

地域力創成のためのマーケティングの活用についての考察

「ローカルの力」の可能性を探る

和田正春

はじめに

地域活性化、地域ブランドなど、地域の力を高めることは、商業、ビジネスの側面からも、地域経済力の向上や地域産業の育成などの面からも期待されている。しかし地域力、すなわち「ローカルの力」は、グローバルの対極にあるものとして、グローバルな競争力の低下と、少子高齢化や財政の悪化など、社会経済システムの改革の必要性から、曖昧な可能性・期待の中で模索されたものであると考えられる。以来、地域を巡る探求は、その時々課題や関心に従って、極めて日和見的、場当たりのなものとして追求されてきたといえる。

その中でも、地域を巡る取り組みは創造・展開され、今日では数多くのローカルの活動が行われている。観光、産業振興、生活改善など、多様な側面で数々の実績が紹介され、成功事例を巡っては多くの視察が訪れるなど、ローカルは多くの注目を集める事項になってきた。今日では、グローバル・ビジネスの成長パラダイムに対立する新たな可能性として、ローカルを見つめる動きは非常に大きなものになってきている。

今回の東日本大震災は、そうしたローカル・シフトとでもいうべき動きにおいて、紛れもなく大きな転換点になるであろう。それは社会経済システムを一時的にであれ麻痺させ、グローバルとの断絶の中でローカルの持つ力を明示し、その回復過程において、ローカルとグローバルの接続をどのように進めるべきかということについて、多くの議論を引き起こした。現状でもまだ復旧が進まない地域もある中で、地域支援のための様々な活動が創造され、問題を抱えながらも多くの価値を生み出しつつ、新たなシステムとして地域の中に根付いている様子を見るにつけ、グローバルの補完ではない、独自の価値実現システムとして、ローカルが動き始めている様子が見取れる。グローバルのシステムが揺らぎを見せる中、ローカルの可能性は本格的に追求されるようになっていくであろう。

しかしローカルは、良くも悪くも「自己流」であり、その価値を効果的に生み出したり、継続していくことは得意とはいえない。またそれを支援しようという取り組みとうまくつながることも難しい場合が少なくない。「ローカルの力」を高め、それを継続的・安定的なものにしていくこと、さらにはクオリティを期待でき、あてにできる力として、ビジネスと競争できるだけのものに高めていくには、ローカルを活かす手法を体系的にまとめていくことが必要不可欠である。

本論は、マーケティングの視点から、「ローカルの力」をどのように高めていくべきか、ということについて、検討したものである。それは私が学生とともに長年取り組んできた「地域振興」のプロジェクトの中で学んだものをベースにしている。ローカル故の可能性と、制約、問題点、

課題を踏まえて、「強いローカル」の実現を目指すための枠組みを示しておこうと考える。ローカルは成果についても極めて多様であり、プロセスの重要性も無視できない。多様な見解があることは承知の上で、敢えて単純なマーケティングのフレームを活用して、整理をしていこうという取り組みである。

なおここでは、「ローカルの力」を、地域の人、資源、文化などの総力を結集して生み出せる力という意味で用いることにする。地域には確かに「ローカルの力」が存在するが、かなり多様なものが地域力などの言葉で語られていることが少なくない。しかしローカルであれば魅力的なわけでも、尊重されるべきでも、重要であるわけでもない。魅力的で、大切で、欠くべからざるものになるよう、「ローカルの力」を高めていかねばならないのである。「地域の産品を考える中で、人的な交流が進んでコミュニケーションが取れるようになった」といった話も良くある。その成果はそれで望ましいが、魅力的な地域産品を創るなら創るなりに、必要な方法がある。結果オーライや無責任にならない正しい方法を考え、確実に「ローカルの力」を高め、地域の価値を高めていければというのが私の思いである。

1. 競争から捉えたローカルの価値

1-1. 今日のマーケティングの概要

マーケティングは、社会一般では、顧客に受け入れられる商品を開発したり、それを販売していくための取り組みと考えられることが多い。売やすくする、売れる環境を整えていくといったマーケティングの役割は、今日でも変わらず重要であるが、競争が激化し、顧客にとっての「魅力」が具体的な物財から抽象的で個別的なサービス、価値へと変化する中で、捉えにくい価値を明示し、管理していくことと、それを支持する顧客を獲得・維持していくための活動と捉えられるようになってきている。とりわけ社会的な価値（例えばレッドリボンやピンクリボンのキャンペーンのように）を広げ、定着させていくために活用されるソーシャル・マーケティングに代表されるように、見えない価値を社会に定着させていく取り組みが、マーケティングの本業になっているのが今日の状況である。

そのマーケティングを活用して、ローカルという価値を向上させ、社会に定着させていくことを検討していこう。その際重要になるのは、「ローカルの力」を「魅力」として創り上げなくてはならない、という点である。魅力は今日の社会では、競争的に創られる、とマーケティングでは考えられている。すなわち理念的に優れているとか、時代に合っているといっただけでなく、具体的な成果が他と比較して明確に存在するようしていくことが、顧客の支持を得、長期的に発展できるようにしていく上で重要になるのである。

「ローカルの力」を、「市場価値」の向上という視点から考えていこうという取り組みは今までもなされてきたが、その多くは地域産品のような、限定的なものであった。より大きな成果を実現し、社会の中にローカルの可能性、魅力、力を確立していくためには、発想ばかりでなく、具体的な仕組みに至るまで、再検討、再構成していかねばならないのである。その概念的な整

理にも、マーケティングは有益であると考え。マーケティングの今日の姿をレビューしつつ、「ローカルの力」向上のための可能性を探っていくことにしよう。

1-2. 競争についての理解

まず社会の現状を把握する必要がある。

言うまでもなく、マーケティングのベースは競争にある。競争は、顧客に選ばれるためにしのぎを削る局面であり、それを通じてよりよいものが生まれてくるというのが競争を促進する市場主義、自由主義のテーゼである。しかし実際には、競争はよりよいものを生み出すだけでなく、それを受け取る側、すなわち顧客の市場的な価値観——何を良いものとして受け入れ、何に自分のお金、労力、関心などを注ぎ込むのかを決める原則を創りだし、また絶えず更新させ、常に何か新しい優位なものがあるという状況を作り出してきたのである。競争を通じて我々が得たものは、およそ一時的な満足であり、大半は次なる満足を追求するための焦燥と不満なのだが、それが社会の中に新たな探求と、努力（次の満足を獲得するための資金や知識が必要になる）を生み、それに応える新しい「商品」を創造させると考えられた。断片的にそのための取り組みが無駄であったり、浪費のように見えても、また時にそれが過剰消費や加重ローンのような社会問題を生んでも、総じて顧客がそれを楽しみ、社会的な価値（豊かさ）が拡大する限り、この社会の競争というシステムは容認されてきたのである。

物質的な豊かさという点において、この競争のシステムがもたらした成果は極めて大きなものである。次々に生み出される新たな商品・サービスに対し、十分な需要が用意されていく。しばらく前には夢や憧れだったものが、今は手に入れられるものになる。夢を現実に替える力が、この競争のシステムから生み出されてきたことは疑いようもない。そして現在では、その探求は単なる新しい商品（物財）にとどまらず、サービス、ライフスタイルなど、実に多方面に及んでいる。消費者がそこで求めているのは、もてなされることであったり、楽しい思いをすることであったり、納得できる経験をすることであったり、特別な待遇をされることであったりと、単純な商品の提供ではとどまらない、複雑なものになっている。

自動車为例にとれば、より大型の高級車が良いとされていたバブル期の消費は、より上位を目指して「アップグレード」した自動車を購入し続けていけば良かったが、「ダウンサイジング」の現在ではより小さなことが良いことにはならない。ダウンサイジングの背景には、環境資源問題、エコライフ、賢い家計のやりくり、ヨーロッパ的な生活、健康な生活など、多様なライフスタイルがあり、それに傾倒する消費者は、その文脈を読み解く教養、時には体力、それにふさわしい商品・サービス群の利用が求められる。ガソリン価格の国際的な暴騰以来、「脱自動車」が流行し、それに呼応する形で高級自転車の市場が急拡大しているが、自動車の消費を促進していたシステムと、自転車のそれは、それを構成する人、企業、情報、コミュニケーションなどが大きく異なっている。例えば自転車におけるコミュニケーションは、ジョギングやウォーキングなどを趣味にしている人たちのそれに近く、ソーシャルメディアに依存する部分も大きく、そこで

取り交わされている価値基準もそのネットワークに依拠するものが大きく、一次元のものさしで客観的に評価することが難しいものであることが多い。

その複雑なものを理解し、自らのニーズをそこから拾い上げたり、自分をそのネットワークに適合させていくといった活動を、消費者はインターネットなどを駆使して行っている。表面的には同じように見える消費現象も、背景では実に複雑なものへと変化しており、そこで選ばれ続けるものを生みだし、発展させていくことがマーケティングの役割なのである。

今日の市場は、そのような状況にある。もちろん市場との関係だけが生活の全てではなく、社会の全てではないが、市場がそれぞれの中心にあって、大きな影響力を有していることは疑いない。消費者が自らを高め、自らにふさわしいものを選び取っていかようとしている中で、それにふさわしいものとして定義づけられない価値は選ばれない。「ローカルの力」を高めたい、支持を集めたいと思っても、消費者に受容されなければそれは不可能である。誰かが良いというから消費者は選ぶわけではない。自分が良いと思うから選ぶのである。今まで自転車に乗らなかった人が、乗るようになったのは、その人の中で自転車を良いと思うようになったからであるが、その人がどの時点で、どのレベルで、どのような理由で自転車を良いと思うようになったかは簡単にはわからない。しかし価値を提供するサイドとしては、自転車が求められるように、消費者が重視している「見えない価値の意識」の中に求めるべき理由を示し、必要な支援を行っていかねばならないのである。

ローカルをどのような価値として、どのように位置づけるか。それにはいくつもの選択肢がある。それを整理していくことにしよう。

1-3. 価値が位置づけられる仕組み（消費者の意識構造）

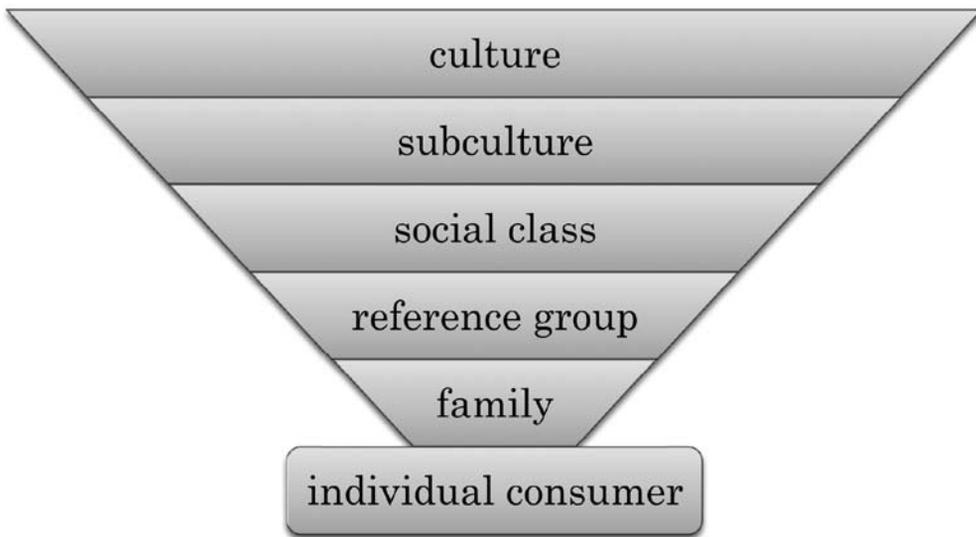
消費者が良いと思うものには段階がある。良いものでなければ消費者は支持をしないし、支持されないものは成功しない。従って、支持を獲得できるようにしていかねばならないが、そのための取り組みがマーケティングである。ただその段階によって、求められる良さが異なり、それを支持する仕方も異なってくるため、まず消費者の考え方を把握しておく必要がある。

Baker¹⁾ は次の図をあげて、消費者の購買行動に影響を及ぼす社会的マクロ要因を説明している。ここにあげられた5つの要因は、より直接的に消費者個人の購買行動に影響を与えるもの（家族）から、間接的、環境的な影響を及ぼすもの（文化）まで、個々の消費者に与えられる影響が、商品選択を左右する要因になり得ることを示しているが、これを参考に、消費者の求める価値に、それぞれがどのような影響を及ぼしているか、検討してみることにする。

1-3-1. 家族・家庭（商品レベル）

家族は個人にとって最も身近で、直接的に影響を受けるものと考えられているが、最も安定し、

1) S.Baker, 'Consumer Buyer Behavior', including in "Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective", Cranfield School of Management 2000, Macmillan Press Ltd.,2000, pp.49-52



所与といえるような関係である。日々刺激を受けたり、検討・評価を繰り返す関係ではなく、いわば「当たり前」も存在であり、日常である。その中で新しいもの、便利なものが追求されることがあるが、それは日常の中の「工夫」や「彩り」と呼ばれるものである。

こうしたレベルに対応した価値としては、「商品」が該当する。商品は、特定の個人を対象にしたものではなく、想定されたニーズに応え得る機能を凝縮したものであり、厳密に特定の消費者の使用状況などを想定せずに提供されるものである。それ故大量生産が可能で、消費者としては自分が求めている価値との適合性から、適当に選択できる。自動車だとえるなら、購入した自動車に合った燃料を購入したり、部品を購入するというものがそれである。価格や若干の魅力に基づき購入が検討されるが、その選択の結果は長期的な影響を及ぼさない。それ故、短期的な魅力、例えば価格や評判、広告などの要因が重視されて、消費者の支持が決定されるのである。

ローカルな力として、このレベルのものが提供されていれば、それは「ローカルの力」がまだ消費者の日常の生活の中に浸透していることを意味する。しかし多くの場合、このレベルに存在する「ローカルの力」は少ない。それは商品が資本集中により、大量生産を経て提供されるものであり、それを流通する社会的なシステムに至るまで、いわゆるビジネスの支配が最も浸透しているものであるからである。「高いけれども良いものだ」といった形でローカルの産品を販売する様なものは、一時的にはともかく、長期的にはそのビジネスの仕組みに対抗していくことは難しい。日常の中に定着するものは、取り立てて特別な努力を必要とせず、当たり前が存在するものである。

1-3-2. 準拠集団（サービス・レベル）

準拠集団は、消費者にとって見本とすべき存在、憧れやこだわりの対象になる存在と捉えるこ

とができる。本来生活は個別的なものであるが、消費者は、消費に依存するようになって以来、常に望ましい消費の姿として、憧れや目標を抱くようになっていく。物質的に飽和した現代では、その目標を達成するためのツールは、商品からサービスへと変化している。画一的に提供される商品をたくさんそろえたり、高級品をそろえていくということでは「優位性」を示しにくくなった今日では、より自分のニーズに深く適合し、高い満足を追求するために、商品の範囲を拡張し、より広く複雑な価値の提供を受けていこうとする動きが見られる。それが「サービス」である。

サービスは、ホテル、金融など、非物財の提供と考えられるが、実際には物財の提供においてもサービス要素のウエイトが飛躍的に高まっている。商品の機能は充実しているが、多くの商品は競争により短命になっている。その商品を、個々の消費者にとってより意味のあるものに変えていくために、消費者とのコミュニケーションや様々な調整、アフターフォローなどに注力しなくてはならなくなる。その取り組みが優位性の確立につながり、差別性をもたらすことにつながっている。

サービスは、消費者の価値の探求という点においては、より積極的で、合理的な取り組みといえよう。消費者自身も、自らが求めるものを手に入れるために意見を言ったり、努力したりすることで、より満足いく価値を入手でき、ビジネス側も高い収益を実現できる。そこでやりとりされる価値は商品ほど明示的ではないので、消費者とビジネス双方の関わり方、経験や知識の量などによっても変化する可能性がある。その価値を安定化させるための取り組みがサービス・マネジメントであり、その成果は、カスタムオーダーの普及、顧客相談窓口の普及とその活用による問題解決型マーケティングの浸透、店頭の高高度化などが取り込まれ、非常に複雑な価値が提供されるようになっていく。一方消費者行動に対する分析も進み、特にインターネット時代に対応する形で、顧客を不満にさせない発想・仕組みの構築が進められた²⁾。マーケティングは新規顧客開拓から、顧客維持へと大きく舵を切ることになる。

この動きが進む中、消費者の間には「お客様意識」が急激に広がり、価値に対する厳しい評価眼を持つものが増え、またそれが伝達されることで、より高い価値が継続的に追求され、また提供されるというサイクルができあがっていった。「より自分に合った」「自分だけの」といったニーズが高まり、そのためにビジネスは消費者の要望を把握し、実現していくためのインタフェースを整えることになる。

「ローカルな力」をこの段階に適合させて考えていくと、そこには大きなチャンスが見えてくる。ナショナルワイドにネットワークを広げたビジネスは少なくないが、それは商品提供のため

2) Goodman, John, "Basic Facts on Customer Complaint Behaviour and the Impact of Service on the Bottom Line," *Competitive Advantage*, June 1999, pp.1-15 では、e Satisfy社が行った調査に基づき、顧客の苦情と顧客行動の関係が調査が報告されている。例えば、「企業とのビジネスに問題があると感じた顧客は、平均9～10人にその事実について話す。特にその13%は、20人以上にも話をする。」といった顧客行動の実態が明らかにされた。こうした分析は、「ハインリッヒの法則」のような経験則として広く知られるようになり、さらには「1：5の法則（新規顧客に販売するコストは既存顧客に販売するコストの5倍かかる）」「5：25の法則（顧客維持率を5%改善すると収益率は25%改善する）」といったものにも応用されている。

のものが大半である。そのネットワークを、サービス提供が可能なものに変化させるには時間も費用も少なからずかかる。それでも大手はその対応を済ませつつあるが、顧客対応の体制を十分に整備できないところも少なくない。そうした企業は、価値の低いレベルで、いわば「部品」のような存在として取り扱われることになる。結果として、そうした「部品」が低価格で散在する状況が生まれ、それを活用して、価値を実現していくサービス提供者が登場する。そうしたサービス提供者は、ローカルのマーケットに特化し、そのニーズに深く対応する形で個別対応的なサービスを提供し、ニーズとシーズを結びつける調整役として機能するようになる³⁾。

この調整役こそが、「ローカルの力」を高める存在として、非常に期待できるものと考えられる。サービスは生産と消費が不可分⁴⁾であるため、その提供体制についてはその地域地域で構築する必要がある。要求されるものを自社で、あるいは厳格に仕様を決定して外注することができるものは限られ、多くはローカルの企業（これがNPOであっても全くかまわない）に自由度を持たせた上で依存するしかない。こうした状況は、地方においてより顕著になり、地方市場にはそうした補完型のサービス提供者に対するニーズが少なからず存在する。一方、ローカルのサービス提供者は、その地域に根ざして、地域の資源を活用してその事業に取り組みれば良く、独自の魅力を生み出すことが可能になるのである。

しかもこうして生み出されたローカルの価値実現のためのシステムは、ローカルに立脚したものであるが故に、模倣されることはない（逆に簡単に拡張することもできない）。良いものを生み出すことができれば、それが「ローカルの力」を体現する大きな力になり得るのである。従来の商品型の価値提供システムに接続し、その中でクリティカルな役割を担うことで、「ローカルの力」は確実に認知され、強化される。これは例えばNPOが事業収入を考えていく場合において極めて重要なポイントとなりうる。

しかしその評価は、あくまで従来型の価値提供システムとしてのものであり、「ローカルの力」を消費者が直接支持するようになるかは別問題である。消費者は、ローカルな力を従来のもとの明確に弁別しておらず、自らの求めるものを提供してくれる仕組みとして認知しているに過ぎないからである。さらに「ローカルの力」を高めていくには、次の段階を検討しなくてはならない。

1-3-3. 社会階層（リレーションシップ・レベル）

社会階層は、消費において、「守らねばならないレベル」を意味している。準拠集団が憧れを

3) 情報が急速に伝えられることもあり、都市と地方のサービスレベルの格差は容認されにくい状況が生まれている。例えば介護保険に対応する形で事業者が急速に増えた福祉機器に関連するサービス企業では、商品レベルでは既にグローバル化が進んでいるのに対し、サービス提供は地方の中小事業者依存という体制になっている。流通業でも、例えばホームセンターや家電量販店が施工・設置・相談・改修などのサービスメニューを強化し、単なる物販からサービスの提供に重点を移す「サービス・シフト」が進めた結果、各地域毎のサービス提供体制を再構築しなくてはならなくなっている。こうした変化が、どのような変化を地域にもたらしているのかについては、さらなる調査・研究が必要である。

4) Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (4), 1985, pp. 41— 50.

広げる対象であったのに対し、自らの生活のあるべき姿を確定するものが社会階層であると考えられる。

社会階層と消費の関係については、ヴェブレン⁵⁾に代表される研究があるが、制度や職業などによって定義されてきた社会階層が、資本主義の競争の中で蓄えられた「富」の程度によって定義されるものによって変わっていったことが指摘されている。放っておいても守られるものから、守ろうとしていかななくてはならないものになり、しかも人に「見せつけなくてはならない」ものになっていったのである。「見せつける」ために用いられるのが商品やサービスであり、それはまさにボードリヤール⁶⁾の指摘する記号の消費である。さらに複雑多様なものを結びつけ、自己を差別的に表現するために、商品相互を関連づけていく。これはマクラッケン⁷⁾が指摘する「デイドロ統合」だが、それが効果的に機能するためには、リレーションシップ（関係）が重要になる。

というのも、その記号がどのような意味を表すのかを理解するには、それを理解できる相手が必要になる。仲間に自分がある階層にいると認めてほしかったら、仲間がその記号から意味を解説できる力を持っていないと駄目だ。またその意味を理解して（消費者自身が求めたい意味を理解して）商品やサービスを提供してくれる提供者や、その意味の根拠を与えてくれたり、意味を象徴する記号（商品）を教えてくれる情報源、それを広げたり、共有してくれるネットワークなど、多様なリレーションシップがあって初めて、見せつけるための消費が可能になるのである。

この多様なリレーションシップは、現代の消費において、一番の購買理由を生み出すものになり得るといえる。飽和状況にあることが多い現代の消費において、「こだわり」と呼ばれるものの根底にあるのは、リレーションシップに依拠するところの多い自らの「見られ方」や「立場」に関わるものが中心である。消費者に、ある種の消費を創発したり、加速させたりするだけでなく、自分に「ふさわしい」ものであると認知させ、それを自らの消費の定常的パターンとしたり、その優先順位を高めていくといったことが、このレベルにおけるマーケティングの目標となる⁸⁾。

リレーションシップ・レベルのマーケティングでは、顧客が求めるものを把握し、長期的な関係性の中で実現していくことを目指す。そのためには、顧客にその関係を選択してもらい、コストをかけて取り組んでもらう必要が生じる。また実現しなくてはならない価値が非常に捉えにく

5) ヴェブレン、ソースティン、高哲男訳、「有閑階級の理論—制度の進化に関する経済学的研究」ちくま学芸文庫、1998

6) ボードリヤール、ジャン、「消費社会の神話と構造」、紀伊國屋書店、1979

7) マクラッケン、G., 小池和子訳、「文化と消費とシンボルと」、勁草書房、1990

8) ラウターボーンは、リレーションシップ・マーケティング時代のマーケティング・ミックスとして支持されることになる4C (customer needs and wants, cost to the users, communication, convenience) を提示しているが、顧客にとっての価値（顧客価値）とコストは顧客が何をどこまで求めるかによって変化し、それを顧客にとって都合の良い形で実現していくことが重要になることを示している。そこで特に大きな役割を果たすのがコミュニケーションであり、マーケティング・コミュニケーションの統合 (Integrated Marketing Communication) の重要性を指摘している。Lauterborn, Bob. "New marketing litany: four Ps passe: C-words take over." Advertising age. 1990, vol.61, issue 41, p.26.

いものになっていくため、価値を実現していくための仕組みの構築が重要になる。一般的には顧客データベースを整備して、履歴に基づき、より深いニーズに対応するように努めたり、会員割引の様な特別待遇を行ったりして、リレーションシップの価値が明確になるように取り組む形が多いが、そうすることで自らの求める価値が、このリレーションシップ以外では実現され得ないという確信を顧客に与えることを目指している。

このリレーションシップを「ローカルの力」にどう活かすか、という点であるが、リレーションシップは商品、サービスと積み上がった価値をより高度な形で実現するものであり、そうした価値を実現するのにふさわしいリレーションシップとして構築されていることが多いため、それを簡単にローカルなものに切り替えることはできない。一般にリレーションシップは、東⁹⁾が言う「大きな物語」や「古いツリー型のモデル」に結びつく形で構築されていることが多い。今日では、序列化された競争志向の物語やモデルの優位性は失われたと東は論じているが、以前物語のサイドにある(と信じている)ビジネスは物語の存在を伝え、シュミラクルと化した商品、サービスを生産し続けている。多数の情報が提供され、「理想的な〇〇」「最高の〇〇」の序列を提示し、それを提唱する人、物、場所などを生み出し続けているのである。

しかしその取り組みの中で、ローカルが取り上げられることが増えている。それは主として「より特別」「より本物」を志向する限られた消費者のための新たな商材としての存在であるが、例えば「魚沼産コシヒカリ」や「馬路村のゆず」、「小川村のおやき」などの地域産品が顔を出すことがある。職人、限定、一流ブランドが信頼などのキーワードで注目されるもの、例えば本吉町の及川デニムなど、「隠れた名品」が取り上げられることもある。飽和した消費の中で、よりレアな、より特別な価値を求めて行き着いたのが、そうしたローカルのものであったということであり、裏返せばローカルの名品に依存しなくてはなかなか珍しい価値を探すことはできないという事情も見え隠れする。何よりもまずレアであることが注目の理由だとしても、彼らがそのリレーションシップの中に登場してくるのは紛れもない「クオリティ」の保証故である。ここにローカルの大いなる可能性を見て取ることができる。

ここで紹介されたものは、既存のリレーションシップを補強する意味で投入された「目新しい」素材という位置づけに過ぎない。消費者にとって、目指す価値を表現する新しいきっかけに過ぎないともいえる。しかし差別性を求めて、より多様なリレーションシップを構築しようとする消費者に応える新しい商材として、こうした信頼される「ローカルの力」は極めて有力な存在なのである。選ばれるべきクオリティの高い価値を、小規模でもかまわないので提供し続けていることが重要になる。日本経済新聞に掲載されていた「名品探訪」¹⁰⁾ というコーナーがあったが、そこで取り上げられたものの多くは、その地域で実際に食べられたり、用いられたりといった根強い支持があり、材料や工法などにこだわりを持ち、敢えて全国的な展開をとらないといった共通性があった。それがネット通販を中心にした、「お取り寄せ」の時流に乗って紹介されたといえ

9) 東浩紀,「動物化するポストモダン オタクから見た日本社会」, 講談社現代新書, 2001, pp.56-62

10) 日本経済新聞 2008年7月21日 富山の鱈寿司からスタートし、2010年3月まで59品を紹介

るが、ポイントは既存の流通などでは得がたいレアであるということではなく、良いものなのに私の手に入らないという「信じられない」現象であることと、それを手にして思わず納得してしまうクオリティの高さにある。まずクオリティの高さを実現することが重要である。「ローカルの力」を結集し、高いクオリティを実現することで、ローカルに対する関心を集め、ローカルに資源を呼び込んだり、社会の関心を呼び込んだりすることができる。リレーションシップという、強くて長期的なつながりの中にそれを位置づけることは、「ローカルの力」を飛躍させていく上で極めて重要な過程ということができる。

1-3-4. サブカルチャー（コミットメントのレベル）

サブカルチャーは、ある社会の一部の人だけが支持する文化であり、オタク文化や若者文化、都市文化などを指すと考えられる。いわゆる伝統的なメインカルチャーに対比されるものと理解されることが多い。

消費者に影響を与えるものとしてのサブカルチャーとは、メインカルチャーとして存在するものから、個人の思い入れによって切り出された固有の事象と考えることができる。消費者は、通常はメインカルチャーであれ、サブカルチャーであれ、そしてリレーションシップであっても、所与として生活している。生活は常に合理的に逐次見直されるものではなく、緩やかな惰性の中で未来を見いだしていく。消費のあり方は商品、サービスレベルではめまぐるしく変化することがあっても、なぜそのような消費をしているのか、それを改めなくてはならないのではないのか、といった問いかけを必要にすることはそう頻繁に起こるものではないのである。

しかし時にそうした見直しが求められることがある。その緩やかな連続性の中から抜け出し、新しい価値を追求したいと考えることがある。そのために、ある程度の不自由を甘受し、コストを払い、積極的に取り組むといったことを行っても、その価値を求めるようになる変化が、消費の中ではまれに認めら得るのである。

とはいえ、それは従来の消費生活と全く無縁の形で生まれてくるとは考えにくい。消費生活の中で出会ったものに共感し、それをより深く探求していく中で、新しい価値やそれを生み出す仕組みに傾倒するようになっていくというのが一般的な流れのように考えられる。例えば最近古着のファッションが流行している。同様にリサイクル（再利用）や料理教室、DIYの教室なども注目を集めている。これらも、その商品をただ購入しているだけであれば、前三者と何ら変わらない。しかしそれらは、今まで当然としてきたスタイルとは異なるものを包含している。古着であれば、一点もの、品質は自分で見極め、サイズ・色などのバリエーションはない、品質・品揃えなどのばらつきなど、通常であれば望まれにくい特徴を持っている。それを話題性や目新しさで購入するのか、節約で利用するのか、それとも新しいファッションを実現したいと思って活用するのかで、同じ古着も意味が異なってくる。そしてそれを一過性ではなく、継続的なリレーションシップとして受け入れ、積極的にコミットしていくと、他の消費スタイルとは異なる、関与度の高い消費が実現されてくる。それは自分が知らなかった世界に触れて啓発され、ライフスタイ

ルの変化につながる可能性もある。

マーケティングは、こうした「新しい変化」を歓迎しつつも、多くの場合、変化の背景にあるコンテキストを取り除き、表象としてある商品やサービスのみを取り上げようとする。震災によって自転車の利用が増えたが、利用者の事情・背景に注目するのではなく、共通項となる自転車をアピールするのと同じである。コンテキストはヒットのための制約でしかないからである。しかし消費者のコミットメントが進み、コンテキストに関心が向けられるようになると、マーケティングはコンテキストを「スパイス」として取り上げ、そこに共感を創りだし、消費を加速させようとする。自転車の利用によってどれだけ生活が変わったか、「まち」の景色がよく見えるようになったか、どれほど健康でエコだったかなど、自転車の販売に際して与えられている「経験談」がそれである。しかしそうしたマーケティングに懐柔されることなく、消費者が自らそのコンテキストに目を向けるようになると、消費者の行動を左右するのはそのコンテキストとなり、コンテキストを提供している人の影響力が強くなる。大量生産・消費を助長するマーケティングは、そこで有効性を失うことになる。

一方、消費者の支持を得たコンテキスト側は、どのようなマーケティングをすることになるのだろうか。それは一言で言えば、商品としての目新しさではなく、そこにあるコンテキストの新しさ、面白さをアピールし、その「一員」になることの魅力を伝えていくというものになろう。例えば自転車に乗ることであれば、その魅力はもとより、自転車を移動手段として生活することがもたらす生活全般の変化、自転車を通じて感じる自然やエコロジーの大切さ、果ては自転車を一つのシンボルとして、新しい価値観を提示すること、といった具合に、大きく発展していくことになる。

実際にこうした展開は、今日かなり多くのところで見ることができる。今例に挙げた自転車もそうであるが、DIYや〇〇体験、マニアの存在、最近注目を集めている「勉強会」などもこの範疇に捉えることができる。基本的には身近のところにある関係を中心に、それまでとは違う自分の世界、生き方、役割を見いだし、活動していく。場合によっては、他地域の、あるいは全国的な取り組みとも結びつく。同窓会のようなものに近いともいえるが、ここで論じられているものは選択的なものであり、自己変革のような大きな目標と関連することが多い¹¹⁾。

「ローカルの力」を飛躍させていく上で、最も重要になるのはこの段階と考えることができる。ローカルはビジネスと対立して存在するものではないから、今日的な消費行動と異質な存在でなくてはならない、というわけではない。しかしその本質的な魅力や可能性を主張し、それを拡大していくためには、一般的な消費行動、一般的に「魅力」とされているものと反対のベクトルを持った要素を持ち、結果的には一般的な魅力、価値としても大きな成果を持つものであることを実証していく必要がある。

ただ先に触れたように、より新しいものを求めて、ビジネスそして消費者の探求は、積極的に

11) この背景には、「私」の存在を社会関係の中に模索する動きがあると考えられる。それについては、大塚英志、「物語消滅論」、角川書店、2004 が詳しく説明している。

ローカルなものにまで及ぶようになっていく。産直品を購入しにいったら、農業に取り組む人に出会ったり、自転車を購入しにいったら、自転車での旅行やエコロジカルな生活に取り組む人と知り合って一緒に楽しむようになっていく、と、多くの場合、人との出会いによって、何らかの啓発を受け、新しい「サブカルチャー（今までの生き方とはことなる、新しい社会の「切り取り方」）」に出会うことが増えている。それは現状ではまだビジネスサイドの探求によるものであるといえるが、産直市場や道の駅¹²⁾などが増え、それが成功を取めたことで、多くのチャレンジャーが賛同し、多数の魅了が生み出されていることと、それを手に入れるためにはどのような方法があり、どこに行けば良いのかが示されるようになっていくことが背景にあると考えられる。

こうした力を伸ばしていくためには、ここで偶発的に生じたと考えられるものを、意図的に促進していく仕組みを設けることが重要になる。この仕組みについては、2-1で後述する。また最近ではFacebookのようなソーシャルメディアが活用され、見えにくかった交流のプロセスが捉えやすくなり、ネットワークを構築したり、交流頻度を上げ、その新しい交流を日常的なものにしていく上で大きな役割を担っている。

ローカルな力は、サブカルチャー的に取り上げられることが多い。それが今日の流行であるともいえる。その状況を利用して、「ローカルの力」を生活の中心になるように展開していくことが、ローカルな力を高めていくためにはまさに中心的な課題であるといえる。

1-3-5. 文化（アドボケイターのレベル）

消費者の購買行動に影響を与える最後の存在が文化である。文化は通常その存在を問われることなく、我々の日常に浸透している。しかし実際にはその文化の下に、社会が構築されており、その構造に現れている矮小化された文化のみが、消費者が文化として認知しているものに過ぎない。環境保護を意識してエコカーを購入する行為は、新しいコピーのついたホットなアイテムの購入でしかない。新たな消費を喚起する斬新な価値を、どのような形であれ実現できるのが、その社会で最も賞賛され、成功する人である。

しかし原油高とエコポイントによって生み出されたエコカーブームは、「自動車を辞める人」と「カーシェアリング」を生み出した。「電気自動車を創る人」も出てきた。エコは車作りの中の、満たすべき重要な性能として捉えられ、市場の多くの消費者は環境に良い車を求めるようになっているが、市場規模では小さいものの、自動車メーカーのマーケティングの延長から離脱する消費者が現れているのである。脱消費社会などと呼ばれるこうした現象は、その多くはイデオロギー的な基軸を持つものではなく、自らをそれ一色に染め抜こうというものではない。自動車を辞めても、レンタカーを借りることを否定するわけではない。消費そのものを手控えるわけでも、自動車会社や石油会社に反対運動を起こすわけでもない。その動きは総じてサブカルチャー的なもので、それほど劇的に社会に広がっていくことはないのが普通である。

12) 宮城県でも、「あ・ら・伊達な道の駅（大崎市）」「やくらい土産センター（加美町）」など、地域活性化の拠点となるものが多数存在している。

しかしそうした彼らが、強くその主張を訴えたり、自らの活動を「運動」として社会に広げていこうと取り組み始めることがある。彼らはある価値観のアドボケイター（提唱者）として、積極的に推進役を務めている。そのきっかけになったものは、自分や家族が病気や事故などで大変な思いをすとか、外国に旅行をして異文化を体験するといった個人的な経験であることもあれば、阪神淡路大震災などの大災害など、社会的な大事件などがあると考えられる。

今回の東日本大震災でも、被災地はもとより、日本全国、世界的に様々な活動が行われている。阪神淡路大震災以降、多数のNPOが設立され、それが東日本大震災では直接・間接に多くの支援を提供してくれたが、それらは震災直後の混乱の中で経験した不安、欠乏、善意などを活かす形で生み出されたものが多い。東日本大震災でも、既に地域的な交流会や支援活動の枠組みが進み、中には事業化されるものも生まれている。

アドボケイターが、その主張を人々に広げ、支持を集め、大きな運動にしていくためには、一般的に次のような条件が必要になる。

- (1) 強力でわかりやすいメッセージとそれを伝達する力
- (2) メッセージに共感し、協力してくれる仲間
- (3) 活動を理念的、資金的にバックアップしてくれるスポンサー

こうしたものを地道に構築していくには、長い時間がかかるが、とりわけ難しいのが(2)の仲間作りであるが、当事者意識が強い人を集めることをしやすいのが先に述べたような活動テーマであったり、状況であると考えられる。

近年、NPO活動への取り組みが増えていたり、ボランティア活動が盛んになったり、企業による社会貢献活動が数多く見られるようになるなど、現社会体制の不完全性を補い、新たな体制作りにつなげていこうとするような取り組みが数多く見られるようになってきている。そうした土壌がある中で、大きな災害が発生したことは、この動きを加速させることになるのは間違いない。とりわけ、グローバル一辺倒の仕組みを改め、ローカルの可能性を模索しようとする動きが出てきていることは、「ローカルの力」の高め方、活かし方が、地域の力を考える上で極めて重要になることを意味している。

例えば、原発事故の影響からエコエネルギーに関する関心が高まっている。新電源として期待されるものの多くは、分散型のもので、地域の中に広く電源を設置する考え方に基づいている。地域のエネルギーをどのように創り、どのように使っていくのか、という議論の下で、その電源をどのように設置、管理・運営していくのか、ということが検討されねばならない。逆に、それを進める地域の力があれば、その力を活かしながら、この問題を解決していくことが可能になる。例えば太陽光パネルを設置したとして、その管理・運営を地域のNPOなどに委託する。太陽光パネルの管理には、地域の人材を活用できる。雇用の創出につながるだけでなく、地域を巡回する彼らには、福祉や介護、地域作りなどでも様々な役割が期待できる。そうした発想は、メガソーラを建設し、電力会社が運営するという考え方とは根本的に異なっている。資金を始め、フィージビリティの問題はあるが、その可能性が検討されないのは「ローカルの力」を考える上では大

きな損失であろう。

ローカルには新たな社会の実現につながる可能性がある。地域では、「ローカルの力」は、社会の中で補完的な役割を果たすことを目指す活動が多いが、代替しないまでも、選択肢としては十分機能できるだけの力を持ちうるであろう。震災後のこれからの社会は、解決しなければならない問題が山積していることに加え、その変化の可能性が高まり、「ローカルの力」を活かすには大いにチャンスがある。良い成果を生み出し、そのプロセスをしっかりと管理する。使えるものは全て使う。ローカルの活動は、地域を越えて普遍的に利用されることを考える必要はない。特殊であっても実現できれば良いのである。ノウハウを共有し合い、同じような考え方が普及し、独自のやり方を伸ばしていってくれるローカルが生み出されることでその地位を向上させていくことになる。「ローカルの力」を、我々が選択肢として検討し、活用できるようになれば、我々はそれだけ社会の可能性を広げることができる。役に立つ仕組みを作り、それを活用してもらえ、枠組みを整備することで、「ローカルの力」は存在価値を高められるのである。実際に社会を変える力があることを実証するところから、一歩一歩始めていくべきである。

1-4. 「ローカルの力」を高めるための競争上のポイント

消費者の評価する価値の視点から、競争的に重視しなくてはならないポイントを改めて整理してみることにする。

「ローカルの力」には実に多様な側面がある。それは同時に可能性でもあるが、それを魅力として高めていくには工夫をしなくてはならないことも少なくない。力として、応用性を高めていくためにも、目的と方法をきちんと整合性を持って考えていくことが必要になろう。

次の表1は、1-3の内容をまとめ、マーケティングのポイントを示したものである。

列1	家族	準拠集団	階級	サブカルチャー	文化
	商品	サービス	リレーションシップ	コミットメント	アドボケイター
ポイント	目に見える良さ・新しさ	より高い満足・自分に合う	他では得られない価値	価値を創る新しい方法	価値を広げる
生活の変化	なし	ほとんどなし	関係次第では変化	大きく変化	提供者の立場に
価値の評価	新奇性・費用対効果	新奇性・クオリティの高さ	クオリティの高さ・限定性	自分を活かす・貢献	生き甲斐
マーケティングのキーワード	脱ローカル	いいね!ローカル	なるほどすごいね。ローカル	あなたもローカル	ローカルからの未来
マーケティングのポイント	新しさの追求	クオリティの高さ	理由の明確化	理念の明確化	理念の明確化
	十分な商品力	価値の「見える化」	トータル・バリューの設計	違いの明示と説明	ネットワークの明確化
	パッケージングの魅力	仕組みの重要性	継続する理由の明示	出会いと発見	共通項と独自性の明示
	「背景」の印象づけ	問題の発見と総合的解決	顧客維持のためのシステム	成長・役割分担の仕組み	仲間作りの体制構築
ローカルの力	話題性・手軽さ	きめ細やかな対応	特別な価値・自分だけ	変わる自分	新しい社会をともに創る

<表1：ローカルの価値のレベルとマーケティングのポイント>

「ローカルの力」を高める上で最も大きな問題になるのは、その活動を統合的にコントロールできる存在の有無である。ビジネスであれば当然ブランド・マネジャーなどが存在するわけだが、専門的な知識や経験を有しない人が、その業務に携わることも少なくない。昨今話題の「ゆるキャラ」も、地域興しといった美名の下に数多く登場しているが、ゆるいことは無計画や適当を意味するわけではなく、そこに投下される資金も税金であったりすることを考えると、きちんとした

戦略や計画，実践の体制が整えられていかねばならない。そうした「ゆるさ」が，ローカルの脆弱性や信頼度の低さ（ほとんどはイメージでしかないが）につながっていると考えられる。

「ローカルの力」を高めていくには、それを支援する体制が必要であることはいうまでもない。しかしNPOがそうであったように、行政が資金や営業の支援をしてくれるのが当然であるかのような意識が一部に広がってしまったように、「お上頼み」の発想はなくしていかねばならない。地域を担う力として自立し、少なくともローカルのマーケットにおいてはビジネスを含め、並ぶものがないような存在になっていこうという意識を持った人たちのために、彼らが活躍しやすい環境を整えていく発想が、行政にも、NPOや支援者達にも必要である。

しかしそうした総論的な視点からの思案ではなく、とりわけマーケティングに重点を絞ることの意味は、まず「成功体験」を創ることの重要性を感じるからである。上手くいったこと以上に、人をやる気にさせ、力を集めるきっかけになるものはない。その上でレベルに関係なく重要なことは、独善にならないことである。例えば地域の産品を悪く思う地域の間人はいない。それを使えば上手くいく、といった考えに陥りやすいのは無理からぬことであるが、それは独善に過ぎない。自分の望む結果を考え、それに合うように都合良く事実をねじ曲げるようなことが起こらないとも限らない。客観的に判断することは難しいが、第三者であるお客様が喜んでくれるようにするにはどうすれば良いのか、お客様の目線で考えていくことである。それを常にできれば、マーケティングは粗方成功したようなものである。

次に、マーケティングを活用した「ローカルの力」向上策を検討することにしよう。

2. 「ローカルの力」向上のためのマーケティングの活用

2-1. 今日のマーケティング

冒頭にも述べたが、今日のマーケティングは、「見えないものを売る」局面に入っている。すなわち形ある商品でも、顧客¹³⁾が求めている価値を十分に理解し、ふさわしい価値を提供できるようにしていかなければならないのである。しかも顧客の要望は極めて個別化し、顧客ターゲットを極限まで絞り込んでいかねばならない。競合は激しく、特に情報戦は極めて厳しいものがあり、ライバルだけでなく、顧客自身が発信する情報に右往左往する状態である。顧客が実質的に増えることが考えにくく、新しい顧客を獲得することが困難かつ高コストになっている状況では、顧客を維持していかねばならない。またマーケティングに使える手法も、インターネットからタウン情報、口コミに至るまで極めて多様化しており、そのノウハウも秒単位で変化している。そんなマーケティングの現状から、マーケティングを実践するもの（メーカー）が理解していなくてはならないマーケティングのミッションは、価値の実現・維持、顧客志向に基づく価値提供のシステム化、顧客基盤の拡大・保持、マーケティング・ミックスの統合的管理の4つである。

13) 本章では、マーケティングの通例にならい、消費者ではなく、顧客という言葉を使用する。不特定多数ではなく、明確に関係がある、あるいは関係が想定されている対象を顧客と呼ぶが、今日のマーケティングでは対象の特定性を重視して顧客という用語を用いるのが一般的である。

2-2. 価値の実現・維持

顧客が求める価値を実現していくこと、そしてそれを維持していくこと——これは今日のマーケティングの主要課題である。同じ商品でも顧客が求める価値は異なってくる。同じiPadでも、使う人、使い方、使う環境などによって、要求されるものは異なる。新しいものを買って自慢したい、などというニーズもあり得る。そうしたものでも、満たされるよう、価値を生み出していかねばならないのである。また価値を維持していくことも重要になる。顧客に求められる価値を実現していくことは当然必要であるが、顧客の期待を受け、その価値を常に提供できるよう維持していくことは容易なことではない。工業製品であれば品質にばらつきがあることはむしろ大きな問題であるが、価値は商品のみならず、人、物、情報などが連携して生み出されるものであり、安定的に等質のものを生み出していくことはとても難しいのである。

【ローカルの力の実現に向けての課題】

ローカルで提供される商品、サービス、イベントなどの活動（これもサービスにあたる）、さらには観光キャンペーンから地域ブランドの確立、ふるさと納税の実現まで、これらの取り組みは全て、顧客の支持を獲得するためのマーケティングの取り組みに他ならない。これらの取り組みは、ターゲット（対象顧客）が実に多様で、複合している。競合状況も実に複雑で、必要とされるマーケティング手法も多岐にわたっている。

コトラー¹⁴⁾は、こうした地域固有の問題を、「地域のマーケティング」の中で整理し、地域のターゲットを、(1)ビジター（観光客とビジネス客）、(2)住民・勤労者、(3)ビジネス、(4)輸出市場に分類している。コトラーは、それぞれの対象の評価が高まり、それが伝わってさらなる顧客が呼び込まれてくるメカニズムや、その良循環を実現するために、地域が住民満足度を高める工夫をしたり、企業誘致を目指すのであれば、ふさわしい環境整備を進める必要があることなどを指摘している。コトラーの指摘は地域のマーケティングを考える上で、最も基本的な枠組みを示したものとといえる。

しかし実際には、何がどうなって、どのように波及していくのかというプロセスについては、地域の個性性に従って考えていくしかない。同じような地域であっても、同じ方法が採れるという保証はない。住民は地域、特に自治体にとってみれば、第一に満足させていかねばならない顧客であるが、同時に他のターゲットへのマーケティングを考えるときには、労働力（従業員）としての役割を期待されたり、環境への対応では、時にはおもてなしする側、すなわちサービスの提供者側に回ることも考えられる。住民満足度の高さが全てを左右するといったことがよくいわれるが、それを高める方法もしかり、満足度の高さがどのように他の成果につながっていくのか

14) Kotler, P, Haider, D. H., and Rein, I., "Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations", The Free Press. 1993（前田正子他訳1996、『地域のマーケティング』、東洋経済新報社）

という過程についても、より多くの調査・研究¹⁵⁾が必要といえる。

さらに複雑になるのが、実行の過程である。仮に計画が立てられたとしても、その実行をどのように進めていくかはさらに困難な課題である。価値を生み出すことを考えるのに最も重要なのはターゲットであるが、そのターゲットを絞り込まないと目指すべき価値が見えてこない。ターゲットが複合化している状況では、その全てを網羅しようとするとう総花的なものになり、絶対的な強力な魅力を作り出すことにつながらず、結局顧客に選ばれないものになってしまうのである。

行政主導の研究調査であれば、どうしてもこうしたものを作りだしてしまう傾向がある。全体を網羅した青写真を作り、それに基づいて計画を進めていくという作業は重要であるが、報告書の作成ではなく、実際の成果を求める場合には、対象を絞り込んで小さな成功を確実に実行していくことが重要になる。成功があれば、その成功が意見を調和させていく大きな契機になるのである。

【価値を創り維持するために】

価値を作り維持することはどのレベルにおいても重要であるが、商品、サービス、リレーションシップ、コミットメントと、求められる価値が変化すると、当然価値の実現のために必要な方向や仕組みも変化する。

商品レベルでは、同様の商品との比較で、簡単に比較して、その優位性が明らかになるようにすることが重要になる。品質・味・原材料・製造方法・生産者・伝統など、アピールするポイントは多々あるが、その多くは明確な差別性につながらない。味は食べてみなければわからないし、それ以外のものも他の商品に比べてどれだけ優れているかは判断しにくいものである。品質の良さや生産者のこだわりなど、見えにくいものを見せているのは、次に述べる価値提供支援システムによるところが多い。一度利用してもらって、再利用ということになれば、その価値は明確に理解されているので価値を伝えていく必要性は薄れるが、例えば地域産の食品であれば、一般的な流通ルートでは入手することは難しいので、直販する体制を整えておく必要がある。そのためには問い合わせをしてもらえるように、問い合わせ先を表示したり（ネギヤピーマンにどうやって問い合わせ先を入れるか、さらにどの生産者のどういう食品かを間違えずに販売できるようにするにはかなり知恵を使わないとならない）、会員になってもらえるような仕掛けをし、お客様をつないでいく準備をしなければならない。すなわち大半は、価値提供システムといわれる仕組みによって、価値を伝えたり、保持していくようにしていかなければならないのである。

例えば産直品の販売所の商品は、新鮮で品質が良く、生産者の思いが伝わるといわれる。それこそが価値であるが、その価値は通常捉えようもないものである。それを見えるように、例えば

15) 地域ブランドに関する研究としては、特定非営利法人SCOPと信州大学人文学部が共同で行った調査がある。SCOPは松本・塩尻地域で、行政計画の立案や調査などに多数関わった実績を持つNPOであるが、特定地域に特化して、地域性を踏まえた調査をしている団体は多くない。彼らが行った地域の調査は、今後必要とされる調査のモデルとして、参考になるものと考えられる。北村大治・林靖人・高砂進一郎・金田茂裕・中嶋聞多、「地域ブランド構築の実践的事例 ～塩尻地域のブランド化への取り組み～」、信州大学地域ブランド研究会「地域ブランド研究 vol.2」, 2006

生産者毎の売場にして、生産者の写真やメッセージを添えるといった工夫により、そこに思いを感じられるように「仕掛け」たことで、その価値が見えてきたのである。さらには頻繁に品物を追加するためにやって来る農家の人の姿を直接見たり、話をしたりすることで、その価値を確信したりもする。生産者によっては、オリジナルのメッセージを添えたり、レシピを付けたりして販売量を上げようと工夫している。やっている人もいればそうでない人もいる、という不揃い感が手作り感を演出していると受け止められたりもする（もちろん不揃いなだけと悪い評価をされることもある）。どうすれば売れるのか、人気を博するのか、リピートオーダーをもらえる人はどういう人か、どんな工夫をしているのか、といったことを議論していく場を設けることで、産直店全体の魅力を高めることになるのである。こうしたことも、価値を生み出す仕組みの一部といえる。

見えにくい価値を見せていくための取り組みは、ビジネスを含む全ての事業者において重大なテーマとなっている。裏を返せばそれだけ差別性を伝えることは難しいのである。安さや品揃えで勝負しようという企業に対して、正面から戦えるものはそうはいない。品質であれ、作り手のこだわりであれ、見えにくい価値を伝えるには、その価値を販売時点だけでなく、「長い時間」の中で感じ取ってもらえるような仕組みにしていかなければならないのである。

具体的な姿が見えないサービスやリレーションシップを売ろうというのであれば、その価値の設計はいっそう難しいものになる。例えば地域の福祉機器提供を行う活動をする場合、最も重要なことは、自分の仕事は何であるかを定義することである。確かに機器の提供が仕事であることは間違いない。しかしそう定義してしまうことは、実際に行いうる仕事を小さくしか捉えることができず、その魅力もとても小さなものにしてしまいかねない。以前その仕事に携わった方は、「お客様に信頼されれば、どのようなものでも売れる」と言っていた。福祉機器を必要としているお客様は、それ以上に様々なことを必要としている。買い物に出かけにくかったり、電球の交換ができなかったり、書類の記入ができなかったり、話し相手がいなかったりと、多様なニーズを持っている。その人に福祉機器だけを提供するのか、それ以外のことまでしてあげるのか、で信頼の程度は変わってくる。お客様が必要としているのは、信頼できる役に立つ人であって、そのように自らが提供する価値を設計しなければ、お客様の支持を得ることは難しいであろう。もちろんやるからには責任もってできるようにしなければならぬし、違法なこと、いい加減なことをすれば信頼を損ない、お客様に危害が及ぶようなことにもなりかねない。価値を設計することは、その価値を継続的に提供していけるものとして、管理できることを意味する。いつでも確実にできるようにする仕組み作りなしに、言葉だけで価値を論じてもお客様の信頼は得られない。

2-3. 顧客志向に基づく価値提供のシステム化

顧客に提供される価値を設計することは、その価値を実現できるようにすることと同義でなくてはならない。しかし先に述べたように、価値は非常に捉え所のない、複雑なものになり、それを実現できるようにしていくことは難しいものになっている。

例えば新しいリレーションシップを実現していくために、「勉強会」を開催しようとする。しかしそれをどのような価値を提供するものにするのかを決めていかないと、最初は何となく楽しいだけで始められても、継続する有意義な勉強会を実現することは難しくなる。勉強会も多種多様存在し、顧客が期待するものも様々である。どういう価値を提示するのか、それを実現するためにどのようなことをしていかなければならないのか。そもそも提示したい価値が確かに「ある」と思ってもらえるようにするためには、どうすればよいのだろうか。「気軽な勉強会」をしたければ、「気軽」を表現しなければならない。会の名称、メンバーの構成、参加の仕方、テーマの決め方、食事の有無、場所など、色々な要件の中に、「気軽」をちりばめていかねばならない。

競争が激しくなり、求められる価値が多様化、細分化されていくと、その価値を実現していくことはますます難しくなる。「産地直送地産地消が体感できる本物の農家レストラン」を実現したければ、「産地直送」「地産地消」「体感」「本物」「農家」「レストラン」それぞれについて、自分が目指しているものがどういうものを踏まえて、それをわかる形で実現していかなければならない。何となく、適当にしていたのでは、山のようにある、同じコードを並べたレストランと差別化できない。

しかしそれはビジネスではそうであっても、実際に地域で、地域の人を使って運営していくなら、そんな堅苦しいことはできない、という意見もあろう。しかし顧客の視点から考えてみれば、その地域の人がやっているから地域性がある。価値がある、などという話は、とても聞いたものではない。お客様が求めているのは「良さ」である。「良い」と思ってもらえるように、地域の魅力がきちんと出てくるようにしていかなければ、雑然として収拾がつかないものが地域らしさで、良さであるなどということには決してならないのである。成功しているレストラン、民宿などは、その作り込みを必ずやっている。自己満足は価値作りの最大の敵である。

これは、価値を提供していくという取り組み、一般にはサービスというものを提供していくために、価値提供を「システム化」していくということである。システム化は、そこに必要とされる人やもの、情報などを密接に組み合わせ、常に安定的に同じ成果が実現できるように設計することをいう。その考え方は、大サービス企業のそれと変わらない。ローカルのもは、それよりも多少「遊び」があっても許容されるであろうし、その遊びが顧客との新たな接触を生んだり、新しい魅力を創発させるきっかけにもなろう。しかし原則は価値を安定的に提供する体制が不可欠だということにある。

価値提供体制を創る時の要点として、次の表をあげておく。

これは、私が講演などで使用する、サービス・マネジメントの要点をまとめたものである。

顧客に喜んでもらえる価値を実現するには「仕組み＝システム」創りが不可欠である。なるべきこととなるようにするために、きちんと設計されていなくてはならない。その仕組みを作る上で重要になるのが、「仕込み」「仕立て」「仕掛け」「仕切り」「仕上げ」である。それを通じて、お客様に「仕える」のがサービスの仕事である。創意工夫もその「仕」の中で全て活かさねばならない。

価値提供の中に、偶然はない。全て計画されて設計され、運営されなくてはならないのである。無理なく予定通り遂行されるなかで、ゆとりが生まれたら、それをお客様の喜ぶために活用するというのが優良サービス企業の考え方である¹⁶⁾。ゆとりだけをもうけ、従業員の自由意思でだけに依存するようなサービスではクオリティは担保できないのである。ゆとりある振る舞い、臨機応変な対応を見て、我々はそのサービスのレベルの高さを感じるが、きちんと計画された大部分があればこそ、集中して自分のサービスセンスを使うこともできるのである。

価値創りの「仕事」の要

価値創りは、「仕」組み創り → お客様に「仕える」仕事

仕組み：組み立て、構造、計画

価値がきちんと提供できるよう、設計され、実施できるようにすること。

しかもその価値が、魅力を持つよう、十分な趣向がこらされていること。

仕組み作りの5要素

仕込み：準備 (人の仕付け、下ごしらえ)

仕立て：構成・実施 (作り上げること、振る舞うこと)

仕掛け：工夫 (驚かせる工夫をすること、からくり、先制攻撃)

仕切り：管理 (掌握し、処理する、マネジメント)

仕上げ：こだわり (整え、お客様に合わせてもう一つ、細部の神)

<表2：価値作りの仕事の要>

「ローカルの力」をサービスという形で活かそうとする人たちは、ポイントとなるのはその価値がクオリティの高いものであることである。具体的にどれほどの価値が提供され、それがどのように実現されているかが確認できることも重要である。そのレベルの高さを見せ、「ローカルはいいね」と思わせること。それがポイントになる。お客様の抱える問題をつぶさに拾い上げ、それを解決していく方法を提示していく。お客様の視点から、その行動がどのように見えるかをチェックしながら、クオリティが高いと受け取ってもらえるように、その提供体制を整備していくのである。経験に頼りがちで、場当たりのになりがちなのがサービスの設計であるが、「ローカルの力」としては非常に期待度の高いものでもある。その部分を改善し、クオリティの高さを生み出しているのが「ローカルの力」であるという評価を得られるようになれば、地域における存在価値は飛躍的に高まっていくだろう。

16) Berry,L.L., "Discovering the Soul of Service The Nine Drivers of Sustainable Business Success," Free Press, 1999 (和田正春訳 「成功企業のサービス戦略」ダイヤモンド社 2001年)

【事例紹介】

信州・松本の波田地区は、西瓜の名産地である。露地物の「松本ハイランドすいか」は、最高級品は高級フルーツ店で1玉8000円～1万円で販売されるものもある。中でも「下原」地区のすいかは有名で、「下原」目当てで遠方から訪れる人も多い。旧波田町下原地区の20件ほどの生産者が、独自でハート型のシンボルマークを作り、差別化をしているが、実は「下原」ブランドへの支持は既に数十年の歴史があるもので、産地ブランドなどというものが語られる以前からの「名品」なのである。

地元では知らない人がいない名品である「下原」のすいかだが、全国的には無名である。生産量が限られていることもそうだが、知っている人が買ってくれればいい、という考えと、ここで食べるのが一番おいしい、という考えが根底にあるようである。

実際収穫期の7月下旬ともなると、周辺地域の道路はすいかの露店で埋まる。近隣の飲食店ではすいかが振る舞われる。8月いっぱい、毎日収穫祭のような賑わいを見せる。上高地や安曇野といった観光地を訪れる人たちに多くのファンを作っている。すいかの名産地、と地図に書かれることはほとんどないが、すいかでまちが元気になっている事例である。

すいかは商品であり、さらに言えば地域性を有した商品である。もちろんそれが商品として売られることもあるが、この場合すいかはより大きな価値と一体となって提供されている。観光客や地元のファンが波田地区を訪れて体感するものは、おいしいすいかと露店の活気、振る舞い、語り、楽しさなどなど、実に多様である。それらの価値が、露店や町の人（生産者ではなくても、道路沿いの人はすいかを売っていたりもする）、広大なすいか畑、農協（すいかの品質管理のため、最先端の選果場を整えるといった努力をしている）、近隣の商店、飲食店などの舞台を通じて一体となって提供されているのである。それは脚本のしっかりした舞台芸術ではないが、変わることなく行われている祭りの様に、間違いなく良いものを提供している仕組みがある。その価値が変わらずにあるから、また来年も期待して、すいかを求めて波田に行く人がいる。それは商品の次元ではなく、リレーションシップの次元の価値提供であり、魅力的な地域作りの事例といえるだろう。

2-4. 顧客基盤の拡大・保持

顧客は貴重である。顧客を獲得することはますます難しい仕事になっている。一度獲得した顧客は維持していくことが、今日のマーケティングでは「鉄則」となっている。

ローカルの事業を考えたとき、従来ではローカルの市場の小ささが成長の可能性を狭めると考えられていたが、最近では都市部に比べて競争が厳しくない分、確保すべき市場として、その重要性を見直す動きが強まっている。イオン株式会社の積極的な地方展開は、「農地の真ん中にショッピングセンター」を実現させる驚きに満ちたものだったが、取れるマーケットを確実に押さえた戦略は、流通業界における同社の躍進につながったといえよう。

しかし獲得された顧客が必ず保持されるかといえばそうではない。どの企業も、リレーション

シップ志向の展開を強め、顧客の囲い込みに向かっているが、顧客がおとなしく囲い込まれることは非常に少ないのが実情である。新しい魅力的なものが次々に生み出されてくれば、それに引き寄せられるのも不思議ではない。

商品レベルでは新しいものへのスイッチはすぐに行われる。「限定〇〇個」というような商品は、発売直後に売り切れる。情報への感度は高く、めざとくお得を見つけることについて、今日の市場は極めて優れている。しかしサービスやリレーションシップのレベルになると、その動きはかなり停滞することになる。サービスやリレーションシップには、程度の差はあれ、「関与」が求められる。適合してしまったものは、簡単に他に移行しにくい。車もネットで買える時代だが、メンテナンスなどは地域で行わなければならない。サービスは顧客と離れては存在しない。その身近にあるサービスが良いものであるようにできれば、ローカルには多くのチャンスが訪れることになる。

【事例紹介】

「教室」が増えている。学習塾、資格講座、音楽などの趣味の講座など内容は様々だが、身近なところで学べる教室に通う人が多い。通信教育の様に、量産されて安く便利にできるプログラムもあるが、より多くの価値を求めて「教室」を選ぶのである。仙台にNPO法人学割netが運営する「まふまふ語学講座¹⁷⁾」がある。何回受講しても月謝は1.2万円という低価格も売りだが、ここに参加する受講者は、語学の習得を目的にするのはもちろん、留学生と交流し、異文化に触れたいとか、外国で仕事をするための情報を集めたいとか、海外の支援をするためのきっかけをみたいといった多様なニーズを持って集まっている。講師は東北大学などの留学生で、学割net本来の目的は留学生支援であった。留学生に仕事を紹介し、生活の支援をすることという第一の目的を、外国語を習いたいというターゲットのニーズと結合させ、他では得られない価値を作り上げたのである。開業5年で1000人以上の受講生がいるということからもわかるとおり、誰にとってもありがたい価値を生み出す仕組みを作り上げた効果が、安定的な顧客獲得につながっているのである。

このモデルは、「ローカルの力」を考える上で、実に優れたものである。第一に、一般にビジネスのモデルとして提供される語学学校と比べて、勝るとも劣らないサービスを実現している点である。基本的には専門家ではない留学生を講師にしているのであるが、これは留学生支援という非営利的目的があり、結果として極めて低いコストでかなり高度な専門性を入手できている。ビジネスとして価値を生むべき仕組みを、NPOのモデルを活用することで低価格で実現し、ビジネスを駆逐する力を発揮するに至った。おかげでこの地域の人は、極めて安い料金で高度のサービスを入手できるようになったのである。事業性も高く、安定した経営が可能であると考えられる。第二に、留学生と外国語を学びたい人という2つの顧客をカバーしている点である。このお客様それぞれの期待に応えるサービスを提供できたことで、それに関連した多様なサービスを提供していくことができるようになっている。留学生向けのサービスの窓口として、留学生を対象

17) <http://www.gakuwarinet.com/gogaku>

にしたビジネスを考えている人たちに便益を提供することもできる。信頼される篤い顧客基盤が構築できたことで、成功できたNPOのケースは、多くのNPOなどに刺激を与えることになるだろう。

しっかりしたシステムを構築し、価値提供を実現できれば、「ローカルの力」も十分に競争力を持ちうることが実証されたのである。この枠組みは、より多くの事業において活用可能なものである。商品という低廉な「材料」が得られやすくなっている中で、それを活用しながら、より高い価値を手に入れるための道を考えられれば、「ローカルの力」は社会の脇役ではなくメインとしての役割を担えるようになるのである。

このケースは、リレーションシップ・レベルの価値提供であると考えられる。リレーションシップは、「ローカル」の魅力を伝え、それをその消費者のライフスタイルの中心に据えていこうとする試みといえる。魅力的と思われるものが、どのような取り組みによって実現されているのかを明らかにし、作り手のこだわりを示すことが重要になる。なるほど、と思わせる魅力を示して、他では得られない価値に対する特別な思いを消費者に抱かせるようにしている。それに成功すれば、このジャンルでライバルを寄せつかないほどの存在になるであろう。

2-5. マーケティング・ミックスの統合的管理

マーケティング・ミックスは、マーケティングを実行する際に管理する要素のことを指す。価格やコミュニケーション（広告など）、販売方法など、マーケティングの目的に合わせてその要素の内容や量をコントロールし、マーケティングが全体として目的を達成できる様にするためのものである。

一般に教えられるマーケティングは、汎用性が高いものであるから、網羅的に色々な手法を紹介しているが、ローカルではその全てを活用できるわけではない。実際に地域に存在しない手法があったり、費用面で利用できないことも少なくない。しかし逆に地方故に活用できる手法があったり、工夫次第でコストを抑えることも可能である。実際にはマーケティングの網の目を細かくし、限定されたエリアや顧客に焦点を絞ったり、エリア限定のチラシなどを活用してテスト・マーケティングを行ったり、同様の立場の団体などと共同で広告を行うといったことも可能である。またイベントやキャンペーンなどの直接的なプロモーションは、ローカルで特に有効性が高まる。

提供したい価値に応じて、マーケティングの内容も変わってくる。商品売りたければ、競争に埋没しないネーミングやパッケージデザインを考えなくてはならないし、優先的に取り扱ってもらえる販路を探していかなければならない。リレーションシップを売るなら、リレーションシップの存在を継続的に伝えるよう、継続的なキャンペーンやメール配信などを行っていく必要がある。

マーケティングは、価値を競争的に、かつ魅力的に創造し、管理していく専門的な活動である。しかしそうした専門家は地域に数多くいるということは考えにくいし、いたとしても気軽に利用できるものでない場合が多い。マーケティングに限らず、法律関係、不動産関係、税務関係、金融関係など、「ローカルの力」を高めていくには、多くの専門性が必要とされる。こうし

た専門性を提供してくれる仕組みとして期待されるのが、「プロボノ¹⁸⁾」である。こうした専門性は、NPOなどの運営においては必ず求められるが、適切な形で支援を得られないケースが多い。プロボノは、専門技能を持つ人が、その時間の一部を使い、NPOなどにその専門技能を提供し、運営を支援する仕組みを指すが、こうした体制が整えられることが望ましい。またそれも「ローカルの力」そのものであり、優れたものを低廉な地域の力で提供できる仕組みができれば、それは地域の産業・生活を大きく変える可能性を持つ。東北においては、プロボノも首都圏とは違った形になるだろう。その多様性が市民活動の面白さであり、魅力でもある。いずれにせよこうした体制は、競争力のある地域を実現していく上で、必要不可欠なものといえるだろう。

2-6. まとめ

「ローカルの力」は、まだまだ未整備で、その可能性は極めて大きいといえる。「プロボノ」にしても、首都圏で行われるものと東北で行われるものは質量ともに異なっているだろうが、そうした整備を独自に進めて、「ローカルの力」を高めていくことが今後の産業・社会政策上重要な意味を持つことは間違いない。地域固有の力は、グローバルの力同様に、社会を豊かにする大きな役割を担うものである。

今回マーケティングの視点から、「ローカルの力」を検討する試みを行ってきたが、その過程で新しい事象に数々であった。東日本大震災が大きなきっかけになっていることは間違いないが、それについては改めて整理したい。しかしそれ以外にも、新たな取り組みが次々に誕生し、社会を変えていこうと取り組んでいる。その取り組みを、ビジネスと社会活動とに分けて考えるのではなく、お客様（市民）に貢献する一つの活動として捉え、そのレベルアップを図るためにはどうすれば良いか、というのが今回の視点である。

ローカルには数々の力が生まれている。それは今日が、過去の社会システムを改廃して新たなものを構築していくタイミングであることも無縁ではないだろう。経済の停滞、国際競争力が低迷している中で、従来あったものを見直したり、放棄したりする動きが生じている。それを「ローカルの力」を活かす形で引き継いでいることから、多様なローカルが生まれていると考えられる。

東日本大震災によって、人々の価値観には少なからぬインパクトがあった。結果として、自らが率先して新しい活動を進めたり、作り出したりしている人たちの姿が多数見られるようになっている。今まで及び腰だった人たちも含め、二足のわらじ、三足のわらじを履いて頑張っている人たちが、「ローカルの力」を新たな次元に導いてくれているといえる。彼らを支援する体制としては、前述の「プロボノ」のような専門家集団や、彼らの活動を中間的に調整し、他の活動と結びつけていくコーディネーターのような存在が必要になってくるだろう。今までもそうしたものがなかったわけではないが、ニーズが高まっている今こそ、整備を急ぐべきであろう。

その役割を担う人たちを中心に、市民活動を社会の中心に位置づけ、新しい社会・産業のビジョ

18) NPO法人サービス・グラント 嵯峨生馬氏 プロボノ・ワーカーの組織化を進め、NPOなどに専門サービスを提供している。 神奈川新聞 2010年8月23日 3面

ンを示そうという人たちも現れてくるだろう。無論社会の中心は依然としてビジネス活動であり続けるであろうが、その一部を積極的に担うNPOなどが地域に多数生まれてくることになるだろう。彼らはまさに「ローカルの力」であり、それは地域の個性、魅力を創り、地域の問題に根ざした存在であろう。彼らがビジネスと結びつくことで、ローカルへのフィッティングは高まり、グローバルなシステムの効率性とマーケティングの有効性をバランスさせる方法としても期待されるだろう。

「ローカルの力」には、高齢者や若者、障がい者や主婦などに社会参画してもらう機会を高めるといった社会政策的な意味もある。地域の資源を地域に根付かせ、地域社会を豊かにするという経済政策上の意図もある。ローカルが生活の場であり、働くことを含めて生きる場であることが、そうした意図を持たれる理由でもある。今回はそうした視点は敢えて加味せず、消費者が価値を入手する選択肢を増やすことを考え、「ローカルの力」を検討したが、「ローカルの力」を高める意図があれば、その動きは加速されることになるだろう。しかしコアとなる力が生まれていない段階、育てる方法が明らかでないような段階ではそうした取り組みも無意味になるであろう。今確実に市民活動は動き始めている。人に依存するあまり、活動が矮小化しやすいとか、派閥化しやすいといった批判もあるが、そうしたものを乗り越えて、新しい市民社会を構築するための取り組みをスタートさせるべき時である。