

地域ブランドの海外展開

―集合体としての実施主体の行動―

一般財団法人商工総合研究所 調査研究室 主任研究員 中谷京子

1 はじめに

少子高齢化により日本国内での購買力が減少傾向にある中、地域ブランドを活用して海外市場を開拓しようという動きがある。

持続可能な経済活動を意識する世の中に変わりつつある中、一般製品と地域でブランドを考える上での違いは、その実施主体が「企業」か「地域でそのブランドに関わるステークホルダー」か、である。一方、両者ともにコミュニケーションの対象とするのはすべてのステーク

ホルダーに変わってきており、ブランドの醸成とその海外展開は、すべてのステークホルダーに対して向き合っていくことで違いはない。であるならば、実施主体の違い以外の部分は一般製品のブランド・ブランディング理論を活用することで対応できる。

地域ブランドの場合、実施主体が集合体であることから、その内部の共通認識のもと、目的達成に向けて戦略的に取り組まれるべきである。従って、実施主体の協力的体制（まとめり）が何よりも大切であるといえよう。本稿では、地域ブランドの海

外展開にあたり、実施主体の協力的体制（まとめり）を大切にして取り組み、一般製品と同様にマーケティングの考え方をもち、直接現地バイヤー等と商談をすることで効果的に海外に展開している佐賀県の事例を紹介する。

地域ブランドの海外進出の取り組みは、販路拡大による地域の活性化に資するとともに、その過程において一般製品のブランド・ブランディング理論を活用したマーケティングのノウハウを蓄積することができ、各企業個々の体制・体力向上に資するものとなっている。

2 地域ブランドとは何か

地域ブランドという言葉をもとに、具体的に定義することは難しい。

地域とは、「区切られたある範囲の土地」「政治・経済・文化の上で一定の特徴をもった空間の領域」である。地域をブランド化（注釈1）することは可能である。「日本」「京都」「北海道」などは地域が識別記号として機能するが、それを商品のように独占的に使用することはできない。つまり、地域名だけでは誰もが利用できるため、差別化による利益を享受す

ることは難しい(阿久津・天野2007)。

ブランドとは、「特定の製品を他と異なるものとして識別するための名称や言葉、デザイン、シンボル、またはその他の特徴」である(AMA(American Marketing Association) Dictionary)。

そして、顧客がブランド間の製品差異性とブランド内の製品同質性を認識してはじめて、ブランドは識別記号としての役割を担うことができる(小林2016)。つまり、次に購入する際にそのブランドを指定すれば同一の商品を購入できるということである。

地域ブランドとは、独占的に使用できない地域という識別記号と、そこで生まれた独占的に識別可能なブランドを併せた言葉であるために、定義が難しいと言える。

阿久津・天野(2007)は、地域ブランドを「地域の活

性を目的としたある地域に係る売り手(売り手集団)の当該地域と何等かの関連性を有する製品を識別し、競合地域のものとは差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ」と定義した。本稿ではこの定義を使用する。

3 一般製品と地域の製品の違い

ブランド、ブランディングという言葉は、商品の価値を消費者に理解してもらうための手段という意味で使われてきた。しかし、1990年代以降、その商品の価値を決めるのは消費者であり、消費者がその商品の価値を高める主体であるという認識のもと、ブランド戦略が語られるようになった。地域ブランドの場合は、一般の製品のブランド化とは実施主体・最終目的・コミュニケーション対象が

それぞれ異なると考えられてきた(阿久津・天野2007)。それゆえに、地域ブランド化の対象がマーケティング側面ごとに異なり、それに応じて想定されるブランド像も異なることが、包括的な地域ブランドの定義を困難にしており、具体的な対応策に踏み込めない指摘している(図表1)。

コトラーらは、顧客に対して地域産品を販売する場合、相手のニーズに合わせる事が重要であるという、人と企業の関係を意識したブランド理論を構築した(Kotler et al. 2021)。さらに、「360度ステークホルダーモデル」(図表2)により、企業の商品はそれを取り巻くステークホルダーのニーズに合わせていく必要があるとする考え方を取り入れている(Kotler et al.

それぞれ異なると考えられてきた(阿久津・天野2007)。それゆえに、地域ブランド化の対象がマーケティング側面ごとに異なり、それに応じて想定されるブランド像も異なることが、包括的な地域ブランドの定義を困難にしており、具体的な対応策に踏み込めない指摘している(図表1)。

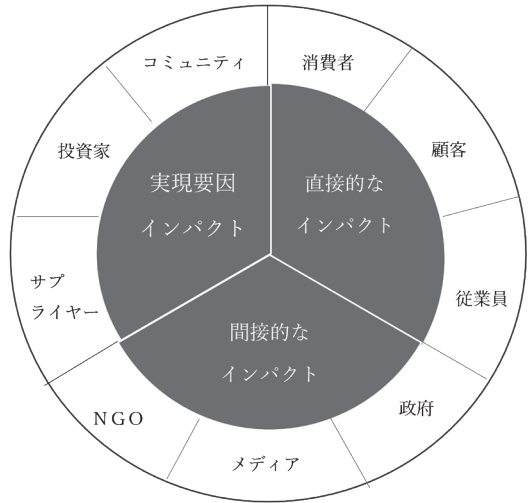
図表1 一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較

実施主体	一般製品	地域			
		地方自治体(都道府県・市町村) 住民・生産者・法人(大学・財団等含む)・民間団体			
最終目的	企業利益の増大	地域の経済的活性化 地域への満足感の向上			
コミュニケーション対象	顧客(消費者・企業)	顧客(消費者・企業)	観光	住みやすさ	投資受け入れ
		顧客(消費者・企業)	旅行者	住民・潜在住民	企業・投資家
	従業員	生産者など	住民・旅館など	工事業者など	銀行など
		自治体職員			
株主	納税者				

(出典) 阿久津・天野(2007)

2021)。すると、一般製品と地域ブランドにおいて、最終目的・コミュニケーション対象に大きな違いがなくなると思われる。

図表2 360度ステークホルダーモデル



(出典) Kotler et al. (2021)

図表3 一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較 (見直し後)

	一般製品	地域
実施主体	企業組織	地方自治体 (都道府県・市町村) 住民・生産者 ・法人 (大学・財団等含む) ・民間団体
最終目的	企業利益の増大 地域の経済的活性化 地域への満足感の向上	地域の経済的活性化 地域への満足感の向上
コミュニケーション対象	顧客 (消費者・企業) 住民・潜在住民 地元企業・投資家	顧客 (消費者・企業) 旅行者 住民・潜在住民 企業・投資家
	従業員 工事業者 銀行 自治体職員 等	生産者 住民・旅館 工事業者 銀行 自治体職員 等
	株主	納税者

(出典) 阿久津・天野 (2007)、Kotler et al. (2021) を参考に筆者作成

よって、「一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較」(図表1)は、「一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較」(見直し後) (図表3) のように変化する。

だとするならば、大きな違い

となるのが実施主体である。阿久津・天野 (2007) は、実

施主体が複数あるため、事業参加者の意見がまとまりづらいという点を指摘している。地域ブ

ランドの成否の力を握るのは、実施主体の求心力や主体間のまとまりにあると考えられる。

4 事例紹介

佐賀県は、県内企業からの「補助金よりも海外進出の具体的なノウハウが知りたい、伴走

型のサポートをしてもらいたい」という声をうけ、2017年に「公益財団法人佐賀県産業振興機構」が県産品流通「イン公社」(以下、公社)を設立した。公社の目的は佐賀県産品の販売促進等であり、国内外を対象に県産品の販売促進のサポートをしている。

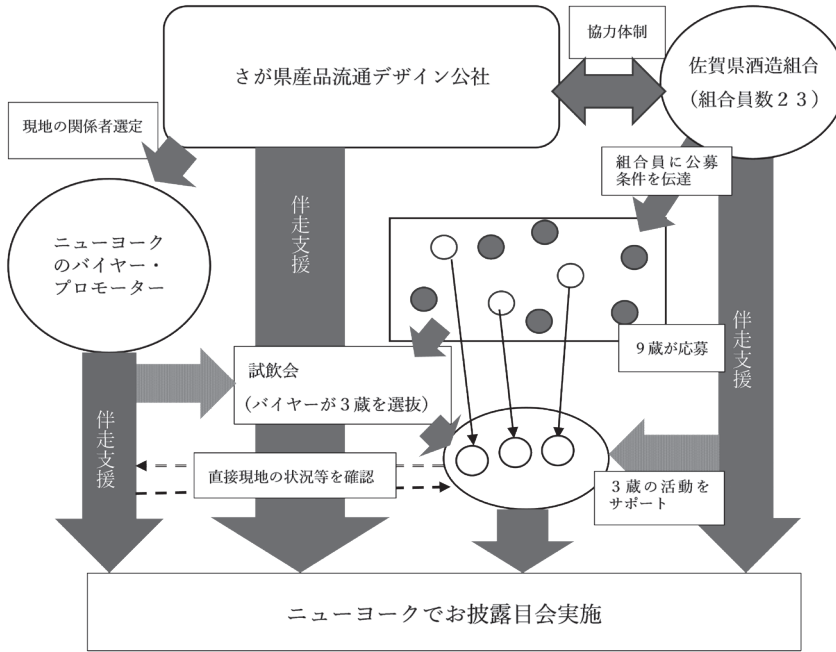
事業の一つとして、佐賀の酒

をニューヨークに進出させるというプロジェクトを実施した。アメリカ向け輸出については、マーケットイン(顧客の声を聞き、顧客の要求や困りごとを突き止め、それらを解決する製品を市場に投入しようとする考え方)が必要だとの思いから、アメリカ側のプロモーターや輸入業者(インポーター)等と組んで、どういったものが売れるのか、という点を第一に考えて企画した。県内の酒蔵に募集をかけて、海外進出(輸出)したい酒蔵に対して銘柄を募集し、そのうちの3銘柄を選抜。3酒蔵の銘柄を並べて販売するという形での商品開発を行い、ニューヨークでお披露目会を実施した(図表4)。

成功のポイントは次の2つである。

①実施主体である公社・組合・酒蔵に日頃から良好な関係性があつたこと

図表4 佐賀の酒 ニューヨーク進出時の関係図



(出典) 筆者作成

②海外進出に際して、公社・組合・各酒蔵がお互いに明確な意図をもって参加したこと
 公社と組合は日頃から密に連絡をとり、イベント等を実施していた。従って、今回のプロジェクトにおいて、組合事務局に連絡し、協力体制を作ることができた。また、佐賀県酒造組合（以下、組合）は、組合員である酒蔵をつなげる核であり、イベント実施時に組合員が

全員協力する体制が出来上がっている。組合員の協力体制の源泉となっているのは、「佐賀会（注釈2）」の活動である。活動を通じて全員が知り合い、お互いに意見が言える、良い関係性を維持している。選ばれた3酒蔵は、互いの「強み」を活かし、お互いに協力して進出準備を行った。一例としては、今回の事業に関連して利用できる補助金の申請書類の書き方について、手続きに明るい者がフォロワーなどがあった。また、3酒蔵がそれぞれ特有の「味」「香り」のある酒を展開している。現地での売り込みに際しても、バイヤーやインポーターのニーズ、料理とのペアリングなどを勘案し、自社の製品以外をアピールすることもあったという。

海外進出に際して、公社の目的は佐賀県産品の販売促進、組合の目的は佐賀の酒の県内外へのアピールと販売促進、各酒蔵の目的はそれぞれの酒の販路拡大、である。公社・組合ともに、今回のプロジェクトで販売促進の目的を達成した。併せて、各酒蔵は今回のニューヨーク進出の過程において得た海外展開のノウハウや人脈を活用し、それぞれがさらなる海外展開を進めている。

5 おわりに

地域ブランドの場合、主体が複数の企業や自治体の集合体となるため、海外進出という最終目的は一致していても、その過程においてそれぞれの企業・支援団体が目標とするものは異なる。そんな中でも、佐賀の事例は組合・組合員・支援団体の良好な関係のもとで、協力して事業を進めていた。

海外進出に興味を持ちつつも明確な手順等が不案内で戸惑っている中小企業に対し、公社・

組合は「一歩踏み出すためのアドバイス」や「ある程度成果をあげるまでの間の伴走支援」を行っていた。酒蔵も公社・組合のサポートをうけ、かつ3酒蔵で協力してコロナ禍で海外進出がとん挫しそうな期間においても、オンライン・SNSなどを利用して海外との連携をとり、コロナ禍後にはスムーズに商談ができるような体制を整えていた。ブランドの醸成とその海外展開は、すべてのステークホルダーに対して向き合っていくことで成り立っている。であるならば、実施主体の違い以外の部分は一般製品のブランド・ブランディング理論を活用することで対応できる。具体的には、地域ブランドを海外展開する場合もマーケットインの考え方をもち、直接現地バイヤー等と商談をしていくことが肝要である。佐賀のプロジェクトでは、直接現地に向いて現地のバイヤーの意見を聞くだけでなく、直接

消費者ともコミュニケーションを図っていた。地域ブランドの海外進出の取り組みは、販路拡大による地域の活性化に資するとともに、その過程において一般製品のブランド・ブランディング理論を活用したマーケティングのノウハウを蓄積することができ、各企業個々の体制・体力向上に資するものとなっている。

(注釈1) ブランド化とは企業が企業や商品の価値を顧客に伝達し、それを顧客が認識しブランドとして定着した状態。

(注釈2) 年齢が20歳から49歳までの蔵の次世代経営者(社長の息子や世襲していない会社では専務・常務などの有力者)の会(いわゆる組合青年部)

参考文献

- 阿久津聡 (2016) 「ブランド研究の再興」 マーケティングジャーナル Vol.36 No. 1 2016 pp 2- 4
- 阿久津聡・天野美穂子 (2007) JAPAN MARKETING JOURNAL 2007年27巻1号PP 4-19
- 阿久津聡・勝村史昭 (2016) 「組織力強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」 マーケティングジャーナル Vol.36 No. 1 pp 5-26
- 小林哲 (2016) 『地域ブランディングの論理—食文化資源を活用した地域多様性の創出—』有斐閣 2016年12月25日
- 中谷京子 (2023) 「地域ブランドの海外展開における実施主体の行動」 商工金融2023年12月号
- David A. Aaker (2004) "Leveraging the Corporate Brand" California Management Review, Vol.46 (3) PP 6-18
- David A. Aaker (1991) "Managing Brand Equity" The Free Press, New York
- Simon Anholt (2010) "Definitions of place branding - Working towards a resolution" Place Branding and Public Diplomacy Vol. 6, 1, pp 1-10 pb.2010. 3
- Simon Anholt (2005) "Some important distinctions in place branding" Place Branding vol. 1, 2, pp116-121
- Philip Kotler,Waldemar Pfoertsch,Uwe Sponholz (2021) 『コトラーのH2Hマーケティング「人間中心マーケティング」の理論と実践』KADOKAWA 2021年9月29日 監訳・解説 鳥山正博
- Philip Kotler, Irving Rein, Donald H. Haider (1996) 『地域のマーケティング』(監訳 井関利明)(翻訳) 前田正子, 井関俊幸, 千野博 東洋経済新報社 1996年9月1日

参考資料

- 国税庁 (2015) 酒類の地理的表示に関する表示基準 酒類の地理的表示に対するガイドライン 国税庁 2015.10.30 <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/hyoji/chiriteki.htm> 2023年9月15日閲覧
- 特許庁HP (2006) https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/t_dantai_syouhyo.html 2023年10月26日閲覧
- 農林水産省 (2015) 地理的表示 (GI) 保護制度 https://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/ 2023年9月15日閲覧