

## 地域ブランド育成におけるマーケティングの実践

清水良郎

### 1. はじめに

博報堂調査年報のデータによると、日本人が今後生活をしていく上での注力点として、自分らしさ87.3%、独創力68.3%などが高ポイントをあげ、個性を重視する傾向が強くなっている。一方、能力による評価格差の拡大を肯定する人は31.0%と少ない。この傾向は、中高年だけでなく、若年層にも広がっている。近年、「スローライフ」「ロハス」<sup>1)</sup>といったキーワードが注目され、周りに流されず、環境にも配慮した、自分らしい生活を楽しむという流れが確固たるものになってゆく勢いである。2007年度より、いっせいに会社人生をリタイヤする団塊の世代の存在もこの潮流を強めるものと考えられる。こういった傾向の中、いわゆる「出世志向」に変わる人生のサクセスモデルを考えた場合、クローズアップされてくるのが「地域」という要素である。今まで注目度の低かった、地域とのコミュニケーション、地域とともに過ごす時間が、バブル崩壊とその後の社会不安を背景として、にわかに重要視されようとしている。「地域」との関わりの中で、自らの生きる意味を確認する動きは、今後ますます大きくなってゆく

ものと思われる。自らが誇りを持てる街で地域と関わりながら暮らしたい、おしゃれな街で働きたい、街とともに自分のライフスタイルを演出したいと思うのは現代人の根源的な欲求ではないだろうか。

本論文では、こういった動きに関わる要素として「地域ブランド」を取り上げ、その育成戦略と実践について議論を展開してゆきたいと考える。論文では、ブランド価値醸成について、実状に基づいた具体的施策の提言を行う。提案の中では、「マーケティング」が大きくクローズアップされる。2004年、「アメリカマーケティング協会」においては、マーケティングの定義を19年ぶりに改訂している。新定義は「マーケティングとは、組織的な活動であり、顧客に対し価値を創造し、価値についてコミュニケーションを行い、価値を届けるための一連のプロセスであり、さらにまた組織および組織のステークホルダー<sup>2)</sup>に恩恵をもたらす方法で、顧客関係を管理するための一連のプロセスである」(鶴本浩司訳)となった。つまり、現代のマーケティングの主目的は組織のステークホルダーの利益であり、その機軸はコミュニケーションによる顧客関係性管理にあるということになる。この定義を本論文のテーマにあて

1) LOHAS (ロハス) とは Lifestyles Of Health And Sustainability (健康と地球の持続可能性を志向するライフスタイル) の略。健康や環境問題に関心の高い人々のライフスタイルの潮流

2) 企業・行政・NPO等の利害と行動に直接・間接的な関係を有する者を指す。企業にとっては、顧客、株主、取引先、社員とその家族、地域社会、行政組織などがこれに該当する

はめてみると、「地域主体のマーケティングとは、住民、行政、地域企業、通勤、通学者、観光客など地域のステークホルダーに利益を提供し、インタラクティブで良好な関係を維持管理していくこと」となる。これは、地域ブランド価値醸成の土台となる考え方である。次章からは、地域ブランドの実態を明らかにし、その育成へと議論を進めていきたい。

## 2. 「地域ブランド」の重要性

「ブランド総合研究所」は2007年2月、「産品ブランド調査」<sup>3)</sup>を実施している。調査項目は「認知度」「購入経験」「地域らしさ」「高級感」など12項目で、総合ポイントを「購入意欲」としてランキングした。食品部門1位の松阪牛は、「認知度」「こだわり」「高級感」の3項目でトップ。工芸品部門1位の輪島塗は、「こだわり」「地域らしさ」「伝統・歴史」「技術力」の4項目でトップだった。また、食品部門2位に北海道の夕張メロン、3位は香川県の讃岐うどんが入り、工芸品では2位に沖縄県の琉球ガラス、3位に鹿児島県の薩摩切子がランクインしている。この結果は、地域ブランド価値理解の一助になると思われる。

表1 グーグル検索によるヒット件数

検索ワード	2006年11月18日時点のヒット件数	2007年4月18日時点のヒット件数
地域ブランド	511,000	591,000
ブランドバッグ	979,000	699,000
ブランドスーツ	36,500	41,000

また、表1には「地域ブランド」「ブランドバッグ」「ブランドスーツ」の3つのワードによるグーグル検索ヒット件数を時系列的に示した。「地域ブランド」検索ヒット件数は、ブランドの象徴ともいえる「ブランドバッグ」にも匹敵する数値を上げている。地域ブランドへの注目度の高さがここにもうかがえる。さらに、学術分野でも、地域ブランドを地域の資産として有形化し、自治体経営に活用する研究が始まっている。早稲田大学大学院公共経営研究科では、地方自治体経営に民間企業の経営手法をとり入れ、経済原理だけではさばききれない無形の資産を含めて、自治体としての経営収支を見極める基準とする提言がなされている。福祉、教育、各種人的サービスなどに加え、地域ブランドも有力な地域資産としてカウントすることによって、自治体経営に大きなプラス効果をもたらす時代がそこまで来ているのである。

## 3. 地域ブランドの骨格

### 3.1 ブランドの定義とマーケティング

地域ブランドを考える前提として、まず「ブランド」そのものの定義を説明しておきたい。ブランドの定義に関してはさまざま意見や議論があるが、ここでは後々の議論の理解を容易にするため、和田(98)の定義を採用する。すなわち、「ブランドとは、一般的に売り手の価値提供と、それに対する買い手の満足の繰り返しがもたらす信頼関係が作り出すものであり、買い手(消費者、生活者)の心の中に構築されるもの」<sup>4)</sup>である。つまり、初めて買った商品が買い手の満足を生む、買い手が再び購入し、

3) 国内在住の成人男女5766人を対象に468種類の名産品のブランド価値について調査

4) 和田充夫「関係性マーケティングの構図」有斐閣 1998年 pp. 208

再び満足を得る、という結果蓄積によって「同一製品リピート購買」が実現し、買い手の満足が強固なものになってゆくという考え方である。これが繰り返されると、買い手は細かい商品検分なしにブランドという看板だけでリピート購買するようになる。これがブランドの誕生である。冒頭の章で述べた新しいマーケティングの考え方がここで生きてくる。ブランド構築を遂行するためには、対象者（ステークホルダー）との関係性強化とその管理が重要な基盤となる。つまりステークホルダーに提供する利益が明確であり、その提供が発展的に継続することがブランド構築への確実なステップアップにつながるのである。ステークホルダーとの関係は、双方向のコミュニケーションを実践することでより強固なものになるが、アクションが途絶えると、その絆が弱体化してゆくことも忘れてはならない。例えば、自治体においては、住民や観光客に対して常にサービスを提供し、顧客の満足を勝ち取るという関係を活発化しておかねばならない。ブランドの価値の土台となる顧客との関係性は、使えば使うほど強化されてゆくものなのである。

さらに、注意しておかねばならないのは、ブランドは対象者の心の中に形づくられるものであり、その存在基盤には脆さがつきまとうということである。磐石と思われたブランドがたった一度の企業の不祥事、買い手への裏切り行為によって崩れ去るのは、過去の事例をみても明らかである。

### 3.2 地域ブランドの種類

現在、戦略的に地域ブランドづくりが進められている分野は、「特産品ブランド」「観光地ブランド」「居住地ブランド」「勤務地ブランド」の4つの領域と考えてよいだろう。これらは、

それぞれ、「買いたい」「行きたい」「住みたい」「働きたい」という現代人の地域に対する基本的欲求に対応しているからである。「特産品ブランド」の要素としては、農産物、海産物、地域産業製品などがあり、「観光地ブランド」には歴史、風土、自然、各種インフラ、人的サービス、滞在施設、娯楽施設が入る。「居住地ブランド」および「勤務地ブランド」には「観光地ブランド」のほぼすべての要素の他、教育、福祉などの地域行政が加わることになるだろう。

### 3.3 多面的、立体的な地域ブランド構築

地域ブランドの対象を考える上で重要な「地域のステークホルダー」の実体をここで明らかにしておきたい。ステークホルダーは組織の利害関係者であるから、具体的には地域住民、自治体組織のスタッフとその家族、地域内の企業とその関係者、観光客、通勤者、通学者、隣接地域関係者などがそのメンバーとなる。またマーケティングの通例として各種メディアも加えられる。地域のステークホルダーは多方面へ広がっているのが特徴である。地域ブランドづくりの場合、その推進母体とステークホルダーのすべての接点で総合的なコミュニケーション管理が必要となる。ブランド構築は狙ったターゲットを打ち落とすという単純な構造ではなく、ステークホルダー全体を意識した戦略的なアプローチが重要となってくる。ステークホルダーのブランドへの関心や好意度が多方面から醸成されてこそ、特産品ブランド、居住地ブランド、観光地ブランドなど個々のブランド構築の土台ができるのである。例えば、特産品が、地域に通学している大学生の間で評判になれば、マスコミで取り上げられ、特産品目当ての観光客が来訪したり、口コミが広がる。こういっ

た情報伝播を基盤にして、総合的で強固な地域ブランドが生まれると考えられる。ブランド構築に王道はない。地道な活動の積み重ねが、いつしか顧客の心の中にブランド価値をしっかりと築き上げるのである。

### 3.4 タッチポイントプランニング

ステークホルダーとの接点の総合的管理は「タッチポイントプランニング」と呼ばれ、ブランド構築を効果的に進めるマーケティングの新手法として注目されている。地域ブランド構築のタッチポイントプランニングでは、ブランドを構築しようとする対象者（たとえば、観光客、居住者、地域内企業、通勤者、通学者など）との対話の継続を基礎とした戦略的なコミュニケーションが重要となる。また、タッチポイントプランニングを実践するには、統一されたブランドコンセプトの樹立が不可欠である。噛み砕いて言えば、観光客、居住者、地域内企業、通勤者、通学者などに、どういうイメージをもって欲しいのかを統一しておかねばならないということである。

地域ブランド構築のためのタッチポイントプランニングの構成要素としては、特産品とその販売店、観光拠点、地域に関する広告、広報、ガイドマップ、案内所、地域のwebサイト、パブリシティ、関係スタッフとそのユニホーム、地域のシンボルマーク、シンボルキャラクター、各種インフラなどがあげられる。ステークホルダーとの接点を形成する有形無形のものがすべて、該当するわけである。そしてこれらの要素が、統一コンセプトのもとに企画、デザインされていなければならない。またブランド構築に向けて、すべての要素の調和、連動も不可欠である。広告内容と違う特産品の実体や、コンセプトに外れたスタッフの接客態度はもちろん許

されない。

ここで強調しておきたいのは、地域からマスメディアへの働きかけにおける「パブリシティ」の重要性である。パブリシティとは、組織から発信する情報をニュースとして、マスメディアに取り上げてもらうための諸活動をいう。パブリシティの情報はメディアのニュースや記事という形態をとるため客観性があり、信頼度も高い、しかも掲載は無料なので地域ブランド醸成には欠かせないものである。パブリシティ実践のためには、マスメディアとの関係強化、メディアが取り上げやすいニュース性のあるアクションを実行していかねばならない。さらに、広報や地域情報発信システムの整備、メディア対応室、関連資料データの整備も重要である。

## 4. 地域ブランド構築の要点

### 4.1 ブランドに対する「飽き」の問題

前述したように、ブランドの価値は商品を購入、消費し、その結果に対する満足の繰り返しから生まれるものである。しかし、ここに盲点がある。リピート化された購買行動は購入者のブランドへの関心度を低下させ、「飽きる」という状況を生じさせるのである。これによって、購買に新鮮な感動が伴わないという顧客の不満が発生、顧客は新しい特長をもった商品へと向かい、ブランド確立には至らない。特に日用・雑貨において、この傾向が顕著である。例えば、花王のシャンプーは、かつて「エッセンシャル」、「メリット」という強力なブランドを擁していたが、次々と新しい他社ブランドにとって代わられた。「エッセンシャル」、「メリット」は安売の対象ともなっている。花王も「アジェンス」という新ブランドを生み出したが、これも、ユニリーバの「ラックス・スー

パーリッチ」, 資生堂の「TSUBAKI」などの攻勢に, その地位をおびやかされている<sup>5)</sup>。こういった商品のブランド価値の下落を, コモディティ化<sup>6)</sup>という。地域ブランドでは, 土産物, 特産物, テーマパーク等の観光施設などにこのコモディティ化の傾向が見られる。福岡県の「スペースワールド」長崎県の「ハウステンボス」, 三重県の「志摩スペイン村」, 香川県の「レオマワールド」などの不振, 閉鎖はこの証左である。つまり, 物珍しさによる使用結果満足度を土台にしたブランドは脆く, その価値も崩れやすいものなのである。

## 4.2 2種類のブランド便益

この問題を解決するために, 地域ブランドの基盤となっている「顧客便益」について考えてみる必要がある。顧客便益は大きく分けて二つある。ひとつは商品機能に対する結果満足から生まれる「機能便益」<sup>7)</sup>。もうひとつは商品が顧客のライフスタイルを表現する「自己表現便益」である。例えば, 土産物, 地域グルメ関連商品などにおいては, その味覚, 思い出の演出, 話題提供などが顧客に便益を提供していると考えられるため「機能便益」の比重が高い。一方, 「鎌倉に住む」という事象を考えてみよう。これは「鎌倉」という好イメージの地域に住むということによって, 顧客が自分のライフスタイル

や人生観を表現していると考えられる。ゆえに「鎌倉」という地域ブランド(居住地ブランド)には, 自己表現便益があるといえるわけである。この自己表現便益は地域のもつイメージ, 伝統, 歴史, 風土などが顧客のライフスタイルと合致し, その人の生活を演出するという意味を含んでいる。端的に言えば, 機能便益は消費者に効用をもたらす, 自己表現便益は情緒的満足をもたらすわけである。筆者はこの自己表現便益こそが真の地域ブランドを作ると考えている。つまり機能便益だけでは前述のような「飽き」が起こり, ブランド価値育成には至らない。その点, 自己表現便益は顧客と地域の精神的な一体化があるのでその土台は強固となる。

## 4.3 ブランド価値を育成しやすい商品, しにくい商品

この意味においてはブランド価値を作りやすい分野と作りにくい分野がある。ファッションやクルマ, 酒, タバコなどの嗜好品は作りやすく, 日用雑貨などは作りにくい。「リーバイス」のジーンズをはき, 「ハーレーダビッドソン」のバイクに乗り, 「マルボロ」を吸い, ウイスキーの「アーリータイムス」を飲むことは人生を語ることに深く関係し, 自己表現便益に直結しているからである。これを地域ブランドにあてはめて考えると, 通常の土産物, 特産品ブランドはブランド価値を醸成しにくいことがわかる。しかし, これらにもブランド価値を付加することは可能である。それには, 何らかの方法で特産品の中に, 購入者の人生観や価値観を埋め込む工夫が必要となる。例えば, 特産品の歴史的価値, 希少性, 本物感, 謂れなどと顧客の自己表現便益を結びつけるという方法が考えられる。「関サバ, 関アジ」「氷見の鰯」「丹波松茸」「宇治茶」「魚沼産コシヒカリ」などの農産物や,

5) マーケティング情報サイト「エムパック」  
<http://www.fgn.jp/mpac/>の調査による

6) 商品カテゴリにおいて, 競争商品間の差別化特性(機能, 品質, ブランド力など)が失われ, 主に価格あるいは量を判断基準に売買が行われるようになる。

7) 機能便益, 自己表現便益とも和田(98)に登場する。本論では和田の言う意味に筆者独自の見解を加えて使う。



丸谷、伊万里、萩、信楽などの陶器、工芸品などはすでにブランド価値を確立している。これらの商品には、顧客自身のライフスタイルや豊かな暮らしを演出しているという意味で自己表現便益があると考えられる。最上の宇治抹茶を信楽茶碗でいただく、吟醸の地酒で海の幸、山の幸に舌鼓を打つ、などのシチュエーションを思い浮かべていただくと、ブランド価値というものが理解しやすいと思う。また、これらのブランドにはすべて地域の歴史や伝統の裏付けがあることにも注目したい。第2章の「産品ブランド調査」における上位ランクブランドをもう一度見て欲しい。一方、人為的に作り上げた特産品、観光施設はこの自己表現便益と結び付けにくく、一時的に購買を煽ることはできても地域ブランドとしての確立は難しい。地域ブランドが消費者自身のライフスタイルや人生観を表現するには、歴史や謂れなど、ブランドの背景に深みがなければならないということであろう。逆に考えれば、地域ブランドの背景の深さを消費者に訴求することがブランド確立の効果的な方策であることがわかる。

## 5. 地域ブランド育成の実例

### 5.1 ブランド価値育成の仕組み

本章では、地域ブランド確立に即したアイデアを具体的に提示してみたいと思う。ポイントはブランド価値の基盤となる購入者の自己表現便益をいかに創り出すかにある。その原動力となるのが顧客との双方向の関係づくりである。自己表現便益は顧客と商品が双方向の関係を結び、長期間かけて生み出されるものだからである。地域は顧客のライフスタイルに訴求しやすい形で商品やサービス提供し、顧客は自分らしい生活を表現するために商品を消費する、地域

はその顧客の声を聞いて、よりライフスタイルの演出に適應するよう、商品に付加価値をつける。こういった顧客との相互関係がブランド価値醸成の基礎となる。例えば、ウイスキーの「サントリーオールド」では発売以降、商品と消費者の間でさまざまなやり取りが行なわれてきた。メーカーからは広告はじめとする販売促進活動などによる商品の付加価値情報を発信し、購入者は生活の中でオールドの意味付けや存在意義を見つけ出していた。そして、ついに「たぬき」あるいは「ダルマ」というニックネームがつけられた。これは「サントリーオールド」が顧客の「マイブランド」となったことを意味する。ブランドの価値はこうして確立してゆくのである。

この方策は地域特産品、土産物などに応用ができる。顧客に親しまれるようなネーミング、ニックネームをつけたくくなるような、パッケージデザイン、形、色、などが重要となる。また、特産品などに、謂れや由緒、思想性を織り込むことも有効である。カウボーイ精神を受け継ぐタバコの「マルボロ」や、西部開拓者魂を刷り込んだジーンズの「リーバイス」などは、その商品にまつわる物語が顧客の共感を得るきっかけとなり、ブランド価値を確立した例である。

### 5.2 地域ブランド確立における各種コミュニケーション手段

以上の議論を振り返れば、広告が地域ブランド確立の重要手段のひとつであることが理解できると思う。そして広告内容は、一方的メッセージではなく、顧客のからの反応を引き出し、対話を誘発する工夫が必要である。「〇〇へ行こう」、「〇〇はうまい」など、一方的なメッセージでは顧客との関係づくりは難しい。顧客が自発的に何らかの感想や意見をいいたくなる問題

提起型の広告を心がけるべきだろう。表現内容にも、消費者のライフシーンの中に商品を埋め込む表現など、さまざまな工夫が必要である。

さらに広告メディアの選択、その組み合わせも大切である。特に強調しておきたいのはインターネットである。ブランド価値醸成の基盤は顧客との双方向の関係であることは述べたが、これを効率的に安価に実行する方策としてネットコミュニケーションは不可欠である。またブロードバンド接続が常識化している今日では、webサイトは貴重な情報源となっている。ゆえに顧客を地域webサイトに誘導して、双方向の関係構築をセットアップできるかが、インターネット活用のカギとなるのである。実際の活用としては、SEO（サーチエンジンオプティマイザー）、サイト誘導広告そして、口コミ情報の活性化をあげておきたい。SEOとは検索エンジンによる検索結果の上位に地域のサイトを掲載させるしくみである。例えば、岩手県「花巻温泉」の場合、「岩手県、温泉」で検索をかけたとき、「花巻温泉」のサイトが、最初のページに出てくるという仕掛である。情報過多の社会では2ページ以降の検索結果を閲覧するユーザーに期待はできないのである。ブランドの知名度が低い場合、何を差し置いてもSEOを実践するというのが、マーケティングの世界でも常識化<sup>8)</sup>しつつある。SEOはサイト内のタイトル、文章中のキーワード、見出し等に大きく関係するので、サイトの更新、定期的な整備とともに行うべきである。また地域サイトの情報を検索結果ページの上部スペースに掲出できる検索エンジン連動広告の利用も有効である。この広告はクリックされた分（つまりサイトに誘

導された分）だけの広告料を払えばよい仕組みなので、広告を出す側にとって安心感がある。予算をオーバーした時点で運用を止めることもできるので、予算管理の厳しい自治体にも利用しやすい。さらにユーザーのクリック回数、曜日、時刻もわかるので、後々のマーケティングデータとしても活用できる。

インターネットを使って、口コミ情報を有効利用する手法も注目すべきであろう。口コミを醸成する仕掛けとしては、地域ブランドに関連したバーチャル上のエンタテインメントがあげられる。例えば、新聞、雑誌上で「宝探し」ゲームを告知し、読者をサイトに誘導、サイトの中からさまざまなヒントを得ながら、現地の宝にたどり着くというしくみである。地域ブランドや地域の店舗、名所、旧跡、駅、観光施設などリアルな場所にヒントを隠しておけば、来訪客増加にもつながる。

類似の事例として日本コカ・コーラ社の「カクレカラクリプロジェクト」キャンペーンが挙げられる。これは、有名作家に謎解き小説を書いてもらい、その謎を解く形で顧客をケータイサイトなどに誘引する工夫がなされている。誘引先のサイトでは、着メロ、待ちうけ画面、占い、ゲームなどの人気コンテンツを織り込んでいる。いづどこでもアクセスできるケータイの活用、消費者へのエンタテインメント提供はブランドイメージ醸成に有効である。さらに同社では、インターネットだけでなく新聞などの他媒体も連動させて自社のイメージ強化をはかっている<sup>9)</sup>。

またカルピス社では、2006年1月、ケータイサイト上に「水玉タウン」を常設、ターゲットユーザーの興味をそそるような、楽しい街づく

8) 宮脇睦「楽天市場がなくなる日」洋泉社  
2006年 第3章に詳しい

9) 「宣伝会議」2006年11月1日号 pp. 62～63



図1 カルピス「水玉タウン」のケータイサイト  
 (「販促会議」2007年1月号 pp. 74より)

りを推進している<sup>10)</sup>。現在、このサイトは約19,000人の会員を持っている。内容は、カルピスのマル秘話を集めた「水玉資料館」、カルピスにまつわるクイズがある「水玉学校」、ドリンクのレシピ集である「カルピスカフェ」、水玉占い館などから構成されている。「水玉学校」のクイズに正解すると「水玉宝物館」のグッズが当たる仕掛けもあり、ユーザーのリポート来訪を促進する工夫が随所になされている。上記、2社の事例は、地域ブランド確立の有効なヒントになるのではないだろうか。

さらに、インターネット上のコミュニティを使った口コミ情報利用も地域ブランド構築の大きな武器となる。その主役はブログとSNS<sup>11)</sup>

である。SNSは、地域出身者、居住者、通勤者、通学者などから地域についての情報の輪を広げることができるので利用効果は高い。また、SNSは地域ブランド推進サイド内部の情報活性化にも利用されている。総務省内部ではすでにネットによる会議などにSNSを活用しており、本省と地方局との情報交流、ひいては国民のニーズに即した行政の実現を目指している。地域ブランド育成においても、関係組織内外の意見交換をはじめ具体策のアイデア募集にも利用できるはずである。

## 6. 「劇団四季」に見るブランド構築<sup>12)</sup>

### 6.1 「劇団四季」における顧客トライアル誘導

以上、地域のステークホルダーとの関係構築

800万人以上の会員をもつものもある

12) 和田充夫「関係性マーケティングの構図」有斐閣 1998年 第6章を参考とし、一部引用した

10) 「販促会議」2007年1月号 pp. 74

11) SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス)とは社会的ネットワークをインターネット上で構築するサービスのこと。名前、身分の開示を前提とした会員制であるため、ある程度の信頼性が保持できる。「ミクシイ」など



とその継続管理をベースとした、地域ブランド育成方法について述べてきた。ブランド育成においては、まず顧客のファーストトライアル誘導、リピート誘導、そして自己表現便益の提供という手順が重要であることが理解されたと思う。本章では、この手順を実践しているケースとして「劇団四季」の事例を取り上げ、読者の理解を深めたいと考える。

現在、「劇団四季」の全公演における観客動員数は年間約200万人。松竹、東宝に比肩する商業演劇組織である。またプロ野球「阪神タイガース」主催ゲームの直近5年の動員数が、年間平均約300万人ということを考えると、「劇団四季」の集客力の強さが把握しやすいと思う。「劇団四季」の集客力の根源は、まずブリセリング活動の巧妙さにある。1983年開始の「キャッツ」新宿公演では、黒テントの専用仮設劇場、猫の眼をモチーフにした強烈なシンボル画、主題歌「メモリー」が流れるテレビ広告のインパクトが、話題性の牽引力となった。

ターゲット像を24歳OLに明確に設定し、彼女らの生活、行動形態を熟知した上でのマーケティング戦略展開も効果的であった。チケットの最高価格を11,000円とし、他の演劇に比べて、値ごろ感を演出した。また団体客誘致にも考慮がなされた。団体客は安定的収入源だが、演劇へのコミットメントが低いという難点もある。強固なファン組織構築を目指す「劇団四季」としては、場の雰囲気や客層はなるべく抑える方針となった。東宝、松竹に比べ、「劇団四季」の団体客割合はかなり低くなっている。また、ロイヤルティの高いファンをシアターアドバイザーとして組織化し、ファンの立場からの口コミ、宣伝をもってトライアルを促した。これはチケット販売増にも直結している。さらに男性客誘致にも配慮があった。日本の演劇で

は観客のほとんどが女性であり、男性は未開拓のセグメントであるが、「父と娘が行くキャッツ」のシリーズ広告を日経新聞に掲載し、ターゲット拡大に努めている。実際のチケット販売では、「キャッツ」の第一回公演時から「チケットぴあ」を稼働させ、オンラインチケット販売にもいち早く着手している。

演劇のようなサービスでは、サービス提供者と顧客が同一空間に存在し、サービス生産と消費が同時に行われるという特徴がある。そして、サービス提供者と顧客が相互作用して価値を共創することも大きなポイントである。観客の熱狂、盛り上がり、俳優に伝わり劇が充実したものとなる。つまり、顧客がサービスの価値をコントロールできるのである。このことをマーケティングでは「サービスエンカウンター」と呼ぶが、「劇団四季」では、観客による演劇の価値向上を十分に活用していることに注目したい。

## 6.2 「劇団四季」における顧客リピート誘導

前項では、劇場への来場を促すトライアルを中心に述べたが、本項では、リピーター獲得の施策について言及する。ここで重視すべきは、関係性マーケティングである。旧来のマーケティング(マネジリアルマーケティングと呼ぶ)では、同質大量生産の製品を、マス広告のパワーで大量顧客に押し込むという方式を念頭に置いてきた。高度成長、バブル期にはこのマーケティングが奏功したが、多くの商品が成熟段階を迎え、顧客のニーズも多様化、複雑化している現在では、大量の新規顧客獲得は困難となり、顧客との効率的対話によるリピーター獲得、優良顧客育成に力を注ぐ企業が増えてきた。特に演劇のようなサービス業では、この傾向が強い。リピーターや熱烈なファンは市場における

表2 マネジリアルマーケティングと関係性マーケティングの違い

	マネジリアルマーケティング	関係性マーケティング
基本概念	適合（フィット）	相互作用（インタラクト）
中心点	顧客	企業と顧客
顧客観	潜在需要保有者	需要を企業と顧客で共創
行動目的	需要創造，拡大	価値共創，共有
コミュニケーション	一方向説得	双方向対話
タイムフレーム	一時的，短期的	長期継続的
マーケティング手段	マーケティングミックス	インタラクティブコミュニケーション
成果形態	購買，市場シェア	信頼，融合

（和田充夫「関係性マーケティングの構図」有斐閣 1998 pp. 72 より：一部改作）

伝道師となり、強固な優良顧客グループを形成してゆく。

これがブランド育成に直結することは言うまでもない。こういった考え方の基盤となるのが関係性マーケティングである。表2にその特徴を記したので、理解の助けにされたい。従来のマネジリアルマーケティングは、すでに存在する需要を前提としたもので、その掘り起こしのための環境適合のしくみづくりを基盤としている。しかし、関係性マーケティングの場合は、確定した需要の存在を疑問視するところから始まる。顧客ニーズは、売り手と買い手とのインタラクティブなコミュニケーションから生まれるもの、あるいは、需要は企業と顧客が共創するものと規定される。「企業＝行為主体→顧客＝不特定多数の受容体」という一方通行のマネジリアルマーケティングとの違いを理解してほしい。当然、関係性マーケティングでは、顧客は「特定された、対話が可能な多数」ということになり、双方向の対話による価値共創が主眼となる。ここに顧客との効果的、効率的コミュニケーション手段としてインターネットがクローズアップされるわけである。

では、実際「劇団四季」において、どのよう

な方策で顧客のリピーター誘導がなされたのかを見てみたい。ポイントは顧客との「対話の場づくり」にある。演劇などのサービス財は提供者と顧客が、劇場というノイズのない、閉鎖された空間に存在するので、もともとインタラクティブコミュニケーションが容易な状況にある。この場を活用することによって、顧客との対話を継続し、そのニーズに応えるしくみを構築することが、顧客のコミットメントを高めるのである。顧客が心理的に外部から隔離された空間における劇団側からのアピールはその効果も大きい。「劇団四季」では「四季の会」というファンクラブがある。これも顧客との対話の重要な場であるが、その対話の一環として、会員には、主宰の浅利慶太から手紙が送られるというしくみになっている。これは、ファンクラブ会員の心をくすぐり、さらなるロイヤルティを呼ぶ仕掛けにもなっている。また、俳優との対話の場、交流会、一般客は入れないリハーサル現場見学も行っている。

さらに「劇団四季」の場合、劇場そのものがリピーター誘導装置として機能している。閉鎖空間、コミットメントの高い顧客と俳優が創造する高品質な演劇、次回への期待、リピーター

獲得という文脈がその骨格となっている。リピーター獲得を考えた場合、一回の観劇では経験しつくせない何かが必要である。演劇、歌、踊りの総合芸術であるミュージカルには、毎回の公演に微妙な違いが生まれるという味わいがあるし、「劇団四季」では、俳優交代制も採用し、この効果の拡大を実現している。

## 7. まとめとして

本論文では、地域ブランド価値の具体的な育成過程として、自己表現便益に基づいた顧客のライフスタイルを演出すること、顧客とブランドとの双方向の対話などを経て、顧客から見たマイブランド化を発生させることがポイントとなることを説明してきた。また前章では「劇団四季」のケースを考察し、ファーストトライアルとリピーター獲得の実例を見てきた。これは地域ブランド構築活動の側面強化として有効であると思う。以下、実際に地域ブランド構築を実践する立場に立って、その注意点、有用な要素を箇条書きにした。今後、地域ブランドによる地域活性化を目指す上で参考になれば幸いである。

① プリセリング活動……地域ブランドづくりにおいては、実際の購買、消費にいたるまでの「話題づくり」が重視される。この段階での主役は、広告、パブリシティ、口コミがあげられる。特にマスコミに記事として取り上げられるパブリシティは、無料掲載であり、信頼性もあるので、口コミ拡大の武器ともなる。また、地域企業とのタイアップによる広報、広告も重要な要素である。劇団四季の「キャッツ」公演は、福岡銀行の全面協賛を得ている。銀行スタッフのキャッツTシャツ着用、協賛CM、専用劇場建設な

ど、ブランド構築にはなくてはならない力となっている。これらの活動は、福岡銀行の文化、社会、地域貢献となり同社のイメージアップ、ブランド価値向上、さらに、チケットを活用した顧客接待、営業支援、インナーの意識高揚にも寄与していることに注目してほしい。つまり、企業タイアップによる協賛には、協賛する企業にも多大なメリットがある「ウィンウィンの関係」が不可欠ということである。

② また、広告表現では、当該商品のいわゆる「さわり」の一部分だけをつたえて、顧客に残りの部分を想像させる工夫が効果的である。実際、「キャッツ」のテレビCMの内容は、主題歌である「メモリー」の歌だけであるし、「オペラ座の怪人」の広告は「劇団四季のオペラ座の怪人はすごいらしい」というキャッチフレーズのみである<sup>13)</sup>。媒体としてはテレビで話題を作り、インターネットでさらなる情報提供をはかるといったコンビネーションが考えられる。

③ 口コミの活用……④及び、前々章でも触れたが、近年、企業の宣伝部においてはマスメディアの伝達力低下を懸念する声があり、その一方で口コミの広告活用を模索する動きが顕著である。狙いは、低コストで有効な情報拡大を実現させることにある。地域ブランドの場合、予算が限定されている場合が多いので、一般企業より深く「口コミマーケティング」を研究し、効果的に実践すべきであると考えられる。特に重視すべきはインターネットの活用である。ここ1、2年、急速に

13) 和田充夫「関係性マーケティングの構図」有斐閣 1998年に詳しい

発信力を増した、ブログ<sup>14)</sup>をはじめ、会員制の情報発信基盤であるソーシャルネットワークワーキングサービス、動画情報公開サイトなどが広報活動の主力になる。さらに、「行動ターゲティング広告」にも注目すべきである。これは、「演劇」や「劇場」などの関連サイトを閲覧した人物を追跡し、その該当者が見ているサイトに、例えば「キャッツ」のバナー広告を掲出する仕組みである。その効果性、ターゲットだけに広告を見せるという効率性に大きな期待が寄せられている。

- ④ 顧客と地域ブランドが対話できる場の設定……「サントリーオールド」の例でも述べたが、ブランド構築には、消費者と商品、サービスなどが出会う場をさまざまな方面で設定することが肝要である。そこから両者の対話生まれ、消費者の自己表現便益に発展する可能性が出てくるからである。新しい形の友の会、ファンクラブなども有効であろう。例えば、地域住民と観光客、居住候補者との対話パーティを開催する、モニター住民を選んで、期間限定住居を提供する、などの方法はどうか。いずれにせよ、対話の場は、ノイズない閉鎖空間が望ましい。地域と顧客のより緊密なコミュニケーションが可能となり、ブランド価値向上に結びつくからである。

- ⑤ リピート来訪者、リピート購買者の獲得……リピーターの育成こそが地域ブランド構築のカギを握っていると言っても過言ではない。彼らは地域の大きな収入源になることはいままでのないが、他の消費者への勧

誘や地域のサポーターとしての役割も大きい。こういった優良顧客を増やすためには、来訪や、消費のたびに過去とは違ったみずみずしい感動を提供すること、一回では体験し尽くせない面白さを演出することが重要である。ディズニーランドの頻繁なアトラクション更新によるリピーター獲得は有名である。また京都には、毎年安定して約4000万人の観光客が訪れるが、やはり一度の訪問では語りつくせない深みというものが街の背景にあるからであろう。春夏秋冬それぞれの趣、知名度の高い年中行事の数々が集客の原動力となっている。こうして見ると、リピーター獲得や地域ブランドの育成には、「自然」や「風土」、そして「人情」などの人的要素がいかに重要であるかが理解できると思う。

## 参考文献

- セオドア・レビット「無形商品と商品の無形性をどう売り込むか」HBR1981年5,6月号  
 フランシス・J・グイヤール、フレデリック・D・スターディバント「データに埋没した顧客のホンネをつかむ」HBR1994年1,2月号  
 トム・コネラン著、仁平和夫訳「ディズニー7つの法則」日経BP 1997年  
 D. Bアーカー「ブランド展開のマネジメント」HBR1997年9,10月号 1997年  
 V. ヴィシュワナス、ジョナサン・マーク「ブランドポジションによる最適化戦略」HBR1997年5,6月号 1997年  
 スティーブン・R・コビー「7つの習慣」キング・ペアー出版 1997年  
 D・ベパーズ、M・ロジャーズ「ONEtoONE企業戦略」ダイヤモンド社 1998年  
 ジェームス・L・ヘスケット他「カスタマー・ロイヤルティの経営」日本経済新聞社 1998年

14) ブログは画像と文章で構成される簡易ホームページ。更新が簡単で顧客との効果的なコミュニケーション手段となる

## 地域ブランド育成におけるマーケティングの実践

- ジョー・パイン「マス・カスタマイゼーション革命」  
日本能率協会マネジメントセンター 1998年
- R・スペクター、P・D・マッカーシー「ノードスト  
ロームウェイ」日本経済新聞社 1998年
- 和田充夫「関係性マーケティングの構図」有斐閣  
1998年
- 関根孝他「街づくりマーケティングの国際比較」同  
文館 1998年
- 四方勝治「外資系企業は変わったか？ 大競争  
時代は企業ブランドで勝ち抜け！」博報堂  
WRITEON AD 1998年
- 石井淳蔵「ブランド」岩波書店 1999年
- 博報堂調査年報2000 博報堂 2000年
- 博報堂インタラクティブカンパニー「ケータイマー  
ケティング」日本能率協会マネジメントセンター  
2000年
- D2コミュニケーションズ編「図解 iモード・マー  
ケティング&広告」東洋経済新報社 2001年
- エリヤフ・ゴールドラット 三本木 亮訳「ザ・ゴー  
ル2 思考プロセス」ダイヤモンド社 2002年
- 博報堂ブランドコンサルティング「図解でわかるブ  
ランドマネジメントのすすめ方」日本能率協会  
マネジメントセンター 2002年
- P・Fコトラ 恩蔵他訳「マーケティングマネジメ  
ント ミレニアム版」ピアソン・エデュケーショ  
ン社 2003年
- 井徳正吾他「ビジネス実務事典マーケティング」日  
本能率協会マネジメントセンター 2005年
- 木下富美子「日本の広告会社の未来」JAAAレポー  
トNo558 (社)日本広告業協会2005年
- 山崎秀夫・村井亮「SNSマーケティング入門」イン  
プレスR&D 2006年
- 「マーケティングジャーナル」Vol. 25 - No. 4 2006  
年
- 「宣伝会議」宣伝会議 2006年11月1日号 pp. 75
- 「日経広告手帖」日本経済新聞社 2006年4月号～  
11月号
- 「販促会議」宣伝会議 2007年1月号
- 清水良郎「放送・通信の融合時代における広告メ  
ディアプランニング」名古屋学院大学論集(社  
会科学編) Vol. 43 No. 2 2006年
- 宮脇睦「楽天市場がなくなる日」洋泉社 2006年
- フジサンケイ・ビジネスアイ [http://www.business-i.  
jp/](http://www.business-i.jp/) 「食品「松阪牛」、工芸「輪島塗」消費者  
の購入意欲で1位 ブランド総研調査」フ2007  
年2月24日
- ポータルサイト「グーグル」の検索結果 2006年11  
月18日, 2007年4月18日
- マーケティング情報サイト「エムパック」[http://  
www.fgn.jp/mpac/](http://www.fgn.jp/mpac/)
- ※HBR：ダイヤモンド社「ハーバードビジネスレ  
ビュー」