

起業促進にむけた 地域ブランド・コミュニティの諸相

— オレゴン州ポートランド市のケース —

新潟大学 技術経営研究科 准教授

長尾 雅信

関西大学 総合情報学部 教授

徳山 美津恵

株式会社電通 CDC クリエイティブディレクター

若林 宏保

要約

日本では若者の地方移住を促し、地方の活力の向上が目指される中、地域ブランドの議論にも期待がかかっている。移住と起業は深い関係にあり、地方都市ならではの起業のあり方が模索されている。本研究ではそれを背景に、まずプレース・ブランディング研究を紐解き、起業の素地としてコミュニティの重要性を確認した。次にコミュニティ研究にあたり、現代のコミュニティ概念の変容や特性を判別した。それを踏まえ、移住や起業が活況であるアメリカオレゴン州ポートランド市の事例研究を行った。多様なアクターへのインタビューに基づき、ポートランドにおいて起業を育む幾つかのコミュニティとアソシエーションの様相を整理した。主なインプリケーションとして、地域ブランド・アイデンティティの起業への影響、平等性がコミュニティを活性化させること、コミュニティ概念の変容を提示した。

キーワード

Place Branding, Brand Identity, Community, Entrepreneurship, Assemblage

I. 地方創生における地域ブランディングの役割

1. 地方創生と地域ブランド構築

日本における地方創生の動きが加速している。日本の急速な少子高齢化の進展と首都圏への一極集中を是正するため、2014年にまち・ひと・しごと創生本部が設置され、地方都市にはより一層の戦略的な問題解決が求められている。新型交付金に踊らされている都市も少なくないが、やはり問題の本質は地方都市の抜本的な体質改善ではないだろうか。そのために、仕事の創生、すなわち、地方での仕事の創出が急務であることも明らかになった。ただ、そこにおいて大企業の工場を地方に誘致するという即時的な問題解決では、人々の大都市への流れは止められないということも明白である。地方創生とは、これまで叫ばれていた地域活性化を超え、地方が本腰を入れてオリジナルのまちづくりに関する戦略を構築しなければならないことを示している。

地域ブランディングの議論は、こうした地域が抱える諸問題を解決するための方策の一つである (Ashworth and

Kavaratzis, 2007; 和田ほか, 2009)。小林 (2014) によると、日本では2002年頃から地域ブランディングの議論が盛んになったが、海外でも同時期より地域ブランド (Place Branding) の研究に注目が集まるようになった。すなわち、地域ブランディングの議論は日本固有の議論ではなく、国際的かつ学際的な研究であると言える。

和田ほか (2009) の定義によると、「地域ブランドとは、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産を、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」(p.4)とされている。ただし、これまでの地域ブランドの議論は産品ブランドの先にある「買いたい」や観光地ブランディングの先にある「訪れたい」のレベルでとどまっており、「交流したい」「住みたい」を取り上げた研究はほとんどなかったといって良い。しかし、今、日本に求められているのは「住みたい」を考えるための地域 (プレース) ブランディング研究ではないだろうか。

2. 本研究の目的

プレイス・ブランディングとは、多様な要素や特徴を有する国や都市において、それらをブランド・イメージの構築につなげ、製品の販売や観光客の増加といった具体的な成果に結びつけることである (Kavaratzis, 2004; Kemp et al. 2012)。本研究では「住みたい」という成果、すなわち、移住の問題を取り扱っていきたい。ただし、本稿では地域の移住促進のためのイメージ戦略としての広告や具体的な移住に関する政策を取り上げることはない。人々が住みたいと思う都市、すなわちプレイス・ブランディングの本質に迫っていくために、オレゴン州ポートランド市を研究対象とする。というのも、同市は以前よりアメリカ国内においてもその独特のまちづくりで知られていたが、近年、多くの若者が食やクラフトを中心とするアーティザンな分野での起業を求め、ポートランドの地に移住しているという現実があるからである。本稿で取り扱うポートランド・クラフトマンシップやアーティザン・エコノミーは、ここ数年の動きである。

そこで本稿では、プレイス・ブランディングの視点から、オレゴン州ポートランド市の起業に関する動きを、コミュニティという視点で分析していく。まず、プレイス・ブランディングとコミュニティ論に関する研究の整理を行ったのち、研究対象となるオレゴン州ポートランド市の概要について説明し、その後、同市で行ったインタビュー調査をコミュニティという視点で分析する。最後にインプリケーションを述べる。

II. 理論レビュー

前章の議論では、移住と起業は切っても切り離せない関係にあることが明確にされた。移住者が新たな土地に入り、その土地の特徴を活かした起業をする時、如何にして地域の特徴を捉えたのか。また、経営資源を有さない彼らは、如何に地域に受容され事業展開へと至ったのか。その解明に向けて本章では、プレイス・ブランディング研究や関連分野を紐解いていく。

1. プレイス・ブランディングでの議論

プレイス・ブランディング研究はその性格から、既存のブランディング研究に比べステークホルダーに多弁である。主要なプレイス・ブランディングのマネジメント研究でも、“stakeholder engagement (management)” は重要な論点の一つである (Hanna & Rowley, 2011)。論者によりその捉え方はさまざまである。Hankinson(2004)はステークホルダーを消費者、メディア、主要なサービス産業などととらえ、ステークホルダー間の漸進的な相互作用のプロセスを通じて、プレイス・ブランドの核が開発されるとする。都市イメージの確立にむけたコミュニケーション施策を柱に据えた Karavatzis(2004)は、魅力的な都市景観をしつらえるためには、住民と都市との関連付けを強くすることが肝要であると説く。Gaggiotti & Yunak(2008)は、企業がその地域や国のイメージをつくり得ること (日本におけるソニー、スウェーデンにおけるIKEAなど) を指摘し、プレイス・ブランディングにはとりわけ企業や産業界との戦略的意図を持った提携の構築を謳う。Baker(2007)はDMOが指揮するブランディングの循環型モデルを提示し、企業からのサポートを得るためにはブランドの基本原則、すなわち戦略、デスティネーション・プロセス、ブランド・アイデンティティを共有することが肝要であるという。Hanna & Rowley(2011)も基本原則の理解が進めば、ステークホルダーはブランド戦略を支援し、望ましいブランド経験を提供し得ると説く。但し、これらの言説はあくまでも既存の企業との戦略的提携に視点が置かれており、地域ブランドの基本原則を反映した、あるいは反映し得る起業を自然発生的に生み出すための方策には焦点が当たっていない。

プレイス・ブランディングを直接的に意図した事業展開を行わずとも、当該地域に関する製品やサービスを提供する組織や人々がいる。それは主要メンバー (久保田, 2004) やフォロワー (和田ほか, 2009) として認識されてきたアクターである。これらのアクターを包摂し、協調関係が築けるようなコミュニティ・ネットワークの重要性は、プレイス・ブランディング研究でも示唆されてきた (Hankinson, 2004; Kavaratzis, 2004; 長尾, 2006)。そこで次節ではコミュニティ研究の知見に焦点を当てることとする。

2. コミュニティ研究での議論

コミュニティとは、地域性に基づき、人々の共同生活が営まれる生活圏を指してきた(MacIver, 1917)。しかし近年、社会や技術の成熟にともなって、地域にとらわれることなく社会的なつながりを作ることができるようになり、コミュニティはさまざまな媒体を基にして、生まれ得る存在となった。Henton et al. (2004) はコミュニティの三類型を提示している。一つは近隣住区といった「場のコミュニティ」である。二つに日系人など「エスニック・コミュニティ」である。三つめが特定ブランドのファンといった「関心のコミュニティ」である。船津 (2014) はICTの発展によって生じた情報コミュニティに注目する。これらには「地域性を必ずしも必要条件とせず、情報を縁として形づくられた共同性が存在している」と指摘する。さらに「性別、年齢、社会的地位などのデモグラフィックな属性という社会的バリアーから解放され」ており、「新しい文化や社会が生まれ出される可能性が存在している」(船津, 2014, p.12) とある。多様なコミュニティの登場は、地域コミュニティの意識変化や変容を促し得ると言えよう。

これにともなって、コミュニティの機能自体も変容していると考えられる。「コミュニティはアソシエーションのような特定化された機能をもっているわけではない。だがそのかわりに、人とまじわりむすびつくことから生まれる感動や感情の源泉となり、それがゆえに人びとは社会のなかにいてやすらぎを覚える」(鳥越訳, 1997, p.109) と、かつてマッキーヴァーは指摘した。この言説が示すように、コミュニティはその構成員によって育まれた信念体系であり、それ自体が目的となるコンサマトリー(自己目的的)な要素が強かった。しかし上述のとおり、コミュニティの機能は構成員の交流を促進し、新たな価値の生成を期待するような手段としての要素も高まりつつある。これはマッキーヴァーがコミュニティと分けたアソシエーションの機能に近似しつつある。アソシエーションはコミュニティの内部において、一定の目的のために意図的につくられた集団のことである。教会や労働組合、慈善活動やレクリエーションのグループのように特定の機能を果たす。近年のプレイス・ブランディング研究で捉え

られているのは、新たな価値の創造、とりわけ価値共創の意味合いが強く、必ずしもアソシエーションと符号しているわけではない。その点から言えば、昨今描かれ期待される姿は「多様な主体の協働の促進の道具や仕組み」として捉えられるプラットフォーム(国領ほか, 2011)に近い。但し、当初から価値生成を意図してコミュニティが生成するとは限らず、コンサマトリーなコミュニティの内にある人びとが交流を重ねるうちに、手段的色彩を強くするコミュニティに変容していくことも考えられよう。また、「コミュニティによって育まれるやすらぎや幸福感といった感情は、その構成主体にとって、そのエリアでの生活や活動のアメニティの実現、維持行為のための原動力になる」(長尾, 2006, p.103) というように、コミュニティの構成員がその価値の享受者から、価値の生成者になり得ることも指摘されている。先述の情報コミュニティにも注目しなければならない。地域をテーマにしたSNS発のコミュニティにおいて、人びとが思い思いの投稿をしていくなかで、コンテキストが編纂され、そこから起業の糧となるような地域性を発見するアクターも出てこよう。このことも念頭に置きながら、次節では研究課題の解明のために事例研究を実施する。

III. オレゴン州ポートランド市のケース

1. ケース選定の理由

事例研究の調査地域はアメリカオレゴン州のポートランド市である。アメリカ北西部に位置し、市の人口は2015年推測で約63万人、周辺都市を含めた都市圏人口は約239万人のオレゴン州最大の都市である(米国センサスより)。しかし、アメリカ西海岸には、オレゴン州の南に位置するカリフォルニア州にロサンゼルスやサンフランシスコ、北のワシントン州にシアトルという有名大都市圏があり、その間に位置するポートランド市に日が当たることはなかった。ところが近年、自然環境に配慮したコンパクトシティのまちづくりが評価され、「全米で最も環境に優しい都市」、「全米で最も

美味しいレストランが集まる都市」などに選ばれている（吹田, 2010）。特に「米国で最も住みたい街の1つ」に選ばれ、近年では若者を中心に400～500人の移住者を毎週迎え入れていると言われる（馬場, 2014）。米国センサスデータによると、1980年代より人口の増加が見られるが、その予測データを基にしたここ5年間の人口増加率は102%となっており、近年もコンスタントに人口が増加していることがわかる（表-1）。

人々がこの町に移り住む最大の理由がポートランドにおける生活の質（Quality of life, 略称 QOL）であると言われる。日本でポートランドブームを起こしたと言われる『創造都市 ポートランドガイド』ではポートランドのQOLを以下のように説明している。

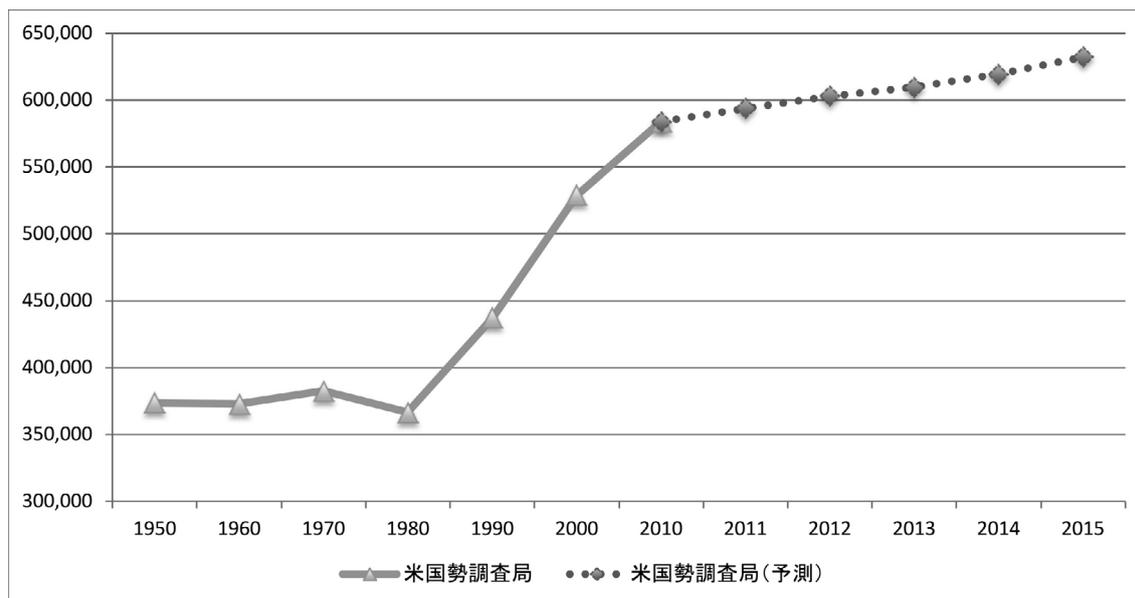
「ポートランドではアメリカの都市で体験できる文化、食、雰囲気が全て楽しめますが、他都市と際立って違うのが周囲の環境です。森に囲まれ、清流が流れ、雄大な山々を背景にした街。この街はインディペンデントでクリエイティブな精神に溢れ、土地との繋がりを大切にしている人々が住んでいます。ポートランドで都市生活を

楽しみ、ワインカントリーやマウント・フード、コロンビア川渓谷をめぐり自然に浸る。都市と自然の絶妙なバランスがあります。」（黒崎ほか, 2015, p.8）

都市と自然の共生、ローカル志向の高さがリーマンショック以降の米国人の意識変化と適合し、多くの移住者を惹きつけていると言える。Jurjevich & Schrock(2012)によると、ポートランド都市圏では特に高等教育を受けた若者の移住が特徴とされる。

ポートランドの優れた都市政策、コミュニティの質の高さは数々の研究に取り上げられてきた(Berry et al., 1993: Putnam, 2000: Healey, 2010)。産業論の文脈においては、中村(2004)がポートランド市の生活の質の高さが知識経済の発展に重要な役割を果たしていることを指摘している。二〇〇〇年代初頭では、インテルをはじめとしたポートランド都市圏のエレクトロニクス有力企業が競争力を持つ技術分野に専門特化することで、多数の中堅中小企業が続々と生まれ成長し、金属やプラスチックなどの関連供給産業の集積を導き、ハイテク産業のクラスターが進化したと分析する。さらに近年では、地域ブランド資産や同地での

表-1 ポートランド市の人口推移（1950年～2015年）



生活に魅了された人々が、ライフスタイル分野での起業に着手しているという。本研究ではその起業を支える要因や仕組みに焦点を当て、分析を進める。そこでまず、ポートランドのまちづくりについて、中村(2004)や吹田(2010)を参考に、本研究に関連する部分を中心に簡潔に説明しておこう。

2. ポートランド市のまちづくりの流れ

コンパクトシティ政策の先進的事例と言われるオレゴン州ポートランド市のまちづくりの基礎となったのは、1973年に制定されたオレゴン州の土地利用法とそれに続く土地利用計画である。オレゴン州の土地利用計画は、長期間にわたる人口予測を基に、都市（開発地域）と農村（保全地域）を分ける都市成長境界線（Urban Growth Boundary, 略称UGB）を設定している¹⁾。これにより、UGB内に開発あるいは都市化を集中させる一方で、UGB外では森林と農地など自然資源を保護するため、それ以外の目的での開発を厳密に制限している。このようにオレゴン州の土地利用計画はQOLと環境の維持・向上に重点を置いた規制的性格の強い計画とされる（中村, 2004）。

1979年に設定されたUGBにより高密度開発が集中的に推進される都市化地域と規制・保存されるべき農村・自然環境地域が明確に区別された²⁾。当時、アメリカでは州間高速道路沿いの都市や郊外・衛星都市の開発が進み自動車の利用が増加していく中で、多くの地域で中心都市の衰退を引き起こしており（いわゆるスプロール化現象）、このような時代においてオレゴン州とそれに従うポートランド市の都市計画は異質なものだった。

ポートランド市はこの枠組みの下で、都市計画策定の過程に市民参画を貫きながら、ライトレール（新型路面電車路線）の導入やダウンタウンの運賃無料ゾーンの設定³⁾など、公共交通の整備を地域発展の戦略手段に位置付け、自動車依存を減らしながら食住商一致のまちづくりを進めてきた（中村, 2004）。その中心的コンセプトが「Twenty-minutes community」、すなわち衣食住が「20分圏内」

で完結できるようなまちづくりである。例えば、ポートランドの中心市街地の街区は1ブロックが200フィート（約61メートル）となっており、アメリカの平均的な街区の半分と言われ、これが町中の歩きやすさを生み出している。また、建物の1階は店舗やギャラリー用途に制限することで、町歩きがさらに楽しめるようになっている。

その成功事例と言われるのが、パール地区（Pearl District）の再開発である。ポートランドの中心街の北西部に位置するパール地区は、大手鉄道会社の貨物の倉庫基地であったが、鉄道事業の縮小に伴い、工場跡地として荒廃し、治安の良くない倉庫街となっていた。しかし、ニューヨークのSOHOに同じく、アトリエとしての使いやすさとコストの安さからアーティストが移り住むようになったことで、そこにアーティストたちのコミュニティができてきた。その雰囲気を目をつけたZiba Design社⁴⁾が1984年に、ナイキやユニクロの広告を手がけていた世界的広告会社であるワイデン+ケネディ社が1988年にパール地区に移転することで、少しずつその地域のクリエイティブ性が高まってきた。

1994年、地元のディベロッパーであるホイト社（HOYT）がパール地区に広大な敷地を取得する。同社はポートランド市との間で同エリアの共同開発に関するPPP（Public Private Partnership）を締結し、次々に開発を進めた。これが呼び水となって同地区での不動産開発が活発になり、現在ではおしゃれなアートギャラリーやカフェ、レストラン、ファッションブティックなどが立ち並ぶ人気地区となった（吹田, 2010）。1998年にポートランドの美術系学校であるPNCA（Pacific Northwest Collage of Art）がパール地区に移転してくると、アートやデザインを志す若い学生がパール地区に溢れ、そのクリエイティブな雰囲気が更に高まることとなった⁵⁾。

その後、シアトルで話題となっていたエースホテル（ACE HOTEL）の二号店が2006年にパール地区で開業する。エースホテル・ポートランドは築90年の老朽化したホテルをリノベーションしたもので、内装デザインに関しても地元の人材や資材などを最大限活用し、その高いデザイン性で、

瞬く間にポートランドのアイコン的存在となった。特に、エースホテル・ポートランド1階のロビーラウンジは、同ホテルのコンセプトである「地域コミュニティのハブ」として、観光客だけでなく地域の人たちに気軽に利用されている。それは地域の重要なコミュニティ拠点となっており、日本のメディアでも必ず紹介される場所となっている。

こうして、ポートランド市は、DIY (Do it yourself) 文化の中心地としてポートランド・クラフトマンシップと言われるようになった。ポートランドはZINE (音楽やアート、写真のファンが自主的に発行する同人誌や冊子) の制作・印刷・販売の一大拠点となっているだけでなく、UGBによって近郊に豊かな農地があるため、地産地消のローカルレストランながら全米で評価される店も多数あり、そのオーナーの多くはニューヨークやサンフランシスコからの移住者であると言われている。その他にも、アメリカで最もクラフトビールの醸造所が多く、スターバックス発祥の地であるシアトルに次いでコーヒーショップが多いとされる。ポートランド市は何かを作り上げる町として、そのクラフトマンシップが重要なブランド・イメージの1つとなっているのである。

こうして独自の文化を形成していったポートランドは、既存のアメリカ的なライフスタイルと対照的な町であり、若い人たちがリタイアする町として揶揄されてきた。しかし、ポートランドへの若者の移住について調べたJurjevich & Schrock(2012)は先の論文の結論で、次のように述べている。“young people do not come here to retire, but do not come here to get rich either.” すなわち、ポートランドへの移住を志すアメリカの若者たちは、典型的なアメリカンドリームとしての立身出世を目指すのではなく、ポートランド的なライフスタイルを目指して移住しているのである。それは2008年のリーマンショック以降、さらに大きな動きとなっているようである。そこで、次章ではポートランド的なライフスタイルの中でも仕事に焦点を絞り、議論を進めていく。

3. アーティザン・エコノミーの概要

(1) アーティザン・エコノミーとポートランド・メーカーズ

近年、ポートランド市はクラフト分野を中心に工房（メーカーズと呼ばれる）が集積しつつあり、アーティザン・エコノミーとして注目されている。例えば、木製のiPhoneケースで有名なGrovemade、素朴でしっかりとした革製品を作るDanner やTanner Goodsの他、Renovo Hardwood Bicyclesに代表される自転車工房も多数ある（山崎、2016）。日本を含めた海外からの評価を得ているブランドも多いが、その多くは零細企業である。そして、この動きは「ポートランド・メイド(Portland Made)」として国際的にもそのブランドを確立しつつある(Heying et al., 2016)。

ポートランド・メイドとは、ポートランドの地での小規模な製造にこだわったメーカーたちが、自分たちの製品をブランド化し、ポートランドを超えて全米から世界に向けてプロモーションしていくために、メンバーたちをサポートするメーカーズの集団である(Heying & Marotta, 2015)。彼らは個々のメーカーズでは補えない製造やマーケティングに関する知識やスキルをはじめとする様々なリソースを共有し、助け合いながら、自分たちの工房を運営している。以下では、ポートランドのアーティザン・エコノミーの動態調査(Heying, 2010; Heying & Marotta, 2015; Heying et al., 2016) から、ポートランド・メーカーズの実態を紹介していきたい。

(2) ポートランド・メーカーズの実態

Heying 博士らは、ポートランド近郊に住むメーカーズのための共同スペースを運営するADX⁶⁾に登録している企業オーナーを中心としたアンケート調査とインタビュー調査を行っている。その結果を簡単に紹介すると、2014年には126名だったメーカーズは2015年には342名と急激に増加している⁷⁾。博士らの推測によると、2015年には2,361人の雇用が生まれ、産業規模は316百万ドルである。ポートランド・メーカーズのものづくりは多彩で、犬用ファッション小物からロボット、ジュエリーやギフトボックス、Tシャツ、バッグ、本に至るまで多種多様なものを扱っている。その年収は2万ドル以下のメーカーズが31%と最も多く、次いで1,000万ドルから5,000万ドルを稼ぐメーカーズも29%存在し、収入においては二極化の傾向が見られる。その最大の理由

は、若いメーカーズが多いことであると考えられる。調査に協力したポートランド・メーカーズのうち創業から10年経たないメーカーズの割合は83%で、2年以内の創業は31%という結果は、この動きが最近のものであることを裏付けている。

彼らの売り上げのうち、ポートランド都市圏での売り上げが半分を占めるが、33%は全米市場で、6%は海外市場であることから、販売に関しては積極的に海外でのチャンスも求めていることが分かる。また、多くのメーカーズは今後も10人以下の企業体制の保持を求めており、大企業を育てたいというよりも自分のコントロールできる範囲でビジネスを行いたいと考えていることがわかる。また、彼らはポートランド市の中心部を好み、地元でのものづくりを強く望んでいるという。だからこそ、必要があれば同じビルに入居しているメーカーズ同士で協力することも多く、後で詳しく述べるADXもそのようなメーカーズ同士の助け合いの場となっている。

このようなポートランド・メーカーズだが、そのデザイン性の高さには定評がある。というのも、オレゴン州ポートランド近郊にはインテルをはじめとするハイテク会社やNIKEに代表されるスポーツメーカー、コロンビアに代表される多数のアウトドアメーカーが存在することから、高等教育を受けてきた商業デザイナーやエンジニア、クリエイターが移住してきた。彼らの中にはポートランドで起業した者も多く、ここが出発点となり、ポートランド製品のデザイン性の高さにつながっているのではないかとされている。

その他に、ポートランド・メイドのイメージを高めたものとして、Heying博士らはインスタグラムを指摘する。起業間もないポートランド・メーカーズの多くは無料で海外にも広くイメージ発信できるインスタグラムをマーケティングに用いて、自分たちの製品のプロモーションを行っていたが、そのことが結果的にポートランド・メイドのブランド構築につながったのである。ポートランド・メーカーズが商品のプロモーションで用いるデザイン性の高い画像に検索用キーワードである#(ハッシュタグ)が組み合わさることで、結果的にポートランド・メイドそのもののデザイン性の高さやセンスの良さを

アピールすることになり、ポートランド・メイドに付加価値が付くようになったのである。この点については第4章でさらに詳しく扱っていく。

以上のように、ポートランドにおけるアーティザン・エコノミーはクラフト分野を中心とするメーカーズの集積であり、デザイン性の高さを担保するポートランド・メイドを付加価値に、小規模ながらも地に足のついたビジネスを行っているのである。

(3) アーティザン・エコノミーの分析に向けて

これらの事前調査に基づき、ポートランド市のアーティザン・エコノミーを構成する幾つかのアクターに聞き取り調査を行った。調査は2016年5月22日から28日にかけて実施した。調査対象の選定はポートランドのアーティザン・エコノミーの動態調査(Heying, 2010; Heying & Marotta, 2015; Heying et al., 2016)ならびに現地の起業状況に明るいPDX Coordinator社の助言を受けた。なお、先方の都合により実施が適わなかったインタビューもあったことを付記する。

各々の聞き取りでは、各企業、団体の経営に関わる主要人物に対し、半構造化インタビューを実施した。アーティザンに関わる聞き取り調査の内容は①起業の経緯、②事業の内容、③心強かった周囲の支援、④ポートランドの地域ブランドのイメージについて伺い、重要な項目を随時掘り下げていった。サポート・アクターのアクターに関わる聞き取り調査の内容は①支援の狙い、②取り組みの特徴を中心に関連項目に展開した。また、ポートランドの都市の現状を把握するために、関係機関にもインタビューを行った。アーティザンとしてRedsail, Tanner Goods, サポート・アクターとしてポートランド州立大学, NIKE, Oregon Food Innovation Center, OAME (Oregon Association of Minority Entrepreneurs), PNCA, Atelier Ace, ADXを、関係機関としてMETRO, PDNA (Pearl District Neighborhood Association), Travel Portlandを選択している。

4. インタビュー分析

続く分析ではインタビューをベースに、ポートランドにおいて起業を育むコミュニティの様相（ラーニング・コミュニティ、デザイン・コミュニティ、ハッシュタグ・コミュニティ、サポート・アソシエーション）について整理する。記述はアーティザンのインタビューをベースに、サポート・アクターや関係機関のインタビューを織り交ぜる形式を採っている。

(1) ラーニング・コミュニティ

Red Sailはアクセサリーやホームユース、ギフト用品を取り扱う小売店である。グラフィック・アートによって復興したAlberta地区に店舗を構えている。店長のMaiano氏はWashington D.C.のセレクトショップでの小売経営の修行を経て、QOLを求めてポートランドへ移住した。その魅力は自然との近さにあったという。当初はリスクの高さから実店舗での展開を控え、WEB販売で起業した。知名度の獲得と顧客の消費傾向を把握してから、Alberta地区にて店を開いた。まもなく同地区への観光客も増加し、その好況も受けて経営は順調である。

Maiano氏の起業を支えた存在として二点が挙げられた。ひとつはポートランド州立大学のビジネスサポートプログラムである。正式名称はPSU BOP (Business Outreach Program) という。マーケティングや事業計画など講習を五週間に渡り受ける。その他、Long term supportとして、ポートランド都市圏のビジネスプロフェッショナルのサポートの享受、大学教員、法律家、銀行家によるプロボノ・ネットワークにアクセスできる。CitiBankのスポンサーにより、年間250ドルでサービスが受けられ、スタートアップ企業にとっては貴重な経営資源を得られる。銀行としても、起業家を育むことで地域経済の活性、新規融資先の開拓に繋がり、有益な事業として認識されている。この学びの場から、幾つかのコミュニティが派生している。例えばMaiano氏はさまざまな業種の女性起業家と交流し、アイデアの交換やマネジメントの相談をするという。彼女はここを「信頼のおける場」と評している。

ふたつめが自治会組織 (Neighborhood Association) である。商店や工房が集積していることもあり、Alberta地区の会合内容はビジネスに関わることが多いという。さら

にここでの交流から月一回、会員が講師となり各自の得意分野についてセミナーを開催するコミュニティが誕生している。SNSの活用法、税制、会計など内容は多岐に渡る。このセミナーはビジネスの知識を十分に持たず起業してしまった人々にとり、基本をさらう機会となる。

このように、経営資源を有さない中小企業にとり、これらのコミュニティは、それを補い得る存在である。また、単身で起業をし不安を抱える起業家にとり、メンターに出会う場になっているともいう。

(2) デザイン・コミュニティ

Tanner Goods (以下T社) はハンドメイドの革製品のメーカーである。西海岸に直営店を有し、日本のアパレルチェーンにも商品を卸している。国内外の有名ブランドとのコラボレーションも展開し、根強いファンを持つ。創業者のHuff氏は元々スポーツブランド向けのデザイン会社に勤務していたが、常日頃デザインだけでなく、ものづくりのプロセス全般に関わることを希望していた。その対象として選択したのが、革製品であった。革は野球やフットボールなどアメリカの歴史に深く根ざしている。また、じっくりと馴染ませていく (Organically) 感覚や、使用者の人生とともに製品も成長していくこと (Grown together) が、ポートランドの地域ブランド・イメージにも則していた。

T社の成長を考える時、その経営哲学もさることながら、ポートランド都市圏のハイテク産業クラスターの恩恵に浴している。T社では地域との関係性を重視し、地元企業の部品使用を掲げている。これは地元でT社の要求水準に応え得る優れた金属部品メーカーが集積していることの現れであろう。もっとも「地元企業と共に市場開拓を行う」こと、すなわちコミュニティの根本原理である共生 (Symbiosis) の思想に基づいた行為が部品メーカーの信頼を得て、協力関係を築けていることはけだし言えよう。

いまひとつがポートランドのクリエイティブ・コミュニティの存在である。ここの交流はT社にとっても有益な示唆の獲得に繋がっているという。クリエイティブ・コミュニティは大企業のデザイナー、デザイン学校関係者、起業家、地元のデザイナーの交流の場であり、自発的に生成されてきた

という。ただその契機ないしは促進は、ホテルのデザインを手がける Atelier Ace (以下 A 社) による Ace Hotel の開業が利いているように思われる。A 社はホテルをデザイナーやアーティストが集うまちのプラットフォームと見立て、創造性の発露の場 (Creative Outlet) として捉えている。Ace Hotel のロビースペースは開放され、多くの人々が集い語らう場となっている。

中小のアーティストとすれば、これらのコミュニティとの交流により、経営資源を持たなくても事業展開が可能となる。自治体やサービス業にしても、ポートランドのブランド・イメージの向上に繋がり、ニューヨークをはじめとした外部のデザイナーを誘引し、良質な住民の確保に結びつき、地域経済の発展を促進するために歓迎している。大企業にすれば多様なクリエイターとの交流が社内のアイデアの陳腐化を避けることに繋がり、オープン・イノベーションや人材の獲得に結びつくとして、従業員のクリエイティブ・コミュニティへの関わりを容認しているという。この大企業の寛容さは、ポートランドの地域ブランドの発展 (クリエイティブが集まるまち) に寄与することであり、CSV をなしていると言える。ちなみに企業の多くは従業員の副業を許可し、いわゆるハイブリッド起業を経た従業員は、自分のブランドが軌道に乗ると完全な独立を志向し、スピンオフに至るといふ。このようにポートランドのクリエイティブ・コミュニティの存在は、地域ブランド・イメージの向上、起業の促進、地域経済の発展に寄与していることが窺えた。

アーティスト向けにクリエイティブ・コミュニティを顕現させているのが ADX の Roy 氏である。彼女もまたポートランドに移住し、PSU BOP を修了した女性起業家である。ポートランドではそのブランド価値の上昇とともに、都市更新事業が積極的に行われ、低所得者向けのアパートは次々に壊されてジェントリフィケーションをもたらし、低所得者の住宅問題が深刻化している。ポートランドは低操業コスト、低生活コストを提供してくれるまちであったからこそ、アーティストはものづくりを安定して行えてきた。彼らはそのような生活、事業環境のもと、クリエイティブな製品を作り出すとともに、ポートランド・スタイルというムーブメントを生

み出してきた。いわば地域ブランドの向上に寄与してきたわけであるが、ここにあつて発展の犠牲者となりつつあるというパラドックスが生じている。ダウンタウン地区の開発が急速に進むなかで、代替として現在の工房地帯から車で三十分ほど離れた空港地区に、大規模な工房団地を建設する案も提示されている。しかしアーティストのクリエイティブ性は、都市部での交流、生活により発現しているのであり、彼らはこの事業案には否定的見解を呈している。

ADX はこのような背景のもと、2011 年に設立されたシェアリング型工房である。一三〇二㎡のスペースに金属・木工加工のアーティストが工房を構えている。この他に技術講習や 3D プリンタといった先端機器の使用法に関わる講習会が開かれている。ADX は単なるシェアリング・スペースにとどまらない。異業種や幅広い経験と年齢層のアーティストが、各々の課題解決のためにインタラクティブなコミュニケーションを展開し、アイデアや機能のやり取りを行っている。このことをして Roy 氏は、ADX をジムのような存在といい、Cultural Reconnector と評している。ADX ではこのほかにさまざまな配慮がなされている。ADX や入居者がメディアの取材を受けると、必ず他の入居者のこともメディアに PR し、情報発信の機会を共有している。また小売業といった消費者との接点からのフィードバックをメンバーに共有し、消費感度の向上に努めている。工房メンバーの円滑なコミュニケーションを促進すべく、シェアリング・キッチンをしつらえ、CSA (Community-Supported agriculture) による野菜を提供し、食を通じた交流にも気を使っている。

(3) ハッシュタグ・コミュニティ

インタビューをしたアーティストたちが消費者をはじめとしたステークホルダーとの交流に欠かせないと謳っていたのが、写真共有 SNS インスタグラム (以下、インスタ) である。この活用、媒介にしたコミュニティについて、ポートランド州立大学の Heying 博士へのインタビューを基に素描していく。

ポートランドのアーティストは、中小規模の工房であるため、もともとは金のかからない広報ツールとして SNS を捉

えていたと考えられてきた。しかし、Heying 博士の研究チームの調査によれば、インスタの#（ハッシュタグ）という機能を活用することにより、コネクションづくりと他者との会話（connection & conversation）の機会をアーティストにもたらしているという。画像とハッシュタグという新たな道具により、工房から世界へと「ポートランド製」であるという芸術性のある美的イメージを発信する。ハッシュタグはまるで出版物の引用のように、具体的な商品説明の役割をSNS上で果たし、ポートランド製であるという付加価値を提供する。

さらにハッシュタグは価値共創の側面も持つ。アーティストはまず顧客を探す目的でインスタを使用する。それは商品の画像にとどまらない。インスタにアップロードされる画像は、クラフトという部分にフォーカスを当てた物が多く、決してきれいとは言えない現実のありのままの工房の様子や従業員の働いている姿を示す。従来の起業が避けてきた現実の姿を載せることにより、現代の消費者の心に一層働きかける効果をもたらしている。

各アーティストに共鳴した消費者はそのブランドと交わり、インスタ上にてアーティストやその他の消費者と会話を持つことにより、その製品の作成プロセスにも関わっている気分になり、自分のために作られたものという心理を抱く事で、より一層その製品、ブランド、アーティストに対して愛着が湧くという心理作用をもたらす。ハッシュタグは思わぬ人びととの出逢いをうむと共に、継時的な繋がりやメイキング・プロセスの共有を提供している。

ハッシュタグ・コミュニティは消費者との繋がりだけにとどまらない。これによってアーティスト同士の交友関係を育み、各々のエントリーへの書き込みを行うことでマーケティング効果を生み出し、同時に個々のブランドがハーモニーを響かせる。ポートランドのコンパクトシティ政策、交通の便の良さが手伝っているものの、アーティスト同士の交流が生まれ、協力関係に至っており、起業の促進に一役買っていると言えよう。

(4) サポート・アソシエーション

次に公的機関ないしはNPOによる創業支援に焦点を

当てる。なお、これらは当初から創業支援を意図して設立された機関であることから、アソシエーションと分類する。ポートランドへの居住意向の高さを支える要因のひとつは、その食生活の豊かさにある。オレゴン州には酪農、農業、海産物と多岐に渡って地産品があるため、他州からわざわざ食材を仕入れずともよい。これがShop Local・Buy Localというムーブメントを可能にしている。とりわけポートランドにおいて、レストランのシェフは地域の農家と直接契約を結んだり、地域のファーマーズ・マーケットにて仕入れを行う。ポートランドのライフスタイルを考えると、食文化はきわめて重要な要素であり、まずはそれを支える団体について触れておくこととする。

オレゴン州農務局（ODA）内にあるフードイノベーションセンター（FIC）は、一九九〇年代に当時のオレゴン州立大学（OSU）とオレゴン農務局のディレクターの話し合いのもと、共同出資により創立された。ODAのマーケティング目的、OSUの農業起業や起業家育成と農業発展という双方のビジョンの合致により、実現へと至ったのである。ODAは市民への入手可能な範囲での栄養価の高い食材と食育教育を目的に、都市近郊とその郊外の活動を中心としたCSA、都市農業、コミュニティ・ガーデンと市民が協働で公共の農地を管理し、その収穫物を販売する目的用ガーデンの施策を展開している。市民が農業に関心を寄せ、それに従事することにより、必然的にオレゴン産の農業生産物（現在約200種類）を作りだし、それを口にする機会が増えることになると同時に、経済効果と健康向上効果を生みだしている。

Pack-Sackと呼ばれる農業起業に関わる事業では、農業技術ならびにマーケティング支援がなされている。FICにはResearch Chefと呼ばれる興味深い職位がある。もともとシェフであった人たちを招き、大学で食料科学に関する研究者として養成したものである。クリエイティブと科学に知悉した彼らは、食の適切な加工だけでなく見せ方についても熟知し、アドバイスを提供できる。その他に消費者の感性検査、定性リサーチを実施できる設備を有し、R&Dとマーケティング機能を一貫して提供する。これらの施策を

媒介にして、食関連業者、農家のネットワーキング、勉強会、品質改良、インキュベーションなどが派生し、さらにポートランドのローカルフードムーブメントを支えていると言える。

いまひとつの注目すべき機関としてOAME（オレゴンマイノリティー中小起業家ビジネス協会）がある。人種のマイノリティー、女性といった社会的弱者の起業は、アメリカでもまだまだハードルが高い。OAMEはそのような起業家に対し、幾つかの事業支援を行っている。①入札など事業機会情報の提供、②設備、家具、受付機能の提供、③マイクロファイナンス（\$500～5000の貸付。同様のサービスとしては融資額全米第二位）、④ネットワーキングである。ネットワーキング会は月二回早朝に開催され、行政、大企業、中小起業家から毎回150名ほど参加する。徹底的に洗練されたネットワーキングを標榜し、とりわけ業界の先輩企業の紹介など、起業家のメンターシップに力を入れている。また行政から講師を招き、税、貿易、各種規制緩和など時流のテーマについて勉強会を行い、マイノリティー起業家の情報格差の低減に努めている。日本に置き換えると、公的な支援情報は自治体に滞留している傾向にあり、企業に必要な情報は現場に行き渡っていない。OAMEはネットワーキングにとどまらず、情報提供の複線化の視点でも有用な示唆を提供している。

IV. インプリケーション

本研究では起業を促す地域ブランド・コミュニティ、アソシエーションのあり様について分析してきた。論稿を閉めるにあたり、主なインプリケーションについて言及する。

(1) 地域ブランド・アイデンティティと起業

まず地域ブランド・アイデンティティの重要性が改めて確認された。若林（2014）は「ブランド連想のユニークな集合であるブランド・アイデンティティが、その地域への来訪意向や居住意向を高めることができる」と指摘した。ポートランドのアーティザンやサポート・アクターの多くが、ポートランドらしさがその事業に影響していることを述べていた。このことは、ブランド・アイデンティティが地域らしい起業やブ

ランド開発の道しるべにもなり得ることを示唆する。図1は今回のインタビューたちに問いかけたポートランドの連想をマッピングしたものである。アクターが特定できないように名前は伏せ、通し番号に置き換えている。アクター同士は必ずしも交流があるわけではないが、ポートランドについて共通したイメージが見えてくる。

ポートランドのハッシュタグ・コミュニティでも見受けられた共創と共鳴の様相は、ポートランドのブランディングというマクロなフェーズでも展開される。既存研究が示唆するように、地域のブランド・アイデンティティは行政やDMOのような公的機関が中心となって設定し、その発信の管理に務める傾向が強い。しかし、ICTが発達した現代、ポートランドの創発的なブランド・アイデンティティの生成は、決して単一の特殊なケースではないだろう。「プレイスとは、経験によって構築される意味の中心であり、それはプレイスの物理的な要素に対して人間が働きかける意味づけによって構築される」（若林, 2014, p.118）。その主観的な意味づけも、シンボル化され流通されるようになると、個人のプレイスの意味世界は物語として広く社会に共有される。地域らしさを宿した起業を促進させるためにも、それをサポートするアクターは、このようなアイデンティティの共有化を意識しつつ、それをすくい出し、イメージの補強や情報提供を積極的に行うことが望ましい。

(2) コミュニティを活性化させる平等性の意識

ポートランドのコミュニティは多様でありながら、いずれも参加する人びとを平等に扱おうとする（leveling）配慮ないし傾向が見られた。ラーニング・コミュニティでは、当初は何らかの知識を学びにそこに参加するが、一方的に学ぶのではなく、自分の経験や知識を伝える教師にも転じている。デザイン・コミュニティではメンバーの規模の大小に関わらず、平等にアイデアの交換がなされている。大企業からすれば、人材や評判の獲得という思惑はあるものの、今回の調査から階層性は窺えなかった。またADXやOAMEのように、メンバーの情報格差の低減、広報機会の共有などがなされていた。ハッシュタグ・コミュニティでは、作り手と買い手はブランドの共創関係にあり、ブランド・メイ

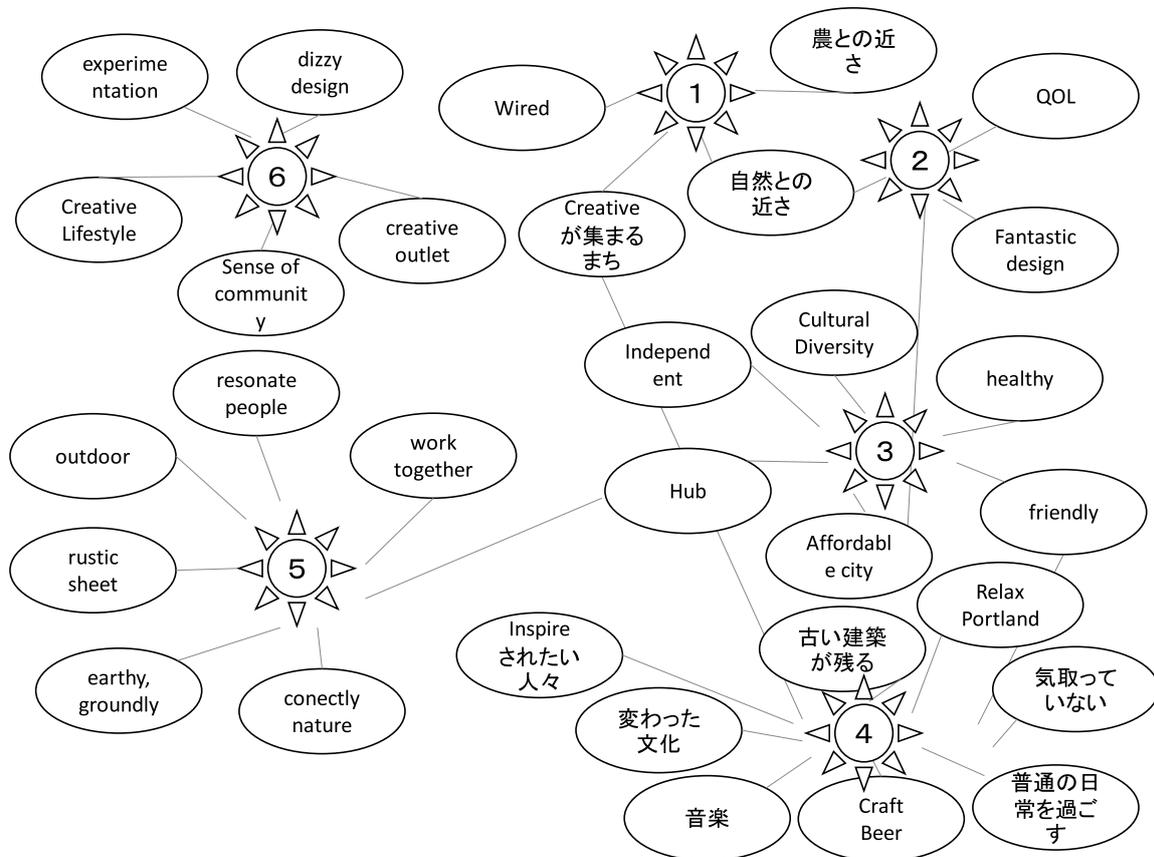
キング・プロセスの共有化が図られている。ビジネスに関わるコミュニティでは、主体間の完全な平等性はありません。ただ、極端な依存関係や階層化、資源の偏在はコミュニティを蝕む元凶である（Wenger, 1998）。ポートランドのコミュニティではこれらを避けていることが窺えた。

(3) コミュニティ概念の変容

本研究を進める中で、コミュニティ概念の変容を見とめることができた。コミュニティは必ずしもコンサマトリーな性質にとどまらず、手段的な性質を有する。また、コミュニティはかつて、アソシエーションを宿していると考えられてきたが、本研究の知見はアソシエーションから別の役割を持ち、多様なアクターが参加するコミュニティが生まれることも指摘した。このことはプレイス論でも注目されている集合体理

論（assemblage theory）でも洞察されていることである（Cresswell, 2014）。同理論では、「集合体は自己準拠的で外在性の関係性で連結される部分でできているため、部分はそのから離脱可能で、別の集合体の構成要素となることができる」（Delanda, 2006, 訳書 p.34）と指摘する。これに洞察を加えれば、たとえ既存のコミュニティが消滅したとしても、その特性は別のコミュニティに息づく可能性があると考えられる。ポートランドの象徴として捉えられてきた Pearl 地区の自治組織は、現在では衰退傾向にあるという。商業者や移住者も増え、従前の取り組みを理解し、それに積極的に関わる人たちが減っているためである。しかし、そのコミュニティの特性はポートランドのイメージに昇華し、今では別のコミュニティの特性として息づいていること

図-1. ポートランドの連想マップ



を、今回の調査から窺うことができた。

以上、実務的、理論的インプリケーションをまとめてきた。最後に地域ブランドに関わる研究の発展には、これを従来のブランド論の延長として捉えるのではなく、学際性を発揮し知見を探究することが求められることを指摘し、稿を閉じる。

注

- 1) UGBの先駆性を紹介するならば、オレゴン州が採用したUGBの設定による都市成長のマネジメントは、1997年以降、カリフォルニア州の11都市で採用され、メリーランド州やニュー・ジャージー州の都市にも影響を広げたとされている(中村, 2004)。
- 2) UBGは5年ごとに見直される。
- 3) ダウンタウンにおける運賃無料ゾーンは、初期の役目(自動車社会からの積極的な転換)が終わったことと財政難を理由に、2012年より有料化されている。
- 4) ポートランドを本社とするデザイン会社で世界的に知られている。
- 5) PNCAは、規模の拡大により、2015年3月に隣のオールドタウン地区に移転している。
- 6) ADXはKelly Royによって創設されたメーカーズのための共同スペースであり、有料メンバーになることで工作機械やコンピューター、工具、その他のツールを共同で利用することができる。また、定期的にワークショップを開催しているため、メンバー間でのスキルやナレッジを共有することもできる。
- 7) 2016年5月に行われたHeying博士らへのヒアリングによると、2016年に行われた調査結果の速報では約500人になっており、ポートランド・メーカーズは着実に増加していることがわかる。

参考文献

- 久保田進彦(2004)「地域ブランドのマネジメント」『流通情報』2004年4月号, pp.4-18。
- 黒崎輝男監修, BRIDGE LAB(2015)『創造都市ポートランドガイド』メディアサーフコミュニケーションズ。
- 国領二郎・プラットフォームデザイン・ラボ(2011)『創発経営のプラットフォーム・協働の情報基盤づくり』日本経済新聞出版社。
- 小林哲(2014)「2つの地域ブランド論・その固有性と有機的結合」

田中洋編『ブランド戦略全書』有斐閣。

- 吹田良平(2010)『グリーンネイバーフッド・米国ポートランドにみる環境先進都市のつくりかたとつかいかた』織研新聞社。
- 鳥越皓之(1997)『環境社会学の理論と実践』有斐閣。
- 中村剛治郎(2004)『地域政治経済学』有斐閣。
- 長尾雅信(2006)「アートを核としたエリアブランドの構築 - コミュニティへの注目とアクターのマーケティング」『マーケティングジャーナル』vol.26(2), pp.100-118。
- 馬場 燃(2014)「人類の7割が都市部に住む未来」, 日経ビジネスオンライン, <http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20140731/269503/> (2016年8月19日最終閲覧)。
- 船津衛(2014)「現代コミュニティとは何か」船津衛・浅川達人『現代コミュニティとは何か』恒星社厚生閣。
- 山崎満広(2016)『ポートランド・世界で一番住みたい街をつくる』学芸出版社。
- 若林宏保(2014)「地域ブランドアイデンティティ策定に関する一考察: プレイス論とブランド論の融合を目指して」『マーケティングジャーナル』vol.34(1), pp.109-126。
- 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。
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2007). "Beyond the logo: Brand management for cities". *Journal of Brand Management*, 16(8), pp.520-531.
- Baker, B. (2007). "Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding". Portland, OH: Creative Leap Books.
- Berry, J.M., Portney, K.E., Thomson, K.(1993), "The Rebirth & Urban Democracy", Brookings Inst Press.
- Cresswell, Tim. (2014). "Place an introduction 2nd edition" Wiley-Blackwell.
- Delanda, Manuel. (2006). "A NEW PHILOSOPHY OF SOCIETY: Assemblage Theory and Social Complexity" Bloomsbury Publishing. (篠原雅武訳(2015)『社会の新たな哲学 - 集合体, 潜在性, 創発』人文書院。)
- Gaggiotti, H., Cheng, P., & Yunak, O. (2008). "City brand management (CBM): The case of Kazakhstan", *Place Branding and Public Diplomacy*, vol.4(2), pp.115-123.

- Hankinson, Graham. (2004), "Relation network brands: Towards a conceptual model of place brands" *Journal of Vacation Marketing*, vol.10(2), pp.109-121.
- Hanna, Sonya. & Rowley, Jennifer. (2011), "Towards a strategic place brand-management model" *Journal of Marketing Management*, vol.27(5-6), pp.458-476.
- Healey, P.(2010), " Making Better Places", Palgrave Macmillan.
- Henton, Douglas., Melville, John., Walsh, Kim. (2004) "Civic Revolutionaries: igniting the passion for change in America's communities", John Wiley & Sons, Inc. (小門裕幸監訳 榎並利博・今井路子訳 (2004) 『社会変革する地域市民 - スチュワードシップとリージョナル・ガバナンス』第一法規。)
- Heying, Charles. (2010), "Brew to Bikes", Ooligan Press.
- Heying, Charles, Marotta, Stephan. (2015), "Portland Made Collective Survey Report 2014", *Urban Studies and Planning Faculty Publications and Presentations*. Paper 147.
- Heying, Charles, Marotta, Stephan, Cummings, Austin. (2016), "Portland Made Collective Survey Report 2015", *Urban Studies and Planning Faculty Publications and Presentations*. Paper 148.
- Jurjevich, Jason R., and Greg Schrock (2012) , "Is Portland really the place where young people go to retire? Migration patterns of Portland's young and college-educated, 1980-2010," *Publications, Reports and Presentations*. Paper 18.
- Kavarzis, M. (2004). "From city marketing to city branding: Toward a theoretical framework for developing city brands." *Place Branding*, vol.1 (1), pp.58-73.
- Kemp, Elyria., Childers, Carla Y., Williams, Kim H. (2012), "Place branding: creating self-brand connections and brand advocacy", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 21 (7), pp. 508 - 515.
- MacIver, R.M.(1917), "Community: A Sociological Study", Macmillan and Company, Ltd. (中久郎, 松本通晴監訳 (2009) 『コミュニティ』ミネルヴァ書房。)
- Putnam, Robert. (2000) , "Bowling Alone", Simon & Schuster.
- Wenger, Etienne. (1998) . "Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity" Cambridge University Press.