

企業と地域のブランド戦略

中嶋 聞多

【要旨】

本来、ビジネス用語であった「ブランド」が、地域経営のキーワードとして使用されるようになって久しい。これまで「ブランド」や「地域ブランド」という概念が、どのような経緯をへて現在のような意味をもつに至ったか、新聞記事数や文献の分析を通して明らかにする。さらに、いくつかの企業におけるブランド戦略の事例から、その本質部分を抽出、地域ブランドの実践例と比較しながら、地域ブランド構築の要点整理を試みる。

キーワード ブランド、地域ブランド、マーケティング、地域活性

1. 新聞記事数の変遷

言葉の流行や意味の変化を知るのに、新聞というメディアはきわめて有効である。「地域ブランド」という言葉が、いつごろから使われ、どのような意味の変化を経験してきたのかを分析するために、中嶋（2005）では、日経四紙（日本経済新聞朝・夕刊、日経産業新聞、日経MJ、日経金融新聞）と朝日新聞を対象として、見出しと本文に「地域ブランド」という言葉が現れた記事の数と内容について調査をおこなった（2005年8月末時点）。その結果、

- ① 調査対象紙において、「地域ブランド」という言葉がはじめて登場するのは、1982年3月の『日経産業新聞』紙上であったこと
- ② 日経四紙については2002年、朝日新聞については2004年あたりから記事数の増加がみられたこと

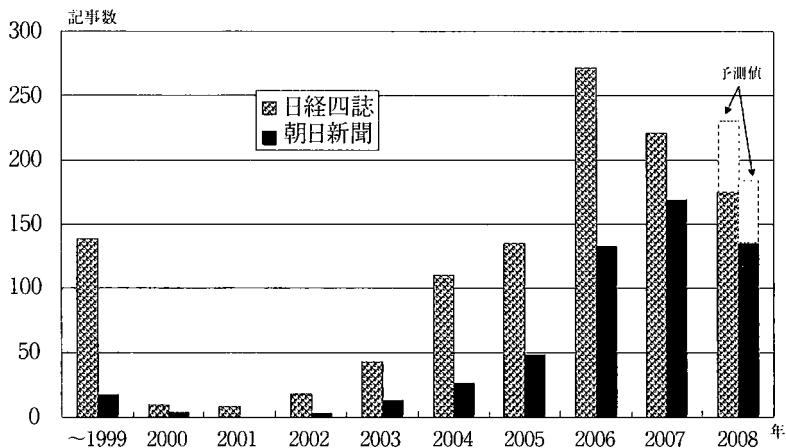


図1.「地域ブランド」という言葉が含まれた新聞記事数

さらに記事内容の分析から、

- ③ 当初は地域限定商品（流通業界でいうローカル・ブランド）の意味で使用されはじめたが、その後「地域の地場産品」を指すようになり、さらに今世紀に入って「ブランドとしての地域」という意味が新たに加わったことにより、件数が劇的に増加したと考えられること

等が明らかになった。

今回さらに、2008年9月末までのデータを加えてみると、いくつか興味深い事実が浮かび上がってくる（図1）。状況を把握しやすくするために、2008年のデータについては少し加工して（ $\times 4/3$ ）、予測データ（日経：234件 朝日：182件）とした上で、比較検討してみる。すると、

- ④ 日経四紙については、2006年の221件がピーク、2008年は前年と比べると少し持ち直しそうな気配はあるが、やはり右肩上がりの傾向は2006年で一段落したと考えられること

- ⑤ 朝日新聞については、まだ右肩上がりの傾向が続いていると思われること

が分かった。

日経四紙を経済紙の代表、朝日新聞を一般紙の代表と考えると、ビジネス界での地域ブランドのブームは2006年をピークにほぼ安定期に入ったのに対し、一般消費者の間ではまだしばらくブームは続く気配ということになる。しかし、ブームである限りやがて沈静化するのであって、その時期もそう遠い先ではなかろう。当初、ビジネスや技術上の専門用語として登場した言葉が、やがては一般消費者・生活者にも普及し、日常語へと変化する例はよくみられるものである。おそらく「地域ブランド」も同様の道をたどっており、一般紙の記事数も、2、3年以内には一段落すると思われる。

ただし、言葉の流行は一時的であっても、その意味内容は長く、広範囲に影響を及ぼす場合もある。これまでビジネス界で培われてきた、ブランド・マネジメントやマーケティングの理論や方法を、地域の産品や地域そのものの価値創造にいかそうとする「地域ブランド」の考え方は、表現上はともかくとして、地域活性化の重要な戦略となりうることは間違いないと思われる。

2. 「地域ブランド」の発展過程

こうした新聞記事数の変化を踏まえ、多少荒っぽい議論となることを承知の上で、地域ブランドの発展過程を大まかに三つの時期に分けて考えてみる。まず、第1期は初出から2002年までの期間とし、いまだ新聞等、メディアに取り上げられることもそれほど多くないことから「黎明期」と呼ぶことにしよう。この期間は、先にも述べたように、「地域ブランド＝地域の特産品」という図式が浸透していった時期でもある。

第2期は2002年から2006年までの期間であり、マスコミへの登場件数も多くなる「離陸期」にあたる。中嶋（2005）で先進事例としてあげた AOMORI ブランド・マネジメントの庁内研究は、2001年度から始まり、2001・2002年度末にそれぞれ報告書としてまとめられている（青森県 ABM プロジェクトチーム2002、2003）。同じく中嶋（2005）で紹介した、二村宏志による「地域ブランドの時代」と題する連載記事がスタートしたのも2002年8月であった（二村2002）。地域製品のブランド化から、地域自体のブランド化へと視野を広げた地域ブランド論の登場である。

一方、国や地方自治体が、あらたな地域振興策として、地域ブランドに対する取り組みを本格化させたのもこの時期である。これらの都道府県の動向については、日経産業消費研究所がアンケート調査を実施、『日経グローバル』に特集記事を掲載している（菅野ほか2004）。また、地域活性化センター（2006）は、この時期の地域ブランドに関する政府の注目すべき動きとして、知的財産戦略本部コンテンツ専門調査会日本ブランド・ワーキンググループ（2004年11月第1回会合）における地域ブランド育成施策の議論をあげている。その際、農林水産省、文化庁、経済産業省から提出された資料をみると、各省庁のそれまでの取り組みや考え方が示され、たいへん興味深い。なかでも経済産業省がまとめた地域ブランドに対する基本的な考え方は、2005年6月に『地域ブランドマニュアル』（中小企業基盤整備機構2005）を作成した独立行政法人中小企業基盤整備機構や、後述の地域団体商標制度を創設した特許庁などに引き継がれ、今日の地域ブランドに対する共通認識の基盤をなすものとなっている。

2006年3月、第2期を総括する二つの調査報告書が刊行された。前述の地域活性化センターによる『地域ブランド・マネジメントの現状と課題』、ならびに富士通総研経済研究所による『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—』と題する研究レポートである（生田孝史ほか2006）。前者はまず、地域ブランドの定義について議論し、47都道府県に対しておこなったアンケート調査と事例調査の結果を示しながら、地域ブランドの現状についてまとめている。一方、後者では、地域ブランドの定義と独自の分析枠について論じられ、代表的な事例の分析がおこなわれている。

そしていよいよ同年4月から、地域ブランドにとって画期的ともいえる地域団体商標制度がスタートする。これは、これまで原則的に認められてこなかった「地域名」＋「商品名」の商標登録を、一定の条件のもとに認める制度であり、産品等のブランド化にとって大きな力となるものである。ここから今日にいたる期間を第3期とし、経済紙の記事数も安定することから、「成熟期」と呼ぶことにしよう。特許庁のホームページによれば、2008年9月末日現在、地域団体商標の出願数は844件となり、さまざまな問題点が指摘されながらも、数の上では比較的順調な増加をみせている。これらを都道府県別にみると、最も数が多いのは京都府（140件）、兵庫県（46件）がこれに続き、以下、北海道・岐阜（37件）、沖縄（35件）の順となり、地域によってかたよりがみられる。

以上述べたような発展過程を経て、「地域ブランド」は今日、一般に広く受け入れられるようになってきたのである。上述の『地域ブランドマニュアル』によると、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一つであって、①地域の特徴をいかした商品・サービスのブランド（Products Brand）②地域そのもののブランド（Regional Brand）の2つから構成される。そして、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とされている。

実は Regional Brand という表現は国際的にはあまり使用されず、

Place Brand のほうが一般的であるが、地域ブランドの定義としては今日ほぼ同意できる内容であろう。さらにわが国では、②が意味する内容として、「訪問（観光にあたる）」と「居住」がよくあげられるが、欧米の議論ではこれに「投資（企業誘致）」が加わる。いずれにしても、地域ブランド戦略を考える場合、個々の商品やサービスのブランド化ばかりでなく、訪問先、定住先、投資先に選ばれるための地域全体のブランド化を合わせて考える必要があり、それらの相乗（synergy）効果によって地域活性化を実現する活動であると認識することが重要といえよう。

3. 「ブランド」概念の変遷

ここで、「ブランド」そのものに話を移すことにしよう。ふつう、「ブランド (brand)」というと、ルイヴィトンやロレックス、シャネルにベンツと、高価な外国製品（しかもなぜか欧州のもの）を頭に思い浮かべる人が多いだろう。しかし多くのテキストに述べられているように、brand とは元来、「焼印をつける」ことを意味する古ノルド語 brander から派生した言葉であり、印をつける、他と区別するという機能に眼目がある（たとえば地域活性化センター2006）。そのため、米国マーケティング協会の定義も、「個別の売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを識別させ、競合他社の商品やサービスから差別化するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらを組み合わせたもの」となっている（コトラーほか2008）。

こうしたブランドの原義を生かしたビジネスとしては、ウイスキーやワイン樽への焼印がすぐ思い浮かぶが、本格的なブランド・ビジネスの先行事例としてよくテキストに登場するのは、P&G のアイボリーとよばれる石鹼の話である。1878年、P&G 社は、それまで棒状で売られていた石鹼を切り分け、本体に ivory の刻印をしてから個別包

装して販売した (Spitz1978)。
また、その販売に際し、大規模なキャンペーンやポスターなどを用いて製品の質を広め、他の商品と差別化する販促手法は、企業広告の歴史上でも、画期的な出来事とされている。(Aaker1991)。

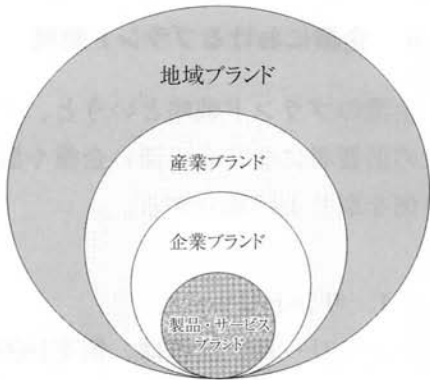


図2. ブランドの包含関係

このような伝統的なブランドの考え方に転機をもたらしたのが、ディビット・アーカーに代表されるブランド・エクイティ論の登場である。ブランドの源泉となる価値に着目し、それを資産 (equity) とみなす考え方は、今日のブランド経営の基盤となるものであるが、その一方でブランド価値はマネー換算できるとする考え方も生み出し、ブランドの売買や企業ブランドの評価が積極的におこなわれるようになった。今日、コーポレート・ブランドの評価として著名なものに、毎年、インターブランド社が算出し、ビジネスウィーク誌に発表される国際企業のランキングや、一橋大学の伊藤邦雄教授が日本経済新聞社と共同開発したCBバリュエータによる国内企業ランキングなどがある。

こうしたビジネスサイドからのブランド論においても、「地域」が考慮されていないわけではない。有形・無形の製品 (商品) やサービスのブランド、それらを包含する企業ブランド、産業ブランド、そして地域ブランドという構図である (図2)。ブランド論では一般に、二次連想と呼ばれるが、製品や企業のブランドに影響を与える産地イメージの重要性が指摘され、その有効利用についても活発に論議されている。

4. 企業におけるブランド戦略

企業のブランド戦略というと、それこそ枚挙にいとまがないが、一般の消費者になじみの深い企業や製品のなかから、いくつか特徴ある事例を取り上げ紹介する。

4.1. サントリー

サントリー株式会社は、創業1899年、大阪に本社をおき、2007年12月末現在、従業員数4,334名、2007年の売上高・経常利益はそれぞれ8,370億円、357億円、グループ全体（182社のグループ会社を有する）の連結売上高は実に1兆4,948億円に及ぶ大企業でありながら、いまだ非上場をつらぬく企業である。私は、この非上場という点が、サントリーのすぐれたブランド・マネジメントを生み出す要因の一つと考えている。現在主流となっている株主志向のガバナンスでは、どうしても短期的な売り上げの増加や収益の向上に目が向きやすく、創業の精神や企業のもつ伝統を継承しづらくする傾向がみられるからである。

2004年秋、サントリーはコーポレート・カラーをあわい水色に刷新、「水と生きるサントリー」という明確で力強いタグラインとともに、天然水使用商品を次々と投入、新たなブランドイメージの浸透において、大きな成功を収めた。もともと寿屋（旧社名）宣伝部といえ、開高健や山口瞳などの俊英を輩出したことでつとに有名であるが、その伝統は現在のサントリーにも確実に受け継がれている。ブランド・コミュニケーションの要諦は、コンセプトの明確さ、活動との整合性、選択と集中など何点かあると思うが、このときのサントリーの戦略と戦術はまさにセオリーを絵にかいたような展開であった。

このようなブランド創造力は、個々の製品ブランド構築にも存分に発揮されている。1981年、伊藤園の後を追って発売された缶入り（現

在はペットボトル容器) ウーロン茶は、その後、ベストセラーであり続け、2006年、新たに市場投入された「黒烏龍茶」も、2007年には1,100万ケースを売り上げた。現在、わが国のウーロン茶市場に占めるサントリーのシェアは約5割といわれ、圧倒的な強さをみせている。この「ウーロン茶といえばサントリー」という図式はいかにして築き上げられたのか。^{注1)}

その一つは、サントリーのもつDNAにあるといわれている。寿屋の本業であったウィスキーの製造には、商品の味を決めるプレnderの存在が欠かせない。ウーロン茶の場合も同様であり、本場中国の福建省において、その匠は茶師と呼ばれ尊敬を集める存在である。サントリーはこの茶師の育成に力を注いだ。それは本物へのこだわりであり、広報部門はそのコンセプトを一貫したコミュニケーションにし続けた。たとえば試みにサントリーウーロン茶のホームページに掲載された過去数十年に及ぶCMをご覧いただきたい。そこに登場するのはすべて中国の風景や人物である。最近よく目にする黒烏龍茶のテレビCMも同様である。こうしたこだわりや一貫性がウーロン茶ブランドを支えているのである。

もうひとつは、革新 (innovation) である。ウーロン茶は元来、本場中国では紅茶のように、ゆったりと楽しむ温かい飲み物であったはずである。そのウーロン茶を現在のように、冷たい清涼飲料として飲む習慣をつくったのは、実はサントリーだったといわれている。1997年、サントリーは本場中国の上海で、世界で初めてウーロン茶を清涼飲料として発売した。その成功は、まさしくドラッカーのいう社会的・経済的イノベーションであり、人々のライフスタイルを変えたのである。ブランドは、ナンバーワンではなく、オンリーワンを目指すべきとよくいわれる。まさしくサントリーは、「清涼飲料としてのウーロン茶」というカテゴリーを創造したのであり、ブランドとしての優

位性を確立したのである。このカテゴリーの創造と占有こそ、ブランド構築の要である。

4.2. アサヒ・スーパー・ドライ

私はこの「カテゴリーの創造と占有」を強調したいとき、いつもアサヒのスーパードライの話をする。このアサヒ・ビール奇跡のV字回復の立役者であり、当時の営業本部長であった中條高德氏は、長野県出身であり、私も懇意にさせていただいている。氏から伺った話を総合的に判断すると、スーパードライのブランド戦略は、まさしくカテゴリーの創造と占有そのものである。スーパードライは1987年、日本初の辛口ビールとして発売されて以来、ずっとトップを走り続けているスーパーブランドであり、2007年時点でもビール売上No.1を誇る。その成功の裏には、アサヒ318号というすぐれた酵母の開発や鮮度にこだわった流通改革などさまざまな努力があった。しかし、業界第3位のアサヒが、当時圧倒的なシェアを握る麒麟に対抗する手立てとして、ビールという同一の市場ではなく、辛口ドライビールというまったく新しいカテゴリーを創造し占有する戦略をとったことがその後のブランド化を決定づけたのである。

4.3. シャープ

シャープ株式会社は1912年、金属加工業として創業、シャープペンシルの発明で一躍名を馳せた後、家電メーカーとして成長、現在では単独社員数23,200名、2008年3月期の単独売上高は2兆7,688億円、連結では3兆4,178億円に及ぶグローバル企業である。このシャープほど、企業イメージを劇的に変化させた事例も数少ない。^{注2)} 2001年当時のイメージは、「お手頃価格」「安っぽい」「センスにかける」「憧れを感じない」「二流」だったという。ところが現在ではその印象は、「先

進的」「独創性のある会社」「カッコいい」「尖っている」「一流」へと変わった。とくに「一流」を挙げた人は2007年時点で72%に及んだという。こうした変化を可能にしたのは、1998年、就任間もない町田社長の決断にはじまる選択と集中の経営戦略である。当時、もう一つの柱であったIC事業を捨て、液晶事業に集中、「2005年までに国内で販売するカラーテレビをブラウン管から液晶テレビに置き換える」との宣言は、2001年1月、AQUOSの発売という形で実を結ぶ。「二十世紀に置いていくもの。二十一世紀に持っていくもの。」という鮮烈なキャッチ・フレーズと、着物姿が優美な吉永小百合とともにあらわれる液晶テレビの描写はいまも多くの日本人の心の中に残っていることだろう。その後も一貫したブランド・コミュニケーションは、AQUOSを不動のプロダクト・ブランドとするとともに、シャープの企業イメージそのものを高めることとなった。2007年、ブランド認知99%、マインド・シェア76%、販売シェア45%に達したAQUOSが牽引力となって、シャープのブランドイメージを高めたことはまちがいないだろう。

AQUOSでもうひとつ特筆すべきことは、「世界の亀山モデル」というシールの貼付についてである。亀山とは、シャープの先進工場がある三重県亀山市のことで、このシールによって亀山の名は、一躍有名になる、その誘致には、県や市が多額の補助金を用意したことにより、現在でも賛否両論があるものの、地域ブランド第4の要素「投資（企業誘致）」の事例としても有名な事例となっている。またプロダクト・ブランドとしても、地方の小さな市の実名を冠したことで、単なるメイド・イン・ジャパン以上のリアリティーを醸し出し、成功した事例と言われている。本年の2月、シャープはソニーと大型液晶パネル製造の合弁会社を設立、堺市に新工場を建設することを発表した。まさか二匹目のどじょうをねらうことはあるまいが、なんらかの形で

コーポレート・ブランド向上につなげる選択は十分あり得るはずである。

シャープのブランド戦略推進本部は、ブランド戦略室、宣伝部、販促部、ウェブ企画室を含む110名体制であり、目標は、シャープのDNA「オンリーワン」の製品を開発し、事業部ごとに「顔」をつくることであるという。その効果はすでにヘルシオのようなヒット商品の誕生となって表れはじめている。2007年6月からは、全社員を対象としたブランド大学（出前方式）を実施し、インターナル・ブランディングの強化に力をいれている。こうした不断の努力こそが、現在のシャープのブランド力の源泉となっているのである。

4.4. ブリジストン

インターナル・ブランディングに話が及んだついでに、ブリジストンの事例についても簡単にふれておく。ブランド推進室ブランドマネジャーとして実質的に活動の指揮をとった早川俊男氏の話によると、そのポイントは、危機感と原点回帰にあったようだ。1988年、アメリカ第一位のタイヤメーカーであるファイアストーン社を買収し、フランスのミシュラン、アメリカのグッドイヤーとならぶ世界3強の仲間入りをしたブリジストンであったが、2000年、フォード・エクスプローラーの相次ぐ転倒事故により、650万本におよぶファイアストーン・ブランドタイヤの自主回収を余儀なくされ、ブリジストン・ブランドも大きく傷ついた。翌年1月に就任した渡辺社長は、「企業理念の再構築」「グローバルブランド戦略の再構築」「ブランドマネジメントの推進」を掲げ、ブランドマネジメント推進プロジェクトが発足、本格的なインターナル・ブランディングへの取り組みが始まる。その後、さまざまな苦労を重ねながら、「PASSION for EXCELLENCE」という有名なフレーズとともに精緻なブランド体系を構築、業界の手本となるブランド・ブックを作成しグループ内に浸透させるなど、大きな

成果を収めるのである。その実現を支えたのは、経営陣や社員の危機感と創業者石橋正二郎の理念にたちもどる原点回帰、推進室の徹底した対話の姿勢などであった。実はこうした点は、シャープでもブリジストンでも共通にみられるところであり、インターナル・ブランディングの要点であるといえる。

5. 地域のブランド戦略

地域のブランド戦略として、有名な成功例とされる馬路村の事例および長野県の取り組みについて紹介する。

5.1. 馬路村の地域ブランド戦略^{注3)}

高知県安芸郡馬路村は、徳島県との県境に位置する人口1,072人（平成20年10月30日現在）の山村である。面積の96%を山林が占め、そのうち国有林は75%に及ぶ。この山間の村を一躍有名にしたのはユズ加工製品の製造・販売であり、現在も30億円強の売上をほこるが、その販売戦略を長年指揮したのは馬路村農業協同組合の東谷望史氏である。そのマーケティング戦略はつとに有名であり、各地の特産品販売の手本となっている。

もともと、ユズを果樹として出荷するには、多くの人手を要し、また品質の維持も難しいため、高齢化がすすむ馬路村では、早い時期から加工品生産に着手するべきという方針を決めていたという。冬場の鍋用あるいは鰯のたたき用としてのポン酢しょうゆ調味料を考案し、1986年に現在も主力商品のひとつである「柚子の村」発売した。都心のデパート催事場を中心とした販売戦略を展開し、顧客リストを活用した通販事業にも早くから着手した。こうしたマーケティング戦略は、リピータの獲得へとつながり、1988年にはデパート主催の「日本の101村展」で大賞受賞、その名を不動のものとしたのである。

ゆず加工品の通販の売上高は、その後も1993年に10億、2003年に29億円、2007年には33億円と急成長を続けている。しかしそれは単なる販売戦術の成功ではない。「名前も知らない村の特産品は売れない。名前を知らない村へは遊びに行けない。最初は村を売るしかない。」というコンセプトで村ごと売り出すという戦略に出たのである。1987年より、デザイナーと年間契約をかわし、統一したキャラクターづくりをして、徹底的に田舎のイメージを強調する戦略を図る。村のイベントなどの企画も専門家に依頼するなど、外部の人材を有効活用し、さまざまな仕掛けを通じて大きな成果をえる。こうした綿密なシナリオのもと販売戦略を展開するのは、まさにブランド・ビジネスの基本を押さえたものといえよう。

しかし、むしろ注目したいのは、その後の村の戦略である。1998年に初就任し、現在3期目となる上治堂司村長のとった村おこし戦略はまさに地域ブランド戦略そのものといえる。1996年、馬路村では、地場産品の販売、産業・観光などの情報発信拠点としての「馬路村ふるさとセンター まかいちよって家」を開設した。特産品の体験施設として、観光客を受け入れるのみならず、ゆず加工品販売で得られた膨大な顧客名簿の管理もすべてを林業・商業・観光業など異業種間で共有し、一元管理をおこなった。さらに顧客が実際に村を訪れてもらえるようにと、村長と一緒に村長室で「ごっくん馬路村」を飲もうという企画を目玉に、2003年から「特別村民制度」を導入した。この制度では、村内に住居がなくとも、登録すると特別住民票が発行され、広報誌が郵送されるというもので、いわば村のファンクラブである。いまでは、登録者が1,000人を超えているという。

こうした村と顧客の相互関係づくりは、基幹産業である林業との結びつきを強化するものとへと発展し、「森の風番人協会」が設立された。顧客がより積極的に森林整備に参画するというものである。年会

費を納入し、森林保険に加入、ニュースレターの発行、河川美化活動への参加など、その会員は全国に広がる。ユズで培ったマーケティング・スキルを活かした戦略は、これ以外にも、2000年に設立した特産のやなせ杉関連製品の開発・販売を手がける「エコアス馬路村」の商品にも活用され、海外のデザインフェスタに出品するなど、世界にその販路を広げている。Keller (2008) によれば、ブランドの構築には、①認知 ②連想（意味） ③反応 ④関係 という4つのプロセスがある。馬路村のケースは、ゆず加工品や杉などの特産品の生産・販売と村自体の売り込みの相乗効果によって、これら4つのプロセスをみごとに具現化し成功した事例といえるだろう。

5.2. 長野県の取り組み

長野県は、全国的に見ても、早くから地域ブランドに対する取り組みをスタートさせたいわば地域ブランド先進県の一つといえる。しかしながら、「信州ブランド」という言葉に代表されるこのような取り組みが、さまざまな紆余曲折を経ながらも、今日もなお継続していることはあまり知られていない。先述の AOMORI ブランドの顛末については村山（2006）に詳しいが、これまで長野県については、まとまった報告がされていないので、ここで簡単にまとめておきたい。

5.2.1 自治体の取り組み

一般に、地域づくりと地域ブランド構築との相違点が、産品、観光、居住、投資それぞれ個別の価値向上の取り組みと、それらのシナジー効果をねらった取り組みの違いにあるとすれば、長野県が本格的に地域ブランドに対する取り組みを始めた時期は、やはり2000年10月の田中康夫知事就任以降ということになるだろう。

県ではまず、2001年度から、玉村豊男氏及び田崎真也氏をあぐり指

南役として、「信州農産物マーケティング戦略推進プロジェクト」を開始した。その取り組みの一つとして2002年10月、長野県原産地呼称管理制度を創設、ワインと日本酒の認定から始め、2003年度には米、2004年度には焼酎を加え今日にいたっている。こうした制度の創設は、わが国初の試みであり、青森県をはじめ各地の地域ブランド戦略に大きな影響を及ぼすものとなった。

2004年5月、県は知事直轄の組織として経営戦略局を新設、課に相当する組織として信州ブランド戦略チームを発足させ、産・学・官・民の力を結集したブランド戦略の立案を模索しはじめる。そして同年11月、県内外の有識者6名と県内のワーキングメンバーからなる信州ブランド戦略プロジェクト（座長：中嶋聞多）をスタートさせ、11回に及ぶプロジェクト会議のほか、産業界・市町村、県民との意見交換、マーケティング調査等を実施し、2005年9月、『信州ブランド戦略』を発表した。そこには①信州全体のイメージアップと強い信州発ブランドの創出の相乗効果をねらうこと ②産・官・学が連携し役割を分担して信州ブランド構築にあたること ③市町村や各地域レベルのブランド化を尊重し、支援すること などが盛り込まれ、その後のブランド関連施策の指針となる。しかしながらこの間、県はめまぐるしく組織を改編、2005年4月には信州ブランド戦略チームを商工部へ移管、観光・物産振興チームを加えた信州ブランド・観光戦略局として商工部の管轄とした。翌2006年4月には、県の観光関連業務を大幅に縮小するのに伴い（社団法人信州・長野県観光協会へ業務を移管）、ふたたび経営戦略局に戻し、今度は広報部門と合体させ、信州広報・ブランド室とする。ブランド化にむけて長期戦略の策定をおこないながら、一方で、2004年7月に起こった白骨温泉の入浴剤問題への対応（11月、「安心・安全・正直な温泉認定制度」を創設）や2005年の愛・地球博への参加（信州ジビエ料理の提供）など、劇場型の施策に追われる状況が続いた。

しかし、2006年9月、村井仁知事の就任によって、政策の重心はブランドから観光へとシフトし、同年11月からは、企画課ブランド推進係がブランド関連業務を担当することとなり、翌2007年4月、都道府県レベルでは初の観光部が設置され、今日に至っている。信州ブランド戦略にもとづく取り組みもその後、ブランドよろず相談窓口の設置（平成18年度から）、信州ブランド力活用のためのマーケティング調査（平成18年度）、市町村ブランドセミナー（平成18・19年度）、産・官・学の協働をめざす地域ブランド推進ネットの設置（平成19年3月から）、「応援します!! 地域ブランドづくり@長野県」というブログの創設（平成19年度）、県のロゴ、メッセージの作成（平成19年度）などがおこなわれてきた。そして今年度は、観光部や農政部が関連事業をおこなうとともに、企画局が、期間限定サテライトショップ「TOKYO 長野カフェ」の出店、広告印刷物デザイン制作支援等からなる長野県好感度アップ事業にも積極的に取り組んでいる。

これまで県の取り組みについて述べてきたが、市町村レベルの活動にもふれる必要があろう。県の『信州ブランド戦略』を受けて、塩尻市が同様の戦略を策定、2007年には塩尻キュージージュ（ワインと漆器にあう地元食材を用いたオリジナル料理）の開発にあたるなど独自の取り組みを続けている。町長が信州ブランド戦略プロジェクトのメンバーであった小布施町も、その後、ブランド化を意識した施策を積極的に展開している。また、今年度からは、須坂市、大町市、信濃町が本格的にブランド化に着手、その成果が期待されるところである。

自治体の横断的な取り組み例としては、長野県大北地域（大町市、池田町、松川村、白馬村、小谷村）における、栽培、飼育、採取または生産される農畜産品を対象とした「北アルプス山麓ブランド」の認定制度をあげることができる。長野県北安曇地方事務所農政課が事務局となり、2007年3月に第1回目（12品目）の認定を行っている。

5.2.2. 産業界・大学の取り組み

産業界では、2003年3月、長野県デザイン振興協会のデザイン産業振興委員会が、前年9月からの議論の成果として、『信州のブランド化推進に関する提言』を発表した。この提言には、これまでの県内における他のブランド化推進の動きとして、①信州ものづくり産業戦略会議 ②産業活性化・雇用創出プラン ③観光、農産物、県産材製品などの価値向上 などがあるとしながらも、これまでは信州のよいイメージに依存しすぎ、危機意識が乏しい点を課題として指摘、再ブランド化に取り組むべきとの提言をおこなった。その後、デザイン振興協会は、2004年10月から毎年、信州ブランド・アワードとフォーラムを開催、2006年には「ブランドづくりネットワーク信州」を創設し、信州ブランド構築の一翼を担い続けている。

一方、学術界では、信州大学が信州ブランド戦略に深くかかわってきた。筆者は2001年10月、「地域をいかに売り込むか～ソサイエタル・マーケティングにもとづく地域の情報戦略～」と題する論文（中嶋2001）を発表するなど、はやくからマーケティングやブランド構築の重要性を論じてきたが、2002年4月から長野経済研究所が発刊する経済月報に「飛耳長目―信州の成功企業を読み解く―」と題する連載（中嶋2002）を開始したことが契機となり、信州ブランド戦略プロジェクトの座長を託されることになった。この時期、筆者が所属する人文学部においても、地域ブランド研究の重要性が認められるところとなり、わが国初の地域ブランド研究科（仮称）の創設を目指すとともに、2005年4月、地域ブランド研究会が発足、本誌の刊行が始まった。さらに2005年前期共通教育科目として「信州ブランドの創造」と題する授業が市民開放の形で開講され、田中知事と筆者が共同で講義を担当し、話題を呼んだ。残念ながら、地域ブランド研究科は実現しなか

ったが、その後も地道に地域のブランドづくりへの支援を続けてきた結果、2008年8月、県内19の高等教育機関による信州産学官連携機構が発足、ナノテク・バイオ関連分野とともに地域ブランド分野が設置され、その支援組織として本学産官学連携推進本部に地域ブランド・オフィスが発足、活動を開始している。

また、本学のみならず、法政大学は、2006年8月に原村との連携・協力に関する協定を締結し、毎年、学生らが地域調査に入っている。地域ブランドのPRと販売促進のため、有楽町電気ビルの「ふるさと情報プラザ」（9月1日～5日）にアンテナショップを出店したり、村のPR冊子を作成したりしている（平成18年度ふるさと財団「大学と連携した地域づくり」助成採択事業）。

2007年3月に飯田市と連携協力に関する協定を締結し、まちづくりに貢献している明治大学は、これまで個別のプロジェクトであった取り組みを、今年度より信州大学とパートナーシップを結ぶ連携協定へと発展させている。「南信州ブランド」の確立にむけて「産公学地域活性化フォーラム」を開催するなど、より地域に密着した産公学連携めざした活動をおこなっている。

6. 総合的考察

最後に、ビジネス・ブランドと比較しながら、地域ブランド構築のポイントを整理しておく。

プロダクト・ブランド構築の場合、基本的には企業でも地域でも同様である。本物にこだわるものづくりと、しっかりとした品質管理が基盤にあって、かつ信頼や共感を醸成するために、一貫性と継続性をもったコミュニケーションを展開することが重要となる。地域ブランドの場合は、事業規模が小さい場合が多いので、潤沢な広告費はのぞめない。そのためパブリシティが重要なポイントとなる。

もうひとつ、地域ブランドの場合に重要なことは、たんなる商品販売にとどまらず、地域の認知度や好感度アップにつながるような工夫が必要なことである。地域団体商標制度のように地域名を明示的に使用する場合もあれば、産地としての地域をエンドーサー（endorser）として機能させることにより、産品から地域、地域から産品への連想関係を強化する方法をとることもある。しかし、いずれの場合でも、地域自体の認知の向上を基盤に据えないと本当の意味での地域ブランドとはいえないだろう。

これに対し、地域全体のブランド化の場合、AOMORI ブランド・マネジメント戦略が指摘していたように、企業ブランドの構築と類似する点が多い。地域ブランドが企業ブランドの構築プロセスから学べべき点は多々あるが、なかでも

- ① 強い危機感とリーダーシップの存在
- ② 活動の一貫性と継続性
- ③ 原点回帰による合意形成
- ④ 伝統と革新の両立
- ⑤ ブランド・マネージャー自ら足を運ぶ努力
- ⑥ 小さな成功体験の積み上げ（参加者の誇りとモチベーションを維持するため）

などは重要なポイントであると考えている。

反面、地域ブランドを成功に導くためには、企業ブランドとの相違点にも着目しなければならない。表1は両者の主な相違点をまとめたものである。企業は明確な組織構造をもつが、地域はコミュニティであり、人々や組織体の複合ネットワークとして構成される。利害関係が複雑に交錯するため、意見調整や合意形成、顧客の絞り込み（STP：Segmentation、Targeting、Positoning）などは至難の業である。このような地域ブランドの構築には、従来のブランド・ビジネス

表1. 企業ブランドと地域ブランドの相違点

	企業ブランド	地域ブランド
主 体	明 確	あいまい
組 織	システム型	ネットワーク型
意思決定	トップダウン	合意形成
顧 客	STP	多 様
選択と集中	容 易	困 難

の理論や方法論だけでは説明できない点も多い。地域ブランド独自の理論と方法の開発が望まれる所以である。

【注】

- 1) 以降のウーロン茶の事例は、サントリーのホームページやウィキペディア、阿久津ほか（2005）を参照している。
- 2) 以降の内容は、山田（2008）をベースとしている。
- 3) 馬路村の事例については、以下のホームページと食品産業センター（2006）をもとに経緯をまとめた。

馬路農業協同組合 ゆずのあゆみ

<http://www.yuzu.or.jp/history/index.html>

国土交通省；コラム事例④地域イメージをブランド化した柚子加工品・販売等による地域活性化2005年12月05日

<http://www.mlit.go.jp/singikai/kokudosin/keikaku/jiritsu/4/shiryous.pdf>

国土交通省 観光カリスマ百選 東谷望史

http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanko/mr_totani.html

【文献】

Aaker, D.A. 1991 Managing Brand Equity. The Free Press

阿久津聡・石田茂 2002「ブランド戦略シナリオ—コンテキスト・ブランディング—」ダイヤモンド社

青森県 ABM プロジェクトチーム 2002『「AOMORI（青森）」ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について—戦略的かつ有効に地域ブランド（地域版コーポレートブランド）の構築手法の検討—』青森県

青森県 ABM プロジェクトチーム 2003「AOMORI（青森）ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について—本県独自の BI（ブランドアイデンティティ）構築とブランドマネジメント体制等の検討—」青森県

地域活性化センター 2006「地域ブランド・マネジメントの現状と課題—調査研究報告書—」財団法人 地域活性化センター

中小企業基盤整備機構 2005地域ブランドマニュアル

二村宏志 2002「地域ブランドの時代 プロローグ まちのブランドを評価する」日経地域情報、No.400、45-49

- 生田孝史・湯川抗・濱崎博 2006「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—」富士通総研経済研究所 研究レポート No.251
- Keller, K.L. 2008 Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 3rd ed. Pearson Education.
- Kotler, P & Keller, K.L. 2008コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版 ピアソン・エデュケーション
- 村山研一 2007 地域ブランドと地域ブランド政策 地域ブランド研究、No.3、1-25
- 中嶋聞多 2001「地域をいかに売り込むか～ソサイエタル・マーケティングにもとづく地域の情報戦略～」日本社会情報学会全国大会発表論文集、16 (1)、91-96
- 中嶋聞多 2002「飛耳長目 信州企業の相対経営論 第1回 斑尾高原農場」経済月報（長野経済研究所）、216、7-12
- 中嶋聞多 2005「地域ブランド学序説」地域ブランド研究 Vol.1、33-49
- Spitz L. 1978 “Bar Soap Packaging” Journal of the American Oil Chemists’ Society VOL.55- 1
- 菅野由一・松下哲夫・井上明彦 2004『特集 47都道府県調査「地域ブランド構築で経済活性化」』日経グローバル、No.3、4-19
- 食品産業センター 2006『平成17年度地域ブランド・商標登録事例調査報告書』財団法人食品産業センター
- 山田敦郎 2008「ブランド進化論」中央公論新社

(受稿日 2008.11.12 掲載決定日 2008.11.13)

(なかじま・もんた／信州大学人文学部)

Brand Strategies in Businesses and Places

NAKAJIMA, Monta

【Abstract】

The word “brand”, originally used as a business term, has long since become a keyword in regional management. This paper explains how the concepts of “brand” and “place brand” have evolved into their present meaning, using newspaper and literature analysis. First, the essence of the brand strategies of several businesses are extracted, then compared with cases from place branding before the critical points of place branding composition are finally discussed.

Keywords and Phrases Brand, Place Brand, Marketing, Regional Vitalization