

# 「地域ブランド」のすすめ

- 地域ブランド(地域版CB)の戦略的マネジメント手法について(青森県のケースを中心に) -

2005年07月02日(青森・岩木)

村下 公一

Koichi MURASHITA

青森県庁 海外産業経済交流推進チーム(OIDT)

# 本日のプレゼン内容(フロー)

## 地域ブランドの定義と重要性

- ・今なぜ「地域ブランド」か
- ・「地域ブランド」の定義
- ・「地域ブランド」を構築することの意義(メリット)
- ・地域ブランディングに向けた基本作業フロー

## 地域ブランド構築に向けた戦略(青森県のケース)

- ・地域資源の評価・検証
- ・地域ブランド・アイデンティティ(BI)の検討
- ・地域ブランディングに向けた3つの具体戦略(コミュニケーション・商品・体制)
- ・地域ブランディング・実行プロセスの全体フレーム

## まとめ(総括)

- ・地域ブランディングにあたっての大事なポイント

今なぜ「地域ブランド」か？

## 今なぜ「ブランド」なのか？ - その重要性(その1)

ブランドとは、生活者の心の中の「識別のための印」であり、製品に顧客の認識や感情が付加された無形の財

消費者は、地域名やメーカー名から、  
のモノだったら「美味しそう」「おしゃれな感じ」などと、独特のイメージを連想

(例)「魚沼(新潟)」のコシヒカリ、「銀座」のレストラン、「北海道」のバター、  
「ドイツ」の車、「スイス」の時計、「ソニー」のテレビ、「トヨタ」の車etc

このように、名前そのものが、そのモノやサービスの付加価値や競争力を高める上で、非常に重要な役割を果たしている

## 今なぜ「ブランド」なのか？ - その重要性(その2)

### 「農産物」の例

- ・「青森りんご」VS「信州りんご」
- ・100万トン市場でのシェア50%と20%の対決
- ・「青森」といえば「りんご」のイメージは強いが……。その逆は？

### 「自動車」の例(その1)

- ・トヨタの企業収益の柱は大衆車「カローラ」
- ・でもTOYOTAブランドを引っ張っているのはどの車種？

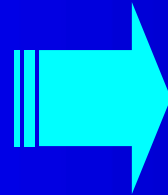
### 「自動車」の例(その2)

- ・ダイハツ「テリオス」VSトヨタ「キャミ」
- ・基本性能はほとんど同じ。でも販売実績では？

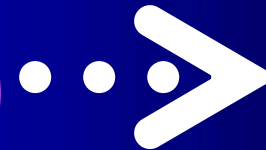
## 地域経済のパラダイムシフトが起きている

- 日本経済全体のソフト化、グローバル化は、地域経済にも大きな影響を与えている。
- 今の時代、地域経済の活性化に、「消費力」「需要力」は不可欠。地域における「需要創造」が強く求められている。

生産重視  
供給重視



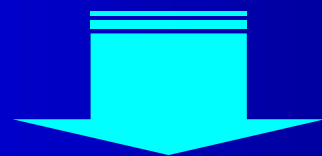
消費重視  
需要重視



需要  
創造

## 選ばれ続けるために、地域のブランド化をめざすべし

- 消費者こそが需要の源。地域内の消費者が少なければ地域外の消費者を活用すべし。
- 地域経済活性化のための方程式 「選ばれ続ける地域へ」
- ではどうすれば地域は、外の消費者から選ばれ続けることができるのだろうか？
- 市場、消費者の目線で、地域固有の価値を考えることが重要



選ばれ続けるための基本戦略

**「地域」そのもののブランド化**

## 「地域ブランド」 - それは地域経済活性化に不可欠な考え方

経済構造のソフト化や工場の海外移転が進む今日、地域経済が置かれている状況は極めて深刻。

加えて、90年代に地域経済を下支えしてきた公共投資が、膨大な公的債務のために抑制傾向にあることも、地域経済を一層苦しめている。

いかなる経済システムも、十分な需要なしに成立できない。

これまでの地域経済は、地域内で生産した製品に対する大都市圏や海外での需要で成立してきたが、工場が減りつつある中で、地域経済の規模に見合うだけの需要を確保できなくなりつつある。

今こそ、新しい形の需要を創造しなければならない。

そのために考えられる解決策は、「**選ばれる地域づくり**」を目指すことである。

そして、そのためには「**地域そのものを『ブランド』にする**」という発想が重要だと考える。

製品やサービスの明瞭な機能差が見出しにくくなっているビジネスの世界では、今、ブランド戦略が非常に重視されている。

それは地域経済の未来を考える上でも、同じではないだろうか？



「地域ブランド」を構築すること  
- そのめざすところ -

## 「地域ブランド」を構築するということ - そのめざすところ

- ・「 (地域)」という名前に他と明確に差別化された独自の価値を付与・蓄積すること
- ・そのために、「 (地域)」の本質や理念・約束を簡単なキーワードで表現し、官民一体で全エリア的に共有化をめざすこと

(例) 企業の具体例 (BI): TDL 夢と魔法の王国、カゴメ 野菜と暮らそうetc

地域イメージとは異なり  
選別・ランク付けが必須

「 (地域)」がブランドを通じて  
「何を約束するか」を明確にし顧客の期待に応え続けること

顧客の期待



地域の約束



顧客との間に長期的に揺るぎのない精神的な関係(絆)を構築

「地域ブランド」となるためには  
- その基本要件 -

## 「地域」がブランドになるための5つの基本要件

- ・では、どうすれば地域がブランドになれるだろうか？
- ・この疑問に答えるために、まずはブランド基本要件を理解しておく必要がある。平たく言えば、ブランドが成立するために、どのような条件が必要なのか、ということ。
- ・ずばり、次の5つがブランド基本要件である。

差別化	他に比べて明確に区別される特徴があるか。消費者にメリットを与え得るか？
約束性	差別化の特徴を具体的に消費者に伝達しうるか。理解を促進しうるか？
顧客満足	消費者に対し安定したリアルな満足を提供しうるか。リピートをうながせるか？
一流性	消費者に対し一流観を提示できるか。自尊心の従属を与え続けられるか？
拡張性	ブランドの傘を広げ、新たな商品・サービスへの展開を果たし得るか？

## 地域ブランドの「中身」を考える基本姿勢

ブランド基本要件を十分に理解した上で、地域ブランドの中身とは、

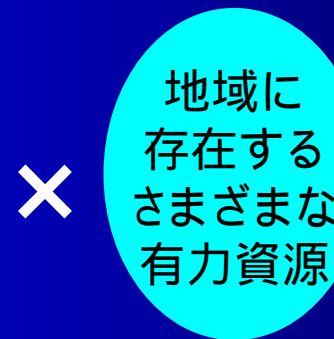
- ・地域資源を素材に
- ・基本要件を満足する
- ・当地ならではの「世界観」

を雄弁に語るものでなくてはならない。

ブランド基本要件

差別化	他に比べて明確に区別される特徴があるか。消費者にメリットを与え得るか？
約束性	差別化の特徴を具体的に消費者に伝達しうるか。理解を促進しうるか？
顧客満足	消費者に対し安定したリアルな満足を提供しうるか。リピートをうながせるか？
一流性	消費者に対し一流観を提示できるか。自尊心の従属を与え続けられるか？
拡張性	ブランドの傘を広げ、新たな商品・サービスへの展開を果たし得るか？

地域資源



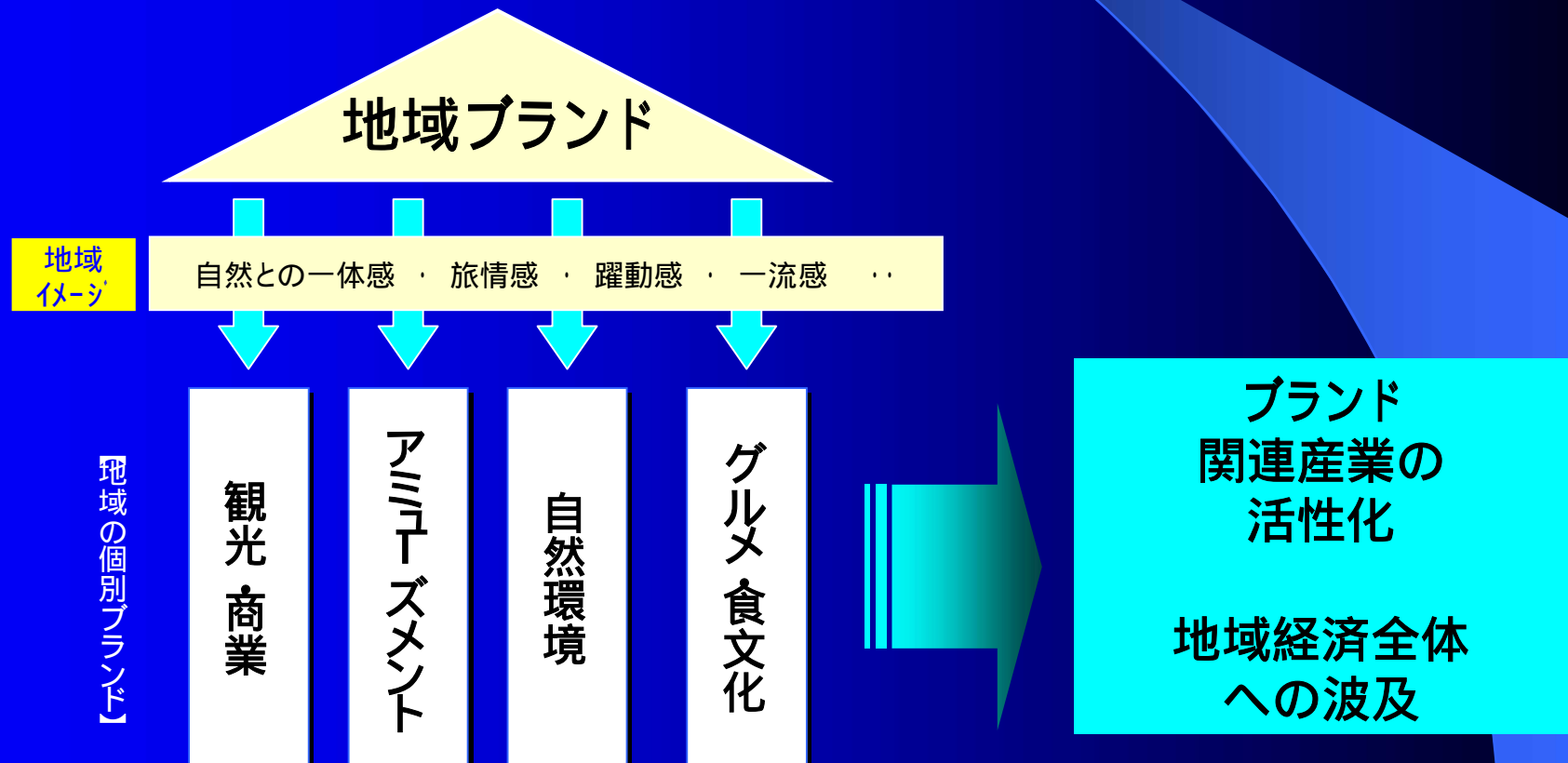
ブランドの中身

世界観としての  
**地域  
ブランド**

「地域ブランド」は地域をどう活性化するのか

## 地域ブランドは地域経済を広範に活性化

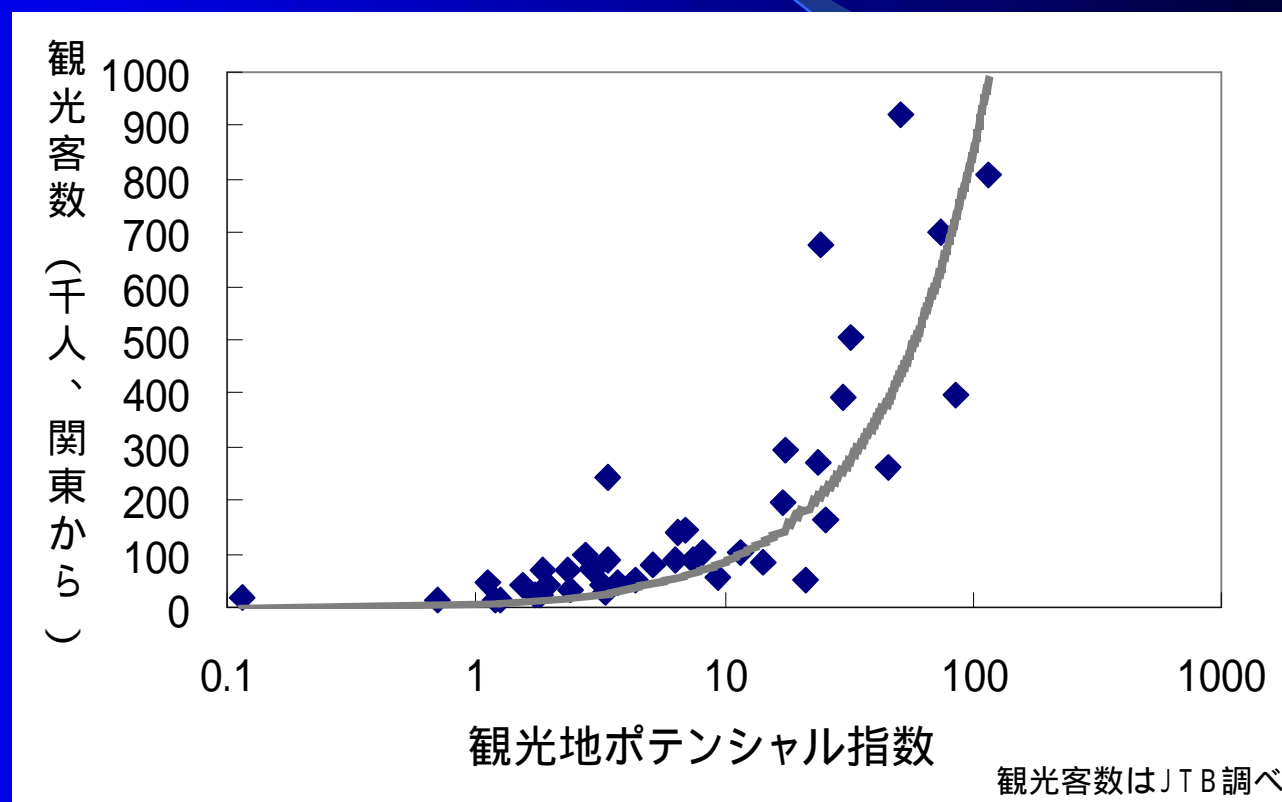
- ・地域ブランドは、ブランド価値を付加することで、地域に存在する多くの商品・サービスの競争力を底上げする。
- ・地域ブランドは、地域経済を包括的かつ効率的に底上げする、非常に優れた経済活性化策でもあるのだ。



## 好イメージを確立した地域ほど誘客力がある

- ・イメージに優れた地域ほど、多くの観光客が訪れている。  
これが地域ブランドの効力なのである。

各県の観光地ポテンシャルと  
観光客数の関係  
(首都圏調査より)

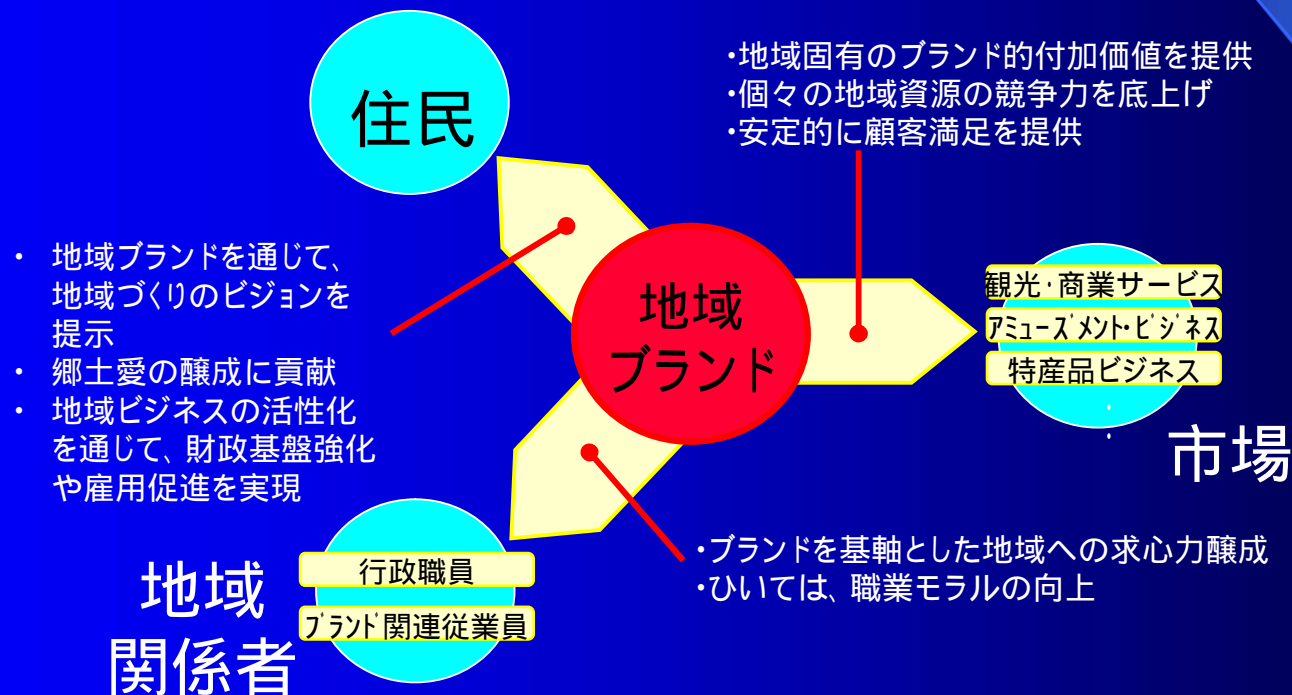


観光地ポテンシャル指数 = 好印象度 / コスト係数  
コスト係数 = (想定移動時間 × 想定移動費用) / 左項の全国平均



## 地域ブランドは地域の外にも内にも効果を発揮

- ・経済施策である地域ブランドは「市場」に対して効果を発揮するのはもちろんだが、「住民」、「地域関係者」にも良い効果をもたらす。
- ・つまり、地域ブランドは、地域の外へも、内へも効くのである。



## 「地域ブランド」への誤解

## 地域を考える「軸足」を変えることがブランド化の第一歩

- ブランドは市場におもねる必要はないが、市場を直視しなければならない。
- そのために、地域の価値を考える**軸足**を、「内部・主観」から、「外部(市場)・客観」へとシフトすることが重要なのである。

・ 地域の価値を考える軸足 ・



## 誤解(その1):「地域CI」とは違う

地域ブランドと地域CIとは大きく異なる。そして、多くの人は勘違いしている。

例えば、仮に『いきいき 県』というビジョンがあるとする。これは、良いビジョンだろうか？

「いきいき」は住民にとってはたしかに良いビジョンかもしれない。従って、地域CIとして、「いきいき」というビジョンは合格であろう。

しかし、「差別化」が最重要であるブランドづくりの観点からは、落第となってしまふ。なぜなら、「 県」にいろいろな地域名を挿入しても何の違和感もない。言い換えれば、「いきいき」というビジョンは地域性に乏しく、地域を明確に差別化していないからなのである。

地域のブランド化を意図しているのに、やっているのは地域CI。  
それでは、地域経済は強化できない。

## 誤解(その2):単なる「イメージアップ」とも違う

さらに言えば、地域がブランドとなることと、地域のイメージがアップすることは、必ずしも同義ではない。

通常イメージアップではキャンペーンの形を伴い、短期間にできるだけ認知度や好意度を上げることを目的とするが、多くの場合ではその効果はキャンペーン期間中に限られてしまう。

その意味で、いわゆるイメージアップは「フロー」の戦略なのである。

仮に認知は上がったとしても、地域の魅力に対する理解や共感がどこまでキチンと形成されたか、は疑問が残ってしまう。

それに対して、地域ブランドは地域ビジョンに基づいて、数年に及ぶ中長期間に生活者の心の中に「ストック」を築くことが第一の目的なのである。

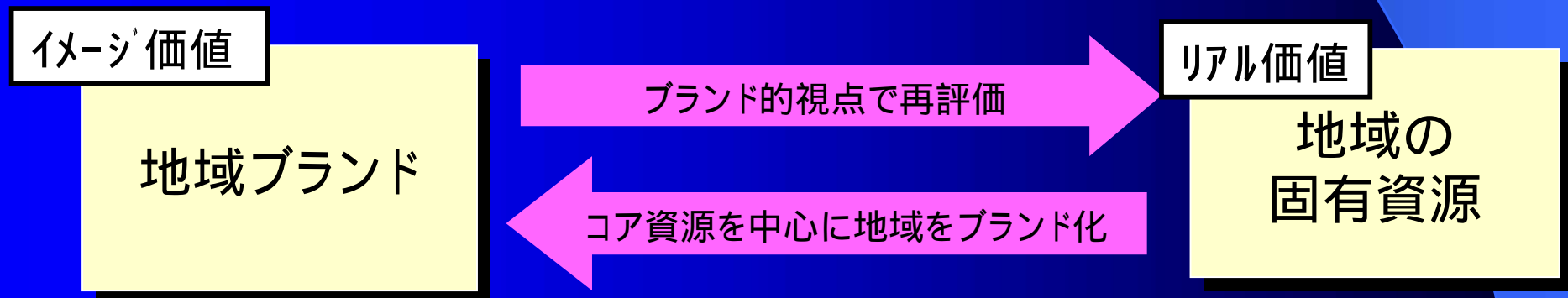
キャンペーンよりも即効性は劣るかもしれないが、地域ビジョンを丁寧に伝えることを通じて、地域の魅力に対する理解や共感を着実に促進していくのだ。

現在、地域ブランドと自称するプロジェクトの大半は、従来からの特産物・観光のイメージアップ・キャンペーンの呼び替えに過ぎない。その延長線上に地域ブランドはない、と考える。

「地域ブランド」をどうすれば創れるのか

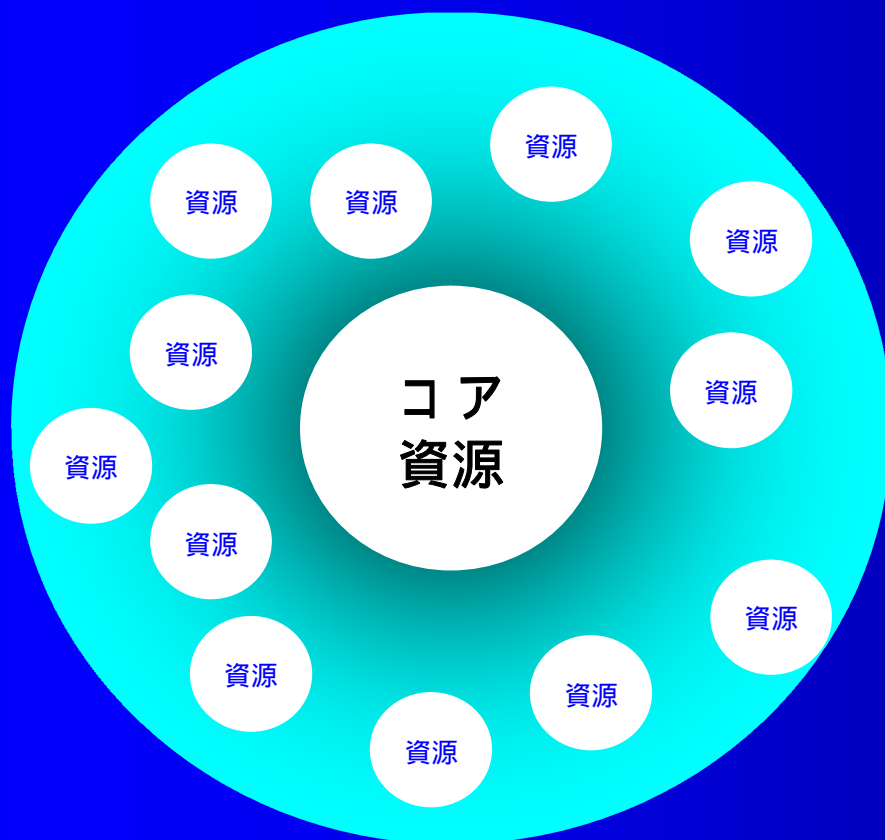
## 地域をブランド化する基本的な考え方

- 地域をブランド化する基本的な考え方は、地域固有資源に立脚しつつ、ブランド的価値の最大化を図る地域イメージを創ることである。
- 景観、気候、歴史、特産物、お祭り、街並み、人物、方言など、地域に存在するすべてが、地域資源になりえる。



## ブランドとは「印」であり、「世界観」でもある

### 地域ブランドの世界観



単なるネーミングやロゴがブランドではない。

ブランドとは、本質的な価値やビジョンを中核としつつ、マーケティング要素をすべて網羅したひとつの世界観である。

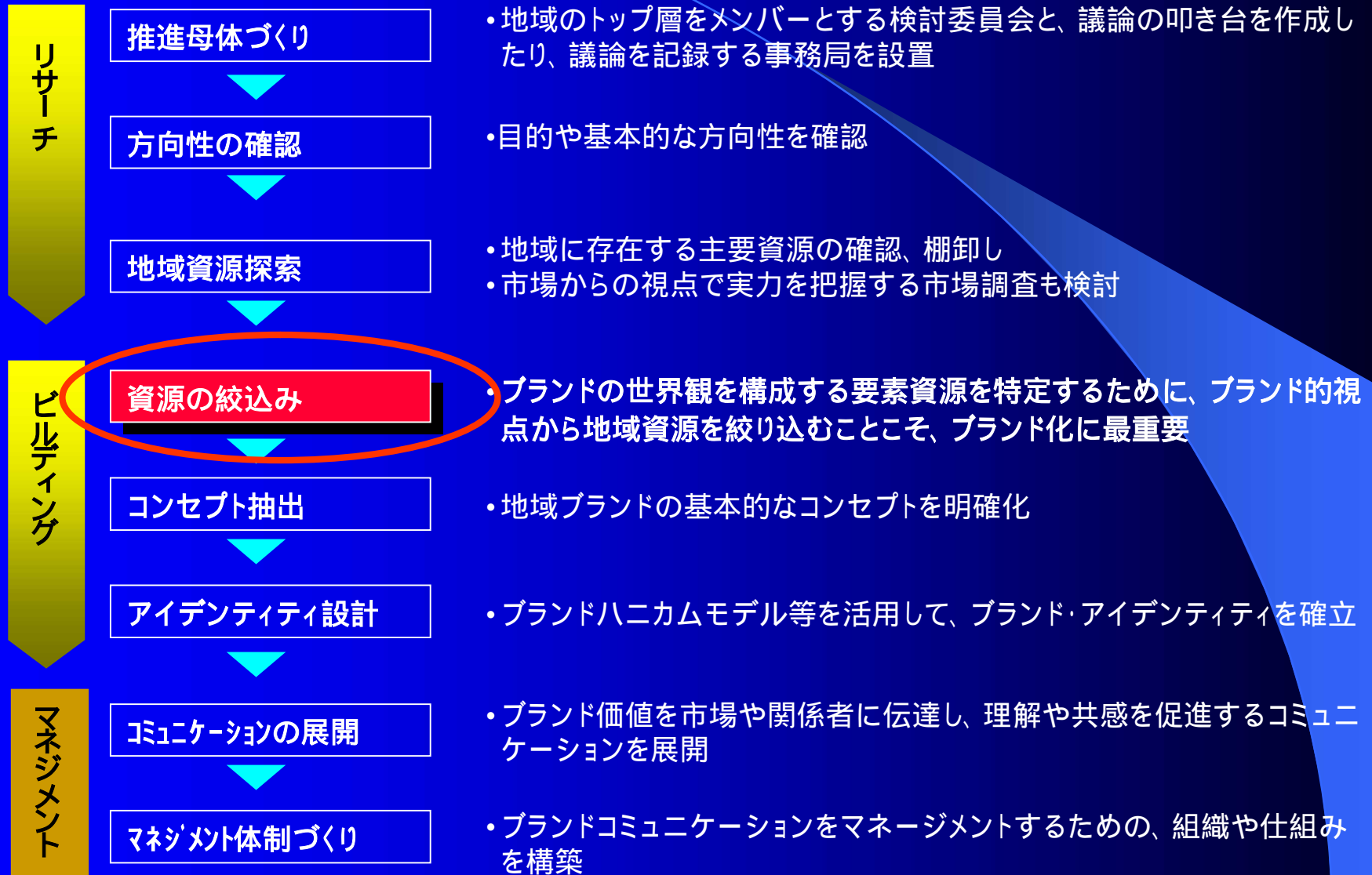
そして強いブランドほど、その世界観は大きく、さまざまなストーリーで満ち溢れているのだ。

地域がブランドになる、ということも、同様である。地域に実在する資源に裏打ちされた、地域固有の価値で貫かれるストーリーを構築していくことにほかならない。

逆に言えば、各資源は地域ブランドという「世界観」の中で位置付けられるべきものなのである。



# 地域ブランディングに向けた基本作業フロー（初期ステージ）



## 地域資源を絞り込んでブランドコンセプトを抽出

- 「絞り込みプロセス」には多数のメンバーが立場を超えて、客観的に議論する必要がある(資源の「選択」と「集中」)。
- そのための手法として、「SWOT分析」と「ブランド性評価」の併用が有効。

### 分析: SWOT分析

地域資源

地域	山、××湖 等
温泉	温泉、温泉 等
郷土文化	祭り、× 民芸品
農林水産物	りんご、メロン 等
加工品	×商品 等

SWOT  
分析

内部要因	外部要因
強み	機会
弱み	脅威

### 評価: ブランド性評価

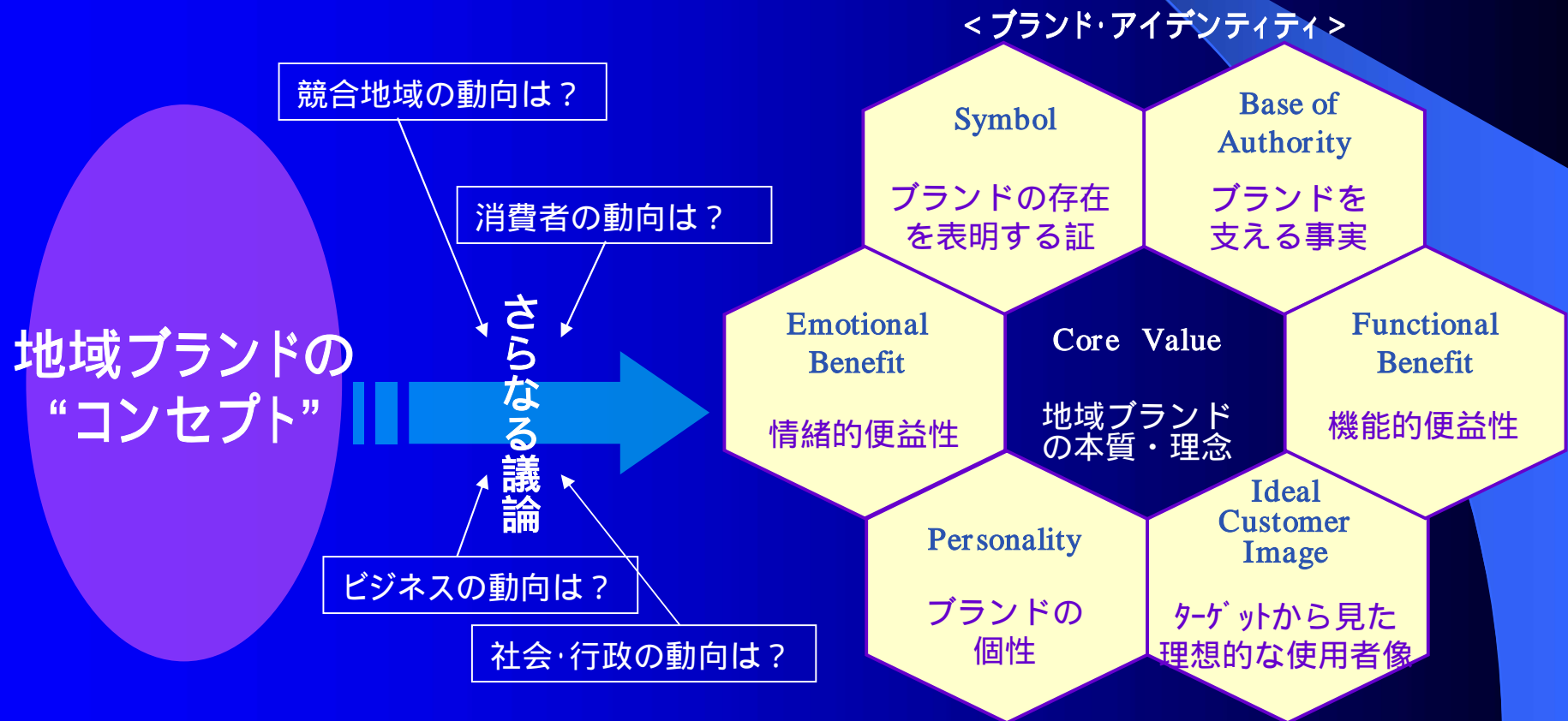
#### 【ブランド基本要件】

1. 差別化
2. 約束性
3. 顧客満足
4. 一流性
5. 拡張性

地域  
ブランドの  
“コンセプト”を  
明確化

## コンセプトからブランド・アイデンティティ(BI)を規定

- ブランドのアイデンティティは、すべての消費者・関係者に共有されなければならない。
- 共有されるためには簡潔かつ明確に、表現されている必要がある。



< 青森県のケース >  
地域ブランディングに向けた戦略(その1)  
- 地域資源評価とコンセプト形成 -  
(リサーチからビルディング段階)

## 青森県のケーススタディ：現状と可能性の整理

### 【現状】

素晴らしい資源がたくさんあるのに個々の市場競争力が弱い実状

- ・市場競争力が弱いことにより、地域全体での大きな経済的損失

統一性・戦略性に乏しい情報発信活動とブランドマネジメント的視点の欠如

- ・顧客(マーケット)視点が弱く、各部門(分野)でバラバラな活動展開

### 【可能性】

ポテンシャルは意外に高い(01調査結果)

- ・青森県の地域資源はブランド化の潜在的可能性が高い(観光力指数：全国第7位)

市場調査(02アンケート調査結果)でも高評価

- ・観光面では、50.60歳代女性の評価が高く神々しくミステリアスな自然が高評価
- ・農林水産物は、「おいしい」「素朴でまじめ」「あたたかい」などと評価
- ・自然系から歴史文化まで、多様な分野にバランス良く評価の高い地域資源が存在

# 地域資源の評価・検証(その1):調査方法

## 【調査方法】

### 調査手法・対象

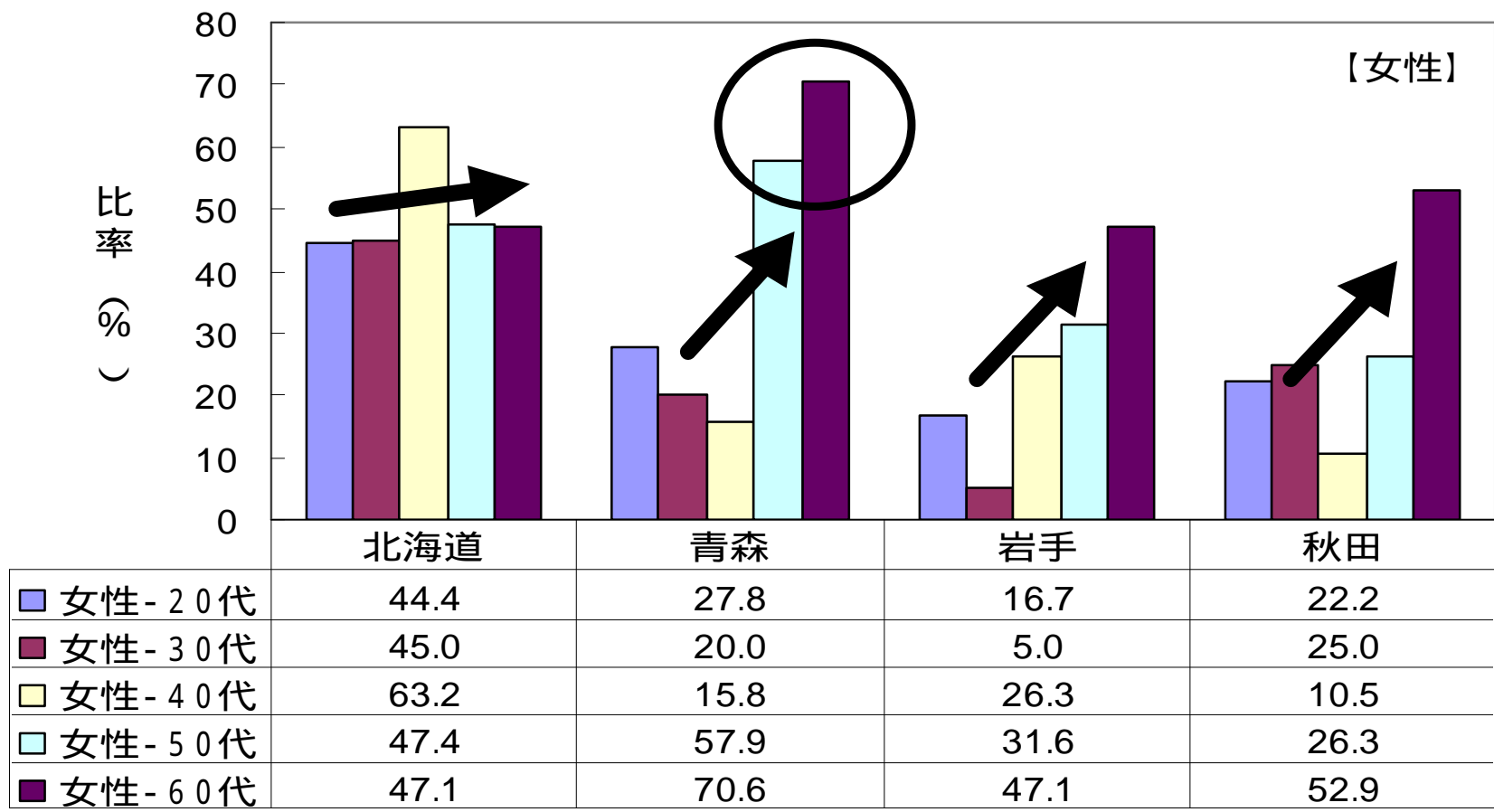
- ・アンケート方式
- ・首都圏男女182名、県民男女338名を対象

### 調査項目

- ・観光旅行回数、主要観光資源来訪回数
- ・観光旅行の目的
- ・北東北への観光旅行に特化した観光目的
- ・北東北の自然環境に対するイメージ
- ・青森産農水産物に対するイメージ
- ・青森主要資源に対する認知状況、利用意向、差別化ポイントの把握状況
- ・北海道ならびに北東北3県のイメージ比較

# 地域資源の評価・検証(その2): 支持層 / ターゲット

・中高年女性層が高い支持



図表 女性年代別の北海道 & 北東北への観光旅行意向

## 地域資源の評価・検証(その3):地域イメージ

- ・北海道に対抗するには独自の自然観が必須
- ・北東北三県はイメージが近い

図表 首都圏在住者が考える北海道 & 北東北各県の地域イメージ

	手つかずの自然がたくさん残っている	四季の刈刈りがはっきりして美しい	食べ物がおいしい	ショッピング等都会的な歓楽を満喫できる	ウィンタースポーツを楽しむことができる	個性的な温泉がたくさんある	遺跡・史跡がたくさんある	文豪や文学にゆかりが深い	景観が素朴でどこかなつかしい	活気のある、大きなお祭りがある	民俗芸能が残っている	住んでいる人が素朴で真面目	ミステリアスである
青森	46.9	29.2	42.2	0.0	1.4	37.5	13.7	13.3	42.2	9.4	18.9	6.1	1.9
北海道	59.4	39.6	55.6	6.6	5.9	24.4	4.6	4.4	31.9	1.7	6.5	3.5	3.8
秋田	52.1	22.9	38.3	0.0	1.7	26.3	5.9	4.4	38.5	6.3	16.3	6.1	5.7
岩手	42.7	24.0	36.4	0.4	2.0	19.7	15.0	13.9	36.6	2.0	12.4	5.7	4.4

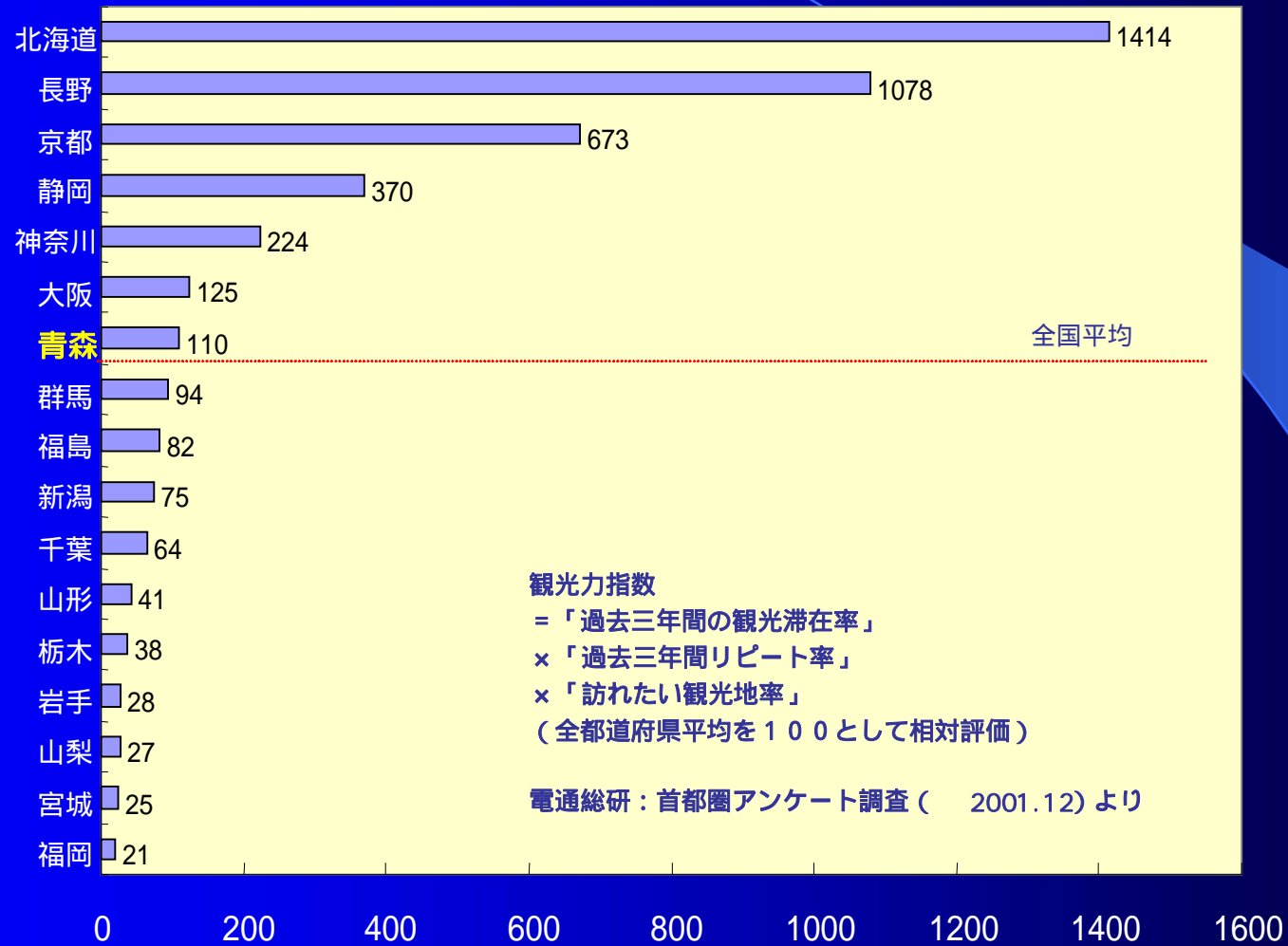
北海道・優位

北東北・優位



# 地域資源の評価・検証(その4):観光力

観光力指数



# 地域資源の評価・検証(その5):ブランド性

## 【ブランド性評価】

	ブランド基本要件					総合評価
	差別化	顧客満足	拡張性	約束性	一流性	
青森	○			△	△	4
白神山地	◎	△	△	◎	◎	11
弘前城	△		△	△	△	4
十和田湖・奥入瀬・八甲田	○		△	○	○	7
下北半島・恐山	◎			△	◎	7
竜飛岬	△			○		3
横浜町菜の花			△			1



白神山地

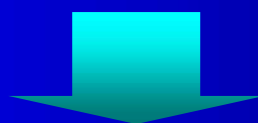


「白神山地」をコア資源として地域ブランドを構築すべき

## 地域資源の評価・検証(その6):調査結果まとめ(総括)

### < 調査結果の総括 >

観光では、50.60歳代女性の評価が高く、「神々しくミステリアスな自然」が高評価  
農林水産物も、「おいしい」「素朴でまじめ」「あたたかい」などと高評価  
自然系から歴史文化系まで、多様な分野にバランス良く高評価の地域資源が存在  
「美しい自然」「美味しい自然」では北海道が断然優位。北海道と異なる独自の自然  
観として「神々しくミステリアス(畏怖系)自然」を打ち出すべき  
北東北3県はイメージが近いので、共同での地域ブランド形成を視野にいれるべき



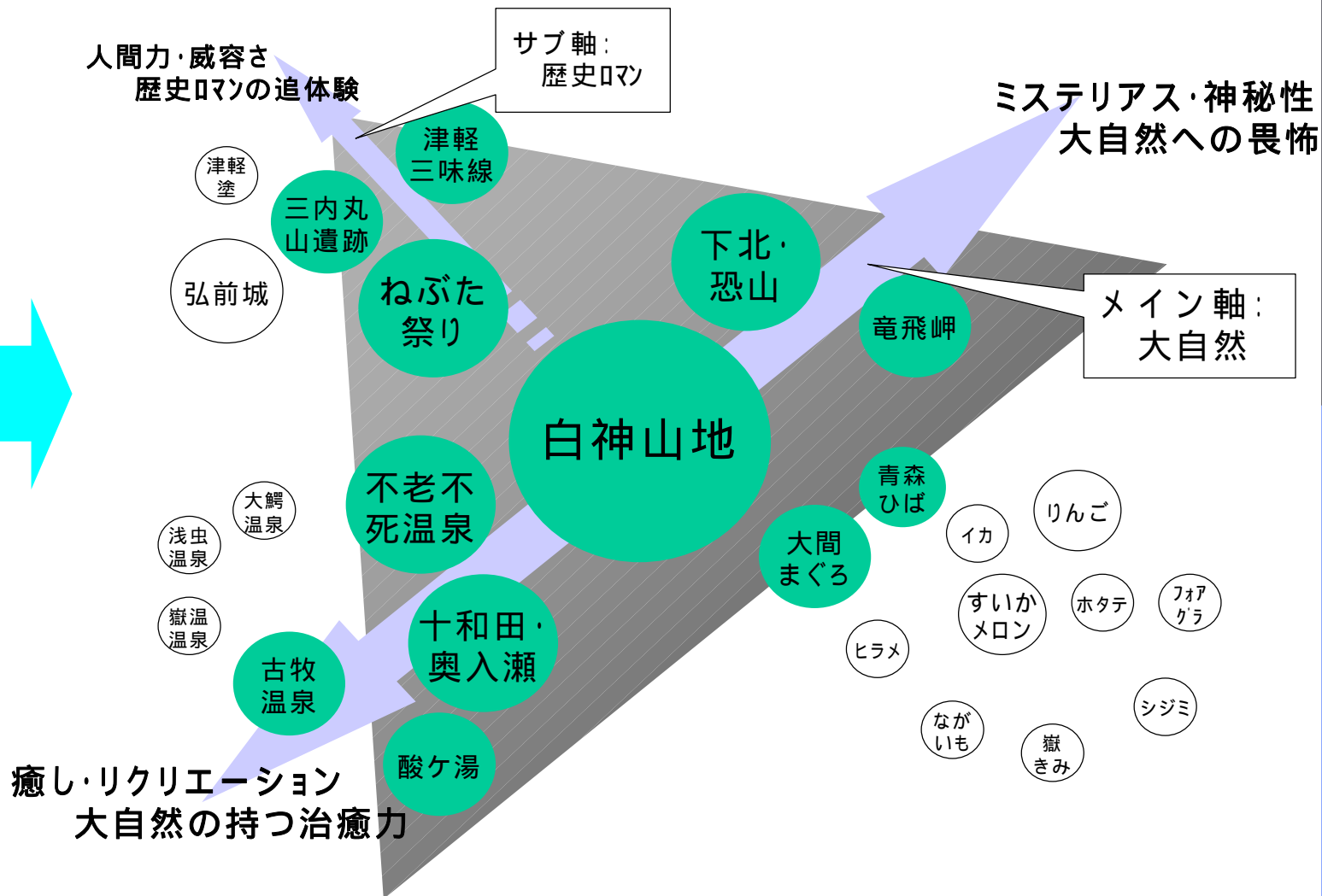
### - 「白神山地」をコア資源に -

世界遺産としてブランド化の最重要項目である「差別化」に圧倒的な優位性を有し、北海道と異なる「畏怖系自然」のコンセプトにも合致し、「人間性復活」をも具現化する「白神山地」をコア資源として設定

# 地域ブランドの基本コンセプト形成(その1)

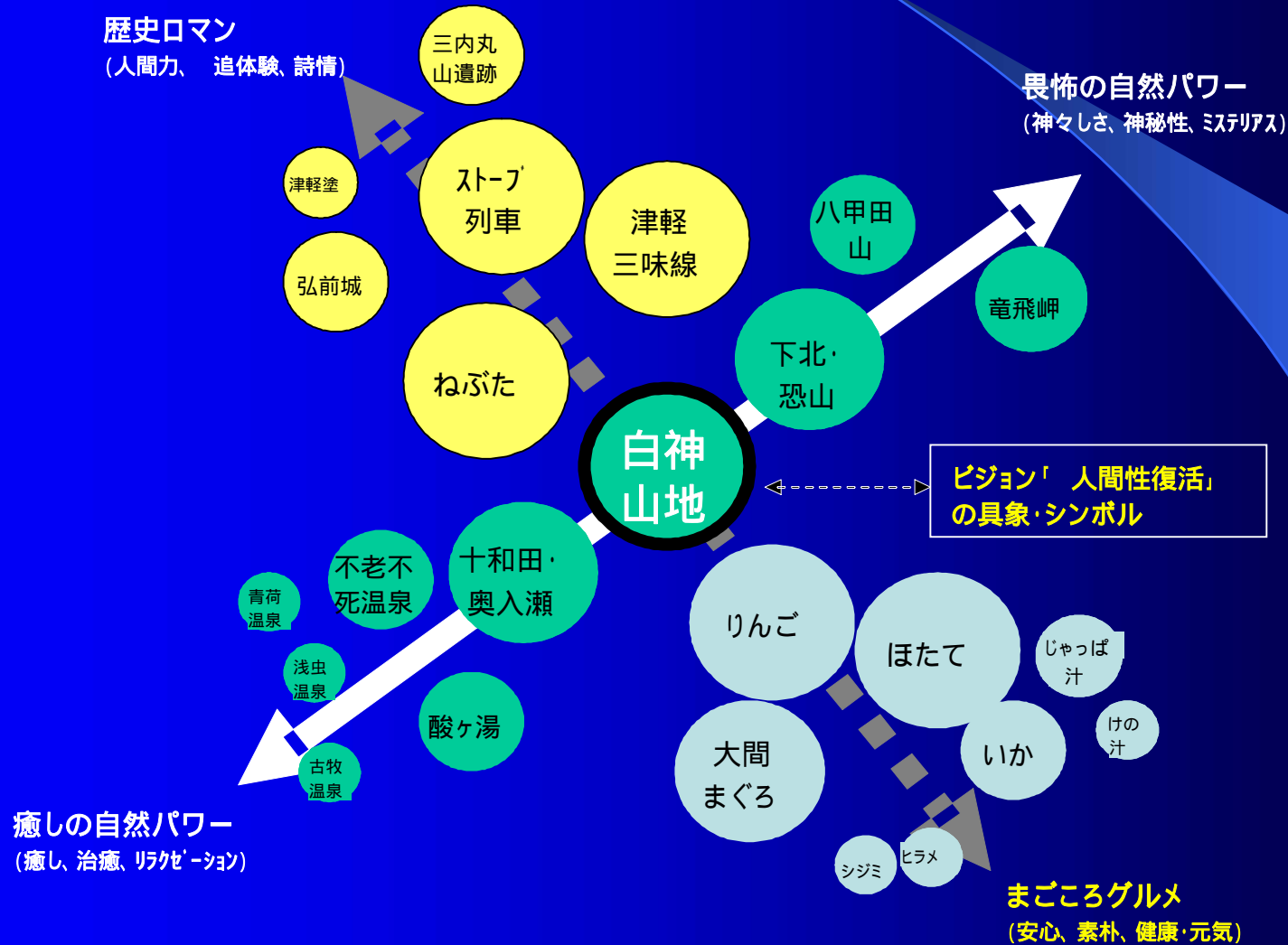
白神山地を「ア」資源として地域ブランドを構築

## 【ブランド・コンセプト】



## 地域ブランドの基本コンセプト形成(その2)

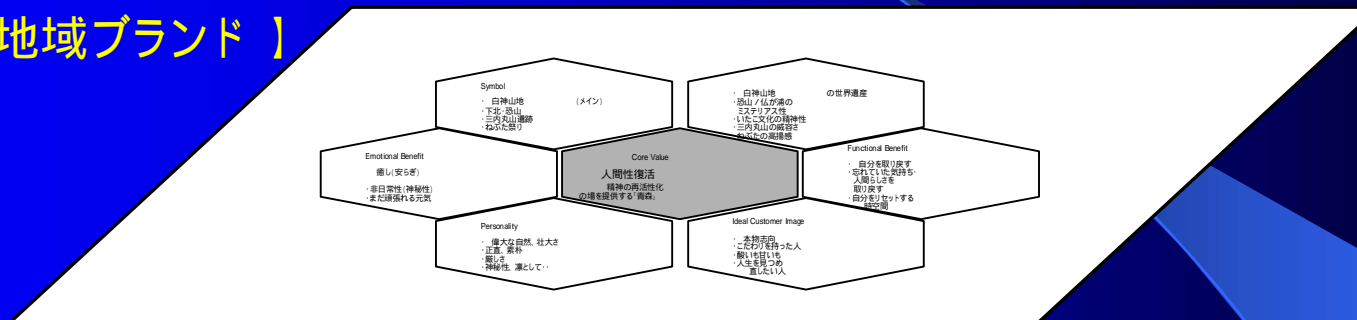
- ・高いブランド性を持つ「白神山地」をイメージリーダーに地域ブランドを再構築
- ・競合地域と鮮明に差別化されたAOMORIブランドの基本コンセプトを形成
- ・より多くの資源をカバーできるよう4つの基本軸を設定



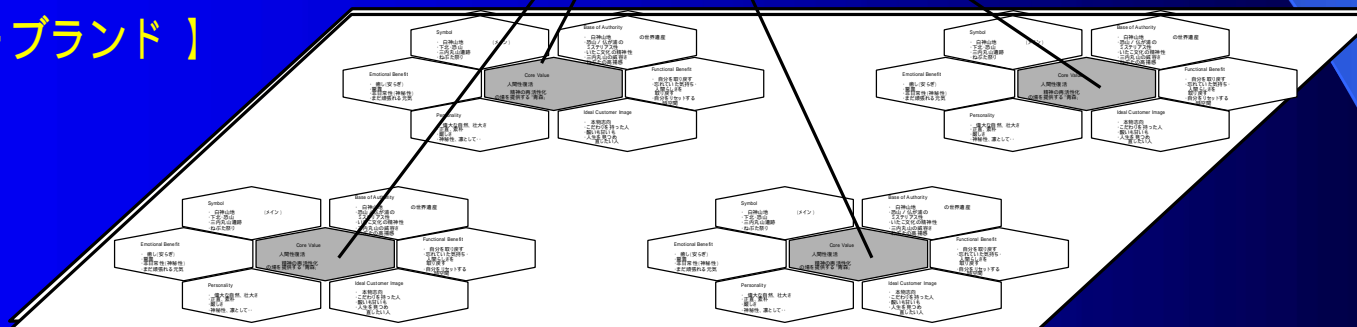
# 地域BI(ブランドアイデンティティ)の検討(その1):ブランド階層の整理

- ・総括的地域ブランド(人間性復活)の下に4つのカテゴリー・ブランドを設定
- ・二重構造で地域ブランドの全体像を考える

## 【(総括的)地域ブランド】



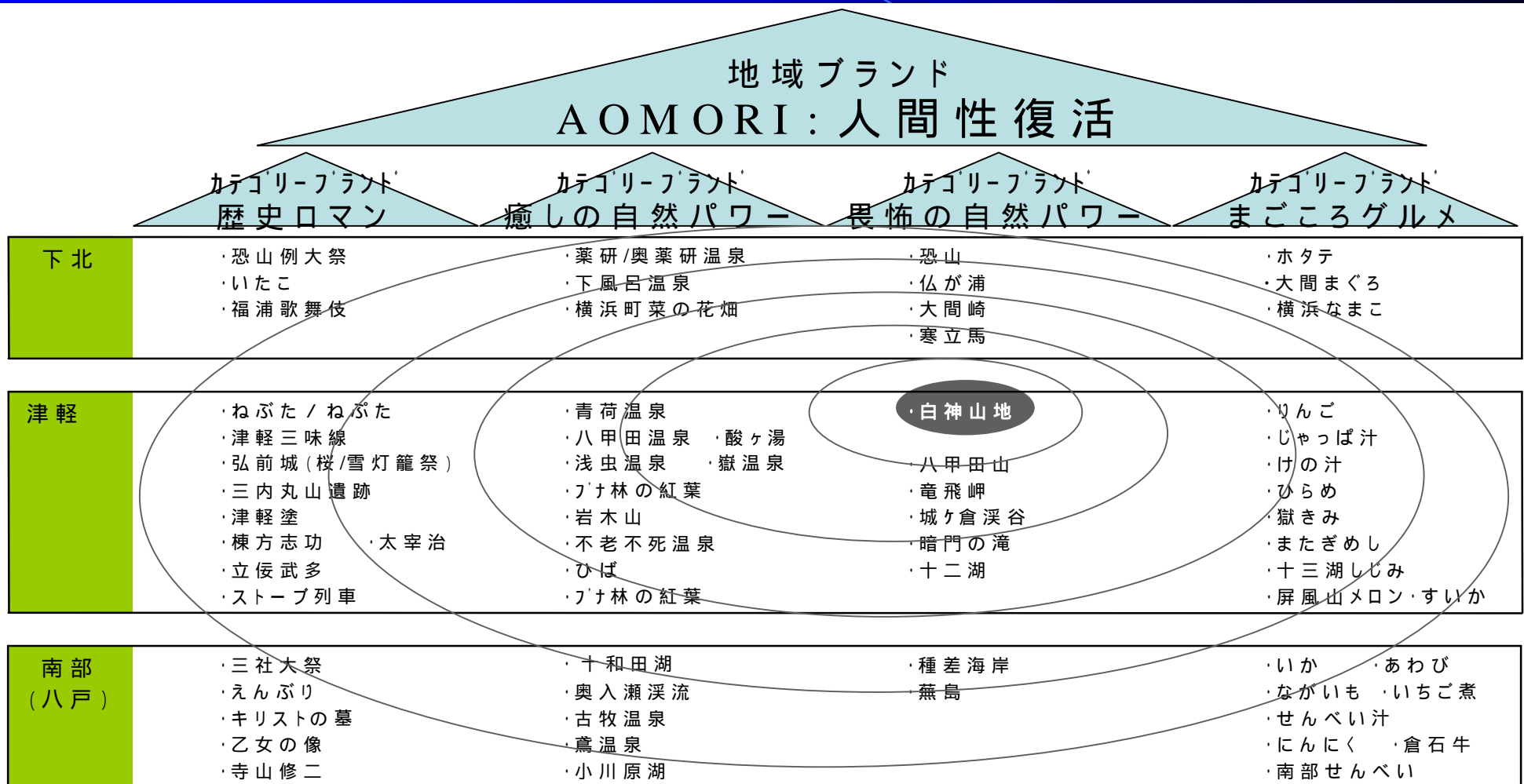
## 【カテゴリーブランド】



- ・「癒しの自然パワー」「畏怖の自然パワー」「歴史ロマン」「まごころグルメ」の4カテゴリーごとにブランド表現モデルとブランド宣言文(ステートメント)を提示

# 地域BI(ブランドアイデンティティ)の検討(その2):ブランドの全体構成

- ・「AOMORI(青森)」ブランドの全体構成と地域資源の対応を分かりやすく整理
- ・主要資源をカテゴリー及び地域毎に整理すると、バランスよく分布







## AOMORI 地域ブランド宣言(ステートメント)

ブランド名

Symbol

Core Value

青森。それは白神山地や恐山、ねぶた祭りなどをきっかけに人間性復活のメッセージを感じる地域。

Ideal Customer Image

Functional / Emotional Benefit

それは自分を見つめ直す人、こだわりを持った人に、安らぎや神秘性に触れて、

Personality

自分をリセットする瞬間を提供する、優しく壮大な大自然が象徴する純性そのものです。

< 青森県のケース >  
地域ブランディングに向けた戦略(その2)  
- コミュニケーションから体制づくりまで -  
(マネジメント段階)

## 地域ブランド構築に向けた3つの具体戦略

### 統合的ブランドコミュニケーション戦略

B2C (対消費者), B2B (対ブランド関係者), B2P (対住民)

### 商品ブランドマネジメント強化戦略

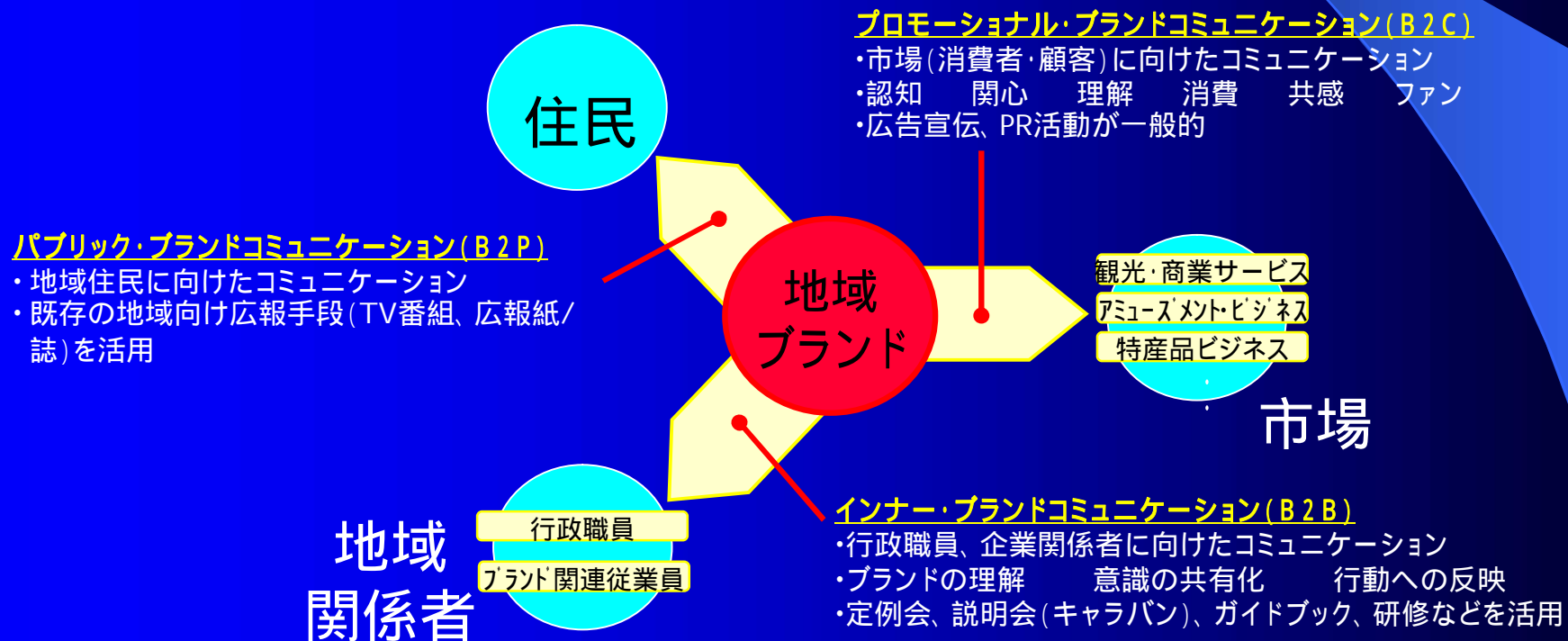
青森版AOC (原産地呼称統制システム)

### ブランドマネジメント体制構築

全県的マネジメント新体制

# 統合的ブランド・コミュニケーション戦略(その1)

- ・ブランド・コミュニケーションの対象は、基本的に「市場」「住民」「地域関係者」の3種類。
- ・パブリック・コミュニケーションは既存広報手段を援用すれば足りるのに対して、プロモーションとインナー・コミュニケーションは地域にとってはじめてのコミュニケーション・スタイルなので、新たな開発が必要。



## 商品ブランドマネジメント強化戦略(その1)

- ・地域ブランドの構築のためには、実体としての個別商品のブランド力強化が必須
- ・ブランド化には、良いものとそうでないもの区分し厳格な品質管理を行うことが必要
- ・地域資源の新品質管理手法であるAOC(仏国原産地呼称統制システム)をモデルとした青森県版商品ブランドマネジメントシステムの導入を検討

適応分野： 安全機能統制基準、 品質向上テイスト統制基準、 ブランドメンテナンス統制基準

### < 青森版AOC運用に係る基本的な考え方 >

#### 【ダブル・トラック方式】

厳格なる原産地呼称統制適合品とそれ以外のスタンダード品質品の2水準体制

#### 【専門委員会の立ち上げ】

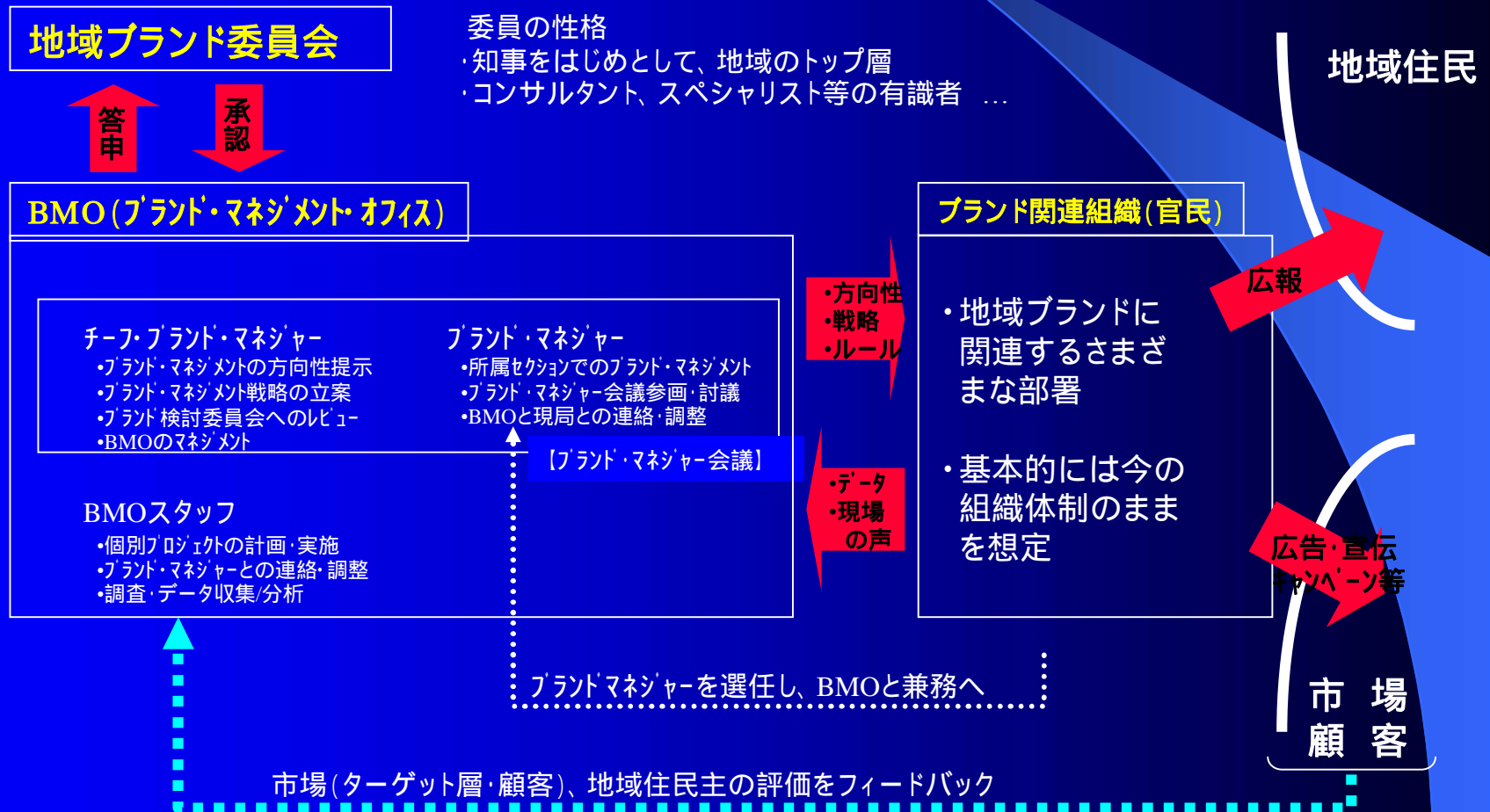
専門委員会で、県内の農産品・一次産品加工品をリストアップ。フランスを参考に独自の規定モデルを提示するとともに、罰則規定等法律関係の整備・訴訟システムの確立が必要。

#### 【県の指導力の必要性】

個人、各市町村がバラバラに行なうのではなく、県全体で、県産品の論理的かつ合理的なシステムを確立するとともに、市場に対して質・量とも十分な情報発信を行うべき

# ブランドマネジメント体制の構築(その1)

- ・5～10年間のコミュニケーション体制を維持するには、恒常的なマネジメント体制が不可欠。しかし、その前提として、揺るぎ無い意志を持ったリーダーがまず必要。
- ・地域ブランドを作れるかどうかを決めるのは、最後は「人間力」の問題。



## まとめ(総括)

- 地域ブランディングにあたっての大事なポイント -

## まとめ(総括)

地域に根付いているもの(強い資源)をうまく生かす発想

地域(住民・関係者)の思いやビジョン、夢といった動機(モチベーション)と長い目でみたプロセスデザイン

内部関係者を巻き込みながらブランドを創る。これなくして本物のブランドはできない

地域が主体になる、外(マーケット)の視点を大切にする、そして実態が伴っていること

地域産業・経済の新たな活性化戦略として、地域資源の潜在パワーを再結集することによって競争力を生み出す「地域ブランド」戦略(統合的ブランドマネジメント戦略)を構築・展開すべき