

研究テーマ	富岡シルクブランドの可能性——地域資源である「シルク（絹）」の活用による地域ブランディングの実現を目指して
研究者・団体名	日本大学商学部木下征彦ゼミナール
研究要旨	<p>本研究の目的は、富岡市における地域資源「シルク(絹)」を活用した地域ブランディング戦略を提案し、その実現に向けた企画立案を目指すことである。本年度の研究では、富岡市における地域資源「シルク(絹)」の商品・サービス、そしてブランド展開の状況を中心に調査・分析を行った。調査を通して、「シルク(絹)」は、富岡市内の土産物店や飲食店など観光客をターゲットとする店舗などで商品化・サービス化されており、繊維としての活用以外の様々な展開が見られた。</p> <p>報告者たちは、独自の認証制度を持つ富岡シルクブランドに着目し、地域マーケティングや地域ブランドの視点から分析を行った。その結果、多岐にわたる会員企業を有しているという強みがある一方で商品コンセプトとマーケティング手法とのギャップや富岡独自の加工技術の欠如などの課題を見出した。また、運営組織を分析し、ブランドマネジメントの課題を見出した。</p> <p>本研究の調査・分析から、富岡市における「シルク(絹)」のブランド展開は、先導するブランド不在の中で個別企業の商品やブランド展開に留まっており、地域として体系的な枠組みやつながりがないことが明らかになった。そして、これらの課題解決に向けては、散見している商品やブランドをまとめ上げるイニシアチブブランドが必要であり、そのための仕組みが重要だと考えた。そこで報告者たちは富岡市の地域ブランディングの第一歩として、昨年度から継続して取り組んでいるふるさと納税返礼品の企画に加えて、地元企業と協力して富岡シルクを活用したブッセの商品開発に取り組んだ。</p>
研究内容	
<p>1. はじめに</p> <p>2014年(平成26年)に世界遺産登録された富岡製糸場は、明治政府による殖産興業政策の一環として1872年(明治5年)に設立された。当時、絹産業は強い国際競争力を持ち、日本の近代工業をリードする主要産業であった。しかし、20世紀後半には新興国の安価な生糸や化学繊維に押され、また、「小さすぎる企業、複雑すぎる工程間の分業構造、川中と川下のつながりの弱さ、内向き志向」などの内的要因によって急速に衰退の道をたどることになってしまった(伊丹 2001:10)。そんな中でも日本の絹産業の継承・再生に向けて、各地で高付加価値化やブランド化、提携グループの形成など様々な取り組みが生まれ、わずかながら希望の光が残っている。本研究の対象である群馬県富岡市の「富岡シルクブランド」もその事例のひとつである。</p> <p>富岡シルクブランドは、養蚕農家の支援や富岡シルクのブランド化を目的として誕生した。ブランドのマネジメントを担う富岡シルク推進機構は、行政と連携して養蚕農家からの繭の買取価格を高く設定することで、他地域にないサポートを行い、富岡市内の新規就農や養蚕の継承に大きく貢献している。養蚕という産業の川上を支援する一方で、その川下では富岡シルクのブランド化に向けた商品開発やギャラリー、オンラインショップの運営などに取り組んでいる。しかしながら、ビジネス面では目立った成果には結びついていないのが現状である。</p> <p>富岡市における地域資源「シルク(絹)」の活用を通じて地域イメージの向上と地域経済の活性化を目指すためには、地域ブランディングの視点や方法を欠かすことができない。報告者たちは地域ブランディングを「地域一体となって、地域の魅力を引き出し発信していく仕組み」と捉え、重視している。</p> <p>そこで本研究は、昨年度の研究を継続・発展させ、富岡市における地域ブランディングの実現を目指すため、</p>	

地域ブランドや地域マーケティングの理論を援用して、富岡市における現状および既存の商品展開やブランディングの課題を明らかにする。そのうえで、富岡市における地域資源「シルク(絹)」を活用した地域ブランディング戦略を提案し、その実現に向けて報告者たちが継続して取り組んでいるふるさと納税返礼品企画の実現と新たな商品・サービスの企画立案を目指す。

本研究は、理論研究とインタビュー調査などの実証研究の2つの方法で行う。本論文の構成は以下のとおりである。2章では、昨年度の研究概要をまとめ、今年度の研究の位置づけ・目的・方法を示す。また、先行研究より昨年度研究の知見である①地域や産業の枠を超えた商品開発や事業展開ならびに、②「地域らしさ」を追求したシルク商品の展開という「2軸」の考え方を理論的に裏づける。加えて、地域ブランドや地域マーケティングの概念や枠組みを援用し、本研究における富岡市や富岡シルク推進機構の位置づけを整理する。3章では、富岡市における地域資源「シルク(絹)」の展開状況を明らかにしたうえで、報告者たちが特に着目する既存ブランドとしての富岡シルクブランドを4Pとブランドの機能価値から分析して、その課題を析出する。また、ブランドの運営母体である富岡シルク推進機構をインターナル・ブランディングの視点から捉えなおし、ブランドマネジメントにおける課題を分析する。そのうえで、富岡市における地域ブランディングの課題をまとめる。4章では、それらの課題解決に向けて、イニシアチブブランドの必要性を示し、富岡市における地域ブランディング戦略を提案する。5章では、報告者たちが富岡市の地域ブランディングの一環として実践しているふるさと納税返礼品企画や地元企業との商品開発の試みと目指す方向性をまとめる。6章では、報告者たちが目指す富岡市の地域ブランディング実現に向けた展望を記述する。最後にこれまでの調査を通して、今後の富岡市の可能性や課題について、報告者たちの考察を述べる。

2. 研究の位置づけ

2-1. 本年度研究の特徴

昨年度の絹ラボ研究では、群馬県および富岡市の地域資源である「シルク(絹)」の歴史・文化的な背景と経緯を整理し、富岡シルクブランドを事例として絹産業の現状を調査した。その結果、日本の絹産業自体は衰退期にあるものの、各地の取り組みの中に光明を見出すことができた。また、富岡シルクブランドは豊富な品揃えや協議会の潜在力などの強みがある一方、販路や発信力に課題があることを発見した。

さらに報告者たちはこの課題解決に向けて、①地域や産業の枠を超えた商品開発や事業展開と、②地域らしさを追求したシルク商品の展開の2軸(以下、「2軸」または「軸①」「軸②」と記載)で取り組むことが必要であると考え、ふるさと納税返礼品の企画に取り組んだ。

今年度は地域資源「シルク(絹)」を活用した地域ブランディングの実現を目指して、この「2軸」を念頭に調査研究を展開する。具体的には「2軸」を地域マーケティングや地域ブランドの枠組みを用いて多角的に捉えながら、富岡市や事例としての富岡シルクブランドの現状や課題を整理する。そして、これまで取り組んできた2年間の絹ラボ研究、生活文化に着目し富岡市の魅力「おせっかい」を掘り起こした1年目、富岡市の地域資源「シルク(絹)」に着目し絹産業の現状と課題を調査した2年目。これらの蓄積を活かしながら、富岡市を地域ブランドの観点から包括的に捉え、地域資源「シルク(絹)」を活用した富岡市のブランディング戦略を提案する。

2-2. 地域ブランドに関する先行研究

ここでは地域ブランや地域マーケティングに関する先行研究の知見を整理する。まず、報告者たちが着目する「地域ブランド」の概念について、中小企業基盤整備機構(2005)では、次のように定義している。

- (1) 「地域に対する消費者からの評価」であり、地域が有する無形資産のひとつである
- (2) 地域そのもののブランドと、地域の特長を活かした商品のブランドで構成される

(3) 地域ブランド戦略とは、これら 2 つのブランドを同時に高めることにより、地域活性化を実現する活動のことである

また、青木（2004）も地域ブランドを 2 つの視点から提唱した。1 つ目は「地域資源ブランド」（産品・加工品・商業地・観光地を対象としたブランド）である。これは製品ブランドと対応し、図 1 の①地域の商品・サービスのブランド化に当てはまる。2 つ目は「地域全体のブランド」である。これは企業ブランドに相応し、図 1 の②地域イメージのブランド化と重なる。これらを踏まえ、新たに構築されるべき地域ブランドとは、一般企業における「企業ブランド」と同じく、個々の地域資源ブランドを束ね導いていく存在である必要があり、また、それぞれの地域資源ブランドと地域ブランドとが、お互いにお互いを強め合うような関係になることが強く求められる。

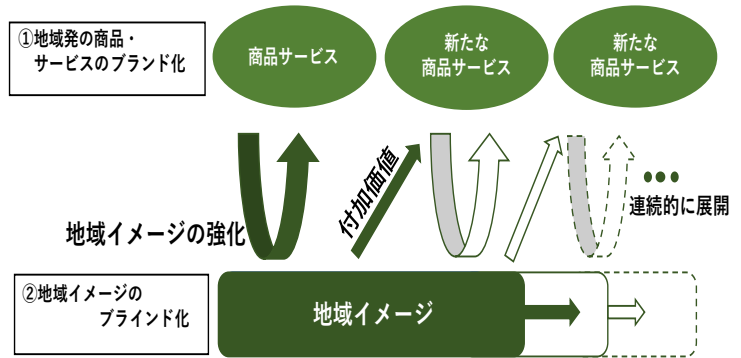


図 1：地域ブランドの概念

出典：中小企業基盤整備機構（2005）を元に報告者作成

そのため、地域ブランディングにおいては「地域内における多様な連携の下、地域が一体となってブランドを構築していくことが要求される（日本ブランド・ワーキンググループ）」。

これは 2 軸の「軸①」に該当し、多様な連携が地域ブランディングに必要なことを示唆している。さらに、地域ブランドは企業ブランドや製品ブランドを包含し、業種や業界のブランドといった枠組みよりもさらに上位に位置付けられる概念であるため、その根本にある地域固有の資源を確立させ、地域のアイデンティティを形成させることも重要になるという（日本ブランド・ワーキンググループ）。このように地域ブランディングにおいて地域固有の資源を確立させること、つまり、2 軸の「軸②」である地域らしさを追求していくことは非常に重要であると考えられる。

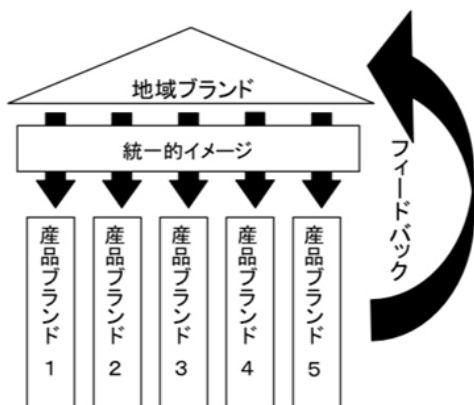


図 2：地域ブランドと産品ブランド

出典：村山 2007

続いて、地域ブランドの形成手法について整理する。一般的な地域ブランドの形成手法として知られているのは、自治体が主導する形で政策や施策の一環として取り組むトップダウン型の方法である。地域全体のブランド構想を設置し、観光サービス施設や農産品、加工特産品などの個別要素をその下に展開することで、個別ブランドのブランド力向上や地域の経済波及効果を誘発することができる。行政が立てた一つの共通イメージ・方針（傘の部分）のもと、個々のブランドが商品ないしサービス等を展開することで、ひとつにまとまった地域のイメージ形成につながるというものである（図 2）。

しかし、先に述べた一般的な地域ブランド形成の手法は、あくまでも行政が主体となっている場合に有効な手段であるため、地方自治体が「地域ブランドの形成を施策として着手しない場合は、『傘の部分』を起点として定めることは困難」（石原 2009）であり、別の形成方法を試みる必要がある。このような問題点に対し、青木（2004）は、地域ブランドを民間主導で形成していくプロセスが有効であると述べている。民間主導で地域ブランドの形成を図る場合、まずはボトムアップ単独の産品ブランド形成を図ることになる。

このような場合にポイントとなるのが、イニシアチブブランドの構築である。石原(2009)によると、「イニシアチブブランド」とは地域ブランド形成に際して先導的な取り組みとなるブランドであり、他のブランド形成に影響を与え、包括的な地域ブランド形成に導く役割・機能を持つブランドである。イメージ形成の『傘の部

分』としての役割ではなく、根幹部分の起点となるイニシアチブブランドという名の核から産品ブランドを展開していくことで、民間主導で行われるボトムアップ型の地域ブランド形成が可能になるといえる。また、イニシアチブブランドとして定めた起点となるブランドを、他の地域ブランドも巻き込んだ活動として展開させ、個別の産品ブランドから地域全体を取りまとめる地域ブランドとして成長させることが必要である(図 3)。

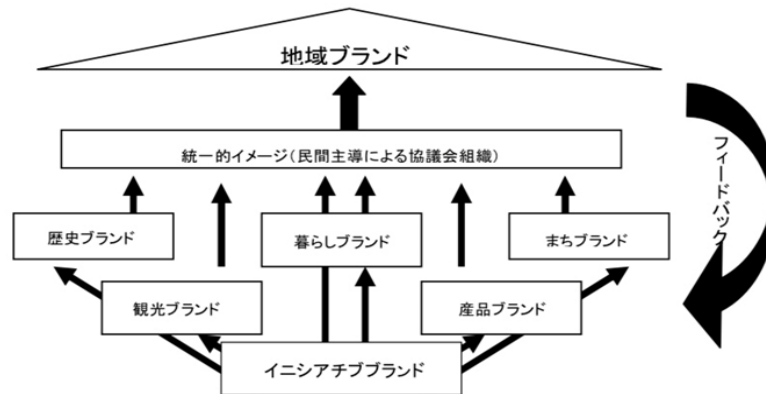


図 3：産品ブランドから連鎖させる地域ブランド形成の概念的手順のイメージ

出典：石原 2009

図 3 の根幹部分に当たるイニシアチブブランドとなる産品ブランドを地域全体に波及させ、他のブランドにおいても根幹部分の要素が感じられるようにすることで、地域全体で共通の地域資源を中心に活動が展開されるようになり、地域の統一イメージを形成する地域ブランドとすることができる。

ここまで地域ブランドの概念や地域ブランドの形成手法について整理してきたが、地域ブランドの価値を高めることはもとより、ピンポイントで地域や地域資源ブランドを選択してもらい、標的とする相手の望む地域価値を創造し伝えるために地域マーケティングという枠組みが必要となる。これを実務的に定義すると「まちづくりや地域の問題解決のためにマーケティングの理論や手法を適用すること」ということができる。他方、理論的には「ある特定の地域に対して、標的とする人々から、好ましい反応を獲得するための活動」、あるいは「標的とする人々の特定の地域に対する態度や行動を、創造・維持・変更しようとする活動」と定義されている。これに関連して、東(2001)は、地域マーケティングの領域を、「集客型マーケティング」と「移住型マーケティング」の 2 つに分類している。特に、報告者たちが対象とする地域資源ブランドは地域内の産品を地域外の顧客へと発信していることから、「移住型地域マーケティング」に当てはまると考えられる(図 4)。

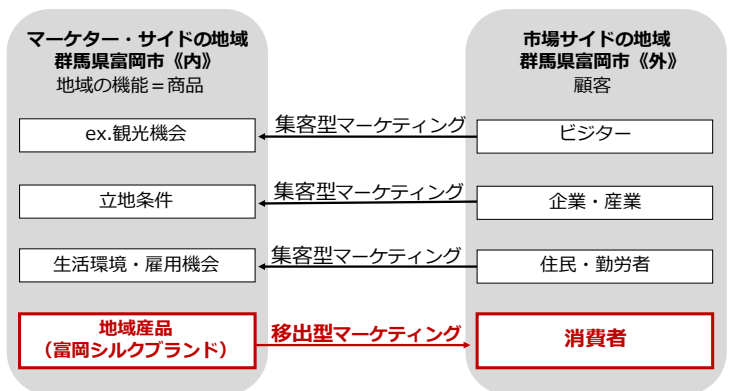


図 4：地域マーケティングの領域から捉えた富岡の地域資源「シルク(絹)」

出典：東(2001)を元に報告者作成

3. 現状分析

3-1. 富岡市で展開されている地域資源「シルク(絹)」の現状の整理

本節では、富岡市で現在展開されている地域資源「シルク(絹)」に関わる様々な商品・サービスの現状を地域レベルの視点から整理する。はじめに地域資源「シルク(絹)」の特徴とその捉え方について、簡潔に記述す

る。富岡市のシンボリック的存在である富岡製糸場がこの地に建てられた理由は、古来、富岡周辺地域で養蚕が盛んであったからだと言われていた。養蚕は、桑やお蚕様、繭といった要素などから構成され、そもそも富岡市の歴史や生活文化に深く根付いている。また、富岡製糸場との関連においても、養蚕によって作られた繭を糸にする工女や彼女たちの手で作り出された生糸やシルクが、それぞれ地域の歴史的・文化的な存在として見られている。特に富岡製糸場が世界遺産に登録された後は、製糸場やそこで働く工女に注目が集まっている。桑、蚕、絹、工女、製糸場をはじめとする諸要素は個別に見ると、他の要素との関連やつながりが見えにくい。しかし、富岡市の歴史や生活文化から捉え直すと、一見すると個々が独立しているようにも思えるこれらの要素が、一連の物語としてつながる。そこで、本研究では、これらの諸要素をすべてまとめたものを地域資源「シルク(絹)」と捉えることにする。

現在の富岡市においては、2014年に世界文化遺産登録された富岡製糸場や、富岡製糸場で働いていた工女をモチーフとした富岡市のイメージキャラクターであるお富ちゃん、富岡で作られた繭からとられる生糸をブランド化する富岡シルクブランド、シルクたんぱくやシルクパウダーを取り入れた食品や石鹸などをはじめとする、地域資源「シルク(絹)」を活用した様々な取り組みや商品が散見される。特に、シルクたんぱくやシルクパウダーを活用した商品を例に挙げると、絹シュウマイ、シルクサブレ、シルクどら焼きなどの商品が印象的である。また、関連商品として桑の実である「ドドメ」のジャムや、桑の葉茶なども販売されている。これらの商品ラインナップからもわかるように、地域資源としての「シルク(絹)」が注目され、シルクの持つ歴史や文化、あるいは繊維やたんぱく質としての機能価値などが多岐にわたって商品やサービスとして活用されている。

さらに、それらの商品パッケージには、工女をモチーフとした富岡市のマスコットキャラクターであるお富ちゃんが度々用いられている。特に富岡市の土産物市場におけるパッケージや印刷物などにおいては、お富ちゃんの存在感が強い。また、まちなかのいたるところで像や看板となり、富岡市における実質的な顔のような存在となっており、地域ブランドイメージと直結している。

しかし、報告者たちが、富岡市を訪れる観光客に対して行ったお富ちゃんの認知度を問うアンケート調査の結果は、アンケートの有効票数である 117 票のうち、「お富ちゃんを知っている」と回答した人は 50.4%であった。さらに、お富ちゃんを知ったタイミングについて尋ねたところ、「富岡市に来てから」という回答が約 8 割を占めていた。これらのことから、お富ちゃんは富岡市を訪れた人が目にする機会が多いが、そもそも観光客からの認知度はかなり低く、富岡市の地域資源や産品と結びつくものではないと考えられる。もとよりお富ちゃんは市民向けのキャラクターであり、外向けに、ましてや地域ブランドの顔となることを目指して生み出されたキャラクターではなかった(富岡市役所インタビュー)。これらのことから、地域ブランドを代表する存在としては弱いと考えられる。

ここまで地域資源「シルク(絹)」を活用した商品とそれらのパッケージに起用される疑似的な地域ブランドともいえるお富ちゃんについて見てきたが、これらは全て富岡製糸場や絹、養蚕に関わるものであるにも関わらず、全体を通して共通要素やイメージを感じられず、「軸②」において重要な体系的なまとまりや統一的なイメージが不在である。

そこで、報告者たちは富岡市の地域資源「シルク(絹)」に対して、唯一独自のブランド認証制度を持っている富岡シルクブランド推進機構に着目することにした。

3-2. 富岡シルクブランドについての調査分析

本節では、富岡シルク推進機構が展開する富岡シルクブランドについて扱う。インタビュー調査やホームページによる商品ラインナップの調査などで集めたデータをもとに、マーケティング視点《4P》、ブランド視点《機能価値》から分析し課題を析出する。同機構のホームページでは、富岡シルクブランドは「伝統を紡ぎ新しい世界を開く富岡シルク」として、①明確な作り手の顔が見えるシルク、②歴史と伝統が息づく富岡製糸場

で生まれたシルク、③ヨーロッパが高く評価したクオリティを受け継ぐシルクであることを掲げている。機構のオンラインショップには暮らしのギフトとして、機構オリジナル商品と認証商品が掲載されている。商品は、ストール・スカーフ・ネクタイ・ポケットチーフ・雑貨/小物・美容・健康・マスク・繭/糸・シルク/わた・書籍などがあり、カテゴリーごとに分類されている。

ここでは、シルクストールとスカーフの製品(Product)に着目して分析を試みる。これらには「美しい光沢とやさしい色合い」「空気のような軽やかさ」「シルク本来のしなやかさと艶やかさ」「春繭」などの説明が添えられ、開発テーマであるシンプル（自然体）・ぬくもり（優しさ）・上質さ（心地よい）を連想させるものである。価格の幅（Price）は 5,500 円のプチ・ストールから群馬県富岡市出身のろうけつ染アーティストとのコラボ商品が 35,200 円までさまざまとなっている。販売場所（Place）は、富岡製糸場内にあるシルクギャラリーをはじめとして、ジャパンシルクセンター、高崎高島屋の紳士売り場、池袋そごう西武のギフトコーナー、そしてふるさと納税などが挙げられる。販促（Promotion）としては、ホームページ、イベントの出展（企画展示）、SNS での発信などである。

Product については、ブランドの原材料である繭や生糸、それらに付随する歴史や文化、作り手が見える生産体制などが富岡シルクの最大の強みであるが、そもそも富岡シルクや富岡の文化と歴史を知らない人にとっては商品の良さを判断することが難しい。また、Price に関しても、商品やブランドを補足するストーリーやそれを記したパンフレットがないため、製品のデザインに地域性が反映されているもの以外からは、歴史や文化を感じることは困難であると思われる。さらに、Place としても、お土産の価格帯ではない高価格商品が、アンテナショップや土産物売り場に並んでしまう場合、地域ならではのストーリーや独自性を伝達するブランドコミュニケーションがなければ、買い手にはその価格の妥当性が伝わりにくい。また、Promotion においても、それぞれブランドマークは同じでも加工業者が異なるため、それぞれの商品に一貫性が見られにくいという課題も挙げられる。



農水産物	式	①価値担保システム+②産地的正当性・独自性	
	①	富岡で生産された繭の内、希少性の高いぐんま細という品種かつ春繭のみを使用。それらの繭は乾燥させずに最高品質6Aの操糸機によって生糸に仕上げられる。	
②	お蚕が食べる桑がよく育つ水はけのいい土地を有している。加えて、富岡市は富岡製糸場があるまちでもあり、古くから養蚕文化が根付くまちでもある。		
加工品	式	①原料等の正当性・差別性+②加工技術の独自性	
	①	富岡シルク(春繭・生引き・ぐんま細)を使用。富岡シルク推進機構のみが扱っている。	
②	個別の商品で加工業者が異なり加工技術にあまり統一性が見られない。富岡独自の織の技術や特殊加工の技術があるわけではないため独自性があるとはいえない。		

図 5：地域ブランドの価値と機能（富岡シルク）

出典：青木幸弘（2004）を元に報告者作成

続いて、同じ製品を対象にして、ブランドの視点から分析を行った（図 5）。農水産物においては、希少性の高い品種の使用や富岡の土地柄もあり独自の価値が見受けられる。加工品においては、原材料の差別性はあるものの個別の商品で加工業者が異なる。そのため個々の業者の魅力が創出されるものの、富岡独自の織の技術や特殊加工の技術があるわけではないため独自性があるとはいえない。だからこそ、富岡シルクブランドにおいては技術以外の面から「軸②」にもとづく Product を作り出し、そこに共感するターゲットに絞って Price を設定し、適切な Place を販路開拓しつつ、Promotion による発信をしていくことが重要ではないだろうか。

ここまでマーケティングやブランドの視点から富岡シルクブランドを分析してきたが、まとめると「売り手が買い手に伝えたい思いや商品コンセプトとマーケティング手法（4P）とのミスマッチ」、「加工品ブランドとして加工技術の独自性の欠如、また補完する背景の不在」という課題があげられる。

3-3. 富岡シルク推進機構についての調査分析

ここでは、富岡シルク推進機構を組織レベルから捉え、ブランドマネジメントにおける課題について言及する。まず、企業がブランドディングを推進していく際に重要とされる「インターナル・ブランディング」を取

り上げる。インターナル・ブランディングとは、「企業のブランディングにおいて、その構成員である従業員が、自社の組織文化や戦略に対して十分に理解するためのフレームワーク」のこととされる（佐々木・石川・石原 2022：129）。また、中小企業のブランディングに焦点を当て、インターナル・ブランディングについて論じている徐・李(2022)によると、戦略的な視点から捉えるインターナル・ブランディングとは、「自社独自のブランド理念とブランド・ビジョンを中長期的な視点から、部門横断的な連携やコミュニケーションを通して、外部のステークホルダーに対して自発的に体現するよう全社員に理解・共感・共有してもらうために、全社的に取り組む諸活動」を指すと述べられている。まとめると、インターナル・ブランディングは組織内部のブランド戦略として位置づけられ、従業員がブランドについて共通理解・認識を持つことやそのための取り組みであり、「軸①」を成り立たせるために重要であることがわかる。報告者たちが事例研究の対象とする富岡シルク推進機構は、行政や養蚕農家、シルクの製造加工会社などの会員からなる組織で、一般の企業とは異なるが、ここでは富岡シルクのブランディングを目指す一種の中小企業と捉える。したがって、中小企業に焦点を当てている後者の定義を採用する。

関連機関や事業者へのインタビュー調査の結果、富岡シルクブランドの商品は、富岡市の養蚕農家が生産した繭を富岡シルク推進機構が買い取り、会員企業が加工・製品化し、富岡シルクブランドの認証制度を通過することによって富岡シルクブランドとして販売されるという流れになっている。しかし、これらのブランド化のプロセスにおいて、会員企業間や機構と会員企業間で連携した商品開発や販売促進はなされていない。聞き取り調査によれば「会員間の交流はあまりない、会員でもあるし競合でもあるためなかなか難しい」現状があり、また、「部会での交流はあるが、関係はあまり深くない」という。

このように、インターナル・ブランディングにおいて重要なポイントである、部門を越えた横断的なコミュニケーションは、現状の富岡シルクブランドでは見受けられない。一方で、富岡市同様に地域資源「シルク(絹)」を活用した地域ブランディングを試みる長野県岡谷市では、岡谷蚕糸博物館を起点としながら市一体となってオール岡谷産シルクの商品開発や地域ブランド構築に取り組まれている。また、岡谷シルクブランドの商品には地域の歴史や文化にちなんだストーリーが付与されており、地域ブランドとして他にない商品を展開している。

3-4. 富岡市の地域ブランディングにおける課題

本節では、これまで行った地域レベル、ブランドレベル、組織レベルの調査によって見出した課題をまとめよう。それらを再度地域のレベルで捉え直し、課題を整理していく。これまでの調査より、富岡市において地域資源「シルク(絹)」を活用している商品やブランドは多岐にわたっているものの、散見している状態となっていることがわかった。また、唯一のブランドである富岡シルクブランドにおいても、商品コンセプトとマーケティング手法とのギャップや富岡独自の加工技術の欠如などの課題が挙げられた。また、運営母体である富岡シルク推進機構は、多岐にわたる会員企業を有するという強みがあるにもかかわらず、会員企業間や会員企業と推進機構間などでの横断的なコミュニケーションがとられていないため、ブランドとしての一体感や結束力に欠けるようにも思われる。このような現状を地域レベルで改めて捉え直すと、地域を代表する確固たるブランドは未だない状況である。また、地域資源「シルク(絹)」を活用した商品やブランドにはつながりや関連性が見られず、個々がバラバラという現状は、「2軸」の条件を満たしておらず、地域ブランディングにおける大きな課題として挙げられる。このような課題に対して報告者たちは、これらを体系的にまとめあげた富岡シルクを核としながら、地域一体となって地域ブランドを構築していくことが必要だと考えた。

4. イニシアチブブランドを活用した地域ブランディングの提案

報告者たちは、富岡市の課題に対して、富岡シルクを製品ブランドの軸としたイニシアチブブランドを構築することが必要だと考えた。

富岡市の地域資源「シルク(絹)」は観光客を対象とした土産物や観光施設だけでなく、富岡市の住民からも長く愛され、生活に取り入れられているものであり、まさに地域に古くから根付いた地域資源である。そこで、共通要素である富岡シルクをイニシアチブブランドとし、富岡市の地域資源「シルク(絹)」を活用したすべての個別要素をまとめ上げることで、「2 軸」にもとづき富岡シルクを中心とした富岡市全体の地域ブランドを形成することができる。

実際にイニシアチブブランドが機能した例として、青森県八戸(はちのへ)市「八戸サバ」の地域ブランド化が挙げられる。八戸市では、八戸サバをブランド化する動きに地元企業の駄菓子屋が協賛し、地域に根付いていた企業同士が業種を超えて協力し合ったことで、八戸市全体での地域ブランド形成に火をつけたと言えるだろう。さらに、この試みによって八戸駄菓子の地域ブランド形成に向けた取り組みが始まるなど、他製品ブランド形成に影響を与えるとともに、地域全体の地域ブランドの形成を包括する「八戸ブランド戦略」の策定を勢いづける結果となった。この事例のように、富岡市においても富岡シルクを根幹としながら、他の地域資源同士が繋がりを持ち、民間企業・団体が地域全体で協働することでイニシアチブブランドが構築され、観光や暮らしをも巻き込んだまち全体を統一する地域のブランド化が見込まれるだろう。

ここまで、富岡シルクがイニシアチブブランドとして機能する可能性について述べたが、実際にイニシアチブブランドと位置付けるためには、地域資源ブランドとして、富岡シルク全体を体系的にまとめることが必要である。具体的な方法としては、富岡市の地域性を活かした同一ロゴの統一ラベルの付与を提案したい。これにより、富岡シルクに関連する商品・サービスをすべて富岡シルクというブランドの商品であると識別できるようにすることができる。また、商品に留まらず関連施設やサービス、体験にも共通のラベルがあることで、商品として展開されているものに留まらず、まち全体で展開されているシルクに関する取り組みに共通のイメージを構成させることが可能となる。統一ラベルのデザインは、全商品・サービスに対して完全に一致させるのではなく、現在富岡シルクブランド推進機構のブランド認証制度によって認証マークが付与される商品の価値は残すことを前提とする。そのうえで、富岡シルクを活用しているものの現時点では認証マークがない商品に対して、富岡シルクを活用している証になるマークを付与するのである。認証制度を通過していることによって、ロゴデザインは多少変化するが、それぞれのラベルには関連性があり、全体としての統一感を意識したラベルにすることで、単に地域資源「シルク(絹)」を活用している商品に認証ラベルを付与しているだけでなく、地域資源「シルク(絹)」に関連するすべてのものに統一感が生まれ、地域全体への波及効果が生まれることが期待できる。そして、このような取り組みを実際に執り行うためには、関連企業や事業者間の連携やとりまとめが必要となる。富岡シルクのブランド化を目的とした富岡シルク推進機構や富岡市の観光促進を目指す観光協会などが連携することで、より広範囲に及ぶ繋がりを持つことができ、多くの事業者間をつなぐ役割を果たすことができると考えられる。

5. 実践している取り組み

現在、報告者たちは富岡市の地域資源「シルク(絹)」を活用した地域ブランディング（以下、富岡地域ブランド構想と記載する）の一環として、富岡市の地元企業とのお菓子の商品開発や染織作家とのふるさと納税返

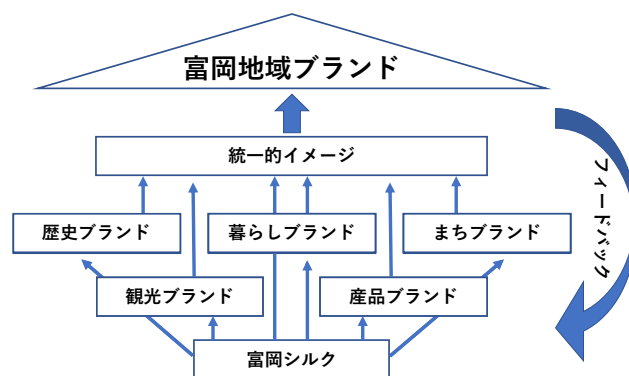


図 6：富岡シルクから連鎖される地域ブランド形成のイメージ

出典：石原 2009 を元に報告者作成

礼金企画を行っており、この取り組みは、2軸の実現可能性を秘めている。

3章で指摘した通り、地域ブランディングにおいて2軸の①②の両方が充足された状態でなければ、地域の一体感や結束力は生成されない。そのため、報告者たちが取り組むお菓子の商品開発では、地域に愛されている老舗企業が富岡市の地域資源「シルク(絹)」を活用し、商品を開発することを1つの事例としながら、富岡市内の飲食店組合や菓子組合などと連携していくことを視野に入れている。また、返礼品企画においても、織物体験や養蚕体験などの返礼品を事例としながら、多種多様な人や企業が連携を通じて、シルクを感じる新たな体験の創出を目指していくことを念頭においている。それは、「軸①」に該当し、様々なアクターを巻き込んでいくきっかけづくりになりえると考え。加えて、様々な企業が連携していくためには、4章でも示した通り、地域の歴史や文化などのストーリー性や地域らしさを込めた共通のラベルやマークを活用して、富岡市内で展開されているシルク商品や事業者に付与していくことによって、「軸②」の実現が期待できる。

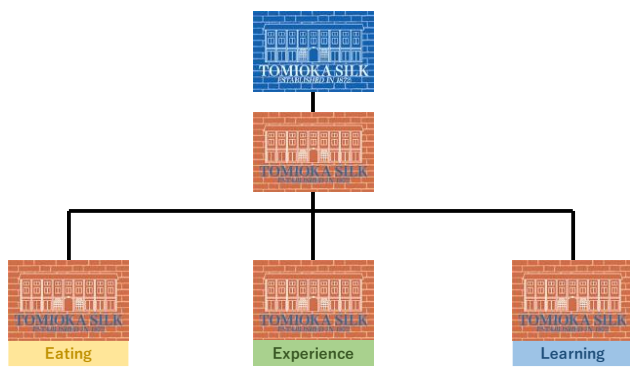


図7: マスターブランド型のブランド体系

出典: 博報堂コンサルティングを元に報告者作成

そこで報告者たちは、既存マークである「富岡シルクプラチナマーク」をトップに位置づけた、マスターブランド型のブランド体系図を富岡地域ブランド構想に応用できるのではないかと考えている。図7のように、富岡市のシンボルである富岡製糸場のイメージを活用した富岡シルクブランドの強みを各種カテゴリーに適応させ、地域一体のブランドとして捉えられるような仕組みがあれば、富岡市の課題とされていた一体感や結束力の向上などの解決策になることが期待できる。また、これらの取り組みを広く地域の住民を包含した仕組みにするためには、富岡市が取り組む市民養蚕やとみおか未来会議などと連携して、地域住民自身が地域のアイデン

ティティ形成や愛着の向上を図ることができきっかけを創出することが重要であろう。具体的には、商品アイデアやブランドイメージキャッチコピーの公募など、地域ブランドを住民と共に創造するプロセスが重要と思われる。地域住民は地域ブランドの生産者でもあり消費者でもあるため、地域ブランド形成において必要不可欠な存在であることを忘れてはならない。そして、報告者たちが考える富岡地域ブランド構想において、地域一体で取り組むためにはまず富岡シルク推進機構や観光協会などの関連機関が連携し、基盤を作っていくことが必要になる。その際には報告者たちの示すブランド体系図は、富岡市のブランド化を目指すうえで一つの指針になるだろう。

6. おわりに・今後の展望

本研究では群馬県富岡市をフィールドとした地域資源「シルク(絹)」を活用した地域ブランディングの実現に向けて、富岡市の現状を整理し、地域ブランディング戦略の提案を行った。地域ブランディングの目的である地域経済の活性化や地域住民の満足度向上に向けて、まずは地域資源「シルク(絹)」の潜在能力を最大限引き出し、地域らしさを追求していく必要性がある。そのためには、富岡シルク推進機構をはじめ、観光協会や行政、地域住民などが連携していくことが重要で、地域ブランド形成において連携体制を構築することがその第一歩になると考察する。今年1月、富岡市では「富岡製糸場を中核とした文化観光拠点計画」が文化庁より認定された。その中には、強化学業の一環として「4. 飲食、販売、宿泊等との連携の促進」が挙げられ、県内温泉地宿泊施設等とのシルク製品を活用したコラボ事業を具体的に計画している。この計画を実践することで、関連企業や事業者間の連携の実現をより確固たるものにするかと推測される。

しかし、論文内でも少し触れた通り、長野県岡谷市や山形県鶴岡市、愛媛県西予市など日本各地で地域資源「シルク(絹)」を活用した地域ブランディングが試みられている。地域ブランドは都道府県・市町村の競争と

も指摘されているが、特に絹産業においては産業の転換期を迎え、どの地域のシルクが優位性を獲得するのかわというレベルの話ではないと考える。本研究では富岡市という自治体レベルで地域資源「シルク(絹)」を捉えてきたが、今後は群馬県という県レベル、ひいては日本という国レベルで地域資源を体系的なブランドとして構築していく必要があることが示唆される。その意味で、昨年度の知見である「2 軸」の展開は今後さらに重要性を増していくのであろう。改めて、富岡市を捉えると世界遺産である富岡製糸場を有している点で他地域と比較して、人々の目に留まりやすい。だからこそ、富岡市が起点となって様々な地域と連携を試みていく必要があると考察する。今、絹産業の基盤を支えている養蚕の現場は高齢化の影響によって今後 5 年から 10 年で大きく変化すると推測される。生業として絹産業を継承していくためにも、地域ブランディングの更なる可能性を検討していくことを今後の課題としたい。

《参考文献》

- 青木幸弘「地域ブランド構築の視点と枠組み」『商工ジャーナル』（日本商工経済研究所・2004）
- 石原慎士「地方社会における一次産品を中心とした地域ブランドの形成手法に関する研究—地場産業の活性化を視野に入れた地域ブランドの価値と形成手法の考察を中心に—」『弘前大学大学院地域社会研究科博士論文』（弘前大学大学院地域社会研究科年報・2009）
- 伊丹敬之+伊丹研究室『日本の繊維産業 なぜこれほど弱くなってしまったのか』（NTT 出版・2005）
- 公益財団法人えひめ産業振興財団「愛媛シルクポータルサイト」(<https://ehime-silk.org/>、最終アクセス 2023 年 1 月 29 日)
- 佐々木茂・石川和夫・石原慎二、『新・地域マーケティングの核心—地域ブランドの構築と指示される地域づくり』（同友館・2022）
- 徐誠敏・李美善『ブランド弱者の戦略—インターナル・ブランディングの理論と実践—』（ミネルヴァ書房・2022）
- 高瀬理帆・齋藤楓・星野真優「富岡シルクブランドの可能性—地域資源である「シルク(絹)」の展開に向けた絹産業の研究」『絹ラボ研究成果報告書』（上毛新聞社・2021）
- 鶴岡食文化創造都市推進協議会「つるおか名物コンテスト | 菓子部門 | 鶴岡食文化創造都市推進協議会」(<http://www.creative-tsuruoka.jp/contests/kashi.html>、最終アクセス 2023 年 1 月 18 日)
- 富岡市「文化観光推進法に基づく拠点計画について」（文化観光推進法に基づく拠点計画の認定について | 富岡市 (tomioka.lg.jp)、最終アクセス 1 月 28 日)
- 富岡市「令和 3 年度とみおか未来会議」(<https://www.city.tomioka.lg.jp/www/contents/1621235114947/index.html>、最終アクセス 2023 年 1 月 29 日)
- 博報堂コンサルティング「ブランド体系整理」（ブランド体系整理 | サービス一覧 | 博報堂コンサルティング (hakuhodo-consulting.co.jp)、最終アクセス 2023 年 1 月 30 日)
- ブランド総研研究所「BRI ブランド総合研究所地域ブランドマニュアル」(https://tiiki.jp/column/brand_manual/manual.html、最終アクセス 2023 年 1 月 22 日)
- 内閣府(2017) (https://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr17/chr17_02-02.html、最終アクセス 2023 年 1 月 22 日)
- 村山研一「地域ブランド戦略と地域ブランド政策『地域ブランド研究』（地域ブランド研究会事務局・2007）

※謝辞

本研究を進めるにあたり、私どもの取材に快くご協力してくださった富岡市役所、富岡シルク推進機構、地元企業、養蚕農家さん、染織作家さん、また絹ラボの主催・運営をしてくださった上毛新聞社様に厚く御礼と感謝を申し上げます。