

地域商社やアンテナショップに 求められる+αの育成機能

大和総研 主任研究員 鈴木文彦

地域商社・アンテナショップの意義

地方の食材や加工品を扱ったアンテナショップの出店が相次いでいる。一般財団法人地域活性化センターの「自治体アンテナショップ実態調査」によれば、2017年4月1日現在、コンビニや商業施設等の間借りではない独立店舗が東京都内に56店が存在する。前年度を2店上回り、過去最高を更新したとのこと。この調査の対象となるアンテナショップは「自治体が主体となって設置した施設」なので、民間主体のアンテナショップを含めると実数はなお多いはずだ。民間主体のアンテナショップには、「ご当地商品」を集めた小売店、たとえばJR東日本の関連会社が駅構内で営業する地産品ショップ「のもの」があるし、食材の産地を限定し、場合によっては自治体の後援を得てアンテナショップを銘打ったレストランや居酒屋もある。株式会社エー・ピーカンパニーが展開する「宮崎県日南市 塚田農場」などが有名だ。

自治体主体のアンテナショップは必ずしも営利目的ではなく、自治体や特産品、地元観光資源のPRを目的に掲げるところも多い。とはいえ、平均所得の向上を目指す地域活性化・地方創生の文脈に則れば、地元商品の販路拡大こそアンテナショップに期待されるところである。良いものを作りながら地元以外の販路しかもたない地元中小企業のため、市外、県外さらには海外に新たな販路を開拓し売り込むことが望まれる。

本稿ではアンテナショップだけでなく地方創生

の切り札と期待されている「地域商社」のあるべき姿も考察する。地元商品の販路拡大を目的とする点では地域商社もアンテナショップと本質的に変わらない。まち・ひと・しごと創生本部の定義によれば地域商社の使命は、「地域の優れた産品・サービスの販路を新たに開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく」とある。

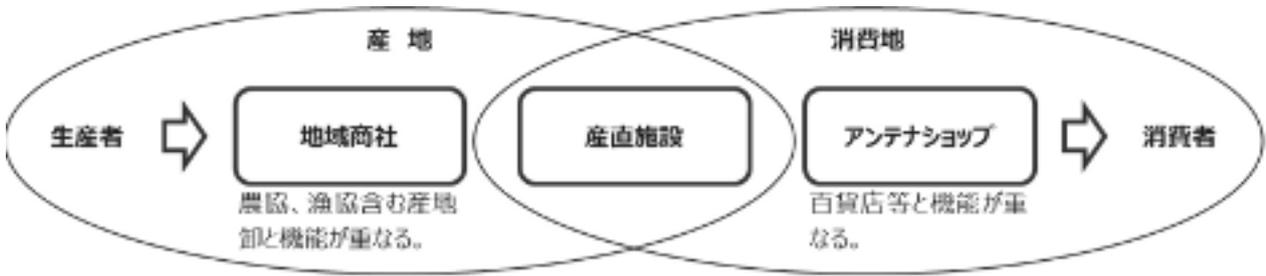
地域商社・アンテナショップの位置付け

地域商社とアンテナショップがともに地元商品の販路拡大を目的とするとして、どのような切り口で区別できるか。まずは拠点をどこに構えているかと、流通経路のどのプロセスに関わっているかに着目して整理した（図1）。

地域商社は主に産地を拠点に活動している。地元の生産者から集荷し全国に販売する卸売機能が中心である。歴史的にみれば「産地問屋」、「買継商」と呼ばれていた業態に相当する。織物業など地場産業の集積地においては、産地の生産者から製品を集荷し、消費地市場に出荷する「産地問屋」、あるいは「買継商」があった。地域商社はこれらの発展型と言える。今でも一次産品、たとえば農産物では農業協同組合、水産物では漁業協同組合がこれに相当する機能を担っている。

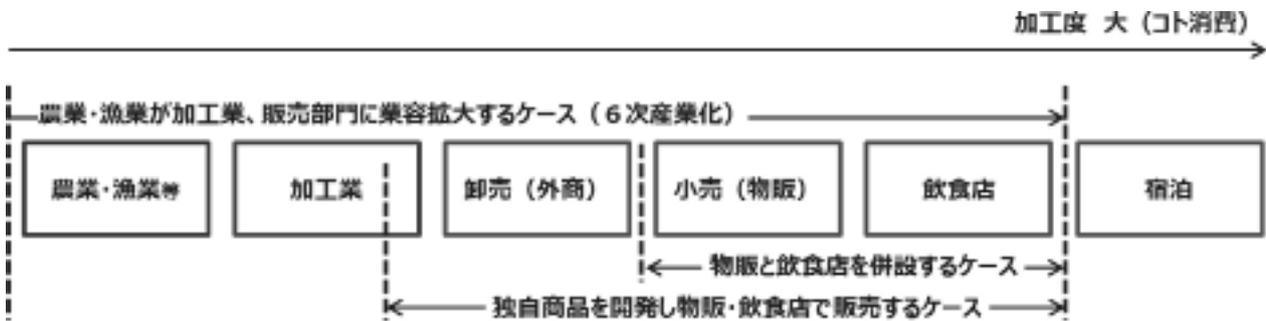
地域商社の先駆けと言え、島根県海士町（隠岐諸島中ノ島）の取り組みが有名だ。「島まるごとブランド化」戦略に合わせて設置した組織「地産地商課」の名が体を表している。課の名前は地

図1 拠点立地と流通経路に関連付けた地域商社、アンテナショップの整理



出所) 大和総研作成

図2 サプライチェーンに関連付けたアンテナショップの整理



出所) 大和総研作成

産地「商」であって、いわゆる地産地消の「消」ではない。同じく新設した「産業創出課」とともに新製品開発や販路開拓に取り組んでいる。

2005年3月には町が90%を出資して第三セクター「株式会社ふるさと海土」を設立した。ここでは、町が整備した「CAS凍結センター」の指定管理者として水産加工業を営み、岩牡蠣や白いか等の冷凍品を出荷している。他にも製塩や、農産物・水産物の直売施設、土産物店、レストランの複合施設「キンニャモニャセンター」の事業を手掛ける。町と三セクが一体となって、新製品開発、製造から販路開拓まで推進している事例である。

農協、漁協においても一次産品を使った斬新な新製品を開発し、積極的に販路を開拓する取り組みがある。たとえば、北海道の美瑛町農業協同組合は「美瑛選果」というプライベートブランドを立ち上げてオリジナルの農産加工品を開発し、通販サイト、または空港や東京に設置した直営店を通じて販売していることで有名だ。

一方、アンテナショップは、その多くが大都市

の中心街に立地し、東京では銀座・有楽町近辺に集積している。主なターゲットは大都市の消費者である。百貨店の催事の定番である地方物産展が常設になったようなもので、実際、静岡伊勢丹で静岡県商工会連合会が運営する「アレモキッチン／コレモストア」のように、百貨店内で営業するアンテナショップもある。

アンテナショップには、物販だけでなく、飲食部門を併設するものも多い。最近では外商部門を持ち、アンテナショップに併設した催事場で百貨店等のバイヤーを対象にした展示会を開催するケースもある。そこで、多岐にわたるアンテナショップの機能をサプライチェーンに関連付けて整理した(図2)。図は右に寄るほど加工度が高い。左端は素材(食材)を出荷する農業・漁業等である。加工業、卸売、小売となるに従って加工の度合いが高くなる。飲食店は食材や加工食品を使い、料理の形にして顧客にサービスする。

飲食店の先には宿泊がある。朝晩の食事と地元疑似体験をセットにした提供方法である。モノ

の消費に対する「コト消費」といえよう。2月4日、東京都渋谷区に開業した徳島県の新しいアンテナショップ「ターンテーブル」は宿泊施設を伴う。5階建てのビルの1階が徳島県の食材を販売するマルシェ、2階が地元食材を使った料理を提供するレストランで、3階以上がドミトリー主体の宿泊施設になっている。

地域商社・アンテナショップの課題

アンテナショップの本質を販路拡大とした場合、現状はどのような課題があるのだろうか。秋田県「アンテナショップの今後のあり方について」(図3)によれば、仕入事業者からみた新たな販路開拓にかかる問題として、「開拓にあたる営業力が不足」しているをあげる割合が最も高かった。言わばアンテナショップの営業体制面の課題である。

次いで、「輸送コストが高く採算が厳しい」、「価格が折り合わない」のような価格面にかかる課題があげられた。大都市の一般の小売店に並んでいる同クラスの商品に比べて、地元商品は輸送コストの分だけ原価が高くなってしまふ。それを一般小売店に並ぶ同クラスの商品と同じ価格で販売すれば採算が厳しくなるし、かといって輸送コストを価格に転嫁すれば買い手に割高感が生じて売れ

行きが悪くなる。

このような営業体制面と価格面の課題が、4番目に多かった「新たな取引先が見つからない」や6番目の「商品が相手に評価されない」という状況をもたらしていると見受けられる。

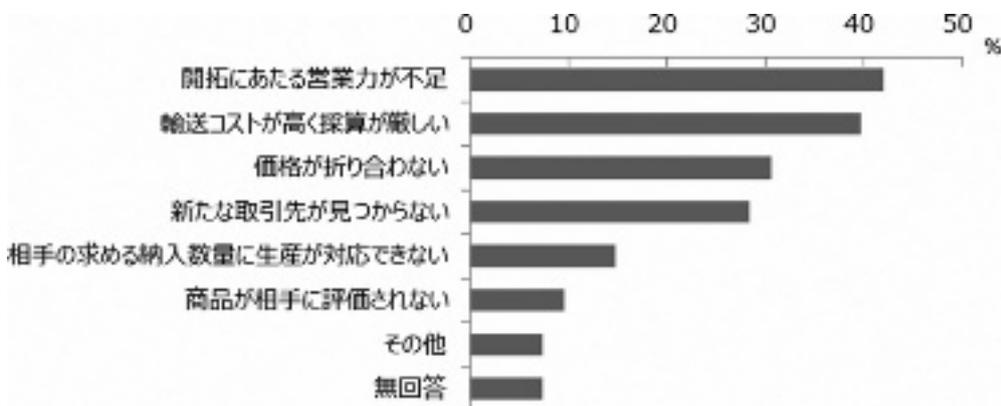
「ご当地商品」からの脱却に向けて

アンテナショップに寄せられた課題からどのような改善のヒントが得られるだろうか。最大の課題は、営業力もさることながら、本質的には、陳列している商品が「ご当地商品」ととどまっている点が否めないことだ。アンケートがアンテナショップ等に納品する事業者の回答だったこともあって、商品自体を課題とした選択肢はなかったが、実は商品自体にも課題があるのではないか。

ここで「ご当地商品」とは、品質面、価格面の両方において競争力がなく、大都市のアンテナショップに並べても、一般小売店にふつうに陳列されている商品に対し際立った魅力が見いだせない商品のことである。それでも販路を地元に限れば輸送コストがかからない分、価格を安く設定することができる。こうしたタイプの地元商品について、品質、価格ともに全国市場で戦うに十分な競争力を備えないままに販路拡大しようとしても

失敗する。初めこそ物珍しさで地元商品を手に取ったとしても2回目以降は難しい。まずは全国展開にたえる品質を備える必要がある。輸送コストの不利を克服するにはコストを上回る商品力を付けること、高価格がハンディキャップにならないハイクラス商品

図3 新たな販路開拓にあたって障害となること



(注) 秋田うまいもの販売課が、秋田県のアンテナショップ等に納品している事業者315社に対し平成27年5月に実施したアンケート調査結果。回答数176。複数回答可のため合計が100%にならない。引用にあたって回答の順番を割合が高いものから低いものに並べ替えた。

(出所) 秋田県「アンテナショップの今後のあり方について」(平成28年2月)22ページから大和総研作成

として戦うことが重要だ。ワインやチーズ、オリーブオイルなどの輸入食材を考えてみよう。輸送コストを上回る魅力を備える意味がわかるはずだ。ひるがえって、これら輸入食材との競合を意識して地元商品のポジショニングを考える。干物なら高級スーパーにあるこだわりのブランド干物といった方向性である。

もうひとつの課題は、家業・生業の域を出ない地元中小企業が少なくないことだ。先のアンケートの回答のうち「相手の求める納入数量に生産が対応できない」が気にかかる。販路拡大にあたっては、「ご当地商品」から脱却し地元ブランド銘品の地位を確立するだけでは足りない。出来栄を均一に保ちつつ、年間を通じて安定的に、それもまとまったロットで供給する体制を構築することも必要だ。これは単に良いものを作るのとは別の能力である。言い換えれば、現状の家業・生業を「事業」にすることである。

地域商社・アンテナショップに求められる機能

地元商品の課題を踏まえ、地域商社やアンテナショップは今後どのような役割を果たすべきか。地元商品の課題は「ご当地商品」から脱却し、輸送コストを凌駕するだけの競争力を商品に付加すること、そして家業・生業から事業に脱皮し、具体的には生産管理体制を確立することである。地域商社やアンテナショップはこの2つの課題を解決するために仕入先である地元中小企業を支援、育成することが求められる。

とくに、商品の目利き力を生かし、新製品開発に有益なアドバイスを与えることが期待される。そもそも、商品の競争力を上げることは、競争力の高い新製品を開発することに他ならない。ここで注意すべきは「良いもの」と「売れるもの」を明確に区別することだ。メーカーの発想ないし職人気質は「良いもの」を顧客に提供することがなよりの徳目だ。これに「売れるもの」という

評価軸を加えることが重要だ。

期せずして独りよがりになりがちメーカーの発想を時代とニーズに合わせて修正するのは、日常的に顧客に接するアンテナショップがふさわしい。「アンテナ」の名前通り、消費者の動向を知ることについては元々得意だ。地域商社のバイヤーも同様である。

地元商品を扱い域外市場の拡大を使命とする地域商社・アンテナショップに今後求められるのは、販売よりもむしろ仕入先たる地元商品の育成である。地域商社以外の単なる商社、アンテナショップではない単なる小売店と区別されるプラスアルファの機能と言える。図2でいえば「独自商品を開発し物販・飲食店で販売するケース」である。

山形県のアンテナショップ「おいしい山形プラザ」には地元食材を使ったイタリアンレストラン「ヤマガタ サンダンデロ」が併設している。レストランを経営する奥田政行シェフは料理人の目利きを生かして庄内産の赤ネギをブランド化した。講演会では次のように語っている。「この在来作物は細いネギだったけれども、当時世界で流行っていたボワローネギを持って行って、『こういう味にしてください』と。すると、広大な畑から太いネギを1本探し出し、3年かけて自家採種してくださった。それで今は『平田赤ネギ』がブランドになり、1本25円だったものが280円になった。生産者はおよそ8倍、面積もおよそ7倍になっている」¹。農業・漁業から加工業、販売部門に下流展開することを6次産業化というが、これは飲食店から上流に働きかけて成功した事例といえよう。同じ6次産業化を目指すにしても、プロダクトアウト型ではなくマーケットイン型のほうが、地元産業の振興に資するのではないだろうか。地域商社やアンテナショップの役割は大きい。

1 出所)GLOBIS ウェブサイト「父親が1億3000万の借金、そこから『食の都庄内』の立役者になるまで」(<https://globis.jp/article/2748>、平成30年2月6日確認)