

セグメント分析 地域資源への応用

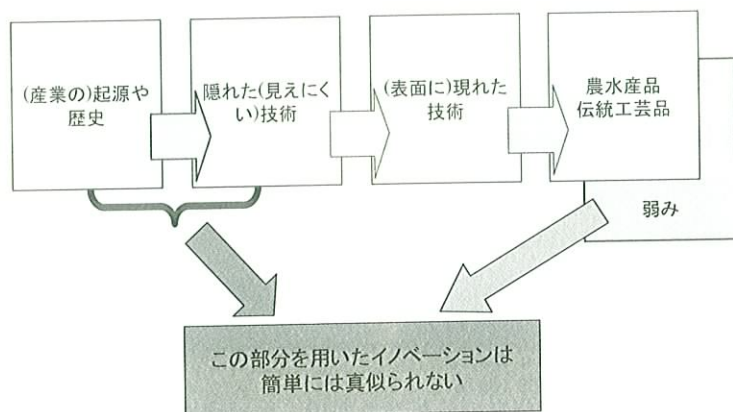


図47. 地域資源のセグメント分析

ただし、地域資源の分析用にセグメントを工夫する必要があります。セグメント分析の狙いは、強みを事業活動という流れで捉えることに主眼をおいています。よって、地域資源の分析の場面では、当該地域産業が育ってきた歴史的な背景や困難を克服するために重ねられた見えない工夫、さらに顧客によって支持されてきた見えやすい強みと製品のネームバリューなどにセグメントを適合させて分析すると理解しやすくなります(図47)。また、困難を克服するための工夫を見るにあたっては、どのような困難があるのかを知る必要があります。その一つは産業をとりまく外部環境の変化を見ることであり、歴史的な文化や産業の変遷を見るのが該当します。もう一つは、産品や伝統工芸品の弱みを分析することが重要です。弱みを克服するために、工夫が講じられ、その工夫が隠れた技術となって産業の発展に貢献していることが少なくありません。歴史的な背景、隠れた技術、産品の弱みが一体となって、他の地域では真似の出来ない産品が出来上がります。このため、地域資源のセグ

メント分析には、歴史的な背景や産品の弱みを探りながら、困難を克服した工夫の成果である隠れた技術を見るようにします。

また、分析対象とする産品の選定には商品分析法が応用できます。地域の産品を分類し、特異性と売れている原因から強みを抽出していきます。特異性の強い産品は、特異性そのものが強みです。他地域の果物よりも糖度が高いなどは、特異性でありそれ自体が売れている原因になります。そして、その特異性を生みだすことができる背景を丁寧に見ていく必要があります。そうすると、苗木の見分けや間引き方法に加え、その地域の気候・風土に合わせた栽培上の工夫が数多く見つかります。それらの無形の強みが地域の資源であって、知的資産なのです。知的資産の活用法は、既存製品の向上だけでなく新事業への展開などがありますが、気候風土に合わせた農産品の生育法などは、簡単には他の農産品には応用できません。そこで、既存の産品の弱みを強みで克服するようにするのが一つの活用法です。

京都に「九条葱」という京野菜があります。農業生産法人こと京都株式会社は、九条葱の強みを活かすとともに弱みを克服して事業展開しています。同社の社長によると、葉ねぎを代表する品種と言われる九条葱は、他産地でも生産されるようですが、京都の九条葱は非常に手間暇をかけて育てられるとのことでした。風の強い地域は、強風で倒れる可能性があるために刈り取りを早くするようですが、京都の盆地ではその心配がないために、手間を惜しまずにじっくり時間をかけて栽培することが可能になり、その結果、味の濃い葱が収穫できるとのことでした。ところが、農産品は、通常、市場での競りによって値段が付けられるために、生産者である農家が自由に値段設定できません。ここに農産品の弱



九条葱の特徴（味・色）と京都ブランドを活用

図48. 弱みを克服する（イメージ）

さがあります。こと京都ではこの点に注目し、当たり前を当たり前と諦めずに工夫をすることで弱みを克服しました。ここでも先のセンチックと同様に、まさにコロブスの卵のような解決方法を用いたのです。九条葱を刻んで刻み葱とし、東京のこだわりラーメン店などと年間契約することで、年間売上計画をたてることができました（図48）。

農家は気候の変動や市場での競争に左右されて、年間の売上計画をたてることができず、不安定な事業見通しとならざるを得ませんが、それは農業の常識として一般的に考えられています。この常識を、葱を刻むことによって克服しました。また、こだわりラーメン店の店主は、材料にもこだわりますので、九条葱の味と風味さらには京都というブランドを活かすには、最適な顧客になります。こだわり店の見分け方なども社長の独特のノウハウが活かされており、高い成約率を誇ります。もちろん、年間契約をしていますので、気候に関係なく安定供給をしなければならないという責任を負うことは言うまでもありませんが、そのための対策（工夫）は講じられています。このように、地域資源の活用策を検

討するにあたり、産品そのものの特異性を十分に分析するとともに、特異性を活かすために、当該産品の弱みを克服する手法を考えることが重要です。こと京都の場合は、九条葱の味と風味を引き出す栽培法と京都ブランドという強みで、農産品の価額が不安定という弱みを克服しました。

また、特異性は強くないものの、売上高の高いものや、付加価値の高い地域の産品があります。同じ海流に乗って泳ぐ魚が、水揚げ場所の違いによってブランド価値に差が付きまします。そこには、値段の差の原因となる地域の人々の工夫があるはずで、まさに無形の地域資源と言えるでしょう。

京都府の京丹後市に、間人（たいざ）という地域があり、そこで水揚げされるズワイガニも「間人ガニ」ブランドとして、非常に高値で取引されています。第9章7節で詳しく紹介しますが、そこには徹底した品質管理という工夫が講じられています。鮮度保持のために漁師だけでなく漁港で働くすべての人に対して、カニの取扱に関する徹底した教育がなされるとともに、形の良いカニだけを市場に流通させるという厳しい選別方法の貫徹や、カニを痛めない漁法の開発など、随所に工夫が講じられています。その結果、一般のカニよりも何割も高い値段での取引が成立しています。ここでの地域の強みは、産品そのものの特異性ではなく、産品の価値を上げる工夫にあります。そして、その工夫が他の産品に直接応用できるものもあれば、できないものも少なくありません。ただし、すべての産品に、それらの工夫を重ねる文化や住民気質は活かされます。食の偽装などの多くの輸入品の品質管理が問題視されました。今こそ、誠実さや実直さという日本古来の産地の強みを活かすチャンスだ