

# 道内食産業のためのブランドづくりに関する研究

万城目 聡, 日高 青志

## Studies on the branding for the Hokkaido food industry

Akira MANJOME, Seiji HIDAKA

### 抄 録

近年、道内食産業の高付加価値化が大きな課題となっており、食関連事業者のブランドづくりに対する関心が高まってきた。しかし、ブランドづくりのために具体的に何をしたら良いのかわからず、事業活動として計画しにくいという課題がある。また、ブランドづくりの活動内容は事業者ごとにケースバイケースであるが、そのためのプロセスや手法は確立していない。

このような状況を背景に、本報ではブランドづくりの活動を推進する手法の提案を試みるとともに、それらを実際のブランドづくりプロジェクトの中で試行し、一定の効果を確認した。また、これらの成果をブランドづくりに取り組む食関連事業者などに幅広く提供することを目的として、情報提供冊子を取りまとめた。

**キーワード：**ブランド、ブランドづくり、食産業

### Abstract

While the high-value-added of the Hokkaido food industry has become a major issue, interest in branding of food-related businesses is growing. However, there is a problem that it is quite difficult to create a plan as a business activity specifically for branding. In addition, activities of branding is a case-by-case basis in each entity, but a method or process for it has not been established yet.

So we proposed some methods to promote the activities of branding, and also tried them in the actual branding project to confirmed their effectiveness. In addition, these results were compiled as a booklet to provide information for a wide range of food-related businesses.

**KEY-WORDS :** Brand, Branding, Food industry

## 1. はじめに

北海道は国内の地名ブランドにおいて特に高い優位性がある。一方で、食品ブランドとして全国的に知られ親しまれる商品は夕張メロンや日高昆布など、ごく一部に限られている。また、北海道は豊富な一次産品を生産しながら、製造品出荷額における付加価値率は都道府県別で44位（2009年）と低位にあり、食料生産基地として食の大量生産・安定供給の役割を果たす一方、食関連産業の高付加価値化については都府県に遅れをとっており、これが大きな課題となっている。

道内の食関連事業者がより高付加価値な商品づくりにシフトし、強いブランドを確立することができれば、事業者や地

域側には「より高い利益率、価格競争力、安定した販売量」、顧客側には「商品選択のリスク低減、高い満足感」といったメリットが生じ、将来的な道内食産業の持続的発展に大きく貢献できる。このため、道内食関連事業者のブランドづくりに対する関心や期待は高まっており、食関連企業や団体、あるいは自治体などにおいて様々な取り組みが始まっている。

しかし、実施主体者にとってブランドづくりのための具体的な活動はわかりにくい。この理由として、ブランドづくりの取り組みは商品開発やマーケティング活動などを含む広範なものであり、様々な事業活動と密接に結びつき不可分なことが挙げられる。また、ブランド化とは商品や商品の送り手に対する受け手の強い信頼、愛着の獲得と、それらの長期的

事業名：経常研究

課題名：道内食産業ブランド構築のためのデザインメソッド研究（平成22～24年度）

な維持，すなわち受け手との関係づくりであり，決して送り手の思いだけではなし得ないことだからである。

このようなことを踏まえ，本研究では道内の食関連事業者が効果的にブランドづくりに取り組めるように，ブランドづくりの活動を推進するための考え方や，これを支援する手法について提案を行った。

## 2. 研究の進め方

### 2.1 ブランドづくりケーススタディ

ひとことでブランドづくりと言っても実施主体の規模や，組織構成，主要な商品やサービスの内容などによって取り組み内容は異なる。また，ブランドづくりの活動は個別の商品開発やプロモーションのような短期的な事業活動と違い，5～10年といった中長期的な視点で取り組むべきものであり，事業が存続する限り継続的に行う必要がある。

そこで本研究では実施期間が限られているため，道内で新規に取り組みを開始する3つのブランドづくりプロジェクトを初期段階のケーススタディとして選定し，研究期間の3年に渡って参画しながらブランドづくりの活動を推進するための考え方や，これを支援する手法の提案を行い，可能なものについてケーススタディの中で有効性の確認を行うこととした。

ケーススタディの選定にあたっては，実施主体を「企業」と「地域」の2つに大別し，さらに企業主体においては規模の違う2つの事業体を取り上げ，実施主体の違いを踏まえた適切な取り組み方を探ることとした。

＜企業（2件）＞

- ①アロニアや行者大蒜などの道産素材を活用し，主に健康食品の企画開発や販売を行う(有)ウィズユーコーポレーション。
- ②ホルスタイン牛肉としてブランド展開を進めてきた「十勝若牛」を筆頭に多様な農畜産物を取り扱う十勝清水町農協（JA十勝清水町）。

＜地域（1件）＞

- ③豊かな自然から育まれる豊富な海産物・畜産物を強みとする，「くしろ地域8市町村（釧路総合振興局が主導）」。
- 将来的に広域地域ブランドを目指している（図1）。

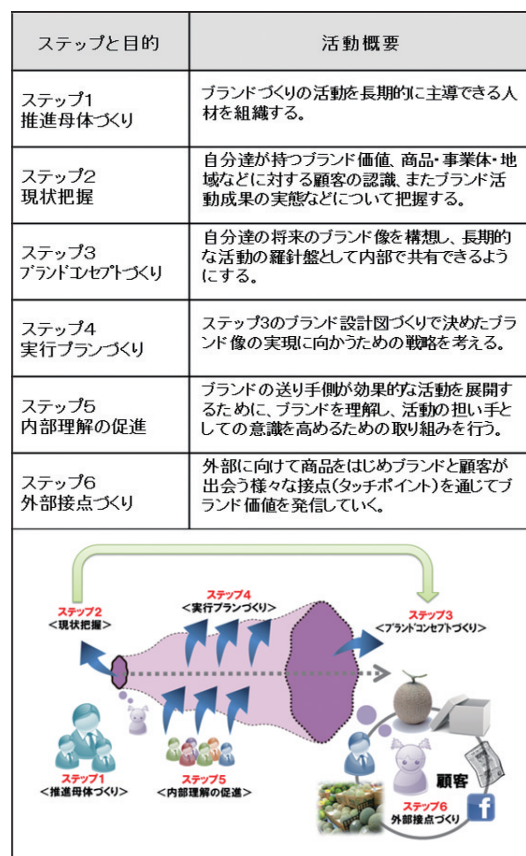


図1 選定した3つのケーススタディ

### 2.2 ブランドづくりの基本6ステップの活用

ブランドづくりの活動内容は事業体ごとにケースバイケースであり，現状ではブランドづくりのための明確なプロセスは確立していない。このことが事業体がブランドづくりに着手しようとする時に「具体的に何をすれば良いのか分からない」「事業活動として計画できない」といった課題に直面する要因となっている。

そこで，道総研工業試験場のデザイングループが編集し，北海道経済部が発行している「地域ブランドづくりのためのデザインIT活用ガイド<sup>1)</sup>」の中で提示されたブランドづくりの初期段階の基本6ステップ（図2）を一部アレンジして活用することとした。



※北海道「地域ブランドづくりのためのデザインIT活用ガイド」を参照

図2 初期段階の基本6ステップ

これは地域ブランドづくりを開始し，活動を軌道に乗せるまでを段階的に推進するガイドであり，企業主体のブランドづくりにも応用が可能な汎用性の高いものである。今回，この基本6ステップを3つのケーススタディに適用することによって，実施主体ごとに異なる取り組み方を比較することができ，その違いやポイントを明確にできると考えた。

一方「地域ブランドづくりのためのデザインIT活用ガイド」では，基本6ステップごとの活動目的は明示されているが，具体的にどのような活動を行うかについてはあまり触れ

られていない。そこで、ケーススタディを進める過程で、この6ステップに沿った具体的活動や支援手法を検討し、その有効性の検証した。

### 3. ケーススタディの準備段階

ケーススタディの実施前に、まず実施主体ごとにブランドに関する認識や、活動を想定した場合の組織の状況などについてヒアリングを行った。その結果3つのプロジェクトに共通していたのは、

- ・実施主体の内部にブランドに関する専門知識や活動経験がある人材が不在。
- ・実施主体の一部にブランドづくりの重要性について認識があるが、それを組織として理解・共有し、実践できる状態ではない。

基本6ステップはこのような状態を出発点に取り組める手順となっており、実施主体からは基本6ステップの活用について容易に理解が得られた。

続いて基本6ステップの具体的な活動内容を検討するために、ヒアリング結果を踏まえ、ケーススタディを推進する上での課題の整理、具体的な活動内容の検討、利用可能な既存手法などの調査を行い、具体的な活動案（支援手法やワークショッププログラム）を用意した（表1）。

### 4. 取り組みステップごとの実施結果と考察

#### 4.1 ステップ1 推進母体づくり（表1-A）

3つのプロジェクトの組織内部にブランドづくりの活動経

験がある人材はいなかったため、推進母体づくりの前段で、まず推進母体の候補者を対象にブランドの基礎知識を理解・共有することを目的としたセミナーを実施した。

セミナー講師は工業試験場が対応し、ブランドの基礎知識に関する1時間程度の講義の後、セミナー参加者との間で質疑応答の時間を設けた。

この結果、参加者のブランドに関する理解が深まり、活動に対するモチベーションの向上が図られ、推進母体づくりに向けた準備として有効であった。

推進母体の構成においては、事業主体が企業か地域かによって、活動スタイルが異なることを踏まえ、企業主体の場合は経営層自らの参画と、トップダウンによる担当者の指名、地域主体の場合は行政主導でブランドづくりのコアとなる地域の事業者を集めた。また、内部の人材だけではまかなえない領域について、外部の専門家や業者（デザイン業、農業コンサルタント、包材資材業、シンクタンクなど）とも連携した（表2）。

表2 推進母体の構成

主体の区分	ケーススタディ対象	推進母体の構成
企業	小規模 ウィズユー コーポレーション	
	中規模 JA十勝清水町	
地域	地域 くしろ地域 8市町村	

表1 基本6ステップと具体的な活動案

ステップと目的	活動概要	ケーススタディを推進する上での主な課題	具体的な活動案 (支援手法やワークショッププログラム)
ステップ1 推進母体づくり	ブランドづくりの活動を長期的に主導できる人材を組織する。	・ブランドに関する知識や経験を持った人材がいない状態から効果的な組織をつくる。 ・企業主体・地域主体、それぞれの活動を考慮したふさわしい組織構成。 ・トップマネジメントを推進母体の活動に組み込む。	<b>A</b> ブランドの基礎知識に関する内部セミナー
ステップ2 現状把握	自分達が持つブランド価値、商品・事業体・地域などに対する顧客の認識、またブランド活動成果の実態などについて把握する。	・ブランドに関する実態を把握するための考え方や手法を明確にする。 ・ブランド力が弱い活動の初期段階における現状把握手法。	<b>B</b> 「ファクトの4つの領域」や「バリューチェーン分析」を活用したファクトの把握 <b>C</b> 既存の評価手法を組み合わせたブランド認識調査
ステップ3 ブランドコンセプトづくり	自分達の将来のブランド像を構想し、長期的な活動の羅針盤として内部で共有できるようにする。	・その事業体ならではの独自のブランドコンセプトを導出できる、推進母体メンバーによる効果的なコンセプトワーク計画と実施。	<b>D</b> 「ブランドモデル」を活用したコンセプトワークショップ
ステップ4 実行プランづくり	ステップ3のブランド設計図づくりで決めたブランド像の実現に向かうための戦略と戦術を考える。	・多様かつ長期的な視点から戦略検討を行い、戦術の幅を広げるとともに、組織内で共有できるようにする。	<b>E</b> 「ブランドづくり戦略の5つの視点」を活用した実行プラン検討ワークショップ
ステップ5 内部理解の促進	ブランドの送り手側が効果的な活動を展開するために、ブランドを理解し、活動の担い手としての意識を高めるための取り組みを行う。	・ブランドに関する基本的な知識の理解・共有の徹底。	<b>F</b> ブランドの基本事項に関する内部セミナー 内部理解促進ツール(ブランドブックなど)
ステップ6 外部接点づくり	外部に向けて商品をはじめブランドと顧客が出会う様々な接点(タッチポイント)を通じてブランド価値を発信していく。	・ブランド価値の情報発信の視点を組み込む。 ・タッチポイントの一貫性の確保と管理体制づくり。	<b>G</b> 「タッチポイント評価フレーム」を活用したタッチポイント開発

今回のケーススタディの活動の推移を見ると、推進母体には活動推進に対する意識を強く持った人材の確保が重要であると言える。その人材にさらにブランドに関する専門知識や活動経験があれば理想的だが、道内でそのようなケースはほとんど期待できない。従って、推進母体の構成段階でブランド活動をコントロールできる経験を持つ外部のコーディネーターを組み込むことが重要と考える。

今回のケーススタディでは、JA十勝清水町のプロジェクトにブランディングの専門知識を持った農業コンサルタントが参画しており、活動推進に大きな役割を果たした。

外部のコーディネーター人材にはブランディングを専門とする「ブランドコーディネーター」も存在しており、くしろ8市町村プロジェクトではスポット的なセミナーやワークショップの実施で支援を得た。このようなブランドコーディネーター人材は道内にはまだ少ないため、現状では道外も含めた人材の選定が必要となる。

#### 4.2 ステップ2 現状把握

具体的な活動に入る前に、まずブランドづくりにおける現状把握の基本的な考え方を検討した(図3)。

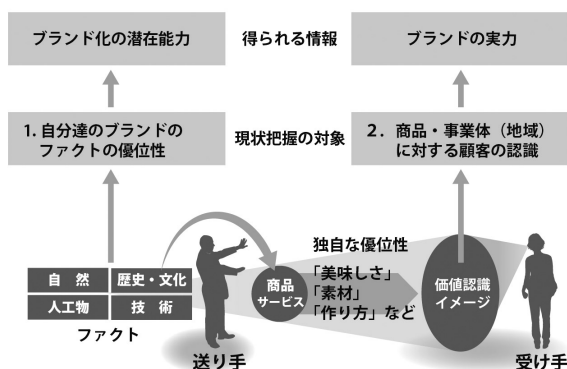


図3 現状把握の基本的な考え方

ブランドの送り手には、まず顧客にブランド価値認識を生じさせる何かが必要となる。食品の場合は「美味しさ」「素材」「作り方」などにおいて、他を圧倒する他が真似できない独自の優位性が必要であり、このような優位性を生む固有の性質・事実を「ファクト」と呼ぶ。このファクトを活用し、人々が魅力価値を感じられるような商品やサービスを創出することでブランド化の可能性が生まれる。従ってファクトの優位性が高いほど、「ブランド化の潜在能力」が高いと言える。また、ブランドのファクトを明確にしておくことは、次のステップ3でブランドのコンセプトをつくるためにも非常に重要である。

一方、実際にブランドが生まれるかどうかは受け手の価値認識やイメージによって決まる。商品や事業体あるいは地域に対する受け手の価値認識やイメージが良好であればある程、

それは強いブランドということであり、「ブランドの実力」と見せる。この考えに基づき、「1. 自分達のブランドのファクトの優位性」、「2. 商品や事業体(地域)に対する顧客の認識」の双方を把握しておくことが、今後のステップ実施に必須と考えた。

#### 4.2.1 ファクトの優位性把握(表1-B)

ファクトの優位性を把握するために、以下の手順で推進母体メンバーによるワークショップを実施した。

＜ワークショップの手順＞

- ①自分達のブランドのファクトになり得るモノ・コトを思いつく限り書き出す。
- ②①で出されたファクトについて、ファクトの3つの条件である「魅力的なモノ・コトであること」「容易に真似されないモノ・コトであること」「永続するモノ・コトであること」を全て満たしているかについて議論する。満たしていない場合はファクトから外す。
- ③競合する他の事業体や商品と比較し、ファクトにどの程度優位性があるか検討する。

今回、①のファクトの抽出過程では「ファクトの4つの領域と要素<sup>1)</sup>」(図4)や、原材料の調達から製品・サービスが顧客に届くまでの事業活動全体を捉える「バリューチェーン分析」(図5)の考え方を参考にした。

自然	歴史・文化
景観、気候、地形、水、土、風 日照、動植物、...	過去の出来事、生活様式 伝統工芸、人物、キャラクター...
人工物	技術・サービス
品種、育種、素材、料理、味、 外観、パッケージ、デザイン...	選別、加工、品質管理、流通、売り方、 食べ方、もてなし方、使い方、演出...

田中章雄(2008)「事例で学ぶ地域ブランドの成功法則」光文社、P142をアレンジ

図4 ファクトの4つの領域と要素



図5 バリューチェーン分析

その結果、ファクト抽出の多様な視点もたらされたことにより、これまで見過ごしていたファクトについて気づきも得られるなど効果を確認した。一方、ファクトの優位性確認については、絶対的な判断を行うことは困難であり、最終的には推進母体メンバーの合意でまとめた。ワークショップは、特に今まで気づかなかったファクトや、磨きかけるこ

とで将来的に魅力的な価値となるファクトの可能性を発見できるという点で有効であったが、ファクトの優位性の特定方法については今後検討が必要である。

4.2.2 顧客認識の把握 (表1-C)

商品や事業体(地域を含む)に対する顧客の価値認識やイメージを捉える手法を検討した結果、①ブランド認知状況、②ブランド体験状況、③ブランド意向・支持状況、④ブランドイメージ状況の4つが見出され、表3のように整理することができた。

ブランド活動の初期段階では、顧客にブランドとしての認知はほとんど生まれていないと考えるべきであろう。このため、①ブランド認知状況や③ブランド意向・支持状況の把握については、まずブランド名や商品がどの程度知られているかを調べる「a.認知度調査」や商品などに対する興味の高さを調べる「d.トライアル意向調査」で、顧客認識がブランド化に向かっているかどうか把握することが有効と考えられる。

ブランド活動が進み、顧客にブランド認識が定着してきたら、顧客の心の中で自分達のブランドが占める割合を聞く「b.マインドシェア調査」や「e.リピート・推奨意向調査」が有効となる。マインドシェア調査やリピート・推奨意向調査は、顧客に「これが一番、自分にとって特別」「人にぜひお奨めしたい」といった、強いブランド認識の有無を直接的に聞くものなので、ブランドの実力を見る総合評価として信頼度が高い手法である。

②のブランド体験状況では、「c.体験状況調査」として、受け手が商品購買・使用などの実体験をしている場合どの程度満足しどのような印象を持ったかを、インタビューやアンケートで調べる。

④のブランドイメージ状況では、「f.タッチポイント調査」として、受け手がタッチポイントからどのようなイメージを持ったか、インタビューやアンケートで調べる。また、タッチポイントのイメージや一貫性を自己分析する手法もある。

現実的にはこれら全ての調査を実施することは主にコスト面から困難であるため、実施すべき調査内容を絞ることが重要となる。ケーススタディにおいては、ブランドに関して自らを取り巻く状況について既に把握できている情報を整理した上で、表3の内容に従って必要な調査内容を特定した(表4)。表3の中で実施内容が無い項目は、既に事前の調査結果があり実施の必要がない、もしくは現時点では有効な調査結果が得られないと判断したものである。

表4 ケーススタディで実施したブランド認識調査

主体区分	ケーススタディ対象	①ブランド認知状況	②ブランド体験状況	③ブランド意向・支持状況	④ブランドイメージ状況
企業	小規模 ウイズユー コーポ レーション	・アロニア認知度調査	—————	・アロニア商品のトライアル意向調査	・タッチポイントの棚卸し分析評価
	中規模 JA十勝 清水町	—————	—————	—————	・タッチポイントの棚卸し分析評価
地域	くしろ地域 8市町村	・8市町村の認知度調査 ・地域産品の認知度調査 ・地域産品のマインドシェア調査	・来訪者の体験と満足度調査	・地域産品や推奨料理の摂食意向調査 ・来訪者の再来訪意向調査	—————

この結果、各プロジェクトにおいて部分的ではあるがブランドを取り巻く顧客の認識状況を明らかにすることができ、ステップ3以降のブランドコンセプトや実行プランづくりの検討に有効な情報を得ることができた。

例えば、くしろ8市町村プロジェクトが実施した地域産品(さんま)のマインドシェア調査では、道内(札幌周辺)顧客においては「さんま=くしろ地域」という認識が定着して

表3 顧客認識の調査手法案

調査項目	ブランド活動の進捗	ブランド活動の初期段階	顧客にブランド認識が定着
	①ブランド認知状況	a. 認知度調査 調査目的:受け手がブランド名や商品、産地などの情報についてどの程度知っているか把握する。 主な手段:アンケート調査	b. マインドシェア調査 調査目的:受け手の心の中で自分達のブランドが占める割合を把握する。 主な手段:アンケート調査
②ブランド体験状況	c. 体験状況調査 調査目的:受け手が商品購買・使用などの実体験をしている場合どの程度満足しどのような印象を持ったかを把握する。 主な手段:インタビュー調査、アンケート調査		
③ブランド意向・支持状況	d. トライアル意向調査 調査目的:受け手が商品などについてどの程度興味を持ち、試してみたいと思っているか把握する。 主な手段:アンケート調査	e. リピート・推奨意向調査 調査目的:受け手が自分達のブランドをリピートし、誰かに推奨したいと思っているか把握する。 主な手段:アンケート調査	
④ブランドイメージ状況	f. タッチポイント調査 調査目的:受け手がタッチポイントからどのようなイメージを持つか、また実際に持ったかについて把握する。 主な手段:インタビュー調査、アンケート調査、タッチポイント分析		



いる一方、道外顧客は「さんま＝道内諸地域」という認識であり、そのギャップが明らかになった（図6）。これは実施主体にとって想像していなかった状況であり、この結果から道外顧客に向けたくしろ産さんまのブランド価値を伝達するための、コミュニケーション戦略を強化する必要性が強く認識された。

Q 以下に挙げるそれぞれの物産等について、その物産に結びつく地域名をお知らせ下さい。（複数回答）

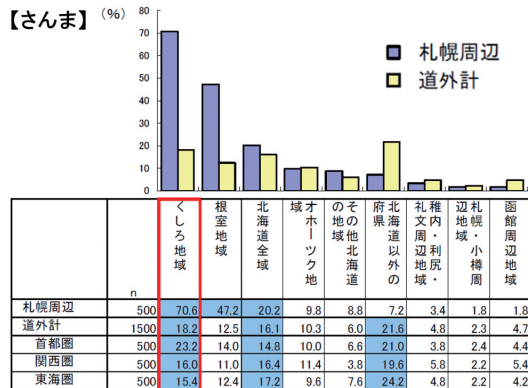


図6 地域物産（さんま）の産地に関するマインドシェア調査結果

また、同じくくしろ8市町村プロジェクトが実施した地域産品の摂食意向（トライアル意向）調査では、地域の代表的な産品（さんま、カキ、トキシラズなど）に対して、道内（札幌周辺）顧客と道外顧客の「買ってみよう」という意向にそれ程大きな差は見られなかった（図7）。

Q 今後「くしろ」地域を旅行された際や、お住いの地域のお店で見かけたら買ってみようものを全てお知らせ下さい。（複数回答）

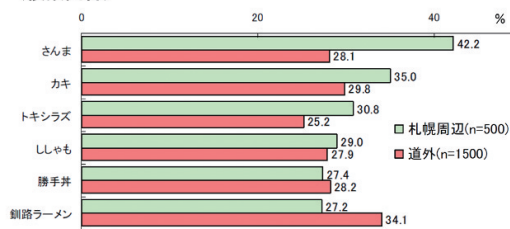


図7 くしろの地域産品に対する摂食意向調査結果

このことから、道外顧客もくしろ地域の産品に対する関心度は高く、従ってこれらの地域産品を実際に提供し、摂食体験をしてもらう場面（道外での試食会、販売店など）を強化する必要性が認識された。

今回試行した現状把握の活動は人的、コスト的な制約から必ずしも十分ではなかったが、得られた結果についてはいずれもこの後のステップ3以降の検討のために有効であった。現状把握の活動は、将来的にブランド活動が定着した後も継続的に実施することでブランド活動の開始時と将来的のブランド力の変化を比較評価し、ブランド活動の見直しや強化に活用していくことが重要と考える。

#### 4.3 ステップ3 ブランドコンセプトづくり（表1-D）

ブランドコンセプトづくりでは、ゴールとなるブランド像を構想し、長期的な活動の羅針盤として内部共有できるようにする。このことによってこれから長期的に展開する多様なブランド活動の継続性や一貫性を保つことが可能になる。

ここでの推進母体の役割はブランドコンセプトをまとめ、これを明文化することである。「地域ブランドづくりのためのデザイン・ITガイド<sup>1)</sup>」ではブランドコンセプト検討のためのフレームとして、目標となるブランド像をコアバリュー、ファクト、ベネフィット（機能的、情緒的）など7つの要素に分け、構造的に表現した「ブランドモデル」を提示している（図8左側）。このブランドモデルの内容を事業体全体で共有しやすくするために、読みやすい一つの文章にまとめたものが「ブランドステートメント」となる（図8右側）。

ケーススタディでは、このブランドモデルを活用した「ブランドモデル構築ワークショップ」を検討・試行した。ブランドモデル構築の考え方を図9に示す。まずこれまでの事業を起点に、中長期的な視点で将来の事業構想を描き（ワークショップ1）、ブランドモデルの要素となるターゲット顧客像や、強化すべきファクト、既存のブランドシンボルの課題などについて認識共有を行う。次にこの結果を踏まえ、ブランドモデルの各項目を一つずつ検討していった（ワークショップ2）。

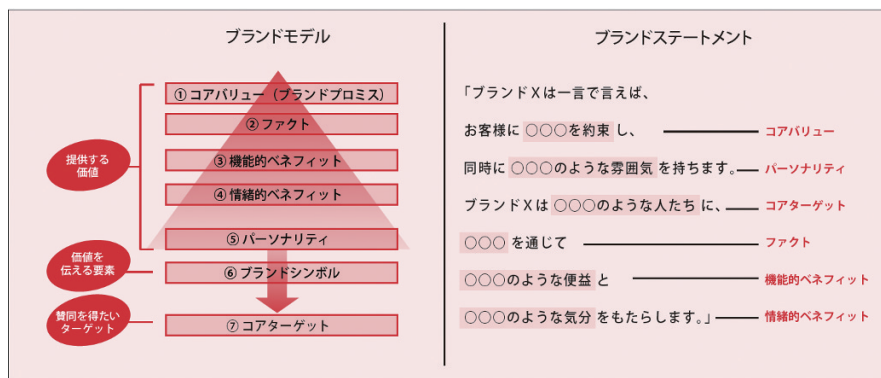


図8 ブランドモデルとその構成要素

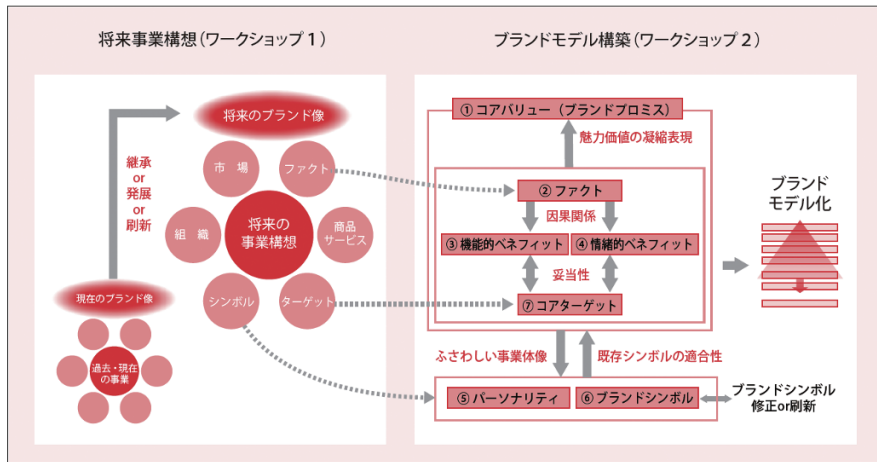


図9 ブランドモデル構築の考え方

今回、ブランドコンセプトの検討にブランドモデルのフレームを活用したワークショップを取り入れることで、ブランドコンセプトづくりの活動内容が明確になり、また推進母体メンバーによるグループワークによってブランドコンセプトに対する共通認識が進むなど、その有効性を確認した。

ブランドコンセプトは、推進母体内部をはじめブランドづくりの関与者で広く共有するために、最終的にイラストや写真なども用いて視覚的に分かりやすくまとめられた(図10)。



図10 ブランドコンセプトの例(くしろ8市町村)

#### 4.4 ステップ4 実行プランづくり(表1-E)

ここではステップ3のブランド設計図づくりで決めたブランド像の実現に向かうための実行プラン案を考える。

ケーススタディでは様々な実行プラン案が検討されたが、それらを整理するために「地域ブランドづくりのためのデザインIT活用ガイド」で提示されているブランドづくり戦略

の5つの視点を活用した。提案された実行プラン案を5つの戦略項目に割り振ることで、ブランド戦略として手薄だった未検討の部分を明確にすることができ、効率的な検討が行えた(図11)。さらに実行プランの優先順位や因果関係を考慮して実施計画を作成し、これに従って順次着手していった。



図11 5つのブランド戦略視点と実行プラン(JA+勝清水町の例)

#### 4.5 ステップ5 内部理解の促進(表1-F, G)

ここではブランドの送り手側が一体となって効果的な活動を展開するために、自らのブランドを理解し、活動の担い手としての意識を高めるための取り組みを行う。

ケーススタディでは、事業体内部の職員または地域住民に向けて、ブランドづくりの活動について理解を促すことを目的に、取り組みの目的や内容を簡単にまとめた冊子(ブランドブック)を作成・配布した(図12)。また、同様の目的で推進母体メンバー以外の職員を対象としたブランドセミナーや、地域住民が参加できるイベント(図13-(1), (2))などを実施し、自らの事業体や地域が展開するブランド活動への理解を促進した。



図12 ブランドブック（JA十勝清水町）



(1) 地域住民参加のブランドワークショップ（くしろ8市町村）



(2) 地域の食をテーマとした地域住民参加イベント（くしろ8市町村）

図13 地域住民参加イベント

今回はいずれもブランド活動を開始し始めたばかりであるため、内部理解促進のための活動が積極的に行われた。またそれらの活動に対する好反応も得ており、一定の効果を挙げたと考えるが、今後は内部の認識とブランドづくりの活動に対するモチベーションをいかに維持し続けるか、ブランドに対する理解の深化やブランド活動内容の変化に応じて推進母体側の工夫が必要になってくると考える。

#### 4.6 ステップ6 外部接点づくり

ここでは外部に向けて商品をはじめブランドと顧客が出会う様々な接点（タッチポイント）を通じてブランド価値を発信していく。

地域を対象としたケーススタディでは、ブランドコンセプトを具体化したモデル商品（図14）の開発が行われ、店舗やインターネット上で商品の販売を開始した。モデル商品は、

単にモノを売るだけでなく、商品販売が軌道に乗るにつれてブランド価値認識が顧客の頭の中に定着していくように、独自のブランド価値を印刷物やインターネット上で伝えることを重視した。このブランド価値伝達においては、既にステップ3でブランドコンセプトを固めていたため、情報発信媒体によらず内容の一貫性を保つことができた。タッチポイントが発信するメッセージやイメージの一貫性は、ブランドづくりにおいて極めて重要であり、ブランドコンセプトの意義を確認することができた。

この他、ステップ4で検討した実行プランに沿って、食関連のイベントやコンテストなどへの参加とブランドのPR、ソーシャルネットワークサービス（フェイスブック図15）の活用による情報発信と交流などが実施された。

また、今回ブランドコンセプトや実行プランを策定したことによって、これに適合するように既存のタッチポイントの見直しや、新しいシンボルマークのデザイン開発も行われた（図16）。



図14 モデル商品「くしろ海藻バター」（くしろ8市町村）



図15 facebookを活用した情報発信（くしろ8市町村）



図16 新しいシンボルマークのデザイン開発（ウィズユー・コーポレーション）



このステップは、商品や宣伝広告、イベントなど、様々なタッチポイント媒体を取り扱うため、一見ごく普通のPR活動と同じように捉えられがちである。しかし、一方的に売り込むことを目的としたPR活動だけでは顧客のブランド認識を生むことは難しいと思われる。

今回、基本6ステップを段階的に実践してきたことにより、自分達ならではの魅力価値の伝達をしっかりと意識したタッチポイント開発が行われており、こういった活動の積み重ねが将来的に顧客のブランド認識に結びつくことと確信している。

## 5. ケーススタディの考察

### 5.1 基本6ステップの有効性と活動成果の考え方

ブランドの送り手が様々な活動を展開しても、その成果はすぐにブランド力の向上に結び付くとは限らない。特にブランドづくりの初期段階の活動効果を計る手段として、ブランド力の変化を数値的に把握し、これを評価指標とすることは難しい。

この点、ケーススタディでは基本6ステップをガイドとしたことで、各ステップが小さなゴールとなって活動を推進し、進捗管理の面でも有効性を確認できた。

ただし、ブランド活動が定着していくにつれて、様々な活動の結果がブランド力向上にどう反映しているかについて量的に把握し、これを成果指標とする必要がある。ブランド力の総合評価については顧客認識の調査手法案(表3)で挙げたマインドシェア調査やリピート・推奨意向調査によってある程度捉えられるが、個別のブランド活動との因果関係まで特定することは難しい。これについては今後検討が必要である。


### 5.2 基本6ステップの実践

基本6ステップの具体的な活動内容と支援手法を提案し一部試行しその有効性を検証した。内容はセミナー企画・実施、顧客調査などのリサーチ、様々なワークショップなど、多岐に渡る。これらの活動を支援するためには、提案した手法やワークショッププログラムをより実践しやすく改善する必要がある。また、活動を支援できる人材の育成も今後の重要な課題である。

### 5.3 実施主体による取り組み方のポイント

今回のケーススタディでは実施主体として「企業主体(小規模・中規模)」「地域主体」を選定し、その取り組み方を比較することを目的としていたが、その結果をまとめると表5のようになる。

表5 実施主体による取り組み方のポイント

実施主体	企業 	地域 
ステップ1 推進母体づくり	<input type="checkbox"/> トップマネジメント型 	<input type="checkbox"/> フラットなネットワーク型 
ステップ3 ブランドコンセプトづくり	<input type="checkbox"/> 経営層が思い描くブランド像が起点 	<input type="checkbox"/> 地域のモノ・コトを包括できる土台 
ステップ4 実行プランづくり	<input type="checkbox"/> 競合との圧倒的な差別化 	<input type="checkbox"/> 地域の魅力価値の探索と活用 

ステップ1の推進母体づくりでは、企業主体の場合、経営層が自ら参画し、推進母体を牽引する「トップマネジメント型」である必要がある。基本6ステップには、事業体のブランド活動のあり方を決める重要な決定事項が含まれるため、そこにトップマネジメントが組み込まれていなければならない。一方、地域主体の場合は地域のコア事業者や住民の連携が基本であり、互いに対等な関係により地域の自発的な活動を誘発する「フラットなネットワーク型」が理想と思われる。

ステップ3のブランドコンセプトづくりでは、企業主体の場合「経営層が思い描くブランド像」が起点となり、地域主体の場合は「地域のモノ・コトを包括できる土台」を考慮することが基本となる。

ステップ4の実行プランづくりでは、企業主体の場合、「競合との圧倒的な差別化」を実現することがブランドにつながるが、地域主体の場合はあまり他地域との競合を意識せず、むしろ「地域の魅力価値を探索し、それらを活用」することが結果的にブランドにつながるのではないかと考える。今後、ブランドづくりの取り組みを開始する段階で、このような実施主体による取り組み方の基本的なポイントを押さえておくことがより効果的・効率的な活動につながると思われる。

## 6. 情報提供冊子の発行

前項までで述べたブランドづくりの基本6ステップを活用した初期段階の活動方法や支援手法を、これからブランドづくりに取り組む食関連事業者や行政機関担当者などを対象に幅広く提供することを目的として、情報提供冊子を取りまとめた。冊子の概要は次の通りである。

【タイトル】「北海道・食のブランドづくり読本」

【対象者】

- ・道内食関連事業者
- ・ブランド関連の事業に携わる行政機関担当者
- ・ブランドづくりを支援するコーディネーター
- ・その他、ブランドづくりのあらゆる関与者

【構成】

- 第1章 ブランドの基本的な事柄
- 第2章 北海道・食・ブランド
- 第3章 ブランドづくりの視点
- 第4章 ブランドづくりの活動

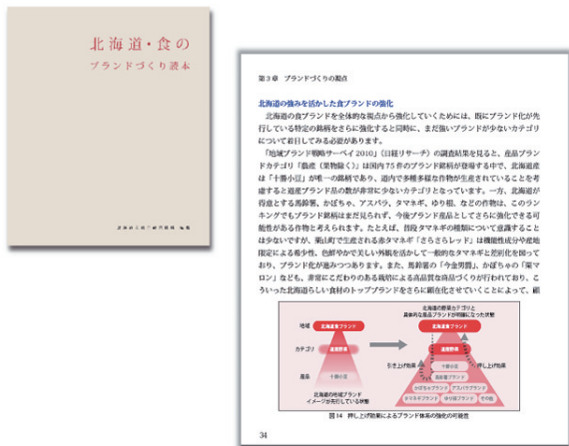


図17 情報提供冊子「北海道・食のブランドづくり読本」

引用文献

- 1) 「地域ブランドづくりのためのデザイン・IT 活用ガイド」北海道経済産業局 P 8, P9, P12, P13P32, P33, P34, P35, P36, P38 (2009)
- 2) 『『くしろ』食・観光の戦略的ニーズ調査事業』調査結果報告書 北海道釧路総合振興局 P66, P79 (2011)

7. まとめ

近年、道内の食産業事業者のブランドづくりに対する関心が高まってきているが、いざブランドづくりを開始しようとすると具体的に何をしたら良いのかはわからず事業活動として取り組みにくいという問題に直面するケースが多い。

こうした状況の改善を目的として、ブランドづくりの活動を推進する手法提案を試みるとともに、それらを実際のブランドづくりプロジェクトの中で試行した。その結果、ブランドづくりの活動を新規に開始する場合、初期段階の基本6ステップが取り組みのガイドとして有効であり、また具体的な活動を支援する手法や、手法を活用したワークショップについても一定の効果を確認することができた。

現在、JA十勝清水町プロジェクトについてはホルスタイン牛肉ブランド「十勝若牛」が地域団体商標登録となり、顧客の評価も高まるなど展開が軌道に乗り始めている。また、くしろ8市町村プロジェクトについては民間企業が実施する全国の地域ブランド評価において、釧路市が道内市町村の中でも特に急速に評価が高まりつつあるなど、徐々に目に見える成果として現れ始めている。

今後は、今回の提案手法の改善を図りながら、ブランドづくりに取り組む食関連事業者の支援に活用して行くと共に、今回の3件のケーススタディについても引き続き関与しながら、初期段階を脱したブランドづくりを対象とした支援のあり方や支援手法について考えていきたい。