

北海道ブランドの活用と強化による北海道地域の活性化
～将来に向けた北海道の持続的発展のために～

平成28年4月

北海道経済同友会
北海道地域活性化委員会

はじめに

日本創生会議・人口減少問題検討分科会が平成26年5月に発表した提言において、我が国は今後、人口の急激な減少並びに多数の地方自治体において消滅の可能性があるという問題が提起されており、北海道においてもそれらは全国を上回る勢いで進むものと見込まれている。こうした中、政府は平成26年9月3日、まち・ひと・しごと創生本部を設置し、「人口減少克服・地方創生」という構造的な課題に取り組むこととしているが、その基本姿勢の中で、「地域の自主的な取り組み」を求めている。

このような状況の下で、北海道経済同友会では、北海道が生き残っていくには、従来のように国に頼るのではなく、自らの力で交流人口の拡大や産業振興に取り組み、地域を活性化させていくことが求められることから、北海道地域活性化委員会において『北海道ブランドの活用と強化による北海道地域の活性化～将来に向けた北海道の持続的発展のために～』をテーマとした委員会活動を行ってきた。北海道の主要産業である食、観光において高い評価を得ている北海道ブランドを切り口に、その活用と強化等を通じて、道内産業の振興と地域の活性化につなげるべく、課題と対策を検討し、今般、これまでの議論を取りまとめたところである。

今回の提言が、関係各方面で検討され、北海道の地域ブランド力の向上、ひいては北海道の地域活性化の一助になれば幸いである。

委員会で講演してくださった方々、資料提供など多大なご協力をいただいた皆さまに感謝の意を表したい。

平成28年4月

北海道経済同友会

代表幹事 横内 龍三

北海道地域活性化委員会

委員長 恩村 裕之

1. 地域ブランドとは

(1) ブランドとは

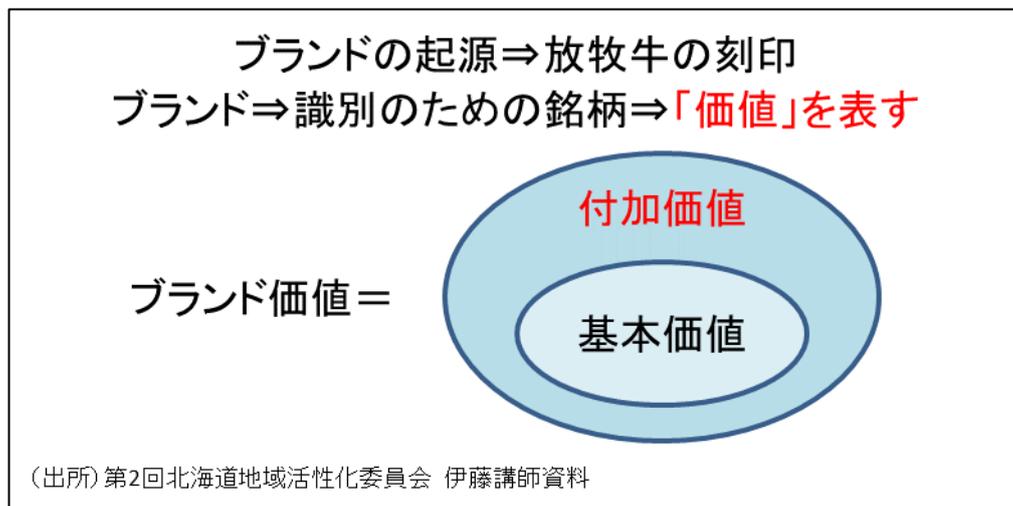
ブランドの起源は、放牧牛の所有者が他人の所有する牛と区別するために押した「焼印」のことと言われている。しかしながら、時代の変化により、所有を識別するための刻印が違う意味を持ってきた。現代では、ブランドとは他人と識別するためだけではなく、経済的な価値を持っており、この経済的な価値にブランドの本質がある。

ブランド価値は一般に「基本価値」と「付加価値」の2つより成る。「基本価値」とはそのプロダクトの機能やモノとしての価値であり、「付加価値」はそれ以外の価値、例えば「一流企業の製品である」ことや「信頼できる」といった価値である。そして「基本価値」に「付加価値」が上乘せされたブランド価値がそのプロダクトの価格を決定している。¹

たとえば、「時計」は時を刻んで我々が時間を確認する機能を持ったモノである。ところが、消費者はそのモノとしての価値だけで購入するのではない。この時計が一流企業の製品であれば、同じ機能を有した無名の企業の製品に比べて高い価格で売れる。それは、「信頼できる」「ステイタスが高い」といった消費者の心をつかむ心的価値をもたらす現象である。

ブランド価値のうち「基本価値」をコントロールしているのはそれぞれの企業であるが、「付加価値」の部分は基本的に消費者の中にある。従って、企業は広告などを通してブランドの「付加価値」を高める投資を不断なく続けている。これが企業の行ってきたブランド・マネジメントであり、このノウハウが現在、地域ブランドに応用されようとしているのである。

(図1) ブランドとは



¹ ブランドの価値構造は4つの価値で構成していると理解することもできる。すなわち、「基本価値（この価値がなければブランドが当該プロダクト・カテゴリーの存在として成り立たないという機能）」、「便宜価値（プロダクトを便利に入手でき便利に使用消費しうる価値）」、「感覚価値（プロダクトが五感に訴える魅力、イメージ）」、「観念価値（プロダクトの物語性やシナリオ）」である。地域をブランド差別化するには、地域のイメージ付けをする意味で感覚価値が、地域に物語性を感じシナリオに共鳴し、憩いの場、自己啓発の場として愛着を感じるために観念価値の向上が重要である。(和田充夫ほか[2009]『地域ブランド・マネジメント』,2009.8,pp29-32)

(2) ブランドの機能

ブランドには「ブランドの3大機能」という考え方がある。ひとつ目の「保証機能」はブランドが消費者にもたらす価値の保証である。ふたつ目の「差別化機能」は、このブランドにしかない、このブランドでしか味わえないという独自性をもたらす、他と差別化する機能である。そして最後の「想起機能」がブランドにおいて最も大切であり、付加価値を生む部分である。

「想起機能」は「再生機能」と「連想機能」の2種類に大別される。「再生機能」とは、例えば「ワイン」といえば「ボルドー」「旅行」といえば「北海道」と答えるように、カテゴリーを代表するものとして選択される機能であり、付加価値が高くなれば再生機能が働くようになり、カテゴリー・キングとなる。一方「連想機能」は、「ボルドー」といえば「ワイン」「赤」「高級」などと次々と連想が浮かぶ機能である。この連想機能の豊かさが付加価値の源泉であり、連想が一つ二つで途絶えてしまうものは付加価値が高いとは言えないであろう。

(図2) ブランドの3大機能

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 保証機能
ブランドが消費者にもたらす価値の保証2. 差別化機能
他ブランドとの識別、それでしか味わえないという独自性3. 想起機能<ol style="list-style-type: none">①再生機能 カテゴリーを代表するものとして選択される
「ワイン」⇒「ボルドー」、「旅行」⇒「北海道」②連想機能 次々と連想が浮かぶ
「ボルドー」⇒「ワイン」「赤」「高級」・・・ |
|---|

(3) 地域ブランドにおける2つの概念

さて、我々が「地域ブランド」と口にするとき、その言葉の定義は必ずしも一致しておらず、それぞれ考えているものは微妙に異なっている。例えば「京都ブランド」について話をしているときに、それは京友禅や京野菜といった「産品」を思い浮かべているのか、それとも1000年の歴史を誇り、公家が生み出した雅な文化を継承している地域「京都」なのかという違いである。このように、地域ブランドには「地域産品としての地域ブランド(地域資源ブランド)」と「地域や場所そのものとしての地域ブランド」という、明確に異なるがお互い密接に関係している2つの概念が混ざっており、両者は明確に区別されなければならない。

(4) 地域ブランドの構築

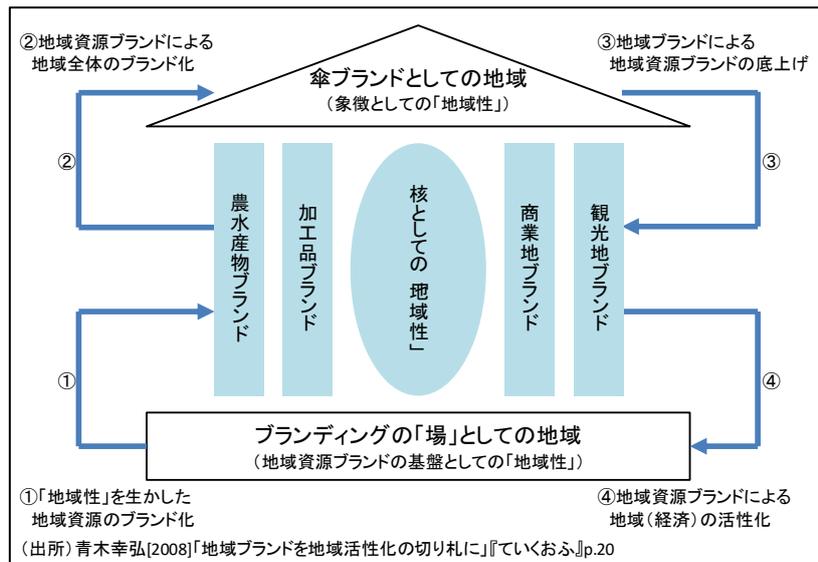
それでは、この2つの概念により、地域ブランドはどのように構築されていくのであろうか。青木[2008]の説明によれば、地域ブランド構築のプロセスは大きく4段階に分かれる。第1ステップは、ブランド化が可能な個々の地域資源(農水産物、加工品、商業集積、観光地、生活基盤など)を選びだし、当該地域の自然、歴史、文化、伝統に根差すユニークな特徴、いわば「基盤としての地域性」を裏付けとして、地域資源ブランドとしていく段階である。

次の第2ステップは、地域資源ブランドによる地域全体のブランド化の段階で、地域資源ブランドに

共通して実感される「核としての地域性」を再度見出し、「傘ブランド」としての地域ブランドを構築していく。

第3ステップは、地域ブランドによる地域資源ブランドの強化と底上げの段階である。地域ブランドが象徴する地域性と各地域資源ブランドに共通する核となる地域性、あるいはその基盤にある地域性との間に一貫性、整合性があれば、人々の各地域資源ブランドに対する期待が高まり、地域資源ブランド自体も強化され底上げされる。そして最後の第4ステップでは、底上げされた地域資源ブランドによって地域経済や地域自体が活性化されるようになるという、循環的な効果が期待される。²

(図3) 地域ブランド構築の基本構図

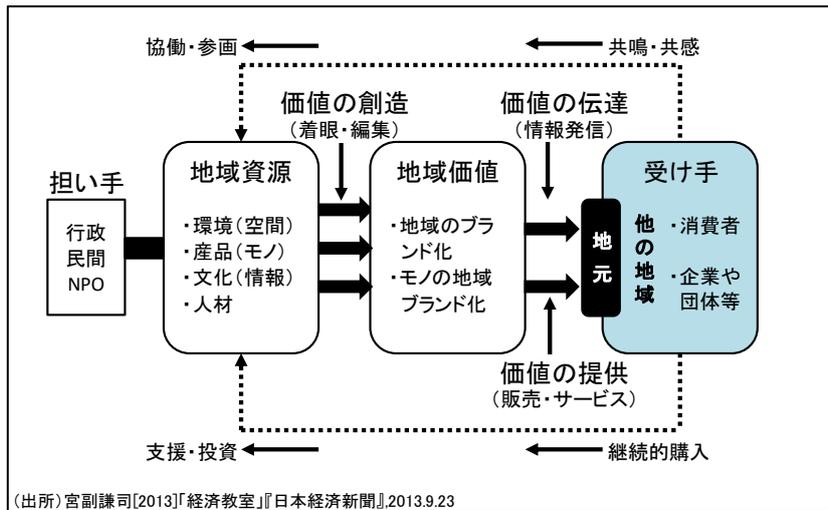


また、宮福[2013]は、地域のブランド化について、「モノのブランド化よりも広い意味で、自然環境や歴史・文化などの地域資源も含めて価値のあるものに編集し地域全体の特徴づけ・独自性を明確にするもの」であり「付加価値により、市場での認知を高めて商品選択・観光集客に効果を上げるとともに、その地域においても住民の地元意識を高め、事業者間連携を促進させる」としたうえで、地域活性化のマーケティングモデルを示した。そこにおいては、地域活性化は地域のブランド化の実現にとどまらず、「価値の伝達・提供」まで目標として取り組むべきであること、かつ「価値の伝達」は、マス向け認知向上型の情報発信から進んで、消費者一人ひとりの共感を呼び、想いを残せるような体験・参画型とすることが求められること、それにより価値を受け入れる（購入する、観光訪問する）顧客のみならず、取り組みへの参画、支援者（企画や技術、資金などの提供）を増やし発展していくことができる。また、そのような取り組み全体を俯瞰するコーディネーター機能が必要であり、民間企業や地方行政、NPOなど地域活性化の担い手それぞれを連携させることが求められることや、地域活性化の評価も従来の経済効果ではくくれない、地域住民の行動・意識や生活満足度の変化などの定性的指標も考慮すべきであると述べている。³

² 青木幸弘[2008]「地域ブランドを地域活性化の切り札に」『ていくおふ』,2008.8,pp20-22

³ 宮福謙司[2013]「経済教室」『日本経済新聞』,2013.9.23

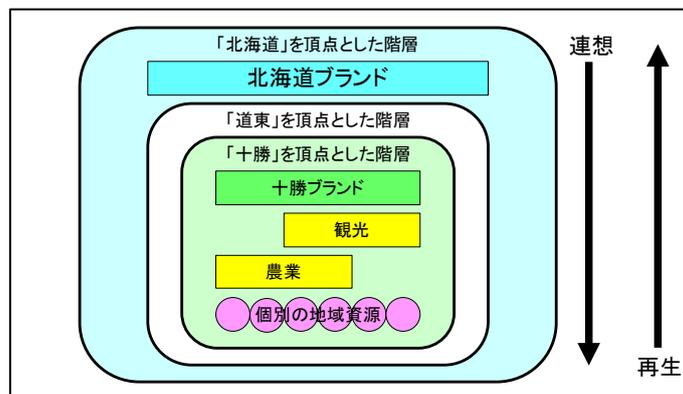
(図4) 地域活性化のマーケティングモデル



(5) 地域ブランドの難しさ

地域ブランドの特徴として、ブランド化の対象となる客体が「地域そのもの」から「1つひとつの地域資源」まで幾重にも階層を形成していることが挙げられる。企業のブランドに「企業ブランド」「事業ブランド」「ファミリーブランド」「個別ブランド」という階層構造が認められることと同じように、地域ブランドにおいても、ブランド化の対象が「地域そのもの」「産品、サービス等のカテゴリー」「個別の産品」なのかによって階層を区分することができる。ここで、地域ブランドの場合は、「北海道」など都道府県レベルの地域が、「企業ブランド」にあたることもあれば、「道東」「十勝」などといったより小さいレベルの地域も、それを頂点とした階層構造を形成しているが、それと同時に、「道東」「十勝」などは北海道ブランドとの間で、企業ブランドとファミリーブランドの関係と類似した階層構造を形成することが特徴的であるといえよう。このとき注意しなければならないのは、「北海道ブランド」におけるファミリーブランドの1つである「十勝ブランド」が「北海道ブランド」と競争関係になってしまうことである。そうではなく、十勝は北海道に数多くある魅力のうちの1つで、同じように素晴らしいところが北海道にあるということをブランドの階層性ととも伝えていくことが必要であり、それを企画、立案、発信するマネージャーとしての役割を持つ存在が求められる。

(図5) ブランドの階層構造



また、企業ブランドでは、実施主体となる企業組織が一貫してブランド・マネジメントを行うのに対し、地域ブランドでは実施主体が複合的で多様なアクター（地域ブランドに関わる取り組みの実施主体、担い手）によって構成されており、共通意識を持ってマネジメントを行い、コントロールすることが難しい。⁴地域には企業、行政、非営利団体、市民団体、住民、旅行者等様々なアクターがいる。それぞれのアクターが地域ブランドに求めるものは、地域産品の売上増加など直接的な経済的利益の追求や、住民の生活満足度の向上のような主観的なものまで多岐に渡ることから、これらの主体が共同で地域ブランドに関する取り組みを進めようとしたとき、利害が衝突してしまう可能性がある。このようなアクター間の対立を調整し、それぞれが同じ方向を向くことができるように、地域ブランドの取り組みにあたっては、地域を人々にどのようにイメージしてもらおうかという地域ブランドのビジョンを明確に定めることが重要である。この場面においても全体を俯瞰し地域ブランドをマネジメントする機能が求められよう。

⁴ 田中道雄・白石善章・濱田恵三編[2012]『地域ブランド論』同文館出版 2012.6,pp40

2. 北海道ブランドの活用と強化に向けて

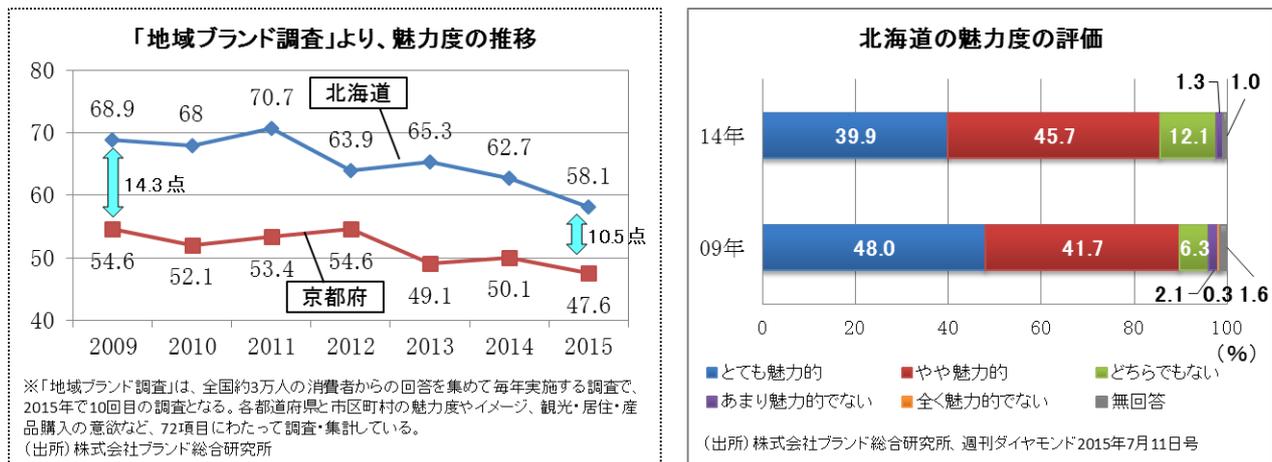
(1) 「北海道ブランド」の現状

「北海道ブランド」の現状について見てみると、北海道は、ブランド総合研究所が毎年行っている「地域ブランド調査」において7年連続で魅力度1位にランクされた。「海・山・川・湖などの自然が豊か」「地元産の食材が豊富」などが評価されており、傘ブランドとしての北海道は強固なイメージを有していると言えよう。だからこそ、北海道ではこれまで、そこにある強固なブランドイメージを利用して北海道産品を本州や海外に売り、観光客を呼び込むという戦略に注力することができたといえる。

一方で、北海道のブランド力が後退気味にあるという指摘もなされている⁵。「地域ブランド調査」の調査結果を見ると、北海道の魅力度は47都道府県でトップの地位を堅持しているとはいえ、その数値は年々低下傾向にある。2009年に68.9だった魅力度は2014年に62.7となり、2015年にはさらに58.1にまで低下した(下図)。一般に地域ブランドの力を評価する代表的な指標として、認知度、購入意向、訪問意向、居住意向などがあるが、「地域ブランド調査」においては、北海道への観光意欲度や居住意欲度、さらには「自然が豊か」や「食事が美味しい」「泊まりたい宿泊施設がある」といったイメージ面の指標も2009年の調査に比べて低下していることが指摘されている。⁶

これらのことを、前述した地域ブランド構築のプロセスに当てはめてみる。北海道では既に「傘ブランドとしての地域ブランド」はある程度確立されていたことから、第3ステップ(地域ブランドによる地域資源ブランドの強化)、第4ステップ(地域ブランドと地域資源ブランドによる地域の強化)に注力してきた。一方で、強化された地域が新たな地域資源のリソースを生み、それを地域資源ブランド化する。さらに地域資源ブランドが地域ブランドをさらに強化するというステップ(2周目の第1、第2ステップ)には必ずしも結びついていないのではないだろうか。

(図6) 北海道のブランド力について



⁵ 田中章雄[2015]「勝手にケンミン創生計画」『週刊ダイヤモンド』,2015.7.11

⁶ 同上

(2) 「北海道ブランド」の課題を克服するために

ブランド力の低下はこれまで採ってきた戦略が機能不全となり、マイナスのスパイラルに陥ることをもたらしかねない。今後、北海道経済が持続的な発展を続けていくためにも、北海道ブランドの力を更に高めるための取り組みを行っていかなければならない。そのために、北海道が有している資源の棚卸しを行うとともに、これまでの北海道の歴史が作ってきた価値観のみならず、将来の北海道において新たに求められる価値観・理念についての洞察を加えることで、北海道そのものの価値を再度見出す作業が必要となろう。また、見出された価値が多くの手先の共鳴・共感を得ることで「北海道ブランド」の魅力を再び高めよう。そのために、価値を発信する戦略的な取り組みを行うとともに、その取り組みへの投資を行い続けていくことが必要となろう。

以上を踏まえ、当委員会では下記の事項について提言を行うものである。

3. 「北海道ブランド」の活用と強化に向けた提言

提言1 地域資源を見つめ直し、北海道ブランドのコンセプトを明確にすること

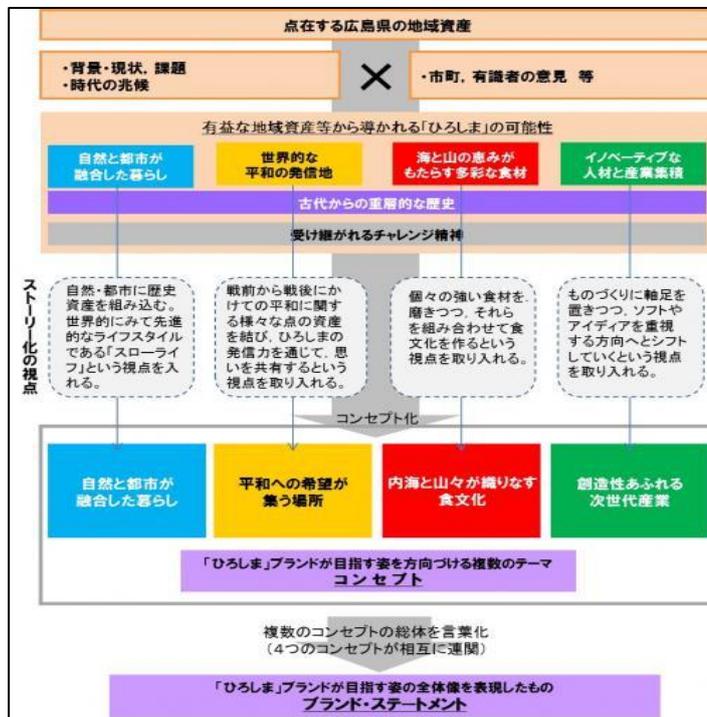
「北海道ブランド」は他地域に比べても大きなブランド力を有しているが、近年では、特に国内におけるブランド魅力度の低下も無視できなくなっている。地域産品・サービスを産み出し、外部へセールスしていく活動と並行して、北海道のブランドイメージそのものを発信し、共感を得ることで、「北海道ブランド」の魅力を再び高めていくことの重要性が増している。その際、「北海道ブランド」に関わるアクターは「北海道ブランド」について同一のイメージを持っていなければならない。アクターそれぞれがイメージを共有するために、北海道が有している地域資源を見つめ直す作業を通じ、「北海道ブランド」のコンセプトを明確に見えるようにすべきである。

- ◇ 地域住民や地域の企業などの多様なアクターと共に、北海道に存在する農水産物、加工品、商業集積、観光地、生活基盤といった地域資源の棚卸しを行い、そこから個々の地域資源に共通する北海道の地域性を導き出していく。
- ◇ 時代のトレンドは何か、これからの北海道に求められる価値観（例えば、安全・安心、持続的な活力などといった視点が考えられる）はどのようなものかといった視点を持ちながら、北海道が目指す姿を方向付けるテーマ（ブランドコンセプト）としてまとめていく。
- ◇ 北海道内のアクターからの目線だけでなく、北海道外・海外に居るアクターの目線が常に必要である。内部のアクターが北海道の魅力として気づいていない資源、あるいは外部のアクターのニーズや需要を把握することが、ブランドコンセプトをまとめる際の手がかりとなる。

(事例1) 広島県～「ひろしまブランド」の再構築

広島県では、2012年度に実施したブランド調査結果において、「ひろしま」イメージは、知名度はあるが、限定的であること。また、観光地、特産品、歴史や文化、自然等、個々の資産は魅力的だが発信が分散され、その魅力を伝えきれていないという課題が浮かび上がった。そこで、被爆地「ヒロシマ」としての認知・イメージから脱却し、「ひろしま」の魅力の発信を行い、高品質・高付加価値な「ひろしま」を提供するといった、広島の新たなブランドイメージの構築に向けた取り組みを行っている。具体的な手順としては、

- (1) 主に県外から見たときに、差別化され、優位性があり、地域全体の評価を高めることが期待できる地域資産の棚卸しを実施。
- (2) ブランド調査の結果や、市町村・有識者等の意見をふまえ、「ひろしま」の可能性を整理。
- (3) 6つの可能性をストーリー化の視点によって編集。新たに4つのコンセプトを作成
- (4) ブランド・ステートメントを取りまとめし、4つのコンセプトの総体を言葉化



(参考資料)

- ・平成 25 年度地域経済産業活性化対策調査「地域ブランディングとそれに関連する地域づくりのあり方に関する調査」
- ・「ひろしま」ブランドの価値向上に向けた取組方針 (広島県ホームページ)

提言2 多様なアクターを巻き込み、地域に誇りを持たせるための仕掛けをつくること

「北海道ブランド」による地域活性化のためには、地域ブランドが持つ価値を受け手に伝え、多様なアクターの参画を促す必要がある。また、価値の伝達は体験・参画型のものであることが望ましい。外部アクターである消費者、旅行者などがある地域の資源に触れることで得た体験・経験が印象的、感動的であるほど、一人ひとりの共感を強く呼び、再びその経験を得たいと思うことにつながる。そのためには、受け入れる側である内部アクター（地域住民、地域企業）の幅広い参画が欠かせない。また住民にとっても、地域ブランドへの参画は地域に対する愛着や誇りを高めることとなり、地域ブランド力を高めることに寄与する。以上より、「北海道ブランド」の魅力を高めるために、地域のアクターの参加を促し、北海道に誇りを持たせるための取り組みを絶え間なく仕掛けていく。

- ◇ 内部のアクターである地域住民・企業の参画を促す手法としては、地域ブランドの取り組みに関わるイベントに住民が参加する仕組みを導入することなどが考えられる。例えば、「写真の町」の取り組みを進める東川町では、イベント「写真甲子園」の開催時に、参加している高校生が東川町民の家でホームステイすることとしており、「写真の町」という意識を住民の間でも高めることに繋げている。
- ◇ また、ブランドへの愛着・誇りを高めるための有効な施策としては、地産地消の取り組みが代表例である。北海道庁が、道内で消費される米を府県産米から北海道米へ転換させることを推進する「米チェン」キャンペーンは、「地産地消の象徴」として道民が地元意識を高め、北海道への愛着度を高める原動力になっている。

(事例2) 東川町～「写真の町」の取り組み

上川管内東川町では、1985年に「写真の町」宣言がなされ、写真文化によって町づくりや生活づくり、そして人づくりをしようという、世界でも類例のない試みとして、写真映りのよい町の創造を目指している。同年には「東川町国際写真フェスティバル」を開催、以来写真に関わる様々なイベント、集いが実行・継続されている。(なお、2014年には、新たに「写真文化首都」を宣言し、写真文化の中心地として、「世界中の写真、人々、そして笑顔に溢れる町づくり」に取り組んでいる)

この取り組みにおいて、東川町の存在が注目され、また町民の理解をより得られるようになった大きな契機として、1994年から開始した「写真甲子園」の開催がある。全国の高校生を対象とした文字通り写真の甲子園であり、町民全体が協力、参加する、また大手企業が特別協賛をするなど、全国的な大イベントとなっている。写真家が審査委員長を務め、エントリーされた写真を審査、選出された18校が東川町で3日間にわたり本戦を行なう。本戦は単に技術を競うだけではなく、その写真のコンセプト、意図するものをいかにプレゼンテーションできるかも審査の対象であり、高校生にとっては、写真の技術とプレゼンテーション能力も養われるものとなっている点も大きなポイントとなっている。また、本戦が開催される3日間では、参加する高校生が東川町民の家でホームステイをすることにもなっており、こうした取り組みは、「写真の町」という意識を、住民の間でも高めることにも繋がっている。

この他にも「新・婚姻届」「ひがしかわ株主制度」「君の椅子プロジェクト」など次々と話題性のある企画を実施、一つのコンセプトに基づいた取り組みを30年という期間に亘り継続している。一つ一つの企画は、「写真の町宣言」にある理念の下、実は繋がっており、東川のファンになる、東川の支援者になる、東川に住むといったストーリーが、消費者目線のマーケティングで構築され、実践されている。

(参考資料)

- ・平成25年度地域経済産業活性化対策調査「地域ブランディングとそれに関連する地域づくりのあり方に関する調査」
- ・東川町ホームページ

提言3 地域同士の戦略的な連携を促していくこと

地域ブランド調査における市町村別調査の結果を見ると、道内から15市町村が魅力度の上位100位に入っており（調査対象は全国1,000市町村）、高い魅力を有する複数の地域が北海道ブランドの魅力の一つを形作っていることが分かる。従って、「北海道ブランド」の傘の下にある、ファミリーブランドとしての道内の各地域ブランドが魅力を一層高め、周辺の地域の魅力を引き上げる効果を発揮することで、「北海道ブランド」の魅力も一層高めていくことができるはずである。北海道の地域資源を棚卸しし、地域性を導き出していく過程の中で、地域同士の戦略的な連携を促していく。

- ◇ 北海道はその面積の広さゆえに、ファミリーブランドとしての各地域ブランドが集積せず、広域に散らばっているという特殊性を有している。そのため、個々の地域が単独で地域ブランドに関わる活動を行わなければならない、十分な発信力を持つことができないケースがある。従って、北海道においては、各地域ブランド同士を戦略的に結びつけていくことの重要性が他の地方に比べて高い。
- ◇ 地域ブランドの価値の伝達は、消費者一人ひとりの共感を呼ぶような体験型・参画型とすることが求められる。よって広域的な連携は、単に隣接しているから、同一振興局内にあるからといった理由だけではなく、歴史的背景や産業基盤、あるいは景観美など主観的な価値を共有することができる地域同士の連携が有効となる。それにより、より深みのあるストーリーを描いて、受け手の五感に訴える発信力を強めていく。

地域ブランド調査2015 魅力度47都道府県ランキング

順位	都道府県名	魅力度	市町村ランキングで上位100位に入った市町村数
1	北海道	58.1	15 函館市(50.4)、札幌市(49.7)、小樽市(41.9)、富良野市(41.3)など
2	京都府	47.6	2 京都市(47.3)、宇治市(18.4)
3	東京都	38.9	9 新宿区(27.0)、渋谷区(22.8)、品川区(22.4)など
4	沖縄県	36.9	5 那覇市(30.9)、石垣市(28.9)、沖縄市(28.8)など
5	神奈川県	27.3	7 横浜市(42.8)、鎌倉市(37.8)、箱根町(24.5)など
6	長崎県	26.4	2 長崎市(25.6)、佐世保市(17.0)
7	福岡県	25.5	2 福岡市(27.9)、太宰府市(15.6)
8	奈良県	25.3	1 奈良市(25.0)
9	大阪府	25.0	1 大阪市(23.1)
10	長野県	21.3	5 軽井沢町(32.6)、長野市(17.5)、安曇野市(17.2)など

(資料出所)株式会社ブランド総合研究所「地域ブランド調査2015」

(事例3) 十勝地方～「北海道ガーデン街道」の取り組み

北海道ガーデン街道とは、北海道の代表的な美しい8つのガーデンが集中している、大雪～富良野～十勝を結ぶ全長約250キロメートルの街道である。いずれのガーデンも北海道ならではの気候や景観を生かして個性にあふれ、力に溢れた庭づくり・景観を展開する現代の日本を代表する観光庭園である。

北海道ガーデン街道の取り組みに大きな役割を果たしているのが北海道ガーデン街道協議会会長の林克彦氏である。林氏は十勝地方が「食」を強みとする一方で「見る」部分が弱く、観光が通過型と言われている状況に以前から危機感を抱いていた。2009年夏、富裕層向け婦人誌がガーデン特集の取材に林氏が運営する「十勝千年の森」を訪れた際、次に富良野・旭川へ行くという雑誌編集者が「観光や取材であれば、200km程度の移動は苦にならない」と語ったことが、アイディアの糸口となる。十勝地方には当時、すでに5つのガーデンがあり、旭川・富良野にも魅力的なガーデンがある(地域資源の棚卸)。また、ガーデンという共通のテーマで連携すれば、従来の有名観光地を中心として境界線をなくし、年間200万人以上の観光客が訪れる旭川・富良野とつながることができる(道外観光客の移動距離・時間感覚への着目)。このような着想から、ガーデンを巡る街道観光というブランドコンセプトが生み出された。

(参考資料)

- ・「北海道ガーデン街道」ホームページ
- ・財団法人北海道道路管理技術センター「北海道の観光と道路」『北の交差点 Vol.30』,2012

提言4 北海道ブランドをマネジメントする機能の確立

「北海道ブランド」に関する取り組みを行うにあたっては、企業、行政、非営利団体、住民、旅行者等、多様なアクターを巻き込み、それぞれが「北海道ブランド」について同一のイメージを持つことができるよう、「北海道ブランド」の明確なコンセプトを定めることが重要である。また、「北海道ブランド」そのものの魅力を引き上げ、その価値をより戦略的に発信するために、横の連携の難しさを乗り越えて地域同士を連携させ新たなストーリーを描くなどの取り組みを行い続けなければならない。そのために、地域のアクターをまとめ上げ、民間のノウハウを活用したスピード感のあるマーケティング施策を行いながら、「北海道ブランド」を総体的にマネジメントする機能が必要である。

- ◇ 観光部門においては、DMO (Destination Marketing/Management Organization) がマネジメント機能を果たす組織形態として注目されている。DMO では、①ビッグデータ等を活用したマーケティング、②KPI の設定と PDCA サイクルの確立、③関係者の合意形成の3つの機能を確立することで、地域の観光産業全体としてワンストップサービスや誘客を強化するプロモーションなどをより効率的かつ効果的に提供することが可能となる。
- ◇ 観光ブランドのマネジメントに限らず、地域全体をブランドとしてマネジメントしていく際にも、この DMO 的な機能の確立が重要であり、経済界としてマネジメント及びマーケティングに関わるノウハウの提供を積極的に行っていく。また、「北海道ブランド」の基本価値向上のための社会資本整備や各種の規制緩和などによる行政サイドからの後押し、及び、効果的なマーケティング施策実行の前提となる幅広い財源確保のため、金融機関による継続的な支援が不可欠である。

【DMO】 Destination Marketing Organization もしくは Destination Management Organization の略。様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS 等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となって行う観光地域づくりの推進主体（「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015」での定義）。

【KPI】 Key Performance Indicators（重要業績評価指標）の略。目標の達成度合いを計る定量的な指標。

(事例4) 瀬戸内地域～「瀬戸内観光推進協議会」設立に向けた動き

瀬戸内周辺の7県(兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県)では、自然や食文化、歴史文化が豊かで、人々の交流も盛んといった、瀬戸内の独自で魅力ある資産を生かし、画一的ではなく、多様性のある瀬戸内ブランドを形成し、その取組により、交流人口の拡大による地域経済の活性化を促進し、豊かな地域社会を実現すること目的とする、「瀬戸内ブランド推進連合」を設立し、地域のブランド化に共同で取り組んできた。推進連合では、瀬戸内のブランド資産の棚卸しを行い、瀬戸内の目指すブランドアイデンティティとして、「世界有数の内海を共有し、独自で多様な資産からなる内海文化圏。その特有な文化に触れることで、日常から解放された神秘的な体験を得られる場所。」と設定。ブランド価値を視覚化するためのロゴマークの開発、こうしたブランドイメージの共有を目的としたブランドブックの作成を行っている。また、「瀬戸内ブランド EXPO」の開催など地域内外に向けたプロモーション活動や、産品・サービスのブランド認定などの事業を行ってきた。

2015年7月、瀬戸内ブランド推進連合は、「瀬戸内」が国内外の多くの人から選ばれる地域(ブランド)となるために、エリア全体を俯瞰してマネジメントできる組織へと発展改組するため、新法人「一般社団法人 せとうち観光推進機構」へ移行することを発表した。新法人における瀬戸内ブランド推進体制は、新法人、民間事業者、金融機関の役割が明確にされるとともに、民間出身の代表者の下で、マーケティングに基づく経営視点の戦略を策定し、民間ノウハウを活かした戦略的な施策展開を行うこと、KPI(重要業績評価指標)に着目し、PDCAサイクルを回しながら進捗管理を行う、責任の所在が明確な組織を構築することが打ち出されている。

(参考資料)

- ・平成25年度地域経済産業活性化対策調査「地域ブランディングとそれに関連する地域づくりのあり方に関する調査」
- ・せとうちブランド推進連合『「一般社団法人せとうち観光推進機構」の設立について」,2015.7.29

①新法人の役割

瀬戸内全体のコンセプトや目指す姿を掲げ、全体プロモーション等の展開を通じて、瀬戸内をテーマとしたサービスや商品に対する需要を創出するとともに、瀬戸内ブランドのプロダクト(観光関連サービス・地域産品等)の開発を誘導

②民間事業者の役割

魅力ある様々なプロダクト(観光関連サービス・地域産品等)の供給をビジネスとして確立

③金融機関の役割

民間事業者の事業化、事業拡大を支援し、骨太で継続的な事業推進に寄与

北海道地域活性化委員会 活動経過

テーマ：『北海道ブランドの活用と強化による北海道地域の活性化～将来に向けた北海道の持続的発展のために～』

開催時期	内容等	講師
平成 26 年 9 月 29 日 (月)	第 1 回委員会 「検討テーマの選定について」	/
平成 27 年 1 月 16 日 (金)	第 2 回委員会 講話「北海道のための地域ブランド論」	北海道大学 大学院 メディア・コミュニケーション研究院 教授 伊藤 直哉 氏
平成 27 年 2 月 25 日(水)	第 3 回委員会 講話「すながわスイートロード協議会の 取り組みについて」 事例紹介「二つのブランド価値への理 解」	砂川市 経済部 審議監 田伏 清巳 氏 伊藤忠商事株式会社 北海道支社長 松本 隆司委員
平成 27 年 5 月 19 日(火)	第 4 回委員会 講話「知床しゃりブランド認証制度につ いて」 事例紹介「「食育丸の内」の取組 win-win の関係へ」	斜里町 産業部 商工労政係長 境 亨 氏 三菱地所株式会社 札幌支店長 大鐘 稔陽委員
平成 27 年 9 月 3 日(木)	第 5 回委員会 講話「北海道ホエイ豚協議会について」	北海道ホエイ豚協議会 会長 中岡 勝 氏

*講師につきましては、講話当時のご所属・役職を掲載しています。

北海道地域活性化委員会 委員名簿(平成27年10月末現在)

<順不同・敬称略>

	役 職	氏 名	会 社 名	役 職
1	委員 長 副代表幹事	おんむら ひろゆき 恩村 裕之	北海道電力(株)	代表取締役 副社長執行役員
2	副委員 長 幹事	まつしま かずふさ 松嶋 一重	(株) 日本政策投資銀行 北海道支店	支店長
3	委員 長 幹事	さとう かずひろ 佐藤 和博	札幌駅総合開発(株)	代表取締役社長
4	委員 長 幹事	すが のぶあき 須賀 信昭	北海道文化放送(株)	代表取締役社長
5	委員 長 幹事	のいけ ひでゆき 野池 秀幸	東日本電信電話(株) 北海道事業部	北海道事業部長
6	委員 長 幹事	ほりた まさし 堀田 昌資	イメージワーク(株)	代表取締役
7	委員 長 幹事	あさくら みきお 朝倉 幹雄	SOC(株)	代表取締役会長
8	委員 長 幹事	あらい やすあき 荒井 保明	荒井建設(株)	取締役社長
9	委員 長 幹事	いしぐろ なおふみ 石黒 直文	NPO法人私設北海道開拓使の会	理事長
10	委員 長 幹事	いたや かおる 板谷 薫	板谷土建(株)	取締役社長
11	委員 長 幹事	いのうえ こうぞう 井上 幸三	(株) 電通北海道	代表取締役社長
12	委員 長 幹事	おおがね としはる 大鐘 稔陽	三菱地所(株)	札幌支店長
13	委員 長 幹事	かつき としあき 勝木 紀昭	北海道エネルギー(株)	代表取締役社長
14	委員 長 幹事	かやば としみち 萱場 利通	(株) 北海道総合技術研究所	代表取締役社長
15	委員 長 幹事	こすな けんいち 小砂 憲一	(株) アミノアップ化学	代表取締役会長
16	委員 長 幹事	さいとう ひろゆき 斉藤 博之	北海道物流開発(株)	代表取締役会長
17	委員 長 幹事	たかの そのこ 高野 園子	高野エンタープライズ(有)	代表取締役
18	委員 長 幹事	たかはら ようじ 高原 陽二	北海道信用保証協会	会長
19	委員 長 幹事	たけや えいいち 竹谷 英一	(公社) 北海道観光振興機構	専務理事
20	委員 長 幹事	たなべ としかず 田辺 俊一	(株) グランビスタ ホテル&リゾート 札幌パークホテル	総支配人
21	委員 長 幹事	といずみ みのる 樋泉 実	北海道テレビ放送(株)	代表取締役社長
22	委員 長 幹事	なかの ゆたか 中野 豊	阿部建設(株)	代表取締役社長
23	委員 長 幹事	ひらいけ あきら 平池 暁	北海道電力(株)	企画部部長
24	委員 長 幹事	さとう けんじ 佐藤 謙二	(株) ドーコン	代表取締役社長
25	委員 長 幹事	さきもと じゅんいち 笹本 潤一	(株) JTB北海道	代表取締役社長
26	委員 長 幹事	まつざき なおとし 松崎 直敏	リコージャパン(株)	執行役員北海道事業本部長
27	委員 長 幹事	まつもと たかし 松本 隆司	伊藤忠商事(株) 北海道支社	支社長
28	委員 長 幹事	ささき やすゆき 佐々木 康行	北海道コカ・コーラボトリング(株)	代表取締役社長
29	委員 長 幹事	やまむら えつお 山村 悦夫	北海道大学	名誉教授
30	アドバイザー	いとう なおや 伊藤 直哉	北海道大学 大学院メディア・コミュニ ケーション研究院	教授
31	WG	やまうち しんじ 山内 真二	(株) 北海道二十一世紀総合研究所	調査部主任研究員
32	WG	ひろや たいき 廣谷 太輝	(株) 北海道二十一世紀総合研究所	調査部研究員
33	事務局	てらさわ しげなり 寺澤 重成	北海道経済同友会	常務理事・事務局長
34	事務局	くぼき まこと 久保木 眞	北海道経済同友会	事務局次長
35	事務局	たかぼたけ としや 高 島 俊弥	北海道経済同友会	事務局次長