

# 地域ブランドの課題と可能性

## 課題に応じた地域ブランド構築を

豊田 尚吾 *Written by Shogo Toyota*

はじめに

### 1 ぴたポン！は売り切れた

関西私鉄・地下鉄などで「PiTaPa」という共通の乗車用ICカード(電子マネー「Suica」のようなもの)を発行していることは、以前拙稿でも紹介したことがある(本誌七六号)。それぞれの会社はPiTaPaという共通のブランドのもと、独自のカードを発行している。その中の一つ、大阪メトロサービス(大阪市営地下鉄・バスなどを運営する大阪市交通局の指定提携先)は、「OSAKA PiTaPa」というサービス名で事業を展開しており、大阪市交通局ICカードのPRのキャラクターとして、たぬきの「ぴたポン！」を採用している(デザインは愛・地球博のモリゾー、キッコロも手がけたアラランジアロンゾ)。

契約の関係だろう、ぴたポン！はポスターやチラシなどには登場するものの、カードそのものだと、その他の販促策だとかに展開される気配がなかった。筆者は、ぴたポン！を個人的に大変気に入っているので、キャラクター付カードが出れば地元の阪急の



ぴたポン！  
(大阪市交通局提供)

カード(こちらは「HANAPLUS PiTaPa」という別ブランド)から乗り換えようとする考えられているのだが、いまだに出てこない。

そのような中、二月一日にぬいぐるみをはじめとするぴたポン！のキャラクターグッズが発売になった(実際には少し前からキーホルダーなどの一部グッズは売られ始めていた)。千個限定という効果もあったのが、体調二〇センチもないのに千円もするぬいぐるみはすぐに売り切れてしまった。筆者も買って帰ったところ、「こんなタオル地のちゃちなぬいぐるみが千円もするなんて信じられない」「お風呂で使うスポンジかと思った」などと家族になじられてしまった。

確かに冷静に考えると、千円も出せばもっとかわいらしくて品質の良いぬいぐるみを買うことは間違いない。実際の絵よりかわいくなく、正直、買ってちょっとがっかりしたところもある。とはいえ、すぐ売り切れたという事実は、筆者と同じようにぴたポン！を支持している人が結構多かったことを示しているのではないだろうか。もちろん、限定販売効果もあつただろうが、ぴたポン！は少なからぬ顧客の心に「住み着いている」という意味で、すでにブラ

ンド化しつつある。

筆者は密かに、「びたポン！」をもっと活用すれば、「P i T a P a」といえば「びたポン！」というぐらいのブランドイメージ形成は可能だと思っている。そうなれば大阪メトロは、他のP i T a P aカード発行企業との間に比較優位を持つことになる。びたポン！は「あっちこっちで使えるねん！」「タッチでOKや！」「なー！」と、やたら大阪弁と感嘆符を多用し、大阪らしさを表現しているという意味で地域性のあるブランドである。このような明るい地域ブランド作りは非常に楽しい。

## 2 地域ブランドの課題と可能性

しかし、地域ブランドの形成という問題に立ち返ると、考慮すべき事項がある。そこで本稿では、いわゆるマーケティング的なブランド論の観点から地域ブランドを考察し、課題と可能性を論じていきたい。主な結論は次の通りである。

企業のブランド形成と異なり、地域ブランドは、関わる人の意思の統一が困難であることに注意しなければならない。「何のために」という目的は様々であり、それに応じて、「誰が」すべきか、「どのよう」に、どのような方法で「取り組むべきかが全く異なってしまう。したがって、地域ブランドの形成には、まず課題（認識）があり、それを関係者が共有しつつ、問題の解決という「目的」を明確にした上で、人や方法論を組み合わせていくことが重要である。このような企業のブランド形成では当たり前だが、地域という多くの利害関係者が関わる場合には、非常に大きな障害となる。そのことを明確に意識しながら取り組むべきである。

一方で、地域ブランド独自の可能性もあるはずだ。例えば、一般的なブランドと異なり、地域ブランドの場合は、他ブランド（他地域）との協力によりブランドを高めるといって「連携」の

余地がある。それは、それぞれの提供価値が補完的である場合のみならず、競合する場合にすら協力し得るといって意味が興味深い。

## ブランド論から見た地域ブランド

マーケティング的なブランド論から地域ブランドを考えるといくつかの疑問が浮き彫りになる。本誌今号で、様々な方々が地域ブランドについて論じているが、それらを一読するだけでも問題が垣間見えてくるように思う。それは、基本的に地域ブランドの実現を何の目的で行うかということ、また、その目的を遂行するために、誰が中心的な役割を演じるかということ、そしてそれをどのような方法で行うかということ、これらの整理が十分なされていないという点にある。これが拙稿での問題意識である。

### 1 基本認識

#### マーケティングの視点から見た地域ブランド

マーケティングの研究テーマの一つにブランド論がある。もちろん、地域ブランド論が、その範囲に含まれなければならない謂われはない。しかし、マーケティング以外のブランド論というのはあまり聞かないし、地域ブランド論という知の体系が独立に構築されているわけでもない。そうであるならば、まずはマーケティング的なブランド論を出発点として考察することに問題はないと考える。

さいわい、本誌で三菱総合研究所の小野氏が「地域ブラン

「ド」構築を、差別化戦略という形で定義してくれている。これはマーケティング的な理解と考えてもよいだろう。詳しくは小野氏の論文、特に前半を参照していただきたい。そのような理解のもとで、本稿が論点を提示するにあたり、踏まえておくべき前提をいくつか確認しておきたい。

第一に、ブランド形成は、何かを達成するための「手段」であるということだ。マーケティングにおけるブランド構築とは、一言でいえば、「売れ続ける仕組み作り」である。これを地域ブランドに当てはめれば、例えば、「関さは」といったような、地域の特産品の商品力を高めるということになる。他にも観光という地域の資源を魅力的にし、来訪者(旅行者)の繰り返し訪問を促す、つまりリピーターになってもらうということと理解してもよい。あるいは、地域の格を高めることで、住民の満足感を高め、定着を図るということにも展開できるかもしれない。ともかく地域ブランドを高めることで、したいという目的が存在するということが前提である。

その際、商学的に、お金に換算する単位で成果を計測するかどうかは本質的な問題ではない。その地域自身、あるいは地域が産出する価値に対して、「支持し続けてもらおう仕組み作り」が地域ブランド構築の目的だと理解すべきである。

第二に、対象となる人を特定するということだ。ブランド構築が、「支持し続けてもらおう」という目的を持つからには、当然支持する人、つまりブランドイメージを持つ主体が必要である。関さはなら全国の消費者、観光なら旅行者、居住なら住民・市民となる。そして、ブランド構築の要は、その対象となる「人(たち)」の心に望ましいイメージを作り上げることにある。逆に言えば、その人が誰なのかを特定しなければ、能動的なコミュニケーションなどの、効果的な施策を展開することはできない。

第三に、ブランド構築には一般化された(体系化された)言ってもよいと思う)方法論があるということだ。力のあるブラ

ンド構築のために、次のような取り組みが必要だと一般に理解されている。小野氏が強調しているように、まず核となる提供価値を定め、その「人たち」に、「私たちはこんな価値を提供できます!」と、「約束」し、「期待」を持ってもらおう。そしてその期待以上の価値を、「提供し続けること」で、その人たちの良好な信頼関係を築き、「支持し続けてもらおう」。

これがブランド構築の基礎的な方法論である。そうであるならば、地域ブランドも、その文脈にしたがって取り組むことが基本となる。すなわち、架空の例として、関さはならぬ、「いわし」という地域ブランドを構築するとすれば、目的は商品力を付けるということになる。

いわしというブランドイメージをその心に蓄積する相手としては、少々の「コスト」を払っても、美味しさや安全性を要求する「いわしファン」ということになる。

中核価値は、例えばいつも変わらない、ブレのない美味しさと安全性という品質の約束になり、それを怠ることなく常に提供し続けるのは当然生産者、流通業者などの地元企業人ということになる。それが総合的な評価として、いわしファンの期待以上であり続けるならば、長い目で見て、いわしというブランドは認知されるに至り、地域ブランドとして確立する。これがあるべき成功物語であろう。

## 2 地域ブランド論の持つ多様性

以上のようなマーケティング論的地域ブランド解釈には見直すべき点があるのではないかと、というのが拙稿での主張である。一言でいえば、ブランド構築に必要な目的やブランドを認識してもらいたい人の絞り込みが困難である、ということだ。しかし、だから地域ブランドは構築不可能ということではない。地域活性化と地域ブランド構築を安易につなげて考える

のではなく、地域ブランド戦略として、その目的、責任を持って関わり合う人、その方法論を初期段階で明確に定義し、利害関係者全員で共有しておくことが重要なのである。

このこと自体は、企業におけるブランド構築では当たり前すぎる課題である。しかし、利益実現、会社の発展といった共通の目的を持った企業組織とは異なり、地域の発展や活性化ということに対するイメージは、人それぞれである。それだけに前提としてのベクトル統一が何にも増して重要だと考える。

筆者自身常に感じているところであるが、実際には、企業においてすらブランド構築は容易ではない。トップや従業員全員が同じ思いを共有するということを実現するには、大変なエネルギーが必要なのである。そう考えれば、地域におけるベクトル統一がいかに難しい課題であるかということは、企業人であれば理解可能であると思う。

前述したように、本誌の執筆者も様々な視点から地域ブランドを論じておられる。それを参考にすると、いくつかの目的に分けることができそうだ。

まず、夕張メロンのように、特産品の品質保証や知名度アップにつなげようという目的がある。それは生産品のブランド形成の価値源泉を地域に求めるということであり、一般的な企業のブランド論とほぼ整合的である。夕張産メロンの“売れ続ける仕組み作り”のために、“夕張”という地域性を強調しようということである。ブランド構築における利害関係者(生産者、自治体など)も明確で、当然売り先が相手となる。核になる提供価値も製品の品質に関わることと理解できるし、方法論もマーケティング的に構築することが可能だ。成功するかどうかは別として、その“仕組み”の姿を想定することは容易である。

また、観光資源の活用によって、集客力を高めたいという目的で地域ブランドを構築するという試みも一般的な地域ブ

ランド構築の範疇である。この場合、宿泊施設、観光施設、運輸業などの地元業者がブランド価値提供者、旅行者が受け手となる。ブランドコンセプトは特定の産品だけでなく、それらや施設、ホスピタリティなども含めた土地の総合力そのものから抽出したものでなければならぬ。

人口の流入増加を目的とする場合には、生活上重要な雇用、安全性、教育環境、マーケット、健康維持設備、コミュニケーション環境などの要因が重要になる。自治体や不動産業者、NPOなどがブランドを提供し、居住者、潜在的転入者などがブランド構築の受け手となる。コンセプトとしては居住環境やその土地の格などとなり、観光とはまた異なつたものになる。

その他、地域ブランド構築の目的には、何らかの理由で疲弊した地域の再活性化、場合によっては、世界的にも模範となる地域像の提供という壮大なものまである。いずれにせよ、その地域を“支持し続けてもらう仕組み作り”であるという意味では、地域ブランド確立の目的は、地域の活性化、繁栄であることに間違いはない。しかし、それはブランド構築という方法論に落とし込む際には大ざっぱすぎる。実際に操作可能なブランド戦略を構築するためには、まず目的が特産品の認知度向上なのか、集客力アップなのかなどといった絞り込みが必要となる。

### 3

#### 課題に応じた地域ブランド構築を

地域ブランドと一口に言っても、様々な目的が存在することを述べた。神戸ブランドを例にとっても、神戸プリンという地域特産品ブランドを向上させたい場合と、神戸の集客力を高めたい場合、神戸の居住地としての地位を高めたい場合には、主となって取り組むべき人、対象となる人、方法論(施策)が異なる。神戸ブランドの例でいえば、それらにそれほどの不整

合はなく、同時並行的に進めることができ、シナジー効果を期待することができるかもしれない。

しかし、例えば、筆者の住んでいる大阪の山沿いの地域では、次のようなことがある。そこは秋になると紅葉が美しく、そのため観光目的の車で渋滞が酷くなる。買い物に行くにも支障が出るといった具合で、集客という目的と居住満足という目的では利害が対立することになる。このように、企業のブランド形成と異なるのは、地域ブランド構築の中に多様な目的の可能性があり、それらは人、対象、ブランドコンセプト、ブランド構築施策などの面で、必ずしも整合的とは限らないということである。

企業のブランド構築ですら、トップから従業員の皆が納得して取り組めるようなコンセプトや施策を構築することは至難の業である。そのためには、様々なリサーチやSWOT分析（ ）などを通じて納得性を高めていくプロセスが必要となる。

地域ブランドにおける中核価値とは何だろうか。それを地域で共有するということは可能なのだろうか。結局は、その地域、土地の歴史性や文化性に立ち返るより他に方法はないのかもしれないが、簡単な道のりとは思えない。ただ少なくとも目的さえ明確になり、合意できれば、誰がそのブランド構築の旗振り役となるのか、そしてブランドイメージを持ってもらいたい対象は誰なのか、そしてそのためにどうすれば効果的か、といった戦略の構築は可能であろう。

逆に、取り組みの際に、何となく地域活性化にブランドを利用したいというような、あいまいな問題意識しかない場合には、失敗する危険性が大きいといえるだろう。それだけに、地域の範囲が大きくなればなるだけ、目的意識の統一や合意は難しくなる。地域ブランドに関する体系的な理論というのは、まだ確立されていないが、少なくとも目的別、規模や特性別の地域ブランド各論を構築していく必要がある。

## 地域ブランドの可能性

前節は、地域ブランドの持つ課題を論じた。一方で、地域ブランド論が持つ可能性も存在する。本節ではそのうちの二つを論じてみたい。一つは、地域ブランド間連携、もう一つはEITの活用である。

### 1 地域ブランド間連携の可能性

地域とブランドということを考える際、気になるのは、地域という公共性のある存在と、ブランド論という差別化による競争優位獲得という概念の整合性である。確かに、地域と地域は、企業の誘致や、定住人口、観光客の取り合いで競争関係にあるということとは理解できる。その点で、地域間競争に勝ち抜くという命題はその通りであろう。

その一方で、地域というのは本来公共性のある概念である。自分たちの地域だけ繁栄すればよしということではなく、競争と同時に、共生・協力関係にあらねばならない。

そうであるならば、地域ブランドにもマーケティング論的ブランド論ではあまり出てこない、他者(他地域)との協力という考えを取り込むことはできないだろうか。実際に、利害が対立しない地域同士では、姉妹都市などの形での連携は行われており、地域ブランドの支援材料になることもある。そもそも来訪者のみならず、地元特産品の購入者などは、地域外の人が多いのだから、地域というのは相互依存関係にあるという認識を持つべきだ。

さらに競争する地域間でも共同の可能性はあるだろう。シヤンパーは一つのブランドに決めれば、そのほかのブランドは使

われないという排他性を持つ。しかし、金沢にしか旅行に行かないという人はいないだろう。そう考えれば、バランスをとることで、よりその地域を魅力的にする可能性が出てくる。三都物語（大阪、京都、神戸）、お遍路（四国）という地理的に近い地域同士だけでなく、リゾートという視点で季節を変えて沖縄と北海道の協力はあり得るだろうし、特産品でも食べ合わせのセンスが良ければ、福島のと宮崎の の組み合わせは最高！<sup>1</sup>ということもあり得るだろう。アミューズメント施設でラーメン博物館などがあるが、そのような発想を柔軟に取り入れていくことは可能である。

## 2

## 2 IT活用型地域ブランド形成の可能性

たとえ大阪に住んでいても、北海道にとても親近感を持っている人も多いはずだ。筆者も今まで数力所に居住歴があり、それぞれに愛着がある。そのような人と地域の連携を図るためにITを活用する可能性はないだろうか。

バーチャルな地域といえば、仮想都市としての「セカンドライフ」が有名である。これは、実際とは異なる人生を送ることに意味があり、おもしろいのであろう。しかし、<sup>2</sup>「現実がない世界に暮らすことは絶対条件なのだろうか。例えば、大阪に住みたくても住めない人はいないだろうか。あまり多くはないかもしれないが、札幌や沖縄に住みたい人は沢山いるように思う。」京都セカンドライフ<sup>3</sup>などを運営することで、様々な人に京都人になってもらうことは可能であろう。仮想空間に現実の町並みを作り、そこに住んだりするのはおもしろくないだろうか。現実の町並みとなると、著作権、肖像権上の問題が発生し、一筋縄ではいかないのかもしれないが、工夫の余地はあるように思う。

## 最後に

以上、地域ブランドに関する課題と可能性を考察してきた。地域ブランドに詳しいある識者は、地域ブランドは、地理的に限られた範囲であることが条件で、大阪ブランドとか東京ブランドなどのような大きな地域でブランド形成をすることは困難との意見を述べておられた。ブランド形成にはリーダーシップをとる人が必要で、あまりに地理的範囲が広すぎるとまとめきれないからとのことであったが、基本的には筆者と同じような問題意識から出てきた、かつ実際の経験に裏打ちされた見解であろう。ただ、目的や方法を異なるものに絞れば、大阪ブランドや熊本ブランドといったものもそれなりに可能であるようにも思う。当然、その場合には一般的なブランド論で展開されるような厳密なコンセプトや徹底した価値提供というものは異なることにならざるを得ない。

その際、相反しかねない利害の仲介役になるのは、冒頭で紹介したびたボン<sup>4</sup>のような「楽しさ」ではないだろうか。一般的なブランド戦略とは異なり、地域ブランド構築が万人にとって絶対に遂行しなければならぬ課題ではない以上、対立を超えるような紐帯となるべき要素が必要である。地域が本来公共性を持ち、人から愛される存在だということを考えれば、厳密な戦略性よりは、むしろ緩やかなルールのものとして楽しくブランド戦略を展開することに目的意識のベクトル統一の鍵があるように考える。そこにマーケティングを越えた、あるいは別の形での、地域ブランドの可能性を感じるのだ。

（大阪ガス エネルギー・文化研究所 主席研究員）

（組織の強み Strength）、弱み Weakness）、機会 Opportunity）、脅威 Threat）の4つの軸から評価する手法のことで、主にマーケティング戦略や企業戦略立案で使われる分析のフレームワークを指す。