

自治体に求められるブランディング



公立鳥取環境大学経営学部 教授
磯野 誠

1 はじめに：自治体にとってのマーケティング的課題

マーケティングとは、もとは企業の経営管理の一分野として確立されたものであり、それは企業存続のために欠かせない一連の対市場行動を指す。しかしながら現在においては、その対市場すなわち顧客価値創造・関係性維持の考え方は、企業だけでなく自治体組織を含む多くの非営利組織、公的機関、各種団体にとっても有用であることが認識されつつあり、その応用が試みられてきている。

企業によるマーケティング活動の中でも主要なものの一つにブランディングがある。ブランディングとは、顧客が価値を判断するものをブランドという考え方で捉えた上で、そのブランドを管理することである。このブランディングという考え方も今、マーケティングと並行して多くの自治体等の企業以外の組織によって関心が持たれ、その応用が試みられてきている。特に自治体が関与するものは、その自治体が担う地域自体や、その地域内資源のブランディングが多いであろう。例えばこれまでの研修において挙げられた自治体が抱える課題には、シティ・セールス、まちの観光都市としてのマーケティング、地域産品のマーケティング、地域マラソン大会等イベントの集客等が含まれる。これらはいずれもブランディングの問題でもあり、その考え方を適切に応用すれば、それぞれの目標達成に近づくことができるはずである。そこでここでは、そのブランドならびにブランディングの考え方と実践のためのプロセスについて、ごく基本的なポイントに絞って解説する。

2 ブランドとは

企業等開発者がモノ（製品・サービス）を

開発し、顧客に提供しようとするとき、そのモノをそのまま扱うのではなく、そのモノをブランドとして扱うことが有効であることが、実務的・学術的に認められてきた。

2-1 ブランドとは

ブランドとは、(1) まず、あるモノを指し示す名称、シンボルやマーク等である。似たようなものが色々とある中で、そのままでは今自分が指し示したいものを特定するのは難しいために、名称等をつける。(2) また、その名称等に伴うイメージでもある（この場合はブランド連想と呼ばれることもある）。モノが具体的な名称を持つとき、顧客はその名称を持つものに対して、何らかの具体的なイメージをも抱くようになる。(3) さらに、愛着を持たれるものとして捉える見方もある。この場合は、顧客が本当に愛着を持つものがブランドとして見なされ、その反対に特に愛着を持たれないものはブランドとは見なされずコモディティとして見なされる。例えば、石鹸にも色々あるために、ある会社が自社の石鹸には「アイボリー」という名称をつけ刻印した。これで顧客はその石鹸については、「アイボリー」と呼ぶことになった。そうすると、これまで一般的な石鹸に対しては漠然としたイメージしか持っていなかった顧客が、「アイボリー」に対しては具体的に、「白くてツルツとした楕円形、すごく軽い泡立ち、いつもお母さんが使っている」といった具体的なイメージを持つようになった。さらにある顧客は、その「アイボリー」だけに対しては、「いつもの私のもの、それでないとな落ち着かない」と思うように、愛着を持つようになった。ブランドとは、このような現象を捉えたものである。そしてブランディングとは、モノに名称

等を与え、その名称等に伴うイメージを管理することである。

2-2 ブランドを扱う意義

企業がモノ（製品・サービス）を開発し顧客に提供しようとするとき、なぜ、そのモノを（そのままモノとしてではなく）ブランドとして扱うことが有効とされるのだろうか。それは、人が何らかのモノの価値を判断するとき、そのモノ自体によってというよりも、そのモノのイメージを含めたものによって、その価値を判断している、と考える方がより現実を捉えることができると考えられるからである。あるいは人が何らかのモノの価値を判断するときには、そのモノのイメージを含めてでしか、その価値を判断できないとも言える。例えば、ミネラルウォーターにも様々なものがある。味はどれも大して変わらず容量も違いはなく、もちろん成分も同じであることは分かっている。価格は他の方が安い、それでも自分はいつもコンビニではこれを買ってしまう、あるいはこれを探してしまう。それは自分はこれになんとかだがより良いイメージを抱いているから、ということがあるだろう。このことは、人がモノの価値を、そのモノ自体によってというよりも、そのモノのイメージを含めたものによって、判断していることを示唆する。そうであれば、モノを開発し顧客に提供しようとする企業は、モノそれ自体だけでなく、モノのイメージも含めたものを開発し提供すべきである。顧客が欲しいと思い、価値を認めるのは、モノのイメージを含めたもの、すなわちブランドであるからである。

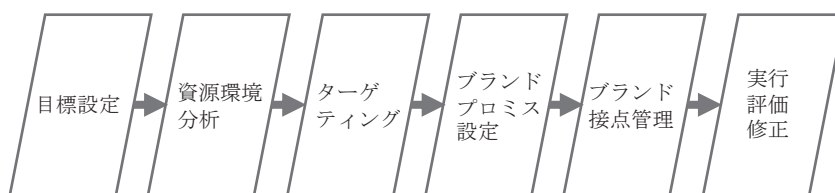
3 ブランディングのプロセス：誰に、何を、どのように、提供するのか

そのようなブランドは、次のプロセスによってつくることができる。その概略を図1に示す。

3-1 目標設定

まず、（ブランディングに限ったことではないが）このプロジェクトで何を達成したいのかを、ある程度具体的に設定し、開発組織メ

図1 ブランディングのプロセス（出所：筆者作成）



ンバーで合意する。全く最初の段階である場合は、仮の目標で構わない。組織が力を合わせて進むべき方向はどこにあるのかを明確に定める。例えば、この地域の資源をもとにした、既存の観光事業に並ぶ、新しい観光プログラムを立ち上げる、それを10年後には年10,000人程度の観光客を集客できるようなものに成長させる、といったような内容が考えられる。この目標設定は、次の資源環境分析の結果、あるいはターゲティングの結果で、修正されたり、より具体的にされることになる。

3-2 資源環境分析

ある程度の目標を定めたならば、次はその目標達成に関連しそうな自分達組織が持つ資源と、自分達組織を取り囲む環境とは何であるかをリストアップする。ここでいう資源とは、開発に際して組織が活用できるものであり、それにはよく言われる地域資源、組織が持つ特徴的な能力、人的ネットワーク、資金力等が含まれる。特にその強みとなるような何らかの独自資源の特定が望ましい。自治体が発関与する場合においては、ブランディングに際して何らかの自分達が持つ地域資源が前提にあることが多いであろう。環境とは、開発に際して自分達が影響を受けるものであり、それには関連する市場規模、競合や、顧客の嗜好のトレンド等が含まれる。すなわちここでは、自分達は何を持っていて活用できるのか、そして何に影響を受けるのかを整理する。

そして資源と環境がリストアップできたならば、その環境のもと、その資源で、何をブランディングの対象として、目標を達成できそうなのかのある程度の見通しを立てる。例えば、筆者の研究室は今、鳥取県智頭町の新観光事業開発に関わらせていただいているが、その開発においては、資源環境分析のもと、次のような見通しを立てた。すなわちここには、外にはあまり知られていないが多様で独

自の郷土料理があり、また既にその郷土料理を研究する会があること（＝資源）、またここは都市部から電車で1時間半と案外便利であること（＝環境）を踏まえて、この独自の郷土料理をもとにして、都市部の人を対象とした、料理教室、カフェレストラン、弁当販売等の観光事業を開発してブランディングできるのではないかというものである。

3-3 誰に：ターゲティング

資源環境分析からブランディング対象の見通しがある程度できたならば、それに関する市場の中でのターゲティング、すなわちそれを、どのようなニーズを持つ人を対象として提供すべきかを設定する。そしてそのためには、顧客調査を通じた顧客の理解が必要となる。この誰を対象とするのかは、次のブランドプロミスの方向性を大きく左右し、ひいては設定された目標をどれだけ達成できるかに直結する。例えば地域独自の郷土料理をもとにした観光事業を開発するとして、そのターゲティングを、都市部に住み田舎暮らしに憧れがあり料理にも関心のある主婦層とするのか、団体の観光ツアーに参加するシニア層とするのか、あるいは近隣地域に住み地元の文化を学ぶ高校生とするのか等と考える。その上でそのような主婦層、シニア層、高校生がどれ程の規模で存在し、またどれ程この郷土料理に関心を持ちそうなのか、どうすれば関心をひくことができそうかを検討する。そしてそのために、そのような主婦層、シニア層、高校生を対象として、彼らのニーズ、価値観、嗜好、行動パターン等を、顧客調査や各種資料によって調べる。

3-4 何を：ブランドプロミス設定

ターゲットとする顧客とそのニーズがある程度定まったならば、次はそれに対して、持てる資源によって、どのような便益によって応えるかを考え、それに名称を与える。例えば上述の例を続ければ、都市部に住み田舎暮らしに憧れのある（＝ニーズ）主婦層をターゲットとして、彼女らに、田舎の自然で丁寧な食生活を学ぶことができる（＝便益）ような、この地域の郷土料理を扱う料理教室「智頭ふ

るさとクッキング」を提供する、といったようなことが考えられる。

そしてその考えた便益をもとに、ブランドプロミス（あるいはブランドマントラ、ブランドエッセンスとも呼ばれる）を定める。ブランドプロミスとは、そのブランドのコアであり、そのブランドがターゲットとする顧客に提供しようとする、競合とは差別化された、イメージを含めた便益を定義したものである。それは顧客のニーズに応えようとする便益を、文章と視覚的表現を伴って表すものである。例えばこの「智頭ふるさとクッキング」であれば（図2）、

伝統の味 智頭ふるさとクッキング — 美しい緑と、宿場町のおもかげ残る、鳥取県の智頭町。この地で代々大切に引き継がれてきた、伝統の味覚づくり。育て、つくって、食べることの原点がここにあります。それはまるでふるさとの母から教えてもらうような素朴な料理づくりの学び体験。といったものが考えられる。

図2 「智頭ふるさとクッキング」表現
（出所：筆者研究室作成（智頭町より許可））



また、他の優れたブランドプロミス例としては、JR九州のクルーズトレイン「ななつ星 in 九州」を挙げることができる。これは、そのターゲット顧客を「リタイアリッチ」と呼ばれる、定年退職を経たシニア層と設定し、彼らの、定年後の新たな人生を充実させたいといったようなニーズに応えようとするもので、そのブランドプロミスに相当するものは次のように設定されている（図3）。

「新たな人生にめぐり逢う、旅」旅が特別なものだとしたら、この列車の旅は何と言い表せばいいのだろう。車窓から見えるのは、流れゆく風景。山々にそよぐ緑、海か

ら香る潮風。大地には豊かな水が流れ、人は恵みに感謝しながら暮らしている。列車は、その中をただ駆け抜けるのではない。時に降り立ち、ふれあい、感じる。クルーズトレインという新しい旅のステージ。そこでしか出会えない景色や人々との語らいは、きっと新たな人生が発見できる。“ななつ星”、あなたの夢を乗せて出発です。

図3 「ななつ星 in 九州」表現

(出所：九州旅客鉄道株式会社HP（九州旅客鉄道株式会社より転載許可）)



このようにブランドプロミスとはその表現において、顧客の満たされたかったニーズが満たされた状態、すなわち顧客にとっての理想の状態のイメージを伝えるものであることが望ましい。石鹸であれば、単に汚れを落とすとか手に優しいという以上に、（汚れが落ちることで）心が洗われるような清々しい気持ちになるとか、（手に優しいことで）子供の健康的な笑顔があふれる、といったようなものであるべきである。

またブランドプロミスと併せて、差別化ポイントと同質化ポイントを設定する。差別化ポイントとは、競合するブランドと比較して、そのブランドのみが提供できる便益を指す。顧客がなぜそのブランドを選ぶかは、まずはその差別化ポイントとなる、そのブランドのみから得られる便益を求めてのこととなる。その差別化ポイントがなければ、顧客はそのブランドをあえて選ぶ理由がない。例えば先の「智頭ふるさとクッキング」であればそれは、その地域独自の郷土料理のつくり方を学ぶこと、ふるさとの自然な食生活を思い起こさせるような体験であることと設定でき、「ななつ星 in 九州」のそれは、その競合である国内外の豪華寝台列車や豪華客船ツアーに対して、九州という観光地の豊富な地域を巡る旅

であること、豪華ながら列車ゆへの安心感があること等であろう。同質化ポイントとは、競合するブランドと比較して、それら競合ブランドが提供し、そのブランドも、提供できる便益を指す。顧客にとって、すなわちそれは、そのブランドを選ぶか否かを判断するときに、それがないと選びたくとも選び得ないようなものである。例えば、先の「智頭ふるさとクッキング」であればそれは、その競合である一般的な料理教室と同等の料金設定やアクセス、体験時間等と設定でき、「ななつ星 in 九州」のそれは、その競合である国内外の豪華寝台列車や豪華客船ツアーに対して、そのツアー代や日数、豪華さ等であろう。

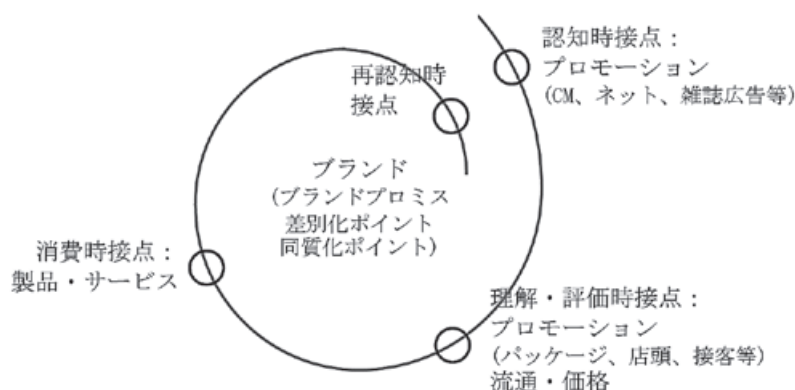
顧客があるブランドを選ぶとき、それはそのブランドプロミスに魅力があり、かつ差別化ポイントと、同質化ポイントの両方が備わっていると知覚するときである。差別化ポイントがなければ選ぶ理由が見当たらず、同質化ポイントがなければ選びたくとも選べないこととなる。

3-5 どうやって：ブランド接点管理

設定されたブランドプロミス、差別化ポイント、同質化ポイントは、そのままではもちろん絵に描いた餅でしかない。次にはそれを具現化し、ターゲットとする顧客にその魅力を感じてもらうように計画する。そのブランドプロミス等の具現化の一つのアプローチとして、ブランド接点管理という考え方がある。これは、顧客がブランドを経験する際の、一連のその顧客とそのブランドとの接点を想定し、その接点毎にどのようにブランドプロミス等を提供するかを計画するものである。ブランドプロミス等を具現化するのにこの接点管理の考え方をを用いることで、ターゲットとする顧客の立場に立って、彼らの一連の、ブランドプロミスを中心としたブランド経験を、統合的に計画し管理できるようになる。どのような接点を取り上げるのが有効かはそのブランドによるが、大まかには、認知時接点、理解・評価時接点、消費時接点の3つの接点を想定することが考えられる（図4）。

まず顧客に、このブランドのことを知ってもらわなければならない。すなわちブランド

図4 ブランド接点 (出所：筆者作成)



との認知時の接点をつくらなければならない。そのために、ターゲットとする顧客の特徴（都市部に住む主婦層か、シニア層か、地元の高校生か、等）と、ブランドプロミスを踏まえて、その顧客の認知を促すためのプロモーションメディア（新聞広告、ネット広告、パンフレット、イベント、口コミ等）の選択と計画を行う。この接点の質によって顧客は、そのブランドのことを知るに至るか、知らないまま終わることになる。

次には、いったんそのブランド認知に至った顧客に、そのブランドのことを分かってもらい、良いか悪いか等判断してもらわなければならない。すなわちブランドとの理解・評価時接点をつくらなければならない。そのために、その顧客の特徴と、ブランドプロミス踏まえて、顧客の理解と評価を促すためのプロモーションメディア（HPデザイン、電話案内、店頭、接客、メニュー、商品パッケージ等）の選択と計画、製品であれば流通チャネル（コンビニ、食品スーパー、百貨店、ネット販売、道の駅等）の選択と計画、そして価格計画を行う。この接点の質によって顧客は、そのブランドのことについてよりよく理解し、その評価の結果として選択・購買に至るか、あるいはそれを止めることになる。

その後、顧客は購買したそのブランドに参加したり、体験したり、食べたり、そこで家族や友人と時間を過ごしたり、泊まったり、遊んだり、商品であればそれを家で使ってみたり、着たり、乗ったりすることになる。すなわちブランドとの消費時接点をつくることになる。そのために、その顧客の特徴と、ブランドプロミス踏まえて、顧客の消費体験

を促すための製品・サービスの計画を行う。この接点の質によって顧客は、それが良ければ満足あるいは感動し、悪ければ不満を抱いたり失望したりすることになる。顧客がより高い満足や感動を得たならば、それは再訪や再購買、あるいは家族や友人等の他者への推奨の気持ちによりつながり得る。

後は、そのような顧客にまたこのブランドを意識してもらい、来てもらったり買ってもらったりするために、再認知時の接点、再理解・選択時の接点、そして再消費時接点をつくることになる。

顧客が、統一的で強く好ましいブランド経験を得るために、これら接点毎に、顧客にブランドプロミス、差別化ポイント、同質化ポイントを伝えていく必要がある。

3-6 実行、評価と修正

ブランド接点管理が計画されたならば、次にはそれを実行する。すなわち流通チャネルを用意し、製品・サービスを具体的に作った上で製品を市場に投入したり、サービスを展開すると同時に、各種メディアを用いたプロモーションを行う。そしてその実行結果について、まずは、当初設定した目標に対して評価をする。さらにその目標が達成できた場合、達成できていない場合にかかわらず、なぜそうであったのかの要因分析をする。その分析にあたっては、主に次の3点を検討すべきであろう。

- ・ 各ブランド接点から適切に顧客にブランドプロミス等が伝わっているか（各接点作りが適切であったか）
- ・ 顧客はブランドプロミス等に魅力を感じているか（価値を見出しているか）（ブランドプロミス等が適切であったか）
- ・ ターゲティングが適切であったか、ターゲットとした顧客が十分理解できていたか

これらの分析は、主に顧客への聞き取り等の顧客調査によることとなる。

4 自治体がブランディングを行う際の課題

ここで自治体が関与するブランディングについて特に注意を払うべき点を大きく3点指摘したい。

①ブランドプロミスの設定

ここまで見てきたように、ブランドプロミスの設定は、ブランディングの根幹となる。それはより一般的には「テーマ性」の設定と表現されることが多いかもしれない。ブランディングとして、奇抜な内容の広告を打ったり、ダジャレで押す場合もよく見受けられるが、あくまでもそれ以前にしっかりとしたブランドプロミスが設定されていて、それを伝えるようなものであるのかを確認したい。さもなければそれはただ顧客の注意を引くだけに終わり、ブランドの魅力は伝わらない。

②ブランド接点の一貫性

設定されたブランドプロミス、その主要な各ブランド接点で一貫して伝えることは、言うは易く行うは難しである。パンフレット等で知って実際に観光地やお店に行ってみたら随分とイメージが違ってがっかりしたということはよくある。それは認知時接点のつくりと理解・選択時接点あるいは消費時接点のつくりが整合していないからである。認知時接点、すなわちプロモーション作成の担当者、理解・選択時接点すなわち店頭づくりや接客の担当者、消費時接点すなわち製品やサービス開発担当者は往々にして異なるがゆえにそのようなことが起こりがちであるが、その場合はブランディングをまとめるリーダーが各ブランド接点づくりを統合する必要がある。

③目標設定と評価

ブランディングを実行したならば、その結果を評価し、またその結果に至った要因を理解すべきである。ブランディング実行後、まちにより人が来るようになったとして、それがターゲットで設定したような人なのか、あるいはそうではないような人なのか、もしそうでないような人であった場合、なぜそうなったのかの理解は重要である。結果オーライにしてしまっただけでは、次につながらないであろう。

5 おわりに

冒頭に挙げた、自治体が抱く課題とは、ブランディングによってアプローチできるものである。例えばシティ・セールスとは、すなわちそのまちのブランディングであり、それにはやはりそのまちのブランドプロミスの設定が重要となる。まちの観光都市としてのマーケティングも、そのまちの観光側面をブランドプロミスによって捉え、ブランディングすることである。地域産品についても、それが提供できるイメージを含めた便益すなわちブランドプロミスを設定し、そのブランド接点管理を計画することができる。地域のマラソン大会等イベントの集客もやはり、ターゲットとなる顧客とそのニーズを理解し、そのブランドプロミスを考え、設定することから始まる。地域資源等を対象としたより適切なブランディングは、その顧客にとっての価値を高め、愛着を持つ人を増やし、その組織目標の達成を可能とする。自治体によるブランディングの基本を押さえた応用が望まれる。

【参考文献】

- Aaker, David A., (1991) Managing Brand Equity, The Free Press
 Keller, Kevin Lane, (2012) Strategic Brand Management, 4th ed., Pearson Education Limited. (恩蔵直人監修 (2015) 「エッセンシャル戦略ブランド・マネジメント第4版」東急エージェンシー)
 小川孔輔 (2011) 「ブランド戦略の実践 (第2版)」日経文庫
 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩 (2010) 「マーケティング」有斐閣
 高嶋克義・桑原秀史 (2008) 「現代マーケティング論」有斐閣
 田村正紀 (2011) 「ブランドの誕生—地域ブランド化実現への道筋」千倉書房

【参考資料】

- 九州旅客鉄道株式会社HP (<http://www.jrkyushu.co.jp>, 2020年3月参照)

著者略歴

磯野 誠 (いその・まこと)

1966年愛知県生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(商学)。P&G等を経て2012年より鳥取環境大学経営学部准教授、2016年より現職。専門はマーケティング、新製品開発、ブランド論、デザイン。
 著書に『地方創生のための経営学入門』(共編著、今井出版)、『新製品コンセプト開発におけるデザインの役割』(丸善出版) ほか。