

都市再生のブランド戦略

陶山 計介 *Written by Keisuke Suyama*

夕張と旭川

「地方の時代」が叫ばれている今日、全国の注目を集めているのが「メロンと映画のある街」として有名な北海道夕張市である。二〇〇六年六月に経営破綻が明らかになって以降、その苦悩する姿はマスコミでも大きく取り上げられている。この四月より赤字再建団体に移行する。昨年一二月にまとめられた「夕張市財政再建の基本的枠組み案」のなかでは、約三六〇億円の赤字額を解消するために、総人件費の大幅な削減、事務事業の抜本的見直し、観光事業の見直し、病院事業の見直し、施設の統廃合、市民の負担増、市税の引き上げ、使用料の引き上げ、ゴミ有料化、などが提起されている。

夕張市は明治初期から炭坑の街として栄え、一九六〇年には人口

が一萬六九〇八人に達し、活況を呈していた。ところが一九九〇年の三菱石炭鉱業南大夕張炭坑を最後とする相次ぐ炭坑の閉鎖のありを受け、昨年末には人口がわずか一万二八三一人にまで減少した。観光の街として再生しようと一九八〇年にオープンした夕張市石炭博物館など石炭の歴史村テーマパークや、一九八五年に建設された夕張メロン城などは、すでに経営難で休館ないし閉鎖された。現在でも人口減が続く「夕張難民」という言葉さえ生まれている。

一方、同じ北海道にある旭川市の人口は、昨年末現在で三五万八四四七人であり、現在市役所のHPが提供している最も古い統計の示す一九九三年の三五万九八〇三人と比べてもほとんど人口が減っていない。これは北海道の人口がこの二〇年間、ほぼ五六〇万人台で推移しているのほとんど同じである。そういった元気な旭川市民のシンボリックな存在が旭山動物園である。入場者数は一九六七年以来四〇〜五〇万人台で推移し、一時は三〇万人を割り込み閉園の危

機に瀕したが、二〇〇四年度には年間来訪者数は一〇〇万人の大台を突破し、二〇〇六年一〇月現在で三三〇万人を超えるに至っている。この旭山動物園目当てのツアー観光客も急増している。『北海道観光入込客数調査報告書』（二〇〇五年度版）によれば、旭川への年間観光客は五六四万人と前年に比べて三三・六%も増大し、二〇〇五年に函館を抜き、小樽に迫る勢いである。この旭山動物園の成功の裏には施設・設備やアトラクションではなく、動物が持つ本来の能力、習性、行動を引き出し展示する、「行動展示」と呼ばれる、動物園の新しい展示スタイルを取り入れたことがあると言われている⁽¹⁾。

北海道にある夕張と旭川のこの対照的な都市の姿を分かつものは何か。夕張の窮状を救う方途はあるのか。都市や地域のアイデンティティを構築・再構築しながらその魅力を高め、そこに住んでいる住民の自信と誇りを取り戻し、夕張の再生や活性化をはかるためにはどうすればよいのか。

都市とは何か

そもそも都市とは何か、そして都市はどのように形成されてきたのか。M・ウェーバーが『都市の類型学』で都市の形態に注目して、防衛施設、市場、裁判所、団体、自律性と自主性、と定義つけたのは有名である。ただこれは、住居、建物、道路、下水道、空地、緑地、公園、学校、病院、市役所など、都市のかたちや物理的な構成要素に注目して都市をとらえようという考え方である。しかし、それらは都市の要件をあげてはいるが、都市そのものの本質をあらわしていない⁽²⁾。

これに対して、都市文明批評家であるトマンフォードは、『都市の文化』で、完全な意味における都市とは、地理的網細工を経



旭山動物園 観察室から見た円柱水槽、壁面(写真提供：旭山動物園)

済的組織体、制度的過程、社会活動の劇場、集合的統一体の美的象徴である」と定義した。都市は、芸術や劇場そのもの、人間の合目的な活動そのものが実現される場であるといっているのである⁽³⁾。

都市は人間の社会的なニーズを満たすために発生し、そこには自然の恵み、労働の成果、経済的目標、さらに文化や社会生活の「マセ」が詰まっている。しかし、都市は単なる器や空間ではない。都市が都市たる所以は、それを構成する構成員同士の交流と「マボレーション」によって新たな可能性がもたらされることにある。また都市は人間が自らの人間性を開花させ、自己を表現する様式や方法を増幅させる場にほかならない。

都市の興亡

そのような都市は、これまで幾多の栄枯盛衰に遭遇してきた。かつて栄えたイタリアのナポリ近郊にあった都市ポンペイは、ヴェスヴィオス火山の大噴火で消失した。中世北ドイツの代表都市であったリューベックは、ハンザ同盟の衰退とともにその栄華も終わりを告げた。コークス都市の異名を持つイギリスの工業都市マンチェスターは、産業革命のなかで勃興したが、綿工業の衰退にもなつてその地位を下げ、また河川や大気汚染など環境破壊という負の遺産をもたらしに至ってしまった。



サグラダ・ファミリア(バルセロナ)

他方、一九七〇年代には衰退の一途を辿るかと思われたセントルイスは、古いオフィスビルや空き家の改装・改修、ダウンタウンの改造を通じて活力を取り戻した。歴史的文化や壮麗な建築物は保存され、「ルネッサンス都市」の奇跡と言われている。また失業率が二一%以上、高い犯罪発生率、石炭の煤で真っ黒になった建物、砂埃の舞う製造業の街であったスモッグランドのグラスゴウは、建築家・デザイナーであったマックINTOSHが再評価されると同時に、グラスゴウ(パレル)美術館の修理や住宅の補修、公共施設の改築などを通じてエキサイティングなヨーロッパの芸術の都に変わった。先のマンチェスターも商業、スポーツ(マンチェスターユナイテッドなどのサッカーチーム)、芸術、メディアなどの興隆を通じて変貌を遂げている。

現在、国際的に魅力のある都市は、いかなる都市であろうか。S・アンホルト率いるGMI(Global Market Insider)は、全世界の都市ブランド価値ランキングを毎年発表している。二〇〇五年一二月に発表されたレポートによると、第一位はロンドン、第二位はパリ、第三位はシドニー、第四位はローマ、第五位はバルセロナとなっている。以下、ニューヨーク、ロサンゼルス、マドリード、ベルリン、サンフランシスコ、トロント、シエナ、ワシントン、ブリュッセルなど世界の主要都市が続く。約半数は首都であるが、バルセロナ、ニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコ、ミラノ、香港など第二、第三の都市も入っている。これに対して、日本では東京が一九位にランクインしているにすぎない。大阪や名古屋は入っておらず、人口や経済力などの面での存在感に比べると都市の魅力やステータスを示す国際的なブランド評価は低いといえる。⁴⁾

この都市ブランドのランキングで採用されている指標は、存在感(国際的な地位や評判)、空間(美しさ、雰囲気、その他の物理的な属性)、ポテンシャル(経済面や教育面の機会)、躍動感(都会として

のアピール性やライフスタイル)、人々(親密感、開放感、文化的多様性や安全性)、前提条件(ホテル、学校、公共交通、スポーツなどのインフラの質)の六つである。都市の魅力は建物や景観などのハード面だけでなく、文化や歴史などソフト面の多様な要素が織りなす生活価値と人間存在そのものによって形成されていることが分かる。発展と衰退の道を分かちつのは、こういった総合的な都市魅力である。日本の諸都市は果たしてそれを有していると言えるのだろうか。

都市再生 売り込みからマーケティングへ

このようにライフサイクルを持つ都市。衰退ないし低迷した都市を再活性化する際に有効な手法の一つとして欧米で早くから注目されてきたのが、都市の開発や売り込みを中心とするプロモーション活動であった。都市キャンペーンを効果的に展開することで都市イメージを高め、観光、文化、投資に貢献しようというものである。一九九六年のアトランタ二〇〇〇年のシドニーでのオリンピックがその好例である。ただこれは、すでにある都市の魅力を対外的に売り込むというスタンスにすぎない(5)。

これに対して都市マーケティングは、都市や地域そのものを再生し、再活性化し、その競争力を高めるための理論スキームである。Kotler, Haider, and Rein(一九九三年)によれば、それは財政破綻、インフレ、失業、通貨危機、地場産業の衰退といった経済問題だけでなく、文化、歴史遺産、教育など多くの問題に直面している都市を困難から救済する手段となる。それは都市内外における多様な価値を、包括的かつ的確にマネジメントすることにはかならない(6)。

そのために、次のような一連の戦略的マーケティング計画が策定さ

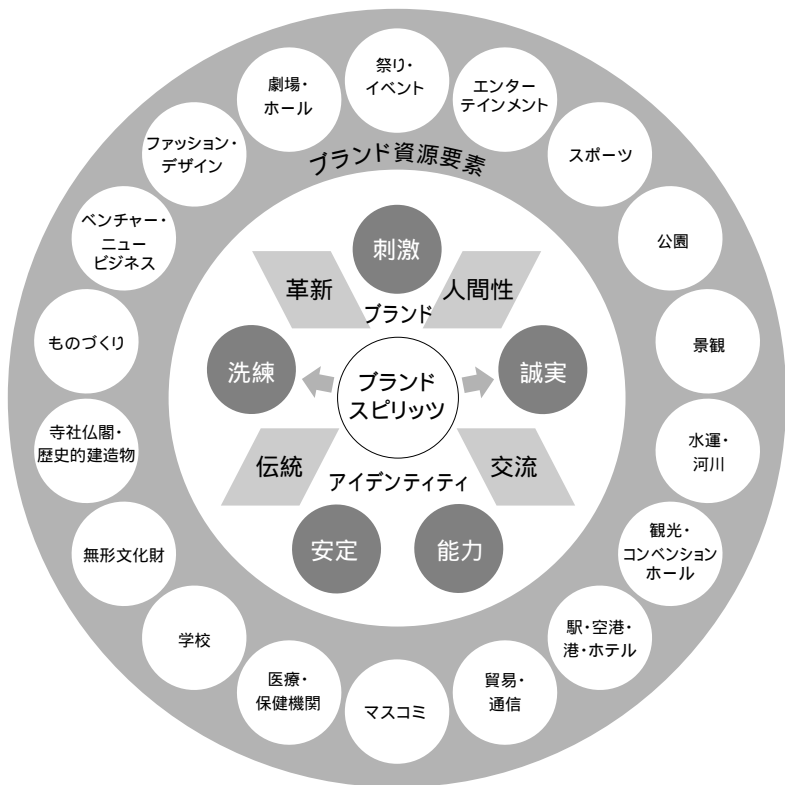


図1 ブランド資源のネットワークとしての都市

出所：陶山計介・妹尾俊之『大阪ブランド・ルネッサンス』ミネルヴァ書房、2006年

れ、実施される。すなわち、コミュニティの特色やサービスの適切な組み合わせのデザイン、都市が提供する製品やサービスの購入者への魅力的なインセンティブの提供、都市の製品やサービスの効率のかつ入手可能なやり方での提供、将来の利用者への都市の価値やイメージのプロモーションである。この都市マーケティングのフレームワークは、基本的に製品やサービスの販売を通じた顧客満足を中心とするマーケティングのスキームを、空間および機能からなる都市の生活・経済・社会・文化の場に適用しようというものである。

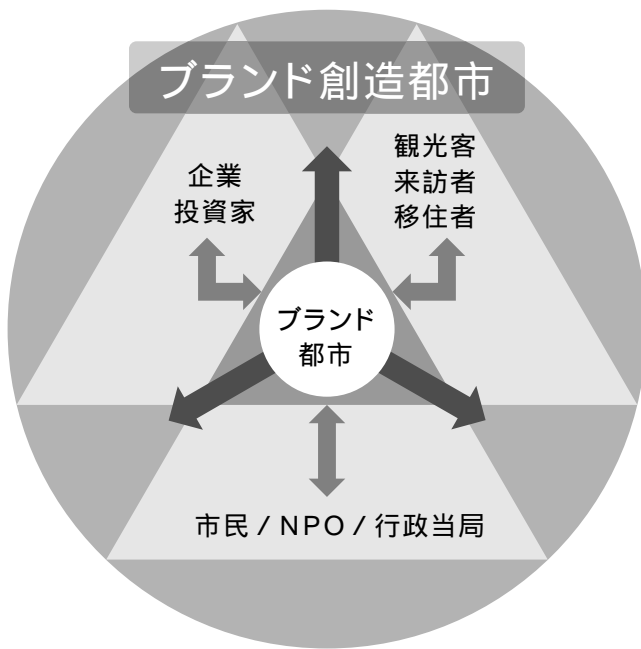


図2 ブランド創造都市のガバナンス

出所：陶山計介・妹尾俊之『大阪ブランド・ルネッサンス』ミネルヴァ書房、2006年

バリニュー・ネットワークとしての都市ブランド

都市はそれを構成する市民、住民、観光客など個人や各種団体・組織、企業といったステークホルダー（利害関係者）だけでなく、自然や景観、農林水産品や水資源など各種の天然資源や一次産品など都市を取り巻く外部環境に対して、何らかのバリニュー（価値）を提供している。他方、都市内外の個人や企業をはじめとする都市を取り巻くすべての要因がある種の地域資源とみなすと、これらの地域資源は都市や地域の存続と発展にとって有益なバリニューを育む。したが

って、都市や地域をマネジメントするということは、ステークホルダー相互間やステークホルダーと地域資源との間のバリニューの交換を効果的・効率的に実現していくことであるといえる（図1）。

その意味で都市は、ステークホルダーのために真のマーケットバリニューが創造される空間であり、都市資源とバリニューのネットワークとしてとらえることができよう。そしてこのネットワークにおいてネクサス（期待と約束）ないし結節点としての役割を果たすとともに、そのことを通じて、都市に係わるステークホルダーが都市を全体的にまた個別的に評価する際のベンチマークとなり、さらに都市評価の内容と水準そのものを表現するのが、ブランドにほかならない（図1参照）。

ブランドは、製品サービス企業を識別したり、差別化したりするための一定のまとまりと意味を持つ記号情報、安心、信頼、バリニュー、感動、夢のネクサスである。そして都市ブランドは、都市に関与するステークホルダー間の絆やリレーションシップのあり方を集約的に表現するシンボルであり、ステークホルダーのために真のマーケットバリニューが創造される心理的空間である。都市ブランディングは、都市の再生やステークホルダーの価値を強化する上で重要な役割を期待される。

”ブランド創造都市”のガバナンス

都市のマネジメントは今日、大きな岐路に差し掛かっている。グローバル化と情報化の進展が社会基盤の急激なポータラシ化をもたらすとともに、自らの生活の場であり自己実現の舞台である都市に対するアイデンティティを希求する動きが高まりつつある。都市は新たなレゾン・デートル（存在理由）を發揮することが求められている。都市が真に再生していくためにはその都市を舞台とする人間性回復の戦略視点が不可欠となる。地域の歴史と伝統に根差した個性的

な都市文化を復興し、自律的ガバナンスの実現を通じて人間らしく生きる。そのような人間主体の都市再生が期待されている。地域主権実現の主体的条件とは、人間に権限を付与することにほかならない。そのような状況にあつて、都市ブランドは都市に係わるステークホルダー間の絆やリレーションシップのあり方を集約的に表現するシンボルなのである。

継続的・内発的な都市再生を推進していくためには、次の四つのステップが求められている。それぞれの都市の伝統や基盤に脈々と流れるブランド・スピリッツを発掘し、それに基づいて構築されたブランド・アイデンティティによってステークホルダーに自信と誇りをもたらす。ネットワーク型リゾナリズムに基づく自律的ガバナンス・スタイルを実現することで、都市のパリユを構成する経済・社会・文化などのファンダメンタルズの刷新と活性化を先導してゆく。このような過程を経た「ブランド創造都市」こそ、二一世紀に期待される「都市の時代」を切り開いてゆく存在となる。都市ブランド戦略は人間主体の都市再生と活性化を推進してゆくのである(前頁の図2参照)。

大阪からソウル、北京へ

大阪では二〇〇四年九月、都市ブランドマネジメントの司令塔としての役割を担う組織として「大阪ブランドコミッティ(Osaka Brand Committee)」が大府・大阪府・堺市・関西経済連合会・大阪商工会議所・関西経済同友会・関西大学・大阪二一世紀協会というオール大阪の官民学八団体によって発足した。そして大阪が持つ資源を再認識し、大阪を知る、ブランド資源として魅力を高めた大阪を磨く、大阪ブランドを統一メッセージとして国内外に戦略的に発信する「大阪を語る 活動を、大阪ブランド戦略」として展開して



大阪城とOAP

きた。いわば、大阪を取り巻く数多くのステークホルダーのコラボレーションを仕掛け、都市ブランド価値共創の4Pフレームを先導する役割を果たしてきたのである。

二〇〇六年一〇月二五日、この大阪ブランドコミッティが主催する「大阪ブランドサミット」が開催された。そのなかのアピールイベントの一環として行われたパネルディスカッションに参加した大韓民国啓明大学校国際学部金都亨教授によれば、ソウルは李明博前市長のもとでダイナミズム溢れるパリユチェーンの創造をめざして観光、ファッション、デザイン、コンベンション、金融、流通、R&D、ITなどの分野を

中心にブランド都市の構築を進めている。そして、その象徴的な試みが高速道路にならっていた清溪川に漢江の水を取り入れて素晴らしい空間に変えたことであり、さらには文化産業企画団と観光マーケティング企画団からなる競争力強化企画本部の立ち上げである⁽⁸⁾。

また、同セミナーにおいて中国国際首席ブランド官資質認証機構副首席の張百清氏は、二〇〇八年の北京オリンピックと二〇一〇年の上海万博という二大イベントを目前にして、北京では新しい都市ブランド・イメージを世界にアピールしようとする国内の有名デザイナーに中国中央テレビ局などと多数の建物の設計を依頼したり、天安門などでは夜間のライトマップを行ったりしていることを紹介した。

大阪 ソウル 北京に見られる都市ブランド・ルネッサンスの試み。青森、愛知、佐賀など日本だけでなく、アジア、アメリカ、ヨーロッパの各都市で「ブランド創造都市」を構築する試みが次々と展開されつつある。このことは都市のライフサイクルと無縁ではなく、持続可能な都市の発展とそのなかで、市民を中心とするステークホルダーが自信と誇りを取り戻す、言い換えると都市ブランドを自らのものとするための確かな一歩が今、始まっていることの証左である。

CEL

(1) 夕張市役所 http://www.city.yubari.hokkaido.jp/cgi-bin/odb-get.exe?url_template=AM020000
 旭川市役所 <http://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/>
 旭山動物園 <http://www5.city.asahikawa.hokkaido.jp/asahiyamazoo/>

北海道庁 <http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkfd/301-frikoml/frikomlitop>
 (2) M・ウーバー、世良晃志郎訳『都市の類型学』創文社、一九六四年
 (3) Mumford, L., *The Culture of Cities*, Harcourt, Brace and Co., 1938 (生田勉訳『都市の文化』鹿島出版会、一九八〇年)
 (4) GMETG <http://www.citybrandindex.com/downloads/cb12005-q4-free.pdf>
 (5) Ashworth, G. J. and H. Voogd, *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, John Wiley & Sons Ltd, 1990; Ward, S. V., *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities*, 1850-2000, Routledge, 1998.
 (6) Kotler, P., D.H. Haider, and I. Rein, *Marketing Places*, Free Press, 1993. (井関利明監訳、前田正子・千野博・井関俊幸訳『地域のマーケティング』東洋経済新報社、一九九六年)
 (7) 本稿全体も含め詳細は、陶山計介・妹尾俊之『大阪ブランド・ルネッサンス』ミネルヴァ書房、二〇〇六年を参照されたい。
 (8) 大阪ブランド・プロジェクト主催、大阪ブランド・ルネッサンス二〇〇六年一〇月二五日開催の「パネルディスカッション」報告書

陶山 計介(すやま・けいすけ)

関西大学商学部商学科教授。一九七三年早稲田大学政治経済学部経済学科卒業、八二年京都大学大学院経済学研究科経済政策学博士課程後期課程修了。専門分野はマーケティング管理論。ブランド・マーケティング研究の第一人者。『ブランド・エグゼクティブ戦略』などの訳書が日本にブランドブームを起す。著書は、『日本型ブランド優位戦略』(共著、ダイヤモンド社)、『二世紀のマーケティング戦略』(共著、ミネルヴァ書房)、『大阪ブランド・ルネッサンス』(共著、ミネルヴァ書房)など。