

# 地域ブランド創出による地域振興の取り組み

—宇都宮市の事例を通して—

Regional Promotion of efforts by regional brand creation

—A case study of Utsunomiya City—

田原 洋樹

Hiroki Tahara

## 要旨

本研究の目的は、地域の活性化における一般化のための、地域ブランド創出プロセスの解明である。そこで、栃木県宇都宮市のケースを題材とし、地域に誕生する商品やサービスが、どのように地域に受け入れられ、地域を訪れる消費者に対していかに愛好されるに至ったかをメーカー側へのインタビュー調査から明らかにした。宇都宮カクテル開発に関わった各ステークホルダーに対するインタビュー調査の結果、多様な地域資源による偶発的な融合性、その偶発性を創発させる組織形成、効果的なプロモーション企画力という3つの成功要因が明らかになった。

[キーワード] 地域ブランド、地域人材育成、サーバント・リーダーシップ、商品開発

## 1. 背景と研究目的～地域ブランド化による地域振興の取り組み～

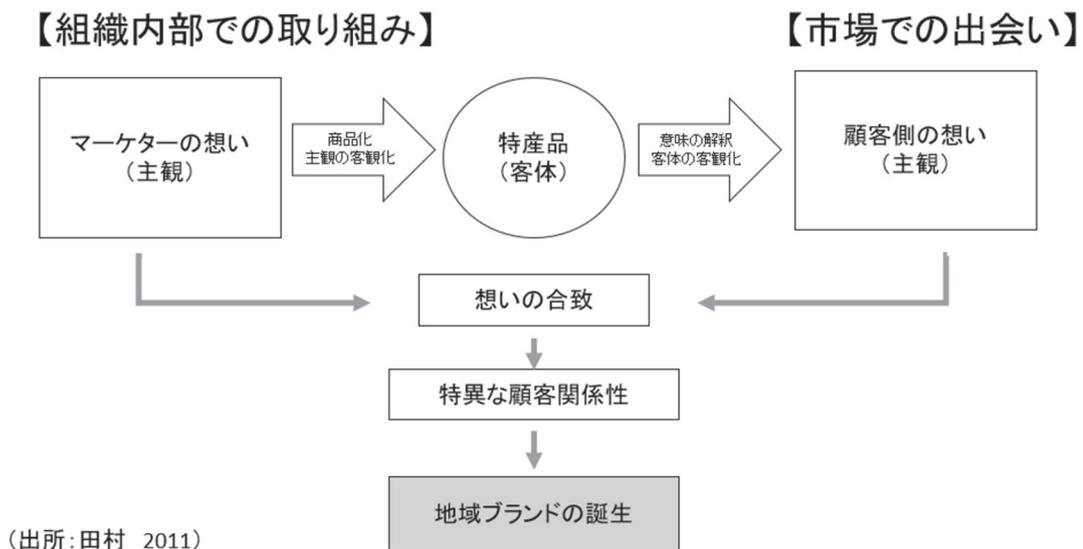
地域ブランド化による地域振興の取り組みは近年全国各地で行われ、その活動内容は多様化している。一方、地域によっては、一過性で長期視点に欠け供給者本位なものが多いといった課題も存在する。地域ブランドが我が国において本格的に議論され始めたのは、平成16年に内閣官房に事務局を置く知的財産戦略本部が最初であると言われている。これを皮切りに農林水産省、経済産業省、国土交通省（観光庁）、総務省、文化庁などが地域ブランドの推進に関与し始めた。さらに、平成18年に地域団体商標の登録が開始されたことで一気に認知度が高まった。このように、短期間に一気にさまざまな省庁が地域ブランドの推進

に取り掛かったことで、地域ブランド自体のコンセプトを混乱させたことも事実である（田村,2011）。

これまでの地域ブランドの定義を確認しておきたい。地域ブランドとは次の2つの意見が理解しやすい。「地域の事業者が協力して、事業者間で統一したブランドを用いて、当該地域と何らかの自然的、歴史的、風土的、文化的、社会的等の関連性を有する特定の商品の生産又は役務の提供を行う取り組み」「地域発の商品・サービスのブランド化と地域イメージのブランド化を結び付け、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ること」（農林水産省,2007）。

定義にも見られるように、地域にある商品やサービスが何でもブランド化するわけではなく、地域の事業者をはじめとする各ステークホルダーの協力や、地域イメージとの整合性が不可欠となってくる。また、言うまでもなく、商品化された特産品が消費者にどのような価値をもたらすかといったことも重要になってくる。

図表1 ブランド化の過程



このように地域ブランドの誕生には、いくつかの条件が備わる必要性がある。特に提供者側である地域側（マーケター）の想いをどのように束ねて、方向性を示し、地域ブランドの創出を図ったのかというプロセスを体系化することが大変意義深いと考える（図表1参照）。多くの地域おこしを目論む関係者が、その点において頭を悩ましていることを筆者自身も実感しているからだ。補助金頼みの一過性の取り組みや、事業者間で起こりがちな利害関係の悪化により、地域ブランド化への道半ばで断念するケースを数多く見てきた。一方、上手く周囲の関係を巻き込み、継続して地域ブランドを維持する事例もある。

本研究においては、栃木県宇都宮市の事例を取り上げ、今まで明らかにされてこなかった地域側（マーケター）において、どのような人材が集まり、それぞれがどのような役割を果

たしてきたのかを検証することで、地域ブランドの誕生プロセスを明らかにする。

## 2. 調査概要（対象地域と内容について）

本調査は栃木県宇都宮市における宇都宮カクテルの商品開発事例をご紹介します。宇都宮市には、餃子という先行資源は存在するが、カクテルの街としても近年知名度が上昇している。しかし、カクテルに関する研究調査はほとんど見当たらず、どのように宇都宮カクテルという地域ブランドが宇都宮に誕生し、定着していったかを学術的に明らかにされることはなかった。本章では当時、商品開発に携わった関係者からのインタビュー取材をもとに、宇都宮カクテルを新たな地域資源として宇都宮市における地域商品のブランド化に成功させた事例を紹介する。

### 2.1 対象地域（栃木県宇都宮市）

#### （1）対象地域の概要

宇都宮の歴史は古く、その昔、蝦夷平定のため、はじめてこの地に足を踏み入れた豊城入彦命（とよきいりひこのみこと）が開祖と言われている。「宇都宮」の地名が定着したのは、鎌倉時代にさかのぼり、江戸時代には城下町として栄え、「小江戸」と呼ばれるほど繁栄した。明治に入ると栃木県庁が置かれ、同 29 年に市制が施行されて以降、県内の政治経済の中心となっている。昭和 47 年には東北自動車道、昭和 57 年には東北新幹線が開通するなど、交通インフラが急速に整備され、首都圏からの人やものの交流も盛んになっている。平成元年 4 月には、作新学院大学、帝京大学理工学部、宇都宮文星短期大学が同時に開学し、これまでの商・工業都市に加え、文教都市として大きな役割を担うようになった。平成 8 年、市制 100 周年を迎え、平成 19 年には上河内町及び河内町と合併し、50 万都市となる。

#### （2）対象地域における先行資源について

宇都宮は餃子のまちとしても有名で、総務省の家計調査によると、1 世帯あたりの年間支出額が平成 22 年まで 15 年連続日本一、平成 25 年も再び日本一の座を獲得するなど、そのブランド力は内外に知れ渡っている

（図表 2 参照）。

宇都宮が餃子のまちとして誕生したのは、市内に駐屯していた第 14 師団が中国に出兵したことで餃子を知り、帰郷後広まったと言われている。また一説によると、宇都宮は、夏は暑く冬は寒い内陸型気候であり、スタミナをつける目的で、市民に餃子の消費が高まったとも言われている。平成 5 年には市内の 38 店舗の餃子専門店からなる「宇都宮餃子会」が発足、現在は約 80 店舗が加盟している。

現在、宇都宮餃子ファンへの感謝を込めて、毎年 11 月の第一土・日曜日には「宇都宮餃子祭り」が開催され、2 日間で 15 万人近い人を集客する大きなイベントとなっている。

また、平成28年5月には、全国のご当地餃子が出展する「2016 全国餃子サミット&全国餃子祭り in うつのみや」が開催されるなど、「餃子のまち」としての地域ブランド化に成功している。

図表 2. 餃子 1 世帯当たり年間支出金額及びランキング

餃子1世帯当たり年間支出金額及びランキング					
年度	1位	2位	3位	4位	5位
平成23年	浜松	宇都宮	京都	宮崎	静岡
	4,313円	3,737円	3,028円	2,929円	2,804円
平成24年	浜松	宇都宮	京都	静岡	福井
	4,669円	4,364円	3,167円	2,934円	2,491円
平成25年	宇都宮	浜松	京都	大阪	静岡
	4,921円	4,155円	2,875円	2,439円	2,340円
平成26年	浜松	宇都宮	京都	名古屋	宮崎
	4,361円	4,190円	2,780円	2,719円	2,591円
平成27年	浜松	宇都宮	宮崎	京都	大津
	4,646円	3,981円	2,711円	2,542円	2,501円
平成28年	浜松	宇都宮	宮崎	京都	大津
	4,819円	4,650円	2,895円	2,870円	2,753円
平成29年	宇都宮	浜松	堺	京都	宮崎
	4,258円	3,582円	3,091円	3,041円	2,855円

資料:「総務省統計局 家計調査結果」

都市階級・地方・都道府県庁所在市別1世帯当たりの品目別支出金額, 購入数量

(出所) 総務省統計局

## 2.2 調査内容

調査の対象者は、以下のメンバーとし、調査方法は1回90分～120分のフォーカスグループまたは対面式の半構造化インタビュー形式で行った。

図表 3. インタビュー対象者一覧

インタビュー対象者	当時の所属	インタビュー形式
山野井 有三氏	BAR 山野井 (現職)	フォーカスグループ
數度 幸一氏	元宇都宮市商業観光課観光係	フォーカスグループ
大金土 之彦氏	元宇都宮市商業観光課観光係	フォーカスグループ
齋藤 好美氏	元宇都宮市商業観光課観光係	フォーカスグループ
伊澤 敬一氏	元宇都宮市商業観光課観光係	半構造化
前 好光氏	元ジェイ・アイ・シー	半構造化

(出所) 筆者作成

## 3. 調査結果

インタビュー調査の結果から、宇都宮カクテル誕生の背景とそのプロセスが明らかになった。以下に、誕生の背景およびプロセスに関してインタビュー内容をもとに時系列に整理をする。

### 3.1 宇都宮カクテル誕生の背景について

「餃子のまち」として一世を風靡した宇都宮ではあるが、それですべてが順風満帆とはいかなかった。餃子を目当てに来る来訪者は確かに増加し、一定の経済効果は生まれたものの、いくつかの課題も浮き彫りになった。一番大きな課題としては、「餃子頼み」になっていることであった。確かに餃子で宇都宮の知名度は上がったが、目的の「餃子」を食べたらそれで目的が達成される。交通の利便性の良さがマイナスになり、日帰り観光客が圧倒的に多く、結果的に経済効果が見込めないといった問題が存在していた。そこで観光に携わる関係者は「餃子」に並ぶ新しいコンテンツを模索していた。

『「餃子のまち」という単一的なイメージを少し変えたい、宇都宮をもっとおしゃれな街にしたい。そうみんなで言っていた。』と当時の市の観光関係者たちは心境を語っていたように、彼らは、「餃子」という大衆的なイメージに加え、を洗練された「かっこ良さ」を併せ持つ街にしたいと考えていたことが明らかになった。

### 3.2 老舗バーテンダーの存在と「よそ者」の存在について

今や宇都宮と言えば、「餃子」とならんで「カクテル」のまちとしても知られるようになったが、源流は、昭和40年代までさかのぼる。当時、宇都宮でひっそりとバーを開業

していた老舗バーテンダーがいた。彼はバーテンダーの育成を目指し、その弟子たちの技術や人間力の育成に尽力する。やがて、その弟子たちがバーテンダーの全国大会で4連覇を果たし、一気に全国のバーテンダーが憧れる「カクテル」のまちとしてその名が広まっていった。技術をもったバーテンダーが集まるまちとして、宇都宮は知る人ぞ知る存在になったものの、それはバーテンダー業界の中での話であり、地域ブランドとして確立し、県内外から多くの客を集めるまでのレベルではなかった。平成に入り、宇都宮は「餃子のまち」として知られており、既述のように、日帰り観光客が中心という問題の解消に頭を悩ませていた。そのような状況の中、平成9年、当時JTBのグループ会社で地域プロモーション等を手掛けるJIC（ジェイアイシー）のプロデューサーであった前好光氏という「よそ者」の存在が大きかった。栃木県宇都宮市の観光プロモーションを手掛けたいと考えた前氏は、まずは「餃子」に並ぶ新しい地域資源を発掘しようと街へ入った。まず最初に目に入ったのは、市内に散在するバーの多さであったと言う。宇都宮には本格的なバーがいくつもあり、そこで提供されるカクテルの豊富さ、質の高さに、「餃子」に並ぶ地域資源の潜在性を見出した。地元の人には気づかれぬ埋没していた地域資源は、前氏という「よそ者」によって発掘された。前氏によれば、カクテルの魅力について、まず「カッコいい」、「夜の楽しみ」＝宿泊に発展する、「単価が高い」の3つがあり、そのどれもが、「餃子」のウイークポイントとして、関係者を悩ませていたところなのだ。そこから、本格的に「カクテル」のまちとしての観光プロモーションが始まった。

### 3.3 地域ブランド化成功へのプロセス～誕生期(第一期)～

前氏のひらめきを受け、迅速に動いたのが、当時の宇都宮市商業観光課と、同課内に併設された観光協会の職員たちであった。彼らは「カクテル」の可能性に気づき、連日カクテルバーをハシゴするようになった。餃子に続く観光資源を模索していた彼らにとって「カクテル」は正に救世主に映ったと言う。

市内のバーに何度も足を運ぶにつれ、バーテンダーとのネットワークも広がっていく。そこで、初代宇都宮カクテル倶楽部代表でもあるBAR 山野井の山野井有三氏との出会いがあった。彼は、全国規模のバーテンダーのコンテストで、3度も日本一を受賞しているカクテル業界のレジェンド的な存在であった。彼は宇都宮市からのオファーを受け、一国一城の主である市内のバーテンダー達を口説きにまわった。宇都宮の振興のため、行政と手を組んで、カクテルの街おこしをしようと、各店主を説得した。まず平成10年、翌年に栃木県のデスティネーション・キャンペーン<sup>(1)</sup>（以下 DC）がスタートするにあたり、そのイベントとして開催された、「全国宣伝販売促進会議」において、全国の旅行会社の企画担当を招き、「宇都宮カクテル」コーナーを設け、10種類のカクテルをその場で提供した。「観光」のプロたちは「カクテル」の潜在性に飛びついた。このイベントは、翌年から始まるDCに大きく作用することとなった。

日の午後 5 時 55 分 55 秒に乾杯の合図とともに、日本で初めて、カクテルの店としての会員組織が立ち上がる。発足記念として、式典とパーティーが開催された。ジャズの生演奏や各バーテンダー自慢のオリジナルカクテル、さらにチャンピオンカクテルが提供された。宇都宮市内のショットバー38 店舗から始まった同倶楽部は、その後、今日に至るまで宇都宮カクテルのプロモーションと宇都宮の文化発展を目的とし、各種イベントや学会などへの出店、他団体との事業協力を進めていく。

組織を立ち上げるとともに、ソフト面での販促を手掛ける。11 年に DC がたまたま栃木県で開催されるという好機に、前氏を中心として、宇都宮カクテルのプロモーションが本格的に開始された。まず、JR カクテル・エクスプレス号を運行し、首都圏からの誘客を図った。車内では、実際にバーテンダーたちがシェーカーを振り、宇都宮カクテルを振舞った。

平成 11 年に DC が終了した翌平成 12 年に、続いてアフターDC が開始された。キャンペーン翌年も熱気が下火となることなく、宇都宮カクテル倶楽部は次々と新しい企画を打っていった。まず、平成 12 年 5 月に宇都宮カクテル倶楽部発足 1 周年記念式典・パーティーを開催する。11 月には宇都宮カクテルコンテスト 2000 を開催した。アマチュアのオリジナルカクテルを公募し、最優秀作品を宇都宮のスタンダードカクテル「UTSUNOMIYA2000」とし、宇都宮カクテル倶楽部加盟店でメニューの共有化を図った。平成 12 年のアフターDC の様々な企画により、宇都宮カクテルが地域ブランドとして徐々に定着化していく。この平成 8 年から 12 年を、筆者は宇都宮カクテル誕生期(第一期)と名付ける。

### 3.4 地域ブランド化成功へのプロセス～拡張期(第二期)、成熟期(第三期)～

続いて、拡張期ともいえる第二期を迎える。平成 20 年、大規模イベントである、宇都宮カクテルカーニバル 2008 が初開催される。同イベントはその後毎年開催されるようになり、平成 27 年には来場者が初めて 1 万人を超える。平成 21 年 2 月には、キリンビール株式会社、JA 全農とちぎと共同開発した栃木県産とちおとめを使用したカクテル 4 種類を発表した。同年 3 月には、宇都宮カクテル倶楽部監修の瓶詰めカクテル 3 種類を発表する。さらに、同年 9 月には宇都宮カクテル倶楽部 10 周年を記念したイベント「宇都宮カクテルナイト」を開催し、その後、宇都宮カーニバルとともに定期開催イベントとして定着する。平成 20 年～平成 28 年にかけての時期は、このようにメーカーや他団体とタイアップしたオリジナル商品の新規開発、また定期的に行われる大規模イベント等のプロモーション活動を積極的に行った。平成 11 年の DC で盛り上がった機運をさらに拡張させることに成功し、「宇都宮カクテル」の知名度を確かなものにしていった。この平成 20 年から平成 28 年を、筆者は宇都宮カクテル拡張期(第二期)と名付ける。

翌平成 29 年からはまた DC が始まる。29 年はプレキャンペーンとして、餃子・ジャズ・カクテルの各店舗で使用できる共通チケット「餃・ジャ・カ チケット」を作成する。

宇都宮の地域資源として初の3資源共同事業が始まった。カクテルが餃子やジャズとともに、宇都宮の「顔」として認知されたことを象徴する事象の一つといえる。平成29年カクテルカーニバル2018が開催された。DC企画とカクテル倶楽部20周年も兼ねたこのイベントに合わせ、JR東日本のDC特別列車にカクテル倶楽部バーテンダーが同乗し、20年ぶりにJRカクテル・エクスプレスが復活した。同年、(公社)栃木県観光物産協会より、宇都宮カクテル倶楽部が平成30年度観光物産功労施設として表彰を受ける。令和元年5月12日、アフターDCの特別企画を盛り込んだストロベリーカクテルカーニバル2019が開催された。令和として初めてのイベントは、1万人近い来場者で会場が埋め尽くされた。宇都宮カクテルが市内外の人に「地域ブランド」として浸透し、DCとともにさらに存在感を示している平成29年～令和元年は宇都宮カクテル成熟期(第三期)に位置づけられる。

図表4 地域ブランド化成功へのプロセス

ステージ(期間)	時期	取り組みや出来事
第1期: 誕生期 (平成8年 ～平成 12年)	平成9年 平成10年	・JIC前氏が宇都宮市商業観光課に観光資源としてカクテルを提案 ・宇都宮市商業観光課が市内のBARを調査、バーテンダー山野井氏との出会い
	平成11年	・全国宣伝販売促進会議の開催(プレDC) ・宇都宮カクテル倶楽部発足
	平成12年	・JRカクテルエクスプレスの運行(DC) ・宇都宮オリジナルカクテルの公募 ・宇都宮カクテル倶楽部発足1周年記念式典の開催(アフターDC)
第2期: 拡張期 (平成20年 ～平成28 年)	平成20年	・宇都宮カクテルカーニバル開催
	平成21年  平成27年	・とちおとめを使用したオリジナルカクテル4種をキリンビール、JAとの共同開発・発売開始 ・宇都宮カクテル倶楽部監修の瓶詰めカクテル3種を発売開始 ・カクテル倶楽部10周年を記念して「宇都宮カクテルナイト」開催  ・宇都宮カクテルカーニバルが来場者1万人を初めて超える
第3期: 成熟期 (平成29年 ～令和元 年)	平成29年	・「餃・ジャ・カチケットの発売開始(プレDC)
	平成30年	・カクテル倶楽部発足20周年記念イベント、カクテルカーニバル2018開催 ・JRカクテルエクスプレスが20年ぶりに復活(DC)
	令和元年	・ストロベリーカクテルカーニバル2019開催(アフターDC)

(出所) 筆者作成

#### 4. 考察—宇都宮カクテル誕生の成功パターン—

本章では、宇都宮カクテルが誕生した背景にはどのような成功パターンがあったのかを振り返りながら考察する

##### 4.1 地域に存在する複数資源との偶発的融合性～意図せざる結果の観点から～

ミンツバーグ (Mintzberg, H) は、当初に意図しなかった戦略が、結果的に成功したパターンを「創発型 (emergent)」戦略と呼んでいる。ホンダがアメリカ進出した際に、大型バイクの普及を意図していたが、柔軟にマーケットのニーズを捉え、結果的に小型バイク拡販にシフトした例が有名である。このように、環境を構成する行為者たちが生み出す意図せざる結果を巧みに利用するような経営戦略、すなわち間接経営戦略の探求が近年注目されている (沼上, 2000) が、宇都宮カクテルの事例を通して、この「意図せざる結果」が地域ブランドの確立に作用したのではないかと考えられ、以下にいくつかのポイントを挙げる。

##### (1) 餃子という先行資源の存在

宇都宮カクテル倶楽部が誕生した平成 11 年には既に宇都宮には「餃子」という地域ブランドが確立されていた。当時の関係者たちは、この「餃子」に並ぶ新しいブランドの創出を図ったが、現在においてもカクテルだけで来訪する顧客は多くはない (図表 5 参照)。結果として餃子を来訪目的とする顧客に、宇都宮での新しい楽しみ方を提供したとの考えが妥当であろう。つまり餃子との相乗効果が生まれたことで、宇都宮カクテルが地域に根付いていったことが一つの成功ポイントとして考えられる。

図表 5 来訪の目的

	平成20年	平成23年	平成26年	平成29年
カクテル	2.8%	3.2%	3.2%	4.4%
餃子	62.8%	55.6%	60.8%	63.0%
ジャズ	1.4%	0.8%	2.6%	2.8%

(出所：宇都宮市観光動態調査)

##### (2) パーティンダーの集積

宇都宮に元々存在した老舗バーのパーティンダーを募って、自然発生的にパーティンダー達が集まり、やがて、腕利きのパーティンダーが多数存在する「カクテルのまち」として存在感を強めていった。必ずしもパーティンダーをかき集めて計画的に組織を形成し、人材を育成していったのではなく、結果的に内外に誇れる組織ネットワークの形成が地域ブ

ランドの確立に向けて作用した。

### (3) とちおとめとの遭遇

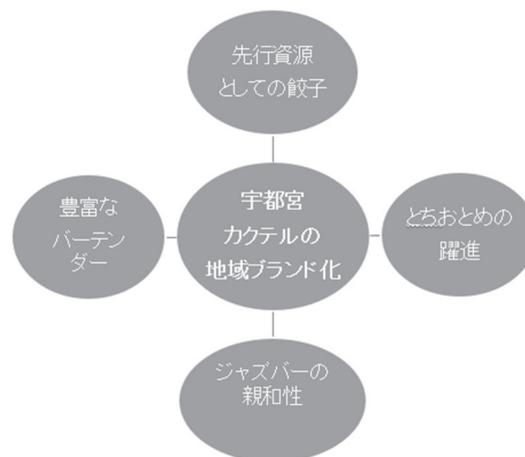
栃木県は、いちごの生産量が50年連続で全国1位を誇るいちご王国で、その中でも「とちおとめ」は県内生産量の9割を占め、品種別ブランドシェアも全国1位を誇る。正に地域ブランドという点では、餃子と匹敵する栃木の顔となっている。

実は、このとちおとめは、平成8年に品種登録されている。つまり、前氏が宇都宮カクテルの可能性に気づいた時期と重なる。その3年後に宇都宮カクテル倶楽部が創設されたが、さらにその10年後、既述の通り、既に全国区となった「とちおとめ」と初の競演を果たす。クラブ結成10周年記念を兼ねて、とちおとめを使用した、4種のストロベリーカクテルを発表したことで、宇都宮カクテルの拡張を促進させた。とちおとめとの遭遇も、宇都宮カクテル倶楽部設立時には意図していたわけではない。とちおとめが、全国に誇れる地域ブランドに成長したことが、結果的に宇都宮カクテルのブランド化にも寄与したこととなった。

### (4) ジャズバーの存在

宇都宮カクテル倶楽部が発足した平成11年より、2年遅れて宇都宮ジャズ協会が組織化された。カクテル同様、古くから宇都宮にはたくさんのジャズクラブが存在していたが、組織化までには至ってなかった。今や、カクテル、餃子と並んで宇都宮の3大地域ブランドとして成長したが、ジャズとカクテルという、ナイトライフを彩る地域資源は親和性が高く、まさに相乗効果を発揮してきたと言えるだろう。

図6 地域に存在する複数資源との偶発的融合性



(出所) 筆者作成

## 4.2 偶発的融合性を創発させる組織づくり

既述のように、宇都宮カクテルの誕生プロセスには、餃子をはじめ、さまざまな要因が、相互に作用しあいながら、宇都宮カクテルのブランド化に好影響を与えた。これは当初から計画化されたものではなく、偶発的に、意図をせず導き出された結果と言えよう。しかし、この偶発性を創発させる組織的な環境があったことも忘れてはならない。そこで宇都宮カクテルを誕生させた組織作りに着目したい。

### (1) サーバント・リーダーシップの存在

組織の先頭に立ってぐいぐいと引っ張るような従来型のリーダーシップに代わり、近年フォロワーに奉仕するいわゆるサーバント・リーダーシップの存在が注目されている（小野,2013）。今回、取材を通して、初代宇都宮カクテル倶楽部代表の山野井氏の印象として、まさにこのサーバント・リーダーシップのタイプであると実感することが出来た。初代代表であり、3度の全国大会優勝の言わずと知れたバーテンダー業界のカリスマである。しかし、彼はその地位や権力を振りかざすようなタイプではなく、あくまで「奉仕」の精神を貫いている。取材時に彼が語った言葉が印象的だ。「決して力づくで集めようとしなかった。当時のことを考えると、入れと言えば入る連中がほとんどだったと思うが、あえて強制せず、自発的に入ってくれる状態にしたかった。」とあくまで主体性を重んじたことが、結果的に会の存続を後押ししたのではないかと考える。初代代表に就いた山野井氏は、後任育成のために、代表任期は4年間と定め、4年後公言通り、速やかに次代に代表職を明け渡した。もちろんその後も倶楽部運営のサポートに尽力し、今なお彼への人望は大きい。

### (2) よそ者活用における埋没資源の掘り起こし

石山（2013）は、地域における実践共同体の4類型の一つとして、外部団体、いわゆる「よそ者」が地域と協働して創出されるコミュニティを紹介している。外部からの「よそ者」が媒介することで、コミュニティづくりが進展するという。今回、宇都宮のケースにおいては、前氏という「よそ者」が最初にバーの質の高さに着目し、行政や事業者を巻き込んでいった。当該地域にいる関係者は気づかなかった資源、いわゆる埋没した資源の発掘に成功したことがポイントの一つとしてあげられる。

### (3) 行政の柔軟な姿勢

次に行政の柔軟な対応力が挙げられる。当時「餃子」に続く第二の地域資源の掘り起こしを考えていたとは言え、前氏の提案を受け入れ、自らも何度もバー通いをし、市役所内の上層部に「宇都宮カクテル」を売り込んだ観光課の職員が存在したという点が大きい。実際に当時のことを取材すると、バーで提供されるカクテルを行政がサポートするという前例のない活動を心配する周囲の声があった。しかし、最終的には当時の観

光係長の数度氏をはじめとする観光系の職員達の熱心な取り組みに、活動に異を唱える上層部はいなかった。宇都宮市が「餃子」や「大谷」という顕在化する観光資源に続く新たな資源の発掘に取り組んでいたタイミングと、たまたま集まった観光系の職員達のひた向きの姿勢が加わり、行政としては異例の柔軟な対応が見られたことが大きなポイントである。

#### 4.3 偶発的融合性を促進させるプロモーション効果—キャンペーン活用と参加型の仕組みづくり—

最後に、偶発的融合性を促進させることとなったプロモーション効果について取りあげたい。

##### (1) キャンペーンの有効活用

一つ目は、DC という、県の観光促進にまたないイベントを効果的に活用した点である。多くの観光関係者、観光客が注目するキャンペーンを利用し、一気に「宇都宮カクテル」をメジャーな地域ブランドに押し上げたことは、戦略として成功した。既述のように、第1期の立ち上げのみならず、第3期の成熟期においても DC キャンペーンを上手く使ったという点においては、良い意味での「したたかさ」があった。

もちろん JR カクテル・エクスプレスという特別列車の企画も DC があつたらからこそこの企画であることは言うまでもない。全国に存在する JR という大きな組織を味方につけるという点では、他の地域でも参考になる。

##### (2) 顧客を参加させるしくみづくり

二つ目は、顧客を参加させるしくみづくりである。公募でオリジナルカクテルのアイデアを集めたり、倶楽部の会員になったら、マイカクテルのレシピをプレゼントし、加盟店舗どこでもマイカクテルが飲めるような制度（現在は廃止）をつくってみたい、顧客を参加させ、また楽しませるアイデアを創り出していることだ。単なる囲い込みではなく、「遊び感覚」を持ち合わせているところも注目される

#### 5. 宇都宮カクテルの今後に向けた提言と他地域への横展開について

宇都宮カクテル倶楽部設立から20年が過ぎ、改めて宇都宮カクテルの課題を検証するとともに、今後、他地域において、同様の取り組みを実践する上での提言を挙げたい。

##### 5.1 現状の課題

まずは、宇都宮カクテルにおける現時点での課題を検証したい。宇都宮カクテルの地域ブランド化は成功したものの、餃子という先行資源に比較すると、まだまだ単独で来訪の誘因となるほどの強さはない（図表5参照）。今回、DC キャンペーンの取り組みの一環

として、「餃・ジャ・カ」チケットを作成したように、複数の地域ブランド商品を組み合わせるなど、地域ブランド商品同士の連携化が今後も期待される。

次に、あげられる課題は、新規顧客の開拓である。今後商業的な発展を目指す上では、リピーターのロイヤリティを維持しつつも新規顧客の開拓は欠かせない。例えばインバウンドの受け入れ促進や、観光グループ客の受け入れなど、今まで積極的に取り組んでこなかった施策を検討する必要性もあるだろう。

最後は、新しいリーダーの育成である。キーパーソンである山野井氏は、既にカクテル倶楽部の代表幹事の職を後任に譲ってはいるものの、現役のバーテンダーとして市内で活動し、依然として倶楽部内での影響力は絶大である。当時の市の観光課のメンバーも、観光コンベンション協会の事務局長の伊澤敬一氏以外は、既に職を退くか、他のセクションへ異動している。今後は、いかに当時の結成メンバーが抱いていた「地域に対する想い」や「カクテルに注ぐ情熱」を維持、発展させていけるリーダーを育成するかが重要な課題となってくるであろう。

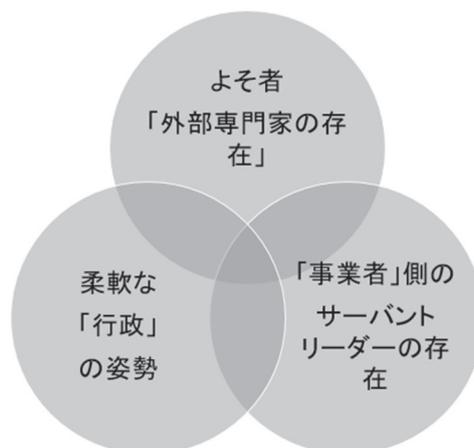
## 5.2 他地域への横展開のポイント

以上の課題は残るものの、地域ブランド化を果たした宇都宮カクテルの地域における功績は大きい。今後、他地域で横展開（同様の取り組み）をする上で、そのポイントをまとめたい。

### （1）3つのトライアングルの形成

今回、宇都宮カクテルの地域ブランド化においては、「よそ者」として、地域の埋没する資源を発掘した、外部専門家の前氏の存在が大きい。そして、その前氏と連携し、「カクテル」を軸に地域振興を目指すといった斬新な施策を推進した、行政の柔軟な対応も欠かせなかった。また、その両者の想いを受け入れ、サーバント（奉仕）の精神でバーテンダー達を束ねた事業者側のキーパーソンである山野井氏の存在も忘れてはならない。この「よそ者」「行政」「事業者」の3つのトライアングル形成が、地域ブランド化成功の一つ目のポイントと言える。

図表7 3つのトライアングル



(出所) 筆者作成

### (2) 補助金に頼らない主体的活動の促進

宇都宮カクテル倶楽部は立ち上げ当時から、実はほとんど行政からの金銭的支援を受けていない。必要最低限のチラシやポスターの印刷経費（年間数十万円程度）は観光コンベンション協会と共同で負担している。彼らはカクテルイベント等を通じてその活動経費を自ら生み出し、その経費でさらなる活動を促進していく。正に「主体的活動」を実践しているのだ。多くの自治体で補助金頼みの地域振興が行われているが、補助金が切れたら活動自体がストップするといった事例は散見される。宇都宮カクテル倶楽部が20年間も安定的な活動を続けているポイントはこの点にある。

### (3) サーバント・リーダーシップの育成

最後は、サーバント・リーダーシップの育成であろう。今回は山野井氏というキーパーソンが存在したことが大きい。山野井氏がたまたまサーバント（奉仕）精神を携えていたという幸運があったが、このような人材を意図・戦略的に育成することが必要となる。実際、日本の大手企業ではサーバント・リーダー育成に活用出来る「次世代経営人材の育成・登用（サクセッションプラン）」に取り組んでいる会社が存在する（中山,2016）が、今後各地域においてもこのような取り組みが参考となる。

### おわりに

今回、現地取材を通じて、20年間の宇都宮カクテルの変遷を追った。よそ者の前好光氏、事業者側のリーダー山野井有三氏、当時の市の担当職員だった数度幸一氏、大金土之彦氏、伊澤敬一氏、齋藤好美氏。各々が当時を懐かしむように、ゆっくりとカクテルグラスを傾けるように語ってくれた。数々の偶発性を引き寄せ、宇都宮という地域に宇都宮カクテルとい

う地域ブランドを創出させた立役者達ではあるが、彼らは実に謙虚で、誠実であった。「ただお酒が好きなだけだよ」「宇都宮がすきだから」「この人がいたから」そう語ってくれたセリフの一つ一つが、地域ブランド誕生のためのキーワードかもしれない。

**【注】**

(1) DC とは、1978 (昭和 53) 年、日本国有鉄道時代に和歌山県と共同ではじまったキャンペーンのこと。北海道から九州までの JR 旅客 6 社が、現地の自治体や観光会社、旅行会社などと協力し、地域の新たな観光素材を PR し誘客する大型キャンペーンを展開している。「Destination (デスティネーション)」とは旅の目的地や行き先のこと。通常 3 カ月ごとに対象となる地域が移り、春夏秋冬を通して日本各地で続けられている国内最大級の観光キャンペーンとして位置づけられている。

【参考文献】

- 【1】 ぶんぎんレポート (2017)「ジャズ、カクテルから餃子まで 『住めば愉快だ宇都宮』のまちづくり」146,42-47.
- 【2】 石山恒貴 (2013)「地域における実践共同体の役割—NPO 法人による地域場の場づくりに向けた取り組み事例」『地域イノベーション』6,63-75.
- 【3】 中山敬介 (2016)「日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化」『近畿大学商学論究』15, (1) ,55-73.
- 【4】 農林水産省 (2007)『農林水産物・地域食品の地域ブランドの現状と課題』
- 【5】 沼上幹 (2000)『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探求』白夜書房。
- 【6】 小野善生 (2013)『最強の「リーダーシップ理論」集中講義』131,日本実業出版社。
- 【7】 済生 (2010)「ジャズと餃子とカクテルの街・宇都宮」186, (10) ,54-57.
- 【8】 総務省 (2017)『総務省統計局 家計調査結果』
- 【9】 田村正紀 (2011)『ブランドの誕生』千倉書房。
- 【10】 トレたび [http://www.toretabi.jp/toretabipremium/tabi/dc\\_history/](http://www.toretabi.jp/toretabipremium/tabi/dc_history/)
- 【11】 宇都宮観光コンベンション協会ホームページ  
[http://www.utsunomiya-cvb.org/tourist\\_cat/cocktail](http://www.utsunomiya-cvb.org/tourist_cat/cocktail)
- 【12】 宇都宮市 (2017)『宇都宮市観光動態調査』
- 【13】 宇都宮市ホームページ  
<https://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/>