

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 10 日現在

機関番号：34416
研究種目：基盤研究(C)
研究期間：2011～2013
課題番号：23530556
研究課題名(和文) 地域ブランド構築における戦略的ゾーニングの可能性

研究課題名(英文) A study of cross regional collaboration for place branding

研究代表者

徳山 美津恵 (TOKUYAMA, Mitsue)

関西大学・総合情報学部・准教授

研究者番号：80363951

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円、(間接経費) 960,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は地域間連携によるブランド構築である。地域ブランド構築の一手法である戦略的ゾーニングの中でも、特に地域間連携に注目し、現状を分析することで、その課題を整理した。その後、地域間連携によるブランド構築の先端事例の調査と分析を通して、ブランド化を目指した地域間連携のマネジメント・モデルを構築した。以上により、特に過疎地域を抱えるような地方における地域活性化の一助となる研究となった。

研究成果の概要(英文)：This research is about a study of a cross regional collaboration for place branding. We consider problems of a cross regional collaboration in Japan and discuss a potential of it. After that, we analyzed an important case of it and building a management model of a cross regional collaboration for place branding.

研究分野：商学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：地域間連携 地域ブランド

1. 研究開始当初の背景

近年、少子化の進展や長らく続く日本経済の停滞などのしわ寄せを受け、地方の疲弊が続いている。平成の大合併や検討の続く道州制は、大都市圏への人口の一極集中が進むと同時に限界集落の存在が大きな社会問題となってきたという日本列島の構造の歪みから出てきた政策課題であった。これらは日本を支えてきた構造に大きな問題が所在していることを示している。

そのような認識の中で、研究代表者と研究分担者は地域活性化の方策として長らく地域ブランド構築の研究を続けてきた。その成果を2009年に『地域ブランド・マネジメント』(有斐閣、共著)に著したところ、多くの自治体関係者やまちづくりNPOから反響を受けたが、それと共に多くの課題が残されたことも明らかとなった。

そこで、本研究では、先の研究成果を発展させることを意図して、地域ブランド・マネジメントの中でも、特に地域の構造に焦点を当てたブランド戦略である戦略的ゾーニングの可能性に焦点を当て、研究を進めることになった。

2. 研究の目的

地域ブランドに関する研究を進めていく中で、都道府県、市町村といった既存の枠組みが、地域ブランド構築を困難にする一つの要因となっていたことが明らかになった。研究代表者と研究分担者は、この問題への対処を先の『地域ブランド・マネジメント』の中で、戦略的ゾーニングという理論枠組みでまとめている。

その後の自治体関係者へのヒアリングなどから、「戦略的ゾーニングが地域にとって必要であると認識している」「地域に十分な資源がないため地域間連携によってブランドを構築したい」という肯定的な意見を得ると共に、「これまでも地域連携として戦略的ゾーニングらしきものを行ってきたがうまく機能していない」「戦略的ゾーニングを行いたい具体的なマネジメント方法が分からない」といったコメントを得ることができた。そこで、問題の焦点を絞るために、戦略的ゾーニングの中でも、地域ブランド構築の手法としての地域間連携のあり方(すなわち、ブランド化を目指した地域間連携のマネジメント・モデル)を提案することが必要だと考えた。

そこで、本研究では、地域ブランド構築における戦略的ゾーニングの中でも、特に連携型ゾーニング(以下、地域間連携)に注目し、現状の地域間連携を分析することで、その問題点を洗い出して課題を整理すると共に、地域間連携の成功事例の分析を通して地域間連携のマネジメント・モデルを構築することを目的とした。それによって、特に地方の地域活性化の一助となる研究を目指した。

3. 研究の方法

本研究では三段階に分けて進められた。まず最初は地域間連携の現状についての分析である。次に、地域間連携の先進的事例についての調査と分析、その後にはマネジメント・モデルの構築である。以下で詳しく述べる。

(1) 地域間連携の現状分析

ブランド化を目指した地域間連携に当てはまるであろう事例は日本でも増えてきているが、各自治体の取組みは手探り状態であったため、ヒアリングによって現状を探ることとした。

ヒアリングの候補となったのは、宇治市(京都府)と香川県である。宇治市は源氏物語をコンセプトとした地域ブランド構築に成功し、それを軸とした地域間連携にも取り組み、成功を収めている。そこで、宇治市のブランド構築と地域間連携の取組みについてヒアリングを行った。その後、宇治市の地域間連携についての裏付けを行うために、それをサポートしていた京都府の観光課へのヒアリングも追加で行った。

香川県は近年、うどん県等独自のブランド発信に注目が集まっているが、それと共に瀬戸内の島々で行われる瀬戸内国際芸術祭を成功させ、世界から注目されている。そこで、同芸術祭に関する運営や地域間連携の実情についてヒアリングを行った。

それ以外に、複数の都道府県にまたがる地域連携の取組みとして「観光圏」に注目した。「観光圏」は2008年に観光庁によって提唱され、多くの自治体が観光圏の構築に取り組んでいた。そこで、観光圏の現状を調べるために、観光庁へのヒアリングを行った。

以上のヒアリングを分析することで、地域間連携の問題を洗い出し、課題として整理した。

(2) 地域間連携の先進的事例の分析

本研究では、ブランド構築型の先進的な地域間連携として「日本で最も美しい村連合」の取組みに注目した。これはフランスの各地に点在する限界集落に近づきつつある農村が「農村に残る美」をコンセプトに連携し、それぞれの地域が有するブランド資産を観光資源として共同発信したことが始まりとされる。その取組みは世界各地に波及し、日本では2005年に「日本で最も美しい村連合」が発足し、取組みが始まっている。この地域間連携は、人口一万人以下の日本の僻地にある自治体同士の地域間連携であり、ブランド構築の取組みである点で非常に評価できると考えた。

そこで、我々は同組織の事務局のあった美瑛町(北海道)へのヒアリングと視察を行うと共に、日本全国に点在する加盟地域の中でも特に積極的な活動を行っている長野県の町や村へのフィールドワークを行った。その後、事務局が東京へ移転されたため、東京事務局へのヒアリング調査を行った。

それと共に、同組織の活動の原型である

「フランスで最も美しい村連合」の取組みを調査するために、フランスのアルザス地方にある村々においてフィールドワークを行い、その成果を元に分析を行った。

(3) マネジメント・モデルの構築

以上の段階をへて、最後はブランド化を目指した地域間連携のマネジメント・モデルの構築に取り組んだ。具体的には、「日本で最も美しい村連合」の取組みを、質的調査手法の一つであるM-GTAによって分析し、モデル化した。

4. 研究成果

研究成果としては、地域間連携の課題の整理と先駆的事例としての「日本で最も美しい村連合」の取組みの紹介、地域間連携のブランド化に向けたマネジメント・モデルの構築の三つが挙げられる。地域間連携は地域ブランド研究としては注目されてこなかったテーマであるが、実務的には非常にニーズの高い研究であり、その意味で地域活性化への貢献は高いと考える。以下では、それぞれの成果を詳しく説明していく。

(1) 観光圏の分析による地域間連携の課題

日本ではこれまでも地域間連携がなされていたが、その殆どは地方自治法に基づき、地域間でインフラを共同運営する広域連携であったり、産官学連携に代表される技術交流や産業振興といった「ものづくり」の連携であったりと機能的広域連携が主体であった。しかし、日本の地域が疲弊している中で必要な地域間連携は、効率化を目指すのではなく、根本的な地域の活性化を目指すものでなくてはならない。

そのような中、日本においても少しずつブランド構築に主眼をおく地域間連携も見られるようになってきた。その代表例が2008年に観光庁によって提唱された「観光圏」である。これは国の提唱する地域間連携の一つで、観光による地域活性化を目的としている。これまでも観光分野において複数の都市が広域的に連携することはあったが、その多くは共同でプロモーションを行うという機能的広域連携のレベルで終わっていた。それに対し、観光圏は明確な目的の下で具体的な旅行施策を促すものとなっており、より戦略的な地域間連携として注目されていた。

しかし、観光庁への取材によって、ブランド構築に向けた地域間連携の難しさが明らかになった。観光圏の場合、2012年9月までに認定された49地域のうち観光圏として機能しているところは少数であり、それらも以前から地域間連携の取組みがあったところであった。それ以外の観光圏をきっかけとした地域間連携は観光地図やウェブサイトの作成といった表面的なもので終わっていた。

そこで、観光圏のコンセプトを分析したところ、その多くがキャッチコピーのレベルで終わっており、ブランド価値を提案するものは少数であることが分かった。ここから、地

域間連携における、4つのポイントが導きだされた。

その一つは体験価値の重要性である。観光圏として成功している地域間連携は、これまでになかった新たな地域体験を提案しているものであった。こうした新たな体験価値の提唱が地域ブランドの価値につながっていくことが分かった。二つ目は、新たに提案した体験価値を、連携した地域間だけでなく旅行者とも共有することが必要であった。三つ目は、地域間連携の体制作りである。特に自治体は規模もノウハウもバラバラであるため、地域間での取組みに温度差が生じてしまい、それが連携の障害になることが多い。このような格差のある地域をまとめていくための仕組みが必要であることが分かった。四つ目は連携した地域間でのコミュニケーションの重要性である。地域の代表者が集まっただけの単なる連絡会議では連携そのものの形骸化につながる。組織が常に価値を共有し、新たな施策を生み出すためのコミュニケーションの仕掛けが必要になってくることが分かった。

それと同時に、地域間連携の課題として、長期的なマネジメントのあり方、組織体制のあり方、積極的なコミュニケーションを促すための創造的交流の誘発の3つにまとめられた。

(2) 「日本で最も美しい村連合」の取組み

地域間連携のブランド化に向けた先進的な取組みとしては、「日本で最も美しい村連合」が挙げられる。同組織は「農村に残る美」をコンセプトに地域の自立を目指す運動として2005年に発足した組織である。同組織に加盟できるのは、そのコンセプトに共感した人口一万人以下の町村であり、全てが過疎の悩みを抱える。それらが「日本で最も美しい村」になるために、それぞれの町村独自の取組みを行うと共に、「日本で最も美しい村」というブランドとして共同でプロモーションを行っている。同組織の取組みは確実に成果を出しており、特に観光分野で海外からも注目される様な村が出てきている。同組織の特徴は以下の3つにまとめることができる。

一つはブランド価値の共有である。「日本で最も美しい村連合」は村々の美しさという価値の向上を目指している。原型となったフランスで作られたコンセプトであるが、美しさというのは世界共通のものであり、だからこそ、この運動は世界的な広がりを見せている。その意味で、地域住民だけでなく、多くの人々に共感されるブランド価値であり、だからこそ利害関係のないサポーターもブランド価値に共感し、積極的に協力してくれている。

二つ目の特徴は、独自の運営体制である。一般的な地域間連携では、国が補助金を出しつつ音頭をとり、規模の一番大きな自治体がリーダーとなって会議形式で進められる。その方式においてリーダーの責任と負担は重

く、だからこそ会議が形骸化したり、リーダーになるのを嫌がる自治体も出てくる。

「日本で最も美しい村連合」の場合、国からの補助はいっさいなく、組織の運営に企業サポーターが積極的に関わっている点に特徴がある。というのも、同組織の原型であるフランスの組織を、発足人である美瑛町の浜田哲町長に紹介したのはカルビー株式会社の松尾雅彦会長（当時）である。松尾会長は現在も同組織におけるブランド価値の伝道者として重要な役割を果たしている。

松尾会長の友人である伊那食品工業株式会社の塚越寛会長も、そのブランド価値に賛同し、同組織の運営に深く関わっている。同組織の加盟町村は全国各地に点在するが、その中でも伊那食品工業の本社がある長野県は加盟町村が最も多く、また長野県会議といった独自の動きを見せているが、それも塚越会長の存在が大きい。

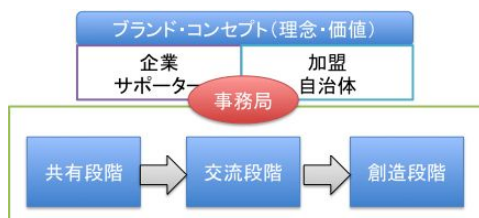
こうした自治体と企業の両輪をまとめるために、事務局の果たす役割は大きい。同組織では日本ならではの体制を模索しており、その動きの中で新たな展開を見せている。

三つ目の特徴は、交流による学習の促進である。同組織の目的は地域の自立であり、そのための取組みに関しては、それぞれの町村が考えなければならない。しかし、人手の少ない村々だからこそ日々の事務処理で手一杯で、村の将来を考える機会は殆どない。そのような自治体職員に対しての教育の場として、交流の場が同組織には設けられている。年に一度行われる総会は加盟した町村を巡るように行われている。その殆どが僻地の小さな村であるため、その地に行くだけでも大変な労力である。しかし、総会の会場となる地域に足を運ぶことで、加盟町村の取組みを直に見ることができるだけでなく、直接意見交換することも可能になる。総会では松尾氏をはじめとする有識者における講演も行われており、世界的な農村の動きを知るだけでなく、ブランド価値の再確認ができる。

このように総会をはじめとする同組織の活動は、単なる交流の場ではなく加盟町村の貴重な学習の場となっているのである。

(3) 地域間連携のブランド化に向けたマネジメント・モデル

以上の研究成果より、地域間連携のブランド化に向けたマネジメント・モデルを構築した（下図は簡易版である）。



ブランド化に向けた動きの基本となるのは、ブランド価値をベースとしたコンセプトの制定であり、それが明確でなければ、連携

自体も曖昧になってしまう。ブランド価値が組織内外に共有されることが一貫性のあるブランド構築の出発点になる。

次に、このブランド価値の共有を前提とした運営体制の整備である。「日本で最も美しい村連合」において、企業サポーターが大きな役割を果たしているように、地域間連携において自治体とは異なる視点をもつ様々なアクターの関わりが重要となってくる。こうしたアクターをまとめ、それらの力を発揮させる存在として事務局が重要となる。

この事務局の下で、ブランド価値の実現に向けたマネジメントを段階的に行う必要がある。共有、交流、創造の三段階に分けることができる。共有段階は最初の出発点であり、ブランド価値に共感してもらえるようなコンセプトの策定・発信とそれを支える組織体制が必要となってくる。次の交流段階は価値の共有を継続的に行っていくための仕掛けであり、「日本で最も美しい村連合」では年に一回の総会がこれに当たる。価値が共有できて、地域間の交流が深まることによって、ようやく地域間連携のコミュニティが創造性を発揮することができる。この創造段階は観光戦略をはじめとする戦略を生み出す段階として位置づけることができる。

残された課題としては、モデルの一般化があげられる。今回構築したマネジメント・モデルは先駆的な事例である「日本で最も美しい村」をベースに作られている。今後、様々な地域間連携をモデルに当てはめることで、その一般化と精緻化を更に進めていかなければならない。

最後に、地域間連携によるブランド化は、小規模な地域でも非常に有効なブランド構築の施策であることが分かった。本研究の成果を積極的に発信していくと共に、アクションリサーチを取り入れながら、実際の地域のブランド構築に貢献していきたい。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計1件)

徳山 美津恵・長尾 雅信 (2013)「地域ブランド構築にむけた地域間連携の可能性と課題 - 観光圏の検討を通して」, 商学論究, 第 60 巻第 4 号, 査読なし, pp.261-282 .

6. 研究組織

(1) 研究代表者

徳山 美津恵 (TOKUYAMA, Mitsue)
関西大学・総合情報学部・准教授
研究者番号：80363951

(2) 研究分担者

長尾 雅信 (NAGAO, Masanobu)
新潟大学・人文社会・教育科学系・准教授
研究者番号：50467065