

コーポレート CSR アイデンティティ作りと 地域ブランド化の連携

和田 充 夫

I はじめに

「ブランド」がこれまでも理論的実践的なマーケティングの展開において常に中心的な概念であったことは間違いのないことである。特に、1991年のD.アーカー (Aaker, 1991) の「ブランド・エクイティ」概念の提示によって理論的にも実践的にもブランドに関する議論は本格的なものとなってきた。但し、理論的には我が国ではそれまでに山中 (1968) の「マーケティング・ロイヤルティ」および和田 (1984) の「ブランド・ロイヤルティ・マネジメント」のわずか2編が発表されたにすぎず、アーカー以前は極めて不毛であった。

しかし、これら2編の著作にしても、あるいは実践的にも、「ブランド・エクイティ論」以前の分析対象あるいは戦略対象は「個別ブランド」であり、たとえそれが「麒麟ビール」といった企業名ブランドであったとしても、その対象は個々のプロダクトであった。もちろん、D.アーカーの「ブランド・エクイティ」概念もプロダクト・ブランドが企業の資産になるという考えには過ぎないものの、そこには「コーポレート」という単位がブランド資産になりうることを示唆していたように思われる。さらに、市場の成熟化が多くの市場で発生し、個々のプロダクト・ブランドの市場力が伸び悩み、また多くの企業が多事業展開を行うなかで、特に今世紀に入ってブランド化の対象が多くの企業でプロダクトからコーポレートへと転換してきたように思わ

れるのである。

近年、ブランド化の対象は「個別プロダクトからコーポレートへ」、そしてさらにビジネス界から行政へと拡大してきたように思われる。特に総務省主導の平成の市町村合併は、少子高齢化という我が国の地方都市の現実のなかで、財政再建を主たる目的として行われてきたのが現実であり、合併せずとも生き残れるために、あるいは合併によって新たな市町村のアイデンティティを求めて、平成19年現在のおよそ1,800の市町村がこぞって「地域ブランド」構築を模索するという事態に至ったのである。

つまり、マーケティング戦略の中心課題としての「ブランド化」が、今日の現実のなかで「プロダクトからコーポレートへ、そして地域へ」と転換してきているのが今日のブランド論議の現実であると言わざるをえない。

本稿はブランドに関わる論議の以上のような拡張方向を踏まえて、今後の企業の「コーポレート・ブランド」構築の方向性を探り、また、地方自治体の「地域ブランド」構築の現実を見つめつつ、両者の連携の可能性を探ろうとするものである。すなわち、企業のコーポレート・ブランド化の方向性と地方自治体の地域ブランド構築の方向性のなかに、両者が共有しうる「ブランド化」の効果が見いだせるかどうかを検討するものである。両ブランド連携の可能性の理論的検証にあたっては、(1) 企業におけるコーポレート・ブランド構築の重要性を探るなかで、企業アイデンティティ (CI) 確立の意義や CSR (Corporate Social Responsibility) の内実と方向性について論じ、(2) 地方自治体が抱える課題と地域ブランド構築の必要性、地域ブランド価値の検討、そして、(3) 企業と地域の関わりに関する2つの事例について検討を加え、(4) これらの議論を踏まえた上で、コーポレート・ブランドと地域ブランドとの連携の枠組を提言するものとする。

II コーポレート・ブランド構築の重要性

この項の議論を展開する前に、「コーポレート・ブランド」と「企業名ブランド」の違いを明らかにしておく必要がある。後者の議論はあくまでも個

別プロダクトあるいは個別事業を対象としたブランドの議論である。すなわち、個々のプロダクトのブランド戦略にはそれぞれのプロダクトに固有の「ブランド名」をつける戦略と、事業名もしくは企業名を付与するブランド戦略がある。前者の典型は花王に代表されるような個別ブランド戦略であり、花王の個々のプロダクトには「アタック」とか「ソフィーナ」といったブランドはあるが、「花王+製品名」といったプロダクト・ブランドは存在しない。一方、冷凍食品市場のプロダクト・ブランドはその殆どが「企業名ブランド」である。「味の素の餃子」とか「加ト吉の……」がその典型であろう。本稿では、このようなプロダクト単位の「企業名ブランド」はその対象としない。

「コーポレート・ブランド」は、企業アイデンティティや企業コンセプトと深く関わっている。たとえば、当該企業が複数の事業やプロダクトに関わっているとしても、企業総体がブランド化しているかどうかの問題なのである。従って、ウイスキーやビールや飲料などの事業に関わっているとしても「サントリー」はコーポレート・ブランドなのであり、そのアイデンティティは、「水と生きるサントリー」なのである。オーディオ製品やプレイステーションなどの製品事業を展開していても、「ソニー」はコーポレート・ブランドなのである。トヨタが数多くの乗用自動車のブランドを持ち、また他の事業を展開しようとも、「トヨタ」がコーポレート・ブランドなのである。

企業が今日の社会にあって、企業アイデンティティを確立し「コーポレート・ブランド」構築の必要性に迫られていることにはさまざまな理由が存在する。その第1は、参入している多くの市場が成熟化し競争が激化しているなかで、個々のブランドの差別化が困難になっている現実である。従って、個々のプロダクトや事業レベルを超えて自らがアイデンティファイしディファレンシエイトしなければならないということである。第2に、企業が成長しその社会的存在が大きくなるにつれて、企業の社会貢献という側面からコーポレート・ブランドがクローズアップされることである。そして、このことが今日企業にとって最も重要なこととなりつつある。

企業アイデンティティ構築の側面はさまざまである。その第1は自らが強みとする経営資源を強調することである。かつて日産自動車が「技術の日産」と表明しその機能面を強調したことがあった。今日、シャープが家電業界で力を発揮しているのも、長期にわたって液晶技術を追求めたことに他ならない。松下電器産業にしても家電小売店ネットワークを強化し顧客との接点をベースとした販売力がそのアイデンティティを作り出すことになる。かつての資生堂の花椿会ネットワークしかりである。企業アイデンティティ構築の第2の側面は、「企業コンセプト」をプロダクト概念の中心姿勢のなかで作ることである。近年化粧品業界で一つのニッチを作り出している再春館製薬所やファンケルはその典型である。両者とも製品開発の基本姿勢や顧客との接し方を中心に企業アイデンティティを作り出そうとしている。企業アイデンティティ構築の第3の側面は、企業の社会に対する方針や理念を打ち出すことである。トヨタの「プリウス」を中心とする製品対応の環境問題への取り組みや、コミュニケーション戦略の全社的な対応はその典型である。

Ⅲ ブランド価値の構造と企業アイデンティティの在り方

コーポレート・ブランドが企業アイデンティティの作り方と深く関わっていることはこれまでに述べた。ここで今日的な企業アイデンティティの確立やコーポレート・ブランドの作り方に関して、ブランド価値構造の議論を改めて論じてみたい。

ブランドの価値は4つのカテゴリーによって構成されている（和田，2000）。その第1は基本価値であり、以下便宜価値、感覚価値、観念価値へと続く。

先に示した企業アイデンティティの議論のなかで、経営資産や企業機能を強調するものは基本価値・便宜価値に属するものであり、シャープや日産あるいは再春館製薬所の例は基本価値と便宜価値に属するものである。再春館製薬所のようなニッチ企業は別とすると、一般に、企業アイデンティティを基本価値や便宜価値から作することは困難である。なぜならば、これらの軸は一元的であり、余程の卓越性がなければ差別化出来ないからである。従って、

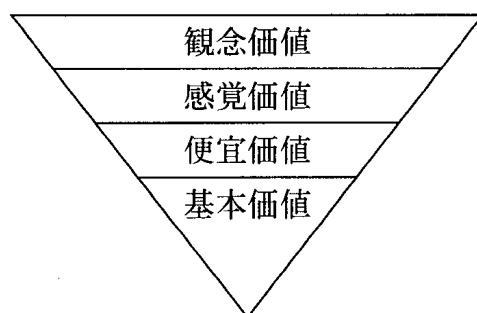


図1 ブランド価値構造

技術力や製品力、販売力といった側面で十分に差別化しえないのであれば、企業が本格的にアイデンティファイしディファレンシエイトしうる価値は感覚価値もしくは観念価値ということになる。ここに、CSR、すなわち企業の社会貢献という軸が浮かび上がってくる。

一般に、企業の社会貢献には、義務責任と支援責任があると思われる。義務責任とは、企業が社会にあって経済活動を行うにあたって果さなければならぬ義務であり、製品の安全性や情報公開などがこれにあたる。一方、支援責任は企業の経済活動とは直接関わりを持たないものの、企業が社会の豊かさの向上などに寄与しようというものであり、文化支援や社会活動支援などがこれにあたる。

ここで、義務責任は企業のコンプライアンスという側面を持つものでありすべての企業にマスト（must）の責任であるから、これを企業のアイデンティティとし差別化しようとするのはいささか的はずれと言わざるをえない。トヨタの製品を中心とした環境対応などが注目されるのは、欧米に比べて日本の企業がこの点に関して遅れているという現実を示すものである。企業のCSRの側面が企業のアイデンティティ作りやブランド作りに効果を発揮しうるのは、支援責任の方である。企業が取りうる支援責任の側面は多様であり、ブランド価値という側面から言えば観念価値が中心となるだろう。「ソニー」のエンターテイメント性を中心とするブランド価値は感覚価値的な意味合いが強く、「サントリー」の「水と生きる」は観念価値的である。

企業のアイデンティティ作りの中心に、そしてコーポレート・ブランドの

価値に CSR という側面を注入すると、そこに「企業と地域」という関係が浮かび上がってくる。企業は、本社や事業所、工場などといった面で特定地域に存在しており、地域と関わっている。そして、この限りにおいて地域貢献という形での社会貢献を果しうる余地を持っている。企業が特定地域に存在することによって地域に貢献する。あるいは特定地域に対して積極的な社会貢献活動をするなど、両者の関係性の在り方はさまざまである。例えば、シャープの液晶テレビ「亀山ブランド」によって、三重県亀山市は世界に知られる地域となったことなどである。あるいはトヨタがトヨタ美術館を作るなどである。問題は、亀山ブランドが形成されることによって亀山市は知名度をあげただろうが、シャープは亀山市の地域活動から何かをえたのだろうかということである。トヨタ美術館しかりである。本稿が指向するところは、コーポレート・ブランドと地域ブランドの互恵性であり、その可能性の追求である。

次節では、地方自治体レベルでの地域ブランド構築の背景と構造について検討を加え、コーポレート・ブランドと地域ブランドの互恵性の可能性を探ることとする。

IV 地域ブランド形成の必要性と価値構造

平成の大合併によって我が国の市町村はおよそ3,000余りもあったものが、平成19年3月時点では1,800へと減少した。総務省主導の市町村合併の基本的な背景は、少子高齢化過疎化であり、これに伴って発生した大都市集中と多くの地方自治体の財政悪化である。市町村を合併することによって地域住民規模を拡大し行政体を縮小することによってコストを下げるという極めて短絡的な発想である。そして、自治体財政再建の目玉は企業誘致であったり、特産品の開発であったりする。観光促進もしかりである。さまざまな自治体が特産品の地域ブランド化を特許庁に申請したり、歴史を掘り起こし祭りを再開して観光誘致をするなどがその典型であろう。多くの自治体が、このような観光と特産品開発という観点から地域興しをはかり地域ブランド作りを

目指しているのが現状である。しかし、このようなことによって我が国の地方都市、特に人口20万人以下の都市は活性化し財政が立ち直るのだろうか。

もし仮に地方都市の活性化を自治体の財政再建と絞ってしまえば、最も容易なことは大企業の工場誘致である。先にも述べた三重県亀山市の例は稀な例ではあるが、雇用が拡大し固定資産税が増加し、しかも亀山が世界ブランドとなったのである。しかしこんな例は稀である。大企業の工場を誘致する地方自治体などは殆どないのである。生産の空洞化は我が国が抱える今日的な大きな問題である。ここで問題となるのは、地域ブランド形成の目的は何かということである。地域ブランド形成が自治体の財政建て直しとなれば、地域ブランド形成の目的は、①訪れたい街、②特産品を買いたい街、③滞在したい街、④住みたい街、そして⑤子供を産みたい街なのである。特産品開発や観光促進は、①と②に該当する。そして、①と②については多くの自治体が既に努力している。平松知事時代の分県の大分県の「一村一品運動」などがその典型であろう。しかし、①と②では財政破綻の主たる原因である少子高齢化過疎化は解消されない。従って、真の地域の再生は、③④⑤の強化促進にある。

ここで、地域ブランド化の目的を、以上のようなA. 訪れたい、B. 滞在したい、C. 住みたい街への意向と設定した場合、それは、「地域ブランド資産」を基礎として生まれ得る「地域ブランド価値」によってもたらされる。地域ブランド資産は、経済的資産、歴史資産、自然資産、文化資産、コミュニティ資産である。そして、これらの資産によって形成されるのが、情緒価値、自己実現価値、愛着絆価値といった地域ブランド価値である。これら地域ブランド価値はすべて、先に示したブランド価値のうちの感覚価値と観念価値に該当する。図2は、地域ブランド価値構造を示したものである。

地域ブランド化の構造を以上のように定義したとすると、地域は具体的にどのようにブランド化しうるのだろうか。そしてそれは企業のアイデンティティ作り、特にCSR側面を強調したアイデンティティ作りとどのように関わってくるのだろうか。次節では、具体的な地域ブランド化の2つの例を示

地域ブランド資産	地域ブランド価値	地域ブランド化要素
経済的資産	情緒価値	購買志向
歴史資産	自己実現価値	訪問志向
自然資産	愛着絆価値	滞在志向
文化資産		居住志向
コミュニティ資産		出産志向

図2 地域ブランド構造¹⁾

しながら、企業のアイデンティティ作りと地域ブランド化の方向性を考えてみたい。

V 地域ブランド化の事例

地域ブランドの形成と企業アイデンティティの関係を探る上で、ここでは①宮崎県綾町における地域ブランド化における企業の取り組みと、②三重県伊勢市における企業の事業展開における地域の取り組みについて考えてみたい。

①宮崎県綾町の事例²⁾

綾町は宮崎市からさほど遠くない所に位置する、人口1万人にも満たない小さな町である。人口は電源開発などで昭和33年（1958年）にはピークの1万2,000人規模となった。その後人口は減少し続け、30年の間に半減した。綾町の面積は95.21平方キロメートルだが、その80%以上は山林である。

綾町の危機は、人口が減少し続ける昭和30年代に起こった。それは、綾町が宮崎市に比較的近いことから、営林署が宅地開発を計画し、綾町にある豊かな照葉樹林を伐採しようとしたことである。この当時既に綾町は、「夜逃げの町」とさえ言われていた。これに抵抗したのが前の町長である郷田實氏（故人）である。郷田町長は、綾町再生のプランとして、「自然生態系の町」

1) abic 研究会（area brand incubation core）の取材資料による。

2) abic 研究会（area brand incubation core）の取材資料による。

という地域ブランド・コンセプトを掲げ、それまで文化とは誰も捉えることのなかった照葉樹林の森を活かし、近くに世界一高い吊り橋を架けることで森林保護と地域の観光化という2つのことを狙った。綾町の照葉樹林は国有林であるから国や営林署への陳情は困難を極めたが、昭和42年には伐採が中止され、その後のさらなる運動によって、昭和57年には綾地区が国立公園に指定された。

このようにして綾町は、郷田町長の強力なイニシアティブ、リーダーシップ、発想力、予算獲得力によって町が再び活性化し、今日では綾町の照葉樹林や吊り橋を訪れる観光客は年間100万人を超えている。

綾町が「自然生態系の町」を実現する第二の方策は、町をあげての有機栽培農業である。綾町が有機農業を始めたきっかけは、同町には農地も少なく浅く、一世帯当たりの面積も少なく米作効率が極めて悪いことである。農家が野菜を外から買ってくるのはおかしいという発想から、全戸が家庭菜園を始め有機栽培をその差別化とした。当時有機農産物は何の基準もなしに全国的に流通していたが、綾町では国に先立って独自の基準作りを行い、後に「綾町のものは基準があるから安心」という定評を得た。綾町のこの基準は、平成12年に国が定めた有機JAS法の基になっている。

綾町ではその他、工芸文化の誘引・育成にも力を入れている。これは、大島紬の専門家が外部から入ってきて「綾紬」を開発したとか、数多くの陶芸家が外部から入ってきて定住したことがきっかけとなっている。同町としてもこれを受けて1985年には、14世紀に築城された綾城を再建し、これは14世紀の工法、すなわち木材のみで建築されたものである。今では城の敷地内には、綾町に集まる工芸家たちの木工、竹細工、陶芸、ガラス工芸、絹織物といった作品が展示・販売されており、制作体験できるクラフトの城もある。このような工芸文化の活性化も、「自然生態系の町」という地域ブランド・コンセプトを見事に支えている。

綾町には、一般的な概念で言う産業・工業がない。しかし、綾町の産業に対する発想はユニークである。多くの自治体が地域活性化の一環として「観

光産業」の振興を推進しているのに対して、綾町の発想は「産業観光」である。一般に、地方自治体の人口増加や税収確保の方策としては企業や工場の誘致がある。地域内に大手企業の生産工場が立地すれば、固定資産税が増加し雇用が拡大する。事実、多くの地方自治体がこのような目的をもって工場誘致を行ってきた。しかし、その多くは単に固定資産税を増加し雇用を拡大したにすぎない。環境が変化し産業構造が変化すれば、誘致した工場は閉鎖され、地域も活力を失っていく。電源開発で一時活性化した綾町にしても、電源環境の変化によってみるも無残に疲弊していったのである。

綾町と産業の関わりは、雲海酒造（宮崎県西臼杵郡五ヶ瀬町）が綾町に開設した産業観光テーマパーク「酒泉の杜」とそれに併設される宿泊施設である。このテーマパークの中心は、日本で唯一、一ヶ所で7種類の酒造りをしている生産工場であり、その見学コースである。雲海酒造の綾町進出の発想は、一つに酒造りの原点としての「綾町の清流」であり、第二に「産業観光」をテーマパークとした新規事業の立ち上げである。一方で、綾町の雲海酒造誘致の発想は、「地元の自然を守りながら、その自然を生かせる産業を興したい」というものである。

ここで、雲海酒造の綾町への進出は、照葉樹林からもたらされる清流の水を酒造に活用することによって、「雲海ブランドの本ものの性」という差別性を強調したい、生産工場を開放することによって「本ものの性」を実体験してもらおうと同時に産業プロセスを中心としたテーマパークを開設することによって新たな事業展開を図りたいという意味をもっている。一方で綾町としては、「自然生態系の町」という地域ブランド・コンセプトを実現する一環として、そのコンセプトに合致する企業を誘致することによってコンセプト強化を図ることが出来るというメリットがあった。ここでは一見、地域と企業との関係は綾町主導型であり、企業雲海は地域ブランドに取り込まれたように思われ、雲海酒造としてのCSR活動は見えないように思われる。単に、雲海酒造が自社ブランドのコンセプト強化策として綾町に進出したように思われるのである。

つまり、企業が CSR 活動を通じて企業ブランドを強化するという命題が実現しているかどうかという問題である。従って、雲海酒造の綾町における「酒泉の杜」テーマパーク進出に、綾町に対するいかにどの CSR 効果があるかということである。この点については、雲海酒造の「酒泉の杜」開設が綾町の「自然生態系の町」という地域ブランド・コンセプトの強化に貢献していると考えておこう。

図3は、綾町のブランド価値創造における構造を示したものである。

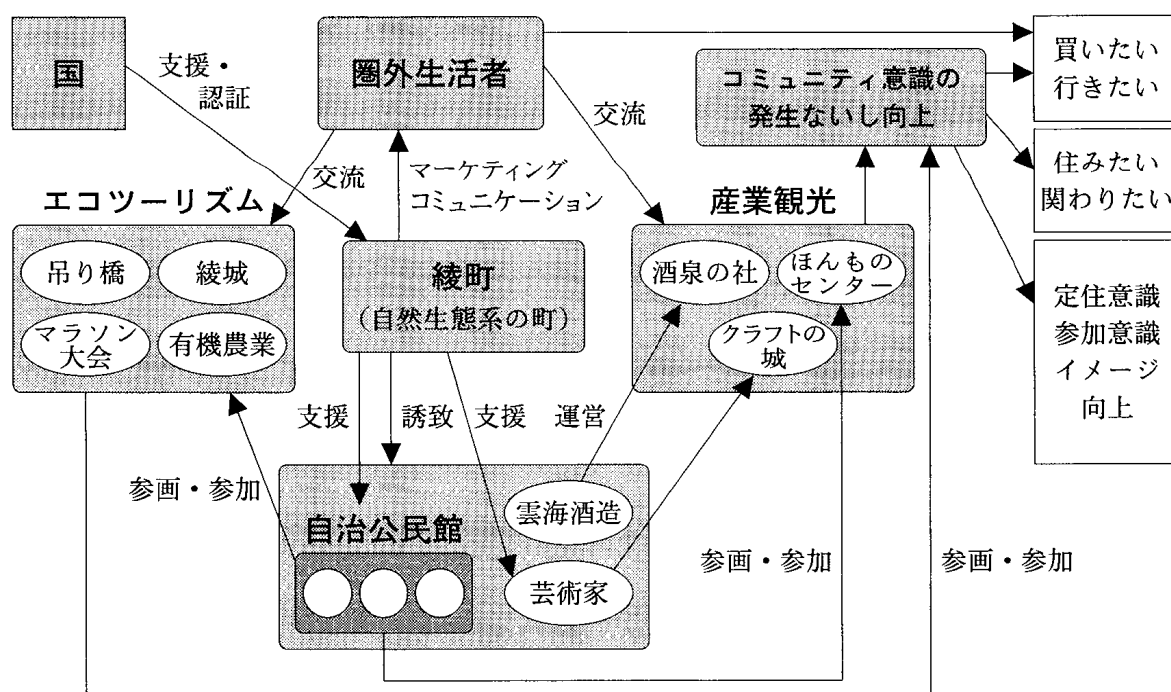


図3 AYA エリア・ブランド価値創造モデル

②三重県伊勢市の事例

伊勢市は、言うまでもなく日本の神社の総本山、伊勢神宮の門前町である。ここでの企業と地域との関わりは、伊勢神宮内宮のおはらい町と赤福株式会社との関わりである。ここでの事例は、前項の事例が地域主導型であったのに対して、企業主導型の街作りとの関連である。

伊勢神宮の内宮前にひろがるおはらい町通りは、まさに門前町として江戸時代から永きにわたって繁栄してきた。明治期から昭和30年頃にかけては鉄道が敷設され、鉄道駅から近いということから外宮への参拝者数が上まわっ

たものの、昭和40年代には内宮がその数字を逆転する。しかし、昭和40年代後半から昭和50年代前半にかけて大きな変化が起こる。その一つは、神宮参拝者の観光バスによる来街である。これらの観光客は、神宮に参拝するとおはらい町を訪れず直接バスに乗って鳥羽方面への観光に向かった。また、これまで関西の小学生の修学旅行先であった伊勢神宮が、昭和50年代から広島原爆ドームへと移っていった。

結果としておはらい町商店街には観光客が殆ど訪れなくなり、各商店の閉店が相次ぎ、全国に先がけてシャッター通り化したのである。内宮からおはらい町の通りの端にある赤福本店以外には数店が残るのみとなった。このような状況を憂いて、赤福オーナーの濱田社長、藤屋窓月堂の店主藤波氏などを中心としてこの町を再開発しようという動きが始まった。昭和54年には地元の40代のメンバーが集まって内宮門前町再開発委員会が発足、平成元年には伊勢市まちなみ保存条例が制定された。しかし、この条例には予算の裏づけや補助金等の支援はなかった。

まちなみ条例は、おはらい町の壊れていた町並みを作り直そうというものであり、いわゆる参宮街道筋の面影を再現しようというものであった。この趣旨に賛同して立て直しをする家には、上限3,000万円、期間20年、利子2%の貸付を行った。貸付金は、町並み保全基金として3億5,000万円が用意された。この基金は、当地に本社を置く赤福が平成元年から5年間毎年1億円合計5億円を寄付したのから拠出された。

今日までに約30件がこの基金を活用、およそ15年かけて8割近くの店が修理を終了、参宮街道の街らしい雰囲気が出来上がってきた。ここまでであれば、これは赤福の地域再開発への社会貢献で終わってしまうだろう。しかし、赤福はおはらい町の町並み構想に参加するとともに、おはらい町への来街者を拡大する狙いもあって、「おかげ横丁」という赤福独自の地域開発を行った。

おかげ横丁構想の発想は、おはらい町のシャッター通り化によって赤福本店にも客が来なくなったという現実に基づいている。事実このままの状態

は赤福そのものがおかしくなるという状況だった。冬の寒い日には人通りが全くなく、赤福本店でも1日の客数が一桁だったこともあった。おかげ横丁の開発はまさに、赤福そのものの再生の賭けであった。おはらい町の再生は地元の有力者としての一つの使命であったかもしれないが、それだけでは赤福の将来はないと考えられた。

赤福では、20代終わりから30代初めの若手社員30人をおかげ横丁プロジェクトに投入した。当時赤福の総社員数は450人だった。赤福では、竹下内閣の「ふるさと創生資金」に基づくふるさと財団からの無利子融資やスイス外債、日本開発銀行融資など、さまざまな資金調達方法を駆使して約100億円を調達し、赤福本社の鉄筋4階建てのビルを壊し、その周辺一帯の土地を買収平面化し、約2,500坪近い敷地をまとめ、まず木造の建物17棟を作り「おかげ横丁」とした。

「おかげ横丁」のコンセプトは、「日本人の心のふるさと」である。内宮に参拝に来た人が参拝後に休憩して、「ホッと一息ついてもらう」場所を作ろうというのがメイン・コンセプトであり、多くは三重県内の明治期の建物をモデルにしている。おかげ横丁の店舗は、寝具店、装飾品店、精肉店などの専門的色彩の濃い店舗が多く、その7割の店舗が赤福の直営店である。現在では、おかげ横丁の運営主体は赤福グループの子会社という位置づけで有限会社伊勢福が行っている。

おかげ横丁の当初の狙いは、年間400万人来る内宮の参拝客の4人に一人が足を運んでくれたら、100万人来てくれたらというものだった。しかし、実際にはありがたい誤算で、今日では年間300万人以上がこの町を訪れている。もちろん、再開発を行ったおはらい町もその分うるおっている。おかげ横丁では、店舗以外にも季節にあわせてさまざまなイベントを行っており、若者を中心にリピーターも増加している。

赤福は、伊勢神宮参拝客の茶店として宝永4年（1707年）に創業した、創業300年の「赤福餅」の老舗である。平成18年の赤福の年商は91億円であり、名古屋と大阪を中心に百貨店や空港サービスエリアなどで販売している。こ

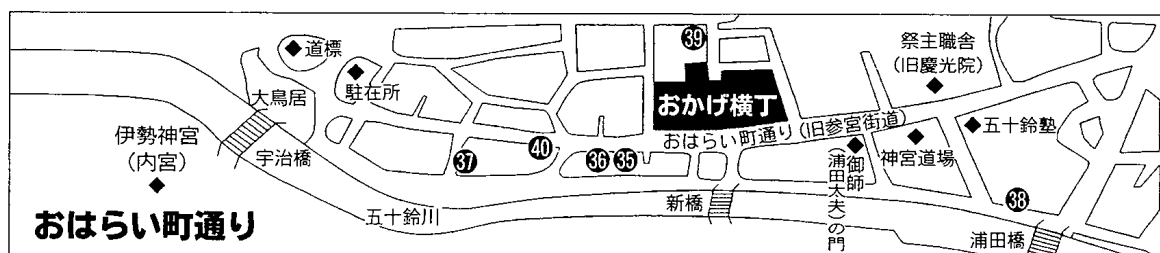


図4 おはらい町通りとおかげ横丁

のことを考えると、おかげ横丁への100億円の投資は、まさに社運をかけた一大事業展開といえることができる。

ここで、赤福株式会社と地域との関わりを総括してみると、その第一は赤福のおはらい町という地域の再開発への貢献であり、第二におはらい町再開発をてことした「おかげ横丁」というショッピング・エリアの開発事業の展開である。つまり、シャッター通り化したおはらい町の再生を地元の有力企業として、CSR という発想での支援があったものの、この町の再開発は赤福としても緊急の経営課題となったものであり、このことを契機として赤福株式会社の再生を図ったということになる。

VI コーポレート・ブランドと地域ブランドの連携

これまでも、企業と地域との関わりはさまざまに展開している。例えば、本田技研工業と鈴鹿市、ダイハツ工業と池田市、宇部興産と宇部市、ブリヂストンと久留米市などと、枚挙にいとまがない。その最たるものが、トヨタ自動車と豊田市であろう。しかし、これらの多くは、いわゆる「企業城下町」である。企業が特定の地域で創業し城下町化するとか、工場立地によってその地域の知名度が上がるなどである。三重県亀山市などはその典型的な例である。

阪急電鉄と宝塚市との関係も、「企業城下町」という関係と言えるかもしれない。しかし、阪急電鉄の成り立ちと宝塚歌劇という関係はやや異なっているとも言える。つまり、阪急電鉄の成り立ちは、創業者小林一三の宝塚温泉ファミリーランド、宝塚歌劇の開設とは切って離せないものだからである。

宝塚温泉ファミリーランドの開設、宝塚歌劇の開業なくして、その後の阪急電鉄の発展がありえないという事実である。宝塚ファミリーランドの経営や宝塚歌劇の存在が、ある種阪急というコーポレート・ブランドの大きな構成要素となっている、このことなのである。宝塚ファミリーランドや宝塚歌劇が阪急電鉄の事業展開として行われたとしても、「阪急」というコーポレート・ブランドと「宝塚市」という地域ブランドの一体化がそこに見られるわけである。阪神電車と阪神タイガースとの関係も似ているかもしれない。但し、阪神タイガース・イコール大阪とか甲子園といった連想が強く、甲子園球場の存在する「西宮市」という地域ブランドとの関係は殆ど連想されない。

本稿で示した地域ブランドの事例は、ある意味では対照的である。宮崎県綾町の例は、地域ブランド化主導型である。一方、伊勢市の例はコーポレート・ブランド主導型である。しかし、これらの例は企業城下町的な企業と地域との関係とは異なっている。それは、地域が企業と関わっていながらも立派に地域ブランドが成立しているということである。ここに、地域と企業との関係が、企業城下町という企業の一方的な事業展開における地域との関係、あるいは企業が CSR として地域に貢献するという関係ではなく、コーポレート・ブランドも地域ブランドによって支えられている、地域ブランドもコーポレート・ブランドの存在によって支えられているという関係である。まさに、コーポレート・ブランドと地域ブランドのインタラクティブかつ互恵的な関係が存在するということである。

企業の CSR 活動というのは、ある種「貢献」という地域に対する企業の一方的な関係である。愛知県常滑市における INAX の献身的な地域貢献は、まさにその好例だろう。INAX は常滑市に対して、何の見返りも期待していない。しかし、多くの企業が製品や事業による差別化に苦しんでいるなか、コーポレート・ブランドの形成あるいは企業の差別化という観点から地域を取り込むことは出来ないのだろうか。

地域貢献という形で企業が社会貢献をする、そして地域も活性化のために地域ブランド化する、結果として地域ブランドの形成がその地域に社会貢献

した企業のコーポレート・ブランド化に貢献する。ここに企業と地域との間の関係性の形成という、関係性マーケティングの構図が浮かび上がってくる。

「自然生態系の町」という綾町の地域ブランド・コンセプトは、綾町自身のブランド化活動によって完結するかもしれない。しかし、「綾町の清流」というコンセプトをコーポレート・ブランドの要素とした雲海酒造の存在と綾町での地域活動も綾町に貢献している。伊勢市における赤福の存在はおはらい町にとっては欠かせないものである。同時におはらい町の活性化とおかげ横丁の存在は、株式会社としての赤福にとっての生命線である。企業がCSR活動として地域に貢献する。地域は企業城下町という関係ではなく、地域ブランドの形成に努力する。結果として地域ブランドが形成し、そのことが企業のコーポレート・ブランド差別化に寄与する。企業と地域との関係は、このようであればならないだろう。

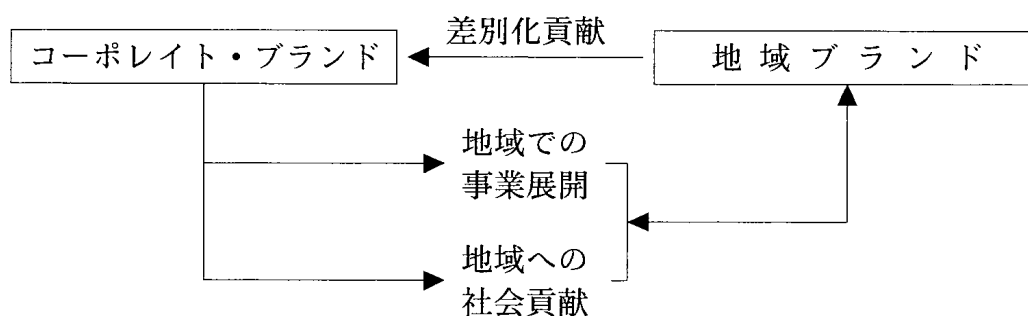


図5 コーポレート・ブランドと地域ブランドの連携

最後に、コーポレート・ブランドと地域ブランドとの連携の軸は、ブランドが持つ4つの価値のうちの観念価値である。そこにこそ、地域ブランド価値としての、図2に示した情緒価値、自己実現価値、愛着絆価値が生まれるのである。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

【参考文献】

- Aaker, D. A. (1991)、陶山計介他邦訳 (1994)、『ブランド・エクイティ戦略』、ダイヤモンド社
 山中均之 (1968)、『マーケティング・ロイヤルティ』、千倉書房

和田充夫 (1984)、『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』、同文館出版

和田充夫 (2000)、『ブランド価値共創』、同文館出版