

地域の新しい形 ～地域ブランドと活性化～

村岡 元司

【要旨】 現在のわが国の地域の現状を、創意工夫により元気な地域とそうでない地域に2極分化しつつあるものとして捉え、地域の生き残りのための活性化方策を、地域ブランド戦略も含めて検討した。

まず、活性化している地域を①産業誘致型、②官業開放型、③大学連携型、④観光連携型、⑤コミュニティ型に分類し、それぞれのタイプの活性化のポイントを検討した。その上で、今後の地域には各タイプの活性化方策を組み合わせた地域ポートフォリオ的な考え方を踏まえた地域経営が不可欠であることを指摘した。

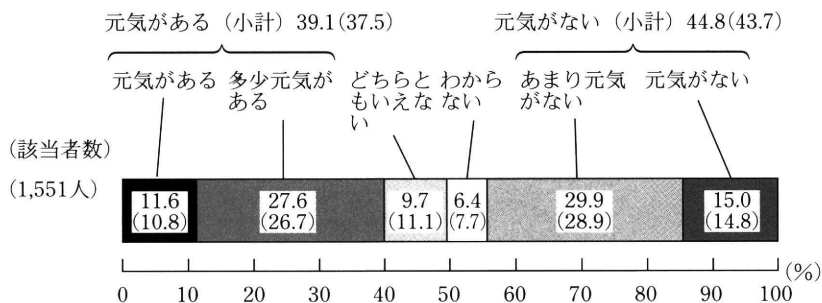
また、情報や智慧がすぐに流通する高度情報化時代において、民間企業のブランド戦略が重要になってきたことと同じように、地域にとっては、地域が独自性を保ち当該地域で提供される商品やサービスの価値を維持・向上させるために地域ブランド戦略が重要になっていることを導いた。地域ブランド戦略実現のためには、これまで民間企業で実施されてきたブランディングの考え方が重要であり、民間企業の活動を参考に、地域ブランド戦略実現に向けた基本的な考え方を検討した。

【キーワード】 5つのタイプの地域の活性化（①産業誘致型、②官業開放型、③大学連携型、④観光連携型、⑤コミュニティ型）、地域ポートフォリオ、地域経営、地域ブランド戦略

◆はじめに

今、全国各地で地域の2極分化が進行している。余り適切な言葉ではないかも知れないが、勝ち組地域と負け組地域がはっきりとしはじ

めているのである。平成17年9月（7月に発表した内容を9月に修正）に内閣府政府広報室が発表したアンケート調査結果がある（下図－1参照）。20歳以上の男女3,000人を対象に実施したアンケート調査の結果、住んでいる地域について元気があると回答したのは全体の39.1%。一方、元気が無いと回答したのは44.8%となっている。そう、元気が無いとする回答数と元気があるとする回答数は、ほぼ拮抗しているのだ。この事実から、何が読み取れるであろうか。一つの見方は、“少子高齢化や公的財政の逼迫を受けて沈みかけている地域”と“創意工夫により元気を回復した地域”が、ほぼ同数だけ存在していると考えることだ。すなわち、地域間競争が既に現実のものとなり、各地で地域の2極分化が顕在化していると考えるのである。この考え方に立つと、自治体にとって、地域経営センスがなくて無いほど重要になっていることが見えてくる。民間企業と同じく、経営の巧拙によって地域は元気にもなり、また、破綻にも向かうのである。本稿では、地域間競争は既に始まっているという考え方に立ち、競争を生き抜き、地域を元気にしていくためのポイントを地域ブランドという考え方を含めて取りまとめることとしたい。



※（ ）内は訂正前の値。

出典：内閣府大臣官房政府広報室 公開資料「地域再生に関する特別世論調査」平成17年9月5日

図－1 内閣府アンケート調査結果

1. 元気な地域とは？

まず、元気といわれる地域とはどのような地域のことを意味しているのかを整理しておこう。少子高齢化の時代にあって、人口が増加している地域や高齢化比率の比較的低い地域等は一般的に元気といわれることが多いだろう。ここでは、次のような特徴を有する地域を元気な地域として捉えることとしたい。

- 少子高齢化の時代にあって人口が増加している地域
- 雇用吸収力が高く市民が容易に働く場を確保できる地域
- 交流人口が増加している地域
- 税収が増加している地域
- 新しい施策が実現されている地域
- 全国的に注目されている地域 等

上記のような特徴を有する地域は、地域活性化の成功例としてメディア等にも取り上げられることが多い。公表資料等をもとに成功した各地域のパターンを整理すると、次の5つのタイプに分類できることがわかる。

- ①産業誘致型
- ②官業開放型
- ③大学連携型
- ④観光連携型
- ⑤コミュニティ型

激化する地域間競争を生き抜いていくためのポイントは、既に成功をおさめている各地域の活動の中に潜んでいる可能性が高い。そこで、次項以降で、上記5つのタイプの地域活性化の成功例等から、成功のポイントを抽出することとする。

1.1. 産業誘致型施策による活性化のポイント

第一のタイプは産業誘致により地域活性化を図るものである。

産業誘致型の地域活性化というと、時代遅れな印象があるかも知れない。地域活性化のためには、外発型の地域振興ではなく、内発型の地域振興こそ重要という指摘は昔からあった。ただ、特筆すべき地域資源の無い地域等において、例えば先端技術を活用した工場を誘致することは、地域雇用の創出、地域への技術移転等の観点からは、やはり意味がある。むしろ、重要なことは外発型で外部から企業等を誘致する場合に、誘致企業と地域の連携をどのようにして高め、先端技術を地域のものとして根付かせ、誘致企業の周辺に核となる企業や商品さらには技術をどのように発展させるかということである。問われているのは、外発型と内発型を2項対立として捉えるのではなく、外発型の振興を如何に内発型の振興に結びつけるかということである。

こうした点で注目される地域が岩手県北上市だ。同地域は250社以上の企業誘致に成功し、約10年間で9,000人以上の雇用を創出してきた。しかも、一業種に偏らない企業誘致を心がけ、また、外部からの移住者を地域全体でおもてなすホスピタリティに配慮した結果、例えば、工場労働者が退職後もそのまま同地に住み続けるケースも少なくなかったという。国内の多くの製造業がこぞって製造拠点を海外に構え国内空洞化が声高に叫ばれていた時代でも、同地はむしろ国内に残る工場として選択され、時には工場の規模を拡大し、しっかりと生き延びてきた。外発型の発展を内発型に転化していく一つの成功例と呼べるだろう。

一方、「ローソクのまちから液晶のまち」として大きな変貌を遂げているのが三重県亀山市だ。同地へのシャープの液晶工場誘致に際し、三重県と亀山市が、総計135億円の補助金を準備したことは有名だ。この補助金の背景には、工場誘致競争が国内だけでなく、海外との間

でも行われているという現実がある。国内の地域が、有利な条件を提示して工場誘致を図る東南アジア諸国と競争していくためには、従来以上の工夫が必要とされる。その一つの答が135億円の補助金というわけだ。同地では、薄型テレビブームに乗り、シャープが次々と工場を増設し、周辺には関係企業の工場も次々と建設されるという好循環が生まれている。補助金を投資とみなせば、十分に回収の目途がたっているというのがもっぱらの見方だ。加えて、地域内で人材を育成していくため県立高校内にシステムメディア科を新設するなど、外発型の振興を内発型に展開していくための活動も始まっている。歴史的な評価を得るためには、さらなる時間が必要とされようが、亀山市もまた、現状では、産業誘致型の活性化の成功例と呼べるだろう。

その他、神奈川県横浜市への日産自動車本社の誘致、熊本県菊陽町への富士写真フィルムの誘致など、産業誘致型の活性化例は、全国的にも増加する傾向にある。こうした誘致型の活性化を成功に導くためには、以下のポイントに配慮することが重要である。

①「外発型」産業振興と「内発型」産業振興の2項区分を
超えた仕組み

「外発型」振興によって地域に人材や技術を蓄積し、「内発型」振興を展開する。

②誘致の効果を生かすための基盤づくり

地域の大学との連携、人材教育の仕組みの創出、地域の商店街との連携、ホスピタリティの創出等の基盤づくり

③世界との競争に勝ち抜くための条件整備

人件費を含めて条件の良い東南アジアを含め、全世界と競合するための補助制度、人材育成制度等の整備。あるいは、輸出型企業のための保税エリアの設置等の進出企業群に共通のニーズを満たすための施設やサービス（北

上市における金型センターの立ち上げ)の提供

1.2. 官業開放型施策による活性化のポイント

続いて第二のタイプ、官業開放型の地域活性化施策に移ろう。

「官から民へ」の潮流の中で、従来、公共によって提供されてきた各種サービスの担い手として民間事業者が注目されている。新たな資産形成を伴う公的サービスについては、PFI (Private Finance Initiative) が導入され、自治体の庁舎、公的病院、一般廃棄物のごみ処理施設やリサイクル施設、図書館や博物館等の文化施設、空港関連施設、公営住宅等がPFIにより整備されてきた。また、既存の公的施設の運営維持管理や公的資産を活用したサービスについても、長期責任委託や指定管理者制度等の方法により、民間ノウハウを取り入れた公的サービスの提供が実行に移され始めている(図-2参照)。今後、市場化テストの実施が本格化すると、こうした動きは、ますます活発化していくことは間違いない。

PPP (Public Private Partnership) と呼ばれるこうした一連の活

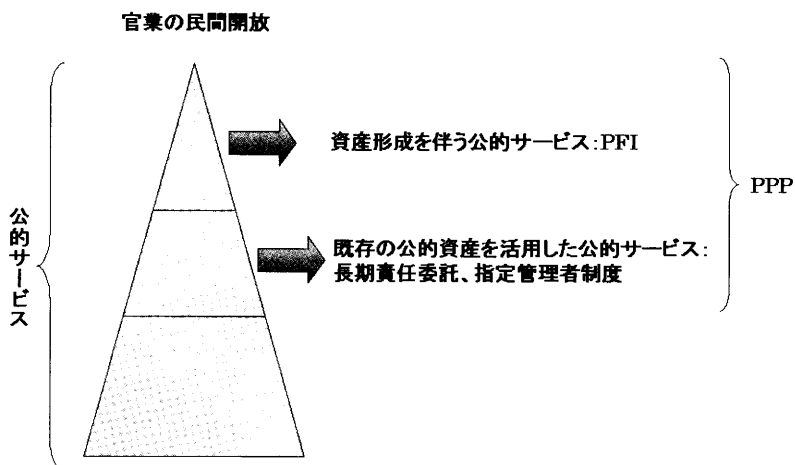


図-2 官業の民間開放の種類 (三角形の下に行くほど数が多くなる)

動は、効率的で質の高い公的サービスの提供を目指すものである。これまでのPFIの実績を見ていると、確かにライフサイクルベースでみて、公的コスト負担は縮小しており、提供される公的サービスの質も一定レベルが維持されている例が多いものと思われる。この点からPFIは、いわゆるVFM（Value for Money）¹⁾の確保には成功しているといえよう。

しかしながら、PFIには地域を元気にするという観点から見た場合には、必ずしも成功とは言い切れない面がある。例えば、PFIの受注企業の多くは資本力や技術力の高い東京や大阪に本社のある企業が多く、地元企業は下請や孫請けの立場で事業に参画するケースが多い。事業の担い手となる特別目的会社を地域に設立したとしても、地元資金の多くが地域外に流出し、結局のところ、地域経済への波及効果は限定的とならざるを得ない。そこで、注目されているのが地域展開型PFIと呼ばれることもある地域企業を中心とするコンソーシアムがPFIの受注者として活躍するタイプの事業だ。PFIは、公的施設の設計・施工・運営維持管理を一体で実施する事業方式であり、その提案書の作成から事業の運営までには相当なノウハウが要求される。そうしたノウハウを有する民間事業者がサービスの担い手となるからこそ、VFMが確保できるのである。ノウハウの蓄積の面では、大手企業に一日の長があり、大手企業の有する技術力やマネジメント力に地域企業が勝てないのは、ある意味、仕方のない面もある。一方で、比較的、事業規模が小さく、リスク負担も小さいPFI事業を生み出すことができれば、地域企業コンソーシアムの活躍の可能性は高まる。PFI事業に参画することで、地域企業はプロジェクトを経営する能力を磨き上げることができ、結果として、地域力そのものの向上につながることも期待できる。以上の考え方を反映してか、昨今では、PFIの募集要項の中に地域経済への貢献を明確な条件として盛り込む例も

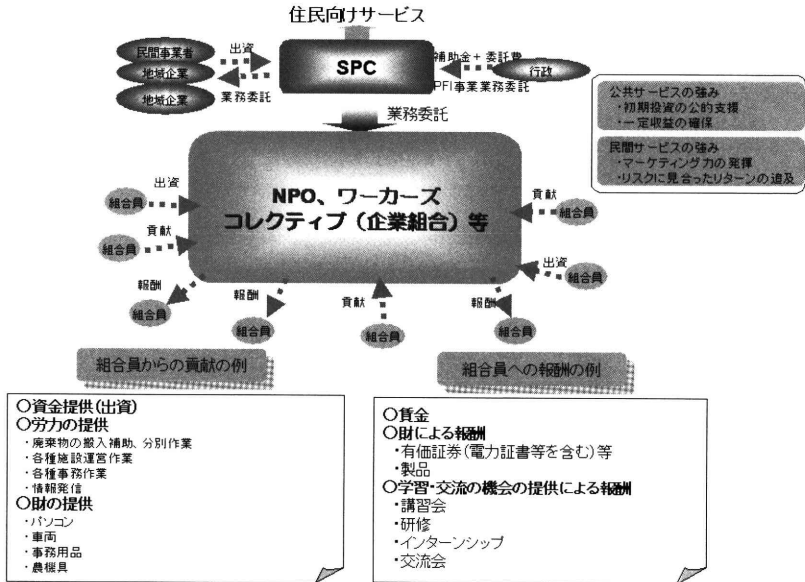


図-3 コミュニティPFIのイメージ

増えている。こうした動きが一層、活発化することを期待したい。ところで、今後、VFMの確保だけでなく、地域活性化にも寄与するPPPを実現していくためには、地域企業に加え一般市民の参加も可能とするような、柔軟な仕組みの実現が望まれる（上図-3参照）。そうしたPFIを筆者はコミュニティPFIと名付け、そのあり方を検討しているところである。こうした柔軟な仕組みづくりを実現するための制度面の検討が急務である。

1.3. 大学連携型施策による活性化のポイント

続いて第三のタイプ、大学連携型の地域活性化施策に進もう。

大学の有する技術資産を民間に移転していくTLOの普及、国立大学の国立大学法人化等の動きを契機として、大学と地域が連携する事例が増加している。少子化の影響を受けて大学自身が他大学との差別

化を図り、存在意義を見出していかなければならない時代、地域密着型の活動は大学にとってもメリットが大きい。一方、地域にとっても、「地域の知の拠点再生プログラム」（地域再生本部 平成18年2月15日）や「地域再生基本方針」（地域再生本部 平成18年2月17日）に示されているとおり、地域再生のために、地域の人材・知識が集積する知の拠点である大学等と連携した地域づくりの推進は、重要である。大学と地域双方が互いの存在を必要とすることから、大学地域連携は、非常に活発化している。

こうした大学との連携で地域活性化に成功しているのが、福岡県飯塚市だ。その活動は、1966年（近畿大学産業理工学部の開設）から続いている。もともと石炭産地として栄えていた地域であったが、石炭から石油へというエネルギー利用構造の変化に伴う衰退を食い止めるために、産炭地振興の一環として大学を誘致したのが活動のはじまりである。1986年には同地に九州工業大学も開設された。1990年代になり米国シリコンバレーが注目されると、それにならい大学発ベンチャーを創出する機運が高まり、九州工業大学情報工学部を中心に実際にベンチャーが増加しはじめる。この動きを加速し、市として地域全体で支える仕組みを実現するため、「飯塚トライバレー構想」（2002年）を策定。現在も、“日本一創業しやすいまち”を目指して、地域ぐるみで大学や研究施設、ベンチャー企業を支援している。2003年4月には、「飯塚アジアIT特区」を申請し、“外国人研究者の受け入れ促進”、“外国人情報処理技術者受け入れ促進”、“国の試験研究施設の使用手続きの迅速化”等の施策も進めている。

このように飯塚市の場合には、当初から大学の知的資産を生かして地元を元気にしていこうという発想があり、その実現のために地域ぐるみでベンチャー企業創出支援等の活動を継続的に行ってきた。そして、大学発ベンチャーという形で現実の成果を生み出してきたことが

成功のための大きなポイントとなっている。形だけの連携は何も生み出さないし、どんなに些細なものであれ、現実の成功がなければ、活動のモチベーションは続かない。ささやかであっても、最初の成功物語を如何に生み出すかが重要である。また、飯塚市の例からは、どのような産業に注目するかも重要な視点であることが示唆される。今後、伸びる産業としてITに着目し、人材不足への対応として外国人研究者の働きやすい環境づくりにもつとめるなど、外部環境の変化にあわせた的確な施策を展開することも、大学連携を成功に導くための重要なポイントといえよう。

1.4. 観光連携型施策による活性化のポイント

続いて第四のタイプ、観光連携型の地域活性化施策に移る。

北海道小樽市、長野県小布施町、滋賀県長浜市等を元気のあるまちとする意見に反対する人はそれほど、多くないだろう。いずれの地域も観光地として名をはせ、多くの来訪者をひきつけている。観光振興は多くの可能性を秘めた地域活性化のキーワードだ。例えば、2007年問題ともいわれ、これから大量に停年を迎える団塊の世代をターゲットとする移住。人口減少に悩む多くの地域が移住促進に力を入れている。この移住を実現するための最初のきっかけづくりは観光といわれている。その他、農業体験を含めた農業観光、過去の産業遺産を巡る産業観光、さらには、健康ブームを反映した健康保養型観光など、観光を切り口とした地域サービスは各地で活発化している。

こうした中、最近注目を集めているのが、大分県豊後高田市だ。同市の活動は1992年の「豊後高田地域商業活性化構想」にはじまる。同構想は実現に至らなかったものの、活性化を考える受け皿としての関係者ネットワークが構築されたという。1996年には、「豊後高田市街地ストリート・ストーリー」（町の歴史を遡る町なみ実態調査）を行

い、1997年の「豊後高田市商店街・商業集積等活性化基本構想策定調査」で”レトロモダンな街づくり“のコンセプトが提起された。その後、2000年の「緊急雇用商店街の街並みと修景に関する調査（商店街まちなみ実態調査）」によって、地域に眠る資源として、昭和30年代頃を中心とする建物等を再発見するに至った。

地域資源を再発見した後、地域外からの交流人口すなわち観光需要の取り込みと地元住民の需要掘り起こしを目的として「昭和の町」という活動が展開される。具体的には、昭和30年代という統一コンセプトのもと建築・歴史・商品・商人の4つを再生する活動を商店街で展開したのである（下写真-1参照）。加えて、町の案内を行う御案内人制度（団体観光客向けのボランティアの女性（昭和の乙女）による街と店舗の歴史のストーリーテラー）を導入するとともに、市所有の農業倉庫を「昭和ロマン蔵」として整備した。同蔵では、5万点に及ぶ駄菓子屋のおもちゃコレクションを展示する「駄菓子屋の夢博物館」を開館し、同市を訪れた観光客が商店街と博物館の間を行き来する回遊性等の確保につとめている。このように、豊後高田市は観光と商業を組み合わせることで地中心市街地に賑わいを取り戻しつつある。

その成功のポイントは、長い時間をかけて地域資源は何かをつきつめ、同資源を利用して他地域とは異なる独自のコンセプトを打ち出した点にあるといえよう。その背景には、粘り強く活性化のための検討を続けた地域の人々の町への愛情や危機意識が存在しているものと思われる。そして、一連の活動を率い



写真-1 昭和の町の例

る地域リーダーやリーダーの支えとなる地域ネットワークの存在も忘れてはならないポイントであろう。

1.5. コミュニティ型施策による活性化のポイント

最後に第五のタイプ、コミュニティ型の地域活性化施策に移る。

今、全国各地でコミュニティビジネスという新しいタイプのビジネスが活発化している。コミュニティビジネスとは、明確な定義はないものの、概ね、地域資源を活用して、地域課題や地域の生活者の満たされないニーズに対応するために、地域企業、地域 NPO 等が中心になって立ち上げるビジネスのことをいう。適正規模の収益を確保しつつ、地域課題の解決、地域雇用の創出などを行うという意味で、営利と非営利の両側面を有するビジネスだ。

コミュニティビジネスの典型例が三重県四日市市ではじまったコミュニティレストランである。レストランの日替わり定食はそれほど珍しいものではない。ところが、シェフが日替わりとなると、これは相当に珍しい。この珍しいレストランが、ワンデイシェフ・システムを取り入れたコミュニティレストランだ。地域には料理自慢の主婦、将来はレストランを経営したいと考えている若者等が存在している。こうした地域の中に眠っている人材に、自慢の料理でお客様をもてなす機会をビジネスの手法で提供する、これがコミュニティレストランの基本的な仕組みである。ワンデイシェフ・システムに登録できるのはプロの資格をもたない人で、一人のシェフが一つのお店で担当できるのは2週間に1回までとされている。シェフは本部に登録して年会費をおさめることで、加盟店であればどの店でも調理を担当することができる（図-4参照）。もともと、コミュニティレストランは地域における住民の関係性の再構築を目指して開始されたものだ。多様な人の多様なかかわり方を認めたとうえで、飲食の場という最も人々が交

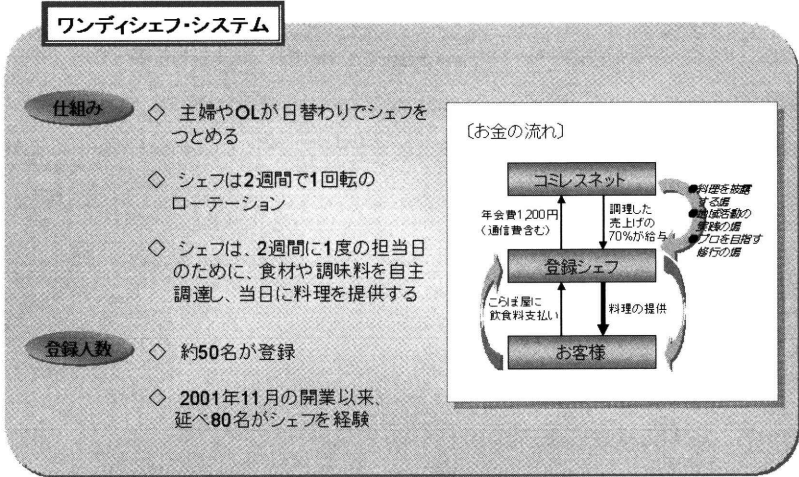


図-4 ワンディシェフ・システムの概要

流しやすい場において、つながりあいを実現するための場がコミュニティレストランである。従って、利益をあげることは大切であるがそれだけが目的ではなく、適度に儲からないことがビジネスの特徴となっている。現在、既に四日市市内には第2号店が開店しており、兵庫県、愛知県、千葉県など全国的に普及しようとしている。

コミュニティレストランが目指したものが人々の関係性の再構築であることから判るとおり、現在、多くの人々は、他の人々とのつながりを求めている。コミュニティビジネスには、現代社会で失われてしまったつながりを回復させるような機能を提供するものが多い。また、“地域特有の廃棄物問題”や“地域住民全員が負け組意識に染まっており改革の意思が見られない”等の地域課題をビジネスという手法を用いて解決するタイプや、地域に眠っている資源を有効活用するタイプも多い。

一つ一つのコミュニティビジネスはその規模が小さく、地域雇用に寄与するほどのレベルにまで育てているものは必ずしも多くない。た

だ、公的財政が逼迫する一方で、人々の価値観は多様化し、公的サービスだけで全ての人々のニーズを満足させることは不可能になっている。地域の中に生まれるこうした人々のニーズにビジネスという手法で応えるのがコミュニティビジネスであり、今後、ますますその役割は大きくなっていくものと考えられる。一つ一つのビジネス規模は小さいものの、コミュニティビジネスを次々と生み出していけば、地域課題の解決に加えてトータルでみて雇用の創出も期待できる。今、求められているのは、こうしたコミュニティビジネスを次々と生み出していくための仕組みである。そうした仕組みとして、下図-5に示すような、中間支援組織を核とするコミュニティビジネスのプラットフォームという考え方がある。一方では、地域に潜在する地域課題や人々の生活上のニーズ等の情報を集約し、他方では、地域の中で活躍の機会を得ないまま眠っている人材や資産に関する情報を集約する。集約した情報をもとにビジネスプランを組み立て、社会起業家とその

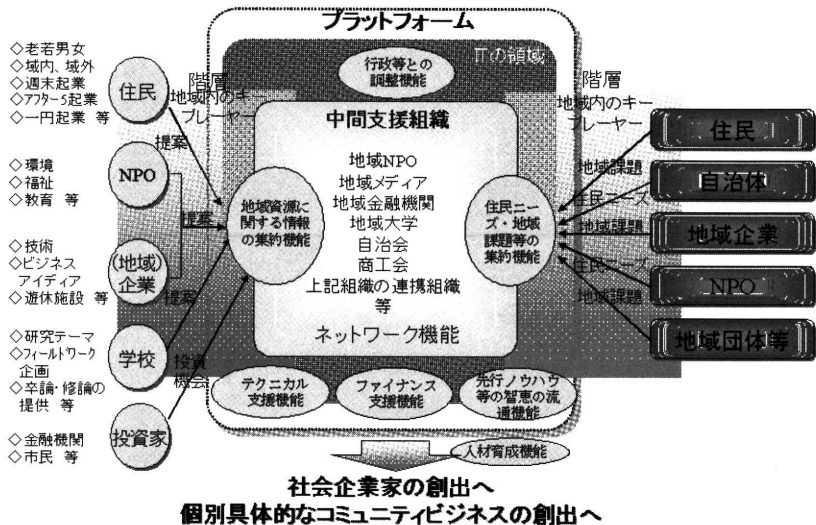


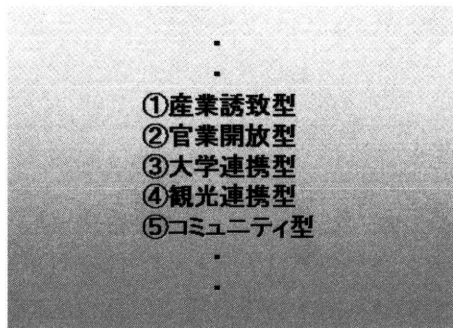
図-5 コミュニティビジネス創出のためのプラットフォーム

サポーターがコミュニティビジネスを生み出していく。その際、社会起業家に対しては、技術評価やファイナンスなど必要な支援が提供される。こうしたコミュニティビジネスを生み出していくための母体がプラットフォームのイメージである。その中核には、中間支援組織と呼ばれる組織が位置する。中間支援組織は、地域のNPOや地域金融機関、地域の大学、あるいは自治会や商工会等がその役割を担うことが多く、社会起業家とそのサポーターの活動を側面支援する。実際、全国各地で行政主導で、あるいは民間の自主的な活動として、様々な中間支援組織が設立され、具体的な活動が展開されている。ただ、コミュニティビジネスを次々に生み出すといった成果を上げている中間支援組織は必ずしも多くない。中間支援組織やプラットフォームそのものが、まだまだ発展途上であり、今後の改善が待たれる状況にあるのは事実だ。ただ、コミュニティビジネスの重要性に気付き、それを生み出していくための活動を開始している自治体においては、次第に中間支援やプラットフォームのあり方に関する智恵が蓄積され始めていることも忘れてはならない。行動しつつ智恵を蓄積していく姿勢が、今、求められているといえよう。

1.6. まとめ ～地域経営の視点～

以上、元気な地域のタイプを5つに分類して、各タイプ毎にその成功のポイントを整理した。もちろん、地域を元気にするためには当該地域の特徴や現状を十分に踏まえる必要があり、現実の活動の進め方は各地域によって異なってくる。上記に示したポイントはあくまで参考に過ぎない。また、地域によっては、産業誘致型の施策とコミュニティ型の施策を組み合わせることが必要な場合もあろう。特に、市町村合併等により物理的に市町村の規模が拡大している昨今、各地域においては、産業誘致型からコミュニティ型に至るまでのそれぞれの施

◆全国各地に存在する元気な地域に見られる活性化のための様々な工夫



◆地域経営の視点

地域資源、地域の特性を踏まえた活性化方策の組み合わせ



地域ポートフォリオの構築

図-6 地域経営の視点

策を組み合わせることが必須ともいえる状況にあるのではないだろうか。その際、大切なことは、地域資源の状況、地域の特性等を踏まえ、5つのタイプの方策の優先順位を明確化にし、一種のポートフォリオを組み立てることである。地域のおかれている状況を見極め、ポートフォリオを組み立てて、地域の明日を切り開いていく。これが、冒頭に提示した地域経営に通じるのだ。今、地域に求められているのは、まさに地域経営の視点であり、知恵を経験を有する地域の経営者なのではないだろうか（上図-6参照）。

2. 地域ブランド戦略 ～何故、今、地域ブランドが求められるのか～

前項までで、少子高齢化の時代にあって人口が増加している地域、

交流人口が増加している地域等を元気な地域として捉え、そのタイプ分類を行った上で、地域を元気にするためのポイントを整理してきた。ところで、冷静に考えてみると、5つのタイプにはいずれも先例が存在しており、その先例からキーポイントを抽出してきた。すなわち、地域を元気にするための取り組みを開始しようとする地域は、先例の良いところを吸収し、良くないところは改善するという対応が可能となるのである。この意味では、後から来るものの方が、先行者の課題を見ているが故により成功確率の高い活動を実施できる可能性もある。

事実、前項に取り上げた地域を元気にするための施策は、既に全国各地で模倣されつつある。例えば、産業誘致のための補助施策は多くの自治体が、それぞれの体力に応じて類似のものを準備しつつある。また、当初、珍しかったPFIは今や多くの自治体にとって当たり前の手法になりつつある。さらに、TLOは今や一般化し、コミュニティビジネス創出のための中間支援組織も各地で増加しつつある。この

◆すぐに真似される先進的な取り組み

- 産業誘致のための補助施策も多くの自治体が、それぞれの体力に応じて類似のものを準備しつつある
- 当初、珍しかったPFIは今や多くの自治体にとって当然の手法になりつつある
- TLOは今や一般化
- コミュニティレストランは既に関東にも普及
- 農泊は各地の農村地帯にかなりの速度で普及中
- コミュニティビジネス創業支援の仕組みも全国各地に普及中等



- ◆情報や知恵の流通スピードはかつて無いほど迅速化
- ◆他自治体との同質化が進み、活性化効果が薄れる懸念
- ◆斬新な取り組みも、比較的、早く陳腐化する懸念



地域としての魅力度、競争力をどのように維持向上するか？

図-7 ブランド戦略の必要性

ように、高度に情報化が進んだ現在、情報や知恵の流通スピードはかつて無いほど迅速化している。その結果、ある自治体独自のせっかくの取り組みも、瞬く間に他自治体との同質化が進んでしまい、活性化効果が薄れてしまう懸念がある。斬新な取り組みも、比較的、早く陳腐化してしまう懸念があるのだ。

こうした事態を避けるためにはどうすればよいのだろうか。その一つの答えが、ブランド戦略である（図－7）。

ここで、目を民間企業に転じてみよう。今、民間企業の競争はグローバルなレベルで激化している。せっかく開発した企業の新製品が、市場から早々と消え去ってしまうことは珍しくない。また、好評を博した新製品があると、すぐに類似商品が現れ、瞬く間に価格競争に陥ってしまうことも日常茶飯事だ。こうした抜き差しならない価格競争の世界を脱し、“あの会社の製品は他社とは異なるので、ある程度、高価格でも当然。”という世界を創り出すために、企業が注力してい

市場から消え去っていく新製品が異常に多い
類似商品がすぐに市場に出回り価格競争に陥る



◆ブランドとは

●生活者の心の中にできた「識別のための印」であり、製品に顧客の認識や感情が付加された無形の財 （出所「AOMORIブランドの戦略的マネジメント手法の確立について」青森県ABMプロジェクトチーム）

●顧客の頭の中の預金口座 （出所「パワーブランドの本質」片平秀典）
圧倒的存在感
ほかでは味わえない独自の世界



ナイキの「スポーツシューズ」
ハーレー・ダビッドソンの「バイク」
トヨタの「レクサス」



品質的には競合他社と大きな差が無いにも関わらず、〇〇でなければという世界を作り
上げている商品やサービス



価格競争と一線を画すためのブランド戦略

図－8 ブランドとは何か

るのがブランド戦略である。その狙いとするところは、能力面や機能面で他社の類似商品等と差別化を図るのではなく、圧倒的な存在感や他では味わえないような独自の世界を生み出すことによって、〇〇社の商品でなければという世界をつくり出すことだ（図－8参照）。

以上の企業の狙いは、斬新な取り組みもすぐに真似されてしまい陳腐化してしまう事態を回避したいという地方自治体の思いと合致する。地域資源にこだわり、斬新な創意工夫によって地域活性化を図っている自治体であればあるほど、自らの独自性とその価値を高く保ちたいと考える。そのための戦略が、地域ブランド戦略である。

実は、ブランド戦略は時代の流れにも合致している。あちこちで指摘されているとおり、現在は物余りの時代だ。生活を便利にする物は既に大半が商品化されており、各家庭にあまねく普及している。物余りの時代とは、すなわち、物の価値が過小評価される時代でもある。昨今、若者の車離れ現象があるといわれているが、高嶺の花であった自動車ですらコモディティー化し、昔ほど熱烈に車が欲しいと若者は思わなくなり始めているのである。こうした物余りの時代において、人々は商品やサービスにどのような価値を見出すのだろうか。

ポスト工業化時代の現在をソフト化時代とすると、ソフト化時代の商品価値は、3つの要素で決定されるという。一つは、商品の品質や利便性・速さ・値段等の実質的な価値である。工業化時代は、この実質的な価値で商品が取捨選択されてきた。ところが、ソフト化時代においては、商品の持つ美しさや格好よさといった感覚的価値、あるいは、上流の証明や演出効果などある商品が生み出す意味的な価値が商品選択に際して重要な判断基準となっている（図－9参照）。この感覚的価値や意味的価値を生み出していくことが、ブランド戦略の目指すところであろう。機能面では劣るかもしれないハーレーダビッドソ

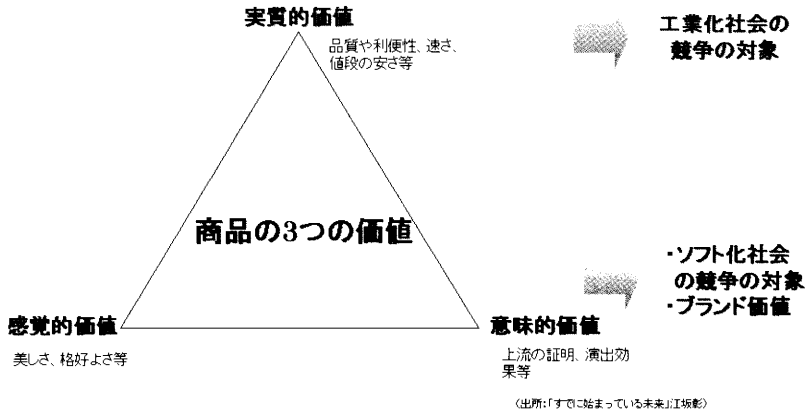


図-9 ソフト化時代の価値の考え方

ンのバイクが、機能面で優れたホンダのバイクよりも高価格で取引されるのは何故か？消費者は、ハーレーダビッドソンの持つアメリカのフロンティアスピリットの象徴といった意味的価値を認め、そこに対価を支払っているのではないか。そして、今、多くの地域が地域ブランドに注目しているのも、単なる地域産品や地域特有のサービスに、ある種の物語性を付加し、その価値を高めるためであると考えられるのだ。

以上のおお、ブランド戦略は、物余りという時代の潮流にも合致した活動なのである。

では、ブランドづくりに成功した場合に期待される効果とはどのようなものであろうか。もともと価格競争に陥らないための戦略であったことからわかるとおり、ブランドづくりに成功した場合、高い利益率、安定した売り上げを期待することができる。その他、競合製品に対する抵抗力や強力な流通支配力等を含め、ブランドのメリットは図-10のようにまとめることができる。

- より高い利益率の実現
- 安定した販売量と売上額の持続
強いブランドの寿命は総じて長く、時とともに莫大なスケールメリット
- 競合商品に対する抵抗力
強いブランドは価格競争への抵抗力が強く、他社が廉価攻勢に出てきても、その影響による売上減少を抑制することが可能
- 強力な流通支配力
強いブランドは、流通業に対して主導権を握ることが可能
- スキャンダルに対する抵抗力
強いブランドは、何か関連する不祥事が発生しても、それに耐えてある程度の時間は耐えることが可能(問題対処時間を稼いで、悪影響を抑制することが可能。)
- ライン拡大の可能性
強いブランドは固定ファンがついているために、それまでとは異なった新しい商品分野へも比較的容易に商品ラインを拡大可能

(出所:「AOMORIブランドの戦略的マネジメント手法の確立について」青森県ABMプロジェクトチーム)

図-10 ブランドのメリット

2.1. 地域ブランドの構造

ではブランドはどのようにして構築していくものなのだろうか。そのポイントを探るための基礎として、まず、ブランドの構造を検討しておこう。世界を舞台に活動を展開するグローバル企業の中には、きちんとしたブランド戦略を構築し、同戦略に基づき、ブランドを生み出し、守り、育てている例がある。例えば、世界一の食品メーカーであるネスレ。同社では、商品のブランドをコーポレートブランド、戦略ブランド、リージョナルブランド、ローカルブランド等に分類した上で、本社がその管理を行うべきもの、世界各地のローカル会社にて管理を行うべきもの等の明確な区分を設けている(図-11)。

社名であるネスレは鳥の巣を意味しており、雛鳥に餌をやるといったやや抽象的な意味を有している。また、鳥の巣は母心、愛、栄養等を象徴しているという。この抽象的な会社としてのコンセプトの下に、マギー、ブイトーニ等のコーポレートブランドがある。例えば、マギー

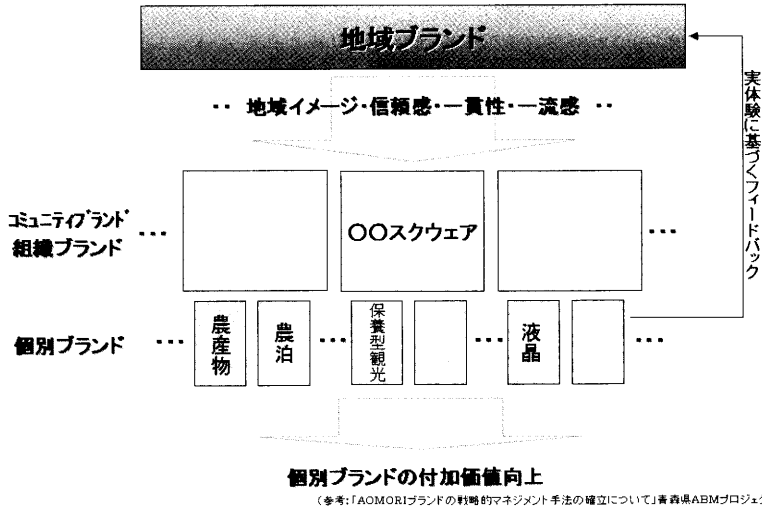


図-12 地域ブランドの考え方

とおり、地域ブランドは、“地域そのもののブランド”と、“地域の特徴を生かした商品のブランド”とから構成され、地域ブランド戦略とは、これら2つのブランドを同時に高めることにより、地域活性化を実現する活動なのである。

2.2. 地域ブランド構築に向けた基本的な考え方

では、地域ブランドはどのようにして構築していくのだろうか。まず、ポイントとなる基本的な考え方を整理しておこう。既述のとおり、物余りの時代には感覚的価値や意味的価値が重要視されるようになってくる。それは、人々の嗜好性が次第に物から離れ、目に見えない価値に移行しつつあることを示唆している。こうした人々の嗜好性の変化を、別のキーワードで表現したものが、“大・同・新”から「小・異・義」へ”という言葉である。従来、わが国では、大手企業による同じような機能を有する掛け声だけの新製品がよく売れたそうである。

欧米企業が日本市場は特殊であると考えざるを得なかった要因の一つは、この安心感のある大手企業による他社のものとそれほど変わり映えのしない新製品を、日本の消費者が好んでいたという事実起因するという。ところが、こうした人々の嗜好性が変化してきた。今、求められているのは企業の規模には依存せず（→小）、他の商品と明確に異なった機能を有する商品で（→異）、しかも商品を製造する企業の社会的責任に対する姿勢が優れているもの（→義）であるという（下図-13参照）。

こうした傾向が顕著に現れた例は、日本酒と焼酎に見られるという。すなわち、全国どこでも大した味や香りの違いのなくなってしまった日本酒は消費が伸び悩み、味や香りにこだわりのある焼酎がブームになったというのである。この意見の真偽はさておき、個性的な商品、独自性のあるサービスがそれなりの人々の人気を集める傾向が昨今、顕著になっていることは事実である。ここから、重要な示唆が浮かび上がってくる。誰もが同じような平均的なものを好む時代ではなく、

◆以前は大手企業による同じような機能を有する掛け声だけの新製品がよく売れた。



小	規模が大きいこと自体には何の意味もない
異	他人と異なる自分だけのスタイルを求める
義	商品レベルの良し悪しだけではなく組織全体としての姿勢を問う

（出所「パワーブランドの本質」片平秀貴）

図-13 小・異・義について

人々がそれぞれの価値観に沿った商品やサービスを選択する時代においては、誰にでも受けるという商品やサービスは、実は、誰にも受けないものとも考えられる。この点を踏まえれば、ブランドづくりを行うにあたっては、ブランドイメージを抱いて欲しいターゲットは誰なのか、ターゲットセグメントの絞り込みや明確化が非常に重要になっていることが分かる。もちろん、ターゲットセグメントを明確化するといっても、地域そのもののブランド化については幅広い対象を視野に入れ、個別の商品やサービスについてターゲットセグメントを絞り込むといった工夫はあり得よう。

2.3. 地域ブランド構築に向けたステップ

最後に地域ブランド構築に向けたステップを整理しよう。地域ブランドの構築そのものが比較的、新しい取り組みであり、必ずしも決まったステップがあるわけではない。ただ、地域ブランドを支えるのは

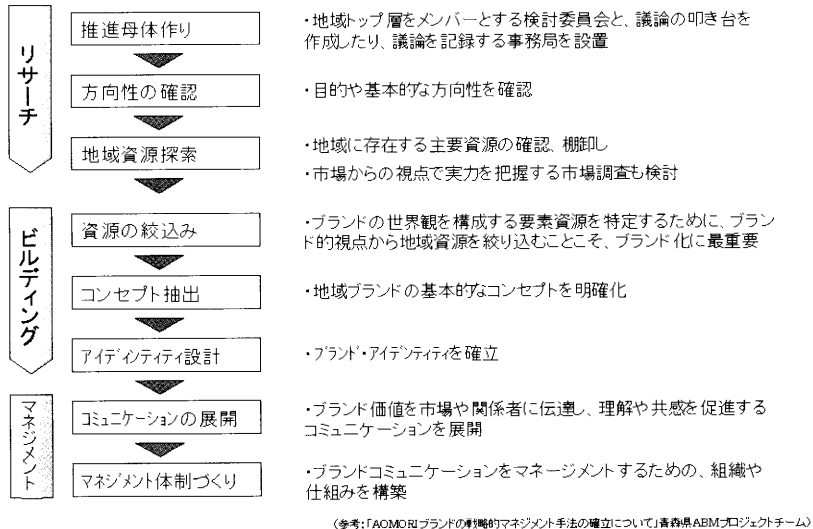


図-14 ブランド構築に向けたステップ (例)

地域に暮らす人々であり、その中で提供される商品やサービスである。このことを踏まえれば、地域ブランドが地域資源とかけ離れたものであってはならない。また、ブランドとは人々の頭の中にあるイメージ的なものである。従って、当該地域自身が外部からどのように認知されているかを理解することも重要である。

こうした点を含め、地域ブランド構築に向けたステップ例を示すと図-14に示したとおりとなる。

地域間競争が本格化していく中で、多くの地域がそれぞれの特徴を生かしたブランドを構築し、ナンバーワンではなくオンリーワンとして生き残っていくことを願ってやまない。

〔参考文献〕

1. 内閣府大臣官房政府広報室 公開資料「地域再生に関する特別世論調査」（平成17年9月5日）
 2. 「実践から読み解く地域再生戦略」日本政策投資銀行 九州支店、財団法人九州経済調査協会
 3. 大分県豊後高田市ホームページ
 4. 「すでに始まっている未来」江坂彰 NTT出版
 5. 「AOMORI ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について」青森県 ABM プロジェクトチーム
 6. 「パワーブランドの本質」片平秀貴
- 1) VFM とは、「支払いに対して最も価値の高いサービスを供給する」という考え方で、同水準のサービスを提供する場合には、価格の安い方を「VFM がある」といい、同価格のサービスを提供する場合には、より高品質なサービスを提供する方を「VFM がある」という。

（むらおか・もとし／（株）NTT データ経営研究所
社会・環境戦略コンサルティング本部 パートナー）

Motoshi Muraoka

【Abstract】 Competition among local governments / local communities / regional governments is becoming intensive. Local governments need a strategy and management method to survive. I made a research on the way to re-activate or strengthen a local community or region. There are 5 type of ways to re-activate a local community or region, such as inviting an industry or a company, privatizing a public business, collaboration between local community and college, tie-up with tourism and community business. Local governments have to consider an optimized combination of these 5 ways like portfolio, reflecting the characteristics of each local community / region. At the same time, Branding strategy for local government is necessary to keep competitiveness since know-how or knowledge will spread soon and similar activities will be introduced in another community. I made a research on private company's branding method since local governments have a lot to learn from private company's experience.

【Keywords】 5 type of ways to re-activation a local community or region, such as inviting an industry or a company, privatizing a public business, collaboration between local community and college, tie-up with tourism and community business, Portfolio for local government for re-activation, Management of local community or region, Local branding strategy