

十和田・奥入瀬地域は温泉も多いことから、自然の持つ治癒力を象徴する場だ。この際、青森の名産であるりんごは、メイン軸との関係性を作るのに適切でないという理由から、ブランドの構成要素から省いた。選択と集中が大事だ。

「送り手」「領域」明確に

二村 地域というのは紛れもない実体だが、ハッキリとした認識を持つためには、他地域や地域を取り巻く全体との比較が大事だ。例えば、千代田区の地図だが、これだけ単独で取り出したのでは、なかなか千代田区だとはわかりにくい。しかし東京都の地図や、山手線圏内の地図と重ね合わせれば、「千代田区だ」という認識が鮮明になる。受け手の心の中のイメージという点では、地域のブランドも企業ブランドと同じだ。では何にブランドネームを付けるのか。ブランド・モデルという鋳型に諸条件を当てはめてみるとそれが見えてくる。



地域の場合は企業と違って、「送り手」と「領域」があいまいだ。「送り手」をあいまいにしていると、ブランド構築のための投資意識が高まらないし、ブランド発信の主体であるという高い意識を持つ人がいなくなる。特に、行政が送り手を担うのは無理がある。当事者意識が薄く、しかも市場での競争に向いていないからだ。当事者意識の強い民間を送り手の主体にしっかり設定することが、理想のブランドモデルだ。行政はステークホルダーの1人としてあくまでサポートに回るべきだ。

また「領域」では地理的エリアや、何をそのブランドの対象にするかを確定しないといけないが、現実には往々にしてあいまいで、明確に意識化されていない。北海道の富良野地区には富良野市、中富良野町、上富良野町の3自治体があり、それぞれが縦割りで観光

協会を持っている。しかし、我々から見れば富良野は一つだ。地理的範囲をそのまま受け入れる必要はないし、何を地域ブランドの属性とするかについても、くくり方の自由度は大きいことに気づかなければならない。

こうして、地理的範囲とくくり方の2軸のマトリックスからより大きく強みを引き出せる独自性のある領域を創造できたブランドが、競争では優位に立つ。つまり、受け手が「独自性」を認識できるかがポイントで、生産者からの「差別化」発想では優位は構築できない。また、その独自性は受け手が他の受け手に伝えたくなくなる中身でないといけない。

地域の方は、地域のブランドに対する知見をもっと深めないといけない。ネーミングやPRなど安易な方向に走ったり、農産物の場合が典型だが、認証制度上の資格獲得で満足しているケースも非常に多い。生活者の成熟度や情報武装度は地域ブランドの送り手より高いことが多い。情報武装は当然高めた上で、他地域の真似に陥らず、「こうなりたい。こう思われたい」という意識、ブランド・アスピレーションを強く持つことが大事だ。

青木 地域ブランドの構築には2つ重要な点があると思う。一つは「送り手—受け手」つまり「内—外」という関係をどうとらえるのか。もう一つは、ブランド要素の取捨選択をどうするのか、その要素の組み合わせ方はどうするのかというブランド要素についての考え方だ。みなさんはどのようにお考えか。

古賀 「内—外」については、地域がどこまで外に合わせるべきかを見極めることが大切。ブランドの質をどこまで保つかということだ。利賀村のそばの場合、もともと地元産のそばは、小麦粉を混ぜていないのでぼろぼろと切れやすい。イベントである有名落語家を招き、食べてもらったところ、「こんなぼろぼろ切れるのはそばではない」と指摘された。これをきっかけに地元でも、外の人に受け入れてもらうためには作り方をどうすべき

県内約20カ所で都市住民向けの森林・農業体験プログラム「森の学校」を実施したが、予約が埋まるのが一番遅かったのは福島県内でのメジャー観光地だった。人々にとっては自己の目的を達成できるかが地域を選択する基準で、観光地としての知名度は関係なくなりつつある。また、観光カリスマのいるところはもともと観光ブランド力の弱いところだったこともこれを示唆する。団体旅行が観光地のイメージを悪化させた点もある。インフラが個人客を無視しているし、地域の産物が不足するので、大量のお客に対応するにはよその土地や、果ては外国からも食料を調達せざるをえない。それも大量発注により安く仕入れようとするので、質も低下する。こうした行動が人々の従来の観光地離れを招いた。

何を手がかりにブランドをつくり上げていくかだが、何もないということは何の地域にもありえない。必ず生かせるものがある。富山県の利賀村ではそばで地域おこしを考えた。本場の信州が控えていることもあり、ハンデがあるのではという不安もあったが、信州大学の先生の協力を得て成功に至った。

地域の人々の理解をいかに得るかも重要。かやぶき屋根の家を観光資源にしようと新潟県高柳町で提案したところ、「貧乏だから残ったままで好きで残そうとは思わない」と地元の人にいわれたこともある。

「外」の視点で構築を

浜田 「地域ブランド」の今日的意味を考えてみたい。かつて、この先行例として「地域CI」がバブル時代にあった。例えば埼玉県では、「ださいたま」というイメージを脱却するために、「彩の国」というCIを打ち出した。これは県民には人気で定着したが、県外の人にはほとんど知られていないCIだ。県内産品とも十分なつながりを持つことでも



きていない。つまり、自治体のアイデンティティーの話にとどまり、それで終了した。これは他の自治体CIも同じだ。つまり、地域ブランドは発信する情報の内実を持っていないとだめだ。

地方では第三次産業の弱さが若者の大都市圏への流出を招いてきたが、それが今また加速しつつある。生産拠点としての地域は終わり、消費の場としての地域がつくられないと、この危機は避けられない。それには地域外の消費者をも取り込めないとだめで、その際の選考の手がかりが、地域ブランドだ。ブランド価値を付与して地域の商品とサービスをグレードアップすることが必要だ。それには「外」の観点でブランドを構築しないとならない。外からの影響があると、地域は元気になる。好例は山形県で、我々の調査によると、1980年代には米沢市の出身者以外は、積極的に山形出身であることを公言しなかった。しかし、新幹線の開通で東京との交流が簡単になったことや、コメの「はえぬき」など地域産品の知名度も上がったことから、近年ではそういうことはなくなった。

ではどうやって地域ブランド構築するのか。ポイントは3つで、①何を意味し、そのもたらすベネフィットは何か、というコアバリュー②コアバリューを具体化する実体③PRとそれによるブランドへの認識を形成すること、つまりうまい伝達の仕方——だ。コアバリューだが、地域の中だけで考えてみてもだめで、大都市圏の市場を直視して外からの見方を加味した価値を作らないとならない。また、様々な資産をそのバリューによって生かす関係性を作る必要がある。

例えば我々がかかわった青森県の例だが、白神山地をコアとし、「大自然」という意味を持つものとしてメイン軸に設定した。それに関連して、歴史ロマンを追体験する三内丸山遺跡や、ミステリアスな大自然への畏怖を象徴する場としての恐山を位置づけてみた。

かが大議論になった。多くの地元民は「このままでいい」と主張した。しかしある人が「そば粉をより細かくすることでばらばらしなくできる」と提案。結局これを受け入れ、そば店や土産物店では切れにくいそばを売ることにした。一方、民宿では昔ながらの製法による切れやすいそばをそのまま提供することにし、両方を味わえるように工夫した。これが功を奏し、どこも繁盛するようになった。

青木 グリーンツーリズムなど体験型・滞在型の観光が増えているが、こうしたところでは「内一外」の区分をあまり意識しない方が効果的だろうか。

古賀 体験型観光の場合、外部からのお客さんの相手を地元の一般の人がしているのがポイント。その点では一体となった活動だ。しかし、一つの技術を覚えるという意味もあるため、毎回同じことをしているのではなく、来る度にステップアップしていく工夫も必要で、外への配慮はそうした形で必要だ。

浜田 行政の地域ブランド構築へのかかわり方だが、観光カリスマに行政マンが選ばれてもかまわないと思う。というのは、小規模自治体では事実上行政にしか頼れないケースも多いからだ。

古賀 小さい自治体では住民＝行政みたいに一体化していることもある。

二村 人口数万人ならば、行政の目も細かいので、行政が地域ブランド構築活動しても当事者意識を持つことができ、効果も得られる。

古賀 多くの自治体では、商工活動を担当する部署と、観光担当との一体化が進んでおり、今後、自治体の役割は重要になってくる。

青木 地域資源のブランド化を地域おこしとどうからめていくべきか。

古賀 人が来るように仕掛けないとならない。そのためにはソフト面での工夫が必要だ。行政ではソフトづくりに目がいけない場合が多い。民間からそうしたことが得意な人をど

んどんスカウトしていくべきではないか。例えば、松江市にある島根県立美術館では、閉館時間を特定の定時にするのではなく、毎日の日の入りの時刻プラス30分と設定している。松江市の西に広がる宍道湖の夕日の眺めを来館者に楽しんでもらおうという工夫だ。宍道湖の夕日がブランドとして地域で確立されているから可能になった。

浜田 地域は水平的コミュニティという特徴を持つため、誰かがおもしろい発案してもそれが受け入れられるのは簡単ではない。「切れ者」とよそ者とバカ者がいるのが望ましい」という言い方がある。切れ者とは全体を見て調整をできる人、よそ者とは外からの視点を持つ人、そしてバカ者とはプラス発想でめげずに地域おこしに取り組む地元の人のことだ。この枠組みを作るプロデューサーが、行政の大切な役割ではないか。

二村 一つ注意すべきことだが、あまり「ブランド」を意識して口にしすぎない方がいい。例えば、鹿児島県は農産物ブランド作りをしているが、ブランドネーム自体に「鹿児島ブランド」とブランドという言葉を入れている。これはやり過ぎると格好悪くなる。また一方、地場産業のブランド作りはなかなか難しいという問題もある。東京都台東区の場合、皮革製品のブランド「アルティベリー」を作ろうとしているが、台東区を前面に出すことをせず、普通の服飾ブランドとして投入してしまい、うまくいっていない。もっと台東区との接点を作ることが重要だ。 □

◆**青木 幸弘氏**（あおき・ゆきひろ）＝1956年生まれ。78年学習院大卒。一橋大商学部助手などを経て、95年学習院大経済学部教授。

◆**古賀 学氏**（こが・まなぶ）＝1949年生まれ。72年東京農業大卒。74年社団法人日本観光協会入協。調査部長などを経て現職。

◆**浜田 逸郎氏**（はまだ・いつろう）＝1949年生まれ。71年慶應義塾大卒、電通入社。コーポレート・コミュニケーション局長などを経て、2002年より現職。

◆**二村 宏志氏**（ふたむら・ひろし）＝1957年生まれ。81年早稲田大卒。出版社勤務を経て90年CIコンサルタントに転職。94年薫習房設立、代表就任。

の場としての地域があり、地域性を生かしながら、観光地や一次産品、商業集積、生活基盤そのものなどの地域資源をブランド化し、さらに「傘」としての地域ブランドでこれを束ねるといふこと。この構造が強固な地域ほど強い地域ブランドになる(図)。

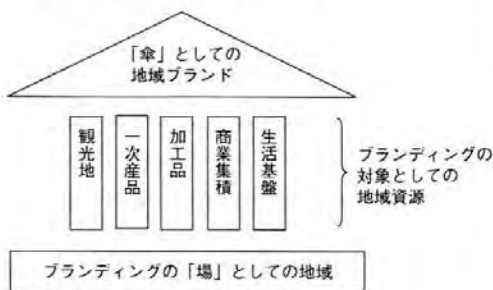
地域資源のブランド化を考えた場合、対象によってブランディングのポイントに多少の違いが出てくる。例えば、一次産品のブランド化を考える場合には、産地的正当性とその価値を担保できるシステムが重要。観光地のブランド化ではまさに地域資源としての自然・歴史・風土・文化の差別性と経験価値化をどう組み立てていくのか、商業集積のブランド化では単に物が買えるだけでなく、個々の店舗と業種の集積性やにぎわいなどの面で差別性と経験価値を作り出すということが重要になる。

人が住みたい地域ブランドへの発展

もっと広い意味での地域ブランドを考えた場合、生活基盤自体をブランド化していくといった、生活インフラの差別化や経験価値化も重要。単に人を呼ぶだけの地域ではなく、住みたいと思うような地域、それが地域のブランドを考えていくうえで重要である。

強い地域ブランドが備える構成要件として

図 地域ブランドを考える際の視点



は①地域性と地域資源の相乗作用②核となる要素がある③人を呼び込み情報発信力がある——の3つがポイント。京都を例にとると、清酒や和菓子などブランディングの場としての地域性と地域資源との自然なつながりがある。古都としての長い歴史・伝統が地域性の核(テーマ性)となる。さらに、観光地として人を呼

び込むだけでなく、企業も呼び込んで強い情報発信力を持つ——などだ。

「地域ブランド化」するには、単一の地域資源のブランド化だけでなく、それらが相互作用する構造が必要である。個々の地域資源ブランドを束ねるための構図と調整力が必要となり、この点で自治体の役割がクローズアップされてくる。

ではみなさんの方から、地域ブランドの確立について意見を聞きたい。

古賀 地域ブランドという言葉は我々の業界では使っていないが、これまでの試みに照らし合わせると、「観光地域づくり」が地域ブランドづくりなんだと思う。観光地という名称は、かつては地域にブランド力を与えていた。「行きたい」と思わせる地域の指標になる一般呼称が「観光地」だった。しかし今、「観光地」という言葉は崩壊しており、悪い意味でも使われることがしばしばだ。我々が近年取り組んできた「観光地域づくり」は、外部の人々も取り入れた地域振興、というニュアンスを込めている。



変化する観光客

観光客そのものが変化している。例えば、JR東日本は90年代半ばに福島県と組んで、

く、開発マインドや合理化マインドが強い。

最高の品質、顧客第一主義、最善の環境配慮という三要素を定め、これを基軸に愛知県の製造業を訴えることにした。これを憲章にし、ブランド推進委員会を設置した。募集してマークを使う企業を認定する評価委員会を設置し、シンボルマーク「Aichi Quality」も決めた。愛知ブランド企業として「優れた理念、トップのリーダーシップのもと、業務プロセスの革新を進め、独自の強みを発揮し、

環境に配慮しつつ、顧客起点のブランド価値などの構築により顧客価値を形成している製造業企業」を認定することにした。

課題はまず、愛知の「ものづくりの今後」の理論形成で、次に認定企業を通じながら愛知のものづくりの特質の外に体系化していく作業を進め、三番目に企業認定を継続したい。認定企業間の交流、ネットワーク化で愛知のものづくりを普及・広報し、さらにもものづくりの感動を次世代に伝えたい。

パネル討論

「地域ブランドをいかに確立するか」

青木幸弘氏（学習院大学教授／司会）

古賀学氏（日本観光協会調査企画部長）

浜田逸郎氏（電通ブランド・クリエーション・センター局次長）

二村宏志氏（ブランド・コンサルタント）

青木（司会） まず地域ブランドをいかに確立するかについての考えを述べたい。世の中には単なる「モノ」とブランド化された「モノ」がある。例えば、単なるパソコンではなく、「バイオ」というブランド化されたパソコンがあり、単なるアジやサバではなく、ブランド化された「関アジ」「関サバ」がある。その違いや違いを作り出すのは何なのか。違いを作り出すにはどうしたらよいか、ブランドを考えるうえで大きなポイントといえる。ブランドとは、名前やロゴなどを見聞きした時に想起される一連の知識であり、その知識（イメージ）が人の行動に影響を与えるもの。利害関係者（ステークホルダー）の行動を左右するものといえる。

企業戦略やマーケティング戦略においてブランドを構築することの戦略的意味は、持続的な競争優位の確立。つまり、独自の価値を生産し、差別的な優位性を確立する。さらにブランドを通して顧客との関係性を構築することで競争優位を持続させるということだ。

「相対的な希少性」がポイント

ブランドの価値を考えた場合、人は有用かつ希少なモノに価値を認める。希少性には絶対的なものもあるが、多くの場合は相対的。モノ自体の絶対的な希少性ではなく、提供方法の独自性なども含めた相対的な希少性をいかにつくっていくかが、ブランドづくりの中で非常に重要なポイントになってくる。



従来のブランド論で語られる対象は消費財が主だったが、サービスや農水畜産物、そして企業ブランド、地域にまで対象が広がっている。その中で「地域ブランド化」が議論、関心の対象になってきている。

地域ブランドを考える際の視点としては、「ブランディングの場としての地域」と「地域という場のブランディング」の2つが重要。ブランド化する個々の対象としての「地域資源」が絡むことで、地域ブランドの枠組みが形成される。つまり、底辺にブランディング

生活産業の充実を

そのときに、地方は魅力を発揮し、純粋な消費者としての人材を誘致していくことが求められる。この源泉となる力が、地域ブランドだ。これが確立できるかどうかは、地域でいかに生活産業を育成し、都市住民に暮らしやすい環境をつくるかにかかっている。特に、高齢者ケア、医療、子育て支援といったサービスを規制緩和によって充実するべきだ。また、地方では当然観光も大きな柱だ。

観光や健康・福祉関連サービスというのは、地域に根差した産業である。そして、経験してみないと良しあしが分からないサービスである。そのため、選択の手がかりは必然的に「ブランド」への信用になる。

「この地域がいい」というブランドへの信用は、時間をかけた地道な活動を通じてしか構築できない。自然景観や名所旧跡など同

じような地域資産を持っていても、伸びる地域とそうでないところがある。地道な活動にまい進するリーダー役、「観光カリスマ」の存在がそれを左右する。例えば大分県の湯布院。30年前は誰も注目しない温泉地だった。地元のリーダーが、大きなホテルなど観光施設がないことを逆に生かし、団体旅行客ではなく女性を中心とした個人客をターゲットに、静けさと自然を売りものに努力した結果が現在の繁栄を招いた。長野県小布施町、山形県寒河江市、北海道栗山町など、かつては観光地として無視されていたような地域が、「観光カリスマ」によって浮上してきた。

地域ブランドの育成は、貧弱な対日海外投資を増やす要因にもなる。外からのフレッシュな刺激が今の日本の地方には必要だ。地域ブランドによって地方が活性化すれば日本に来る観光客も増えるだろう。

事例報告①

伊勢ブランドの再構築

——伊勢おはらい町の挑戦

浜田益嗣・

赤福社長、伊勢商工会議所会頭

赤福は伊勢神宮の参拝客が通るおはらい町通りの中ほどにあり、宝永4年(1707年)に商売を始め、もうすぐ創業300年を迎える。私は8代目で、先代から伊勢商人の発想法として、どうしたらお客が喜ぶかを教えられた。お客の潜在意識をつかんで時代に合わせることで、大事なのは潜在意識でマーケットをつかむという習慣をつけることだ。

1993年の御遷宮の時、おはらい町通りの中ほど西側におかげ横丁を造った。団塊の世代と言われる人々がもうすぐ定年退職する時期に差し掛かり、老人文化が市場に入ってきて、利便性、機能性を求める生活からスローライ



フを求める傾向が強まっている。この世代はなつかしい日本を知っており、何かを通してそれを感じたがるようになると思った。

赤福はローテクの先端企業を目指している。五感の満足でお客に幸せを提供する。おいしいもの、美しいものを楽しむことによる満足だ。社員は自分の生活体験を話し、人を幸せに導く方法を持つ必要があり、一人一芸に秀でるように努力している。おかげ横丁への今年の来訪者は300万人を超えそうだが、横丁の人々には、お客に接するに当たり、「お客は他人だが、完全な他人ではない。同僚のだんなどか、奥さんと話しをするように接するように」と言っている。一芸を持っていれば、自信を持って話せる。

ブランドは一貫して突き抜けた思想、信念だと思う。人々がその信念に共鳴した時にブランドになる。新しい状況に人の幸せをどう提供するか、地域でどう提供するか、伊勢は

◆浜田 益嗣 (はまだ・ますたね) = 1937年生まれ、1960年慶応大卒、赤福入社・専務、1968年社長就任

地域ブランドの時代

——ブランドをいかに確立するか

日経産業消費研究所と日本経済新聞社は11月21日、東京・大手町の日経ホールで「地域ブランドの時代——ブランドをいかに確立するか」をテーマにシンポジウムを開催した。島田晴雄・慶応大学教授の基調講演に続いて、浜田益嗣・赤福社長と都筑正広・愛知県新産業振興課室長補佐が事例を紹介、さらに青木幸弘・学習院大学教授ら4氏がパネル討論を行った。

基調講演

都市住民誘致の原動力に

島田 晴雄氏（慶応大学教授）



地域ブランドという新しい言葉には、非常に可能性を感じさせるものがある。現在の日本経済の閉塞状況を打開するキーとして、その在り方を考えてみたい。

現在の経済停滞は20世紀型産業の収縮という重大な歴史的局面だ。輸出市場の分野では、円の対ドルレートの上昇により、対米輸出に依存してきた日本の産業が競争力を弱める一方、中国を代表とする安い労働力を誇る国々が日本に代わって台頭している。また、国内市場の分野では、日本の産業構造が高度成長期の人口増加時代の体制を維持しているため、少子化による市場の縮小に適合できていない。

潜在需要を顕在化する「地域」

ではどうすればいいのか。これには消費者の中に潜在的に眠っている需要、すなわち WANTS（ウォンツ）を顕在化する21世紀型の産業を創出し、産業構造を変換するしかない。WANTSのある分野は、健康、安心・安

全、快適といった個人生活の質を高めるものだ。この分野の需要は高まる一方だが、日本の産業の9割方はこれに対応できていない。

そこで地方の役割がクローズアップされる。今の地方経済はビジネス中枢機能の東京への集中、誘致した工場の中国移転に伴う生産活動の落ち込みなどで、国の交付金に頼らないと生きていけなくなってしまった。しかし、大都市圏に比べて圧倒的に暮らしやすいことは大きなメリットだ。産地に近いために生鮮品はおいしいし、温泉はあるし、ゴルフ場も東京と違って何時間もかけなくても近くにある。

そして、「民族大移動」の可能性が出てきた。これまでは都市に人口が集中するばかりだったが、今、首都圏では毎年100万人の定年退職者が出ている。また、全国360万世帯の農家が持つ一親等相続者数は、1400万人にもものぼる。働く必要のなくなった人たちは、都市に住みたくないのなら田舎にどんどん移転するという選択をとりうる。そして、何も自分の出身地に帰る必要はない。親族などのしがらみが嫌な場合もあるからだ。各人が自由に田舎を選択するという現象が出てくる可能性がある。

◆島田 晴雄氏（しまだ・はるお）＝1943年生まれ。70年慶応大大学院経済学研究科博士課程修了。82年慶応大経済学部教授。2001年9月より内閣府特命顧問。