

《特集・地域ブランドの実践》

【論文】

地域価値の創造を進めてゆくための視点と組織について

村山 研一

【要旨】

地域のブランド化を進めてゆくに当たっては、資源を発掘し、それらの資源を精製させ、それらの資源を地域に結びつけ集約させていくことが必要になる。このようなプロセスを進めていく上で特に重要な要素として、(1)地域への新たな視点の獲得と、(2)地域という場に存在する多数の利害関係者の組織化、この二点を取り上げた。最初の視点の問題については、地域への感受性とでもいうべきものを高める必要があり、そのためには、他者の視点を内在化させる必要があることを指摘した。また、組織化の問題については、利害の異なる多様な主体をまとめるために緩い組織化が有効であり、ボランタリーなグループ化と多様な交流が重要であることを指摘した。また、プロセスを管理する上でも、同質性をもった小地域あるいはグループにおいて拘束力の強い方法でコアな地域価値を作り全体に波及させるやりかたと、連鎖反応的に多様なグループやプロジェクトを分化させていきながら、多様な要素を地域という場で収斂させることによって新しい価値を創造するやり方と、二つに大別できることを指摘した。

キーワード 地域ブランド、地域資源、地域への感受性、地域価値の創造

1. 地域ブランドを創るということ： 出発点におけるジレンマ

地域ブランドという考え方が最初に提示されたとき、しばしば次のようなアンブレラの図式によって説明された。¹⁾

地域の産品を「地域」という傘の下に置いて、統一的イメージで彩ることによって差別化を図るという考え方が出発点である。差別化のための資源となるのが、地域の知名度と地域のイメージであり、地域名称や地域イメージが与える効果によって産品価値を上げようということであった。

これを後押しするように、商標法の改正によって「地域ブランド」の登録（独占的使

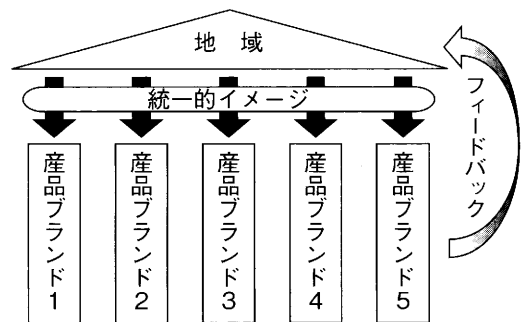


図1 狭義の地域ブランドの考え方

用)が可能となった。(2006年4月)すなわち、「地域名」と「商品・サービス名」とを組み合わせた商標が、一定の条件を満たしていれば、産地（小規模な生産者の集団）にも認められるようになった。

だから、「地域ブランド」の一つの理解としては、地域名をつけられた産品（商品・サービス）であり、それを独占的権利として保証したのが商標法の地域ブランドの制度であった。（これを、村山2007では、狭義の地域ブランドもしくは産品ブランドと呼んだ。）

しかし、このような考え方には根本的な問題点がある。それを端的に言うならば、傘に高い価値があれば有効であるが、傘に価値がなければ有効性を持たないということである。地域に知名度（良い知名度）があり、地域に対して多くの人が一定の良いイメージを持っていれば、このような戦略は利用可能であるように見える。しかし、そうでない場合には利用する価値に乏しい。

知名度という尺度だけでみると、長野県内の市町村を例として取り上げてみると、一般的に知名度がありそれなりの地域イメージが多くの人々に持たれている市町村は、軽井沢町、松本市、安曇野市、白馬村、諏訪市、程度にとどまるだろう。（ブランド総合研究所等の調査等によって、全国の上位100位までに入る自治体を例示した。）

どうしても、多くの地域でぶつかるのは、地域そのものの知名度が低い、地域イメージがほとんど湧かないという問題である。地域のイメージ喚起力がないのに地域名称を産品につけるのがはたして効果的であろうか。

そこで、地域ブランドについてのもう一つの考え方が出てくる。それは、地域そのものの「ブランド価値」を問題にするものであり、それをいかにして高めたら良いのかという課題を追求する。これを「広義の地域ブランド」と名付けた。（村山2007）広義の地域ブランドとは、人々を様々な形で場所へと誘致することである。

繰り返すならば、地域の価値を高める、すなわち、地域の良好なイメージを作る、地域

の知名度（もちろん良好な知名度）をあげるということが、地域ブランドのもう一つの考え方（広義の地域ブランド）になる。しかし、このような考え方に基づいた場合、どのようにしたら地域価値を高めていくことができるのだろうか。

2. 地域の価値を高めること

狭義のブランド構築のプロセスが、今述べたような問題を含んでいるとするならば、地域の知名度や地域イメージを上昇させるためにどのような方法が存在しているのか。

考えられるのは、次の2つの方法である。

第一には、知名度やイメージを操作可能な項と考えて、地域の名称を変更する、標語やキャラクターなどを使用するという手段が考えられる。言うなれば、地域を対象とした一種のCorporate Identityの手法である。しかし、地域の名称は歴史的に蓄積された地域のイメージと結びついているので、簡単に変えられるものではない。市町村合併は、市町村の名称を変更する絶好のチャンスであるが、このチャンスを有効に活かすことは難しい。合併後の市町村領域にうまく重なるような知名度の高い地名は、なかなか存在しない。著名な広域的地名は近隣市町村との取り合いとなるし、僭称と見られることも多い。また、地名を合成・創作する場合は、ほとんど失敗する。これは、選択する地名に何らかの歴史的根拠が無ければ、地域のイメージ形成につながらないからである。歴史的根拠なしに感觸の美しい言葉、耳障りの良い言葉を新地名として採用したとしても、言葉だけが浮いてしまう。²⁾

また、最近は市町村のキャラクターが使われることが多いが、彦根市の「ひこにゃん」のような成功例もあるが、多くの場合、地元の人間だけが知っていて、地域外の人間は知

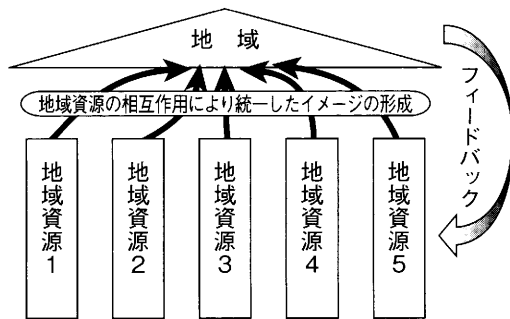


図2 広義の地域ブランド形成の考え方

らないし関心を持たない。ほとんどの場合、知名度やイメージの向上とは結びつかない。それゆえ、直接に地名の変更やキャラクターの採用など、即効性のある手段によって知名度やイメージをあげる方法を、一般性を持った手法として考えるのは難しいように思う。

第二には、先ほどのアンブレラ図式を逆のサイクルで動かしてゆく手法を構想することができるよう思う。(図2)さまざまな地域の資源を発掘し、あるいは創造して、それらの資源を相互に結びつけ、地域へと集約させるという考え方である。個々の努力を、個別的、単発的なものにとどめるのではなく、地域を意識しながらそれらのものを連鎖させていくことによって地域の知名度やイメージにプラスの影響を及ぼすという方向である。ここでは、第二の方向がどの程度の効果を発揮するかは別にして、第一の方向よりも現実的可能性と一般性を持ちうるものと判断する。

3. 地域資源を見つけ出す

それでは、地域の価値をどのようにしたら高めることができるのであろうか。

これについても、まず率直に述べておくと、地域価値を高める確実な方法があるわけではない。これは、新しい商品ブランドを作ろうと思っても必ずしも成功するわけではないのと同じである。商品の場合であってもブラン

ドの創造はロジカルなプロセスを積み上げて進むわけではなくて、「飛躍」を伴うという見解もある。(石井1999) 諸種のマーケティングの本を見ても、ブランドの創造については事例によって事後的に語る以外に手段はないような印象を受ける。

しかし、様々な努力によって地域価値が高まることはあるかもしれない。地域価値が高まるには偶然的要素が絡むかもしれないが、偶然を待つわけにはいかない。偶然というチャンスを取り込むためには、取り込めるための努力が必要になるだろう。少しでも地域価値が高まるための方向付けを行うために、どのような努力をしたらよいのかということは十分に考えてみる価値がある。

Bill Bakerの「Destination Branding for Small Cities」(2007)は、「Destination Branding」、「Place Branding」、「Community Branding」という用語を無差別に、我々が考えている広義の地域ブランドとほぼ同じ意味で使用している。この本では、新たな地域ブランドを構築する一般のプロセスとして、次の7つのステップを取り上げている。

1. 評価と監査 (Assessment and Audit) : 当該の地域が世界の中でどのように位置づけられるか。
2. 分析と優位性の把握 (Analysis and Advantage) : 地域について何が知名度を有しているか。
3. ブランド要素の整序 (Alignment) : 地域の中のブランド要素の関係。
4. 分節化 (Articulate) : ブランドをどのように視覚的、言語的に表現するか。
5. 活性化 (Activation) : ブランドにどのようにして生命を与えるか。
6. 採択と心構え (Adoption and Attitude) : 関与者たち (stakeholders) がどのようにブ

ランドを支えるか。

7. 行為と管理 (Action and Afterward) :
ブランドをいかに新鮮かつ適切な状態に維持するか。

これらのプロセスは7から1に再びつながるといのように、円環的なプロセスとして想定されている。Bakerは、このうち最も重要でありしばしば長期に及ぶのは第一のプロセスであると述べている。(Baker2007, p.75) また、このプロセスを全体として見ると、1から3までは地域価値の発見・創造の位相であり、4から7までが、地域価値の表現・維持・管理の位相であることができよう。後半のプロセスはある程度の手法の定型化が可能であろうが、前半のプロセスについては定型化が難しいように思う。

ここで、地域価値の発見・創造のプロセス (Bakerのプロセスのうち前半の位相) に絞って話を進めていきたい。先ほどの傘の図式に戻ってみよう。

最初の図式では地域という傘と地域の産品との関係という位置づけだったが、広義の地域ブランドでは産品に限定する必要はない。地域にある様々なもの (item) が地域ブランドを構成する要素となる。自然、風景、行事、歴史のエピソード、遺跡・遺構、町並み、地域の文化、何でもいい。もちろん、地域の特産品、郷土色、伝統野菜は立派な要素となる。それが、地域価値を高める要素であれば。地域の価値の上昇に影響を与えるすべての要素を、地域資源と呼ぶことにする。地域にあるすべてのものが、地域資源となる可能性を持っている。

ここで、地域の価値を高めるために必要な努力とは、以下のようなことになる。

1) 地域の資源を見つけ出す。(地域の価

値を上昇させる潜在的資源を発見する。)

2) それらの資源を精製する、あるいは創造を付け加える。

3) それらの新たな資源を再び地域の中に組み入れ新たな地域イメージを作り出す。

広義の地域ブランドを創り出すための第二の方向の考え方では、先ほど述べたように、当初の (つまり狭義の) 地域ブランドの考え方と逆方向で考える必要がでてくる。先ほどの矢印を逆にしてゆく必要がある。個別的な努力 (個別的資源の発掘、精製) を、新しい地域イメージの創造に集約させていくことが必要になる。そして、新しい地域イメージが個別的要素にフィードバックしていけば、地域ブランド構築のサイクルが作られていったということになる。

ただ、言うのは簡単であるが、その中味は曖昧、漠然としている。これから先は、事例によって語るか、議論よりも試行してみることが重要なかもしれない。しかし、その前に、意識的、組織的作業として地域のブランド化を図るために、二つの事項について明確にしておく必要があるし、また一般的に語ることは可能であると思う。

第一には、地域と地域資源を見直して新たに発掘してゆくための視点をどのように獲得していくのかについてである。企業誘致の様に外部から資源を導入するのでないとするれば、地域の中にすでに存在している資源の洗い出し、洗い直しが必要になる。すでに存在しているものを改めて取り上げるわけであるから、視点を変えてみることに、視点をずらしてみることが必要になる。洗い直し、見直しの視点をどの様に獲得したらよいのか。

第二には、地域という場で、ブランド化を推進する作業をどのように組織したらよいのか。組織化の問題を考えるためには、地域を

どの範囲でとらえるかが問題になる。行政サービスの一体性や地名の知悉性ということを考えると、基礎的自治体である市町村を基盤とすることが最も妥当であろうと考える。市町村を基盤としてブランド化の作業を進める場合、誰がこれに加わり、誰が中心となるのか。また、何を目標とし、どのように進めたらよいのか。

4. 地域への感受性：地域がどのように見えているか、見られているか

まず、地域資源をどのようにして見つけ出したらよいのかという問題を考えてみたい。

資源を発掘するためには、地域の中に既に存在しているが、あまり注意の目が向けられていないものに目を向ける必要がある。そのために必要となるのは、自分が住んでいる地域に対する感受性を高めることである。調査に行くとしばしば語られるのが、「ここは何もない場所で」という様な会話の言葉である。たとえば、身の回りの良い風景というのは、あまりにも当たり前になっているので「よい風景」、「きれいな風景」とは意識されない。だから「何もない」という表現になってしまう。逆に、地域の人が自慢する場所が、それほど感心できなかったり、開発でつまらない場所に変貌してしまっていることもある。国立公園や名勝という制度で権威付けが行われていなくても、多くの人々の心をそそる様な風景（例えば里山風景）は多く存在している。その風景がどこにでもある風景というだけではなくて、地域の個性を表現していると感じられるならば、重要な景観資源としての資格を持つ。当たり前のものを新鮮な目で見直すこと、すなわち地域への感受性を高めることが、価値発掘のために要求されてくる。それでは、どのようにしたら地域への感受性は高まるのであろうか。

	自分に分かる部分	自分に分からない部分
他人に見える部分 他人に見えない部分	OPEN (自分にも他人にも見える部分)	BLIND (他人には見えているが自分には見えない部分)
	HIDDEN (他人には見せていない部分)	UNKNOWN (自分にも他人にも見えない部分)

図3 Johariの窓

ここで、そのための一つの手法として「Johariの窓」と言われているものを借りて説明してみよう。これはグループ研究の領域で対人関係を説明するためにしばしば使われているものである。³⁾

図3は対人関係において、自分と他人がお互いにどのように見えているかを簡単に図式化したものである。自分は、自分にとって見える部分と見えない部分がある。前者は、他人に開いており、自分は他人にこのように見せたい、このように見えるはずだと思っている部分と重なることが多い。しかし、他人はそのような部分だけでなく、別な部分も見えてしまう。これは、自分が自分について気がつかない部分と言えるだろう。他方、他の人に見せている部分だけでなく、隠している部分もある。これは、特に見せる必要があるとは感じていない場合もあれば、秘密にしている場合もある。自分にとって見えている・見えていないという次元と、他人に見えている・見えていないという次元を交差させるならば、自分という存在は対人関係の場で4つの領域によって構成されていると考えることができる。

開かれた領域（Open）…自分にとっても他人にとってもはっきりと認識されている部

分である。

気がつかない領域（Blind）…他の人がどう見ているのかということについて、自分が気づいていない部分。

隠れた領域（Hidden）…他人には見せていない部分。

未知の領域（Unknown）…自分にとっても見えないし、他人にとっても見えない部分。

この図は、「感受性訓練」という訓練方法（対人感受性を高めるための訓練）を説明するために、しばしば使われている。

対人関係の改善を図るためには対人感受性を高めることが必要である。では、どのようにして可能であるのか。それは、他人との相互行為を通じて他人の目を意識することによって「気がつかない領域（Blind）」のラインを引き下げていくとともに、「隠れた領域（Hidden）」を積極的にオープンにすることによって、「開かれた領域（Open）」を拡大していくことが可能となる。また「未知の領域（Unknown）」もそれにつれて縮小していく。（図4を参照）

地域価値を高めるための作業についても、感受性訓練の類推によって語ることができるように思う。すなわち、住民の地域に対する

感受性を高めることが必要となる。そのためには、気がつかない（Blind）領域を押し下げ、隠れた（Hidden）領域をも押し下げ、開かれた（Open）領域を拡大していくことが必要である。視野を拡大していくためには、地域の外側にいる人々の助けを借りることが有効であろう。地域外の人々に地域がどう見えているのかを教えてもらうことが一番であろう。

気がつかない（Blind）領域とは、地域外の人々が見ていながら地域内の人々は気づいていない部分であり、地域の住民にとっては「そんな風に見られていたのか」と感じる部分である。ここで地域の価値を検証するために必要な作業は、最初に「知名度があると思っていたがほとんどない」、「地域についてほとんど何のイメージも持たれていない」、「地域について全く間違ったイメージが持たれている」ということがあるのかないのか、また、どの程度あるのかを確認することである。また、地域外の人にとって、地域の何が面白いのか、地域の何が魅力的なのかを知ることが重要になる。これこそが、気がつかない地域資源を発掘する手がかりとなるからである。観光資源は、しばしば観光客が発見する。⁴⁾

気づかれない（Hidden）領域については、地域の人々が存在を隠しているというよりは、地元の人々が存在には気づいているけれども、その価値に気がついていないものを洗い出すということが、感受性を磨く作業になると思う。「こんなものが実はあるのだけでも」と言ったら、「知らなかったけれども面白いね」と返答がある。このような会話から、気づかれなかった資源が発掘される。自然や景観、中でも、普通だけれども美しい風景というものはないだろうか。あるいは、家庭で食されている郷土料理など、当たり前なの

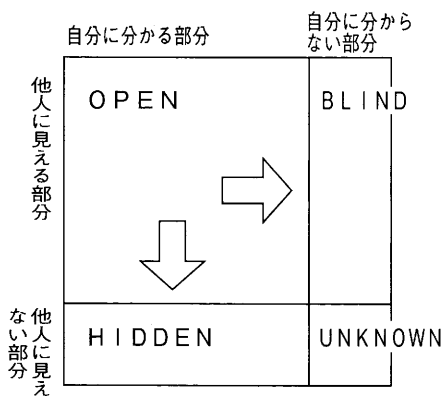


図4 OPENな部分の拡大

でことさら住民の意識には上らないけれども、地域の魅力となるものを探し出すことが重要になる。

このようなものを探し出すのに必要になるのは、「他人の目」であろうと思う。資源目録の作成作業に、地域外の第三者に加わってもらい、他者と対話を行ってゆくことが重要になる。気づかれなかったもの、隠れていたものをオープンな領域に導き出すには、他者との対話が有効な手段である。また、地域おこしにおいてしばしば貴重な戦力になるのが、Uターン住民、Iターン住民であり、他人の目のある程度内在化した人々である。また、地域外に住む支援者（応援団）も貴重な存在になる。

ブランド作りの作業の主体となるのは、言うまでもなく住民であるが、「他人の目」を内部に取り込み新しい視点を獲得することが重要になる。それが、地域への感受性を高めるための媒介となる。もちろん、作業の過程で、様々な段階で、様々な外部者に加わってもらうことも一つの方法である。

しかし、繰り返しになるが、主役は住民であり、住民の能力もしくは感受性を高めることが必要になる。そのためには、地域の価値発掘、価値創造の過程で、次のような配慮が必要になってくる。

1) 多様な住民が作業に加わる。これは、ものの見方が同質的にならないために重要である。また、このことによってコンセンサスが得にくくなることもある。しかし、このような場合には、無理にコンセンサスを作るよりは、作業を分岐させつつ再び合流を図る方が有効であるように思う。

2) Uターン住民、Iターン住民などにも作業に加わってもらう。また、地域の応援団等を利用する。このことの意義についてはす

でに述べた。

3) 節目節目に地域外との交流のチャンスを作り出す。多様な他者と交流の機会を作ること、それまでの作業では浮き出てこなかった隠れた領域を明らかにするためにも、また、これまでの作業の成果をチェックするためにも有益である。

地域資源の発掘と地域価値の創造にとっては、絶えず、気がつかれていない領域、隠れている領域を明らかにしていくことが必要である。視点や視野が一つのものに固定していくことを警戒しなければならない。絶えず、新しい視点を内在化するための工夫が重要になる。

5. 地域価値を創造するための組織と主体

ところで、一般のブランドと地域ブランドと異なるのは、ブランドを構築し管理する主体とその組織である。通常のブランドについては、ブランドは企業等の団体の所有する独占的財である。企業においては、新しいブランドを立ち上げる場合には、企業組織全体がこぞって立ち上げ作業に動員される。あるいは、そのための作業チームが作られて、チームと関連の部署が作業に動員される。組織が一丸となって新ブランド構築という作業に動員される。

ところが地域ブランドについては、事情が異なる。地域ブランドは地域の公共財としての性格を持っている。地域の住民であれば、地域への貢献実績に関係なく地域が保有する価値を享受することが可能である。また、住民としての存在のあり方（単なる居住者であるか、観光業者であるか、商店主であるか、等）に応じて、ブランド構築への関わりについて、そこから得られる利益も異なるので、参加へのインセンティブも異なる。多様な利

害関係者が、地域価値の向上（あるいは地域ブランドの構築）という作業に、様々な動機で加わる。現実問題として、自治体行政がリーダーシップをとり、必要な資金の一部もしくは全部を投入をすることになるだろう。また、作業に加わっても加わらなくても、住民の多くは成果の一部を享受することができる。このような状況の中で、地域価値を創造する作業を進めていくためには、どのような組織が必要なのか、また、どのような組織が望ましいのか。

Bakerの本では、先ほどのプロセスを進めていく主体をDMO（Destination Marketing OrganizationまたはDestination Management Organization）という言葉で呼んでおり、コンベンション・ビューロー、地方自治体、商店街組合など、地域ブランドの管理に責任ある主体がすべて該当すると述べている。

（Baker 2007, p.184）

日本の場合で考えてみよう。産品ブランドであれば、産品を生産する同業者の組合などをDMOに該当するものと考えれば良いだろう。しかし、地域そのものがブランド化の対象となるのであれば、多様な種類の利害関係者（stakeholders）が関与することになる。自治体行政と地域の企業および住民が協働によって進めていくことになるだろう。企業組織のような、緊密性をもった組織の下で動くわけではない。

地域という資源は、すべての住民のものである。それゆえ、地域資源の発掘と地域価値創造の潜在的プレイヤーは住民である。しかし、多くの住民がプレイヤーになるわけではない。特に利害関心を持つもの、知的な関心を持つもの、このような人々だけがプレイヤーとして加わる。それぞれの加入動機は多様であり、作業に全面的にコミットする訳ではない。（企業の社員の場合と異なり、フル

タイムで働くわけではない。）仮に市町村長が司令塔（社長）になって、地域価値創出のために参加住民を動かそうとしても、どの程度動いてくれるだろうか。（市町村役場の職員までは動くとしても。しかし、参加住民の多くは職員ではない。）参加住民の後ろにいる非参加住民は、多くの場合、動かないだろう。多くの非参加住民は地域価値の創造ということに無関心である。直接、生活に係わることはないし、具体的な利益が見えないからである。だから、一部のアクティブな住民が動くことによって出発せざるを得ない。そして、ある程度は自発性に任せざるを得ない。

そうなると、緩い組織で、緩い目標を設定して動かなければならない。行政の行えることも限られてしまう。しかし、そのような条件の下で何が可能なのか。

恐らくは、次のような緩やかな方法によって、地域価値創造へと向かう流れを作り出すことが効果的だと思える。

1) ボランティアなグループの組織化

自由意思に基づく作業グループを作って、自由に活動してもらう。活動の種類は特産品作りから、集落レベルでの景観形成、社会教育にまで及んで構わない。ただし、活動の共通の外枠として「地域価値の創造および上昇」という目標だけは共有する必要がある。

2) 行政の関与と行政組織の柔軟性

行政は中心的プレイヤーではあり得ない。⁵⁾ 行政がなすべきことは、ボランティアなグループの活動を支援する、あるいは、活動の場を提供するということになる。もう一つ重要なのは、縦割りに支援等の行政的関与を行うのではなくて、行政自体の横割りの交流を進めることである。多様な資源を発掘して、それらを相互に結びつけ地域価値の創

造に向けていくということは、通常の縦割りの組織が最も不得手とすることである。それゆえ、行政は縦割り組織のどこかの部署が地域価値の創造を担当するのではなく、プロジェクトチームを作って、チームに権限を与えることの方が効果的であると判断できる。

3) 交流を進める

グループ間の交流を進める、交流の場を設けるということも重要である。事業の中心にいる行政にとっては、このようなチャンスを作り出すことが一つの責務である。また、地域内のグループだけでなく地域外のグループとの交流も同様に重要である。このことは、外部の視点の獲得に関連してすでに述べたことである。交流を進めることにより、個別の活動に接点ができ、別々のものがつながってゆく。そして、個々の事項に関連した活動という枠を超えて、「地域」につながっていく可能性が高まる。

4) 参加者の楽しみ、住民の楽しみ

地域価値の創造を行っていくためには、参加者の努力が必要であるが、「楽しみ」もなければ参加者の意欲がそがれるし、また参加の環が広がらない。地域を外部社会に売ってゆくだけでなく、まず、住民が楽しめるためのものでなければならない。活動の中に祭りの要素を入れることも重要である。また、地域ブランドという考え方は、外部の人に地域の魅力を見せることを当然のことながら重視するが、それ以前に、地域の住民が地域を再認識して地域に対して愛着を持たなければうまくいかないだろう。まず、住民に対して成果の情報発信が必要である。そのことによって、住民の参加への意欲が高まるかもしれない。また、進行中の作業の魅力が住民に伝われば、住民から外部への情報発信も期待

できる。

6. 地域価値創造のプロセス

地域価値の創造が、どのようなプロセスで進んでいくか。この問については、事例ごとに個別的なコースをたどっていくとしか答え様がない。地域価値の創造は、事例ごとにそれぞれ独自である。ただし、地域の価値創造という共通目標に収斂していく必要はある。

しかし、事例ごとに独自ではあるといっても、おおよそ、二つのタイプに分かれる様に思う。

第一は、地域に対して拘束力の強い方法で、明確かつ堅固な地域価値（地域にとっての集合財⁶⁾）を作り上げていくという手法である。このような方法は、共通の利害関係によって結ばれた小地域においては可能であるが、市町村を範囲とする地域には直接的に導入することは難しい。しかし、市町村内に核となりうるような小地域が存在する場合には、このような手法を導入し、その成果が地域全体に波及するということは期待できよう。

第二は、地域の中に緩やかなつながりの集団を作り、そこから連鎖反動的に新しい集団のつながりを分岐させていきながら、あるいは別な集団との融合を図るという手法である。多様な活動、多様なプロジェクトが分岐しながら、しかし地域という場で収斂させていくことによって、新しい地域の価値が見えてくるであろう。

第一の事例として、熊本県南小国町の黒川温泉を取り上げてみよう。黒川温泉は熊本県阿蘇郡の山中に川沿いに24軒の旅館がかたまって存在する温泉地である。2000年前後から知名度が急速に高まり、現在、日本で最も人気のある温泉の一つである。観光経済新聞社が実施した2009年の「にっぽんの温泉100選では」4位となっている。特に「雰囲気」

では1位となっている。⁷⁾ 周辺の自然の木々の中に温泉宿が溶け込んでおり、狭い路地をはさんで存在する温泉宿は色調も統一され、温泉地の景観は非常に美しい。黒川温泉のまち作りは1986年からはじめられ、温泉街の植樹を行い景観づくりに力を入れるとともに、入湯手形を発行して他の旅館の風呂にも入れるようにした。⁸⁾ また、旅館の周辺に雑木を植え、温泉街が木々で包み込まれるように自然を作り上げた。美しい景観を形成するために、旅館だけでなく集落を構成する全世帯は景観協定を結んでいる。協定の中で、周囲の景観形成に力を注ぐだけでなく、旅館の建物の構造（主な構造はできるだけ木造とする）、屋根の勾配・色（周辺と調和する落ち着いた色とする）、外壁（自然素材を基本とし、周辺と調和する落ち着いた色とする）について細かく規制し、さらに屋外広告物（必要最小限とし、木材等の素材で黒川をイメージさせるデザインとする）、自動販売機（木材等の材料で覆う）についても規制を行っている。このように、建物等の構造や色調までも協定によって一定の範囲にそろえることによって、集落景観の美が実現されている。黒川温泉は、協定という非常に拘束性の強いやり方で価値創造を行った事例であるが、その結果、旅館集落の景観という集合財が形成され、その効果は明確に示されている。（黒川温泉自治会 n.d.）

黒川温泉は、旅館街の集落景観という核を作り上げ、地域（温泉）の知名度とイメージ形成に成功した事例である。黒川温泉の成功は、南小国町自体にも波及効果を及ぼしており、「黒川温泉のある南小国村」という形で地域の知名度が上昇している。さらに、町でも全域的に景観の保護・形成を進めるために、景観行政団体となることを検討している。⁹⁾ なお、南小国町では近年では、黒川とは別の

谷沿いの山中に手打蕎麦店が出店する事例も続き、「そば街道」という通称もつけられているが、これも形成のプロセスをみると黒川温泉の波及効果と言えるだろう。（熊本日日新聞社文化情報センター2000）

第二の事例としては、隣の小国町にある杖立温泉を取り上げてみよう。杖立温泉は、歴史のある温泉街で、地理的に小国町のはずれに位置しており、温泉街の端は大分県に接している。温泉街は深い谷の両側に沿って形成されている。温泉街は、2つの大規模なホテルと、17軒の比較的小規模な旅館によって構成されており、この他に土産物屋などの温泉関連の店舗等が存在している。温泉街は旅館が密集しているが、旅館街を歩いてみると、廃業あるいは休業中の旅館が多いことに気がつく。ただし、これらの廃業・休業の原因は、ほとんどが経営者の高齢化と後継者不足によるものである。開業している旅館は、固定客がついているところが多く、経営はそれなりに安定している。

杖立温泉の振興活動は1997年から始まった。そのきっかけとなったのは、早稲田大学の後藤春彦教授の指導で始められた地域活性化のワークショップである。¹⁰⁾ このワークショップの中からでてきた杖立の三つのキーワードが、湯煙、河鹿、路地裏（背戸屋¹¹⁾）であり、ワークショップのチーム（その後、「チーム背戸屋」に発展）が自分たちの力で出来るところからということで始めたのが「背戸屋まつり」であり、毎年11月に開催している。この祭りは、観光客誘致のための祭りではなくて「むら祭り」に近いものである。昼は子供たちと遊びで交流し、夜は大人たちが背戸屋にある狭い薬師堂に集まって酒を酌み交わしながらテーマを決めて座談会を行うというのが、この祭りの趣旨である。

このような中から、アイディアも生まれて、

そのいくつかは実現に移されている。

まず、路地裏の壁や石垣などに額縁を掛け、絵や写真などを飾った。(ぎやらりー背戸屋) また、背戸屋を観光客などに1時間程度の時間をかけて案内する「杖立温泉みちくさ案内人」をはじめた。さらに、「あまたまご」というお菓子を家庭で作っていたことをヒントにして、旅館やレストランがそれぞれ独自のプリンを工夫して旅客に出すことにした。(杖立プリン伝説)

チーム瀬戸屋のメンバーは30人ほどであり、性別年齢は問わない有志のグループである。様々なアイデアは、チームのメンバーが中心になりメンバー外の人々も集まって有志グループを作り、有志が実行に移す。¹²⁾

杖立温泉の活動は、中心に緩やかに結合されたチームを置き、さらにそこから様々なプロジェクト実施グループを、やはり緩やかな結合によって分岐させながら、地域から生まれた様々なアイデアを実行に移している。このようにして生み出された新しいアイデアや工夫が積み重なって杖立温泉の新しい魅力と新しいイメージが作り出されている。

ここでは、地域価値の創造を進めてゆくための二つの対照的な手法を取り上げてみた。黒川温泉の場合は、地域住民の間で拘束力の強い盟約関係を結ぶことによって、地域景観と温泉地のイメージという強力な集合財を作り上げた。古くは、妻籠宿の保存などで使われた手法である。この手法が適用可能なのは、地域規模が小さく、住民の生業が共通性をもっており、地域が緊密にまとまるという条件を満たしている場合に限定される。市町村といった地域で考えた場合、このような手法による小地域の価値創造は市町村の価値創造においても重要な核となり、様々な形で市町村に対して湧出効果を及ぼす。他方、杖立温泉の手法は、同じ小地域でも異質性が高い

(ホテルと旅館が対照的に存在している)場合にとる必要のある方法である。また、旅館やホテルだけでなく、それ以外の多様な関連業種も含めて、地域に活力を取り戻し地域の人口を維持するという目標設定が、「むら祭り」から始めた背景にある。様々な企画を分岐させていきながら、それらが実現しそれなりの成果を上げ、成果が小地域へと集約されていく。多くの場合、このような手法の方が現実的である。杖立温泉の場合、杖立温泉という小地域での価値創造を中心に地域づくりを行ってきたが、近年では「小国の中の杖立温泉」も意識し始めている。小国町自体が建築物を軸にして独自の地域振興策で成果を上げてきた町であるが、町域での他の試みとつながることによって、市町村の新しい価値創造にむけての新たな展開も期待しうる。

7. おわりに：小さな成果からの出発

広義の地域ブランドすなわち地域そのものの価値創造を行っていくためのいくつかのプロセスをこれまで述べてきた。これは地道な作業で、成果が本当の意味ではっきりするのは長い時間がかかるだろう。最初に必要となるのが、多くの場合、作業を進めていくための人材を発掘すること、あるいは人材を育成することと、人材同士のネットワークを造っていくことになる。目に見える成果が現れてくるためには、10年から20年程度の時間が必要になる。

地域の価値創造の仕事には、行政が何らかの形で係わることが一般的である。ところが、行政で近年では事業成果の評価と数値目標の設定が行われるが、地域ブランドは、このような評価に乗りにくい事業ではないのかと思う。これまで述べたように、地域内の人材が育成される、人的ネットワークが形成される、住民の意欲が高まるということが、重要

な基礎的条件になる。ところが、このような要素は感覚的には分かるものの客観的指標では表示しにくい。しかし、はるか先の時点で明確な成果を待つというわけにはいかない。また達成された成果が曖昧であれば、次第に関与者の意欲が低下する可能性もある。

それゆえ、確実に道を切り開いていくためには、そのための指標、すなわち、目に見える簡単な成果（指標的成果）をとところどころで作り出していくことも必要となる。

そのためには、小さな成功経験を意図的に造り出していくことも重要である。比較的に具体的成果をあげやすい領域で成果を出すことも、早期の段階で計画に入れておく必要がある。本論では「産品ブランド」の創出を我々が考える地域ブランドの目的とはしないという姿勢をとった。しかし産品ブランドを作ってみるということは、地域の価値創造のいい練習台になると考えられる。もしも、小さな成功体験が得られれば、地域の価値を高めていくための一つの筋道ができる。

ただ、小さな成功を「成果」と考えないで、「出発点」ととらえる必要がある。本当の目標ははるか先にある。

【注】

- 1) 村山2007を参照。なお、アンブレラの図は青森県2002、同2003などで提示された。
- 2) 地名の問題については、村山2009で論じてある。
- 3) Luft 1963。なお、なお、Johariとは、このような図を考案したJoseph LuftとHarry Inghamのファーストネームを合成したものである。
- 4) 例えば、美瑛の丘の景観は、美瑛の農地造成と複数の作物を組み合わせた農法によって偶然に形成されたものであるが、写真家や観光客が美的景観として発見した。観光客が丘を訪れ始めたときには、交通混雑によって農業用車両が通れなくなるなどの問題が生まれ軋轢も生じたが、観光資源であるとの認識が地元に着し道路や駐車場の整備が進むにつれて、軋轢も解消していった。（村山2006、鶴飼2009）
- 5) 行政が、第三セクターなどを作って自ら事業体となる選択もあるが、これについては特にふれない。

- 6) Olson1971では、公共財（public goods）、共通財（common goods）、集合財（collective goods）という言葉が無差別に使っており、公共財と集合財の区別も特に厳格になされていないし、その必要もないのかもしれない。本論では特定の範囲（特定の集団もしくは地域社会）に限定される公共財、もしくは公共財的性格を持ったものを集合財と呼ぶ。
- 7) 同社のホームページを参照。（<http://www.kankokeizai.com/100sen/what100.html>）なお順位は旅行者など旅行のプロの投票によって決定している。これ以外にも、様々な温泉ランキングがあるが、いずれも、上位にランキングされている。
- 8) 黒川温泉自治会.n.d.を参照。このほか、すべての旅館に露天風呂を作り温泉としての魅力を増大させるなど、すべての旅館が温泉としての魅力を増大させるための試みをすでに行っていた。
- 9) 黒川温泉の部分の記述については、後藤2005、後藤・松田2005、熊本日日新聞社文化情報センター2000などを参考にした。また、南小国町総務課でも聞き取り調査を行った。
- 10) 杖立温泉チーム背戸屋のリーダーである渡邊誠次氏からの聞き取りによる。
- 11) 路地裏というような意味でつかわれている。なお、『広辞苑』によれば、「背戸」には、裏口、家のうしろという意味がある。
- 12) この他に、杖立温泉のロゴマークの作成（日比野克彦が審査委員長になって公募）、湯布院温泉、嬉野温泉と一緒に共同キャンペーン活動「三湯物語」など、様々なアイデアを具体化させ、温泉の活性化活動を行っている。

【文献】

- 青森県ABMプロジェクトチーム、2002、『「AOMORI（青森）」ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について…戦略的かつ有効的な地域ブランド（地域版コーポレートブランド）の構築手法の検討』青森県
- 青森県ABMプロジェクトチーム、2003、『「AOMORI（青森）」ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について…本県独自のBI（ブランドアイデンティティ）構築とブランドマネジメント体制等の検討』青森県
- Baker, Bill, 2007, *Destination Branding for Small Cities*, Creative Leap Books
- 後藤哲也、2005、『黒川温泉のドン』朝日新聞社
- 後藤哲也・松田忠徳、2005、『黒川温泉 観光経営講座』光文社
- 石井淳蔵、1999、『ブランド…価値の創造』岩波書店
- 熊本日日新聞社文化情報センター、2000、『黒川温泉…「急成長」を読む』熊本日日新聞社
- 黒川温泉自治会.n.d、『黒川温泉の風景づくり』
- Luft, Joseph, 1963, *Group Processes*, National Press Books

- 村山研一, 2006, 「地域の価値はどのようにして形成されるか」, 『地域ブランド研究』第2号, pp.29-56
- 村山研一, 2007, 「地域ブランド戦略と地域ブランド政策」, 『地域ブランド研究』Vol.3, pp.1-25
- 村山研一, 2009, 「市町村合併と市町村名称の選択」, 『地域ブランド研究』Vol.5, pp.1-29
- Olson, Muncur, 1971, *The Logic of Collective Action 2nd ed.*, Harvard U. P. (マンサー・オルソン, 1983, 『集合行為論』ミネルヴァ書房)
- 鵜飼照喜, 2009, 「農村景観の成立過程と地域ブランド政策の課題…北海道上川郡美瑛町の事例」, 村山研一(編)『地域ブランドの手法による地域社会の活性化(平成18~20年度科学研究費補助金基盤A研究成果報告書)』, pp.201-233

(受稿日 2010. 9. 30 掲載決定日 2010. 10. 13)

(むらやま・けんいち／信州大学人文学部)

Some Considerations for Organizing the Process of Place Branding

Murayama, Ken'ichi

[Abstract]

To advance place branding, we must find new community resources, refine them and connect them with the community images. In this article, I point out two important factors for place branding, first is acquirement of new viewpoints to familiar places and second is organizing diversiform stakeholders. To acquire new viewpoints, we must internalize the perspective of other people and enhance sensitivity to places. To organize the stakeholders, use of voluntary groups and multi dimensional interactions among them are significant. For managing the process of place branding, two bipolar methods exist. Core group approach and flexible network approach. The former is suitable when homogeneous and cohesive small communities exist. If not so, we had better adopt latter approach.

Keywords place branding, community resources, sensitivity to places, creation of new values