

様式第 2 号

|        |                     |    |        |
|--------|---------------------|----|--------|
| 視察研修先  | 全国市町村国際文化研修所        | 氏名 | 後藤 健一郎 |
| 視察研修項目 | 自治体職員のためのマーケティングの基本 |    |        |

私は、自治体（働いている職員を含め）の多くが「マーケティングは民間企業の販促活動であり、自分たちは利益追求ではないので必要ない」という認識を持っているような気がします。よく勘違いされますが、マーケティングとは販促や広告宣伝の事ではなく（それらも含まれますが）「顧客（または顧客見込みとなる人たち）を理解して市場を創造するための総合的活動」です。

自治体にとって顧客とは「市民」。

マーケティングという考え方を無視すれば、市の中心である「振興計画・総合計画」は住民ニーズからかけはなれ、「事業」は前年踏襲する内容が多くなっていき、独自の強みも発揮できないため、激化する自治体間競争では埋没する。

人も資源（時間を含め）も無駄にできない今こそ、しっかりとニーズに則した効果的な事業を行うために、自治体視点での事業を廃して、マーケティングの考え方を取り入れていかなければならないと思い、今回この研修に参加しました。

今回参加した研修は主に自治体職員を対象（議員も受講可能で、全参加者 51 名中市議会議員 3 名）とした内容で、研修所での講義が 1・2 日目、3 日目はそこで学んだことを使った実践・グループ演習でしたので、講義の中からいくつか抜粋してポイント・感想を報告します。

■ マーケティングの基本～自治体におけるマーケティング～

講師は「地域ブランド調査」「市町村の魅力度ランキング」等の情報を調査発信している、ブランド総合研究所の田中社長。

○ マーケティングの基本原則

・「カンではなく市場を数字で把握」「組織視点ではなく顧客視点で考える」「何をしたか（アウトプット）ではなくどんな効果があったか（アウトカム）で考える」「広告をすることが目的ではない」。企業にももちろんありますが、この点については本当に自治体でよく見られる傾向だと思います。

○ マーケティング視点での地域版 SDGs 調査

・私も記事を胸につけておりますが、持続可能な開発目標（以下 SDGs の記載）は現在注目されており、日本としても積極的に取り組まれております。

それらの項目を世界視点・国視点から住民視点（都道府県単位）に変え、「地域の持続性」について考える調査を行ったのが「地域版 SDGs 調査」。これを行って住民視点で地域を評価し、住民視点での目標設定に活用しようというもの。

これによると山形県民の幸福度・満足度は低く（東北はどちらも低い傾向）、愛着度と定住意欲度も低いことがわかる。ちなみにこの定住意欲度は人口分布に近似しており、過疎化が進みつつある県ほど低い。

こういった視点・数値こそがまさにマーケティングの醍醐味であると思う。様々な項目から愛着度に影響の強い悩み、定住意欲度に影響の強い悩みを解決すれば、自治体（この調査の場合は市ではなく都道府県だが）における効果的な事業の方向性が提案できるようになると思った。

## ○地域ブランド戦略の基礎

・ブランド化のメリット：リピーターの比率が増え販売数が安定。類似製品と同じ価格であれば売りがやすくなり、市場シェアの拡大。社員満足度・住民満足度の向上などが上げられる。

・ブランド力向上に必要なのは、ブランドプレミアム戦略（魅力づくり・付加価値化）、ブランドコミュニケーション戦略（魅力の伝え方・ターゲティング）、ロイヤルティ戦略（顧客満足度の向上・体験化）の3つの戦略。

・ブランドコミュニケーション（消費者による情報伝達）に必要な視点は、絞り込み（狭い方が効果的）、アイコン化（理解度・インパクトを高める）、ストーリー化（なぜ？を具現化し納得させる）、体験化（体験者でないと拡散されない）、そしてSNS（“プロモーション”はお金をかけて情報を発信するもの、ブランドコミュニケーションは体験者が共感を発信するもの→SNS）。

○魅力は単なる「満足」や「安心」では伝わらない。今の日本では普通に美味しいのが当たり前。それでは「また」がない。感動・危機・笑い・好奇心・安全（安心）の2つ以上の組み合わせが必要。大満足＝感動がブランドをつくる。顧客満足ではなく、顧客感動。感動した顧客は感動を再現・伝達したくて、訪問や購入・情報発信を繰り返す。

## ■糸島版マーケティングモデル～糸島市の取り組み～

今回の研修受講を決める前に、勉強のため購入して読んだ「スーパー公務員直伝！糸島発！公務員のマーケティング力」。この本の著者・岡祐輔さんは、糸島市職員でありながら、経営手法や研究の成果を学びたいと業務の傍ら九州大学へ2年間通い、MBA（経営修士）を取得し、内閣府主催「地方創生☆政策アイデアコンテスト」で地方創生担当大臣賞を受賞した方。

この岡さんの事例紹介も今回の研修に含まれておりました。

詳細については省略しますが、前段の講義の内容通り、糸島市の現状についてしっかりと数字で把握し問題点を個々に分解。どこに課題があるのか、どこが強みなのかを明確にして、ブランド品創出のための市場戦略を立てています。

結果的に糸島市の特産品の売上が1年半で6倍になるのですが、それは誰にも真似できないスーパーヒーローやカリスマではなく（やっていることは素晴らしいのですが、どこにもいないと言う訳ではないという意味で）、「カンではなくて数字からしっかりと分析する」というマーケティングの考え方を忠実にに行った結果だと思いました。

## ■百年の森林構想～西栗倉村の取り組み～

もう1点、西栗倉村の事例紹介がありました。

こちらについても詳細は省略しますが、小さい村ながらも、経済的・経営的な観点でしっかりと活動されており、例えば仕事を作り出すという点においては、起業家を作る（企業を誘致して雇用を作るのではなく、起業家そのものを作るのが素晴らしい）等を行っておりました。

結果的に新たに180人移住し、そのうち140人が定住。定住に結びついた重要なポイントを簡潔に上げると、お金ではなく、メンター（指導者・助言者）によるしっかりとした指導とアイターンユーターン者のサロン（コミュニケーション・地元にも入ってくる）の形成のようです。

## ■ マーケティング戦略

だいぶ内容が多いので、箇条書きにて学んだことを記載します。

### ○ マーケティングの基本～自治体におけるマーケティング～

マーケティングはかなり広範囲にわたるので、とても数時間・数日でできるものではない。なので、マーケティングのどこを自分で頑張るのか、狙いを絞って学ぶ必要がある。戦略は感覚だけではできない。マーケットをデジタル化しないと戦略は練れない。マーケティングで一番大事なのは、正しいデータかどうか。常に新しいことを、消費者が求めるものを与え続けなければならない。

### ○ 概要と意義

マーケティングは、基本的なことはほんのわずか。あとは実戦でやっていく。

#### ・ マーケティングとは

##### <セブンイレブンの事例>

お客さんのニーズをしっかりと把握して商品開発→キオスクではなかった。

##### <明治の事例>

きのこの山→地元の菓子店

##### <サントリーの事例>

ウイスキーの低迷時代から角ハイボールの売り出し。角もハイボールも昔からある（商品開発をしていない）。そのシーンを提案・キャンペーン→地元の日本酒：美味しいだけでは・・・

##### <ディズニーランド>

すごいアトラクションがあるわけではない。ただ夢がある。

→地元の遊園地：アトラクションがあるが・・・。

機能的なものの売りではなく、その上の事を、顧客が求めるものを。

☆顧客価値を創り、自社を成長させる（価値＝お金を払いたくなるもの 自社の成長＝利益を出す）。特に価値を創る事が大事。

- (1) 企業間の競争とは顧客価値提供の競争：顧客価値を提供できないものは生き残れないため（例：コンビニでは1000の商品の中で3つしか残らない。通称“せんみつ”）
- (2) 哲学的には他者である顧客を理解し、その価値を実現することは本質的に困難。しかしそれを乗り越えようとするため。

S→RE→ST→BF/C→TP/MM→I→C

**S** strategic goal 戦略目標設定 何を達成すべきか

長期的目標

短期的目標

基準：売上／利益 客数／客単価 認知度／理解度／満足度

※JCSI（日本満足度調査） 満足度は品質と価格、期待（この中では一番重要）に起因する。

満足度が上がれば、他者推奨意向（口コミ）・リピートにつながる。

**RE** 資源環境分析 自分はどこに立ち、何を持っているのか、何ができそうか。

R resource 資源分析 自社内にあるもの・自社がコントロールできるもの  
設備、スキル、人材、組織文化など

E environment 環境分析 自社の外にあり影響を受けるもの 競合（お客さんが選択するときに比較するもの）は誰か？気候変動、マクロトレンドなど

**ST** segmentation（どんな顧客ニーズがあるのか？）&targeting（どの顧客ニーズに対応するのか？）どのような人がいて、そのうちどの人を対象とするのか？どのようなニーズを持つ人がいて、そのうちどのニーズを持つ人を対象とするのか。

**BF** brand frame どういった便益を提供するのか？

1、ブランドプロミス（アイデンティティ・エッセンス）

誰に、どんな便益を提供するかを定義したもの

便益・・・できるだけ顧客にとってのあこがれ、理想、夢、世界観

2、ブランド表現 ブランドプロミスを現したものであることが望ましい

3、差別化ポイント このブランドにしかないもの（ウリ）（特長）

4、同質化ポイント 他のブランドにあり、このブランドにもあるもの

<効果的なブランドプロミスとは>

— 直接目先のニーズに対応しつつも、上位ニーズにも対応する

- ・因幡の白兔（お菓子） 直接ニーズ：職場でのお返し、若干の自慢  
上位ニーズ：伝統を敬う自分を示し確認する

— 機能便益と情緒便益の両方を持っている

- ・因幡の白兔（お菓子）：味とデザインと神話性
- ・九州ななつ星（列車）：便利さと豪華さとライフイベント性

— 差別化ポイント（独自性）と結びついている・競争優位性を持っている

- ・因幡の白兔出雲神話に由来する福と縁

— ストーリーになっている（キャッチフレーズだけでなく）

⇒ 不十分なブランドプロミスとは、上記が欠けているもの

<ブランドプロミスをどのように実現・提供すべきか>

・ブランドタッチポイント

・ブランドプロミス

購入前（認知・理解→プロモーション）→購入後（理解・比較・判断・試買→プロモーション 流通・もの・価格）→消費（消費経験、評価 満足・不満足→もの）  
→購入後（再購買判断、推奨行動→プロモーション）

<ブランド管理として、いかにブランドを成長させるか>

— ブランド拡張

ブランドプロミスをもとに、新商品・新サービスを展開する。

それにより、ブランドの規模を拡大し、強化する。

ブランド拡張においても、一貫してブランドプロミスを具現化し伝える。

・ブランド拡張の戦略的目的

- (1) 顧客層拡大のため (客数増)
- (2) 顧客経験拡張のため (客単価増)

新商品・新サービス導入の際には、できるだけ既存のブランド拡張とすべき (新ブランドを導入しようとするのではなく)。

<事例 ビオレ>

客層を拡大 顔だけではなく体も (ボディウォッシュ)・男性に (男性用)  
別な製品 (ビオレブランドの安心感) メイク落とし、洗顔化粧水、パック

**C** concept コンセプト

**TP** touch point タッチポイント 顧客接点管理 購入前・購入後/使用前・使用后

**MM** marketing mix あるいは 4P (※教科書的表現) product 製品&サービス・price・  
promotion・place (流通) どうやって便益を提供するか

もの：ブランドの実消費体験：価値形成

ブランドを形にする：ニーズに対する具体的な商品・サービス開発

価格：ブランドの価値判断：価値表示

ブランドの価値を示す：顧客はどれぐらいで買ってくれそうか

顧客の参照価格は：その価格から利益率をどの程度とすべきか

プロモーション：ブランドの認知・理解：価値伝達

ブランドを伝える：メディアミックス管理

流通：ブランド入手：価値実現

ブランドを届ける：生産体制、物流体制、販売体制・チャネル (流通経路)

**I** implementation インプレメンテーション 実行

**C** control コントロール 管理

■マーケティングとブランディングの実践プロセス

なぜこのプロセスで顧客価値が創れるのか：このプロセスですが依拠する理論

顧客志向：顧客が求めるもの (ニーズ)、顧客の価値観の理解をもとに、ものの便益 (ブランドプロミス) を計画し、創っている。そしてそれに対する顧客の評価を取り入れている。

ブランド：ものそのものではなく、もののイメージを創ることを主としている (ブランドプロミス=顧客にとっての夢、憧れ、世界観)。人はものそのものではなくイメージを消費する。

その他：事業の定義、資源論、STP、4P、顧客調査、顧客経験価値

○顧客理解法

- 1、定性調査 聞き取り インタビュー 観察 仮説ニーズをつくる 12~30人
- 2、定量調査 アンケート 仮説 (ニーズ) の検証 大きな状況理解 ※設問者が想定した事しか聞けない。他にもっと重要なものがあるかも知れないが、それを捉えることができない。 100人以上

※調査と言うとアンケートだけに思われる。数も出てくるし。しかしこれだけでは危険。

定性調査したあとに定量調査（定量調査のみだと捉えられない点があるかもしれないので）何を求めているのか？定性調査を徹底的に行う。

#### ○顧客理解

機能ニーズ（便利・使いやすい・汚れが落ちる・早い・健康的／わかりやすい分誰でも思いつきやすいので、なかなか難しい。すぐ追いつかれる。）

情緒的ニーズ（かっこいい・かわいい・楽しそう／表現しづらい、口にしづらいがお客さんを惹きつける）

・消費者が求めるもの（ニーズ）の構造 マズローのニーズ階層理論

- 1、生理的ニーズ 美味しいものを食べたい
  - 2、安全ニーズ 安全なものを食べたい
  - 3、愛情ニーズ 気の知れた友人と一緒に飲みたい
  - 4、承認ニーズ 仲間として認められたい
  - 5、自己実現ニーズ かざらない自分でありたい、夫婦でゆったりとした時間を持ちたい
- 1と2は大事だが、そこでは勝負にならない。

・公共と民間でのマーケティングに対する考え方の違いとは

基本的には同じではないか。しかし・・・

<3Cに関して>

民間の場合は顧客と同時に競合対応も重要、それは自社存続のため。

←公共の場合は顧客対応の方がはるかに重要ではないか。競合対応はどこまで必要か？

住民とはマーケティング実践の当事者でもあり、顧客でもあるという性格

自治体はマーケティング実践のリーダーでもあり、サポーターでもある性格

→自治体は高関与住民のサーバントリーダーとして

・また公共と民間とでマーケティング実践の際に現れる特徴の違いとは

→公共の場合、成果・結果が分かりにくい故、マーケティングの実践の何が良かったのか・悪かったのかの判断が難しい。←施策を明確にし、その成果の測定法を決める

→公共の場合、リーダーシップ（リーダー）、オーナーシップ（意思決定者）が特定しにくい（上記故）

←リーダーシップ、オーナーシップを明確に。