

# 企業の製品ブランドマーケティングは 地域ブランド構築においても適用可能か

指導教員:水越康介准教授

氏名:大里麻綾

頁数:17頁

# 目次

1. はじめに.....	3
2. 先行研究（ブランド論）.....	3
2-1. ブランドとは.....	3
2-2. ブランド・アイデンティティ.....	4
2-3. ブランドの経験価値.....	4
3. 先行研究（地域ブランド）.....	5
3-1. 地域ブランドの定義.....	5
3-1-2. 地域ブランドの構成要素.....	5
3-2. 地域ブランドの重要性.....	6
3-3. マーケティングにおける共通項.....	6
3-3-1. 価値と性能.....	6
3-3-2. 顧客選択.....	7
3-3-3. 企業と地域のブランドマネジメントとブランド構造.....	8
3-4. 先行研究のまとめ.....	8
4. 地域ブランディング成功の事例調査.....	9
4-1. 地域ブランド調査による研究.....	9
4-2. 愛媛県今治市.....	9
4-3. 埼玉県川越市.....	11
4-4. 長野県小布施町.....	12
5. まとめ.....	15
6. 参考文献.....	16

## 1. はじめに

近年、地方創生やまちおこしがトレンドになっている。日本では、人口や経済の都市への一極集中がしばしば議論され、地方においては人口の流出や財政難が問題となっている。少子高齢化による人口減少は、地方の衰退にとどまらず地方消滅までもを引き起こすほどの問題だ。税収減等による地方の財政難の一因でもある。そこで日本各地ではこうした課題を解決するために、自治体をあげて地域ブランドを高めようとする動きが見受けられる。もちろん、地域によって特徴や強みは様々であるし、改善点も異なるであろう。

地域ブランドを向上させるために、日本各地の自治体では一般的な企業で採用されるマーケティング手法を取り入れているところが多くなってきていると感じる。特に特産品のプロモーションはあらゆる地域で行われている。従来は顧客のニーズに即したというものよりも、製品ありきで売り出していた印象が強い。だが、近年、ふるさと納税やインターネット、SNSなどの発達により、地域間の競争が激化し、顧客に刺さるマーケティングが必須になってきているように感じた。他地域との差別化をいかにやっていくか、いかに高い地域ブランド力をつけるかが地域の生き残りに重要だと感じている。

地域ブランドをマーケティングしていくにあたり、一般的な企業のブランディングの考え方や手法は同じように適用されるのであろうか。地域ブランドや観光マーケティングには、名産品などのハード面はもちろんだが、地域の人の魅力や商品のストーリー性のようなソフト面が大きくかかわってくるのではないかと考えた。一般的な企業よりも、いわゆる「コト消費」の側面が強いように感じている。さらに、地域ブランドは企業のブランドに比べて非常に広範で定義および戦略が取りづらいもののように思う。その上、地域には観光客のような外部アプローチだけでなく住民など内部へのアプローチも必須であろう。地域という性質上一過性のマーケティングで終わりというわけにもいかないのではないだろうか。

地域ブランディングは企業の製品ブランディングとは違ったアプローチが必要になるのではないかと、また地域ブランドの構築に成功した地域は、どういった点で他と違っているのかという疑問を持った。

そこで本論文では、企業のブランドマーケティングと地方自治体の地域ブランドマーケティングを先行研究や事例で比較しながら、企業の製品ブランドマーケティングが地域ブランドマーケティングにも適用可能かどうか調査していく。第1章では、ブランドの定義やブランドマーケティングにおける重要要素について先行研究を見ていく。第2章では、地域ブランドの先行研究や企業のブランディングとの関連性を見ていく。第3章では、愛媛県今治市、長野県小布施町、埼玉県川越市の事例研究を進めていく。

## 2. 先行研究(ブランド論)

### 2-1. ブランドとは

ブランドとは、アメリカマーケティング協会の定義によれば、「①ある売り手もしくは売り手の集団の商品やサービスであることを示し、②競争者の商品やサービスから区別するために使用される、③名称、用語、記号、象徴、デザインもしくはこれらの結合である。」(片山、2014、30頁)

ブランドの語源は、かつて家畜の識別のために焼印を意味する「burned」をつけていたことに由来する。佐々木(2014)によれば、旧来のブランドは類似品や紛い物と区別するための標識性や保証性を創出するために使用されていたとされる。

だが、1990年以降、ブランドに対する考え方が変わった。D.A.アーカーはブランドを企業が持つ無形資産(ブランド・エクイティ)とした。ブランド・エクイティは「ブランドの名前やシンボルと結びついたブランドの資産(あるいは負債)の集合であり、製品やサービスの価値を増大(あるいは減少)させるもの」とされる。(佐々木、2014、28頁)つまり、ブランド構築の成功には、他と差別化できるというメリットだけでなく、資産価値の保有という側面もある。

## 2-2. ブランド・アイデンティティ

ブランド・アイデンティティとは、佐々木(2014)によれば、「ブランド・アイデンティティとは、ブランド戦略策定者が想像したり維持したりしたいと思うブランド連想のユニークな集合である。この連想はブランドが何を表しているかを示し、また組織の構成員が顧客に与える約束を意味する。」(佐々木、2014、29頁)とアーカーは述べた。ブランドは企業の資産であるという概念のブランド・エクイティを構成する1つの要素である。

石原(2014)によれば、企業の場合、「製品とプロダクトの区別に失敗すると、製品属性に執着するわなに陥る」とアーカーは述べたとされる。(石原、2014、31頁)

ブランドの構築は、①ブランド・アイデンティティの確立で認知度と突出性を高める段階②信頼性や独自性、機能性、個性を認識・連想してもらうミーニング段階③ミーニング段階で作られたブランド連想から、顧客の反応を獲得するレスポンス段階④顧客との関係性を築くりレーションシップ段階に分けられる。ブランド・アイデンティティは、ブランド構築の最初の段階として非常に重要な役割を担っているのである。石原(2014)によると、L.B.アップショーは、「包括的なブランド・アイデンティティは、ブランド名やマーケティングコミュニケーションのみならず、プロモーション、製品やサービスのパフォーマンス(機能)、販売戦略、ブランドロゴといったブランド要素と連携させることで形成される」と述べている。(石原、2014、38頁)

ブランド構築のそれぞれの段階において、突出性やジャッジメント、ロイヤルティなどは、ブランディングの成果として判断できる。ブランド構築段階のベンチマークとして利用できる。企業のブランドに比べ地域ブランド力は判断しづらい。だが、これらのベンチマークを利用することで、地域ブランドの方向性設定にも役立つ。

また、自社製品のブランド価値がどの程度かを表すブランド・パワーという概念がある。ブランド・パワーの要素は①ブランド知名度②ブランド理解度③トライアル喚起力(試行購入をさせられるか)④商品満足度⑤リピート喚起力⑥情緒尺度(消費者の感情をどの程度動かせるか)⑦相対価格という7つに分けられる。

## 2-3. ブランドの経験価値

和田(2002)は、ブランドには付与すべき4つの価値があると述べる。①基本価値(製品の品質そのもの)②便益価値(製品の購買・消費にかかわる内容)③感覚価値(楽しさ、美しさ、心地よさなど)④観念価値(ノスタルジー、ファンタジーなど)の4つである。この中でも特に観念価値と感覚価値の形成がブランド力の向上に寄与しているとされる。

さらに、B.J.Pine、J.H.Gilmore(2000)は経験価値という概念に着目した。Pineによれば、人はある瞬間やある時間に企業が提供してくれる「コト」、つまり経験に価値を見出すとされる。人々は経験によって得られたものは自分たち自身の中に長期的に残るため、経験価値を高く評価するという。さら

に経験は人に刺激を与えたり、人を変えたりするものである上、人々は経験によって変身したいという願望を持っている。そのため、近年では経験価値が重要視されつつあるとしている。

また、和田によれば、経験価値とは、製品やサービス本体の物質的または金銭的な価値ではなく、それを利用することで得られる効果や感動、満足感というような心理的・感覚的な価値である。経験価値に含まれる経験は5つに分類される。①感覚的経験価値(五感を通じた経験)、②情緒的経験価値(顧客の感情に訴えかける経験)、③創造的・認知的経験価値(顧客の知性・好奇心に訴えかける経験)、④肉体的経験価値とライフスタイル全般、⑤準拠集団や文化との関連づけの5つである。和田やB.J.Pineらの意見を総じて考えると、自己関与度の高い経験価値がブランドの差別化を図るためにも重要であろう。

### 3-1. 先行研究(地域ブランド)

#### 3-1-1. 地域ブランドの定義

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である。」(佐々木、2014、95頁)一般的に想起されやすい特産品(農水産物、伝統工芸品等)のみならず、観光地のようなサービスも地域ブランドに含まれる。さらに片山(2014)は、地域ブランドには、地域の特長を生かした”商品ブランド”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”が含まれるとしている。片山によれば、地域ブランドとは、「①ある特定の地域で生産あるいは提供される商品やサービスであり、②ほかの地域で生産あるいは提供されるサービスと差別化し、③肯定的評価を受ける個性を確立している商品やサービス」である。(片山、2014、33頁)

経済産業省は地域ブランド化について以下のように定義している。「(1)地域発の商品・サービスのブランド化と、(2)地域イメージのブランド化を結びつけ、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」(経済産業省、2010、46頁)

つまり、商品・サービスだけが強くても、地域イメージのみが良くても地域ブランド化は成功しない。方向性があまりに違うのも地域ブランド化にはなかなかつながらない。双方が好影響をもたらし合うことでブランド化を図れるのである。これらの意見をまとめると、地域ブランド戦略とは、「地域の商品ブランド」と「地域そのもののブランド」の2つのブランド力を高めることで地域活性化を実現することである。

#### 3-1-2. 地域ブランドの構成要素

石原(2014)によると、青木(2004)は地域ブランドの構成要素を5つに分類した。①農水産物のブランド②加工品のブランド③商業地のブランド④観光地のブランド(自然や環境、歴史や街並み)⑤生活基盤のブランド(町や人)である。これらの中でも、①農水産物②加工品は、地域から「送り出すブランド」、③商業地④観光地⑤生活基盤は地域に「招き入れるブランド」と分けられる。

各要素のブランド力は以下のように作られる。

- 「・農産物のブランド: 価値担保システム+産地的正当性・独自性
- ・加工品のブランド: 原料等の正当性・差別性+加工技術の独自性
- ・商業地のブランド: 集積性・空間構成の差別性+経験価値の提供
- ・観光地のブランド: 自然・歴史・文化の差別性+経験価値の提供
- ・生活基盤のブランド: 生活インフラの差別性+経験価値の提供」(石原、2014、99頁)

価値担保システムとは、品質維持できる制度・仕組みのことである。産地的正当性・独自性とは、「対象となる産品と産地の関係が正当化されており、かつ独自性を有しているか」と定義される。(石原、2014、99頁)農水産物のブランドにおいては、その地域ならではの高い品質や産品と地域との関係性がブランド構築に大きな影響をもたらす。

片山(2014)は、こうした要素が地域ブランドを作り出していき、また、地域ブランドの構成要素と地域ブランドイメージは相互に影響し合うと述べている。

さらに石原(2014)によれば、青木(2004)は、これらの地域ブランドの構成要素は、企業における製品ブランドに値し、地域全体としてのブランドは、企業ブランドに対応するとしている。片山が述べたように、これらが相互に影響し合うのは、企業とその産品との関係を考えると分かりやすいであろう。これらの見解を踏まえると地域ブランドの構成は、企業のブランドの考え方を適用可能だといえる。

### 3-2. 地域ブランドの重要性

増田(2015)によれば、地域ブランドは地域活性化において非常に大きな意味を持つ。地方は、ますます進む人口減少や超高齢化の影響をダイレクトに受ける。地方よりも都市、都市よりも首都圏というように人口の移動が見られ、若い人口が出ていきやすい地方は何もしなければ衰退していくばかりである。地域活性化により雇用創出および所得創出を図ることで人口を確保しなければ、自治体は衰退どころか維持すらできなくなるとの予測もある。増田の調査によれば、896の自治体が消滅する可能性がある。これは全国区の市町村の約半分にあたり、地方活性化が喫緊の課題であることは明らかであろう。さらに、公共事業の削減や建設業、製造業の減少により雇用者数が減少している地方では、サービス業で雇用を創出しようとする動きが強い。

ここで観光サービスが選択されることが多くなっているわけだが、観光による地域振興が近年注目を集めている理由としては、①交流人口の増加が期待されること②観光の経済や雇用に与える効果が他の民間消費や民間投資よりも相対的に高いこと③日本において観光市場の拡大余地が大きいことの3つがあげられる。(岡田、2014、84頁)

田村、森田(2006)によれば、観光地の選定においてはイメージ戦略が重要視されており、多くの人はいくつかの要素からその観光地全体のイメージを持つ。よってそれらの要素をいかに有効に活用するかが地域ブランド構築に深く関わる。さらに、ブランド構築においては「一貫性」が重要視されている。その観点として、「どの産品を取っても変わらないこと」「組織の誰に聞いても変わらないこと」「時間を通して変わらないこと」の3つがあるとしている。特に観光における地域ブランドにおいてはブランドを構築する地域が提供する価値に「一貫性」「明瞭性」「継続性」が必要だと述べている。

地域活性化には地域経済や文化、生活の向上の意味も含まれる。具体的に言えば、雇用創出や投資誘発、地域文化の発見などである。片岡(2014)によれば、地域活性化には①認知度向上段階②集客段階③定住促進段階の3つの段階があり、地方活性化の手段としては、特産品戦略・観光地戦略・イベント戦略などがマーケティング手段として考えられる。

### 3-3. マーケティングにおける共通項

#### 3-3-1. 価値と性能

企業においても地域においても、「価値と性能は同一でない」ことは、共通項である。産品の技術や質は、産品の価値と同一ではない。有名な事例としてコカ・コーラ社の「ニューコーラ騒動」が挙げ

られる。1987年、同社は従来の商品よりも美味しいとの調査結果を得られたニューコークを発売したところ、消費者から非常に大きな反発を受けた。人々は、コカ・コーラの味そのものよりも、従来のコカ・コーラにおける経験価値やアイデンティティに価値を感じていたのである。石井(1999)によれば、商品ブランドの価値は、味覚などの機能に還元できるわけではなく、商品やサービスはその性能以上の価値を有している。

地域においても同じである。商品の性能(農水産物で言えば味や見た目)は大して変わらないのに、価格は倍以上異なるという商品は多く存在する。商品のストーリーや歴史といった付加価値が商品を性能以上のものに押し上げている。佐々木(2014)は、地域ブランドは4つの価値戦略に分けられるとしている。第一に、経験価値戦略である。農水産物のような一次産物の場合、他の地域でも同じ商品は存在することは多い。だが、同じ商品でもブランディングによるストーリー付与が一般的な商品との差別化を生み出す。価値をいかにうまく伝えるかがこの戦略の成功の鍵を握る。第二に、品質価値戦略である。第三に、カテゴリー価値戦略だ。これまでの市場とは異なったカテゴリーを作り出すことで、競争を避け、消費者に新しい価値を認知してもらう戦略である。地域ブランドでは、既存の特性に新しい要素をプラスすることで、新しいカテゴリーだと認識させる方法が取られる。第四に独自価値戦略である。従来は存在しなかった製品を作り出す戦略である。iphoneのような全く新しい価値を市場に送り出すことで、独自のマーケットを展開する(佐々木、2014、153-155頁)。

### 3-3-2. 顧客選択

企業のブランディングの最終目的は、企業利益の拡大である。企業は市場での競争に勝つため、自社のポジショニングを非常に重視する。マーケティングにおいては、ターゲットの選定によって市場におけるポジショニングやマーケティングミックス、環境分析まで異なってくる。

坪井(2014)によると、一般的な地域マーケティングにおけるターゲットは、「ビジター、企業・産業、住民・勤労者、移出(輸出)市場」の4つだとコトラー(1993)は述べたとされる。さらに坪井は、東(2001)によれば、ビジター、企業・産業、住民・勤労者の誘致は集客型地域マーケティングであり、移出(輸出)は、移出型地域マーケティングだといえるとしている。集客型というのは、「市場サイドの地域からマーケット・サイドの地域に顧客の移動を引き起こす」ためであり、移出型というのは、「マーケット・サイドの地域に商品の移動を生じさせる」ことによる。(坪井、2014、19頁)

ビジターとは、地域外からその地域を訪れる人々のことである。彼らは、観光などの私的な目的を持つグループと、ビジネス目的で訪れるグループの2つに分けられる。彼らは地域の企業の売上や利益に貢献している。彼らに対するマーケティングは、観光やコンベンションなどのMICEである。企業は、雇用創出や税収貢献といった作用をもたらす。経済効果が高いため、企業を誘致することは地域にもたらす影響が大きい。住民も雇用者や消費者として地域の税収増加に貢献しており、地域マーケティングにとって非常に重要なターゲットである。だが、日本の地方においては人口流出が激しい上、都市集中の流れは避けられないため、定住させるのは他の市場に比べても非常に難しいといえる。移出市場とは、「そのまちの企業や事業者の商品を買ってくれる他の地域の人々や機関」(坪井、2014、22頁)である。企業の売上が増大することは、最終的には税収や住民の所得増につながり地域活性化にもつながる。こうした市場のターゲットに対しアプローチをかけていくのが、地域マーケティングである。だが、地域という特性上、市場全てにメリットを与えるアプローチをすることは難しい。例えば、観光地としての施策は地域住民から反発を受けることもあるだろう。住民にとってのメリットが企業にとってはデメリットになることもある。

地域は、ニーズの異なるあらゆる顧客を抱えている。さらに企業の場合、主体はもちろん企業である。利害関係者は、消費者や株主、従業員およびその家族や取引先、メディア、地域住民くらいにとどまる。だが地域はそうではない。住民から行政、企業や観光客、インフラや交通機関、法人、納税者など非常に多くの利害関係者を有している。様々な関係者が様々なものを提供しているのが地域であり、主体を定義することは難しい。

ターゲット・ニーズが幅広く、提供するものも多岐にわたるという点で、企業よりも幅広いマーケティングを行わなくてはならない。ここは地域と企業の差であろう。

### 3-3-3. 企業と地域のブランドマネジメントとブランド構造

石井(1999)によれば、企業のマーケティングマネジメントの考え方は、市場や顧客のニーズを焦点とし、それを満たす商品やサービスを作るというものである。だが、地域ブランドにおいては、名産品や観光地などは市場のニーズよりも先にある。ブランドの構築に関してもこれまでは製品ありきのプロダクトアウトの視点が強かった。もちろん新たな特産品を作る場合では企業と同様の考え方でマーケティングを進められる。だが、昔からある製品や農水産物においては、市場のニーズにあったプロモーションをするか、もしくは市場のニーズを作り出すという戦略が取られる。

佐々木(2014)によれば、一般的な製品におけるブランド戦略は以下の3つの課題に分けられるとコトラーは述べたとされる。

「①製品にブランドを付与するのか

②自社のブランド名とするのか流通業者のブランド名とするのか

③自社のブランド名を単一とするのか、複数の個別ブランドとするのか」(佐々木、2014、126頁)

の3つである。こうした構造を取ることが、ブランド拡張戦略を取ることに繋がる。ブランド拡張とは、既に確立したブランド力を活用して製品ラインの拡張や、他の製品ラインへの参入を行うことである。電機メーカーの製品をイメージすると分かりやすいだろう。この考え方は地域ブランドにも応用できる。地域ブランドの場合、地域全体を表す地名を使うことが必ずしも地域ブランド戦略に有効ではない。例えば、信州や神戸のように県名よりもブランド力が強いところや、葛飾における柴又のように特定のイメージ(寅さんや帝釈天など)を持つところなどが挙げられる。「柴又の場合、「葛飾」を使用するよりも「柴又」を使用した方がアイデンティティを伝えやすいという点で好ましい。狭い範囲のブランドを充実させることで、そのブランド力が広域ブランドにも好影響をもたらすとされる」(佐々木、2014、129頁)。

### 3-4. 先行研究のまとめ

地方衰退が叫ばれる今、地域ブランドの向上は喫緊の課題である。地域ブランドの構成要素地域ブランドにも企業ブランドと同じくマーケティングにおける4PやSTPの概念は適用可能だとされる。また、経験価値の重要性や戦略も地域と企業で同様である。一方で、地域と企業のブランディングにはやはり差がある。企業の場合は市場や顧客のニーズを焦点とし、それを満たす商品やサービスを作る。だが、地域ブランドにおいては、名産品や観光地などは市場のニーズよりも先に存在していることが多い。既存のものの価値をいかに高めていくか、市場のニーズを作り出すかといった選択が取られるという点は企業と少し異なる点であろう。もちろん新たな商品やサービスを出す場合は企業と同様の考え方でマーケティングを進められる。

さらにゴール選定、顧客選択やステークホルダーの幅広さの点で、地域ブランドは企業ブランドと大きく異なる。企業の場合、社会的貢献もちろん必要ではあるが、究極には自社の利益の最大化が目的である。だが、地域はそうではない。地域の雇用創出や歴史的価値の向上など地域によって様々なゴールが想定される。また、ブランド力の向上には、顧客のみならず地域の関係者へのアプローチが必要になり、そうしなければ地域ブランドの重要な要素である一貫性という点でブランドの強さが薄れてしまう。企業のマーケティングとの違いはここにも表れている。第4章では、実例を見ながら、検証していく。

## 4. 地域ブランディング成功の事例調査

### 4-1. 地域ブランド調査による研究

ブランド総合研究所による「地域ブランド調査2015」では、認知度や魅力度などの項目から一般消費者から見た地域別ブランド力を公表している。ブランド力の測定方法は、①コミュニケーション指標②魅力度の構成因子指標③イメージ評価指標の3つである。まず、①のコミュニケーション指標は、「認知、情報接触、情報接触経路、情報接触コンテンツ」の4つである。②の魅力度の構成因子指標は、「居住、観光、地域製品の3分野」における意欲で評価され、③のイメージ指標は、「まちのイメージや地域資源」である。今回は、①過去5年で魅力度を伸ばした市区町村ランキング1位の愛媛県今治市、②前年の2014年度から2015年度の1年間で魅力を伸ばした市区町村ランキング7位の埼玉県川越市、③総務省の平成28年度における移住相談に関する調査結果で最も相談件数が多かった長野県の中でも、マーケティングモデルが適用可能とされる小布施町の事例研究を進めていく。

### 4-2. 愛媛県今治市

愛媛県今治市は地域ブランド調査で、2011年から2015年の5年間の中で最も魅力度を向上させた地域である。今治市のブランド力をここまで向上させたのは、「今治タオル」の存在によるところが大きい。2015年の地域ブランド調査では食品以外の製品想起率で初の1位を獲得している。今治タオルといえば、現在では非常に質の高いタオルとしてその名を知られているが、増田(2015)によれば、10年ほど前までは知名度もなく、下請け生産地の斜陽産業であった。今治は元々、日本一のタオル産地とも言われており、そのクオリティはバーバリーやセリーヌのような海外ブランドにも認められていた。そうしたブランドのライセンス事業などの下請けで生産量を伸ばしてきた今治タオルであったが、1980年代以降、中国などからの輸入タオルが増加し価格競争に見舞われることとなる。だが、当事者はプロダクトアウトの発想が強く、いいものだからいつかは売れるだろうという目論見を持っていた。これまでの成功体験から逃れられなくなっていたのである。

そこで、四国タオル工業組合は、ブランド復活のためまずは外部の優秀な人材の登用が必要だと考えた。有名なクリエイティブデザイナーの佐藤可士和を招待し、ブランド戦略を打ち立てていった。

#### 4-2-1. 顧客視点

まず、製品の本質的な価値を伝えるために①ロゴマークの設定②ブランド価値の再検討が行われた。これまで、今治タオルの表記は「今治」「いまばり」「Imabari」と製品によって異なっていた。これを全て「Imabari towel」に統一した。消費者の認識の混乱を生じさせないこと以外にも、「間違って「いまじ」と読まれないため、さらに将来の海外進出を見越しての判断だった。」(増田、2015、164頁)ブランドロゴも商品ストーリーに重要な要素であり、白・青・赤の3色で構成されたロゴを採用している。白は雲やタオルの優しさ・清潔感を表し、青は海や水、赤は太陽と産地の活力を示しており、Imabariの「i」を表すものを採用した。また、各メーカーの商品タグはロゴマークから離れたところにするよう徹底された。まずは各メーカーのアピールよりも今治タオル自体のブランディングが必要であり、メッセージ性という点においても1つの方がユーザーにより伝わりやすいという判断であった。

さらに、作り手の考える強みとユーザーのニーズの差を明らかにし、ブランド価値の再検討を行った。作り手はこれまで強みは複雑な柄を表現できる技術だと考えていたが、ユーザーのニーズはそうではなかった。日本タオル検査協会がタオルの吸水性の基準は水に浮かべたときに60秒以内に沈むことであるが、今治タオルはたったの5秒以内である。このクオリティの高さこそが今治タオルの魅力であるとされた。

#### 4-2-2. インナーブランディングの重要性

佐藤は、徹底的に吸水性にこだわった何の装飾もない「白いタオル」に価値を集約し、各メーカーに白いタオルを作らせていった。だが、当初はメーカーにとっては、白いタオル＝イベントで配る用の安物というイメージが強く反発を受けた。メーカーのそうした意識を変えることになったのが、「今治タオルメッセ」だ。タオル組合全員が参加したこのイベントが彼らの意識を変えることになる。佐藤のブースの白のタオルの表現力に衝撃を受けたという人もいる。佐藤によるメーカーへの個別訪問では、それぞれに合った提案をしていき「社員や取引先や下請け企業に自分たちの価値を再認識してもらおう、いわゆるインナーブランディングが功を奏して、商品に関わる人たちが一つにまとまっていた。」(増田、2015、168頁)内部の意識の方向性をまとめていったことで地域ブランドに重要な一貫性を持たせることに成功したと言える。

#### 4-2-3. 国内外でのプロモーション

国内外で異なるプロモーション政策も今治タオルの成功理由である。国内では、日本人に向けた高品質ながらも優しく繊細なイメージ戦略を取っている。新宿伊勢丹や南青山にアンテナショップを開設している。新宿伊勢丹では、1万円のバスタオルで高級感を演出している。南青山のアンテナショップは売上をあげるためというよりも、プレゼンテーションの場であり、顧客とブランドとの接点だと考え、ユーザーに確実にコンセプトを届けることを目的にしている。白木で統一された店内やタオルソムリエの登用など、徹底して空間づくりにもこだわることでブランドの独自性をユーザーに認識させた。こうした徹底したブランドイメージづくりが成功し、様々なメディアに取り上げられ、2009年以降売上は伸び続けており、2016年には売上が183億円に達している。

国外でのプロモーションでは、国内と異なり、厳かなイメージ戦略を取った。フィンランドの展示会では、寿司屋のカウンターと神社をイメージしたプレゼンテーションを行った。毎年出展することでジャパンブランドの浸透を図っている。さらに世界中の建築家やデザイナーなど3万人以上が訪れる国際見本市「100%デザイン」にも出展した。手水舎を使い柄杓で手を洗い清めるという日本文化を体験してもらいながら今治タオルを使ってもらった。この見本市での反響は大きく、やはり「体験」とい

うのは、地域ブランド向上に非常に密接に関わってくる。このように同じ「白いタオル」でも市場に合わせたプロモーションが成功のカギを握っていたと言える。

こうした様々な戦略は、今治タオルブランドの競争力を高めただけでなく、雇用創出や今治市全体のブランド力向上にも貢献した。狭義のブランド力向上が広域でのブランドにも影響をもたらした事例である。

#### 4-3. 埼玉県川越市

埼玉県川越市は、ブランドランキングで2014年度の170位から2015年度には117位へと魅力度をアップさせた都市である。川越市は人口30万人の都市ながら、年間400万人もの観光客が訪れるまちだ。竹内(2004)によれば、川越には4つの魅力があるとされる。まず、日本唯一の黒壁漆喰の蔵造りの町並みである。500メートルほどの通りには、蔵造りの商店や伝統的な木造建築の商店が立ち並んでいる。看板も、木や銅で作られており、改築される建物も、既存の建物に合わせた造りにすることで、美しい景観を保つことに成功している。第二に、伝統的な雰囲気作りである。古きよき昭和の雰囲気が漂う菓子屋横丁や、多数の寺によって趣のあるまちになっている。さらに脇道には、車の往来がないため、ゆっくり散策できるのも観光地として評価されている点だ。第三に、あちこちに江戸時代の文化遺産があることだ。川越は、江戸との交流が深く、江戸城の遺構や、指定文化財の山車がある。ほかに、蔵造りの町並みと調和している「時の鐘」は、1日に4回つかれ、現在では川越のランドマークにもなっている。第四に、さつまいも料理だ。商店街や菓子屋、レストランでは、さつまいも料理やさつまいも菓子が売られている。川越には、全国で唯一の「さつまいも資料館」があり、全国20種類もの芋や芋菓子などを並べている。

##### 4-3-1. 外部から内部へと繋がれた蔵造りの町並み保存運動

川越は、江戸時代政治や経済の拠点として発展していたが、明治以降衰退していた。さらに、昭和40年代、商店街の販売形態が変化し、蔵造りから近代建築の建物が増え、蔵造りの建物は減っていった。だが、日本では、昭和30年代以降各地で町並みの保存運動が行われており、川越の街並みは「江戸時代の日本橋周辺の街並みを真似たものとして、昭和30年代後半から、建築物としての価値が高くなり、首都圏の建築家の研究対象となった。」(竹内、2004、128-129頁)取り壊されそうだった町屋に対し、外部の建築評論家たちの反対運動が行われた。啓蒙活動として、イベントや講演会、昔の生活を再現するイベントを行った。だが、店主は建築家や行政に反発しており、建築家と行政、店主それぞれの方向性はバラバラであった。

こうした状況の中、昭和50年代に発足した市民団体「蔵の会」は、住民の保存運動と行政を連動させ、外部の活動を店主たちによる自主的な運動にしていった。この団体は、蔵を活用しながら保存することを目的としており、これまで反発していた店主を納得させることにも成功した。

蔵の会は、①商店街の売り上げ向上のために蔵を利用すること②地域住民が中心になること③財団の必要性を訴えた。

##### 4-3-2. 町づくりのコンセプト化

蔵の会はコンセプトとして、「蔵を生かした老舗街」というものを提案した。「それは①町づくり規範の制定、②個店の美化、③ポケットパークの設置と電柱の地中化、④お祭り会館の建設の四事業にまとめられた。」(竹内、2004、135頁)町並み委員会を発足させ、町づくりの規範には、建物の外観の規定や、商店は高レベルの専門店にすること、店内で利用者がお茶を飲めるようにすることなど非常に細かいことまで記載されている。これは、法律ではないため出版物で丁寧に説明する必要があるという考えのもとによる。個店の美化についてだが、改築や新築は、町並み委員会で協議され、町づくり規範と合致すれば補助金や長期融資を受けられる。平成元年から13年間の間で50件以上の建物を審議し、規範に合致しなかったマンションや店舗の出店計画を止めている。新しく出店したコンビニエンスストアは、蔵造り風の店舗にすることで周囲の景観とマッチさせている。外観が珍しいということで観光客にも人気となっている。また、電柱の地中化では蔵の景観が向上し、40万人もの客足が増加したとされている。

#### 4-3-3. 他商店街への刺激

この商店街(一番街商店街)は川越のほかの商店街の発展にも影響をもたらした。「菓子屋横丁は、のれん会を作って、製造問屋から小売にも進出し、また新しい駄菓子の開発に取り組んだ。」(竹内、2004、140頁)大正浪漫通りという大正時代に繁栄した商店街では、蔵造りと洋風の建物が混在している。この商店街も一番街商店街のように町並み委員会や町づくり規範を作り、景観を壊すアーケードの除去や電線の地中化が行われた。この商店街は、一番街商店街の南に位置しており、伝統的景観がさらに拡大した。

#### 4-4. 長野県小布施町

宮副(2014)によれば、長野県小布施町は1963年には、人口1万人以下の観光地としても無名の地であった。だが、いくつかの地域活性化施策により、人口は1万1000人台まで増加し、年間観光客は約120万人の観光地としての地位を作り上げた。小布施の魅力としては、歴史や文化を感じられる町並みや、名産品である栗菓子のブランド力、さらにこうしたものを見たり学べたりする体験型観光地という点である。

小布施はいかにして現在の地域ブランドを確立したのか。その要因には独自の地域資源の活用による地域ブランドの段階化と、外部とのコミュニティ形成によるものが大きい。

##### 4-4-1. 地域資源の活用

小布施を代表する地域資源は、地場産品である栗や、歴史・文化資源である葛飾北斎があげられる。小布施は、「①栗の地域ブランド化(狭義の地域ブランド)、②町並み修景やアートなどによる地域ブランド化(広義の地域ブランド:第1段階)、さらに③農業あるいは花のある暮らしにまで広げた地域ブランド化(広義の地域ブランド:第2段階)と見ることができる」(宮副、2014、200頁)。

まず、①の栗の地域ブランド化から見ていく。1970年代に、小布施の老舗栗菓子店である「竹風堂」が国道403号線沿いにレストラン併設の本店を移転した。当時、国道403号線は、東京から志賀高原などスキー場へのルートとして利用されていたが、沿線には飲食店が乏しく、竹風堂はそこに着目した。栗おこわという名物を開発しただけでなく、レストランの建築も民家風にし、囲炉裏や和紙でできたランプを使用することで周囲の自然との調和を図り、観光客にアプローチしたことで人気を得

た。北信濃の自然と結びつけてアピールするため、電車の広告に北信濃の風景画を用いたり、栗菓子の宣伝も北信濃の自然と共に行ったりした。竹風館がレストランをオープンしてから、小布施は観光地として認知されるようになったと言われている。さらに、レストランのみならず、古い土蔵4棟を改造し日本初の灯火具専門博物館である「日本のあかり博物館」を誘致した。館内には国の重要有形民俗文化財指定の963点古灯火具が展示され、また、昔のあかりの体験やちょうちん作りなどの体験も行うことができる。他にも、中野人形を展示する「中野土びな館」や、信州の工芸品を販売する「自在屋」なども隣接した。

小布施の三大栗菓子店の1つである「桜井甘精堂」も1998年に、小布施の旧家である高津家の土蔵を改築した「小さな栗の木美術館」をオープンした。竹風堂との差別化を図る目的もあったこの美術館は当店の敷地内にある日本庭園に開設されている。さらに、利用客の導線を考え、日本庭園を通りながら美術館へ入り、その後は山野草店のオープンガーデンへ通り抜けられるという小布施の自然も体験できるつくりになっているのである。

小布施堂では、大都市の販売を中止し店舗での直接販売のみという戦略をとった。工場の前面をガラス張りにすることで工場見学を可能にしたり、町の中心部にある北斎館の隣の工場を拡充したりすることで、顧客を誘致することに成功した。

こうした地域店舗の観光店舗化や情報発信が競争的に行われた結果、店舗による地域ブランド化が一気に進んだと考えられている。企業間競争が情報発信力の強化につながり、小布施イコール栗という認知を広めることに成功した。また、競争のおかげで市場が拡大したこともあり、地域内企業が潰し合いをするのではなく共存できたと考えられている。

また、小布施では歴史・文化資源として、高井鴻山や画家の葛飾北斎が代表的である。そこで1976年、当時の町長である市村郁夫が美術館「北斎館」を開設した。1993年には、入場者数が35万人と小布施観光の中心になっている。1983年には高井鴻山記念館がオープンした。こうした美術館の建設により、文化の町としてのブランドを築き上げていった。

## ②小布施独自の町並みの修景

小布施では1980年代に北斎館・小布施堂周辺の1.6ヘクタールを中心に町並みの修景が行われた。そのおかげで伝統的な家屋が今も多く残っており、小布施の観光体験の中心となっている。「古い日本の郷愁を感じる美しい街並みという空間が、様々な地域資源(地域名か、歴史資源など)をトータルで編集することを可能にし、その結果、町自体の地域ブランド化をなしえている。」(宮副、2014、203頁)

修景事業とは、「地権者各々が土地を区画整理し、区画を変化させながら古い町並みを現代風に再定義しつつ生かして、町並みを整備していく開発手法」(宮副、2014、201頁)である。周辺の店は、土壁や白漆喰、格子窓、2階以下の高さなどに統一されている。さらに、看板は電光の使用が原則禁止され、石や木などの自然のもので作られている。竹内(2004)によれば、景観を守るため、自動販売機は木製の格子で覆われていたり、車庫も金属のシャッターではなく自動販売機と同じように木製の格子扉で作られていたりする。駅についても同様だ。小布施駅は、小布施の伝統的な建築形式を使用した瓦葺きになっている。

小布施の代表的な観光スポットである「栗の小径」もこの修景事業で作られた。もともと畦道だったこの道では、歴史のある土蔵や門は残し、さらに別の場所からも古い土蔵を移築したり、倉庫を新築したりした。さらに、この小径には地域資源でもある栗の間伐材をブロック状にしたものが敷き詰められ、歩くと木の柔らかさや温かみが伝わり、また独自の景観が観光客からの人気を集めている。また沿道には老舗が多く立ち並んでおり、重厚な雰囲気を出す。また、町の景観の統一を行うた

め、町内全戸に町づくりの啓蒙小冊子を配布し、小布施全体での意識の向上を図った。以前の小布施は雑然とした雰囲気であったのだが、こうした修景により、美しい景観を作り出すことに成功したのである。

### ③農業、花のある暮らし

宮副(2014)によると、小布施では人口の70%が何らかの農業を営んでいる兼業農家であり、今でも地域の基盤は農業である。小布施ならではの気候を生かし、甘味の強いりんごやさくらんぼなどの果物をブランド化している。さらに、小布施振興公社が運営する「6次産業センター」では、こうした農産物や特産品を販売しており、このセンターでは通信販売も行っている。

町内の歩道に花壇を整備する事業や自宅の庭園を公開するオープンガーデンなど、小布施を花の町にする取り組みも1980年頃からスタートした。花の情報発信基地とされる「フローラルガーデンおぶせ」では、花壇の広場や押し花教室、花の研究などを展開している。

宮副(2014)は、このように地域ブランド化が段階的に進展している地域の事例は、小布施以外にはあまり存在しないと述べている。小布施の地域独自の施策は、佐々木(2014)が述べたカテゴリー戦略や独自価値戦略に当てはまっているといえるだろう。

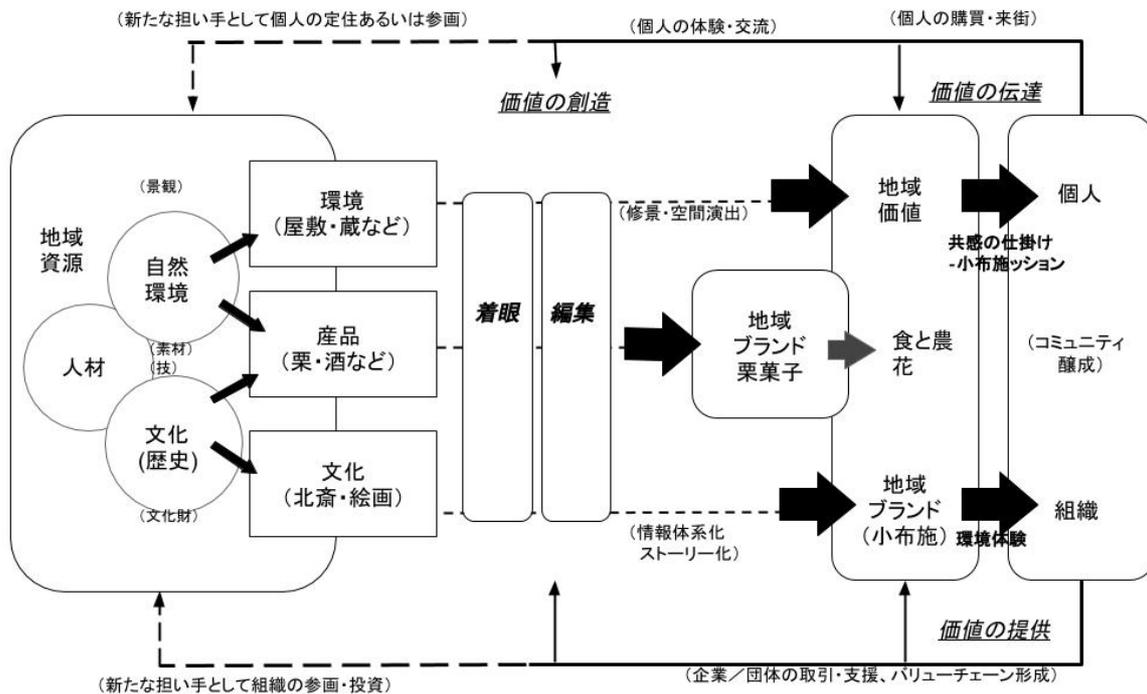
## 4-4-2. 外部とのコミュニティ形成

小布施には「小布施セッション」というイベントがある。「文化人や実業家を招聘し文化的な講演会を定期的で開催し、地元にも文化情報を発信するとともに、講演者が小布施を体験し、その良さを全国に発信することで小布施への共感の輪が広がる活動が進んでいった。」(宮副、2014、206頁)さらに良さを発信するだけでなく、訪れた人がまちづくりへの知識を深めることで小布施の地域活性化への提言を引き出すことができる効果もある。

また、東京理科大学や慶應義塾大学などが地域活性化のための研究所を設置している。他にもマラソン大会を開催しており、小布施を走りながら体験できること、コスチューム賞やボランティアによる音楽演奏など誰でも楽しめることで、2008年には6000人が参加した。こうした外部とのコミュニティを作り上げたことも小布施がブランド化に成功した一因とされている。

## 4-4-3. 小布施のマーケティングモデル

宮副(2014)によれば、小布施の地域活性化はマーケティングモデルによって説明できるという。(下図)地域資源の栗を使った栗菓子により、栗イコール小布施というブランドを確立した。さらに、古い町並みを集計することで、価値ある空間として演出することに成功している。また、歴史・文化資源である北斎を活かし、北斎館を設立するなど文化的なストーリー性と、栗菓子店の観光型店舗が相乗効果をもたらし、小布施の地域ブランド化が進んだと述べている。小布施ではその価値を作ったままにするのではなく、外部の人を取り入れた「小布施セッション」によって情報発信を継続的に行えるシステムをも作り出すことで、外部とのコミュニティも形成し常に地域が回る仕組みになっている。経済産業省が定義する、「(1)地域発の商品・サービスのブランド化と、(2)地域イメージのブランド化を結びつけ、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」(経済産業省、2010、46頁)にまさに合致している事例といえるだろう。



出所:宮副(2014、211頁)

## 5. まとめ

地域ブランドの確立においても企業のブランディングと同じように仕組み作りが必要であると感じた。地域ブランドも企業ブランドも同じようにブランド・アイデンティティの確立やブランドの構造化が重要であろう。顧客のニーズに合わせたプロモーションが必要である点や、ストーリー性といった経験価値が重要である点も同じである。地域ブランドにおいても、企業のマーケティングに通ずるところは多い。

だが一方で、企業の製品ブランドマーケティングは地域ブランド構築においても適用可能かという表題の問いには、必ずしもそうではないという答えが導き出される。

地域ブランドは企業のそれに比べてゴールや対象、関係者が幅広い。企業は基本的には利益の最大化がゴールになるが、地域はそうではない。だからこそ地域ブランドというゴールが見えづらいことや関係者の多さなどから、方向性が曖昧だったり成功地域の模倣で終わってしまったりするところも少なくない。長野県小布施町の事例でも見られるように、成功している地域は、成功するための仕組みづくりが確固としたブランド化につながっているのであろう。また、企業とは大きく異なる点で、外部からの目も地域ブランディングにおいて重要な要素の一つであると感じた。今回参考にした、今治タオル・川越市・小布施のどれもが外部の目を上手く利用している。今治タオルでは外部の有名デザイナーによる顧客視点の発想や転換が功を奏しているし、小布施では定期的に外部とつながりを持つことで外部から積極的に提案できるシステムになっている。川越市が地域価値の向上に成功し

たのも、元々は外部の建築評論家の影響が大きい。外部による地域価値の発見や提案が地域ブランドの向上に非常に貢献している。だが、地域ブランドにおいては、外部のみならず、インナーブランディングの強さもブランド力を引き上げる要素である。今治タオルや川越市の事例で見られたように、地域内部が非協力的であったりプロダクトアウトの発想が強かったりするときはなかなか地域一体として魅力を向上させることは難しかった。だが、どちらも関係者の団結後地域として一つのブランドを作り上げることに成功している。外内部の協力が地域ブランド力向上に必須と言えよう。

## 6. 参考文献・参考資料

### 参考文献

- ・片山富弘(2014)『地域活性化への試論—地域ブランドの視点』五弦舎。
- ・石井淳蔵(1999)『ブランド 価値の創造』岩波新書。
- ・ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部(1999)『ブランド価値創造のマーケティング』ダイヤモンド社。
- ・佐々木茂・石川和男・石原慎二ら(2014)『地域マーケティングの核心—地域ブランドの構築と指示される地域づくり—』同友館。
- ・和田充夫(2002)『ブランド価値共創』同文館出版。
- ・西田安慶・片上洋(2016)『地域産業の経営戦略—地域再生ビジョン—』税務経理協会。
- ・石井淳蔵・廣田章光(2009)『1からのマーケティング』碩学舎。
- ・敷田麻実・内田純一・森重昌之(2009)『観光の地域ブランディング—交流によるまちづくりのしくみ—』学芸出版社。
- ・地域デザイン学会・原田保(2013)『地域デザイン戦略総論 コンテンツデザインからコンテキストデザインへ』芙蓉書房出版。
- ・岡田豊(2013)『地域活性化ビジネス 街おこしに企業の視点を活かそう』東洋経済新報社。
- ・増田寛也(2015)『地方創生ビジネスの教科書』文藝春秋。
- ・ブランド研究所(2015)『地域ブランド調査2015』。
- ・経済産業省(2010)『地域を活性化させる農工商連携のポイント～農商工連携ベストプラクティス30を参考に～』46頁。
- ・田村良一、森田昌嗣(2006)「地域ブランド構築のための地域イメージの構造に関する研究：熊本県阿蘇郡小国町をケーススタディとして」『ジャーナルデザイン学研究』53 巻 4 号 p13-22。
- ・宮副謙司(2014)『地域活性化マーケティング～地域価値を創る・高める方法論～』同友館。
- ・竹内宏(2004)『「町おこし」の経済学』学生社。
- ・濱田恵三(2010)『地域ブランドによる観光まちづくりの一考察』『流通科学大学論集-流通・経営編-』第22巻第2号、p75-91。
- ・Pine, B.J & Gilmore, J.H(2000)『経験経済・エコノミー』電通「経験経済」訳 流通科学大学出版。

### 参考資料

- ・信州小布施栗菓子竹風堂ホームページ(<https://chikufudo.com/facilities/facilities02>) 2018年1月10日アクセス。
- ・小さな栗の木美術館ホームページ(<http://www.obusekanko.jp/enjoys/museum/obuse144.php>) 2018年1月10日アクセス。
- ・小布施堂ホームページ(<http://www.obusedo.com/>) 2018年1月10日アクセス。

- ・小布施文化観光協会 小布施日和ホームページ(<http://www.obusekanko.jp/index.php>)2018年1月10日アクセス。
- ・総務省『平成28年度における移住相談に関する調査結果』 ([http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000495670.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000495670.pdf)) 2018年1月16日アクセス。
- ・今治タオル工業組合『平成28年統計表』([http://www.imabaritowel.jp/data/towel\\_data/data13.pdf](http://www.imabaritowel.jp/data/towel_data/data13.pdf)) 2018年1月16日アクセス。