

## 地域と産業のブランド化 —すみだ地域ブランドの取り組み—

### Exploring Place and Industrial Branding - Case study of Branding efforts of Sumida Ward -

新潟大学技術経営研究科 准教授  
長 尾 雅 信

Niigata University  
Masanobu NAGAO

#### Abstract

*Branding a place and industry has been a challenging task for many communities. Collaborate marketing efforts of the multi-actor provide solutions to this challenge. A substantial body of research has investigated branding activities among local government, firms and outside designers and scholar in Sumida ward.*

*This paper reports on qualitative research, exploring the quality and nature of branding activities which was based on existing place branding approach.*

*The aim of collaboration isn't only outsourcing but also fostering volunteerism of firms as place branding actor through the interaction with outsiders. Among other findings, the study shows that the brand context which is based on historical-culture place brand equity may captivate new customers.*

*Implications are provided and discussed from both practical and theoretical perspective.*

#### Key words

*place brand, destination marketing, industrial marketing, collaboration, customer value creation*

#### 1. はじめに

##### 1-1. ものづくりと地域を取り巻く環境

ながらく地域経済を支えてきた各地の中小企業が、苦境に喘いでいる。海外からの安価な競合品の

輸入、原材料の高騰、受注単価の引き下げもさることながら、生産と消費の懸隔を埋めてきた問屋の衰退も一因にあらう。問屋をはじめとした商業者は、生産部門（メーカー）と消費部門（小売業者、消費者）の情報を縮約し、それらを斉合することによって取引を促進してきた（田村（1980））。しかし、現況において多くの問屋は、この情報縮約・斉合の原理を十分に機能させているとは言い難い。状況を打開すべく、産地の中小企業の中には、蓄積した技術やノウハウを基に、新分野への事業展開に乗り出すものもある。しかし多くは、製造工程の一部を担う部分加工に特化しているため、新分野進出に必要な要件（事業探索力、研究開発力、マーケティング力）を身に付けておらず（南保〔2008〕174頁）、環境への適合は充分とは言えない。

中小企業の不振はすなわち、それらが拠点とする地域経済・社会をも圧迫する。そこで、両者の振興をかけ、地域ブランドの構築が各地で取り組まれている。日本はものづくりにより、国を興してきた。日本には産地と呼称される地域は486あると言われる（2005年時点）。ものづくりは地域に浸透し、文化とも言える。それと地域に所在する他のブランド資産とを掛け合わせた地域ブランドの構築は、日本の地域とものづくりを立て直すひとつの方途と見なせるのではないか。本稿ではその着眼から、産官連携によって課題の克服に取り組む墨田区における地域ブランド構築の取り組みに焦点を当て、産官連携による地域ブランド構築の知見の蓄積を図る<sup>1</sup>。

## 1－2. すみだ地域ブランドという挑戦<sup>2</sup>

墨田区は江戸庶民文化を代表する土地であり、和菓子やちゃんこ鍋なども有し、食文化も豊かである。同様にものづくりのまちでもあり、同区から多種多様な伝統工芸品、工業製品が出荷されている。これらは日本の近代軽工業を牽引してきたものの、目まぐるしい事業環境の変化に追いつけず、目下苦境に喘いでいる。そのような中、東京スカイツリーの建設は同区に明るい兆しをもたらしている。この電波塔は区内の押上・業平地区に建設されており、2012年春に開業予定である。試算では、年間500万人の来場が見込まれている。

スカイツリーの恩恵により墨田区への注目が高まる今、この流れを活かした産官連携による地域ブランドの構築の取り組みが、2008年より始まった。ここでの地域ブランドは、墨田区という地域空間そのものと、地域の産業を対象としている。本事業は立ち上がったばかりだが、後に示すようにこれまでの政策との継続の上に成り立つものであり、本研究領域の発展に資するものである。

次に続く2章では、墨田区におけるものづくりの歴史と産業政策を簡単に振り返る。3章では「すみだブランド」のマネジメントを3つの切り口から分析する（久保田（2004）：和田ほか（2009））。すなわち①コンセプト・メイキング、②コミュニケーション戦略、③アクター戦略である。最後にすみだ地域ブランドから導出されるインプリケーションと課題に言及し、結語とする。

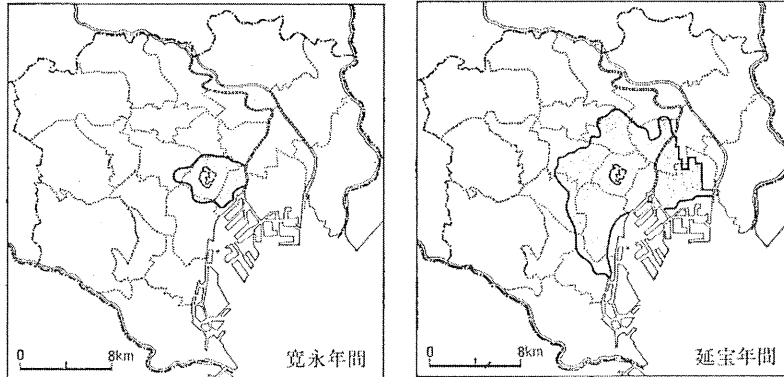
## 2. 墨田区におけるものづくり

### 2－1. 産業の歴史

墨田区のものづくりの原点は、江戸時代に遡る。振袖火事として記録に残る明暦の大火（1657）に

より、江戸のまちは灰燼に帰した。その後、万治2（1659）年に防火対策の一環として、隅田川に両国橋が架けられ、墨田南部は武家屋敷の移転先となった。いわゆる本所である。それに伴って、職人や商人が移住し、日用品の製造販売が始まった。1700年代に入ると、時の将軍・徳川吉宗が隅田川沿いに桜を植え、川開きの花火が行われるようになった。しばらくして大相撲も開催されている。この当時の墨田は行楽地としての色合いが濃い。

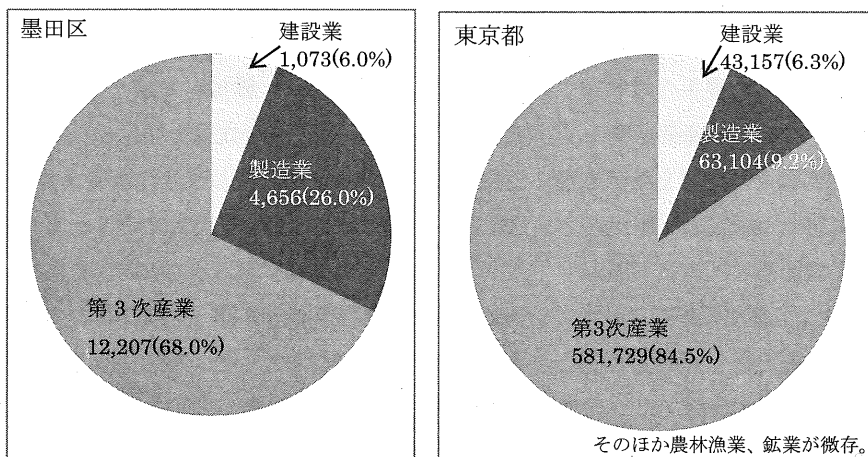
図表1 江戸市域の発展



\* 寛永（1624－1643）、延宝（1673－1681）。黒い実線が当時の市域。  
大石（1977）113頁より引用

墨田がものづくりの地域として本格的に呱呱の声をあげるのは、1800年代に入ってからである。隅田川とそれを巡る運河を利用して、瓦、染色、材木、鋳物産業が発達していった。明治に入ると、皮革、メリヤス、繊維製品、石鯨などの日用品を中心とした産業が勃興した。近代国家が建設されようとするこの時期、墨田は軍需の恩恵に与ることになる。川崎では軍艦が、大田区では機関銃や精密機器、

図表2 産業別事業所数（平成18年度）



『平成20年度 地域ブランド戦略推進報告書』7頁を加筆修正して掲載

そして墨田では軍服、軍靴、石鹸、ガラス製品、紙類など軍装品が製造された。これにより「墨田で作っていないものはない」と言われるほど、製造品目は多岐に渡った。とりわけ、メリヤス工業や皮革業が集積し、現在の同区における産業構造の礎となっている。関東大震災や東京大空襲によりその多くは焼失したが、朝鮮戦争による特需は、繊維産業をはじめ、金属、機械産業に増産をもたらした。その勢いは高度成長期にも続き、1970年には区内の工場は9703軒とピークに達するのである。それ以降、第二次産業の従業者数並びに事業者数は減少しているものの、製造業の事業所数は都内では高い割合を示している（図表2）。

## 2-2. 墨田区の産業政策の経緯

上述のように、墨田区は歴史的に製造業のまちであり、職住近接の地域であった。図表3は墨田区内常住者による区内就業者数とそのシェアの推移を示している。年々減少傾向にあるものの、シェアはいまだ50%近くに達している。そのため、自治体による地域活性化の施策に、産業振興の軸が盛り込まれるのも自然な流れであった。すなわち、産業振興が住民の福祉の向上に繋がるという認識である。

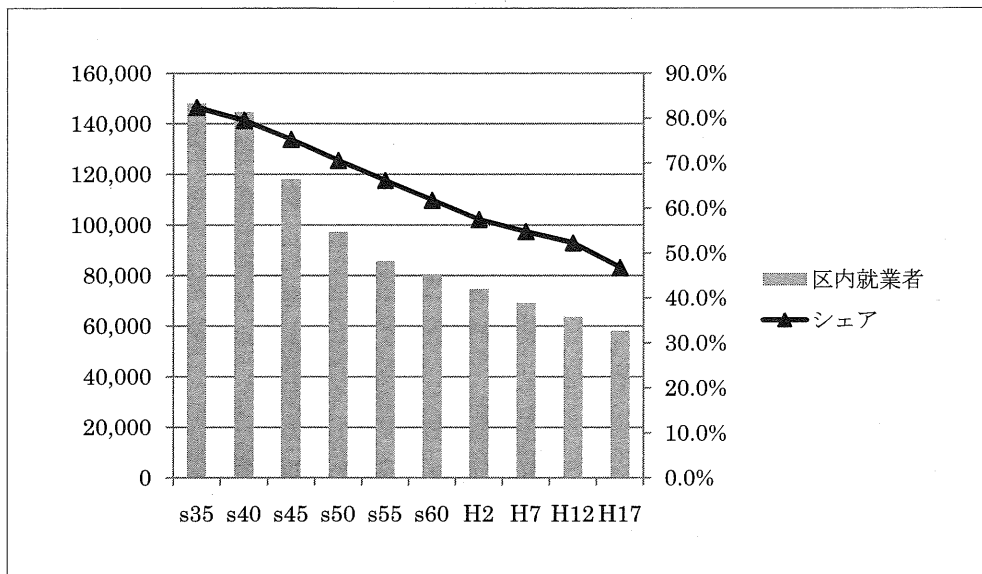
昭和50年代には、区内事業者の実態調査を基に「墨田区中小企業振興基本条例」を制定した。これは全国の基礎的自治体の中では先駆けの取り組みだった。この条例を受けて、昭和55年に「墨田区産業振興会議」（以下、振興会議）が発足した。振興会議は、地元の企業人が中心となり、学識経験者、自治体職員とともに、墨田区の産業が抱える課題について共通認識を深め、より効果的な産業振興策について検討を行う場である。例えばここでの議論から、産業会館<sup>3</sup>や中小企業センター<sup>4</sup>設置に道が開けた。さらに、昭和60年には「3M運動」というユニークなコミュニケーション施策が始まっている。これはBtoCを意識したものづくりのPR活動である。当時すでに問屋の凋落、海外からの安価な製品との競合が激しくなり、墨田区内の製造業の多くは、既存のBtoB取引だけでは存立が危ぶまれていた。そこで生活者との関係性を育む取り組みとして、3M運動が花開いたのである。3M運動は「小さな博物館」（Museum）、「すみだマイスター」（Myster）、「工房ショップ」（Manufacturing shop）より構成され、概ねひとつの箇所ですべての要素が提供される、三位一体の取り組みである<sup>5</sup>。

「小さな博物館」は、墨田区を象徴する産業と文化にかかわる「もの」のコレクションを、工場、作業場、民家の一部に展示する。展示の対象は、戦前から現在までの商品、機械、文献・資料と幅広い。「すみだマイスター」は墨田の産業を支え、付加価値の高い製品づくりの技術を体得した技術者をマイスター（ドイツ語で職人の親方を意味する）に認定し、その技術を公開し見学の機会を提供する。「工房ショップ」は製造と販売を一体化させ、消費者へものづくりの現場を披露することで、物財だけでなくいわゆる経験価値（Pine & Gilmore（1999）；Schmitt（1999）；（2003））の提供を目的としている。

3M運動に際し、自治体は店舗スペースや展示什器の設置費用、維持・管理費などへの補助金を提供する。客観的な認定審査基準を明確に定めているが、最も重要な尺度は申請者のモチベーションと捉える。よって申請元が老舗であろうが新参であろうが、実際に現場へ幾度となく足を運び、その点を詳しく審査するという。昭和60年代には、区役所の係長級職員全てが区内の製造業の悉皆調査に関わるなど、製造業の現場に足繁く赴き、関係性の醸成や現場感覚の育成に努めてきた。

前述の背景により、墨田区は他の区に比べて産業政策に関わる予算や人員も多い。産業振興を戦略の核と見据え、選択と集中を実施していると言ってもいいだろう。行政の慣習で人の入れ替わりは頻繁なものの、戦略の提示と共有化により政策の一貫性、整合性の保持に努めている。3M運動も20年以上を経てなお地道に取り組まれ、諸々の産業振興政策も改定を重ねながら、新たな取り組みに着手しているのである。また、振興会議からうかがえるように、現場とのやり取りからニーズを汲み取る仕組みを設け、それを産業政策に活用している。ちなみに、地域ブランドの構築は振興会議でも議論され、平成19年度の答申において着手の必要性が強く謳われており、地域ブランドの構築に関しては自治体のみならず産業界も前向きに捉えていることが推察される。

図表3 墨田区内常住者による区内就業者数とそのシェアの推移



『すみだ産業振興事業ガイド2010』資料編11頁より引用

### 3. 墨田区のブランド・マネジメント

#### 3-1. コンセプト・メイキング

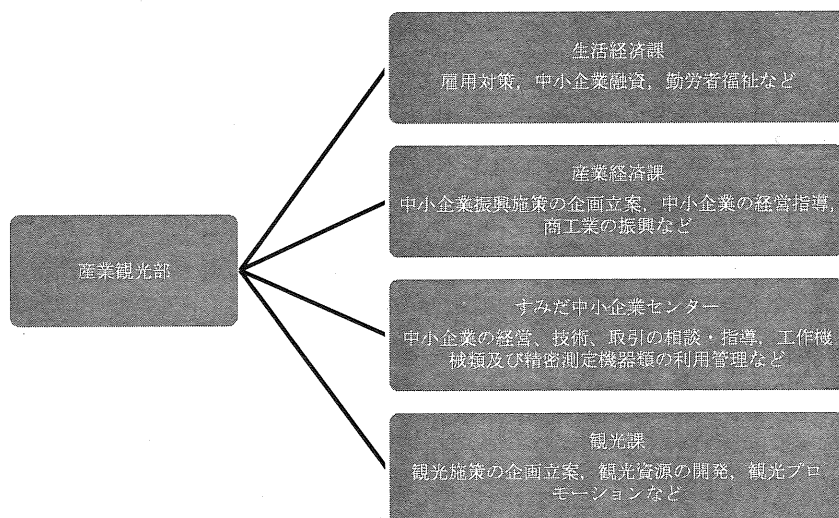
墨田区の地域ブランディングが本格的に始まったのは、スカイツリーが同区にもたらす恩恵の増幅を企図したことによる。しかし、積み重ねられてきた政策を鑑みると、同区が以前より地域ブランドの構築を志向し、それに当たっていたことがうかがえた。次に本節では、墨田区の地域ブランドのコンセプト・メイキングに焦点を当てる。

コンセプト・メイキングを担ったすみだ地域ブランド戦略推進検討委員会（以下、検討委員会）は、平成20年に自治体の呼び掛けのもと設立された。地元からは商工会議所のメンバーや地域の中小企業の社長が参加した。彼らは区内でも、比較的先進的な取り組みをしていた人たちが多いという。しかし地域ブランドは、内々の視点だけでの構築は難しい。幾つかの研究が示唆するように<sup>6</sup>、地域内の人々は当地の魅力の魅力として認識できない傾向がある。それらは彼らにとって見慣れた存在であり、

あって当然であるためだ。この風潮は、墨田区でも同様であったという。

そこで墨田区では、外部のデザイナーやブランドづくりに携わってきた専門家を目利きとして、検討委員会に招聘したのである。検討委員会の目的は、あくまでも地域ブランドのコンセプトを定めることにあり、実動は行わない。望まれるのは、地元の人々や企業の主導による地域ブランディングである。但し、これを引き継いだすみだ地域ブランド推進協議会（H22年3月発足。以下、推進協議会）の理事の多くは、前組織からの継続選任であり、事務局は区の産業経済課が担う。これを当初のもくろみどおり、民間主体の組織に変えていけるかは、事業の成功と主体の形成が進むかにかかっている。

図表4 産業観光部の組織と役割



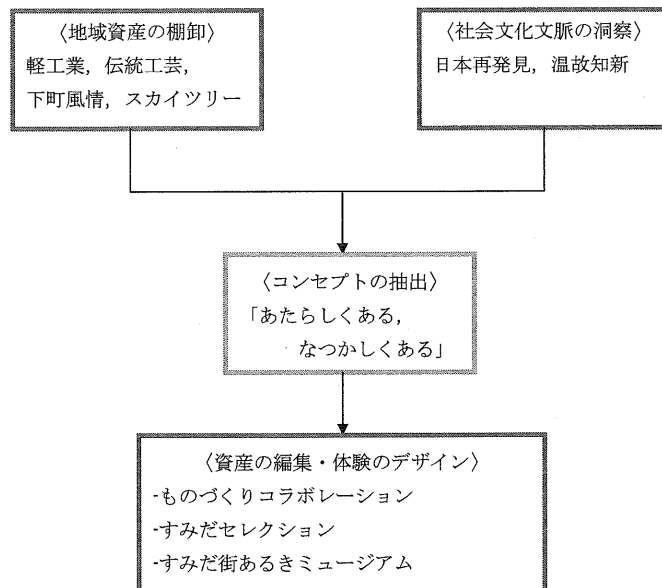
『すみだ産業振興事業ガイド2010』を基に作成

今のところ、墨田区では地域ブランドの構築に向け、2年前に産業経済を担う部署と、観光のそれとを融合し、産業観光部を立ち上げている（図表4）。いわゆる産業観光によって、地域の商業、観光業への波及を目指した戦略的改組と言えよう。但し、ブランドの確立と維持・向上には多様な主体の参画が求められることは言を待たない。現段階では、体制と仕組みづくりに邁進している状態にある。

さて、これまで述べてきたとおり、墨田区は近代軽工業の礎となった地であり、製造品目は多岐に渡る。ブランド資産に恵まれているとはいえ、逆にその幅広さはコンセプト・メイキングにおける括りを難しいものにさせる。そこで導き出されたのが「あたらしくある、なつかしくある」というコンセプトだった。図表5は墨田区のブランド・コンセプトの抽出を和田ほか（2009）のフレームで捉えたものである。

検討委員会では、コンセプトの導出にむけ、地域資産の棚卸がなされた。墨田区には江戸の御代から受け継がれる下町風情、暮らしのなつかしさ、人情が息づいている。また、著名ブランドや流通のOEM、試作品づくりで鍛え抜かれた技術力、数寄を貰ってきた工芸品の職人技が根強く残っている。一見、生産品目の多様性はコンセプトづくりを難しくさせているようでは、現代人の日常生活を彩

図表5 すみだ地域ブランドのコンセプト開発



るさまざまなライフスタイル提案型の製品を生み出しうることに繋がる。こういった洞察が、コンセプトに滲出しているのである。

コンセプトの具現化のためには地域資産の編集、コンセプトを体験できる場をデザインすることが求められる。「ものづくりコラボレーション」は今、推進協議会事務局が最も力を入れる取り組みである。これは平成21年度から開始され、デザイナーないしはコラボレーターと、墨田区のメーカーの協働により、提案力のある商品を開発するものである。神輿の金属飾りの細工の技を活かした名刺入れの制作や、花見やピクニックなど戸外での食事を楽しむための商品を開発するなど、「花見の名所・墨田」らしいライフスタイルグッズを提供する「墨田 Hanami プロジェクト」もある。また、墨田区の地場産業である皮革やガラスなどの技術と先鋭的なデザインの組み合わせ、あるいは BtoB 分野で培われてきた技術や素材を現代の生活者向けに転換するという BtoC のブランドづくりにも取りかかっている。さまざまな日用品を作り続けてきた墨田のものづくりの歴史を活かし、日々の暮らしの中で使い込め、安心感のある典型的な商品群を構成する「典型プロジェクト」も立ち上がっている。コラボレーターは既に他地域で実績を挙げている人物を中心に選定しているという。例えば「墨田 Hanami プロジェクト」を担った紫牟田伸子氏は、福井発のブランド創成「おいしいキッチンプロジェクト」にデザイン・プロデューサーとして関わった人物である。

コラボレーションには苦勞も尽きない。その最たるものがコラボレーターと地元メーカーのマッチングである。初年度は90社から申請があった。コラボレーターはすべての申請企業と面談を重ねたが、最終商品まで辿り着いたのは40程度であった。次年度は同じ轍を踏まないために、まずコラボレーターに事前に召集をかけ、企業を選定して貰った。それにより90から58程度に絞り込み、実現可能性の向上に努めている。

いまひとつの課題は流通チャネルである。コラボ商品の流通チャネルの開拓は、自治体や企業が取り組むのではなく、コラボレーターに依存している。自治体はプロモーションにのみ徹するというスタンスである。これまで地域のメーカーや職人は、販路開拓を各業界の卸売企業に依存してきた。本稿冒頭の言のとおり、その依存体質が企業のマーケティング力や事業探索力を殺いできた。前轍を踏まないためには、顧客を意識した製品をつくれるかどうかにある。今回も、コラボレーターに流通対応やその先にいる生活者とのコミュニケーションを任せるようでは、先行きは覚束ない。この点、推進協議会事務局も重々承知しており、次のような手段を講じる。「流通・マーケティング支援セミナー」では、プロダクト・アウトの考え方から「どこで売るか」「売り先を考えさせる」といったマーケット・イン志向や、事業に対する自律意識を育むことを企図している。これらは緒についたばかりであり、これからの発展的取り組みが期待される。

ブランド・ポートフォリオの観点からすれば、「ものづくりコラボレーション」は個別ブランド戦略とみなせる。P&G 社がバンパス、アイボリー、タイド、ファブリーズなど、その数多くのブランドに企業名を付与しないように、ほとんどのコラボ・プロジェクトには「墨田」という地域名は冠されていない。ブランドのコンセプト・メイキングも各ブランドのプロデューサーに任せられている。また、各々のブランディング・プロジェクトは独立して活動しており、それぞれが展示会などに出席し、自由なプロモーション活動を行う。但し、マスターブランドであるすみだ地域ブランド・コンセプトへの理解は、コラボレーターたちへ事前に徹底して求めている。コラボレーターは墨田のものづくりの伝統、歴史、オリジナリティを尊重した上で、ブランドのコンセプトを決め、企業とのコラボレーションにとりかかるのである。それが「典型プロジェクト」、「OEM 技術の BtoC 転換」、「Hanami プロジェクト」として花開いている。

推進協議会事務局によれば「(地域の資産が) 新しい感性と出会って、新しいものが生まれる。この事業自体がブランド・コンセプトに合っており、墨田で何か(新しい取り組みを)やっているらしいよ、と話題になることも大きな狙い」であるという。つまり本事業では、コンテンツづくりすらもプロモーションであると位置付け、コンテンツ・メイキング・プロセスを広く世の中に喧伝している。この点は、次節にて触れよう。

### 3-2. コミュニケーション施策

「製品開発」と「ブランド構築」の大きな違いは、前者が研究開発に基づく優れた機能や品質を追求することに対して、後者がコミュニケーション活動を通じた意味づけや関係づけにより、顧客と強い絆を構築することにある<sup>7</sup>。強いブランドを構築するためには、そのブランドの意味ないし価値の伝達が、重要な役割を果たしていく。墨田区のブランディングにおいても、コミュニケーションへの意識は高い。推進協議会事務局は「ブランディングはどこでも取り組んでおり、知名度は上がりにくい。これまでに自治体に取り組んできた情報発信は拙かった」と振り返る。そこで、ブランディングの各種事業の進捗に合わせて、マス・メディアへのプレス・リリースに力を入れている(巻末資料1参照)。

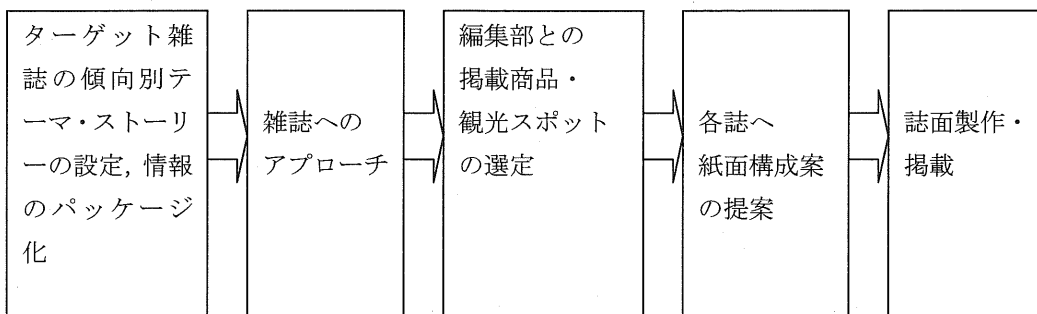


### すみだセレクション

推進協議会事務局は、すみだ地域ブランドのターゲットは明確に規定していない、と言う。しかし「もののづくりコラボレーション」の取り組みから推察するに、金銭的に余裕があり、ものの良さ、込められたストーリーを見て購買を決定する「こだわり派」がそれに当たるだろう。それは「すみだセレクション」というブランド・コミュニケーション施策からも看取できる。

「すみだセレクション」は、墨田区内で生まれた既存製品を、新聞や雑誌編集長に市場性、注目性の高さという観点から選定してもらい、PRを図る取り組みである。参加した媒体は朝日新聞、サライ、DIME、婦人画報、PEN と、その読者層は先ほどのターゲット像に当てはまる。このことは、同プロジェクトのひとつの柱を「マガジンセレクション事業」と銘打ち、強く意識していることからもうかがえる。同事業では、区内の観光スポットや商品の情報を、ターゲットとする各雑誌に掲載しやすい形にパッケージ化する。これに際しては、代表的な雑誌傾向別のターゲットにふさわしいテーマやストーリーを想定し、進められるという。また、他の地域にはない墨田のアイデンティティやセールスポイントの表現に努めている。メッセージを届けたいターゲットを段階毎に設定し、その特徴を細かく分析した上で、メッセージの効果的な浸透を図っているのである。

図表6 マガジンセレクションの進行ステップ



『平成20年度 地域ブランド戦略推進報告書』23頁に加筆

### 実はすみだが支えてる

墨田区の各産業では分業体制が成立しており、日本の完成品メーカーの部品製造だけでなく、海外の有名ブランドの洋服や鞆のOEMを請け負う企業も少なくない。こういった世界を支える墨田企業の隠れた技術力に光を当て、シリーズ広告形式で国内外にPRするコミュニケーション事業が、「実はすみだが支えてる」である。これによって、いわゆる技術ブランドの構築を目指している。この取り組みからは、幾つかの特徴が見受けられる。

第一は、産官連携による技術（成分）ブランディングである。従前の技術ブランディングでは、企業が自社の技術のブランド化を試みるものであった。例えば、三洋電機における「ウィルスウォッシャー」、パナソニックにおける「ナノイー」がそれに当たる。一方、墨田の取り組みでは、さまざまな主体からなる地域ブランド組織が、完成品メーカーに技術力を提供する区内の部品メーカーのブ

ランド化を試みている。第二は、ナショナルブランドからのレバレッジ効果を企図している点にある。これまで、墨田区内の製造業の技術力を訴求しようにも、一般の生活者には馴染みがなく、浸透、理解には至らなかった。この馴染みのなさが、ブランド認知への大きな壁となっていた。そこで、技術を提供するナショナルブランドの力を借り、その製品を引き合いに出しながら、それへの貢献を謳い、ひいては生活者への親近性の伝達を試みたのである。但し、この実現には二つ目の壁が待ち受けている。それは、ナショナルブランドからの掲載許可であり、それが容易でないことは、想像に難くない。守秘義務の問題も足枷となる。現に2010年度末時点では、2社の掲載に留まっている。

例えば、第一弾として取り上げられた吉田テクノワークスのケースの登攀も、困難が伴った。この企業の塗装技術は、パナソニックが製造する NTT ドコモの携帯電話に活かされている。現在、携帯電話のデザインはメタリック感が求められる傾向にある。その質感の再現には、一般的にアルミ蒸着という技術が使用されるのだが、この方法はアンテナ感度に影響を及ぼす場合があるという。吉田テクノワークスは「錫蒸着インモールド」技術を独自開発し、アンテナ感度に影響を与えず、美しいメタリック感を生み出すことに成功し、商品の感性価値の向上に一役買っている。携帯電話という生活者に身近な商品をプロモーションのツールとすることで、第一の壁は乗り越えられよう。しかし問題は第二の壁である。このケースでの交渉相手はパナソニックだけでなく、ベンダーである NTT ドコモも含まれる。

キャッチアップが著しい当代の技術環境下において、技術情報の開示はブランドの寿命を縮めかねない。ナショナルブランドにとり、すみだ地域ブランドの要求を受けることは、築き上げたブランドを損ないかねない結果が起ころう。これに推進協議会事務局は CSR の観点から説得を試みた。1つは中小企業の支援による日本の技術の活性化、2つには地域ブランドの構築支援による地域活性化という視座の提示である。企業の CSR のスタンスは、自社のブランド価値の向上や、収益貢献を企図する戦略的 CSR へと意識を変えつつある（社団法人日本経済団体連合会編（2009））。完成品メーカーやベンダーにとって、この事業に関わること（すなわち、ブランドを貸すこと）が、自社のブランド価値の向上に寄与すること（ブランドのレバレッジ効果）を認識させられるかどうか交渉成立の鍵となる。墨田では交渉にあたり「ブランディングの背景」、「ブランド・コンセプトの明示」、「ブランド事業の歴史」を細かに訴求し、その理解に努めたという。また、競争の激しい現行の携帯電話業界にとり、日本の高度な技術力を基にデザイン力を向上させていることが人口に膾炙されれば、消費者の選好を獲得する一因となりうるだろう。

推進協議会事務局によれば、この取り組みはブランド構築もさることながら、墨田区内の企業へのモチベーション形成に繋がっているという。現行の2社の取り組みにより、他の同様の OEM 生産を行っている企業に、自らの技術、製品が日の目を見る可能性があることを認識させた。すなわち、インターナル・マーケティングである。このような効果は技術ブランドの研究からも明らかになっており<sup>8</sup>、実現可能性に高い障壁がありながらも、産業活性の一手段と捉えられよう。

### 3-3. アクター戦略

すみだ地域ブランドの構築は、地域内外の各主体の連携によって実践される取り組みであり、展開も多様性に満ちている。一方その裏返しとして、統合性の欠如は生じうるだろう。さらには、継続的遂行に向けた主体の誘引、育成（アクター戦略）に着手し続けねばならない。産業政策へ積極的に取り組んできた墨田区では、創業支援、経営アドバイザー派遣制度、異業種交流会の開催など、諸々の施策をもって次世代の技術者、事業後継者の育成に努めてきた。そのなかでも際立つのが「フロンティア人材育成支援事業」（通称「フロンティアすみだ塾」）である。これは一企業の人材育成を超えた、地域ブランド構築の主体育成の取り組みと言える。

#### フロンティアすみだ塾

フロンティアすみだ塾は、区内中小企業の後継者・若手経営者を対象としたビジネス・スクールであり、平成16年度に開講後、現在まで68名の卒業生を輩出している。講座は「スタートアップ期」、「経営学習期」、「経営戦略形成期」の3つの体系に基づき、講義、討議、企業視察や合宿を実施、最終回にはそれぞれの事業計画を発表するなどして、一年間のスクーリングを開催する。

ことの発端は振興会議にあった。会議の座長である関満博氏（一橋大学商学研究科教授）と、会議に参加する企業との対話から、後継者育成の場の構築が叫ばれ、関氏が墨田区にその構想を提案したのであった。自治体はそれを快諾し、フロンティアすみだ塾が発足することになった。この取り組みにおいて、自治体はプロモーションとハコ貸しを主な業務とし、徹底した後方支援に努めた。カリキュラム作成に自治体は一切触れず、地元の企業が関氏の力を借りつつ、一からそれを練りあげた。自らの後継者の育成を他人任せにせず、自分たちの責任の下で実施させることで、地域を支える産業人としての意識を高める。すなわち、すみだ塾は主体形成の取り組みとも言える。

すみだ塾へは、さまざまな業種からの参加者が見受けられる。同業種で占められると、敵愾心や警戒心が高まりうる。事業内容の検討の回では、同業者には聞かせたくないことにも話が及ぶため、本格的な議論にまで広がりにくい。その点、多様な業種で構成されれば、そういった心理抵抗も少しは和らぐ。受講生の多くは事業後継者であり、業種は違えども同じ課題を抱える者同士、グループワークでの討議の積み重ねが結束力を高めているという。塾生たちは、修了後も受発注を出し合い、新製品開発に共同で取り組むなど、地域産業の活性化に効果をもたらしている。

自治体としてはそれが一過性のものとならぬよう「フロンティア人材交流発展支援事業」を開く。現在、墨田区発祥のフロンティア塾は、全国各地に拡大している。そこで、現役の塾生、修了生など、墨田区内の中小企業の後継者・若手経営者を、全国各地の同じ立場の人間と交流させることで、彼らのモチベーションの向上、維持を企図している。推進協議会事務局によれば、塾生や修了生たちは、現在進む地域ブランド事業にも積極的に関与しており、アクター戦略は有効に機能していると言えよう。

現在のところ、フロンティアすみだ塾の成功は、関氏の貢献に依るところが大きい。氏の知見が事業を円滑に進め、また氏のネットワークや知名度が人を呼び、人材の質を高めている。地域ブランド論のアクターの視点から、関氏は「つくり手としてのヨソモノ」<sup>9</sup>の役割を果たしている。無論、こ

の取り組みは氏の力だけで動いているのではない。前述のとおり、カリキュラムは地元の企業が練り上げ、自治体は口は出さないが後方支援を徹底するスタンスを貫く。すみだ塾に関する一連のプロセスは、この事業に関与する企業の自発性を高めるものとなっていることがうかがえる。

## 4. 結び

本章ではすみだ地域ブランドのケースから導かれるインプリケーションと課題について議論を行い、結びに代える。

### 4-1. インプリケーション

#### ① 組織は戦略に従う

このチャンドラーの言説はすでに多くの人が知るところであり、企業の実践面でもなじみが深い。一方で、官僚的組織という揶揄が示すように、国や地方自治体の組織は顕著な縦割りであるため、省庁間、部署間の相互作用や政策的調整への障壁は高い。ひるがえって墨田区の産業政策に関する組織構造は、きわめてタスクフォースの形態をとっており、実務的課題に対応した体制とみなせる。これは地域ブランドの構築という明確な戦略目標に基づくものであり、2年前の組織改編はその実現に向け、課題を克服する対策であったと言える。同様の課題を抱える自治体は全国にごまんとあり、喫緊の課題であるからこそ、ベンチマークとなる戦略的組織改編と言えよう。

現在の地域ブランディングは、ほぼ自治体の主導によってなされているものの、目標としては民間主体の取り組みへと転換することが謳われている。そのために、アクター戦略に関しては積極的に力を注いでいる。「ものづくりコラボレーション」は個別ブランドづくりのようであり、もうひとつの狙いは主体形成であることがうかがえる。ものづくりに徹し過ぎた区内の中小製造業者に、ブランディングに精通したコラボレーターとの協業によって、「ニーズ志向」を涵養している。また、フロンティアすみだ塾に関しては、主導は関氏に、またカリキュラム作成は地元企業に委任し、自治体はほぼ広報活動に徹している。これは既述のとおり経営資源に基づいた「選択と集中」の結果であるし、アクター戦略に基づく役割分担の表出である。

#### ② コンテキストに基づいた顧客価値のデザイン

あらゆる業界にコモディティ化の波が押し寄せている。情報化の進展、並びに競争がグローバル規模へと転じた現在、これとの対峙は企業、そして地域の宿命と言えよう。すみだ地域ブランドは地域そのものと、そこに立脚する産業のブランド構築を目指す取り組みであった。これを脱コモディティ化を論じる「顧客価値のデザインの方向性」のフレーム（延岡（2006）；青木（2010b））で捉えてみよう。

図表7は、縦軸に価値類型としての機能的価値と感性的価値をとり、横軸に既存の価値を前提とするか、新規の価値提供を目指すのか、という価値前提をとったものである。すでに顕在化している機能的価値を前提とした製品開発は、必然的にコモディティ化を余儀なくされる。ゆえに、脱コモディティ化に向けては次の3つの方向性が考えられる。ひとつめが価値の類型におけるシフト（機能的価値→感性的価値）、ふたつめが価値の前提におけるシフト（既存価値→新規価値）、三つめがその両方向のシフトである。図表中、右上のセルが脱コモディティ化に向けて、向かうべき真の方途であ

る。これは製品やサービスによって、「誰が、なぜ、どのように喜ぶのか」についての新たなストーリーを描くことであり、新しい価値の「カテゴリ」を創造することにほかならない（楠木（2006）； 青木（2010b））。既述のとおり、すみだ地域ブランド戦略で現行されるコンセプト表出の取り組みに、「実はすみだが支えてる」や「ものづくりコラボレーション」があった。

「実はすみだが支えてる」は、NBのブランド力を拝借しただけに過ぎないと切り捨てることもできる。しかし、この取り組みの蓄積と浸透は、墨田区の技術や素材が内外の先端的製品に必要な存在というポジショニングを築くことであり、ストーリーを描くことになる。それを裏付けるのが実績であり、それは同区の歴史文化資産と言える。造の足がかりとなりうるのである。

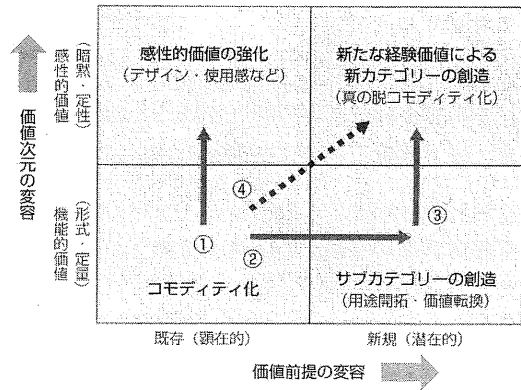
「ものづくりコラボレーション」も矢印④すなわち機能的価値領域における価値転換と、感性的価値領域への価値次元の変容を同時に行い、新カテゴリーの創造を試みる取り組みとみなすことができる。各プロジェクトの中には、矢印①感性的価値のシフトに留まっているものもある。その一方で、統一されたコンセプトのもとに、幾つかの企業が独自の技術を活かして製品開発を行い、まとめて提示されたときに、新しいカテゴリーが生み出されるという仕掛けに挑んだプロジェクトも存在する。例えば「墨田 Hanami プロジェクト」は、墨田区が花見の名所ということもあり、お花見やピクニックなど戸外で食事を楽しむためのグッズや食品を、複数の企業がつくりあげた。

1つの企業ではコモディティを脱するための新カテゴリーを創造できなくとも、地域の企業の技術力と歴史文化資産を繋ぐコンテクストを描くことができれば、実現への可能性は高まることが推察される。

#### 4-2. 課題

すみだ地域ブランド構築にむけた最たる課題は、回遊性の創出である。本事業は産業のブランド化と共に、地域のブランド化を目指す取り組みである。墨田区はものづくりに関わる産業で成り立ってきた地域であり、そのイメージの活性化がすなわち地域イメージの向上に結びつくことが考えられる。製品の機能的側面での差別化が困難とされるなか、感性的側面への注目が高まっていることはすでに触れた。墨田区のブランディング事業では、ものづくりコラボレーションにおいて、デザイナーとのコラボレーションにより、生活者の感覚に訴求するような商品づくりに重点を置いている。ものづくりに関わる産業のブランディングにむけて、さまざまな手が講じられている。

図表7 脱コモディティ化の方向性



青木 [2010b] 224頁より引用

「創造されつつあるカテゴリー」を強固なものとするためには、そこに観念価値を発露させることが求められる。観念価値とはストーリー性やシナリオが製品の背景として存在している場合に見出せる価値である（和田（2002））。ブランディングの対象はモノからコトへと移行している（原田・三浦ほか（2010））。墨田区でも観念価値となるコンテキストを編集し、ブランドから滲出させねばならない。そこで注目されるのが、地域内の他のブランド資産である。

第1章で確認したように、墨田区には江戸時代より蓄積された歴史文化資産が山のように眠っている。墨田区内のメーカーも、そういった歴史文化資産との関係性を、おのずから有するであろう。そこで各ブランド資産との関連を意識し、それぞれを巡りながらストーリーを知覚させる、テーマ性を明示したコースの設定が望まれる。いわゆる産業観光の考え方がこれに近い。墨田区が長年展開してきた3M運動は、正にその範疇に入るものである。しかし現状のところ、各施設は分散しており、それらをつなぐ導線やストーリーは皆無である。そこで課題を克服する概念として、戦略的ゾーニングに注目しよう。

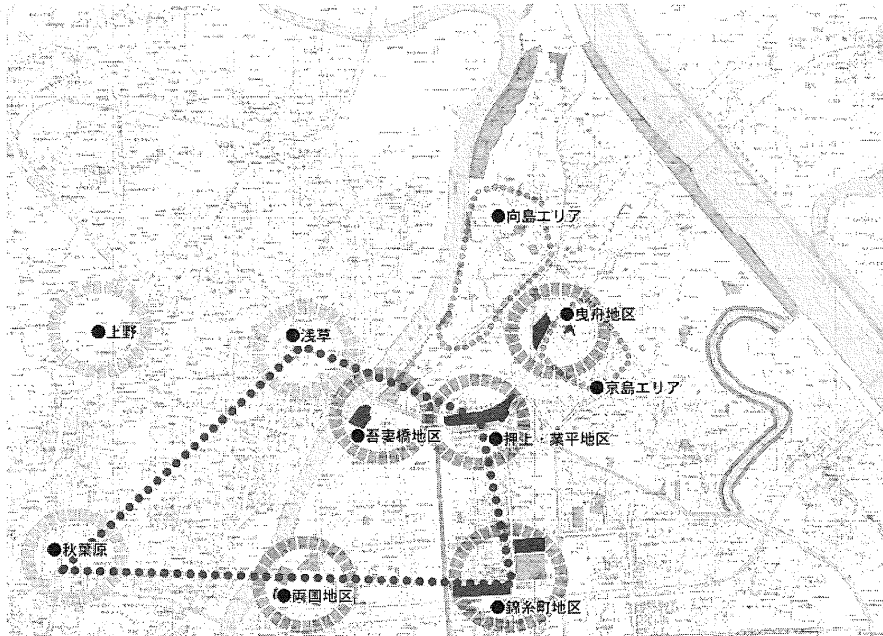
これは「ブランド資産を基盤とした地域内の再構築、もしくは地域外との連携によって、地域独自の体験価値を創出すること」<sup>10</sup>と定義される。北海道のように広大でも雄大な自然を活用して、人々の頭の中に強固なブランド・イメージをつくりだしている地域もある。その一方で、多くの地域は都道府県や市町村という枠組みにとらわれて、イメージが散漫になりブランド化できていない。墨田区内も再構築することで、分けられた地域それぞれを特徴づける必要が出ている。墨田区のブランディングは、地域空間のブランディングでもあることは既に述べた。墨田区は13.75平方キロメートルと東京23区中17番目の広さであり、比較的小さなエリアである。しかし、300年以上の歴史を経て、区内各地にはさまざまな伝統や文化が育まれてきた。これを一緒にくたにせず、統一コンセプトである「あたらしくある、なつかしくある」との一貫性を保ちながら、戦略的ゾーニングを実施することは、墨田区のブランドを強固なものとするために、避けては通れない課題と言えよう。

現在、墨田区ではこれに関連する施策として次の2つが検討されている。ひとつは「商業活性化すみだプログラム」であり、もうひとつが「すみだ街あるきミュージアム」である。前者は、衰退する地域の商業者の活性化にむけ策定された振興プログラムである。将来像として「商店街のコミュニティ拠点化」、「墨田ならではの特徴をそなえた集積化」、「商業間の回遊性の創出」が謳われている。この計画の中で墨田区は7つのゾーンを設定し、それぞれの特徴を浮き彫りにしながら、各ゾーン内およびゾーン間の回遊性の向上を目指している（図表8）。但し、今のところいずれのゾーンにおいても、明確なコンセプトは提示されていない（図表9）。

後者の取り組みは、墨田区内を散策するとさまざまな体験、学習ができるミュージアムと捉え、スカイツリーから各地域への回遊を促進させる試みである。その実行にあたっては、既存の観光スポットに加え「3M運動」の工房ショップ、小さな博物館、ショールーム、町工場をテーマごとにまとめ、ストーリーづけすることでその充実を図るとある。平成22年度は構想段階にあり、23年度以降の実施を見込んでいるという。

現在のところ、戦略的ゾーニングに関わる2つの施策がどのように関係し、相乗効果を想定してい

図表8 商業活性化すみだプログラムにおけるゾーニング案



『商業活性化すみだプログラム』を加工して作成

図表9 拠点地区ごとの目標と方針

吾妻橋地区	・浅草方面からの回遊軸の創成 ・工房ショップの集積化
押上・業平橋地区	・新タワーの観光客を吸引するまちなみの整備
曳舟地区	・タワー街区との連携促進 ・新住民をターゲットとした商業集積化
両国地区	・相撲や北斎の観光資源化 ・本所深川の「歴史と文化の回廊」化
錦糸町地区	・娯楽、芸術の深耕 ・多文化的要素の活用
向島・京島エリア	・修復型まちづくり ・「大人の奥座敷」という演出

『商業活性化すみだプログラム』より作成

るのは明示されていない。並行して志向性の異なる施策を走らせることでは、ブランド・ポジショニングの確立は覚束ない。ゆえに一元化した取り組みが望まれよう。ひとつ、これへの対策の素地はうかがえる。産業観光部の設立である。これが戦略的改組であることは、前章で触れた。このことから、戦略的ゾーニングに向けた備えは整ったとみなせる。無論、ゾーニングは自治体だけで決めることではない。宮崎県の「ひむか神話街道」と銘打たれた戦略的ゾーニングの取り組み<sup>11</sup>では、産官民によ

る2年以上をかけた熟議の上でゾーニングがなされており、実行までに時間はかかる。しかし、多様な主体の参画は、地域ブランドの価値のデザインには欠かせない視座となりつつある。

日本の産業経済史を鑑みると、産地を意識した地域ブランドの構築の取り組みは、今後拡大の一途をたどるだろう。そしてそれは、コラボレーションを基調にしたものであることが予想される。自治体や市民、企業にせよ、それが単独でブランディングを行うためには、経営資源に限りがあり、また発想の面でも偏りが見られるためである。このような地方の様相は、本稿においてすでに触れてきた。

ブランド化の対象となる地域の括りにも、目を向ける必要がある。先にあげた戦略的ゾーニングには、2つの手法が提示されている<sup>12</sup>。ひとつめが再構築型であり、これは宮崎県のケースや墨田区への提言もそれに含まれる。ふたつめが連携型ゾーニングである。こちらは既存の行政区を越えて連携を図り、その集合エリアにおける新しい体験価値を生み出すというものである。例えば、観光庁が推進する観光圏がそれに該当しよう。また「日本で最も美しい村連合」<sup>13</sup>のように、統一コンセプトのもと、県境を越え遠隔地で共同ブランディングを目指す試みもある。

そのため、地域ブランディングにおける地域間や主体間のコラボレーションの様相と性質、マネジメントに実践的にも理論的にも関心が向けられることは必定であり、とりわけ産地と地域ブランドの共創の内実には、焦点が置かれた研究の蓄積が期待される。

## 参考文献

- 青木幸弘 (2010a) 「ブランド政策」 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲治『マーケティング』有斐閣  
 青木幸弘 (2010b) 「ブランド構築と価値のデザイン」 池尾恭一・青木幸弘編『日本型マーケティングの新展開』有斐閣  
 大石慎三郎 (1977) 『江戸時代』中公新書  
 帯谷博明 (2002) 「『地域づくり』の生成過程における『地域環境』の構築—『内発的發展論』の検討を踏まえて」『社会学研究』第71巻、pp.191-213  
 鬼頭秀一 (1996) 『自然保護を問う—環境倫理とネットワーク』筑摩書房  
 楠木健 (2006) 「次元の見えない差別化—脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』第53巻4号、pp.6-24  
 久保田進彦 (2004) 『地域ブランドのマネジメント』流通情報2004.4  
 墨田区役所 (2007) 『商業活性化すみだプログラム』  
 墨田区役所 (2009) 『平成20年度 地域ブランド戦略推進報告書』  
 墨田区役所 (2010) 『平成21年度 地域ブランド戦略推進報告書』  
 墨田区役所 (2010) 『すみだ産業振興事業ガイド2010』  
 田村正紀 (1980) 「商業部門の形成と変動」鈴木安昭・田村正紀『商業論』有斐閣新書  
 長尾雅信 (2010) 「地域ブランドの地場産業への浸透と融合」池尾恭一・青木幸弘編『日本型マーケティングの新展開』有斐閣  
 南保勝 (2008) 『地場産業と地域経済—地場産業再生のメカニズム—』晃洋書房  
 社団法人日本経済団体連合会編 (2009) 『CSRに関するアンケート調査結果』2009年2月15日  
 延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社  
 原田保・三浦俊彦編著 (2010) 『ブランドデザイン戦略—コンテクスト転換のモデルと事例—』芙蓉書房出版  
 余田拓郎・坂下玄哲 (2010) 「製品開発局面における成分ブランドの効果—空気清浄機の開発事例を手がかりに—」池尾恭一・青木幸弘編『日本型マーケティングの新展開』有斐閣  
 和田充夫 (2002) 『ブランド価値共創』同文館  
 和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保・電通 abic project 編 (2009) 『地域ブランド・マネジメント』有斐閣  
 Pine, B.J. and J.H. Gilmore (1999) "The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage" Harvard Business School Press (岡本慶一・小高尚子訳 (2005) 『[新訳] 経験経済』ダイヤモンド社)  
 Schmitt, B.H. (1999) "Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate" Free Press (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000) 『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社)



Schmitt, B.H.(2003) “Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers” John Wiley & Sons (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2003)『経験価値マネジメント―マーケティングは、製品からエクスペリエンスへ』ダイヤモンド社)

## 参考資料

### 資料1 すみだ地域ブランド事業のパブリシティ一覧

#### 新聞掲載リスト

掲載期日	新聞	内容
2009年8月5日	家具新聞	技術力活用部門説明会報告／ブランド戦略全般
2009年11月11日	東京新聞：したまち版	Hanami プロジェクト試食会報告
2009年12月8日	朝日新聞：東京版	シンポジウム報告
2009年12月10日	朝日新聞：東京版	すみだちゃんこロール
2009年12月11日	毎日新聞：東京版	シンポジウム報告
2009年12月9日	下野新聞	シンポジウム報告
2009年12月13日	東京新聞：したまち版	シンポジウム報告／観光プラザ
2009年12月13日	読売新聞 江東版	シンポジウム報告／観光プラザ
2009年12月15日	織研新聞	シンポジウム報告
2009年12月17日	日刊工業新聞	シンポジウム報告
2010年1月1日	東京新聞	シンポジウム報告／ブランド戦略全般
2010年1月15日	東都よみうり	シンポジウム報告
2010年3月16日	朝日新聞	典型 & Hanami プロジェクト展示会報告
2010年3月19日	東京新聞	典型 & Hanami プロジェクト展示会報告
2010年3月19日	読売新聞 江東版	典型 & Hanami プロジェクト展示会報告
2010年3月24日	日刊工業新聞	認証事業&ものづくりコラボレーション説明会告知
2010年3月24日	東京新聞	認証事業説明会告知
2010年3月24日	朝日新聞 都内版	認証事業&ものづくりコラボレーション説明会告知

#### TV 放映リスト

放映期日	TV局：番組	内容
2009年12月10日	テレビ朝日：やじうまプラス	すみだちゃんこロール
2009年12月14日	日本テレビ：ズームインスーパー	シンポジウム報告／すみだちゃんこロール／かざり工房塩澤
2009年12月14日	テレビ朝日 やじうまプラス	シンポジウム報告／すみだちゃんこロール
2009年12月17日	テレビ朝日：ワイルドスクランブル	シンポジウム報告／すみだちゃんこロール／ものづくりコラボレーション
2010年1月1日	日本テレビ：ズームインスーパー	すみだちゃんこロール

#### その他雑誌等掲載リスト

掲載期日	媒体	内容
2009年12月5日	東京人：創刊25周年記念東京23区がわかる本	区紹介ページ以外に、記事広告2頁掲載：地域ブランド戦略全体
2009年7月	ライジングイースト・プレス 7号	ものづくりコラボレーション 参加者座談会／事業紹介
2009年9月	ライジングイースト・プレス 8号	Hanami プロジェクト・ピクニック／ブランド戦略紹介・シンポジウム報告
2010年1月	ライジングイースト・プレス 9号	シンポジウム報告／ものづくりコラボレーション紹介
2010年3月	ライジングイースト・プレス 10号	典型プロジェクト／実はすみだが支えている／すみだセクション紹介

『平成21年度 地域ブランド戦略推進報告書』より引用

## 注釈

- 1 地域経済の興隆については、経済地理学、地域経済論、中小企業論、商学など多岐にわたる分野で研究が蓄積されている。しかし、ブランド論の観点から同課題に取り組む研究はきわめて少ない。長尾（2010）を参照。
- 2 本調査の遂行にあたり、すみだ地域ブランド協議会事務局ほか、墨田区内の企業、職人の方々にご協力頂いた。ここに記して感謝を申し上げます。
- 3 見本市、展示会を開催するための展示室、企業の各種研修や会議のための会議室が設置されている。
- 4 工作機械の低料金での貸出、経営・技術指導を実施されている。
- 5 平成22年4月時点で「小さな博物館」は24館、「工房ショップ」は22店がオープンしており、「すみだマイスター」は37名が認定されている。
- 6 例えば鬼頭（1996）、帯谷（2002）。
- 7 青木幸弘（2010a）416頁
- 8 例えば余田・坂下（2010）
- 9 和田ほか（2009）177頁参照。
- 10 和田ほか（2009）115頁
- 11 和田ほか（2009）第5章参照。
- 12 和田ほか（2009）116頁参照。
- 13 フランスの素朴な美しい村を厳選し紹介する「フランスで最も美しい村」活動に範をとり、日本の農山村の景観・文化を守るブランディング事業である。2005年に7つの村からスタートし、多くの企業もサポーターとして、取り組みを支援する。<http://www.utsukushii-mura.jp/>