

5 総括

5.1 総括

平成 27 年度から平成 30 年度までの 4 年間は、地域連携企業体に対して支援を実施していたが、本年度からは、個別離島事業者への支援が加わった。本事業は、離島事業者が販売する「離島特産品等」を沖縄離島ブランドとしてのマーケティング戦略を構築し、活動実施や展開に携わる人材の育成を支援すること等により、当該特産品等の販路拡大を促進させ、離島地域の産業振興に資することを目的として行ってきた。過年度に支援した離島特産品等は加工食品が大多数であったが、本年度は観光や体験商品も加わり、離島特産品等の展開の幅が広がった。

具体的な支援としては、離島事業者が抱える顕在課題の整理および潜在課題の洗い出し、実施計画のブラッシュアップからスタートした。そこから各事業者の商品特性や方向性に沿った離島ブランドとしてのマーケティング戦略の構築、コンセプトの設定、継続的な売り上げに繋げるためのブランド戦略の構築等に取り組んだ。事業活動に必要な知識やノウハウ等を習得してもらうため、外部専門家による指導やセミナーを実施するとともに、イベントなどへの出展や販路開拓に向けた活動に際しては、担当コーディネーターによるハンズオン支援も積極的に行ってきた。

本章では、本年度の事業実施を通して見えて来た、離島事業者への支援の方向性等について整理する。

(1) 島を知る・島の魅力を語る重要性

沖縄県の離島特産品等の販路開拓活動において、島外・県外へのアプローチを通して再認識するのは、所在が沖縄県にあり、さらに離島にあることである。当たり前のことでなかなか重要視する機会がないが、取引をしようとする相手や消費者にとって、“沖縄ブランド”はブランドプラスに認識されている。さらに“離島”という地域性、希少性、話題性、物語性は訴求力が高く、情緒的価値として最大限活用することで、記憶や興味を喚起し商品の購入の一因となる。もちろん、商品そのものが“イイモノ”であることも大前提であるが、所在離島の価値を見つめ直して伝え方を磨くだけでも、商談や営業、さらに今後の展開のツールの一つとなりえる。

所在離島のことを知り、魅力を精査することは、事業や商品のコンセプト構築にも繋がる重要な要素にもなる。文化・歴史・伝統、島の地理や気候等、様々な切り口で取引先や消費者に届けることで興味をもつきっかけとなり、訴求ポイントとできる。

島では当たり前、沖縄では当たり前も、島外・県外からは異なった見え方となる。伝えたい相手と相互間で共通のイメージを描けているか、プラスに描かれているかといった確認において、客観的な視点から支援をする必要がある。

(2) 知識習得・人材育成で継続する、安心・安全の担保

商品開発から販路開拓までのプロセスにおける離島事業者の課題として、安全性と信頼性を担保する品質の保持は最重要かつ不可欠な要素である。特に、法令を遵守することは、事業の根底に関わる基礎であるため、新法や改正等の最新情報を知識として修得する継続支援は重要である。

食品表示法については、アレルギー表記をはじめ、命に係わる問題を引き起こす可能性もあるため、外部専門家によるセミナーや個別指導を丁寧に実施した。一括表示対応や栄養成分表示義務化の猶予期限が令和 2 年 3 月 31 日までとなっており、適正表示の実施は事業者にとって喫緊課題であり、該当商品の修正確

認まで支援を行った。今後も、HACCP への対応や、原料原産地表記への対応など、法令に関する情報をアップデートしながら進めていくための支援が必要である。

また、その他の法令としては、景品表示法における優良誤認や有利誤認等の不当表示とならないよう確認する必要もある。これらはパッケージのみならず、POP やパンフレット等の販促物、ホームページや SNS の情報発信にも関わる法令であり、最新情報を確認する必要がある。その他にも、観光や体験事業においては、救急蘇生法の修得等、危機管理に対しての準備を進めておく必要があり、各種の情報提供や、事業者の成長過程に寄り添った支援が必要である。

(3) 個別離島事業者支援の成果と課題

個別離島事業者支援においては、1 事業者 1 商品（または 1 シリーズ）となっており、展開のスピード感も問われる。支援対象の商品を開発したきっかけや、販路開拓の目的、取り組みの目標などを整理し、実施計画に反映していくと共に、関わる人が皆同じコンセプトを描いて活動をする必要がある。

市場に見合う商品とするためのブラッシュアップも重要である。首都圏への販路開拓活動において指摘が多かったのは、東京都区内の単身世帯が過半を越えたことによる、少量化やポーションタイプのニーズ対応要望であった。沖縄や離島地域では世帯人数も多く、容量が大きい傾向がある。どこで、誰が、どのように消費するのかをイメージしてパッケージに落とし込む必要があり、販路開拓の前に今一度検討する必要がある。また、県外でも食文化や食経験が共通するジャンルの商品はある程度伝わるが、沖縄や離島のローカルフードの場合は、ターゲット層にきちんと伝わる情報整理が重要となる。原材料に何が使われているのか、調理方法やレシピ等、商品への記載やデザインでの表現をはじめ、補足として動画やビジュアルで伝える等、消費者目線での検討を要する。ローカル商品として一定の評価と需要がある商品ほど、注意が必要である。

こういった課題と向き合い、ターゲットの設定や、パッケージのリニューアルを行って販路開拓活動を行った事業者には一定の成果が見られた。また商談先のマッチングや商談に同行することで成約に繋がる事例もあり、交渉力も重要な支援ポイントと考えられる。

(4) 地域連携企業体支援の成果と課題

離島事業者が 3 者以上集まった連携体の支援においては、連携した離島ブランドのコアとなるコンセプトの設定や、離島地域ブランドの構築が取り組みの核となる。島全体の魅力を発信しつつ島で作られる商品の価値を訴求する等の取り組みを実施することにより、離島ブランドの効果的かつ効率的な認知度向上を図る必要がある。

連携体で継続して活動を行うためには、初期のコンセンサスの形成と保持が重要である。そのため、本年度の事業の始めには、外部専門家によるワークセッションを実施し、コンセプトの確立に取り組んだ。コンセプトや目的・目標の設定を行うプロセスにおいて意見交換を行うことで、各事業者の指向性や、離島との関わり方、事業での目的等が明らかになっていき、同じ目的で動きやすい体制ができる。

地域連携企業体の強みは、連携することで生じる様々な相乗効果である。地域内での協力体制や一体感、各種情報の共有や知識の補完、役割分担や業務のシェアリング、取引先の紹介など、お互いの経営資源を有効活用できる。さらに各事業者商品にファンがいる場合、共感や信頼が伝播するフェーズに来るとさらに強くなる。個々のファンから、連携体の他事業者の商品のファンに繋がり、連携体の地域ブランド、ひいてはその島のファンになっていくと、島全体の活性化に繋がることも期待される。

一方、弱みとしては、連携の意義が見いだせないと統一性に欠け、連携体としての認知は一向に進まない点である。そのため、コンセンサス形成の上で、統一したテーマやビジョンに合致するマーケティング戦略及びブランド戦略を策定する必要がある。こういった、地域連携企業体の核となるコンセプト作りや、連携メリットを見出し、目標・目的に向かって活動を進める支援が、連携体では重要なポイントとなる。

(5) 基本の強化と新しい市場の調査、新しいビジネスモデルの検討

本年度、EC 販売についても展開を行ったが、商品を流通に乗せる大前提のクリアの重要性が再認識された。商品規格書に記載する内容、製造工程や検査項目、ロットや送料の考え方、流通に耐える上代設定や掛け率など、整理しなければならない情報は多い。また、いざ取引や自社出荷をする際の受発注のやり取り、検品、リードタイムの設定なども重要なポイントになる。さらに継続的な販売を見通し、一定規模以上の販売量を確保・維持できないと事業の継続すら困難になることを踏まえた上で計画する必要がある。

EC を活用した販売は、一見容易に取り組めるように思われるが、こういった基本が固められていないと、流通過程や消費者の元に届いた時に一度問題が生じることで、一気に信用に関わる事象となる可能性があり、慎重な支援が必要である。

県外消費者からすると、離島特産品等は初めて見るものや、聞いたことのない事業者が販売しているように見えることがほとんどであり、最初から指名買いはされない。さらに物流コストや原材料費、加工費が高い傾向にあり、また大量生産が出来ないこと等から商品単価が高くなる傾向にある。したがって、離島特産品等を販売する際には、販売計画や費用対効果、継続的に販売できる体制と仕組みづくりが重要となる。ICT を活用し、ターゲットの掘り起こし等を継続して行い、興味やニーズを訴求し続け、売り場まで連れて来なければならない。

離島特産品等を小規模ながら継続して販売する 1 つの仮説としては、リピーターをファン化していき、LTV（顧客生涯価値）の高いコアファンの獲得、さらに交流人口を増加させることによる販売量の安定と考えられる。島内市場とコアファンのリピート購入があるだけで、経営基盤の安定に近づく。こういった機能を持つビジネスモデルとしては、本年度メディア等でも取り上げられることの多かったサブスクリプションも当てはまってくる。離島特産品等をどう販売していくのか、既存の販路の概念だけでなく、新たな市場を創る視点も支援に必要と思われる。

(6) 複雑化し、変動の多い社会情勢への対応力

現代のビジネスや社会が既存の枠組みでは捉えづらいことを『VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)』と表現されてから久しい。情報量の増加や革新的な技術発展等から生じる産業構造や経済環境の劇的変化もあれば、自然災害や今年度後半に影響を受け、今後も状況判断が必要となってくる感染症問題もそのひとつである。未知な状況が続々と生じ、これまでの経験値や延長線上では予測もできず、さらに多様な要素が相互に作用しあい、複数の脈略が絡み合い混じり合うため、問題の主な原因を一つに同定できない状況が生じる。その時に必要なことは即時決断と、変化に対応する力、もしくは自身が変化することとされている。

日々変化する市場の中で事業活動を続けるためには、確固とした足元固めが重要となる。立ち戻る所在離島や地元地域、経営の上では理念やビジョン、プロジェクトの上ではコンセプトが軸となる。また、変動幅が少なく、影響を受けるまでの時間を稼ぐことも一つの手段である。先に述べたような、リピーターやコアファン獲得の重要性がここでも生きてくる。単発や瞬発的に売り上げが立つだけでなく、中長期の計画を見

通した上で、VUCA を念頭においた事業活動が求められる。コンセプトに見合った活動になっているか、変動しやすく、不確実で、曖昧な時代でも揺るぎなく行動できるよう、寄り添った支援がより一層必要となる。

(7) 離島事業者と並走するコーディネーターの役割

本事業の支援を実施するにあたり、離島事業者とコーディネーターの適度な距離感と十分かつ丁寧なコミュニケーションおよび都度の合意形成が最も重要であり配慮が必要なところだと思われる。

離島事業者の活動においては、日々様々な課題や悩みが生じるが、離島規模にもよるものの身近な相談機関が不足している実情がある。食品表示法等の法令遵守にかかる情報をはじめ、保健所の許認可、知財管理、経営相談などにおいて、本島と比べ相談の機会が少ない傾向にある。コーディネーターが日常的に関わることで、本事業に係る取り組みテーマの顕在的課題のみならず、課題が生じるきっかけとなる潜在的な要素も汲み取ることが可能となる。日頃の疑問や悩みに対して情報提供等が潤滑に行われることで、成長速度も増すと思われる。

さらに、事業で実施する各種セミナーや報告会、同じイベント等に出展する際、他の支援対象の離島事業者同士を紹介すると、お互いの活動内容を知ることによって刺激になり、ヒントとなるとの意見もあった。他の離島同士や同じ離島内において、情報交換や相互訪問、事業でのコラボレーション等も生まれる可能性がある。同じ規模感で同様の課題を抱えていることも多く、そういった繋がりを作ることも、コーディネーターの役割の一つと思われる。

離島事業者により状況は様々であることから、事業者ごとの考えや思いを十分に理解し念頭においた上での活動支援が求められる。コーディネーターは常に、離島事業者の主体性を喚起し、それに寄り添い、離島特有のペースや個々の事情を理解した上で、同じ志を持ったパートナーとして取り組んでいくことが大切である。