

平成22年度
農商工等連携促進対策中央支援事業
(コーディネーター活動対策)

農商工等連携における地域ブランドの構築



社団法人 食品需給研究センター
(Food Marketing Research & Information Center)

食農連携の推進と本書の狙い

近年、農商工等連携や食農連携など、食をとoshした地域活性化等を目的に、地域の生産者や事業者等の連携体や枠組みによる新たな取り組みが推進されています。

連携体や枠組みによる取り組みでは、活動の主体者以外にも関連事業者や組織、研究機関、行政機関など、地域のさまざまな人たちが関わるため、相互の利害が一致しない、目標が一本化できないなどの課題が発生することもあります。

課題を解決し活動を差配するとともに、明確な目標に向かって取り組みを推進するため、今、地域には、優秀なコーディネーターが必要とされています。

社団法人食品需給研究センターでは、このような活動を支援する目的で、食農連携コーディネーター(FACO)バンクの設置およびFACOが行うコーディネーター研修をとoshして、地域の課題を解決し、連携体や枠組みを差配するコーディネーターの育成を行っています。

農商工等連携や食農連携によって、新商品・新サービスの開発や販路開拓等、全国各地で様々な取り組みが実施されておりますが、これらの取り組みを持続的なものにしていくためには、地域全体の活性化を目指すものにしていかなければなりません。地域全体の活性化につなげる有力な方法の一つとして、地域ブランドの構築があります。地域に入ったコーディネーターが広い視野のもと、進めていかなければならないテーマといえます。

本書では、農商工等連携における地域ブランドの構築の方法から、ブランドコミュニケーションの仕方やブランド管理の必要性まで、地域ブランド形成に必要な手法を一通りご紹介いたします。

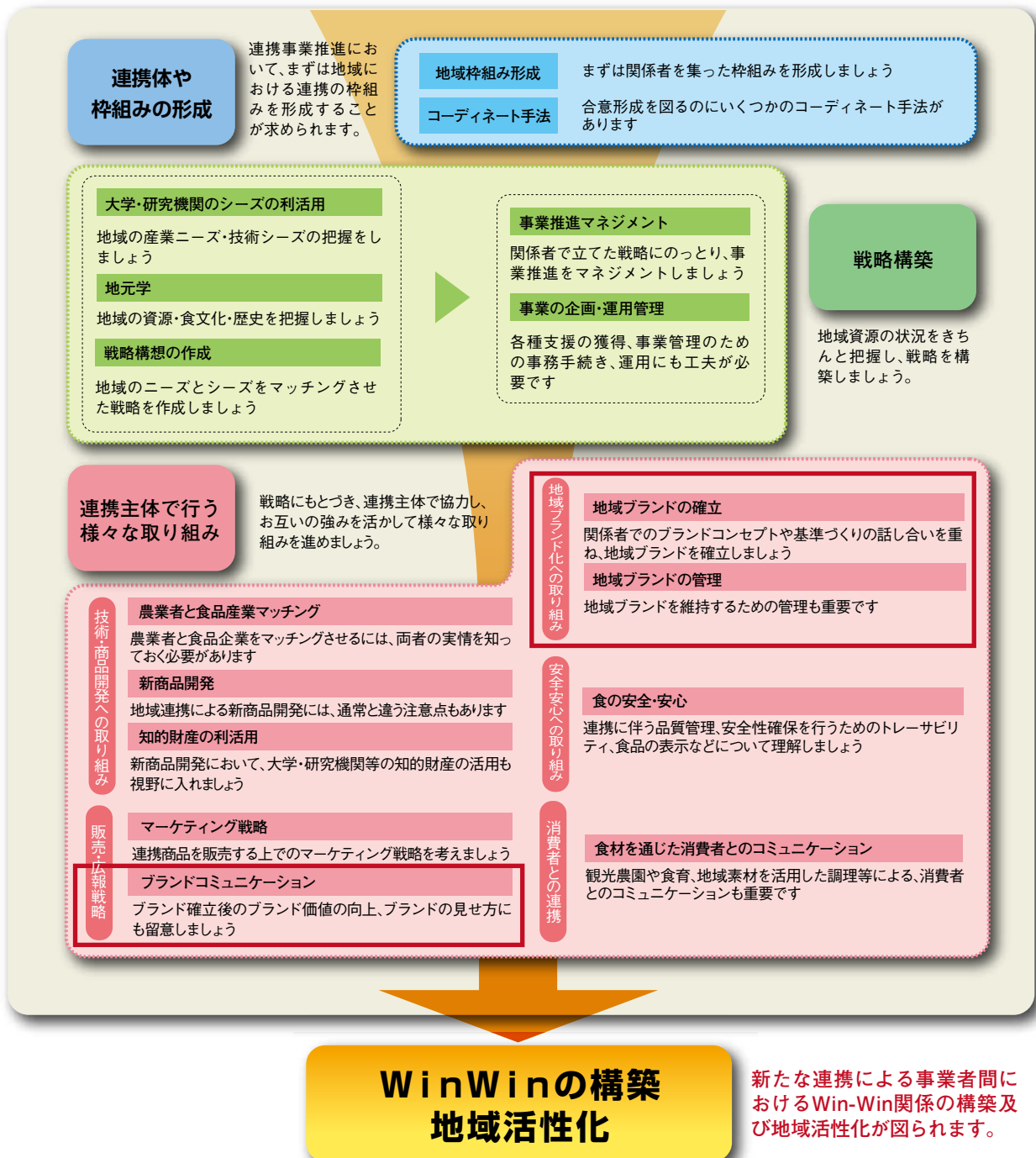
今後の各地域における地域ブランド構築の参考に、本書を活用していただければ幸いです。

目次

○食農連携の推進と本書の狙いと本書の位置づけ	1
1 地域ブランドとは ~地域の魅力を付加価値にしよう~	3
2 ブランドコミュニケーション ~ブランドの魅力を伝える「3・3・3の法則」~	13
3 ブランド管理 ~一瞬でブランドが崩壊しないために~	19
4 ブランドのシナリオ作り ~ブランドの持続的な発展のために~	21

本書の位置づけ

社団法人食品需給研究センターでは、食農連携等の推進において、地域のコーディネーターなどのみなさまが業務を推進していく際の参考として、必要となるスキルやノウハウを体系的に整理し、一例として、わかりやすいフロー図を作成しています。本書は、このフロー図のうち、「**地域ブランドの確立**」および「**地域ブランドの管理**」および「**ブランドコミュニケーション**」の領域(下記赤枠で囲まれた領域)をカバーするものとして、ご利用ください。



1

地域ブランドとは ～地域の魅力を付加価値にしよう～

プロローグ

地域活性化の切り札として、各地域で積極的に取り組まれているのが「**地域ブランド**」。地域資源を活用した商品やサービスなどの開発を行い、その地域のイメージを高めて地域外からヒト・モノ・カネを呼び込み、地域活性化に結びつけることを「地域ブランド戦略」と呼んでいます。

2005年ごろから経済産業省や農林水産省、総務省などから地域ブランドに関する支援策が続々と登場したことがきっかけとなって全国に広がってきました。地域ブランドフォーラム&アドバイザー事業、地域資源∞全国展開支援事業、JAPANブランド支援事業などが始まり、商標法の改正により地域団体商標制度が誕生しました。その後、地域資源活用プログラム、農商工連携、農業の6次産業化などへと展開されています。

地域ブランドへの取り組みが重視されている背景には、人口減少と高齢化で国内市場が低迷する中、地域や農山漁村、中小企業の商品力、観光力、イメージなどを高めることが各地域の生き残りには不可欠であるという考えからです。

例 え ば …



北海道アンテナショップ(北海道どさんこプラザ)



岩手県アンテナショップ(いわて銀河プラザ)

東京にある各都道府県のアンテナショップは、いま大勢のお客さんと賑わっています。そして「××産のこだわり野菜」とか「地域限定××使用の△△」など、地域名を前面に出した食品が百貨店やスーパーの店頭でも多く並び、百貨店や駅の構内で行う「××産品フェア」などの物産展やイベントには大勢の消費者が押しよせています。その中でも、地域のこだわりを尽くした究極の産品を求める行列は途切れることがないと言っても過言ではありません。

いまや、「地域ブランド」は消費者の中でも大人気となっているのです。



福岡県アンテナショップ(ふくい南青山291)



山形県アンテナショップ(おいしい山形プラザ)

(1) たたき売りの法則

地域ブランドブームの中で「売りたい」という気持ちを全面に出すと、うまくいかないことが多々あるので要注意です。言い換えれば、「**バナナのたたき売りはしてはいけない!**」ということです。

例えば目の前にバナナが1,000本あるとしましょう。そのバナナは今日中に売り切らないと腐ってしまう。さあ、何をすればいいか？

すぐに売り切らなくてはならないバナナを目の前にして「バナナのブランド戦略をやるよ」と考える人もいないでしょう。そんなことを考えているうちにバナナは腐ってしまいます。

私なら人通りの多いところにテーブルを置き、バナナを山積みにならべて「さー、いらっしやい。見てのお楽しみだよ〜」と大声を出して通行人の注意を引こうとします。でもバナナなんて珍しくないから、並べているだけではなかなか売れない。そこで「今日はバナナの大安売りだ。一本10円ではどうだ!」と大安売りをする。それでも売れない場合は「1本9円、8円…」と値引きをしていくのです。こうしてバナナを全部売り切ることができます。



～たたき売りを成功させる 3つの法則～

戦略
1

人の多い大通りなどの場所にでかける

ターゲットが多ければ多いほどよく売れる
大消費地が効果的。地域⇒都市⇒東京⇒世界
対象はより幅広く

なるべく人の多いところでやるのが成功の秘訣です

戦略
2

できる限り大声で叫ぶ

大勢の人に気づいてもらい、認知度を高める
TVや新聞などのマスメディアが効果的
いわゆるマスマーケティング。投資規模が重要（コストがかかる）

人が多くても誰も気づかなければ売れません

戦略
3

安売りをする（価格を下げる）

販売価格を安くする（値下げをする）
価格が下がれば、販売量は増える（マーシャルの需要供給理論より）

特別な魅力がなければ、売れないので

たたき売りを成功させるには・・・

① 販売力

② 資本金

③ 製造力

が必要

これは地域の中小企業には厳しい

(2) 高く売るための戦略＝付加価値をつける

ブランド戦略と言うのは、バナナのたたき売りのようなマス・マーケティングとは一線を画しています。

例えばあなたの目の前にバナナが10本しかなかった場合の戦略を考えてもらいたい。つまり、たった10本のバナナで何をすればいいか？

10本しかないときにここでバナナのたたき売りをする人はいないでしょう。たたき売りをすれば売り上げは少なくなってしまうからです。たった10本のバナナの売り上げを増やすには、いかにバナナを高く売るかを考えるしかないのです。



～付加価値をつけるための3つの戦略～

戦略
1

他より優れていることを明確にする

味や品質の違いを明らかにする
生産のこだわりを伝える
効果（消費者の健康に良いことなど）を伝える

高くても長く売れ続ける商品をつくることです



戦略
2

他のものと組み合わせる

ラッピングする、箱に入れる
⇒ ギフトという新しい需要喚起
フルーツバスケットをつくる

フルーツバスケット



戦略
3

加工する

バナナを使ったケーキを作る
他にはない工夫や調理をする
他の素材にもこだわる

「ホテルのシェフが、素材にこだわり、ひとつひとつ心を込めて手作りした究極のバナナケーキ」といえば、差別化は明確!



まとめると・・・

ブランド戦略とは、下記の3つの戦略がある

①商品そのものの付加価値を高める

②他の商品との組み合わせで新たな需要を掘り起こす

③加工することで新たな商品開発に結びつける

ブランドとは

ブランドとは古ヨーロッパ言語の「焼印 (burned)」という言葉に由来するといわれています。放牧している牛や羊などの家畜に焼き印を押して、自らの所有物であることを示したのです。ここから「識別するための印」としての意味を持つことになりました。自らの家畜が他の家畜より優れているところがなければ、わざわざ焼き印を押す必要はありません。つまり焼き印を押すには、他より優れている点（優位性）が必要です。

このことから、ブランドとは優位性のある商品やサービスそのものを指し、またその商品やサービスに対して与えられる名声ともいうことができます。その優位性の元となる要素としては、品質、サービス、信頼、イメージなどさまざまなものがあります。

その一方で、焼き印そのもの、すなわち商品名称やシンボルマークなど商品やサービスを、別の商品やサービスから区別するためのものも、ブランドの要素の一つとして捉えられています。

つまり、ブランドとは、他の商品やサービスとは差別化された付加価値（差別的優位性）を有し、消費者などから高い評価や期待を得ているとき、その商品やサービスそのもの、あるいはその商品やサービスを具現化する商品名称やシンボルマークのことを指します。だから、付加価値のないものはブランドとは呼べません。ロゴやマーク、キャラクターが広く知られていたとしても、それだけでは「ブランド」とは呼べないということになります。

ところでブランドというものは連鎖（伝染）することが多々あります。つまり、ある商品に対して消費者が高い評価をしている場合、その商品に関連した商品に対しても、購入・使用する前から高い評価を示すことが多いのです。逆に、なんらかの要因によりある商品のイメージが低下した瞬間には、その商品に関係があると連想される商品すべてに悪影響を与えることがあります。

そこで、こうした良い連鎖（伝染）を上手に管理し、活用していくことがブランドを活用した戦略には不可欠です。連鎖は一方的な広告・宣伝や販売戦略とは異なり、効果が持続することと、コストパフォーマンス（投資対効果）が大きいという特徴があるからです。

また、ブランドの対象となるのは商品やサービスだけには留まりません（商品やサービスのブランドは「プロダクトブランド (Product Brand)」と呼びます）。商品やサービスの担い手である人や組織自体もブランドとなりうるのです。その中で、近年重要視されているのは企業や地域など組織のブランドです。企業および企業グループのブランドは「コーポレートブランド (Corporate Brand)」と呼び、地域全体のブランドは「リージョナルブランド (Regional Brand)」と呼ばれています。

したがって、ブランドを単一の商品やサービスとして捕らえるのではなく、企業や地域、あるいはそれらの複合体などの組織全体で魅力を作り出す仕組みであると考えれば、それは持続的に大きな付加価値を生み出すことができ、莫大な利益につながるようになります。

また、商品を考える場合も、単一の商品でブランド化を目指すより、複数の商品群やシリーズとして捉えることが効果的であることが多いのです。つまり、一つの商品が成功すれば、そこで得られた名声や信頼、顧客を活用し、連鎖的に他の商品の販売にもつなげることが可能だからです。

もちろん、そのためには商品の魅力を高め、顧客の満足度を高めることで持続的な発展と、高収益体制を構築するという「顧客主義」での戦略が不可欠ともいえます。

地域ブランドとは

今、地域活性化の切り札として、日本中で「地域ブランド」への取り組みが展開されています。地域ブランドとは、その地域で作られている商品やサービス、そして地域そのもののイメージが高まり、地域外からヒト・モノ・カネが集まって地域活性化に結びつくような戦略のことです。経済産業省の定義によれば地域ブランド化とは、「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付け、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」とあります。

しかし多くのケースでは、単に地域名を付けて商品を買っているものだったり、単なる「一部地域のヒット商品」であったりすることを主眼としていて、本当の「地域ブランド」と呼べる取り組みではないものも少なくありません。地域と一体化になった取り組みで、最終的には地域全体の活性化にむすびつかなければ「地域ブランド」とは呼べません。

地域ブランドとは、「地域に対する消費者からの評価」であり、地域が有する無形資産のひとつで、地域の特長を生かした「商品（サービス）ブランド」（PB = Products Brand）と、その地域イメージを構成する「地域そのもののブランド」（RB = Regional Brand）で構成されています。地域ブランド戦略とは、PBと、RBの2つのブランドを同時に高めることにより、地域活性化を実現する活動を意味します。

その際、販売量や利益だけを目的に「売るためには何をすればいいか」という発想ではいけません。地域がもつイメージや資源を最大限に活用し、地域ぐるみでヒット商品を作りだすことが重要です。また、その成功（効果）を地域に還元（循環）させるようにすることで、持続的なものにするのがよいといえます。

ところで、地域や商品・サービスに対して「消費者からの評判を高めて、支持されるようになるには、何をすればいいか」という視点でブランド価値を高めていき、地域そのものや地域の商品・サービスに対するファンを増やしていくことが求められています。

したがって、単に地域名を冠した商品だけが売れていても十分とはいえないし、その地域のイメージがよいだけでもいえません。この両方がうまく影響し合い、商品と地域の両方の評価が高くなっていく必要があります。地域の魅力と、地域の商品とが互いに好影響をもたらしながら、よいイメージ、評判を形成している場合を「地域ブランド」と呼ぶことができます。



(3) 上手くいっているブランド戦略の事例

事例1 ももいちご(徳島県)・・・徹底した商品管理でオンリーワンに



徳島県の佐那河内村でつくられている「ももいちご」は、その名のとおり、桃のように大きく、ジューシーで美味しい幻のイチゴと言われています。高級贈答品としてとても人気があるのですが、もっとも大きいサイズのいちごの場合、16粒入りの1箱で、なんと1万6,000円もするのです。実が柔らかく栽培しにくいのを逆にとり、徹底した管理で高級贈答品にしています。92年に2戸で出荷。現在は36戸、6ha、3億円。

通常のいちごは1つの苗からできる株に20～30の花が咲き、実を結びます。ところが、ももいちごの場合、つぼみのうちに花を摘んでしまい、実の数を限定しています。もっとも大きい実をつける株の場合は4～5個程度しか実がつかないようにしているのです。栄養を数少ない実集中させて、大きく育てるわけです。しかし、大きくなるとツルで支えきれなくなり、苗が倒れたりいちごが地面についてしまいます。そこで佐那河内村の農家では、地面につかないように、苗の横にすのこを敷いて、その上で育てています。さらに輸送中に傷がつかないようにパッケージの研究に時間を費やし、3年もの月日をかけて半円形の穴の開いたウレタン性のパッケージを開発しました。

こうした努力の結果、ももいちごは“希少性の高い最高級のいちご”として高い人気を維持しているのです。

付加価値化のポイント

- ① 農家が定植時期をずらしながら全体の出荷期間と数量を調整
- ② 実が傷つかないように、すのこの上で大きくさせる
- ③ 3月以降は品質が落ちるため、「愛いちご」に名前を変えて販売
- ④ 生産量を増やさず、販路は大阪中央青果に限定
- ⑤ 品質を保つため、特別な箱を開発
- ⑥ 1株に4～5個の実しかつかないように摘果して大粒に
- ⑦ 農家同士の勉強会や連携での品質管理

事例2 おみたまプリン(茨城県)・・・究極のプリンで茨城の鶏卵のブランド化へ



2個セットで1万円！というすごいプリンがあります。「日本で一番美味しいプリン」をコンセプトに、茨城県特産品開発事業として小川町商工会が商品化した「おみたまプリン」です。

茨城県は鶏卵の産出量が日本で品質を追求している生産者も多い。そこで、鶏卵を使ったプリンを作ろうということになりましたが、「2極化時代の今、品質を取るか生産量を取るかしかない。だったら日本一高級なプリンを作ろう！」ということになりました。

まずは日本一高級なプリンにふさわしい食材(鶏卵)探し。検討を重ねた結果、安全な飼料で育てられた平飼い鶏の「初生卵」のみを使用することとしました。「初生卵」とは、鶏が産卵を始めてから1ヶ月以内に生んだ卵のこと。サイズは小さいが、味わい深く栄養価が高い。また欧米で「バージンエッグ」と呼ばれるこの卵には特別な酵素が含まれていると言われており、「美容と健康によい幻の卵」として古くから大切にされてきたものです。

この卵を使い、東京・麻布十番にあった高級フランス料理のシェフ多田氏と同店のパティシエの星野氏が製造を担当することになりました。

そしてトータルデザインを小美玉市在住の世界的なデザイナー藤代範雄氏に依頼。そのデザインに沿って、隣接する北茨城市の天心焼の陶芸家・會田恵美氏が湯のみ状の器を焼き上げました。天心焼とは近代日本画家の岡倉天心にちなんだ焼き物なのです。

(4) こだわりが消費者に伝われば“ブランド”になる

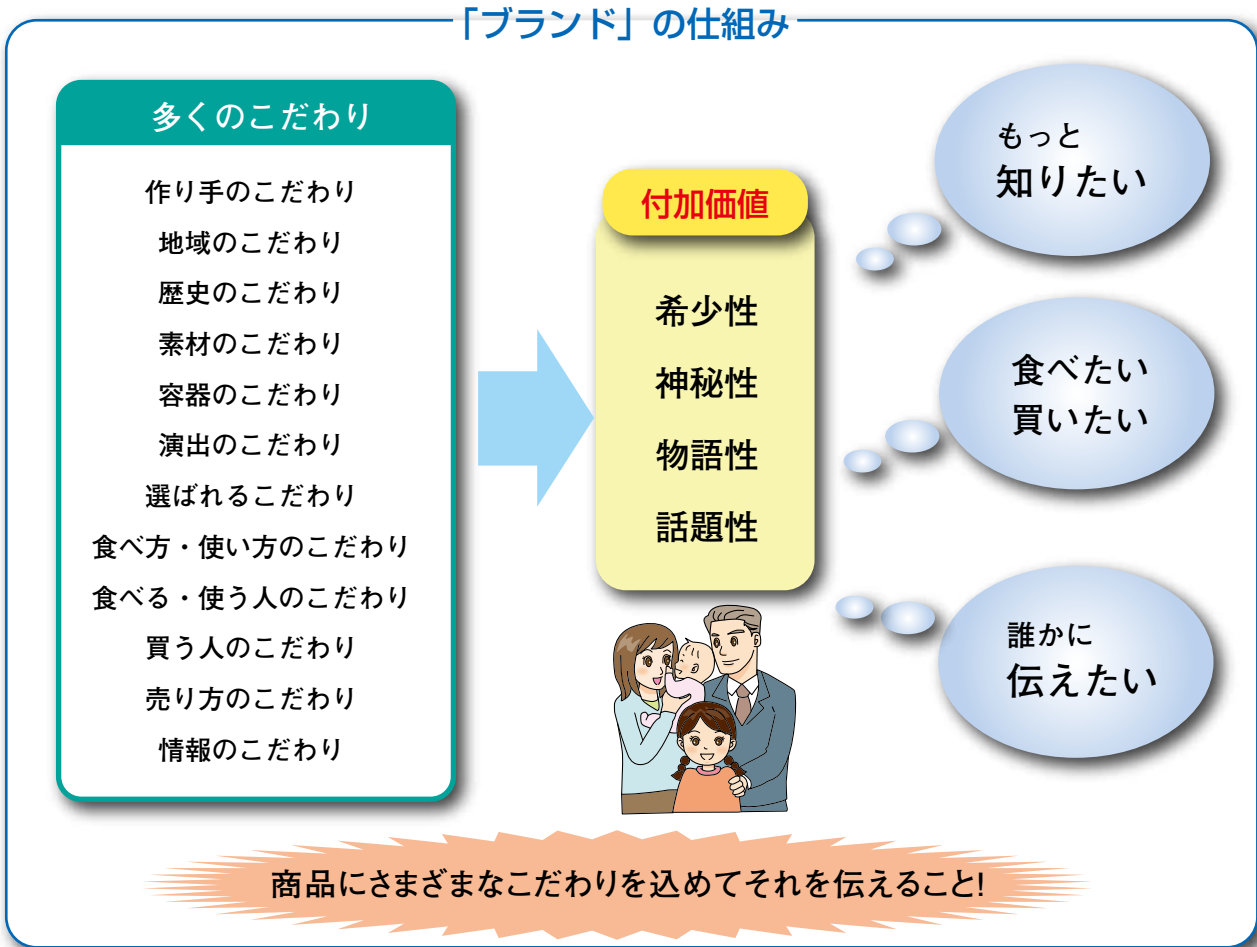
成功している多くの地域ブランド商品には作り手のこだわりをはじめ、地域や素材、容器など、実にたくさんのこだわりがこめられています。このたくさんのこだわりが消費者に伝わると、その頭の中に蓄積されて、**希少性、神秘性、物語性、話題性**などに置き換わり、これらがその商品の**付加価値**となるのです。

この付加価値が大きくなると、消費者はじっとしてられなくなり、「もっと知りたい」「食べてみたい」「行ってみたい」「誰かに伝えたい」などの衝動に駆られるようになり、これが購買行動などにつながるのです。

実はこれがブランドの仕組みそのものです。この構造が出来ているものが「ブランド」であり、逆になんのこだわりもなく、付加価値がないものを「ノーブランド」と呼ぶのです。

つまり、ブランドとは、その商品にさまざまなこだわりをこめて、それを伝えることなのです。

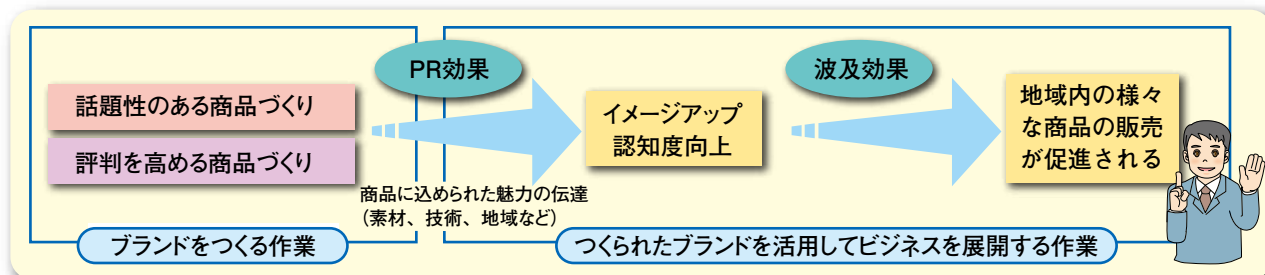
前述の日本一高級な「おみたまプリン」は2005年の11月に早朝のテレビ番組で紹介されたところ、放送後わずか数分で完売してしまいました。その後も期間限定、個数限定という販売方法により「手に入りにくい幻の最高級プリン」として大人気を誇り、特にテレビには30以上の番組で紹介されたり、多くの新聞、雑誌、インターネットなどで紹介されるようになりました。これは、おみたまプリンにたくさんのこだわりがこめられ、消費者に伝わったためです。



地域ブランドとは、地域の魅力を付加価値にしよう

(5)地域資源活用とシナリオ(例:おみたまプリン)

中長期的な戦略(シナリオ)



ところで、おみたまプリンは1個1万円ですが、月にせいぜい10個しか作ることが出来ません。これでは大きな売り上げにはつながらず、商売として成り立ちません。では、おみたまプリンは失敗だったのでしょうか？

実はおみたまプリンの狙いは、売り上げや利益にあったわけではありません。

話題性のある商品を作り、評判を高める商品を作ることによって、その商品に込められた素材や技術、地域などの魅力を伝えることができます。おみたまプリンの場合、最高級のおみたまプリンテレビなどで大きく取り上げられました。そのPR効果を広告費用に換算すると数億円にもなります。

こうしたPRによって小美玉市のイメージや、卵、天心焼などのイメージアップや認知度向上につながれば、それによって卵や天心焼などの販売が促進されるという波及効果が生まれるのです。

ブランドを作るという作業と、そこで作られたブランドを活用してビジネスを展開する。こうした2つのことをうまく組み合わせた中長期的な戦略(シナリオ)によって、おみたまプリンは確実に成果を挙げているのです。

また、おみたまプリンの人気にあやかって、天心焼ではなく紙容器に入った8個入り4,000円の贈答用プリンが誕生しました。こちらは量産が可能で贈答品として大人気です。また、関連商品として「おみたませんべい」「おみたまアイス」などの商品化にもつながり、「おみたまブランド商品群」としてシリーズ化が展開されています。

このようにシンボリックな商品によって高い認知度を得られたとき、購買力と収益性がある商品にどのように誘導するかを考えることが重要なのです。

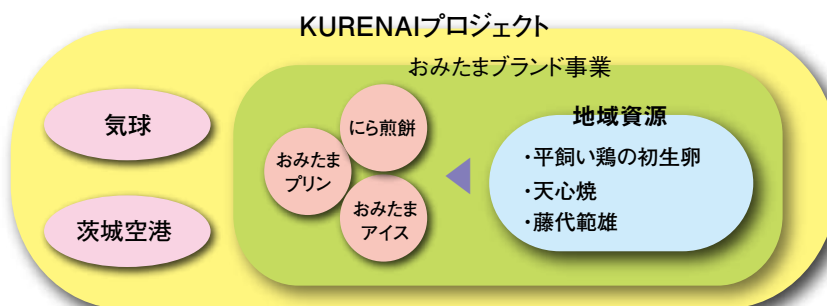
地域ブランドとは「地域の魅力を付加価値にしよう」

■おみたまブランドとは

茨城空港開港に向けて始まった「おみたまブランド事業」の一環で、気球イベントなど3つの事業からなる「KURENAIプロジェクト」のひとつ

■KURENAIプロジェクトとは

町外の人を集めて外貨を稼げる観光施設として、地元素材(卵・牛乳・にら・米)を生かした体験型のアグリカルチャーショッピング施設を開設



※天心焼: 由来は、北茨城市五浦に日本美術院を移設し、近代日本画に偉大な足跡を残した岡倉天心にちなんで命名。

※藤代範雄: フランスのルーブル美術館に作品が永久保存されているなど世界的に活躍中の茨城のグラフィックデザイナー

(6) モノづくりから地域づくりへ(例:伊賀の里モクモク手づくりファーム)

1次産業から2次産業、3次産業を組み合わせることで、いま全国ブランドに成長している地域と企業があります。三重県伊賀市にある農事組合法人「伊賀の里モクモク手づくりファーム」です。

もともとは養豚と野菜の栽培を行っていた農家で、「豚にも食べる人にも健康な豚」をめざしたこだわりの飼育方法を行ってきました。銘柄豚である「伊賀豚」を使ったログハウスの「ハム工房モクモク」を1987年に阿山町に設立し、ハムやソーセージを作って売り出したのです。ところが、阿山の人口は8,000人と少ないうえ、工房が山の中のわかりづらい場所にあったために、なかなか売り上げが増えません。1日数万円という大赤字が続いていました。

ところが特に1989年に始めた「手づくりウィンナー教室」が大成功。単に商品を売るだけでなく、生産者と消費者が「ものづくり」という体験をきっかけとして、徹底した「こだわり」によって作られた商品の美味しさと素晴らしさが伝わったのです。

これをヒントに、1995年には農業の体験を通じて生産者と消費者、地域住民の触れ合う場所として、「モクモク手づくりファーム」をオープンしました。ここではウィンナーやパン、とうふなどの「手づくり体験教室」のほか、チーズ学舎や地ビール工房など体感型の工場見学、農村料理の店やバーベキューレストラン、学習牧場、温泉、宿泊施設などがあり、今では年間50万人が訪れる人気スポットに発展しています。

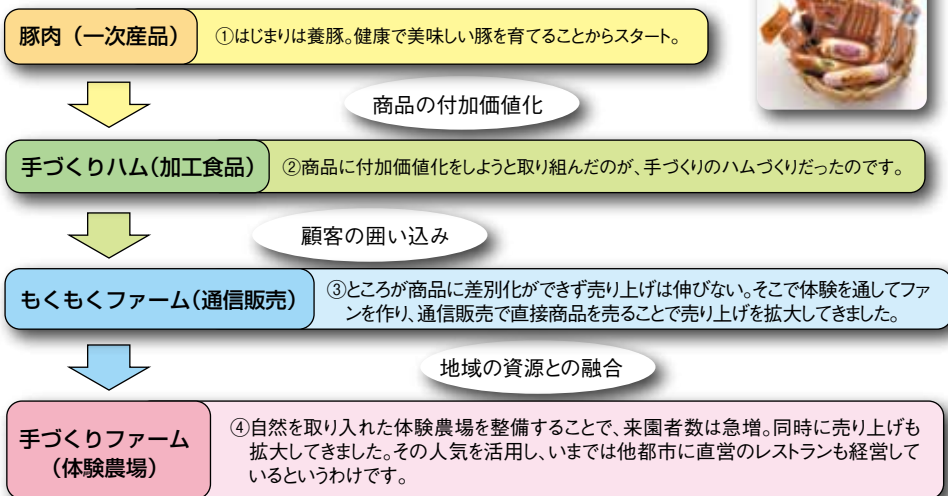
同ファームでは会員制の農産物の通信販売や、名古屋や四日市などに直営レストランの運営なども行うなど、そのビジネスは大きくなってきました。

その結果、いまでは400名を越える従業員数に成長しています。しかも、同ファームにたくさんの若い就職希望者が殺到しているのです。

「農産物をつくるだけではなりたつてはいかない。加工・販売までを農業としてとらえることで、多くの若者たちが農業でめしを食っていける環境を整えること」(木村修代表)という考えに、学生などの多くの若者が共感を得たからでしょう。同社の説明会には500名近い就職希望者が集まるほどです。

高齢化が最大の課題といわれている農業や地域にとって、学ぶべきところは非常に多いのです。

■【モクモクのブランド化への流れ】



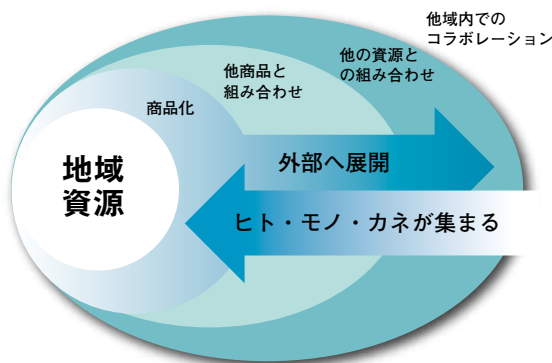
❗ このように1次産業から2次産業、3次産業へと拡大することで大成功しているのがモクモクなのです。

(7) ブランドの展開の方向性

全国各地には、素晴らしい地域資源が豊富にあります。それを活用し、地域活性化に結びつけるためには、

- ①地域資源の特徴を明確にする
- ②その地域資源を使って商品化する
- ③他の商品と組み合わせるなどにより、市場における差別化を図る
- ④自然や歴史など地域の他の資源を活用して、商品の魅力度アップを図る
- ⑤地域内(または周辺地域)で協力し合い、さらに可能性を高める

このような取り組みを段階的に広げていくことで、可能性も、市場性も、話題性も高まります。すると、その取り組みに対して外部からヒト・モノ・カネが集まってきて、その地域や資源が豊かになります。これが、ブランドの展開の大きな方向性なのです。



(8) 農商工連携とは

これまでは、農業で作られた作物を、食品工業が商品化し、商業が販売するという仕組みが出来ていました。つまり1次産業→2次産業→3次産業という流れです。このように業務を分担することにより、それぞれの業務に特化することが出来、効率的な発展につながります。市場や需要が拡大しているときには実に有効な仕組みです。

ところが、市場や需要が低迷すると、この流れが滞ってしまいます。まず、売れ行きが悪くなるため、商業は売り上げ(シェア)を拡大するために、価格の引き下げを行おうとします。安く売るためには安く仕入れなくてはならない。すると工業は製造原価の引き下げなどで取引を確保しようと必死になります。機械化や作業の効率化だけではなく、素材の見直し、材料の海外調達などに取り組みます。そうしなければ他地域あるいは人件費の安い海外の商品に負けてしまうからです。これは原材料の引き下げにつながります。複数の産地に価格競争をさせる、あるいは品質が低くてもいいから安い素材を調達する、などが行われるようになります。

こうしたことで、農業、商業、工業ともに価格の引き下げが必須となり、それぞれの経営を圧迫してしまいます。これが現在の構造なのです。

そこで、この構造を打ち破り、農業、商業、工業ともに活性化しようと取り組まれているのが農商工連携です。「農商工連携」とは、商業や工業の中小企業者と農林漁業者とが連携し、相互の経営資源を活用して、新商品や新サービスを生み出す取り組みです。それぞれが意識啓発や新たな刺激を受けることで、栽培や加工などの新技術開発や、新市場開拓などが期待されています。これらが行われれば、人材育成や雇用創出、地域イメージ向上などの効果が生まれ、それによって地域が活性化するという仕組みが生まれるのです。



地域ブランドとは「地域の魅力を付加価値にしよう」

2

ブランドコミュニケーション ～ブランドの魅力を伝える「3・3・3の法則」～

(1) 売る時代から、選び・伝える時代へ

「商品の品質には自信があるが、なかなか売れるようにならない」との嘆きをよく聞きます。

全国各地には、その地域で昔からこだわりを持って作られた名品と呼ばれるものがたくさんあります。素材にこだわり、手間暇かけて丁寧に作られた商品は、大規模な製造ラインで大量生産されている画一的な商品にはない品質や美味しさ、魅力がたくさんあります。

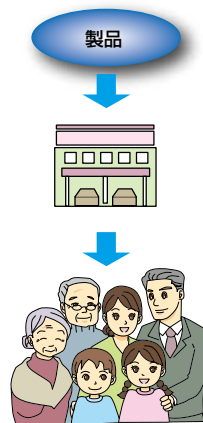
それがなぜ売れないのでしょうか？

それは、消費者視点で情報を提供できていないからです。

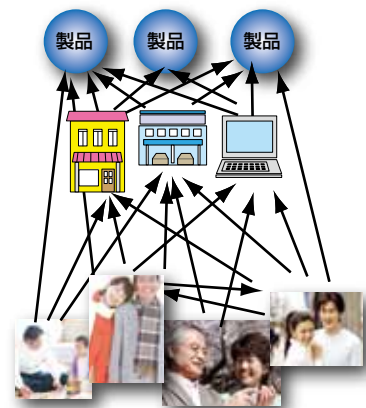
ものがない時代には、右図のように、商品の情報が店舗に伝わり、店舗から消費者に伝わり購入に結びつきました。高度成長時代まではこういう流れだったのです。

ところが今では購入の対象となるべき商品は数多く種類があり、購入する店舗も、商店街、郊外のショッピングセンター、インターネットと数多くあります。また、購入する家庭もさまざま、その消費ニーズもさまざまです。つまり右図のように混沌とした状態になっており、その情報はかつてとは逆に消費者発となっています。

モノがない時代の伝え方



モノが溢れている時代の伝え方



(2) 3・3・3の法則・・・ブランドの魅力を伝える3つの呪文

このような時代だからこそ、商品を購入してもらうには消費者視点で情報を提供しなくてはならなくなっているのです。では、消費者視点で行動を分析すると、そこは3つの段階に分けることができます。

一つは「目にとまる」こと。そもそも商品が数多くあるので、その中で目に留めてもらえなければなりません。つまりわずかな時間(せいぜい数秒)の間に認識してもらう必要があるのです。

二つ目は「手に取る」こと。目に留めたものは手に取って確認しますが、移り気な消費者はわずか十数秒、長くても30秒以内に特徴が伝わらなければ購入には結びつきません。

幸い、特徴が伝わった場合でも、残念ながら購入にはなお高いハードルがあります。ところが、買うか、買うまいかを悩む消費者に対して、3分以上の時間情報を与え続けられれば購入意欲は急速に高まるというデータがあります。何度もテレビCMを流し続けると販売が伸びることや、百貨店の実演販売などが人気である理由はこれです。

【3・3・3の法則】

目にとまる= 3秒



手に取る= 30秒



購入する= 3分以上



(3) 目にとまる＝注目(3秒)

3秒以内で目にとまるのに有効なものとしては、ネーミング、写真、パッケージの3つがあります。ブランドとしてはこの最初の接点は「ファーストコンタクト」と呼び、とても重要なものです。

もちろん奇抜なものであれば注目度は高まりますが、第一印象でイメージも植えつけられてしまいますので、単に奇抜なだけだと実際の販売につながらなかったり、イメージが低下してしまったり、あるいは一時的には売れるがその後の継続購入(リピート)に結びつかなかったりすることもあり要注意です。

◆ ネーミング・・・ネーミングによって売れ行きはずいぶん変わります

- 商品の特徴やイメージ、魅力を連想できるもの
- 購入者のターゲットを絞り込んだほうがよい
- 名前にストーリー性をもたせる
- 地域名をいれて差別化するのがよい
- 地域を連想させることで、地域のイメージや地域限定のニュアンスを持たせることが可能
- 単に地域名をつけるだけではだめ。地域のイメージを活用しなくては付加価値にならない
- だじゃれや当て字は効果的。ただし、ストーリーを感じさせるものに
- 手づくり、限定という言葉は効果的。ネーミングとは別に記載するのもよい



◆ 写真・・・通信販売では、実際の商品を手にとったり、試食はできない

- 商品の特徴やイメージを凝縮したもの
- 商品に込められたこだわりや希少性を写真で演出する
- きれいな写真より、インパクトのある写真を。見ているだけでよだれが出て、すぐにでも口に入れたい写真が効果的
- 食べる寸前が不可欠＝食べる1秒前の写真



◆ パッケージ・・・人間でいえば洋服のようなもの。個性を表し、伝える

- 商品の特徴やイメージを連想できるもの
- 渡すとき、もらったときにはパッケージが付加価値になる
- ターゲットの好みやライフスタイルにあったもの
- きれいなデザインより、中身がわかる(イメージがあう)デザインを
- ディスプレイしたときや、保管するときのことを考慮する
- パッケージ自体がディスプレイになる。すぐれた商品は店舗が並べたくなる
- シリーズ化すると注目度は高まり、ディスプレイがしやすくなる
- 違う種類を並べると、消費者として選ぶ楽しみができる
- 遊びゴコロも少し入れるといい



(4) 手に取る＝理解(30秒)

次に「手に取る」という段階について考えて見ましょう。

手に取ったがその商品を買わない場合、その理由(阻害要因)は主に以下の4つがあります。

例えば情報が無い場合。その商品が何であるかがわからなければ購入にはつながりません。また、その商品を選ぶことによるメリット(理由)がわからなければ、より安い商品や他の商品を選んでしまいます。そして、興味を持った商品があっても、それをあえて今買う理由がなければ二の足を踏んでしまうものです。

最後に、自分だけのための商品より、誰かのためにという大義名分があれば、財布の紐は緩むのです。

逆にこの4つをクリアすれば購入する可能性が高まります。つまり、その商品の特徴を伝え、それを買う理由を明確にし、いま買うきっかけを与え、その商品を買う大義名分を与えるわけです。

これをコンパクトに短時間で伝えることができれば、その商品に必ず興味を持つはずです。

【利用・購入しない理由＝5W1Hの不足】

◆ 情報がない

- 何があるかわからない。たくさんありすぎて、よくわからない
- どこに連絡すればいいかわからない。顔が見えない
- 十分に納得できる説明がない。口説いてくれない

何を？

どこで？

◆ メリットがわからない

- 他との違いがわからない
- あえて購入する理由が浮かばない

なぜ？

◆ きっかけがない

- いま購入・申込みをする理由がない
- 後ろをドン!と押してくれない

いつ？

◆ 仲間がいない

- 誰と一緒にかが思い浮かばない。賛同してくれない
- 業者の言うことを鵜呑みにできない
- 楽しみが広がらない

誰と？

ブランドコミュニケーション
ブランドの魅力を伝える「5W1H」の法則

(5) 説明に加える要素(武器)

ここで、具体的な事例を紹介しましょう。

「究極の梅酒」と大人気の、完熟した紀州南高梅だけで作られた芳醇な香りが特徴の梅酒です。梅の優良品種『紀州南高梅』の完熟果実だけを漬込み、完成した梅酒をさらに洋酒用オーク樽に詰め替えて一年間熟成貯蔵させたのがこの梅酒です。

完熟した梅を使ったことで、果実本来の甘みが生かされているため、醸造に使った砂糖は通常の半分以下。さらに、ブランデーなどで使うオーク樽に移して追熟させるなど、延べ3年間も長期熟成をさせて作ったこの梅酒は、高貴な熟成香が加わった梅酒で、酒好きがうなるほどの絶品。

通常の店頭では手に入らない限定品です。



どうですか？飲んでみたく、買ってみたくありませんか？

今の説明には、商品の魅力、地域の魅力、作り手の魅力がしっかり入っていました。

ヒット商品を見てみると、この3つの魅力を上手に説明しているものが多いのに気がきます。しかも、それぞれのコンテンツが1分ずつ。計3分で構成することがポイントです。

ある調査によると、商品の情報を3分以上受け続けた場合、購入したいという意欲が急激に高まるそうです。

デパートの実演販売、テレビショッピングなどは、動きや絶妙なトークを加えながら3分間の情報を流し続けています。そうすれば購入意欲が高まるのです。

つまり、この3つの魅力を武器として、消費者を3分以上惹き付ける事ができれば、購入してもらえる可能性はぐんと高まるということです。

【説明に加える要素 (武器)】

◆ 商品の魅力・・・商品の特徴を消費者の視点で

- 商品の特徴を消費者視点で
- 最も喜ぶ人を絞り込む (ターゲティング)
- 頭の中にシーンが浮かぶように具体的に

◆ 地域の魅力・・・他の地域にはない魅力と、地域と商品のつながり

- 歴史、文化、地形、風習、気候などを商品につなげて
- なぜその地域でなくてはならないのか? の答えを

◆ 作り手の魅力・・・商品に込められたこだわりを作り手の視点で

- どれだけ手間隙をかけているか
- 人物をストーリー化すると伝わりやすい (プロジェクトX風)

(6) 伝える方法として遊びゴコロも重要

事例1 函館市のあらたな魅力?! ～北海道函館市～

こだわりや魅力を伝える手法として重要なのは、「遊びゴコロ」です。

観光客数が低迷傾向にある函館市が、人気動画投稿サイトにPR作品を投稿して「国際観光都市・函館」をアピールしようと計画し、2008年5月に、総予算約230万円で公募をしたのです。

集まった企画案の中に、とんでもないものがありました。それは、函館市民が大好きなイカが宇宙人となり、仇とばかりに函館市を襲撃するというアニメ映像なのです。制作した制作会社は「ありきたりの観光地紹介の映像ではつまらない」と話しました。

これを採用し、動画サイトに投稿した結果、なんと70万回を超えるヒットになり、函館ロケ映画「わたし出すわ」の予告CMや、競馬場のPRにも登場するなど、拡大中です。



▲観光パンフレット



▲奇抜な内容が大ヒット

事例2 アニメ&神社でまちおこし(鷲宮) ～埼玉県久喜市(旧鷲宮町)～

関東最古の大社とされる鷲宮神社は埼玉県久喜市鷲宮(旧鷲宮町)にある神社。ここに、妙にオタクっぽい若者の参拝が増え始めました。

その理由を探ってみると、なんとアニメ「らき☆すた」のヒロインの終姉妹の実家の「鷹宮神社」のモデルが、埼玉県久喜市鷲宮(旧鷲宮町)にあるとファンの中で評判になっているようです。そしてファンは「聖地巡礼」と称して続々と詰めかけるようになっていたのです。

そこでキャラクターグッズやイベントを商工会が主体となり開発し、アニメを町おこしに活用することになりました。アニメの声優を呼んでの「公式参拝」には1万人近いファンが集結。土日には商店街にファンが大勢集まるようになり、町の活性化に確実に効果が現れています。アニメ放送が終わって3年がたっていますが、今年の初詣出客は過去最高の45万人に達するなど、経済効果は10億円以上にもなっています。

埼玉県では昨年、「アニメツーリズム検討委員会」を発足させ、アニメの観光資源化を目指しているとのこと。

この事例は、アニメという地域資源に目をつけて、商工会、神社、商店街などが手を組んで取り組んだ町の活性化戦略なのです。



▲アニメの聖地として



▲神社境内の絵馬



▲商店街のPOP

(7) “地域資源”を集約した“魅力”が地域ブランドに

地域資源として、農産物や工芸品ばかりに目が行きがちですが、実は他にもたくさんあります。

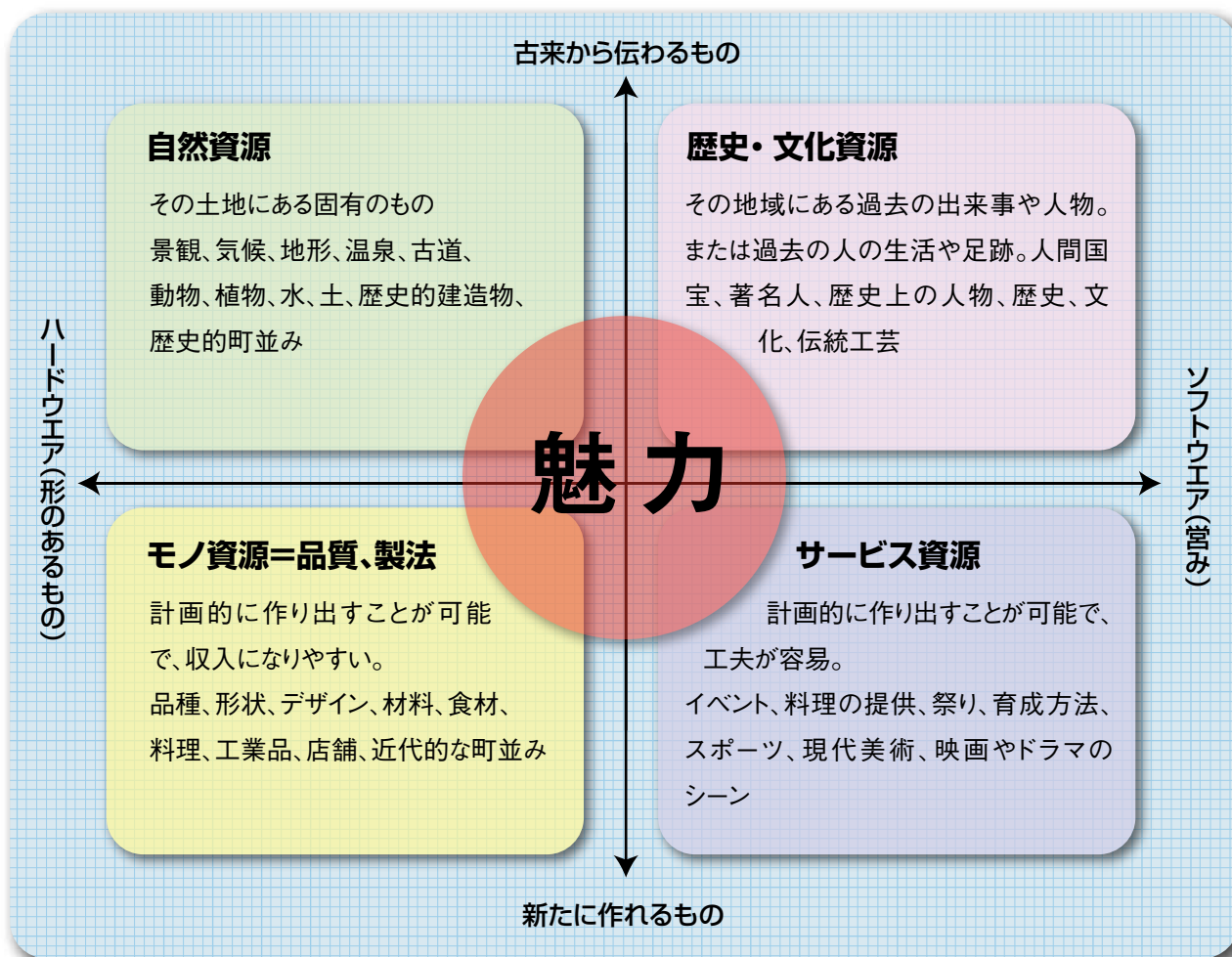
昔からあるものと、新たに作れるもの。有形のものと無形のものに分けて考えてみると、古来からあり有形の自然資源、同じく無形の歴史・文化資源、新たに作れて有形のモノ資源、同じく無形のサービス資源に分けられます。

農作物や工芸品はモノ資源ですが、自然資源や歴史・文化資源、サービス資源という地域資源ももっと活用すべきではないでしょうか。

そして効果的なのは、それぞれの資源を単体で活用するのではなく、組み合わせることなのです。組み合わせることで多様性が生まれ、工夫ができ、可能性も飛躍的に高まります。

鶯宮のケースは、神社という歴史・文化資源と、その広大な敷地にある自然豊かな環境、新たな商品や商店街、そしてアニメというサービス資源。こうしたものを融合したことで、唯一無二(オンリーワン)の魅力が生まれたのです。

地域にある地域資源を融合し、その町にしかない特別な魅力を創出することが出来れば、それがその町の魅力となり、ヒト・モノ・カネを集めるコアコンピタンスとなりうるのです。



3 ブランド管理 ～一瞬でブランドが崩壊しないために～

(1) 一日にしてブランドが崩壊？

これまではブランドの構築について主に話を進めてきました。しかし、ブランドは構築すると同時に管理することも重要です。最近、それを象徴するように、産地偽装や表示違反など、食の安全や生活を脅かすような事件が相次いでいます。すると、どんなに素晴らしいブランドであっても、一日にして失墜してしまいます。

例えば老舗料亭の加工商品の賞味期限シールの張替えが発覚したのをきっかけに、消費期限の改ざん、産地偽装問題などが続々と発覚したという事件がありました。この事件は賞味期限切れ、産地偽装、情報隠ぺい、責任逃れなど複数の要因がからんだ悪質なものでしたが、実は直接的な健康被害者、つまり料理を食べた体調を壊したひとはひとりもいなかったのです。また、民事再生法の適用後に経営陣を刷新して営業再開した時に発覚した客の食べ残し料理の使い回しは、法律的に違反であるとは言い切れません。

すなわち、この事件は被害者もなく、法律にも違反していなかったのですが、ブランドがずたずたになってブランドも店も消滅してしまいました。さらに、資本関係もなく、営業上での関係もなかった兄弟会社(同じブランド名を利用)も連鎖によるブランドイメージ低下で、大きな影響を受けたのです。

今、食の安全・安心や、消費者保護を脅かす事件が他にも起きるとともに、こうした企業姿勢に対しては消費者は非常に厳しい審判を下すようになってきました。だからこそ、ブランドの管理が重要なのです。

【1日にしてブランドが崩壊した事件】

- 製造工程で雑菌が混ざり、大人数の食中毒が発生。スーパー店頭などで同社商品が一斉撤去に。
- 賞味期限切れの材料を使用していることが、内部告発などで明らかに。当該工場ばかりではなく、全事業が休止に。
- 商品に異物が混入。関連商品を一齐回収。取引停止の店舗続出。
- 輸入食材を、国産食材と偽ったり、ある地域の食品を原産地を偽って販売したりしていたことが判明。これがきっかけとなって、原産地表示を義務付ける法律へ。
- 温泉に色をつけようとして、数件の旅館が入浴剤を混ぜた。これが報道され、同温泉全体にキャンセルが相次ぎ、廃業が続出。
- 販売店が不正修理を実施。それがもとで死亡事故が相次いだ。
- 釈明会見の最中に、トップが不用意な発言をした。これにマスコミや消費者が猛反発し、不買運動に発展。同社は解散に。
- 消費者相談窓口にかかってきた電話に、担当者が誠意のない対応。この一部始終が録音され、インターネットで告発。不買運動が勃発。
- トップが飲酒運転中に交通事故。社長辞任後、企業は倒産へ。

(2) ブランドが失墜する要因とその対策(ブランド管理)

管理すべきものは4つあります。

一つは**品質管理**。不良品や粗悪品が発生すると、ブランドへの信頼は一瞬にして崩壊します。そのためには商品の品質や衛生面が低下しないかを常にチェックする必要があります。しかしそれだけではありません。利益を高めるための効率化は、時には品質の低下につながることもあります。また、支出を抑えるために開発費の削減や、人材育成への投資を怠ると、それが長期的な品質の低下に結びつきかねないのです。

次に**人材・組織管理**。品質の低下を引き起こすそもそもの原因として、経営者や社員などの人材やモラルの低下に起因していることが多いのです。顧客や消費者をないがしろにし、自分勝手な論理で自分の利益を守ろうとすると、結果的に品質の低下に結びついてしまいます。最近発生したブランドを脅かす事件の、半数以上は商品の品質ではなく、表示違反や、隠ぺい、産地偽装など、こうした企業姿勢、社員のモラル不足によるものです。

悪しき慣習に流されてはいないか、利己主義になっていたり、利益を追求しすぎて消費者不在になっていたりしていないか。経営者や従業員のモラルやモチベーションを高めて、ブランドがお客様との約束を守れるようにすることが、ブランドを守る上では不可欠です。

そして**顧客満足度(CS)管理**。これは商品購入者の満足度を高めることです。消費者の満足度は口コミやネットの書き込みなどによって多くの人に伝わります。つまり満足度は他の潜在顧客に伝染するものであり、これがブランドの特徴でもあります。半面、商品に対する不満は、肯定的な意見より強い影響力を持って広がります。一人の不満が伝染して他の消費者の購買意欲をも低下させてしまうので要注意です。

最後に**知財管理**。ブランドへの評価が高まると、その人気を利用しようと思う人が現れることがあります。つまり、類似品や模造品などの“ニセモノ”です。すると、本来得られるべき市場が侵食されたり、質の悪い模倣品が横行したりすることにより、ブランドイメージが低下してしまう危険になります。それを防ぐための武器が特許や商標などの「知的財産権」です。

【ブランド管理】

品質の低下 → 品質管理 (商品の向上)

事件、事故、故障、リコール・回収、粗悪品、安売り、劣化、使いづらい、時代遅れ、環境保全への非対応、健康を害する商品・行為

モラル低下 → 人材・組織管理 (意識の向上)

犯罪行為、組織犯罪、虚偽の発言、不用意な発言、内部告発、社会貢献活動の停止、個人情報漏えい、情報非公開(隠ぺい)、誹謗中傷

顧客満足の低下 → 顧客管理 (満足度の向上)

顧客の不満、不誠実な対応、たらいまわし、説明不十分、対応横柄、自己都合、消費者不在

知財価値の低下 → 知財管理 (防衛力の向上)

類似品やニセモノの流通、生産技術・特許・ノウハウの流出、顧客の流出、営業権の譲渡、分裂・脱退

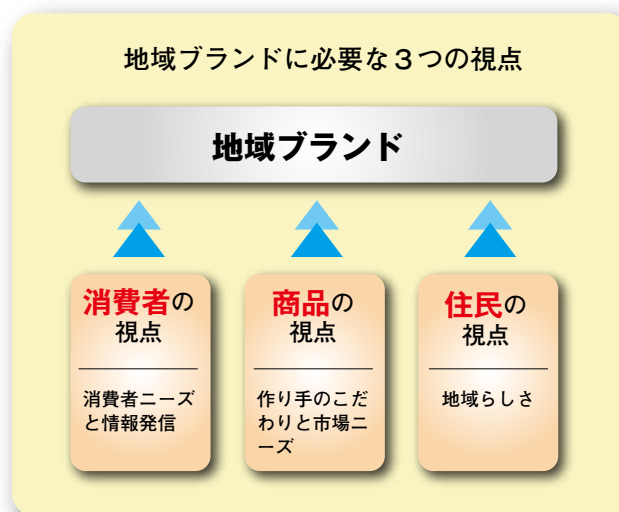
4 ブランドのシナリオ作り ~ブランドの持続的な発展のために~

(1) ブランドに必要な3つの視点

これまで説明してきたポイントを図式化すると、次のようになります。
ブランドに必要なのは、商品の視点、住民の視点、そして消費者の視点です。

他の地域や商品にはないこだわりを込めることで、商品に付加価値が生まれます。もちろん地域の特徴や、資源などを活用し、その地域独自の魅力を創出することは不可欠です。ただ、その商品も魅力が消費者に伝わらなければ売れません。消費者視点での情報発信、それに消費者を裏切らないような管理も不可欠です。

こうした3つの視点で取り組まなければ、消費者からは「ブランド」として評価はされません。



(2) SWOTAR分析(SWOT+消費者視点)

地域ブランドへの取り組みを戦略化する場合、商品、市場、消費者の3つの視点からの分析を使い、ブランド戦略を体系化する手法を紹介します。

「SWOT分析」の手法で作成したものを用意し、このS(強み)とO(機会)をもとに、消費者視点から見た強み(Attract=魅力)を設定します。これらがブランド構築の取り組みにつながります。

次に、W(弱み)とT(脅威)に加えて、消費者視点による弱み(Risk)を設定します。これらはブランド管理の取り組みにつながります。

ちなみに、SWOT分析に消費者の視点(AとR)を加えたものを、「SWOTAR」分析と呼びます。

	強み(Strong)	弱み(Weak)
商品の視点 (現地調査)	S	W
市場の視点 (市場調査)	O	T
消費者の視点 (消費者調査や試食調査)	A	R

(3) 演習

① 魅力の活用方法／課題とその解決方法の整理

ここからは、実際の演習です。

SWOTAR分析によって抽出された魅力(ブランド構築の取り組み)、および課題(ブランド管理の取り組み)を、人材・組織面、製造面、販売・情報面のそれぞれの側面で表形式にまとめます。

さらに抽出した魅力および課題それぞれについて、その具体的な取り組み方法を活用法および解決方法として書き込みます。そして、その取り組みを、いつ(開始時期)、期間、誰が行うか(実施者)を具体的に書き込みます。

ここで抽出した魅力および課題は、およそ50~200ぐらいの項目になるようにします。

最後に、それらの取り組みについて、重要性や実行可能性をもとに優先順位付けを行います。

こうして作成した表が、ToDoリスト(アクションマップ)になるのです。また、期間が1年以上になるものは「長期戦略」で、1年未満のものは「アクションプラン」となります。

		強み(魅力)／弱み(課題)	活用法／解決方法	いつ	期間	誰が	優先
ブランド構築	人材面 組織面						
	
	製造面 (生産、原材料、 加工、品質)						
	
	販売面 情報面						
	
ブランド管理	人材面 組織面						
	
	製造面 (生産、原材料、 加工、品質)						
	
	販売面 情報面						
	

(3) 演習

②何を行ったか(アウトプット)

次に、これまでに取り組んだアクションの評価の方法を説明します。

まず、これまでに何を行ったかを、人材・組織面、製造面、販売・情報面、管理面に分けて、それぞれ具体的に抽出します。その際、実際に実施した数量や参加人数なども書き込むようにします。短期的なアクションだけでなく、長期的な取り組みについても記入します。

これらはアクションによるアウトプットの一覧表になります。

	内容	補足	数量	参加人数
人材面 組織面	委員会開催		3回	10名
	部会(WS)開催		5回	5名
	セミナー(勉強会)開催		1回	50名
	...			
製造面 (生産、原材料、加工、品質)	試作品制作		5品	10人
	試食会実施		1回	8人
	...			
販売面 情報面	展示会出展	地域食とものづくり展	1回	6万人
	パンフレット作成		1種類	3,000枚
	メディア露出	テレビ、新聞	4回	8万人
	ブログ掲載		25回	8,500PV
	...			
管理面	セミナー(勉強会)開催		1回	50名
	管理マニュアル	作成中		
	...			

(3) 演習

③どんな効果があるか(アウトカム)

次に、今度はそれらのアクションによる効果をまとめます。

直接効果とは、具体的な売り上げ・収益につながったものです。あれば具体的に金額まで記入します。

間接効果とは、そのアクションの波及効果として考えられるものです。これも具体的に金額まで記入しますが、どれくらい影響度があったのかを「その他」の欄に記入します。直接効果に対して3倍ぐらいあるのが一般的です。間接効果が低いのは商品を作るだけに終わっていて、他への波及効果が十分に出来ていないことを意味します。

そして情報発信やイメージアップなどのブランド効果をピックアップします。これらも金額で測定できるものは金額で、それが不可能な場合は数値で書き込みます。なお、KPIとはKey Performance Indicator(評価指標)の意味です。

最後に、組織や参加者、事業者、地域住民などの意識向上や学習などへの効果も同様に記入します。

事業を行う際には一般的にはアウトプットを目的としますが、実はアウトカムのほうが重要なのです。いくらアウトプットがあってもそれがアウトカムに結びつかないようでは地域活性化などの効果は期待できないからです。

	内容	補足	金額	その他
直接効果	商品販売売上	支援事業後		
	サービス売上			
	...			
間接効果	商品販売売上	関連商品		
	サービス売上			
	...			
	内容	補足	KPI	その他
ブランド効果	情報発信効果	広告費換算		
	認知度	効果測定調査	4.5pt	
	購買意欲			
	...			
組織効果	参加意識		10%アップ	
	ブランド管理の理解度			
	...			

(4) ブランド戦略の流れ

ここではブランド戦略の流れを図式化しました。

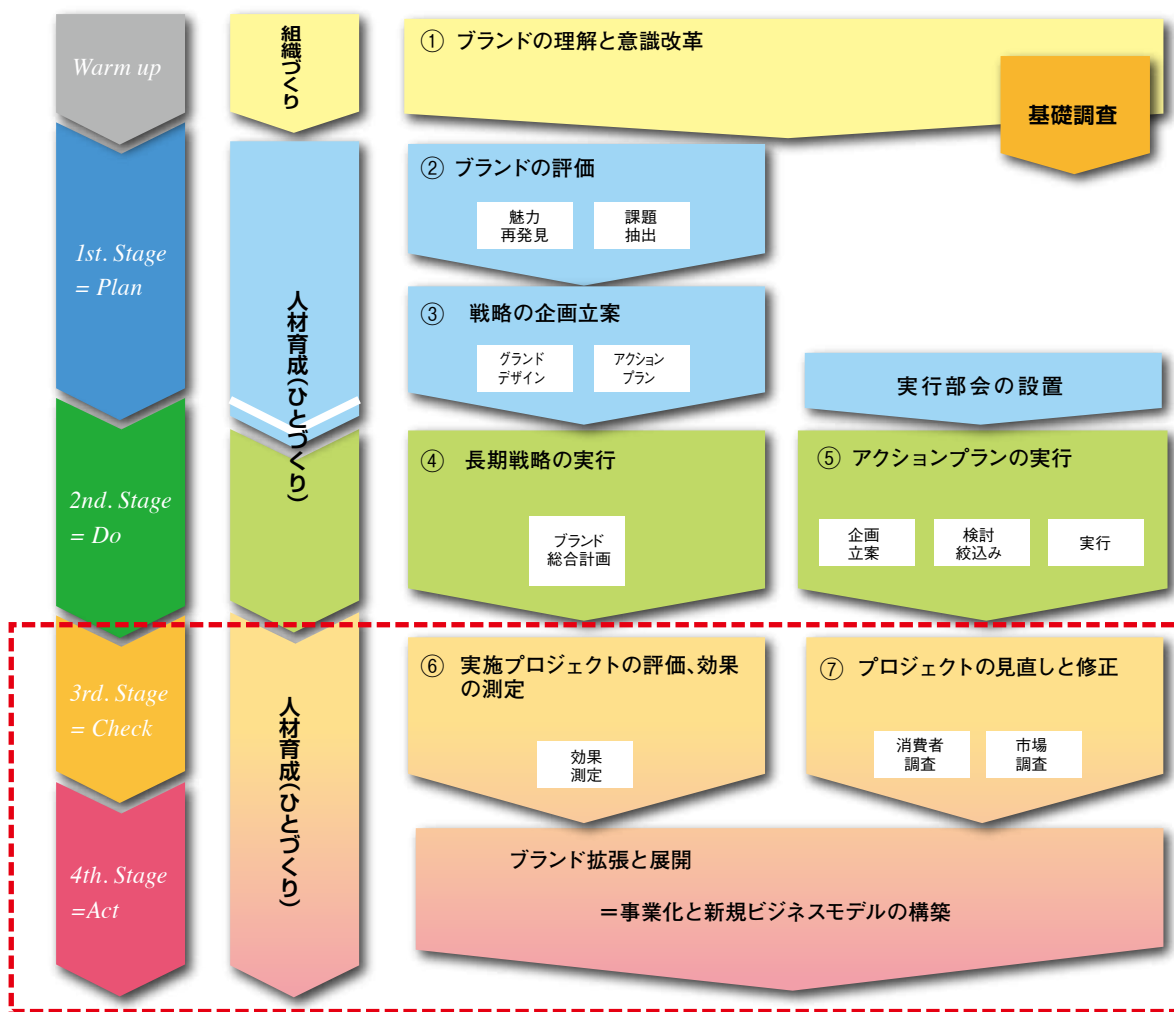
前ページのアクションプランマップで作成したのは、ここの⑤の「アクションプランの実行」の部分です。

しかしブランド戦略としては、アクションプランだけではなく、④長期戦略、⑥実施プロジェクトの評価や効果測定、⑦プロジェクトの見直しが必要なのです。それらの上で、持続的な事業化が作られて初めて地域の活性化につながるのです。

こうしたシナリオをしっかりと作成しておくことが、ブランド戦略には不可欠だといえるでしょう。

■【ブランド戦略の流れ】

ブランド戦略とは、ブランドの現状を把握・理解し、長期的な戦略の下で、それを具現化するアクションプランを実行し、人を育て、事業を活性化すること。



(5) 地域ブランドのプレミアム戦略とブランド総合計画

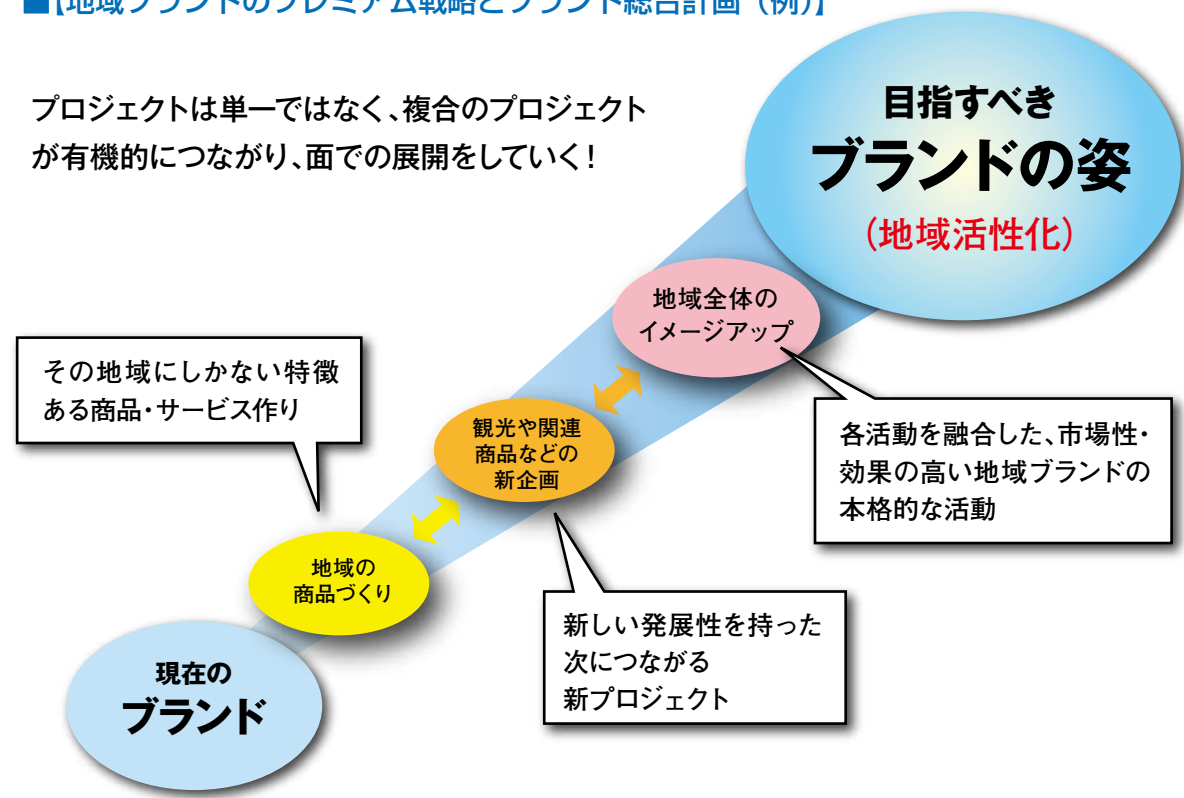
めざすは地域活性化。
具体的なアクションや企画を結びつけ、効果の高い戦略をぜひ実現しましょう。

ブランドとは、商品と組織に対する消費者からの評価と期待です。

商 品	= 製品、サービス、観光素材など
組 織	= 県、市町村、地域、団体、企業など
消費 者	= 顧客、潜在顧客、地域内、地域外など

■【地域ブランドのプレミアム戦略とブランド総合計画（例）】

プロジェクトは単一ではなく、複合のプロジェクト
が有機的につながり、面での展開をしていく！



ブランドのシナリオ作り
「ブランドの持続的な発展のために」



平成22年度 農商工等連携促進対策中央支援事業（コーディネーター活動対策）

～農商工等連携における地域ブランドの構築～

平成23年3月

実施主体：社団法人 食品需給研究センター
調査研究部 藤科 智海

〒114-0024 東京都北区西ヶ原1-26-3 農業技術会館3F
TEL 03 (5567) 1991 FAX 03 (5567) 1960
ホームページ <http://www.fmric.or.jp/facobank/>

執筆：株式会社ブランド総合研究所 田中 章雄