

Report.2

地域の“生き残り”に向けたブランド戦略

開発調査事業部

研究員 中村 圭介

首都圏、大都市圏から中山間地域に至るまで、各地で観光資源の発掘や客を呼ぶアトラクションづくりに力が入り、交流人口の誘致を意識した施策が展開されている。企業・産業は事業再構築を進めつつ、効率性や事業採算性を念頭に置いて、より条件の良い立地を求めている。土地代々の地域住民とは言え、利便性・快適性を求めて余所へ移り住むことも珍しくはない。人も企業も魅力がある方へと惹き付けられ、流れていく。

21世紀初頭、全国人口はいよいよ減少し、これからが国内外を問わず本格的な競争時代を迎える。世界都市・東京ですら国際的な都市間競争の中で新たな「東京」の姿を模索している。都市、観光地、繁華街や商店街、工業団地、住宅市街地、あらゆる地域が競争関係にある。

地域の「生き残り」に向けたブランド戦略は、このように熾烈な都市・地域間競争が繰り広げられる中では、いち早く自己を確立し、それを上手く伝えることのできた地域こそが次代へ創造的な継承を図ることができるとの認識に立ち、ブランド構築のプロセスを地域づくりにおいて活用しようとするものである。すでに人口が減少し、活力が低迷している都市や地域であっても、新たな「生き残り」のチャンスはある。

1. 地域づくりとブランディング

1-1. 地域の危機

個性の喪失。各地で「個性あるまちづくり」、「地域の個性化」など盛んに謳われながらも、目立った成果が上らず、画一化、没個性化の危機に瀕している地域も多い。

地域はあらゆる主体の活動の場であり、様々な経過を辿って現在があるために、多様な「顔」を持っている。また住民一人ひとりの地域に対する想いは異なるものであり、各々の視線で様々な方向から地域を捉えて、自分たちなりにその「顔」を認識している。特に行政施策においては、そういった多様性に応じて総花的な目標を定め、あらゆる住民ニーズを満たさざるを得ない事実もあるだろう。しかしながらその取り組みは、地域づくりの中でも表面的な部分に留まると言わざるを得ない。そこでは、決して地域の個性が浮き彫りにされることはない。

住民は、自らの地域を「どうしたいか」、「どうあ

ってほしいか」という強い想いを抱いている。他の住民も自分と同じ様な想いを抱いていると感じ、その想いが地域に具現化されたとき、その地域に誇りや愛着を持つ。さらに「外」の人からそれが評価されることによって、地域に対する誇りと自信が一層深まる。

地域住民の「内」での想いがバラバラのままでも共通認識化がなされないと、住民は心の拠り所を失い、地域の中はまとまりを欠く。地域活動は不活性化し、新しい文化が生まれることもなく、人々の地域への帰属意識は減少する。そして自分の想いが調和する、価値のある地域を求めて地域外への人口流出が始まることとなる。

1-2. 個性のある地域づくり

～「内」なる想いの共有から

そこで、競争社会における地域づくりでは、地域個性化のための戦略的な発想が必要となってくる。様々な「顔」の中で、地域住民はどの「顔」に愛着を持ち、余所に対して誇ることができるのか。地域の存立基盤である住民の認識を意図的に収斂させ、より多くの「内」なる想いの共有化を図ることで、地域の個性を強みに浮かび上がらせる戦略である。

確かに「外」に対する地域の売り込みは重要であるし、観光が基幹産業として大きなウエイトを占める地域は数多く、余所行き「顔」づくりに重きが置かれる傾向もある。しかしながら、土台となる「内」をおざなりにし、地域の本質が認識されないまま「外」に対するアピール性だけを考えた地域づくりはあり得ない。「内」と「外」の認識に大きなギャップを持った地域は、当初は目新しさから人を呼べたとしても一時的流行に終わり、ブームの後は「内」に虚脱感だけが残される。

また、交流の促進や企業誘致を地域の生き残り策として選択した場合、その地域が「どういったターゲット層を引きつけることができるのか」、あるいは「どういったターゲット層を引きつけることが地域にとって価値があるか」を決定しなくてはならない。これを決定づける要素は、地域のロケーションであり、歴史、文化、施設等に見られる地域の固性が前提となる。

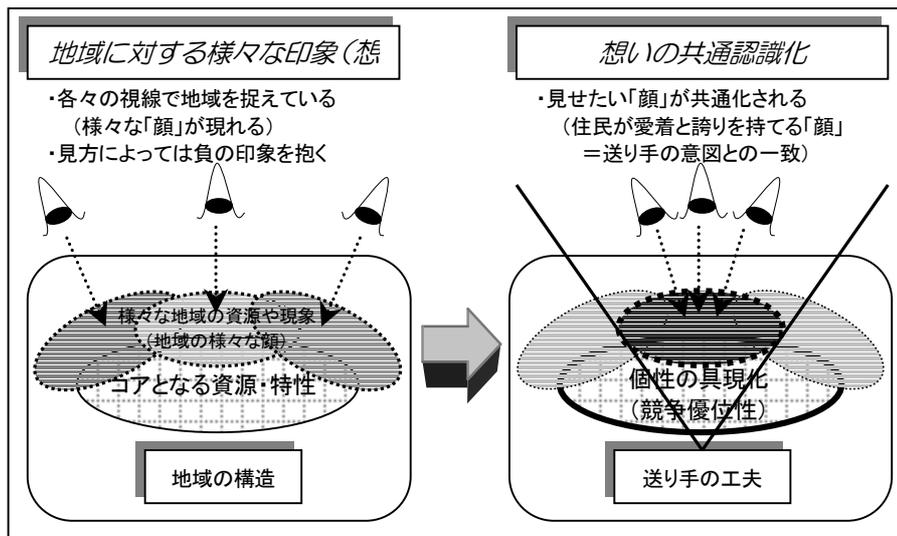
地域づくりは、その地域の本来の価値、地域の個性を形づくってきた固有の資源について「内」で統一して再認識することが出発点であり、その上で「外」からも同一の評価を得ることが重要である。移り気な「外」ばかりに合わせるのではなく、地域が内包する

価値観に従って自己を創造していくことが地域づくりの原点である。

シンプルでありながらも、地域の本質を見据えて具象化するものであり、住民が共有するものである。過去

に見られたCI導入のようなキャッチコピーやシンボルマークづくり等、訴えたいことや呼びかける対象も不明瞭なまま終わってしまったそれとは異なることに留意したい。

地域づくりの主体の「こうありたい」とする戦略意図が受け手の認識と一致したときに地域の個性が確立され、ブランドが成立する。だからこそ地域づくりにおいては、計画段階、コンセプトワークから受け手である住民参加や協働の姿勢が重要性を帯びるのである。



そして構築されたブランドを基に、地域に根ざした資源を最大限に活用しながら今後どのように比較優位性の高い地域づくりを行っていくのかも方針として持たなければならない。地域の性格や方向性によって異なるが、地域の質を高めるために、ブランドの要素として、ネームやロゴ、景観、空間デザイン、施設・機能・サービス、ホスピタリティ等に手を加えて、それら総体としてのブランドを知らしめていく必要がある。

同時に地域のマーケティングである。地域のブランドを確固たるものとし、交流人口や企業・コンベンション等の誘致、地場産品の販路開拓、商圈拡大等といった効果を得るために、優位性が発揮されるマーケットを見極め、商品としての地域を送り込む。

地域の個性が確立されれば、具体的な取り組みの道は多方面に拓けてくる。

1-3. ブランド戦略

～競争優位性の高い地域づくり

個々バラバラに意識される地域アイデンティティをある一定のレベルでまとめ上げる、ここにブランド戦略、「ブランドを軸とした地域経営」の考え方が大きな意味を持つてくることとなる。

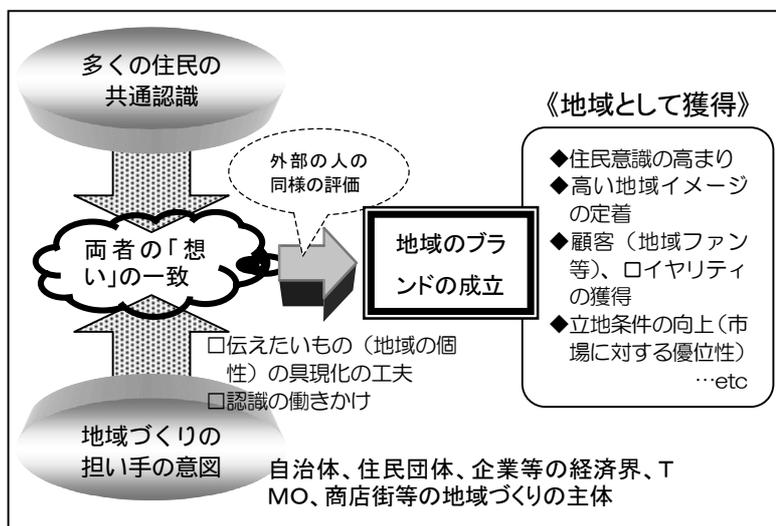
ブランドは、人々が比較対象の中で価値を認めて選択するものであり、そこにアイデンティティがある。流行り廃りや格好の良さだけでなく、本物がある。一般にブランド品と呼ばれる物には、品質に対する高い信頼の基で所有者と他者の一致した認識があるため、ある種の安心感や所持することへの愛着、誇りが生まれ、ロゴや響きなどから品物そのものの価値を伺い知ることもできる。

同様に、地域のブランディングは、本来的地域の価値を見極め、競合相手との優位性を確認し、受け手としてまず地域住民の多くが共通認識を持てる像を定めることから始まる。その像は、できる限り

1-4. 対象となる空間領域

地域づくりにおけるブランド戦略は、住民等の共通認識による地域の個性化、競合相手との比較優位性のある相対的なアイデンティティの確立といった需要に応じて、様々なレベルでの空間を対象地域として想定することができる。

ただし、例えば中心市街地活性化への応用を考えた場合、その領域は広がれば広がるほどに関係者の共通認識を得にくく、顧客等の受け手の認識とのズレが生じる恐れがある。一方で、「内」での想いを統一し得る共有の地域資源もしくは共通の地域課題を確認できれば、地域連携や市町村合併等の広域的な施策展開においても十分に活用を考えていくことができる。まず、ブランドたる地域像を描く目的を明確化し、具体的な取り組み内容を勘案しつつ、より効率的



で効果的な範囲を見極めることが重要である。

地方レベル	東北・九州、あるいは北海道等の地方ブロック単位でのエリア ex) 北東北三県（青森・岩手・秋田）では、様々な主体が参画する「北東北広域連携推進協議会」により、多様な交流・連携を通じて地域が有する可能性を活かした地域づくりを推進。
都府県レベル	都府県、道内支庁等の行政区と同一のエリア ex) 「生活者起点」を県政のキーワードに掲げ、独自の「くにづくり」を進める三重県等が好例。同時に三重県内では「生活創造圏」に区分された特色ある地域づくりが進められている。
広域圏レベル	一体感のある生活圏域、都市圏域、連携施策としてのエリア ex) 「環十和田プラネット広域交流圏」では、地域のシンボル・十和田湖を中心に 74 市町村の連携・交流の取り組みを展開。 ex) 地域連携面での取り組み事例を次項において紹介する。
都市（市町村）レベル	市町村の行政区と同一のエリア ex) 全国初の「生涯学習都市」として知られる静岡県掛川市など、独自のブランドが育まれている。
地区レベル	中心市街地、駅周辺地区、駅前町、温泉街等のエリア ex) 宮城県石巻市では、従来の「海」と「食」を前面に出した「ロマン海都」のキャッチに加え、中心市街地では「マンガのまち」を視点とした街づくりに取り組んでいる。
街区、自治会、商店街等	駅前商業街区、町内会、事業協同組合等のエリア ex) 東京都新宿区の早稲田商店街は、ゼロエミッションへの取り組みをきっかけに、住民や企業、大学、行政等を巻き込んだ街づくりを進めて全国有数の存在に。



主体（作り手・送り手）は誰が担うのか

自治体の計画であれば必ずその領域が定まってくるが、活用資源が複数の行政区にまたがって存在したり、広域での連携による取り組みが発意されたりする場合もある。

ブランド戦略立案においては、まず主体における問題意識や取り組み意図が明確化され、共有されている必要がある。

参画者のまとまりは得られるのか

特に地域住民は、地域ブランドの送り手・受け手の両面性を持っている。従って地域のブランディングに際して主体的参画が見込まれる地域住民が必要なまとまりを形成できるエリアであることが重要である。

どのエリアをどういう地域にしていきたいか、受け手の意識と大きな差があってはブランドが成り立たない。幅広い効果を期待しすぎるあまり必要以上に領域を拡大すると、地域像が漠然として受け手との認識のギャップが埋まらないこともあり得る。

競合相手との関係性を確認できるか

地域のブランドは競合相手との比較の中で成立することで大きな意味を持つ。競合地域を特定し、その魅力や特徴を把握・分析することで自らの地域のポジションや優位性を確認しながら、それを活かした地域づくり取り組みを最も効果的に実施することのできるエリア設定が求められる。

2. 弊社の調査事例より

このように様々な空間領域での取り組みが想定される地域のブランディングであるが、地域住民に身近な単位で個々の特色を活かした地域づくりを進めると同時に、それぞれの個性をより発揮するため、ブランド戦略の発想を持って相互の連携に取り組むことも有効である。

ここでは、行政区を越えて共有資源を活用し、連携による地域づくりに向けた取り組みの事例として、平成 12 年度に広域関東圏産業活性化センターより委託された「黒磯・那須・黒羽地域振興計画策定調査事業」（電源地域振興指導事業）における調査の概略を紹介したい。

2-1. 地域の概要

「黒磯・那須・黒羽地域」は、栃木県の北東部、茨城県・福島県と境を接する位置にある。対象となる地域は、黒磯市（人口 58,786 人）の南東部、那須町（人口 27,027 人）の南東部、そして黒羽町（人口 17,037 人）全域である。

地域の中央には、那須連山を源とする那珂川が南北に流れ、県立自然公園に指定される八溝山系が茨城県境を成す緑豊かな地域である。那珂川に注ぎ込む中小の河川が八溝山系の奥深くまで谷を形成し、農業・林業等の第一次産業が主要な産業となっている。

地域の北西部に広がる那須高原は、古くからの温泉郷を有し、現在でも約 600 万人もの観光客を迎える全

国有数の観光・レクリエーションエリアとなっており、同じ「那須野」であっても、新幹線や高速道路を境に北西部と南東部では大きく性格の異なる地域が形成されている。

この地域の歴史は太古の時代より続き、古代の遺跡・集落跡等にもその記憶が留められているが、特に古代律令国家の東山道、那珂川の水運、そして江戸期の奥州街道など主要街道が整備されたことで、早くから交流・交易が盛んとなり、宿場町や城下町等の「まち」が形成されてきた。

黒磯市の鍋掛地区は、那珂川の渡しの両岸に栄えた鍋掛・越堀の両宿場町が原型であった。那須町の芦野地区は、那須氏を本家・盟主とする那須七騎の芦野氏の中世城下であり、江戸期には旗本として領有された、旧奥州街道の主要な宿場町でもあった。同町の伊王野地区は、旧東山道に沿って栄え、道々の祈りや義経伝説等の足跡を残し、中世には那須七騎の伊王野氏が居を構えていた。黒羽町は、同じく那須一族に名を連ねる大関氏の城下町として栄え、藩政文化や「奥の細道」に代表される文学等が息づいている。

黒磯・那須・黒羽の3つの地域ではそれぞれ、歴

史的遺産や貴重な自然環境、豊かな産物等を資源として活かしながら、様々な地域づくりの取り組みが進められてきていた。その中で、3地域が互いに連携し、協働することによって、自然や歴史的条件等における共通の資源、共有財産の有効な活用を図り、現在地域ごとに進められている取り組みのより効果的な実践を図ることを目指して、この調査は着手された。

2-2. 地域資源の発掘

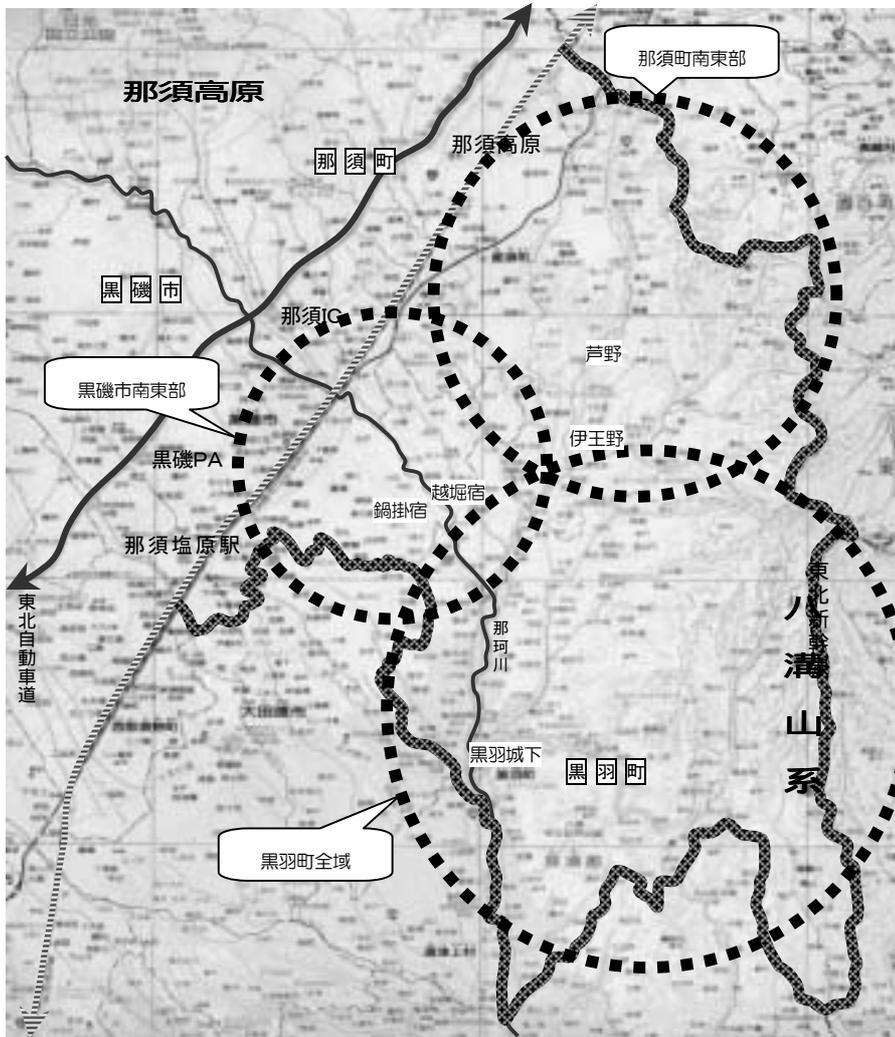
調査・検討にあたっては、学識経験者や地元代表者、3地域の行政等からなる「委員会」、行政の実務担当者を中心とする「ワーキンググループ」を設置すると共に、地場産業や観光ボランティア等の諸団体で活動している地域住民による「地域分科会」を3つの地域ごとに組織した。

調査は地域資源の発掘から始まった。旧東山道や奥州街道に関連する歴史的遺産が豊富で、これに基づく地域づくりが進められているが、果たして地域資源と呼べる物はそれだけなのか。地域住民も見落とし、忘れられているような資源が眠っているのではないかと。まず、「地域分科会」の場において、自らの地域をどのように捉え、誇っているか、そして今後の地域づくり

において活用し得る資源としてどんなものがあるのかを住民の声で語ってもらった。

当初は我々「外」の人間が同席していることで「果たしてこんなものを地域の資源として自慢するのは如何なものか」というような抵抗があったのか、一般的に価値があると思われるものがいくつか上げられたが、話が進むにつれ、「こんなものもある」、「それでいいのだったら、これもそうだ」と積極的に地域の特色が語られ始めた。伝統を復活させた「餅つき歌」、一鍋800食分の巨大な「鍋掛鍋」、八溝材に代表される森林資源、耐水性・耐久性に優れた芦野石、田畑が織りなす地の風景...、様々な自慢が述べられた。

また、委員会の委員長でもある千葉大学工学部・宮崎清教授の研究室が調査協力機関として何度も地域を訪れた。さらに詳細な住民ヒアリングを行い、フィールドサーベイによって、「地域分科会」で抽出された資源を確認すると共に、「外」の眼で見ても非常に価値の感じられる、「これは地域



の光だ」と読み取れる地域資源を発掘した。

2-3. 3地域のアイデンティティ

この地域を特色づけていた大きな資源は「水」・「木」・「石」であり、それぞれが密接に結びついて様々な地域資源を生み出していたことがわかった。そして地域の暮らしや歴史・文化は、中でも「水」と強い係わりを持ち、それによって育まれて形成されていた。「水」というと那珂川の大きな流ればかりが目立つが、山があり、谷があり、平地があるこの地域には、泉となって「水」が生まれる地があり、小川となって「水」が集まる地があり、大河となって「水」が流れる地がある、水の循環が凝縮されて存在していた。そして、それぞれの箇所では、その地ならではの人々の「水」との接し方があり、「水」がもたらす恵みが存在していた。

この「水の巡り」が地域に存在すること、この地域のあらゆる資源の根底に「水」があったことに人々が気づいたとき、これまでに確認されていた地域資源はさらに価値を高めた。地味が肥えていたのには理由がある。山と「水」とが良好な関係にあるからこそ、山林からも「水」からも恵みがもたらされる。そこには様々な生き物が生息する。源頼朝が幕府を開いた後に大規模な「那須野巻狩」を催したのもこの地であった。地域の真実の上に歴史がきちんと存在していた。溶岩を冷却したり、土砂を堆積したりする「水」の大きな効用があって「石の文化」がこの地に生まれた。「奥の細道」の道中、俳聖・芭蕉が黒羽の地に最も長く逗留し、多くの句を残していったのは、「水」が創り出した自然の造形美、「水」と共生する人々の営みに心惹かれたからではなかったのか...、夢は大きく広がった。

「歴史街道を活かしたまちづくり」、「芭蕉のまちづくり」等、現象としての歴史や歴史的遺産は貴重な資源であり、これを表題に掲げることは、確かに誰からも理解され、地域での共通認識が得られると感じやすい。しかしながら、その一面だけにとらわれていては、地域の個性を育み、広げていく活動はやがて行き詰まる。自然環境をただ豊かだと漠然と捉えていては、地域の本質的な価値に気づくことがない。同じような状況下の地域は各地にある。それだけでは相対的な優位性を持った「地域らしさ」は決して形成されることがなく、地域づくりの活動に積極的に取り組んでいるからこそ、ジレンマに陥ることもあるであろう。

「水」が地域のあらゆる命を育み、伝え、創っている、「水の巡る郷」。当たり前のことであったのだ

が、当たり前すぎて忘れていた。しかし、地域づくりの担い手である住民自らの手で地域と地域資源を洗い出し、自らの眼で本質の部分に触れ、価値を持った地域の「格」を見出した。そしてこれに共感したことで、「黒磯・那須・黒羽地域」は自らの個性を磨く、新たな地域づくりの出発点に立つこととなった。

2-4. 地域づくりの今後の課題

この調査では、住民等の関係者の主体的な参画をもって地域資源の発掘を行い、これを通じて地域を構成する本質的な価値（個性の源）を探りながら、今後の地域像として共通認識を図り得るコンセプトの策定と戦略の立案がなされた。地域の特徴はシンプルでありながらも真実を伝え、多くの地域関係者をひとつにまとめ上げて、優位性の高い地域づくりを行っていく上で具体的な展開を図ることができるものとして表現された。ブランド戦略を明確に意図したものではないが、地域のブランド化に要するプロセスを辿って計画の取りまとめが行われている。

この調査を通して、誰もが知っていながらも見落としがちであった地域の素材に着目し、新しい地域づくりの糧とする、これこそが「自分たち」の地域の個性であり、「自分たち」にしかできない地域づくりであることが再認識された。認識することで、地域の素材が再び価値を高めた。地域の「内」においてブランド構築の基盤が整ったわけである。今後、このブランドを育成し、管理していくことが極めて重要なこととなり、この段階がおろそかになっては住民の望む地域の姿は完成しない。より多くの住民等の共通認識を促す活動、地域関係者が送り手となって「外」とのコミュニケーションを進める活動、そして地域のマーケティング。我々外部の人間はここまでは助力することができたが、ここから地域を愛する住民の方々による本当の地域づくりが始まることとなる。

3. 地域づくりにおける ブランド戦略のポイント

3-1. ブランドづくりのきっかけ

ブランド戦略を発意する経緯は、それぞれの地域の実情に応じて異なるものであろうが、先行的な各地の事例の中では必ず積極的なリーダーシップの存在が見られることは間違いがない。行政単位での取り組みにおいては、リーダーたる首長が強烈な個性を発揮しているし、自治会や商店街等では「オヤジ」と呼ばれる人材が不思議なパワーを奮っている。そしてこういった旗振り役や仕掛け人は、地域を代表する存在として、その取り組み姿勢や発言、仕草、ファッション等も地

域のブランドを構成する大きな要素にもなっている。地域のブランディングに係わる地域資源の中に人的資源が不可欠であること、人がきっかけとなって進められることは、従来の地域づくり・まちづくりと同様である。

また地域に影響を及ぼす外的要因もブランド戦略を取り入れる契機である。市町村合併もそうであるし、高規格幹線道路や鉄道のように広域に渡る基盤整備等の計画もそのタイミングとなり得る。これらの施策は、もとより地域における必要性に重きが置かれて発意されるものであるが、広域地域のブランドづくりの観点から今一度地域の内面を見直し、各地域間での連携のあり方を探ることが有効であろう。一見バラバラに思える地域にも、人、自然、地理、歴史的条件等の中に繋がりを見つかることはできるものである。個性ある新たな地域づくりに向け「内」なる想いを共有する必要性があるからこそ、その手段としてブランド戦略を活用していきたい。

3-2. 「内」と「外」の関係性によるブランド確立

地域のブランドの構築に係る取り組みはこれまでに紹介してきたような活動が一例として上げられるが、「黒磯・那須・黒羽地域」でもそうであるように、構築されたブランドを真に確立し、これを維持・育成し、管理し、発展させていくことが、重要なポイントとなる。

地域づくりの担い手である住民等の関係者の間で、地域の個性について共通認識を図ることは前提だが、それで終わっては単なる自己満足に過ぎず、創造的な発展はあり得ない。これはブランド化の第一歩ではあるが、その上で「外」にも送り出し、受け手が同様の認識をするに至って初めてブランドが確立される。そのための活動は、送り手が一体となり、力を合わせて受け手との関係性を深めていくことであり、共同広告やプロモーション活動、地域フェアやイベント等の開催、地域における体験メニューの整備等、手法は様々であるが、優位性のある地域の特色をふんだんに伝えていく必要がある。そのため、地域資源の発掘や地域の比較優位性を見出す当初の活動等には、受け手であり送り手でもある住民や立地企業等の地域関係者が参画していることで、次の段階へのスムーズな進展が図られることとなる。

3-3. ブランド維持への不断の努力

～地域を管理し、対応を図る仕組みづくり

地域づくりにおけるブランド戦略では、その価値が地域の中で広がりを持たなければ意味がない。地

域に構築されたブランドを軸に、今後どのような地域づくりの取り組みを加えていくのか。「黒磯・那須・黒羽地域」では「水の巡り」の中で、今を生きる人間が、新たな「水」との係わりを持ち、これまでに蓄積された文化の上に、新たな文化を積み上げることが重要となる。理念として「水の巡る郷」をしっかりと保ちながら、その視点からはずれることなく自ら住み続けられる環境を整え、誇りに思える暮らしを育み、そして精神的にも経済的にも自立した地域の創造を目指すことが求められる。

また、地域の本質的な価値は不変のものである。「水の巡り」は変化するものではないし、変化があってはならない。しかしながら地域は生き続ける。環境は変化する。地域のコアにくるんだ個性的な部分も時間の経過と共に、人々の価値観とのギャップが生じてくる恐れがあるし、ブランドもいつかは廃れていくのかもしれない。そのような周囲の変化に対して敏感となり、適切な対応を図ることができるのは、日常的に不断の努力を続ける地域住民等に他ならない。常に地域に係わり続け、地域のブランドの管理を怠らないからこそ、小さな変化も見落とさずに地域に力を与えることができる。築き上げた地域の競争優位性を更新したり、地域の価値を維持したりもできる。そのため住民や企業等の関係者により地域をマネジメントする仕組みや体制を確立することが重要だが、それもブランド構築の過程に携わったことが大きなきっかけとなるであろう。

先達が創り出してきた地域を、自ら満足できる地域としてその価値と必要性をより高めながら次代への継承を図ることは、現在その地域と共に生きる人々の責務である。

～以上～