

地域産業おこしとマーケティング

高橋 正 郎

1. はじめに

恐らくまたと経験できないであろうあの高度経済成長の嵐のあと、農村地域でも次の時代の主要なテーマとなる戦略を、苦汁に満ちながら探し求めてきた。あるいは地方の時代ともてはやされながら、かつての高度成長時代の感覚と違った何か新しい、しかも地域住民の魂に訴え、心にしみわたるような地域活性化の戦略を地域の人々は待望し、また模索し続けてきた。

大分県平松知事が昭和54年に打ち出した一村一品運動は、そのような受け皿があるところに新しい理念と方向を示したものとして、高く評価され、いまや、野火のごとく全国に燃え広がり、一つの時代の潮流になってきている。

手許にある資料でみても、大分の「一村一品運動」に類する県単事業を興している都道府県は40に及んでいる。いま、無作為にそのいくつかを拾うと、「ものづくりグループ（商品開発研究会）の育成」（秋田）、「地場産業総合振興事業」（栃木）、「ブランド確立推進事業」（山梨）、「見つめよう、育てよう、おらが地域の特産品運動」（福井）、「ふるさと産品開発事業」（京都）、「ふるさと一品事業」（広島）、「パッケージデザイン開発事業」（徳島）、「ふるさと名産品づくり運動」（宮崎）などと多彩である¹⁾。

むろん、国の行政レベルでも、この流れに無頓着でありえない。その主なものを拾ってみても、農水省の「地域食品振興対策事業」、通産省の「地域小規模事業活性化推進事業」「地場産業振興センターの建設」、自治省の「地域活性化センターの設立」、国土庁の「地域産業おこしの全国センターの設立」など、関係各省庁が競って事業を打ち出している。これは、要するに国の基本的地域政策となる四全総（第四次全国総合開発計画）の柱に「地域産業おこし」が盛り込まれようとしていることもあって、これらの運動は、単に地域レベルの運動ではなくて、国全体が挙げて取り組む国家的運動にまで高められてきていることを意味する。世はまさに地域産業おこしの時代と呼ぶべき時代である。

しかしながら、この鳴り物入りの「地域産業おこし」にも重大な泣きどころがある。いくら行政が大きな旗を振って、ふるさと一品や地域特産品を作ったとしても、それが売れなければ、産業おこしとはならない。笛や太鼓で踊らされて大いに作ってみたものの、それが売れるという保証は全くない。作ったもの、それには確かに優れた使用価値があるかも知れないが、それが商品となるには、マルクスがいうように「生命がけの飛躍」が必要

なのである。

地域産業おこしの泣きどころは、その「生命がけの飛躍」の過程、すなわち、作ったものを商品として売り捌くこと、広くいえば、そのマーケティングが極めて弱いという点である。

一村一品運動以来、期待されている地域産業おこしの意義なり、理念なりについては、すでに広く周知されている。放っておいても行政レベルの各種事業の推進を通じて、それはさらに細く住民に波及していくだろう。したがって、いま、われわれが為さねばならないことは、地域産業おこしや、われわれのいう農村複合化²⁾の意義や理念を普及させることであるというより、そのもつ泣きどころをいかに補い、この運動を定着させるための方策をいかに地域に提示していくかにある。いいかえれば、地域産業おこしにいかにかマーケティング・マインドを植え込み、マーケティングの理念でもってその地域産業おこしの屋台骨をいかに強固に組み上げるかということである。

本稿は、そのような問題関心から、地域産業おこしの製品を受けとめようとする今日のわが国流通経済の新しい動きを概観しながら、地域産業おこしに植えつけるべきマーケティング・マインドとは何かについて考えてみたいと思う。

2. 第2次流通革命

わが国の流通業界は、このところまた、新たな流通革命の時期を迎えている。そのことが、実はわれわれの地域産業おこしにとってある意味で有利な環境にもなっているのであるが、地域産業おこしのマーケティングを考える上で、まず、最近の流通経済における構造的変化の模様を概観しておく必要がある。

周知のように、わが国ではじめて流通革命が問題にされたのは昭和37年の林周二著『流通革命』（中公新書）に端を発する。丁度、わが国の経済も高度成長期に入った時期でもあり、工業における規格化された商品の大規模大量生産に対応して、流通面でも、太く短く、全国的規模にその規格品を大量流通させることが唱導され、事実スーパーマーケットの進出により、問屋の排除、量販店の増大、生業的小売店舗数の減少という構造変化が期待された。

当時、世はまさに「大きいことはいいことだ」という時代であり、その高度経済成長期の理念に即応した流通革命が、まずわが国流通界で展開した訳であるが、しかし、今日進みつつある流通革命は、それとは質が違う。流通業界においても、あの石油ショックを境として、その前と後では原理、原則が違ってきているようである。ともに大きな革命とも呼ばれるような変化が流通業界に起きてきていることから、前者すなわち高度成長期のを

第一次流通革命、後者すなわち現在のそれを第二次流通革命と呼び、分けて考えてみる必要がある。

そこで、第一次と第二次とで、その流通革命にどのような違いがあるか、その特徴点を拾ってみよう。まず、その担い手についていえば、一次のそれはメーカー主導であったのに対して、二次のそれは流通業者主導である。後に述べるようにマーケティングの主要戦略として製品政策というものがあるが、その製品政策の担い手をめぐって、一次ではあくまでもメーカーによるナショナルブランドの商品が中心であったのに対し、二次では流通業者によるプライベートブランドの商品が重要となってきた。一次の段階ではメーカーに従属していた流通業者が、二次の段階ではカウンターベリングパワーとしてその主体性を発揮するようになってきている。

一次と二次の流通革命で、顕著に違う第二の点は、その環境である消費者の行動が大きく異なってきたということである。高度経済成長期の第一次流通革命の時期は、いわゆる消費革命の時期でもあり、旺盛な消費意欲が背景にあって、大量生産による規格品の大量流通がそれに応える形で進んでいった。これに対して、今般の第二次流通革命の時期は、すでに物は満ち溢れ、いわゆる飽食時代と呼ばれるように消費者は、単に物を求めようとするのではなく、購入しようとするものに固有な価値を求めるようになった。小売店舗の側からいえば、要するに物が売れない時代であり、消費者の側からいえば、規格品ではない、文化性、ファッション性をもったもの、あるいは本物志向、ふるさと志向をもった個性的なものを求めるようになったことである。

物が売れなくなった時代にあって、小売業がやっていける道を考えるとすれば、どうしても他の店舗と違う特徴を出さなければならない。すなわち、それは商品の差別化である。以前は、製品差別化といえば、専らメーカーが他のメーカーとの競争のために行われていたものであるが、今は、小売店自体が店に並べる商品に他の店にない特徴を出そうとするためにその差別化が行われるようになっている。さきに述べた新製品開発に流通業者のイニシアティブによるものが増えたこと、すなわちプライベートブランドの商品が増えてきたということの理由もそこにある。

ところで、小売店はどのような商品でその特徴を出そうとするか。それは、一般に、大量生産で規格化されにくいもの、ならびに保存性の乏しいもので特徴を出そうとする。われわれの領域でいえば、生鮮三品や、パン、惣菜、ハム、ソーセージ、漬物などの生鮮的加工食品³⁾である。スーパーマーケットにせよ、百貨店にせよ、また、最近とくに力をつけてきたコンビニエンス・ストアにせよ、これらの商品で差別化し、店の特徴を出そうとやっきになっているのである。

しかも、消費者の購買行動はきわめて個性的となった。メーカーにせよ、流通業者にせよ、年令層、地域性などによって市場を細分化し、その細分化した特定の市場に的を絞ってマーケティングを行う必要がでてきた。勢い、そこでの商品流通は、少量多品目流通とならざるを得なくなる。

第一次流通革命が、規格化された商品のメーカー主導による大量流通を特徴としていたのに対し、第二次流通革命では、他店舗とは違う差別化した商品の、流通業者主導による多品目少量流通を特徴とし、それを可能にした情報システムの新しい展開がこの第二次革命を支えているといえるのである。

ところで、この第二次の流通革命が、われわれの主題である地域産業おこしにとって、いかなる意味をもち、また影響をもたらすものであるか。二つの面からわれわれはそれを考えていく必要がある。

一つは、大量生産による規格品でない個性的な商品、しかもそれが本物志向、ふるさと志向に沿ったもので、その上、多品目少量流通ということになると、われわれの地域産業おこしで生産される商品の出幕ができてくる。現に、西友が“故郷銘品”として全国の埋もれている優れた商品を掘り起し、販売商品ラインに乗せていること、各地の百貨店やスーパーが各種物産展やフェアを催して、その販売を手掛けていること、さらには、全国の31の有力百貨店で構成する共同開発機構（ADO）が5年計画で一村一品運動を流通面から支援することを決めたこと⁴⁾など、地域産業おこしにとって望ましいことがいくつか出てきている。

しかしながら、第二に指摘しておかなければならない点は、それらの流通業者のわれわれにとって望ましい行動も、実は、厳しい小売業の競争の中で必要に迫られて行っているものなのであって、単に特定の地域の産業おこしを支援しようという意図からでは決していないということである。小売業の競争は、日々厳しく売れ筋商品とそうでない商品を峻別し、取捨選択を行なうことを余儀なくされている。たとえば、コンビニエンス・ストア、セブン・イレブンの場合、常時5,000品目の品揃えのうち、毎年2,000品目が入れ替えられ、新製品にその座を譲っているといわれる⁵⁾。わが地域産業おこしの製品も、その熾烈な淘汰の波に生き残れるか否かは保証の限りではないのである。

地域産業おこしの担い手としては、どうしてもそれに生き残れる方策を考えない限り、地域産業おこしとは名ばかりで、その定着はあり得ないのである。であるとすれば、その方策は何か。それは、繰り返し述べるようにマーケティング・マインドをこの運動にしっかりと盛り込むことなのである。以下、そのマーケティング・マインドとは何かについて考えていきたい。

3. マーケティング・マインドとは

一般にマーケティングについて、誤った、あるいは不十分にしか理解されていないことが多い。まず、それを正すことから始めなければならない。

マーケティングとは、一般に販売活動、あるいはセールスと理解されている。もちろん、その販売活動やセールスというものもマーケティングの一部であることは確かではあるが、しかしそのすべてではない。したがって、マーケティングというものを単に販売活動なりセールスであるとする理解は不十分であり、かつまた誤りであるともいわなければならないのである。実は、その単なる販売活動やセールスではない以下に述べる本来のマーケティングの意味内容を正しく理解して、トップだけでなく組織のすべての人がそれにもとづいた発想に転換し、組織全体の体質を変えていくことこそがマーケティング・マインドをものにする事なのである。

かつて、物が不足している時期、すなわち、作れば物が売れた時期には、販売は生産に従属し、販売活動は専ら、“作ったものを円滑に売り捌く”ということでその目的を果すことができた。これは農業だけに限らず、産業全般についてもいえたことであるが、とくに農業の場合、青果物を卸売市場に持ち込みさえすれば、卸売市場法の受託拒否禁止原則によって必ず売ってくれるということから、このような考え方は比較的強い。

ところが、物が過剰で、いわゆる飽食時代となるとそうはいかない。とくに卸売市場を介さない加工食品ともなると、それを作ったからといって、必ず引取ってくれるようなところがあるかといえば決してそうではない。要するに加工食品の場合、卸売市場に持ち込みさえすればどうにかなるという青果物とは違って、安定した販路というものはないのである。

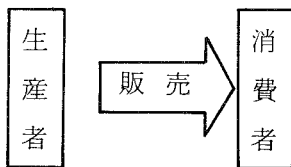
生産農家とすれば、兎に角、物は作った、あとの責任は農協である、折角、苦勞して作ったものが売れないのは全農をはじめとした系統農協の販売力が弱いからであるといった批判はよく聞く。しかし、その批判も一面では当たっているが、とくに加工食品の場合、そのような批判は系統農協にとってやゝ酷に過ぎるという面もある。というのは、それはあくまでも単に“作ったものを売る”という従来の販売原理を一步も出ていないからである。

戦後、わが国の経営界でアメリカから導入されたマーケティングの考え方は、この“作ったものを売る”という発想とは全く違ったものであった。端的に言えば、それは“売れるものを作る”ということであった。

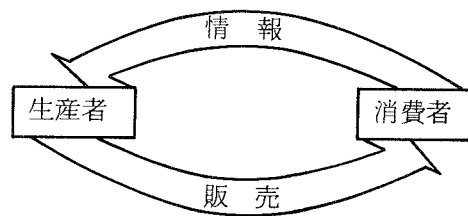
さきに述べたように“作ったものを売る”という発想は、物不足の時代の生産が優越していた時代の考え方であるのに対して、“売れるものを作る”という発想は、過剰の時代、

販売を優先させ、それに生産に従属させるという考え方であるが、この二つの考えの違い、いいかえれば前者から後者への発想の転換はきわめて大きく、革命的なものであるとさえいえる。

理解を深めるために、この両者の違いを図示すると以下ようになる。すなわち、“作ったものを売る”とは第1図のように、生産者から消費者への一方的な流れであるのに対して、“売れるものを作る”とは、第2図のように、まず消費者の需要の意向が生産者に入り、その意向に沿ったものが生産され、それが消費者に販売されるという円周的な流れということになる。マーケティングとは、いうまでもなく、この円周的な流れにもとづいた企業もしくは組織の活動であるといえる。



第1図 単なる販売活動



第2図 マーケティング活動

いまここで、第1図にみられるようなものを“単なる販売活動”、第2図にみられるものを“マーケティング活動”と呼ぶとすれば、両者の違いは明白なことであろう。第2図、すなわち、マーケティングにも確かに販売活動というものが重要な過程として存在するが、マーケティングとはその販売過程だけでないということも理解できよう。

いま少しその違いについて説明を加えると、単なる販売活動の場合、その販売にかかわる業務は、販売課、営業課だけの業務となり、企業なり組織の本体は専ら生産業務に専念するようになり、明確な分業体制をとることになる。これに対してマーケティング活動の場合、その業務は、市場調査から製品開発、商品ラインの決定からその生産、さらにその販売というように企業や組織活動全体でこのマーケティングのサイクルが分担されることになる。しかも、販売担当者だけでなく、企業や組織のトップから生産活動を行う個々の作業員に至るすべてが、このマーケティングにかかわる精神、すなわち、消費者が望んでいる品、いいかえれば売れるものを作るという考え方を持ち、そのマーケティング・マインドでその企業なり組織が一貫するということなのである。

したがって、マーケティングとは、企業ぐるみ、組織ぐるみで消費者の要望に応じていくこと、あるいは消費者に新しい生活を提案していきなり、市場の変化を見越して、それを先取りする形でその変化に組織（企業）を対応させていくことであるといえる。

一村一品運動や、地域産業おこしの製品が、昨今、ふるさと志向、本物志向にかられて注目されてきていることに関連して、このことを説明すると、ただ、ふるさと志向、本物志向のものを作ったから売れるというように考えるべきではない。そうではなく、消費者が従来の規格品では飽き足らなくなって個性的な商品を求めるようになった。あるいは、食品についていえば、多少高価であっても安全で、作った人の顔がわかるようなものを食べたいという人が増えてきた、といった消費者のニーズに対し、生産者がうまく、主体的に適応したから注目されるようになったとみなければならない。

ふるさと志向、本物志向のものであれ、そこでも単に“作ったものを売る”という発想では駄目であり、消費者が何を望んでいるか、それに応える形で“売れるものを作る”という発想をもたなければならないのである。

消費者が一体、何を望んでいるか、それをどのようにして知ることができるか。いうまでもなく、このことがマーケティング活動の出発点にある。必ずしも容易なことではないかも知れないが、しかし、これを無理にむづかしく考える必要もない。むづかしくいえば、マーケットリサーチについて固有な方法を論じなければならないが、普段の一寸した気配りでヒントを得ることもある。とくに食品の場合、自分自身が消費者でもあるし、身近にたくさん消費者がいる。さらに、物産展の店頭に立った時や、販売している小売店の店頭に出向いたときその関係者から消費者のニーズを聞くこともできる。

盛岡の百貨店川徳では、「ふるさとコーナー」の常設を考えているが、その場合、地元の生産者、行政の担当者に売り場に立って販売に協力してもらうことを条件にするという。これは「売り場での消費者の反応を自分の目で確かめて、次の改良のために役立ててもらう」ためといっている⁶⁾ ことなどは、その一つの例である。

マーケティング活動は、このような幅広いマーケットリサーチに始まって、どのような製品をつくるかという製品政策、それにどれだけの値段をつけて販売するかという価格政策、販売に当ってどのような販売ルートを通じるかというチャネル政策、そこでより販売を円滑にする販売促進政策へと続く⁷⁾。それらの諸政策が相互に関連しあって、全体としてマーケティングの成果が上っていくことになる。

これらの諸政策のうち、以下、製品政策とチャネル政策について、農産加工のマーケティングの事例をもとに説明してみよう。

4. 消費者ニーズと製品開発

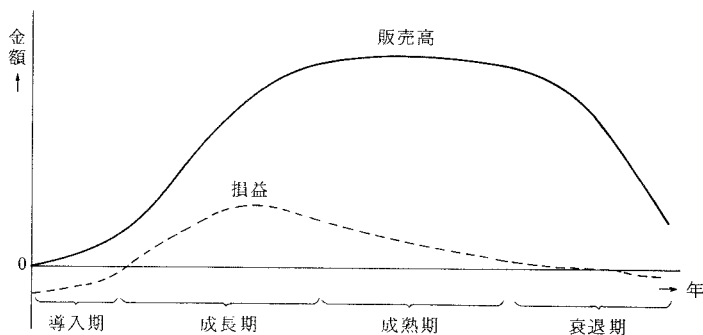
マーケティングを理論的に考えていくとき、二つの重要な考え方にどうしても立ち至る。それは、一つは製品のライフサイクルということ、二つは市場細分化と製品差別化という

ことである。

まず、製品のライフサイクルということから考えてみよう。その意味は、どんな製品でも、それが開発されて初めて市場に出てから、時の経過とともにその経緯をみると、需要が爆発的に増えた後、しばらくして徐々に需要が減退し、いずれは市場から消えていくというように、まるで生物の一生涯に似たサイクルがあるということをいう。たとえば、白黒テレビを思い浮べてみてもらうと判るように、初めてそれが開発された当初は、値段も高いため左程には売れないという時期（導入期）がまずある。次いで、やや大量生産や技術改良で価格が下り、また、一般にも普及するということから爆発的に売れる時期（成長期）がある。更に、その後は、買い替え需要だけが比較して安定した需要が続く時期（成熟期）がきて、遂には、カラーテレビの出現によって徐々に需要が減って、いずれは市場から消えるという時期（衰退期）に至る。

その関係を図示すると第3図のようになる。このライフサイクルについて、とくに重要なことは、それぞれの時期によって、その損益が違ふ（第3図の点線）ということである。たとえば、導入期には開発費や宣伝費などがかかって赤字であるが、それが成長期に入ると、需要増とコストの低下もあって利益は急増する。ところが成熟期に入ると、メーカー間の競争も激しくなり、過剰生産気味となって利益は減少してくるのである⁸⁾。

この製品のライフサイクルの理論が教えることは、マーケティングの戦略を樹てる上で、企業や組織は常に成長期にある商品をもつことが必要であるということ、そのため、いつも次の主力商品となる導入期にある商品を現在の主力商品と並行させてもっておらなければならないということである。いま、成長期の商品をもっている企業は確かに高い利潤をあげることができるが、しかしそれだけではその商品は、いずれ成熟期にも入るし、衰退期にも入って企業成績は落ち込むことになる。また、ある企業で新製品を導入しようとするとき、他の企業で高利潤をあげているからといって、すでに成長後期にある製品を導入



第3図 製品のライフサイクル

するとすれば、恐らくそのための投資を回収しないうちに、その商品は成熟期に入り、大

幅な損失を蒙るということになる。

やや、このライフサイクルの説明に紙数をとり過ぎた感も無くはないが、実は、農産物、とくに農産加工品の場合、このライフサイクルが近年とみに短くなってきており、この分野でも、新製品の開発競争が激しくなり、このライフサイクルの理論を十分認識しておかなければ、結局、競争に負けてしまうということが懸念されるのである。

一説によると、わが国の食品業界で一年間に誕生する新製品は、3,000種類もあり、その中で定着するのは約5%前後であるという⁹⁾。元来、農産物を含めて食品には、余り変化がなく、そのライフサイクルはきわめて長いものが多かった。昔から同じものを食べ、せいぜい高度経済成長の時期に畜産物や西洋野菜が急成長した程度であると理解されていた。ところが最近になってまた、食品の新製品、それも大手食品企業からだけでなく、量販店をもつ小売企業などからも新製品が次々と開発され、世に出されてきているのである。

その新製品の中には、もちろん、加工度が高く、全国市場を対象としたナショナルブランドの規格品も少くないが、最近の傾向として、加工度が低く、保存性、規格性も比較的小さいものの消費者の要望に添ったプライベートブランドの新製品も多く出されている。たとえば、西武百貨店やダイエーなどで手掛けしている野菜を生のままカットし、一部脱水したあと真空パックした「カッティング野菜」などはその典型である。生鮮野菜を一寸したアイディアで付加価値をつけ、それを新製品として新しい需要に応えているのである。

この新製品の開発競争に、地域産業おこしの担い手である農協も大いに参加すべきである。それも、全農あるいは全農直販といった大組織、ナショナルブランドをもつ組織だけでなく、個々の単位農協、あるいはその傘下の農家グループ単位でこの開発競争に参加することである。

佐賀県富士町農協管内はレタスの産地である。そこの生産農家でもある組合長は、レタスの玉出しによる市場出荷に頭打ちを感じはじめ、何らかの付加価値をつけて販売できないかと気を配っていた。たまたま、大阪出張の折、スーパーダイエーの店頭を見歩いているとき、キャベツを刻んだものが売られているのにヒントを得て、すぐ食べられるようにレタスを千切り、それにミニトマトと刻んだキウリを入れた「グリーンパック」を試作して、スーパーに出してみた。まさに新製品の開発である。

当初は、下宿学生あたりが買ってくれるかと思っていたところが、意外に需要層が厚く、家族数の少ない老人世帯、単身赴任者、さらには一般家庭の主婦も買っていくという。店頭で聞いてみると、家族数が少なかったり、多くても個食化が進んでいるので、レタスを玉ごと1個買ったとしても、結局は全部は食べきれず無駄にしてしまう。それを考えれば、このパック詰の方が安くつくし、料理の手間も省けるというのである。店頭での意見は、

さらに、そのパックにマヨネーズやドレッシングを付けることができないか、パックの大きさも1人用、2人用、3人用などと多様化できないかという。もちろん、農協でもこれに対応すべく検討をはじめている。

富士町農協では、さらにこの千切りレタスを、大手外食チェーンの各店舗に、必要な量を必要な時期に届けるという新しい販路も開発している。いずれも、消費者、需要者のニーズを先取りした製品開発でもって、農業者団体自らが市場構造の変化に対応するというマーケティングの原理をこの富士町農協では具体化しているのである。

マーケティングを理論的に考えていく上で、製品のライフサイクルと共に、いま一つの重要な考え方に、市場細分化と製品差別化というものがあることは先にも述べた。これは飽食時代に入って、食品消費も個性化、多様化がすすむようになったことに関連する。かつては、新製品を開発するにも、食品市場を全国一本のものと考えて対処できたが、今日では、世代により、所得階層により、また地域により、明確に異った食品市場が形成されるようになった。したがって、新製品を開発する場合も、市場を細く分けて、その細分化された特定の市場にターゲットを置き、的をしぼって開発し、売り込む必要がある。

チューハイなどが、学生や若者向に開発され、飛躍的に伸びたこともその良い例であるが、さきの富士町農協のグリーンパックなども学生、単身赴任者、老人世帯など小家族向けの市場に的をしぼって成功した例である。

特定の市場に的をしぼった製品の場合、当然、その製品には他の類似の製品とは違う特徴を持つことになる。また、競争が激しくなればなるほど、メーカーや販売者はその製品が他の競争相手の扱う製品とは差別できる特徴をもつように心掛けることになる。これが、製品差別化である。

第2節で述べたように、かつてこの製品差別化は専らメーカー同士で行なわれていたが、近年は、小売店舗同士でも行なわれるようになり、それがプライベートブランドの増加に結びついている。

百貨店やスーパーが、そのプライベートブランドの食品を開発、あるいは発掘しようとして躍起になっていることも、その製品差別化を押しすすめようとする努力の一端である。たとえば、西友は早い時期からオリジナル商品の一つに“故郷銘品”という商品群をつくり販売してきたが、昭和59年5月には、熊本県との提携で、県下の埋もれた銘品を発掘すべく、西友の実務スタッフ30名が県内をくまなく歩いたという¹⁰⁾。

産地側としても、これらの小売側の動きに対し、大いにタイアップしていくべきであるが、しかし、それに流通面をすべて任すというのではなく、自ら、消費者のニーズを察知し、市場を細分化し、的をしぼった需要者に提供するため、その製品に他と違う特徴をも

たすべく、つねにその差別化に努めていかなければならない。要するに、その製品のセールスポイントを明確にし、それを消費者のニーズにつなげていくことなのである。

5. 多様な販売チャネル

マーケティング戦略の一つとして、チャネル政策というものがある。これは、商品の販売について、どのようなルート、あるいはチャネルを選び、それに乗せていくかを決定する政策である。

この販売チャネルについても、従前は、メーカー——問屋（一次・二次・三次）——小売店——消費者というルートで統一されていたものが、最近、無店舗販売が注目されるようになったり、多品目少量販売を手掛けようとするチェーン店からの圧力で問屋システムが再編されようとするなど、急速に多様化がすすむようになった。

必ずしも販売ルートに恵まれていない一村一品や地域産業おこしの担い手としても、是非、この流通チャネルの多様化の実態を知り、それに主体的に対応していかなければならないのである。

流通チャネルの多様化の契機を作ったものの一つに、物流システムの大幅な変革、すなわち宅配便の飛躍的な普及がある。クロネコヤマト、ペリカン、フットワークなどという名称の宅配便の大手11社の昭和59年度の取扱実績は3億7,000万個を超え、郵便小包みの2.6倍に達したという¹¹⁾。この宅配便の急速な普及、すなわち全国ネットワーク化が、地域に埋れている特産品の短時日での全国配送を可能にし、また、それにもとづく無店舗販売を普及させてきているのである。

さきに新製品の開発がメーカーの手に独占されていたものが、小売業者の手でも行われるようになったということを述べた。興味があることは、その新製品開発を最近では、宅配便という手段をもつ物流業者の手でも行なわれるようになったということである。

昭和55年秋に発足したフットワークは、この業界では、クロネコヤマトやペリカンに比べて後発であった。この業界での競争力は、専ら取次店の多寡によって決められるともいわれていたが、57年当時の取次店は、クロネコ8万店、ペリカン8万店に対し、フットワークは4万店に過ぎなかった。

「このままでは競争に負けてしまう、何か新機軸を出さなければ」と知恵をしばったところ、あることに気がついた。「われわれは荷物を運ぶのが商売であるが、その運ぶ荷物は取次店を通じて荷主から依頼される荷物だけだろうか。それを待っていたのでは競争に負けてしまう。待つのではなく、運ぶ荷物を自分たちのアイディアと努力で作り出せないものだろうか」と。まさに発想の転換である。

早速その検討に入って、「普段なら鮮度が落ちるために手に入りにくいものを、産直宅配『うまいもの便』としてお手前の物流システムを使って戸口から戸口へ早く宅配できないか。しかも、宅配の時にその品物についての情報を口頭でつけてやれば更に身近なものになるだろう」ということで、社をあげてその製品を探し、それを贈答用の宅配便に叶うような商品に開発し、取次店を通じてその注文をとることにした。

フットワークの場合、拠点は関西にあった。そこで関西の消費者にとって珍しい品を全国から探すことになって、北海道の普通では鮮度が落ちるため遠隔地には出荷されていない夕張メロンに目をつけた。夕張農協と昭和57年春の段階で6万個の買取り契約を結び、それぞれ2個入りのギフト商品にして、夏2ヶ月の間に取次店を通じた注文で売りつくした。それを完熟直販ということで、丁度、宅配された時に食べごろになるよう、前日の午後2時に摘果、箱詰めし、4時に飛行機に積み、午後8時には関西の各集配センターに着いて、当日、各家庭に配送するという手早さである。この夕張メロンを、57年には2個入3.3万ケース、58年7.3万ケース、59年15万ケース、60年には21.7万ケース捌いている。

フットワークでは、夏の夕張メロンに対して、冬にはやはり北海道の鮭を同様の方式で手掛け、57年に9万尾、58年15万尾、59年には25万尾、60年には50万尾（見込）を捌くという¹²⁾。お歳暮用として、とくに品質を吟味し、「ギンケ」の上物を厳選しているが、そのため地元業者と共同出資で工場まで建設している。

関西においては、これら夕張メロンも、ギンケの鮭も、新製品、もしくは製品差別化された商品である。これを物流業者が自らの手で開発し、しかも、既存の販売ルートを通さず、大量の無店舗販売に成功したということは画期的なことであり、販売チャネルの多様化傾向にある現在の流通システムにとって象徴的なことである。

フットワークの例にならい、他の宅配業者も同様のことを始めた。小包郵送で巻き返しを図ろうとする郵政省ですら、全国の郵政局ごとに地域の特産品を選定して、それを遠隔地の郵便局を通じて“産地直販”するようになり、すでに533品目、年間64万個が手がけられている¹³⁾。

この無店舗販売は、宅配業者だけではない、しにせ格にある生協のほか百貨店やスーパーなども手がけはじめ、この物の売れない時代に、毎年二ケタの伸びを示しているという。

一村一品や地域産業おこしにとって、この無店舗販売はいかなる意味をもつであろうか。固有な販売チャネルを持たないこの運動にとっては、遠隔地の消費者と直結する手段としてこれがきわめて有効なものであることはいうまでもない。今までにも個々の産地で、会員を募り、「ふるさと宅配便」などの名称で、農産物やその加工品を販売している例もあるし、鹿児島のように県ぐるみで「かごしまの味宅配推進事業」を行っている例もある。

しかし、この宅配事業の場合、消費者はカタログだけで、現物を見ないで注文する。だから、その荷の発送主と注文者との間で、その品質について余程の信頼関係がなければならぬし、品質の均一性もなければ成り立たない。その意味から厳しい品質管理が、地域産業おこしにも求められることはいうまでもない。

販売チャネルの多様化について、とくに最近、注目されている無店舗販売を取り上げて述べてきたが、地域産業おこしにとって必要とされる販売チャネルは、無論、ここでいう宅配便だけではない。既存の小売店を通すことも、生協などと直接取引することも、また問屋に卸すこともあろう。まさしく多様な可能性を生かしてその販売チャネルを確保することであるが、その原点は、あくまでもその製品を地域内の消費者が高く評価し、大いに消費してもらうという域内消費、地域流通を基礎とすべきである。地域内の人々が喜び、誇りに思うような品でない限り、ふるさと名産品とはなりえない。そこを出発点として、その輪を拡げていくことが地域産業おこしにとって必要となるのであるが、その一貫した過程において、今まで述べてきた消費者のニーズに合うよう、“売れるものを作る”というマーケティングの理念は、不可欠なものなのである。

（なお、本稿は全国農協中央会『農村複合化の研究Ⅱ』に収録された同名の論文を加筆修正したものである。）

注

- 1) 日本消費経済研究所編『「ふるさと食品」流通戦略』日本経済新聞社 昭和60年10月、72頁。
- 2) 農村複合化の意義や理念については、高橋正郎「地域産業おこしと地域マネジメント」全国農協中央会編『村を活かす——地域加工産業の新しい波』筑波書房 昭和60年10月、11～33頁。
- 3) 梅沢昌太郎『加工食品流通』柴田書店 昭和55年12月。
- 4) 日本経済新聞 昭和59年8月4日朝刊。
- 5) 山下剛『セブン・イレブンの戦法』誠文堂新光社 昭和60年10月、80頁。
- 6) 朝日新聞 昭和59年9月20日朝刊。
- 7) たとえば三上富三郎『現代マーケティング入門』実教出版株式会社 昭和51年6月。
- 8) たとえばF.コトラー『マーケティング・マネジメント』プレジデント社 昭和58年、221頁。
- 8) 日本経済新聞 昭和60年3月24日朝刊。
- 9) 『地上』 昭和60年2月号。
- 11) 日経流通新聞編『'86流通経済の手引』日本経済新聞社 昭和60年9月、173頁。
- 12) フットワーク関係者からの聞きとり、ならびに日経流通新聞 昭和60年9月30日刊。
- 13) 小橋暢之『村興し戦略』柏書房 昭和60年12月、102頁。