

# コトづくりブランディング

## —ユーザーとともに価値を創造するブランド戦略—

(公財)えひめ地域政策研究センター 客員研究員 渡部 恭久

### 1 選ばれる地域ブランドへ

#### 1-1 地域ブランドの価値

地域では産品開発により、多くの新ブランドが生み出され、市場には地域ブランドがあふれている。米は品種と産地から、食品の中でも早くからブランド化が図られてきており、さらに、有機栽培米、棚田米等作り方や風景にまで細分化され、多くの地域ブランドが生まれている。

その傾向は、米以外でも同様に見られ、巷には多くの地域ブランドが登場することとなった。これは、集荷・出荷等の効率化により画一的な商品が生み出されてきたことに対する反動という側面もあるが、多くの場合、差別化を図ることで同種の商品に対して競争優位、価格優位に立つ狙いがあるのだろう。

ブランド化により、作り手の顔が見えるようになり、多くのブランドの違いを楽しむことができるようになった。こうした地域ブランドの登場は、地域の産品は多様性に富むことを我々に気付かせてくれた。

インターネットにより情報は即時性を持ち、誰にでも発信・受信できるものとなり、商品は地域を越えて直接取引されるようになった。これにより、未体験の商品でも、ユーザーは品質、使い勝手等の口コミを重視し、最も評価の高いものを購入できるようになった。これは、製品に限ったことではなく、観光商品にも当てはまることであり、これからの時代は、価格に見合った評価の高いものだけが残る、ブランド淘汰の時代になると考えられる。

新しい地域ブランドの中には、地域に固有の種や、その加工食品には、作り手のこだわりが込められた個性的な商品もあるだろう。ただ、昨今多く目にするのは、新たに開発された、品質・収量・価格等の面で有望視される新ブランドの広報だ。

新ブランドは、競争優位、価格優位に立つことを目指

してブランド化されるようだが、他の商品との明確な違いはあるのだろうか。その違いに、価格に見合った価値はあるのだろうか。選ばれる地域ブランドとは、どのような魅力のある商品なのだろうか。

#### 1-2 地域ブランドの広報活動

地域産品等は、行政の支援を受けた広報活動も活発で、都市圏において物産展がたびたび開催されている。全国各地の物産展が、代わる代わる毎日のように開催され、県や市町村名が連呼される。その様相はまさに地域間競争といったものである。

「まずは認知度向上を」「まだまだ知られていない」というものが、広報に力を入れるよくある理由だ。そういった広報活動により、その商品でなければならない理由はユーザーに伝わるのだろうか。知ってもらえなければ始まらないとはよく言うが、知られた後に売するための戦略はあるのだろうか。数多ある商品群から指名買いされるブランドになるには、どのような方法があるのだろうか。

#### 1-3 ブランドとは何か

ブランドは、差別化を図るための印として始まり、競争優位、価格優位に立つ可能性を秘めてはいるものの、厳しい地域間競争にさらされる淘汰の時代を迎えるだろう。

「地域間競争」それは似た者同士の戦いであり、消耗戦の果てに、いずれ価格競争に陥るだろう。地域産品の違いがユーザーに見えづらく、この製品でなければならないという決め手に欠ければ、認知度向上のための広報は、まるで砂漠に水を撒くような無駄で果てしないものになるだろう。地域間競争が激しさを増す中にあるのは、競争に身を置くことそのものの可否を問い直さなければならないのではないか。

そもそも、ブランドとは何か。

ユーザーに選ばれるブランドは、どのようにブランド

を構築していったのか。

高品質の製品が支持され、高知県においてキャンプフィールドの運営にも参入しているアウトドアブランド「スノーピーク」の例を次に取り上げる。

## 2 スノーピークウェイ

### 2-1 モノづくり企業としての「スノーピーク」

スノーピークは、キャンプ用具を中心に手掛けるアウトドアブランドである。新潟県の三条市と燕市を合わせた燕三条エリアは、金属加工の優れた技術を持つモノづくりの町として知られている。その新潟県三条市に本社を置くスノーピークは、登山家であった創業者の「自ら欲しい物を作る」という意志のもと、登山用具等の製造からスタートした。

そして、二代目である山井太代表取締役社長の就任後は、オートキャンプの分野を切り拓くとともに、キャンプ関連製品を製造、販売するようになった。最良の素材と技術で「壊れない」「使い勝手がよい」にこだわった製品は、ハイエンドで他社製品と差異化しており、製造上の欠陥に関しては永久に無償で修理している。

スノーピークが生み出す製品は、厳しい自然環境に耐える高い品質と、人と自然がつながることを意識した美しいデザインを兼ね備え、多くの熱心なファンを獲得している。

### 2-2 ユーザーと共に、社員と共に

スノーピークでは、社員がユーザーと一緒にキャンプをしてユーザーの本音を聴く、「スノーピークウェイ」というイベントを定期的に開催しており、厳しい声にも耳を傾け、ユーザーの意見を事業に取り入れている。

また、新潟県の本社には、ヘッドクォーターズというキャンプフィールドが併設されており、ここには、全国から多くのキャンパーが来訪する。スノーピークの社員全員が熱心なアウトドア好きのため、仕事を終えた社員の中には、このテントで一晩過ごし、そのまま出社する社員もいる。さらに、社員は、キャンプをしているユーザーから、スノーピーク製品に関する意見を直接聴くことができる。そうして、本社にキャンプフィールドが併設されていることで、社員の働き方の満足度を高め、また、製品開発にユーザーの意見を活かすことができる。

このように、スノーピークは、メーカーとユーザーの境界線をなくそうとしている。これは、社員全員がアウトドア好きで、自らもユーザーであるという顧客目線の考え方が定着しているからできることである。

### 2-3 ミッションステートメント

スノーピークには、スノーピークウェイという会社が目指すべき方向を示したミッションステートメントがある。

#### 「スノーピークウェイ」ミッションステートメント

私達スノーピークは、一人一人の個性が最も重要であると自覚し、同じ目標を共有する真の信頼で力を合わせ、自然指向のライフスタイルを提案し実現するリーディングカンパニーをつくり上げよう。

私達は、常に変化し、革新を起こし、時代の流れを変えていきます。私達は、自らもユーザーであるという立場で考え、お互いが感動できるモノやサービスを提供します。私達は、私達に関わる全てのものに、良い影響を与えます。

ミッションステートメントにあるとおり、スノーピークは、社員自らもアウトドア好きのユーザーであるからこそ、優れた製品やサービスを生み出すことができ、そして、その製品は、快適さを求めるあまり自然を遠ざけてきた人々に対し、キャンプを通して人の暮らしの中に自然を取り入れるきっかけを与えてくれる。

スノーピークは、ヘッドクォーターズだけでなく、全国に合わせて5つのキャンプフィールドを直営している。その内、四国には唯一、高知県越知町に「スノーピークおち仁淀川キャンプフィールド」がある。

スノーピークは、どのように地域でキャンプフィールドを運営しているのだろうか。

## 3 スノーピークおち仁淀川キャンプフィールド

### 3-1 キャンプフィールド概要

2018年4月高知県高岡郡越知町に、スノーピークが直営する5ヶ所目のキャンプフィールドがオープンした。宿泊施設としては、芝生のオートキャンプサイト30区画と、住箱（JYUBAKO）というモバイルハウスが10棟ある。他に、炊事棟、トイレ、シャワー、電源、コイ

ンロッカーを備える。キャンプフィールドは仁淀川の横に位置し、キャンプしながら清流仁淀川で川遊びができるというシチュエーションだ。



【スノーピークおち仁淀川キャンプフィールド入口】



【キャンプフィールド】

また、モバイルハウス住箱は、建築家の隈研吾氏の設計によるもので、余計なものを削ぎ落とし、木の美しさを際立たせたミニマルな仕様となっている。



【乗用車で牽引できる美しいトレーラーハウス「住箱」】  
 四季にあわせて住居を移動させる、新しいライフスタイルの提案

スタッフが常駐する管理施設があり、スノーピーク製品を扱ったショップを併設している。また、販売だけでなく、キャンプに必要な道具のレンタルも行っている。



【ショップ併設の管理棟】  
 体験プログラム「ラフティング」に必要な道具もここで準備する

### 3-2 体験プログラム「ラフティング」

おち仁淀川キャンプフィールドでは、スノーピーク初となる体験プログラム「ラフティング」が楽しめる。キャンプフィールドから5分程度乗用車で上流に移動し、そこから約3時間の川下りを楽しむ。3歳児から参加できるプログラムであるが、スリルも味わえる急流も数か所あって、大人も飽きさせないコースとなっている。

ガイドから基本のパドル操作や注意事項を教わった後は、流れの緩やかなところで泳ぎを楽しんだり、岩から飛び込んだり、魚を探したり、美しい風景を静かに眺めたり……と、様々な野遊びを楽しむことができる。水質日本一といわれる仁淀川を思う存分堪能できるツアーだ。



【スノーピークのボートで川下り】  
 キャッチコピー「人生に、野遊びを。」

### 3-3 価値創造の場

このように、キャンプフィールド運営、体験プログラムにおいても、スノーピークらしいサービスを提供して

いる。キャンプ用具メーカーとしてキャンプフィールドを運営し、ユーザーと直接関わることで、さらなるサービス向上につなげることができる。

キャンプフィールドが、人と自然の接点となり、「人生に、野遊びを。」提供してくれる。

#### 4 これからのブランド戦略

##### 4-1 モノづくり、ヒトづくり、コトづくり

スノーピークが選ばれる一つ目の理由は、品質の高さにある。スノーピークは、優れた素材と高度な技術を用いることで、他にない高いレベルの製品を作っている。

スノーピークが選ばれる二つ目の理由は、社員がニーズに合った製品を開発することにある。社員全員がアウトドア好きで、キャンプフィールドから出勤するといった、アウトドアと近接した働き方ができる。ユーザーの声を聴き、また、一ユーザーとしての意見を製品の開発とサービスに活かしている。

スノーピークが選ばれる三つ目の理由は、価値創造の場を提供していることにある。スノーピークは、「人生に、野遊びを。」をキャッチコピーとして、人と自然に境界線を引かない、自然を楽しむ生き方、自然の中で豊かで贅沢な時間を過ごす、人間性の回復を提案している。キャンプフィールドの運営やキャンプイベントの実施を通して、野遊びの楽しみ方を伝え、ユーザーに豊かな時間を過ごす場を提供している。

このように、スノーピークが選ばれるのは、ミッションステートメントの存在が、一貫したスノーピーク“らしさ”をもたらしているからだと言える。このミッションステートメントがあるからこそ、モノづくり、ヒトづくりに対する姿勢が一貫している。一貫しているので、ユーザーはどの製品を使ってもスノーピークらしいと感じる。ユーザーは、スノーピークの製品を使うことで、自分の人生が豊かになるので、スノーピーク製品でアウトドアを過ごすことに特別な価値があると感じる。スノーピークは、ユーザーに価値を提供するというより、ユーザーと共に新たな価値を創造する企業だ。そのことがブランド「スノーピーク」の人気を不動のものとしている。

##### 4-2 地域ブランドに価値を創造する力はあるか

地域の特産品を使った産品開発が盛んに行われ、新たなブランドが生まれているが、ブランディングというものを単なる名付けだと思い、簡単に差別化できると考えているのではなからうか。他地域をベンチマークして、これまでと同じようなモノやサービスを作り、他地域との競争に突入する。恐らくこれが、果てしない「地域間競争」の始まりだろう。

さらに、地域間競争に勝つためには認知度向上が必要と考え、そのための戦い「広報活動」を繰り返している。認知度向上のための広報活動をブランド戦略だと思っていないだろうか。同質のモノで戦ってはいけない。果てしない広報合戦の末には、低価格競争が待っているだけだ。地域ブランドは、認知度向上でなく、価値創造を目指さなければならない。

企業にとって一番大事なことは、利益を上げることではなく、利益を上げ続け存続することだ。ブランドは選ばれ続けなければならない。したがって、地域ブランドでも、広報は製品やサービスが売れ続けるために行うべきではなからうか。

なぜ地域ブランドの戦略は、モノづくりや広報において、他地域の表面的なものまねに終始するのか。地域には土地のモノを作って売るという発想「田舎自慢」が根底にある。特産品を使う「田舎自慢型」産品開発は、一見間違っていないように思える。地域が一体になることを目的にするなら、産品開発、広報、販売といったプロセス自体に意義があるだろう。しかし、ともに汗を流すことが目的ではなく、雇用の創出等持続可能な地域づくりが目的であれば、事業の継続を目指さなくてはならない。つまり、売れ続けなければならない。地域ブランドが継続するために、ユーザーとともに価値を創造することを考えなくてはならない。

##### 4-3 地域ブランドにおけるミッションステートメントの必要性

スノーピークが、目指すべき方向を見失わずユーザーに支持され、事業を継続しているのはミッションステートメントがあるからだ。ミッションステートメントは、地域ブランドにおいても必要なものである。地域ブランドであっても、何のために、誰のために存在し、何を変

え、どんな価値を創造するのかについて、明らかにしなければならない。このことは、ブランディングにおいて最も重要なことである。

それを基に、産品開発をし、「田舎自慢」というプロダクトアウトに陥らず、ユーザーが欲しい良質なものを作る。地域ブランドが継続するためには、ミッションステートメントにそった、一貫した製品作りが大前提となる。

また、地縁というつながりは特別ではあるが、皆が同じ方向を向いているとは限らない。地域のために応分の負担をするのは当然という考え方にも一定の理解はできる。しかし、会社と違って地域は同じ志のもとに集まってできた訳ではないのだから、地縁だからやってもらって当然という考え方ではやらされ感が生じる。方向性を常に確認し、何のためにやっているのか共に考えながら進みたい。

ミッションステートメントを基にして、モノづくり、ヒトづくりにおいて、揺るぎないことが求められる。このことがユーザーをファンに変えていくことにつながっていく。

#### 4-4 コトづくりブランディング

ユーザーをファンに変えることができれば、事業の継続性が見えてくる。ブランディングは、ファンづくりのため、価値の創造を意識して行わなければならない。価

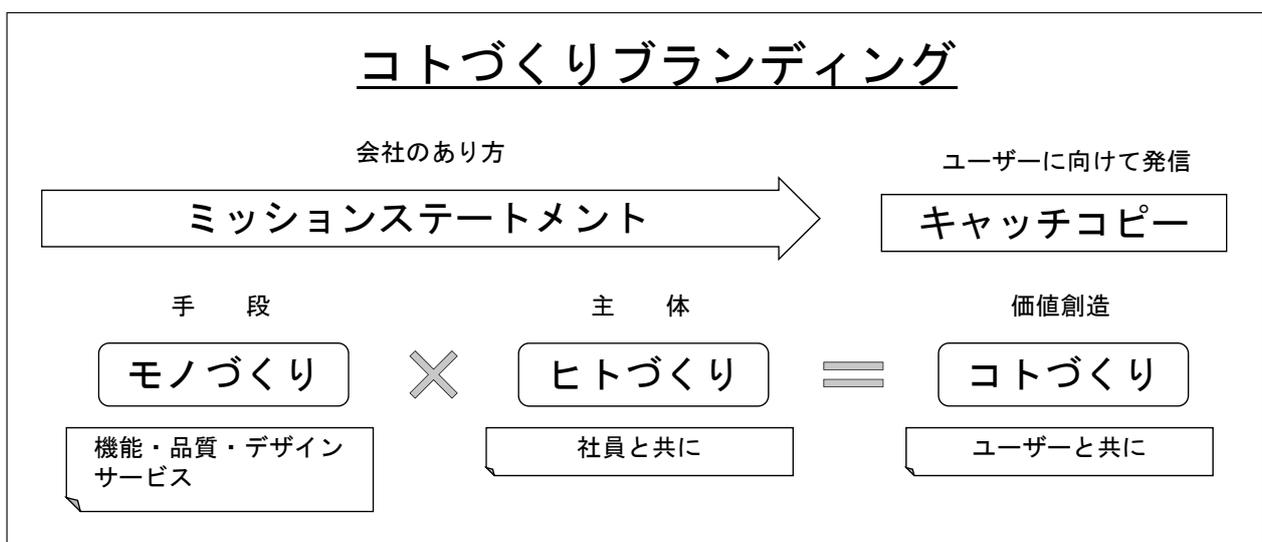
値創造を目指すブランディングを、ここではコトづくりブランディングと呼ぶ。ミッションステートメントにそって、仲間と共に良質な製品を作り、ユーザーと共に価値を創造することで、ブランドを構築する。

スノーピークを例にすれば、スノーピークそのものがブランドではない。スノーピークの製品でキャンプをしているユーザーとそのユーザーの抱く感情まで含めたもの、キャンプフィールド全体から醸し出される自然と親しんでいる雰囲気こそがスノーピークのブランドであると言える。そういう意味で、「人生に、野遊びを。」というスノーピークのキャッチコピーは、ブランドをよく表している。

地域ブランドは、ユーザーに対して、ブランドがどんな価値創造の場を提供するのか表さなくてはならない。そして、ユーザーとともに価値を創造し、ユーザーとともにブランドを作り上げていく。そうすれば、地域間競争とは無縁の、ブランディングによる持続可能な地域づくりができるだろう。

#### 【参考】

- ・スノーピーク「好きなことだけ！」を仕事にする経営／山井太著 日経トップリーダー編
- ・2018 Outdoor Lifestyle Catalog／株式会社スノーピーク
- ・自然にふれて取りもどす 人間の基本／監修 スノーピーク



【コトづくりブランディング】