

# 地方再生にはブランド化

～トレーサビリティの活かしかた～

「南九州・パワーブランド構想」

## 目 次

序章 地方再生のために.....	3
第一章 ブランドとは何か.....	4
(1) パワーブランド.....	4
(2) 「大・同・新」と「小・異・義」.....	5
(3) 一貫性.....	6
第二章 南九州パワーブランド.....	8
(1) 本格焼酎.....	8
長期トレンド.....	8
短期トレンド.....	8
ブランドの違い.....	9
(2) 黒酢・きび酢.....	11
飲む酢.....	11
黒酢、もろみ酢、きび酢.....	11
健康酢とブランド.....	12
(3) 大島紬.....	13
大島紬の現況.....	13
スマイルカーブ.....	13
ブランドからみた大島紬.....	14
(4) 黒豚と黒牛.....	14
概況.....	14
ブランド.....	15
トレーサビリティ.....	15
結論 地方再生にはブランド化.....	18

## 序章 地方再生のために

地方の疲弊が懸念されている。東京がミニバブルともいわれる好景気を謳歌しているのに対し、大都市圏からの配分が少なくなった地方圏は苦境に直面している。これを改革の傷みと切り捨てたり、自立しろと突き放すことも可能だろう。しかし、それではどこに自立の目はあるのか。何を模索したらいいのか。

今まで地域の産業政策とは中央が立案したものを横並びに採用することを意味していた。地域の個性はともかく、中央の規格にあい補助金が取れそうなものに偏ってきたのである。結果、どこの地域でもITやバイオが次世代産業の旗手として、産学連携やベンチャー振興が地域おこしの切り札として位置づけられるに至っている。

これらの重要性には異論はない。しかし、そこには地域性に対する配慮や議論が抜け落ちている。中央からの産業政策も特区や地域再生など規制緩和にシフトしつつある。全ての科目にそこそこ秀でた優等生ではなく、ある科目に非常に優れた地域が「勝ち組」となるのではないか。

今、南九州の焼酎がブームである。黒豚、黒牛も人気である。黒酢も好調である。いずれも地域の特色を活かした地場産業である。これからの地域産業政策は、これらを

さらに伸ばしたり、他の分野に波及させるものでなければなるまい。

では、地域の個性を活かしたものは、なぜ好調なのか。政策を展開するには、まずその秘密を解き明かさねばなるまい。それは、ブランドの力ではないか、地域ブランドがパワーブランド化しているのではないか、というのが、本稿が立つ仮説である。以下では、それを例えば焼酎と清酒の対比などによって論証することとしたい。地域自立のヒントが得られるはずである。

## 第一章 ブランドとは何か

### (1) パワーブランド

数多あるブランド関連の著作のなかで、名著と評判の高いのが東大の片平先生による「パワー・ブランドの本質」である。米国流のブランド解釈が多数を占める中では、欧州のブランドの考え方を示したものと捉えられることが多いようだ。先生の整理によれば、両者の相違を理解することがブランドを捉えるうえで、重要なポイントである。例えば次のような既述がある。

「日本ではブランドを口にするると軽薄な雰囲気漂う。概して、まずシャネルやグッチといったいわゆるブランドものを連想させるようで、ブランド崇拜といった揶揄的な言葉も生まれてきた。どうやらそれらは、実体的価値を問わずに名前だけを追うというやや痴呆的な意味が込められている場合が多い。

マーケティングの現場でも、ブランド・マネジメントといってもせいぜい、商品にどんな名前をつけて、どんな広告をするか、くらいの理解しかなかったりする。当然のことながら経営戦略とか、事業戦略とかに比べると、はるかに低位のテーマとされており、ブランドは軽いものとして扱われている。

このような認識は、まさしくアメリカ流のマネジメント論の体系そのものであり、

日本の産業界がこれをやみくもにかつ表層的に輸入してきたこととけっして無関係ではない。」

ブランドに対する、米国と欧州の違いを表1に示す。米国は、商品の価値や効率を全面に出すが、欧州では、企業理念や伝統がブランドの根幹である。欧州では商品とブランドは別なのである。そしてブランド力があると評価される企業の多くが、欧州企業であるか米国企業であるか、日本企業であるかと問わず、欧州のブランドの考え方に近いと分析されている。

日本は米国の影響が強い。鹿児島ブランドや宮崎ブランドについても米国流に解釈していたとみるのが自然であろう。しかし、地域のブランド化を考えた場合、参考なのは欧州の方である。米国流では地域より商品の味覚や品質、ネーミングや広告宣伝が前面にでる。一方欧州流では、商品より地域の伝統や生産者の取組姿勢が前面にでる。本格焼酎など好調な地場産品の多くは、知らずに欧州型の強力なブランド(=パワーブランド)を構築していた可能性が高い。

表1 米国と欧州のブランド・マネジメント

	米国型	欧州型
誰の仕事か	管理職	社長
何を売るか	商品価値	企業理念
組織の原理	傭兵型	侍型
主なツール	広告	従業員
重視するもの	効率	伝統
関わり方	職能的	全人的

(出典)「パワーブランドの本質」片平秀貴 1998

(2) 「大・同・新」と「小・異・義」

日本でも欧州型のパワーブランドが有力になってきた背景には消費の変化がある。片平先生によれば、そのキーワードは「大・同・新」と「小・異・義」である。今までの日本企業と消費者の特色が「大・同・新」であり、これからのルールが「小・異・義」と整理される(表2)。

「今まで、多くの企業は業界一位を目指しつつも(シェア至上主義=大)、ライバルと同じような商品を企画・販売し(同)、変わりばえのしない新製品を次から次へと打ち出してきた(新)。一方の消費者も、大手メーカーなら間違いないと判断し(大)、いままでと大差ない商品を購入してきた(同)。どうやら新製品に弱いという傾向が強かったようだ(新)。

企業も消費者もみんな「大・同・新」の原理に引きずられて動いてきた。「大・

同・新」の原理は欧米のマーケッターから見ると非常に奇異であり、海外から参入した強力なグローバル・メーカーが日本市場でだけうまくいかず、「日本の市場はわからない」と嘆いていたのは、このローカルルールの変則性と無関係ではない。

逆に「大・同・新」を信奉する日本の大手メーカーが不振にあえいでいると同時に、日本経済全体が長いこと沈滞しているのは、この「大・同・新」に基づく調和が崩れてきたからにはほかならない。メーカーが気づかぬうちに、消費者はこの古い原理を捨てて、新しい原理を採用し始めたのである。その新しい原理は「小・異・義」といった特徴を持っているようだ。

このような志向の消費者が増えている。この「小・異・義」の原理は、新たなローカル・ルールの一つというよりは、日本以外の多くの地域で成立しているグローバル・ルールと言える。いつの間にか消費者だけがグローバル・プレーヤーになっていたのである。」

表2 「小・異・義」とは

小	規模が大きいこと自体には何の意味もない
異	他人と異なる自分だけのスタイルを求める
義	商品レベルの善し悪しだけでなく組織全体としての姿勢を問う

(出典)「パワーブランドの本質」片平秀貴 1998

このような消費者の変化は日本が豊かになったことの証左である。また、清酒が低迷し、焼酎が興隆しているのは、清酒が「大・同・新」であり、焼酎が「小・異・義」であると整理することもできる。

### (3) 一貫性

欧州型のパワーブランドで最も重要なポイントは何か。それは一貫性であると片平教授はいう。

「一貫性という言葉ほど、パワーブランドにふさわしいものはない。パワーブランド企業の経営トップの全員がブランドには一貫性がなければならない、という趣旨の発言をしている。パワーブランドで何がもっとも重要かと尋ねられたら、私は迷わずこれを選ぶ。

一貫性という言葉は、一般的には時間を通して変わらないことを意味することが多い。しかし、ブランドの一貫性で行った場合、次の三通りの意味がある。

- ・時間の一貫性(継続性)
- ・商品間の一貫性(整合性)
- ・マーケティング・ミックスの一貫性(統合性)

私はブランドのテコという考え方を提唱しているが、そのテコの支点になるのがこれら一貫性なのである。テコとは、言うまでもなく、小さな力でその何倍もの大きな力を得るしくみである。例えば一貫性のある主張を広告宣伝で五年間展開したならば、その効果は、一年分の効果の五倍を超えて、

そのさらに何倍もの効果があるといった具合である。」

企業ではなく地域のブランドを考えた場合、一番重要な要素は地域の伝統や文化との一貫性であろう。南九州は、特に鹿児島は、変化に関心が薄く頑固であるとか、地域性が強すぎるなどと揶揄されることが多い。しかし、地域ブランドの観点からみると、その欠点はむしろ一貫性の利点に転ずる。

片平先生は、他に重要な要素として「夢」と「革新性」をあげている。まとめると「夢を一貫して追って前進し続ける」となる。例えば焼酎には地域との一貫性に加えて、全国区への夢や、長期貯蔵などの革新がある。焼酎が南九州の産品の中で特にブームとなっている背景は、こんなところにもある。

以下では、ここで掲げた「一貫性」や「小・異・義」と、パワーブランド(=欧州型ブランド)の観点から、好調な南九州の産品を分析する。

## 自治体のブランド戦略

鹿児島県が推進する「かごしまブランド」について、ブランドコンサルタントの二村氏はこんな見方をしている。「やや特殊な沖縄を除けば、日本列島で最も早く収穫できるのは鹿児島であり、冬があけてまもない頃に真っ先に春を届けることができる。しかも南北 600km と長く、リレー出荷といって南から次々と収穫期が北上するので、県全体でみれば収穫期が長い。長い期間、生鮮売場を確保できる。これはまぎれもない、強みである。しかしながら、認定基準として出荷量を定めたことにより、いくら早成でかつ品質が良くても認められない産地が出てきてしまう。そうすると、同じ鹿児島産の同じ作物が、同等の品質で、市場に出回ることになる。売場では客に対し、「かごしまブランド」と「鹿児島産」というノンブランドの違いを説明できないという事態になってしまう。これはブランドモデルの決定的な欠陥と言わざるを得ない」<sup>1</sup>と。

厳しい見方であるが、「大・同・新」の文化に染まっている流通大手企業をメインターゲットにしてきたため、「大・同・新」の罨に、特にシェア重視の罨に、はまってしまったとみることもできよう。実は「みやざきブランド」も同じような問題点を抱えている。

一方、時代の変化を見越し、本格的なブランド戦略を発動しつつある県がある。青森県である。2001～2002 年にかけて、電通総研を交え、詳細かつ本質的な検討がまとまっている<sup>2</sup>。鹿児島に苦言を呈した先の二村氏が絶賛するほどだ<sup>3</sup>。しかし、ブランドモデルの提示では先を越されたかもしれないが、産品がもつ競争優位性では、南九州が勝っている。それは焼酎や黒酢、黒豚をみればあきらかである。

鹿児島や宮崎がブランディングの骨格においてきた品質保証はトレーサビリティがそれを強化しつつ代替する。一見、各県のブランド担当はやることなくなってしまうそうだが、今まで手が回らなかった文化的な部分を強化したり、「大・同・新」から「小・異・義」に軸足を移したりして、欧州型のパワーブランドを県をあげて構築するチャンスと捉えるべきだろう。南九州は素材では負けない。民間の一部は既に動き始めている。あとは県をあげてブランドモデルを構築するだけである。

<sup>1</sup> 日経地域情報 NO418(2003.7.7)

<sup>2</sup> 「AOMORI(青森)」ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について(2003.3)

<sup>3</sup> 日経地域情報 NO416(2003.6.2)

## 第二章 南九州パワーブランド

### (1) 本格焼酎

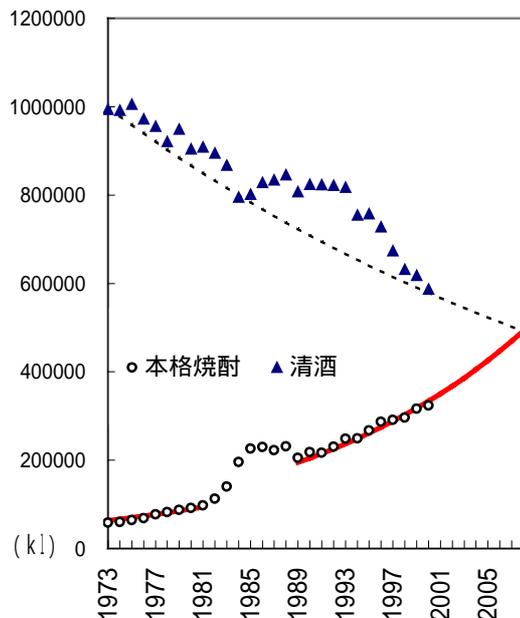
#### 長期トレンド

本格焼酎のブームが続いている。一番気になるのは、この現象が一時的なブームなのか構造変化なのかということである。それには長期的なトレンドをしてみるのが手取り早い。本格焼酎の成長は昨日今日の話ではない。また、清酒の不振が続いている。地酒ブームの恩恵を受けた地域もあったが、最近では総崩れである。清酒の減少も長期的なトレンドである。清酒が増加から横ばいに、そして減少に転ずるのは、オイルショックがあり、高度成長が集結した1973年頃からである。その時点から昨今のブームを除いた2000年までの長期トレンドをみてみよう(図1、国内消費量)。

本格焼酎は平均すると年率6%で成長している。特に80年代の前半には最大年率40%にも達するブームがあった。そのブームを除くと平均の成長率は5%である(実線)。一方、清酒は平均すると年率マイナス2%で減少している(点線)。80年代の後半から90年代の前半は地酒ブームやバブル景気の影響から概ね横ばいであったが、90年代の半ば以降、減少率が拡大し今日に至っている。2000年以降も、焼酎が5%、

清酒がマイナス2%で推移すると2008年には本格焼酎が清酒を逆転する<sup>4</sup>。

図1 長期トレンド(アルコール25°換算後)



#### 短期トレンド

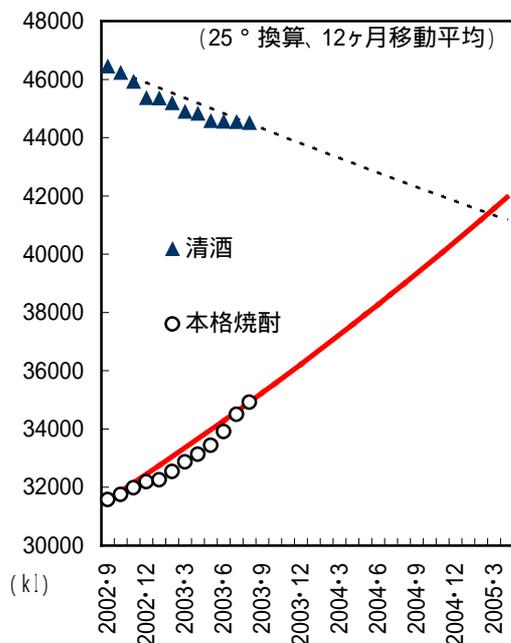
短期トレンドではもっと著しい結果がある。焼酎ブームで、ここ2年間ほどは10%強の成長を遂げているためだ。また清酒は減少幅が拡大し年率マイナス5%弱でシュリンクしている。このトレンドが続くとすると、2005年の春には本格焼酎が清酒を抜き去る(図2、課税数量)<sup>5</sup>。最

<sup>4</sup> アルコール換算ベースでの比較。焼酎が25°、清酒は15°と度数が異なるので、換算前では清酒の方が多い。短期トレンドも同じ。

<sup>5</sup> 短期トレンドにはバブルの要素を含む。鹿児島県の課税出荷量は月によっては3割増もあり反動も懸念される水準となってきた。

短で 2005 年、遅くとも 2008 年には、本格焼酎が清酒を抜きそうである。

図 2 短期トレンド



日本はこれから人口減少社会に入る。従って、量的な伸びは徐々に期待できなくなっていく。しかし、清酒との相対的な比較では、人口の減少や景気の変動のような共通の要素は無視しても構わない。また、本格焼酎はまだ東日本に普及していないので、国内市場の天井は見えていない。恐らく、かなり高い確度で本格焼酎が清酒を逆転する日が来るとみられる。

#### ブランドの違い

焼酎が注目されるきっかけは、幻の焼酎であった。ブランド化していくためには限定販売が必須で、シェア競争、量産競争に巻き込まれてはならないのが鉄則である。

幻の焼酎はこの原則に沿ってブランド化されていった。

幻の焼酎が生まれた背景には焼酎産業の地力がアップしていたことがある。80年代前半の麦焼酎ブームは、夏場は休んでいた鹿児島芋焼酎メーカーが麦焼酎を生産し桶売りしたことに支えられていた。これで資金繰りが楽になった芋焼酎メーカーは長期貯蔵や有機芋やカメ仕込みなどこだわりのトライアルを始めるようになる。そうして磨かれた製品群の中で、運良く注目を集めたのが幻の焼酎といわれるアイテムであった。

幻の焼酎ブームは芋焼酎に対する関心を喚起し、レギュラー酒を巻き込んで全体がブームになるに至っている。生産量こそ前回のブームほど増えていないが、需要は生産量の倍以上あり、需要に応えられないのが現状だ。

もう一つの構造変化は、消費地域の北上である。焼酎前線とも言われる本格焼酎の消費地域は 30 年ほど前には南九州に停滞していたが、20 年前のブームで大阪に届き、最近では名古屋に達していた。そして漸く首都圏にその影響が及んできたとみられる。首都圏は、いままでの通過地域に比べ、人口やマスコミの注目度が格段に異なる。これが需要急増の一因である。もはや、本格焼酎は幻の銘柄に留まらず、カテゴリー全体がブランド化しつつある。

このように焼酎がブランド価値を高めている一方で、清酒の凋落が顕著である。これは、なぜだろうか。片平先生によれば、パワーブランドや消費が「大・同・新」から「小・異・義」に移っている。清酒の凋落と焼酎の興隆は、清酒が「大・同・新」であり、焼酎が「小・異・義」であると整理することもできる。

清酒が伸びていたのはモノ不足の高度成長期までである。豊かさが見えてきたオイルショック以降、一貫して減少している。高度成長期を象徴するのが「大・同・新」である。多くの清酒メーカーは、シェアを最大にすべく、桶売りを含め、生産拡大に励み（大）、一級酒、二級酒といったライバルと変わらない商品を企画・販売し（同）、さらには香りが少ないことが売りで、かつ山田錦にこだわるあまり、地酒といっても地元の原料は水ぐらいになってしまった吟醸酒のように他のメーカーと変わりばえのしない新製品を次から次へと打ち出してきた（新）。消費者は等級制が意味をもっていた時代はともかく、徐々に「小・異・義」を重視するようになり、清酒から離れていく。

焼酎は清酒と異なり「小・異・義」の色合いが濃い。特に芋焼酎では原料供給の制約もあってシェアを志向するメーカーは少なく（小）、独自の文化と伝統、個性に富む香りなどの特性に加え、消費スタイルも

湯割りからロックまで幅広く（異）、地元の原料を使い食の安心安全にこだわった良心的な企業が多い（義）。

芋焼酎は知らずしてブランド化時代の要素を備えていたのである。そのもう一つの証左は欧州型のブランド（＝パワーブランド）要素をも有している点である。欧州型ブランドは伝統や文化、生産に取り組む姿勢（企業理念）などを、商品価値よりもむしろ重視してきた。また、パワーブランドの最大のポイントは一貫性にあるが、その点でも焼酎が勝っている。

商品単体で比べた場合、好みにもよるが、清酒の方が、特に吟醸酒の方が、本格焼酎よりも美味しいと感じる向きがあろう。しかし、伝統や文化、地域の原料にこだわる生産に取り組む姿勢などの点においては、清酒メーカーの多くが、それらを過去に捨て去って来ているのに対し、例えば芋焼酎では頑固なまでこだわりをもっているなど対象的である。

例えば清酒は、元々は純米酒のみであったが、アルコールを添加する本醸造や、米を半分近く削る吟醸酒などに機能分化したり、その過程で、地元の米を使わなくなったりするなど、商品間や時間（伝統）における一貫性が損なわれている。

一方、芋焼酎は鹿児島や宮崎の一部（旧薩摩藩地域）で作られ、そのジャンルも清酒でいえば純米酒のみを堅持し、芋の手当

もほとんどは域内のものである。伝統文化にこだわり、時間や商品の一貫性を保ってきたのである。また、全国に通用させようとする関係者の悲願（夢）や、長期貯蔵や瓶仕込み、有機芋に新種の芋を試すなどの革新性は、特産品の中でも優れている。なお、一部に中国の冷凍芋を使う向きもないではないが、これは清酒と同じ轍を踏むことになりかねない。留意が必要であろう。

ブランドマネジメントの観点では、清酒は米国型、焼酎は欧州型に分類しうる。強力なパワーブランド足り得るのは欧州型である。結果、清酒はブランドマネジメントに優れた一部銘柄がブランド価値を持つにとどまったが<sup>6</sup>、芋焼酎では幻の銘柄にとどまらずレギュラー酒を巻き込んで、地域ブランドを形成するに至ったのである。

## （２）黒酢・きび酢

### 飲む酢

飲む酢がブームである。特に、鹿児島黒酢と、沖縄のもろみ酢に注目が集まっている。食酢は他の調味料に比べもともと堅調に推移してきた。これには減塩志向や食生活の変化などの要因が指摘されている。このような調味料としての安定基盤に加え、近年では健康食品として直接飲む酢のブームが加わった。

<sup>6</sup> 好調な清酒ブランドの久保田（朝日酒造）は百寿、千寿、萬寿といった具合に製品の一貫性をつけている。なお、麦焼酎トップの三和酒類は営業と現場の緊密性・一貫性を重視することで「いいちこ」ブランドを築いた。

酢は健康に良い機能性があるとされる。しかし、機能性を得るためには、調味料のように少量ではなく、直接飲むなどして大量に摂取しなければならない。こうなると、調味料というより健康食品である。大量に採るようになると、今まではそれほど重視されなかった風味が問われるようになる。大量生産される酢ではなく、伝統的な製法なものが、特に壺で仕込むなど、手間をかけたものが好まれるようになる。その代表が福山の黒酢である。健康食品的な酢として、もろみ酢やきび酢など、バリエーションもでてきた。いずれも好調である。

### 黒酢、もろみ酢、きび酢

黒酢は長期熟成等により酢の色が茶褐色をしているものをさすが、JAS 法等による明確な定義は存在しない。そのために若干の混乱もあるようであるが、代表的なイメージは露天の壺で長い時間をかけて仕込む福山のものであろう。

食酢は長いあいだ自然発酵に近い方法で作られてきた。近年では酸素を注入するなど発酵工程を効率化した大量生産の製法が主流である。福山の黒酢は新しい製法に押されたが、なんとか伝統的手法を守り、近年の活況に至っている。

酢の機能性に着目した大学の科学的研究成果によると、福山の黒酢には、善玉を減らさずに総コレステロールを減らす脂質代

謝改善や、抗アレルギー、血圧調整などの作用があるとされている。

もろみ酢は泡盛の絞りかすに黒糖などを混ぜて飲みやすくしたもので、JAS 規格の酢には該当しない。また沖縄の特産であるが、伝統食品ではない。泡盛の絞りかすは「カンジュ」とよばれ、飼料や豚肉を漬け込むのに利用されてきた。このクエン酸を豊富に含むカンジュの有効利用として、黒糖などを加えて飲みやすくしたものである。最初から調味料ではなく健康食品として開発されている。黒酢は伝統食品そのものだが、もろみ酢は伝統食品の知恵を現代版にアレンジしたものである。

もろみ酢を最初に商品化したのは那覇市の隣は西原町にある石川酒造場で 1973 年のことである。もっとも売れ出したのは 20 年後の 1993 年頃からだ。このもろみ酢が他社に広がり昨今の興隆をみたのはここ数年のことに過ぎない。

さとうきびから作る黒糖の加工食品の中で黒糖焼酎と並び注目を集めているのがきび酢である。昔から黒糖にはさまざまな効用があるとされており、それらの機能性を有する食酢・健康食品として注目されているのである。

#### 健康酢とブランド

インターネットなどから黒酢ともろみ酢、きび酢の商品をそれぞれ 70 アイテム程度

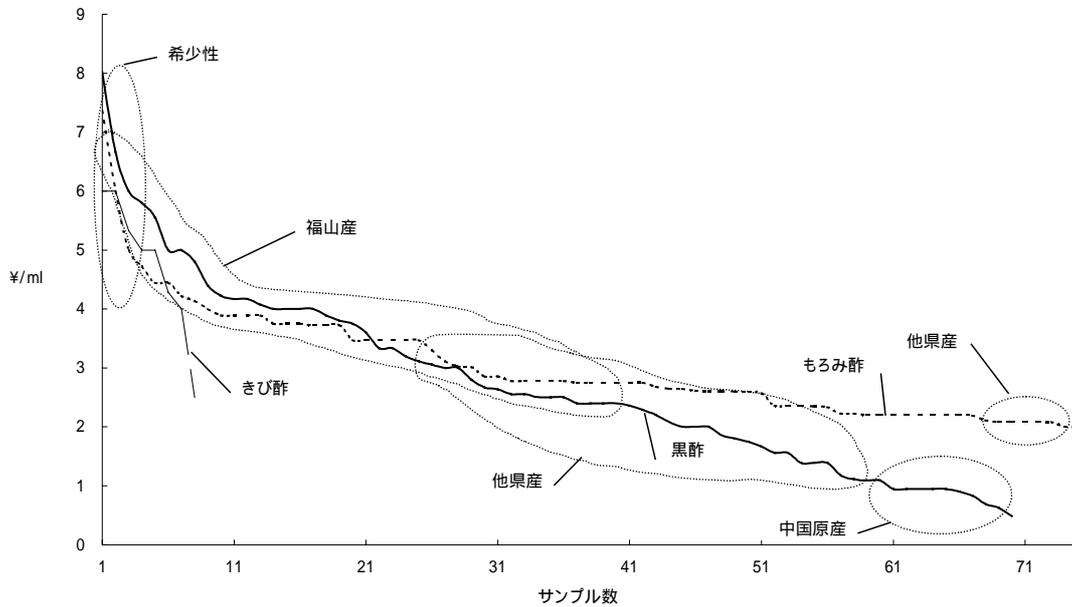
ピックアップし価格と容量等を調査した。図 3 に各酢の容量当たり単価比較を示す。

各酢とも希少性の高いクラスの価格帯は共通のレベルにあり、極めて高価である。もろみ酢では原料の泡盛より高いものもある。きび酢はほぼ全体が希少性の領域にある。黒酢ともろみ酢の価格を比べると、上半分はほぼ同一だが、下半分はもろみ酢が高い。ボトムの商品が黒酢は中国産、もろみ酢は九州産であることが、中下級品の価格差を生んでいるとみられる。

健康酢は各産地との結びつきが強く、焼酎と同じように地域ブランドが成立していると考えられる。地域と緊密なほど高い価格が成立しているのが、その証左である。また、それは一般の食酢と対比すると顕著である。

一般の食酢は「大・同・新」の色合いが濃い。これはより近代的な製法をとっていることの裏返しでもある。一方、健康酢は「小・異・義」の特徴を持つ。小さなメーカーがほとんどであるし、地域によって特徴も異なるのは、みてきた通りである。また、ユーザーが最も評価しているのは、福山でいえば壺作りなど、手間暇を厭わず、時間軸を超えて（一貫性）伝統や文化を守ろうとする生産者の姿勢である。また、健康長寿に対する夢や、もろみ酢のような革新性の要素も有している。健康酢は欧州型のパワーブランドの典型といえるだろう。

図3 酢の単位当たり価格(¥/ml)

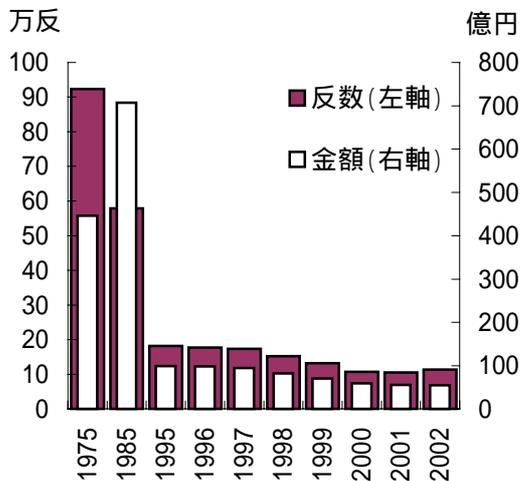


(3) 大島紬

大島紬の現況

大島紬の生産出荷は、数十年前のピークに比べ 10 分の一にまで減少している(図4)。大島紬は、地域ブランドとしての寿

図4 大島紬の現況



命を終え、長い歴史のみを誇る文化財と化するのだろうか。

大島紬のピーク時の生産金額はブームに沸く焼酎に匹敵する。鹿児島県の地場産業の主役は、大島紬から焼酎に代わったように見える。実はこのような変化は日本のそこかしこで観察される。大島紬の特徴は、80年代まで好調であった日本のものづくりの特徴と重なる部分が多い。

スマイルカーブ

日本のものづくりを考える際、よく指摘されたのが、スマイルカーブである(図5)。従来のものづくりにおいては、品質を担保する川中にも相応の付加価値があったが、グローバル化やIT化、機械化の進展によって、ものづくりの部分は価格競争

が激化し、付加価値を稼ぐことが困難になった。

図5 スマイルカーブ



このようなパターンは大島紬にも観察される。大島紬では京都を中心とする問屋から指示されたデザイン通りに産地が生産し納入するシステムがとられてきた。川上と川下は京都が、川中を鹿児島が担当してきたのである。大島紬の最盛期は、日本のものづくりの最盛期と重なるが、問屋も産地も大いに潤った。しかし需要の低迷によって、スマイルカーブに近い状況が生まれ、京都といえども楽ではないが、特に産地は大変な苦境に追い込まれてしまったのである。

#### ブランドからみた大島紬

大島紬の苦境はブランドマネジメントの観点からはどのように分析されるだろうか。一見、伝統や文化にこだわっているように見えるし、生産者の姿勢にも問題はなさそうである。恐らく全体として大島紬ブランドは地域ブランドとして、着物のなかで一

定の地位を占めていることにはかわりはなからう。

しかし、分業体制をつきつめてしまったことは、シェア志向や（大）、同じようなデザインの氾濫（同）を招き、強力なパワーブランドの確立には至らなかったのではないか。また、分業は大島紬の商品間やマーケティング・ミックスに於ける一貫性を損ねるように作用した可能性が高い。ブランドイメージと関連が不明な土産品への適用や、デザインと生産と流通の間における調整の欠落がその証左である。

伝統や文化、地域性など欧州型のブランド要素を持ちながら、米国型の商品効率を追求した分業構造を取り入れてしまったことが弱みとなっていると分析されよう。デザインを域内で手がけるなど、分業構造を見直し、ブランド力の再構築を果たすことが求められていると言えそうだ。

#### （４）黒豚と黒牛

##### 概況

南九州は、全国一の食肉生産地域である。しかも乳牛の転用が主体である北海道とは異なり、和牛が中心であることや、豚では質の高い黒豚を産することなど、量のみならず質の面でも高い水準にある。

高品質な肉牛では三重の松阪牛が著名であるが、その素牛の過半は南九州産（宮崎3割強、鹿児島2割弱）である。また、先の和牛オリンピックで鹿児島牛が10部門

中6部門を制するなど、評価は高まっている。また宮崎牛は、種の計画的な配布等によって、特に子牛市場では、日本でもトップクラスの評価を得ている。

しかし、南九州の食肉のなかで最もブランド化され評価が高いのは黒豚であろう。2001年の生産頭数は33万頭と（前年比18%増）、県全体の16%を占める。また、全国の黒豚に占める鹿児島県のシェアは6割に達する。しかし全国では黒豚の割合は3~4%程度に過ぎない。簡単には手に入らないのである。

#### ブランド

南九州の和牛や黒豚はブランド化が進行しつつある。牛肉は廉価な輸入品のシェア拡大などによって、全体としてはコモディティ化が進んだ。豚肉も全体としてはコモディティといえる。その中で、和牛や黒豚は、差別化されたブランド品と位置付けられる。

最も強力なブランドは、地域性や生産者の取り組み姿勢に優れたもので、牛なら「松阪」、豚なら「鹿児島黒豚」である。これらは、少量生産で（小）、種や伝統で差別化され（異）、例えば黒豚にはサツマイモを餌に配合するなど生産者のこだわりの姿勢が強い（義）。また、伝統や文化の面から見ても、黒豚は島津藩の時代から特産品として食されたきたし、松阪牛も江戸期に実施された但馬地域などの和牛の品種

改良（蔓牛）がベースとなっているなど、特色が強く、一貫性が担保されている。さらに黒豚には復活の夢や、「黒豚しゃぶしゃぶ」などの革新性がプラスに作用している。欧州型のブランドが成立しているのである。

#### トレーサビリティ

しかし、食肉ブランドは偽装に悩まされてきた。食品パックの状態では並ぶと素人には見分けがつかないことから、特に従前では偽装が横行してきた。産地は対抗策として、証明書やシールの発行を行ってきたが、偽装を完全に排除することは困難であった。ブランド品がコモディティに巻き込まれ、「大・同・新」の影響を受けてきたのである。

しかし、国内でのBSEの発生を受け、偽装罰金の上限が50万円から1億円となるなど改革が進んでいる。そして、決め手と期待されているのが、トレーサビリティ（生産流通履歴の追跡と開示）のシステムである<sup>7</sup>。

14年の8月から全国に先駆けてこのシステムを導入した松阪牛では、偽装がほぼなくなり、販売単価が従前の倍となるなど、ブランド価値の大幅な上昇が生じている。トレーサビリティはすべての牛肉について今年の12月から全国で実施されるが、早

<sup>7</sup> 詳しくは南九州地域振興レポートVOL4 情報食品～トレ

晩あらゆる食材に及ぶと予想されている。  
ブランド化の大きな障害が消える。チャンス到来である。

牛に関して言えば、松阪牛の子牛の過半は南九州の牛である。トレーサビリティが浸透すると、その手の情報も消費者は手にすることになる。すると、南九州の牛のブランド価値は、倍とはいかないまでも相当程度、上昇するだろう。

しかし、和牛は品質改良を求めて交配が進み、地域差が少なくなっているし、プレミアムを求めてホルスタイン地域が和牛への転換を進めることも予想される<sup>8</sup>。下手をすると吟醸酒のように美味しいが売れないということになりかねない。

例えば黒豚にサツマイモを与えているように、南九州地域との一貫性を持たせる方が必要だろう。焼酎粕を飼料に積極的に活用するのもいい方法と思う<sup>9</sup>。

さらに、生産者の夢や、環境への革新的な取組姿勢などをどれだけトレーサビリティのシステムに載せて情報発信できるか、チャンスを活かす積極的な取組が求められよう。

---

ーサビリティの経済効果を考える(2003/3)参照

<sup>8</sup> 土地面積や設備に優れる北海道が和牛日本一となる可能性もある

<sup>9</sup> 乳牛には禁止しているところもある

### トレーサビリティと設備投資

トレーサビリティは日本農業復活の契機となるかも知れない。ブランド化するインフラとして機能するからだ。もっとも、そのためには生産者のブランド戦略やIT対応の能力が問われる。ブランドマネジメントとITマネジメント、農家にはあまり関係のなかった部分が差別化のポイントとなる。従って、当該分野のマネジメント能力の関係から、異業種の参入が望まれるようになる。規制緩和などにより、株式会社参入が認められた場合等の投資予想を下記に記す。相当の投資が起こる可能性がある。もっとも従来から言われている規模の大小は、それほど問題ではない。小さな蔵の焼酎がブランド化しているのが何よりの証左である。

農業関連：トレーサビリティ(生産流通履歴情報)対応投資 規制緩和後

	2003-2005	2005-2010
投資主体	牛	他の食材(豚～野菜、魚)
	牛農家、法人	生産農家、法人
投資内容	牛舎、処理工場	ハウス、処理工場、養殖場(プール型)
投資規模	数億(牛舎) ～数十億(処理工場)	数億(ハウス) ～数十億(工場、養殖場)

流通関連：トレーサビリティ(生産流通履歴情報)対応投資

	2003-2005	2004-2007	2005-2010
投資主体	生産者	ファミレス、焼肉チェーン	スーパー、IT事業者
投資内容	バックヤードシステム	専用端末	ICタグ・関連システム
消費者	10桁番号を打ち込む	専用端末をみる	携帯電話・カートでみる
投資規模	数百万～数億	数億～数十億	数十億～数百億

参考：鹿児島県内の屠畜場

(単位：%、頭、千頭、1999)	場数	牛シェア	豚シェア	
南九州畜産興業(株)	1	16.9	14.5	豚処理工場60億円
(株)鹿児島くみあい食肉	2	26.6	16.1	鹿屋工場18億円(1982改築) 南薩工場19億円(1973)
食肉加工資本・商社処理場 プリマハム(株)鹿児島工場 ジャパンファーム大口処理場 サンキョーミート(株)	4	21.8 (4.0) (6.5) (11.3)	26.5 (6.6) (12.8) (6.9)	業務外注(PPP)を実施
自治体営食肉センター 鹿児島市食肉センター 加世田市食肉センター 阿久根市食肉センター 高山町食肉センター	7	34.3 (14.7) (6.3) (11.8) (1.2)	36.4 (11.0) (7.4) (8.2) (2.2)	
同上 離島	9	0.3	3.8	
総処理場数・と畜頭数	23	89,289	2,619	

## 結論 地方再生にはブランド化

ここまで南九州の産品が好調であること、そしてその大きな理由は、伝統や文化によって一貫性が担保され、欧州型のブランドが成立していること、パワーブランド化していることに求められることをみてきた<sup>10</sup>。その背景には、片平先生が指摘するような「大・同・新」から「小・異・義」への消費の変化があり、大手メーカーよりむしろ地域のほうが、パワーブランド化しやすいことがある。

消費は経済状況の裏返しである。飢えて貧しい時に高価なブランド品を望むユーザーは少ない。衣食足りてブランドを知るのである。昔は貧しかった。まず、量的な確保が課題であった。生産効率が求められた。効率を上げるには標準化が必要である。

「大・同・新」に象徴される全国標準品がもてはやされたのは、このような事情によるものであろう。

さて、日本は豊かになった。リストラや失業など暗い話題が多いご時世だが、ホームレスの存在が示すとおり、飢え死にすることは困難になった。むしろ食も耐久消費財もなにもかも余っている。そしてデフレだという。豊かになって欲しいものが無くなったので不況だという。

贅沢な話したが、食えてしまった以上、全ての産業はレジャー化する以外ない。「暇つぶしの時代」が到来したのである。このような時代がきても、経済活動の効率はGDPを労働人口等で割った生産性で測るのだろうが、「生産性」という語感とのズレが、全てを物語っているようにも思える。

もの不足の時代、生産性を上げることが良いことであることは容易に理解できる。しかし、ものが余っているのに生産性を上げたらますます余ってしまうのでは、と普通は思うだろう。もちろん、ものを大量に作るのではなく、付加価値の高いものやサービスをとるのだが、その辺を生産性という言葉で表現してしまうので、要らぬ誤解を招いているような気がする。

もの不足時代の「生産性」と、もの余り時代の「生産性」では、意味するところが全く異なる。正反対とでもいい。不足時代の生産性とは、標準化や効率化、大量生産を指す。余り時代の生産性とはブランドを指すといえは良いだろうか。いま求められているのは、効率化ではなく、ブランド価値の確立や向上なのである。

ブランド価値や強いブランドとはいろいろと言われているが、片平先生が指摘しているように、米国流の商品そのものの価値というよりはむしろ、欧州流の伝統や文化や姿勢など商品の背景にある「こだわり」

<sup>10</sup> 特産品の中でもブランド化しているものは、一貫性以外に夢や革新の要素をもっているのはみてきたとおりである

表3 商標の三大機能

出所の表示	商品やサービスの生産者、提供者を消費者に示す役割
品質の保証	商品の品質またはサービスの品質を保証する役割
広告宣伝機能	商品またはサービスの広告的な役割

の価値観といえるだろう。ブランドを暖簾と置き換えても良いかも知れない。食べるようになった以上、機能性よりも、アートやレジャーの部分が価値を持つようになるのは、自然な成り行きといえる。日本は消費不況ではなく、構造変化のさなかにあるのである。

ブランド化が進んでいるのは衣食住のファッションだけではない。食も同様である。食の場合、サービス化、レジャー化の最大の要素は、安心、安全、おいしさにある。これは、特に、中国などの輸入物と比較した場合に顕著である。それにプラスこだわり。サービス化、レジャー化が両方ともプラスされて、ブランドが形成されているものが一番強い<sup>11</sup>。食材へのこだわりは本質的に文化でもある。こだわりやレジャー産業化とは、例えば焼酎や豚は南九州に限るとか、そういうことだ。最古のブランドは原産地であるとも言われる<sup>12</sup>。

しかし、いままでファッションに比べてあまり進展してこなかったのは、食の場合、品質とか、出所とか、安心、安全の根幹に

関わるところが、地域や生産者との一貫性の保証が、難しかったためである。ブランドと似たものに商標がある。商標の三大機能とは、出所、品質、広告である(表3)。工業製品であれば出所や品質の保証は難しくなかったために、広告の部分が商標やブランドの代名詞としてイメージされてきた。しかし、食品では、産地偽装の横行が示すように、出所や品質の保証は困難であり、それが、ブランドの確立を難しくしてきた。

皆がそれを気にしていたことは、昨今、産地偽装などの報道が多いことでわかる。必然は偶然を媒介にして現れる。今まではあまり気にしていなかったのであろう。豊かになって消費者が気にしたとたんに、それをサポートするインフラが整備されることとなった。トレーサビリティ(生産流通履歴の開示)のシステムである。トレーサビリティが浸透すると、出所と品質に関する情報開示が大きく前進し、工業製品と肩を並べるだろう。漸く、あらゆる食品にもブランド化のチャンスがめぐってくると言うわけだ。

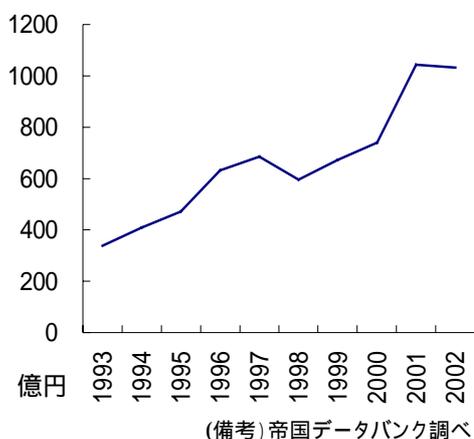
<sup>11</sup> 「すでに始まっている未来」江坂彰 2003

<sup>12</sup> 一貫性等ブランド特色を帯びやすかったためだろう

食がレジャー化し、ブランド化が期待されるいま、そのニーズに応えるインフラがトレーサビリティのシステムといえるだろう。農業はただ作るだけではだめとなる。一方、こだわりをもって作ることができれば、焼酎と同じ道を歩む可能性が出てきた。飛躍のチャンスである。また、芋焼酎でも原産地表示を強化し、ブランドを確固たるものにする動きがみられる。

消費はあらゆる面がブランド化しつつある。海外ブランドは不況と言われるなか依然として好調であるが（図6）、このようなブランド消費が、あらゆる品目に及び始めた。消費の総ブランド化と捉える向きもある。日本の歴史はあらゆる面において、海外への全面依存と、その消化の繰り返しであった。ファッション関係を中心とした海外ブランドから、食や地域など分野を広げつつ、国内のブランド探しへと深化しつつあるとみることもできよう。

図6 海外ブランド日本法人申告所得



生産地域や出所は、モノや商品価値とはそれほど大きな関係にはない。米国流のブランドマネジメントでは問題にならない部分だ。モノ以外の部分が価値をもつのは、歴史が長く、伝統や文化に重きをおく欧州流のブランドの考え方である。トレーサビリティに欧州が熱心であり、米国の関心が薄いのは、このことと関連があるかも知れない<sup>13</sup>。

日本は、商品価値を重視する米国のブランドの捉え方の影響を受けてきた。しかし最近の研究では、伝統や文化など背景を重視する欧州のやり方が、ブランド構築の手法として優れていることがわかっている。また、地域ブランドの確立には、米国のように商品だけに注目するよりむしろ、欧州流に地域性など別な要素を前面に出すやり方が適している。日本の各地域には、誇るべき歴史や文化が蓄積されているケースが多いからだ。

従って、例えば商品力では大手メーカーに有利な部分があっても、ブランド力では地域の方が強いケースがありえる。焼酎や黒豚、黒酢など地域ブランドが成立しているのものは、その好例ではないか。他にも南九州が誇る食材は多いが、残念ながら地域性の保証が難しかった。トレーサビリティ

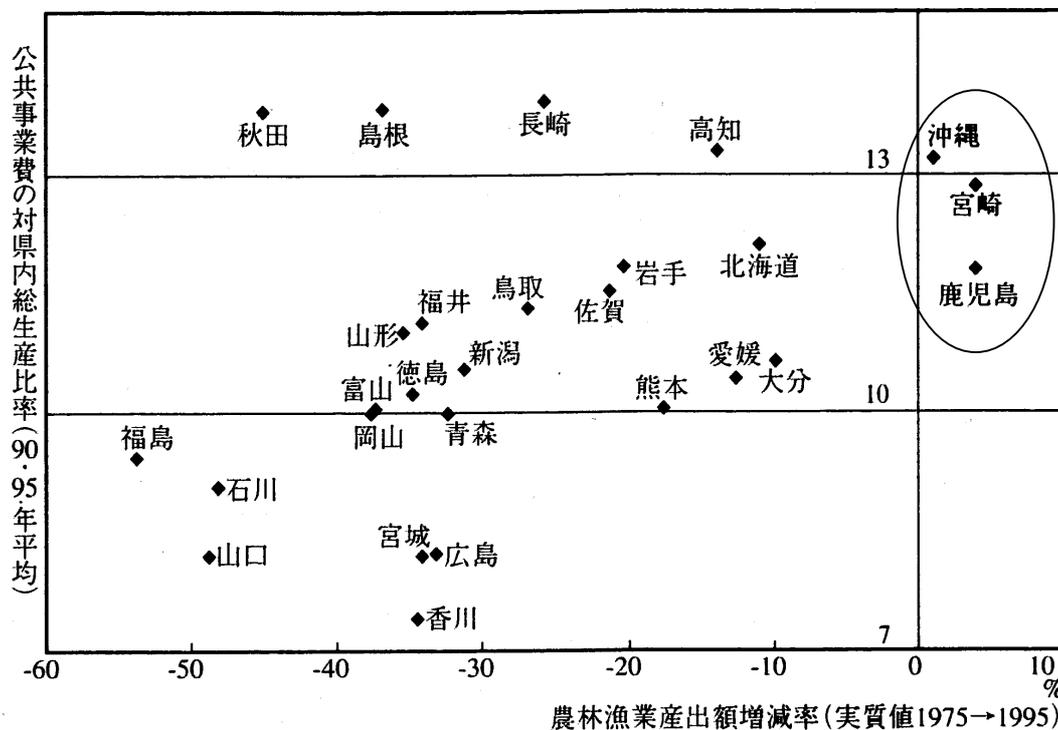
<sup>13</sup> 米国は HACCP など管理手法に重きをおいている

ィはその部分を補完する。地域と商品の一貫性を保証するのである。

あらゆる食材や産品がブランド化するチャンス到来である。商品力をみがくのはもちろんだが、地域の伝統や文化との一貫性や<sup>14</sup>、夢を追う取組姿勢や、そのための革新的な手法などを、トレーサビリティのシステムにのせて情報発信することが、地域ブランドを確立する近道であろう。地方再生や地域自立には、トレーサビリティを活かしたブランド化、ということである。

最後に南九州に有利なデータを示して稿を閉じよう。図7は、政策研究大学院大学の松谷教授が「農業を軸に地域経済構造の改革を」と題したレポートで示したものである。大都市圏との競合が少ない農業が地域自立のポイントとなるとし、生産が堅調な、鹿児島、宮崎、沖縄を有望県として掲げた。最近、南九州の特産品の幾つかがブランド化しているのは、本稿でみたとおりである。残る産品がブランド化すれば、予測通り自立達成となるのだが、果たして。

図7 公共工事と一次産業



(出所)「農業を軸に地域経済構造の改革を」2001 松谷明彦

<sup>14</sup> 地産地消は地域の伝統文化や生活習慣と食品の一貫性を担保しようとする試みとみることができる

## ITとブランド

消費の変化や生産性の言葉の意味を考えるに、いい材料は IT である。「米国では IT の活用で生産性が向上し」と何度聞かされたことか。この場合の生産性とは効率化を指していることが多い。しかし、当時(90年代)の米国の生産性上昇は PC 産業のそれに支えられていた。PC 産業のそれとは、マイクロソフトやインテルの知的所有権をベースにしたもので、ブランド価値などと同じジャンルのものだ。ここにも、言葉の誤解が見え隠れする。

まあ、PC そのものが効率化を動機に導入されたことが多かったと思う。しかし、その後を継いだ日本のデジタル情報家電に至っては効率化とは無縁の存在である。代表的なのはゲーム機であろう。これは純粋に暇つぶしの道具である。携帯電話もしかり。持ち歩ける電話としての効率性で語れる部分は少ない。メールも、iモードも、付随のカメラも、ゲーム機と同じように暇つぶしが主な用途にみえる。デジタルカメラや DVD レコーダーや薄型 TV は、昔のカメラやビデオや TV のデジタル化なので反発する向きはゲームに比べると少ないが、生産効率より暇つぶしの道具であることにはかわりはない。

識者の多くは、この点をむしろ問題視してきた。しかし生産性の意味が異なってしまった今日、遅れているのは果たしてどちらか。現実か認識か。この観点は IT や産業の未来を考えるうえで重要と思われる。効率化のアーキテクチャはモジュール化である。デジタル情報家電の多くも家電製品同様にモジュール化が進み中国などで生産されることになるだろう。一方、暇つぶしに適したアーキテクチャはインテグラルタイプ(統合、摺り合わせ)である。アートの要素を織り込みやすいからだ。

モジュール化を前提に、知的所有権を強化し、付加価値の高い川上工程に特化すべしとの議論が多い。PC におけるインテルやマイクロソフトを目指そうというのである。しかし、プロパテントからアンチパテントに時代は移り変わりつつあるし、オープンソース化も進みつつある。むしろインテグラルのアートの要素を堅持し、部分的にモジュールの要素を活用するイタリアの服飾関係のようなビジネスモデルのほうが、なじみやすいのではないかと思われる。ブランド化もその方が容易である。

(参考文献)

片平秀貴(1998)「パワーブランドの本質」ダイヤモンド社

二村宏志(2003)「地域ブランドの時代」日経地域情報 NO418、416

「AOMORI(青森)」ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について(2003)

江坂彰(2003)「すでに始まっている未来」NTT出版

財部誠一(2003)「東京から日本経済は走り出した」講談社

橘川幸夫(2003)「暇つぶしの時代」平凡社

南九州・地域振興レポートバックナンバー

- |      |                        |           |
|------|------------------------|-----------|
| VOL1 | アジアインバウンド誘致のために        | (2000/11) |
| VOL2 | 鹿児島島の離島振興を考える          | (2002/3)  |
| VOL3 | 焼酎と経済                  | (2002/4)  |
| VOL4 | 情報食品～トレーサビリティの経済効果を考える | (2003/3)  |
| VOL5 | 焼酎ブームの検証               | (2003/6)  |
| VOL6 | 奄美・これからの50年            | (2003/12) |

南九州地域振興レポート

VOL7

平成16年2月発行

日本政策投資銀行南九州支店 企画調査課(執筆担当 佐藤淳)

鹿児島市東千石町1-38 鹿児島商工会議所ビル(099-226-2666)