

都市のブランディングとマーケティング戦略

埼玉大学教養学部教授 平林 紀子

1970年代初頭の米国で、商業ビジネスモデルとマーケティングの知恵を、公共機関の運営や公益事業の推進に活かす「ソーシャルマーケティング」が提唱された。今では国際機関やNPO、選挙や政策推進のキャンペーンにも広く適用され、日本でも過去10年、地方自治体やNPOを中心に様々な試みが行われてきた。そして現在、企業には収益性だけでなく公共に益する社会的責任（CSRやコンプライアンスなど）が求められ、一方公共領域には競争力と市場戦略が求められている。加えて、市民も新しいメディア回路によって発言力と行動力を高めつつある。つまり21世紀は、より良き社会の目標に向けて知恵を共有し協働する時代である。本稿はこの観点に立ち、都市のマーケティング戦略における「ブランド構築（ブランディング）」の意義および戦略的要点を論じていく。

1 オンリーワンの個性をめぐる競争—— 都市のブランディングとは何か

とくに過去10年間、都市・地域間の競争が激化し、市場戦略を必要とするに至った背景には二つの理由がある。一つは、各都市や地域の個性が薄れたことである。産業基盤はどこも多様化し、かつての門前町のような固有の産業的特徴が失われた。都市の均質化に加えて、「平成の大合併」を通じて市区町村の行政区分再編と統合が進んだ結果、地域文化および住民帰属意識の点でも〈地域の特性〉を再定義する必要が生じた。例えば、大宮、浦和という二つの性格の違う人口集中地域を統合した政令指定都市さいたま市はその典型である。さいたま市も含めて大都市周辺のベッドタウンでは、新住民の地域帰属意

識や愛着心が一般に低く、行政サービス受益者として以外に、定住して地域文化の担い手となり、また政治参加主体として関与してもらうためにも、この地域が積極的に〈選択される理由〉の探求が急務なのである。

競争の第二の背景は、都市・地域の経済財政基盤強化の必要性である。日本の長期的人口減少と少子高齢化に加え、地方分権化推進と国からの財源移譲、長期的景気低迷による地域経済疲弊および自治体財政悪化は、必然的に地域間の財政・財源をめぐる競争を激化させる。納税者、観光収入、産業振興、企業と投資の誘致をめぐる地域間競争に生き残るには、「なぜここを選ぶか」という積極的な理由がやはり必要になる。

そこで登場するのが、都市のブランドである。それは、モノ・コト・ハコ（特産品、イベント、建造物など）自体ではないし、また地域資産（自然資源、伝統文化、街並みなど）や地域基礎力（人口、産業力、財政力、あるいは教育施設や病院数、商業店舗数などの生活基盤力）のこともない。都市のブランド力とは、第一に「買いたい」「行ってみたい」「住みたい」などの「魅力評価」と、第二に「生活に便利」「歴史文化の伝統」などの「資産評価」、さらに第三の最も重要な要素として、それらをまとめてまちが体現する「オンリーワンの価値」の評価を加えた総合力を意味する¹。ここでいう「価値」とは、例えば人との絆やゆとり、特定のライフスタイル、まちを貫く文化と思想である。それは大衆受けしないかもしれないが、内側にはプライドを育て、外側の人には情緒面の共感（エンゲージメント）を喚起し、「これがいい」という選択理由を与える。また、まちが

体現する価値は、まちのどこを見ても統一感があり、〈一つのメッセージ〉を伝える必要がある。状況や時代の変化に適応しながらもその一貫性が保たれるとき、そこにブランドとしての〈信頼性〉が確立する。

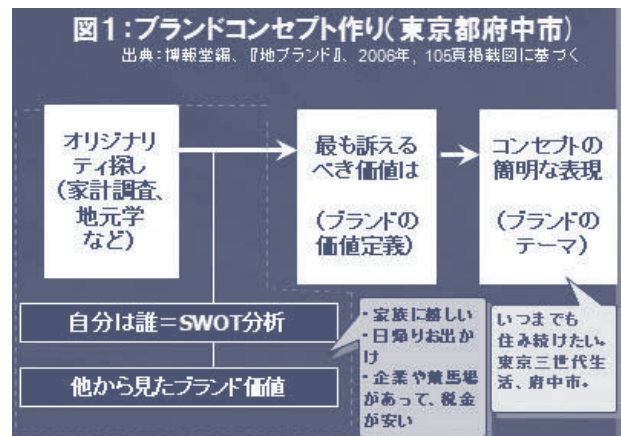
ちなみに「シティプロモーション」とは、都市・地域の持続的発展を目的として、このブランドの「効果的訴求を通じて、人材・物財・資金・情報を地域内部で活用可能」にする公共経営の原則ないし実践を指す²。

2 都市のブランドコンセプト作り——共感できる価値とストーリー

都市ブランドは、体系的なマーケティング戦略を通じて発案され、都市の内と外の協働作業を通じて育てられる。公共領域のマーケティング戦略の手順は、①課題の見極め（ターゲット層のニーズ発掘と充足、将来性あるシーズ開拓）、②競合者に対する相対的な自己の強み弱み、環境の順風逆風要因の評価（例えばSWOT分析）、③テーマコンセプト作り、④戦略策定（プロジェクトおよび部門ごとのミッション、その相互連繋と統合、資源配分の優先順位づけ、成否評価基準の明確化など）、⑤PRを含むプロモーション、⑥反応調査による中間評価と修正、⑦本格的実施、である。最後にまた①に戻り、循環するサイクルである。

なかでもブランディングの要は、まちの価値を体現するコンセプト作りにある。ここで第一に重要なのは、統一感である。埼玉県を例にとると、人口密集の大都市部から郊外中小都市部、山間部まで多彩な地域を含み、産業基盤も一次から四次まで多様で、「海がないことを除けば、まさに日本の縮図」（上田清司・埼玉県知事³）。何でもあるからこそ、イメージが絞り込めない。また人口構成は相対的に若く、30-40歳代が4割を超すが、将来は全国で最も速く高齢化が進むことが予想されている。現在の子育て世代をイメージしたコンセプトか、それとも全世代に関わる高齢化対策（医療、介護などの「安心」

を前面に出すか。〈現在の強み〉でも、〈将来的課題の解決力〉でも、どちらもコンセプトになりうる。世代間で政策別県政満足度やニーズは異なるのはやむをえない⁴。それを「三世代家族」という世代間ブリッジで括り、税負担の大きい層のコスト減を強調した東京都府中市の例⁵もある（図1）。



埼玉の場合、視点を変えて〈自然と都市の共存〉（例えば“アーバン・ロハスなライフスタイル”）、あるいは県イメージ全国調査⁶でも上位に来る〈スポーツ都市〉（例えば“共同参加型エキサイティングコミュニティ”）など、多くの世代が共有できる価値を中心にコンセプト化することもできる。またオンリーワン性を最優先にするならば、埼玉県が力を入れているサブカルチャー振興（アニメ制作とコンペ、映画やテレビのロケ招致、コバトンを含む「ご当地ゆるキャラ」のフル活用、ご当地ヒーローズなど）は、都市コンセプトとしては絞り込み過ぎの印象があるが、少なくとも東京発主流カルチャーと差別化でき、戦略PRの観点からも〈内外の人々が協働で創るブランド〉のコンセプトに適している。

第二の重要点は、社会的利益および共有価値を志向するストーリーである。コンセプトは思いつきのキャッチフレーズではない。自治体および納税者・地元企業・外部の〈ステークホルダーズ〉が一定のコストを払ってでも実現したいと思ひ、協働への動機付けが働くような社会的価値、公共利益の思想を訴求することが大事である。

最近のマーケティングの潮流は、「消費者本位（お客様の満足が第一）」から「人間本位」へ、つまり企業・行政など〈サービス供給者〉と〈顧客・受益者住民〉との関係にとどまらず、むしろ〈社会全体にとっての利益〉の実現（例えば環境保全、貧困撲滅、人の絆の見直しなど）を志向し、その価値に共感するステークホルダーズ間の対話と協働の〈関係の構築〉が重視されている⁷。客観的尺度で測る品質の良し悪しよりも、個人の感じ方と体験、共感と信頼、情報共有と協働を重視するビジネスモデル⁸といってもよい。

そこで「何のために」「あなたの役割と居場所」「あなたと別の人はこのように繋がる」「成果はこうなる」を説明するのがストーリーである。企業の競争戦略を分析した楠木建によると、こうしたストーリーが骨太で明確な筋をもつほど、個々の部門やプロジェクトのミッションの理解が深まるだけでなく、相互の連繋が円滑化し、全社あげての競争戦略として機能するという⁹。2008年米国大統領選挙のバラク・オバマ陣営の「前政権で失われた公益性と米国への信頼を取り戻すために、私たちはこの国を変えることができると信じよう」という〈物語〉はこうしたストーリーの典型である。都市のブランドコンセプトにも、当事者感覚を育て、まちを選択する明確な理由を与えるこのような物語が必要ではないだろうか。

3 ブランディングの成否をわける戦略的パブリックリレーションズ

ブランディングは机上の空論ではないし、そうあってはならない。コミュニケーションの戦略と実行こそが成否をわける。2010年12月、「さいたま市PRマスタープラン（素案）」が発表されたが、自治体戦略PRの〈マニフェスト〉ともいべき細部まで行き届いた内容である。計画期間は2011年度から10年間で、目的は「市政運営の高度化・円滑化」（市と市民の良好な関係構築、情報共有）と「都

市の魅力と活力の向上」（定住人口・交流人口・立地企業の増加）の二つで、その具体的目標としては、①市政に対する「信頼感」の向上、②市民と市との「共有感の向上」、③都市としての「存在感」の向上が掲げられる。これを、情報発信・報道対応・情報公開・広聴の4分野において実行する計画で、施策の効果を測定するための達成度指標まで明確に定義された興味深い事例といえる。

あらためて、都市ブランディングにおける戦略PRの要点をまとめてみよう。

第一に〈戦略的発信〉、すなわち〈誰に〉〈何を〉〈届く言葉で〉〈届く媒体で〉〈タイミング〉を戦略的に選択する。例えば「若い人はインターネット」は半ば正しいが、関心がなければアクセスしない。マス媒体やクチコミ、検索サイトからHPに引っ張ってくる必要がある。またHPのスタート画面はシンプルで見やすいこと、情報を詰め込まないこと、ブランドの〈顔〉として第一印象を形成する最も重要な入り口であることは鉄則である。

第二に〈良好な関係構築〉、すなわち〈お知らせ広報〉から〈対話型広報〉へ、一方的宣伝ではなく双方向のパブリックリレーションズを、整備し維持することである。自治体ならば、広聴や市民集会の制度を充実させ、意見がどう活用されるかを必ず説明する。また情報公開と検索システムの整備は最重要事項であり、この徹底ぶりいかんで〈PRの本気度〉がわかってしまう。加えて市民だけでなく、自治体部門間や地域企業・団体、報道機関や姉妹都市を含む外部のステークホルダーズとの日常的なコミュニケーション回路を整備する必要がある。特にこれは、危機管理の際に重要な意味をもつ。

第三に〈自発的コミュニケーションを促す〉。インターネットの普及と利用の高度化は、人々のコミュニケーションの流れを、従来の〈AIDMA〉モデル（注目→関心→欲求→記憶→行動=購入という、発信者から受信者へ一つの回路で一方の情報伝達を行うモデル）から、〈AISAS〉モデル¹⁰（注目→

関心→情報探索→行動→情報共有という、多様な回路で受信した人々の中の自発的コミュニケーションを通じて情報が共有され、次々と別の人へ伝播していくモデル)へと変えた。そこで自発的コミュニケーションを促す情報の特性とは、①キャッチフレーズよりも体験を通した言葉、②情報価値(製品レビューなど)、③エンターテインメント価値(面白い)、④共感価値、ないし人々の間でやりとりできる(Youtubeにアップする、小ネタにする、生活に使うなど)であるという¹¹⁾。

さらに、体験や共感、信頼を鍵とするコミュニケーションでは、ヒト=メディアとして影響力をもつ(インフルエンサー)を戦略的に使う必要がある(図2)。

図2:インフルエンサーの種類
出典: The Word-Of-Mouth Marketing Association, *Influencer Handbook*

カテゴリー	インフルエンサー	影響力の回路	一般的呼称
公的権威	政治家・財界人	法、決済権限	オピニオンリーダー
専門家	学者・アナリスト NGO市民団体	マスコミ Social Media	専門家、評論家
メディア・エリート	記者・キャスター 情報番組司会	マスコミ Social Media	テレビ出演者 コメンテーター
文化エリート	セレブ・文化人・ ミュージシャン	新潮流の発信・ 提案、流行情報	流行仕掛け人 クリエイター
社会的に広いネットワークをもつ人	地域リーダー ネットワークカー	対人関係、会合 メーリングリスト Social Media	コミュニティ顔役 ハブ・アルファ (アルファブロッガー)

一般にオンライン上のインフルエンサーは、専門情報に接近できる特権的な地位にあるか、マスメディアに取り上げられるなどで実社会でも影響力を

もつ場合が多い。また最近では、オンラインクチコミでどのように評価されているかを分析するビジネスも多く、影響効果の測定も容易である。

最後に、ひとたび確立したブランドでも、その評判を維持し管理するために、危機管理の戦略は不可欠である。危機管理のPRで特に重要なのは、①誠実な情報開示、②公共の利益に資する理念原則を貫く、③迅速な決定と行動、④対策本部の一元化と情報発信受信、⑤緊急連絡網、⑥広報官の専門訓練、⑦ステークホルダーズとの風通しの良い日常的な関係構築と、それぞれに対する緊急時のきめ細かい対応、⑧対決姿勢でない等身大のやりとり、異論や批判の公開、⑨ポジションペーパー(事実関係を示し、立場や見解の相違を客観的に一覧した報道向け資料)の提示、である¹²⁾。

つまり一言でいえば、危機管理とは安心と安全を形にすることである。緊急時の最も情報を必要とする時、HPを見て、あるいはインターネットが使えない場合に、信頼できる窓口がそこにあること、すぐに見分けがつくことの有り難さは、あらゆるコンセプトを吹き飛ばす威力がある。安全や安心はブランドコンセプトにしなくても、まちの最低限の公共利益として堅持されねばならない。それが脅かされた時、都市のブランドの最も根源的な真価が問われていると考えるべきである。都市ブランド作りの最優先事項はそこにあると筆者は思う。

脚注

- 1 電通abic project編、『地域ブランドマネジメント』、2009年、第3章。
- 2 河合孝仁、『シティプロモーション』、東京法令出版、2009年、1頁。
- 3 上田清司・埼玉県知事、「源動力」成功モデルで日本を元気に!」、埼玉県庁HP「知事の部屋」。http://www.pref.saitama.lg.jp/site/room-seisaku/を参照。
- 4 埼玉の県政満足度や政策ニーズに関しては、『平成22年度埼玉県政世論調査』、および『県政サポーター第20回アンケート「埼玉県5か年計画 ゆとりとチャンスの埼玉プラン」』(平成22年5月実施)を参照。いずれも県庁HPにて、調査報告書が公開されている。
- 5 博報堂ブランドプロジェクト編、『地ブランド』、弘文堂、2006年。同書105頁の図を筆者が加工。
- 6 ブランド総合研究所、「地域ブランド調査2008」(2008年8月実施)(田中章雄、『事例で学ぶ地域ブランドの成功法則33』、光文社、2008年所収)。

- 7 詳しくは、マーケティング研究の第一人者でソーシャルマーケティングの提唱者でもあるフィリップ・コトラーの最新著書を参照のこと。例えば、コトラー & ナンシー・リー著・塚本一郎訳、『コトラー ソーシャルマーケティング』、丸善、2010年、およびコトラーほか著・恩蔵直人監訳、『コトラーのマーケティング3.0』、朝日新聞出版、2010年。
- 8 Mark Gobe (2002), *Citizen Brand*, New York, NY: Allworth Press.
- 9 楠木建、『ストーリーとしての競争戦略』、東洋経済新報社、2010年。
- 10 2004年に電通が提唱。
- 11 吉田賢、「対話から始まる新しいマーケティングコミュニケーション」、電通*AD STUDIES*, Vol.30、2009年。
- 12 電通、『広報力が地域を変える』、日本地域社会研究所、2005年。東京商工会議所編、『危機管理対応マニュアル』、サンマーク文庫、2005年。

寄稿者

平林 紀子 (ひらばやし のりこ) 埼玉大学教養学部教授

専門：政治コミュニケーション研究、アメリカ政治研究、マス・コミュニケーション研究

主な著作：「2008年米国大統領選挙における民意とマーケティング」『都市問題（東京市政調査会）』（2010年9月号）、「現代政治キャンペーンの理論と技法」津金沢、佐藤編著『現代のメディアとジャーナリズム』（ミネルヴァ書房、2003年） 他多数