

ジャパン・ブランドの確立を通じた地域活性化に関する考察 —クラスター的な連携の枠組みの試案と中小企業の役割— (下)

藤 野 洋
(商工総合研究所)
主任 研究員

本稿は、当研究所の平成26年度調査研究事業として筆者が実施した「ジャパン・ブランドの確立を通じた地域活性化に関する考察—クラスター的な連携の枠組みの試案と中小企業の役割—」の全文であり、先月号と今月号の2回に分けて掲載している。

目 次

緒言—問題意識

第Ⅰ部 「インバウンドのグローバル化」の意義と実態

- 〔1〕「インバウンドのグローバル化」の意義
- 〔2〕「インバウンドのグローバル化」の実態
- 〔3〕「日本の強み・独自性」のブランド化の必要性

第Ⅱ部 「インバウンドのグローバル化」促進に必要な「日本」と「地域」のブランディング

- 〔1〕ブランド論からみた国と地域
- (参考1) NHK衛星放送「COOL JAPAN 発掘！ カッコいいニッポン」で採り上げられた項目

(以上、先月号に掲載)

- 〔2〕実務家へのインタビュー—ジャパン・ブランディングとその地域ブランドへの含意
- 〔3〕ジャパン・ブランド構築のための主要な政策

第Ⅲ部 ジャパン・ブランディングへのクラスター論的思考の導入

- 〔1〕産業クラスター論の地域ブランド論との類似性・親和性
- 〔2〕地域ブランディングへのクラスター論的な枠組みの導入

第Ⅳ部 BBCとジャパン・ブランディングに対する含意と中小企業の役割

- 〔1〕実務家へのインタビューからの含意
- 〔2〕コンテンツ・ツーリズムからの含意
- 〔3〕6次産業化からの含意
- 〔4〕BBCによる競争優位の確立のための中小企業の役割と課題

結語

(参考2) ジャパン・ブランド関連の主要な取組みに関する年表

【引用・参考文献】

〔2〕実務家へのインタビュー—ジャパン・ブランディングとその地域ブランドへの含意

本章では、ブランディング、特にジャパン・ブランディングに精通している実務家へのインタビュー（以下の「1」（本頁）～「7」（39頁））によって、これまでの議論を敷衍・検証し、ジャパン・ブランディングが地域ブランドに、あるいは、地域ブランディングがジャパン・ブランディングに及ぼす影響等についての含意を考察する。

具体的には、株式会社シー・アイ・エー（英文では、Creative Intelligence Associates Inc. 以下では、「CIA」と言う。）のシー・ユー・チェン代表取締役会長に対してインタビューを実施した^{92,93}。

CIAはチェン会長が1984年に創業。建築家、デザイナー、アーティスト、ビジネス・マーケティングの専門家を擁し、国内からグローバル企業まで、クライアント（依頼客）が取り扱う商品やサービスに対して、ブランドの新規開発、再活性化、再強化等に関する包括的なコンサルティング・サービスを提供している。

同社のこれまでの実績として、本文で後述する事例以外に、ナイキの国内21店舗（1996-98年）、ユニクロの原宿旗艦店（1998年）、三菱東京フィナンシャルグループ（当時。現在の三菱UFJフィナンシャルグループ）のプライベート・バンキング店舗「MTFGプラザ渋谷店」（2004年）、大崎駅前再開発（Think Parkタワー）（2005

年）、出光のガソリンスタンド（2006年）、Peach Aviation（2011年）、LA ROSABELLE（ワコールの新業態の中国展開用ブランド）（2012年）等、多数の企業や事業のブランディングを手掛けた。

1. CIAにとっての「ブランディング」とは

ブランディングとは、心を動かす価値を創造する一連の作業プロセスである。当社は、一つのブランドに対して、あらゆる角度からアプローチし、そこから得た結果を包括的に捉えることで、真のブランドの価値を見いだしている。

当社のブランディング活動は、常にコミュニティと社会に利益をもたらす「未来のあるべき姿」にクリエイティブに貢献することを目的としている。これは真の豊かさ（現在と未来に向けて繁栄しようとする個人、企業そして組織の目的と情熱から共鳴するクオリティ・オブ・ライフ）を描くことから始まる。

クリエイティブであるためには、物事を包括的に見ることが重要である。我々が「球体的思考（spherical thinking）」と呼んでいる、この思考能力を広げることで、一つのプロジェクト、一つのブランドに意味のある全ての要素を統合することができる。ブランドが内包すべき「未来のあるべき姿」は、この包括性（comprehensiveness）と統合性（integrated approach）の中に存在している。

当社の強みは、球体的思考や包括性に適し

92 本インタビューは2014年8月12日午前、東京で実施した。なお、インタビューには同社の代表取締役COOの宇都宮賢二氏も同席し、同氏から補足的なコメントを得た。

93 チェン会長は、北京に生まれ、幼少時に東京に、27歳でロサンゼルス（L.A.）に移住。1980年にL.A.でレストラン「チャイナクラブ」をオープンし、著名人を中心に人気を博した。その後、東京に戻り、CIAを創立した。2014年には日本人に帰化した。因みに、L.A.移住前には、ロック色が濃くなっていったバンド「ザ・フィンガーズ」でプロのミュージシャンとしても活動しており、チェン会長の著書「インプレサリオ—成功請負人」ダイヤモンド社（2005）には、フィンガーズ時代に、当時人気のあったアニメ「ムーミン」と中国語の「有名（発音は yǒu/míng）」を名前につけて合わせて、フィンガーズのファンであった松任谷由美に「ユーミン」というニックネームをつけたことが記載されている（31頁）。

た多様性（diversity）であり、メンバーが独自の規範意識（discipline）と専門性（specialism）を有している。その一方で、一つのビジョンを共有しているため、ブランディングに必要な統合性を発揮することができる。

2. ジャパン・ブランディング（Japan Branding） に求められる視角

ジャパン・ブランディングを考えるときには、以下の要素を商品・サービス、あるいはそれらの提供の場である店舗に埋め込むことが必要である。

2.1 社会への貢献（Betterment）

現在の若者は社会への貢献に対する意識が高い⁹⁴。このため、ブランディングのプロジェクトに参加する若いメンバーの動機づけには、社会への貢献の視点が欠かせない。

2.2 持続可能性（Sustainability, Sustainable Development）

現在、持続可能性のトレンドが世界を席卷している。それは、地球や限りある資源をできるだけ犠牲にしない、自然で持続可能な商品やサービスを求める声の高まりである。こうした商品やサービスには、一人一人の心に訴える説得力のあるエピソードが秘められていることが多い。このエピソードにより、商品・サービスの魅力がさらに高まっている。遠い異国の小さな村で手作りされた製品もあれば、先進国の大都会で起業家が立ち上げた小さな会社のものもあ

る。また、心に訴えるもの、健康で地球に優しいものを求める声に自らも適応した大企業の製品もある。このような商品・サービスを見出すことに、新たな精神と「ご褒美」であるとの感覚が消費者に吹き込まれつつある。これは、成熟社会の洗練された消費として、大量消費から質的消費への意識の変化の象徴と言えるだろう。

適度な期間と量の消費に相応しい仕組みが求められており、環境保護や（2.1で述べた）社会貢献といった社会的責任を意識したブランドのあり方が問われている。

これらの観点を包括的にとらえるブランディング活動、「グリーン・ブランディング」がこれからの消費の核を形成する考え方であることを確信している。

例えば、詳細は後述するが、当社がブランディングを手掛けた複合商業施設「サウスウッド（Southwood）」では、約1,400トンのCO₂を削減している。

2.3 コミュニティ（Community）

ブランドの価値（観）を共有する者、全員がつながりコミュニティを形成することを意識する必要がある。

従来、「コミュニティ」はリアルの世界で地理的に特定化された（localized）「地域社会」、あるいはその構成員である「住民」を意味していた。しかし、現在は、リアルな意味だけでなく、ソーシャル・ネットワークの発達によってバーチャルの世界でも特定の思想・趣味・嗜好を持つ構成員で形成される「コミュニティ」も社会

94 筆者注：経済のグローバル化の中で、環境保護と社会的紐帯の維持が各国で大きな課題となっており、社会的課題の解決を目的とするソーシャルビジネスの起業を目指す若者が増えているとみられることと通底している。

の中で大きな地位を占めている。

リアルであれ、バーチャルであれ、特定のコミュニティに帰属していることに、その構成員が安心や喜びを感じることを念頭に置くと、ブランドが提示する価値観やユニークさを際立たせるためには、リアル（地理）であれ、バーチャル（思想・趣味・嗜好）であれ、ターゲットとするコミュニティの範囲は特定化、つまりローカリゼーションがなされることが求められる。

2.4 質感 (Quality of Life (Style) : 以下では「QOL」と略すことがある)

日本の商品・サービスの「質感」は、きめ細かさ、こだわり、ものづくりの意識の高さで構成されており、非常に優れている。この「質感」は、「物質的な価値観」とは違うものであり、海外、特に、他のアジア諸国からみると、日本の成熟した「生活」、あるいは「ライフスタイル」を反映しており、（主に、精神的な）高級感があると受け止められている。マーケティングの際、顧客にそのようなライフスタイルの「質感」に関する「経験」を提供することが、ブランドに対するロイヤルティ（忠誠心）の醸成に寄与する。

2.5 ブランドのDNAを植え付ける (Implanting Brand DNA)

成熟期のブランドでは、マーケティングの観点から差別化を目的としてベンチマーキングしていくと、必然的に競合している企業同士が弱点や強さを勉強し、時間の経過とともに、お互いに同質化するという現象が見受けられる。

「質感」で述べた日本（人）の「きめ細かさ、こだわり、ものづくりの意識の高さ」は世界的に知られている。未来学者であり哲学者の仲小路彰は主著『未来学原論 21世紀の地球との対話』（1968）において以下のように論じた。

「日本人はすべての物事における物心両面の高次の統一的思考心理をその本性に有し、生命の根源的なものを自らのうちに見いだすことによってあらゆる心理を潜在的に、しかもきわめて洗練された形において持っている。」

これをブランディングの文脈で解釈すると、「ジャパン・ブランディングのDNA (DNA of Japan Branding)」を商品・サービスに植え付けるが必要になる。

3. ジャパン・ブランディングに必要な資質・能力

3.1 創造することの喜び (Creative Intelligence)

人間・人類は動物学上「ホモ・サピエンス」と呼ばれる。その原義は「考える人」「思考・知恵を持つ人」である。「思考・知恵」のほかに、他の動物と分かつ人間観として、哲学者ベルグソンは「ホモ・ファーベル」、すなわち「創造することに喜びを感じる人間」を規定した。日本人は、既に述べた「きめ細かさ、こだわり、ものづくりの意識の高さ」という面で、際立っており、ホモ・ファーベルとしての性格を色濃く有している。

3.2 「アジアへの集中 (ASIA Cramming⁹⁵)」 と「ニューノーマル」に対応するための 球体的・包括的思考

以下のようなトレンドからすると、マーケット、生産力、コネ、価値観、楽しみ方など全てをアジアに向けて展開するブランド戦略の方向性が考えられる。

(a)2020年にインドと中国の中間所得層の合計が10億人を超える。

消費者としてどう捉え、ブランド価値を内包するDNAとして日本の独自性を彼らに提示することが必要。

(b)スマートフォン・カルチャー

現代はデジタル・マルチタスクの時代になっている。例えば、60%の中国人はテレビとモバイルを保有し、新しいデジタル・ツールとプラットフォームを求め続けている。このため、その瞬間に全て（の情報）を可能な限りつめこむため、時間の流れが速くなる。

この流れは変わることはないと考えられるため、対応する必要があるが、企業・個人の行動基準は以下ようになる。

「より手際よく迅速に (Be smart, faster.)」

「勝てるイノベーションを (Create winning innovator.)」

「もっと儲けろ (Make more money.)」

すると、教育においても、思考が直線的・単線的 (Linear) になる。平たく言うと、「掘り下げることが面倒くさい。」ということであり、本質を考えなくなる。分析と洞察力 (Analytical and critical thinking skills) とコミュニケーション力 (Communication skills) の涵養も軽視されるため、総合力に富む本質的・人間的価値が失われ、必然的に中長期ビジョンが欠乏することになる。せいぜい、2, 3年先までしか分らないかなくなるかねない。

このような状況に陥ることは回避しなければならない。

換言すると、現在は、不確実性の時代 (Age of uncertainty) であり、情報の断片化、加速化、専門化が進んでいる。一人の人間が情報を処理しようとする、過負荷 (Overload) になる。つまり、一人では解決できない。不確実性の中に生きている。

折しも、2008年のリーマンショック後に、米国で台頭した「ニューノーマル (New normal)」をキーワードとするライフスタイルに対する支持が日本の消費者（と東南アジアの一部の消費者）の間で高まりつつある⁹⁶。これは、背伸びをしない「普通の (normal)」のQOL (2.4で前述) を志向するが、「新しい (new)」少しだけ上質な要素、例えば、社会への貢献 (2.1で前述) や持続可能性 (2.2で前述) への配慮を消費活動にもプラスしようとの意識の高まりである⁹⁷。アジアで今後爆発的に拡大する中間層も地理的に近い日本に範をとって、いずれこ

95 「cram」は「詰め込む」の意。イメージ・語感が良くないため「集中」と意識した。

96 筆者注：リーマンショック前の「ノーマル」の状態には戻ることができないという暗黙の含意がある。

97 筆者注：ニューノーマルには前述の「コミュニティ」(2.3)の要素も含まれている。例えば、三菱総合研究所は、ニューノーマル消費の要素について、「家族や地域コミュニティとの絆を重視する『帰属意識』に対する価値観が東日本大震災後に高まったと分析している (傍点筆者。「ニューノーマル消費が開花する -MRI30,000人調査から見えてくる2012年の消費展望」MRIマンスリーレビュー (2012年1月) <http://www.mri.co.jp/opinion/mreview/uploadfiles/mr201201.pdf>)。

のトレンドに合流してくるものと思われる。

こうした状況を見渡すと、従来以上に多様な要素をブランドに埋め込むことが求められる。このため、冒頭で述べた「球体的思考 (Spherical thinking)」による熟慮を多次元で同時に進行させることと、「包括的思考 (Integrated approach)」による全体的な統合・総合性に対する必要性が高まっている。ブランディングのプロジェクト・リーダーは包括性と統合性の2つを維持するゲートキーパー役となる必要がある。

3.3 未来の探究者、未来ナビゲーション感性 (Navigator of the future)

(教科書通りの戦略から脱却するために) マーケティング・ビジネス戦略には、「予測感性」(東京大学大学院工学系研究科機械工学専攻 特任教授 中川 聡氏)、「洞察力」が必要である。

それでは、どのように未来を「予測」し、現在のブランディングに適用するのか？

一例として、SF (Science Fiction) からインスピレーションを得ることが考えられる。なぜならば、SFは現在のテクノロジーとソーシャル・トレンドを直視して、それに基づいて未来を推定しているからである。

これは、仲小路 (1968) の以下の主張とも合致している。

「人間の全ての行動は常に未来に向かってなされる。過去も現在もただ未来においてのみ創造的に統一される。」

「人間は常に未来にのみ生存するものであり、現実とは未来に向かって発展を続けつつある実態のはるかに遅れた影に過ぎない。」

また、MIT (マサチューセッツ工科大学) のメディアラボで研究されている多くのプロジェクトはSFから影響を受けている。さらに、SFはグローバル・コミュニケーションのあり方にまでも影響を与えている⁹⁸。

3.4 物語性を有するアプローチ (Narrative Approach)

断片的な情報が大量に氾濫している現代の社会の中では、ブランドの価値を伝えるためには、物語性を持った語り口と表現力が必要である。

3.5 創造性のある洞察力 (Creative Insight)

創造性のある洞察力が必要である。これは、球体的・統合的思考によってインスパイアされる性質のものであるが、観点を変えることによってヒントを得られることがある。その観点はユーモアである。

4. ジャパン・ブランディングのプロセス

我々は、「イノベーション・プロトタイピング」と名付けている以下のようなプロセスを通じてジャパン・ブランディングを行っている。

4.1 イノベーション・プロトタイピングのプロセス

イノベーション・プロトタイピングとは、プ

98 チェン会長は、SF小説である(a)ギブソン「ニューロマンサー」、(b)ディック「アンドロイドは電気羊の夢を見るか (映画化タイトル:ブレードランナー)」、(c)クラーク「2001年宇宙の旅」を例示した。いずれも、テクノロジー (機械あるいはネットワーク) と人間のコミュニケーションの関係を描写しており、(a)、(b)はテクノロジーをコミュニケーションのツールに、(c)ではテクノロジーがコミュニケーションの相手になっている。

ランディングを成功させるための「『ひな形』作り (Prototyping)」であり、以下のような手順で行う。

①未来の「あるべき姿」の探求 (Future Navigation)

創造することの喜び (Creating Intelligence) を通じてブランドの未来の「あるべき姿」を描く。これは、そのブランドが体现する企業理念とは何かを明らかにして、その企業の主張・存在意義・方向性を示すことである。

②中核的価値の明確化 (Core Value)

まず、問題点の定義づけを行う。具体的には、ステークホルダーに対するインタビューを通じて、問題の裏に隠された真の課題を抽出する。

次に、他社のベンチマーキングを行い、他社にない自社のDNAである中核的価値 (Core Value) を明確化する。そしてそのDNAをブランドにどのように植え付けるのかを検討する。

然る後に、ブランドのポジショニングを行う。これは、ブランドを現在の立ち位置から中長期的にどの方向を目指すかの戦略を決定することである。

ブランディングが教科書的になる理由は、「①」を省略して、ここから始めがちなためである。「①」を行わないと、自社の独自性に対する理解が関係者間で共有されないため、他社のベンチマーキングが結局ブランディングの「同質化」につながってしまうのである。

③ブランド体験 (Brand Experience)

顧客がそのブランドによってどのような価

値、QOLを体験することができるのか、すなわち「ブランド体験」を具現化するために、当社の専門家チームを構築し、ブランドを構築する企業のメンバーと協働する。

④イノベーション・プロトタイピング (Innovation Prototyping)

イノベーション・プロトタイピングの目的は、3次元のシミュレーション・検証・チューンアップのプロセスを通じて失敗するリスクを軽減することである。

机上で企画や戦略を立てるだけではなく、実際に試してみることが重要である。例えば、店舗を試作して動線、メディアミックス、価格等が適切かどうか実験するのである。

ただ、試作した店舗等は最初から上手くいくことはほとんどないので、チューンアップが必要になる。

4.2 ジャパン・ブランディングとイノベーション・プロトタイピングの課題

①「flow」の創出

企業内・外部のメンバーがオープンマインドで対話すると「成功のにおい」がしてくる。すると、プロジェクト・リーダーに改善の建設的アイデアが「湧き出てくる」。この湧き出るアイデアを「flow (流れ)」という。

メンバー間でチームワークが醸成され「flow」を生み出しプロジェクトを活性化することができれば、ブランディングが成功する可能性が高まる。

逆に、「flow」が生まれないとイノベーション・プロトタイピングは単なる「プロセス」にすぎ

なくなり、プロジェクトが失敗しがちである。

②チューンアップ

イノベーション・プロトタイピングのプロセス、特にチューンアップは面倒であるが、省略するとプロジェクトは殆ど失敗する。「現場体験重視 (Retail is Detail.)」が肝要であり、プロトタイピングで細かい点をチューンアップする必要がある。また、現場でブランディング活動に従事するスタッフに対して、ブランドを浸透させる啓蒙活動を行う。さらに、消費者のブランド認知を高め、理解・共感を得るためのコミュニケーションを実施する必要がある。

③洞察力のある戦略 (Strategic Insight)

中核的価値の明確化のプロセス (ベンチマーキング、Core valueの明確化、Brand positioning) では、議論が行き詰まり、飽和状態に陥る可能性がある。この状態から脱するためには、数字の分析だけでなく、例えば、洞察力のある戦略を持つメンバーが必要である。

④ブランド体験の提供

ブランド体験の提供は、ブランドを通じて明確化された中核的価値を顧客に体験してもらうことである。これは、「ライフスタイル (Quality of Life)」の観点で、商品・サービスが顧客に提供する価値観を提示することであるが、「質感」を数値化しにくいいため、日本のコンサルタント会社が苦手としている。

しかし、買い手はその商品・サービスによって、いかに自分の生活が豊かになるかを直感的

に知りたがっている。その「Quality of Life」が伝わるとその商品・サービスは売れる。

5. イノベーション・プロトタイピングの事例

次に、CIAがブランディングをサポートしたプロジェクトの中から、中堅企業の売上と同程度の売上規模のプロジェクトと都市近郊の地域再開発の事例を通じて、ジャパン・ブランディングを概観する⁹⁹。

5.1 青山フラワーマーケット (株)パーク・コーポレーション)

(サポートしたブランディングの内容)

リーズナブルな価格でカジュアルに花を提供するための店舗を展開するにあたっての、旗艦店の開発とブランディング

①未来の「あるべき姿」の探求

クライアント (依頼客) の(株)パーク・コーポレーションから「花屋のユニクロ」になりたいとの相談を受けた。クライアントは、都内や東京都近郊の通勤動線上に新たなビジネスチャンスがあると確信し、駅の構内や階段下のデッドスペースを利用した多店舗展開を考え、その旗艦店として東京の渋谷駅を1号店とすることを決断した。

②中核的価値の明確化

駅ナカへの店舗展開を成功させるためには、爆発力のあるコンセプトが必要と考え、先ず冷蔵ケースに着目した。通常の生花店のように冷蔵ケースから花を取り出していると、一人の接

99 本節で、掲載している写真の使用については、株式会社シー・アイ・エーを通じて、権利者であるクライアントの許諾を得ている。

客に10～15分かかる。その上、冷蔵ケースのスペースの確保が必要となるので多店舗展開には適さないと判断した。

そこで、冷蔵ケースを使用せず、3分以内に来店客が購入の意思決定をできる展示システムを提案した。この販売モデルは、冠婚葬祭のような特別の用途だけでなく、日常的に花を購入することを促進した。

顧客は、中高年層に多い予算に見合った花束を好むタイプと若年層に多い予めアレンジされたブーケを好むタイプの2種類に大別される。全店長を集めてヒアリングした結果、「花を束ねてブーケを作っておくと売れる。」ということから、売れ筋商品は若年層向けのブーケであることが浮かび上がった。

そこで、「ワンコインで買えるブーケ」というアイデアを基に商品化を提案した。750円、500円、350円といった分かりやすい価格帯で、リビングやキッチン、サニタリーを飾る花を「ラ

イフスタイル・ブーケ」として開発した。

③ブランド体験

都市近郊の住民、特に女性にとって、花はキッチンやダイニングテーブル、リビングに飾るものである¹⁰⁰。つまり、花はライフスタイルに織り込まれているのである。

そこで、「Living With Flowers Everyday」というタグライン¹⁰¹を打ち出した。これは、花と共に人生を過ごすライフスタイルの哲学である。自然志向やオーガニックが特別なものではなく、現在の現在、このタグラインは消費者の共感を得ている。

ライフスタイル・ブーケにはこうした哲学・価値観やライフスタイルの体験がブランド化されているのである。

④イノベーション・プロトタイピング

そこで、ブーケやその関連の仕器の開発を行

店舗の外観



ライフスタイル・ブーケ



100 主に、「都心でマンションに住んでいる女性」を想定して商品開発を行った。

101 (潜在)顧客にその企業やブランドが持つ情緒面と機能面の便益・利点を分かりやすく伝えるための表現。具体的・平易・簡潔であることが必要。

い、駅ナカ展開のプロトタイプを検証を行った。価格帯、ビジュアル・マーチャндаイジング¹⁰²についての議論を重ね、店舗イメージを固めていった。

こうした、一連のイノベーション・プロトタイプリングのプロセスの結果、主に、ライフスタイル・ブーケの好調によって、2000年にリニューアルオープン¹⁰³した渋谷駅構内1店舗で年間売上4億円をあげ、多店舗展開が即座に実施され、最近時点では、90店舗（2014年3月時点）、年商60億円に達している¹⁰⁴。

5.2 上島珈琲店（UCC上島珈琲株）グループが展開するコーヒーショップ）

（サポートしたブランディングの内容）

UCC上島珈琲株（1933年創業）は1958年に、コーヒーショップの第1号店をオープンし、現在では様々な業態のコーヒーショップを全国に展開しているが、多店舗展開できる新規事業の開発と、既存店の再活性化に関する依頼があった。

①未来の「あるべき姿」の探求

シアトル系カフェ（スターバックスが代表的）に対抗できるブランドの開発、具体的には、コアバリューに基づく「日本の喫茶文化（のDNA）の復活（傍点筆者）」、つまり、日本らしいアイデンティティのカフェ、特に、昭和期の喫茶文化を再構築することに、未来の「あるべき姿」を見出した。

これは、クライアントの歴史をレビューすると、「文化人は珈琲がお好き」と創業初期のトラックに記載されていたことにみられるように、日本ではコーヒーと文化の間に密接な関連があったことに着想を得たものである。

②中核的価値の明確化

そこで、「そもそも上島珈琲のコアバリューはどこにあるのか」を議論した。新規出店を検討する地域では、シアトル系が立地条件の良い場所を押さえているため、同じ土俵で戦ったら負けてしまうのは明白であった（実際、クライアント内部で新規事業として出店したカフェはシアトル系を真似たものが多かったが、多店舗展開に結び付かなかった）。

そこで、セルフ・サービスで運営されるシアトル系に対抗するために、クラシックな日本の喫茶店の良さをロゴやインテリアに活かすことに力を注いだ。

複数の40歳台の男性を含むクライアントの担当者のチームとの会話の中で、シアトル系は女性向けであると感じられていたことが分かった。中高年男性がシアトル系を敬遠する理由は、メニューが多岐にわたっており複雑、席が座りにくい、禁煙等であった。

「美味しい蕎麦を食べた後は、上手い珈琲を飲みたくなる」「それは言えている。面白いかもしれない」との会話から、メイン・ターゲットを中高年（男性）層に置くことにした。

102 店舗の設計・内装、商品の展示など視覚に訴える商品販売の計画や手法全般。

103 渋谷駅の店は1996年にオープンした後、場所を変えて2000年にリニューアルオープンした。

104 筆者注：クライアントの株パーク・コーポレーションは、この青山フラワーマーケット事業のイノベーションによって、2009年度のポーター賞を受賞している。ポーター賞は、独自性のある戦略で成功した日本企業（及び、その事業部）を表彰するために、国際的に著名な経営学者マイケル・E・ポーター教授（ハーバード大学）の名を冠し、一橋大学大学院国際企業戦略研究科を運営母体として2001年に創設された。因みに、後述するオイシックス（O i s i x）は2008年度を受賞企業である。

メイン・ターゲットである中高年男性は、学生や若手社会人の時に昭和期の喫茶店を体験していた。そこは、豆やドリップに拘ったコーヒーが提供され、読書や音楽鑑賞（ジャズやクラシック）といった文化的な活動を行う場であり、場合によっては食事をすることもできる場であった。このような、「日本の珈琲文化」、「昭和の喫茶文化」をコアバリューに据えたのである。

③ブランド体験

上記のような、いわば、中高年男性にとって「書齋」としての機能を有した「隠れ家」での体験を現代的に再現し、顧客に提供している。上島珈琲店はこのような昭和モダニズムの時期の日本の喫茶文化がブランディングされているのである。

なお、昭和モダニズムを内包した店内は、若い女性にも人気がある。その一因としては、大量の情報に主導され、女性の社会進出が進んだ現代に暮らしている人にとって、創造性を若返らせ、吹き込む場所としての「隠れ家」に対するニーズが一定規模で存在していることがあ

ると考えられる。

④イノベーション・プロトタイピング

2003年にオープンしたプロトタイプ1号店は神田神保町の古本屋街を選んで作り込んだ。商品としては、日本の喫茶文化らしい「ミルクコーヒー」、「黒糖ミルクコーヒー」やシアトル系や他のコーヒーショップにはない「イタリアンハムのクロックムッシュ」「クラブハウスサンド」など、高品質の商品を提供した。

さらに、段階的な店舗開発（1→3→10→30店）を通じて低コスト化を進め、多店舗展開のモデルを構築した。その過程で、ミルクコーヒーを出せる次世代型コーヒーマシン（Ueshima Dripmeter 5000）を開発した。30店までは検証を徹底的に行った。

結果として、成熟が進んだコーヒーショップ市場に新たなブランド・ポジションを確立することに成功した。既に、国内の店舗数は100を超え、売上も60億円を超えているほか、台湾でも3店舗を展開しており、アジアモデルを開発中である。

店舗内外の概観



因みに、現在、米国西海岸では第3世代カフェがブームになっている¹⁰⁵。豆や焙煎に拘ったネルドリップ、フレンチプレス、サイフォンなど、手作り感のあるコーヒーの出し方を特徴としているが、UCCからサイフォン器具を輸入しているのを発見して、上島珈琲店が第3世代のオリジンであると確信した¹⁰⁶。

5.3 サウスウッド (Southwood)

(サポートしたブランディングの内容)

(株)横浜都市みらいが実施している「サウスウッド (Southwood)」プロジェクトは、横浜市営地下鉄のセンター南駅前の再開発である。この再開発では、持続可能性を維持し、新しいローカルの価値観を高める近隣型コミュニティとしての複合商業施設のブランディングをトータルに行った。

①未来の「あるべき姿」の探求

これからの日本の地域社会には持続可能性とその近隣住民の紐帯の維持が求められる。端的にいうと、「環境・地域に配慮した新しい近隣 (ネイバーフッド) のコミュニティ形成」である。このコンセプトを、「グリーン・ネイバーフッド」と名付け、環境に配慮した上質な日常生活を楽しむ地域コミュニティの形成を実現するための次世代型駅前商店街モデルを提示することとした。

②中核的価値の明確化

地域住民へのヒアリングを通じて把握したニーズから、駅前利便型の商店構成を行い、各テナントの顔が見える地域に根ざした施設を目指した。

サウスウッドでは、日本初の耐火木造 (9mスパンの木製耐火集成材¹⁰⁷構造) を採用しており、国土交通省の平成23年度木の町整備促進事業にも採択された先進的なプロジェクトである。その目的は、CO₂の削減、建材の国産化、日本独自の「木の文化」の再構築である。

この地域は人口増加率が高く、その中心となっている半径5kmの近隣商圈に多く住む30～40歳代の団塊ジュニア層をメイン・ターゲットとして計画した。

サウスウッドでは、鉄筋コンクリート造の建物と比較した場合、約1,400トンのCO₂を削減することが想定されている¹⁰⁸。

これも近隣住民の誇りとなるものであり、地域コミュニティの紐帯の維持・強化に寄与すると考えた。

③ブランド体験

周辺のロードサイドの大型施設と比較して小さな規模感を活かし、地域に根ざし「地域の商店街」として愛着を持たれ、コミュニティの核となる商業施設を目指した。

木材の温かみのある施設は、近隣住民にとって、家族の絆を深める場としての体験を提供す

105 シアトル系は第2世代。

106 筆者注：このことは、アジア諸国だけでなく、米国のような先進国にとってもジャパン・ブランディングが有効なケースがあることを示唆していると思われる。なお、第3世代カフェの旗手である「ブルーボトルコーヒー (Blue Bottle Coffee)」の創業者は、その著書で日本の喫茶店 (所在地：銀座、渋谷、表参道) と日本の珈琲文化を高く評価しており、2015年2月に東京に1号店をオープンする予定である。

107 竹中工務店の「燃エンウッド」。

108 建物供用期間を50年間とした場合に削減できるCO₂ (部材製造時のCO₂削減/木材中へのCO₂固定化/部材として伐採された森林に新規植林した木のCO₂吸収) の合計を試算したもの (株)横浜都市みらいWebより。

ることができる。

また、CO₂の排出量を大幅に削減することによって、環境に対する意識が高い団塊ジュニア世代の消費者に対しても、満足度の高いQOL¹⁰⁹の体験を訴求する力がある¹¹⁰。

④イノベーション・プロトタイピング

当社は、コンセプト・設計・ゾーニング・プロモーションまでトータルにプロデュースした。建築においては、建築・都市のサステナブル・デザインを専門とする大学教授をアドバイザーに迎え、環境に配慮した建築のグリーンコードであるCASBEE¹¹¹に対応した建築に取り組んだ。

耐火集成材による柱と梁の採用、駅前広場や半屋外空間への路面店型の店舗配置などによって、地域のシンボリックな存在になることを

目指した。

「サウスウッド」というネーミングについても、センター南のシンボリックな存在（サウス）を目指し、環境を意識した（ウッド）施設を表現している。

結果として、ヒューマンスケールで環境に配慮した新しい近隣型駅前商業施設の開発に対する支持をテナント候補からも受け、着工前から85%に及ぶ予約申し込みを得ることに成功し、2013年10月にオープンに至った。

5.4 Oisix CRAZY for VEGGY

（オイシックス株の有人店舗）

（サポートしたブランディングの内容）

特別栽培農産物¹¹²や無添加の加工食品などを、ネットと有人店舗で販売するOisixの店舗展開に伴い、同社初の中型店となる「Oisix

建物の外観



109 筆者注：これは、LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability：健康と持続可能性を重視するライフスタイル) と概ね同じ概念であると思われる。

110 筆者注：LOHASは米国を中心に先進国では一定の支持を集めているが、他のアジア諸国にとっては、現状では一般には知られていない。このため、今後中間層の拡大に伴い、日本をモデルとしたLOHASの浸透が進む可能性があると考えられ、ジャパン・ブランディングの観点からも貴重な示唆・洞察を与えているものと思われる。

111 Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency：建築環境総合性能評価システム。国土交通省が主導し、建築環境・省エネルギー機構内に設置された委員会によって2001年に開発された建築物の環境性能評価のシステム。

112 生産者から直送された野菜や、生で食べられるかぼちゃ（商品名「カボッコリー」）や通常よりも濃厚な甘みとオープンで焼くとクリーミーな食感を有するサツマイモ（同「生キャラメルいも」）といった特徴的な性質の農産物など。

CRAZY for VEGGY」(吉祥寺アトレ地下)を野菜デリ中心のプロトタイプ・ストアとしてブランディングした。オリジナルのレシピ開発、ロゴ、キービジュアル、ストア、パッケージまでトータルにプロデュースした。

①未来の「あるべき姿」の探求

日本の「Whole Foods Market」¹¹³を目指す。

②中核的価値の明確化

O i s i xは、「豊かな食生活を、できるだけ多くの人に」という経営理念を基に創業し、「作った人が自分の子供に食べさせることのできる食品のみをお届けする」とのコンセプトで、野菜・果物等の安全・安心な食品を全国から発掘し、販売してきた。つまり、中核的価値は健康・安全・安心な野菜に対する「こだわり」であり、本プロジェクトでは、安全な野菜を使った野菜デリも含めた「豊かな食生活」の実

現を目指した。

③ブランド体験

「野菜に夢中(CRAZY for VEGGY)」という体験価値、食べて楽しむライフスタイルの創造を消費者に提案した。

④イノベーション・プロトタイピング

海外ブランドのベンチマーキングを行い、店舗をO i s i x独自のローカリゼーションで置き換え、素朴感のあるナチュラルでシンプルなスタイルでコーディネートすることで、農家からの直送や野菜の新鮮さをエモーショナルに感じられる、暖かみのある店舗とすることを目指した。

また、デリ・メニューとレシピを開発し、試食会を開き、クライアントの社内でプロトタイプ・ストアを設け、当社とクライアントのプロジェクメンバーで内装、照明、動線、メディアミックス、価格等を検証した。

店舗の様子



113 筆者注:Whole Foods Marketは、米国の食品スーパーマーケット。米国を中心にカナダ、英国に合計386店舗(2014年6月末時点)を展開している(2013年9月期決算の連結売上高は129億ドル<1ドル=100円換算で1兆2,900億円。イオンの2014年2月期連結売上高は4兆1,017億円>)。自然食品、オーガニック・フード、ベジタリアン向け食品等を販売し、高級志向の消費者を主たる顧客層としている。

さらに、ロゴ、ユニフォーム、什器等のビジュアル・マーチャライジングまでトータルに行った。

このようなイノベーション・プロトタイプングの過程で、クライアントの熱意のあるメンバーからも建設的な意見が出たため、「flow」が湧き出てきた。

その結果、2014年1月にオープンに至り、各種メディアでも取り上げられたことにより、Oisixのファン層拡大に寄与した。

6. ジャパン・ブランディングの総括(Summary)

近年、ブランドをエモーショナルに伝達できるコミュニケーションが勝負を左右している。我々は、旅先案内人と同じように未知の世界の探検マップを作図しながら、ブランドが成功する戦略ステップを地図化している。

これからの時代は、よりエッジの効いた独自性の強い方向性を打ち出さないと真の意味での差別化は、難しくなりそうである。ジャパン・ブランディングはその中心的概念となるだろう。

こうした観点からジャパン・ブランディングの要諦を3点にまとめるとすると以下のようになる。

- ① 持続可能性を高め、社会に貢献する視点をブランドに埋め込む

- ② (近未来のアジアを含めて) 消費者により良い未来を見せる

- ③ 日本の「Quality of Life Style」の一步先をアジアに提示する

7. ジャパン・ブランディングの地域ブランドへの含意

日本のQuality of Lifeは世界的に見ても高水準にある。2014年6月に英国の国際的な情報誌であるMonocleが発表した「2014年クオリティ・オブ・ライフ調査 (Quality of Life Survey 2014)」¹¹⁴によると、QOLの高い、すなわち暮らしやすい、世界の都市の上位25位のランキングで東京(2位)、京都(9位)、福岡(10位)の3都市がベスト10に入った¹¹⁵。他にベストテンに複数の都市がランクインしている国はない¹¹⁶。

QOLの観点で重要な要素である「食」を例にとると、日本食の拘りと繊細さ、オーガニックな健康志向は欧米の一流レストランのシェフやグルメに高く評価されている¹¹⁷。ジャパン・ブランドに対する海外の信頼の根源の一つには、ホモ・ファーベル的な「こだわり」や「(作り込みによる) 繊細さ」があり、彼らは自らが使用する食材として日本の個性的で優れた農産物などを手に入れたと考えている。実際、地方には、現地でしか販売されていない「こだわりの逸品」のようなものが各地にある。しかし、

114 Monocleが毎年行っており、評価の指標としては、例えば、犯罪、医療、公立教育、起業の容易さ、公共交通機関、緑地スペースの広さ、日照時間、電気自動車の充電箇所数、文化への関与、飲酒可能な店舗の営業時間、等がある。2014年には、コミュニティを成り立たせる(筆者注:有形資産としての)インフラとともに、コミュニティに明るさをもたらす無形資産(the intangibles)を評価するために、「自由至上主義者のパラダイスか、規則厳守か? (Libertarian paradise or stickler for rules?)」という指標が新たに追加された。

115 その他は、1位コペンハーゲン、3位メルボルン、4位ストックホルム、5位ヘルシンキ、6位ウィーン、7位チューリヒ、8位ミュンヘンであった。

116 ランキング全体をみると、オーストラリア(メルボルン、シドニー(11位)、ブリスベン(25位))、ドイツ(ミュンヘン、ベルリン(14位)、ハンブルグ(20位))がそれぞれ3都市、スペイン(マドリッド(17位)、バルセロナ(21位))が2都市ランクインしている。

117 筆者注:「和食:日本人の伝統的な食文化」が2013年12月に「ユネスコ無形文化遺産」(世界遺産)に登録されたことは記憶に新しい。

日本語に精通していないので、こだわりの強い食材は、彼らもアクセス可能な東京のような大都市のリアル店舗や大手のネットショップでは買うことが難しい。地方でそのような食材を生産・販売している人やその周辺の自治体は、その価値を実感できないことが多く、価値の伝達、すなわち、ブランド・コミュニケーションを行うチャネルやスキルにも乏しい。これらの地域が行うブランディングは海外ではなく、東京のような大都市をターゲットにしており、大都市の消費者の嗜好に合わせようとする意識が強すぎるため、各地域の個性がかえって希薄になっているように思われる。また、そのような生産地が地方各地に点在している状態である。

そこで、点在している地域の情報を面的にまとめて、信頼性を確保¹¹⁸したうえで海外に発信し、海外からのレスポンスに対応できるスキームを構築することが、地域ブランディングとジャパン・ブランディングの今後の課題であると考えている。

面的な情報発信によって地域の「食」を始めとするQOLの情報が海外に伝われば、例えばネットを通じた各地の製品の輸出、海外へのリアル店舗の出店やインバウンド旅行客の増加にもスパイラル的につながる可能性があるのではないかと思う。

また、地域ブランディングに関して付言すると、近年、自治体が自身のブランディングを行うケースが増えているが、住民のプライドやモ

チベーションの喚起を主たる目的としているため、地域経済の活性化、具体的には、地域の企業のビジネスや、交流人口あるいは定住人口の拡大にまではつながっていないように見受けられる。もとよりプライドやモチベーションの喚起の意義を否定するものではないが、地域経済の活性化が伴わないと、ブランディングの効果が持続しないのではないかと危惧している。

その意味でも、上述のように海外を意識してジャパン・ブランドを埋め込み、地域の個性を活かしたブランディングを行うことが、地域経済の活性化にとって重要であると思う。

(以上がインタビューの内容である。)

〔3〕 ジャパン・ブランド構築のための主要な政策

本章では、ジャパン・ブランド構築に関連する主要な政策を概観し、その含意について論じる。

1. 国レベル

一橋大学大学院の阿久津聡教授の先行研究¹¹⁹に依拠し、主に、知的財産戦略本部の分類を参考にして、主要な政策の分野を筆者が独自にカテゴライズした年表を基にジャパン・ブランド関連の国レベルでの取組みの推移を概観する（文末の参考2参照）。

118 チェン会長は、日本の企業が食品の品質の信頼性として利用するモンドセレクションという認証機関のアプローチを参考にしながら、海外から日本ローカル製品の輸入に興味をもっている人達にアピール出来るセレクト認証機関の可能性を示唆した。

119 阿久津聡（鄭玟朱訳）「国家ブランディング戦略の要素」キース・ディニー 編著（林田博光＝平澤敦監訳）『国家ブランディング—その概念・論点・実践—』中央大学出版部（2014）、257-287頁。

1.1 知的財産総合戦略としての日本ブランドと「クールジャパン」

日本で、自国の強み・独自性を競争力として活用することが政策課題として浮上したのは、2000年代初頭の知的財産戦略の策定の間であり、その後、知的財産基本法の制定（2003年）、首相を本部長とする知的財産戦略本部の発足（2003年）へとつながった。以降も、基本的には、ジャパン・ブランドに関連する政策は同本部が取りまとめる知的財産推進計画（2006年までは、知的財産戦略計画）によって統括されており、多様な政策が展開されている。

主要な政策の分野は、「日本ブランド、あるいは複数分野についての対外発信」と、個別の分野としての「コンテンツ関連」、「食文化関連」、「地域資源・地域ブランド（農商工連携・6次産業化関連を含む）」、「インバウンド観光」、「ファッション」に大別される。

2009年3月には、本稿で位置づけた「ジャパン・ブランド」と類似した理念に基づいて、「日本ブランド戦略」がとりまとめられたが、その後、本稿での「ジャパン・ブランド」を端的に表すキーワードとして、「クールジャパン」の推進が戦略的に行われている。ここでの、「クールジャパン」は、アニメーション等のコンテンツや「Kawaii」ファッションのようなポップカルチャーだけでなく、日本の伝統的食文化、工芸品等や、生活全般にわたる日本の独自性を意味している（第I部での「日本の強み・独自性」と概ね同じ概念）。

1.2 地域団体商標制度とその改正

2006年4月に「地域団体商標制度」が開始

された。これは、各種の地域資源の内、特産品を地域ブランドとして差別化する団体の知的財産権を保護するために、地域名と商品名からなる商標の登録を特定の種類の団体に認める制度である（従来は、図形と組み合わせた場合や全国的な知名度を獲得した場合を除いて商標登録を受けることはできなかった）。

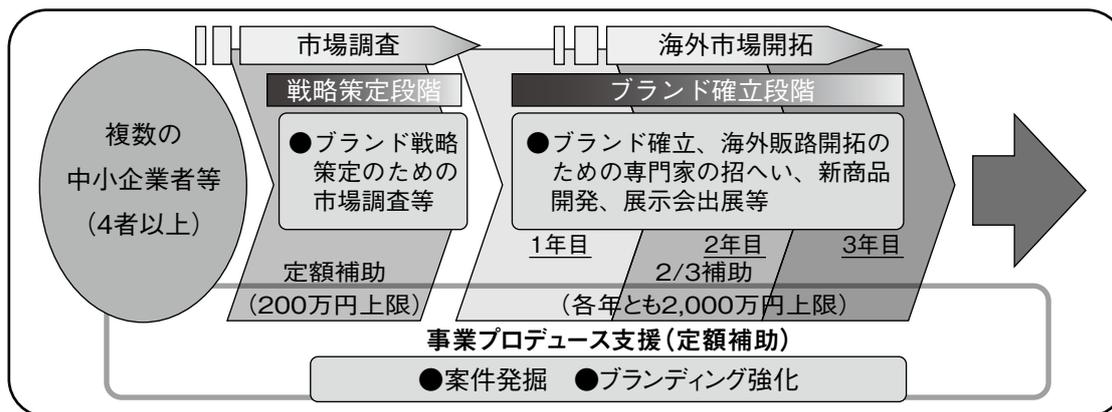
当初、地域団体商標を出願できる団体は、農業協同組合や漁業協同組合、事業協同組合等の特別の法律により設立された組合及びそれに相当する外国の法人に限られていたが、平成26年8月1日からは、商工会、商工会議所、NPO法人（特定非営利活動法人）並びにこれらに相当する外国の法人も、地域団体商標の出願が可能となり、地域資源のブランド化の一層の推進が期待されている。本稿の文脈での「ジャパン・ブランド」の体系では、「個々の地域資源等の商品ブランド」に該当する（前掲図表Ⅱ-6）。

1.3 JAPANブランド育成支援事業

これは、中小企業庁が2004年に開始した事業であり、複数の中小企業（対象は、商工会、商工会議所、組合、NPO法人、中小企業者（4者以上）等）が協働し、自らが持つ素材や技術等の強み・弱みを踏まえた戦略を策定し、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等を行うプロジェクトを支援することにより、中小企業の海外販路開拓の実現を図るものである（図表Ⅱ-7）。

これは、本稿の文脈では「日本ブランド」の知覚方法の一つである。

(図表Ⅱ-7) JAPANブランド育成支援事業の該当



(出所)中小企業庁「平成26年版 中小企業施策利用ガイドブック」

1.4 インバウンド旅行者の拡大に寄与する政策

1.4.1 ビジット・ジャパン・キャンペーン

これは、2002年度に国土交通省が策定した「グローバル観光戦略」の柱の一つである「外国人旅行者訪日促進戦略」の一環として、2003年4月に設置されたビジット・ジャパン・キャンペーン実施本部によって開始された。

2006年には、観光立国基本法が制定され、同キャンペーンが推進され、現在に至っている。

1.4.2 観光地域ブランド確立支援事業

これは、国内外から選好される国際競争力の高い魅力ある観光地域づくりを促進するため、地域の取組段階に応じ、地域独自の「ブランド」の確立を通じた日本の顔となる観光地域の創出に向けた取組を支援する事業である(図表Ⅱ-8)。

具体的には、観光地としてブランド化を目指す地域の協議会が、国内外に誇ることのできる「ブランド観光地域」として、徐々に「観光圏」

としての自地域のレベルアップに取り組み、段階的に認定、登録される仕組みである(図表Ⅱ-9)。

これも、本稿の文脈での「日本ブランド」の知覚方法の一つである。

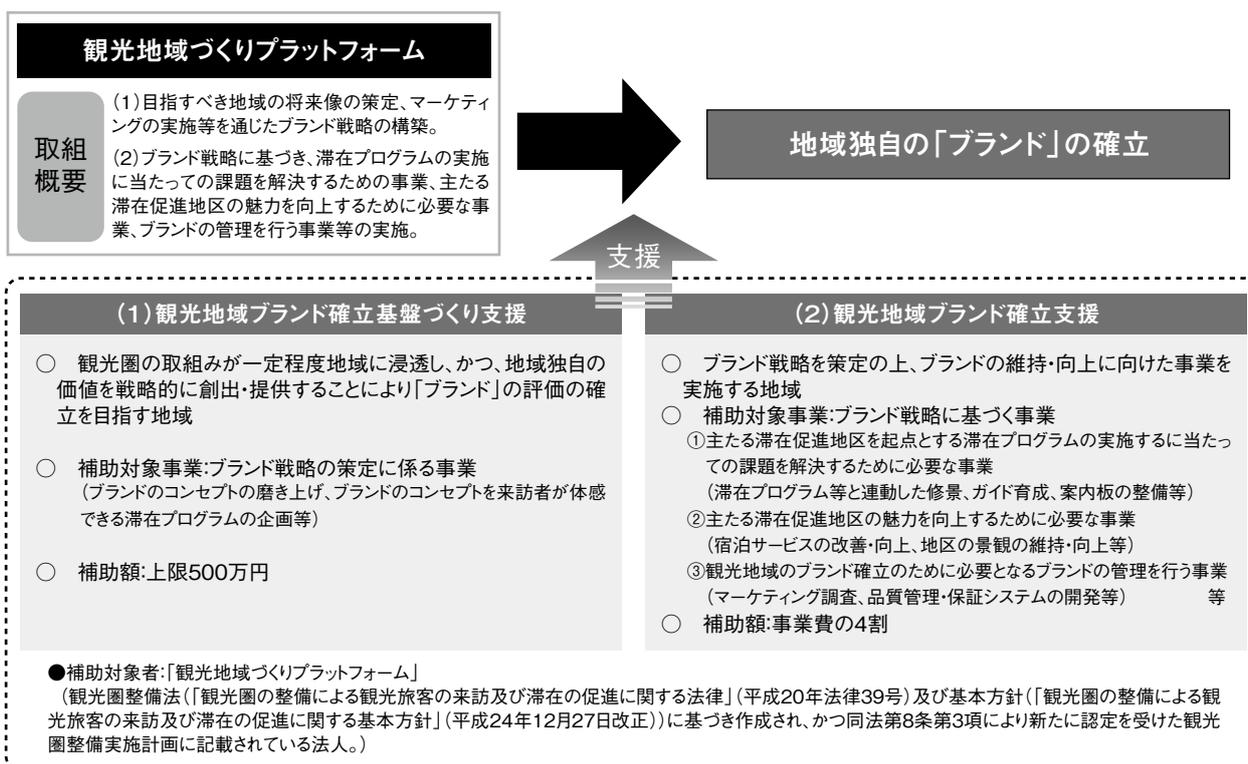
1.4.3 その他の主要な政策

その他の主要な政策としては、以下のようなものが展開、または企図されている。

- ①文化財の活用による観光振興・地域活性化
- ②クールジャパンと一体となった日本ブランドの発信
- ③映画・アニメを活用した観光振興(具体例を第Ⅳ部に後述)
- ④日本食・食文化の魅力発信

これらは、「ジャパン・ブランディング」を通じたインバウンド旅行者の増加に資する取組みである。

(図表Ⅱ-8) 観光地域ブランド確立支援事業



1.5 6次産業化と農商工連携

農林水産省のWebには、「農山漁村の6次産業化¹²⁰」について以下のように述べている。

「農林水産省は、雇用と所得を確保し、若者や子供も集落に定住できる社会を構築するため、農林漁業生産と加工・販売の一体化や、地域資源を活用した新たな産業の創出を促進するなど、農山漁村の6次産業化を推進しています。」(傍点筆者)

つまり、「農林漁業生産と加工・販売の一体化」と、「地域資源を活用した新たな産業の創出」が6次産業化であるということを意味している。

一方、「農商工連携」については、以下のよう

に述べている。「農山漁村には、その地域の特色ある農林水産物、美しい景観など、長い歴史の中で培ってきた貴重な資源がたくさんあります。農山漁村の6次産業化の一つである農商工連携は、このような資源を有効に活用するため、農林漁業者と商工業者の方々がお互いの『技術』や『ノウハウ』を持ち寄って、新しい商品やサービスの開発・提供、販路の拡大などに取り組むものです。」(傍点筆者)

つまり、6次産業化は1次産業の事業者自身がバリュー・チェーンの下流である2次産業(食品加工等)、3次産業(卸売、小売、あるいは飲食業、宿泊業)にも進出し、1次産業の生産物の付加価値を高めることによって、1次産業の体質を強化することを目指すものである。

ただし、1次産業の事業者が2次産業、あるいは3次産業に進出するために必要な経営資源を欠く場合には、それらの産業の他の事業者と連携する。これが「6次産業化の一つ」の形態としての「農商工連携」であるということである。

6次産業化の目的には、「雇用と所得を確保」することがあるため、結局、6次産業化の最大の課題は販路、すなわち売上高と雇用の増加である。

農林水産省の調査に基づいて6次産業化の概要をみると(図表Ⅱ-10)、平成24年度の農業関連事業の販売金額は1兆7,451億円、従業者数は約45万人であり、それぞれ前年度に比べて6.6%、5.1%増加した。漁業生産関連事業をみると、販売金額は1,853億円、従業者数は約2万人であり、それぞれ前年度に比べて14.8%、15.9%増加した。

本稿の関心事である「インバウンドのグローバル化」の観点からは、農業生産関連事業の内訳の「農家民宿」(販売金額:57億円、従業者数73百人)、「農家レストラン」(同:272億円、同113百人)、「農産物の輸出」(同:57億円、同11百人)が目される。

特に、この調査での「農産物の輸出」は「農業経営体¹²¹又は農協等が自ら又は構成員が生産した農産物を直接輸出(市場調査、商談・契約等の輸出手続を実施(委託を含む。))している事業」であり、生産物の高付加価値化とその一環としてブランド化の必要性を、農家が認識する契機となり得るからである。

120 「6次産業化」の語源について、「6次産業」という言葉の6は、農林漁業本来の1次産業だけでなく、2次産業(工業・製造業)・3次産業(販売業・サービス業)を取り込むことから、1次産業の1×2次産業の2×3次産業の3のかけ算の6を意味しています。言葉の由来は、東京大学名誉教授の今村奈良臣(いまむらならおみ)先生が提唱した造語(農林水産省Web <http://www.maff.go.jp/j/heyasodan/1202/a04.html>)と言われている。

121 農業経営体は、農産物の生産を行うか又は委託を受けて農作業を行うもので、一定規模以上の生産又は作業に係る面積・頭数で事業を行う者をいう。

(図表Ⅱ－10) 6次産業化の概要

区 分	年間販売金額			従業者数					
	総額	1事業体 当たり 販売金額	事業体数	計	役員・家族	雇用者			
	(100万円)	(100万円)	事業体	(100人)	(100人)	小計	常雇い	臨時雇い	
	(100万円)	(100万円)	(100人)	(100人)	(100人)	(100人)	(100人)	(100人)	
平成23年度 農業生産関連事業計 (1)	1,636,820	2,517	65,030	4,292	2,217	2,076	827	1,248	
平成24年度 農業生産関連事業計 (2)	1,745,125	2,630	66,350	4,512	2,187	2,325	991	1,333	
前年比 (%)	6.6	4.5	2.0	5.1	-1.4	12.0	19.8	6.8	
農産物の加工 (3)	823,730	2,711	30,390	1,606	699	907	402	504	
農産物直売所 (4)	844,818	3,587	23,560	2,149	1,174	976	482	493	
観光農園 (5)	37,932	428	8,850	560	229	330	58	272	
農家民宿 (6)	5,731	292	1,960	73	49	25	4	21	
農家レストラン (7)	27,207	1,845	1,480	113	32	81	42	39	
農産物の輸出 (8)	5,707	4,878	120	11	4	7	3	4	
平成23年度 漁業生産関連事業計 (9)	161,521	7,527	2,150	182	56	126	70	56	
平成24年度 漁業生産関連事業計 (10)	185,361	8,554	2,170	211	56	155	89	66	
前年比 (%)	14.8	13.6	0.9	15.9	0.0	23.0	27.1	17.9	
水産物の加工 (11)	154,250	9,920	1,560	163	38	124	72	52	
水産物直売所 (12)	31,112	5,084	610	48	18	31	17	14	

(資料) 農林水産省『6次産業化総合調査報告』

また、「農家民宿」と「農家レストラン」は、現状では国内の観光客がメインのターゲットであろうが、将来的には、日本の地域のQOLに対して良いブランド・イメージを有するインバウンド旅行者に訴求し、地域ブランディングに寄与する可能性があるものと思われる。

1.6 改訂日本再興戦略

2014年に公表された『『日本再興戦略』改訂2014－未来への挑戦－』では、アクションプラン「戦略市場創造プラン」に「世界を惹きつける地域資源で稼ぐ地域社会の実現」というテーマが設定されている。

このテーマは、以下の2つの柱で構成されている。

①世界に冠たる高品質な農林水産物・食品を生み出す豊かな農山漁村社会

②観光資源等のポテンシャルを活かし、世界の多くの人々を地域に呼び込む社会

①には、農林水産物・食品の輸出促進が含まれており、そのための方策の一環として、現在、都道府県ごとに行っている輸出振興を、ジャパン・ブランド¹²²の下に結集し、ブランドを確立する（これは、本稿の文脈では「日本ブランド」に位置づけられる）。このため、以下のような施策が盛り込まれている。

- ・品目別に輸出促進の司令塔・マーケティングを行う団体を育成・支援すること
- ・日本食材の輸出促進・食品企業の海外展開を図るための、ジャパン・ブランドの統一やクールジャパン機構等による日本食の海外展開の支援
- ・官民合同のコンソーシアムを創設し、郷土食や地域食材を含む日本食文化の魅力発信等に

122 この「ジャパン・ブランド」は、本稿での位置づけとは異なることに留意されたい。ここでは、日本の農産物・食料品の輸出を促進するために、農産物・食料品全体を「ジャパン・ブランド」として、マスター・ブランド化することを目指しているのである。

よる日本食のブランド化

②には、「2030年には訪日外国人旅行者数3,000万人を超えることを目指す¹²³」というKPIが設定されており、そのための施策で、ジャパン・ブランディング、あるいは、地域ブランディングと関係のあるものとして、以下のようなものが盛り込まれている。

・ 訪日外国人旅行者数2,000万人の高みに向けて、外部のマーケティング専門家等が参画するマーケティング戦略本部を観光庁に設置し、より科学的なマーケティングを実施する。

・ 地域間の広域連携を強化して情報発信力を高めるとともに、対象市場に訴求するストーリー性やテーマ性に富んだ多様な広域ルートを開発・提供し、海外へ積極的に発信する。

・ 各地域において、自らの強みを踏まえながら、主体的な戦略を持って国内外の旅行者の呼び込みを進めていくため、観光地域づくりを担う組織の運営体制の在り方について、先進事例の情報提供を強化し、地域における取組の質の向上を図る。

・ 「日本遺産 (Japan Heritage)」認定の仕組みを新たに創設し、歴史的魅力に溢れた文化財群を地域主体で国内外に戦略的に発信する。これは、本稿の文脈での「日本ブランド」に該当する（前掲図表Ⅱ-6）。

以上の施策と中小企業との関連をみると、アクションプラン「日本産業再興プラン」には「地域活性化・地域構造改革の実現/中堅企業・中小企業・小規模事業者の革新」がテーマとして挙げられており、そのための施策として、以下を内容とする「ふるさと名物応援」がある。

これは、「中小企業地域資源活用促進法を見直し、品質管理の徹底など消費者の購買意欲を喚起する仕組みを組み込みつつ、地域資源を活用した『故郷名物』の開発・販路開拓を推進するとともに、観光（自然、文化、産業遺産等）や農林水産品など地域資源を活用して消費者を地域に呼び込むツーリズムを促進する。その際、……地域資源のブランド化を推進できる人材の発掘・派遣・育成を進めるとともに、戦略的に観光振興に取り組める体制を整備することで、地域資源を活用した地域全体の活性化を図る」ものである。

以上を踏まえると、本稿の問題意識であるジャパン・ブランディングによる競争優位の構築によって「インバウンドのグローバル化」を推進し、地域経済を活性化するために、中小企業が担う役割は小さくないことが示唆されている。

2. 地域レベル

2.1 地域資源の開発

既に様々な部分で述べたが、各地域で地域資源の開発が行われている。

2.2 地域レベルのブランドの認定

地域の観光協会や経済団体等の民間団体が特定の農産物・商品などに、都道府県等の地域レベルのブランドとして認定を行うケースがある。これは、地域団体商標とは異なるものであるが、ロゴ等の「図形」と組み合わせることによって知的財産権としての効果の付与を企図しており、本稿の文脈での「ジャパン・ブランド」の体系では、「個々の地域資源等の商品ブラン

123 中間目標として、2020年に2,000万人を目指すことも記載されている。

ド」に該当する（前掲図表Ⅱ-6）。

2.3 インバウンド観光施策

本稿の問題意識である「インバウンドのグローバル化」の観点からは、ジャパン・ブランディングあるいは地域ブランディングによってインバウンド旅行者を誘致し、地域経済の活性化を目指すべきと思量される。

旅行者を誘致するためには、好意的なブランド・イメージが潜在的な旅行者の心中に形成される必要がある。したがって、インバウンド観光の施策にはジャパン・ブランディングないしは、地域ブランディングに関連するものが含まれて然るべきである。

前述したように、自治体や地域の経済団体等は地域ブランディングに取り組んでいるものの、その主要なターゲットの一つとして、国内観光客の誘致を位置づける一方、インバウンド旅行者をターゲットとする実施主体は少ない。

そこで、以下では、全市区町村を対象としたインバウンド観光施策に関するアンケート調査（以下では、「インバウンド調査」と言う）^{124 125}に依拠して、インバウンド観光施策とジャパン・ブランディング、地域ブランディングの関係について考察する。

2.3.1 インバウンド観光施策の実施の有無

回収数1,078の内、「インバウンド観光施策」を「実施している」が246（構成比:22.8%）、「実施に向け検討中」が193（同:17.9%）、「実施し

ていない」が639（同:59.3%）となっている。

実施している団体が全体の2割程度しかないのであれば、地域ブランディングのターゲットに海外からの旅行者を設定する実施主体が少ないのも無理はない。これは、既に述べたように、交通のアクセス性の低さ等から、インバウンド観光施策を展開することの費用対効果が低い自治体が少なくないためであろう。

ただ、そのような自治体ほど人口減少が進んでいる可能性が高いと考えられ、前述した国の施策等も組み合わせることによってコストを下げ、インバウンド観光施策を展開することには、地域活性化の見地からは少なからぬ意義があると思われる。

以降では、インバウンド観光施策を実施している自治体の動向をレビューする。

2.3.2 インバウンド観光施策実施自治体の行動

①期待する効果

インバウンド観光施策の実施に期待する効果を見ると（複数回答）、「交流人口の拡大」（82.5%）が8割と圧倒的な首位であり、これに「地域産業の活性化」（56.1%）が5割超で続いている。5割弱で「地域のイメージアップ」（47.2%）が第3位に入っているが、これを実施するためには、地域ブランディングに対する戦略的な取り組みが本来的には不可欠なはずである。

②ターゲットにしている地域

次に、インバウンド観光施策においてターゲ

124 一般財団法人地域活性化センター「『インバウンド観光施策』の現状と課題 調査研究報告書」（2014年3月）

125 調査要領等は以下の通りである。

対象：全市区町村（平成25年9月1日現在、1,742市区町村）

実施時期：平成25年9月1日～10月16日

回収数：1,078（回収率61.9%）

ットにしている地域を見てみる（複数回答）。まず、世界全域の中では、「アジア」（91.9%）を対象とする回答が9割に達しており、これに、北米（21.5%）、欧州（21.1%）が約2割で続いている。これは、第I部で概観したように、インバウンド旅行者の大宗をアジアが占めていることを念頭に置いたものであろう。

それでは、アジア域内では、どの国・地域をターゲットにしているのだろうか（複数回答）。

「台湾」（70.3%）が7割で首位、韓国（56.1%）が2位、中国（54.1%）が僅差の3位で5割を超え、これに、タイ（25.2%）、香港（19.9%）、シンガポール（16.3%）、マレーシア（10.6%）が続いている。

これらの国・地域の2013年の観光目的の訪日外客数、及びその順位との関連では以下のようなことが言える（1位：台湾（206.7万人）、2位：韓国（197.4万人）、3位：香港（70.9万人）、4位：中国（70.5万人）、5位：タイ（39.3万人）、6位：シンガポール（15.9万人）、7位：マレーシア（14.0万人））。

(a)台湾（1位）と韓国（2位）の順位はターゲットと観光目的の訪日外客数で一致している。しかし、訪日外客数は拮抗しているのに対して、ターゲットとしての比率では台湾が約7割で5割台半ばの韓国を大きく上回っている。

(b)ターゲットとしての順位が2位の韓国（訪日外客数：197.4万人）と3位中国（同：70.5万人。香港を加えると、141.4万人）のターゲットとしての比率が拮抗している。これは、中国の将来の伸びを見込んで

いるために、「相対的に」中国を重視しているということを示している。韓国の訪日外客は、2013年に200万人弱という絶対数を記録しており、ターゲットとして依然重要である。しかし、前述したように、消費単価が低く、行動範囲を九州中心とする傾向があり、インバウンド観光施策のターゲットとするための「魅力」が、九州以外の市区町村にとっては相対的に少ないことも示唆しているものと思われる。

(c)ターゲットとしての順位でタイ（訪日外客数5位）は4位であり、香港（訪日外客数3位）より上位にランクされている。これは、タイを始めとする東南アジア諸国に対するビザの緩和で、訪日観光客の急増が期待されているためと思われる。

③観光資源

観光資源（複数回答）として「自然環境」（82.9%）が8割強、「地域の特産品・食」、「地域の歴史・文化」（各70.7%）が7割、4位の「イベント、祭り」（56.9%）と5位の「街並み・景観」（54.5%）がともに5割超となっている。これらは、いずれも地域資源を構成しうる要素であり、地域ブランディングが成功すれば、そのブランド・エクイティを引き上げられる筋合いにあるものであろう。

④情報発信・プロモーション

「情報発信・プロモーション」関係の事業をみると（複数回答）、首位の「海外における見本市・展示会・商談会への出展、参加」（53.3%）と第2位の「海外メディア、旅行関係者等の招聘」（52.0%）が5割超となっており、「ホームページ、SNS等インターネットによる海外への情

報発信」(44.7%)が4割超で3位となっている。これらは、いずれもブランド・コミュニケーションのチャンネルとして重要である。

別けても、注目すべきは3位の「インターネットによる海外への情報発信」である。第I部で概観した訪日外国人旅行者の出発前の旅行情報源をみても(前掲図表I-23)、「その他インターネット」、「個人のブログ」が上位2位を占めているからである。ただ、「日本在住の親族・知人」、「自国の親族・知人」が3位、4位になっており、いわば「口コミ」的なインフォーマルな情報を重視している様子が窺われている。

また、国家ブランディングの先行研究¹²⁶における将来展望でも、SNSやブログのような消費者発信型メディアの影響が増大しており、ブランド・コミュニケーションが、ブランディングの実施主体からの一方的な発信から双方向の対話へと変化していることが指摘されている。

「消費者発信型メディア」の発信者から潜在的な旅行者に対して信頼性の高い情報が発信されると、有力なブランド・コミュニケーションのチャンネルとなる。したがって、信頼性の高い情報の発信者を発見し、協力関係を構築し、連携する必要があるように思われる。そのため的手段として、海外の見本市等への出展・参加やメディアや旅行関係者の招聘を位置づけることもできよう。

しかし、結局は自地域のファンによるインフォーマルな情報が最も重視されるとすれば、自地域在住の外国人との良好な関係を維持することが間接的には重要なブランド・コミュニケー

ションのチャンネルの構築につながる可能性があるろう。

⑤他団体との連携

他団体との連携をみると(複数回答)、首位の「都道府県」(67.5%)と第2位の「観光協会」(66.7%)がともに、3分の2程度となっており、「他の市町村」(46.3%)が5割弱となっている。

ここからは、インバウンド観光施策を有効に展開するために、専門性のある組織やより広域での取り組みが必要であると考える市区町村が多いことを示唆している。

⑥成果

インバウンド観光施策の成果をみると(複数回答)、「どちらともいえない」(40.2%)が4割、「成果がでている」(30.1%)が3割、無回答が約2割(19.5%)となっている。既に述べたように、ブランディングは仮説設定、試作、検証を要するプロセスであるため、「成果がでている」と評価している主体が3割にとどまっていることは問題である。「どちらともいえない」が4割で最も比率が高いということは、特に「検証」のプロセスが事前に適切に設計されていなかったことを示唆していると思われる。

⑦インバウンド観光施策の開始時期(成果の有無別)

成果の有無別にインバウンド観光施策の開始時期をみると、緩やかにではあるが、開始時期が古いほど、「成果あり」の比率が高い傾向が窺われる。つまり、インバウンド観光施策が効果を表すには時間がかかるので、粘り強く地道に施策を展開する必要があることを含意してい

¹²⁶ Farve他・前掲注74。

と思われる。

⑧受入体制の整備（成果の有無別）

「電話通訳サービス、コールセンターの設置」以外の全ての項目で「成果あり」の比率が「成果不明」の比率を上回っている(図表Ⅱ-11)。「成果あり」が「成果不明」を上回る幅が大きい項目としては、「外国語の案内看板・道路標識等の設置」、「外国語のホームページ(フェイスブック等を含む)の開設」、「外国語の話せるスタッフ・ガイドの設置」、「観光施設への無線LANの整備」がある。

つまり、ネットによる発信、ネット環境の整備など、その場でインバウンド旅行者をトラブルから迅速に解放する、あるいはトラブルに巻

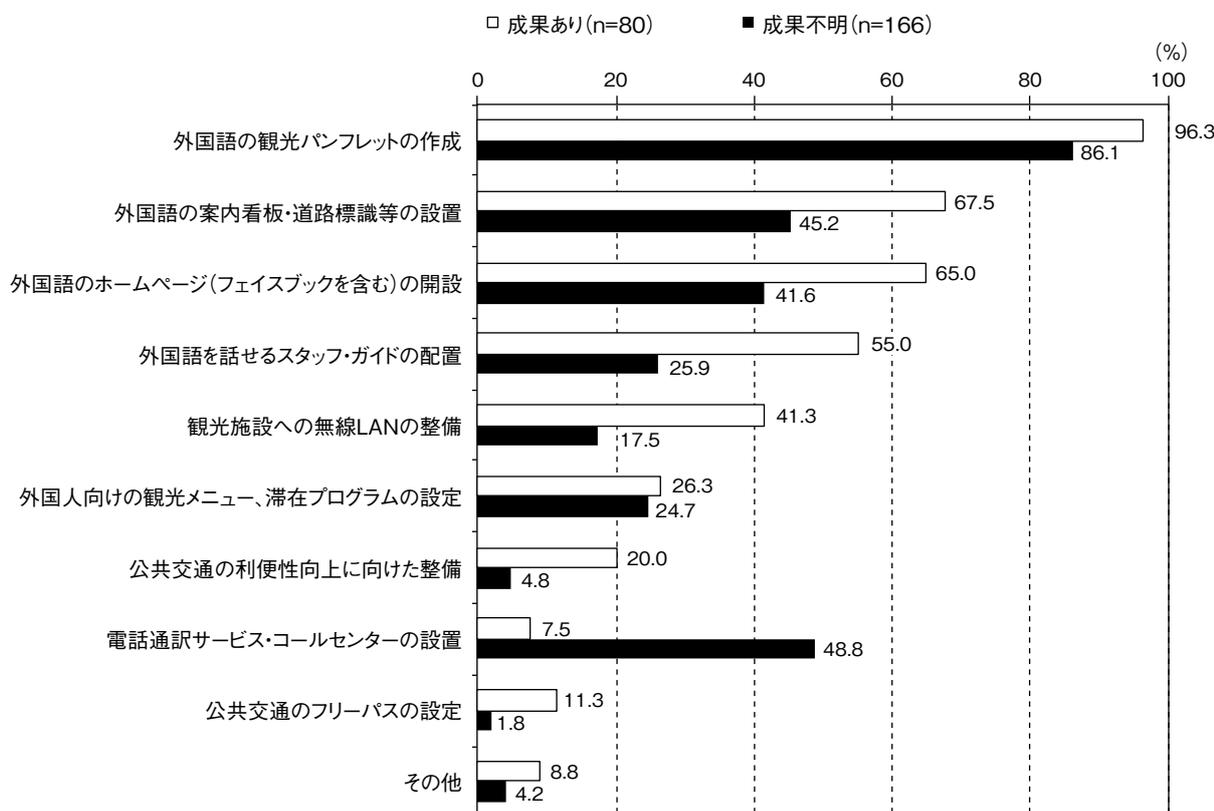
き込まれないようにする仕組みの有無が成果を分けていることを示唆している。

特に、自地域にスタッフ・ガイドを設置するためには、そのための人材の育成・確保が必要になる。これには、外国語のできる地域住民がボランティアとして自治体と連携・協働することが有効と思われる。地域ブランディングの見地からもコミュニケーションの対象であるインバウンド旅行者に良いブランド・イメージを植え付けるために意味があると思われる。

⑨人材育成（成果の有無別）

「観光関係者を対象としたインバウンドに関する研修会」、「外国語で対応できるスタッフ・ガイドの育成」で「成果あり」の比率が「成果

(図表Ⅱ-11) 受入体制の整備（成果の有無別）



不明」を大きく上回っている（図表Ⅱ－12）。

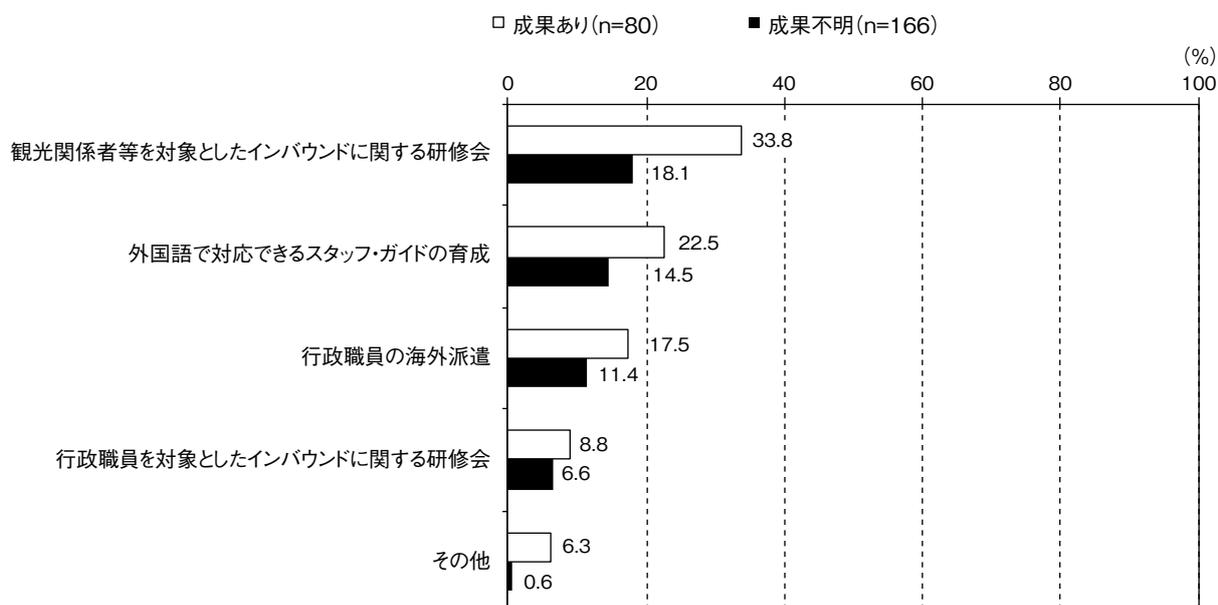
前者はインバウンドの専門家の、後者はインバウンド旅行者とのコミュニケーションが可能な人材の育成が成果を分ける要因となっていることを示している。ここで、インバウンド旅行者の誘致が地域ブランディングの重要性の高い目的の一つとすべきであることを念頭に置くと、このような人材の育成がインバウンド観光施策としてばかりではなく、「地域ブランディング」にとっても重要であることを示唆しているものと思われる。

ただ、首位の「観光関係者を対象としたインバウンドに関する研修会」を実施している市区町村は「成果あり」の市区町村でも3分の1に過ぎない。つまり、インバウンド観光施策の展開に必要な人材育成に取り組んでいる市区町村は全体としては、少数派であるということである。成果の有無別に受入体制の整備状況をみる

と（前掲図表Ⅱ－11）、成果不明の市区町村も、その8割超が「外国語の観光パンフレットの作成」（86.1%）を行っているが、インバウンド観光に関する専門性を有する人材を育成するところまでの意識は市区町村自体に希薄であることが示唆されている。

ここまでの議論から、「インバウンドのグローバル化」によって地域経済を活性化するためには、プレイス・ブランディングの視点を導入して、個々の地域資源となっている商品だけでなく、地域そのものも含めた独自性のある「地域ブランディング」を行う必要性が高いことが示唆される。さらに、各地の「地域ブランド」のエンドーサー・ブランドである国家ブランドとしての「日本ブランド」をマスター・ブランドとして、「地域ブランド」と統合して、「ジャパン・ブランド」として、日本の強み・独自性を世界にブランド・コミュニケーションするこ

（図表Ⅱ－12）人材育成（成果の有無別）



とを国家戦略とすべきと思量する。ただ、そもそもブランディングはスパイラル的・継続的に改善を目指すべき、時間がかかる複雑な「プロセス」である。ジャパン・ブランディングは多様な要素を内包しているため、複雑さが加重されている。これを支援するために、政府・自治体は様々な取り組みを行っている。

次の第Ⅲ部では、「ジャパン・ブランディング」とこれに関する施策の有効性・効率性を高めるための戦略・体制について論じる。

そのための理論的枠組みとして、産業クラスター論的な思考の導入を試みることにする。

第Ⅲ部 ジャパン・ブランディングへの クラスター論的思考の導入

〔1〕 産業クラスター論の地域ブランド論との 類似性・親和性

1. 日本でのクラスター論

1.1 標準的な産業クラスター論¹²⁷

1.1.1 定義と意義

産業クラスター論の中心的提唱者はハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授である。ポーターによるクラスターの定義は、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」¹²⁸である。

その現代的意義は、①科学技術インフラ、先進的な顧客ニーズなどの新しい生産要素の重要

性の指摘、②企業のみならず、大学、研究機関、金融機関、地方自治体などの多様な組織を包含すること、③「イノベーション」とその源泉としての「競争」の意義の指摘である¹²⁹。

1.1.2 特徴

クラスター（論）の特徴の内、「ジャパン・ブランディング」に関係するものを以下に挙げる¹³⁰。

- ①クラスター概念において「業種」は「伝統的な産業分類を意味していない。さらに、クラスターは先進的産業のみならず、ワインや住宅のような伝統的産業を中核に形成することも可能である。」
- ②「行政上の区分…を越えて広がっているクラスターも存在する。」
- ③「関連・支援産業が近くに存在することによって…多様な相乗効果が地域内で創造され、競争優位性を生み出している」。これが、「クラスターにおけるシナジー効果（synergy effect）」である。
- ④クラスター論での「生産性」は、「効率性によってばかりではなく、品質、特徴、技術、商品の独自性や提供するサービスを含んだトータルな商品の価値によって決定される」。
- ⑤クラスター論では、「…低品質な製品やサービスから差別化に基づいた独自の製品やサービスに移行できるかどうか」を左右する「地域特有のニーズや、要求水準の

127 金井一頼「クラスター理論の検討と再構成－経営学の視点から」石倉他『日本の産業クラスター戦略－地域における競争優位の確立』（有斐閣、2003）第2章（43～73頁）に依拠する。

128 金井・前掲注127、47頁。

129 金井・前掲注127、46、47頁。

130 金井・前掲注127、48～58頁。

高い洗練された顧客のニーズは、…『暗黙知 (tacit knowledge)』…に属するような知識が多いことから、市場に近い場所に立地し、フェース・ツー・フェースによる活動を通じて直接獲得することが必要」とされる。

- ⑥「たとえば、観光クラスターや林業クラスターなど」のように、「…産業によっては自然などの要素条件が依然としてクラスター形成のきっかけとなっているケースも存在する。」(傍点筆者)

1.1.3 「インバウンドのグローバル化」と「ジャパン・ブランディング」への含意

上記の特徴からは、「インバウンドのグローバル化」ないしは、「地域ブランディング」を包含する「ジャパン・ブランディング」に対して、以下のような含意が導出される。

- ①特徴の①と⑥からは、「インバウンドのグローバル化」には、観光産業や1次産業でのクラスターの形成が有効性を持つ可能性があること、②からは広域連携の可能性が示唆されている。
- ②特徴③の考え方には、農商工連携による6次産業化を1次×2次×3次と考えた場合の効果である「付加価値の増加」に通底する部分がある¹³¹。各次元の産業が、1.1～1.9次、2.1～2.9次、3.1～3.9次という

ように細分化され、緊密に連携するならば、それらの積は6を遙かに上回るシナジー効果が生じる可能性を象徴的に示唆している(ただし、参加する関係者や産業が一定限度を超えると、利害調整等の「取引費用 (transaction cost)」が幾何級数的に増加するリスクがある。)。ただ、ブランディングの専門家もサプライヤーとみた場合、都会に偏在している可能性が高いため、「フェース・ツー・フェースでの交流」を行うための非金銭的成本(例えば、現地への移動に時間がかかること等)が大きい。今後、地方での専門家の育成が必要としても、当面政策的に支援する必要がある¹³²。

- ③特徴④の考え方に基づけば、地域及び、その製品の「生産性」には「地域ブランド・エクイティ」によってテコ入れされた付加価値が含まれると考えることができる。
- ④特徴⑤については、地域ブランディングを行う地域にとって、需要者の所在地から離れているので、ブランド・コミュニケーションの戦術が重要になることを示唆している。その際、チェン会長が指摘したように、過度に「東京」の嗜好に合わせようとするよりも、海外に向けてジャパン・ブランディングを行い「黒船効果」¹³³を目指す方が、日本国内の消費者には効果的であるように思われる。

131 ただし、元々の提唱者である今村は1次産業が衰退し「0(零)」になると、6次産業化が成立しないことを念頭においていた。

132 これらに対応するため、前述の改訂日本再興戦略では、インバウンド旅行者増加のために、マーケティング戦略本部を設置し、より科学的なマーケティングを実施することや「ふるさと名物応援」に「地域資源のブランド化を推進できる人材の発掘・派遣・育成を進めること」が盛り込まれたと考えられる。

133 2013年5月5日付け日本経済新聞朝刊の記事「日本の個性、世界にどう売り込む——工業デザイナー奥山清行氏(創論)」において、奥山氏は、「僕が日本のものづくり再生の武器に使っているのは、外国の権威を利用した『黒船効果』。国産スポーツ車はジュネーブ国際自動車ショーに、家具や工芸品はミラノの国際家具見本市に出品している。認めてもらえば世界市場と直結して仕事ができる。黒船効果は中国など新興国に売り込むのにも極めて有効だ」と述べている。

このように、クラスター論には「インバウンドのグローバル化」、「地域ブランディング」、「ジャパン・ブランディング」への重要な含意があり、後述するように、これらの理論的接合の検討が可能になると思われる。

1.2 日本の産業クラスター論

2014年3月に、経済産業省の産業構造審議会地域経済産業分科会工場立地法検討小委員会は、「今後の地域経済活性化施策の方向性」を公表した。この背景には、『『日本再興戦略』において、『有望な産業クラスター候補地を再定義した上で、地域中核企業を中心とした新たなクラスターを創出し、地域企業群の活性化を進める』こと、また、『地域ごとの戦略産業を特定し、地域に眠る資源の掘り起こし、地域に必要な産業人材の育成に拘わる戦略等を定める』ことが示された』ことがある。

これを受け、同小委員会は、「産業クラスター施策」及び「地域資源活用施策」を中心に検討を行った。

新たな産業クラスター施策の考え方では、「イノベーションの創出やその事業化には相当の期間が必要となる¹³⁴」ことから、①「中期的な計画…に基づき様々な具体的取組を進め…、計画内容についても絶えず検討・見直し」を行うこと、②「…地域が主体的に、自らの強みを活かした競争力のある新産業・新事業を内発的に創出する『イノベーション・コーディネート機能』を確立・強化することが…目的」であることを基本的な位置づけとして明確化している。

その上で、目指すべき方向性として、①「出口戦略の明確化」（特に販売先を明確にイメージした事業化への道筋も盛り込んだ計画の策定）、②「強力なクラスターマネジメント機能の確立」（各地のクラスター計画の推進組織へのクラスターマネージャーの配置とそれを支える事務局機能の強化）、③「中核企業の参画」（主体的に事業化を進めることでプロジェクトの中核を担う企業（中核企業）のクラスターへの参画の一層の促進）、④「広域的なクラスター間連携の推進」（個々のクラスターの特性や強みを活かした広域的なクラスター間連携の推進）を挙げている。

その具体化のポイントの1つに以下の点がある。

「優れたクラスターマネージャーとなりうる人材を、企業OBや地域の大学研究者等から発掘、登用、育成するために、クラスターマネージャーに求められる適性・スキルの分析・評価、人材を集めるためのインセンティブ作り（クラスターのブランド化、キャリアプランとしての魅力度向上）等を考慮すること。」
(傍点筆者)

この中には、クラスターを主導する人材（クラスター・マネージャー）にとってのインセンティブとして、「クラスターのブランド化」が含まれ、「クラスター」と言う地域の地域ブランディングの必要性を示している。

上記は、以下の地域資源活用施策との類似点が多く、地域ブランディングにも重要な示唆をもたらしている。

134 石倉洋子=藤田昌久=前田昇=金井一頼=山崎朗「日本の産業クラスター戦略に向けて」石倉他『日本の産業クラスター戦略-地域における競争優位の確立』第7章(263～283頁)(有斐閣,2003)によると、「普通は20～30年を要しており、…政策的に推進した場合でも5年程度の期間を要している」(270,271頁)。

2. 産業クラスターと地域ブランディングの類似点と相違点

2.1 地域資源活用施策にみる類似点

上記の「今後の地域経済活性化施策の方向性」で示された「新たな地域資源活用施策の考え方」には、産業クラスター対策と共通する部分と地域ブランディングに関連する部分（筆者が傍点を付した）が多い。

すなわち、基本的な位置づけでは、「地域全体の主体的な取組」と「眠れる地域資源の活用」が求められており、「地域資源の概念には、物的資源だけでなく技術とノウハウといったものを含む。これらの活用にあたっては、必ずしもひとつの地域で完結することがなく、広く考えれば世界との結びつきも視野に入れる必要がある」とし、これは一種のノウハウであるブランディングを海外に対して行うことも含むと考えることができる。

目指すべき方向性では、第一に、「眠れる地域資源を掘り起こし、当該地域になかったビジネスモデルを構築するには、異分野の関係者、地域外部の人材（＝キーパーソン）の視点を活用することが必要である」ことが、第二に「（筆者注：地域資源活用）プラットフォームが連携することにより高付加価値化することができるため、…他の地域とオープンに結びつき、ヒト、モノ、カネの流れが地域を超えて活性化するように、情報発信や販路開拓などを通じた広域連携を促進する」ことが指摘されている。

その際、（筆者注：産業クラスターにおける「推進組織」と類似した機能を有するものと思量される）「地域資源活用プラットフォームが果たすべき役割・機能」や（筆者注：「クラスター

マネージャー」に類似した役割を有すると思量される）「キーパーソンに求められる経験・ノウハウ」を考慮しなければならない。

また、「自立した持続可能なビジネスを目指すべく、市場分析に基づく事業計画の策定や経営学視点での事業評価を行い、試行錯誤の結果、計画の見直しを柔軟に行う」。

ただ、地域資源活用施策では、産業クラスター以上に関係者が多く、その場合、利害調整の困難さが加重されるため、「多様な関係者の緩やかな連携」、すなわち「卓越した個人の才覚や特定団体の貢献に依存するのではなく、地域の様々な分野の関係者が、組織の壁を越えて緩やかに繋がり、関与する体制を構築する」ことが重要と指摘している。

2.2 産業クラスターに関する施策に見る親和性

上記の報告を受けて、「平成26年度において講じようとする中小企業施策」の第1章「地域に眠るリソースを最大限に活用・結集・ブランド化する」（「中小企業白書2014」866～874頁）では、以下の施策が記載されている。

第1節 地域資源の活用

1. 小規模事業者等JAPAN ブランド育成・地域産業資源活用支援事業

第3節 その他の地域活性化

3. 新産業集積創出基盤構築支援事業
8. 観光地ビジネス創出の総合支援（傍点筆者）

この内、傍点を付した「新産業集積創出基

盤構築支援事業」が、特に本稿の問題意識と関連が深い。

この事業は、「各地方産業競争力協議会で特定される戦略分野の成長を支える観点から、地域中核企業を中心とした産官学のネットワークの形成活動や新製品開発に向けたシーズ・ニーズ発信を支援し、新たな産業クラスター」、端的には、『地域中小企業を中核とした産業クラスター』の構築』を目指している。

関東地方産業競争力協議会の産業競争力強化戦略¹³⁵では、成長産業として、ヘルスケア産業、先端ものづくり産業、環境・エネルギー関連産業、クリエイティブ産業を挙げている。

これらの内、クリエイティブ産業は、ブランディングすべきコンテンツ産業を含み、コンテンツ・ツーリズムをテーマとして、観光関連産業や運輸産業、地域経済団体、自治体との連携・協働による広域で緩やかなクラスター化が可能な分野である（埼玉県でのコンテンツ・ツーリズムについては後述）。

一方、北海道の戦略¹³⁶は、「食」「観光」関連産業を戦略成長分野と位置付け、「農林水産業の競争力強化や食クラスター活動の加速」、「地域間の連携（広域的なブランド確立・観光プラン提案）、業種間連携の加速化（農商工連携等による6次産業化）」等に取り組むとしている。これは、インバウンドのグローバル化と地域ブランディングが大きく交錯しており、本稿の問題意識とかなりの部分で共通している。

このように、産業クラスターと地域ブランディングには高い親和性が認められる。

2.3 相違点

産業クラスターと地域ブランディングには、結節点となる人物の資質についての相違がある。

産業クラスターでのクラスターマネージャーに求められる資質の中で重要なものは、①（ある程度の）専門的知見と、②関係者間の利害を調整できるリーダーシップの2つと考えられる。一方、地域ブランディングの司令塔となる人物は大方の場合、自治体、あるいは地域経済団体に属す場合が多いと思量される。こうした人物は、②のリーダーシップを具備している可能性はあろう。しかし、実務家へのインタビューで紹介した複雑で専門的なブランディングの「プロセス」に関する知識と経験を十分に備えているだろうか？

大方の地域では、②に加えて、そうした専門的知識・経験を備えた人物を確保するのは大変難しいと思われ、当面政策的に支援する必要がある（前掲注132の「ふるさと名物応援」の「地域資源のブランド化を推進できる人材の発掘・派遣・育成を進めること」等）

上記のような相違点はあるものの、産業クラスターの先行研究から得られる含意と、上述した施策の内容（特に、北海道）からみても、地域ブランディングと産業クラスター論には類似性・親和性が認められる。

そこで、次章では、地域ブランディングに産業クラスター論的な考え方を導入して、地域経済の活性化のための地域ブランディングを戦略的に行う枠組みの構築を提案する。

135 関東経済産業局Web（2014年3月公表。http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/kyosoryoku/data/20140331senryaku01.pdf）

136 北海道経済産業局Web（2014年3月公表。http://www.hkd.meti.go.jp/seisaku/hokss/20140331/20140415data.pdf）

[2] 地域ブランディングへのクラスター論的な枠組みの導入

これまでの議論では、地域活性化策として行われている「地域ブランディング」、「観光客の誘致」、「6次産業化」、「地域資源の活用」などの取組みを産業クラスター論の枠組みを援用して、有機的に結合することが可能であることを論じた。

ただ、「観光客の誘致」、「6次産業化」の現在の取組みにおいては、インバウンド旅行者の増加や農産物・食料品の輸出拡大に対する意識がそれほど高くないと思われる。このため必然的に地域ブランディングの主たるターゲットも現状では、地域住民と国内の消費者・観光客が中心である。

しかし、人口減少が急速に進み、消滅の可能性まで取り沙汰されている自治体が多数ある地域の経済を活性化するためには、地域の観光関連施策や6次産業化の施策で、「インバウンドのグローバル化」を目指すことの意義が従来以上に大きくなるものと思われる。このためには、地域の強み・独自性を差別化して「ブランド」として海外へのコミュニケーションを行い認知させブランド・エクイティを生み出す必要がある。しかし、個々の地域資源（伝統工芸品や観光地を引きつける自然資源）や6次産業化による生産物のブランド・アイデンティティのコミュニケーションを行い効果を上げることは容易ではない。このため、本稿では、「プレイス・ブランディング」の観点を導入して、「（地域資源等を含む）地域そのもの」のブランディングが必要であることを論じた。さらに、これらの「地域ブランド」のマスター・ブランド、

あるいはエンドーサー・ブランドとしての「国家ブランド」として、「日本ブランド」を構築し、国家戦略として統合された「ジャパン・ブランド」を確立することを提案している。

そのために本章では、「ブランド構築クラスター」(Brand Building Cluster：以下では、「BBC」と略す場合がある。)の枠組みを以降で提案する。

1. 「ブランド構築クラスター (BBC)」の構造

「ブランド構築クラスター」の概念図を以下に示す(図表Ⅲ-1)。

1.1 構成主体とその役割

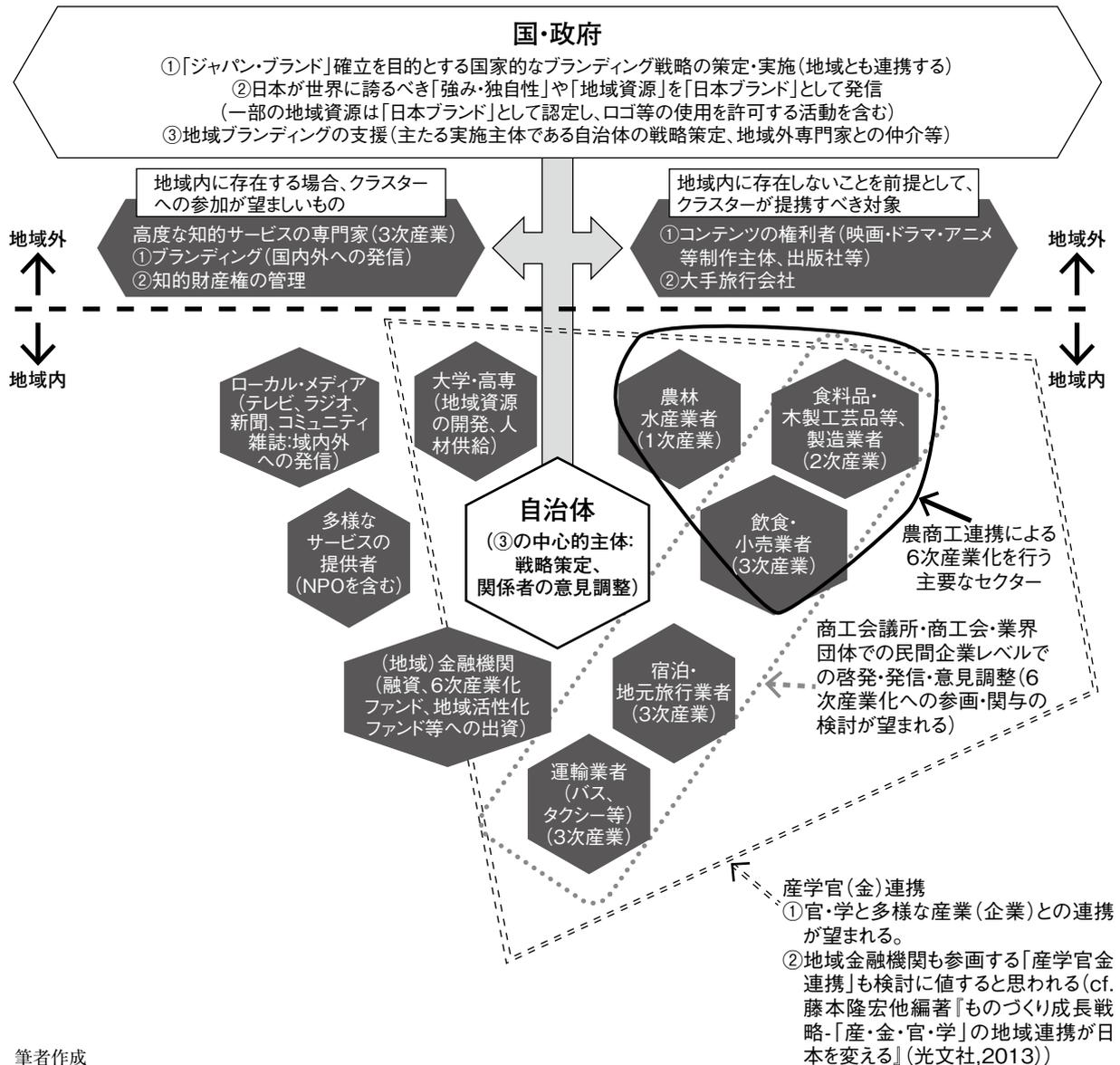
BBCは、「ジャパン・ブランド」の構築を目的とするクラスターである。「ジャパン・ブランド」は、国家ブランドである「日本ブランド」と個々の地域資源を含む地域そのもののブランドである「地域ブランド」で構成される。「地域ブランド」の実施主体は、阿久津＝天野(2007)が論じたように複数存在する(前掲図表Ⅱ-2)。さらに、関係者の所在地は特定の地域内だけに止まらず、地域外にも広がる(地域内と地域外の境界を破線で示している)。そこで、最初に、地域内、次に地域外の順にそれぞれ、構成する主体とその役割を述べる。

【地域内】

①自治体

「地域ブランド」は「外部性」を内包している。即ちブランディングの対象が「地域そのもの」であるため、その便益が地域全体にスピルオーバーする一方、コストを便益の受益者に適切に配賦することが困難である(地域団体商標の対

(図表Ⅲ-1) 「ブランド構築クラスター」の概念図



象となるものは除く)。このため、自治体(ないしは、観光協会のような準公的組織)が中心的な実施主体となってブランディングを実施する必要がある。地域ブランディングにおいて、地域外の主体である国・政府(地域外の主体①(後述))と連携し、ジャパン・ブランディングの取組みとの機能分担を始めとする関係者間の意見等の調整や「地域ブランディング」の

戦略策定などを行う。

その際、域内に存在しない場合には、国内外へのコミュニケーション等、ブランディング特有の取組みや知的財産権管理といった、高度な知的サービスの専門家(地域外の主体②)とも連携する(改訂日本再興戦略では、政府がこのような人材の発掘・派遣を行う予定であることは、既に述べた)。また、インバウンド旅行者

の拡大の見地からは、コンテンツの権利者（映画、ドラマ、アニメ等の制作主体、出版社等。地域外の主体^⑬（後述）や大手旅行会社（地域外の主体^⑭（後述））といった通常はその地域内に存在しない主体とも提携関係を構築しておく必要がある。

- ②農林水産業者（1次産業）
- ③食料品・木製工芸品等、製造業者（2次産業）
- ④飲食・小売業者（3次産業）
- ⑤宿泊・地元旅行会社（3次産業）
- ⑥運輸業者（3次産業）

以上の内、②、③、④は（農商工連携による）6次産業化を行う主要なセクターである（実線の囲み）。

また、③、④、⑤、⑥に属している企業は、通常、商工会議所・商工会、または業界団体に属していることが多い（点線の囲みの部分。以下では「経済団体」と総称する）。これらの業種・企業に対して、経済団体が地域ブランディング、あるいはブランディングの啓発・発信・意見調整を行う。これによって、③、④だけでなく、⑤、⑥のような周辺のセクターも6次産業化に参画・関与することが望まれる。

⑦（地域）金融機関

地域ブランディング、あるいは地域ブランディングの対象となる活動に対する資金供給（融資・出資）を行う（例えば、6次産業化に対しては「6次産業化ファンド」への出資なども行う）。

⑧大学・高等専門学校

第一に、地域資源の開発を行い産学官連携

の一翼を担う。

第二に、地域の産業への人材供給を行う。本稿の文脈では、例えば、地域ブランディングの中心的主体である自治体やインバウンド旅行者を受け入れる観光関連産業へ人材を供給することが期待される。

将来的には、域内で地域ブランディングの専門的な知見を有する人材を育成する機能も担うことができるようになることが望ましい。

以上の、①～⑧は地域資源の開発だけでなく、地域ブランディングに必要な各種の活動を産学官（金）連携（二重破線の囲み）によって行う。

⑨多様なサービスの提供者

これは、地域ブランディングに関わるその他の多様なサービスを供給する。例えば、メディカル・ツーリズム（主にインバウンド旅行者が対象となる）をブランディングする地域では、地域の病院がメディカル・サービスを供給する。また、このようなサービス供給者にはNPO（非営利組織）が含まれる。その理由は、例えば、インバウンド旅行者に対する観光ガイドなどのサービスを地域住民のボランティアが無料、あるいは実費程度で行う場合、NPOが派遣するケースが少なくないと思われるためである。

⑩ローカル・メディア

地元のテレビ、ラジオ、新聞、コミュニティ雑誌は、域内外に地域資源となっている自然・建築物、伝統文化、「食」等を発信し、ブランド・コミュニケーションのチャンネルとなる（ネットでの配信も含む）。これは海外だけでなく国内他地域の消費者、ならびに自地域内の住民に対するチャンネルにもなる。

特に、「地域ブランド」のブランド・エクイ

ティ、すなわち「地域ブランド・エクイティ」がブランド価値をテコ入れする前提としては、ブランディングの対象となる「地域そのもの」に対して地域住民が愛着と誇りをもっていることが前提になる¹³⁷。

【地域外】

⑪国・政府

国家ブランドとしての「日本ブランド」の確立のため戦略策定(一部の地域資源に対する「日本ブランド」としての認定やロゴ等の使用許可を含む)と地域で実施されている「地域ブランディング」を統合した「ジャパン・ブランド」の確立を国家戦略として策定し、自治体を含む多様な主体と連携して「ジャパン・ブランディング」を実施する。加えて、サブブランドである地域ブランドの主体が実施する「地域ブランディング」を支援する(例えば、主たる実施主体である自治体の戦略策定や地域外の専門家と自治体の仲介等)。そのプロセスとしては、南アフリカのようなものが考えられる(前掲注71、Yvonne et al. (2014))。

⑫高度な知的サービスの専門家

⑬コンテンツの権利者

⑭大手旅行会社

⑫,⑬,⑭の位置づけは、①自治体に記載した通りである。

1.2 留意点等

1.2.1 一般の産業クラスターとの相違点と関係

一般の産業クラスター論では中心は民間部門であり、公的部門は側面的な支援に役割を限定することが重要であると強調される。これはクラスターで生み出された便益がクラスターの外部にスピルオーバーする程度がBBCよりも小さいため、クラスターから便益を得る受益者にその費用負担のかなりの部分を課すことができると考えられることが一因である。産業クラスターの参加者とBBCの参加者は多くの部分でオーバーラップしているため、実務的には、産業クラスターのクラスター・マネージャー(の所在する推進組織)と自治体が連携して、産業クラスターが目指すイノベーションに関してはクラスター・マネージャーがリードし、BBCが目指す地域ブランディングに関しては自治体がブランディングの専門家と連携して主導する協力関係を構築することが想定される。これが、両者の枠組みを別々に構築した場合に生じる無駄を排すのに役立つと思われる。そのため、両方のクラスターに共通する参加者にとっては、BBCの枠組みが産業クラスターと併存しているとの認識・感覚を持たないかもしれない。BBCの眼目は、日本企業にありがちな、「製品・サービスは良いが、売り方が下手」という状況から脱し、「イノベーション」によって地域で生まれた良い製品・サービスを正当な評価で販売するために、「地域ブランディング」を行うということである。

137 これは、一般の商品のブランディングでも、販売する企業の従業員がその商品のブランドに誇りや信用を感じていないと、ブランド・エクイティを維持できないことのアナロジーである。このアナロジーは地域ブランディングの実務書や先行研究でも強調されている。

1.2.2 求められるリーダーシップと長期にわたる改善のプロセス

BBCにおいて「クラスターマネージャー」としての役割を担う自治体は、多様な構成主体の、さまざまな利害や意見を調整する必要があるため、強力なリーダーシップを求められる。理想的には、首長がリーダーとして最も適任であるが、実務的には難しいことも想定されるため、強力なコミットメントと現場に対する支持の姿勢をクラスター内だけでなく、対外的に広く発信することが首長の役割として重要である。さらに、成果が出るまでには、場合によっては相当長い期間を要する可能性があることを覚悟しておく必要がある（前掲注134参照）。そのためには、節目ごとの検証と見直しが重要となる。

一般のブランディングにおいても、実務家のインタビューに見られるように、仮説の設定、試作、検証、次の仮説の設定という継続的な見直しのプロセスを経て、ブランドの刷新、拡張といったスパイラル的な改善を怠らないことが重要である。同様に、地域ブランディングもスパイラル的な改善を目指す、継続的な見直しのプロセスが必要である。

1.2.3 主体間の連携の強度

BBCの主体は多様であり、地域ブランディングの目的や、よって立つ理念・価値観も異なる。このため、主体間の連携において、目的・理念・価値観を完全に一致させるような緊密な連携を確立することは現実的ではない。中心的主体である自治体と地域ブランディングにとって重要性の高い地域資源の所有者や生産者との間では緊密に連携する必要があるが、その他の主体

が納得していないにも拘わらず、BBCに対して過度のコミットを要求することは、その主体の地域ブランドに対する愛着や誇りをかえって傷つける可能性があるため、避けるべきである。

その意味で、BBCの主体間の連携は、緩やかさを残した「柔構造」であることが望ましい（連携の「緩やかさ」については、〔1〕2.1で論じた地域資源活性化施策でも指摘されている）。地域ブランドが内包する外部性のために、各主体に適切な費用負担を課すことが困難であるため、BBCを揺るがす事象が生じた場合、その動揺を吸収・収束させるための負担は基本的には中心である自治体が負担すべきである。負担能力を有する自治体は都道府県や政令指定都市、地方中枢拠点都市が候補となる。この内、地方中枢拠点都市は、2014年5月の地方自治法改正で制度化された、自らを含む広い地域圏の経済成長の牽引等に、周辺の市町村と連携して取り組む都市である。連携の内容として、(a)産学金官民一体となった経済戦略の策定、(b)産業クラスターの形成、イノベーション実現、新規創業促進、(c)地域資源を活用した地域経済の裾野拡大、(d)戦略的な観光施策であり、BBCに共通する目的・取組みを含んでいる。

2. BBCの課題

2.1 広域連携・他地域との連携

BBCで行う地域ブランディングにおいて広域連携が必要になるケースがある。先行研究では、新潟、長野、静岡の各県を通る「塩の道」（千国街道、伊那街道、秋葉街道で構成される。歴史的に塩を始めとする物流、文化交流等の経路として利用された）の再生による地域ブラン

ドの向上を3県と46市町村、及び官民の協働で行った事例を紹介することによって、地域ブランディングにおける広域連携の重要性を論じている¹³⁸。

地域ブランディングにおける他自治体や他組織との広域的な連携の内容をみても、「広域観光」が33.5%と3分の1を占め、最多となっている¹³⁹。その取組みの内容としては、「観光圏の整備や観光ルートの作成、観光PRの実施、誘客イベントの開催など」が例示されている。これは、広域連携によって、自地域だけで地域ブランディングを行う場合よりも、大きなシナジー効果を得ることができることを示している。

ただ、地域ブランディングの実施主体が感じている広域連携による地域ブランドの課題・問題点をみると（複数回答）、全体では、「目標や認識、価値観の共有」（49.2%）が約5割で首位、2位「役割や機能分担の明確化」（39.3%）であり、3位「他自治体・組織との意思疎通に懸念がある」（33.5%）と4位「資金面の問題（調達面、分担など）」（30.3%）が約3割で上位を占めている。「地域そのもののブランディングを行っている」主体も同様の傾向を示している¹⁴⁰。

目標や価値観、役割・機能分担を曖昧にしておいたために個々のBBCの内部の主体の理解を得られなくなるという状態に陥るのを避けるために、関係する主体、特にそれぞれの地域で地域ブランディングに中心的な役割を負っている自治体等の中で粘り強く摺り合わせを行う必要がある。

2.2 施策の同質化

既に指摘していることであるが、異なるBBCが実施する地域ブランディングの施策の内容が同質化する可能性があることも課題である。例えば、財政学者の林宜嗣は以下のように指摘している。

「近年、地元の中小企業が街並み保存などさまざまな活動によって地域を活性化しようとする動きが各地で生まれている。…しかし、取り組みが成功事例として紹介されると類似の事業が各地で展開され、効果は薄まっていく。成功事例の模倣は『同じものをより多く提供する』量的競争となり、結局は条件が有利なところ、規模の大きいところが勝利を取めることになる。』¹⁴¹

これは、地域活性化策の同質化による競争激化が価格競争につながり、「地域ブランディング」によって実現すべき「差別化による価格競争からの脱却」に逆行しかねないことを示唆している。このような事態に陥ることを回避するためには、各地のBBCは「地域の強み・独自性」を自問し、ブランディングするに値する対象（例えば、地域資源となりうる自然資源、景勝地の環境整備や、6次産業化や産学官連携による新たな特産品の開発など）の刷新、あるいは開発を常に意識する必要がある。

2.3 海外需要の取り込みに対する意識の希薄さ

既にみたように、特に県や政令指定都市、及

138 和田他・前掲注90の第5章「ゾーニング戦略」（105～131頁）

139 矢野経済研究所、前掲注84、112頁。

140 矢野経済研究所、前掲注84、115頁。

141 林宜嗣「地方再生、真の公民連携を」2014年1月27日付日本経済新聞朝刊経済教室

び地方中枢拠点都市のような規模の大きい自治体を除くと、現状では多くの自治体の観光施策や地域ブランディングの施策では、海外需要の取り込み、すなわちインバウンドのグローバル化に対する意識はあまり強く感じられない。

地域ブランディングの実施主体の海外に向けた地域ブランディング（海外に向けた発信等）についての意識をみても（単数回答）、全体では「意識している。現在もその取組みを行っている」（13.5%）は1割強にすぎない。「意識しており、現在企画・検討中である」（8.3%）と合わせても、約2割にとどまっている。ただ、「地域そのもののブランディングを行っている」主体では、「意識している。現在もその取組みを行っている」（21.5%）が約2割であり、全体（13.5%）を上回っている。「意識しており、現在企画・検討中である」（11.8%）と合わせると3分の1であり、約2割にとどまっている全体を大きく上回っている¹⁴²。

これは、本稿の位置づけでの「地域ブランディング」に取り組んでいる主体では、「インバウンドのグローバル化」を意識する層の比率が、全体よりも高いことを示唆している。

実施主体の属性別にみると（単数回答）、「都道府県」では40.4%が実施中で、検討中（6.4%）と合わせると、5割弱になっている。一方、「市区町村」では、実施中は13.3%に過ぎず、検討中（8.2%）と合わせても約2割である¹⁴³。

ここから、都道府県レベルでは、「インバウンドのグローバル化」を意識した「地域ブランディング」を半数弱が実施、あるいは検討して

いることが分かる。したがって、BBCの枠組みも都道府県が中心となり、域内の市区町村と連携する必要があるものと思われる。

上記は、BBCの概念図（前掲図表Ⅲ-1）の自治体を都道府県、政令指定都市、地方中枢拠点都市として、その他の市区町村を「その他のサービス供給者」（公共サービスを供給する）として位置づけることによって概念的な枠組みを想定することができる。

海外に向けた地域ブランディングの課題・問題点をみると（複数回答）、「全体」、「地域そのもののブランディングを行っている」主体ともに、「海外へのプロモーションの知識や対応できる人材が不足している」（各47.6%、51.2%）が5割内外で首位である。「海外とのネットワーク・人脈が不足している」（各38.7%：2位、42.6%：2位）、「海外の知識・情報が不足している」（各38.4%：3位、40.1%：4位）、「語学ができる人材が不足している」（各36.6%：4位、40.5%：3位）が「全体」、「地域そのもののブランディングを行っている」主体ともに、2位から4位を占めている。

「語学ができる人材が不足している」を除くと、これらは、海外をコミュニケーションの対象とした地域ブランディングについて、専門的な知識や実務経験を有している専門家がBBCの域内に不足していることを示唆している。なお、「語学ができる人材」については、BBC内の大学、高専が、観光関連のカリキュラムの中で育成し、BBCの他の主体に供給することが望ましい。

142 矢野経済研究所、前掲注84、117頁。

143 矢野経済研究所、前掲注84、118頁。

2.4 ジャパン・ブランドの体系の明確化

例えば、本稿の文脈での「日本ブランド」として、政府が「JAPANブランド（中小企業庁）」、「観光地域ブランド（観光庁）」の制度化を実施あるいは検討しており、改訂日本再興戦略では「農林水産物・食品の輸出振興のためのジャパン・ブランド（の統一）」や「日本遺産（Japan Heritage）」が盛り込まれた。これらの連動性の強化と本稿の文脈での「ジャパン・ブランド」の体系下での機能の明確化が海外へのブランド・コミュニケーションに必要と考えられる（本稿の文脈での「地域ブランド」にも同様のことが言える）。

第IV部 BBCとジャパン・ブランディング に対する含意と中小企業の役割

ここでは、BBC構築によるジャパン・ブランディング推進のための含意として筆者が重要と考えるものを、実務家へのインタビュー、コンテンツ・ツーリズム、及び6次産業化から得て、BBCにおける中小企業の役割と課題を論じることにする。

〔1〕実務家へのインタビューからの含意

1. プロセスとしてのブランディングと関係者の協働

既に随所で言及しているが、ブランディングは一過性の取り組みではない。継続的にスパイラル的な改善を目指すべき「プロセス」である。具体的には、仮説の設定、試作（プロトタイプング）、検証を行い、継続的・中長期的に見直しを行う必要がある。地域ブランディングやインバウンド観光施策のアンケート調査の結果か

らは、この点についての理解が不足している様子が窺われる。実施した内容を適正に自己評価することは通常困難であるため、ブランディングの専門家の支援やコンサルティングの必要性が高い。

その際、ブランディングにおいては、コンサルティングをする側だけでなく、受ける側との協働により、一種のシナジー効果である「flow」を生み出す必要があることに留意すべきである。特に、中心的な主体である自治体と、ブランディングの対象となる地域資源の所有者・生産者の熱意が重要である。

2. ジャパン・ブランディングの視点

現下の世界経済の状況に鑑みると、インバウンド旅行者と農産物等の輸出にとって、地理的にみてアジアをターゲットとすることが、当面は重要である。その際、日本のQOLは未来をイメージさせ、アジアの羨望の的であることに鑑みて、日本で進んでいる「サステナビリティ」を始めとする、未来のあるべきQOLをジャパン・ブランディングによってアジアと世界にブランド・コミュニケーションする必要がある。

3. 地域ブランディングにおける視点

日本の地域には独自性の高い、高評価の商品が少なくない。これをブランディングし地域外、特に、海外に発信するためには、ブランドの同質化を避ける必要がある。したがって、東京の嗜好に過度に適合させない方がよい。むしろ、海外に直接発信し、評価を得ることが、国内でのブランディング・マーケティングにとって重要である。「黒船効果」（前掲注133）を狙うと

いうことである。

その意味で、自治体が中心的な主体となって実施している「地域そのもの」を対象とした地域ブランディングにおいて、地域住民が主たるターゲットになっていることには、改善の余地がある。もとより、地域住民をターゲットとすることによるプライドや一体感の醸成も重要である。しかし、地域経済の活性化への意識が希薄であると、プライドや一体感の持続性にも限界が生じる可能性がある。また、地域住民の次に重視するターゲットとして、「国内他地域」の消費者や潜在的な観光客を位置づけているが、「黒船効果」を狙うならば、「海外」の消費者や潜在的な観光客を重視することが、「インバウンドのグローバル化」のためにも重要である。

〔2〕コンテンツ・ツーリズムからの含意

「コンテンツ・ツーリズム」とは、映画やテレビドラマ、アニメーション等のコンテンツで舞台になった場所・地域に対する観光、あるいはそのような場所・地域を観光地として、旅行者を誘致する活動のことを指す。

本章では、アニメーションによるコンテンツ・ツーリズムによって、地域ブランディングを実施し、地域を活性化した事例から、BBCについての含意を示す。

1. アニメ「らき☆すた」を端緒とする「埼玉県アニメの聖地化プロジェクト会議」

埼玉県は、2014年4月に「埼玉県アニメの聖地化プロジェクト会議」（以下では単に、「プロジェクト会議」と略す）を発足した。この「プロジェクト会議」はBBCのミニチュア版的な性格を帯びている（後述）。「プロジェクト会議」に特に大きな影響を与えたのが、アニメ「らき☆すた¹⁴⁴」の舞台のモデルとなった鷲宮神社が管轄地域に含まれる鷲宮商工会（現在の、久喜市商工会鷲宮支所）の活動である¹⁴⁵。

1.1 発端としての「らき☆すた」と鷲宮神社への「聖地巡礼」

アニメ「らき☆すた」は同名のマンガを原作とするテレビ・アニメであり、2007年4月から9月にかけて放送された。主要な登場人物である姉妹の父親が「鷹宮（たかのみや）神社」の宮司を務めており、姉妹も正月などに巫女として父親を手伝うと設定されていた。モデルが、関東最古の神社である鷲宮神社であることが、アニメの制作委員会のメンバーである出版社が発行するアニメ雑誌に紹介されたことから、ファンの間で広まり、アニメの舞台のモデルである鷲宮神社の訪問者（旅行者）が増加した。

このようなアニメの舞台（のモデル）となった場所を訪問することを、アニメファンは「聖地巡礼」と称している¹⁴⁶。特に、初詣の時期には、県内有数の参拝客数を誘致するようになった。

144 読み方は「らきすた」。「Lucky Star」の発音に由来している。

145 「らき☆すた」、及び鷲宮神社への「聖地巡礼」についての情報は主に、以下に依拠し、補足的にインターネットから得ている。

山村高淑「アニメ聖地の成立とその展開に関する研究～アニメ作品『らき☆すた』による埼玉県鷲宮町の旅客誘致に関する一考察～」国際広報メディア・観光学ジャーナル、7号、145-164頁（2008）（<http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/35084/3/p145-164yamamura.pdf>）

山村は、北海道大学教授で専門は観光学。

146 前掲注31の映画のヒットに伴う北海道のロケ地への中国人観光客の増加も「聖地巡礼」に位置づけることができよう。

1.2 地元経済団体の継続的な取組みと成果

「聖地巡礼」の旅行者の増加に対して、地元では商工会を中心として、さまざまな取組みを以下のように段階的・継続的に行った。

- ①「聖地巡礼」の焼き印入りの饅頭を販売
- ②姉妹が描かれた絵馬型の携帯ストラップの作成・販売（巡礼者が神社に奉納する絵馬にアニメのキャラクターの絵を描いていることに着想を得て、上記の出版社を窓口として知的財産権の使用許可を得た上で実施）
- ③神社近くに姉妹が描かれた絵馬型の石碑を設置
- ④鷲宮神社の秋祭りである「土師祭（はじさい）」に神社の「千貫神輿」と地元の発案で2008年に制作された「らき☆すた神輿（みこし）」が一緒に練り歩く催しを実施（以後、毎年定例化している）¹⁴⁷
- ⑤行政に働きかけ、2008年4月1日に姉妹の一家を特別住民登録し、6日より特別住民票をファンに頒布
- ⑥上記⑤のイベントに合わせて大手旅行会社が企画した東京・名古屋・大阪からのアクセスツアーの参加者について、特別住民票の発行手続き等で優遇

この他に、地元で商店を営む住民と旅行者が交流するための仕組みづくりにも配慮し、コンテンツ・ツーリズムを通じて、地域全体を活性化している。

こうした取組みの効果もあり、鷲宮神社の初

詣の参拝客数は激増し、土師祭の来場者も増加が続いている（**図表Ⅳ-1**）。初詣の参拝客数をみると、2007年までは県内6位であったが、2008年に3位、2009年以降は2位をキープしている。実数としては、2014年は47万人（事前の予想）であり、複数の全国的に著名な神社を上回っている（前掲**図表Ⅳ-1**の注参照）。

「アニメ『らき☆すた』の放送終了後も、土師祭の来場者が増えている理由について、久喜市商工会の鷲宮支所は『毎回違う企画を考えており、来場者のリピーター率も高い。さらに今年は海外の訪問者も目についた』と話している」¹⁴⁸。

商工会を中心とする取組の成果が評価され、2013年11月に同商工会は、全国商工会連合会の「平成25年度 21世紀商工会グランプリ」を受賞した。

以上の取組みは、コンテンツに所縁のある地域資源である「関東最古の神社」というブランド・アイデンティティに「らき☆すた」の「聖地」としてのアイデンティティを追加して、地域ブランディングを実施し、地域を活性化した例として位置付けることができる。

なお、2014年の土師祭に関する記事中の商工会の発言によると、「海外からの訪問者」、すなわち、インバウンド旅行者も目に付いたとのことであり、国家としての「日本」の強み・独自性の一つである「コンテンツ」が「インバウンドのグローバル化」にも寄与しうることを示唆しているものと思われる。

147 2014年9月7日付まんたんウェブ「らき☆すた神輿：過去最高の7万5000人が土師祭に 埼玉・鷲宮地区」(<http://mantan-web.jp/2014/09/07/20140907dog00m200062000c.html>)

148 同上。

(図表Ⅳ-1) 鷲宮神社への入込とコンテンツとの関連

年	鷲宮神社			③冬コミケ (会場：東京ビッグサイト)			
	① 初詣 参拝者数 (予想) (万人)	② 土師祭 (9月) 来場者数 (万人)	「らき☆すた」との関連	参加者数 (万人)		開催期間	最終日
					内、 最終日		
2004	—	—		37	19	2日間	12月30日
05	6.5	—		35	19	2日間	12月30日
06	9	3		44	16	3日間	12月31日
07	9	3	4-9月：アニメ「らき☆すた」放送	50	20	3日間	12月31日
08	30	5	「らき☆すた」神輿、土師祭での巡行開始	51	19	3日間	12月30日
09	42	6.3		51	19	3日間	12月31日
10	45	7		52	20	3日間	12月31日
11	47	7.2		50	18	3日間	12月31日
12	47	7.2		55	21	3日間	12月31日
13	47	7.3		52	18	3日間	12月31日
14	47	7.5		—	—	3日間	12月30日

(出所) ①山村高淑「観光地点検 埼玉県久喜市鷲宮 (旧鷲宮町)」日経グローバル194号(2012年4月16日) 他 (原資料は埼玉県警察本部地域課)

②2011年まで：山村高淑「観光地点検 埼玉県久喜市鷲宮 (旧鷲宮町)」日経グローバル194号 (2012年4月16日) (原資料は鷲宮商工会)

2012年以降：久喜市商工会鷲宮支所 (旧鷲宮商工会) に聴取 (2014年9月12日)。

③コミックマーケット公式サイト (<http://www.comiket.co.jp/>)

(注)・埼玉県内神社の初詣参拝者数第1位は大宮氷川神社 (2014年：約205万人。神社人Web推定値：http://jinjain.jp/modules/contents/index.php?content_id=186)、鷲宮神社は2007年は6位、2008年3位、2009年以降2位。ちなみに、同Webによると2014年の全国第1位は明治神宮 (約319万人)、鷲宮神社と同規模以下の神社には、香取神宮 (千葉県：約45万人)、湯島天満宮 (東京都：約40万人)、靖国神社 (東京都：約30.5万人)、神田神社 (神田明神：秋葉原駅から約800m) (東京都：約30万人)、平安神宮 (京都府：約20万人)、富岡八幡宮 (東京都：約20万人)、厳島神社 (広島県：約12万人) などがある。

1.3 県レベルでのプロジェクトによるブランド構築クラスター化

本節冒頭で述べたように、埼玉県は、2014年4月に「埼玉県アニメの聖地化プロジェクト会議」を発足した。その趣旨は、「『埼玉県=アニメの聖地』としての地位を確立し、またアニメやマンガによる県内の観光・地域振興」を図ることである。換言すると、埼玉県内の複数の著名なアニメの舞台となった場所を地域資源として地域ブランディングを行い、域内へのコンテンツ・ツーリズム (「聖地巡礼」) を促進することによって、地域の活性化を目指すということである¹⁴⁹。

本稿の問題意識からは、以下に示す「プロジェクト会議」のメンバー構成が注目される。

■委員

学識経験者：山村高淑北海道大学教授、神川町副町長

アニメ・マンガ業界専門家：聖地巡礼プロデューサー¹⁵⁰

自治体：春日部市、川越市、秩父市、飯能市

地域商工団体：久喜市商工会鷲宮支所 (旧、鷲宮商工会)、久喜市商工会栗橋支所、新座市商工会

著作権者等：(一社) 日本動画協会

広域商工団体等：(一社) 埼玉県物産観光協会、

149 座長が前掲注145の著者である北海道大学の山村教授であり、旧、鷲宮商工会がメンバーに含まれていることから見て、「らき☆すた」関連の取り組みに着想を得ている可能性が高い。

150 柿崎俊道氏 (埼玉県Web：2014年4月24日県政ニュース「第1回埼玉県アニメの聖地化プロジェクト会議を開催！～埼玉まるごと聖地化大作戦」より) (<http://www.pref.saitama.lg.jp/news/page/news140424-05.html>)

(公財) 埼玉県産業文化センター、(一社) 埼玉県商工会議所連合会、埼玉県商工会連合会

交通事業者：東日本旅客鉄道(株)、東武鉄道(株)、西武鉄道(株)、秩父鉄道(株)

メディア：(株) 埼玉新聞社、NHKさいたま放送局、(株) テレビ埼玉、(株) エフエムナックファイブ、(株) ジュピターテレコム (J:COM)

広域自治体：埼玉県(事務局)

このメンバーの属性(下線を引いてある)は、「大学」は域外のものであるが) 筆者が提案したブランド構築クラスター(BBC)の概念図の主体と殆どの部分で共通している(前掲図表III-1参照)。いわば、BBCのミニチュア、あるいはプラットフォームとみることができるように思われる。

なお、上述の聖地巡礼プロデューサーによると、「アニメ(筆者注：制作)会社から、先々放映する新作のアニメーションについて、地域と一緒にやりたい、どうやったらいいだろうか、という相談を受けるんです。一緒に行って欲しいということで、アニメ会社のかたと一緒に地方の市役所に行ったりもします」¹⁵¹とのことである。

ここから、地域外に所在するコンテンツの権利者サイドでも、地域ブランディングとの連動でシナジー効果を得ることについてのインセンティブがあることが分かる。

つまり、BBCの枠組みには一定の合理性とメリットがあることが示唆されていると考えられる。

2. コンテンツ・ツーリズムの広域ブランド構築クラスター化

以下では、「プロジェクト会議」をミニチュア版のBBCとみた場合、クラスターの地理的範囲や参加者・関係者を埼玉県内に限定するのではなく、合理的な限度まで広域化することによって、シナジー効果が高まる可能性があることについて論じる。

2.1 他地域のイベント・コンテンツとの協働

鷲宮神社にはなぜ47万人もの初詣参拝客が集まるのであろうか?直接的な原因は「らき☆すた」の舞台のモデルになったことであることは既に述べたとおりである。しかし、その他にも要因がある。

毎年、夏と年末にそれぞれ3日間、「東京ビッグサイト」において「コミックマーケット」(略称「コミケット」、「コミケ」。年末開催分を「冬コミケ」と呼ぶ)というイベントが開催される。このイベントの内容は、「まんが、アニメ、ゲームその他周辺ジャンルの自費出版(同人誌)の展示即売会」である¹⁵²。しかし、「マニアのイベントに留まらない」「マンガ・アニメ・ゲームの『お祭り』」へと変質し、国内のみならず海外からも、アニメ等のポップ・カルチャーの一般的なファン層の参加が激増し、2007年以降の冬コミケでは50万人台の参加が続いている¹⁵³(前掲図表IV-1)。

実数は不明であるが、冬コミケの参加者が鷲宮神社の初詣にもイベントの一環として訪れて

151 はたらくじん-シゴトを楽しむ人を応援するサイトWebの2013年8月28日付け記事「アニメ・マンガの『聖地巡礼』を仕事に昇華する 柿崎俊道(聖地巡礼プロデューサー)」(http://hatarakujin.com/your_work/022/4/)による。

152 コミックマーケット公式Webより。

153 参加者数が50万人台で頭打ちとなっているのは会場のキャパシティの上限に達しているためと思量される。

いるのである（鷺宮神社への初詣を「コミケ4日目」に位置づける冬コミケ参加者のWebが複数ある）。前述の聖地巡礼プロデューサーによると、「…鷺宮町には関東最古の神社である鷺宮神社もあるんですが、ここの初詣も、それまで参拝者4万人くらいだったものが、いまや40万人もきています。コミックマーケットの参加者が、そのままバスをチャーターして、集団で来ている…。つまり、「コミケから鷺宮神社に初詣に行って、そこから地元に戻る、という（筆者注：バスツアーの）コースができていて…」のである。実際、鷺宮商工会のWebには、そのようなバスツアーが紹介されている。

ここから、「らき☆すた」によるコンテンツ・ツーリズムは、埼玉県だけでなく、東京で開催される冬コミケと広域で連動することによるシナジー効果が生じている可能性が高いことが分かる。したがって、「プロジェクト会議」をBBCのミニチュアとして見た場合、地理的範囲を埼玉県に限定するのではなく、東京にまで拡大することによって、シナジー効果が高まる可能性があるものと思われる。

なお、コミックマーケットの公式Web上に、2009年の状況として、海外からの参加者について、「総数は不明（特にアジア系は区別がつかない）だが、体感的には急増中」と記載されている。前述したように、鷺宮神社にも海外からの旅行者が増加している模様であることを併せて考えると、日本の強み・独自性であるコンテンツを基に地域ブランディングを実施するBBCを構築することは、本稿の文脈での「インバウンドのグローバル化」の一形態であるインバウンド旅行者の増加にも寄与する可能性が

ある。

2.2 域外事業者との協働

前述した鷺宮商工会の取り組みに際しての出版社（コンテンツの知的財産権の権利者）や大手旅行会社との協働が、コンテンツ・ツーリズムを基にした地域ブランディングと地域の活性化にとって重要な役割を担ったことを踏まえると、合理的で双方にメリットのあるように域外の事業者との提携関係を構築することがBBCの広域化を進める上で重要である（そもそも、インバウンド旅行者の誘致には大手旅行会社の、コンテンツ・ツーリズムには知財権者との提携が必要であることは、BBCの概念図にも示している（前掲図表Ⅲ-1参照））。

3. BBCへの含意

すでに、コンテンツ・ツーリズム、あるいはその他の方法（グリーン・ツーリズムやメディカル・ツーリズム）で、域外からの観光客の増加を企図している地域・自治体があると思われる。当該地域の地域資源（アニメの聖地、自然、景観の良い病院等）と地域そのものを併せて地域ブランディングすることによって地域活性化に寄与する可能性がある。そのためには、域内の多様な主体が参加して、BBCを構築することにより、多様な「知識（ナレッジ）」の交換によるシナジー効果を目指すことに意味がある。その際、BBCの広域化やインバウンド旅行者の増加を目的とした海外へのブランド・コミュニケーションによるシナジーの拡大も検討すべきであろう。

〔3〕6次産業化からの含意

本稿は「農産物・食料品の輸出拡大」も「インバウンドのグローバル化」の一形態として位置付け、「(農商工連携による)6次産業化」の経営体による農産物の輸出拡大の可能性に既に言及した。ここでは、BBCでのブランディングで、農産物輸出とインバウンド旅行者の増加を目指す際の論点に言及する。

1. 少数の参加者による垂直的展開の功罪

造語としての「6次産業化」を開発した今村(前掲注120参照)の見解では、6次産業化は農業(1次産業)が、自ら2次産業、3次産業に進出することが原則であり、逆方向に進む6次産業化を警戒していた。その理由は、3次産業に属す大手小売店が主導権を握って、傘下に2次産業(食料品加工業)や1次産業(農林水産業)を取める形態での6次産業化はバーゲニング・パワーの格差を原因として、小売業による1、2次産業の支配につながり、支配される側の産業にとって、望ましくない結果(筆者注:買ったとき等の優越的地位の濫用が想起される)に陥る可能性があると考えたことである。しかし、今村が想定した原則的な形態の6次産業化では、参加者の属性に多様性がないため、イノベーションを起こすために必要な「知識(ナレッジ)」の交換・蓄積が円滑に進まない可能性がある。

2. 多様な参加者による面的展開

これに対して、「農商工連携による6次産業化」では、異なる業種・会社が連携するため、意見・

利害の調整という「取引費用」は発生するものの、多様な参加者の、多様な「知識」の交換がなされる可能性が高いため、イノベーションの創発にとってはメリットとなる。その形態としては以下のようなものが考えられる。

2.1 垂直方向の参加者の多様化

中央大学教授の山崎朗は「医療分野の産学連携は、工学部だけでは対応できない。医学部、薬学部、歯学部、農学部を含めた総合的な産学連携が求められている」ということを例示して6次産業化の必要性を指摘している。つまり、「農作物→加工→販売といった1次→2次→3次という連鎖だけではなく、病院→製薬会社→農家(3次→2次→1次)といった価値創造の連鎖を実現すべきである」と論じている¹⁵⁴。これは、今村が警戒した逆方向からの6次産業化であり、かつ農商工連携によるものである。

また、3次産業には小売業以外に多様な業種が属している。前述した農林水産省の「6次産業化総合調査」では「農家民宿」も6次産業化の経営体に含めているが、さらに、2次、3次産業の別の業種の企業と農商工連携を行うことによってシナジー効果を発揮することも期待される。

2.2 水平方向の協働(クラスター化)

農商工連携に大学や研究機関を含めて農業のクラスター、通称「フードバレー」を構築することも、品質の高さに定評があり、ブランディングに値する日本の農産物の生産の効率化、すなわち農業の生産性向上にとって重要である。

154 山崎朗「低コスト拠点から脱却を」2014年8月20日、日本経済新聞朝刊 経済教室(第27面)

欧州のフード・バレーについて、法政大学大学院政策創造研究科教授の岡本義行は以下のように論じている¹⁵⁵。

「近年、日本中の地域が『フードバレー』を標榜している。…ワーヘニンゲン（筆者注：オランダのフードバレーの所在地）は…ほとんど田舎の小都市としか見えないが、食品産業や農業のイノベーションの中心である。一種の産業クラスターを形成している、フードバレーである。ワーヘニンゲン大学を核として、農業・食品企業：1,440社余りが立地しており、海外企業を含めて、70の研究所が置かれている」¹⁵⁶。

「地域の競争力はイノベーションの創発力であるが、これを地域で生み出す『装置』、あるいは基盤がなければならぬ。…経営者や専門家の人材やそのネットワークとともに、国内外の市場情報を受けるアンテナ、競争力のある金融機関、知識や情報を生み出す大学や研究機関、さまざまな技術や情報をアドバイ（筆者注：原文ママ。「ス」が欠落していると思われる）できる人材などである。…それは地域自身が構想しなくてはならないことである。」¹⁵⁷

このように、イノベーションを引き起こす「場」としてのフードバレー構築の必要性を主張している。

例えば、前述したように、北海道産業競争力協議会の産業競争力強化戦略では、「食」「観光」関連産業を戦略成長分野と位置付け、「農林水

産業の競争力強化や食クラスター活動の加速」、「地域間の連携（広域的なブランド確立・観光プラン提案）、業種間連携の加速化（農商工連携等による6次産業化）」等に取り組むとしている。これは、まさに6次産業化によるフードバレーの構築である。

2014年9月12日付け日刊工業新聞では、オランダのフードバレーを参考にして、2015年度に政府が「農林水産・食品産業の企業や大学を集積した日本版『フードバレー』の構築に乗り出す」と報道されている。オランダは日本より面積が狭いにも拘わらず世界第2位の農産物・食料品の輸出国である。日本もフードバレー構築によって、農産物の輸出拡大を目指すことが肝要である。

3. BBCへの含意

農商工連携による6次産業化は、そもそも、1次、2次、3次の各産業に属する複数の事業者の連携によって実施されるため、多様な参加者の連携・協働と競争によるイノベーションの「場」としての産業クラスターと親和性が高い。実際、「日本版フードバレー」の構想や北海道経済産業局の戦略では、6次産業化を軸としたクラスターの構築が含まれており、農業関連のイノベーションによる輸出拡大や観光客の増加を通じた地域経済の活性化が企図されている。特に、北海道の戦略には地域ブランディングの視点も含まれており、BBCの構築によって、インバウンド観光地と輸出用農産物を、競合する他国の観光地・農産物から差別化することには、

155 岡本義行「地域の競争力」産業立地2014年1月（第53巻第1号（通巻564号））10-13頁。

156 岡本・前掲注155、12頁。

157 岡本・前掲注155、13頁。

「インバウンドのグローバル化」にとっての大きな意義があると思量される。

〔4〕BBCによる競争優位の確立のための中小企業の役割と課題

現状では、中小企業の多くは「ブランド」、「ブランディング」を自社には無関係・無縁のものと考えているものと思われる。しかし、人口減少による地域経済の衰退に悩む観光地や商店街等（中小企業の一種の「集積」と考えることもできよう）にとって、インバウンド旅行者の拡大は、数少ない活路であると思われる。

また、農商工連携による6次産業化において、2次、3次産業から参加するのは大方の場合、その地域の中小企業であろう。そもそも6次産業化に中小企業が参加するのは、6次産業化によるイノベーションを通じた高付加価値化に将来性を見いだしているからであろう。しかし、6次産業化に取り組む経営体が増えれば増えるほど、国内市場をメインのターゲットに位置づける限り、製品が同質化し、最終的には付加価値の源泉が消滅するリスクを払拭することができない。このため、6次産業化においても、視線を海外に向けて輸出の拡大によって活路を開くことによって、リスクを分散することに意味があると思われる。

つまり、「インバウンドのグローバル化」が国内に立地する中小企業にとってのフロンティアなのである。したがって、いかにして、効率的に海外に自社の製品、商品、サービスの価値や独自性をコミュニケーションするかが次の課題になる。その手段が「地域」、あるいは「日本」の強み・独自性をブランドとして統合的に発信

することである。これが本稿の位置づけでの「ジャパン・ブランディング」である。

今や中小企業も「ブランド」、「ブランディング」に無関心でいることは難しくなりつつあるように思われる。しかし、多くの中小企業にとっては、「ブランド」の専門知識やブランディングの方法、あるいは必要な資源を欠き、自力で商品・サービスをブランディングすることは困難であろう。本稿では、こうした困難を克服し自社も便益を得るために、自治体が中心的主体となり、中小企業が農商工連携や産学官（金）連携で参加・関与する「ブランド構築クラスター（BBC）」による地域ブランディングとジャパン・ブランディングの枠組みを提案した。

最後に、BBCに参加・関与する中小企業が担う役割と課題について言及する。

1. 海外からの視点を意識した商品・サービスの開発・提供

まず、中小企業は海外からの視点を意識した商品・サービスの開発・提供を担うことが必要である。第Ⅱ部でのブランディングの実務家へのインタビューでは、東京の嗜好に過度に合わせるよりも、海外に自社の商品・サービスの独自性（ブランド・アイデンティティ）をブランド・コミュニケーションする方が、かえって国内での評価につながる可能性があることが指摘された。前述した工業デザイナー奥山清行氏が「黒船効果」（前掲注133参照）と呼ぶものも同じ認識に基づいていると思われる。

また、域内でブランディングするに値する地域資源が残されていないか、あるいは新たに開発できないかについて、継続的に検討すること

も、BBCに参加する中小企業にとって重要な役割であろう。

2. BBCへの積極的関与による「flow」の創出

その際には、BBCの多様な参加主体や地域の経済団体等だけでなく、域外（望ましいのは海外）の人間も含めて、幅広く意見を交換しシナジーにつながる「知識（ナレッジ）」を創出することであろう。これまでの議論から地域ブランディングの中心的主体となるべき自治体は必ずしも、ブランディングに関する専門知識や経験を有しているわけではないことが示唆されている。このため、例えば、大都市からブランディングの専門家を招聘してBBCのメンバーと共同で地域ブランディングをする必要がある。この場合、専門家は地域の強み・独自性を白紙の状態から学習しなければならず、BBCの主要メンバーである中小企業や自治体はその専門家との対話の中で、強み・独自性を伝える必要がある。また、対話の中で、専門家が域外者（つまり、よそ者¹⁵⁸）の視点で地域の主体が気づいていない、あるいは見逃している強みや独自性を見つける可能性もあろう。こうした対話に中小企業は真摯に取組み、新たな「知識（ナレッジ）」をみつけることができれば、実務家がインタビューの際に「flow」と表現していた一種のシナジー効果が発生することが期待できる。「flow」が地域ブランド・エクイティの引き上げにとって重要であろう。

3. 「プロセス」としての「地域ブランディング」への理解と協力

（地域）ブランディングは、スパイラル的な改善を目指す「プロセス」であり、仮説設定、試作、検証の繰り返しが必要であり、場合によっては効果が出るまで長い時間がかかる可能性がある。このことを理解し、中心的な主体である自治体やブランディングの専門家と建設的な協力関係を構築する必要がある。

4. 人材の育成

中小企業は地域の雇用の吸収源であることは言うまでもないが、BBCにおいて、地域ブランディングに必要な専門的なスキルを有した人材を実務の場で育成することが期待される。例えば、観光による経済の活性化、産業の振興を目指す地方に所在する大学では、観光関連の学部やプログラムを設けているケースが少なくない。その学生に対してインターンシップの場を提供することや、卒業生を従業員として採用することによって、実務での体験を積む機会を提供することが、BBCの高度化に必要であろう。

5. 経営戦略の再構築

ブランディングの対象とすべき日本の強み・独自性の一つとして、「おもてなし」の精神があり、海外から賞賛のまなごしを向けられている。しかし、日本の企業、特に中小企業は、その「価値」に見合った「便益」を享受しているであろうか？これは、「おもてなし」の収益化をいかにして進めるかという問題である。

158 しばしば、地域活性化において新たな知見や価値をもたらすのは、「よそ者（域外者）」、「若者」、「ばか者（周囲から突飛と評されるアイデア・方法に愚直に取組む者）」であると指摘される。

経済学者の東京大学の柳川範之教授は、「おもてなしの心」について以下のように論じている¹⁵⁹

「おもてなし」は「利用者のニーズに合ったきめ細かいサービスの提供」と定義され、「こうしたサービスには多くの情報を集め、相手のニーズを読み取る能力が必要で、本来…高い生産性に結び付くはずである。…しかし、サービス業の生産性を計算する際、通常は小売マージン（利ざや）を産出量とみなすが、サービスの品質を十分に反映しているとは言い難い。消費者の満足度が企業側の金銭的リターンに結びつかない場合が多いからだ」とし、実験経済学から得られた知見に基づき、「我が国のサービス業では、実はサービスの販売だけでなく、同時に（筆者注：「対価を直接的には要求しないサービス」としての）ギフトを提供している面が強い」と考え、「当然売り上げはコストに比して相対的に低くなり、統計的な生産性は下がる。これが日本のサービス業の基本的構造」であると推測している。これを踏まえて、企業が「おもてなし」をギフトとして顧客に渡す場合には、「動機の認識と長期的なプランが必要」で、「長期的利益につなげるギフトも…投資として捉えるなら、どう将来の利益に結びつけるのか考える必要がある」とする。

サービス業を取り巻く環境変化は大きく、『おもてなし』もそれに適応した進化が求められ、今後IT（情報技術）化とオープン化への対応が重要になるとして、「文理融合的な発想や体制」（例：旅館のネット予約のスムーズさ）の

必要性を指摘している。また、「日本のサービス業は…海外との交流が進み、サービスもローカルなメンバーに限って提供することが難しくなっていく（筆者注：これが、「オープン化」であろう）。新たな顧客（例：固定客ではない顧客、例えば、海外を含む遠方からの観光客等が想定される）への対応力を身につけるには、……システムを通じてきめ細かい対応をすることがますます重要になるだろう。

加えて、製造業についても、モノのインターネット（IoT）に見られる「製造業のサービス化の加速（例：家電や自動車などがネットにつながり、センサーで把握した健康状態に応じた機械の作動）」への対応が重要であると指摘し、「…日本の製造業の強みは、実は顧客を満足させるきめ細かいサービス（筆者注：柳川（2014）での「おもてなし」とほぼ同義）にある」ため、「…蓄積された組織的な（筆者注：おもてなしの）取り組みのノウハウはサービス業と製造業が融合する中で生きる可能性がある」と指摘し、「…国や企業にとって、自身の強みの源泉を整理し、環境変化に合わせて（筆者注：「おもてなし」を）バージョンアップしていくことは必要不可欠な戦略なのである」と結論付けている。

柳川（2014）は、「インバウンドのグローバル化」を成功裡に促進するためには、IT等を用いて「おもてなしの精神」を経営戦略に埋め込むことが、「おもてなし」の収益化、あるいは「ギフト」としての「おもてなし」と生産性向上の同時達成にとって重要なことを示唆している。中小企業が多い日本のサービス産業は、

159 柳川範之「『おもてなしの心』、生産性は？」2014年3月17日付け日本経済新聞朝刊「経済教室」

ITの経営戦略への埋め込みで依然として米国に比べて遅れていると指摘されている¹⁶⁰。また、中小製造業も生産性の向上は常に課題であろう。したがって、「おもてなし」の精神のブランディングには、収益化、あるいは生産性向上の視点からの、例えばITの活用による経営戦略の再構築も同時に求められる。

「インバウンドのグローバル化」による地域活性化のための枠組みであるBBCにおいて、中心的主体は自治体であるが、地域の中小企業の役割も大きい。具体的には、海外からの旅行者をもてなし、地域のイメージを高める役割を担う観光関連産業や、「おもてなし」の精神を埋め込んだ輸出向け農産物・食料品等の輸出に農商工連携で取り組む製造業等は大方が中小企業であろう。「おもてなし」の精神に代表される、地域と日本の強み・独自性のブランディングを行うBBCに参加する中小企業には、ブランディングの成果を収益化、あるいは生産性向上につなげるために必要な経営戦略を熟慮し構築することが、持続的な地域活性化のためにも求められると思われる。換言すると、地域ブランディングの経営戦略への統合が、自社の収益・生産性の向上と地域経済の活性化のために一層重要になると考えられるのである。

結語

筆者はこれまで、経済理論的な視点、近年は「法と経済学 (Law & Economics)」的なアプローチで研究を進めることが多かった。本研

究においては、インバウンドのグローバル化、特に海外からの旅行者を惹き付けるためにジャパン・ブランディング、地域ブランディングによる競争力強化を通じた地域経済の活性化について考察した。そのために、経営学的なアプローチ、特に、ブランド論を研究のツールに導入した。しかし、プレイス・ブランディングへの拡張が進むなど、ブランド論の研究のフロンティアは広大であり、そのすべてを網羅したわけではない。さらに、エコノミストの間でも一定の認知を得ている産業クラスター理論を援用し、「日本ブランド」をマスター・ブランドとする「地域ブランド」のクラスター構築の枠組み(BBC)の提示を目指した(「日本ブランド」と「地域ブランド」と統合した概念を「ジャパン・ブランド」と措定した)。同時に、インバウンド旅行者を今後ターゲットとすべき観光関連産業と、6次産業化の主要なアクターとしての地域中小企業の役割についても言及した。

この試みにどれだけの理論的・実務的妥当性があるのか、筆者には判断しがたい。しかし、以下の点を強調しておきたい。

①地域経済の活性化のためには、地域ブランディングの戦略の重要性について、国・自治体、観光・商業関連の地域の中小企業(団体)、農産物の生産者や地域住民とその一部であるNPOの間で、認識・戦略を少なくとも一定程度以上共有し、「柔構造の」連携・協力・協働を推進すべきである(過度に緊密な連携を構築しようとする、地域のステークホ

160 サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会(事務局:経済産業省商務情報政策局)「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて 報告書」(2007年4月)は、サービス産業の生産性向上のために、効率性の追求とともに、「顧客満足度向上やホスピタリティ」等サービス品質向上に取り組むことも重要であり、「サービス産業における科学的・工学的アプローチの拡大」、「製造業ノウハウの活用によるサービス提供プロセスの改善」等が有効と指摘している。「顧客満足度向上やホスピタリティ」は「おもてなし」の精神と同じものとみられる。

ルダの誇りを傷つけ、地域ブランディングに悪影響を及ぼすリスクがあることに留意すべきである)。

- ②地域ブランドの成果は、ブランドの構築に投資した主体だけでなく地域全体に漏出するので、投資の水準が効率的水準よりも低くなる可能性がある(外部性による非効率)。この非効率を緩和するためには、国・自治体の政策的支援が必要である。
- ③個々の中小企業が自力で自社あるいは、商品・サービスをブランディングすることは難しいが、他の主体と連携して地域ブランディングを行い、自社の収益・生産性向上と地域活性化につなげるという視点が重要である。その際、中小企業は地域ブランディングを経営戦略に統合する必要がある。

これらの点について関係者の問題意識を喚起することによって、インバウンドのグローバル化を通じた地域経済の活性化に、いささかなりとも貢献することができれば筆者としては幸いである。

今後の課題をあげると、本稿で提示した「ブランド構築クラスター(BBC)」のような枠組みで中小企業が地域経済の活性化に寄与している事例を発見しケーススタディとして分析し、インバウンドのグローバル化にどのようにつなげているのかを明らかにすることがあろう。同時に、「ブランド構築クラスター」では自治体为中心的な主体になるため、地域ブランディングに成功している自治体の成功要因についての事例を収集・分析を行うことにも意味があると思われる。

(参考2) ジャパン・ブランド関連の主要な取組みに関する年表

年	月	知的財産戦略本部の動き 日本ブランド・クールジャパンの戦略に関する活動	日本ブランド・複数 分野の対外発信	コンテンツ関連
2002	2	首相施政方針演説、知的財産戦略会議(a)発足		
2002	7	知的財産戦略概要採択(a)		
2002	12			
2003	3	知的財産基本法施行、知的財産戦略本部(b)発足		
2003	7	知的財産の創造、保護、有効利用のための戦略的プログラム採択(b)		
2003年度				コンテンツ専門調査会(c)設立
2004	4			コンテンツ事業開発政策採択(c)
2004	5	知的財産戦略計画2004採択(b)		
2004	11			コンテンツ専門調査会日本ブランド・ワーキンググループ(d)第1回会議(c)
2005	2	報告書「日本ブランド戦略の推進－魅力ある日本を世界に発信」採択(d)		
2004年度				
2005	4			
2005	5	経済産業省による新日本様式（ジャパネスク・モダン）ブランド推進委員会の諮問機関設立		
2005	6	知的財産戦略計画2005採択(b)		
2005	7			
2005	10			
2005	11			デジタルコンテンツ・ワーキンググループ(e)第1回会議(c)
2005	12			文化外交推進委員会
2006	2			デジタルコンテンツ振興戦略採択(e)
2006	3			「東京アニメセンター」設立
2006	4			
2006	6	知的財産戦略計画2006採択(b)		
2006	10			
2006	11			「京都国際漫画ミュージアム」設立
2006	12			
2006年度				
2007	5	知的財産推進計画2007	「感性価値創造イニシアティブ」策定	
2007	6			

食文化関連	地域資源・地域ブランド (農商工連携・6次産業化関連を含む)	インバウンド観光	ファッション	年	月
				2002	2
				2002	7
		国土交通省によるグローバル・ツーリズムの策定		2002	12
				2003	3
				2003	7
				2003年度	
				2004	4
				2004	5
				2004	11
				2005	2
	Japan ブランド育成支援事業開始 (中小企業庁)			2004年度	
農林水産省による製品輸出のための全国総会「食文化研究推進懇談会」設立 (民間)				2005	4
				2005	5
				2005	6
「食育基本法」施行				2005	7
			「東京発 日本ファッション・ウィーク (JFW)」の開催	2005	10
				2005	11
				2005	12
				2006	2
「食育推進基本計画」策定			JFW開催	2006	3
	地域団体商標制度の導入			2006	4
				2006	6
「WASHOKU-Try Japan's Good Food 事業」(在外公館での要人等への日本食等の提供) 開始				2006	10
				2006	11
		観光立国基本法制定 (ビジット・ジャパン・キャンペーンの推進)		2006	12
日本食海外普及功労者表彰の開始	都道府県による取組み (地域ブランドに関する認証制度の創設など)			2006年度	
「我が国農林水産物・食品の総合的な輸出戦略」策定 (2013年までに輸出額を1兆円規模にする)。				2007	5
	「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律 (中小企業地域資源活用促進法)」施行	・観光立国推進基本計画策定 (目標: 2010年までに訪日外国人旅行者1,000万人→実績: 2010年8,611.2千人) ・日本ブランドを活用した観光PR		2007	6

年	月	知的財産戦略本部の動き 日本ブランド・クールジャパンの戦略に関する活動	日本ブランド・複数 分野の対外発信	コンテンツ関連
2007	7			
2007	9			「コンテンツグローバル戦略」経済産業省 コンテンツグローバル戦略研究会（映画、 マンガ、ゲーム、アニメ、音楽などのコ ンテンツ産業のグローバル展開の戦略）
2007	11			
2007	秋			「JAPAN国際コンテンツフェスティバル （コ・フェスタ（CoFesta）」開催
2008	3			「アニメ文化大使」事業開始
2007年度				国際漫画賞の開始
2008	5			
2008	6	知的財産推進計画2008		
2008	10			
2009	3	「日本ブランド戦略」の取りまとめ（コンテンツ・日本ブラン ド専門調査会）		
2008年度				
2009	4	「第3期知的財産戦略の基本方針」の決定(b)		
2009	6	知的財産推進計画2009		
2010	5	知的財産推進計画2010（「日本ブランド」の用語は使用され ていない）		
2010	10	クールジャパン推進に関する関係府省連絡会議立ち上げ		
2011	3	クールジャパン推進に関するアクションプラン決定（東日本 大震災を踏まえて見直し、5月に改定）→クールジャパン関連 産業の市場規模を4.5兆円（2009年）から17兆円（2020年） にすることを旨す		
2011	6	知的財産推進計画2011		
2012	5	知的財産推進計画2012(b)（クールジャパン戦略の導入）		【知財推進計画での目標指標】（2020年） ・アジア市場において、日本のコンテンツ を核として、新たに年間1兆円の収入を 獲得する。
2013	6	知的財産戦略ビジョン		
2013	6	知的財産推進計画2013		
2013	11	株式会社海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）設立		
2014	3			
2013年度				
2014	6	「日本再興戦略」改訂2014－未来への挑戦－	改訂再興戦略でのテ ーマ① ・国際展開戦略とし ての新たな政府横 断的クールジャバ ン推進体制の構築	
2014	7	知的財産推進計画2014		
2014	8			

（出所、注）阿久津聡（鄭玟朱訳）「国家ブランディング戦略の要素 国別ケース分析-日本 日本ブランディングの方向と主要要素」キース・デニー
編著（林田博光=平澤敦監訳）『国家ブランディング-その概念・論点・実践-』中央大学出版部（2014年）、表9-1（260頁）を基に
抜粋・再編し、知的財産戦略本部資料から加筆して作成。ただし、本表の記載事項は網羅的なものではない。

食文化関連	地域資源・地域ブランド (農商工連携・6次産業化関連を含む)	インバウンド観光	ファッション	年	月
日本食レストラン海外普及促進機構(JRO)の設立				2007	7
				2007	9
「食と農林水産業の地域ブランド協議会」の設立				2007	11
				2007	秋
				2008	3
				2007年度	
	「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律」(農商工等連携促進法)施行			2008	5
				2008	6
			「JFWジャパン・クリエイション」において、「創・匠・商」の連携を目的とした中小繊維製造事業者とデザイナーのコラボレーション	2008	10
				2009	3
農林水産物・食品地域ブランド支援事業の取組み				2008年度	
				2009	4
				2009	6
知財推進計画2010でのテーマ :「地域の食材を核とした食文化のブランド構築」	知財推進計画2010でのテーマ :「地域中小企業のブランド構築支援」			2010	5
				2010	10
	「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」(六次産業化・地産地消法)施行			2011	3
				2011	6
		【知財推進計画での目標指標】(2020年) ・年間の訪日外国人旅行者数:約861万人(2010年)→2500万人		2012	5
				2013	6
				2013	6
				2013	11
		「国内外から選好される観光地域づくりの推進に関する検討業務 報告書」(観光庁)公表		2014	3
		観光地域ブランド確立支援事業開始(補助採択2013年度5事業者、2014年度に1事業者新規追加、現在計6事業者)「ブランド観光地域(仮称)」の登録を目指す。		2013年度	
	改訂再興戦略でのテーマ② ・世界を惹きつける地域資源で稼ぐ地域社会の実現 ・世界に冠たる高品質な農林水産物・食品を生み出す豊かな農山漁村社会 ・6次産業化の推進による成長産業創出、差別化・ブランド化、輸出の促進	改訂再興戦略でのテーマ③ ・観光資源等のポテンシャルを活かし、世界の多くの人々を地域に呼び込む社会 改訂再興戦略でのテーマ④ ・世界に通用する魅力ある観光地域づくり、外国人旅行者の受入環境整備及び国際会議等(MICE)の誘致・開催の促進と外国人ビジネス客の取り込み		2014	6
				2014	7
	地域団体商標制度改正			2014	8

【引用・参考文献】

1. 邦文

- アーカー, デービッド・A. (2005) 『ブランド・ポートフォリオ戦略-事業の相乗効果を生み出すブランド体系』(阿久津聡訳) ダイヤモンド社
- アーカー, デービッド・A.=エーリッヒ・ヨアヒムスターラー (2000) 『ブランド・リーダーシップ 「見えない企業資産」の構築』(阿久津聡訳) ダイヤモンド社
- 阿久津聡 (2002) 「ブランド」一橋ビジネスレビュー 50巻1号 (2002年SUM)
- 阿久津聡 (2014) 「国家ブランディング戦略の要素」(鄭玟朱訳)、キース・ディニー 編著 (林田博光=平澤敦監訳) 『国家ブランディング-その概念・論点・実践-』中央大学出版部、257頁
- 阿久津聡=天野美穂子 (2007) 「地域ブランドとそのマネジメント課題」季刊マーケティングジャーナル第105号 (第27巻1号) 4頁
- 石倉洋子=藤田昌久=前田昇=金井一頼=山崎朗 (2003) 「日本の産業クラスター戦略に向けて」石倉他 『日本の産業クラスター戦略-地域における競争優位の確立』(有斐閣) 第7章263頁。
- 岡本義行 (2014) 「地域の競争力」産業立地2014年1月 (第53巻第1号 (通巻564号)) 10頁。
- 片山富弘編著 (2014) 『地域活性化への試論-地域ブランドの視点-』五紘舎
- 金井一頼 (2003) 「クラスター理論の検討と再構成-経営学の視点から」石倉他 『日本の産業クラスター戦略-地域における競争優位の確立』(有斐閣,2003) 第2章43頁。
- 関東地方産業競争力協議会 (2014) 『関東地方産業競争力強化戦略』関東経済産業局Web (<http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/kyosoryoku/data>)
- 経済産業省産業構造審議会地域経済産業分科会工場立地法検討小委員会 (2014) 『今後の地域経済活性化施策の方向性』(2014年3月)
- 国土交通省観光庁『訪日外国人消費動向調査』(各年版)
- 国土交通省 (2014) 『2014年版観光白書』
- 国土交通省観光庁 (2014) 『国内外から選好される観光地域づくりの推進に関する検討業務報告書』
- コトラー, フィリップ=ケビン・レーン・ケラー (2008年) 『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』(恩藏直人監訳、月谷真紀訳) ピアソン・エデュケーション
- サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会 (事務局:経済産業省商務情報政策局) (2007) 『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて 報告書』
- 埼玉県 (2014) 「第1回埼玉県アニメの聖地化プロジェクト会議を開催!~埼玉まるごと聖地化大作戦」2014年4月24日、県政ニュース (<http://www.pref.saitama.lg.jp/news/page/news140424-05.html>)
- シー・ユウ・チェン (2005) 『インプレサリオ-成功請負人』ダイヤモンド社
- 首相官邸 (2013) 「日本再興戦略」-JAPAN is BACK-
- 首相官邸 (2014) 「『日本再興戦略』改訂2014-未来への挑戦-
- 田中章雄 (2012) 『地域ブランド進化論』織研新聞社
- 地域活性化センター (2006) 『地域ブランド・マネジメントの現状と課題 調査研究報告書』
- 地域活性化センター (2014) 『『インバウンド観光施策』の現状と課題 調査研究報告書』
- 地域デザイン学会編 (2013) 『地域ブランドと地域の価値創造 (地域デザイン学会誌「地域デザイン」)』第2号 (芙蓉書房出版)
- 知的財産戦略本部『知的財産推進計画』(各年版)
- 中小企業庁 (2014a) 『平成26年版 中小企業施策利用ガイドブック』
- 中小企業庁 (2014b) 『平成26年版 中小企業白書』
- 堤和彦 (2013) 『NHK「COOL JAPAN」かっこいいニッポン再発見』NHK出版
- ディニー, キース編著 (2014) 『国家ブランディング-その概念・論点・実践-』(林田博光=平澤敦監訳) 中央大学出版部 (原著: Dinnie, Keith (2008), 'Nation Branding: Concepts, Issues, Practice', Routledge, a member of the Taylor & Francis Group.)
- 土井健司=眞鍋靖司=砂川尊範 (2008) 「プレイス・マーケティングに基づく景域・文化圏の形成-瀬戸内の風景と場所性を活かした海園都市構想を例として-」土木計画学研究・講演集 (CD-ROM) 巻: 37 ページ: ROMBUN NO.285
- ナイ, ジョセフ・S. (2004) 『ソフト・パワー-21世紀国際政治を制する見えざる力-』(山岡洋一訳) 日本経済新聞社
- 日本経済新聞「日本の個性、世界にどう売り込む——工業デザイナー奥山清行氏(創論)」2013年5月5日、朝刊

- 日本政府観光局 (JNTO)「訪日外客数の動向」(各年版)
- 農林水産省「6次産業化総合調査」(各年版)
- はたらくじんーシゴトを楽しむ人を応援するサイト「アニメ・マンガの『聖地巡礼』を仕事に昇華する 柿崎俊道 (聖地巡礼プロデュース)」2013年8月28日 (http://hatarakujin.com/your_work/022/4/)
- 林宜嗣 (2104)「経済教室 地方再生、真の公民連携を」2014年1月27日、日本経済新聞朝刊
- 藤本隆宏=柴田孝編著 (2013)『ものづくり成長戦略「産・金・官・学」の地域連携が日本を変える』光文社
- 二村宏志 (薫習房代表) (2008)『地域ブランド戦略ハンドブックーこの1冊で、明日から地域のブランド戦略が企画できる!ー』ぎょうせい
- 北海道産業競争力協議会 (2014)『北海道産業競争力強化戦略』北海道経済産業局Web (<http://www.hkd.meti.go.jp/seisaku/hokss/20140331/20140415data.pdf>)
- 増田寛也編著 (2014)『地方消滅』中央公論新社
- まんたんウェブ (2014)「らき☆すた神輿：過去最高の7万5000人が土師祭に 埼玉・鷲宮地区」2014年9月7日、(<http://mantan-web.jp/2014/09/07/20140907dog00m200062000c.html>)
- 三菱総合研究所 (2012)「ニューノーマル消費が開花するーMRI30,000人調査から見えてくる2012年の消費展望」MRIマンスリーレビュー (2012年1月) <http://www.mri.co.jp/opinion/mreview/uploadfiles/mr201201.pdf>
- 柳川範之 (2014)「経済教室『おもてなしの心』、生産性は？」2014年3月17日、日本経済新聞朝刊
- 矢野経済研究所 (2014)『<平成25年度地域経済産業活性化対策調査>地域ブランディングとそれに関連する地域づくりのあり方に関する調査』(平成25年度 経済産業省委託調査) (平成26年3月) (http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2014fy/E003950.pdf)
- 山崎朗 (2014a)「新しい地域政策 - その必然性と限界 -」経済学論纂 (中央大学) 第54巻5・6合併号17頁
- 山崎朗 (2014b)「経済教室 低コスト拠点から脱却を」2014年8月20日、日本経済新聞朝刊
- 山村高淑 (2008)「アニメ聖地の成立とその展開に関する研究ーアニメ作品『らき☆すた』による埼玉県鷲宮町の旅客誘致に関する一考察ー」国際広報メディア・観光学ジャーナル、7号、145頁 (<http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/35084/3/p145-164yamamura.pdf>)
- 山村高淑 (2012)「観光地点検 埼玉県久喜市鷲宮 (旧鷲宮町)」日経グローバル194号、50頁
- 和田充夫=菅野佐織=徳山美津恵=長尾雅信=若林宏保 (2009)『地域ブランド・マネジメント』(電通abc project編) 有斐閣
- Farve ,Philippe =Chris Macrae =Stephen Brown (2014)「国家ブランドの現況ならびに将来的展望」(平澤敦訳)、キース・ディニー編著 (林田博光=平澤敦監訳)『国家ブランディングーその概念・論点・実践ー』中央大学出版部、289頁
- Felzensztein, Christian =Francis Buttle (2014), 「国家ブランドのアイデンティティ、イメージとポジショニング」(姜京守訳)、ディニー (2014)、69頁
- JAPAN REAL TIME (The Wall Street Journal運営Web)「日本、ミシュラン三つ星世界一の座守る」(2013年12月4日)
- Johnston, Yvonne =Leslie de Chernatory =Simon Anholt (2014), 「国家ブランディングの妥当性と範囲、発展」(徐誠敏訳)、ディニー (2014)、3頁
- JR東海「アニュアルレポート2014」
- NHK「COOL JAPAN」Web (<http://www.nhk.or.jp/cooljapan/>)
- ZAD Group =Dipak R. Pant (2014), 「国家ブランドのアイデンティティ、イメージとポジショニング」(林田博光訳)、ディニー (2014)、41頁

2. 英文

- Anholt, Simon (2007), Competitive Identity-The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan.
- Anholt, Simon (2009), Branding places and nations, in The Economist eds.,Brands and Branding, 2nd. ed.pp206-216. , Economist Books.
- EU Web (http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/industry/et0004_en.htm)
- Hospers, Gert-Jan(2011), Four of the most common misconceptions about place marketing, Journal of Town & City Management, Vol.2, No.2, September- November 2011 at 167.
- Kotler, Philip(2002), Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand, management perspective, BRAND MANAGEMENT, Vol. 9, No. 4-5, APRIL 2002, at 249,(<http://jascribd.com/doc/61546400/Kotler-Country-as-Brand-Product-and-Beyond-A-Place-Marketing-and-Brand-Management-Perspective>)
- Moilanen, Teemu & Seppo Rainsto (2009), How to Brand Nations, Cities and Destinations-A Planning Book for Place Branding, Palgrave Macmillan.
- UNCTAD, UNCTADSTAT
- UNFPA (2014), State of World Population Report
- UNWTO (2014), Tourism Highlights, 2014 Edition