

# プレイス・ブランディングのプロセスモデル に関する理論的考察と有効性検証

## Theoretical consideration and validation of Process Model of Place Branding

大森 寛文

Hirofumi Omori

### 要旨

今日、地域ブランドへの関心は高く、主に地域産品（product）をブランド化することで地域活性化を目指すことを意図した議論が展開されている。一方、顧客の経験や情緒、イメージなど主観的要素が価値形成に大きく影響する観光などの分野では、地域産品（product）の場合とは焦点の異なる議論の枠組みが必要と考えられる。そこで、海外で盛んなプレイス・ブランディング研究と、近年における企業ベースのブランド論に関する先行研究をサーベイし、観光振興を念頭においたプレイス・ブランディングのプロセスモデルについて考察・提示した。また、その有効性を検証するために、同プロセスモデルを用いて多摩地域における外国人旅行者の受入れ態勢について評価を行った結果、プレイス・ブランディングを推進する諸活動の問題を発見し、今後の展開方向を示すために一定程度有効性を示すことが分かった。今後は、より実践的方法の検討を追求する必要がある。

〔キーワード〕

プレイス・ブランディング、経験、心理的要素、ブランド・リレーションシップ、ステークホルダー、プロセスモデル

### 1 はじめに

今日、地域ブランドへの関心が高く、マスコミ報道や学術研究も盛んである。しかし、我が国における地域ブランドに関する研究は、主として農林水産物や加工食品、工芸品など有形物としての地域産品（product）に地域の名称を付してブランド化することで地域活性化を指向することを想定したものが多く、また、地域団体商標制度、中小企業地域資源活用促進法、農商工等連携促進法、六次産業化・地産地消費など地域ブランド化を推進する国の支援制度も概ね同様といえる。

一方、観光に焦点を当てた地域ブランド研究も盛んであるが、地域産品ベースの地域ブランド論と同じ枠組みで議論することには違和感がある。なぜなら、観光は歴史・文化・

伝統など地域に根ざす無形物もその重要な要素資源とし、それゆえ顧客の経験を通じた感覚、情緒、思い出、イメージといった主観的要素が顧客の価値形成に強く影響を与えるからである。仮にそれを経験ベースの地域ブランド論と呼ぼう。無論、地域産品ベースの地域ブランド論と経験ベースのそれとの間には共通する部分も多い。しかし、後者には地域と顧客とを媒介する有形物がないだけに、双方の関係性を表現するための何らかの概念装置の導入が必要ではなかろうか。

筆者が観光（とりわけ訪日外国人旅行者の誘致）を念頭においた地域ブランド論に関心を抱く理由は次の通りである。今日の日本は少子高齢化に伴う人口減少、企業の海外移転、税収減などにより、地域の付加価値の源泉が縮小しつつある。一方、2020年の東京オリンピック開催を控え、日本に興味を示す外国人観光客が増え続けている。すなわち、今こそ観光を起点に地域の魅力を高める方策を検討する千載一隅の好機だと考えるからである。

一方、海外においては、外部からの訪問者（旅行者）、居住希望者、企業の直接投資などを惹きつけるための魅力的な地域づくりが必要であるという認識の下、プレイス・ブランディング（Place Branding）に関する研究が盛んであり、多くの知見が蓄積されつつある。また、企業ベースのブランド研究においても、消費者の力が強まっていることや価値共創への関心の高さなどと呼応する形で、ブランドを捉える視点が企業から顧客へとシフトし、その焦点は顧客経験、顧客との情緒的な絆などへと変遷してきている。このため、これらの知見を融合・接合することで、観光を念頭に置いた地域ブランド論を発展させることが期待できる。

そこで、本稿では、我が国ではあまり議論の射程に入っていないように見受けられるプレイス・ブランディングの議論と、企業ベースのブランド論についての先行研究をレビューすることで、観光を念頭においた地域ブランド論を分析する枠組みを考察するとともに、その有効性について検証する。

本稿の構成は次の通りである。第2節では、プレイス・ブランディング論と企業ベースのブランド論に関する先行研究をレビューする。第3節では、プレイス・ブランディングのプロセスモデルについて理論的に考察・提示する。第4節では、多摩地域における訪日外国人旅行者の受入れ態勢に関する調査結果を用いてプレイス・ブランディングのプロセスモデルの有効性を検証する。第5節では、全体を総括するとともに、本稿の限界と今後の課題について整理して結びとする。

## 2 先行研究レビュー

### 2.1 プレイス・ブランディングに関する先行研究

プレイス・ブランディング論は、後述するように分野横断的・学際的な色彩が強いことから、研究目的や対象が幅広く、専門用語が統一されていない。しかし、この領域で議論されてきた内容は、本稿の考察に対して有益な示唆があると考えられる。そこで、用語や概念にどのような混乱があるのか、プレイス・ブランディングに企業レベルのブランディング概念が適用できるのか否か、プレイス・ブランディングのプロセスをどのように考え

るのか、といった論点に焦点を当ててサーベイする。

### 2.1.1 用語や概念の混乱

今日、海外においてプレイス・ブランディングに関する研究が盛んになっている。それらの研究成果は、2004年創刊の *Place Branding and Public Diplomacy* 誌で活発に公表されている。発行元の Palgrave は、「プレイス・ブランディングとは、ブランド戦略およびその他のマーケティング技法と原理を、都市、地域、国における経済、社会的、政治的、文化的開発に適用する実践のことである」と定義する。しかし、この定義では、プレイス・ブランディングが具体的にどのような内容を意味するのか定かとはいえない。

そもそもプレイス・ブランディングのプレイス (Place) という言葉一つとっても、その用いられ方は様々であり、これがプレイス・ブランディングを理解する上での混乱要因となっているようだ。

この点に関し、Hanna and Rowley(2008)は、Place, Location, Destination, Country, Nation, City, Region などの用語が研究者の間でどのように使用されているかについて明らかにした。2000年以降に11種類の学術誌に掲載された59論文を対象に分析した。まず、研究分野を「ブランディングおよびビジネス分野」と「観光分野」の2つに区分してみると、前者の論文数が65%、後者のそれが35%の割合であった。次に、「ブランディングおよびビジネス」分野の中では、Place (26%), Location (21%), Nation (17%), Country (14%), Destination (10%), Region (7%), City (5%) という比率で用いられ、「観光分野」の中では、Destination (94%) が圧倒的に多く、Location (3%), City (3%) など使われていた。さらに、地理的実体 (Geographical Entity) を指す表現は、Country (53%), City (33%), Region/State/Country/Province (8%), Town (7%) の順で多いことが分かった。一方、Country を意味するものを Destination (38%), Nation (21%), Place (21%), Country (15%), Region (2%) などと表現していたり、City を意味するものを Destination (38%), Location (25%), City (21%), Place (10%), Region (7%) と表現したりするなど、同じものを指しているながら複数の表現が混在していることを示した。ここから、Place および関連用語の使い方について将来的に合意する必要があると主張する。

また、近時の *Place Branding and Public Diplomacy* 誌 Vol.12, No.1 の巻頭言において、Zenker and Govers(2017)は、これまでのプレイス・ブランディング研究の様相を次のように評している。プレイス・ブランディングに関する初期の論文では、学者やその他の著者は、その用語や定義、それらの自覚や気づきに関するものに集中していた。今日でも同じ時期に登場する論文であっても、プレイス・ブランディングに関する最新の定義を用いているわけでもなく、概念の重複や関係性の合意がないまま用いられている。しかし、それは研究者と実践家とがプレイスをよりよくしたいという共通の目的の下での高度に学際化した結果であり、極めて興味のそそる取り組みである。このように、やや苦しいコメントともとれようが、その発展への期待が伺われる。

### 2.1.2 企業ブランディングの適用可能性

プレイス・ブランディングに対して、これまでの企業レベルでのブランディングの知見を適用できるか否かという議論がある。

Cozmiuc(2011)は、シティ・ブランド (City Brand) という表現を用いて議論を展開する。シティ・ブランドと製品ブランドの特性を比較し、両者には次の7点において根本的な相違があると主張する。(1)提供物について、前者は無形物であるが、後者は製品・サービスであること。(2)属性について、前者は定義が困難であるが、後者は定義可能であること。(3)便益について、前者は主に情緒的なものであるのに対し、後者は機能的であり情緒的であること。(4)イメージについて、前者は複雑で多種多様であるのに対し、後者は単純明快であること。(5)目的について、前者は都市イメージの普及促進であるのに対し、後者は売上拡大であること。(6)所有者について、前者は曖昧で多くのステークホルダーが存在するのに対し、後者は一主体であること。(7)ターゲットについて、前者は定義が困難であるが、後者は細分化可能であること。

さらに、シティ・ブランドは、有形の製品を提供することなく、場所、観光客への魅力、天然資源、地域製品、人々、人種、民族、歴史、文化、言語、政治的・経済的システム、社会制度、インフラストラクチャーなど多様な要素や連想などに光を当てたものであるという違いを強調する。シティ・ブランディングは、その場所の発展と繁栄にとって、その場所の評判に目を向けさせようとする試みであり、戦略的なアプローチをとることが不可欠である。このため、シティ・ブランディングを定義するためには、歴史、アトラクション、ニックネーム、人口、経済、観光、居住者、訪問者など場所の構成要素を考慮する必要があると論じる。

一方、Kavaratzis(2009)は、シティ・ブランドと製品ブランドに相違があることを認めつつも、コーポレート・ブランド (Corporate Brand) の概念との類似性に着目し、その適用を試みる。まず、コーポレート・ブランドとは、ある組織の独自のビジネスモデル—それはその会社のミッション、コア・バリュー、信念、コミュニケーション、文化などの総合的なデザインを通じて行われる—についての視覚的、言語的、行動的な表現であるとの認識に立つ。さらに、コーポレート・ブランディングの基本要素は、アイデンティティ、組織文化、行動、価値、イメージ、評判、多様なステークホルダーであり、そのプロセスは、基本要素の相互作用であると捉える。こうして、シティ・ブランディングとコーポレート・ブランディングとは同じではないものの、コーポレート・ブランディングのモデルと知見を積極的に取り込み、シティ・ブランディングのモデルを構築すべきだと主張する。

このように、企業ブランディングの知見を適用できないと考える論者は、両者の違いを強調し、新たなアプローチ方法を考案する必要性を訴える。他方、両者の共通点を基礎に、企業ブランディングの知見を活用・拡張しようとする。

### 2.1.3 プレイス・ブランディングのプロセス

まず、Kotler et al (1993)の戦略的プレイス・マーケティング (Strategic Place Marketing)

についてみてみたい。プレイス・マーケティングとは、町、市、地域、国に活力を与えることを目指すものであり、4つの中核的活動から構成される。すなわち、(1)地域コミュニティの特徴やサービスの正しい組合せをデザインすること、(2)現在と将来における商品・サービスの購入者・ユーザーに魅力的なインセンティブを提供すること、(3)地域の製品・サービスを効率的でアクセス可能な方法で提供すること、(4)地域の価値とイメージを向上させ、潜在的ユーザーが地域の優位性を十分に認識できるようにすること、である。

最初に行うことは、市民、事業者、地方自治体からなる計画グループを組成することである。このグループには、官民の協働活動を機能させるべく、地域の将来に係わる全ステークホルダーが関与すべきである。グループの責任は、(1)コミュニティの主要な問題と原因を診断すること、(2)コミュニティの価値、資源、機会に関する現実的な評価を行い、コミュニティの問題解決に資する長期ビジョンを策定すること、(3)投資と変革を仲介するステージを含んだ長期行動計画を策定すること、の3つである。

長期的活動として、次の4つの主要なマーケティング要素を改善していく必要がある。第一に、市民、事業者、訪問者を満足させる基本的サービスを提供し、インフラを整備・保全すること。第二に、生活の質を改善し、官民の支援を維持し、新たな投資や事業者や人々を惹きつけるための新たな魅力を作ること。第三に、活気溢れるイメージと対話のプログラムを通じて、コミュニティ内の地域特性と生活の質を改善に関する対話を行うこと。第四に、新規企業、投資、訪問者を惹きつける快適で熱いコミュニティとするために、市民、リーダー、諸機関からの支援を得ること。第四に、次のような6つの基盤的活動を継続すること。(1)地域の周辺で生じていることにも広く理解を示すこと、(2)地域内外の特定の有権者を選定し、そのニーズ、ウォンツ、行動を理解すること、(3)実行可能な現実的なビジョンを策定すること、(4)ビジョンを遂行する行動可能な計画を策定すること、(5)内部コンセンサスを踏まえた実働的な組織を構築すること、(6)行動計画の進捗状況を随時評価すること、である。

次に、Baker(2007)(2012)は、プレイス・ブランドとプレイス・ブランディングについて定義し、プレイス・ブランディング・プロセスについて論じる。まず、プレイス・ブランドとは、人々がある場所(location)に対して抱く、思い、感情、期待の総体であり、それは特定の場所についての評判や永続的な特質であり、その価値への識別された約束であり、競争力のある強みを提供するものであると定義する(p27)。また、プレイス・ブランディングとは、その場所の競争力ある独自のアイデンティティを識別させ、関心を集め、系統立てるためのフレームワークであり、道具セットのことである(p27)と定義する。その上で、プレイス・ブランディング・プロセスとして、Aを頭文字とする7つの項目からなる7A Branding Processを提示する(p72)。すなわち、(1)Assessment and Audit(評価:当該ブランドを構築したいのは、どのような場所なのか)、(2)Analysis and Advantage(分析:どのような場所として知らせていくのか)、(3)Alignment(調整:当該ブランドの関係性とはどのようなものか)、(4)Articulate(表現:当該ブランドは、視覚的・言語的にどのように表現できるか)、(5)Activation(活性化:当該ブランドが、どのように命を吹き込む

か), (6)Adoption and Attitudes (採択と態度: 当該ブランドにどのようにステークホルダーをどのように係わらせるか), (7)Action and Afterward (行動と維持: 当該ブランドはどのように新鮮さと関係性を維持していくか), である。

最後に, Kavaratzis(2009)の見解についてみておく。先にみたように, Kavaratzis(2009)は, コーポレート・ブランディングの枠組みを援用してシティ・ブランディングのフレームワークを提案する。それは次の7つの項目から構成される。すなわち, (1) Vision and Strategy (ビジョンと戦略策定: 将来の活動を導くための都市の将来のビジョンとそれを実現するための戦略を策定すること), (2) Internal Culture (実行組織内の合意形成: 都市マネジメントとマーケティングを通じて当該ブランドの適応・普及を行い, 実行組織の職員と合意と支援を得ること), (3) Local Community (地域コミュニティ内の関係構築: 地域住民, 起業家, 事業者など地域コミュニティの構成員のニーズを踏まえ, その優先付けをし, 戦略とブランド普及に関与してもらうこと), (4) Synergy (地域内外のステークホルダー間の関係構築: 商工会議所, 貿易管理組織, 地域に根ざす大手企業など地域内部の諸機関と, 地方公共団体, 近隣都市, 国際機関等の外部組織との関係構築), (5) Infrastructure (インフラの整備: 生活・就業・訪問・投資の場としての都市機能として必要なインフラ, コミュニケーションに必要なインフラなどの整備), (6) Cityscape and Gateway (都市景観の整備: 都市ブランドの機能的・象徴的な特性を表現する自然あるいは人工的な環境の整備), (7) Opportunity (ターゲット層への機会提供: 優れた就業・教育・娯楽・生活などを期待する個人や, 金融・税制・雇用などを期待する企業に対するブランドと首尾一貫した機会の提供), (8) Communication (首尾一貫したコミュニケーション: 都市ブランドの内容と既存・新規の都市要素に関する首尾一貫したコミュニケーションと普及促進) の8つである。

以上, 3者の見解についてみてきたが, いずれも地域の実情を踏まえつつ, 地域のあるべき姿を描き, それを多種多様なステークホルダー間で合意・調整していくというプロセスである点で共通していよう。

## 2.2 企業レベルのブランド論における焦点の変遷

プレイス・ブランドの議論が学際的な観点を交えつつ発展を続ける中, 企業レベルのブランド概念における焦点も変遷を遂げている。ここでは, その観点が企業中心から顧客中心へと移り変わり, また焦点が経験, 関係性, ステークホルダーなどと徐々に変遷することでプレイス・ブランディングの議論との接点を拡大しつつある様相について整理する。

### 2.2.1 経済価値としての経験に着目した経済システム論: 経験経済

Pine and Gilmore(1999)は, 経済システムが農業経済から産業経済, サービス経済へと進展し, 今日では経験経済へと進化していると述べる(邦訳, pp.18-19)。それぞれの経済システムにおける経済価値(人々が対価を払って求めるもの)は, コモディティ(代替可能な自然界からの産物), 製品(用途に応じ規格化されたもの), サービス(他人には

してもらいたいけど、自分ではしたくない仕事），経験（顧客を魅了し、サービスを思い出に残る出来事に変えるもの）へと進展していく。

経験は、感情的、身体的、知的、精神的なレベルでの働きかけに応えた人の心の中に生まれるものであり、本質的に個人に属する。こうした特性はコモディティや製品、サービスのように、買い手の外部に存在するものと異なると述べる（邦訳，p29）。

なぜ人々は経験に対価を費やすのか。それは、経験を通して人は自分自身のアイデンティティや達成できる業績、あるいは人生の目標さえ変えることができるからである。すなわち、人々は自分自身を変えたいと思っているからであり（邦訳，pp.175-176），経験が変革を導く舞台をつくり出すからであると論じる（訳書，p200）。こうして、その先の「変革」という経済価値を見据えつつ、「経験」に着目すべき意義を唱えた。

## 2.2.2 顧客の経験に焦点を当てたマーケティング論：経験マーケティング

Schmitt(1999a)は、それまでのマーケティングやビジネス・コンセプトの議論は、経験経済を踏まえた検討がされてこなかったと指摘し、経験マーケティング（Experiential Marketing）<sup>(1)</sup>の体系化に挑んだ。伝統的マーケティングでは、消費者について、製品・サービスの機能的特徴と便益について注意を向け、それにどのくらいの数量・金額を支払うかについて合理的に意志決定する者として捉えてきたと批判する。そして、経験マーケティングでは、消費者について快楽を重視する合理的でもあり感情的でもある人間として捉え、顧客の経験に焦点を当てる。

経験とは、何らかの刺激（例えば、購買前後におけるマーケティング活動）への反応によって引き起こされる個人的な出来事だと述べる（Schmitt 1999b,p60）。

その上で、経験マーケティングを戦略的に取り組むための枠組みとして戦略的経験モジュール(Strategic Experiential Modules：SEM)と経験プロバイダー（Experiential Providers：ExPro）の2つを提示した。戦略的経験モジュールとは、戦略マネージャーが異なった種類の顧客経験を把握するために用いるものであり、次の5つがある（Schmitt 1999a，pp.60-62）。すなわち、(1)SENSE（感覚的経験：五感による感覚的な経験であり、新鮮だとか新しいといった感覚的なものである。）、(2)FEEL（情緒的経験：顧客の内側の感情や情緒に訴えかけるものであり、あるブランドに対する肯定的な気分など穏やかなものから歓喜や優越感といった強い情緒まで幅がある。）、(3)THINK（創造的・認知的経験：顧客の創造性に係わる認知的経験、問題解決の経験など知性に訴えかけるものである。また、驚愕や好奇心、挑発などを通じて顧客の収束・発散的な思考に訴えかけるものである。）、(4)ACT（行動的経験：物事を成し遂げる代替方法など行動変革を伴うものである。やる気を起こさせ、心を鼓舞されるようなものである。）、(5)RELATE（準拠集団や文化との関連づけ：友人、知人、同僚、家族、社会とつながり、係わりを持ちたいと思う気持ちである。）である。他方、経験プロバイダーとは、顧客の経験（戦略的経験モジュール）を創り出す手段である。具体的には、(1)コミュニケーション、(2)視覚や文字による識別標識、(3)製品の配置状況、(4)共同ブランド、(5)空間環境、(6)電子メディア、(7)

人々の7つを挙げている。このようにSchmittは、顧客の経験の種類と、それらの経験を創り出す手段の2つの枠組みを具体化し、これらをクロスすることで顧客経験を戦略的に把握・管理する道具立てについて提示した。

また、Davis and Dunn(2002)(2004)は、顧客とブランドとの接点について「ブランド・タッチポイント」という概念を提示した。タッチポイントについて顧客とブランドとの接点を3つの領域に区分し定義する。ひとつめは、購買前体験のタッチポイントであり、これは、特定のブランドの購買について考えている顧客に影響を与えるタッチポイントの集合である。例えば、広告、口コミ、ダイレクトメール、インターネットなどである。二つめは、購買時のタッチポイントであり、あるブランドの購買を考える状態から購買する状態へと動かすためのものである。例えば、店舗での直接販売、店舗、カスタマーセンターでの接触である。三つめは、購買後のタッチポイントであり、販売後に影響を与えるものであり、実際の製品・サービスの使用であり、ブランド経験を最大化することを支援するものである。例えば、機械・設備の取り付け、カスタマーサービス、品質保証、払い戻し、保守、製品・サービス改善の催促などである。

この概念は、ブランド論の観点から取り上げたものであるが、上述した経験価値マーケティングにおける「経験プロバイダー」と同様に顧客の経験を作り出す手段であり、それを顧客がブランドと接触するタイミング別に、より具体的に表現したものといえる。

### 2.2.3 顧客の情緒的な絆との関係性に焦点を当てたブランド論

ブランド・マネジメント論において、ブランド・リレーションシップという概念が注目された。その背景には、ブランドがその機能的特徴や便益で一時的に差別化を実現できたとしても、長期的な競争優位性を持つことが困難になっているという状況がある。そのために、消費者との強い関係性を構築することが不可欠となっているからである。

企業視点に立ったブランド・マネジメント論では、強いブランドを構築するためには、ビジョンとしてのアイデンティティを持たなければならないといったブランド・アイデンティティ論や、顧客が企業に忠誠を尽くすといった企業上位の主従関係を彷彿させるブランド・ロイヤルティという概念が注目された。しかし、消費者が力を持ち始めた今日、こうした企業視点から顧客視点へとシフトした。

菅野(2010)は、ブランド・リレーションシップとは、「消費者がブランドの使用経験を通じて醸成していく、喜びや驚きを越えた、信頼感や親しみ、愛情、情熱、愛着といった高次元の感情の複合体である」と述べる (p183)。

では、ブランド・リレーションシップは、どのように形成されるのであろうか。MacInnis, Park and Priester(2009)は、ブランド・リレーションシップは、様々な組織・集団のマーケティングなど意味の形成者 (Meaning Makers) からの伝達される「ブランドの意味(Brand Meaning)」と、生活者の目的・ニーズ・動機に由来する「自己の意味 (Self-Meaning)」とが結びつくこと (「ブランドと自己の連結(Brand-Self Connection)」) により形成されると捉える。そして、ブランド・リレーションシップは、態度、満足、愛着、愛、コミットメン



トという「心理的な効果 (Psychological Effects)」をもたらし、また購買、リピート購買、ブランドへの寛容性、積極的な口コミ、ブランド・コミュニティへの関与、ブランド拡張の受容という「行動的な効果 (Behavioral Effects)」をもたらすと論じる (p10)。

Allen, Fournier, Miller (2008) は、従来と新たなブランド観の違いを次のように整理している (p788)。第一に、ブランドの役割について、従来は購買選択プロセスを支援する情報伝達手段 (リスク低減、意思決定の簡素化) であったが、それは人々の生活や人生に意味づけする手段へと変化した。第二に、ブランド研究の対象について、かつては消費者の認知や態度に置かれたが、消費の経験的・象徴的な側面へとシフトした。第三に、マーケティングの役割について、従来はブランド資産の創造者であり所有者であったが、ブランドの意味の創り手の一方として認識されるようになった。第四に、消費者の役割について、かつてはマーケティングが提供する機能的・情動的な便益の受け手であったが、ブランドの意味の能動的な創り手として捉えられるようになった。

#### 2.2.4 ステークホルダーの相互作用と価値共創に焦点を当てたブランド論

これまでの関係性に焦点を当ててきたブランド論は、今日ではステークホルダーに焦点を当てたものへと変化している。これは、マーケティングに関する新たな視点として登場したサービス・ドミナント・ロジック (Vargo and Lusch 2004a ; 2004b ; 2008) と呼応する形で展開される。

ブランド価値は、多様なステークホルダーの間に動的で社会的な相互作用を通じて形成されると考えられている。代表的な見解として、ブランド・コミュニティがある (Muniz et al 2001)。このコミュニティは、特定のブランドの賞賛者 (ファン) であり、当該ブランドのマーケティングを信奉する顧客から構成される。ここでは、ブランド情報に関する分かりやすい解説があったり、個人的経験に根ざす物語が共有されたり、様々な情報交換と話し合いがなされることによりブランド価値が形成される。

一方、Jones(2005) は、顧客でもなく、ブランド・コミュニティでもない個人や集団であっても、相互作用を経てブランド価値を創出することを明らかにした。すなわち、特定企業とステークホルダーの間における個々の関係性からだけでなく、それぞれが全体的・複合的に影響し合うことでブランド価値が形成されると説く。

このように、対話や協働作業などによる相互依存したエコシステムにおいて、これに関わる全てのステークホルダーが価値の創造者であると考えられるようになってきた。

### 3 プレイス・ブランディングのプロセスモデル

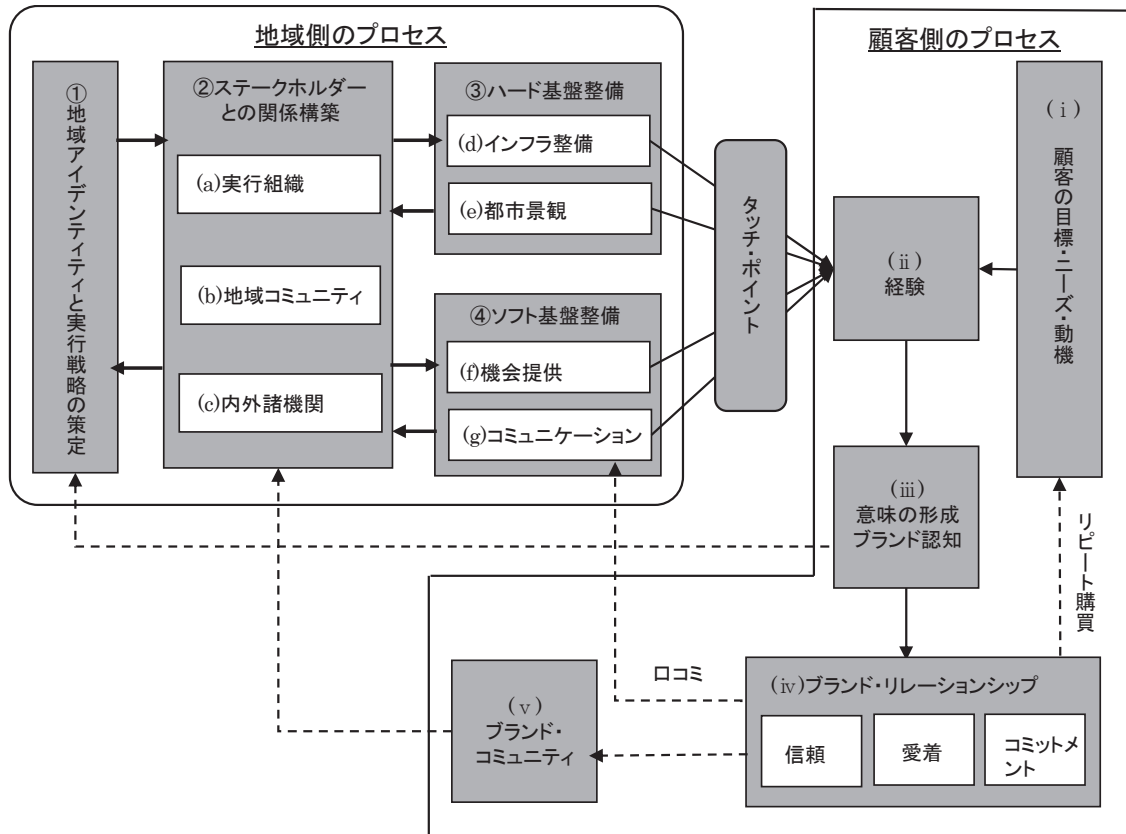
本節では、先行研究レビューを踏まえて、観光に焦点を当てたプレイス・ブランディングのプロセスモデルについて考察・提示する。

最初に、プレイス・ブランディングとは、地域の歴史、文化、伝統、気候、風土、天然資源、人々の生活、建造物、産業など独特で競争力ある地域資源を踏まえたアイデンティティを構築し、内外の人々からのよりよい評判や関心を獲得することで、地域に活力を与え

ることを目指す戦略的なアプローチである、と定義する。そして、これを実現するためのプロセスを模式的に示したものをプレイス・ブランディングのプロセスモデルと呼ぶことにする。

このモデルは、「地域側のプロセス」と「顧客側のプロセス」があり、双方が「タッチポイント」を結節点として連結されるという構造をとる（図表1参照）。

図表1 プレイス・ブランディングのプロセスモデル



出所) 筆者作成。

地域側のプロセスは、海外のプレイス・ブランディングに関する論考を参考にしながら考察した。具体的には、①地域アイデンティティと実行戦略の策定、②ステークホルダーとの関係構築、③ハード基盤整備、④ソフト基盤整備の4つの要素に集約し、それらの関係性を整理した。①地域アイデンティティと実行戦略の策定とは、地域における将来の観光サービスの提供活動を導くビジョンと、それを実現するための戦略を策定することである。地域アイデンティティとは、地域ブランド戦略策定者が当該地域ブランドをどのように知覚されたいと考えるかというあるべき姿のことと同義である。②ステークホルダーとの関係構築には、そのサブ要素として、(a)実行組織（観光振興ビジョンと戦略策定に係る地方自治体の担当部署）、(b)地域コミュニティ（地域において観光サービスを提供する各種事業者、地域住民等）、(c)内外諸機関（地域の商工会議所、交通機関、旅行代理店、宿泊関

連、飲食サービス、お土産販売等に係る各種団体)を設定し、それぞれの役割分担や利益配分などのあり方を調整することとする。③ハード基盤整備とは、地域アイデンティティと整合性のとれたものであり、(d)インフラ整備(道路・鉄道等の交通網など観光地へのアクセシビリティを高めるものや、各種観光施設)、(e)都市景観(観光地としての当該地域のブランド・アイデンティティを機能的・象徴的に体現する設備や景観)を整備することである。④ソフト基盤整備とは、そのサブ要素として、(f)機会提供(観光客のニーズや期待に沿った観光サービスを直接・間接に提供すること)と、(g)コミュニケーション(関係構築したステークホルダーが顧客に対して地域アイデンティティと整合性のとれた対応をとること)の2つを設定した。①～④で示した4つの要素は、当初は①から④の順で実施されるが、その進捗状況とともに、フィードバックされ問題点は修正されていく循環的なものとする。

次に、ハード面とソフト面の双方の資源を用いた各種観光サービスは、タッチポイントを結節点として、顧客に提供されるものと想定した。この点の詳細は、顧客側のプロセスの中で述べる。

最後に、顧客側のプロセスは、企業ベースのブランド概念の焦点が「経験」、「関係性(ブランド・リレーションシップ)」、「ステークホルダー(典型例:ブランド・コミュニティ)」という内容にシフトしてきたことを反映し、各要素を盛り込んだ。すなわち、「(i)顧客の目標・ニーズ・動機」、「(ii)経験」、「(iii)意味の形成(=ブランド認知)」、「(iv)ブランド・リレーションシップ」、「(v)ブランド・コミュニティ」の5つの要素を設定し、相互の関連性を整理した。(i)顧客の目標・ニーズ・動機とは、観光をすることで達成しようとする目標、そもそものニーズや動機であり、顧客側のプロセスの出発点となる要素である。「(ii)経験」とは、顧客が観光に係わる一連のサービスを、タッチポイントにおいて享受することで得られる経験である。ここで得られる経験には、感覚的なもの、情緒的なもの、創造的・認知的なものなど多様なものがあり、それは顧客の状況に依存する。なお、観光に係る購買前、購買時、購買後のタッチポイントの例は、極めて広範にわたる(図表2)。(iii)意味の形成(=ブランド認知)とは、顧客の経験を踏まえ、顧客の文脈に合わせてそれぞれ独自の意味を形成する。なお、この意味の形成こそが顧客によって異なるブランド認知と同義になると考える。地域側のステークホルダーが策定した地域アイデンティティと顧客によるブランド認知の際は、随時フォローアップ活動によって地域側のプロセスへとフィードバックされることが期待される。(iv)ブランド・リレーションシップとは、当該観光地に対する顧客の信頼、愛着、コミットメントなど心理的な効果であり、これが良い方向に機能すれば、リピート購買や評判の源泉となる口コミなどの行動的な効果へと波及する。また、ブランド・リレーションシップが当該観光地に対する強固な愛着を生みファンになるような場合には、それが同じ心理的效果を生んだ仲間や集団によって(v)ブランド・コミュニティの形成へとつながる。これは当該観光地の振興を後押しする外部のステークホルダーとして強固な関係性を構築することが期待される。

図表2 観光に係るタッチポイントの例

購買前		購買	購買後			
旅行目的	旅行計画	意思決定	出発準備	旅行中	フォローアップ	
顧客側の視点	慰安 新たな経験 休暇 社会的親交 趣味 言語力強化	日時・訪問先 予算チェック 情報収集 参加人数決定 パスポート申請	休暇申請 訪問先選定 参加者への周知 予約	支払い 持参金 持ち物 情報収集	目覚まし 荷物運搬 交通 宿泊先 地図 店舗	洗濯 荷物運搬 お土産 健康状況
ポータルサイト	広告 パンフレット DM web コールセンター	計画の相談 予算提案 パンフレット 案内資料 コールセンター	パンフレット 電話 申込書 コールセンター	チケット 予約書類 保険の書類 コールセンター	チェックリスト 確認電話 ガイド 地図 訪問地での接客 コールセンター	フィードバック 明細書 荷物運搬 コールセンター

出所) Payne, Storbacka and Frow(2008),p92 を参考にして筆者作成。

以上が、筆者が提示するプレイス・ブランディングのプロセスモデルであり、理想的な姿である。この枠組みを利用することで、現状の観光地におけるプレイス・ブランディングの様相を評価することができるものと想定している。

#### 4 多摩地域における外国人旅行者の受入れ態勢の現状と課題

本節では、多摩地域の社会経済的と外国人旅行者の訪問状況について統計データを基に概観した上で、多摩地域の代表的な観光スポットである高尾山とサンリオピューロランドに対する現地調査<sup>(2)</sup>を踏まえて外国人旅行者の受入れ態勢について分析する。

##### 4.1 多摩地域の社会経済的特性と外国人旅行者を訪問状況

###### 4.1.1 多摩地域の社会経済的特性

多摩地域は、東京都の中で23区と島嶼部を除く26市3町1村である。都全体の約半数の面積(1,160km<sup>2</sup>)に、都全体の人口の3割強(約420万人)が集積する(東京都総務局統計部『住民基本台帳による東京都の世帯と人口(平成28年1月)』より)。

経済規模は、付加価値額でみて約4.6兆円であり、都道府県レベルに換算すると全国第12位である。これは、静岡県(約5.6兆円)や広島県(約4.3兆円)、京都府(約4.0兆円)などと肩を並べる水準である(総務省『経済センサス(2012年)』より)。

北多摩(三鷹市, 調布市, 武蔵野市, 立川市等)は教育・娯楽・文化・産業を揃えた都市機能が集積し、南多摩(八王子市, 町田市, 日野市等)は製造業や学術・研究機関などが立地し、西多摩(青梅市, 奥多摩町等)は豊かな自然環境に恵まれる。このように多摩地域は、都会的要素と地方的要素が混在した、全国でも有数のユニークな地域である。

###### 4.1.2 多摩地域への外国人旅行者の訪問状況

日本を訪れる外国人旅行者は、政府のビジット・ジャパン・キャンペーンを開始した2003年の約520万人から、ほぼ右肩上がり伸びており、2016年には約2,400万人へと5倍

弱に増加している（日本政府観光局「ビジット・ジャパン事業開始以降の訪日客数の推移（2003年～2016年）」）。

東京都内における外国人旅行者（回答数：12,959人）の訪問場所をみると、新宿・大久保（56.9%）、浅草（48.2%）、銀座（48.1%）、渋谷（43.9%）などを中心とした23区内に集中している。一方、多摩地域は吉祥寺・三鷹（5.5%）、王子・高尾山（2.5%）、奥多摩（0.6%）、青梅・御岳山（0.4%）と一桁台ないしそれ以下である（東京都『平成28年度国別外国人旅行者行動特性調査』）。

多摩地域信用金庫が取引先企業197社に対して実施した「街でみかける外国人旅行者の増減についての調査結果」をみても、「（増えているとも減っているとも）どちらともいえない」が72.6%と圧倒的に多い。このように、多摩地域は、外国人旅行者の多くが利用する観光のゴールデンルート（例えば、東京都心部→箱根→富士山→名古屋→京都→大阪）の単なる通過地点となっている（多摩信用金庫 2016, p2）。

参考までに、多摩地域外の日本人居住者に対する多摩地域の観光スポット34ヶ所の認知状況をみてみた（東京都市長会 2014, p26）。このうち、認知度（「行ったことがある」＋「行ったことはないが名称は知っている」）が50%を越えるのは上位20ヶ所である。しかし、「行ったことはないが名称は知っている」はどの程度知っているのか定かでないため、真に認知度が高いのは、上位10ヶ所程度（高尾山、多摩川、よみうりランド、サンリオピューロランド、吉祥寺、東京サマーランド、多摩動物公園、井の頭恩賜公園、三鷹の森ジブリ美術館、横田基地）ではなかろうか。すなわち、多摩地域の観光スポットは、日本人にさえ十分に認知されていないのである。ここに多摩地域を訪問する外国人旅行者が少ない理由の一端が垣間見られよう。

## 4.2 サンリオピューロランドのケース

多摩市に立地するサンリオピューロランド（以下、SPLと略す）は、サンリオキャラクターをモチーフとしたキャラクターによるアトラクションを主に展開する屋内型テーマパークとして知られている。「スタッフがメッセンジャーとなって“Nakayoku”, “Kawaii”を体験してもらおう」というスローガンを掲げる。

来場客数は、2013年の64万人から2014年には126万人へと急増し、2016年には160万人に達している。このうち外国人は10%程度であり、国籍は台湾、中国、香港などアジア諸国が中心である。これらのアジア諸国ではハローキティ、ぐでたま、マイメロディなどのキャラクターが日本と同水準で人気を博している。このため、ここでしか見られないショーの観覧やその非日常的な世界観を体験すること、お土産として日本限定のキャラクター商品の購入することなどを目的としている。

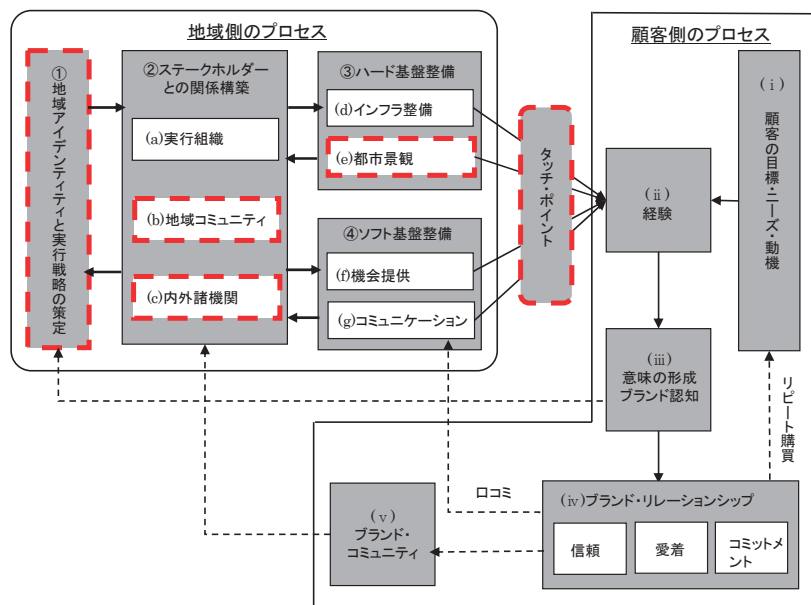
外国人誘致策として、アジア諸国での国際観光博への出展を行うことに加え、主要国の旅行会社やOTA（Online travel Agent）を通じた入場チケット、宿泊、交通のパッケージ商品を販売している。また、現地の旅行雑誌やWebページ（英語、中国語、韓国語、タイ語等に対応）、Facebook等のメディアを用いた宣伝を行っている。

テーマパーク内では、英語、中国語、韓国語など多言語でのパンフレットの整備、免税カウンターにおける12ヶ国語対応のテレビ電話システム、パレードやショーのセリフ翻訳アプリ、Free-WiFi、外貨交換用ATMの設置など外国人向けに徹底した体制を整えている。

近年では、空港バスに車体広告を施したラッピングシャトルバスの運行や、京王グループとコラボレーションをし、京王線多摩センター駅の至るところにキャラクターをあしらったデザインや自動販売機や待合室などを設置したり、京王プラザホテルにキティールームを設置したりするなどタッチポイントを拡大する取り組みを展開しつつある。

一方、最寄りの京王および小田急多摩センター駅から、SPLまでの道中における商店街やオフィス街は至って一般的なものであり、SPLへの訪問を予感させ、興味を盛り立てるような雰囲気を醸し出す環境にはなっていない。

図表3 SPLにおけるプレイス・ブランディングの障害事項



出所) 筆者作成。

注) 破線で囲んだ領域が、十分に機能していないと判断される事項を意味する。

ここで、プレイス・ブランディングのプロセスモデルを用いて、SPLにおけるプレイス・ブランディングの障害事項について確認してみたい(図表3参照)。まず、SPLの場合、サンリオキャラクターおよびその独自の世界観に強く賛同したファンが国内外に存在し、ブランド・コミュニティが形成されている。そして、SPLというテーマパーク内で様々な経験をし、ブランド・リレーションシップを形成している。こうした意味では、プロセスモデルの「顧客側のプロセス」はうまく機能しているといえよう。一方、最寄り駅にはサンリオキャラクターによる非日常世界があるにも係わらず、駅からSPLに至るまでの経路(商店街)では日常世界に戻り、SPLで再び非日常世界に入る。すなわち、タッチポイントの連鎖が分断されている。このため、途中の経路においてもSPLの世界観へと誘うため

の舞台装置となる都市景観が整備されていてもよい。それを遡ると、SPLの周辺地域に商店街やオフィス街における事業者、地域住民、自治体など地域コミュニティ、あるいは広く地域の観光振興組織等の内外諸機関といったステークホルダーとの関係構築が十分でないことを意味しよう。さらに遡れば、地域のステークホルダーとの関係構築の根源となるべく地域アイデンティティと実行戦略が策定されていないということにたどり着こう。

せっかく世界的にも認知された優れた地域資源としてのSPLが存在するにも係わらず、SPLが単独で動いているだけであり、これを地域として盛り立て、旅行者を誘導する中核的な資源として活用できていないように見受けられる。

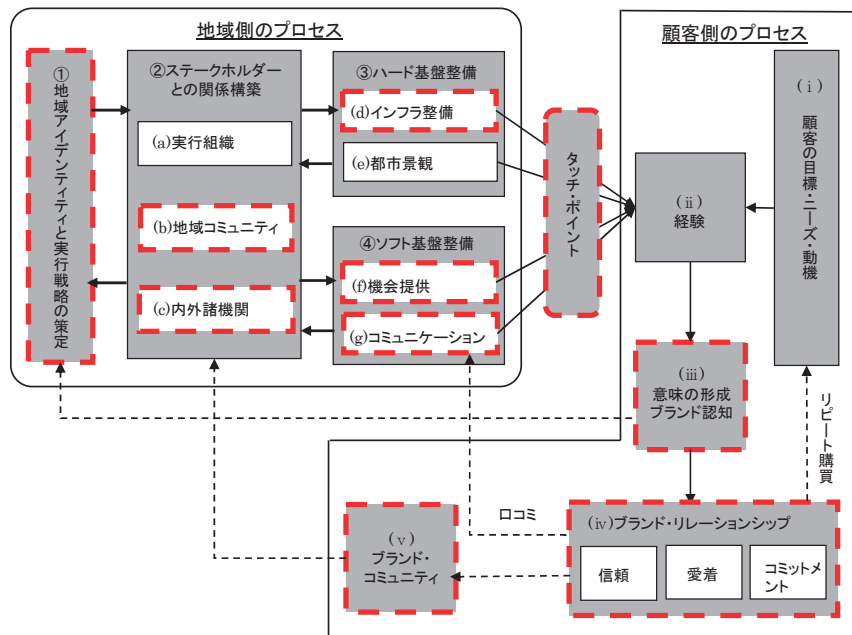
### 4.3 高尾山のケース

高尾山は、八王子市にある標高599mの山であり、都心から近いこともあって年間250万人ほどの観光客が訪れる（八王子市総務部統計調査課資料）。日本人にとっては、麓の表参道から中腹の展望台、薬王院、山頂まで往復3時間ほどの手軽なコースなどがあるなど、仲間同士で気楽に訪問できる観光スポットの一つといえる。高尾山を訪問する外国人は一日当たり数十人（高尾ビジターセンターへの聞き取りによれば、7月4～11日までの8日間でみると平均25人/日）である。最寄りの高尾山口駅に隣接する観光案内所には、英語のパンフレットやコースマップなど整備され、またケーブルカーやリフトの高尾山駅のチケット販売所には、日本語、英語、韓国語、中国語などの多言語での分かりやすい表記がなされている。

このような高尾山の玄関口を除いて、その先へと足を踏み入れると、外国人の視点からはいくつかの問題が見えてくる。例えば、表参道付近の商店街では、お土産屋や飲食店が数多く立ち並ぶが、極一部の店舗に英語表記のメニューやFree-WiFiが設置されているだけである。頂上付近の飲食店でもほぼ同様である。また、薬王院には大本堂や天狗の銅像があり、お守りやおみくじなどが販売されているが、これらに関する外国語表記での説明がない。このため、外国人には、ここが具体的にどのような場所なのかが理解しがたい。

ここで、プレイス・ブランディングのプロセスモデルを用いて、高尾山における外国人旅行者に向けたプレイス・ブランディングの障害事項について確認してみたい（図表4）。まず、顧客側のプロセスについてみてみよう。高尾山には、麓から中腹、山頂に至るまでに飲食店やお土産店、宗教的建造物、ケーブルカー、自然環境など様々な資源が存在する。高尾山を訪れた外国人は、山頂へと向かう道中での飲食（そば、団子等）を楽しみ、豊かな森林資源と触れ合い、また山頂から一望できる雄大な景色を眺めることで、おいしい、美しい、楽しいなどの感覚的な経験をすることができよう。また、外国人旅行者の一部には薬王院における天狗の銅像を見ることで創造力を働かせ、何らかの好奇心を抱く者もいよう。しかし、この地に関する文化や歴史に関する外国語表記での説明がないため、この地を深く理解し、堪能した上で、個人的な意味の形成をするまでには至らないように思われる。このため、地域との絆などブランド・リレーションシップを形成したり、ブランド・コミュニティを形成したりするまでになるとはいいがたい。

図表4 高尾山におけるプレイス・ブランディングの障害事項



出所) 筆者作成。

注) 破線で囲んだ領域が、十分に機能していないと判断される事項を意味する。

さらに、地域側のプロセスについては、一部の意志ある飲食関連事業者が英語表記のメニューを提供したり、Free-WiFiを設置したりしているにすぎない。すなわち、高尾山という優れた景観や関連する観光スポットがありながらも、外国語表記の案内板などのハード面の基盤整備が十分とはいえない。このため、ここを訪れる外国人旅行者に対する情報提供（コミュニケーション）や外国人旅行者への機会提供も十分とはいえない。これを遡ると、高尾山を中心とした地域における飲食店・お土産店等の事業者、住民、観光案内所等の地域コミュニティ内および八王子市の観光振興機関、市役所等の内外諸機関などのステークホルダーとの関係構築が十分になされていないことが推測できる。さらに遡れば、地域アイデンティティと実行戦略が策定されていない点にたどり着く。

#### 4.4 多摩地域における外国人旅行者の受入れ態勢の課題

2017年1月に東京都は『PRIME 観光都市・東京～東京都観光産業振興実行プラン2017～』を公表した。都は、「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、国内外から多くの旅行者を迎え入れ、東京の多様な魅力に触れる機会を増やすことは、旅行地としての東京に対する関心や理解を深めるとともに、東京の国際的なプレゼンスの向上や、日本各地の活性化にもつながる」との認識に立つ。そして、(1)消費拡大に向けた観光経営、(2)集客力が高く良質な観光資源の開発、(3)観光プロモーションの新たな展開、(4)MICE誘致の新たな展開、(5)外国人旅行者の受入環境の整備、(6)日本各地と連携した観光振興、という6つの戦略を掲げ、具体的な施策を打ち出している。ここで述べられてい



る戦略や施策の方向性に対して異論はない。しかし、個々の施策についてみると、「建造物のライトアップによる演出」、「観光案内所でのデジタルサイネージや多言語コールセンターサービスの導入」、「ICT活用による情報発信の強化 (Free-WiFi サービスの提供)」、「アクセシブル・ツーリズムの充実 (公共空間のバリアフリー化)」などタッチポイントのハード基盤整備にやや偏重しているように思えてならない。

これまで、多摩地域における外国人旅行者の受入れ態勢の現状について、統計データおよび現場調査結果を基に、プレイス・ブランディングのプロセスモデルを用いて明らかにしてきた。ここから示唆を引き出すとすれば、東京都を華々しく打ち出すようなハード基盤整備というよりは、むしろその上流工程に位置する地域および内外におけるステークホルダーとの関係構築であり、またその根源となる地域アイデンティティと実行戦略を策定することが重要だという点である。すなわち、こうした上流工程にもっと目を向け、そこに予算を振り向けることの方が有益だと考えられる。そうでないと、整備したハード基盤が宝の持ち腐れになるのではないかと危惧される。

## 5 おわりに

今日、地域ブランド化への関心は高く、そこでは主として地域産品 (product) をブランド化することで地域活性化を目指すことを意図した議論が展開され、有益な知見が蓄積されている。一方、観光に代表されるように、顧客の経験、情緒、イメージなど主観的要素が価値形成に強く影響する領域においては、地域産品ベースのロジックだけでは十分にカバーしきれない要素があるのではないかという問題意識を抱いた。

そこで、主として海外で注目されているプレイス・ブランディングの先行研究と、企業活動を念頭において構築されたブランド概念の変遷に係る先行研究についてサーベイし、観光に焦点をあてたプレイス・ブランディングのプロセスモデルについて考察した。その上で、多摩地域における外国人旅行者の受入れ態勢に関する統計分析および現場調査を行った結果を基に、プレイス・ブランディングのプロセスモデルを用いて解釈を行った。

その結果、地域と顧客とのタッチポイントのあり方に問題があることを発見した。すなわち、プレイス・ブランディングのプロセスモデルを用いて問題の根源を探ると、地域における各種事業者、住民、地方自治体等のステークホルダーとの関係構築が十分でないこと、またその根源となる地域アイデンティティと実行戦略の策定が十分でないことが明らかになった。

こうした状況から、本稿で提示したプレイス・ブランディングのプロセスモデルは、地域における観光を念頭においたプレイス・ブランド化を推進する上での諸活動に関して問題を発見し、今後の展開方向を示すための有効なツールになり得るものと考えられる。

一方、本稿には限界もある。すなわち、地域アイデンティティと実行戦略の策定と、ステークホルダー間関係構築が不可欠であることへの指摘に留まっていることである。また、地域という言葉を用いてはいるが、具体的に掘り下げてはいない。その範囲をどのように設定するかは、関与するステークホルダーの範囲のみならず、アイデンティティの構

築内容にも波及する重要な論点のひとつとなる。したがって、今後は、これらのプレイス・ブランディングのプロセスモデルの上流工程の概念論だけでなく、実践的な方法について検討していくことが必要だと考えている。そのために、事例分析や自らそうした活動に取り組むことなどが必要だと考えている。

【注】

- (1) シュミット(嶋村・広瀬訳) (2000) では、経験価値マーケティング、戦略的経験価値モジュールなどという訳語が用いられている。また、国内の多くの文献がこの訳語に倣っている。しかし、Schmitt(1999a,1999b)は、Experiential Marketing, Strategic Experiential Modules というように価値 (value) という言葉は用いていないし、価値について明確に言及していない。筆者は、ここに価値という単語を付加することでオリジナルの意味の理解を困難にさせていると考える。このため、筆者は、原文に忠実に経験マーケティング、戦略的経験モジュールと訳す。
- (2) 筆者は、大森ゼミの学生 18 名とともに 2017 年 7 月 5 日にサンリオピューロランドへのインタビューおよび現場観察調査を、2017 年 7 月 12 日に高尾山の現場観察調査を実施した。彼(彼女)らの熱意と新鮮な観察眼がなければ観察現場に埋もれた様々な背景要因を探ることはできなかった。ここに学生 18 名の氏名を付し、感謝の意を表したい。安齊卓未, 家七海, 池田佳代, 稲邊祐香, 小川洸, 小保形将大, 君塚相也, 佐藤果都沙, 佐藤保奈美, 嶋本悠希, 須田克海, 高橋和馬, 寺脇唯, 永井貴臣, 星山来輝, 松田啓佑, 八合ちはる, 山口眞優子 (以上 50 音順)。

【参考・引用文献】

- [1] Allen, C.T., Fournier, S. and Miller, F.(2008) ,“ Brands and Their Meaning Makers,” in Handbook of Consumer Psychology, ed. Haugtvedt, C. P., Herr, P. M., and Kardes F.R. ,Lawrence Erlbaum Associates Inc., pp.781-821.
- [2] 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』Vol.60, No.4, pp.85-118
- [3] 青木幸弘(2011)「ブランド研究における近年の展開－価値と関係性の問題を中心に－」『商学論究』Vol. 58, No.4, pp.43-68
- [4] Baker, B. (2007), Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding, Creative Leap Books
- [5] Baker, B. (2012), Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding, Creative Leap Books
- [6] Davis, M.S and Dunn, M. (2002), Building the brand-driven business, Jossey-Bass
- [7] Davis, M.S and Dunn, M.(2004),Creating the Brand-Driven Business : It's the CEO Who Must Lead the Way, Handbook of Business Strategy, Volume 5,Emerald Group Publishing Limited,pp.243-248

- [8] Hanna,S. and Rowley,J.(2008),An analysis of terminology use in place branding,  
*Place Branding and Public Diplomacy*,Vol.4,No.1,pp.61-75
- [9] 伊藤裕一(2009)「プレイス・ブランディング研究のレビューと今後の課題」『早稲田大学商学研究科紀要』Vo.69, pp.249-263
- [10] Jones, R. (2005). Finding Sources of Brand Value: Developing a Stakeholder Model of Brand Equity. *Brand Management*, 13(1), pp10–32
- [11] Kavaratzis, Mihalis (2009),Cities and their brands:Lessons from corporate brandings,*Place Branding and Public Diplomacy*,Vol.5,1,pp.26-37
- [12] 小堀守(2016)「訪日旅行市場の拡大と地方分散化の現状及び JNTO の取組み」『運輸政策研究』Vol.19 No.1, pp.53-58
- [13] 公益財団法人東京市町村自治調査会『多摩地域データブック (2016(平成 28)年版)』
- [14] Kotler,P., Haider,D.D. and Rein,I.(1993), *Marketing Places*, The Free Press
- [15] MacInnis,D.J.,Park.C.W. and Priester J.R.Editors(2009),"Handbook of Brand Relationships",Routledge
- [16] Merz, M. A., Y. He, and S. L. Vargo(2009), “The Evolving Brand Logic : A Service-Dominant Logic Perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, pp. 328\_344.
- [17] 中庭光彦(2015)「地域ブランドの観点からみた多摩地域の特徴と課題」『多摩大学研究紀要「経営情報研究」』No.19, pp.39-46
- [18] Payne,A.F. ; Storbacka,K. and Frow,P(2008),Managing the co-creation of value, *Academy of Marketing Science*,Vol.36,pp.83–96
- [19] Pine, B.J. and Gilmore, J. H.(1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press. (B.J.パインⅡ・J.H.ギルモア (岡本慶一・小高尚子訳) (2005) 『[新訳] 経験経済』ダイヤモンド社, 2005年)
- [20] 長沢伸也・大津真一 (2010)「経験価値モジュール (SEM) の再考」『早稲田国際経営研究』早稲田大学WBS研究センター, No.41, pp.69-77
- [21] Muniz, A. M., Jr., Albert, M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *The Journal of Consumer Research*, 27(4), pp.412–432.
- [22] Schmitt, B. H. (1999a), Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, vol.15,1-3,pp.53-67
- [23] Schmitt, B. H. (1999b), Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands, Free Press (バーナド・H・シュミット (嶋村和恵、広瀬盛一 訳) (2000) 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社)
- [24] 菅野佐織(2011)「ブランド・リレーションシップ概念の整理と課題」『駒大経営研究』第42巻第3・4号, pp.173-199
- [25] 高橋広行(2010) 「消費者行動とブランド論(2)ーブランド論の変遷と位置づけの整理

- ー」『関西学院商学研究』62巻, pp.17-49, 2010-03-15
- [26] 東京都(2017)『PRIME 観光都市・東京 ～東京都観光産業振興実行プラン2017～』
- [27] 東京都(2017)『平成28年度 国別外国人旅行者行動特性調査』
- [28] 東京都市長会(2014)『多摩地域におけるシティプロモーションについて-市民に愛される, 活性化したまちを目指して-』
- [29] 多摩信用金庫(2016)「急増する外国人旅行者と多摩地域のインバウンド動向」『多摩けいざい』No.76, 2016年4月季刊, pp.1-3
- [30] Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1-17.
- [31] Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004b). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, *Journal of Service Research*, 6(4), pp.324-335
- [32] Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic:Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), pp.1-10.
- [33] Zenker,S. and Govers, R.(2017), Editorial : The current academia debate calls for critical discussion, *Place Branding nad Public Diplomacy*,Vol.12,No.1,pp.1-4