



地域ブランド づくりのための デザイン・IT 活用ガイド

B r a n d i n g b y S t r a t e g i c D e s i g n

目 次

はじめに	03		
ガイドブックの効果的な使い方	04		
 序 章 ブランドを理解する		 第3章 デザインをつかう	
1. ブランドとは何か?	06	1. デザイン活用の方法	46
2. ブランドは何に役立つか?	10	Design Solution① 優れた知覚要素で地域独自の魅力を生み出そう	46
3. ブランドはどうやってできるか?	12	Design Solution② ターゲットに適した知覚要素で心をつかもう	50
		Design Solution③ 優れたシンボルで連想のきっかけをつくろう	52
		Design Solution④ 一貫した知覚要素で統一感のある印象をつくろう	54
		Design Solution⑤ 顧客接点を活かし魅力を伝えよう	55
 第1章 地域ブランドを理解する		2. デザイン活用の留意点	60
1. 地域ブランドとは何か?	16		
2. 今なぜ地域ブランドなのか?	19	 第4章 ITをつかう	
3. 地域ブランドの間違った認識	24	1. IT活用の方法	64
		IT Solution① コミュニケーション戦略の要としてWEBサイトを使おう	64
 第2章 地域ブランドをつくる		IT Solution② 消費者が自らつくるメディア(CGM)を活かそう	66
1. 地域ブランドづくりとは?	26	IT Solution③ 関連するWEBサイトを連携させ地域への関心を促そう	67
2. 地域ブランドづくりの進め方	30	IT Solution④ モバイルメディアを活かし現地での回遊性を高めよう	69
3. 地域ブランドづくりの設計図	34	IT Solution⑤ ITを使った品質管理で信頼を守ろう	70
4. 地域ブランドづくりの戦略	38	2. IT活用の留意点	71
5. 戦略実現のためのデザイン・I T活用	43		

■ 第5章 道内の取組事例

Case① さっぽろスイーツ

Case② 十勝本別「キレイマメ」

Case③ 美唄ファンポータルサイト「PiPa」

■ 終章 地域ブランドづくりの扉を開く

1. 地域ブランドづくりを確かめる

2. 地域社会のブランドづくりとデザイン・IT活用

関連情報

役立つ制度

道内の相談窓口

アンケート調査結果

参考文献

キーワード索引

76

78

80

82

84

85

86

87

89

90

はじめに

近年、地域と関わりのある商品やサービスを地域ブランド化していこうという動きが活発になっています。その背景には、平成18年より開始した地域団体商標制度や地域ブランドづくりを支援する様々な施策の誕生などがあります。

北海道においても、地域の豊富な農林水産資源や観光資源などを活用した地域ブランドづくりの取り組みが進められています。しかし、一方では、「地域ブランドとは何なのかよくわからない、どうやって進めたら良いのかそのポイントを知りたい」といった声も聞かれ、取り組みが必ずしも順調に推移しているわけではありません。

地域ブランドが脚光を浴びつつある中、その概念についての理解や認識共有が関係者間でなされていない、取り組みを支援する専門人材が不足している、こういった課題が生じています。

北海道では、こうした課題に応える取り組みとして、「デザイン・IT活用ガイド検討委員会」を設置し、そこでの検討を踏まえ本ガイドブックを作成いたしました。

本ガイドブックでは、国内における地域ブランドに対する関心の高まりや取り組みが活発化している背景、それに伴い生じている課題などに触れながら、地域ブランドについての基本的な知識や、地域ブランド強化のためのデザイン・ITの活用方法などについて解説しています。

本ガイドブックが、地域ブランドづくりを通じて地域活性化に取り組む自治体関係者、地域の関連団体、中小企業者などの方々や、地域ブランドづくりの支援に携わるデザイン・IT事業者の方々など、多くの皆様の活動の一助となれば幸いです。

ガイドブックの効果的な使い方

本書は、ブランドについての基本的な理解を促す序章、地域ブランドとそのつくり方について解説する第1章と第2章、ブランドづくりに有効なデザイン・IT活用の基本について解説する第3章と第4章、道内の特徴的な取り組み事例を紹介した第5章、ブランドについての理解度や現在の取り組み状況を確認するためのチェックリストなどを提示した終章、などから構成されています。

更に、各章の個別項目では「ポイント」、「キーワード」、「解説本文」という共通フォーマットを使って分かりやすく簡潔に解説しています。

このような特徴を生かした効果的な使い方として、次の7つを挙げてみました。皆さんの関心度や理解度、目的に応じてこの7つの使い方を上手に組み合わせてください。きっと地域ブランドやデザイン・ITについての理解を深めていただけるはずです。

1.「ポイント」欄で解説の要点を知ろう

各項に設けている「ポイント」欄に目を通すだけで、その項のエッセンスを知ることができます。本書の全体像を短時間でつかみたい方、基本的な知識のポイントをおさらいしたい方は、この欄の解説が役立ちます。

2.「チェックリスト」で理解度を確かめよう

終章の第1項に掲載した「チェックリスト」を使うことで、ブランドに関する基本的な内容の理解度を確認することができます。足りない知識や曖昧な知識を知り、その部分を効率的に補完したい方は、このチェックリストを使い理解度を確かめた上で、必要な項の解説に目を通し、理解を深めてください。

3.「間違った認識」の項で理解を正そう

第1章の第3項では、地域ブランドに関して間違いやすい5つの認識を取り上げながら、正しい理解の仕方を知ることができます。現在地域ブランドづくりに関わっている方、地域ブランドに対する理解がどうも曖昧であると感じている方は、この項で地域ブランドの正しい認識を身につけてください。

4. 図表で解説内容のエッセンスを視覚的に理解しよう

解説本文では、理解を手助けするため可能な限り図表を用意しました。理解した内容の振り返りをしたい方、解説内容のエッセンスをより定着させたい方は、図表を中心に眺めていただき、必要に応じて本文を読むような使い方が効果的です。

5. 事例で地域の先導的な取り組みを知ろう

第5章に掲載した3つの事例を通じて、道内の地域ブランドづくりに係わる意欲的な活動の様子を知ることができます。特色あるそれぞれの活動から地域ブランドづくりに係る実践ポイントの一端をつかんでください。

6. 索引ページを使ってキーワード中心に理解しよう

各項の「キーワード」欄に掲載した言葉を、末尾の索引ページに一覧表示し、対応する解説ページも載せています。特定のキーワードについて、理解したい方は、索引ページの情報を役立ててください。

7. 参考文献を知り理解を深めよう

本書の作成過程で参考にしたり、引用した参考資料を末尾の参考文献ページに掲載しました。本文中の引用箇所には連番を振り、参考文献との対応を表示しています。より理解を深めたい方は、関連する参考文献を利用し、詳しい知識やノウハウ獲得に努めてください。

■ 序章 ブランドを理解する

1. ブランドとは何か？

ポイント

- ブランドとは、特定の対象に対して、深い感情(好感、信頼、尊敬、愛着など)の絆を伴い、人の頭の中に生まれ焼き付いている強い魅力価値の認識である。これは、目に見えないがとても重要な無形資産。
- ブランドを生み出すのは、あくまで受け手である。作り手・送り手は、ブランドが生まれるきっかけを提示するにすぎない。
- 名前やロゴ・マークは、ブランドそのものではない。
あくまでも他との違いを識別させる印であり、人の頭の中に生じているブランドを想起させる知覚的なシンボルである。
- ブランドは、ブランドとして認知される対象によって区分することができる。企業内の対象に対するブランドであれば、企業ブランド、事業ブランド、商品カテゴリーブランド、商品ブランドがある。
- 企業における複数のブランドは、企業ブランドを頂点に互いに影響し合う階層関係(ブランド体系)にある。

キーワード

焼き印、連想・感情・価値認識、知覚的なシンボル、知覚要素
ブランドの種類、ブランド体系

そもそもブランドとは何か？ 誰が生み出すのか？

ブランドという概念については、比較的専門家といわれる方々の間でも、いまだに認識の差があります。マスコミ報道、雑誌など一般の方々が目に触れる場面ではどうでしょうか。ここでも様々な解釈でブランドという言葉が使われています。ブランドとは一体何を指すのでしょうか。そしてどういった概念として理解すればよいのでしょうか。

一般的にブランドという言葉は、古代スカンジナビア語の「brandr」(焼き付ける)に由来し、英語「burned」(焼き付ける)から派生したと言われています。つまり、ブランドという概念は、そもそも自分の所有する家畜に焼印を押して他の酪農家の個体と識別する目印にしたことから生じています¹⁾。

そのため、従来のブランドの解釈は、以下で示すように、「ブランドとは識別される対象の側にあり、対象の品質や差別性を固有の名称(現代の焼き印)で表明したものと」されていました。

【従来の解釈(一例)】

「ブランドとは、ある売り手の商品やサービスが他の売り手のそれと異なると認識させるような名前・言葉・デザイン・シンボルやその他の特徴のことである。」

AMA (アメリカマーケティング協会) の定義[1988]

「ブランドはある売り手あるいは売り手グループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の名前かつ、またはシンボルである。」

アーカーの定義 (Aaker, D.A [1991] Managing Brand Equity)

もし、このようにブランドを理解したとすると、「ブランドの管理とは、単に名前やシンボルを管理すること」とみなされますが、これでよいのでしょうか。

我々の周りにある対象は、名前が付けられることで存在が認知され、更に人と係わる機会が増えると、名前以上の何かが付随し、固有の意味が付与され始めます。

この付与される固有の意味とは、受け手である一人一人の頭の中に収められたその対象に関する記憶や知識、感情（好感、信頼、尊敬、愛着など）の総体であり²⁾、それらの蓄積は一種の価値判断のものさしとして利用されることになります。

ここで重要なのは、その名前によって人の頭の中に想起されるイメージであったり、そのイメージが他と異なる優れた価値の認識をもたらしているかどうかという点です。これによって、対象が強く記憶されたり、購入されたり、使われ続けたりすることになります。名前はあくまでも他と識別するために用意された知覚的なシンボルであり、認識のきっかけにすぎません。

したがって、ブランドを理解する上で重要なのは、名前やシンボルだけではなく、それがきっかけとなって人の頭の中に想起される中身なのです。この点に着目し、ブランドを新たに解釈すると、次のように説明することができます。

「ブランドとは、ある対象に対して関与する人々の頭の中に生じ焼き付いている強い魅力価値の認識であり、豊かな連想と深い感情（好感、信頼、尊敬、愛着）の絆を伴うもの。」

つまり、ブランドとは対象側に実体としてあるのではなく、受け手側の頭の中にあるのです（図1参照）。

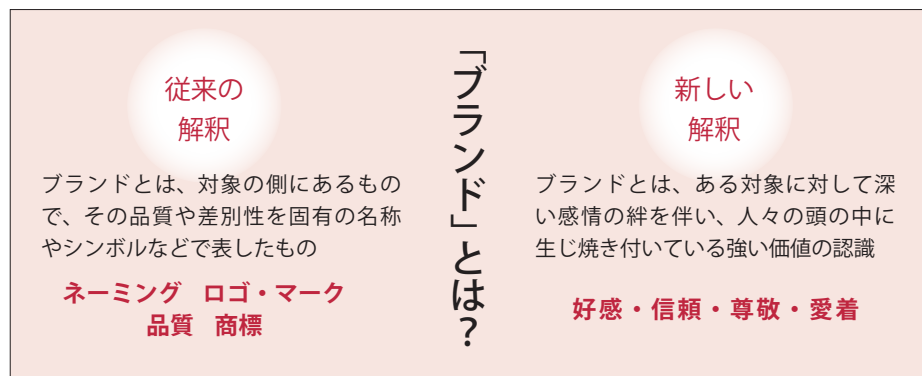


図1 ブランドの従来の解釈、新しい解釈

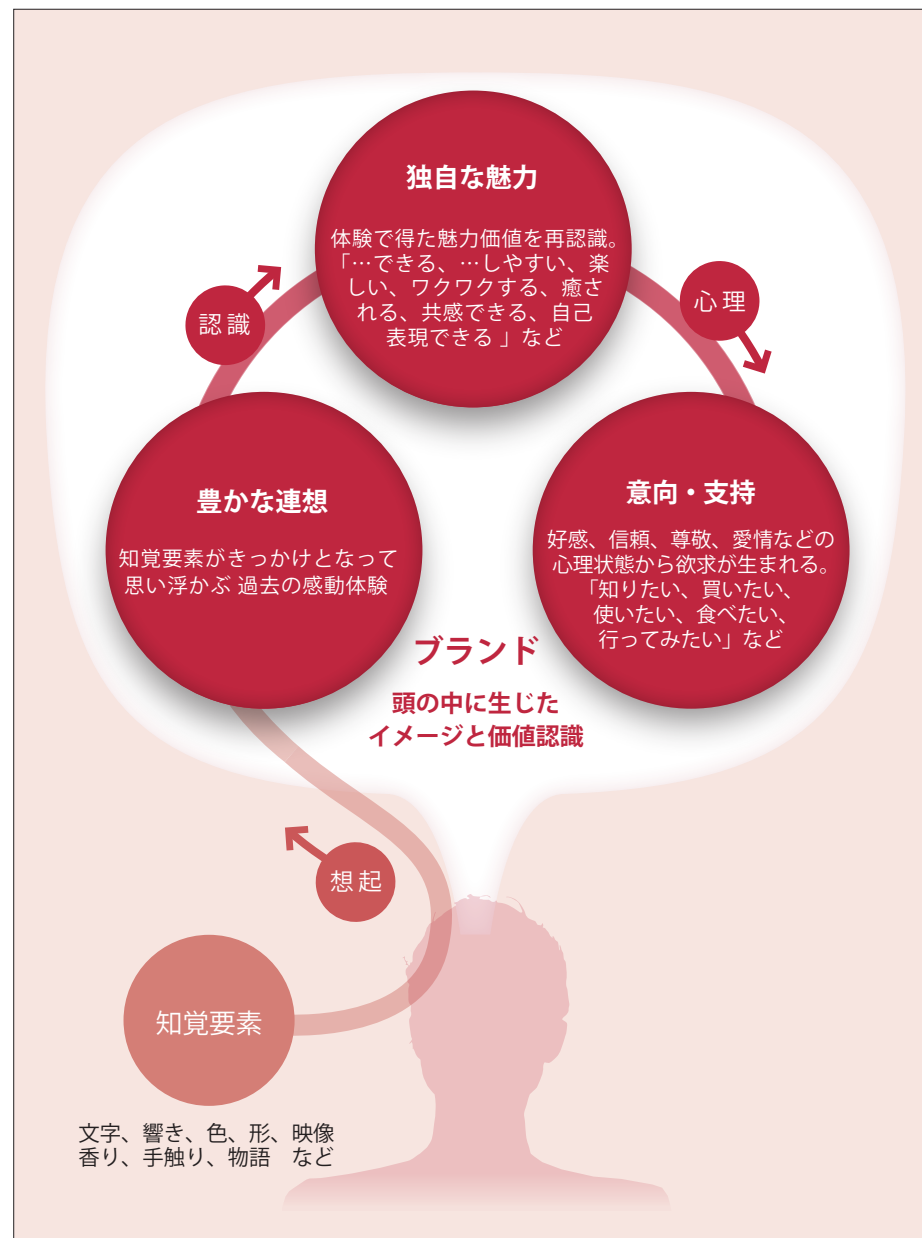


図2 人の頭の中に生じるブランドの構図

この点についてブランド論の第一人者である片平は、「ブランドは顧客の頭の中にできあがる深い“皺”である。この皺にはブランド名が刻まれ、そのブランドから受けた過去の感動体験とそれに基づく将来への期待がしまわれている。」と表現しています³⁾。

ただし、受け手が自らの頭の中に生み出す認識は、必ずしも作り手・送り手が込めた思いの通りとは限りません。時として、送り手がほとんど意識を払っていなかった部分が、負のイメージとして認識されていることもあります。送り手と受け手の認識ギャップをどう小さくしていくか、この点はブランドづくりの重要な課題と言えます。

繰り返しになりますが、名前やロゴ・マークはブランドそのものではありません。あくまでも他との違いを識別させる焼き印であり、ブランドという人の頭の中に焼き付けられた価値認識とそれにまつわる記憶や思い、感情を想起させる知覚的なシンボルにすぎないのです(図2参照)。

「関さば」という事例で、ブランドを理解する

例えば、「関さば」という名で多くの消費者に知られ、ブランドとして認知されている最高級のサバがあります。潮流の速い豊予海峡に生息するサバが一本釣りされ、大分県大分市の佐賀関漁港で水揚げされたものです。このサバは、漁獲後の生け簀による管理から始まり、競り、出荷、運搬を通じて徹底的な鮮度維持の方策がとられています。刺身で食べられる新鮮さと品質はプロの調理人からも高く評価され、今では、通常のサバの10倍近い市場価値を持つブランドとなっています。

この関さばというブランドを今日的なブランドの解釈にしたがって分解し、捉えると、図3のような構図で、理解することができます。

例えば、関さばをブランドとして認識している人がいるとします。この人が「関さば」という文字、ラベル、響きを知覚すると、まず頭の中に、「関さばを食した際の五感体験とうれしい気持ち」がよみがえります。おそらく「程よい脂乗りで締ってい

る身の感じや透明感あふれる肌色、血合い部分の美しい赤、そして口に入れた時の独特の食感と味わい」が想起されるはずで、場合によっては、漁協の徹底したこだわり(漁獲・鮮度維持方法)を思い起こしてくれるかもしれません。その結果、「鮮度が高く刺身で食べられ大変おいしい、信頼できる品質であり、これは他のさばでは味わえない圧倒的な魅力」と自覚し、「ぜひまた食べてみたい、友人にも勧めたい」などといった意向と強い支持が生じます。この頭の中に生じている一連のイメージ世界が関さばブランドなのです。このイメージ世界は、強い魅力価値の認識と深い感情を伴っています。

重要なのは、漁協の人々の徹底したこだわりが、プロの調理人や一般の消費者にどのように伝わり、それぞれの頭の中でどう連想され、どのような価値として認識され、継続的な評価を得られているかという点です。



図3 関さばにおけるブランドの構図

どんなブランドがあるのか？

ブランドにはブランドとして認知される対象の違いによって区分した捉え方ができます。具体的には、企業が展開する全ての事業や個別の製品・サービスに共通した価値認識としての「企業ブランド」、企業の特定事業の製品・サービス全てに共通した価値認識としての「事業ブランド」、複数の製品群やサービス群に共通した価値認識としての「商品カテゴリーブランド」、個々の商品・サービスに対する価値認識としての「商品ブランド」、建物・付随するサービスに対する価値認識としての「施設ブランド」、地域に対する価値認識としての「地域ブランド」があります（図4参照）。



図4 ブランドの種類

一般的に、企業におけるブランドづくりを有効に働かせるためには、企業内にある複数のブランド(企業ブランド、事業ブランド、商品カテゴリーブランド、商品ブランド)を階層的な関係として位置づけ、それぞれの効果を最大化し、さらに相乗させようというブランド体系として規定することが重要です(図5参照)。ブランド体系とは、企業や地域などが目指す事業構造に沿って、関係する複数のブランドの階層構造を規定したものです。

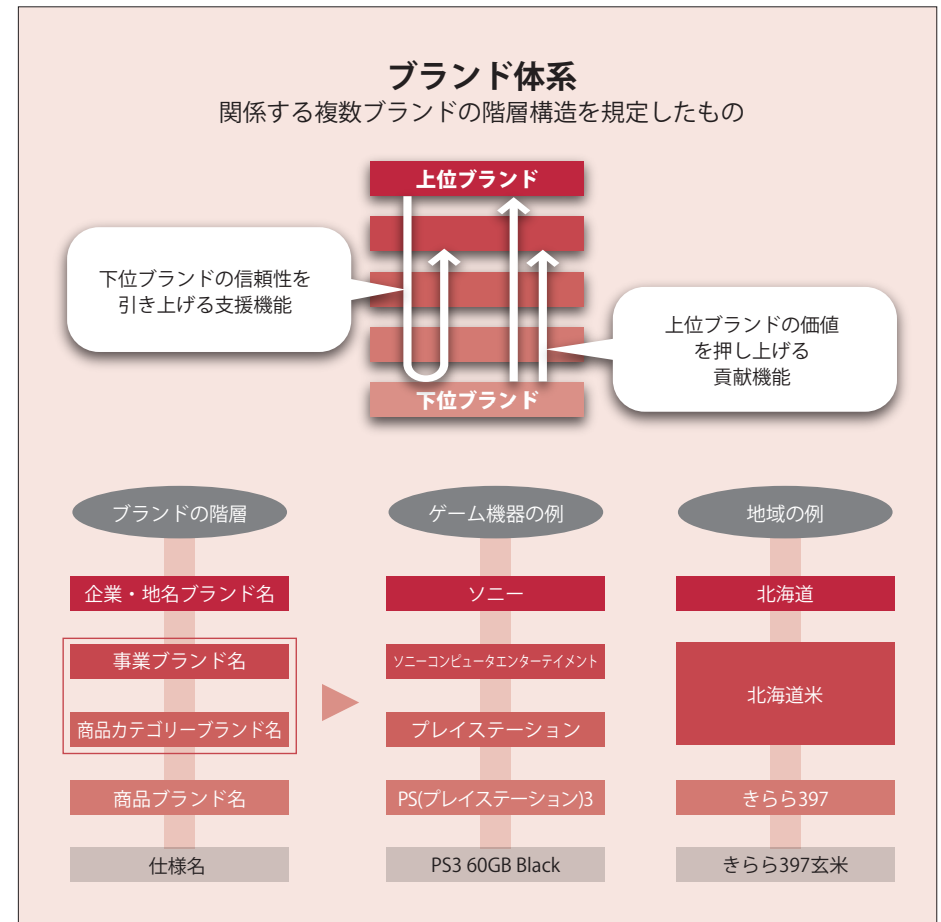


図5 ブランド体系

2. ブランドは何に役立つか？

ポイント

- ある分野の特定の対象に対して、受け手の頭の中にブランドが生じた場合、受け手は、①その分野についての情報探索・処理コスト(負担)を低減できる、②その分野から選択・購入する際に生ずる様々なリスク(危険性)を低減できる、といったメリットを得る。これをブランドの識別機能と呼ぶ。
- ブランド認識した対象を使用したり、維持管理する段階において、ユーザーは実用面、情緒面の両方において強い恩恵を受けることができる。これをブランドの保証機能と呼ぶ。
- ブランドが生じた場合、ブランド認識された対象の作り手・送り手は、事業活動における様々な場面(情報発信時、流通販売時、トラブル時、事業拡張時、企業・事業の売却時)において多くのメリットを得る。このメリットは、事業の持続的な成長において不可欠。

キーワード

受け手のメリット、作り手・送り手のメリット
低減コスト・リスク、識別機能・保証機能

ブランドが生じた時の受け手のメリットは何か？

人が何かを選択したり、購入しようとする場合、一般的には対象に関連する情報を収集し、比較検討します。その上で、得られた情報を判断材料としながら、できるだけ適切な意思決定を行おうとします。しかし、一方で情報収集や分析には資金や時間、労力などといったコスト(負担)が生ずるため、際限なく行うわけにはいきません。適当なところで情報探索や分析を打ち切ることになります。その結果、必ずしも適切な意思決定ができないかもしれないというリスク(危険性)が生じます。

ブランドはそういった場面において、情報の探索や処理に係るコスト、選択・購入の意思決定で発生するリスク、この両方を低減することができます(図6参照)。

具体的には、選択、もしくは購入しようとしている対象分野において、特定の対象

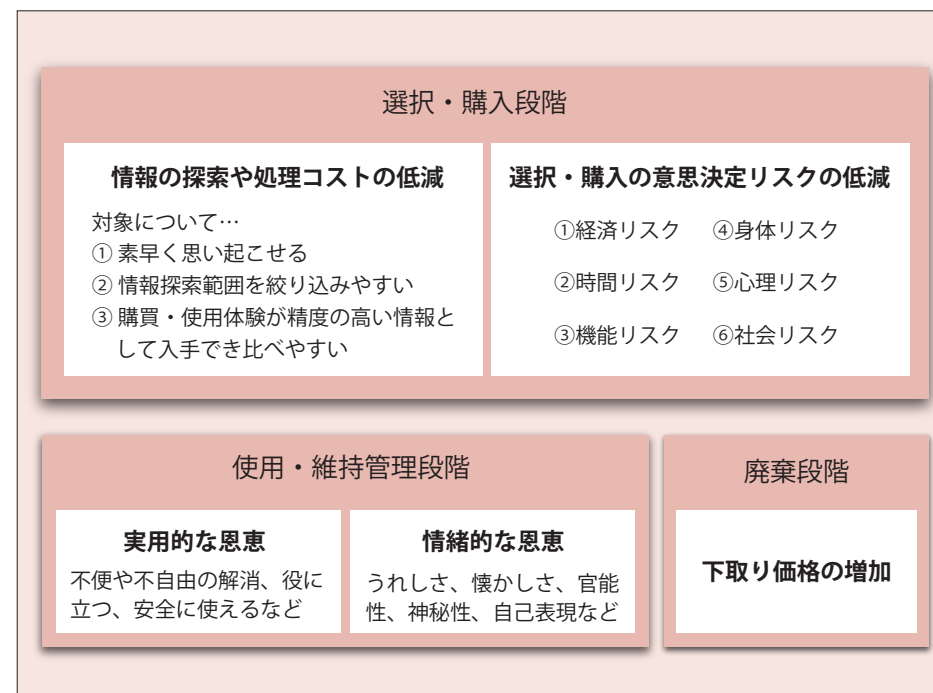


図6 ブランドが受け手に提供するメリット

をブランドとして認識できていた場合、①優れた選択候補（ブランド認識している対象）を素早く思い起こせる、②ブランド認識している対象を中心に情報探索範囲を絞り込みやすい、③ブランド認識している対象に関連する過去の購買・使用体験が精度の高い情報として比較検討を容易にさせる、といった情報探索・処理に掛る負担を低減させることができます。この働きは、ブランドの識別機能と呼ばれます。

更に、ブランド認識された対象は、優れた品質や高い信頼性、独自の魅力についてお墨付きを得ていると見なせますので、これを選択・購買することは、意思決定に伴い発生する様々な危険性を最小限に抑えることができます。この働きは、ブランドの保証機能と呼ばれます⁴⁾。

ブランドによって低減できるリスクには、①経済リスク：得られる便益が購買に要したコストに見合わないという危険性、②時間リスク：使用方法の理解や習得にかかる時間的な損失、買い替えや修理に伴う時間的な損失、③機能リスク：期待した水準の機能を果たさない危険性、④身体リスク：使用を通じてけがや病気など身体への悪影響を及ぼす危険性、使いにくく使用時の身体的負担が大きいといった危険性、⑤心理リスク：自分の価値観や嗜好・ライフスタイルと合わない危険性、⑥社会リスク：他者に迷惑をかけてしまう危険性、身内や仲間から反対されるかもしれない危険性、といったものがあります⁵⁾。

また、選択・購入段階だけでなく、使用・維持管理段階や廃棄段階においても、ブランド認識が生じていることによる使い手にとっての大きなメリットがあります。使用段階で得られる使い手にとってのメリットには、不便や不自由の解消、安全や使いやすさの確保といった優れた実用性とそれらによってもたらされるうれしさや満足感があります。そのほか使用を通じて体感する官能性や驚き、神秘性、作り手にまつわる物語を知る楽しさなど、情緒的なメリットがあります。更に、惚れ込んだ商品等を使い、維持管理することで得られる満足感や自己表現欲求の充足などもあります。

廃棄段階のメリットとしては、例えば乗用車のように強いブランド認知されている商品ほど高い価格で下取りしてもらえるといった点が考えられます。

ブランドが生まれた時の作り手・送り手のメリット

受け手である顧客の頭の中にブランドが生じた場合、事業活動を営む作り手や送り手にも様々な場面において、次のような多くのメリットをもたらします⁶⁾。

【情報発信時のメリット】

①情報を察知してもらい易い

顧客はブランド認識を持った対象に対する情報感受度が高い。そのため、ブランドシンボルを識別してもらい易く、また信頼のおける情報として受け止められ易い。

【流通・販売時のメリット】

②より高い利益率の実現

強いブランドは同じ品質の商品をより高い価格で売ることができるので高利益率が期待できる。

③安定した販売量と売上額の持続

強いブランドの寿命は総じて長く、新商品でなくても同じ銘柄を購入し続けてもらえ、時と共に莫大なスケールメリットを生む。

④強い競争力

強いブランドは価格競争への抵抗力が強く、他社が廉価攻勢に出てきた場合でも、その影響による売り上げの減少を抑えることができる。

⑤強い流通支配力

強いブランドは流通業に対して主導権を握ることができるので、流通業との交渉では強い立場に立って値引き圧力に抵抗することができる。

【トラブル時のメリット】

⑥スキャンダルに対する強い抵抗力

強いブランドほど関連する不祥事が起きても、それに耐えてある程度の時間持ちこたえられる。その結果、問題に対処する時間を稼ぎ、悪影響を抑えられる。

【事業拡張時のメリット】

⑦ライン拡大の容易性

強いブランドほど固定ファンがついているために、それまでとは異なった新しい商品分野へも比較的容易に商品ラインを拡大できる。

【企業・事業売却時のメリット】

⑧企業・事業価値の算定額を引き上げる

企業の価値算定は、通常 時価総額と純負債の合計額によることが多いが、強いブランド認識されている企業の場合は、それ以上の買収額がつく。

3. ブランドはどうやってできるか？

ポイント

- 人の頭の中にブランドが生じるためには、魅力価値の源泉となる要素が存在し、さらにその要素が他者より勝る優れた点、容易に真似できない固有な性質・事実(ファクト)を持っていることが不可欠。
- ファクトが顧客にとってのどのような価値に結びつくのか、分かりやすく関心と呼ぶように伝え、実際に体感させ魅力価値として実感させる、これを繰り返すことによって初めて、顧客の頭の中にブランドが生じる。
- 顧客にとっての価値には、機能的価値だけではなく、便宜価値、感覚価値、観念価値がある。これら全体の中で魅力価値を考えることが重要。
- ブランドは単なる満足を超えた感動の蓄積によって生まれ育ち、知覚的なシンボル要素によって想起される。
- ブランドを強くするには、革新性と一貫性ある活動が必要。

キーワード

価値の源泉、ファクト、顧客にとっての価値、物質価値、基本価値
便宜価値、感覚価値、観念価値、タッチポイント
満足・感動体験の蓄積、ロイヤルカスタマー

ブランドが生じるために不可欠な要素とは？

人の頭の中にブランド（強い魅力価値の認識）が生じるためには、魅力価値の源泉となる何か、例えば、作り方や素材、品質、産地、歴史など（図7参照）が存在し、さらにその中に、他より勝る優れた点、他者が容易に真似できない独自の優位性がなければなりません。

この他者が容易に真似できない固有の性質・事実を、この冊子ではファクトと呼称します。ブランドが生まれるためにはこのファクトの存在が不可欠ですが、存在しているだけでは不十分です。ファクトの存在に気づかせ、顧客にとってのどのような価値に結びつくのか、分かりやすく関心と呼ぶように伝え、実際に体感させ、魅力価値として実感させる必要があります。こうした取り組みを繰り返すことによって初めて、顧客の頭の中に深い感情の絆を伴ったブランドという刻印が生じるのです。

価値の源泉となる4つの領域と要素

自 然	歴史・文化
景観、気候、地形、温泉 動植物、水、土、鉱物…	過去の出来事、生活様式 伝統工芸、人物…
人工物	技術・サービス
工業製品、建築物、街並み、料理 品種、製品外観、素材、容器…	作り方、流通・管理方法、売り方、食べ方 もてなし方、使い方、演出、祭り…

どの領域のこういったファクトに注目し、
顧客にとってこういった魅力価値を生み出すのか？

田中章雄 (2008) 『事例で学ぶ地域ブランドの成功法則』 光文社、P142 をアレンジ

図7 価値の源泉

顧客にとっての価値にはどんなものがあるのか？

これまで顧客にとっての価値は、モノそのものが有している物質価値（商品や素材が持つ物理的・化学的特性）と基本価値（物質価値の組み合わせがもたらす機能性、商品として存在するための実用性など）が大部分を占めていました。

しかし、成熟社会を迎えた今日、物質価値や基本価値は当たり前の価値となつつあります。そのため、顧客にとっての魅力価値の重心は、買いやすさ使いやすさといった便宜価値、五感を通じて体感する感覚価値、希少性や神秘性、物語性といった観念価値へと大きく移行しています。（図8参照）。

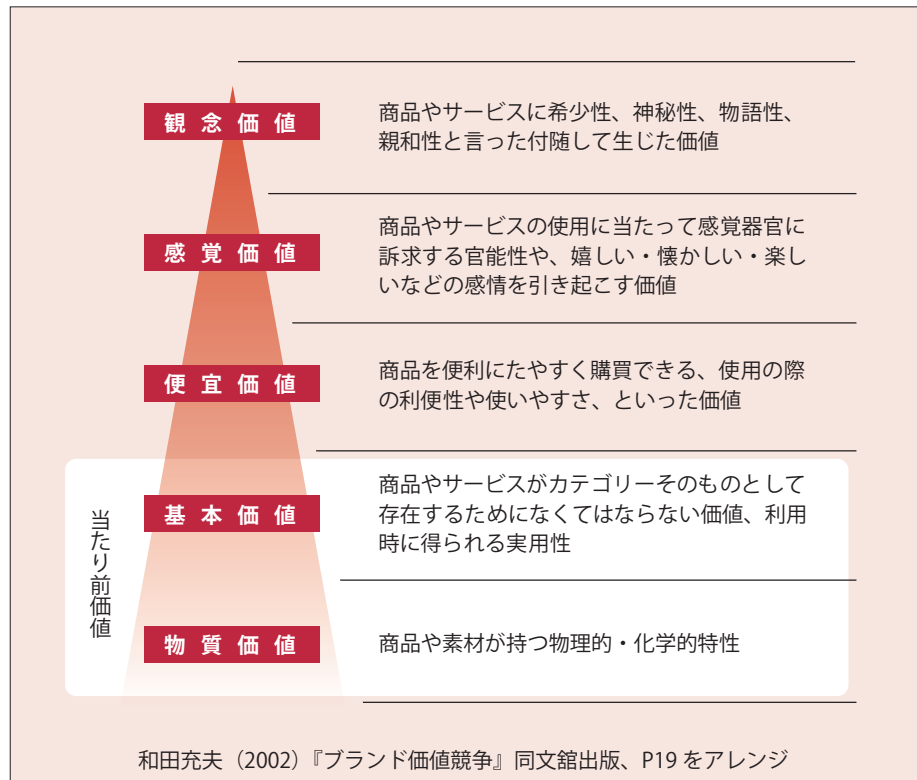


図8 顧客価値体系

一方、いまだにモノとしての基本価値づくりにこだわり、他の競合品との差別化が図れず、ファクト（他が真似できない独自の優位性）を確保できていない事業活動が多々見られます。ブランドづくりにおいては、モノとしての物質価値、基本価値だけでなく、それ以外の価値を生み出すことができる源泉にも目を向け、いかに顧客目線で差別的優位性を発見・創出できるか、といった視点が必要です。

どのような過程を経てブランドが生じるのか？

価値の源泉要素（図7参照）からファクトを見出し、それを活かした製品やサービスなどを生み出した後、どのような過程を経て受け手の頭の中にブランドという価値認識の世界がつくられていくのか。概ね次のSTEP1～8のような過程を経てブランドが生じると考えられています（図9参照）。

STEP1：タッチポイントの存在

送り手が生み出した対象そのもの、もしくは対象の特徴を表象した様々なシンボル（名前、ロゴ・マーク、キャラクタ、ジングルなど）やワード（キャッチコピー、タグライン）、対象の魅力を伝えたり届ける人間（社員、販売員など）、対象を紹介した様々な媒体（記事・ニュース、イベント、ディスプレイ、パッケージ、カタログ・パンフ、WEBサイト、広告、口コミなど）、これらと受け手が会える接点（タッチポイント）が存在していること。

STEP2：知覚・認知

受け手は、様々なタッチポイントにおいて対象を知覚し、得られた知覚情報と過去の経験や学習によって蓄積された知識を参照しながら、何者であるか、何を説明しているのか、どんな特徴があるかを認知する。

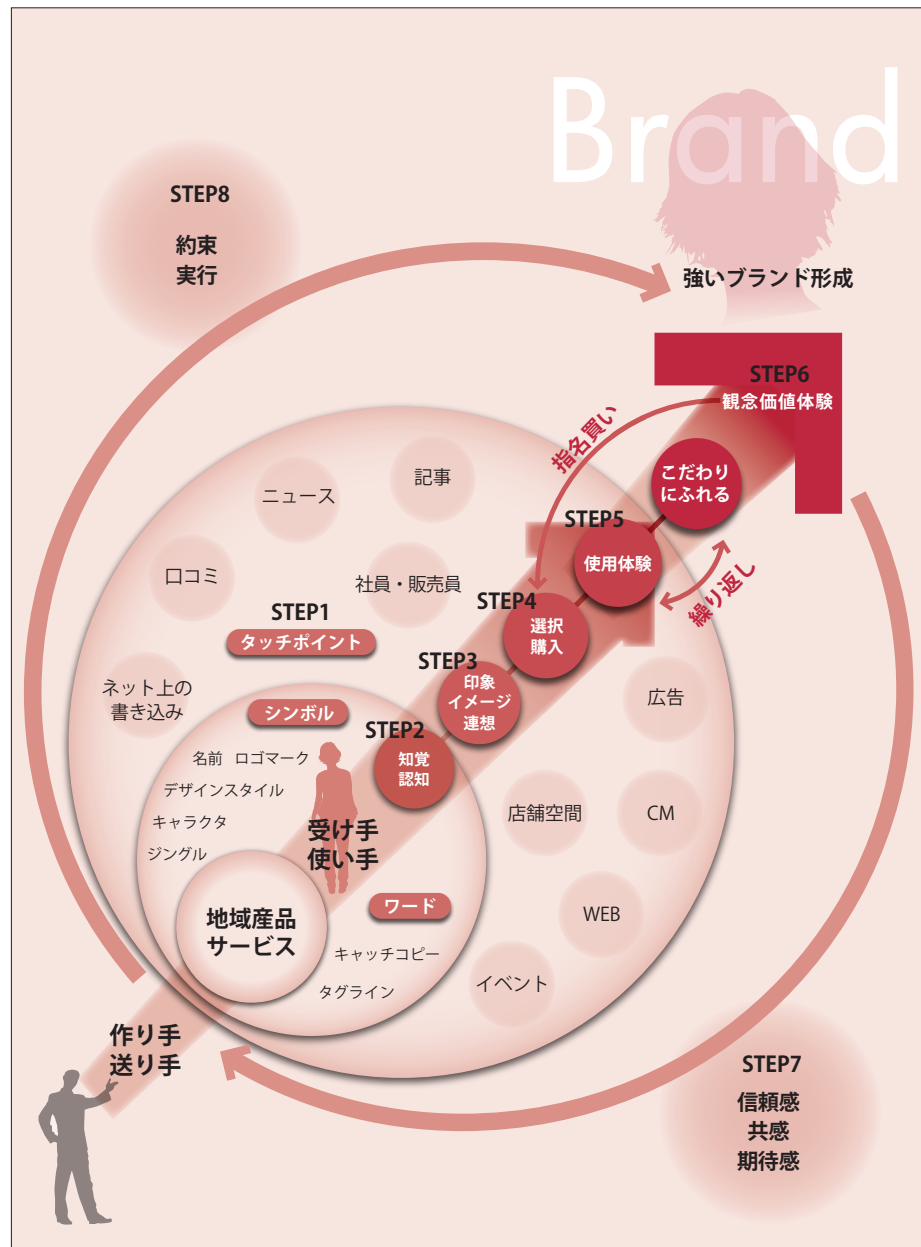


図9 ブランドの形成過程

STEP3: 印象・イメージ・連想

受け手は更に、過去の経験や知識、価値観、興味や関心、嗜好、その場の状況などに基づき、対象に対する印象とある種の感情を抱く。場合によっては、何かイメージが湧いたり、過去経験した何かを連想したりすることもある。

STEP4: 選択・購入

受け手が好ましいイメージや印象を持ち、何らかの期待感のもと手に入れたい使ってみたいという欲求に結びついた時、その対象を選択・購入し、実際の使用に至る。

STEP5: 使用体験 (満足・感動)

実際に使用する中で、期待どおり、ないしは期待以上の満足や感動が得られた場合、その対象に対する価値認識が生じる。

STEP6: 観念価値体験

満足や感動を提供してくれた対象を、卓越した存在として再認識し、その結果、対象に込められたこだわり、信念、哲学、まつわる物語などに触れたいと思う。そういった行動をとりながらSTEP5～6を通じた満足・感動体験が繰り返されることで、強い価値認識としてのブランドが生じる。

STEP7: ロイヤルカスタマーの誕生

受け手の中にブランド認識が形成されると、その対象を指名買いしたり、その対象に対する信頼感や共感、期待感、敬愛心、忠誠心を抱くようになる。その結果、ブランドへの忠誠心の高いロイヤルカスタマーと呼ばれる顧客が誕生する。

STEP8: ブランド強化

送り手は、受け手の期待に応えられるよう、こだわりを価値の源泉とする魅力価値を提供し続け、更に磨き上げていくことを約束し、実行しなければならない。こ

れがうまくなされる循環が生まれると、受け手の中のブランド認識は更に強化されることとなる。

ただし、実際は送り手のこだわりや思いと受け手のイメージには常にズレが生じ、時間の経過やブランドの広がりに応じて、変化する。送り手は受け手の認識を変えようとコミュニケーション方法を変えたり、場合によっては、受け手に合わせ対象そのものを変更する。これらによって、受け手は認識を変化させる。こういった送り手と受け手の双方向のやり取りの中から、ブランドが強化されていく。

どのような活動がブランドを育み、強くさせるのか？

強いブランド認知がなされている企業や商品などには、いくつかの共通する姿勢や取り組みがあります。それらは、どういったものでしょうか。

まず、その基本的な姿勢として挙げられるのが、「顧客にとってのうれしさ、楽しさの提供を全ての出発点とする」です⁷⁾。先進の技術や高品質・高性能な製品は、あくまでもうれしさを生み出す手段であり、最終目的では無いという強い認識です。作り手が最も得意とする方法で、顧客のうれしさをどうやって実現するか。これを常に真剣に考えているのです。

顧客にとってのうれしさ体験の繰り返し、顧客の頭の中に強い価値認識としてのブランドを生じさせるのであれば、この出発点となる姿勢は、ごく当たり前と言えるかもしれません。

では、顧客にとってのうれしさを生み出しつづけ、ブランドを強くしていくには、どういった取り組みが必要でしょうか。それは、「革新性と一貫性を持った活動」です。

一般的に、ブランドとは変わらないもの、伝統を守り続けることで生れるものと言う認識がなされていますが、これは誤りです。生活者のニーズや市場環境は日々変化します。この変化する顧客との距離を常に一定に保ちながら、顧客の期待に応え続けるためには、新たな顧客のうれしさを実現する革新的な価値を生み出し続ける必要があります。現在生き残っている老舗と言われるファッションブランドや和菓子ブ

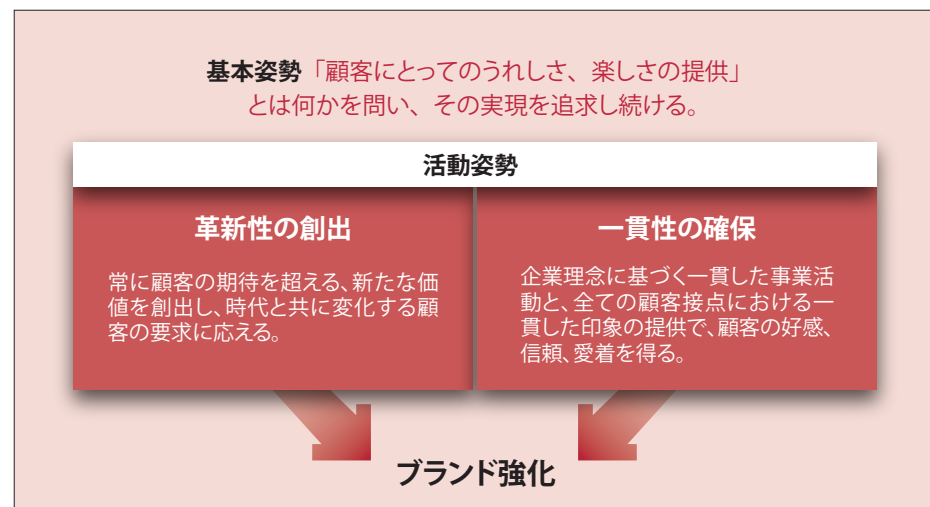


図10 ブランドを強くさせる活動

ランド、旅館・ホテルブランドなどの多くは、常に新しいことに挑戦しながら、顧客の期待を裏切らない新たな魅力価値を生み出し続けているのです。

一方、一貫させなければならない部分もあります。1つは、企業らしさの源泉となる企業理念です。これが明確化され従業員間で徹底されることで、その企業らしさを強く印象づけることができます。もう1つは、同一事業から生み出される商品群、商品が置かれる店舗や従業員の態度、企業や商品の魅力を伝える媒体、これらが顧客に与える印象を一貫させることです（図10参照）。

例えば、同じ企業から生み出されたり、同じ商品シリーズであるにもかかわらず、各商品の外観や使用されるロゴ・マーク、シンボル、店舗、従業員、様々な広報媒体などから受ける印象がちぐはぐで一貫性を欠いた場合、ブランドとして認知し始めていた顧客に対して、それまで抱いていた印象とのずれを感じさせたり、抱いていた好感を壊してしまうことがあります。そうすると、うれしさや良い思い出どころではありません。顧客が理解でき、好感を持ちつづけ、更に信頼と愛着を持つようになるためには、全ての顧客接点における印象を整合させるように様々な活動を継続的に展開していかなければなりません。

第1章 地域ブランドを理解する

1. 地域ブランドとは何か？

ポイント

- 地域ブランドとは、地域資源を価値の源泉とし、それらの持つ固有な性質・事実（ファクト）に対して人々の頭の中に生じ焼き付いている強い魅力価値の認識。
- 地域ブランドは、地名ブランド、地域カテゴリーブランド、地域単品ブランドからなる階層構造（地域ブランド体系）を持つ。
- 地域ブランド体系の上下方向に働く相乗効果には、①上位のブランドの強化が下位のブランドを引き上げる効果、②下位のブランドの強化が上位のブランドを押し上げる効果がある。
- 地域ブランド体系の左右方向に働く相乗効果には、共通のテーマでカテゴリーどうしや単品どうしを連携させたり、統合させたりすることで、ブランド力を強化する連携・統合効果がある。

キーワード

地域ブランド体系、地域カテゴリーブランドの3分野
引き上げ・押し上げ効果、連携・統合効果

地域ブランドとは何を指すのか？

序章の解説を踏まえ、地域ブランドを解釈すると、次のように説明することができます。

「地域ブランドとは、地域が有する様々な資源を価値の源泉とし、それらの持つ固有の性質・事実（ファクト）に対して人々の頭の中に生じ、焼き付いている強い魅力価値の認識であり、豊かな連想と深い感情（好感、信頼、尊敬、愛情）の絆を伴うもの。」（図11参照）



図11 人の頭の中に生じる地域ブランドの構図

地域が有する様々な資源、例えば、地域の産品（農水産物、加工食品、工芸品、工業製品など）、施設、歴史、文化、街並み・景観、自然風土、ライフスタイルなどは地域ブランドになりうる価値の源泉（P12図7参照）とみなせます。これらの中から他の地域では真似できない独自の優位性を発見し磨き上げていく、もしくは、いくつかの資源を組み合わせ工夫を凝らすことで新たな優位性を創造していく、そして、その優位性がもたらす魅力価値を地域内外の人々に伝え、体感・実感してもらうことを繰り返す、これによって地域ブランドが生まれます。

どんな地域ブランドがあるのか？

地域ブランドにもブランドとして認知される対象によっていくつか種類が存在します。地域そのものを対象とした「地名ブランド」、地域固有の資源が持つ分野を対象とした「地域カテゴリーブランド」、個別の商品・サービスや施設などを対象とした「地域単品ブランド」があります。それぞれの地域ブランドは互いに影響し合い相乗効果を生む階層構造をなしており、地域ブランド体系と呼ばれます⁸⁾（図12参照）。

地名ブランドとは？

地名ブランドは、地域そのものに対して人々の頭の中に焼き付いている魅力価値の認識です。強い地名ブランドほど多様で豊かな、それでいて統一感や世界観を持った連想を引き起こすとともに、地域カテゴリーブランドや地域単品ブランドに対して一種の屋根のように機能し、好影響をもたらします。例えば、地域カテゴリーブランドや地域単品ブランドが、地名ブランドと関連づけて発信された場合、地域が持つイメージや情緒感、信頼感、旅情感などが付加され、地名ブランドの知名度や魅力に応じて、ブランド価値が引き上げられる効果を生みます。

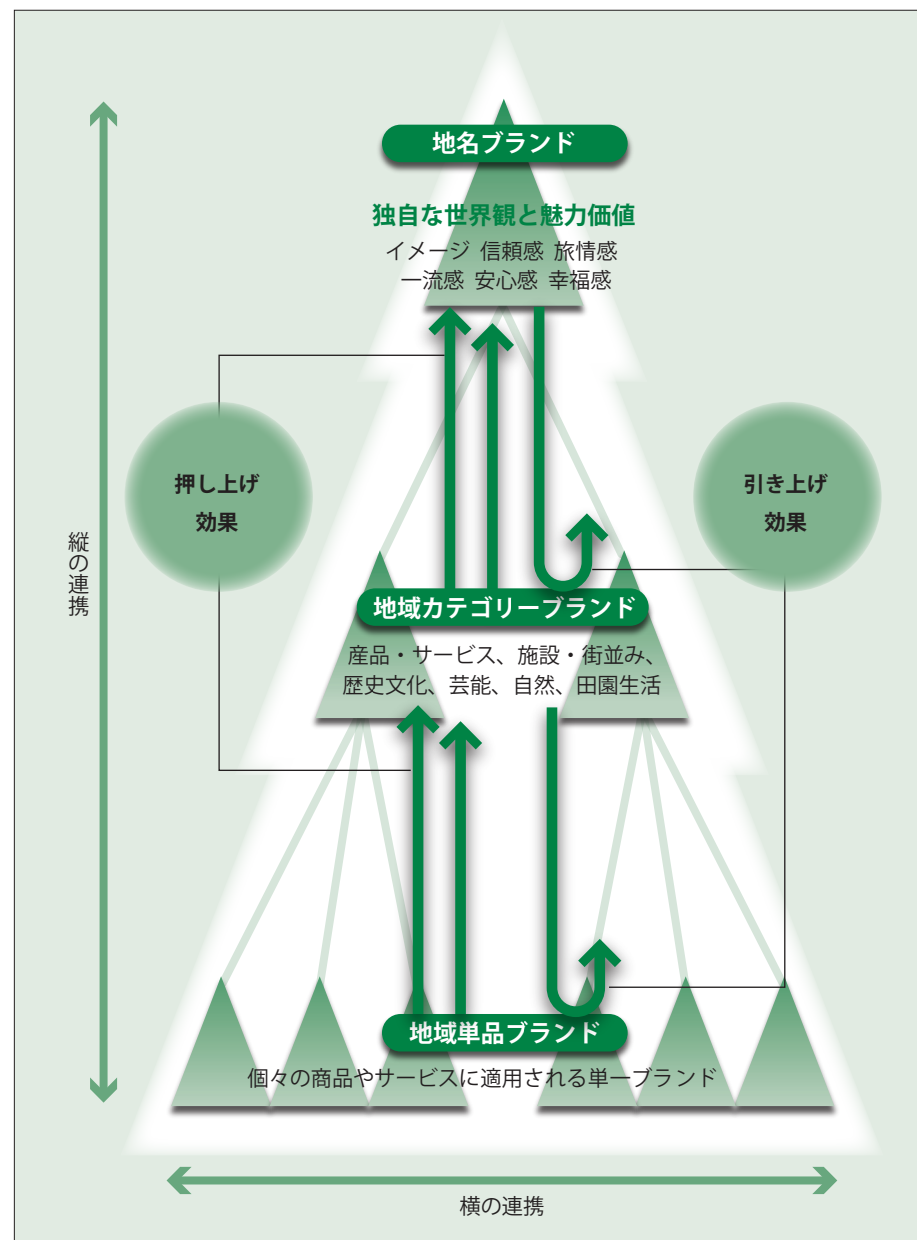


図12 地域ブランドの種類と体系

地域カテゴリーブランドにはどんな種類があるのか？

一方、地域カテゴリーブランドは、大きく分けると「買いたい」地域産品ブランド、「訪れたい」観光地ブランド、「住みたい」暮らしブランドの3つに分類できます⁹⁾ (図13参照)。地域産品ブランドとは、地域から生み出される様々な産品に対して地域内外の人々が抱いている魅力価値の認識であり、買いたい、使いたい、食べたい、買い続けたいといった意向を生みます。観光地ブランドは、地域が有する歴史

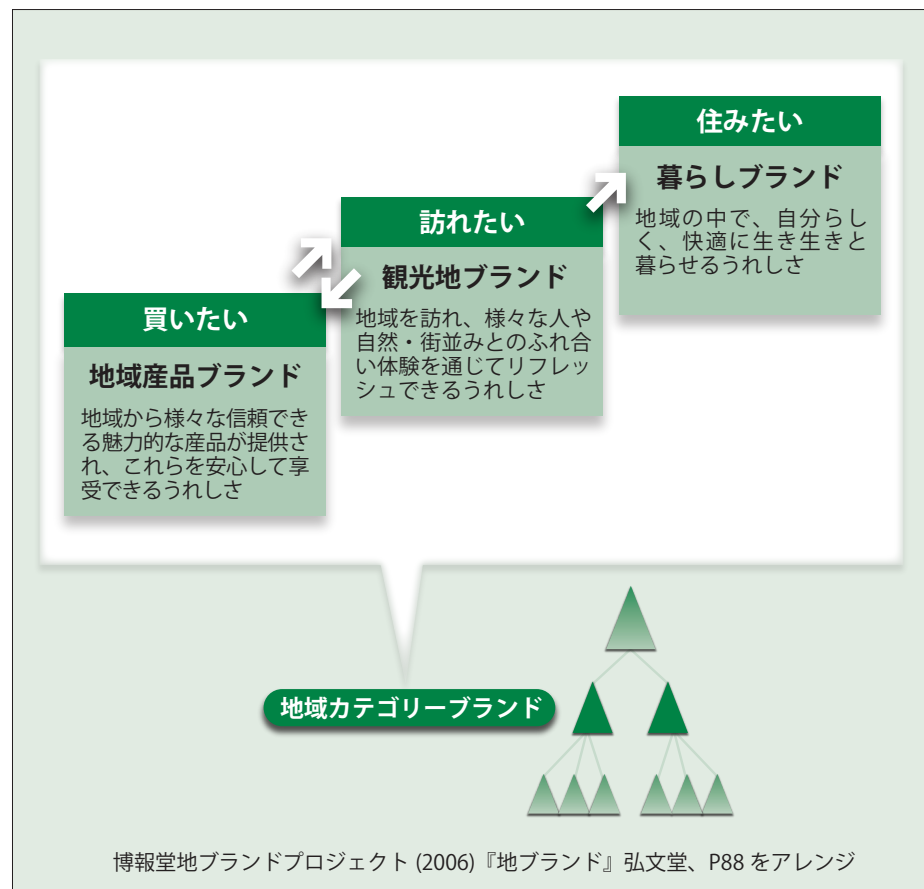


図13 地域カテゴリーブランドの3分野

文化、自然風土、施設、芸能、街並みなどに対して地域外の人々が抱いている魅力価値の認識であり、訪れたい、詳しく知りたい、長く滞在したい、何度も訪れたいといった意向を生みます。暮らしブランドは、地域における生活そのものに対して地域内外の人々が抱いている魅力価値の認識です。住みやすい、快適である、生き生きと楽しく暮らせる、我が町に誇りを持てるといった価値が考えられ、住みたい、住み続けたいといった意向を生みます。

地域ブランド体系における相乗効果とは？

地名ブランドがその地域へ観光に訪れたいと思ったり、特定の地域産品を買いたいと思わせるきっかけになることがあっても、実際に消費の対象となるのはあくまで地域の単品ブランドです。

したがって、地名ブランドや地域カテゴリーブランドが想起させるイメージや提供する価値認識を裏切らないような地域単品を体験させなければなりません。地域単品を体験した人の評価が地名ブランド、地域カテゴリーブランドの評価に跳ね返ってきます。地域単品が強い魅力を持っていた場合は、その魅力価値によって地域カテゴリーブランドや地名ブランドが強化されるという押し上げ効果が働きますが、その逆もありうるのです。

地域ブランド体系においては、縦の連携による上下方向の相乗効果（引き上げ効果、押し上げ効果）のほかに、横の連携による左右方向の相乗効果として、地域カテゴリーブランド間や地域単品ブランド間で機能させることができる統合効果があります（P17図12参照）。共通のテーマで、カテゴリーどうしや単品どうしを連携させて発信したり、単品どうしを統合し新たなブランドとして発信することは、それぞれのブランドが持つ魅力価値をより強化する効果を生み出します。

第1章 地域ブランドを理解する

2. 今なぜ地域ブランドなのか？

ポイント

- 経済社会の成熟に伴い、人々の価値意識の重心は、機能性→操作性→豊かな使用体験→感動・共感へと変化。
- 生活者の意識が変化する中で、ビジネスの中心的なテーマは、良いものを作る（製品の時代）→売れるものを作る（商品の時代）→顧客との信頼や愛着の絆を作る（ブランドの時代）へ変遷。
- 大きな変革期を迎えている地域では、「地域経営という発想を持ちながら、「豊かで不安のない地域」をどのように形成していくか、それを支える豊かな経済基盤をどう確保するか、これが喫緊の課題。
- この課題に応える重要な視点が、ブランドの考え方。これを地域経営・地域づくりに応用したのが地域ブランドである。
- 北海道では、地域団体商標制度に12件が登録（H21.3末）、都道府県別で最も多い947件の地域資源が国に指定（H20.7）、近年、国の施策の影響で地域ブランド係わる活動が活発化。

キーワード

成熟社会、顧客価値の変化、実用価値・感性価値
地域主権・財政的自立、地域経営、地域団体商標制度
地域資源活用プログラム、農商工等連携対策支援事業

時代の変化とブランドの重要性の高まり

物資が不足し不便を強いられていた日本の戦後社会（黎明期）では、人々のニーズの中心は不便を解消する機能にありました。多少使い難くてもとりあえず使える壊れない製品であれば、それなりに売れました。その後、日本は高度成長期を経て、安定成長期へと移行します。この間、人々の消費意欲も大きく拡大し、市場には多くの新製品・サービスが投入されます。市場におけるビジネス競争が激化する中、消費者ニーズを的確につかみ、競合商品と価格や機能性、操作性、外観などで差別化を図らないと物が売れない状況が生まれました。

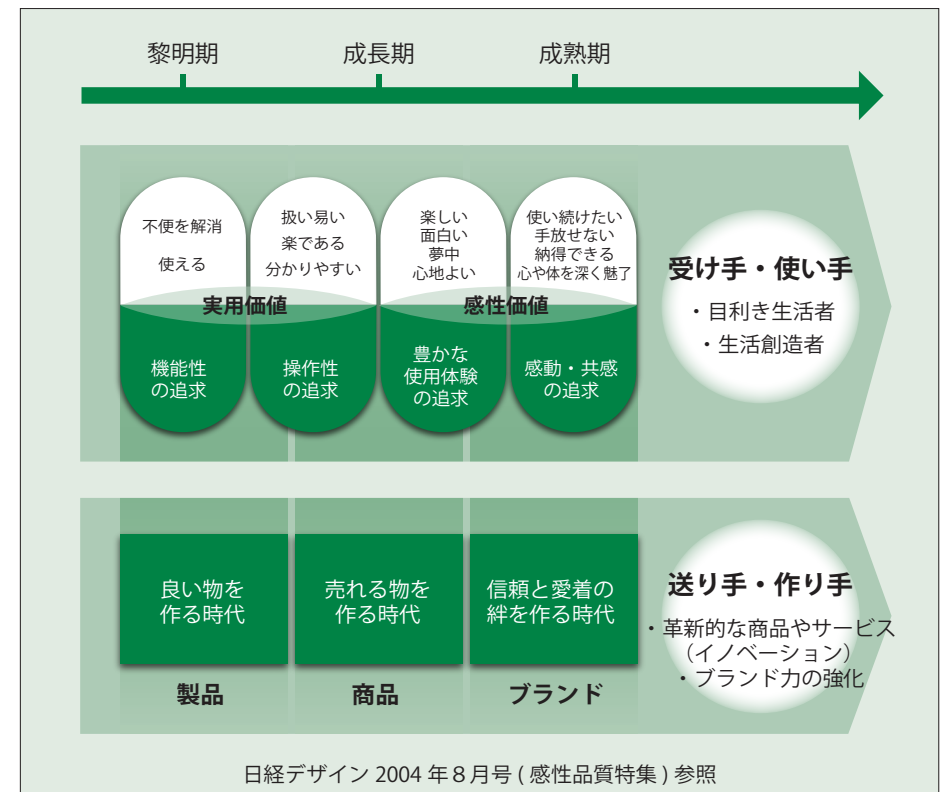


図14 時代の変化と顧客価値の変遷

今日、経済社会が成熟期を迎え多くの商品・サービスにおいて、供給が需要を大きく上回り、機能や価格での競争が飽和状態となっています。物質的な充足は十分進んでいますが、一方で人々のニーズや欲求は、いっそう多様化・個性化し、製品の機能、性能、使いやすさといった実用価値にとどまりません。使用時に感じる使い心地や楽しさなど豊かな使用体験、自身のライフスタイルを彩る演出性、製品に込められたこだわりがユーザーを魅了することで生まれる感動体験、製品にまつわる上質な物語がもたらす神秘性や共感、こういった感性価値を重視する方向に大きくシフトしています。そして、実用価値と感性価値からなる魅力価値を繰り返し受け止めた顧客の頭の中には、強い魅力価値の認識であるブランドという刻印が焼き付けられ、対象との間に信頼と愛着の絆が生まれるのです(図14参照)。

成熟社会の人々は、もはや単にモノを消費する消費者ではありません。生活する楽しさといったコトの価値の充足を求める「生活者」へと変化しており、更に、たくさんの商品使用体験を通じ鋭い鑑識眼を持つようになった「目利き生活者」、既存商品に満足せず自分の求めるモノづくりを自ら行おうとする「生活創造者」となりつつあります。

こうした生活者を深く理解しながら、彼らにとっての魅力価値の源泉となる革新的な商品・サービスを開発する、更に、その魅力を伝え、実際の使用を通じて実感してもらい、ブランド化を図っていく、このことが今日のビジネスにおける持続的な成長の必須条件となりました。顧客との間で深い信頼と愛着の絆を作り、選ばれ続ける存在となるためにはどうすればよいか、企業並びに地域における重要な経営課題と言えます。

今なぜ地域ブランドなのか？

成熟期を迎えた日本の地域社会においては、過疎化や少子化による地方人口の減少、地域の空洞化に伴うコミュニティの崩壊、地域間競争の激化と地域経済の疲弊・停滞、市町村合併の推進などが生じています。こうした中、「地域のことは地

域で決め取り組む」という地域主権を確立し財政的にも自立を果たすことが強く求められています。

一方、定年退職を迎えつつある団塊の世代などでは、「スローライフ」「田舎暮らし」といった地方を志向するライフスタイルに強い関心を持っている方々も多く、新たな地域社会の担い手としての可能性を秘めています。

こうした大きな変革期を迎えている地域では、「地域経営という発想」を持ちながら、「豊かで不安のない地域」をどのようにつくっていくか、それを支える豊かな経済基盤をどう確保するか、産業を活性化させ雇用を拡大し域外からの資金を呼び込むことができる地域独自の産業振興戦略とは何か、こういった課題に取り組むことが、喫緊の課題です。

ここで重要な視点が、地域ブランドづくりの視点です。自らの地域が持つ資源の中から、魅力的な価値を掘り起こし磨き上げ、地域内外への発信を通じて認知を広め、成熟社会の人々から高い評価を獲得し、選ばれ続ける地域となることで

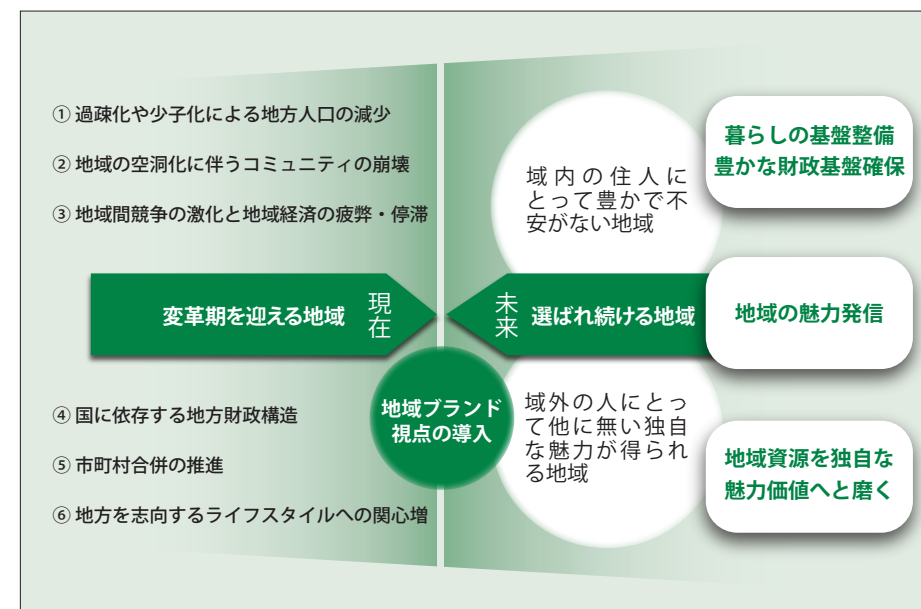


図15 地域社会の課題

す（図15参照）。

ブランドの概念は、これまで主に民間企業の事業活動の中で展開されてきました。この考え方を、地域経営・地域づくりに応用しようとする地域ブランドづくりは、地方の時代への転換を後押しし、地域に住まう人々の暮らしを輝かせるために不可欠な考え方と言えます。

道内の地域ブランドづくりの現状は？

近年、地域ブランドづくりを積極的に支援する国の施策がいくつか誕生しています。商標法の改正により平成18年4月から開始した「地域団体商標制度」、平成19年に施行された「中小企業地域資源活用促進法」を軸に創設された施策パッケージ「地域資源活用プログラム」、平成20年に施行された「農商工等連携促進法」をもとに整備された「農商工等連携対策支援事業」などが該当し（P85「役立つ制

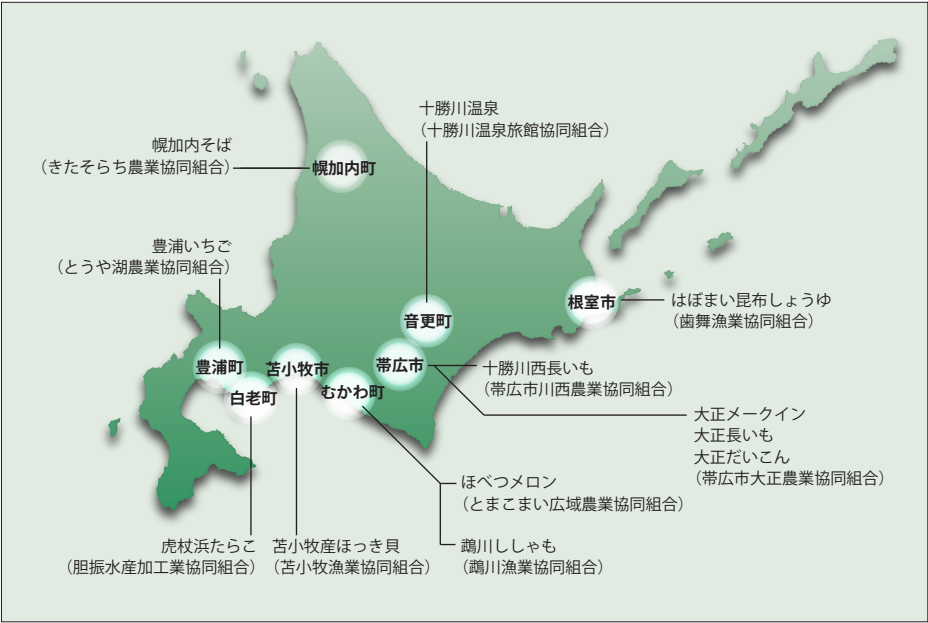


図16 道内の地域団体商標登録状況(平成21年3月末時点)

度」参照)、地域のやる気に火を付ける仕掛けとなっています。これらがきっかけとなり、地域ブランドづくりを積極的に後押しする地域自治体も増え、道内においても地域ブランドづくりを目指す取り組みが徐々に活発化しています。

平成21年3月末までで3年が経過した地域団体商標制度については、道内から37件の申請があり、その内12件（農水産一次産品8件、加工食品3件、温泉1件）が登録に至っています（図16参照）。全国規模でみると、申請件数は879件、その内登録査定されたのが425件となっています。都道府県別の出願数を見ると、北海道は京都、兵庫、沖縄に続く第4位（岐阜県と同数）です。

ブランドづくりを強く意識した施策としては、「地域資源活用プログラム」の一つに位置づけられている「JAPANブランド育成支援事業（H16開始）」があります。道内からはこれまで4つの事業が採択され（表1参照）、魅力的な商品開発や国内

プロジェクト名称	実施主体	活用地域資源	概 要
ナチュラルチーズ育成支援事業（H16）	帯広商工会議所等	ナチュラルチーズ	首都圏等の生活の質にこだわる顧客層を狙い、十勝地域の新たな高品質ナチュラルチーズや菓子などその関連商品群を産学連携により開発。「安心・安全・美味しい」を前面に打ち出し、内外の展示会等を活用し、新たな市場開拓を図る。
OTARUーガラス工芸品の世界ブランド化プロジェクト（H17～19）	小樽商工会議所	ガラス製品	来道者の多い香港・台湾・韓国など東アジア圏の富裕層を主なターゲットに、吹きガラスやカットガラス（小樽切り）、ガラスと漆を組み合わせた装飾品など、小樽のガラス加工技術と日本の伝統技術を融合させたデザイン性の高い新しいガラス工芸品を開発し、国内外でブランド展開を図る。特に「ガラスの浮き玉の色」をイメージカラーとした試作品をベースに、新商品の生産・販売、ブランド力強化に向けた認定制度の整備や商品ネーミング等の検討を行う。 また、国内外の販路拡大のため、東アジア圏、国内（首都圏・関西圏等）での展示会を開催するほか、小樽ガラスの知名度向上のため各種広報媒体を通じた効果的なPRを行う。
『旭川家具』ブランド確立推進事業（H17～19）	旭川商工会議所	家具	地域の優れた木材資源とこれまで蓄積された高度な家具製造技術をベースに、過去5回の国際家具デザインフェア開催を通じて形成されたデザイナーとのネットワーク等を最大限に活用して、旭川家具ブランドの確立を目指す。 そのために、プレミアム性を極めた家具を開発しそれらを国際市場にアピール（ケルン国際家具見本市への出展）することによって、世界の超高級家具市場における旭川家具の地位を確固たるものとする。
スイーツの街・札幌ブランド発信事業（H18～20）	札幌商工会議所	スイーツ	「スイーツの街・札幌」としての地域イメージが国際的に認知されるよう、スイーツコンペによる製品開発とPRを行う。また、北海道の広大な自然、冷涼な気候、豊かな農畜産物といったイメージを強く打ち出すことで、他地域との差別化をはかり、販売競争力を高める。地元市民、首都圏の女性購買層のほか、来道観光客数も多く、スイーツを楽しむ文化を持ち、また札幌市の知名度や物産に対する評価が高い東アジア、特に中国、台湾の消費者・バイヤー層をターゲットとし、海外市場の開拓を図る。

※ 中小企業庁「JAPANブランド育成支援事業」採択プロジェクト取組状況より抜粋
表1 JAPANブランド育成支援事業で採択された道内プロジェクト

外の新たな市場開拓に取り組んでいます。

また、北海道では国の「中小企業地域資源活用プログラム」を受け平成19年に基本構想を策定しています。翌年には地域資源指定を追加するなど改訂（H20.7.2）を図り、この中では947件（農林水産物535件、鉱工業品165件、観光資源247件）が道内地域資源として指定されています。都道府県別の地域資源数では、北海道は二位の兵庫県690件を大きく引き離しダントツの一位となっており、地域ブランドづくりを進める上での価値の源泉として、大いに期待したいところです。

一方、地域の中小企業は、都道府県の基本構想で指定された地域資源を活用した事業計画を申請し認定を受けると、様々な支援を受けることができます。北海道の認定事業計画数は、平成21年3月末時点で60件となっており、二位の沖縄34件を大きく引き離しています。

農商工連携関連の施策では、地域の中小企業者と農林漁業者が連携した新事業計画について認定を受けることで、様々な支援を受けることができます。平成21年3月末時点で認定を受けている道内の事業計画数は16件、都道府県別では全国一位となっています。ちなみに二位は、沖縄県の10件です。

地域ブランドづくり関係者が抱える課題は？

今回、活発化しつつある道内の地域ブランドづくりの状況と、関係者が抱える課題などを把握するために、「地域ブランド」づくりに係わる道内の団体等207を対象にアンケート調査を実施し、92団体から回答（44.4%）を得ました。詳細は、巻末の参考情報のページに譲るとして、概略を紹介します。

まず、取り組みの現状としては、既にある商品等のPRといった下流の活動は積極的ですが、地域ブランドの基本戦略や計画策定といった上流の取り組みが手薄になっている様子がうかがえました。主な状況は次の通りです（図17参照）。

【取り組みの現状】

- ・回答のあった団体等の約半数が地域ブランドづくりに係る何らかの推進組織を設置している。
- ・積極的に取り組んでいるのは、地域住民へのPRやメディアによるPR、物産展・商談会などへの出展といった地域商品の販促活動。これらは回答のあった団体等の過半数が実施。
- ・一方、商品等の開発、地域ブランドの基本方向や計画策定、基本デザインの設定といった取り組みは回答のあった団体等の3割にとどまる。
- ・地域団体登録商標の取得や品質などに係わる認証制度の整備の取り組みは1.5割程度。
- ・デザイナーの活用は3割、IT事業者の活用は1.5割程度。
- ・「地域ブランド」づくりを進める人材育成の取り組みは極端に少なく1割に満たない。

問題認識としては、半数が「販路開拓や顧客評価の把握が不十分」、次いで約4割が「地域ブランドに対する理解が不十分」、「地域ブランドづくりを進める人材や資金が不足」と見なしています。

こうした認識を背景に、今後地域ブランドづくりを進めるに当たって、次のような課題が挙げられています。

【今後の取り組み課題】

- ・過半数がメディアを活用したPR、資金確保、推進組織の設置・既存組織の体制強化、関連する商品やサービス開発による地域ブランドの強化を挙げている。
- ・一方、現在取り組みが極端に少ないが、今後の必要性を大きく伸ばしている課題は、ブランドづくり人材育成のための研修の実施、消費地における売り場確保、基本方向や実施計画の策定。

これらをまとめると、「今後ともメディアを使った販促活動など下流の活動を展開していきながら、一方でヒト（組織強化、人材育成）・モノ（新商品・サービス開発）・カネ（国の施策等を活用した資金確保）を強化しつつ、地域ブランドづくりの基本となる基本戦略や中長期的な計画策定を行うこと」と言えそうです。

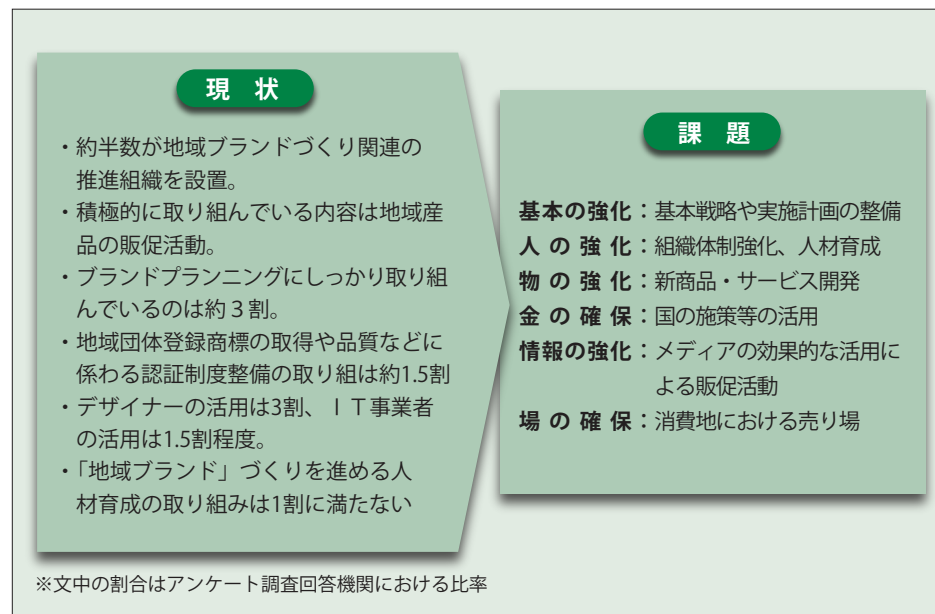


図17 道内の地域ブランドづくりに係る現状と課題

3. 地域ブランドの間違った認識

ポイント

間違い1

地域や地域産品に対する知名度が高まることが、地域ブランドである。

間違い2

作り手の強いこだわりがあれば、地域ブランドになる。

間違い3

地域ブランド化とは、地域団体商標に登録されることである。

間違い4

地域ブランド化されるには、地名入りのネーミングが不可欠である。

間違い5

地域の単品ブランドを束ね、統一名をつければ地域ブランドになる。

キーワード

知名度、こだわり、地域団体商標、地名入りネーミング、統一名

ブランドは実際に目にしたり、手に取ったりできない無形の資産です。この点が、ブランドの概念を正しく深く理解することをいっそう難しくさせ、様々な解釈を生みだしているようです。

この項では、地域ブランドについての理解を補完する目的で、地域ブランドに対する間違った認識を取りあげ、正しい認識をあらためて解説します。

地域や地域産品の知名度が高まっても、地域ブランドになったわけではない

第1章の1項で紹介したように地域ブランドとは、関与する人々の頭の中に生じた強い魅力価値の認識です。地域の名前や場所、もしくは地域から生産される産品やイベントなどについて、多くの人に知られるようになったとしても、単に知っているという状態だったり、悪い意味で知名度が上がったのでは、ブランドとしての価値認識が生まれているとは言えません。

存在が知られるようになり、その地域を訪問してみよう、その地域から生まれる産品を買ってみよう、などと思われることは、あくまでブランド化の入り口です。必要条件ですが、十分とは言えません。その魅力を実際に体感し、期待を超える結果を実感してもらう、更に、それらが繰り返される。こうした状況が生まれて初めて、ブランドが生じつつあると言えます。

したがって、ブランド化が図られているかどうかを確かめるには、ブランド化を目指している地域や産品などに対する顧客の連想や価値認識の程度、意向、関連する具体的な行動などを直接尋ねたり、観察する以外にはないのです。

作り手の強いこだわりだけでは、地域ブランドは生まれない

作り手が、たとえどんなに強いこだわりを持って地域産品開発やサービス開発などを行ったとしても、その存在が受け手に気づいてもらわなければ、無かったのと同じです。仮に知られたとしても受け手にとっての魅力価値として受け止められなければ、作り手の自己満足にしかすぎず、地域ブランドは生じないのです。

ただし、強いこだわりは、地域ブランドづくりを進めるにあたっての強力なファクト（他者が容易に真似できない固有の性質、事実）になります。時として、作り手の独

善ともいえる強烈な思いや信念から生まれたこだわりが、他では味わえない圧倒的なレベルの上質感を顧客に提供でき、強い共感と支持を得ることもあります。

つまり、ブランドを生じさせる独自の優位性を確保する上で、作り手のこだわりは大変重要な価値の源泉となります。あとは、このこだわりが顧客にとってどんな魅力価値に結びつくのか、機能的な価値だけではなく、感覚価値や観念価値といった情緒的な価値としての可能性も含め、深く考察し伝え方を工夫していく必要があります。

一般的に、作り手は生み出すことにばかり注力し、伝えることがおろそかになりがちです。生み出す段階だけでなく、伝え方を開発するという段階においても、こだわりを込めなければなりません。

地域団体商標に登録されたことと地域ブランド化は別である

地域団体商標とは「地名＋商品・サービス名」の組み合わせからなる商標で、地域の特産品や農水産物などが対象になります。申請に当たっては、通常の商標とは異なるいくつかの要件（組合による申請、県域を越えた周知、地域との関連性の強さ、普通名称化していない、類似商標が無いなど）があり、これを満たした場合、登録されます。

この制度は、あくまでも登録制度であり、認証制度や表彰制度ではありません。従って、審査に当たっては、登録査定の要件を満たすかどうかにかかっており、品質、評判、売り上げなどは、条件とはなっていないのです。

つまり、地域団体商標の取得は、売り上げ拡大や評価の向上とは無関係なものであり、地域ブランドとして認められることとは直接結びつかないのです。

ただし、地域団体商標の取得をきっかけに、申請に関わった組合の結束力や組織力が高まることで、登録商品等の地域ブランド化を本格化させる上で必要とされる推進母体づくりや体制構築に大きく貢献します。また、既に地域ブランド化が進みつつある商品等では、他地域や諸外国による模倣品を抑制し、地域ブランドを守ることにもつながります。

この商標制度の取得は、地域ブランドづくりの取り組みを活発化させる手段として捉え、取得後も適切な管理と有効活用に注力することが肝要です。

地名入りのネーミングは地域ブランド化の必要条件ではない

ネーミングは、あくまでもブランドとしての魅力価値認識を想起させる知覚的なシンボルです。地域ブランドそのものではありません。しかしながら、その地域や地域産品などの魅力を印象深く記憶させ、簡単に思い起こさせる効果的なネーミングを考えることはとても重要です。地域名を直接名乗ることは、地域名の知名度アップに直接貢献しますが、その地域が持つ文化や歴史、風土などをイメージさせたり、商品等が持つ独自の魅力を伝えるには限界があります。直接地域を名乗らなくても、その地域の情景や産品の魅力が想起できるふさわしい名前があれば、地域ブランドシンボルとして検討の余地は十分あると言えます。

全国的には数は少ないものの、地名をネーミングとせず地域ブランドとして多くの方々の評価を受けている商品もあります。

例えば、道内では知床から網走付近でとれる脂ののった最高級シロザケ「鮭児（けいじ）」、新潟県南魚沼市の「雪国まいたけ」、新潟県佐渡市の「おけさ柿」、山形県鶴岡市の「だだちゃ豆」、熊本県の「植木すいか」、長崎県松浦市の「旬（とき）さば」などです。

地域の単品ブランドを束ね統一名を付けても、地域ブランドは生まれない

上記の項目と同様、名称はブランドとしての魅力価値認識を想起させる知覚的なシンボルです。地域ブランドそのものではありません。したがって、統一名をつけようがつけまいが、顧客の頭の中に魅力価値の認識が生まれなければ、ブランドにはならないのです。

ただし、第1章の1項で紹介したように、地域の単品ブランドのいくつか、共通のイメージを持ちそれらをひと括りにして発信することで、魅力の伝わり方が大きく向上（連携・統合効果）したり、地域そのもののイメージアップにも貢献できる（押し上げ効果）ような場合は、そういった単品ブランドの連携・統合化を図る取り組みが有効です。

この取り組みは、既存の単品ブランドを統合した新たな地域カテゴリーブランドづくりと言え、地域全体のブランド力向上を図る戦略的な取り組みの一つです。

■ 第2章 地域ブランドをつくる

1. 地域ブランドづくりとは？

ポイント

- 地域ブランドづくりの取り組みには、地域の状況に応じて選択すべき3つの活動(つくる、守る、活かす)がある。
- つくる活動は、地域が持つ魅力価値を見出し、地域ブランドづくりの設計図・実行プランを作る「発見・創造」、実行プランに基づき魅力価値を可視化し伝えていく「表現・伝達」、設計図や仕掛けを磨き上げる「評価・洗練」、この3つからなる。
- 「発見・創造・伝達」では、ブランドづくりの設計図をしっかりと作ること、設計図があいまいなまま知覚表現づくりに走らないこと。「伝達」では、あらゆる顧客接点を利用し、ふさわしい媒体を組み合わせること。「評価」では、受け手に尋ねたり行動観察すること。「洗練」ではファン顧客の協力を得ること。
- 守る活動には、顧客の期待を裏切らない、模倣から守る、コンセプトを守る、浪費しない、魅力の鮮度を維持する、がある。
- 活かす活動とは、強い地域ブランドが蓄積してきたブランド資産を活用し、コストを抑えながら、新カテゴリーや新商品などを生むこと。

キーワード

3つの活動、ブランドの設計図、顧客接点、ブランド拡張

地域ブランドに係る3つの活動

地域ブランドに係る活動を大きく分けると、「ACT1: 地域ブランドをつくる」、「ACT2: 地域ブランドブランドを守る」、「ACT3: 地域ブランドを活かす」の3つがあります¹⁰⁾ (図18参照)。この3つの活動のどこに焦点を当て優先的に行うべきかは、地域ブランドとしての認知度合、価値の源泉となる地域資源の状況、競合する地域や産品等の状況など、地域ブランドが置かれている状況によって異なります。

例えば、地域ブランドの状況を捉える視点として受け手目線と送り手目線の2つの評価軸が考えられます。受け手目線としては、地域が提供する価値を受け手側がどの程度認知し受容しているかという「地域ブランドとしての浸透度」。送り手目線としては、送り手側が独自で魅力的な価値をどの程度しっかり定義し、生み出せているかという「魅力価値の設計・開発度」です。この2つの軸からなるマップ(図19参照)を作り、自らの地域ブランドがおおよその象限に位置付けられるかを把握することで、採るべき活動内容を考察することができます¹¹⁾。

マップ中のAの位置は、魅力的な地域イメージや地域産品・サービス分野などが無く、あまり知られていない地域がゼロから地域ブランドづくりを開始しようとする

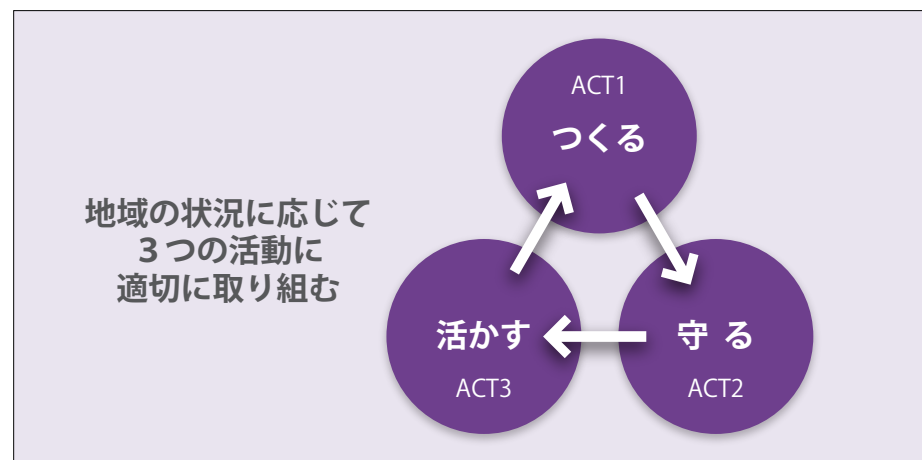


図18 地域ブランドに係る3つの活動

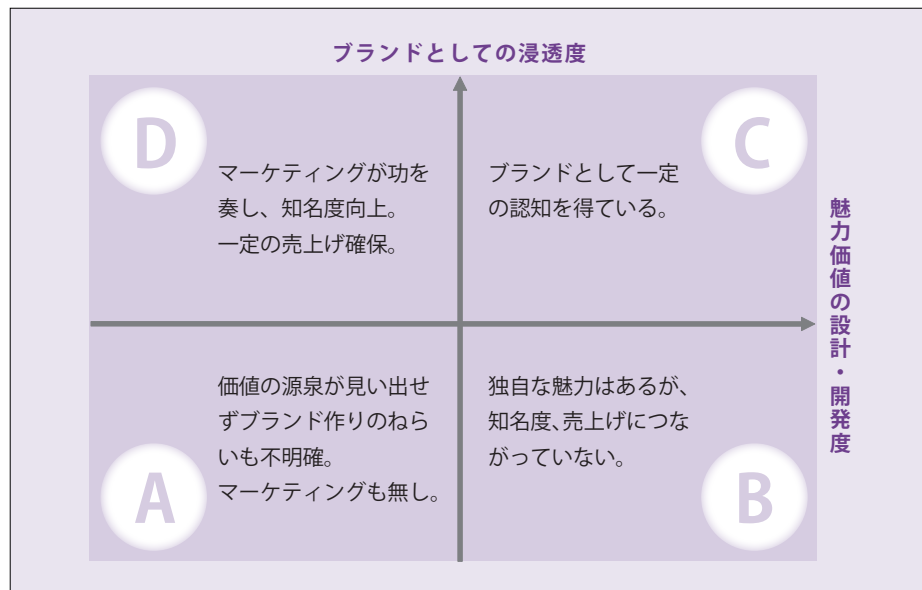


図19 地域ブランドの現在位置を知るマップ

る状況、もしくは、取り組み始めたが、強い価値の源泉を見い出せず、ブランドづくりのねらいも不明確なまま事業化され、外部からの反響も乏しい状況です。Bの位置は、地域が持つ魅力価値をしっかりと見出し、ブランドづくりのねらいや計画策定を経て事業化を進めており、一部の方々からは高い評価を得つつあるが、思うように外部の認知が広がらない状況です。Cの位置は、ブランドづくりのねらいや計画策定を経て事業化を進め、市場での認知も進み強いブランドが生じている状況です。Dの位置は、地域ブランドづくりのねらいがあいまいであるにもかかわらず、販促活動などが功を奏して一見活況を呈している状況、もしくは、従来Cの位置にあった強いブランドが、市場環境が変化する中で強い魅力価値を維持できなくなり、敏感なファン顧客が離れつつある状況です。

A、B、Dの位置にいる場合は、「ACT1：つくる活動」が中心となり、「ACT2：守る活動」が補完的な取り組みとなります。Cの位置にいる場合は、「ACT2：守る活動」と「ACT3：活かす活動」が中心的な取り組みとなります。

ACT 1：地域ブランドをつくる

地域ブランドをつくる取り組みは、図19のマップにおいて、A、B、Dの位置にいる地域が地域ブランドの確立を目指す活動です。取り組みのステップを大まかに捉えると3つあります（図20参照）。1つ目は、地域が持つ魅力価値を見出し、地域ブランドの設計図をつくる「発見・創造」のステップ、2つ目は地域ブランドの設計図を基に地域の魅力価値を表現し伝えるしかけをつくる「表現・伝達」のステップ、3つ目は、地域から発信する魅力価値が受け手にどう評価されているか把握し適切な改善策をつくる「評価・洗練」のステップです¹²⁾。これらの取り組みは、循環するサイクルとして繰り返し継続的に取り組む必要があります。

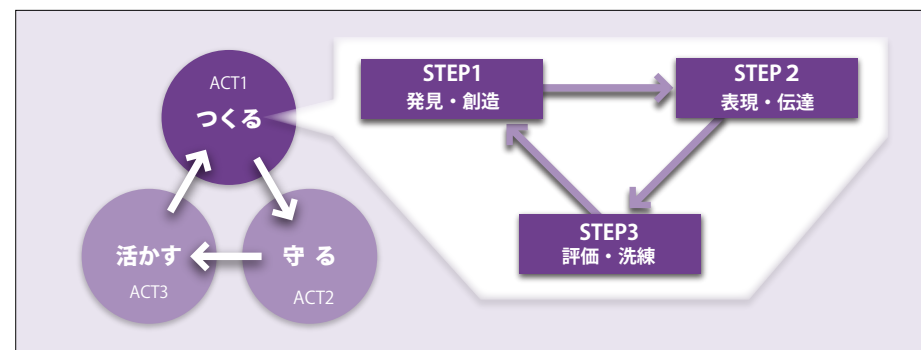


図20 つくる活動の3ステップ

ACT 1-1：発見・創造【地域ブランドの基盤（設計図、実行プラン）づくり】

価値の源泉となる地域資源（P12図7参照）を棚卸し、様々な視点から独自の優位性となりうるもの（ファクト）を見出していく活動です。ファクト発見の視点としては、基本となる地域らしさという視点のほか、作り手目線（作り方、品質管理、売り方などのこだわり）、顧客目線（基本価値、便宜価値、感覚価値、観念価値（P13図8参照））などが考えられます。地域が保有する独自性を把握した上で、あらためてどの範囲を地域ブランドの領域とするか、誰が地域ブランドづくりの主体となるか

を明確化します。その上で、検討結果を、地域ブランドづくりの設計図（P34図27、P37図29参照）としてまとめあげ、その実現に向けた実行プランを作ります。

このステップのポイントは、設計図があいまいなまま、安易に知覚的な表現づくり（ネーミング、シンボルマーク、パッケージ、ポスターなど）に取りかかってしまわないこと。関係者でしっかり時間をかけ設計図を明確化し、共有することです。この設計図作りこそ、地域ブランドづくりの要と言えます。

ACT 1-2: 表現・伝達【地域ブランドのしかけ（媒体、仕組み）づくり】

地域ブランドづくりの設計図や実行プランを踏まえながら、生み出した魅力価値を最大限に表現する方法や、表現された魅力を様々な機会を通じて分かりやすく印象に残るよう伝える方法を考える活動です。表現を考える際のポイントは、伝えるべきターゲットが誰なのかを明確に意識し、ねらいとする魅力価値を的確に伝えられる知覚表現方法（文字、記号、色・形、音、におい、手触りなど）を駆使すること。伝え方を考える際のポイントは、ターゲットの生活行動の動線上に価値を伝える機会をどのような媒体を使って用意するかです。マスメディア、WEBサイト、イベント、店頭、交通機関などターゲットとのあらゆる接点において、その接点にふさわしい媒体を組み合わせることで効果的に伝えなければなりません。

ACT 1-3: 評価・洗練【地域ブランドの基盤としかけを磨き上げる】

発信している魅力価値に対して、ターゲットとなる地域内外の方々がどう受け止め、行動を起こしているか、それらを調査し課題を把握するとともに、地域ブランドづくりの設計図を見直しつつ、魅力価値をさらに高め、表現・伝達方法を洗練させていく活動です。調査のポイントは、受け手が実際に抱えているイメージや購入・選択行動などの阻害要因を、インタビューや観察調査などで把握すること。検討方法のポイントは他地域の取り組みから学んだり、ファン顧客を作り手側に巻き込むコミュニティを活用するなど、新たな目線を取り入れることです。

ACT 2: 地域ブランドを守る

地域ブランドとして一定の評価を得つつある地域、図19のマップ上では、B、C、Dの位置にいる地域とみなせますが、これらの地域では、獲得した評価や信頼を低下させないように維持管理していく活動が重要です。この活動には、①顧客の期待を裏切らない（安全・品質管理の徹底、法令遵守）、②模倣から守る（商標権等による保護）、③コンセプトを守る（地域ブランドの設計図となるブランドモデルの徹底）、④魅力の鮮度を維持する（時代や顧客の変化に応じた革新）、⑤浪費しない（価格帯、生産量の管理）、といったものがあります¹³⁾（図21参照）。

常日頃から、取り組みのチェックを定期的に行い、顧客の信頼と期待を損なわないよう管理していくことが重要です。一度失墜した信頼は、取り戻すのに大変な労力を要します。負のイメージの大きさによっては、そのブランドの再建をあきらめ、新たなブランドとして再構築した方が良い場合もあります。

また、どんな優れたブランドの設計図も、鮮度を失う時がやってきます。その場合は、なるべく早めに察知し、設計図の大きな修正を行うか、寿命がきたブランドとして幕を閉じ、新たなブランドづくりに取り組むこととなります。

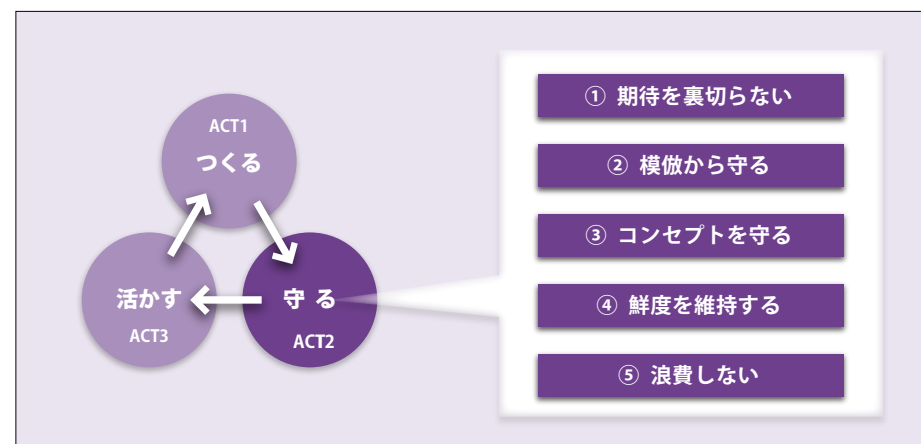


図21 5つの守る活動

ACT3：地域ブランドを活かす

既に高く支持され好ましい連想や高い品質イメージがターゲット顧客の頭の中に蓄積されている強い地域ブランドにおいては、蓄積してきたブランド資産（好ましい連想やイメージ、魅力価値の認識）を活用することで、コストを低く抑えながら、新しい市場（新地域ブランドカテゴリー、新商品・サービスなど）を開拓し、より大きなリターンを獲得することが可能です。

これがブランドを活かす活動であり、「ブランド拡張」（P41「ブランド拡張戦略」参照）とも呼ばれています。留意点は、新たに拡張した商品・サービス分野や個別商品などが、既に評価を得ている地域ブランドの中核的価値を、共有もしくは補完できることで、相乗効果を発揮できるかどうか、しっかり見極めた上で取り組むという点です。これができていないと、効果を上げるどころか上位や下位の地域ブランドの評価を下げかねないのです。

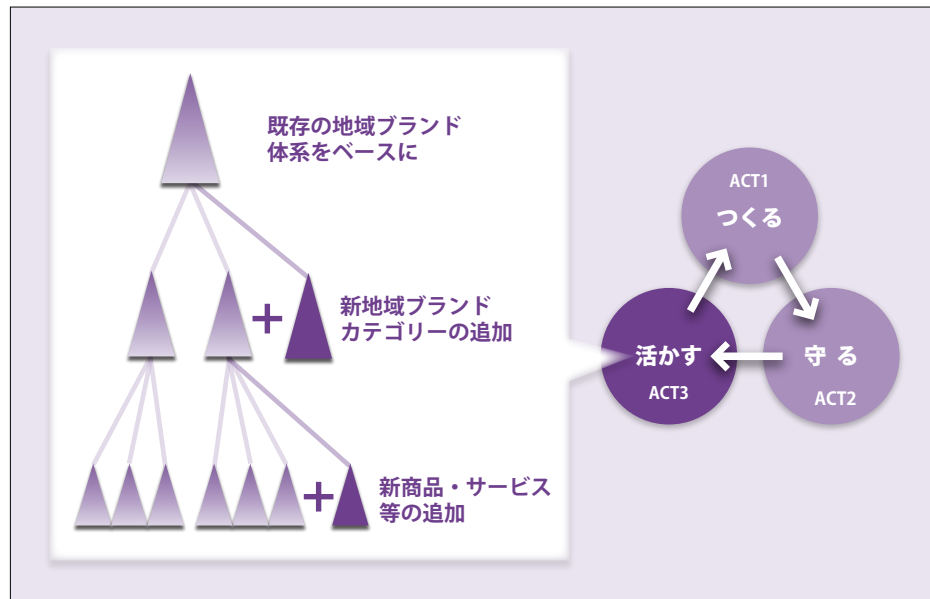


図22 活かす活動

第2章 地域ブランドをつくる

2. 地域ブランドづくりの進め方

ポイント

- 地域ブランドづくりでは、関係者の範囲が広く、利害が対立することも多い。地域特性を踏まえ、どの範囲を地域ブランドの領域とするか、ふさわしい実施主体は誰か、企業ブランドにはない重要な課題。
- 地域ブランドづくりでは、関係者間で活動の意義を共有させ、強い意志と情熱を持ちながらメンバーをまとめていくことができる推進母体づくりが成否の鍵を握る。
- 地域ブランドとしての基礎固め期間の取り組みは、地域ブランドづくりを行う上での①基盤づくりプロセス(4ステップ)と、②地域の魅力価値を知覚させ伝えるための形や仕組みをつくるプロセス(2ステップ)に大別できる。
- 地域ブランドの基盤づくりプロセスでは、ゴール設定と2つの設計図づくり、実行プランの明確化が要。
- 地域の魅力価値を知覚させ伝えるための形や仕組みをつくるプロセスでは、デザインとIT(情報技術)が重要な手段。

キーワード

推進母体、強み・弱み分析、認知度・好感度、2つの設計図
地域ブランドモデル、地域ブランド体系
インナーブランディング、アウターブランディング

地域ブランドづくりと企業内ブランドづくりの違いは？

地域ブランドづくりと企業ブランドづくりとの大きな違いは、取り組み主体の範囲です。企業ブランドは関係者の範囲が限定的であるのに対して、地域ブランドづくりでは、地域自治体の首長や複数の関係部門（農水商工課、観光課、企画課など）、地域の企業、農業者、水産業者、NPOや各種団体、地域住民など、非常に広範なメンバーの参画が不可欠です。

地域ブランドの場合、実質的なけん引役として自治体や公的セクターが担うことが多く、行政区画という地理的制約にとらわれ、地域の強みが最も発揮できるような地域ブランドの領域設定ができないこともあります。その場合、あえて民間が主体となり、最小限の公の支援を受ける中で、適切な領域設定を行い地域ブランドづくりを進めることも、効果的な選択肢と言えます。

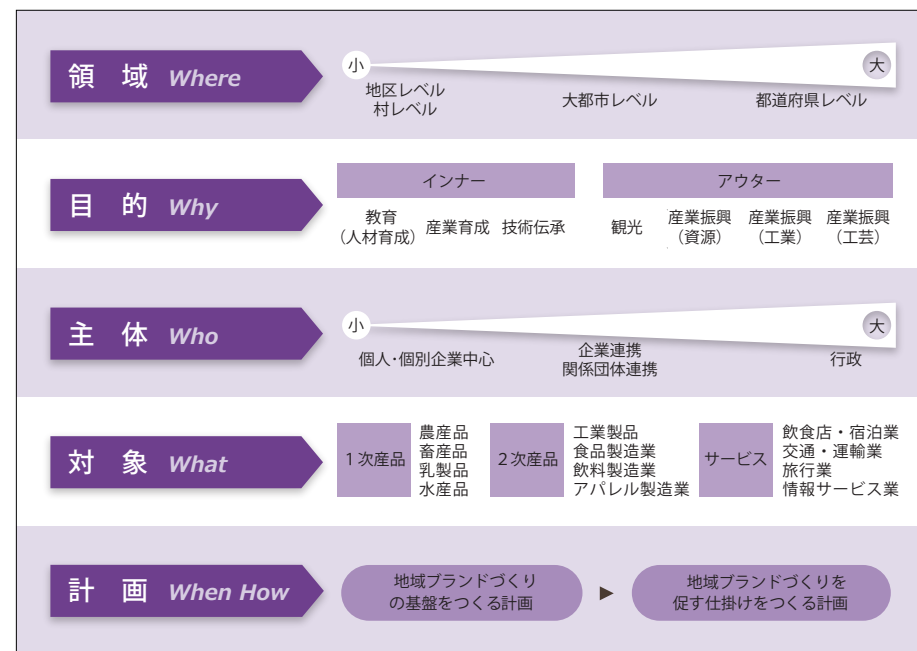


図23 地域ブランドづくりの5W1H

どの範囲を地域ブランドづくりの領域とするか、そこに関わる中核的なメンバーとして誰がふさわしいか、この2つの要素は、企業ブランドづくりにはない、地域ブランドづくり特有の大変重要な検討課題なのです（図23参照）。

つまり、地域ブランドづくりにおいては、関係者間で活動の目的と目標、意義を共有し、強い意志と情熱、当事者意識を持ちながら、メンバーをまとめていくことができる推進母体づくりが成否の鍵を握っているのです。

また、企業内のブランドと地域ブランドは最終目的も異なります。企業内ブランドの目標は、自社商品等の販売価格向上、販売量の増加を通じて利益確保・拡大を図ることです。

一方、地域ブランドは地域内に流入する投資の拡大や産業振興、観光・交流、人材の定住、地域商品の販売拡大などを通じて地域活性化を図ることが目的です。

地域ブランドづくりのプロセス

地域ブランドづくりは、その構想から開始し、地域内外の人々の頭の中にブランドとしての強い価値認識を浸透させていくまで、長ければ10年程度も要する一大事業と言われています。図24はその中長期的なロードマップを、4つのステージで表現した一例です。この4ステージは、第2章の1項で解説した地域ブランドづくりの3つの活動を時間軸の中で精緻化した計画表現と見なすことができます。

「準備～市場デビュー」に当たるSTAGE1が地域ブランドとしての基礎をしっかりと固める最も重要な時期と言えます。この期間の取り組みは第2章の1項で解説した「ACT1-1:発見・創造（地域ブランドの基盤づくり）」と、「ACT1-2:表現・伝達（地域ブランドの仕掛けづくり）」に相当します。基盤をつくる活動は、地域ブランドづくりのねらいをとりまとめた設計図とその具現化に向けた実行プランを作る取り組みとなり、図25のSTEP1～STEP4のプロセスに該当します。しかけをつくる活動は、地域ブランドの設計図や実行プランに基づき、地域の魅力価値を知覚させ伝えるための媒体や仕組みを作る取り組みで、図25のSTEP5～STEP6に相当します。

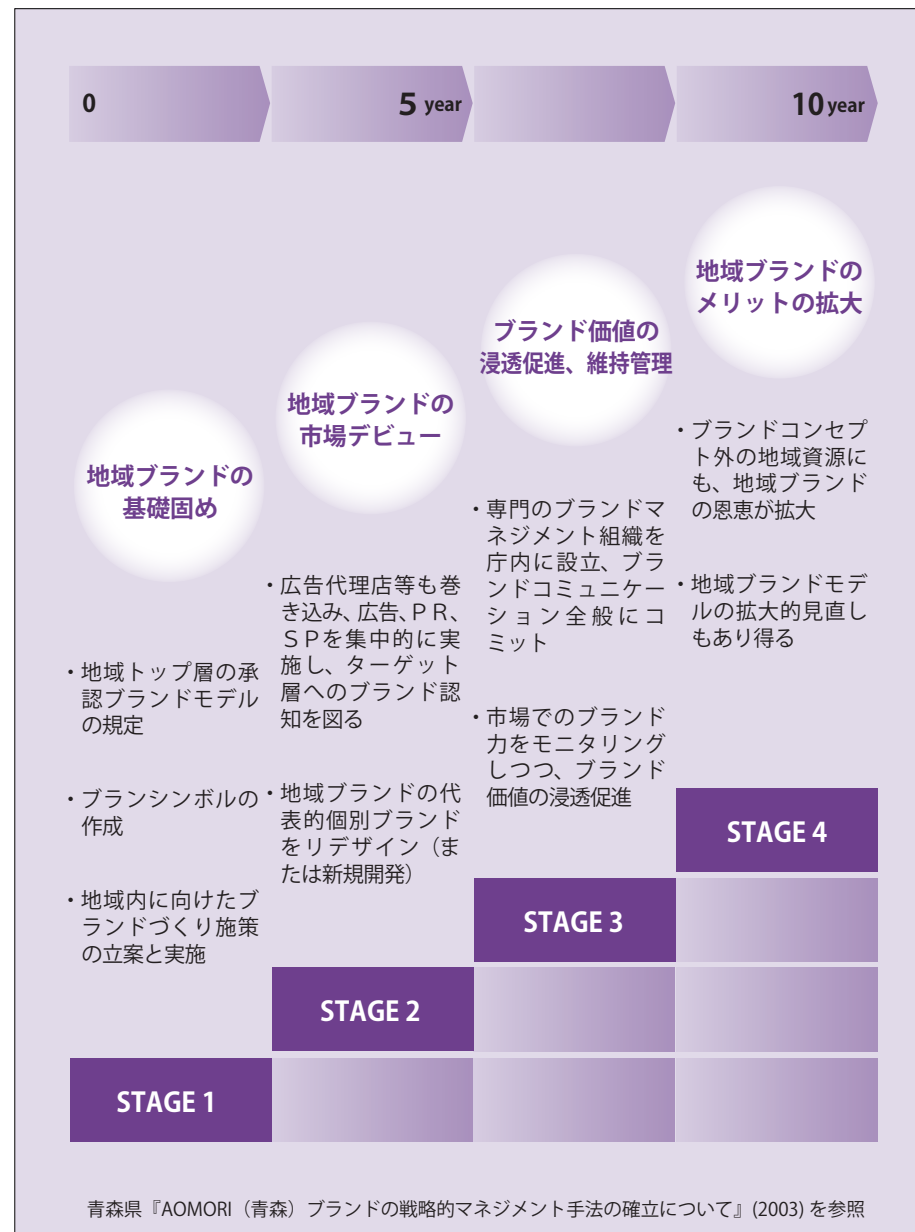


図24 地域ブランドづくりの中長期ロードマップ例



図25 SATGE1の詳細プロセス

STEP1:推進母体づくり

地域ブランドづくりに当り、最初に必要となるのは、主体となって取り組みを進める組織作りです。専門部会や協議会などといった中核組織を作り、地域ブランドに関わる人々の間で、意識改革やブランドに関する理解促進を図ります。同時に、

何のためにどの範囲を対象とした地域ブランドづくりを進めるのか、取り組みの意味や目的、成果指標を明確化・共有化し、関係者の意志を束ねていきます。地域では利害関係が対立することも多く、行政、団体、民間企業と言った異質な組織に所属する人々の意志をどううまくまとめていくかが大きな課題です。

STEP2:現状把握

新たに地域ブランドをつくる場合は、価値の源泉となる地域内資源の強み・弱みなどの分析、地域内外の人々からの認知度・好感度把握、競合地域の動向把握などを行います。既に認知が進んでおり、ブランド化が進みつつある地域の場合は、対象となる地域ブランドの種類(地名、地域カテゴリー、地域単品)ごとに現在地域内外からどう受け止められているか、これまでどういったねらいのもと、ブランドづくりが進められてきたかを調査します。調査結果を踏まえ、現状の地域ブランドの種類ごとに実態把握(ブランド認識の浸透度、各ブランドのねらい、他のブランドとの関連性、今後の課題)を行います。

STEP3:ブランドの設計図づくり

現状把握の結果を踏まえ、①どういった資源を対象にどの種類の地域ブランドとするのか、②その対象について新規にブランド化を目指すのか、既存地域ブランドの強化を図るのか、③ブランドづくりの目標水準は何かを明確化し、地域ブランド化の方針とゴールを設定します。その上で、地域ブランドづくりの2つの設計図であるブランドモデル(P34～35「第2章の3項」参照)と地域ブランド体系(P17「第1章の1項」参照)を明確化します。

STEP4:実行プラン(戦略、体制、実施計画)づくり

地域ブランドづくりのための2つの設計図の決定を受け、その実現に向けた戦略(P38～42「第2章の4項」参照)、外部協力も含め具体的な推進体制、活動資金の確保、具体的な実施計画作成を行い、関係者間で共有します。

STEP5:内部理解の促進(インナーブランディング)

地域ブランド戦略を実施するに当たって最も重要なことは、地域ブランド関係者における「ブランド」についての理解を促し、ブランドづくりの担い手としての意識を高めることです。この点を踏まえ、このステップでは、STEP4までに構築した地域ブランドの設計図(ブランドモデル、ブランド体系)や実行プランを、地域ブランドに関わる全ての組織や関係者に対して浸透させ、共有化します。このことで、目指すべき地域ブランドの姿や推進すべき戦略を強く方向づけることができ、魅力価値の創造・

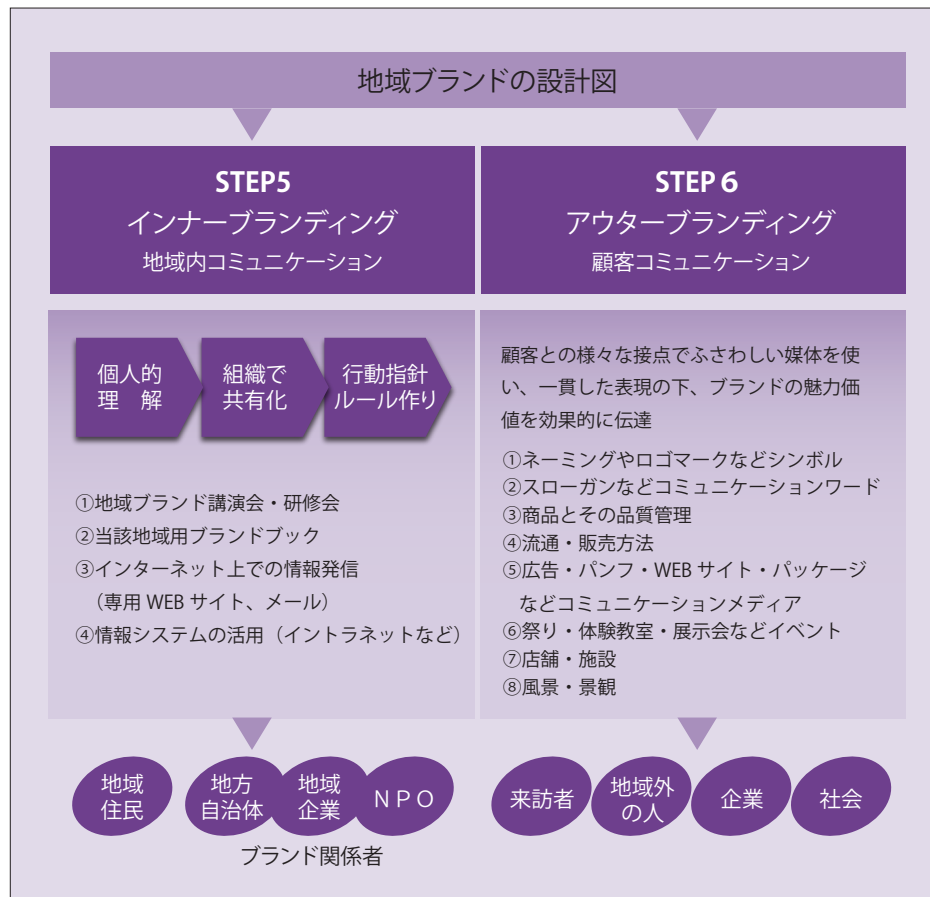


図26 インナーブランディング、アウターブランディング

発見、表現・伝達、評価・洗練といった地域ブランドをつくる3ステップ(P27図20参照)推進の効果が高まります。

具体的には、「個人レベルでの理解」→「組織レベルでの共有化」→「全員を対象とする行動指針・ルールづくり」という流れで展開し、地域ブランド講演会・研修会、当該地域用のブランドブック、インターネット上での情報発信、ブランド理解のための専用WEBサイト、ブランドメールなどといった施策やツールを活用します(図26参照)。

これらの内部関係者に向けた取り組みは、インナーブランディングと呼ばれ、IT(情報技術)等が仕組みづくりの重要な手段となっています。

STEP6:外部接点づくり(アウターブランディング)

もう一つのステップは、外部へのブランド価値の発信があります。ブランドの価値を効果的に伝達するためには、ブランドと顧客が出会う様々な接点において、その接点にふさわしい媒体を使い、一貫した表現を提供する必要があります。魅力を伝える媒体とその表現開発の対象としては、①ネーミングやロゴ・マークなどシンボル、②スローガンなどコミュニケーションワード、③商品とその品質管理、④流通・販売方法、⑤広告・パンフ・WEBサイト・パッケージなどコミュニケーションメディア、⑥祭り・体験教室・展示会などイベント、⑦店舗・施設、⑧風景・景観があります(図26参照)。

これらの外部に向けた一連の取り組みは、アウターブランディングと呼ばれ、デザインが、仕組みや形づくりの重要な手段となっています。

第2章 地域ブランドをつくる

3. 地域ブランドづくりの設計図

ポイント

- 地域ブランドの設計要素を構造的に表現した「地域ブランドモデル」、3種類のブランドの関係を構造的に表現した「地域ブランド体系」は、地域ブランドづくりの設計図としてその輪郭を規定する。
- 地域ブランドモデルは、主体と利害関係者、エリア、ブランドビジョン、コアバリュー、ファクト、機能的・情緒的ベネフィット、パーソナリティ、シンボル、コアターゲットという10の要素から構成される。
- ブランドモデルの内容をステートメント化し活動規範とすることで、関係者間での共有化を促すことができる。
- 地域ブランド体系を構成する3種類の地域ブランドのブランドモデルは共通点と相違点を持つことで、互いをすみ分けしつつ、一方で強く結び付いている。

キーワード

ブランドモデル、主体と利害関係者、エリア、ブランドビジョン
コアバリュー、ファクト、機能的・情緒的ベネフィット、パーソナリティ
シンボル、コアターゲット、地域ブランド体系

地域ブランドづくりの要となる2つの設計図

地域ブランドづくりを進める上で最も重要なのは、「何を実現するために」取り組むのか、「何がゴールなのか」、この点に関して十分な議論が尽くされ組織内で共有されていることです。そのためには、地域ブランドづくりのよりどころとなる2つの設計図について、明確に規定しておくことが重要です。

その一つは、対象とする地域ブランドの設計要素を構造的に表現した地域ブランドモデルと呼ばれるもの¹⁴⁾（図27参照）。もう一つは、地名ブランド、地域カテゴリーブランド、地域単品ブランドという3種類の地域ブランドの関係をどう体系づけるかを構造的に表現した地域ブランド体系(P17「第1章の1項」参照)です。

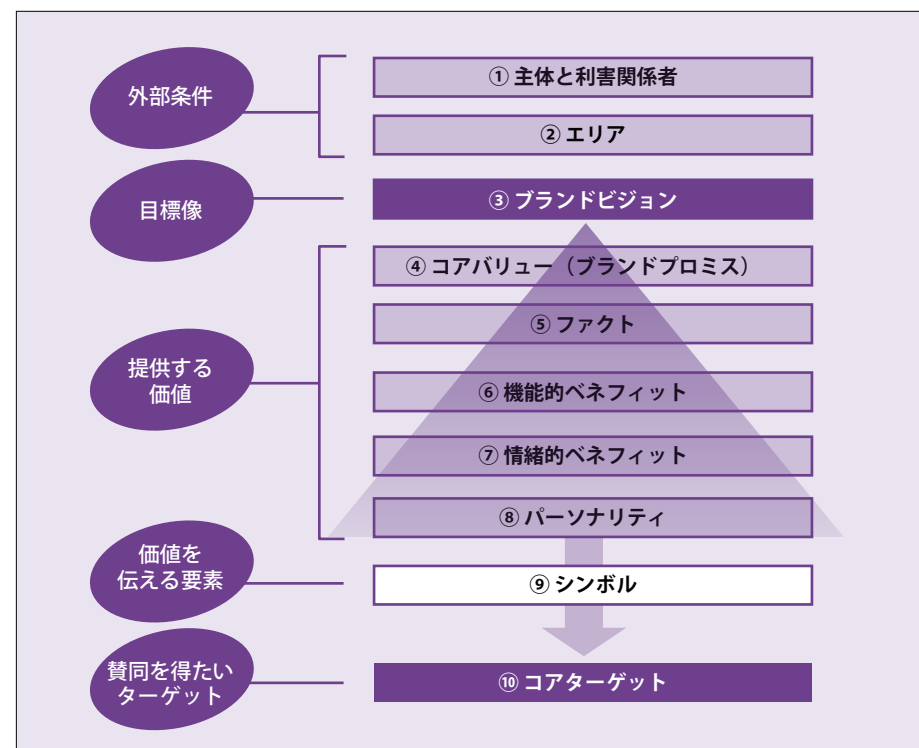


図27 ブランドモデルとその構成要素

地域ブランドモデル

地域ブランドモデルは目指すべきブランドの輪郭を規定し、ブランドづくりのコンパスとして、あらゆる地域ブランド活動において重要な役割を果たします。

具体的には、次の10項目の要素を規定します。

①主体と利害関係者

地域ブランドづくりを当事者意識を持って主体的に担う組織。地域産品の場合は、流通業者、旅行業者、運輸業者などが利害を共にする関係者と言える。こういった地域ブランドに係る利害関係者の範囲。

②エリア

地域独自の強み（以下で述べるファクトに相当）を確保できる地理的領域。行政区画とらわれず、適切な範囲を検討し領域設定する。

③ブランドビジョン

地域ブランドのあるべき将来像、言い換えるとその地域ブランドが長期にわたって目指すべき目標像。

④コアバリュー（ブランドプロミス）

地域内外の人々に対して地域ブランドが約束する中心的な魅力価値。機能的ベネフィットと情緒的ベネフィットを統合した魅力価値のエッセンス。

⑤ファクト

競合ブランドが容易に真似できない固有の性質・事実。地域ブランドが提供する価値の源泉となるもの。短期的ではなく将来に渡って持続的に強みを発揮できるもの。

⑥機能的ベネフィット

その地域ブランドを通じて実感できる独自の機能的便益。なお、序章の3項で解説した基本価値と便宜価値に相当。

⑦情緒的ベネフィット

その地域ブランドを通じて実感できる独自の情緒的便益。好ましい気分、満足感など。なお、序章の3項で解説した感覚価値と観念価値に相当。

⑧パーソナリティ

地域ブランドのらしさを、人に例えて表現したもの。性格、醸し出す雰囲気。

⑨シンボル

地域ブランドの価値を具体的に伝えるための名前・ロゴマークなどシンボルやキャッチコピー・タグラインと言ったコミュニケーションワード。

⑩コアターゲット

ブランドの表明に対して賛同を得たい顧客セグメントであるコアターゲット。

地域ブランドモデルを明文化し活動規範とする

地域ブランドモデルを構成する各要素の中で特に提供価値を規定した④～⑧の要素や⑩のコアターゲットについては、地域ブランドの基本的なねらいとして、関係者間でしっかり共有しなければなりません。それらを明文化するステートメント様式が提案されています¹⁵⁾（図28参照）。この様式中の空欄に該当するブランドモデル要素を当てはめることで、一つの文章にまとめることができ、地域ブランドづくりの活動規範となります。

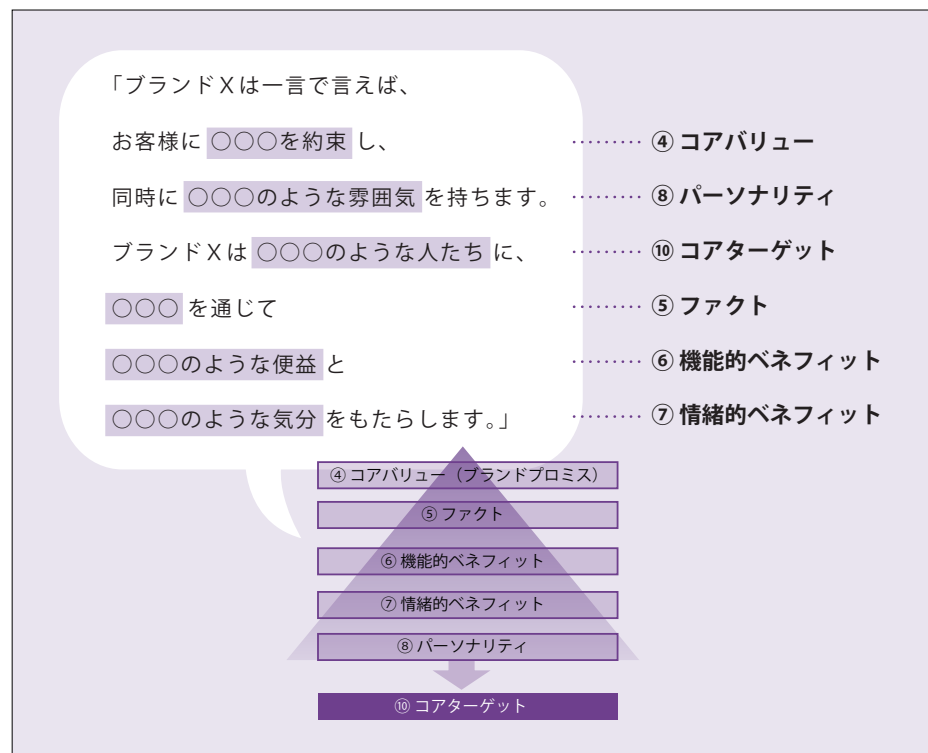


図28 ブランドモデルを明文化するステートメント様式

ブランドシンボルの役割

顧客がブランドと直接触れる要素に、ブランドシンボルがあります。シンボルによって他と区別され違いが認識されるだけでなく、シンボルがスイッチとなって商品等の機能や情緒といった便益が連想されます。そこで初めてブランドとしての価値認識に至ります。

ブランドシンボルには、識別できる要素（名前、シンボル、ロゴ・マーク、キャラクター、色彩、ジングル）と部分要素として取り出せないもの（スタイル、テーマ性）があり、顧客の好ましい連想を引き出すための装置として機能します。

地域ブランド体系とブランドモデル

第1章の1項で解説したように、地域ブランドには階層構造をなす3種類の地域ブランド（地名ブランド、地域カテゴリーブランド、地域単品ブランド）があります。この3つそれぞれについてブランドモデルを考えることができます（図29参照）。

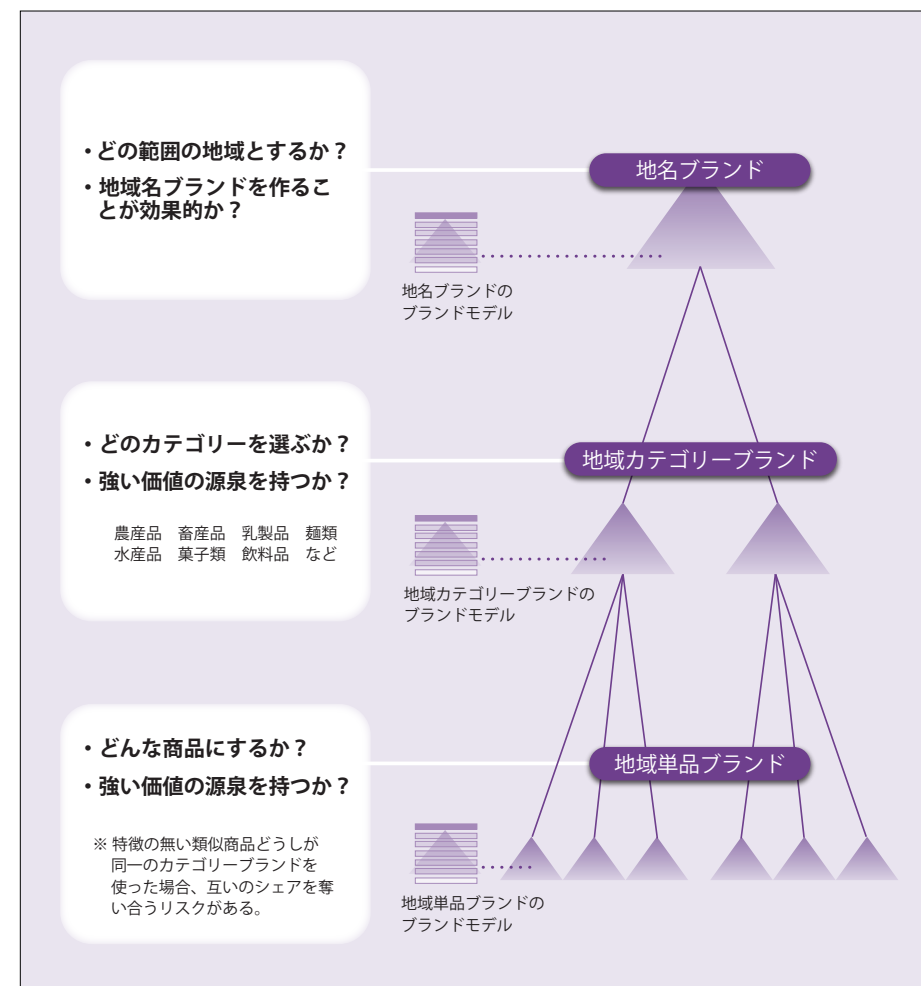


図29 地域ブランド体系と地域ブランドモデル

ただし、3種類の地域ブランドは、一つの体系として結びつきつつ、互いに独立した存在として、顧客の頭の中に価値認識される必要があります。そのため、次のような共通点と相違点を持つこととなります。特に最下層に位置付けられる同一カテゴリ内での単品ブランド同士は、うまく個性をすみ分けないと互いのシェアを奪い合うリスクを秘めていると言えます。

【共通点と相違点】

- ・コアバリュー、コアターゲットは3種類の地域ブランドでほぼ共通する。
- ・各地域カテゴリブランド間では、ファクトは異なり、ベネフィットについては、共通点を持つ。
- ・同一カテゴリ内の地域単品ブランド間では、ファクトが異なりベネフィットにおいて共通点を持つ場合と、ファクトが共通しベネフィットにおいて相違点を持つ場合がある。

2つの設計図検討に当たってのポイント

地域ブランドモデル、及び地域ブランド体系を検討する際のポイントとして次のような点が共通に上げられます。

【検討のポイント】

- ・現在置かれている状況（スタート地点）の地域ブランドモデル、地域ブランド体系と、目指すべきゴールとなる状況のそれらを描き出し、客観的に両者を眺めながら内容を精緻化すること。
- ・競合とみなせる地域のブランドモデル、ブランド体系を想像しつつ、それらと比較しながら、自らの地域の2つの設計図を検討すること。

4. 地域ブランドづくりの戦略

ポイント

- 地域の独自な優位性を明らかにし磨き上げ、「絶対優位な特別な価値」に高める取り組みがプレミアム戦略。ブランド戦略では最も重要かつ不可欠なもの。
- ブランド確立とその維持管理を目的に、市場に対して働きかける取り組みがマーケティング戦略。製品戦略、価格戦略、流通戦略、販促戦略がある。
- ターゲット顧客を、ブランドに対する忠誠心(ロイヤルティ)の度合いに応じて区分し、各々に対応した情報やサービスの提供により、高いロイヤルティを持った顧客を増やしていく取り組みがロイヤルティ戦略。
- 地域資源が持つ魅力価値のエッセンスを、適切な媒体を通じて一貫性を持って伝えていく取り組みがコミュニケーション戦略。顧客接点となる全ての存在に共通したメッセージが貫かれることで、効果的な伝達が可能となる。
- ある強いブランドが持つブランドモデルの特徴を利用し、新市場を獲得しようするのが、ブランド拡張戦略。

キーワード

プレミアム、マーケティング、ロイヤル顧客、忠誠度、顧客接点
口コミ、パブリシティ、CGM、ライン拡張・カテゴリー拡張

地域ブランドづくりを進めるうえでの5つの戦略

地域ブランドづくりのコンパスとなる2つの設計図を基点に図30に示すような5つの戦略(プレミアム戦略、マーケティング戦略、ロイヤルティ戦略、コミュニケーション戦略、拡張戦略)を考えることができます。

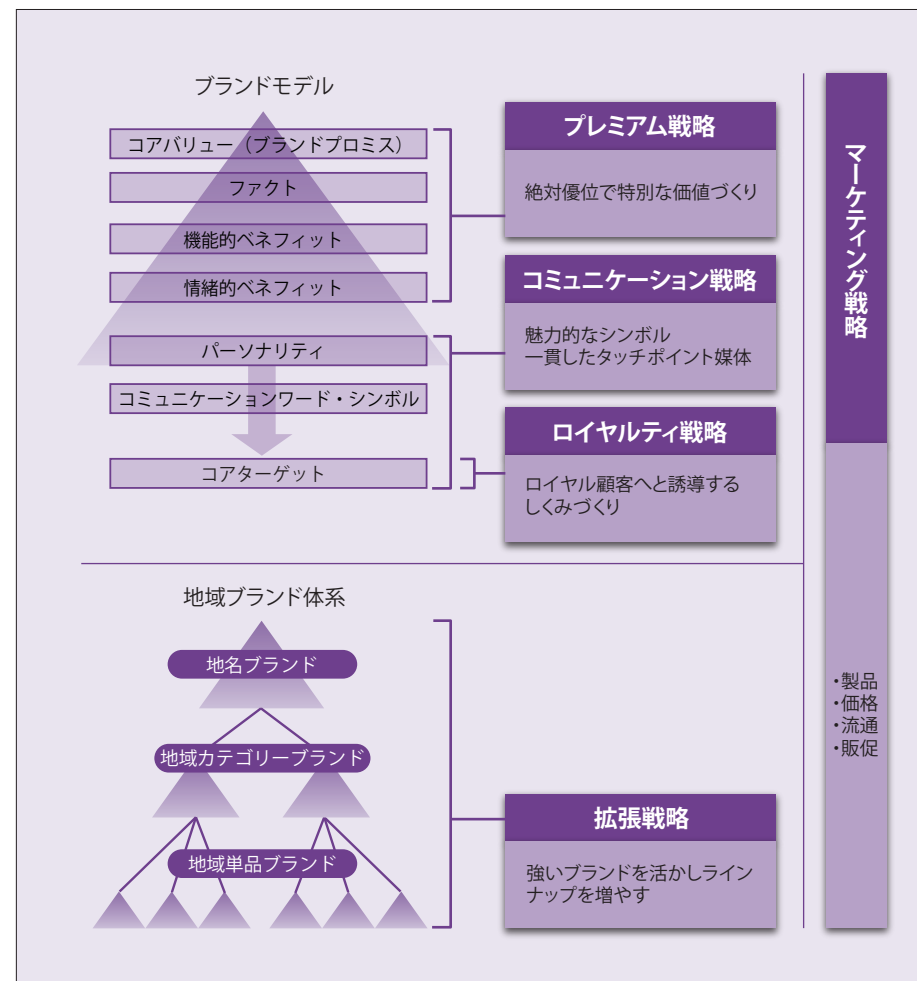


図30 2つの設計図と5つの戦略の関係

プレミアム戦略

余分な対価を支払ってでも手に入れたいと思わせる「特別な価値」をプレミアムと呼びます。生み出した価値をプレミアムにまで昇華させるためには、ものづくりのこだわりから生まれる圧倒的な機能的価値だけでは不十分です。人の心や感情に強く働きかける特徴（希少性、神秘性、官能性、親密性）にもこだわることで、高い情緒的価値（感覚価値、観念価値）をも生み出し、超過価値としての価格プレミアムを形成することができます。

地域ブランドにおけるプレミアム戦略とは、他の地域にはないその地域ならではのオリジナリティは何か、独自の優位性とみなせる特徴（素材、製造技術、形状、性能、安全性、歴史性など）は何かを徹底的に考え、探り、発見し、または計画的に創造し、それらを顧客にとっての特別な価値（プレミアム）となるよう磨き上げていく取り組みです。

形態資源	スペック（大きさ、軽さ、性能など）、味、デザイン、材質（素材） など
ノウハウ	製造技術、加工方法、育成方法、トレーサビリティ など
自然資源	景観、動物、植物、温泉、気候、地形 など
歴史資源	史実、歴史上の出来事 など
文化資源	方言、生活様式、伝統工芸 など
人的資源	著名人、歴史上の人物、人間国宝、生産者 など
イベント資源	映画やドラマの舞台、マンガ、祭り、イベント（スポーツ、音楽など） など
店舗資源	ファッション、アウトレット、有名店、B級グルメ など

表2 プレミアムとなりうる要素

この活動は、ブランドモデルにおけるファクトの発見・創造、機能的・情緒的ベネフィットの探索とコアバリューへの昇華と連動する、ブランド戦略上最も重要かつ不可欠なものとなっています。

プレミアムを感じさせうる題材を整理してみると、表2のような要素が考えられます。商品のスペック（大きさや性能）、デザイン、製造技術など、商品そのものからプレミアムを探すだけではなく、歴史、文化、人、イベント、店舗などの視点から、人為的に様々なアイデアでプレミアムを作り上げることも可能です。

マーケティング戦略

ブランドの概念と同様にマーケティングの概念も狭義から広義まで様々な解釈が存在しています。また、時代とともにそれらは変化しており、唯一の明快な定義を得ることは難しい状況です。本書では、地域ブランドにおけるマーケティングを、「地域が生み出す製品やサービスなどのブランド確立とその維持管理を目的に、市場に対して働きかける様々な活動」と解釈します。その上でマーケティングの4Pと言われる要素を切り口とした戦略を考えることができます。

市場が求めている適切な製品やサービスなどを提供したり、それらの魅力を効果的に伝える新たな製品等の開発を行う製品（Product）戦略、提供する製品やサービスなどの価格をどう設定するかという価格（Price）戦略、どういった流通経路を経て製品やサービスを届けるかという流通（Place）戦略、製品やサービスなどの魅力を様々なメディアを通じて伝え、売り上げにつなげる販売促進（Promotion）戦略、この4つの戦略です。

製品戦略・価格戦略とプレミアム戦略、流通戦略・販売促進戦略とロイヤルティ戦略、販売促進戦略とコミュニケーション戦略は密接に関連し、取り組み内容において重複する部分もあります。はっきりと区別できないものも見受けられますが、あえて双方の戦略として捉えることで、緻密な戦略の検討に有効です。

ロイヤルティ戦略

豊かな時代の生活者にとって、ニーズ対応は当たり前であり、強く心に残る驚きや発見がなければ、ブランドが生まれません。単に優れた品質の商品を提供するだけでなく、使用を通じて体感できる魅力体験をも重要な価値として提供し、実感してもらう。こういった経験の繰り返しによって、顧客を熱烈なファン（ロイヤル顧客）へと導くことができます。

ブランドに係わる顧客を、その忠誠心（ロイヤルティ）の度合いによって大まかに分類すると、ロイヤル顧客（長期に渡って必ずその商品等を選択）、一般顧客（その商品等の利用経験はあるが、他も利用）、潜在顧客（その製品等の利用経験はないが、興味あり）の3つに分けることができます（図31参照）。長期に渡って顧客であり続けてくれるロイヤル顧客からの収益は、一般顧客からの利益とは比較にならないほど大きいと言われており、地域ブランドとして成功するにはロイヤル顧客増が不可欠と言えます。

地域ブランドにおけるロイヤルティ戦略とは、地域やその製品などを既に認知している一般顧客に対して、満足度を上げ忠誠心を高めロイヤル顧客へと誘導したり、既存のロイヤル顧客の期待に応え信頼を維持していく取り組みです。

ロイヤル顧客獲得のポイントは、初回の利用客をターゲットにきめ細かいフォロー事業を提供し、地域の魅力価値に対する認識を一層深めてもらい、再度の利用を動機づけることです。そのためには、初回利用以降に提供すべき情報やサービスとそのタイミングを検討し、ロイヤル顧客育成ステップとして定め、実行していく必要があります。そのほか、ロイヤル顧客限定のサービス提供やロイヤル顧客を巻き込んだ新商品開発など、ロイヤル顧客の期待に応え信頼と愛着を維持するための方策検討も忘れてはいけません。

地域の造り酒屋などでは、ごひいき客を集めた試飲会や交流会を定期的に行うところがあると聞きます。このようなロイヤル顧客を集めたファンクラブづくりも有効な方策として参考になりそうです。

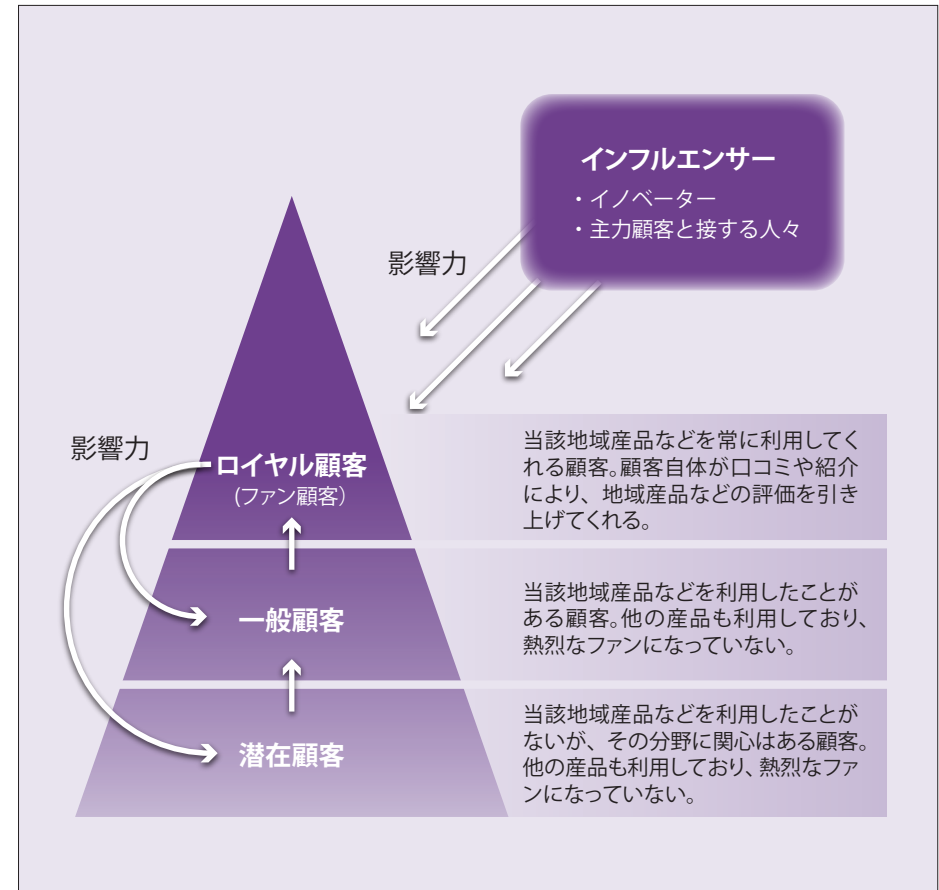


図31 主なターゲット顧客

コミュニケーション戦略

品質の良いモノを作っても売れ行きにつながらない場合があります。その原因としては、作り手がこだわっている品質の良さが、顧客にとっての魅力に結びついていない、もしくは、こだわりの品質の魅力が、顧客に十分伝わっていない、このどちらかか両方が考えられます。たとえ見た目のきれいなパンフレットなどが用意され

たとしても、手に入りたい、使ってみたい、買いたいという想いにつながらなければ、販促媒体として効果がないのです。

地域ブランドにおけるコミュニケーション戦略とは、地域のファクト（価値の源泉となる事実）から生まれる魅力価値のエッセンスを、中核となるターゲット顧客の記憶の中にどのようなコミュニケーション方法を通じて効果的に送り込むかという戦略です。そのためには、ブランドが伝えようとするメッセージが明確であること、様々なコミュニケーション要素とその取り組みが一貫性と継続性を持っていることが重要です。このことにより、日々たくさんの情報を浴びている生活者の記憶の中に蓄積されやすくなります。

ブランドコミュニケーションでは、顧客とのあらゆる接点がコミュニケーション媒体と考えることができます。手にとれる実体であり、価値そのものである地域産品やそのパッケージ、地域産品の販売員、地域産品が収穫されたり製造される現場、観光地や宿泊施設のサービス、文化施設や宿泊施設とその従業員、地域で出会う何気ない風景、テレビや新聞・雑誌などのマスメディア、インターネット上の検索サイトや地域を紹介したWEBサイト、口コミサイト、地域で開催されるイベント、首都圏のアンテナショップなど、様々な接点（タッチポイント）が考えられます。

大企業と異なり、十分な経費をかけられない地域ブランドづくりにおいては、いかに低コストな接点と適切な媒体を開発するかが、ポイントになります。そこで、最も期待できる媒体がインターネットサイトなどでの口コミと、新聞やテレビなどで取り上げられるパブリシティです。ただし、これらは生活者や新聞記者など受け手が自発的に作る、送り手の管理ができない媒体であるため、それらの特性を踏まえつつ、うまく誘発するための工夫が必要です。口コミサイトについては、悪い情報の流布による大きなダメージリスクもあるため、口コミを誘発する仕掛けを考える際には、十分な検討と配慮が必要です。

また、主力の顧客ではありませんが、情報波及力がありオピニオンリーダーとして主力顧客に影響を与える人々（インフルエンサー）も重要なコミュニケーションターゲットと見なせます。インフルエンサーには、特定の分野のリーダー生活者として

主力顧客の一步先を行っているイノベーターと呼ばれる人々や、ブランドづくりの利害関係者として主力顧客と接している人々（バイヤー、流通・販売関係者、デザイナー、カメラマン、建築家、料理人など）が考えられます。これらの方々への戦略的な情報発信も有効な方法の一つとなります（図31参照）。

情報化社会が進展する今日、消費者発信による新たなメディアがインターネット上に登場しつつあります。口コミサイト、Q&Aコミュニティ、SNS（ソーシャルネットワークサービス）、ブログポータルのほか、YouTubeといった動画メディアなどで、CGM（Consumer Generated Media）と呼ばれます。これらのメディアは、情報の信憑性確保という面で大きな影響力を持ちつつあり、その活用の可能性を模索する必要があります。

ブランド拡張戦略

ブランド拡張戦略とは、ある強いブランドが生じていた場合、そのブランドを利用して、新しい市場を獲得しようとする戦略です。ポイントは、その時々環境やブランドのポジションを読みながら、上位ブランドのコアバリューを損なうことなく、拡張することです。

具体的には、地域ブランドづくりにおいて、既にいくつかの強い地域ブランドが生じており、その強みとする提供価値を活かしながら新たな地域カテゴリーブランドや個別ブランドを生み出し、更なるブランドの強化を図ろうとする取り組みです。

ブランド拡張戦略では、その時点での地域ブランド体系の状況、及び今後の環境変化を想定しながらどういった拡張方法をとるべきか、有効な方法を探り実行に移すこととなります。

一般的に、ブランド拡張には2つの方法（図32参照）があります。一つは、既存の地域カテゴリーブランドと同一カテゴリーに属する新しい対象の単品ブランドづくりを目指す場合に、既存の地域カテゴリーブランドを用いる拡張方法で、「ライン拡張」と呼びます。もう一つは、これまでの地域カテゴリーブランドに無かった新

しいカテゴリーに属する対象の市場投入をきっかけとし新たな地域カテゴリーブランドづくりを目指す場合に、既存の地名ブランドを用いる拡張で「カテゴリー拡張」と呼びます。

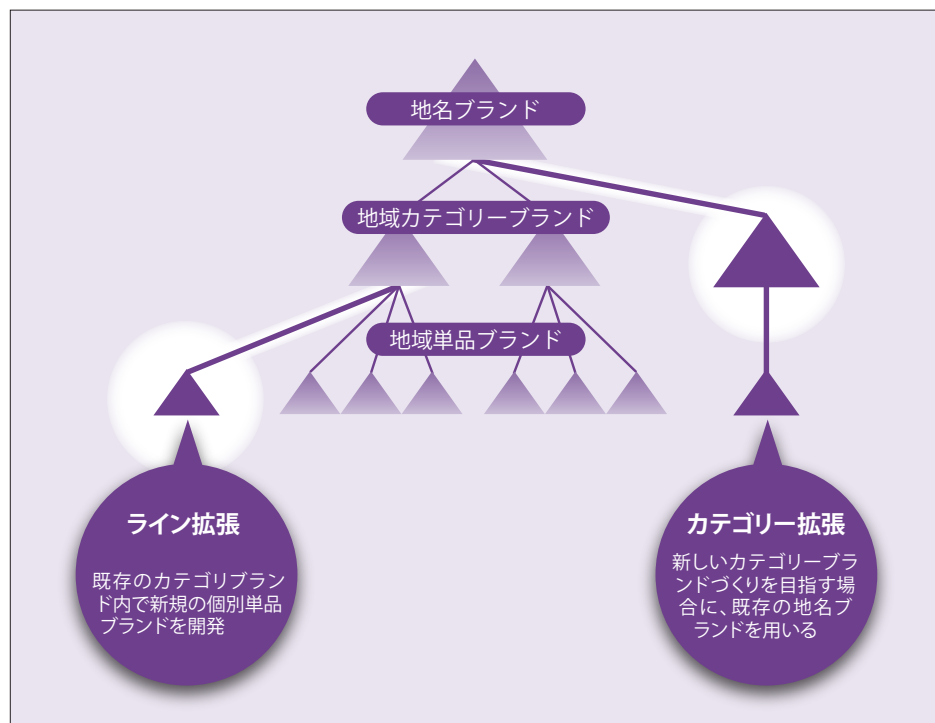


図32 2つのブランド拡張

5. 戦略実現のためのデザイン・IT

ポイント

- デザインは、見えない、さわれない無形の価値に姿を与える手段である。
- デザインはブランドにおける魅力価値を増幅し、優れた知覚品質を生み出す。あらゆる知覚要素はブランドを想起させる重要なシンボル。
- デザインはブランドの魅力を体感させる効果的な五感刺激をコントロールする。
- ITを駆使した新しいメディアは従来にない情報発信と情報価値を持ち、ある意味で従来のマスメディアを凌駕する影響力を持つ。
- デザインとITはブランドづくりにおけるコミュニケーション戦略推進のキードライバー。

キーワード

デザイン、構想活動、造形活動、ブランドデザイン
プレミアム戦略、コミュニケーション戦略、知覚品質、利用品質
機能的・情緒的ベネフィット、インナーブランディング

ブランドづくりに欠かせないデザイン

デザインは、狭義から広義の意味まで、様々な視点から解釈がなされている多義的な概念です。一つの捉え方として、デザインを活動とみなすか、活動の結果として生み出された色・形など知覚的な要素とみなすか、という理解の仕方があります。活動とみなした場合は、更に、どういった価値を生み出すべきか生み出すべき価値のねらいは何かを探る構想活動（コンセプトづくり）と、構想結果に対して具体的な姿を与える造形活動（スタイリング）に分けて捉えることができます。

ブランドづくりに係る「活動としてのデザイン」をブランドデザインと呼称すると、次の4つの取り組み項目を挙げることができます（図33参照）。

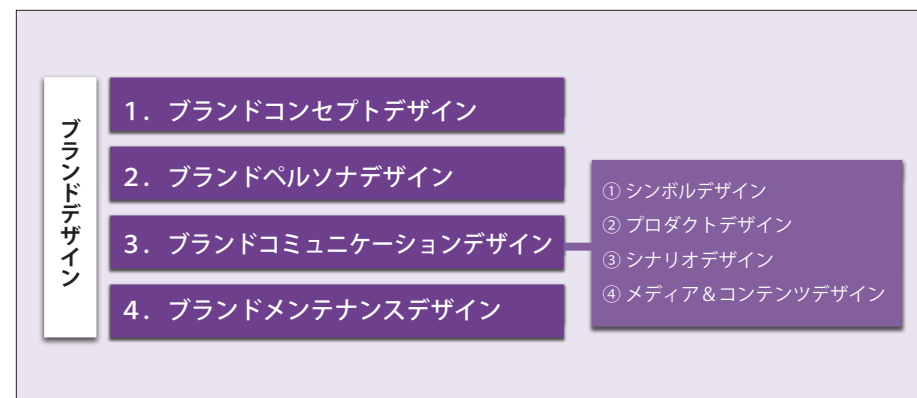


図33 ブランドデザインの4つの活動

【ブランドデザインの取り組み項目】

1) ブランドコンセプトデザイン

ブランドづくりの基本となる2つの設計図を構想し、可視化する活動

2) ブランドペルソナデザイン

コアとなる顧客モデル像を明確化し、可視化する活動

3) ブランドコミュニケーションデザイン

ブランドの魅力価値を伝える形や仕組みを構想し、可視化する活動

4) ブランドメンテナンスデザイン

ブランドの期待に応え信頼を維持していくための仕組みを構想し、可視化する活動

更に、コミュニケーションデザイン活動については、次の4つの取り組みとして細かく捉えることができます。

【ブランドコミュニケーションデザイン】

①シンボルデザイン

ブランドネーム、ロゴ・マーク、ブランドカラー、キャラクターなど知覚に訴える要素と、それらの活用ルールを創る活動

②プロダクトデザイン

魅力価値そのものを体現している商品・施設・サービスなどを構想し造形する活動

③シナリオデザイン

魅力価値の存在をターゲットとする顧客に気づかせ、分かりやすく伝え、興味を持たせ、受容させ、最終的に好感を抱かせ、他人にも伝えたい、また使ってみたいと思わせる、こういった流れを誘導するためのコミュニケーションシナリオを構想する活動

④メディア&コンテンツデザイン

コミュニケーションシナリオにもとづき、顧客への情報伝達効果の高い接点と、その接点にふさわしい媒体やコンテンツを構想し造形する活動

このように、ブランドづくりとデザインの取り組みは密接な関係にあり、デザイン無くしてブランドづくりを進めることは不可能と言えます。

一般的にブランドデザインと言えば、ロゴ・マークやキャラクターなど知覚媒体として見たり触ったりすることができる対象を創る活動（ブランドコミュニケーション

デザインの①、②、④）として捉えられがちです。

しかし、重要なのは、形にする前の構想部分です。地域ブランドにおけるデザインの要は、前述した「1) ブランドコンセプトデザイン」にあり、安易に目に見える形づくりに飛びつかないことがポイントです。

ブランドづくり戦略に貢献するデザイン

第2章の4項で解説した5つの戦略にも何らかの形でデザインの活動が係わります。特に、プレミアム戦略、コミュニケーション戦略については、デザインが重要な役割を果たします（表3参照）。

成熟市場においては、技術志向のものづくりから生まれる機能的ベネフィットの提供は、多少の独自性があっても、大きな優位性を勝ち取ることは難しく、あつと言う間に当たり前品質と化してしまいます。優れた機能的ベネフィットに加えて、人の心や感情に強く働きかける情緒的ベネフィットが提供されてこそプレミアムが生まれます。このブランドプレミアム創出の要となる情緒的ベネフィット、これに大き

	マーケティング戦略	デザインソリューション	ITソリューション
プレミアム戦略	製品、価格	ブランドコンセプトデザイン プロダクトデザイン	ITによる品質管理
コミュニケーション戦略	流通、販促	シンボルデザイン シナリオデザイン メディア&コンテンツデザイン	WEBサイト、Eメール ブログ、CGM、携帯 端末などを連携させて活用
ロイヤルティ戦略		ブランドペルソナデザイン ブランドメンテナンスデザイン	SEMの取組
拡張戦略	製品、価格	ブランドコンセプトデザイン プロダクトデザイン ブランドメンテナンスデザイン	地域ポータルサイトの活用

表3 5つの戦略とデザイン・ITソリューションの係わり

く貢献するのが商品等の知覚品質や利用品質です。知覚品質とは、顧客の知覚に基づいて評価される主観的で総合的な品質を指し、利用品質とは、特定の状況で使用される際の使いやすさといった品質を指します。

この知覚品質や利用品質の向上は、優れた知覚要素と密接に関係しています。つまり、優れた知覚要素を創造し、コントロールするデザイン活動は、プレミアム戦略推進の重要なドライバーと言えます。

また、ブランドの存在を伝えるロゴ・マークなどの知覚要素は、記憶にしまわれていたブランドの魅力価値や世界観を想起させるシンボルであり、ブランドイメージの形成に大きな影響力を持ちます。こういったブランドシンボルのほか、提供する魅力価値に気づかせ分かりやすく印象的に伝えるための効果的な顧客接点（タッチポイント）、各タッチポイントにふさわしい媒体開発、各媒体におけるイメージの一貫性確保、これらはコミュニケーション戦略推進の中核であり、デザイン活動そのものと言えます。

ブランドづくりの活動は、顧客に価値認識させるまでがゴールではありません。たゆまぬ努力と継続的な取り組みによって、顧客の期待に応え続け、信頼と愛着の絆を守り発展させていくことがゴールです。ブランドのメンテナンスのためには、魅力を伝える知覚要素の一貫性を確保すると同時に、その鮮度を維持するために適宜時代に合わせたリフレッシュが必要となります。ブランドのらしさを維持しつつシンボルや商品・サービスなどをリデザインしていく活動も欠かすことのできない取り組みです。

ブランドづくり戦略に貢献する I T

コミュニケーション戦略においては、地域の魅力を伝えたい顧客の特性に合わせ、最も意識喚起し易く、情報伝達効果が高いメディアの選択が重要です。今日、IT（情報技術）が駆使された新しいメディアは、従来にない情報発信力と情報価値を持つものとして、また、ある部分では従来のマスメディアを凌駕する影響力

を持つものとして、ブランドコミュニケーション戦略推進の鍵となっています。特にインターネットメディアであるWEBサイトは、必要とされる情報や関連情報を深く提供できるなど様々なメリットを有しています（P65参照）。

地域ブランド戦略の実施に必要とされる取り組みとして、地域ブランド関係者におけるブランドについての理解を促し、ブランドづくりの担い手としての意識を高めるインナーブランディングがあります（P33図26参照）。インナーブランディングにおいても、インターネット上での情報発信、ブランド理解のための専用WEBサイト、ブランドメールなど、ITが効果的に活用され地域ブランド関係者間の理解促進と情報交換に大きく貢献しています。

このように、ブランドづくりを進める上でIT活用は不可欠なものとなっています。

1. デザイン活用の方法

ポイント

- 目に見える製品自体が価値の源泉であっても、目に見えない産地や栽培・収穫・管理技術、サービスが価値の源泉であっても、人は実際に知覚できる要素を通じて、価値を認識する。この知覚要素をデザインすることは、プレミアムの創造と伝達の要である。
- 顧客像をつかむ方法に、ペルソナデザイン(典型的なターゲット顧客像をつくる)がある。
- 地域らしさや魅力を即座に連想させる要は、シンボル要素のデザインである。地域が持つ古い時代からの知覚資源は、シンボルデザインを考える上でヒントとなる。
- 全ての顧客接点媒体は、その知覚品質を洗練させ、一貫したルールで制作する。
- 顧客に対して、一貫した印象と好感を抱かせるためには、シナリオデザイン(顧客と複数の顧客接点を結ぶ導線づくり)が不可欠である。

キーワード

プレミアム戦略、顧客像、ペルソナデザイン、ブランドシンボル
VI、VIS、タッチポイントデザイン
AIDMAモデル、AISASモデル、AIDEESモデル

Design Solution① 優れた知覚要素で地域独自な魅力を生み出そう

ブランド戦略上最も重要かつ不可欠なものにプレミアム戦略(P39「第2章の4項」参照)があります。このプレミアムを生み出すには、どういった方法があるでしょうか。顧客にプレミアムを感じさせる要素のひとつに製品等の外観、手触り、香り、味など人間が五感を通じて知覚・認知するモノの属性があります(P39表2参照)。これらが独自で優位性ある知覚要素として適切にデザインされた時、顧客の感情や心に強く働きかける圧倒的な魅力価値、いわゆるプレミアムを生むことができます。

デザイン活動においてコントロールできる一般的な知覚要素は、文字、色・形といった視覚要素や、テクスチャ、大きさ、重さ、硬さといった触覚要素が中心となりますが、響き(呼び名、作動音、使用音など)や香り、味といった他の知覚要素も統合的に検討する必要があります。

なぜなら、人は様々な知覚要素を別々に知覚しているわけではなく、同時に統合的な知覚体験として受け止めているからです。視覚、触覚要素だけでなく、他の知覚要素を相乗させることで生れるトータルな知覚体験全体をデザインすることが肝要です。

プレミアムに結びつく題材には、大きく分けてモノとコトがあります。モノは自然物(生物・無生物)・人間・人工物といった直接目にしたり触ったりできる存在であり、その状態には特定の形を持つ場合(農水産品など固体物)と特定の形を持たない場合(飲料など液体・気体物)があります。コトは技術、歴史、文化、作法(使い方、食べ方など)など、そのままでは直接目にすることができない無形の存在です。

これらに対して、その特性を踏まえた独自な知覚要素を創造的、統合的に与えることが、デザインによるプレミアム創出アプローチとなります(図34参照)。

クラフト製品、伝統工芸品や宝飾品などの場合は、素材特性と独自な加工技術を最大限に生かすことで生み出された色・形などが、プレミアムの源泉となります。



図34 デザインによるプレミアム創出アプローチ

事例：「monacca」（高知県馬路村）

高知県の馬路村では杉の風合いを最大限に生かした斬新かつ美しいフォルムのバック等が作られています。薄くスライスした杉間伐材を集成し、しわを目立たせない深絞り成形の技術によってトレイ状のパーツを製造し、これらを向き合わせる構造をとることで独自のフォルムを完成させています。お菓子のもなかに似た構造から一連の製品は「monacca」と呼ばれています。もなか構造による独特なフォルム、一つ一つ異なる木目、使い込むうちに味わいを増す風合い、細部の丁寧な仕上げ、これらが「monacca」におけるプレミアムの源泉と言えます（写真1参照）。

農水産物の場合は、プレミアムの源泉となる特性によっていくつかアプローチがありそうです。ひとつは、そのものの自体の知覚要素（色・形、硬さ、香り、味）が価値



写真1 高知県馬路村の(株)エコアス馬路村「monacca」

の源泉となっている場合、それらを店頭などで体感（見たり触ったり試食したり）できるよう工夫し、パッケージ等はそれらを妨げないようデザインする必要があります。

事例：「一本勝負」（北海道浜中町）

北海道浜中町の「こんぶ娘の工房」が製造販売する昆布加工品には、長昆布まるまる一本を使った商品があります。この商品では、その特徴をうまく捉えた「一本勝負」というユニークなネーミングがつけられました。長昆布一本まるごとという価値をうまく伝えつつ、商品サイズをコンパクト化するため、巻き上げ方式の収め方を採用しています。その姿はこの商品の個性であり、丸ごと一本という価値を体現したものです。この点を踏まえ中身を実感できる簡素なパッケージデザインがなされています（写真2参照）。



写真2 北海道浜中町のこんぶ娘の工房「一本勝負」

一方、店頭での体感だけで価値判断することの限界もあります。産地（天候、土地、海水など）や優れた栽培・収穫・管理技術が価値の源泉となり高い品質を生み出している場合、その品質の高さや魅力的を効果的に伝えるネーミング、パッケージ、更に認証マークやラベルなどを適切にデザインすることで、ブランドづくりを促進することができます。

事例：「太陽のタマゴ」（宮崎県）

例えば、宮崎県の完熟マンゴーの栽培では、十分完熟し樹から落下したものだけを収穫する独自の方法により、マンゴー本来のおいしさ、香りを十分蓄えた高級品を生み出しています。特に糖度15度以上、重さ350グラム以上で、外観などの等級が青秀以上のマンゴーは「太陽のタマゴ」とネーミングされた最高級品となっています。太陽の恵みで産み落とされるイメージのネーミングや完熟した真っ赤なマンゴーを彷彿とさせるパッケージ等が確かな品質と高級感をうまく表現しています（写真3参照）。



写真3 宮崎県の完熟マンゴー「太陽のタマゴ」

ジュースやお酒のような飲料の場合は、液体であるため独自の色は持ちえませんが、それ自体が特定の形を持つことはできません。そのため、容器・ラベルという媒体によって独自の形を与え、プレミアム感を生み出すことが重要です。

事例：「いいちこ」（大分県宇佐市）

大分県宇佐市の三和酒類(株)は「いいちこ」というシリーズの麦焼酎を製造販売しています。特色ある商品ラインナップをそろえており、中でもシリーズ頂点となる麦焼酎は、高精白、低温発酵、全麹造りによって澄んだ香りと豊かなコク、うま味を持った最高級となっています。その価値を余すことなく伝えるにふさわしいボトル形状として、フラスコ瓶がデザインされました。ネーミングは「いいちこ・フラスコボトル」。価値を体現するボトル形状がそのまま名前にもなっています（写真4参照）。

この商品と双璧をなす特別な価値を持った麦焼酎として「いいちこスペシャル」があります。この「いいちこスペシャル」では、新しい酵母と長期熟成貯蔵によって、広がる香りとまろやかなうまみが生まれています。その特別なおいしさを美しいボトルデザインが体現し、他との明確な差別化が図られています。ボトルネック部



写真4 大分県宇佐市の三和酒類(株)「いいちこフラスコボトル」、「いいちこスペシャル」

の最小限のラベル、裏表のない格調ある仕上げ、黄金色に輝く液体を引き立てるボトル色、これらが高い完成度で調和しています（写真4参照）。

事例：「だるま弁当」（群馬県高崎市）

群馬県高崎市の高崎弁当(株)が製造する「だるま弁当」では、目無しだるまを模した個性的な容器形状がデザインされています（写真5参照）。だるま生産量全国一を誇る高崎地域にゆかりがあり開運縁起にあやかりたいという願いとともに、禅の心と季節の味覚を楽しむ普茶料理の深い味わいを彷彿とさせたいとのねらいが込められています。



写真5 群馬県高崎市の高崎弁当(株)「だるま弁当」

Design Solution② ターゲットに適した知覚要素で心をつかもう

地域ブランドづくりにおいて、ターゲットとする顧客に興味を抱かせ、買いたい、訪れたい、滞在したいなどと思わせるには、どういった方法があるでしょうか。価値の源泉となる地域資源がどんなに独自で優れた知覚要素を持っていたとしても、それらがターゲット顧客の様々な特性（人口学的、社会的・文化的、身体的、心理的）を踏まえ適切にデザインされていなければ、受け入れてもらえません。地域産品やサービスを利用する具体的なターゲット顧客像を明らかにするためには、「ペルソナデザイン」の手法が有効です。

ペルソナとは、企業等が提供する製品やサービスにとって最も重要で象徴的な顧客モデルを指し、そのモデルを作ることをペルソナデザインと言います¹⁶⁾。ペルソナデザインは、①顧客に係る既存情報（ニーズ、願望、行動様式、消費パターンなど）を基に、顧客を共通の特性を持つグループに分ける、②区分した顧客グループ内の代表的な生活者に対して行動観察や、深層心理を探るインタビュー調査を実施する、③観察やインタビュー結果から顧客の心理（嗜好、価値観、願望）や行動

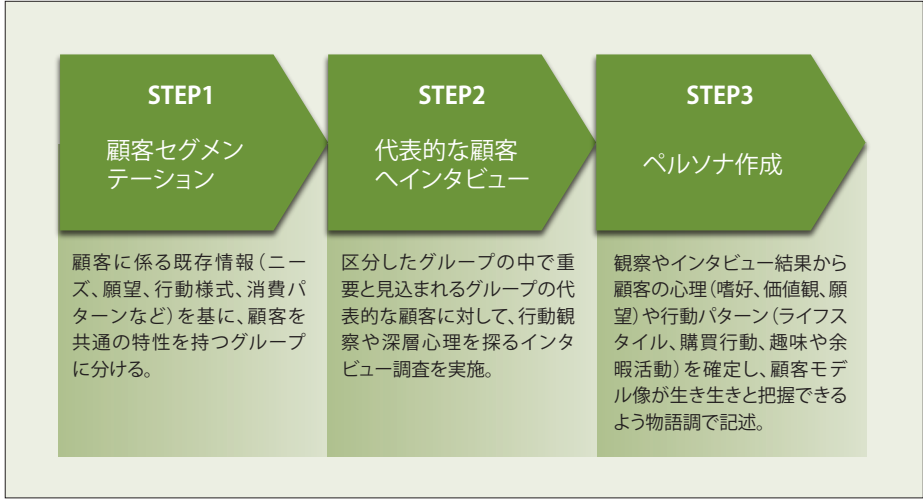


図35 ペルソナデザインの進め方

パターン（ライフスタイル、購買行動、趣味や余暇活動）を確定し、顧客モデル像を記述する、と言ったプロセスで進めます¹⁷⁾（図35参照）。

ペルソナの記述方法としては、顧客モデル像が生き生きと把握できるよう画像やイラストなども使いながら物語調で表現します（図36参照）。



図36 ペルソナの記述例

ペルソナデザインによってリアリティのある顧客像を描いた後は、それを基に具体的な知覚要素に落とし込むデザイン活動が必要になります。ポイントは、知覚要素を表現した試作品（パッケージサンプル、模型、プロトタイプなど）を早期に用意し、ペルソナに近い実際の顧客の反応を得ながらペルソナの共感を呼ぶ優れた知覚要素を創っていくことです。

事例：「キレイマメ」(北海道本別町)

北海道本別町における光黒大豆を原料とした豆製品開発では、「健康と美容に気をつけている都会の若い女性」がペルソナとなっています。ペルソナの共感を呼べるようなおしゃれなネーミング「キレイマメ」や色づかい(黒ベースに黄色をアクセント)がうまくデザインされています(写真6参照)。



写真6 北海道本別町の「キレイマメ」

事例：「ごっくん馬路村」(高知県馬路村)

高知県馬路村で商品化されている人気のはちみつ入りゆず飲料では、「村の子供たち」がペルソナとなっています。飲み込み音と村の名前からなるネーミング「ごっくん馬路村」や田舎ののどかなイメージと子供をテーマにしたラベルがペルソナにふさわしい知覚要素としてうまくデザインされています(写真7参照)。



写真7 高知県馬路村の「ごっくん馬路村」

事例：四万十山間米「枳袋」(高知県四万十市)

特定のターゲット顧客を強く意識してはいないようですが、幅広いユーザにとっての使いやすさや管理しやすさに配慮しつつ昔の知恵もうまく統合させ、優れた知覚要素を生み出している事例として、高知県四万十市の四万十山間米「枳袋」があります(写真8参照)。力のない女性でも持ち運びやすいよう取っ手がつけられ、紙を使い昔ながらの枳をイメージして作られた直方体の形状は米びつとしても使えます。少しレトロでモダンなパッケージはおしゃれな米びつとしてモダンなキッチンにも似合いそうです。



写真8 高知県四万十市の「四万十山間米 枡袋」

ペルソナを起点にした重要な取り組みが、もうひとつあります。当初想定しているのは、潜在顧客としてのペルソナですが、その後初回利用を経て生ずる一般顧客としてのペルソナ、地域産品やサービスなどの利用を繰り返すことで地域ブランドへの忠誠度が高まり生ずるロイヤル顧客としてのペルソナ、これら成長するペルソナモデルも含めて、時間軸の中でペルソナの全体像を検討する必要があります。

その上で、成長過程にある各ペルソナにふさわしい、知覚要素を提供する戦略も考えられます。特に、ロイヤル顧客については、個々人の嗜好に合わせた限定産品・サービスを、心をくすぐる姿（製品外観、パッケージ、ラベル）で提供し、ロイヤル顧客を特別にもてなし大事にする姿勢を表現する方策が有効です。

Design Solution③ 優れたシンボルで連想のきっかけをつくらう

地域ブランドの存在を印象深く記憶させ、また必要に応じて思い起こさせ、他との違いを認識させるきっかけとしてブランドシンボル（表4参照）があります。これらは、ブランドづくりにおける基本的な知覚要素であり、ブランドのねらいを凝縮し結晶化したものです。長期間に渡って様々な媒体に展開され使われ続ける重要な知覚要素として、デザイン活動が大いに貢献できる領域です。

聴覚要素	① ブランドネーム、キャッチコピー、タグライン
	② サウンドロゴ、ジングル
視覚要素	③ ブランドネーム、キャッチコピー、タグライン、ブランドステートメント
	④ ロゴタイプ、タイプフェイス（専用書体）
	⑤ シンボルマーク、ロゴマーク
	⑥ ブランドカラー（基準色）
	⑦ キャラクター
その他	⑧ 香りや手触りなど、視聴覚以外の要素

表4 ブランドシンボルの種類

基本的な知覚要素を適切にデザインするためには、どういった方法があるでしょうか。最大のポイントは、地域ブランドモデルの構成要素（P34～35「第2章の3項」参照）の内、シンボル要素以外の9つの要素を明確化することです。これがしっかりできていない段階で、耳障りの良い名前や目立つロゴマークなどで違いを出そうとしても、中身の伴わない上滑りなシンボルとして伝わってしまい、期待した効果を発揮できないことが多いと言えます。

ここでは、既にブランドモデルが検討されつつあることを前提に具体的なデザイン作業を進める上での有効な方法をいくつか提示します。

まず、ブランドネームは、他と識別する記号として、最低限必要になります。ネーミングを考える上での手がかりは、ブランドモデルのいくつかの要素（エリア、ブランドビジョン、コアバリュー、ファクト、パーソナリティ）に既に散りばめられています。地域全体を対象とする地名ブランドづくりを目指すのであれば、自治体名、

現在の地名、古い時代の地名などから、その地域らしさを表現するにふさわしい名称を選択すれば良いのです。「小布施（長野県）」「十勝（北海道）」「京（京都）」「横浜中華街（横浜市）」「森の国（愛媛県松野町）」はすでに地域ブランドとして評価を得ている地名の好例です。ある程度認知が進んでいる地域の地域カテゴリーブランドであれば、「エリア名+ファクト（商品・サービス） or コアバリュー（機能的価値、情緒的価値）」とするのが一般的なようです。

「関さば」「夕張メロン」のように地域団体商標制度の条件となっている「エリア名+商品・サービス名」で構成する、「ごっくん馬路村」のように「情緒的表現+エリア名」で構成する、「ももいちご」のように「情緒的表現+商品名」で構成する、「ケンケンかつお」（ケンケンとは、はえ縄漁法の地域独自呼称）のように「ファクト表現+商品名」で構成する、といったように様々な方法があります。送り手のこだわりと受け手が得られる魅力価値を踏まえ、地域らしさを連想できる分かりやすく、発音しやすく、覚えやすい語感表現を心掛けましょう。

ネーミング以外のシンボル要素については、必ずしもなくてはならないものではありません。地域の事情に合わせて必要に応じて適宜制作しても良いのです。ただし、聴覚的象徴であるネーミングだけでなく、視覚的な象徴となるロゴタイプやシンボルマークが用意されていた方が、ブランドの認知効果を高めてくれることも確かです。特にシンボルマークは言葉の違いを超えてコミュニケーションできる優れた媒体です。

ロゴタイプやシンボルマークをデザインするに当たっては、それらが使用されそうな各種媒体や環境を前もって確認し制約条件（色数、背景色、形状など）を把握しておくことが重要です。更に、ブランドモデル（P34～35「第2章の3項」参照）の中で定義されているビジョンやコアバリューを知覚要素で的確に表現するためにも、また提案されたデザインアイデアを評価するためにも、知覚要素を表現する上でのねらいをビジュアルコンセプトとして明確化しておく必要があります。

地域ブランドのシンボルをデザインする場合、単に新しいイメージを追求するだけでなく、既に地域が持っている良いデザイン資源を活かすことが地域らしい独自

な知覚要素の創出に有効です。具体的には地域の風景や道具、背景にある物語、自社の歴史、強みなどの中からデザインモチーフとなる知覚資源を発掘し、それらを効果的に活かしたロゴタイプやシンボルマークなどをデザインするアプローチです。

事例：「スワンサイダー」（佐賀県小城市）

「スワンサイダー」では昭和初期より使用していたオリジナルロゴを復活させ、薄いブルーのガラス瓶やレトロなラベルともあいまって、独特の雰囲気を生み出しています（写真9参照）。



写真9 佐賀県小城市の(株)友樹飲料「スワンサイダー」

事例：「チチャスヨーグルト」（広島県廿日市市）

「チチャスヨーグルト」では、昔からあったキャラクター「チー坊」をうまく生かし、企業シンボルとして前面に押し出しました。懐かしさと現代的なかわいさをうまくバランスさせたパッケージは、独自の存在感を生み出しています（写真10参照）。なお、チチャスは日本で初めてヨーグルトを発売した企業として知られています。



写真10 広島県廿日市市のチチャス(株)「チチャスヨーグルト」

また、色については、製品の存在を一瞬で伝える認識記号としてインパクトを持ち、イメージを左右します。色の組み合わせがもたらす印象データなどを利用し、ブランドの世界観や価値をイメージできるよう効果的な色を活用しましょう。

例えば、前出した十勝本別町の「キレイマメ」（P51写真6参照）では豆自体の製品色である黒をテーマカラーに都会的でモダンなラベルイメージを生み出し、他の豆製品との圧倒的な違いを生み出しています。

Design Solution④ 一貫した知覚要素で統一感のある印象をつくらう

表4（P52）に提示されているブランドシンボルのうち視覚情報に係る③～⑦の要素を合わせて、ビジュアルアイデンティティ（Visual Identity、以下VIと表記）と呼びます。このVI要素を実際の利用場面で効果的に活用するためには、それぞれをどう組み合わせ、運用・管理するかを定めた基本ルール（以下VI基本システムと呼称）の整備が不可欠です。ルールが無い場合、ブランドシンボルが使われる様々な媒体間で、シンボルマークとロゴタイプのサイズ比やレイアウト、地色に合わせた微調整などが、ばらばらになることがあります。このようなちぐはぐな表現は、顧客に対して一貫した印象をもたらすことが難しくなるため、ブランドづくりの足かせとなります。

地域ブランドの浸透を効果的に進めるには、地域の産品・サービスなどとターゲット顧客が触れ合う様々な接点（タッチポイント）において受け止められる印象を一貫させる必要があります。そのためには、VI要素を使って様々な媒体をデザインするためのルール（以下VI応用システムと呼称）整備が有効です。

VI基本システムとVI応用システムに関して、長期的に運用できるようマニュアルとして取りまとめたものを、VIS（Visual Identity System）と呼びます（図37参照）。最近ではWEBサイトが重要になっているため、文書表現の一貫性を確保するためのルール化も行われています。

しかし、ルールを整備したとしても、実際には地域ブランドに多くの関与者がいたり、様々な媒体開発が散発的に行われがちなため、VISの徹底には困難さが伴います。

また、VISでルール化しきれなかった部分についてはブランドモデルやビジュアルコンセプトとの整合性をとりながら検討する必要があります。このため、タッチポイント媒体の制作に関わるデザイン活動全般を統一的に把握・管理するブランドイメージ管理者を置くことが理想的です。

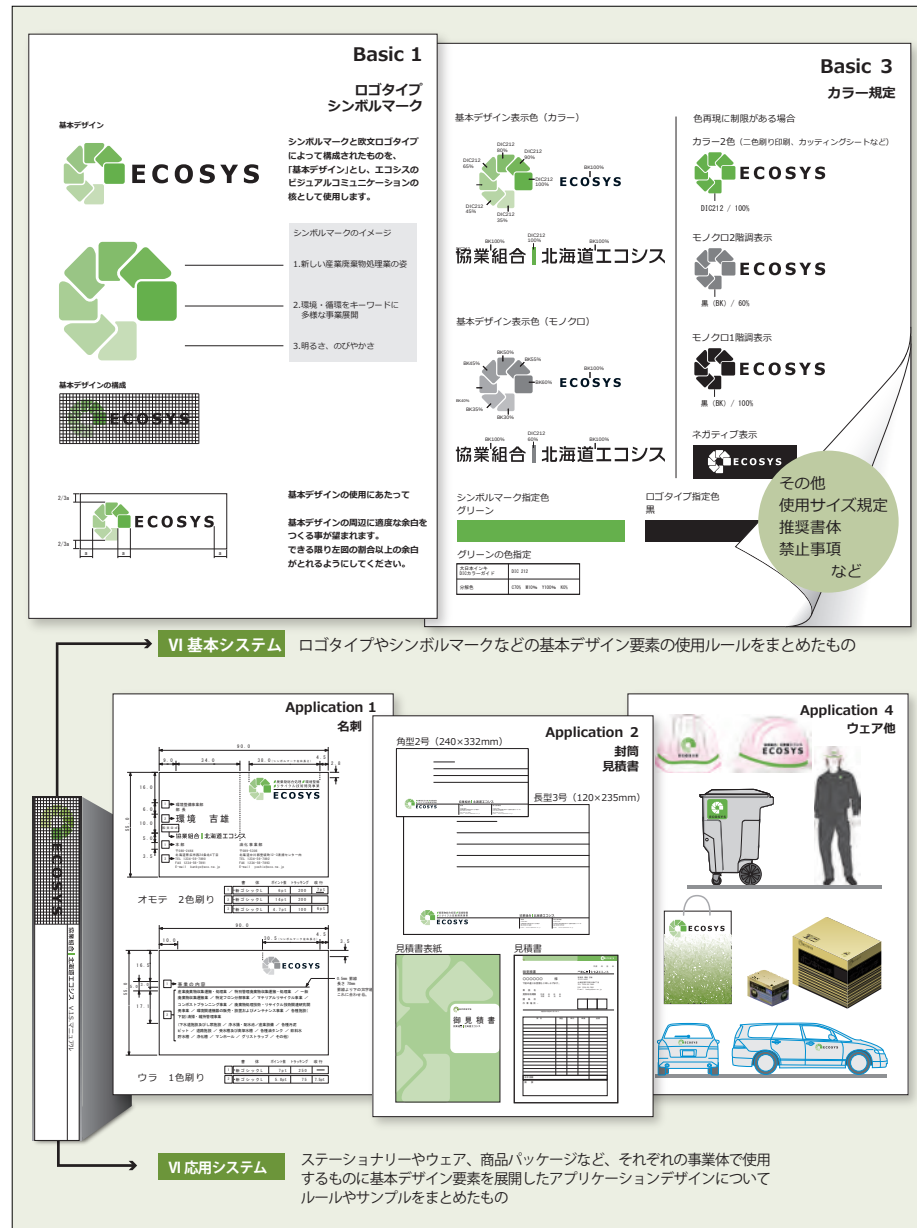


図37 ビジュアルアイデンティティシステム(VIS)マニュアル

Design Solution⑤ 顧客接点を活かし魅力を伝えよう

ブランドの魅力価値をターゲット顧客に伝えるためのコミュニケーション戦略 (P40～41「第2章の4項」参照) においては、地域の産品・サービスなどと顧客とが触れ合うあらゆる接点 (タッチポイント) がコミュニケーション機会と捉えることができます。このタッチポイントを効果的に計画・設計し、魅力価値の存在に気づかせ、分かりやすく伝え、興味を持たせ、購買などの行動につなげ、最終的に好感を抱かせ、他人にも伝えたい、また使ってみたいと思わせる、こういった流れを誘導しターゲット顧客の心にブランドとしての価値認識を生じさせにはどういった方法があるでしょうか。ペルソナデザインを通じて明確化したターゲット顧客の心理や行動特性を踏まえることは当然必要ですが、従来型のメディア (マス広告、販促物、サイン類、店舗、輸送機器など) だけを前提にしたり、それらをただ組み合わせ

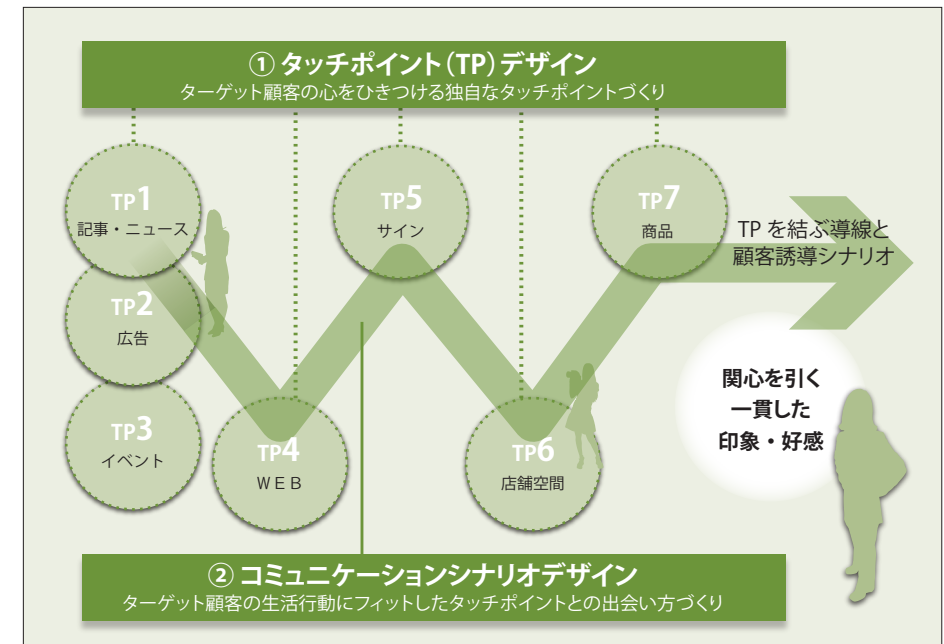


図38 コミュニケーションデザインにおける2つの取組

れば良いといったアプローチでは不十分です。

生活者を取り巻くメディアが多様化し、情報流通量が爆発的に増える中、その存在に気づいてもらい、共感を誘導するためには、①ターゲット顧客の心を惹きつけ動かす鍵となる独自のタッチポイントアイデア（場面、仕掛け、メディア）を構想する「タッチポイントデザイン」の取り組み、②ターゲット顧客の生活行動モデルに合った適切なタッチポイント群の選定と、それらにおいて一貫した印象と好感を抱かせることができるコミュニケーションシナリオ（顧客と複数のタッチポイントを結ぶ導線）づくりを行う「シナリオデザイン」の取り組みが不可欠です（図38参照）。

タッチポイントデザインに取り組む上での一つのポイントは、いかに既存の媒体にとらわれず可能性のある独自の接点を数多く構想できるかにあります。人の五感刺激と言った面からみると、従来型の紙媒体よりも、施設や店舗など空間の方が、様々な感覚（香りや温度、音など）を動員して独自の雰囲気を提供することができます。

事例：「小布施堂」とその界隈の「味わい空間」（長野県小布施町）

長野県小布施町では、栗菓子製造販売を営む小布施堂を中心にした町並みが、町並み修景事業と呼ばれる取り組みによって情緒あふれる独自空間に整備されています。この空間には、栗菓子を販売する店舗、栗菓子工場、レストラン、バー、テラス、造り酒屋、宿泊施設、散策歩道、美術館などがあり、「味わい空間」と呼ばれています（写真11参照）。

回遊性を持った町並みや統一感のある和風景観を眺め、それらを散策しながら美術館を巡り豊かな文化や歴史にふれる。更に、名物のおいしい栗おこわを食べ、お土産に人気の栗菓子を買い、場合によっては様々なイベントにも参加する。こういった独特な雰囲気の中で味わう一連の五感体験が強力な魅力の源泉となり、多くの観光客の評判を呼んでいます。なんと人口わずか12,000人ほどの町に年間120万人を超える観光客が訪れています。



写真11 長野県小布施町の「小布施堂」とその界隈「味わい空間」

また、モノや空間だけでなく、自治体の首長、店舗や施設などの接客担当者、地域の住民といった人自体も地域と顧客との重要なタッチポイントとなります。例えば、宮崎県の東国原知事は、タッチポイントとしての可能性を最大限に生かし、宮崎の魅力価値を伝えるメッセンジャーとして取り組んでいる好例と言えます。人がタッチポイントとなる場合は、その方々のファッションや言動が知覚要素として大きな影響力を持ちますので、十分な配慮が必要です。

ターゲット顧客を中心に地域ブランドとの関係でタッチポイントを大まかに区分すると、①価値の源泉となる地域産品・サービスなど、②地域がブランドづくりを目指し作り出すマス広告や販促物など、③ターゲット顧客が能動的に係わりを持つWEBサイトやイベントなど、④地域ブランドづくりの主体以外の事業活動から提供される情報接点（パブリシティ掲載等）、⑤他の個人から入手する情報接点（口コミ、ネットでの書き込みなど）の5種類に区分することができます（図39参照）。

地域は、タッチポイントデザインの取り組みに大きな予算をかけられる余裕はありません。例えば前述の①、④、⑤のようなタッチポイントを活用し、コストを低く抑えながら大きな効果を生み出すような、地域ならではの独自のタッチポイントを柔軟な発想でデザインすることが求められています。

一方、シナリオデザインの取り組みでは、ターゲット顧客像が明確になっていること、すなわち、ペルソナデザインがなされていることと、ペルソナをどういった状態にしたいのかというゴール設定が、最初の検討内容となります。潜在顧客を初回購入・利用に導くのか、購入・利用経験のある一般顧客をロイヤル顧客のコミュニティに参加するまで導くのか、ロイヤル顧客をもてなし期待に応え続けるのか、というようにスタートとゴールを明確に定義することです。その上で、ペルソナを最終ゴールまで誘導する動線を時間軸を持ったシナリオとして設計します。

潜在顧客をロイヤル顧客にまで導くシナリオ構成を大まかに考えた場合、地域産品・サービスなどを知り興味を持ってもらうまでの段階（before）、情報収集を通じて理解を深め入手を決意し購入に至る段階（on）、関連するサービスを受けな

がら満足ゆく利用体験を重ねることで再購入や商品等への心酔が起こり、他人にも伝えたいくなる段階（after）の3つで捉えることができます（図40参照）。

更に、各段階は扱う地域産品・サービスやペルソナの特性に応じて、細かいステップに分けて考えることができます（図41参照）。この細かいステップを考える際には、購買行動プロセスのモデルとして長らく広告業界で使用されてきた「AIDMA（アイドマ）モデル」（米国の経済学者ローランドホールが1920年頃提唱）や、メディアが多様化する高度情報化社会を背景に2004年（株）電通から提唱さ

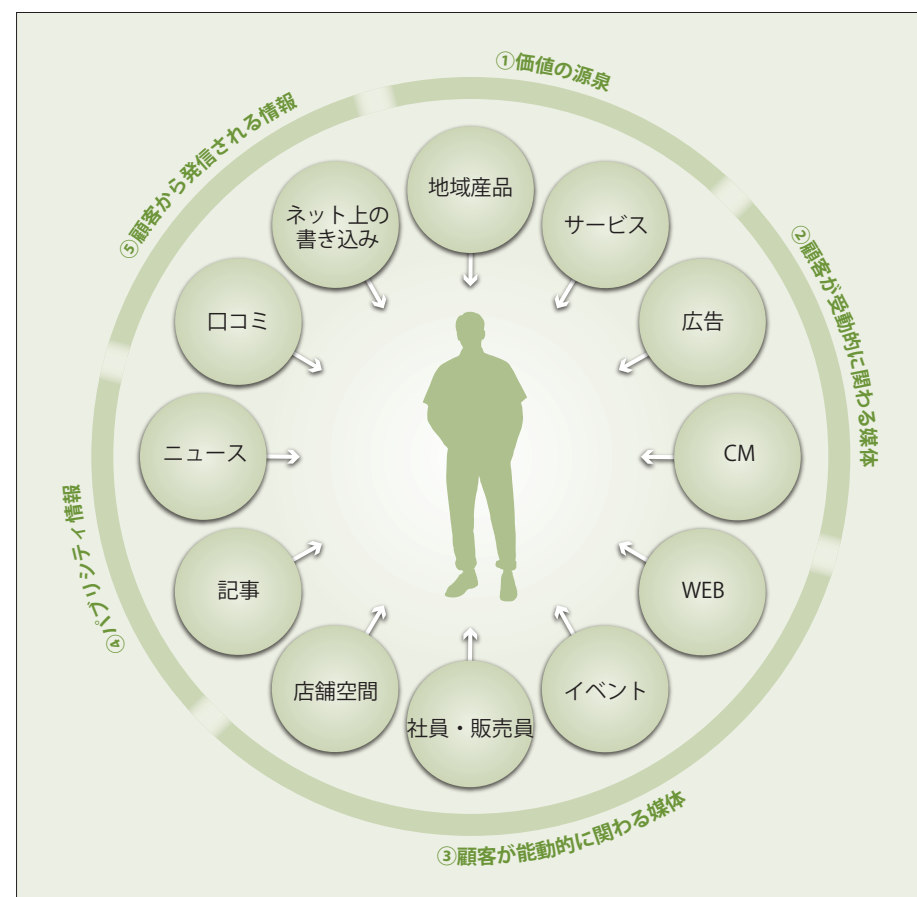


図39 タッチポイントの種類



図40 シナリオ構成の3段階

れた「AISAS (アイサス) モデル」が参考になります (図42参照)。

「AIDMA (アイドマ) モデル」とは、消費者が商品やサービスに気付き、購入に至るまでのプロセスを5段階[Attention (注目) → Interest (興味・関心) → Desire (欲求) → Memory (記憶) → Action (行動・購入)]に分けて捉えたものです。

一方、「AISAS (アイサス) モデル」は、「AIDMA」の前半4段階「AIDM」を圧縮し、最終段階「A (行動・購入)」に相当するプロセスを詳細化 (SASの3ステップ) したモデルとなっています。具体的には、[Attention (注目) → Interest (興味・関心) → Search (情報検索) → Action (行動・購入) → Share (情報共有)]の5段階です。このモデルでは、インターネットの普及によって一般化した「まずネットで調べる」という情報検索 (Search)」と、「知り得た情報を仲間と共有する (Share)」が新たに加わっています。

一般的には、日用品のように価格帯が低く、購入の失敗によるリスクが小さい商品等については、現在でも「AIDMA (アイドマ) モデル」で捉えることが可能ですが、購入リスクの高い商品や個人によって異なる使用感覚を持ちうる商品は

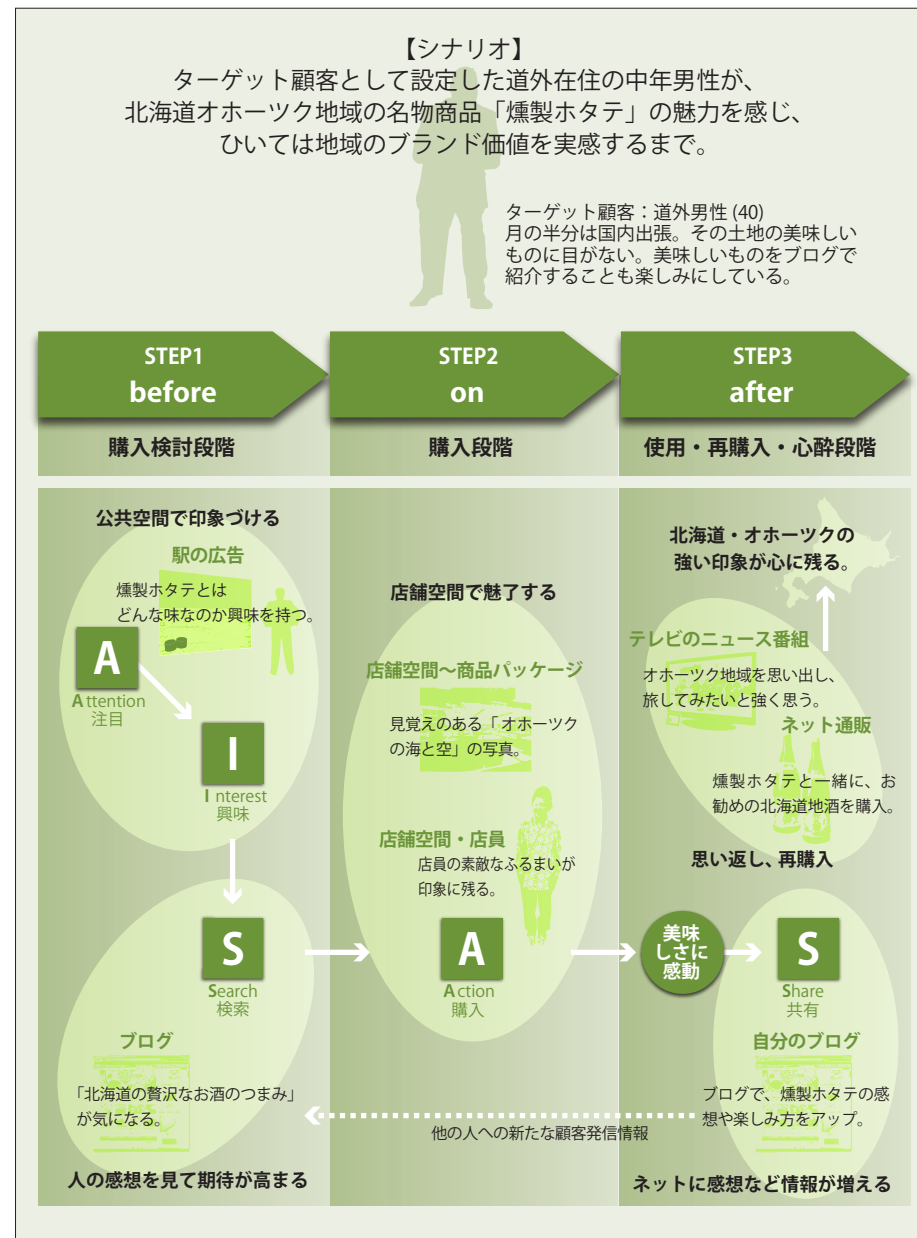


図41 シナリオの詳細ステップ例

「AISAS (アイサス) モデル」で考えるのが有効です。ただし、実際の購買行動は複雑であり、必ずしも前述した2つのモデルで説明できるわけではありません¹⁸⁾。

また、この2つのモデルは、先に紹介したシナリオ構成の3段階 (図40参照) の内、before段階を中心とする行動モデルであり、on並びにafter段階については、わずかにしか触れていません。つまり、購入行動までを中心に捉えた行動モデルと言えます。

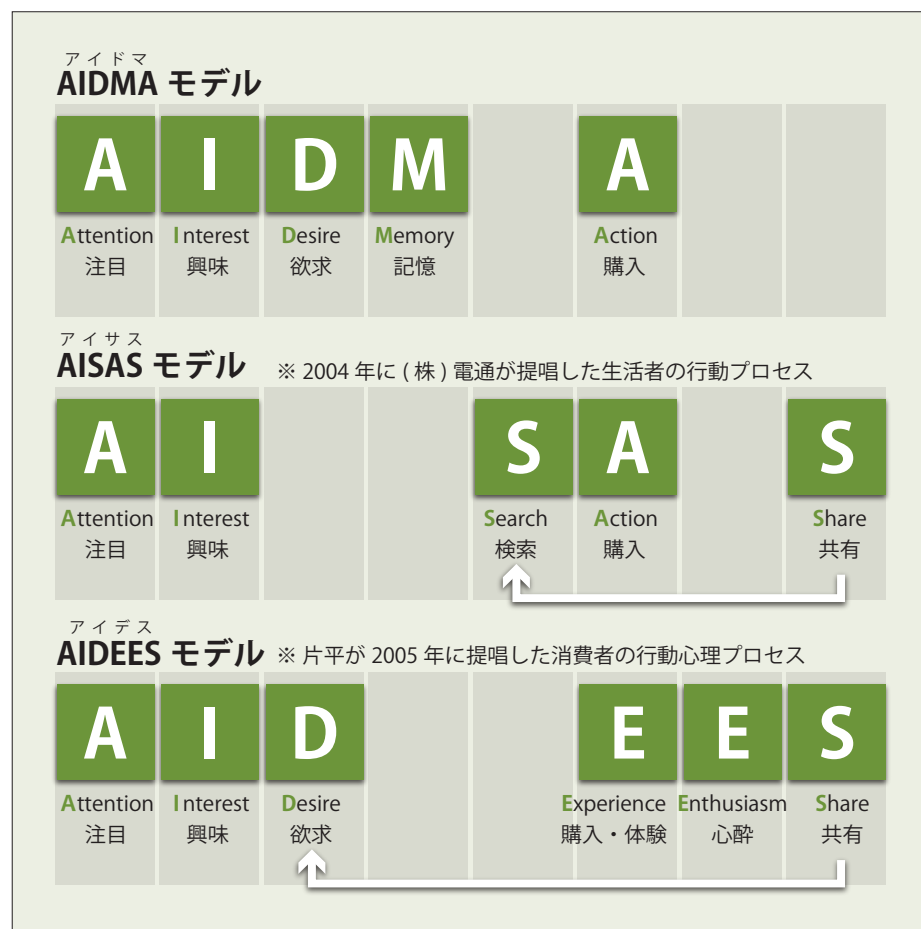


図42 AIDMAモデル、AISASモデル、AIDEESモデル

一方、ブランドを生む要は、むしろ購買後のafter段階にあります。購買後の生活者行動をどう捉え、どうフォローしていくかにかかっています。

この購買後の生活者行動を組み込んだモデルとして、片平が提案している「AIDEES (アイデス) モデル」があります¹⁹⁾。このモデルでは、前半3段階「AID」までは「AIDMAモデル」と共通ですが、後半の3段階「EES」は、[Experience (購入・体験) → Enthusiasm (心酔) → Share (共有)]となっています (図42参照)。購入後の使用を通じて味わう様々な体験、その結果もたらされる商品や企業への心酔、インターネットなどを通じたうれしい気持ちの伝搬、商品等の推奨、そして再び Desire (欲求) へと戻り、「DEES」の循環が永続するという考え方となっています。このモデルは、ブランドを生み出すコミュニケーションシナリオづくりの参考となります。

こういった行動モデルを参考にしながら、顧客行動のbefore-on-afterにおける詳細ステップを設定し、最終的には、各ステップごとに最も有効なタッチポイント (場面、仕掛け) と具体的な媒体を設定します。

具体的には、タッチポイントデザインの取り組みで構想した独自のアイデアを対象に、強く顧客の心に働きかけることができる有効なタッチポイントを複数選定、そこにふさわしい媒体と一貫性を持った知覚要素をデザインします。

重要なのは、各タッチポイントに配置された媒体を個別に最適化するのではなく、一人のペルソナから見て各タッチポイントでの体験がうまく連動し、見たい、買いたい、行ってみたいといった気持ちを誘発できるよう統合的にデザインすることです。

■ 第3章 デザインをつかう

2. デザイン活用の留意点

ポイント

- デザイン活用においては、ブランド全体の設計図を構想する最初の段階（ブランドコンセプト）が最も重要であるが、最もおそろになる。
- デザインは万能ではない、限界もある。
- デザイン活用の目的と推進に当たっての役割分担を明確にする。外部の専門家の力も借りつつ、推進母体内にデザイン統括者を置く。
- デザイン業務を委託する際は、しっかりブリーフィングを行った上で、双方が納得できる料金と支払方法を決め、契約を交わす。
- 適切なデザイン評価者、デザイン案の意思決定者を明確にしておくほか、可能な限りデザイン評価基準を定める。
- デザイン活用に当たっては、関連する様々な法律を注視すると共に、知財戦略づくりを怠ることのリスクと他社知財権を侵害してしまうリスクを把握し、適切に管理する。

キーワード

デザインディレクター、デザインコンサルタント、デザイン統括者
個別契約、年間契約、ロイヤルティー契約、デザイン評価基準
知財戦略の未構築リスク、他社知財権の侵害リスク

デザインを軽視してはならない

地域ブランドづくりにおけるデザイン活動には、P43「第2章の5項」で触れたように大きく4つの取り組みがあります。1つ目は、地域ブランド全体の設計図を構想し、可視化する段階。2つ目は、中核となる顧客像を明確化し、可視化する段階。3つ目は、地域が提供する魅力価値を伝える形や仕組みを構想し、可視化する段階。4つ目は、ブランド認識している顧客の期待に応え信頼を維持していくための仕組みを構想し、可視化する段階です。どれも欠かせない活動ですが、地域ブランド全体の設計図を構想する最初の段階（ブランドコンセプト）が最も重要です。

しかし、実際は、この取組が最もおそろになりがちです。この取組があいまいであると、その先のデザイン活動をいくら充実させても、ねらいと表現が一貫しない、効果を生みにくいものとなってしまいます。ブランドの設計図づくりをおそろかにしないという点を、しっかり心掛けてください。

また、成熟化した今日の生活者は、優れた知覚要素をもつ製品や施設、空間の使用体験を豊富に持っています。手を抜いた完成度の低い外観などは、一瞬で見抜かれ厳しい評価を受けると考えてよいでしょう。資金がないと言って安易にデザインを公募したり、素人が造形に手を出したりした場合のリスクを肝に銘じておく必要があります。必ず何らかの形でプロの方に係わってもらいましょう。

ただし、著名なデザイナーを起用しただけでは強いブランドは生まれません。ともすれば、高いお金を払ったということで過大な期待を持ちデザイナーへ一切を丸投げしたり、商品・サービスの改善や営業活動の努力を怠った場合、デザイン活用は成功いたしません。ブランドづくりに係る関係者全員が、ブランドづくりの責任は自分たちにあるという認識のもと、たゆまぬ努力を継続させることが必要なのです。

デザイン活用を推進する体制を確保する

デザイン活用を成功させるためには、前述したような認識を地域ブランドづくりに係る関係者間で深め共有化するとともに、デザイン活用を推進する体制作りが必要となります。

まず、最初に決めなければならないのは、前述した4つのデザイン活動のどの領域を当面実施するのかをはっきりさせることです。その上で、その取り組みを担える方が、地域ブランドづくりの推進母体の中に存在するのかわからないのかを確認し、担える方が存在しない場合は、外部の専門家の協力を仰ぐ必要があります。

その場合、外部の専門家に担ってもらう主な役割として、①ブランドづくりの企画開発から具体的なデザイン開発、販路開拓など運営面までトータルに管理してもらう（ブランドプランナー）、②個別のデザイン作業を担当してもらう（デザイナー）、③デザイン活用の全般的アドバイスやブランド推進組織内部の人材育成を担当してもらう（デザインコンサルタント）、などが考えられます。このどれを担っていただくか、それぞれの役割にふさわしい方がどこにいるのか、どれくらいまで経費をかけられるのか、外部専門家を雇う上での支援制度等がないのか、などを検討し適切なデザイン推進体制を確保しなければなりません。

また、地域ブランドの推進母体内部には、デザインの価値と限界をしっかりと理解した上でブランドづくりに係る様々な活動とデザイン活動との調整を行ったり、外部デザイン専門家との意思疎通を行うことができるデザイン統括者を置くことも重要です。

デザインの専門家に依頼する

目的に合った適切なデザインの専門家を見つけるのは、そう容易ではありません。特に、ブランドづくり活動の要となる地域ブランドの設計図づくりを的確にコントロールできる専門家は、地方には少ないと考えてよいでしょう。地域ブランドに

係るシンボルやパッケージなどビジュアルな造形作業に対応できる方はいますが、地域ブランドのプランニングを専門としている方は、全国的にもまだまだ少ない状況です。

こういった状況の中で適切な専門家を探すためには、地域の公的機関や各種デザイン専門団体の紹介、WEBサイトを通じた情報収集、デザインやブランドの専門誌で取り上げられたデザイナー情報の収集、などが有効です。

条件にかなうデザインの専門家と出会えた場合、業務契約を交わすこととなりますが、その際に、デザイン導入の目的や目標、予算や期間などの制約条件、依頼する業務の範囲を伝え、期待する内容（具体的な成果物）や契約方法について話し合うことが重要です。これをブリーフィングと言いますが、後々のトラブルを避けデザイン活用の成功を導くためにも、しっかり行わなければなりません。

契約とデザイン料金の算定については、必ずしも固定した考え方があるわけではありませんが、(社)日本インダストリアルデザイナー協会、(社)日本グラフィックデザイナー協会などデザインの専門団体が定めるガイドラインが参考になります。

コンサルタント料	デザインの専門家の立場で企業や事業、商品に対してアドバイスを行う報酬。顧問料と呼ばれることもある。
企 画 料	アイデアや企画などの創造行為の料金。具体的なデザイン制作を伴わない知的サービスへの対価。
制作料（技術料）	版下原稿やスケッチ、模型図面、模型など制作作業に対する料金。
権 利 の 使 用 料	デザイン業務の過程で生まれた創作物に係る知的財産権などの使用許諾料やそれらを買収する場合の料金。
直 接 人 件 費	委託されたデザイン業務を遂行するために必要な人件費。
デザイン管理料	生産や商品化に至る過程で生ずるデザイン品質を管理・調整する業務にかかる費用。
資料などの使用料	業務に必要な各種データ、写真、イラストなどの購入費。
拘 束 料	デザイナーに同業他社との業務を禁止したり、大きな業務依頼後に業務待機させた場合の事務所や人員の拘束費。
実 費	出張経費やモデル制作などの外注費用。見積書で事前の確認が必要。

「国際デザインビジネスガイドライン」（財）国際デザイン交流協会、「契約と報酬ガイドライン」（日本インダストリアルデザイン協会）から引用

表5 デザイン料金の内訳

一般的なデザイン料金の内訳としては、コンサルタント料、企画料、制作料、権利の使用料、直接人件費、デザイン管理料、資料などの使用料、拘束料、実費と言ったものがあります(表5参照)。

また、主な契約方法には、個別契約、年間契約、ロイヤルティ契約があります(表6参照)。デザインの分野にもよりますが、製品デザインやパッケージデザイン開発においてデザイン経費を充分確保できない場合は、商品化後売り上げに応じてロイヤルティを支払う契約を結ぶという方法もあります。ただし、この方法は息の長い製品の場合有効ですが、モデルチェンジの早い短命な商品には適しません。ロイヤルティの利率は、計画している販売量、ロット数、流通形態、商品寿命などとの兼ね合いで決められるようです。

個 別 契 約	デザイン業務を単発で依頼する場合は、個別契約を結ぶ。単発業務の内容も1アイテムのデザイン業務の場合、製品のシリーズ(複数アイテム)単位の場合などがある。この契約の場合、1回のデザイン料と引き換えに意匠権など知的財産権も買い取る場合と、知的財産権がデザイン業側に残りその実施許諾のみ受ける場合がある。
年 間 契 約	1年間を通じてデザインコンサルティングなどを受ける場合は年間契約を結ぶ。この契約には、開発するアイテム数をあらかじめ決めておく「開発契約」と状況に応じて臨機応変にアドバイスやデザイン業務を依頼する「顧問契約」がある。
ロイヤルティ契約	一般には年間契約金の1/12を月々支払う。毎年自動更新の場合は契約内容の話し合いの時期を決めておくこと。デザイン業務を提供してもらった商品等の売上高などに対して、一定の比率でデザイン料を支払う契約方式(印税方式)。着手金支払いの後、成功報酬として支払う。契約には弁理士がかかわることが一般的。

「国際デザインビジネスガイドライン」(財国際デザイン交流協会)、「デザイナー活用ガイド」(財東京都中小企業振興公社)「日経デザイン2002年4月号:特集記事(今こそ正しいデザイン料)」を引用

表6 主な契約方法

デザインの評価と意思決定

実際のデザイン実務作業においては、提案されたデザインをどう評価するかという点が、課題となります。評価に当たっては、評価者、評価基準、評価に必要な

情報、最終意思決定方法をどうするか、ということを事前に検討しておく必要があります。

評価者としては、開発に直接関わったメンバーはどうしてもものめりこみすぎ、正しい評価ができなくなる恐れがあります。したがって、できるだけ歩引いた視点で冷静に評価できる方を、地域ブランドづくりの推進メンバーから選定する必要があります。

また、評価者は必ずしもブランドのターゲット顧客に近いとは限りません。できるだけターゲット顧客に近い方の協力を得ながら、実物大のサンプルや試作品を活用したデザインに関するヒアリング調査などを行い、そこで得た情報をデザイン評価の参考とすることが有効です。

最終的なデザイン案の決定については、投票や多数決によって決めてはいけません。まず評価メンバーによる十分な議論を通して評価基準を定め、それにしたがった評価を行います。その上で複数の評価者の評価を総合し、判断するのが妥当と考えられます。

デザイン活用と知財権リスク

デザイン活用を推進する場合、知的財産権に関連するリスクを大まかに捉えると、次の2つをあげることができます。

◆デザインに係る知財権リスク

1) 知財戦略の未構築リスク

企業等がデザインに関する知財戦略を立案していないためにもたらされるリスク。模倣被害による経済的損失やデザインの独自性や優位性低下、ブランドイメージの悪化などが想定される。

2) 他社知財権の侵害リスク

デザインに関する他社等の知財権を侵害してしまうリスク。商品デザインの

類似性に関する判断ミスや、関連する権利の調査不足などによりもたらされる。知財権侵害に問われた場合、製造・販売の差し止め、損害賠償などを請求される。

製品開発の最終段階で侵害リスクが判明した場合、デザインにかかった経費や製造のための投資が全て無駄になったり、発売時期の遅れによる機会損失など、製品開発戦略上深刻な問題となります。そのため、開発の途中段階で専門的に知財権を調査・判断する仕組みを整備することが肝要です。

デザインが関係する法律は、著作権法、商標法、意匠法、不正競争防止法といった知的財産権関連法のほか、PL法、景品表示法、ISO（国際標準化機構）規格、IEC（国際電気標準会議）規格、建築基準法、景観条例など、多岐にわたります。デザイン活用に係わるそれぞれの取り組みごとに関連すると思われる法律との関連を調査し、必要なリスク管理を行う必要があります。

1. IT活用の方法

ポイント

- インターネットは、もはや誰もが使う一般的な道具として定着。WEBサイトは必要としている情報等をより深く提供できる。
- ブランド認識へと導くコミュニケーションシナリオ全体を捉えた上で、他のメディアとの連携の中でWEBサイトの最適化を図る必要がある。
- 地域の特産品やサービスなどを広く全国に情報発信し、地域に集客しようとする場合、情報伝搬力が高くユーザーの滞在時間も長いとされるCGMやソーシャルメディアとの連携も有効な手段。
- 地域の関連するWEBサイト同士をうまく連携させたり、類似のWEBサイトを整理統合するなどし、地域外の人々に対して一貫したイメージと他の地域にはない魅力ある情報を分かりやすく提供することが重要。
- 地域来訪者が求めるのは、現地でしか得られない独自情報やリアルタイム情報。モバイルメディアの高度化がこれに対応できる可能性大。
- IT活用による品質管理技術が、優れた品質を守り、信頼確保に貢献。

キーワード

WEBサイト、インターネットショッピング、ポータルサイト、ブログ、CGM
ソーシャルメディア、SNS、モバイルメディア、トレーサビリティ、ICタグ

IT Solution① コミュニケーション戦略の要としてWEBサイトを使おう

日本のインターネット人口は9000万人を超え、総人口普及率では75%を超えました（総務省H20末の通信利用動向調査）。多くの人々が自宅にいながらにして世界から情報を入手でき、また、世界に情報を発信できる時代です。インターネットは、もはや誰もが使う一般的な道具として定着しました。そして、人々は単なる遊びや趣味ではなく、調べ物・予約・商品購入・情報収集など自らが抱える問題の解決ツールとして、また、自ら情報発信するツールとしてインターネットを利用し始めています。

インターネットメディアであるWEBサイト上で商品等の注文を行うことができるサービスがあります。これはインターネットショッピングと呼ばれています。この方法は外出せずに店舗よりも安く買えるなど時間も経費も節約できることから、店舗型流通が苦戦を強いられているのを尻目に大きく拡大し、市場の伸びは毎年20%以上（H19経産省の電子商取引市場調査）と、新たな販路開拓の手段となっています。

こうした変化は人々をとり巻くメディアやコンテンツの多様化を引き起こし、世の中に流通する情報量も爆発的に増えています。そのため、それぞれのメディアが持つパワーが薄まるとともに、生活者の興味は一方的に押し付けられる情報ではなく、インターネットなどを通じて自分で探し手に入れる情報へと変化しています。その結果、テレビ・新聞・ラジオ・雑誌といった従来型のマスメディアは、以前ほどの効果を発揮し難くなっています。

WEBサイトはマスメディアと比べると接触する人々の規模は小さいものの、必要としている情報や関連情報をより深く提供することができ、商品や企業などに対する好感や信頼、共感を得やすく、費用対効果の測定も比較的行いやすいメディアと言えます。

つまり、地域の優れた特産品やサービスなどの情報を発信し、購入・利用や観光客としての来訪に結びつけ、地域のファンを生み出していくブランドコミュニケーション戦略にはWEBサイトの活用が不可欠となっています。ただし、人々の頭の中に

ブランドとしての価値認識を生むためには、WEBサイトだけでは、限界があります。

まず、存在を知ってもらう段階では、従来型のマスメディアやキャンペーンの方が接触規模が大きく有利です。マスメディアの告知に興味を持った後は、インターネット上の検索サイトを通じて必要な情報を集め、記憶にある断片的な情報の再確認や新たな情報入手を行い、場合によっては商品購入まで行う人々も増えております。従来型メディア、WEBサイト、親密な人からの口コミ、店頭や現地での接客、これらの連携が顧客の期待を高め行動を促し、実際の利用体験が満足ゆくものとなって始めて、ブランド認識に近づきます。満足体験を通じて好ましいイメージを持ったユーザーは、自身の選択が正しかったことを確かめたり、作り手についてより詳しい情報を得たり、更には同じ思いを持ったユーザー同士で情報交換するためにWEBサイトを繰り返し利用します。こういった過程を通じて、信頼・共感・愛着といった心の絆が生まれ強いブランド認識を持つようになります。

WEBサイトをブランドづくりに活用することのメリットをあらためて整理すると、次のような点が挙げられます。

【WEBサイトをブランドづくりに活用するメリット】²⁰⁾

- ①従来メディアに比べ、ブランドビジョンやコアバリュー（P35「地域ブランドモデルの③、④」参照）を直接顧客に伝えることができる。IT技術の進化に伴い地域における感動体験を映像や音などを駆使し疑似的に提供できる。その結果、顧客に価値訴求するスピードも速まる。
- ②顧客が抱える問題や課題、顧客からのクレームなどに直接かつ丁寧に応えることができる。その結果、顧客からの好感や信頼を得られやすい。
- ③顧客のタイプや興味に応じて関連する情報や深い知識、楽しみの仕掛けを提供できる。その結果、顧客からの共感、愛着を得られやすい。
- ④他のメディアや実サービスと効果的に連携することで、顧客の関心や行動の誘引、満足体験を強化できる。その結果、顧客の信頼、愛着を得られやすい。
- ⑤顧客同士の情報交換や交流を育む場を提供できる。その結果、顧客から知恵や

協力を得られるなど、顧客との絆が深まりやすい。

WEBサイトづくりのポイント

ブランドづくりにおけるコミュニケーションツールとしてWEBサイトを作ろうとする場合、自らあるいはIT事業者の協力を得て取り組むことになります。その際、先行して、ブランドづくりの設計図（P34～37「第2章の3 地域ブランドづくりの設計図」参照）や、顧客の好感を獲得しファンへと誘導するコミュニケーションのシナリオ（before-on-afterと適切なタッチポイント：P58図41参照）が適切に検討されているか、これが大変重要です。その上でシナリオの中でのWEBサイトの役割とねらいを明確化し、ふさわしいコンテンツや魅力的なインターフェースなどを作成します。更に同じ情報でもターゲット顧客の特性に合わせ表現方法を工夫すること

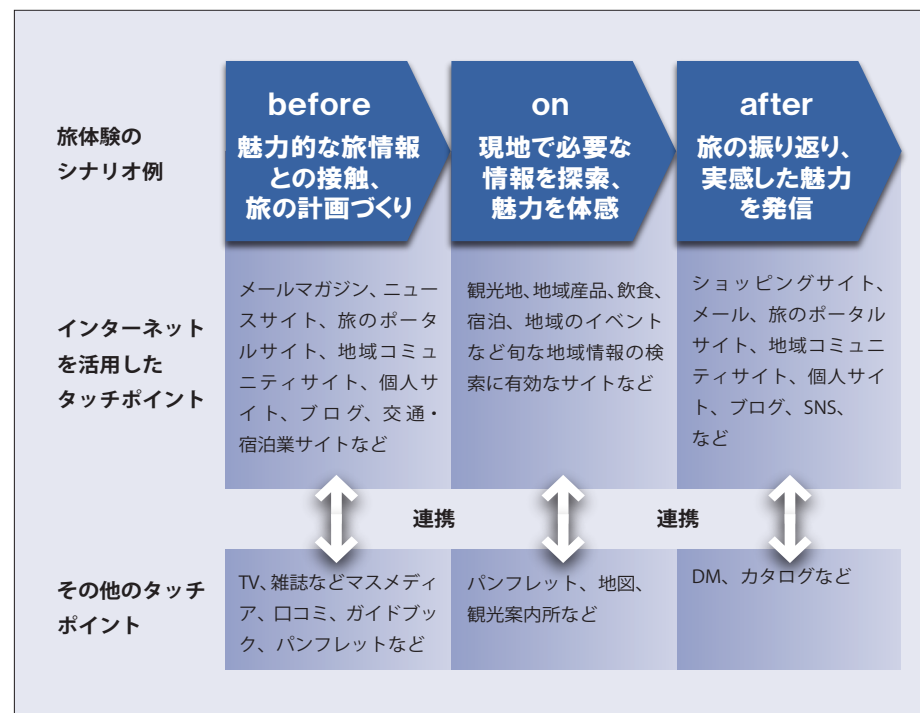


図43 シナリオ全体を見据えてWEBサイトを活かす

で、効果を最大化できます。

例えば、ある地域への旅体験全体を通じて地域の産品や地域そのものに惚れ込んでいただくシナリオを考えた場合、次のようなシナリオが考えられます。まず、before段階では、①TVや雑誌などマスメディアや親しい仲間からの口コミ、メールマガジン、インターネットニュースなどを通じた魅力的な旅情報との接触、②気になったキーワードを基に検索サイトを使い旅先情報を収集、更に旅のポータルサイトや地域コミュニティサイト、個人サイトやブログ（weblogの略称：日々更新される日記風なWEBサイト）を通じ情報探索を進め旅の計画を作成。③旅の宿や交通機関の予約と支払い。on段階では、④現地での観光体験、地域産品の購入体験、食体験、宿泊体験、地域の人々とのふれ合い体験、地域イベント体験など。⑤現地での地域情報の問い合わせや自らの情報探索。after段階では、⑥購入した産品の使用や再購入、⑦旅の思い出の振り返り、仲間との土産話の共有、⑧旅先となった地域についてより深い情報の入手、⑨再度の来訪の計画。⑩地域のファンとなり、その魅力を発信。こういったシナリオの中でWEBサイトが機能する場面は、多々考えられます（図43参照）。

一つの場面を想定した個別のWEBサイトの最適化を考えるのではなく、顧客をブランド認識へと導くコミュニケーションシナリオ全体を見据えた上で、他のメディアを含めた様々なタッチポイントとの連携の中でWEBサイトの最適化を図ることが肝要です。

IT Solution② 消費者が自らつくるメディア（CGM）を活かそう

今日、人々のインターネット利用は多様化、個性化しています。問題解決の手段に留まらず、コミュニティ作りの場にもなっています。何か調べたいことがあれば、「Yahoo!」や「Google」などといった検索エンジンサイトや「ウィキペディア」などを活用し調べられたり、コミュニティサイトや「Yahoo!知恵袋?」などを使えば、ネット上の誰かが親切に教えてくれる環境が生まれています。

新しく商品やサービスを購入する際の顧客行動にも変化が現れています。以前であれば、家電や車は、実際に商品を見て店員や営業マンの説明を受けるといった方法が一般的でした。最近は、その前にインターネットで販売価格や既に入力したユーザーの感想を参考に、商品の比較をしています。例えば、家電製品は「価格.com」、車は「Car View」、宿泊施設は「楽天トラベル(お客さまの声)」などといったWEBサイトに投稿されている第三者の評価を参考に商品やサービスを購入する方が増えています。

また、日々更新される日記風なWEBサイトはブログと呼ばれますが、このブログにおいても、芸能人など影響力のある書き手（ブロガー）のサイトには、多くの読者が訪問します。そのため、商品等の広告が貼り付けられることも多く、ネット上の口コミを拡大する動きと連動しています。こうした、インターネットなどを活用して消費者自身が商品等の使用評価などの情報を生成していくメディアのことを総称して、CGM（Consumer Generated Media 消費者発信型メディア）と言います。

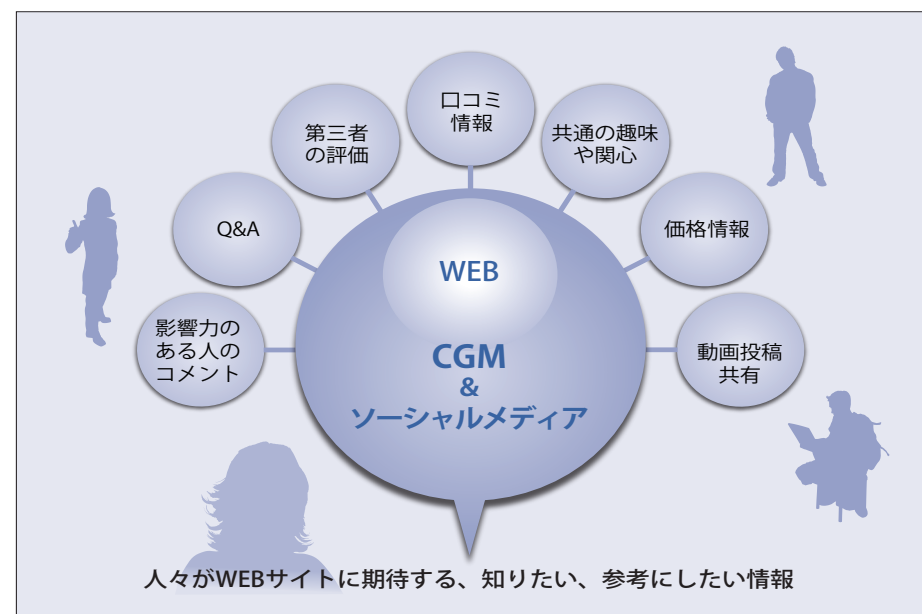


図44 WEBサイト上で影響力が高まるCGM・ソーシャルメディア

商品・サービスに関する情報交換を行うものから、単に日常の出来事を綴ったものまで様々なものがあります。ブログやメールマガジン、「価格.com」等のクチコミサイト、「Yahoo!知恵袋?」などのQ&Aコミュニティ、「関心空間」などのような共通の趣味や関心についてまとめられたCOI（Community Of Interest）サイトなどです（図44参照）。

また、従来型のテレビやラジオ放送、新聞、雑誌などのマスメディアに対して、「mixi」などのSNS（Social Networking Service 参加者による幅広いコミュニケーションづくりを支援するWEBサイト）、「YouTube」等の動画投稿共有サイトなどは、ユーザー参加のしきみとユーザー間の双方向的なコミュニケーションを主要価値とすることから、ソーシャルメディア（社会的な市民メディア）と呼びます（図44参照）。

こうしたソーシャルメディアやサービスの普及はめざましく、その影響力も増しています。地域ブランドづくりを目指し、地域の特産品やサービスなどを広く全国に情報発信し、地域に集客しようとする場合、情報伝搬力が高くユーザーの滞在時間も長いとされるCGMやソーシャルメディアとの連携も有効な手段となります。

IT Solution③ 関連するWEBサイトを連携させ地域への関心を促そう

地域に係る総合ポータルサイト、観光ポータルサイト、産品ポータルサイト、様々な団体サイト、企業サイト、施設サイト、コミュニティサイト、自治体サイト、地域について書かれた個人ブログ、これらは全て何らかの形で、地域イメージや地域の産品、サービス、施設、街並み、歴史文化、芸能、自然などの魅力を伝え、興味を喚起させ、購入・来訪を動機づける働きを持っています。

つまり、これらのWEBサイトは全て地域ブランドづくりに影響を与える存在と言えます。大別するとポータルサイト、企業・団体サイト、コミュニティサイト、ブログの4つで捉えることができます²¹⁾。

ポータルサイトとは

インターネットにアクセスするときの玄関口となり様々なコンテンツを有する巨大なWEBサイトであり、カテゴリー毎に関連するサイトへのリンク集などが豊富に用意されています。最近では、特定の領域に特化したポータルサイトも一般化しつつあり、地域関連では地域の総合ポータルサイト、地域観光のポータルサイト、地域産品ポータルサイトが相当します。

自治体サイトもある意味で地域ポータルサイトの仲間と言えるかもしれません。これら地域関連のポータルサイトは、その分野に関する情報を広く網羅するとともに情報の客観性も高く、関連するWEBサイトを束ね分類し、利用者のニーズに応じて情報探索できるようになっています。

企業・団体サイトの役割

企業・団体サイトは、各企業や団体が扱う製品やサービスなどの情報提供を通じてユーザーの問題解決に貢献するほか、ネットショッピングなどにも対応しています。中には、理念やビジョンといった企業の思いやこだわりのほか、創業時からの歴史や社風を伝えるものもあります。

基本的には、主観・客観情報が混在する企業目線での情報と見なせます。

コミュニティサイトとは

関心や興味を同じくする人々が集まり、情報交換を行うWEBサイトです。例えば、地域の食文化や芸能、温泉、景勝地など、特定のテーマに関心のある人々がWEBサイトを通じて互いの情報を交換したり、足りない情報を補完し合います。

こういった情報は、自治体や団体、旅行会社などが発信する情報とは違い、思い入れのある生き生きした情報です。これによって、地域に関する知識を深め、地域への理解と共感を得てもらうことができます。場合によっては、地域を愛する人々や同郷者が参加者となり、価値ある地域情報が共同編集され、優れた集合知へと発展する可能性も秘めています。

このようなコミュニティサイトが生まれる機会を用意したり、既存のコミュニティサイトとの連携をうまく計画することが地域ブランドづくりにも有効です。

ブログの役割

ブログには、個人が日記風に情報発信するものから企業や団体、特定のグループなどが対外的な情報発信や内部での情報共有を目的に用意するものまで、様々なタイプが存在しています。

個人のブログでは、個人的な体験談が生き活きと発信されます。客観性には欠けますが、そのライブ感やリアルさは、地域が持つ魅力価値を優れた体験価値として伝えていく上で、非常に役立ちます。

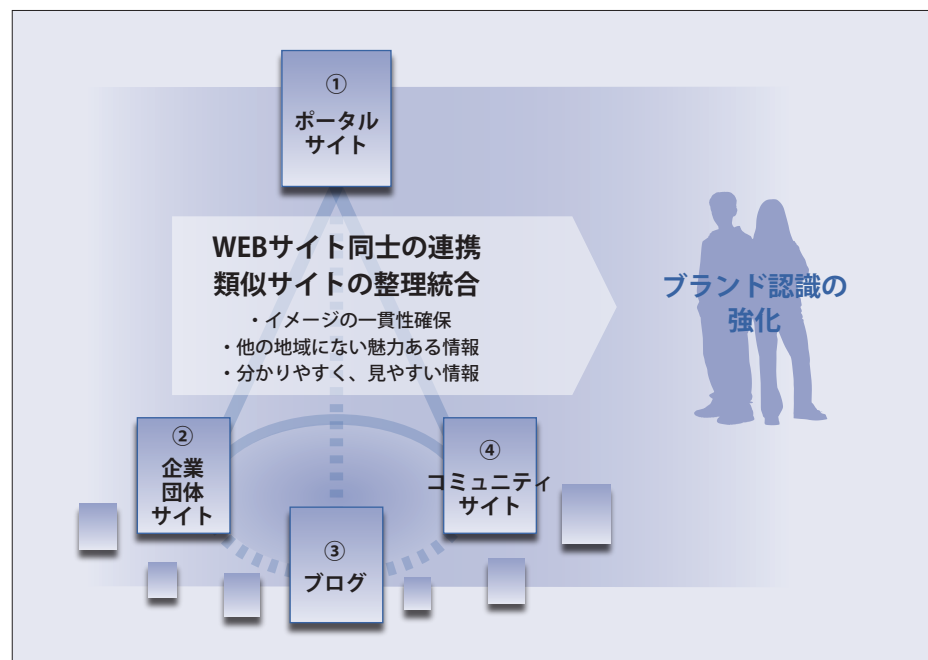


図45 地域のWEBサイトの効果的な連携イメージ

地域WEBサイトの連携

地域ブランドづくりには、農林水産物の生産者、特産品を製造する地場企業、農協・漁協や商工会などの業界団体、市町村などの地方自治体、デザイナーやIT事業者などの支援者、更には地域住民といった幅広い方々が関わることになります。これらの組織や個人が、前述した4種類のWEBサイトを思い思いに作っていたり、これから作ろうとすると、類似した地域情報が異なる方針と表現で複数発信されてしまうことがあります。この状況は、地域に関心を持ち始めた人々に対して、一貫した地域イメージと、来訪者ニーズを踏まえた分かりやすい情報を効率よく提供しているとは言えません。

地域ブランドとして価値認識される対象には、地名レベル、地域カテゴリーレベル、地域単品レベルという3つの階層があり、それらは互いに影響し合う構造を持ち地域ブランド体系と呼ばれています（P17図12参照）。各階層の情報をうまく関連づけ分かりやすく整理し発信することが地域への関心や理解、来訪、製品の購入、ひいては好感と信頼のイメージづくりを強く促すことができ、ブランドづくりに貢献します（P18「地域ブランド体系における相乗効果とは？」参照）。

したがって、地域として戦略的なブランド体系づくりを目指すためには、地域のポータルサイトを頂点に、関連するWEBサイト同士をうまく連携させたり、乱立する類似のWEBサイトを整理統合するなどし、地域外の人々に対して一貫したイメージと、他の地域にはない魅力ある情報を分かりやすく提供することが重要です（図45参照）。

現状の地域ポータルサイトを見ると、一つのWEBサイト内では、比較的3つの階層の情報がうまく関連づけて提供されています。しかし、管理運営者の異なる別なWEBサイトとは、同じ地域をテーマとしながら、うまく連携がとれていない状況が見受けられます。地域に係わる4種類のWEBサイト同士は、単にリンクを貼り合うだけでなく、ユーザーニーズに応じてコンテンツが効果的に連動しスムーズに継ぎ目なく提供されることが望まれます。

WEBサイトを使ったインナーブランディング

再三お伝えしてきたように地域ブランドづくりの取組みが成功するかしないかは、地域内の関係者の連携がうまくいくかどうかにかかっているといっても過言ではありません。前述したWEBサイト同士の連携も、その一つと考えられます。

ブランドづくりに係わる地域関係者同士がコミュニケーションを深め、認識共有やブランドの考え方の浸透を図る取り組みは「インナーブランディング」と呼ばれ（P33図26参照）、ブランドづくりを成功させる上で欠かせない活動となっています。そのための道具として、SNSの利用が有効です。SNSには、別の会員にメッセージを送る機能、会員同士が掲示板などで交流できるコミュニティ機能、予定などを書き込めるカレンダーなどの機能で構成されています。

こういった機能の一部を地域内コミュニケーションに留まらず、地域外の「ファン」とのコミュニケーション手段として活用することで、顧客情報など共有と顧客満足度の向上にも貢献することができます。

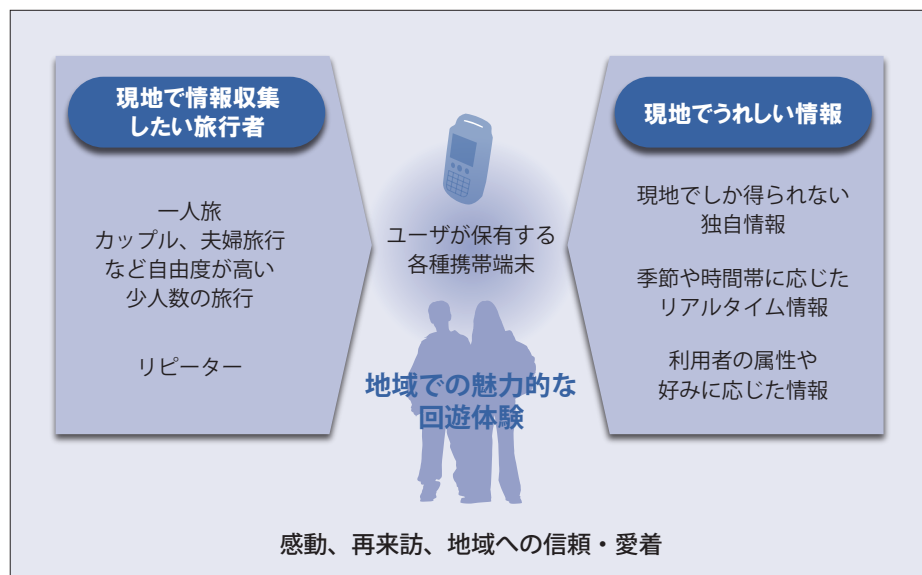


図46 IT活用で現地の回遊体験をサポート

IT Solution④ モバイルメディアを活かし現地での回遊性を高めよう

旅先の情報源として、WEBサイトの利用は不可欠な存在となっています。旅の前に自宅のPCで情報収集し、旅行計画を立てたり、現地において携帯電話などのモバイルメディアを利用し、現地情報を提供するWEBサイトにアクセスし、知り得た情報を基に予定を立てる、こういった人々が増えつつあります。

経済産業省がH18に行った実態調査²²⁾では、旅行者が現地での予定を立てるために利用する情報の約半分は、現地で収集する情報であり、事前収集する情報は2割程度です。来訪回数で見るとリピート率が大きくなるにつれいっそう現地での情報収集ニーズが高まるようです。こういった傾向は一人旅で最も多く、カップルや夫婦旅行など自由度の高い少人数の旅行に顕著に見られます。一方、現地で利用するメディアについては、紙媒体が中心で、携帯電話などのモバイルメディアの利用は1割弱に留まっています。

この実態調査では、今後旅先で利用したいメディアも尋ねており、携帯電話へのニーズが大きな伸び（全体の3割以上が希望）を見せ、宿泊施設に設置されたPC利用希望と同程度の結果となっています。

今後は、モバイルメディアである携帯電話の持つ「いつでもどこでも」といった特性と様々な機能の高度化が進むことで、地域情報へのリアルタイムなアクセスや現地でのリアルタイムな情報発信を可能にし、旅先や滞在先での楽しみを広げてくれると思われます。その結果、地域での魅力的な回遊体験が増え、満足・感動、再来訪、地域への信頼と愛着へと向かい、地域ブランドとしての認識を促すこととなります（図46参照）²³⁾。

モバイルメディアを使う顧客とのコミュニケーションシナリオをどう描き、必要なメディアをどう連携させ、豊かで質の高いどんな情報をどういったタイミングで提供できるようにし、顧客の満足を生み出すか、こういった視点に立ったメディアプランニングが今後の課題と言えます。

地域への来訪者が求めている情報は、現地でしか得られない独自情報や季節や

時間帯に応じたリアルタイム性の高い情報、利用者の属性や好みに応じた情報です。まずこういった情報に対応できるような仕組みの整備、更には、ユーザーが保有する様々な携帯端末（携帯電話、iPod、コンパド-DS、PDAなど）が利用できるよう、データ形式を変換して情報提供する仕組みの構築も求められています。

IT Solution⑤ ITを使った品質管理で信頼を守ろう

食の安全・安心をめぐるトレーサビリティの導入などに見られるように、地域の産品やサービスの生産、流通や販売など一連の業務プロセスにおけるIT活用は、独自の優位性となっている品質を保証し、顧客の期待を裏切らない管理システムを整備する上で重要な要素となっています。

食の安全では、ICタグに温度センサーを組み込むことにより、冷蔵庫の温度管理システムや輸送運行管理システムなどと連携させることで商品鮮度管理が図られるほか、バイオセンサーを組み込むことにより、異物混入の検出や生鮮食品の賞味

期限切れ告知等、出荷時から消費者の口に入るまでリアルタイムでの品質管理が可能となります。また、食の安心では、消費者ニーズの高い食材や食品に、産地や賞味期限などの情報を改ざん不可能なICタグや2次元コードなどに組み込み、貼付することで、食のトレーサビリティを可能にし、分かりやすく消費者に情報提供できます（図47参照）。

このような食のトレーサビリティを実現するには、食材や食品に貼付する大量のICタグの協調制御を可能とするための「ユビキタスネットワーク技術」、ICタグに関する情報のシームレスな流通、検索技術の確立及びプライバシー保護のためのセキュリティ管理を実現する「ICタグの高度利活用技術」などといった技術基盤を確立する必要があります。

また、品質管理におけるIT技術は、食のトレーサビリティ以外にも様々な分野、場面で活用されています。製造現場では、レーザ測長器を使用した寸法検査システムや傷、欠け、色彩などの不良判別を行うインライン画像検査システムなどが導入され、検査結果をネット上で共有・蓄積し、不良率の低減に役立てるといった試みなども見受けられます。

このようなITを活用した品質管理技術は、地域産品などが有する価値の源泉（ファクト）である優れた品質を守り、顧客からの信頼を確保していく上で不可欠な技術となっています。

業務プロセスにおけるIT利活用は、食の安全・安心をめぐるトレーサビリティの導入などに見られるように、「地域ブランド」を強化するうえで重要な要素となっています。

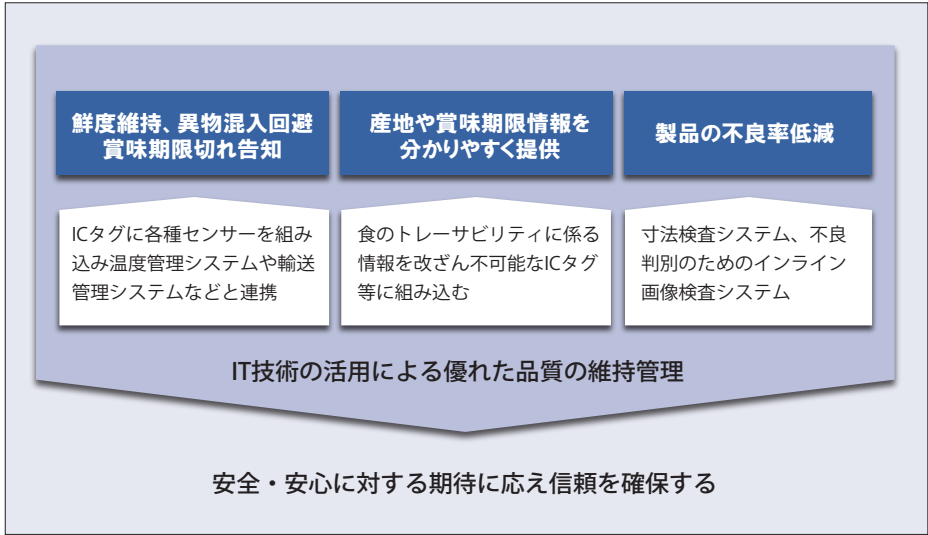


図47 IT活用で信頼のブランドをつくる

2. IT活用の留意点

ポイント

- WEBサイト開設の心構えとして大切なのは、技術面に目を奪われず、目的と具体的なねらいを明確化すること。
- WEBサイトに誘導するには、従来型メディア、インターネット広告、検索サイト結果で上位掲載、これらで注意喚起させるなどの方法がある。特に3つ目の方法に係るリスティング広告、SEO対策が有効。
- ブランドづくりから見ると、アクセスアップ手段であるSEO対策だけでなく、ユーザーに期待行動をとってもらうためのLPO対策が重要。
- WEBサイト構築では、メッセージやイメージの一貫性確保が重要。
- CGMは、ファン等による宣伝効果を生む半面、厳しい眼も反映。従来型広告宣伝は、CGMとの良好な関係づくりを阻害するリスクも高い。
- 組織内部にWEBマーケティングやブランドづくりを理解した専任担当者を育て配置し、サイトをほっておくことがないよう常に目配りすることが重要。コンテンツ管理にはCMSも有効。

キーワード

検索エンジン、リスティング広告、SEM、SEO、LPO、成約率、CGM
インターネット・ショッピングモール、コミュニティマーケティング、CMS

WEBサイト開設の目的を明確に自覚する

地域の中小企業等がWEBサイトを開設する場合、技術的なところに目を奪われ、肝心の目的やねらいが不明確なまま進められてしまうことが多いと聞きます。

ブランドづくりが目的の場合、地域のファンを増やし多くの人の頭の中に、ブランドとしての価値認識を生み出すことが中長期的なゴールです。そこに至るサブゴールは何か、そのためのコミュニケーション戦略としてどんな役割をWEBサイトに求めるのか、前項「IT活用の方法」等を参考に、明確化しておくことが肝要です。

具体的なユーザー像、ユーザーがWEBサイトを利用する目的や場面、競合WEBサイトとの優位点や差異、こういった点を一つ一つ明確にしておくことです。

そういった点が不明確な場合、WEBサイトの制作や運営管理などに係る各種のサービスを用意しているIT事業者も、どこまで関連技術を取り入れればよいか、どんな機能やイメージのWEBサイトを構築すればよいか、具体的かつ効果的な支援内容を提示できないのです。

また、IT事業者は、それぞれシステムに強い、デザインに強い、WEBマーケティングに強いなど、特長があります。WEBサイト構築の目的に応じて、適切な業者を選ぶ必要がありますが、選定などに困った場合は、IT利活用に関する支援機関（P90参照）の相談機能を利用するのも一つの方法です。

自分たちのWEBサイトへ誘導し惹きつける対策を打つ

インターネットは、生活者にとって情報入手の有効なツールです。しかし、膨大な量の情報が溢れている今日、作成したWEBサイトを生活者にどのように見つけてもらうかがとても重要になります。

特定のWEBサイトを見ていただくには、①従来型のTVや雑誌などの広告で注意喚起し、詳しい情報を提供するためWEBサイトに誘導する、②インターネット上の広告で注意喚起し、詳しい情報を提供するためWEBサイトに誘導する、③「Yahoo!」や

「Google」など「検索エンジン (サーチエンジン)」と呼ばれるWEBサイト上の検索結果で上位に掲載されるような工夫を行い、特定のWEBサイト閲覧を促す、といった方法があります (図48参照)。その他、直接的な関与は難しいですが、CGMやソーシャルメディアなどで話題となり、特定のWEBサイト閲覧が促されることもあります。

②のインターネット広告には、WEBサイト上に広告画像やテキストを貼るバナー・テキスト広告、動画などの大容量の広告を露出するリッチメディア広告、メールマガジン上で広告記事を書いたり、広告目的のメールを送付するメール広告のほか、検索サイトを利用した際に検索結果に連動した広告を配信してもらうリスティング広告 (検索連動型広告: キーワード広告とも呼ばれる) があります。

今日、生活者のインターネット活用は、送られてくるメールやメールマガジンなどを受信し、商品やサービスなどの情報を得るだけに留まらず、自ら知りたい情報を検索し情報収集を図り、更に他者と情報共有する、こういった能動的な使い方が主流になっています。こうした状況を踏まえると、優れた検索エンジンである「Yahoo!」や「Google」といったサイトの検索結果で上位に掲載されるよう工夫する③の取組

みが大変重要になっています。

なお、検索エンジンからのWEBサイト訪問者を増やし、訪問者にWEBサイトの中で目的の行動を取ってもらうためのマーケティング手法は「SEM (Search Engine Marketing)」と呼ばれています。SEMには、この後詳しく紹介するSEO対策、リスティング広告、LPO対策などがあります。

検索結果画面で注目させる取り組み① (SEO対策)

作成したWEBサイトが検索結果の上位に掲載されるようWEBサイトを工夫する方法は、「SEO (Search Engine Optimization 検索エンジン最適化) 対策」と呼ばれています。ユーザーが検索結果を見るのはせいぜい3ページまでで、その中に求めたサイトがないと検索用語を変え別のサイトに去ってしまうと言われています。

SEO対策は、知りたい情報や欲しい商品のキーワードを検索したユーザーを、自分たちのWEBサイトに誘導する上で必須の取組です。適切なSEO対策が行われていれば、商品等の魅力を伝えるページへと広告費をかけずに誘導できます。

では、こういった取り組みを行えばよいでしょうか。最近はSEO対策に関する様々なノウハウ本が出版されていますので、詳しい手法や対策のコツなどはそれらに譲り、ここでは概要のみ紹介します。

まず、検索結果の上位に掲載されるためには、検索エンジンがどのような基準でWEBサイトを評価しているかを知る必要があります。WEBサイト自体の内容や質 (内部要因)、そのWEBサイトが外部からどのように見られているか (外部要因)、この2点が評価のポイントです。この2点について自らのWEBサイトの評価を高める取り組みが、SEO対策です²⁴⁾。

具体的な取り組みの流れは、1)運営するWEBサイトのテーマに合ったキーワード選定、2)設定したキーワードを検索エンジンに重要なものとして認識させるための配置、3)外部からのリンク数を増やすためのWEBサイト内リンク、相互リンクの設定、4)検索エンジンへの登録、5)「Google」や「Yahoo!」などが提供する無料ツールを使用しSEO対策の効果分析、6)分析結果を踏まえWEBサイトを改善、となります²⁵⁾。

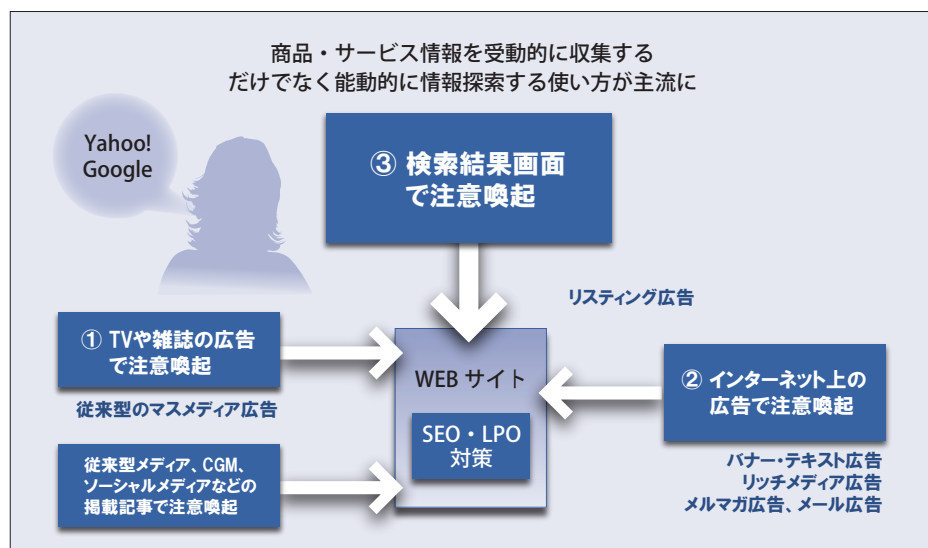


図48 WEBサイトへ誘導するための工夫

インターネット上では、SEO対策を請け負うIT事業者から、SEO対策に係る様々な無料ツールが公開されています。それらは、SEO対策への効果的な取り組み方を考える上で参考になりそうです。

SEO対策を進める上での注意点があります。同じキーワードの繰り返し、過度な相互リンク、背景色と文字色を同じにしユーザーに直接見えないようにする、こういった過剰な行為を進めると、検索エンジンスパムと呼ばれる迷惑行為とみなされます。その結果、検索結果の順位を下げられたり、はずされるといったペナルティが課せられ、大きなダメージとなります²⁶⁾。

SEO対策には、正当な手法だけでなく、効果があるがスパムすれすれのきわどい手法もあります。検索エンジン側の意図に沿った無理のない手法の選択、信頼できるSEO事業者の選択が必要です。

検索結果画面で注目させる取り組み②（リスティング広告）

検索エンジンに関連した集客の取り組みとして、先に挙げたリスティング広告もあります。これは、検索エンジンの検索結果画面に、使用された検索キーワードに連動するテキスト広告を掲載してもらう方法です。

検索エンジンを利用するユーザーは、関心のあるキーワードについて情報探索したり、興味ある商品の購入やサービスの利用を検討している人が大部分です。そういったユーザーに絞って効果的に広告できるのがこの方法の大きなメリットです。自分のWEBサイトに誘導できて初めて広告料金が課金（ユーザーの1クリック毎に料金カウント）され、広告掲載の期間や地域をこまめに設定できます。そのほか、広告の表示回数や購入数など具体的な数値で効果を測定できます。反面、クリックだけで料金がカウントされることから、いたずらでクリックされた場合、無駄な料金を負担するといったデメリットもあります。

サイト訪問者を惹きつけ逃がさない取り組み（LPO対策）

SEO対策やリスティング広告と同時に「LPO（Landing Page Optimization ランデ

ィングページ最適化）対策」を講じることにより、効果を高めることができます。ランディングページとは、検索結果や広告をクリックしたユーザーが最初に訪れるページのことを言います。SEO対策で誘導された訪問者は、初めに見たページに目的の情報がありそうか否かを判断します。ランディングページの作りこみが不十分でその情報がなさそうだと判断すると他のサイトに逃げてしまいます。

ユーザーが検索に使ったキーワードには、ユーザーが知りたい、解決したい、購入したい、など求めているものが込められています。LPO対策は、キーワードに込められたユーザーの思いに合致し、その先のページに進みたくするような魅力的なランディングページをまず用意することです。その上で、目的とする先のページへとストレスなくユーザーを誘導する流れを生み出さなければなりません。

具体的には、分かりやすく整理された情報、ユーザーの共感を得られる文言、好感をもたれる文字や画像のレイアウトとデザイン、マルチメディアの利用、入力負担の軽減など、様々な工夫が必要です。

こういったWEBページを作成することでユーザーを惹きつけ、期待していた行動を起こしてもらえる率（成約率）を一段と高めることができます。

ブランドづくりから見たSEM

ブランドづくりという点から見ると、どういったSEMが重要でしょうか。中身が伴わないWEBサイトが過度なSEO対策やリスティング広告によって無理に誘導した場合、来訪者をがっかりさせ、逆効果となります。もちろんSEO対策等も重要ですが、ブランドづくりから見ると、WEBサイトへの来訪者に好感を抱かせ、満足してもらえるような内容をしっかり用意しておくLPO対策こそ注力すべき取り組みです。サイトへのリピーターを増やしファンを拡大させる、そのために講ずるべき取り組みとしてふさわしいかどうか、この点を常に肝に銘じておかなければなりません。

インターネットショッピングモールの利用

高い集客力を確保する方法として、「楽天市場」や「Yahoo!ショッピング」などに

代表されるような、多くの店がテナントとして参加するインターネット上のショッピングモール(商店街)に参加する方法もあります。

これらのWEBサイトに参加した場合、WEBサイト・受注管理・メール送信・マーケティング分析などのシステムが用意されることから、単独でWEBサイトを開設し販売活動を行う場合に比べ、初期投資が軽減されるほか、ネットワークによるメディアの力によってアクセス数が飛躍的に高まることが期待されます。

ただし、初期経費は軽減されますが、各種サービスを受ける場合は、売上高の維持とランニングコストの問題が発生します。

情報を整理し伝えたいメッセージの一貫性を確保する

第3章「デザインをつかう」第1項「デザイン活用の方法」の「Design Solution④ 一貫した知覚要素で統一感のある印象をつくろう(P54参照)」でご紹介したように、地域ブランドとして強い魅力価値の認識を人々にもたらすためには、伝えるべきメッセージの一貫性と知覚的な印象の統一が必要です。

当然、WEBサイトについても同様です。WEBサイトで提供する情報を充実させ、ユーザーの関心を高める工夫を凝らすことは、大変良いことです。しかし、多くのコンテンツを網羅的に集めすぎ、かえってごちゃごちゃしたユーザーを混乱させるサイトになってしまうことがあります。伝えたいメッセージは何か、これを明確にした上で中心となる情報とその他の補足情報のメリハリをつけ、一貫性のある分かりやすいコンテンツを作成しなければなりません。

コンテンツを表示する基本構成や画面のグラフィカルな要素、ナビゲーション方法や操作性、こういった知覚的な印象を左右する要素については、基本のフォーマットやルールを作成し、サイト内の各ページ間で違いが出ないように統一する必要があります。理想的には、地域のポータルサイト内だけでなく、そこと連携している他のWEBサイトについても、同じ地域ブランドを構成するコミュニケーションメディアとして、統一した印象を提供したいところです。

また、WEBサイトの印象を統一させるだけでなく、ユーザーに抱いてもらいたい印象にふさわしい姿としてデザインされていることも重要です。例えば、地域産品や店舗、販売員などから高級な印象を受けていた一方で、WEBサイトからはカジュアルで日用品ばいイメージを受けた場合、このイメージギャップは、受け手の心の中にブランド認識が生まれる素地を壊してしまうことになります。

このように、WEBサイト上で発信されるメッセージやイメージの一貫性確保は、ユーザーにとっての心地よい利用と好印象、信用確保に結びつき、ひいてはブランド認識に結びつく大変重要な取り組みです。

CGMを理解し、従来型広告手法などのリスクに注意する

CGMは、第4章の1項で紹介したように、消費者による自律的な情報発信であり、地域ブランドを支持するファン層の拡大にもつながる重要なメディアです。

特に近年では、従来のマスメディアによるマーケティングや広告手法ではなく、ソーシャルメディア(図44参照)を用いたマーケティングや広告の可能性に大きな関心が集まっています。

大量生産消費社会に大きな影響を持っていたマスメディアは大量の情報を一斉に伝達するには優れています。しかし、顧客や情報プラットフォームの多様化、自ら情報発信する消費者が一般化した現代では、従来のマスメディアは多極分散する情報伝達的手段には適合しません。顧客と直結する多彩なソーシャルメディアが、次代のマーケティングや広告の舞台として期待されています。

当然、地域ブランドづくりのような、一定の顧客やコミュニティとつながる情報交流の促進舞台を用意する取り組みは、ソーシャルメディアを用いた双方向のコミュニティマーケティングといえます。この方法は、企業の製品・サービス、地域産品などの顧客を、一定のファンコミュニティとして組織し、企業とコミュニティの良好な関係構築によって企業収益と顧客満足の双方に貢献しようとする活動です。

従来のマスメディアや広告宣伝といった手法を用いて地域産品等を広く認知し

てもらおうと考えても、それらの情報は拡散し、本当に届けるべき人々には届かないというリスクを理解する必要があります。地域ブランドを支えるコアな顧客やコミュニティと直結するメディアを選択し、自ら適切な情報発信を行うことが重要です。市民や顧客の自律的な情報発信（CGM）との良好な関係構築には、地域ブランドを支える市民やコミュニティとの不断な情報交換が求められています。

近年、コミュニティマーケティングやCGMマーケティングといった企業と顧客との関係構築を専門とする企業が活躍しています。きめ細かな顧客対応のほか、CGMやソーシャルメディアの有効利用、地域ブランドとファンコミュニティの関係構築を対象に、専門的なアドバイスが受けられます。

CGMやソーシャルメディアを通じて、ファンコミュニティとの有効な関係を構築し、地域ブランドづくりを推進していくためには、専門のアドバイスが必須です。

ネット上で活躍する著名なブロガーに広告費を渡し、商品を宣伝してもらうといった安易な手法等では、肝心のコアユーザーや本当のファンコミュニティを無視した結果をもたらすなど、逆効果やリスクを増大させます。CGMやソーシャルメディアの活用には、従来の広告宣伝で使われた手法は通用しないと認識すべきです。



図49 WEBサイト運営のポイント

WEBサイトの運営体制が鍵を握る

WEBサイトをマーケティングやブランドづくりのツールとして活かせるかどうかは、サイトを立ち上げた後の運営体制にかかっています。WEBサイトの運営が始まると、最新情報への更新に時間がかかる、専任の担当者がいないため迅速な対応ができない、作業時間が確保できず古い情報のままほっておかれている、担当や外注先ごとに独自のデザインを施すためにサイト全体のイメージ統一が保てない、現在のWEBサイトの全体像が把握できない、など様々な問題が生じます。地域に興味を抱きWEBサイトに訪れていただいた方々に、鮮度の高い魅力的な情報を提供しつづける、地域製品の購入や地域へ来訪・再来訪していただくためには、先に紹介したようなWEBサイトの維持管理に係る問題解決が重要課題となります。

そのためには、内部にWEBマーケティングやブランディングを理解した専任の担当者を育て、サイトをほっておくことがないように常に目配りすることが必要です。外部の専門家に頼む方法もありますが、トラブルや環境変化に迅速に対応できることを考えると、社内対応をメインとすることが有効です（図49参照）。

WEBサイトが充実すればするほど情報更新や問い合わせ対応、クレーム対応など様々な管理業務が増え、担当者に負荷がかかります。こういった負荷を軽減するためには、コンテンツの体系的な整理や運用フローを整備するほか、CMS（Contents Management System コンテンツ管理システム）と呼ばれる支援ツールの導入が有効です。CMSは、WEBサイトを構成するテキストや画像、レイアウト情報などを一元的に保存・管理し、サイトを構築・編集するソフトウェアです。これを導入すれば、利用者はHTMLなどの知識を習得する必要はなく、また、テキストが更新されるたびに作業する必要もなくなります²⁷⁾。

こうした仕組みや専任担当者の充実が、地域ブランドづくりに貢献するWEBサイト運営には不可欠と言えます。

■ 第5章 道内の取り組み事例

Case① さっぽろスイーツ

「チョコモンブラン」がきっかけ

札幌とその周辺地域は、札幌洋菓子協会の会員を中心に高い洋菓子製造技術を持った事業者が数多く集積しています。また、北海道には、洋菓子の原材料である牛乳やバター、砂糖などの農産物や加工品が豊富にあります。

このような中、札幌洋菓子協会では、どうやって洋菓子のマーケットを広げ業界全体を良くしていくか模索しておりました。ある時、札幌市内の洋菓子店、ろまん亭が販売する「チョコモンブラン」という商品が東京等の物産展で大変よく売れました。協会では、「他店でも同一商品名で展開させてほしい」ともちかけ、ろまん亭の了解を得ました。皆で優れた商品のレシピを学び各店のパティシエが腕を振るっておいしさを向上させる、価格やレシピは各店が自由に個性を発揮する、こういった取り組みがマーケット拡大に貢献できるのでは、と考えたからです。この考えを会員に呼びかけたところ、30近い会員が賛同し、更にマスコミも取り上げてくれました。その結果「チョコモンブラン」は各店の人気商品となり、取り組みに賛同する企業増へとつながります。

ひとつのテーマを取り上げ、同一商品名のもと、賛同する複数の企業がそれぞれの個性を発揮しつつ一体的に商品展開を行なう、この取り組みはマーケット拡大に有効です。これをどうやって次の展開に活かすか、そういった検討の中から、さっぽろスイーツコンペティションのアイデアが生まれました。

連携と競争を促す「さっぽろスイーツコンペティション」

スイーツコンペ構想の機運が高まる中、2005年11月、札幌洋菓子協会、札幌商工会議所、札幌市観光協会、札幌市の4団体により、「スイーツ王国さっぽろ推進協議会」が設立され、札幌の街を「スイーツ王国」と位置付け、さっぽろスイーツをブ

ランド化することにより地域経済の活性化に寄与しようとする取り組みがスタートしました。メインとなる事業は、2006年に始まった「さっぽろスイーツコンペティション」です。

このコンペでは、札幌市及び近郊のオーナーパティシエなどを対象に「さっぽろをイメージする洋菓子」をテーマに作品募集します。最大の特徴は、グランプリとなった作品のレシピを協議会加盟洋菓子店に公開し、各店舗でその年のさっぽろスイーツを製造販売していることです。各店舗のパティシエは、

グランプリ作品のレシピを見ながらそれぞれの個性を出し、よりおいしいものを作ろうとします。基本のレシピを共有し、これを基に各店が個性を競い合いおいしさを向上させる、こういった連携と競争の仕組みが業界の活性化とマーケット拡大につながっています。

2009年で4回目となったさっぽろスイーツコンペティションでは、過去最高の94作品の応募があり、シェフパティシエ若山一哉さんの「さっぽろハスカップフロマージュ」がグランプリとして選出されました。

北海道産のハスカップとチーズを使用すること、などの基準を守りながら各店とも、味や素材、デザインに工夫を凝らしたそれぞれの「さっぽろハスカップフロマージュ」が札幌及び近郊の洋菓子店に並びます。同協議会では、スタンプラリーも行い、それぞれのスイーツを食べ比べできるようにすることで新たな楽しみ方を提供し、浸透を図っています。

2009年10月、新たな取り組みとして、さっぽろスイーツを提供する洋菓子店5店舗以上の「さっぽろスイーツ」を日替わりで販売する「さっぽろスイーツカフェ」が開設されました。さっぽろスイーツの認知度を上げ、新たな観光資源として定着させ、ブランド力の向上を目指す考えです。



写真12 2009年グランプリ作品



図50 さっぽろスイーツをブランド戦略の視点から捉える

地場の農産物を活かしたオリジナリティのあるスイーツの開発や、さっぽろスイーツのPR活動、スイーツによる新たな都市型観光の提案、優れたパティシエの育成などを通じて、地域ブランドづくりを進め、将来的には、全国・世界中から、お菓子を食べるならさっぽろ、お菓子づくりの修行をするならさっぽろといわれるような街、「スイーツのメッカ」となることを目指しています。

ブランド戦略面から捉える

この事例を第2章の4項（P38～P42）で紹介したブランド戦略面から眺め、図50、51のように捉えてみました。

コンペ事業を通じて優れた基本レシピを生み出し、これを協議会加盟店で共有し各店で発展させる、この仕組みは特別な価値を生み出すプレミアム戦略に相当するとみなせます。

ブランド認識の顔となるシンボルマークの整備や、スイーツの楽しみ方を広げるスタンプラリー、スイーツの食体験を提供するカフェ、WEBサイトでの発信などは、魅力を伝え地域ブランド認識を定着させるコミュニケーション戦略です。

また、毎年のコンペ事業を通じてスイーツアイテムを増やしていく取り組みは、ブランド拡張戦略として捉えることもできそうです。

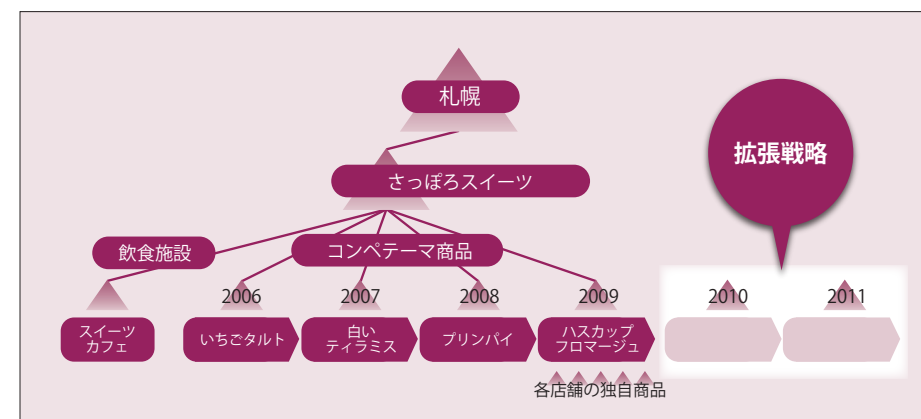


図51 さっぽろスイーツをブランド体系の視点で捉える

■ 第5章 道内の取り組み事例

Case② 十勝本別「キレイマメ」

本別産「光黒大豆」がブランドの源泉

食の安全・安心への関心が高まる今、普段当たり前のように口にかけている醤油・味噌・納豆・豆腐といった普段使いの食品においても、原料となる豆の品質はもちろん、製造・流通工程の安全性・透明性などが問われるようになっていきます。そのような中、食べる人の美容と健康を第一に考え、豆の栽培から製品づくりまでを責任と自信を持って取り組んでいるのが、本別町の「キレイマメ」プロジェクトです。

本別町は、豆の産地として有名な十勝地方の中でも北部に位置し、寒暖の差が大きい気候を生かして作る高品質な豆が特産品として有名です。また、これらの豆は町内の企業により昔ながらの方法で醤油や納豆、豆腐などに加工され、地域の人々から長く愛されてきました。

平成18年、帯広開発建設部の「地域プロジェクト支援調査事業」の支援を受け、地元の豆加工品を製造する5業者と本別町でプロジェクトチームを結成し、本別産「光黒大豆」をブランドとして認知させようと検討を始めたのが、キレイマメプロジェクトの発端です。

プロジェクト推進体制のフレームづくり、有効な助成金情報の収集、資金確保、



写真13 プロジェクトメンバーによる会議



写真14 展示商談会

外部専門機関との連携などでは、NPO法人「あうるず」のコーディネート機能が有効に働きました。ブランドづくりを進める上でのねらいの検討や開発商品群の魅力を伝えるコミュニケーションデザイン面で、武蔵野美術大学基礎デザイン学科宮島教授らと連携できたのもその一つです。宮島教授と2人の学生が本別を訪れ、短期間のワークショップで豆ブランドづくりに向けたコンセプト（高級感と健康志向）、魅力的なネーミング「キレイマメ」、黒豆のシルエットが踊る黒地に黄色の未来的なカタカナ5文字が並ぶラベル、スマートなパッケージ、これらが提案されました（P51写真6参照）。平成19年には、販売を担う新たな組織として、プロジェクトメンバーによる「キレイマメの会」を設立、本格的な営業展開へと移行しています。

現在、納豆、味噌、豆腐、甘納豆、変わったところで味噌漬けカマンベールチーズなどなど、12種類の商品ラインナップがそろっています。どれも本別産の黒豆が持つ独特の甘みと風味が生かされており、道内外を問わずファン・リピータも多く、デパートのギフト売り場でも取り扱われるほど高い付加価値を持った商品として位置づけられています。

町が推進母体を力強くリードする

これまでの取り組みが順調に推移している要因にはいくつかありそうです。その一つに、キレイマメプロジェクトを常時支えリードし続けている本別町役場企画振興課の存在があります。助成金などを活用した資金の確保に始まり、新商品の企画、全国各地の見本市・物産展への出展、販路の確保と管理など、プロジェクト運営に不可欠な様々な業務を担ったことで、豆事業者が製品開発や品質向上・維持に専念できました。

また、プロジェクトの初期段階からデザインの専門家による支援を得て、ネーミングやロゴマーク・パッケージなど豆の魅力を伝える優れたデザインを早い段階で生み出した点も上げられます。優れたコミュニケーションデザインの取り組みは、迅速な商品化を後押ししたのはもちろん、地域が一つにまとまるための求心力ともなりました。そして何より、参画するどの企業・団体も本別の豆に惚れ込み、それ



図52 キレイマメをブランド戦略の視点から捉える

を素材とする製品づくりに誇りを持っていることが、キレイマメプロジェクトの原動力となっています。

今後は、キレイマメ第二弾として赤系の豆シリーズの商品開発が本格化しそうです。市場から高い評価を得、本物のブランドとして定着できるか、これが課題です。

「10年後も生き残っている地域ブランドになろう」、「丹波の黒豆を超える存在になろう」これが、プロジェクトメンバーの合い言葉になっています。

ブランド戦略面から捉える

この事例を第2章の4項（P38～P42）で紹介したブランド戦略面から眺め、図52、53のように捉えてみました。

本別産黒大豆と、これを使って生み出されるこだわりのおいしさ、健康志向にこたえる商品群、中身を体現する高級感のあるパッケージ、これらは特別な価値を生み出すプレミアム戦略に相当すると見なせます。ブランド認識の顔となるシンボルマークの整備、商品パンフレットや物産展などで活用するツールの作成、これなどは魅力を伝え地域ブランド認識を定着させるコミュニケーション戦略です。

また、新たな豆シリーズの展開は、ブランド拡張戦略として捉えられます。

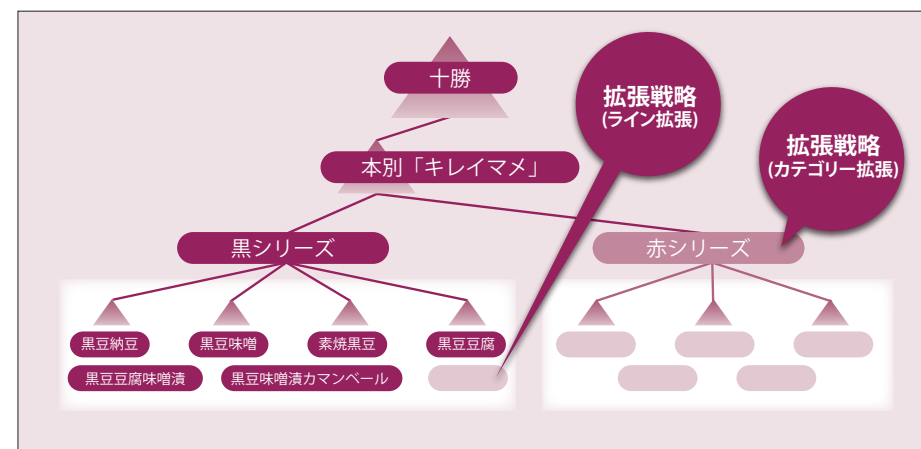


図53 キレイマメをブランド体系の視点で捉える

第5章 道内の取り組み事例

Case③ 美唄ファンポータルサイト「PiPa」



写真15 美唄ファンポータルサイト「PiPa」

郷土に特化したポータルサイトで美唄ファンを増やす

北海道空知地方の豊かな自然に囲まれた場所に位置する美唄市では、総務省の委託事業「地域ICT利活用モデル構築事業」により、平成20年3月から美唄ファンポータルサイト「PiPa（ピパ）」を運営しています。「PiPa」とは、美唄市の情報をインターネットを使ってたくさんの地域へ伝え拡げることが目的とした情報交流サイトの愛称で、美唄市の郷土の魅力を美唄ファン（会員）が広く伝えることで、「美唄」の知名度を上げ、農産物や特産品の広報や販売を支援する郷土に特化したテーマポータルサイトです。

サイトの会員になるための登録料は無料となっており、市内外を問わずどなたでも会員になることができ、会員になっていただいた方を「美唄ファン」と呼んでいます。

す。会員になることで自身のホームページの作成やイベントや新商品の宣伝などの記事を発信することができます。また、農産品・特産品のインターネット上での販売、美唄ファンを通じた地域情報の発信、SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）機能を活用した会員同士のコミュニケーションなどが可能となっています（写真15、16参照）。

平成20年3月から21年11月までの取り組みの成果としては、登録会員1388名、アクセス70万1千ビュー（図54参照）、会員記事投稿745件となっています。最近では、PiPaブログで情報発信されているブloggerの方も増えていますし、大手検索エンジンからもどんどんアクセスされるようになっているようです。

今後については、美唄の農産品、特産品、地域情報や観光ルート情報などのコンテンツの充実、オール美唄の情報の発信や認知拡大をどのように行っていくか、また、委託事業終了後に市役所が担っている運営体制をどうしていくか、が当面の課題とのことです。

ブランド戦略面から捉える

この事例を地域ブランド体系の視点から眺めると、図55のように捉えることができます。この図では、美唄地域で提供される様々なカテゴリーとそこに位置付けられる複数の魅力アイテムを体系づけてみました。

美唄ファンポータルサイト「PiPa（ピパ）」は、図55で表示している魅力アイテム群の情報を効果的に伝え、地域ブランド認識を定着させるコミュニケーション戦略の中核と見なせます（図56参照）。



写真16 「PiPa」を携帯端末で閲覧、現地で情報収集

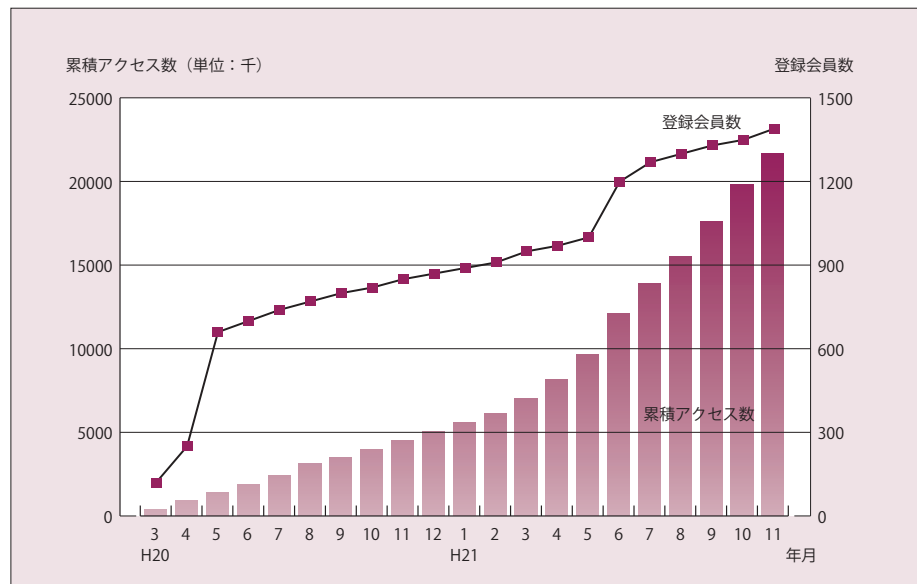


図54 登録会員数とアクセス数の推移

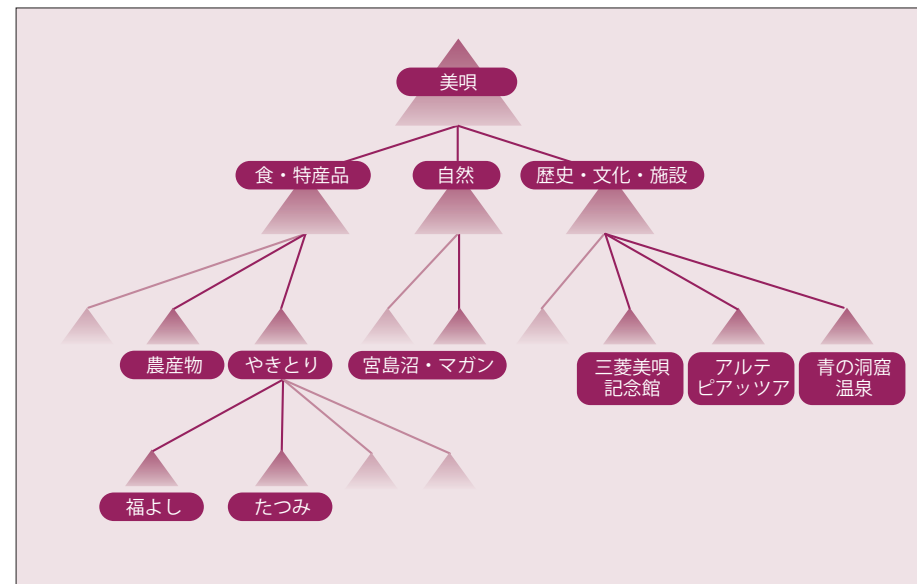


図55 美唄を地域ブランド体系の視点で捉える

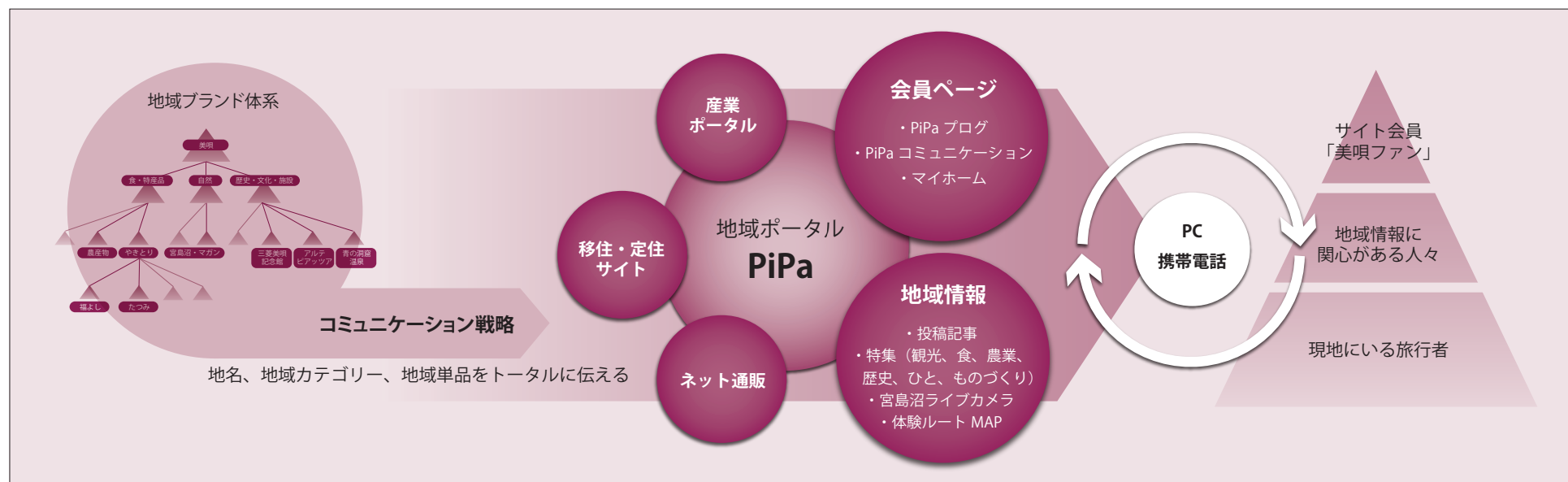


図56 美唄ファンポータルサイトPiPaをコミュニケーション戦略の中核と捉える

■ 終章 地域ブランドづくりの扉を開く

1. 地域ブランドづくりを確かめる

第5章までに解説した内容の理解度合いや現在係わっている地域ブランドづくり活動の状況、今後の取組課題を知るためのチェックリストを用意しました。ぜひ、関係者間でチェックリストを使った自己診断を行ってください。

「地域ブランドの理解」としてあげた15項目については、ブランドに係る基礎的かつ重要な知識です。チェックできなかった項目については、該当する章を読み返し理解に努めてください。この15項目は地域ブランドの推進母体の方々が理解し共有すべき必須事項と言えます。

「地域ブランドづくりの取組状況」の項目については、現在までに実施されている取組と未実施な取組を知り、今後の取組方針や実施計画を検討する際の参考情報として活かしてください。

地域ブランドの理解

- ☐ ブランドに関する昔の解釈、今日的な解釈の違いについて説明できる。
- ☐ 事例を通じてブランドとは何か、地域ブランドとは何かについて説明できる。
- ☐ ブランドの種類について説明できる。
- ☐ ブランドが生ずる過程について説明できる。
- ☐ ブランドが生ずる上で不可欠な価値の源泉について説明できる。
- ☐ 顧客が受け止める価値の種類について説明できる。
- ☐ 地域ブランド体系とそこに働く相乗効果について説明できる。
- ☐ 地域ブランドに関心が向けられる時代背景について説明できる。
- ☐ 地域ブランドづくりの3つの活動について説明できる。
- ☐ 地域ブランドづくりのプロセスについて説明できる。
- ☐ 地域ブランドモデルの10要素について説明できる。
- ☐ 地域ブランドづくりの5つの戦略について説明できる。

- ☐ ブランドデザインの4つの活動を説明できる。
- ☐ WEBサイトをブランドづくりに活用するメリットを説明できる。
- ☐ 5つの地域ブランド戦略とデザイン・ITの関連を説明できる。

地域ブランドづくりの取組状況

1. 地域ブランドのマネジメント

- ☐ 地域ブランドとしての浸透度を把握できている。
- ☐ 実施主体が明確であり、意欲がある。
- ☐ 地域特性を踏まえ、適切な範囲を地域ブランドづくりの領域としている。
- ☐ 地域ブランドづくりの短期及び中長期のロードマップがある。
- ☐ 外部からの支援も含め実施体制が整っている。
- ☐ ブランドビジョンやねらいが関係者間でしっかり共有されている。
- ☐ 活動を継続させていく工夫（実施体制、資金）がある。
- ☐ 地域ブランドを維持管理していく取り組みがなされている。

2. 地域ブランドづくりのねらい

- ☐ 現行の取組においてブランドモデルの10要素を明確化している。
- ☐ 現状の地域ブランド体系が把握できている。
- ☐ 目標とする地域ブランド体系図が検討されている。
- ☐ 競合と見なせる地域のブランドモデル図やブランド体系図を把握している。

3. 地域ブランドづくりの戦略

- ☐ 地域内の有形・無形の資源を生かし、特別な価値を生み出そうとしている。
- ☐ ロイヤル顧客を意識し、その育成に取り組んでいる。
- ☐ 顧客とのあらゆる接点において、一貫した知覚体験を提供できている。
- ☐ 低コストかつ効果的な顧客接点と媒体の開発に取り組んでいる。
- ☐ 高評価を得ているブランド資産を利用し、新製品開発等に取り組んでいる。

4. デザインの活用

- ☐ 地域独自の魅力を生み出すため、地域特性を踏まえた独自の知覚要素を与えている。
- ☐ 顧客のトータルな知覚体験をデザイン対象と考えている。
- ☐ 象徴的な顧客モデル像を生き生きと描き出せている。
- ☐ 顧客特性に合わせた知覚要素で顧客の心をつかもうとしている。
- ☐ 成長、変化する顧客像を想定しつつ、ふさわしい知覚要素を用意している。
- ☐ ネーミング、ロゴ、マークなどブランドシンボルは、視覚表現のねらいに基づき適切にデザインされている。
- ☐ ブランドシンボルのデザインに当たっては、それらが使用される各種媒体や環境を事前に確認し、制約条件を把握しつつ進めている。
- ☐ 統一したイメージづくりに向けた運用管理システムとして、VI基本システム、VI応用システムを整備している。
- ☐ 顧客の心を引き付け共感を誘導する独自のタッチポイントをつくっている。
- ☐ 顧客と複数のタッチポイントを結ぶ動線を時間軸でデザインしている。
- ☐ 各タッチポイントに配置されたメディアは一貫した知覚体験を提供できるよう統合的にデザインされている。
- ☐ デザイン活用を進めるに当たっての役割分担を明確にし、外部の専門家の力も借りつつ進めている。
- ☐ 推進母体内にデザイン統括者を置いている。
- ☐ デザイン業務を委託する際は、しっかりブリーフィングを行った上で契約を交わしている。
- ☐ デザイン評価における評価者や意思決定者が明確である。
- ☐ デザイン活用に関連する様々な法律を注視し、適切な管理を試みている。

5. ITの活用

- ☐ 顧客をブランド認識へと導くコミュニケーションシナリオ全体を構想しながら、他のメディアと連携する中でWEBサイトのあり方を考えている。
- ☐ WEBサイト構築の目的やねらいは明確である。
- ☐ 想定している顧客を自らのWEBサイトへ誘導し、惹きつけるための取り組み（マスメディア広告、インターネット上の広告、SEMの取組、CGM・ソーシャルメディアとの連携など）を行っている。
- ☐ 地域のポータルサイトを頂点に、関連するWEBサイト同士をうまく連携させたり、類似のWEBサイトを整理統合するなどし、戦略的な地域ブランド体系づくりを進めている。
- ☐ ブランドづくりに係る地域関係者同士のコミュニケーションを図るために、SNS等のインターネットメディアを活用している。
- ☐ 地域外のファンとのコミュニケーション手段として、インターネットメディアを活用している。
- ☐ 現地でしか得られない独自情報、季節や時間帯に応じたリアルタイム情報、利用者の属性や好みに応じた情報、これらを提供できるような仕組みを整備している。
- ☐ 食のトレサビリティへの対応や優れた品質の維持管理のために、IT技術を効果的に活用している。
- ☐ WEBサイト上で発信されるメッセージやイメージの一貫性確保を図るため、基本フォーマットやルールなどを整備している。
- ☐ 目新しいIT技術の導入に当たっては、地域ブランドづくりに有効な取り組みかどうか（例えば、WEBサイトへのリピーターを増やしファンを拡大させられるか）、この点を常に意識している。
- ☐ 組織内部にWEBマーケティングやブランドづくりを理解した専任担当者を育て配置し、WEBサイトをほっておくことがないよう常に目配りしている。

■ 終章 地域ブランドづくりの扉を開く

2. 地域社会のブランドづくりとデザイン・IT活用

デザイン・IT活用ガイド検討委員会委員長
札幌市立大学デザイン学部教授 武邑光裕

地域社会のブランド形成に関心が集まっています。特にヨーロッパ諸国では、英国の国家ブランド戦略「クールブリタニア」の成功事例に牽引されて、観光産業や海外直接投資（FDI）の促進に、地域ブランディングが盛んに展開されています。

欧州グローバル化に伴う地域アイデンティティ確保といった要請も加速し、各国や各地域単位の取り組みも、この数年の間に文化経済の促進や文化外交としてのブランド構築へと進化しています。分権改革の進む多様な地域社会の新たな経営環境に今、ブランド構築の取り組みが求められているのです。

地域社会はその経営上、地域の内部と外部に存在する顧客（市民）双方へのコミュニケーションを強化する必要に迫られています。地域ブランド構築は、地域それ自身の内部性とその外部性（地域の保有する外部顧客）との関係を、戦略的にデザインする展開でもあり、それは単に広告やロゴなどによる新たなイメージ資産の形成ではなく、地域の固定財プラス複合する顧客（資産・市場）との関係構築が主題となります。それはまた、市民（顧客）の観点から、地域社会全体のビジョンを提示し、地域ロイヤリティの再構築を行うプログラムでもあります。

新しい地域経営の目標は地域の顧客を知ること、つまり地域ブランド構築の究極目標は、地域社会が保有する「ライフタイム・バリュー：顧客生涯価値」に主眼を置いた顧客（市民）との社会関係の構築といっても過言ではありません。それは、地域が有する市場占有率に重きを置くのではなく、地域が保有する顧客の信頼占有率の確保という観点です。

地域経済に直結する優良な顧客確保は、その顧客の生涯価値との連続から生み出される長期的な経済関係の構築であり、観光産業などにおいては、リピート客

や地域製品の生涯購入につながる重要な要素となります。そうした意味からも、地域ブランド構築においては、顧客の欲求、意識、イメージ、無意識に至るまで、無体情報にこたえるデザイン力が鍵となるのです。こうした展開に有効なITやデザイン戦略を有効に組み立て、地域の記憶の創成から観光情報の発信にまで作用するブランド構築が、次代の地域経営のコンポーネントを左右するのです。

中央集権化のなかで失われた日本の地域社会の自立した経営力の復権に、そして世界と直結した地域経済のマーケティング概念として、地域ブランド構築は今、地域の真の実力を査定する試金石の意味を持ち始めているのです。

関連情報 役立つ制度

北海道産業振興条例

「企業立地の促進」と「中小企業の競争力強化」を一体的かつ相乗的に推進するための今後の重点方針、重点施策を明確化するため平成20年4月1日に施行した条例です。

中小企業の競争力の強化を図るための支援策として、マーケティングや製品開発、人材育成、研究開発等の取組みに対する助成制度が用意されています。

中小企業地域資源活用促進法

地域資源を活用して新商品の開発等に取り組む中小企業に対し、税制・金融面をはじめとする総合的な支援措置を行い、地域経済の活性化を図ることを目的として、平成19年6月29日に施行された法律です。

○「地域資源」とは

- ① 地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物や鉱工業品
 - ② 地域の特産物である鉱工業品の生産に係る技術
 - ③ 文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているもの
- ※ 地域資源は、各都道府県が策定する「基本構想」によって指定されます。北海道では、平成20年7月2日現在、947の地域資源が指定されています。

○「地域資源活用事業」とは

地域資源活用事業とは、地域資源を活用して行われる新商品の開発、生産又は需要の開拓及び新サービスの開発、提供又は需要の開拓に関する事業活動のことをいいます。

○事業計画の認定

地域資源を活用した新商品・新サービスの開発等に取り組む中小企業が、中小企業地域資源活用促進法に基づく事業計画を作成し、都道府県に申請することにより、認定を受けることができます。

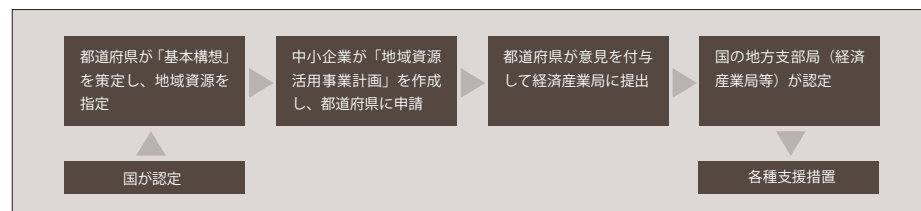


図57 中小企業地域資源活用促進法に基づく支援スキーム

農工商等連携促進法

地域経済の中核をなす中小企業者と農林漁業者が連携して実施する新商品、新サービスの開発等を支援することにより、農林漁業と商工業等の産業間連携を強化して地域経済を活性化することを目的として、平成20年7月21日に施行され施行された法律です。

○「農工商連携」とは

中小企業者と農林漁業者が、お互いの経営資源を有機的に連携し、共同で新たな商品・サービスの開発、生産を行い需要を開拓する事業を言います。

○事業計画の認定

中小企業者及び農林漁業者が共同で国が定める基本方針に従い、具体的な事業計画「農工商等連携事業計画」を作成し、国に申請することにより認定を受けることができます。

また、中小企業者と農林漁業者の連携を支援する公益法人、NPO法人は、「農工商等連携支援計画」を作成し、国に申請することにより、認定を受けることができます。

○支援策

中小企業地域資源活用促進法と農工商等連携促進法とも、認定を受けた事業者は、試作品開発や販路開拓を支援する補助金（農工商等連携対策支援事業）、政府系金融機関による低利融資、信用保証の特例、設備・機械の取得に対する税制などの支援施策を受けることが可能となります。

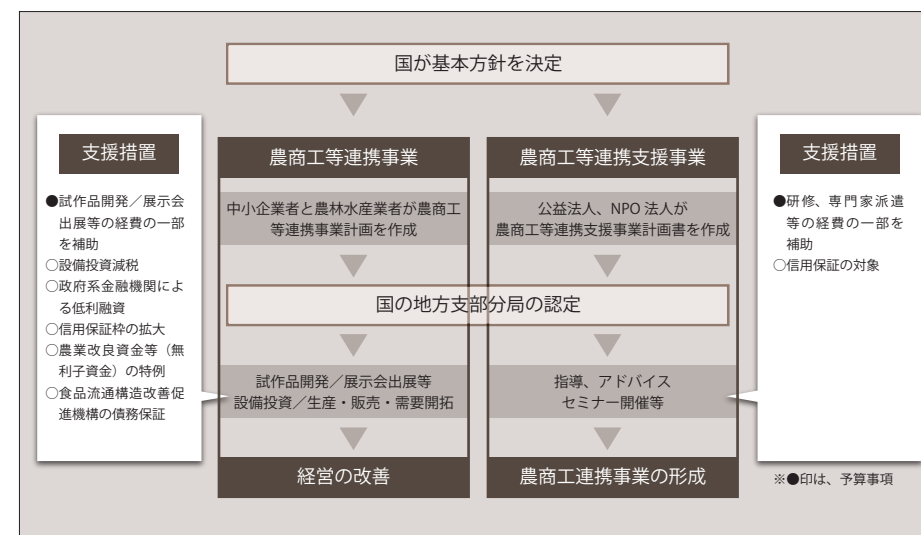


図58 農工商等連携促進法に基づく支援スキーム

関連情報 道内の相談窓口

【中小企業の支援機関】

○ (財)北海道中小企業総合支援センター

北海道における産業支援機関として、補助金の交付や設備貸与、企業診断等を通して道内中小企業の支援を行っています。

所在地 〒060-0001札幌市中央区北1条西2丁目 経済センタービル

電話 011-232-2001(代表) FAX 011-232-2011

URL <http://www.hsc.or.jp/index.cgi>

○ 地域産業支援機関

(財)函館地域産業振興財団

電話 0138-34-2600

(財)室蘭テクノセンター

電話 0143-45-1188

(株)旭川産業高度化センター

電話 0166-68-2820

(社)北見工業技術センター運営協会

電話 0157-31-2705

(財)十勝圏振興機構

電話 0155-38-8850

(財)釧路根室圏産業技術振興センター

電話 0154-55-5121

所在地 函館市桔梗町379

URL <http://www.techakodate.or.jp/>

所在地 室蘭市東町4丁目28-1

URL <http://www.murotech.or.jp>

所在地 旭川市緑が丘東1条3丁目1-6

URL <http://www.arc-net.co.jp/>

所在地 北見市三輪1-4

URL <http://www1.kitami-itc.or.jp/>

所在地 帯広市西22条北2丁目23-9

URL <http://www.tokachi-zaidan.jp/>

所在地 釧路市鳥取南7丁目2番23号

URL <http://www.senkon-itc.jp/>

○ 独立行政法人中小企業基盤整備機構(略称:中小機構)北海道支部

「利用者本位」と「地域密着」をスローガンに、北海道地域における中小企業の創業、新事業展開、各種経営課題の解決、産業用地の分譲等を通じて地域経済の活性化を目的とした幅広い支援サービスを提供しています。

特に、農商工連携では、中小企業基盤整備機構は、地域活性化支援事務局を設置して、農商工連携に取り組む農林漁業者と中小企業者の事業計画作成から認定後の実行まで総合的にサポートしています。

所在地 〒060-0807 札幌市北区北7条西2-8-1 北ビル2階

電話 011-747-7714(代表) FAX 011-747-8246

URL <http://www.smrj.go.jp/hokkaido/>

【地域ブランド、デザインに関する支援機関】

○ 北海道立工業試験場 製品技術部 デザイン開発科

デザイン開発技術の高度化、製品等のデザイン開発支援を行っています。最近では、経営活動におけるデザインの戦略的活用(デザインマネジメント)や、デザイン活用によるブランドづくりの

観点から、道内中小企業や地域の団体等の取り組みを支援しています。

デザイン活用やブランドづくりに関する技術相談、技術支援のほか、共同研究などにも対応していますので、お気軽にお問い合わせください。

所在地 〒060-0819 札幌市北区北19条西11丁目

電話 011-747-2377 FAX 011-726-4057

URL <http://www.hokkaido-iri.go.jp/>

【IT利活用に関する支援機関】

○ 北海道IT経営応援隊

中堅・中小企業がITを活用して経営革新や生産性の向上を図る「IT経営」の実践を進めることを促すための、官民連携の支援ネットワークです。平成16年6月に活動が開始された全国ベースの「IT経営応援隊」のほか、地方組織として北海道から沖縄まで全国9つのブロックに「地域IT経営応援隊」を設置し、中小企業経営者を支援する各種事業が実施されています。

道内では、道内の行政機関、金融機関、支援機関、中小企業団体、IT企業団体等が参加し、IT経営応援隊の地方組織として中小企業のIT活用推進に向けた活動を展開しています。「北海道IT経営応援隊」では、道内企業へのITコーディネーター派遣事業やIT経営セミナーの開催のほか、事務局内にIT経営全般の相談窓口として「IT経営何でも窓口」を開設していますので、お気軽にお問い合わせ下さい。

【IT経営何でも窓口】

電話 011-816-9766 FAX:011-820-1166

開設日時 月曜日～金曜日(祝祭日を除く) 10:00～16:00

対応者 ITコーディネーター、北海道IT経営応援隊事務局

所在地 〒003-0801 札幌市白石区菊水1条3丁目1番5号 メディアミックス札幌
(株)北海道ソフトウェア技術開発機構内

URL <http://www.d-ouentai.com/>

○ 北海道ITコーディネーター協議会

企業とIT事業者の仲立ちをするのが「ITコーディネーター」で、経営とITの両面に精通し、企業経営に最適なIT投資を支援・推進することができるプロフェッショナルです。経営者のみで判断することが難しい、さまざまな問題やデータの情報収集・分析を経営者の立場に立ってお手伝いし、ITの導入から活用までをトータルに支援します。また、企業単独だけではなく、「地域ブランド」の創出に際してのIT利活用の提案も行うこともできます。

道内には、約100名のITコーディネーターがおり、「北海道IT経営応援隊」の事業などでも、皆様の地域へ出向いて、相談に乗っています。

所在地 〒003-0801 札幌市白石区菊水1条3丁目1番5号 メディアミックス札幌
(株)北海道ソフトウェア技術開発機構内

電話 011-816-9766 FAX:011-820-1166

URL <http://www.itc-hokkaido.org>

関連情報 アンケート調査結果

「道内における地域ブランドづくりの取組みに関するアンケート」調査結果

調査対象：道内で「地域ブランド」づくりに携わっている団体等 207団体

調査方法：支庁を通じてのEメールの送信

調査期間：平成20年9月26日～10月10日

回答数：92団体（回答率：44.4%）

■地域ブランドづくりの取組状況

- ・回答92団体の母体や事務局を担っているのは、市町村、商工団体、農業・水産団体、観光・物産団体が主体で、一部地域では地元企業が担っているケースも見受けられる。
- ・地域ブランドの推進組織は41団体が設置。他は既存の組織・団体が担っている。
- ・推進組織は、平成18～20年にかけて設立が急増している。
- ・取組は、地域の農水資源を活かした商品開発・販路拡大やご当地グルメの普及など。

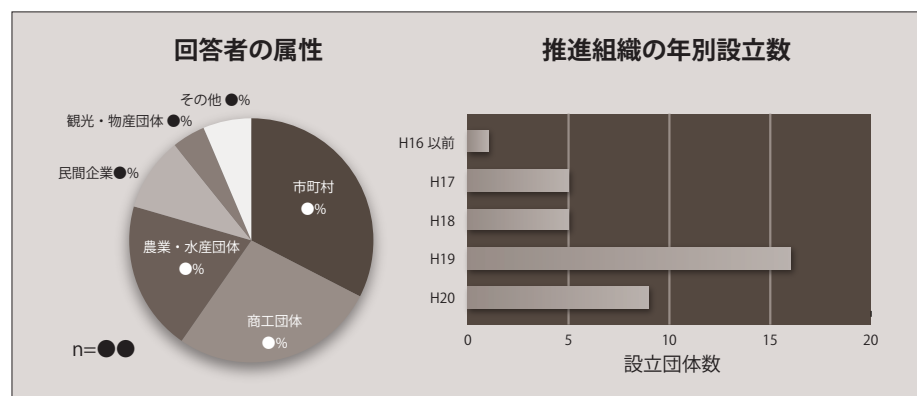


図59 回答者の属性、推進組織の年別設立数

■アンケート回答傾向

○「地域ブランド」についての理解や認識状況について

- ・「ブランド」あるいは「地域ブランド」に対する認識は多様性がみられる一方、ネーミング、商標といった商品を消費者に伝える際の表現手段をイメージする傾向が強い。
- ・品質や安全といった商品そのものに関する価値にブランドイメージを持っている傾向があり、商品にまつわる伝統・歴史や作り手の思いなど商品の持つメッセージ性やコンセプトにブランドイメージを持つ傾向は低い。

○「地域ブランド」づくりに係る取組や組織について

- ・地域の資源、特産品やサービスの価値を高め、イメージアップや活性化につなげることを目的に、地域ブランドづくりに取り組んでいる。
- ・取組内容では、地域住民へのPRのほか、物産展・商談会等への出展、メディアを活用した地域外へのプロモーションが多く、地域ブランドづくりの基本となる推進組織を設置は半数程度あるものの、基本方向や実施計画、基本デザインを策定しているところは3割に満たない状況。

○「地域ブランド」づくりにあたっての問題点や今後の取組み

- ・地域内におけるコンセプトの不十分さ、人材・予算不足、マーケティングの不十分さを問題点として挙げる回答は多いが、実施計画や商品管理、認証制度の整備など基本戦略を挙げる回答は少ない。
- ・今後必要な取組みでは、マーケティングの強化、推進組織の整備や資金の確保を挙げている。人材育成を既に実施している団体は少なく、今後必要としている認識が強い。

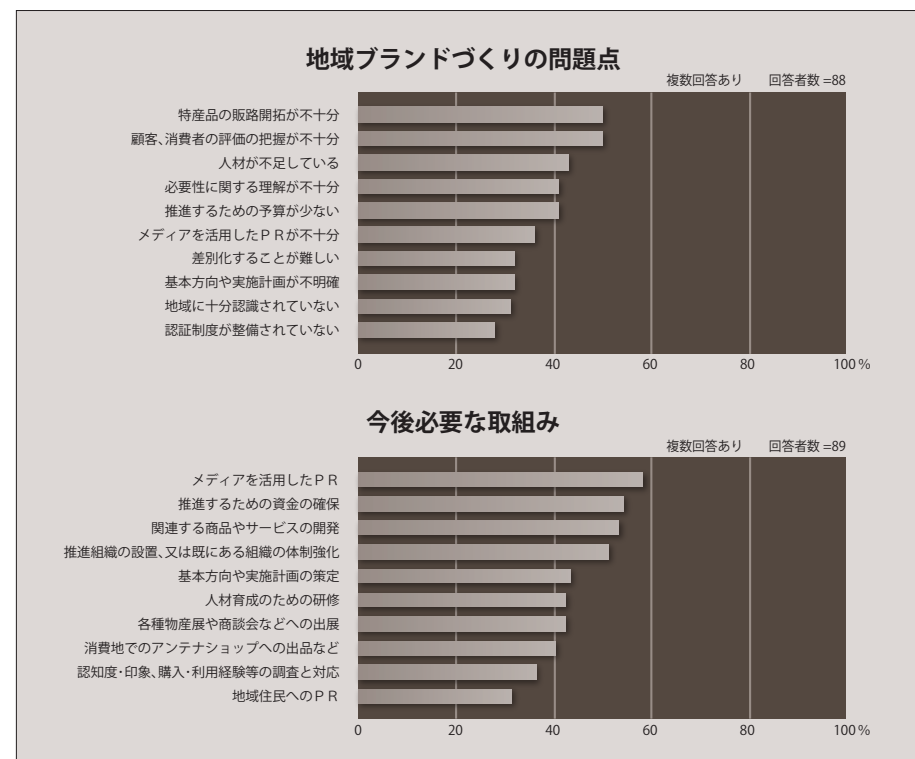


図60 地域ブランドづくりの問題点、今後必要な取組

○「地域ブランド」づくりにあたってのデザイン・ＩＴの活用状況と認識

- ・デザイナーやＩＴ事業者の活用は低い（1/3程度）。
- ・デザインでは、グラフィックやパッケージ、シンボルマーク等のデザインでの関わり。ＩＴでは、ＨＰの開設など部分的な場面での活用にとどまっている。
- ・活用効果については、助言が参考になった、売上げがアップしたと肯定する回答が多い一方で、経費が掛かりすぎといった否定的回答もみられる。
- ・デザイナーやＩＴ事業者を活用していないとした回答者に、懸念材料を聞いたところ、経費負担への不安、活用効果への疑問を示している。

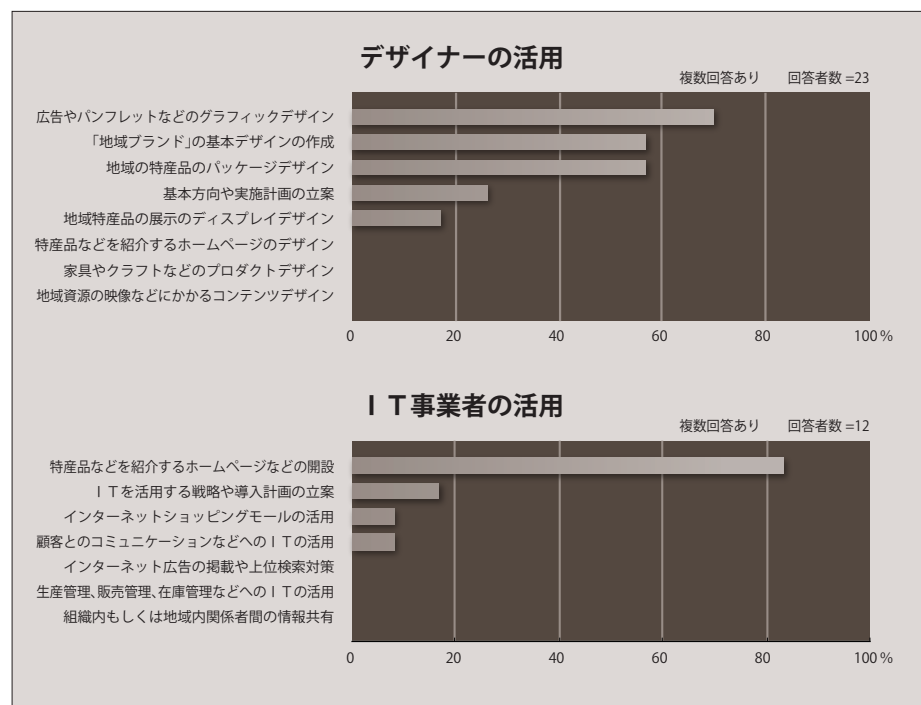


図61 デザイナーの活用、IT事業者の活用

参考文献

- 1) p.55～56 青木幸弘(2000)「ブランド構築における基本問題:その視点、枠組み、課題」『ブランド構築と広告戦略』日経広告研究所
- 2) p.12 足立勝彦ほか(2005)『ブランドインサイト』晃洋書房
- 3) p.227 片平秀貴(2005)『ブランドのDNA』日経BP社
- 4) p.8～9 二村宏志(2008)『地域ブランド戦略ハンドブック』ぎょうせい
- 5) p.58～59 青木幸弘(2000)「ブランド構築における基本問題:その視点、枠組み、課題」『ブランド構築と広告戦略』日経広告研究所
- 6) Schiffman, L. & L. Kanuk (1991), 『Consumer Behavior』 Prentice Hall.
- 7) p.125～126 村下公一(2005)「地域ブランドの戦略的マネジメント手法のあり方について」『アグリ・チャレンジャー支援事業平成16年度ビジネスサポート事業報告書』(社)日本アグリビジネスセンター
- 8) p.7 2008『くまもとブランドブック』熊本県
- 9) p.106～111 若林宏保(2006)「「住みたい」街へ 地域ブランドマネジメント」『ADVERTISING vol.14』電通
- 10) p.11 2005『地域ブランドマニュアル』中小企業基盤整備機構
- 11) p.125～131 二村宏志(2008)『地域ブランド戦略ハンドブック』ぎょうせい
- 12) p.28～29 2008『地域ブランドをつくろう!!～ここから地域ブランドづくりが始まる～地域ブランドづくり応援ブック』沖縄県
- 13) p.36～37 2005『地域ブランドマニュアル』中小企業基盤整備機構
- 14) p.14 2008『くまもとブランドブック』熊本県
- 15) p.186～187 2009『図解でわかるブランドマーケティング新版』博報堂ブランドコンサルティング
- 16) “ペルソナとは.” ペルソナ&カスタマ・エクスペリエンス学会.
<http://www.personadesign.net/personadesign/persona.html>
- 17) “ペルソナデザインのプロセス.” ペルソナ&カスタマ・エクスペリエンス学会.
<http://www.personadesign.net/personadesign/process.html>
- 18) p.20～21 岸 勇希(2008)『コミュニケーションをデザインするための本』電通
- 19) 片平 秀貴(2006)『日経BP LAP 2006/Jun vol.18』日経BP社
<http://adweb.nikkeibp.co.jp/adweb/doc/LAP2006018.pdf>
- 20) p.40～55 生田昌弘(2005)『Webブランディング成功の法則55』翔泳社
- 21) p.153～155 電通abic project編 和田充夫ほか(2009)『地域ブランドマネジメント』有斐閣
- 22) p.16～40 2007「第2章地域での観光情報に対する観光客のニーズ」『平成18年度 ITを活用した観光情報提供の在り方に関する実態調査:着地型IT観光・集客サービスのあり方に関する調査研究(報告書)』経済産業省
- 23) p.156～157 電通abic project編 和田充夫ほか(2009)『地域ブランドマネジメント』有斐閣
- 24) p.114～115 池谷義紀(2009)『図解 Webサイト構築・運営&デザインがわかる』技術評論社
- 25) p.20 大内範行ほか(2009)『できる100ワザSEO&SEM増補改訂版』インプレスジャパン
- 26) p.132～133 池谷義紀(2009)『図解 Webサイト構築・運営&デザインがわかる』技術評論社
- 27) p.134～135 生田昌弘(2005)『Webブランディング成功の法則55』翔泳社

キーワード索引

あ	アウトターブランディング	30	こ	顧客接点	26 38	つ	強み・弱み分析	30	ぷ	プレミアム	38								
	AIDEESモデル	46		顧客像	46		作り手・送り手のメリット	10		プレミアム戦略	46								
	AIDMAモデル	46		コミュニティマーケティング	71		て	低減できるコスト・リスク		10	べ	便宜価値	12						
	AISASモデル	46		さ	SaaS			68		ぺ	ペルソナデザイン	46							
	ICタグ	64			い			インターネットショッピング		71	し	シンボル	34	で	デザインコンサルタント	60	ぽ	ポータルサイト	64
インターネットショッピング	64	識別機能・保証機能	10	デザインディレクター		60													
インナーブランディング	30	主体と利害関係者	34	デザイン統括者		60													
う	受け手のメリット	10	CGM	38 68 64 71		デザイン評価基準	60	と	統一名	24		ま	マーケティング		38				
	WEBサイト	64	CMS	71		トレーサビリティ	64		満足・感動体験の蓄積	12									
	え	エリア	34	す	推進母体	30	に		認知度・好感度	30	も		モバイルメディア	64					
ASPサービス		68	せ		設計図	26		ね	年間契約	60		や	焼き印	6					
LPO対策		64 71			成約率	71			ぱ	パーソナリティ			34	ら	ライン拡張・カテゴリー拡張	38			
SEM		71			そ	ソーシャルメディア				64			ひ		パブリシティ	38	り	リスティング広告	64 71
SEO対策		64 71				た				タッチポイント					12	ふ		引き上げ・押し上げ効果	16
SNS	64	タッチポイントデザイン		46			2つの設計図			30	ろ				ロイヤルカスタマー			12	
か	価値の源泉	12	ち	他社知財権の侵害リスク			60	ぶ		ブランドシンボル		46			ロイヤルティー契約			60	
	観念価値	12		知覚的なシンボル			6		ブランドの種類	6		ロイヤル顧客		38					
	き	感覚価値		12	知覚要素		6		ブランドビジョン	34		く	ブランドモデル	34					
基本価値		12		知財戦略の未構築リスク	60	ブランド拡張	26		け	ブランド体系			6						
機能的・情緒的ベネフィット		34		知名度	24	ブログ	64			こ	物質価値		12						
く	口コミ	38	地域カテゴリーブランドの	3分野 16	VI	46	こ	VIS			46								
	け	検索エンジン	71	地域ブランドの3つの活動	26	ぶ		ブランドの種別			6		こ	顧客にとっての価値	12				
		こ	コアターゲット	34	地域ブランドモデル			30			ブランドモデル	34		こ	顧客にとっての価値	12			
コアバリュー			34	地域ブランド体系	16 30 34			ブランドモデル	34		こ	顧客にとっての価値			12				
こだわり	24		地域団体商標	24	ブランドモデル			34	こ	顧客にとっての価値		12							
個別契約	60	地名入りネーミング	24	ブランドモデル	34		こ	顧客にとっての価値		12									
顧客にとっての価値	12	忠誠度	38	ブランドモデル	34	こ		顧客にとっての価値		12									

地域ブランドづくりのための デザイン・IT活用ガイド

2009年12月末 初版 発行

発 行：北海道経済部 商工局産業振興課
〒060-8588 北海道札幌市中央区北3条西6丁目
TEL.011-204-5311 FAX.011-232-8860

編 集：北海道立工業試験場 製品技術部 デザイン開発科
〒060-0819 北海道札幌市北区北19条西11丁目
TEL.011-747-2377 FAX.011-726-4057

このガイドブックに掲載されている全ての内容の無断転載を禁じます。

