

小論文

地域団体における経営資源の活用とブランディング ～ 京都向日市激辛商店街の事例を通して～

The utilization and branding of management resources in community organizations
- The case of "Kyoto Muko-Shi Gekikara Shoutengai" -

佐藤 和明, 飯島 泰裕

Kazuaki Sato and Yasuhiro Iijima

青山学院大学大学院社会情報学研究科

Graduate School of Social Informatics, Aoyama Gakuin University

青山学院大学社会情報学部

School of Social Informatics, Aoyama Gakuin University

Abstract: This paper provides a summary of the "Law of MOPI" hypothesis. A study is carried out based on an interview concerning management resources with regard to the case of "Kyoto Muko-Shi Gekikara Shoutengai," including "people, goods, money, and information" as successful examples of community organizations. The results of the interview serve as a hypothesis of the four elements "Law of MOPI" in management resources. A significant difference was found to exist in the management of community organizations and in branding than within general corporations.

キーワード: 地域活性化, 町おこし, 地域振興, 経営管理, 経営資源

Keywords: Regional vitalization, Revitalization of a town, Local development, Business management, Management resources, Branding

1. はじめに

全国各地で、地域再生や地域活性化に向けて取り組んでいる地方自治体、地域団体などが、多数存在する。地域の名産、B級グルメ、ゆるキャラなど、各々の地域への思いを込めて、各地の地域団体が、地域活性化、そして地域ブランド化のために活動しているが、すべてが成功しているとは言い難い。

成功事例がある反面、効果が乏しい、もしくは頓挫する事例も多々ある。諸所の事情はあるが、成功事例との差異は、ブランディングのコンセプトワークに、経営資源である「ヒト・モノ・カネ・情報」の各要素

が欠落していることに問題がある。

本稿では、「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つの経営資源を地域ブランド化の基本要素とする。そして、「ヒト＝組織」、「モノ＝コンテンツ」、「カネ＝資金」、「情報＝共感・つながり」と捉え、地域ブランディングの手法を、観光客数を5年間で65倍に増やした京都府向日（むこう）市の「京都向日市激辛商店街」の成功事例を元に、地域ブランディング戦略手法を探る。

また、経営資源の4つの要素を「京都向日市激辛商店街」について考察した結果、地域ブランディングの成功の一つの手法の仮説として「MOPIの法則」が導かれた。本法則に関しても、併せて論ずる。

尚、本稿は京都向日市激辛商店街の事務局長である磯野勝氏からのヒアリングを元に執筆した。

2. 京都府向日市について

京都府向日市は、府の西南部（山城）に位置し、市域面積は7.67平方キロメートル、北部と西部は京都市西京区、東部は京都市南区、伏見区と三方を京都市に囲まれ、南部は長岡京市に接している京都洛西地方に位置する。（向日市、2014）

向日市の中心部は、住宅街を形成し、東部は平たんで耕地が多く、宅地と農地が混在する長閑な住宅街である。2014年10月1日現在、世帯数は21,669世帯、人口は53,571人（向日市、2014）、西日本で一番小さな市（京都激辛商店街 a, 2014）として知られている。

交通機関としては、JR 東海道本線の向日町駅、阪急京都本線には、東向日駅と西向日駅がある。向日町駅と東向日駅間は、500m 程度で市の中心街を形成している。

京都市内、大阪府からのアクセスの良く、交通の要衝として発展。丘陵地帯の竹林にも住宅造成の波が押し寄せ、1960 年代中頃からの人口急増期を経て、1972 年 10 月 1 日、京都府内 9 番目の都市として市制を施行した。（向日市、2014）

向日市から隣接する長岡京市、大阪府に至る大山崎町は、タケノコの産地として著名である。そして、竹取物語のゆかりの地の 1 つと言われている。1995 年から 2001 年まで、かぐや姫にゆかりのある 3 市 4 町 かぐや姫サミットを開催するなど、夢とロマンに満ちたまちづくりを進めていた。（向日市、2014）

3. 「京都向日市激辛商店街」について

京都向日市激辛商店街のはじまりは、2009 年 7 月 9 日である。経済産業省経済産業政策局調査統計部の「商業統計表」では、小売店、飲食店及びサービスを営む事業所が近接し、30 店舗以上あるものを商店街と定義（中小企業庁、2014）している。しかし、京都向日市激辛商店街は、商店街と銘を打っているものの、商店街の定義とは異なる商店街である。

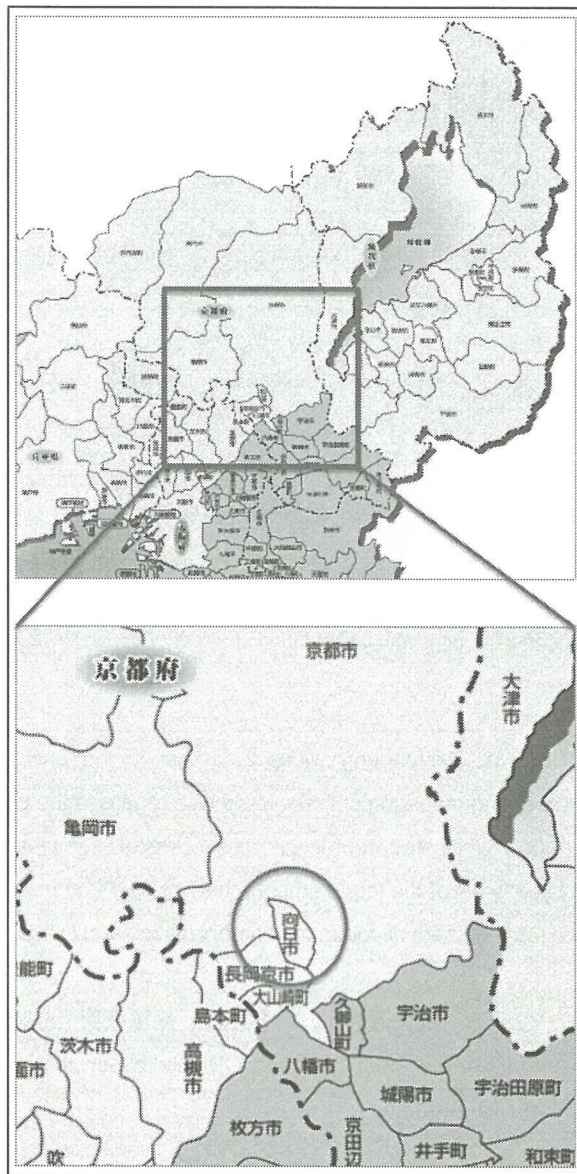


図1 京都府向日市の位置（大阪湾広域臨海環境整備センター、2014）

現在、37 店舗が加盟しているが、京都向日市激辛商店街の始まりは、有志が集まり、西日本で一番小さな市（京都激辛商店街 a, 2014）である京都府向日市内全体を商店街と模し、「激辛」をキーワードにした町おこしである（図2）。

京都府向日市と「激辛」というキーワードの関連性は想像し難いが、成功に至るまでには、紆余曲折があった。その点を磯野勝氏は次のように語る。

京都府向日市は、古くから良質な竹やタケノコの里として知られていたため、商工会の有志が竹を活用した町おこしを立案しました。当時、金沢で

京都向日市激辛商店街のお祭りと位置付けたイベントである。2012 年より開催され、毎年 2 月、もしくは 3 月に開催し、2014 年で 3 回催されている。

特徴的なのは、京都向日市激辛商店街の加盟店だけでなく、日本全国の激辛メニューを提供する店舗も参加可能な点である。他地域店舗のイベント参加の門戸を開いていることは、「京都向日市から日本を活性化、元気にしていく」という京都向日市激辛商店街の思いが伝わってくる。（京都激辛商店街 a, 2014）

この様な継続的な努力の甲斐があり、向日市へ訪れる観光客数は、京都向日市激辛商店街立ち上げ前の 2008 年には、3000 人であったが、2009 年の商店街の立ち上げ時には、60,000 人へと急増した。そして、2012 年から開催されている激辛メニューの祭典「激辛グルメ日本一決定戦 KARA-1 グランプリ」がさらなる集客に拍車を掛けた。2013 年には観光客数が、19 万 4000 人に到達したのである。（大阪日日新聞、2014）

京都向日市激辛商店街が発足したことにより、向日市への観光客数は、僅か 5 年間で約 65 倍と、驚異的な伸びを見せたのである。観光客数の増加からも理解できるように、京都向日市激辛商店街は「激辛」をテーマとした地域のブランディングに成功事例といえる。

4. 「ヒト＝組織」の高いモチベーション (Motivation)

京都向日市激辛商店街は、前述したように商店街と銘打っているが、実在の商店街組織ではなく、個人事業主の共同体であり、地域への経済的な危機感から発足した組織である。そして、参加条件は、向日市内の事業であり、「激辛」に関わる商材であれば、業種を問わず参加できる。

事務局長の磯野氏は、「月 1 回、1 時間の定例会合で時間をかけず、効率的に話し合いました。そして、各事業者の思いを「激辛」にぶつけ、真剣に取り組んだ結果、成功したと思います」と回想する。

個々の事業に対する問題意識の高い事業者が集い、共通認識を持っているため、組織に融和がとれている。

そして、問題解決のため、スピード感を持って、各事業主の得意分野から「辛さ」を追求する商品開発をしていった背景がある。

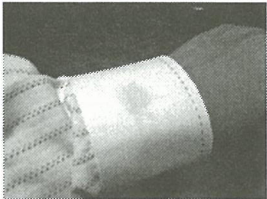
この様な背景から、京都向日市激辛商店街には、地域ブランディングに必要な「高いモチベーション (Motivation)」が「ヒト＝組織」にあり、京都向日市激辛商店街の成功の法則の 1 つの要素である。

5. 全方位的な「モノ＝コンテンツ」の考え方 (Omnidirectional)

通常、「激辛」から連想できる「モノ」は、飲食店が提供する料理などの食品であると考えられる。しかし、京都向日市激辛商店街では、「モノ＝コンテンツ」を「激辛」料理だけで終わらない視野の広い地域のコンテンツで演出している。

「激辛」に関する食品では、辛さを表現できる飲食店、酒屋、スイーツ店などの商店は、開発した商品に対して辛さを 1 から 5 で表記した。調味料や酒類などにも商品を派生させ、「おしのちゃん ハバネロ酒 500ml」や「とうがらし梅昆布茶」などの商品開発もした。しかし、地域の商店は、食品関連だけではなく、各事業者のアイデアで、「激辛」商材、サービスが登場している。

例えば、クリーニング店では、激辛料理を食べた際




辛口おやじの激辛しみ抜き クリーニング協会+210円より

ワイシャツのカフスに隠んだら辛口おやじの激辛しみ抜きです。激辛しみ抜きでスッキリ落としましたよ。

長年使った、しみ抜き技術を駆使し激辛メニュー全てのシミが落とせるかただ今検証中です。お気軽にお申し付け下さい。

激辛しみ抜き 家庭用も販売予定です。しばらくお待ちください。

販売店：クリーニングシミズ



辛さレベル
★★★★★

図 5 クリーニング店のサービスと激辛レベル表記 (京都向日市激辛商店街 b, 2014)

に、衣服に付着したシミ抜きサービスが挙げられる。実際に利用客もあり、店舗が営業中であれば、その場で対応するサービスを提供している。また、京都向日市激辛商店街のゆるキャラ・からっキーの洗濯を担当していることをブログに掲載したところ、各地から問い合わせが殺到し、着ぐるみクリーニングを多数受注できたという、思わぬ副産物もあった。

この他にも、薬局では辛いものを食べた後の胃のもたれ解消の薬販売をからっキーの看板とともに展開しており（図6）、こちらも効果を挙げている。また、「激辛」とは無縁と思われる神社もアイデアで参加している。すなわち「激辛料理を食べ、汗とともに厄を洗い流す」をコンセプトにした厄祓いや「激辛」にかけて辛辣な表現を盛り込んだ「辛口おみくじ」で話題を呼んでいる（図7）。

「モノ＝コンテンツ」を「激辛」をキーワードに、食品関連だけではなく、地域の様々な事業者を取り残さずに全方位的に展開している。それゆえ、京都向日市激辛商店街の成功キーワードであり、1つの要素は「全方位（Omnidirectional）」となる。



図6 薬局店の「からっキー」ポップ（薬局店入り口にて筆者撮影）

6. 「カネ＝資金」における 正のスパイラル (Positive spiral)

激辛商店街が発足した当初は、会員数20名、年1万円の会費が京都向日市激辛商店街の資金源であったが、「高いモチベーション（Motivation）」、「全方位（Omnidirectional）」によって、たゆまぬ努力と継続性で収益化が実現した。

近隣のイベントにゆるキャラ・からっキーを出演させ、地域の住民への認知度と愛着を湧かせる手法も功を奏し、グッズ販売までに至った。地元のJR東海道線・向日町駅構内のコンビニエンスストアでは、からっキーのグッズ販売コーナーも設置している（図8）。

これに加え、京都向日市激辛商店街のお祭りや位置付けられている「KARA-1 グランプリ」のイベントも主催し、本年2014年で第3回目の開催となっている。2009年発足から3年で、イベントを開催に至っているのである。

この背景には、「カネ＝資金」において、小資本ながら収益の再投資を続けている状況がある。国や京都府などの助成金の補助もあったが、会費を含めた少ない投資から、収益を「激辛グルメ日本一決定戦 KARA-1 グランプリ」やからっキーのグッズなどに再投資したことにより、正のスパイラルで成し得たことである。「カネ＝資金」の要素である「正のスパイラル（Positive spiral）」は、売上収益の再投資と考えられ、これはMOPIの法則の「P（Positive）」



図7 辛口おみくじは、向日神社だけでなく、他地域のイベントにも出店。話題となっている。（京都向日市激辛商店街b, 2014）

spiral)」を構成する。

収益の再投資を続け、現在ではNPO法人化、からっきーのキャラクターライセンス事業化、観光案内所の設置がされた。これらは「正のスパイラル（Positive spiral）」を裏付ける証である。

7. 「情報＝共感・つながり」 の絶え間ない発信 (Information continuity)

ユニークかつ共感を生むコンテンツを継続的に工夫していき、情報を伝搬させた結果、京都向日市激辛商店街は成功した。それゆえ、京都向日市激辛商店街の成功の要素として、「絶え間ない発信（Information continuity）」がある。

京都向日市激辛商店街の成功には、「激辛」キーワードに加え、ゆるキャラ・からっきーの存在も重要である。唐辛子をモチーフに、顎の長い個性的なデザインに加え、顎を触ると幸せになるという伝説も付加し、京都向日市激辛商店街の広告塔となっている。からっきーを様々なイベントに参加させ、話題を絶え間なく、一方向発信し、興味関心を生む。その結果、興味関心を持ったユーザーが京都向日市激辛商店街へ来訪し、集客効果を得る。

京都向日市激辛商店街は、単に激辛料理を食べに来てもらうだけでなく、前述した神社のおみくじ、近隣の畑での唐辛子栽培の様子、そして飛び出し坊や（飛び出し注意を換気する看板。主に関西地区に多く見ら



図8 JR向日町駅前のコンビニ・ハートイン向日町駅前店では、からっきーのグッズも販売（ハートイン向日町駅前店入り口より筆者撮影）

れる）のからっきー・バージョンなど、共感する仕掛けを絶え間なく創り出す（図9）。そして、来訪客は、仕掛けへ共感し、各々がSNS¹などで伝播させることにより、来訪客が広報の役目を果たし、さらなる集客効果を生む。

絶え間ない情報発信は、各店舗の商品開発にも表れている。季節に合わせた激辛メニュー、そして期間限定の景品付きスタンプラリーなども、定期的に開催されている。常に新たなコンテンツを創造し、ユーザーへ提供し、新たな発見をさせる仕組みを企画している。そして、市内外のイベント参加、地域のコンテンツなどの話題を、WebサイトやSNSへ一方向発信する「絶え間ない発信（Information continuity）」が基本となり、集客した来訪客からクチコミが情報伝播し、さらなる相乗効果を挙げている。

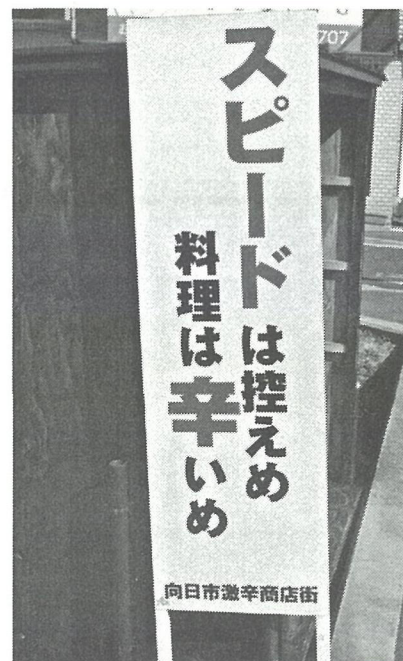


図9 共感を生むアイデアからも情報を伝搬させる工夫をしている。（向日市内で筆者撮影）

8. 地域団体の経営資源と「MOPIの法則」

田中文人(2004)によると、「ヒト・モノ・カネ・情報」は、企業経営に必要な不可欠な経営資源の要素であると言われている。一方、京都向日市激辛商店街のような地域団体における「ヒト・モノ・カネ・情報」の経営資源については、企業とは異なる会社が可能であろう。

企業の場合、ヒトは労働力であり、雇用関係が存在する。モノは商材であるが、自社の設備等の固定資産、原材料、インフラ、流通網も含まれる。そして、カネは現金、預金、有価証券であるが、資金調達の側面からも考えられる。情報に関しても、ノウハウ、技術、顧客情報などの要素が多岐にわたる(田中史人, 2004)。

一方、地域団体には、同じ「ヒト・モノ・カネ・情報」の経営資源の要素であっても、異なる捉え方、そして法則があるのではないかと考え、「京都向日市激辛商店街」を地域団体の成功事例として考察した。そして、京都向日市激辛商店街の「ヒト・モノ・カネ・情報」の要素、「人＝高いモチベーション＝Motivation」, 「モノ＝コンテンツ＝Omnidirectional」, 「カネ＝資金＝Positive spiral」, 「情報＝共感・つながり＝Information continuity」から、頭文字を取り、「MOPIの法則」が結果として得られた。

「ヒト＝組織」から概要を述べると、京都向日市激辛商店街は、商店街と銘打っているが、実在の商店街組織ではない。向日市市内の賛同者が、京都向日市激辛商店街へ参加する、個人事業主の共同体である。2009年に創立した組織でありながら、個々の協力と努力によって、成功した団体である。ゆえに、賛同者の「高いモチベーション(Motivation)」に起因すると考えられるため、「ヒト＝組織」の成功のキーワードとした。MOPIの法則の「M(Motivation)」である。

「モノ＝コンテンツ」に関しては、激辛がキーワードであるが、これは地域のコンテンツを激辛で演出するものである。磯野氏が前述したように、単にカレーであれば、メインとなるのは、飲食店であることは容易に想像できる。しかし、激辛をコンテンツ

のキーワードとしたため、調味料や酒類などにも商品が派生し、「激辛」を主軸に全方位的に展開できたのである。それゆえ、成功のキーワードを「全方位(Omnidirectional)」とした。MOPIの法則の「O(Omnidirectional)」である。

次に「カネ＝資金」であるが、京都向日市激辛商店街が発足した当初は、会員数20名、年1万円の会費で賄っていた。小資本ながら、たゆまぬ努力と継続性で収益化に成功するとともに収益の再投資を続けおり、少ない投資から正のスパイラルがあると考えられる。それゆえ、「カネ＝資金」の成功のキーワードは、「正のスパイラル(Positive spiral)」となり、MOPIの法則の「P(Positive spiral)」である。

「情報＝共感・つながり」は、京都向日市激辛商店街の発足時から顔として活躍しているゆるキャラ「からっきー」の個性的キャラに加え、話題を絶え間なく、一方向発信し、顧客及び潜在的顧客に興味関心を継続的に生んでいる。そして、来訪客に街を回遊させる仕組みを作り、共感させ、伝播させる双方向性を重視した情報戦略を実施している。これらを踏まえて、成功のキーワードを「絶え間ない発信(Information continuity)」とし、MOPIの法則の「I(Information continuity)」となる。

本稿では、「ヒト・モノ・カネ・情報」の経営資源を地域ブランディングの基本要素として考えた。そして、地域ブランディングを具現化し成功させるための法則の仮説として「MOPIの法則」が導かれたのである。

9. まとめ

地域団体における経営資源の各要素「ヒト・モノ・カネ・情報」を基本として、京都向日市激辛商店街を成功事例に考察した結果、「人＝高いモチベーション＝Motivation」, 「モノ＝コンテンツ＝Omnidirectional」, 「カネ＝資金＝Positive spiral」, 「情報＝共感・つながり＝Information continuity」が各要素にあるとの結論に至った。そして、仮説として導かれた法則が「MOPIの法則」である。

「MOPIの法則」は、仮説ではあるが、京都向日市激辛商店街の成功事例からも、地域ブランディング、

地域活性化に必要な法則である。今後、実証していかなければならないが、「ヒト＝組織」、そして京都向日市激辛商店街と同様にインパクトがあり、記憶に残る団体ネーミングで成功した「雪国観光圏」の事例もある。

京都向日市激辛商店街以外にも、雪国観光圏のような地域団体が日本全国に、多数存在するため、今後、調査を継続し、「MOPIの法則」を実証したいと考えている。

参考文献及び Web サイト

- 井口智裕 (2013) : 『ユキマロゲ経営理論』, 柏艚舎, pp87
- 大阪日日新聞 (2014) : 『激辛で町おこしに成功 京都・向日市』
<http://www.nnn.co.jp/dainichi/news/140406/20140406020.html>
(2014 年 12 月 16 日アクセス)
- 大阪湾広域臨海環境整備センター (2014) : 『搬入基地と受入区域』
<http://www.osakawan-center.or.jp/disposal/kichikuiki.html>
(2014 年 11 月 19 日アクセス)
- 京都激辛商店街 a (2014) : 『京都激辛商店街とは』
<http://www.kyoto-gekikara.com/gekikara.php>
(2014 年 10 月 22 日アクセス)
- 京都向日市激辛商店街 b (2014) : 『京都向日市激辛商店街・Facebook ページ』
<https://www.facebook.com/kyotogekikara>
(2014 年 10 月 22 日アクセス)
- 京都向日市激辛商店街 c (2014) : 『KARA-1 グランプリ 2015』
<http://www.kara-1.jp/>
(2014 年 10 月 22 日アクセス)
- 国土交通省 (2014) : 『観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律について』
<http://www.city.muko.kyoto.jp/gaiyo/gaiyo.html>
(2014 年 11 月 11 日アクセス)
- 田中史人 (2004) : 『地域企業論 - 地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造』, 同文館出版, pp223
- 中小企業庁 (2014) : 『小売商業対策について』
http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq22_kouri.htm#q1
(2014 年 11 月 11 日アクセス)
- 向日市 (2014) : 『市の概要』
<http://www.city.muko.kyoto.jp/gaiyo/gaiyo.html>
(2014 年 10 月 22 日アクセス)

脚注

- 1 「ソーシャル・ネットワーキング・サービス (social networking service)」の略で、Twitter や Facebook など、ユーザーがインターネットを介して交流できるサービス。