

地域ブランドの推進と地方自治体による アンテナショップの課題

薄 上 二 郎
松 隈 久 昭
仲 本 大 輔

- I はじめに
- II 地域ブランドの推進とその問題点
- III 地方自治体のアンテナショップ
- IV 地域ブランド推進の活動としてのアンテナショップの課題
- V まとめと今後の研究課題

I はじめに

現在、地域ブランドへの関心は非常に高く、自治体による地域ブランドの推進（地域ブランド化）も活発に行われている。地域ブランドとは、簡潔に言えば、特定の地域名と結びついて認知される有形無形の資産である¹⁾。地域ブランドの推進は、一つの地域における財やサービスに付加価値をつけて地域の内外へ向けて積極的に提供し、その財やサービスが当該地域名と結びついて認知され支持されることによって、地域ブランドの価値を持続的に上昇させようとする取り組みを指す。地域ブランドが推進される背景にはいくつかの要素があ

1) 経済産業省での報告書で示されている地域ブランドの定義は、「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」。

(2) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

る。一つは地域の活性化と持続的成長を目指す自治体の意図、もう一つは商品・サービスに対する消費者の安全・安心志向、高品質志向、本物志向である。さらに、2006年（平成18年）に「地域団体商標制度」がスタートし、地域名と商品名からなる団体商標がより早期の段階から登録できるようになったことも大きく影響している²⁾。

地域ブランドはさまざまな活動によって推進されている。例えば、農林水産物など特産品の販売促進、観光資源の開発・活用、地域ブランドに関連するイベントの開催、伝統工芸・地場産業の推奨、地域全体のブランド力の向上などがあげられる。中でも、現在多くの地方自治体が積極的に試みているのがアンテナショップの運営である。首都圏では、全国各地の自治体によるアンテナショップが設置・運営されている。地域ブランドへの関心の高まりを背景に、地方自治体としては、アンテナショップを地域特産品の販売促進だけでなく、観光資源の宣伝、地元産業の紹介など、複合的な活動の場にして地域ブランドを推進したいという方向にある。

地域ブランドは研究領域としても注目されるようになってきた。波積(2002)や斎藤(2007)の研究では、農産物を中心に地域ブランドを議論している。関(2006, 2007, 2009)の一連の事例研究は、地域ブランドおよび地域の活性化の成功事例を数多く紹介しておりケース研究として参考になる。また、阿久津(2007)は、各都道府県の地域ブランドの組織体制について実態調査を行って、現状や課題を考察している。谷本(2008)は、経営学におけるマーケティング論やブランド論は、地域ブランド研究にも応用可能であるとし、地域ブランドの仕組み課題を考察している(マーケティング概念拡張論)。

本稿では、谷本の指摘するようにマーケティング概念拡張論に基づいて、具

2) 地域団体商標制度とは、地域名と商品名からなる商標がより早い段階で商標登録を受けられるようにした法律のこと。平成18年4月1日に同法が施行され、地域団体商標制度がスタートした。

体的なブランド理論であるケラーのブランドマネジメントモデルの視点から地域ブランドを考察し、地域ブランドの問題点や課題を整理していく。本研究の目的を整理すると次の2つである。第1に、地域ブランドの推進における問題点をケラーによる企業のブランドマネジメントモデルの視点から明らかにすることである。第2に、地域ブランド推進の活動として地方自治体によるアンテナショップが有する課題を同モデルで提示することである。

本稿の構成は次の通りである。Ⅱでは、ケラーのブランドマネジメントモデルに沿って、地域ブランド推進の戦略とその問題点について考察する。Ⅲでは、地方自治体のアンテナショップについて解説し、いくつかの店舗における成功要因について、アンテナショップの調査結果とケラーのブランドマネジメントモデルを用いて整理している。Ⅳでは、地域ブランドの推進における問題点を踏まえてアンテナショップの課題を提示する。最後に、Ⅴでまとめと今後の研究課題を述べる。

Ⅱ 地域ブランドの推進とその問題点

企業のブランドマネジメントモデルを適用することは可能か。また、企業のブランドマネジメントと比較して、地域ブランドの推進にはどのような問題点があるか。ケラーのブランドマネジメントモデルに沿って考察してみよう。

1. 企業のブランドマネジメント

ブランドとは、米国マーケティング協会（AMA）によると、「ある売り手の財やサービスを他の売り手のそれと異なるものと識別するための名前、用語、デザイン、シンボル、およびその他の特徴」をいう。ブランドマネジメントの代表的な研究として、アーカー（1991, 1996）やケラー（1998）があげられる。ここではケラーのブランドモデルを取り上げ考察してみよう。ケラーは、『戦略的ブランドマネジメント』の中で、企業ブランドを6つの要素（概念）と概

(4) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

念関係で示した(図表1)。ケラーによると、企業のブランドマネジメントは、ブランド要素の選択(第1要素)、マーケティング・プログラムの開発(第2要素)、二次的な連想の活用(第3要素)の3つによって推進され、消費者のブランド認知(第4要素)および消費者のブランド連想(第5要素)と結びついて形成される。その結果としてベネフィット(第6要素)がもたらされる。それぞれの要素について説明しよう。

第1要素：ブランド要素の選択

ケラーは、ブランド要素を「製品の識別や差別化に役立つ視覚的あるいは言語的な情報」としている。具体的には、ブランドネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、パッケージ、スローガンなどがあげられる。そして、ブランド要素を選択する基準を、記憶可能性(再認されやすく、再生されやすいこと)、意味性(視覚的なイメージにおいても言語的なイメージにおいても楽しく、興味深く、豊かであると同時に、信頼性があり、示唆に富んでいること)、移転可能性(製品カテゴリーにかかわらず、あるいは地理的境界や文化を越えて利用できること)、適合可能性(柔軟性に富み、容易に最新化できること)、防御可能性(法的に安全で、競争上巧みに防御できること)の5つとする。

第2要素：マーケティング・プログラムの開発

マーケティング・プログラムは企業のブランドマネジメントの中核をなす活動であり、次のように製品戦略、価格戦略、チャンネル戦略、コミュニケーション戦略から成る。

製品戦略：製品の機能、品質、デザイン、イメージを、消費者のニーズや欲求を満たすものであると、消費者に確信させるようなものにする。

価格戦略：競合ブランドおよび自社ブランドに対する消費者の知覚価値(価格と品質のトレードオフ)を分析して、製品・サービスの価格を設定する。

チャンネル戦略：消費者が店舗などに対して描くイメージを分析して、ベネフィットを予想し、流通・店舗などを選択する。

コミュニケーション戦略：マーケティング・コミュニケーション（媒体広告、DM広告、屋外広告など）の手段を調整して、一貫したブランドイメージをつくる。

第3要素：二次的な連想の活用

二次的な連想の活用とは、成分、キャラクター、スポークスマン、スポンサー参加、賞や評論、原産地表示、流通チャネルなどから消費者が連想するポジティブなイメージを、二次的に当該ブランドに移転させる活動をいう。

第4要素：消費者のブランド認知

消費者のブランド認知とは、消費者によって当該ブランドが識別され、記憶されることである。視覚的、言語的、音楽的にブランドネームを強化したり、コミュニケーション手段（広告、プロモーション、スポンサーシップ、PR）を通じて、消費者にとって当該ブランドが製品カテゴリーや購買・消費の手がかりとなるようにすることが重要である。

第5要素：消費者のブランド連想

ブランド連想とは、消費者の記憶や知識が、当該ブランドに対するポジティブなイメージにつながることを指す。ブランド連想は、製品情報の一貫性や消費者にとっての重要性によって強くなり、消費者のニーズや欲求を満たす属性やベネフィットを有していることによって好ましいものとなる。さらに、競合ブランドと区別されるユニークさによって競争優位性がもたらされる。

第6要素：ベネフィット（予想される結果）

第1から第5の要素が結合して企業ブランドが確立されると、次のようなベネフィットがもたらされる。

強いロイヤルティ：当該ブランドに対する高い評価や強い支持が生まれ、リピーターが増加する。

競争・危機への強い抵抗力：強く、好ましく、ユニークなブランドイメージが構築されていれば、厳しい競争や危機に直面した場合も、適切な行動によっ

(6) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

て乗り越えやすくなる。

大きなマージン：価格プレミアムを得ることができる。

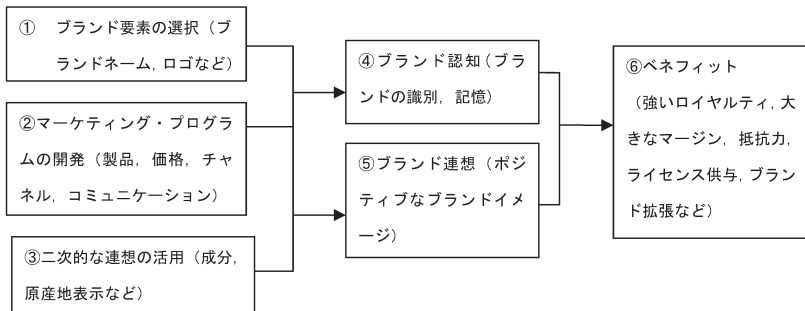
価格上昇・価格下落に対する反応：ロイヤルティを持った消費者は、製品の価格が上昇しても他へスイッチしにくく、価格が下落すると購買量を増加させる。

マーケティング・コミュニケーション効果の増大：ポジティブなブランド認知やブランド連想によって、消費者はマーケティング・コミュニケーションに注目し、好ましく反応する。

ライセンス供与の機会：望ましい連想を有するブランドは、名称やロゴなどの商標を他の企業へライセンス供与する機会を得やすくなる。

ブランド拡張の機会：確立されたブランドネームを使用して、既存の製品に新しい種類、新しい味、新しいサイズなどを導入したり、異なる製品カテゴリーに参入して、ブランドを拡張する機会が増える。

図表1 顧客ベースのブランド・エクイティ構築



出所：ケラー（2000）『戦略的ブランドマネジメント』p.102。筆者加筆・修正。

以上をまとめると、企業ブランドは、ブランド要素の選択やマーケティング・プログラムのように、送り手が直接に関与する要素と、企業がコントロールで

きるとは限らない二次的な要素、および消費者のブランドに対する認知や連想といった受け手に関わる要素のマッチングによって形成されるといえる。そして、企業ブランドの価値は、最終的には金銭的・非金銭的なベネフィットで評価される。

2. 企業のブランドマネジメントモデルと地域ブランド推進

地域ブランドの推進に、ケラーによる企業のブランドマネジメントモデルを適用することは可能か。それぞれの要素についてみてみよう。

第1要素/ブランド要素の選択：地域ブランド推進のために、ブランド要素としてブランドネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、パッケージ、スローガンなどを選択することは有効といえる。その選択において、企業のブランドマネジメントと同様に、記憶可能性、意味性、移転可能性、適合可能性、防御可能性の5つが基準となり得る。

第2要素/マーケティング・プログラムの開発：地域ブランドの推進においても、製品戦略、価格戦略、チャネル戦略、コミュニケーション戦略は中核的な活動といえる。推進主体は、地域ブランド推進の対象に従って効果的な戦略の分析・構築を行う必要がある。例えば、農林水産物については、商品の規格化や流通段階での品質保持に関する戦略が重視されるだろう。また、農林水産物や加工品は経験財となるため、調理方法や試食なども有効な戦略といえるだろう。

第3要素/二次的な連想の活用：キャラクター、スポークスマン、原産地表示などのイメージを二次的に地域ブランドに移転させる活動も地域ブランドの推進に適用できる。宮崎ブランドは顕著な例である。知名度の高い県知事が積極的に県産品のマーケティングに関与し、県知事の頻繁な露出を通して、消費者に宮崎ブランドを認識させる活動が注目を集めた。

第4要素/消費者のブランド認知：地域ブランドの推進において、消費者に

(8) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

よって当該地域ブランドが識別され記憶されることは不可欠の要素である。推進主体は、消費者が商品・サービスを選択する手がかりが地域ブランドと結びつくことの重要性を認識して活動する必要がある。

第5要素/消費者のブランド連想：消費者の記憶や知識から連想される、当該地域ブランドに対するポジティブなイメージは、地域ブランドの確立につながっていく。企業のブランドマネジメントと同様に、商品・サービス情報の一貫性や消費者にとっての重要性、消費者のニーズや欲求を満たす属性やベネフィット、ユニークさについての分析・開発は地域ブランド推進のために有効な活動といえる。

第6要素/ベネフィット：地域ブランドの推進においても、第1から第5の要素が結合すれば地域ブランドが確立されその価値は上昇するだろう。地域ブランドの価値が維持可能なレベルになると、地域の活性化へとつながり得る。

3. 地域ブランド推進の問題点

上に述べたように、理論上は、地域ブランドの推進にケラーのブランドマネジメントモデルを応用することは可能である。しかし実際には、地域ブランドの推進には複数の主体が係わること、自治体や関連団体には企業のようなノウハウの蓄積がないことなど、企業のブランドマネジメントが機能しにくい事情がある。ケラーの提示したそれぞれの要素に基づいて、地域ブランドの推進における問題点を考察してみよう。

第1要素/ブランド要素の選択：地域ブランドの推進として、ブランドネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、パッケージ、スローガンが活用されている。しかし、それらは記憶可能性はあるとしても、意味性、移転可能性、適合可能性、防御可能性をとまなわない表面的なブランド要素の選択にとどまる傾向がみられる。単に形だけのブランドネームやキャラクターは、他の要素との概念関係を構築できず消費者のブランド認知やブランド連想につながらない。

第2要素 / マーケティング・プログラムの開発：企業と違って、自治体や関連団体には戦略を構築し遂行するノウハウの蓄積が弱く、効果的に地域ブランドを推進する環境が整っていない。例えば、農林水産物や加工品については、品質・量が安定しないという問題が発生しやすい。

第3要素 / 二次的な連想の活用：多くの地域が、いわゆるイメージキャラクターを作ったり、タレントなどに「大使」の名をつけて地域ブランドの推進役に任命する活動をしている。しかし、消費者にとって、その具体的な活動は必ずしも明確ではない。また、一つの地域で複数のキャラクターやスポークスマンを活用すると混乱を招く可能性があるし、ポジティブなイメージを連想させるとは限らない。地域ブランドの推進主体が、二次的な連想の効果について十分な分析に基づいて活動しているとは評価しにくい。

第4要素 / 消費者のブランド認知：地域ブランドの推進において、消費者によって地域ブランドが識別され記憶されることがいかに重要かということについて、推進主体の認識が希薄である。

第5要素 / 消費者のブランド連想：商品・サービス情報の一貫性や消費者にとっての重要性、消費者のニーズや欲求を満たす属性やベネフィット、ユニークさなどに関する分析・開発の必要性を、地域ブランドの推進主体が明確に認識しているとはいえない。特に、伝統工芸・地場産業について地域ブランドに対するポジティブなイメージを作り出すための分析・開発はかなり不足している。

第6要素 / ベネフィット：地域ブランド推進の場合、評価測定は非常に難しい。企業ブランドであれば、業績や認知度の向上、株価の上昇など、数値的な評価基準が用意されている。仮に、測定不可能なものがあるとしても、それは一企業の問題であり、コストとして処理されるだけである。他方、地域ブランドは地域活性化プログラムとして推進されるのであるから、本来その評価は、地域がどの程度活性化したかによって測定されるものである。しかし、地域の

(10) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

活性化は抽象的な概念で、それをどのような基準で測定するかが大きな問題となる。地域ブランドの推進がそのまま人口増加につながるわけではない。また、地域ブランド推進のベネフィットとして住民の意識変化が指摘されることもあるが、その測定は不可能である。いくつかの数値的な評価基準としては、リピーターの増加率、認知度の向上率、商品価値の増加率、公的資金の費用対効果、地域の所得水準の上昇率、地域の雇用増加率などがあげられるだろう。

このように、ケラーのブランドマネジメントモデルに基づいて地域ブランドの推進を検証してみると、6つの要素すべてにおいて多くの問題点があることがわかる。地域ブランドは、外部から見れば一つのブランドイメージを持つが、実際には地域内の団体（JAなど）、組織、個人の集合体が地域ブランドの推進に関わるため、関係者間の調整や整合性を保つことが容易でない。また、関係者が互いに競合関係にある場合、“機会主義的行動（自己が有利になるように相手を騙す行動）”をとったり、牽制しあうといったリスクを考慮する必要がある。さらに、地域ブランドの推進においては、リーダーシップおよび責任の曖昧性、公的資金投入の意義、費用対効果などが問題視されやすい。地域ブランドを推進することによって、自治体が地域内の特定の業種、組織、個人をサポートする結果を招く可能性もある。

4. 農林水産省「農林水産物・食品の地域ブランド化に期待される効果」

最後に、農林水産省知的財産戦略本部専門家会議地域ブランドワーキング・グループによる2008年の報告書に言及しておく。「農林水産物・食品の地域ブランド化に期待される効果」として、次のような効果と問題点が報告されている（p.5 - 6）。

まず、効果については取り組み主体から見た効果と消費者からみた効果の2つに分類している。取り組み主体からみた効果としては、生産者のマーケティング力の向上とそれに伴う収益の向上による地域の農林水産業の発展、地域経

済の活性化、地域コミュニティの再生をあげている。一方、消費者からみた効果としては、消費者の選択の幅の増加、我が国の食文化の発展に寄与、地域への関心の高まりをあげている。

問題点については次のような内容が指摘されている。

- ・単にマークをつけたり、都道府県の認証を「お墨付き」と受けとめて、それを受けること自体が目的となってしまうと、肝心の販売戦略や品質・名称管理の取り組みが十分になされていない。
- ・生産者の主体的な取組になっておらず、取り組みが長続きしない。
- ・地域団体商標を取得したものの、その後の商標管理が不十分。
- ・地域団体商標を取得したいが市町村や農協の合併も進む中で、名称の使用範囲をめぐる調整が難航する。
- ・良いものは作っているが、どう売ればよいか分からず、売れない。
- ・名前は有名になったが、品質と量が安定しない。
- ・消費者からの評価に関心が薄い。
- ・地域ブランドへの信頼を揺るがす事態が発生する。

Ⅲ 地方自治体のアンテナショップ

地域ブランド推進の活動として、多くの地方自治体が積極的に行っているのがアンテナショップの設置・運営である。自治体のアンテナショップについて現状を解説するとともに、成功要因について東京都区内にあるアンテナショップの調査結果およびケラーのブランドマネジメントモデルから分析してみよう。

1. アンテナショップとは

アンテナショップとは、マーケティング用語辞典によると「メーカーや流通業者などが、新商品の販売や新しいコンセプトの提案、イベントの開催などを試験的に行う小売店舗。通常店舗のように売上高を必ずしも期待するのではな

(12) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

く、消費者の反応や新しいトレンドを直接知ることができる点に、マーケティング戦略上の目的がおかれる」ものとされる³⁾。

本稿で論じるアンテナショップは、地域特産品の宣伝・販売、観光・イベント情報の提供、地元産業の紹介などの活動によって、地域ブランドの認知度を向上させ購買・消費を促進するための、地方自治体が直接・間接に運営する店舗または出先機関と定義する。

2. アンテナショップの有効性

地域ブランド推進の活動としてアンテナショップが注目される理由は、アンテナショップという具体的な媒体が、地域ブランドの推進という非常にイメージ的・概念的な活動の一部に見えるものにするという大きなメリットをもつからである。例えば、アンテナショップは地方と首都圏（消費者）をダイレクトに結び、生産者がこれまで入手困難だった消費動向に関する情報の先取りを可能にしてくれる（アンテナの機能）。また、活動の結果、地方の農林水産物・加工品や工芸品の販売が実際の売り上げやコストという経済的な指標として数値化される。生産者や自治体が、どのような商品・サービスが売れるか売れないかについて、短期的・中長期的・季節ごとに評価することも可能になって、効果的な地域ブランドの推進を分析できるようになる。

3. 東京都区内におけるアンテナショップの現状と背景

2009年4月現在、東京都区内にあるアンテナショップは、一つの県が運営するもの、複数の県が共同で運営するもの（香川・愛媛せとうち旬採館）、各地の特産品を扱うもの（むらからまちから館）など、合わせて30件以上ある。区域的には、中央区と渋谷区に集中している。いくつかのアンテナショップは都

3) 和田充夫・日本マーケティング協会編（2005）『マーケティング用語辞典』日本経済新聞社。

区内に複数の店舗を展開している。アンテナショップは機能面から次の3つのタイプに分類できる。

4. タイプ別分類

タイプ1：地域特産品の販売促進を目的とするショップ。

タイプ2：観光・産業の紹介や伝統工芸品の展示など地域の情報発信を目的とする、地方自治体の広報機関的なショップ。

タイプ3：地域特産品の販売、観光情報の提供、商談会の設定、地元の食材を使ったレストラン経営、イベントの開催、Uターン情報の提供など、複合的な活動をするショップ。

アンテナショップの新しい動きとしては、コンビニ大手のローソンが、2009年3月下旬に虎ノ門巴町店の一隅に「徳島アンテナショップ」をオープンしたことである。これは、徳島県とローソンの間で締結された包括事業提携に基づく協働事業の一環で、ローソンの店舗内に徳島の特産品コーナーを設けるという実験的な取り組みで注目したい。この方法は、地方自治体にとっては低コストでアンテナショップを開設・拡張することが可能となり、民間企業にとっては差別化戦略として有効と思われる。

5. アンテナショップの成果の評価方法

アンテナショップを評価する方法として、財務的な指標、非財務的な指標の2つが考えられる。地方自治体によるショップ運営への出費が税金の無駄遣いになっていないかチェックするためにも、客観的な評価が重要である。財務的、非財務的の両面において数値化することが必要だろう。

財務的な指標となるのは、アンテナショップの売上高、売上高利益率、店舗面積あたりの売上高などである（図表2）。また、出店企業・組合別、ブラン

(14) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

ド別、開催イベント別の売上高なども主要な指標となる。これらは民間企業の成果指標と同じで数値化されて、評価しやすい。

インターネットで、次のような情報を公表している道府県もある。

非財務的な指標としては、入館者数、各種イベントの参加者数、マスコミなどの取材回数、ウェブサイトのアクセス数、顧客アンケートの満足度などがあげられる。リピーターとなる消費者割合なども重要な指標となる。インターネット上の人気ランキング情報なども評価基準となる（図表3）。

図表2：アンテナショップの活動の評価

都道府県名	活動の評価（自治体による公表の例、項目のみ掲載）
新潟県（新潟県報道資料、平成20年、21年）	入館者数、売上の状況（物産、飲食）、アンケートによるリピーターの状況、商品アイテム数、売れ筋商品（個数ベース、金額ベース）
宮崎県（宮崎県知事の部屋）	物産館別（みやざき物産館、新宿宮崎館、大阪支部）の売上状況、オンラインショップの開設（開設日、取扱い品目、取扱い機関）

出所：筆者作成。

図表3 「行ってみたい都内のアンテナショップランキング」（Goo ランキング）

順位	ショップ名	
1	北海道どさんこプラザ	（北海道）
2	銀座わたしたショップ	（沖縄県）
3	新宿みやざき館	（宮崎県）
4	新潟館ネスパス	（新潟県）
5	京都館	（京都府）
6	かごしま遊楽館	（鹿児島県）
7	広島ゆめてらす	（広島県）
8	いわて銀河プラザ	（岩手県）
9	やまがたプラザゆとり都	（山形県）
10	宮城ふるさとプラザ	（宮城県）

出所：Goo によるアンテナショップランキングから引用。（ ）内は運営主体。調査時期2007年4月。

点数はすべて省略した。11位は「せとうち旬彩館」。12位から20位まで公表しているが省略。

6. アンテナショップの成功要因

北海道どさんこプラザ、銀座わしたショップ（沖縄県）、新宿みやざき館、新潟館ネスパスなど、集客力があり成功していると評価できるアンテナショップの特徴は何か。東京都区内にある全国各地のアンテナショップおよびショップを紹介するホームページの調査を基に、成功の要因を考察してみよう。

2008年12月から2009年3月にかけて、都区内20件のアンテナショップを訪問し観察調査を行った⁴⁾。同時に、人気の高いアンテナショップについてはインタビュー調査も実施した（2店）。成功しているアンテナショップはタイプ1またはタイプ3で、調査の結果、次のような共通点がみられた。

立地条件の良さ

人気のあるアンテナショップは、JR・地下鉄の主要駅から近く、目につきやすい場所に店舗を構えている。北海道、鹿児島県、沖縄県のアンテナショップはJR有楽町駅と東京メトロ有楽町駅・銀座駅の近く、京都府のアンテナショップは東京駅八重洲口、宮崎県と広島県のアンテナショップは新宿駅南口、岩手県のアンテナショップは東京メトロ・都営地下鉄東銀座駅の近くに位置している。店舗の入口は路上に面しており、消費者が入りやすい条件を整えている。

2009年4月に、山形県のアンテナショップ「おいしい山形プラザ」は、ビジネス街の虎の門から中央区・銀座の表通りのショッピング街に店舗を移し、入館者数と売上高の両方を大きく伸ばしている。このことから立地条件がアンテナショップの成功に大きく影響することは明らかである。

商品・サービスの差異化（差別化）

人気の高いアンテナショップは、地域ブランド力の高い商品、地域色の濃い開発商品、入手しにくい限定商品などの主力商品を持っており、それらを前面

4) 観察調査は、Goo によるアンテナショップランキングの上位店舗を対象とした。調査項目は、立地、客の入り込み状況、品揃え、陳列方法、サービスの状況、その他特徴などである。

(16) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

に出すように陳列している。また、売れ筋ランキング情報の提供、地域を代表する農産物の調理法デモンストレーションや試食など、主力商品のアピールに力を入れている。さらに店舗内は、地方色を強調する掲示物や装飾も手伝って、来館者を楽しませる雰囲気がある。

複合的活動

成功の要因のひとつに、特産品の宣伝・販売だけでなく、イートインコーナーの設置またはレストランの併設、イベントの開催など複合的な活動があげられる。イベントは連続的に組まれるケースが多い。また、観光PRをパンフレットだけでなくテレビモニターなども使って積極的に行っている。京都館では、お花見のタイミングなど一歩進んだ情報を提供している。

多様でわかりやすい情報提供

人気ランキング上位のアンテナショップは、ホームページだけでなくニュースレター、DM、チラシなど複数の媒体を使って情報をわかりやすく提供している。ホームページは、開くとまずイベント情報が掲載され、見る人の興味をひく画面になっている。ホームページと並行して紙媒体による情報提供も行っている。人気ランキング下位のアンテナショップのホームページは、文字情報が中心で役所的なイメージがあり、紙媒体の情報も統一性がない。

自治体側の意欲

成功していると評価できるアンテナショップへのインタビュー調査から、成功の大きな要因として、ショップ運営に対する自治体の長（道府県知事）の意欲、および館長・店長のリーダーシップが欠かせないことがわかった⁵⁾。自治体が意欲的に運営に取り組むアンテナショップでは、担当責任者が率先して広報活動、営業活動、イベントの仕掛けづくりを行い、商品知識の豊富なスタッ

5) 首都圏でアンテナショップが成功していると評価できる新潟県では、定例記者会見で県知事が「(東京都)表参道・新潟ネスパス状況について」報告し、取り組みの現状や方向性を明確にしている。

フを採用・配置，活用して，集客や地域の PR に成果を出している。

その他の成功要因

以上の他にも，アンテナショップの成功の要因として，新宿みやぎ館のように県知事が宣伝・販売促進に積極的に関与すること，NHK ドラマの舞台としてブームになること，ポイントカードでリピーターを増やすことなどもあげられる。さらに，インタビュー調査で，県人会などのネットワークを集客に活用するアンテナショップもあることがわかった。

7. ケラーのブランドマネジメントモデルによる成功要因の考察

成功していると評価できるアンテナショップは特徴のある戦略を展開しているといえる。地域ブランド推進の活動として運営されるアンテナショップにおける成功要因は，ケラーのブランドマネジメントモデルに合致しているだろうか。成功しているアンテナショップの観察調査の結果を，ケラーが提示する6つの要素のうちブランド推進の要素であるブランド要素の選択，マーケティング・プログラムの開発，二次的な連想の活用の3つの点から分析してみよう。

アンテナショップにおけるブランド要素の選択

成功しているアンテナショップが，必ずしもケラーの基準によるブランド要素を選択しているわけではない（図表4）。集客力があり売り上げを伸ばしているアンテナショップは，統一されたブランドコンセプトというよりむしろ雑多な印象を受ける。これは，アンテナショップが一つの県内における多種多様の地域ブランドや企業ブランドを取り扱っているためといえる。

アンテナショップにおけるマーケティング・プログラムの開発

人気のあるアンテナショップにおいて，マーケティング・プログラムの開発に関連する成功要因は，ケラーのブランドマネジメントモデルから説明できる。立地条件の良さはチャンネル戦略といえる。地域ブランド力の高い商品，地域色の濃い開発商品，入手しにくい限定商品などの主力商品は製品戦略であり，他

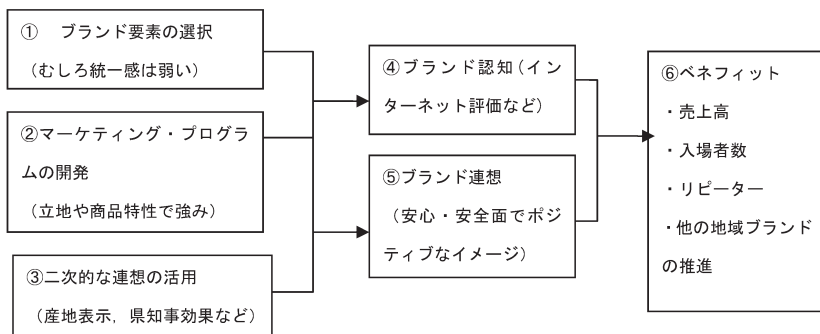
(18) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

の小売店（デパートやスーパーなど）に対する差別化でもある。ホームページ、ニュースレター、DM、チラシなど複数の媒体による情報提供はコミュニケーション戦略に該当する。

アンテナショップにおける二次的な連想の活用

二次的な連想の活用という要素についても、アンテナショップの活動はケラーのブランドマネジメントモデルに適合しているといえるだろう。例えば、地域から直送された農林水産物がもつ安全・安心というポジティブなイメージは、地域ブランドの推進に貢献する。また、県知事がタレント性を利用して宣伝・販売促進に積極的に関与すること、NHK ドラマの舞台としてブームになることなどの成功要因も、アンテナショップにおける二次的な連想の活用と評価できる。

図表4 ケラーのブランドモデルからみた成功事例に学ぶアンテナショップの評価



出所：ケラー（2000）『戦略的ブランドマネジメント』p.102。筆者加筆・修正。

Ⅳ 地域ブランド推進の活動としてのアンテナショップの課題

次に、アンテナショップを地域ブランド推進の活動として機能させるために、推進主体はどのような課題を検討すべきか検討してみたい。

地域ブランド推進の活動として首都圏で運営されるアンテナショップの中には、人気が高く成功していると評価できるものがいくつかある。しかし、アンテナショップの成功は、地域ブランド推進の一側面でありすべてではない。

地方自治体には、アンテナショップの活動を通して、農林水産物など特産品の販路拡大に加えて、観光資源やイベントの開発・発展、伝統工芸・地場産業の再生など、地元経済を活性化させたいという思惑がある。これに対し、首都圏のアンテナショップは、競合相手（大手小売店、専門店、他のアンテナショップ）が集中する環境の下で、常に競争優位性を求められる小売店に近い存在になっている。つまり、地方自治体の方向性とアンテナショップの実際の運営の間にギャップが生じようとしている。

アンテナショップが運営・維持のために安定した売り上げを求めるのは当然である。特に、設置・運営における税金の投入については費用対効果を問われるため、利益をあげることは優先課題の一つとなるだろう。アンテナショップが独自の戦略で売り上げを伸ばし成功するのは注目に値する。しかし、短期的な成果を重視して、売れ筋商品の販売促進に重点をおいた活動のみにとどまってしまうと、アンテナショップは単なる小売店と同じになってしまい、地域ブランド推進の活動という本来の意義が損なわれるリスクがある。アンテナショップを地域ブランド推進の活動として機能させるために、推進主体はどのような課題を検討すべきか、次のように提示したい。

第1の課題は、県としてのアンテナショップの位置づけを明確にし、実際に運営する団体・組織にも伝達・浸透させることである。地域ブランド推進の中核目標は中長期的な地域の持続的成長にある。推進主体は、アンテナショップを地域全体の持続的成長につなげるための活動の場であるという基本方針や方向性を確認した上で、地域ブランドの推進を担う拠点であるという意識をもってアンテナショップの運営・サポート体制を整える必要があるだろう。

第2の課題は、アンテナショップの戦略を体系的に構築することである。ア

(20) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

アンテナショップの運営について基本的な役割と活動の方向性を決定したら、地域全体の持続的成長という目標に向かって、地域ブランド要素の選択、マーケティング・プログラムの開発、二次的な連想の活用など、専門的で体系的な戦略が求められる。

既に述べたように、地域ブランドの推進は、推進主体が複数であることや自治体に戦略を構築・遂行するノウハウの蓄積がないことなどから、多くの問題をかかえている。地域ブランド要素の選択にしても、マーケティング・プログラムの開発にしても、関係者間の調整と整合性を保つことが最も大きな課題といえるだろう。地域内では関係者が競合する場合も多く、アンテナショップへの参加メンバーの選抜、教育、モニタリング、インセンティブなど、機会主義的行動（既存の有名ブランドに便乗など）のリスクマネジメントも課題の一つになってくる。

現在、多くのアンテナショップが主に販売している農林水産物・加工品以外の商品・サービスに関するブランド戦略も重要な課題である。例えば、地域の伝統工芸品は高価格帯のものが多く、成功していると評価できるアンテナショップでも設置コーナーは小さい。インタビュー調査でも、節約志向が強い現在の経済状況では高価な伝統工芸品の販売は難しいという意見が聞かれた。地域ブランド推進のための商品・サービスの価値を、消費者に理解してもらい購買意欲を引き出すための商品開発、マーケティング・プログラムの開発、二次的な連想の活用などは、推進主体にとって今後の大きな課題である。

第3の課題は、アンテナショップの活動と成果を積極的に情報開示することである。アンテナショップの設置・運営には多くの場合税金が投入され、その成果は県の財政事情や地域全体の利害に関わる。地域ブランドの推進主体は、アンテナショップについて、費用対効果、活動方針・活動内容、成果などを透明化するべきだろう。確かに、地域ブランド推進の成果はアンテナショップにおける売上高、売上高利益率だけでなく、測定困難なものが多い。情報開示を

する上で、アンテナショップの活動によって地域にどのような利益がもたらされるか、評価基準の設定・開示基準が課題となる。

V まとめと今後の研究課題

本研究の目的は、第1に地域ブランドの推進における問題点を明らかにすること、第2に地域ブランド推進の活動として地方自治体によるアンテナショップが有する課題を提示することである。

まず、地域ブランドの推進における問題点をケラーのブランドマネジメントモデルに沿って次のように指摘した。表面的なブランド要素の選択（ブランドネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、パッケージ、スローガン）は、他の要素との概念関係を構築できず消費者のブランド認知やブランド連想につながらない。マーケティング・プログラムの開発に基づいて効果的に地域ブランドを推進する環境が整っていない。消費者のブランド認知やブランド連想の重要性について、地域ブランドの推進主体の認識が低い。地域ブランドの推進の目的である地域の活性化はベネフィットとして測定が非常に困難である。

次に、地域ブランド推進の活動として地方自治体によるアンテナショップが有する課題について整理した。アンテナショップの位置づけを明確にすること、アンテナショップの戦略を体系的に構築すること、農林水産物・加工品以外の商品・サービスについてブランド戦略を強化すること、活動やベネフィットについて積極的に情報開示することなどを、アンテナショップの課題として提示した。

最後に、今後の研究課題と方向性について述べておく。一つは、調査対象を広げることである。東京以外（横浜、大阪、京都、博多など）で展開しているアンテナショップ、地域内で展開している「道の駅」について考察する必要がある。共通した成功要因や課題は見られるのかさらに分析が必要となろう。

もう一つは、消費者がアンテナショップに対して何を求めているかについて

(22) 地域ブランドの推進と地方自治体によるアンテナショップの課題

調査・分析したいと考える。アンテナショップの活動が、一時的なブームに終わらないように、消費者ニーズの現状や動向調査を継続的に行う必要がある。

参考文献

- Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press. (陶山計介他訳 『ブランド・エクイティ戦略 競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン』ダイヤモンド社, 1994年)
- Aaker, D.A. (1996) *Building Strong Brand Equity*, The Free Press. (陶山計介他訳 『ブランド優位の戦略 顧客を創造するBIの開発と実践』ダイヤモンド社, 1997年)
- Keller, L.K. (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice Hall. (恩蔵直人・亀井昭宏訳 『戦略的ブランドマネジメント』東急エージェンシー出版, 2000年)
- Wathne, K. and J. Heide (1998) Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions, *Journal of Marketing*, Vol.64 (October), pp.36-51 (棚橋豪訳 「企業間関係における機会主義をめぐって～その形態, 結果, 解決策」, 『季刊マーケティングジャーナル』, 2004年91号 (第23巻3号, 67-75)。
- 阿久津聡・天野美穂子 (2007) 「地域ブランドとそのマネジメント課題」 『季刊マーケティングジャーナル』 第27巻1号, pp.4-27。
- 波積真理 (2002) 『一次産品におけるブランド理論の本質～成立過程の理論的検討と実証的考察』白桃書房。
- 農林水産省知的財産戦略本部専門家会議・地域ブランドワーキング・グループ編 (2008) 『農林水産物・食品の地域ブランドの確立にむけて (地域ブランドワーキンググループ報告書)』
- 斎藤修 (2007) 『食料産業クラスターと地域ブランド』農文協。
- 斎藤修 (2008) 「食品産業と農業の連携をめぐるビジネスモデル」 『N I R Aモノグラフ シリーズ NO.17』総合研究開発機構。
- 関満博・遠山浩編 (2007) 『「食」の地域ブランド戦略』新評論。
- 関満博・及川孝信編 (2006) 『地域ブランドと産業振興 自慢の銘柄づくりで飛躍した9つの市町村』新評論。
- 関満博 (2009) 『地域産業の「現場」を行く 誇りと希望と勇気の30話 第2集 新たな価値の創造』新評論。
- 谷本貴之 (2008) 「地域ブランドとそのマネジメントに関する一考察」 『愛媛経済論集』

第27卷 2 - 3号, pp.57-82。

和田充夫・日本マーケティング協会編 (2005) 『マーケティング用語辞典』日本経済新聞社。