

キャラクターを通じた地域ブランド化に対する BSCの適用可能性

——熊本県におけるくまモンの営業戦略から——

君 島 美葵子 望 月 信 幸

要 旨

本研究の研究目的は、熊本県版「まち・ひと・しごと創成総合戦略」を基礎として、地方自治体における地域ブランド化に対するBSCの適用可能性を明らかにすることである。熊本県版「まち・ひと・しごと創成総合戦略」にはご当地キャラクターのくまモンの活用が含まれる。そのため本研究では、営業戦略を担うくまモンの活用に焦点を当て、当該戦略の策定と実行のためのBSC構築を考察した。ご当地キャラクターを活用した戦略を戦略マップ、BSCで捉える際には、各視点や各戦略目標をどのようにつなぐかというよりむしろ、それらの目標を迅速かつ確実に実現させるかという点に焦点を当てることが望ましい。そのため、戦略マップの作成、BSCの構築にあたっては、戦略目標の達成を時系列に捉え、時間軸による区切りを考慮することが必要になる。

キーワード：BSC (Balanced Scorecard)、戦略マップ、地域ブランド、ご当地キャラクター、まち・ひと・しごと創生総合戦略

1. はじめに

地方自治体における組織目標は、地方自治体運営の基本方針を通じて具体的に明示される。わが国では、地方自治体運営の基本方針策定に関して、内閣府主導のもと、2014年9月に「まち・ひと・しごと創生本部」が設置された。2014年11月に「まち・ひと・しごと創生法」を制定し、2014年12月には「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」及び「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を決定した。国によって「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定された後、地方自治体が各自で地方版「まち・ひと・しごと創生総合戦略」及び「人口ビジョン」を推進することになった。

本研究は、地方版「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を基礎として、地方自治体における

地域ブランド化に対するBSCの適用可能性を明らかにする。特に、地方自治体の戦略策定と遂行に対して大きな影響力のあるキャラクターの影響を可視化することに着目する。本研究が対象とするキャラクターは、地方自治体が地域の代表的な物事を基礎として制作したご当地キャラクターである。本研究では熊本県を具体例として取り上げ、ご当地キャラクターのくまモンの実績に基づいて、BSC構築のプロセスに焦点を当てる。

2010年に九州新幹線開業に合わせて「くまもとサプライズ」という熊本県の活性化のためのプロジェクトが実施された。くまモンは「くまもとサプライズ」で付随的に生まれたキャラクターである。現在くまモンは、熊本県の「営業部長兼しあわせ部長」であり、熊本県の営業戦略を担っている¹。このキャラクターは、熊本県のみならず、日本国内、海外へと活動範囲を広げている。

本研究の構成は、以下の通りである。まず、地域ブランドの定義を整理し、中小企業基盤整備機構が作成した地域ブランド化の概念図を土台にして、ご当地キャラクターの活用を考慮した地域ブランド化の枠組みを提示する。その枠組みを用いて、熊本県「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を推進するための営業戦略に対するくまモンの活用を分析する。その結果として、ご当地キャラクターを用いた営業戦略の策定と実行へ役立たせるための戦略マップ作成、及びBSC構築を具体的に示すことによって、BSCの適用可能性を考察する。

2. 「地域ブランド」と「くまモン」に関する先行研究

2.1 製品ブランドの拡張としての地域ブランド

地域を対象とするマーケティングの議論は、Kotlerの研究で見られる。Kotlerは、体系化されたマーケティング理論をさまざまな社会問題へ適用する一つの方向性として「地域」を取り上げた。地域を対象としたマーケティングは、Place MarketingあるいはMarketing Placesと称され、市町村、地区、地方、国家などをすべて包含するマーケティングの枠組みを形成した。その枠組みは、地域が直面している諸問題を分析し、地域再活性化のための有効なアプローチとして機能させることを目的とした (Kotler *et al.* 1993; Kotler and Gertner 2002)。研究が進むにつれて、Kotler *et al.* (2016) は、Place Marketing をPlace Branding、さらにはCountry Brandingという表現に改め「国や地域のレピュテーションを測定、構築、管理することを目的」(Kotler *et al.* 2016, 886) としたブランディングと定義する。このように「地域」を対象としたマーケティングは「地域」を対象としたブランディングへと深化させた。さらには、ブランディングが、「地域」概念の適用範囲を広げ、特に国家を鮮明に強調するようになる。それに伴い、地域のブランディングは、製品・サービスのブランディングよりもはるかに複雑であることが示唆された。

AMA (American Marketing Association) のブランドの定義は、「個別の売り手もしくは売り手集団の製品やサービスを識別させ、競合他社の製品やサービスから差別化するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらを組み合わせたもの」である²。ブランドを特定し差別化するこれらさまざまな構成要素を「ブランド要素」といい、ブランド名称、

¹ くまモンの歴史については、成尾 (2017) に詳しい。

² Aaker (1991) やKeller (1998) が、AMAと同様の定義をしている。

URL, ロゴ, シンボル, キャラクター, パッケージング, スローガンを含む (Keller 2013). ブランドの創造にあたって, 製品を識別させるために使うブランド要素の数と性質には, 数多くの選択肢がある (Keller 2013). ブランドの創造は, 製品・サービスのブランド創造から地域のブランド創造へと移行している. 製品やサービスを中心としたブランドの対象に「地域」を含める場合, 「製品やサービス」と「地域」それぞれのブランドの相違点を理解する必要がある. この相違点については, Kotler *et al.* (1993), Kotler and Gertner (2002), Papadopoulos (2004), Anholt (2005), 阿久津・天野 (2007) などで説明されている. このうち, 阿久津・天野 (2007) では, 一般製品ブランド化と地域ブランド化の特徴を図表1のように比較している.

図表1 一般製品ブランド化と地域ブランド化の特徴の比較

	一般製品	地 域			
実施主体	企業組織	地方自治体 (都道府県・市町村)			
		住民・生産者・法人 (大学・財団等含む)・民間団体			
最終目的	企業利益の増大	地域の経済的活性化 地域への満足感の向上			
コミュニケーション対象	顧客 (消費者・企業)	産 品	観 光	住みやすさ	投資受け入れ
		顧 客 (消費者・企業)	旅行者	住民・潜在住民	企業・投資家
	従業員	生産者	住民・旅館	工事業業者	銀行
		自治体職員			
株 主	納税者				

出典：(阿久津・天野 2007, 14)

図表1によると, ブランド化の対象が一般製品から地域へ移行することによって, ブランド化の実施主体, 及びブランド化におけるコミュニケーション対象が拡張する. 一般製品ブランド化の場合には, 企業組織が実施主体, コミュニケーション対象が顧客, 従業員, 株主である. それに対して, 地域ブランド化の場合には, 企業組織のみならず, 地方自治体, 住民, 生産者, 法人, 民間団体といった複数の実施主体から構成される. また, コミュニケーション対象は, 複数の実施主体から派生して, 一般製品ブランド化よりも細分化される. ブランド化の最終目的は, ブランド化の実施主体に依拠して, 一般製品では企業利益の拡大, 地域ブランド化では地域の経済的活性化と地域への満足感の向上が挙げられている. 特に「地域への満足感の向上」では, 精神面での充実感も地域ブランド構築の重要な目的と考えられている (阿久津・天野 2007, 14).

本研究は, 本節で紹介したブランド分類のうち, 地域ブランドに目を向ける. そして, くまモンを通じて地域の経済活性化や地域の満足感の向上を目的とする戦略策定と実行のためにBSCを取り上げる.

2.2 「地域」と「ブランド」に対するBSCの活用

BSCの研究動向については、清水 (2022) の調査がある³。この調査によると、地方自治体を含む「政府自治体／大学領域」に関するBSC研究は、2012年頃までは継続的に5本程度の文献が発表されており、KaplanとNortonによる5冊の著書の中で地方自治体、大学、非営利組織のBSCが紹介されたことが明らかになった。そしてBSCは、地方自治体、大学、非営利組織のような組織において、各種ステークホルダーを一つの枠組みに入れ込む革新的なツールであると位置づけられた (清水 2022, 51)。その中でも、各種ステークホルダーとのコミュニケーションを図るためには、組織内外での戦略的なコミュニケーションが必要であるという。そこでBSCを使用することによって、これらのコミュニケーションを連結させる可能性を示唆した (清水 2022, 51)。

無形資産であるブランドを対象としたBSCの活用に関しては、ブランドそのものの構築、あるいはブランド価値評価を主題とした研究がある。例えば、伊藤克容 (2002) は、マネジメント・コントロールに立脚して、ブランド構築のためのBSC導入のメリットを明らかにした。また伊藤和憲 (2003) は、戦略と一貫性のあるブランド価値の新たな評価モデルとしてBSCを提案した。これらの研究の共通点は、製造業、一般製品ブランドを対象としたBSCをテーマとしていることである。

地方自治体に対するBSCの活用に関しては、社会的コミュニケーション・ツールとしてのBSCの可能性 (八島 2010)、熊本県の観光戦略に関する戦略マップ作成 (望月 2015)、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の実現を目的としたBSCの活用 (岩田 2017) 等が本研究の関連研究として位置づけられる。岩田 (2017) は、地方版「まち・ひと・しごと創成総合戦略」の策定実行のために、地方創生主体間のアライメント構築を目的としたBSCの仮想例を提示している。そして、組織全体で戦略の一貫性を保つために、DMO (Destination Management/Marketing Organization) をBSCの統括組織として活用することまで言及している。本研究では、熊本県版「まち・ひと・しごと創成総合戦略」に焦点を当て、望月 (2015) で示した熊本県の観光戦略の策定の実行を落とし込んだ戦略マップを基礎としたBSCの適用可能性を考察する。

2.3 ご当地キャラクター「くまモン」に関する研究

主に日本国内において「くまモン」を対象として、多様な研究領域から研究に取り組まれている。例えば、地域活性化における「くまモン」の役割に関しては、地域のシンボルマークとしての役割 (宮副 2014)、ビジネス・エコシステムのキーストーンとしての役割 (廣田 2014) がある。

「くまモン」に関する研究として特筆すべきは、2020年に「くまモン学」が提唱されたことである。くまモン学とは、「くまモンという突如出現した複雑なキャラクターの謎を解明するための新たな学問領域」(尚綱大学ホームページ)である。具体的には、くまモンを研究対象として、多領域の研究視点から新たな知見を広げ、その研究成果を地域へ還元することを目的としてい

³ 文献調査は、①企業領域、②医療領域、③政府自治体／大学領域、④農業領域に分類し、それぞれの領域でBSCに関する理論研究あるいは解説をするものか、あるいはケース研究によるものかに再分類した。

る。現在取り組まれているくまモン学の研究テーマとして、ご当地キャラクターの持続可能性 (柳田 2023), Twitter (現在のX (エックス)) を通じたくまモンの評判分析 (畠山 2023), くまモンに関する出版物のアーカイブ構築 (桑原 2023), キャラクター理論におけるくまモンの位置づけ (三浦 2023) 等がある。

本研究は、熊本県版「まち・ひと・しごと創成総合戦略」を策定し、実行するためのBSCの適用可能性を考察するが、BSC構築プロセスでくまモンの活用をいかに描写するかという点でくまモン学に位置づけられる。

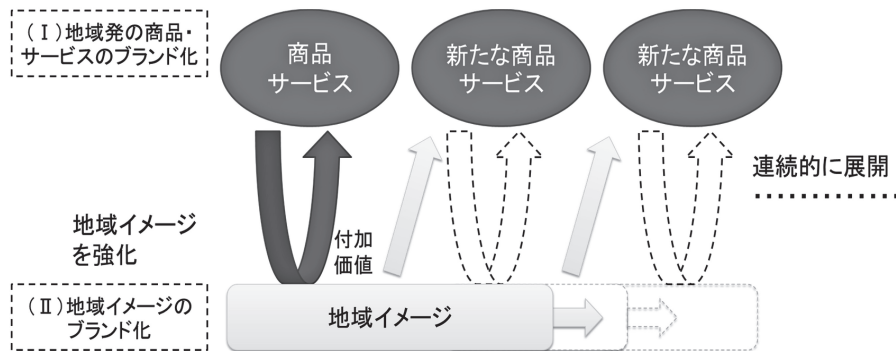
3. 地域ブランドの確立と地域ブランド化 —経済産業省による定義をもとに—

3.1 地域ブランド化の概念図

地域ブランド、及び地域ブランド化の定義は、わが国でも議論されている。経済産業省によると、地域ブランドは、「消費者ニーズに合った商品・サービス」、「地域イメージのブランド化 (強化)」、「商品・サービスの付加価値向上」という3項目のサイクルから確立するという (経済産業省 2004, 17)。また、経済産業省では、地域ブランド化を「(I) 地域発の商品・サービスのブランド化と、(II) 地域イメージのブランド化を結びつけ、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」(経済産業省 2004, 17) と定義する。

このような経済産業省の地域ブランド化の定義を踏まえ、独立行政法人中小企業基盤整備機構は、図表2のような地域ブランド化の概念図を提示した。

図表2 地域ブランド化の概念図 (経済産業省)



出典：(中小企業整備機構 2006, 2)

図表2において、地域ブランドは「『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」(中小企業整備機構 2006, 3) としている。また、地域ブランドは、「地域そのもののブランド (RB)⁴と、地域の特徴を活かした商品のブランド (PB)⁵とから構成される」

⁴ RBは、Regional Brandの略語である。

⁵ PBは、Products Brandの略語である。

(中小企業整備機構 2006, 3) ことを定義する。それに対して、地域ブランド戦略については、「これら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のこと」(中小企業整備機構 2006, 3) と定義する。したがって、地域ブランド化は、地域そのもののブランド化と、地域の特徴を生かした商品・サービスのブランド化を両立することによって推進されることが念頭に置かれている。

それでは、地域ブランドの概念、及び地域ブランド化は、地方自治体に関する政策的背景とどのような関わりがあるのか。また、地方自治体運営の具体的な活動のなかで、地域ブランドはどのようにとらえることができるのであろうか。

3.2 地域ブランド化の政策的背景

地方自治体における組織目標は、地方自治体運営の基本方針を通じて具体的に明示される。わが国では、地方自治体運営の基本方針策定に関して、内閣府主導のもと、2014年9月に「まち・ひと・しごと創生本部」が設置された。2014年11月に「まち・ひと・しごと創生法」を制定し、2014年12月には「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」及び「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を決定した。国によって「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定された後、地方自治体が各自で地方版「まち・ひと・しごと創生総合戦略」及び「人口ビジョン」を推進することになった。さまざまな総合戦略があるなかで、本研究で取り上げる地方自治体の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」は、熊本県である。

熊本県は、2015年10月に独自の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、各団体、各市町村との連携を図り始めた。その後、2016年4月に発生した熊本地震による大きな被害は、県政運営へ大きな影響を与えた。しかし、それと同時期に、県政外からの熊本復興支援プロジェクトが早期に始動した。たとえば、震災からの復興を祈念するため、漫画家がくまモンを描き、ツイッター上に投稿する「くまモン頑張れ絵」運動を展開した。この運動のきっかけは、「くまモンといえば熊本県」あるいは「熊本県といえばくまモン」というブランド想起がすでに確立していたことによるものと考えられる。

くまモンは、熊本県の公認キャラクターであり、熊本県のプロモーション活動を担っている。くまモンは、2014年1月から「営業部長兼しあわせ部長」という役職を務めている。そのようなくまモンに対して、熊本県知事の蒲島郁夫氏は、くまモンを活用した政治行政は、行政に新たなフロンティアを示したと述べている(蒲島・西村 2014)。実際に、くまモンのプロモーション活動は、熊本県の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」で掲げる基本目標⁶を実現するための施策の方向性⁷のなかで取り上げられている⁸。

先述の通り、地域ブランド化は、地域そのもののブランド化と、地域の特徴を生かした商品・サービスのブランド化を両立していくことと言える。その両立を図りつつ、ご当地キャラクター

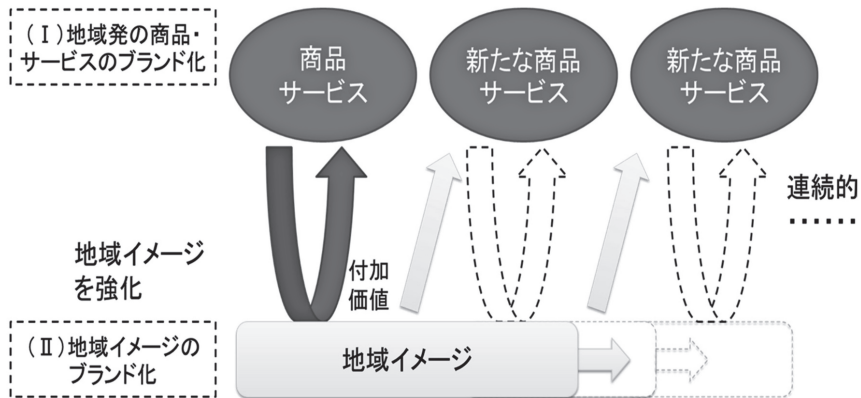
⁶ 基本目標は、①熊本の発展を支える産業と、魅力ある雇用を創出する、②熊本への人の流れを創るとともに、人材の流出を抑制する、③県民の結婚・出産・子育ての希望を実現する、④県民が誇りを持ち安心して暮らし続ける地域を創る、という4項目である(熊本県 2015, 9-10)。

⁷ 取組みの方向性は、①活力と雇用を創る、②世界の中で輝く、③安心・希望を実現する、④未来の礎を築く、という4項目である(熊本県 2015, 11)。

⁸ 「世界の中で輝く」取組みの方向性のなかで「『くまモン営業部長』を活用したプロモーション活動などにより、着実にアジアとつながる取組みを進めて来ました」(熊本県 2015, 25)との説明がある。

の活用によって地域イメージのブランド化を先行的に推進し、地域発の商品・サービスに価値を付加することによって、地域ブランドの好循環を生み出すというプロセスが連続的に展開していることを明らかにした。このようなプロセスは、図表2を適用するかたちで図表3の通り提示することができる。

図表3 プロモーションを活用した地域ブランド化の概念図

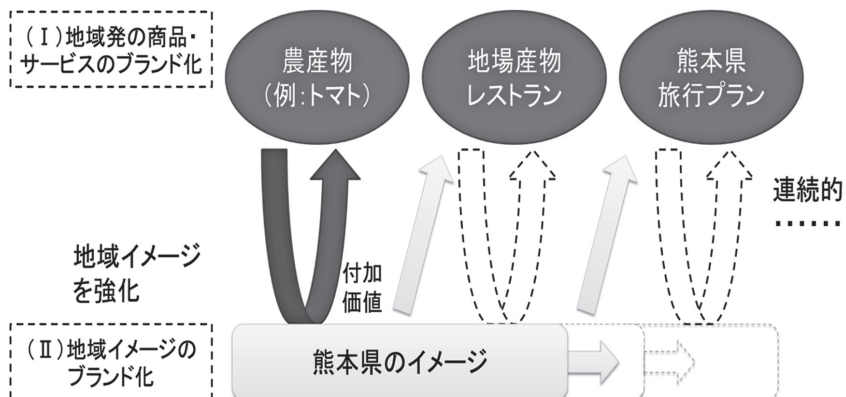


出典：筆者作成

3.3 熊本県における地域ブランド化の枠組み

図表3で示した枠組みに対して、熊本県の営業戦略を反映させると図表4の通りである。ここでは商品・サービスの例として熊本県産のトマトを取り上げた。

図表4 熊本県における地域ブランド化の概念図



出典：筆者作成

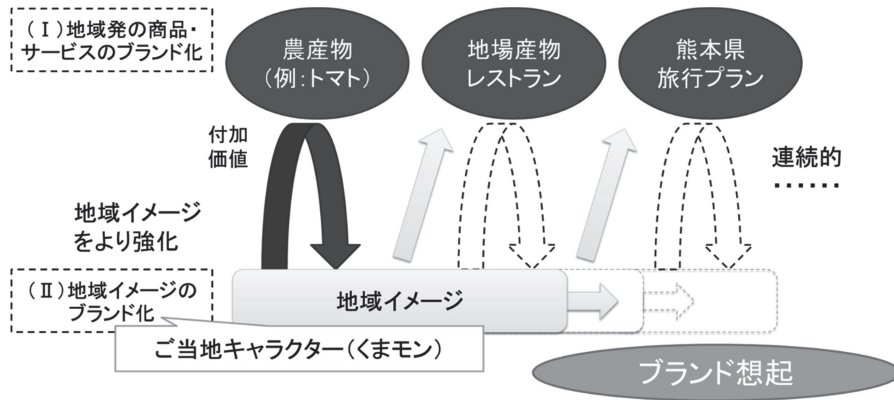
繰り返しになるが、地域ブランド化は、地域そのもののブランド化と、地域の特徴を生かした商品・サービスのブランド化を両立していくことと言える。そのため、図表4では、熊本県

のトマトのブランド化を出発点とした地域発の商品・サービスのブランド化と熊本県のイメージを強化するための地域イメージのブランド化が並行するように描写できる。図表3の枠組みを踏まえれば、熊本県産のトマトの地域イメージを強化し続けることによって、新たな地域発の商品・サービスである地場産物レストランを対象としたブランド化が始まるという流れである。それでは、このような枠組みに対して、くまモンの存在はどのように反映されるのだろうか。ここでは石井他 (2013) によるブランドの記述を参考にする。

石井他 (2013) は、ブランドが「企業が自社の製品・サービスの特徴づけるために用いる、ネーム (名前)、カラー (色彩)、マーク、キャラクター、ジングル、パッケージ、スタイルなどである。ブランドとは、製品・サービスの特徴づけるために付与された名前やマークなどの総称である」(石井他 2013, 429) と定義した。自社の製品・サービスの特徴づけるために用いるネーム (名前)、カラー (色彩)、マーク、キャラクター、ジングル、パッケージ、スタイルなどは、製品・サービスの特徴づける「独自の記号」であり、これらをブランド要素と呼ぶという (石井他 2013, 430)。ブランド要素は、企業が法律にもとづいて商標登録、意匠登録を行う、あるいは著作権の適用を受けることで排他的に使用することができ、くまモンがブランド要素に含まれるキャラクターに該当する (石井他 2013, 429)。また、石井他 (2013) は、企業を前提としてブランドの諸機能を次のように示している。ブランドには、①保証機能、②識別機能、③想起機能の3つの機能がある。保証機能は、ブランドによって、自社の製品・サービスの品質や性能を保証することである。識別機能は、ブランドによって、自社の製品・サービスと他社の製品・サービスの差異を識別することである。この保証と識別の各機能は、マーケティング活動と、それに対する買い手の認識とをブランドが縫合することによって生まれる。製品・サービスにブランドを付与することで、生産や開発、物流、プロモーションの成果が買い手の認識と結びつく (石井他 2013, 433)。ブランドは、マーケティング・マネジメントのプログラムと買い手の認識とのあいだに介在する (媒介する) ことで、保証あるいは識別機能を生み出している (石井他 2013, 433)。想起機能には、ブランド認知とブランド連想が含まれる。想起機能は、ブランドが買い手に対して、ある種の知識や感情、あるいはイメージなどを想起させる機能という (石井他 2013, 434)。

石井他 (2013) によるブランドの一連の記述からまず、くまモンは製品・サービスの特徴づけるブランド要素であることが明らかになった。次に、企業を前提としたブランドの諸機能を本研究に即して解釈した場合、くまモンというブランド要素は、熊本県の商品・サービスの品質や性能を保証し、熊本県外の同様の商品・サービスとの差異を識別する。そして、くまモンは熊本県に関わるステークホルダーに対して、熊本県そのものを想起させる。くまモンの存在を前提とした地域ブランド化に関しては、これらのステークホルダーが商品・サービスではなく地域イメージを入口として熊本県と接触することから、図表4で示した地域ブランド化の概念図を図表5のように捉え直すことができる。

図表5 くまモンの営業戦略を反映させた地域ブランド化の概念図



出典：筆者作成

4. ご当地キャラクターがBSC構築に与える影響

先述のように、熊本県においては既存の商品やサービスにおいて、ご当地キャラクターであるくまモンを活用する。このことにより、商品やサービスに価値が付加され、それが次の商品やサービス展開へつながることを明らかにした。このような枠組みに基づいて、BSCの構築の中でくまモンが与える影響を検討する。

地域、特に観光を通じた地域活性化に対して作成した戦略マップは、望月(2015)で提示されている。この戦略マップでは、図表6のように具体的な熊本県の観光戦略を反映させている。

図表6 熊本県の観光戦略マップ

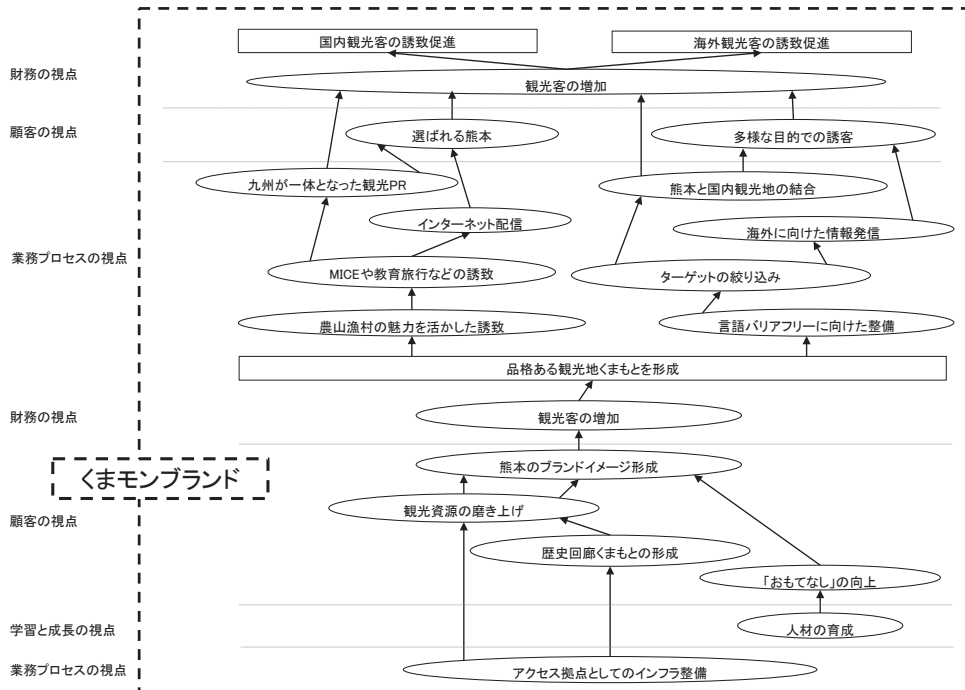


出典：望月（2015）を一部加筆

くまモンが登場した頃は「熊本」の知名度アップや熊本県産品及びサービスの売上増を目的としていた。そのため、この目的を果たすために作られるBSCや戦略マップでは、図表6で採用した各視点（財務、顧客、学習と成長、業務プロセスの各視点）で戦略目標を設定し、各戦略目標との因果関係を明確にして視覚性を高めていた。その当時のくまモンは、図表6にある戦略目標を実現するためのツールとしての機能と言える。例えば、「熊本のブランドイメージ形成」という戦略目標を実現するために、くまモンが使用されている。そのため、くまモンは熊本県の観光戦略に関する戦略マップで描かれる部分的な戦略目標を実現するための機能として活用されてきたと考えられる。

ところが、図表5の熊本県産品と熊本県のブランド化のループからもわかるように、くまモンが地域イメージのブランド化に影響を与える。くまモンを通じて熊本県という地域を即座に連想させるようになるにつれて、くまモン自身の役割が、戦略マップの一部分というよりむしろ全体の実現をさせるべく変化してきたのではないかと考えられる。すなわち、くまモンのブランド化は、熊本県が実現しようとしている戦略をより迅速に、かつ確実に実現させるための起爆剤であり、描写される戦略マップ全体をブランドであるくまモンが包含する形になるのではないだろうか。このように戦略マップへくまモンが与える影響を反映させたものは、図表7の通りである。

図表7 くまモンが戦略マップに与える影響



出典：望月（2015）をもとに筆者作成

くまモンが熊本県の営業部長として果たしてきた役割を概観すると、2つのフェーズに分けることができる。第一フェーズでは、熊本県の営業目的のために知名度アップや熊本県産品の売上増といった目標を実現させる役割である。そして第二フェーズでは、熊本県の営業目的だけでなく、熊本県からしあわせ作りを発信する目的を果たすための行動を起こす役割も担っているということである。ここで言う「しあわせ作り」とは、熊本県民の幸せ実感の向上や県民の幸せづくりを牽引・応援することを意味する。このようにくまモンの役割が第一フェーズから第二フェーズへ移行することによって、くまモン自身が熊本県民の生活に近い場所で寄り添う活動へと変化している。そのため、本研究で描写する熊本県の観光戦略に関する戦略マップにおいて、観光を支える熊本の県民生活へ影響を与えるくまモンの存在を考慮することは自然であろう。先に述べたが、くまモンのブランド化は、熊本県が実現しようとしている戦略をより迅速に、かつ確実に実現させるための起爆剤である。したがって、くまモン及びくまモンブランドを付した商品やサービスを戦略マップ、及びBSCで捉える際には、各視点や各戦略目標をどのようにつなぐかというよりむしろ、それらの目標を迅速かつ確実に実現させるかという点に焦点を当てるのが望ましい。くまモンが効率的かつ効果的に熊本県政へ貢献するために、戦略目標の達成を時系列に捉え、時間軸による区切りを考慮した戦略マップ、BSCの構築が必要になるであろう。

5. おわりに

本研究の研究目的は、熊本県版「まち・ひと・しごと創成総合戦略」を基礎として、地方自治体における地域ブランド化に対するBSCの適用可能性を明らかにすることであった。そのために、熊本県版「まち・ひと・しごと創成総合戦略」に含まれるくまモンの活用に焦点を当て、当該戦略の策定と実行のためのBSC構築におけるくまモンの捉え方を考察した。

本研究が対象とするブランドは、地域ブランドであった。地域ブランドの最終目的は、地域の経済的活性化と地域への満足感の向上であり、くまモンは「営業部長兼しあわせ部長」としてこの目的を果たす立場にあることが明らかになった。

地域ブランド化は、経済産業省がこの語句の定義を示し、独立行政法人中小企業基盤整備機構が地域ブランド化の概念図を示した。本研究はこの概念図を用いてまず、くまモンが地域ブランド化に対してどのように関与するのか、影響するのかを明らかにした。その結果、くまモンはご当地キャラクターとして主に地域イメージのブランド強化で活用されており、熊本県内外のステークホルダーが熊本県に接触するための入口として機能していることが判明した。

くまモンの熊本県の営業部長兼しあわせ部長としての果たしてきた役割を概観すると、その役割は2つのフェーズに分けることができる。第一フェーズでは、熊本県の営業目的のために知名度アップや熊本県産品の売上増といった目標を実現させる役割である。そして第二フェーズでは、熊本県の営業目的だけではなく、熊本県からしあわせ作りを発信する目的を果たすための行動を起こす役割も担っているということである。ここで言う「しあわせ作り」とは、熊本県民の幸せ実感の向上や県民の幸せづくりを牽引・応援することを意味する。このようなくまモンの役割が第一フェーズから第二フェーズへ移行することによって、くまモン自身が熊本県民の生活に近い場所で寄り添う活動へと変化している。そのため、本研究で描写する熊本県の観光戦略に関する戦略マップにおいて、観光を支える熊本県民生活へ影響を与えるくまモンの存在を考慮することは自然であろう。先述の通り、くまモンによるブランド化は、熊本県が実現しようとしている戦略をより迅速に、かつ確実に実現させるための起爆剤である。したがって、くまモン及びくまモンブランドを付した商品やサービスを戦略マップ、BSCで捉える際には、各視点や各戦略目標をどのようにつなぐかというよりむしろ、それらの目標を迅速かつ確実に実現させるかという点に焦点を当てることが望ましい。地域ブランド化自体は長期的に取り組む課題であるが、くまモンが効率的かつ効果的に熊本県政へ貢献することも求められる。そのため、戦略マップの作成、BSCの構築にあたっては、戦略目標の達成を時系列に捉え、時間軸による区切りを考慮することによってさらにBSCの適用可能性が高まる。今後の課題はこのような時間を考慮したBSC構築であり、課題解決は他日に期したい。

<付記・謝辞>

本研究は、「くまモン学フォーラム」(開催日:2023年2月18日、主催:熊本県、尚絅大学、尚絅大学短期大学部)における報告内容に加筆修正したものである。また本研究は、JSPS科学研究費助成基盤研究(C)19K01982の研究成果の一部である。

参 考 文 献

- Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. NY: Free Press (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲共訳 (1994) 『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン』ダイヤモンド社).
- Anholt, S. (2005) Some Important Distinctions in Place Branding. *Place Branding*, 1(2): 116-121.
- Keller, L. K. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. NJ: Prentice Hall (恩蔵直人・亀井昭宏訳 (2000) 『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー).
- Keller, L. K. (2013) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th ed.*, NJ: Prentice Hall (恩蔵直人監訳 (2015) 『エッセンシャル戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー).
- Kotler, P. and D. Gertner (2002) Country as Brand, Product, and beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4): 249-261.
- Kotler, P., D. Haider and I. Rein (1993) *Marketing Places*. NY: Free Press. (井関利明監訳 (1996) 『地域のマーケティング』東洋経済新報社.)
- Papadopoulos, N. (2004) Place Branding: Evolution, Meaning and Implications. *Place Branding*, 1(1): 36-49.
- 阿久津聡・天野美穂子 (2007) 「地域ブランド そのマネジメント課題」『マーケティングジャーナル』27(1): 4-19.
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2013) 『ゼミナールマーケティング入門 (第2版)』日本経済新聞出版社.
- 伊藤和憲 (2003) 「ブランド・マネジメントのBSC」『玉川大学工学部紀要』(38): 57-64.
- 伊藤克容 (2002) 『『パワーブランド』にするためのBSC (バランスト・スコアカード)』『旬刊経理情報』(981): 19-22.
- 岩田弘尚 (2017) 「地方創生のための管理会計」『専修マネジメント・ジャーナル』7(1): 27-39.
- 蒲島郁夫・西村陽 (2014) 「基調講演 行政の新フロンティア: くまモンの政治経済学」『公益事業研究』66(1): 56-66.
- 桑原芳哉 (2023) 「くまモンアーカイブの構築に向けて」『くまモンニューズレター』(2): 2.
- 清水孝 (2022) 「四半世紀にわたるわが国のバランスト・スコアカード文献の整理」『医療バランスト・スコアカード研究』18(1-2): 49-54.
- 中小企業整備機構経営基盤支援部 (2006) 『地域ブランドマニュアル』中小企業整備機構.
- 成尾雅貴 (2017) 「講演熊本震災後のくまモンを活用とした熊本県のコミュニケーション戦略 (青山総合文化政策学会講演会, 青山学院大学, 2017年7月19日)」『青山総合文化政策学』9(2): 1-34.
- 畠山真一 (2023) 「Twitterにおけるくまモンの評判分析: ファンコミュニティの視点から」『尚綱語文 / 尚綱大学日本文学懇話会 編』(12): 7-16.
- 八島雄士 (2010) 「コミュニケーション・ツールとしてのバランスト・スコアカードの可能性に関する一考察—都市公園のパークマネジメントを事例に—」『日本経営診断学会論集』10: 102-107.
- 柳田紀代子 (2023) 「ご当地キャラクターの持続可能性について—熊本県PRキャラクターくまモンを事例に—」『尚綱大学研究紀要 A. 人文・社会科学編』55: 33-48.
- 三浦知志 (2023) 「キャラクター理論におけるくまモンの位置づけ」『くまモンニューズレター』(2): 2.
- 望月信幸 (2015) 「地域活性化に向けた熊本県の観光戦略に対する戦略マップの作成」(横浜商科大学公開講座委員会編著 『実学「商い」の原点』南窓社: 114-139).

【参照ホームページ】

- 熊本県 (2015) 「熊本県まち・ひと・しごと創生総合戦略」
(http://www.pref.kumamoto.jp/kiji_13316.htmlを2017年8月12日最終参照).
- 尚綱大学 (2020) 「くまモン学」(<https://www.kumamongaku.com/>を2024年1月31日最終参照).

〔きみじま みきこ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授〕
〔もちづき のぶゆき 熊本県立大学総合管理学部教授〕
〔2024年2月20日受理〕