

第4章 価値伝達の手法と地域ブランドの形成プロセス

1. 価値伝達概念と形成活動

ブランドの成立条件を考慮すると、たとえ產品に優れた機能や独自性、保証性が創出することができたとしても、消費者に対して価値を伝達していかなければ単なる產品でしかすぎない。したがって、ブランドの形成を試みる場合は、消費者に対して直接的に価値を提供・伝達していく作業が必要不可欠になる。本章では、ブランドの価値伝達の手法とブランドの形成プロセスについて概観していく。まず、ブランドの価値を提供していく手法について検討する。価値提供の手法については、マッキンゼーアンドカンパニーの大洞・大石が、その概念を明確に述べている（ダイヤモンドハーバードビジネス編集部 1995）。次の(1)～(3)は、大洞・大石が提示した価値提供システムのフレームワークである。

(1) 価値の選択

(a) 顧客および顧客価値をきちんと選択するプロセスがはっきりと埋め込まれているか。

(b) また、それを継続的に提供するために必要な「進化する顧客ニーズ」を汲み取るための「顧客の視点」（既存顧客との定期的な交流、顧客モニターの設置など）が組み込まれているか。

(2) 価値の創造

選択された顧客価値を明確に反映した商品・サービスの開発、調達、生産が行われるか。また、そのやり方は、顧客価値、価格、コストの観点から見て最も効果的かつ効率的であるか。

(3) 価値の伝達

せっかく生産された顧客価値も、それが顧客に明確に伝達されなければ意味がない。単に、売る、運ぶ、宣伝するといった狭い「伝達」の枠を超えた価値の伝達が、最も効果的かつ効率的に行われるか。

大洞・大石が提示したフレームワークは、価値の提供を図る上で不可欠な取り組みになると思われる。特に、(3)の部分において指摘している内容については、サプライチェーンにおける間接的な価値伝達が多い中、その枠組みを超越した取り組みを展開していく必要があることが示唆されている。しかしながら、プロダクトアウト方式によるマーケティング活動を行ってきた事業者（とくに一次産品取扱事業者）や産品製造を主業務としてきたメーカー、大手企業の下請け事業を行ってきた事業者は、広告の掲載といったプロモーションを実施した経験を有していたとしても、消費者や販売事業者に対する直接的な価値伝達をはかるための取り組みを実施した企業はごく少数に限られている。その傾向や実態を表した調査結果が存在する。中小企業基盤整備機構 2003 が全国展開を視野に入れている地方社会の中小企業を対象に調査したレポー

トによると、営業力が欠如していると回答した企業が全体の 85.3%を占めていることが報告されている。同時に、営業力が欠如していると回答した企業のうち、現在も未解決であると回答した割合は、77.6%を占めていると報告されている（図 4-1）。

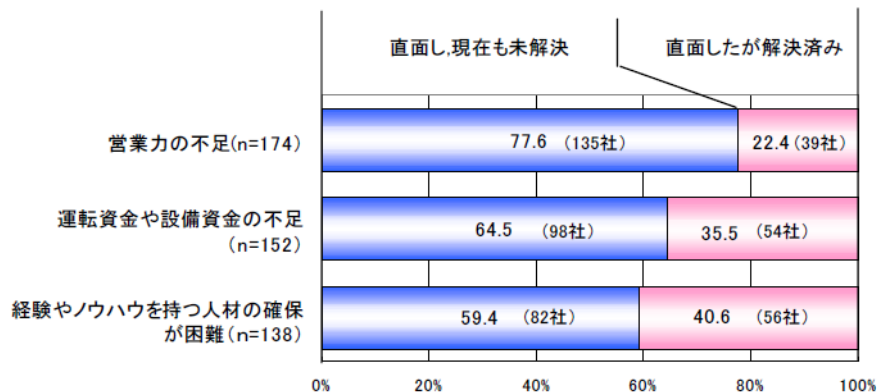


図 4-1 問題点の解決状況 出所：中小企業基盤整備機構 2003、p. 20

図 4-1 の状況を考慮すると、地方の中小企業の多くは、製品開発や製造技術に関する能力を有していても、取引先に自社製品の価値を伝達できる能力が欠如していることが推測できる。人的リソースや営業活動に係る経費に制限がある中小企業の場合、大企業のように消費者や販売店に対して直接的なプロモーション活動を展開することは容易なことではないだろうが、ブランドを形成していくことを視野に入れるのであれば、製品が持つ価値を伝達していく仕組みを構築することは避けて通ることができない。地域の事業者が連携しながら取り組む地域ブランド形成事業の場合であっても、地域事業者が相互に連携しながら地域ブランドの価値を伝達していく必要があると考えられる。サプライチェーンを貫く価値伝達の仕組みについては、Porter, M. E1985 が提唱したバリューチェーン（価値連鎖）の概念が著名である。Porter は、バリューチェーンの概念を「顧客にとっての価値と満足を創出し、提供する仕組みである」と説明した上で、価値連鎖の仕組みが5つの主活動（原材料を組織内部にもたらす「内向きのロジスティクス」、最終製品を生み出す「オペレーション」、製品を外部に出荷する「外向きのロジスティクス」、需要を生み出す「マーケティングと販売」、製品に付与される「サービス」）と4つの支援活動（「資材調達」、「技術開発」、「人的資源の管理」、財務・法律・企画などの「企業のインフラストラクチャー」）から構成されていることを提示している（図 4-2）。

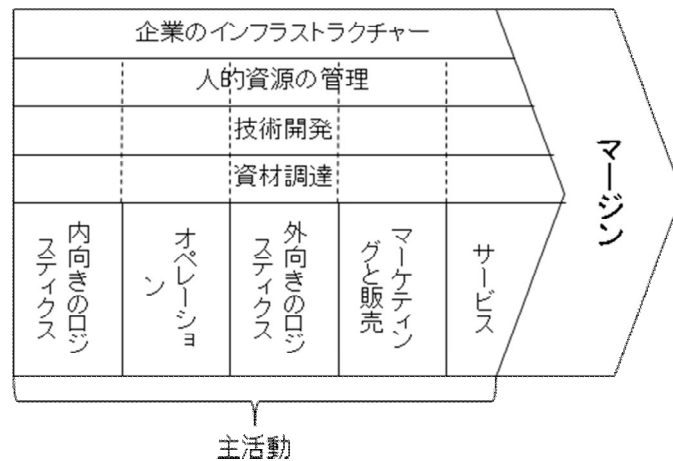


図 4-2 バリューチェーンの基本形 出所 : Porter1985、p. 49

ここで、Porter が提示したバリューチェーンの考え方を参考にしながら、ブランドを形成するために必要な価値伝達の手法について検討してみたい。Porter が提示したバリューチェーンの概念では、「内向きのロジスティクス」と「オペレーション」がサプライチェーンにおける川上となり、同概念の起点となる。つまり、製品を生産する時点においては、何らかの顧客価値を創造しておくことが前提条件となる。このため、製品開発のみに傾注し、「良い製品は必ず売れる」といった一方的な希望的観測による製品開発の発想ではこの概念を適用できない。製造段階においては顧客が求めている価値やニーズを把握しておくことが重要な要素となる。次に、「外向きのロジスティクス」、「マーケティングと販売」の段階は、流通段階における活動となる。この段階においても、製品の流通に加え、製造段階で付与した価値を適確に伝達していくことが求められる。したがって、製品を出荷する事業者は価値の伝達をはかるべく営業活動を積極的に展開していかなければならない。そして、「サービス」は、価値の最終的な受け手であり、評価対象者となる消費者に対して説得していく段階となる。この段階の活動では、顧客から中長期にわたる信頼を得るためのコミュニケーション活動が必要な取り組みになる。Porter が提示した概念をこのように解釈してみると、製品に付与する価値を明確化した上で、価値を形成するプロセス、価値を流通経路に中間伝達するプロセス、顧客に対してコミュニケーションをはかる（価値の最終伝達）プロセスに大別することができると考えられる（図 4-3）。

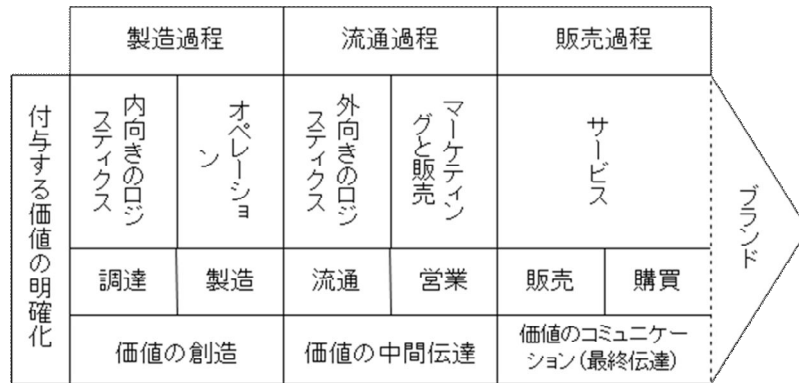


図 4-3 サプライチェーンにおける価値伝達の取り組み 出所：筆者作成

Porter が提示したバリューチェーンの概念（図 4-2）は、製造段階から流通を経由し、消費者が製品を購入するプロセス、つまりマーケティングにおける一連の活動を中心に据えた考え方であった。マーケティングの研究者の中には、ブランドの形成はマーケティング活動の結果であり、その関係は表裏一体にあると唱える論者も存在する。筆者も近年のマーケティング論の研究者が提示するブランド形成の考え方については同感であり、むしろ同様の見解を抱いている。ただし、Porter の概念を取り上げる際に注意しておきたいことは、バリューチェーンの概念が今から 20 年以上前のマーケティングの考え方に基づいている可能性があることである。AMA（American Marketing Association：アメリカマーケティング協会）は、1935 年以降、1948 年、1960 年、1985 年、2004 年、2007 年と時代の風潮に合わせてマーケティングの定義を発表しているが、Porter がバリューチェーンの概念を発表した 1985 年の定義を参照してみると、2004 年、2007 年に発表した最近の定義との間に明確な相違点が存在する。AMA が発表した 1985 年、2004 年、2007 年の定義は次のとおりである。

AMA が 1985 年に発表したマーケティングの概念（那須 2005）

(Marketing is) the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.

（和訳）マーケティングは、個人や組織の目的を満足させる交換を創造するために、アイデア、商品やサービスの概念化、価格設定、促進、流通を計画し実施するプロセスである。

AMA が 2004 年に発表したマーケティングの概念（那須 2005）

Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.

（和訳）マーケティングは、組織的な活動であり、顧客に対し価値を創造し、価格に

ついてコミュニケーションを行い、価値を届けるための一連のプロセスであり、さらにまた組織および組織のステークホルダーに恩恵をもたらす方法で、顧客関係を管理するための一連のプロセスである。

AMA が 2007 年に発表したマーケティングの概念（AMA2007、那須 2009）

Marketing is the activity, set of institutions, and process for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

（和訳）マーケティングは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである。

AMA が発表した 1985 年の定義と 2004 年および 2007 年の定義を照合してみると、2004 年に発表された定義には「顧客」、「価値」、「コミュニケーション」、「関係の管理」というように顧客を意識したフレーズが含まれていることが理解できる。さらに、2007 年に発表された定義¹には、「社会全体」というフレーズも含まれるようになり、ソーシャル・マーケティング（Kotler・Lee2007、Kotler・Keller2008）の重要性が認識されてきている風潮を窺うことができる。その一方で、1985 年の定義には、顧客に対する価値伝達という観点はあまり意識されてなく、事業主体者側のプロセスが中心となった考え方である。したがって、Porter が提示したバリューチェーンの概念は、コーポレート・アイデンティティの考え方による価値伝達という観点は内含されていると推測できるものの、時代的な背景を考慮すると近年のマーケティングの概念のように顧客にもたらす価値を念頭においた考え方であるか否かは判断できない。

ここで、ブランディングにおける価値形成と価値伝達の方策について考察するために、これらの議論を中心に据えた関連研究を取り上げながら検討してみたい。Keller2000 は、ブランド構築における価値形成の手順について、ブランド・ビルディング・ブロックという枠組みを提示しながら、アイデンティティ、ミーニング、レスポンス、リレーションシップというステップ（活動）を展開していくことによって構築されると説明している（図 4-4）。

¹ 那須 2009 は、AMA がマーケティングの定義を 3 年 2 ヶ月で変更した背景について、AMA 内部において 2004 年に発表した概念に対する批判や議論が存在していたことを指摘している。

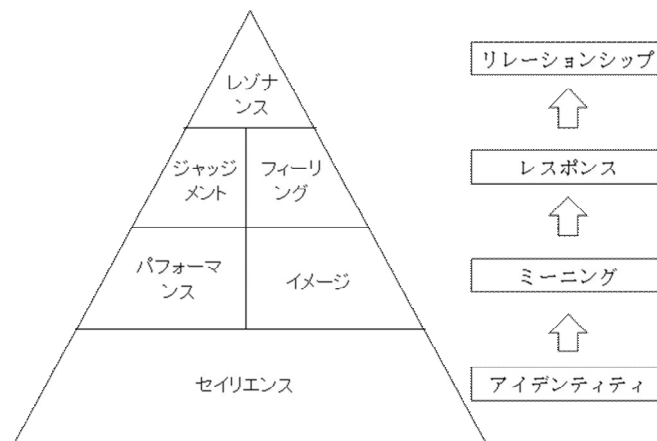


図 4-4 ブランド・ビルディング・ブロック 出所：Keller2000、p. 54

Keller は、アイデンティティ創出の段階では、セイリエンス（突出度）を生み出す必要性について説明している。このことは、ブランドを形成する主体者側の観点で考えてみると、Aaker が提示したブランド・アイデンティティを構成する要素（図 3-1）を創出しながら、ブランド形成の対象に何らかの特徴や特性を付与する必要性があるということになるだろう。第2段階では、ブランドを象徴するイメージや機能面での優位性といったパフォーマンスを付与するミーニングという活動を行う必要性について述べられている。このことは、製品にセイリエンスが備わっていたとしても、そのセイリエンスを認知できる形で表現できなければ、価値を伝達できないという解釈ができるだろう。第3段階のレスポンスでは、ミーニングによって創出されたイメージや機能面のパフォーマンスを消費者のフィーリング（個人的な感情）やジャッジメント（評価）につなげる必要性について述べられている。製品がコモディティ品と一線を画したブランドとして取り扱われるためには、製品の価値と顧客が持つ期待価値の均衡を図らなければならない、評価を受けることがブランド形成の前提条件となる。したがって、顧客からレスポンスを得ることは、このような観点からも不可欠な取り組みになるだろう。そして、第4段階のリレーションシップでは、顧客からレゾナンス（同調）を受ける状況を構築する必要性があることが述べられている。顧客が製品に対して同調すると、継続的な購入や中長期にわたる使用につながり、第三者に対して価値を伝達したり、購入を推奨したりすることも期待できる。

Porter が提示したバリューチェーンの概念と Keller が提示したブランド・ビルディング・ブロックの概念を併せて検討してみると、製品の製造段階における価値の形成段階では、セイリエンスを創造するとともに、製品のイメージや機能的なパフォーマンスを明確にすることが求められると理解できよう。流通段階では、顧客や流通関係者の感情反応を得るための取り組みや評価を受けるための活動が必要になると予想できる。さらに、販売活動においては、顧客との関係構築をはかりながらレゾナンスを受けるための取り組みを展開していくことが求められると考えられる。このような見解をもとにブランド形成における価値伝達の方策について検討してみると、サプラ

イチェーンにおける価値連鎖の仕組みの構築と価値を付与する行動のあり方が、ブランド形成の成否をわける要素になると考えることができる。

ブランディングにおける価値伝達の手法については、コンテキスト（文脈）の伝達によってブランドの価値を知覚・解釈させるといった概念を提唱する論者が存在する。阿久津・石田 2002 は、コンテキストによるブランディングを「ブランドに豊かで効果的な文脈を持たせることによってその価値を高める一方、それを有効に活用していく方法論である」と定義した上で、①コンテキストの可視化によるコミュニケーション・モデルのデザイン、②メッセージとコンテキストを統合した戦略シナリオづくり、③個別コミュニケーションの戦略的体系化というブランディングのアプローチを提示している²。さらに、価値伝達の仕組みについては、「(a)発信者の内部で表象された知識ベース（暗黙知）を言語によって形式知化しながらコンテキストを作成して伝達すると、受信者側は受け入れたコンテキストと自身の知識ベースに保有するコンテキストによってメッセージの表象を形成し、意味と意図を理解する」、「(b)理解された意味は新しい知識となり、受信者の知識ベースが更新される」、と論じている。コンテキストによるブランディングについては、上原 2008 も、ブランドを「製品・サービスのコンセプトを買い手に訴求するため、これを記号化して表現したもの」と定義した上で、消費者がブランドを知覚・解釈する際にコンテキストが機能すると説明している。図 4-5 は、阿久津・石田が提示したブランディングにコンテキストの概念を適用したプロセスモデルである。

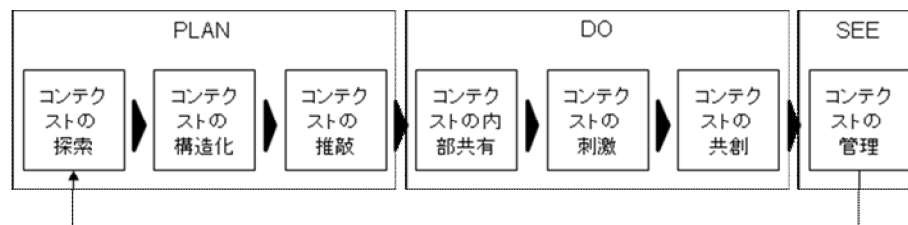


図 4-5 コンテキスト・ブランディングプロセスモデル 出所：阿久津・石田 2002、p. 59

阿久津・石田が提示したプロセスモデルでは、計画（Plan）、実行（Do）、評価（See）の手順（サイクル）によってブランディングを展開していくことが示されている。さらにこのプロセスでは、評価に関する作業を実施した後に、計画段階にフィードバックする必要性が記されている。ブランド形成のプロセスについては、石澤 2004 においても、構築（Creation）、コミュニケーション（Communication）、管理（Management）という 3つの段階による概念的なプロセスが提示されている³。阿久津・石田が提示し

² 阿久津・石田 2002、p.26

³ 阿久津、石田は、コンテキスト・ブランディングプロセスモデルを作業手順のプロトタイプと位置づけており、実際の運用においては、作業が同時進行したり、逆戻りしたり、特定のループを繰り返したりすることがあると述べている。

た計画、実行、評価というプロセスは、石澤が提示した構築、コミュニケーション、管理と一致した解釈であると位置づけることができる。Keller が提示したブランド・ビルディング・ブロックについても、アイデンティティとミーニングの創出を構築作業の成果、レスポンスをコミュニケーション活動から得られる成果、リレーションシップを管理作業から得られる成果と位置づけて考えてみると、阿久津・石田および石澤が提示したプロセスモデルにおける成果と同様の見解であると解釈することができよう。

ここで、コンテキストをブランドの価値を伝達するための一連の情報と位置づけた上で、阿久津・石田が提示したコンテキスト・ブランディングプロセスモデルにおける各段階の作業と Keller が提示したブランド・ビルディング・ブロックを対比させながら、ブランド形成プロセスにおける価値形成の目的について検討してみたい。阿久津・石田が提示した計画の段階、つまりブランドの構築段階で示されているコンテキストの探索、構造化、推敲という作業は、Keller が提示したアイデンティティ、ミーニングという作業に該当する。したがって、コンテキストの探索は、セイリエンスを創出することが目的となり、構造化はイメージやパフォーマンスを創出することが目的となる。コンテキストの推敲については、Keller が提示した概念では触れられていないが、探索、構造化という作業を確認する意味合いがあると考えられよう。次に、阿久津・石田が提示した実行段階、すなわち Keller が提示したコミュニケーション段階においては、コンテキストの内部共有、刺激、共創という作業を行うことになる。内部共有という作業は、Keller の概念では触れられていないが、ブランドの形成主体内におけるインターナル・ブランディングを行うという解釈ができるだろう。刺激、共創という作業については、顧客に対して価値を伝達していくことが目的となると考えられる。この部分は Keller が提示したレスポンスを得るための作業が該当すると想定でき、顧客や利害関係者にブランドの価値を感受してもらう、ブランドとしての価値を判断してもらうことが主要な目的となると推測できる。さらに、阿久津・石田が提示した評価段階、つまりコンテキストの管理は、Keller が提示したリレーションシップが該当する。ここでは、顧客との中長期にわたる関係の構築を図りながら、レゾナンスを得ることが目的になると考えられる。

本節では、Porter による価値連鎖の概念、Keller、阿久津・石田らが提示する諸概念をもとに、ブランディングにおける価値伝達の方策について考察してきた。本節で取り上げた諸研究の見解を集約してみると、ブランド形成においてはサプライチェーンにおける価値連鎖の仕組みと価値形成のプロセスを検討していくことが求められると筆者は考える。また、ブランド形成が、組織内の複数にまたがる部署やサプライチェーンを貫く組織体が連携しながら行われる活動であると解釈するのであれば、実践レベルに落とし込む際には、価値形成の手法を可視化、構造化することは重要な取り組みになると考える。なお、本研究の主要テーマである地域ブランドを対象とした価値形成の仕組みについては、ブランド自体を地域共有の無形資産として位置づけながら、産品・観光・生活ブランドを複合的に創出する必要性があるため、コーポレート・

ブランドにおける価値形成の手法とは若干異質なものになると考えられる。地域ブランドを対象としたブランディングおよび価値形成のプロセスについては、諸地域における取り組みの考察も含めて、次節で検討していく。

2. 地域ブランド形成における価値伝達の方策

前節で検討した Porter や Keller、阿久津、石田が提示した価値伝達概念を、一次産品のブランドの形成に適用させて検討してみると、やや難しい問題に直面する。一次産品の流通手法は、古くから流通経路が非常に複雑であり、生産した人、流通を担う人、販売する人の役割が明確に分かれている。流通过程についても産地レベルと消費地レベルの市場に区分された上で、多種多様な取引手法が存在する。ここで、一次産品（農産物・水産物）の流通経路を確認しておきたい。図 4-6、4-7 は、一般的な農産物と水産物の流通経路を示したものである。

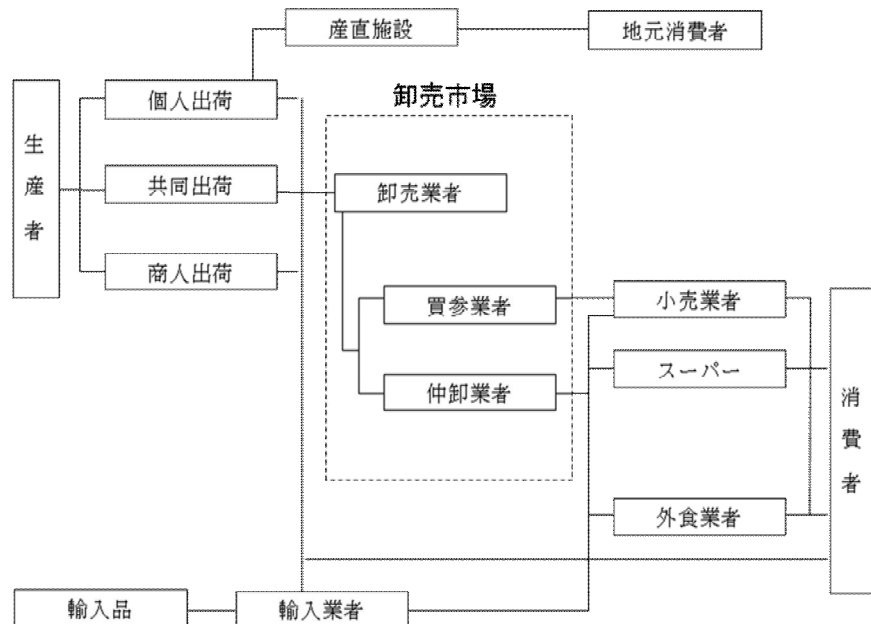


図 4-6 農産物の流通経路 出所：芝崎・田村 1995、p. 41（一部筆者修正）

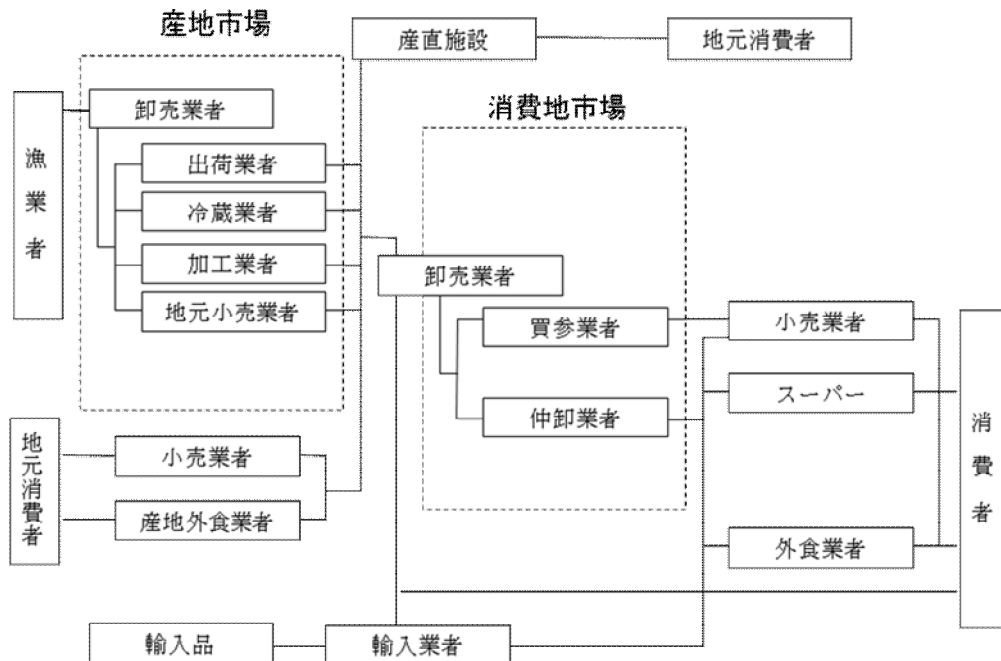


図 4-7 水産物の流通経路 出所：芝崎・田村 1995、p. 43（一部筆者修正）

農産物の流通の場合、生産者は生産した産品を協同組合などの共同出荷事業者（系統出荷事業者）や農産物ブローカー（産地卸業者を含む）に対して出荷する。共同出荷事業者や農産物ブローカーは、生産者から委託された産品を消費対象地となる卸売市場の卸売業者（荷受業者）に引き渡す。そして、卸売市場の仲卸業者（買参事業者）間のセリによって産品の取引価格が形成される。最近では、生産者の収益率を増やすために、産直施設に産品を出荷する生産者も増加している。青森県の調査によると県内産直施設全体の販売額（2007 年度）は、対前年比 7% 増の 79 億円まで伸長していることが報告されている⁴。

水産物の流通の場合、漁業者が産地の卸売市場（産地市場）で水揚げした後、仲買人（出荷業者、冷蔵業者、加工業者、地元小売業者）間によるセリや相対取引によって産地レベルの価格（一次価格）が形成される。その後、産地の仲買人は、消費地の卸売市場の卸売業者に対して産地市場で買い取った水産物を出荷する。消費地市場では、消費地の仲買人（買参業者、仲卸業者）に対して再度セリが行われ、消費地における価格（二次価格）が形成される。そして、仲買人は、小売業者や飲食店に対して水産物を販売していくことになる。水産物の流通の場合、産地と消費地の卸売市場において競りが行われており、農産物よりもやや複雑な流通構造を持つ。なお、水産物においても、農産物と同様に、産地の近隣地域に直売施設やフィッシャーマン・ワーフと呼ばれる施設が開設される傾向がある。青森県八戸市に所在する八食センターは、水産物の直売施設の代表的な事例に位置づけることができるだろう。

⁴ 陸奥新報 2008 年 11 月 25 日記事

ここからは、複雑な経路を持つ一次製品の流通手法において、製品が持つブランドの価値や機能をどのように伝達していく必要があるかということについて議論を進めていきたい。ブランドは、これまで述べてきたように、製品に何らかの機能や価値を付与することが必要条件となり、その価値を消費者が理解・評価することが成立条件となる。したがって、一次製品の場合であっても、ブランドを形成していくためには流通過程において機能や価値を伝達していかなければならない。しかし、一次製品の一般的な流通を考えた場合、図 4-6 や図 4-7 で示したように複雑な流通経路を持つ。産品流通に関与する事業者数についても、かなり多くなる。ブランディングに際しては、流通過程に係る各事業者に対してブランド名とともにブランドが持つ機能や価値を伝達していく必要があると考えられるが、複雑な経路を持つ流通事業者に対して製品の機能や価値を伝達していくことは難しく、消費地市場内や販売店、外食業者間において絶大なる評価や特別な需要が無い限り、認知度を上げていくことは容易ではない。

斎藤 2008b は、フードチェーン（サプライチェーン）における情報伝達について、農林水産省が実施した農林水産情報交流ネットワーク事業全国アンケート調査「野菜の生産流通情報に関する意識・意向調査」を用いながら、表 4-1 のようなデータを集約し、消費者と生産者、流通業者の意識が乖離している状況を指摘している。

(単位：%)

	出荷者出荷 時提供可能	卸売業者取引 時提供可能	小売業者販売 時提供可能	消費者通常購 入時必要
産地名	80.7	78.0	73.5	91.4
安全性等の認証			28.4	82.3
認証機関名	20.1	6.8		
残留農薬	14.1	8.5		
有害物質	10.6	8.5		
出荷日	70.9	62.7	34.3	82.3
品種名	57.3	39.0	55.9	73.8
栽培方法	41.4	27.1	40.2	72.6
農薬使用状況	32.9	3.4	17.6	67.9
販売業者名	100.0	6.8	25.5	62.7
収穫日	48.2	8.5	18.6	62.2
等級	82.1	81.4	69.6	57.2
大きさ			78.4	57.0

表 4-1 フードチェーンにおける情報伝達の状況 出所：斎藤 2008b、p. 107

表 4-1 を参照してみると、消費者が購入時に要求する情報（価値）は、生産者レベルや流通業者（卸売業者、小売業者）が提供できる情報と乖離していることがわかる。

特に、安全性を裏付ける認証制度や農薬の使用状況といった品質保証に関する情報については、消費者がその必要性を感じていても、生産者や流通業者がその要請に応えきれていない状況を窺うことができる。また、一次産品の基本情報であり、食品表示に関する法令でも表記が義務づけられている産地名の表示についても、生産者や流通業者で提供できない事業者が存在している実態を窺うことができる。このほかの観点についても、産地レベルで発信された情報が流通によって減衰していく傾向がある。消費者にブランドの価値を確実に伝達していくためには、サプライチェーンにおいて価値の減衰を生じさせないような対策を講じていく必要性がある。

資金力を有す大手企業などの場合は、サプライチェーンにおける価値伝達の障害を乗り越えるために、CMや広告などのメディア戦略によって直接的に製品の機能や価値を伝達する手法を用いる。また、自社の営業部門を流通業者や販売店に派遣しながらダイレクトなプロモーション活動を積極的に行う。しかしながら、一次産品の場合、生産主体はあくまでも中小規模の事業者である。産地単位で協同組合が設置されていても、大手企業のようにプロモーション活動を行っていくことは困難である。水産事業者の場合であっても、産地レベルで水産物を取り扱う事業者の多くは、卸売業者も含めて中小企業である。このため、大手メーカーのようにメディア戦略を展開することは難しいと予想できる。営業機能についても、消費地においてプロモーション活動を行うことができる事業者はごく一部に限られると思われる。したがって、一次産品の機能や価値を消費地に対して伝達するためには、何らかの工夫を講じることが求められるだろう。

表4-1で提示されているデータでも見られたように、多くの一次産品は、複雑な流通過程の仕組みによって、コモディティ品として取り扱われていることが考えられる。コモディティ化市場における市場参入戦略の方向性について、恩蔵 2007 は顧客が当該新製品に接したときにパフォーマンスの違いを認識できる「知覚差異」と、既存製品のカテゴリーと比較した際に違いを認識できる「既存製品カテゴリーとの違い」⁵の大小（図4-8）によって、4つの市場参入戦略（表4-2）に分類できることを説明している。

⁵ 恩蔵は、製品カテゴリーとは顧客による製品の分類枠に依存し、カテゴリー化という認知メカニズムによって、顧客は製品を自らの世界観の中で解釈し、当該製品の理解を促進することができると説明している。

		既存製品カテゴリーとの違い	
		小	大
知覚差異	小	経験価値戦略 コモディティ化市場での 新製品	カテゴリー価値戦略 コモディティ化市場での 新製品
	大	品質価格戦略 中程度のコモディティ化 市場での新製品	独自価値(先発)戦略 新たに創造された市場での 新製品

図 4-8 4つの市場参入戦略 出所：恩蔵 2007、p. 41

経験価値戦略	当該製品が有する経験的な価値（感覚、物語、歴史、驚きなど）に焦点を当てながら、顧客マインド内に独自のポジションを築くことを狙う戦略。
品質価値戦略	後発である製品のほうが先発製品よりも品質的に優れていることを訴えようとする戦略。
カテゴリー価値戦略	従来までに存在している製品カテゴリー内で優れていることを強調するのではなく、サブ・カテゴリーの構築に力点を置く戦略。
独自価値戦略	画期的な新製品を開発できたときの独自価値戦略。先発ブランドには、うま味のある市場を狙えるメリットがある。

表 4-2 4つの市場参入戦略の概要

出所：恩蔵 2007、pp. 42-50 の記述を基に筆者が作成

しかし、一次産品や一次産品を主原料とする製品の場合は、地域ブランドと認知されている一部の産品を除くと、最寄り品と捉えられている可能性も否定できないため、「知覚差異」は、製品の特性や消費者のライフスタイルやサイコグラフによって異なることが想定できる。また、「既存製品カテゴリーとの違い」という観点についても、恩蔵の見解を適用すれば、消費者の認知メカニズムによって多種多様なカテゴリーが存在すると考えられ、流通業界において「青果」、「鮮魚」、「青果加工品」、「水産加工品」といったカテゴリーが存在していても、「健康食品」、「贅沢品」といった異なるカテゴリーが創出される可能性がある。このような観点に基づいて地域ブランドを対象としたブランディング戦略について検討してみると、既存の流通手法とは異なる新し

い価値の形成を試みることを視野に入れるのであれば、新たに参入できる市場や機会を創出することも可能になるだろう。

ただし、従来まで消費地市場への出荷を重視してきた事業者や、消費地に営業拠点を持たない事業者にとっては、消費地の消費者や販売店との直接的な接点を構築することは容易なことではない。プロダクトアウトによるマーケティングによって、ブランドの源泉となる品種（魚種や野菜の品種）の特徴や生産加工技術の特色、産地のオリジナリティといった情報伝達をはかろうと試みても、食料品を中心とした特産品の場合は、消費者の知覚によって価値が認知されるという特性を持つため、強いブランド力、影響力がある消費者の評価、口コミによる伝播、ニュース・パブリシティによる支援が無い限り、価値を消費者に伝達することは困難である。

このような場合は、産地と消費地が相互に連携する「産消連携」や産地と食品事業者が連携する「食農連携」、一次産業事業者（生産者）・二次産業事業者（製造業者）・三次産業事業者（販売業者）が連携する「農商工連携」といった連携スキームやアライアンス体制を構築しながら、価値伝達をはかることが求められるだろう。連携スキームやアライアンス体制の構築については、農林水産省や経済産業省も推進しており、2008年には中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律（農商工等連携促進法：2008年7月21日施行）が制定された。農商工が連携するビジネス手法は、従来までの流通手法と異なる販売手法が適用できるため、農水産物の価値や収益性の向上をはかる上で、有効な取り組みになることが期待できる。地域ブランド形成を目指す産地にとっても、消費者主導で形成されるというブランドの特性を考慮すると、販売先を意識した活動に参画することは、有効な取り組みになることが期待できる。

ブランド形成に向けたアライアンス体制構築の必要性については、経営学を中心とした関連研究においても取り上げられている。Aaker2005は、事業者間が提携するブランドアライアンスについて次のように記している。

ブランド提携とは、複数の企業が共同で、効果ある戦略的または戦術的ブランド構築プログラムに取り組んだり、共同ブランドの製品やサービスを創造したりすることを指す」

「共同ブランドは、異なる企業（あるいは同一の組織内であっても明らかに異なる事業単位）のブランドが結合して製品やサービスを生み出す際に生じるブランドのことであり、各ブランドがドライバーの役割を果たす。（中略）製品やサービスが2つのブランド・エクイティを活用することができ、それによって提案する価値を増大したり、差別化ポイントを強化したりできる

同様の見解は、Knapp.D.E2000にも記されている。

企業は正しいパートナーとの提携によってブランド資産を高めることができる。ま

たそれによって、マネジメント能力の強化、競争的ポジションの育成、ただ単に作業スピードが速いというだけではない現場と物流の効率化を実現することができる。

提携によって、ブランドが新しいカテゴリーに入り、アイデンティティやイメージを育み、認知を築き上げることでできる手段となることができる。

一方、企業間のアライアンスの方策について論じている Doz・Hamel1998 は、「未来のマーケットを支配しようとする企業は、アライアンスによるビジネス展開を①～③のような価値実現のための手段として位置づけている」と述べながら、アライアンスが自社だけでは困難な新しい市場へのアクセス、新たなビジネス機会の創出、必要とするスキルの習得、自社の新たな能力の獲得に適していることを説明している。

- ①新たな市場構築を目指す連合のなかで、中核的な地位を確立する
- ②スキルや資源を結合することによって、新たな機会を創造する。
- ③アライアンス内部の努力によって、新しい力をより早く生み出す。

農商工連携事業は、販売事業者の参画によって従来までの流通手法（系統的な出荷手法）では伝達できなかった価値を直接的に伝達することが可能になる。産地と消費者との意向の相違を解消させる取り組みや新たなる市場参入戦略を展開することも可能になるだろう。また、消費ニーズの集約や地域の事業者間が不得手としていた業務内容を相互に補完し合う機会の創出にもつながる可能性もあり、事業の成果次第では地域の産業力の強化や雇用機会の創出といった効果に加え、地域ブランドの形成にもつながることが期待できる。

能野 2008 は、農商工連携事業を推進させるためには、「推進体制の構築」、「長期的な視点」、「リーダーの存在」がポイントになると説明している。東北地域農政懇親会 2003 は、農商工連携事業によって、「対立」、「他律」という構造を持つ地域産業を、「共生」、「自律」という構造を持つ「地域という業態」に切り替える必要があると述べている。さらに、農商工連携事業を「地域の中のさまざまな業種がお見合いをし、相互に信頼関係で結びつき、それぞれ持っている知恵や情報、販路などを交換・共有することで、地域の内側から渦が広がっていく産業構造」と定義しながら、異業種間における情報共有や販路を共有する必要性について説明している（図 4-9）

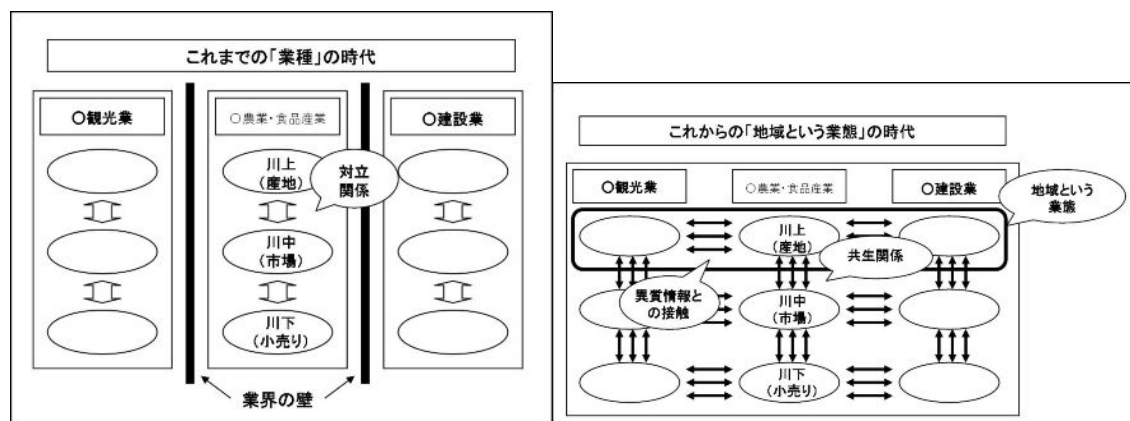


図 4-9 「地域という業態」の概念図 出所：東北地域農政懇親会 2005

しかしながら、市場出荷を適用してきた生産者にとっては、同業者間や関係する流通事業者との交流機会や原料供給などの取引関係があったとしても、利害関係を超えた協働スキームを構築することは容易なことではない。このような障害を乗り越えるためには、地域の利害関係に左右されることなく、対等に議論できる協働体制の組織を設立することが必要である。さらに、「共生」、「自律」、「対等」といった理念に基づく連携スキームを構築していくためには、地域の利害関係に左右されない中立的な組織や人材が介在しながら、連携組織を構築していくことが求められるだろう。

農商工連携事業の事例の中には、製造業者が事業の中心的な役割を担いながら、一次産品を主原料とする製品を開発するといった取り組みがある。このような事例は、農林水産省と経済産業省が発表した「農商工連携事業 88 選」にも紹介されており、新商品の開発によって事業効果を高めたいと考える事業者が多いことが推測できる。表 4-3 は、農商工連携事業 88 選で示されている事業内容（取組内容）と件数である。

取組内容	件数
「新商品の開発」の取組	47
「新サービスの提供」の取組	15
「新しい生産方式又は販売方式の開発」の取組	26
多様な連携による取組（件数は上記取組の内数）	
大学や研究機関等とも連携している事例	25
地域住民や消費団体等とも連携している事例	9

表 4-3 農商工連携88選における取組内容と件数 出所：農林水産省・経済産業省 2008

『新商品の開発』の取組に加え、『新サービスの提供』の取組、『新しい生産

方式又は販売方式の開発』の取組」に分類される事例についても、商品開発や生産活動に類するものが多く、新商品を開発することによって地域製品の付加価値を高めようとする事業者が多いことが推測できる。地域の製造業者が生産者（もしくは生産者組織）と原料を直接的に取引することは、地域のイメージを製品に付与することができる。生産業務に携わる第一次産業従事者にとっても、市場流通とは異なる出荷手法を適用することにより、市況に左右されない価格で取引することが可能になる。しかし、このような連携事業は、製造業者主導で連携事業が行われる可能性があるため、第一次産業従事者の観点から検討してみると、出荷先の多様化、需要に応じた生産活動の実現といった効果を引き出すことができたとしても、受注、生産、出荷といった従前の生産活動を行っているのに過ぎない。

製品そのものの価値とブランドの源泉となる価値を結びつけるためには、生産－加工－販売といったサプライチェーンにおける価値伝達の仕組みを構築することが必要である。斎藤 2008a は、「地域レベルで資材から消費までのサプライチェーンとバリューチェーンを同時に構築し、ブランド化によって消費者との交流やコミュニケーションをはかることが、農業と食品関連産業を核とした地域の発展条件になるだろう」と述べている。現在行われている農商工連携事業は、「新製品の開発」を主目的としている事業が多いことが推測できるが、農商工連携事業によって地域の産業力、競争力の強化や優位性を高めていくためには、サプライチェーンとバリューチェーンの機能を創出することが求められ、たとえ「新商品の開発」が主たる目的であっても、事業成果を引き上げるために欠かすことができない手段になると考えられる。農商工連携事業の展開によって地域製品の優位性や価値を創出した販売方法や既存の流通手法と一線を画した価値伝達の仕組みを構築することを重視するのであれば、小規模の生産者や事業者間で連携事業をはかる場合であっても、消費地に対するコミュニケーション活動の展開やダイレクトな販売体制を構築していくことが必要である。小規模の生産者や事業者間で連携事業を推進していく際には、財政的なリスクを回避させるためにも、地域外の事業者や支援者とのパートナーシップやアライアンスを構築していくことも欠かすことができない取り組みになるだろう。

最近では、地域ブランド製品と大手企業体のアライアンスも進んでいる。高知県馬路村は、特産品である「ゆず」を中心とした地域ブランド形成事業を行っているが、大手食品企業と連携しながら同村産のゆずを使用した菓子を発売している（図 4-10）。「生キャラメル」の製造で話題になっている北海道中札内村の花畑牧場も、宮崎県産マンゴーや夕張メロンを使用した新製品を開発し、販売し始めた（図 4-11）⁶。このほかにも、地域団体商標制度によって地域ブランド商標としての査定を受けた田子にんにくを扱う青森県田子町の事業者も、大手菓子メーカーや菓子店との提携を通じて

⁶ 宮崎県産マンゴーを使用した生キャラメルは、宮崎県知事を務める東国原英夫氏と花畑牧場の経営者である田中義剛氏との交友関係によって生まれた製品であると製品内のしおりに記されているが、実際の取引形態を考慮すると、宮崎県と JA が協働体制で運営している「みやざきブランド推進本部」と花畑牧場とのブランドアライアンス製品（農商工連携製品）であると位置づけることができる。

加工用原料となるにんにくパウダー⁷を供給している⁸。このような連携スキームは、大手企業にとっては、自社製品の特徴や価値を高める上で有益な取り組みになると考えられる。一方、産地側にとっても、一次産品や産地の知名度や価値を伝達する上で有益な取り組みとなるとともに、産品として出荷困難であった規格外品や加工用原料を販売する機会を創出することができる。



図 4-10 高知県馬路村産ゆずを使用した大手食品企業の製品 出所：筆者撮影

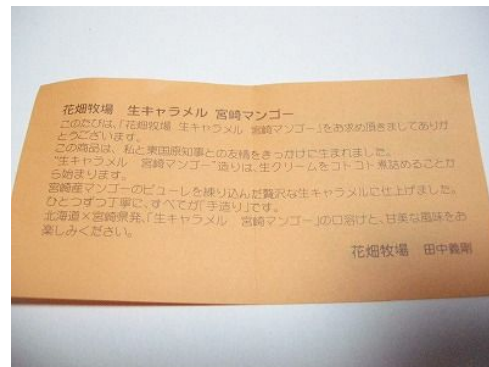


図 4-11 宮崎県産マンゴーを使用した北海道中札内村花畑牧場の生キャラメル 出所：筆者撮影

3. 地域ブランドの形成プロセス

企業などの営利組織がコーポレート・ブランドを構築する際は、組織内において商品や企業の魅力（差別的優位性）、評価を高めるためにブランド構築の目的、コンセプト、構築手法などを明記したブランド戦略を検討する。前節で述べたブランドの価値伝達に向けた取り組みについても、ブランド戦略に基づいた活動（戦術）として行われることになる。まず、コーポレート・ブランド論におけるブランド戦略の見解について概観しておきたい。青木 2000 は、企業レベルのブランド戦略を次のように定義している。

⁷ 田子にんにくを主原料とするパウダーは、農産物として出荷できない規格外品を主原料としている。

⁸ 田子にんにくを主原料とするパウダーは、スナック菓子などの原料に使用されている。

企業レベルで見られたブランド戦略とは、他のマーケティング目標よりも、ブランドの価値を増大させる目標を優先させてマーケティング活動を計画・実行することである。そしてブランド価値増大の結果として自己の事業活動をより有利に推し進めようと意図するような企業戦略のことである。

次に、地域ブランド戦略に関する見解について概観しておきたい。中小企業基盤整備機構 2005 は、同機構が発行した「地域ブランドマニュアル」において、地域ブランド戦略の定義を次のように記している。

地域ブランド戦略とは「地域や商品の魅力と評価を高める」ことであると言える。つまり、ブランド戦略とは、「いかに売るか」という指標ばかりではなく、新たに「どれだけ評価されているか」という指標を導入し、その評価を高めるように行動するというものである。だから、「売るためには何をすればいいか」という発想ではなく、「消費者からの評判を高めて、支持されるようになるには、何をすればいいか」という視点で商品開発やマーケティングや、地域活性化を考えようという戦略なのだ。

中小企業基盤整備機構 2005 が説明する地域ブランドの戦略と青木 2000 が説明する企業レベルのブランド戦略は、ブランドの価値や評価を増大させるといった目的についてはほぼ一致した見解であると言える。マーケティング活動とブランド形成の関係についても、マーケティング活動の成果がブランド形成につながるという見解は、ともに共通した考え方であると言える。これらの見解から、ブランド戦略の策定においては策定した戦略に基づくマーケティング活動のあり方を十分に検討していくことが求められると考えられる。ブランド形成における事業展開のあり方については、ブランド論に関連する諸研究でも述べられている。

ここで、ブランド論に関する諸見解を考察しながら、地域ブランドの形成プロセスについて検討しておきたい。ブランドの形成プロセスについては、本章 1 節で取り上げた Porter1985、Keller2000、阿久津・石田 2002、石澤 2004 の諸見解でも大まかな流れが触れられている。まず、1 節で提示した諸見解をもとにブランドの形成プロセスを整理しておきたい。Porter が示したバリューチェーンの概念は、価値を創造するプロセス、価値を流通経路に中間伝達するプロセス、顧客に対してコミュニケーションをはかる（価値の最終伝達）プロセスに大別できる。一方、Keller は、図 4-4 で示したとおり、アイデンティティ、ミーニング、レスポンス、リレーションシップというステップ（活動）によってブランドが形成されることを説明していた。他方、石澤は、ブランドの形成が「構築」、「コミュニケーション」、「管理」といった 3 つのステップによって形成されると説明している⁹。また、阿久津・石田は、ブランディング

⁹ 石澤は、構築、コミュニケーション、管理から成るブランド形成の作業を「3つのトリニティ」と表

を計画（Plan）、実行（Do）、評価（See）の手順（サイクル）によって展開していく必要性を示した上で、評価の作業の実施後に計画段階にフィードバックする必要性を記していた。ブランド形成プロセスに関する各者の見解は、着眼する観点や表現方法については差異があるものの、大まかな枠組み（構築段階、伝達段階、管理・評価段階）で検討してみると共通している部分も多い。これらの見解に対し、Knapp.D.E2000は、「ブランドの評価」を起点とする形成プロセスを提言している¹⁰。図4-12は、Knappが「ブランド戦略の原則」として提示しているブランド形成のプロセスである。

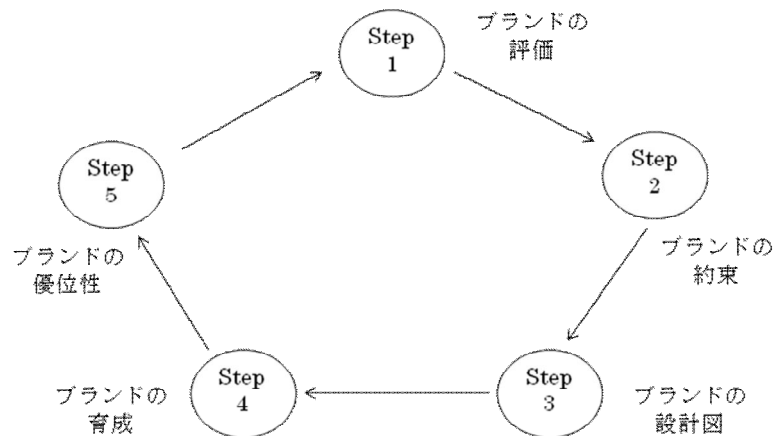


図4-12 ブランド戦略の原則 出所：Knapp2000、p. 21

Knapp は、ブランドの評価を起点（Step1）に定めることについて「現在のブランド認識を正確につかむ」、「組織内でブランド認識についてコンセンサスを得る」といった目的を提示しながら、現状分析（現在評価）とコンセンサスを形成する必要性を強く説いている。実際の取り組み内容としては、顧客調査の実施、ビジネス環境を見直す、現在のマーケティング戦略を見直す、市場調査と競合の傾向を見る、技術状況を分析することなどを挙げている。

次段階（Step2）の「ブランドの約束」では、ブランドの現状分析で得た結果から、戦略の方向性、ブランドのメッセージ、個性を検討する段階である。この段階の作業について、Knapp は自社の製品・サービスと競合他社との差異化するものは何か、顧客に提供できる価値は何かということを綿密に検討する必要があることを記している。Step3 の「ブランドの設計図」では、ブランドの特長や価値を伝達する手法を設計する必要性について提示している。この段階では、ブランド・コミュニケーションを推進するための地盤を築き上げることを目的としている。続く Step4 の「ブランドの育成」では、ブランドの法則を創る、ブランドの伝達計画を創るといった作業を行う。この段階の作業について、Knapp は、ブランド構築に携わる人がブランドの差異化をもたらすための指針を書いた地図（設計）を理解し、忠実に従う必要があると述べて

現している。

¹⁰ Knapp は、ブランド形成のプロセスを「ブランド戦略の法則のプロセス」と表現しながら、このプロセスを「思考のプロセスを導く道路地図」と述べている（Knapp2000、p.20）。

いる。この作業は、阿久津・石田が提示した「コンテキストの内部共有」に該当すると考えられる。以上、Step2～Step4 は、Keller が提示する「アイデンティティ」、石澤が提示する「構築」の段階、阿久津・石田が提示する「計画」～「実行」の一部が該当すると考えられる。Step5 は、「ブランドの優位性」を構築していく段階である。Knapp は、この段階の作業について、ブランドを育て、強め、革新していくことが必要であると説明している。この段階は、Keller が提示する「ミーニング」、石澤が提示する「コミュニケーション」、阿久津・石田が提示する「実行」段階が該当するだろう。そして、Step5 を経た後は、Step1 の「ブランドの評価」に戻る。この段階では、ブランド形成事業が適切に実施されたか、ブランド形成事業によってどのような効果が得られたかを測定することになる。ブランドの評価については、阿久津・石田が提示した見解でも同様のことが述べられており、Keller が提示する「レスポンス」、石澤が提示する「管理」段階が該当すると考えられる。そして、ブランド形成のサイクルが2巡目に入ると、Keller が提示するような「リレーションシップ」の活動に入り、顧客との関係強化をはかる作業に入ると考えられる。

Porter、Keller、石澤、阿久津・石田、Knapp 各氏の諸見解を集約してみると、表4-4のような対応関係が成立することが考えられ、ブランド形成に際しては、Research、Creation、Communication、Management といった作業が必要になると考えられる。

	Research	Creation	Communication	Management
Porter1985		価値の創造	価値の中間伝達	価値のコミュニケーション (最終伝達)
Keller2000		アイデンティティ	ミーニング	レスポンス、 リレーション シップ
石澤 2004		構築	コミュニケーション	管理
阿久津・石田 2002		Plan（探索、構 造化、推敲）、 Do（内部共有）	Do（刺激、共創）	See（管理）
Knapp2000	ブランドの評 価（現状分析）	ブランドの約束 ブランドの設計 図	ブランドの育成、 ブランドの優位性	ブランドの評 価（フィード バック）

表 4-4 ブランド形成に必要な作業（関連研究における見解の集約）

出所：筆者作成

しかし、地域ブランドの形成手法に焦点を合わせてみると、概念や価値を地域内に

において共有することが求められるため、企業レベルで行われるブランド形成とは異なる作業が必要になる。特に、地域ブランドを地域の共有資産として位置づける場合は、異事業者間における価値共有や意思統一といった作業が求められるため、ブランド形成の仕組みは異質なものになる。また、産品、観光、生活といった複合的な地域ブランドを形成していく構想を持つのであれば、複数にわたる業界にわたる価値共有や意思統一の作業が必要になると想定できる。3章4節では、複合的な地域ブランド形成に取り組む各地の事例を提示したが、いずれの地域においても利害関係を越えた組織体がインターフェース役となり、地域事業者間のコンセンサスを形成していた¹¹。地域ブランドの形成に取り組む場合にあっては、事業開始前にコンセンサスを形成することが求められると考えられよう。

地域ブランド¹²の形成プロセスについては、Moilanen.T・Rainsto.S が明確な見解を発表している（Moilanen・Rainsto2009）。図4-13は、両氏が発表した地域ブランド形成に向けたオペレーショナル・プランである。両氏が提示したオペレーショナル・プランでは、地域ブランドの形成に際して、「Start-up and Organization」、「Research Stage」、「Forming Brand Identity」、「Making, Executing, and Enforcing the Plan」、「Implementation and Follow-up」といった5段階のステップを踏んで展開していくことが示唆されている。

¹¹ 3章4節で提示した熊本県山鹿市の事例では、山鹿市役所および同市の第三セクターである株式会社鹿本町振興公社が、群馬県の事例では、ファームドゥ株式会社が、長崎県松浦市の事例では、株式会社西日本魚市が、長崎県佐世保市での事例では、佐世保市観光コンベンション協会が、大分県豊後高田市の事例では、豊後高田市商工会議所がインターフェース役を担っている。

¹² Moilanen・Rainsto は、地域ブランドのことを Country Brand および Destination Brand と表現している。

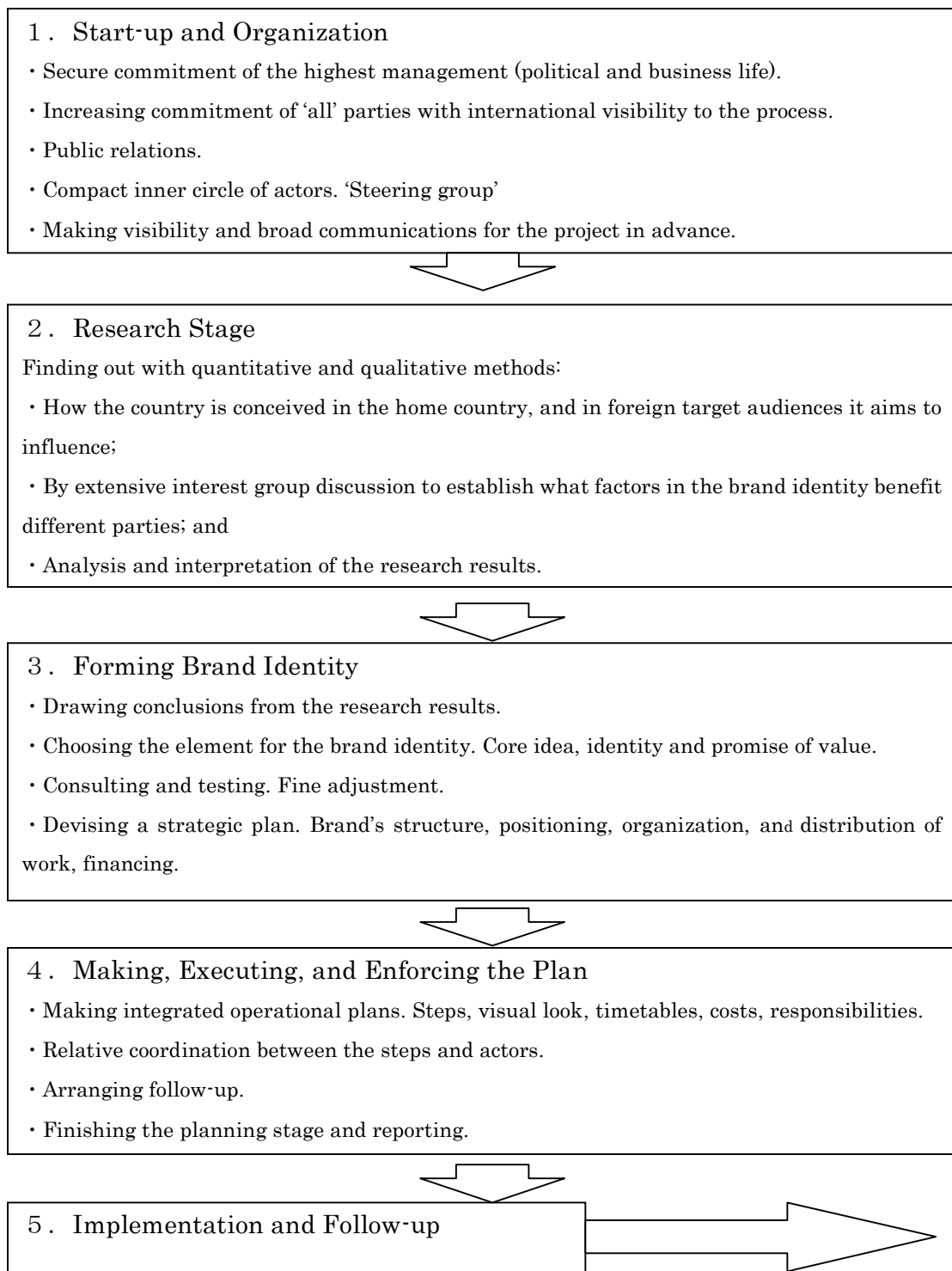


図 4-13 Country Brand: the operational plan's main stages and preliminary timetable 出所: Moilanen・Rainisto2009、p. 149

オペレーショナル・プランにおける「Start-up and Organization」では、「Commitment」という表記が提示されているが、このことはコンセンサスを形成することと同じような意味を持つと解釈することができよう。さらに、「Research

Stage」では、内部、外部環境における調査、調査結果の分析や解釈といった活動を展開する必要性が述べられているが、このことは Knapp2000 が提示した見解と一致するものであると解釈することができよう。後に続く、「Forming Brand Identity」、「Making executing, and Enforcing the Plan」、「Implementation and Follow-up」の各段階についても、表 4-4 で提示したブランドの Creation、Communication、Management というプロセスと共通した見解であると考えることができる。分析、コンセンサスの形成（コミットメント）、ビジョン（計画）の策定、評価といった作業の必要性については、地域を対象としたマーケティングの方策について論じている Kotler・Haider・Rein (1993) においても述べられている。次の(1)～(6)は、Kotler・Haider・Rein が地域社会を活性化するための基本課題として提示した見解である。なお、訳文は、筆者が原文をもとに記したものである¹³。

(1) Interpreting what is happening in the broad environment.

外部環境で生じている現象を解釈する

(2) Understanding the needs, wants, and behavior choices of specific internal and external constituencies.

地域内部および域外の関係者のニーズや潜在的要望（ウォンツ）、地域の選択基準を理解する

(3) Building a realistic vision of what the place can be.

地域で取り組むことができる現実的なビジョンを作る

(4) Creating an actionable plan to complement the vision.

ビジョンを実現させるための活動計画（アクションプラン）を作る

(5) Building internal consensus and effective organization.

地域においてコンセンサスを形成し、効果的な組織を立ち上げる

(6) Evaluating at each stage the progress being achieved with the action plan.

各段階が活動計画（アクションプラン）に基づいて事業が進行しているか否か評価する

以上のような観点で地域ブランド形成をはかるためのプロセスを検討してみると、次のようなプロセス（フェーズ①～⑥）をもって事業を推進していく必要があると考えられる。

フェーズ①：コンセンサスの形成と組織化（Organization and Commitment）

地域内でコンセンサスの形成をはかりながら地域ブランドの価値を共有し、ブランド構築に向けて活動していく体制を構築する。

フェーズ②：現状分析（Research）

¹³ Kotler・Haider・Rein 1993 や Moilanen・Rainisto 2009 が研究対象として地域という概念は、国、州、市、一地域と多岐にわたっている。

地域ブランドの対象となる産品、観光、生活リソースを地域内外の両観点で分析（内部分析、外部分析）する。

フェーズ③：構築（Creation）

フェーズ②の分析結果に基づいて、地域ブランドの定義やブランド価値を増幅させるための方策を検討する。

フェーズ④：コミュニケーション（Communication）

フェーズ③で検討した地域ブランドの価値を、地域内外の消費者に対して伝達する。

フェーズ⑤：管理（Management）

地域ブランドを維持するための方策や顧客に対して満足感を付与しつづけるための方法を検討する。

フェーズ⑥：評価（Evaluation）

地域ブランドの形成によって得られた効果や事業の問題点を様々な観点で分析する。

フェーズ①～⑥は、地域ブランドの形成において順次実施していくプロセスである。地域ブランドの価値を強化していくためには、阿久津・石田、Knapp、Moilanen・Rainisto が提示するように評価の作業を経た後に問題点、改善策を検討し、各フェーズに戻ってブランド力を強化しつづけることが求められ、この作業を実施していくことが地域のブランド力を高めていくことにつながると考えられる。図4-14は、地域ブランド形成におけるプロセスをイメージしたものである。

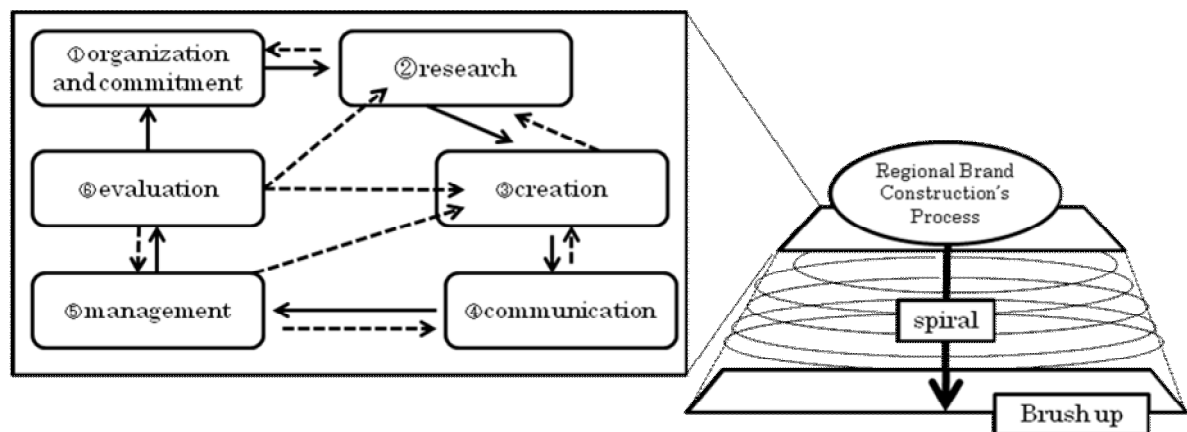


図4-14 地域ブランドの形成プロセス（点線の矢印は各フェーズへのフィードバックを表す） 出所：筆者作成

4. 地域ブランドの形成プロセスに関する取り組み

本節では、地域ブランドの形成に取り組む各地の事例を提示しながら、3節で提示した地域ブランド形成のプロセスの有効性について確認していく。4.1～4.6は、形成プロセスの取り組みに関する考察である。

4.1 コンセンサスの形成と組織化

コンセンサスの形成と組織化は、地域ブランド形成に向けて最初に着手する取り組みである。産品ブランドの形成を試みる場合は、その特産品の生産、販売活動に携わってきた組合組織（農業協同組合・漁業協同組合など）においてコンセンサスを形成する事例が散見されるが、特産品、観光、生活といった複合的な地域ブランドの構築を試みる際には、地域内の様々なステークホルダー間においてコンセンサスを形成する必要があるだろう。コンセンサス形成の枠組みや方法については、地域ブランドの種類、地域性、地域の文化などによって異なるため、その方法を一概に説明できないが、地域ブランド形成に向けてコンセンサスの形成をはかる際には、地域ブランドのビジョン、コンセプト、アイデンティティを盛り込んだブランド戦略を策定する必要がある。

近年、複合的な地域ブランド形成を目指している先進事例地の中には、地方自治体が地域内に働きかけながらコンセンサスを形成している事例が散見される。長野県では、「買いたい」、「行きたい」、「住みたい」という価値や満足感を顧客に提供するために、NPOなどの民間団体、産業界、学术界、県内の試験機関の間でコンセンサスを形成しながら、「信州ブランド戦略」を策定した。長野県では、各市町村における地域ブランド形成に向けた支援も行っており、ブランド構築に向けた気運が県内全域で高まっている。市としての独自ブランド形成を目指している長野県塩尻市では、地域の独自性・地域の競争力の確保、第四次総合計画の体現を目指すために、同市の構想の下に産学官のメンバーによる「塩尻ブランド戦略会議」を組織し、地域ブランドの形成を目指している。このように行政主導の下で地域ブランド形成を推進している地域の場合は、庁内組織にブランド推進を担う専門部署やブランド推進を担う職員が配置されているケースが多い。

地域ブランドの構築に際して、コンセンサスの形成を図る場合には、地域住民の理解や支援を得ることも必要である。企業体などにおけるブランド形成の場合も同様であるが、自社のブランドの形成をはかる際には組織内部の人間の理解を得ることが求められ、組織内部の人間がブランドに対して理解を示さなければブランドは成立しない。地域ブランドについても、直接的に事業参加するか否かは別として、地域住民の理解を得る必要性があり、地域住民に対して地域ブランドの取り組みを支援・支持してもらえるような体制を構築することが求められるだろう。実際に、長野県塩尻市の地域ブランド形成事業では、地域ブランド戦略を地域住民に理解してもらうために、「塩尻キュージーヌ」（キュージーヌは「地方特有の料理」という意味を表す）という取り組みを実施した。同事業は、市民に地域ブランドとして売り出す地元産の食材（長野県畜産試験場で開発した信州黄金シャモや地元特産のレタスなど）を使ったフランス料理や市内ワイナリーで生産されたワインを味わってもらうといった内容であるが、料理の提供時にはシェフ、ワイン製造業者、生産者らがその料理に使われている食材や調理法、食材の生産法、製造法などを市民に対して説明する。事業に参加し

た地域住民にとっては、間接的な参加であっても、地域で生産された食材の良さを再認識する場、地域ブランドの事業を理解する場につながったようである。地域住民の参加の方法、理解を得るための手法については、地域ブランドの種類、地域の様態によって様々な方法が考えられる。地域ブランド形成に取り組む事例の中には、特産品や観光に関する事業者のみで協議会が組織し、地域ブランド形成に関する事業を推進しているケースも存在するが、複合的な地域ブランド形成を目指すのであれば、間接的な参加であっても地域住民が参画できる機会を積極的に創出していく必要があると考えられる。

地域住民とのコンセンサスの形成（社会的合意）手法については、その概念のあり方を明確に論じている研究が存在する。杉崎（原科 2005）は、市民参加の計画づくりにおけるコンセンサスの形成に際し、「アウトリーチ」という観点を持った形成手法を適用する必要性を提唱している。杉崎は、「アウトリーチ」を「計画策定にかかわる主体（組織）が外部の主体（組織）に対して、『積極的に』計画策定に必要な情報の提供や収集をしたり、計画策定への参加を『働きかけ』たりする活動」と定義づけており、コンセンサスの形成に際しては、計画づくりに直接的にかかわっている主体が情報提供を行ったり、情報収集を行ったりする必要があると説明している¹⁴。さらに、杉崎は、アウトリーチによるコンセンサス形成において地域住民が対話の場に参画することによって、積極的に参画を望んでいる住民や潜在的な関心を持っている住民を発掘することが可能になり、この結果により、地域課題や将来ビジョンの共有、地域住民間による信頼関係の構築が深化すると述べている。地域ブランドの形成に際して、インターナル・ブランディングを重視しながら、地域住民参画によるブランド形成事業を試みる場合は、アウトリーチによるコンセンサスの形成手法も適用していく必要があると考えられる。

4.2 現状分析

現状分析の段階では、3 章でも述べたように、地域ブランドのポジショニングや地域ブランドが目指す方向性について検討する必要がある。ブランドのポジショニングの検討では、競合ブランドやコモディティ製品との相違点を明確にすることが求められると考えられる。また、地域ブランド形成事業の方向性については、一過性の取り組みに終始させないためにも、地域内の内部分析に加え、ターゲットとなる消費地市場のニーズも収集する必要があると考えられる。

地域ブランドの価値を創出してくためには、地域ブランド事業に携わる関係者によるアイデアの創出、地域内部と外部に対する地域ブランドの強みと弱み、他地域と自地域の地域ブランドのポジション、地域内外に対する消費者アンケート、アイデアのスクリーニング（絞り込み）などの作業を経てコンセプトを検討する必要があると考えられる。他地域との競合分析やターゲットとなる消費地市場のニーズについては、

¹⁴ 原科 2005、pp.117-118

消費地の流通事業者や消費者の協力を得ながら、市場動向調査やヒアリング調査を実施することも必要であると想定できる。近年では、Web リサーチの普及に相俟って、消費者に対するアンケート調査が安価かつ迅速に実施できるようになった。長野県塩尻市の地域ブランド形成事業では、事業着手にあたり、地域住民に対するアンケート調査とともに消費地（地域外）におけるインターネット調査を実施しながら現状分析を行い、ブランド形成事業の方向性について検討した¹⁵。また、3章4節で取り上げた大分県豊後高田市におけるまちづくり事業（「昭和の町」事業）においても、商工会議所職員や地域事業者が歴史的文化によるまちづくりを行う他地域の取り組みを綿密に分析した上で、他の地域には無い機能や価値創出のあり方について探っていった¹⁶。

分析作業を経た後は、地域ブランド戦略における指標を検討する必要がある。検討する指標は、後に実施する評価活動とも関係すると考えられるが、設定にあたっては感覚的な判断や理想論で定めるのではなく、実態に即した指標を定めることが求められるだろう。

4.3 構築

この作業は、地域ブランドを構成する產品、観光、生活ブランドの価値（コンセプト、ビジョン、アイデンティティなど）や価値をもたらす機能を創出していく作業である。

地域ブランドのコンセプトを検討する際には、現状分析の結果をもとに地域のオリジナリティやイメージ、地域の独自性（地域資源、原料、製法など）、地域の優位性、他地域との差別化（自地域のポジショニング）といった観点を明確にしていくことも必要である。地域ブランド構築によって新しい価値の形成を目指す場合は、地域ブランドの形成事業に参画する事業者も、製造などの技術的スキルの向上に加え、ブランドに関する知識や製品特性を消費者に訴求できるような営業力を修得することが求められる。さらに、產品ブランドの形成を目指すのであれば、他産地の動向を観察しながら独自の価値を形成し、価値がコモディティ化（同質化）しないように継続的に観察しつづけていく必要性がある。

產品ブランドを形成する場合、希少性という価値を付与しながら地域ブランド形成に取り組んでいる事例が存在する。大分県佐賀関（現大分市佐賀関）の「関さば」、「関あじ」や青森県大間町の「大間まぐろ」は、漁海域（豊後水道の潮流の速さ、津軽海峡の荒波）の風土や生産者の苦勞（漁獲の困難性）という意味づけをした上で、希少性という価値を特產品に付与している。青森県田子町の「田子にんにく」も、国内の生産量が日本一である青森県産ニンニクの中で、地域の風土、生産の歴史、生産者の苦勞（土づくり）という物語性を意味づけした上で、產品に相対的希少性という価値を付与している。

¹⁵ 筆者が、2007年12月に実施したヒアリング調査による

¹⁶ 筆者が、2007年4月に実施したヒアリング調査による

一方、地域の産学官が連携しながら新しい価値形成に向けて取り組んでいる地域も存在する。北海道函館市は、活イカ（生簀イカ）の産地として有名であるが、活イカの流通は、値崩れを防ぐために魚市場の規則で1日あたりの取引量が3トン以内と決まっている。1日の取引量が3トンを超えた場合は、活イカで漁獲しても生イカとして流通させている。このような状況に対し、函館市で食品加工業を経営する株式会社マルナマ古清商店の古伏脇隆二社長は、活イカの鮮度を保ったまま生イカとして流通する方法を模索していた。このような古伏脇社長の構想に対し、北海道立工業技術センターを運営する財団法人函館地域産業振興財団は、活イカの頭と胴をつなぐ神経を切断し、無菌海水と酸素を入れたロケット型ビニールパックに入れて輸送するという技術を地域の大学と連携しながら開発した。この手法でイカを出荷すると、イカは仮死状態で2日間皮膚呼吸をするため、活イカと同様の食感を味わうことができる。活イカの陸送中に墨を吐いて退色を招くという問題も、この技術を導入することによって解決することができた。現在、このイカは、「活メ(かつじめ)イカ」として、関東地方を中心に出荷されている。地域ブランドの構築段階に際しては、ブランド事業の主体者や関連産業の従事者に加え、地域の大学や研究機関などの協力を要請することも必要であると考えられる。

4.4 コミュニケーション

地域でブランドの価値を構築、共有した後は、地域ブランドが持つ価値を明確に表示し、消費者やビジネスパートナーに的確に伝達しなければならない。この作業を積極的に実施しなければ、地域ブランドは成立しないといっても過言ではない。したがって、地域ブランドが持つ価値を消費者に伝達する「価値表示」→「価値伝達」→「価値実現」という仕組みを構築していくことが求められる。

県単位で特産品の認証制度を創設しながら、その価値を消費者に伝達する取り組みも増えてきた。長野県では、県内で生産された農産物を原料としたワイン、日本酒、焼酎に対して原産地呼称管理制度による認証を行っている。認証審査に際しては、原料となる農産物の品質審査に加え、ソムリエなどの専門家による官能審査を行いながら、味覚の優位性を追求している。専門家による評価は、特産品の品質に対する「お墨付き」という保証性に加え、認証取得時に明確にする原料の品種や生産法、生産の歴史、加工製法のこだわりといった付加価値を消費者に伝達するのに適している。長野県塩尻市では、ブドウの産地である桔梗ヶ原地区にワイナリーが集積している。同地区では、広大なブドウ畑において、ワイン原料として生産されている様々な品種のブドウを眺めることができる。ワイナリーでは、試飲サービスに加え、原産地呼称管理制度の認証に関わる産地の歴史的な背景、土壌、ブドウ生産の歴史、ブドウの品種、ワインの醸造法、品質管理法などの付加価値を来訪者に伝達している。近年、産業観光という新しい観光スタイルが徐々に広がっているが、同所で行われている産業観光は、産品ブランド形成において、消費者に産地や商品特性を理解してもらうための重要なコミュニケーション策となっている。

4.3 で述べた北海道函館市でもイカの付加価値形成に向けて、消費者とのコミュニケーション事業を客観的な観点を持って展開している。株式会社マルナマ古清商店では、いかの塩辛やいかめしなどを製造する加工工場内の各ラインを公開しながら、消費者とのコミュニケーションを図っている。消費者に対しては、原料加工から製造までの各工程に加え、衛生面に関する考え方や対応策などを消費者に伝達している。従来までの企業ブランドの形成に際しては、各企業体それぞれが独自のプロモーション活動を通して消費者とのコミュニケーション策を展開してきた。しかし、地域全体を包含する地域ブランドの形成においては、ブランド形成に参画する企業体各社が地域リソースを共有し、地域ブランドの価値向上に努めていかなければならない。前述の長野県塩尻市におけるワインブランドの形成事例や北海道函館市におけるイカブランドの形成事例は、一見、各社の企業ブランド形成に向けた取り組みのように思えるが、地域全体の価値を向上させるために取り組んでいる地域貢献的な活動であると位置づけることができる。

一方、ブロードバンドの情報インフラや携帯電話などの移動通信媒体の普及に相俟って、地域ブランドの価値がクチコミによって広がる傾向がある。クチコミは、受信、検索、発信、共有というユーザの行動を伴う「Web2.0」という風潮によって、ブログなどの双方向性通信媒体を通じて広がっている。クチコミによる購買については、Davis.S.M2002 において次のように述べられている。

クチコミが購買のほぼ 30%に影響を及ぼしている。そのため、1 人の顧客が体験したブランドに関するよい経験が、ほかの人たちの購買意思決定に影響を及ぼすかもしれない¹⁷

最近、クチコミによって広がるマーケティング策は、企業におけるマーケティング戦略でも重視されており、バズマーケティング（Buzz Marketing）と呼ばれるようになった。近年、クチコミによる情報を重視する背景には、メーカーなどの主観的な情報発信や専門家による情報提供（専門知）よりも、消費者が発信するレビュー（集合知）の方が客観的で信憑性が高い情報であると認識されている風潮がある。近年は、Web 環境の進展により、消費行動が変化していると言われている。電通は、Web を利用した購買行動として、AIDMA 理論に検索、共有という行動を加えた AISAS の法則（図 4-15）を提唱している¹⁸。

¹⁷ Davis.S.M2002、p.14

¹⁸ アンヴィコミュニケーションの望野和美氏は、ネットユーザを中心とする消費者行動について、AISCEAS（Attention、Interest、Search、Comparison、Examination、Action、Share）という購買モデルを提唱している。http://www.amviy.jp/bbs/archives/2005/06/post_39.html

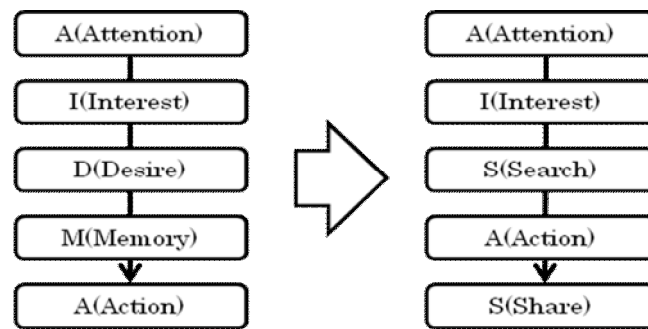


図 4-15 AIDMA の法則と AISAS の法則 出所：渡辺 2006、pp. 131-133

消費者間のクチコミによる効果を期待し、地域ブランドの形成に向けて取り組んでいる事例が存在する。大分県では、同県農林水産部おおいたブランド推進課で推進している「The・おおいた」事業において、地元消費者のクチコミで地域の産品ブランドの価値を広げることが視野に入れ、「MiO club」（MiO は Made in Oita の略）というコミュニティサイト（<http://mioclub.net>）を開設している。同事業では、大分県で生産されている地域の食材の紹介や農産物の調理法などに関する情報交換を Web 上で行うほか、地元の特産品を製造する生産者と地元消費者が直接的に交流する「コミュニケーション会」（消費者が県内の産地をまわりながら生産者との交流を深める機会）や「井戸端会議」（生産者による商品説明、消費者からのコメント集約など）という名称を持つ事業を実施している。

近年、RSS（RDF Site Summary, Rich Site Summary）などの Web 技術により、Web 上の膨大な情報の中から関心がある情報を瞬時に見つけ出すことが容易になった。今後、Web 上への情報公開は、Web の利用世帯が 9 割を超える風潮から鑑みても、既存の広告手法と並び、重要な位置づけになると考えられる¹⁹。最近、商品の広告においてサーチエンジンなどでキーワードによる Web 検索を促す画像を目にする。全文検索型のサーチエンジンでキーワード検索を行うと自社のサイトのほか、たくさんのブログサイトの情報が検索結果として表示される。しかし、ブログによるクチコミは必ずしも良い評判だけが広がるとは限らない。匿名という特性を持つ Web の世界では、無責任な発言や悪い評判が広がる可能性も否定できない。このような状況は、バーチャルな世界に限った話では無いが、Web 上において情報の公開を試みるときは、Web の世界特有の「光と陰」や「表と裏」の世界を理解することが求められる。

地域ブランドの知名度を高めていくためには、広報活動を展開していくことが求められる。しかしながら、地域ブランドの形成事業の場合にあっては、数多くの公的補助事業や助成事業が存在するものの、大企業のように広報経費を捻出していくことは難しいと考えられる。その一方で、最近では地域ブランド産品や観光リソースを記事として取り上げるニュース・パブリシティが増えてきた。ニュース・パブリシティの報道により、ご当地グルメや B 級グルメ、お取り寄せブームも起きている。ニュース・

¹⁹ <http://www.johotsusintokey.soumu.go.jp/whitepaper/ja/h19/index.html>

パブリシティによる報道は、経費をかけずに価値を伝達することができるとともに、客観的視点による報道手法を適用するため、広告やテレビコマーシャルを出すより効果があると言われている。「B級グルメ」や郷土料理（八戸せんべい汁）によるまちづくりを提唱し、全国的なイベント（B1 グランプリ）の仕掛人でもある八戸せんべい汁研究所事務局長の木村聡氏は、「ニュース・パブリシティに取り上げてもらえるような価値や魅力を創出し、積極的に報道機関に情報発信していく必要がある」とその意義について述べている²⁰。3章4節で取り上げた大分県豊後高田市におけるまちづくり事業（「昭和の町」事業）においても、まちづくり事業の中心人物である金谷俊樹氏は「ニュース・パブリシティによる報道が契機となって観光客が急増した」と述べている²¹。地域ブランドの形成段階におけるコミュニケーション活動においては、ニュース・パブリシティを活用したコミュニケーション策を検討していくことも重要であると考えられる。

4.5 管理

最近、食品偽装の問題が頻発している。食品偽装の問題は、長年かけて構築してきたブランドを一瞬にして失墜させてしまう。このような不祥事は、一企業の問題だけで終始すれば問題ないのだが、地域ブランドとして位置づけている場合は、地域ブランド全体に影響を及ぼす危険性も考えられる。実際に、地域ブランドとして地域で共有している特産品に関する食品偽装事件も起きている。地域ブランドの形成を試みる地域の中には、管理策を検討せずにブランドの形成に取り組む地域も存在する。ブランドの定義やブランドの使用方法についても、各社の任意と位置づけている事例も存在する。

地域ブランドを構築し、その価値を維持しつづけるためには、地域内において管理策を検討する必要がある。地域ブランドにおける管理の観点は、形成する地域ブランドの種類や取り組みによって異なるが、使用基準や問題発生時のリスクマネジメント策については、検討しておくことが求められるだろう。

地域ブランドの形成に取り組む事例地の動向を観察してみると、協議会組織などで商標やロゴマークなどのブランド要素（ブランドエレメント）の使用基準を策定し、第三者による認証制度を創設しながらブランドを管理するといった事例が散見される。宮城県角田市で取り組んでいる「あぶくま農学校ブランド」事業では、生産者、市、経済団体らで組織する角田市農業振興公社においてブランド使用基準を作成している。農業生産者が同ブランドの商標やロゴマークを使用するときは、県、市、経済団体、消費者代表、学識経験者らで構成するブランド認証委員会に対して申請書を提出する。申請書には、商標の使用品目や使用方法、生産方法に関する考えに加え、地域の農業

²⁰ 2009年2月に開催された八戸市産業振興部商工労政課主催の講演・試食会「八戸発 全国ブランドへ向けて～八戸の特産品、どのくらい知っていますか～」(於：八戸グランドホテル)における木村氏の講演より

²¹ 筆者が2007年4月に実施したヒアリング調査による

に対する理念や将来の構想、産品ブランドを通して消費者に伝えたい内容などを記述する。審査は点数方式で採点する方式が採用され、一定の点数に達した生産者に対してブランド要素の使用を認めている。

大分県や宮崎県で取り組んでいる農林水産物の県認証制度や長野県、佐賀県における原産地呼称管理認証制度（AOC）²²による特産品の認証も、ブランド管理の一つの手法であると位置づけることができる（図 4-16）。認証制度を導入する地域では、一定期間ごとに認証を行うといった運用手法を導入しながら、ブランドの定期的な管理を実施している。



図 4-16 長野県原産地呼称管理制度（左）佐賀県原産地呼称管理制度（右）

出所：筆者撮影

一方、地域ブランドの管理を行うために、地域団体商標制度を利用しながら商標を取得する地域も増えてきている。商標取得は、偽物、紛い物、類似品の出現・流通の防止やブランドに識別性という機能を持たせるためには有効な手段であると言える。ブランドの品質を保証する機能を付与するためにも有効な手段になると考えられる。しかしながら、ブランド形成の初期の段階から商標取得を目的としている取り組みも見られる。地域団体商標制度の制度を理解せずに、ブランド形成とは関係が無い団体が取得申請し、却下されたという事例も存在する。商標は、地域ブランド形成の目的で無く、ブランドを管理するための手段である。商標取得に際しては、ブランドの管理策を検討した上で、必要に応じて申請するべきである。

ただし、ブランド形成の段階において、ブランド名が使用されてしまうということも考えられる。商標法には、商標申請以前から使用されている事業者については、商標取得後にも継続利用できるという先使用権という権利が働く。ブランド形成の段階においてブランドの不適切な使用が確認されたときには、地域内の合意を経て、商標

²² 原産地呼称管理認証制度（Appellation d'Origine Contrôlée）は、元々はフランスの農業製品に対して与えられる認証である。長野県や佐賀県における同制度は、フランスの制度を参考に制定したものである。なお、佐賀県における同制度は、長野県で制定した制度を参考に制定した（2008年1月、筆者が佐賀県農林水産商工本部流通課に対して実施した調査による）。

の取得に着手することも求められるだろう。

4.6 評価

地域ブランドの形成は、2章でも述べたとおり、地域産業の振興を図ったり、地域の経済波及効果を引き出したりするための手段である。このような観点を持って、事業に着手するのであれば、地域ブランド事業によってもたらされた効果や具体的な成果などを測定することが求められる。企業においては、コーポレート・ブランドやプロダクトブランドの資産価値を評価する取り組みが行われている。経済産業省も、2002年度にブランド価値評価モデルを発表し、無形資産としての資産価値の算出手法を提示しながら、ブランド形成における価値評価の必要性について説明している。しかしながら、地域ブランドの評価については、地域社会における効果を測定する必要性があるため、コーポレート・ブランドの評価方法とは異なる観点で評価する必要がある。

評価方法としては、定量的な分析活動を行って測定する手法と定性的な分析活動によって測定していく方法に大別できると考えられる。定量的な分析活動を実施していくと、数値分析によって実態を把握することができる。また、仮説が存在する場合、定量的な調査結果によって仮説に適合するか否かという判定を行うことが可能である。判定結果をもとに関係者を説得したい場合にも、定量的な調査手法は有効な手段となる。一方、定性的な調査では、定量的な調査では実施できない消費者の購買動機や潜在的なニーズ、ブランドに対する意識などを調査することが可能である。

地域全体の経済波及効果を定量的に測定するためには、都道府県産業連関表から地域産業連関表を按分推計し、地域ブランドの形成事業に関連する産業別生産額をもとに経済波及効果の産出額を計算していく方法がある（佐々木・石原・野崎 2008）²³。しかし、地域産業連関表を用いた評価方法は、都道府県あるいは市町村単位といった地域産業の全体を含むマクロな視点で分析していくため、ブランド事業自体の波及効果を推計していくためには、ブランド形成に取り組む産業に一定の生産額が求められる。また、地域の経済波及効果を正確に算出していくためには、地域事業者に対するヒアリング調査を実施していく必要があるため、作業時間を確保する必要がある。地域ブランド形成事業自体を評価する場合やミクロな視点を持って評価活動を行っていく場合は、別の評価手法を検討することが求められるだろう。

ブランド形成活動の成果を詳細に評価していくことを視野に入れるのであれば、単年度ごとに発表されている資料を用いた分析活動やアンケート調査を定期的の実施しながら消費者の認知度や想起度などを測定していく活動が必要である。また、ブランド事業の前に実施した現状分析で得た状況との変化や事前に策定した指標の達成状況を測定していくことも、ブランドを評価する上で有効な手法であると考えられる。地域ブランドの評価手法については、形成する地域ブランドの種類、ブランド戦略によって評価の観点が異なるため、どの手法が適切であると一概に説明することはできな

²³ 佐々木・石原・野崎 2008、pp.121-183

い。地域ブランド形成に取り組む地域が、適切な評価手法を選択しながら実施することが求められる。

長野県塩尻市では、同市のブランド戦略の検討段階において、現状分析を行うために地域住民と主要消費地の消費者に対するアンケート調査（消費地の消費者に対してはWebリサーチによる調査）を実施したが、ブランド事業を評価する段階においても、地域住民に対するアンケートや地域外の消費者に対するインターネットアンケートを実施することを視野に入れており、ブランド形成活動の効果を定量的かつ定性的に測定しようとしている²⁴。

北海道函館市では、観光関連政策や諸事業の評価を行うために、同市商工観光部観光振興室観光課が旅行者に対してアンケート調査（パーソナルインタビュー）²⁵を実施しているが、将来的には、北海道産業連関表から支庁別に按分推計された地域産業連関表を適用しながら地域の経済波及効果を算出していく構想を持っている²⁶。

5. 小括

本章では、価値伝達の手法と地域ブランドの形成プロセスを中心に考察してきた。従来までの第一次産業および関連する食品製造業は、複雑な流通経路を持つサプライチェーンに産品を出荷する手法を適用してきた。このような流通手法は、得てして生産・製造、流通、販売といった業者の複合的な依存関係によって成り立っており、生産者・製造業者は、生産業務に注力することができた。その一方で、産品の価値については、流通過程が進むとともに減衰していくという傾向も見受けられた。

大量生産、大量販売の観点が重視されてきたマーケティングの時代は、産品の価値が多少減衰したとしても、大きな損失にはつながらなかったと考えられる。しかし、地域ブランドを形成することを視野に入れるのであれば、生産から消費に至るまでのサプライチェーンにおいて、価値伝達を図っていくことが不可欠である。地域ブランドを形成していくためには、サプライチェーンを貫く価値伝達の仕組みをどのように構築していくのかという観点を持つことが重要になってくるだろう。価値の伝達を円滑に図ることができないときは、既存の流通手法とは異なる手法や異業種との連携策（ブランドアライアンス策）を模索していくことも必要な取り組みになるだろう。

地域ブランドの形成プロセスについては、コーポレート・ブランドに関する関連研究や地域のマーケティングに関する研究の見解を集約しながら、一往の見解を検討してきた。しかし、地域ブランドに関する形成プロセスについては、Moilanen・Rainisto2009のように、明確な概念が提示されているものは極めて少ない。国内の研究についても、概念的な見解を論じている研究は存在していたとしても、実際の作業

²⁴ 筆者が2007年12月に実施したヒアリング調査による

²⁵ 函館市商工観光部観光振興室観光課平成18年度観光アンケート調査の結果

<http://www.city.hakodate.hokkaido.jp/syoukan/kankou/h18questionnaire.pdf>

²⁶ 筆者が2007年9月に実施したヒアリング調査による

プロセスを提示している事例は少ない。地域ブランドに関する作業プロセスを提示している事例が少ない背景には、論理的かつ実証的な研究手法を適用している研究事例が少ないことが起因していると考えられる。

次章以降では、本章で提起してきた地域ブランドの形成手法の有効性を探るために、参与観察による研究手法を適用しながら実証事業を展開していく。

参考文献：

- Aaker.D.A (阿久津聡訳)、ブランド・ポートフォリオ戦略、ダイヤモンド社、2005
- AMA (American Marketing Association)、About AMA—Definition of Marketing、2007、
<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Assael.H、Consumer Behavior and Marketing Action 5th ed.、South-Western College Publishing、1995
- Davis.S.M、ブランド資産価値経営—組織を束ね、収益性を高める成長戦略、日本経済新聞社、2002
- Doz.Y.L・Hamel.G、Alliance Advantage :The Art of Creating Value through Partnering, Harvard Business School Press, 1998
- Keller.K (恩蔵直人、亀井昭宏訳)、戦略的ブランド・マネジメント、東急エージェンシー、2000
- Knapp.D.E (阪本啓一訳)、ブランド・マインドセット、翔泳社、2000
- Kotler.P・Haider.D.H・Rein.I、Marketing Places :Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations、The Free Press、1993
- Kotler.P、Lee. N (スカイライトコンサルティング訳)、社会が変わるマーケティング—民間企業の知恵を公共サービスに活かす、英治出版、2007
- Kotler.P、Keller. K (恩蔵直人監訳、月谷真紀訳)、マーケティングマネジメント第12版、p.357、ピアソンエデュケーション、2008
- Moilanen.T・Rainisto.S、How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding、Palgrave Macmillan、2009
- Porter.M.E (土岐坤訳)、競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか、ダイヤモンド社、1985
- 青木幸弘、岸志津江、田中洋、ブランド構築と広告戦略、日経広告研究所、2000
- 阿久津聡・石田茂、ブランド戦略シナリオ—コンテキスト・ブランディング、ダイヤモンド社、2002
- 石澤昭彦、「売れるブランド」のつくり方、阪急コミュニケーションズ、2004
- 上原征彦、ブランドと関係的契約と共同体、マーケティングジャーナル 110、p.4-14、日本マーケティング協会、2008
- 恩蔵直人、コモディティ化市場のマーケティング論理、有斐閣、2007
- 斎藤修、食農連携と食料産業クラスターの形成、産業立地(2008.1)、日本立地センタ

一、2008a

斎藤修(編著)、地域ブランドの戦略と管理ー日本と韓国／米から水産品まで、農文協、2008b

佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉、地域ブランドと地域経済ーブランド構築から地域産業連関分析まで、同友館、2008

芝崎希美夫・田村馨、変貌する食品流通、日本実業出版社、1995

ダイヤモンドハーバードビジネス編集部(編)・大洞達夫・大石佳能子(著)顧客価値創造のマーケティング戦略ー進化するCS“カスタマー・バリュー”、第3章バリュー・デリバリー・システムの構築ー価値提供のシステムづくり、pp.55-80、ダイヤモンド社、1995

中小企業基盤整備機構、全国展開を目指す地域中小企業の問題点、2003、

<http://www.smrj.go.jp/keiei2/chousa/zenkokutenkai/houkoku/>

中小企業基盤整備機構、地域ブランドマニュアル、2005、

那須幸雄、マーケティングの新定義(2004年)について、文教大学国際学部紀要第16巻1号、pp.75-79、文教大学、2005

那須幸雄、AMAによるマーケティングの新定義(2007年)についての一考察、pp.93-99、文教大学国際学部紀要第19巻2号、文教大学、2009

奈良県立大学地域創造研究会(編)、地域創造への招待、晃洋書房、2005

能野昌剛、山口県における農産物の地域ブランド化と農商工連携、やまぐち経済月報(2008.5)、山口経済研究所、2008

農林水産省、平成16年度農林水産情報交流ネットワーク事業全国アンケート調査ー野菜の生産流通情報に関する意識・意向調査結果、2004、

<http://www.maff.go.jp/j/finding/mind/pdf/20040820cyosa.pdf>

農林水産省・経済産業省、中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律施行令及び同法の施行期日を定める政令、2008

農林水産省東北農政局企画、東北地域農政懇談会編著、地域に生きるー農商工連携で未来を拓く、農山漁村文化協会、2005

農林水産省、経済産業省、農商工連携事業88選、2008

原科幸彦(編著)・杉崎和久、市民参加と合意形成ー都市と環境の計画づくりー第5章社会的合意に向けてのアウトリーチ、pp.115-144、学芸出版社、2005

渡辺聡(監修)、マーケティング2.0、翔泳社、2006