

地域ブランドとそのマネジメントに関する一考察

A Consideration on Place Marketing and Brand Management

谷 本 貴 之
Takayuki TANIMOTO

要 旨

「地域ブランド」という言葉を近年見聞することが多くなった。本稿の目的は、こうした地域ブランドとそのマネジメントについてこれまでの諸議論を概括的に整理・検討し、今後の実証研究のステップとすることにある。まず地域ブランドの概念についてより正確に理解するために、その理論的背景としてのマーケティング論における地域マーケティング論とブランドをめぐる基本的概念を確認する。そのうえで、地域ブランド化の基本プロセスや目的および対象について整理することによって、地域ブランド構築に向けた戦略のあり方や構図を全体的に把握し、さらにとくに特産品や観光資源といった地域資源に焦点を当て、そのブランド・マネジメントにおける主要課題を検討する。

目 次

- I はじめに
- II マーケティング研究と地域
- III ブランド研究と地域
- IV 地域ブランド構築の全体的構図
- V 地域ブランド・マネジメントの主要課題－地域資源ブランドを中心に－
- VI むすびにかえて

I はじめに

ここ数年、「地域ブランド」への関心と期待が急速に高まっている。多くの地域において、農林水産物をはじめとする特産品や加工品、あるいは観光地や商店街など、地域に根ざしたさまざまな資源のブランド化が試みられている。また特産品や観光地のみならず、地域それ自体の全体的な認知度や好感度の向上を目指した動きも、地域ブランド戦略の名の下に実践されるようになっていく。

これらの背景としては、地域の多様な特産品の販売や、観光客や住民の誘致などあらゆる面における地域間競争が激化するなかで、各々の地域が自立性や独自性を高めることの重要性が

広く認識されるようになってきたことや、行政も地域におけるこうしたブランド化への動きを地域の活性化や産業振興の切り札とみなし、積極的な支援をおこなうところが増えてきたことなどがあげられよう。さらに、より直接的な契機としては、2006年に商標法が改正され、地域名と製品名を組み合わせた商標登録の要件を緩和する地域団体商標制度¹⁾が施行されたこ

1) 地域団体商標制度とは、「地域の名称及び商品〔役務〕の名称等からなる商標について、一定の範囲で周知となった場合には、事業協同組合等の団体による地域団体商標の登録を認める制度」である。この地域団体商標制度の目的は、「地域ブランドを適切に保護することにより、事業者の信用の維持を図り、産業競争力の強化と地域経済の活性化を支援すること」にある（特許庁ホームページ）。

とによって、各地でその登録を目指す動きが活発化してきたことも指摘しておかねばならない。

しかしながら、現状では地域ブランドについての理解が、それが語られる文脈や論者によって多様であり²⁾、また地域ブランド戦略として紹介される内容も各地における地域のPR活動などの萌芽的な取り組みの断片的紹介にとどまるものもみられる。そうした意味では、地域ブランドとは何か、またそのためのマネジメントとしてどのような課題が考えられるかということについて、これまでの諸研究において解明された到達点を踏まえて確認しておくことには一定の意味があると考ええる。

2) 地域ブランドに関する研究量は近年増加の一途をたどり、とくに2000年代以降、その文献量は飛躍的ともいえる伸びを示している。例えば、雑誌記事索引「MAGAZINEPLUS」において、「地域ブランド」という単語を検索してみると、564件の検索結果が表示される(2008年10月27日検索)。そのうち1980年代の記事は2件、1990年代の記事は12件に過ぎず、残りは2000年以降である。また文献量が飛躍的に増加するのはとくに2004年以降である。とはいえ、これらの諸研究はそれぞれ多様な立場に身をおく論者によって取り組まれているために、同じ「地域ブランド」という用語が使われているにもかかわらず、その概念規定や主張の基盤、問題の把握において大きな相違がみられる点に注意が必要である。なお、中嶋(2005)によると、用語としての「地域ブランド」が新聞紙上(日刊4紙)に登場したのは1982年であるとされる。しかしその意味するところは、流通分野の専門用語である全国販売商品(ナショナル・ブランド)に対する地域限定商品(ローカル・ブランド)であったという。その後、地域ブランドは「地方の時代」が叫ばれた1980年代に、地域の地場産品をあらわす言葉として用いられることになり、さらに高度成長からバブル経済にいたる時代の追い風を受けて、「ブランド」のあらわす意味がたんなる商品から差別化された高価格・高付加価値商品へと変調するにつれて、地域ブランドもまた地域活性の切り札ともいふべき「強い競争力をもった地場産品」をあらわす言葉として注目されるようになる。そして今世紀に入り、これまでになかった「地域それ自体のブランド化」、「ブランドとしての地域」という意味合いがあらたに付け加わり、スローガンのごとく用いられるようになったとされる(34-35頁)。このように、「地域ブランド」という用語は、時代とともにしだいに概念が変容・拡張し、それゆえにその実態をとらえがたいものとなっているのである。

ここでこれまでの諸研究という場合、次のような研究を指す。第1にマーケティング論における地域マーケティングに関する研究である。地域はマーケティング論とは一見無関連にみえるものの、実際には1970年代のアメリカにおけるマーケティング概念拡張にかかわる議論のなかですでに製品類型の1つとして包摂され、マーケティングの対象として考えられるようになっていく。そしてその後、地域マーケティング(place marketing)論としてマーケティングの一応用領域として議論が展開され、一定の研究蓄積を有するのである。そして第2に、ブランドとそのマネジメントに関する研究である。そもそもブランドは従来マーケティング論がその研究対象として視野に入れてきたテーマであるが、近年その関心を大きく高めている。今日の地域ブランドの流行は、マーケティングにおけるブランド・マネジメント論の隆盛とは決して無関係ではなく、その主要な論点を整理しておくことは、地域ブランドの把握のためにも不可欠である。さらに第3に、日本における近年の地域ブランドに関する研究である。地域ブランドは今日、マーケティングに携わる者だけでなく、行政や農水産業、観光など多様な領域や立場に身をおく研究者や実務家によって取り組まれており、百花繚乱きわめて興味深い理論的・実践的なアイデアが生み出されている。これらの主要な諸成果は、地域ブランド構築の現代的な枠組みを理解するうえで非常に有用である。

以上の諸研究に基づいて、本稿においては、地域ブランド化の基本プロセスや目的および対象について整理することによって、地域ブランド構築に向けた戦略のあり方や構図を全体的に把握し、そのうえでとくに特産品や観光資源といった地域資源に焦点を当て、そのブランド・マネジメントにおける主要課題について検討する。本稿はまた、今後の地域ブランド戦略についての事例分析の展開に向けた予備的考察としても位置づけられる。

II マーケティング研究と地域

1. マーケティング概念の拡張と地域

「地域ブランド」という用語は、「地域」と「ブランド」という用語を組み合わせたものであり、少なくとも学術研究面では従来別の領域において用いられてきた。そして、こうした異質な用語が結び付けられているという新奇性も手伝ってか、今日ある種の流行語のように多くの人々に使われるようになっていく。

もとよりその意図するところは、近年ビジネス分野とくにマーケティングの領域において発展・洗練されてきているブランドおよびブランド・マネジメントの考え方や諸技法を、地域という新たな文脈に応用し、もって地域の活性化や振興に広く役立てることにある。

ところで、このように地域ないしは地域問題にマーケティングの考え方をもち込んで何らかの成果を追求しようという発想は、必ずしも新しいものではない。こうした発想は、ブランド論が本格的に展開される以前のアメリカのマーケティング研究にすでにその萌芽をみることができる。具体的には、1960年代後半から1970年代にかけてKotlerをパイオニアとして展開された「マーケティング概念拡張論」と呼ばれる一連の議論にその端緒をもとめることができる³⁾と考えられる。

マーケティング概念拡張論の基本的な主張は、伝統的に企業に固有のものとされていたマーケティングのコンセプトや諸技法を、企業以外の諸分野に拡張すべきというところにある。そして企業以外の新たな分野としてKotlerら(1969)が例示したのは、大学や病院、美術館、警察などの非営利組織や公共機関、さらには国家などであり、こうした分野に顧客ニーズや差別化、ターゲティング、マーケティング・ミックスなどの諸概念を持ち込むことによって、利

用者の満足をより高め、したがって組織の成果も高まるとされたのである。

以上のような概念拡張論は、マーケティングの歴史性やアイデンティティをめぐる当初多くの研究者らの批判を受けながらも (cf. Luck, 1969, pp. 53-55; Bartels, 1974, pp. 73-76), その後さらに徹底・整序化されることとなる。こうしたなかで、とくにマーケティングの客体となる製品概念については大きく拡張がなされ、伝統的な製品やサービスにくわえて、組織や人、地域 (place), そしてアイディアまでもが包含されるようになる。

以上のうち、地域の具体例としては、不動産開発、リゾート地域、州、市などがあげられており (Kotler, 1972, p. 52), これらをマーケティングの客体として捉えたマーケティングが、「地域のマーケティング (place marketing)」 (Kotler, 1972, p. 51) に他ならない。彼によれば、地域のマーケティングとは、「特定の地域に対する知識、態度、行動を創造し、維持し、変化させる活動に参与する」 (Kotler, 1982, p. 482 [邦訳 636 頁]) ものと定義される。

そして、そのためのマーケティングの業務としては、分析 (市場分析と製品分析)、計画 (製品開発、価格設定、流通、プロモーション)、組織 (組織のデザイン、スタッフ配置、動機づけ)、統制 (市場成果測定とマーケティング・コスト測定) (Kotler, 1972, p. 52) といったマーケティング・マネジメントの枠組みが、普遍的に適用できるものとして提示されている。

2. 地域マーケティング (place marketing) 論の展開

その後、Kotlerは以上の議論をさらに発展させ、HaiderやReinとともに『地域のマーケティング (Marketing Places)』を著す (Kotler, Haider, and Rein, 1993)。なお、日本において地域ブランドを論じる場合の「地域」とは、都道府県や市町村といった比較的小さい単位を意味するが多いが、欧米においてはマーケ

3) マーケティング概念拡張論のレビューについては、谷本 (2001) を参照。

ティングやブランド化の対象となる地域は、国家や都市という非常に大きな単位である場合が多い (cf. 阿久津・天野, 2007, 10 頁)⁴⁾。したがって、上述の Kotler らの研究においても、市町村や地区、地方、州だけでなく、国家などまで含めた事例が取り上げられている。

さて、そこで Kotler らが提案する地域のマーケティングの核となる活動は、次の4つである。第1にコミュニティの特徴やサービスの正しい組み合わせをデザインすること、第2に商品やサービスの現在および将来の買い手とユーザーにとって魅力的なインセンティブを打ち出すこと、第3にある場所の製品やサービスを効率的かつ入手可能な方法で提供すること、第4に潜在的なユーザーがその場所の特色ある利点を十分に認識できるように、その価値やイメージをプロモーションすることである (Kotler, Haider, and Rein, 1993, p. 18 [邦訳18頁])。これらは基本的に、製品、価格、流通、プロモーションよりなるマーケティング・ミックスの枠組みを地域という文脈に翻訳しつつ応用したものである。

こうした地域マーケティングは、図Ⅱ-1に示すように、3つのレベルから構成される。まず、住民や財界人、行政当局から構成される計画策定グループの編成である。この計画グループは、地域の将来方針の決定には官民の協力の重要性やあらゆるステークホルダーの参加が必要であることを確認するとともに、①コミュニティの状況と主要な問題、そしてその原因を明確化したり診断すること、②現実的なコミュニ

ティの価値や資源、機会の分析に基づいて、問題解決に向けた長期的なビジョンを描くこと、③中期的な投資と変革の到達目標を踏まえた長期的なアクションプランを作ることについて責任をもつ。

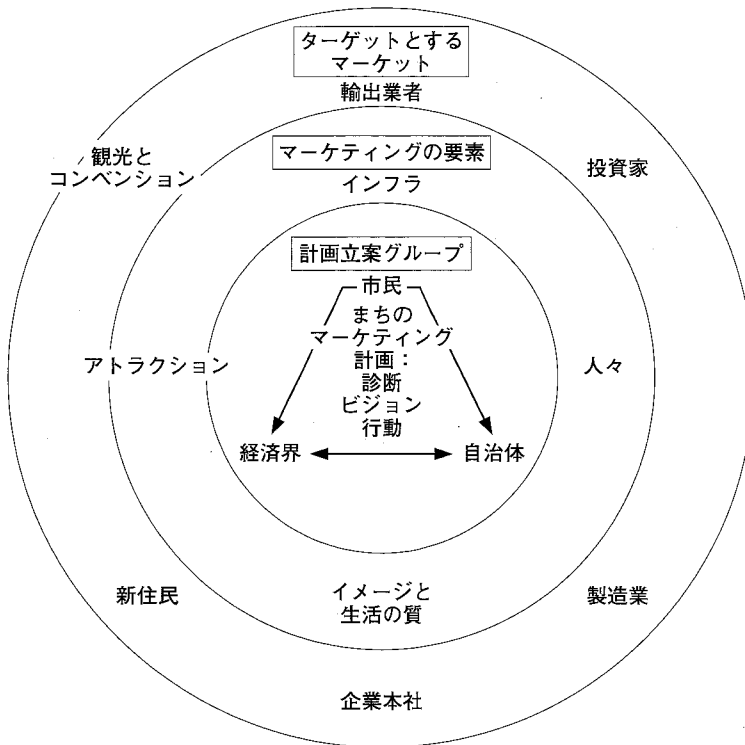
次に、この長期的な解決策として、以下の4つの主要なマーケティング要素の改善が求められる。すなわち、①住民や企業、来訪者を満足させる基本的なサービスの提供やインフラの整備を確実にすること、②現在の企業や人々を維持し、また新しい投資や企業、人々を呼び寄せるために、生活の質を向上させるアトラクションを作ること、③改善された地域の特徴や生活の質を、積極的なイメージ形成やコミュニケーション・プログラムを通じてコミュニケーションすること、④新しい企業や投資、来訪者を引きつけることに地域が友好的で熱心になるように、住民やリーダーそして各機関の協力を得ることである。

最終的には、以上の4つのマーケティング要素が、地域がその潜在的なターゲットである①製品やサービスの生産者、②企業の本店や支店、③対外投資や輸出市場、④観光とホスピタリティ・ビジネス、⑤新住民を引きつけ、満足させることに成功できるかどうかに影響を与えるという。そして Kotler らは、地域の成功は、官民の協力、すなわち行政と企業、任意の市民団体、そしてマーケティングをおこなう組織との間でのチームワークがいかにうまくいくにかかっている。たんに企業や営利的な製品のマーケティングとは違い、地域のマーケティングは、官民両機関や利益団体、住民の積極的なサポートが必要であると指摘する (Kotler, Haider, and Rein, 1993, pp. 18-20 [邦訳18~20頁])。

Kotler らの議論は、いかにして地域を売り込むかといった問題意識に始まって、地域イメージの確立、観光、企業誘致、輸出拡大、市民誘致、さらにはインフラ整備や、警察や消防、教育などの公共サービスにまで及んでおり、後述する今日日本で語られている地域ブランド論よ

4) なお、「地域」という用語は、広辞苑 (第六版) によると「区切られた土地。土地の区域」とされ、また新明解国語辞典 (第五版) によると「地形や行政管轄などの観点から、なんらかの意味でひとまとまりのものとして他と区別される土地」と説明されている。このような用語上の意味合いからすれば、地域は市町村や都道府県、国家など、幅広い行政上の区域に対して使用しうる概念であると同時に、例えば地形や文化など行政上の区分によらない区域にも使用しうる非常に外延の広い概念であることがわかる。

図Ⅱ－１ 地域のマーケティングのレベル



出所) Kotler, Haider, and Rein, 1993, p. 19 (邦訳 19 頁)。

りもさらに包括的な内容を有する地域の体系的な発展戦略といえよう。

「地域をブランド化の対象として考えるためには、まずそれをマーケティングの対象となる製品として捉える必要がある」(阿久津・天野, 2007, 12 頁) が、このようにマーケティング論においては、地域ブランドの議論に先立って、地域がマーケティングの対象に位置付けられ、そのマーケティング戦略のあり方が比較的早くから検討されてきたことは注目に値しよう。伝統的に企業の市場問題の解決のための思考法ないし技法と捉えられてきたマーケティングを、地域問題に広く適用しようとした意義はきわめて大きいと思われる。そして、ブランドを構築するにあたっては、各種マーケティング活動の体系的な展開が欠かせない (cf. 石井ら, 2004, 435 頁)。そうした意味においても Kotler らが展開した地域のマーケティング論に

については、地域ブランド・マネジメント論の構築の視点からも再評価されてよいだろう。

マーケティング研究においては、このようにマーケティングの対象として地域をとらえる理論的な素地が備わっていた⁵⁾。他方では、後述するように、近年ブランド論が進展し、そのマネジメントに関して多様かつ有用なアイディアを生み出すようになっており、こうした知的背景のなかで、ブランド論の応用領域として再び地域が着目されるようになってきたものと思われる。

5) なお東 (2001) は、「地域マーケティングの素地は既に 1960 年代末から 70 年代のはじめにかけて用意されていた」(145 頁) と指摘している。

Ⅲ ブランド研究と地域

1. ブランドの定義

地域ブランドの「ブランド」という用語は、従来マーケティング分野において主に議論されてきた概念である。したがって、地域ブランドについてより正確に理解するためには、マーケティング研究におけるブランドにかかわる主要概念について確認しておくことが必要である。

「マーケティングの歴史はブランドと共に始まり、ブランドとともに発展してきた」(青木, 2000, 22頁)という指摘にもみられるように、ブランドとマーケティングは元来切っても切れない関係にある。とはいえ、マーケティング研究において当初よりブランドが重要なテーマであり続けてきたかという点必ずしもそうではない。従来、ブランドは製品を構成する一要素として付与されていて当然ではあるものの、それ以上の重要性や意義はとりたてて意識されることのない、あたかも空気のような存在としてとらえられていたのではないだろうか。

しかしながら近年では、市場の成熟化や「製品やサービスのコモディティ化」(恩蔵, 2004, 117頁)によって、競争上製品の差別化が強く要請されるようになったことなどを背景に、ブランドの重要性が実務面・研究面において広く認識されるようになってきている⁶⁾。それ以来今日に至るまで、ブランド研究においては実に多くの興味深いアイデアが生み出されてきているのである。

それではまず、ブランドの意味から確認してみよう。しばしば引用されるように、「ブランド」という言葉はそもそも「焼き印を付けること」を意味する“brandr”という古ノルド語から派生し、家畜の所有者が自分の家畜を識別するために付けた印であった(Keller, 1998, p. 2

[邦訳 37頁])。ブランドとは数世紀の間、ある生産者の製品を他の生産者の製品から区別する手段であったのである(Keller, 1998, p. 2 [邦訳 37頁])。

そしてその主要な定義をみると、例えばブランド研究の大家 Aaker (1991) によれば、ブランドとは「ある売り手あるいは売り手のグループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の(ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような)名前かつまたはシンボルである」(p. 7 [邦訳 9頁])とされ、またアメリカ・マーケティング協会(American Marketing Association)においてもほぼ同様に、「ある売り手の商品あるいはサービスを他の売り手のものとは異なるものとして識別する、名称、言葉、デザイン、シンボル、あるいは他のあらゆる特徴」(アメリカ・マーケティング協会ホームページ)とされている。

これらからもわかるように、ブランドとは直接的には名称やシンボルなど、消費者に言語的、視覚的に訴えることのできる諸要素を指し、それは他の類似の製品やサービスと識別・区別することを意図しているということである。なお、以上の定義を踏まえて地域ブランドを考えてみると、特定の地域、あるいはその地域の製品やサービスを他の地域のそれとは異なるものとして識別したり区別するための、特有の名称やシンボルなどということになろう?

2. ブランド・エクイティ

前述の Aaker やアメリカ・マーケティング協会の定義は、ブランドの表層的な側面に着目したものであるといえよう。しかしながら、今日われわれが「ブランド」という用語を用いる場合、その製品やサービスはそのカテゴリーにおける他社の同等のものと比べて、人々のあこがれや羨望の対象になるものである場合が多い。それは、例えばメルセデス・ベンツやナイキ、ロレックスなど、優れたブランドとしてしばしば引き合いに出される製品やサービスについて

6) 例えば青木(2000)は、「本格的なブランド研究の歴史は意外に浅く、それが集中的に議論されるようになったのは、(中略)高々ここ十年くらいのことなのである」(22頁)と指摘している。

考えてみるとよくわかる。

またそこまで顕著な例ではないとしても、多くの人はブランドの名称やマークによって、その製品やサービスの品質や内容を信頼して購入意向を固めたり、同等の他製品より高額な対価を支払ったり、愛着を感じて長年使用し続けたりする。さらに企業間の動きに目を転じると、ブランドを有する事業が莫大な金額で売買されることもある。

その意味では、ブランドとはたんに名称やシンボル、デザインといったものだけではなく、それを有する企業に競争優位や長期的な収益をもたらす資産となりうるものであり、それゆえに適切なマネジメントによって、長期的かつ戦略的に育成することの重要性が認識されることになる。

このようにブランドを資産としてとらえた概念が、Aaker (1991) の提示した「ブランド・エクイティ」である。彼によるとブランド・エクイティとは、「ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合」であり、次の5つの要素から構成される (Aaker, 1991, pp. 15-16 [邦訳 20~22 頁])。す

なわち、①ブランド認知 (あるブランドがある製品カテゴリーに属していることを、潜在購買者が認識あるいは想起できること) (p. 61 [邦訳 84 頁])、②知覚品質 (意図された目的に関して代替品と比べた場合の、ある製品またはサービスの全体的な品質ないし優位性についての顧客の知覚) (p. 85 [邦訳 115 頁])、③ブランド連想 (ブランドに関する記憶と「関連している」すべてのこと) (p. 109 [邦訳 146 頁])、④ブランド・ロイヤルティ (顧客があるブランドに対してもつ執着心の程度) (p. 39 [邦訳 53 頁])、⑤所有権のある他のブランド資産 (特許や商標、チャネルとのリレーションシップ) (p. 21 [邦訳 28 頁]) である。強いブランドとは、これらの要素において高い水準を獲得しているものである。

ブランド・エクイティ論は、「ブランドをより全体的な視点から捉えることの重要性を強調」 (青木, 2000, 31 頁) するとともに、「様々なマーケティング活動の結果として、ブランドという『器』の中に蓄積されていく無形資産的な価値に着目し、その維持・強化と活用の仕方を提案した」 (青木, 2000, 31 頁) ところにその特徴が認められる。

このようなブランド・エクイティの考え方は、企業分野のみならず、地域という文脈にもかなりの程度適用できるだろう。地域におけるブランド化の対象については次章で詳述するが、例えば特産品や観光地であれば、①地域内外の多くの人々に広く知られており、②他の地域の同等の特産品や観光地に比べて質の高いものとして知覚され、③好ましい連想やイメージをともしつつ記憶され、④繰り返し購入したい、繰り返し訪れたいなどのこだわりを抱かれ、⑤製法に関する特許や商標登録などによって保護されている、こうした要素を兼ね備えたものは理想的な「強い地域ブランド」といえる。

個別の特産品や観光地でみると、例えば「夕張メロン」や「関さば・関あじ」、あるいは「由布院」などは、上述の知名度や品質、イメー

7) また、Keller (1998) は、自社の製品を識別し、他社のそれと差別化するための手段として用いられる言語的あるいは視覚的な情報コード (具体的には、名前、ロゴ、シンボル、キャラクター、パッケージ、スローガン、など) を一括して「ブランド要素 (brand element)」と総称し、そのうえで、これらのブランド要素を選択・統合・伝達することによって自社製品を識別・差別化する行為 (=ブランド化) と、その結果としてブランド化される製品 (=ブランド) とを各々別個に規定することによって、ブランドにかかわる諸概念の整理を試みている (pp. 2-40 [邦訳 36~75 頁])。ここでは青木 (2004b) の要約より引用 (19 頁))。こうした Keller の整理に基づいて地域ブランドを考えてみると、ある地域の製品やサービスを他の地域のそれとは異なるものとして識別・差別化する特有の名称やシンボルなどを「地域ブランド要素」、地域の商品やサービスを選択対象として、各種のブランド要素の選択・統合・伝達によって識別・差別化することを「地域ブランド化」、そしてその結果としてブランド化される地域ないし地域の製品・サービスが「地域ブランド」というように、用語上一定の区分をすることができる。

ジ、ロイヤルティといった基準に照らしあわせてみると、きわめて高いエクイティを有する地域ブランドと考えることができよう⁸⁾。同様に、地域全体のブランド力という視点で見ると、国内外において高い知名度を誇り、高品質として認識される多くの製品カテゴリー（例えば和菓子、漬物、着物、神社仏閣などの観光資源）を有し、好ましいイメージ（例えば「落ち着いた」、「歴史のある」など）が連想され、繰り返し訪れたり、購入したいと考える人々が多いと思われる「京都」という地域は、強い地域ブランドと考えることができる。

このように、ブランド・エクイティの議論を踏まえることによって、地域ブランドをたんに地域名を付された製品やサービス、あるいは地域のイメージなど、部分的な要素のみに着目して断片的なものとして捉えるのではなく、より多角的な視点から全体的に把握することが必要であることが理解できる。

IV 地域ブランド構築の全体的構図

1. 地域ブランド戦略の基本プロセス

前章においては、ブランドに関する諸概念を整理するとともに、それらを踏まえて地域ブランドの概念についても若干の検討をくわえた。そしてとくにブランド・エクイティの概念を踏まえることによって、地域ブランドを全体的かつ多角的な視点をもって把握することの重要性が確認された。

しかしながらすでに強いブランドとして多くの人々に認識されている地域はともかく、現実には、今日の各地における地域ブランド化の取り組みが端緒的な段階にあることから推察されるように、いまだそれを十分に確立できていない地域が少なくないと思われる。そうした点からすれば、多くの地域にとっては、いかにし

て自らの地域のブランド・エクイティの水準を向上させ、強い地域ブランドを構築していくかというブランド・マネジメントのあり方が現実的な課題として問われることになる。もとより地域ブランドのマネジメントは、実践的にも理論的にも新しい取り組みであり、すでに体系化されなかつ精緻化された枠組みが存在するわけではない。それゆえ以下では、地域ブランド構築に関連する主要な機関や論者によって提示されたいくつかの枠組みやモデル、およびブランド・マネジメント論の諸成果に基づいて、地域ブランドはどのようなマネジメントのプロセスを経て構築することができ、そしてそこにはどのような課題が存在するのかについて確認しよう。

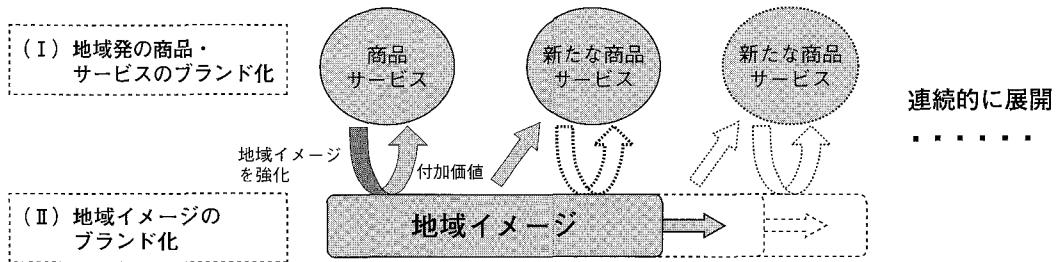
さて、経済産業省によると、「地域ブランド化とは、(I) 地域発の商品・サービスのブランド化と、(II) 地域イメージのブランド化を結び付け、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ること」である（図IV-1参照）。したがって、単に地域名を冠した商品だけが売れていても駄目であるし、その地域のイメージがよいだけでもいけない。この両方がうまく影響し合い、商品と地域の両方の評価が高くなっていく必要があるとされる（中小企業基盤整備機構、2005、2頁）。

また、以上の経済産業省の地域ブランド化の説明を踏まえて、中小企業基盤整備機構の『地域ブランドマニュアル』においては、「地域ブランドとは、ある地域にある商品やサービスなどが、地域外の消費者からの評価を高めて、地域全体のイメージ向上と地域活性化に結び付けるものである」（1頁）と定義され、下記のようにさらに具体的な説明が付されている。

- ・地域ブランドとは、「地域に対する消費者からの評価」であり、地域が有する無形資産のひとつ
- ・地域ブランドには、地域そのもののブランド（RB）と、地域の特徴を生かした商品

8) 「夕張メロン」に関しては、実際にそのブランド・エクイティの金銭的な試算を試みたものもみられる（cf. 森嶋、2008、71～81頁）。

図Ⅳ－１ 地域ブランドの概念図（経済産業省）



出所) 中小企業基盤整備機構 (2005), 2 頁。

のブランド (PB) とから構成される

- ・地域ブランド戦略とは、これら2つのブランドを同時に高めることにより、地域活性化を実現する活動のこと

つまり、「地域ブランドとは、地域の特長を生かした“商品ブランド” (PB=Products Brand) と、その地域イメージを構成する地域そのもののブランド (RB=Regional Brand) とがある。これらのどちらか一方でも地域ブランドとはならないし、両方が存在してもそれぞれがバラバラであったのでは『地域ブランド』とは呼べない。地域の魅力と、地域の商品とが互いに好影響をもたらしながら、よいイメージ、評判を形成している場合を『地域ブランド』と呼ぶことができる」(3 頁) とされるのである。

以上のように、今日の地域ブランド戦略には、地域発の商品・サービス (=地域資源) のブランド化と地域イメージ (=地域全体) のブランド化という、いわばミクロとマクロの次元が存在する。地域ブランド構築におけるこうした発想は、しばしば指摘されるように一般企業のブランド・マネジメントにおける製品ブランドと企業ブランドのアナロジーに他ならない (cf. 青木, 2004a, 15 頁)。

地域資源と地域全体という両者のブランドの関係、あるいはそのブランド化のあり方をより明確な形で示したのが青木 (2004a) である。彼は地域ブランド化の基本構図として、地域資源のブランド化に始まる一連のプロセスのなかで、地域全体をブランド化し、それを地域の活

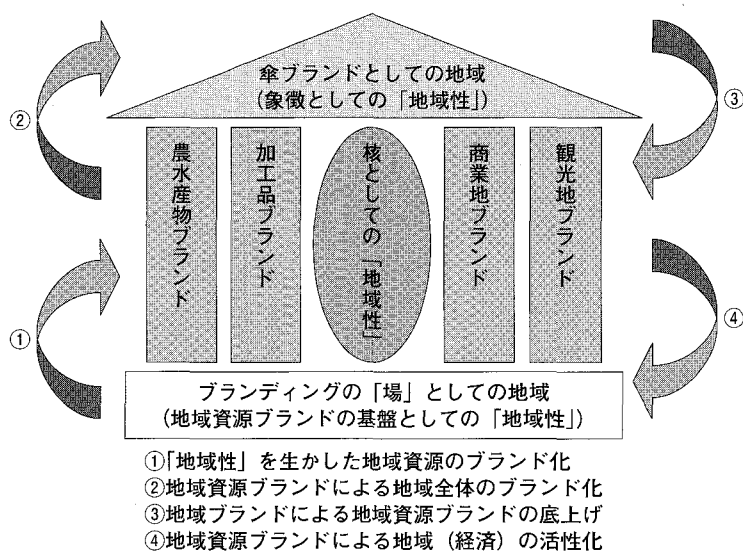
性化につなげていくことの必要性を説いている (図Ⅳ－2)⁹⁾

青木によると、地域ブランド構築には次の4つのステップが必要とされる。それは、第1にブランド化可能な個々の地域資源を選び出し、ブランド構築の基盤ないし背景として地域性を最大限に活用しつつブランド化していく段階、第2に前段階で確立された地域資源ブランドを柱としつつ、そこに共通する地域性を一つの核ないし焦点として、「傘」ブランドとしての地域ブランドを構築していく段階、第3に地域ブランドによる地域資源ブランドの強化と底上げの段階、そして第4に底上げされた地域資源ブランドによって、地域経済や地域自体が活性化される段階である。

このように、今日の地域ブランド論は、地域の一部における特産品づくりや観光地づくりに終始するのではなく、より積極的に地域全体のブランド力の向上までダイナミックに発展・昇華させようとするところにその特徴がある。いわば地域ブランドのミクロ次元からマクロ次元への発展を導くマネジメントが要請されているのである。さらにそのうえで、高められたマクロ次元の地域ブランド力をミクロ次元における各領域へと還元させて、再びそのブランド力向上へとつなげるマネジメントが求められるのである。

9) 電通 (2002) や博報堂地ブランドプロジェクト (2006)、富士通総研 (2006) もほぼ同様のモデルを提示している。

図Ⅳ-2 地域ブランド構築の基本構図



出所）青木（2004a）、16頁。

現時点でこうした整然とした好循環を実現できている地域がどの程度存在するかはともかく、地域の振興や活性化にとってはきわめて理想的な地域ブランド構築モデルといえよう¹⁰⁾

2. 地域ブランド化の目的

経済産業省や中小企業基盤整備機構による地域ブランドの定義、あるいは青木による地域ブランド化のプロセスに関する議論から、地域ブランド構築の目的や対象が大まかではあるが理解できる。

まず地域ブランド構築の目的が、地域の振興や活性化にあることは論をまたない。ここで地域の振興や活性化といった場合、大別して経済的な側面と非経済的な側面の2つの側面から捉えることができる。

前者はいうまでもなく地域経済の活性化である。地方分権の進展、少子化や過疎化による人

口の減少などさまざまな要因によって、地域の経済的自立が要請されている。こうしたなかで、地域に存在する多様な資源や地域それ自体をブランド化することによって、「外貨（域外からの収入）」（安井、2007、154頁）を獲得し、地域の生産者や企業、住民、自治体が経済的な豊かさを実現することが目的とされる。すなわち、強い地域ブランドの構築によって、地域外の市場における特産品の販売増加や地域内への観光客の増加、またそれらの製品・サービスの生産や提供にかかわる雇用の拡大、さらには住民の増加、自治体の税収増といった効果をもたらすことが期待されるのである。

他方、地域とはたんに経済活動の場だけではなく、多くの人々が生活を営む場でもある。また後述するように、地域ブランド化の対象は、特産品や観光地にはじまり地域全体のイメージに至るまで多岐にわたる。それゆえに、「経済的な利益の増大だけでなく、住民の満足感の向上というような精神面での充実感も、地域ブランド構築の重要な目的」（阿久津・天野、2007、14頁）として捉えられることになる。それは特産品であれ観光地であれ、その事業に

10) なお現実には、上述のマネジメントを実施する、例えば行政などの主体が、あらゆる地域資源をどの程度までコントロールできるかという問題もあることから、以上のような好循環の実現には一定の制約があるものと思われる。

携わることから得られる生きがいや誇りであったり、また直接的に携わっていなくても、社会的に高く評価される資源を有する地域の構成員であることによってもたらされる満足感やステイタスといったものであろう。安井（2007）の指摘するように、地域ブランド化の目的は「地域住民の精神的な満足感を高め、郷土愛と誇りを取り戻すこと」（154 頁）にあり、『『ここに住んでいてよかった』『これからずっと住んでいたい』『自慢の故郷』という郷土愛に満ちた人々で構成される地域は、持続的な発展の可能性がそれだけ高くなる』（154 頁）ことが期待されるのである。

このように地域ブランド化は、経済的側面を主たる目的としながらも、より広範な非経済的な目的までも視野に入れているのがその特徴といえよう。

3. 地域ブランド化の対象

経済産業省や中小企業基盤整備機構による定義では、地域ブランドの対象として、地域と密接に結びついた商品・サービス＝地域資源と、地域のイメージ＝地域全体という2つがあることが示されていた。したがって地域ブランド化には、①地域資源のブランド化と、②地域全体のブランド化という（青木，2004a，15 頁；久保田，2004，5 頁），少なくとも2つの側面におけるブランド・マネジメントの領域が識別できる。以下において、両者の特徴と課題についてみてみよう。

(1) 地域資源のブランド化

まず地域資源のブランド化についてであるが、これは例えば以下のように区分される、地域に存在する各々の資源を対象としたマネジメントが必要となる。

①特産品

特産品とは、特定の地域において産出されるその地域ならではの製品である。農水産物やそ

の加工品、畜産品、工業製品、伝統工芸品など、その製品分野は多岐にわたる。農水産物であれば、例えば「夕張メロン」や「関さば・関あじ」など、また工業製品であれば、「今治タオル」など、伝統工芸品であれば「博多人形」などが好例であろう。

Kotler らが、「どの地域も、地元の企業がその販売を地元の市場から、広い国内市場や海外市場へと拡大するよう奨励するべきである」（Kotler, Haider, and Rein, 1993, p. 32 [邦訳 34 頁]）と指摘するように、地域内で産出された特産品をいかに地域外での認知や評価を高めて、販売増に結びつけるかという問題は、地域経済の発展のうえで非常に大きな意味をもつ。特産品ブランドは、地域内で産出された物財をいかに地域外で購入させるかという意味で、「送り出すブランド」（青木，2004a，17 頁）と特徴付けられる。

このような特産品のブランド化については、国内外を含めた他の地域の製品との差別性の構築や、「産地的な正当性・独自性」（青木，2007，4 頁）の確保といった課題がある。また、一般企業の製品のブランド化と対比的にみれば、地域の特産品にはとくに農水産物に代表されるように、その製品特性として品質の安定性や均一性の確保が本来的に難しいものが数多く存在することから、ブランド化の前提として、生産から流通、販売までを含めた品質管理の徹底が基本的な課題として考えられよう。

②観光資源

観光資源としては、地域の自然環境、史跡、建築物、街並み、商店街や、その他、祭りやイベントなどが含まれる。これらのなかには、自然環境や史跡のように、本来観光と無関連にその地域に自然発生的に形成されたものもあれば、観光を主目的として意識的に形成されたものもあろう。こうした諸要素や諸属性が束となって、観光客の「観光行動の目的地としての地域」の個性が形成される（cf. 東，2001，146

～147頁)。

観光地ブランドは、特産品などの物財とは異なり、地域外から地域内へと観光客や顧客を誘致するという意味において「招き入れるブランド」(青木, 2004a, 17頁)と特徴づけられ、「観光地のブランド化については、『地域性』のどの部分に焦点を当てて価値を訴えかけ訪れてもらうか、そして、実際に訪れてくれた人々に、どのような経験価値を提供し、いかにして再訪してもらうか」(青木, 2004a, 14～15頁; 青木, 2007, 2頁)が課題となる。

来訪者の「経験価値」という視点から観光を捉えれば、たんに建築物や施設などのハードについて考慮するだけでは不十分であることがわかる。Kotlerらが、「旅行者を増やし、アトラクションを売り出したいと考えている地域は、空港や駅の第一歩から、ホテル、レストラン、アトラクションにたどりつくところまで、顧客サービスに投資をしていかなければならない。地域社会が観光やホスピタリティ・ビジネスを目指すならば、観光によって得られる仕事、収入、その他関連の機会について、市民の理解を促さなければならない」(Kotler, Haider, and Rein, 1993, p. 135 [邦訳 147頁])と指摘するように、観光関連の従事者のみならず、地域住民全体を含めたホスピタリティのあり方なども問われることになる。

このように観光地のブランド化については、観光資源におけるハード面とソフト面、あるいは物的要素と人的要素を含めて、どのような便益を標的とする観光客に提供しようするのかを、総合的に検討していく必要がある。

③暮らし・生活

特産品や観光資源のみならず、地域の暮らしや生活を地域ブランド化の対象として考える場合もある。これには、例えば「グリーン・ツーリズム」や「ブルー・ツーリズム」のように、地域固有の暮らしや生活を、地域外の人々が手軽に体験できるサービスとして“商品化”し、

観光の延長として捉えるものと、一方で「そこに住む人、生活そのもの」(博報堂地ブランドプロジェクト, 2006, 15頁)を地域ブランド化の対象と考える場合もあるようである。後者については、後述する地域全体のブランド化との厳密な峻別は難しい面がある。いずれにせよ、地域の生活をブランド化することによって、理想的には定住者の増加につなげることが目的とされるものと思われる。

なお、以上の3つの地域資源は、それぞれ性格を異にする地域資源として、同じ次元に並列的に存在する“タイプ”として捉えられるのみならず、①→②→③に向かってより高次化する“ステージ”として捉えられる側面もある。例えば菅野・若林(2008)は、①～③の地域資源を、それぞれ「買いたい」地域ブランド、「訪れたい」地域ブランド、「住みたい」地域ブランドと捉えたうえで、「サステイナブルな地域を目指した地域ブランドの構築を考えるためには、これまでの特産品や商店街・観光地を中心とした『買いたい』『訪れたい』地域ブランド構築中心の思想から、『住み続けたい、戻ってきたい、移り住みたい』といった『住みたい』地域ブランド構築への転換が求められる」と指摘している(83頁)。

以上のように整理される地域の個別資源のブランド化は、「単品によるブランディングのため、戦略策定が容易」、「地域とある製品とのブランディングであるため、イメージ構築が容易」(北村ら, 2006, 2頁)といった、主として戦略の策定や実施面におけるマネジメントの容易さに関するメリットが指摘される一方で、「地域に複数の有力なプレイスプロダクトがある場合、プロダクト間の利害対立が発生」、「固定化されたイメージが地域に付着するので、拡張性に乏しい」(北村ら, 2006, 2頁)といったデメリットが指摘される。

なお、とくにデメリットの後者に関連するが、ある地域資源のブランド化によって得られ

たブランドの効果すなわちブランド・エクイティを、いかに他の地域資源へと拡張していくかという問題は、地域の発展を目指すうえで非常に重要な課題となろう。この点に関して、前掲の経済産業省のモデルでは、地域資源と地域全体との間の垂直的な関係におけるブランド効果の拡張可能性が取り上げられているが、複数の地域資源間の水平的な関係におけるそれについてはあまり詳しく触れられていないように思われる。

しかしながら、地域資源のブランド化から地域全体のブランド化への発展過程においては、同時に、地域資源間においてブランドの波及効果をいかに高めるのかというブランド・エクイティの効果的活用のあり方も問題となろう¹¹⁾。こうした議論は、企業のブランド・マネジメントにおける「ブランド拡張」の問題に非常に類似している。ブランド拡張とは「ある確立されたブランド・ネームを新しい製品カテゴリーに参入するために使用すること」(Aaker and Keller, 1990, p. 27)とされ、その成功には消費者の知覚や便益など、親ブランドと新規アイテムとの間の何らかの適合・一致が条件となる(Farquhar, 1989, pp. 30-31; 三浦, 2008, 129頁)。

地域ブランドの文脈においては、例えば農水産物であれば、ある農水産物から何らかの関連を有する別の農水産物へ、また農水産物からその加工品へ、さらにそれらに関連する観光資源の開拓へといった具合に、連鎖的かつ漸進的にブランド効果の拡大化を進めていくことが必要であろう。例えば、柚子加工品の生産・販売を

通じた地域おこしの成功事例として知られる高知県馬路村においては、最初に展開された柚子の佃煮を皮切りとして、ジャム、みそ、ジュース、ボン酢醤油など多様な食品分野へとブランドの拡張がなされ、今日では食品という製品カテゴリーを越えてさらに入浴剤や化粧水の素まで広がりつつあるという。またそれだけでなく、柚子加工品の成功や「村をまるごと売る」という地域ブランド戦略の展開によって、観光や定住促進へとつながっているとされる(長崎, 2006, 171~191頁: cf. 及川, 2006, 211~212頁)。

同様に、数年前全国的に人気を博した香川県の讃岐うどんは、たんに一地域資源であるうどんという食品の人気のみで終わったわけではない。例えば、「うどんタクシー」(タクシーを借り切って、地元の有名店巡りをする、タクシー運転手から讃岐うどんの歴史なども聞ける)や「うどんスタンプラリー」(香川県観光協会が主催。ラリー参加のうどん店や旅館を回って、スタンプを集め、希望商品を応募する)など、讃岐うどんを利用して、観光客の誘致に向けた多様な取り組みが図られている。そうした努力もあってか、県への観光客が増加する効果がみられたという(cf. 内閣府政策統括官室, 2005, 20頁)。

こうした事例にみられるように、地域資源のブランド化は、各々の個別資源における取り組みはもとより、地域内での多様な地域資源間における横の連携をも視野に入れて進められることが必要であり、そこでは各資源間におけるブランドの効果の相互作用やシナジーが追求されることが理想であろう。

(2) 地域全体のブランド化

前述のように今日議論される地域ブランド論は、個別具体的な地域資源のみならず、地域全体あるいは地域そのもののブランド化をも意図している場合が多いのが特徴である。これは特産品や観光地など何らかの実体に対するブラン

11) これに関連して、Kotlerらは次のような貴重な示唆を提供している。すなわち「地元産の製品やサービスに対して、強いブランドネームやイメージを確立することに成功している場所もある。(中略)米国の州の中でも、地元特産品のブランドを持っている州がある。例えばフロリダのオレンジ、ウィスコンシンのチーズ、ケンタッキーのバーボン、アイダボのポテトと言った具合だ。いったん、1つの製品で強いブランドを打ち立てると、このいいイメージのブランド効果を他の製品にも応用することができる」(Kotler, Haider, and Rein, 1993, p. 32 [邦訳 34頁])。

ド化とは異なり、対象として設定された地域に対する地域内外の人々の認知度を高めたり、イメージを改善することによって、彼らの好意的な態度の形成や望ましい方向への修正を促そうとする試みである¹²⁾

地域全体のブランド化について明確に定義づけられたものは多くないが、例えば北村ら(2006)によると、「地域全体のブランド化とは、地域にある多様な資源を統一したコンセプトでくくり、それを地域のアイデンティティ(地域性・地域らしさ・地域の本質的な価値)として、地域内外に発信することで、他地域との差異化、地域間競争力の向上、居住者の地域に対する誇りや愛着を醸成することである。県や市など比較的大きく、多様性がある地域をブランド化する際に用いる戦略である」(3頁)と説明される。

かかる地域全体のブランド化は、多様な地域資源のブランド化の結果として地域全体の知名度やイメージが向上することを期待するという消極的なものではなく、より積極的に、目指すべき地域のイメージすなわち地域のアイデンティティを設定し、それを意識的に作り上げていこうとするところに特徴がみられる。

国家という非常に広い対象範囲が念頭におかれた議論ながら、Kotler らも地域全体のブランド化の重要性とそのためのマネジメントのあり方を説いている。彼らによると、「国のイメージはその国の製品やサービスに対する態度、投資や企業、観光客をひきつける能力に影響を与え」(Kotler and Gertner, 2002, p. 249), それゆえに「戦略的なマネジメント・アプローチ」が求められるという。その具体的な内容とは「①主要な強みと弱み、機会と脅威を正確に把握するための SWOT 分析の実施, ②強力なブランディングとストーリーテリングの基礎となりう

る産業や有名人、自然のランドマーク、歴史的なイベントの選択, ③個々のブランディング活動のすべてをカバーし、首尾一貫性をもつ包括的(umbrella)コンセプト(楽しい国、質の高い国、安全な国、誠実な国、進歩する国など)の開発, ④将来的に大きなインパクトをもつと思われる各々のブランディング活動への十分な国家財源の配分, ⑤すべての輸出製品が信頼でき、約束されたレベルのパフォーマンスが提供できることを確かめる輸出管理」(Kotler and Gertner, 2002, pp. 258-259) よりなる。こうした議論は、対象の広狭という相違はあるものの、都道府県や市町村といった単位においてもそのまま妥当しよう。

以上から、地域全体のブランド化には、地域内外を見据えたうえで、重点的にブランド化されるべき地域資源を発掘・選別したり、あるいは地域全体のブランド・アイデンティティを形成したりと、マクロ的視座に立ったマネジメントが必要であることが理解できる。とくに地域全体のアイデンティティの形成においては、地域内に散在するそれぞれ性格の異なる多様な地域資源を結び付ける必要があるため、地域性、すなわち「当該地域の自然、文化、伝統に根ざす『地域らしさ』」(青木, 2004a, 16 頁)をいかに捉えるかがとくに重要な問題として浮上してこよう(cf. 久保田, 2004, 6~7 頁; 青木, 2004a, 16 頁)。

おそらく、どのような地域であれその内部には文化や歴史、産業などにおいて多様な側面をもつことから、「地域らしさ」を見出し、規定することは容易ではないだろう。この問題に関しては、「地域性や地域価値という概念の抽象度が高すぎ、コンセプトづくりがうまくいかない、体系的なブランド戦略が立てにくい、・・・」(北村ら, 2006, 3 頁)といった問題点や、さらに「一般に、垂直的な水準が上がるほど(地域の範囲を広く設定するほど)地域内部の異質性(歴史、自然、特徴、人々などの異質性)も高まるため、イメージも抽象的となる」(久保

12) こうした議論は必ずしも新しいものではなく、Kotler らにおいても「イメージ・マーケティング」として論及がなされている(Kotler, Haider, and Rein, 1993, pp. 33-37 [邦訳 35~39 頁])。

田, 2004, 12 頁) といった限界が指摘されている。

例えば青森県では, 2002 年に県職員の自主研究グループが, 電通, 電通総研とともに「青森 (AOMORI) ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について」という報告書をまとめている。報告書は, 地域自体がブランド化することで地域内の産品や観光に影響を与え, 結果的に地域が競争力を向上させることができるといふ, アンブレラブランドとしての地域ブランドの考え方を提示しており, その後多くの自治体の担当者が青森県の報告書を参考としてきたという (生田ら, 2006, 55~56 頁)。その内容とは具体的に, 地域全体のブランドとして「人間性復活」というコンセプトが設定され, その下に「歴史ロマン」(いたこ, ねぶた, 津軽三味線など), 「癒しの自然パワー」(八甲田温泉, 十和田湖など), 「畏怖の自然パワー」(恐山, 八甲田山など), 「まごころグルメ」(りんご, 大間マグロなど) という 4 つのカテゴリーブランドが位置付けられたものである (cf. 佐々木, 2008, 13 頁)。しかしながら, 同県の総合販売戦略課でもこの報告書を参考としてはいるが, 報告書の提案は実施されつつある現在の施策に直接影響を及ぼしてはいないとされる (生田ら, 2006, 56 頁)。これは, 「産品の差別化の観点から, 全ての産品を地域ブランドの下でブランド化するのは困難だ」という認識があるためである。産品を限定せずに販売促進を行うための検討は実際に行われているが, 産品それぞれに独自の性質があり, それら全てを包括してブランド化するためには, 青森県らしさと商品のこだわりを一度にイメージ化していかなければならない。そしてこのことは結果的にブランド化の意味を損ねるという判断がある」(生田ら, 2006, 56 頁) と説明されている。

地域全体のブランド化は, 「地域のさまざまなものを内包してブランド化を図るため, 地域全体の底上げが可能」, あるいは「地域のアイデンティティの確立ができる」(北村ら, 2006,

3 頁) といったきわめて広範囲に及ぶ効果が期待できる反面, 「戦略立案が困難」, 「地域全体といいながらも選択と集中が必要であり, その意思決定に時間を要す」(北村ら, 2006, 3 頁) といった課題が指摘されており, 現時点におけるその可能性は未知数であるといえよう。今後, 海外の先進事例の摂取も含めて, 多くの地域におけるさらなる経験の蓄積と, それを踏まえたマネジメントの体系化が求められる。

V 地域ブランド・マネジメントの主要課題—地域資源ブランドを中心に—

前章においては, 地域ブランド戦略のあり方や構図を全体的に概観することによって, 地域ブランド化の対象には, 地域資源と地域全体という大別して 2 つの次元があり, さらに両者のブランド化は相互関連性をもたせつつ戦略展開されることが理想であることが確認された。本章ではとくに「実際問題として, 地域に経済的価値をもたらす」(青木, 2004a, 16 頁) のものとして, 個々の地域資源を念頭におきながら, そのブランド・マネジメントに関する諸課題を整理する。もっとも一口に地域資源といっても, すでにみたように特産品や観光地など多岐にわたる製品やサービスが存在し, それぞれのブランド戦略のあり方は異なる。その意味であらゆる対象に普遍的に適用しうる具体的手法を提示することは困難である。したがって以下では, どのような地域資源であれそのブランド化に際して必ず考慮すべき基本的な諸課題について検討する。

1. 地域ブランド戦略の体制作り

一般の企業においてブランド・マネジメントの実施主体は所与であり, 基本的に単一の企業によって担われる。これに対して, 地域ブランドの場合には, その実施主体が複数存在 (阿久津・天野, 2007, 14 頁) するという特徴をもっている。すなわち「一般製品のブランド化にお

いては一つの企業組織が全て一貫して実施する内容を、地域の場合は複数存在する主体が単体もしくは連携して実施主体となり、一つの主体がブランドの構築から管理まで一貫して実施することができない仕組みになっている」(阿久津・天野, 2007, 14頁)。

例えば、農水産物やその加工品、温泉地といったような個別の地域資源であれば、現場でそれらの生産や提供をおこなう個々の事業者、また農業協同組合や漁業協同組合、旅館協同組合など個々の事業者が加入する組合組織、さらにそれらの地域資源を束ねて地域全体のブランド戦略を構築しようとする都道府県や市町村などの行政¹³⁾ というように、多様なステークホルダーがブランド戦略に関係することになる。

したがって、地域ブランド戦略を展開するにあたってはまずもって、その策定や実施においてリーダーシップやイニシアティブを発揮するいわば「ブランド・マネージャー」や「メーカー」に相当する機関を配置する必要がある(cf. Kotler, 1993, pp. 42-44 [邦訳 40~42頁]; 松本ら, 2002, 1094頁)。

とはいえそこでの問題は、前掲の組合や行政といった組織は、農業や漁業、行政など、各自の分野の専門家ではあっても、ブランドやマーケティングには必ずしも精通しているわけではない点である¹⁴⁾。もちろん地域ブランド戦略の展開に際しては、コンサルタントなど外部の専門家をその都度アドホックに活用することも一つの方法ではあるが、長期的にみた場合には、ブランド形成に対して継続的に責任をもち、なおかつブランディングやマーケティングに精通

した人材の確保と育成は大きな課題となっていく。

他方で、地域ブランド戦略の推進は、その中心的な担い手を明確化・確保するだけでは十分であることはいうまでもない。たんに旗振り役の努力だけではなく、実際に地域において製品やサービスの生産・販売にあたる個々の事業者のブランド戦略に対するコミットメントを引き出すことが不可欠であろう。すなわち、各地域資源の生産者である農業者や漁業者、中小企業などが、後述するようなブランド・アイデンティティをはじめとするブランド戦略の内容について正確に理解し、なおかつそれに共感した状態をつくり出すことによって¹⁵⁾ ブランド構築努力の継続性を実現しうると考えられるのである。

2. 地域ブランド・アイデンティティの創造

(1) 地域ブランド戦略の基本体系

地域ブランド戦略として目指すべき目標は、どのような地域資源であれ、ブランドの知名度を高めたり、好ましいブランド連想を形成したりと、要するにそのブランド・エクイティを高めることにあることは前述したとおりである。そしてそのためには、適切なブランド戦略の策定と実施が欠かせない。

ブランド戦略の基本体系については、Aaker (1996) や Keller (1998)、さらには彼らの議論を下敷きとして、青木(2000)や阿久津(2004)、三浦(2008)などによってその概要が示されている。それらを踏まえて簡単に整理すれば、ブランドを構築するためには、①ブランド・アイデンティティを創造し、②それを消費者に伝える、という大別して2つのプロセスが必要であることがわかる(阿久津, 2004, 232頁; 久保

13) 地域ブランド戦略において行政の果たすべき役割は大きい。とくに地域全体のブランド戦略に関しては、多様な地域資源のブランド戦略を統合的に把握し、それらの活動を全体的な視点から調整する主体として、各地域資源の事業者をバックアップしたり、要所所でサポートするという役割が期待される(cf. 佐々木, 2008, 14~15頁)。

14) この点については、阿久津・天野(2007)による47都道府県を対象とした地域ブランドに関するアンケート調査でも明らかにされている(6頁)。

15) この点について石原(2008)は、ブランド構築を試みる関係者間における「コンセンサスの形成」と表現し、それは地域ブランド構築において最初の段階で取り組むもっとも重要な作業であると指摘している(91頁)。

田, 2004, 6 頁; 三浦, 2008, 131 頁)¹⁶⁾

ここでブランド・アイデンティティとは, 「ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合」(Aaker, 1996, p. 68 [邦訳 86 頁]) であり, 「当該ブランドが『どのように知覚されているか』という結果論としてのブランド・イメージとは異なり, むしろ戦略策定者が当該ブランドを『どのように知覚されたい(されるべき)』と考えるか, という目標ないしは理想像(「あるべき姿」)として捉えられるべきである」(青木, 2004b, 21 頁; cf. Aaker, 1996, p. vii, p. 68 [邦訳 iii 頁, 86~87 頁])。したがって, 地域ブランドのアイデンティティの創造とは, 特産品にせよ観光地にせよ, そのブランドが地域内外とりわけ地域外部の人々から, どのようなものとしてみられたいのかを, 地域のさまざまな特性を踏まえつつ明確化していく作業であるといえよう。

(2) 地域ブランドにおけるブランド分析

ブランド・アイデンティティを創造する際の前提となる作業が, ①市場のトレンドや顧客の購入動機の分析, 市場細分化, 既存製品で満たされていないニーズの分析からなる顧客分析, ②主要な競争相手のブランド・イメージやポジショニング, 強み・弱みの分析からなる競合分析, ③既存のブランド・イメージ, ブランドの

伝統, ブランドの強みと弱み, ブランドや組織の魂, 他社と自社ブランドとの関係の分析からなる自己分析である (Aaker, 1996, pp. 189-201 [邦訳 248~262 頁])。

地域ブランドにおいて, まず顧客分析に関しては, 例えば食品の安全や安心に対する関心の高まりや LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) 志向など, 地域の特産品や観光に対する需要に影響を与える可能性のあるマクロ環境の動向を把握したり, また当該地域ブランドを購入したり利用したりする動機の詳細な検討に基づいて, メイン・ターゲットを設定する作業が必要であろう。周知のように, 企業のマーケティング活動においては, 単一の製品で市場全体のニーズを充足しようとするマス・マーケティングは多くの製品分野においてすでに限界に達し, 人口統計的な基準や社会心理的な基準など, 何らかの切り口によって市場を細分化し, 細分化された市場セグメントのいずれかあるいは複数に対して, 適合的なマーケティング・ミックスを展開することが求められている (cf. Kotler and Keller, 2006, pp. 247-258 [邦訳 305~322 頁])。これは地域ブランドにおいても同様であり, ある特定の地域に由来する製品やサービスに対してあらゆる人々が関心を寄せることはそもそも期待できないであろう。上述の顧客分析を踏まえて, 例えば都市部の消費者や富裕層, 女性客, 贈答用など何らかの基準を用いて主たるターゲットを特定化する必要がある。

また, 競合する地域の分析も必要である。マーケティングの視点から地域を捉えた場合, 地域の抱える諸問題は「地域間の顧客獲得競争」(東, 2001, 144 頁)の問題といつてよい。特産品であれば, 海外も含めた他地域で産出される同等の製品カテゴリーに属するそれ, 観光地であれば, 旅行者の目的と予算, 時間や距離の面からみて類似する地域といった具合に, 国内外問わず競合する地域が多数存在する。こうした競合する産地や観光地を客観的に分析する一

16) なお, 本来ブランドの構築は, マーケティング戦略の展開と相補的な関係にあり (石井ら, 2004, 447 頁), 両者を切り離して考えることはできない。優れたブランドは, 特徴のある製品・サービスの開発や品質管理, 価格設定, 流通チャネルの選択など, マーケティング・ミックスをはじめとするマーケティングの戦略や手法を駆使することによって育成される (cf. 石井ら, 2004, 435 頁, 447 頁)。とはいえこうしたマーケティング戦略については, 各々の製品やサービスの特性など, 個別的な要素によって異なる面が大きく, ここで網羅的に論及することは困難である。したがってここでは, 多くの地域資源のブランド構築にとって普遍的な課題となると考えられるブランド戦略の基本体系に限定して議論を進めている。

方で、自己の現時点でのイメージや、歴史性や伝統などに関する分析・評価をおこなうことで、いかに競合地域に対して差別的な優位性を築けるかを検討することが重要となる。

(3) 地域ブランドにおけるアイデンティティの構造と価値提案

以上のように、地域資源がおかれた現状の客観的な分析を踏まえて、ブランド・アイデンティティの具体的な内容を検討することになるが、そのためにはアイデンティティの構造について理解しておくことが有用である。

Aaker (1996) によれば、ブランド・アイデンティティは、①製品（製品分野、製品属性、品質／価値、用途、ユーザー、原産国）、②組織（組織属性「顧客志向、革新、品質へのこだわり、環境への関心など」、ローカル志向／グローバル志向）、③人（ブランドのもつパーソナリティ「有能、信用できる、楽しい、活発など」）、④シンボル（ビジュアル・イメージとメタファー、ブランドの伝統）という4つの視点と合計12の次元から構成される（Aaker, 1996, pp. 78-85 [邦訳 100~109 頁]）¹⁷⁾。そしてこれらの次元の「どこに焦点を当て、それを中核部分あるいは拡張部分として、いかにアイデンティティを明確化していくかが、ブランド構築上の課題となる」（青木, 2000, 77 頁；cf. Aaker, 1996, pp. 68-69, p. 79 [邦訳 87 頁, 98 頁]）。

すなわちアイデンティティの創造とは、ブランドのあるべき姿を、その製品やサービスそのものの諸特性やそれらを生み出す組織の文化など多面的な要素の検討を通じて浮き彫りにするとともに、そのうちのいかなる要素を中心的な訴求点とすべきかを明確化することによって、ブランドの性格づけをおこなう作業といっ

いであろう。

ところで興味深い点として、Aaker は①製品としてのブランドにおいて、「原産国」（国や地域とのつながり）という点をあげ、「国や地域とブランドを結びつけることによってブランドに信頼性を付加すること」が戦略上の選択肢となりうると指摘する。そして彼は、フランスのシャネル、スイスのスウォッチの時計、ドイツのベックスのビールやメルセデスなどを事例にあげながら、製品クラス内で最高のものをつくる伝統を有する国や地域は、ブランドと国や地域との連想によって、ブランドが高品質をもたらすということを示せることを指摘している（p. 82 [邦訳 104 頁]）¹⁸⁾。

すなわち、すでに前章においても部分的に触れたように、地域資源である製品やサービスのブランド構築を図る際には、そのアイデンティティの構成要素として、やはりそれが生まれ育った地域との結びつきやつながりを中核的な位置に据えることが重要だということである。地域との結びつきやつながりとは、具体的にはその製品やサービスが、地域特有の気候や自然条件、人々の風土や慣習などを反映したものであり、さらに「その土地ならではの原料を使っているとか、その土地にずっと伝わる技法で作ったものであるとか、あるいは商品の特徴とその土地のイメージがすごく結びついているということ」（青木, 2006, 7 頁）などである。そして Aaker の指摘にみられるように、その地域とその製品・サービスとの結びつきが一時的なものでなく、歴史や伝統を重ねているものであればさらに有効なアイデンティティとなろう¹⁹⁾。

例えば、国内最大のタオル産地として知られる愛媛県今治市では、2006 年度より地元業者の組合である四国タオル工業組合と今治商工会

17) Aaker (1996) によれば、あらゆるブランドがそのアイデンティティとして上のすべての要素を必要とするわけではないし、また重要な要素を特定して焦点を絞ることも有効であるという（p. 78 [邦訳 100 頁]）。

18) また Keller (1998) も顧客ベースのブランド・エクイティを構築するための方法として「二次的な連想の活用」をあげ、その1つとして「国や地域（原産地の表示を通じて）」をあげている（p. 74 [邦訳 107 頁]）。

議所などが連携して、「今治タオル」のブランド戦略に取り組んでいる。具体的には、ブランドマークやロゴが設定されたり、ブランドのビジョンや価値、ブランドプロミスといった上述のアイデンティティが詳細に規定されている。それらは、品質や技術へのこだわり、顧客主義の考え方などいくつかの要素から成り立っているが、とりわけ興味深いのは、とくに地域との結びつきやつながりが強調されている点である。例えば今治タオルを支えるものとして、品質のよいタオルづくりに適した良質な水資源が存在することや、また四国の歩き遍路の人々を接待する気風や風土が人にやさしいタオルをつくる文化として根づいていることなどがホームページ上で詳細に説明されている（cf. 今治タオルホームページ）。

もちろん、いかに歴史や伝統に根ざした地域性が中核的なアイデンティティとなるとはいえ、その他の構成要素も無視できないことはいうまでもない。前述のように、地域ブランドも市場競争とは無縁ではなく、地域性や地域らしさ以外にも、例えば製品の属性や品質における客観的な優位性、あるいはその生産者が有する価値観など、多角的な観点から吟味されなければならない。

19) 関・及川（2006）は全国各地における多岐にわたるフィールドワークの成果に基づいて、地域ブランド化における普遍的な要素の1つとして歴史をあげ、次のように指摘している。「地域固有の（産業）資源とは、この『歴史』上で培った『文化』に起源があり、『文化』とは現代風に言うならば『地域コンセンサス』でもあった。それは地域に住む人びとが暗黙的に了解している暮らし方や働き方であり、地域ブランドの第一番目の要素でもある」（210頁）。また、中小企業基盤整備機構（2005）は、「…そのブランドはどのようなこだわりをもって作られたか。商品の由来、作られるときのエピソード、そしてその土地にまつわる伝説…。商品の特徴を淡々と説明するのではなく、思わず聞き入ってしまうような『神話』を語れば、その商品への興味度は倍増する」（18頁）と指摘する。歴史、由来、神話など、多様な用語が使われているが、要するに地域ブランド・アイデンティティの構成要素には、長い時間的な経過のなかで蓄積された、地域に本当に根ざしたものが必要であることが理解できる。

さて、以上のようにブランド・アイデンティティの構成要素を明確化することで、地域ブランド戦略の主体者が「顧客に与える約束」（Aaker, 1996, p. 68 [邦訳 86 頁]）を示すことができるが、顧客との関係を構築するためには、そのブランドによってどのような価値を顧客に実質的に提案できるかという価値提案についての考慮も必要となる。Aaker（1996）によれば、ブランドの価値提案は、機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益という3つの観点から検討される（Aaker, 1996, pp. 95-101 [邦訳 120~128 頁]）。機能的便益とは、「顧客に機能面の効用を提供する製品属性に基づく便益」であり、その製品やサービスの機能に直接関係するものである。しかし機能的便益は「しばしば差別化できず、模倣されやすい」（Aaker, 1996, p. 96 [邦訳 121~122 頁]）という限界をもつ。そこで重要となるのが、情緒的便益と自己表現便益である。情緒的便益とは、特定のブランドの購買と使用が顧客に与える肯定的な感情であり、「ブランドの所有や、使用という経験に対して豊かさと深みを加える」（Aaker, 1996, p. 97 [邦訳 122~125 頁]）。また自己表現便益は、「人間に自己イメージを伝達する方法を提供」する便益であり、「ブランドが自己表現便益を提供するとき、ブランドと顧客との結びつきが強くなる」（Aaker, 1996, p. 101 [邦訳 125~127 頁]）とされる²⁰⁾。

例えば、強い地域ブランドとして知られている由布院を考えてみると、それはたんに温泉に浸かるということとは違う意味がありそうである²¹⁾。すなわち由布院は、全国屈指を誇る温泉

20) 情緒的便益と自己表現便益は重なりあう部分が多い概念である。Aaker（1996）自身、「情緒的便益と自己表現便益の間には、密接な関係があるときもある」と指摘している（p. 101 [邦訳 127~128 頁]）。

21) 例えば久保田（2004）は、「…湯布院には他の温泉とはどこか違う印象がある。『温泉に行った』というのと『湯布院に行った』というのとでは、ちょうど『クルマを持っている』というのと『ベンツを持っている』といったようなニュアンスの違いがある」（4頁）と指摘している。

湧出量, 由布岳を望む雄大な大自然といった資源を有し, まずもって温泉地や保養地として高い機能的便益を備えていることは間違いのないであろう。しかしそれだけでなく, 「大自然のなかで癒される」, 「心も体も開放される」, 「文化的な気分になれる」といった情緒的便益や, そうした観光地を満喫することで「豊かで悠々自適な自分らしさを演出できる」といった自己表現便益をも提供しているものと思われる。

以上3つのそれぞれの便益は, ブランド化される対象が農水産物か工業製品か, 伝統工芸品か, あるいは観光資源などの無形のサービスかなど, 財の特性によってその相対的重要性は異なってくる。しかしいずれにせよ, そのブランド・アイデンティティの形成においては, たんに品質や性能といった機能的便益のみならず, 情緒的便益や自己表現便益などを総体的に検討することによって, 差別的優位性をもつような価値提案をおこなっていく必要がある。いうまでもなくその際には, 提案される価値と相対価格との兼ね合いが考慮されなければならない (cf. Aaker, 1996, p. 102 [邦訳 129 頁])。

(4) 地域ブランドにおけるブランド要素の開発

ブランド・アイデンティティの創造には, さらにブランド要素の開発が含まれる。ブランド要素とは, 「ブランドを識別し差別化するのに有効で商標登録可能な手段」(Keller, 1998, p. 131 [邦訳 172 頁]) であり, 主なものとしてブランド・ネーム, ロゴとシンボル, キャラクター, スローガン, ジングル (音楽によるメッセージ), パッケージングがある (Keller, 1998, pp. 135-165 [邦訳 178~212 頁])。

これらの諸要素は, 記憶可能性 (再認, 再生のしやすさ), 意味性 (説得的か, 楽しく興味をそそるか, 豊富なイメージをもつかなど), 移転可能性 (製品カテゴリーの内外や, 地理的・文化的境界間で移転できるか), 適合可能性 (消費者の価値等の変化に対する柔軟性や更新可能性をもつか), 防御可能性 (法律上・競

争上防御されるか) (Keller, 1998, pp. 131-134 [邦訳 173~177 頁]) といった基準に照らし合わせられ, 適切に選択されると同時に, それらの効果的な組み合わせが考慮される必要がある (cf. Keller, 1998, pp. 165-166 [邦訳 213 頁])。

地域ブランドの場合, 上述の諸要素のうちブランド・ネームに関しては, 例えば「松阪牛」や「加賀友禅」のように, その製品カテゴリーの前に地域名が付与されるケースが多いため, 一般の製品やサービスに比べてネーミングの自由度は高くないと思われるが, それ以外については, 言語的なものにせよ視覚的なものにせよ, その地域の特長をわかりやすく表現するという基本を踏まえううえで, 識別性や差別性を高めるための多様な工夫をおこなうことができる。

例えば柚子製品において成功をおさめた高知県馬路村では, 「村をまるごと売る」, すなわち飾らずに田舎をまるごと情報発信していくという地域ブランド戦略のもと, 商品ラベルやポスターに村の子供やお年寄りをモデルとして使い, 統一的なイメージを生み出す努力がおこなわれた。具体的には, 柚子加工品のイメージキャラクターには, 元気な村の子供をモチーフに素朴なデザインのイラスト画で表現した「ごっくん坊や」が設定され, 柚子加工品のパッケージやラベルにはすべてこのキャラクターが使われている。そしてその後キャラクターの定着によって, 柚子加工品から馬路村全体のイメージキャラクターへと成長しているという (長崎, 2006, 180~181 頁)。

その他, ブランド要素の識別性や差別性を高めている事例としては, 人気アートディレクターの佐藤可士和氏がブランドのロゴのデザインを手がけている愛媛県の「今治タオル」や, 漫画家のやなせたかし氏がキャラクターのデザインをおこなっている長崎県の「佐世保バーガー」や高知県須崎市の鍋焼きラーメンなどがある。こうした著名人の力を借りる取り組みについては, 「ビッグネームにより, 東京や外部での評

価や知名度が上がることで、地元の人々の意欲や自信が湧いてくる」(関ほか, 2007年, 51頁)といった効果が指摘されている。またこのような試みは、話題性を高めパブリシティ効果を狙うといった側面のみならず、ブランド連想そのものを別の連想をもつ他の存在にリンクさせ、「二次的」ブランド連想を生み出す効果が期待できよう(Keller, 1998, p.74 [邦訳107頁]; Kotler and Keller, 2006, p.287 [邦訳358~359頁])。例えば前掲の「今治タオル」であれば、佐藤氏が有する「都会的で気鋭なアーティスト」といったイメージを「借りる」ことができるのである²²⁾

3. 地域ブランドのコミュニケーション

創造されたブランド・アイデンティティの内容は、対象とするターゲットに対して効果的に伝達される必要がある。そこでブランドのコミュニケーションがおこなわれることになる(陶山, 2002, 68頁; 三浦, 2008, 133頁)。ブランド・アイデンティティ戦略がその威力を発揮できるかどうかは、アイデンティティの構築だけでなく、アイデンティティとイメージとの間のコミュニケーションの管理に依存するのである(陶山・梅本, 2000, 39頁)。

従来マーケティングにおいてコミュニケーションの手段には多様なものがあることが知られているが、とくにブランド構築にかかわって青木(2000)は、ブランドの意味や価値を顧客に伝えるためのコミュニケーション・プログラムと、ブランドー顧客間の関係性を構築・維持するための接点管理とに大別している。前者はさまざまなブランド要素を手がかりとしたブランド認知の確立と、強固で好意的かつユニークなブランド連想の形成を目的とした広告等のコミュニケーション活動を指し、後者は顧客がブランドと出会い、さまざまな経験をする接点

(contact point)を特定し、分析する活動を指す(86頁)。

以上のような活動からなるブランドのコミュニケーションは、地域の内部と外部の双方を対象としておこなわれる必要がある²³⁾。地域内部については、地域住民の一人一人が地域外部に対するコミュニケーション媒体あるいは情報(口コミ)の発信源となることから、そのブランドのアイデンティティについて理解し、共感を示している状態を実現することが強く望まれる。地域住民の間でコミュニケーションの対象となる製品やサービスが既知のもので浸透している場合はともかく、これから本格的にブランド化を展開するような場合には、まずもって地域住民の理解を得たり、肯定的な態度を形成することが重要になってこよう。

そのためには、地域ブランドの構築主体は、広告をはじめとする各種の情報提供活動によって地域住民のブランド認知やブランド連想を高めることにくわえて、地域ブランドと地域住民の良好かつ親密な関係性を構築しさらに強化していくような地域内ならではの取り組みをおこなうことが必要である。それはブランド化される製品やサービスの価格帯が相対的に高いものであったり、また非日用的で購買頻度の低いもの、あるいはターゲットとしてそもそも地域外部の大消費地を重視しているようなものである場合、ことさらに重要になるように思われる。

例えば、地域ブランドの成功事例としてしばしば紹介される「関さば・関あじ」のメイン・ターゲットは、地元の消費者ではなく福岡をはじめとする大都市の消費者であろう(cf. 小林, 2003, 161頁, 171頁)。こうしたことから地元では「高くて食べられない」, 「漁協は外に目を向けすぎだ」という不満もあり、近年では地域内に向けたコミュニケーションもおこなってい

22) ただし「借りる」ことにより、その地域ブランド独自のアイデンティティが希薄化することのないように留意する必要はあろう。

23) 地域全体のブランド化にかかわる議論ではあるが、久保田(2004)は、そのマネジメントにおいては地域の内部と外部の双方を考慮する必要があることを指摘している(7~8頁)。

る。具体的には行政や農協、商店街の協力を得て「関あじ関さばまつり」というイベントを開催し、関あじ・関さばを安価で楽しめるような機会を設けたり、また「関あじ関さば館」という会館を完成させ、関あじ・関さばを中心とする活魚料理が楽しめるようになっているという(玉井, 2007, 212頁)。

このように地域内部に向けたブランド・コミュニケーションにおいては、主として直接的な人的コミュニケーションを通じて、消費者とブランドが直接触れ合うことのできる接点を創造することが重要であると考えられる。

他方、地域外部に対するブランド・コミュニケーションについてはどうであろうか。一般に大企業のナショナル・ブランド製品が、大量生産、大量流通、および大量プロモーションによって全国の消費者と何らかの接点をもつことを志向するのは異なり、地域ブランドはある地域に由来する地域固有のものであるため、本来的に地域外の消費者との接点は希薄であるという性格をもっている。そこで地域外の消費者とのコミュニケーションを意識的におこなうことが重要になってくる。

地域外部に向けたコミュニケーションについても、地域内部に向けたものと同様、多様な手段を用いることができよう。そのなかでも地域ブランドにおいて比較の利用しやすいものとして、人的コミュニケーション、パブリシティと口コミ(三浦, 2008, 135頁)、インターネットについてみてみよう。

地域外に対する人的コミュニケーションとして典型的なものは、アンテナ・ショップであろう。多くの都道府県が首都圏などにアンテナ・ショップを展開し、店頭でのコミュニケーションを介して、都市部の消費者が地域の特産品に接することができる機会を設けているのは周知のごとくである。アンテナ・ショップは地域ブランドの主体が、都市部の消費動向を直接知るうえでも有用であろう。

その他、直接的な人的コミュニケーション活

動としては、販促活動や物産展などがあげられる。今日高いブランド力を有する地域ブランドのなかには、そのブランド化の初期の段階においてこうした活動を積極的に展開してきたものも多い。例えば前掲の「関さば・関あじ」では、佐賀関漁協が福岡や北九州、東京、大阪といった消費地卸売市場に持ち込んで、関係者に試食してもらうという販促キャンペーンを展開したり(小林, 2003, 165~166頁)、また馬路村の柚子製品においても京阪神や東京での物産展へ出展したりするなど(長崎, 2006, 174頁)、地道な取り組みがおこなわれてきた。いずれにしても、地域外の消費者が地域ブランド製品と実際に接する経験を提供し、なおかつ密度の濃いコミュニケーションを通じてその地域ブランド製品に対する深い理解へとつなげることが目指されていることがわかる。

次にパブリシティと口コミである。パブリシティは広告とは異なって、第三者の中立的な機関を発信元とし信頼性が高いものであることから、ブランド・コミュニケーション戦略におけるその活用が望まれる(三浦, 2008, 135頁)。実際マスメディア等に取り上げられることによって、ブランドの認知度が飛躍的に高まるケースは多い。例えば「関さば・関あじ」ではテレビや雑誌などで取り上げられるようになったことが販促に代わる機能を果たしているし(小林, 2003, 166頁)、また宮崎県では、その主要な地域資源であるマンゴーや地鶏を東国原英夫知事がマスコミ等に向けて盛んにPRし、ブランド認知度の向上を図ったことは記憶に新しい。このようにパブリシティは、地域ブランド形成の契機となるものとして重要な役割を果たす。そうした意味では、地域ブランドの構築主体は、「メディア(新聞社・雑誌社・テレビ局など)へのリレーションシップ・マーケティング」(三浦, 2008, 135頁)を展開することが必要であり、報道機関に対して継続的に情報提供をおこなうことが求められる。

一方、口コミは伝達内容の正確性に関しては

やや心許ない部分もあるが、マスメディアの利用可能性が相対的に低い地域ブランドにおいては、ブランド・コミュニケーションにおいて一定の位置を占めるものと考えられる。とりわけ今日では口コミが形成・伝達される場としてのインターネットが発達していることから、その位置づけは高まりをみせていると思われる。したがって、例えば前述の宮崎県のように行政のトップや、その製品・サービス分野に関して専門的な知識をもつ人など、地域ブランドのアイデンティティを正確に理解し、伝達できるオピニオン・リーダーを口コミ形成に積極活用することなどが考えられよう。

最後にインターネットである。周知のようにインターネットは近年広告媒体として大きな位置を占めるようになってきている。一般に、広告はブランドを構築するうえできわめて重要なコミュニケーション・ツールとされるが（青木，2000，86頁；陶山・梅本，2000，188頁），地域ブランドの場合には費用面からみて、全国に展開する巨大メーカーのナショナル・ブランド製品のようにテレビや新聞等のマスメディアを利用した大規模な広告展開は難しいかもしれない。そうした点では、広告のなかでも比較的安価で、なおかつ提供できる情報量に制約の少ないホームページやブログなどの媒体を積極的に活用することが望まれる。もちろんすでに多くの地域ブランドにおいてインターネットの利用自体は進んでいると思われるが、たんなる情報提供や通信販売の窓口としての機能のみならず、例えば自らのブランドの顧客ロイヤルティを高める「ブランド・コミュニティ」としての役割をもたせ、顧客参加型の製品開発に活用したりするなど（恩蔵，2004，79頁），さらなる有効な活用法を模索する必要がある。

以上のように、地域ブランドのコミュニケーションにおいては、多様なツールを用いることが可能であり、ブランド化の対象となる製品やサービスの特性、ブランド化のステージ（例えば、これからブランド化に着手する段階、すで

に一定のブランド・エクイティを確立し、それを維持・強化する段階）などに応じて、それらのツールを統合的に管理することが求められる。

VI むすびにかえて

本稿では、地域ブランドとそのマネジメントをめぐる諸議論について、主として文献的成果に即して考察をくわえてきた。

まずⅡ章では、Kotlerらによる諸議論を跡付けることによって、地域を製品概念の1つとして位置づけ、そこにマーケティングの基本枠組みを応用し、もって地域の発展を企図するという地域マーケティングの理論的な展開について確認した。

次いでⅢ章では、ブランド・エクイティなどブランドをめぐる主要概念を検討するとともに、それらの概念の地域への適用について若干の検討をくわえることで、地域ブランドをその認知度や知覚品質、ブランド連想等も含めて多角的な視点から把握することの重要性について示唆した。

Ⅳ章では、地域ブランド戦略の基本プロセスやその目的、ブランド化される対象について整理した。ここでは今日の地域ブランド戦略には、ブランド化される対象として特産品や観光資源、暮らしといった個々の地域資源と、地域のイメージなど地域全体という2つの次元が存在し、両者のブランド化は相互関連性をもって展開されることが重要である点を確認するとともに、その過程では多様な地域資源間の水平的なブランド効果の拡張可能性の追求が必要であることを指摘した。

Ⅴ章では、とりわけ地域資源を念頭においてそのブランド・マネジメントの主要課題を検討した。ここでは地域ブランドのマネジメントの主要課題を、①その体制作り、②アイデンティティの創造、③コミュニケーションという観点から整理した。とくにAakerやKellerなどの議

論を踏まえつつ、ブランド・アイデンティティ論の地域ブランドへの応用可能性についての検討をおこなった。

最後に、今後の地域ブランドの実践と研究に求められる課題については、以下の点が指摘できよう。第1に、地域ブランドのさらなる発展のためには、マーケティング論やブランド・マネジメント論の一層の摂取が求められよう。本論で確認されたように、ブランド・マネジメントやそれを支援するマーケティングの考え方やツールは、地域ブランド戦略を検討するうえで非常に有益な示唆や戦略策定上の指針を与える。とくに近年ではブランドそのものに対する実践上の関心の高まりを反映して、その研究量も飛躍的に拡大している。こうした研究の多くは、基本的には大規模な企業が展開するナショナル・ブランド製品を対象としているものの、ブランドの構築や維持についての基本的手法に関しては、参考になる部分も多い。それゆえこれらの研究成果の一層の摂取と、地域という固有領域での適応化が望まれる。

第2に、海外における地域ブランディング(Place Branding)に関する研究蓄積の摂取である。本稿では部分的にしか取り上げることができなかったが、アメリカにおいてはKotlerの地域マーケティング論以降、地域ブランディングに関する研究が発展しており、“Place Branding”誌といった専門ジャーナルが刊行されているような状況がある。これらの研究で取り上げられている事例や念頭におかれている対象は、多くの場合、国家や都市という大きい単位であり、日本の多くの地域ブランド論が前提とするような都道府県や市町村といった比較的狭い地域とは異なる(阿久津・天野, 2007, 10頁)。とはいえこうした対象の広狭の違いをのぞけば、基本的な枠組みとしては共通する部分も少なくないと思われる。ブランド論の成果と合わせて、これら地域ブランディング研究の諸成果の消化吸収が必要であろう。

第3に、地域ブランド化の取り組みに関し

て、国内のみならず広く海外も含めた先進事例を積み上げることである。具体的には、地域の特産品や観光地など各々の地域資源、および地域全体のブランド化において一定の成功をおさめている事例を考察することによって、そこでは地域のブランド化がどのような組織体制や運営構造の下、どのようなブランド・マネジメントに基づいて取り組まれているのか、またそれらが地域の活性化や振興に対してどのような成果をもたらしているのかといった点について、実践的かつ理論的なインプリケーションを得ることが求められる。

【参考文献】

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン—』ダイヤモンド社, 1994年)
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brand*, The Free Press. (陶山計介・梅本春夫・小林哲・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略—顧客を創造するBIの開発と実践—』ダイヤモンド社, 1997年)
- Aaker, D. A. and Joachimstaler, E. A. (2000), *Brand Leadership*, The Free Press. (阿久津聡訳『ブランド・リーダーシップ—「見えない企業資産」の構築』ダイヤモンド社)
- Aaker, D. A. and Keller, K. L. (1990), “Consumer Evaluations of Brand Extensions,” *Journal of Marketing*, Vol. 54 January, pp. 27-41.
- Bartels, R. (1974), “The Identity Crisis in Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 38 October, pp. 73-76.
- Farquhar, P. H. (1989), “Managing Brand Equity,” *Marketing Research*, September, pp. 24-33.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management : Building, Measuring, And Managing Brand Equity*, Prentice-Hall. (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー出版部, 2000年)
- Kotler, P. and Levy, S. J. (1969), “Broadening the Concept of Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 33, January, pp. 10-15.
- Kotler, P. (1972), “A Generic Concept of Marketing,”

- Journal of Marketing*, Vol. 36, April, pp. 46-54.
- Kotler, P., Haider, D. and Rein, I. (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press. (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年)
- Kotler, P. (1982), *Marketing for Nonprofit Organizations*, 2nd ed., Prentice-Hall. (井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略—自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム—』第一法規出版, 1991年)
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2006), *Marketing Management*, 12th ed., Prentice-Hall. (恩蔵直人監修『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (12版)』ピアソン・エデュケーション, 2008年)
- Luck, D.J. (1969), "Broadening the Concept of Marketing-Too Far," *Journal of Marketing*, Vol. 33, July, pp. 53-55.
- Kotler, P. and Gertner, D. (2002) 'Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective', *Brand Management*, Vol. 9, No. 4-5, pp. 249-261.
- 阿久津聡「ブランディング・ケイパビリティ強いブランドを構築する組織能力—」青木幸弘・恩蔵直人編『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ, 2004年。
- 阿久津聡・天野美穂子「地域ブランドとそのマネジメント課題」『マーケティングジャーナル』27 (1), 2007年, 4~19頁。
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年。
- 石原慎士「地域ブランド形成に向けたプロセス」佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉『地域ブランドと地域経済—ブランド構築から地域産業連関分析まで—』同友館, 2008年。
- 青木幸弘「ブランド研究の系譜: その過去, 現在, 未来」, 「ブランド構築における基本課題: その視点, 枠組み, 課題」青木幸弘・岸志津江・田中洋編『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社, 2000年, 19~52頁, 53~107頁。
- 青木幸弘 (2004a) 「地域ブランド構築の視点と枠組み」『商工ジャーナル』日本商工経済研究所, 30 (8), 2004年8月, 14~17頁。
- 青木幸弘 (2004b) 「製品・ブランド戦略と価値創造—『売れ続ける仕組みづくり』をめざして—」
- 青木幸弘・恩蔵直人編『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ, 2004年。
- 青木幸弘「地域ブランドを地域活性化の切り札に」『地銀協月報』全国地方銀行協会, 2007年2月, 2~8頁。
- 東徹「地域マーケティングの意義と課題」廣瀬牧人・兪炳強・阿部秀明編著『地域発展戦略へのアプローチ—地域におけるアイデンティティ・イノベーション・アメニティの創造に向けて—』泉文堂, 2001年。
- 生田孝史・湯川抗・濱崎博「地域ブランド関連施策の現状と課題—都道府県・政令指定都市の取り組み」『富士通総研 (FRI) 経済研究所研究レポート』No. 251, 2006年。(<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/research/2006/report-251.html>)
- 及川孝信「新しい時代に向けた地域産業マーケティング—九つの地域にみる共通要因とロングセラー戦略—」関満博・及川孝信編『地域ブランドと産業振興—自慢の銘柄づくりで飛躍した9つの市町村—』新評論, 2006年。
- 恩蔵直人『マーケティング』日本経済新聞社, 2004年。
- 北村大治・林靖人・高砂進一郎・金田茂裕・中嶋聞多「地域ブランド構築の実践的事例—塩尻地域のブランド化への取り組み—」『地域ブランド研究』(信州大学), Vol. 2, 2006年12月, 75~96頁。(<http://www.npo-scop.jp/web/kenkyu/img/Brand.pdf>)
- 久保田進彦「地域ブランドのマネジメント (特集 地域ブランド戦略)」『流通情報』流通経済研究所, No. 418, 2004年4月, 4~18頁。
- 小林哲「鮮魚のブランド化と価格」上田隆穂編『ケースで学ぶ価格戦略・入門』有斐閣, 2003年。
- 佐々木純一郎「地域ブランドの議論の背景」佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉『地域ブランドと地域経済—ブランド構築から地域産業連関分析まで—』同友館, 2008年。
- 陶山計介・梅本春夫『日本型ブランド優位戦略—「神話」から「アイデンティティ」へ—』ダイヤモンド社, 2000年。
- 陶山計介「ブランド・ネットワークのマーケティング」陶山計介・宮崎昭・藤本寿良『マーケティング・ネットワーク論—ビジネスモデルから社会モデルへ—』有斐閣, 2002年, 21~39頁。
- 谷本貴之「マーケティング概念拡張論の一考察—非営利組織マーケティング論の形成—」『立命館経営学』第40巻第1号, 2001年5月, 169~193頁。

玉井美名「地域ブランド事例26 関あじ・関さばー言わずと知れたブランド魚ー」安田龍平・板垣利明『地域ブランドへの取組みー26のケースー先進ブランドに学ぶ地域団体商標登録の進め方ー』同友館, 2007年。

中小企業基盤整備機構『地域ブランドマニュアル』2005年6月。

内閣府政策統括官(経済財政分析担当)『地域の経済2005ー高付加価値化を模索する地域経済ー』2005年10月。(http://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr05/chr05_index-pdf.html)

長崎利幸『「村をまるごと売る」地域ブランド化戦略ー高知県馬路村農業協同組合の取組みー』関満博・及川孝信編『地域ブランドと産業振興ー自慢の銘柄づくりで飛躍した9つの市町村ー』新評論, 2006年。

中嶋聞多「地域ブランド学序説(〈特集論文〉地域ブランド学の可能性)」『地域ブランド研究』(信州大学), Vol. 1, 2005年12月, 33~49頁。

博報堂地ブランドプロジェクト『地ブランドー日本を救う地域ブランド論ー』弘文堂, 2006年。

松本玲奈・瀬田史彦・大西隆・城所哲夫「地域開発戦略における地域マーケティング手法の理論的展開についての一考察」『都市計画. 別冊, 都市計画論文集』日本都市計画学会, No. 37, 2002年10月, 1093~1098頁。

三浦俊彦「ブランド戦略」原田保・三浦俊彦編著『マーケティング戦略論ーレビュー・体系・ケースー』芙蓉書房出版, 2008年。

森嶋輝也「地域ブランドと評価手法」斎藤修編著『地域ブランドの戦略と管理ー日本と韓国/米から水産品までー』農文協, 2008年。

安井美沙子「地域ブランド振興における合併自治体の役割」関満博・財団法人日本都市センター『新「地域」ブランド戦略ー合併後の市町村の取組みー』日経広告研究所, 2007年。

今治タオルホームページ <http://www.imabaritowel.jp/>
電 通 ホ ー ム ペ ー ジ <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2002/pdf/2002065-1219.pdf>

特許庁ホームページ <http://www.jpo.go.jp/indexj.htm>

アメリカ・マーケティング協会ホームページ
<http://www.marketingpower.com/>