

7章 ブランド消費大国日本における都市ブランド化

はじめに

日本人のブランド志向の強さは世界一、特に欧米の高級ブランドに関しては全世界の約半分を日本人が消費していると言われる。2003年5月、オーストリアのウィーンにある高級ブランド店「エルメス」では日本人への販売制限「購入は一人二点まで」を公表した。高級ブランドの本家・本店が集積するフランスやイタリアでは既に早い時期から、多くのブランド店で日本人には販売制限(一番多いケースは、「購入は一人二点まで」)を設けている。欧米ブランド店の多くが日本人にのみ販売制限を設定する理由は、そうしないと店頭商品全てが日本人に買い漁られて地元の人等が消費をする余地がなくなるからである。

このような背景もあり、欧米の高級ブランド店は競うように本国旗艦店を上回る規模の大型店を日本の大都市に出店している。そして、その高級ブランド店頭前には多くの日本人が行列をつくる。欧米の高級ブランド店が集積した地域の地価は驚くほど上昇し続けている。その光景を見た日本の商業・都市づくり関係者も又、競うように欧米の高級ブランド店を誘致する。

アメリカの皮革製品ブランド「COACH」は2003年春、東京都渋谷にニューヨークの旗艦店を上回る680㎡の大型店を開業した。この背景をCOACHのリー・フランクフォート会長兼CEOは次のように語る。「日本人は世界ブランド消費総額の45%を占める。アメリカと比較すると日本は人口がほぼ半分、消費額は約2倍。つまり、日本人はアメリカと比較すると一人当たり4倍もブランドに消費する優良顧客層だ。」

ブランド志向の強い日本人は、欧米ブランド産業にとっては確かに「優良顧客」であるが、日本の都市づくりにとっては厄介者である。ブランド力が都市・地域の賑わいや地価を左右する大きな要因となれば、ブランド力に優れる都市・地域は賑わいや地価上昇の恩恵を得るが、ブランド力に優れない都市・地域は衰退の一途を辿る。厄介なことに(3章で考察したように)、欧米の高級ブランド店など「希少価値店舗」を誘致・集積できるのは大都市と郊外大型商業施設に限られる。ブランド力という視点から都市づくりを考える場合、地方都市はどうすればよいか。本章では欧米ブランドの誘致(模倣)ではなく、地域固有資源のブランド化が有効であることを考察する。

図表 7-1 ブランド化による効果

ブランド化の対象	商品	場所(中心市街地)
価格の優位性	高価格で消費される	中心市街地の土地・物・サービス等が高価格で消費される
数量の優位性	多量に消費される	消費者(住む人・来る人)が増える

ブランド化に成功した商品、つまりブランド力に優れる商品は「価格と数量の優位性」の効果を楽し

受する。価格と数量の優位性とは、「(同機能だがブランド力の低い商品より)高価で多量に消費される」ことを言う。場所(中心市街地)も商品と同様にブランド化の対象であるので、その効果は「中心市街地におけるサービス・土地等が高価格で消費され、中心市街地に多くの消費者が集まる」と言える。

ブランド化にはブランド力が高まるほど、安易な「紛い物」が多数発生する課題が付きまとう。しかし、ブランド志向の強い消費者は「紛い物」には手を出さず、「紛い物」は淘汰される運命にある。場所(都市、中心市街地)のブランド化に関しても商品と同様に、ブランド化に成功した欧米・国内他都市の複製と見間違ふ「紛い物都市」が多数見られる。こちらの紛い物も、当初(例えば、開業初年度)は大人気となることもあるが、やはり数年のうちに淘汰される。持続可能な都市活性化には、成功事例の「紛い物」を目指すのではなく、地域固有資源を活用するブランド化を目指したい。

本章では、都市ブランド化に取り組んだ事例をもとに、「都市ブランド化」と「商品ブランド化」との比較考察を通して、都市ブランド化を推進する為の戦略と施策を提示したい。

1. ブランドの定義

ブランドは一言でいえば、商品等の「選択基準」である。ブランド化とは、差別しにくい商品等を多数ある競合商品と明確に差別化することである。明確に差別化されたブランドは消費者から選択され、価格と数量の優位性を享受する。つまり、物が売れないデフレ時代にあっても、ブランド化に成功したものは高価で多量に売れる。ブランド化の対象は商品に限らない。対象とその事例を図7-2に纏めた。

図表7-2 ブランド化の対象

対象	事例
商品	食品、衣料品、皮革品
サービス	接客、デリバリー、娯楽
組織	企業、流通業者(のれん)、学校
人	スポーツ選手、芸能人、カリスマ店員
場所(都市)	観光地、産地、商業地、居住地、就労地

2. 都市ブランド化に高い関心を示す地方自治体

「都市のブランド化」が強い関心を集めていることを示す事例として、大手広告会社が相次いで「地域ブランド」と名のつく地域活性化プログラムの発表と、「南アルプス市」に代表されるブランド化

を意識した都市名称に注目したい。

広告会社大手の電通は2002年12月に「地域ブランドクリエイション・プログラム」を発表した。また、博報堂も2003年3月に「地ブランドPRO」を発表した。いずれも都市をブランド化することで活性化することを目指したプログラムである。この内容紹介や評価については言及しないが、大手広告会社の相次ぐ地域活性化プログラム発表は、自治体やその関係者が「都市ブランド化」に強い関心を示している。

2003年4月、山梨県に5つの町村を合併した南アルプス市が誕生した。この名称決定について、同市HPでは「観光都市として明るく新鮮なイメージを持てる名前である」、「市としては日本で唯一のカタカナ表記名称である」とあり、ブランドやイメージを強く意識していることが解る。

「広告」も「ネーミング」も確かに、ブランド化には欠かせない重要な要因である。しかし、ブランド化の出発点は「何をどのように差別化」という着眼点と手法である。また、ブランド・マネジメントには「開発・維持・拡張」という3つの局面があり、局面毎にブランド化手法は異なる。3項では都市ブランド化の先行事例から、今後都市ブランド化に取り組む都市が都市ブランド化を推進する為の戦略と施策を考察する。

3. 先行事例から学ぶ都市ブランド化

3 - 1. 先ず消費者を向いて「ブランドを開発」

事例1:関係者が一丸となってブランドを開発した大分県佐賀関町による「関あじ・関さばブランド化事業」

大分県佐賀関町漁協が豊予海峡で捕れるアジとサバは、他地域で捕れる同じ重さのそれよりも約10倍も高価(1匹2~4千円が相場)で取引される。同じ豊予海峡を東(愛媛県)側に流れるか西(大分県)側に流れるかで、魚価は雲泥の差がついてしまう。その差別化のプロセスを考察する。

佐賀関町漁協が「関あじ・関さばブランド化事業」を開始する1988年までは、漁協は釣った魚全てを仲買人に任せて、それ以降の流通にも関与していなかった。ブランド化の発起人であり管理者である佐賀関町漁協は、「関あじ・関さば」のブランド開発にあたり、当事者以外の関係者にまで協力を求めた。それは以下3点のように「関あじ・関さば」と呼ばれるには明確で厳しい定義と条件が存在する。

定義1:一本釣 潮の早い漁場のため網で取ると安易かつ大量に捕獲できるが、魚が網や他魚と擦れて鮮度は落ちるので、釣竿による一本釣で捕獲すること

定義2:ゆったり別個配送 生簀に多くの魚を入れたり別種魚を混ぜて入れると、魚同士が擦れて鮮度が落ちるので、アジはアジ、サバはサバで別個かつ少数にわけて配送すること

定義3:面買い 魚を箱詰や秤に乗せると、鮮度が落ちるので、生簀内で泳ぐ姿(面)を見ただけで値決めすること

佐賀関町ではアジ・サバを釣る人(漁業者)だけでなく、運ぶ人(流通者)、販売・調理する人(商業者)が一丸となって、「地元の魚を消費者に鮮度高く美味しく食べてもらう」為に、面倒な作業を利害関係者全員で行っている。それだけ手間暇かけられた魚なら一度は食べてみる価値がありそうだ、との気持ちにさせるプロセスである。「関あじ・関さばブランド化事業」を開始した1988年より約15年経過した現在でも、佐賀関町を訪れる消費者数に衰えはない。

図表7-3 佐賀関町の年間観光客数推移

年度	観光客数(人)
1994	260,153
1996	291,420
1998	270,926
2001	293,691

出典)佐賀関町産業課作成資料より抜粋

事例1から学ぶ都市ブランド化のエッセンス

多くの関係者が手間暇かかる作業に一丸となって取り組んだ。他都市の街づくりによく見られる、住民と商店街と大規模商業者が仲良くなり、長い時間をかけて「利害調整と妥協を重ねて生まれるプロセス」からはブランドは生まれない。

事例2:東京渋谷を舞台に消費者との共同体験、消費者による無料広告(口コミ)によりブランドを開発した「エゴイスト」

若者の街と言われる東京渋谷において、若い女性向けのファッション・テナントが集積する「SHIBUYA109」はヤング・ファッションの情報発信地であり、「渋谷の顔」とも言われる。そのSHIBUYA109において一番ブランド力のあるテナントが「エゴイスト」であり、「カリスマ店員」との言葉を生み出した店である。

エゴイストのブランド力は商品(衣服)の価値にも勿論あるが、ここでは「カリスマ店員と消費者との共同体験」と、東京渋谷におけるエゴイスト特製のエゴバッグをもつ女性の多さが示す「無料広告(口コミ)」を指摘したい。

エゴイストの「カリスマ店員」は、自社商品(エゴイスト衣服)に身を包んだ若い女性店員である。彼女達は消費者と、まるで友人であるかのように「どの服が似合う」とか流行のファッション動向等を話しながら商品選びを共同体験してくれる。その共同体験を経て購入した商品は、エゴイスト特製でオレンジ色のエゴバッグに入れて持ち帰る。渋谷を歩く若い女性の多くがこのエゴバッグを持っていれば、それを見た渋谷を歩く同年代の女性はエゴイスト・ブランドに高い関心を示さずにはいられない。

事例2から学ぶ都市ブランド化のエッセンス

広告主による自画自賛的な「有料広告」でなく、消費者の体験・見聞(口コミ)による「無料広告」を活用する。

広告には広告主が対価を払ってマスメディアに載せる有料広告と、消費者の体験・見聞(口コミ)による無料広告がある。現代消費者は、有料広告は広告主を過剰に美化することを心得ていて、消費者の体験に基づく事実(口コミ)が消費選択の重要な基準となっている。例えば、若い女性が利用者による口コミ評価を見て化粧品を選べることで人気の高いインターネット・サイト「@cosme」の人気商品ランキングにおいて、2007年4月にシャンプー部門で「サクセス薬用シャンプー」が首位に躍り出た。「サクセス薬用シャンプー」は有料広告が盛んに展開される新商品でなく、しかも「男性用品」である。男性用化粧用品が女性人気商品となるのは極めて稀である。筆者の知る限り、広告主(発売元)の「花王」は「薄毛に悩む男性向け」と宣伝しているが、女性向けの宣伝はしていない。しかし、「@cosme」の利用者(全員女性)の口コミ評価を見ると、薄毛に悩む多くの女性利用者が同商品を使用して効果があったと書き込んでいる。この「効果があった」との口コミの蓄積が、広告主が男性用としか宣伝していない商品を、女性に最も人気のあるブランド商品にした原動力である。

広告主は無料広告の重要性を認知し始めているが、無料広告の実践は難しい。特に地方自治体など行政機関には無料広告を実施するノウハウはなく、無料広告の重要性を認知できていないケースも多い。例えば、行政が中心市街地活性化の目玉として創った公共施設を宣伝している媒体が、行政自らが作成したパンフと有料雑誌の記事だけでは、消費者からの信用と「ブランド」を得ることはできない。

3 - 2 . 競合相手を意識して「ブランドを維持」

成功したブランドには、多くの競合相手が戦いをしかけてくる。その競争のなかで、ブランドを維持する手法の一つに、「新しい選択軸を創る」がある。解り易い事例として、アメリカにおけるバイク市場の推移を取り上げたい。ハーレーダビットソンは大型バイクの商品力を武器にアメリカのバイク市場を席卷していた。当時のアメリカでは、バイクも車も「Big(大型)」が消費者の選択軸であり、ブランド力の源泉であった。そこへ、日本メーカー(ホンダやカワサキ)が“低価格・低燃費・高機能・安全性に優れる”との新しい選択軸をアメリカ・バイク市場に持ち込み、ハーレーダビットソンのシェアを大きく奪った。ハーレーダビットソンは日本メーカーとの機能や価格での競争に幾度か応じたが、日本が得意とする選択軸では日本メーカーに勝てず、更にシェアを失った。瀕死のハーレーダビットソンは、競争・差別化の選択軸を日本メーカーが得意とする「高機能、低価格」から、供給者も消費者も忘れかけていた「マインド」にシフトした。例えば、「アメリカ人がバイクに乗るということは、単なる移動手段ではなく、アメリカが誇りとする大自然・開拓者精神を味わう手段である」とのPR活動を展開した。これは、アメリカ消費者が忘れかけていた選択軸「マインド」を呼び起こし、ハーレーダビットソンは復活した。

事例3：大分県湯布院町と別府市の隣り合うブランド温泉地におけるそれぞれの選択軸

観光経済新聞社による「2002 温泉ベスト100」において、大分県湯布院町は4位、大分県別府市は18位である。両都市は地理的に隣り合った位置関係にある「ブランド力の高い観光都市」であるが、観光都市として位置付けや消費者を惹く選択軸は対照的である。

図表7-4 2002 温泉ベスト100

順位	温泉名	所在地
1	登別	北海道
2	草津	群馬県
3	黒川	熊本県
4	湯布院	大分県
18	別府	大分県

出典)観光経済新聞社「2002 温泉ベスト100」より抜粋

別府市には「別府八湯」と呼ばれる歴史ある温泉群が8箇所 に点在し、8世紀鎌倉時代より陸海交通の要衝となる地の利もあり、別府市は「温泉地」の地位を古くから確立した。歴史・地の利もさることながら、別府温泉は温泉湧出量(13.7万kl/日)・源泉数(2846箇所)・泉質(10種類)という温泉機能が日本一を誇る。この「日本一を誇る温泉」は誰の目から見ても立派なブランド資源である。戦後の1950年、「別府国際観光温泉文化都市建設法」施行を機に、別府市には大規模な旅館が競うように集積し、タイプの違う複数の遊園地や国際コンベンション施設が整備されている。2001年のNHKテレビ番組「21世紀に残したい日本の風景」における視聴者投票は、1位が富士山、2位が別府の湯煙である。富士山と別府温泉は3位以下を圧倒的に引き離すブランド力の高い観光地と言える。

当時の別府市にとって、競合相手は隣あう湯布院町は眼中になく、同じ「国際観光温泉文化都市建設法」が施行されている熱海市・伊東市・松山市であった。別府市のブランド化戦略はこれらの競合相手と同じく「開発」路線である。

一方、湯布院町は1970年代までは無名に近い温泉地であった。ブランド化の取り組みと言える最初のもは、1970年に「由布院の自然を守る会」を発足して、自然保全運動を開始したことである。しかし、当時は自然保全の価値はあまり高くなく、人口約1万人のどこにでもある田舎の山村風景はブランド化(全国的な知名度)とは程遠い存在であった。その湯布院町が全国的に初めて注目を集めたのは、1975年に発生した大分中部大地震で「湯布院町の旅館は全て損壊(被害総額約50億円)」との報道である。湯布院町はこの震災被害を情報発信チャンスととらえ、1975年にユニークな催しを立て続けに企画・実行した。その主なものは、「辻馬車」の運行、「第1回ゆふいん音楽祭」の開催、「第1回牛喰い絶叫大会」の開催であり、いずれも観光客から強い支持をうけ現在も継

続している(湯布院町コミュニティ活動の詳細は4章68頁参照)。

当時の湯布院町にとって、競合相手は隣あう別府市であった。「由布院の自然を守る会」の発足も、別府市でのゴルフ場「開発」への反対運動が契機である。ブランド化の戦術は競合相手である別府市と正反対の「保全」路線である。

図表7-5 別府市と湯布院:観光消費の選択軸

	別府市	湯布院町
ブランド資源	歴史と機能に優れた温泉	(手つかずの)自然
ブランド化への法整備	別府国際観光温泉文化都市建設法	潤いのある町づくり条例
ブランド化の戦術	温泉を核とした大規模・近代的な施設を「開発」	自然を「保全」し、町民が小規模施設で家族的なおもてなし
ブランド化の競合相手	熱海など国際観光温泉文化都市	隣あう別府市
消費者の選択軸	温泉を核に優れた機能をもつ「施設」がブランド	(手つかずの)自然が保全された「町」そのものがブランド
消費行動	家族や団体が「施設」へ宿泊を伴う滞在型	少人数グループが「町」へ短期立寄(日帰り)型

事例3から学ぶ都市ブランド化のエッセンス

ブランド化の資源や選択軸を競合相手と同一とするか反対・別物にするかを明確にする。開発路線を進む別府市は、規模の拡大を目指し、湯布院との境界付近まで開発の手を伸ばそうとした。その別府市内でのゴルフ場開発に対して、「そこ(別府)の景観は湯布院のものでもある」と、湯布院町の保全路線はそこから始まった。湯布院町には100軒程度の温泉旅館があるが、その大半が1軒10~20室の小規模家族経営宿である。湯布院町が定めた「潤いのある町づくり条例」の目的は、同条例第1条にあるように「開発事業等の調整を図る」ことにある。ブランド化に成功して年間400万人近い観光客を集められるようになっても尚、大規模旅館には改装しない・これも保全路線の一つである。

3-3. 大衆向けに「ブランドを拡張」

これまでに取り上げた3つの事例を振り返ろう。1匹2~4千円のアジヤサバ(事例1)、20歳前後の女性からは強力な支持を得る衣服(事例2)、1泊数万円はかかる温泉宿(事例3)、いずれもブランド化のエッセンスは参考になるが、大衆(万人)向けのブランドとは言い難い。ここでは、中心市街地に多くの人を集めて賑わい創出を目指すという観点から、大衆が何度も繰り返し消費するような

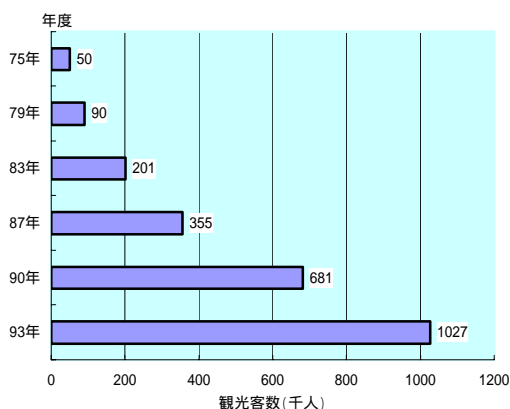
ブランド化を考察する。

解り易い事例として、アメリカで大衆が何度も繰り返し消費する「コカコーラ」のブランド戦略の推移を取り上げたい。コカコーラはアメリカで発売当時、「頭が疲れたり、胃がムカムカする時にコカコーラを！」という“医薬品的なコンセプト”で登場した。現在、世界一と言われる大衆ブランド力を勝ち得た「コカコーラ」も登場時点では、「特定の消費機会・特定の消費者向けの商品」でしかなかった。コカコーラ社はその後、時期を隔てて2つの新しいコンセプト、つまり新しい選択軸を提案した。まず、「リフレッシュ、ブレイク・ウィズ・コーク！（気分転換・休憩のお供にコークを！）」によって、医薬品的なコンセプトから程遠くない新しいコンセプトを提案した。そのコンセプトが市場に定着した次の段階では、「コーク・ウィズ・フード！（食事時にコークを！）」により、消費対象者を子供にも広げ、消費行動対象も日に3度ある食事にまで広げることで、「コカコーラ」は世界一と言われる大衆ブランド力を勝ち得た。

事例4：「蔵の町」から「ラーメンと蔵の町」に観光都市ブランドを拡張した福島県喜多方市

人口約 3.7 万人の小さな都市に約130件のラーメン屋がある喜多方市は、ラーメン店密度日本一（人口290人に1店）であり、喜多方ラーメンは札幌・博多と並ぶ日本三大ラーメン・ブランドの一角を占める。喜多方市が全国的なブランド力を獲得する経緯を考察する。

図表7-6 喜多方市の年間観光客数推移



出典)喜多方市商工観光課作成資料より抜粋

喜多方市の地域資源は「飯豊山麓の水は軟水で口当たりが好い」と評判の「水」であり、酒・しょうゆ等の醸造業や製麺業が盛んである。このため、喜多方市では古くから酒造蔵など2600以上の蔵がある。しかし、この「蔵」も「ラーメン」も1975年以前迄は、ブランド力は地元でさえ皆無に等しく、蔵は開発事業の度に無残に取り壊されていく状況にあった。それを憂いた喜多方市在住の写真家が、地元の歴史・資産を後世に残そうと考えて蔵の写真を撮り続け、1974年に蔵の写真展を開いた。

NHK がこれに注目し、翌年 7 月に NHK テレビ番組の新日本紀行で「蔵ずまいのまち」と全国に紹介された。

これをきっかけに「蔵の町：喜多方市」には年間 5 万人の日帰り観光客が訪れるようになるが、当時の喜多方市には観光客を受け入れる体制は整っていなかった。市内の飲食店は地場産業であるラーメン店が大半で、喜多方市を訪れる観光客は昼食消費に、ラーメンを選択せざるをえなかった。水、しょうゆ、製麺が自慢の喜多方ラーメンの味は、先ず観光客の口コミ(無料広告)で「喜多方に蔵を観に行ったら、ラーメンが実に美味かった」等と広まっていく。1987 年にはラーメン店主らが「喜多方老麺会」を設立し、味の切磋琢磨と有料広告による PR を開始する。この時点(1987 年)での年間観光客は約 36 万人である。その 6 年後の 1993 年には、「ラーメンと蔵の町：喜多方市」のブランドは折からのラーメン・ブームという時代背景、無料広告、「喜多方老麺会」の活動が消費者の関心を高め、喜多方市を訪れる年間観光客は 100 万人を突破した。

事例4から学ぶ都市ブランド化のエッセンス

単一かつ非大衆的なブランドを拡張する。

「蔵ずまいのまち」だけを観に来る消費者は高齢者層が中心で年間観光客数は 5～9 万人(1975～1979 年度実績)がやっとであった。喜多方市がその 10 倍以上の年間観光客数 100 万人以上の観光都市になりえた成功要因は、拡張したブランド「ラーメン」が大衆的で誰もが好む「食」であったこと、拡張したブランドが口コミ中心で広がったことにある。

4. 都市の規模に応じた都市ブランド化

都市の規模により、消費者が中心市街地に求める要望・機能は異なり、ブランド化の展開手法も異なる。ここでは、大都市と中小都市に分けて都市ブランド化を検討したい。大都市の事例として東京都の都民対象アンケートを、中小都市の事例として栃木県宇都宮市の市民対象アンケートを分析する。

東京都が 2002 年 12 月に 20 歳以上男女 3 千人の都民を対象に実施した「住宅に関する世論調査」のなかで「都心居住の魅力を選択枝より 3 つまで回答してください」と尋ねている。図表 7-7 に回答率 10%以上の 8 項目を挙げた。

図表 7-7 東京都民からみる都心居住の魅力

順位	要望内容	回答率
1	商業施設・交通拠点が多い	63.2%
2	美術館など文化施設がある	24.5%
2	職住近接である	24.5%
4	医療・福祉・教育施設がある	23.2%

5	活気に溢れ賑やかである	23.0%
6	24 時間活動できる	17.2%
7	流行に接する機会が多い	16.7%
8	周囲の干渉なく自由である	14.7%

出典)東京都「住宅に関する世論調査」

宇都宮市では 1998 年9月に「中心市街地活性化基本計画」を策定する前段階として、千人の市民を対象に実施したアンケートのなかで「望ましい中心市街地の将来像を選択枝より回答してください(複数回答可)」を尋ねている。図表 7-8 に回答率 20%以上の6項目を挙げた。

図表 7-8 宇都宮市民からみる中心市街地の魅力

順位	要望内容	回答率
1	自然に親しむ空間が沢山ある	46.3%
2	小さな商店が沢山あり歩いていて楽しい	45.3%
3	大規模商業施設がある	42.9%
4	お年寄り等が安心して暮せる	41.1%
5	観光名所があり他都市から大勢訪れてくれる	30.3%
6	環境に優しい	23.9%

出典)宇都宮市「宇都宮市中心市街地活性化基本計画」

東京都と宇都宮市の市民要望には次の共通点がある。商業機能・商業施設の充実と、それらの集積等で実現する回遊性向上の2つである。

次に大都市である東京都に特化した市民要望は、商業機能に加え、居住、文化、娯楽、利便性(好立地、24 時間活動)など複数の機能・施設の充実である。同アンケート回答では、「安全である」、「ステイタスがある」の回答率はいずれも5%以下にすぎない事も注目したい。安全やステイタスより、流行や活気に身を置いて複数機能を効率良く楽しむことが大都市の魅力である。

一方、宇都宮市に特化した市民要望は東京都と対照的である。大都市の消費者要望が「何時でも(24 時間活動)周囲に干渉されず自由に沢山の機能を欲張って効率よく楽しみたい」に対して、宇都宮市では「お年寄りや他都市の人も交えて、ゆっくり楽しもう」という、本論が目指すところの「スローシティ」要望である。人口約44万人の中核都市である宇都宮市でさえ、中心市街地活性化には地元市民だけでなく、「他都市からの観光者」を呼び込むことが重要だと認識している点に注目したい。古くからそこに在る自然や環境をブランド資源とした観光機能と、新しい商業機能の共存が中小都市の魅力である。

4 - 1 . 大都市は「地区毎にマルチブランド化」

大都市における都市ブランド化は、再開発地区など地域毎に「業務(オフィス)」、「居住」、「商業」、「娯楽」、「文化」、「利便性(好立地、24時間活動)」の機能のうち、複数をブランド化する「マルチブランド化」が望ましい。つまり、消費者はコンビニへ行くのと同じ感覚で、そこ一箇所に行くだけで複数の要望を充たせることが差別化となる。マルチブランドの中でも、商業機能のブランド化が最重要であることは図表 7-7 で明らかである。東京都における近年の再開発動向を観ると、商業機能の中でもとりわけ、飲食店の質量両面での充実がブランド化の成否を左右している。

事例5: 飲食店の質量両面での充実でブランド化を競う「東京都内のマルチブランド施設」

2000 年初期に東京都内の再開発事業等でオープンした(商業機能とオフィス機能は最低限備えている)マルチブランド施設のうち、ブランド力の高いもの5つを図表 7-9 にて開業日の早い順に挙げた。

図表 7-9 東京都内のマルチブランド施設事例

施設名	開業日	飲食 店数	文化施設(代表例)
渋谷マークシティ	2000 年 4 月	19	なし
晴海トリトンスクエア	2001 年 4 月	24	なし
丸ビル	2002 年 9 月	41	なし
カレッタ汐留	2002 年 12 月	33	電通四季劇場
六本木ヒルズ	2003 年 4 月	69	ヴァージンシネマズ

出典) 日本経済新聞(2003/5/25), 各施設開業時点のパンフ

注) 飲食店は開業時点の数であり、ホテル内施設は対象外である。

飲食店の質量は、施設の規模や立地による差はあるものの新しい施設ほど充実している。この背景にはまず、いずれの施設もオフィス機能が中核施設であり、飲食店はオフィス労働者の食堂という役割・ニーズがある。

2003 年問題(オフィス・ビル過剰)と言われた時代背景を考えると、質量両面で充実する食堂はオフィス・テナント誘致競争に有利であった。また、これらのマルチブランド施設を訪れる消費者は開業後すぐ誰よりも早くそこへ行くことに価値を覚えるような「流行や活気に身を置きに来る」傾向が強い。そんな消費者の実需消費(お金を落とす)場所が飲食店である。つまり、再開発事業等で続々と増えるオフィスを核としたマルチブランド施設が、多くの競合と差別化を図り、「価格と数量の優位性(テナント・消費者を高価で多く集める)」を享受するには、飲食店の質量によるブランド化が欠かせない。

東京都で図表 7-9 よりも一足早い 1990 年代にオープンしたマルチブランド施設で既に高いブランド力を確立していた飲食店の引抜競争もブランド化への戦術である。例えば、「天王洲アイル」で人気のあった某天婦羅屋は丸ビルへ移転、「恵比寿ガーデンプレイス」で人気のあった某インド料理屋はカレッタ汐留へ移転している。このような誘致・引抜を含めた競争は、ブランド力の開発・維持・拡張の各段階で避けては通れない。

このように、「競合相手を意識してブランドを維持するブランド化手法」は、「事例3」と同様である。また、「大衆にも手の届く飲食機能を核にブランドを拡張するブランド化手法」は、「事例4」と同様である。

4 - 2 . 中小都市はブランド資源を生かして「街全体をテーマ・シティとしてブランド化」

中小都市における都市ブランド化は、その都市のブランド資源を生かして都市全体をブランド化、つまり「街全体をテーマ・シティとしてブランド化」が望ましい。

事例6：「昭和の町」として再生した大分県豊後高田市

人口約 1.8 万人の豊後高田市は 1965 年に宇佐市とを結ぶ鉄道が廃線となり、過疎化が進む町であった。しかし、2001 年 9 月に「昭和の町」として再生して以来、今では鉄道も通らない小さな町に1日平均 10 台のツアーバスが乗りつけ、月に 1 万人以上の観光客が訪れている。

豊後高田市が過疎化から再生するための取り組みは 1992 年の「豊後高田地域商業活性化構想」に始まる。この構想策定には大手広告会社も参画した。その構想内容は、「文化ホール、スポーツ施設、夜景の映える公園」という他都市と横並びに近いものであった。他都市と差別化しにくく、かつ資金の要る当構想は具現化には至らなかった。7 年の時間を経た 1999 年、「既存商店街再生研究会議」を発足した。視点を 7 年前の「他都市と横並び」から「再生」に変えたことで、商店街の建物や商品由来の 7 割以上が昭和 40 年以前のものであることに注目できた。これが「昭和の町」への再生の始まりとなる。まず、新しい店舗は昭和 40 年以前の雰囲気、わざわざ「逆改装」を施した。そして、扱う商品もミルクセーキやアイスキャンデー等「昭和のおやつ」やブリキ人形やメンコ等「昭和のおもちゃ」である。また、市民ボランティアが「もんべ姿」に扮して観光客を町案内してくれる。

このように、商店街全ての店舗から市民までが一丸となり、昭和の店舗で、昭和の商品・サービスを、昭和の装いで提供する「昭和の町」として再生した。この「関係者が一丸となってブランドを開発するブランド化手法」は、「事例1の大分県佐賀関町」と同様である。また、「昭和の町」ブランドを若者・子供の消費者にも拡張するため、「昭和の町」オープンから約 1 年後の 2002 年 10 月には、昭和 12 年建築の農業倉庫を活用した「昭和ロマンの蔵 駄菓子屋の夢博物館」をオープンさせた。この「ブランドを大衆に拡張するブランド化手法」は、「事例4の福島県喜多方市」と同様である。

事例7:「温泉の町」から「温泉も含めたテーマ・シティ」に
都市ブランドを拡張する愛媛県松山市（再掲）

松山市が「坂の上の雲」を軸とした21世紀のまちづくり基本構想」を策定したことは6章 101 頁で触れたので、ここでの論点はブランド化に限定する。松山市は「松山国際観光温泉文化都市建設法」施行を契機に「道後温泉(温泉の街)」というブランドを得た。ブランド化という視点では図表 7-5 で触れた「別府市」と同じ経緯をもち、別府市は後に「開発路線」でブランド力を高めた。一方、松山市は小説「坊ちゃん」を活用した街づくりを継承し、小説「坂の上の雲」を21世紀まちづくりの軸に据えた。これはブランド資源が単一の「道後温泉」から、誰もが知る2つの小説をテーマに市全体をフィールド・ミュージアムとする「温泉も含めたテーマ・シティ」に拡張するものである。

この「ブランドを大衆に拡張するブランド化手法」は、「事例4の福島県喜多方市」と同様である。

5. おわりに

日本がブランド消費大国であることに着目すれば、日本の中心市街地は「都市ブランド化」により活性化できる。活性化とは具体的に、ブランド化による「価格と数量の優位性」である。事例5で解るように、オフィスを核とした施設がブランド化により、テナント・消費者を競合相手よりも「高価で多く集める」ことである。また、事例4の喜多方市が18年間で年間観光客数を約20倍に増加させたように、「数量の優位性」が顕著なブランド化もある。

都市ブランド化の手法は各都市の規模、消費者要望、ブランド資源から決めると良い。しかし、ブランド化すべき対象である「地方都市中心市街地」の区域指定は供給者(地元の産業・行政)の論理から、商店街を含む商業施設や公共施設を都市の重要資源として捉えているのが実情である。このように、中心市街地の出発視点を供給者論理から導くと、各都市の中心市街地活性化策は何処も大差ない(差別化できない)ものになってしまう。中心市街地の区域指定とその活性化の出発視点は、その都市のブランド資源は何か、消費者がその都市に求める要望は何かを探ることから始めたい。

ブランド化手法は大きく分けて、「消費者を向いてブランドを開発」、「競合相手を意識してブランドを維持」、「大衆向けにブランドを拡張」の3つである。

大都市では、消費者が中心市街地に、商業機能を中心とした複数の機能を求める。したがって、商業機能を核としたマルチブランド施設をブランド資源として開発して、大衆に手が届く飲食機能の質量両面からの差別化による都市ブランド化が有効である。

中小都市では、消費者が中心市街地に古くからそこに在る自然や環境をブランド資源とした観光機能と新しい商業機能の共存を求める。したがって、(他都市と)差別化できるブランド資源を発見して、保全もしくは開発の方向性を定め、都市関係者が一丸となってブランド化に取り組みたい。

【参考資料】

大分市佐賀関町産業課提供資料
福島県喜多方市商工観光課提供資料
東京都「住宅に関する世論調査」
宇都宮市「中心市街地活性化基本計画」
広瀬義州「ブランドの考え方」
観光経済新聞(Official Web)
日本経済新聞(Official Web)
NEWSWEEK(Official Web)
NHK(Official Web)
電通(Official Web)
博報堂(Official Web)
エゴイスト(Official Web)
@cosme(Official Web)
南アルプス市(Official Web)
松山市(Official Web)
佐賀関町(Official Web)
別府市 (Official Web)
湯布院町(Official Web)
豊後高田市(Official Web)
喜多方市(Official Web)

7章は2003年7月発行アーバンスタディ「ブランド消費大国日本における都市ブランド化の推進」を加筆修正したものである。

2007年5月

都市研究センター研究員 久繁 哲之介