

まちづくりにおける ブランドの潜在的可能性と意義

宮本 倫明 *Written by Rinmei Miyamoto*

「ブランド」を構成する要素

昨今、地域づくりにおけるブランド論が盛んである。商品やサービスのマーケティングアプローチの手法の一つとしてのブランド構築を、都市や地域に応用しようとする試みが全国各地で実践されつつある。他との差別的優位性を確保することで当該都市や地域を選んでもらいやすくする、とするブランディングの仕組みは確かに使えそうである。しかしながら、まさに試行錯誤の途上であるがゆえに明確な地域づくりの手法として確立されているとは言いがたいのが実情だ。そもそもブランドを冠する実態自体が何なのか、または誰に対するブランド構築なのか、といった根本的な視点が抜け落ちた議論や事業も見受けられる。「都市」「や」「地域」のブランディングに取り組む際に、まず、一次産品や工業製品、特定の企業が提供するサービスに対するブランディングと比較して、ブランディングしていく対象が「都市」「や」「地域」であるという質的違いを理解することが求められる。この質的な違いを理解するためのキーワードが「ブランドを構成する要素」「ブランドを訴求する対象」「ブランドを担う人」である。

「都市ブランド」の成り立ち

例えば、「都市ブランド」といえば、まさに「都市」が提供する商品やサービスまたはエリアイメージがブランドの実態となることから、「都市ブランド」を構成する要素としては、多様な都市機能(空港・港湾・ターミナルのアクセス機能、ホテル・コンベンション機能、ショッピング・アメニティ機能、情報受発信機能など)や、都市サービスビジネスサービスクレードの高い飲食サービス、交通輸送サービス、娯楽サービス、文化教養施設サービスなどがファンタメンタルとして挙

げられる。加えて、都市の持つ歴史や文化的背景、規模や景観なども「都市ブランド」を構成する要素となろう。ホスピタリティ、清潔さや安全性などの心理的要因も求められる一方で、複雑さや混沌といった要素を「ブランド」にする都市もあるだろう。将来的には、エネルギーや廃棄物処理面でのサステイナビリティも評価軸に入ってくる事が予想される。

このように「都市ブランド」を構成する要素は、ジャンルとして多岐にわたたり、レベルも多層となる。この結果、「都市ブランド」の担い手も為政者や都市計画家、専門技術者、教育関係者、環境循環デザイナー、アーティスト、各種サービス提供者など多様な職種の人々が関わることになり、法律改正や大規模な投資を必要とすることから、もっぱら政府や地方行政のイニシアティブによって進められる。来年のオリンピック開催地となった北京や二〇二二年に史上最多の三回目の開催地となるロンドン、ならびに選には漏れたが、パリ、ニューヨーク、マドリッド、モスクワ、さらに次々回開催を巡る東京、福岡などは、大規模イベント（オリンピック）を契機にして「都市ブランド」を再構築しようとする意欲を表明していると思われる。近年よく使われる「都市再生」というキーワードもその文脈の流れだ。

このことから、「都市ブランド」を訴求する対象が読み解ける。「都市ブランド」の訴求対象はグローバル企業をはじめとする国際社会であり、多国籍企業の進出や投資、外来客の来訪や住民のより高い満足がその果実として期待される。

「地域ブランド」の成り立ち

一方、「地域ブランド」という考え方も一般的になってきた。本来「地域ブランド」とは、地域が提供する商品やサービスに対するブランドと地域の持つイメージに対するブランドを相互に融合させることで地域振興を図ろうとする試みであるが、二〇〇六年四月の改正商標法によって、「地域団体商標」として登録要件が緩和され

たことにより、「地域の商品」に対するブランドに関心が先行し、「地域ブランド」＝「当地食材」という狭義の解釈になってしまっていることには注意を払わなければならない。確かに口に入るものは口から伝わりやすいので、知名度を上げていくには取り付きやすい手法だが、「地域ブランド」を本来の地域振興手法として捉えようとするのならば、その後の地域のイメージづくりまで視野に入れてブランド構築に取り組むべきである。このことは、「下関のふく」がいくらメジャーになっても、波及効果が市場関係者と漁業従事者（他県も含む）に限定されたり、「夕張メロン」が各地で生産されたりすることで、夕張自体への経済効果が希薄になってしまったことから明らかである。

ここで、「地域ブランド」の構築について、先の三つのキーワード、「ブランドを構成する要素」「ブランドを訴求する対象」「ブランドを担う人」で考えてみよう。

「地域ブランド」を構成する要素として、地域にあるさまざまな資源が挙げられる。それを、大きく三つの分類で整理するとわかりやすい。

「環境資源」… 景観・眺望、自然・気候、動植物・生態系、食材（農林水産資源）

「文化資源」… 町並・建造物、物語・歴史、祭り・芸能、郷土料理・伝統工芸、方言・風習、教育・ルール

「住民資源」… 生業（農林水産業・商工業・サービス業）、人物（地元・出身者）、地域づくり活動

これらの中から、組み合わせたり関連づけたりすることで、他の地域にはない独自のブランド構成要素を抽出していくことになる。「食材」単体だけで勝負しないことが、地域との本来の結びつきを考えると重要である。

ブランドの構成要素の的を絞り込めれば、その「地域ブランド」を訴求する対象が浮かび上がる。当地に来て欲しい、未永くファンになって欲しいという気持ちはどこでも同じだろうが、どのような人を対象とするかは、何をブランドの構成要素にするかによって変

わってくる。お客を選ぶ地域独自の選択眼が問われる。「対象は団塊世代」などという甘い踏み込み方では、結果的に誰にも相手にされない。

最後に、「地域ブランド」を担う人は誰かという点について。先の地域資源の分類を見ても明らかのように、最も重要な役割を演じるのは「地域住民」である。この点が「都市ブランド」との大きな違いとなる。ブランドを構成する要素が生活に密着しているために、住民のイニシアティブがなければいくら資源が豊富でもブランド化は進行しない。逆に法律改正や大規模投資がなくても、住民の意識が収斂されれば、「地域ブランド」は構築できるともいえる。政府や地方行政セクターは、住民のイニシアティブをバックアップするという立ち位置が重要となるので、住民のやる気を引き出し、モチベーションを上げていく環境づくりに徹する必要がある。

以上のように、「都市や地域」を対象としたブランドは、単体の「商品やサービス」を対象としたブランドとその構築手法に違いがあり、さらにいえば、「都市ブランド」と「地域ブランド」にもその構築手法に違いがあることも理解いただけたと思う。

「まちブランド」という概念の登場

～「えひめ町並博」事例研究～

前節のように、大規模な投資が前提となる「都市ブランド」構築と単品の生産物に引く張られがちな「地域ブランド」づくりとの間に生まれたのが、本稿のテーマとなる「まちブランド」の概念だ。「まち」は「都市」を構成する単位でもあり、同時に「地域」の顔ともなる「コミュニティ」でもある。ちなみに「都市ブランド」と「地域ブランド」をつなぐ領域に位置するといえる。住民の暮らしがベースに色濃く感じられることから、「コミュニティブランド」とも読み替えられ

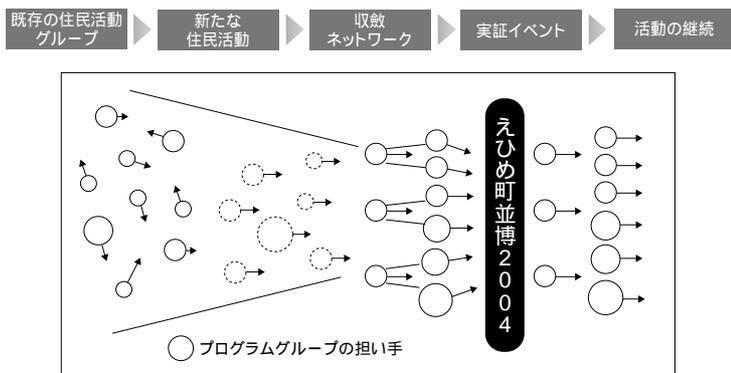
よう。実際、同じ地域の中でも、「まち」によって個性が際だって違うケースも多く見受けられる。

「まちブランド」には、どのような潜在的な可能性があるのか？ また、「まちブランド」の構築はどのように進めていけばよいのか？ 具体的な展開手法について、「地域ツーリズム」の開発をとおして「まちブランド」を構築していった実際の事例をもとにスタディしてみたい。

「持続可能な仕組みづくり」

二〇〇四年の四月から一〇月にかけて、愛媛県の「大洲」「内子」「宇和」を中心に南予地方(合併前二八市町村)で「えひめ町並博二〇〇四」(以降「町並博」)が行われた。県が観光振興のイベントとして構想したものを受け、「住民の地域づくりの活動を観光資源にする」という手法で、「観光ブランドの確立」を目指したイベントを展開した。

イベントは、一時にお金や資源を集中させて行うからこそイベントたり得るのだが、ややもすると、その時だけに意識が集中してしまい、事後の波及効果を持続させる工夫が見られない例も数多く見受けられる。厳しさを増す地域経済の中、政策投資としてのイベントに対して議論を深める過程で、いくつかの方向性を導き出



継続する仕組みのデザイン

した。

その一つが、『パビリオンのない博覧会』としてハードに対する投資を極力避けることであった。ハード整備は、景観の修復や案内や情報提供のための必要なものに限り、その分をPRやエージェンツとのコミュニケーションコストに回した。

二つ目が、『持続可能な仕組みづくり』を当初からの目標に据えたことだ。

「観光振興」という長期にわたつての効果が求められる事業と、「集客イベント」という瞬発力を求められる事業をどう組み合わせるか。その鍵が『持続可能な仕組みづくり』にあると考えたからだ。『持続可能な仕組みづくり』は、経済的に裏打ちされた、地域住民の持続的活動抜きには成立しない」という結論に達した。

そこで、地域住民がイニシアティブを持ってさまざまなプログラムを考案し、実際に来訪者を楽しませ、もてなす役にチャレンジする。さらにその対価として、経済的に収入を得る仕組みを構築した。

「座談会」のパブリックインボルブメント効果

一言で、住民のイニシアティブ」といつても、そう簡単には進まない。中途半端だと取り組みが限定的なものとなり、主催者の自己満足に終わってしまう。そこで具体的な取り組みとして、まず、南予地域の全市町村で「住民座談会」を開催することにした。それぞれの地域で町づくりやボランティアな社会的活動をしているグループ、農林水産業を営む団体、教育関係者や環境活動グループなどに声をかけ、自分たちで何ができるか、どうやったら来訪者に楽しんでもらえるか？などの話し合いを行った。それも一回だけではなく、こちらから積極的に開催を呼びかけ、ほとんどの市町村で複数回、コアとなる大洲・内子・宇和では延べ一〇回を超える座談会を開催した。座談会は誰でも参加できる自由な集まりだったが、三つのブランドルールを設定した。

(1) 座談会の出入りは自由…役所の呼びかけだからといって強制で

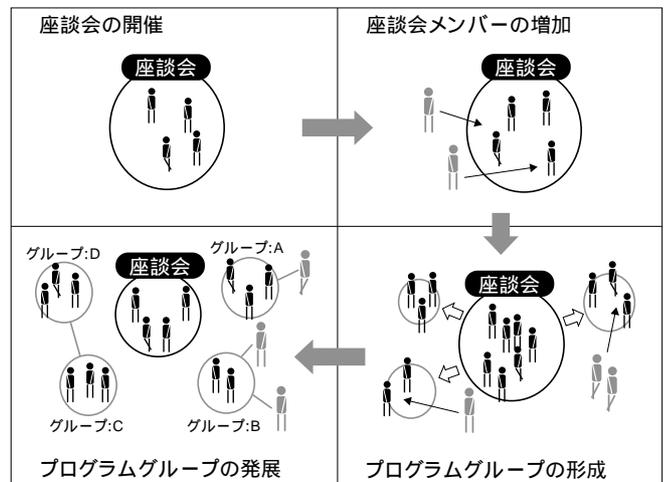
はない。面白くないと思えば次回からは参加しなくてもいいし、逆に面白ければ、

次回も仲間を連れて参加してもいい。また、役所の呼びかけ以外にも個別に知り合った「これは！」と思う人物には参加してもらった。

(2) 団体を代表しない…肩書ではなくて個人の立場で参加、発言する。通常この手の会議には、各団体の長に出席要請をし、担当者がとりあえず出席というパターンが多いが、それではクリエイティブな意見が出にくい。ある程度、仲間としてのグループを意識はしてもらったが、既存の組織の枠に縛られないよう議論を活性化させた。

(3) 実現可能な夢を語る…誰かがテーマパークを造ってくれたらなど、他力に頼る発言をする人がいるが、原則は、自分たちの手で実現できそうなことを話し合う場。あともう少し仲間がいればできるとか、最初にいくらかの初期投資があればできるなど、実現性のある夢を話し合った。

当初一〇〇のグループとそのプログラム育成を目指したが、足掛け二年で六〇回近い住民座談会を開催し、プログラム候補のグループに、延べ二六四回の専門家によるワークショップ会議を経たあと、八つのグループが、一定の条件をクリアしてプログラムとして認定され、サービスを提供する体制を整えた。主催者である実行委員会には、



住民によるプログラムが「町並博」のコンテンツ

プログラムの認定に際し、いくつかのシンプルな基準を設けた。

観光客や来訪者に魅力的な内容かどうか？

地域に固有の資源を活かしたものは？

実現を支えてくれる仲間や関係者はいるか？

持続可能な事業(収支)計画であるか？

特に、四番目の「事業計画」は、特に重要視した基準で、いわば「儲かるか？」ということ。お客さんに価値を提供して喜んでもらう。それで価値に応じた報酬をいただく。一見当たり前の考え方が意外と住民に納得してもらえないこともあった。「これまでボランティアでやってきた」「お金をもらおうと責任が生じる」「他の人からとやかくいわれるのではないか」。どれも地域の中では切実な問題だが、ここを越えないと本当の意味で「サービス」にならないし、経済の振興にもつながらない。突き詰めれば、持続可能な仕組みづくりとは「経済が回る仕組みづくり」でもあるからだ。

「まちブランド」を体現する商品とサービス

誌面の都合上、実現したすべてのプログラムはご紹介できないが、次いくつかを紹介する。

大洲では、坂本龍馬の脱藩ルートとして有名な肱川を舞台に、「鶏飼い」のために、夜だけ使われていた屋形船に昼食をセットにしたプログラムを開発、「肱川遊覧」として期間中一千万円を超える売り上げをあげた。また、ボランティアでやっていた町並ガイドのコースに、地元名物の「しぐれづくり体験」を組み合わせることで有料化を図る実験を行った。

大洲市は、昭和四一年のNHKの朝の連続ドラマ、おはんはんのロケ地にもなった明治時代の赤煉瓦の建物が現存する情緒ある町で、「まち」の歴史的資源や肱川という自然の資源を活用したブランド構築を進めていった。大洲という「まち」の個性を活かした、いくつかのニッチなプログラ

ムが生まれ、今も活動が継続している。

大洲から車で三〇分の距離に、町並保存で全国的にも知名度の高い内子がある。製蠶の町として大正時代に栄えた内子町八日市

護国の町並は、昭和五七年重要伝統的建造物群保存地区に指定され、過去に多くの観光客の人気を得ている。町並博では、商店街の若手が出資しあい、レトロバスを購入して内子座や町並を結び、二次交通手段として、「まち」の回遊性を高めるプログラムを展開した。また、石畳地区という農山村では、「村並み博物館」という農家体験のプログラム



内子の町並



大洲「肱川遊覧」



「レトロバスを走らせよう」グループの面々

なぜ今、地域ブランドが求められるのか



宇和「開明学校」にて「明治の授業体験」

が大変な人気を博した。これらは三年を経て、現在も活動を継続している。現状維持ではなく、新たな世代が「まちブランド」の維持に動き出したことが評価できる。

大洲から八幡浜市方面へ向かうと、司馬遼太郎が絶賛した明治初期の学校（開明学校）が残る宇和町（現在の西予市）がある。文化財となっている校舎を使って、明治の授業体験」をもちょうプログラムは、教師役の当時の衣装演出もあつて大変な人気を呼んでいる。

和服の着付けをもちょう、人力車で古い町並を堪能できるなど数々のサービスが誕生した。日本一長い廊下（一〇九メートル）を持つ旧宇和小学校では、地元の商品の若手が、そうきんがけレース、「ZINGランプリ」を開催、テレビの全国放送で何度も取り上げられた。古い施設をただ見るだけの施設とせず、現代的感覚で活用する発想の斬新さが、新たな「まちブランド」の構成に大きく寄与した。



大谷文楽の実演

そのほかの地域でも、漁船に乗せて無人島体験を提供する漁協のグループや、江戸時代から伝わる文楽を觀賞してもらおう伝統文化保存のグループなど、さまざまな地域住民の方々が、「町並博」を

契機に立ち上がった。「町並博」終了後のアンケートによると、八三グループのうちの八割の六六グループが、イベント終了後も活動を継続するという意志が確認され、当初の『持続可能な仕組みづくり』は一定の成果をみた。

「まちブランド」の継続発信（ブランドマネージメント）

イベント終了後、「町並博」開催時に大洲で中核的な役割を果たしたTMOの（株）おおす街なか再生館を中心に、地域密着型の旅行業を立ち上げようということになり、あわせて南予各地に着地型旅行干ジェントを複数設立し、各々の地域の集客資源をマネージメントしつつ、大手旅行会社やキャリアに商品を提供する着地型の観光振興モデルを構想。経済産業省の〇五年度「電源地域活性化先導モデル事業」に応募した。

「町並博」自体が（社）日本イベント産業振興協会の『日本イベント大賞』のグランプリや（社）日本PR協会の『PRアワードグランプリ』などを受賞したおかげもあり、モデル事業に採択され、住民プログラムのさらなるブラッシュアップ、さらにそれらを組み合わせたモデルコースの開発、および大手旅行会社による実証販売実験などを経て、大洲での着地型旅行干ジェントが、昨年四月から本格的に営業を開始する運びとなり、イベントとしての「町並博」から「持続的な観光事業」への脱皮を図ることになった。

「まちブランド」の潜在的可能性

地域ツーリズムの隆盛

近年、エコツーリズムグリーンツーリズムフラワーツーリズム、スポ

ーツーリズム、フィルムツーリズム、ウォーキングツーリズムなどなど、舌をかみそつな新しい観光のスタイルがどんどん生まれている。

生活者の価値観の多様化に対応して、新たな観光交流のモデルが模索されている結果である。言葉の氾濫はともかく、従来の観光の概念では見向きもされなかった地域にとって観光交流の切り口が広がるという点において、大変好ましい変化と捉えられる。これまで観光には縁がないと考えられてきた所が、映画のロケ地となったことで、「フィルムツーリズム」の拠点として盛り上がるとか、周囲は田畑ばかりでとっていた地域に農村体験の子供たちが訪れるようになるなど、温泉や宿泊施設がなくても人が観光や交流に訪れるようになった。

このような動きを総称して「地域ツーリズム」と定義するならば、「地域ツーリズム」には、これまでの「観光」の概念にはない、いくつかの特徴があると思われる。

これまでの「観光」とどこが違うのか？

一 つ目の特徴は、「地域住民が受け入れの主体となる」ということ。前節の事例のように、地域の個性を活かし、活動を継続していくためには、地元の住民のイニシアティブ（主体的参加）が、いかに重要かお分かりいただけると思う。

二 つ目は、「着地型のビジネスモデル」の確立。住民が主体となつて人を集めるとしても、観光業以外の住民の方は、それで生業を立ててきた方々ではないのが通常であり、また一つ一つの受け入れの規模も限られてくる。したがって、サービスを仕組みとして提供するには、着地型旅行エージェンツに代表されるように「着地型のビジネスモデル」を確立する必要がある。

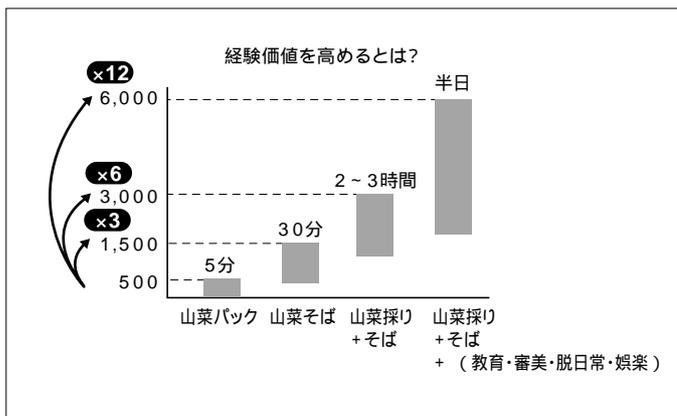
三 つ目は、「時間消費のシナリオ」を描くということ。ある地域で山菜採りのお婆さんがいたとする。採れた山菜をパックにしてモノとして売った場合、五百円で売れた（お客の消費時間五分）。ある日、娘夫婦が山菜を天ぷらにしてそば屋を開いた。一杯千五百円

でよく売れた（消費時間三〇分）。店は娘夫婦が切り盛りするので、お婆さんは

山菜採りの裏山ツアーを始めた。自分で採った山菜を天ぷらにしてそばが食べられるというので、ガイド料含めて三千円をもらつたようにしたが、都会のお客が参加するようになった（消費時間三時間）。ガイドも忙しくなつてきたので、お婆さんもツアーを受け持つことになった。昔、学校の先生をしていたお婆さんは大変な物知りで、「肩こりにはこの山菜が効く」とか、「目の疲れにはこの木の实がいい」とか、

お客に応じた処方で山菜採りをガイドしてくれる。陽気なお婆さんは山頂の絶景まで案内してくれたり、山歩きに疲れたら座り込んで、村に伝わる面白い伝説を話してくれたりした。六千円の裏山体験ツアーは安い。気づいたら半日経っていた（消費時間六時間）。

この話はたとえ話だが、実際屋久島ではガイド料は三千円から二万円までの開きがある。ガイドの知識や人柄で人気に差が出るのだが、高いガイドさんから予約が埋まっていくという。顧客にいかにも満足した時間を過ごしてもらつたかは、サービス業全般に通底する理念となる。特にツーリズムでは、「消費時間」と「消費金額」が正の相関性を持つことが指摘されている。いかに短時間で観光地を回ってもらつたかではなく、「いかに長い時間お客の時間を奪えるか」がポイントとなる。この際重要なのが、三番目の特徴「時間を消費させるシナリオ」だ。



時間消費のシナリオ

経験産業としての観光

「観光」は、近年、成長著しい「経験産業」の一つである。「経験産業」とは、顧客に特別な「経験価値」を提供することで購買やリピートを促す業態全般を指す。観光は最も典型的な「経験産業」で、生活者の求める「経験」の方向性と深さを読み取り、地域の素材を活用して、それに応えられるように演出していく必要がある。同時に、対外的にアピールする技術も求められ、これらをトータルプロデュースしていく人材が欠かせない。いわば「経験価値のプロデューサー」が、今後のサービス産業を牽引していく。こうした人材を「まち」の中でいかに育て上げることができかが問われている。

「まちブランド」の意義

公共事業に頼らない地域経済運営やサービス産業の生産性の向上が求められる時代背景の中、消費者の求める価値観も大きく変わり、「まち」も変化を求められている。住民の意識も、地元学に代表されるように自分の住む「まち」に対しての関心が高まるなどの変化を見せつつある。

こうした一連の動きは、「まち」を自分たち独自の商品・サービス

として世間にアピールしていくとするとする流れへとつながってくる。いわゆる「まちブランド」の確立とマネージメントだ。日本中が多様な個性あふれるまちへと変貌してゆけば、国内だけでなく海外からも関心を集めることになる。そうなれば、住民も自分たちの町に誇りを持つようになる。

地域の資源を活用した集客サービス産業の高度化は、地域経済の新たなモデルとしての可能性にあふれている。「ないものねだり」から、あるのも探しの時代へ。「まちブランド」づくりの新たな挑戦が始まるようになっている。

CEL

宮本 倫明(みやもと・りんめい)

地域ブランディングプロデューサー(有)メディアマーケット代表取締役。つくししま未来博(福島県)など地方の大型イベントの総合プロデュースを務める。地域の住民活動を観光資源化することで地域ブランド構築を目指した「えひめ町並博2004」では、「日本イベント大賞」、「日本PR大賞グランプリ」などを受賞。2006年、地域づくりなど、社会公益事業と投資事業とを橋渡しする投資顧問業の会社(アオン・アセット株式会社)を設立。