

# 地域の知恵で世界をつなぐ 地域発グローバル戦略



大畑 毅志



新谷 幸太郎

## CONTENTS

- I 地域に押し寄せるグローバル化の波
- II 国内外における特徴的な事例
- III グローバル市場を切り拓く地域戦略の要諦
- IV 地域に求められるマインドセットの変革

## 要 約

- 1 インバウンドの急回復と地域産品の輸出拡大は、日本各地の地域経済にとって大きな機会となっている。しかし、その主役となるべき事業者は人材、資金、情報といった経営資源の不足から、グローバル市場への挑戦に際しては多くの困難を抱えている。
- 2 課題を乗り越え、グローバル市場を開拓した事例として、観光で培ったブランド価値を他産業へ展開する沖縄県、事業者間の協調で世界に挑むイタリアの輸出コンソーシアム、ものづくり精神を軸に海外との人的交流を育んだ燕三条地域、そして常識を覆すマーケットインの発想で世界的なブランドとなった日本酒「獺祭」の事例を取り上げ、地域のグローバル戦略の要諦を分析した。
- 3 その要諦として挙げられるのは、第一に地域の無形資産の活用である。風土や文化といった地域固有の価値を再認識し、情緒的価値を訴求するブランド戦略へ転換すること。第二に協調体制と個の創意工夫である。競争から協調へと転じることにより地域全体でグローバル市場に挑む体制を構築し、個別事業者が創意工夫を行うこと。第三に持続可能な関係の構築である。一過性のビジネスで終わらせず、人的交流を通じた関係人口の創出により、継続的にグローバル市場と接し続けること。

# I 地域に押し寄せる グローバル化の波

## 1 増加の一途をたどる 訪日外国人旅行者

コロナ禍において国内外の移動が制限され、各地の観光業が大きな打撃を受けたことは記憶に新しい。しかし、2023年4月29日以降、日本へのすべての入国者に対してワクチンの接種証明書や検査の陰性証明書の提出を求める検疫措置は廃止され、同年の訪日外国人旅行者は2507万人、翌2024年には3687万人に達しており、コロナ禍前の2019年を超える規模の外国人旅行者が日本を訪れた。訪日外国人旅行者が多く訪れる東京都、大阪府や京都府などでは延べ宿泊者数に占める外国人の割合が40～50%であり、宿泊価格の高騰も取り沙汰されている。

他方、延べ宿泊者数が年間200万人台と比較的小規模な県（奈良県、鳥取県、徳島県、高知県、佐賀県）でも年間10万人程度の外国人が宿泊をしており、インバウンドはもはや都市部だけのトレンドとはいえなくなっている。これにはさまざまな要因が考えられるが、一つにはこれまで知られていなかった地域の無形資産（風土、文化や自然）に即した魅力が外国人を引きつけていることが挙げられるだろう。

## 2 増加する地域産品輸出

訪日外国人旅行者と並んで、地域のグローバル化を後押しするのが地域産品の輸出である。具体例として挙げられるのは、地域の無形資産（風土、文化や自然）に即した生産・製造が行われる農林水産物・食品であろう。

農林水産省によれば、2024年の農林水産物・食品の輸出額は1兆5071億円に達し、2014年の6117億円と比べると10年間で2.5倍近くに増加したことになる。農林水産業や食品・飲料製造業には、M&Aを行いながらグローバル化を進める大企業も存在するが、担い手の多くは中小企業や家族経営の事業者である。人口減少に伴って国内需要の大幅な増加は見込めない中、海外市場の取り込みは各産業の維持・成長に不可欠な要素となっている。

また、地域産品輸出とインバウンドの連携にも期待が高まっている。これまでも酒蔵見学ツアーのような直接的な連携は行われていたが、たとえば内閣府の「地方創生2.0」においても、「地域資源の高付加価値化の取組の強化」と題して各産品における施策方向性が記載されている。その中には、「農泊を始めとした里業、森業、海業等の取組へのインバウンド需要の取り込みを図る」（農林水産物・食品）、「インバウンドへの魅力訴求等による関連消費の拡大に係る取組を推進」（酒類）や「インバウンド需要の獲得に向けたオープンファクトリーといった、地域の実情に応じた取組を新たに推進」（地場産業・伝統工芸品）など、インバウンドというキーワードを含む施策が多く記載されていることが特徴である。

## 3 地域の中小・零細事業者の 現状と課題

しかし、この巨大なチャンスをつかむ主役になり得る中小・零細事業者にとって、輸出や海外投資は容易なことではない。2024年版「中小企業白書」によれば、輸出を実施している中小企業は全業種でわずか14%程度にと

どまり、製造業だけで見ても32.4%である。輸出比率は当然、企業規模に応じて異なり、たとえば売上高10億円未満の企業ではわずか10%であるのに対し、売上高100億円以上の企業では38.3%が輸出を行っている。経営資源の不足に起因して輸出や海外投資の取り組みが進んでいないことが推察される。

こうした経営資源の不足に関しては、まず第一に人材不足が挙げられる。海外展開を進めるには語学や貿易実務など多様なスキルが必要となるが、そもそも人材の絶対量が不足する状況下でこのようなスキルを持つ人材の採用は容易ではない。また、後述するようにグローバル市場の獲得にはマーケティングやサプライチェーンに関する知見が不可欠であり、幅広い知見・スキルが求められる。

第二に、海外市場調査や展示会への出展、PRなどの事業活動に求められる資金負担が挙げられる。中小・零細企業の場合、必ずしも手元資金が潤沢ではないため、新たな事業活動に充てる資金が不足するケースがあることは想像に難くない。

第三に、現地の情報不足が挙げられる。海外展開を検討・実行するには、現地の市場ニーズ、法規制や商習慣などの情報が必要になるが、中小・零細企業の場合、海外市場で活動するプレーヤーや専門機関などとの接点が必ずしも多いわけではない。

これらの課題は一朝一夕にクリアできるわけではなく、これまでも官民間わずさまざまな主体が取り組んできた。ただ、地域が持つ無形資産（風土、文化や自然）に着目したアプローチは必ずしも主流ではなく、各産業や各事業者に対して個別に取り組み・支援が実施されてきた程度にとどまっている。しか

し、インバウンドの増加は、世界が日本の地域の奥深さや本質的な魅力に気づき始めていることの証左といえよう。この本質的な魅力の核こそ、地域が持つ風土、文化、自然といった「無形資産」である。この無形資産に着目したアプローチは、単にモノを売るためのマーケティング手法とは異なる。製品の輸出にとどまらず、人的な交流を生み、地域そのもののファンを創り出すことで、一過性のブームで終わらない持続可能な関係性を海外市場と築くための、極めて戦略的な視点である。

筆者は、このアプローチにこそ、中小・零細企業の活性化と、真の地域創生につながる可能性があると考えている。本稿では、次章以降、地域の無形資産をうまく活用し、グローバル化を推し進めた事例を紹介し、その成功要因を分析する。

## Ⅱ 国内外における特徴的な事例

### 1 沖縄県「おきなわブランド戦略」による産業間相乗効果の創出

国内有数の観光地を有する沖縄県では2024年3月に「おきなわブランド戦略」を発表した。県のWebサイトによれば、「本戦略は、観光消費や県産品需要の拡大と域内経済循環の促進を目指し、消費者の頭の中で価値のある存在として沖縄の魅力を広く浸透させ、県内外の消費者に選ばれる『おきなわブランド』を強化する」との記載があり、観光を起点としたブランド価値の向上により、他産業への波及を狙っていく戦略である。

確かに沖縄県では、観光業の強さが目立つ一方、製造業を中心とした他産業の弱さが指

摘されてきた。沖縄県の延べ宿泊者数は3127万人に上り、都道府県別では東京都、大阪府、北海道、京都府に次いで全国5位となっている。いうまでもなく、沖縄県は海洋島しょ県であり、ビーチや美しい海を代表とする豊かな自然や景観に恵まれている。また、近隣諸国との交流を通じて培われた文化遺産や民俗芸能を有している点も魅力の一つである。近年では外国人の来訪も増えており、2024年度の外国人観光客の入域者数は229万人、延べ宿泊者数は693万人となっている。

一方、沖縄県では製造業の弱さが昔からの全県的課題と見なされている。2022年の製造業出荷額は4743億円であり、人口規模では下位3県となる高知県、鳥取県や島根県を数千億円以上下回る状況である。製造業の弱さは県民所得の低さ、失業率の高さ、貧困をはじめとする社会問題に直結しており、重要課題となっている。

また、輸出額も多くはなく、2023年には547億円の輸出があったものの、その50%超が再輸出品（輸出される外国貨物）、20%弱が原粗油や石油製品などの鉱物性燃料となっており、それらを除くと163億円程度となる。そのうち原材料（鉄くずや古紙など）と機械類および輸送用機器（中古製品の輸出が多いと推察される）で6割程度を占め、食品および飲料で2割程度を占める構造である。そのため、県で生産・製造され輸出される製品の中心は食品および飲料になるが、その規模はわずかに30億円程度である。

このような問題意識から、沖縄県では「おきなわブランド戦略」を策定した。その肝は観光を通じて外国人に認識されている沖縄特有のブランド価値を、製品の輸出などの産業

振興に活用していくことにある。「おきなわブランド戦略」では、沖縄で親しまれてきた自然素材（ハイビスカスなど）を用い、コスメを製造しているメーカーのコンセプトに共感した県内ホテルの担当者が客室のスキンケア・アメニティに採用したという事例が挙げられている。この事例を海外市場との掛け算で考えると、外国人観光客が県内ホテルで当該コスメを使い、それを気に入った結果、帰国後もそのコスメを購入し続けることで輸出拡大に貢献する、というイメージになるだろう。

一方、単なるお土産品にとどまらない工夫も必要である。確かに観光客が沖縄県を訪問し、その地で気に入った食品・飲料や工芸品などを購入することはいうまでもなく多いだろう。ただ、旅行に付随したお土産品としてではなく、帰国後も母国市場に存在する数々の競合商品を退けてまで購入してもらおうようになるにはかなりのハードルがある。たとえば、旅行先で美味しい和牛ステーキを食べたからといって、同じ基準で日常的に近所のスーパーマーケットで和牛を購入するわけではないのと同じである。加えて、観光面で沖縄が旅行客に与える印象・認識が、必ずしも沖縄県産品に持つ印象・認識と同一ではないという点にも留意が必要である。

「おきなわブランド戦略」が策定されて、現在、足元ではインナーブランディング、すなわち県民、県内事業者や自治体などと戦略を共有し、ブランド価値に対する理解・共感を深めるフェーズに入っている。これは県内での取り組みが促進されることで、県外・国外消費者などからの評価が高まり、「おきなわブランド」が確立されることを意図したもの



である。その意味では「おきなわブランド戦略」は端緒についたところであるが、国内有数の観光地を有する沖縄がどこまでそのブランドにレバレッジをかけ、産品輸出につなげていけるのか、今後も引き続き注目したい。

## 2 燕三条地域と英国との関係人口創出

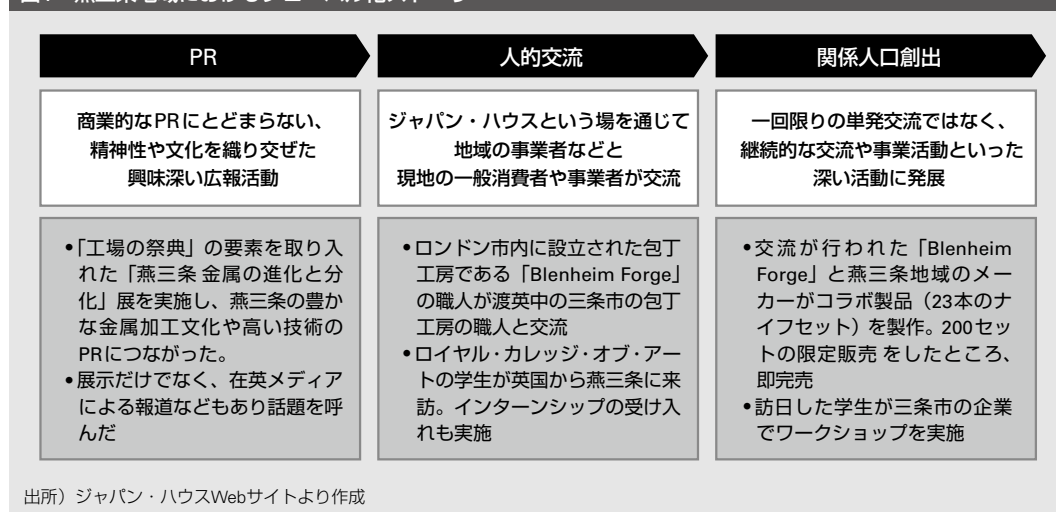
新潟県の燕三条地域は、金属加工技術を活用した商品を製造するものづくりの街であり、その名のとおり、燕市と三条市で構成されている。その歴史は江戸時代にさかのぼるともいわれており、農村の副業として主に和釘づくりが盛んに行われたようである。金属加工の技術は脈々と受け継がれ、三条市では明治時代以降には打刃物や利器工匠具が盛んに製造された。戦後も作業工具、自動車関連の部品や包丁などの打刃物が主要な製品であり、「越後三条打刃物」として伝統的工芸品の指定を受けている。また、燕市では明治後期から金属洋食器の製造が始まり、戦後はステンレスを活用した金属ハウスウェア（食

器、調理具など）の製造が発達している。

2018年、外務省がロンドンに設置した対外発信施設であるジャパン・ハウス ロンドンにおいて燕三条地域の金属加工を取り扱う企画展「Biology of Metal 金属の進化と分化」が開催された。ここでは、そのことが契機となり、燕三条と英国との間で持続的な人的交流に発展した事例を紹介する。ジャパン・ハウスは、ロンドンや米国・ロサンゼルス、ブラジル・サンパウロに施設が所在しており、伝統の未来、大衆文化の熱、ハイテクノロジーの実力、多様な食の魅力などを、これまで日本に興味を持っていなかった人々も含め、幅広い層に対して紹介・提示する外務省事業である。年間を通じて複数の企画展などが実施されており、その一環として「Biology of Metal 金属の進化と分化」が開催された。

ロンドンにおいての展示に合わせて、職人による実演や講演、物販などを実施したこともあり、燕三条地域でつくられている金属加工製品の精度や職人スキルの高さが注目を集めた。その結果、ロンドン市内に設立された

図1 燕三条地域におけるグローバル化ストーリー



包丁工房である「Blenheim Forge」の職人が企画展を訪れ、渡英中の三条市の包丁工房の職人と出会った。そこでの対話を契機にBlenheim Forgeの職人が三条市を訪問し、コラボ商品が誕生した。また、ロンドンに所在するロイヤル・カレッジ・オブ・アートの学生が訪日し、企画展に参加した三条市の企業でワークショップを行うなど、面的な人的交流に発展している（図1）。

ジャパン・ハウスの企画展という特殊な場があったこともその要因の一つであるが、ものづくりの精神という地域の魅力が海外市場に伝わることで、輸出や海外投資といったビジネス展開だけでなく、地域間の人的交流につながっている。こうした人的交流は、地域の関係人口の創出に寄与するポテンシャルがあるといえるのではないか。

### 3 イタリアを例とした

#### 輸出コンソーシアムの可能性

イタリアでは伝統的に地域の産品輸出が盛

んであり、その主体を担っているのが「輸出コンソーシアム」と呼ばれる地域の生産者や製造者を束ねた組織である。

輸出コンソーシアムは大きくプロモーション型とセールス型に分かれており、前者がマーケティングや情報収集に重点を置き、実際の商談や契約などの活動はメンバー企業が行うのに対し、後者ではマーケティングや情報収集に加え、コンソーシアムが窓口となり、商談や販売実務を担っている。具体的には表1のような活動をコンソーシアムとして実施することになる。一般的な輸出コンソーシアムの多くはプロモーション型であり、共同でマーケティング活動を実施するにとどまるが、一部はセールス型を採っており、実際の事業活動までを統合・共同化している。

多くの場合、コンソーシアムは非営利団体や協会として設立されている。年会費などの内部財源もあるが、多くの場合は政府や地方自治体からの公的補助金など外部財源を活用して運営が行われている。

表1 イタリア「輸出コンソーシアム」の活動内容

プロモーション型コンソーシアム	セールス型コンソーシアム
<ul style="list-style-type: none"> <li>市場情報の提供：海外市場のトレンド、規制、関税情報や潜在的な顧客リストの調査および提供</li> <li>マーケティング・広報：海外の見本市・展示会への共同出展、共通Webサイト・パンフレットなどの作成、共同広告の出稿</li> <li>ビジネスマッチング：海外バイヤーの招聘、海外への視察団の派遣</li> <li>能力開発：輸出実務、国際マーケティングなどに関する研修やセミナーの開催、ISOなどの国際認証の取得支援</li> <li>ロビイング：政府や関係機関に対し、ロビイング活動を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記の各活動</li> <li>共同販売：見積作成、価格交渉、受注（コンソーシアム名義で契約締結）</li> <li>物流・管理：共同での集荷、梱包、輸送、保険手配、請求書発行と代金回収</li> <li>アフターサービス：共同での顧客サポートおよびメンテナンス体制構築</li> <li>共同入札：国際入札に共同参加</li> </ul>

出所）国際連合工業開発機関「a guide to export consortia」

なお、日本においても全日本菓子輸出促進協議会、日本青果物輸出促進協議会など、業種・品目に限った形での団体は数多く見られる。イタリアでも産業セクター別に形成されるコンソーシアムは多く存在するが、特徴的といえるのは地域の産地や工業地域に所在する事業者間で輸出コンソーシアムを形成し、グローバル市場に浸透している点である。

一例としてパルマハム協会が挙げられる。パルマハムはイタリアのエミリア・ロマーニャ州のパルマ地方で古くからつくられているハムであり、EUの原産地名称保護（DOP: Denominazione di Origine Protetta）も取得しており、日本においても一定の知名度を有する。その名のとおり、パルマハムの産地範囲は限定的であるが、近傍の140事業者が協会を構成している。DOPの保護といった、いわゆる業界団体が行うような業務も担うが、輸出促進の文脈ではパルマハム協会が主体となって各国においてインポーター・卸との連携を行っており、パルマハムに関する情報などを伝え、各国における販売活動を側面支援している。また、現地語（英語、中国語など）での共通リーフレットを作成し、内容も紋切り型ではなく、国・言語に応じてカスタマイズしたものとなっている。

結果として、パルマハムは世界90以上の国・地域に輸出されており、欧州各国以外にも日本、中国、香港、インドネシア、シンガポール、米国やカナダなどが主な輸出先である。総輸出額は2.64億ユーロ（約450億円）に上り、総生産高7.4億ユーロ（約1270億円）のおよそ3分の1を占めるほどに成長した。

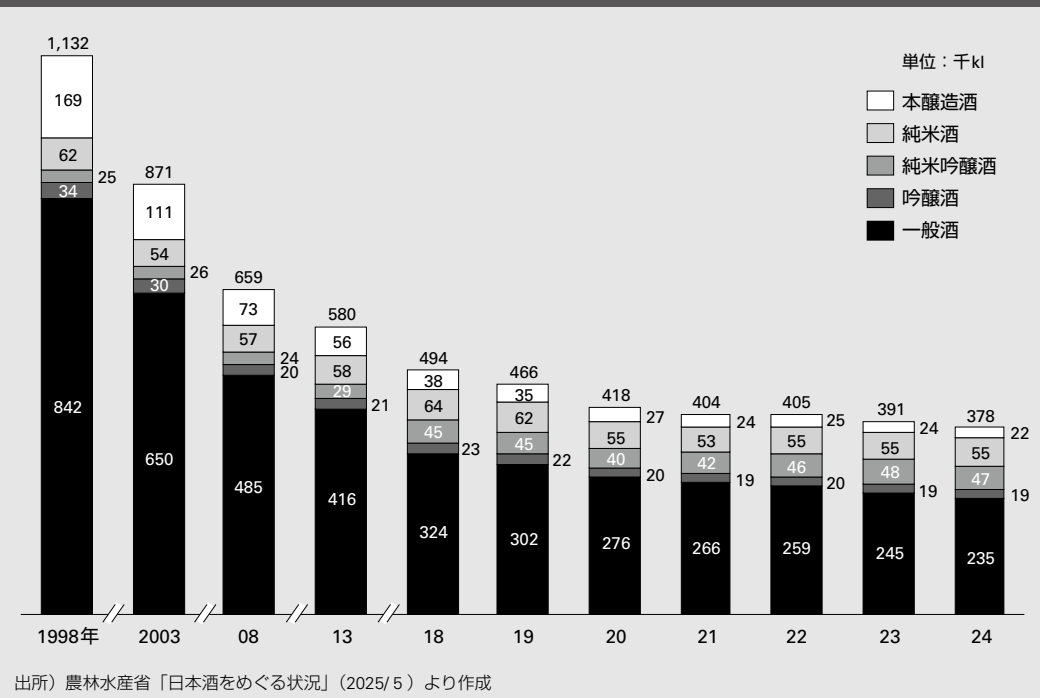
## 4 個別事業者による マーケットインの徹底

ここまで地域や産業単位の事例を見てきたが、グローバル化の取り組みの主体は個別事業者である。最後に個別事業者の努力と工夫によってグローバル市場に打って出る事例として、日本酒製造事業者の取り組みを紹介する。

日本酒（正確には清酒）は「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」における輸出重点品目と位置づけられ、「『SAKE』は日本食のみならず各国の料理に合う食中酒として世界中で認知が拡大中」とされている。日本酒の輸出額は増加の一途をたどっており、2014年の115億700万円から2024年には434億6900万円へと増加した。日本食の普及も影響としては大きいだろうが、日本食レストランの増加よりも速いスピードで輸出は拡大しており、徐々に海外市場に日本酒が根づいている様子が見て取れる。

海外進出が続く日本酒だが、その中でも最も有名な事例は「獺祭」を製造する山口県の獺祭（旧・旭酒造）であろう。創業は江戸時代の1770年と歴史ある蔵であったが、日本酒の需要低迷から売上高は一時1億円を割り込むほどだった。1984年に現会長の桜井博志氏が社長に就任し、1990年に純米大吟醸酒である獺祭の製造を開始した。首都圏など地元以外の地域での販売拡大に注力し、業績がV字回復を遂げ、2024年9月期の売上高は195億円にまで成長した。国内でもかなりの知名度を有する獺祭だが、海外輸出の取り組みの歴史も古く、2000年代からすでに輸出を開始させていた。近年では米国・ニューヨーク州に酒蔵を開設し、現地製造を開始させている。

図2 日本酒の国内出荷量推移



瀬祭の成功要因はさまざまなメディアなどで語られているが、本稿ではいわゆるマーケティングとは異なる視点で考えてみたい。

まず、瀬祭の転機となったのは、純米大吟醸酒の製造開始である。今でこそ純米大吟醸酒などの特定名称酒は日本酒のラインアップの定番となったが、1990年当時の純米酒および純米吟醸酒の課税移出数量<sup>注1</sup>はわずか25万5000klであり、普通酒の118万1000klと比較すると極めて少ない量であった(図2、表2)。当時は日本酒といえば普通酒が中心であり、戦後のいわゆる「三増酒」(醸造用アルコールと醸造用糖類を使った調味用アルコールを、米からつくったアルコールの2倍量混ぜる酒)のように、清酒本来の米の旨味ではなく、アルコールと糖類を加え、アルコール度数や味を補うようなものも多かった。

その後、アルコールを添加しない純米酒

表2 清酒種類別の平均価格

特定名称階層	平均価格
国内日本酒全体	715円/L
純米大吟醸	2,337円/L
大吟醸	1,221円/L
純米吟醸・特別純米	1,411円/L
吟醸・特別本醸造	1,130円/L
本醸造	986円/L
純米	934円/L
普通酒	568円/L
古酒・貴醸酒	3,014円/L

※インテージSRI全国小売店パネル調査を活用したPOSデータによる分析。日本全国4,000店舗を対象に日本酒約20,000アイテムの中から商品名によって階層を推定  
 ※2021年6月時点での価格水準を参照  
 出所) 新潟県立大学「日本酒における特定名称階層別の価格変化および輸出の実証分析」より作成



や、精米歩合を抑えた吟醸酒・大吟醸酒など、米の旨味を活かし、従来よりも香り高く爽やかな味わいを実現する酒造りに取り組む事業者も増え始め、広く流通するようになっていた。

瀬祭ももともとは普通酒を製造し、地場の卸を通じて酒販店や外食店舗に流通させていたと考えられるが、純米大吟醸酒の製造を契機に、「おいしい」酒として徐々に首都圏など地域外に販路を拡大させてきた。今となつては多くの地方の酒蔵が同様の戦略を採用しているが、当時は「とにかく山口県の酒の評価は低かった。広島から西で酒はできるのかと言われた。山口はほとんどが小さな蔵で、広島に比べたら、1つの蔵の大きさが5～6倍くらいの差があったし、県内消費ばかりだった。何で山口県の酒を売らなければいけない、とも言われた」<sup>※2</sup>との反応も多く、地元では常識外れの戦略だったといえるだろう。

また、この瀬祭を支える製造体制も注目値する。伝統的な酒蔵では杜氏が製造責任者として酒造り全般を所掌し、属人的な経験、勘、度胸によって全工程を管理してきた。一方、瀬祭では数値データに基づく機械化を進めた。酒造りの過程を可能な限り数値化し、手作業よりも機械の方が品質が安定する場合には機械も使用する。これも中小の蔵としては異例といえるが、品質を安定させ、再現性を高めるための工夫であり、事業成長には必要な投資・取り組みだったといえるだろう。

### Ⅲ グローバル市場を切り拓く 地域戦略の要諦

これまで見てきたように、インバウンドの

増加や地域産品の輸出拡大といったグローバル化の流れは、大都市圏のみならず日本全国の地域にとっての機会となっており、その機会をものにしてしている事業者も現れている。沖縄県、燕三条地域、イタリアのパルマや日本酒の「瀬祭」の事例は、必ずしも大都市に所在したり、資本力を有していたりするわけではない事業者などが創意工夫を凝らし、グローバル市場にチャレンジしている好例である。

これらの事例を横断的に分析すると、地域がグローバル市場を開拓し、外貨を獲得し続けるための要諦が見えてくる。それは、「地域の無形資産をレバレッジする戦略」「戦略を支える地域の協調体制と個の創意工夫」「持続可能な関係の構築による継続性の担保」である。

#### 1 地域の無形資産を レバレッジする戦略

すべてのビジネスには競争が絡んでくる。従来、価格や品質といった「機能的価値」に立脚し、よい品質のものを少しでも安く提供することを目指し、大企業を中心に資本力やネットワーク効果を活用し、グローバル競争が展開されてきた。しかし、現代の競争の本質は徐々に製品やサービスの背景や世界観によって顧客を魅了する「情緒的価値」にシフトしつつあるといえる。物質的には満たされつつある現代消費者に対して、いわゆるストーリー性やブランドの持つ意味が次第に大きくなっているともいえる。

こういった観点に立った際に、各地域が長い年月をかけて育んできた無形資産、すなわち風土、文化、歴史、景観や暮らしは強力な

武器になる可能性がある。観光はその代表例であり、その地域を感じる事が目的の一つでもある。このような地域の無形資産にレバレッジをかけることで、新たな市場を開拓することこそが地域がグローバル市場でうまく競争していくための基本戦略となる。

その第一歩は地域が持つ無形資産を再発見し、その価値を明確に定義することから始まる。沖縄県が策定した「おきなわブランド戦略」は、このプロセスを徹底して行っているといえる。誰しもが沖縄の美しい海や独特な文化が沖縄独自の資源であり、観光客を中心に県外の消費者に訴求していることを認識している一方で、その認識は漠然としたイメージにとどまっていることも多い。観光業以外の事業者の目線からすると、自社のビジネスなどに沖縄の持つ独自性を活用する意識が薄いこともあり、活用する際の具体的な訴求価値も判然としない。観光で培われた沖縄に対するポジティブなイメージを「おきなわブランド」として体系化し、食品やコスメといった県産品にその価値を転写させることが「おきなわブランド戦略」の核心である。

次に無形資産の価値を守り、向上させる仕掛けが必要である。イタリアのパルマハムの事例では、パルマ地方の伝統製法という無形資産を、EUの原産地名称保護制度によって法的に保護し、仔細なストーリーというよりEUの制度に則った信頼性を活用している。消費者はその製法や歴史について深くは知らずとも、「パルマの歴史と文化、職人の技が凝縮された特別な製品である」という認識を得ているためパルマハムを購入する。

このような信頼性の確保は他産業でも広く見られる仕掛けである。認証制度以外の観点

では、たとえばワインではテロワールという形で栽培地や地域そのものといった地理的特性、製造年（時間的特性）や味わい・香り（物理的特性）など、多様な特性が価値評価の尺度となっている。これは当然、ソムリエのようにワインの質をジャッジする基準があることが前提にはなるが、多様な要素でその無形資産の価値を可視化し、価値の維持・向上を図ることができる好例といえるだろう。

最後に無形資産を伝えるための仕掛けが必要である。酔狂な観光客でもなければ、通常、地域の無形資産が特に海外の消費者に認知されることはない。ターゲットとなる市場の文脈に合わせて効果的に伝えることが不可欠である。

燕三条地域の事例では、ジャパン・ハウスという文化発信の拠点を最大限に活用し、製品そのものではなくその背景にある精神性や歴史といった物語を伝えることが成功要因だった。このアプローチにより、製品のバイヤーだけでなく、ロンドンで包丁を制作する職人や、ロイヤル・カレッジ・オブ・アートの学生といったクリエイティブ層の心を捉え、継続的な人的交流が発生する深い関係性の構築へとつながった。しばしば「ファン化」という言葉が消費財では使われることがあるが、まさに地域のファンを増やし、関係人口としていくことで、輸出だけでなく、たとえば海外投資や技術交流などのチャンスを広げていくことが可能になる。

ビジネス的に消費者認知が必要であるということ以上に、地域がグローバル市場を深く開拓するための橋頭堡になるという観点で重要な仕掛けだといえるだろう。

## 2 戦略を支える地域の 協調体制と個の創意工夫

優れた戦略も、それを実行する体制がなければ画に描いた餅である。事例からは個の創意工夫だけでなく、地域を挙げた協調体制があつてこそ、地域としてのグローバル市場への挑戦を推進できている様子が見えてくる。

まず、方向性を示す旗振り役の存在は極めて重要である。地域・産業全体を俯瞰し、戦略の舵取りを行う主体がいなければ物事は動かないだろう。「おきなわブランド戦略」の場合、沖縄県自らがその役割を担い、外部専門家の知見も活用しながら県が主導して戦略を策定し、県民や県内事業者などのインナーにブランドを浸透させることから着手している点は示唆に富む。地方自治体に限らず、イタリアのパルマハム協会に代表される輸出コンソーシアムは、まさにその地域や産業を代表し、情報の収集、戦略の策定から実行までを手掛ける主体であり、旗振り役を果たしているといえるだろう。

次に、個別事業者のリソース不足を補う有効な手として協調体制の構築が挙げられる。日本の場合、人口規模が大きく、地域内で同業の事業者が競争する状態が長らく続いてきた。これによって、技術革新や品質改善といった正の効果が発現したことは否定しないが、一方で人口が減少に転じて久しい現状においては、残存者利益をめぐる苦しい競争を各事業者が強いられることになっている。そのため、「競争」から「協調」に意識を転じ、ともにグローバル市場に挑戦する意識への変革は重要である。

イタリアの輸出コンソーシアムはその完成形の一つといえるだろう。地域の事業者が団

結し、共同でマーケティング、情報収集、販路開拓やブランド管理を行うことで、一社では不可能な規模と質によるグローバル展開を成し遂げている。当然、規模の経済によって個社で実施するよりも低コストとなることに加え、品質やプロモーションを統一・共同化することにより、ブランド価値が向上するという相乗効果も存在する。イタリアの事例では共同プロモーションに特化する「プロモーション型」と、販売実務までをも担う「セールス型」が存在しており、地域や産業の成熟度、事業者のニーズに応じて、協調の深度を選択することが必要であるという点も参考にすべきポイントと考える。

さらに、地域全体の協調体制だけでなく、その流れを牽引し、積極的に活動を行う個の力はいうまでもなく重要である。山口県の日本酒製造事業者である瀬祭はその典型例といえるだろう。日本酒の需要が低迷する中、業界の常識を破る形で徹底したデータ管理に基づき、純米大吟醸酒に特化するという戦略を採った。地酒として地元顧客や既存の関係性もある中で、より大きな市場と向かい合い、マーケットインの発想で単に販売先を変えるだけでなく、製品そのものや製造方法までを変革するという創意工夫、あるいはその勝ち筋に対して大規模な投資をするという思い切りのよさは業種を超えて多くの事業者の参考となる考え方であろう。結果的に瀬祭の成功はグローバル市場にまで及び、多くの日本酒事業者が瀬祭の後を追う形で海外輸出に取り組むようになったことの意義はとても大きい。

最後に公的機関の関与という観点で、ジャパン・ハウスの例を挙げたい。ジャパン・ハ

ウスは外務省の設置した施設であり、当然、燕三条に限らず日本各地の多様な魅力を発信し続けている。公的機関の関与という点、補助事業のような形での間接的な支援を想起することが多いが、ジャパン・ハウスのように地域と世界をつなぐ触媒としての機能を果たしている点は参考となる。それは自治体レベルでも同様であり、各自治体（都道府県など）が設置している海外事務所も、現状は情報収集やネットワーク構築のための拠点という色彩が強いが、このように機会創出の拠点、プラットフォーム化を果たすことも期待される。

民主導で官がそれを間接的に支援するという従来の手法には一定の限界があることも予期され、新たな官民連携の手法も模索すべきではないだろうか。たとえば、インフラ事業においてしばしば用いられる上下分離方式に着想を得て、特定地域の産品輸出促進や観光誘致を行う組織の運営費用や大規模な展示会への出展費用は官が負担し、そのプラットフォーム上で行われる販促活動やマッチング活動への参加は民が負担するなど、官民連携の形はさまざま考えられる。地域の実情に即した官民連携のあり方を、グローバル市場への挑戦という観点から見直す必要があるのではないだろうか。

### 3 持続可能な関係の構築による 継続性の担保

グローバル市場への浸透はゴールではなくスタートといえる。一過性のブームで終わらせず、地域の持続的な成長につなげていくには、必ずしもビジネスの枠組みに閉じる必要はなく、地域がより深く長期的な関係性を海

外と築くための工夫が不可欠である。

一つはブランドを陳腐化させないための努力である。消費者を常に魅了するには、ブランドの価値を維持し向上させることが必要であるが、これにはブランドを抱える事業者の絶え間ない努力が必要となる。沖縄県がインナーブランディングを重視する理由はここにあると考えられる。県民や県内事業者などブランドの担い手が自らのブランド価値を深く理解し、その理解に基づいて活動することで、製品やサービスを通じて消費者にブランド価値が伝わるという構造を持続させることが求められる。

また、精神論だけでなく、パルマハムのように厳格な品質管理を実施するような仕組みも重要である。ブランドはイメージだけで決まるわけではなく、製品の品質や価格といったマーケティング戦略を構成する要素を考慮することが不可欠である。まさに凡事徹底であり、こうした取り組みを持続することが必要である。

もう一つは関係人口の創出である。輸出やインバウンドはモノやカネが動く経済活動という側面を持つが、一方でそのプロセスを通じてヒトがつながるという側面も有する。人と人、そして地域と地域がつながることで、新たな価値を創出するポテンシャルが存在することは前述のとおりであるが、関係人口を創出するような取り組みも求められるのではないか。燕三条の事例が示すように、ジャパン・ハウスでの偶然の出会いが関係人口の創出につながった。

ただし、指摘しておきたいのは、ジャパン・ハウスでの企画は必ずしもロンドンにある包丁工房の職人や大学生をターゲティング



していなかったという点である。燕三条の魅力を広く発信する中で偶然につながりが構築されたという経緯がある。マーケティング戦略においてターゲティングが重要であることは否定しないが、地域全体の中長期的な視点に立った際に、必ずしもターゲットを絞りすぎず、たまたま創出されたつながりを育てていくような考え方も必要であろう。短期的な売上には直結せずとも、新たなビジネスの種をもたらし、海外における強力なサポーターとなるような人とつながり続けることで、彼らが地域の未来とともに創造するパートナーとなる可能性を秘めている。

## IV 地域に求められる マインドセットの変革

本稿で紹介した4つの事例は、それぞれ異なる背景を持ちながらも、地域がグローバル市場を切り開くための共通の要諦を示している。各地域や事業者などの既存の取り組みと重複する部分もあるが、最後に変革が必要と考えられるマインドセットを紹介することとする。

第一に、競争から協調への意識変化である。グローバル経済が成長していく中で日本経済の停滞が叫ばれているが、特に地方部は人口減少の影響を強く受け、世界の中での相対的な位置づけは大きく落ちているともいえる。経済指標がすべてではないが、資本主義による競争環境の中で一定の経済力を担保するためにも、地域が協調し、規模の経済を活かしながら挑戦を続けていくことが求められる。過去のしがらみなどもあり、容易に協調路線に転じることが難しい場合もあるだろう

が、現下の情勢を鑑みると今が地域の生き残りのラストチャンスではないだろうか。

第二に、地域の無形資産の価値を再認識することである。世界的に見ても日本の地域は多くの魅力を有している。それは昨今のインバウンド増加や日本食ブームという形で証明されつつある。しかし、日本に住んでいると地域の多様性は無自覚になってしまうことも多いように感じる。地域の無形資産が生み出す魅力をあらためて認識し、強力な武器としてビジネスに活用する意識が各主体に芽生えることで、初めて地域ブランドが形成されるだろう。

最後に、海外との関係性に対する着目である。一口に海外といってもその内実は考えられないほどの多様性があり、人によって考え方、価値観や行動様式は異なる。グローバル市場に挑戦するということは、無機質な市場規模や市場のプレーヤー、消費者調査結果に向き合うことではなく、各市場における人とのつながりを持つことである。言語の壁をはじめとした課題はありながらも、中長期的な関係性を着実に構築することこそが真のグローバル化であろう。とりわけ、先進国の中でもパスポート取得率が極めて低い日本社会に求められるのはマインドセットの大きな変革ではないか。

### 注

- 1 国税庁課税部酒税課「酒のしおり」(2022/3)  
<https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2022/pdf/030.pdf>
- 2 nippon.com「瀬祭（だっさい）」で日本酒の活路を開いた『山口の小さな酒蔵』——旭酒造」(2013/12/16)



<https://www.nippon.com/ja/features/c00618/>

#### 著者

大畑毅志（おおはたつよし）

野村総合研究所（NRI）金融コンサルティング部 ペイメント・フィンテックドメイン シニアコンサルタント

専門は海外展開支援、地域経済など

新谷幸太郎（しんたにこうたろう）

野村総合研究所（NRI）アーバンイノベーションコンサルティング部 地域イノベーショングループ マネージャー

専門はデジタルを活用した地域インフラデザインや新たなモビリティサービスの社会実装