

研究指導 八木橋 彰 講師

# 地域ブランド浸透のマーケティング戦略

## －会津ブランドを事例として－

齋藤朱莉

鈴木夏美

### 1 はじめに

#### (1) 研究動機

2000年に地方分権一括法<sup>1</sup>が施行され、地方分権の進展が国から求められている。この現状を受け、現在、多くの自治体でB級グルメ<sup>2</sup>やご当地キャラクター<sup>3</sup>といった取り組みが行われている。これらは、地域の特色を強め、地域に独自性を持たせるために用いられる手法であり、それらを通じて地域に活気を取り戻すことが目的とされている。その中で私たちが注目したものが、地域ブランドである。地域を連想させる特産品の存在は、地域の知名度を向上させ、地域の独自性を強める一役を担うことができる。さらに、近年では農林水産省といった政府機関や行政による地域ブランドへの支援が行われており、地域製品のブランド化への関心が日本全体で高まってきている。そこで私たちは地域ブランドがどのような方法で市場へ浸透し発展してゆくのか疑問に思い、本研究に至った。

#### (2) 研究目的

地域ブランドが注目を集め、地域ブランドに取り組む地域が現在増加している。2006年より、地域団体商標制度が導入され、地名を含めた商標登録が可能となった。これにより、地域団体商標登録数は増加しているが、商標登録を得てもブランドを確立することはできない。特許は権利を守るものであり、市場での発展を約束するものではないためである。ブランドの発展のためには、消費者の商品に対する不認知を認知の段階へ変化させることが必要である。すなわち、ブランドが消費者に広く認知されなければブランドを試買・常用してくれる消費者が増加しないのである。

会津には地域ブランド「会津ブランド 史・季・彩・再」が存在する。したがって、本研究では、文献調査から得られた地域ブランドの有効な浸透方法と他の地域との比較により、会津ブランドの今後の展望を明確化していくことを本研究の目的とする。

#### (3) 研究方法

##### ① 文献調査

文献より、地域ブランドの現状・浸透方法・他の地域ブランドの取り組み等を調査する。

##### ② 市場浸透度調査(消費者調査)

会津ブランドの市場での認知度を調査する。消費者(会津大学短期大学部学生)を対象とし、会津ブラ

<sup>1</sup> 地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律の略称。 内閣官房内閣内政審議室 より

<sup>2</sup> 安価で日常的に食される贅沢でない庶民的な飲食物のこと。『大辞林』第3版 三省堂 より

<sup>3</sup> キグルミキャラクターを使用して地方自治体の活性化や町興しを目指すもの。 社団法人 日本ご当地キャラクター協会 より

ンド商品の市場認知度を調査する。消費者へのヒアリングの結果により、さらなる認知度向上のための有効なブランド浸透方法(販売促進活動)を調査する。

### ③会津ブランドと他の地域ブランドの調査

各地域ブランドの取り組みを調査し、会津ブランドの取り組みの評価すべき点や改善点を分析する。

## 2 先行研究概念

### (1)地域ブランドの概念

AMA(アメリカ・マーケティング協会)によると、ブランドとは、「特定の販売業者ないし販売グループの商品及びサービスを識別し、また競合他社のそれらから区別させることを意図して設定される名称、記号、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ」<sup>4</sup>と定義されている。地域ブランドとは、「地域と結び付きのあるブランド」または、「地域ブランド化」の取組によって生み出されるもの<sup>5</sup>である。地場産業の競争力向上や地域振興につながる狙いがある。

地域ブランドの定義は数多く存在し、曖昧であるが、それらの共通点としては、地域を市場の消費者に知ってもらうために商品を売り込み、将来的にはその地域を訪れたい、住みたいと感じる精神的な面でのブランド作りという点である。また、その地域の住民も自身の土地に愛着や誇りを持つことで、地域の持続的発展に関与していくと考えられる。そのため、地域ブランドの確立は、自らの地域の素晴らしさや魅力を再確認・再発見できる。それにより、全国の人々に自らの地域を知ってもらえるチャンスとなり、地元住民の喜び、地元産業の活力向上にもつながる。

財団法人 地域活性化センター(2006)によると、商品ブランドと地域ブランドの違いは、前者が自社商品(サービス)の販売量の増加等による企業利益の増大が目的であるのに対し、後者は多様な要因を通しての地域の経済的活性化や住民の生活文化に対する満足度向上などの精神的活性化を含めた QOL<sup>6</sup>の向上を目的としていると述べられている。しかし、後者は地域の歴史や文化、希少性や差別化が求められる。各地域には地域活性化や経済振興につながる数多くの資源が存在しており、その資源を活用できないかは各地域次第である。

### (2)注目され始めた経緯

高度経済成長期以降、若年層人口は新興産業が盛んな都心部に集中し、次第に地方・農村地域では高齢化・過疎化が進行し、地方は衰退しつつある。それによって、主要都市と地方都市の格差がますます広がってきている。そのため、地方、農村地域では多くの地元産業が衰退し、地域経済の活力低下、地域の自然環境、歴史的資源、文化的遺産等、多くの資源が消えてしまうという危機感を持っている。

このような状況で、地域ブランドは、地域内資源を活用し、他の地域との差別化を図るための手段として注目を集めることになる。2004年に知的財産戦略本部が地域ブランドの議論を始め、農林水産省、経済産業省、国土交通省(観光庁)、総務部、文化庁などが地域ブランドの推進に関与し始めた。また、地域ブランド活動を推進し、地域活性化の一助とすべく知的財産権の面からの支援策として「地域団体商標登録制度」が2006年4月1日からスタートした。この制度は「地域ブランドをより適切に保護することにより、事業者の信用の維持を図り、産業競争力の強化と地域経済の活性化を支援すること」を目的として、従来、原

<sup>4</sup> 『地域資源を活用した地域ブランド化事業創成の現状と課題』に関する調査研究報告書 ―農水産物とその加工品を中心として― 平成20年1月 社団法人 中小企業診断協会宮城支部 より

<sup>5</sup> 農林水産物・食品の地域ブランドの確立に向けて 農林水産省 平成20年3月 より

<sup>6</sup> Quality Of Life の略

則として商標登録できなかつた「地域名と商品名からなる商標」を早い段階で登録を受けられるようにした制度である<sup>7</sup>。

地方においては、地域ブランドは長い生命力を持ち、卓越したものが多い。そのため、実力はあるが、埋もれてきた特産品が地域のイメージを背負い、存在感を増している。また、過疎化・少子高齢化・地方分権により、地域側から自分達の存在感を高めようとする動きや地域の自発的・自立的な姿勢として、地域ブランドに注目が集まってきている。

### 3 地域ブランドの浸透方法

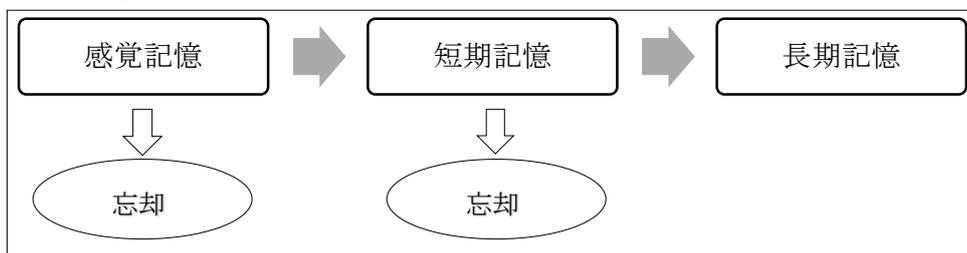
#### (1) 不認知から認知へ

消費者のブランドに対する不認知の状態を認知へ移行するために有効な効果を発揮する販売促進活動を分析した指標がある。田村(2011)では、認知度の向上を目指す場合の効果的な出会い活動<sup>8</sup>をまとめている。「一般販路<sup>9</sup>はあらゆる品種で効果的に働き、果物・水産・酒では最大の効果を持つ。マスコミ・広報<sup>10</sup>は、果物以外の農産物・果物・水産・ご当地料理などではかなり効果的である。観光販路<sup>11</sup>は、果物・菓子・ご当地料理で有効。商業広告と口コミが効果的になる品種は少ない。」としている。この論文の中では、食品に焦点を絞り研究が行われている。また、同研究では、地域ブランド全体での認知向上については触れていないが、この効果的な出会い活動を地域全体で取り組む自治体に当てはめて考えてみる。地域全体でブランド化に取り組んでいる地域でも、ブランドを担っているのはカテゴリーの異なる商品たちである。そのため、商品カテゴリーにあった宣伝活動を行っていくことが、今後の地域ブランド全体に求められる。

#### (2) ブランドの情報と記憶

田中・白石・濱田(2012)では、ブランドに対して消費者が有利な反応を示すことがブランド自体の競争優位性の源泉の1つになると述べている。そのためには、多くの消費者にブランド・イメージを共有してもらう必要がある。良いブランド・イメージが消費者の間に広がることで、ブランドの競争優位性が高まることになる。ブランド・イメージを構成する情報は、テレビ・ラジオ、新聞・雑誌、口コミ、商品パッケージ、店頭での接客、看板、店舗内装などがある。ただし、ブランド・イメージを抱いてもらうためには、ブランドの情報を消費者に記憶してもらわなければならない。記憶の仕組みとして、同研究では、アトキンソンとシフリン(Atkinson, R.C. and Shiffrin, R.M.)の多重貯蔵庫モデル(図表3)を紹介している。

図表3 多重貯蔵庫モデル



(出典:「地域ブランド論」田中・白石・濱田[2012]より作成)

<sup>7</sup> 『地域資源を活用した地域ブランド化事業創成の現状と課題』に関する調査研究報告書 ―農水産物とその加工品を中心として― 平成20年1月 社団法人 中小企業診断協会宮城支部 より

<sup>8</sup> 田村(2011)では、商品認知の段階変化を「不認知→認知→理解→試買→常用」とし、不認知商品が消費者と対面する方法を出会いの場と表現している。

<sup>9</sup> 全国的に展開している販売拠点。

<sup>10</sup> テレビ番組、雑誌記事、新聞記事、その他ブログ、自治体ホームページ

<sup>11</sup> お土産受領、実際訪問、現地で商品購入、現地で食体験、実際住居

このモデルでは、記憶には以上の3つのプロセスがあるとしている。感覚記憶<sup>12</sup>と短期記憶に記憶されてしまうと、忘却されてしまう。そのため、ブランドは短期記憶から長期記憶に移行される情報を提供しなければならない。同研究では、情報が短期記憶から長期記憶に移行しやすい条件として以下の5つの要素を挙げている(図表4)。

図表4 短期記憶から長期記憶への移行を促進する要素

要素	概要
1.リハーサル	項目を何度も繰り返すこと、繰り返しの回数(頻度)を増やすこと
2.意味的処理	項目の名称だけではなく、その項目の意味についても注意を向けること
3.イメージ化	項目を名称だけではなく、画像などのイメージと結びつけること
4.体制化	項目単体ではなく、体系やグループの中の1つの要素として位置づけること
5.精緻化	項目に関連した情報を付け加えること

(出典:「地域ブランド論」田中・白石・濱田[2012]より作成)

これらの点は一般的なブランドと比べて、地域ブランドには有利な点がある。地域ブランド商品は、名称が地域名から構成されていることが多い。地域ブランドの商品名には意味的処理の要素が含まれており、長期記憶されやすい。また、地域ブランドにはその地域の人々の生活や歴史などの情報が豊富であるため、精緻化されやすい。以上の点より、地域ブランドは長期記憶に定着しやすいといえる。しかし、情報投資には課題がある。地域ブランドを推進する主体者は、地元の中小企業、団体、自治体等で構成されていることが多い。資金力が豊富な大手企業のように十分な情報投資が行えない環境にあることから、消費者への情報投資が十分に行われない可能性がある。

地域ブランドでは、自前のホームページを立ち上げているケースが多い。ホームページは積極的に活用すべきであるが、その特性を活かして多くの情報を発信すればするほど、高コスト化は否めない。ただし、情報投資の分散化や情報の統一化の点においては、有効である。ホームページは予算を分散させ、情報を追加・修正することができる。地域ブランドに関する情報を精緻化し、消費者に長期記憶されやすくなるといった点でも活用が有効である。地域ブランド関係者や消費者は情報を集める際、ホームページやブログ等を参考にすることが多い。この状況を踏まえ、地域ブランドの主体者はブランドに関するポータルサイト<sup>13</sup>を立ち上げるべきである。これにより、関係者、消費者、各種メディアが共通の情報源を参照することになり、情報の統一化が図られる。また、ソーシャルメディアも有効である。利用者間でのコミュニケーションが活発に行われ、さまざまなロコミが発生する。ソーシャルメディアが普及することにより、ロコミが流通しやすい環境が整う。

## 4 会津ブランドの取り組み

### (1)会津について

会津ブランド「会津 史・季・彩・再」を取り上げるにあたって、まず、会津について述べる。会津若松市には歴史や観光地、特産品・名産品など多くの特徴がある。歴史では、戊辰戦争や白虎隊、新撰組などが挙げられる。戊辰戦争は昨年、大河ドラマで話題になった「八重の桜」の新島八重が鶴ヶ城に籠城して戦った会津戦争である。観光地では、鶴ヶ城や飯盛山、さざえ堂、武家屋敷、會津藩校日新館、御薬園、東山温

<sup>12</sup> 外部から与えられた刺激(情報)を五感によって受け取り、意識にのぼることなく一瞬だけ記憶するプロセス。 田中・白石・濱田(2012)より

<sup>13</sup> ブランド・イメージを形成するために必要となる情報を網羅的に記載したホームページ。 同上より

泉などがあげられる。鶴ヶ城は会津のシンボルともいえよう。2011年には、戊辰戦争当時の赤瓦にリニューアルされた。特産品・名産品では、こづゆやそば、酒、ソースかつ丼、漆器、あかべこなどが挙げられる。昨年、放送された「八重の桜」の影響もあり、一層知名度が上がり、全国的に有名になりつつあるといえる。しかし、北海道や京都などと比べると、地名度は低い。

## (2) 会津ブランド「会津 史・季・彩・再」

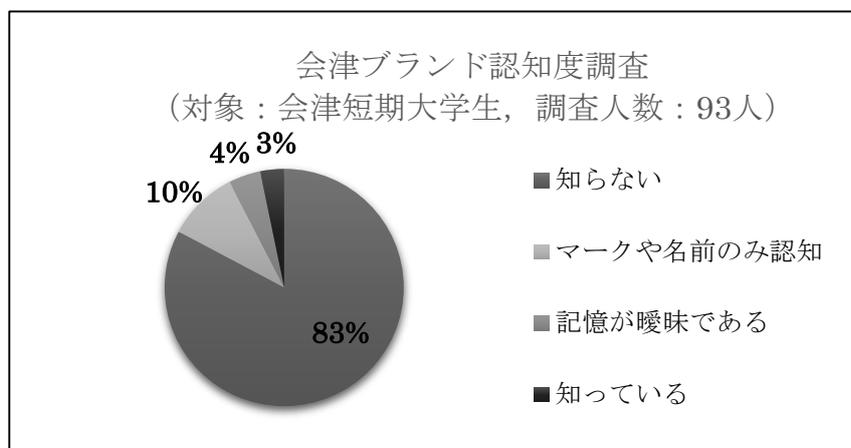
上記のような特産品・名産品を取り扱っているブランドが会津にもある。それが会津若松商工会議所内の会津ブランド推進委員会が取り組んでいる会津ブランド「会津 史・季・彩・再」である。対象は会津 17 市町村であり、コンセプトとしては、会津らしい地域イメージ(自然と伝統)の産品であり、会津の優れた素材や技術等を活かした会津を代表する産品<sup>14</sup>である。これは他の地域にはない会津の優れた歴史や伝統、文化、人物、自然、景観、地域産品などの資源を使い、地域産品の販売促進や観光誘客の拡大と地域の産業振興を図る取り組みである。希少性のある商品や高級品、貴重品を対象とした地域誘導型のトップ・ブランド分野と安定供給・大量生産できるような市場向けの商品を対象とした外貨獲得型の地域こだわりブランド分野に分け、会津ブランド推進委員会の認定基準に基づいて厳正に審査を行い、会津ブランドとして認定している。

## 5 実態調査

会津の学生を対象に会津ブランドの認知度を調査、そして、第4章で取り上げた会津ブランドに加え、盛岡ブランドにヒアリングを行い、実態の把握を行った。

### (1) 会津大学短期大学部学生アンケート調査

アンケート対象を会津大学短期大学生とし、会津ブランドの認知度のアンケートを行った。調査結果は右図のグラフの通りである。「会津ブランドのマークを見たことがある、または、知っているか」の問いに対し、93 人中、知っているが 3%、マークや名前のみ知っているが 10%、記憶が曖昧であるが 4%、知らないが 83%であった。この結果より、会津に住んでいる、または、通っている人でも会津ブランドを認知していないということが読み取れる。



そのため、私たちは各商品の販売促進活動よりも会津ブランド全体のそれに問題があるのではないかと考え、そこに焦点を当てることにした。

### (2) 会津ブランド推進委員会ヒアリング調査

会津ブランド「会津 史・季・彩・再」を運営する会津商工会議所内の会津ブランド推進委員会へヒアリング調査を行った。

<sup>14</sup> 会津ブランド『会津 史・季・彩・再』ホームページ より

会津ブランド認定の開始時期は、2002年のことである。「会津」という地名を全国区にすること、さらに会津に存在する特産品の全国的な認知度の向上を目指し、行政と商工会議所が協同し、景観・人物・自然・技術をブランド化していくことが取り組みの目的とされた。現在では、50事業所、74品目の認定授業所と認定商品を保持するに至っている。会津ブランドの交流会やセミナーも不定期ではあるが行っており、認定事業者のブランドに対する勉強や横のつながりを形成するひとつのきっかけを提供している。また、販売促進活動については、2013年度は八重の桜、震災後は震災復興支援活動などの影響により、東京、横須賀などでのイベントが増加した。さらに同年には会津・京都で「相互交流year」と銘打ち、京都の高島屋で福島県物産展を開催し、11社の会津ブランド商品を展示し、パンフレットの配布を行った。この物産展での消費者の反応は非常に良く、会津ブランドに取り組む各事業所は売り上げを出した。

その他、フェアにも出展している。フェアと一口に言っても販売を行う場合と展示のみの場合がある。出展スペースやイベントの性格によって出展できる商品は異なり、物販イベントの場合は食品中心の出展である。そのため顧客層を意識した商品の販売は、イベントの性格によって変化する。ブランドに認定されている商品を組み合わせた販売は商工会議所では行えないため、認定品を複数保有している事業者がセット販売などを行うにとどまっている。また、会津カレー焼きそばは「秘密のケンミン SHOW<sup>15</sup>」に取り上げられ、会津商工会議所内にも問い合わせがあり、テレビを使用した宣伝には認知度向上に大きな役割を果たしているといえる。

次に、産学官の連携や会津ブランド館との関係性、ブランドの維持費について伺った。産学官での連携は、産とは各事業所と、学とは以前会津短期大学に勤めていらした森元教授、官とは行政と、それぞれ連携を行っているようだ。また、会津ブランド館には会津ブランド認定商品の設置等を行っており、連携がとられている。ブランドの維持費に関しては、認定事業所に1年で1万円の維持費を回収しており、会津若松市からは給付を得ている。さらに、ブランド創設前と後での違いを尋ねた。ブランド創設前は他県の方に会津特産品を紹介するときにさまざまな商品を紹介していたが、創設後の現在は会津ブランドを紹介することが多くなった。それは会津ブランドという、品質が保証されたものであるということがブランド商品を推奨する大きな理由のひとつになっているであろう。

最後に会津ブランドの今後の展望を伺った。会津ブランドのより一層の知名度の向上を図り、会津ブランドの名前だけで商品が売れるようになることを望んでいた。また、会津ブランドは会津若松市以外の各事業団体も、ブランドに認定されることが可能である。そのため、会津若松市をひとつの括りとする取り組みではなく、会津地域全体でブランドの管理や維持に取り組んでいくことが望まれる。

### (3) 盛岡特産品ブランド実態調査

私たちが研究対象とする「会津ブランド 史・季・彩・再」は単品でのブランド確立でなく、会津にある各事業所が生産した商品をひとつの会津ブランドと称して販売していくブランド展開である。盛岡特産品ブランド(以下、盛岡ブランド)は以下の理由により、取り上げることとした。会津ブランドと類似しているブランド展開を行っている事例として、私たちは盛岡ブランドを調査対象とし、本研究での比較対象として取り上げる。

盛岡市は岩手県中部に位置する市であり、2006年度より盛岡ブランド推進計画の取り組みが行われている。具体的には、地域のイメージ向上のため、市全体で地域ブランドに取り組み、「盛岡を選ばれるまち」

<sup>15</sup> 日本テレビ系列放送のバラエティ番組

にするため、先に述べた計画を策定している。自らの個性・価値を明確にし、市民間で価値観を共有・発信し、結果として地域内外から「価値あるもの」と評価され、「選ばれるまち」になること、すなわち、地域の「ブランドづくり」が競争力の強さにつながることを意図したものである<sup>16</sup>。そのブランドの取り組みの一環として盛岡ブランドが行われている。

吉田(2006～)は「ブランドは他と区別するためのものであるが、消費者や流通業者から、その価値を認めてもらい、信用されなければ意味がない<sup>17</sup>」としている。すなわち、ブランドを確立するには消費者や関わりのある企業が関連していることを示している。盛岡ブランドのプロモーションの展開は、認証品のパンフレット作成、ホームページでの紹介、新聞・テレビを通じての広告、東京などへのフェア出展、プロモーションビデオの作成、特産品のオンラインショップなどの取り組みである。東京フェア出展の成果として、今まで知名度の低かった小規模事業者の商品が他の有力商品とともに売上を伸ばすという効果<sup>18</sup>があった。

以上のことから、同じブランドに登録されている商品の中でも知名度に差があり、知名度が低い商品をどのように宣伝・流通させていくのが重要になるであろう。また、地域ブランドの独自性を宣伝・販売促進活動を通して消費者に伝達しなければならない。日本には、さまざまな郷土品が存在する。地域ごとに郷土品は異なるが、商品は同じというものもある。例を挙げるとするならば、会津でも馴染みのある漆器である。その他の地域にも漆器の産地は多く存在し、他の地域との差別化が必要なものも存在する。それらには、その地域に漆器が伝来した歴史や産地の木材を使用したその土地独自の強みや特徴を宣伝していくことが地域ブランドの差別化につながるだろう。

ブランド展開以前は個別商品ごとに発展していた。その後、地域特産品がひとつの地域ブランドとなり、活動を進めていく。一商店のみにとどまらず、地域全体で地域知名度を高めるために活動していくことが今後の地域活性化を行うひとつの方向性として進展しているといえよう。

## 6 考察

本研究では、学生に限定した調査となったが、会津ブランドの知名度が低いという問題点が明らかになった。そのため、不認知から認知へ消費者意識を変化させることが会津ブランドの今後の販売促進の課題である。地域ブランドは一般的なブランドに比べ、長期記憶に定着しやすい要素があるが、地域全体でブランドに取り組む地域ブランド自体の認知度が低いという現状である。

盛岡ブランドから見習う点としては、まちづくりの一環として地域ブランドを取り上げており、会津ブランドも同様な行政との協同を目指し、地域ブランドを進めていくことが必要である。前述したように、会津ブランド推進委員会の担当の方々も行政の地域ブランド推進への参加を望んでいた。会津ブランドの取り組みは17市町村が対象のため、参加する行政も多くなるだろう。行政が加わることで、資金面の問題も緩和され、地域ブランド浸透に大きく影響を及ぼすだろう。そこに民間企業の会津ブランド館も加われば、商工会議所・行政・民間企業が一体となり、より一層大きな取り組みができると考えられる。

また、会津ブランド館には、ブログ・Twitterがあるが、商工会議所が推進している会津ブランドはホームページのみである。現在、SNSは多くの人々が利用しており、手軽に情報発信・情報収集が行える手段となっている。商工会議所では、個々の商品を推すことはできないが、フェア開催の告知や新規認定商品の情報等をSNSで提供することは可能である。これらを利用し、情報の統一化を図り、情報発信に取り組むことが

<sup>16</sup> 盛岡市 ホームページ より

<sup>17</sup> 吉田博『地域ブランドと地域活性化:盛岡ブランドの展開』 p137. より

<sup>18</sup> 同上 p139～140. より

望まれるだろう。会津ブランドでもテレビに取り上げられた商品は認知度が向上しており、メディアは効果があるといえる。そのテレビに取り上げられるにも話題性が必要であり、話題になるためにも地域ブランドのさらなる情報発信が必要である。

まずは、上記のような方法により、ブランドとの接点・出会いの場を提供し、市民に認知してもらうことが必要である。それにより、市民の地元への誇りが生まれ、市民の会津ブランドへの意識が高まる。これが地域ブランドの浸透につながるだろう。

## 7 今後の課題

本研究には、2点の課題が残った。

1 点目は広範囲の消費者調査である。本研究では、本校の学生のみを対象を絞り、会津ブランドに関する調査を行った。広範囲に亘る認知度調査を行うことで、会津ブランドの認知度把握により正確性を持たせることができるだろう。これにより、会津ブランドの知名度のより多くのデータを集めることができる。

2 点目はブランド認定品取扱事業所の調査である。本研究では、会津ブランドを推進している商工会議所に焦点を当て、調査を行ってきた。今回の研究により、各事業所の取り組みも会津ブランド浸透に大きく関わると考えられ、各事業所が行っている販売促進活動の調査を行うことが今後望まれる。

これらにより、会津ブランドの現状をより深く把握することができ、展望を明らかにすることができると思う。

### 【参考文献・サイト】

- |   |                      |
|---|----------------------|
| [1]地域ブランド論 田中道雄／白石善章／濱田恵三 2012  | [12]会津若松観光ナビ         |
| [2]ブランド総合研究所  | [13]地域ブランド調査 2013    |
| [3]会津ブランド『会津 史・季・彩・再』   | [14]一般財団法人 会津若松市観光公社 |
| [4]地域ブランドと地域活性化<br>ー盛岡ブランドの展開ー 吉田博 2006～  | [15]特許庁 ホームページ       |
| [5]総務省 統計局・政策統括官・統計研修所 ホームページ   |                      |
| [6]平成 19 年度マスターセンター補助事業『地域資源を活用した地域ブランド化事業創成の現状と課題』に関する<br>調査研究報告書ー農水産物とその加工品を中心としてー 平成 20 年 1 月 社団法人<br>中小企業診断協会宮城支部 |                      |
| [7]農林水産物・食品の地域ブランドの確立に向けて 農林水産省 平成 20 年 3 月   |                      |
| [8]農林水産物・地域食品の地域ブランドの現状と課題 平成 19 年 11 月 農林水産省知的財産戦略チーム  |                      |
| [9]地域ブランド・マネジメント 和田充夫 菅野佐織 徳山美津恵 長尾雅信 若林宏保<br>電通 abic project 編 2009  |                      |
| [10]ブランドの誕生 地域ブランド化実現への道筋 田村正紀 2011   |                      |
| [11]『村』が地域ブランドになる時代ー個性を生かした 10 か村の取り組みからー 関光博 足利亮太郎   |                      |