

## 中小企業と地域ブランド

小 林 哲  
(大阪市立大学大学院)  
経営学研究科教授



### 1. 中小企業の経営資源問題

中小企業の特徴は、経営資源の量的少なさにある。もちろん、経営資源の量的少なさは、直ちにその質的低さを表すわけではない。しかし、経営資源の質が量に規定されることが多いのも事実であり、経営資源の量的少なさをいかに克服するかが、中小企業の競争戦略における大きな課題だといえる。

この経営資源の量的少なさを克服する方法のひとつは、他企業の有する経営資源の量的優位を無効にすることである。たとえば、機械化できない熟練技術の採用などがそうである。この種の技術は、その修得や人材育成に時間がかかり、経営資源量に勝る競争相手が簡単に追従することができないため、経営資源の量的優位を無効化することができる。

また、外部資源の活用も、経営資源の量的少なさを克服する方法のひとつである。これは経営資源の量的少なさを企業外の資源を使って補おうとするものであり、取引相手のブランド構築力や販売力を活用して自らの生産能力を活かそうとするOEM生産なども、この外部資源活用的一种だといえる。そして、中小企業が利用可能な外部資源として最近注目されているのが「地域」である。

### 2. 外部資源としての「地域」

地域は、一般に特定の地理的空間を表す言葉であり、それ自体は資源にならない。しかし、特定の地域が他と異なる特徴を有するとき、それはビジネスに利用可能な外部資源となり得る。

たとえば、京都について見てみよう。京都は、かつて日本の首都であり、日本の伝統文化を象徴する街として知られており、国内外を問わず多くの観光客が訪れる魅力的な地域である。もちろん、日本の伝統文化を感じさせる街は京都以外にも存在する。しかし、その本物感や正当性を考えるとき、京都に勝る地域はないであろう。ここに経営資源としての地域の価値がある。すなわち、特定地域の差別優位な特徴と企業の提供する製品やサービスを結びつけることで、その差別化を図ったり競争優位を形成することができるのである。

それだけではない。製品やサービスを地域と関連づけることが、地域の有する特徴に関係なく中小企業に有利に働く場合がある。なぜなら、地域を限定することは、資源の有限性や希少性を意味するものであり、それと関連づけられた製品やサービスの生産量の少なさを正当化してくれるとともに、その付加価値を高めてくれるからである。特定地域の原材料のみを使用したり、販売エリアを特定地域に限定するのは、この地域の有する資源の有限性や希少性を上手く活用した例だといえる。

### 3. 地域ブランド戦略の3つの方法

企業（その中でも特に中小企業）にとって、地域が有益な外部資源になり得ることを示したが、この地域という外部資源を製品やサービスに取り込むのが地域ブランド戦略である。ここで言う地域ブランド戦略とは、「地域名や特定の地域を連想させるものをブランド名の一部に使用し、その地域に関連した特徴を製品やサービスに持たせることで、地域を資源化し有効に活用すること」を意味する。その際、地域の具体的な活用方法は、以下の3つに大きく分けられる。

第1は、原材料の供給源として地域を活用する方法である。品質に優れているとされる地域の原材料を使用したり、企業が属する地域の原材料を使用する場合はこれに該当する。たとえば、県木であり、抗酸化作用の強いポリフェノールの一種である「オレウロペイン」を含むオリーブの葉を粉末にし、飼料として加えることで、酸化・変色しにくい養殖魚の育成に成功した香川県の「オリーブハマチ」などがそうである。また、郷土食などその地域と関連性のある製品や、お土産など地域性が重視される場合は、調達した原材料が他の地域より特段優れていなくても、外部資源としての効果を発揮する。

第2は、製品やサービスの市場として地域を活用する方法である。これは、製品やサービスの提供エリアを特定地域に限定することを意味するものであり、そのこと自体が希少性の源泉になるとともに、地元の人々の愛着を高めるという点でも効果的だといえる。石屋製菓(株)の「白い恋人」は、北海道限定販売にこだわり、ブランドの確立に成功した好例であろう。

第3は、その製法や提供方法の特徴として地域を活用する方法である。たとえば、化粧筆として有名な「熊野筆（熊野筆事業協同組合が管理する団体商標）」や、「長崎ちゃんぽん」という郷土料理を主軸に全国展開を行っている外食チェーンの(株)リンガーハットなどがこれに該当する。このように、特定の地域に根づいた伝統的方法を、現代に適用し得るよう変換することで、類似製品との差別化を図り競争優位を形成することができる。

### 4. 地域ブランド戦略の留意点と拡張性

以上、経営資源が量的に少ない中小企業にとって、外部資源をいかに取り込むかが重要であり、その外部資源のひとつに「地域」があることを示した。しかし、これは、すべての中小企業にとって地域ブランド戦略が有用であることを意味するものではない。地域ブランド戦略の有用性は、利用可能な地域の特性や、企業の戦略目標および自らが有する経営資源の特性に大きく依存する。したがって、地域ブランド戦略を採用する際は、これらの要因を考慮した上で行う必要がある。

また、地域ブランド戦略により、外部資源として地域を活用できたとしても、それだけで経営資源の量的少なさが完全に解消されるわけではない。しかし、地域ブランド戦略は、外部資源として地域を活用するだけにとどまらず、地域ブランドをテコとした地域内および地域間の企業間連携を生み出し、互いに協力することで経営資源の量的少なさをさらに補うことが可能となる。この企業間連携を促す戦略拡張性も、地域ブランド戦略が有する利点のひとつにあげられる。