

地域と中小企業のブランディング④ (ブランド競争力の確立)

1. コモディティ化の進む中で

現在、経済の成熟化が進む中で、あるいは成長力が衰える中で、商品間に差異をつけることが難しくなるコモディティ化（普及品化）が起こっており、その状況から抜け出るため、企業はブランド構築を進めている。

少子高齢化が進む「地方」においてもまた同様であり、企業・地方は、より消費者・需要家の印象に残るブランド確立に向け、ますます激しい競争を余儀なくされている。

経済月報 12月号までにおいては、マーケティング及びブランディングの基礎的な理論と手法、また、その変遷と新しい潮流について述べてきたが、近年、関係性を重視するブランド・コミュニティ形成によるブランディングに発展してきた。

本稿では、その点に加えて、マーケティング、ブランディングについての活動が十分とはいえない地域のマーケティングと、強いブランドづくりの道筋を整理していきたい。

2. 関係性（リレーションシップ）マーケティング

（1）関係性マーケティングの進化

関係性（リレーションシップ）マーケティングは、元々、企業と顧客との間に築かれる関係性に着目したマーケティングとして始まり、顧客一人一人の特性に着目した「ワン・トゥー・ワンマーケティング」等として知られ、大量消費時代のマスマーケティングの対義語的なものである。

ただ、企業は顧客・消費者だけでなく仕入れ先、流通事業者、また、食材ならば宿泊施設やレストラン等、様々なステークホルダー（利害関係者）と関連を持っており、企業が長期的に存続、発展するために、多様な側面で良好な関係を維持するマーケティングが必要であるとする考え方にも展開さ

れる。

つまり、仕入れ・生産から流通・販売に至る事業全体の中での一連の流れの内部にいる事業主体も対象に入り、事業と従業員の関係性についての「インターナル・マーケティング」の側面を持つ。

また、11月号の本稿で述べた、企業から従業員に向けた「インナーブランディング」に類似し、それをシステム全体に拡大するものともいえる。

ただ、これまでは企業側から一方的に構築され、情報発信されるという面が強かったが、近年は双方向のコミュニケーションが重視される。

インターネットという情報プラットフォームの発達により、関係性マーケティングの中では、企業と顧客がフェイス・トゥ・フェイスで双方向的にコミュニケーションをとり新しいものを共創する「コミュニ・マーケティング」や、生産者と小売店等との間での信頼関係の構築など、相互的、かつ対話型のコミュニケーション活動が重要化している。

この一連のコミュニケーションの中には、社会的な影響力を持つ「インフルエンサー」が含まれる可能性も強く、関係性（リレーションシップ）マーケティングにおける情報発信は複雑な対応が必要になってきている。

（2）コミュニティ化の進展とキャラクター

コトラーは、消費者は「共創」「コミュニティ化」「キャラクター」をますます重視するようになってきているとしている。

事実、相互的、対話型のコミュニケーション活動が発展し、SNS（social networking service）にみられるようなひとつのコミュニティを形成するまでに至っている。

そして、企業がその歴史の中で培ってきた独自の個性、キャラクターにまで、双方向のコミュニティは関与し始めている。

そして、企業の個性を象徴するものとしてブランドマークとともに、ブランドキャラクターが使われる。「ご当地キャラ」のような、まさに「キャラクター」であるが、これは、単なるアイキャッチャー的な存在から、徐々に消費者との「共感・共生」を担うものになってきている。

つまり、それは企業の個性を象徴するものと捉えられつつあり、まさに、ソーシャルメディアにおける企業とユーザーの関係を象徴したものになりつつある。

また、顔のない抽象的な対象とはコミュニケーションがとりにくいが、顔を持って語る存在との間では、心理学でいう注意を呼び覚ます刺激効果「文脈効果」により理解されやすくなる。また、普段からの関係性ができている人から言われた方が、言われたことが素直に聞き入れられるという効果もあろう。

「ご当地キャラクター」など、乱立するキャラクターであるが、それほど重要な役割と可能性を持つものであるといえる。

3. ブランドコミュニティの拡大

(1) バイラルマーケティング

口コミの重要性が増す中、ソーシャルメディアを利用したマーケティングに「バイラルマーケティング」があり、話題を呼んでいる。

これは、製品やサービスに関する「口コミ」を意図的に広め、低コストで効率的に顧客の獲得を図るマーケティング手法で、「バイラル」は「感染的な」という意味で、口コミが人から人へ伝わっていく様子を感染・増殖に例えたものである。

口コミの広まり具合を企業側が直接制御することが難しいため、意図せぬ方向に向かう危険性があり、また、有名人が自分の個人ブログで商品を

紹介するといった「ヤラセ」手法が問題化するなど、消費者から非難を招き、かえってブランドイメージを損なう危険性を含んでいる。

(2) 重要性を増す社会的コミュニティ

一般的に、バイラルマーケティングにおいて大きなバイラルが起こるのは、実際にはまれであるといわれる。関係性マーケティングとは、あくまで企業と顧客が双方向コミュニケーションにより信頼関係を構築し、新しい価値を創造（共創）していくことであり、企業側から一方的に構築されるものではない。

實際上、ソーシャルネットワークの中で話されることのほうが消費者の本音に近いといわれており、消費者インサイトを探ることににおいては有用性が高い。

(3) ブランドコミュニティ

ブランドコミュニティとは、あるブランドの愛好者の集団が形成するネットワークで、口コミやSNSなどでブランド価値を広め、メンバー同士が支援し合うことでブランドロイヤリティが高まり、さらに企業に代わってブランドに関する情報を提供してくれる機能を持つ。

顧客の発展段階としては最も高い位置にあり、製品の改良や新製品開発に対してアドバイスする機能も有し、企業には極めて重要なものである。

コミュニティの立ち上げと運営については、メンバーが自ら行うケースもあれば、企業が自らサイトを立ち上げてコミュニティづくりをスタートさせるケースもありまちまちである。

これが注目されるのは、コミュニティにおいては、メンバーがブランドの評判や体験を自ら発信・拡散したり、ユーザーが相互につながることで、ブランドの価値を新たに生み出したり、増幅したりしている点であるといえる。

情報通信技術の発達で、個人間ネットワークが新しい社会インフラになりつつあるなかで、企業が、顔の見える人やコミュニティと直接関わり、ブランドの価値を共に生み出していくことが「共創」といわれるゆえんである

これまでのように、見えないターゲットに向けて一方的にブランドイメージを発信するのではなく、顔の見える顧客や生活者と関係性を持つことは、企業にとり、コミュニケーションやチャンネル戦略、さらには、従来とは違う発想で効果的なマーケティング戦略を考えることにつながる。

4. 関係性マーケティングと 地域ブランドの構築

(1) 地域ブランド構築の課題

少子高齢化、都市部への人口流出により地方の活気が失われつつある中、地域の農林水産品、伝統工芸品、あるいは特産品や観光資源を基にして、地域ブランドの創出が活発化している。

マーケティング環境が大きく変化する中でのブランド育成が迫られているといえ、課題は多い。

地域ブランド創出において、その中心となっているのが、地域の食材である農産品であろう。

ただ、農産品については、次のような特異性があるといわれている。

①天候や地味に左右され、不安定な原料調達と品質管理の統制の難しさから、商品としての管理がしにくい。

また、生産者の高齢化等により評判が高まり供給量拡大の必要性が生じても制約を受け、安定供給の面で難を抱える。

②規格・等級がいくつにも分類され、工業製品のよう均質的生産が困難で、さらに、産地段階での需給調整が求められ、リスクが産地の負担となる。

③気象変動により、トップブランドの出現率が大きく低下することがある。

そのため、別ブランドによる加工原料用にするなどの対策が必要となる。

④農産品は地域資源と密接に繋がり、製品のイメージと地域のイメージが切り離せない。

そこで、都市農村交流や食育活動により、消費者に対し地域イメージとブランド価値を結びつける活動が必要になる。

また、地域ブランドのイメージが地域イメージに結びつきやすいことから、次のような問題点も指摘されている。

①産地は多数の生産者から構成され、一元化が難しいことから、ブランド管理のリスクは地域全体の信頼性の低下につながる。

②地域ブランドの担い手は、JA、農業生産法人、生産者グループ、食品企業等と多様で、戦略やブランド管理手法が異なり統一化しにくい。

③地域のブランド管理主体が多様なため、フリーライダーが発生しやすく、また、生産が拡大するほど発生しやすい。

④食品メーカーなどの地域の中小企業にとっては、自社ブランドよりも地域ブランドを使った製品開発の方にメリットを見出すことになるため、地域の食品企業の企業ブランドと地域ブランドの兼ね合いを管理する必要がある。

つまり、ブランドを管理することが難しいといえ、一元管理を行う信用のある主体が必要である。

(2) 地域ブランドのイメージ戦略

地域ブランドのメリットは、認知の進んでいる地域であれば、ブランド確立で一步先んじることが可能な点である。

つまり、地域のイメージが浮かび易く、また、地域の文化（例えば食文化など）が感じられ、他

地域との明確な差別化が容易という点である。しかしながら、さらに著名な地域に近接する場合には、その効果は期待できない。

また、消費者に認知されるには、地域に対するイメージと商品に対するイメージが重なる必要があるが、双方とも認知が進むには時間がかかるため、短期間では地域ブランドが確立できないといわれている。

（3）実需者（流通）との関係性

農産物・特産品のブランド化は、実需者である量販店・生協等にとっても、価格競争の回避・消費者の信頼性確保のために必要性は高い。

ただ、量販店などが独自の仕入れルートを確保したプライベートブランドが、消費者の信頼性を確保したとすれば、地域ブランドは激しい販売競争に巻き込まれることとなる。

そのため、地域ブランドにおいても、ブランド価値向上と品質の向上により、消費者との関係性を構築することが必要である。

また、農産物のうちで、食味などでの差別化、ブランド階層化が難しい野菜の分野では、安全性や機能が重視されるため、その方面でのアピールを行えるようにすることが必要である。そこで、知的財産管理としての育成者権や商標権の活用により、ブランドイメージと品質管理水準の向上を図っていくことも求められよう。

また、現状では、農産品の多くは、産地イメージの確立や、地域での品質管理の手法の確立が遅れているのが実情であり、農業の付加価値向上をめざしたブランド化戦略の構築が急がれる。

5. 地域ブランド食材のブランド強化

（1）地域ブランドの特質と強化策

地域ブランドを持つ食材は、地産地消にとどま

らず、特色ある食材として、地域外、他府県までマーケットが拡大する可能性があるが、その特質により、ブランド力の強化方策は異なる。

地域の食文化の歴史を引き継ぐ伝統的な食材か、あるいは、新しく開発された新規性のある食材か。加えて、認知度が高いか低いという面をクロスさせ分類した場合、次のような分類別指針が導き出され、選択と集中によるマーケティングを行っていく必要がある。

①伝統的な食材として認知度が高いタイプ

地産地消のマーケットを形成しているが、数量の安定供給という課題。また、品質面の更なる向上という課題をクリアすることで、マーケットの一層の拡大が期待される。

②新規性があり、かつ認知度が高い。

現状では生産量が少なく安定供給できないが、育成すれば強いブランド化が期待できる。

③新規性はあるが、認知度は低い。

販路が特定の地域に限られるなどの要因により生産量が少なく、認知が進んでいないが、他には無い優位性、差別化ポイントを有する場合にはブランドに育つ可能性がある。

④伝統はあるものの認知度は低い。

一般的なもので、地産地消にとどまりやすい。

（2）販売促進の強化

①ブランドイメージの浸透

「…らしい」「…が1番」と思ってもらい、強力なブランドイメージの構築が重要である。

②特徴的なイメージの創造

どこが「…らしい」のか、どうして「…が1番」なのか、その背景等を訴える必要がある。

そのために、その背景にある食文化の紹介。同じく地域の特産である伝統工芸品や食器（焼き物）、関連する人物や物語を特徴的なイメージとして演

出し、「ストーリーマーケティング」を展開する。

③販売活動と情報発信

「いつ」「どこで」「誰に」といった具体的な対象目標を設定し、対象に効果的な取り組みを行う。

〈エリア別の特性〉

〈1〉近隣エリア（地産地消）

地域住民（事業者を含む）の理解と協力を得るため協力を要請。消費者・ブランドイメージを大事にする飲食店、旅館・ホテル、食品加工事業者が対象となるが、安定供給に努め、旬の時期や栄養価、料理方法等の情報発信を継続的に行う。

また、飲食店等の事業者と連携して、新しい料理の開発、料理コンテストへの出場等を企画し、ファンづくりを図っていく。

〈2〉既存販売エリア

安定した供給ルートが確立しているエリアであり、引き続きニーズへの対応に努めるとともに、生産者など、関連する人々により食材フェア、試食宣伝会等の開催を企画する。

〈3〉情報発信エリア（首都圏・大都市圏）

大都市圏、特に首都圏は、人・モノ・情報が集中し、広域的な情報発信拠点である。有名ホテルや高級レストラン、デパ地下等における「食材フェア」「特産品フェア」を実施する。

首都圏アンテナショップ等もあるが、人の交流拠点としてホテルや量販店等の方が効果的である。

（3）多様な流通への対応

①販売経路の多様化

顧客ニーズに対応した多様な流通経路を確立する必要がある。

生鮮品が多く、品質が安定しない可能性もあり、業務用、加工食品向け、贈答用など、顧客の多様な消費・需要シーンに合わせた、多様な流通経路の確立。さらに、インターネットの発達に合わせ、

オンラインショッピングへの対応も急がれる。

配送面では、販路開拓と同時に、クール便の活用や物流体制の整備も欠かせない。

②食品産業との連携強化

地域ブランドの確立のためには、1年を通じた安定した供給が重要であるが、農産・畜産・水産物の生鮮食品が多い地域ブランド商品は安定供給に難のあるものが多い。

そのため、他産業と連携し、加工商品の開発が必要である。

③観光産業との連携

観光においては、「食」は重要な観光資源であり、おもてなしの心の重要な要素でもある。また、食による観光客のリピーター化を図るなどの相乗効果の発揮が望まれる。

そのため、地域の食文化や、地域の歴史・伝統を織り込んだ、観光産業との連携によるメニュー開発や食イベントの開発を促すことが必要である。

（4）情報発信とコミュニティづくり

情報通信技術の発達により、消費者がアクセスできる情報が氾濫していることから、的確に情報を伝えるためには、消費者・顧客とのコミュニケーションづくりが欠かせない。

また、ブランド構築が、消費者、および販売店や飲食・宿泊事業者といった需要家とのコミュニケーションの中で「共創」されるようになりつつあることから、コミュニティの構築まで視野に入れる必要がある。

①ファンづくり

ブランドの認知、浸透、そして顧客の支持の増大を図りリピーターづくりを進めるため、ファンクラブ的なコミュニティの形成が求められる。

料理や試食の体験会等の交流の場の設定、さらには、モニター募集による、顧客ニーズを生の声

として捉える機会の設定により、顧客と共によりよいものを創造していく「共創」を目指さなければならぬ。

②サポーターづくり

食材を熟知した専門家、例えば、レストラン経営者、旅館・ホテル経営者、料理評論家、食品バイヤーなどによる情報発信は、信頼性と説得力があり、インフルエンサーとして期待される。

そのため、サポーターとして取り込み、「食」に関するネットワークを広げていく。

③効果的な情報発信

ブランドイメージの浸透、認知を図るためには、商品の顧客価値、つまり、品質、新規性、優位性、物語性、また、歴史・伝統や文化などを明確にしていく必要がある。

そのためには、新聞・放送・出版といったマスメディアにアプローチし、情報を拡大していかなければならない。

また、インターネットによる情報発信の発達に加え、コミュニティ型 Web サイトの SNS が急速に拡大する中、情報通信技術を通じたブランド・コミュニティづくりがますます重要化している。

6. 最高のお客様とするために

マーケティング、ブランドづくりの目標は、お客様を、消費行動の代表的なステップのうち、熱烈なファンとなる「心酔」、さらには、クチコミで情報を拡大したり、あるいは要改善点についてアドバイスを与えることで自発的に商品の価値向上に協働してくれる「推奨・忠告」のステップに引き上げていくことである。

その方策として、今、消費者が求めるようになっているのは、既存メディアを通じた企業による一方的なブランディングではなく、同じ価値観や嗜

好をもった人々が自主的に集うコミュニティ（情報交流の場）であり、その重要なツールとして、SNS（Social Networking Service）などのソーシャルメディアが発達してきた。

つまり、無機的な情報発信によるマーケティングから、ご当地キャラにみられるような「文脈効果」をもった情報発信、あるいはブランドの背後にあるストーリーの発信に、心を動かされ感動することによって購買活動に結びつき、さらにコミュニティの中で広がるようになっており、マーケティング、ブランド構築はますます高度化している。

競争が激化する中で早急な対応が迫られているが、中小企業や地域においては、かつての経済環境の中で、それらの取り組みには遅れているケースも多いのが実情である。

そのため、早急にはあるが、一歩ずつ着実に粘り強い活動を進めていく必要がある。

（終わり）（山城 満）

【参考文献】

- 「小さな会社を強くするブランドづくりの教科書」
岩崎邦彦著 日本経済新聞出版社
- 「地域のマーケティング」
P.コトラー D.H.ハイダー I.レイン著 東洋経済新報社
「コトラーの戦略的マーケティング」P.コトラー
ダイヤモンド社
- 「コトラーのマーケティング3.0」P.コトラー 朝日新聞出版
- 「ストーリーとしての競争戦略」楠木建 東洋経済新報社
- 「ブランドのはじめかた」中川淳・西澤明洋著 日経 BP 社
- 「ブランドのそだてかた」〃
- 「ブランディング 22 の法則」
アル・ライズ／ローラ・ライズ著 東急エージェンシー
- 「図解 実戦マーケティング戦略」佐藤義典著
日本能率協会マネジメントセンター
- 「最新マーケティングの教科書」 日経 BP 社
- 「マーケティングの基本」安原智樹著 日本実業出版社
- 「地域ブランドづくりと地域のブランド化」
岸本喜樹朗・斉藤修 編著 農林統計出版
- 「地域ブランドと魅力あるまちづくり」佐々木一成著
学芸出版社
- 「私がかまモンの上司です」蒲島郁夫著 詳伝社
- 「かまモンの秘密」熊本県庁チームかまモン著 幻冬舎
- 「キャラクターパワー」青木貞茂著 NHK 出版