

企業のフラッグシップ店を通じた東北地域の活性化について

2025年4月



株式会社日本政策投資銀行

東北支店



要旨

本調査は、企業のフラッグシップ店を通じた東北地域の活性化について検討するものである。東北地域は、域内外の人々からの「食」や「名産品」のイメージが強い傾向にある一方で、そのイメージを観光意欲や居住意欲に繋がられていないという現状がある。斯かる課題の解決に対する手段の一つとして、本レポートではフラッグシップ店（旗艦店）に焦点を当てる。

第 1 章では、全国のフラッグシップ店の中でも、観光産業としての取り組みや地域との連携に注力している事業者のフラッグシップ店における施策や効果を整理した。その効果はフラッグシップ店を展開する事業者のみならず、消費者や地域にも波及する複合的なものであることが分かった。各社がフラッグシップ店において実施している施策の効果を、「売り手」「買い手」「世間」の「三方よし」の観点で整理すると以下の通りである。

「売り手」の観点では、①顧客層の多様化、②滞在時間の長期化、③従業員のエンゲージメント向上が期待される。フラッグシップ店での企業の歴史やこだわりの発信により根強いファンが生まれ、コラボレーション企画や体験プログラム等により顧客層が多様化することで、顧客数の増加に寄与する。さらにレストランや宿泊施設の併設により顧客の滞在時間が長期化し、顧客単価の向上に寄与する。その結果、企業と消費者の接点の拡大、ひいては売上規模拡大が見込まれる。加えて、従業員と消費者の直接的な接点が生まれることで、従業員のモチベーション向上も期待される。

「買い手」の観点では、①納得感・安心感を持った購買、②観光地の選択肢の多様化が期待される。工場内の衛生管理はもとより、企業のこだわりなどもオープンに「見せる・伝える」ことで、消費者は納得感や安心感を持って商品を購入できることに加え、フラッグシップ店をテーマパーク・観光施設の一つとして楽しむことができる。

「世間」の観点では、①地域住民の交流の場の提供、②地域の他の観光施設での集客増加、③自治体を含む地域全体への雇用創出、教育機会の提供、税収増加等が期待される。「世間」のための取り組みはプラスアルファの要素として捉えられやすいが、この観点に注力するからこそ、地域の人々に「自分たちの地域を代表する企業である」という意識が形成され、地域でのプレゼンス向上、そして長期的な視点での企業の成長に繋がるのであろう。

第 2 章では、フラッグシップ店を展開する上での課題を、東北地域全体の課題と絡めて検討した。東北地域では、交通の不便性、季節変動、リソース不足等が課題として挙げられる。交通の不便性については、地域の交通事業者等と連携し、人々が東北地域内で周遊できるような環境を整備することが求められる。季節変動については、特に冬季において生じる観光客の局所的な集中や地元住民の外出頻度の低下等、季節による人流の特徴を踏まえた施策検討が必要である。そして人手・ノウハウ不足という問題は東北地域に限ったことではないが、首都圏と比較すると東北地域ではより深刻である。斯かる中で、フラッグシップ店の出店を 1 企業としての取り組みにせず、全国・様々な業種から人やノウハウを集めた「プロボノ」としてスタートすることや、フラッグシップ店を集積させる形で、複数企業で出店することも検討できる。

上記の通り、フラッグシップ店の出店・運営に当たっては様々な課題が想定されるが、裏を返せば、フラッグシップ店は東北地域全体が抱える課題の解決の呼び水にもなり得るといえるだろう。そして、売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」のフラッグシップ店が東北地域に展開されることで、東北地域に対する食や名産品のイメージが強化・体現され、人々が観光や居住など実際の行動に移す契機となることが期待される。

目次

1. 本調査における問題意識及び目的	1
2. フラグシップ店とは	2
3. ケーススタディ	4
ケース 1：カーブドッチワイナリー	4
ケース 2：魚沼の里	6
ケース 3：みんなの工場	8
ケース 4：八天堂ビレッジ	10
ケース 5：うなぎパイファクトリー他	12
4. 考察	14
(1) フラグシップ店の出店目的及び用地獲得の経緯	14
(2) フラグシップ店の効果	14
5. 結論	17
6. 東北地域におけるフラッグシップ店の課題と解決策の検討	18
(1) 交通	18
(2) 季節波動	19
(3) リソース不足	19
7. おわりに	21

1. 本調査における問題意識及び目的

東北地域には、地元住民が誇る食品や伝統工芸品が数多く存在する。牛タンやきりたんぼ等のご当地グルメ、りんごやさくらんぼなどのフルーツを始めとして、南部鉄器や会津塗等の伝統工芸品の他、お土産として人気の銘菓も複数存在するように、東北地域を代表する産品は多数ある。

じゃらんリサーチセンターが実施したご当地調査からは、東北地域在住者の、地元の食や名産品に対する意識の高さが分かる。2024年の調査では、「他の都道府県からの旅行者に地元の何を紹介したいか」という内容の質問において、「食」という回答の多さは山形県が全国で1位、福島県が6位、宮城県が7位と、東北地域の3県がトップ10に入っている。同質問において、「地元名産品」という回答の多さでは、宮城県が10位に入っている。

また、ブランド総合研究所が実施した地域ブランド調査 2024 からは、全国の人々の、東北地域の食品や食品以外の産品の購入意欲の高さが分かる。当調査では「想起率」としてスコア化しており、全国の食品想起率においては、宮城県が6位、青森県が7位と東北地域の2県がトップ10に、食品以外の産品想起率においては、岩手県、宮城県、秋田県の3県がトップ10に入っている。

(図表 1-1) 旅行者への「食」推奨度トップ10

順位	都道府県
1	山形県
2	宮城県
3	高知県
4	鹿児島県
5	佐賀県
6	福島県
7	宮城県
8	新潟県
9	石川県
10	北海道

(出所：リクルートじゃらんリサーチセンター「ご当地調査 2024」)

(図表 1-2) 旅行者への「名産品」推奨度トップ10

順位	都道府県
1	鹿児島県
2	沖縄県
3	北海道
4	高知県
5	京都府
6	三重県
7	広島県
7	佐賀県
9	石川県
10	宮城県
10	静岡県

(図表 1-3) 食品想起率トップ10

順位	都道府県
1	北海道
2	大阪府
3	広島県
4	福岡県
5	沖縄県
6	宮城県
7	青森県
8	愛知県
9	香川県
10	山梨県

(出所：ブランド総合研究所「地域ブランド調査 2024」)

(図表 1-4) 食品以外産品想起率トップ10

順位	都道府県
1	石川県
2	北海道
3	京都府
4	沖縄県
5	三重県
6	岩手県
7	宮城県
8	秋田県
9	神奈川県
10	群馬県

一方、同地域ブランド調査における観光意欲度・居留意欲度ランキングでは、東北地域でトップ10に入る県はなく、地元の人々が持つ愛着や、全国の人々の東北地域の産品に対するイメージが、人々の観光や居留意欲に繋がっていないという現状があることが分かる。

(図表 2-1) 観光意欲度トップ10 (図表 2-2) 居留意欲度トップ10

順位	都道府県
1	北海道
2	京都府
3	沖縄県
4	福岡県
5	東京都
6	神奈川県
7	大阪府
8	長野県
9	石川県
10	長崎県

順位	都道府県
1	東京都
2	神奈川県
3	北海道
4	福岡県
5	大阪府
6	京都府
7	沖縄県
8	兵庫県
9	千葉県
10	愛知県

(出所：ブランド総合研究所「地域ブランド調査 2024」)

そこで、東北地域への観光意欲度・居留意欲度の向上の一つの手段として考えられるのが、フラッグシップ店を通じた企業ブランドの発信及び地域連携である。本レポートでは、全国のフラッグシップ店の中から5つの事例を取り上げ、フラッグシップ店の効果について考察した上で、東北地域でフラッグシップ店を展開する上での課題や展望を提言することとしたい。

2. フラグシップ店とは

フラグシップ店（旗艦店）とは、一般的に、複数の店舗を展開する小売業において、宣伝や販売戦略上の中核となる店舗を指す。フラグシップ店は、企業が自社の商品やサービスを直接販売し運営する店舗の中でも、一般店舗と異なりコンセプトや自社ブランドの訴求に重点が置かれる。ただし、フラグシップ店に明確な基準はなく、各企業の出店背景や目的、工夫の下で出店・運営されている。

本レポートでフラグシップ店に着目するのは、多くのフラグシップ店では通常の店舗と比べて、企業の歴史や想いを発信するための様々な工夫がなされており、展示や工場見学、製造体験など、その場でしか経験できない体験価値が存在すると思われるからである。斯様な現地でしか味わうことができない経験は、オンライン販売等が普及する現代において、集客のための重要な要素になるのではないかと考える。

そこで、本レポートでは、単なる販売店舗ではなく、展示や工場見学、製造体験などを通じて企業理念や商品のブランドコンセプトを直接消費者に発信するとともに、現地でしか体験できない価値を提供している店舗をフラグシップ店と定義し、全国に存在するフラグシップ店の一部例を、次葉の図表 3 にまとめた。

(図表 3) 全国のフラッグシップ店の例

都道府県	施設名	企業名	内容
北海道	さっぽろビール博物館	サッポロビール(株)	1987年に開館した日本で最も歴史のあるビール博物館であり、明治時代の貴重な建造物として北海道遺産に指定。サッポロビールの歴史紹介ツアーや創業当時の味と現代の味の飲み比べなどを実施。
北海道	白い恋人パーク	石屋製菓(株)	札幌を代表する銘菓「白い恋人」の製造工程見学や、チョコレートの歴史学習、「白い恋人」作り体験などを実施。
北海道	ロイズカカオ&チョコレートタウン	(株)ロイズコンフェクト	2023年にグランドオープン。カカオの栽培からチョコレートができるまでの展示や工場見学、手作り体験などを実施。
北海道	みんなの工場	(株)シロ	SHIROの製品を製造する工場に、ショップ、カフェ、ラウンジなどを併設した、人と環境に配慮した循環型の施設。ものづくり体験をしながらオリジナルの香りを作ることができるブレンドラボも併設。
北海道	オチガビワイナリー	(株)OcciGabi Winery	カーブドッチを設立した落 希一郎氏が、北海道を新的ワインランドにすべく余市町にて運営を行う、レストラン併設のワイナリー。ワイナリー起業塾を運営。
青森県	八戸酒造	八戸酒造(株)	陸奥八戸や陸奥男山を製造する酒蔵であり、屋形船遊覧、蔵見学、蔵サウナ、蔵に併設した煉瓦ホールでの蔵ライブなど、蔵を起点とした様々なイベントを開催。
岩手県	かもめテラス	さいとう製菓(株)	2017年、JR大船渡駅東側に、東日本大震災で被災した三陸菓匠さいとうの総本店本設店舗としてオープン。和洋菓子、パン、餅菓子等を販売し、工場、カフェスペース、体験用キッチンなども併設。
岩手県	南部美人 本社蔵	(株)南部美人	蔵開きや蔵ライブ、酒蔵ウェディングなどのイベントの他、岩泉ヨーグルト等を含む他企業とのコラボレーション商品を販売。プレミアム蔵飲体験では、浄法寺塗りの漆器での試飲を楽しむことができる。
岩手県	HERALBONY ISAI PARK	(株)ヘラルボニー	2025/3/29にオープンしたヘラルボニーのフラッグシップ店。ギャラリーの他、障害のある人の可能性を体験できるショップや、地元季節の食材を使ったカフェを併設する他、多様なイベントを実施予定。
秋田県	稲とアガベ醸造所	稲とアガベ(株)	2021年秋に創業した稲とアガベは、クラフトサケ醸造所を主軸に男鹿の風土を醸すべく、街づくりや人材創出に取り組む事業者。醸造所にはショップやカフェ、レストランを併設し、宿泊施設なども展開。
山形県	GEA	佐藤繊維(株)	佐藤繊維が地元の酒蔵を譲り受け、リノベーションして2015年にオープンした施設。当社オリジナルブランド商品を含む県内外の衣類・雑貨を販売する他、山形の産品を味わえるレストランを併設。
山形県	オランダせんべいFACTORY	酒田米菓(株)	酒田米菓が大切にしてきた米文化を次世代に伝えるべく、本社最上川工場を観光工場として一般公開。当店舗限定の商品を販売する他、約400mの製造ラインの見学やせんべい作り体験なども実施。
宮城県	笹かま館	(株)鐘崎	工場見学や笹かま・揚げかまの手作り体験、仙台七夕の飾り作り体験を実施する他、地元の食品を楽しむカフェを併設。
福島県	だるまランド	白河だるま総本舗	だるまを見て、学んで、楽しむことで日用品以上に価値を感じてもらうための施設。作業場見学、製造工程の展示、絵付け体験等を実施する他、白河の農産物等を提供するカフェステーションを併設。
新潟県	カーブドッチ	(株)カーブドッチ	レストラン、宿泊施設、スパ等を併設する観光型ワイナリー。単に売るだけでなく、買いに来ってもらうことをコンセプトに高付加価値商品を提供。
新潟県	魚沼の里	八海醸造(株)	約7万坪の広大な土地に日本酒の貯蔵庫を始め、飲食店やカフェ、ガーデン、地ビール醸造所等を擁し、魚沼の暮らしや雪国の文化を体験できる施設。
新潟県	新潟せんべい王国	(株)栗山米菓	せんべいの手焼き体験、工場見学ができる施設。ばかうけタワーは、新潟市内を一望できる夜景100選にも選ばれた有数の観光スポットとなっている。
富山県	能作FACTORY SHOP	(株)能作	地元の子供たちを中心に地域の魅力を知ってもらうべくオープンした施設で、工場見学や鑄物体験などを楽しむことができる。2016年から産業観光部を組織し、鑄物の魅力・地域の魅力PRに取り組む。
埼玉県	OH!!!～発酵、健康、食の魔法!!!～	(株)ビックルスコーポレーション	発酵食品作りを体験できる他、飯能の特産品を揃えたマルシェ、レストラン等を併設するテーマパーク。同社初の店舗運営であり、外部のコンサルやデザイナーの他、社内からも企画人材を募集して設立。
愛知県	リタケの森	リタケ(株)	創立100周年記念事業として本社敷地内にオープンした、陶磁器に関する複合施設。工場やミュージアムの見学、絵付け体験を実施する他、リタケ食器を使ったレストラン、カフェなどを併設。
愛知県	パーミキュラビレッジ	愛知ドビー(株)	パーミキュラの料理の美味しさ、ブランドの世界観、メイド・イン・ジャパンのものづくりを様々な形で体験できる施設。レストラン・ペーカリー・カフェ・フラッグシップショップ・料理教室・ラボ・クックブックライブラリー等を併設。
静岡県	うなぎバイファクトリー、nicoe、SWEETS BANK等	(有)春華堂	子供目線で工場見学を楽しむことができるテーマパークを目指したうなぎバイファクトリー、食育と職育をテーマとしたnicoe、家族団らんをモチーフにした外観で有名なSWEETS BANK等、複数施設を展開。
京都府	薫習館	(株)松栄堂	お香などを販売する松栄堂京都本店に隣接する施設。香りの情報発信拠点として、香りに関する歴史学習、香り体験などを楽しむことができる他、間香体験なども実施している。
滋賀県	ラコリーナ近江八幡	たねやグループ	たねやの工場、ショップ、カフェが一体となった施設で、「自然に学ぶ」をコンセプトに近江の原風景を再現している。田んぼ・畑などの風景を楽しみながら学ぶことができるツアーも実施。
香川県	マルキン醤油記念館	マルキン醤油(株)	創業80周年を記念し、大正初期に建てられた工場のひとつを記念館として改装開館。有形文化財に登録された合掌造りの建物で、しよゆ造りの歴史と製造方法を紹介する他、小豆島の名産品なども販売。
愛媛県	今治タオル美術館	一広(株)	タオルを通じて生活文化を提案する施設であり、レストランやガーデンカフェ、タオル・縫製品販売、ギャラリー、タオル工房、工場見学などを楽しめる。
広島県	八天堂ビレッジ	(株)八天堂	広島空港前を基点として八天堂がオープンした体験型の食のテーマパーク。八天堂の歴史や製造工程をVRを使って見学できるほか、広島の食材を使った食事やお土産、パンの手作り体験を楽しむ施設。
福岡県	一蘭の森	(株)一蘭	福岡発祥のどんこつラーメンの歴史、調理工程や提供システム、研究姿勢など、一蘭のこだわりを体験できる施設。
福岡県	やまやファクトリーテラス	(株)やまやコミュニケーションズ	コミュニケーション創造を軸に、明太子を始めとする九州のワクワクする食文化を発信する、やまやコミュニケーションズの新たな拠点。4つの旧工場を集約した新工場と本社に、レストランやマーケットを併設。
沖縄県	雪塩ミュージアム	(株)パラダイスプラン	雪塩の製造工場見学、雪塩を使ったマッサージ体験や限定商品の購入などができる施設。

(出所：各社 HP)

3. ケーススタディ

図表 3 の通り、全国には数多くのフラッグシップ店が存在するが、その中でも様々な工夫を凝らし、観光産業としての取り組みや地域連携に注力することで人々の観光意欲・居留意欲向上に貢献している事例として、①カーブドッチワイナリー、②魚沼の里、③みんなの工場、④八天堂ビレッジ、⑤うなぎパイファクトリー等春華堂が展開するフラッグシップ店、の 5 つを取り上げ、フラッグシップ店での取り組み内容や効果、課題などについてヒアリングを実施した。

ケース 1：カーブドッチワイナリー

企業名	株式会社カーブドッチ		
事業内容	ブドウ栽培やワイン醸造等を行い、新潟県を中心にワイナリー等を運営する事業者	創業・設立	1992年
		本社所在地	新潟県新潟市西蒲区角田浜1661
		代表者	今井 卓
フラッグシップ店	1992年に創設したワイナリーに、レストラン・宿泊施設・温浴施設などを併設し、観光型ワイナリーを形成	資本金	10百万円
		社員数	62名（2024/12時点）
		売上高	835百万円（2024/7期）

出店及び運営について

カーブドッチワイナリーは、1992年に創業した(株)カーブドッチ（以下、カーブドッチ）が運営する、ワイナリーにレストラン・宿泊施設・温浴施設などを併設した観光型ワイナリーである。同社は、ワイン未開の地でぶどう作りからワイン作りまで全てを一貫して行うことを企図し、ワイン未開の地でありながらもぶどうの生産に適し、首都圏からのアクセスも比較的良好な角田浜の土地で開業を決意。来場者により長い時間滞在してもらい、ブドウやワインを存分に楽しんでもらえるように、ワイン販売のみならず宿泊施設や温浴施設を展開している。

施設拡大に当たっては、農地法による制限などにより困難な部分が多く存在するため、日頃から自治体等と連携して情報共有しながら事業展開に向けて尽力している。新設当初は創業者 2 名でほぼすべての意思決定を行っていたが、現在では今井社長を筆頭に役員会にてワイナリーの運営について協議を実施。ワインの品質にこだわる同社は、施設の設計にもこだわりを見せる。建設に当たっては建築家の白鳥健二氏に依頼し、何度もコンセプトをすり合わせながらデザインを固めた。

施設の工夫

2022年3月には、温浴施設ヴィネスパをワイン＆ブックラウンジとしてリニューアルオープン。心や体を緩めるのみならず、本との新たな出会いにより知覚に刺激を与える場所として、様々な楽しみ方を提供している。

また、より多くの消費者に同社を知ってもらうべく、新潟の他にも東京等で複数レストランを運営している。東京のレストランでカーブドッチのワインを知り、本施設を訪れる観光客も多く、新潟以外でのブランド発信にも力を入れている。

最近では、著名な小説家である原田マハ氏とコラボレーションを行い、カーブドッチワイナリーを舞台とした短編小説を出版・販売。第2弾としては恩田陸氏による執筆も決まっており、小説というワインとは少し離れた分野とのコラボレーションにより、新たな顧客層の獲得も狙う。

効果・展望

2023年の来場者数は年間約10万人程度と、コロナ禍を経て若干の減少はあるものの、ヴィネスパのリニューアルオープンの影響などもあり顧客一人当たりの単価が上昇し、全体の売上高は増加傾向である。夏の行楽シーズンには、宿泊施設の稼働率はほぼ100%に達し、県外からも多くの観光客が訪れる。

同社は、2021年にふるさとづくり大賞団体表彰（総務大臣表彰）を受賞。単に売るのみならず、買いに来てもらうことをコンセプトに高付加価値商品を提供している点や、契約農家の育成とともに4軒のワイナリーを育て、新潟ワインコーストを形成している点が評価された。近年はUターンやIターンでの人材流入も増えており、地域の雇用創出の場となっている点も評価されたポイントのひとつである。さらに、2023年には新潟ガストロノミアワードを受賞。日本にはまだ少ない「滞在するワイナリー」としての創意工夫等が評価されるなど、地域にとって重要な観光地として地域内外から評価を受けている。

同社は、県外からだけでなく新潟の人々にも、ここにしかない価値（=worth）を得る体験をしてもらうべく、「上質感」と「親しみやすさ」、「あこがれ」と「リピート」等、相反する感情・体験を得られる施設を目指している。

【ヴィネスパカフェ】



【ワイン貯蔵庫】



【ワインショップ】



【レストラン】



【ガーデンテラス付きのカフェ】



【ぶどう畑が一望できる宿泊施設】



(提供：カーブドッチ)

ケース 2：魚沼の里

企業名	八海醸造株式会社		
事業内容	清酒「八海山」を始めとして、焼酎、梅酒、麴甘酒等の酒類を製造する事業者	創業・設立	1922年、1925年
		本社所在地	新潟県南魚沼市長森1051
		代表者	南雲 二郎
フラッグシップ店	魚沼の暮らしや雪国文化を体験できる「魚沼の里」は、日本酒の貯蔵庫を始め、飲食店や地ビール醸造所等を構える	資本金	10百万円
		社員数	135名（2024/1時点）
		売上高	6,697百万円（2024/8期）

出店及び運営について

魚沼の里は、八海醸造(株)（以下、八海醸造）が運営するフラッグシップ店である。「郷愁と安らぎ」をテーマに、魚沼の暮らしや文化を体験できる場所となっている。同社は、新潟の地酒ブームが続く 2004 年、手狭であった本社の蔵に加え新たな蔵を構える決断をし、第二浩和蔵を建設。全国の人々に良い酒を飲んでほしいという思いの下、現在では 3 万石にまで生産能力を増強させている。魚沼の里は、当初から当社のブランド戦略の中心にあったわけではないが、細部にこだわりながらひとつひとつ施設を作り上げていった結果として、現在では当社のブランド価値向上に繋がる重要な施設となっている。

魚沼の里がスタートしたきっかけは、自治体から用地活用の期待があったことである。そこから、2004 年に第二浩和蔵、2009 年に蕎麦屋、2011 年に菓子処、2014 年にみんなの社員食堂、2018 年にビール醸造所と徐々に拡大し、現在まで魚沼の里を展開してきた。魚沼の里の運営・拡大に当たっては、個々でプロジェクトチームが作られることが多い。同社では一人が複数業務に携わることも多く、フラッグシップ店の運営に当たり見学ツアー等でも人材が必要になるため、人材確保は一つの重要な課題となっている。

施設の工夫

本施設の来場者の内訳としては、県外からの観光客が半分以上を占め、外国人観光客も多く訪れる。このような中でも、同社は県外や海外の観光客のみならず、地元の人々にも楽しんでもらえるように工夫を凝らす。例えば、施設内にはキッチン雑貨店等を展開し、観光客のみならず地元の人々も喜ぶ商品を多く取り揃えるように意識しており、地元の人々からは、普段見られないような品物も揃っていると好評である。また、同社社員が同じ空間で食事をしながらコミュニケーションを取ることができる食堂をつくり、一般顧客も利用できる「みんなの社員食堂」としてオープン。社員にも顧客にも毎日丁寧に食事を提供する、高品質な酒造り・サービス提供を目指す、という想いが込められた場所となっている。

効果と展望

本施設の来場者数は、魚沼の里が本格始動する前の 2013 年時点ではレジカウントで年間 3 万人程度であったが、2023 年にはレジカウントで年間 30 万人程度にまで増加している。従業員や地元の人々からは、「他の地域から新潟を訪れる知人を案内する観光施設ができた」という声も多くあがり、魚沼の里を地元の重要な観光場所として誇りに思う人々も多い。

その背景には、魚沼の里の観光地としての魅力はもとより、地域を活性化させたいという想いで本施設を運営し、地元を代表する会社として季刊誌を発行する他、地元のお祭りに協賛するなど、地域のための活動に注力してきた歴史がある。2017 年に同社は、公益社団法人中小企業研究センターが発表する第 51 回グッドカンパニー大賞においてグラ

ンプリを受賞。市場縮小傾向の中でも清酒製造・販売を効果的に発展させ、あまさを始めとした麴づくりの技術を活用した事業を拡大してきたことに加え、地域への貢献などを総合的に評価された。魚沼の里は、当社の酒造りの拠点であると同時に、消費者に魚沼の暮らしや文化を伝え、地域に観光客や雇用をもたらす重要な拠点となっている。今後の取り組みとしては、コンドミニアムの建設を計画しており、訪れた人々が帰りのことを気にせず思う存分に魚沼の里や商品を楽しんでもらうことを目指している。

【施設の一部外観】



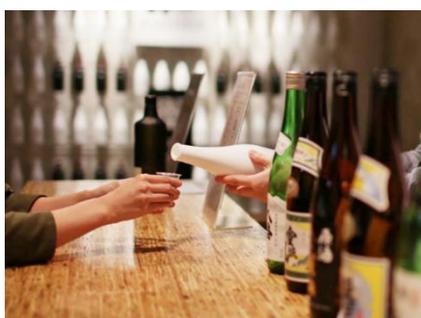
【魚沼の里ガーデン】



【雪中貯蔵庫見学】



【試飲体験】



【ビール製造ラインが見られるビアバー】



【みんなの食堂】



(提供：八海醸造)

ケース 3：みんなの工場

企業名	株式会社シロ		
事業内容	コスメティックブランド「SHIRO」の企画、開発、製造、販売会社	設立	1989年
		本社所在地	東京都港区北青山3-6-7
		代表者	福永 敬弘
フラグシップ店	新工場と付帯施設の複合体である「みんなの工場」は、食や文化、本質的な環境保全を学べる循環型施設として機能する	資本金	100百万円
		社員数	618名（2025/2時点）
		売上高	18,000百万円（2024/6期）

出店及び運営について

みんなの工場は、2023年に（株）シロ（以下、シロ）が創業の地である北海道砂川市に設立した施設であり、食や文化、本質的な環境保全を学べる循環型施設として機能している。同社は、生産ライン拡大の需要の高まりを受け工場移転を検討するに当たり、創業以来支えてもらってきた砂川という地域に恩返しをするべく、元々所有していた砂川の土地に工場の移転・新設を決意した。

みんなの工場オープンに向けたプロセスの中で特徴的なのは、コンセプト検討の段階から地元砂川の人々との議論を重ね、みんなのすながわプロジェクトとして推進されている点である。砂川で生まれたブランドとして誇りを持っていた同社であったが、砂川の人々からは「シロは東京に行ってしまった企業だ」という声が聞こえ、砂川で大きな施設が新設されることに対する不安が広がっていた。そこで同社は当プロジェクトを立ち上げ、プロボノを砂川市内外から集め、約2年に渡りコンセプトや建物設計などを議論し、みんなの工場をオープンした。同社は、2010年から旧工場にて子供たちとのづくりをテーマにしたイベントを行ってきた。そのような地域のイベント等を通して日頃から自治体と連携してきたことも、当プロジェクト遂行にあたり重要な取り組みであった。

施設の工夫

同社が大事にしてきたのは、正直に全てをオープンにすることである。みんなの工場では、一面ガラス張りで製造工程を見せる設計によって、「自分たちが毎日使いたいもの」をお客様のために作っている姿勢を正直に見せている。同社が扱うボディクリームやフレグランスなどは、直接肌につけるものであるからこそ、より一層品質管理や消費者からの信頼が重要になると考えるからである。

当施設の設立に当たっては、障害のあるアーティストの作品を発信するギャラリー「HERALBONY GALLERY」の設計を担った環境配慮型建築家アリエイリエ・アーキテクトに建築を依頼し、建築関連のプロジェクトマネージャーとしては高山泉氏を起用している。そして建物の外壁には、北海道北竜町のカラマツの間伐材を使用するなど、地域の森林資源を積極的に活用している。その結果、みんなの工場の「建物」をきっかけに当施設を訪れる人々もいる。

さらに、当施設の入り口付近には、地元の企業や商品を宣伝する「おでかけカード」を掲示しており、来場者に当施設のみならず砂川の様々な場所を観光して楽しんでもらえるように工夫している。また、2024年4月には、北海道長沼町に一棟貸しの宿泊施設「MAISON SHIRO（メゾンシロ）」をオープン。人々がSHIROの暮らしを体感しながら、北海道という地により長い時間滞在してもらうことにも寄与している。

効果・展望

みんなの工場は2023/4にオープンし、年間30万人程度が来場。約3割が道外、7割が道内からの来場である。

当施設は単なる店舗ではなく観光施設のような要素があることから、お土産感覚で製品を購入する客も多いため、顧客 1 人当たりの単価は高く、売上は増加傾向である。

当施設は製造ラインをひらく工場であるが、従来、消費者と直接関わることが少なかった従業員が、多数の人々から常時見られながら業務を遂行することは簡単なことではない。そのため、同社ではみんなの工場のオープン 1 年前から、「工場をひらく」ことを従業員に対して丁寧に説明してきた。このような取り組みは、自身の行動がシロの今後にどのように関わってくるのかを意識して働きかけを従業員にもたらしている。また、従来は工場で働く従業員の大半が近郊から自動車で通勤していたが、みんなの工場の設立を機に北海道内外から砂川市に転居してきた従業員も多い。このように、雇用機会の提供・移住者の増加という観点でも地域に対して貢献している施設である。

同社は、みんなの工場オープン前から地元の人々に対して説明会を丁寧に実施してきた他、ゴミ拾いや草刈りなどの地域イベントにも参加し、地域農家の人々とも連携してきた。さらに、2021 年からふるさと納税を実施しており、寄附総額は 2024 年 12 月時点で累計 23.5 億円に達した。このように地域に目を向けた取り組みに注力することが、地域からの理解を得ることに繋がっているのである。

【みんなの工場外観】



【一面ガラス張りの製造ライン】



【オリジナルフレグランスのものづくり体験】



【SHIRO CAFE】



【ブランドの歴史展示】



【おでかけカード】



(提供：シロ)

ケース 4：八天堂ビレッジ

企業名	株式会社八天堂		
事業内容	くりむパンを主力製品としてスイーツパンを企画・製造・販売する事業者	創業・設立	1933年・1953年
		本社所在地	広島県三原市宮浦3-31-7
		代表者	森光 孝雅
フラグシップ店	広島空港前を基点として体験型の食のテーマパークを展開。	資本金	10百万円
		社員数	241名（2024/6時点）
		売上高	4,567百万円（2024/5期）

出店及び運営について

八天堂ビレッジは、民営化を控えた（2021年に民営化済）広島空港前を基点に（株）八天堂（以下、八天堂）が2016年にオープンした体験型の食のテーマパークである。同社は、生産拡大に向けて工場移転を検討する中で、広島空港周辺の産業用地での出店を決意。竣工当初、くりむパンの首都圏への配送を空輸で行っていた八天堂にとって、空港隣接地はより好立地であった。同社は自治体からの助成金も活用しながら土地を取得し、「広島みはら臨空工場」の他にも体験型カフェ「八天堂カフェリエ」、果物をテーマとしたスイーツや地域産品を取り扱う「空の駅 オーチャード」（運営：（株）八天堂のグループ会社の地域連携 DMO（株）空・道・港）、高台からの景色を望む「天空カフェ＆ファクトリー」等の施設を展開。現在では、地元食材を取り入れたメニューの提供や地元産品の販売を通して、地域 PR、農福連携等の社会課題解決の役割を担う他、ふるさと納税への事業者出店に加え、中間事業者と連携することで地域に貢献している。

施設の工夫

八天堂ビレッジでは、八天堂の歴史やくりむパンができるまでの工程を、VR を用いて紹介している。食品の製造ラインに人々が入り見学することは衛生面などの観点から簡単ではないが、VR を活用することで臨場感を持たせながら衛生面の不安なく工場内を案内できる。

さらに、広島空港の民営化前後で「空港前の活性化」をテーマに多彩なコンテンツ連携を行っており、広島空港周辺事業推進協議会にて、広島県・三原市・東広島市及び広島空港周辺事業者と広島空港周辺地域の活性化について定期的に議論を実施している。例えば、三原市の庭園・三景園や広島エアポートホテル等と連携し、各施設を周遊する観光客に割引特典を付与するなど、広島空港周辺で人が流動する仕掛けづくりにも取り組んでいる。また、他企業等に当施設内の場所を貸し、写真撮影会、雑貨販売、ポストカード作り等のイベントを実施する機会を提供することで、新たな顧客層獲得のきっかけを創出している。

効果・展望

八天堂カフェリエオープン当初は、1日の来場者は数名程度とかなり小規模でのスタートとなったが、現在では年間20万人以上の来場者が訪れる。県内からの来客が7割、県外からの来客が3割程度であり、ファミリー層の他、社会科見学の学生やバスツアーを楽しむシニア層も多く来場している。広島空港は広島中心地から遠く、周辺に観光施設が少ないため、空港の利用前後で楽しめる観光施設を求める人々が向かう場所にもなっている。

また、同社は地元学生のキャリア教育支援という観点から、八天堂ビレッジでの工場見学について県内小学生は無料で受け入れを行う他、地元の学校と連携しての商品開発や、各種授業協力も実施している。隣接市のぶどう園遊休

地を社会福祉法人と共同で引き継ぎ農福連携にも取り組んでおり、地域・社会への貢献を理念に掲げている。

【八天堂ビレッジ全景】



【施設内のカフェ】



【空の駅 オーチャード】



【VR 工場見学】



【パン作り体験】



【地元の学生との共同開発商品】



(提供：八天堂)

ケース 5：うなぎパイファクトリー他

企業名	有限会社 春華堂		
事業内容	主力商品であるうなぎパイ等の製造・販売を行う和洋菓子メーカー	創業・設立	1887年・1949年
		本社所在地	静岡県浜松市中央区神田町 5 5 3
		代表者	山崎 貴裕
フラッグシップ店	うなぎパイファクトリー、nicoe、SWEETS BANKなど複数の施設を運営	資本金	5百万円
		社員数	160名（2024/9時点）
		売上高	7,314百万円（2023/3期）

出店及び運営について

(有)春華堂（以下、春華堂）は、浜松市を中心に複数のフラッグシップ店を展開している。第 1 弾となるうなぎパイファクトリーは、工場の老朽化が進む中で、生産力強化及び子供目線で楽しめる工場見学の空間を作ることを目的に 2005 年に設立。2014 年にオープンした nicoe は、当社の新工場に隣接する販売店舗をオープンするにあたり、地域からの期待を受け、子供たちの「食育と職育」をコンセプトに施設を設計。2021 年にオープンした SWEETS BANK は、地域住民に欠かせない企業・菓子という原点回帰を打ち出した施設であり、本社オフィスに加え菓子販売店とカフェを併設し、近隣住民の憩いの場となるように工夫を凝らす。いずれのフラッグシップ店も創業の地である浜松に出店することで、浜松に今後何十年と残り続けるというメッセージ発信の意味合いを持つ。nicoe と SWEETS BANK は、うなぎパイに次ぐ新たな収益の柱を立てるべく、若年層向け・新商品の訴求を目指す施設にもなっている。そして 2024 年には、創業の地浜松を越えて、東京・原宿にカフェレストラン HOW'z をオープン。食を通して、顧客とクリエイター、ローカルとカルチャーが交わる場所、そして食・地域・文化の魅力を発信する場所として位置付けられている。

施設の工夫

同社のフラッグシップ店の中でも、SWEETS BANK は特にユニークな外観の建物である。大きなダイニングテーブルや椅子など、家族団らんを彷彿させる建物となっており、Google Earth 映えすると話題にもなっている。小さな子供が工場見学を楽しめるようにと設計したうなぎパイファクトリーに対して、SWEETS BANK がターゲットとするのはうなぎパイをあまり購入しない若年層である。このように、フラッグシップ店のコンセプト設計等を工夫することで、従来の商品・ブランドは大事にしながらも、新たな顧客層に対して新たなブランドを発信していく拠点としてスタートすることができる。

同社は各フラッグシップ店を通じて、新たな顧客層への新たな商品・ブランドの訴求に挑戦しているが、新しい地でブランドを発信・展開していくことは容易ではない。斯かる中で、同社は地域の観光協会などに何度も足を運び、能動的に接点づくりに励んできた。その「ご縁」の一環で繋がったのが、HOW'z オープンのきっかけとなったクリエイティブディレクター・千原徹也氏との出会いである。企業の想いやブランドを上手く消費者に伝えるための施設設計は、フラッグシップ店の出店に当たって一つの課題となる。地域に根差した食品メーカーが、首都圏を拠点に活動するようなクリエイターと繋がることは簡単なことではないが、同社のように他地域・他業種の人材と接点を模索し続けることは大きなきっかけとなり得る。

効果・展望

2005 年にオープンしたうなぎパイファクトリーは、2024/6 に来場者数 1,000 万人を達成。今では年間 70 万人以上が訪れる浜松の観光スポットとなっている。単なる製造工場、販売店舗ではなく、テーマパークのように楽しめる空間設計であるからこそ、一見客のみならず再訪客も多い。

SWEETS BANK では、同社と取引のあった浜松いわた信用金庫の森田支店を構えるとともに、ミーティングルームを共同運営することで、地域の企業や住民の交流の場を提供している。

そして東京に出店した HOW'z では、関東圏の大学と連携した地元企業ツアーや共創事業の窓口となり、首都圏の学生が地方を知るきっかけ作りを始めている。創業の地・浜松で様々な事業を展開してきた同社が東京で新たに出店することに驚く人も多いであろうが、同社は、HOW'z を通じて得た繋がりを、創業の地浜松へ還元しているのである。

【うなぎパイファクトリーの製造見学】



【SWEET BANK 外観】



【SWEETS BANK のカフェレストラン】



【nicoe 外観】



【nicoe の遊べる空間】



【HOW'z 外観】



(提供：春華堂)

4. 考察

(1) フラグシップ店の出店目的及び用地獲得の経緯

上記のケーススタディから、事業者によってフラッグシップ店の出店目的や用地獲得の経緯は多岐に渡り、複数の要素が絡み合って出店される場合もあることが分かった。

出店目的として特に多かったのは生産力強化である。生産量が増え工場の移転や新設が検討される中で、工場見学や体験の機能も兼ね備えた施設にしようとするケースが多い。その他、カーブドッチのように新規創業の段階でフラッグシップ店をオープンする企業もあれば、春華堂のように新規顧客層獲得のために複数のフラッグシップ店を展開する企業もある。

用地獲得の経緯については、既存の本社・工場を活用している企業もあれば、自治体から用地活用の期待を受け自治体から土地を貸借している企業、自社保有していた遊休資産を活用している企業も存在する。

(図表 4) 各社のフラッグシップ店の出店目的及び用地獲得の経緯

	カーブドッチ	魚沼の里	みんなの工場	八天堂ビレッジ
出店目的及び 用地獲得の経緯	新規創業にあたり、ぶどうの生産への適性及び首都圏からのアクセスを考慮し新潟の角田浜に出店	生産力強化の需要が高まる中で、地元自治体からの用地活用の期待を受け、魚沼の里を展開	生産力強化の需要が高まる中で、創業の地への原点回帰を企図し、創業地で保有していた遊休資産を活用	生産力強化とブランド発信の拠点として、商品の空輸に適していた広島空港周辺の産業用地に出店
春華堂				
	うなぎパイファクトリー	nicoe	SWEETS BANK	HOW'z
出店目的及び 用地獲得の経緯	工場の老朽化及び生産力強化の需要が高まる中で工場を移転	和洋菓子の工場新設に伴う商品販売拠点の確保、及び食育・職育の観点での地域からの期待をもとに出店	旧本社工屋の改修に伴い、若年層に新ブランドを訴求するべく出店	食や地域の魅力発信及び情報収集の拠点として、クリエイターとの交流を契機に東京・原宿に出店

(2) フラグシップ店の効果

上述のケーススタディにおける各社のフラッグシップ店の工夫点や企業としての成果、顧客の反応等を踏まえ、フラッグシップ店によって得られる効果を検討したところ、フラッグシップ店を展開する事業者のみならず、消費者や地域にも波及効果がある複合的なものであることがわかった。そこで、フラッグシップ店の効果を「売り手」「買い手」「世間」の「三方よし」の観点毎に整理する。

① 売り手（フラッグシップ店を出店する事業者）

● 根強いファン層の獲得

フラッグシップ店は、歴代の製品のアーカイブ展示などを通じて、企業の歴史や創業者の想いを発信する拠点であると共に、工場見学や体験プログラムを通じ、製造工程を消費者に実際に見てもらうことで原材料や製造方法などの作り手のこだわりを発信することができ、企業理念に共感する根強いファン層の獲得に資する。

● 顧客層の多様化

シロ×有名建築家やデザイナー、カーブドッチ×有名小説家（ライターズ・イン・レジデンス・プロジェクト）、春華堂×信用金庫等、フラッグシップ店は異業種のコラボレーションを生み出す場所となり、従来企業や商品のファンではなかった人々にアプローチするきっかけとなり、フラッグシップ店への来店動機を醸成し得る。また、工場見学や製造体験機能を持たせることで、ファミリー層の来店にも繋がり、顧客層の多様化に資する。

● 滞在時間の長期化

フラッグシップ店は単なる販売店舗としてだけでなく、カフェやレストラン、さらにはカーブドッチやシロの例にあるような宿泊施設などの機能を兼ね備えることにより、顧客の滞在時間の長期化に繋がり、その結果、顧客単価の向上に資する。

● 従業員のエンゲージメント向上

従来、工場従業員は消費者と直接接点を持つことが少ないが、フラッグシップ店における体験プログラムや工場見学ツアーなどにより、顧客との直接の接点生まれ、コミュニケーションが促進されることで、従業員や職人のモチベーションアップに繋がり得る。

② 買い手（フラッグシップ店を訪れる来場者）

● 納得・安心感のある購買

消費者は工場見学や製造体験を通じて、商品の製造工程や企業努力を知ることができ、商品に対する安心感・信頼感を持って商品を購入することができる。異物混入対策を含む工場の衛生管理は非常に重要な観点であるが、常時製造ラインを消費者に見せることで、従業員の衛生管理に対する意識を向上させることに加え、消費者は商品や企業に対する信頼や納得感を持って購入することができる。

● 観光地の選択肢の多様化

消費者は、商品購入の場としてのみならず、観光地としてフラッグシップ店を楽しむことができる。広島空港に隣接する八天堂ビレッジは、空港利用の前後の時間を楽しむ観光地としても親しまれている。広島空港は都市部や市街地から離れており、観光で滞在できる施設が限られていたが、空港周辺の観光地とも連携することで観光客の声に応える観光地となっている。また、小さな子供を持つファミリー層にとって、工場見学や製造体験などで子供に学びを与えながら、テーマパーク感覚で観光を楽しむ場所にもなり、知的欲求を追求できる産業観光の拠点という機能も併せ持つ。

③ 世間（フラッグシップ店出店地域の住民・企業・自治体を含む地域社会全体）

● 地域住民への効果

域外からの観光客のみをフラッグシップ店の顧客対象とするのではなく、地域イベントの企画やイベントスペースの提供など、地元の方々が居心地の良さを感じられる要素を加えることで、地域住民の交流の場となる効果がある。

また、地元の学校の社会科見学受け入れや地域と連携したイベント実施により、教育機会の提供にも貢献する。八天堂ビレッジのように、施設内で地元の小学校と共同で商品開発を行い、商品を施設で販売する施策もある。

● 地域の他企業への効果

フラッグシップ店において地元の他企業とのコラボレーションを行うことで、他企業の PR・集客にも繋がり得る。シロのみんなの工場のように、周辺の観光名所や飲食店などを紹介する展示ブースを設置することで、周辺企業や施設への観光客の周遊を促す効果が期待される。また、施設内に地元金融機関の支店を構えた春華堂の SWEET BANK のように、地元企業と共同でフラッグシップ店を運営することで、両施設の従来の顧客を相互に獲得できるという相乗効果も見込まれる。さらに、ワイナリー経営塾を通じて新潟ワインコーストを形成しているカーブドッチの例にあるように、面的な産業拡大に寄与しているフラッグシップ店もある。

● 自治体への効果

フラッグシップ店は、雇用創出や移住者増加の観点でも地域への貢献が期待される。フラッグシップ店の従業員として、I ターンや U ターン人材を採用している企業も多い。シロでは、みんなの工場オープンにあたり道内から移住する従業員等もあり、観光客のみならず働き手の獲得も期待される。

最近ではふるさと納税による地域への還元も増えてきており、シロでもふるさと納税を実施している。みんなの工場をきっかけに、シロは砂川で創業した企業であるというイメージが人々の中に形成されることで、ふるさと納税で砂川のシロの製品を選ぶ人も多い。

(図表 5) 世間に着目した取り組みの一例

カーブドッチ	魚沼の里	みんなの工場	八天堂ビレッジ	SWEETS BANK	HOW'z
【教育】 ・経営者育成による地域での面的なワイン産業拡大 【住民】 ・観光客のみならず地元住民も楽しめるブック라운ジの併設	【地域連携】 ・地元誌の発行による魚沼の PR 【住民】 ・社員食堂の一般開放	【地域連携】 ・プロボノによる地域活性化プロジェクトの遂行 ・周辺施設を紹介するおでかけカード 【環境】 ・地域の間伐材や排水の活用	【地域連携】 ・DMO 設立や地域連携による広島空港周辺や地域活性化に向けた取り組み 【教育】 ・地元学校との商品開発、社会科見学や授業協力	【地域連携】 ・地元企業との共同設立 ・コミュニティスペースの運営 【住民】 ・地元の若年層をターゲットとしたコンセプト設計	【地域連携】 ・東京と浜松、都心と地方を繋ぐための活動 【教育】 ・東京の学生が地方を知るためのインターン

5. 結論

上記のように、フラッグシップ店の出店経緯や目的は多岐に渡り、効果も「売り手」、「買い手」、「世間」のそれぞれの観点から多面的に得ることができる。

「売り手」の観点では、企業の歴史のアーカイブ展示や製造見学などによって、企業のブランドコンセプトを直接消費者に示すことができ、ブランドの根強いファンの醸成が見込まれる。また、フラッグシップ店を通じたコラボレーションや体験型コンテンツの企画による顧客層の多様化、飲食・宿泊施設を併設することによる顧客の滞在時間の長期化が実現し、顧客との接点の拡大に寄与する。

「買い手」の観点では、自分の目で製造工程を見ることで納得感や安心感を持って商品を購入できるとともに、フラッグシップ店をテーマパークや産業観光地のひとつとして楽しむことができる。

「世間」の観点では、地域住民への雇用機会や交流の場の提供に加え、フラッグシップ店が立地する地域における税収増加や他の観光施設の集客増加等の効果が見込まれる。このような「世間よし」のフラッグシップ店を目指すことで、地元住民の中で企業や商品に対する愛着・誇りが醸成され、「自分たちの地域を代表する企業である」という意識が形成される。フラッグシップ店の新規出店及び運営にあたっては地元住民からの理解は必要不可欠となるが、地域の住民、企業、自治体、環境など、地域社会の持続性に配慮した工夫を凝らすことで、地域から必要とされる企業となり、長期的な視点でのブランドの成長に繋がると考えられる。それは、企業が長期的に事業を継続していく上で欠かせない要素になるだろう。

6. 東北地域におけるフラッグシップ店の課題と解決策の検討

第1章では、フラッグシップ店の出店目的や効果に言及してきた。本章では、実際に東北地域にてフラッグシップ店を展開するにあたり想定される課題とその解決策について検討する。

(1) 交通

まず、国内外ともに東北地域の観光意欲が低い原因のひとつとして、交通の不便さが挙げられる。当行及び公益財団法人日本交通公社が共同で実施した「DBJ・JTBF アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査 2023年度版」の東北地方版によると、東北地域は他地域に比べ交通が不便だと感じる観光客が多いことが分かった。交通不便地ではフラッグシップ店の集客にも影響が及ぶ。そこで重要になるのが、地域交通との連携である。

東北地域を訪れる外国人観光客においては、国際定期便やチャーター便、クルーズ船等を利用することが多いが、東北地域内の周遊を強化するには、バスやタクシー会社等の地域の交通事業者と連携するなど、交通整備の強化が重要になる。例えば、足許では外国人観光客を対象に、東北域内の高速バスと一部の一般路線バスが乗り放題となる企画乗車券「TOHOKU HIGHWAY BUS TICKET」が発売され、多様化する旅行者のニーズへの対応策が講じられている。フラッグシップ店の出店及び運営にあたっては、このような地域間交通の取り組みとも絡めて集客の戦略を立てていくことが求められる。

また、レンタサイクルなどの観光施策との連携も期待される。シロのみんなの工場が立地する砂川市では、観光客を対象に電動自転車を無料で貸し出しており、モデルコースの1スポットとして組み込まれている当施設にも、レンタサイクルを活用して多くの観光客が訪れる。近年は、環境や健康への配慮も強まる中で、観光とサイクリングを掛け合わせた事業・施策が増えており、東北の各地域でもサイクリングマップなどが策定され、レンタサイクルができる施設も複数存在する。フラッグシップ店という観光施設とサイクリングという交通手段の掛け合わせによる観光客の地域周遊が期待される。

(図表6) 福島県におけるサイクリングに係る取り組み例

コース番号	コース名	距離	レベル
course01	郡山のうんまいもん食べ尽くしライド	約23km	初級コース
course02	映えすぎる?! 見どころ満載サイクリング	約40km	初級～中級コース
course03	イナイチ (種畜代補一周)	約62km	初級～中級コース
course04	大自然ヒルクライム	約78km	中級～上級コース
course05	レイクサイドサイクリング	約80km	上級コース
course06	空の道	約108km	上級コース
course07	温泉目指してダウンサイクリング	約55km	中級コース
course08	あぶくまヒルクライム	約70km	上級コース

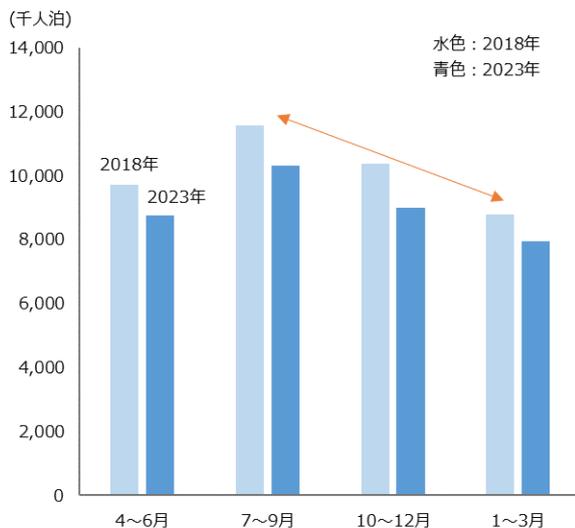
(出所：福島県県中地方振興局企画商工部 HP)

(2) 季節波動

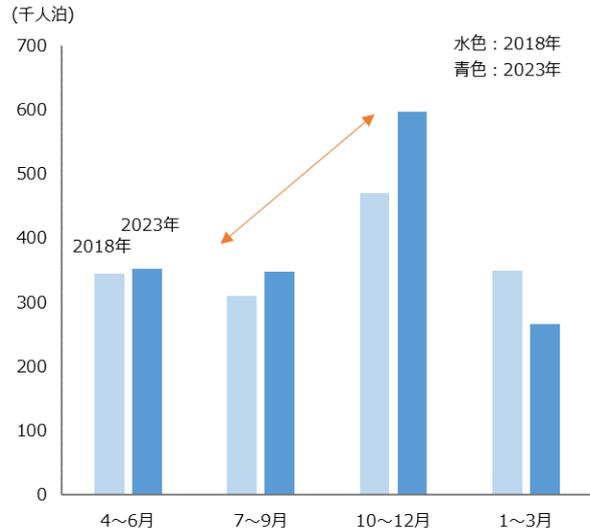
東北地域は、冬季の観光施策においても課題が存在する。冬季はウィンタースポーツや雪景色を求めて多くの外国人観光客が東北地域を訪れ、一部観光地ではオーバーツーリズム等の問題が生じる一方で、国内観光客や地元の住民などの動きは他のシーズンに比べて鈍化する。このような季節による国内外の観光客数の違いに着目し、季節によってターゲットを分けることも考え得る。冬季については、蔵王の樹氷や安比高原などの観光客が集中する観光地から、他の施設へ観光客を分散させる施策も求められる。そこで、主要観光地でのフラッグシップ店の宣伝・広告や、複数の観光地を周遊させるスタンプラリー、パッケージ化されたツアーの企画などを実施することで、フラッグシップ店を観光客分散に向けた対象スポットとして広めていく対策が考えられる。また、東北地域と類似した気候の新潟に拠点を構えるカーブドッチでは、スパやホテル、ブックラウンジをワイナリーに併設することで、客足が遠く冬場にも集客を維持するための施設づくりを行っており、冬季ならではのコンテンツ作りも検討しうる。

そして、外国人観光客の動きが比較的落ち着く冬季以外のシーズンには、地元住民を中心に国内からの集客に重きを置き、地元住民にとっての居心地の良さの追求や、企業文化を発信する企画の強化などにより、年間を通じて観光客を呼び込むための施策が求められる。

(図表 7-1) 東北運輸局管内の日本人延べ宿泊者数



(図表 7-2) 東北運輸局管内の外国人延べ宿泊者数



(出所：国土交通省 東北運輸局「東北管内の延べ宿泊者数」を基に当行作成)

(3) リソース不足

フラッグシップ店の設立・運営に当たっては、人手や資金、ノウハウ等のリソース不足も懸念される。人手不足という観点では、フラッグシップ店新設を1つのプロジェクトとして、プロボノ（仕事で培ったスキルや経験を活かし、社会や公共のために取り組むボランティア活動）のメンバーを地域内外から募る方法や、インターンシップの実施による採用力の強化などが施策として考えられる。実際に、シロはみんなの工場をつくるために、「みんなのすながわプロジェクト」を発足。プロボノを募集し、コンセプトの構想段階から市民や専門家の声を取り入れ、フラッグシップ店を作り上げている。

また、第1章で記載した「三方よし」の要素を持つフラッグシップ店を、単独の事業者で設立・運営することは容易では

ない。1 社単独で工場見学から商品販売、レストラン、宿泊施設の運営まで全てを一貫して行うことが難しい場合には、集積型のフラッグシップ店としてスタートすることも考え得る。最近では、やまがたクリエイティブシティセンターQ1（キューイチ）などのように、地域活性化・文化発信などを目的として、1 つの施設内に飲食店や工房、シェアオフィスなど異業種の事業者が各店舗を出店し、共同で新規事業開発などを行う集積型施設も増えてきている。例えば上記のような集積型施設を参考として、自社で商品販売と製造ラインの見学・体験などの機能は持ちながら、他の機能を他業種の企業に補完してもらい、各社の集客力の相乗効果を得ながら、大きな意味でのフラッグシップ店を出店するという形もひとつの在り方であろう。

（図表 8） フラッグシップ店の出店・運営に当たる課題と解決策案

課題	問題点	施策	事例
交通	・公共交通不便地が多数存在	・バスやタクシー、自転車レンタル会社など地域の交通事業者を巻き込んだ地域全体での観光周遊施策	・砂川におけるレンタサイクル（シロ） ・バス会社等と連携したバス停の建設（ラコリーナ近江八幡）
季節波動	・冬季に特に見られる、観光名所でのオーバーツーリズム及び国内観光客の足数減少	・他の観光施設との連携 ・季節に応じたターゲットの選定や機能の多様化、冬ならではのコンテンツ作り	・みやぎ蔵王の樹氷や安比高原など冬に人気の観光施設とのコラボレーション、スタンプラリー企画等 ・カーブドッチのスバやブックラウンジ、月山の雪旅籠の灯り、小岩井農場の冬フェスタなど、冬ならではのコンテンツによる集客
リソース不足	・地方で特に人口減少が進む中で、フラッグシップ店運営のための人材確保が難化	・プロボノによる市民・活動に賛同する協力者の参画 ・インターンシップの実施による採用強化	・シロのプロボノ（みんなのすながわプロジェクト） ・春華堂のインターンシップ実施等
	・事業者の規模感によって生じる、フラッグシップ店の構想、出店、運営のリソース不足	集積型のフラッグシップ店	やまがたクリエイティブシティセンターQ1（キューイチ）、盛岡手作り村、横浜ハンマーヘッド等

7. おわりに

本レポートでは、フラッグシップ店を通じた地域活性化について検討した。第1章では、多様化するフラッグシップ店の出店背景等を整理するとともに、フラッグシップ店を出店することで得られる効果を「売り手」、「買い手」、「世間」の「三方よし」の観点から考察した。フラッグシップ店の効果としては、①「売り手」：根強いファンの獲得、顧客層の多様化と滞在時間の長期化による企業の売上規模拡大、②「買い手」：納得感・安心感を持った購買及び観光施設の選択肢の多様化、③「世間」：地域交流の場や教育機会の創出、フラッグシップ店が立地する地域における税込増加や他の観光施設の集客増加等が期待される。

また、フラッグシップ店は産業観光や地域観光のハブとして機能し、域外から観光客を呼び込むことができるとともに、フラッグシップ店を通じてブランドのファンになった域外の人々が、ふるさと納税やオンライン通販の利用、企業のインターンシップ等によりその地域と継続的に繋がりを持つことで、地域の関係人口の増加に繋げることができる施設とも言える。

第2章では、実際に東北地域でフラッグシップ店の出店・運営をするにあたり想定される課題を挙げ、解決策を検討した。交通不便地や季節波動への対応、リソース不足の問題はフラッグシップ店の新設・運営のみに係る問題ではなく、東北地域全体が抱える課題でもあるため、フラッグシップ店を起点とした解決策を講じることで、東北地域全体が抱える課題の解決の一助となるのではないかと考えられる。

本レポートを通して、フラッグシップ店の出店により顧客接点の拡大が見込まれることが分かった。さらに、売り手や買い手のみならず世間にとっても多面的な効果が見込まれ、地域にとって重要な企業・店舗・観光施設であるという認識が広がることで、企業の長期的な事業継続に必要な「地域からの理解・信頼」を得ることに繋がるのではないかという示唆を得た。工場の移転や増設を検討している企業はもとより、消費者との直接的な接点の確保を模索しているBtoB企業等においても、フラッグシップ店の出店が検討され得るのではないだろうか。

そして、三方よしのフラッグシップ店が東北地域に展開されることで、東北地域に対する食や名産品のイメージが強化・体現され、人々が観光や居住など実際の行動に移す契機となることが期待される。



©Development Bank of Japan Inc. 2025

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

(お問い合わせ先)

(株)日本政策投資銀行 東北支店 業務第1課 電話：022-227-8184