

査読論文

北九州のお土産「ネジチョコ」の成長戦略に関する一考察 ——鉄・ものづくりのまち北九州から世界へ——

貝掛 祥広
九州共立大学経済学部

＜要旨＞

お土産は全国各地で販売されているが、お土産を製造・販売する一企業の成長戦略に絞った研究はあまりみられない。本稿は北九州のお土産として、鉄・ものづくりのまち北九州らしさを表現したネジチョコ事業の成長戦略を明らかにする。ネジチョコを製造・販売しているオーエセンター株式会社（代表取締役社長：吉武太志）は、ベンチャー精神を軸に、商品開発から販売に至る全般において、固定概念に捉われず挑戦し続けている。同社は、これまで自らネジチョコを売込んだことがなく、時代の変化に対応し、かつ顧客志向に対応できるSNSを活用したマーケティング戦略を展開している。また、共創ブランディングとして行政や地元企業だけでなく、日本航空やJR各社など多くのステークホルダーとコラボレートし、ブランド力を高めながら北九州の知名度向上にも貢献している。今やお土産の枠を超え国内外に展開し、成長し続けるネジチョコ事業の戦略は、先行きが不透明な時代において、お土産業界に留まらず、多くの企業における浮揚の一助となる。

キーワード：土産、ネジチョコ、口コミ、SNS マーケティング、共創ブランディング

1 はじめに——研究の背景と目的——

お土産の選定に伴う迷いや困難は、一般的に多くの人が直面していると考えられる。お土産は、地域に根付いた名産品をはじめ、古くから存在するものもあれば、その土地でなければ手に入れることができない全国の商品の地域限定版をはじめ、他の地域で大量に生産され、包装紙だけを変え、地域の観光みやげ風にした商品など全国各地でさまざまな形で販売されている。なお、2005年の日経流通新聞では、東日本キョスクによると、東京駅構内での土産品の市場規模は推定100億円強で近年は微増傾向にある中、年間30～50種類もの新商品が登場するが、年に1、2点ヒット商品が育てばいいというほど激戦である¹⁾。と指摘している通り、入れ替わりも激しい。また、お土産

は、基本的に人に渡すものとして、他の商材と比べ、事前に購入し、味見をしながら良し悪しを判断するものではないため、息の長いお土産として生き残っていくために、ブランディング及びマーケティング戦略の重要性はより一層高まっている。

なお、お土産は観光と表裏一体の関係にある中、単に各地域で販売されるだけではなく、お土産の開発を含め、地域経済・観光を高めるために重要な存在となっている。土産品の開発は、地域観光事業の経済的な評価を高めるためにも重要な要素であると同時に、新たな需要に対応できる魅力的な地場商品を産出することが必要であり²⁾、お土産は地域資源として、地域経済の活性化及び地域ブランドの確立につながる可能性を秘めている。そのような中、ネジチョコは、鉄・ものづくりのま

ち北九州のお土産として、北九州の技術力の高さを表現しながら、他の商材にはない商品力及び汎用性の高さを強みとしている。そして、北九州の知名度の向上にも貢献しながら成長し続けている。

本稿は、情報化社会が加速する現代において、時代の変化に対応した SNS (Social Networking Service) マーケティング及び共創ブランディングとして、行政や地元企業をはじめ、多くのステークホルダーとコラボレートし、北九州を代表するお土産だけでなく、国内外へ新たな販路を切り開き、成長し続けるネジチョコの成長戦略を明らかにすることを目的としている。

2 お土産業界について

2.1 お土産の商品特性

お土産の商品特性として、「参入障壁の低さ」「顧客心理」「ハレ消費」「限定販売」の4点が挙げられる。一つ目は、参入障壁が低く、アイデアひとつで新たな顧客の獲得及び市場の開拓につながる魅力があることである³⁾。

北海道を代表するお土産である白い恋人を製造・販売する石屋製菓株式会社は、1947年に創業し、政府委託ででんぷん加工工場を運営していた。その後、水あめやドロップなど駄菓子の製造が主力となった。しかし、時代は高度成長の真っ盛りで、消費者は徐々にシュークリームやバタークリームのケーキなど洋菓子を口にするようになり、問屋に買ったたかれるようになった。そこで、自分で値段を付けられる菓子を作ろうと思い、より高級なギフトや土産菓子の製造、販売に経営路線の転換を考え始めたのが契機となり、白い恋人が開発された⁴⁾。

また、東京を代表するお土産である東京ばな奈を製造・販売する株式会社グレープストーンは、コーヒー豆と食器を販売する日本珈琲食器センターとして1978年に発足した。その後、洋菓子販売店ぶどうの木を都内で展開、1985年からデパートでギフト用高級菓子売り始めた。しかし、デパートのギフト需要には限界があり、高付加価値

の菓子は大量生産が難しく人件費も膨らむため、企業として大きくなるためにはさらに巨大なマーケットを相手にする必要があると考えた。そこで、狙いをつけたのがお土産であり、東京ばな奈が開発されたのである⁵⁾。

我が国のお土産は、饅頭や羊羹などといったお菓子類や、その土地の名産と称する食べ物類が多いのが特徴的である⁶⁾。そのため、食品を製造している企業においては、お土産を開発・製造するために一定の投資は必要であるものの、商品化するためのノウハウや環境は整っているため、参入障壁は非常に低い。

次に二つ目として、購入する側のお土産に対する心理の変化である。お土産と旅行は表裏一体の関係にある中、団体旅行が中心だった旅行市場で近年、個人旅行の比重が高まってきた。観光バスが土産店に立ち寄り、短時間で団体客がどっと買い込む光景は減り、代わって旅慣れた個人客が店先でお土産を吟味する傾向が強まった⁷⁾。また、お土産を購入する際の心理の変化として、前田(2003)は、せんべつへのお返しという土産本来の需要が減り、本当に親しい人にセンスのいい土産を配りたいというこだわり派が増えてきたと述べている。そして、みやげの“プロシューマー”の誕生は、土産業界に「量」から「質」への転換を迫っている⁷⁾。と述べており、時代の変化を的確に捉えている。

三つ目は、お土産はハレ消費であるということである。スーパーやコンビニなどの日常消費と一線を画し、お土産を買う行為は非日常的なハレ消費である。お土産は、その土地に関連した産物であるからこそ、購入されるものである。また、日常で購入する商材と同様のものであっても、お土産であれば多少値段が高くても購入されていく。具体例として、白い恋人はホワイトチョコレートをラングドシャで挟んだ商品であり、公式オンラインショップにて、単価約86円(税込)で販売されている。しかし、素材など多少は異なるものの、同様の商品である株式会社ブルボンが製造してい

るブランチュールは、小売店で単価約23円（税込）で販売されている。つまり、白い恋人は類似品の約3.7倍となっている。つまり、機会の希少性が消費者の財布のひもを緩ませている⁷⁾。また、お土産は日用品と違い、基本的に「値下げ」をせずに売れることも大きな特徴である³⁾。

そして四つ目は、限定販売として、原則その地域でしか購入することができないということである。中島（2009）は、一般的に消費者は欲しいモノをより安く手に入れようとするため、企業は価格競争を繰り広げる。もし、技術革新などで他社が太刀打ちできない製品で市場を独占できれば、競争がなくなって企業側がより高い価格を設定でき、多くの利益をあげられる。昔から『名物にうまいものは無し』と言うが、人気の土産菓子でも日本全国の市場を独占できるほど商品力や企業の規模があるわけではない。しかし、販売地域や場所を限定すれば、市場を他の地域や場所から分断でき、独占して価格競争をなくすのは比較的容易であると述べている⁸⁾。つまり、どのような企業であれ、売上を伸ばすために販路を拡大したいところではあるが、お土産そのものの自体が、デパートの地下やコンビニエンスストアなどで販売されている他のスイーツと比べ、突出して美味しいわけではない。そのため、あえて地域を限定して販売することで価値が生み出され、ブランディングにもつながっているのである。

また、これまでお土産に関する研究については、主に以下のように①観光学、②人類学、③消費者行動の分野から行われてきた。

①観光学

鍛冶（2006）は、土産物に関する研究は、観光学関連での文献や雑誌でも部分的にしか取り扱われておらず、土産物に関する専門書も極めて少ないことから、学問的に専門性をもって十分な考察が加えられているとは言い難い。また、観光学の分野でみられる土産物に関する記述はその多くが全体的もしくは概略的なものにとどまっており、場所（地域）

別・文化別・時間別・商品別といった細かな視点からの分析が十分なされていないように思われる⁹⁾。

②人類学

神崎（1997）によると、ミヤゲをまともにとりあげた文献資料などは、ほとんどないのである。民俗学や文化人類学では「贈答慣行」は常設の調査研究テーマであるが、その報告はほとんど例外なく冠婚葬祭に関係してのもので、他家を訪問するときに用意する「手みやげ」についてはふれていない。また、道中記や紀行文のなかにも「旅みやげ」の記述が意外なほどに少ない。さらに、関連の団体によるアンケート調査のデータも不足しているのである¹⁰⁾。

③消費者行動

鈴木、花井、金（2023）は、国内在住の幅広い世代を対象とした調査をもとに、観光客がおみやげに何を求めているのか、その基本要素を考察し、探索的因子分析の結果として、食品において確実性・ギフト性・ネタやユニークさ・地域性・経験や思い出・有名性の6因子を抽出した。さらに、観光客がおみやげに求める要素は、真正性のみならず、ギフト性も含め多様であり、地域性はあくまで真正性を構成する一つの要因である¹¹⁾と述べている点は、非常に興味深く消費者の観点から重要な意義を持つ。

2.2 お土産開発における問題点

お土産は、全国各地至る所で販売されているが、高橋（1996）は、製造から小売業まで業者の大半は零細業であり、収益性・生産性が低く、製造業と卸売業を兼ねているケースが多い¹²⁾。と述べた上で、これまでは、高度成長時代の旧態依然のマスプロ的発想に立ち、観光客のニーズ調査もほとんど行わずに、生産者の論理で土産品をつくってきた。その結果、土産品に対する観光客の不満が多いにもかかわらず、業界として十分に対

応できていない¹²⁾。と指摘している。その主な要因として、お土産業界のものまね・コピーの問題があげられる。お土産は商品サイクルが短いことから、観光客のニーズに応えた土産品開発はリスクが大きく、苦勞の割に報われないことが多い。また、業界紙などにより売れ筋・死に筋商品情報が伝わり、ヒット商品のまねをしやすくなった。さらに法律で争っているうちに商品寿命が終わってしまい、まねしたほうが勝ちとなることなどから、観光客のニーズに応える地域限定商品の開発がなかなかできない状況となっていた¹²⁾。

また、前田（2000）は、国内観光地にみられる土産品の多くは、地域性に乏しい無難な品であり、極論すれば、2000年の観光客に1960年代の商品が対応している状態のようにも感じられる¹³⁾。と指摘しており、お土産開発における問題点を的確に捉えている。

そして、高橋（1996）によると、観光客は、支払った価格に見合う価値を提供してくれる土産品、地域の特色ある土産品、ワクワク・感動するような土産品などがなく、これに不満を抱いている。しかし、多くの観光客は、家族や知人・友人の贈り物として、気に入らないけど他にないからしかたなく我慢して土産品を購入している¹²⁾。さらに、日本観光協会の調査によると、土産品については23%の人が不満をもっている。とくに10代後半～30代前半までの若い年齢層では30%強の人が不満を持っている。なお、土産品に対し「不満」のない77%の観光客のなかには、「不満ではないが、満足でもない」観光客も多いものと考えられる。このような観光客は、あきらめに似た気持ちでやむをえず土産品を購入しているのである¹²⁾。と指摘している点は、非常に興味深く、如何にして顧客志向へのマーケティングに転換していくべきかを示している。

近年、急成長しているお土産を製造・販売している企業の成長要因及び戦略を示すことで、お土産における顧客志向のマーケティング戦略の役割を明らかにすることが期待できる。そこで本稿は、

北九州を代表するお土産としてだけでなく、今やお土産の枠を超え、進化し続けるネジチョコの成長戦略を明らかにする。

3 ネジチョコの誕生

ネジチョコは、鉄・ものづくりのまち北九州を代表するお土産にまで成長してきたが、2015年に北九州の官営八幡製鐵所が世界文化遺産に登録されたことが全てのスタートであった。オーエーセンター株式会社は、1986年に創業し、1988年にNTT代理店としてNTT商材の取引を開始した。その後、NTT九州移動通信網（現NTTドコモ）の取引を開始するなど、もともと通信事業が本業である企業である。そして、ネジチョコの発案者である吉武太志氏は、2001年に同社の2代目として代表取締役社長に就任し、2002年は20億円の売上（通信事業部3億円、ドコモ事業部17億円）を達成した。当時は、携帯電話の普及期にあり、ドコモショップ事業の拡大に注力する中、翌年4月にオープン予定の商業施設リバウォーク北九州にドコモショップ新設の許可を取得した。そして、利用者の増加を目指し、新たに飲食事業を立ち上げ、当店舗では待合スペースに西日本初となる無線LANスポットの機能を持ったカフェを設置した。当時、ドコモの利用客が1日平均50組に対して、カフェの利用客の1日平均は80組もあり、ドコモの待ち時間でカフェを利用し、カフェの顧客がドコモのサービスを利用するなど、期待通りの相乗効果が出ていた。

その後、飲食事業の拡大を目指して、2005年にパティスリーとしてフランス菓子を基に旬の食材を生かした店「GRAN DA ZUR（経営者：吉武太志）」をオープンした。それから10年が経過した頃、コンビニスイーツ等の台頭に加え、人件費・原材料費の高騰などにより、厳しい運営を迫られる中、2015年に北九州の官営八幡製鐵所が、「明治日本の産業革命遺産——製鉄・製鋼・造船・石炭産業——」として、世界文化遺産に登録されたのを機に、北九州市が世界遺産の存在する都市

として広く認識されることを目指して、お土産発掘プロジェクトを発足し、地元企業に参画を募った。しかし、収益性が見通せない、手間暇がかかる等の理由から他企業が名乗りを挙げない中、かねてから地元北九州を盛り上げたいとの想いが強かった吉武氏は、北九州らしいお土産を作る絶好のチャンスと捉え、鉄・ものづくりを象徴する商品開発に取り組むことになった。まず、鉄のまちとしての魅力をアピールするために、当初はH鋼形状のチョコレートを開発したが、棒状に見えるだけではインパクトがない上にストーリー性にも欠け、お土産としての魅力は薄いと感じ、商品化を断念した。その後、官営八幡製鐵所旧本事務所の見学を重ねる中で、北九州マイスター¹の存在を知り、八幡製鐵所が小さくて精巧なアイテムを製作している実績があることを知ったことが、ネジチョコ（ボルトとナット）の発想につながった。さらに、ものづくりのまち北九州としての技術力を示すために、単にボルトとナットの形をしたものではなく、それらが実際に締められることに拘り、試行錯誤を繰り返す中、3Dプリンターを活用してボルトの溝など細かい部分まで忠実に再現したチョコレートの型を作り出した。そして、最終的に一口サイズでボルトとナットを実際に締めることができる形状をしたチョコレートの製造に成功した。また、素材にも拘り、カカオ50%のクーベルチュールチョコレートを使用し、程良い甘さに風味も重視し、上質な味わいに仕上げた。なお、2種類のうち1種類は、ココアパウダーをかけてサビ感を演出するなどリアル感もあり、非常にインパクトのある商品に仕上げた（図1）。

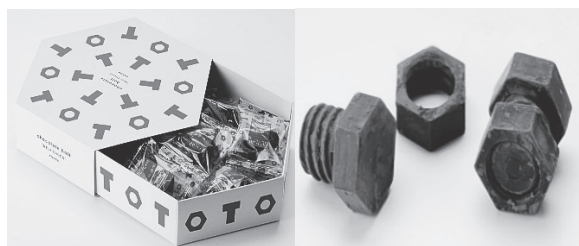


図1 ネジチョコ

出所) オーエーセンター株式会社提供
(2024年9月17日)

オーエーセンター株式会社の主幹業務は通信事業であり、約40年の実績があるため、飲食事業部では固定概念に捉われない自由な発想で商品開発に挑戦できる強みがあり、ネジチョコはその強みが最も活かされた商品である。

4 ネジチョコのマーケティング戦略

4.1 SNSマーケティング (ULSSAS)

これまで我が国では、広報活動においてテレビCMや新聞広告などのメディアを通じた手法が主流であったが、インターネット及びSNSの普及に伴い、大きく変化してきた。特にSNSは、テレビCMや新聞広告のような一方通行型の発信ではなく、双方向型としてコミュニケーションが取れることが強みである。SNSによるマーケティング手法は、効果的な上に、費用がかからない点も大きな魅力である。飯高（2019）はSNSマーケティングについて、資本（広告予算）がものをいう時代が終わり、誰でもやり方次第で効果的なマーケティングができるようになった¹⁵⁾。そして、SNS時代のユーザー行動と情報伝播の道筋を知れば、必ずしも大きな広告費を投下しなくてもユーザーに情報を届け、購買を促すことができる¹⁵⁾。さらに、中小企業やベンチャー企業、個人事業主といった広告予算が潤沢にとれない企業やビジネスパーソンにとって、今ほど「下剋上」を起こしやすい時代はない。人類史上はじめて、中小企業や個人事業主が、大企業から発信される情報に太刀打ちできる時代がやってきた¹⁵⁾。と述べており、時代の変化にしっかり対応していくことで、どの企業にもチャンスがある時代に入ったのである。

ネジチョコが実際にどのようにして売上を伸ばしていったかを紐解いていく。大きな転機となったのは、X（旧Twitter）で北九州市のご当地ヒーローである「キタキュウマン（フォロワー数：95,475、リツイート数：19,000、2024年12月20日現在）」がネジチョコの動画を投稿したことである。この流れは「ULSSAS」と呼ばれるSNSマーケティング手法である。ULSSASとは、SNS時

代の購入プロセスを表すものであり、①UGC (User Generated Contents: ユーザーが作成したコンテンツ＝口コミ)、②Like (いいね)、③Search1 (ソーシャルメディア検索)、④Search2 (Google・Yahoo! 検索)、⑤Action (購買)、⑥Spread (拡散) の頭文字をとった造語である。飯高 (2019) は、ULSSAS を SNS 時代に、どのように情報が伝播するかを追いかけた結果生まれた概念¹⁵⁾と位置付けた上で、自然発生する口コミ、つまりUGCこそ、これからの時代のSNSマーケティングの要になる¹⁵⁾と述べている。また、飯高 (2019) は、UGCの主な特徴として、(1) UGCは情報の信頼性が高く、ユーザーに届きやすい。(2) UGCはユーザーの行動転換を起こしやすい。(3) UGCは企業広告よりもシェアされやすい¹⁵⁾と述べている。つまり、UGCの最大の魅力は、自然に発生する口コミとして信頼性が非常に高く、口コミが増えれば増えるほど、その商品やサービスに対する信頼性が高まると同時に、SNSの拡散性も加わることで、これまでにはない強力かつ費用対効果の高いマーケティング手法であるという点である。さらにSNSは、口コミ効果として顧客の反応を把握することもできるため、顧客志向に合わせたマーケティングを展開することができる。

次に、図2を基に実際にネジチョコのマーケティング手法について紐解いていく。まずはキタキウマンがX (旧Twitter) でボルトとナットを実際に回している動画を投稿した。オーエーセンターにとって貴重な口コミであり、この時点で①UGCが発生されたわけである。そして、その動画を見たキタキウマンのファンが、②Likeとして、「いいね!」などの反応を示した後、③Search1として、ソーシャルメディアや、④Search2として、Google・Yahoo!などの検索エンジンを活用しながら、その商品についてより詳しい情報を取得していく。主な特徴として、③Search1のソーシャルメディアは“リアルな声”を知ることができ、④Search2の検索エンジンでは公式サイトにたどり着くなど、より詳細な情報を取得していく。その

後、⑤Actionとして、店舗やオンラインショップなどで購入された後、⑥Spreadとして、拡散されていくわけであるが、ここで新たなUGCが生まれることになる³⁾。そこから同じサイクルとして回り続けることで、より効果的なマーケティングにつながっていくのである。ネジチョコの売上が急増しはじめた大きな要因として、このULSSASの流れがしっかりと回ることで、SNS (口コミ) マーケティングの成功例となった。

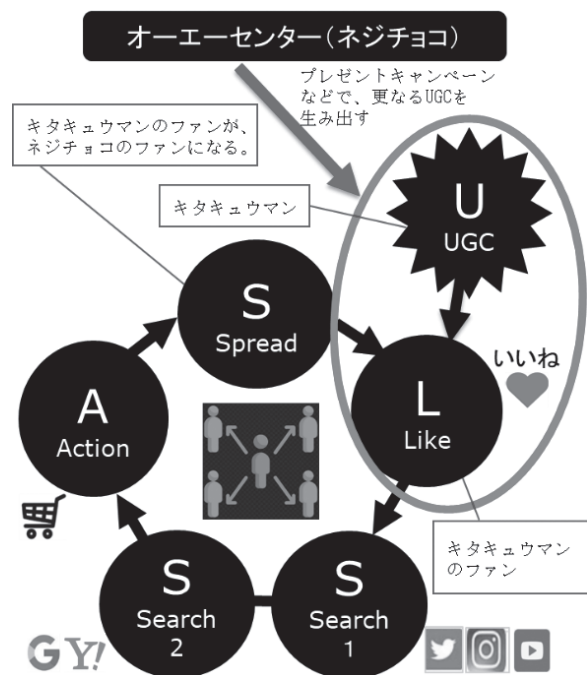


図2 ULSSASの購買プロセス (ネジチョコ)
出所) 貝掛・城戸 (2022) をもとに筆者作成

さらに、プレゼントキャンペーンとしてSNS (ネジチョコのXフォロワー数: 7,905、ネジチョコのInstagramフォロワー数: 2,246、2024年12月20日現在)を活用し、当選した応募者から、ネジチョコの写真や動画をSNSで発信してもらう仕掛けなどを行い、SNSのフォロワー数の増加にもつなげている。また、人気ユーチューバーであるヒカキンが、自身のユーチューブ番組でネジチョコを取り上げる (再生数259万回、2024年12月20日現在) など、インフルエンサーにも影響が広がり、ネジチョコの認知度向上につながった。森岡 (2016) はマーケティングの本質について、シンプルに売れる仕組みを作ることとした上で、消費

者と商品の接点を制する（コントロールする）ことで売れるようにすると述べている。そして、コントロールすべき消費者との接点について、（1）消費者の頭の中を制する。（2）店頭（買う場所）を制する。（3）商品の使用体験を制する。の3点を挙げている¹⁶⁾。その上で、（1）消費者の頭の中を制することをブランディングと位置づけている。ネジチョコは、ボルトとナットを模したチョコレートで、実際に締まっていく精巧さ（リアル感）が特徴であり、インパクトも大きいため、商品の使用体験を制する確率も高く、ULSSASのサイクルがさらに回り、大きな効果を生み出している。

4.2 ネジチョコの4P分析、SWOT分析

続いて、フレームワークを通じたマーケティング分析（表1・2）として、ネジチョコを様々な視点から掘り下げてみたが、ネジチョコの最大の魅力は、実際にボルトとナット締めることができる精巧さに加え、汎用性も高く、お土産業界では類を見ないイノベーションを生み出したオンリーワンの存在である。また、素材にも拘り、鉄のイメージを出すためにココアパウダーを使用しながらサビ感を演出し、鉄・ものづくりのまち北九州らしさを上手く表現するなど、お土産として誕生するまでのストーリー性もネジチョコならではの魅力である。また、詳しくは後述するが（5.2参照）、

ネジチョコは産官学連携をはじめ、多くのステークホルダーを惹きつけ、コラボレートしながら商品を開発するなど、多くの依頼に応える形でブランディング及び販路拡大を実現してきた。さらに、これまで自ら売り込んだことが一切ない上に、広告宣伝費もほとんど使わず、SNSマーケティングの魅力である口コミ（信頼性）を最大限に活用しながら売上を伸ばしてきた。現在も多くの企業から問い合わせが届いている現状は、当該事象に関する全体像を如実に示している。

なお、お土産を購入する際のチェックポイントとして、政所（2002）は、①地域らしさ、②情緒、③特色ある郷土色、④後利益、⑤ストレス解消、⑥安らぎ、⑦食べやすさ・使いやすさの7点を挙げた上で、地域経営の上で重要な役割を占めているお土産マーケティングでも、セールスポイントを明確にし、各地域の習慣や伝統文化と深く結びついた個性の探求が必要である¹⁷⁾。と述べている。

また、酒井（2000）は、観光客の土産品に対するニーズ全般について考えることが必要として、特に注目されるものとして、①どこにでもあるものではないもの【稀少性の期待】、②その地域らしいもの【地方色の期待】、③ファッショナブルなもの、デザインのよいもの【ハイセンスの期待】、④陳腐なもの・まがいものでないもの【本物の期待】、

表1 ネジチョコ4P分析

Product（製品）	Price（価格）
●3Dプリンターで、ボルトとナットを実現。実際にねじ込むことが可能。素材にも拘り、カカオ50%のクーベルチュールチョコを使用。 ●個包装され、お洒落なパッケージ ●ネジチョコとの豊富な組み合わせ商品（メカサブレ） ●ステークホルダーとの豊富なコラボレーション商品 ●賞味期限は約6ヶ月	●ネジチョコ5個入 648円 ●ネジチョコ15個入 1,512円 ●メカサブレ工具セット 1,512円 ●メカサブレ飛行機セット 1,512円 ●メカサブレ船セット 1,512円 ●ネジチョコ&モンキーレンチチョコセット 1,728円 ●トマトのおながえしサブレ 594円 等
Place（流通）	Promotion（プロモーション）
●小倉駅（4店舗）、●博多駅（6店舗）、●北九州空港（3店舗）、●福岡空港（4店舗）、●新門司フェリー（3店舗）、●高速SA・PA（9店舗）●北九州市内（36店舗）、●福岡市内（5店舗）、●北九州市近郊（4店舗）、●福岡県外（6店舗）、●海外（香港3店舗、アメリカ5店舗）	●SNS（口コミ）マーケティングに特化 ●地元を中心とした企業とのコラボレート ※ ●地元の大学とのコラボレート ※ ●有名キャラクターとのコラボレート ※ ●行政とのコラボレート ※ ●産官学連携 ※

出所) 吉武太志氏へインタビューを基に著者作成

※ 全て先方からの依頼

表2 ネジチョコのSWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
	Strength (強み)	Weakness (弱み)
内部環境	●インパクト（精巧さ、希少性）がある ●汎用性が高く、賞味期限が長い ●国内外で特許を取得 ●デザイン力 ●SNS マーケティングによる拡散力 ●製造工程の自動化による不良率の改善及び生産効率の向上	●暑さに弱く、夏は溶けやすい ●単価は安くない ●博多通りもんのような知名度及び認知度ではない
	Opportunity (機会)	Threat (脅威)
外部環境	●地元企業とのコラボレート（産官学連携等） ●他企業からオリジナルチョコの依頼が多い ●北九州を代表する圧倒的なお土産が少ない ●国内旅行の活性化 ●訪日外国人旅行者の増加	●博多通りもん、めんべいをはじめ、福岡としての定番商品が根強い ●新規参入による Competitor の増加に伴うお土産市場の競争の激化 ●原料であるカカオ豆の価格高騰

出所) 吉武太志氏へインタビューを基に著者作成

⑤普通に買うより安くてよいもの【効用性の期待】などを徹底的に追及することが大切であり、さらに、これに加えて「話題性」「記念性」があり、「その場でしか入手できない」というものであれば、言うことはないと述べている¹⁸⁾。さらに高橋（1996）は、土産マーケティングのあらゆる場面で、観光客ひとりひとりを大切にすることの重要性を挙げ、そのような取り組みは、観光客の満足度を高め、地域のファンづくり、リピーター・固定客の増加につながる。そして、固定客をつかまえることで、直販などによりいいものが高く売れ、口コミで顧客も拡大し、需要の季節性の克服、経営の安定につながるとも述べている¹²⁾。

ネジチョコは、これらの要素に大部分が合致しており、フレームワークに基づく分析結果も踏まえ、魅力ある土産としての地位が裏付けられている。実際に、2017年11月8日に福岡デザインアワード2017にて、流通部門賞、金賞を受賞した。その後、2019年3月に九州福岡おみやげグランプリにおいて、応募総数3,280の中からグランプリを受賞した。また、売上推移として2016年に発売を開始して以来、2016年は4,400万円、2017年は8,900万円、2018年は1億1,700万円、2019年は1億1,600万円と順調に売上を伸ばしていった。このことから、ネジチョコが北九州を代表する土産であると言える。また、2020年1月には、自動化による量産体制の構築に加え、学生と

共に研究できるラボ機能を備えたネジチョコラボラトリーが完成し、生産数が3倍となった。1日に3万個の製造が可能となる中、不良率もこれまでの3～5%から1%未満に改善された。2020年～2022年はコロナ禍の影響は受けたものの、2023年には1億8,500万円と過去最高を更新した。2027年には5億円、そして2032年においては10億円を目指し、現在次なる一手を計画している。詳細は、6章で述べる。

5 ネジチョコのブランディング戦略

5.1 ネジチョコのブランドコンセプト

ネジチョコは、2016年に販売を開始してから10年が経っていない中、すでに北九州を代表する土産となったが、そこには揺るがないブランドコンセプトがあった。中川（2016）は、ブランドを組み立てていく骨格として、先ず「志」「ストーリー」「らしさ」の3つを挙げ、これら整合性の取れた3つから1つのフレーズとして集約されるのが「ブランドコンセプト」であり、ブランドの核となる言葉と位置付けている¹⁹⁾。そして、この4つの骨格の整合性がきちんと取れ、1つのストーリーとして論理破綻することなく出来上がっていたら、抜群に筋のよい組み立てとなり、この組み立てがきちんとできているかどうかでお客様のブランドに対する興味の持ち方は変わり、それこそがまさにブランドの奥行きであり大切な部分と

述べている¹⁹⁾。

図3は、この4つの骨格と吉武氏へのインタビューを基に、ネジチョコに照らし合わせたものである。至ってシンプルに見えるかもしれないが、ネジチョコは、「志」「ストーリー」「らしさ」の骨格がしっかりと組み合い、「EMOTIONAL SWEETS（感情を揺さぶるスイーツ）」というネジチョコの核となる揺るがないブランドコンセプトが生み出されたのである。そこには、常に「どうしたらお客さんをワクワクさせられるだろう」と考える吉武氏の経営者としての強い思いが根底にある。このブランドコンセプトを基に、ネジチョコだけでなく、メカサブレシリーズ（6章参照）などの商品開発を行うことで、ネジチョコブランドを拡張することにも成功し、現在のポジションを確立している。

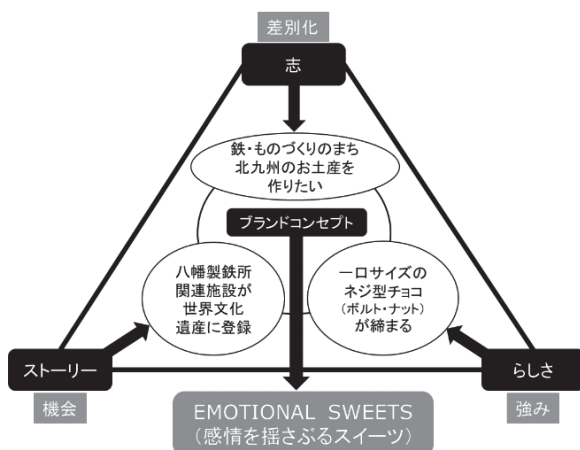


図3 ネジチョコのブランドコンセプト

出所) 中川 (2016) 及び吉武太志氏へインタビューを基に著者作成

5.2 共創ブランディング

お土産の特徴の一つは、2.1章で前述した通り、限定販売として基本的にその地域でしか購入できないことである。そのため、地域とのつながりを強化することで、お土産は地域資源として地域経済の活性化及び地域ブランドの確立につながる可能性を秘めている。そのような中、吉武氏は、北九州市の既存の魅力の発掘と新たな魅力の創造を目的とし、2015年にNPO法人NORTH NINEを

設立した。その後、2017年に北九州市民の憩いの場である勝山公園・あさの汐風公園、そして2019年に小倉城・小倉城庭園の指定管理者として、地域活性化に尽力した。

表3は、これまでネジチョコが地元企業だけでなく、幅広い企業や行政、大学等とコラボレートしてきた主な一覧になるが、これらの幅広いステークホルダーとのコラボレートについては、オーエーセンター株式会社から依頼したものではなく、全て相手側からの依頼により実施されたものである。それは、吉武氏の原点である地元北九州のお土産を作りながら地元を盛り上げていきたいという熱意や行動力が、ネジチョコを通じて多くのステークホルダーを魅了し、巻き込んでいったのである。ネジチョコは、様々なステークホルダーとコラボレートすることで、双方の価値を高めるだけではなく、常に鉄・ものづくりのまち北九州らしさとして、技術力の高さを表現しながら、北九州市の知名度向上にも貢献している。すなわち、共創ブランディングこそ、ネジチョコブランドを強固にした最大の要因であり、企業におけるオリジナルのお土産及びノベルティー需要の新たな開拓へつながっていった。

また、ネジチョコ関連以外にもパティスリーとしてのノウハウを活用し、産官学連携として地元でトマトを栽培している大型菜園と規格外トマトを復活させるプロジェクトを発足した。形が良くないという理由で、流通に乗せられず市場に出回らない美味しいトマトの食品ロス削減を目指し、トマトのおんがえしサブレという名称で、レシピやパッケージを地元の大学生が開発・商品化した。そして、地元の高校生が店舗マーケティングを担当し、売上の2%を北九州市子ども食堂に寄付するなど、子どもの居場所づくりにも貢献している。このように、行政や地元企業をはじめ、多くのステークホルダーと共に創り上げていくことで、共感が生まれ、愛着や誇りが双方に醸成されながらそれぞれのブランド価値を高め合ってきた。現在も大企業をはじめ多くの問い合わせがあり、さら

表3 ネジチョコとのコラボレート商品

年月	対象	詳細
2016年2月	ネジチョコ誕生	北九州市ローカルヒーローのキタキウマンのSNS動画で、約100万回の再生。同年9月にキタキウマンのスポンサーになる。
2017年1月	ギラヴァンツ北九州	ネジチョコ以外の商品として、初めてオリジナルチョコを製作し販売。
2017年8月	新幹線ネジチョコ	JR西日本沿線に拠点を置くデザイナーが企画・開発した新パッケージ、オリジナルネジチョコを製作し、走る日本市に選ばれる。
2017年10月	西日本工業大学	ハロウィンオリジナルネジチョコ、新パッケージを製作し、期間限定で販売。
2018年6月	日本製鉄	八幡製鐵所の鋼板を素材にした新パッケージ、オリジナルネジチョコを製作し販売。
	銀河鉄道999	北九州市出身松本零士氏の代表作と新パッケージ、オリジナルネジチョコを製作し販売。
2018年8月	名探偵コナンくん	人気アニメ名探偵コナンくんと新パッケージ、オリジナルネジチョコを製作し販売。
2018年11月	ハローキティコラボ	大人気サンリオキャラクターと新パッケージ、オリジナルネジチョコ（ハローキティ新幹線ネジチョコ）を製作し販売。
2019年1月	TOTO	トイレの形をした新パッケージ、オリジナルチョコを製作し販売。
	JR西日本	新幹線型のチョコレート（つなぐ0系新幹線チョコ）を製作し販売。
2019年9月	トヨタ博物館	トヨタ博物館用のパッケージを製作し、ネジチョコを現地で販売。
2020年8月	富士スピードウェイ	富士スピードウェイ用のパッケージを製作し、ネジチョコを現地で販売。
2020年12月	シャボン玉せっけん	産学連携商品として、石鹸の形をしたオリジナルチョコを製作し販売。
2021年10月	北九州市	世界体操・新体操開催を記念し、ノベルティーとしてオリジナルネジチョコを製作。
2021年11月	スターフライヤー	ボルトに機体をプリントしたオリジナルネジチョコを製作し販売。
2022年6月	福岡ひびき信用金庫	ノベルティーとしてオリジナルネジチョコを製作。
2023年2月	西南女学院大学	日本新三大夜景の北九州をパッケージにしたオリジナルネジチョコを製作し販売。
2023年10月	日本航空	メカサブレシリーズとして、飛行機セット製作し販売。
2024年3月	響灘菜園（カゴメのグループ会社）、九州栄養福祉大学、北九州市立高校、西日本工業大学、北九州市	産官学連携として、SDGsの観点から「トマトのおながえしサブレ」を製作し販売。クッキー5枚でトマト1.5分が取れる栄養価の高いサブレを開発し、売上の2%を子ども食堂支援に充てる。

出所) 吉武太志氏へインタビューを基に著者作成

なるステークホルダーとの共創を通じて、ネジチョコのブランド力はますます高まり、強い競争力を生み出していくことが期待される。

6 国内外への販路拡大——鉄・ものづくりのまち北九州から世界へ——

オーエーセンター株式会社の飲食事業としての売上目標である10億円を達成するためには、北九州のお土産としてのネジチョコに依存するだけでは厳しく、お土産という枠から脱皮しなければ道は開けない。その突破口を開いたのが、ネジチョコとサブレを組み立てながら作品として仕上げるメカサブレシリーズである。メカサブレシリーズは、ギアやレンチ、ドリルの形のメカサブレとネジチョコを組み合わせ、さらなる「動き」が楽しめるのが大きな特徴である。2019年にメカサブ

レ工具セットを開発した後、2023年に日本航空株式会社とのコラボレートでメカサブレ飛行機セットを開発した(図4左)。すでに羽田空港、成田空港で販売されており、2024年12月には那覇空港での販売を予定している。また、日本航空の機内誌にも掲載されるなど、一気に国内展開への道が開かれた。

これまで北九州のお土産として、基本的に福岡県から出ることはなかったが、メカサブレ飛行機セットであれば、今後全国の空港に設置できる可能性もある中、訪日外国人旅行者の増加も追い風となり、国内外を移動する多くの人の目に触れることになる。ネジチョコ関連の全ての商品には、「北九州世界遺産」のロゴ(図4右)が入っているため、北九州が鉄・ものづくりのまちであることを全国的にアピールすることもできる。すでに

北九州市からの賛同も得ており、現在各空港へのアプローチも進めている。

さらに、メカサブレ船セットも開発し、新門司フェリー等で販売している。また、2024年11月にはトヨタ自動車関連企業とメカサブレ車セット、さらには西日本旅客鉄道株式会社及び東海旅客鉄道株式会社とメカサブレ新幹線セットの販売を予定しており、今後我が国における交通産業の主要拠点でネジチョコ及びメカサブレシリーズが販売されることになる。これらのコラボレート商品についても、全て相手側からの依頼があって実現されたものであり、共創ブランディングとして、ネジチョコの更なるブランド力向上につながっている。



図4 (左) メカサブレ飛行機セット、(右) 北九州世界遺産のロゴ

出所) オーエーセンター株式会社提供 (2024年9月17日)

次に海外への展開になるが、2019年にNPO法人NORTH NINEとして、小倉城・小倉城庭園の指定管理者となった際、しろテラス²にてネジチョコを販売したところ、外国人旅行者の受けが非常に良かったため、当時から海外への進出を構想していた。すでに海外特許を中国、シンガポール、台湾で取得している。また、商標についても中国、シンガポール、アメリカ、韓国、香港、オーストラリアで取得しているが、実際に海外展開の道が開けたのは、独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)からの声掛けで、ハンズオン支援を紹介されたことがきっかけであった。当支援は、海外ビジネスに精通した専門家(パートナー)が、継続的な企業訪問・海外出張同行を通じて、海外展開の作成支援から海外販路開拓、立ち上げ、操

業支援まで一貫して支援する制度である²¹⁾。通常、当支援を受けてすぐに海外で取り扱われる程甘いものではないが、審査の過程を通じて、ネジチョコが誕生するまでのストーリー性及び精巧さが評価され、2022年に当支援を受けて以来、香港(3店舗)での販売を皮切りに、2023年にはアメリカ(5店舗)で販売が開始された。2024年9月にはオーストラリアへ輸出し、まもなく販売が開始される。ネジチョコは海外でも評判が非常に良く、2023年に吉武氏自らニューヨークでメカサブレ飛行機セットのプレゼンテーションを行ったところ、品質・センスの良さだけでなく、開発に至るまでのストーリー性をはじめ、日本人のものづくりはすごいと称賛された。今後はヨーロッパへの展開を狙っていきたいとのことであるが、国内への展開同様、各商品に「北九州世界遺産」のロゴが入っているため、海外においても北九州の知名度向上に大きく貢献し続けながら、販路拡大につなげられるのはネジチョコにおいて他に存在しない。

7 おわりに

ネジチョコは、誕生してから10年経っていないにも関わらず、すでに北九州を象徴するお土産となり、今ではお土産の枠を超え、多くのステークホルダーを巻き込みながら、国内外で販売されるまでに急成長した。本稿では、その成長戦略について考察し、主な要因として、他の商材にはない商品力及び汎用性の高さ、そして時代の変化に対応し、かつ顧客志向に対応できるSNSを活用したマーケティング戦略、さらに行政や地元企業をはじめ多くのステークホルダーとコラボレートしながら作り上げてきた共創ブランディングについて明らかにした。

コロナ禍ではお土産需要が一気になくなるという厳しい状況に直面したが、その間、お土産以外の需要を掘り起こしていくために、行政や地元企業等と連携したネジチョコの製作や、企業からの依頼を受けてオリジナルチョコを開発するなど、

地域に根付いた活動を続けてきた。その結果、今では対応しきれないほどの問い合わせが寄せられている。現在、全体作業の70%が自動化になっているが、将来的には100%自動化を目指し、今より約3倍の規模の新工場を作り、これらの多くの依頼に応えながら、スイーツテック企業としての成長を目指している。具体的には工場を観光地化して、気軽に見学できるようにするだけでなく、自ら描いた絵の型を作成し、オリジナル商品（お土産）として持ち帰れるよう、現在産学連携で研究も進めている。さらにスマートフォンからオリジナルチョコを発注できるようなプラットフォームの設置も計画している。

お土産は、全国各地でさまざまな形で販売されているが、菓子を中心とした多くのお土産は、味や形状に特徴はあるものの、基本的にはそのまま食すのみであり、商材そのものを通じてその地域の特徴が上手く表現されている訳ではない。しかし、ネジチョコは、鉄・ものづくりのまち北九州の特徴をボルトとナットで表現するだけでなく、動きを加え、実際に締めることができる精巧さ及び汎用性の高さが、顧客およびステークホルダーを魅了してきた。

高橋（1996）は、お土産におけるマーケティングの方向として、土産品を通じて、観光客が感動・共感を得られること、地域の人々との交流やふれあいができることを重視する必要がある。そのためには、土産品を通じて作り手の思いやメッセージが観光客に伝わること、感性のあるデザインであること、そして、地域の人々との交流やつくりあげる喜びを共有できることなどが重要であると述べている¹²⁾。ネジチョコは、本稿で明らかにした通り、地域に根付いたお土産としてだけでなく、イノベーションを生み出したオンリーワンの存在であり、経営者として吉武氏が貫いてきたベンチャー精神が源泉となった傑作である。

本研究で明らかにしたネジチョコの成長要因・戦略は、①商品力、② SNS マーケティングの有効活用、③共創ブランディングの3点である。こ

れらは、多くの企業にとっても参考となり得る。以下に詳細をまとめる。

①商品力（精巧さ、汎用性の高さ）

味だけでなく、地域の特徴を形にすることで、地域を代表するお土産になることができる。さらに動きを加えることができれば、より競争力の高いお土産となり、企業におけるオリジナルのお土産及びノベルティー需要の新たな開拓へつながった。地域特性を活かしたオリジナリティを持つことが大事である。

② SNS マーケティングの有効活用

ULSSASをはじめ、SNS（口コミ）の魅力である信頼性・拡散力・費用対効果の高さを活用することで、広告予算が潤沢にとれない企業であっても、やり方次第で効果的なマーケティングができるようになる。

③共創ブランディング

行政や地元企業をはじめ、多くのステークホルダーと共に創り上げていくことで、共感が生まれ、愛着や誇りが双方に醸成される。そして、それぞれのブランド価値を高めて合うことができる。

お土産業界は、競争が非常に激しい業界ではあるが、先行きが不透明な時代において、上記の成長要因・戦略が、多くの経営者に参考とされ、今後応用と貢献という形で、お土産業界だけに留まらず、中小・零細企業をはじめ、多くの企業における浮揚の一助になることを期待している。

謝辞

本論文の執筆において、2名の査読の先生方から、大変貴重なコメントを頂戴しました。心より感謝申し上げます。また、オーエセンター株式会社吉武太志代表取締役社長には、インタビュー調査をはじめ、大変お世話になりました。この場を借りて御礼申し上げます。そして、貴重な助言を頂きました九州共立大学の島尻芳人先生にも心より感謝申し上げます。

注

- 1 北九州市は、官営八幡製鉄所の操業開始以来、100年を超える「モノづくり」の実績を重ねて発展してきた都市である。そこで、「モノづくり」に関わる高度技能者を「北九州マイスター」として認定し、表彰している¹⁴⁾。
- 2 新たなおもてなしの拠点として、2019年にオープンした「しろテラス」は、北九州のみならず日本全国から集めた選りすぐりのお土産を取り揃えた店である²⁰⁾。

参考文献

- 1) 「東京駅みやげ」『日経流通新聞』2005年3月25日付。
- 2) 北川宗忠(2001)『観光事業論』ミネルヴァ書房、26-27頁
- 3) 貝掛祥広、城戸宏史(2022)『お土産におけるブランディングとSNSの可能性』公益財団法人九州経済調査協会、32頁、36頁
- 4) 「仕事人秘録」『日経産業新聞』2007年8月2日付
- 5) 「東京ばな奈」のグレープストーン」『日経産業新聞』1998年11月20日付
- 6) 鈴木勇一郎(2013)『おみやげと鉄道』講談社、12頁
- 7) 「発見みやげパワー」『日経流通新聞』2003年1月4日付
- 8) 「土産需要に照準 値崩れ防ぐ」『日本経済新聞』2009年6月28日付
- 9) 鍛冶博之(2006)『観光学のなかの土産物研究』同志社大学人文科学研究所、65頁
- 10) 神崎宜武(1997)『おみやげ 贈答と旅の日本文化』青弓社、218頁
- 11) 鈴木涼太郎、花井友美、金振暁(2023)「観光客はおみやげに何を求めているのか?」『観光研究』日本観光研究学会、66-75頁
- 12) 高橋光幸(1996)『観光マーケティング』同文館出版、259-265頁
- 13) 前田勇(2000)「土産品を考える」『月刊観光』410号、11月、29頁
- 14) 「北九州マイスターとは」(https://www.city.kitakyushu.lg.jp/san-kei/file_0112.html) 2024年9月17日閲覧
- 15) 飯高悠太(2019)『僕らはSNSでモノを買う』株式会社ディスカバー・トゥエンティワン、3頁、6頁、7頁、43頁、53頁、100頁
- 16) 森岡毅(2016)『USJを劇的に変えた、たった1つの考え方』株式会社KADOKAWA、68頁
- 17) 政所利子(2002)『観光学がわかる。』朝日新聞社、60-61頁
- 18) 酒井健二(2000)『月刊観光』日本観光協会、34-39頁
- 19) 中川淳『経営とデザインの幸せな関係』日経BP社、128-130頁
- 20) 「しろテラス」(<https://kokura-castle.jp/shiroterrace/>) 2024年10月4日閲覧
- 21) 「新輸出大国コンソーシアム」(<https://www.jetro.go.jp/consortium/apply/partner.html>) 2024年10月10日閲覧