

アカデミア

市町村長・管理職特別セミナー

首長のリーダーシップによる自治体DXの推進

～生成 AI の利活用～

明治大学名誉教授 長谷川 文雄

市町村議会議員特別セミナー

『地域の宝』を世界にひらく世界遺産の可能性

宗像大社宮司、宗像国際環境会議副会長 葦津 敬之

市町村アカデミー講義 Again

DX時代の地域ブランド戦略

一般社団法人地方 PR 機構 代表理事 殿村 美樹

【首長インタビュー】

“未来への責任”を胸に

めざすは「グッド・アンセスター」のまちづくり

福岡県古賀市長 田辺 一城

【巻頭グラビア】

鯖江市に見る「市民主役」のまちづくり

成功のカギと未来への展開

福井県鯖江市

【「研修」の現場に行く!】

県と市町が対等なパートナーとして連携を深め、

「チーム愛媛」で重要施策を強力に推進

愛媛県研修所



2025
SUMMER

Vol. 154

DX時代の地域ブランド戦略

一般社団法人地方PR機構 代表理事 殿村 美樹

地域ブランドは地域の活性化に不可欠だ。しかし、その真意を理解しないまま間違った取り組みを行っている自治体が少なくない。その結果、成果が望めないばかりか、地域がますます疲弊するという残念な結果を招いている。

当講義では、地域ブランドの真意とDX時代の地域ブランド戦略、および実践に役立つノウハウをお伝えする。

◆そもそも、ブランドとは何か

ブランドとはロゴやキャッチコピーのこと、と思込んでいる人が多い。しかし、ブランドの真意は「社会からの評価」であり、ロゴやキャッチコピーはその評価を伝えるツールに過ぎない。

図1は、経営学者のフィリップ・コトラー氏が描いたブランドの図を簡略化したものだが、どんなに質の良い商品やサービスであっても、ブランド（社会からの評価）が無いと社会に認知されないことを示している。たとえば広く流通している有名なお茶であれば安心して飲むが、ボトルに「殿村のお茶」と書かれていて、私が「これは私が丹精込めてつくりました。世界一、おいしくて安全なお茶ですよ」と熱心に勧めたとしたら、安心できるだろうか。おそらく、私がどんなに熱弁を振るっても、社会からの評価が無いため飲まないだ

図1 ブランドは会社からの評価



「知られない」は「存在しない」と同じこと

ろう。この「名前を聞いただけで安心する」という信頼感が「社会からの評価」であり、ブランドなのである。

ブランドがある商品は「Buy me（私を買ってください）」と広告を出すだけで売れるが、ブランドのない地域産品や中小企業の商品は、広告を出しても効果は望めない。

そんな虚しい想いをしないためには、まず、ブランドを構築するPR=パブリック・リレーションズで「Trust me（私を信用してください）」というメッセージを社会へ送らねばならない。そのためには、知られる必要があるため「Know me（私を知ってください）」というメッセージを先に発信することになる。「知られない」は「存在しない」と同じことである。

◆PRとは社会と対話すること

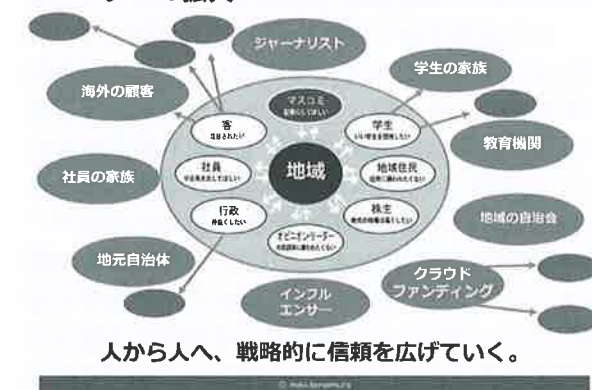
大企業のように有名にならないと何も売れない、という訳ではない。社会は、一方的に影響を受けるだけのマクロ社会と、日々コミュニケーションするミクロ社会に分けられる。ミクロ社会を構成する人々をステークホルダーと呼ぶが、それぞれと日々、丁寧なコミュニケーションを行って信頼関係を構築することが必要である。こうして信頼関係が構築できたステークホルダーに対しては、「買ってください」と広告を出せば効果が望める。そんな関係を増やすことで、ミクロ社会は膨らんでいく。ステークホルダーにもミクロ社会があって、信頼関係が濃くなるほど連鎖するからだ。その規模が全国に広がれば全国ブランド、世界に広がればグローバルブランドになる。このように「知名度アップ」には仕組みが存在するため、戦略的に知名度を上げることもできる。その実践に使うコミュニケーション技術がPR（パブリック・リレーションズ）である（図2）。



殿村 美樹（とのむら みき）

PRプロデューサー。内閣府地域活性化伝道師。同志社大学大学院ビジネス研究科MBAプログラム「地域ブランド戦略」教員。1989年、PR会社・TMオフィス創業。1995年、阪神淡路大震災に被災後、地方を活性化するPRに専念し、独自のノウハウを確立。代表的な実績に「今年の漢字」「佐世保バーガー」「ひこにゃん」「うどん県」など、地方発国民的ブームがある。総実績数3,000件以上。2019年、TMオフィス創業30周年を機に、日本初の職業能力開発促進法に基づくPR講座を立ち上げ、大阪府認定職業能力開発校（一社）地方PR機構を設立、代表理事に就任。著書「ブームをつくる 人がみずから動く仕組み」（集英社新書）、「武士たちのPR戦略」（ワニブックス Plus 新書）など。

図2 知名度アップとは、戦略的なステークホルダーの拡大



◆PRは「Win&Win」のコミュニケーション術

日本ではPRといえば、記事やテレビ番組に取り上げてもらふパブリシティのイメージが濃く、「安い広告」と誤解している人が多い。確かに、記事やテレビ番組で紹介されれば企業ブランドを高める効果があるが、あくまで公共的に有意義な話題として紹介されるのであり、広告の「買ってください」というメッセージと同じではない。

PR（パブリック・リレーションズ）とは、アメリカ合衆国で生まれた「Win&Win」のコミュニケーションであり、日本の「広報」は誤訳である。第二次大戦後、GHQによって日本にPRの概念が伝えられたが、当時の日本で「お互いがWin&Winの関係を構築する」といった考え方が理解できず、一方的に知らせる「広報」と訳されたのである。

◆地方と中小企業を元気にする特効薬

PRを正しく理解できない背景には、日本人の大半が社会との対話を意識していない現実がある。上意下達の国であり、今でも日本の企業は99.7%を中小企業が占め、社会と対話しているのは0.3%の大企業だけ、というのが実情だ。

だからこそ、日本でPRを正しく使うと、地方と

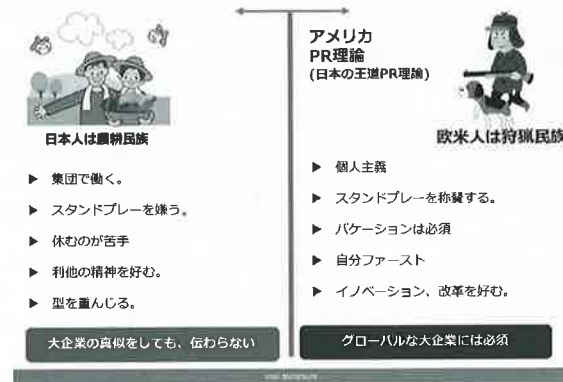
中小企業を元気にする特効薬になる。なぜなら、お金を使わず、いつのまにかイノベーションができるからだ。この効果はイソップ寓話「北風と太陽」に準えるとわかりやすい。広告は人を動かす「北風」だが、PRはいつのまにか都合の良い環境に周囲を変えてしまう「太陽」の効果が期待できる。アメリカでは、この効果をビジネスに活用しており、まったく新しい商品を市場に送り出す時によく使われている。iPhoneやポケモンGO、古くはWindows95、旧ツイッターなどもPRのビジネス活用で市場に導入された。先に説明したように、まったく新しい概念を持つ商品は社会的信頼（ブランド）がないため、広告を出しても効果が望めない。だから、PRで社会的信頼（ブランド）を獲得することが必要なのだ。広告戦略は、ブランドが構築できた後に功を奏するのである。

◆日本人の国民性を理解する

日本国内でブランドを構築する場合は、国民性にも配慮しなければならない。日本では敗戦後、アメリカのPR論が正しいとされ王道として伝えられているが、PRはコミュニケーションなので、日本ではアメリカのPR論は使えない。アメリカ人は狩猟民族で、日本人は農耕民族だからである。自治体職員の皆様の中でPR論を学んだ人が、地域で実践しても効果を実感できないことがあるのは、これが理由である。

図3に示したとおり、狩猟民族と農耕民族の考え方は異なる。たとえば、狩猟民族はバケーションを好むが農耕民族は休むのが苦手である。「プレミアムフライデー」などの取り組みが定着しないのは、このためだ。また、狩猟民族はイノベーションを称賛するが、農耕民族は集団で行動するため「型破り」は嫌われる。華道や茶道、武道などの日本文化のように「型」の中で自分の意思を表現する民族だからだ。言い換えれば「型」を作ること、地域を動かすことが可能になる。

図3 日本人に狩猟民族の常識は通じない



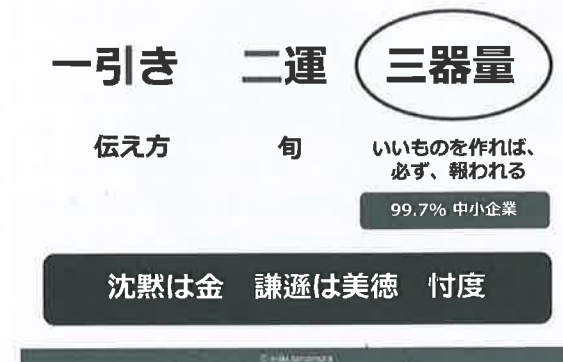
◆時代の価値観に照らして、見せ方を「ズラす」

日本は歴史が長い国であり、特有の文化を構築してきたことも忘れてはならない。歴史の中で育まれた文化が日本人のコミュニケーションの地盤になっているからだ。だから、アメリカに倣って「スクラップ&ビルド」を強行しても、逆効果しか生まない。日本では、あくまで先人たちが古くから紡いできた歴史と文化を尊重しながら、時代に合わせて見せ方を「ズラす」ことで価値が伝わるのである。

日本人のPR下手は「いいものを作れば必ず報われる」と信じ込む考え方にも起因している。これは、江戸時代の大奥で語られていた格言「一引き 二運 三器量」で読み解くとわかりやすい。「どんなに器量がよくても、運と、引いてくれる人がいなければ、將軍の側室になれない」という意味で、士農工商で身分が明確に分けられていた江戸時代、下剋上が可能だった大奥における出世の教えとして知られている（図4）。

日本では上意下達の社会の中で懸命に器量を磨いて、上から救いの手が差し伸べられるのを待つことが良しとされてきた。人徳を積むために必要とされた「沈黙は金」は、何も言わずひたすら自己を磨くことを奨励する格言だ。しかしDX時代に突入した今、同じ考え方ではブランドの構築はで

図4 なぜ、日本人はPR下手なのか



きない。戦略的に「一引き」と「二運」を仕掛ける必要がある。

◆心理学で分析する

心理学「知・情・意」をベースにすると、日本人がなぜPR下手かが分析できる。これは人間の頭脳の働きを大きく3つに分けたもので、図5のとおり、「知」は言語や情報、各種データを認知する機能で五感の視覚と聴覚を使用し、「意」は行動や意思を司る機能で五感すべてを使用する。「知」よりも「意」の方が認知機能が増すため、観光PRにおいても「触って、体験する」といった行動を伴う体験観光が効果を発揮するのだ。

しかし、感情を司る「情」には、「知」も「意」も適わない。「情」は「知」も「意」も動かすからだ。たとえば恋をすると「情」が支配されるため、「知」も「意」も恋する相手に向いてしまう。また、映画に感動して「情」を揺さぶられた人は、惹き付けられるように映画の舞台「聖地」を訪れる。「情」の影響力が大きいので、集団行動を重んじる農耕民族の日本人は「情」を極力規制してきた。幼い頃から「感情的になってはいけない」「情に流されてはいけない」と教え込み、情が動くことを「恥」とし、常に「心を整える」を美德とした。これが、日本人のPR下手の一因になっているのだ。

さらに、コロナ禍を機に「意」が切り離され、オンラインを使ったコミュニケーションが定着した現在は、「知」と「情」と結び付けなければ、どんなに情報発信しても人々へ届かなくなった。

◆心理学でブームを起こした「ひこにゃん」PR戦略

この「知」と「情」を結ぶ戦略は大きな効果を生むため、私は、地方の情報を全国PRする方法として昔から使っている。最もわかりやすいのは「ひこにゃん」のPR戦略だろう（図6）。井伊直弼のイメージが濃かった彦根城に観光客を集めるために、彦根城よりも「ひこにゃん」に光を当てて集中報道を仕掛けた。

図5 心理学で分析する

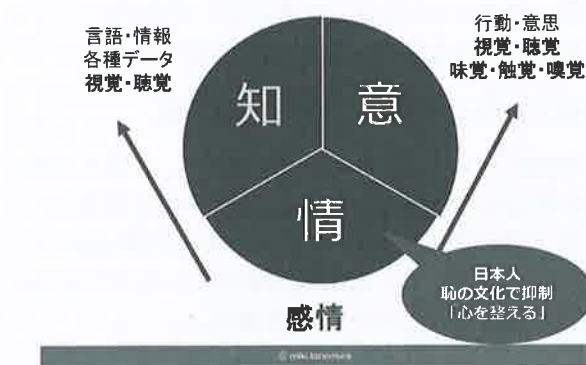
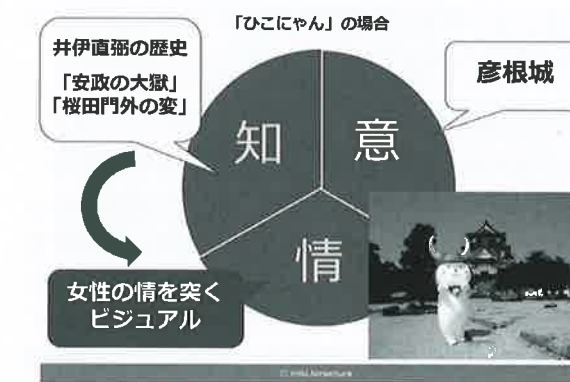


図6 「知」と「情」を結びつける



この戦略の背景には、「人を集めるためには、まず女性に声をかけよ」という観光の鉄則がある。男性に声をかけても黙ったまま一人で観光することが多いが、女性に声をかけると大概複数人で訪れ、お土産を買ってクチコミするという三重の効果が見込めるからだ。さらに今では、SNS発信も盛んに行ってくれる。

「ひこにゃん」の場合も狙いどおり、多くの女性が彦根城を訪れてくれた。観光客も増え「ゆるキャラブーム」も生み出した。井伊直弼の硬いイメージが避けられなかった彦根城は、「ひこにゃん」が注目されたことで明るいイメージに一変した。

日本人は、自分たちのものが注目されると、大切に育てる性分を持ち合わせている。よって最初にいかに光を当てるかを工夫することで、地域に新たな歴史と文化を生むことができる。私が手掛けた「佐世保バーガー」や「うどん県」も例外ではない。いずれも一過性のブームで終わらず、それぞれの地域で新しい歴史と文化を育んだ。これが長い歴史と文化を誇る日本の特徴であり、地域ブランド戦略に欠かせない要素である。

◆「情」を突くビジュアルでメッセージを発信

さらにDX時代には、「知」と「情」をビジュアルで結びつける戦略が重要である。最も成功しているのは「大阪・関西万博」のロゴだろう。一目見ただけで忘れられないからだ。複数の眼玉に、一瞬、妖怪を見たような恐怖感を覚えるため、人間は本能的に忘れられなくなる。また、その恐怖を鎮めようと理解を深める努力をして、理解しようとする。

それを後押しするように、ロゴをモチーフにしたキャラクター「ミャクミャク」について、ビジネス使用でなければ自由にデザインして良いという「二次創作ルール」が発表された。結果、多くの人々が自分仕様のミャクミャクを作ってSNSにアップした。そして万博開幕を迎えた時には、

図7 「情」を突くビジュアルでメッセージを伝える時代



「ミャクミャク」は人気アイドルになっていた。DX時代を見据えた見事な戦略である。

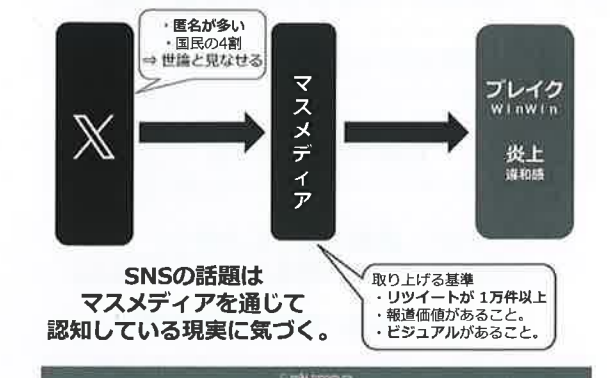
地域の身近な現場でも、「情」を突くビジュアルで、若年層の承認欲求を満たす戦略が功を奏している。兵庫県のバス会社「神姫バス」は運転士不足を解消するため、地域を走る路線バスに現役運転士の写真をラッピングした。この作戦は効果を発揮した。SNSで「いいね」を求める風潮が、寡黙に見える若者の承認欲求も高めているのだ。人手不足に悩む地域の参考にしていただければ幸いだ（図7）。

◆マスコミとSNSは役割が異なる

最近、SNSのパワーが注目されることが多く、マスコミ報道を超えるといった声も聞こえてくる。しかし、そもそもマスコミ報道とSNSは役割が異なるので、比べる対象にはならない。社会に認知される情報は、まずマスコミが報道して、SNSが追従し拡散する伝わり方が現代の情報伝達のベースを成している（図8）。

ただし、マスコミが報道を控えたケースでは、SNSの威力が社会を動かす事態になる。言い換えれば、社会的関心が高いテーマにおいて、マスコミ報道で最初の認知が行われたものの詳細が報じられない場合、人々はSNSで詳しい情報を探すこ

図8 SNSだけでは伝わらない



とになり、その結果もたらされたりアルな行動が社会現象に結び付くのである。

SNSは限られたコミュニティ内でのコミュニケーションであり、社会全体に認知を促すツールではないことを理解しないと、ブランド戦略の方向性を間違ってしまう。SNSの誹謗中傷も一見、多くの人々に見えるが、実は1～2人だったというケースも多い。SNSは本当は小さな動きでも巨大な現象に見えることがある。注意したい。

また、フェイクニュース対策として、公式サイトなど自主発信ツールをしっかりと整える必要がある。今後AIが定着すると、公式サイトはAIが学習する優先度の高い情報源になるためだ。

◆DXとは、構造的に変わる

DX (Digital Transformation) は構造的に変わることを意味し、IT (Information Technology) とは根本的に異なる。よってDX時代には、これまでの情報伝達構造を根本的に変える必要がある。特にAIを意識して、明確かつポジティブな言葉で自己紹介することが大切だ。AIには「謙遜は美德」や「付度」は通用しない。

自虐PRを行っている自治体は根本から考え方を変えた方がよい。たとえば観光PRのためにキャッチコピーで「何もない地域です」と自虐したとしよう。日本人なら「何もないと謙遜しているだけ」と好意的に受け取ってくれるが、AIは言葉どおりに学習し、「この地域は何もない」と一瞬で多言語に訳し、世界に発信してしまう。その結果、どんなに美しい写真を添えて発信しても「何もない地域」というワードが世界を駆け巡り、インバウンド誘致に多大な影響を及ぼすことは想像に難くない。

このように、DX時代は「ダイレクトに伝わる言葉」が何より大切である(図9)。しかも、明確でポジティブ、かつ端的なワードでなければ伝わらない。AIには「つまらないものですが」と言ってプレゼントを渡す文化や、自慢の息子を「愚息」と紹介する謙遜は通じない。「つまらないもの」も「愚息」も、言葉どおりに学習し、一瞬で多言語に訳して伝えてしまう。

図9 DX時代は「ダイレクトな言葉」が命

言葉どおりに理解される時代

自虐PRは自殺行為

AIが、言葉どおりに分析し、それが「正しい答え」になる時代

付度、謙遜、遠慮は逆効果

と紹介する謙遜は通じない。「つまらないもの」も「愚息」も、言葉どおりに学習し、一瞬で多言語に訳して伝えてしまう。

◆SNSの実態を理解する

DX時代の情報発信といえば、SNSと理解している人は多い。SNSを担当すると日々フォロワーや「いいね」が増えないことに悩まされる。その背景には、すでに現在、日本人の8割強がSNSを利用しているというデータと、「SNSで積極的に発信することが何より大切だ」と決めつける社会の風潮がある。そのためXの「中の人」を命じられた人はどうすればフォロワーが増えるのか、日々数字の動きに悩まされると聞く。

そこで、まずはSNSの仕組みを正しく理解することをお勧めする。日本人の8割強が使っているSNSはLINEであることに注目したい。LINEは大半がマンツーマンのコミュニケーションツールとして使われている。高齢者も家族との連絡に使っているケースが多く、今や日本人のコミュニケーションに欠かせないSNSになっている。

ところが、「SNSといえば、Xやインスタグラムのこと」と思い込んでいる人が多い。確かに海外でSNSといえばXやFacebookだ。海外の著名人がXでメッセージを発信するのは、このような利用率の高さが背景にある。

◆Xのフォロワーを増やす必殺技

Xのフォロワー数を増やすには「プレゼント」が最も効果的だ。Xでプレゼントを告知すればフォロワーは増える。匿名率が高く、得をしたい人が多いため、「何かがもらえる」と知れば「とりあえずフォローする」といった人が集まるからだ。地元の特産品(日持ちする食品がベスト)など、遠方の人も喜ぶプレゼントを定期的に行い、それをXアカウントの自己紹介部分に明記しておく効果が見込めるだろう。

しかし、Xのフォロワーは気まぐれで、「最近プレゼントがない」とか「ここのプレゼント、しょぼい」と思ったら、簡単に離れていくことを忘れてはならない。よって、プレゼント作戦でフォロワーを増やすなら、地域の魅力をしっかりとPRできるものを厳選し、プレゼントを告知するスケジュールやPR作戦もしっかり立てよう。そうでなければ予算の無駄遣いになりかねない。

一方、投稿内容だけでフォロワーを増やすなら、XよりもYouTubeで子供と母親をターゲットとした展開をお勧めしたい。子供が大好きなキャラクターで動画を作りアップすると、子供を喜ばせたお母さんがチャンネル登録してくれる。しかも、

図10 DX時代の伝え方

インパクトの強いビジュアル

10文字以内

「情」に響くストーリー

3秒以内のインパクト + 共感

このような親子層はいったんチャンネル登録すると放置はしても、なかなか解除しないため、数字を伸ばすには、とてもありがたい存在だ。

たとえば、神戸市のYouTubeチャンネルは自治体2位の登録者数(2025年1月現在)を獲得している。一見、特に変わった点は見受けられないが、公式チャンネルをスクロールすると、子供に人気のキャラクターが神戸市の魅力を紹介する動画がアップされているのだ。すぐ近くにはレシピ動画もアップされているため、地元のお母さんたちの間にクチコミで広がり、皆でチャンネル登録しているという。見事な戦略といえるだろう。

◆DX時代の伝え方

これまでお伝えしたように、DX時代の伝え方は「インパクトの強いビジュアル」「10文字以内」「情に響くストーリー」の3つに集約される。しかも、3秒以内のインパクトと共感を与えることが重要だ(図10)。

ビジュアルでインパクトを与え、多くの人々が共感する言葉とストーリーで認知を促し、その言葉は10文字以内にまとめる必要がある。長文では伝わらないと言っても過言ではない。スマートフォンの普及により、多くの人がいわゆる「デジタル認知症」になってしまったことが原因と言われている。よって、この3原則を無視した情報発信は、どんなに魅力的な内容でも伝わらない。

◆心理的リアクタンスを参考に、地方のレトロ感を武器にする

自治体が使いやすく、効果も期待できるのは、人の本能と五感に語り掛けるビジュアルだ。最も知られているのは「シズル感」と呼ばれる、美味しそうなグルメ写真だろう。これは湯気も見えるほど食品に近づいて撮影する手法だが、「食べる1秒前に、その食品が最も美味しそうに見える」という人の本能を刺激する。「本能と五感」を刺激するビジュアルを作ると、印象に残りやすい。

図11 心理的リアクタンス

制限されると、自由を取り戻そうとする心理現象

1980年代(昭和後期) 高度経済成長期	宇宙戦艦ヤマト 機動戦士ガンダム スターウォーズ	機械化が進む発展的社会で さらに進んだ技術を求め 宇宙SFもの流行
1995年(平成7年)	インターネット元年	
2000年代 バブル崩壊後 失われた20年	千と千尋の神隠し 一連のジブリ映画 ハリーポッターシリーズ	癒しを求める風潮
2010年代 インターネット定着 スマホ、SNS主流に	刀剣乱舞 「歴女」「仏女」 猫ブーム	過去を振り返る風潮
2020年(コロナ禍) 急激なDX化	鬼滅の刃 記録的大ヒット 「古墳女子」	過去と癒しを求める風潮

また、強制すると反発する人間の心理を説いた「心理的リアクタンス」を活用するのも効果的だ。現代はオンラインを通して「視覚」と「聴覚」だけで情報を得るのが主流となっているため、五感を癒そうとする傾向が高まっている。「歴女」「仏女」、さらには「古墳ブーム」など、昔に遡ってレトロな癒しを求めている。地方の魅力発信に使える(図11)。

◆デリケートなテーマに表情はいらない

デリケートなテーマの訴求には人の表情を入れない方がよい。なぜなら、人の表情は雄弁なため、多様な解釈がなされるからだ。

2023年度に厚生労働省が日本薬剤師会とともにスタートした、緊急避妊薬を一般の薬局で試験販売するプロジェクトには、表情を入れないデザインが採用された(図12)。デリケートなテーマなので優しい色でデザインした。この作戦が功を奏して、2025年に至るまでこのビジュアルに関する苦情は一件もない。人の表情は雄弁であり、配色は心を動かすのである。

人間の本能と五感にダイレクトに訴求するPR法は、情報過多で伝わりにくいDX時代にパワーを発揮する。参考になれば幸いだ。

図12 デリケートなテーマに表情はいらない

