

「戸越銀座」のブランディング

—商店街からエリアへの発展—

木 暮 衣 里

神戸学院経済学論集

第54巻 第4号 抜刷

令和5年3月発行

「戸越銀座」のブランディング

——商店街からエリアへの発展——

木 暮 衣 里

はじめに

「戸越銀座商店街（以下、戸越銀座）」は全国的に知られた集客力の高い商店街であり、今日では戸越銀座を核とする周辺エリア全体がひとつの強力なブランドとなっている。しかし1990年代の終わり頃までは3つの商店街が連なる「古い、長い」ことしか特徴がないところであった。今日はエリア（地域）ブランドやプレイス（場所）・ブランディングについて優れた研究が多くあるが、商店街について述べられている例は少ない。本稿では戸越銀座がどのように全国的に知られるエリアあるいはプレイス・ブランドとなったかについて考察する。

1. “場所”のマーケティングとブランディング

地域の産品等でなく、地域そのもののブランドについての研究は2000年代半ばから盛んになった分野である。地理的な“場所（Location）”のブランド構築については、Keller（1998, 2002）が人々に“場所”を認識させ、望ましい連想に結びつけることが重要であると述べているが、木暮（2003）が店舗と商業集積・地域・都市のブランド構築とその共生関係について研究を行った2000年代初頭では先行研究は多くなかった。

（1）商店街の歴史は大正12年の関東大震災にまで遡り、3商店街の全長は約1.3kmという長さである。（<https://www.togoshiginza.jp/>）

「戸越銀座」のブランディング

石原・石井（1992）は、全国22の商店街の活動事例から多様なマーケティング活動をまとめ、商店街の発展について考察している。地域ブランドという言葉こそ使われていないが、地域住民に信頼され、他と差別化された存在になるというブランド構築に関わる先駆的な研究である。石原・石井は、商店街のイメージと魅力・統一性を長期的に保持する努力や試みの総称として、タウン・マネジメントを提案している。これは商店街の街並み整備や環境整備などハード事業に関わるものである。また、商店街のネーミングの変更、キャラクターも重要だとし、「街のもっている歴史、伝統、由緒、そういったその街にしかないものを再発見、再評価し、それを街のキャラクターやシンボルとして新しい現代的な意味を与えるというやり方」（p. 111-112）が不可欠だと述べている。石原・石井は商店街のライフサイクルとして、自然発生的な第1段階、集団組織形成と維持の第2段階に続き、街並み整備はじめ街の全体像を意識する第3段階のタウン・マネジメントがあるとし、「消費者に人気のある店、集客力のある店、街にふさわしい店を優先的に街に取り込むことによって、その街の人气が高まり、街全体としての幸せ度が増進する」（p. 310）と述べている。また、4つ目の段階として、商店街インフラと外部ネットワークを上げている。商店街インフラとは自主的な財源であり、様々な事業を推進するための本部組織の能力である。それらをベースに外部とのネットワーク化を図り、長期的な存続と発展を推進するというものである。ここには他の商店街や商業施設等との共同事業や、地域コミュニティ、行政とのつながりも含まれる。石原・石井は、地域コミュニティとのつながりは、商店街ライフサイクル全般における課題であるとしている。

Kotler et al. (1993) も地域ブランドという言葉は使っていないが、“場所”のマーケティングは単に宣伝することではないとし、「“場所”の能力を高め、市場の変化に適応し、チャンスをつかみ、その魅力を持続させること」（p. 18）がその目標であると述べた。“場所”のマーケターは、様々な目的を持つ人や組織の認知集合、考慮集合、選択集合の中にその“場所”を入れることが必要

である。また“場所”のイメージを浸透させるには単にスローガンをつくるだけでなく、地域住民や外部の人々が本当にその“場所”に対して抱いているイメージを表現し、それを様々なチャンネルを通じて発信することが重要とした。文化人類学的見地から歴史を辿った「場所の意味づけ」（Burgess and Gold 1985; Watson 1991; Barke and Harrop 1994）も行われ、Barke（1999）は“場所”のイメージとアイデンティティに関わるものが街のマーケティングの主流のひとつであると述べた。Bell（1999）は、Mehrabian and Russell（1974）の環境心理モデル（MRモデル）を用い、エリア内にある店舗のバラエティや視覚的魅力、サービスの質が、消費者の愛顧につながることを調査した。また小売業者の協働（Co-operation）」と公共政策の役割が、エリアのイメージを管理するために重要であると述べている。

和田（2002）が「真の意味での地域ブランド化は、特産品でも観光でもなく、地域に住む人々のコミュニティの息吹とネットワークである」（p.194）と指摘し、Kavaratzis（2004）によりシティ・マーケティングから・シティ・ブランディングへの転換の重要性が述べられた。以降、地域や“場所”のブランド研究が注目されるようになった。Kavaratzis et al.（2008, 2013）は、ビジョンと戦略からスタートするプレイス・ブランディングのプロセスを示した。和田・菅野・徳山・長尾・若林（2009）『地域ブランドマネジメント』では、地域ブランドの定義として「その地域が独自に持つ歴史や文化、自然、産業、生活、人のコミュニティといった地域資源を、体験の「場」を通じて、精神的な価値へと結びつけることで、「買いたい」「訪れたい」「交流したい」「住みたい」を誘発するまち」であり、「地域ブランドの構築とは、こうした地域の有形無形の資産を人々の精神的な価値へと結びつけることであり、それによって地域の活性化を図ることである」（p.4）と述べている。そして「地域がブランドになる」ということについて、「地域が全国的に、高地名であり、地域に愛着を感じる人々が数多く存在し、地域を訪れる人々、地域の人々と交流する域外の人々が増え、そして地域人口が増え、多くの人々が地域を愛してくれる状況

「戸越銀座」のブランディング

をつくることである」(p. 216)としている。

また、若林・徳山・長尾(2018)は、地域ブランドと言うと未だに産品を連想されることが多いということから、プレイス(場所)・ブランディングを提唱している。プレイス・ブランディングの定義は「“分節された意味の空間”であるプレイスが、多様な人々の中に、多様な密度で共有化されていくこと」であり、それがブランド化される仕組みについて「物理的な立地(Location)が意味づけられることにより、それまで独自の軌跡を歩んできたアクターたちが交わって行き、そこで多様なコンテンツが生まれて行く。その結果、さまざまな意味がつながっていくことで、布置としての意味の空間、すなわちプレイスが浮かび上がってくる。しかし、その意味の空間は決して固定化されることなく、常に再編成されていくという能動的な構成になっている」(p. 49)としている。

2. 戸越銀座商店街の概要

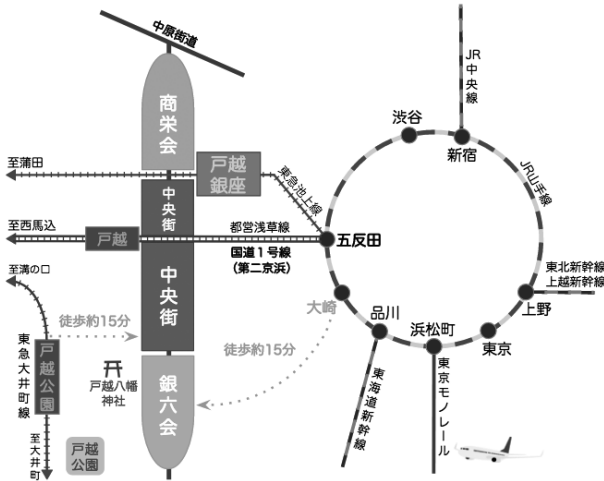
戸越銀座商店街は東京都品川区に立地する、戸越銀座商店街振興組合、戸越銀座銀六商店街振興組合、戸越銀座商栄会商店街振興組合の連合組織であり、「戸越銀座商店街連合会」が正式名称である。沿革は下記の通りである。

大正12年の関東大震災で壊滅的な被害を受けた東京の下町や横浜方面の商業者たちが、当時発展の著しかった大崎周辺の工場地帯であるこの地に活路を見出して集まってきたことと、昭和2年に東急池上線「戸越銀座駅」が開業し、それまで散在していた周辺の商店が駅を中心に集まってきたことで、現在の戸越銀座商店街の元になる商業集積ができたといわれています。

出所：戸越銀座商店街アーカイブ 戸越銀座商店街の概要

<https://togoshiginza.tokyo/?p=74> 更新日：2019年10月28日

図1 戸越銀座商店街までのアクセス



出所：戸越銀座商店街オフィシャルウェブサイト
<https://www.togoshiginza.jp/access>

戸越銀座へのアクセスは図1のようにになっている。東急池上線の戸越銀座駅と都営浅草の戸越駅に隣接し、JR品川駅の隣であるJR大崎駅や東急大井町線の戸越公園駅からも徒歩圏内である。しかし交通が便利であるから商店街や街が必ずしも発展するというわけではなく、便利だからこその強力な商業地に顧客が流出することもある。戸越銀座が著名なブランドになる前は、特に現在の連合会の中でも最も奥まっている戸越銀座銀六商店街振興組合（以後、銀六会）は「どこの駅からも遠い」と感じられたと考える。しかし戸越銀座のブランド力が高まるにつれて全長1.3kmという3商店街の長さがプラスに働き、今日の「4つの駅が使える」という利便性の高いイメージに変わって行ったと思われる。また品川区や東急沿線という都会的なエリアをイメージするが、生鮮3品の店が現在も残る下町情緒が感じられる商店街である。2021年の店舗数は約350、組合員数約400、商店街加入率は95%である。昨今は飲食店の多いイメージもあるが、生鮮・物販・サービス・その他が約75%を占めている。新

「戸越銀座」のブランディング

型コロナ前の2019年の通行量は1万人を超えていたということである。

3. “場所”のブランド構築—戸越銀座商店街

現在は人々が目的を持って来街するような「着地型の都市型観光商店街」を標榜し、地域住民のみならず日本全国、海外からも集客する戸越銀座であるが、その発展のきっかけは1997年に遡る。連合会を形成する3商店街の中でも各駅から最も離れた場所にあり、店舗数も少なかった銀六会が、商店街名を冠したブランド商品の先駆けである「戸越銀座ブランド事業」（1997年～）と「戸越銀座のお休み処」（1999年～2017年）で話題となったことにはじまる。この2つの事業は銀六会単独の取り組みであり、当時、商店街の青年部長であった30代の亀井哲郎氏（現、戸越銀座商店街連合会専務理事、品川区商店街振興組合連合専務理事）の発案によるものである。この頃の青年部長の実質的なメンバーは亀井氏のみであった。銀六会にある時計と宝飾店の後継者（現在は経営者）であった亀井氏は、「とごしぎんざブランド」をはじめの前にも空き店舗前でフリーマーケット等を行うなどにも取り組んでいた。

戸越銀座オフィシャルサイトには当初からの活性化策のアーカイブがある。「商店街ブランドの先駆け「戸越銀座ブランド」」のページを見ると、亀井氏の当初からの意図、「地域そのものをブランディングする」ということが明確に示されている。下記に全文及び写真を転記する。

商店街ブランドの先駆け「戸越銀座ブランド」

いくら商店街にたくさんの人に来てもらってもお客さんの欲しい物が無ければ売上げは伸びません。

ここでしか買えない商品を作ればお客さんは探してでも来てくれるので、量販店との価格競争になることもありません。こうして生まれたのがとごしぎん

ざブランドです。

とごしぎんざブランドは平成11年に第1号の純米酒の発売から始まりましたが、当時は商店街のオリジナル商品自体が非常に珍しかったために様々なメディアで取り上げられました。



戸越銀座商店街は今では全国各地で実施されている商店街ブランドや一店逸品運動の先駆者といえます。

しかし、とごしぎんざブランドには多くの一店逸品事業と大きく異なる点があります。それは、その出発点が産品づくりという発想ではなく、地域そのものをブランディングするという点です。

ブランド力のない商店街のお店がいくら店主のオススメといって商品を販売しても、それを欲しが人は誰もいません。

それをきちんと理解した上で、「戸越銀座」の知名度をあげることを最優先としてブランド事業を進めてきました。

統一のロゴをつくり、プロモーションのために地元ケーブルテレビでCMを流し、パッケージには戸越銀座商店街の由来が記されているなど、様々な工夫がなされています。

「戸越銀座」のブランディング

パッケージの完成度を高めることも重要視しており，自家消費分以外の贈答品としての需要に対応し，販売店の売り上げ増加に貢献しています。

その他，物品を販売していないお店でも「戸越銀座の電気屋さん」「戸越銀座の洗たく屋」など，戸越銀座と名前が付いているお店もあって，とにかく「戸越銀座」という地名が露出するような取組みを数多く行ってきました。



近年，商店街に観光を目的として来訪するお客さんが増加しており，ますますお土産品としてのニーズが高まっています。

出所：商店街ブランドの先駆け「戸越銀座ブランド」

<https://togoshiginza.tokyo/?p=28> 更新日：2018年9月13日

文中の下線は筆者。

平易に書かれたテキストであるが，ブランディングにおいて重要なポイントがいくつも述べられている。先にも述べたように，地理的な“場所”のブランド化について，Keller (2002) は人々にロケーションを認識させ，それから望ましい連想に結びつけることが重要であるとした。Kotler et al. (1993) は，“場所”のマーケターは様々なターゲット層の認知集合，考慮集合，選択集合

の中に、その“場所”を入れることが必要と述べた。“場所”に限らずブランド構築の基本は「知られる」ことであり、「好ましいイメージ」を持たれて「選ばれる」ことが目的なのである。

戸越銀座では商店街の知名度を上げる初手として、当時珍しかった商店街名を冠したブランド商品「とごしぎんぎブランド」事業を開始した。これらの商品は事業に合わせて新たに生み出したものでなく、参加した店舗が既に販売していたものである。そこに統一された「とごしぎんぎ」というブランド名と、ロゴを使用した。アメリカマーケティング協会の定義による他と差別化するためのブランド要素には、ブランド・ネームをはじめ、ロゴ、デザイン、キャラクター、スローガン、パッケージ、ジングル、カラー等がある。その筆頭となるものがブランド・ネーム（名称）であり、戸越銀座でも「知名度を上げることを最優先」「とにかく「戸越銀座」という地名が露出するような取組み」を数多く行って来たとする。

Keller (1998, 2002) は理想的なブランド・ネームは、覚えやすく、ポジショニングの基礎として有効であるとした。しかし、地理的な“場所”のブランド化については、そのブランド・ネームが実際の地名によって固定されていると述べている。木暮 (2003) は製品ブランドの場合は、そのライフサイクルが終われば市場から消えることがあるが、街はそこに生活する人がいる限り続くとし、ブランド・ネームとしての地名と街のアイデンティティは、製品ブランド以上により密接な関わりを持っていると述べた。また現在の地名がブランド・ネームとして弱い場合は、先に述べた、歴史に基づく「場所の意味づけ」も必要であるとしている。

戸越銀座の名前の由来については、下記となっている。

戸越という地名の由来は諸説ありますが、そのひとつに、江戸から現在の戸越を越えると、相模の国（神奈川県の一部）に入ることから、この地が古くは「江戸越えの村」と呼ばれ、やがて「戸越」になったという説があります。

「戸越銀座」のブランディング

戸越の鎮守「戸越八幡神社」の境内には、たちまちに願いがかなうという成就庵の評判を歌った「江戸を越えて 清水の上の成就庵 ねがひの糸の とけぬ日はなし」と刻まれた石碑があります。

大正12年の関東大震災で銀座のレンガ造りの街並みが壊滅的な被害を受け、大量のレンガ瓦礫の処分に困っているという話を聞きつけ、そのレンガを水捌けの悪い通りに敷き詰めて歩きやすくしようと、銀座までリヤカーを引いてレンガを頂きに行ったそうです。戸越銀座商店街の一番東側にある戸越銀座銀六商店街振興組合は、レンガを頂きに行った場所が銀座6丁目であったことから、銀六商店街の大半が当時は東戸越や戸越という地名であったのにも関わらず、銀座6丁目商店街と名付けられたという興味深い経緯があります。

そして、当時日本一の商業地であった本家の「銀座」からレンガを譲り受けるだけでなく、銀座の賑わいにもあやかりたいという思いから、「戸越」と「銀座」をつなげて「戸越銀座」と名乗ったのが始まりとされています。戸越銀座は全国に300以上あるといわれている「〇〇銀座」の元祖と言われていますが、本家銀座との縁によって生まれた由緒正しい「あやかり銀座」なのです。

出所：戸越銀座商店街アーカイブ 戸越銀座商店街について より抜粋

<https://www.togoshiginza.jp/about>

戸越銀座では銀六会が「とごしぎんざブランド」をはじめた当初、名前の由来にちなみ「江戸越への街」というフレーズを使用している。それによって、単独ではあまり連想の浮かびにくい「戸越」という地名に、歴史的な重みとロマンを持たせることに成功している（木暮，2003）。

ブランド・ネームに加え、ロゴやデザインによってブランド・アイデンティティを視覚的に表現することも重要である。1970年代に主に大企業で取り組ま

れたコーポレート・アイデンティティ⁽²⁾（CI）活動ではスローガンやロゴが作られた。多くの商店街でも商店街CIとして取り入れられたが、その多くは効果を上げることができていない（小林，1998）。小林はその要因として3つを上げている。第1は、それを具体化するための定期的、日常的活動が行われず、抽象的部分で終わったことである。第2は商店街CI事業そのものが専門家に依存しており、自分達の意見、声が反映されていないため、商店街側に自分達で作り上げたという実感がないことである。第3に、アイデンティティそのものに問題があり、他と差別化できるような明確さや特徴がないことである。戸越銀座は、この3つの失敗要因の第1と第3を当初からクリアしており、商店街をどのように知ってもらい、イメージしてもらいたいというブランド・アイデンティティ（Aaker, 1996）が明確であったと思われる。

また木暮（2003）は、「とごしぎんぎブランド」商品について、「菓子や酒、ジャム、ソースなど、多彩な商品を一つのイメージにまとめる役割を果たしているのが、共通のロゴマークをあしらったラベルである。これは戸越在住の書家である亀井武彦氏の手によるものであり、地域住民としての思いと高度な意匠がマッチした、非常に魅力的なものである。多くの商店街でも、既に似たような取り組みも行われているが、そのほとんどは成功していない。それはパッケージ・デザインの力を侮っていることにも、大きな原因があると思われる」（p. 88-89）と述べている。また、ロゴを暖簾や垂れ幕にも採用していることについても、大きな設備投資をせずに街の統一感を演出し、店の格を高めるも

(2) 井上(2012)は、「コーポレート・アイデンティティの研究は、グラフィック・デザイン、経営戦略、組織行動、コーポレート・コミュニケーション、マーケティングなど、企業に関係する多様な分野に広がっている。前述のように、コーポレート・アイデンティティをめぐるのは、いまだ単一の定義はないが、共通するキーワードの1つが「独自性」である。すなわち、アイデンティティは他者との違いを明確にするための、独自性の基盤となる概念と位置づけられているのである（Aaker, 1996; Abratt, 1989; Baker and Balmer, 1997; Fombrun, 1996; Hatch and Schultz, 2000; Olins, 1989; van Riel and Balmer, 1997）。」（p. 74）と述べている。

「戸越銀座」のブランディング

のと評価した。当初のプロモーションは品川CATVへのCMのみであったが、新聞や雑誌等に事業が取り上げられるようになり、戸越銀座の知名度は向上していく。今日のように多様なSNSがない時代であったが、“作り物”ではない本物の個性や特徴があれば、一度のパブリシティは広がりを持つ。それが積み重ねることによってその“場所”は多くの人に知られ、深く印象づけられるようになる（木暮，2003）のである。

「お休み処」（1999年～2017年設置）についても触れておきたい。これは東京都が当時行っていた空き店舗対策事業「チャレンジマート事業」（都・区・商店街が1/3 拠出）の第1号で、4坪の空き店舗を利用した無料の休憩所であり、中央街と細い道を一本隔てた銀六会の入口に設置されていた。「お休み処」は情報発信の場でもあり、訪れる人が自由にインターネットに接続できるようにPCが設置されていた。まだインターネット普及初期で、非常に先進的な取り組みであった。品川区のケーブルテレビにもつながっていた。商店街のブランド商品「とごしぎんざブランド」をPRする場でもあった。入口には紺色の布に白抜きで「江戸越への街 とごしぎんざ」と書かれた幕がかけられていた。当時は空き店舗問題の深刻化から各自治体でも対策が打たれており、商店街の空き店舗を活用してコミュニティ・スペースを設ける例も見られた。その多くは何をやるか明確にしないまま、広いスペースを借りて専用のスタッフを置き、補助金が切れると同時に閉鎖となることもあった。しかし銀六会では補助金終了後も継続することを考え、4坪という狭い空間でスタッフ無しという方針でスタートしている。「とごしぎんざブランド」に加えて、このような短期間での多彩な取り組みが商店街の話題性を高め、マスコミや行政の目に留まる。「お休み処」には牛乳パックと発砲トレイの回収機も設置されており、再生資源を活用して商店街のロゴ入りのストラップ等のグッズを作る等も行っていた。⁽³⁾

(3) 武蔵野市・武蔵野市路線商業活性化対策委員会（2001）、武蔵野市・コミュニティスタジオ事業評価委員会（2008）及び、それに伴う亀井氏へのインタビューと

「戸越銀座という地域そのものをブランディングする」だけでなく、「商店街の加盟店の利益向上を図る」ことも亀井氏の当初からの考えである。当時の商店街はスーパーマーケット等の大型店だけでなくコンビニエンスストアやディスカウント・ストア等様々な業態との競合が厳しくなり（中小企業庁，1994），一方で商店街に対して必要不可欠と感じるという消費者はわずか20％程度となっていた（中小企業庁，1995）。また、「空き店舗」が問題視されるようになり，経営者の高齢化や後継者難等の問題も顕在化した。政策としては1997年12月に大店法廃止の方針が出され，「まちづくり三法」が定められた。商店街は「まちづくりの担い手」としての役割を担い，生き残り策として様々な面での地域社会貢献が強く求められるようになる（木暮，2021）。商店街に立地する事業者（組合加盟店）の利益については顧みられることが少なくなる中で，亀井氏が店の売上を重視したことは注目すべきである。また亀井氏は2000年頃の筆者のインタビューで「戸越銀座ブランド商品をはじめ，商店街は半径500mに住む人のプライドを背負っていることがわかった」と述べている。亀井氏は地域社会への貢献について広くとらえ，「ここにしかないもの，贈答品にもなる魅力的なものがある」「マスコミにも名前が出る商店街」という，地域住民の誇りを担うことに舵を切ったものと考ええる。「自分の住む街にマスコミや行政も注目する優れた商店街，商品がある」ことで，地域住民からの信頼が高まる。この発見が，戸越銀座が今日のような強いブランドとなる第一歩であったと考える。

同時期に，モノでなく「経験」によって得られる消費者の価値を重視する経験価値マーケティング（Schmitt，1999）や経験経済（Pine and Gilmore，1999）が注目されたが，「とごしぎんぎブランド」や「お休み処」は，戸越銀座を単にモノを買うという“場”から経験が提供される“場”に進化させたものと考ええる。和田・菅野・徳山・長尾・若林（2009）は，「買いたい」から「訪れた

「戸越銀座」のブランディング

い「交流したい」「住みたい」というように、顧客と地域との関係を深めて行くための価値提案とはどのようなものだろうか。そこで重要となるのは、体験価値の提案である」(p.8)としている。

4. アイデンティティの深化と外部との連携

次に「とごしぎんぎブランド」「お休み処」以降の戸越銀座の主な取り組みを見る。地域密着の近隣型商店街から、次第に広域から目的を持って人が集まるエリアへの変化していく様子が見えてくる。

「とごしぎんぎまつり」(1998年～)は、商店街と加盟店をPRし、地域連携のための地域住民とのコミュニケーションを目的とする夏のイベントである。第7回の2004年にマスコットキャラクター「戸越銀次郎(通称ぎんちゃん)」が登場する。戸越銀座商店街アーカイブの「商店街のマスコットキャラクター「戸越銀次郎」」(<https://togoshiginza.tokyo/?p=46>)にはその背景が書かれている。戸越銀座でも高齢化が進み、商店街の若手が危機感を覚え、地域との絆を深めることによって商店街を活性化することが検討された。当時の「ゆるキャラブーム」にも乗り、鮮やかな色のキャラクターが画になりやすいことも



あって、テレビや雑誌からも出演依頼を受けるようになったということである。キャラクターの戸越銀次郎については、次のように記されている。

キャラクターは商店街のアイデンティティを築く上でも非常に有効でした。数ある商店街が業種構成等で個性を出すのは難しい中で、テレビなどに銀次郎が出てくるだけで戸越銀座とすぐ分かります。

ぎんちゃんは地域の子供たちを中心にとても人気があり、イベントの景品として銀ちゃんのオリジナルグッズをつくることが多いのですが、イベントに参加しないともらえない限定グッズであるために、それが目的で来るお客さんも少なくありません。

出所：戸越銀座商店街アーカイブ

商店街のマスコットキャラクター「戸越銀次郎」

<https://togoshiginza.tokyo/?p=46> 更新日：2018年9月13日

「とごしぎんぎブランド」や印象的なロゴ等により獲得した商店街のアイデンティティが、「戸越銀次郎」の登場によってまた一段深められたと考えられる。地域との絆という点でも効果があった。Keller (2002, 2013) はブランド要素のひとつであるキャラクターについて、アテンション・ゲッターであり、ブランド認知を生みだす上できわめて役に立つと述べている。またその人間的な要素は、選考性を高めると共に、当該ブランドを楽しく面白いものと知覚させることができる。魅力的なキャラクターは、人びとの注目を引くと共に親しみやすいイメージを付加する重要な役割を担っているのである。

また戸越銀座では、当時としては珍しかった動的なホームページ「戸越銀座ネット」(2001～)、「ユビキタス・プロジェクト (IT ネットワークインフラ構築等)」(2004年～) 等、全国の商店街に先駆けてデジタル化を進めている。現

「戸越銀座」のブランディング

在の戸越銀座商店街の公式 HP は一日約 1 万ビューあり、送られて来るメール等から来街者のニーズを日常的に把握できる。それによって商店街の課題もわかり、取り組みに活かすことができる。事業者にとっても商店街に加入するメリットが高いということである。(全国商店街振興組合連合会, 2021)

このように戸越銀座のブランディングのポイントのひとつは、他ではやっていないような先進的かつ印象的な事業と、キャラクターのような他でも取り組んでいるような事業が複合的に行われていることである。また、ロゴや「とごしぎんざブランド」のパッケージ、「お休み処」、そしてキャラクターいずれの場合も、人びとが魅力的だと感じるようなデザインのクオリティが高いものであることが特徴である。このような先進的な姿勢が商店街の内外に伝わり、この頃より戸越銀座では若手の商業者やデザイナー等が商店街活動に参画し、外部ネットワークとの連携も進んでいる。また2009年より、品川区長期基本計画に連動して「都市型観光化」を目指し、広域からも集客するための PR 活動を重点的に強化する。

平成21年4月から品川区が展開している今後10年間の計画としての品川区長期基本計画には、「都市型観光を推進するため、既存の観光資源を再発見するとともに魅力を PR し、地域ブランドの確立をめざし、来訪者にとって分かりやすく利用しやすい情報提供を図り、満足度の高い「もてなし」のための体制を整備します」とあります。

その一環として「観光スポットとしての商店街」を実現するためのコンテンツや情報提供サービスの整備が求められています。

出所：戸越銀座商店街アーカイブ 戸越銀座商店街の都市型観光

<https://togoshiginza.tokyo/?p=193> 更新日：2018年9月20日

Kotler et al. (1993) は、“場所”を発展させるにはイメージの改善だけでなく、ターゲットを引き付ける「呼び物 (attraction)」も重要であるとしている。戸越銀座では、キャラクターの「戸越銀次郎」に加えて、2009年に立正大学ゼミとの協働により「戸越銀座コロッケ」をはじめている。「戸越銀座コロッケ」は「着地型の都市型観光を実現したい」という想いを基に生まれ、現在約20店が提供しているということである。これにより戸越銀座は「食べ歩きの街」「下町グルメロケの聖地」として一層マスコミに注目されるようになる。コロッケや唐揚げの「食べ歩き」の推奨が戸越銀座の新しい経験価値を生み、約10年で目的をもって来街する着地型の商店街になる。近隣型の商店街から全国・海外からの知名度や集客を獲得し、また新たなアイデンティティを築いた。五反田や品川等の近隣に立地するホテルからも戸越銀座を観光ツアーに入れたい、マップに入れたいという要望も多いという（全国商店街振興組合連合会, 2021）。石井・石原（1992）が述べた商店街のライフサイクルで考えると、第3のタウン・マネジメントの段階をベースに、第4のサイクルに至っていると言える。

5. 商店街ブランドからエリア・ブランドへ

商店街を含む“場所”がそのブランド力を高めることに連動して、これまで店がなかった路地や住宅地等にも店ができるようになり、“場所”そのものが拡大する。戸越銀座でも3商店街の連続性が高まり、「とごしぎんざブランド」開始当初は最も閑散としていた銀六会にも店が増え、「戸越銀座エリア」は広がっている。戸越銀座では商店街だけでなくエリア全体の課題を解決し、都市型観光へのシフトを強化して「エリア全体のブランド化」を目指すために、2019年9月に一般社団法人戸越銀座エリアマネジメント (<https://www.togoshiginza.or.jp/>) を設立した。

戸越銀座エリアに新しく起業する層は情報発信やネット通販もできるが、家賃等の理由で商店街の中心部から少し離れたところで「戸越銀座のメリットを使いたい」と考えている。この層は戸越銀座商店街の発展プロセスを知らない

「戸越銀座」のブランディング

が、商店街の活動を支持している。また、エリア内に住む人たちが自主的に戸越銀座のためにグループを組んで活動したり、戸越銀座のPRなども行っている。戸越銀座エリアマネジメントは、このような人々と情報を共有し、アイデアや戸越銀座に抱いているイメージを実現することが目的である。「新・戸越銀座ブランド」では女性が中心となり、消費者目線、デザインとクオリティに妥協せずに商品開発が進められている。(全国商店街振興組合連合会, 2021)

Prahalad and Rawasmany (2000, 2004), Vargo and Lusch (2004), Lusch and Vargo (2006) は「価値共創」を提唱し、青木 (2013) はブランド価値は単に企業と顧客の共創のみならず、すべてのステークホルダーとの間の連続性、社会的、動的な相互作用のプロセスの中で作り出されるとし、ブランド戦略の目的を価値の共創であると述べた。また Kotler et al. (2017) は、オンライン時代におけるマーケティングの重要なポイントとして共創と行動・推奨を上げている。戸越銀座はそこに関わろうとするあらゆるステークホルダーの活躍と共創、推奨の“場”であり、その受け皿が戸越銀座エリアマネジメントという組織なのである。

Kotler et al. (1993) は、“場所”の発展可能性は住民の意志や技術、エネルギー、価値観、そして組織によって決まると述べ、行政だけでなく、ビジネス社会や、住民グループ、一般市民の積極的な参加による組織づくりが重要としたが、“場所”のマーケティング活動は、個人と組織、行政と民間の協力によって行われる。もっとも責任があるのは選挙で選ばれた政治家であるが、地域の企業家や商業者、あるいは住民グループやNPOが中心となり、民間主導で活動する場合もあるとしている。Kotler等は、本当に大変なのは、「これらの民間側と行政側をコーディネートして、一緒に働く一体化したグループとしてまとめ、追求すべき目的とやり方に対して、合意をとりつけることだ」(p. 43)と述べている。多くの人や組織の利害と目的が入り混じるこの作業は、1つの企業や行政を運営するよりもはるかに困難である。和田・菅野・徳山・長尾・

若林（2009）では、地域ブランディングのキーパーソン（キーアクター）の分類として、コンセプトや方向性を明確に示し牽引する先導型、地域ブランディングに向けたアイデアを発想する発想型、コンセプトやマーケティング戦略を集団で練り上げる際に議論を促進させる調整型、さまざまな議論から捻出されたアイデアを編集して交通整理を行う情報編集型の4つを示している。戸越銀座の場合は、当初は亀井氏が4つの役割をほぼひとりで担っていたと思われるが、活動が広がるに連れてアクターやフォロワーが増え、役割を分担していったのではないかと考える。また亀井氏は戸越銀座のブランディングを先導するアクターであるが、思考・言葉・行動全ての面において地に足が付いた誠実さがある。亀井氏のパーソナリティも戸越銀座に人が集まる上でプラスに働いたのではないかと考える。

また2020年からの新型コロナ禍において、戸越銀座は再び他の商店街では行っていない画期的な活動に取り組んだ。商店街の対応、各店舗での対応、行政等の共通情報が掲載された「危機管理ガイドライン」を、同年9月～11月のわずかな期間に作成したのである。当時は新型コロナ予防の情報は多くあったが、罹患してから店を再開するまでの道筋は不明で、大手スーパー等と異なり商店街では各店の裁量に任されていたのが現状であった。また、2000年4月7日に東京都で緊急事態宣言が発出され、世の中が一気に自粛ムードになり屋内型の商業施設は休業したが、戸越銀座では20%ほど人出が増えたという。これは都が示した休業要請の対象外となる食料品店が多いことや、アーケードのない屋外型の商店街であったためである（EGAO, 2020）。しかし賑わう商店街の様子がマスコミで報道されたことにより戸越銀座のWEBサイトには批判的な意見も含め、新型コロナに関して多くの意見が届いた。「危機管理ガイドライン」はそれらに対する回答の役割も果たしている。戸越銀座オフィシャルサイトから申し込んでダウンロードできるようにしたが、全国の商店街や商業施設だけでなく、一般企業、医療機関関係、行政機関、教育関係、高齢者施設サービス、報道関係等から広く申し込みがあったということである（全国商店街振

「戸越銀座」のブランディング

興組合連合会，2021)。これにより戸越銀座は単に賑やかな活動を行うだけの存在ではないという，さらに一段上のアイデンティティを獲得したと思われる。ガイドラインは品川区保健所，品川区，品川区商店街連合会協力，危機管理アドバイザーの国崎信江氏の監修によるもので，ここでも新たな価値の共創が行われ，和田（2002）が述べた地域に住む人々の息吹とネットワークが示されている。

おわりに

本稿では，戸越銀座のブランディングについて述べて来た。和田・菅野・徳山・長尾・若林（2009）の地域ブランドの定義及び「地域ブランドになる」こと，また林・徳山・長尾（2018）のプレイス・ブランディングの定義と“場所”がブランド化される仕組みに照らし，戸越銀座は90年代の終わりより今日に至るまで，それらを着実に体現していると考ええる。

山口（1984）は「人びとは，演劇的に都市に住み，それによって，自らが入りうる空間の性質にしたがって，自らの同一性，イメージを巧みに扱っている」（p. 267）と述べている。また服部（1977）は商業地について，生活の場，産業活動の場に続く自由な余暇時間を過ごす“第3の場”として位置づけ，買い物場所には単なる売買の場以上の，シンボリックな側面があるとした。亀井氏が「戸越銀座ブランドをはじめてみて，商店街は半径 500m に住む人のプライドを背負っていることがわかった」と述べたと先に記したが，これは「商店街としてどうありたいか」という原点であり，そのアイデンティティに深く関わることであると思われる。戸越銀座が知名度を上げていくことで，地域住民の関心や愛着を呼び起こす。次に目的を持って人々が訪れるような「着地型観光商店街」を目指し，全国や海外からも多くの人を集めるようになる。さらに現在はエリアに住む人々が積極的に戸越銀座の活動に関わろうとするようなエリア，“場所”となった。

多くの商店街や地域等の“場所”がブランド構築に取り組もうとするのは，

既存の事業者の利益のため、あるいは税収の確保や公共の役割の担い手として自治体が必要とするためだと思われる。しかし、地域住民のため、外から来てくれる人のため、あるいはそこに店を出してくれる事業者のためと考える時、全く違う景色が見えて来るのではないか。都市や地域、店がブランドであるかどうかを判断するのは、個人個人であり、店と都市が多くのホリスティックな個人によって取り巻かれ、常に評価されている。都市や店はより深く個人のアイデンティティに関わる価値の提案を深層のうちに常に求められている（木暮、2003）のである。

戸越銀座も停滞する商店街を活性化させたいというところからスタートしていると思われるが、「とごし銀座ブランド」によって商店街という“場所”が地域住民のプライド、アイデンティティに関わるものであることに気がついた。次に外から来てくれる人が、何をすれば喜んでお金を使ってくれるかを考えた。お客を喜ばせることと事業者の利益を考えること。どちらに偏っても、今ほどに発展はしなかったのではないかと思われる。また、社会貢献的な活動のみで地域住民に尽くすことでも、同じように発展はなかったであろう。このことは商店街や地域、あらゆる“場所”がブランディングに取り組もうとする時の要点であると考えられる。

本稿では1990年代終わりからの戸越銀座のブランディングについて見て来た。「とごしぎんざブランド」にはじまり、キャラクター「戸越銀次郎」「戸越銀座コロッケ」など、いわゆる“キャッチー”な活動が目立つように思われる。しかしその一方で、電柱の埋設、デジタル掲示板（デジタルサイネージ）の設置、商店街会館を改装して「誰でもトイレ」を設けること等も行っている。Kotker et al. (1993) は、“場所”のマーケティングにおいては様々なインフラを整えることが必要と述べている。新型コロナ禍での「危機対策ガイドライン」の作成や、銀次郎をフューチャーしたポスター等で「戸越銀座商店街版新しい生活様式の推進」も伝達した。常にそのアイデンティティをアップデートし、人々やマスコミをひきつける華やかな取り組みと、それを陰で支える地道な取り組み

「戸越銀座」のブランディング

みとを幾重にも重なり合わせることで、戸越銀座のブランドは強くなっているものと考ええる。

参 考 文 献

- Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994).
- Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997).
- Barke, Michael and K. Harrop (1994), "Selling the Industrial Town: Identity, Image and Illusion," in J. R. Gold and S. V. Ward eds. *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chichester: John Wiley & Sons, 93-114.
- Barke, Michael (1999), "City Marketing as a Planning Tool," in Michael Pacione ed. *Applied Geography: Principles and Practice*, Routledge, 486-496.
- Burgess, J. A. (1982), "Selling Places: Environmental Images for the Executive," *Regional Studies*, 16, 1-17.
- Burgess, J. A. and J. R. Gold (1985), *Geography, the Media and Popular Culture*, London: Croom Helm.
- Kavaratzis, M. (2004) 'From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands', *Place Branding and Public Diplomacy* 1(1): 58-73.
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69-86.
- Keller, Kevin L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランドマネジメント』東急エージェンシー, 2000).
- Keller, Kevin L. (2002), *Strategic Brand Management second edition*, Prentice Hall.
- Keller, Kevin L. (2013), *Strategic Brand Management*, Pearson Education (恩蔵直人監訳『エッセンシャル 戦略的ブランド・マネジメント 第4版』東急エージェンシー, 2015).
- Kotler, Philip, D. H. Haider, and I. Rain (1993), *Marketing Places*, The Free Press (井関利明監訳, 井関俊幸・千野博・前田正子『地域のマーケティング』東洋経済, 1996).
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016), *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons. (恩蔵直人監訳・藤井清美訳『コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版, 2017年).
- Hamel, Gary. and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年).
- Pine II, B. J. and Gilmore, J. H. (1999), *The Experience Economy*. Harvard Business

- School Press（電通「経験経済」研究会訳『経験経済 エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版，2000年）。
- Prahalad, C. K. and Rawasmamy, V. (2000), Co-opting Customer Competence, Harvard Business Review, January-February, 79-87.（中島由利訳「カスタマー・コンピタンス経営」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社，2000年11月）。
- Prahalad, C. K. and Rawasmamy, V. (2000), “Co-operating Customer Competence”. *Harvard Business Review*, January-February, 79-87.（中島由利訳「カスタマー・コンピタンス経営」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社，2000年11月）。
- Prahalad, C. K. and Rawasmamy, V. (2004), *The Future of Competition*, Harvard Business School Press（有賀裕子訳『価値共創の未来へ：顧客と企業の Co-Creation』ランダムハウス講談社，2004年）。
- Schmitt, B. H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, The Free Press（嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング：消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社，2000年）。
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, 1-17.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2006), “Service-Dominant Logic: What It is, What It is not, What It might be,” in R. F. Lusch and S. L. Vargo (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe.
- Watson, S. (1991), “Gilding the Smokestacks: The New Symbolic Representations of Deindustrialised Regions,” *Environment and Planning, D: Society and Space*, 9, 59-70.
- 青木幸弘（2013）「「ブランド価値共創」研究の視点と枠組：S-D ロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望」『商学論究』第58巻第4号，43-68.
- 石原武政・石井淳蔵（1992）『街づくりのマーケティング』，日本経済新聞社.
- 井上邦夫（2012）「コーポレート・アイデンティティ再考」『経営論集』東洋大学80号，73-86，
- 株式会社全国商店街支援センター（2020）「戸越銀座商店街で考えた ウィズ・コロナの時代 商店街の危機管理とは 亀井哲郎さん（戸越銀座商店街連合会専務理事）×国崎信江さん（危機管理アドバイザー）」『エガオ 2020 Autumn』2020年11月16日発行. 2-7.
- 菅野佐織・若林宏保（2008）「ブランデッド・シティ構築戦略と資産一価値評価モデルの開発」『日本マーケティングジャーナル』107，82-96.
- 木暮衣里（2021）「商店街と地域社会貢献」『神戸学院経済学論集』第53巻 第1・2号.

「戸越銀座」のブランディング

37-65.

木暮衣里 (2021) 「経験価値と価値共創から深まる消費 — 「もとまち こどもマルシェ」を例に一」『神戸学院経済学論集』第53巻 第3号. 169-195.

木暮洋子 (2003) 「都市・地域とリテールストアにおけるブランド構築の可能性とその共生について」早稲田大学商学研究科修士論文.

小林憲一郎 (1998) 「第1章 特色ある商店街づくりの意義と必要性」全国商店街振興組合連合会『平成9年度中小商業活性化支援事業研究会報告 中小商業活性化支援事業の手引き'98』. 3-4.

全国商店街振興組合連合会 (2021) 『令和2年度商店街近代化研究会報告書 新型コロナウイルスとの共生を踏まえた商店街の取り組み』

中小企業庁 (1994) 『中小企業白書 1994年版』

中小企業庁 (1995) 『中小企業白書 1995年版』

戸越銀座オフィシャルサイト <https://www.togoshiginza.jp/>

服部銈二郎 (1977) 『都市と盛り場 商業立地論序説』同友館.

武蔵野市・武蔵野市路線商業活性化対策委員会 (2001) 『武蔵野市路線商業活性化対策委員会報告書』.

武蔵野市・コミュニティスタジオ事業評価委員会 (2008) 『コミュニティスタジオ 「ハートランド富士見」事業評価報告書』平成20年2月

山口昌男 (1984) 『祝祭都市』岩波書店.

若林宏保・中村祐貴・徳山美津恵・長尾雅信 (2021) 「都市ブランドの意味構造の類型化に関する一考察 — 関係人口時代における新たなブランド戦略構築に向けて」『Japan Marketing Review』Vol. 2 No. 1, 13-21.

若林宏保・徳山美津恵・長尾雅信 (2018) 『プレイス・ブランディング』有斐閣.

和田充夫 (2002) 『ブランド価値共創』同文館.

和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保 (2009) 『地域ブランド・マネジメント』有斐閣.