



札幌市経済界フォーラム 魅力ある道産品の活かし方、 伝え方について

一般財団法人さっぽろ産業振興財団、札幌市

(一財) さっぽろ産業振興財団と札幌市は、2014年1月21日、札幌市において、「世界に誇れる『北海道産品』。その現状と課題はなにか」をテーマに、札幌市経済界フォーラム「魅力ある道産品の活かし方、伝え方について」を開催しました。

基調講演

道産品の“魅力”の伝え方

～商品の磨き上げからマーケティング戦略までを考える～
足元の宝物を大切に



北村 森 氏
商品ジャーナリスト・サイバー大学客員教授(元・日経トレンドィ発行人兼編集長)

私は、足元の宝物を大切にしましょうといつも言います。どこからもらってきたり、急ごしらえするような商品が伸びた事例はほとんどありません。

石屋製菓(株)は、2007年に「白い恋人」の賞味期限偽装問題を起こし、どうするかといったときに新製品をつくったのです。普通の会社だったら、白い恋人でみそをつければ、白から逃げて不思議ではないはず。しかし、石屋製菓の生命線は、ホワイトチョコレートを使ったお菓子にあるわけです。白いチョコレートを使ってバウムクーヘンをつくりました。バウムクーヘンは焼き菓子ですから、焼き色をつけずにどうやって焼き上げるかという開発は大変だったようです。ここから言えることの一つは、自分たちの生命線は何かを考えるうえで、浮き足立たなかったことが大きい。それともう一つ。ものづくりは、しくじらないようにという慎重な検証作業と、絶対に成功してやろうと思いついて突っ走る作業のサイクルがうまく回ったときにこそ、成功するのですね。

商品の特徴をわかりやすくアピール

次にお伝えしたいのは、その商品は何のためにつくっていて、何を訴えたいのかという旗をわかりやすく消費者に伝えることの大切さです。二つキーワードがあります。

一つは、過剰品質です。1935年創業で純国産のTシャ

ツをずっとつくっている、久米繊維工業の久米信行取締役会長は、「日本のものづくりの定義は、過剰品質にある。過剰品質を支えるのは、作り手の過剰な愛情である」と言うのです。ちまたでは、過剰品質にこだわるから国際競争に勝てないと、この20年間、悪者のように言われてきました。ガラパゴス携帯はまさに過剰品質の典型です。ところが、過剰品質では駄目という商品分野は、冷静に考えれば意外と少ないのです。洋服や白物家電の場合、やはり過剰品質のほうがいい。

別に全部の商品がグローバル規模で戦うわけではないのです。中堅中小企業の場合、大手企業がつくる安い商品との間で勝負しなければならないとなったら、過剰品質をアピールするほうが有利でしょう。価格競争では勝てっこないのですから。

もう一つのキーワードが「プレミアムコモディティー^{※1}」です。バブルのときは、1回買って失敗したら、誰か友達に安く譲るなりして、もう1回買えばよかった。バブルがはじけた後は、買う金もないから、安いものを選ぶしかありません。今は、1回は勝負できますが、失敗しても2回目はありません。買ったものを使い続けなければいけないから絶対に成功したい。そして、買い物に真剣勝負になる場面では、必ずしも安いものがベストの選択とは限らないわけです。

作り手にとってもプレミアムコモディティーは重要です。コモディティー化したら、値段の差しかないから、もうけはなくなるし、つくればつくるほど疲弊していきます。果てのないコストダウンの旅で迷走をしなければいけなくなります。

フェラーリをデザインした唯一の日本人である奥山清行さんは、「消費者が買い物真剣勝負の時代に入っているから、これからはプレミアムコモディティーだ」と言います。成熟した商品をいま一度見直して、5割、6割増し、あるいは2倍程度の値段のちょっと高級な商品を開発するシーンでこそ、日本のものづくりの技術を活かすことができ、ものづくりの粋を発揮できるというのが奥山さんの見立てです。

いいもの同士の戦いのキーワードは「びっくり」

プレミアムコモディティーと過剰品質の背景にあるのが何かは、作り手と消費者のあるべき関係を考えてときに明解になります。

今は、いいものは見逃されない時代です。消費者が買い物真剣勝負だから、とにかく情報を引くのです。でも、お金も時間も限界があり、いいもの同士の戦いになりますから、「2番目にいいもの」では購入候補から落とされます。カギは「びっくり」=消費者を驚かせること、にあるでしょうね。

真の「びっくり」を生むためには、自身の得意分野や持ち味をどう活かせるかを考えないといけません。急ごしらえの厚化粧ではすぐにメッキがはがれます。

消費者にびっくりしてもらおうアプローチは、三つあります。一つは、「そんな馬鹿な！」です。代表的な商品ではペットボトルのお茶です。1990年に伊藤園が「お〜いお茶」を出しましたが、売れるものかと言われました。でも、ご存知のとおり、市場を塗り替えました。二つ目は、「そこまでやるか！」です。代表例は、東京ディズニーリゾートの接客サービスです。三つ目は、「わかっていたのに！」です。これは、ライバル企業たちも気づいていながら開発を躊躇していたような商品。ダイハツ工業の「ミライース」が好例です。

誰がどのように伝えていくのか

では、商品の魅力を、誰がどのように考え、そして伝えていくのか。一つ目は、マーケットインの手法を過信しないことです。「プロダクトアウト」とは、自分がつくりたいと思ったものをつくって世に問うやり方です。「マーケットイン」は、消費者が何を求めているかを調べて、商品をつくる手法です。マーケティングの世界では、マーケットインで“魚のいるところに釣り糸をたらず”のが常道とも言われています。しかし、時として、本当に欲しいものを消費者は言葉に出して言えないのです。過去の例でいえば、富士写真フィルムの「写ルンです」、トヨタの「プリウス」、アップルの「iPhone」などは、いずれもプロダクトアウト型です。プロダクトアウト型で突き進んでいって、最

※1 プレミアムコモディティー (premium commodity)
高付加価値の汎用品。

後に仮説が合っているかどうかをマーケット調査で得て、微修正をかけるのが一番強いやり方と思います。

二つ目は、よそ者の力を活用することです。地域の人は、自らの価値に気づかないことが往々にしてあります。よそ者は誰かといったら、北海道なら北海道に住んでいる他の商売をしている人です。6次産業はえてして生産者側からしか語られませんが、つくるときはデザイナーの力が必要です。デザイナーはパッケージをつくり、ものづくりと一体になっています。そこを軽視すると、ものの良さが伝わらなくなります。

まずは地域の人を買う商品を

地域産品を売るときに、一番強いのは地元の人に買ってもらうことです。地元の人買って、自分使うもよし、来てくれた人に贈るのもいい。地元の人が何の利害関係もなく使って、いいとつぶやいた言葉が一番納得がいきます。観光地でも、イベントでもそうです。その意味で、まずは地域の人を買うような商品という意識を持たなければいけないと思います。

この前、あるFM局で2014年の「イチかバチかのヒット予測」という面白い企画があり、私は「これから地方が伸びていくためのキーワードは、ご当地ディーブ本だ」と言いました。日常のことを地元の方が普通につつている記事は、あちこちに気を使って平板な中身になったようなガイド本より、よほど役立ちます。

それから、ほかの商品に置きかえ不可能な言葉をつけることが、伝わることの必須条件です。逆に言えば、ほかの商品に置きかえ可能なキャッチコピーしか浮かばなかったら、その商品そのものに魅力がないということだと思います。

沖縄の練乳泡盛

ここから、三つの話をします。一つは、アピール手法を間違えないことです。ちょっと前の話ですが、沖縄県庁から「7年連続で県外向けの泡盛の出荷量が減り続け、ついに半減した、どうしたらいいか意見を聞きたい」というお声がかかりました。聞いてみると、広告代理店と連携して、泡盛を県外で拡販するために、バーやレストランのプロの人向けの冊子をつくったと

いいです。見せてもらおうと、それは泡盛を使ったカクテルのレシピ集でした。ジンやウォッカの代わりに泡盛を使うようなレシピが並んでいる一冊です。

これは駄目ですと、私は言いました。要するに、泡盛を使ったカクテルなら、それが沖縄で自然発生的に生まれ、なおかつ背景には自然な物語があって、飲んでみたいと思わせる何かが必要ではない。私、探したら、半日で見つけましたよ。宮古島の北の池間島の漁師が昭和50年代にカツオ漁をやっていて、ぼろぼろに疲れて帰ってきた海の男が、何か甘いものを飲みたいと泡盛を練乳で割って飲んだらうまくて、島の人に瞬く間に広がりました。今では、秋祭りの神社のお神酒も練乳泡盛だそうです。これなどまさに、県外にアピールするのにうってつけのカクテルだと思います。

八戸横丁連合飲み倒れスタンプラリー

青森県の八戸市には新旧八つの横丁があって、飲み倒れスタンプラリーを毎年春と秋に開催しています。それで観光客や出張客にアピールするのですねと言ったら、マスターは「それは違う。新旧八つの横丁があっても、地元の方のなじみの店は2軒か3軒。それもだんだん行かなくなるかもしれません。スタンプラリーで行けば、なじみの店ができるかもしれません。市民のためにやっているのです」と言うのです。やられたと思いました。しかも、びっくりしたのは、ただでさえ隣り合うライバル店なのに、八つの横丁が協力し合ってずっとイベントをやっていることです。

越中富山お土産プロジェクト「幸のこわけ」

越中富山の「幸のこわけ」は23品目、全部が500円ぐらいの小さいサイズで、全て共通のパッケージです。500円なら安いからついでに自分の分を買っていこうと選ぶのが楽しいのです。

富山県総合デザインセンターという県の外郭団体が旗ふりをしているのですが、ラインナップに加える商品の峻別が、本当に厳しいのです。県の外郭団体によるプロジェクトでありながら、品質が甘いものはすぐに容赦なく排除している。だからこそ、誰が見ても納得できる商品構成だし、ヒットもしています。

パネルディスカッション

札幌発ヒット商品の作り方

～我らの“マーケティング”戦略～

林 北海道の地域ブランドは、全国的に評価が高く、日経リサーチの地域ブランド調査でも北海道は全国1位を続けています。こうした地域のブランド力をどうやって商品のブランド力に生かして、そして伝えていくのかがとても大切だと思います。次々とヒット商品を生み出している企業のトップのお二人に、商品づくり、ブランディング、マーケティングを語っていただきます。

ヒット商品誕生の経緯

勝山 パルコ8階のスープカレーの店が大繁盛している今から6年ぐらい前に、JALグループのJALUXエアポートから、店の味を活かした、せんべいができないかという依頼があり、「札幌カレーせんべいカリカリまだある？」が生まれました。普通は、焼き上がったせんべいにパウダーをかけて終わるのですが、焼き上がったせんべいにカレールウをどっしりしみ込ませ、揚げて乾燥をかけたのです。これがヒットしました。物事を決めつけないところからヒット商品が生まれると思います。私がせんべい屋だったら、絶対にできなかったと思います。私の会社の考えは、「既成概念を持たない」というところがキーワードの一つです。

林 著書の『最強“ご当地定番”の作り方』には、ここまで公開しても大丈夫かということも書き込んであり、すごいなと思いました。

高橋 私のおやじの会社を引き継いだ当時、テレビショッピング業界がすごく伸びていましたので、興味を持ちました。たまたま私たちの仲間の関係で、某テレビショッピング番組の制作をきっかけにして、映像制作



コーディネーター
林 美香子 氏
慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科特任教授、北海道大学大学院農学研究院客員教授



パネラー
勝山 良美 氏
株式会社YOSHIMI代表取締役兼オーナーシェフ



パネラー
高橋 廣行 氏
株式会社ノースユナイテッド代表取締役社長

会社を立ち上げました。そのテレビショッピング番組は、寄附つき商品（コースブランド）を特集している番組でした。これは面白いと思い、コースブランドを集めたテレビショッピングの制作になっていくわけです。

実際に売れている商品をどうつくっていったのかという話をいろいろ聞きながら、それを参考にしてつくったのが「白クマラーメン」です。藤原製麺さんの創業者と私の父は仲がよかったのでかわいがっていただきましたし、円山動物園は、私の子供たちも大好きな施設だったので、寄附するのであれば動物園がいいということでこのような商品になりました。この商品がたまたまマツコ・デラックスさんの番組で紹介されたのがきっかけになって、翌月から体験したことのないような受注数がありました。狙って起こしたヒットではなかったということはお伝えしたいと思います。

林 今度はイタリアのチーズという新しい分野にも進出なさるのですね。

高橋 東京麹町にあるレストラン「エリオロカンダイタリアーナ」で、私が北海道のために食の分野で頑張っていると言ったら、オーナーのエリオから「どうして日本のイタリアンレストランでは日本のチーズを使わないのか。北海道はいいチーズが作れるのではないか」と言われました。チーズ業界に詳しくなかったのが最初はお断りしましたが、北海道は世界でもトップクラスの品質の牛乳をつくっている酪農王国で、イタリアンがはやっています。そして、イタリアにはチーズの歴史が3,000年もあり本物の職人たちがいます。これらが一緒になったら北海道の宝物になるのではないかと思います。

上田 大量生産、大量消費という時代から、クオリティーやもう少し個性的なものに展開していくことを重点に考えなければならない時代が来ています。行政としては、いろいろな方に刺激を与え、感じていただ



パネリスト
上田 文雄
札幌市長

けるまちづくりを追求していこうと
考え、創造都市さっぽろを2006年に
宣言し、さまざまなイベントを展開
してきました。そして、昨年11月11
日に、世界で2都市目、アジアで初
めて「メディアアーツ都市」として、
ユネスコ創造都市ネットワーク^{※2}に
札幌市が選定され、世界から注目さ
れるまちに変容しつつあります。

林 この後は、お二人のマーケティング戦略をうかが
っていていこうと思います。

マーケティング戦略

高橋 いいものであればメディアは取り上げたいわけ
で、私たちの商品がメディアに出ていくことは決して
難しいことはありません。テレビに出ると爆発的に
ヒットします。白クマラーメンも結局、650万個、12
~13億円の売り上げになっています。でも、マツコ・
デラックスさんの番組で紹介されなかったら、恐らく
10分の1です。自分がやっていることをどうアナウン
スし、メディアに取り上げてもらうか。また、自分の
周りの人たちがうわさし、よい評判が独り歩きしてい
くことが「ブランドになる」ということだと思います。

林 白クマラーメンは、パッケージがすてきですね。
デザインもかなり苦労なさったのですか。

高橋 思いつきです。普通だとパッケージにラーメン
と書きたくなります。動物園に置いてあって、子ども
たちが動物を見て癒されて、このラーメンを買くとク
マさんのご飯になるのだよということを言いたかった
だけで、別に売れなくてもいいのだということを出し
たら、それが逆に受けたのです。

林 プロの方がデザインしたのですか。

高橋 動物園のオフィシャルショップのロゴです。
パッケージは、付加価値をつけるという意味では非常
に重要だと思っています。

林 勝山さんから先ほど既成概念にとらわれないこと
が大事というお話がありましたが、そのほかにはどん
なことがありますか。

勝山 四つのキーワードがあります。一つ目は「デザ
イン」、二つ目は「プライス」です。例えば、伊右衛
門は、まずデザインが京都の感じでいい、本物のお茶っ
ぽい上に、120円ぐらいならいいと思って買います。
まだ味がわかりませんので、おいしそうで欲しくなる
ようなデザインがあって、プライスがあり、そして買
います。三つ目に、「クオリティー」がきます。また
買うかどうかです。「札幌おかき」は3年目ですが、
もう2回ほど味が変わっています。知らないうちに進
化させるのです。それがヒットし続ける商品なのです。

四つ目は、「時流を読む」です。今回、「北海道クッ
キー」を出しました。非常に売れています。ハワイの
お土産はマカダミアナッツ・チョコレートが定番で
したが、今は圧倒的に「ホノルルクッキー」です。バ
ターは北海道のイメージです。牛乳や小麦粉も全て北
海道にあります。これでクッキーをやらない手はない
のです。そういったところが時流で、ネーミングのつ
け方だと思っています。

道産品の魅力の活かし方、伝え方

勝山 北海道のトウキビは本当にすごい。それから、
北海道のジャガイモです。仕事柄、アメリカやフラン
スにも行きますが、圧倒的にうまいです。今回、カル
ビーとコラボしてつくったのが、北海道のポテトチ
ップス「ジャガJ」です。これこそが北海道なのだと
思っています。北海道のいいものを武器にすることが北
海道のやることだと思います。日本の発展は大体が工業
です。食はさっぱり出てこないのです。ところが、食
が無形文化遺産になりました。世界は日本の食は最高
ですよと言ってくれているのです。これを頑張って活
かすのが私たちの仕事だと思っています。

私は北海道のお土産を強くしたい。今は、六花亭と
石屋製菓、ロイズの三社でかなりの売り上げをあげて
おり、またこの三社に頼っているようにも思えます。
今後もっともっと新しいブランドが生まれ、北海道の
食の魅力をあげることが大切で、10大ブランド、20大
ブランドぐらい立ち上げなければいけません。

高橋 私が(株)ノースユナイテッドを立ち上げたとき

※2 創造都市ネットワーク (Creative Cities Network)
2004年にユネスコが創設。映画、デザイン、文化、工芸など7つの分野から世界でも
特色ある都市を認定したものだ。

に、東京の先輩に「北海道の中で縮こまっても、北海道を元気にできないでしょう。もっと世界に出たほうがいいよ」と言われ、海外に出ていきましたが、そこで思ったのは北海道でできることがいっぱいあるという発見でした。私たちが足元を見ないから、これ以上できることはないと感じてしまうのです。

自分が好きでないものを人に売りたくないの、これが今の最大限だというものをつくることにこだわっています。それがいいものであれば、向こうから声をかけていただけるようになると思います。具体的なやり方はわかりません。どちらかというと勘です。

林 高橋さんはメディアの仕事をなさっていて、若い世代の感性とも近いので、普通の生産者とは少し違うのかなという気がするのですが…。

高橋 自分の業界以外の情報の保有量はかなり多いと思います。そういった情報の積み重ねの中に私の考え方があります。今まで生きてきて感じたことを信じる以外、経営者としてやれることはありません。根拠のない自信とよく言いますが、自信を持って売ることです。私の考えるモチベーションとは、自分自身がこれなら売れると思う商品をつくることに尽きます。最低限自分一人は大ファンになれるような商品を生み出すことが一番楽しいのではないかと思います。

林 勝山さん、高橋さんからいろいろなお話が出てきましたが、市長はどんな感想をお持ちでしょうか。

上田 商品のネーミングにはつくり手の思いが反映していると思います。勝山さんの「札幌カレーせんべいカリカリまだある？」や「札幌おかしOh!焼とうきび」も、自分の人生の中にしっかり位置づけられ、人に訴えかける力を持っていると思います。「白クマラーメン」は、物語を語るができる面白さ、新しさが買い手に対する説得力になるのではないかと思います。

いい商品にプラスアルファして、そういう物語や情熱が人を感動させ、地域をおこし、経済を展開していくうえで、非常に重要なものになると思っています。

林 勝山さんから、海外戦略のお話が出ましたが、札幌市として新しい一手はあるのでしょうか。

上田 創造都市を札幌市の新しい戦略として位置づけています。いつまでも輝き続けるまちにしていくことが非常に大事な行政課題です。世界から創造的なまちとして頑張るまちだと言っていただき、新しいシビックプライド、生き生きと輝き続けていく力を持った市民だと自覚できるようにしていくことが、私たちに与えられた仕事だと考えています。

今年国際芸術祭をやります。国際的にも、地場の芸術家からも、私たちの日常の視点ではなくて、違う角度からいろいろなことを問題提起していただけるものと位置づけ、市民の皆さまと一緒に考え、一緒に何かをつくる動機を提供していく場にしていきたいと思っています。

林 最後に、将来展望をお二人にうかがいます。

勝山 YOSHIMIのショップをパリに出店したいです。パリの人たちに、北海道、札幌はすごいね、こんなお菓子があるのなら行こうよと言われることが私のこれからやる仕事のひとつかと思っています。

高橋 札幌でしか食べられないチーズをつくってみたいと考えています。イタリア人が北海道の牛乳でチーズをつくったらどうなるのかという話だけで、使いたいと言われています。消費者は、ストーリーと体験を買っているのだと思います。今後、商品開発をしていくときには、自分だからこそつけられるストーリーを打ち出して、本当にいいものを売りたいと思います。

上田 こういう方々が経済活動をしておられるまちが、札幌という創造性あふれるまちだと思います。まちづくり戦略ビジョンでは、食、観光、環境、健康の四つの分野を重点としています。まさに、その最先端で頑張っておられるお二人のお話をお聞きでき、本当にうれしく思います。今日は、創造性あふれる行政のあり方を最大限追求していくことが私たちの課題だと認識する、とてもいい機会になったように思います。

