

■基調講演「地域ブランドの確立と継続的な事業展開」

明治大学専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科教授 上原征彦氏



(上原)

資料にMBSとありますが、これは明治ビジネススクールの略称で、社会人のための大学院です。経営者をつくるための教育機関で、既に大学を卒業して現在勤めている方を対象としています。一番世界で有名なのはハーバードビジネススクールで、これはHBSと言われております。日本で先行したのが慶應ビジネススクールすなわちKBSです。私たちのMBSをブランド化するには大変な努力が必要です。なぜかと言いますと、先発だということを人々に意識されないとブランド化は難しいからです。我々は、HBSやKBSと同じことをしては人々に独自性を認知されにくいので、現在、差別化戦略をどう展開するかに力を入れております。強調したいことは、ブランド化＝先発差別化ということです。

ブランドをつくるとはどういうことなのか。ブランドの理論は必ずしも十分に確立されていませんが、これから私が皆さんに紹介するのは、学者（それもあまり頭が冴えていない者が多い）がこねくりまわした理論ではなく、切れ味のよい実務家が戦略的に使う方法論に基づいております。

まず、ある商品の名前とかイメージを見聞きして、現在のところ買っていないけれどもこれから買いたい、そう思ってもらえるようにすることがブランド化です。これには2つの状況があります。1つは、現時点で買ってはいないが、以前に買ってよかったからまた買いたいという状況で、たとえば、夕張メロンを食べてみたらおいしかったから、また買いたいという状態です。こういう状態にするための戦略を固定客化戦略と言います。いま1つは、まだ買ったことはないが評判がよいので買いたいという状況で、たとえば、夕張メロンは食べたことはないが、評判がよいので買いたくなるといった状態です。こういう状

態にするための戦略をレピュテーション戦略といいます。ブランド化を進めるには、この2つを知っておくことが必要です。

固定客化戦略は、前に買ってよかったからまた買いたい、と思ってもらうことですから、何よりもまず一度買ってもらい、かつこれを継続してもらう必要があります。ここには先発差別化戦略が有効で、従来にはない、新しいマーケットをつくったと顧客に思わせることが、一度買ってもらうための刺激をつくり出すと同時に、そうした先発効果が再購買を促すこととなります。具体的に言いますと、例えば深谷ねぎというブランドがありますが、真似して明治大学ねぎを作ったとしてもそれだけでは売れない。深谷ねぎと差別化する必要があります。差別化する方法はいくつかあります。例えば、ねぎの味だけではなかなか差別化できないので、ねぎを食べたがらない子どもをターゲットにしたものにする、ということが考えられます。先発差別化が消費者に知覚されないとブランドは長続きしないし、初期購買が起こりにくいこととなります。ですから、新しい名前をつけて売ればよいというものではないし、これを商標登録したから安心だというものでもありません。

差別化戦略を成功させるには、適切な販路を確保することが重要です。販路を確保しないと、再購買してもらうこともできないわけです。この販路を確保しつつ、顧客との関係を構築する必要があります。ここでいう顧客に注意してください。例えば、農業者が製品を流通業者に販売しますが、流通業者との関係を構築することだけではありません。もっと重要なのは、最終消費者との関係を創ることです。直接に顔を会わせなくてもよいのですが、売りたいと思う商品が消費者の記憶の中に定着する必要があります。

ですから、ブランドは本質的には売り手のものではなく顧客の記憶の中にあるものです。その記憶をうまくつくりあげていくことがブランド化に連なるわけです。

次に、消費者は製品アイデアを買うのではなくて製品コンセプトを買う、ということを理解することが非常に重要です。例えばドリルを買う消費者はドリルそのものを買うのではなく、穴を買うのです。化粧品を消費者が買うということは、化粧品そのものを買うのではなくて、美しくなることを買うということです。ブランド化で最も重要なことは、製品コンセプトで差別化を明確にして、これを売っていくことです。この製品コンセプトにはカテゴリー・コンセプトと、ブランド・コンセプトがあります。例えば、ねぎはお味噌汁に入れて朝食食べる、これはねぎに共通のカテゴリー・コンセプトです。しかし、このねぎを食べれば気分がはつらつとする、というような製品開発をした人がいたら、それをブランド・コンセプトにすることができます。ブランド・コンセプトをつくって、これを訴求していくということがブランド化の基礎といえましょう。

製品とは何でしょうか。「たんす」で考えてみますと、形、色、木目など形態が思い浮かびますが、これは製品アイデアです。製品コンセプトは「服をしまっておく」ということとなります。製品の形態（製品アイデア）と製品コンセプトだけでは消費者は「たんす」を使うことができません。使うためには家まで運んで据え付ける必要があります。すなわち配送・据え付けという付随サービスが必要で、これらを全て合わせたものが製品です。

もう少し具体的に話しますが、コンビニで売っているコーラとスーパーで売っているコーラ、これらはどう差別化されているのか。コンビニのコーラは「すぐ飲む」という製品コンセプトを訴求しているため、付随サービスとして必ず冷やしてある。スーパーの大量陳列で売っているコーラは「家で飲む」という製品コンセプトを訴求しているので、冷やしていませんが、そのかわり多く持って帰れるように複数個をパックに入れたりした付随サービスを行なっています。ですから製品コンセプト、製品の形態（製品アイデア）、付随サービスという3つのレベルで差別化が可能となります。しかし、多くの場合、製品の形態だけで差別化しようとしています。これではブランド化は困難です。

もう1つ重要なことは、差別化の機会を多く確保することです。農産物そのもので差別化しにくい場合、加工することで差別化が可能になります。そうしますと、農商工連携という考え方が非常に重要になります。これを拡大して考えると、ほかの地域の企業と結びつくことによって、新しい物をつくることができます。地域内の企業だけで結びついても競争力のある地域ブランドをつくることは難しいかもしれません。他地域のすぐれた企業と結びつくことによって、その地域固有のものがつくれる可能性がある。差別化のために多様な機会を確保していかないと、なかなか地域ブランドはできないということです。

ブランドとは、製品の形、パッケージなどをシンボル化して、なるべく単純かつ明快に表現することによって、それが消費者の長期記憶の中に入れ込まれたものです。先発差別性を消費者が知覚すればするほど、それは長期記憶のなかにしっかりと位置付けられ、初期購買だけでなく再購買もなされるようになります。たとえば、関サバのブランド力はこうした先発差別性によるところが大きいといえます。

適切な販路を確保するためには、まずどのお客を狙うかを定める必要があります。極端に言って、今の日本には地域ブランドがたくさんありますが、どの顧客をねらっているかが不明確なため、皆が同じように見えてマーケットが飽和してしまう運命に陥っているものが少なくありません。顧客ターゲットでも差別化をしていくぐらいのことをしないとブランド化は困難です。

顧客ターゲットを決めると、それに合わせて、どんな流通業者を選択すべきかが見えてきます。そのときに重要なことは、流通業者がブランドを大切にすることかどうかです。流通業者によってはブランドを大切にしないところもあります。ブランドで儲けることを知った流通業者はブランドのよさを知っています。安売りせずに儲けることができるからです。そういうことを知っている流通業者を選びましょう。

さらに、自社製品のヘビーユーザーの特徴をつかむことが重要です。最終的にうちの製品がだれに使われているのかを把握するために顧客情報システムの構築が必要です。情報を持たないでブランド化はできません。ヘビーユーザーの特徴は、見返りを欲しがることですが、これに応えれば応えるほど自社へのロイヤルティは強まります。ヘビーユーザーは売り手を知りたいがあるので、見学会や試食会を開催して、情報の交流を行うことが必要です。実は、すぐれた流通業者はこれを実施してくれます。

それから、製品の不断の改善が必要です。必ずロングセラーは製品を改良しています。固定客は大事ですが、新規の客が入ってこないと顧客もエイジングしますので、世の変化に合わせて製品を変えていくことも重要です。

「まだ買っていないが、評判がよいから買いたい」ということを促進するレピュテーション戦略では、个性的かつ魅力的なメッセージを創造する必要があります。一番悪いのは、「うちの地域のものはおいしいよ」ということのみを強調するメッセージです。これでは差別化を訴求することはできません。レピュテーション戦略のもう1つの柱は媒体の選択です。狙うお客によって媒体が違ってきます。そしてクチコミの活用も有効です。ただし個性とか差別性がないメッセージはクチコミが連鎖していきません。

実は、消費の殆どは情報を消費していることだということを理解していただきたいと思います。例えば水を飲むとき、物を消費しているように見えますが、冷たい、おいしい、という「情報」が脳に伝わるのが大きな割合を占めています。たとえば、冷たい水がおいしいかどうかは文化に依存します。ですから、重要なことは、自分たちの売る商品は、どんな文化状況を表し、これをどう主張するかということです。

さて、地域ブランド化戦略の定石を述べておきましょう。地域ブランド化の1つは、地域内の特定企業のブランド化を進めるということです。これは、その企業が固定客化戦略とレピュテーション戦略、双方を自力で実施することになります。この場合固定客化戦略に比重を置くということになるでしょう。もう1つは地域産業、あるいは地域そのもののブランド化を進めることです。これはむしろ、地方公共団体などが旗を振り、レピュテーション戦略を展開することになります。この2つの戦略の相乗効果を求めるのが地域ブランド化戦略の定石となります。

そして、ブランドとは売り手と買い手との絆だということも認識しておくべきです。生産者とかそこに携わっている企業の思想がブランドに見えないと、ブランド化にはなりません。さらに、ブランドによって買い手同士が結びついていきます。たった1人がつかう製品にはブランドは必要ではなく、多数がつかうからブランドが意味をもつのであって、ブランドは価値観の共有を求めます。そこに目を向けたブランド作りが必要となります。

最後に一言お話しすると、私は北海道の出身で、北海道大学を誇りとしています。創立当初は札幌農学校と呼んでいましたが、どうやって優秀な学生を集めるかに苦労したはずです。そのときにクラーク博士が言った「ボーイズ・ビー・アンビシャス」は、札幌農学校をブランド化するために、学生を鼓舞したものだとは私は考えています。大望がなければブランドはできません。ただ売上を伸ばそうとする構えではブランドはできません。これで私の話を終わります。ありがとうございました。

以上