「地域ブランド構築の実践的事例」
～塩尻地域のブランド化への取組み～

北村　大治
林　靖人
高砂　進一郎
金田　茂裕
中嶋　聞多

1．概要

1.1.　本書の目的

平成17年度に行われた国勢調査の速報値によると同年10月現在の日本の人口は約１億2776万人とされている。このことは日本の人口が戦後初めて減少に転じたことを示しており、この人口減少は、現在の社会情勢を考えると今後も続くものと考えられている。人口減少社会の中、国は減少する税収に対応した運営を行うため、小泉政権の『骨太の改革』に示されるように税金の重点的な使用・配分や支出削減を推し進めている。その政策の一環として地方交付税は削減傾向にあり、これに伴い地域の自立に対する要請の高まり、地域間競争が激化している。

ここ数年、地域ブランドという言葉がよく聞かれるようになった背景にはこのような理由がある。

産業基盤も人口吸収力も弱い地方では、他地域との差別化・差異化を実現し、自らの地域の自律的な発展を目指すため、地域ブランドへの取組みが広がっている。また、国も地域再生や地域活性化を国策とし、様々な施策を展開しながら、地方自治体が取組む地域のブランド化を積極的に後押ししている。

しかし、これだけ広まっている地域ブランドの定義は曖昧で、統一した見解がないといってもいい。単に、地域で生産される産品（プレイスプロダクト）に地域名を冠することを地域ブランドと呼ぶ場合もあれば（ex. 松阪牛、夕張メロンなど)、地域の本質的な価値の向上を目指し、地域全体を統一したコンセプトで体現し（イメージの統一)、そのコンセプトを効果的に地域外に対して発信していくことで、地域価値・イメージの向上を図る（それによって、プレイスプロダクトの付加価値向上を目指す）場合もある。

地域産品のブランド化に対する取組みは全国津々浦々で行われており、成功した事例もあれば失敗した事例もある。一方、地域全体のブランド化に対する取組みはその重要性は指摘されているものの、人為的に（マネジメントを通じて）地域全体をブランド化し、成功した例はまだない。

筆者らは平成16年度後半から、全国に先駆けて、この地域全体のブランド化、つまり、地域の本質的な価値（ブランド・アイデンティティ）を探しだし、育て発信していく取組みを長野県塩尻市で始めている。

本書は、塩尻市の目指す地域ブランドのこれまでの取組みを整理・検討することで、地域ブランド構築の方法論の精査や他地域で応用・活用に資する材料を提供することを目的とする。

1.2. 地域ブランド概観

前述したが、現状では地域ブランドに対する統一された定義はない。地域ブランドに対する取組みは全国で行われているが、その取組みを分類すると大きく二つに分けることができる。

一つは地域の特産品に地域名を冠する取組み（プレイスプロダクトのブランド化)、もう一つは地域全体を統一的コンセプトによりブランド化（地域独自の本質的な価値のブランド化）する取組みである。

ここではこの二つの取組みについて整理を行なう。

ポイント

地域ブランドの多義性

●地域の産品に地域名を冠する場合

→プレイスプロダクトのブランド化：夕張メロン、松阪牛、馬路村のゆずなど

●地域全体を統一したコンセプトでくくりブランド化する場合

→地域全体のブランド化：青森県・仙台市など

（１）プレイスプロダクトに地域名を冠する「地域ブランド」

経産省の施策である地域団体商標登録がこれにあたる。地域の特産品に地域名を冠することにより、産品の差異化と地域のイメージ向上を図る戦略である。

北海道夕張市の夕張メロン、青森県田子町のにんにく、三重県松坂市の松阪牛、高知県馬路村のゆずなどが特に有名である。この方法の場合、地域を一つの産品で代表させるため、市場とのコミュニケーション戦略の構築が容易であり、産品の市場価値が高くなればなるほど、地域のイメージ向上につながる。

しかし、この戦略を選択する場合は、ブランド化する地域の範囲が狭く、その地域の産品が限定されているなどの制約がある。

なぜならば、地域の範囲が広く、多数のプレイスプロダクトが存在する場合、地域イメージをただ一つの産品で代表させることが難しく

プレイスプロダクトブランド戦略のメリット・デメリット

●メリット

・単品によるブランディングのため、戦略策定が容易

・地域とある産品とのブランディングであるため、イメージ構築が容易

●デメリット

・地域に複数の有力なプレイスプロダクトがある場合、プロダクト間の利害対立が発生

・固定化されたイメージが地域に付着するので、拡張性に乏しい

なるためである。

（2）地域全体をブランド化する「地域ブランド」

地域全体のブランド化とは、地域にある多様な資源を統一したコンセプトでくくり、それを地域のアイデンティティ（地域性・地域らしさ・地域の本質的な価値）として、地域内外に発信することで、他地域との差異化、地域間競争力の向上、居住者の地域の対する誇りや愛着を醸成することである。県や市など比較的大きく、多様性がある地域をブランド化する際に用いる戦略である。

地域らしさをコンセプトにするため、地域産品間において利害対立が生じにくく、地域にあるさまざまなもの（人・モノ・サービスなど）のブランド化が可能であるといわれている。塩尻市のブランド戦略はこの地域全体のブランド化にあたる。

地域全体のブランド化の成功事例は日本にはまだあまりない。理由として、地域性や地域価値という概念の抽象度が高すぎ、コンセプトづくりがうまくいかない、体系的なブランド戦略が立てにくい、アクションプランを策定していないなどがあげられる。

また、地域らしさを担保しつつ、市場に対する訴求力を高めるなど戦略が複雑になることもその原因としてあげられる。

地域全体のブランド戦略のメリット・デメリット

●メリット

・地域のさまざまなものを内包してブランド化を図るため、地域全体の底上げが可能
・地域のアイデンティティの確立ができる

●デメリット

・戦略立案が困難
・地域全体といいながらも選択と集中が必要であり、その意思決定に時間を要す

1.3.　塩尻地域のブランド化が求められる背景

前述のように、地方にはより一層の自立や自治が求められており、これまでのような横並びの地域経営では、地域の存続が成り立たなくなりつつある。

このことは、当然、塩尻市についても同じことがいえる。しかし、塩尻地域のブランド化が求められる理由は、このような地域間競争への対応など外部要因だけではない。

平成16年に策定した第四次塩尻市総合計画では、市民が、自ら住む塩尻地域に対し、誇りや愛着をもてるようにしていくこと～地域のブランド化～が重要な政策として挙げられている。

さらに、平成17年度の木曽郡楢川村との合併により、新旧住民を融和させるための統一的なシンボルの必要性、平成15年度に実施した市民アンケートの結果に示された「住みやすいけれども特徴のないまち」というイメージを解消する必要性など様々な内部要因も挙げられる。

このような社会的背景や塩尻市の政策目標などを実現する手段として、塩尻地域のブランド化が求められている。

いままで見てきたように、塩尻市の場合、

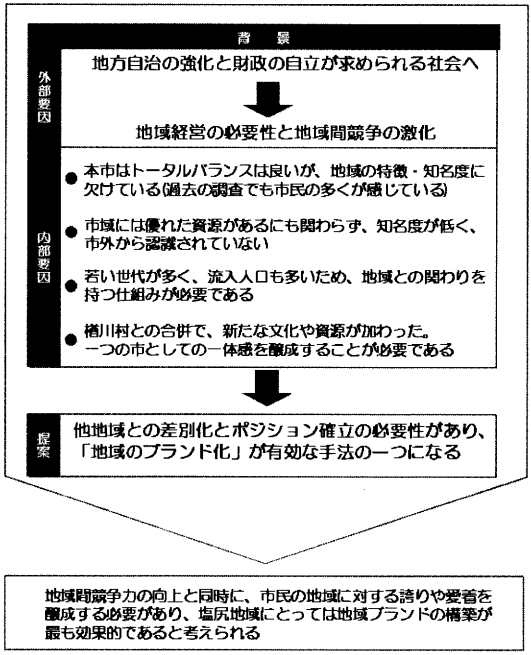


図１－１　塩尻地域のブランド化が求められている背景

プレイスプロダクトのブランド化を目指しているのではない。地域のアイデンティティを確立し、その旗印の下に市民や事業者を糾合し、地域全体の一体感や競争力を高めていく、地域全体のブランド化を目指しているといえる。

図１－１に地域ブランドの構築が求められている背景について簡単にまとめる。

２．塩尻ブランド構築の実際

2.1.　塩尻ブランド構築のプロセス

塩尻市では、平成16年度は事前研究の年と位置づけ、平成17年度以降本格的にブランド化に向けた戦略立案を行っている。塩尻市の事例では人為的に地域をブランド化していくという視点から、まず戦略を立案すること次いでその戦略に沿ってアクションプランを策定し、その後、それを実行するというプロセスで進めることとした。

戦略の立案は、コーポレートブランディングの手法を参考にしなが

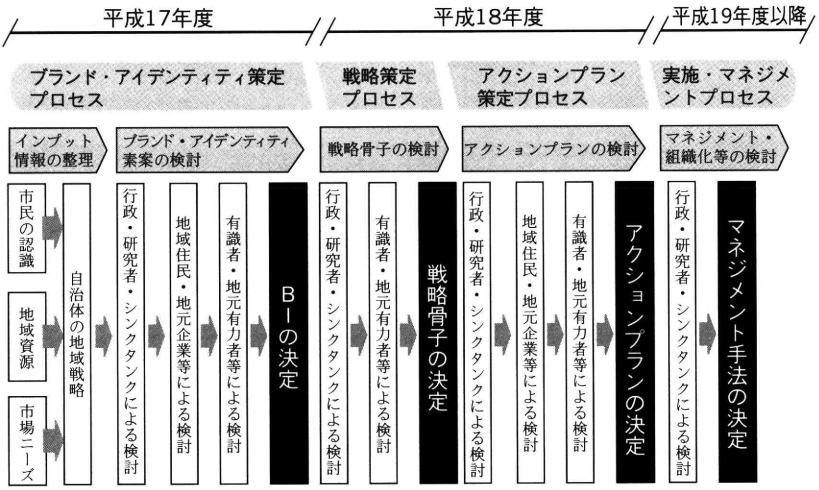


図２－１　塩尻ブランド構築のプロセス

ら、図２－１に示すプロセスによる地域ブランディングモデルを設定し、それに基づき策定作業をおこなっている。本節では各プロセスの概略を示し、２．２節以降においてその詳細を記載する。なお、塩尻市では、現在アクションプランの策定作業を行っているため、今回の事例報告では、戦略策定プロセスまでを紹介するものとする。

●ブランド・アイデンティティ策定プロセス

最初に行うべきことは、地域の独自性及び地域価値を地域のアイデンティティ（ブランド・アイデンティティ）としてまとめることである。このブランド・アイデンティティを決定するには、市域資源や市民意識そして地域に対する市場ニーズを把握する必要がある。

●戦略策定プロセス

ブランド・アイデンティティを核として地域をブランド化するための戦略を立案する。戦略を立案する際に重要になることは、戦略目標の優先順位をどこにするかである。特に地域全体をブランド化する際には、優先順位をつけることは重要になる。これは、市場競争力を中心に据えたブランド化を目指すのか、内政面（市民の愛着や誇りの醸成など）を中心に据えたブランド化を目指すのかにより、その後の事業内容に変化が生じるからである。

●アクションプラン策定プロセス

戦略目標を完遂するための具体的な手段をアクションプランという。アクションプランにはそのプランの実行主体や実施時期、実施期間など事業を具体的に転換する上で必要な事項が盛り込ま

れている。

●マネジメントプロセス

策定したアクションプランの進捗管理及び修正を行ないながらブランド化に向けた取組みを進めていく。マネジメントの主体に関しては、行政若しくは専門の機関などが考えられる。塩尻市においては、まだ、明確になっていない。

2.2. ブランド・アイデンティティの策定

ブランド・アイデンティティを策定するには、まず、地域の特性や市民のおもい・意識、そして地域に対する市場の評価などを明らかにし、また、当然のことながら地域の政策戦略（地域経営の方針）などを反映させる。

塩尻市の場合、まず市民に対し、ブランドイメージ調査を行った。この調査は、市民が塩尻地域において誇れるところ、他地域よりも強いもの・ことなどを把握することを目的として行った。

次に、この調査結果において市民が考えている・感じている塩尻の強み等を市場がどのように評価するかを、インターネットを活用し、市外から見た塩尻市のブランドイメージを調査した（なお、詳細な調査結果は参考資料参照のこと）。これらの結果及び塩尻市の地理的特性、政策（自治体の地域戦略）などを加味し、塩尻地域のブランド・アイデンティティを導出した。

ブランド・アイデンティティは今後の地域ブランド戦略の核となるものであることから（地域ブランドを構築していく上で、地域住民の理解及び協力は必要不可欠であるため）、ある程度、地域における合意形成が必要となる。ブランド・アイデンティティの導出はまさに、合意形成のプロセスといえる。

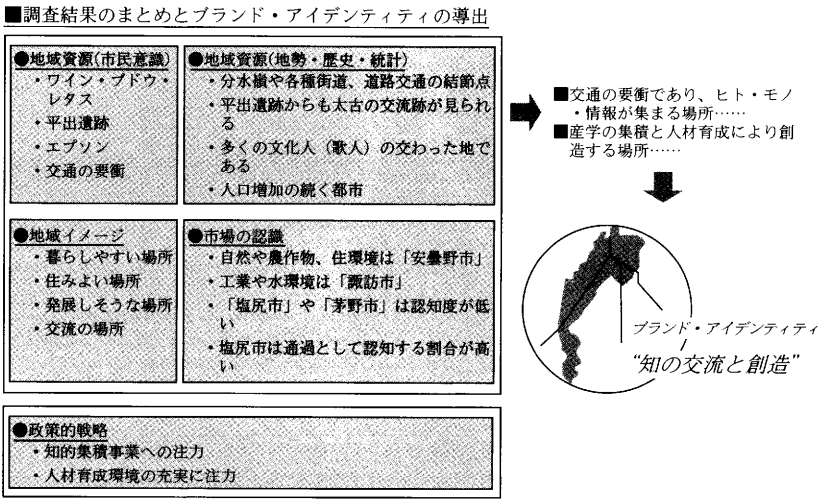


図２－２　調査結果のまとめとブランド・アイデンティティ

塩尻市の場合、ブランド・アイデンティティが今後の戦略立案上支障をきたさないこと、事実を反映していること、他地域との差別化ができていること等を策定の指針とし、まず、行政及びシンクタンクなどからなる共同研究チームが素案を作成し、地元住民や地元企業の代表者の検討を経ることで合意を形成し、ブランド・アイデンティティ「知の交流と創造」を導出した。

図２－２に調査結果とブランド・アイデンティティが導出されるまでを図式化する。

2.3.　戦略の策定

2.3.1　塩尻ブランド戦略の定義

塩尻地域は、ブランド・アイデンティティである「知の交流と創造」、つまり、多くの人々が交わることにより新たな知を創出することができるような地域であり、それが塩尻の地域価値であると定義づけられている。

塩尻ブランドでは、このような地域を実現するために必要な政策を体系化したものを戦略と呼んでいる。つまり、「知の交流と創造」を体現するための手段を束ね、カテゴライズし、整理体系化した格子（入れ物）を戦略と定義している。また、手段に当たる戦術をアクションプランと定義した（図２－３参照。以下、戦略とアクションプランを合わせて塩尻ブランド戦略と呼ぶ）。

これには理由がある。塩尻地域の場合、人為的に地域をブランド化する取組みを行っているため、必ず、地域を構成する何者かが主体となり、それを実現するための手段を実行していかなければならない。つまり、「地域ブランドをつくります。つくりましょう」と宣言しても、誰が何をするかが明確でない限り、誰も動くことはなく、よって地域はブランド化されない。そこでまず、塩尻ブランド戦略の実行主体を明確にする必要があった。且つ、塩尻ブランド戦略の実行主体は、当然、塩尻ブランド戦略の策定主体である必要がある。地域経営において主役はその地域の住民であることは間違いない。そういった意味

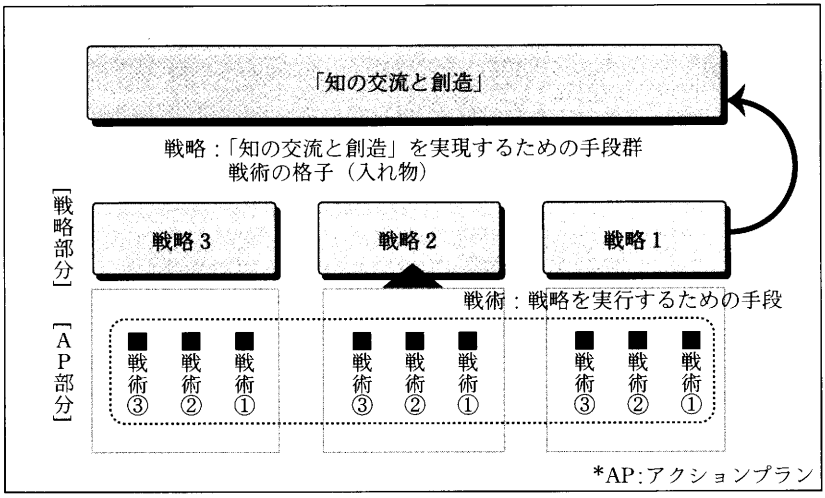


図２－３　塩尻ブランド戦略の全体像

で、塩尻ブランド戦略の策定主体は住民であるべきだといえる。しかし、地域経営を行う上で展開される様々な事業のイニシアティブをとるのは必ずしも住民とは限らない。塩尻地域における地域ブランドの取組みの場合、前述したように、住民からの要請を受け、行政が主導的に始めている。これらのことから、まず行政が起点となり事業を展開していく中で事業者や住民を巻き込みながら地域のブランド化を進めていく方針をとることとした。つまり、このことは、行政が塩尻ブランド戦略の実行主体（起点）と策定主体となることを意味している。よって、塩尻ブランド戦略を行政体の行動を規定している行政計画の一部として位置づける必要があった。ただし、当然のことながら行政計画は市民ニーズに基づいて策定されるべきであるので戦略部分の策定及び、特に戦術部分であるアクションプランの策定は市民参画で行った。

また、塩尻ブランド戦略は単純な行政計画ではない。繰り返しになるがブランド化の取組みは市民及び事業者の協力が欠かせない。つまり、ブランド化するためには市民が行うべき事業、事業者が行うべき事業、行政が行うべき事業、協働して行うべき事業等が数多くある。これらの事業が有機的に連携して目的達成を図ることで、その達成度

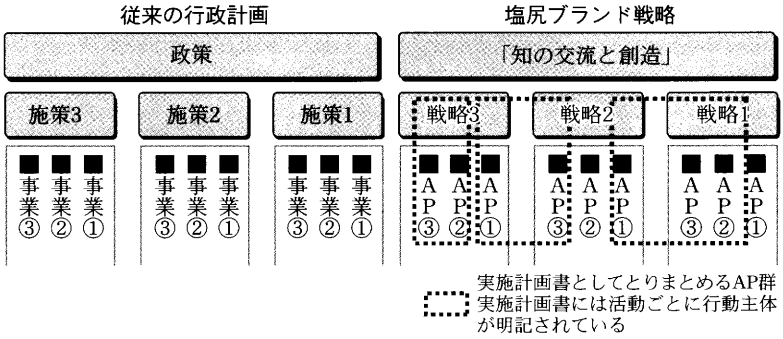


図２－４　従来の行政計画との違い

が高まるといえる。このため、よくある行政計画のように政策―施策―事業といった組み合わせで事業を羅列するのではなく、複数の事業を組み合わせて複数の政策目標を達成するための実施計画書を作成し、それらを含めて塩尻ブランド戦略とした。

2.3.2　効果的な塩尻ブランド戦略を策定するための材料

本項では、市民対象に行った塩尻市ブランドイメージ調査及び全国民対象に行ったブランドイメージ調査（インターネットを利用した調査。以下、外部調査）の結果を、どのように塩尻ブランド戦略策定に活かしたかを記載する。

①塩尻地域の認知度を把握する（調査結果の戦略的活用①）

図２－５は、外部調査において近隣地域の認知度を聞いたものである。「知らない」―「あまり知らない」―「知っている」―「よく知っている」の４段階の回答を「知らない」を０、「よく知っている」を100に変換し、その平均値を認知度としてグラフ化したものである。

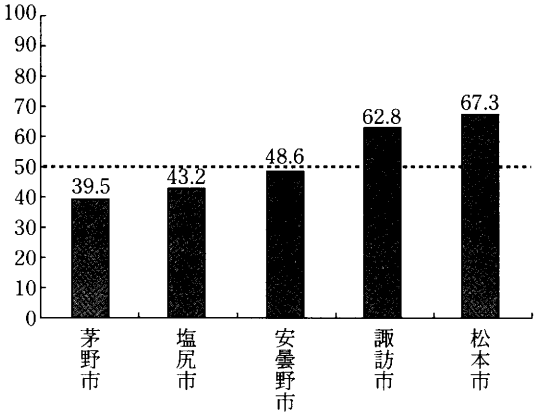


図２－５　近隣地域に対する認知度

それぞれの市町村によって、回答の分布も中間点（「あまり知らない」と「知っている」の中間」）も違うため、市町村毎の比較はできないが、概ねの傾向を見ることができる。塩尻市の場合、中間点は49.5点となっており、平均値はそれよりも低

い。つまり、全国的に見てあまり認知されていないことがわかる。塩尻地域をブランド化する上で、地域の認知度は重要な指標であり、認知度の向上は重要な戦略課題であるといえる。

②塩尻地域の強み弱みを把握する（調査結果の戦略的活用②）

「塩尻市ブランドイメージ調査」「外部調査」は、ブランド・アイデンティティを策定する材料を提供するとともに、塩尻ブランド戦略策定の材料も提供できるように設計されている。図２－６は調査結果を塩尻ブランド戦略検討用にまとめたマトリクス（戦略検討マトリクス）である。

縦軸に市場性、横軸に潜在性とし、この座標上に塩尻地域に対するイメージを配置する。市場性とは、塩尻地域に対する市場の認識を示しており、市場性が高いほど、市場に受入れられる可能性は高い。潜在性（ポテンシャル）は、塩尻地域に対する市民の認識であり、潜在性が高いものほど塩尻地域の強みであると市民が考えている。

このマトリクスからは戦略を検討する際の様々な示唆を得ることができる。

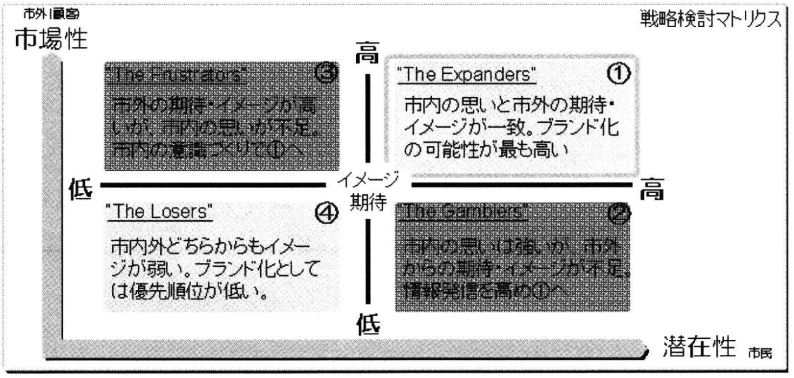


図２－６　戦略検討マトリクス

例えば、第一象限に配置されたイメージは市場の認識と市民の認識が一致しており、積極的にブランド化を進め、市場にアピールしていくべき分野（フラグシップとなるブランド）であることがわかる。第二象限に配置されるイメージは、市外のイメージは良好だが、市民がそれを認識していない分野であるといえる。このような分野は市民の意識づくりがアクションプランとして必要となってくる。

このように、マトリクスにイメージや地域資源を配置することにより、戦略やアクションプラン策定に必要な情報を導き出すことが可能となる。

この戦略検討マトリクスに、塩尻市ブランドイメージ調査及び外部調査の結果を配置したものが図２－７となる。

第一象限には、「その土地の気候・風土を活かした産品を生産する地域である」、「落ち着いて暮らせる住宅を提供する地域である」などが配置された。これは、ブドウやワインなどの特産品、また、塩尻地

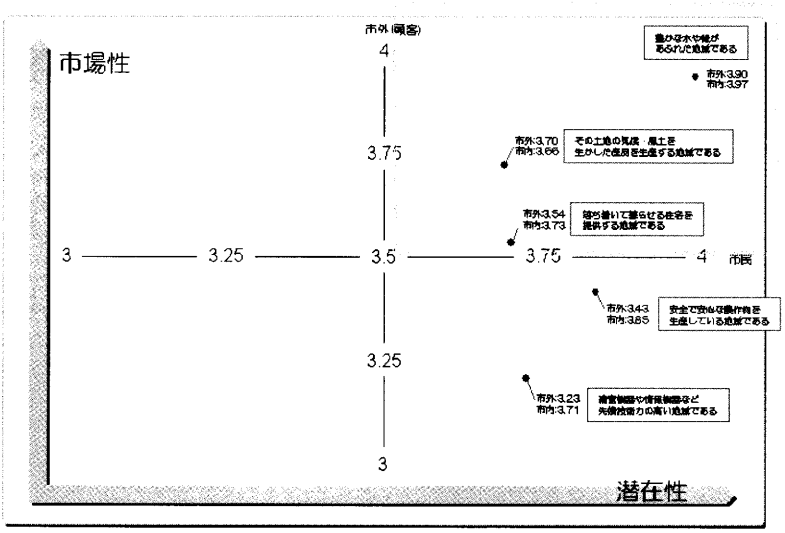


図２－７　戦略検討マトリクスへの調査結果の反映

域が「住みよい」という評価が市民にも市場にも認識されていると考えられる。このように第一象限にある項目は地域として競争力を持つものであり、塩尻ブランド戦略を構築する際にフラグシップ（塩尻地域を市場へ浸透させる際の先導的役割）として活用すべきである。

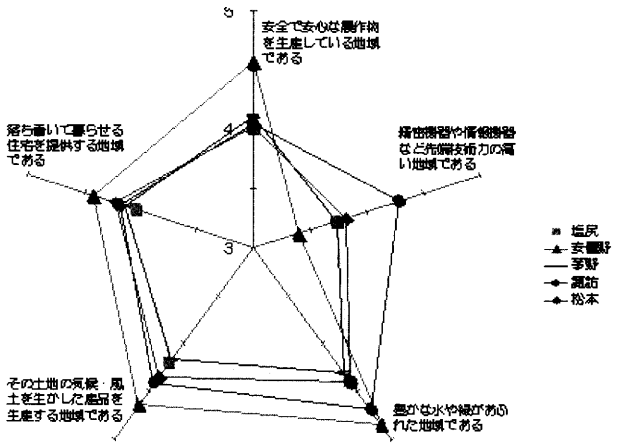
第四象限には、「安全で安心な農作物を生産している地域である」などが配置された。第四象限に配置された項目は、ポテンシャルは高いがそれを市場が認識していないことを示しており、改善が必要である。安全・安心の農作物は現在の市場ニーズに合致しており、塩尻地域の農業に対する市場の認識が高まれば、農林業に与える経済効果は大きいと考えあれる。

このようにポテンシャルが高く、市場ニーズの高い資源などが第四象限にされた場合は、特に戦略的な対応が必要になってくる。

この戦略検討マトリクスは、個々の地域産品にも応用が可能でありが、今回はブランドイメージに対してのみ調査を行った。また、今回の調査では塩尻市ブランドイメージ調査の結果、潜在性の高いイメージのみ外部調査により市場評価を行ったため、第二象限、第三象限に項目が配置されることはない。戦略の実効性をより高めるためにも、追加調査が望まれる。

③差別化・ライバルの設定（調査結果の戦略的活用③）

外部調査の結果から、平成17年度10月に誕生した安曇野市に対する評価が非常に高いことがわかっている（図２－８参照。ただし、図２－５に示すように認知度はそれほど高くない)。安曇野市は全般的に評価が高いが、その中でも自然環境や農業に対する評価が非常に高い。また、塩尻の強みと重複している部分があり、塩尻ブランドが市場に情報発信する際に安曇野市との差別化が確実に必要となる。差別化をしなければ、塩尻市のイメージは安曇野市のイメージに埋もれてしま



評価項目	塩尻	安曇野	茅野	諏訪	松本
安全で安心な農作物を生産している地域である	3.51	4.07	3.61	3.55	3.53
精密機器や情報機器など先端技術力の高い地域である	3.23	2.90	3.24	3.78	3.32
豊かな水や緑があふれた地域である	3.90	4.33	3.80	4.18	3.90
その土地の気候・風土を生かした産品を生産する地域である	3.70	4.14	3.67	3.91	3.85
落ち着いて暮らせる住宅を提供する地域である	3.54	3.92	3.63	3.68	3.73

➡ 安曇野市は自然環境のイメージが強い

図２－８　近隣地域に対する市場評価

い、市場において競争力を持たなくなる可能性がある。

④市民に対する情報提供の必要性（調査結果の戦略的活用④）

市民に対して行った「塩尻市ブランドイメージ調査」において、塩尻市がブランド構築に取組んでいることを認知していた回答者の割合は、約32%（「十分に知っている」4.5%、「やや知っている」27.4%）であり、約64%の市民が認知していなかった（「ほとんど知らない」31.5%、「あまり知らない」32.5%）ことが示された（図２－９参照）。

先述したが塩尻市の認知度は高くない。この状態を改善していくこ

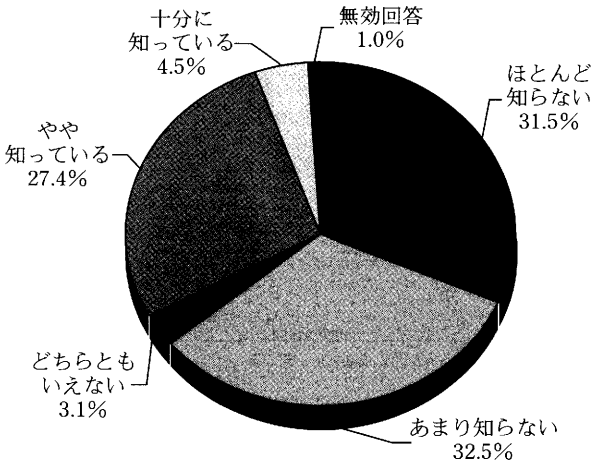


図2－9　塩尻ブランドの取組みに対する市民の認知（N＝508）

とは、ブランド構築において最も重要な部分であるといえる。特に単なる広告媒体による伝達よりも、口コミで情報を受け取った場合のほうが、情報への信頼性も高く、印象も強いことはコミュニケーション研究においてもよく知られていることである。この口コミによる塩尻ブランドの周知において、最も期待されるのは、ステークホルダーとなる市民の協力である。市民一人一人が積極的に塩尻ブランドを発することは、効果的な認知度向上につながる。次年度の取組みにおいては、市民に対する周知活動をさらに進め、さらには市外への周知へとつなげていくための取組みが必須となる。

ただし、周知活動の展開においていくつかの課題も存在する。その一つが地域ブランド、特に塩尻ブランドの定義に対する正確な理解である。平成17年度に入り、多くの自治体や組合、企業、研究機関が、それぞれに「地域ブランド」に関する研究や活動に取組み始めている。その結果、「地域ブランド」の言葉そのものについては、広く浸透し始めたが、一方で、「地域ブランド」の定義に関する議論は十分にお

こなわれていないため、同じ「地域ブランド」という言葉でも、話す主体や受け取る側によって意味がまちまちである。

塩尻市では、いち早く平成16年度の準備会より地域ブランドに関する研究を続けてきており、塩尻市における地域ブランド（塩尻ブランド）の明確な定義付けをおこなった。しかし、いまだ市民の中には一義的なものとして根付いていないのが実情である。よって、市民に対し常に塩尻ブランドとはどのようなものかを分かりやすく伝えていくことが重要である。

2.3.3 戦略体系

以上の材料及び塩尻市の政策を加味し、塩尻ブランド戦略体系を策定した。体系図を図２－10に示す。

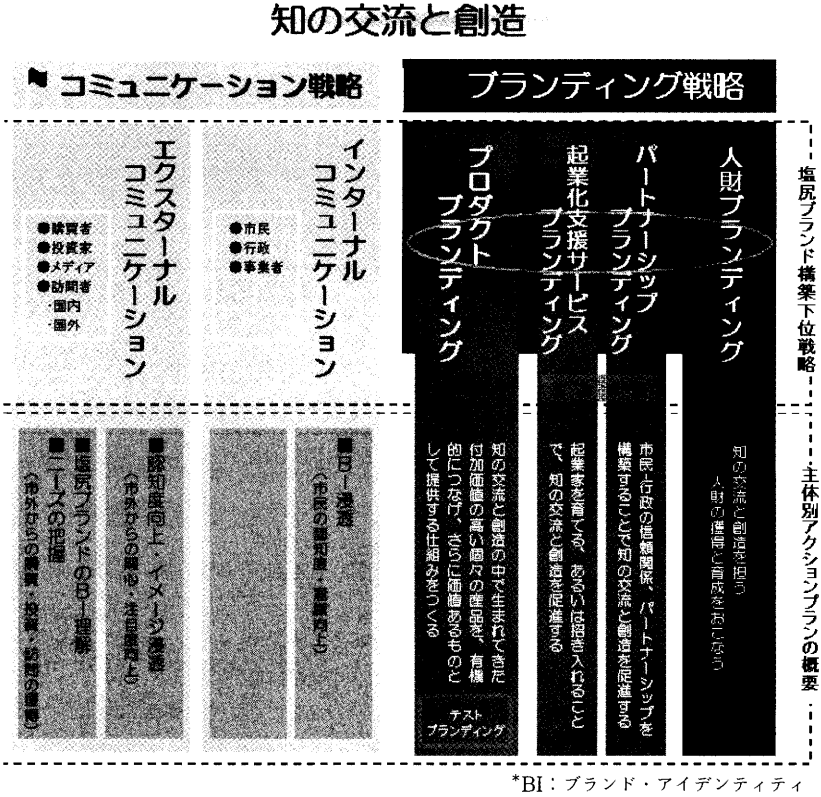
戦略は大きく二つに分かれ、そのそれぞれで下位戦略を持つ構造となっている。

一つはコミュニケーション戦略である。

コミュニケーション戦略は、人々に対し塩尻ブランド・アイデンティティを浸透させることが目的であり、その浸透とともに塩尻市の認知度をあげ、塩尻地域の産品の競争力を向上させる。

コミュニケーション戦略は、市民に対するコミュニケーション（「インターナルコミュニケーション」）と市外に対するコミュニケーション（「エクスターナルコミュニケーション」）に分かれている。インターナルコミュニケーションでは現状では低い、市民の塩尻ブランドに対する認知や関心を高め、市民を市場に対するスポークスマンとして育成することを目指す。また、これらの取組みを通じて、塩尻地域に対する愛着心を醸成させていく。

これに対し、エクスターナルコミュニケーションは、市場における塩尻地域の価値を向上させることを目指している。現状では低い塩尻



*BI：ブランド・アイデンティティ

図２－10　塩尻ブランド戦略の体系図

地域に対する認知度を改善し、市場における良い地域イメージを醸成する。

二つめのブランディング戦略は、地域資源等を具体的にブランディングしていくことが目的である。このためには、市場競争力の高い産品・サービスの開発や他地域との差別化が必要となる。

ブランディング戦略は、三つの下位戦略に分かれる。塩尻地域の場合、自然資源の活用では他地域と差別化できないことが先の調査結果から判明している。そこで、交通の要衝であることや住みやすい地域であるため人が集まりやすい特性を活かし、人財が集まる・育つ地域

として塩尻市をブランディングする「人財ブランディング」を中心に据えた。この人財ブランディングを中心として、集まってきた（育ってきた）人財が、地域に根付き経済や地域活性化の活動を行える土壌をつくる「起業家支援サービスブランディング」、「パートナーシップブランディング」を下位戦略としてまとめた。

また、塩尻地域の認知度を向上させるためには、市場に流通する、塩尻産の具体的な産品が必要であることから、塩尻地域の地場産品のブランド化を行う「プロダクトブランディング」も下位戦略の柱とした。

2.3.4　今後の作業

以上が、塩尻ブランドにおけるこれまでの取組みである。現在では、前節の体系を元にアクションプランの策定作業を行っている。

アクションプランは、塩尻ブランド戦略で最も重要な部分を占めるため、市民、事業者、行政職員、信州大学の研究者と一緒になり進めている。

アクションプランでは、目標を明確にし、その目標の進捗を把握するためのアウトカム指標、目標を達成するための事業を設定する。アクションプランを通して、塩尻地域がブランド化していくため、アクションプランは実効性・実現性が不可欠であり、同時にアクションプランの進行管理を誰がどのように行うか等の検討も行わなければならない。このブランドマネジメントに関する課題は非常に重要であり、アクションプランの策定作業を平行して検討を重ねていく予定である。

3．おわりに

塩尻ブランドの取組みは、現在もまだ続いている。よって、今回紹介した手法が地域ブランドを構築していく最適の方法であるかどうか

の検証は済んでいない。これは今後アクションプランを実行する中で、塩尻ブランド戦略の修正作業を行いながら検証していく。

なお、これまで見てきたように地域ブランドの取組みは、合意形成の作業そのものだといっても過言ではない。しかし、ブランド化と合意形成は相反する概念でもある。ブランド化とは差別化に他ならず、差別化を行うためには特徴をきわだたせ他にはないものを作り上げていく必要がある。このことは、合意が形成されない部分があるということを示している。企業においては、何をきわだたせ何を削っていくのかということを経営戦略に沿ってトップダウン的に決めることができる。つまり、合意が形成されずともある程度問題ないといえる。しかし、地域をブランド化する場合にはなかなかそうはいかない。

なるべく多くの人間が納得いくプロセスを設計し、そのプロセスに沿って極力合意を形成していくことが必要といえる。その一方で、地域資源の中で何を活かすかという決断が必要であり、決断を行うリーダーが必要不可欠である。このリーダーの役割を担うのは、地域の信託を受けた首長に他ならない。

また、合意を形成するには非常に時間がかかる。現代はドックイヤーではもう遅く、マウスイヤーと呼ばれるほど市場環境の変化が早い。合意形成を繰り返し、ようやくブランディング戦略ができたときは市場に通用しないではまるで意味がない。この早い変化に対応するにはやはり、合意を形成する部分とリーダーシップをとる部分とを切り分けて考えていく必要がある。このように、地域ブランドの取組みは住民と地域、行政のあり方にまで踏み込んで考える必要があり、まさに地域経営そのものである。そういった意味で、塩尻市における地域ブランドの試みは先駆的であり示唆に富んでおり、他の地域にも大いに参考になるのではないかと考えられる。

【参考文献】
阿久津聡　石田茂2002『ブランド戦略シナリオ　コンテクスト・ブランディング』ダイヤモンド社
大住荘四郎　2002『パブリック・マネジメント　戦略行政と理論の実践』日本評論社
Kotler, P. et. al. 2002 Marketing Asian Places. J. Wiley & Sons（Aisia）
Aaker, D（今枝昌宏訳）2002『戦略立案ハンドブック』東洋経済新報社
二村宏志. 2002～2004「地域ブランドの時代：町のブランド評価①～⑲」『日経地域経済』No.398～434
【参考資料】
特定非営利活動法人 SCOP. 2005『塩尻ブランドイメージ調査』
特定非営利活動法人 SCOP. 2005『長野県の市町村に関するイメージ調査』
塩尻ブランド戦略研究会　第1回～第6回議事録
塩尻ブランド構築戦略会議　第1回～第5回会議議事録

（きたむら・だいじ／特定非営利法人活動法人ＳＣＯＰ専務理事）
（はやし・やすと／特定非営利活動法人ＳＣＯＰリサーチ・マネージャー）
（たかすな・しんいちろう／塩尻市協働企画部主任）
（きんだ・しげひろ／信州大学人文学部助手）
（なかじま・もんた／信州大学人文学部教授）