



テーマ 地域ブランド戦略がもたらす地域活力の活性

宮副 謙司（青山学院大学教授）

## 1. 地域ブランドの捉え方

「地域ブランド」には、2通りの捉え方がある。すなわち「モノの地域ブランド化」（狭義の地域ブランド）と「地域そのもののブランド化」（広義の地域ブランド）である。

### モノの地域ブランド化

「モノの地域ブランド化」とは、地域の産品・技術・伝統文化などを地域の資源として、そのから今の時代にマッチした活性化の種を見だし、新しい意味づけや編集を通じて新しい価値のあるモノに仕立てていくことと考えられる。

例えば、「中川政七商店」（奈良市）は、高級麻織物「奈良晒（ざらし）」の老舗（1716年創業）であるが、近年、伝統素材を現代的なデザイン・用途に生かす製品を開発・製造・販売する製造小売業となり、さらに地元企業や異業種との協業で取扱商品を和雑貨へ拡大し、ショップを全国の駅ビルなどに出店している。最近では、豊岡かばん（兵庫県豊岡市）、五泉ニット（新潟県五泉市）・波佐見焼（長崎県波佐見町）など各地の伝統工芸の製造・販売のコンサルティングも手掛け、各地の地域ブランドづくりを支援している。

このように、農産物・海産物、繊維、伝統工芸品などの地域産品を多くの消費者に認知され購入につながるようにするかといった「モノの地域ブランド化」は、各地で数多く取り組まれている。

### 地域のブランド化

また広義の地域ブランドとして、地域そのものを多くの人に認知され、その地域の産品を購入したりある場合にはその地域を観光で訪問したり、さらにはそこに定住したくなるような価値をもつように変えていく地域そのもののブランド化がある。

例えば、地方菓子メーカーの「たねや」（滋賀県近江八幡市）や「六花亭」（北海道帯広市）は、自社取扱商品の地域ブランド化に加え、店舗環境を演出した観光型店舗の開発（たねや「日傘禮ヴィレッジ」、六花亭「中札内美術村」）、地域での原材料の確保（農園運営）、雇用の確保と人材育成、地域の文化発信や研究の場の提供などの地域への文化貢献を積極的に行っている。

両社の例では、地域をテーマパーク型に環境を演出し一時的に話題を集めたり、集客を期待するのではなく、根本的に地域資源から活性化の種を見だし、新しい意味づけから資源を編集し、それぞれの地域を象徴するような空間・環境に仕立て、「地域のブランド化」に取り組んでいると見ることができる。例えば、たねやの日傘禮ヴィレッジ店舗が、近江

八幡の象徴する地域のシンボルのように観光客から認識されたとすると、そこが近江八幡の地域ブランド化の拠点となったと言えるのだろう。

プロモーションイベントによる地域のブランド化の事例としては、「SASEBO 時旅」（長崎県佐世保市）をあげることができる。佐世保市では以前から、地域が自分たちのもつ観光資源を生かして自ら企画する「着地型観光」ツアーに市内各所で取り組んできた。それを一つのブランドで集積・編集し、一過性の広域集客型イベントでなく、日常的・継続的に地域に人を呼び込み、地域の人々の活動を活発化させている。ツアー事例としては、明治時代から軍港で栄えた佐世保港ならではの赤煉瓦の倉庫群や歴史施設をめぐる「海軍さんの港町バスツアー」、陶芸が体験できる「三川内焼の皿山歩きと郷土料理」、特産の果物を農園で採取し地元パティシエ指導でケーキ作りをする「佐世保フルーツツアー」、「九十九島海辺のキャンプとシーカヤックツアー」、「海辺古民家ヨガ&薬膳」などが人気という。

佐世保市も近年の市町村の広域合併で、従来の港町から山間部や農村地域も市域となったが、これは従来の市民にとってはあまりなじみのなかった地元の魅力が増えることであり、時旅への参加、あるいは旅メニューが掲載されたパンフレットを見ただけでも地域の空間の多様性や豊かさが発見でき、地元への愛着のさらなる向上につながったようだ。

その主催者は佐世保観光コンベンション協会であるが、「SASEBO 時旅」の継続的な取り組みのために、地元ガイド人材の登録ネットワーク化、その人材養成プログラムの開発も推進している。また時旅に対して機会を提供し受け入れに協力する地元の企業・団体も増え、地域住民の意識や団体の参画も高まっている。

このように「地域のブランド化」とは、モノの地域ブランド化よりも広い意味で、自然環境や歴史・文化などの地域資源も含めて編集し地域全体の特徴づけ・独自性を明確にするものである。そして、その付加価値により、市場での認知を高め、商品選択・観光集客などに効果を上げるとともに、その地域においても住民の地元意識（地元への愛着・誇り、ずっと住みたいという気持ち）を高め、事業者間連携を促進させるのである。

本稿では、地域ブランドの定義としては、広義の地域ブランド、すなわち「地域のブランド化」と捉え、その戦略の描き方やその留意点について、地域事例を交えて検討していきたい。

## 2. 地域ブランド戦略の描き方

地域活性化については様々な研究分野から語られるが、マーケティング論の立場から見ると、マーケティングの定義である、事業主体からの市場への働きかけを「価値の創造、伝達、提供」の仕組みと考える考え方が、地域活性化にも適用可能ではないかと考えられる。つまり地域活性化とは、地域資源を地域価値にして（価値の創造）、その価値を市場に伝達・提供することと捉えるのである。

### 地域活性化のマーケティングモデル

地域の本質的な生活の豊かさを実現するために、中長期的な目標・ビジョンを掲げ、そのために様々にある地域資源の中から、いくつかの地域資源に着眼して地域の個性・価値を編集し（価値の創造）、その価値を伝達し、確実に継続して提供するしくみを地域活性化と捉えるのであり、決して「ゆるキャラ」「B 級グルメ」「テーマパーク型商店街」で一過

性的話題や集客を狙うことではない。

言い換えれば、受け手の継続的な共鳴・共感を得ることが重要であり、価値を受け入れる（購入する・観光訪問する）ことから、取組みの参画・支援（企画・技術・資金などの提供）へと発展させ、さらにそれらを循環させて新たな地域資源とし、そこから次なる地域価値を創造するという、まさに循環する活動とすることが求められる。（図-1 参照）（一時的で急なブームとなった場合、地域の限られた雇用数では生産体制が追い付かず、そのことで消費者の評判を落としてしまうリスクもある。それよりも量的には一定数で、それにより雇用も長期的に継続できる地域活性化が望まれるところだろう。）

このモデルにいう「着眼」とは、地域資源を新しい視点（例えば、外部から視点）で着目することであり、地域の人々が日常的にありふれたものと思っているものでも新しい意味づけを持つようになる場合が多い。例えば、温泉地の地域住民が日常的に行っていた温泉蒸気による蒸し料理が外部人によって着目された例もある。

地域価値への「編集」とは、利用可能な資源をいくつかのまとまりにして、少数の訴求テーマを提案し、そこへ向けてこれらのまとまりの方向性を合わせ、強力な魅力としていくことである。<sup>1</sup>具体的には、例えば、モノと気候・山・川あるいは作者の技術などとの関係からこだわり性を打ち出したり、歴史・文学上の物との関係で物語性を創造することで、受け手がその地域に良いイメージやあこがれを形成するように仕立てることだろう。

また「伝達」は、従来のようなマス向け認知向上型の情報発信から進んで、消費者一人ひとりの共感を呼び、想いを残せるような体験・参画の働きかけが求められる。「提供」は、モノの販路開拓だけでなく、その購入・利用を継続的なものにさせ、地域ブランドのファンになってくれるような顧客づくりを行うことだろう。地域ブランドに共鳴・共感する関係者のコミュニティを形成することが理想であろう。

### マーケティングモデルで見えること

このモデルは、「地域ブランド戦略」の全体像ともいえ、地域活性化のあるべき姿を示している。また地域活性化がどこまで進んでいるのかという進捗段階の評価にも適用できる。例えば、各地の地域活性化と言われている取組みの多くは、まず話題となり売れそうな地域産品を企画・開発することに注力され、その商品化ができれば満足している事例が多くみられる。しかし問題は、その先の価値の伝達（情報発信など）、価値の提供（販路の開発・販売サービスなど）である。全体像の認識したうえでの取り組みが重要と思われる。

### 3. 徳島県神山町の地域活性化の取り組み事例

ここでは、徳島県神山町を事例として取りあげ、地域ブランド戦略の展開が、具体的に地域にどのような活力を生み出しているのかをみていこう。

神山町は、徳島市から車で40分ほど離れた山間部に立地し、吉野川につながる鮎喰川に沿った山と川などの豊かな自然環境にある農業や林業の町である。人口は6000人程度であるが、長期的に過疎化傾向にある。古くから四国88か所めぐりのお遍路信仰の土地だが、

<sup>1</sup> 上田隆穂（2011）日本マーケティングジャーナル 120号巻頭言、日本マーケティング協会を参考にしている。

特段の観光名所も大規模な民間企業もないところである。

### (1) 神山町で起こっていること

神山町の地域活性化の取り組みの中心となる活動主体は、住民有志の活動が母体となった特定非営利活動法人「グリーンバレー」（2004年設立、大南信也理事長）（以下、GVと略す）である。内外の芸術家を神山に滞在してもらいアート政策を支援する「神山アーティスト・イン・レジデンス」、改修した古民家に起業家の移住を促す「ワーク・イン・レジデンス」、ITベンチャー企業の「サテライトオフィス」、地域起業家人材育成の「神山塾」などを運営し、地域活性化を牽引している。

GVの取り組みを経て、パン屋、カフェ、ビストロなどの地域起業家を呼び込み、商店街も少しずつ店舗が増え始めた。またサテライトオフィスを神山町に設置した企業は10社に増え、地域住民の雇用も生まれ、その結果、2011年の社会動態人口が1955年の神山町発足（周辺町村合併）後、初めて転入者が転出者を上回る社会増に転じるなど、活性化の成果が顕在化しているのである。

### (2) 地域ブランド戦略視点での解釈

神山の地域活性化について、GVを取組み主体として、地域活性化のマーケティングモデルで考えてみる。

神山の地域資源は、山や川などの豊かな自然があるが、今、着眼するべきは、先端的な資源としての高速大容量通信が可能なICTインフラ、古い資源として人口減少で残った古民家である。しかもGVが古民家を、地域起業家やサテライトオフィスやアーティストらの滞在・制作・業務などの場として転換し、地域価値に仕立てていったところが、神山の他の地域にない特徴だろう。

GVは「好きな神山を素敵な場所にする」を地域活性の中長期ビジョンとして掲げ、地域価値としては、従来型の地域活性化に多い産品開発でも観光体験の提供でもない、「自然と創造的な生活、人とのコミュニケーションが充実した、新しい豊かさのあるライフスタイル」にすることで進めてきたと読み取れる。

それをマス広告などの情報発信でなく、ウェブサイトの活用できっかけを作り、神山を訪れかかわった人々の神山のライフスタイルを体験したことのSNSでのつぶやき、情報発信・交流からその共感・共鳴が広がっていった。

価値提供も神山に滞在すること、ライフスタイルとして体験することで継続的に訪問したくなる（リピーターを増やし）、さらに地域住民と都会生活者、アーティストやICTビジネス関係者との神山に関わるコミュニティが形成され、さらに拡大していったとみることができよう。

### (3) GVの取り組みと町の活性

GVは、1997年策定の徳島県新長期計画での「とくしま国際文化村プロジェクト」が動き出す際に、現在の理事長である大南信也氏を中心とした地域住民有志の発意で、住民自らが構想した国際芸術家村構想を県に提案したところから始まっている。

具体的には、1999年から「神山アーティスト・イン・レジデンス」の取り組みを開始した。他の地域のアートによる活性化の多くが、評価の定まった大物芸術家の作品展示で観

光客を誘致するパターンだが、ここでは制作のための環境を求める内外の芸術家を招き、数か月神山に滞在してもらい、その制作域住民も支援・交流するという独自の発想での活動であった。

また「イン神山」というウェブサイト（総務省地域 ICT 利活用モデル構築事業）を制作し、情報発信をしたが、そのサイト内の「神山で暮らす」という古民家活用情報の反応が予想外に高かったことで移住需要が顕在化した。しかも、他地域が行政が行う「移住交流センター」の業務を、神山では GV が受託したことが契機となり「ワーク・イン・レジデンス」活動を開始し、しかも GV が主体的に移住希望者の技能と古民家物件のマッチングできることとなったため、神山に必要な機能や技能を持つ人、しかも子供を持つ若い家族を人材情報からピックアップでき、優先的に選んで移住してもらうことができ、町が活性化し始めたのであった。

それまでの人口減少で残っていた古民家の改築再利用に目を付けた東京の IT ベンチャー企業が、神山町の古民家を改修し「サテライトオフィス」として利用することになった。このようにして、神山町は若い人が町を歩き、子供もそのような就業者の仕事ぶりを実際に神山で見ることができるようになり、若者も高校に入る時から徳島市や都会に出るだけだった時代とは違う就業感を抱くようになったのである。

#### （４）神山町の地域活力とその活性化がなぜ起こったか

第一に、地域住民の自主的活動と有志が NPO 組織を立ち上げ、住民が「主体的に」地域活性化に参加・提案・実行運営している点である。

#### 「創造的過疎」目標を持った移住計画とその着実な遂行

GV の独自の発想は、「創造的過疎」という捉え方である。それはどういう意味かという点、将来の人口減少＝過疎を前提として受け入れたうえで 2035 年時点の年少人口（0-14 歳）の確保（1 学年 20 名程度、2010 年時点で 28.9 名）を目標に、そのために必要な移住人口を試算した。そのモデルが 30 代夫婦で子供 2 人の家族 4 組に移住してもらおうとしたいとの試算結果と出し、その数値を具体的な活動としてきたのである。将来から逆算で過疎を数値化し、毎年必要な人口増政策を策定・実行してきたのである。

#### 来てほしい人材に移住してもらおう-町の機能設計が住民主体でできている

住民主導で NPO を形成、そのメンバーで町の移住センター業務を請負、古民家と人材を結び付けられた。多くの地方が人を古民家に入れ込むだけ、何を生業にするのか後になってみないとわからない（数量だけの移住）、GV が目指したのは、「街に必要な機能・技術を持つ人材とその人の夢を重視した移住」の促進だった。店舗が 5 店舗にしかなくなっていた商店街に、そこの古民家を改修し、ワーク・イン・レジデンスで街に必要な機能を埋め込み（「空家町屋プロジェクト」）次第に商店街を変えてきたのである。

第二に、意図せず「人が人を呼ぶ連鎖・循環」が成立していることである。

神山町は人口の少ない町だが、そのことは、ある意味プラスとなることもある。例えば、町が狭いので知人に会いやすく、誰がどんな技量を持ってどう活動しているか認識しやすいので、その場でも離れた場でも、その人のコミュニケーションやネットワークが相乗

的に作用し、創造的な価値を生み出すこと（イノベーション）が起こっていると解される。

「サテライトオフィス」は、地域の若者にとって地元での雇用機会を生みだし、周囲に開放的な環境に改修された古民家には、地域住民との交流を生み出す場も持っている。クリエイターやICTベンチャー勤務者らが集う場として、カフェ、ビストロ、割烹などの飲食、しかも都会にあっても違和感がないほど洗練された店舗環境で本格的な料理が享受できるようになった。さらにサテライトに本社を移設した企業の経営者が神山に移住してくることによって、経営者がみた神山の既存産業である農林業について意見を持つようになり、(GVが直接関与しない形でも)農林業の経営改善への提言などに繋がっている。「神山塾」の人材育成は、若者の半年間滞在を生み出し、またサテライトオフィスの雇用につながり、さらに都会と神山を結ぶ新規事業企画を生み出している。

こうして神山町は地域活性化のモデルともいえる町になった。町の調査によると、「自分の町」としての愛着を感じている住民は85.3%、「住み続けたい」意向のある住民の割合は79.8%になっている。<sup>2</sup>

#### 4. 地域ブランド戦略の新局面

神山町の事例は、地域ブランド戦略(ならびに地域活性化のマーケティングモデル)の考え方をさらに次の段階に進めていくべきことを示している。すなわち、創造されるべき地域価値とは、産品などのモノ、あるいは自然や文化の観光での物語性だけでなく、その地域で実現される時間の過ごし方(暮らし方や働き方など)の充実さではないかと思われる。そしてさらに言えば、その地域に住む生活者も、その地域に関わる他地域の生活者も主体的に時間の過ごし方、空間の過ごし方が設計・行動できるまで素材が提供されていることが価値であり、神山町ではそれが見え始めている。

また価値の伝達も受け手がより自分のこととして共鳴し、その結果、個人がその体験を発信して、さらにその受け手に届き、また共鳴・共感する、まさに「人が人を呼ぶ」構図になっているのである。住む人の満足度が高いこと、その生活にあこがれる人が訪れる、交流する、滞在するというプロセスが考えられるが、いくら憧れの町だからと言って、そこに移住・定住へというのは意思決定のハードルが高すぎる。そこで「1日限りの観光」でもなく、あるいは「一生をかけた移住・定住」でもなく、その中間形態として何日間の滞在、あるいは数か月間の滞在など「滞在」という地域価値の体験・享受の選択肢が提供されることが地域価値の新たな提供スタイルと考えられる。

その点で神山町は、「アーティスト・イン・レジデンス」「ワーク・イン・レジデンス」という滞在での価値提供を揃えており評価できる。神山町に滞在する武蔵野藝術大学ワークショップも長年続いている。移住はしないがヤフーやグーグルの社員研修・合宿も神山町で行われるようになった。

観光か、定住かの二者択一でない、滞在という中間の選択肢を用意できたところが、神山町に様々な分野で創造性を求める人々をひきつけ、そこで人が交流する、すなわち滞在人口が増えることになっている。

---

<sup>2</sup> 「第4次神山町総合計画」資料、2011年3月発行による。

定住者が増えることも望ましいが、滞在者が増えることも人の交流・動きが活発化し、神山町に関わり、神山町を支持するコミュニティが形成され、その関係者が SNS 等によって情報発信することで、その活動情報は増幅され、常に神山町に何かしら関わり、何かしようという動きになり、地域に活力を生み出していると解釈できないだろうか。

## 5. 「滞在：レジデンス」という地域活性化の新概念が生み出すもの

ここで着目すべきは、「滞在：レジデンス」という、地域に関わる時間と空間の新概念である。従来の「モノ」よりも現在は「場」の重要性が高まっており、住む・泊まる・滞在すると言った活動が以下のような新事業を生み出す可能性がある。

例えば、「観光」は、多くの場合、その地域に何かしらの観光名所があり、そこへの観光客が増えること、量的な観光客数増が重要視されるが、むしろ求められるのは、一過性の移動する客(大型バスで乗り入れて道の駅だけで大量購入する観光客)で賑わうことでなく、その地域の価値をしっかりと把握・認識し、その地域のライフスタイルを体感することを期待し、人生の新たな出会いやきっかけを見出そうとする創造的な人材(別にクリエイター、アーティストでなくても)が訪れ、滞在する町のほうが、本質的な地域活性化と評価する。神山で言うならば、伝統のお遍路さんのような少しずつ地域を移動する人が歴史的に存在していたわけであるし、「アーティスト・イン・レジデンス」(アート)、「サテライトオフィス」(ICT 産業)、「神山塾」(人材育成)、などに参画・滞在する人がいる。そしてそれらが、今後の神山にとって重要な資源になるのだろう。

## 6. 結びに代えて

「地域ブランド戦略」視点での地域活性化の推進には、取り組み施策・活動の全体を俯瞰(ふかん)するコーディネーター機能が必要であり、地域活性化の担い手として民間企業、地方行政あるいは NPO などが考えられるが、それぞれを連携させることが求められる。

地域活性化の目標(あるいは評価)も、従来の経済効果ではくれない新しい指標、例えば社会に与える定性的指標(地域住民の行動・意識や生活満足度の変化など)も考慮すべきではないか。少なくとも短期的な経済的目標でなく、中長期的な目標を掲げる必要があると考える。

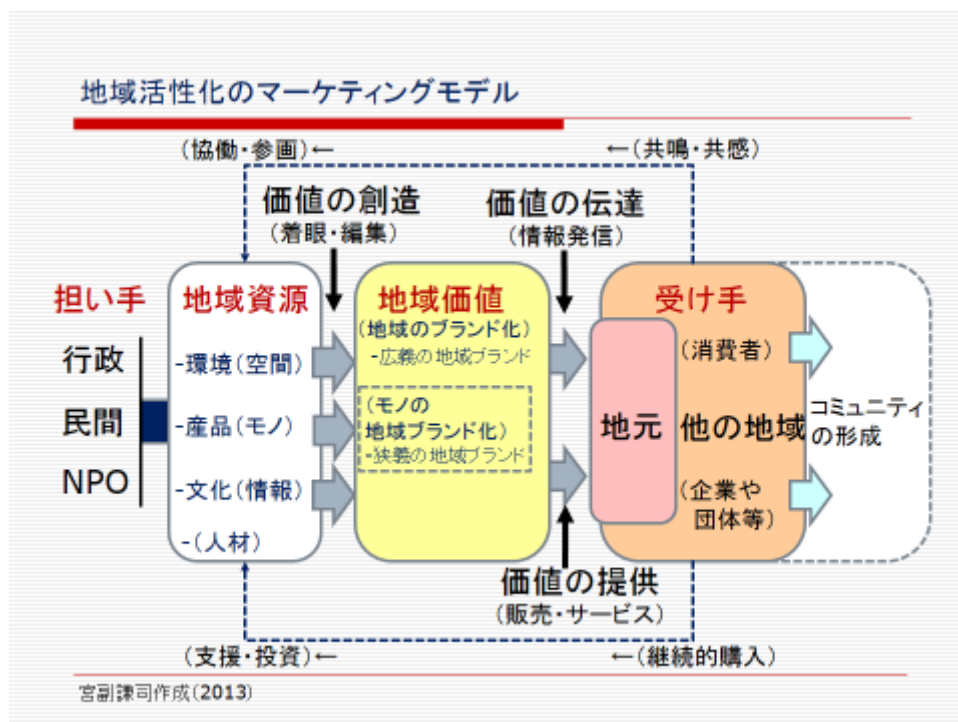
折しも、国のインフラ長寿命化基本計画が 2013 年 11 月に策定され、「公共施設等総合管理計画」が 2014 年度から地方自治体に施行され、公共施設等の現状及び将来の見通し、公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本的な方針を示す必要がでてきた。これは自治体が主有する全公共施設・インフラが対象で、この計画策定に基づき交付税措置が行われることになった。いよいよ行政もその地域の活性化に向け中長期的なグランドデザインを描き、そのもとで学校、図書館・体育館、公営住宅、公園、道路、橋、上下水道など(部局組織を超えて)総合的に地域資源を見直し、価値を高める計画・実行・管理のコーディネートを行うべき時代になってきた。

まさに今、地域ブランドについて、その全体像をトータルな視点で戦略を描き、動かしていくことが多くの地域に求められている。

参考文献

- 宮副謙司(2012)「地域活性化の現状認識と今後の方向性-マーケティング観点での事例分析とモデル考察」『経営情報学会 2012 年秋季全国研究大会予稿論集』経営情報学会。
- 宮副謙司(2013)「地域ブランド戦略の課題」日本経済新聞 2013 年 9 月 23 日付け朝刊。
- 上田隆穂(2011)「日本マーケティングジャーナル 120 号巻頭言」日本マーケティング協会。
- 和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・若林宏保(2009)『地域ブランド・マネジメント』有斐閣。
- 神山町(2011)「第 4 次神山町総合計画」資料。

図-1





## 執筆者紹介:

### 宮副 謙司

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科教授

### 担当科目

マーケティング戦略

地域活性化のマーケティング

流通チャンネル

マーケティング・プランニング・プロジェクト

#### ■ 専門分野

経営学、マーケティング、流通論、小売業態論

#### ■ 略歴

九州大学法学部卒業

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了 (MBA)

東京大学大学院経済学研究科博士課程修了 (経済学博士)

西武百貨店、プライスウォーターハウスクーパース、アビームコンサルティング、東京大学大学院経済学研究科特任研究員、名古屋大学大学院経済学研究科講師などを経て2009年4月より現職。

#### ■ 最終学位

経済学博士 (東京大学)

#### ■ 所属学会

日本商業学会、日本マーケティング学会、地域活性学会、組織学会、経営情報学会

#### ■ 研究テーマ

地域活性化のマーケティング

百貨店の経営イノベーション (新しいビジネスモデルと業態のあり方)

© 2014 The Outlook Foundation, All rights reserved.