また地域資源の原石を、手をかけずに放置するのではなく、商品開発をよりブラッシュアップしたものにするために専門家を入れ人材育成していくこと、そして、継続性を持って地域内で活動が再生産される仕組みを用意することが必要となるだろう。

最後に、鉄道会社による地域活性化の基盤と何か(RQ③)について触れたい。これは質・量ともに「関係性」すなわち活動ベースのものとなるだろう。JR 各社は広域を連携できる移動手段という基盤をもっており、これを最大限生かすことが求められる。地域の衰退は沿線価値の減退であり、活性化は鉄道会社のインセンティブとなりうる。地域活性化の手立てを実行していくに際し、鉄道会社にとってどのような方法が望ましいのであろうか。鉄道会社は直接すべての事業を行うことは困難であり、また、地域に活力のある事業者が育ち、増えていくことが重要であるため、地域課題の解決や事業者の実現したいことを実現するために、チームを組み、連携・協力して地域活性化につなげていくのが現実的であるという。ローカルブランディングを支援するという側面で、鉄道会社に関与する意義があると考えられる。



図表6-2. JR 東日本・JR 西日本の比較表—
人の移動を中心として
(出所) 池澤 (2022 b)

7. 地方百貨店、食品スーパー等流通企業による支援の取り組み(「支援する」側の事例 II)
7-1. 地方百貨店の取り組み—福屋百貨店「瀬戸内ひろしま宝箱」、近鉄百貨店地方郊外店の事例

広島県の老舗地方百貨店である福屋百貨店は、地元企業としての意識が高く、地域活性化と県民サービス向上のために広島県と包括連携協定を締結している。連携分野として10分野を挙げているが、その取り組みの1つとして「ひろしまブランドの推進」がある。中元歳暮期の贈答需要に合わせた、年2回の「ひろしまブランド・ギフト」の展開がなされている。「ひろしまブランド」オリジナルギフトは「瀬戸内ひろしま宝箱」として県と福屋の共同企画として2012年の歳暮期からスタートした。瀬戸内をイメージしたオリジナル包装紙や知事のメッ

セージカード、観光情報などをギフト商材の中に梱包した。また、お歳暮・お中元のギフトカタログに「ひろしまブランド」商品を掲載し、ギフトセンターで特設コーナーを開設した。売場とカタログによるプロモーション、そして何より「ひろしまブランド」認定商品を福屋独自のパッケージや封入物で表現しており、地域ブランド製品の出口(市場投入)につながる取り組みとして展開している。

次に、近鉄百貨店の事例である。同社は近畿・中部エリアに13店舗を有する広域型の電鉄系ターミナル型百貨店である。基幹店であるあべのハルカス近鉄本店の竣工開業後、2016年より順次地方郊外店へのリニューアルを開始している。同社は2018年3月より地域商社事業を開始し、コンセプトとして「地域共創型百貨店」を掲げて、奈良店、四日市店、草津店、和歌山店の4店舗においてそれぞれ「大和路ショップ」(2018年3月)、「伊勢路テラス」(2019年3月)、「近江路」(2019年3月)、「紀州路」(現地法人時代より売場として展開)が売場として整備され、共通のロゴ(デザインポリシー)で販売チャネルが確保された。特に「大和路」は県商工会や金融機関との連携協定を締結し、独自の商品開発や農産物の産直展開なども積極的に行なっている。同様に自治体との連携協定を締結した「近江路」では、市町村の観光ビューローが持ち回りで休日に販売を行なう仕組みを持っている。これら、それぞれの売場の運営モデルは図表7-1に整理した通りである。興味深いのは、自主買取の百貨店主導のものから、消化仕入の委託型のものまで、さらにその折衷的なものまで、各地域の事情に合わせた運営モデルがそのバックシステムとして使い分けられているところである。収益性と地域性をうまく両立させ

る売場運営構築の組織能力が、この地方沿線の店舗の売り場づくりの取り組みの中に表れている。

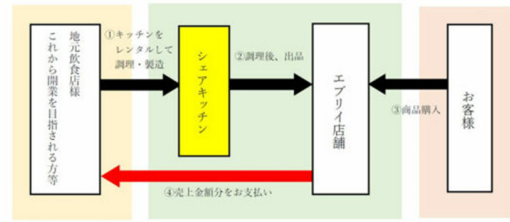
路線	概要	支援内容
大和路	自主 「大和路ショップ」を2018年3月 奈良県で常設 ・ハルカス博覧会場の催事開催	売場として展開一販路開拓 奈良県商工会との連携、商品開発 農産物産出の連携 県との産直実証（大和橋熱野菜売場） ※地域商社機能の発揮 ※奈良県産品販路開拓支援に関する協定締結
伊勢路	1つの事業者に委託 （売上仕入のショップ） ・「伊勢路テラス」を2019年3月に 四日市店で常設	
近江路	滋賀県の市町村の持ち回りで実施 （売上仕入のショップ） ・「近江路」を2019年3月津市店で 常設	米原一長一草津というように、各市町村の 観光協会・ビューローが土日祝日に店頭に出 つ（平日は農中レジのみ） ※滋賀県と産直関係に関する協定締結
紀州路	自主 伊都と和歌山近鉄特快から、 自主運営の地元MDの売場として常 設（黒天にも出店している）	

出所：地域商社機能と地域MDの売り場展開
(出所)池澤(2021)

図表7-1. 近鉄各地方店舗での地域商社型MDとローカルブランドの売場形成（出所）池澤（2021）より抜粋

7-2. 食品スーパーの取り組み—エブリイ「シェアキッチン」

株式会社エブリイは広島県福山市に本社を構える食品スーパーであり、直営45店舗、業務スーパー4店舗などを有する。エブリイはコロナ禍（COVID-19）において、飲食事業（ビュッフェタイプのレストラン）をいち早く閉店するとともに、2020年5月に独立系の飲食店に自社厨房を貸し出すシェアキッチンを開始する。同社の厨房施設を飲食店事業者に開放し、そこで作られた商品を、同社の食品スーパー各店で販売するというものである。この取り組みはさらに拡大し2021年2月にシェアキッチン1号店、同年7月に2号店を立ち上げるに至っている。コロナ禍における閉店状況下での営業救済の意味合いから、次第にチャレンジしたいとする飲食店も増え、飲食店側の収入確保や初期投資の軽減、冷凍食品の開発や販路の確保などといったメリットや、他方で食品スーパー側にも商品の差別化に大きく寄与しているというメリットも生じている。



図表7-2. シェアキッチン貸し出しサービスの事業モデル（出所）

<https://www.everyhomey.com/news/27.htm>

e(2020年5月14日)より

8. 支援基盤側の対応について（「支援する側」(小括)）

こうした鉄道会社による商品開発や地域ブランドの活用につながる取り組みは、該当する地域と大消費地（首都圏や関西圏）とを結び付けるフックとなっており、それは購買のみならず、観光（交流人口）やさらなる関係性の強化（関係人口や定住化に至るまで）にもつながっている。また、こうした鉄道企業による関係性のリワイヤリング（re-wiring）、つまり関係性の架け橋をかけ直す活動は、地元企業との連携を不可欠なものにしている。鉄道会社のような支援企業は単なる販路を導き出すのみならず生産者への助言も積極的に行ない、また、より直接的に現地生産者とのふれあいを求めて経験したい旅行者から定住希望者に至るまで幅広い集客を行なっている。

一方で地方百貨店や地元の食品スーパーなどの流通企業による支援はどうだろうか。福屋百貨店や近鉄百貨店の地方郊外店の事例は、支援基盤側の企業が出口（市場）からデザインされていることに驚かされる。売場を先に用意をして地域ブランドの組み立てを行うような周到さがみられる。福屋

百貨店では贈答品を特殊なパッケージで送付するのだが、ローカルブランドの良さが幅広い届け先顧客の範囲に到達するためより効果的である。複数のギフトの受注件数を稼ぐ、中元・歳暮需要をうまく活用しているのである。また、近鉄百貨店のよう地方郊外店舗の売場で独自に展開されるようになった商品は、都心部にある基幹店で催事を実施するなど、差別化につながるようなローカルブランドの大消費地への還流が行なわれている。これまで都心部を中心としたブランドを地方部に流し入れてきた過去の経緯を逆転させ、地方のものを都心部へと還流させることが差別化につながるのである。

また食品スーパー、エブリイの取り組みは、コロナ禍で困窮する地元の飲食店の味を守ろうとする中で、飲食メニューを販売用商品としてあらためて商品化させた。それは厨房を貸し出し、また出来上がった商品を瞬間冷凍し冷凍食品とするという新しい商品化に関わる初期投資を参加飲食店ではなく、食品スーパー側がプラットフォームとなって実施しているところが特筆される。

支援基盤側は鉄道企業や流通企業各社がローカルブランドに参加する企業群と関係性を持ち、消費者と支援されるメーカー側との接点を生み出すような活動を行っているといえる。

9. 考察と結論

第3～8節を通じて、ローカルブランドの担い手である「支援される側」と、ローカルブランドを通じて「支援する」側の企業群を対象として、双方、それぞれの側か

らの事例考察を行った。

まずは「支援される側」について、である。第3節ではデニム、ジーンズに関する福山備後圏域エリアの4種類のローカルブランドについて検討した。各工程における企業がBtoBの事業へ拘泥するのではなくBtoCの商品を積極的に出そうとしており、出口となる流通チャンネルを模索していることが分かった。また、サプライチェーン上の位置づけによってニーズが微妙に異なることから、それらを念頭にローカルブランドを設計する必要があることが事例より示唆された。また、こうしたローカルブランドを推進していくに際し、単に製品そのものの技術や希少性のみを謳うのではなく、広く顧客とのかかわりあいや体験価値を含めた商品設計が必要であることも分かった。そして、それは地域そのものと分かちがたく、観光や工場における多様な体験要素を含んでいる。ジーンズそのものの商材が経年変化という価値を有し、着用した人の癖で馴染んでいくことでその人だけの1本に仕上がる。こうした価値形成や製品特性を受けて、プレミアム性の高いジーンズのローカルブランドは、オーダーメイドやユーズド商品の提供により、消費者とともに表情のある商品を作っていくという独自性のあるプロセスを共有している。だからこそ、多様なニーズに寄り添いながら、産地丸抱えで消費者と長く関係性を作っていくローカルブランドの側面を見出すことができる(第4節の事例より)。

他方で「支援する側」すなわち支援基盤についてである。JRという広域を所掌できる鉄道会社は、都市部の大消費地と地方都

市を人が移動する手段を有している。したがって、この2拠点間をつなぐことができるローカルブランドをデザインできる。それは狭い意味での製品の販売にとどまらず、製品の原材料にさかのぼり、生産者と消費者がともにその商品の生産プロセスを伴走したり、最終出荷商品を地方都市のみならず都心部でも楽しめたりと、観光を越えたつながりを形成する動きを見出している。また、商品開発における流通チャネルづくりや自治体と連携しての地域課題の解決においても、積極的に鉄道会社がコミットするようになってきている。いずれも、地域企業、産地企業との連携が前提となっている。これらは第6節で取り上げたJR東日本・JR西日本の事例から示唆されるものである。また、第7節では各種流通企業の事例を考察した。中元や歳暮などの贈答という特別な場面においては地方百貨店が、地元飲食店の味を提供するという日常的な場面においては地方の食品スーパーが、こうしたローカルブランドの協働の仕組みを用いて価値提案を行っている。福屋百貨店と近鉄百貨店の地方郊外店においては地元の地域ブランドの仕掛けを用いて、自治体との包括連携協定を結び、売場という最終的な出口や販売オペレーションの仕組みまで構築している。販売力の不足は産地企業やB to B企業にとっては大きな課題であり、販売に関する支援基盤は外せない重要な要素である。また、近鉄百貨店はJRと同様に広域にまたがる鉄道網を有しているため、地域商社化した地方百貨店のローカルブランドの売場から、スピアウトさせ、都心型店舗へMDを還流させるといった施策をと

るようになってきている。第7節第1項では、支援企業側が自治体を巻き込む様子や、販路を大消費地となる都心部へ送り込む様子、また狭義の商品開発にとどまらない地域の課題解決のための広義の商品開発にまでコミットしている実態を事例から確認することができた。第7節第2項では、食物販と飲食とを同じ「食」分野としてシームレス化する仕掛けを導入し、個々の飲食店ブランドを物販分野に進出させる支援基盤の役割を食品スーパーが担うという発見事実を当該事例から見出すことができた。

ローカルブランドづくりは、支援する側もされる側も消費者との一回性の取引ではなく、継続的な関係性取引を望んでいる。それは、LTV（生涯価値：Lifetime Value）の考え方にも似ており、移住（定住）までは望まないとしても、何度も地域に足を運んでもらい多様な方法で体験価値を得てほしいという狙いがある。ローカルブランドは消費者とともにものづくりのプロセスを歩んでいくような側面を大切にしている。このようなローカルブランドを継続的な取引、そして関係性（時にブランドの絆や約束と呼ばれるものも含めて）を維持強化し続けるためには支援基盤が不可欠である。そのために、自治体との包括協定の締結や常設の流通チャネルという出口の整備は重要な条件である。そして、消費地とつなぐ広域の移動手段についても支援基盤として必要となる。これらをうまく商品開発に結びつけて、根気よく進め、ローカルブランディング活動を続けていくことが重要である。

10. 本研究の限界と残存課題

さて、本研究ではローカルブランドを「支援する側」「支援される側」の双方から、事例研究の形で進めてきた。こうした動きは未だ萌芽的な段階にあり、一定の支配的なモデルは見出しにくい。地域差も大きく横たわり、ここで紹介した事例を単純にモデル化するだけでは一般化可能性に課題が残るだろう。しかし、これらの事例を総合的に検討することで、ローカルブランディングの持続的な展開にいくばくかのヒントが見いだせるかもしれない。

今回の事例研究においては、取材の中でMakuakeなど購入型クラウドファンディングや自治体のふるさと納税制度への参加について数多くの言及があった。商品開発そのものはたとえ時限的であっても、このような市場投入の機会には以前よりも大きく増えている。こうした上市のハードルの低下により、テストマーケティングによる試行錯誤や手直しも機動的にできるようになった。こうした機会をうまく活用しながら、ローカルブランディングを持続可能な形で進められるようにしていく必要がある。残存課題としては、ローカルブランドを構成する企業が、ほかにどのような手段で商品開発しブランディングしているのか実態を把握し、考察する必要がある。今後の筆者の課題である。

〔謝辞〕本研究は取材対象企業や福山市のご担当者のご協力により進めることができました。記して感謝申し上げます。

【参考文献】

・池澤威郎(2021)「百貨店のショッピングセンター化と店舗間関係に関する考察—あべのハルカス近鉄本店と地方郊外店の事例—」『都市経営』(福山市立大学都市経営学部

紀要) No.13,pp.19-36.

・池澤威郎(2022a)「ものづくり参加企業から見たローカルブランディングの成立条件に関する考察—福山・備後圏域産地におけるデニム・ジーンズ参加企業を事例として—」『都市経営』(福山市立大学都市経営学部紀要) No.14,(2021)、pp.61-79

・池澤威郎(2022b)「駅を中心とした地域活性化における商品開発と関係人口の創出—JR東日本とJR西日本の取り組み事例の比較から—」『都市経営』(福山市立大学都市経営学部紀要) No.14,(2021)、pp.223-239。

・岩永洋平(2020)『地域活性マーケティング』(ちくま新書)

・遠藤功(2007)『プレミアム戦略』(東洋経済新報社)

・小川孔輔(1994)『ブランド戦略の実際』(日本経済新聞社)

・小川孔輔(2001)『よくわかるブランド戦略』(日本実業出版社)

・小田切徳美(2014)『農山村は消滅しない』(岩波新書)

・恩蔵直人・三浦俊彦・芳賀康浩・坂下玄哲(2019)『ベーシック・マーケティング第2版』(同文館出版、日本マーケティング協会監修)

・鎌田由美子(2021)『「よそのもの」が日本を変える』(日経BP)

・栗木契(2004)「ブランド価値のデザイン」青木幸弘・恩蔵直人編『製品・ブランド戦略』(有斐閣)(第5章)

・小林哲(2016)『地域ブランディングの論理』(有斐閣)

・ジーンズソムリエプロジェクト事務局(2018)『ジーンズソムリエ資格認定試験公式テキスト』(岡山県アパレル工業組合・倉敷ファッションセンター(株))

・篠原航平(2017)「日本の中小繊維企業の再興—アパレル工場のファクトリーブランド展開—米富繊維 COOHEM の事例」『繊維トレンド』(東レ経営研究所)124号 pp.24-33.

・田中輝美(小田切徳美監修)(2017)『よそ者と創る新しい農村』(筑波書房,JC 総研ブックレット No.19)

・田中輝美(2017)『関係人口をつくる 定住でも交流でもないローカルイノベーション』(木楽舎)

・田中輝美(2021)『関係人口』(大阪大学出版会)

・根本重之(1995)『プライベート・ブランド—NBとPBの競争戦略』(中央経済社)

・延岡健太郎(2011)『価値づくり経営の論理』(日本経済新聞出版)

・林芳亨(2021)『日本のジープン』(光文社新書)

・藤井裕(2022)『日本人が見出したヴィンテージの価値 教養としてのデニム』(KADOKAWA)

・宮副謙司(2014)『地域活性化マーケティング—地域価値を創る・高める方法論』(同友館)

・矢作敏行編著(2014)『デュアル・ブランド戦略 NB and/or PB』(有斐閣)

・和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保(2009)『地域ブランドのマネジメント』(有斐閣、電通 abic project 編)

【参考資料等】

・「A-FACTORY 青森に酒造工房付き”市場”—JR 東日本が駅ナカから駅マエ,そして街ナカへ」『日経アーキテクチャ』945号,pp.38-45, (2011-02-10)

・「特集 観光振興—沿線素材を活かした地域活性化」『JR gazette』(交通協力会)74巻9

号,pp.2-30.

・お客さまサポート部「広島信用金庫×JR 西日本広島支社 地域活性化に向けた業務連携協定の締結 (特集 異業種連携 鉄道で新たな価値の荘仏を)」『信用金庫』(全国信用金庫協会)72巻1号,pp.36-39 (2018)

・「総務省関係人口ポータルサイト」(総務省)
<https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/about/index.html> (2021年8月6日参照時点)

i ローカルブランドのうち、第3節で取り上げた「JAPAN DENIM PROJECT」(産地企業の頭名)や第4節で取り上げた「尾道デニム」(地域の職業人とのつながり)、「金丹」(ものづくりの職人たちとのかかわり)は、PBたNBの要素が入ってくるので、単純に3極として識別することに限界がある。