



Title	地域ブランドの形成と展開をどう考えるか : 観光マーケティングの視点を中心に
Author(s)	内田, 純一
Citation	大学院国際広報メディア研究科言語文化部紀要, 47, 27-45
Issue Date	2004-12-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/53750
Type	journal article
File Information	imcilcs47uchida.pdf



地域ブランドの形成と展開をどう考えるか

—観光マーケティングの視点を中心に—

内 田 純 一

地域ブランドの形成と展開をどう考えるか

—観光マーケティングの視点を中心に—

内 田 純 一

はじめに

地域経済の振興というテーマは、我が国の地域経済が全般的に低迷するなかにあって、経済学・経営学系の研究者にとって非常に重要な研究課題であろう。地域経済を構成する産業は複数存在するのが通常であるが、従来の研究の多くが、個別産業を分析対象とし、地域における政策的支援も個々の産業向けに実施されてきた。いくつかの産業の間にシナジー効果が存在することについて論じた研究はあっても、それを積極的に創造するようなマーケティング的発想を持った研究はほとんどなかった。我々もまた、北海道地域における一次産業、二次産業、三次産業の発展方策について、それぞれ別々のプロジェクトを通して研究活動を行ってきた。しかし、このような問題に取り組むうちに、地域の農産品や地場産品が全国的に受容される過程において、こうした製品が持つ個々の機能的側面を超えて、地域が持つ固有のイメージ、すなわち地域ブランドと呼ぶべきものが影響を与えているように感じられた。本研究の問題意識は、そのような地域ブランドを一体どのように創造すればよいのか、ということにある。

本稿の目的は、地域における経済振興という課題において、地域ブランドが果たす役割について説明することにある。本研究の最終的な成果は、農産物、工業製品など、地域の経済を支える産業全般に適用することを狙いとしている。しかし、地域経済振興にあたっては、観光産業を活性化することが非常に即効性のある手段だと考えられているため、研究全体の序説となる本稿では、観光マーケティングを中心に地域ブランドを論じていくことにした。

本稿の構成は次の通りである。第1章では、地域ブランドというキーワードについて、研究上の定義づけを行った上で、研究の全体像と本稿の位置づけに関するラフなスケッチを描く。第2章では、観光マーケティングのように様々なアクターの思惑が交錯する課題に取り組む場面で、その主体となる立場を明確にするためには、マーケティング研究におけるマイクロ/マクロ分類に関する議論が役立つことを紹介する。第3章では、マイクロ/マクロ分類を踏まえ、地域ブランドと観光との間の相互関係の構造を明らかにする。そして、第4章では、北海道地域における地域ブランドの具体的事例を見ながら、地域ブランドという概念が、製品ブランドと企業ブランドを含めた階層構造の中にあることを示す。その上で、第5章では結論として、地

域ブランドを形成・展開するためのモデルを示し、地域における観光産業の発展に向けたガイドラインを試みに提出する。

第1章 本研究の全体と本稿の位置づけ

地域ブランドとは何であろうか。ここでは、最初に地域ブランドという本研究のキーワードについて、その定義を明らかにし、さらに本研究の射程を示す。その上で、観光を取り巻く現在の状況について触れ、地域ブランドと観光マーケティングの議論を統合するという本稿の役割について記しておくことにする。

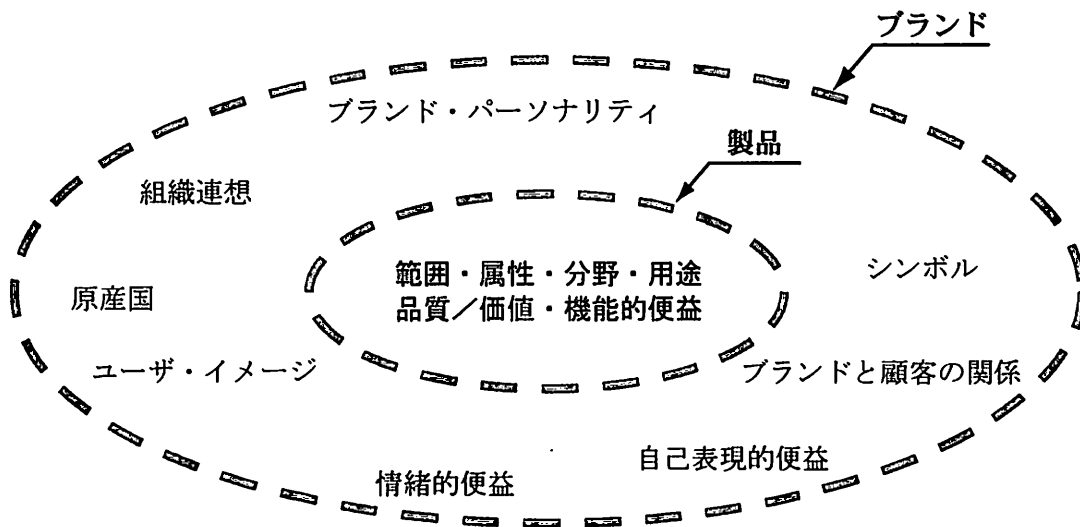
1-1. 地域ブランド研究の射程

地域ブランドは、「地域の価値」が地域内の消費者、生活者、関連組織といったステークホルダー達に理解されてはじめて構築されるものと言えるだろう。そして、地域の価値とは、景観・自然環境・歴史背景・文化・風土・特産品などといった地域が持つ固有の財産から形成され、そこには必ず地域イメージを伴った何らかの価値が含まれている。地域ブランドの概念をより効果的に示すため、まずは企業向けに発展したブランド理論を整理し、その後で地域ブランドに適用を試みてみよう。

企業向けのブランド理論では、二つの次元のブランドが、様々なパターンで階層化されつつ、ブランド価値を高める構造を持っている。その二つの次元とは、大きく「企業ブランド」と「製品ブランド」に分かれると考えて良い。ブランドという言葉は、よく知られるように放牧された牛や羊の持ち主を特定するための「焼き印」がルーツとなっており、日本ではかつて、「銘柄」と訳されたこともある。すなわち、ブランドから想起されるのは、持ち主としての企業であり、企業のイメージとは、多くは企業理念やビジョンを体現する何らかの企業行動によって示されてきたと考えられる。最近のように、企業が多角化された商品展開を図るまでは、ブランドとはすなわち、「企業ブランド」のことであった。「製品ブランド」という言葉は、企業ブランドと同じように「銘柄」を示すものであることに違いはないが、企業名以外の何らかの名前を自社の製品群につけることで、製品及びサービスそのものを超えた「価値」を示すものとして作用している。製品ブランドを見聞きすることによって、何らかの具体的なイメージが消費者の側に想起されるとすれば、その製品はブランド化がなされたものということになる。例えば、ライオンが発売している『植物物語』ブランドは、歯磨き粉のイメージが強いライオンという企業ブランドは表に出さず、既にブランドとして確立しているがシャンプーやリンスのブランドとして定着してしまった感のある『エメロン』という製品ブランドも使用せず、新たに製品ブランドを創造することで、石鹸やシャンプー、化粧水、乳液、ローションという様々なカテ

ゴリーの製品群を統合するブランドとして機能している¹。これは製品ブランドを企業ブランドと同じような役目を持たせることに成功した例として見て良いだろう。図表1のように、製品ブランドが包含するイメージは製品の機能そのものよりもはるかに大きいのである。

図表1 ブランドは製品以上の存在



出所：Aaker (1996)

ブランド化に成功すると、製品ブランドにはいかなる要素が加わるのだろうか。『植物物語』の例で見たように、製品ブランドは製品の機能そのものを超えて、あたかも人格を持っているがごとく²様々なことを連想させるようになるのである。そして、こうした製品ブランドを束ねるようにして成り立っているのが企業ブランドであるということになる。

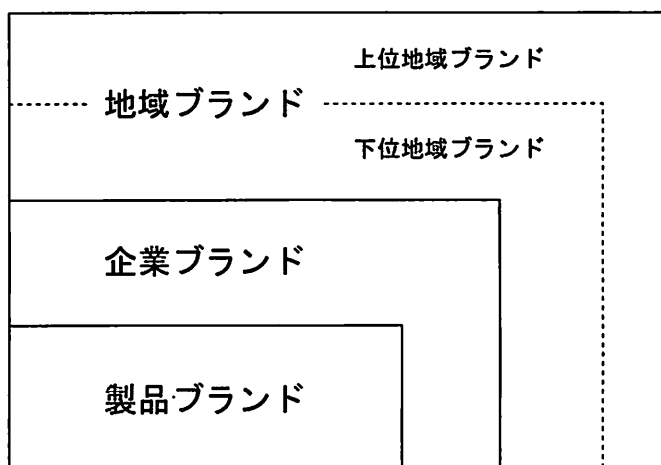
このようなブランド理論を地域に応用することが本稿の意図するところであり、製品ブランドと企業ブランドの議論を「地域ブランド」の議論に発展させることを狙いとしている。しかし、地域ブランドには、あくまでも企業と製品との二項分類にある上述のような場合と違って、ある特殊性を考慮せざるを得ない。単独企業におけるブランド戦略の場合は、企業ブランドと製品ブランドとの相互関係を考えることから成立しており、Aaker & Joachimsthaler (2000)の「ブランド関係チャート」のような選択肢のなかから、ブランド戦略を実行するものとなる。ところが、地域におけるブランド戦略の場合には、これに地域ブランドそのものが加わるのである。例えば、北海道のコメである「きらら397」や「ほしのゆめ」の場合、その商品名そ

1 ただし、1992年の発売当初は、「エメロン植物物語」として販売された。

2 Aaker (1996) は、「ある所与のブランドから連想される人間的特性の集合」としてのブランド・パーソナリティについても言及している。

のものは製品ブランドであるのだが、販売者であるホクレン³は、組織ブランド（すなわち、企業ブランドと同レベルのブランド）であり、北海道のコメであるということが、地域ブランドとして作用している。北海道米は北海道の冷涼な気候によって連想される農薬の少なさや、大規模農業によるコストの安さをイメージさせるからである。新潟の『コシヒカリ』の場合はさらに複雑で、新潟産という地域ブランドよりも『魚沼産コシヒカリ』という特定地域に絞った場合のほうが、その価格は高くなり、付加価値は高いと見なすことが出来る。すなわち、地域ブランドに上位概念と下位概念が存在し、さらに企業ブランドと製品ブランドが絡んでくるのである。地域ブランド戦略を実行する際は、図表2のような階層構造を管理するための視点が必要になってくるのである。

図表2 地域ブランドの階層構造



出所：筆者作成

1-2. 観光の現在と地域ブランドとの関係

地域経済の振興のために、観光関連産業の活性化をはかることは確かに効果的な手段であろう。事実、北海道における年間の観光関連産業の事業規模は、消費額で約1.2兆円におよび、さらにその他の経済波及効果を含めると1.9兆円ほどにもなる⁴。観光産業は、北海道のGDPの1割を占める基幹産業なのである。また、観光産業が労働集約型のサービス業であるため、その雇用創出効果も大きい。とはいえ、北海道における観光入込客数の状況は、季節別のピー

3 北海道における都道府県レベルの農協事業のうち、販売と購買に関する事業を中心に行っている連合会組織である。

4 北海道観光産業経済効果調査（第三回調査は平成11年1月～12月に実施）。

クが夏に集中しており、圏域別の旅行者人数では札幌を中心とする道央圏に極端に偏っている⁵。さらに、1998年末に就航した北海道国際航空（エア・ドゥ）のおかげもあって、価格が下がってきていた東京・札幌間の航空運賃が、同社の経営破綻後に再び上昇傾向に戻っているため、パッケージツアーの値下げ圧力が道内の観光関連業者の側に重くのしかかっている。そのため、道内の観光業者は著しくその収益性を悪化させており、道内ホテル・旅館業の倒産も相次いでいる。北海道観光には、台湾や香港、韓国をはじめとした東アジア地域からの外国人観光客が増加しているという好材料はあるものの、上述したような構造的な要因のため、道内観光業者の置かれた状況は全般的に厳しいと言わざるを得ない。

我々は、このような観光産業を巡る厳しい現実を認識した上でなお、地域経済振興という目的を達成するためには、観光には重要な役割があると主張する。なぜなら、観光振興とは地域そのものをアピールすることに他ならないからである。地域をアピールする過程では、地域ブランドが高まるということが多に期待出来るし、このことが農業をはじめとした他の産業へプラスの効果をもたらすことがあるはずだ。観光行動とは、地域における食、景色、交通など様々な要素を取り巻く企業・産業を束ねることから成り立っており、その束ねる機能にこそ、観光関連事業者の存在意義がある。観光地としての魅力を製品や企業に取り入れることが、地域ブランドの要諦なのである。

とはいえ、観光を取り巻くアクターのそれぞれの目的はバラバラである。地域の飲食業や宿泊・ホテル業、そして観光対象となる個々の施設や都市には独自の立場があり、固有の思惑がある。こうしたアクターの特性も様々であり、民間の場合もあれば、自治体のように公的なものもある。観光マーケティングと言っても、現実にはマーケティングの実行主体は一つではないのである。それでは、これらを調整するにはどうしたら良いのか。この問いの答えが、「地域ブランド」の形成と展開をはかることにあると考えている。すなわち、ミクロなアクターである観光組織とマクロなアクターである政府や自治体との間に整合性を保ち、観光マーケティングを成功裏にすすめるためには、地域ブランドを創造することが最も早道であるということなのである。前述したように、製品ブランドによって、製品はその機能的側面を超えた要素を連想させ、企業ブランドはそれを束ねる役割を担っている。同様に、その上部概念である地域ブランドもまた、企業ブランドと製品ブランドを束ねる機能が期待出来るのである。このことを北海道の観光に照準をあてて探索的に論じることが本稿の目的である。

第2章 観光マーケティングにおけるミクロとマクロ

マーケティング研究におけるミクロ／マクロ分類の説明のあと、観光へマーケティング概念

5 北海道経済部による「観光入込客数調査」によれば、平成12年度の場合で、季節別観光入込客数（延べ人数）は、夏のみで52%。圏域別観光入込客数（延べ人数）は、道央圏が53%。

を適用する際の立脚点を明確にするための議論を展開する。本章ではさらに、観光におけるミクロ的課題とマクロ的課題を整理して、第3章の議論につなげていくことにする。

2-1. マーケティング研究のミクロ/マクロ分類

Kelly & Lazer (1967) によってマネジリアル・マーケティングが提唱され、マーケティングは、企業の製品やサービスについて、ターゲットとなる消費者を明確に定めて販売を行おうとする際の戦略的な枠組みとして活用されるようになった。しかし、マーケティング研究は、個別製品やそのターゲットとなる消費者というミクロな対象や領域に向けたものとしてだけではなく、国民経済や個々の企業行動の総体としての社会経済システムなどのマクロな対象や領域にも及ぶものであった。このように、マーケティング研究をミクロとマクロとに分かつ考え方を、ミクロ/マクロ分類と呼ぶ。福田 (2003) は、このような分類の方法について、「分析対象の集計水準」と「焦点となる成果領域」という二つの分類基準によって単純分化できることを詳細なレビューから明らかにし、図表3のように図式化した。

図表3 マーケティング研究における二つの分類基準と集計水準

	分析対象	成果領域
集計水準=高	組織、消費者の集合体によるシステム、およびそれが生み出す現象	社会経済
集計水準=低	個別の組織および消費者のマーケティング活動や意思決定	個別の組織および消費者

出所：福田 (2003)

福田は、この分類基準に従えば、マーケティング研究のミクロ/マクロの別を簡単に分かつことが出来るとしている。具体的には次のように活用する。まず、成果領域の設定をしていない場合を想定しよう。このような研究には、分析対象は明確に記述されているものの、その成果の及ぶ領域が必ずしも明示されていないものが該当する。例えば、新製品開発に関する研究や、流通産業組織の記述的研究は、成果の領域を明示しない場合がある。福田によれば、そのような研究は、分析対象の集計水準によって、ミクロ的研究であるかマクロ的研究であるかが判断されることになるという。また、成果領域の設定がある場合は、その成果領域の集計水準でミクロかマクロかが判断されるとしている。いずれにせよ、集計水準の高い次元をとる場合はマクロ・マーケティングの研究であり、集計水準の低い次元をとる場合はミクロ・マーケ

ティングの研究ということになるわけである。

2-2. ソーシャル・マーケティングの概念

マクロ・マーケティングに位置づけられた研究の中には、伝統的なマクロ・マーケティング、すなわち国民経済学の観点に立つようなマクロ・マーケティングの他に、いわゆる社会志向のマーケティングが含まれる。社会志向のマーケティングは、一つの企業を研究対象にして行われるという点では、その研究対象における集計水準は低いのだが、マーケティング活動がおよぼす成果が社会全体にわたる姿を考察するものであり、成果領域という面では集計水準は高くなるからだ。よって、成果領域の設定がある場合の分類基準に従って、社会志向のマーケティングはマクロ・マーケティング研究に位置づけられることになる。なお、このような社会志向のマーケティングの先駆となったのは、Lazer & Kelly Eds. (1973) の研究である。

Lazer らによる社会志向のマーケティングは、マネジリアル・マーケティングに不足していた社会的責任や社会貢献といったトピックを加えていこうとするもので、分析対象は個別企業、成果領域は社会全体、というマクロ・マーケティング研究を指している。

一方、Kotler & Levy (1969) や Kotler & Andreasen (1991) によって論じられた非営利組織のマーケティングは、マーケティングの技法をそのまま非営利組織に適用した拡大マーケティングである。分析対象には、病院や大学という純粋な非営利組織から、政府や地方公共団体といった巨大な機関も想定されており、その成果領域は、個別の組織・消費者を対象とする場合もあれば、社会経済の全体に及ぶものとなる場合にもなりうる。前述のマイクロ・マクロ分類基準に従うと、非営利組織のマーケティングは、マイクロ・マクロ双方の研究になる可能性があることになる。

Lazer らの研究と Kotler らの研究という二つの流れは、総称して「ソーシャル・マーケティング」と呼ばれる (和田・恩蔵・三浦, 2000)。しかし、上述したように、マイクロ/マクロ分類によれば、このソーシャル・マーケティングという総称では、非常に多様なマーケティング研究を含むことになってしまう。

2-3. 観光マーケティングにおける様々な主体を束ねる

それでは、「観光」という具体的なマーケティングの目的を想定したときに、その研究は一体どのような分類軸に収まるのか、ということに考えをめぐらせてみたい。福田の分類方法によれば、最も区分しやすいのは、研究の成果領域を定めることであった。この作業を行うことで、様々なアクターが交錯する観光関連事業の主体を定める事が出来るし、どの領域に対して成果を出そうとしているのかが明確になる。それでは、マイクロ/マクロ分類によって、観光マーケティングの研究の分類を試みてみよう。それぞれのターゲットとする消費者に向けてマーケティング活動を展開する様を分析するならば、通常のマイクロ・マーケティングの範疇に入るだ

ろう。これに対して、観光事業者が地域全体を意識した社会性の高いマーケティング行動をとる様を分析するならば、それはマクロ・マーケティングの範疇に入る社会志向マーケティングの研究ということになる。観光によって地域振興を実現しようとする政府や自治体のマーケティング施策を分析する際は、その効果が個別の組織だけに及ぼされるならばミクロ的研究であるし、社会全体に効果が及ぼされるならばマクロ的研究であるということになるだろう。

実際の観光マーケティングは、様々な主体によって、マクロ的・ミクロ的成果を狙って様々なマーケティング・アクティビティが実施されている。しかし、それらがばらばらの取り組みであっては、マーケティングの成果は小さなものとならざるを得ない。そこに地域ブランドの役割がある。ブランド化とは、そもそも個別の組織や製品を対象としたミクロなアクティビティである。しかし、地域ブランドの持つ効果は社会経済の全体に及ぶものである。すなわち、企業などのアクターがミクロ的成果を狙って地域ブランドを目指して行動したことが、社会経済の全体というマクロ的効果にまで波及するということである。地域ブランドが様々な企業ブランドや製品ブランドを束ねるとするのは、地域ブランドが持つこのような特性によっているのである。

第3章 地域ブランドと観光マーケティング

観光分野におけるマーケティングの研究は、その多くが観光事業者の視点に立ち、その事業者の競争上の優位性という成果を狙ったミクロ・マーケティング研究が主である。マクロ・マーケティングの立場から観光を見ようとする研究も中にはあるが、ミクロとマクロを統合しようとした研究はほとんど見られない。しかし、観光マーケティングにおける多様なアクターに、統一的な視点を与えることは、観光に対応した地域として効率よく発展させるためには有効な方法である。そして、地域ブランドの確立によって、このような統一的視点が地域の多様なアクターに対して提供出来るはずなのである。そこで、本章では、観光マーケティング理論の可能性をまとめた上で、地域ブランドの議論との整合性について考えていくことにした。

3-1. 観光マーケティング理論の現状と課題

観光マーケティングと銘打たれた研究は意外に少ない。長谷 [編] (1996) は、日本における観光マーケティング分野の最初の研究書となるべく執筆されたが、マーケティング理論を観光へと部分的に応用した集合体という段階にとどまっている。同書が示す観光マーケティングの構図は、観光客をターゲットとして、観光商品・価格決定・プロモーション・流通という4P政策を、経済的環境や文化的・社会的環境、自然的・生態的環境、技術的環境、そして政治的・法律的环境といった環境条件に適応すべく策定するという立場にある。このように、同書は、環境という視点を持っている点では、マクロの視点が皆無というわけではないが、あくま

でも消費者である観光客を成果領域に設定したものであるため、前述したマイクロ／マクロ分類で言えば、明らかにマイクロ・マーケティングの研究であるということになる。マイクロ的研究のなかに、公共政策などの政府の役割について言及したマクロ的論考を含めているに過ぎない。しかし、その点は同書が観光組織における典型的な課題を扱おうという意図で書かれたこともあって、やむを得ないことであろう。

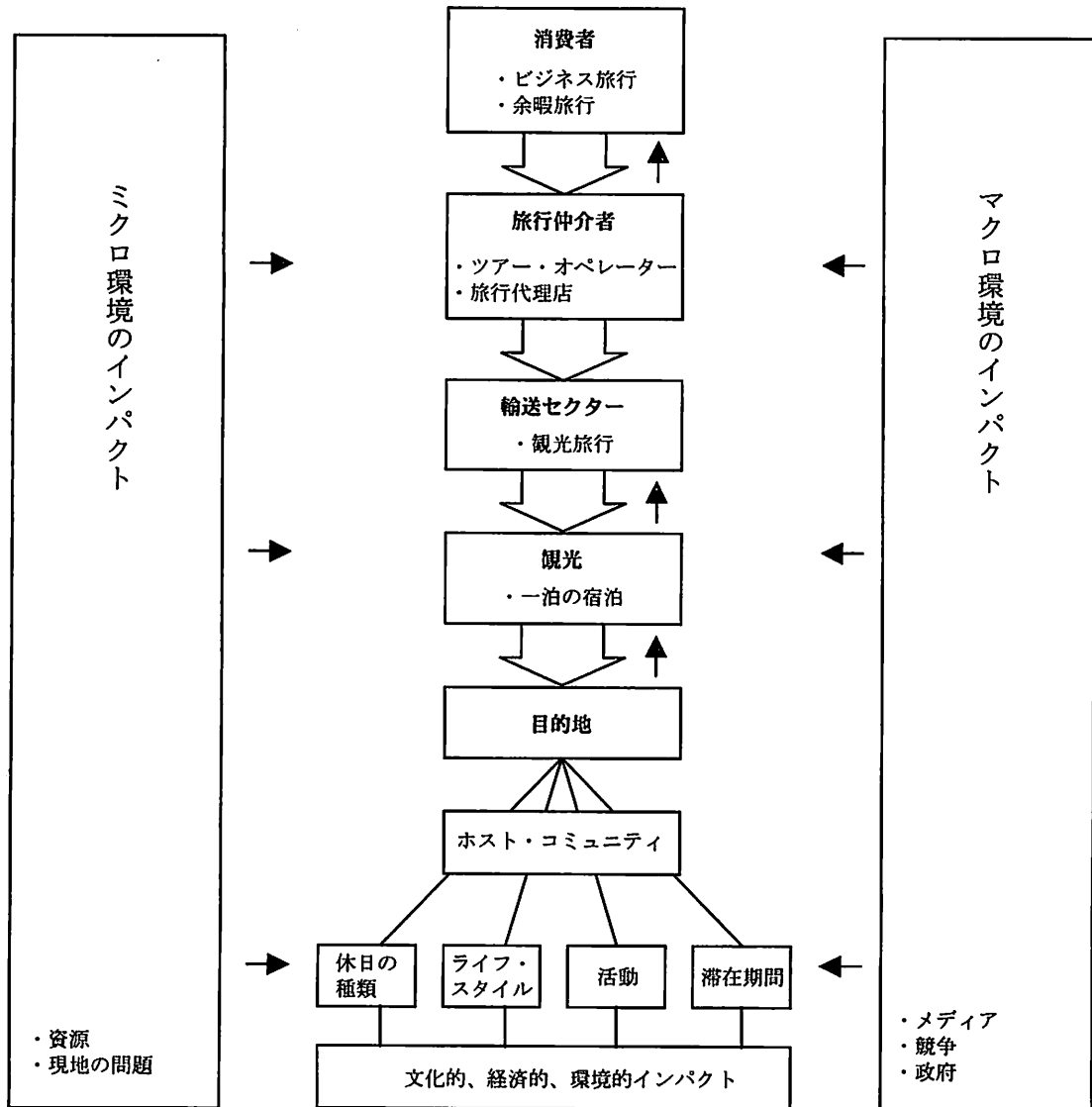
最近になって改訂版が出版された Kotler & Bowen & Makens (2003) による観光マーケティングへのアプローチは、いわゆる 4 P や市場細分化などの企業の視点による一般的なマーケティング・マネジメントの枠組みを、そのまま観光に適用する姿勢が貫かれたものであり、観光に適用可能なマイクロ・マーケティング研究の寄せ集めであるとも言えよう。同書は、確かにマーケティング環境におけるマイクロとマクロの問題を一部で取り扱っているものの、それが概説にとどまっており、観光という問題意識のなかで統一したフレームのもとに語られているわけではない。こうした論考は、観光事業の現場にいるマネジャーには参考になるかもしれないが、観光によって地域を振興させようという意欲を持つ政策担当者に与える示唆は少ないとみるべきであろう。

一方、Lumsdon (1997) の研究では、観光を取り巻くマーケティング環境⁶が、マイクロ環境とマクロ環境とに大別されている。マイクロ環境は、企業における流通業者や供給業者との関係といった変数にあたり、資源や現地の問題などがこれに該当する。マイクロ環境下においては、一定の影響を個別企業が主体的に与えることも可能である。よって、制御可能性が高く、マイクロ環境と個々の観光事業者との間には、観光ビジネスに関わる商取引が個別企業の主導のもとに発生している。それに対して、マクロ環境は、全ての観光ビジネスに影響をもたらす幅広い緒力であり、メディアや競争や規制など、その制御可能性は低い。しかし、制御しにくいけれども、観光システムを大きく規定するものとしてマクロ環境の存在を無視することは出来ない。図表 4 は、マイクロとマクロの環境要因の重要性、それに関わる諸要因について、Lumsdon がまとめたものであり、それぞれの環境要因が観光システムに対して影響を及ぼすということが概念的に図示されている。Lumsdon の本では、図表 4 の枠組みが最初に示され、個々の観光組織とマイクロ環境との間の観光ビジネスを対象にしたマイクロ・マーケティングに属する部分と、マクロ環境を操作するマクロ・マーケティングに属する部分がともに含まれていることに特徴がある。注目したいのは、同書がマクロ・マーケティングの議論として、「目的地（ディスティネーション）マーケティング」と「持続可能な（サステイナブル）観光」についても論及している点である。ここでは、マクロ環境に影響を与えうる存在として、政府の役割について言及されており、多岐に渡る観光マーケティングに関する記述が網羅されているのである。

6 Lumsdon は、「マーケティング環境」を定義するにあたって、「顧客に製品やサービスを提供する際に、効率的に経営する企業の能力に影響を及ぼす行動と緒力」という Jobber (1995) の言葉を引用している。

図表4 マーケティング環境

観光システム



出所：Lumsdon (1997)

3-2. ブランド論の観光マーケティングへの適用可能性

ともに観光振興を目指してはいても、様々な事業を行う側である観光関連業者と観光振興プランを策定する側である政府との行動の間に整合性が保証されているわけではない。バブル期

には、大自然や農村のイメージを前面に押し出した体験型観光を売りにする観光組織のすぐ横に、大規模でかつ農村には場違いなほどに豪華な観光施設が政策的支援を受けて建設されることも稀ではなかった⁷。このような異様な状況は、バブル期には非常に目立ったが、さすがに最近では地域の特性にあった観光開発が行われるようになってきてはいる。しかし、個々の観光組織といったミクロな主体と政府や自治体といったマクロな主体のそれぞれに様々な思惑があり、同じ地域に存在する主体でありながら、それぞれの観光への考え方に統一的な整合性を持たせることが困難な状況は変わっていないであろう。

こうした状況のもとで、ミクロとマクロの各主体の方向性を制御するには、地域ブランドを活用することがベストである。地域ブランドのアイデンティティを創造し、ミクロ・マクロそれぞれの主体が、そのアイデンティティを共有すれば、観光に関する統一的な視点を持たせることが出来る。Lumsdon (1997) は、ミクロ・マーケティングに属する「観光提供（サービス製品）」の議論において、ブランド・マネジメントの必要性を訴える一方で、マクロ・マーケティングに属する「目的地マーケティング」の議論において、観光当局がディスティネーション（目的地）のブランド化をすすめる可能性についても示唆していた。Lumsdon 自身は、ミクロ面でのブランド・マネジメントは支持しているものの、マクロ面でのブランド化については慎重であり、それ以上の論及を控えている。このことはブランド理論⁸がこれまで個別企業のマネジメントの文脈で語られてきており、マクロなレベルで論じられてこなかったことと関係があるだろう。つまり、十分な理論的蓄積がないので、Lumsdon はマクロ面でのブランド化の是非を問う段階にないと判断したと考えられるのである。とはいえ、このような統一した枠組みを持つ研究において、ミクロとマクロの両面においてブランド活用の可能性が語られたことは今までになく、観光と地域ブランドとのつながりをミクロ面とマクロ面とを含めて総合的に検証する必要性を感じさせてくれる。

第4章 北海道ブランドのケース

ここでは観光マーケティングに適用が可能な地域ブランドの形成・展開のためのフレームワークを提供するための準備作業として、北海道の地域ブランドと個々の製品ブランドに関する事例をブランド階層構造の中に位置づけながら紐解いていくことにする。

4-1. 北海道における地域ブランド・企業ブランド・製品ブランド

本研究では、地域ブランドとは、それぞれの地域の持つイメージ（景観、自然環境、歴史背

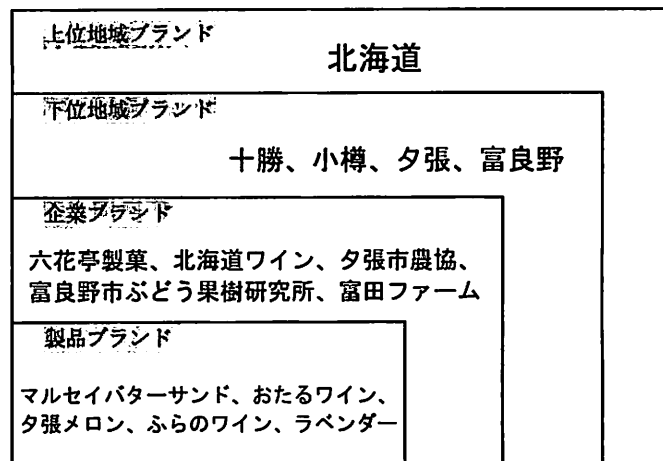
7 1987年に施行された「総合保養地域整備法（通称リゾート法）」は、バブル後期に、こうした大規模リゾート施設を全国各地に大量産出させた。詳しくは山崎（1991）を参照。

8 ブランド理論については、Aaker（1991, 1996）、Keller（1998）の各議論を参照。

景、文化・風土、特産品など) が、固有の価値があるものとして、地域を取り巻く様々なステークホルダーによって広く認知されたものであると定義した。ステークホルダーには、政府や自治体、住民や観光客、観光業者などが含まれ、ブランド価値の内容が認知されていなければならない。それぞれの主体は、ブランドのアイデンティティに沿った行動を行うことになる⁹。しかし、この地域にとってのブランド価値が何であるかが分からなければ、観光業者側と政策側とに別々の思惑が働き、観光業者が必要な支援を政府や自治体から得られないこともある。その場合、観光業者が小さな流行のムーブメントを作りかけていたとしても、その動きは小さいままであり、消費者に理解されることなく消えてしまうかも知れないのである。

地域ブランドは、地域の価値を示すパワーを持ち、個別の企業名や製品名などを束ねるメタ・ブランドとして機能している。また、メタ・ブランドである地域ブランド自体も階層的な構造を持っており、例えば北海道の場合、北海道ブランドというものが最上位に存在し、そのもとに十勝ブランドや富良野やオホーツクといった地域ブランドがある。地域ブランドがそのような階層構造にあることは既に図表2で示したが、それを北海道の地域ブランドや製品ブランドによって具体的に示したのが、図表5である。

図表5 地域ブランドの階層構造と北海道地域の具体例



出所：筆者作成

十勝や小樽といった地域ブランドは、北海道という地域ブランドを意識しながら存在している。そのことは、地域の住民はもちろん、外部の観光客も意識しており、上位にある「北海道」とその下位にある地域名とが何の関連性もなく存在するということはある得ない。また、地域

9 ブランドのアイデンティティを巡る企業と消費者のせめぎ合いについては、石井（1999）のコカ・コーラ社における「ニュー・コーク」の導入事例が参考になる。

ブランドは企業ブランド、製品ブランドを包含する概念としても作用している。北海道の製品・企業の例においても、製品ブランドと企業ブランドの部分だけを抽出すれば、そこでは通常のブランド理論が当てはまる。例えば、Aaker & Joachimsthaler (2000) によるブランド関係チャートにある「マスターブランド戦略」、「サブブランド戦略」「保証付きブランド戦略」「個別ブランド戦略」という四つの区分¹⁰で、北海道地域にあるいくつかのブランドを説明することを試みてみよう。マルセイバターサンドという製品ブランドは、六花亭という企業ブランドのサブブランドとして機能しているし、北海道ワインという会社が出す「おたるワイン・ナイアガラ」などのブランドは、北海道ワインという組織ブランドに品質を保証された保証付きブランドであるとみなせるであろう。

しかし、ここで例として取り上げたブランドは、全て地域ブランドの階層構造のなかにあるブランドであり、地域ブランドというものが多少の違いはあっても製品ブランドや企業ブランドに影響を与えているということは間違いない。ただし、その階層構造は全く一様ではない。例えば、六花亭には十勝の雄大な風景の他に北海道の冷涼な気候のイメージが作用しているが、北海道ワインという企業名には北海道の名前が含まれていても、おたるワインを飲むときに、北海道のカラッとしたイメージよりも小樽の持つノスタルジックな印象のほうを強く感じてしまうだろう。さらに、夕張メロンを食べるとき、夕張という地域のごとはほとんど知らなくても、北海道のイメージをそこに重ね合わせることで代用が出来てしまう。ところが、単なる赤肉の北海道メロンよりも夕張メロンのほうに消費者は価値を感じるものなのである。また、富良野の場合は夕張とは反対で、テレビドラマ「北の国から」によって普及した富良野の郷愁感のあるイメージを感じとる人が多い。富良野にはワイン以外に、メロンなどの果物をはじめ、野菜やラベンダーなど様々な農産品があるが、それらが等しく、富良野の統一したイメージによって統合されていることは注目すべきである。富良野ブランド、そして十勝ブランドは、上位概念である北海道ブランドに頼らずとも、明確な地域ブランドのイメージを形成している点で、その他の北海道内に存在する下位地域ブランドとは一線を画していると言えるだろう。

このように、地域ブランドと企業ブランド・製品ブランドの間には非常に複雑な階層構造と力関係が作用しているのである。

4-2. 地域ブランドにおける活用と深化のスパイラル

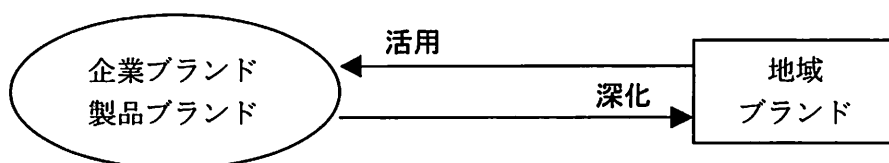
このような北海道ブランドに関する事例を考察すると、地域ブランドが形成され、展開される過程には特有のプロセスが存在することがわかる。まず、地域において製品ブランド（ないしは企業ブランド）が確立する過程で行われた取り組みに関して分析し、次に、それ以降の取り組みを時系列の流れのなかに位置づけることで、徐々に地域ブランドが形成され、さらなる

10 「ブランド関係チャート」の詳細については、Aaker & Joachimsthaler (2000) ,〔訳書〕 pp.122-164を参照のこと。

製品や企業を巻き込みながら展開していく構造が見て取れるはずである。このプロセスの中には当然ながら、大学や官公庁などの果たした役割も含まれている。

一般的に企業ブランドと製品ブランドと地域ブランドは、図表6のような相互関係にあり、影響を与え合う構造にある。北海道の事例を見ても、確かにその相互関係のパワーバランスは様々であった。地域ブランドが既に確立しており、製品ブランドはその地域ブランドをうまく活用しただけ、というケースもあれば、製品ブランドの確立が先にあり、地域ブランドの形成がそれに追いつかないというケースもあった。前者の典型例が、北海道内のどこの観光地にも存在する地名をつけただけの土産品であり、後者の一例には、全国シェア第一位の出荷量を誇りながら、市場において存在感をほとんど醸し出せない北見のタマネギなどがある。

図表6 企業ブランド／製品ブランドと地域ブランドとの相互関係



出所：筆者作成

ただし、全体的には、地域ブランドを活用した製品ブランドが、徐々にブランドとして確立していくうちに、地域ブランドそのものも価値を深化させるというスパイラル構造にあるのは確かである。また、地域におけるブランド確立の作業は、製品ブランド（あるいは企業ブランド）と、地域ブランドの形成とがリンクしており、企業単独の努力だけでは説明がつかないことが多い。富良野の例におけるテレビの影響力がその最たるものであった。さらに、ブランドの形成における当該企業以外のアクターの関与と協力の度合いを調べることで、企業努力以外の主体による地域ブランドの形成に果たす役割が決して無視出来ないものであることがわかる。徐（2004）によれば、夕張メロンの市場浸透の過程における自治体が果たした役割は、特に販売が軌道に乗った後期導入期の段階では非常に大きかった。夕張市はメロン・ブランデーなどの加工製品事業への進出を継続的に支援したり、「メロンを中心としたまちづくり」を行って観光地としての魅力を高めたり、近年では国際映画祭を開催するなど、行政として高いコーディネート機能を発揮してきた。このような行政側の動きは、ブランドを創る際のマクロ要因と捉えることが妥当であろう。だとすれば、マーケティング環境の枠組みを示した図表4における「マクロ環境のインパクト」とは、マクロ・アクターが観光システムに与えている動きであると見ることが出来るのである。このように、地域において製品ブランドを創造する作業は、観光システムを成功裏に展開させるための議論と共通の土壌にあると言える。

4-3. 観光における地域ブランドの位置づけ

観光の本質である観光システムを製品ブランドの議論になぞらえてみよう。観光を求めることは、基本的には「どこかの地域に赴く」という製品を買う行為と同レベルにあると考えられ、その行為を取り巻く様々なアクターによる観光事象の集合が観光システムであるということになる。したがって、消費者としての観光客が、「どこか」に対して価値があると感じられるのは、これまで論じてきたブランドの枠組みから見れば、マイクロなマーケティング主体である観光組織が創り出す観光サービスという「製品ブランド」と、マクロなマーケティング主体である政府・自治体によってサポートされた「地域ブランド」との双方に価値を見いだせる状態に達したからだと思えることができる。もちろん、前節で考察したように、観光の場合も、製品ブランドに重きがある場合と、地域ブランドに重きがある場合があり得る。しかし、両者が相互関係にあるのはここでも同じであり、マクロなアクターとマイクロなアクターの意識が統一的なものであればあるほど、観光客の満足度は高いと推測できるのである。

ここまでの議論は、あくまでも消費者である観光客の視点から論じたものであるが、提供者側である観光組織の視点に変えれば、次のようになる。すなわち、観光組織は、地域ブランドと整合性の高い製品としてのツアー・パッケージや、サービスを提供すべきであるし、もしも地域ブランドが完全には確立していないならば、製品ブランドの側から地域ブランドを深化させる動きをする必要がある。具体例をあげれば、北海道のニセコにおいて、それまでは冬のスキー旅行の場所にしか過ぎなかった地区を、ラフティングなどのアウトドアスポーツの拠点として根付かせたニセコ・アドベンチャー・センター（NAC）の事業のような事例である。ニセコ地区では、NACの事業開始によって、次々と夏のアウトドアスポーツを扱う後続の参入業者が現れ、ニセコ地域は冬だけでなく夏の観光地のメッカとしても生まれ変わった。現在では、夏の入り込み旅行客数と冬のそれが拮抗するような状況にある。また、こうした動きに注目した北海道経済産業局や道などの官の側が、地域政策による支援に力を入れるようになってきた。これらの例はまさに、製品ブランドないしは企業ブランドが、地域ブランドを革新した成功例であると言えるだろう。このように地域ブランド創出の突破口となるアクティビティが生まれた地域において、それを維持・形成するような取り組みがマイクロ側・マクロ側のそれぞれから湧き起こってくれば、地域ブランドは洗練され、さらに進化を遂げるだろう。観光マーケティングにおけるマイクロ側・マクロ側それぞれのアプローチが功を奏する瞬間である。

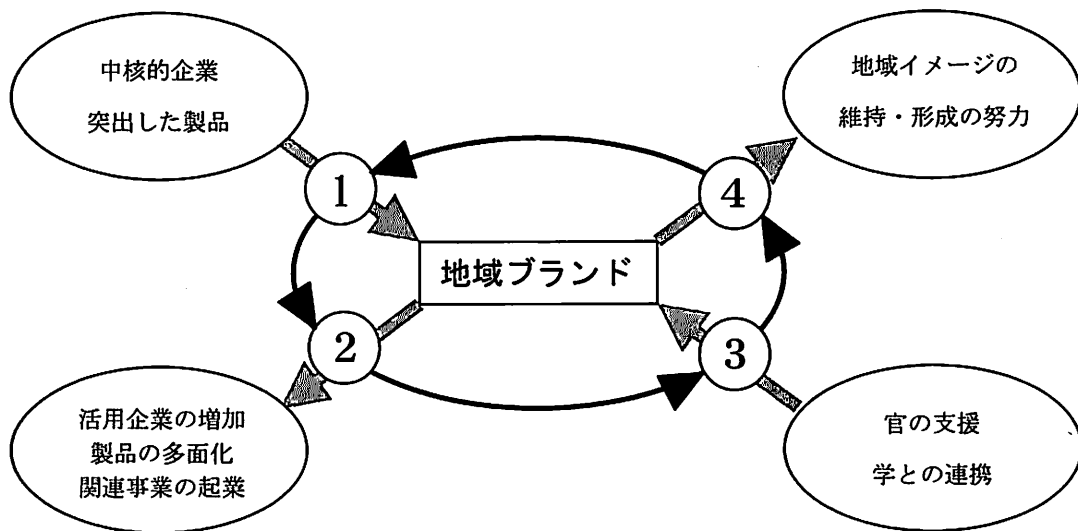
第5章 結論と課題

以上の事例を考察した結果、地域ブランドを形成し、展開する際の特定のプロセスがあることが示唆された。それを試みにモデル化したものが、図表7である。以下で順を追って説明しよう。

- ①ミクロ側のアクターの努力によって、地域ブランドの特性を生かした中核的企業ブランドや突出した製品ブランドが生まれる。
- ②地域ブランドの黎明を感じ取った周辺企業がその地域ブランドを活用した製品を多面的に利用したり、関連する事業を立ちあげたりするようになる。
- ③地域ブランドとその関連産業の盛り上がりを見て、官や学が支援や連携を地域企業との間で行うようになる。
- ④地域イメージの維持・形成の努力が引き続きマクロ及びミクロのアクターによって実践されるようになり、それが革新的な地域ブランドの基礎として作用する。

このようなプロセスは、知らず知らずのうちに多くの主体を巻き込んで進展していくようになっており、地域ブランドというものが異なるアクターに対して、ビジョナリーな将来構想を用意する存在であることがわかるであろう。

図表7 地域ブランドの形成・展開プロセスのモデル図



出所：筆者作成

それでは、このプロセス・モデルによって、北海道の観光と地域ブランドの関係はどのように位置づけられるであろうか。

例えば、夕張の例で説明すれば、1960年代に生まれた『夕張メロン』が突出した製品として地域ブランドの創造のための最初の突破口を開いたことは言うまでもない(①)。そして、そのブランドを生かして、メロン・ブランデーなどの加工品の生産にも乗り出している(②)。次に、

メロンのイメージを生かしたまちづくりを行政が主導することによって、観光地としても徐々に成長し、それを地域ブランドにフィードバックさせている (③)。近年になっても、1990年より『ゆうばり国際冒険・ファンタスティック映画祭』を年一回のペースで開催するなど、継続的に地域ブランドの維持・形成を心がけている (④)。

以上の夕張の例が示すように、地域ブランドは、農産品を支えるブランドとしてスタートしたとしても、その波及効果は一次産業だけにもたらされるわけではない。観光などの三次産業にも効果は波及し、ブランドが持つ特性によっては、二次産業にも波及する効果を持っている。つまり、ブランドは拡張していく機能を持っているのである。そうであるならば、地域ブランドのような包括的な概念を利用することで、地域という存在が、複数の産業分野に関して、統一的な発展のビジョンを描くことも不可能ではない。つまり、地域ブランドの創出こそ、従来型の地域振興が行ってきた産業別支援策に取ってかわる重要な地域戦略なのである。

地域経済の振興という目的を達成するために、観光マーケティングに必要な視点をミクロ／マクロ分類から整理し、地域ブランドの形成と展開を、観光マーケティングの文脈の中で示した本稿は、地域ブランドに関する初めての理論的考察であり、その知見を観光マーケティングに生かそうとした点でも萌芽的な研究であると言えるだろう。本稿の当初の目標は、研究全体の序説となることにあったから、その意図は一応の達成が出来たと考えているが、地域ブランドの階層構造と相互作用の関係は非常に複雑であり、多くの事例研究の蓄積を必要とする。この点の解決に向けた研究の継続が今後の課題である。

<謝辞>

筆者は現在 (2004年度)、北海道経済産業局の委託を受けて財団法人北海道地域総合振興機構 (はまなす財団) に設置された「ニセコ・羊蹄地域振興計画策定調査」検討委員会の委員を委嘱されており、本稿をまとめるにあたっては、委員会活動における議論から大いに啓発されるものがあつた。本委員会は、優れた自然環境とともに、温泉やスキーに適した地形などの恵まれた観光資源を有するニセコ・羊蹄地域において、観光サービス事業をさらに活性化させることを目指して発足した。当該地域の観光事業者も委員に名を連ねており、産学官それぞれの立場から地域振興という共通テーマに取り組んでいる。この仕事を通じて、筆者は貴重な勉強をさせてもらっている。このような刺激的な場を与えて頂いた北海道経済産業局と北海道地域総合振興機構に対して、この場を借りて感謝の意を記したい。また、北海道大学大学院国際広報メディア研究科の筑和正格研究科長は、筆者の委員就任にあたって、大学の職務との兼業を快く認めて下さった。あわせて御礼申し上げる次第である。

【参考文献一覧】

- Aaker, D. A., (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 (1994) 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社)
- Aaker, D. A., (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 (1997) 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E., (2000), *Brand Leadership*, The Free Press. (阿久津聡訳 (2000) 『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社)
- 福田康典 (2003) 「マーケティング研究におけるマイクロ/マクロ分類図式」, 『高崎経済大学論集』, 第46巻, 第1号, pp.95-109.
- 長谷政弘編著 (1996) 『観光マーケティング』同文館。
- 長谷政弘編著 (1997) 『観光学辞典』同文館。
- 長谷政弘編著 (2003) 『新しい観光振興』同文館。
- 波積真理 (2002) 『一次産品におけるブランド理論の本質』白桃書房。
- 堀越比呂志 (1999) 「マーケティング研究におけるマイクロとマクロ」, 『青山経営論集』, 第33巻, 第4号, pp.103-127.
- 石井淳蔵 (1999) 『ブランド 価値の創造』岩波書店。
- Jobber, D., (1995), *Principals and Practice of Marketing*, McGraw-Hill.
- Keller, K. L., (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall. (恩蔵直人・亀井昭宏訳 (2000) 『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー)
- Kelly, E. J., & Lazer, W., (1967), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, 3rd ed., Richard D. Irwin, Inc.
- Kotler, P., & Andreasen, R. E., (1991), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 4th ed., Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Bowen, J. & Makens, J., (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3rd ed., Prentice-Hall. (白井義男監修, 平林祥訳 (2003) 『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』ピアソン・エデュケーション)
- Kotler, P., & Levy, S. J., (1969), Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), pp.10-15.
- Lazer, W., & Kelly, E. J., Eds., (1973), *Social Marketing*, Richard D. Irwin, Inc.
- Lumsdon, L., (1997), *Tourism Marketing*, International Thomson Business Press. (奥本勝彦訳 (2004) 『観光のマーケティング』多賀出版)
- 森本正夫監修, 塚本瑛一・東徹編著 (1999), 『持続可能な観光と地域発展へのアプローチ』, 泉文堂。
- 徐在完 (2004) 「農産物におけるブランドの形成プロセス」, 『国際広報メディアジャーナル』, No.2, pp.111-127.
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2000) 『マーケティング戦略 新版』有斐閣。
- 山崎充 (1991) 『「豊かな地方づくり」を目指して』岩波書店。
- (財)日本交通公社編 (2004), 『観光読本 [第2版]』東洋経済新報社。

◀ SUMMARY ▶

How to Consider the Formation and Development of a Regional Brand – Focusing on Tourism Marketing –

Junichi UCHIDA

The purpose of this research is to present a brand theory as the framework for the promotion of industries in the region. This research paper focuses primarily on the relation between tourism marketing and the regional brand theory. However, the results of this research can be applied to not only the tourism industry but also on the whole to the industries in the region, such as the farm products industry, the manufacturing industry, and so on.

The content of the discussion is as follows. First, it explains the micro/macro classification in marketing research in order to clarify the concept of "tourism marketing in the region." Next, the structure of the interrelation between "regional brand" and tourism is clarified. This paper discusses a concrete case of a brand from the Hokkaido region; it is shown that a layered structure exists between a regional brand, a product brand, and a corporate brand.

In conclusion, a co-ordination between the visions of a micro actor and macro actor is necessary for the success in the tourism marketing. This study refers to the formation of a regional brand and the necessary development.