

地域資源を用いた新ビジネス創出による地域の共有価値の創造 ～日本酒コンクール「SAKE selection」を事例に～

はじめに

地域創生やクールジャパン戦略といったキーワードが登場して久しく、日本の歴史ある資源（有形・無形含む）を海外に展開する取り組み事例が増えている。例えば岐阜県飛騨市では「君の名は。」などの人気アニメ映画等の舞台になったという機会を活かし、地域の魅力発信やインバウンドの誘致につなげている。また、愛知県名古屋市では、コスプレ文化を自地域のコンテンツと捉えて、毎年「コスプレサミット」を開催し、域内外（国内外）からの誘客につなげている。

これらの事例に共通する点は、「用いる地域資源が無形である」「インフルエンサーを有効活用している」「特定のコンテンツをフックに、情報発信と誘客の両面から取り組んでいる」などが考えられる。「コンテンツの発見」と「組み合わせ」によって地域における新しい価値を創出していると言えるこれらの手法は、あらゆる地域で実践が可能で、タイムリーかつ柔軟な視点の先に成果が期待される。

本稿では、三重県において、「酒づくり」を起点に複数の無形の文化資源を組み合わせながら、民間企業である当社自らが「SAKE selection（サケ・セレクトション）」という新たな国際的な日本酒コンクールを設立した事例を紹介するとともに、事業の重要なコンセプトである「共有価値の創造（CSV:Creating Shared Value）」の成果について考察する。

1. 伊勢志摩サミット開催のレガシー

2016年5月、第42回先進国首脳会議（G7、以下：伊勢志摩サミット）が三重県志摩市賢島で開催された。日本での開催は6回目で、2008年に開催された「北海道洞爺湖サミット」以来8年ぶりのことであった。世界各国の首脳が三重県を訪れ、国際情勢等について議論を行った。また、会期中には、伊勢神宮をはじめとする県内各地を訪れ、日本の精神情景や、地域の持つ美しい自然資源等を世界に発信する機会につながった。

伊勢志摩サミット開催による経済効果は、外国人旅行客や国際会議の増加などにより、開催後5年で凡そ1,110億円に達すると試算¹された。しかし、三重県の観光による延べ宿泊者数は、2017年時点では8,318千人（2016年比▲10.6%）²にすぎず、一層の誘客が望まれる状態にあった。三重県においては、伊勢志摩サミットのレガシーを、「サミット開催により、地域にもたらされる有形無形の好影響」と定義³し、このレガシーを一過性のものとせず、持続的に地域に価値をもたらす取り組みが求められている状態にあった。

¹ 百五総合研究所（2015）「ポストサミットの経済効果の試算」より

² 観光庁（2017）「宿泊旅行統計調査」より

³ 三重県「サミットを契機とした地域の総合力向上調査特別委員会資料」より

〔写真1〕伊勢志摩サミット開催の様子

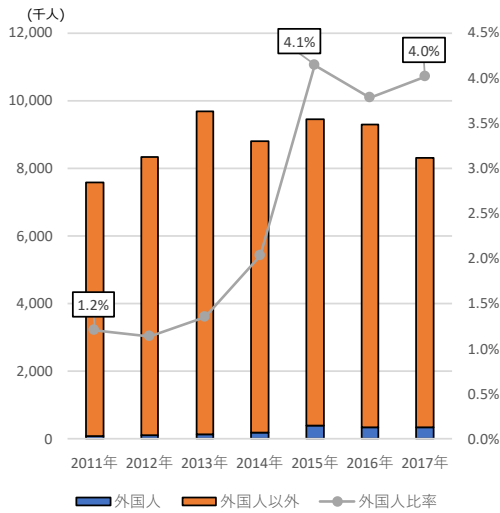


図1 三重県の延べ宿泊者数の推移

〔出典〕観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成



2. 地域資源を活用した事業開発への取り組み

(1) 当社の事業ポートフォリオの成熟化

伊勢志摩サミットの開催により地域が盛り上がりを見せる頃、当社は地域資源を活用した新しい事業の創出の必要性を強く認識していた。その理由は、事業ポートフォリオの成熟化である。当社は地方銀行系の地域シンクタンクとして、三重県・愛知県の官・民の顧客に対して調査・コンサルティングといったサービスを提供しているが、これまでの業歴で培ってきた専門領域での市場の成熟化に直面しており、新しい事業領域の投入による事業ポートフォリオの再構築の機会を伺っていた。それらの問題意識を背景に、伊勢志摩サミットのレガシーを活用した新事業創出に向けた動きを加速させた。

(2) 「日本酒」というコンテンツの可能性への注目

様々な地域資源が存在する中、「日本酒」というコンテンツに着目した。伊勢志摩サミットにおける首脳陣の食事会では、三重県の地酒が乾杯酒や食中酒として提供された。それらの銘柄はインターネット通販上で一時注文が殺到し、入手困難な状況が続くなど、これまでにない盛り上がりを見せていた。

日本酒業界の外部環境に目を向けてみると、清酒課税移出量の2011年6月以降の推移では、カップ酒などを含む「普通酒」と呼ばれる大衆的なカテゴリの移出量は減少傾向にあるものの、「純米大吟醸酒」「純米吟醸酒」といったハイエンドなカテゴリの移出量は上昇

に転じている。要因として「海外において日本酒が『SAKE（サケ）』として知名度が高めている」「消費者行動が変化し『本物志向』を求める傾向にある」等の理由が考えられる。また、流通環境にもポジティブな変化が見られた。2019年2月に、EU（欧州連合）と日本間でEPA（経済連携協定）が成立し、EU諸国との貿易における関税が撤廃され、日本酒の海外展開を後押しする環境が整いつつあった。

これらの豊富な機会の存在が明らかになったが、当社が事業化を検討するあたっては、三重県という地域性の発揮が重要であった。その鍵となる要素が「伊勢神宮の存在」である。三重県の清酒製造状況は2,048k1（全国34位）⁴と「酒どころ」としてのイメージは決して強くないものの、古くより「酒づくり」の文化が神事として根ざしており、現在でも伊勢神宮には全国の酒蔵から献納酒が集まる文化がある。外部環境のポジティブな要素と、一連のストーリーを組み合わせることで、「三重の地から日本酒の国際展開を後押しする」という事業プランの設計を進めた。

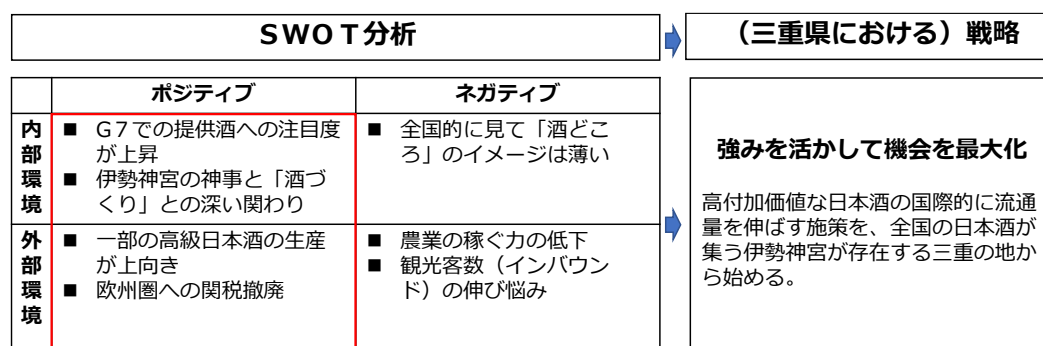


図2 三重県の日本酒業界の環境分析と戦略

〔出典〕当社作成

（3）「ブリュッセル国際コンクール（CMB）」との提携

日本酒の国際展開を通じた地域活性化を目指す事業を構築するにあたり「海外展開に関するネットワーク不足」という課題に直面した。当社は地域シンクタンクであり、海外展開にかかるチャネル開拓経験がなく、貿易ノウハウも不足していた。そんな中、「コンクールの開催」という手法に着目した。世界各地から、情報発信力に定評のある審査員を三重県に招致し、日本酒の審査会を実施することができれば、海外インフルエンサーの誘致につながり、地域文化の発信にむけたインプットの機会にもなり得る。そして、海外インフルエンサーは今後世界各地での情報のハブ的役割として機能し、日本酒の商流を開拓する機会にもつながると期待された。

次に、コンクール開催に向けたパートナーの探索を行った。「情報の発信力に定評がある」「世界各地に豊富な登録審査員を有する」等の条件に照らして、既存の国際的な酒類

⁴ 国税庁「平成26酒造年度における清酒の製造状況について」より

コンクールを開催する団体を調査した結果、ベルギー発祥の国際的な酒類コンクール「ブリュッセル国際コンクール」の存在に行き着いた。「ブリュッセル国際コンクール」は、世界各地でワインをはじめとする酒類の国際コンクールを主催し、設立 26 周年（2019 年 9 月時点）を迎える歴史あるコンクールである。ベルギーブリュッセル市に拠点を構える酒類専門誌の出版社 VINOPRES（ヴィノプレス）社により運営されており、世界 40 カ国 350 名の酒類専門家が審査員として所属している。その後の調査で日本酒に造詣の深い審査員も多数存在するという事実も明らかとなったため、パートナーシップ締結に向けた接触に動き「ブリュッセル国際コンクールに『日本酒部門』を新設し、第一回を三重県で開催、その後は日本国内での継続的な開催」を打診し、応諾に至った。

ブリュッセル国際コンクールの特徴は、大きく 2 つある。「所属する審査員がジャーナリスト中心であり、情報感度と発信力が高い」「コンクール開催のビジョンが『ポテンシャルを秘めた“地方”に注目し、活性化に寄与する』という点である。この特徴から、当社からの連携打診に対して、「SAKE（サケ）に対して、関心を示す外国人審査員が近年増えている事」「コンクール開催を通じた『地域活性化』という双方のビジョンが合致する事」などの理由から円滑な合意に至った。



図 3 ブリュッセル国際コンクールの特徴

〔出典〕 SAKE selection 公式サイト

(<http://sakeselection.jp/about/>) 2019. 9. 23 アクセス

3. 日本酒の国際コンクールを開催

(1) 「SAKE selection 2018」の誕生

当社が運営事務局となり、2018 年 10 月、三重県鳥羽市にて「SAKE selection 2018」が開催された。コンクールは「純米大吟醸酒」「純米吟醸酒」「純米酒」「吟醸酒（大吟醸酒含む）」「本醸造酒」「スパークリング日本酒」「熟成古酒」の計 7 部門で開催された。日本全国 44 都道府県より 282 酒蔵、617 銘柄のエントリーに至った。審査団は、外国人審査員を中心に世界 19 カ国より 35 名のソムリエ・ジャーナリスト等の専門家で組成され、3 日間をかけて厳正なテイasting審査を実施した。

審査期間中の 3 日間は、午前中を審査会に充て、午後の半日を開催地である三重県の地域情報を積極的にインプットする機会として、体験型の視察会（エクスカージョン）の実施に充てた。視察会は、地元の酒蔵への訪問による、酒造りの技法や歴史の紹介に始ま

り、鳥羽市や伊勢市の地域の食・歴史といったあらゆる文化の紹介や、地元の皇學館大学神道学科の学生による神事の体験会等が企画され、世界中から集まった外国人審査員に対する貴重な体験機会を提供した。これらの訪問先においては、ジャーナリスト系審査員による熱心な取材が行われ、その後、それぞれの持つ媒体を通じて情報が発信された。

これらの視察会は、酒蔵・大学・行政といった産学官それぞれの主体が自ら企画し実施された。また、一連の視察行程は、日本貿易振興機構（JETRO）の協力によりガイドとして冊子に取りまとめられ、産業観光のプログラムとして体系的に実施された。当社は事業主体として、全体のフレームを設計した後、各団体に対して協力を呼びかけに回った。事業の趣旨や機会について説明を行う中で、産学官の各団体との協力関係が生まれ、企画が具体化する中で、最終的には「SAKE selection」を中心に、地域が一体となったひとつのチームとして、産学官による柔軟でスピード感のある検討体制が構築されていった。

〔写真2〕 審査会の様子



図4 SAKE selection ブランドロゴ



（2）エントリー酒の募集活動におけるマーケティング戦略

「SAKE selection 2018」は初開催でありながら、結果として617銘柄のエントリーに至った。募集活動にあたっては、新設かつ後発のコンクールにつき知名度が不足していたことに加え、事業主体である当社が三重県の地域シンクタンクであるという点から、全国の広い地域への訴求力という点では多くの課題があった。

募集活動においては、競合となる既存の日本酒コンクールの研究を行い、差別化ポイントの明確化や情報チャネル選択に工夫を凝らすなど、マーケティング戦略を丹念に検討し、「製品」「価格」「販売（募集）チャネル」「プロモーション」に関する方針を設定した。中でも、「製品」については、「SAKE selection」という日本酒コンクールの最大の特徴を「受賞した際の具体的かつ実効性のある販路拡大支援」と定めた。既存の日本酒コンクールにエントリー実績のある酒蔵へのヒアリング結果の中から、コンクールにエントリーする際のモチベーションに「ステータス感」「販売への影響」という2つの軸が存在しているという示唆を得た。「SAKE selection」は初開催であり、ステータス感の醸成には時間を要することから、具体的な販路拡大支援メニュー（後述）を先行して充実させ、エ

ントリーのインセンティブとして訴求した。また、「販売（募集）チャネル」「プロモーション」については、酒蔵との深い信頼関係を築いている地域の酒販店・酒卸業のチャネルを積極活用することで募集の成果につなげた。「SAKE selection」での受賞をきっかけに、日本酒の国際的な販路の拡大が実現すれば、日本酒業界のサプライチェーン全体の発展に資するという考え方を、流通の肝所を担う地域の酒販店・酒卸業に丹念に訴求し、連携体制の構築を図った。酒販店・酒卸業の情報流を活用することで、当社ではリーチできなかった全国各地の酒蔵に対して、「SAKE selection」の価値を伝えることができ、情報の浸透と募集成果の伸張に大きく寄与する結果となった。

表1 「SAKE selection」募集活動にかかるマーケティング・ミックス

項目	内容	考え方
製品	・受賞した際の販路拡大へのコミットメント ・外国人審査員による審査（豊かな国際性）	開催歴が無いことで、ステータスが不足していたため、「販路拡大支援メニューの充実」に集中
価格	・35,000円／銘柄（参加料）	国際コンクールとしてはリーズナブルな価格に設定
販売（募集）チャネル	・地域の酒販店・酒卸業 ・当社研究員による訪問 ・専用サイト	酒蔵との関係性が深いプレーヤー（酒販店・酒卸業）との連携体制の構築を重視
プロモーション	・地域の酒販店・酒卸業 ・マスメディア（新聞・ラジオ） ・SNS ・業界団体 など	酒蔵との関係性が深いプレーヤー（酒販店・酒卸業）との連携体制の構築を重視

（3）受賞酒の販路拡大支援

「SAKE selection 2018」を開催の結果、617銘柄のエントリー酒の中から、155銘柄（上位25%）の受賞酒が選定された。審査部門は、前述の通り「純米大吟醸酒」「純米吟醸酒」「純米酒」「吟醸酒（大吟醸酒）」「本醸造酒」「スパークリング日本酒」「熟成古酒」の計7部門で実施され、受賞酒は部門別により高い評価を得たものから「プラチナ」「ゴールド」「シルバー」の3つに区分された。そして、各部門でプラチナ賞を受賞した銘柄のうち、最も優れた評価を得た銘柄を輩出した7酒蔵に「トロフィー賞（部門トップ賞）」が授与されるとともに、全体を通して最も多くの受賞酒を輩出した1酒蔵が「最多受賞酒蔵」として表彰された。

「トロフィー賞（部門トップ賞）」、および「最多受賞酒蔵」を受賞した酒蔵に対しては、コンクール開催以降、情報発信機会と販路拡大に資する商談機会を提供している。受賞酒は、2018年11月に、在東京ベルギー大使館で実施された表彰式で国内メディアに報道されたことを皮切りに、2018年12月には、アメリカニューヨークでの現地バイヤー向け試飲会にて提供された。また、2019年2月にはベルギーブリュッセル市庁舎での受賞セレモニーにて欧州メディアにも発信され、同日には在ベルギー日本大使公邸にて、欧州各地の酒類バイヤーを招聘した受賞酒の試飲会が開催された。その後、フランスパリで開催される欧州最大規模の酒類展示会「WINE PARIS」での出展ブース提供などを行うなど、次回「SAKE selection」が開催されるまでの間、支援活動は継続される予定である。具体的

な輸出成果についてはこれからであるが、一連の支援活動の中で、すでに複数の酒蔵が海外バイヤーとの商談に至っていることが確認されている。

〔写真3〕 在東京ベルギー大使館での表彰



〔写真4〕 ブリュッセル市庁舎での授与式



〔写真5〕 ベルギー大使公邸での試飲会



〔写真6〕 パリのワイン展示会に出展



（4）CSV(Creating Shared Value)の視点を取り入れた事業設計

「SAKE selection」の事業コンセプトの立案にあたっては「共有価値の創造（Creating Shared Value、以下：CSV）⁵」の考え方を採用している。CSVとは、米国の経済学者であるマイケル・ポーターが2006年に提唱した概念であり、企業による事業活動の中で、経済的価値（利益）と社会的価値（社会課題の解決）の両立を目指す考え方である。当社がCSVを意識する背景には、当社が地域金融機関系のシンクタンクであり、産学官のハイブリッドな存在であるという事がある。地域金融機関や地域シンクタンクのビジネスモデルを端的に表現すると「地域の経済的な活力の一部を金利や手数料で稼得するもの」であると考えられる。つまり、当社が経済的価値を追求するためには、その前提として地域経済に活力に溢れている状態が必要となる。その状態を築くためには、社会的価値の提供は企業活動の中で重要な要素である。その両立を目指すCSVの観点を取り入れた事業を構築し、地域経済の持続可能性向上に貢献することは、地域シンクタンクの果たすべき使命の一つであると考えるとともに、地域からの期待も大きいものと捉えている。

「SAKE selection」という事業においては、当社は国際的な日本酒コンクールというサ

⁵ マイケル・E・ポーター（2011年）「Creating Shared Value（共通価値の戦略）」より

ービスを販売する事業主体であり、事業活動における利益は追求する。ただし、事業活動を通じて、日本酒業界の発展に資することは勿論のこと、世界各地より多くのインフルエンサーが三重県を訪れる機会を生むことで、行政機関や大学等は、視察会等の企画・実施により、ゼロから海外プロモーション事業を立ち上げる場合と比較し、金銭的・時間的コストをかけずに目的を果たすことが可能となる。また、そのような協力団体の存在により「SAKE selection」のコンテンツはより充実したものとなり、審査員団の満足度と情報発信モチベーションが高まる。これらの好循環が「SAKE selection」というブランド価値を高め、将来的なサービス販売量の増加につながり、事業価値の向上につながるという構造になっている。

このように、当社では「伊勢志摩サミットのレガシー」や「酒づくり」といった無形の地域資源を活用して生み出した「SAKE selection」という事業を、地域全体で価値を共有できる新たな地域資源に昇華することを目指している。社会課題の解決にビジネスの手法を取り入れ、事業として社会にアウトプットすることで、より多くの人に関われる環境をつくり、活動の過程で生まれるネットワーク等の副産物も地域活性化を促進するリソースとして蓄積されることにもつなげたい。



図5 「SAKE selection」による価値の波及イメージ

	CSR Corporate Social Responsibility	CSV Creation Shared Value
意味	企業の社会的責任	共通価値の創造
視点	善行	コストと対称した経済的・社会的便益
狙い	システマチック、フィランソピー、持続可能性	企業と地域社会が協働で価値を創造
動機	任務、あるいは外圧に起因	「競争に不可欠」という価値観に起因
利益との関係性	利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
組織内関	テーマは、外部の利害関係や個人の嗜好によって決まる	テーマは企業内に限られ、内部的である
資金	企業の業績やCSR予算の割拠を受け	企業の手前全体を再編成する

図6 CSR と CSV の比較

[出典] 一般社団法人 SCI フォーラム HP (<https://scif.jp/sdgs/>) 2019. 9. 24 アクセス

4. 「SAKE selection 2018」 成果と展開の動き

「SAKE selection 2018」開催の成果と展開を整理してみたい。まず、事業としての収益性については、初回開催につき、ブランド構築やウェブサイトの設計等、初期コストが発生しており、現時点では評価できる段階にはない。今後、第二回、第三回の開催後の収支を踏まえて設立5年を目途に収益性評価を行う予定である。一方、「SAKE selection」の企画を通じて築かれた地域内ネットワークの中で、各種の派生事業が生まれている。

例えば、三重県では「SAKE selection 2018」で初めて三重県を訪れた外国人審査員のうち、既に複数名が再来訪に至っており、SNS等での情報発信も継続的に行われている事情に鑑みて、「SAKE selection 2018」の外国人審査員向けの県内視察ツアーを事業化した。また、「SAKE selection 2018」の開催地である鳥羽市では、地域の食や文化について、フランスを中心とする欧州への発信の機運が高まり、海外向け地域プロモーション事業の企画が立ち上がった。2019年5月には、欧州の国営放送テレビ局を鳥羽市に誘致し、特番取材につなげるとともに、欧州旅行会社による鳥羽市向けの旅行商品の企画などを行った。今後、2019年11月には、フランスパリにて鳥羽市のPR企画展が予定されている。なお、一連の企画に対して、当社はコーディネート機関として業務受託し、「SAKE selection」開催以前にはない案件受託により、結果として新たな収益獲得機会につながっている。

「SAKE selection」のブランドを地域で共有する事例も見られる。例えば、「SAKE selection 2018」の前夜祭を開催した津市内のホテルでは、2019年6月よりコンクールで入賞を果たした地元三重の日本酒と、和食のコースを楽しむコラボイベントが既に三度開催されている。また、2018年12月、東京日本橋に所在する三重県のアンテナショップ「三重テラス」で「SAKE selection 2018」での受賞酒のPRを目的とした試飲・販売会が実施され、コンクール開催の盛り上がりを国内消費者にも届ける試みが行われた。

「SAKE selection」の商標権は、現在当社にて取得・管理を行っているが、様々な派生・コラボイベントに対しては、ロゴや備品等を広く共有し、積極的な連携体制にて組んでいる。活動の広がりを通じて「SAKE selection」のステータスを高め、もたらす価値を地域全体で長期的に共有できる資源に育てていくことを目指していく。

〔写真7〕 三重テラスでの試飲・販売会



〔写真8〕 仏国営放送による鳥羽市取材



おわりに

「SAKE selection」事業に取り組んだ結果、様々な成果の広がりが見られている。地域シンクタンクとして、地域性と戦略性をかけ合わせて機会を活かすことができた経験は、新たな事業領域への可能性に気づくとともに、重要な組織の成長機会となった。また、

「SAKE selection」事業に取り組んだ中で得られた最大の成果は、魅力ある地域をつくるうえで必要な、ビジネスを起点としたエコシステムの形成への貢献であると考えている。

地域には、有形・無形の様々な資源が存在するが、それらの資源を活用し、メンテナンスを行わなければ償却が進み、陳腐化してしまう。特に、イベント開催による「一時的に高まった知名度」などは、償却の早い無形資産の最たるものである。そういった地域資源の特徴に鑑みて、既存の資源の組み合わせによる新たな価値の創出（イノベーション）にスピード感を持って取り組む生態系を育むことが、持続的な魅力ある地域づくりの第一歩であると考えている。

過去の歴史の中で蓄積された価値が、時代の変化とともに減少していく状況を、悲観的に傍観するのではなく、セクターが入り混じりながら新たな事業を考え続けるエコシステムを構築することで、地域をあげた挑戦は生まれ続け、複数の事例の中から成功事例も生まれるのではないかと考える。

なにより、前向きに検討を重ねる過程そのものが、関わる人々に活力をもたらし、活力ある人々が地域に魅力をもたらし、ということにつながると信じている。そんな魅力ある地域づくりに向けて、当社は「SAKE selection」という事業創出を通じて得られた知見と、確かな熱量をもって、「考動するシンクタンク」として、今後も“魅力ある地域づくり”に深くコミットしていく。

〈参考文献〉

- ・加藤正明（2010）「成功する『地域ブランド』戦略」PHP 研究所
- ・岡田知弘（2005）「地域づくりの経済学入門」自治体研究社
- ・内閣府 知的財産戦略推進事務局（2018）「国のクールジャパン戦略の最新状況」
- ・日本政策投資銀行（2014）「酒蔵を核とした地域活性化」F・B・I レポート
- ・三重県 雇用経済部（2016）「サミットを契機とした地域の総合力向上調査特別委員会提出資料」
- ・百五総合研究所（2015）「ポストサミットの経済効果の試算」
- ・観光庁（2017）「宿泊旅行統計調査」
- ・国税庁（2016）「平成 26 酒造年度における清酒の製造状況について」
- ・石井淳蔵（2004）「ゼミナール『マーケティング入門』」日本経済新聞出版社
- ・マイケル・E・ポーター（2011）「Creating Shared Value（共通価値の戦略）」