



研究レポート

No.251 January 2006

地域ブランド関連施策の現状と課題
—都道府県・政令指定都市の取り組み—

主任研究員 生田孝史
上級研究員 湯川 抗
上級研究員 濱崎 博

富士通総研（FRI）経済研究所

地域ブランド関連施策の現状と課題 —都道府県・政令指定都市の取り組み—

主任研究員 生田孝史
上級研究員 湯川 抗
上級研究員 濱崎 博

【要 旨】

地域活性化の手段として、地域ブランドに対する関心が国内外で高まっている。海外では、英国の「クール・ブリタニア」など、国のイメージをブランド化する取り組みが先行し、最近では都市イメージのブランド化への取り組みが拡大している。日本でも、商標法改正に伴う地産品のブランド化への関心に加えて、地域全体のブランド化を図る事例が現れ、地域ブランド関連施策の検討やそのための組織整備が行われ始めた。しかし、地域ブランド研究の歴史は浅く、理論的裏づけに乏しい場当たりの施策も少なくない。

地域ブランドに関して先行した取り組みを行っている都道府県・政令指定都市の中から12自治体（北海道、青森県、長野県、福井県、愛知県、大阪府、島根県、香川県、長崎県、沖縄県、札幌市、仙台市）に関して事例研究を行い、地域ブランドの形成に向けた取り組みを整理した上で、その課題と解決方法を検討した。地域ブランド関連施策を、その対象、目的、及び地域イメージの違いの観点から総合的に整理すると、「地域イメージ・個別ブランド総合型」、「地域イメージ施策・個別ブランド波及型」、「個別ブランド施策・地域イメージ波及型」「個別ブランド特化型」の4タイプに類型化できる。

地域ブランド関連施策を展開するためには、①施策の対象と目的のギャップ、②実施体制のギャップ、③イメージのギャップ、等の解消が課題となる。地域ブランドは、企業ブランドと異なり、施策のターゲットと実施者の双方が多様であることが本質的な課題である。多様性が増すほど、自治体の施策で地域ブランドをコントロールすることは難しくなり、施策の実効性が損なわれやすい。こうした課題に対処するため、地域ブランド関連施策を実施する際には、地域資源の明確化などの地域ブランドそのものに関する検討に加えて、地域ブランドを形成するためのネットワークを構築することが有効である。

地域ブランド関連施策は、戦後の大型公共投資依存型の地域活性化と決別し、グローバル化、知識社会への移行に対応するための試金石と言える。今後、研究の蓄積と実際の取り組みが相乗的に推進されることが重要である。

目次

1	はじめにー地域ブランドを巡る現状ー	1
1.1	海外での動き	1
1.2	日本の現状	2
1.3	地域ブランド研究の系譜	4
1.4	地域ブランドの概念	6
2	都道府県・政令指定都市の取り組みの概要	8
3	都道府県・政令指定都市の地域ブランド関連施策の現状整理	10
3.1	地域ブランド関連施策の基本的考え方	10
3.2	地域ブランド関連施策の特徴	11
3.3	地域ブランド関連施策の実施体制	19
4	都道府県・政令指定都市における地域ブランド関連施策のあり方	23
4.1	地域ブランド形成の課題と解決策	23
4.2	地域ブランド関連施策が抱える本質的課題	26
4.3	ネットワークを活用した地域ブランドの形成に向けて	27
5	おわりに	29
補論 1	地域ブランドの理論的背景	31
1.1	一般ブランドの理論的背景	31
1.2	一般ブランドと地域ブランドの類似点・相違点	39
補論 2	地域ブランド形成の基本要件	42
2.1	地域ブランド検討の手順	42
2.2	目的の明確化	43
2.3	地域資源と外部環境の分析	44
2.4	地域ブランド戦略の策定	45
2.5	地域ブランド事業の推進	46
参考資料 1	都道府県・政令指定都市の地域ブランドの取り組み一覧	49
参考資料 2	事例研究	50
2.1	北海道：新北海道ブランドづくり事業	50
2.2	青森県：総合販売戦略課の取り組み	55
2.3	長野県：信州ブランド戦略	57
2.4	福井県：ふくいブランド推進室の取り組み	61
2.5	愛知県：愛知ブランド	64
2.6	大阪：大阪ブランド戦略	67

2.7	島根県：しまねブランド推進課の取り組み.....	71
2.8	香川県：香川ブランド戦略推進事業	74
2.9	長崎県：ブランド長崎総合プロデュース事業	78
2.10	沖縄県：美ら島ブランド創出推進事業.....	82
2.11	札幌市：札幌スタイル.....	85
2.12	仙台市：仙台市シティセールス戦略	88
参考文献.....		93

1 はじめに―地域ブランドを巡る現状―

近年、地域ブランドを形成するための取り組みが盛んになってきた。これは、地域の特性（強み）に基づいた地域イメージを確立させて、その認知を広めることで、地域の差別化・高付加価値化を図り、地域経済の活性化につなげようという試みである。こういった地域ブランドに関する取り組みは世界的に活発である。特に、我が国においては、人口減少、情報化、グローバル化といった経済社会の変容が進み、地域間競争が激化する中、地域経済が疲弊・停滞し、いわゆる箱モノ行政による地域経済の活性化が限界に来ていることが、地域ブランドへの関心の高まりの一因として挙げられる。

本章では、取り組みが先行する海外の地域ブランドの動きと日本の現状、そして地域ブランドに関する既存の理論的背景を概観した上で、本研究における基本的な地域ブランドの概念について述べる。

1.1 海外での動き

英国の国イメージの変革活動である“クール・ブリタニア”は、国のブランド化により、クリエイティブ産業の活性化を通じた経済復活を図るという試みであり、こうした取り組みは世界各地で行われている。英国（British）のイメージは長きにわたり、過去(Past)、植民(Colonial)であり、革新(Innovation)とは理解されてこなかった。このことは、ブリティッシュ・テレコム(British Telecom)がBTへと社名を変更し、あえて英国という文字を社名から外したことから容易に理解できる。英国首相トニー・ブレアは、英国の新たなサービス産業、特にクリエイティブ産業に注目し、そのバイタリティ、開放性、多文化性を強調し、潜在的顧客の目を英国の強みに向けさせようとしている¹。こういった国自体をブランド化しようとする試みは、英国以外にも、スペイン、アイルランドなどがある。スペインはかつて七つの海を支配する世界有数の国であったが、その後、イメージは、孤立、極貧、独裁主義へと墮落した。しかし、バルセロナ・オリンピックを契機に、訪れた国の一つになった。アイルランドは、長きに渡り人口の流出に悩まされてきたが、既存の保守的、貧困といったネガティブなイメージから、革新的なイメージへと改革することにより、人口流出に歯止めがかかり（逆に優秀な人材の流入）、欧州でも有数の投資受け入れ国となっており、今やその高成長から香港・シンガポール・台湾・韓国の“アジア・タイガー(Asian Tigers)”に習い、“セルティック・タイガー(Celtic Tiger)”と呼ばれるようになった。

地域ブランドは今まで国レベルでの取り組みが主であったが、その動きは都市レベルまで拡大しつつある。1997年に英国から中国へ返還された香港もまた、積極的にブランド化

¹ Wally Olins (1999), “Trading Identities”, The Foreign Policy Centre

2)に取り組んでいる。中国返還による香港のアイデンティティの喪失、アジアの金融・物流の中心地としての香港の地位崩落を危惧しての取り組みである。1999年に、ブランド開発調査を開始し、2001年には調査レポートを完成させた。その報告書もとに、5つのコアバリュー（先進的(Progressive)、自由(Free)、安定(Stable)、機会(Opportunity)、高品質(High Quality))を設定し、その確立を目指したプロモーションを行っている。香港のブランド化の基本的考え方は、世界都市(World City)の価値を維持し、競争上の優位性(Competitive Edge)の確立による他地域との差別化である。ブランドのターゲットとして、香港域外と香港域内の両方があり、香港域外に対しては観光、貿易、投資を、香港域内に対しては居住者の満足度を高めることにより、人的資源の確保を目指す。香港のブランド化の特徴としては、居住者の満足度向上といった域内もターゲットとなっていることが挙げられる。1997年に英国から中国へ返還された際、多数の優秀な人材がカナダなどへ移住したこと、昨今では成長著しい中国への人材流出が激しいことがその背景にある。今後よりいっそうのグローバル化の進展が予想されるが、人材流出阻止（人材確保）を目的とした地域ブランドの活用は拡大するものと思われる。

エジンバラ市³（スコットランド）では、グローバル化の結果、旅行、仕事、生活の場としての人々の自由な移動、投資の自由な地域間移動へ対応するために、地域ブランドへの取り組みを始めた。想定するライバル都市は、国外ではアムステルダム、ダブリン、ストックホルム、コペンハーゲンであり、国内ではニューキャッスル、カーディフ、バーミンガム、マンチェスターである。ブランド化への取り組みは2003年頃から始まり、2004年に正式にスタートした。ブランド化への取り組みは、エジンバラ市、産業界（Scottish Enterprises Edinburgh and Lothian）、観光局（VisitScotland Edinburgh Network Office）の三者によるプロジェクトである。以前より、三者共同でイベントを実施しており三者間の意思疎通は非常にスムーズである。2005年6月にブランド戦略を作成し、今後、実行段階となる。ブランドの普及策としては、インターネット、ワークショップ、雑誌への掲載、教育（学生、タクシードライバー等）があり、その効果に関しては現在BSC（バランス・スコア・カード）を用いることを検討中である。

こういった都市のブランド化は、過密化するストックホルムからの住民移入を目指すニーチェピング（Nyköping）（スウェーデン）、政治スキャンダルなどで失った都市のアイデンティティの確立を目指すランデルス（Randers）（デンマーク）などでも実施されており、今後も拡大していくものと思われる。

1.2 日本の現状

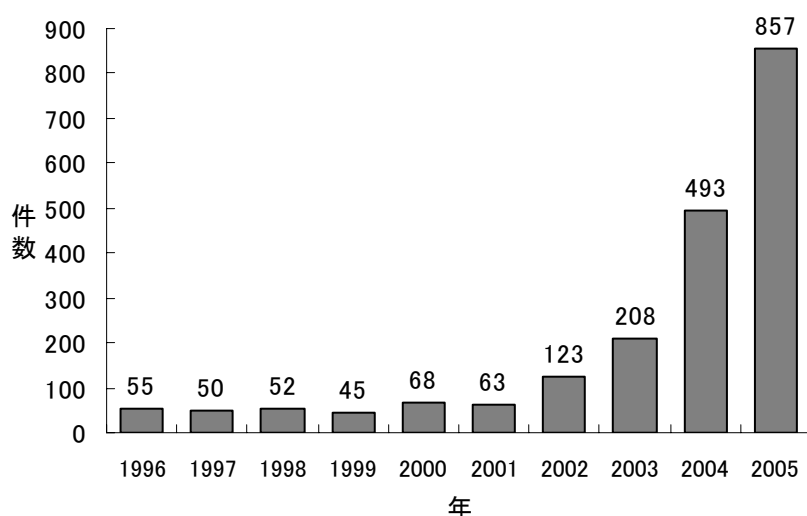
我が国においても、地域ブランドに対する関心が急速に高まっている。図表1は、日経

² BrandHK、www.brandhk.gov.hk/brandhk/eindex.htm

³ www.edinburghbrand.com/home

テレコン 21 を用いて新聞（日経四紙＋一般紙・専門紙）紙上に掲載された「地域ブランド」関連記事数の推移を調べた結果を示したものである。2001 年までは 50～60 件前後で推移していたものの、2002 年に 123 件に増加し、2003 年が 208 件、2004 年には 493 件に急増した。2005 年も増加基調は変わらず、857 件となっており、さらに関心が高まっているということがわかる。

図表 1 新聞報道における「地域ブランド」関連記事数の推移



（出所）日経テレコン 21 より富士通総研作成

政府も、近年、地域ブランドの発掘・育成に関する支援を積極的に行っている。2004 年度に経済産業省中小企業庁が創設した「JAPANブランド育成支援事業」は、国際競争力のある地域ブランドの発掘を目指したものである。具体的には、地域特性を活かした地場産業をコーディネートして、ブランド力のある製品開発や新市場開拓を行うプロジェクトを支援するものである。実際の支援は、日本商工会議所・全国商工会連合会を通じて行われており、2004 年度に 31 件、2005 年度は 30 件のプロジェクトが採択されている⁴。

また、2005 年 2 月には、知的財産戦略本部コンテンツ専門調査会が「日本ブランド戦略の推進—魅力ある日本を世界に発信—」報告書を取りまとめている⁵。この報告書では、21 世紀において日本が世界から愛され尊敬される国となるためには、魅力ある「日本ブランド」の確立・強化が重要であるという認識に立ち、3 つの目標と 12 の提言が行われている。この目標の一つが、「多様で信頼できる地域ブランドを確立する」ことであり、具体的には、①生産者、観光業者、大学等の連携により地域ブランドづくりに戦略的に取り組む、

⁴ 経済産業省プレスリリース (<http://www.meti.go.jp/press/20050601001/japanbrand-set.pdf>)

⁵ <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/contents/houkoku/050225houkoku.html>

②農林水産品に関する基準を整備・公開し、消費者に信頼される地域ブランドをつくる、③地方自治体と産地が一体となって効果的に情報発信する、④地域ブランドの保護制度を整備する、という4つの提言が行われている。なお、この提言の地域ブランドの保護制度に関しては、商標法が改正され、2006年4月から「地域団体商標制度」が導入され、「地域名＋商品名」の商標登録が可能となる⁶。

これまでの政府の地域ブランド関連施策は、地域の産品あるいは観光など個別のブランドの開発・育成に対する支援が主となっている。知的財産戦略本部コンテンツ専門調査会の第1回日本ブランドワーキンググループの資料⁷では、地域ブランド化を「地域発の商品・サービスのブランド化と地域イメージのブランド化を結びつけ、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ること」と定義している。このように地産品等の個別ブランド化と地域全体のブランド化は車の両輪のように描かれているが、実際には、地域イメージのブランド化に関する施策は、2005年度に開始された「地域ブランドアドバイザー・フォーラム事業」⁸くらいである。さらに言えば、このアドバイザー・フォーラム事業についても、地産品・サービスのブランド化支援を強く意識した普及啓発支援の性格が濃い。

地域レベルでは、地域間競争での生き残りの方策として、より切実に地域ブランドに関する取り組みに着手しようという動きが活発である。地産品等のブランド化には、以前から取り組みが行われており、前述の商標法改正が地産品ブランド開発・販売拡大の追い風になっている。また、最近では、海外で見られるような地域イメージ全体のブランド化を図る都道府県あるいは都市が現れ出したことが新しい傾向であり、例えば、長野県、福井県、大阪府、香川県、仙台市などが挙げられる。

1.3 地域ブランド研究の系譜

現在の地域ブランドの考え方は、各地域が抱える様々な問題を解決するための戦略的な地域マーケティングの効果を指摘した Kotler らに (Kotler, Haider, and Rein, 1993) 遡ることができる。Kotler らは“Marketing Places”(1993)において、地域のマーケティングを行うことで、観光やコンベンションの発展、企業誘致、地産品の地域外への販売、海外からの投資促進、人口問題といった地域の抱える様々な問題を解決できる可能性があることを豊富な事例をもとに解説している。ここでは「地域ブランド」という言葉は明示的に語られてはいないものの、問題解決のための地域イメージの構築方法やイメージを普及させ

⁶ 特許庁「地域団体商標制度のお知らせ」パンフレット
(http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/pdf/t_panfu_tiiki/01.pdf)

⁷ 経済産業省説明資料
(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/contents/brand1/1siryou5.pdf>)

⁸ 独立行政法人中小企業基盤整備機構「地域ブランド化の支援」
(<http://www.smri.go.jp/keiei/chikibrand/>)

る手法に関し理論的なフレームワークが提示されている。

その後、地域ブランドに関する議論は地域というよりは、国全体のブランド化に関して発展している。Van Ham (2001)は主にEU諸国を念頭において、商品と同様に各国における国家的ブランド資産の構築が国の経済発展に重要であることを指摘している。その後、“The Journal of Brand Management”の2002年4月号は、“Nation Branding”を特集しており、ヨーロッパを始めとするいくつかの国における国のブランド化事例に関する分析が行われている。こうしたことは、この時期に国のブランド化に関する関心が世界的に高まっていたことを示している。また、2002年に発行された“Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition” (Morgan et al.,2002)は、国家ブランドに関する考察を様々な観点から分析した論文集であり、その後の地域ブランドに関する議論に大きな影響を与えたとされる⁹。

Anholt(2003)は13カ国の成功事例を元に、グローバル経済における成功は各国における商品のブランド化やその国のイメージと密接に関連していることを発見している。またその後、こうした発見をもとに考案された国のブランド力を示すAnholt-GMI Nation Brands Indexは、25カ国の観光、商業、政治、投資・移住、文化、国民性についての調査を実施し、各国のブランド力が数値化して提供している¹⁰。

こうした文献は、政策担当者やコンサルタントといった実務家、社会学者、あるいは歴史学や観光学といった、様々な分野の専門家によるものであり、分析手法や視点は多岐にわたる上、ブランドの定義に関しても統一的な見解はみあたらない。しかし、こうした分析のいずれもが国家的ブランド戦略構築の重要性を指摘していることは興味深い。

国というよりは、より小さな地理的分析単位に関するブランド資産の重要性が指摘され始めたのは最近になってからである。2004年11月には地域ブランドの研究に特化した学術雑誌である“Place Branding”も刊行され、多くの文献が発表され始めている¹¹。こうした文献は、これまでと異なり、マーケティングを専門とする経営学者等による分析が多く、既存の経営学のフレームワークを活用して地域ブランドを様々な観点から解明しようとするものも多い。こうした経営学の分野における議論の高まりを受け、現在の地域ブランドに関する研究は以前のKotlerらの議論より洗練され始めていると考えられる。

例えば、Parkernson and Saunders(2005)はこれまで工業製品やサービスに活用されてきた企業のブランド戦略が都市ブランドに関しても当てはまるかを検証している。これら相互のブランドの概念を対照させて提示すると共に、Keller(2000)の企業ブランドに関する理論的フレームワークを援用して、一般的ブランド構築の理論に基づく都市ブランドの構築方法を提案している。また、Kavaratzis(2004)では、既存のブランド・マネジメント

⁹ Dinnie, 2004.

¹⁰ Nation Brand Index (<http://www.nationbrandindex.com/>)

¹¹ Place Branding (<http://www.ingentaconnect.com/content/hsp/pb>)

の理論を用いて、都市のマーケティングや都市ブランドのマネジメント手法に関する理論的なフレームワークを提唱している。

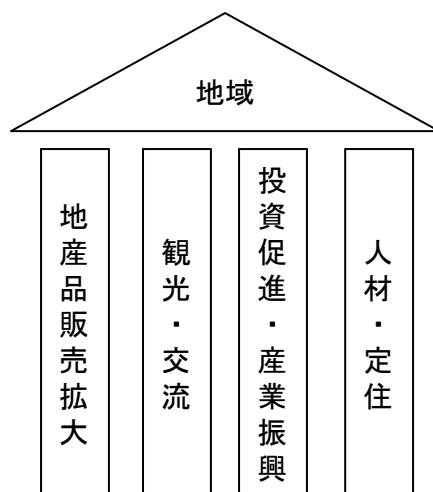
このように、国家ブランドの構築に端を発した地域ブランドの構築方法に関する議論は現在世界的にも注目されており、その分析手法は主に経営学における既存の理論的フレームワークを活用したものへと進展しつつある。一方で、こうした学術的な進展を踏まえた地域ブランドに関する研究は、我が国においてほとんど行われていないといえる。更には、こうした科学的な分析がなされないまま、各自治体によってそれぞれ場当たりに地域ブランド構築のための施策が実施され始めている。

地域ブランドの構築は、今後の我が国各自治体にとって有益なものである可能性が高いため、今後は科学的な分析に基づいた各地の地域ブランド関連政策の立案を行う必要があるだろう。

1.4 地域ブランドの概念

本研究では、従来のブランド理論に基づいて、地域ブランドの概念を図表 2 のように考えた（詳細は補論 1 参照）。

図表 2 地域ブランド概念図



（出所）富士通総研作成

地域ブランドとは、屋根（地域）と柱（人材・定住、観光・交流、地産品販売拡大、投資促進・産業振興）のうちの屋根の部分を目指す。従来の自治体の政策では、観光客増のために、観光 PR を実施、地産品販売拡大のために東京に地産品を取り扱うアンテナショップを設けるなど各柱個別での対策を行ってきた。地域ブランドでは、地域自体をブランド

化することにより、柱の部分の達成を目的としている。

地域ブランドと一般的ブランドの大きな違いとして、一般的ブランドはブランド構築のために行動する実施者の範囲が限定的であるのに対して、地域ブランドでは、実施者が非常に広範であることが挙げられる。

このように、地域活性化の手法として、地域ブランドに対する関心が高まっているものの、地域ブランドへの取り組みの歴史は短く、理論的な蓄積も不十分である。我が国では、地産品等の従来型の個別ブランドと、地域イメージのブランド化の関係が十分に整理されないまま、「地域ブランド」施策として実施されていることが少なくない。最近の政府による地域ブランドの発掘・育成・保護に関する支援も、その多くは地産品や観光など個別ブランドの強化に主眼をおいたものである。海外において地域ブランドの議論の中心となっている地域イメージのブランド化については、ほとんど具体的施策に反映されていない。また、前述したように、地域ブランドの特殊性を考慮することが重要であり、企業ブランドや商品ブランドなどに用いられた手法をそのまま適用するのには限界がある。しかしながら、実際には、このような理論的裏づけを整理しないまま、各自治体が試行錯誤で地域ブランド構築への取り組みを進めていることが多く、施策としての実効性が懸念される。

次章以下では、国内で先行的な取り組みが見られる都道府県及び政令指定都市の事例を詳細に分析することによって、我が国における地域ブランド形成の課題と解決策の提示を試みる。具体的には、全ての都道府県・政令指定都市の地域ブランドに関する取り組みを概観した上で（2章）、先行的な取り組みを行っていると考えられる12自治体の事例研究に基づき、各自治体の地域ブランド関連施策を対象、目的、イメージ、実施体制等の観点から整理・類型化し（3章）、地域ブランド関連施策のあり方を検討するものである（4章）。また、補論として、地域ブランドの理論的背景と地域ブランド形成の基本要件を整理した。

2 都道府県・政令指定都市の取り組みの概要

すでに多くの都道府県及び政令指定都市において、「地域ブランド」に関する取り組みが行われている。しかし、その実施内容は様々であり、レベルもまちまちである。

図表 3 は、47 都道府県と 14 政令指定都市を対象に、2005 年 11 月末現在の各自治体のホームページ、新聞・雑誌記事から、ブランドという名称を用いた事業あるいはブランドの考え方を取り入れていると考えられる事業をサーベイした結果を整理したものである（詳細は参考資料 1 参照）。

図表 3 都道府県・政令指定都市の地域ブランドの主な取り組み（2005 年 11 月末現在）

		都道府県〈47〉	政令指定都市〈14〉
ブランド化の対象	地産品販売拡大	47	3
	観光・交流	11	1
	投資促進・産業振興	11	4
	人材・定住	5	3
	地域全体	6（検討中 3）	2
組織整備	ブランド統括組織	3	1
	横断的対応	9	1

（出所）富士通総研作成

都道府県におけるブランド化の対象について見ると、全ての 47 自治体において、地産品のブランド化に関する取り組みが行われている。特に、地産品の中でも農水産物などの一次産品は、全都道府県でブランド化に取り組まれている。一部の自治体では、一次産品の加工品や伝統工芸品などもブランド化の対象としている。観光・交流事業を地域ブランドの観点で行っている自治体数は 11 となっている。投資促進・産業振興をブランド化の対象としている自治体数も 11 であり、工業製品等のブランド化のほか、変わった例では、愛知県が県内製造業のブランド化を支援する事業を行っている。また、人的資源の確保や定住促進を対象とした地域ブランドの取り組みを行っている自治体数は 5 にとどまっている。

都道府県レベルで地域全体を包括した地域イメージのブランド化による事業を行おうとしているのは、2005 年 11 月現在、茨城県¹²、富山県¹³、福井県、長野県、大阪府、香

¹² 茨城県では、地域ブランドの観点から「イメージアップ戦略」を実施している。その取り組みは、企画部を中心として、全庁的に各部署が具体的施策に落としこむという考えであり、競争優位性の高い地域資源のブランド化を図るとともに、ターゲットを絞り込んだ情報発信と、アンケートによる施策の効果の測定などを実施している。

¹³ 富山県とやまブランド推進本部におけるブランド事業検討状況や取り組みは

川県の6自治体である¹⁴。このほか、3自治体¹⁵において地域イメージを対象としたブランド事業の取り組みの可能性を検討中である。なお、青森県と沖縄県においては、過去にアンブレラブランドを視野に入れた検討が行われたことがあったが、現在の取り組みは個別ブランド事業が中心となっている。

都道府県に比べて、政令指定都市では、ブランドを念頭に入れた取り組みは少ない。地産品のブランド化について見ると14政令指定都市中3都市で行われているに過ぎない。これは、都道府県レベルの個別ブランドでよく見られる農水産物の生産が少ないことが要因の一つとなっている可能性がある。実際に農産物ブランドを展開しているのは、横浜市と神戸市だけである。地域全体のブランドイメージを考慮した事業を実施しているのは、仙台市と、大阪府と共同で行っている大阪市だけである。一方、投資促進・産業振興や人材・定住を対象とした事業を行う自治体の比率は、都道府県よりも高い。これは、政令指定都市が都市機能をアピールすることによって、ヒト、モノ、カネを誘引しやすいという性格によるものと考えられる。

これらのブランド化の取り組みについて、地産品のブランド化は以前から行われていたが、地域全体のイメージを包括した地域ブランドの導入は近年の傾向である。地域ブランドの具体的なイメージを作成したのは2003年2月の青森県が最初である。地域イメージのブランド事業に現在着手している自治体では、2004年以降、同年3月に大阪府（含む大阪市）、同4月に福井県、香川県、仙台市がコンセプトや事業方針等を公表し、2005年に入ってから、9月に長野県が戦略を公表、富山県も8月現在、検討中のブランド戦略骨子を公開している。

地域ブランドを検討・推進するための組織整備も、最近の傾向である。庁内の関連部署を統括・調整する組織が設置されているのが、都道府県レベルでは、福井県（2004年4月設置）、長野県（2004年5月設置）、富山県（2005年5月設置）の3県と、政令指定都市では仙台市（2003年4月設置）だけであり、いずれも地域全体のブランドを考慮した取り組みを行っている。逆に言えば、包括的な地域ブランド事業を行うためには、統括組織が必要という考えに沿った対応を行っているということである。このほか、ブランド事業を円滑に行うために、従来は異なっていた管轄部課を統合した部署を新設するなど、部分的に組織横断的対応を行っている自治体は、都道府県レベルで9自治体、政令指定都市で1自治体である。

http://www.pref.toyama.jp/cms_sec/1001/ki00001964.html）を参照。

¹⁴ 福井県、長野県、大阪府、香川県の取り組みは、3章の事例研究を参照。

¹⁵ ここでは、岩手県、山口県、大分県を検討中としている。このうち、山口県については県の平成17年度事業として地域ブランド創造事業が明記されている

<http://www.pref.yamaguchi.lg.jp/gyosei/seisaku/hyouka/17sepdf/h17taikei.pdf>）。

大分県は新農林水産業振興計画に「The・おおいた」ブランドが広義の地域ブランドとして位置づけられている（<http://www.pref.oita.jp/10400/advice/bosyu/h17/nourin/data/3.pdf>）。

岩手県では、総合政策室経営評価部内で「岩手らしさ」を軸にした施策のあり方を検討中。

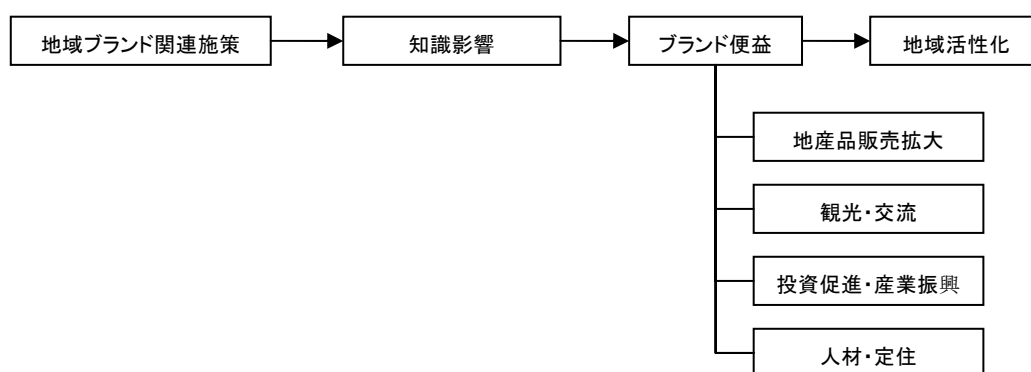
3 都道府県・政令指定都市の地域ブランド関連施策の現状整理

3.1 地域ブランド関連施策の基本的考え方

図表 4 は、ケラー(2000)のブランド・エクイティ¹⁶構築の考え方を地域ブランドに当てはめたものである(補論 1 参照)。各自治体の実施する地域ブランド関連施策が地域内外の人や企業等に対して知識影響を与えると、そのブランドの便益として、地産品の販売拡大、観光や人的交流の促進、投資資金の流入や産業振興、人材の確保や人の定住化を促し、こうしたことがひいては地域の活性化につながることをこの図表は示している。

地域ブランド関連施策は企業のブランド戦略に比べてより広範なブランド便益の確保を狙っており、企業ブランドにおけるブランド便益に近い地域産品の販売拡大のみならず、投資・人材・移住者・観光客の引き付け、あるいはその結果生じると想定される地域活性化を施策の対象として実施されていると考えるべきであろう。

図表 4 地域ブランドの基本的考え方

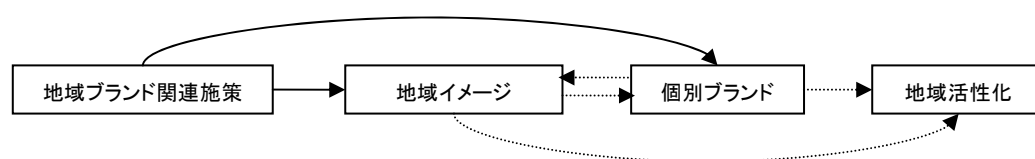


(出所) 富士通総研作成

しかし、地域ブランドは、一般企業のように必ずしも個人や企業に影響を及ぼすこと(知識影響)を一義的な目的として実施されているわけではないため、各自治体の実施する地域ブランド関連施策の対象を複雑にしている。図表 5 は、地域ブランド関連施策の対象(実線)と施策によって期待される効果(点線)について考えられる流れを全て示したものである。なお、ここでは、自治体の実際の施策内容に照らして、知識影響を「地域イメージ」、ブランド便益を「個別ブランド」と置き換えた。

¹⁶ ブランド・エクイティ (Brand Equity) のことを日本では、ブランド資産、ブランド価値と訳す場合がある。各用語の意味は異なるとの指摘もあるが、本論文では同義とし、本論文内では用語をブランド・エクイティと統一する。

図表 5 地域ブランド関連施策の対象と期待される効果の流れ



(出所) 富士通総研作成

地域ブランド関連施策のなかには、製品の販売促進や観光客の流入等、直接ブランド便益を得ることで地域活性化に直結する政策課題解決のために実施されているものは多い。また、地産品等がブランド化することで、企業や個人に影響を与え、こうしたことが、最終的には地域活性化に結びつくと考えて施策を実施する自治体もある。

一般企業のブランド構築ツールの考え方に基づけば、地域ブランド関連施策は地域活性化のような最終目標の観点からではなく、個人や企業にどの程度影響を与えているのかといった観点からその効果を計測されるべきものであろう。しかし、これまでみてきた各自治体の地域ブランド関連施策は、必ずしも地域全体の個人や企業の知識に影響を与えることで地産品の販売やサービスを向上させようとするものではない。このような現在実施されている地域ブランド関連施策の現状から考えると施策の目的を明確に定義することは極めて難しく、したがって施策の効果を計測することも困難である。

例えば、製品ブランド化のための施策には地域のもつイメージとは無関係にその地域で作られる産品をより多くの消費者のもとに届けようとしているものもある。こうした施策は「ブランド」という言葉を冠していても、本来の「地域ブランド施策」と捉えることは問題があるとも思われるが、このような施策を実施した結果、多くの消費者がその地域の産品を購入するようになれば、そうした事実をもとに地域のイメージが向上して定住化や産業振興を促す可能性もあろう。

以下では、これまでに述べた地域ブランド関連施策の基本的考え方を踏まえながら、都道府県・政令指定都市の中から先行的な取り組みを行っている 12 自治体の事例研究に基づき、各地の地域ブランドの特徴に関する分析を行う。なお、ここで取り上げた自治体は、北海道、青森県、長野県、福井県、愛知県、大阪府、島根県、香川県、長崎県、沖縄県、札幌市、仙台市である（各自治体の事例研究の詳細については、添付資料 2 参照）。

3.2 地域ブランド関連施策の特徴

3.2.1 施策の対象

図表 6 は、事例研究で取り上げた 12 自治体について、それぞれの地域ブランド関連施策の主対象を、地域イメージ（知識影響）と個別ブランド（ブランド便益）に大別して整理

したものである。なお、ここで言う地域イメージとは、都道府県あるいは政令指定都市の地域全体の統一的なイメージを指している。この図表から、ブランド関連施策の対象の違いによって、①地域イメージ中心型、②個別ブランド中心型、③地域イメージ+個別ブランド型、の3つのグループに分類することができる。

図表 6 地域ブランド関連施策の主対象

自治体	地域ブランド関連施策の主対象	
	地域イメージ (知識影響)	個別ブランド (ブランド便益)
北海道	—————	食・観光・知的資源
青森県	(以前検討)	地産品ブランド
長野県	信州ブランド	商品・サービスブランド
福井県	ふくいブランド	—————
愛知県	—————	製造業
大阪府	大阪ブランド	—————
島根県	—————	地産品ブランド
香川県	香川ブランド	商品・サービスブランド
長崎県	—————	地産品ブランド
沖縄県	—————	地産品ブランド
札幌市	—————	デザイン
仙台市	仙台ブランド	分野別・個別ブランド

(出所) 富士通総研作成

地域イメージ中心型には、福井県と大阪府が該当する。「ふくいブランド」関連施策は、「健康長寿」をキー・コンセプトとした県全体のブランドイメージの定着に関するものが主となっている。大阪ブランド戦略においても、大阪の新たなブランドイメージを確立するための情報発信が、施策の中心となっている。

個別ブランド中心型には、北海道、青森県、愛知県、島根県、長崎県、沖縄県、札幌市が該当する。個別ブランド関連施策といえ、青森県の農林水産品の販売促進、島根県の「県産品ブランド化重点産品」、長崎県の「ブランド長崎総合プロデュース事業」、沖縄県の「美ら島ブランド創出推進事業」のように、一次産品及びその加工品を中心とした地産品のブランド化を図るための施策を主とすることが一般的である。その他の特徴的な施策としては、愛知県における「愛知ブランド企業」の認定による県内製造業のブランド化、札幌市における「札幌スタイル」という商品デザインのブランド化を図る施策が挙げられる。また、北海道では、食や観光のブランド化施策に加えて、知的資源のブランド化が施策の柱として、位置づけられている。なお、青森県は、以前に地域全体のブランドイメージについての検討を行ったが、現在は個別ブランドを中心とした施策展開を行っている。地域イメージと個別ブランドの双方を施策の対象としているのが、長野県、香川県、仙台市である。長野県の「信州ブランド戦略」は、「信州らしさ」を強調した県全体のイメージ

アップと、農林産物、観光、ものづくり等の商品・サービスのブランド化を相乗的に展開しようとしている。香川県でも、「香川ブランド」として包括的な地域イメージのブランド化を図るとともに、地域の特産品や観光地等のブランド化を重視している。また、仙台市については、県よりも単位が小さく、都市機能が重視されており、「仙台らしさ」を包括した地域全体のブランドの下位に、環境先進都市、福祉先進都市、楽都、劇都、知的創造都市などの分野別ブランドを置き、その下に商品やサービス、イベント等の個別ブランドを置くという考えをとっている。

ところで、ここでは地域ブランド関連施策の対象としての地域イメージを地域全体の統一的なイメージとして考えているが、地域内の一部の地域に限定したブランド化を図る施策を検討している自治体が存在している。事例研究で取り上げた自治体では、北海道、長野県、福井県が該当する。北海道の場合、道全体のブランド化は施策の対象としていないものの、道内の各地域のブランド化は施策の対象としている。また、長野県と福井県は、県全体の包括的な地域ブランドを確立・強化する施策とともに、県内の一部地域のブランド化を対象とした施策も持っている。これらの地域ブランド関連施策における地域イメージの対象範囲を整理したものが、図表 7 である。

図表 7 地域ブランド関連施策における地域イメージの対象範囲

自治体	地域イメージの対象範囲	
	地域全体	域内の一部地域
北海道	————	新北海道ブランド
長野県	信州ブランド	域内地域ブランド
福井県	ふくいブランド	域内地域ブランド

(出所) 富士通総研作成

3.2.2 施策の目的

図表 8 は、事例研究の 12 自治体について、地域ブランド関連施策の目的を整理したものである。地域ブランド関連施策の最終的な目的は地域活性化であるが、自治体が個々の施策から期待している具体的な成果という観点から、施策の目的を、地域イメージと個別ブランドに大別し、個別ブランドについては、地産品の販売拡大、観光・交流、投資促進・産業振興、人材・定住の 4 分類を示した。なお、3.2.1 で述べた施策の主対象と、ここに整理した施策の目的は必ずしも一致しない。これは、目的に直接つながる施策を行う場合と、施策の波及効果として目的達成を図る場合があるためである (3.2.4 に後述)。地域イメージについては、3.2.3 に詳述することとし、以下では個別ブランドに関する目的について述べることとする。

一次産品やその加工品、伝統工芸品などを中心とした地産品の販売拡大は、12 自治体中 8 自治体が施策の目的としている。逆に施策の目的としていないのが、愛知県、大阪府、札幌市と仙台市である。これらの自治体は大都市圏を抱える府県と政令指定都市であるこ

とから、一次産品等については、生産地よりも消費地としての性格が強いことが地産品の販売拡大を目的としていない要因となっているものと考えられる。

図表 8 地域ブランド関連施策の目的

自治体	地域ブランド関連施策の目的				
	地域イメージ	個別ブランド			
		地産品 販売拡大	観光・交流	投資促進・ 産業振興	人材・定住
北海道		○	○	○	
青森県		○			
長野県	○	○	○		○
福井県	○	○	○	○	○
愛知県	○			○	
大阪府	○		○	○	○
島根県		○			
香川県	○	○	○		
長崎県	○	○			
沖縄県		○	○		
札幌市	○			○	○
仙台市	○		○	○	○

(出所) 富士通総研作成

観光・交流については、北海道、長野県、福井県、大阪府、香川県、沖縄県、仙台市が施策の目的としている。このうち、北海道と大阪府、仙台市は、国内だけではなく海外との観光・交流拡大も明確に意識されている。また、沖縄県については、産業全体が観光と密接な関係にあり、観光収入の増加という観点から、観光客への土産品の販売が重視されている。

投資促進・産業振興については、北海道、福井県、愛知県、大阪府、札幌市、仙台市が施策の目的としている。北海道では、「知的資源のブランド化による新産業・新事業おこし」を掲げ、福井県は、「健康・長寿」をキーワードとした投資促進と産業振興、札幌市では、「デザイン」の分野での産業振興というように、個別のテーマを強調した形で内外からの投資を呼び込もうとしている。愛知県では、外部からの投資というよりも、県内製造業のブランド力向上という観点から産業振興を図っている。また、大阪府と仙台市は、地域全体の複合的なイメージ、事業機会を創出しやすい都市としての魅力をアピールして、産業誘致を図ろうとしている。

人材・定住については、長野県、福井県、大阪府、札幌市、仙台市が施策の目的としている。基本的には地域の魅力を向上させることによって住民満足度の向上を図るとともに、外部からの転入者（人材）を誘致し、労働人口、定住人口の増加を図るという考えがある。中でも、大阪府、札幌市、仙台市の都市圏では、産業振興とリンクする形での人材誘致に

重心が置かれているのに対して、長野県、福井県では、既存の県民の満足度向上とともに、定住地として都市部からの転入を呼び込むことが主となっているようである。

3.2.3 地域イメージ

図表 9 は、3.2.2 において地域イメージを地域ブランド関連施策の目的とした 8 自治体について、目指す地域イメージと、その既存イメージとの関係を整理したものである。既存イメージをベースとしてイメージ強化を図る長野県、香川県、仙台市、既存のイメージにはなかったイメージを新たに付加する愛知県、長崎県、札幌市、既存イメージとは異なる新たなイメージを再構築しようとする福井県と大阪府の 3 タイプに分類することができる。

地域ブランド関連施策によって目指す地域イメージ及び既存イメージとの関係を、既存の地域イメージの強さという観点から整理したものが図表 10 である。既存の地域イメージの強さについては、日経リサーチ（2004）「地域ブランド戦略サーベイ・プレ調査」¹⁷における地域ブランド総合得点都道府県ランキング順位を用いた（政令指定都市は対象外¹⁸）。

図表 9 目指す地域イメージと既存イメージとの関係

自治体	目指す地域イメージ	既存イメージとの関係
長野県	自然・多様性	イメージの強化
福井県	健康・長寿	イメージの再構築（創造）
愛知県	最高品質の製造業を持つ地域	イメージの付加
大阪府	集積・創造・複合文化・人間らしさ	イメージの再構築（転換）
香川県	美のチカラで個性輝く県	イメージの強化
長崎県	豊かな食材の多い地域	イメージの付加
札幌市	デザインに理解のある都市	イメージの付加
仙台市	潤す・魅せる・拓く「杜の都」	イメージの強化

（出所）富士通総研作成

地域ブランド施策の中で目指す地域イメージを持たない自治体のうち、北海道や沖縄については、ランキングがそれぞれ 1 位、3 位というように抜群の認知度を持っているために、施策として地域イメージに手をつける必要性が低いということが言える。青森県についても、ランキング 16 位というように認知度は比較的高いほうであり、過去に地域イメージのブランド化を検討したことはあるものの、現時点では必要としていないようである。一方、島根県は、ランキングが 39 位であり認知度が低い、県ではそもそも地域の包括的なイメージを構築すること自体が困難という認識を持っており、地域イメージを創出し

¹⁷ 日経リサーチ（2004）「日経リサーチレポート 2004-I（特集/「地域ブランド戦略サーベイ」はじまる）」http://www.nikkei-r.co.jp/nkr_report/0401/02brand-1.pdf

¹⁸ 札幌市は、日経リサーチ（2004）において、都道府県に主要都市等を含めた全測定ブランドの総合得点ランキングで 6 位（仙台市は不明）。

て認知を図ることは目的としていないということが言える。

図表 10 地域イメージの強さと地域ブランド関連施策による地域イメージの関係

		目指す地域 イメージなし	目指す地域イメージあり		
			イメージの強化	イメージの付加	イメージの再構築
地域 ブランド 総合得点 都道府県 ランキング	1 10 位	北海道(1位) 沖縄(3位)		長崎(7位)	大阪(4位):転換
	11 20 位	青森(16位)	長野(12位)	愛知(15位)	
	21 30 位				
	31 40 位	島根(39位)	香川(30位)		
	41 47 位				福井(46位):創造
政令指定都市			仙台市	札幌市	

(出所) 日経リサーチ (2004) と図表 9 を基に富士通総研作成

(注) 道府県名の右のカッコ内は、地域ブランド総合得点都道府県ランキング順位

既存イメージの強化を図る長野県と香川県は、ランキングに対する受け止め方は異なるものと想定される。すなわち、ランキング 12 位の長野県の場合は、本来、地域イメージはトップランクであるという意識から、低下傾向にある認知度を復活させるために、豊富な地域資源に基づく既存のイメージをさらに強化しようという考えである。一方、ランキング 30 位の香川県にとっては、従来の県の認知度は相当低いという認識があり、県の認知度を上げるために、地域資源の見直し・洗い出しを行ったところ、既存のイメージを強化することで対応できるという結論に至ったということである。このように両県とも、既存イメージの認知度の出発点は異なるものの、現状より認知度を改善したいという意識と、そのための既存の資源を活かしていくという考えが一致している。また、政令指定都市の仙台市においても、既存の地域資源が豊富であることの再認識に基づいて、そのイメージの強化を図っているということである。

既存イメージへの付加を図っている長崎県、愛知県は、それぞれランキング 7 位、15 位というように、地域の認知度は高い方である。このように、両県とも、ある程度、地域が認知されているために、地域全体のイメージをブランド化して強化する必要性が感じられていないということが言える。このため、これまで地域イメージとして認識されていなかった側面（愛知県であれば最高品質、顧客第一主義、最善の環境配慮をする製造業を有する地域というイメージ、長崎県であれば豊かな食材が多い地域というイメージ）を既存のイメージにそれぞれ付加しようとしている。また、政令指定都市の札幌市の取り組みについても、同様に既に高い認知度を持っていることから、これまで認知されていなかった「デザインに理解のある都市」というイメージを付加しようとするものである。

イメージの再構築を図る大阪府と福井県は、地域の認知度に大きな開きがある。大阪府の場合、ランキング 4 位とトップレベルの認知度であるが、認知されている既存のイメージに「停滞・衰退」、「安物・低品質」、「猥雑・下品」「危険」等のネガティブな要素があつて好ましくないという考えが、施策の発端となっている。このため、既存のネガティブなイメージをスクラップ・アンド・ビルドし、魅力ある都市であることの認知を高めることが施策の目的となっている。一方、福井県は、ランキング 46 位という結果に現れているように認知度が低く、強い既存のイメージを持たない。このため、「健康・長寿」という新たなコンセプトに基づく地域イメージを創造して、その認知を図ることを目的としている。

3.2.4 地域ブランド関連施策の類型

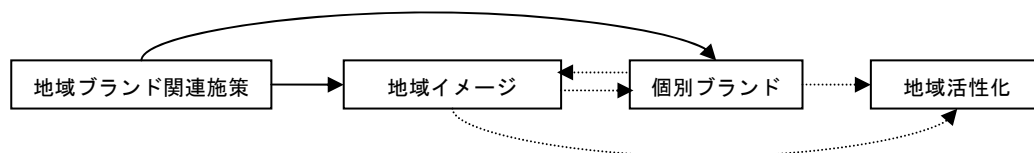
以上述べてきた地域ブランド関連施策の対象、目的、及び地域イメージの違いを総合的に整理すると、図表 11 のように 4 つのタイプに分類することができる。

図表 11 地域ブランド関連施策の類型

タイプ	施策の主対象		施策の目的		目指す地域イメージと既存イメージとの関係	自治体
	地域イメージ	個別ブランド	地域イメージ	個別ブランド		
A	○	○	○	○	イメージの強化	長野県、香川県、仙台市
B	○		○	○	イメージの再構築	福井県、大阪府
C		○	○	○	イメージの付加	愛知県、長崎県、札幌市
D		○		○	(目指す地域イメージなし)	北海道、青森県、島根県、沖縄県

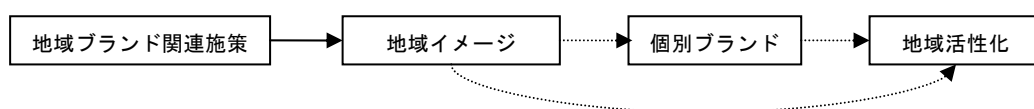
(出所) 富士通総研作成

タイプA：地域イメージ・個別ブランド総合型



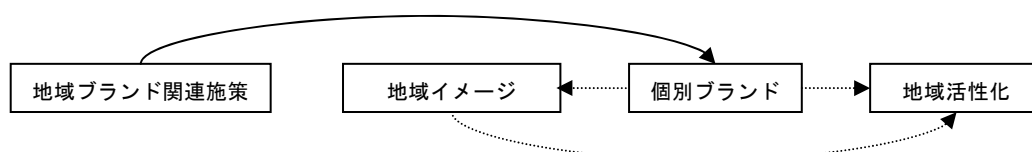
タイプAは、地域イメージと個別ブランドの双方を、施策の対象及び目的としている自治体であり、地域イメージ施策と個別ブランド施策の相乗効果を狙っている。長野県、香川県、仙台市が該当する。また、目指す地域イメージが既存イメージを強化するものであるため、地域イメージ施策と個別ブランド施策の連携が図りやすいといえることができる。

タイプB：地域イメージ施策・個別ブランド波及型



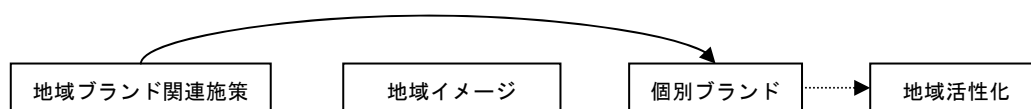
タイプBは、地域イメージ中心の施策を行うことによって、個別ブランドへの波及（ブランド便益の確保）を図ろうとする自治体であり、既存イメージとは異なる新たなイメージを再構築しようとする福井県と大阪府が該当する（前者はイメージの創造、後者はイメージの転換）。これらの自治体は、同じく地域イメージ施策を持つタイプAと異なり、新たなイメージを構築するために、新たなイメージの認知を図る施策に注力せざるを得ない。また、現段階では、そもそも新たなイメージと連携した個別ブランドがあまり存在しないため、個別ブランドをPRするような施策を手がけるには時間を要するものと考えられる。例えば、福井県の場合は、新たなイメージである「健康・長寿」に関連する個別ブランドの開発に着手するという段階であり、将来的にはタイプAに移行する可能性がある。

タイプC：個別ブランド施策・地域イメージ波及型



タイプCは、個別ブランド中心の施策をとりながら、波及効果として形成される地域イメージを具体的に描いている自治体であり、愛知県、長崎県、札幌市が該当する。既存のイメージとの関係を見ると、いずれの自治体も既存のイメージにはなかったイメージを新たに付加するという考え方である。3.2.3 に述べたように、地域の認知度が比較的高いため、既存イメージを強化する必要がないということになる。そもそも、包括的な地域イメージ施策が存在しないために、既存のイメージそのものに手をつけることができないという面もある。

タイプD：個別ブランド特化型



タイプDは、個別ブランド施策とその直接的な便益に特化した自治体であり、施策の目的として地域イメージへの波及は考慮していない。いわゆる従来型の「地域ブランド」施策であり、北海道、青森県、島根県、沖縄県が該当する。既存イメージの認知度が高い北海道、沖縄県（、青森県）と認知度が低い島根県という違いはあるが、いずれの自治体も大都市圏から遠く、大都市圏への地産品販売拡大や大都市からの観光・交流の増加を、施策の主目的としている。

3.3 地域ブランド関連施策の実施体制

3.3.1 庁内実施体制と域内連携

図表 12 は、事例研究で取り上げた 12 自治体における地域ブランド関連施策について、庁内の実施体制と、域内の他組織との連携状況を、それぞれ整理したものである。

組織の整備状況について見ると、青森県、長野県、福井県、島根県、香川県、仙台市において、地域ブランド関連施策のための組織整備が行われている。長野県の信州ブランド戦略チーム、福井県のふくいブランド推進室、仙台市の交流政策課企画係は、庁内を横断的に統括するために、トップダウンで設置された組織である。一方、青森県の農林水産部総合販売戦略課や島根県のしまねブランド推進室の新設、香川県における観光振興課内の県産品振興室設置などは、個別ブランドの管轄範囲を拡充し、円滑な施策を実施するために、組織の機能強化が図られているものである。このほか、組織の変更は伴わないものの、北海道では、知事政策部が経済部や農政部のブランド関連施策を統括する役割を担っている。

図表 12 地域ブランド関連施策の実施体制

自治体	庁内の実施体制				域内他組織との連携
	主管組織	組織整備	庁内連携	他のブランド施策	
北海道	経済部、農政部 (知事政策部統括)		横断的		道経済産業局
青森県	農林水産部総合販売戦略課	機能強化			
長野県	商工部信州ブランド・観光戦略局信州ブランド戦略チーム	統括組織	横断的		産業界・大学・NPO
福井県	総合政策部政策推進課ふくいブランド推進室	統括組織	横断的		産業界・大学・市町村
愛知県	産業労働部新産業振興課繊維生活産業室			農産物	
大阪府	(大阪ブランドコミッティ＊)			農産物	大阪市・堺市・関西同友会等
島根県	農林水産部・商工労働部共管しまねブランド推進室	機能強化	部分的	観光	
香川県	商工労働部観光交流局観光振興課	機能強化	横断的	(農産物)	
長崎県	商工労働部物産流通振興課			離島振興	
沖縄県	商工部(観光企画課、新産業振興課)				
札幌市	経済局産業企画課ブランド推進担当係	機能強化	横断的		
仙台市	企画局総合政策部交流政策課企画係	統括組織	横断的		仙台商工会・市民

(出所) 富士通総研作成

(注) 大阪ブランドコミッティは、大阪府庁外の組織

庁内の連携については、統括組織を持つ北海道、長野県、福井県、仙台市のほか、香川県、札幌市が組織横断的な対応を行っている。この中では、札幌市が「札幌デザイン」に特化した形で関連部署の横断的対応を行っているが、他の5自治体ではブランド化を図る地域資源に関連した部署によって広範な連携が行われている。また、島根県では、組織横断的な対応ではないが、地産品ブランド事業と観光ブランド事業をそれぞれ担当する部署の間で連携が行われている。

主管組織が関与する地域ブランド関連施策と異なるブランド施策の存在は、ブランドの混乱を招き、ブランド認知・連想を損なうおそれがある。統括組織を持たない自治体ではこのような事例が起こりうる。例えば、ブランドの統括組織がなく、組織横断的な対応がとられていない愛知県、長崎県では、他の個別ブランド施策が庁内に存在している。大阪府の場合は、ブランド施策が大阪府単独の事業でなく、庁内連携がとられていないことも

あり、他部署での個別ブランド施策がある。島根県の場合、地産品ブランドと観光ブランドが並存したまま、連携が図られている。また、香川県の場合は、組織横断的対応がとられており、農産物ブランドも香川ブランドのコンセプト内に包含されているものの、異なるブランド名（K. ブランド）が冠せられたままとなっている。

域内の他組織との関係については、他組織と連携してブランド施策の相乗効果を高める事例と、他組織が異なるブランド事業を行う事例がある。

連携が行われている例を見ると、長野県ではブランド戦略の検討時から産業界・大学・NPOが参加し、協同でブランド施策を実施する枠組みが構築されている。大阪府は、元々、府庁に加えて、関西経済同友会、大阪市、堺市を中心とした委員会によって、戦略が検討されていた。その他県政令市では、行政主導でブランド関連施策の検討が行われてきたが、施策の実施段階では、他の組織との連携を進めるケースがある。例えば、福井県では、支援を通じた域内地域ブランド推進団体との連携のほか、健康長寿ふくい推進会議には、県立大学や健康福祉センター、研究機関が参加している。仙台市では、民間レベルで個別に地域ブランドの検討を進めてきた仙台商工会と連携して、サポーターの会の運営などを行っており、「街ぐるみ」の推進体制が築かれている。逆に、他組織における検討が先行していたのが北海道であり、北海道経済産業局の戦略策定の後を追う形で、道庁での検討が行われ、頻繁な情報交換、フォーラムの共催など、緊密な連携がとられている。

逆に、域内の他組織が別のブランド事業を手がける例としては、愛知県での名古屋市の「モノづくりブランドNAG O Y A」（2004年度で終了）や、沖縄県での内閣府による「美ら島ブランド委員会」の活動がある。愛知県と名古屋市の例は、類似したコンセプトの異なる事業が存在していたということであり、沖縄県の場合は、同じ「美ら島ブランド」という名称の下に、異なる事業が存在している。両方の事例とも、知識影響という点で、ブランド関連施策の効果を損なう可能性がある。

3.3.2 関連施策の類型と庁内実施体制

図表 13 は、3.2.4 で紹介した地域ブランド関連施策の類型にそって、庁内の実施体制を整理し直したものである。

タイプA（地域イメージ・個別ブランド総合型）では、いずれの自治体も、ブランド関連施策のための組織整備が行われ、庁内の横断的な連携も行われている。これは、地域イメージ施策と個別ブランド施策を行うためには、組織横断的な対応によるブランド管理が欠かせないことを意味する。ただし、全庁横断的な統括組織を持つ長野県と仙台市に比べると、香川県のブランド施策主管組織の統括力は弱く、現状では他ブランドの存在を許す結果となっている。

同じく地域イメージを施策対象とするタイプB（地域イメージ施策・個別ブランド波及型）においても、福井県では、統括組織による全庁横断的な対応がとられており、ブランド管理が重視されているといえる。なお、大阪府の場合は、府単独のブランド施策でない

ため、比較の対象にはできない。

一方、地域イメージを施策対象としないタイプC（個別ブランド施策・地域イメージ波及型）とタイプD（個別ブランド特化型）における実施体制は多様であり、個別ブランド施策を実施する上では、統括組織及び全庁横断的な対応が特に必要ではないことを示している。札幌市、青森県、島根県における組織強化は、個別ブランド施策を推進する目的に沿ったものである。

図表 13 地域ブランド関連施策の類型と庁内実施体制

タイプ	施策の主対象		施策の目的		地域イメージ戦略	自治体	庁内実施体制		
	地域イメージ	個別ブランド	地域イメージ	個別ブランド			組織整備	庁内連携	他ブランド
A	○	○	○	○	強化	長野県	統括	横断的	
						仙台市	統括	横断的	
						香川県	強化	横断的	○
B	○		○	○	再構築	福井県	統括	横断的	
						大阪府			○
C		○	○	○	付加	札幌市	強化	横断的	
						愛知県			○
						長崎県			○
D		○		○	(なし)	北海道		横断的	
						青森県	強化		
						島根県	強化	部分的	○
						沖縄県			

(出所) 富士通総研作成

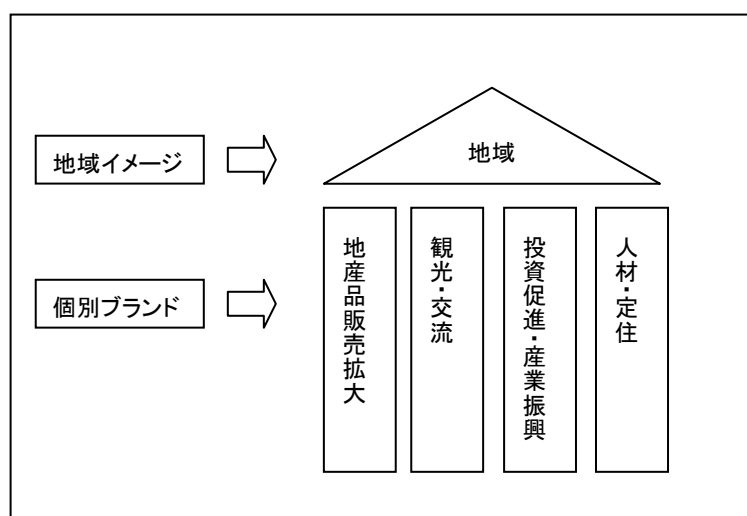
4 都道府県・政令指定都市における地域ブランド関連施策のあり方

4.1 地域ブランド形成の課題と解決策

これまでみてきた各地の地域ブランド関連施策の現状を踏まえ、こうした施策の課題を指摘した上で、その解決策を提示する。図表 14 は地域ブランドの概念（1.4 に前述）と、先に類型化した地域ブランド関連施策の対象との関係を表したものである。

従来のブランドに関する理論を基に作成したこの図表において、地域ブランドとは屋根（地域）と柱（地産品販売拡大、観光・交流、投資促進・産業振興、人材・定住）のうち、屋根の部分、すなわち地域自体がブランド化したものを指す。しかし、現在実施されている地域ブランド関連施策には屋根の部分のみならず、柱の部分のブランド化を施策の対象とするものも多い。また、柱の部分のブランド化によって屋根の部分のブランド化を目指す施策もある。

図表 14 地域ブランドの概念と施策



（出所）富士通総研作成

先に整理した地域ブランド関連施策の類型をこの地域ブランドの概念図に照らせば、地域イメージを対象に行われる施策は屋根の部分、地域の個別ブランドである地産品の販売拡大や観光・交流人口の拡大等を対象として行われる施策は柱の部分のブランド化を狙ったものと考えられる。

例えば、先の類型化では「タイプA：地域イメージ・個別ブランド総合型」と「タイプB：地域イメージ施策・個別ブランド波及型」の施策は直接屋根の部分を対象として実施されている¹⁹。また、「タイプC：個別ブランド施策・地域イメージ波及型」の施策は柱の

¹⁹ タイプAの施策は柱の部分、すなわち個別ブランドも同時に施策の対象としている。

部分のブランド化を対象としているものの、柱のブランド化が屋根のブランド化にも影響を与えることを意図している。「タイプD：個別ブランド特化型」の施策は柱の部分のブランド化のみを対象としているため、本来の地域ブランドの概念に基づいて考えると、地域ブランド関連施策と断定することは問題があるとも思われる。しかし、第二章においてみたように、我が国の地域ブランド関連施策の多くがこのタイプに分類される可能性が高い。

これまで述べてきたように、地域ブランド関連施策を実施するに至った経緯は各自治体によって様々であり、自治体毎に地域の条件も異なる。したがって、どの地域はどのタイプの施策を実施すべきだというような画一的な地域ブランド関連施策を提示することは困難である。しかし、これまでみてきた地域ブランド関連施策の展開にはいくつかの課題が内包されていると思われる。こうした課題とは、その目的を達成するために施策自体が抱える様々なタイプのギャップともいえよう。以下では上の図表を念頭に置きながらこうした施策が抱えるギャップを指摘したい。

最初に挙げられるのは、施策の対象とその目的のギャップである。これは「タイプB：個別ブランド施策・地域イメージ波及型」に多く見られる課題である。このタイプの施策は、個別ブランド中心の施策をとりながら、波及効果として形成される地域イメージを具体的に描いているものである。

このタイプの施策のうち、特に地産品の販売拡大を施策の対象としている場合、個別産品の販売拡大が地域イメージの強化や付加につながる間には様々な経路が存在し、ここに大きなギャップが生じることがある。施策を実施した結果、産品自体は有名になるのだが、それは必ずしも地域の知名度やイメージの向上という目的の達成につながるとは限らない。例えば、長崎県の「ブランド長崎総合プロデュース事業」では、みかんや、アジ、和牛、アスパラガス等、10種類の戦略商品を定め、首都圏でこれら産品の販売促進を積極的に行っている。しかし、これら個々に別々の特性をもつ産品がいくら売れても、長崎県に対する一貫したイメージを形成するのは困難である。したがって地産品のブランド化という目的は達成できるものの、長崎県自体の知名度やイメージの向上への影響は限定的である可能性がある。

第二には、実施体制のギャップが挙げられる。自治体が地域ブランド関連施策を実施するには組織内の複数のセクションが関わる必要がある。特に地域イメージの強化、付加、あるいは再構築を目的とする場合、単一の庁内の単一のセクションでこうした施策を実施することは不可能であり、複数の部署による緊密な協力体制、もしくは統括組織が必要であろう。

しかし、実際には図表14の屋根の部分を対象としているにも関わらず、こうした体制がとられていない自治体も多くあると思われる。更には、個別ブランドを対象とする施策の場合においても、関連セクションの間で問題意識が共有されず、整合性のないまま施策を実行されているケースは多い。

例えば、沖縄県の「美ら島ブランド創出事業」は観光企画課と新産業振興課によって所

管され、観光企画課は新商品開発のための調査を行うと共に、ブランド商品の開発を行っている。一方で、新産業振興課は事業者に対して個別の商品を効果的に販売するためのマーケティング教育を行っている。しかし、観光企画課が新商品開発のために支援している業者と新産業振興課の教育を受講している業者の多くは別々の業者であり、これら2つのセクションは互いに別々に事業を進めているために、統一ブランドの形成が困難になる。

第三のギャップは、イメージのギャップである。実際の地域イメージと地域ブランド関連施策によって再構築しようとする地域のイメージの間に乖離がある場合に生じ、これは「タイプB：地域イメージ施策・個別ブランド波及型」の施策を実施する際には事前に検討する必要がある。

特に、既に形成された強固なイメージがあるにも関わらず、既存のイメージとは無関係に新たなイメージの創出・定着のための施策を展開している場合には、地域イメージの再構築がどのような経路で、個別ブランドに影響を及ぼすのかを徹底的に検討するべきであろう。

例えば、大阪府の「Brand-New OSAKA プロジェクト」では、「めぐり逢いと交差集積の場」、「創造と進取の地」、「歴史が躍動する複合文化都市」、そして「人間らしく生きるまち」という新たな大阪のイメージを構築するためのPR活動を行っている。しかし、現在これらの言葉から大阪をイメージするのは困難であり、新たなイメージに基づく実質的な効果が生まれる、すなわち個別ブランドにプラスの効果を与えることができるまでには長い時間が必要であろう。

こうしたギャップを解消するためには、今後地域ブランド関連の施策を検討する際に、以下のような注意が必要であろう。

- 「タイプA：地域イメージ・個別ブランド総合型」や「タイプB：地域イメージ施策・個別ブランド波及型」のような地域イメージを対象とする施策を実施の際には、横断的实施体制を整える。またその他のタイプの施策に関しても、関連セクション間での連携を強化する。
- 「タイプB：地域イメージ施策・個別ブランド波及型」のような、地域イメージの再構築のみを直接の施策対象とする場合、地域資源としてのイメージを再確認すると共に、地域イメージが個別ブランドに影響を与え、地域活性化に貢献するまでの経路を明確にする。
- 「タイプC：個別ブランド施策・地域イメージ波及型」施策を検討する際には、個別ブランドが地域イメージに与える影響を詳細に検討するか、もしくは「タイプD：個別ブランド特化型」施策を前もって実施する。

4.2 地域ブランド関連施策が抱える本質的課題

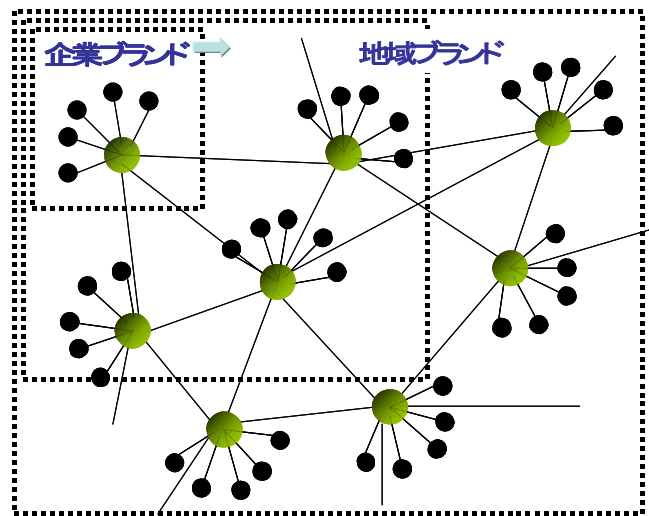
上に述べたようなギャップの解決策を講じることで、施策を実施する際に生じる課題を解決して行くことはある程度可能であろう。しかし、こうしたギャップが生じる原因を検討すると、地域ブランド関連施策が抱えるより本質的な課題が存在することがわかる。地域ブランド関連施策の最終的な目標はそれぞれの地域の活性化であり、ブランド化を通じてこの目標を達成するための様々な経路が存在する。上に挙げた、地産品販売拡大、観光・交流、投資促進・産業振興、あるいは人材・定住などの個別ブランドを対象とする地域ブランド関連施策は地域活性化という目標を達成するための経路の一部と考えられる。こうしたことから、地域ブランドのターゲットは一般的企業ブランドとは異なり、地域住民、観光客、一般消費者、企業等多岐にわたると共に、施策を実施する際にも各自治体内の多くのセクションの関与を必要とすることになる（補論 1 図表 9 参照）。このような、ブランドのターゲットとブランド関連施策の実施者の多様性が、自治体のブランド関連施策にギャップを生じさせていると考えられる。

施策の対象とその目的のギャップは、目的を達成するための経路が数多く存在するために、ブランド化の対象とその結果を論理的に関連付けて考えることが困難であることによって生じている可能性が高い。また、実施組織のギャップが生じるのは、ブランド関連施策を実施するために関与すべき部署が多様化したことによって、担当部署を超えた利害調整を行うことが困難であるためであろう。そして、イメージのギャップは、先にあげた地産品販売拡大や観光・交流人口の増加といった、個別ブランド全てを包括することが可能なイメージ設定を行うことが不可能なことによって生じる。

一般にブランドとは、他のものと差別化されたシンボルを意味する。しかし、地域ブランド関連施策においては多様なものを包括してブランド形成を行う必要があり、その結果伝えるべきメッセージは一般化せざるをえない。そしてメッセージが一般化するほど、構築しようとしている地域ブランドは差別化したシンボルとしての意味を失うことになる。一般に、多様性に富んだ地域であればあるほど、地域資源もその関係者も増加すると考えられる。こうして多様性が増すほど、地域ブランド関連施策を実施する際にギャップが発生する可能性が高くなり、全体として実効性のある地域ブランドを構築することは困難になる。

Perkinson and Saunders(2005)は地域ブランド構築に向けた取り組みが直面する問題をネットワークの概念を用いて説明している。図表 15 は地域ブランドを形成するネットワークのイメージを表したものである。図中の大きな点（ノード）は自治体、企業、市民、マスコミ等、地域ブランド形成にかかわる行為者を示し、小さな点は各ノードがもつビジョン、目的、嗜好、機能といった地域のアイデンティティを構成する要素を示す。各ノードは共通の構成要素を基に連結され、ネットワークを構成している。

図表 15 地域ブランドとネットワーク



(出所) 富士通総研作成

この図表からもわかるように、地域ブランドは企業ブランドと異なり境界が広範かつ不明確であるだけでなく、各ノードは異なる目的をもつものが多いため、自治体の実施する施策でコントロールすることは極めて難しい。その上、対象地域範囲が拡大すればするほど対象となるノードは増加する可能性が高いため、効果的な地域ブランド形成のための施策を実施するのはますます困難になる。こうした考え方は上に述べた多様性の問題を地域内に存在する個人や企業のネットワークの観点から明らかにしたものだと考えられる。

4.3 ネットワークを活用した地域ブランドの形成に向けて

地域ブランド形成のための検討手順や環境分析の重要性に関しては、補論 2 に後述しているが、実際に各自治体において地域ブランドの構築を目指した施策を実施する際には、以上に述べたような地域ブランド関連施策がもつ本質的課題をよく理解しつつ施策を検討する必要がある。特に対象地域が拡大すればするほど、一般に地域の多様性も拡大する傾向があるため、都道府県単位での取り組みには注意が必要だと思われる。

都道府県の中には、多様性の問題に煩わされることなく地域ブランドを構築することが可能な自治体も少なからずあると思われる²⁰。しかし本研究の分析結果から考察すると、基本的には、地域ブランド関連施策は市町村のような、より小さな行政単位において実施し、それを都道府県レベルの自治体が連携を促すという施策が有効だと考えられる。こうした施策を検討する際には地域内に存在する、様々なネットワークを有効活用すると共に、

²⁰ そもそも域内の地域資源に何らかの統一性がある、あるいは既存の地域イメージが極めて希薄である等の条件の地域は多様性の問題を免れている可能性がある。

地域ブランドの構築という一つの目的をもつネットワークを形成するような視点が重要であろう。

このようなネットワーク的な視点は、本研究において分析対象とした自治体の取り組みにも随所に見ることができる。例えば、北海道の「新北海道ブランドづくり事業」の成果は、地域ブランドの形成に向けた各地域における関連団体や事業者、更には道庁内部にも新たな連携が進展しつつあることである。こうした施策を実施したことによって、以前は必ずしも連携があったとはいえない農業団体と経済団体の間に新たな連携が生まれつつある。

また、実際のブランド化のための取り組みは個人のやる気だけで推進されてきた側面があったが、施策を実施することにより、地域での話し合いのなかから生産業者と加工業者の連携が生まれ、いくつかのアイデアが形になろうとしている。更には、経済部と農政部の関係者が同時にテーブルについて議論するという道内各部署の連携が図られるといった効果を生み出している。

施策を実施する際には、地域資源の明確化等、地域ブランドそのものに関する議論は当然重要であるが、地域ブランドを形成するためのネットワークを構築することは地域ブランド関連施策の最重要課題ともいえるだろう。

5 おわりに

地域間競争が激化する中、地域活性化を図り、地域が抱える様々な問題を解決するための手法として、地域が持つ価値を顧客（人々・企業）の知識・感情に働きかけて地域イメージを普及させようという「地域ブランド」を構築するための取り組みが、近年、国内外で注目を集めている。我が国でも、多くの自治体が地域活性化の切り札として地域ブランド形成に向けた施策を検討・展開している。

しかしながら、地域ブランドに関する議論・学術的研究は、実際の取り組みに後追いする形で行われており、実際に研究が本格化し始めたのは、ここ数年の話である。国家ブランドの構築から、より小さな単位（都市や地域）のブランド形成に、研究範囲は広がりつつあるが、全体として見れば、地域ブランドに関する研究は端緒についたばかりといえる。

特に、国内では、地産品の販売拡大を目的とした商品のブランド化が、地域ブランド施策と認識されがちであり、欧米に比べて、地域全体のブランド化への取り組みは遅れている。地域全体（地域ブランド概念図の屋根の部分）と個別のブランド便益（同概念図の柱の部分）が混同されたまま、地域ブランドが語られることは少なくない。また、地域ブランド研究の未成熟もあって、これまで、地域全体のブランド化を検討する際に、一般ブランドの理論・手法がそのまま適用される傾向があった。

しかし、本研究において指摘したように、地域ブランドは理論も目的も一般ブランドとは大きく異なる。地域ブランドは、一般ブランドと比べて、目的、ターゲット、実施者が広範かつ多様である。さらには、企業ブランドと企業の関係（ブランド対象物＝実施者）と異なって、地域ブランド施策を実施する地方自治体は、「地域」の一構成要素に過ぎない（ブランド対象物≠実施者）。このような地域ブランドの特殊性に言及した議論が出てきたのはごく最近であり、我が国では、理論的裏づけが乏しいまま、地域ごとに多様な地域ブランド構築への取り組みが行われている。

効果的な地域ブランドの形成手法を検討する際には、地域ブランドの特殊性（一般ブランドとの相違）を考慮したうえで、地域特性と施策目的が合致した戦略を策定することが極めて重要である（地域ブランド形成の基本要件については補論2に詳述）。本研究では、近年、地域ブランド関連施策の先行的な取り組みが始まった都道府県及び政令指定都市の施策を詳細に分析することによって、我が国における地域ブランド形成の課題と解決策の提示を試みた。先行した取り組みを行っていると考えられる12自治体の事例研究からは、各自治体による地域ブランド関連施策の対象や目的などの捉え方に応じて、4つのタイプに類型化できることと、これらの類型と実施体制の間に関連がある可能性が高いことがわかった。

地域ブランド関連施策は、施策の対象と目的のギャップ、実施体制のギャップ、イメージのギャップなどの課題を内包したまま推進されている。地域経済活性化のための地域ブランドの形成を実現するためには、現在実施中の施策を早急に点検し、こうしたギャップ

の所在を確認した上で、ギャップを解消するための方策を検討・実施することが重要であろう。また、都道府県・政令指定都市レベルの取り組みにおいては、対象範囲が広範となることが多様性の増加につながり、自治体だけでは、地域ブランド関連施策のコントロールが困難になることは重要な課題であり、地域ぐるみでネットワークを構築することが、強力な地域ブランドの形成に寄与する。

地域イメージを包含した地域ブランド形成への取り組みは始まったばかりであり、前述のように成果を評価できる段階にある事例はまだない。しかし、世界的に地域ブランドに関する研究が進められていく中、我が国においても、具体的な事例研究に基づいた学術的研究の蓄積が必要であり、海外の先行研究と我が国の研究を対比し、一般化できる部分と地域特性に依存する部分を明確にしながら、我が国社会に適合した地域ブランド形成手法を構築していくことが望まれる。

富士通総研においても、本研究で指摘した地域ブランド形成における都道府県・政令指定都市の役割、さらに小単位の地域（市町村・コミュニティ）における地域ブランド形成のあり方、地域内のネットワーク形成のあり方、地域ブランドの効果の評価方法、などの研究課題について継続して研究を進めているところである。今後の研究成果を通じて、「金太郎アメ」ではない地域固有の価値に根ざした適切なブランド施策の策定を促し、「選ばれる」地域としての競争力を高め、地域活性化の進展に寄与する方策を提案していきたい。

地域がその地域特有の価値を評価・認識し、内外へのアピールを図ることによって、地域活性化につなげていこうという考え方は、戦後の大型公共投資依存型の地域活性化と決別するものである。地域ブランド関連施策は、グローバル化、知識社会への移行に地域レベルで対応していくための政策的な試金石とも言える。今後はこのような新時代に向けた地域の脱皮を円滑に促すため、地域ブランドに関する研究の蓄積と実際の取り組みが相乗的に推進されることが重要であり、地域に関わる様々な関係者が協働できる枠組みの構築が求められよう。

補論 1：地域ブランドの理論的背景

1.1 一般ブランドの理論的背景

1.1.1 ブランドとは

最近、ブランド、ブランド・マネジメント、ブランド・エクイティといったブランドに関連する言葉が新聞、雑誌上ににぎわっているが、いったいブランドとは何を指すのであろうか。昨今、銀座や表参道に立ち並ぶフェラガモやエルメスといった高級ブランド、つい先日日本でも営業を始めたレクサスといった高級車メーカーをのみを指すのだろうか。ブランドといっても人によってその捕らえ方は異なり、それがブランドに関する議論を複雑なものにしている。ここでは本論文で使用するブランドの定義に関して解説を行い、読者の本論文の理解を助ける。

山岸¹によると、ブランドの起源は「焼印を押す」という意味のburnedから派生した言葉といわれている。カウボーイは他人の保有する牛と区別するため、自分の牛に独特の焼印を押す。スコッチ・ウイスキーの蒸留業者は、樽のふたに焼印を押す。世界3大生ハムの一つであるイタリアのパルマハムは、王冠マークが焼印されている。自分の製品(商品)であるとか、他社の類似製品と違って品質を保証しているとか、焼印を押すことにより、他製品と区別することを可能とする。

つまりブランドはそもそも他の製品と自分の製品を区別することを第一義的な目的としている。しかし、時代・ビジネス環境の変化により、ブランドの持つ意味、重要性もまた変化してきた(図表 1 参照)。1910 年までは、製造の時代(Production Era)と呼ばれ、製造者が作れるものを売る時代であった。この時代までは、需要が供給を超過しており、作れば売れる時代と言える。ブランドの役割もあまり重要ではなく、誰が作ったのかを特定するだけの意味しか持ち合わせていなかった。次に 1950 年までは、販売の時代(Sales Era)と呼ばれ、作ったものを売る時代であった。市場が成熟していくにつれ多くの製造者が創設され、市場の競争も熾烈なものになってきた時代である。需要に対して供給が多くなってきた時代であり、作れば売れる時代は終わった。品質の高さが、競合他社との競争に勝つのに重要であり、自社のブランド・マークは品質保証書の役割を果たすこととなった。現代は、マーケティングの時代(Marketing Era)と呼ばれ、作ったものを売るのではなく、さらに一歩進めて顧客が望むであろう物を作り・販売することにより競合他社との競争に勝つ時代である。ブランドは単に品質を保証するもの(機能)ではなく、持っているだけで満足できる(感情)、持っていることによって他人から良い評価を得られる(社会)など多様な側面から顧客に便益を与えることにより他社との差別化を示すものとなった。

¹ 諏訪東京理科大学経営情報学部教授、<http://www.si.suwa.tus.ac.jp/tame/a/026.html>

図表 1 市場の変化とブランド

時代	市場	ブランド
～1910 年	製造の時代 (Production Era) : 作れるものを作る	ブランドは製造者を特定するためのマーク
～1950 年	販売の時代 (Sales Era) : 作ったものを売る	ブランドは品質を保証する証
～現代	マーケティングの時代 (Marketing Era) : 顧客が望むものを製造し、販売する	ブランドは他と差別化するシンボル

(出所) Hanby (2005)を参考に富士通総研作成

1.1.2 ブランド・エクイティとは

ブランドに関して議論を行う際に、ブランド・エクイティ²、ブランド価値やブランド資産といったコンセプトがよく使われる。しかし、目的によって多様なコンセプトが定義されており、混乱が生じている。図表 2 に、主要なブランド・エクイティの定義をまとめている。

ブランド・エクイティを構成している要素に関して、代表的な意見を次に示す。ブランド・エクイティを構成する要素として、ケラーは、1) ブランド認知と 2) ブランド・イメージの二つを挙げている。ブランド認知は文字通り、顧客がそのブランドを知っていることを指す。ブランド認知は、深さと幅によって説明が出来、ブランド認知の深さとは、当該ブランドが再認あるいは再生される可能性と結びついている。一方、ブランド認知の幅とは、当該ブランドが思い浮かべられる購買状況や消費状況の多様性と結びついている。ブランド・イメージで重要なのは、ブランド連想の好ましき、強さ、ユニークさである。

一方、アーカー³は、ブランド・エクイティの基礎になっている資産や負債を以下に示すような 5 つのカテゴリーにグループ化できるとした。

- 1) ブランド・ロイヤリティ
- 2) 名前の認知
- 3) 知覚品質
- 4) 知覚品質に加えてブランドの連想
- 5) 他の所有権のあるブランド資産

² デービッド・アーカー (1991) により最初にブランド・エクイティ (Brand Equity) が提唱された。

³ デービッド・アーカー (1991)、「ブランド・エクイティ戦略」P20～29

図表 2 ブランド・エクイティの定義

あるブランドによって、企業あるいは当該企業の顧客にもたらされる価値であり、企業、流通業者、そして消費者に向けられるものである。(ピーター・ファーカー、クラレモント大学院)⁴

製品やサービスによって、企業あるいは当該企業の顧客にもたらされる価値を増減させる、ブランド、名称、シンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合。(デービッド・アーカー、カリフォルニア大学バークレー校)⁵

類似の新ブランドと比較した場合、過去のマーケティング努力の結果として生じる売り上げと利益への影響。(ジョン・ブロツキー、NPDグループ)⁶

ブランド・エクイティはブランドの力とブランド価値を包摂している。ブランドの力とは、持続可能で差別的な競争優位をブランドにもたらす。顧客、チャネル・メンバー、そして親会社における連想や行動の集合である。ブランドの力をいかに活用したのかといった経営能力の財務成果である。(ラジェンドラ・スリバスターバ、テキサス大学&アラン・ショッカー、ミネソタ大学)⁷

有効なプログラムや活動により製品やサービスの取引において生じる測定可能な財務面での価値。(J・ウォーカー・スミス、ヤンケロビッチ・クランシー・シェルマン)⁸

顧客ベースのブランド・エクイティとは、あるブランドのマーケティングに対応する消費者の反応に、ブランド知識が及ぼす効果の違いと定義される。(ケビン・レーン・ケラー、デューク大学)⁹

ブランド資産はブランドについての認識を総合したものである。製品、サービス、財務内容、顧客の忠誠度、顧客満足など、ブランドを評価する全て、さらに、生活者、顧客、従業員、そして企業のステークホルダーたちがブランドについて「感じる事」、それらすべての総合体なのである。(デューン E. ナップ、ブランドストラテジー社)¹⁰

(出所) 各種資料より富士通総研作成

(注) ピーター・ファーカー、デービット・アーカー、ジョン・ブロツキー、ラジェンドラ・スリバスターバ&アラン・ショッカー、J・ウォーカー・スミスの定義は、ケビン・レーン・ケラー (2000)、「戦略的ブランド・マネジメント」P77 を引用。

⁴ Peter, Farquhar, "Managing Brand Equity", Marketing Research (September 1989).

⁵ David, A. Aaker, Managing Brand Equity, New York: Free Press, 1991.

⁶ John Brodosky, "Issues in Measuring and Monitoring", ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop, February 5-6, 1991.

⁷ Rajendra Srivastava and Allan D. Schocker, "Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement", Report No. 91-124. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, October 1991.

⁸ J. Walker Smith, "Thinking About Brand Equity and the Analysis of customer Transactions", ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop, February 5-6, 1991.

⁹ ケビン・レーン・ケラー (2000)、「戦略的ブランド・マネジメント」

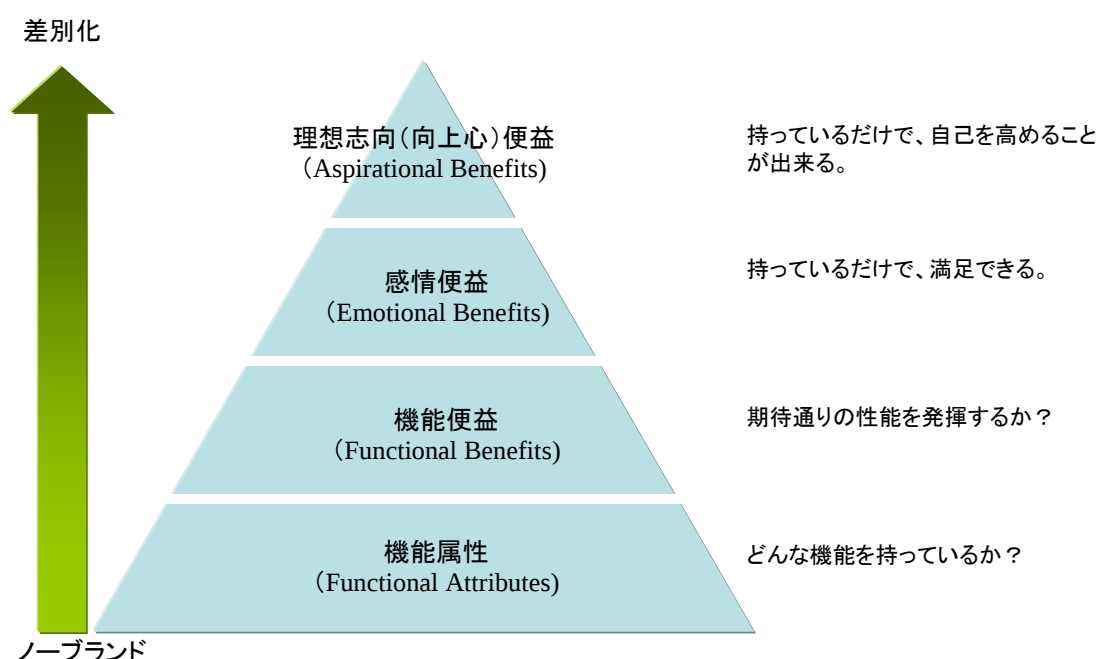
¹⁰ デューン E. ナップ (2000)、「ブランド・マインドセット」P28

1.1.3 顧客サイドから見たブランド価値

ここではより具体的に、顧客にとってブランドとはこういった便益を与えるのかに関して、顧客サイドより検討を行う。

Thompson(2003)は、顧客の必要とするブランド便益を図表 3 のような階層を持つものとした。最下層から、機能属性、機能便益、感情便益、理想志向（向上心）便益であり、より上層にある便益を持つにつれ、ブランド力が高まると考えた。

図表 3 顧客ブランド便益



(出所) Thompson (2003)

ケラー¹¹は製品決定時に生じるリスクの側面よりブランドを構成する要素の検討を行っている。ブランドはある製品特性を消費者に知らせる上で、きわめて重要な役割を果たす。一般的に製品は、1) 探索財 (search good)、2) 経験財 (experience goods)、3) 信頼財 (credence goods) に分類できる。探索財は、消費者が購入前にある程度の製品の質を知ることができるもので、代表的なものとして衣料や家具などがある。経験財は、購買後にはじめて製品の質を知ることができるものを指す。例としては、レストランがある。食事をして初めてそのレストランの味を理解することができる。信頼財は、購買後にすら必ずしも製品の質を知ることができないもの(異常事態が発生してはじめて質を理解できる)

¹¹ ケビン・レーン・ケラー (2000)、「戦略的ブランド・マネジメント」P45 を参照した。

を指す。代表的なものとして、病院、保険がある。よって、財の属性によって負うリスクは異なり、財を購入する際に消費者は様々なリスクを負うこととなる。ブランドは、こういったリスクを削減する効果がある。

- 機能的リスク：期待した水準の機能を製品が果たさない
- 金銭的リスク：支払った価格に製品が値しない
- 社会的リスク：製品が他者に迷惑をもたらす
- 心理的リスク：製品が使用者の精神的な健全さを冒す
- 時間的リスク：製品の選択や使用上の失敗によって、満足できるほかの製品の探索という機会費用が発生する

1.1.4 いかにしてブランド・エクイティを育てるか

Keller (2003)によると、戦略的ブランド・マネジメントのプロセスは、以下に示す4つのステップで構成されている。

- 1) ブランド・ポジショニングと価値の特定と確立
- 2) ブランド・マーケティング・プログラムの計画と導入
- 3) ブランド・パフォーマンスの測定と解釈
- 4) ブランド・エクイティの成長と持続化

以下に、各ステップの解説を行う。

1) ブランド・ポジショニングと価値の特定と確立

戦略的ブランド・マネジメントは、まずブランドが何を表しているのか、競合他社との差別化をいかにして図るのかに関して決定する必要がある。ブランド・ポジショニングとは、Kotlerによれば「ターゲット顧客の心に、“明確な”かつ“価値のある”位置を占めるために、企業の提案・イメージを設計する行動」と定義される。ブランド・ポジショニングは、顧客に対して競合他社と比較したブランドの優位性を訴えると同時に、ブランドの不利益な点を軽減することである。コア・ブランド価値（Core Brand Values）とは、ブランドを形作る要素の集まりである。より具体的にブランドが何を表すのかを伝えるには、ブランド・マントラを決めることが有用である。コア・マントラは、顧客・企業に対して最も重要な側面である「ブランドDNA」を永続させるものである。

2) ブランド・マーケティング・プログラムの計画と導入

ブランド・エクイティの確立には、顧客が十分に認識し、また力強く、好ましく、唯一性のあるブランド連想を持つブランドである必要がある。

3) ブランド・パフォーマンスの測定と解釈

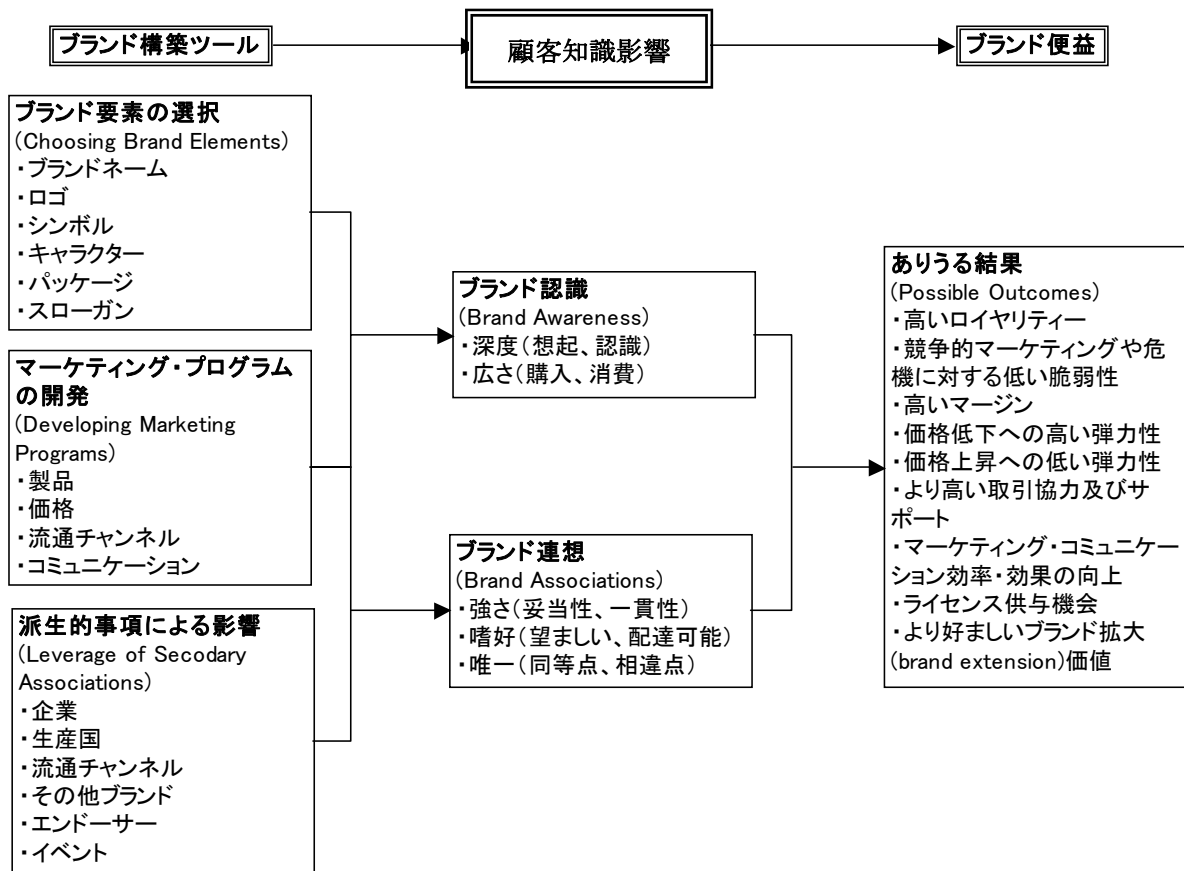
ブランド・マーケティング・プログラムの効果を理解するには、ブランド・パフォーマンスの測定と解釈が必要である。

4) ブランド・エクイティの成長と持続化

ブランド・エクイティは永遠のものではなく、企業はそれを育て、持続可能なものへしていく必要がある。

図表 4 はブランド戦略がどのようにブランド・エクイティ構築につながっているのかをまとめたものである。ブランド・エクイティ構築の第一段階が、ブランド構築ツールの開発である。ブランド構築ツールには、3つの要因がある。ブランド要素とは、ブランド・ネーム、ロゴ、キャラクターといった視覚的、言語的情報である。マーケティング・プログラムは、製品のデザインといった製品戦略、価格戦略、製品を流通させる際のチャネル戦略、広告などのコミュニケーション戦略を指す。

図表 4 ブランド・エクイティの確立



(出所) Keller (2003)

ブランド構築ツールは、顧客の持つそのブランドに対して有するイメージに影響（顧客知識影響）を与える。顧客知識は、ブランド認識とブランド連想から構成されている。ブランド認識とは、顧客の持つブランドに対するイメージの強さを表しており、ブランド連想とは、そのブランドのイメージを指す。強く、良いブランド・イメージが顧客の心に残ることにより、提供する製品に高い価格マージンなどの便益（ブランド便益）を企業は得ることが可能となる。

1.1.5 ブランド・ポートフォリオ戦略

アーカー¹²によると、買収または新たに開発した商品をいかにブランド化するかは、ブランド・ポートフォリオ戦略のカギとなる課題の一つである。本論分では、ブランド・ポートフォリオ戦略の選択肢の両極端である、マスター・ブランド戦略と個別ブランド戦略に関して説明を行う。

個別ブランド戦略とは、文字通りそれぞれ提供する商品単位などで独立したブランドを展開することを指す。代表的な個別ブランド戦略の事例としてユニリーバ、P&G などがある。ユニリーバは、約 400 のブランドを所有し、企業自体ではなく、個別の製品のブランド化を推し進めている（図表 5 参照）。そのため、個別ブランドであるリプトン（紅茶）、モッツ・ヘア（ヘアケア商品）が、ユニリーバ（会社）の商品であることを知る人は少数である。この場合、企業と個別商品との間にはつながりをもたず、企業自体の持つイメージを各商品は活用していないことにある。個別ブランド戦略をとる理由として、アーカーは次の 5 つの理由を挙げている。

- 1) 製品と矛盾するブランド連想を回避する。
- 2) 新製品の画期的優位性を示す。
- 3) 重要な便益を、名前に反映することによって新しい製品カテゴリーの連想を獲得する。
- 4) チャンネル間の対立を回避するまたは最小にする。
- 5) 多様かつ相容れない製品ラインまたはセグメントをターゲットとする。

マスター・ブランド戦略は、広範な商品群に対して同じブランドを適用することを指す。代表的な例として、ヴァージンがある（図表 6 参照）。ヴァージン・グループの傘下にある商品・サービス群は、ヴァージン・アトランティック航空、ヴァージン・コーラ、ヴァージン鉄道、ヴァージン・モバイルなど非常に広範である。ヴァージン・グループ会長のリチャード・ブロンソンに代表されるように、ヴァージン・グループの革新的、先進性と

¹² より詳しいブランド・ポートフォリオ戦略に関しては、デービッド・アーカー（2004）、「ブランド・ポートフォリオ戦略」を参照のこと。特にここでは、P59～81 を参考とした。

いった共通イメージをすべての提供する製品・サービスに関連付ける。アーカーが指摘するように、マスター・ブランド戦略の優位点として、確立された既存ブランドを活用するため、新製品に対する必要投資が最小限ですむ。ただし、広範な商品・サービスを覆うため、最先端のイメージや上位のポジションを維持することが困難である。

図表 5 個別ブランド戦略（例）



（出所）ユニリーバ・ジャパンホームページ¹³を基に富士通総研作成

図表 6 マスター・ブランド戦略（例）



（出所）Virgin Groupホームページ¹⁴を基に富士通総研作成

¹³ ユニリーバ・ジャパンHP (<http://www.nipponlever.com/>) より図を入手。

¹⁴ Virgin Group HP (<http://www.virgin.com/uk/default.asp>) より図を入手。

1.2 一般ブランドと地域ブランドの類似点・相違点

古臭い、閉鎖的であるといったイメージから革新的、先進的であるイメージへとイメージチェンジを通じて経済成長へとつなげた英国の「クール・ブリタニア」に代表されるように、国・地域の持つイメージを変革し、グローバル化によって進んだ国内外での地域間競争を勝ち抜くための地域ブランドの導入が広まっている。Anholt (2004)が指摘するように、新しい分野であり、理論的に未整備であるばかりでなく、用語に関して統一されていないのが現状である。

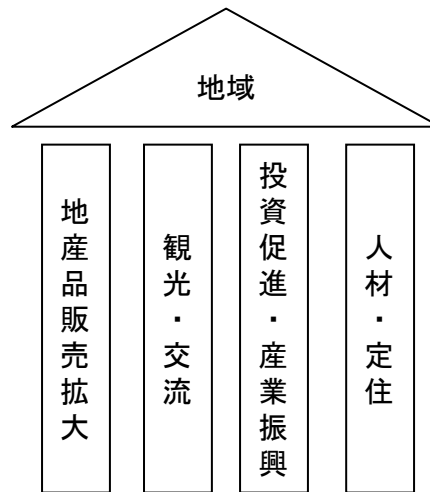
例えば、中小企業基盤整備機構 (2005) は、地域ブランドを以下のように定義している。

- 地域ブランドとは、「地域に対する消費者からの評価」であり、地域が有する無形資産のひとつ
- 地域ブランドとは、地域そのもののブランド (RB) と、地域の特性を生かした商品のブランド (PB) とから構成される
- 地域ブランド戦略とは、これら 2 つのブランドを同時に高めることにより、地域活性化を実現する活動のこと

ここでは、従来のブランド理論を活用し地域ブランドの考え方を示す。図表 7 は地域ブランドの概念図を示している。地域ブランドとは、屋根 (地域) と柱 (人材・定住、観光・交流、地産品販売拡大、投資促進・産業振興) のうちの屋根の部分を目指す。これは、既に述べたマスター・ブランド戦略に類似しており、地域をブランドすることにより柱の部分 (目的) の達成を目指す。従来の自治体の政策では、観光客増のために、観光 PR を実施、地産品販売拡大のために東京に地産品を取り扱うアンテナショップを設けるなど各柱個別での対策を行ってきた。地域ブランドでは、地域自体をブランド化することにより、柱の部分の達成を目的としている。

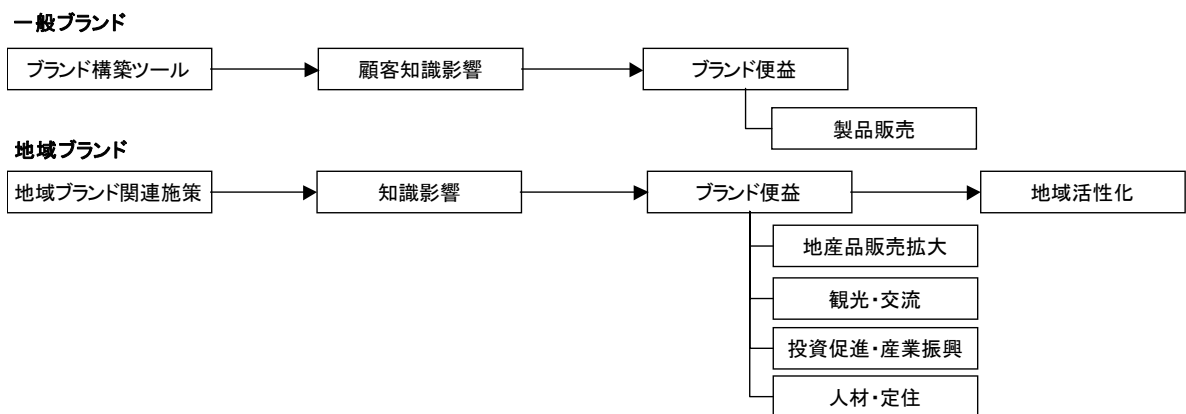
地域ブランドにケラーのブランド・エクイティ構築の考え方をあてはめたのが、図表 8 である。既に述べたように、一般ブランドでは、ブランド戦略 (ブランド構築ツール) が顧客の持つイメージに影響 (顧客知識影響) を与え、その結果販売拡大といったブランド便益が発生する。これを地域ブランドにあてはめると、自治体の導入する地域ブランド関連施策はブランド構築ツールにあたり、関連施策が広範なブランド・ターゲットに影響を与え、ブランド便益として、地産品販売拡大、観光・交流、投資促進・産業振興、人材・定住が進む。こういった便益が最終的には、地域活性化へとつながる。

図表 7 地域ブランド概念図



(出所) 富士通総研作成

図表 8 ブランド・エクイティの構築



(出所) 富士通総研作成

地域ブランドと一般的ブランドの大きな違いとして、一般的ブランドはブランド構築のために行動する実施者の範囲が限定的であるのに対して、地域ブランドでは、実施者が非常に広範であることが挙げられる。図表 9 は、一般的なブランドと地域ブランドとの違いを、目的、ターゲット、実施者毎に比較している。そもそも、企業ブランドと地域ブランドは最終目標が異なる。企業ブランドは、自社の提供する財の販売価格アップ（価格プレミアム）、販売量の増加を通じての利益確保であり、地域ブランドは流入する投資の拡大・産業振興、観光・交流、人材・定住、地産品販売拡大を通じて地域活性化を目的にしてい

る。つまり、地域ブランドの目的は広範であるため、ブランド戦略自体のターゲットも、企業ブランドは商品を購入する一般消費者や企業である。一方、地域ブランドは、投資拡大・産業振興を目的とする際には企業・投資家、観光・交流には旅行者、人材・定住には就職希望者・新規住民、地産品販売拡大には一般消費者と、非常に広範な対象者が存在する。また、ブランド戦略実施においても、企業ブランドでは、ブランド戦略担当部署（社長・総務・広報）が戦略を策定し、従業員がそれを実践する。戦略策定する部署と実行に移す従業員は自社の利益を最大化する共通の目的をもっている。ただし、地域ブランドに関しては、広範な目的の達成を目指しているため、地域ブランド戦略を策定する自治体内においても、投資拡大・産業振興は商工課、観光・交流は観光課、人材・定住は企画課、地産品販売拡大は農水商工課といった本来の担当部署間の調整が必要である。さらには地域住民もブランド構築において実施者であり、企業における従業員とは異なり、各住民が異なる目的を持って行動するため、地域ブランド戦略策定時にはこのような点も考慮する必要がある。

図表 9 企業ブランドと地域ブランド比較

	企業		地域			
目的	利益(販売量、マージン)		地域活性化			
			地産品 販売拡大	観光・交流	投資拡大・ 産業振興	人材・定住
ターゲット	一般消費者	企業	一般消費者	旅行者	企業 投資者	就職希望者・ 新規住民
実施者	社長・総務・広報		農水商工課	観光課	商工課	企画課
			首長			
	従業員		市民(異なる目的をもつ集団)			

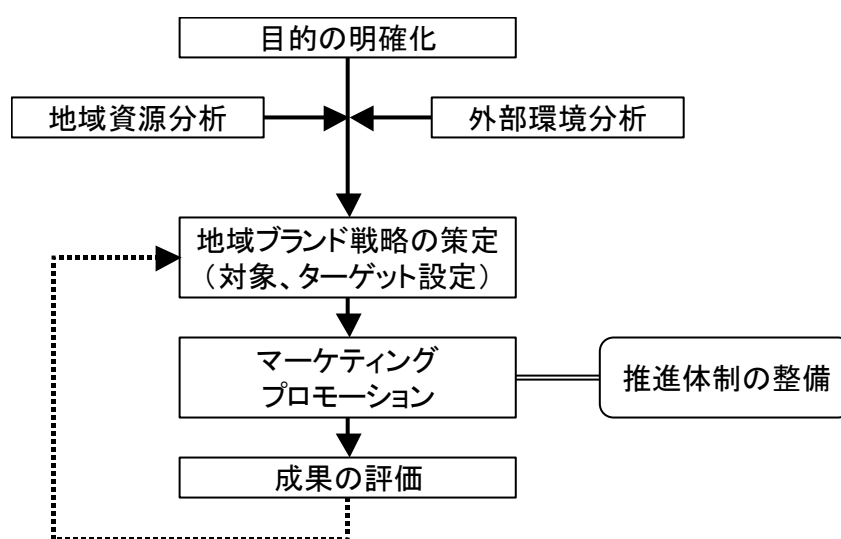
(出所) 富士通総研作成

補論 2：地域ブランド形成の基本要件

2.1 地域ブランド検討の手順

地域ブランドの形成を検討するための一般的な手順は、図表 10 に示すとおりである。まず、検討を始める地域が、ブランド形成の目的を明確にしたうえで、地域資源の分析と、競合地域の動向やマーケットからの認知度などの外部環境の分析を行う。これらの分析を踏まえて、地域特性とブランド化の目的が合致するように、ブランド化の対象資源及び対象マーケットを設定し、地域ブランド戦略を策定する。地域ブランドの戦略を策定した後は、ブランド化を推進するための体制を構築し、ターゲットとするマーケットにブランドの認知を図り、地域ブランドの価値を高めるためのマーケティング、プロモーションを実施していくこととなる。そして、最終的には、地域ブランドの効果を評価して、戦略の修正を図っていくという継続的なシステムとなることが重要である。

図表 10 地域ブランド検討の手順



(出所) 富士通総研作成

地域ブランドの形成を検討するにあたって、そもそも、地域ブランドの検討主体は何であるか、という基本的な問題がある。一般的には、Kotler (1993) が言うように、地域ブランドの検討グループは、地域住民、事業者、地方自治体によって構成されることが望ましい。しかし、国内の現状を見れば、地方自治体が検討主体になっていることが多く、検討段階において事業者や地域住民が十分に参加していないケースも少なくない。これは、現時点では、事業者や地域住民と比べて、地方自治体において、地域活性化手段としての地域ブランドに対する関心が高いために、率先的な取り組みを行う形になることが多いも

のと考えられる。商工会議所などの地域の経済団体が地域ブランドの検討を行っている例もあるが、地域によって、地方自治体との関係は異なる。例えば、仙台市と仙台商工会議所のように密接な連携をとっているケース¹⁵もあれば、京都商工会議所¹⁶や、福岡県商工会連合会¹⁷のように、地方自治体と独自に検討を進めているケースもある。なお、地域ブランドの推進体制については、検討された地域ブランドの対象と戦略の内容に応じて、組織やメンバー構成を考えればよいと、当然のことながら、検討グループの参加者と同一であるとは限らない。

以下では、地域ブランドを形成するにあたって考慮すべき基本要件について、地域ブランドの検討手順に沿って考えてみる。

2.2 目的の明確化

地域ブランドを形成する主目的は、他地域と差別化したイメージを確立することによって、継続的に顧客から選択される仕組みを構築し、地域経済の活性化を図ることである。具体的には、地産品の販売を拡大する、観光客・交流人口を増加させる、投資を呼び込む、定住人口を増やすなどの個別の目的がある。①産業振興を目的として、特定の事業・分野に特化した形で地域ブランド形成を図るのか、②地域の知名度向上など、包括的な地域イメージを高めることによって、様々な事業・分野への波及効果を図るのか、という方向性（すなわち、「何のために地域ブランドを形成するのか」）を明確にしておくことが望ましい。

そのほか、ブランド形成の目的の一つに、地域のアイデンティティの確立がある。これは、地域外に対するイメージ構築というだけではなく、地域内の住民・事業者に対する地域意識向上という側面が強く、即効性のある地域活性化を目指すものではない。地域のアイデンティティが希薄となっている場合に、重視される目的であり、国内では、例えば、市町村合併によって新たな地域イメージの創出が必要となるというケースも多いものと考えられる。海外では、香港が1997年の中国への復帰を期に、アイデンティティ開発のためのブランド形成を積極的に行ったという例がある¹⁸。ブランド形成によるアイデンティティの確立は、地域の価値を再確認・再構築するものであり、住民の帰属意識の強化による人的資源の確保と、対外イメージの強化によって、新規事業の開発などの様々な波及効果が起き、地域の潜在的な競争力を高めることが期待される。

¹⁵ 仙台市と仙台商工会議所は、仙台市シティセールスサポーター友の会を共同運営している。
(<http://www.sendai-cafe.com/modules/wellcome/index.php?id=14>)

¹⁶ 京都ブランド推進運動
(<http://www.kyo.or.jp/kyoto/cgi-bin/frame.cgi?/kyoto/topics/kyobrand-kensho.html>)

¹⁷ 福岡ブランド.com (<http://www.fukuokabrand.com/>)

¹⁸ Brand HK (<http://www.brandhk.gov.hk/brandhk/eindex.htm>)

2.3 地域資源と外部環境の分析

2.3.1 地域資源分析

地域資源の分析は、地域ブランドの核となる（いわゆる地域の「売り」になる）資源を選定するための重要な作業である。一般的には、自然環境、歴史・伝統、産業・地産品、文化、地域社会・住民気質など、その地域の価値・魅力を表すものであれば、有形・無形に関わらず地域資源の対象として考えられる。

地域資源の洗い出しを行った後は、各地域資源を整理・分類し、地域資源の評価を行った上で、核となる地域資源を選定する。例えば、香川県では、地域資源を「心安らぐ穏やかな自然」「癒しの伝統文化」「現代文化」「本物、こだわりの食」の4つに大別し、香川ブランドの核となる地域資源として「瀬戸内海」と「讃岐平野」を選定している¹⁹。地域資源の評価にあたっては、SWOT分析や、各地域資源のブランド価値（資産）の評価などが考えられる。

このような核となる地域資源は、いわゆるその「地域らしさ」を強くアピールするものであり、既存の十分に認知されている地域資源を選定することが一般的である。しかし、地域イメージを刷新したい、あるいは不明確であった地域イメージを明確にしたいという意図が働く場合は、これまで認知されてこなかった地域資源を強調するという考え方もある。例えば、福井県²⁰では「健康・長寿」という地域資源をブランドの核としているが、近年の県民平均寿命データ（男女とも全国2位）を踏まえたものであり、従来から認知された地域資源ではない。

2.3.2 外部環境分析

外部環境分析は、競合地域の動向と、マーケットからの認知度を把握することによって、検討対象地域における地域資源の強みと弱みを判断し、戦略策定につなげるものである。

ここで考慮すべき競合地域とは、①地域イメージ全体が競合している地域、②強調したい地域資源あるいは地産品や観光地など個別の地域資源（個別ブランド）が競合している地域の、2種類が考えられる。地域イメージの競合については、地理的に近接していて気候・風土が似通っている（少なくとも遠地の顧客からは類似のイメージとして認識されている）場合のほか、地理的に近接していなくとも、「小京都」と呼ばれる都市のように歴史・文化的背景が似通っている場合、あるいは産業構造や都市機能が似通っている場合などがある。また、個別の地域資源の競合については、過去のデータ等から予め競合地域が明確な場合もあれば、市場調査を行うことによって新たに競合地域が明らかになることもある。

マーケットからの認知度の把握においては、①地域イメージ全体のほか、②地産品や観

¹⁹ 香川ブランド戦略推進事業（<http://www.pref.kagawa.jp/kanko/brand/>）

²⁰ ふくいブランド（<http://info.pref.fukui.jp/seiki/brand.html>）

光地など個別の地域資源の認知度についての調査を行うことが重要である。地域イメージの調査については、地域内と地域外のそれぞれについて行い、域内外での地域イメージのギャップ（域内では有名だが域外ではあまり知られていない等）の有無を把握することが望ましい。また、個別の地域資源の認知度調査については、対象とする（特に売り込みを図りたい）市場が想定されていれば、特定の地域に絞った調査を行う必要がある。これらの調査を実施する際には、競合地域との強み・弱みが把握できるとともに、売り込みたい地域資源と地域全体のイメージとの関連性の強さも測定できるような設計をすることで、有効な戦略策定を行うことができる。

2.4 地域ブランド戦略の策定

以上のような地域資源と外部環境の分析を経て、ブランドの目的と地域特性が合致した地域ブランド戦略を策定することになる。ブランド化の対象を設定する際に議論となるのが、地域全体を包括的にイメージする地域ブランドを設定するか、包括ブランドを採用せずに地産品や観光・サービスなどの個別ブランドを前面に押し出すかどうかである。3.2 で述べたように、特定事業・分野の産業振興を目的としていることが明確な場合には、包括的なブランド・イメージは必要であるとは限らない。一方、地域の知名度向上などを主目的として、様々な事業・分野への波及効果を図る際には、包括的なブランド・イメージの構築は重要である。

また、地域ブランドを検討する地域が持つ地域資源の多様性の度合いによっても、包括的な地域ブランド戦略のとりやすさが異なる。すなわち、その地域が強力な認知されやすいイメージを持っている場合、地域名、あるいは地域名と合わせて発信するメッセージが受け手側（顧客）に一定のイメージを喚起しやすく、包括的な地域ブランドを設定しやすいが、地域が顧客によって多様なイメージを与える場合は、対象を絞って、個別にブランド戦略を構築したほうが良い。

基本的には、地域特性と目的に応じて、地域ブランド戦略には以下の3つのケースが考えられる。

ケース1：地域資源の多様性が小さく、個別ブランドと包括ブランド・イメージに乖離が小さい場合、包括的なブランド戦略が可能。

ケース2：対象を絞り込んだ包括ブランド戦略。地域全体のイメージとの結びつきが容易な観光、投資、人材を主目的とする場合に有効。

ケース3：個別ブランド戦略に注力。特に、地産品の販売促進を主目的とする場合に有効。ある一定基準による統括的な産品ブランド構築が妥当。

なお、個別ブランド戦略であっても「地域」名が何らかの形で付与されることになるた

め、地域イメージとの関係性は存在する。異なる個別ブランドが、異なる地域イメージを連想させ、その整合性が希薄である場合、地域イメージを弱めることによって、長期的には「地域」の競争力を損ねるおそれがあることには留意する必要があるため、地域内の複数の個別ブランド戦略を包括したマネジメントは重要である。

ターゲットとするマーケットも、ブランドの目的に応じて異なる。基本的には、域外で地域の産品・サービスを売る、域外から観光客を呼び込んで域内での消費を促す、域外から投資を呼び込む、域外から移住者を呼び込む、というように、域外のマーケットがターゲットとなりやすい。対象とする地域についても、特定地域なのか、全国レベルなのか、さらには海外市場も含めるのかは、目的によって異なる。特に地産品や観光などでは、全国への情報発信拠点として首都圏が重視されている。

一方、地域内の顧客に対しても、前述のアイデンティティ確立の目的に加えて、地域のブランド力を高めることによって、地域の産品・サービスを優先して売れるようにする、あるいは住環境・職場環境に対する満足度を高めることで他地域への流出を防ぐ、などの目的から重視されることがある。

2.5 地域ブランド事業の推進

2.5.1 推進体制の整備

地域ブランド戦略を策定し、事業を推進する上でカギを握るのが、推進体制である。3.1に述べたように、地域ブランドの検討グループの参加者がそのまま推進体制に組み込まれるとは限らないが、多くの場合、検討主体である地方自治体や経済団体等が核となって、推進体制が構築されることになる。地方自治体による単独先行、あるいは経済団体等の先行した取り組みであっても、地域ブランド事業の目的が明確になることによって、地方自治体と事業者等の連携は図りやすくなる。地域ブランドのマネジメント責任者を明確にした上で、地方自治体及び経済団体や事業者等が参加した地域ブランドを推進するための組織（協議会等）を形成することが望まれる。

ここで問題となりやすいのが、地方自治体と事業者等との連携よりも、地方自治体内部での連携である。包括ブランド戦略をとる際には、自治体内部の「ヨコ」の連携が不可欠であるが、特に、地域の個別ブランド事業を中心に展開する際に、自治体の関連部署が他部署と十分な連携なしに独自に事業を進めてしまうケースが少なくない。このような自治体内部の不十分な連携による複数のブランド事業の実施は、ブランド化による波及効果が期待できないばかりでなく、地域ブランド全体の価値を損ないかねない。

「ブランド推進室」などの組織を設置する自治体が増えているが、特定の部署内の組織で他との連携がほとんどないことが多い。他部署との共管組織が設置されるケースもあるが、全庁的にブランド事業を統括している組織は少ない。最近では、2006年4月からの地域団体商標制度の施行もあり、地産品などの地域ブランドの商標管理を目的とした取り

組みも進んでいるが、単独の取り組みになっていることも少なくない。基本的に、包括ブランド戦略をとる際には、自治体の企画部署等に統括組織があることが望ましい。さらには、個別ブランド戦略を中心とする際にも、各関連部署のブランド事業の整合性を図るような連絡組織を設置する、あるいは企画部署等においてブランド・マネジメント機能を確保するなどの取り組みが求められる。このような組織体制の整備を図るためには、自治体首長のトップダウンによるブランド事業への積極関与もまた不可欠である。

2.5.2 マーケティング、プロモーション

地域ブランド事業の推進にあたって中核となる取り組みが、顧客に地域ブランドの認知を図り、優先的に選択してもらうためのマーケティング及びプロモーションである。マーケティング、プロモーション手法は、ターゲットとするマーケット及び売り込みたいブランドの種類によって異なる。包括的な地域ブランド戦略を採用するために、地域の統一イメージを設定しても、顧客に対して具体的にアピールするものは、包括ブランドとリンクした個別ブランドー地産品、観光地、居住地などーである。統一イメージのロゴやキャッチフレーズを使用する際にも、個別ブランドとの関連付けが明確でなければ、その効果には限界がある。

プロモーションの手法としては、マスコミ等を利用した広告・宣伝のほか、大消費地での地産品等の店頭PRや有名飲食店等との連携等、様々であるが、地域ブランドの普及という点では、地域住民や出身者を巻き込んだ口コミ等によるプロモーションは興味深い。これは、「ふるさと大使」や「サポーター制度」等の名称で、取り組まれているものであるが、地域の価値（ブランド）を市民が認識し、それぞれが情報発信することで草の根からブランド形成を図ることができるものである。逆に、正反対のアプローチとして、首長自らによる交流プロジェクト誘致等のトップ・セールスも重要なプロモーションである。いずれにせよ、重要なことは、首長から市民まで、他者に語ることで魅力ある地域の価値についてコンセンサスを形成することであり、包括ブランド・イメージを策定する際の重要な視点となる。

また、地域ブランドの価値を保証するという点では、地産品等における独自の品質基準、あるいは認証制度の導入も重要である。これらの品質基準や認証の選定基準においては、「地域性」との関連は必要ではないが、少なくとも特定の基準に基づいた「高品質な産品を提供できる地域」としての評判を得ることが、地域ブランドを形成する一要素になると考えられる。ただし、その際にも、他地域と差別化できない基準であれば、地域ブランド形成への寄与は低いだろう。

2.5.3 その他

これまで述べてきた以外に、考慮すべき地域ブランド事業推進の要件としては、個別ブランドの発掘、事業者支援・普及啓発、地域ブランド階層の考慮などがある。

個別ブランドの発掘とは、既に存在する地域資源を洗い出すだけでなく、地域ブランドのコンセプトに合致した新たな製品やサービスを開発することも含めたものである。マーケティングを含めた個別ブランド開発のために、長期的な人材育成プログラムの導入なども考えられる。また、ブランドに対する認識が低い事業者を対象とした普及啓発プログラムや、マーケティングや販売促進などのコンサルティングや助成などの支援プログラムの導入も検討すべき点である。さらに、地域ブランド戦略に取り組む地域の規模によって、上位あるいは下位の階層に位置する地域ブランドとの関係を考慮する必要がある。これは、例えば、都道府県レベルで地域ブランド戦略を実施する際には、少なくとも市町村や広域地域レベルのブランド戦略との情報共有を図ることによって、それぞれの地域ブランドの価値を損ねることのないようにする必要がある。

最後に、継続的に戦略を修正できるシステムを構築するためには、地域ブランド事業の成果を評価することが不可欠である。基本的には、成果とは目的の達成度で示されるものであり、計測可能な目的が設定されているかどうかで成果評価のしやすさにつながる。例えば、地域ブランド事業の目的を個別のブランド便益とする場合、地産品の販売拡大であれば、販売量、販売額、販売単価、販売品目数などが指標となるであろうし、観光・交流であれば、地域内への入込客数あるいは観光関連産業の売上高、売上単価、交流事業数（人数）など、投資促進・産業振興であれば、進出事業者数、域内事業所数や域内総生産、あるいは個別の農業産出額、製造品出荷額、小売販売額など、人材・定住であれば、居住人口、就業人口、あるいは具体的な産業に限定した従業者数など、の変化を見ることが出来る。また、地域全体あるいは個別ブランドのイメージ・認知度の向上を目的とする場合、アンケート・インタビュー等の認知度調査による成果の評価を行うことができる。さらに、成果については、目的に合致した直接的な成果に加えて、事業の実施による間接的な成果がある。これには、ブランド事業の最終目的である地域活性化のほかに、当初事業において想定していなかった成果がある。いずれにせよ、目的の設定と合わせて、成果の評価指標を検討・開発することが重要である。

参考資料 1：都道府県・政令指定都市の地域ブランドの取り組み一覧

	対象					組織整備		担当部署、検討組織等	
	地産品 販売拡大	観光・交流	投資促進・ 産業振興	人材・定住	地域全体	統括組織	横断的 対応		
都道府県									
北海道	○	○	○	○			○	知事政策部主管(経済部商業経済交流課、農政部など実 施)	※北海道経済産業局「地域ブランド形成戦略指針」と連携
青森県	○						○	農林水産部総合戦略課ブランド推進グループ	
岩手県	○				検討中			商工労働観光部若手ブランド推進課	総合政策室が地域ブランド検討中
宮城県	○							産業経済部食産課・商業振興課ブランド推進班	
秋田県	○							農林水産部流通課「あきたブランド」認証制度	
山形県	○							農林水産部生産流通課「おいしい山形」統一シンボル	
福島県	○	○						商工労働部県産品振興グループ「ふくしま県産品ブランド 推進事業」 企画部企画課	
茨城県	○				○			農政部経済流通課「とちぎブランド」農産物	
栃木県	○							産業経済局工業振興課「ぐんまブランド」創出事業	貿易振興課「Gブランド」産地
群馬県	○		○					労働商工部観光振興課「もの国ブランド」品	
埼玉県	○	○						農林水産部園芸産品課「千葉ブランド」農水産物	観光コンベンション課「観光千葉ブランド」
東京都	○							産業労働部農林水産部農業振興課	東京都農業協同組合連合会
神奈川県	○							環境農政部農業振興課消費推進・流通班	
新潟県	○							農林水産部	
富山県	○	○		○	○	○		とやまブランド推進本部	
石川県	○							商工労働部産業政策課「石川ブランド」	農林水産部消費流通課「いしかわブランド」食料
福井県	○	○	○	○	○	○		経済部政策推進課「ふくいブランド」	
山梨県	○		○					商工労働部工業振興課「山梨ブランド」チャレンジ支援事 業	農政部果樹食品流通課「やまなしブランド」
長野県	○	○			○	○		商工部信用ブランド・観光戦略局	
岐阜県	○		○				○	農林水産部園芸デザイン振興課(ワールドデザインOR G認定農産物推進事業) 農水産部「静岡百選」	農林水産部園芸特産振興課「飛騨・美濃伝統野菜」
静岡県	○							産業労働部新産業振興課	農林水産部園芸産品課「あいちの伝統野菜」
愛知県	○		○					農水産部マーケティング室ブランドグループ	
三重県	○							農政水産部環境ごたわり農業課	県工業技術総合センター「環境関連技術ブランド構築実 施事業」
滋賀県	○		○					農林水産部農業流通課「京都ブランド」	京都商工会議所「京都ブランド戦略会議」
京都府	○						○	(財)大阪21世紀協会(府政推進政策調整課、大阪市、堺 市、関西同友会)	環境農林水産部農政推進課「大阪エコ農産物」
大阪府	○		○	○	○			農林水産部普及教育課(ひょうご安心ブランド、ひょうごブ ランド商品)	
兵庫県	○							農業振興課園芸係・果樹特産係	
奈良県	○							商工労働部ブランド推進局	
和歌山県	○						○	企画部地域自立戦略課／農林水産部農政課	
鳥取県	○							しまねブランド推進室	観光振興課「観光トップブランド創出プロジェクト」
島根県	○	○					○	農林水産部生産流通課「おかやま有機黒黒農業農産物」	商工労働部「ミクモのつり岡山ブランド」
岡山県	○		○					農林水産部食品流通安全室「安心広島ブランド」	商工労働部食・物流推進室(ひろしまブランド)自動車 関連部品サプライヤー育成
広島県	○		○					総合政策局政策企画課が2005年度から「地域ブランド創 造事業」	商工労働部観光交流課「やまぐちブランド魅力発信事業」
山口県	○	○			検討中			農林水産部生産流通課ブランド戦略担当「新鮮とくしま ブランド戦略事業」	
徳島県	○						○	観光交流局観光振興課	農政水産部農業生産流通課「Kブランド」
香川県	○	○			○		○	農林水産部入りのブランド推進班	経済労働部観光国際局
愛媛県	○	○					○	商工労働部県産品ブランド室	
高知県	○							農政部「新博多ブランド」認証制度	福岡県商工会連合会「福岡ブランド.com」
福岡県	○							農林水産部園芸流通課「佐賀県原産地呼称管理制度」に よる県産品ブランド化	
佐賀県	○							農工労働部物流流通振興課「ブランド長崎総合プロデュ ース事業」	地域振興部地域政策課「しまのブランド化推進事業」
長崎県	○	○						農政部畜産課「くまもと畜産ブランド」、園芸生産流通課「く まもとブランド」	
熊本県	○							農林水産部「The・おいたブランド」	
大分県	○				検討中			農政水産部農政企画課「みやぎきブランド」	
宮崎県	○							農政部流通園芸課「かごしまブランド」	
鹿児島県	○							商工労働部(新産業振興課、観光企画課)「美ら島ブラン ド創出事業」	
沖縄県	○	○							
政令指定都市									
札幌市			○					経済局産業企画課ブランド推進担当係	
仙台市		○	○	○	○	○		企画局総合政策部交流政策課企画係「仙台市シティセー ルス戦略プラン」	※仙台商工会「仙台ブランド推進委員会」と協力
さいたま市									
千葉市									
川崎市	○							農業振興センター農業振興課「かわさき育ち」	
横浜市	○							環境創造局環境活動推進部農業振興課「横浜ブランド」農 産物	
静岡市									
名古屋市									
京都市									
大阪市			○	○	○		○	大原府と共同	
神戸市	○		○	○				産業振興局工業課(神戸ブランド：ファッション産業)	産業振興局農水課「神戸ブランド野菜」
広島市									
北九州市									
福岡市									

(出所) 各自治体のホームページ、新聞・雑誌記事等を基に富士通総研作成

参考資料 2：事例研究

以下では、都道府県・政令指定都市の中から地域ブランドの形成に関して先行的な取り組みを行っていると考えられる 12 の自治体の事例研究を行う。事例研究は、文献調査と各自治体の担当者へのインタビュー調査を元に実施した。

2.1 北海道：新北海道ブランドづくり事業

2.1.1 事業の目的と経緯

北海道は 2005 年度の重点施策のひとつに「世界を目指す北海道ブランドの創出」を掲げ、地域ブランド形成に向けた積極的な取り組みを図りつつある¹。実際、2005 年の高橋はるみ北海道知事の年頭所感にも北海道ブランドという言葉は明示的に使われており、地域ブランドの形成に関する意欲を窺うことができる²。

現在、「世界を目指す北海道ブランドの創出」のための政策の柱として、『安全・安心を基礎とした「食」のブランドづくり』、『国内外に通用する「観光」のブランドづくり』、及び『「知的資源」のブランド化による新産業・新事業おこし』というコンセプトが打ち出され、それぞれのコンセプトの下、様々な事業が実施されている。

北海道庁では「北海道ブランド」とは道内各地で形成された個別地域ブランドを統合したものと捉えており、各地域における「食」や「観光」等に関する資源を掘り起こし、磨き上げることで地域の活性化を図ると共に、道外に発信することで道内各地のブランド化を図ることを目指している。

ブランドイメージの観点から考えると、北海道全体をひとつの確立された地域ブランドと捉えることができる。実際に北海道の産品や観光は、北海道イメージの下で発展してきた。しかしその反面、道内の各地域のブランド力は低く、北海道のブランドイメージは必ずしも地域経済の活性化に貢献していないと考えられたため、今後は豊かな自然から想起される食や観光のイメージを更に向上させ、各地域経済の活性化につなげようとの考えがある。つまり、北海道が積極的に地域ブランドの形成を図っているのは、食や観光など、道内の各地域にある資源を外部に発信することで各地域経済の活性化させ、ひいては北海道全体の経済を発展させるためといえる。

現在北海道各地で行われている地域ブランド関連形成のための施策は、1990 年代に盛んになった「ふるさと創生資金」による一村一品運動に端を発している。しかし、これらの施策には全く新たな産品をブランド化するための試みもあれば、例えば夕張メロンのように既に海外でも認知され、今後も数値基準を作ってブランドの価値を更に高めていこうと

¹ 平成 17 年度重点政策の考え方

(<http://www.pref.hokkaido.jp/tseisaku/ts-sanji/juten/H17juten/H17juten.pdf>)

² 平成 17 年度知事年頭所感 (<http://www.pref.hokkaido.jp/soumu/sm-thsho/aisatsu/170000nento.htm>)

いう試みもあり、取り組みのレベルは様々である。

こうした各地の取り組みを北海道全体としてまとめ、戦略的に取り組んでいこうというのが、北海道の地域ブランド戦略といえる。北海道は他の県よりも広大であるため、そもそも地域ブランドはこれまでも点在していたが、これを面として捉えて、ブランドをアピールする方針である。例えば、各地の産品ブランドを観光に結びつけて観光産業を振興するといったことは政策課題の一つである。

地域ブランド形成のため、先に述べた3つのコンセプトの下実施されている事業は様々であるが、実際にはその多くは既存の事業を地域ブランドの考え方から整理したものである。地域ブランド形成のために新たに開始された事業としては経済部で実施されている「新北海道ブランドづくり事業」が挙げられる。

新北海道ブランドづくり事業は、基本的考え方の点で北海道全体の地域ブランド形成のための施策と重なり合う部分が大きい。この事業は「食」の問題と地域経済活性化に関する問題意識の高まりを受け、2004年度から開始された。当時、食の安全・安心に関する世間的な意識が高まり、食料生産地としての北海道においては官民一体となった取り組みが不可欠であるとの考えに至る。また、食料の付加価値率の低さは以前から北海道では課題とされていた。

一方、道内には様々な産品があるものの、それらほとんどは北海道ブランドが強調されているため、各産品は必ずしも各地域の認知度向上と結びついていない。また、産品のブランド化に向けて取り組んでいる地域はいくつもあるが、販売方法や組織的取り組みの点で戦略的には問題があるとされていた。つまり、食の安全・安心と付加価値率の低さという「食」に関わる問題の解決と、産品ブランドを活用した地域経済活性化の実現という観点から新北海道ブランドづくり事業は開始された。

この事業は農政部の「6次産業創造推進事業」と連携して進めており、実際にはこの二つの事業は一体と考えられる。6次産業創造推進事業は、生産だけではなく、流通、販売といった点を含めて事業を進めていこうという方針で実施されている³。

産業間の連携によって、これまで他県で行われていた加工などを道内で行い、北海道全体の産業振興につなげていこうという考え方がこの事業の根底にはある。産品の加工等に関する産業は道内で大きな経済的影響力がある上、新北海道ブランドづくり事業の問題意識とも関連が深いため、農政部と経済部とは一体になった取り組みを行っている。

このように、複数の部署による一体的な取り組みが可能になったのは、知事政策部で事業全体の取りまとめが行われているためだと考えられる。経済部と農政部の事業は当初別々の事業であったが、知事政策部で全体の効果を考慮した結果、これらの部署による連携が行われることになっており、実際には予算上もこの二つはひとつの事業とされている。

³ 1次産業×2次産業×3次産業＝6次産業。産業の総合的発展に關与することを示す。

2.1.2 実施方法

新北海道ブランドづくり事業（6 次産業創造推進事業）は以下のように展開される。まず、各地域におけるブランド化へ向けた取り組みを促進するため、14 支庁レベル⁴の地域推進会議が行われる。ここでは、各市町村、商工会、農協漁協、観光協会、市民等の意見交換を経た後、各地域のブランド戦略が策定される。次に、支庁レベルでの地域における取り組みと連携しながら、より広域的視点から地域ブランド化を促進するため、6 圏域でのブランドづくり広域セミナーが行われる。ここでは支庁レベル以上の更に広い地域として取り組むべき問題に関する議論がされると共に、各地の取り組みが紹介される等、圏域単位でのブランド産品創出に向けた意識啓発が行われる。その後、全道ブランドづくり発表会で、各地域からのプレゼンテーションを行われ、情報発信することになる⁵。

こうした推進会議やセミナーには、各地域でのブランド化に向けた問題点に関してアドバイザー（ブランドアドバイザー）を地域からの要望に応じて外部から招くことが可能であり、北海道はブランドアドバイザー招聘の補助を行っている。また、北海道ではこうした各地のブランド形成を促す仕組みを構築する一方で、「新北海道ブランドづくりフォーラム」を開催して、地域ブランドの啓発や戦略的ブランドづくりの重要性の市民への浸透を図っている。

北海道では、こうした地域ごとの取り組みの地理的範囲を拡大しつつ、生産者と加工業者、あるいは観光業者の幅広い連携を促すことで埋もれているブランド品を掘り起こすと共に、既存ブランドの振興、新たなブランド形成を行おうとしている。

2.1.3 ブランド事業の成果

新北海道ブランドづくり事業（6 次産業創造推進事業）は開始されて間もない。実際、各地域での事業は 2005 年 7 月に開始したばかりであるため、具体的な成果を問うのは時期尚早と考えられる。しかし、地域ブランドの形成に向けた各地域における関連団体や事業者、更には道庁内部にも新たな連携が進展しつつあるとの認識がある。

この事業の中核といえる産業間連携は、もともと各地で自然発生的に進められていた。しかし、例えば、農業団体と経済団体にはこれまで必ずしも連携があったとはいえない。しかし、地域ブランドの形成に向けた取り組みを道庁が行うことで、現段階で経済的効果に結びついてはいないものの、こうした団体間に連携が生まれつつある。

また、地域ブランドへの関心の高い地域であっても、実際のブランド化のための取り組みは個人のやる気だけで推進されてきた側面がある。しかし、こうした事業を実施することにより、地域での話し合いのなかから生産業者と加工業者の連携が生まれ、いくつかのアイデアが形になろうとしている。

⁴ 道内 14 箇所に設けられた北海道の総合出先機関。本庁各部の事務・事業を実施すると共に、市町村民の道政の窓口としての機能を果たす。

⁵ 全道ブランドづくり発表会は 2006 年度に開催される予定であり未だ実績はない。

更に、この事業を通じて、道内各部の連携も図られつつある。先に述べた経済部と農政部の連携のように、関係者が同時テーブルについて議論するというのは実は困難を伴うが、新たな施策を実施することで、こうした状況は変化しつつあるため、今後も道内各部署の連携が図られる方針である。

2.1.4 県内で実施されている他の地域ブランド関連事業

北海道では、以上に述べてきた北海道庁の実施する施策に先駆け、北海道経済産業局によって 2003 年度からの地域ブランド形成のための施策が実施されている。北海道経済産業局では 2003 年度に行った調査を基に翌年に北海道における地域ブランド形成に関する戦略をまとめた報告書⁶を作成しており、その後も地域ブランドの形成に向けて積極的に取り組んでいる。2004 年 3 月に策定された「北海道産業パワーアッププログラム」では「ものづくり産業」、「観光産業」の振興と並んで「地域ブランド形成」に注力する方針が示され、2005 年度から「地域ブランド形成支援プログラム」が実施され始めている。

このプログラムの目的は、地域ブランドの形成によって各地域の産業の高付加価値化、競争力強化を達成することである。つまり、北海道のブランドイメージが、個別地域の経済活動の活性化に好影響を及ぼすように仕向けることがプログラムの目的である。このように北海道全域をブランド化しようとしているのではなく、道内のいくつかの個別地域のブランド化を目指しているという点では北海道経済産業局も北海道庁と同様の考え方で施策を展開していると考えられる。

こうした考え方から、北海道経済産業局では北海道のイメージをセグメント化して個別地域にスポットを当てるような活動を行っている。実際にこれまで行われてきた支援事業の対象の地理的範囲は多岐にわたる。

北海道経済産業局の地域ブランドに関する事業は、地域経済活性化のために従来実施してきた、地域内の経済活動に好循環を生み出し、市場の拡大を促すため事業とも考えられるが、地域資源をモノの観点からだけでなく、観光のようなサービス、あるいは地域団体商標のようなソフトの観点からも検討しつつ地域活性化を検討している点に特徴がある。実際、北海道には有名産品が多いため、産品のブランド化支援のようにも捉えられる部分が多いが、何らかの経済活動であれば、支援事業の対象となり、もちろん観光などサービス業が支援を受けることもありえる。

「地域ブランド形成支援プログラム」では、各地における「地域ブランド形成のムーブメントの喚起（気運づくり）」にあたっての支援、製品、産品づくりや販路開拓、人材育成をサポートする「地域の取り組みを加速する支援（仕組みづくり）」、及び地域ブランド形成を実践している地域と連携をしてモデル事業を行い、成功モデルを創出する「意欲的な地域での実践（成功モデルの創出）」という 3 つの事業の実施によって北海道各地における地

⁶ 「地域ブランドによる地域活性化に向けて」平成 16 年 3 月

域ブランドの形成を促す方針である。

具体的には、「地域ブランド形成のムーブメントの喚起（気運づくり）」として各地でフォーラムを開催する等の情報発信を行っている。「地域の取り組みを加速する支援（仕組みづくり）」としては既存の中小企業支援事業の活用による、産品づくり、販路開拓、人材育成に対する支援を行う。

これは地域ブランド形成の観点から様々な既存の支援事業をパッケージ化することで、利用者の理解を進めることで各地のブランド化を支援するのが狙いである。中小企業支援施策だけ取り上げても、相当な数の施策が既に存在するが、これらの中でも地域ブランドの創出、維持、管理に関連する支援事業はある程度限定される。事業者の規模等を勘案した上で、こうした事業から実際に利用可能なものをパッケージ化して利用を促している。また、北海道経済産業局では担当者を各地の現場に派遣しているため、現場で把握した個別事業者の業務内容などによっては更なる支援メニューの提示を行うと共に、要望があれば、事業を活用して支援を受けるための手続きに関するアドバイスも行う。

「意欲的な地域での実践（モデル事業）」としては、地域ブランドの形成に向け、実際に積極的な取り組みを実施している地域において担当者が出向いて事業者等と対話を行う他、具体的な支援策の検討を行う。そして各地の地域ブランド化の進捗状況を把握しつつ、モデル事業として先進事例の状況を取りまとめて、情報公開を行っている。これまでにモデル事業として紹介されているのは、十勝、オホーツク、幌加内の3地域であり、これらの地域においては「地域ブランド形成フォーラム」が開催されている他、北海道経済産業局のウェブサイトでも紹介されている。

北海道経済産業局の施策は、北海道庁が行う地域ブランド形成に向けた施策に先行してはいるものの、施策の効果を計るのは時期尚早であろう。しかし、コンセプトをほぼ同じくするこれら二つの施策に共通しているのは、地域ブランド形成に向けた施策を実施することで、各地域において様々な連携を促している点である。北海道経済産業局では北海道各地に散在していた事業への応募が、地元で基準をつくり、地域的にまとまって応募するようなケースが増加する傾向にあると共に、各地において将来に向けた話し合いが持たれ始めているとの認識を示している。こうしたことは、北海道で行われている地域ブランド形成に向けた取り組みの成果と考えられる。

北海道庁と北海道経済産業局は共催でフォーラムを行うといった連携を行うと共に、情報交換を頻繁に行うことで、活動が重複するようなことはしないようにしている。また、事業者からの要望によっては、互いの施策に関連するものがあれば積極的に紹介するといった形で、今後とも連携を深めていく方針である。

2.2 青森県：総合販売戦略課の取り組み

2.2.1 事業の目的と経緯

青森県では現在他の地域で行われているような地域ブランド形成のための特別な施策は行われていない。しかし、農林水産部に新たに設置された総合販売戦略課にはブランド推進グループが置かれ、青森県の農林水産品のブランド化に積極的に取り組もうとしている。

総合販売戦略課は 2004 年 4 月に「攻めの農林水産業」を掲げる三村青森県知事の方針から新たに設置された⁷。県産品の販売は従来、農産物、水産物を扱う農林水産部流通加工課、酒類や工芸品を扱う商工部工業振興課、加工品の輸出に関わる観光部物産貿易振興室の三課によって行われてきた。総合販売戦略課はこのようにばらばらだった県産品の販売に関する部署を統合して重点的に県産品の販売を実施する窓口を作ると共に、総合的に県産品の販売戦略を練る部署として設置されている。

県産品の販売は従来、農林水産系の部署と商工系の部署に分かれて促進されていた。農林水産系の部署は一次産品の県外での流通、及び県内の消費を促す「地産地消」によって販売促進を行っており、商工系の部署では県外、海外への販売促進を行ってきた。総合販売戦略課の設置により、県内、県外、海外全てを含む販売戦略を策定することが容易になった。その後、総合販売戦略課は 2005 年 3 月に「青森県総合販売戦略」を策定している⁸。

県産品の販売促進が複数の部署で行われてきたことから、製品のブランド化に関する議論もこれまでは部署毎に行われてきており、これら担当部署には以前から県内の良質な産品をブランド化していかないと、他県との競争に勝てないとの認識があったと考えられる。しかし、こうした議論は個別部署によってそれぞれ行われてきたため、総合的なブランド化のための取組方法に関してはあまり議論されてこなかった。総合販売戦略課にブランド推進グループが置かれているのも産品の販売促進に向けた総合的な取り組みの推進が期待されているためである。

青森県は、以前から地域ブランドの形成に向けて先進的な取り組みをしてきたと考えられている。2002 年 3 月に県職員の自主研究グループである、青森県 ABM プロジェクトチームは 2 年間で費やして、電通、電通総研と共に「青森（AOMORI）ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について」という報告書を取りまとめている。この報告書では、地域ブランドの意義や重要性に関して述べた上で、当時県内で行われていた様々なブランド関連施策や県内企業の取り組みの整理、アンケート調査、地域資源の分析等を実施して、青森県における地域ブランド政策の方向性や政策の実施方法の提案を行っている⁹。この

⁷ 「攻めの農林水産業」とは (<http://www.pref.aomori.jp/davori/semenosui/semenosui.html>)

⁸ 青森県総合販売戦略 (http://www.pref.aomori.jp/hanbai/16_senryaku/senryaku.htm)

⁹ 「青森（AOMORI）ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について」、青森県 ABM プロジェクトチーム（2002 年 3 月）。具体的には、白神山地のもつブランド性を伸張することで青森県のもつ多くの地域資源を活用することを提案している。

報告書は、地域自体がブランド化することで地域内の産品や観光に影響を与え、結果的に地域が競争力を向上させることができるという、アンブレラブランドとしての地域ブランドの考え方を提示しており、その後多くの自治体の担当者が青森県の報告書を参考としてきた。

当然、総合販売戦略課でもこの報告書は実際に参考としているものの、報告書の提案は実施されつつある現在の施策に直接影響を及ぼしてはいない。これは、産品の差別化の観点から、全ての産品を地域ブランドの下でブランド化するのは困難だという認識があるためである。産品を限定せずに販売促進を行うための検討は実際に行われているが、産品それぞれに独自の性質があり、それら全てを包括してブランド化するためには、青森県らしさと商品のこだわりを一度にイメージ化していかなければならない。そしてこのことは結果的にブランド化の意味を損ねるという判断がある。

2.2.2 実施方法

総合販売戦略課ブランド推進グループでは、いくつかの個別産品の販売促進によるブランド化に取り組んでいる。これらの個別産品には、リンゴやにんにくのような青森県産品として全国的に認知度の高いものは含まれておらず、今後全国的な認知度をあげる可能性が高いとされる産品である。これは、青森ブランドとして全国に販売すべき産品は既に認知されているものの他にも数多くあるという、三村知事の考えに基づくものとみられる¹⁰。

つまり、総合販売戦略課は未だブランドとして確立されてはいない産品のブランド化を目指して販売促進に取り組んでいると考えられる。これらの産品として選定されているのは、津軽塗、シャモロック¹¹等、青森県の研究機関等が関与した経緯をもつものであり、必ずしも一次産品に限定されていない。また、これらには、シャモロックのように生産量が限定されており、県外に数多く出荷することが不可能なものがあるため、当面は県内での認知度を向上させる必要のある産品として考えられているものもある。

また、実際の青森県としての産品の販売促進活動は、大手量販店等での産品フェアの実施等を通じて行われている。量販店では消費者の反応によっては販売される産品が決定されるため、ある程度消費者の観点からの販売促進すべき産品の選択が行われることになる。青森県主導で量販店の産品フェア等を実施する際は、平等に産品製造者に通知をし、量販店が実際に販売する産品を選択する。こうしたことで、青森県は公平性を担保するものの、産品の販売は基本的にマーケットが決定する。

また、総合販売戦略課では青森県総合販売戦略の基本理念を基に、青森県から想起されるイメージのPRよりも、むしろ供給システムなど、安心や安全を担保するシステム自体をブランドとしてPRすることが重要だと認識している。

¹⁰ 平成16年記者会見 (<http://www.pref.aomori.jp/message/kaiken/040219r.html>)

¹¹ シャモと横斑プリマスロックを掛け合わせて青森県が独自に開発した食肉用鶏

こうしたことから考えると、青森県の産品ブランド戦略は、一部の産品は行政が積極的に販売促進を行うものの、基本的には、販売のための安定した供給システム自体を青森ブランドして構築し、後はマーケットの判断に委ねるという考え方をとっていると思われる。しかし、産品ブランドの統括を行うこの組織が設置されてから、未だ1年程度しか経過していないため、総合販売戦略課は産品ブランド化のための手法、組織作り、認証制度等の様々な施策を模索しつつある段階だと考えられる。課内でブランド化に関する議論は進展しており、行政が行う認証制度のあり方など、根本的な問題も検討されつつある。

2.2.3 ブランド事業の成果

先に述べたように、地域ブランド、あるいは産品ブランドの形成に取り組むことのできる組織が設置されて1年程度しか経過していない上、検討中の課題も多く、総合販売戦略課で行われている事業の成果をみるのは時期尚早と考えられる。しかし、ブランドの形成にとって重要な統一された事業を実施できる組織ができたことで、今後は統合された施策の展開が期待できる。

例えば、業界内での利害関係者をひとつのテーブルにつかせる、農林水産業者と商工会の間につながりもたせる等、利害関係者や異業種間の調整といった地域ブランド形成のために行政だからこそ行えることは、こうした組織の設置により容易になっていると考えられる。

2.2.4 県内で実施されている他の地域ブランド関連事業

各市町村で行われている個別の地域ブランド関連事業に関する、青森県の窓口となっているのは総合販売戦略課であるが、青森県としての統一の見解や施策はない。青森県内で実施されているこれらの事業には、グリーンツーリズムと産品認証制度等を活用して展開している青森県名川町の「達者村事業」がある¹²。「達者村事業」は、観光主導型の地域ブランドで、村のこだわりなどを情報発信していくことを施策の一部としている。

県が直接関与しているものには、特産品の研究開発・販売を行う下北ブランド研究開発センターによって推進されている「下北ブランド」がある¹³。これは青森県下北地方で作られた産品を下北ブランドとして販売していくことを目的としている。

2.3 長野県：信州ブランド戦略

2.3.1 事業の目的と経緯

長野県は、2005年9月に「信州ブランド戦略」を策定し、この戦略を具体化させるための取り組みを進めている。「信州ブランド戦略」は、信州の確かな価値を約束し、県外か

¹² あおもり「達者村」(<http://www.town-nagawa.jp/tassya00.htm>)

¹³ 下北ブランド研究開発センター (<http://www.sbrand.pref.aomori.jp/>)

ら選ばれる信州、県民が誇りに思える信州（＝誰もがあこがれる信州）を目指したものである。「信州ブランド戦略」の特徴は、信州の強み・信州らしさといった県全体のイメージアップを図る包括的な地域ブランド戦略と、県内の商品・サービスの個別ブランド戦略の両者を組み合わせて、相乗的に展開するというものである¹⁴。

長野県がブランド戦略を検討した背景は、全国レベルでも高いポテンシャルを持ってきた県全体のブランド力が落ちているのではないかという認識に基づいている。長野県によれば、自然・環境・水源など多くの資源に恵まれ、観光面でも三大都市圏から近いことが強みとなり、それらの高い評価に安住してきたところがあったという。しかし、長野オリンピックが開催された 1998 年度以降の観光客数の長期低落や、県が大きな強みとしてきた「ものづくり」分野でも、1991 年をピークとして事業所数・従業者数の減少¹⁵が見られるなど、県の相対的な活力が落ちていることが示唆されていた。また、2004 年 2 月に実施された日経リサーチの調査¹⁶における長野県の地域ブランドランキングが 12 位となり、県が想定していたほどには良くなかったことなどが、地域間競争に打ち勝つためのブランド戦略を検討する一つのきっかけとなった。

以上のような問題意識の下、2004 年 5 月の組織改正によって、知事直轄の経営戦略局に信州ブランド戦略チームが設置され、同年 11 月からは「信州ブランド戦略プロジェクト」が発足し、具体的な戦略検討が開始された。戦略プロジェクトのメンバーには、産業界、大学、NPO が参画しており、当初から産学官の連携体制がとられていた。2005 年 4 月からは、信州ブランド戦略チームが商工部に移管し、観光部門と統合され、信州ブランド・観光戦略局となったが、部局横断的な機能は引き続き保持している。この組織統合は、長野県のブランド戦略上、観光の重要性が高いことが背景にある。信州ブランド・観光戦略局は、信州ブランド戦略チーム（2005 年 10 月現在 9 人）と、観光・物産の振興を戦略的に進める観光物産振興チーム（同 12 人）から構成され、ブランド戦略の企画と個別のブランド事業を円滑に進めることができる体制となった。

長野県のブランド戦略では、「長野」ではなく「信州」をブランドとしていることが特徴である。これは、同一名称の長野市との混同を避けるということと、地域の特性として「信州」の方が、県全体としてのまとまりが良いという事実があるという。また、以前から観光分野で「信州」が用いられてきたことも理由となっている。

「信州ブランド戦略」推進上のポイントは 3 点に整理されている。まず、地域全体としての価値を高めるために、モノ（農産物、伝統工芸品、ものづくり）や場所（観光地、歴史・文化）、人・生活（ライフスタイル、行政サービス）を中心に、複合的にブランド戦略を展開することである。次に、既に信州に良い印象を持っている層（50 歳以上の高年齢層

¹⁴ 「信州ブランド戦略」（<http://www.pref.nagano.jp/syoukou/sbrand/happyou/shinshu-brand.pdf>）

¹⁵ 「長野県・全国 年別指標」（http://www3.pref.nagano.jp/common/data/nen/nen_mokuji.htm）

¹⁶ 「地域ブランド戦略サーベイ・プレ調査」（http://www.nikkei-r.co.jp/nkr_report/0401/02brand-1.pdf）

中心) や、これから良い印象を持って欲しい層(40 歳以下のファミリーや若者中心) など、セグメントに応じた展開をすることである¹⁷。そして、最終的に長野県に来てもらうために、アウトドア、文化、芸術、温泉、農林業など、様々な魅力を体感、体験してもらうということを重視しているということである。

長野県では、県内外での延べ 2,000 人以上を対象としたイメージ調査や県内外の企業・団体 30 社以上へのインタビューをもとに、「信州の強み」や「信州らしさ」の中心(アイデンティティ)を様々な魅力のあつまり(自然と生きる決意 いろいろ信州)としている。これは、長野県の豊かな自然と共生する姿勢と、広域な県土を反映した様々な魅力を示すものである。地域の包括的なブランドイメージを形成するにあたって、イメージの絞込みをせず、あえて多様であることをキー・コンセプトとしていることは特徴的である。

2.3.2 実施方法

「信州ブランド戦略」の基本的なターゲットは県外(含む海外)であり、県全体のイメージアップ戦略と優れた商品・サービスのブランド化戦略を相乗的に推進しようとしている。県では、2005 年 10 月現在、2006 年度の事業化に向けた施策を検討している段階であるが、以下のような方向が考えられている。

イメージアップ戦略については、まず、前述の信州ブランドのアイデンティティをベースとした信州ブランドを表現することば等を作成し、戦略的に情報発信する。例えば「シンシユー・ベリーマッチ ○○」という形で、○○に地域名や製品名などを個別に入れ展開していくことが検討されている。信州ブランドとしてのシンボル・デザインづくりも課題に挙げられている。そのほか、情報発信に関しては、パブリシティの活用やファンクラブの結成なども検討されている。ファンクラブについては、県の情報を口コミで広めてもらう一方向型のものではなく、会員から市場の情報を発信してもらう双方向型の仕組みが検討されている。

個別商品・サービスのブランド化戦略については、最終的に全国的な知名度を持つスーパーブランドを作り上げることを目指すものである。ブランドフォーラムの開催による事業者の意識の改革や、既にワイン、日本酒、焼酎、米の 4 品目を認証している「長野県原産地呼称管理制度」¹⁸、県独自の「『安心、安全、正直』な信州の温泉表示認定制度」¹⁹などによって、行政が中心となって個別ブランドの基盤の構築を進めようとしている。また、商品やサービスのブランド化に必要なビジネス支援を、開発—マーケティング—認証—プロモーション—販路開拓まで、トータルにコーディネートする体制づくりが検討され

¹⁷ 長野県が 2004 年度に実施した「信州ブランド戦略調査報告書」によれば、信州の好感度、満足度、来訪意向等のアンケートにおいて、年代が低いと値が小さく、年代が高くなるに連れて値が高くなる結果が示されている (<http://www.pref.nagano.jp/keiei/brand/t-h-syo/2-2.pdf>)。

¹⁸ 「長野県原産地呼称管理制度」(<http://www.pref.nagano.jp/nousei/nousei/aoc/nnac.htm>)

¹⁹ 「『安心、安全、正直』な信州の温泉表示認定制度」(<http://www.pref.nagano.jp/eisei/yakumu/nintei/sisetu2.htm>)

ており、産業界を中心に、「(仮称) 信州ブランドカンパニー」を設立して、ブランド化を進めようとしている事業者を有償で支援する仕組みを構築する予定である。基盤構築は行政、実際のコーディネートは産業界、人材の育成やブランド化手法の研究は大学という役割分担がとられている。

2.3.3 ブランド事業の成果

長野県は、既に原産地・温泉などブランド関連事業を行っているものの、まだ戦略を発表したばかりであり、戦略で新たに盛り込まれた事業は 2006 年度からとりかかることになっているため、成果について評価できる段階でない。県では、ブランドの構築には時間を要するという認識を持ち、短期的（1～5 年）目標として、信州発ブランドの成功事例をつくり、長期的目標として、10 年後には信州発ブランドの確立をイメージとブランド商品・サービスの両面で実現するとしている。このため、事業の評価は、これらの目標の達成度を見ることになるものと考えられる。

また、現時点での間接的な成果としては、2006 年度の県の施策方針に信州ブランドの確立が位置づけられ、庁内の各部局においてブランド戦略を行うという認識が深まり、横断的な連携が行いやすくなっているほか、ブランド戦略を切り口にして、産官学の連携が進んでいるということが挙げられる。

2.3.4 県内で実施されている他の地域ブランド関連事業

長野県の取り組みは、当初から組織横断的であり、かつ産業界、大学、NPO が検討段階から参画しているため、多くのブランド関連事業が取り込まれる形になっている。例えば、前述の原産地呼称管理制度や温泉表示の認定制度などは、担当部署が異なるものの、信州ブランド戦略の中に位置づけられており、ブランド戦略チームが全体調整の中で関与することができる。

「信州ブランド戦略」の実行にあたって、産業界は商品・サービスのブランド化、大学は地域ブランドを支える人材の育成やブランド化手法の研究体制の整備というように、役割は異なるが、長野県の価値向上という共通の目的に向けて、協調しながらそれぞれの事業を進める形となっている。2006 年度には、産官学が常に情報交換をして事業のベクトルを確かめる場として、ネットワークを設置することが検討されている。

また、県内の市町村レベルでの地域ブランドについても、2005 年度は、県内各地で「信州ブランド」に関する意見交換会を実施し、自治体の意見を聞いている。県内には、軽井沢や上高地など、確立した地域ブランドを持つ地域があるが、これから地域ブランドを推進したいという自治体に対して、県で得たノウハウや調査データ等の情報を積極的に提供しながら、各地域の強み・らしさを活かした地域ブランド戦略策定や具体的な商品・サービスのブランド化について協働して支援することが考えられている。

2.4 福井県：ふくいブランド推進室の取り組み

2.4.1 事業の目的と経緯

福井県では、2004年度から地域ブランド戦略への取り組みが行われており、県全体を包括する「ふくいブランド」の構築が重視されている²⁰。「ふくいブランド」は、個々の地域ブランドから連想され、また、幾重にも重なり合い集結された福井県全体のブランドイメージであると定義付けられている。県では、「ふくいブランド」を構築することが、個々の地域ブランドの商品価値を押し上げるだけでなく、地域の求心力を高める上でも大きな効果を発揮し、その結果として、より強い地域ブランドを育む推進力になると考えている。

福井県が地域ブランド戦略を検討する背景には、対外的な県のイメージが薄く、従来のイメージアップ施策では効果があがっていないという認識があった。初めて「ふくいブランド」の概念が示されたのは、2003年7月に設置された福井県経済社会活性化戦略会議が同年12月に提言した「挑戦（チャレンジ）ふくいー福井県経済社会活性化プラン」である²¹。この活性化プランにおいて「ふくいブランドの進化」として提唱されたことは、①庁内体制を整備して、情報発信をしながら「ふくいブランド」をトータルにマネジメントをすること、②県民をあげて情報発信すること、③県内各地域の個別ブランドについては、ある程度の資源とやる気がある地域に競争させて、集中と選択による支援を行うということであった。

この提言を受けて、2003年12月から活性化プランのコンセプトの検討が開始された。2004年4月には、総務部政策推進課内にふくいブランド推進室が新設され、2005年4月の機構改革を経て、以後、総合政策部政策推進課内に置かれている。従来は、産業労働部の観光振興課が県外へのイメージアップ情報の発信を行っていたが、この組織改正によって、ブランド推進室が横断的に全体の調整を行うこととなった。福井県によれば、戦略会議の提言に基づく事業であることで、全庁的な協力態勢が得られているとのことである。ブランド推進室の職員（2005年7月現在5名）に加えて、他の6部署（東京事務所、大阪事務所、広報課、販売開拓課、観光振興課、地域産業・技術振興課）のメンバーによって、ブランド推進チームが形成されている。

福井県の地域ブランド戦略は、個別の地域ブランドによって、福井県のイメージの底上げを図ることを基本としている。県内の地域資源については、「自然資源」、「歴史資源」、「食資源」、「産業資源」、「伝統芸能」の5つのカテゴリーに分類しているが、個々のブランドを関連付ける福井県全体のキー・コンセプトとして「健康長寿」をブランドイメージ化することとしている。この「健康長寿」のコンセプトは、2000年の国勢調査の結果において、福井県では平均寿命が男女とも全国第2位であったことを根拠としており、福井県

²⁰ 「ふくいブランド」のページ (<http://info.pref.fukui.jp/seiki/brand.html>)

²¹ 挑戦（チャレンジ）ふくいー福井県経済社会活性化プランー
(<http://info.pref.fukui.jp/seiki/senryakuplan.pdf>)

から想起される既存のイメージではない。しかし、これまで福井県が定着したイメージを持たなかったことが、かえって、このように新たなブランドコンセプトを打ち出すことを容易にしたといえる。とは言え、新たなコンセプトをアピールするためには、「健康長寿」に関連した地域資源の実体が伴う必要があり、「健康長寿」イメージの認知を図るとともに、関連地域資源の開発を進めることが重要となっている。

2.4.2 実施方法

福井県のブランド戦略のターゲットは県外であり、観光客や交流人口の増加や商品の販売につなげるために、「ふくいブランド」の情報発信と「健康長寿」の実体作りが主要な取り組みとなる。

「ふくいブランド」を情報発信するための取り組みの一つに、福井県にゆかりのある人々がセールスマンとなって福井県の魅力・情報を県外に積極的に発信する「ふくいブランド大使」制度がある。ブランド大使は登録制であり、登録すると、登録証、名刺型リーフレット、PRのためのテキスト「ふくいブランド大使ハンドブック」、宣伝用資料などのPRグッズが支給されるほか、大使同士の交流も行われている。ブランド大使の募集は2004年5月に開始されたが、当初目標の1,000人を超え、2005年12月10日現在1,330人が登録されている。

また、コミュニケーションツールとして、キャッチコピーを「健康長寿な福井です。」とするとともに、福井県の位置を示す「福井県地図デザイン」を2004年8月に決定し、全国における福井県の認知度向上とイメージアップを図っている(図表1参照)。これは、帝国書院の小学校高学年を対象とした都道府県の位置に関する調査において、福井県の位置の認知度が47都道府県中最低であったことが一つのきっかけとなっている²²。

2004年度から開始された「福井県地域ブランド創造活動推進事業」は、県内の地域グループが行う地域ブランド創造活動を対象とした助成制度である。選定された補助事業者は、対象経費の1/2以内で、1件あたり毎年度1,000万円を限度とした助成を、最長3年間受けることができる。この助成措置は、3年程度で事業化のメドをつけられそうで、独創性があり、地域資源として県外からブランドとして認知される可能性のあるプランを県内から広く募り、支援するという考えに基づくものである。2005年9月22日現在、2004年度採択2件、2005年度採択3件の計5件が選定されている(図表2参照)。いずれの事業も、地域資源を組み合わせる集合体として地域をアピールするものとなっている。

「健康長寿」ブランドの浸透、確立を通じて、健康長寿ブランドの活用による産業活性化を図ることが、福井県のブランド戦略の重要なゴールの一つである。「健康長寿な福井」のイメージの情報発信は、主要マーケットである首都圏および関西圏等で、それぞれ行われている。さらに、「健康長寿」の実体作りの一環として、2005年度から福井県立大学に

²² 帝国書院「こどもと地図」2003年 特別号 Vol.1

健康長寿推進機構が設置された。それに合わせて、県庁出先の研究機関を含めた横断的な「健康長寿ふくい推進会議」が設置され、平均寿命・健康寿命を伸ばしていくための健康作りの取り組み、要因分析を含めた研究、健康長寿につながる産品ブランドの開発などを行うための推進役としての役割を持たせている。

図表 1 福井県地図デザイン



(出所) 福井県ホームページ

図表 2 福井県地域ブランド創造活動推進事業採択事業

採択 年度	事業名	地域資源				
		歴史・ 文化	自然 環境	体験 施設	食材	その他
2004	三国湊魅力づくりプロジェクト	○	○	○	○	○
	今立古民家・匠・ロングステイプロジェクト	○		○		
2005	癒しと体験の旅を求めて「永平寺」プロジェクト	○	○		○	○
	敦賀ラーメンブランド化プロジェクト	○			○	○
	若狭三方五湖やすらぎと共生プロジェクト	○	○	○	○	○

(出所) 福井県資料²³を元に作成

(注) その他は、博物館、宿泊施設、温泉、祭りや交通アクセスなど

2.4.3 ブランド事業の成果

福井県におけるブランド関連事業は、まだ事業全体の成果評価を行う段階ではない。評価方法については検討中であり、入込客数や、産品の売上高などの評価以外に、間接的な

²³ 「ふくいブランド」のページ内「応援している事業（プロジェクト）の内容について」
(<http://info.pref.fukui.jp/seiki/050922brandall.pdf>)

成果として、福井のブランドイメージが上がることによる企業誘致への波及や、団塊の世代の定住促進等も、評価の検討課題となっている。県の認識としては、長い目でブランド事業を見ていくということであり、例えば、2030年に「健康長寿世界一」というスローガンの目標が設定されている。

個別事業に関しては、県内での積極的なPRによって「ふくいブランド」の取り組みの認知度が広がっているという実感があるほか、ふくいブランド大使ニュースを週2回メールで情報発信することによって、大使からメールでのフィードバックや掲示板の活用などが増えているという。また、「地域ブランド創造活動推進事業」の採択案件の一つである三国湊のプロジェクトは、近畿日本ツーリストが2005年6月に発表した地域ブランディング大賞の入賞27選に選ばれており²⁴、実際に県の施策が個別地域のブランド化に寄与しているといえる。

2.4.4 県内で実施されている他の地域ブランド関連事業

前述のように、福井県ではブランド推進室が庁内を横断的に調整しているうえに、県内市町村の地域ブランドの掘り起こしにも積極的に関与している。県によれば、市町村や県経済界との連携にさらなる改善の余地があるとのことであるが、基本的には、県全体で地域ブランドを推進していこうという方向性に対する共通認識は得られているものと考えられる。このように県内での地域ブランド推進のための枠組み自体には問題がないが、課題を挙げるとすれば、新たに創出した「健康長寿」のコンセプトが個々の地域ブランドを想起させる包括的な地域ブランドとして機能するかどうかである。「健康長寿」と他の地域ブランドとの関連性が弱ければ、包括ブランドと個別ブランドとの相乗効果は限定的であり、地域ブランド戦略の練り直しが必要となる可能性がある。

2.5 愛知県：愛知ブランド

2.5.1 事業の目的と経緯

愛知県は全国でも珍しい、産品ではなく愛知県下にある製造企業自体を認証することを通じて、愛知の製造業のブランド化を推進している。

愛知県製造業の製品出荷額は36兆7,899億円（2004年工業統計速報、従業者4人以上の事業所）で、第2位の神奈川県（18兆5,134億円）に大差をつけて、28年連続日本一の座を保持している。また、その全国比率は12.9%で、愛知県は我が国製造業の重要な牽引役を担っている。個別の企業を見ると、非常に優秀な製品を作り、企業ブランドあるいは製品ブランドが、広く全国の消費者、ユーザーに知られている企業が数多くある。しかし、それらの企業、製品について「愛知の企業」、「愛知で作られたもの」という情報

²⁴ 近畿日本ツーリスト「地域ブランディング大賞」結果
(<http://www.knt.co.jp/jichitai/brand/result2.html>)

発信がなされていないために、そのような見方で評価されることは皆無に近い。

上記の状況を打破することを目的に、愛知県産業労働部新産業振興課繊維生活産業室が実施主体となり、愛知県二次産業の知名度向上を目指し 2002 年度より愛知県ブランド検討委員会を設置し、ブランド化の検討を始めた。繊維生活産業室が実施主体であることから、当初、歴史的に愛知県の重要産業であった繊維産業の支援の一環として始まったが、対象は第二次産業へと拡大された。

2.5.2 実施方法

愛知県ブランド検討委員会は 2002 年度に 4 回開催され、アンケート、統計資料、企業ヒアリングを参考にし、愛知県製造業ならびにその製品に共通して見られる特質について検討し、その特質として 3 項目²⁵（1：最高の品質、2：顧客第一主義、3：最善の環境配慮）を見出した。この 3 項目に関してブランド構築を行うために、愛知県下の中小製造業に対してのブランド認証を中心に以下の取り組みが行われている。

1) 愛知ブランド推進委員会の設置

愛知ブランドを構築し、普及するために推進機関の設置が必要である。そこで、愛知ブランド検討委員会を発展させ、愛知ブランドの構築・普及に関する政策を検討する委員会として愛知ブランド推進委員会を設置した。愛知ブランドを普及するための先導的役割を有し、また、愛知ブランド評価委員会が行う審査の基準を策定する。

2) 愛知ブランド評価委員会の設置

愛知ブランド推進委員会の中に設置され、学識経験者、有識者、各種専門家から構成される委員会である。推進委員会から独立し、中立的立場から愛知ブランド企業の審査、評価を行い、愛知ブランドマークの使用の認定を行う。

3) 愛知ブランド憲章の普及

愛知県製造業に共通する 3 つの特質を基本要素とし、愛知県製造業の行動規範、顧客（一般消費者、取引先企業）に対して愛知ブランドの認定基準を定め、県内製造業を始め、多くの関係者に周知する。その過程において、賛同者、協力者を得て、ブランド意識の高揚に努める。

4) 愛知県ブランドマークの普及

愛知県ブランドを構築するにあたりロゴマークを作成し（図表 3 参照）、愛知ブランド企業の紹介とともにマークの浸透に努めることによって、愛知ブランドのイメージの拡大に資する。

²⁵ 『最高の品質』とは磨きぬかれた技術開発力、『顧客第一主義』とは顧客を大切にし、顧客の要望をいち早く製品に取り込み、アフターサービスも徹底すること、『最善の環境配慮』とは排出物の低減、廃棄物のリサイクル、エネルギーの効率利用などの取り組み、製品自体の環境負荷低減を通しての最善の環境配慮を指す。

図表 3 愛知ブランド・ロゴマーク



(出所) 愛知県ホームページ

農作物に対して自治体が認定しブランドマークを付与することは、各自治体において行われているが、愛知県のように製造業、それも製品ではなく企業自体に認定を行うのは非常に珍しい事例である。愛知ブランドの認定基準を検討する際には、ISO などの認証制度を参考にし、評価項目として、1) 理念、経営トップのリーダーシップ、2) 人の活性化と業務プロセスの効率化、3) コア・コンピタンス、4) 顧客との関連性の質、深度を高める顧客価値構築、5) 社会・環境への配慮の5項目を用いた。既に2003年度から愛知ブランド検討委員会は愛知ブランド推進委員会となり、その中の愛知ブランド評価委員会では企業への愛知ブランド認定を行っている。現在愛知県で愛知ブランドと認定された企業は119社(59社(2003年度)、60社(2004年度))である。認定を受けた企業は3年間(認定日年度から4年度目の3月31日まで)愛知ブランドの使用が認められる。初年度である2003年度は72社の申請、2004年度には86社の申請があるなど愛知県下での認知度は高まっている。認定に際しては企業訪問を行う。一社につき4～5時間程度の時間を要するが、落選した企業に対してもどの点を修正する必要があるのかを伝達し、今後の取り組みに活用してもらうなど愛知県製造業の底上げに大きな貢献をしている。

2.5.3 ブランド事業の成果

愛知県としては、最終的な目標として愛知ブランド認定企業数は200社程度を考えており、愛知県下の事業者数が2万社程度であるため、認定企業は1%程度を占めることになる。愛知県では異業種間の交流はあまり活発ではなかったため、業種間をまたがる愛知ブランドは異業種交流の良い機会となった。既に認定企業間でいくつかの共同プロジェクトが進行しつつある。今後は、これらの認定を受けた企業のネットワークをどのように活用していくかが重要である。毎年、愛知県主催で認定企業の交流会を開催しているが、愛知

県は最終的には認定企業主体でこのネットワークを維持・活用していくことを期待している。

2.5.4 県内で実施されている他の地域ブランド関連事業

愛知県産業労働部は、愛知県製造業に長年にわたって培われてきた革新・挑戦・創意工夫の風土、及びものづくりを大切にする風土（ものづくり DNA）を解明し、変えるべからざるものと、変えるべきものを捉え、この地域、ひいては我が国が将来にわたって、世界のものづくりをリードしていく進化の方策について、ものづくりの真の実力が発揮できる 10 年先を見据えた実践的な提言を幅広く募集した。2004 年 11 月 15 日まで論文を募集し、選考委員による、新規制、独創性、実現性などを主たるポイントとした厳正な審査の結果決定した受賞論文を論文集として 2005 年 1 月に発行した。

名古屋商工会議所では、世界でオンリーワン、ナンバーワンの「モノづくり」を目指す名古屋地域の中小企業の代表選手を国内外に広く知ってもらうことを目的に、2002 年から 3 年間、『モノづくりブランドNAGOYA』プロジェクトを実施。名古屋地域²⁶に本社を有する中小企業から 2002 年度 75 社、2003 年度 77 社の応募を受け、その中から『モノづくりNAGOYA』のイメージリーダーとしての資質を有し、特に（１）容易に模倣できないコアとなる独自の技術・ビジネスモデル、（２）特定の分野・製品・技術における高いシェア、（３）優れた技能者の存在と技術・技能の分野での高いレベル、の条件を満たしている企業が、2002 年度 12 社、2003 年度 14 社が選ばれた。

2.6 大阪：大阪ブランド戦略

2.6.1 事業の目的と経緯

大阪では、大阪へのステレオタイプのイメージを実像に合った新しいイメージへと変革するための取り組みを行っている。1970 年の大阪万博以降、長い間東京と比較して地盤沈下が続いている大阪の再生を目的に、2003 年から 2004 年にかけて大阪ブランド戦略検討委員会が開催された。委員会は、委員として財界人、学識経験者等が参加して 5 回開催され、今後の大阪ブランド戦略実施へ向けての提言として『大阪に吹く新しい風「Brand-New-Osaka」』をまとめた。

大阪のブランド力を高め、新たなブランド確立していくのは、大阪に居住するか否かを問わず、この大阪をこよなく愛する人々に他ならないとし、この人々に支えられる運動が大阪ブランド戦略として存在しえるとの問題意識の上、大阪ブランド戦略検討委員会は、新たな大阪ブランドの確立に向けて、以下に示す 3 つのユニークなアプローチを採った。

²⁶ 「名古屋地域」（グレーター名古屋）は名古屋市を中心とした愛知県、岐阜県、三重県にまたがる経済圏を意味し、行政区画上の概念ではない。

1) アンケート調査によるブランド資産の棚卸し

大阪のブランド力となりうる、優れた資産候補を広く人々より集めるために、インターネット、FAX、手紙等を活用し、人々がアピールしたい大阪、広く知ってもらいたい大阪に関して情報収集を行った。さらに、投票方式により、人々が考えている大阪の魅力となるブランド資産を把握した。

2) 有識者 100 人ヒアリング

各界で活躍する有識者より、大阪の魅力となるブランド資産、ブランド力向上のための方策、大阪のブランドを発信する方策等について意見の徴収を行った。

3) 委員会のキャラバン開催

「大阪ブランド戦略検討委員会」を、大阪のブランドイメージを具現化することが出来るような場所を選び、府民の参加も得て開催した。委員会には、その人自身が大阪のブランドと呼べるような専門委員を招いて意見を聞くとともに、大阪の有するブランド資産の抽出、大阪のブランド力を向上させる方策、大阪のブランドを発信する方策等を議論した。

これらの作業により得られた大阪の魅力に関する意見は、以下の通りである。

● アメニティ	⇒都市の活気、利便性と自然、歴史・文化が近接	
● 多様性、二面性	⇒新しさと古さ、伝統と革新、都会と自然、高級と B 級	
● 先進性、革新性	⇒新産業、新サービスの発祥の地	
● 独創性、創造性	⇒すき間産業、進取の気性	
● 表現力	⇒ファッションセンス、会話センス、自己主張	
● 知恵、才覚	⇒実利主義、鋭い鑑識眼、現実派	
● 寛容さ、人情	⇒部外者を排除しない人間性、やさしさ、親しみやすさ	
● サービス精神	⇒ホスピタリティ、ノリのよさ、陽気さ、オープンマインド	
● チャレンジ精神	⇒えーやんか、やってみなはれ	
● 本音、ストレート	⇒率直で気取らない人間性、肩書き抜き、わかりやすさ	
● エンターテインメント性	⇒おもろいこと好き、型にとらわれない	
● 居心地の良さ	⇒人情・モノ・食・文化などバランスのとれた豊かさ	等

新たな大阪ブランドの確立に向けた戦略として、大阪ブランド戦略検討委員会では、次の 3 つの行動をとることを提言した。

『大阪を知る』

大阪にもともとあったすばらしい、歴史・伝統・文化遺産、優れた技術・企業・人材などを発見し、再認識をする。これにより、大阪の“強み”を把握するとともに、このままでは消えてしまうおそれのあるブランド資産に警笛を鳴らすことも重要である。このため、集めたブランド資産候補やアイデア・意見が一過性のものとして記憶から消えることの無いように整理・体系化し、出来るだけ多くの人々の目に触れるように工夫することが重要である。

『大阪を磨く』

大阪の有する資源を強化し、新たに魅力を付け加え、また複数の資源を組み合わせることにより、その魅力を増大する。大阪に対して与えられているマイナスイメージ、アンチブランド的な評価に、徒に反発、またはどうせ大阪人以外には理解できないと、殻に閉じこもり、自己満足だけに陥ってしまうことは、生産的な態度では無い。また、大阪に対してなされる「大阪はおもしろい」との積極的な評価も、それが珍奇さを求める単なる好奇心や大阪に対する優越感も根ざすものならば、決してその評価は長続きしない。放縦に墮することなく、洗練され成熟した資源に磨き上げ、世界に通用する、また普遍性を有するまでに、大阪の魅力を高めることが求められている。

『大阪を語る』

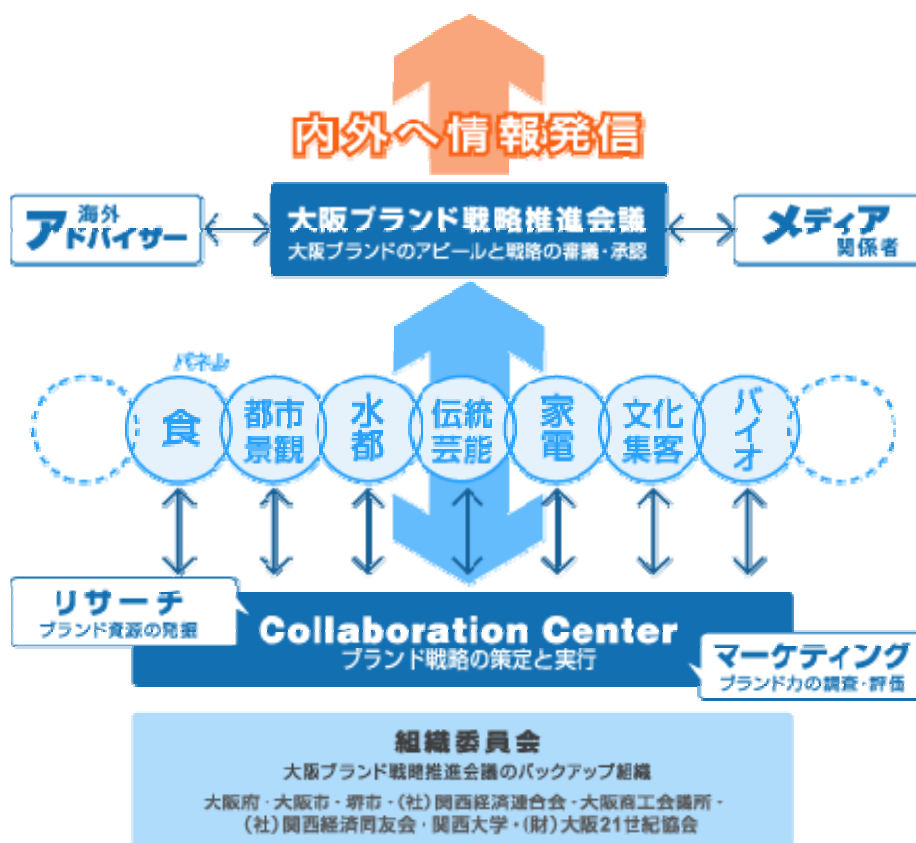
国内はもちろん国外へ向けた、大阪の魅力を統一的なメッセージとしてアピールする戦略的な情報発信を行うことである。都市間競争が激化し、東京への一極集中が加速する今日、優越的なブランド力を秘めた大阪の資産を誰もが認めているとは限らない。大阪に住む人々も気付いていないのが現状である。あふれる情報の中で埋没する危険性を秘めている情報化社会で、大阪がいくら優れた“強み”を持っているとしても、知られない限り、それは発揮できない。この情報発信においては、何よりも戦略性が重要である。発信する内容に応じて、期待する効果と目標を明らかにし、発信する対象や方法を選択するという、あたかも新製品を売り出すマーケティングの手法が活用されるべきである。

2.6.2 実施方法

大阪ブランド戦略検討委員会の大阪ブランド確立を目指した提言を実行に移すため、大阪府、大阪市、堺市のほか、関西経済連合会、大阪商工会議所、関西経済同友会の経済団体、関西大学、大阪 21 世紀協会が共同で大阪ブランドコミッティを設立した。図表 4 に示す大阪ブランド戦略推進体制で、2004 年度より活動が行われている。2004 年度からの 3 年間を集中期間とし、予算約 3,000 万円/年で事業実施が行われている。中心となるのは、大阪ブランド戦略推進会議である。年に 2 回程度のペースで開催が予定されており、既に 3 回開かれた。大阪ブランド戦略推進会議の目的は、大阪内外への大阪ブランドのアピールである。個別のテーマに関しては、有識者、専門家と連携し大阪にあるさまざまなブラ

ンド資源を整理・分類し、それが生み出された背景やその価値を明らかにする活動がパネル活動という名称で行われている、2004 年度には、文化集客、ロボット、バイオをテーマにパネルが開催され、その検討結果は、ウェブ上²⁷に公開されている。また、大阪ブランドの情報発信としてインターネットの活用にも積極的であり、情報発信の場として大阪ブランド情報局²⁸を開設し、情報発信基地としている。

図表 4 大阪ブランド戦略全体構成



（出所）大阪ブランド情報局（<http://www.osaka-brand.jp/index.html>）

このほか、大阪ブランドコミッティでは次のような事業を展開している。

- 1) ロゴマークの作成
- 2) コア・アイデンティティの作成

大阪を表すコア・アイデンティティとして、以下の4つを挙げている。

²⁷ <http://www.osaka-brand.jp/panel/index.html>

²⁸ <http://www.osaka-brand.jp/index.html>

『めぐり逢いと交差集積の場 (Place of Encounter)』

大阪では多様なものが交錯、集積し、また、大阪から伝播していくものである。人、物、富、情報が巡りあう場である。

『創造と進取の地』 (Innovative Land)

大阪には常にその時々々の最先端の技術が存在し、それを用いて多くの革新的なものを作ってきた。革新を求め、現状に飽き足らない人々が集まり、進歩していく土地である。

『歴史が躍動する複合文化都市 (Living Heritage)』

大阪は一つの巨大なテーマパークである。そこではさまざまな文化遺産と、新たに生まれている文化がライブな形で今なお躍動している。

『人間らしく生きるまち (Active Humanity)』

大阪は高度に発達した文明都市でありながら、磨り減ることなくバランス良く暮らすことが出来る人間らしく生きる街である。

3) O S A K A－i リフレッシュ事業

海外で発信されている大阪の観光情報がどのようなものであるか調査し、今後の良好な大阪のイメージ発信につなげていこうとする取り組み。海外の観光ガイドの一部に「大阪はヤクザの中心地」などとする情報があつたことで、新聞・テレビ等で大きく報じられた。今後、良好なイメージ形成のための方策を検討する。

また、さまざまな団体と連携してパネル展示を行ったり、新聞広告を掲出したりするなどの活動も行っている。

2.6.3 ブランド事業の成果

2004 年度から 3 年間を集中期間としており、現在その成果の評価手法に関して検討されている段階である。ただし、ブランド化は長期的に取り組むべき課題であるため、継続も視野に入れている。

今後の取り組みとしては、英語、中国語など外国語での情報発信、新規パネルの設置、書籍出版、大阪ブランド情報局の充実、他団体とのコラボレーションなど幅広い対策を検討している。

2.7 島根県：しまねブランド推進課の取り組み

2.7.1 事業の目的と経緯

島根県は、2002 年 4 月に農林水産部と商工労働部の共管組織である「しまねブランド推進室」を設置し、全国的に「ブランド」の名称をつけた組織設置の先駆けとなった県で

ある。2005 年 4 月の組織変更によってしまねブランド推進室は「しまねブランド推進課」となった。島根県におけるブランド化施策は、消費者に信頼され同種製品と比較して優れた価値提供により消費者に選択されることを実現し、生産者・製造者の利益向上、産業の振興、地域の活性化など、魅力ある地域づくりにつなげることとされている。

島根県が共管組織による県産品のブランド化を推進するきっかけは、従来の個別の取り組みでは、限界があったという認識に基づいている。島根県によれば、一部の品目²⁹については協議会を組織して P R 事業等を実施してきたものの、あくまで個別の組織対応によるもので、生産－流通－消費が一貫した取り組みとなっていなかった。このため、特に消費者視点や販売戦略が弱く、ブランド化が十分に進まなかったという反省があるという。現在は、生産者、流通業者、消費者などから構成される「しまね県産品ブランド化推進協議会」が設立され、この協議会を母体として様々な事業を進めていく形になっている。

共管組織の設置以降、2002 年 11 月には「しまね県産品ブランド化基本方針」を制定し、食品に関して、現状分析とともに、ブランド化戦略と取り組むべき課題を整理している³⁰。続いて、2003 年 7 月には「アクションプログラム」を作成して、2003 年度～2007 年度までの 5 年間に集中的・重点的に取り組む具体的な計画を定めている³¹。

「アクションプログラム」策定にあたって実施した消費者調査によれば、島根県産品や島根県自体の存在感が薄く、これといった商品がないという結果が出ている。そこで、島根県の県産品ブランド化事業においては、「基本方針」及び「アクションプログラム」に基づき、重点的・集中的にブランド化に取り組む県産品を選定し、個々の製品について消費者の信頼向上と優れた価値提供を地域の関係者が知恵を出し合って取り組むことで、地域の新しいビジネスモデルづくりや、島根県産品・島根県全体のイメージアップなどにつなげていこうとするものである。

2.7.2 実施方法

しまねブランド推進課は、ブランド化グループ、販路拡大グループ、マーケティング推進グループの 3 グループによって構成されているが、県産品のブランド化事業はブランド化グループが担当している³²。

島根県では、県人口が約 75 万人に過ぎず、県産品の県内消費量に限界があることなどから、県外販売が重視されている。加えて、単に地産品ブランドを認証し、マークをつけてプロモーションを図るのではなく、事業実施主体の事業の支援を主眼としていることが

²⁹ 例えば、園芸特産物（2000 年～）、和牛肉（1992 年～）、花（1992 年～）、いわがき（2000 年～）。

³⁰ しまね県産品ブランド化基本方針食品編（<http://www2.pref.shimane.jp/brand/torikumi/index.html>）

³¹ 島根県産品ブランド化基本方針（食品編）を踏まえたアクションプログラム
（http://www2.pref.shimane.jp/brand/torikumi/act_prog.html）

³² ブランド化グループ以外については、販路拡大グループでは、商談会、県産品フェアの企画、重点製品以外の製品の底上げ、マーケティング推進グループでは、生鮮食品を中心としたマーケティングを行っている。

特徴である。また、島根県産品の従来の消費地は、京阪神や広島、北部九州であるが、特にブランド化重点産品については、情報発信力のある東京で「島根県産」としての評価を受けることを重視している。特に、消費地から遠く、生産量も少ないという条件を考慮して、量販路線ではなく、高級ブランド路線を目指そうとしている。このため、支援事業は、東京に向けて産品を出していきたいという事業実施主体を対象に、「集中」と「選択」を行うという考え方となっている。

県産品のブランド化事業の柱は、「しまね県産品ブランド化重点産品」の選定とそのブランド化である。島根県では、2003年7月に重点産品の公募を行い、応募された47品目から同年11月に5産品を選定した。選考委員には、県内生産団体に加えて、東京から食の専門家、料理研究家、築地の仲卸しを呼び、①県外に向けて販売展開が可能なものと、②観光客など県外から呼べるという選定基準に沿って、事業者のやる気があり、より高い品質、特徴がある（少量であってもこだわりや特徴がある）などの産品が選ばれた。重点産品は、図表5に示すとおりであるが、和牛を除けば、「島根県」ではなく、特徴のある県内産地を前面にアピールする形をとっている。

図表 5 しまね県産品ブランド化重点産品

隠岐のいわがき
浜田のアジ・カレイ・ノドグロ
十六島のり
多伎のいちじく
しまね和牛

（出所）しまね県産品ブランド化重点産品ウェブサイト³³

島根県では、重点産品を毎年増やしていくのではなく、アクションプログラムの5年間は、この重点5産品に固定してブランド化を支援するとしている。個別地域の重点産品のブランドを強めることによって、島根県内の他の産品をも牽引していくという考えに基づいている。すなわち、これら5産品は、県産品ブランド化のトップランナー的存在として扱われ、専門家の指導を受けながら5年間の事業計画を策定した上でブランド化を目指しつつある。県では、重点産品の事業者に対して、事業費の半額補助（上限250万円/年）を5年間実施するほか、担当コーディネーターを設置し、助言や販売先（東京の有名販売店・料理店など）の紹介をしてもらうなどの支援を行っている。

³³ <http://www2.pref.shimane.jp/brand/jyuutensanpin/>

2.7.3 ブランド事業の成果

2003 年度からスタートした県産品ブランド化事業は、最終的に産業振興につながる事が目的とされているため、県外での売上高が重要な評価指標と考えられている。ちなみに、2007 年度のブランド化重点産品の年間販売目標額は 4 億 3,700 万円であり、2004 年度実績 2 億 4,200 万円と比べて 80%の販売増が見込まれている。また、高級ブランドを目指しているため、販売量の増加だけではなく、販売単価の上昇も重要な指標とされている。ブランド化事業には、県産品を目当てに観光客を呼び込むことも考慮されているが、入込客数だけでは県産品の効果が測れないため、総じて販売額を指標としている。また、首都圏で県産品の認知度を測るために、消費者調査も計画されている。

このように現時点では、販売額による事業評価の取り組みが行われつつあるが、その他、共管組織ができたことによって、現場レベルでは、生産サイドと流通・販売サイドの意思疎通が円滑となり、ブランド品の開発・生産・販売支援が実施しやすくなったという感触はあるようだ。また、5 産品に特化してブランド化の取り組みを支援することで得られた課題や解決方法は、他の産品のブランド化などの取り組みにもつながることが期待されており、これまでの取り組みを通じて、県内にノウハウが蓄積されてきている実感があるとのことである。

2.7.4 県内で実施されている他の地域ブランド関連事業

島根県では、観光分野において 2003 年度から「観光トップブランド創出プロジェクト」が実施されている。この取り組みは、全国的に競争力のある観光地づくりを行うため、地域やテーマを絞り込み、専門的ノウハウを導入し、地域で行う観光資源の魅力アップや新たな地域資源の掘り起こしに対し重点的・集中的に支援をしようとするものである。この取り組みの実施部署は県観光振興課である。従来型の行政では他部署との連携が概して難しいものの、しまねブランド推進課と同課の間では、「食と観光」という視点から、比較的円滑な連携が取られているとのことである。例えば、この観光トップブランド創出プロジェクトでは、観光地としてポテンシャルの高い県内 3 地域が選ばれているが、そのいずれの地域内においても 2004 年度から、しまねブランド推進課で取り組む地産地消事業「しまね故郷料理店」の多くの認証店で、地域の食材や料理を共通メニュー³⁴として提供し始めている。

2.8 香川県：香川ブランド戦略推進事業

2.8.1 事業の目的と経緯

香川県が 2004 年度から開始した地域ブランド形成のための施策「香川ブランド戦略推進事業」は、香川県の包括的な地域イメージのブランド化を図るものである。香川県によ

³⁴ 共通メニューの食材のなかには、ブランド化重点産品も含まれている。

れば、この事業は「観光地や県産品等の付加価値や競争力を高め、市場から選ばれる地域を確立するため、香川県そのもののブランド力を高める戦略的情報発信を展開し、本県の認知度、イメージの向上に継続的に取り組む」というものである。すなわち、香川県全体のイメージを構築し、地域的価値を付加することによって、県内の個別の観光ブランドや県産品ブランドの競争力を強化していくという考えに基づいている。

香川県が地域ブランド化に取り組む主な理由は二つである。一つ目の理由は、県全体の印象、イメージが薄いために、県の認知度を上げたいということである³⁵。もう一つの理由が、2002年の首都圏でのさぬきうどんブームである。これを契機として、香川県を売り出していこうという機運が出てきたということである。

香川県では、2002年度後半から政策課を中心にイメージ戦略の検討を開始したが、2003年度に商工労働部内に観光交流局が発足したことから、観光振興課に事務移管し、市場を意識したブランド戦略の検討へと軌道修正を行った。ブランドコンセプトの作成にあたっては、観光振興課を中心とした庁内各部の若手職員8名によるワーキンググループを組成し、2003年10月～12月の3ヶ月間で集中的に検討した。その後、キャッチフレーズ「かがやくけん、かがわけん。」とロゴマークを選定し（図表6参照）、2004年度から推進事業を本格実施することとなった。

ワーキンググループの検討により、ブランド性が高い有力な地域資源を「自然」「伝統文化」「現代文化」「食」の4つのカテゴリーに分類、整理した上で、地域ブランドの核の資源に「瀬戸内海」と「讃岐平野」を位置づけた。さらに、これらを含む香川ブランドの基本コンセプトを「美のチカラ」とし、4つのカテゴリーにも「心安らぐ穏やかな自然」「温もりと癒しの伝統文化」「自然に溶け込んだ現代文化」「本物、こだわりの食」とそれぞれコンセプトを付けている³⁶。香川県では、地域ブランド事業の継続性、一貫性を保つために、地域資源のカテゴリー化による整理が不可欠であると考えている。そして、このような香川ブランドのコンセプトを、県外の消費者、顧客に認知してもらうことによって、旅行先及び県産品の購入先に「香川県」を選択してもらうことを目指している。

そもそも観光交流局の発足が、香川県の産業政策の方針転換を示している。従来、香川県は、県都の高松市が四国における支店経済の街であることから、一部の地域（金比羅や小豆島）を除いて県外向けの観光振興にあまり力を入れてこなかった。しかし、地方間競争が激しくなる一方で、工場誘致が困難となる状況では、県産品産業や観光産業を発展させることで地域の活性化を図る必要があるという認識を持つに至り、「観光に力を入れる」という方針が示された³⁷。

³⁵ 香川県によれば、電通グループによる1998年の全国都道府県の印象度調査において最下位、2003年調査において41位、と低迷しているとのこと。

³⁶ 香川ブランド戦略推進事業（<http://www.pref.kagawa.jp/kanko/brand/>）

³⁷ 観光香川 21 戦略会議中間報告書（2002）「香川ツーリズム立県宣言」

図表 6 香川県のキャッチフレーズ・ロゴマーク



（出所）香川県資料

「香川ブランド戦略推進事業」を主管する観光交流局観光振興課は、課内に県産品振興室を設置し、観光ブランドだけでなく県産品ブランドもカバーできる体制となっている。それまで、商工労働部では二次産品しか担当できなかったが、県産品振興室の設置によって一次産品から二次産品まで対応できるようになり、三次産品の観光と合わせて、より包括的な対応ができる体制が整った。

2.8.2 実施方法

「香川ブランド戦略推進事業」のターゲットは、県外である。県名を核とした商品（観光や特産品）を県外にアピールするためのブランドコミュニケーションが、推進事業の柱となっている。2004年度から実施した推進事業の内容は、ポスター掲示、パブリシティ（マスコミでの番組・記事等への取り上げ）、県外店舗等や香川県出身者等³⁸を活用したPRなどの広告宣伝が主体であり、情報発信源としての首都圏重視を明確にしている。ポスター掲示は、瀬戸内海を中心に香川の代表的資源を使ったイメージを前面に出した観光提案型のものとなっており、首都圏の屋外広告やモノレールなどの車内広告を集中的に行っている。また、香川県産の生鮮食品は、従来、京阪神が主要マーケットであるが、この推進事業においては、東京の有名デパートやホテルでのプロモーションに注力しており³⁹、香川県産品の情報をいかに広く伝えるかということを重視している。このほか、県外店舗としては、羽田空港内店舗や、「さぬき大使館⁴⁰」でのPRを行っている。

³⁸ 2004年11月から香川県にゆかりのある著名人を対象に「香川かがやき大使」を委嘱している（http://www.pref.kagawa.jp/pubsys/cgi/contents_view.cgi?cd=9486）。

³⁹ 2005年度は、伊勢丹において5月と12月に各々一週間の食のフェア、丸の内ホテルにおいて5月と11月に各々1ヶ月の香川県産品だけを使ったメニューの取り扱いを行った。

⁴⁰ 香川県出身者等が首都圏等で経営している飲食店や宿泊施設（知事による認定）。2005年7月28日現

香川県は、ブランドの管理にも留意している。例えば、ブランドコンセプト（「自然」「伝統文化」「現代文化」「食」の構成要素）との適合性から、推進事業においてアピールする資源を選定しており、コンセプトに合わないものは除外している。県主体の情報発信だけでなく、取材についてもテーマを限定している。

一方、県内向けの事業としては、県内企業や観光関連事業者を主対象に、「かがわ地域ブランドシンポジウム」を年1回開催し、ブランドに関する普及啓発を行っている。

2.8.3 ブランド事業の成果

香川県のブランド推進事業は、まだ成果を評価する時期にはない。香川県によれば、印象が薄い県の認知度を向上させることを目的としているため、事業の成果は、印象度が基準となるということである。具体的には、2010年度に全国平均レベルの印象度にする 것을目標としている。その他の評価指標としては、全国雑誌での取り上げ回数やインターネットのヒット数等が検討されている。香川県を選んでもらうという観点からは、競合地域である中国、四国地方の中で、相対的に印象度を高めることを重視している。

2.8.4 県内で実施されている他の地域ブランド関連事業

香川県では、観光交流局観光振興課が包括的な地域イメージのブランド戦略を主管しており、県内で実施されている観光ブランドや県産品ブランドが「香川ブランド」の傘の下に包含されているという整理になっている。特に、県内の個別観光ブランドや県産品ブランドの首都圏へのPRという点では、「香川ブランド戦略推進事業」が主体的な役割を果たしている。

しかしながら、現状では、県産品ブランドと包括的な「香川ブランド」が互いのブランド力を十分に高める形でデザインされているとはいいい難い。例えば、県農政水産部農業生産流通課が推進している農産物及び農産加工品を対象とした「K. ブランド産品認証制度⁴¹」は、「香川」と異なるブランドを用いている。消費者が「K. ブランド」から「香川」を想起できなければ、「香川ブランド戦略推進事業」が目的とする県の知名度向上につながりにくい。ブランドの統括部署の設置も含めて、県内の個別ブランドと包括ブランドの整合性の強化が課題である。

在、首都圏 21 店舗、韓国 2 店舗。(<http://www.21kagawa.com/taishikan/>)

⁴¹ 「K. ブランド産品認証制度」(http://www.pref.kagawa.jp/seiryu/k-brand/k.brand_index.htm)。首都圏、関西圏を主なターゲットとし、認証事業者（主にJA香川県）に対して、①K.ブランド産品モニターの設置・運営、アンテナショップやマスコミを通じた認証制度のPR、認証基準が確実に守られているかのチェック活動及び公表を実施しており、県内の認知度は高い（83%が認知、2004年12月香川県調べ）。K.ブランド産品の出荷割合の目標は15～20%（品目によって異なる）。

2.9 長崎県：ブランド長崎総合プロデュース事業

2.9.1 事業の目的と経緯

長崎県では地域ブランド形成のための施策である、「ブランド長崎総合プロデュース事業」を 2004 年度から開始している。長崎県によれば、この事業の目的は「県産農水産物及びその加工品等の中から、成功事例、成功商品を生むことにより、農水産物等全体のイメージを向上させ、ひいては長崎県そのものを連想させる製品にすること」である⁴²。

長崎県がこのような事業を開始したのは、県の知名度向上に向けた問題意識に端を発している。そもそも、長崎県は古くから水産業が盛んであり、農林水産省の統計によれば漁業と養殖業の生産額を合わせた漁業生産額では北海道に次ぐ全国第 2 位である⁴³。また、水産品以外にもみかんやびわなど全国的にみても出荷量の多い製品も多い。当然、長崎県はこれまでも、これらの製品に対するプロモーションを行ってきたが、依然として各製品の知名度は低く、長崎県が水産県であるということすら全国的にはほとんど知られていない。

豊富な製品があるにも関わらず県の知名度が相対的に低いという、根本的な問題意識が、県産品のブランド化を通じて県自体の知名度を向上させようという事業の実施につながった。当然、ある程度の品目の県産品のブランド化に成功すれば、個別の製品だけではなく他の商品にも波及効果があることが想定できる。そして、結果的に長崎県自体のイメージアップにつながる可能性は高い。

長崎県では、ブランド長崎総合プロデュース事業を開始するにあたって、北海道、鹿児島県のもつ地域イメージを参考にし、これらの地域のように、良質な食材が豊富に存在するイメージを長崎県が形成することを目指したという。長崎県は観光面で「異国情緒」等、強いイメージが既に形成されており、九州地方における県のイメージ調査では、比較的強いイメージをもつ地域とされる。しかし、そうした強いイメージは県の製品全体の販売に貢献していない面もあり、ブランド長崎総合プロデュース事業は製品を販売するために新たなブランドを作り、そのブランドを今後長崎のイメージとして定着させることを目指している。

つまり、個別の県産品の知名度向上を「ブランド化」により実現するための事業が「ブランド長崎総合プロデュース事業」であるが、事業の本来的な目的は、個別県産品の知名度の向上を通じて長崎県の知名度やイメージを向上させることにありと考えられる。

長崎県の製品ブランド化事業は今回の事業が初めてではなく、以前島原そうめんに関して類似の事業を行い、成功を収めた経験がある。長崎県島原市の島原手延べそうめんは全国のそうめん生産量の約 3 割を占めており、長崎県は全国有数のそうめんの産地である。

⁴² ブランドながさき総合プロデュース事業におけるブランド化対象商品募集要項
(<http://www.pref.nagasaki.jp/bussan/050601/>)

⁴³ 平成 15 年漁業生産額 (<http://www.maff.go.jp/www/info/mono10.html>)

しかし、以前島原市で作られたそうめんの8割は、奈良県に出荷され、桜井市三輪の商社が三輪そうめんとして出荷していたため、島原そうめんの知名度は高くなかった。

しかし、2002年7月から実施されたJAS法の改正により、そうめんにも原産地表示が義務付けられ、島原そうめんは島原市の原産地表示を行った商品、つまり「島原ブランド」として販売せざるをえなくなり、島原市の業者も長崎県もそのための対応を迫られることになった。

そこで、島原市の100社以上の製造業者が共同出資をして共同の商社を設立し、島原そうめんの統一ブランドをつくり、長崎県はそのPRを行なった。この事業は「長崎ブランド確立事業」として2002年度から2004年度まで継続され、島原そうめんはこの事業の効果もあり、その後知名度を高めている。このような産品ブランド支援事業の成功体験が現在のブランド長崎総合プロデュース事業の実施の要因になったと考えられる。

2.9.2 実施方法

ブランド長崎総合プロデュース事業は、長崎県が長崎を代表する産品を戦略商品として選定し、集中的にプロモーションを行うものである。先に述べた事業の目的から、戦略商品は、長崎県には良質な食材が豊富に存在するイメージを形成するために選定されている。2005年9月現在、選定されている戦略商品は図表7に示した10品目である。

図表7 ブランド長崎総合プロデュース事業で選定された戦略商品

長崎びわ（茂木、長崎甘香、涼風、陽玉）
長崎みかん（出島の華、させぼ温州）
長崎さちのか
長崎ばれいしょ（アイユタカ、デジマ、ニシユタカ）
長崎アスパラ
長崎和牛「壱岐牛」
平成「長崎俵物」
壱岐剣（剣先いか）
ごんあじ
長崎あご（五島・平戸）

（出所）ブランド長崎総合プロデュース事業ウェブサイト⁴⁴

これら戦略商品として選定された産品は、長崎県が認証を与えたものではない。一般に産品の認証制度とは、産品の品質等に関する基準を設け、特定の産品がその基準に適合しているかについて行政や第三者機関が判断するものであり、品質や確保、環境保全等の目的のために設定、運用されている。長崎県はこれらの戦略商品に関して、ある一定の数値基準を設けて認定しているわけではなく、長崎県を代表する産品として選定しているに過

⁴⁴ ブランド長崎総合プロデュース事業（<http://www.pref.nagasaki.jp/shoukou/brand/index.html>）

ぎない⁴⁵。しかし、戦略商品として選定されれば、その商品は長崎県による首都圏での積極的にプロモーションを享受することができる。

戦略商品は公募され、まず書類審査、聞き取り調査、現地調査等の一次審査が行われる。その後、首都圏での店頭販売や調査等の市場テストが実施される。具体的には、スーパーや百貨店でキャンペーンやフェアを短期的に行い、売れないもの、大きさ等の点から売りにくいと判断されたものは排除される。これは長崎県がマーケットの視点からのブランド化を重要視しているためである。そして、最終選考を経た商品は戦略商品として正式に選定される。

これらの選定プロセスにおける基準は競争力、長崎イメージ、品質、経済波及効果であり、選考には生産者団体、流通業者、学識経験者、消費者等から成る長崎県農水産物ブランディング委員会が関与している。数多くの商品のうち、現在 10 品目しか戦略商品として選定されていないことからわかるように、長崎県では県内の商品全てを把握した上で、厳しい絞込みを行って商品選定を行っており、今後もブランドの価値を向上させるためにも品目を増やすことには消極的である。このようにして選定された戦略商品は長崎県によって 3 年間は積極的に PR されることになる。

戦略商品を全国的なブランドとする上で、最も効果があるのは東京であるとの考えから、PR は、首都圏に限定して行われ、現段階では主に首都圏の消費者を商品のブランド化のターゲットとしている。具体的には首都圏の百貨店、スーパーの店頭におけるプロモーションや、販路開拓に長崎県は力を注いでいる。

ブランド長崎総合プロデュース事業はそのコンセプト段階から、企画コンペによって選ばれた外部の専門機関に委託されており、基本的に PR もこの外部機関によって行われている。しかし、長崎県の担当者は首都圏の百貨店やスーパーに出向いて戦略商品の販売のために県がどのようなプロモーションを行い、どんな販促品を用意できるかといった、具体的なメリットを提示して交渉等を行っている。

長崎県では、このような販売現場での戦略商品のプロモーション活動を頻繁に行っており、特に売り場確保のための販促品の提供、売り場展開の提案や人員配置まで行っており、実際に人を配置する場合、県の職員の以外に一時的に人員を雇うこともある。このように長崎県では担当者が販売の実務に参加するケースは多く、専門機関の用意した手法に基づき、行政自らが商品ブランド化の実践を行っているともいえる。

2.9.3 ブランド事業の成果

戦略商品の積極的な PR の結果、一部の商品は複数の首都圏の百貨店やスーパーにおいて、他県の商品を押さえて売り場を確保しつつあり、長崎県では戦略商品のブランド化は

⁴⁵ ただし、長崎俵物に関しては、以前より認証基準が設けられている。これは、水産加工品としての俵物の販売促進に長崎県は以前から積極的に取り組んできたためである。

進みつつあると考えている。また、PR の繰り返しによって売り場確保のための交渉方法等、実際の販売のためのノウハウも蓄積されてきている。

2.9.4 県内で実施されている他の地域ブランド関連事業

ブランド長崎総合プロデュース事業以外に長崎県内で実施されている地域ブランド関連事業には、長崎市ブランド振興会によって実施されている、長崎市の製品の販拡大のための事業がある。

長崎市ブランド振興会は長崎市、長崎商工会議所、及び製品の製造、加工を行う企業により組織された任意団体である。長崎市ブランド振興会は、商工会議所の会員企業の取り扱う商品の中から商品を認定し、物産展、郵便局での頒布、インターネット経由での販売、市内に長崎市の製品を専門に扱うブランドショップの運営を中心に販売促進を行い、製品のブランド化を目指している。また、新商品開発のための調査研究、人材育成、情報提供、異業種交流も行っている⁴⁶。

1997年に設立された長崎市ブランド振興会では、長崎の観光とあわせて製品の販路拡大を図ることを目的として事業を開始しており、行政主導の地域ブランドへの取り組みのなかでも先進的なものであったといえる。1997年以前は、かまぼこ製造業者の組合が独自に同様の活動を行っていたが、当時は観光客が減少傾向にあり、長崎の食文化を広めることで観光客の増加につなげるため、長崎市観光部において事業が開始された。しかしその後、地場産業の振興に目的が移行し、2004年から市の担当部署も商工部となった。2004年度まで、長崎市ブランド振興会の運営費の約半額は、長崎市によって拠出されてきたが、個々の企業の自助努力を促すため、2005度から拠出金は減額されている。

長崎市ブランド振興会における長崎ブランド品の認定は、50名ほどの一般消費者向けモニター試食会、11名の専門委員会での審査、9名のブランド審議会、ブランド振興会の理事会といったステップを経て行われ、ロゴマークを付与される。この過程で一番重要なのはモニターの審査であり、長崎らしさ、味、価格などで加点される。ブランド品は年1回募集され、3年に一度更新が行われる。こうして認定された長崎ブランド品は年々確実に売上を伸ばし、2003年度には7000万円であった販売実績は2004年度には8600万と1600万円増加している⁴⁷。

長崎市が長崎市ブランド振興会を通じて行っている産品ブランド化のための事業は、その目的や実施方法の点で、長崎県のブランド長崎総合プロデュース事業と非常に似ている。両者には扱う産品の地理的な範囲が異なる程度の相違しかなく、そのことは長崎県も認めている。しかし、これらの事業は連携をしておらず、互いに競合しないように配慮しているといった関係しかない。

⁴⁶ 長崎市ブランド振興会 (<http://www.n-brand.net/>)

⁴⁷ 長崎市ブランド振興会決算資料

2.10 沖縄県：美ら島ブランド創出推進事業

2.10.1 事業の目的と経緯

沖縄県では沖縄県産品のブランド化のための事業である「美ら島ブランド創出推進事業」を2003年から行っており、2004年に「沖縄県産品実態調査等事業報告書」、2005年には「観光連携型特産品マーケティング事業報告書」を公開している。美ら島ブランド創出推進事業が開始された背景には、沖縄独自の産品や土産品、観光に関わる沖縄県の問題意識がある。

沖縄県の入域観光客数は2001年に同時多発テロの影響で前年を大きく下回ったものの、それ以降は毎年順調に増加している。しかし一方で、観光客一人当たりの個人消費額と土産品費は1997年以降減少しており、2003年の土産品費（16,838円）は1989年の土産品費（21,000円）の80%程度まで落ち込んでいる⁴⁸。観光客自体が増加しているためマーケットは拡大傾向にあるものの、観光収入は沖縄県の経済に対して大きな影響力をもつため、県では危機意識を強めてきた。

また、沖縄県の地域ブランド化に関しては以前から県庁内部でも議論されてきたが、こうした議論の問題意識は商標登録の問題に起因するとされる。「ゴーヤー」、「春ウコン」、「秋ウコン」、「クースー」等、沖縄県独自の名称であり、古くから県内では普通に使われていたものの、評価が高まると、県外の事業者によって商標登録されてしまう産品の事例は多い。こうしたことには原産地表示が十分でない等、生産者側にも問題がある場合も多分にあると思われるが、商標登録をめぐる係争になるなど、ダメージを受けた事業者も生まれた。こうしたことから、2002年以降、県庁内部でも商標登録に関する関心が高まり、それがブランド化の議論へと発展したとされる。

このような沖縄県の問題意識から考えると、沖縄県の地域ブランド形成に向けた取り組みは県産品のブランド化により、既存の沖縄県産品の価値を守ると共に、観光収入を増加させて地域経済を発展させることであるといえる。

2004年に公表された「沖縄県産品実態調査等事業報告書」では、県内外での沖縄産品に関する調査を行い、「沖縄県の特性を活かし、競争力のあるオリジナルブランド“沖縄ブランド”構築に向けての方向性」を提言している。この報告書では、沖縄旅行の経験が本土での沖縄産品の購入につながりやすいことが指摘されている。2003年には約500万人程度の観光客が沖縄で土産品として沖縄の特産品を購入しているが、これらの特産品の価値が認められれば、その後も沖縄の特産品を再び購入してくれる可能性がある。そのため、観光客を一過性のものではなく、クチコミのソースと捉え、その後のマーケティングに活用すべきだとの考え方がこの報告書では示されている⁴⁹。

⁴⁸ 「沖縄県産品実態調査等報告書」2004年3月

⁴⁹ 例えば、観光の際に「沖縄そば」を食しておいしいと思った人は帰った後も購入してくれる等。「もずく」や「ゴーヤー」も観光客が本土で購入したために全国で認知度を得たとされる。

しかし、沖縄県では産品に関する最大の問題は魅力ある商品が生産されていないため、予算はあるものの購入してもらえない、あるいは、魅力ある商品があっても生産後のサービスや商標登録等による保護が不十分なために、他県の生産者に模倣されて市場を奪われるケースが多い。このようなことから、魅力ある産品の開発は観光客への PR と並んで重要であるとの見解に至り、それが沖縄県の産品ブランド化のための事業へとつながった。

2.10.2 実施方法

産品の販売には県内で販売する場合と県外で販売する場合の二つの側面がある。産品のもつこうした二つの側面から、沖縄県では産品ブランドの構築に関する事業を商工部内の二つの部署で扱っている。観光企画課では、県内市場、特に観光客を対象とした特産品である土産品の開発と販売を担当している。また、新産業振興課では県外市場を対象とした特産品の開発を行う⁵⁰。つまり、沖縄県では同じ事業を二つの別々の部署がそれぞれの問題意識で行っていることになる。

土産品の開発、販売促進を行う観光企画課では、先の「沖縄県産品実態調査等報告書」の内容を踏まえた上で、2004 年度には土産品の製造業者に対し、まだ市場に出回っていない商品を募集し、それらの産品の展示販売をいくつかのホテルにおいて行っている⁵¹。また、こうした活動を内容に関しては 2005 年には調査報告書を公表している⁵²。

この事業では沖縄県は製造業者側に助成を行ってはならず、産品は製造業者とホテルとの共同開発でもない。つまり、沖縄県は製造業者とホテルとのマッチングを行い、販売の場を提供すると共に、販売促進のためのパンフレットを沖縄県が作成するという形で事業を支援している。また、販売される産品には、統一感と高級感をもたせるために「結風（ゆいかじ）」という共通の新たなブランド名をつけ、ブランドロゴを記載して販売促進のためのパンフレットの作成を行うと共に説明会を沖縄県が開催している。つまり、沖縄県は製造業者とホテルの間をとりもつと共に、マーケティングを援助していることになる。

新産業振興課では沖縄産業振興公社と共に、県外市場を対象とした特産品の開発を行っている。具体的には、観光企画課と同様、先の「沖縄県産品実態調査等報告書」から、沖縄県は観光の面ではブランド化しているにもかかわらず、産品の面では十分にブランド化していないとの観点から産品の「定番化」に向けた取り組みを行っている。これは安価なパック旅行が増加するなか、多くの観光客に必ず購入して帰ってもらうような特産品を開発する必要があるとの認識があるためである。実際沖縄には、北海道における「白い恋人」、「ロイズの生チョコ」、「六花亭のレーズンバター」のように定番化された特産品は多くはない。また、原産地表示や原材料の表示も曖昧なため、沖縄県の特産品を正確に定義され

⁵⁰ 当初県庁内のこれら二つの部署から「美ら島ブランド創出推進事業」を経済産業省に対して助成を求めたが、事業の調整に関する議論の進展から共同で予算請求を行っている。

⁵¹ これは宿泊単価の下落による収益の落ち込みがあったため、ホテルからの要望もあったとされる。

⁵² 「観光連携型特産品マーケティング事業」2005 年 3 月

ないまま様々なものが混在しているのが現状と考えられている。

このような現状を打開すると共に、定番化した特産品が他の地域でも購入できるようになれば、これらは将来的にブランド化につながる可能性が高いため、新産業振興課では特産品の安定供給に重点を置いている。

このような観点から新産業振興課が実施してきているのが人材育成のためのマーケティングプロデューサー育成事業（美ら島ブランド塾）である。人材育成に焦点をあてた事業となっているのは、多種多様な特産品が開発され、商品力では優れている沖縄特産品の定番化が進まないのは市場へのPRや、マーケティング等を行うための製造業者の人材が不足しているためであるとの見解からである。この事業を通じて各企業や各生産団体において、買い手のニーズに応じた商品化、自社商品PRのためのプレゼンテーション能力の習得、新たな市場開拓のためのマーケティング能力等を備えた人材の育成を図る方針である。

マーケティングプロデューサー育成事業では、沖縄県北部、中部、南部、久米島、八重山の5地域において地域商工会又は商工会連合会で「美ら島ブランド塾」を開講し、製造業者の総合的な販売戦略構築を担う人材を育成することを目指している。美ら島ブランド塾では、食品衛生法、JAS法、薬事法、知的所有権等関係法令等に関して、各分野の専門家による個別商品の問題点や事業展開の方法についてアドバイスを行う。また、本土から百貨店等のバイヤーを招聘して、商談会を実施し、商談会を行い沖縄特産品の本土市場への販路拡大を図っている。

2.10.3 ブランド事業の成果

沖縄県では、これまでの産品ブランドに対する取り組みが地方新聞等のメディアでも取り上げられ、ブランド構築の必要性に関する意識自体は生産者だけでなく市民の間でも高まっていると認識している。しかし、美ら島ブランド創出推進事業自体は2003年から開始されているものの、この事業を推進する商工部の二つの部署が実質的な事業を開始したのは2004年3月に「沖縄県産品実態調査等事業報告書」を総括して公表して以降のことである。したがって、他の県における地域ブランド形成に向けた事業と同様、未だ直接的な成果を測るのは無理がある。

観光企画課の実施する、観光連携型特産品マーケティング事業では、未だ新たなヒット商品を開発するには至っていない。しかし、これまでの事業を行った経験を基に、今後はホテル側に商品発案の基点設置し、その後生産者や商品の関係者から成る専門委員会ではアイデアを検討するという方針が打ち出される等、今後の事業に関する新たな展開が見込まれる。

新産業振興課の実施する、マーケティングプロデューサー育成事業（美ら島ブランド塾）には、これまで約180社程度が参加してきたとされる。今後は、これまで参加した180社の企業間のコミュニケーションを図り、学習の成果を製品開発に生かし、会員相互の関係

から新しいものをうみだすような仕組みづくりを模索している。また、新産業振興課では、特にこれまで行ってきた沖縄以外の地域からバイヤーを招聘して行ってきた商談会における個々の産品製造業者へのフィードバックの結果、現在もいくつかの商談が進行中であるため、こうした活動の重要性を認識している。

2.10.4 県内で実施されている他の地域ブランド関連事業

「美ら島ブランド創出推進事業」自体が、上に述べたように県内の2つの部署によって別々の取り組みをされている。2004年の「沖縄県産品実態調査等事業報告書」では、「沖縄らしさ」をプロモーションしていくことの重要性に触れた上で、産品ブランド化への部署横断的取り組みや、沖縄県自体のブランド化のため、県庁内にブランド化のための専門委員会である「美ら島ブランド推進協議会」を設置することが提案されているが、これは今のところ実現していない。

一方で、内閣府では離島活性化のための施策として、美ら島会議を設置しており、専門家からなる「美ら島ブランド委員会」を開催している⁵³。これは、先の沖縄県の報告書で指摘されているものとは無関係であり、あくまでも離島の活性化の方策を議論する場であり、離島毎にそれぞれの地域ブランドの形成を図っている。つまり、現状では国、県、市（島）、別々に「美ら島ブランド」を名乗っており、統一性はないといえる。

こうしたことの背景には沖縄は既にある程度の地域ブランドを構築していることがある。観光客の視点からは亜熱帯的な自然、健康、長寿といったものを沖縄ブランドと捉えることができる。しかし一方で、沖縄らしさに関する統一された見解は国や県といった行政では十分な議論がなされていないと考えられる。

2.11 札幌市：札幌スタイル

2.11.1 事業の目的と経緯

札幌市のウェブサイトによれば、札幌市の実施する地域ブランド施策である札幌スタイルの目的は、「札幌の都市イメージを生かして、幅広い産業分野を横断的・有機的に結びつけながら活性化すること」である⁵⁴。地域ブランド事業の概要はこの文言だけではわかりづらいが、具体的には札幌発のデザインを様々な分野において有効活用することで、地域経済の活性化を図ろうとするものであり、産品や観光地のブランド化施策が多い中、デザインに注目した点でユニークな取り組みだと捉えることができる⁵⁵。

もともと札幌市がデザインに注目し始めたのは1989年に遡る。当時、札幌市は全国の

⁵³ 沖縄における離島の活性化（美ら島会議）（<http://www8.cao.go.jp/okinawa/tyurasima/index.html>）

⁵⁴ 札幌スタイルとは（<http://www.city.sapporo.jp/keizai/sapporo-style/index.html>）

⁵⁵ 同様にデザインを活用してイメージ向上を図ろうとする施策を行っている地域には名古屋市、川崎市、大阪市等がある。

市町村に配られた使途自由の資金である「ふるさと創生資金」の1億円を基に基金を設立し、それ以降「札幌国際デザイン賞」を4年に一度表彰してきた。以後10年が経過し、市民に対するデザインの普及・啓発という当初の目的を達したため、それまで培ってきたデザインに関する取り組みを札幌市の産業の高度化に活かさないかという問題意識が庁内に生じ、デザインを活用した経済活性化方法に関する議論が開始されるようになった。

具体的には、経済局、市民局、企画調整局等、各部署の担当者により、デザインを活用して産業振興を図るための議論が始まり、2000年度からは庁内各部署を横断した係長レベルのワーキンググループが発足して議論を深めてきた。その後、こうした議論を基に地元企業が開発した機能的あるいはデザインの優れた製品を表彰し、札幌で生まれた魅力的な製品として発信する表彰制度である、「Made In 札幌グランプリ」が経済局新産業担当課において実施されることになった⁵⁶。この事業は、新産業創出の観点からの取り組みであったが、2004年に経済局産業企画課にブランド推進担当係が設置され、地域ブランドの観点からより総合的にデザインを活かした経済活性化に向けた取り組みとしての札幌スタイルが始まっている⁵⁷。

札幌スタイルという事業の目的は、札幌らしいデザインを発掘、発信することによりデザインに理解のある町として知名度を高めることである。つまり、こうした知名度を高めることで全国からデザイナーが集まり、その結果、デザインを活用した経済発展を促すといった長期的な視野にたっている。経済発展はデザインのようなモノの形だけではなく、販売や流通のしくみまでをふくめたものであるが、地域ブランドを活用した札幌市の戦略は、その最も川上の部分であるデザインに関する知名度を高めることで、総合的な経済発展を促すことにある。

このように考えると、デザインは非常に多くの産業に波及効果をもたらすと考えられるが、札幌市は札幌スタイルの実施により、製造業の振興を目指している。これには、製造業はあらゆる産業の基盤であるが、製造業を営む中小企業の経営者は技術に比べてデザインの重要性に関する意識が薄いため、優秀なデザイナーの集積を図り、地元の中小製造業者と結びつけて、製品の高付加価値化を図ろうという狙いがある。

2.11.2 実施方法

札幌スタイルは、具体的には札幌市によって実施されているデザインに関する認証制度と捉えることができる。この認証制度により、札幌スタイルでは既に商品化している製品の中から「札幌らしい」商品を発掘、認証、発信していくことになる⁵⁸。

「ゆったり／札幌スローライフ」、「もてなし／札幌ホスピタリティ」、「遊びごころ／札

⁵⁶ Made In 札幌グランプリ (<http://www.city.sapporo.jp/keizai/madein/>)

⁵⁷ 「Made In 札幌グランプリ」は「札幌スタイル認証制度」として継続されることになった。

⁵⁸ 未だ商品化されていない商品に関しては、新しいデザインを発掘するためのコンペティションも行われている。

札幌エスプリ」といったものづくりキーワードを札幌スタイルは掲げているが、札幌スタイルの認証を受けるには年間 2 回行われる公募の際、「札幌らしさ」等、いくつかの基準から札幌市立高等専門学校の教員によって選定される必要がある。つまり、認証自体は市が行うものの、「札幌らしい」商品かどうかは札幌市立高等専門学校の教員によって決定され、経済局との合議により札幌市長名で認証を行うという手続きになる。

認証制度への応募条件は非常に緩やかである。「札幌スタイル」としての独自製品の開発、生産、製造又は販売が可能であること、つまり札幌発の製品として情報発信できる必要はあるものの、応募者は札幌市内の企業や製造者に限られていない。また、製品の販売先が札幌市内である必要もないため、この認証制度は札幌市への直接の経済効果を担保するものではない。こうした緩やかな認証基準には、デザインに理解のある町としての札幌のイメージを全国に広めるという札幌市の地域ブランド形成に向けた長期的視点があると思われる。

札幌スタイルの認証を受けた製品は、札幌スタイルのロゴマーク（図表 8）を付与され、札幌市ウェブサイト内でのPR、市の契約する市内の百貨店のデザインギャラリーでの展示、市が出展する見本市等への出品といった販売支援を受けることができる。また、札幌市は市内のミニコミ誌を通じても情報提供などを行っており、今後は全国誌などでもPRをしていきたいと考えている。

図表 8 札幌スタイルのロゴマーク



（出所）札幌市ホームページ

2.11.3 ブランド事業の成果

先に述べたように、札幌スタイル自体の目的が長期的なものなのであるため、この事業によって大きく売上が伸びた事業者の事例等、直接的効果を示すものはみあたらない。札幌スタイルに認証された製品は、2004 年度に 28 点であり、2005 年度には第 1 回目の公募の結果 10 点が認証を受けている。また、市民だけでなく、行政内部においても札幌スタイルという事業自体の認知度は高くはないとの認識があるため、ブランド推進担当係では今後の事業自体をアピールしていく必要があるとの認識がある。

札幌市では、現在札幌スタイルの事業を基に、企業とデザイナーのマッチング等も行っており、今後、この地域ブランド事業の成果が問われるところだと思われる。

2.11.4 県内で実施されている他の地域ブランド関連事業

デザイン産業の振興と札幌ブランドの発信は上田文雄札幌市長の産業振興の方針でもある。札幌ブランド構築・推進事業は2004年9月に公表された「札幌新まちづくり計画」に盛り込まれており、札幌市の施策の中でも重要なものと位置づけられる⁵⁹。

一方で、デジタルコンテンツ関連企業の振興に関する資金支援⁶⁰や、食のブランドに関わる事業等、個別のブランド形成事業は様々なセクションで実施されており、客観的に見るとこれらの事業は互いに連携を持っているようには見えない。

外部から見た場合、札幌市の知名度を上げるという目的は同じであるものの、これら全ての事業が全て地域ブランド事業と捉えられることもあり、市民から見ると札幌スタイルの取り組みを理解するのは困難であり、したがって市民の認知度も低い。

こうした地域ブランドに対する取り組みの問題点は札幌スタイルを実施するブランド推進担当係でも認識しており、現在各部署の係長レベルで調整を行い、アンブレラブランド構築に向けた議論が開始されている。

札幌スタイルを中心とした、札幌市の地域ブランドに向けた取り組みは、北海道や北海道経済産業局によって行われている施策と基本的には異なっているため、これらと必ずしも関連してはいない。こうしたことから、札幌市では、地域ブランド関連セミナー等の一部事業を行う際に北海道や北海道経済産業局の補助金を活用しているものの、札幌ブランド事業自体は国や北海道からの助成は受けていない。

2.12 仙台市：仙台市シティセールス戦略

2.12.1 事業の目的と経緯

仙台市では、2004年4月に「仙台市シティセールス戦略プラン」を発表し、強い都市ブランドの構築による都市の売り込み（シティセールス）に着手している⁶¹。仙台市のシティセールス戦略は、交流人口の増加、成長分野産業の誘致・対内投資の推進、高次の技術やノウハウの蓄積、人的資源の獲得・活用という4つの目標（外部資源の獲得）を達成するために、全体戦略であるブランド戦略を中心として、分野別戦略（産業誘致・経済交流戦略、観光集客戦略、コンベンション集客戦略、学術・文化交流戦略、スポーツ交流戦

⁵⁹ 「札幌新まちづくり計画」のウェブサイト

(<http://www.city.sapporo.jp/chosei/machi-plan/plan/index.html>)

⁶⁰ 「札幌ブランド・コンテンツ推進資金」に関して

(<http://www.city.sapporo.jp/keizai/genki/yushi/keikakubrandcontents.html>)

⁶¹ 仙台市シティセールス戦略プラン

(<http://www.city.sendai.jp/kikaku/kokusai/city/plan/plan-index.html>)

略)を相互に関連づけ、有機的に結び付けながら展開しようとしている(図表 9参照)。
また、このシティセールスの取り組みは、仙台市の基本計画「仙台 21 プラン」⁶²に掲げる都市像実現のために必要な外部資源の獲得という位置づけがなされており、上位施策との整合性がとられている。

仙台市がシティセールスを意識したきっかけは、2002 年の日韓サッカーワールドカップのイタリアチームキャンプ誘致やフィンランド健康福祉センタープロジェクト⁶³の誘致の成功体験である。仙台市によれば、市長自身による精力的なトップセールスによる相手のニーズへの即応と、仙台の都市としての魅力をアピールすることの重要性に気がついたということである。すなわち、これら 2 つの国際プロジェクト誘致が成功した要因は、仙台市を売り込むために、地域資源を洗い出して組み合わせることによって、相手が必要とするものをアピールできたことであるとしている。

図表 9 仙台市の各種シティセールス戦略と獲得資源の関連

	全体戦略	分野別戦略				
	ブランド戦略	産業誘致・経済交流戦略	観光集客戦略	コンベンション集客戦略	学術・文化交流戦略	スポーツ交流戦略
交流人口	○	○	○	○	○	○
成長分野産業	○	○	○	○	○	
高次な技術・ノウハウ	○	○		○	○	
人的資源	○	○	○	○	○	○

(出所) 仙台市シティセールス戦略プラン

仙台市では、このような成功体験を踏まえて、仙台市の魅力を積極的に外部に働きかけるための戦略と、民間を含めた街ぐるみで魅力を発信していくための体制、プランを作成していくこととなった。シティセールスプランの検討が開始されたのは 2002 年である。まず、2002 年下期に仙台市の地域資源や外部からのニーズ、強み、弱み等を分析するためのアンケート調査(仙台市、東京、大阪)が実施され、2003 年 4 月には、企画局内に交流政策課が設置され、庁内の統括・調整、全体の企画を行う体制が整備された。同 5 月からはシティセールス推進検討会がスタートし、本格的な戦略策定が行われた。この推進検討会は、ワールドカップキャンプ地誘致時の組織を活かしたもので、スポーツ、観光、産

⁶² 仙台 21 プラン (<http://www.city.sendai.jp/kikaku/seisaku/s-21plan/>)

⁶³ フィンランドの国家プロジェクトと仙台市との連携による国際共同プロジェクトとして、高齢者の自立した生活を実現するためにフィンランドと日本の企業・大学が行うサービス・機器の開発を進めるもの。2005 年 3 月に仙台フィンランド健康福祉センターが開設 (<http://sendai.fwbc.jp/index.htm>)。

業、広報、企画、都市計画が中心となり、その他の様々なイベントに関係する部署がその都度参加する形態が取られた。

2004 年 4 月に発表されたシティセールス戦略プランは、前述の通り、ブランド戦略を核としている。仙台市の検討においては、当初から、仙台を PR していくために「仙台らしさとは何なのか」「仙台としての売りはどうか」という強い問題意識があった。さらに、アンケート調査から、仙台の「きれいだ」「住みやすい」「杜の都」というイメージが、具体的な「仙台でどういうことができるか」につながっていないという結果が表れたことから、ブランドイメージを重視し、そのブランドに観光やいろいろな事業を結び付けて、それぞれのセールスを後押しする必要があるということとなった。

仙台市では、核となる「杜の都」というブランドイメージを大切にしながら、受け手の具体的行動を喚起させるために、仙台ブランドの中心概念を「緑美しく、人が賑わい、新しいビジネスチャンスを作り出すポテンシャルに満ちたまち仙台。その魅力に惹かれて集う人や企業が、美しい杜の都で活動し元気になる。」と設定している。また、今後、仙台ブランドを構築、育成するために、「潤す」「魅せる」「拓く」の 3 つの方向性を定めている。シティセールス戦略の取り組み体制は、各分野の戦略は、各担当部署が中心になって行い、複数の部署が連携していく部分について交流政策課が調整し、各分野の戦略を全体として後押しするためのブランド戦略を交流政策課が中心となって行うというように、連携を持った明確な役割分担がとられている。

2.12.2 実施方法

仙台市では、ブランド戦略の展開において、都市ブランド、分野別ブランド、個別ブランドの階層を考え、行動の動機となる個別ブランドとそれを保証する都市ブランド（または分野別ブランド）の相乗効果によって、市場の状況に応じた柔軟なブランド展開を図っている。戦略プランでは、ブランド戦略によるシティセールスを、①イメージ好感力の向上、②ブランド発信力の向上、③ブランド信頼力の向上、に分類し、それぞれ具体的なアクションを示している（図表 10 参照）。これらのアクションに加えて、自然環境保全・交通体系などの整備や、都市景観や市街地活性化、地域特性を活かしたまちづくり、学術研究活動や芸術・文化活動等の支援などが、ブランドの実体を形作る資源そのものの魅力を強化するための政策として位置づけられている。

仙台市のブランド戦略（あるいはシティセールス戦略）の特徴は、ネットワークの重視である。市の PR については、大金を投じてマスコミ等で一時的かつ大々的に行うのではなく、仙台が持つ既存の資源をいろいろなネットワークを活用して時間をかけて国内外に売りこもうという考えである。例えば、2004 年 11 月に結成された「シティセールス・サポーターの会」は、市民レベルで仙台の魅力をアピールすることが狙いである。2005 年 1 月には、サポーターの会の公式ホームページ「仙台カフェ」を立ち上げて、口コミで仙台

の魅力を情報発信する場を設置している⁶⁴。2005年7月現在、サポーターの会の会員数が約700人、仙台カフェはユーザ登録600人で一日平均1万人がアクセスしている。

図表 10 仙台市のブランド戦略の具体的アクション

シティセールス	アクション
イメージ好感力の向上	仙台ブランドキャンペーンプロジェクト 「杜の都ストーリー」づくりプロジェクト
ブランド発信力の向上	シティセールス・サポーターの立上げ及び活動支援 知名度アップ！重点地域攻略プロジェクト インターネット展開プロジェクト キーパーソン招聘プロジェクト
ブランド信頼力の向上	杜の都ブランド委員会での検討 まちなかブランド実感プロジェクト 市職員研修の実施 市民セールス・ホスピタリティ強化・支援 地域ブランド推進・管理体制 庁内ブランド推進・管理体制

（出所）仙台市シティセールス戦略プラン

海外でのネットワーク型シティセールスの例としては、仙台に留学経験がある魯迅を歴史資産として活かし、上海における「魯迅と仙台」特別展の開催⁶⁵を始めとした中国国内の各魯迅記念館との相互プロモーション協定など、大学関係者、政府関係者等も含めた経済交流、観光集客のための展開を図っている。このほか、姉妹都市であるフランスのレンヌ市とは、「仙台におけるフランス・レンヌ年 07」のプロジェクトを行うことになっている。これは、東北大学の協力を得て、レンヌ市とレンヌ大学に働きかけたものであり、フランスの大使館や外務省の全面協力も得られている。

2.12.3 ブランド事業の成果

仙台市のブランド戦略関連事業は、2004年度から始まったばかりであり、具体的な成果の評価ができる段階ではない。明確な目標年度は設定されていないものの、2007年度～2008年度には進行状況を見て、事業の修正を行うことが検討されている。仙台市によれば、定量的な評価は行っていないが、仙台フィンランド健康福祉センタープロジェクトや国際音楽コンクール等各分野におけるシティセールス関連事業に対する内外の評価が向上していることにより、各分野のブランドが強化されていることや、仙台カフェのアクセス数が多く、市民による情報発信が強化されていること、庁内の他部署との連携がスムーズになり、ブランド（シティセールス）という意識で事業に取り組むようになってきている、などの感触を得ているとのことである。

⁶⁴ 仙台カフェ（<http://www.sendai-cafe.com>）

⁶⁵ <http://www.city.sendai.jp/kikaku/kokusai/city/repo/>

2.12.4 市内で実施されている他の地域ブランド関連事業

当初、仙台市の流れとは別に、仙台商工会議所において地域ブランドに関する独自の検討が進められていた。これは、2001年の仙台開府400年イベントにおいて「仙台らしさ」を検討・アピールしたことを契機に、「仙台ブランドの創出」に取り組むことになったもので、地元の商工会関連の人々を中心に2003年11月から「仙台ブランド推進委員会」が設置され、検討が開始された。2004年3月に発表された第一次答申では、「杜の都らしさ」である「景観」、「食」、「祭り」のイメージを活用するという3つの方向性が示された⁶⁶。2005年10月には「杜の都・仙台」シンボルマークが決定、マークを活用した新たな展開が検討されている。

商工会議所による仙台ブランドの検討は、現在では、仙台市と協力して行うということになっており、ここでもネットワークという考えが活かされている。商工会議所の第一次答申と市の戦略プランは、発表時期がほぼ同時であったため、意見交換が行われ、内容の乖離がないようにまとめられたという。市の戦略プランは行政の立場によるものであり、商工会議所の答申は、地域での取り組みにより重点がおかれたものとなっている。このような協力関係の一つの成果が、市と商工会議所が負担金を出し合って運営し、商工会議所が事務局となっているシティセールス・サポーターの会である。

⁶⁶ 仙台ブランド推進委員会第一次答申 (<http://www.sendaicci.or.jp/1machi/brand/brand.pdf>)

参考文献

- Anholt, Simon. 2004, "Editor's Foreword to the First Issue", *Place Branding*, Vol. 1, 1, pp.4-11, Henry Stewart Publications.
- Anholt, Simon. 2003, "Branding Places and Nations", *Brands and Branding*, pp.213-226, The Economist News Paper Ltd.
- デービッド・A・アーカー 2005、『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社
- デービッド・A・アーカー 1993、『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社
- 中小企業基盤整備機構 2005、「地域ブランドマニュアル」、地域ブランドフォーラム参考資料
- Gertner, David and Philip Kotler. 2004, "How Can a Place Correct a Negative Image?", *Place Branding*, Vol. 1, 1, pp.50-57, Henry Stewart Publications.
- Hanby, Terry. 2005, "A Premier of Brand Strategy", Manufacturing Leaders Programme Hand-out, Institute for Manufacturing (IfM), University of Cambridge.
- Kavaratzis, Michalis. 2004, "From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands" *Place Branding*, Vol.1, 1, pp.58-73, Henry Stewart Publications.
- Keller, Kevin Lane. 2003, *Strategic Brand Management –Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd Edition, Pearson Education, Inc.
- ケビン・レーン・ケラー 2000、『戦略的ブランド・マネジメント』、東急エージェンシー
- Kotler, Philip, Haider, Donald H., and Rein, Irving. 1993, *Marketing Places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations.*, The Free Press.
- Morgan, Nigel., Pritchard, Annette., and Pride, Roger. 2002, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Butterworth-Heinemann.
- デューン・E・ナップ 2000、『ブランド・マインドセット』、翔泳社
- 日経リサーチ 2004、「特集／「地域ブランド戦略サーベイ」はじまる」、日経リサーチレポート 2004- I
- Olins, Wally. 1999, "*Trading Identities*", The Foreign Policy Centre
- Parkerson, Brenda and Saunders, John. 2005 "City branding: Can Goods and Services Branding Models be Used to Brand Cities?" *Place Branding*, Vol.1, 3, pp.242-264, Henry Stewart Publications.
- Smidt-Jensen, Søren. 2005, "City Branding: Lessons from Medium Sized Cities in the Baltic Sea Region", Medium Sized Cities in Dialogue around the Baltic Sea.
- Thompson, Anne Bahr. 2003, "Brand Positioning and Brand Creation", *Brands and*

Branding, Profile Books Ltd.

Van Ham, Peter. 2001, "The Rise of the Brand State", *Foreign Affairs*.
September/October.