

地域ブランドの課題と展望

(株) ブランド総合研究所代表取締役社長 田中 章雄

地域ブランドとは、各地域に対して消費者が魅力を感じ、評価した場合に与えられるものです。どんなに各地域に素晴らしい資源があったとしても、消費者が「魅力的だ」と思わなければ「ブランド」としては評価されず、地域イメージの向上や地域活性化にはつながりません。つまり、地域ブランドの構築には、地域にある様々な資源を消費者視点で「魅力的」なものに磨き上げ、居住や観光、商品購入などの消費者行動に結びつけることが必要なのです。

◆一点集中と連携が必要

ブランド構築に必要なのは一点集中と連携です。相反していると思われがちなのこの2つの言葉ですが、実はとても重要なものです。

情報過多のこの世の中で、自分の地域の魅力を消費者に理解してもらおうと思ったら、情報をわかりやすく整理し、受け取りやすいような言葉や絵、映像などにすることが不可欠です。これを「アイコン化」と言います。あれもこれもを伝えようと、理解度は低下し、魅力は伝わらず覚えられず、結局はその地域の「魅力」として認知されないということになってしまいます。だからブランド構築の第一歩は、他にはない魅力、すなわちその地域にしかない付加価値、「ブランド・プレミアム」をシンプルかつ徹底的に伝えることです。

ここでアイコン化の題材となるのは、そのブランドを象徴するものが多いでしょう。歴史や文化、施設、産品、イベントなど地域にあるどんなものでもいいので、ひとつの中核となる象徴的な地域資源を特定します。その資源の付加価値化を図り、魅力（価値）を最大化するのがブランド構築です。もちろん、その魅力を消費者視点で徹底的に発信していくことも必要ですが、まずはその地域の「魅力づくり」です。

次に、その魅力をもとに、地域全体のイメージ作りとヒト・モノ・カネの流入や回遊が起きるような計画（ビジネスモデル）を作ります。イメージ向上だけでは地域活性化には結びつきません。象徴的な地域資源をもとに、その地域にある他の資源と有機的につなぐ（連携させる）ことで、地域経済や産業の発展につなげる戦略を策定するというわけです。また、このような構造を作ることによってブランドは強靱になります。

これは企業や商品のブランドの構図にも言えることですが、複数の商品や要素が集まって（連携して）、ひとつのブランドが構成されるような構図になっていれば、そのブランドは強くなります。

◆地域ブランドは連携で強くなる

その構造が具体的に表れている例を紹介しましょう。弊社が2006年から毎年行っている「地域



田中 章雄 (たなか あきお)

1959年生まれ。東京工業大学理学部卒業。
 1984年 日経BP社に入社。流通系の雑誌記者として活躍したほか、8誌の新規雑誌の企画・創刊を担当。エグゼクティブ向け商品企画、企画調査事業、インターネット調査事業、ブランド評価・コンサルティング事業などの企画開発・事業化を担当。
 2001年 日経BPコンサルティング社の設立を担当し、調査部長に就任。
 2003年 日本ブランド戦略研究所を設立し、代表取締役社長に就任。Webサイト価値測定「Web Equity」や、ブランドの効果測定などを開発。
 2005年11月 地域ブランド及び企業ブランドの戦略立案、調査、PR、商品開発などに取り組む「ブランド総合研究所」を自ら設立、代表取締役社長に就任。全国の自治体の評価調査「地域ブランド調査」を開発・実施。地域ブランドアドバイザーや、地域ブランドコンサルタント、食農連携コーディネーター、「地域ブランドNEWS」編集主幹などを通して各地のブランド戦略に取り組んでいる。
 岐阜県、埼玉県、兵庫県などのブランド戦略委員。
 2008年4月 地域ブランド及び地域団体商標の普及・啓蒙活動が認められ、特許庁「知財功労賞経済産業大臣表彰」を受賞。
 2011年7月 英国ギネス・ワールド・レコーズと業務提携。ギネス世界記録を使った地域活性化の事業化を開始。ギネス・ワールド・レコーズ地域活性化委員会副委員長に就任。
 2012年10月 インドネシア、マレーシアを中心とした東南アジア諸国への進出等を目的として設立された、一般社団法人ハラル・ジャパン協会副代表理事に就任。

「ブランド調査」の2014年の結果から、都道府県の魅力度の上位ランキングを取りだしたものが表1、市町村の上位ランキングが表2です。この調査は毎年7月に実施し、有効回答数は約3万人、調査対象は全都道府県、全市、東京23区、そして約200の町村です。

都道府県での1位は北海道で、2位は京都府。市町村ランキングでは、北海道の自治体が10位内に函館市、札幌市、小樽市、富良野市の4つがランクインしています。函館は夜景、札幌は農学校、小樽は運河、富良野はラベンダーという象徴的なイメージの中核的な存在があり、それを中心に独

表1 ▼都道府県の魅力度ランキング (上位10位まで)

順位(前年)	都道府県名	魅力度
1 (1)	北海道	62.7
2 (2)	京都府	50.1
3 (3)	沖縄県	43.0
4 (4)	東京都	41.5
5 (5)	神奈川県	30.6
6 (6)	奈良県	29.3
7 (7)	福岡県	26.4
8 (8)	大阪府	26.3
9 (9)	長野県	25.6
10 (11)	長崎県	23.0

表2 ▼市区町村の魅力度ランキング (上位10位まで)

順位 (前年)	市区町村名	魅力度
1 (2)	函館市	51.3
2 (3)	札幌市	49.1
3 (1)	京都市	48.0
4 (6)	小樽市	45.2
5 (4)	横浜市	43.4
6 (5)	富良野市	42.0
7 (8)	神戸市	40.9
8 (7)	鎌倉市	37.0
9 (9)	金沢市	36.5
10 (13)	屋久島町	34.7

◆調査概要

調査名 地域ブランド調査2014 (第9回)
 調査手法 インターネット調査
 有効回答数 31,433人
 調査期間 2014年7月1日～22日
 回答者 20代～60代の消費者を各年代別にほぼ同数ずつ回収後、人口分布にあわせて再集計
 調査対象 全国1,000市区町村+47都道府県
 調査項目 認知、魅力、情報接触、観光意欲、居住意欲、情報接触経路、訪問経験、地域資源評価まちのイメージ、産品購入意欲など計72項目
 調査実施 ブランド総合研究所

自の地域イメージが構築されていて、多くの消費者に定着しています。そのうえで函館は街並みや五稜郭、イカなど、札幌は雪まつりや店舗、小樽は街並みや硝子、寿司、富良野はドラマやワイン、メロンなど、魅力的な観光資源、食、産品などがその町をより魅力的なものにしています。北海道の各市は異なる魅力的なアイコン化ができていて、そこに複数の資源（魅力の要素）が集まっているという構図ができていているというわけです。

一方、北海道はこれらの市町村が魅力の要素となっていて、「北の大地」というイメージで集結しているという構図ができています。ブランド戦略の視点で言い換えれば、北海道という上位ブランドの傘を、サブブランドである複数の市町村が支えているという構図ができています。上位ブランドとサブブランドが相乗効果を生むことで、消費者にとってブランドの魅力がわかりやすいものとなり、多くの消費者からの評価が高まることにつながります。

こうした構図は外国人観光客（インバウンド）や輸出についても効果的です。ドラマや映画の舞台になった施設を除けば、ほとんどの地域名（特に自治体名）はそれほど海外で認知度は高くありませんが、上位ブランドである「北海道」の認知度やイメージが高ければ、それを活用することで、観光集客や商品発売につながります。

◆世界遺産で富岡市は急上昇。

群馬県は……

今回の地域ブランド調査の結果で、最も魅力度が上昇した市町村は富岡市で、順位は1,000市町村中、2013年の746位から196位へと急上昇しました。もちろん「富岡製糸場と絹産業遺産群」が世界文化遺産に登録されたのが最大の要因です。

富岡市は情報接触度が501位から26位に急上昇したことで、併せて魅力度、観光意欲も大きく上昇しました。つまり、今回の登録決定に関連する

一連の情報接触が富岡市の魅力として伝わり、それが観光意欲の上昇に繋がったものと考えられます。

ところが、その富岡市がある群馬県の結果は、都道府県魅力度ランキングでは46位で、2013年の44位から2つ順位を下げてしまいました。

実は、群馬県の認知度は23位（前年25位）、情報接触度は21位（同22位）と順位は上昇しており、いずれの全国順位も半分より上です。ところが魅力度は低い。これはつまり、富岡製糸場などによって群馬県の知名度は少し高まったが、「群馬県全体の魅力として定着されるに至っていない」ということのようなのです。

ただし、決して悲観的なわけではありません。群馬県の観光意欲度はわずかずつですが4年連続で上昇中（46位→45位→45位→43位）です。また、イメージ項目としては「魅力的な温泉やレジャー施設・公園などがある」は2012年からは急上昇中（15位→10位→5位）、さらに、「魅力的な街並みや歴史建造物がある」のイメージも昨年から急上昇（35位→43位→19位）しています。つまり、草津温泉や世界遺産の富岡製糸場が、群馬県の魅力として少しずつ浸透してきてはいるようです。

その一方で「食事がおいしい」との評価は45位、「買いたい土産や地域産品がある」は47位（最下位）と、食事や商品の評価は低いままです。つまり、群馬県には温泉や歴史建造物などの魅力的な要素はあるが、食や商品などの評価が低いために、観光意欲や魅力として定着できていない、ということになるようです。

このケースは強い魅力を創出することができたとしても、それだけでは上位ブランドのイメージアップにはつながりにくいという典型的な事例であり、今後、食や商品など他の地域資源の開発をすすめて、地域全体のイメージアップにつながるような連携戦略を構築することが待ち遠しいところです。

◆間違いだらけの地域ブランド戦略

いま、全国各地で地域ブランド戦略が取り組まれています。ところが、残念ながら良い方向とは言えない場合も少なくありません。それらの主な勘違いのケースにならないように、ブランド戦略の注意点8つをまとめてみます。

①地元農産品などを使った商品開発だけで地域ブランドは作れない

地域ブランドの担当部署および担当者が商工部門のみで、観光や広報、農業などと連携できていないことが少なくありません。これでは、取り組みの広がり小さくなってしまい、認知度向上や普及、事業拡大につながらなくなってしまいます。また、せっかく開発した特産品の人気が出ても、農業や商店街などの活性化につながらないということも少なくありません。

農産品や商品単体では「産地名を使った商品のブランド化」には取り組めたとしても、「地域全体のブランド化」にはつながりません。

②消費者不在のブランド戦略になってはいけない

ブランド戦略が事業者や組織本位で構成されてしまうと、消費者不在のブランド戦略になってしまいがちです。これではどんなに素晴らしい地域資源があっても、消費者が「魅力的」と感じられなくなってしまい、商品購入や訪問、居住という消費者行動につながらなくなってしまいます。消費者からの評価を高め、消費者の行動に結び付くような戦略にしなくてはなりません。

③シティプロモーションではブランドは作れない

ブランド戦略を広報部門や政策企画部門が担っているケースでは、パンフやポスター作りや、広告やPRなどの情報発信に終始してしまっている

こともよくあります。インターネット用の動画コンテンツやゆるキャラなどで話題性は高まったとしても、その地域や地域資源そのもの、売り込みたい商品やサービス自体に魅力がなければ、集客や販売にはつながりません。

また、プロモーションによって美化しすぎると、期待ばかりが高まって、実際に訪れたり購入した人の満足度が低下してしまうことにつながります。この場合、インターネットなどでその経験者の不満情報が多くの人に伝わり、イメージダウンを引き起こすことになりまますので要注意です。

④デザインや広告ではブランドは作れない

デザインや広告をよくすれば、商品は人気が高まり、売れ続けると思っている人が少なくありません。確かにパッケージが悪いと売れ行きに悪影響を及ぼします。しかし、パッケージを良くしても、売れ行きが高まるとは限りません。

期待が高まれば、相対的に満足度は低下するものです。仮に容器代の分だけ値上げすることになったとなれば、ほぼ間違いなく満足度は低下し、売上は減少するでしょう。つまりパッケージはプロモーションと同じで、美化しすぎないことです。

⑤顧客満足は他の顧客に伝染する

「一人の顧客の感動は10人の新しい客を引き寄せる。ところが、一人の顧客の不満は、100人の足を遠ざける」と言われます（新顧客満足の法則）。

インターネットの普及により、情報の流れが大きく変わりました。これまでは情報は川上から川下へ、すなわちメーカーから店舗、そして顧客へと流れていました。この時に効果的だったのがマスマーケティング、つまり広告や宣伝です。

ところが現在はスマホを使い、LINEやFacebook、Twitterなどによって、顧客が簡単に情報を発信することができるようになり、また購

入を検討している人がそれらの情報を探して参考にするようになってきています。

顧客が簡単に情報を発信できるようになったことで、流通する情報量は飛躍的に豊富になり、情報があふれる状態になっています。そのため、今では標準的で表面的な情報では見向きされなくなってきています。つまり、単なる「満足」や「紹介」では情報発信力は高くなく、必要なのは「感動」や「驚き」の情報なのです。

それ以上に発信力が高いのは「不満」や「怒り」の情報（一般的にはネガティブ情報は、ポジティブ情報の10倍の伝達力があると言われてい）です。すなわち、顧客に不満を抱かせず、感動を与えるようにすることが、ブランド戦略には重要になっています。

⑥価格支配力を持つこと

ブランド戦略で気をつけなければいけないことは、決して価格競争に陥らないことです。そのためは、市場における独自性を明確にして、競争しないようにする（オンリーワン）か、競合商品との差別化を図り、競争優位になる（ナンバーワン）ことです。それによって価格支配力を持つことができます。

逆に商品やサービスに特徴がなければ、価格競争に陥ってしまいます。だからこそ、地域特有の素材や製造方法、サービス、イメージなどを活用し、他の地域にはない「独自性」や「優位性」を作り出すことが地域ブランド戦略には不可欠なのです。

⑦市場の拡大に呪縛されないこと

行政が作る計画には、たとえば観光面では入込客数の拡大、商品面では売上高や来客数の拡大、インターネットではアクセス数の拡大など、常に上昇する指標を目標値としがちです。ところが日本の人口は減少傾向にあり、高齢化も進んでいる

ために、国内市場のパイは長期的に見れば原則として縮小傾向にあります。すなわち、市場拡大を目指した計画に縛られていると、破たんしてしまうことになるということです。

いま、日本に必要なのは、縮小する市場の中で、いかに収益を確保し、事業の持続性を高めるかということです。

⑧ロイヤルティ向上のための方策と、新規顧客向けの方策とが明確になっていない

お客は大きく2つに分けられます。すなわち、新規の客と継続の顧客（リピーター）です。この2つは同じ「お客」でありながら、相反する特徴があります。

リピーターの場合、重要なのは顧客満足度。満足度が高ければ、繰り返し購入してもらえます。特に満足度が高く、ブランドに対して忠誠心（ロイヤルティ）が強い顧客のことを「ロイヤルカスタマー」と呼びますが、彼らは販売価格や競合商品の有無に左右されずに繰り返し購入してくれるために、安定した売上と収益性に大きく寄与します。彼らは基本的には商品に対しての満足度が高いので、商品の変化・変革は好みません。

一方、初めて購入する新規客（ビギナー）は、購入する際には商品の評価はしていません。つまり彼らが購入を決めるのは満足度ではなく、期待です。食品でいえば、「美味しい」ではなく「美味しそう」と思えれば購入するということです。そのため、彼らの比率を高めようとするなら、「美味しそう」と思えるような情報を発信し、手に取ったり試し購入してみようと思ったりする機会を増やすことです。

それに効果的なのは、商品情報などの発信や、キャンペーンや試食会などのプロモーション、そして値引きです。これらを行うためには費用もかかりますので、利益率は良くありません。しかし、リピーターよりもはるかに多くのパイ（市場）が

ありますので、売上面での即効性はありますが、彼らの満足度が低ければ、一次的な売上拡大にはなっても、持続的な売上や、リピーターの拡大（ビギナーによるステップアップ）につながりません。つまり、ビギナーについても、重要なのは購入し、体験した後の満足度と言うことになります。

しかし、ビギナーの満足度は、なかなか把握・理解するのが容易ではありません。従来と同じ品質ではなく、改善・改革したほうが満足度が高まる場合もあります。特に、従来の顧客（リピーター）ではない人を取り込むのであれば、商品コンセプトを変えたほうがよいかもしれず、そうすると従来の顧客（リピーター）の満足度は逆に低下してしまう（反発される）可能性もありますから要注意ともいえます。

なお、これは居住人口の計画にも当てはまりません。現在の住民の流出を防ぐためには、住民の満足度を高めることが最重要です。新しいことをするのではなく、彼らの不満を改善することが不可欠です。

一方、新たに居住者を外から呼び込むためには、他の地域にはない魅力を作り出すことができれば大きな成果につなげることができます。この相反する2つをいかに両立させるかが、ブランド戦略

の成否にかかっているということです。

◆地域創生と地域ブランド

地域創生には、地域全体の魅力を高めるための「地域ブランド戦略」が不可欠です。プレミアム商品券や旅行券の発行で、目先の消費拡大や観光集客をめざしたい気持ちもわかりますが、地域全体の魅力を高めていくために消費者視点での戦略は不可欠です。しかも、長期的で持続性のあるような戦略にすることが重要です。

その一方で、地域創生はいま緊急課題とも言えます。10年後または20年後に向けて地域を変えていくためには、いま小さくてもいいので何らかの変化を作り出していかなくてはなりません。その小さな変化が10年間、20年間にわたって大きくなっていくことで、本当の変化、すなわち地域創生につながるのです。

つまり、いま第一歩を踏み出し、10年、20年かかって地域全体の魅力を高め、活性化につながるような戦略、それが本当の「地域ブランド戦略」と言えるでしょう。

（平成26年12月3日の講義内容をもとに再構成したものです）