

論 説

地域ブランド創造におけるデザインマネジメントに関する考察

佐藤典司
岩谷昌樹
八重樫文

目 次

- I. はじめに：地域ブランドが注目される2つの理由
 - 1. 需要側の変化
 - 2. 供給側の変化
- II. 「地域ブランド」と「地域資源ブランド」
 - 1. ゾーンのデザイン
 - 2. 産業別に見る地域資源ブランド
- III. 地域ブランド創造のための戦略
 - 1. 地域ブランドにおける3つの戦略
 - 2. 地域ブランドにおける3つの戦略の実践事例：「愛知ドビー」
- IV. おわりに
 - 1. 地域ブランド創造におけるデザインマネジメントのモデルケース：「ベネッセアートサイト直島」
 - 2. まとめと課題

I. はじめに：地域ブランドが注目される2つの理由

1. 需要側の変化

現在、日本全国の至るところで地域ブランドの創造が盛んに行われており、注目を集めている。政府や中小企業庁、農林水産省なども地域ブランド育成支援への積極的な姿勢を見せていることも追い風になっている。

地域ブランドが注目される理由の1つは、顧客の嗜好が多岐にわたり、商品のカスタマイゼーションが進んでいる、つまり「私だけの1品を求める」という需要側の変化にある。成熟した消費社会において顧客は、ナショナルブランド（NB）やプライベートブランド（PB）にはない、個性や珍しさを求めるようになった。さらに昨今のネットショッピングの常用性が、その地域に出向かなくとも商品の「お取り寄せ」を可能にしている。

その一方で、航空業界へのローコスト・キャリア（LCC）¹⁾の参入により、例え1日の休暇で

1) LCC (Low-Cost Carrier: 格安航空会社) は、使用機種の統一などの効率化を図ることで、安価な運航費用を実現して、低価格の（したがってサービスも簡素で、必要なサービスに応じて追加料金を支払う形での）航空輸送サービスを提供する航空会社のことである。日本ではスカイマークやAIR DOなどの既発組に加え、2012年にはエアアジア・ジャパン（マレーシアのエアアジアとANAの共同設立）、Peach Aviation（ANAによる設立）、ジェットスター・ジャパン（JALとオーストラリアのカンタスグループの共同設立）の3社

あっても北海道や沖縄などに日帰りして、現地の食を味わったり、特産品を買って帰ったりすることが十分にできるようにもなった。このような新たなライフスタイルの確立過程において、地域ブランドを巧く組み込んでいくことが、新たなビジネス機会となっている。

2. 供給側の変化

こうした地域ブランドは、昨今の政治が抱える問題と同様に、東京への一極集中に対するアンチテーゼでもある。それが、日本各地でその創造への期待が高まっている地域ブランドが目目される、もう 1 つの理由である。これは供給側から生じているものであり、地域の経済力の低下を防ぎ、再活性化するために、地域の存在感をアピールするためのムーブメントが地域ブランド創造の原動力となっている。毎年賑わいを見せる B1 グランプリ²⁾ は、そうした地域が認知されるための、いわば地域がブレイクする（活性化し、流行・浸透する）ためのきっかけの場となっている。

本稿では、こうした地域ブランド創造において用いられるデザインマネジメントについて考察することで、デザインの活用によって地域ブランドを創出し、差異化を図るための要点とプロセスを明らかにすることを目的とする。

II. 「地域ブランド」と「地域資源ブランド」

1. ゾーンのデザイン

日本各地でその創造への期待が高まっている「地域ブランド」は、「都市ならびに地域の空間的な広がりをもち、地域全体を指し示すシンボル体系としての地域ブランド」を意味しており、「名物、特産品、B 級グルメ、地域特有のソフト資源など、個別・具体的な地域名を冠した資源ブランド商品や個別ブランド商品」は、「地域資源ブランド」ということで区分される³⁾。

地域資源ブランドを創造することで、地域ブランドのイメージが確立するという関係は、プロダクトブランドによってコーポレートブランドが構築されるという、企業のブランディングと同じである。そのため、地域ブランディングでは、企業のブランディングで言うところの「企業」つまりは「地域」を明確にする必要がある。企業と異なり、地域と言う場合、区切りが曖

が立て続けに運航を開始し、LCC 元年となった。

2) B1 グランプリの正式名称は「B 級ご当地グルメの祭典！ B-1 グランプリ」である。グルメイベントとして見なされることもあるが、その狙いはあくまで、料理を通じて地域を PR することであり、地域活性化を目的とした、まちおこしのイベントである。過去の開催地とグランプリは以下の通りである。第 1 回 (2006 年) は青森県八戸市で開催、富士宮やきそばがゴールドグランプリを獲得し、現在 (2014 年 3 月) までに 8 回の開催、次回第 9 回は 2014 年秋に福島県郡山市での開催が予定されている (B-1 グランプリ公式サイト (Web サイト) <http://b-1grandprix.com/> (2014 年 3 月 10 日確認))。

3) 田中道雄・白石善章・濱田恵三 編著『地域ブランド論』同文館出版、2012 年、p.6。

昧かつアバウトになりがちなので、まずは「ゾーン (zone : ブランディングの対象として設定された地域)」をしっかりと括られなければならない。その後に「エピソード (episode : ブランディング対象に関わる興味深い語り)」がつくられ、その体験・記憶・再生が「アクターズ (actors : 地域ブランディングの中核的推進者)」のネットワークによって促されることで、地域ブランドが創造される。

原田・三浦 (2011) は、これら 3 つ (ゾーンデザイン, エピソードメイク, アクターズネットワーク) を地域ブランディングのトライアングルモデルとする⁴⁾。プロダクトブランドやコーポレートブランドでは、コンセプトとコミュニケーションという戦略論でブランドが創造されるが、地域ブランドではそれに加え、ゾーニングという戦略論と、アクターという組織論を呼び込む必要があることを指摘するモデルである。特に最初に行うゾーンのデザインは重要である。

原田・三浦 (2011) は、ゾーニングを次の 2 つに分けている。

- ① 行政単位エリア : 「都・道・府・県」「市・区・町・村」「支庁・地区」
- ② 自然単位エリア : 「産業・集積」「地勢・風土」「歴史・文化」

また、コンセプトについても次の 2 つに分け、

- ① モノ語りコンセプト : 「商品」「名所」「施設」
- ② コト語りコンセプト : 「行事」「生活」「歴史」

このマトリクスから得られる計 36 (6 × 6) のパターンで、日本の地域ブランドを解釈している。

この研究で強調されるのは、コンテキストという地域のストーリーを創出できた際に、個々の地域資源ブランドのコンテンツの価値が大きく増すということである。例えば、滋賀県はその地名から想起できるものが少ないが、それが近江というゾーニングをするならば、近江商人、近江牛、近江八景などエピソードをつくれる要素が多く出てきて、コンテキストが豊かになり、近江の地域資源ブランドのコンテンツの価値が高まる。つまり、ゾーンをどうデザインするかで、ブランドの価値が決定される。

実際に、筆者らが運営する立命館大学デザイン科学研究センター Design Management Lab (DML)⁵⁾ が 2010 年秋から、滋賀県の伝統工芸づくりに携わる有志の人々とともに始めた滋賀県伝統産業のブランド創造プロジェクト「Mother Lake Products Project」は、琵琶湖 (Mother Lake) というゾーニングをし、その湖面に落ちる一滴のしずく (プロダクト) それぞれにエピソードを込めることで、しずくから生まれる水輪 (コンテキスト) を少しずつ大きくする試みである。具体的には「浜ちりめんのブックカバー」「彦根漆塗りのカッププレート」「近江の麻のストール」「木珠のネックレス」「信楽焼のうつわ」といったプロダクトをデザインし、コンテキスト

4) 原田保・三浦俊彦 編著『地域ブランドのコンテキストデザイン』同文館出版, 2011 年。

5) 2012 年度まで、立命館大学経営学部 Design Management Lab (DML)。2013 年度から、立命館大学デザイン科学研究センター Design Management Lab (DML) に組織変更。

の充実を図っている⁶⁾。

2. 産業別に見る地域資源ブランド

滋賀県に限らず、日本各地に目を向けて見ると、全国の至るところで、地域資源ブランドの創出を通じて、地域ブランドを創造するという動きが確認できる。また、すでに確立している地域ブランドも数多くある。地域資源ブランドには、以下にあげる各次産業で多くの事例が登場している。

(1) 1次産業（農業）

1次産業（農業）では、ご当地料理、野菜、米、果物、水産、畜産、菓子といった特産品において、産地の名前が地域資源ブランド化している。例えば以下のように、数多くの特産品が地域資源ブランドとなっている。

- ・ ご当地料理：「仙台牛タン（宮城県仙台市）」「名古屋味噌煮（愛知県名古屋市）」「長崎ちゃんぽん（長崎県長崎市）」など
- ・ 野菜：「野沢菜（長野県下高井郡野沢温泉村）」「賀茂なす（京都府京都市北区上賀茂）」など
- ・ 米：「魚沼産コシヒカリ（新潟県魚沼地域）」「あきたこまち（秋田県）」など
- ・ 果物：「夕張メロン（北海道夕張市）」「青森りんご（青森県）」「有田みかん（和歌山県有田市）」など
- ・ 水産：「利尻昆布（利尻島（北海道）」「伊勢えび（三重県伊勢市）」「広島かき（広島県）」など
- ・ 畜産：名古屋コーチン（愛知県名古屋市）」「松坂牛（三重県松坂市）」など
- ・ 菓子：「京都八ツ橋（京都府）」「もみじ饅頭（広島県）」「ちんすこう（沖縄県）」など

84プロジェクト代表の梅原真は、こうした1次産業は日本の風景を紡ぎ出しており、全ての基本にあると主張する（梅原 2010）。つまり、風景を見れば、その国がどのような国であるのかが分かるので、風景こそが最も大事だと見なすのである。そこで「1次産業×デザイン＝風景」という方程式をつくり、日本の風景を残す取り組みを行ってきている⁷⁾。有名なものに高知県大方町（現・黒潮町）の「砂浜美術館」「漂流物展」「ラッキョウの花見」などがある。

また、農場をテーマパーク型にデザインして、収穫を体験させたり、採れたて・できたての

6) 滋賀県伝統産業のブランド創造プロジェクトは、立命館大学デザイン科学研究センター Design Management Lab (DML) が滋賀県伝統産業従事者と協力して実施し、国指定伝統的工芸品の彦根仏壇、信楽焼、近江上布、長浜ちりめん等の伝統産業の統一ブランドを立ち上げ、複数の伝統工芸品を組み合わせた新しい商品開発、販売開拓、宣伝方法の開拓等を行うものである。現在（平成 26 年 3 月）までに、複数の伝統工芸品を組み合わせたブランド「Mother Lake Products」を立ち上げ、グラフィックデザイナー（「キギ」<http://ki-gi.com/>）と協同で商品開発を行っている。詳しくは、Mother Lake Products (Web サイト) <http://shiga-motherlake.jp/products/> を参照のこと。

7) 梅原真『ニッポンの風景をつくりなおせ 一次産業×デザイン＝風景』羽鳥書店、2010年。

ものを提供したりすることも、地域ブランド創造につながるムーブメントである。例えば、養豚 (伊賀豚) で知られる三重県伊賀市では「伊賀の里 モクモク手づくりファーム」において、ウインナーづくりなどを体験できる。これにより「つくる」から「食べる」を捉えた「顔の見える農業」というコンセプトを有した地域資源ブランドが成立している。

特に特産品の場合には、

- ① 愛着度 : その商品にどれだけ愛着心を持っているか
- ② 常用 : その商品をどれだけ常用しているか⁸⁾
- ③ 推奨意向 : その商品を他の人に推奨したいとどれだけ思うか⁹⁾
- ④ 価格プレミアム : その商品が競合品に比べてかなり高くても購入したいとどれだけ思うか¹⁰⁾

という4つが、地域ブランド指標となる¹¹⁾。

(2) 2次産業 (工業)

2次産業 (工業) では、伝統の技術を基盤として、それを外部のデザイナーが新たな解釈で捉え直し、ライフスタイルを提案する商品が登場している。

例えば、環境および工業デザイナーの喜多俊之は、1970年代から長きにわたり、ライフワークとして日本各地の伝統工芸・地場産業の活性化のための仕事に携わってきている。岐阜県美濃では、和紙を掛け軸のように1枚吊るした照明器具「TAKO (1971年)」や、和紙特有の美しい皺を活かした照明器具「KYO (1971年)」を発売した。また、1980年代中ごろには石川県輪島で、蓋付きトレーや椀、重ね食器など29種類のシリーズ「コレクション KITA」を「現代のハレの場はリビングルームであること、そこで開かれるパーティと瞑想空間をつくること」というテーマのもとに完成させた。他にも、福井県鯖江では眼鏡 (MIZ) と時計 (Two Points Watch)、新潟県燕ではフォークやナイフなど18種類のカトラリー (XELA)、神奈川県小田原では寄木細工、佐賀県有田では「皿は料理を盛るキャンバス」というコンセプトのもとに白い器「HANA」などをデザインした¹²⁾。

8) 常用とは、①不認知：名前も聞いたことがない。②認知：名前だけは聞いたことがある。③理解：どんなものか見聞きしたことがある。④試買：過去に購入したことがある。⑤常用：よく (もしくは、たまに) 購入しているという5つの顧客化階層の最終段階にあたるものである。常用率の高いものには、高野豆腐 (和歌山県)、鯉のたたき (高知県)、さつまあげ (鹿児島県) などがある (田村正紀『ブランドの誕生 地域ブランド化実現への道筋』千倉書房、2011年、p.32, p.97.)。

9) 推奨意向の高い上位3つは、讃岐うどん (香川県)、白い恋人 (北海道)、博多辛子明太子 (福岡県) となる (同上書、p.138.)。

10) 価格プレミアムの高い上位3つは、紀州南高梅 (和歌山県)、丹波黒大豆 (京都府・兵庫県)、博多辛子明太子 (福岡県) となる (同上書、p.145.)。プレミアムには価格とは別に、数量プレミアム (価格が同じならば、購入したい) もある。数量プレミアムの上位3つは、愛媛みかん (愛媛県)、伊予柑 (愛媛県)、十勝牛乳 (北海道) となる (同上書、p.145.)。

11) 同上書、p.22。

12) 詳しくは、喜多俊之『地場産業+デザイン』学芸出版社、2009年を参照のこと。

他にも、商品のデザインと企画販売を行うセメントプロデュースデザイン (大阪市)¹³⁾ が地場産業の再生のために、陶磁器の産地で知られる愛知県瀬戸市にあるエム・エム・ヨシハシに、一般消費者向けに「ニットウェアどんぶり (セーターの模様のようにデザインされた木彫りの食器, 2011 年に 6,300 円で販売)」の製造を依頼した例がある。エム・エム・ヨシハシにとっては、量産用陶器の型の受注が 10 年間で 3 分の 1 に減少する状態であるので、こうした新製品の製造は、瀬戸焼という地域資源ブランドを活性化する機会となっている。

また、企業と地域ブランドを掛け合わせた「ダブルネーム」という手法も採られ始めている。例えば、ビームス (BEAMS)¹⁴⁾ のセレクトショップ「ビームス タイム」では、倉敷キャンパスの帆布 (岡山県倉敷市) の品質と染めの技術を活用したコラボレーション商品を、ビームスと倉敷帆布¹⁵⁾ の両方の名前で販売している。ビームスは、新潟県燕市 (金属加工技術が発達しており、ステンレス成型と磨き加工に優れている) とともに共同で金属カップなどを商品化している。他にもビームスは松本民芸家具 (長野県松本市)¹⁶⁾ などとダブルネームを展開する。こうしたダブルネームは、企業のブランドネーム (ビームス) を活用して、地域ブランドの知名度を高めたり、その商品力を伝えたりする効果がある。

約 3,400 もの町工場がある東京都墨田区では、デザイナーとの関わり合いを深めるために、町工場の仕事をオープンにし、デザイナーと交流することで、新規製品開発につなげようとする試みとして「スマファくすみだファクトリーめぐり」という町工場見学ツアーを開いている¹⁷⁾。

これは墨田区のものづくりという地域資源ブランドを活気づけるための事業である。例えば、伊藤バインダリー (創業から 50 年を超える, 社員 10 名の製本会社)¹⁸⁾ は、印刷会社からの注文に応じて様々な加工を手がけてきたが、パソコンの普及によって仕事は減り、2001 年から 2011 年までに売上高は 3 割減少した。3 代目の伊藤雅樹常務は「生き残るために自社製品を開発する」と決意し「スマファ」に参加した。この事業では墨田区がデザインにかかるコストを負担するので、参加企業は試作費用だけの支払いで良く、コストが抑えられるというメリットもあった。そこで知り合ったデザイナーと共同で、ダンボール古紙を原料とした台紙にメモ用紙を組み合わせた「上質メモブロック」や、マイクロミシン加工で紙を台紙から切り離しやすくした「ドローイングパッド」を製作した。これが同社初の自社製品の販売となった。このうち「ドローイングパッド」は 2011 年 9 月から MoMA での販売が始まるなど、一定の成果が出始めている

13) セメントプロデュースデザイン (Web サイト) <http://www.cementdesign.com/> (2014 年 3 月 10 日確認)

14) BEAMS オフィシャルサイト (Web サイト) <http://www.beams.co.jp/> (2014 年 3 月 10 日確認)

15) 倉敷帆布 オンラインストア (Web サイト) <https://store.kurashikihanpu.co.jp/> (2014 年 3 月 10 日確認)

16) 松本家具工芸協同組合 (Web サイト) <http://matsumin.com/> (2014 年 3 月 10 日確認)

17) スマファくすみだファクトリーめぐり (Web サイト) <http://www.sumifa.jp/> (2014 年 3 月 10 日確認)

18) 伊藤バインダリー (Web サイト) <http://www.ito-bindery.co.jp/> (2014 年 3 月 10 日確認)

る¹⁹⁾。

(3) 3次産業（サービス業）

3次産業（サービス業）では、温泉地や観光地（箱根、湯布院など）や、アンテナショップ（宮崎、沖縄など）の展開、物産展（北海道など）の開催などが人気を博している。

また、これら各次産業を総合したものとして「住みたい街」というものがある。横浜市、京都市、札幌市といった都市が上位にあがる²⁰⁾が、それらは港街（横浜）、神社仏閣（京都）、自然と都市機能の融合（札幌）といった景観のイメージや各次産業の特性から想起されて成立している地域ブランドである。観光や物産展が、顧客との関係が一過性のものであり、購買という経済的拡大を目的としていることに対して、横浜・京都・札幌といった地域そのものが地域ブランドとなる場合、顧客との関係は長期的なものとなり、滞在や居住を通じて愛着が生まれることが目的となる。

Ⅲ. 地域ブランド創造のための戦略

1. 地域ブランドにおける3つの戦略

次に、供給側（地域）が需要側（消費者）に仕掛けていくために用いる戦略について考察する。田中（2012）は、地域ブランドにおける戦略として、次の3つをあげている²¹⁾。

- ① ブランドコミュニケーション戦略
- ② ブランドプレミアム戦略
- ③ 顧客ロイヤルティ戦略

(1) ブランドコミュニケーション戦略

ブランドコミュニケーション戦略は、顧客数（潜在顧客も含める）を増やすためのものであり、メディアを活用した話題づくりが鍵を握る。そのため、キーワードは「魅力」となる。

その際には、ブランドのメッセージを伝えるターゲット層を絞り込んだり、話題になりそうな情報をアイコン化したり、ハイコンセプトで商品の特徴を伝えたり、ストーリー性を訴えたり、経験価値を高められるタッチポイントをつくらせたり、客観的な第三者評価を得たりすることが決め手となる。したがって、デザイン（プロダクトデザイン、パッケージデザインなど）を魅力づくりのために用いることが有効である。

具体的な顧客との「出会い活動」には、情報型の3タイプ（商業広告、マスコミ・広報、口コミ）

19) 伊藤バインダリーの事例については、関満博著、日経トップリーダー編『10,000社歩いた到達点 見つけた！最高の経営戦略』日経BP社、2012年、pp.63-64を参考にしている。

20) 2012年 住みたい街ランキング全国ベスト10 (Webサイト) http://www.seikatsu-guide.com/area_national_rank/ (2014年3月10日確認)

21) 田中章雄『地域ブランド進化論 資源を生かし地域力を高めるブランド戦略の体系と事例』織研新聞社、2012年。

と、販売拠点型の 2 タイプ（観光販路、一般販路）の計 5 タイプがある。到達度の平均値が高いものに並べると表 1 のようになる（表 1）²²⁾。

また、項目別に見て、到達度の平均値が高いものは、テレビ番組（18.9%）、小売店頭展示（11.0%）、物産展・フェア（6.8%）、周囲の評判（5.6%）、パンフレット（5.1%）となる。

表 1 ブランドコミュニケーションにおける顧客との「出会い活動」の到達度（田村 2011 より、筆者作成）

順位	類型（到達度の平均値）	詳細
1	マスコミ・広報（28.1%）	テレビ番組，雑誌記事，新聞記事，その他ブログ，自治体ホームページ
2	一般販路（23.7%）	小売店頭展示，物産展・フェア，その地域の商品購入，その地域のご当地料理や製品の食体験，アンテナショップ
3	商業広告（15.6%）	パンフレット，テレビ CM，インターネット広告，雑誌広告，新聞広告，交通広告
4	観光販路（12.6%）	お土産受領，実際訪問，現地で商品購入，現地で食体験，実際居住
5	口コミ（11.3%）	周囲の評判，出身者・有名人，ソーシャルメディア，自治体の長・職員発言

(2) ブランドプレミアム戦略

ブランドプレミアム戦略は、客単価を高めるためのものであり、付加価値をつくり、ボリュームゾーンに対して、差異化を図ることが決め手となる。キーワードは「地域の総合力」に置かれる。

地域ブランドにおいて付加価値をつくり出せる資源要素は、

- ① 有形のもの
- ② 無形のもの
- ③ 先天的なもの（すでにあるもの）
- ④ 後天的なもの（自らつくり出すもの）

という 4 つをマトリクスで分けて、表 2 のように考えることができる（表 2）²³⁾。これらの資源要素の組み合わせによって、究極のシンボルをつくったり、こだわりを込めたり、より高価な

表 2 地域ブランドにおいて付加価値をつくり出せる資源要素（田中 2012 より、筆者作成）

	有形	無形
先天的	自然・景観資源 (その土地にある固有のもの) …気候，地形，水，土，歴史的建造物など	歴史・文化資源 (その地域にある過去の出来事や人) …伝統工芸，伝統芸能，風習，著名人，地名など
後天的	モノ資源 (品質，製法：計画的につくり出すことが可能で，収入になりやすい) …デザイン，工業品，店舗，近代的な街並みなど	サービス資源 (計画的につくり出すことが可能で，工夫が容易) …イベント，スポーツ，現代美術，映画やドラマの舞台など

22) 田村正紀，前掲書，2011 年，pp.62-66。

23) 田中章雄，前掲書，2012 年，pp.68-69。

もので勝負したりすることで、プレミアムブランドを創出することが可能となる。ここでは、デザイン（プロダクトデザイン、空間デザインなど）がキーファクターとして機能する。

(3) 顧客ロイヤルティ戦略

顧客ロイヤルティ戦略は、購入回数（リピート率）を上げるためのものであり、特別感を提供したり、購買に至るまでの障壁を取り除いたりすることによる顧客満足度の向上が必要となる。キーワードは「多様化」である。

この戦略の実現には、商品特性を経験価値の提供につなげることが求められる。商品特性には、

- ① 歴史伝統性 : 地域の歴史・伝統, 商品の歴史・伝統, 独自性, 見た目, 味
- ② 著名度 : 評判の高さ, ブランド名, コンテスト受賞実績
- ③ 風土依存品質 : 地域自然環境, 品質, 効能・成分, 鮮度

がある²⁴⁾。これらを用いて、

- ① 地域史体感 : 歴史・文化学習, 地域の想い・志を感じる, 懐かしい気持ち
- ② 楽しい気分 : 楽しい気持ち, 元気な気持ち, なじみ・安心感
- ③ 贅沢感 : 感動できる, 高品質を感じる, 日常生活にない刺激, 価格に見合った価値
- ④ くつろぎ : 健康・美容効果, 心を癒す, 季節感を感じる

といった経験価値を創出することで、顧客満足度を引き上げなければならない。こうした経験価値の創出を通じた顧客ロイヤルティ獲得のために、デザイン（トータルデザイン、サービスデザインなど）が果たす役割は極めて大きい。

これまでに述べた地域ブランドにおける3つの戦略（ブランドコミュニケーション戦略、ブランドプレミアム戦略、顧客ロイヤルティ戦略）をまとめると表3のようになる（表3）。この3つの戦略で得られる、①顧客数、②客単価、③購入回数（リピート率）の掛け合わせが「売上高」になる。

表3 地域ブランドにおける3つの戦略の要点整理（本文より、筆者作成）

戦略	目的	キーワード	デザインファクター
ブランドコミュニケーション戦略	顧客数を増やす	魅力	ブランドのメッセージを伝えるターゲット層を絞り込んだり、話題になりそうな情報をアイコン化したり、ハイコンセプトで商品の特徴を伝えたり、ストーリー性を訴えたり、経験価値を高められるタッチポイントをつくったり、客観的な第三者評価を得る
ブランドプレミアム戦略	客単価を高める	地域の総合力	付加価値をつくり出す資源要素の組み合わせによって、究極のシンボルをつくったり、こだわりを込めたり、より高価なもので勝負する
顧客ロイヤルティ戦略	購入回数（リピート率）を上げる	多様化	歴史伝統性・著名度・風土依存品質といった商品特性を用いて、地域史体感・楽しい気分・贅沢感・くつろぎといった経験価値を創出することで顧客満足度を引き上げる

24) 田村正紀, 前掲書, 2011年, p.114.

2. 地域ブランドにおける 3 つの戦略の実践事例 : 「愛知ドビー」

地域ブランドにおける 3 つの戦略についての理解を深めるために、愛知ドビー株式会社 (愛知県の鋳造メーカー、1936 年創業) の「バーミキュラ (vermicular)」という鋳物ホーロー鍋の事例を取り上げる²⁵⁾。

(1) 愛知ドビーに見る「ブランドコミュニケーション戦略」

愛知ドビーによるバーミキュラの「ブランドコミュニケーション戦略」は、“Made in Japan” という魅力をプロダクトデザインで打ち出す、その開発ストーリーから形成されている。繊維機械のドビー製造に始まり、船舶やクレーン車などの建設機械向けの油圧部品メーカーであった同社が、先細りする受注体質 (下請け気質) から脱却し、自社にしかできない世界最高の製品を開発するために、フランスの「ル・クルーゼ (鍋などのキッチンウェア)」をヒントにつくり出したのが、究極のシンボル「バーミキュラ (ネーミングは、素材で用いている鋳鉄の特殊素材「コンパクトド・バーミキュラ」に由来する)」だった。

そうしたバーミキュラの顧客との「出会い活動」は、『カンブリア宮殿 (テレビ東京系列)』や『がちりマンデー (TBS 系列)』といったテレビ番組で話題になったこと (マスコミ・広報) や、周囲の評判 (口コミ) が主である。

(2) 愛知ドビーに見る「ブランドプレミアム戦略」

このバーミキュラの商品価格は 2 万円台の半ばという高価格帯である。それでも、すぐには購入できず、1 年以上の予約待ちがあるほどの人気を博している。ここに、バーミキュラの「ブランドプレミアム戦略」がある²⁶⁾。会社の総合力を結集させ、こだわり抜いてデザインし、製造していることが、差異化をもたらしているのである。

特にこだわっているのは、鍋本体と蓋の密封性である。ル・クルーゼについて、土方邦宏 (愛知ドビー社長) が気になったのは、わずかに鍋本体と蓋の間が空いてしまう点だった。これは、鍋本体と蓋を別々につくっているからであり、愛知ドビーはそれをトータルでデザインし、製造することにこだわった。「テーパーエアタイト構造」と呼ばれるもので、鍋本体と蓋の接合部分をどちらも 30 度の円錐形状とすることで、接合面積を増やしたのである。

25) 田中章雄, 前掲書, 2012 年, pp.181-184。バーミキュラについては、バーミキュラ (Web サイト)「バーミキュラ開発ストーリー」<http://www.vermicular.jp/about/us/story/> (2014 年 3 月 10 日確認) も参照している。

26) 錦見鋳造 (三重県木曾岬町, 1960 年創業) の「魔法のフライパン」も「バーミキュラ」と同じような経緯から誕生し、ブランドプレミアム戦略を実現している。親会社の下請けとして機械部品を製造していたが、そうした受注体質から抜け出す活路を見出すために生み出したのが「魔法のフライパン」だった。「鋳物を薄くする」という開発コンセプトから、厚み 1.5 ミリのフライパンをつくり出した。これにより、ステンレス製と比べて熱の伝わりが (200 度になるのが 36 秒で、ステンレスの 1 分 40 秒と比べて) 早く、一気に熱することができる。2011 年 11 月までに 11 万個が販売されており、手元に届くまで 7 ヶ月待ちという、まさに「バーミキュラ」と同様の現象が起きている。三重県は陶磁器製台所・調理用品の生産量が日本一であるので、地域資源ブランド (魔法のフライパン) が地域ブランド (三重県) を高める好例を示している。錦見鋳造株式会社 (Web サイト) <http://www.nisikimi.co.jp/> (2014 年 3 月 10 日確認)

その結果、バーミキュラは高い密封性により、水の要らない調理が可能となった。鍋の圧力も高いので、煮崩れがしにくくなり、より早く素材の芯まで火を通すことができるようになった。さらには、じゃがいものビタミンCやニンジンのβカロテン、ブロッコリーの糖度といった栄養素の加熱調理による損失が、他のステンレス鍋と比べて少なかった。

こうしたバーミキュラは、付加価値をつくり出す資源要素から捉えると、モノ資源の活用（ガラス製のホーローを焼き付けやすくするための鋳物成分の変更、職人の手による蓋の形の調整といった創意工夫）に、歴史・文化資源（愛知県の有する陶磁器…瀬戸焼、常滑焼などの焼物のイメージ）が加わることで、地域資源ブランドのプレミアム化に成功したものと考えられる。

(3) 愛知ドビーに見る「顧客ロイヤルティ戦略」

バーミキュラの「顧客ロイヤルティ戦略」は、愛知ドビーの特長である「鋳造工程（鉄を溶かして形をつくること）」と「精密加工工程（鋳造で完成した鉄の鋳物を精密に削ること）」の両方をトータルデザインすることによって、高品質を実現したことからもたらされている。

鋳物が調理に適していることを見出し、鉄の持つ「熱伝導の良さ」と、鋳物に含まれる炭素とホーローの持つ「保温性と遠赤外線効果」に着目し、食材への熱の入り方において、鋳造と精密加工の技術を活用することで「無水調理」が可能になった。それが、素材本来の旨みを引き出す鍋として製品化された。栄養素も効果的に摂取できるので、顧客満足度は極めて高い。

そうしたバーミキュラの特徴は「トリプルサーモテクノロジー (triple thermo technology)」というコンセプトで説明される。通常、食材に熱を伝える方法には次の3つがある。

- ① 熱伝導：フライパンで焼くように、鍋の底から一方行で熱が伝わる
- ② 放射熱：電子レンジの過熱のように、食材の組織を壊さずに内部から発熱させる
- ③ 対流：蒸気で蒸すように、水や空気の流れて食材の表面から全体的に熱を伝える

一方でトリプルサーモでは、熱伝導で過剰な熱を直接伝えずに、炭素とホーローが発生する「遠赤外線の放射熱」によって食材の内部からじっくりと熱が伝えられる。また同時に、食材の外部からは「食材そのものが持つ水分の蒸気対流」によって、食材にじっくりと熱を伝えることで、食材本来の味が引き出される。この仕組みを支えているのが、次の3つである。

- ① ストリームラインデザイン：食材の旨みを含んだ蒸気を効果的に循環させる、滑らかな流線型をした蓋。
- ② リブ底：鍋底で食材を点で支えて、鍋底と食材との設置面積を極力少なくすることで、鍋底から食材への熱伝導が過剰になることを抑える。
- ③ 内外面3コートのホーローコーティング：鋳物（鉄・炭素）の内外面をホーロー加工1層目（グランドコート）、2層目（カラーコート）、3層目でコーティングしている。内面の3層目は新開発内面ガラスコートによって、これまでに無い耐久性を実現し、外面最表層の3層目はパールコートによって、審美性が追求されている。

このように、徹底的にこだわり抜いてデザインされたバーミキュラは、柴田文江 (Design Studio S)²⁷⁾ が指摘する「暫定チャンピオン」²⁸⁾ から「チャンピオン」へとすることができた。つまり、本当は高級車 (チャンピオン) が欲しいのに、経済的に折り合わないために軽自動車 (暫定チャンピオン) に乗っているというように、多くの製品において人々は値段が安いからという理由で妥協しがちである。鍋もそうした暫定チャンピオンが存在する市場であるが、バーミキュラはそこに地域ブランドにおける 3 つの戦略を仕掛けること (表 4) で、チャンピオンとしての地位を得たのである。

表 4 愛知ドビーに見る、地域ブランドにおける 3 つの戦略の実践事例 (本文より、筆者作成)

戦略	愛知ドビーの戦略展開	愛知ドビーのデザインファクター
ブランドコミュニケーション戦略	“Made in Japan” という魅力をプロダクトデザインで打ち出すという、その開発ストーリーを用いたコミュニケーション	テレビ番組 (マスコミ・広報) や、周囲の評判 (ロコミ)
ブランドプレミアム戦略	会社の総合力を結集させ、こだわり抜いてデザインし、製造していること	モノ資源の活用 (ガラス製のホーローを焼き付けやすくするための鋳物成分の変更、職人の手による蓋の形の調整といった創意工夫) に、歴史・文化資源 (愛知県の有する陶磁器…瀬戸焼、常滑焼などの焼物のイメージ) が加わったこと
顧客ロイヤルティ戦略	素材本来の旨みを引き出し、食材の栄養素を効果的に摂取できる鍋として製品化すること	愛知ドビーの特長である「鋳造工程 (鉄を溶かして形をつくること)」と「精密加工工程 (鋳造で完成した鉄の鋳物を精密に削ること)」の両方をトータルデザインすることによる高品質の実現

IV. おわりに

1. 地域ブランド創造におけるデザインマネジメントのモデルケース：「ベネッセアートサイト直島」

これまで考察してきたように、地域ブランド創造のためには、まずその地域にしか持ちえない資源を用いていることが欠かせない。その地域の原材料を使い、その地域で製造し、その地域ならではの製法が活かされることが必須である。

さらに、そうした地域の資源を巧みにマネジメントすることができる人材と組織が存在することが必要である。そこで以下の 3 点が問われる。

- ① その地域のイメージに見合うものをつくることができるかどうか
- ② 買い手が満足し、また買いたくなるかどうか

27) 柴田文江によるプロダクトデザインには、「電子体温計 けんおんくん (オムロンヘルスケア 2004 年)」「体にフィットするソファ (無印良品 2003 年)」などがある。また「カプセルホテル 9h ナインアワーズ (キュービック 2009 年)」「次世代自販機 (JR 東日本ウォータービジネス 2010 年)」なども手がけている。

28) 柴田文江『あるカタチの内側にある、もうひとつのカタチ 柴田文江のプロダクトデザイン』ADP, 2012 年, p.30。

③ より高めの値段設定でも理にかなっているかどうか

重ねて、その商品を一時的なブームで終わらせることなく、持続的なビジネスとして成立させる仕組みをつくり上げることが求められる。

ここで、これらを網羅的にクリアしているモデルケースとして、香川県の直島²⁹⁾を取り上げる。現在の直島は、付加価値をつくり出す資源要素から捉えると、自然・景観資源(瀬戸内海の風景、集落の家々など)に、サービス資源(現代美術の作品など)を巧く組み合わせることで、通常の観光(史跡巡り、美術館訪問)とは一味も二味も異なる経験を提供している。なぜなら直島では、アーティストの作品を単に収集しているだけでなく、アーティストや建築家が各場所において作品を制作・公開しており、それらの場所で現代アートを観賞するという、特有な経験ができるからである。そこには、瀬戸内海という地域資源ブランドを、株式会社ベネッセホールディングスと公益財団法人直島福武美術館財団が、デザインマネジメント(より詳細に言えば、アート&デザインマネジメント)という手法から活用し、持続的なビジネスとするという、地域ブランド創造のプロセスが存在する。

これは「公益資本主義(企業が文化や地域振興を目的とする財団を設立し、財団がその株式会社の大株主となり、その配当金を資金として財団が活動するといった仕組み)」という、福武総一郎(株式会社ベネッセホールディングス取締役会長)が提唱する新たな経営の概念³⁰⁾の実践である。

直島を始めとする瀬戸内海の豊島(香川県)³¹⁾、犬島(岡山県)³²⁾におけるアート・プロジェクト「ベネッセアートサイト直島」の狙いは「在るものを壊して、無いものをつくる」という従来型のまちづくりではなく「在るものを活かして、無いものをつくる」ということにある³³⁾。つまり、先天的な有形・無形の地域資産(地域資源ブランド)を壊したり、単に保存・維持したりするのではなく、それらを活用しつつ、そこに後天的な有形・無形の地域資産(地域資源ブランド)を付加価値として築いていくということである。

29) 直島は人口約3,300人で、瀬戸内海に浮かぶ、周囲16キロメートルの島であり、海運、魚業、製塩などで栄えてきた。名前の由来は、平安時代、保元の乱で敗れた崇徳上皇が讃岐に配流される途中に、この島に立ち寄った際に、島民の素直さに心を打たれたことから直島と命名されたとされる。直島町(Webサイト)「直島町について」<http://www.town.naoshima.lg.jp/about/>(2014年3月10日確認)

30) 福武総一郎・安藤忠雄ほか『直島 瀬戸内アートの楽園』新潮社、2011年。

31) 豊島(てしま)は人口1,000人ほどで、直島と小豆島の間にある、周囲20キロメートルの島であり、米、野菜、果物といった農作物が豊富である。豊島Web(Webサイト)「豊島(てしま)はこんな島」<http://www.teshima-web.jp/teshima/post-14/>(2014年3月10日確認)

1975年から16年にわたって産業廃棄物が不法投棄され、2000年に調停が成立した。豊島問題ホームページ(Webサイト)<http://www.pref.kagawa.jp/haitai/teshima/>(2014年3月10日確認)

32) 犬島は人口約50人で、岡山・宝伝港から沖へ3キロメートルのところにある、周囲4キロメートルの島である。1909年から銅の精錬業で栄えたが、銅の価格が暴落したことにより、わずか10年で精錬所は操業を停止した。その跡地は長い期間、廃墟となっていた。岡山県ホームページ(Webサイト)「犬島」<http://www.pref.okayama.jp/kikaku/chishin/ritou/08inujima/>(2014年3月10日確認)

33) 電通 abic project 編, 和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保著『地域ブランド・マネジメント』有斐閣、2009年。

これは、ベネッセのフィロソフィである「よく生きる」を具現化する取り組みでもあった。都会に暮らす人々が、モノや情報、娯楽にあふれた環境に過ごしながらかも、どこかで孤独を感じていたり、幸せな気持ちになったりできないのは「よい地域に居ないから」である。よいコミュニティとは何かというと「(人生の達人である)お年寄りが笑顔で居られる地域である」と福武総一郎は見なしている。

こうした思いから、過疎化の進む直島を「よく生きるとは何かを考える島」というメッセージ発信の地域に選び、以下にあげる取り組みなどを通じて「地域の総合力」を形成し、都会ではなく地方で暮らすことのすばらしさを語りかけている。

- ① 滞在型 (現代アートの展示スペースとホテル客室を備えた) 美術館「ベネッセハウス (1992 年, 安藤忠雄³⁴⁾ 設計)³⁵⁾, 自然と人間を考える場所としての「地中美術館 (2004 年, 安藤忠雄設計)³⁶⁾, 直島銭湯「I♥ (アイラヴ) 湯 (2009 年, 大竹伸郎による)³⁷⁾, 「李禹煥 (リウファン) 美術館 (2010 年)」³⁸⁾ といった究極のシンボルの開設
- ② サイトスペシフィック・アート³⁹⁾ の採用
- ③ 草間彌生, 三島喜美代, 小沢剛, 杉本博司, 葵國強, 大竹伸朗, 片瀬和夫, ジョージ・リッキー, ウォルター・デ・マリア, ニキ・ド・サンファール, ダン・グラハム, カレル・アペルなどによる屋外作品の展示
- ④ 現在も生活が営まれる地域で, 点在していた空き地などを改修するという, 空間そのもの

34) 安藤忠雄によると, 1987 年に福武総一郎と会った際に「直島に命を取り戻したい。海と太陽とアートと建築, これを一つにした文化の島にしたい」「瀬戸内海の美しい自然を活かし, 子どもたちのためのキャンプ地をつくりたい」と言われたという (福武総一郎・安藤忠雄ほか, 前掲書, 2011 年, p.23)。

35) ベネッセハウスについて, 安藤忠雄は, アートと自然と人間が, 直接ぶつかり合い, 刺激し合えるような, より高い次元の「可能性の場」の創出を目指した。建築が人々の想像力や, アートや自然との対話を喚起するための装置をつくりたいというコンセプトから, 空間だけを感じ取られるような「見えない建築」が意識された (同上書, p.24)。1995 年には宿泊施設「オーバル」, 2006 年には木造のホテル「ベネッセハウス パーク/ビーチ」が完成した。ベネッセハウスには, ヤニス・クネリス, リチャード・ロング, ブルース・ナウマン, ジェニファー・パートレット, 安田侃, 須田悦弘, 柳幸典などの作品が展示されている。

36) 地中美術館は, 建物が全て地中に埋まっていて, 外観がなく (風景としての造形物が見えない, 外側から見て建築的ボリュームがほとんどない), 地中という闇の中で, 光が空間を浮かび上がらせていることが特徴である。3 名のアーティストの作品 (クロード・モネ「睡蓮の池」, ジェームズ・タレル「アフラム, ペルー・ブルー」「オープン・フィールド」「オープンスカイ」, ウォルター・デ・マリア「タイム/タイムレス/ノー・タイム」) しか展示されていない。

37) 大竹伸朗が福武総一郎に, どういう銭湯を望んでいるかと聞いたところ, その返事は「ムラムラするものを。島のご老人たちが元気になるもの, それに尽きる。」ということだった (福武総一郎・安藤忠雄ほか, 前掲書, 2011 年, p.68)。

38) 李禹煥美術館は「出会いの間」「沈黙の間」「瞑想の間」「影の間」の 4 室からなり, 外の広場は「柱の広場」となっている。

39) サイトスペシフィック・アートは, 次の 3 つの特徴を持つものである。①アーティストは創作のために, アトリエではなく, 直島に訪れる必要がある。②直島の風土・文化といった地域資産に触れて, 対話を重ねることで, 創作する必要がある。③地域の人々との交流が必然的に生まれる。こうしてアーティストが制作した「直島にしかない作品」は, ベネッセハウス内外 (館内ないし施設をとりまく海岸線や林など) に永久展示するコミッションワーク形式としている (電通 abic project 編, 和田ほか著, 前掲書, 2009 年, p.99)。

のを作品化する「家プロジェクト (1997年〜)」⁴⁰⁾

特にベネッセハウスや地中美術館といった建築物は、建築の構成要素である、

- ① 必需性 (commodity) : 機能性と実用性
- ② 堅固性 (firmness) : 構造及び原材料の耐久性
- ③ 喜びを与えること (delight) : 外観及び人目を引くこと

という3点を兼ね備えている点から見て、ビルディング・デザイン・プロセス⁴¹⁾が巧くマネジメントされていると評価することができる。

また、豊島では「食とアート (食とエネルギーの安心の中にこそアートは存在し得る。島の中にアート作品を単に置くだけではなく、米・野菜・果物を自給自足できること)」をテーマに掲げて、休耕田となっていた広大な棚田を地域住民とともに再生し、その一角に「豊島美術館 (作家は内藤礼、建築設計は西沢立衛⁴²⁾による水滴のような形をした建物で、広さ40×60m、最高高さ4.5mの空間に1本の柱もないコンクリートシェル構造)」を開設している。

豊島には、クリスチャン・ボルタンスキーの「心臓音のアーカイブ」や、木下晋、森万里子、青木野枝、安部良、塩田千春、トビアス・レーベルガー、ピピロッティ・リスト、ジャネット・カーディフ & ジョージ・ビュレス・ミラーなどの作品も設置されている。

犬島ではアート・プロジェクトとして、犬島に残る銅製錬所の遺構 (カラミ煉瓦造りの工場跡や煙突など) を保存・再生し、太陽や地熱といった自然エネルギーを利用した美術館「精練所 (三分一博志による建築、柳幸典によるアートワーク)」を開設している。ここは、植物の力を利用した高度な水質浄化システムを導入するなど、循環型社会システムのモデルともなっている。2010年には、家プロジェクトも公開されており、キュレーターに長谷川裕子 (東京都現代美術館)、建築家に妹島和世が起用された。

40) 家プロジェクトは、直島の集落である本村地区における (焼杉板で仕上げられ、黒ずんだ) 民家を改修して、現代美術の作品に変えるという試みであり、1998年にその嚆矢として、宮島達男による「角屋」が完成した。角屋には、母屋に「シー・オブ・タイム'98」、土間の壁に「ナオシマズ・カウンター・ウインドウ」、蔵に「チェンジング・ランドスケープ」という3つの作品が設置されている。他には杉本博司による「アプロプリエイト・プロポジション」が置かれる「護王神社」や、安藤礼の初めてとなるパーマナント作品「このことが」が設置されている「きんざ」、その横には木彫作家の須田悦弘による「碁会所」がある。また、千住博による「石橋」(「空の庭」、蔵には「ザ・フォールズ」が展示されている)、大竹伸朗による「はいしや」がある。さらには、改修だけでなく、新築として「南寺」(安藤忠雄設計、ジェームズ・タレルの作品を設置) がつくられている。ベネッセアートサイト直島 (Web サイト)「家プロジェクト」<http://www.benesse-artsite.jp/arthouse/> (2014年3月10日確認)

41) Tunstall, G., *Managing the Building Design Process, Second Edition*, Butterworth-Heinemann, 2006, p.22.

42) 西沢立衛は、豊島美術館のどの開口部にもガラスを入れなかった。ガラスを入れると、外と完全に分離するからである。環境と建築、アートの調和と連続性を重視するため、開口部をそのまま開いておくことで、風や雨、音や鳥が建物を通り抜けていき、中にも豊島の自然を感じることができる。これは、西沢立衛が、環境と連続した建築をつくりたいと常に考えているからである (福武総一郎・安藤忠雄ほか、前掲書、2011年、p.94)。

2. まとめと課題

(1) まとめ

本稿では、地域ブランド創造において用いられるデザインマネジメントについて考察することで、デザインの活用によって地域ブランドを創出し、差異化を図るための要点とプロセスを明らかにすることを目的とし、これまで議論を進めてきた。

まず、近年地域ブランドが注目される理由として、「需要側の変化」と「供給側の変化」の2つを指摘した。需要側の変化とは、顧客の嗜好が多岐にわたり、商品のカスタマイゼーションが進み「私だけの1品を求める」ようになってきていることであり、供給側の変化とは、東京への一極集中に対するアンチテーゼとして、地域の経済力の低下を防ぎ、再活性化するために、地域の存在感をアピールする必要性が拡大してきたことである。

次に、地域ブランド創造を考えるために、「地域資源ブランド」と「地域ブランド」の定義(田中ほか2012)の区別を行った。地域資源ブランドとは、「名物、特産品、B級グルメ、地域特有のソフト資源など、個別・具体的な地域名を冠した資源ブランド商品や個別ブランド商品」であり、地域ブランドとは、「都市ならびに地域の空間的な広がりを持ち、地域全体を指し示すシンボル体系としての地域ブランド」を意味している(田中ほか2012)。

よって、地域資源ブランドを創造することで、地域ブランドのイメージが確立することになる。そこで重要なのは、ゾーン(ブランディングの対象として設定された地域)の設定であり(原田・三浦2011)、そこをどうデザインするかで、ブランドの価値が決定される。

さらに、地域資源ブランドを産業別(1次産業(農業)、2次産業(工業)、3次産業(サービス業))に整理した。1次産業では、地域の特産品において、産地の名前が地域資源ブランド化している例が多く見受けられる。2次産業では、伝統の技術を基盤として、それを外部のデザイナーが新たな解釈で捉え直し、ライフスタイルを提案する商品が登場している。3次産業では、温泉地や観光地や、アンテナショップの展開、物産展の開催などがあげられた。

また、地域ブランドにおける戦略を、田中(2012)の指摘する「ブランドコミュニケーション戦略」「ブランドプレミアム戦略」「顧客ロイヤルティ戦略」の3つの観点から整理した(表3)。

ブランドコミュニケーション戦略は、顧客数を増やすためのものであり、メディアを活用した話題づくりが鍵を握る。そのため、キーワードは「魅力」となり、魅力づくりのために、デザイン(プロダクトデザイン、パッケージデザインなど)を用いることが有効となる。

ブランドプレミアム戦略は、客単価を高めるためのものであり、付加価値をつくり、ボリュームゾーンに対して、差異化を図ることが決め手となる。そこでキーワードは「地域の総合力」に置かれ、付加価値をつくり出す資源要素の組み合わせ(表2)によって、プレミアムブランドを創出するためにデザイン(プロダクトデザイン、空間デザインなど)がキーファクターとして

機能する。

顧客ロイヤルティ戦略は、購入回数（リピート率）を上げるためのものであり、特別感を提供したり、購買に至るまでの障壁を取り除いたりすることによる顧客満足度の向上が必要となる。キーワードは「多様化」であり、経験価値の創出を通じた顧客ロイヤルティ獲得のために、デザイン（トータルデザイン、サービスデザインなど）が大きな役割を果たす。

そして、これら3つの戦略の実践事例として、愛知ドビー株式会社の「バーミキュラ (vermicular)」という鋳物ホーロー鍋を取り上げ整理した。特にここでは、3つの戦略に基づくデザインファクターがまとめられた (表4)。

(2) 課題

本稿で述べてきたように、近年、住民や各種団体組織、行政などの多様な存在が結びついた「地域」が主体となり、地域発の商品・サービスの消費と地域イメージとの相互作用を利用して地域活性化を目指す「地域ブランド」への関心が高まっている⁴³⁾。

林・中嶋 (2009) は、これまでに報告されている地域ブランド研究における研究領域構造の分析を行い、そこにはさまざまな専門領域の存在があり、一部特徴的な研究領域や研究視点が見出されたものの、全体的には地域ブランド構築の必要性や課題の存在を指摘するに留まる研究が多いことを指摘している。そこで、地域ブランド研究における実証的な研究の必要性が指摘できる。

また、地域ブランドに関するこれまでの取組みにおいて、本稿でも注目してきたように「デザイン」を活用した産品や製品の事例が多く見られる。これらは近年デザインマネジメント研究分野において注目されているデザイン主導のイノベーション (Design-Driven Innovation)⁴⁴⁾ の事例としても捉えられる。

Verganti (2009) は、デザイン主導のイノベーションを達成しているアレッシイ社、アルテミデ社、カルテル社を例にあげ、その要因として、イタリアのロンバルディアやミラノ周辺の多様な業種にアクセスしやすい地域特性によって確立されているデザイン・ディスコース (Design Discourse) に言及している。デザイン・ディスコースとは、デザインという共通価値を共有する者同士の間でなされるさまざまな意思伝達、叙述、実践活動など包括的に意味するものとされ、メーカー、デザインファーム、ユーザー、供給業者、支援サービス、大学・研究センター、展示会、出版社などのデザインに関わる参加者で構成されるネットワークとして現れる。

43) 林靖人・中嶋開多「地域ブランド研究における研究領域構造の分析：論文書誌情報データベースを活用した定量分析の試み」『人文科学論集』43, 信州大学人文学部, 2009年, pp.87-109.

44) Verganti, R., *Design-Driven Innovation*, Boston: Harvard Business School Press, 2009. (ベルガンティ, R. 著, 佐藤典司監訳, 岩谷昌樹・八重樫文監訳・訳, 立命館大学経営学部 DML 訳『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館, 2012年。)

また、「ある地域でのデザイン・ディスコースが発展すればするほど、多くの才能や投資を引きつけ、そうなればなるほど、その地域の魅力が高まるという好循環が生まれる」⁴⁵⁾と述べられており、ここから豊かなデザイン・ディスコースの創造が地域ブランドを高めると考えることができる。

さらに、Verganti (2009) では、デザイン・ディスコースのなかでのデザイナーの役割を「技術の仲介者」というよりも「知識の仲介者」と述べ、製品の意味の将来像を決める議論への決定的なアクセスポイントと位置づけている。しかし、デザイン・ディスコースのなかでのどのような実際のやりとりによって、それが定義されているのかは明らかではない。また、デザイン・ディスコースのなかで、参加者間がどのようなやりとりを行っていたかについても明確に述べられていない。

この他にも、日本の諸地域で「デザイン」を活用した産品や製品の事例報告がなされているが、その多くがコンセプトや成果物の解説およびその効果検証に留まり、多様な存在が結びついた「地域」のなかで、「デザイン」および「デザイナー」がどのように関わってきたのかのプロセスは明らかにせず、地域ブランドという価値づくりの持続的・汎用的な「仕組み」が形成されていない。

そこで、筆者らは現在、

- ① 地域ブランド創造におけるデザイン・ディスコースのなかで「デザイン」および「デザイナー」がどのように関与し、地域ブランド創造に貢献しているか。
- ② デザイン・ディスコースのなかでの多様な参加者がどのような意思伝達、叙述、実践活動を行い、地域ブランド創造を行っているのか。

の 2 点について実証的に明らかにすることを目的とした研究を進め⁴⁶⁾、デザイナーの関与による地域ブランド商品開発プロセスのモデル構築を行っている。

一方、「地域」や「地域活性化」に関わるデザインにおいては、単なる製品の形態や仕様に関わる狭義のデザインに留まらずに、それらがどのように地域ブランドとして構築され、浸透していくのかという観点まで含めた総合的なプロセスをデザインする必要があるものと考えられる。

45) ベルガンティ, R. 「デザイン・インスパイアード・イノベーションとデザイン・ディスコース」ジェイムス・M・アッターバックほか著, サイコム・インターナショナル訳『デザイン・インスパイアード・イノベーション』ファーストプレス, 2008 年, pp.149-175。

46) 科研費・基盤研究 (C) 「地域ブランド創造におけるデザインマネジメントに関する実証的研究」, 研究代表者: 佐藤典司, 研究課題番号: 23530453, 平成 23 ~ 25 年度。および, 立命館大学 BKC 社系研究機構 研究所重点研究プログラム (社会システム研究所) 「地域活性化支援のためのデザインマネジメントの実践」, 研究代表者: 佐藤典司, 2013 年度。滋賀県伝統産業ブランド創造に関わるデザイナーおよび, 多様な参加者がどのような意思伝達, 叙述, 実践活動を行っているのかについて, 参与観察およびインタビューを行っている。インタビューの一部は, Web サイト「Mother Lake」(<http://shiga-motherlake.jp/>) の記事としてまとめ公開している。

これまでデザインマネジメント研究では、製品開発プロセスにおける形態や仕様に関わる意思決定や、その組織動態について多くの研究が行われてきた⁴⁷⁾。しかし、製品・商品が市場に流通した後に、誰によってどのように語られ、イメージが形成されていくかの動態に関して、デザインマネジメント研究において対象とされることはまだ少ない。このような市場形成プロセスやその動態把握・分析および消費者行動に関する研究は、主にマーケティングやブランド研究分野において行われてきたが、それらとデザインマネジメント研究との知見交流もまだ少ない。

そこで、形態や仕様に関するデザインが生み出されるプロセスと、それらが市場に流通しブランドを構築していくプロセスを総合的にマネジメントする観点から捉えた実証的な研究が行われることで、地域ブランド研究分野に大きく貢献できるものと考え、今後の課題としたい。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費 23530453，および立命館大学 BKC 社系研究機構研究所重点研究プログラム（社会システム研究所）の助成を受けたものである。

参考文献

- 電通 abic project 編，和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保著『地域ブランド・マネジメント』有斐閣，2009年。
- 福武総一郎・安藤忠雄ほか『直島 瀬戸内アートの楽園』新潮社，2011年。
- 原田保・三浦俊彦 編著『地域ブランドのコンテキストデザイン』同文館出版，2011年。
- 林靖人・中嶋開多「地域ブランド研究における研究領域構造の分析：論文書誌情報データベースを活用した定量分析の試み」『人文科学論集』43，信州大学人文学部，2009年，pp.87-109。
- 喜多俊之『地場産業+デザイン』学芸出版社，2009年。
- 森永泰史「デザイン・マネジメント研究の成果と課題」『北海学園大学経営論集』3（2），2005年，pp.1-13。
- 関満博著，日経トップリーダー編『10,000社歩いた到達点 見つけた！最高の経営戦略』日経BP社，2012年。
- 柴田文江『あるカタチの内側にある，もうひとつのカタチ 柴田文江のプロダクトデザイン』ADP，2012年。
- 田村正紀『ブランドの誕生 地域ブランド化実現への道筋』千倉書房，2011年。
- 田中章雄『地域ブランド進化論 資源を生かし地域力を高めるブランド戦略の体系と事例』織研新聞社，2012年。
- 田中道雄・白石善章・濱田恵三 編著『地域ブランド論』同文館出版，2012年。
- Tunstall, G., *Managing the Building Design Process, Second Edition*, Butterworth-Heinemann, 2006, p.22.

47) 森永泰史「デザイン・マネジメント研究の成果と課題」『北海学園大学経営論集』3（2），2005年，pp.1-13。

梅原真『ニッポンの風景をつくりなおせ 一次産業×デザイン=風景』羽鳥書店, 2010年。

Verganti, R., *Design-Driven Innovation*, Boston: Harvard Business School Press, 2009. (ベルガンティ, R. 著, 佐藤典司監訳, 岩谷昌樹・八重樫文監訳・訳, 立命館大学経営学部 DML 訳『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館, 2012年。)

ベルガンティ, R. 「デザイン・インスパイアード・イノベーションとデザイン・ディスコース」ジェイムス・M・アッターバックほか著, サイコム・インターナショナル訳『デザイン・インスパイアード・イノベーション』ファーストプレス, 2008年, pp.149-175。

参考 URL (2014年3月10日確認)

B-1 グランプリ公式サイト (Web サイト) <http://b-1grandprix.com/>

BEAMS オフィシャルサイト (Web サイト) <http://www.beams.co.jp/>

ベネッセアートサイト直島 (Web サイト) 「家プロジェクト」 <http://www.benesse-artsite.jp/arthouse/>

セメントプロデュースデザイン (Web サイト) <http://www.cementdesign.com/>

倉敷帆布 オンラインストア (Web サイト) <https://store.kurashikihanpu.co.jp/>

松本家具工芸協同組合 (Web サイト) <http://matsumin.com/>

Mother Lake Products (Web サイト) <http://shiga-motherlake.jp/products/>

直島町 (Web サイト) 「直島町について」 <http://www.town.naoshima.lg.jp/about/>

錦見鑄造株式会社 (Web サイト) <http://www.nisikimi.co.jp/>

岡山県ホームページ (Web サイト) 「犬島」 <http://www.pref.okayama.jp/kikaku/chishin/ritou/08inujima/>

スミファ<すみだファクトリーめぐり> (Web サイト) <http://www.sumifa.jp/>

豊島 Web (Web サイト) 「豊島 (てしま) はこんな島」 <http://www.teshima-web.jp/teshima/post-14/>

バーミキュラ (Web サイト) 「バーミキュラ開発ストーリー」 <http://www.vermicular.jp/about/us/story/>