

平成 21 年度 宇都宮大学 卒業論文

地域ブランドの持つブランド性の検証とその独自性の考察

—ブランド理論の整理と宇都宮のブランド政策からみる地域ブランドの可能性—

教育学部 生涯教育課程 地域社会教育コース 4 年

社会学研究室

061660M

大木辰也

はじめに

近年、各地でブランドづくりを推進する動きが活発になっている。そのブランドとは、所謂「地域ブランド」である。地域の名産品をブランド化して内外へアピールすることが、観光や消費の増大を目指す手法として各地の自治体に注目されているからだ。

さらに、農産物や名産品などの個々のブランド化を超え、地域全体を対象としたブランド政策を進める自治体も登場している。それ故、「地域ブランド」は産業、観光領域だけでなく、生活やまちづくりの領域にも関連する言葉となりつつある。そこでは、個別ブランドを超えて都市自体をブランド化する「都市ブランド」の考え方が登場する。

こうして対象を拡大しつつある「地域ブランド」やその発展として登場する「都市ブランド」であるが、そもそも地域ブランド、都市ブランドとはどういった概念なのか。そして、製品ブランドや企業ブランドと言った既存のブランド概念と比較したとき、そこにどのような共通点があるのか。あるいはどのような点で違いがあるのか。そもそも地域ブランドはブランドたり得る概念であるのだろうか。本論ではこれらの点について考えたいと思う。

第1章では、地域ブランドに触れる前にまず一般のブランド理論について考える。ブランドの定義、効果、価値などがどのように体系化され、理論として成り立っているのかを整理する。

第2章では、自治体における地域ブランド施策の例として、宇都宮市のブランド戦略とそのプロジェクトである「宇都宮プライド」を紹介する。宇都宮市は2009年度から本格的にブランド政策をスタートさせたことと、その活動に参加する機会を得たことが、宇都宮市を選択した理由である。市を中心とした活動として何が行われ、それにより何が目指されているのかについて、実際の活動内容を示しながら考えたいと思う。また、他地域での地域ブランドに関する動きも示した上で、その違いを見出していく。

第3章では、第1章で整理したブランドの理論を基に第2章で見たブランド施策とその目指すものを分析し、地域ブランドが一般のブランドとどう異なるのか、それがブランドとして成立し得るのかを考える。

第4章では、これまでの話を元に一般のブランドと地域ブランドの関係を整理し、その可能性についてまとめたいと思う。

目次

はじめに	2
第1章 ブランド理論の整理	4
1節 ブランドとは何か	4
2節 発信者から見たブランド	7
3節 消費者から見たブランド	12
4節 まとめ	15
第2章 宇都宮市の地域ブランド戦略	17
1節 地域ブランド施策推進の背景	17
2節 課題と方向性	18
3節 宇都宮プライドの取り組み	22
4節 宇都宮プライドの目指すもの	27
5節 他地域の地域ブランド施策	28
6節 まとめ	30
第3章 地域ブランドはブランドたり得るのか	32
1節 個別地域ブランドと一般ブランドの関係	32
2節 都市ブランドとしての地域ブランドと一般ブランドの関係	35
3節 都市ブランドの持つ独自性と優位性の解釈	37
4節 まとめ	40
第4章 全体のまとめ	42
終わりに	43

謝辞

参考文献

第1章 ブランド理論の整理

1 節 ブランドとは何か

現代の社会では様々な商品にブランド名が与えられ、ブランド品と呼ばれる商品が日々生産され、消費されている。そもそも「ブランド」とは何なのか。まずはそれを定義するための基本的な条件を考えよう。

“brand”という言葉の語源が「焼印を付けること」を意味する古ノルド語の“brandr”であることは、現在の“brand”という単語にも焼印や烙印という意味が含まれることを考えれば理解に難くない。放牧する牛や羊に押した焼印が、現在のブランドのルーツである。

焼印を付けることは何を意味するのか。その第一の機能は所有者の識別である。そして、焼印による識別は、単純な所有者の表示以上の意味を持つ。「〇〇の持つ△△は良いものである」という認識、つまり、他のものと比べた際に「他より優れたものである」という情報を与えるのである。同じ焼印でも、「烙印」という言葉が用いられた場合には、そこにマイナスのイメージが付随する。だが、ブランドとして考える「焼印」は、基本的にそのものの質の良さや優れた点を示すものである。他のものと区別する「識別性」と他のものより良いものだという「優位性」、この2つの考え方が、ブランドの根底にあると言えよう。

・ブランドの識別

では、ブランドは何によって識別されるのか。かつて家畜を識別する際には焼印が用いられたが、現在では様々な製品の、様々な要素によってブランドが表現されている。Keller¹はブランドを識別する要素をブランド要素と呼ぶ。そして、アメリカ・マーケティング協会によるブランドの定義「ある売り手あるいは売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競合他社の製品およびサービスと差別化することを意図した名称、言葉、サイン、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ²」を例に出し、ブランド要素について以下の様に述べる。

この定義にしたがえば、名称、言葉、シンボル、パッケージ・デザイン、あるいはある製品を別の製品と認識させる他の属性を選定することがブランド創造における鍵である。³

これはつまり、現代の製品に与えられる名称や意匠の全てがブランドを示し得るということである。そこでは、何を用いてブランドを示すのかという選択の問題が発生する。製品に与えられた名称やデザインが示すブランドは、製品ごとに現れ方が異なり、製品の性質に合わせたブランドの示し方が必要になるのである。

また、製品とブランドの関係について、Kellerは「ブランドとは製品である。ただし、同一のニーズを充足するようにデザインされた他の製品と何らかの方法で差別化するための次元を伴った製品である。」⁴としている。

つまり、単なる製品名、即ち他の製品との単純な区別以上の意味を持った時に、その名称はブランドたり得るのである。差別化とは即ち独自性の提示であり、高い品質や性能の保証という意味に限らず、そのブランドの持つイメージや価値観を示すことでもある。

このブランドのイメージや印象といったものは、ある時には個別の製品を横断して現れるものであり、それによってブランドの同一性が保証されるとも言える。これはブランドの価値にも関連する要素である。

・ブランドの優位性

次に、ブランドの持つ優位性についてであるが、これは他の製品との差別化、即ち識別性を含んだ要素であることがここまでの話からもわかるだろう。つまり、何かが優れていると言う点と、他の製品と差別化される点は、セットで存在するものであり、互いが互いの存在を必要とするのである。

現在のブランドが重要視される理由はこの優位性に関する部分が大きい。

田中⁵はブランドの優位性について以下のように述べる。

このように、「ほかのものに比べて優位性があり、しかも高く売れる、多く売れる」という条件を満たしたときに、その商品はいわゆる「ブランドプレミアムがある」と言うわけです。このブランドプレミアムがなければ、ブランドとは言えません。⁶

ブランドプレミアムは、ブランドの特性かつ効果であると言えよう。これは言うまでもなく商品を生産や販売する側にとってのメリットである。

しかし、ここで重要なのは、企業の側で他の製品よりも優れた製品を作ることができたとしても、それだけではブランドプレミアムは発生し得ないと言う点である。製品を見た消費者がその優位性を認識できて初めて、ブランドプレミアムが発生し得るのだ。つまり、優位性は消費者によって規定されるのである。

・ブランドを認識し、作り出す消費者

ブランドは作り手のものではない。ブランド名やロゴを作り、送り出すという面で言えばそれは確かに企業や団体等の、発信者側の役割である。しかし、そうして作られた全てものがブランドとして機能しているかと言うとそうではない。なぜなら、消費者にブランドとして認識されなければそれはブランドたり得ないからである。ブランドは消費者の中に作られるのである。

開業からわずか2年でトップブランドとなったザ・リッツ・カールトン大阪の元支配人林田⁷は以下のように述べる。

つまり、ブランドとは、お客様にとって、ただ会社や商品、サービスを区別するのではなく、それを価値あるものとして、他の会社、商品、サービスなどと明確に差別化するものなのです。⁸

また、米コカ・コーラ CMO（最高マーケティング責任者）Joseph V. Tripodi はブランド変革のポイントに関して以下の様に語る。

1 番目は「すべては消費者から始まる」を徹底することだ。ブランドは企業が持っているものと考えがちだが、それは誤りだ。むしろ（ブランドを認知して購買する）消費者がブランドを持っているのである。⁹

この2者の言葉からも、ブランドが受け手となる消費者の中で認識されて初めて意味を持つということがわかる。急成長したブランドや巨大ブランドに携わる人々が消費者を意識したブランド観を持っていることの意味は大きいと言えよう。

つまり、ブランドの成立は、受け手となる消費者、あるいは社会全体で共有されている企業や製品への潜在的価値イメージを、発信者側がどこまでくみ取り、表出させることができるのかにかかっていると言えるのである。

・ブランドの定義

ここまでの話をまとめると、ブランドとは、「特定の企業の持つ製品やサービスが、優位性をもって他の製品と差別化されるよう消費者に認識されることを目的とした名称、デザイン、シンボル、メッセージおよびそれによって消費者内に成立するイメージ」ということができるだろう。

その機能として、商品に単純な製品機能以上の価値、即ち付加価値が与えられる。これがブランドプレミアムと呼ばれる。それは一面では製品やサービスの質の高さによって保障されるものだが、あくまでも消費者がブランドであると認識した場合のみに成立する。

ブランドたりうる製品実体を形成するのは企業の側であり、それに価値を与え、ブランド化するのは消費者の側であると述べたが、企業と消費者の行動や考え方は同一に捉えられるものではない。ここからは、企業や団体、即ちブランドの発信者にとってのブランドと、受け手である消費者にとってのブランドについてそれぞれ考えていきたいと思う。

2 節 発信者から見たブランド

・ブランドの種類

企業がブランド化を目指すものは製品である。まずは、製品の性質とブランドにはどのような関係があるのかを見ていく。

石井¹⁰⁾によれば、商品とは、製品とブランドの二重の性格を持ったものである。1 節では Keller が製品とブランドの関係について「ブランドとは製品である。ただし、同一のニーズを充足するようにデザインされた他の製品と何らかの方法で差別化するための次元を伴った製品である」と述べたが、石井はこのブランド＝製品の状態を「商品」とありとし、それが製品とブランドに分離されると見るのである。

石井は製品を「その機能・性能・効能等、技術や製法に密接に関係した物理的実体¹¹⁾」でありとし、ブランドを「商品の名前」として扱っている。ここでは石井は物理的実体としての製品にしか触れていないが、物理的実体を持たないサービスについても同様に、サービスとブランド（名前）の集合としての商品という考え方を適用することができるだろう。

そして、石井は名前としてのブランドに製品横断的な性質があると述べる。製品横断的とは、異なるカテゴリーの製品にも同名のブランドを付けられる性質である。つまりは、物が違っても同じブランド名が付けられるということである。そして、その性質がどの程度のものかを 2 つの軸によって判断し、ブランドタイプを 4 つに分類している。

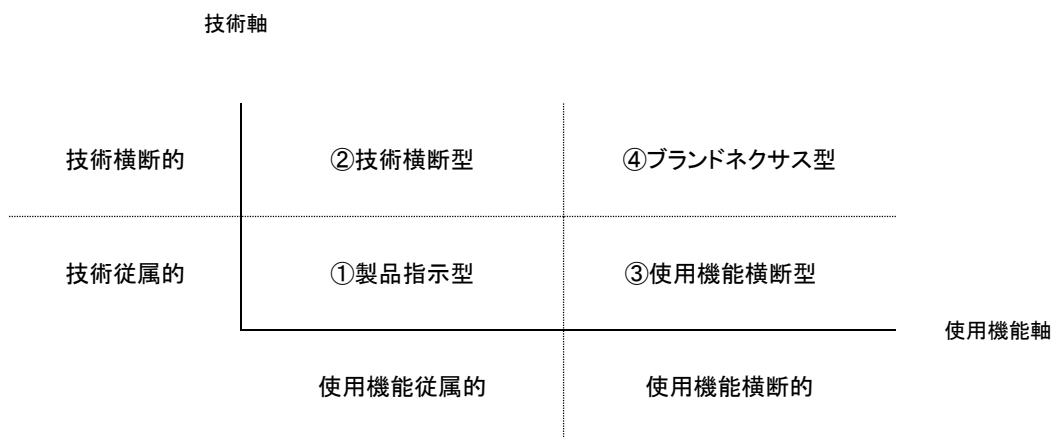


図 1 石井によるブランド分類¹²⁾

図 1 は石井のブランド分類を示したものである。製品横断性を技術軸と使用機能軸という 2 つの軸で分け、それぞれに従属的か、横断的かの判断によって製品ブランドを 4 つに分類している。

・技術軸

技術軸とは、ブランドが製品の技術や性能に従属的か横断的かを基準とする軸である。石井はこれを「技術がかわるごとに『名前がかわる』ブランドと、『名前がかわらない』ブランドとを見分ける軸¹³」だと説明する。

「名前がかわらない」ブランドとは即ち、同一技術による製品を超えてカテゴライズされるブランド群を示している。石井はその例として、サンスター社のブランド「GUM」を挙げる¹⁴。GUMブランドは「歯周病と闘う」というコンセプトの下、デンタルヘルスケア用品として歯ブラシ、歯磨き粉、歯間ブラシ、洗口液等を展開している。これらは異なる物理、化学技術を基盤とした製品であり、それらが同一のブランド名を冠しているという点で技術横断的であると言える。

また、技術の多様性は共時的なものと通時的なものに分けられる。共時的変化は、前述の GUM ブランドのような製品の幅の広がりで見られる。通時的多様性は、同一機能に用いられる技術の発展と捉えられる。例として、P&G 社の紙おむつブランド「パンパース」の吸水素材技術の変遷が挙げられている¹⁵。

・使用機能軸

もう一方の使用機能軸とは、ブランドが製品を使用する際に期待される機能に従属的か横断的かを基準とする軸である。言い換えると、どの程度製品の使用目的、使用用途に縛られるかということである。技術軸が技術自体を判断基準としたのに対し、使用機能軸ではその技術によって何をするのか、何が求められるのかを基準とする。

こちらについても共時的なものと通時的なものに分けることができる。

共時的多様性の例としてはヤンマーのディーゼルエンジン技術が挙げられている¹⁶。ディーゼルエンジンという技術を基に、漁船、レジャーボート、農業機器といった複数の使用機能に製品が展開されているため、使用機能横断的と言えるのである。

通時的多様性の例としてはコカ・コーラを挙げることができるだろう。発売当初には「薬効」や「さわやかさ」という要素が中心となっていたものが、時代と共に、「食事の際の飲み物」、「生活のパートナー」、「アメリカ国民のアイデンティティ」へと、使用機能が拡大されているのである。

・ブランドの4つの類型

このような技術軸と使用機能軸の観点から、「製品指示型」「技術横断型」「使用機能横断型」「ブランドネクサス型」という製品ブランドの4分類が作られるのである。それぞれについて見ていこう。

①製品指示型ブランド

技術、使用機能の両方に従属的なものがここに属する。製品と名称の関係が等号の関係に近く、独特のネーミングやユニークなネーミングがなされることも多い。日用品や食品に多く見られ、特に新製品の続々と登場する市場の商品に多い。新機能、新製品を基にしたネーミングは新たな製品登場によって失われやすく、定番商品にならない限りは単純な製品名以上の意味を持つことは珍しい。製品指示型ブランドの例としては、明治の「おいしい牛乳」や小林製菓の「熱さまシート」などが挙げられるだろう。

②技術横断型ブランド

使用機能には従属的で、技術的には幅があるものがここに属する。先に触れたサンスターの「GUM」ブランドは共時的横断性を持つ物としてこの位置にある。歯ブラシや歯磨き粉、洗口液と言った製品は依拠する生産技術の異なるものであるが、それらが「歯周病予防」という共通の使用機能のもとに1つのカテゴリーに属していると考えることができる。

通時的横断性を持つ物としてはP&G社の石鹼ブランド「アイヴォリー」が例として挙げられる。また、P&G社のブランドマネジメントはこの領域のブランドを用いてなされるものだと石井は述べる¹⁷。その特徴は、同一の使用機能カテゴリーの中に複数のブランドを展開することである。洗濯用洗剤という同一の使用機能カテゴリーの中に「タイド」「チアー」「アリエール」といったブランドが存在するのである。

日本の自動車メーカーでも同様の手法が採られている。トヨタでは、乗用車と言う使用機能カテゴリーの中に「クラウン」「マークII」「コロナ」「カローラ」等の複数のブランドを展開している。毎年新たな技術が登場し、ニューモデルが発売されてもそのブランド名は変わらず用いられ続けているのである。

③使用機能横断型ブランド

同じ技術に従属するが、使用機能に対して横断的な性質を持つブランドがここに属する。共時的な意味では複数の使用機能を横断するブランドであり、通時的な意味では使用機能の変遷、拡大のあったブランドであると言える。

共時的な使用機能横断ブランドの例として、石井は旭化学の「ペンタックス」を挙げている¹⁸。カメラ、双眼鏡、望遠鏡等と製品には広がりがあるが、それらは共通のレンズ技術を基盤にしたものである。つまり、ペンタックスというブランドがレンズ技術を示したものだと言えるのである。

通時的な例としてはやはり、先に使用機能の例として見たコカ・コーラを挙げるができるだろう。発売当初は薬効をその機能の一部としていたコカ・コーラは、その製造技術は変わらないままに現在ではアメリカの国民的飲料となっている。製品自体は変わらないまま、使用機能の拡大、言い換えれば普遍化によって、一大ブランドとなった例である。

④ブランドネクサス型ブランド

製品技術、使用機能の両方に横断的な性質、すなわち製品に縛られないブランドがここに属する。ここでは製品は「ブランド」というカテゴリーの中で展開される。つまり、ブランドを紐帯（ネクサス）とすることで成立するブランドなのである。その例としては、「無印良品」「ルイ・ヴィトン」などが挙げられる。製品技術や使用機能に依拠しないということは即ち、ブランドの指し示す実体がないということである。そのため、そのブランド名やそれを示すロゴが与えられて初めて製品はブランドになるのである。逆に言えば、ブランド名やそれを示すものが伏せられれば製品自体でのブランド区別は不可能だということになる。

この領域においては、ブランドがブランドを規定するという自己言及性が見られる。ここでブランドを支えるものとして、そのブランドが何であるかというブランド価値の問題が登場することとなるのだ。

・ブランド価値

マーケティング論においては、ブランドを資産として扱い、その価値を測定する手法が考えられ、そのためにブランドの持つ価値について「ブランドエクイティ」という概念が存在する。その定義は様々であるが、Kellerによれば「あるブランドのマーケティングに費やされた過去の投資の結果として製品に付与される『付加価値』だ」と言う点では一致した見解があるという¹⁹。

だが、ここではそういった視点とは離れた所からブランド価値について考える。ここで言うブランド価値とはブランドの根源価値、あるいは価値の源泉とでも言うべきものである。製品やスタイルの変遷を超えてなおブランドが同一ブランドたり得る理由、言いかえればブランドのアイデンティティとは何かという問題である。製品ブランドを離れ、企業名＝ブランドという図式が成立する場合にはそれはCI（コーポレート・アイデンティティ）と言い換えることもできるだろう。石井はブランド価値が「包括性」と「差異性」を持ったものであるとする。ブランドがブランドたり得るためには他のものとの差異化が必要なのは明らかだ。それと共に、1つのブランドとして全体を包括する力が必要となるということである。

では、包括性と差異性を持ったブランド価値がどのように示されるのだろうか。実は、ブランド価値は常に部分的な出現をする。1度の言語化や実体化によってはその全体像を表せないということである。言い換えるならば、ブランド価値の表出は常に複数の言葉や実体によってなされるのである。複数化によって、独自性と包括性の両立がなされるということだ。

例えば、市場での他の商品との違いを示すポジショニングや、ブランドのもつ機能やベネフィットを示すブランドコンセプト、広告テーマ即ちコミュニケーション・テーマと言ったように分散化されたブランド・メディアの形でブランド価値は現れるのである。これら

は消費者へ向けられたメッセージであり、ブランドと消費者が直接触れる部分であると言える。これらは市場やターゲットによって流動的に変化する。それぞれのブランド・メディアはブランド価値の一部を具現化したものであるが、あくまで「そのとき、その場」に相応しい形にアレンジされたブランド価値からのアウトプットに過ぎないのである。

表出するブランド価値の複数性や流動性は、ブランド価値の依拠するものが消費者や、その拡大としての社会の認識であるという点から生じるものだと言える。消費者の意識の中にある潜在的なブランドのイメージや、あるいは消費者の経験によって作り上げられたブランドのイメージといったものを企業の側がいかに関わり、それに合わせた形で具現化するか、という課題が消費者に向けたブランド価値の提示の際に生じるのである。

直接消費者に向かう位置ではない、つまりメッセージ性よりも理念のようなより内向きのブランド価値の表出を優先できる場がある。そこで示されるのはブランドのコードやスタイルといったものである。外向き、即ち消費者へ向けたものだったブランド・メディアとは逆に、これは内側、即ち企業やその内部の社員に向けたものとして大きな意味を持つ。ブランド・コードとはブランド価値の示し得る要素をできる限り言葉で示そうとしたものであり、ブランド理念と言いかえることもできるだろう。ブランド・スタイルは商品上に表されたブランド価値である。「無印良品」ブランドの簡素な製品デザインなどはその分かりやすい例であろう。もちろんこれらも不変のものではなく、数年置きに見直されることがある。ルイ・ヴィトンのデザイナーが変更されたという事例は、ブランドのスタイルの変化である捉える事ができるだろう。

ブランドのコードは、ブランド価値に近い位置にある分、企業内でブランド価値を共有する際に重要な役割を持つと言える。ザ・リッツ・カールトンでは、基本的な信念とも言えるべき「クレド」が掲げられているが、これも一種のブランド・コードであると言える。それは以下のようなものである。

リッツ・カールトンはお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命と捉えています。私たちは、お客様に心あたたま、くつろいだりして洗練された雰囲気を常にお楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します。リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは、感覚を満たすこころよさ、満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえるサービスの心です。²⁰

この「クレド」他に「従業員への約束」「モットー」「サービスの3ステップ」「サービスバリューズ」からリッツ・カールトンのクレドは成り立っている。従業員は「クレド・カード」を携帯し、折に触れ読み返すという。そして、これらのクレドの社員間での共有や、サービスへの落とし込みの訓練が職場を挙げて行われているのである。つまり、コードを

理解することによって、従業員全体でブランド価値の共有がなされているのである。それによってリッツ・カールトンの質の高いサービスが可能になるのだと言える。

ブランド価値とは製品やサービスが「優れたもの」として差別化される際の根源的な要素である。それだけに留まらず、時に企業の理念として具現化されるそれは、社員にとっては規範や目標たりうるものである。リッツ・カールトンはサービス業であるためにその要素が強くなっているが、それ以外の領域においてもこれは当てはまると言えるだろう。

ブランド価値がどの程度具現化されているのか、それが社員にどの程度理解されているのかという点は、そのブランドの強さを規定する1つの要素であると考えられる。

「無印良品」ブランドを展開する良品計画の会長松井忠三は以下の様に述べる。

我々の最大の強さは、社員全員が「これは無印らしい」「これはらしくない」という感覚を共有していることでしょう。これを全社員がDNA（遺伝子）として持っている。

21

ここで言われる「無印らしさ」とは、消費者や社会の中に源泉を持ち、そこから企業が抽出を行った上で社員達に共有されたブランド価値なのである。時代によって異なるニーズが生まれる中で、コードやスタイルレベルでの変更がなされる場合もある。時代に見合ったコンセプトの見直しが行われてもなお、「らしさ」としてのブランド価値を示せるか否かは、発信者側がブランド価値をどこまで把握しているかにかかっているのである。そして、企業内で共有される「らしさ」と消費者に共有されている「らしさ」をいかにすり合わせるのかと言う点では、ブランド・メディアの表現内容が問われるのである。

3 節 消費者とブランド

・消費者のブランド認識

消費者の中で、ブランドはどのように認知され、形成されるのであろうか。Kellerは顧客ベースのブランドエクイティ^aを考える上で、消費者の持つブランド知識について触れている。これは、記憶をノード（蓄積された情報や概念）同士の結びつきからなるネットワークであると見る、連想ネットワーク型記憶モデルを基にした考え方である。消費者のブランド知識はブランド認知とブランド・イメージによって構成される。

ブランド認知は、さらにブランド再認とブランド再生に分類される。ブランド再認は、あるブランドの該当する製品カテゴリーやそれによるニーズによって、過去にそのブランドに接したかを確認できる能力であり、ブランド再生は、手掛かりが与えられない場合に当該ブランドを自らの記憶内から導き出す能力である。

^a Kellerによる定義は「あるブランドのマーケティングに対応する消費者の反応に、ブランド知識が及ぼす効果の違い」である。（『戦略的ブランドマネジメント』p.78）本稿ではその要素であるブランド知識についてのみ触れ、消費者のブランド認識のモデルを示すに留まる。

ブランド・イメージは消費者の記憶内のブランドノードと、それに結びついた他の情報ノードからなる、消費者の知覚である。ブランドに結びついた他の記憶情報ノードはブランド連想と呼ばれる。

こうした記憶モデルを考えた場合、ブランド再認のための反復的なブランドの露出や、独自性の高いブランド連想、ポジティブなブランド・イメージの形成等によってポジティブなブランドエクイティの構築がなされるということである。

・経験価値という考え方

平山²²は Bernd H. Schmitt の提唱する経験価値マーケティングという考え方もとにブランド価値の本質を見る。これは、顧客の生活や体験の中で生まれた経験価値に注目し、企業やブランドを顧客のライフスタイルと結び付けて捉えるものである。平山はこれを「多くの心地よい経験を作りだし、消費者に提供することに焦点をあてるマーケティング²³」であると述べる。即ちそれは、消費者が消費経験の結果得た感覚やイメージが、ブランド価値の源泉になっているということを示すのである。

顧客、即ち消費者の感覚を中心にしたマーケティングと言う点でこれは既存のマーケティング論とは異なる。ここでは消費者がある製品を使用した際の快適さや満足感、楽しさ、あるいは使用後の余韻といった感覚が重要視される。そこでは製品やサービスの使用時だけに限らず、その使用前や使用後の消費者の感情も評価対象に含まれる。消費に前後したタイミングでの消費者の感情の中で、ブランドについてのイメージの形成や評価がなされ、そうした消費者のイメージが全体で共有されていたものがブランド価値の源泉となるのだと言えよう。製品使用の枠を越えて消費者に心地よい感情を抱かせることを目指そうとする経験価値マーケティングは、単なる「製品ブランド」の強化に留まらず、企業のイメージやアイデンティ、即ちブランド価値の形成にまで関わるものとなるのである。

経験価値がいかにブランド価値に関わるのか。消費者個人とブランドの関係においては、それは接近、内包化、拡大のプロセスによって示される。

まず、消費者のブランド消費体験の上に一定の評価、感想が生まれる。それは次回の消費の際にも同様の満足が得られるだろうという判断を生む。即ち経験価値に基づくニーズが発生するのだ。ここで、企業の側ではそれを満たせるよう、あるいはそれ以上の満足が得られるようにとブランドコンセプトや製品の品質を消費者の経験価値に基づくニーズへ接近させるステップが発生する。そして、接近させたブランド価値によって消費者の経験価値ニーズを満たす、即ち内包化することで、消費者は前回と同じ、あるいはそれ以上の満足を得られたという感想を持つのである。それによってブランド価値は経験価値と共に拡大するのである。

こうした経験価値マーケティングの例として、平山はザ・リッツ・カールトンを挙げる。リッツ・カールトンは前節で触れたようにクレドやその浸透を進める企業体制により、従業員間でのブランド価値の共有が進んでいる。ここにさらに、消費者の視点が加わるので

ある。リッツ・カールトンの特徴は、クレドにも示された「ニーズを先読みしたサービス」であるが、これはまさに消費者の経験価値に基づくニーズを迅速に取りこむ体制が整っていることを示すのである。それを可能にしているのは、従業員間での情報の共有と、従業員への権限付与である。

リッツ・カールトンには、エンパワーメントという仕組みがあり、従業員には最大 2000 ドル（約 20 万円）の決済権が与えられている²⁴。顧客への対応の際、個人の判断でそれを用いることができるのだ。ザ・リッツ・カールトン大阪の従業員が、東京へ帰ったお客の忘れ物の眼鏡を新幹線に乗って届けに行ったという逸話²⁵は、こうした環境ゆえに生まれたのである。リッツ・カールトンのサービスに満足した顧客の経験価値は、次のサービスも素晴らしいはずだという経験価値に基づくニーズを生む。そして、次の来店時のサービスによってそれが満たされることで、さらに経験価値が高められ、それによってブランド価値が引き上げられるのである。

・差異化を重ねることでブランド価値を拡大するブランド

消費者によるブランドの消費の 1 つの形として、ブランドの流行というものがある。ブランド品の流行とは消費者の何を満たすものなのか。平山はこれをネットワーク外部性と同化欲求・分化欲求によって説明する。

ネットワーク外部性は、元は通信分野で生み出された概念である。これは、ある財のユーザー数が増えるに従って、その財から得られる便益が増大する性質である。言い換えるならば、多数派に属することによって得られるメリットである。皆と同じブランドを持つことによって、消費者はそのブランド品によるコミュニケーションをより多くの人と共有できるのである。それは即ち、より多くの人とのブランド価値の共有がなされるということの意味する。

また、ブランド品の所持は同じものを持つ集団への同化を意味する。日本人はこの同化欲求が強く、それ故流行が生じるのだとされる。それと同時に、他者との差異化を欲する分化欲求も存在しているのだが、これは同化欲求よりも小さい。即ち同化欲求の中に内包されるのである。

その結果、消費者は同じブランドの商品を求めるが、その中で他者との分化を同時に求めると言う状況が発生する。そして、他とは違う柄、他とは違う商品、他とは違う用途等、他者とは異なるブランド品の消費を求めるようになるのである。ここで企業は、そうした消費者の需要に合わせて、分化されたブランド製品を提供することで、分化を求める消費者を他のブランドに向かわせることなく、その欲求を満たさせることが可能になる。そして、それによってブランド価値の源泉たる消費者の認識やイメージは拡大するのである。

4 節 まとめ

第 1 章では、ブランド理論の整理を行った。

まず、ブランドを

「特定の企業の持つ製品やサービスが、優位性をもって他の製品と差別化されるよう消費者に認識されることを目的とした名称、デザイン、シンボル、メッセージおよびそれによって消費者内に成立するイメージ」と定義した。

識別性と優位性がブランドの基本的な要素であり、条件とも言える。その効果として価格的な優位であるブランドプレミアムが現れる。ブランドたり得る製品実体を作るのは企業であるが、そのブランドをブランドたらしめるのは消費者の認識である。

製品ブランドは技術軸と使用機能軸による分類で 4 つのタイプに分けられる。その中でも、製品の技術にも使用機能にも従属的でない、ブランドネクサス型のブランドは、ブランドそのものによってブランドを規定する自己言及性を含むものであった。そのブランドを保証するのが、技術や機能に依存しない価値とされる、ブランド価値である。

ブランド価値は消費者の認識を基盤としている。消費者に向けて示されるブランド・メディアとしてのブランド価値と、企業内で共有を目指されるブランド・コードのようなブランド価値では、その具現化の形や目的が異なる。企業においては、消費者の意識の中からブランド価値を抽出、把握し、それを消費者の望む形で示せるかどうかが重要になる。

消費者に基盤を置いたブランド価値は経験価値という考え方によって説明できる部分がある。消費者の経験価値から生じる新たなニーズに対応し、より大きな満足を与えることで、消費者側からも、企業の側からもブランド価値の拡大がなされうる。また、ブランド価値は共有されればされるほど大きな意味を持ち、その中に分化の欲求を飲み込むことでブランド価値が拡大される場合もある。

-
- ¹ Kevin Lane Keller: Strategic Brand Management, Prentice Hall, 1998
(恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランドマネジメント』東急エージェンシー 2000)
 - ² 前掲『戦略的ブランドマネジメント』 p.37
 - ³ 前掲『戦略的ブランドマネジメント』 p.37
 - ⁴ 前掲『戦略的ブランドマネジメント』 p.40
 - ⁵ 田中章雄『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則 33』光文社 2008
 - ⁶ 前掲『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則 33』 p.39
 - ⁷ 林田正光『ブランドづくりの教科書』あさ出版 2009
 - ⁸ 前掲『ブランドづくりの教科書』 p.15
 - ⁹ 日経ビジネスマネジメント Winter 2008 vol.4 日経 BP 社 2008 p.54
 - ¹⁰ 石井淳蔵『ブランド 価値の創造』 岩波新書 1999
 - ¹¹ 前掲 石井『ブランド 価値の創造』 p.31
 - ¹² 前掲 石井『ブランド 価値の創造』 p.43 図 2-1：技術軸と使用機能軸に沿ったブランドのタイプ
 - ¹³ 前掲 石井『ブランド 価値の創造』 p.39
 - ¹⁴ 前掲 石井『ブランド 価値の創造』 p.39
 - ¹⁵ 前掲 石井『ブランド 価値の創造』 p.40
 - ¹⁶ 前掲 石井『ブランド 価値の創造』 pp.41-42
 - ¹⁷ 前掲 石井『ブランド 価値の創造』 p.51
 - ¹⁸ 前掲 石井『ブランド 価値の創造』 p.54
 - ¹⁹ 前掲『戦略的ブランドマネジメント』 p.78
 - ²⁰ 前掲『ブランドづくりの教科書』 p.94
 - ²¹ 前掲 日経ビジネスマネジメント Winter 2008 vol.4 p.29
 - ²² 平山弘『ブランド価値の創造』 晃洋書房 2007
 - ²³ 前掲 平山『ブランド価値の創造』 p.50
 - ²⁴ 前掲『ブランドづくりの教科書』 p.101
 - ²⁵ 前掲『ブランドづくりの教科書』 pp.78-79

第2章 宇都宮市の地域ブランド戦略

第1章ではブランドに関する理論をまとめた。これによって、地域ブランドをどのように評価できるのかを考える枠組ができた。その枠組を用いて「地域ブランド」を見るのが本論の目的である。理論の次に必要になるのは、評価すべき対象である。そこで、第2章では「地域ブランド」に関する取り組みとして、宇都宮市の事例を見ていくこととする。

1節 地域ブランド施策推進の背景

・地域ブランドとは

現在、全国で「地域ブランド」に関する取り組みが進められている。その背景には、地域団体商標の存在がある。2006年4月の商標法改正で、「地域名＋商品・サービス」の組み合わせによる商標、即ち地域団体商標が認められるようになったのだ。それ以前には、地域名の含まれる商標は原則として認められていなかった。この改正の背景には、2003年に中国で起きた、現地業者による「青森」商標の申請、登録という事件があったのだと田中は述べる¹。ともかく、国内の地域商標保護の動きと共に、各地の名産品をブランド化しようとする動きが活発化していったのである。

本論では、この「地域名＋商品・サービス」の形で成立する地域ブランドを、「個別地域ブランド」と定義する。厳密に名称化されなくとも「〇〇（地名）の～（製品名）」と言う関係が認知されているのなら、それは個別地域ブランドと言える。「仙台の牛タン」等がその例である。

宇都宮市における個別地域ブランドの代表例としては餃子が挙げられるだろう。実は「宇都宮餃子」は地域団体商標の制度が開始される以前に商標登録されている。商標登録の為に宇都宮市内の餃子店によって構成される組織であった宇都宮餃子会がまず協同組合化された。2001年にはその「宇都宮餃子会」が団体商標として登録され、翌2002年に「宇都宮餃子」が登録された²。「夕張メロン」など極一部が例外的に認められ、地域名を用いた商標の登録が基本的に難しいとされていた時期に商標登録がなされたことから、「宇都宮餃子」ブランドの強さがわかるだろう。なお、「宇都宮餃子」は地域団体商標としても出願がなされている³。

・都市ブランドという概念

1990年代に築かれた「宇都宮餃子」ブランドを擁する宇都宮市は、個別地域ブランドによる町おこしに成功した地域であると言えよう。その宇都宮市が次なる段階として進めるのが、「都市ブランド」の確立である。

2008年には第5次宇都宮市総合計画が策定されたが、その中にはブランド力アップ戦略として、「宇都宮ブランドの確立」という項目がある。総合計画策定に先駆け、庁内のうつのみや市政研究センターでは2005～06年度にかけて「都市ブランドとシティセールスに関

する調査研究」がなされている。ここで得られたデータを基に、2009年3月には都市ブランド形成のための活動の指針となる「宇都宮ブランド戦略指針」が策定された。また、同月にはウェブ上の情報発信の拠点として、市民参加型のブログ形式を取るHP「宮カフェ」が開設されている(図2)。

同年4月には市役所庁内に都市ブランド戦略室が設置され、同時に市民、企業、関係団体からも参加する官民協働の組織「宇都宮ブランド推進協議会」も設立された。こうして体制が整った上で2009年度から本格的にブランド戦略が開始された。全市一丸となったブランディングプロジェクトと規定されたこの取り組みは「宇都宮プライド」と名付けられている。図3に見られる「UPマーク」が宇都宮プライドの目印である。そこに示された、「100年先も誇れるまちを、みんなで」という言葉は、宇都宮プライドの目指すものが短期的な視点でのブランド化ではないことを意味する。都市ブランドは一朝一夕に成立し得るものではないのである。



図2：宮カフェ (<http://miyacafe.jp/>) バナー



図3：宇都宮プライドロゴ「UPマーク」⁴

2 節 課題と方向性

・都市ブランドの考え方

宇都宮プライドの取り組みによって、都市のブランド化が進められるわけだが、果たして市は都市ブランドについてどのような認識を持っているのか。

市は、都市ブランドについて「自都市と他都市を差異化し、『住んでみたい、住み続けたい、会社を置きたい、訪れたい、買ってみたい…』という気持ちを誘引する機能（付加価値）を備えた良好な都市のイメージ⁵」と定義し、それを基に、宇都宮ブランドを「宇都宮という“都市”に対して、市内外の人や企業からの信頼・好感・期待を恒常的に獲得するとともに、他自治体との差別化を誘引する、本市独自の『価値やイメージ』⁶」だと定義している。ブランド化の対象が都市の価値・イメージであるという点が都市ブランドの特徴である。都市という言葉が用いられるが、これは即ち「地域のブランド化」なのであり、地域ブランドの1つの在り方と言えるだろう。

先に個別地域ブランドとして定義した、一般に「地域ブランド」と聞いて連想される地域の名産品、特産品の様なものは、宇都宮ブランド戦略指針においては「個別まち資源」内に含まれ、都市ブランドと相互作用の関係にあるものとされる。個別まち資源は名産品や観光地といった領域に留まるものではなく、生活環境としてのインフラや公共施設、自然、産業、自然環境をも含む広範な概念である。幅広い領域を横断して存在する各種のまち資源が都市ブランドを形成する要素となっているのだ。そして、個別まち資源が都市ブランドを形成すると同時に、都市ブランドによって個々のまち資源の価値の上昇が見られるという相乗効果が見られるのである。図 4 は都市ブランドと個別まち資源の関係を示したものである。

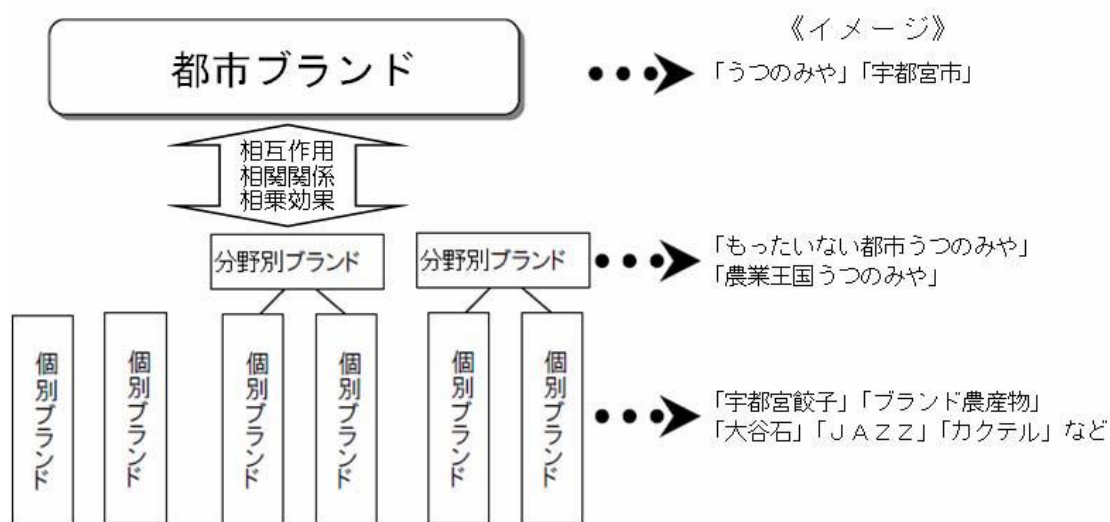


図 4：都市ブランドと個別ブランドの関係⁷

・都市ブランドの効果

都市ブランドの形成によってどのような効果が期待されるのか。「宇都宮ブランド戦略指針」では、市民、地元企業、行政の 3 者それぞれにもたらされる効果があるとしている。

市民は、都市のブランド化によって誇りと自信を手に入れ、地域への愛着や帰属意識を持つようになる。また、それは地域の価値を自主的に守り、高めようとする意識を生む。そして、「都市や地域をブランド化しようとする意識が高揚することによって、地域アイデンティティの確立や、市民一人ひとりがシティセールスマンとしての活動を担うなど、地域活動の活性化に繋がることが期待され⁸」る。また、来訪者の増加による経済活動の活性化によって、雇用の増加や生活インフラの向上がなされるとしている。

地元企業においては、商品に用いる地名がブランド化されることで、商品の付加価値を高めることができる。さらに、都市のブランド化による観光や地域経済の活性化が地元企

業や地場産業に与える恩恵は大きい。

行政では、「人、モノ、情報に対する求心力」が得られるとする。それにより、交流、定住人口の増加、立地企業の増加が見込まれる。さらに、商店街や中心市街地の活性化は住民所得を増加させ、それは財政収入を安定させる。その結果、都市基盤の整備が進み都市全体の活性化がさらに進むという連鎖が起こる。都市イメージの向上が、都市全体の活性化に繋がるものだとしている。

・現状分析

宇都宮プライド開始に先立って行われた現状分析から、宇都宮市の長所と短所を見ることが出来る。

活用できる点	対応が必要な点
餃子の知名度の高さ	情報発信の不足
暮らしやすいイメージ	個別資源の認知不足
豊富な個別まち資源	市の魅力についての情報不足
自然・生活の良好なバランス	市内・外でのイメージ格差
	一貫性の不足

表 1：宇都宮市の持つ利点と課題⁹

表 1 に示されるように、アピールすべき様々な資源や環境の豊かさを長所として持ちつつも、全般的な情報発信の不足によってそれが生かされていないことという現状があった。また、個別地域ブランドの取り組みが進められる一方で、それらをまとめる要素がなく、市のイメージに一貫性がなかったことも課題とされている。

宇都宮プライドは、ここで明らかになった課題の解決策としての意味を持っている。

情報発信に関しては、外へ向けての情報だけでなく、市民へ向けての情報発信という点にも力を入れている。また、宇都宮プライドへの市民の参加は、実際の体験を伴っての認知活動とも言える。

そして、都市ブランドの形成は、これまで別個に存在していた個別地域ブランドをまとめ、1つの都市イメージに集約させる役割を担っているのである。

・3 ステップのブランディング

こうした課題を踏まえ、ブランディングのプロセスとして「認知」「信頼」「愛着」の3つのステップが設定された。

第1の認知のステップでは、ブランドプロジェクトのスタートや、宇都宮市の良さの発信を行い、その市内外での認知を深める。市民らによる個別まち資源の整理や再発見を進め、ブランドの基盤強化も行われる。さらに、一体感を持ったブランド構築を行うため、ブランドのストーリー化が進められる。これは、情報発信の際に核となる「ブランド・メッセージ」の構築という形をとって行われる。

第2の信頼のステップでは、引き続いての認知の活動に加え、市民の中でブランド・メッセージの「自分ゴト化」が進められる。市全体としてのホスピタリティの向上や、個別ブランドの普及、認定事業などを通して、ブランドに力を付けていくプロセスである。

第3の愛着のステップでは、ここまでのステップで築き上げられてきたブランドによって市民が自信や誇りを持ち、真にブランドの主体となって行動するレベルへの引き上げが目指される。市外の間人が宇都宮に愛着を感じ、来訪だけでなく定住をも目標とするレベルにまでブランドを高めていく。宇都宮ブランドの定着が一旦の目標となり、そこからは新たにブランドの維持等の課題が現れる。

認知、信頼のステップは一度段階を経るだけで終わるものではなく、繰り返し行われるステップである。そのステップの繰り返しの中で、ブランドの定着が図られ、市民のブランド意識が高まる。愛着の段階に到達したのちも、繰り返しのステップは続けられ、それによってブランドは補強され、維持されていくことになるのである。

・推進期間

このブランド戦略は第5次宇都宮市総合計画に位置づけられたものであり、目標とする「宇都宮ブランド」の確立に向けて、まずは2008年度からの5年間で集中的な推進期間となっている。しかし、この5年はあくまでも総合計画としてのものであり、スタート期間であるとも言える。宇都宮プライドのロゴマークに添えられたフレーズに「100年先も誇れるまちを、みんなで」とあるように、ブランドプロジェクト自体は長期的な展望をもって行われるものである。そのため、今次の総合計画の終了後は次期総合計画に位置付けられることが予想できる。

推進母体の設置や、ブランド戦略指針の策定、「宇都宮プライド」の名称発表等の準備がなされ、本格的に活動がスタートした年というのが、この2009年度の位置付けである。

ここからは、その活動のスタート年度に何が行われ、どのような結果が示されていたのかを見ていこう。

3 節 宇都宮プライドの取り組み

・活動スタートと創造ボランティア

4 月からの宇都宮プライドの活動スタートと共に、一般からの「宇都宮プライド創造ボランティア」への参加募集が行われた¹⁰。創造ボランティアのひとまずの任期は 2009 年 10 月末とされ、その役割は 10 月末に決定されるブランド・メッセージの作成に関わる活動への参加であった。情報発信の軸となるブランド・メッセージの作成は、宇都宮プライドの今後を左右する重要な項目である。創造ボランティアの募集は、そこへの市民の参加と、意見の収集、反映を目的としたものであったと言えるだろう。

・スタートプロジェクト「キックオフ・プライドカフェ」

創造ボランティアが最初に参加した取り組みは、6 月 20 日に開催された「キックオフ・プライドカフェ」である。ここで集まった創造ボランティアによって宇都宮についての対話が行われた。

その形式としては、ワールドカフェという手法が採られた。これは、「くつろいだ雰囲気の中で、組織や社会の変革に向けて大切な問いについて、全員参加で話し合う方法¹¹」である。対話は 1 回 30 分、計 3 ラウンドと設定され、参加者 4 人程度で構成されるテーブルグループで行われた。ラウンドが変わるたびに、前ラウンドの対話内容を伝える 1 人を残してテーブルメンバーは入れ替えられた。これにより、参加者はより多くの人と対話を行うと共に、他のテーブルで行われた対話を共有することも可能となったのである。

また、各テーブルには模造紙が置かれ、対話の中で出たキーワードや思いついたことなどが自由にメモされていた。これも、各ラウンドを通じて新たなメンバーによって共有された。そこから新たな着想を得たり、アイデアを派生させたりと、対話の広がりと共にその内容は重層化していった。

各ラウンドのテーマはそれぞれ、「宇都宮に魅力や自慢したいことがあるとしたら、それは何でしょう？」（第 1 ラウンド）、「100 年後の未来の宇都宮に住んでいる子孫や人々が、誇りに思える宇都宮ならではの価値があるとしたら、それはどんなものでしょう？」（第 2 ラウンド）、「この宇都宮プライドから、どんなことが生まれていったらうれしいと思いますか？自分でやってみたいと思っていることがありますか？」（第 3 ラウンド）という問いの形で設定された。現在、未来、今後の展望という 3 つの観点から、様々な立場の人の様々な意見が集められたのである。

最終ラウンドの後、それぞれが得たことの発表と共有が行われ、ワールドカフェ形式での対話は終了した。

プライドカフェの後半では、7 月～9 月にかけて開催される 3 つの活動の発表と説明がされた。「地元学」「出前プライドカフェ」「宇都宮プライドレポート編集委員」の 3 つの活動が提示され、創造ボランティア各自が希望の活動を選択し、それぞれに取り組むこととなった。また、それらの活動への参加以外にも、宇都宮プライドの宣伝や宮カフェ HP への書

き込み参加など、宇都宮プライドの認知を広める個々人の独自の活動を「プライドレポート」としての規定し、後の集約を目的とした創造ボランティアの各自の取り組みが推奨された。

・創造ボランティアの活動の展開

創造ボランティアの参加したそれぞれの活動について見ていこう。

「地元学（じもとがく）」は、地元学ネットワークを主宰する吉本哲郎氏の提唱する地域づくりの手法である。町を歩き、自分たちの目で見ること、埋もれていた資源や魅力を再発見し、それを組み合わせて新たな魅力や価値と創造しようという活動である。その実地活動として7月19日・20日に「地元学ゼミ」が開催された。ユニオン通りを中心にした町歩きと店調べが行われ、新たな発見や交流が生まれた。

「出前プライドカフェ」は、キックオフ・プライドカフェで体験したワールドカフェの手法を用いて、自分たちが開催者側となって地域の人々を対象にプライドカフェを行うという活動である。保育士グループ、学生、市民活動サポートセンター等、様々なグループによってプライドカフェが開催され、創造ボランティアはファシリテーター（進行役）としての役割を果たした。

「宇都宮プライドレポート編集委員」は、宇都宮プライドの広報誌「宇都宮プライドレポート」の記事編集に携わる活動である。先に発行されたスタート号に続く第2号発行が最初の目的であり、7月末に編集会議が行われた。創造ボランティアは「宇都宮」に関するテーマを各自設定し、取材などを行った上でテーマ記事の執筆を担当した。発行されたプライドレポート第2号は市役所やJR宇都宮駅などで配布された。

・まとめワークショップと意見の集約

創造ボランティアのメンバーが参加したそれぞれの活動のまとめと集約のため、9月13日に「まとめのワークショップ」が開催された。前半では、それぞれが宇都宮プライドの活動に参加して得たこと、感じたことなどを対話によって共有する「発見共有カフェ」が行われた。これは、個人の体験としての創造ボランティアの活動が、全体へと還元されるプロセスであると言えよう。その後、「未来世代との対話」ワークとして、100年後の宇都宮市民との対話という形式で宇都宮市の将来像を考えるワークショップが行われた。それにより、現在の活動の目標であり、結果となりうる未来と言う視点の再確認と共有がなされた。

こうした共有と確認のプロセスを経て、後半では「宇都宮らしさ」3つのポイントづくりのグループワークが行われた。これは、「独自性」と「未来の視点」を加えた宇都宮らしさを考え、3つのフレーズで示すという作業であった。

まず、4~5人のグループ内のメンバー各自から「今後も大事にしたい宇都宮の魅力・誇り」、即ち宇都宮らしさが数種類発表された。次に、ポストイットに書かれた個々人の「宇都宮

らしさ」を模造紙に貼りつけてグループ内で共有しながら、似た意見を 1 つのまとまりとしてグルーピングし、いくつかの「島」を作るという作業が行われた。そして、それぞれの島の内容を表現するフレーズが考えられ、島が数多く存在する場合はそのフレーズの中から「独自性」と「未来視点」を考慮して 3 つに絞り込む作業が行われた。こうして、グループごとの「宇都宮らしさ」3 つのポイントがまとめられたのである。

ここで示された「宇都宮らしさ」の提示が、ブランド・メッセージ形成へ一番接近した形での市民側のアプローチと言うことになるのだろう。

実際に発表された「宇都宮らしさ」3 つのポイントの挙げてみよう¹²。

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 自転車に乗って歩けば分かる ・ みんなで作る自然 ・ 人つながり、街つながり | <ul style="list-style-type: none"> ・ 自然と歴史がエコで繋がる ・ 100 年先も人を笑顔にするソウルフード ・ ありがたいのサイクルでつながる |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ シャイな街（タウン）宇都宮 ・ もったいないがいっぱい ・ 自転車のまち | <ul style="list-style-type: none"> ・ 自転車で歩く ・ 何でもかんでも大谷石 ・ 暗黙知に出会う街 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 発信するまち ・ 自転車のまち ・ 豊かな自然、育む人の輪 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 子供が住み続けたいまち ・ 興味を持ちたくなるまち ・ 面白い人がたくさん |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツ、文化、伝統を大事に ・ エコサイクルで自然を生かせるまち ・ 市民の夢を現実にするまち | <ul style="list-style-type: none"> ・ 「都会」と「自然」の豊かさをもつ ・ ネタの宝庫 ・ 生きていく基本になるものがある |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 豊かな自然を活用 ・ 再発見うつのみや ・ 誇りと自信と発信 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 豊かな自然を最大限享受 ・ 都会と田舎いいところ取り ・ バカで気持ちの若い人が楽しめるまち |

共通点として「自転車」が挙げられているのが興味深い。これは、自動車依存型の生活と、それによる中心市街地の衰退といった課題や、自転車交通のマナーの問題といった、現在の宇都宮の課題の裏返しとも言えるかもしれない。他には、もったいない、大谷石、ソウルフード（餃子を意味した）等、現在の宇都宮の名産や取り組みがキーワードとして頻出している。自然というキーワードは、現在の自然を残していくべきだという考えの表れだと解釈できる。そして、「シャイな街」「暗黙知」という言葉は、控え目で、アピール下手とも言われる宇都宮の市民性を表していると言えよう。

・ブランド・メッセージの決定

集約ワークショップで提示された宇都宮らしさ 3 つのポイントや、それまでの各活動参加者の意見等を基に、市によってブランド・メッセージの作成が行われた。

ブランド・メッセージは 10 文字程度のキャッチフレーズと 100 文字程度のステートメントからなるものとして作られ、ブランド・メッセージの候補として、まずは 3 つの案が挙げられた。候補案のキャッチフレーズはそれぞれ以下のようなものであった。

A 案：「日常が極上 宇都宮」

B 案：「宮リッチ 宇都宮」

C 案：「住めば愉快だ 宇都宮」

こうして発表された候補案について、創造ボランティアへの意見募集や「宮カフェ」ホームページでの投票が行われた。そして、10 月 22 日の宇都宮ブランド推進協議会会合で最終的に決定されたキャッチフレーズが「住めば愉快だ 宇都宮」である。



住めば
愉快だ
宇都宮
UTSUNOMIYA

そこは、行けば行くほど発見がある街。
ちょっとシャイだけど、オモシロイ人であふれた街。
ビミョーなところが、ゼツミョーに心地よい街。
来て楽しい、食べて楽しい。そして、住めばもっと楽しい街。

宇都宮が大切にしたいこと、それは日々の暮らしの豊かさ。
100年先も宇都宮を訪れる人が、住みたいと思える街になるために、
そんな愛すべき宇都宮らしさを、もっともっと。

図 4：決定したブランド・メッセージ（キャッチフレーズとステートメント）¹³

図4が実際に決定されたブランド・メッセージである。このキャッチフレーズの特色は、宇都宮市での暮らし、即ち「日常」をテーマとした点であろう。これは、候補案の「宮リッチ」や「日常が極上」にも表れていた部分である。

ステートメントに用いられた言葉には、「発見」「シャイ」「オモシロイ人」等、創造ボランティアによって示された「宇都宮らしさ」3つのポイントに見られた要素からの直接的な反映と思われる部分も見られる。

こうして決定されたブランド・メッセージは、10月31日の発表セレモニーで市民に公開された。

・今後の取り組み

ブランド・メッセージの決定により、ここから本格的な情報発信が始まることとなる。オリオン通りにはアンテナショップ「宮カフェ」がオープンし、ウェブ上の拠点だけでなく、実際の商店街の中に情報発信のスペースが形成された。ブランド・メッセージを用いたイベントとして、オリオン通りを舞台とした市民参加の写真展「宇都宮 愉快写真展」の実施や、PRCMが作成されるなど、既に活動は進められている。

創造ボランティアの活動はブランド・メッセージの決定で一区切りがついたが、その後も活動の継続を希望するメンバーによってそれぞれの活動が進められる予定である。

4 節 宇都宮プライドの目指すもの

前節では、ブランド・メッセージ決定に至るまでの宇都宮プライドの取り組みを見てきた。情報発信の軸であり、ブランドのストーリー化にも重要な役割を果たすブランド・メッセージであるが、決定されたブランド・メッセージはどのような意味を持つものなのだろうか。

・「日常」のブランド化の意味

前節で示したように、ブランド・メッセージ「住めば愉快だ 宇都宮」は、暮らしをテーマとして設定されたものである。従来の都市イメージとして、特にブランド化されるようなものとして考えられたのは「観光のまち」のような個別地域ブランドに依拠したイメージであったことを考えると、これは興味深い。

個別地域ブランドによる都市ブランドの構築という方法は多くの地域で採られている。宇都宮市においても、強力な個別地域ブランドとして存在する餃子の存在によって、「餃子のまち」としてイメージが作られてきた部分は大きいだろう。

今回作成されたブランド・メッセージは、市民の暮らし、即ち日常をテーマとした都市のブランド化を示すものである。これは、それまでに形成された「餃子のまち」のような個別テーマを内包しつつ、しかしそれ以上の広がりを持つものなのである。個別テーマの内包は、都市ブランドとしての宇都宮の一貫性作り出す。「日常」のブランド化が、それを可能にするのである。

・発掘される「日常」

表 2 はブランド・メッセージ決定までの創造ボランティアの活動の流れを示したものである。キックオフ・プライドカフェの後に創造ボランティアが参加した取り組みは、いずれも宇都宮を改めて捉え直す機会となったと言えるだろう。つまり、参加した創造ボランティアの中で、宇都宮の個別まち資源の再認識や評価が行われていたのである。3つの活動外のメンバー各自の取り組みに「プライドレポーター」という名称を設定したことも、創造ボランティアとして宇都宮と向き合うという形式設定により、今まで見ていなかった部分、より深い部分までもを観測するという意識を持たせるためだったのかもしれない。

3つに活動の中でも、地元学は特に地域資源再発掘の色合いが強い活動である。ないものねだりではなく、地域にあるものを見つけ出し、活用する。地域資源の再評価という地元学の考え方が宇都宮市のブランド・メッセージの構築にも大きく影響していると言えよう。

市民が見つめた宇都宮の中から様々な魅力と価値が再発見された。その中には個別まち資源として単体で力を持つには小さなものもあるだろう。しかし、そうした小さなまち資源をも内包して成立する宇都宮のイメージは、まさに身近にある、そしてかけがえのない人々の生活である。それによって、価値ある「日常」のイメージが形成されるのである。

つまり、宇都宮市のブランド・メッセージが伝える都市イメージとしての「日常」とは、「人々によって再発見、再定義された価値ある日常」なのである。そして、人々の暮らしのブランド化には、この「再発見、再定義」の視点が必要となるのである。

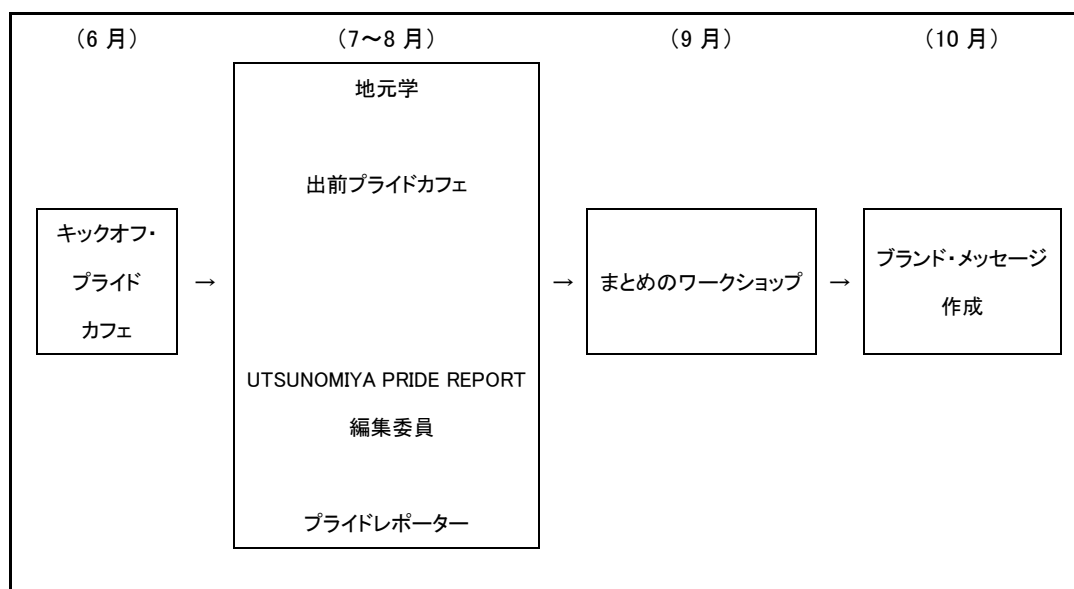


表 2：ブランド・メッセージ決定までの活動の流れ

5 節 他地域の地域ブランド施策

ここでは、宇都宮市と同様の都市ブランドプロジェクトを行っている神奈川県横浜市、かつての宇都宮市に近い地域ブランド振興を行っている長崎県佐世保市の取り組みを見てみよう。

・横浜市の取り組み

横浜市では、2009 年に開港 150 周年を迎えたことを期に、市民参加型都市ブランド共創プロジェクト「イマジン・ヨコハマ」が展開されている。

2008 年末からボランティア募集が行われ、2009 年 3 月にはスタートプロジェクトとして、コア・メンバー200 人による「キックオフワークショップ」が行われた。その後 5 月には、1000 人参加を目標とし、結果約 500 人の参加者が集まった「1000 人ワールドカフェ」が開催されている。

さらに、出張ワークショップや、参加者が伝播させていくインタビュー「つながりインタビュー」、専用ブログへ活動の報告を行う「イマジン・ヨコハマ・レポーター」等の活動が行われている。ここから、集約ワークショップを通して、2010 年にはブランドステートメント、ブランドスローガン、マークが策定される予定となっている。

宇都宮市と比べると都市の規模が大きい横浜市では、プロジェクトへの参加人数も多いようである。プロジェクトの本格稼働は宇都宮市の方が後であったが、結果としては宇都宮市の方が先にブランド・メッセージの作成に到達している。これも、都市の規模によるプロジェクトの動き方の差と言えるだろう。

・佐世保市の取り組み

長崎県佐世保市では、観光名所として九十九島とハウステンボスを推しているが、イメージとしては米軍基地と造船の町という印象を持たれていたと永井¹⁴は言う。そこで、基地の町という印象を生かした観光を考えた際に、市内にハンバーガー店が多いことや、深夜に飲みに行った後にハンバーガーを食べるという独自の文化が存在することに着目したのである。

市内のハンバーガー店のマップ作りから取り組みは始まり、ドラマで取り上げられたことを気に佐世保バーガーの知名度は大きく上昇した。さらに、ナムコの手がけたフードテーマパークである東京パン屋ストリート（2009年閉店）に佐世保バーガーのショップが参加したことで大きな宣伝効果を得たという。

この佐世保市の取り組みには、餃子で町おこしを行っていた際の宇都宮市¹⁵との共通項が見られる。宇都宮市の餃子も、戦後中国から引き揚げてきた第十四師団や民間人によって伝えられたという点では、時代は違えども軍との関係によって定着した食文化といえる。また、マップの作成、メディアでの取り上げは宇都宮の餃子による町おこしの際にも見られた事象である。さらに、ナムコの運営するフードテーマパークへの出店も共通である。

こうした共通項から、地元の食文化による町おこしの際の手法が提示されるかもしれない。食文化の由来と歴史の把握、マップの作成、メディアでの宣伝、東京への出店といったポイントが知名度向上には効果的と言えるだろう。

・ブランディングの地域差

横浜市と佐世保市の取り組みを見ると、地域によってそのブランド化の取り組みには性格の差があることが分かる。

横浜市のような大都市は、知名度と言う点で大きなアドバンテージを持っている。そこでは都市ブランドの確立が求められるが、その際に重要となるのは市民の意識をいかに集めるのかと言う点である。そしてそのために大規模なブランディングプロジェクトが開催されている。

佐世保市のような地方都市では、個別地域ブランドによる町おこしとしてのブランド作りが進められる。それには地域性に基づいた商品のピックアップとその効果的宣伝が重要となる。

宇都宮市は、ちょうどこの中間に位置するような都市であり、かつて作り上げた個別地域ブランドを財産に、都市ブランドの形成を行っているのだと言えよう。

6 節 まとめ

第2章では、地域ブランドに関しての実際の取り組みがどのようなものであるのかについて見てきた。

地域ブランドの推進背景にあるのは、国内の地域商標保護の動きである。地域団体商標が認められるようになったことで、各地で地元の名産品の商標登録が進められ、それを用いた地域活性化が目指されている。

地域にある特産品やサービスを地名によってブランド化したものが個別地域ブランドである。宇都宮市においては「宇都宮餃子」が強力な個別地域ブランドとして存在する。

宇都宮市では、都市ブランドの確立が目指されているが、これも地域ブランドの一種であると言える。ブランド戦略の策定や推進母体の形成が進められ、2009年度からブランディングプロジェクト「宇都宮プライド」が本格的にスタートしている。

都市ブランドは、都市を差異化し、付加価値を与える良好なイメージとして規定され、宇都宮ブランドは「宇都宮という“都市”に対して、市内外の人や企業からの信頼・好感・期待を恒常的に獲得するとともに、他自治体との差別化を誘引する、本市独自の『価値やイメージ』」であると定義されている。

都市ブランドは、個別地域ブランドと相互作用を持ち、相乗効果を持つと言える。そして、都市ブランドは個別地域ブランドを内包した存在になりうる性質を持つ。

都市ブランドによる効果は、市民、地元企業、行政の3者の視点から見る事ができる。市民においては地域への愛着と誇り、地元企業においては製品への付加価値の発生、行政においては、総合的な都市の活性化がメリットとして存在する。

宇都宮市の持つ課題は情報の不足と一貫性のなさであるとされた。都市ブランド構築の中で情報発信と一貫性の提示を行うことでその解決を図ろうとしている。

その都市ブランド構築の手法として、ブランディングに「認知」「信頼」「愛着」の3ステップが設定されている。まずは「認知」のステップとして、2009年度に本格的な活動の始まった宇都宮プライドで最初に取り組みされたのが、「ブランド・メッセージ」の構築である。

宇都宮プライドの活動スタートと共に、一般から「宇都宮プライド創造ボランティア」の募集が行われた。創造ボランティアはブランド・メッセージ作成に向けて、地域の魅力と価値を再発見するための活動に参加し、集約ワークショップにおいてその体験の共有、宇都宮らしさの提示を行った。それを基に、作成されたブランド・メッセージが「住めば愉快だ 宇都宮」である。

このブランド・メッセージが示すものは、宇都宮の暮らしの豊かさであり、言うなれば「日常のブランド化」が目指されているのである。

日常のブランド化は、個別ブランドによるイメージを内包化し、それらに一貫性を与える意味を持つ。日常がただの日常からブランド化の対象たる「日常」になるには、市民による再発見、再定義が必要となる。創造ボランティアの活動は、まさにそのために行われたと言える。

他の地域での取り組みを見ると、地域の規模によってブランディングの段階に違いがある。大規模都市においては都市ブランド構築に向けての活動が行われ、その規模も大きなものになる。地方都市においては、個別地域ブランドによる町おこしのブランド化がまず行われる。

宇都宮市は、個別地域ブランドの確立の上で都市ブランドの形成を目指しているが、これは2つの都市に見られた性質の両方を含むものである。

-
- 1 田中章雄『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則 33』光文社 2008 pp.48-50
 - 2 五十嵐幸子『秘訣は官民一体 ひと皿 200 円の町おこし』小学館新書 2009 p.107
 - 3 特許庁 HP より (2010 年 1 月 8 日時点)
 - 4 宇都宮ブランド戦略指針表紙より
 - 5 宇都宮ブランド戦略指針 p.3
 - 6 宇都宮ブランド戦略指針 p.14
 - 7 宇都宮ブランド戦略指針 p.4
図表 1 ブランドと都市・分野別・個別ブランドの相関図を引用
 - 8 宇都宮ブランド戦略指針 p.5
 - 9 宇都宮ブランド戦略指針 p.12 を基に筆者作成
 - 10 筆者がこの創造ボランティアとして「キックオフ・プライドカフェ」「宇都宮プライドレポート編集委員」「まとめワークショップ」に参加した。
 - 11 宇都宮プライド キックオフ・プライドカフェ資料より
 - 12 まとめワークショップ参加時の筆者メモより抜粋。
 - 13 宮カフェ HP : <http://miyacafe.jp/>より
 - 14 財団法人日本都市センター編
『日本都市センターブックレット NO.20 都市の地域ブランド戦略』報幸社 2009 より
元佐世保観光コンベンション協会会長永井美穂子 講演
事例報告 2「佐世保バーガー&九十九島かき」p.46
 - 15 その内容については、
五十嵐幸子『秘訣は官民一体 ひと皿 200 円の町おこし』小学館新書 2009
を参考とした。

第3章 地域ブランドはブランドたり得るのか

第1章、第2章ではそれぞれ一般的なブランドの理論と、地域ブランドの取り組みを見てきた。それでは、地域ブランドはブランドの理論によってどのように説明されるのか。そして、一般のブランドと地域ブランドとの違いは何なのか。第3章ではブランド理論と地域ブランドを照らし合わせてみよう。

1節 個別地域ブランドと一般ブランドの関係

一般に「ブランド」と言われるものと、個別地域ブランドは同じく解釈できるものなのだろうか。その定義と効果から考えてみる。

・ブランドの定義

第1章において、ブランドを「特定の企業の持つ製品やサービスが、優位性をもって他の製品と差別化されるよう消費者に認識されることを目的とした名称、デザイン、シンボル、メッセージおよびそれによって消費者内に成立するイメージ」と定義した。個別地域ブランドには、この定義をそのまま当てはめても問題はないだろう。地元企業や地場産業によって提供される製品やサービスが、優位性を持って他の地域の製品と差別化されることを目的として、「地域名」という名称が用いられているのである。

つまり、個別地域ブランドとはブランディングの手段として地域名を用いたものと言える。

地域名の冠されるブランドは農産物ブランドに多く見られる。新潟県の「魚沼産コシヒカリ」がその典型例と言えるだろう。農産物ブランドの場合には、ブランドは品種ブランドか地域ブランドの2種に大別されると言ってもいいだろう。

・ブランドの識別性と優位性

第1章では、ブランドの基本条件として識別性と優位性を挙げた。これは個別地域ブランドでも共通に考えることのできるものだろう。

特定の地域名称は、製品の識別性を示すために十分な機能を持つと言える。優位性の確保の為に製品の品質向上が求められ、そのための取り組みが個別地域ブランドでは特に重要な課題とされている。

優位性を示し得た個別地域ブランドの例として田中¹⁾は「関さば・関あじ」を挙げている。これは大分県大分市の佐賀関（さがのせき）漁港で水揚げされる鯖、鰯に与えられるブランドである。「関さば」は、同一海域でとれながら、他の地域で水揚げされた鯖よりも高い価格で取引されている。同じ水産資源が水揚げ地によってその価値を変えろと言う事実は、その地域でいかに製品の優位性を構築できるかが大きな意味を持つことを示す。

佐賀関漁港においては、釣りあげた魚の鮮度の保全を徹底するという方法でその優位性を高めている。競りの際に、重さを量らずに水面の魚を目で見て質を判断する「面買い（つ

らがい)」という方法を用いる、出荷の際には生けじめを行う、といった取り組みにより、個別地域ブランドとしての「関さば・関あじ」の優位性が保障されているのである。

・ブランドの分類

個別地域ブランドが特定の製品やサービスへの名称付与によって成立するものであるという特性を見ると、第 1 章で用いた石井のブランド分類を考えることができるだろう。個別地域ブランドにおいては、「製品指示型ブランド」の領域に属するものが多いと言えそうである。もちろんブランド化される製品の種類にもよるが、地域ブランド化されやすい地域の特産品や名物といった製品の場合には、製品＝ブランドの等号が成り立つ場合が多い。つまり、個別地域ブランドには技術や使用機能の横断あまり見られないのである。

だが、ブランド化される製品が高級品である場合、例えば「宮崎マンゴー」のようなもの場合には、それが単なる農産品というだけでなく、贈答品としての性質を持ちうることもある。それを使用機能の横断だと見ることも可能であり、その場合には、「使用機能横断型ブランド」に属するものと言えるかもしれない。

あるいは、個別地域ブランドが持つ地域性により、製品に与えられる「特産品」という性質自体が、使用機能の横断を示すと言えるかもしれない。何故なら、特産品たる個別地域ブランドには従来の製品としての使用機能に加えて「土産品」という使用機能が付与されている場合があるからである。

・ブランドの効果

ブランドによる付加価値、ブランドプレミアムは、製品の取引価格の上昇によって示される形が一番分かりやすいだろう。特にそのブランドの優位性が大きな場合にはその価値の高まりも大きくなる。大分で見つけた関アジの開きが 7340 円もするものであったという田中のエピソード²は、個別地域ブランドが大きなブランドプレミアムをもった例であると言えよう。もちろん、全ての個別地域ブランドが高級品となるわけではない。一般のブランドに関してもそれは同じである。ブランドを持った製品がノーブランドの製品に比べた際に価格プレミアムが発生することに間違いはないが、その程度は製品の性質やブランドの持つ優位性に関わってくる問題となる。

・個別地域ブランドの性質と効果

一般のブランドにはない個別地域ブランドが持つ性質や効果を考えることもできる。そこに、ブランドとして「地域名」を用いる意味があるのだと言えよう。なぜならば、仮に地域の製品がその地域を示さなくとも、製品の優位性が確保されていて、かつユニークなネーミングがなされれば、それはブランドたりえるからである。

一般の製品ブランドの場合は、企業名がブランドとして機能することもあるが、製品に応じたブランドの使い分けや、新ブランドの展開を行うことも可能であり、地域名に限定

される地域ブランドよりも名称の自由度は遥かに高い。個別地域ブランドの「地域名」は一体何を示し、そして何をもたらすのだろうか。

単純に地域名を用いることが一番分かりやすいという理由が当然あるだろう。地域との結びつきが強い製品にわざわざ新たなブランド名称を与える必要はないのだ。即ち、個別地域ブランドには地域性と言う独自性が所与のものとして与えられるのである。

また、個別地域ブランドは、生産者や企業を横断する性質を持つ。地場産業として成立した地域の名産品、特産品の生産者は大企業ではない。多くの場合、その生産者は中小の企業であり、その集合によって形成されるのが個別地域ブランドである。地域団体商標の登録を認められているのが、法人格を持った事業協同組合であるという点もその性質によるものであると言えよう。

第 1 章のブランド分類においては、ブランドの製品横断性に注目したが、個別地域ブランドにおいては、生産者横断性とも言うべき性質が現れるのである。

また、ブランドの構築に生産者だけでなく自治体、即ち行政も関わるという点も個別地域ブランドの特徴であると言えよう。「地域ブランドによる町おこし」という文脈においては、地域ブランドはブランド化される製品を作る企業やその組合だけでなく、その所属するまち自体が保有するブランドという意味合いが強くなる。なぜならば、個別地域ブランドの振興が、地域内での消費や地域外からの観光客の増大、地域の PR 効果等、地域経済への波及効果が生みだすからである。

静岡県富士宮市の「富士宮焼きそば」は、青年会議所のメンバーが中心となって作った「富士宮焼きそば学会」なる組織によってその発掘とアピールが進められ、個別地域ブランドと言うべき存在となった。田中³によれば、2001 年から 2006 年の間に生じた富士宮焼きそばによる経済効果は 217 億円にも上ると言う。

地域ブランドは産業振興やまちづくりという領域に関連した要素として扱われ、地域資源のブランド化が行政主導で目指される場合もありうると言えよう。地域ブランドの直接の担い手は生産者の集団であるのだが、そこに行政が関係し、推進や展開を補助することもあるのも地域ブランドの 1 つの特性と言える。故に、製品の地域ブランド化やその推進が目指される場合には、「官民協働」という言葉が重要視されるのである。

また、地域ブランドの地名利用は直接的な産地表示の役割、即ち安全性や品質保証と言う機能を持っているとも言える。ブランドの根本たる識別機能を一番わかりやすい形で示しているということである。この場合、国内の他地域の製品との差別化もそうであるが、それ以上に国外の製品との差別化の意味が大きい。しかし、中国において日本の地名が商標登録された事例があったことや、国内においてもブランド偽装事件の発生したことは、その機能を脅かすものとも言える。それ故、個別地域ブランドの管理は、生産者や自治体にとって重要な意味を持つのである。

2 節 都市ブランドとしての地域ブランドと一般ブランドの関係

ここまでは個別地域ブランドについて見てきたが、都市ブランドとしての地域ブランドは一般のブランドとどのような関係にあるのだろうか。都市ブランドの考え方の例として、宇都宮プライドの取り組みを取り上げながら見ていこう。

・ブランドの定義

宇都宮ブランド戦略指針において、都市ブランドは「自都市と他都市を差異化し、『住みたい、住み続けたい、会社を置きたい、訪れたい、買ってみたい…』という気持ちを誘引する機能（付加価値）を備えた良好な都市のイメージ」とされ、それを基に宇都宮ブランドは「宇都宮という“都市”に対して、市内外の人や企業からの信頼・好感・期待を恒常的に獲得するとともに、他自治体との差別化を誘引する、本市独自の『価値やイメージ』」であると定義された。

これを、第 1 章で示したブランドの定義「特定の企業の持つ製品やサービスが、優位性をもって他の製品と差別化されるよう消費者に認識されることを目的とした名称、デザイン、シンボル、メッセージおよびそれによって消費者内に成立するイメージ」と比較してみるとどうなるのか。

都市ブランドにおいても、他と差異化され、人に選択される優位性を備えたイメージという点では一般のブランドと同じ考え方であると言えるだろう。

だが、製品やサービスという定まった対象ではなく、「都市」のイメージであるという点で、都市ブランドの構成要素はより複雑なものであると考えられる。

また、一般の製品ブランドは「特定の企業の持つ」製品を対象に考えられるものであるが、都市ブランドは特定の企業のものではない。

では、都市ブランドは何によって、そして誰によって形成されるのか。

・ブランド・メッセージから見る宇都宮市の価値

宇都宮市の都市ブランドの内容を考える上で、第 2 章で示した宇都宮プライドの活動とその成果として決定されたブランド・メッセージの持つ意味は大きい。ブランド・メッセージ「住めば愉快だ 宇都宮」が示すのは、生活の中に眠っている魅力の再発見による、ブランド化されうる日常という考え方であった。これは、個別の観光資源や名産品のみによって形成される地域のイメージではなく、人々の生活に関わる多くの資源によって形成される、より広いイメージである。そこでは、個別地域ブランドとして存在する個々の要素は個別まち資源の 1 つとして広い生活イメージの中に位置づけられる。従来の都市イメージの中核にあった観光資源もまた個別まち資源の 1 つとして存在し、生活イメージの中で排除されることはない。観光、産業といった狭義の「生活」に含まれぬ部分の要素もここでは個別まち資源にカウントされるのだ。その 1 つ 1 つの資源の繋がりによって成立する都

市イメージは、広い意味での「生活」であり、それが宇都宮の価値を規定する。即ち、宇都宮市の都市ブランドは「日常」によって形成されるのである。

・都市ブランドの分類

都市ブランドは、特定の製品によるものではないため、石井の分類を直接適用することはできないが、「日常」というイメージ基盤とする宇都宮市の都市ブランドは、ブランドネットワーク型ブランドに近いものだと言えることができる。生活、観光、産業領域を横断した都市ブランドであるということは、それを構成する個別まち資源の多様性を示す。同時に、都市ブランドによってその個々の要素が統一的なイメージを持つことになるのである。その意味では、日常という広さを持った宇都宮の都市ブランドは、ブランド価値の包括性と差異性が端的に表れうるものと言えるのかもしれない。

・ブランドを誰が作り、誰が持ち、誰が見るのか

都市のブランド化を行う、ブランド化を進めるという流れの大枠は地方自治体、即ち行政によって決定されている。都市のブランド化ということ自体が、都市政策の一部であり、同時に町おこしや産業振興、様々な分野での地域の活性化を内包化したものだからである。宇都宮市の場合も、市の総合計画に宇都宮ブランドの確立と言う項目が存在し、組織の設置やブランドプロジェクトの遂行が進められている。ブランディングプロジェクトの推進主体は市であると言って間違いはないだろう。もちろん、そこに市民が参加し、官民協働の組織によって活動が進められるという事実はあるのだが、トップダウン的な性質を完全に消し去ることはできないだろう。一般のブランドにおいて「企業」が担当していた主体部分を「行政」と置き換えた場合にはそのような見方が妥当性を持つように思える。

しかし、都市ブランドの形成主体となるのは、あくまでその都市に住む市民であると考えられることもできる。行政はブランド化を主導することはできるが、ブランドを作り出す実体は結局のところ市民であると言えるからだ。あるいは、自治体と言っても、それを構成するのは市民であると言ってしまってもできるだろう。逆に言えば市民は行政の末端組織だと言ってしまってもできるのだが、それは即ち行政と市民の区別がそれほど意味を持たないということだ。宇都宮市の場合には特に、日常をベースとした都市ブランドの形成を進めているため、「主体としての市民」という捉え方の持つ意味は大きい。その場合の行政は、ブランド化を進める上位の市民であると捉える事もできるだろう。

一般ブランドにおいては、ブランドの実体物を形成する企業側と対になって、ブランドを認識し、ブランドとしての価値を与える消費者の存在があった。都市ブランドの第一の消費者は誰かと言えば、これは市民なのである。都市ブランドは他都市との差異化を目的とし、人の定住や企業の立地を誘引する機能を持つものとされるが、それは市外へだけ向けられたものではなく、現にその地に暮らしている人々へも向けられているのである。

一般の製品ブランドの場合、企業側が発信者であり、消費者がそのブランドを認識し、

ブランド価値の源泉を形成するわけだが、そこでは企業と消費者は別個の存在として扱われていた。だが、都市ブランドの場合は、そこに住む市民が都市ブランドの形成者であると共にその都市ブランドの消費者でもあるという二重性が生じるのである。消費者と言っても、都市ブランドの場合にはそれ自体がモノの様に消費されるわけではない。都市イメージによる便益を享受し、都市ブランドの価値判断をなす存在として、消費者的であると言えるのだ。市内の人間の場合には、地域への「愛着」や「誇り」という形で都市ブランドのブランド価値が具現化されると言えるだろう。

市民が第 1 の消費者であると述べたが、市外の人間が第 2 の消費者であるという事実も厳然として存在する。市外の人間の中に形成される都市イメージによる評価が都市ブランドの価値を決定し、そこに魅力が感じられる場合に訪問や企業立地に至るのである。その意味では、市外の人間のもつ消費者的な機能は大きいとも言える。

つまり、都市ブランドにおいては、一般ブランドにおける企業と消費者の関係は、その都市の市民と、都市の外の人間の関係として成立するのである。それに加えて、都市に住む市民には形成者と消費者の二重の役割が与えられているという点が都市ブランドの特徴であると言えるだろう。

・ブランド価値

第 1 章ではブランドがブランドたり得る所以、アイデンティティとしてのブランド価値に触れた。一般ブランドにおいては、ブランド価値は消費者や社会に共有される意識やイメージが源泉であるとされた。そこから引き出され、具現化したブランド価値は、消費者に向ける際はブランド・メディアとなり、企業やその社員に向けられる際はブランド・コードやスタイルになるとされた。これは都市ブランドの場合にはどうなるのか。

都市ブランドの形成主体たる市民は、同時にブランドの評価者たる役割を持つという二重性を持つが、それによってブランド価値も具現化の際の分化がなくなる場合がある。宇都宮市の例で言えばブランド・メッセージ「住めば愉快だ 宇都宮」がブランド価値の具現化であると言える。これは、形成者たる市民に向けてのブランド・コードであると同時に、評価者たる市民へ向けてのブランド・メディアとしても機能しているのである。もちろん、発信される全てのメッセージがこのような二重性を持つわけではなく、コード寄り、メディア寄り、というようにどちらかに特化した具現化がなされることも考えられる。

3 節 都市ブランドの持つ独自性と優位性の解釈

・「日常」はブランドたりうるか

第 2 章で宇都宮プライドの取り組みを見ていった中で、宇都宮市の都市ブランドは市民の生活をベースにしたものであり、「日常」のブランド化であると述べた。果たして日常はブランドたり得るのだろうか。

市民は都市ブランドの形成者と評価者両面の役割を持つが、評価者としての市民は「日常」にいかなる判断を下すのか。

宇都宮プライドの取り組みの中で、地域に眠る資源の発掘と再評価がなされたと言ったが、逆に言うならば日常は再発掘しなければそのまま日常でしかあり得ないのである。そして、未だ多くの市民にとっては、日常は日常としての価値しか持たないものであろう。

つまり、日常のブランド化には、再認識、再評価された「差別化された日常」という認識が必要となるのである。

ここで、宇都宮ブランド戦略指針で述べられたブランディングの3ステップ、即ち認知、信頼、愛情というプロセスが意味を持つこととなる。市民への働きかけ、ある意味での意識啓発が行われることで、「ブランドたる日常」という認識の形成が行われるのである。

では、この「差別化された日常」というテーマは、ブランドの条件を満たすのだろうか。一般ブランドにおいては、識別性と優位性が示されることが条件として存在した。ブランドとしての「日常」によって、何が差異化され、どのような優位性が示されるのか。

・「日常」の識別性

個別地域ブランドの際は、地域名という要素がそのまま独自性の提示となった。ブランドが特定の製品の形を取っていたためであり、地域の名産品としての性質がそのまま受け継がれたからである。

宇都宮市の都市ブランドが示す、「日常」の場合はどうなるのか。個別地域ブランドの様に、都市名によってその独自性が担保されるかと言えばそうとは言い切れない。既に有名な大都市の場合には、その名称から独自の都市イメージを連想することも可能であろう。京都という地名が「歴史」や「伝統」と結びついて存在することは、都市ブランドとしての京都市の独自性を担保し得ると言えよう。しかし、「日常」というイメージを「宇都宮」から連想し、その独自性と捉えることは難しい。

では、宇都宮市の都市ブランドはどのような識別性を示すのか。

ここでは、都市ブランドの形成者かつ評価者たる市民という視点が重要な意味を持つ。市民にとっては、自らの住む都市は正に自分の所属する都市であり、自らの拠って立つ基盤となるのである。即ち、生活者の目線になった時、その都市はその市民にとって「自分のベースである」という点で独自性を持つのである。

つまり、宇都宮の都市ブランドは外向きの識別性と言うよりは、内向きの識別性を強く持っているのである。それにより、「参加者たる市民」には独自性の再評価の基盤が作られ、評価者としての市民には「差異化されうる日常」という、ブランド価値の源泉部分が発生するとも言えよう。

・「日常」の優位性

次に、ブランドの優位性についてである。個別地域ブランドの際には、その製品の質を高めることが優位性の表出手段であり、ブランド化の際にはそれは重要な課題とされた。

都市ブランドの場合の優位性とは何か。例えば、観光産業に特化した都市であれば、観光を都市イメージの中核におくことで、観光都市としての優位性を示すことができるであろう。だが、日常、生活というものを中心とした宇都宮の都市イメージ、即ち都市ブランドによって、何らかの優位性が示されるのかと言うとそれは難しいだろう。日常や生活とは、まさにどの都市においても基盤であり、比較として他より優位であると判断し難いものだからである。極論で言うならば、「住めば都」はどの都市でも言えることなのである。

ここでも、都市ブランドの消費者たる市民の目線が重要となる。「日常」のブランド化によって、自らの生活が価値あるものとされているという認識を持つことは、生活環境たる都市への評価と信頼を形成する。そして、再定義や再発見による「ブランド化された日常」の認知や経験によって、「自分は価値ある都市で生活している」というイメージが形成されるのである。これが、市民にとっての優位性なのである。即ち、ある市民の中で、自身の生活する都市についてのイメージが高まることで、その市民の中に優位性が成立するのである。これは、その市民という個人の中で、以前の生活観と比較した際の、現在の生活観の優位性なのだと言うことができるだろう。そして、そこに住む人間が優位性を感じている、という事実によってこそ、市外の人々を誘引する機能が発生するのである。

・ブランドたる都市イメージとしての「日常」

宇都宮市の都市ブランドは「日常」をテーマとする故、そのブランドとしての機能を考える際には参加主体である市民と評価主体である市民という視点が重要となる。相対化してしまえば、それは「どこにでもある」ものであっても、実際にそこで暮らすと言う現実の体験をベースにすることによって、その市民にとって唯一の、価値ある都市イメージが生まれるのである。

つまり、宇都宮市の都市ブランドは、その形成者かつ評価者と言う二重性を持つ市民に向けられたものなのである。そして、市民の生活という現実によって、それは独自性を持つものとなり、また優位性を持つのである。

4 節 まとめ

第3章では、一般的なブランドの見かたによって、地域ブランドをどう見るができるのかを示した。

個別地域ブランドは、一般のブランド製品と共通の性質を見ることのできる点が多い。識別性や優位性といった要素は個別地域ブランドにも見られる。優位性の高まりによって、大きなブランドプレミアムが得られる個別地域ブランドも存在する。

個別地域ブランド独自の性質は、「地域に属する」ことから生じるものが多い。生産者横断性、地域経済への波及性、行政の関与や主導の余地があるといった点がそれである。

都市ブランドとしての地域ブランドは、「都市イメージ」という抽象体を対象にするものである。その性質から製品ブランドのブランド分類における「ブランドネクサス型」に近いものと見ることができる。ここではブランド価値の問題が登場するが、宇都宮の都市ブランドは「日常」としてそれが表現されやすいとも言える。

都市ブランドの形成主体は市民である。そして、そのブランド価値の判断主体もまた市民である。都市ブランドでは、市民に形成者と第一評価者という二重の役割が与えられる。その市民の役割の二重性から、製品ブランドの際に見られたブランド価値の分化はなくなり、1つの具現化の中にブランド・コードとブランド・メディアが共存し得る状況が成立するのである。

宇都宮の都市ブランドのテーマとなる「日常」は、ブランドとなりうるのか。それには、「差異化された日常」という視点が必要となる。宇都宮プライドに見られるブランディングプロセスとは、まさにその認識を広めようとする活動なのである。

では、日常たるブランドはブランドの機能条件を満たすのか。条件とは即ち、識別性と差異性である。

日常たるブランドに對外的な識別性はないように見える。ここで識別性の判断主体となるのは、市民である。市民による都市イメージの形成と評価は、自身の生活基盤としての独自性を持つ都市にこそ行われるものだからだ。

「日常」というテーマは、一般ブランド的に考えた場合には優位性を示さないように見える。ここでの都市ブランドは、実際の生活主体である市民への優位性の付与を目的としているものとして機能している。個人の内部で、以前の生活観との比較として、ブランドたる日常の優位性が規定される。そして、市民の持つ優位性こそが、宇都宮の都市ブランドが外部の人間を誘引する機能の根拠となるのである。

即ち、「日常」というテーマを持った宇都宮の都市ブランドは、「その形成主体かつ評価主体たる市民」に「生活を根拠とした識別性と優位性」を与えようという点で、一般のブランドとは性質の異なるものであると言えるのだ。

-
- ¹ 田中章雄『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則 33』光文社 2008
 - ² 前掲『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則 33』 pp.23-24
 - ³ 前掲『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則 33』 pp.79-80

第4章 全体のまとめ

・全体の結論——地域ブランドをどう見るべきか

本論では、地域ブランドと呼ばれるものが一般の製品ブランド理論によってどのように判断され、評価されるのかを見てきた。そして、個別地域ブランドと都市ブランドの2つに分類した地域ブランドは、それぞれが独自の性質を持つことがわかった。

個別地域ブランドは、製品に依拠したブランドであり、その点では一般の製品ブランドと共通に扱われる部分も多かった。個別地域ブランドが一般の製品ブランドと異なる点としては、生産者横断性、地域経済への影響、行政の関与があったが、これらは「地域の商品」たる個別地域ブランド故の性質と言えるだろう。

都市ブランドとは、即ち都市のイメージであり、個別地域ブランドや地域資源、さらにはその地に住む人々をも構成要素に含んで成り立つものであった。

都市ブランドの評価やブランド価値のあり方については、製品ブランドを基にしたブランド理論から考えることができた。製品ブランドの場合との違いは、市民がブランドの形成者かつ消費者であるという主体としての二重性を持つことであった。

宇都宮市における都市ブランド構築の中で作成されたブランド・メッセージから、都市ブランドが人々の生活、即ち「日常」をテーマにしたものであることを示されたが、そこでは日常の再発掘と再評価と言う、「ブランドたる日常の可視化」のプロセスがとられた。

また、宇都宮市の都市ブランドはその性質から、一般ブランドに見られる識別性と優位性がそのまま適用されるものではなかった。そこでは、実際の生活者としての市民の視点を用いることで、識別性と独自性が規定された。

都市ブランドは個別地域ブランドを内包する概念として広がりを持つものであり、一般ブランドにはない性質が特に多く見られた。そして、都市ブランドが持つ他地域との差別化機能の根拠となるのは、生活者たる市民であるとされた。ブランドの構成主体かつ評価主体としての市民の存在が、地域ブランドとしての都市ブランドの持つ最大の特徴であると言えるだろう。そしてこのことは、都市ブランドの形成における市民の役割の重要性を示すのである。

終わりに

地域ブランドに関する取り組みと一言で言っても、それは個別の地域資源のブランド化なのか、あるいは都市イメージのブランド化なのかによって大きく意味が異なってくる。一般には地域ブランドと言った場合には、「地域内に存在するブランド」、即ち個別地域ブランドを示すものと思われがちである。しかし、それらを包括する機能を持つ都市ブランドの存在は、個別地域ブランドの統合と整理によって、「ブランド化された地域」たるイメージを形成する機能を持ち、より重要な要素だと言えるのである。

都市ブランドの形成で重要となるのは二重の主体性をもつ市民の存在である。地域の価値を再評価する視点を、いかにして多くの市民に共有させるかが都市ブランド形成の課題となるだろう。

2009 年にスタートした宇都宮市のブランド戦略は、今後さらなる発展を見せていくものと予測される。それは、100 年先に残すべきブランド価値を、100 年かけて作り上げていくプロセスとも言える。

控え目な市民性とも言われる宇都宮市民がブランド形成の主体となるには、「オール宇都宮」の取り組みに自分が含まれているのだという意識をより一層浸透させる働きかけが必要となるのかもしれない。

作成されたブランド・メッセージを基にした情報発信で、より多くの市民に宇都宮の価値を共有してもらわねばならない。宇都宮プライドの取り組みはここからが本番なのである。

果たして 100 年後には、宇都宮市にどのようなブランド価値、即ち「プライド」が生まれているのだろうか。私自身も、一市民としてその取り組みに参加し、宇都宮ブランドの成長を追いかけていきたいと思う。

謝辞

本論文作成において丁寧かつ的確なご指導を頂いた小原一馬先生、様々な議論を通して意見の交換や共有を行ってきた社会学研究室のメンバー達、友人としての立場から、資料の提供や数々の助言を頂いた、野本拓也氏、平野翔大氏を始め、大学関係者の皆様のご協力と支えによって本論文が完成したことを、切に感謝致します。

また、本論の中核ともなった宇都宮市の取り組みを述べるにあたって、宇都宮プライドの活動に参加させていただいたこと、そこで出会った創造ボランティアの皆様方、宇都宮市役所の方々から多大な経験と知識を頂いたことに感謝致します。

参考文献

五十嵐幸子『秘訣は官民一体 ひと皿 200 円の町おこし』 小学館新書 2009
石井淳蔵『ブランド 価値の創造』 岩波新書 1999
佐伯啓思 間宮陽介 宮本光春『命題コレクション経済学』 筑摩書房 1990
関満博 及川孝信『地域ブランドと産業振興』 新評論 2006 年
田中章雄『事例で学ぶ！地域ブランドの成功法則 33』 光文社 2008
博報堂地ブランドプロジェクト編『地ブランド 日本を救う地域ブランド論』 弘文堂 2005
林田正光『ブランドづくりの教科書』 あさ出版 2009
平山弘『ブランド価値の創造』 晃洋書房 2007
三田村露子『ブランドビジネス』 平凡社新書 2004
宮島喬『講座社会学 7 文化』 東京大学出版会 2000

Jean Baudrillard: La Société de Consommation, Ses mythes, Ses structures, Gallimard, 1970

(今村仁司・塚原史訳『消費社会の神話と構造』普及版 紀伊国屋書店 1995)

Kevin Lane Keller: Strategic Brand Management, Prentice Hall, 1998

(恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランドマネジメント』 東急エージェンシー 2000)

財団法人日本都市センター編

『日本都市センターブックレット NO.20 都市の地域ブランド戦略』 報幸社 2009

日経ビジネスマネジメント Winter 2008 vol.4 日経 BP 社 2008

第 5 次宇都宮総合計画（概要版） 宇都宮市

広報うつのみや 2008 年 6 月号 (No.1580) 宇都宮市

2009 年 3 月号 (No.1593) 宇都宮市

2009 年 3/15 特集号 (No.1594) 宇都宮市

2010 年 1 月号 (No.1605) 宇都宮市

県民だより 2009 年 9 月号 (VOL.218) 栃木県

下野新聞 2009 3/13 朝刊

2009 10/23 朝刊

2009 11/2 朝刊

2009 11/8 朝刊

宇都宮市 HP <http://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/> より

宇都宮ブランド戦略指針

うつのみや市政研究センター研究報告

羽石学「都市ブランドとシティセールスに関する調査研究」(平成 18 年度)

梓沢昌徳「北関東地方における地域間連携と宇都宮市圏の地位に関する研究」(平成 20 年度)

宮カフェ HP : <http://miyacafe.jp/>

栃木県 HP : <http://www.pref.tochigi.lg.jp/>

横浜市 HP : <http://www.city.yokohama.jp/front/welcome.html>

イマジン・ヨコハマ事務局 HP : <http://imagine-yokohama.jp/>

都市研究センターHP : <http://www.minto.or.jp/center/>より

久繁哲之介『Urban Study Vol.46 都市にサード・プレイスを作る』 都市研究センター 2007

特許庁 HP : <http://www.jpo.go.jp/indexj.htm>

日本コカ・コーラ HP : <http://www.cocacola.co.jp/>