

「故郷」という発想をベースにして  
『地域ブランド・マネジメント』を書き終えて

和田 充夫

1 Q 8 X

一九八〇年代の後半に、私は第二の著作として『小売業のエリア・マネジメント』を上梓した。当時我が国のマーケティング分野では、「エリア・マーケティング」という概念が流行っていた。これは市場成熟期を迎えた消費財のさまざまな業界で、これまでの全国画一のナショナル・ブランド・メーカーでは新たな需要は拡大できない、メーカー各社が本社ではなく支

店単位でマーケティング対応をすべきである、という主張だった。エリア・マーケティングでは、地域単位・支店単位で消費者分析を行い、地域別マーケティングをすべきだ、という主張だった。しかし、これはあくまでもナショナル・ブランド・メーカーの論理であり、ナショナル・ブランドの地域セグメンテーションという域を出ていなかった。

一方、一九五〇年代から出発した我

阪で違いますか、標準化を基本システムとする地域小売業がなぜ地域密着な人や、という思いを強くした。『小売業のエリア・マネジメント』上梓の動機はまさにここにあった。そして、本書では小売業のチェーン・マネジメントを強く意識した理論展開と実証を試みた。

上田の団十郎とイトーヨーカ堂

我々の研究のスタートは常に現地取材である。(財)流通政策研究所の支援を受けて我々のグループは、まず長野県上田市に向かった。なぜ上田市かというと、私の頭の中には常に「標準化」という概念があったから、全国で人口一〇万〜二〇万人の都市で平均的な人口分布を持ち、しかも東京から近いということだった。

取材先の第一は、上田市観光課。いきなりここに上田の団十郎がいた。上

田歌舞伎の主役をいつも勤める市役所の職員さんだった。彼は、真田氏からなる上田の伝統をとうとうと語り、文化を語った。そして私に紹介してくれたのが、上田の太郎山の麓に住む古老夫婦である。昔の上田を知れというこころしい。おじいちゃんおばあちゃんがかつても歓迎してくれた。冷えたトマトに砂糖を添えて出してくれた。「あんたら慶應なら辻村江太郎を知ってるだろう、彼はここの出身だし江太郎の太郎はこの太郎山だ」と言った。

「むむっ」、団十郎といい、老夫婦といい、辻村江太郎教授といい、地域に根づいているではないか。なにか上田に親しみを感じてきた。でも、私の目的は地域否定であり、コミュニケーション

が国の大規模小売業は、一九七〇年代の冬の時代を乗り越えて再び成長に転ずるものと思ったほどの成長を得ず、そこでとび出したのが「地域密着」政策である。チェーン小売業といえども地域に密着して品揃えをしなければいけないという発想である。

「なにを言ってるんだ」、持ち前の逆児である私は、「ナショナル・ブランドがなぜ地域なんや」、衣料用洗剤「トップ」や「アタック」が東京と大

ヨシ流の活発化による地域差から標準化への移行を探るものである。私は、団十郎と老夫婦の話に耳をふさいで、イトーヨーカドー上田駅前店に飛び込んだ。当時イトーヨーカドーは、ダイエーよりもはるかに本部集中や標準化が進んでいる企業といわれていた。

標準化品揃えの面白さ

私は、上田イトーヨーカドーの協力をえて、上田市における小売各店の品揃えの標準化程度について調査を行った。結果は見事、私の勝利。イトーヨーカドー上田店の品揃えの九〇%以上は、イトーヨーカドー本部仕入、わずかな部分でしか地域対応の品揃えはしていなかった。しかも、残りの一〇%弱の品揃えの中心は、地域の気候条件によるものだった。長靴が売れるだとかネクタイが売れないだとか、日照

時間の違いによって衣料の求められる色彩が違うとか、その程度のものだった。従って、『小売業のエリア・マネジメント』の結論は、チェーン小売業は地域差をおそれるな、それはささいな部分であって、基本的には本部を中心とした品揃え政策で良いのだというものだった。私としては、今でもこの本は全くの自信作なのだが、全く売れなかった。そして在庫が焼却されてしまった。

## 平成の大合併

総務省主導によって平成の大合併が行われ、今や全国の市町村数は一八〇〇と半減した。合併の主な理由は地方自治体の財政破綻である。当時の片山総務大臣は、人口一万人以下の市町村は成り立たないとまで言い切った。だから落選した。私がかつて想定した地

域規模は、人口一〇万〜二〇万人だったから、これら小規模地域は念頭になかった。チェーン小売業にとっても出店の対象になかった。ましてや百貨店にしてみれば人口一〇〇万人都市しか成り立たないだろう。私のかつての研究の立場は常にメーカーであり、大規模小売業だった。だから、私の論理は正しかった。しかし、平成の大合併をみるにつけ、ふと私は何をしてきたのだろうかと思った。それは、東大や中央官僚の論理かもしれない。

二〇〇六年四月、私は定年を数年残して関西学院大学に移籍した。そこで見たものは、偉大なるローカル・スクールである。西宮市上ヶ原という田舎にあって、甲山をのぞむ時計台のある素晴らしいキャンパスである。「地域」って、田舎であって故郷なんだなと思

った。甲山を見ながらの関学の授業は素晴らしかった。

## 「故郷」という歌の素晴らしさ

私は「故郷」という歌が大好きだ。山があり川があり友があり、なのだ。私は親が転勤族だったので兄二人は西宮生まれ、私は東京生まれだ。でも私は小学校・中学校とほぼ九年間兵庫県芦屋市に育った。なんと、芦屋高校は昭和二八年に甲子園で優勝しているのだ。私は小学校のころ、よく芦屋高校のグラウンドに野球の練習を見に行っていた。石田さんという監督がいてバットで選手をなぐっていた。そこで生まれたのが長嶋茂雄と立教大学同期の本屋敷だ。あと何人もプロの世界に入っている。

私は関学にきてとても故郷を思うよ

うになった。それは関学が素晴らしいキャンパスであると同時に、私の小学校の同期が電話をくれて、いまでは毎月飲み会をしている。理論的な展開としての標準化・地域化ではなく、地域を単位とした人と人とのつながり、文化の形成、コミュニケーションの形成、こんなことがとても大事だと思うようになってきた。

## 地域ブランドの取材

今回の地域ブランドのプロジェクトでも、やはりスタートは現地取材だっ

た。今回の取材のスタートは宮崎市近郊にある綾町という小さな町だった。綾町の話を持ち込んできたのは、現新潟大学准教授の長尾雅信君である。同君は鎌倉市の出身だが現在は親子三人で新潟に住んでいる。

綾町に目をとめたのは、県に対する町長の反撥である。綾町もまた過疎地だった。この町は宮崎市に近いこともあって、県はこの町の大半を占める国有林を宅地造成しようとしたのである。このいわゆるベッドタウン構想に

町長が強く反対した。そして、この照葉樹林のなかに大きな吊り橋を作り、その他の工夫もあっていまや綾町は観光の町と化したのである。何もなければ宅地を造成してしまえ、スーパーも作ってしまえという県の発想に町長が多めに反撥し、さまざまな工夫によって見事に地域ブランド化に成功したのである。私は、まず県による対過疎化近代化に反撥し地域ブランド化に成功した町長に大いなる興味を持った。

## ゾーニングという発想

綾町の取材に併行して我々は宮崎県庁も訪問した。ここで我々が学んだのは「ゾーニング」というコンセプトである。県庁の人たちは宮崎県のブランド化にとっても熱心だった。しかし問題があった。宮崎県には高千穂地区を中心とする神話にまつわる地域があり、同時にかつては新婚旅行のメッカとして盛えた日南海岸がある。ここで彼らが出してきたコンセプトが「ゾーニング」、つまりいきなり宮崎県を一つのコンセプトでまとめるのではなく、県内をいくつかのゾーンに分けてそれぞれの地域をブランド化し、それをまとめて宮崎県ブランドとするという考え方である。青森県でも、県ブランドのなかに白神台地をどう扱うか悩んでいた。

我々はこの「ゾーニング」という考えを良しとし、さらに精緻化し今回の本の目次の一つとしている。宮崎県の取材で面白かったのは、その日の食事の場所を紹介してもらったことである。我々の仲間が飲み食いをしていると、突然さっき取材したばかりの県庁の役人さんが焼酎を持って合流してきた。地域ブランド論議に花が咲いた。若い役人の一人が「僕は合格した慶應にも行きたかった、でも九大に行きました」と熱く語っていた。

### モダンからポストモダンへ

本書を執筆するにあたってさまざまな地域を取材した。地域の人たちって暖かいな優しいなというのが我々の感想である。だからこそ地域をブランド化してほしい、「そのためには計画化が必要なんだよ」というのが我々のメ

ッセージである。ナショナル・ブランド・マーケティングを展開し、チェーン・ストア・オペレーションを展開すれば、地域はなくなる。我々は地域の人々の息吹を聞きながら、地域それぞれが独自性を持ち交流コミュニケーションを持つことによって過疎化の問題は解消し、活き活きとした地域が全国に拡がると思っている。この本の第三の主張は、関係性マーケティングの枠組をベースとした地域のブランド化である。

(わだ・みつお 関西学院大学商学部教授)

電通 a1bc project [編]

和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・

若林宏保 [著]

『地域ブランド・マネジメント』

四六判、二四四頁、定価二一〇〇円(税込)