

中山間地域の産業振興を目的とする公共・非営利組織のマーケティング戦略

山本久義

はじめに

我が国の中山間地域は別名、条件不利地域とも呼ばれ、元来、第1次産業の振興にとって不利な条件下にある。しかも国際競争の激化の中で、当地域の第1次産業は構造不況に見舞われており、いまや過疎化と高齢化のなかで、集落の崩壊に直面している。食料自給率の向上、農山漁村地域の有する経済外機能の維持、全国のバランスのとれた開発の必要性などを鑑みると、中山間地域において、第1次産業にまで経済の波及効果が得られるような産業振興策としてのマーケティング戦略はいかにあるべきか。本稿はその具体的方策は、公共・非営利組織を事業主体者とする、上記目標の達成を目指したマーケティング戦略の展開にあるとの認識の下に、その具体的あり方について考察するものである。

本稿が目的としている中山間地域の産業振興は地域開発の一環でもある。P.コトラーは、地域開発には5つのアプローチがあるとする。コミュニティ開発、都市デザイン、都市計画、経済開発、そして戦略的マーケティング・プランニングの5つである。それぞれは次のように要約できる¹⁾。

- ① コミュニティ開発：地域住民にとっての生活の質的向上を図るもの
- ② 都市デザイン：建築物やクリーンな環境など、まちのデザインの工夫
- ③ 都市計画：土地の使用制限や、ゾーニング、密集度などの計画化
- ④ 経済開発：対外的に売れる、なんらかの核となる産業を開発すること
- ⑤ 戦略的マーケティング・プランニング：以上4項目の具現化を図るためのマーケティング戦略の展開

公共・非営利組織の展開する、第1次産業にまで経済が波及するような産業振興を図るためのマーケティング戦略は、コトラーが提示する5つのアプローチ中、④の「経済開発」のマーケティング戦略に直接的に該当するものである。

しかしながら、その具現化を図るために公共組織（地方自治体）が展開するマーケティング戦略の一環としての観光開発は、同時に①コミュニティ開発、②都市デザイン、③都市計画、の3つのアプローチをも満たすものである。

本稿はその根拠についても明らかにするものである。

1 マーケティング戦略の意義

ここで本稿のテーマの主要部分であるマーケティング戦略の意義について明らかにしておくことにする。いかに、まずマーケティングそのものの定義を明確にしたうえで、マーケティング戦略の定義を明確にすることにしよう。

(1) マーケティングの定義

マーケティングの概念についてはこれまで、A.W.ショー²⁾、P.F.ドラッカー³⁾、L.E.ブーン&D.L.カーツ⁴⁾、P.コトラー⁵⁾、AMA⁶⁾や日本マーケティング協会⁷⁾をはじめ、内外の研究者や研究機関が諸種の定義を行っている。それらを逐一吟味することは本稿の趣旨ではない。

ここでは、これまでのマーケティングの定義のエキスを集約し、マーケティングを次のように定義する。

『売れて、より大きな長期利潤が得られる条件作りをして売ることであり、そのために関連諸活動を的確にオーガナイズすることである』

すなわち、マーケティングは売る前に以下の2点に関する条件作りを行うものである。

- ① 売れる仕組み作り
- ② より大きな長期利潤が得られる仕組み作り

敷衍すると、厳しい市場競争の中でも、他社の製品よりもよく売れるような仕組みと、長期にわたってより大きな利潤が得られるような仕組みを同時に構築した後で（あるいは構築しながら）、販売してゆくことであり、そのためにマーケティング・リサーチを積極的に行うとともに、そのデータにメーカーの経験と勘を加味して、マーケティング4Pを的確に構築するものである。

なお、長期利潤という概念には、事業活動の遂行に当たり、順法はもとより、生活者の利益や自然環境の保全への配慮がなされるということ、すなわちコンプライアンスやCSRの概念が含まれている。これが疎かにされていたのでは、パブリックからの長期にわたる支持が得られず、結果として長期利潤など、望むべくもないからである。

したがって、この定義はマーケティングとは、健全な事業活動を前提に展開されるものであることを示唆しているのである。さらに、マーケティングの概念を吟味すると、それは次の4点を追求するものであるといえる。

- ① 徹底的顧客志向
- ② 競争志向
- ③ 効率志向
- ④ 発展志向

このようなマーケティングの概念は元来、マネジリアルなものであり、企業経営の中心的機能として位置付けられるものである。したがって企業が恒久的に存続・発展を図るためにはマーケティング活動が、適切に計画・実施・統制されなければならない。かかるゆえにマーケティングは実務上、マーケティング管理として捉えられなければならないのである。

(2) マーケティング戦略の定義

次に、マーケティング戦略の概念を明らかにしておく。この概念についても、J.W. ハワード⁸⁾、A.R.オクセンフェルト⁹⁾、そして久保村隆祐¹⁰⁾をはじめ、数多くの概念規定が行われてきた。本稿では前述のようにそれらの逐一的考察は割愛し、それらを集約した次のような見解をとる。

『経営理念に立脚し、経営環境の現状と動向ならびに、自社の企業力の現状と動向を把握したうえで、自社が進むべき事業ドメインを明確にし、ターゲット市場の顧客層に対して、他社よりもより大きな顧客満足を提供すべく、圧倒的競争力の構築によって企業競争を有利に展開しながら、企業目標を達成し、自社の存続・発展を図るための長期的・総合的なマーケティング上の方策』

この定義の特徴は、前述のマーケティングが追求する4項目以外に、次の5項目が新たに付加されていることにある。

① 企業の存続・発展にかかわる方策

マーケティング戦略は的確に展開される場合、企業に繁栄をもたらすが、それが失敗した場合は、研究開発費や設備投資、さらには市場導入に多額の資金を費やすものであるだけに、2度と立ち上がれないほどのダメージを受けることになる。しかも経営環境は刻々と変化するので企業としてはそれに対処すべく、必ずマーケティング戦略を展開しなければならないので、それは成功に向けて極めて慎重かつ大胆に、そして科学的に企画され、実践されなければならない。

②中・長期的かつ総合的方策

現代の産業界では通常、長期とは5年以上を指し、中期は2～3年を指す。マーケティング戦略に限らず、戦略はほとんどが長期にわたるものであり、短くとも中期のスパンで展開されるものである。

③トップ・マネジメントが管掌

マーケティング戦略は経営戦略の中核部分に位置するものであるため、それは関連するあらゆる部門と密接かつ有機的に関わってくる。研究開発部、製造部、人事労務部、財部、営業部、調達部などはその典型例である。したがってその管掌機関は当然ながら全般管理層、すなわちトップ・マネジメントである。

④経営理念を冠する

特定の企業目標達成の為に、関連するあらゆる関連部門を長期にわたり、ひとつのベクトルにまとめるには、そこに大きなモチベーションにつながる崇高な理念の存在が必要である。そのため、マーケティング戦略の展開には必ず経営理念がフローチャートのトップに据えられるのである。

⑤マーケティング・リサーチで得たデータを重視

マーケティング戦略はその担当機関の経験と勘に加え、マーケティング・リサーチで得たデータを重視し、それに立脚して企画・実施・統制されるものである。

2 マーケティング戦略が企業や産業の振興をもたらす根拠

マーケティング戦略は当然のことながら、マーケティングを幹とする戦略である。そのためマーケティングの志向するものと、マーケティング戦略の特徴的屬性から、それを積極的に展開することは、企業やその集合体である産業の振興に大きく貢献する。以下、その根拠について考察しよう¹¹⁾。

(1) 直接的効果

①徹底的顧客志向の効果

これは単なる顧客志向とは異なり、感動を伴うような顧客満足を提供を意味する。その具体的手段は、顧客層の顕在欲求を十分満たした上で、潜在欲求まで満たすことである。これによって顧客は感動を呼ぶような満足感に浸ることが出来、当該企業の固定客になる。それだけではない。そのような顧客のほとんどは口コミを起こし、そのことが次に新規客

の増大をもたらす。これよりその企業は顧客が増え続け、より一層の繁栄をみることになる。

②効率性追求と発展志向の効果

マーケティングやマーケティング戦略の展開に際し、出来る限り低コストで出来る限り大きな成果を得るよう最大限の工夫を凝らす。ただし、徹底的顧客志向の具現化と両立させることが前提である。これによって得た利益や浮いた時間を経営組織体のより一層の発展のために充当するのである。これによって、その企業は半永久的に存続・発展できるのである。

③競争志向の効果

マーケティングやマーケティング戦略はその企画・実践に当たり、企業競争を確実に有利に展開できるよう、製品差異化を初めとする4Pのそれぞれに対する差異化とコストの両面で、同業他社に対する差別優位性を追求するものである。そのプロセスを経て、各企業はより優れた商品をより安く提供するようになり、消費需要が煽られ、各企業の売上が増大し、産業需要そのものを増大させることになる。

④マーケティングが管理される効果

以上のマーケティングやマーケティング戦略は成り行きに任せるのではなく、企業目標が達成できるよう、管理され、PDSサイクルを繰り返しながら、より大きな企業目標を次々と達成してゆくものである。これにより前述の①、②、③の効果がより確実に発揮されることになる。

⑤マーケティングが戦略として展開される効果

マーケティング戦略の展開に際しては、事前に経営環境と自社の企業力に関する調査を行うものである。これによって、自社の進むべき事業分野やターゲット市場を明確化することができ、マーケティング力を総合的に集中投下できるようになる。しかもそれが長期的展望のもとで、展開されるものであるため、多少の試行錯誤は許され、フィードバック活動を通じて、企業目標がそれだけ達成しやすくなる。このことは企業の繁栄に貢献する。

(2) 間接的效果

①政府が行う産業振興策への支援効果

以上の結果として、各企業が繁栄することは、政府にとって各種の税収を増大させ、政府が行う産業振興策の実践を容易にさせる。

②取引企業や関連企業の産業振興への支援効果

それだけではない。各企業の繁栄は次にその取引企業の繁栄をもたらすことになる。

③産業別マーケティングの創設がもたらす産業振興への支援効果

熾烈なマーケティング競争の結果、マーケティング論やマーケティング戦略論のより一層の高度化・精緻化がもたらされるだけでなく、インダストリアル・マーケティング、卸売りマーケティング、小売マーケティング、さらには本稿がテーマとしている非営利組織のマーケティングなど、産業別あるいは分野別の、固有のマーケティング論を派生させた。これにより、各企業はマーケティングやマーケティング戦略をより確実に展開できるようになった、このことが企業の繁栄に貢献するものである。

以上のように、マーケティングやマーケティング戦略を展開することは、確実にその企業の繁栄をもたらすものである。したがって、特定産業内の同業者がともにマーケティング戦略を展開するなら、その産業界は格段に活性化することになるし、そのことは原材料の納入企業はもとより、卸・小売業者、金融機関、物流業者など、関連企業の繁栄をもたらすので、一国の産業界はより一層、活性化することになる。

同様に、特定中山間地域内で、第1次産業・第2次産業・第3次産業の有機的結合を図り、その地域で産出される農・水産物を素材や原料とする製品作りを行い（たとえばお弁当、酪農製品、アルコール類あるいは飲食店の料理など）、そのような1次・2次産品を地域内の「道の駅」や飲食施設で提供するようにし、かつ地域内で観光開発を積極的に行い、入込客の増加を図るという仕組みづくりを行った上で、製品の差別化と積極的プロモーション活動、そして価格設定の適切化を図るならば、すなわちそのような形のマーケティング戦略を積極的に展開するなら、当該地域内の第3次産業がまず活性化し、その需要が第2次産業および第1次産業へと波及し、その地域の産業は垂直的に活性化することになる。

一国の経済発展に関する理論として、古典派経済学は各産業を同時かつ均等に発展させてゆくべきであるとする「均整発展論」を主張する。それに対して、A.O. ハーシュマンは「不均整発展論」提唱している。曰く「成長は経済の先導分野（leading sector）から後続分野（followers）へ、特定産業から別の産業へ、特定企業から別の企業へと伝達されるという形で進展してきた。・・・しばしば見られるように、後続分野が先導分野に追いつこうとして、追い抜いてしまった場合は、そこが別の分野における成長の足場となる」¹²⁾

提示している中山間地域の垂直的産業活性化は、不均整理論に立脚するもので、前述の

ように、地域内に創設された第3次産業をリーディング分野とし、マーケティング戦略によってその活性化を図るなら、すなわちそこに経済発展に関する産業間不均整を創出することは、後続分野であるが第3次産業と有機的に結合している第2次・第1次産業の発展をもたらすことになる。

3 公共・非営利組織の産業振興機能

(1) 公共・非営利組織の概念

ここで、公共・非営利組織の概念を明確にしておこう。概念規定に際しては広辞苑を参考にした。

1) 公共組織の意義

公共組織とは、公的予算で社会公共の利益を図るための事業を行う組織体のことであり、国や地方公共団体が該当する。

2) 非営利組織の意義

非営利組織とは財産上の私的利益を際限なく追求する営利組織（私企業）とは異なり、社会公共（利用者）のベネフィットの追求を目的とし、会費あるいは、財の販売活動を通じて得られる粗利益（ただし経費相当額）を財務基盤とする組織体。

(2) 公共・非営利組織の分類

近年、マーケティング概念の拡大論争のなかで、その主体者を公共・非営利組織に求める考え方が提唱され、「公共・非営利組織のマーケティング」という、マーケティングの新たな領域が台頭してきた。その一環として、多くの研究者により、公共・非営利組織の分類がなされてきた。

その嚆矢となったのはP.コトラーである。彼は分類軸を営利・非営利と私的・公的の4点に求め、私企業等、国有航空会社等、私立大学等、政府機関等に分類している¹³⁾。しかしながら、この分類手法は先駆的ではあるが、非営利組織を大きく捉え、行政をもその中に含める見解をとっていることと、非営利組織の特徴が不明確であること、さらに彼の提唱する第3セクターの概念は、我が国での概念とは全く異なるものである、という課題を残す結果となった。

C.H.ラブロックとC.B.ワインバーグは、まず、行政と非営利組織を切り離し、それぞれに分類基準を設けて、諸種の公的・非営利組織の分類を行っている。

すなわち、行政組織に関しては、分類基準を、財源が「税金」と「直接利用者負担」の

いずれであるかに、そして政治的コントロールを「受ける」と「独立」に分け、政府旅行機関等、軍隊等、アムトラック等、カナダやUKの郵便局等、の4つのマトリックスに区分けしている。

さらに、非営利組織に関しては、分類基準を、財源が「寄付金」か「販売収益（ユーザーフィーも含む）」の別、受けるコントロールが「専門化（集団）」か「後援者」かの別によって同じく4つのマトリックスを用い、赤十字等、政治結社等、AMA等、宗教図書販売点等、に分類している¹⁴⁾。

これらの分類は欧米社会の実態を基準にしたものであり、直接的にわが国の実態に合うとはいえない面がある。わが国の中山間地域の産業活性化というテーマに視点を据えると、その主体者としての公共・非営利組織は、まず「公」は地方自治体、「非営利組織」は「第3セクターの企業」および「農協・漁協・森林組合等」であるといえる。したがって、以下の分析ではこの3種類の機関を主体者として論述することにする。

(2) 中山間地域での公共・非営利組織の産業振興機能

中山間地域における第1次産業の活性化に帰結する産業振興を図るために公共・非営利組織の果たす役割はきわめて大きい。その理由は以下のとおりである。

①地域ぐるみの産業活性化の必要性

中山間地域の基幹産業であるべき第1次産業の活性化をもたらすような産業活性化策は地域ぐるみのそれではなければならない。自分の組織の利益ではなく、地域内の農家・林家・漁家のほとんどに経済的ベネフィットがもたらされるような産業活性化戦略であるべきなのである。このような戦略的事業の事業主体としては私企業は適さない。

②地域のマーケティング戦略の必要性

中山間地域のような元来、知名度の低い地域で産業の活性化を図るためには地域の総合力を結集して取り組み、地域そのものを売り込むようなマーケティング戦略も必要である。このような戦略的事業の事業主体としては、私企業は適さない。実は、中山間地域の産業活性化に際しては、特産品の積極販売と、観光入込客の推進という2つの項目について戦略的取り組みが必要になる。この両項目とも私企業との熾烈な競争に直面するからである。それだけではない。他地域との競争もある。

「アメリカを中心に、公共・非営利のマーケティング研究の動きが盛んになっており、それらの組織が消費者志向に徹し、組織の活性化と競争対策を作り上げようと必死になっている」¹⁵⁾ のはそのためである。

③行政のコンセンサスの必要性

上記のような産業活性化策には、土地利用や観光開発など地域開発も必要になる。その際に、必ず当該地域の議会をはじめ県や国からも賛同を得なければならない。この点に関しても私企業は適さない。

(3) 公共・非営利組織の産業振興に関する機能特性

ここで公共・非営利組織が果たす産業振興機能に関し、公共組織、非営利組織のそれぞれについて考察してみよう（表1参照）。

表1 地域の産業振興に関わる公共組織と非営利組織の機能比較

組織形態	具体組織	目的	利益追求の程度	収入源	事業展開の範囲
公共組織	地方自治体	当該地域の産業の発展	なし	税収	企画のみ
非営利組織	第3セクターの法人	当該地域の産業の発展	経費相当額の粗利益	販売利益	企画と実践
	農協 漁協 森林組合等	会員の繁栄	経費相当額の粗利益	主として販売利益	企画と実践

1) 公共組織（地方自治体）

地方自治体は当該地域の産業の振興に当たり、税収を財源とする立場上、公共の立場から、広く「当該地域の産業の発展」を目的として、第1次産業の振興にまで経済が波及するような産業システムの構築を企画し、それを次の非営利組織を通じて実践することになる。当然ながら、自ら利益を追求するような事業は、よほど公共性の強い地域独占的事业は別として、行わないことになっている。また、地域活性化のビジョンやマーケティング戦略の策定・企画のみに従事し、その実践の事業主体にはならない。

2) 非営利組織

①第3セクターの企業

地方自治体や他の非営利組織あるいは民間からの出資金で設立され、自治体の企画・策定した地域活性化のマーケティング戦略を具体化するための事業主体となる。戦略の策定に際しては、地方自治体との共同取り組みも行われる。その事業目的は、当該地域内の第1次産業の発展に寄与することを主眼とし、農協・漁協・森林組合等の行う事業活動との重複を避けながら、積極的マーケティング活動を行うことである。

マーケティング戦略の企画と実践の両方を行うものであるが、上記目的に合う事業展開を行うよう、地方自治体から多かれ少なかれ統制を受けるものである。

地方自治体の建設する各種集客施設、例えば、宿泊施設、温泉施設、飲食施設、他の観光施設、「道の駅」（その設立には商工会も一部絡む）等の経営も地方自治体から委託されて行う。その財源は、特産品販売や観光収入等、販売収益に依存するのが原則であるが、事業が軌道に乗るまでは地方自治体の補助を受けたり、人件費のみ地方自治体に依存するといったバリエーションもみられる。

非営利組織であるだけに、販売活動は行っても、利益の追求は行わず、経費相当額（販売費および一般管理費と有利子負債の支払利息）の粗利益の確保程度にとどめる。もしそれ以上の余剰利益が出た場合は、それを地域産業の振興に費やすものである。

②農協・漁協・森林組合等

これら協同組合は組合員の経済的・社会的ベネフィットの追求を目的に設立されるものである。その展開する事業は通常、信用（金融）、共済（保健）、販売（産物の営業）、購買（組合員対象に共同購入）、利用という5つの領域で構成されている。財源は組合員から徴収した会費と販売・購買事業の収益であるが、販売・購買事業収益の方が圧倒的割合を占める。

販売・購買事業を行うが、私企業のように営利は追求せず、前述の第3セクターの場合と同様、組織の維持に必要な経費相当額の粗利益の確保にとどめ、余剰利益が出た場合は、組合員のベネフィットに使用されるものである。

これらもそのマーケティング戦略の展開に際しては、企画と実践の両方を共に行うものである。

以上の非営利組織のなかで、「第3セクターの企業」と、「農協・漁協・森林組合等」は、後者が組合員すなわち第1次産業従事者の経済的・社会的ベネフィットを追求するものであるだけに、第1次産業の振興に直接的に貢献する。一方、そのような「農協・漁協・森林組合等」が行う通常の事業活動に対する補完的事業活動を行うのが「第3セクターの企業」に課せられた機能である。さらにそれらの事業活動を、たばね、もう一段高い視点から特産品の販売と、入込客推進のマーケティング戦略を企画するのが地方自治体である。したがって、これら公共・非営利組織は、中山間地域の第1次産業にまで経済が波及するような産業システムの構築と実践に際し、不可欠の機関であるということが出来る。それだけにこの3機関はお互いに協力・支援し合って、地域の産業振興に貢献すべきなのである。

4 公共・非営利組織の具体的マーケティング戦略

中山間地域において、第1次産業にまで経済が波及するような産業システムは、結論から述べると特産品事業と観光事業の相乗効果を図ることである。そのためのマーケティング戦略を策定するための第1歩は、①特産品および観光対象として地域内に何かあるかという、いわば地域の潜在能力（地域力）の実態把握と、②経営環境としての、都市住民のライフスタイル・価値観・ニーズはもとより、競合状況、政府の施策などに関する実態把握が必要である。

ここで大切なことは、それらの調査に際しては、都市住民の目で観察することである。地域住民の目には当たり前のコトや、モノが都市住民にとっては感動を呼ぶほどの魅力に富むものであるということがありうるからである。

続いてそれらのデータをもとに、SWOT分析を行い、強みとしての、「特産品」と「観光対象」の二つについて、それらを具体的に特定するとともに、それらを経営環境の中の「機会」に生かしながら、「脅威」の克服にも生かすべく工夫を図るようにするのである。

ここまでは、公共組織、非営利組織ともに採るべき共通テーマである。これ以降、展開されるべき具体的方策について、公共、非営利の別に提示するとともに、それぞれが、コトラーの提示する地域開発の5つのアプローチのどれかに該当するものであることを指摘することにする（それぞれは全て「④経済開発」と、「⑤そのための戦略的マーケティング・プランニング」に共通して絡むものであるので、その論及は割愛する）。

(1) 公共組織（地方自治体）の場合

1) 加工・販売・観光等集約施設の建設

第1次産品を原材料とする加工・製造施設や、それらの販売施設および飲食施設、さらには農業公園等の集合体の建設すなわち、当該地域内の一箇所に、特産品作りの施設と観光集客施設の複合体を創設する。すなわち第2次産業と第3次産業を統合した核的施設を創設するのである。それに付随して十分な収容力のある駐車場の建設も必要となる（実際の運営や経営は「第3セクターの企業」が担当）。

この場合、「都市デザイン」と「都市計画」が関係する。

2) 第1次産品を原材料とする製造業の誘致

当該地域でよく採れる産物を原材料とする製品の、製造技術と設備資金が地域に欠ける場合は、それを実際に製造している製造業者を地域内の上記「核的施設」内に誘致する。

たとえば、清酒、地ビール、焼酎、ハムやベーコン、オープン・ベーカリーなど。

この場合も「都市デザイン」と「都市計画」が関係する。

3) 観光開発

それらに加え、ターゲット都市から、より大きな集客を図るべく、当該都市住民にとって非日常的体験・観賞を可能とする観光対象の開発を行うべきである。これには次のものがある。

- ① 森林・海浜・河川など大自然や景観の保全
- ② 海洋生物の観賞
- ③ 街並み保全
- ④ 歴史的建造物等の保全
- ⑤ 温泉開発
- ⑥ その他

これらもその大部分が「都市デザイン」と「都市計画」に関係してくる。

4) 「道の駅」の創設

国土交通省の推進する「道の駅」（清潔トイレ、地域の観光案内所、駐車場、物産販売所、飲食店付き）を商工会との協力のもとに設置する（経営は「第3セクターの企業」が担当）。

当然ながら、これらも「都市デザイン」と「都市計画」に絡む。

5) ターゲット都市にアンテナショップの創設

実際に当該地域の特産品を販売しながら、その改良点や新製品の企画のための情報収集を目的とするアンテナショップを、ターゲット都市の内部のしかるべき立地に設立する（運営は「第3セクターの企業」が行う）。

6) 観光インフラの整備

大都市住民の地域入込み促進を図るためには、当該農山漁村地域の観光インフラが整備されていなければならない。具体的には文化施設、道路、上下水道、電力供給、通信システム、公共交通システム等の整備が必要である。

これらの整備を図ることは当該地域住民にとって、生活インフラ水準の向上すなわち「コミュニティ開発」の遂行を意味する。またその整備に際しては当然ながら、「都市デザイン」と「都市計画」が関係してくる。

(2) 非営利組織の場合

1) 第3セクターの企業（株式会社・有限会社）

① 地方自治体と共同して、当該地域の産業活性化のためのマーケティング戦略を策定するとともに、地方自治体が設立する上記施設（②以外）の経営を行う。

② 「農協・漁協・森林組合」の販売チャネル以外のチャネル開拓

農協・漁協・森林組合の販売チャネルは通常は卸市場である。第3セクターの企業はそれを避け、ターゲット都市内の、料亭やレストランなどの飲食業者、農林水産物の加工工場、別の都市の卸市場などの開拓とそのチャネルとしての積極活用。

2) 農協・漁協・森林組合等の場合

① 第1次産品を原材料とする加工・販売施設や、それらを販売する施設および飲食施設の集合体の建設と、その経営。

この場合、当然ながら「都市デザイン」と「都市計画」が関係してくる。

② ターゲット都市にアンテナショップの設置

前述の機能を果たすアンテナショップをターゲット都市の内部のしかるべき立地に設置し経営する。

③ 物産館（飲食施設付き）の設置・経営

地域特産品を入り込み客向けに販売すべく物産館を設立し、経営する。それが飲食施設と隣接する場合、相乗効果が出る。

この場合も、当然ながら、「都市デザイン」と「都市計画」が絡んでくる。

おわりに

以上に考察してきたように、マーケティング戦略は企業や、その集合体である産業の活性化に極めて大きく貢献する。我が国の中山間地域で第1次産業にまで経済が波及するようなマーケティング戦略を展開するためには、地域内に、第1次・第2次・第3次産業の有機的結合によるバリューチェーンを構築し、第3次産業の活性化（特産品や地域観光の需要の促進）を図ることによって、第2次・第1次産業へと産業振興を伝播させてゆくと、A.O.ハーシュマンの経済開発に関する不均整成長理論の適用が好ましい。

その展開に当たっては、非営利組織（第3セクターの企業、ないし農協、漁協、森林組合等）が事業主体となり、当該地域の地域特性のみならず、ターゲット都市の市場特性によりよく合致するマーケティング戦略の策定・実施が必要となる。

その際、公共組織（地方自治体）ならびに、他の非営利組織期間との有機的連携関係を構築し、彼らの積極的支援のもとで当該マーケティング戦略を展開することが不可欠である。

そうすることはまた、P.コトラーの提唱する「地域開発」への5つのアプローチがほとんど全て達成できることにもなる。

註

- 1) P. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing Places*, Free Press, N.Y., 1993, 井関利明監訳、前田正子・千野 博・井関俊幸訳『地域のマーケティング』東洋経済新報社、1996、pp.77~85。
- 2) A.W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, Harvard University Press, 1915、pp.14-15.
- 3) P. F. Drucker, *Practice of Management*, Charles E. Tuttle Company, Tokyo, 1964, p.39.
- 4) L.E. Boone & D.L.Kurts, *Foundations of Marketing*, The Dryden Press Hinsdale, 1977, p.10.
- 5) P. Kotler 著、稲川和男・浦郷義郎・宮沢永光訳『マーケティング・マネジメント（続編）』東海大学出版会、1977、p.284。
- 6) “Marketing News,” American Marketing Association, March 1, 1985.
- 7) 日本マーケティング協会『マーケティング定義委員会報告書』1990、p.33。
- 8) J.W. Howard, *Marketing Management :Analysis and Decision*, Richard D. Irwin, Inc.1957. pp.4-9.
- 9) A.R.Oxenfeldt 著、片岡一郎・村田昭治・貝瀬 勝共訳『マネジリアル・マーケティング（上）』丸善、1969、p.97。
- 10) 久保村隆祐『新訂マーケティング管理』千倉書房、1975、p.53。
- 11) 山本久義『ルーラル・マーケティング論』同文館、1999、pp.46-50。
- 12) A.O. Hirschman, *The Strategy of Economic Development*, New Heaven: Yale University Press, 1958, pp.62-63.
- 13) P. Kotler, *Marketing for Nonprofit Organization*, 2nd edition, Prentice-Hall, 1982, p.12.
- 14) C.H. Lovelock & C.B. Weinberg, *Marketing for Public and Nonprofit Managers*, John Wiley & Sons, 1984, pp.26-30.
- 15) 梅沢昌太郎『非営利・公共事業のマーケティング』白桃書房、1995、p.243。