

# 地域ブランド形成による地域マーケティングの枠組み

— ツーリズムを中心に —

佐々木 茂

A Framework on Place Marketing through Organizing Place Brand

— Focusing on Tourism —

Shigeru SASAKI

## Summary

The importance of place marketing increases day by day, especially organizing place brand by editing place resources which have not been always recognized something special for local citizens. This paper discusses the subjects from growing Asian market and local citizen's activity for revitalizing their community. It analyses a framework on place marketing with referring Kevin Lane Keller's brand report card by applying some cases and place marketing mix by utilizing citizens' initiative cases. Wide range cooperation for tourism is also discussed for improving place brand power. Finally, how place marketing is useful for improving tourism activity covering agriculture, commerce, industry, NPO (citizen), academia, government, and bank must be understood.

## はじめに

ネットに以下の記事が掲載された。<sup>1)</sup>「2009年の訪日外国人数は世界的な不況や新型インフルエンザの影響で、前年比18.7%減の679万人となった」。そのため、政府は何とかしてパイを増やそうと、ビザ発給の規制緩和を検討しているのだという。確かに、裾野を広げれば、来日する人は増えるだろう。しかし、現実には、すでに来日した人たちの不満足な点やリピートした人たちにとっての不便さが問題になっている。そちらへの対策が進まないうちに、裾野だけが広がれば、かつての有形財のマス・マーケティングが、やがてはコモディティ化を招き、価格競争のみが差別化の方策になってしまったかのごとく映る昨今の消費財マーケットと同様の問題を晒すことになりかねない。

こうした状況は、何も観光庁の政策だけに問題があるのではない。人口減少が著しい地方経済の立て直しに取り組む自治体にも検討すべき点が多々あるのではないだろうか。つまり、本

稿で論じようとする地域そのものをマーケティングによって個性化する取り組みの必要性が、ツーリズムへの注目が高まる中で一層際だって来ているのである。

## I. 地域マーケティングの意義

ここでまず、地域マーケティングの重要性を上海での富裕層を中心とする日本への観光のニーズ調査と、鳥取県米子市における金融機関をインターメディアリー（中間支援組織）とした新しいフレームワークをもとに、考えていくことにしたい。

### 1. 上海の知見から<sup>4)</sup>

先進国の中でも、日本の消費者の極端なまでに多様な要求とさらにその先を行こうとする日本企業のきめ細かい対応力は、国内の市場だけを見ていると、その細やかさの過剰さに、収益性の悪さや非効率性に批判の目が向けられてしまう。しかしたとえ日本の中では小さな市場であっても、お隣中国の市場にそれを適用するならば、明確なブランド戦略に基づいた一貫性のあるブランド構築を行うことによって、確固たる地盤を築くことも難しい話とは言えない。ただし、それは市場が未成熟であることから、明確でシンプルなメッセージによって構成されたブランド体系を伴うものでなければ、認知を得ることは限りなく難しくなるとも言える。したがって、小手先の製品改良による安易なブランド変更が繰り返されているようなコモディティ・マーケットの手法を当てはめて考えるのは難しい。

まずは、総領事館における横井裕総領事との面談から見えてきた、中国人観光客の実態を紹介する。最初に、ご提供いただいた団体観光の査証発給件数の推移の資料から、「2008年に渡航者の大幅増となったが（60%増）、2009年度は15%増に留まった（2009.12.28速報値）。富裕層のトップは、観光だけではなく投資目的で日本に出かける」とのことである。

また、「昨今、北海道への渡航者が増加した背景には、「非誠勿擾」「冷やかしご免」、「誠実なおつき合いができる方のみ」または「誠意なる婚活（日本語）」<sup>5)</sup>という映画が好評を得たことが大きく、渡航希望者が増加した」という。

「過去1年半の間に、中国人を観光客として送客したい府県知事約30人程度が上海を訪れた。しかしながら、なかなか日本の府県レベルの小さな規模単体で、情報発信しようとしても、受け手の中国（実際には、どこの国に対してでも）には、地域ブランドを伝えることは難しい。地域の「連合体」で取り組むことが認知度の向上に資するのではないだろうか。また、日本国内のガイドにも問題があると言われている。地域を知らなさすぎる、と言うのが中国人観光客の感想である。観光ルートに当たる自治体は、ガイドに対して、当該地域の情報を3段階ぐらいに分けて、提供しておくとうまいだろう」とのことである。

次に、台湾・香港・上海の市民の日本に対するイメージを見てみよう。

①訪日観光者数の比率（人口比）は、台湾：100万人／2400万人、香港：60万人／600万人、上海：30万人／2000万人という比率になる（JNTOの速報値では、2009年は、台湾：102万人、香港：44.9万人となっている<sup>7)</sup>）。

西日本新聞によると、「台湾の有線テレビの中で、緯来日本台など3局が日本のドラマや歌、

料理、旅番組などを中国語字幕付きで放送し、日本語チャンネルと呼ばれる。視聴者は、アニメやファッションなど日本の流行文化が大好きな哈日族（ハーリーズ）、日本語学習者、植民地時代に日本語教育を受けたお年寄りのほか一般の台湾人<sup>9)</sup>。「日本への台湾訪問者は昨年、人口の5%を超える128万人に達した。訪台日本人も116万人。台湾側の試算では、台湾観光客がもたらす日本への経済効果は3千億円。昨年1年間に訪台した知事は北海道、栃木、静岡、宮崎、佐賀、香川、沖縄の7道県にのぼる。100以上の自治体が「台湾詣で」を繰り広げた。空前の日本語学習熱で、97年に1万2千人だった日本語能力試験受験者が昨年は5万5千人。人口比では世界一だ」という。

## ②行動

台湾：山や雪を見に行く

香港：桜前線の追っかけツアー、100名山制覇など、日本人が好むような観光を楽しむ

上海：日本の良さ、品揃えの良さに感動。現金で1億千万元以上を保有する人が上海には8万人、中国全土では20万人存在するという。

上海や中国でのブランドのポイントとしては、広大な国土と膨大な人口を擁する国柄からかシンプルなメッセージが重要であるとのことである。シンプルでくっきりとしたメッセージでないと浸透しにくい。

「中国人のブランド認識からすると、ライフスタイルや趣味などに合わせて、かなり絞り込んだマーケットの開拓をすることで、〇〇がしたければ、△△に行く！というメッセージ性が必要」とのことである。要は、本格的な地域マーケティングが求められているということになる。たとえば、スキーと温泉ならば群馬とか、紅葉と温泉を楽しむならば群馬など、地域がもっている最高の資源のみで、セグメントを見つけていく必要がある。仮に1つに絞っても、将来的には数千万人のオーダーの市場として捉えられる可能性がある。ただし、観光事業者は、この数の論理を体感してから仕事に臨む必要があるものと考えられよう。

また、日本へのリピーター拡大のためには、「修学旅行のメリットが大きい」という。中国の人にとっては、日本人は依然として怖い人々と見なされている。ところが、修学旅行で行ってみると、日本人の優しさに触れることも多く、その結果、日本や日本人に対する評価が変化する。したがって、友好都市や協定を積極化し、交流を促進することで、ロイヤルティの高い人々を増加させることは、観光客の増加やリピーター拡大につながると考えられる。この点、若い時期に行く修学旅行の効用は大きい。

日本へのリピーター希望者がリピートしたい理由としては、中国は落ち着かない、リスクが大きい。日本に行くと、落ち着く、空気や水がきれい。そこは、日本の強みであると言えよう。いわば、日本そのものが癒し空間と見なされていることになる。たとえば、北海道はロマンチックな場所であるといった地域的な特性や日本文化の奥深さにも関心を持つ中国人観光客も増え始めている。中国の茶藝から日本の茶道への関心も高まっている。

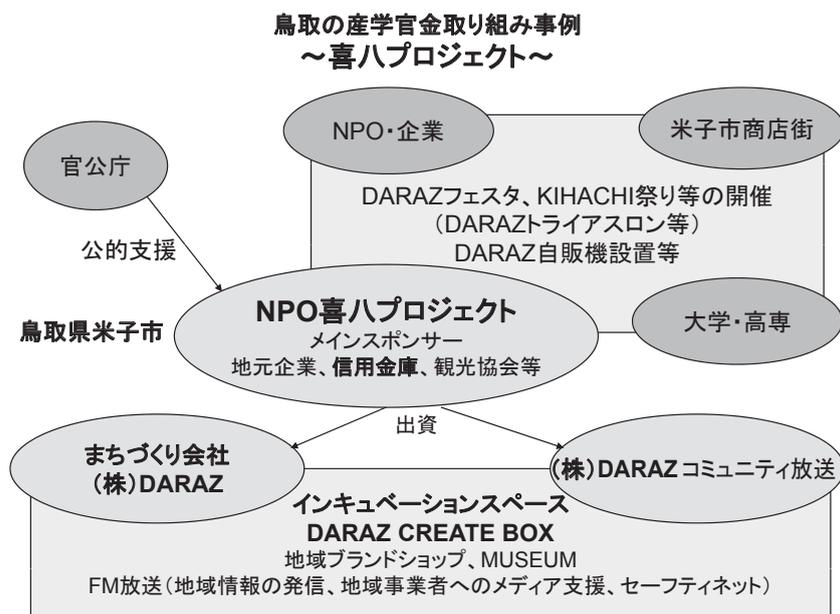
中国のトレンドとして、「変化の大きい目まぐるしい暮らしの中で、疲れ果ててしまった様子が見て取れる。現在は、自分たちの文化を見直しているところであり、日本の文化を媒介として、自らの文化を理解するために、日本文化への関心を持ち始めている段階に来ている」ということが明らかになった。

ところで、筆者は上海滞在中に百貨店を中心に商業の一大集積が見られる南京西路地域を訪問した。その中で、日本の地域ブランドに関わりがあると考えられる上海久光百貨<sup>10)</sup>(久光百貨は上海以外にも蘇州、大連にも展開する。香港のそごうの事業を引き継いだ香港崇光(利福国際集団)と上海の九百集団の合資会社である。2009年売上増加率は6.7%で、2008年の30.4%から下落した。)を取り上げてみることにしたい。この百貨店では、地下の食料品売り場が高く評価されており、富裕層の顧客で絶えず賑わっている様子が見られた。食品の7-8割は、日本製もしくは日本企業のものであり、但馬牛の売り場では、A5の牛肉も品揃えされていた。こうした日本ブランドの「見せ場」は、今後の観光のデスティネーション戦略に不可欠な貴重な販路となるであろう。

## 2. 米子のDARAZブランドの取り組みから<sup>11)</sup>

次に、実際の日本の地域の取り組みを見ておくことにしよう。多様な地域において、地域再生の取り組みが盛んではあるが、収益性の観点からすると、地域住民の思いの部分を出ていないフレームワークが多い中で、鳥取県では米子信用金庫が地域の架け橋となって動き出している。喜八プロジェクトは、米子市出身の映画監督である故岡本喜八氏のDARAZ精神<sup>12)</sup>をコンセプトに、新たな創造活動を支援することを目的とし、地域の活性化に関する文化事業を通じて地域住民とともに住みよいまちをつくることを目指している。

第1図



商店街の空き店舗を活用した、サテライトスタジオ、レストラン、ギャラリー&フリースペース、地域ブランド研究所等で構成する複合文化商業スペースの開発などの地域情報拠点施設運営事業を行う。この事業は、米子市の「戦略的中心市街地中小商業等活性化支援事業費補助金(2009年度)」と米子信用金庫の「地域活性化ファンドチャレンジ21」を活用している。これら

の関係を図示したものが第1図である。個々の取り組みについては、NPO喜八プロジェクトのサイトを参照されたい。<sup>13)</sup>こうした産官学+金（従来の産学官の連携を金融面でも支援しようとする取り組み）の協力が、DARAZというくくりの中で、米子の地域ブランドの個性を磨いていると言えよう。

### 3. ターゲティングの意義

地域マーケティングを実践するために地域ブランドを形成するにあたっては、ターゲティングが不可欠であり、その決定プロセスでは、ターゲットにならない層は、直接的にはマーケティングの対象とはならないので、当該ターゲットに対する資源配分は低減する。

つまり、選択と集中により地域内の資源の中から特徴的・個性的な「もの」を抽出するプロセスでは、他地域にも見受けられるあるいは、他地域の資源の認知度が当該地域に優るものであるならば、それらはひとまず当該地域のブランドとしての対象からは外される。

こうした取り組みは、行政など公的主体が中心の活動からはあまり具体的な成果は期待できない。むしろ、民間主体によるからこそ、磨かれると考えた方が実態に見合っている。島根県海士町長をリーダーとする取り組みは一日の長があり、大いに自治体のマーケティング実践の手本とすべきと考えられるが、ことターゲティングの点では、他地域の取り組みを見るにつけ、公的主体以外に期待すべきであろう。

こうしたことから、ターゲティングには、地域内の個々人の能力をある程度把握できるような緩やかな人的ネットワーク形成、すなわちソーシャル・キャピタルの関係性が生成されていることが基本条件と言えるのではないだろうか。ただし、地域内でターゲットと関係性の低い分野については、初期の取り組みに対する一定の評価が形成されてから、改めて取り組むことは可能である。後述する宮崎県の例が参考になるものと考えられる。

## II. 地域マーケティングのフレームワーク

本章では、上記の問題意識を受けて、地域マーケティングをどのように捉えることが出来るのか、検討を加えていく。ここでは、Brenda Parkerson & John Saundersらが、<sup>15)</sup>「Kellerのブランド・レポート・カードは、都市で行われるブランド構築活動の全体図を描くための理論的フレームワークを提供してくれる」と指摘するように、Kellerのブランド・レポート・マップの考え方に<sup>16)</sup>依拠して、地域マーケティングのフレームワークを導出するための要素を地域ブランドへの示唆という形で議論する。なお、各項目末において、これまでの調査から得られた知見を基に地域ブランドへの示唆を考察する。

### 1. 顧客が望むメリットを提供している

Kellerによれば、以下の点を検討する必要がある。なお、2～10についてもKellerの検討事項から紹介する。

- ・顧客のニーズが満たされていない点を探ろうとしたか、どのような方法で行ったか
- ・顧客が製品やサービスから得られる体験価値を最大化することに力を注いでいるか

・顧客からのコメントを収集し、コメントが担当者に伝わるシステムが確立しているか  
スターバックスは、初めから終わり、つまりコーヒー豆の選定と仕入れ、焙煎、ブレンド、消費者の口に入る瞬間までを一貫して管理することによりブランド認知を向上させた。

地域ブランドの場合、多数の関係者が関与するが、たえず、地域のオーガナイザーが、ブランドの一貫性をマネジメントするブランド・チェーン・マネジメントの考え方が必要である。

## 2. ブランドの関連性が維持されている

- ・顧客により高い価値を提供できるように製品の改良に投資してきたか
- ・顧客の嗜好にかなっているか、現在の市場の条件についてはどうか
- ・上記の活動を前提にしたマーケティング戦略を実行できているか

無形の要素には、下記の要素がある。すなわち、a. ユーザー像: そのブランドを利用する人々のタイプ、b. 商品やサービスの使用イメージ、c. ブランドの個性: 信頼性、刺激的、機能的、粗削りなど、d. ブランドに対する顧客の感情: 意義がある、暖かい、e. ブランドと顧客の関係性: 熱狂的なファン、必要度、季節ごと、などである。

多様なアプローチでブランドを微調整することができる。たとえば、CSRの取り組みは、コーズ・リレーティッド・マーケティング（製品やサービスの売上から得られた利益を社会の様々な課題解決に活用する<sup>17)</sup>）としての特色づけも可能なことから、ブランド・イメージの影響が大きい。

地域ブランドへの示唆としては、一次産品のみでは、先端性を維持することが難しい。こうした産品に地域の特性を加えて、他地域との差別化を図る必要があるものと考えられる。

## 3. バリュー・プロポジション（提供価値）に基づいて価格戦略を立てる

- ・顧客の期待に応え期待を上回るべく、価格やコスト、品質を最適化したか
- ・顧客視点でブランド・エクイティを監査するシステムが適切に組み入れられているか
- ・ブランドによって製品の価値がどのくらい高まっているか、顧客の視点から推定したことがあるか

コストを見直すために、機能を落とすことはよく行われているが、その結果、製品が謳っている本質的機能までそぎ落としてしまうと、他者の参入機会を作り出すことになる。

地域ブランドの構築の根幹に関わる活動は、決して犠牲にしてはならない。島根県海士町の漁師は、かつては午前中に水揚げされた魚介類を4時間近くかけて、境港市に運び、午後3時の境港市場でのセリ（隠岐市場を設営）にかけていた。こうした魚介類は、仲買人から低く見られて買いたたかれていた。船に揺られて鮮度が落ち、輸送費にもコストがかかってしまうため、本土と島でギャップがあったのである。その結果、後継者が減少してしまった。そこで、CAS（Cell Alive System）を導入し、取れたて直後の新鮮な魚介類を磁場で揺らしながら細胞を生きのまま凍結し、首都圏に配送。浜の漁師の食卓を都心の食卓で再現させた。平成21年度には1億円の売り上げに達した<sup>18)</sup>という。

## 4. ブランド・ポジショニングを適正化する

- ・競合他社が差別化を狙う領域で類似点を確立したか

- ・望ましくかつ実行可能な相違点を確立したか

競合他社が差別化を目論んでいる領域では類似点を前面に打ち出して、遜色がないことをアピールする必要がある。反面、その他の領域では相違点を訴えて優位に立つのである。

地域ブランドの場合、自然や温泉や一次産品を個々別々にブランディングしているだけでは、先行ブランドとの差別化、あるいは先行がなくても、優位化は難しい。プラスアルファの優位性を創造できるかが重要であると言えよう。

## 5. ブランドに一貫性がある

- ・マーケティング活動の中で、矛盾するメッセージを顧客に送っていないか
- ・過去に矛盾したメッセージを顧客に送ったことはないと確信できるか
- ・マーケティング・プログラムを常に微調整し、最新のものにリニューアルしているか

地域ブランドへの示唆として、以下をあげることができる。群馬県におけるGブランドの取り組みは、群馬県の美味しい農産物を大都市圏への系統出荷の際に、市場関係者に認知してもらう目的で設定された。一定の品質基準をクリアした農作物には、すべてGブランドが付与されたため、イメージが分散してしまい、一貫した特徴を伝えきれず、さらには一般の消費者にとっては、Gブランドからは一貫したブランド・メッセージが送られてこなかったため、他の産地ブランドとの差別化の要素とはなり得なかった。<sup>19)</sup>

## 6. ブランド・ポートフォリオとブランドの階層を整合させる

- ・コーポレート・ブランドは、ポートフォリオ内にあるすべてのブランドを完全に覆う“傘”となっているか
- ・ブランド・ポートフォリオ内のブランドはニッチを押さえているか
- ・ブランド間の重複はどの程度か。重なっているとすればどの範囲か
- ・熟慮と正しい理解に基づいて、ブランドの階層が設計されているか

たとえば、重複を最小限にとどめながらも市場を最大限に網羅することが重要である。

地域ブランドにおいては、類似商品の流通が頭痛の種である。とりわけ、隣国中国による心ない模造品の氾濫は、わが国の地域や中小企業にとっては、存立にも関わる問題となっている。国際間の問題だけではなく、国内においても、類似商品の販売は、消費者に混乱を招き、地域ブランドそのものの地位の低下を招いてしまう。こうした中で、知財の取り組みが活発になりつつある。

一つの方向性としては、伊勢うどんをブランド化して、基準を決めて認証マークをつけ、基準を満たした商品にだけ認証マークを張り付け販売する取り組みのように、地域でブランドを管理する取り組みであろう（マークは井の中に伊勢神宮の鳥居をデザイン<sup>20)</sup>）。

## 7. マーケティング・ミックスを展開する

- ・認知度の最大化を念頭に置いて、ブランド名やスローガンなどを設計したか
- ・顧客と流通業者の両者を対象に、「プッシュ」と「プル」を統合したマーケティング活動を実施しているか

- ・ブランドに関係するマーケティング活動に何があるかすべて把握しているか
- ・ブランドの一貫性を損なわないように配慮しながら、各コミュニケーション手段が持つ固有の機能を活用してきたか

これは、地域マーケティングの根幹に関わる枠組みであり、次章で詳述したい。

## 8. 顧客の目に映るブランド像をマネジャーが理解している

- ・ブランドについて、顧客が好感あるいは、嫌悪感を抱く点を把握しているか
- ・ターゲット顧客の顧客像について、リサーチに基づいて、詳細に描けているか
- ・ブランド展開のためのマーケティング・プログラムを顧客の観点からまとめているか

地域ブランドへの示唆として、日本食糧新聞によれば、「西尾茶製造・販売元の南山園は、食品安全マネジメントシステム ISO22000の認証を取得した。安全・安心な茶道用・食品加工用抹茶の提供を目指しての取得だ。安城市内のHACCP対応、日産最大1.5トンの抹茶製造能力を持つ第一工場では抹茶業界初の茶葉状態でLEDを光源に、異物を取り除く異物除去機も採用した<sup>21)</sup>」されたという。顧客の安心・安全に対する要望に応えていく形で、客観的な指標としてのISOを活用している点に注目したい。

## 9. ブランドを適切かつ長期的にサポートしている

- ・マーケティング・プログラムの変更前にその成功や失敗について完全に理解したか
- ・研究開発の面から、ブランドを十分にサポートしているか
- ・市場の衰退や売上高の不振を理由に、マーケティング面からのブランド・サポートを減らしたいという誘惑に駆られたとき、これを排除してきたか

たとえば、ブランド・エクイティ（ブランドの資産価値）の土台を固めるには、まずブランドを広く訴え、顧客に確実に認知させ、よいイメージを強く植え付ける必要がある。

にもかかわらず、近道を選んで、「ブランド認知度を一定水準にまで高める」という基本を素通りし、イメージづくりにばかり力を注ぐと、ギャップが生まれたときに取り返しがつかなくなる。ブランドを維持するためには、しかるべきサポートが必要になる。そこで、筆者が提案する地域ブランド推進組織の取り組みのステップを紹介しておくことにする。

＜第一段階＞生産者から提出された書類を審査し面接：①大学の研究者（マーケティングや農業）、②コンサルタント、③農業経済課の職員→書類審査を通過した生産者の出展物を次段階の審査に

＜第二段階＞専門家による審査～糖度、農薬の残留度合、鮮度などを審査：①農業試験場、②JA職員、③県の職員、④農業高校の先生、⑤料理研究家、⑥学校給食の担当者、⑦小売業のマーチャンダイザー、⑧レストランの調理師、⑨お弁当やお総菜屋さんなど→専門家の審査を通過した出典物を消費者に聞く。

＜第三段階＞一般公募で選出した消費者による審査：①専業主婦、②兼業主婦、③OL、④家族持ちビジネスマン、⑤単身男性、⑥大学生、⑦高校生、である。第3段階の意義は、市場調査もかねることである。

ここで大切なことは、最初からより多くの人達を巻き込むことにより、公平性と口コミによ

る情報の普及を計ることである。選定ブランドは、みなで責任を持って販売する努力＝プロモーション戦略展開のための予算措置も必要になる。

地域ブランドの場合、ブランドのコンテンツをしっかりと磨いていく中で、エクイティが形成され、それをプロモーションだけで訴求しようとして、ウェブサイトなどでいいところだけを取り上げると、現地を訪れたときに、ギャップを体験してしまい、悪い口コミの素になる。地域ブランドの場合には、当該地域が主体的にブランド管理する組織が不可欠な理由は、この点からも理解できよう。

## 10. ブランド・エクイティの源泉を定期的に監査している

- ・ブランドの健全度を評価し、戦略の方向性を決定するために、「ブランド監査」を定期的  
に実施しているか
- ・市場におけるブランドの成績を評価するために、「ブランド追跡調査」を日常的に実施し  
ているか
- ・マーケターの意思決定に資するため、関連する調査や情報をすべてまとめた、ブランド・  
エクイティ・レポートを定期的に配布しているか
- ・ブランド・エクイティの監査や維持活動に関して、責任者を明確に定めているか

ブランド監査とは、対象となるブランドの健全度を評価することを目的としたもので、次の2つに大別される；

- ・ブランドの棚卸：ブランド・マーケティングがどのように行われてきたか、それは正しい  
ものだったかについて、社内で詳細に検討する
- ・ブランドの探査：フォーカス・グループなどの調査を通じて、顧客にとってそのブランド  
がどのような意味を持つのか、また、持ちうるのかを、社外で徹底的に調査する

このブランド探査を通じて、当該ブランドが顧客の目にどのように映っているかが理解できるようになる。顧客が抱くブランド・イメージやその心象をつかめれば、そのブランドやブランド群が持つ真の意味と企業の見方と顧客の見方との間にあるギャップが明らかになる。その結果、ブランドを展開する際、あるいはマーケティング目標を設定する際に、改良すべき点や方向転換すべき点を正確に把握できるようになる。

次に、ブランド監査とブランド追跡調査を組み合わせれば、ブランドの定量評価も可能である。これにより、ある特定の次元から見たブランドの成績について、最新の情報を入手できる。ブランド監査はブランドの履歴を分析の対象とするが、ブランド追跡調査は、ブランドの現状とマーケティング・プログラムの効果を測定する。後者は、顧客がどのように認識し、どのような態度を示し、どのような行動に出たかについて、長期的かつ定期的に情報収集するアプローチである。

地域ブランドへの示唆として、以下をあげることができる。京都の取り組みの特徴には以下のようなものがある。<sup>23)</sup>「事業者の成功の秘訣は、他都市には見られない京都ブランドの強みや自社ならではの強みに気づいて、それをさらなる強みにつなげられるところにある。これは、京都商工会議所がまとめた「知恵産業研究会報告書」で明らかにされたものである」。稲垣産業振興課長によれば、「知恵ビジネスへの注目」<sup>24)</sup>については、以下のような背景があるという。

- ・ 日常の生活文化に着目、とけ込めるかどうか、文化とそれに合わせた便利さ
- ・ 家族の持つ文化、歴史、家
- ・ フランス人が京都を好きになるのは、職人文化が残っていて交流できるところにある
- ・ 京都には、高価なものから日常的なものまで取りそろえられているが故に、選択肢が多い：オートクチュールからデザイナーズ・ブランドが生まれ、リモージュ焼きと清水焼きにも共通するところがある
- ・ ならわしやしきたり：伝えるための冠婚葬祭のシンボル、風呂敷というとても便利な文化・習慣
- ・ ツーリストは、ソフトや背景を求める時代

一方、境港では、水木プロダクションに諮った上で、妖怪のキャラクターを使用する。つまり地域ブランドの管理や監査を委ねているものと考えられる。それによって、一貫性が担保されている。地域の活性化に当たって、企業との連携に価値の見出されるところである。

地域ブランドの場合、1.～10.に無自覚な地域は、ブランド構築は難しい。まずは、意識することから始める必要がある。

また、Kellerは、ブランド・エクイティについて次のように指摘する。<sup>25)</sup>「ブランド・エクイティは、マーケターにとって、過去の戦略と今後の戦略をつなぐ架け橋の役割を担っている。マーケティングへの投資は、消費者がブランドを認知し、体験し、共感を持ち、ファンになってくれるための投資である。顧客の頭の中に正しい知識体系を作り上げなければブランド・マーケティングの投資は失敗である」。その意味で、あらためて、顧客の視点でのブランド体系の構築が重要であることが再認識できるといえよう。

### III. 地域マーケティング・ミックスの取り組み事例

筆者はかつて、中心市街地活性化の在り方に関する調査<sup>26)</sup>を担当した際に、先端的な各地のまちづくりの取り組みを精査することによって、一般的に用いられるマーケティング・ミックスの4P (Product, Price, Promotion, Place) にサービスとホスピタリティ、及びネットワークを加え、6つの要素の組み合わせが重要になることを指摘した。本稿でも、これら6つの視点を基にした地域マーケティング・ミックスの取り組み方を検討する。

#### 1. 製品開発

地域マーケティングにおける製品開発には、特産品などの開発やブランディングのためのシーズ発掘と実際の開発ならびに地域特性をまち自体の個性で伝えていくものがある。

##### (1) 製品開発の取り組み例

- ①海士町(島根県)：財政赤字のため積立金を取り崩す事態をうけて、町長が交代した。町としていかに稼ぐかが課題になった。他所出身の町長は地域の日常の食生活から「サザエカレー」に着目し、都心のアンテナ・ショップで販売したところヒット商品に成長した。地域外の人に1年交替で住んで貰うことでよそ者の視点で地域ブランド掘り起こしにも着手

している。

- ②銚子電鉄（千葉県）：地元の名産の醤油を利用して社員が濡れせんべいを焼いて、焼きたてを鉄道利用者やネットで販売すると、やがて鉄道の収入を上回る売り上げへと成長し、本業の赤字の埋め合わせができた。他にも社員の提案で新企画にチャレンジしている。

## (2) まち自体の個性化の取り組み例

- ①おかげ横丁（三重県）：だんごの赤福が資金調達して本店周辺の土地（伊勢神宮内宮門前のおはらい町通りに隣接した地域）を買収し「おかげ横丁」を開発した。会社をあげて三重県の物産を収集し、京都でホスピタリティを学び、おかげ参りを再現した町並みを形成し、10万人にまで落ち込んだ来街客を350万人へと拡大・再生させた。
- ②豊橋の駅前の公共交通機関のトランジット・モール化（愛知県）：ペDESTリアンデッキで、目的地に向かう交通機関と利用機関の待ち時間まで確認できるシステムの導入により、駅前中心市街地での買い物の便宜性が向上した。

## 2. チャンネル（販路）：観光客や消費者の立場で新たな買い“場”や集まり“場”を提供

- ①内子町（愛媛県）：内子町役場による3セクの直売所「からり」がトレーサビリティ・システム（出荷農家が育成方法、農薬の使用程度、調理法をインプット、バー・コードも各自が添付）を導入した。抜き打ちで住友金属の研究所で安全性検査（表示と異なっていた農家は出入り禁止）を実施し、徹底した地産・地消にこだわり（山間部の直売所のため海産物は一切取り扱い拒否）、POSシステムと出荷者の携帯電話をネットで結び、売行動向を発信し、農家は畑で売場動向の把握ができ、逐次補充など情報システムの完備により絶えず豊富な品揃えが可能になった。
- ②よさこいソーラン（北海道）：北海道大学の学生の札幌の活性化に対する思いが、地域の多様な人々を巻き込んで日本中を熱狂させる祭りへと発展した。今や世界からの参加もあり、札幌で最大のイベントに成長した。祭りだけでなく、札幌のポータル・サイトの役割も果たし、北大工学部と共同で小学生が理科の授業を通じて親しむLEDを発光させるサイバー鳴子を開発・提供し、モエレ沼公園の運営など多様な事業展開にも取り組んでいる。

## 3. 価格

四国の経産局における長期滞在の調査・研究プロジェクトでは、価格感度分析を用いて、シニア層の資産別に1ヶ月の滞在期間における滞在希望金額を調べ、こうした価格を参照しながら、地域ごとに受け入れを検討できるようにした。<sup>27)</sup>

この他にも、おおよそ地域ブランドの開発にあたっては、地域の付加価値を提供することから、非量産商品のマーケティング戦略展開が一般的であり、高価格化の傾向にある。

## 4. コミュニケーション（プロモーション（見せ場））：ネット、アンテナ・ショップ、横丁、ロコミ、パブリシティ、メディアの活用：地域メディアとクロス・メディア

- ①豊後高田市（大分県）：商工会議所が商店街に働きかけて一店一品運動を展開。過去最も栄

えた頃の得意の商品を店頭に飾り、地元の主婦がボランティアでガイド。当初は大手企業にコンサルティングを委託するが、金太郎飴のような提案ばかりで豊後高田らしさが出せず、結局、7年かけて最盛期の昭和40年代（昭和42年の軽便鉄道廃止後まちが荒廃）が相応しいという結論に至り、「昭和のまちづくり」に決定した。

- ②NPO法人 Dream Island（小豆島，香川県）：既存の観光協会などは加盟企業や旅館の関係する場所だけを観光対象とするが、本来地域が持っている資源はそうした機関とは無関係のものも数多く存在する。地域の日常生活までもを含めて幅広い視点から観光資源を紹介し、個人旅行から移住のサポートまでを担うコンシェルジュ的なNPOが地域の発展に貢献。地域内の企業同士を結びつけて地域ブランドも開発している。

## 5. ホスピタリティ：商品とサービスに込めていく

- ①妻籠（長野県）：江戸時代の宿場町を日本初の保存（昭和43年），馬籠宿と連携し外国人にも高評価，地産地消にこだわっている。
- ②由布院（大分県）：旅館経営者が自然景観を活かすと共に個客を大切にしておもてなしを提供し，やがて市民も参加するようになった。
- ③farm stay（Hamilton in New Zealand）：いわゆる酪農体験のできる滞在型ツーリズムである。本格的に農家の人達と生活を共にするものから一泊程度で農家の仕事を見学させて貰い，収穫物を堪能する楽しみ優先のものまで多様な展開を見せている。
- ④檜原町のいちろうの木（高知県）：林業と農業を営む農家が西宮の小学校の林間教室をサポートしたことをきっかけに本格的な農家民宿の取り組みがスタート。町全体でグリーン・ツーリズムの取り組みへと発展していった。

## 6. ネットワーク：地域のあらゆる機関が協力関係に

- ①境港市の水木しげるロード（島根県）：商工会議所と市民が協力して水木先生に依頼し，ゲゲの鬼太郎のキャラクターによるイベント（街中に妖怪のブロンズ像を設置）を恒常的なまちづくりへと進展させた。地域ブランド構築にも努力し，まちの活性化が市民参加へとつながった。ブランド力の向上が次第に向上し，魚の町というイメージから妖怪に出会える町へと進化した。地域内の協力は出身者に止まらず，市内の郵便局からは鬼太郎やネコ娘がデザインされたスタンプで郵送できるようになり，NTTは電話ボックスを妖怪アパルト風アレンジし，交番にも妖怪の看板が掲げられ，JR境港線には妖怪列車が走り，駅名には妖怪の名前が冠され，タクシーの天井灯や街灯は目玉親父風のデザインになり，隠岐汽船の船体や観光バスの車体にも妖怪が描かれた。
- ②DARAZ（鳥取県）：米子信金がリンクした工専，商業高校，コミュニティFM，商業者，ライブハウスらの協働，鳥取県伯耆町のどぶろく，そば屋さん，町役場，酒屋さんの協働化が始まり，産学官金の取り組みの萌芽を迎えつつある。
- ③Karori Sanctuary（Wellington, NZ）：NZの首都Wellington中心部から2kmの距離に創られた自然保護区で，コミュニティ型公益信託が中心となり，市民の寄付と地方自治体と中央政府，企業や社会的団体が幅広いパートナーシップを形成し，調査，教育，社会参加の

機会を創りだしている。

- ④京都の総合的な取り組み：まず民としては、ボランティア・ガイドを通じた観光事業参加や町家のおもてなし講座で京都らしさの提供を行っている。企業では、商工会議所による花灯籠や知恵ビジネスへの注目など多彩な観光支援が展開されている。官では、ニューツーリズム創出事業として、時代劇体験とキネマバレー文化観光ツーリズムを展開。NPOでは、アートテックまちなみ協議会による花見小路の再生の取り組みがあげられよう。

#### IV. 広域連携によるブランド力向上という視点

本稿で取り上げてきたように、我が国の各地域において、観光を通じた地域再生の取り組みが活発化してきている。ここでの課題は、受け手の旅行者や消費者に当該地域をアイデンティファイしてもらえるかという点にある。その点で、改めて日本の各地の取り組みを見ると、限られた地域だけをブランディングしようというものも少なくない。これでは、ブランド・パワーの不足となり、その結果、情報発信力が制約されてしまう。

よく〇〇地域は、情報発信をしていないとか、その力が弱いといった問題指摘が見られる。これは、地域規模の制約や広域および他機関との連携不足に起因することは、上記の点からも明らかと言えよう。そこで、まず、本章では、ターゲットを中国市場や韓国市場に向けた取り組みで先進的な九州、山陰、四国の活動を検討したい。その上で、かつて群馬県内で筆者と筆者のゼミの学生たちが県の委託を受けて、実験的な試みとして行った広域連携促進のための観光用のホームページ制作を紹介する。

##### (1) インバウンドを前提とした広域連携

前述のように、上海日本国総領事館において、横井総領事との面談の中で、提起された今後のインバウンドの取り組み方の一つの課題が、まさに、広域連携による取り組みであった。すなわち、東京や北海道のような全ての中国人旅行者が一度は訪れたいと思っている地域を除くと、その他の府県については、多様な経験を満喫できる広域県の連携によるアピールが不可欠だという指摘である。これは、現地の旅行社においても、同様の意見は必ず出されるものであり、今後のわが国の自治体の参考になろう。以下で、すでに広域で取り組んでいる地域の取り組み例に触れておくことにしたい。

- ①九州：日本経済新聞によれば、海外の富裕層の取り込みを目指して、2005年4月から官民連携で観光振興をはかってきた九州観光推進機構会長の田中浩二氏は、九州観光の現状について、以下のように述べている。<sup>28)</sup>「それまで地域や県単位で手掛けていた観光振興を九州全体で効果的に行うことを目的に機構を設立した。2001年の世界同時テロ以降、九州は農業や公共事業、工業などが盛んで観光客は漸減傾向にあった。しかし、九州7県の宿泊客数は06年実績で十年ぶりに前年実績を上回った。具体的には、各県がバラバラにやっていたプロモーション活動を『九州』というくくりで行うようにした。東アジアなどで開かれる観光博覧会にも機構が九州としての統一ブースを出すことなどで、北海道や沖縄などに比べて観光地としてのアピール度が弱かった九州の知名度向上にもつながった。」

- ②四国 4 県と西条市：四国 4 県発の農産物の輸出販路の確立のために、「<sup>29)</sup> 株西条産業情報支援センターとタイ国の現地商社である神戸屋食品工業株と連携し、バンコク市内のデパートで「四国食品フェア」を開催した。四国食品フェアは2008年1月25日から2月3日にかけて行われ、愛宕柿、鳴門金時、讃岐うどん、鰹たたきなど四国内の地場特産品58点を出展し、タイの人々にPRした<sup>29)</sup>」。同プロジェクトでは、年間1,000万円以上を売り上げている。
- ③鳥取・島根：日本海新聞によると、「<sup>30)</sup> 観光振興を広域連携によって展開しようとする鳥取県西部の大山・中海・宍道湖エリアの取り組みが興味深い。たとえば、「中海水上バス」は「中海・宍道湖・大山圏域観光連携事業推進協議会」（圏域の経済団体などで組織）が連携の柱として立ち上げた。大山周辺を周遊する観光循環バス「大山るーぷバス遊悠」は、大山周辺の観光施設などを巡回するコースなど、二次交通網の整備、新設が行われた。」

(2) **国内の広域連携**：これまでのツーリズムの取り組みは、国内のそれを見ると、自治体や地域の観光協会が主体になるケースが一般的であった。これは、ツーリストの立場からは分かりにくく、一度に必要とする情報を入手することができない、つまり、ワン・ストップで自分が行きたい地域の情報を収集することが難しかった。これに対して、群馬県「広い観光プロジェクト」(2003)においては、筆者と佐々木ゼミの12・13期生が合同で、旧月夜野町・水上町・新治村（現みなかみ町）に延べ1週間にわたって滞在しながら、“ヨソ者”“若者”の視点で、「この辺り」一体を精査しながら、観光用のホームページを立ち上げた。この取り組みの発想そのものが、広域的な連携の下地となると言えよう。

### むすびにかえて

以前、群馬県内のある広域地域で、ブランディングの取り組みを行おうとした際に、関係各市町村が参加して、それぞれの個性ある特産品を持ち寄って、特定の名称のもとに、大きくブランド情報発信を行おうと試みたことがあった。その当時は、地域ブランドに対する意識が浸透しておらず、成果は上げられなかった。その後、独自に同じ地域を踏査してみると、本当に地域の自治体が特産物は特になんと言っていた地域なのだろうかと目を疑うばかりに個性豊かな物産を抽出することが出来た。

こうした問題の背景にあるのは、自治体自体の姿勢と言うよりも、日常生活の中に存在する一種空気にも似た存在としての地域の物産は、それに個性があるのかどうかですら、日常の中では気づけないという生活意識の問題が内在している。と同時に、地域ブランドでの身近な成功体験に出会えていないというのも、積極性を阻害する要因なのかもしれない。

宮崎県では、ブランド・アイデンティティとも呼べる東国原知事の活躍と彼を中心としたメディア露出が、前向きに取り組んできた少数の人々に光を与えた。その結果、宮崎地鶏やマンゴーが海外にまで情報発信されるようになった。県内全市町村に地域の特産物や個性を収集して提供して欲しいと依頼すると、我も我もと名乗りが上がってきたという<sup>31)</sup>。

観光は、農商工・NPO（市民）・学、そして官も金も有する最も裾野の広い産業基盤の1つである。コミットする産業の多様さは他に類を見ない。それは単に、地域の抱えている諸課

題の解決のためだけに取り組めば事足りるというものではない。観光客や消費者のニーズを多角的に捉え、当該地域のどのシーズを活用すれば応えられるのかを熟慮し、出来る限り広範囲な地域や機関との交流、連携を図ることが求められている。

まさに、地域マーケティングが地域の資源を再編集し、それによって観光を盛り上げる基礎的な枠組みであることが理解されるのではないだろうか。

（ささき しげる・本学経済学部教授）

※本研究は、平成21年度高崎経済大学特別研究助成金により実施したものである。

〔注〕

- 1) <http://www.nikkei.co.jp/news/keizai/20100128ATFS2701V27012010.ml>
- 2) 伊藤雅雄, 中国人ご一行様からクレームです!, 三修社, 2009.
- 3) 地域活性化の取り組みについては、拙稿「地域活性化の新たな視点としての「長期滞在」－ホスピタリティと地域ブランドの視点から」・2008年12月・ツーリズム学会誌、第8号に、地域マーケティングの枠組みについては、拙稿「地域マーケティング－ニュージーランドに見るツーリズムの役割－」・観光・余暇関係諸学会共同大会論文集, 2009に詳しい。
- 4) 上海の実地調査に当たっては、日本能率協会総合研究所MDB事業本部 石川浩一様のご協力の下、現地の孫様と、(株)コシダテックの越田亮三社長様のご協力の下、現地の松村洋治氏、澳德巴克斯(上海)貿易有限公司、AUTOBACS SHANGHAI TRADING CO., LTD. と共に調査を行った。ここに感謝申し上げる次第です。
- 5) 2009年12月28日に在上海・日本国総領事館にてお話しをお伺いした。
- 6) <http://www.okhotsk.org/news/tyuugoku.html>
- 7) [http://www.jnto.go.jp/jpn/downloads/2009\\_total.pdf](http://www.jnto.go.jp/jpn/downloads/2009_total.pdf)
- 8) 日本遠望＝台湾 技工士と旅番組 両立2008/12/27 西日本新聞夕刊 8頁
- 9) 奔流中国21 台湾いずこへ：下、日台往来、年200万人 距離縮める観光パワー2008/ 2 /22朝日新聞朝刊 3頁
- 10) <http://www.jiu-guang.com/company/intro/> 久光百貨店  
[http://www.lifestylehkhk.com.hk/simchi/about\\_us/profile.htm](http://www.lifestylehkhk.com.hk/simchi/about_us/profile.htm) 利福国際集団有限公司  
[http://www.lifestylehkhk.com.hk/chi/ir/CW01212\\_20090824.pdf](http://www.lifestylehkhk.com.hk/chi/ir/CW01212_20090824.pdf) 2009年中期報告
- 11) 2010年1月7, 8日において、当地を訪問した際に、米子信用金庫赤崎支店長、遠藤彰氏にご案内いただき、関係各機関の人々にもインタビューさせていただいた。ここに感謝申し上げます次第です。
- 12) 遠藤氏によれば、「DARAZ」とは何でも真っ先に飛びついて突拍子もないことをするがどこか憎めない米子人気質のこと。
- 13) <http://www.daraz.org/>
- 14) ソーシャル・キャピタルについては、高崎経済大学附属産業研究所編、事業創造論の構築所収、拙稿『第1章事業創造の新たな視点：ソーシャル・キャピタル，社会起業家，社会志向

的企業と企業間連携』日本経済評論社2006に詳しい。

- 15) City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities?, Place Branding Vol. 1, 3, 2005, pp.242-264.
- 16) DIAMONDハーバード編集、「ブランディング」は組織力である、ダイヤモンド社、2005、Kevin Lane Keller、第2章 ブランド評価の手法：ブランド・レポート・カード、pp.29-63.
- 17) フィリップ・コトラー、ナンシー・リー著、恩蔵直人監訳、早稲田大学大学院 恩蔵研究室訳、社会的責任のマーケティング「事業の成功」と「CSR」を両立する、東洋経済新報社、2007、pp93-129.
- 18) キンチャモニャセンター内 海士町役場産業創出課課長 大江和彦氏による(2009. 8)
- 19) 群馬県蚕糸園芸課ブランド推進室によれば、Gブランドは昭和63年から平成20年度まで継続された。なお、平成22年度から消費者・実需者視点でのブランディング対策が実施される予定となっているとのことである。
- 20) 2009/10/ 2 伊勢新聞 2 頁によると、めん<sup>2</sup>の周囲が12<sup>3</sup>以上で、25分以上ゆでであることが製造基準。たまりしょうゆをベースに風味原料などを加えたものが「たれ」。新規は組合への賛助会員加入が認証の前提条件。
- 21) 日本食糧新聞 5 頁、2009/ 8 /14
- 22) 群馬県まちづくり行政担当者ミーティング「地域ブランド創り」群馬県庁2007講演時に発表
- 23) 次世代のきもの、京都商工会議所まとめ、ものづくりの秘けつ、自社の強み生かす、京都ブランドこそ資産2009/ 6 /26 日本繊維新聞 10頁
- 24) 筆者が2009年3月に訪問した折のインタビューから
- 25) DIAMONDハーバード編集、前掲書、pp. 29-63.
- 26) 平成10年度通商産業省委託事業 商業集積開発・運営適正化調査：マーケティングによる交通拠点周辺中心市街地商業活性化の在り方に関する調査、平成11年3月、商業ソフトクリエイション1-125頁
- 27) 筆者が委員長を務めた(独)経済産業研究所、「地域における需要創出を通じた経済活性化についての研究」報告書、2006
- 28) 日本経済新聞地方経済九州B、14頁2008/ 4 /22
- 29) 広報さいじょう、2008, 3月号4頁
- 30) 日本海新聞 9 頁、西部シンポジウム“知”域ブランドへの挑戦(4)山陰デスティネーション、2006/ 4 /19
- 31) 宮崎県コンベンション協会局長、2010. 1月のヒアリングによる