



四元 正弘

*Masahiro Yotsumoto*電通消費者研究センター
プランニングディレクター
筑波大学客員助教授

栗本 智代

*Kurimoto Tomoyo*大阪ガス エネルギー・文化研究所
主任研究員

「地域ブランド」の魅力と、その可能性

「タ張メロン」「西陣織り」「讃岐うどん」など、特産品や工芸品をブランド化する動きは以前からあるが、モノだけでなく、地域全体をブランド化し、そのイメージを広くアピールして集客をはかる「地域ブランド」づくりへの取り組みが、昨今、国内外のあらゆる地域で行われている。

そもそも、ブランドの定義は何か、地域において何が期待できるのか、ブランド戦略の手法や留意点など、実際、青森のブランドづくりに参画された、プランニングディレクターの四元正弘さんにお話をうかがった。

ブランド戦略の効果

栗本 四元さんが、具体的に組み込まれたプロジェクトはどのようなものですか？

四元 青森県とご縁があって、地域ブランドづくりのお手伝いをしました。平成一三年のことです。まず、「地域はブランドになるのか？」というところからスタートしました。商品や企業はブランドになっている、では地域とブランドの組み合わせも面白いのではないかといいことで、考えてみようということになったわけです。

栗本 当時は、「地域ブランド」という概念がほとんどなく、先駆的な考え方だったですね。「ブランド」については、どのように定義されていたのですか。

四元 「消費者の心の中にできた差別化のための印」と考えていました。マーケティングの概念でとらえますと、地域スローガンの中で、ブランドとしては無価値なものが多いんです。例えば、よくある地域スローガンで、「いきいき（地名）」というものがあります。その地域に住む人には良いビジョンですね。しかし、にどんな地名を入れてもおかしくない。つまり、「いきいき」概念は、地域を全く差別化していません。

栗本 ブランドは、内向きではなく、外部の市場を意識した、その地域にしかない特徴を表現したものでなくては行けないのですね。

四元 青森の場合は、青森の資源を使って、東京に住んでいる人の心の中に、他の地域とは明らかに違う青森を差別化したイメージができること、これが私の考えた地域ブランドのゴールでした。

栗本 観光や集客をねらったものですね。

四元 地域ブランド、まちブランドには三つの効果があると考えてい

ます。まず、市場に対する効果です。ゴールとして観光客が増えること、交流人口を増やすことが目的です。次に、地域の住民に対する効果。郷土愛の醸成、地域に誇りをもつことがゴールになる。最後に事業者に対する効果。従業員のモチベーション向上につながるし、地域がめざすゴールイメージに対して自分の会社はこうありたいという計画がたつ。戦略のシナジー効果が出る。ただ、もっとも大切なのは、やはり市場性ですから、顧客を抜きにした内向きの、自己満足の発想ではだめなわけです。

青森県のブランド戦略

栗本 それまで青森はどんなスローガンをお持ちだったのですか。

四元 「活彩あおもり」です。ブランド戦略としては、差別化が必要だったのです。

栗本 青森は、本州最北端のまちで有名な観光名所もあって、差別化は比較的簡単にできそうな気がしますが、もつと積極的にアピールして誘客動員をはかることが、大きな課題になっていたのですね。

四元 地域活性化の方程式が基本的に八〇年代で変わった。一九六〇七〇年代には、地域というのは生産重視で、工場を誘致して雇用を確保するという生産重視、供給の理論で動いていました。しかし、日本経済全体がソフト化して工業からサービス産業や第三次産業にシフトすると、そこにお客さんによる消費がないと、成立しなくなりません。地域も同じでも、かつては生産力、今は消費力が、地域の経済活性化の重要な要素に変わってきました。

栗本 居住人口だけでなく交流人口を増やす必要がありますね。そのために、青森のブランド化はどのような手法で試みられたので

すか。

四元 まず、地域資源の絞り込みです。多数のメンバーが議論する中で、それぞれの資源を「強み」と「弱み」、「どのように伸びていく市場になるか」「逆風は吹かないか」という視点で分析しました。

「Strength Weakness Opportunity Threat」の頭文字をとったSWOT分析を採用して、みな共通認識をつくりました。さらに、ブランドの五つの必要条件で絞り込みをしました。五つとは、「差別化」「約束性」「顧客満足」「一流性」「拡張性」です。青森の資源をそれぞれこの五つの項目で、×式で採点してもらいました。その結果、評価が高かったのが「白神山地」でした。

栗本 どのような特徴を打ち出したのですか。

四元 大自然のなかでも、例えば北海道のような雄大で美しいイメージというより、おどろおどろしい自然観、例えば、宮崎駿の「もののけ姫」に通じるような森です。その神秘性に触れて魂の深い部分に何かを感じてリセットできる、というメッセージを創ったわけです。こっぴつ宣言です。

青森。それは白神山地や恐山、ねぶた祭りなどをきつかけに人間性復活のメッセージを感じる地域。それは自分を見つめ直す人、こだわりを持った人に、安らぎや神秘性に触れて、自分をリセットする瞬間を提供する、やさしく壮大な大自然が象徴する純粋そのものです。

栗本 まさに青森独自のものですね。宣言は、その後どのように展開されているのでしょうか。

四元 残念なことに、そのまま受け入れることに現場は難色を示した。「自分たちのやり方でやり直す」という話になって、立ち消えてしまいました。知事の交代も逆風になりましたね。

栗本 もったいないですね。

四元 ただ、情報発信を県内外にしていたので、JR東日本さんが、知ってか知らずか、白神山地に光をあててキャンペーンなさっていましたね。

地域ブランドは自分たちの手で

四元 地域ブランドづくりは、トランプやマージャンと似ています。手元に何か与えられたコマがあって、それを活かすしかない。

栗本 幸か不幸か、自分では選べない、何らかの資源がある状態から始めるということですね。

四元 その中から、役に立つものを取り立て、役に立たないものは切り捨てます。そのためには、最後の「アガリ」のイメージが必要です。それがないと、結局、焦点の定まらないものになります。

栗本 大きい都市ほど、ブランド化に有効な資源がいくつもあり、どれも価値があると感じてしまうのではないのでしょうか。

四元 企業や商品のブランドであれば、社長などの権力者が「これでヤレ」と決定を下さますが、都市の場合は、誰も命令できません。

栗本 たとえ知事や有名なコンサルティング会社が決定したとしても、その後の展開が難しいかもしれませんね。

四元 地域の場合は、絶対的な権力者がいないので、商品と違って全員の合意をとってやるしかない。しかし、関係者全員が納得することとはまずありえない。だから逆に、こっぴつことやりたい、という人が集まって進めていくしかないんです。

栗本 時間がかかりますね。

四元 そうです、最低でも三年から五年以上の時間をかけて育てるものだからこそ、自分たちでやらなくてはいけない。

大阪のブランド戦略について

栗本 例えば大阪については、いかがでしょう。現在、ブランド資源をある程度ほりおこして、まさに総花的な状態に陥っていると思うのですが。

四元 その通りですね。でもユニークな資源はあります。吉本も食い道楽も、インパクトがあつて面白い。

栗本 こういう話になると、関西圏外の有識者の方々は、お笑いやタコヤキ、タイガースなどにいい評価をされるのですが、一方で大阪出身の先生は、口をそろえて、致命的なマイナスイメージになっていると言われます。もっと違う、歴史や文化も知って欲しいのですが。

四元 マイナスイメージとプラスイメージは裏表なんです。例えば、「ぎやか」と「騒々しい」、「寂しい」と「落ち着ける」。言い方によります。マイナスはプラスに変換したらいい。マイナスイメージが強いということは、それだけの力強い裏付けが確かにある、ということですから、活用しない手はないですよ。

栗本 ただ、住民自らつくりあげていくべきだという意味では、「水都」や町家長屋・近代建築の再生とか、これまでと違うイメージで打ち出したいという意向が強いんです。

四元 「なぜ、大阪に行くのか」動機付けを作り出せる特定個人やグループ、商品や店をもっと前に出すようにして、工夫すればいいと思います。

栗本 四元さんは、大阪のどういう所に魅力を感じられますか。

四元 裏町感覚が面白いですね。百貨店、量販店など表の顔は全国どこにでもあるけれど、ひとつ入ったら意外と面白いところがあつたという、路地裏感覚です。昔、深夜のテレビで「夜はクネクネ」という番組がありました。こんな変わったものがある、大阪行ってへんところだよ、へへ」という感じ。こういう魅力を域内の人にはまず情報発信すべきですね。「全く知らない何かはまだある、大阪って面白い」と地元の人が再認識して、地域外にじわじわ伝わった時に、「大阪に行くとか何か意外な面白いことが見つかる」というブランドができる、といいな、と思いますね。

栗本 今、民間主体で、コミュニティリズムを浸透させたいと、まち巡りツアーをいかにユニークなものにするか、その組織づくりも含めて検討しています。キャラクター性の強いガイドや訪問先の商店主、つまり商人とビジターが、互いに話をしながら交流を楽しむ仕組みが大切だと考えて進めています。

四元 大阪濃度の濃い人って、どんな人が、どこに行けば確実に会えるか、どんな関係が生まれるのか、ということは重要です。関係性を生み出す「ヒト」での差別化戦略という点で、大阪には有効な資源



がありそうですね。

栗本 感性への刺激や関係性の構築を意識して、大阪独自の資源を絞り込んで、演出していくということですね。

四元 感性というのは、本音を言い合える関係性で、もっとも伝わります。「くちこみ」で差別化するのも一つ。例えば、生活参加型のコミュニケーションを積極的に展開する。「大阪川柳」を募集して、広告素材として活用するのも一案ですね。

栗本 大阪には、都市間競争で負ける、という危機感が乏しいと思います。そんな中で、例えば建築家の安藤忠雄さんが、一万本の桜の植樹を提唱されていますが…。

四元 桜の名所が増えて地域の人は喜ぶでしょうが、桜は他の都市にもあるので、大阪の差別化にはどうなんでしょう。ブランド戦略としては弱いような…。それより例えば、桜のシーズンは大阪の人は着物を着ましよう」というような発想の方がいいと思います。「着物を着て桜を楽しむのが大阪スタイルだ」と宣言する。桜も、そして桜に集まっている大阪人も楽しい、というロジックです。

地域の人を楽しんでこそ

四元 観光の視点では、人は休みをとって、その地域へ行くわけですが、その前提として地元の人々の休日の行動が楽しくないとダメなんです。ハワイが楽しいのは、ハワイの人たちが週末を楽しんでいるからです。

栗本 行政などでは、地域の人を楽しませる生涯学習と、ビジターを楽しませる観光を分けて取り組んでいるケースが多いと思います。また、住民主体でじわじわ広がっている文化やムーブメントを、重要な資源としてうまく活用できていないと思います。

四元 例えば、スケールが大きいですけど、ラスベガスなどは、まさしく都市ブランド戦略の一番の事例ですね。マフィアを追放するために、行政がコンベンションをつくり、家族が楽しめるホテルをつくり…。全米でも人口増加率はトップクラスで、人口が増えれば、地域で新しい産業が展開する。

栗本 住民のためのサービスやプログラムが、観光客も呼ぶことになる。相乗効果ですね。

四元 コロラド州のボルダーでは、音楽や演劇を目当てに観光客が増えています。ニューヨークで人気の演目と異なる、レトロな感じの演目を中心に、懐かしいものを観たいと、全米から高齢者を中心に大勢が来る。日本の時代劇や新劇みたいなものですが、その中から新しい才能も出てくる。また、アーティストも移住して、芸術のまち、お芝居のまちになりつつある。地域のビジョンをつくること、企業誘致など、最初の第一歩を行政がまず始めることも大事ですね。

ゴールのイメージを明確にする

四元 「戦略」というのは、戦いを省く、略すると書きます。ラテン語では、「ストラテジア」、困難に打ち勝つ心という意味です。つまり、無

駄な戦いをしないで、負け戦をなんとか勝ち戦にひっくり返すという意味です。

栗本 実際のところ、報告書だけに終わる戦略会議は少なくないです。

四元 無駄が有意義か、判断する基準は、ゴールイメージです。五年

後、一〇年後のゴールイメージが地域経営を切り分けます。

栗本 ゴールイメージは、マーケティングの発想にもとづきながら、ま

ちの人にとってもいいものでなくてはなりませんね。

四元 誰のためのブランドか、住民のためか、観光客のためかをはず

きりさせることが大切です。そして、決定したビジョンを起点に、市

場、地域住民、行政や企業の関係者、それぞれと意識を共有化する

コミュニケーションが必要です。

栗本 ビジョンにもとづき、情報発信や商品開発、ビジターとの接点づ

くりへつなげなくては意味がありません。

四元 商品・コミュニケーション、流通の三位一体が実現してはじめて、地域ブランドの開発が生きてきます。そのプロセスでも、誰のためなのかを考えること。そして観光振興を意識するなら、地域の外の視点を忘れないということが大切です。

栗本 本日は、ありがとうございました。

CEL

四元 正弘(よつもと・まさひろ)

電通消費者研究センター 消費者市場研究室
部長職 / プランニングディレクター

1960年神奈川県生まれ。84年東京大学工学部化学工学科卒業。87年電通総研へ入社。執筆活動のほか講演、テレビ、ラジオ等で活躍。主な研究テーマは地方活性化、情報化社会、メディア産業論など。主な著書は、『産力1991年版』(共著、ぎょうせい)など。

栗本 智代(くりもと・ともよ)

大阪ガス エネルギー・文化研究所
主任研究員

1988年奈良女子大学家政学部生活経営学科卒業。大阪ガスに入社後、91年より現職。研究領域は、関西(特に大阪)の活性化をめざした都市の個性や魅力の探求。“なにわの語りべ”としても発信する一方、文化都市としてのプロモーションやプログラムの充実へ向けプロジェクトコーディネーターとして活動中。主な著作は、『大阪まちブランド探訪』(創元社)など。

