

米沢ブランド戦略 本編

平成 29 年 3 月

米沢市

目次

序. 地域ブランドについて.....	1
(1) ブランドの定義.....	1
(2) ブランドの効果.....	1
(3) 地域ブランドの定義.....	1
① 地域イメージのブランド化.....	2
② モノのブランド化の構成要素.....	2
(4) 地域ブランドの目的.....	3
① 地域の消費者等への訴求力が向上する.....	3
② モノの差別化を図ることが出来る.....	3
③ モノの付加価値が高まる.....	4
④ 地域の事業者間連携を促進することが出来る.....	4
⑤ 地域産業が市民や行政の応援を受けることが出来る.....	4
(5) 地域ブランドづくりの前提となる3つのポイント.....	4
① 生産の概念から消費の概念へスイッチを切り替える.....	4
② ターゲットとする顧客を明確化し、そこに向けた商品コンセプトを打ち出す....	5
③ 組織変革を同時に推進する.....	5
(6) ブランド化と総合プロデュース.....	5
2. 本市を取り巻く社会経済の基本潮流と課題.....	6
(1) 人口減少による市場の縮小.....	6
(2) ビジネスモデルを巡る競争の激化.....	6
(3) 環境共生型社会への取組み.....	9
(4) 健康で持続的なライフスタイル意識の高まり.....	9
(5) 観光形態の変化.....	10
(6) 地域ブランディングと地方創生.....	12
3. 市及び各種団体の地域ブランドの取組み状況と課題.....	14
(1) 市内の団体の地域ブランドに関する取組み状況.....	14
① 米沢ブランドの有無について.....	14
② 商品開発について.....	14
③ 情報発信について.....	14
④ 商談会について.....	14
⑤ 商標登録について.....	15
⑥ ブランド認定制度について.....	15
⑦ 米沢ブランドに関するビジョンや戦略について.....	15
⑧ 米沢ブランドの課題について.....	15

(2) 米沢市の関係課の地域ブランドに関する取組み状況.....	15
① 米沢らしさについて.....	15
② ブランドについて.....	16
③ 商品開発について.....	16
④ 情報発信について.....	16
⑤ ブランド認証制度について.....	16
⑥ 米沢ブランドの課題について.....	16
4. 市内事業者のブランド事業への期待.....	20
(1) 調査概要	20
(2) 結果概略	20
① 今後活用したい地域資源は地域の人材.....	20
② 現在の販売先は市内.....	20
③ 今後開拓したい販売先は首都圏・全国.....	20
④ 米沢ブランド活用事業への期待は情報発信.....	20
5. 首都圏等の生活者からみた米沢の地域資源の評価.....	22
(1) 調査概要	22
(2) 結果概要	22
① 国内旅行の情報源はホームページ.....	22
② 国内旅行の目的.....	22
③ 米沢の往訪経験のある人が半数.....	22
④ 米沢を訪れた目的はグルメが一番.....	22
⑤ 魅力を感じる地域資源はグルメ、自然、イベント、食文化、歴史上の偉人.....	22
6. 米沢ブランドの課題の整理.....	23
(1) 米沢ブランドの統一的なコンセプトをつくる.....	23
(2) 米沢ブランドの名称、ロゴマークを統一する.....	23
(3) 情報発信時に米沢ブランドを使用する.....	23
(4) 米沢ブランドの取組みは個々の事業者の発掘と参画から始める.....	23
(5) 「売れるブランド」を束ねる米沢ブランド認証制度をつくる.....	23
(6) 米沢ブランドの戦略と運営組織をつくる.....	24
7. 米沢ブランド戦略.....	25
(1) 米沢ブランド戦略の目的.....	25
① 個別ブランドの強化.....	25
② 地域イメージの強化とファンづくり.....	25
③ 交流人口の増によるまちの活性化.....	25
(2) 米沢ブランド戦略の基本方針.....	26
① 個別ブランドと、全体ブランドの2階層構造.....	26

② 一流のクリエイターの起用.....	26
③ 統合プラットフォームの設置.....	26
(3) 米沢ブランドのコンセプト（方向性）.....	27
① 上杉家の歴史と文化遺産に対する誇りと愛着のある都市.....	27
② 上杉鷹山の精神「なせば成る」が息づく都市.....	27
③ 新たな技術に挑戦する先進産業都市.....	27
④ 米沢牛に代表される食文化都市.....	27
⑤ 自然と温泉に恵まれた保養都市.....	27
(4) 先導的プロジェクト.....	28
① 米沢の魅力発掘プロジェクト.....	28
② 外国人によるインターネット動画の発信.....	28
③ 市内先進企業の市外向け情報発信支援.....	28
④ 魅力の評価プロセスの公開.....	28
⑤ SNSを活用した市外モニターツアーによる魅力の評価.....	28
(5) 米沢の魅力創造プロジェクト.....	29
① ライフスタイル・デザイン創造基盤.....	29
② ライフスタイル・ブランドづくり.....	29
③ 商品・サービスの価値を高めるアートプロジェクト.....	29
④ 国際コンクールを通じた知的財産の取得.....	29
(6) 米沢の魅力発信プロジェクト.....	30
①米沢ブランド発信イベントの開催.....	30
②米沢ブランド認証制度の検討.....	30
(7) 米沢ブランド戦略の推進体制.....	30

序．地域ブランドについて

米沢ブランド戦略を検討する前提条件として、地域ブランドについて、これまでの成果や定義を整理する。

(1) ブランドの定義

ブランドとは、その商品・サービスを通じて、人々の記憶の中に蓄積される（良い・プラスになる）体験・良い印象の“総体”のことである。ブランドは顧客との共感や期待を増加し、信頼の強い絆をつくりあげるものであり、事業にとっての知的資産である。

具体的には、売り手あるいは売り手の集団の商品・サービスを識別して、競合相手のそれと差別化することを意図した、名称、言葉、サイン、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせのことを指す。

(2) ブランドの効果

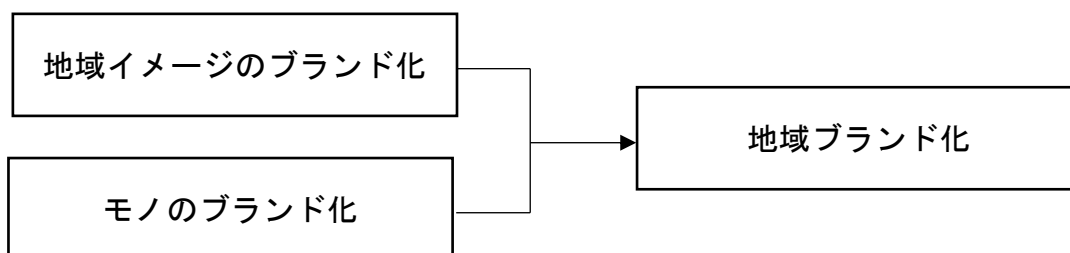
商品やサービスのブランド化を進めることによって、以下の効果が期待できる。

- ①商標権など知的財産として登録することによって、ユニークな商品特徴を保護できる。
- ②他生産者と商品・サービスの差別化ができる。
- ③市場における位置づけが明確になる。
- ④競争相手に対する優位性を確保できる。
- ⑤値引き販売を回避できる。
- ⑥長期的な志向性の高い顧客が確保できる。
- ⑦売上高の安定と利益率の向上が図れる。

(3) 地域ブランドの定義

地域ブランドとは、モノ（商品）のブランド化に加えて、地域イメージのブランド化をセットで展開することである。そのことにより、消費者に対して、特定地域の特定商品を強く訴求することが可能になる。

図表 1－1 地域ブランドの構成要素



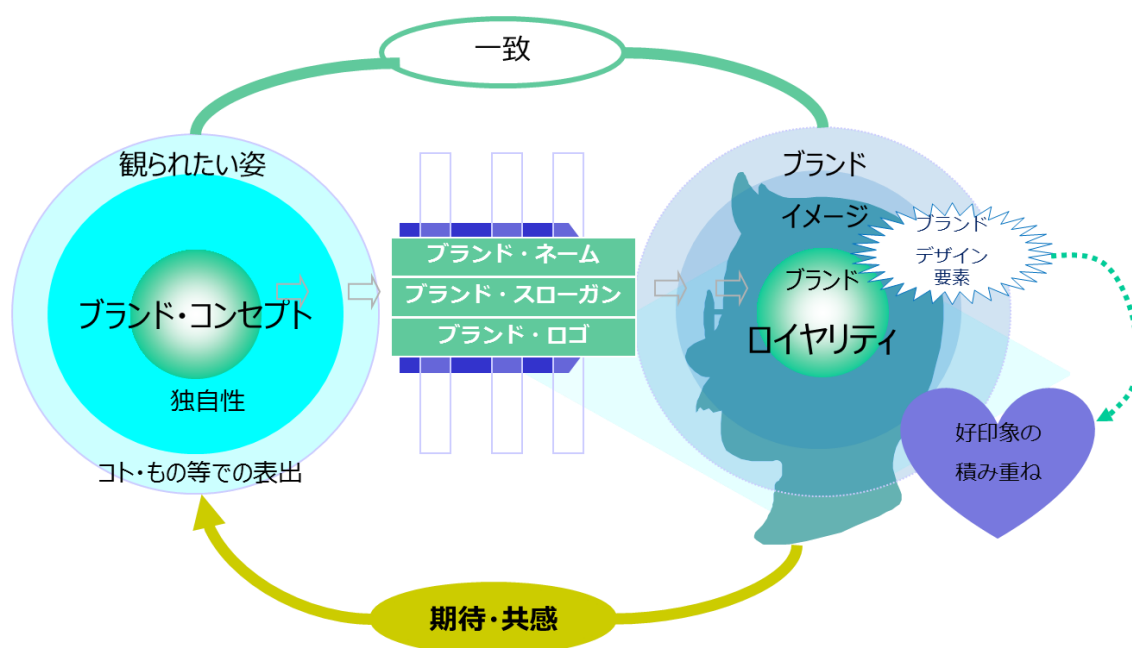
①地域イメージのブランド化

モノを発信しようとする地域が、ターゲットとする市場で認知度が低い場合、消費者は、モノの品質が優れていても、地域イメージが持てず、なかなか手にとろうとしないものである。

たとえば、地域の実態とイメージにギャップがある、様々なイメージがあり拡散している、望ましくない偏ったイメージが定着している、はっきりしたイメージが形成されていないなど、地域のイメージをめぐる問題は様々である。

そこで、地域の独自性を踏まえて、ターゲット市場に観られたい地域の姿を検討し、ブランド・コンセプトを構築し、ブランド・コンセプトをわかりやすく伝える。ブランド・ネーム、ブランド・スローガン、ブランド・ロゴをデザインし、ターゲット市場の消費者に発信する。消費者は、明確なブランド・ネームやスローガン、ロゴに共感し、その地域に好印象を持ち、期待を膨らませる。また、市民の側においても、地域に対する愛着と誇りを醸成することで、継続的なブランドの維持と向上を図ることができる。

図表 1-2 地域イメージのブランド化の構成要素



②モノのブランド化の構成要素

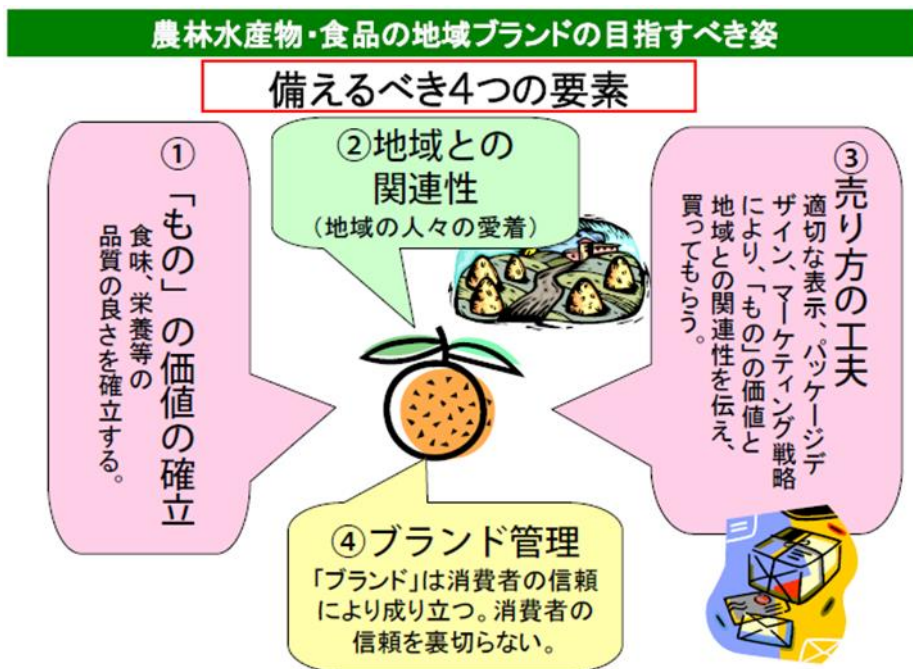
モノのブランド化は、次の4つの構成要素を確立していくことが必要である。

- ・モノの価値（食味、栄養等の品質）を確立すること。
- ・地域との関連性（自然的、歴史的、風土的、文化的、社会的等）を有し、地域の人々に愛着を持たれるものであること。

・モノの価値や地域との関連性を伝えるため、適切な表示やパッケージ・デザイン、マーケティング等売り方が工夫されていること。

・消費者の信頼を裏切らないブランド管理（品質・表示）の仕組みがあること。

図表 1－3 モノのブランド化の構成要素



（出所）「農林水産物・食品の地域ブランドの確立に向けて（地域ブランド・ワーキンググループ報告書）」平成20年3月14日、農林水産省知的財産戦略本部専門家会議

（4）地域ブランドの目的

地域ブランドの目的は、地域に対する愛着と誇りを醸成すること、モノの価値を確立すること等により、地域住民の生活を豊かにすることである。地域ブランドは、生産者、加工業者、流通業者等の供給側と、最終消費者とを結びつける「信頼の絆」と言える。それを成立させるためには、ターゲットとする顧客を明確化し、ブランドに込める地域の想いや商品の価値を伝えていくことが大切である。供給者と消費者の間に確固たる絆が出来れば、それに基づいて様々な商品を提案していくことが可能になる。

①地域の消費者等への訴求力が向上する

消費者に認知されやすい地名や地域特性などを前面に出すことで、消費者に受け入れられやすくなる。

②モノの差別化を図ることが出来る

他地域では真似の出来ないオリジナリティの高い価値を創出できる。その結果、市場の中で独自のポジションを占める存在になることができる。

③モノの付加価値が高まる

明確な差別化が出来れば（＝消費者が他のブランドや商品との違いを識別してくれば）、価格競争に巻き込まれずに比較的高価格で販売できる。

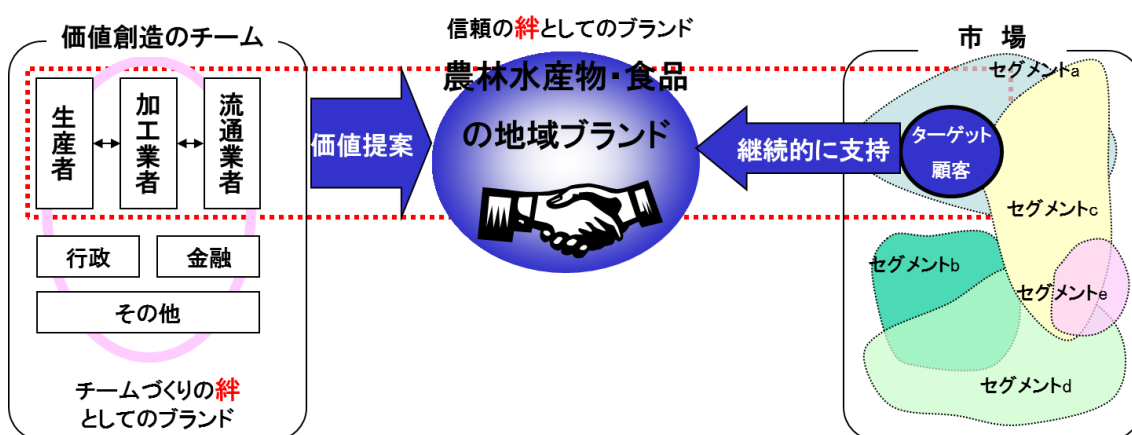
④地域の事業者間連携を促進することが出来る

個々の事業者ブランドではなく、地域性を活かした地域ブランドとすることで、生産者、加工業者等の「連携の基盤」が出来上がり、ブランド力が増せば増すほど、その基盤が拡充されていくことになる。

⑤地域産業が市民や行政の応援を受けることが出来る

地域性を強調することは、その地域の生活文化等の価値を再認識する運動でもあり、経済的活動でありながらも社会的意義を帯びることになる。

図表 1－4 地域ブランドの目的



（出所）「農林水産物・食品の地域ブランドの確立に向けて（地域ブランド・ワーキンググループ報告書）」平成20年3月14日、農林水産省知的財産戦略本部専門家会議

※セグメント・・・購入者の年齢・性別・職業などによって行われる区分のこと。

（5）地域ブランドづくりの前提となる3つのポイント

①生産の概念から消費の概念へスイッチを切り替える

生産者は「うちの野菜はどうして売れないのか」と考える単品発想が強い。「どこのレストランでどんな食事をしようか」、「他の食品との組み合わせでどんな料理を作ろうか」と考えるのが消費者の発想である。

自分たちの商品が最終的に消費されるシーンを描きながら、その時の「商品の組み合わせ」で消費者に価値提案していくプロセスを確立して、（他と代替可能な）1つの素材という位置づけを超えることが重要である。

②ターゲットとする顧客を明確化し、そこに向けた商品コンセプトを打ち出す

自分たちの商品の価値を共有したい（できる）顧客を特定するところからブランドづくりは始まる。だれにでも対応できるブランドというものはない。「だれに、どのような価値を」という明確な軸があるからこそ、「そのためにはどのような商品特性、イメージ等を強調すべきか」が決まり、それを実現していくための「チーム編成（事業者間連携）」を具体化していくことができる。一次産品とか加工食品とか、提供側の「手持ちのリソース」でブランド作りのパターンや方向性が決まるわけではない。大事なことはターゲットをどのように設定するかである。

③組織変革を同時に推進する

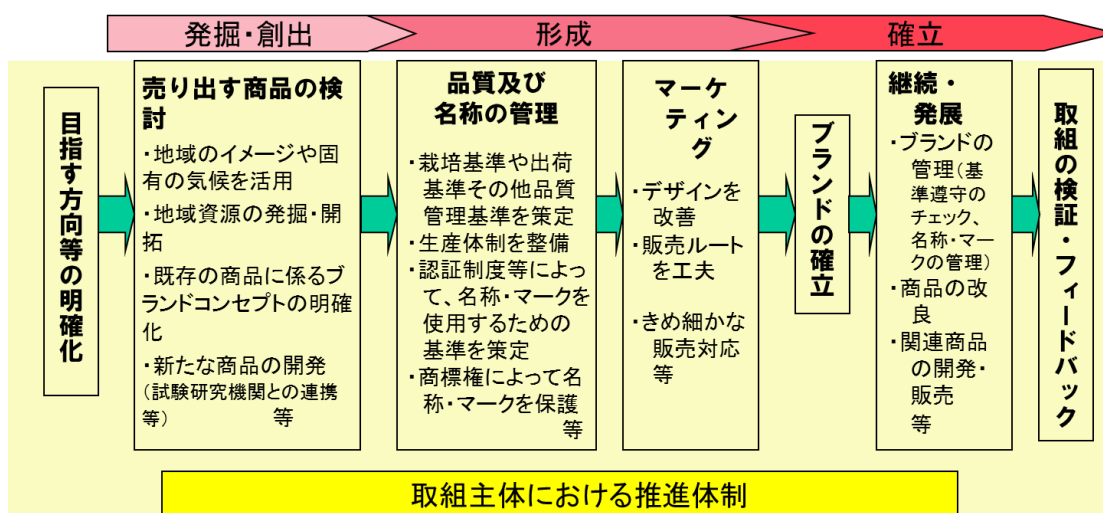
地域ブランドづくりは1事業者で出来るものではない。生産者、加工業者、流通業者等の共同で作りに上げるものである。その際、「既往の組み合わせ」に拘泥することは避けなければならない。あくまでも、「ターゲット顧客に自分たちの価値を届けるためのベストの組み合わせ」を構築していくべきである。それぞれの事業者が「今までのやり方」を見直しながら、（生産ではなく）マーケティングの発想に立ち、新たな「価値連鎖」を関係者で作りに上げていくプロセスである。

地域ブランドを持続するためには、この絶えざる組織変革への挑戦が重要となる。

（6）ブランド化と総合プロデュース

地域ブランドの取組みプロセスは、商品の開発から PR・販売までのすべての段階が対象となり、一貫して推進することになる。そのため全体を統括する総合プロデュース機能が必要である。

図表 1－5 地域ブランドの取組み体制



（出所）「農林水産物・食品の地域ブランドの確立に向けて（地域ブランド・ワーキンググループ報告書）」平成20年3月14日、農林水産省知的財産戦略本部専門家会議

2. 本市を取り巻く社会経済の基本潮流と課題

(1) 人口減少による市場の縮小

平成 26 (2014) 年 5 月に行われた、日本創成会議・人口減少問題検討分科会の提言によれば、若年女性人口が 2040 年に 5 割以上減少する市町村は 896 (全体の 49.8%) とされており、本市でも、国立社会保障・人口問題研究所の推計 (平成 25 年 3 月推計) によると、2040 年時点で 65,285 人と平成 22 (2010) 年に比べ 24,117 人の減少となり、今後人口減少のスピードは加速する見込みである。

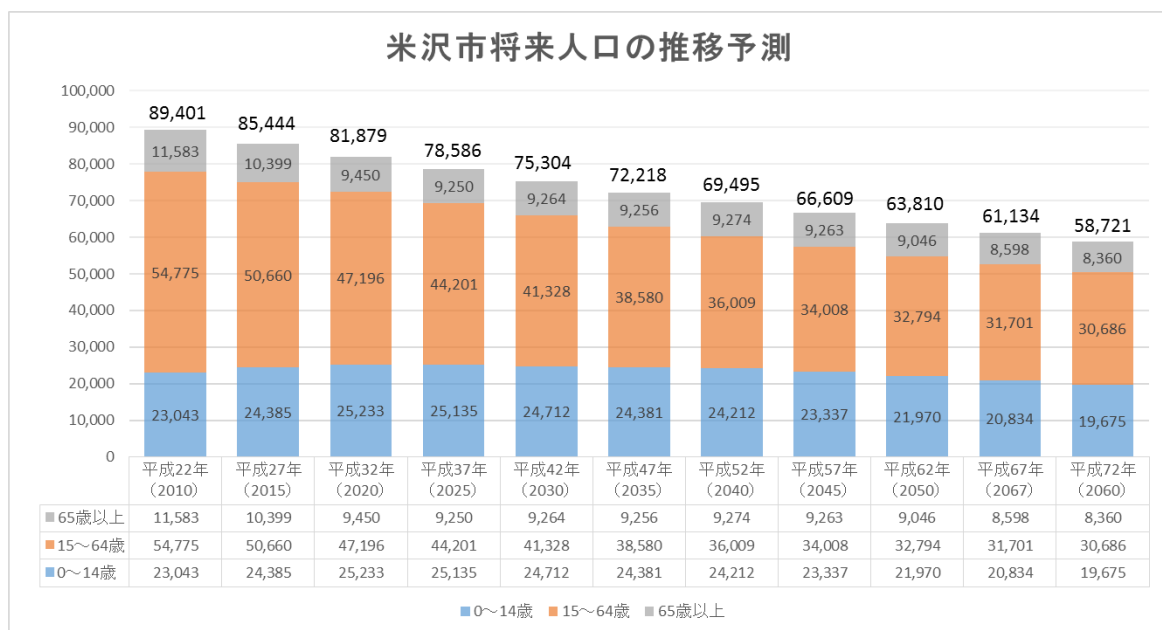
これらの要因として、子どもを産む世代の市外流出、非婚化・晩婚化等の進展による出生率の低下、母親世代人口の減少などの要因による出生数の減少、若年層の転出超過がある。

こうした人口の減少は、市場の縮小に大きく影響を及ぼし、地域経済力が縮小することも懸念される。

図表 2-1 米沢市将来人口の推移予測

■将来人口

- ・平成 52 (2040) 年に人口 69,495 人
- ・平成 72 (2060) 年の人口は 58,721 人



出所：「米沢市人口ビジョン（概要版）」米沢市

(2) ビジネスモデルを巡る競争の激化

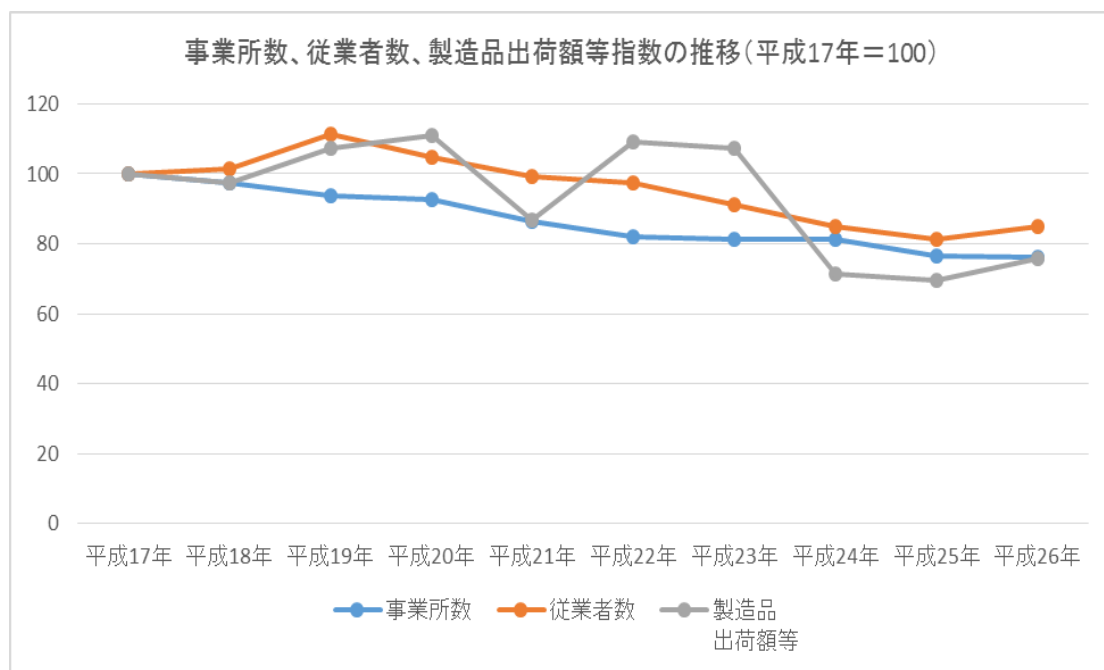
本市の工業の特色としては、加工組立型産業に特化しており、情報、電子、機械産業の

集積地であり、工業団地の整備や企業誘致、産学連携による技術開発等が活発に行われてきた。

その一方で、本市は高度織物技術を持つ企業や、草木染などの伝統的な小巾・広巾織物等、繊維産業の集積地でもあり、日本国内の繊維産地の中で最北の産地である。また、大正時代には米沢高等工業学校（現・山形大学工学部）にて、日本で初めて人造絹糸の生産に成功し、帝国人造絹糸株式会社（現・テイジン）が創立され、全国に先駆けてレーヨン等の化学繊維の生産が開始された。こうして、米沢の織物業は時を重ね、呉服、服地の両面産地として評価を得るようになり¹、現在も天然繊維と化学繊維の総合産地となっている。

ただし、従業者数・製造品出荷額等は平成 26（2014）年には前年比で増加したが、全体的に見ると事業所数・従業者数・製造品出荷額等は減少傾向にある。

図表 2－2 米沢市の製造業の事業所数・従業者数・製造品出荷額等指数の推移（平成 17 年を 100 とする）



出所：「米沢市の工業—工業統計調査結果報告書—」（平成 26 年）

¹ 米沢繊維協同組合連合会ホームページ

図表 2-3 米沢市の製造業の事業所数・従業者数・製造品出荷額等の推移（単位：万円）

年	事業所数 （箇所）	従業者数 （人）	製造品 出荷額等	現金給与 総額	原材料 使用額等	付加価値 額	従業者一人 当たりの 付加価値額
平成 17 年	576	13,665	75,349,930	5,122,734	54,099,263	16,502,732	1,569
平成 18 年	562	13,886	73,525,885	5,185,354	49,263,722	19,847,858	1,849
平成 19 年	540	15,234	80,809,708	5,680,592	54,613,957	22,165,416	1,826
平成 20 年	533	14,339	83,702,094	5,613,563	62,161,088	15,569,585	1,348
平成 21 年	498	13,553	65,297,192	4,635,563	52,531,326	8,590,869	782
平成 22 年	473	13,301	82,173,224	4,995,620	66,578,882	11,740,587	1,095
平成 23 年	468	12,474	80,896,609	4,778,545	66,909,683	11,417,465	1,144
平成 24 年	468	11,633	53,701,071	4,584,265	40,781,030	9,887,104	1,075
平成 25 年	441	11,102	52,411,877	4,211,096	36,784,221	13,027,795	1,509
平成 26 年	439	11,605	56,996,353	4,631,353	42,433,255	11,323,556	1,233

出所：「米沢市の工業—工業統計調査結果報告書—」（平成 26 年）

社会的に取り巻く環境として、産業全体における競争の激化がある。モジュール化²・デジタル化³に伴い、単にモノを組み合わせる生産工程の付加価値創出力は低下している。

本市のモノづくりの特徴としては、経済産業省の「工業統計調査（平成 26 年）」によると、本市内の製造品出荷額等の合計額のうち、情報通信機械器具製造業が 49.5%と約半分の割合を占めており⁴、他業種よりも突出して高いことあげられる。さらに「中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発⁵」によると、「自らの意思で自発的に行うボランティアな企業ネットワークや、重層的な産学連携、あるいは山形大工学部の地域連携の取組みといった「強み」をもち、新産業創出を推進する政策や、より一層の産学連携を進めようとする全国的な機運などが、そうした強みをさらに充実させる「追風」となっている」とされている。

ICT（情報通信技術）の進展など、ビジネス環境も大きく変化していることから、地域における競争力を強化するためには、従来の企業側の意向や技術を重視して製品やサービスの開発を行う「プロダクトアウト」の発想から、稼げるビジネスモデルの創出や「スピード感」を伴う事業創出、マーケットをとらえた製品開発等の市場のニーズを意識した「マ

² 相互に依存する部品で構成するのではなく、交換可能な構成単位で構成すること

³ 既存の仕組み等が、デジタル信号処理技術を仕組みに移行すること

⁴ 経済産業省「工業統計調査（平成 26 年）」によると、米沢市の「製造品出荷額等」の合計額は 56,996,353 万円であり、うち情報通信機械器具製造業は 28,171,493 万円と 49.5%を占める。

⁵ JILPT 資料シリーズ No.109「中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発」（2013）

ーケットイン」の発想が不可欠となっている。このため、関連団体や大学・事業者等と連携し、マーケティングを駆使しつつ開発を行うことが求められる。

(3) 環境共生型社会への取組み

本市は、四季折々の季節がはっきりしており、美しい自然に恵まれ、山形県の母なる川「最上川」の源流部にある。市域のおよそ 77%を占める緑豊かな森林地域は、水資源の涵養、治山、大気浄化等優れた公益機能を果たしている。

また、古くから草木塔を建立するなど、人間が生活していく上で重要な自然に感謝する心がはぐくまれ、自然との共生及び資源を大切にする意識が醸成されている。

写真 2-1 自然豊かな米沢市



出所：米沢市ホームページ

地球温暖化対策をはじめとして、生物多様性の保全、資源の循環利用などの取組みや環境共生型の地域づくりが求められている。また、東日本大震災により、エネルギー供給や自然との関係について、改めて考え直す必要に迫られている。

こうした社会生活の変化や価値観の多様化が進む中、本市はもともと「自然環境共生型」の都市構造をしており、景勝地とうるおいある水辺環境など美しい自然環境に恵まれるなど、環境に関連する地域資源が豊富にある。

世の中の環境意識の高まりから、本市が持つ自然の豊かさ、美しさと環境保全機能を守り訴求すると同時に、多様な生態系、自然環境を保全するとともに、省エネルギーやごみの発生抑制、再利用、資源化など、循環型・環境共生型の社会形成の要望に向けて、関連するサービスや商品を開発することが求められている。

(4) 健康で持続的なライフスタイル意識の高まり

高齢化社会を迎え、市民の医療・健康・美容意識も高まっており、関連するサービスや商品が注目されている。このような傾向は、「ロハス」(LOHAS: Lifestyle Of Health And Sustainability)と言われる「健康で持続可能な、またこれを重視する生活様式」の潮流を生み出した。「健康と環境を志向するライフスタイル」を実践する自然志向が高いロハス

層の割合は、平成 17（2005）年時点で約 3 割存在しており⁶市場の中で重要な位置を占めている。

本市は、自然豊かな環境を背景に、こういった「ロハス」を代表とする「新しいライフスタイル」を実現する場として制度等を整えることができれば、それが一つのブランドとして、地域再生の推進や活性化につなげることが可能である。それには単に商品やサービスを開発するのではなく、ストーリーのあるブランド展開を行うという視点が求められる。

内閣府が行った「新しいライフスタイルの創出と地域再生に関する調査研究」によると、「地域の活力・再生の鍵は、生産、流通、消費等の経済行為というより、新しいライフスタイルの創出による知的・文化的行為であると考え」としている。

同報告書によると「中期的未来（2020～30 年まで）を展望すると、生活水準の向上面で、金銭以外の価値が一層重視される傾向にあり、少子・高齢化がさらに進むなど、ほとんどの地域で人口が減少し、自立のためのアイデアや熱意の差により地域格差は拡大し、かなりの集落が消滅すると思われる。このような展望の下での地域再生の枠組は、知的・文化的価値を指向する新しいライフスタイル、例えば、健康で持続的なライフスタイル、芸術・文化指向型ライフスタイルなどによって決定的な影響を受ける」とある。このような「未来社会の展望下での新しいライフスタイル」は、「ワークライフバランスの実現」とともに、特に若年層や子育て世代を中心に高まりを見せている。

（５）観光形態の変化

国内では、各地でインバウンド（訪日外国人旅行者）誘致の動きが活発化しており、外国人観光客は増加傾向にある。さらに平成 24（2012）年以降、格安航空会社（LCC）が日本で運行を開始したことや 2020 年の東京オリンピックの開催などの影響により、今後、国内外の観光産業が活発になることが予測される。また近年では、地域固有の資源を新たに活用し、ジオパーク⁸などの体験型・交流型の要素を取り入れたニューツーリズムが注目されており、地域産業と連携することで、地域活性化につながるものと期待されている。これらのことから、外国人観光客へ向けた観光サービスの充実や 6 次産業化など、従来の物見遊山を重視した観光ではなく、総合的な視点での観光振興が必要である。

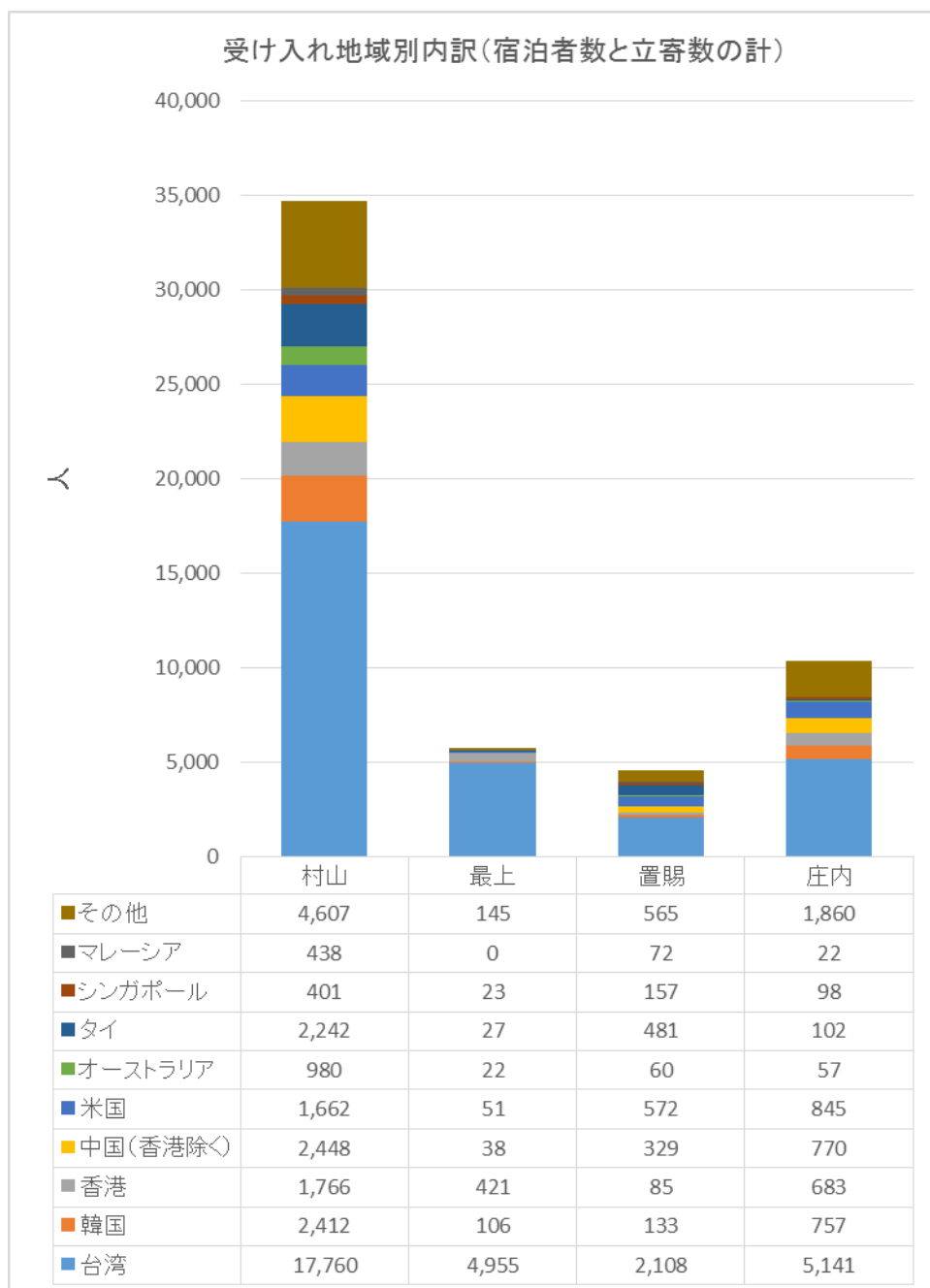
置賜地域は、県内 4 地域の中では外国人観光客が最も少ない。都市圏と比較すると未開拓の分野であり、宿泊施設や施設の受け入れ、公共交通機関の整備、情報発信の強化等、解決すべき課題は多くある。

⁶（出所）「日米合同 LOHAS 消費者調査 2005」日本版サマリーレポート（株式会社イースクエア、the Natural Marketing Institute）

⁷「新しいライフスタイルの創出と地域再生に関する調査研究」（平成 18 年度内閣府委託調査：財団法人日本総合研究所）

⁸「地球・大地（ジオ：Geo）」と「公園（パーク：Park）」とを組み合わせた言葉で、「大地の公園」を意味し、地球（ジオ）を学びながら楽しむことができる場所を指す

図表 2-4 外国人観光客の受け入れ地域別内訳（宿泊者数と立寄数の計）



※調査期間：平成 26 年 1 月～12 月 対象：県内宿泊施設（従業員 10 人以上）（出典：観光庁宿泊旅行統計（推定値））、立寄 18 か所（県観光交流課調）

出所：平成 26 年外国人旅行者県内受入実績調査結果（山形県）

外国人観光客は、国際空港における就航航空会社及び便に影響される。現在、仙台国際空港では、ユナイテッド航空、アジアナ航空、中国国際航空、タイガーエア、エバー航空、全日本空輸が就航し、グアム・ソウル・上海・北京・台北を発着する。

置賜地域においては台湾からの観光客が多いが、その理由としては、仙台国際空港において週 5 便、台北からの到着便があることが、大きく影響していると考えられる。一方、ソウルからもアジアナ航空で毎日就航便があるが、他地域と比較するとやや少ない傾向にあるため、韓国からの誘客は今後の課題であると考えられる。

(6) 地域ブランディングと地方創生

政府が全自治体に人口や産業の東京一極集中を是正し、人口減少を食い止めるための「地方版総合戦略」の策定を求め、現状ほぼ全ての自治体が策定している。

「地方版総合戦略」では、新規雇用や移住者などの数値目標を設定し、産業振興など地域活性化に向けた「まち・ひと・しごと創生」に関する基本目標、重要業績評価指標 (KPI)、主な具体策を明記している。

本市は、「米沢牛」を代表とする既存の商品ブランド力は高いものの、「地域ブランド」としての「米沢市」に目を転じた際、2016 年の調査結果については、前年の 97 位から大幅にランクアップし 62 位となった。この背景としては様々な要因が考えられるが、特に大きな影響を与えた要因として、首都圏における米沢牛のメディアでの露出度が高まったことや東京駅の駅弁売上ランキングの上位に「牛肉どまんなか」がランクインしたことが考えられる。今後は、米沢牛だけではなく他の特産物や地域資源などの情報発信を積極的に行うことで、さらなる上位を目指すことが考えられる。⁹

本市においてさらに地域ブランド力を高め「シティプロモーション」として訴求するためには、市関係者が一丸となり後述する新たなブランド戦略に、計画的に取り組むことが求められる。すなわち、地域における魅力を見出し、伝えるためのストーリーや戦略を構築し、継続的に PR を戦略的に行うことが必要である。

⁹ 「地域ブランド調査」(ブランド総研)によると、2012 年は 68 位、2013 年は 69 位、2014 年は 99 位、2015 年は 97 位、2016 年は 62 位だった。

写真 2-2 米沢市におけるまつり



出所：「地域おこし協力隊」ホームページ（移住・交流推進機構）

取組みが長期にわたることもあり、地域ブランドを構築することは決して簡単ではなく、実現するためには多くの苦勞を伴うことが予想されるが、今後地方創生による取組みの競争が激化することを考えると、より戦略的な取組みが求められる時期と言える。

3. 市及び各種団体の地域ブランドの取組み状況と課題

米沢市内の5団体および市関係6課に、米沢ブランドの取組み状況についてヒアリング調査を実施した。

(1) 市内の団体の地域ブランドに関する取組み状況

米沢商工会議所、(一社)米沢観光コンベンション協会、JA山形おきたま、米沢繊維協議会、米沢青年会議所の5団体に、米沢ブランドについて、取組み状況や課題についてヒアリング調査を実施した。(図表3-1を参照。)

①米沢ブランドの有無について

米沢ブランドの活用については、米沢ブランドの名称とブランド・ロゴを持っている団体が、米沢商工会議所、米沢観光コンベンション協会、米沢繊維協議会の3つであった。JA山形おきたまは「置賜ブランド」を活用している。

ブランドのキャッチフレーズは、米沢観光コンベンション協会が「上杉の城下町・米沢」、JA山形おきたまが「米沢牛とデラウェアのふるさと」を使っている。それ以外の団体についてはキャッチフレーズが明確ではなかった。

②商品開発について

商品開発については、米沢商工会議所が「米沢四蔵銘酒味だより」、米沢観光コンベンション協会が「米沢型インバウンド推進」、JA山形おきたまが「置賜ブランド商品開発プロジェクト」、米沢繊維協議会が「よねおりすと」など、積極的に商品開発に取り組んでいた。

③情報発信について

情報発信については、米沢商工会議所が「置賜たまもの物産カタログ(企画・編集米沢商工会議所、発行：山形県)」を発行して広く配布している。米沢市では「るるぶ特別編集米沢まち歩き」を発行して、観光客や関係機関に配布している。JA山形おきたまは「おきたま新聞(WEBマガジン)」の発行と、「山形おきたま食文化フォーラム」に取り組んでいる。米沢繊維協議会は「米沢織物歴史資料館「おりじん」」を運営して、観光客などに情報発信している。

④商談会について

米沢商工会議所は毎年、首都圏バイヤーを招くなど市内で商談会を開催している。米沢繊維協議会は、東京だけでなく海外の展示会に出展している。

⑤商標登録について

米沢牛銘柄推進協議会が「米沢牛」を、協同組合米沢伍麺会が「米沢らーめん」を、米沢繊維協議会が「米沢織」を地域団体商標に登録している。

⑥ブランド認定制度について

米沢ブランドの認定制度は、幅広い商品群を取り扱うものとしては、どの団体も運用していない。JA 山形おきたまは、JA が取り扱う農畜産物について、置賜ブランドを使っているが特に品質基準を設けているわけではない。

⑦米沢ブランドに関するビジョンや戦略について

米沢観光コンベンション協会が平成 29 年度に観光のビジョンを策定するが、それ以外の団体では、米沢ブランドに関係する計画づくりはない。

⑧米沢ブランドの課題について

米沢商工会議所は、バイヤーを招致して商談会を開催しているが、商談会以前に、商品開発やパッケージ・デザインの見直しには消極的な事業者も多く、個別事業者の隠れた商品の発掘の必要性があると考えている。

JA 山形おきたまは、置賜ブランドの知名度が地域内で低いことが課題と考えている。

米沢繊維協議会は、米沢織の情報発信を、織物だけでなく、米沢牛やその他の食文化とともに集めてオール米沢ブランドとして取組みたいと考えている。

(2) 米沢市の関係課の地域ブランドに関する取組み状況

本市の総合政策課、商工課、観光課、農林課、都市整備課、文化課の 6 課に米沢ブランドに係る取組みについてヒアリング調査を実施した。(図表 3-2 を参照)。

①米沢らしさについて

各課のヒアリングから、米沢らしさについて以下のようなキーワードが出された。

●上杉の歴史と文化

米沢は上杉の城下町であり、文化財も上杉家に関するものが多い。そのシンボルは国宝「上杉本洛中洛外図屏風」であり、「米沢藩主上杉家墓所」、「舘山城跡」も国指定史跡になっている。

●郷土愛の強い米沢人

米沢人は、米沢に対するアイデンティティが強く、郷土愛も強い。

●上杉鷹山の精神の継承

上杉鷹山の精神「なせばなる」が教育、産業、生活など広い分野で継承されている。

なせばなる秋まつり「棒杭市」では、市内の大学生サークルが主体的に携わっている。

●景観形成

米沢市景観計画では、目指すべき方向性として「共にはぐくむ緑と歴史文化の薫るまちなみづくり」を掲げ、「歴史・文化の景観資源活用と美しい自然景観の保全・育成」を基本目標としている。なお、景観形成重点地区として松岬公園周辺地区、米沢駅周辺地区、上杉家廟所周辺地区、小野川地区の4箇所がある。

●米沢織と有機E L照明の産業振興

第2期米沢市工業振興計画の中に米沢ブランドについて記載がある。「米沢ブランド」として取り上げているのが米沢織と有機E L照明である。

米沢織は、国内外に展開しており、近年は30-40代の若手が米沢織物を引き継いでいる。山形大学と企業が連携して有機E Lを米沢ブランドとして、有機E L照明実用化研究会で国の補助を受けて事業展開を行っている。

●多くの資源に恵まれた観光都市

米沢は、歴史や食、自然、文化、人などの多彩な観光資源に恵まれている。

②ブランドについて

ブランドについては、全体を整理・統合したブランドの在り方や名称、ロゴマーク等が、今後の課題となっている。それぞれのブランドを見ると、キャッチフレーズについては、上杉の城下町、愛と義のまちなど、上杉と自然に関係した言葉が主であった。

③商品開発について

それぞれの部署で商品開発に取り組んでいる。有機E L照明実用化研究会が米沢織と有機E L照明を組み合わせた製品を開発して、ブランド化を検討している。また、都市整備課では、景観形成重点地区4箇所にデザインガイドを設けている。

④情報発信について

米沢牛については、米沢牛銘柄推進協議会が市内や首都圏で情報発信に取り組んでいる。また、観光については観光課が中心に東京や海外で積極的に情報発信に取り組んでいる。

⑤ブランド認証制度について

いずれの課も米沢ブランド認証制度を持っていない。

⑥米沢ブランドの課題について

各課で取り組んでいる事業は、ターゲット市場が市内、全国、海外であるなど、それぞれ異なっている。また、ブランドの名称、ロゴマークも別々で、情報発信も別々である。これらの活動を連絡、調整する機会も特に準備されていない。そのため、これらの取組みの相乗効果を上げるため、整理・統合するオール米沢のブランド戦略が求められている。

図表 3-1 米沢市の団体の地域ブランドに関する取組み状況

団体名	これまで米沢市で取り組んできたブランド戦略に係る事業					現在の考え方 これからの展望
	商品開発 (モノ)	イメージ展開 (イメージ)	交流人口拡大 (外客獲得)	市内連携	分類不可	
米沢商工会議所	■うごぎ焼酎の開発、紅花製 品の開発	■H25 置賜たまもの物産 カタログ発行			■米沢観光文化検定 (11年間実施)	
(一社)米沢観光コンベンション 協会 (米沢観光物産協会)	■コンベンション弁当の開発・ 販売 ■よねざ和つづり (米沢織ノート) ■戦国グッズ ■川中島合戦戦敷席	■上杉の城下町米沢 (キャッチフレーズ)	■国際ミーティング・エキス ポ出展 ■JR等と連携した旅行商品 ■武将隊とコラボしたバスツ アー ■インバウンド誘致	■麺組・前田慶次の会と連携 駅からハイキング ■米沢牛のれん会との味わ いプラン ■郷土料理のレシピ事業 ■おしよしなガイドとの連携		■H29年度に観光長期ビジョ ン策定(予定)
米沢牛銘柄推進協議会	特になし	■「米沢牛」地理的表示 (GI)保護制度登録 ■米沢牛(登録商標)		■生産者向けの研修会		
JA山形おきたま	■デラウエアのグミ開発 ■うごぎ茶の開発 ■アップルハニージンジャー の開発					■米沢ブランドというよりは「置 賜ブランド」としてPRしていき たい。
米沢繊維協議会 米沢織物工業組合	■H27 年度「よねおりすと(2 部式着物試作開発)」	■米沢織(登録商標) ■個社によるブランド展開 (米沢ファッションブランド)				■米沢織を地元の野菜や牛肉 と一緒にPRしていきたい。
米沢伍麺会	■H26 年度に減塩スープ開発	■米沢らーめん(登録商 標)				

団体名	これまで米沢市で取り組んできたブランド戦略に関する事業					現在の考え方 これからの展望
	商品開発 (モノ)	イメージ展開 (イメージ)	交流人口拡大 (外客獲得)	市内連携	分類不可	
米沢おもしろなショッパ運営協議会	特になし	■米沢サークル	■山形県アンテナショッパ、 ヤマガタサンダンドロでのPR ■「ビストロ13区」での米沢 産品メニュー提供	■ベジタブルチャレンジャー ズフェア ■駅構内への花き展示PR ■秋の収穫祭(軽トラ市)		■首都圏メインへとシフトを検討中
温泉米沢八湯会	■H26 八湯弁当の開発			■さくらんぼ園との連携 ■おすそわけ小包プラン		
米沢の宝発掘事業			■米沢まるごとお宝博			
米沢商工会議所青年部	■Y-1グルメグランプリの開催(H28で第7回)					
有機EL照明実用化研究会	■リゾート列車化粧室照明等 高級志向分野への導入	■「WA・AKARI」ロゴマーク (登録商標)				■ブランド認知の試作品開発・ 市場開拓拡大
米沢市雇用創造推進協議会	■米沢しょく未来プロジェクト での商品開発		■スーパーマーケットトレードショーへの出展 ■ホテル・レストランショーへの出展	■市内企業と連携した商品開発連携		■事業終了により解散

図表 3-2 米沢市の部課の地域ブランドに関する取組み状況

団体名		これまで米沢市で取り組んできたブランド戦略に関する事業					現在の考え方 これからの展望
		商品開発 (モノ)	イメージ展開 (イメージ)	交流人口拡大 (外客獲得)	市内連携	分類不可	
米 沢 市	農林課			■米沢牛肉まつり ■米沢田んぼアート			■農業振興計画(H27～36／10年間) 育てよう！活かそう！つながろう！そこから拓く米沢の農業
	商工課	■市内公共施設・観光施設への有機EL照明の導入支援 ■米沢織の商品開発・販路開拓への支援					■第2期工業振興計画(H28～32／5年間) 技術革新と人材育成を核とした高付加価値なもののづくりの実現
	観光課		■上杉の城下町米沢(キヤッチフレーズ)	■米沢四季のまつり	■米沢まち歩き		■第3期観光振興計画(H28～32／5年間) 地域ブランドの向上とより選ばれる観光地「米沢」を目指して
	都市整備課		■景観形成重点地区(4箇所)にはデザインガイドがある。				■景観計画(H22～) 歴史・文化の景観資源活用と美しい自然景観の保全・育成
	総合政策課						■まちづくり総合計画(H28～37／10年間) ひとが輝き創造し続ける学園都市・米沢
	文化課						■第3期教育・文化計画(H23～32／10年間) がっけいしない子どもの育成をめざして

- この事業自体が、米沢牛や米沢織などを伸ばす事業なのか。総合的な「米沢ブランド」を作ろうとしているのかわからない。また、市民に認知されていない。
- 「米沢ブランド」を冠することで、消費者に安心安全を効果的にPRできることになるのが理想。
- ブランド設定に至る歴史的裏付け等には協力できる。本来であれば「歴史文化基本構想」が市の計画としてあればランドデザインを明確にし、売り込むことができるのではないかな。

4. 市内事業者のブランド事業への期待

米沢市の地域資源がどのように活用されているのか、また今後活用していくためにどのようなサポートを実施すべきかを把握するために、市内の事業者に対するアンケートを実施した。

(1) 調査概要

図表 4-1 市内事業者向けアンケート調査概要

調査方法	郵送によるアンケート調査
調査期間	発送日：平成 28 年 8 月 30 日～平成 28 年 9 月末日
配布数	1,250 社
回収数	415 通
回収率	33.2%

(2) 結果概略

① 今後活用したい地域資源は地域の人材

- ・ 今後活用したい地域資源は、地域の人材（96 件）、祭りやイベント（84 件）、米沢の歴史（80 件）である。
- ・ 最も多かったのが地域の人材で、上杉鷹山・上杉景勝・直江兼続・前田慶次などは、米沢市の大きな強みであり、米沢の歴史に内包されたストーリーは、米沢の商品の価値を引き上げることができると考えられ、米沢ブランドのストーリーに活用が期待される。

② 現在の販売先は市内

- ・ 現在の販売先は、食料品製造業は市内が 73.1%であるが、繊維工業は首都圏・全国が 61.5%であるなど、業種、商品によって大きく異なる。

③ 今後開拓したい販売先は首都圏・全国

- ・ 今後開拓したい販売先は、食料品製造業は首都圏 42.3%、全国 34.6%と全国展開を希望している。
- ・ 繊維工業は全国 44.1%、海外 50.0%と更に広域化しており、今後は海外展開が重点になりつつある。

④ 米沢ブランド活用事業への期待は情報発信

- ・ 第 1 位がインターネットやカタログによる商品の情報発信（36.6%）、第 2 位が商品の改善・開発支援（28.2%）、第 3 位が商品のブランド認証制度の創設（22.2%）、第 4 位が市内における地産地消の拠点づくり（21.2%）であった。

・以下、第5位は首都圏における展示会・商談会（13.5%）、第6位は商品やパッケージのデザインの改善支援（13.0%）、第7位はバイヤーを招いての市内で商談会の開催（11.6%）、第8位は首都圏における小売販売会の実施（10.6%）などであった。

・業種別にみると、食料品製造業では、「商品の改善・開発指導」が42.3%と最も高く、「商品のブランド認証制度の創設」が34.6%、「商品やパッケージのデザインの改善支援」が26.9%、「インターネットやカタログによる商品の情報発信」が23.1%であった。首都圏の商談会や小売販売会の期待は低かった。

・繊維工業では、「商品の改善・開発支援」44.1%が最も多く、「商品のブランド認定制度の創設」38.2%に続いて「首都圏における展示会・商談会」32.4%であった。

・業種によって、米沢ブランド事業に対する期待が大きく異なっていることがわかった。

5. 首都圏等の生活者からみた米沢の地域資源の評価

米沢市の地域資源や地域イメージが市外でどのように認知・評価されているかについて把握するために、観光や商品販売等のターゲットとして想定される仙台市および東京都の消費者に対してインターネット調査を実施した。

(1) 調査概要

図表 5-1 消費者向けインターネットアンケート調査概要

調査実施期間	平成 28 年 9 月
調査方法	インターネットアンケート調査
対象者	①東京都 23 区（20 才以上）及び仙台市在住者 ②過去 5 年間に東北へ旅行経験のある人
サンプル数	1,040（20 才代、30 才代、40 才代、50 才代、60 才以上男女それぞれ約 50 名ずつ）

(2) 結果概要

①国内旅行の情報源はホームページ

- ・国内旅行の情報源は、旅行会社の HP（45.5%）、自治体や観光協会の HP（28.1%）、知人などの口コミ（24.7%）、口コミサイト（20.9%）などネットが多い。
- ・一方で新聞（10.7%）、テレビ（8.4%）、ラジオ（0.5%）などのマスコミは低い。

②国内旅行の目的

- ・国内旅行の主な目的は、温泉保養（57.1%）、自然景観（51.3%）、名所・旧跡（46.3%）、グルメ（42.2%）である。

③米沢の往訪経験のある人が半数

- ・米沢への旅行経験がない人が全体で 51.2%おり、東京で 57.7%、仙台で 44.6%である。

④米沢を訪れた目的はグルメが一番

- ・米沢を訪れた目的は、グルメ（53.1%）、名所・旧跡（36.0%）、温泉保養（20.5%）である。

⑤魅力を感じる地域資源はグルメ、自然、イベント、食文化、歴史上の偉人

- ・消費者が最も魅力を感じるのはグルメで、米沢牛（87.2%）、いも煮（77.5%）、玉こんにゃく（73.8%）、米沢らーめん®（79.6%）、そば（79.3%）などである。
- ・認知度は低いが魅力度が高い地域資源として、吾妻連峰（73.1%）、最上川源流（74.9%）、滑川大滝（75.2%）などの「自然」や「米沢八湯」（76.7%）がある。

- ・イベントで魅力度が高いものとして米沢牛肉まつり(79.5%)、上杉雪灯籠まつり(70.3%)、小野川温泉ほたるまつり(64.5%)などの「祭り・イベント」がある。
- ・食文化では醤油・味噌(65.6%)、米沢伝統野菜(63.7%)、舘山りんご(62.5%)、漬物(63.2%)、酒(61.4%)などがある。
- ・歴史上の偉人として「直江兼続」(58.7%)、「上杉景勝」(54.7%)、「上杉鷹山」(54.3%)、「前田慶次」(53.6%)なども人気がある。

6. 米沢ブランドの課題の整理

(1) 米沢ブランドの統一的なコンセプトをつくる

地域ブランドはモノのブランド化と地域イメージのブランド化を統合することである。米沢市は、そのブランド・コンセプトとして、上杉の歴史と文化、上杉鷹山の問題、米沢織と有機ELなどのものづくりなど、多様な要素を持っており、それぞれを別途に発信している。そのため、これらのコンセプトを整理・統合した、シンプルで明確なコンセプトをつくり、ターゲット層に認知されやすくする。

(2) 米沢ブランドの名称、ロゴマークを統一する

たくさんのブランドロゴやキャッチフレーズが使われているために、商品やサービスのパッケージや、情報発信ツールが、バラバラになりやすく、消費者に統一的なイメージを伝えられない。

(3) 情報発信時に米沢ブランドを使用する

情報発信では、米沢商工会議所が企画・編集して山形県が発行している特産品カタログ「たまものカタログ」を発刊した。今後は米沢市の産品は、米沢ブランドに統一して情報発信していくことが必要である。

(4) 米沢ブランドの取組みは個々の事業者の発掘と参画から始める

市内の特産品を発掘して市外の流通業者と商談機会を設けるために、各種の商談会を開催している。農産物・食品・特産品については、商工会議所が市内や県内、仙台などで商談会を開催している。また農林課が首都圏で小売販売会や飲食店イベントに取り組んでいるが、まだまだ参加する事業者の数が少なく、個別事業者の隠れた商品の発掘と改善が必要な段階にある。

(5) 「売れるブランド」を束ねる米沢ブランド認証制度をつくる

米沢の優れた商品やサービスを選定するブランド認証制度は、ほとんどの団体や課で取り組んでいない。そのため、「売れるブランド」としてのセクションができていない現状

にある。今後、首都圏や全国、海外に展開していく場合に、あらかじめ米沢の優れた商品やサービスを選定しておくことにより、外部で開催する展示会や商談会に効率的に取り組むことが可能となる。

(6) 米沢ブランドの戦略と運営組織をつくる

各団体や各課が別々にそれぞれのビジョンや戦略を運用している中で、米沢ブランドについて言及しているが統一的な考え方が整理されていない。そこで、各団体、各課のビジョンや戦略を踏まえて、オール米沢で取り組み、米沢ブランド戦略をとりまとめ、その運営組織をつくる必要がある。

7. 米沢ブランド戦略

これまでの現状分析と課題を踏まえて、今後の米沢ブランド戦略を整理する。

(1) 米沢ブランド戦略の目的

本市は、自然・歴史・文化・産業・人材などの地域資源に恵まれ、米沢牛をはじめとする第一次産業、米沢織や有機ＥＬなどの第二次産業、上杉の城下町としての歴史やグルメ、温泉などの観光産業（第三次産業）がバランスよく発展してきた地域である。米沢市は、東京から新幹線で２時間強という距離に位置し、全国的な知名度も高く、平成２８（２０１６）年の地域ブランド調査（魅力度／ブランド総合研究所調査）で全国６２位となっている。

しかしながら、米沢市を取り巻く社会経済環境は、人口減少、経済のグローバル化、インバウンドの拡大など大きく変化しており、今後も米沢市が継続的に発展していくためには、産品やサービスの国内外販路拡大や、観光客の誘致拡大を図り、それらを起点にした交流人口の増により、仕事と雇用を活性化していく必要がある。

本市では平成２８（２０１６）年に策定した「米沢市まちづくり総合計画」に基づいた、農業振興計画・工業振興計画・観光振興計画等を推進し、それぞれの領域で個別ブランドの発信力・販売力を高めているが、今回の米沢ブランド戦略策定と推進の目的は、個別計画のベースとなる「米沢ブランド」について産学官金言が連携を密にしながら、市民参加のもと見つめなおし、協働して策定することで、将来にむけて米沢の産品・サービスが約束することの共通認識を形成し、豊かなまちづくりの実現に資することとする。

●具体的施策とその効果

①個別ブランドの強化

米沢の産品・サービスに共通する優位点・約束を訴求し、保証することで、個別のブランドの信頼性・競争力を高め、安定的な売り上げの向上と消費者との絆の強化を図る。

②地域イメージの強化とファンづくり

地域としての米沢の良さを、テーマに関わらず、ぶれることなく発信していくことで、地域イメージを向上させ、国内外からの観光客の増加と米沢ファンの獲得・定着を図る。

③交流人口の増によるまちの活性化

米沢ブランドという共通ベースに立脚した積極的な販路開拓や観光客誘致が認知されると様々な領域の交流が活性化する。これにより、新たなニーズやビジネス、領域をまたいだ協働が生まれ、雇用増・移住者増・若者離れの低減などへの波及を図る。

(2) 米沢ブランド戦略の基本方針

① 個別ブランドと、全体ブランドの2階層構造

ブランドとは送り手（米沢市）と受け手（消費者）の信頼関係の証であり、その名称、ロゴマーク等、シンボルはシンプルであるほど受け手に伝わりやすくなる。そのため、大きな企業では、ひとつのコーポレート（企業）ブランドと、複数の部門・商品ブランドを分けて、2階層構造としている。

現在、米沢市では、市役所内及び団体によって、多数のブランドが並列で使用されており、受け手（消費者）は、複数のブランドを受け止めることになり、米沢市に対するイメージが分散していると言える。それを打開するため、個別ブランドを包括する上位の「米沢ブランド（全体ブランド）」を新たに策定する。

全体ブランドは、個別ブランドに共通するコンセプトを的確に表し、支援するものであり、個別ブランドを否定するものではない。

② 一流のクリエイターの起用

全体ブランドは、米沢ブランドのロゴマークとステートメントにより構成するが、その背景にある思いを具体的に表現し発信し共有するツールとしては、ブランドブックやブランドムービーなどの制作も考えられる。米沢ブランドにこめた約束や思いをシンプルに表現し市民が共感し長く愛されるためには、一流のクリエイターの起用を前提に、それに見合った費用の調達が不可欠であり、有用な「米沢ブランド」を構築するためには、大きな覚悟と根気が必要となる。

③ 統合プラットフォームの設置

全体ブランドのコンセプト再検討～策定～推進は市民や行政、各種団体が参加のもと編成した米沢ブランド戦略協議会（仮）が行うこととする。その再検討については、米沢ブランド戦略協議会（仮）の下部組織として、参画意欲の高い市民をはじめ、若手経営者、大学生など、将来の米沢市を支える立場の人間が組織や団体の枠にとらわれないで自由に意見交換することができる座談会が中心となり行うものとする。

全体ブランド策定後、これをベースとした農産・商工・観光等の各分野での個別ブランドの推進は、それぞれが行うが、米沢ブランド戦略協議会（仮）は、全体ブランドを継続的に発信する母体となるとともに、個別ブランドも含めた米沢ブランドを総括する組織とする。

(3) 米沢ブランドのコンセプト（方向性）

以下は準備段階で提案されたもの。この提案を参考に、座談会形式でブラッシュアップを重ねる。

①上杉家の歴史と文化遺産に対する誇りと愛着のある都市

本市は長い期間、上杉氏が統治しており、城郭を中心とした都市構造で、上杉家に伝わる文化財が市内に多数存在している。市民は米沢の歴史に対して誇りと愛着を持ち、事業者も地域の歴史や偉人を活用した事業展開に取り組んでいる。本市は上杉家の歴史と文化遺産を持つ都市であり、今後も都市デザインや文化政策のなかに、上杉家の遺産を継承していくことが必要となっている。

②上杉鷹山の精神「なせば成る」が息づく都市

上杉鷹山は江戸時代中期に米沢藩9代藩主として藩政改革を行ったことで知られており、江戸時代を代表する名君である。鷹山の「なせば成る なさねば成らぬ 何事も 成らぬは人の なさぬなりけり」は、時代を超えて、米沢市民のなかに精神として息づいている。米沢市の地域づくりにおける欠かせないキーワードであり、まちのイメージを形成していく精神的な資源として、今後も重要性を増していくと考えられる。

③新たな技術に挑戦する先進産業都市

本市は、江戸時代から繊維産業（米沢織）の振興に取組み、明治時代には米沢高等工業学校（現在の山形大学工学部）がおかれ工業化を支援するとともに、大正時代には帝国人造絹絲株式会社（テイジンの前身）が興り、繊維産業がさかんになった。戦後は繊維産業に代わって電子工業が立地して半導体部品やパソコンを生産している。現在は、産学官が連携して有機ELの研究・開発に取り組むなど、常に新たな技術に挑戦している産業都市である。

④米沢牛に代表される食文化都市

米沢牛は、松阪牛・神戸牛と並ぶ日本の牛肉のトップクラスの食材であり平成29年3月には国の地理的表示（GI）保護制度に登録され、市内には米沢牛を提供する飲食店が多数ある。また、そば、米沢らーめん、いも煮、米沢鯉、舘山りんごなど全国的な知名度を誇る食材や料理が多い。観光客の米沢市への来訪目的も第一位がグルメとなっているなど食文化も重要なブランドであると言える。

⑤自然と温泉に恵まれた保養都市

米沢市は歴史や食文化、産業のイメージが強いが、吾妻連峰や最上川の源流等の自然が豊かであり、温泉が8か所も湧き出ているなど温泉地としても恵まれている。これらの自

然や温泉に対して、東京都と仙台市の消費者インターネット調査では、おおいに魅力があると評価されている。

(4) 先導的プロジェクト

以下は準備段階で提案されたもの。これらを参考に実際に先導できるプロジェクトを検討する。

① 米沢の魅力発掘プロジェクト

米沢市の魅力を市外の視点で発掘して、再評価するとともに、市民一人ひとりが米沢の魅力を SNS 等で発信することによって、従来の取組みで気づかなかった米沢の魅力を発掘・再整理につなげる。

② 外国人によるインターネット動画の発信

米沢在住の外国人に、米沢の魅力を発掘、取材して、動画に編集し、you tube 等の動画サイトで発信してもらう。そのことにより、外国人の視点でみた魅力を国内の外国人や海外に直接発信することができ、米沢の知名度とイメージの向上が図られる。

③ 市内先進企業の市外向け情報発信支援

米沢市内には、行政や団体の産業振興事業にあまり参加していないが、独自にすぐれた取組みをしている企業や個人がたくさん存在する。そこで、これらの企業や個人等に積極的な情報発信を促していくことが、米沢の知られていない魅力の拡大につながる。

④ 魅力の評価プロセスの公開

米沢の魅力を評価するプロセスを、行政や団体などの中にとどめずに公開することによって、多数の市民や市外の消費者が参加できるようにする。そのことで、魅力の評価を地域、ターゲット別にくわしく実施することが可能となり、多くの人が評価できるしくみが必要となる。

⑤ SNS を活用した市外モニターツアーによる魅力の評価

地域の魅力を伝えるためには、情報だけでなく、体験や観光が重要になっている。そこで、米沢の魅力を個人や団体が発信する SNS を通じて、関心を持った者が米沢を訪れることのできるモニターツアーを実施して、米沢の魅力を再評価する。

(5)米沢の魅力創造プロジェクト

本市は江戸時代から、ものづくりの精神が息づく都市であり、各種の殖産興業を成功させてきた。近年のブランドに関する考え方は、プロダクト・アウトの発想から、マーケット・インの発想へ転換してきており、発想を転換しなければならない。

その上で市民の協働を推進し、新しい魅力の創造を推進する基盤を整備し、本市のライフスタイルと融合した新たな価値を創造する。その参考例として、下記の4点が考えられる。

①ライフスタイル・デザイン創造基盤

生産者の視点からのものづくりを行うだけでなく、消費者のライフスタイルの視点から新しい商品やサービスを開発することが重要である。マーケット・インの発想で商品サービスを創造するため、商品企画やデザイン、マーケティングなどの専門家を集めた産業創造基盤を整備する必要がある。

②ライフスタイル・ブランドづくり

商品やサービスの開発は、最初に消費するターゲット顧客層を明らかにすることが必要である。ターゲット顧客層のライフスタイルを研究して、さまざまな消費シーンに必要とされる商品やサービスを開発し、米沢織、有機EL、伝統工芸、食産業など、米沢が誇る企業や個人が連携して、生活者に提案できるライフスタイル・ブランドを開発することが重要となる。

③商品・サービスの価値を高めるアートプロジェクト

米国の心理学者マズローが提唱した人間の欲求段階説によれば、欲求段階は、第1の生存欲求や第2の安全欲求、第3の社会的欲求、第4の尊厳欲求、そして第5の自己表現欲求へと高まっていくとされる。成熟社会では、商品やサービスに、尊厳や自己表現を求めるようになる。そこで商品・サービスの開発においても、機能や性能が優れているだけでなく、すぐれたデザイン、ブランド、さらにアート性などが求められる。そこで、米沢の自然、歴史、産業といった地域資源に、アートを加えることで、新たな魅力を創造し、新たな客層の取り込みにつなげることができる。

④国際コンクールを通じた知的財産の取得

コンクールを開催する都市には、世界から優秀な応募作品が集まり、審査発表会には応募者だけでなく審査員や関係者、さらには観光客が多数集まることが期待され、国内外に開催都市としての魅力を発信することができる。コンクール終了後は、応募作品の知的な財産は開催都市に保管され、この知的財産を活用するために芸術家や若い人材が集まり、市内産業に好循環をもたらすことが期待される。

その事例として北海道旭川市の国際家具デザインコンペティションがある。かつて木材を欧州に輸出していたが、円高で輸出が困難になり、家具産地へ転換するため、デザイン力を高め、若い人材を育てることを目的として国際家具デザインコンペティションを開催した。1990 年から 3 年に一度開催し、世界中のデザイナーと旭川の家具づくりが国際交流を図る場として定着している。

(6) 米沢の魅力発信プロジェクト

① 米沢ブランド発信イベントの開催

ブランドの発信は、モノを売るのではなく、ライフスタイルを売ることが求められている。地域ブランドについても同様である。米沢市は米沢牛という強いモノがあるが、モノ単体では集客力に限界がある。アウトドアブランド企業が米沢市で講演したとき、米沢牛といも煮を楽しむ「米沢牛いも煮グランピング」を提案した。グランピングとは、グラマラスキャンピングのことで、都会的な洗練されたアウトドアライフスタイルのことである。米沢牛を使いたいも煮をグランピング・スタイルで楽しみ交流しようというものである。アウトドア企業は国内に 20 万人の顧客を持ち、海外の顧客も多く、協同することで情報発信と集客の成果が期待できる。このようにモノをライフスタイルで提案することと、それを実現できる企業と協同することが重要になってくる。

② 米沢ブランド認証制度の検討

特定の分野にこだわらず、あらゆる分野において、米沢らしさを世界に発信する商品やサービスを、米沢ブランドとして認定し、国内や世界に発信する仕組みも考えられる。これについては、今後、認証の価値、認証基準、認証組織、認証プロセスなどについて、検討していくことが必要である。

(7) 米沢ブランド戦略の推進体制

米沢ブランド戦略を推進するためには、統合プラットフォームのもとで「オール米沢」の地域ブランドを策定し、総括する体制が必要である。一方で、農水産物と食品、繊維産業、有機ＥＬ、観光など、各分野の個別ブランドについては、オール米沢の地域ブランドのもと、それぞれ異なるターゲットに対し独自の戦略をたて、個別に推進していくこととなる。

中でも、農産品と商工にまたがる領域において、地域資源を活用した商品の開発から、出口である市場の販路開拓までを推進する機能を果たす「地域商社」については、母体となる組織や、果たすべき機能について検討し、設立に向けて具体的に準備を進める必要がある。

※地域商社の果たす主な機能

- ・生産者に代わって販路を開拓し、販売先へ商品を引き渡す営業機能
- ・生産者の商品企画に役立つ市場情報を提供する機能
- ・流通業の受発注情報を一元的に管理し、多数の商品を集荷在庫する機能
- ・物流経費の負担を圧縮し、ジャストインタイムに配送する物流機能
- ・流通業の取引口座開設に係る信用を補完する機能
- ・売上代金の決済に関する金融決済機能

図表 7-1 米沢ブランド戦略推進の全体像

