

〔論文〕

## 地域ブランド構築のマネジメント

濱 満 久・上 田 幸 則

名古屋学院大学商学部

### 要 旨

本稿は「地（知）の拠点整備事業（COC事業）」の一環として行われた「熱田ブランド戦略プロジェクト」の取り組みの一環である。また本稿の目的は、地域ブランドを構築するためのマネジメントにおいて、どのような要因が重要であるのかを見出すことである。そのために地域ブランドのマネジメントの特徴として先行研究から主体の不明確性、対象地域の多様性、ブランド化対象の他律性を確認した。また北海道富良野市と長野県小布施町を事例として地域ブランド構築のあり方を探った。そこから、地域ブランドを構築するためのマネジメントには、その施策が及ぼす波及効果、すなわち商業の外部性に考慮することが重要であることを指摘した。

**キーワード：**地域ブランド、商業の外部性、熱田ブランド戦略プロジェクト

## Study of Regional Branding Management

Mitsuhsisa HAMA, Yukinori UEDA

Faculty of Commerce  
Nagoya Gakuin University

## 目 次

1. はじめに
  - 1.1. 研究背景
  - 1.2. 研究課題
2. 地域ブランド構築とマネジメント
  - 2.1. 地域ブランドマネジメントの特徴
  - 2.2. 地域ブランドの構築
3. 事例
  - 3.1. フラノ・マルシェ（北海道富良野市）の開発
  - 3.2. 小布施町（長野県）における取り組み
4. むすびにかえて：地域ブランド構築をマネジメントするために

### 1. はじめに

#### 1.1. 研究背景

まず研究の背景について簡単に説明しておく。本研究は「地(知)の拠点整備事業（COC事業）」の一環として行われたものであり、具体的には名古屋市熱田区と、筆者の所属する名古屋学院大学の共同で組織された「熱田ブランド戦略プロジェクト」の取り組みである。同プロジェクトは2014年初頭に組織され、区制80周年である2017年にむけて熱田区のブランド化を図ることを目的としている。本稿は同プロジェクトにおいて、2014年度に実施した地域ブランド化における先進地域の調査の一部を事例研究として報告するものである<sup>1)</sup>。同年度における本学の研究チームは、瀧満久、佐伯靖雄、上田幸則、三輪冠奈である。なお、本研究の事例調査は瀧・佐伯・上田が実施したが、執

筆担当箇所の分担は3.2「小布施町における取り組み」を上田が執筆した他は、瀧が執筆を担当した。

#### 1.2. 研究課題

本稿の目的は、地域ブランドを構築するためのマネジメントにおいて、どのような要因が重要であるのかを見出すことである。現在、地域ブランドが地域活性化において、重要な要素の一つだという認識が定着している。これは地方分権の流れもあるが、それ以上に現在直面している少子高齢化と人口減少といった大きな構造変化がその背景としてある。人口が減少することは、その分市場のパイが縮小することを意味しており、各地域においては、それを巡る競争が激化するということである。さらには、政治・経済・文化などあらゆるものが東京に一極集中しているがゆえに、人口減少の影響はより強く地方に及ぶことになる。だからこそ、各地域の活性化と自立が求められるようになる。したがって、各地域においてはそれぞれの特性を生かして人を呼び込む取り組みをしなくてはいけない。つまり他地域との差別化を図ることであるが、その基盤の一つに地域ブランドが期待されているのである。

地域ブランドが確立されることは、その地域

---

1) なお、2014年度プロジェクトにおける研究報告としては、熱田区と共同で実施した区民への質問票調査がある。詳細は佐伯（2015）を参照。また2015年2月には、区民にむけて「熱田ブランド戦略キックオフシンポジウム」が開催された。<http://www.ngu.jp/system/andn/project/detail/4526>を参照（最終閲覧日2015年5月20日）

においての魅力ある独自性が構築されることを意味しており、それは当該地域において賑わいをもたらすなど経済的な利点をもたらすことが期待される。

市場そのものが拡大している状況であれば、特に地域ブランドの確立を意識しなくても、地域としての存続に危機を覚えることはなかった。しかし、今、地域ブランドがことさら注目されるのは、皮肉ではあるが多くの地域でそれが必要とされながらも、まだまだ不十分な状態ではないことを一面では物語っている（田村，2011）。人口が減少するという、従来とは根本的に異なる状況に直面していることから、これまでのような市場の拡大を前提とすることはできない。そうであるならば、各地域においてあらためて自分たちの存続をかけた取り組みが必要となる。すなわち地域ブランドの構築にむけたマネジメントへの意識的な取り組みである。以下では、そのためのマネジメントのあり方と、どのような要因が見出せるのかについて考察していく。

## 2. 地域ブランド構築とマネジメント

### 2.1. 地域ブランドマネジメントの特徴

まず以下では、地域ブランドのマネジメントについて、その全体的なあり方についてみていこう。ブランドは、歴史的には家畜を識別するための焼き印（burned）を語源としており、根源的にはある製品を他から区別できるようにする機能を果たすものである。さらにはそのブランドが付されることは、それ自体の品質を保証することも意味する。そのように他と区別され、質の保証された製品には、市場との間に何かしらの意味が付されることになる。やがて付されたそのブランドは、単なる製品の名称であ

る以上の価値を持つことになり、ブランドそのものが大きな意味を持つことになる（石井，1999）。

このようにブランドとは、単なる製品をこえた価値を創造するものとして理解されることになる。それは製品名や企業名として個別の企業が展開する概念であるだけでなく、その適用範囲がさらに拡張されていくことになる。その具体的なあらわれとしてブランド化する対象としての地域が浮上してくるのである（和田，2002）。

では、ブランド化の対象を地域に拡張した、地域ブランドを構築するためのマネジメントをするにあたり、従来までの製品や企業のブランドマネジメントと比較して、どのような点に特徴があるのか。久保田（2004）によれば、ブランド化主体の不明確性、ブランド化対象地域範囲の多様性、ブランド化対象の他律性の3点をあげている<sup>2)</sup>。以下、確認しよう。

1つめの主体の不明確性とは、地域ブランドでは、地域住民や企業などが連携することもあれば、自治体がそういったことをコーディネートする場合もある。地域を構成する多様な主体が、それぞれ多様な形で地域をブランド化するのである。これは一般的なブランドマネジメントのように、企業などの特定主体が一貫して管理をするのとは大きく異なる<sup>3)</sup>。

2つめの対象地域範囲の多様性とは、ブランド化対象が一般的ブランドとは異なり明確に規定されているわけではない。これは水平的な意味での多様性と垂直的な意味での多様性がある。前者は同じ都道府県内や市町村内でも、地

2) 久保田（2004）6-7頁。

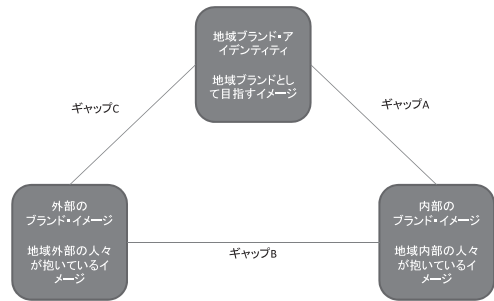
3) 主体の多様性は、地域ブランドの特徴として最もよく指摘される点である。例えば阿久津・天野（2007）、佐々木（2011）なども参照。

点（例えばどの市単位）ごとに違いがあるはずで、いずれを選ぶかによってまったくそのイメージは異なってくる。つまり「どの地点を中心に選択するか」（久保田，2004，6頁）ということである。また後者については，同じ市町村でもその全体なのか一部なのかによってもイメージが変わってくることもある。つまり「ある地域の大きさをどう選択するか」（同上，7頁）ということである。これは対象地域をどのように設定するかによって，地域ブランドの目指すイメージであるブランド・アイデンティティが変わることを意味している。その意味で，どのような地域を設定するのかは地域ブランドをマネジメントする上で重要な課題であることがわかる。

3つめのブランド化対象の他律性とは，通常，地域ブランドの対象とはその地域における自然環境や文化，歴史，産業などであるが，それを一般的なブランドのように一元的に管理できないことである。というのは，1つめの特徴でも述べているように，主体が多様であることも関連しているが，個別主体にブランド化される対象が所有・支配されているわけではないので，それを一元的にコントロールする権限を有していない。すなわち「数多くの自律的な人々によって地域のブランド・アイデンティティが共有され」（同上，7頁）ることになるのである。主体それぞれが自律的に，ということはお互いには他律的になっていることを意味し，その結果，全体にまとまりがもたらされず地域ブランド化が実現されないことになる。

以上のように，地域ブランドのマネジメントは，主体が不明確でありかつエリアも多様であり，しかもそれらは他律的で一元的に管理することが難しい。そのことを踏まえると，地域ブランドのマネジメントには，単にブランド化の

図1：地域ブランドの構造



出所：久保田（2004）7頁を若干の改変

対象をマネジメントするだけでなく，その主体に対してもマネジメントする必要がある。したがって，地域ブランドは図1に示すような構造がある。

地域ブランドのマネジメントを展開するためには，まずどのようなイメージを目指すのかというブランドとしてのアイデンティティがある。ブランド・アイデンティティは地域のブランド化にとっての目指すべき理想像となる<sup>4)</sup>。そのような理想像がある一方で，実際に抱かれるブランドのイメージがある。それは，地域内部の人々や主体者が抱く内部からのブランドイメージと，地域外部の人々が抱く外部からのブランドイメージである。これらが，最初から一致していることはほとんどなく，むしろギャップがあることが通常であろう。したがって，地域ブランドのマネジメントにおいて重要なことは，これらそれぞれの間にある3つのギャップをいかに埋めていくかということが，ブランド

4) 地域のブランド・アイデンティティの評価基準には，外部からみた魅力の評価基準と内部からみた魅力の評価基準がある（久保田，2004，9-11頁）。すなわち，前者は外部正当性，外部価値性，独自性であり，後者は内部正当性，経済的側面としての内部価値性，心理的側面としての内部価値性である。

としての成功につながっていく。

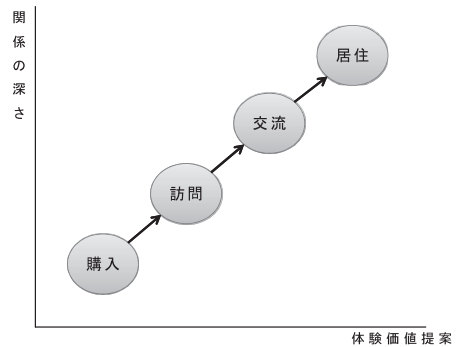
では、これらのギャップを埋めるためにはどうすればよいか。言い換えれば、地域ブランドを構築するにはどのようなポイントがあるのか。次項では地域ブランドを構築するための基本的な構図を確認していく。

## 2.2. 地域ブランドの構築

地域ブランドを構築するにあたり、まず地域ブランドという用語そのものを整理しておく。論者によって言葉は変わるが、地域ブランドには大きく分けて「地域資源ブランド」と「傘ブランド（地域ブランド）」の2つがある（沈，2010）。前者は、たとえば地域独自の工業製品や農水産物などの産品や観光地・商業地を指し、「地域発のブランド」（久保田，2004，5頁）ということができる。後者はそういった地域資源を統合する地域全体のイメージを意味するもので、たとえば「京都」などのような「地域そのもののブランド」（同上，5頁）を意味する。以下では地域ブランド（または傘ブランド）、地域資源ブランドを区別して用いる。

従来の地域ブランドは、どちらかといえば地域の名産・お土産や観光地など地域資源ブランドに偏っていたきらいがあった。しかし、これら個別要素だけをばらばらに展開するのではなく、それを統合した地域全体のイメージとしての傘ブランドを確立することが重要である。最

図2：地域ブランドの育成段階と調査対象



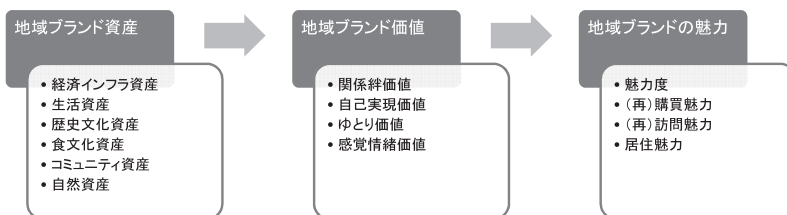
出所：電通abc project編（2009）7頁を若干加工

終的には「住みたい」と感じてもらうことが真の地域ブランド化だという指摘もある（和田，2002：菅野・若林，2008：電通abc project編，2009）。つまり、地域ブランドには「買いたい」だけでなく「訪れたい」、「交流したい」、「住みたい」といったマネジメント領域があり（図2）、これら4つの領域を「融合的にデザインして」（電通abc project編，2009，8頁）価値提案していく必要がある。

つまり地域ブランドとは、有形無形の地域資源を活用して、地域全体のイメージを形成することで人々の精神的な価値につなげていく。そのことによって地域の購買・訪問魅力や居住魅力を高めて活性化を図ることとすることができる（図3）。

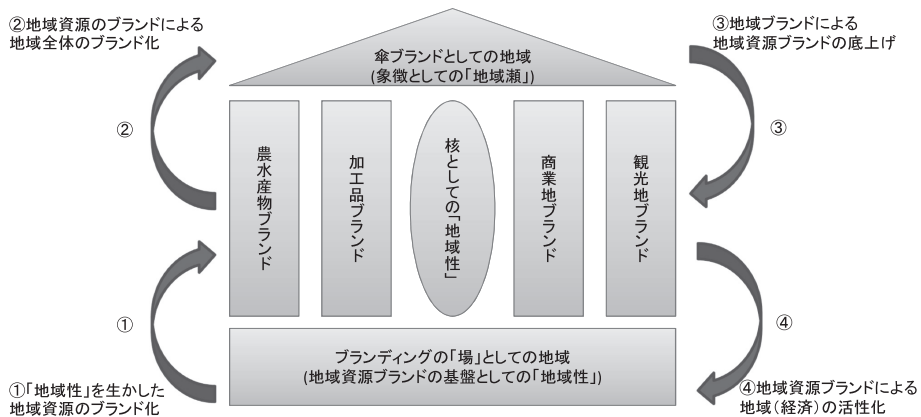
では、このような地域の資産がどのようにして地域の魅力へとつながり、活性化をもた

図3：地域ブランド資産—価値評価モデル



出所：電通abc project編（2009）54頁

図4：地域ブランド構築の基本構図



出所：青木（2004）20頁より

らすのであろうか。地域ブランドを構築する上での、基本ステップを確認しよう（青木，2008）。図4で示されるように、地域ブランドの構築には4つのステップがある。地域ブランドにおける「地域」とは、地域資源をブランド化するための「基盤」，「核」であり、またブランド化する対象としての「象徴」でもある<sup>5)</sup>。こういった側面を持った「地域性」を基軸として次の4ステップがある。

第1ステップは、農水産物や工芸品、観光地などの個々の地域資源を、基盤としての地域性を生かしてブランド化していく段階である。個々の地域資源がブランドとして確立されると、それらに共通する核としての地域性が全体を結びつける地域ブランドへと昇華されていく。これが第2のステップである。

第3ステップでは、このようにして確立された地域ブランドのもつ地域性が、象徴としての意味を帯びようになり、そのことが再び個々の地域資源ブランドの強化をもたらしていく。これは既存の地域資源ブランドだけでなく、新

たな地域資源ブランドの展開においても同様の利点をもたらすことができる。なぜなら、傘としての地域ブランドが確立されているからこそ「後光効果」（同上，21頁）として作用するからである。この点は、谷本（2008）の「連鎖的かつ漸進的にブランド効果の拡大化」があるというブランド化の利点の指摘とも共通するものである。最後の第4ステップは、前段階で強化された具体的な地域資源ブランドが、実際に地域経済や地域そのものの活性化をもたらす段階となる。

以上のように、地域ブランド化とは単に個別の地域資源ブランドの強化だけでなく、そのことが傘としての地域ブランドを構築することにつながり、地域を活性化させていくことなのである。以下では、それら地域ブランドの構築が実際にどのようになされているのか、次節では事例を通して見ていく。

5) 青木（2008）19-22頁。

### 3. 事例

#### 3.1. フラノ・マルシェ（北海道富良野市）の 開発

##### 地域の特徴

富良野市は上川総合振興局管内の南部に位置する富良野盆地の中心都市である。また北海道のほぼ中心に位置することから「へその町」としても知られている。富良野市の人口は23,078人<sup>6)</sup>で、他都市同様に微減傾向にある。

市の主要産業は農畜産業と観光である<sup>7)</sup>。主な農産物にはたまねぎ、にんじん、かぼちゃ、スイートコーン、メロン、アスパラガス、ぶどうなどがある。観光では176万人(平成25年度)の入込客数をみせており、主な観光資源としてふらのワイン工場や富良野チーズ工房、北の国から資料館、フラノ・マルシェなどがある。また特産品にはワイン、チーズなどがある。

まず「フラノ・マルシェ」の概要から確認する。フラノ・マルシェは「平成21年度経済産業省戦略的中心市街地商業等活性化支援事業」として展開され2010年に開設された。同施設はJR富良野駅から南に500mの地点に位置しており、敷地面積は6,600m<sup>2</sup>で中央にはイベント広場を囲む形で3棟の施設が並ぶ(図5)。A棟の「HOGAR(オガール)」はJAふらのが直営で展開している農産物の直売所があり、B棟には富良野物産公社が運営するスーベニアショップの「ARGENT(アルジャン)」とフードコート「FURADISH(フラディッシュ)」が入って

写真：「フラノ・マルシェ」



出所：筆者撮影

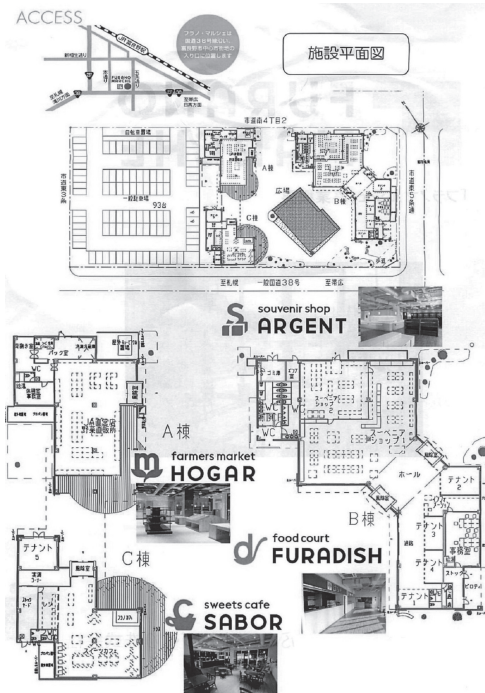
いる。C棟にはスイーツカフェの「SABOR(サボル)」が入っている。

年間売上高は2013年で5億8,100万円を売り上げている。年間の集客数は、2010年の開設当初で30万人が目標とされているなかで、50万人以上が訪れ、その後も順調に客足を伸ばして2013年には79万人にまで増加している。観光客と地元民の割合は8：2で圧倒的に観光客が多いが、それでも人口2万人の市で集客全体の2割に当たる年間15万人ほどが訪れているということは、それだけリピーターがいるということを表している。

また同施設がもたらした経済波及効果も98名の地元雇用を生み出し、建設投資効果や消費

6) 富良野市公式ホームページ (<http://www.city.furano.hokkaido.jp/>) 2015年4月末現在。  
7) 富良野市(2014)『平成26年度 富良野市の概要』(<http://www.city.furano.hokkaido.jp/docs/2013062500027/files/H26gaiyou.pdf>)を参照。

図5：フラノ・マルシェのフロアマップ



出所：インタビュー調査時の配布資料より

効果で10億円以上であるといわれている。また富良野では、周辺の旭川などが路線価の前年割れをしているなかで、横ばいの状態で、フラノ・マルシェ効果で「富良野経済が安定している」<sup>8)</sup>との評価を得ている。

### 「フラノ・マルシェ」の開発と背景

前述したように、フラノ・マルシェは富良野市に好影響をもたらしていることが分かる。フラノ・マルシェは「中心市街地に観光客の取り込み拠点を作り来街者を増やし、『まちなか観光』の情報機能を充実させ、商店街と連携をはかりながら街中回遊を促進し歩行者数の増加を目指し、中心市街地全体の活性化につなげるこ

とを目的としている<sup>9)</sup>。このようなフラノ・マルシェが、こういった取り組みの中で誕生していったのか、その背景と経緯を確認していく。

端的にいうと、フラノ・マルシェ開発の根本的な背景は中心市街地の衰退である。富良野市はもともと観光地として有名であるが、もっとも大きく影響しているのはドラマ「北の国から」の放送によるものである。放送以前はスキー場ぐらいしかなかったところが、ドラマの放送によって年間200万人の観光客が来るようになった。しかし、それだけの観光客が富良野市に来ているにもかかわらず、中心市街地への来街者は年間7万人程度と、ほとんど恩恵を受けることはなかった<sup>10)</sup>。そのため市の人口は徐々に減少していたことから中心市街地の商店街は衰退していった。

さらには富良野駅前の再開発(2002～09年)への不満もフラノ・マルシェ開発の背景の1つとなっている。当初は中心市街地を活性化すべく、さまざまな計画内容が含まれていたが、事業運営のまずさから計画内容がどんどん縮小されてしまった。たとえば、事業費55億円のうち移転補助に30億円もかけてしまったことが大きく響いたのである。このことは、同時に地権者の廃業や移転を促すだけの結果となり、駅前の商店街は49店舗から23店舗に激減させる

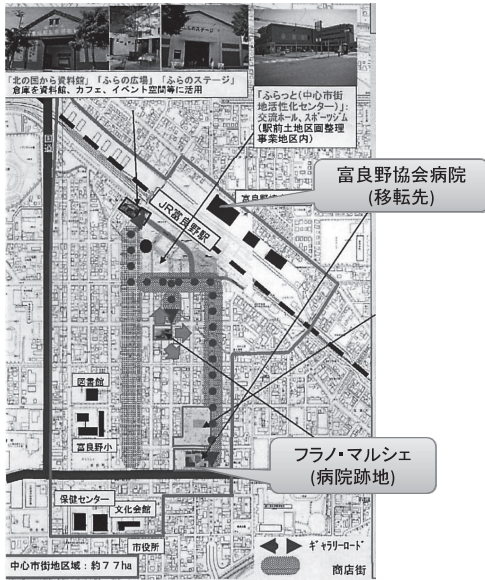
9) インタビュー調査時の配布資料「富良野市の中心市街地活性化について」(ふらのまちづくり(株)を参照。

10) 一方でドラマ放映は、あらためて富良野の良さを認識させることにもつながり、その意味で富良野にはポテンシャルがあるという認識をもつことにもつながっていたことが、インタビュー調査から確認されている。

8) 『北海道新聞』2011年7月2日付。



図6：富良野市中心市街地



出所：インタビュー調査時の配布資料より

ことにもつながった<sup>11)</sup>。

このような状況の中で、現在のフラノ・マルシェのある場所に立地していた富良野協会病院が、2007年に富良野駅の反対側（東側）に移転するということが起こった（図6）。病院は常時多数の職員がいるだけでなく多くの市民に利用される。いわば、中心市街地の商店街にとっては重要な集客装置であった。それが駅の反対側へ移転することは、人の流れを変えることになり、また移転後の空き地をもたらすことになる。

これに対する危機感が直接のきっかけとなり、病院の跡地をどのように利用するかという計画づくりが始まった。具体的には、本調査の協力者である西本氏や湯浅氏など地元事業者を

中心とした中心市街地活性化協議会<sup>12)</sup>を設置して、民間主導での活性化の取り組みが展開されていった。病院の跡地利用計画における構想の方向性として、①街なかの賑わいを復活させるための魅力的な拠点、②高齢化社会に対する施設の集約化というコンパクトな設定ということが考えられた。

そこで着目されたのが富良野の「食」であった。というのは、富良野の農産物は非常に高品質なイメージをもたれており、一部では京野菜よりも高いイメージがあるともいわれているからである。このような富良野の豊かな農産物資源を集約させることで、年間200万人来ている観光客を呼び込むことができ経済性の側面も成り立つ見込みをもつことができると考えられた。また観光客だけを対象とするのではなく、いかに地元住民にも利用してもらおうかということも重要である。そこで郊外に分散している都市機能を集約させるコンパクト・シティの発想で、公園のような雰囲気の中でその中に商業施設がある、というゆったり感のある空間がつけられた。

実際、フラノ・マルシェの中心部分には100坪ほどのイベント広場が設けられており、子供を連れた母親仲間が談笑していたり、孫を連れた年配者の姿が日常的に見られたりしている。このような広場は売場ではない空間であるため、ある意味では効率性に欠ける土地の使い方であるが、これは地価が安い富良野だからこそ可能な使い方ということができる。

ただ、フラノ・マルシェの開発事業は経産省の支援事業であったことから、他地域への応用

11) この点については、西本(2013)や湯浅(2013)でも同様のことが述べられており、駅前の相生商店会は壊滅な状態になったとされている。

12) 病院移転の前年(2006年)にまちづくり3法が改正されていたことも、一つのきっかけであったことがインタビュー調査でも確認されている。

可能性という点で疑義をもたれることになり、補助金を得られない可能性もあった。しかし、あくまでも人々が滞留できる空間の創出を目指していたことから、最悪の場合は補助金がなくとも、自前で決行すると考えられていた。メンバーのこうした徹底したこだわりと覚悟のある中で、フラノ・マルシェは開設されたのであった。

### 「フラノ・マルシェ」開発のポイント

最後に、「フラノ・マルシェ」が開発されたことから見出される4点のポイントを確認しよう。1点目は周遊型・共存の発想である。フラノ・マルシェはあくまでも中心市街地を周遊してもらうための拠点施設であるということだ。例えば、同施設ではカフェやフードコートなど軽食をとることはできるが、食事そのものを楽しむレストラン施設は設置されていない。

施設内には「タウン情報センター・インフォメーションフラノ」という、富良野のインフォメーションセンターが設けられおり、ここで得た情報をもとに中心市街地商店街の既存店を周遊してもらうことを目指す。実際に観光客の多くは、おいしいラーメン店や富良野名物のオムカレーのお店を聞きに来ており、周辺店舗ではフラノ・マルシェ開設後に売上が倍増したところもあるほどである。こうしてフラノ・マルシェが拠点となって、街全体を線として結んでいくことで商店街との共存を実現しているのである。

2点目は、取扱商品の徹底した地元素材へのこだわりと商品開発のこだわりである。マルシェ内で提供しているソフトクリームなどの軽食やカフェで提供されているパンなどの一品一品のクオリティも、富良野の高品質な素材を原料としていることからかなり高い。安易に輸入物の安いものを使うのではなく、できる限り地元産にこだわりをもって地元経済の循環をもた

らそうとしている。

またお土産にしても、六花亭やロイズ、白い恋人といったような北海道内の有名ブランドを扱うのではなく、富良野だけにしかないものを開発し、それを取り扱うようにしている。現在では、その種類も2000アイテムにまで広がっている。このように、ここでしか手に入らないものがあれば次のリピートにもつながりやすくなる。

その他にも、地元中小業者の貴重な販路・売場の提供にもなっている。開発した商品をいきなり大量生産するには、それに見合った規模の市場がなくてはいけない。つまり大量生産には、それだけ販売できるかという不確定性といった根本的な販売問題や、大量生産するための設備投資がサックコスト化するなど大きなリスクを伴うことになる。特に資本力に限界のある中小規模の生産者であれば、直面する問題はそれだけ大きくなる。

また、ある一定以上の生産規模がなければ、そもそも卸売業などの取引先を開拓することができない。その意味で、マルシェはそういった地元の中小規模の生産者に販路・売場といったチャンネルを提供することで、インキュベーションの役割も担っているということができる。これも地元生産者に対する広い意味での6次産業と位置づけることができる。またこのことは、フラノ・マルシェのオリジナリティをもたらすことにもなる。

3点目は、フラノ・マルシェのプロモーションとしてのパブリシティの最大限活用である。マルシェ自体の年間の広報予算は200万円とかなり小規模である。では、どれくらいメディアア

露出<sup>13)</sup> (2013年) しているかをあげると、テレビ11回(北海道6回, 全国5回), 新聞掲載39回, 雑誌掲載31件である。インタビュー調査から明らかになったのは、こまめにニュースリリースを行うこと、メディアが関心をもちやすいようにリリースする取り組み内容にストーリー性をもたすことである。結果として、パブリシティとしての露出が増えて、フラノ・マルシェ自体のコストを負担することなくプロモーションを図ることができる<sup>14)</sup>。

4点目は、民間主導の取り組みと徹底した覚悟である。フラノ・マルシェ開発事業は、中心市街地の衰退に危機感を覚えた地元業者や事業者の取り組みから始まった。そのような中で、単なる商業施設をつくるということではなく、人々がそこに集って憩う場所がつけられた。それは単なる商店街振興というだけでなく、街のコミュニティ再生を目指すものであった。そのために施設内の中心部に広場を設けるなど、従来の効率志向とは異なる形式が生み出された。このことに対する当事者たちのこだわりは徹底しており、既述のように、経産省からの補助金が得られなくなる可能性があり、たとえ自前になったとしてもその点を貫こうとしていた。

しかし、このような当事者たちの覚悟があったからこそフラノ・マルシェの開発は実現した。

またその発想が我田引水の狭い発想ではなく、コミュニティの再生による中心市街地の活性化であったからこそ、全体を周遊させる仕組みや、地元素材へのこだわりとインキュベーション、6次産業の創出につながっていったことができる。

### 3.2. 小布施町(長野県)における取り組み 地域の特徴<sup>15)</sup>

小布施町は長野県北部の長野盆地に位置し、総面積19.07km<sup>2</sup>という町役場を中心に半径2kmの円にほとんどの集落が入る、長野県で一番小さな町である。人口総数は平成26年10月1日現在、11,326人で、住民同士が互いに顔を知り合える相識圏が形成されている。人口総数は昭和50年の10,671人から現在まで微増減しているものの、ほぼ横ばいの状況である。ただし、65歳以上人口は昭和50年の10.2%から平成22年度には28.0%と増加し、高齢化が進んでいる状況である。一方、世帯数は昭和50年の2,460世帯から3,705世帯へと、増加傾向にある。

気候は最高気温35℃、最低気温は-15℃と内陸盆地特有の激しい寒暖の差があり、年間降水量は約900mmで、全国的にも極めて雨量の少ない地域である。このような気候と扇状地で酸性の礫質土壌により、味や色合いの良い農産物ができるとされる。これらの条件を活かして、特産の栗、およびりんごやぶどうが産出されてきている<sup>16)</sup>。

13) インタビュー調査時の配布資料『ふらのまちづくり株式会社 会社概要 平成26年6月』6-9頁を参照。

14) また、その結果として実際に訪れた人々の「口コミ」も増え、そのことが多くのリピートを生み出している。したがって、フラノ・マルシェではマージン支払いの発生するような、旅行者との安易なタイアップでの団体旅行の申し出は断っているとのことであった(インタビュー調査より)。

15) 小布施町公式ホームページおよび勝亦氏よりいただいた資料も参考にさせて頂いた。

16) 小布施町公式ホームページ (<http://www.town.obuse.nagano.jp/soshiki/2/machigaiyou.html>) 統計でみる小布施町の姿 平成24年度版(2013年9月1日発行)

### 開発の過程から現在に至る地域振興の経緯

町の歴史は古く、約1万年前の旧石器時代に始まり、縄文弥生時代には稲作が行われ、集落が形成されていたとされる。小布施という名は、すでに鎌倉・室町時代の史料にみられるという。現在の小布施の姿の素地を形成したのは、主に江戸時代後期といえる。定期的な六斎市がたち、整備された街道を利用した流通が盛んになり、北信濃（現在の長野県北部）の経済・文化の中心として栄えた。またこの時期に登場した豪農・豪商たちが小布施に多数の文人墨客（高井鴻山や葛飾北斎など）を招聘したことで、文化都市としての印象を強めていった。

地域振興の経緯として現在の小布施に至る過程は、次のようなものである。まず、約40年前から農業並びに文化に立脚したまちづくりが企図されてきた。そのときのポイントは次の5つであった。すなわち、①人口政策、②北斎館の建設、③地場産業、④町並修景事業、⑤花のまちづくり、である。②については、北斎館周辺16,000m<sup>2</sup>を、居住空間・商工業空間を併せた訪問者の回遊できる界限として修景した。北斎が描いた名菊「巴錦」がルーツとなり、200年以上の歴史を持つ名菊の一軒鉢運動も展開している。これには子どもからお年寄りまで皆がこぞって参加し、全町に栽培の輪が広がっている。③については、地場産業の目玉として栗菓子店の振興に力を入れた。そのために栗菓子店の老舗は小売・飲食のサービスを提供するようになった。

④については、3人の個人、2社の事業者そして行政の6者が、それぞれの役割を明確にしながらか整備を進めた。その後、周囲の景観との調和を守り美しいまちづくりを進めるための指針「環境デザイン協力基準」を定めた。また、「住まいづくりマニュアル」を作成していったこと

により、「ソトはミンナのモノ、ウチはジブン達のモノ」という意識が住民の間に芽生えるという副産物にも恵まれた。

⑤については、町並修景事業で「景観」を意識するようになった町民が、「花」によるまちづくりを考案し展開していったのである。また、「フローラルガーデン」の開園、「花仲間コンベンション・全国ガーデニングサミット」の開催もこの時期に進められた。丹精込めた家庭の庭を開放する「オープンガーデン」は10年目を迎え、130軒に拡大している。これらの取り組みにより小布施の知名度は上がり、当地への来訪者は増加した。

### 小布施まちづくりの思想や取り組み

小布施は平成16年2月に町民の総意により、自立（自律）が決定した。これは再度の農業立町宣言を兼ねる。このときの旗印としては次の4点があった。それらは、①財政の健全化、②行政改革、③協働（4つの協働）<sup>17)</sup>、④交流（多彩な交流を通じての地域活性化・産業振興である。交流産業の振興、つまり農業を軸とした商工連携により町中に“にぎわい”を創出する。単純にイコール観光という関係ではない）である。

まちづくりの基本的な考えは、小布施の強みを生かすという点に集約される。それらはつまり、①高い町民力（協働力、交流力）、②明治

17) 4つの協働とは、町民、地場企業、町外企業、研究機関や大学のことを指す。たとえば地場企業との協働では、もうひとつのブランド先兵として、ブルムリーとチェリーキスを使ったフェアを開催するなどしている。他にも優良で志の高い町外企業との協働では、伊那食品が第2町並修景事業計画として「かんでんぱショップ小布施店」を開いた。

写真：小布施の街並みと小径



出所：筆者撮影

22年合併時の16ヶ所村の歴史と文化、③線引き（都市計画）と果樹農業によって保全された「農村景観」と「農村の暮らし」、④町域面積の小ささ、⑤「6次産業」のモデル（「地産地消」のモデルとしての地場産業がある）、⑥来訪者が求める「なつかしい ほっとする やすらぐ いやされる」といった諸点である。

これらの基本的な考えの根底には、小布施には高井鴻山の精神にみられる商人の要素があったと考えられる。外から物や情報や人が来なければ成り立たなかった町であるから、お迎えをするということは自分の生活もかかっているからである。

たとえば、栗菓子の味やレストランのクオリティなどは競うが、お迎えをするに関しては、全員でやる。小布施の来訪者にとっては小

布施を楽しみたいだけなので、栗菓子屋一店を楽しみたいのではない。そのため、道を聞かれて、モンブランのおいしいお店はどこですかと訊かれると、うちにもあるが、あそこ店も人気があるよと紹介する。また、食べ歩きができるよう、ゴミ箱が至る所におかれている。

このように客へのおもてなしの精神が、観光政策においても活かされている。小布施はもとも通過交通であり、交通のターミナルや温泉地であったわけでもない。そのため、宿泊施設は大規模なものは成り立たず、小規模の民間の宿泊施設が4軒あるくらいである。料理を大広間で食べて、温泉をみんなで入るという団体客の訪問よりも、小布施を訪れる客の多くは、こじんまりでもアットホームなところで、少人数のグループで泊まれれば良いと考えていると分析している。小布施も町自体が小さいため、大規模な施策は行えず、落ち着くとかゆっくりできると感じた客に繰り返し訪問してもらうことを期待している。

### 小布施まちづくりにおける経済循環

小布施のまちづくりにおいて、経済的な視点は極めて重視されているといえる。とくにコスト意識は高い。小布施の経済は、ホテル事業の主産業、主軸で、1500万円ぐらい年間の売り上げがあるが、そのうち900万円近くはホテルからであり、喫茶店と物販という、町に入ってまず目に入るのは実は不採算部門である。一見盛況の観光業は、実はコスト面からみればギリギリである。その理由は、小布施は主産業を農業と位置づけるところにある。たとえば、栗の循環をあげれば、生産者である農家は栗菓子屋に栗を卸せるから安心して栗を生産できる。安定的に栗の循環サイクルを維持するためには、栗菓子屋は生産者から適切な値段で購入する。

栗菓子屋が安く仕入れて安く売ってしまうと、農家は売れる作物に転化してしまったり品質を下げたものを生産してしまうようになるからである。

もし、大手スーパーなどに安価で販売したとしても、そのスーパーの野菜や果物になるだけであり、小布施産として市場に出回ることにならない。つまり、コモディティ化してしまうことを意味する。小布施は小さな町であるがゆえにたくさん生産することは不可能であるため、小布施の名前で売れないと長野県産に負ける。したがって、小布施の農業立町としての経済を維持するために、生産者と販売者は一連托生となって農産物や加工品のブランド化が図られる。

これらをさらに活性化させるために、行政が助力する。たとえば、調査時に開催中であった「ブルムリーフェア」である。このようなイベントを活性化させようとするときに、農家はどうしても加工品を考え始めるが、それは失敗につながる。加工品は加工の専門家に任せ、これがどうしたらおいしくなるかを考えてもらう。それで味が良ければ、どんどん売れ、そのものの普及を図る。そうすると安心して作れる。そしてそれを外に発信し、小布施で味を知ってもらったら、東京、名古屋のレストランにも進出をしていく。この過程で文化観光協会が、これらの協力・協同の段取りを取る役割を担う。

### 地域と地域企業との関係

小布施地域の特徴として、風の通りが悪く、水はけも良くない。これは長く商売を続けていく上で大変だということで、お店の空間と住宅を分けるという発想につながる。手前に店舗、奥に住宅を持ってきて、その間を小道とか庭とか、外部空間でつなげた結果として、どこでも出入りができるような街並みができた。小布施

写真：小布施の駐車場



出所：筆者撮影

はずっと裏通りも抜けていけるということになって、それが接点を生み出して、交流できる機会に変わっている。結果として、来訪者があぜ道や小道を散策できる、古いものと新しいものと共存する街並みとなった。たとえば駐車場は、ただアスファルトの白線の駐車場ではなくて、ランドデザインが施され、広場のような駐車場となっている。ここももともと、塀がずっと巡っていたところを前庭的な空間にして、休む人もいれば、探索する人、旅歩きする人もいる空間に変わっていったのである。

まちづくりにはその地域や土地の地権者や利用者との問題が重要な要素となる。小布施においては小布施堂と地権者はほぼ同じではあるが、やはりその土地をどのようにするかという問題は大きい。元来の住人が表に住んでいたのを裏に移動する場合、移動するには新しく家を作らなければいけない。そうすると、始めから資金的な余裕があればよいが、普通の勤め人だと難しい。まず土地を借りる制度を取って、土地の賃借代を小布施堂と信金が払い、その賃借代を家の建て直しの資金にして、奥に家を作るという資金的な仕組みも作ったことにより可能となった。小規模によりお互いの目的が等価交換的な、金銭だけではなくて価値として交換が

できることによって、これが事業として成立する。

たとえば、「かんでんぱぱ」ショップは、寒天を利用した製品を販売する、伊那市にある会社である。周囲の町並みにとけこんだ、茅葺の建物が特徴である。町の景観を活かすために茅葺きの建物を活かしたいという思い地元民にあっても、この茅葺きの建物はもともと町に寄付された建物だが、それだけでは維持できない。入場料を取ったとしても、人件費も出なければ、茅の葺き替え代なんか出ない。ここで生産活動をすべきという発想につながる。そこで生産・販売といった経済活動がなされる。

この「かんでんぱぱ」については、地権者は土地を持ったままで、賃借料を払っている。

その資金で元のオーナーは離れたところに家を建てた。土地を売ってしまえば楽であり揉め事も少なくなるが、それによって土地との縁が切れる。小布施ではできるだけその縁を切らずに関わり続ける仕掛けを作っていた。

駐車場においても、同様のシステムがみられる。地権者も土地を売ってしまうのではなく、駐車場になる部分は事業者が借りることにする。それにより、地権者は賃料収入を得るということと、他地域にいても地域につながりを持ち続けるという仕組みができています。

## 地域と行政との関係

小布施の駅前については、勝亦氏より次のようなコメントを頂いた。

「商店としてやっていたものが閉じられているところが多い。しかし、閉じているものをまた開けて商売やれと言うのはかなり難しい。商店の機能は、そこから抜け落ちているものにまた商店という機能で考えるのは成り立たない。それならば、駅前開発で土地を買い上げて一、

二層を店舗にして、上をマンションにして、その最上階に住んでもらって家賃収入取ってくださって言った方が承諾を得られると思う。そこにTMOを組んで、補助金を取り再開発とした方がもう一度シャッターを開けて商売やりませんかというよりも現実的ではないか。そうでないと、地権者も利用希望者も双方が苦しくなるだけである」と。

このような店舗の利用や土地の利権にかかわるような問題は、様々な点において個人間では対処できないことが一般的である。そこで、行政は駅前開発事業推進といった施策により支援を行う。また、前述の「かんでんぱぱ」の営業の仕組みにおいても、行政はその周りの舗道の整備や駐車場にかかわっている。このように、行政は地域企業にも裏方として貢献している。

まちづくりにおいて、行政が主体となって活躍するのは住民への住みやすい環境の提供である。行政による文化・産業の育成やインフラの整備が、人と街や人同士をつなげる。

たとえば、里山・里川の景観を生かし獣と共生することを重視している。それは具体的には、獣よけに電子柵を利用することで可能になっている。同時に、里山・里川は人間にとって格好の遊び場になりうる。その用途としては、スラックライン、ボルダリング、ウォーキング、マラソン、小布施キングス（スノーボードジャンプ台）、バギー、ヘリコプターなど枚挙にいとまがないくらいである。

他方で、小布施の中心部はさらなる整備が進められている。町並修景事業、そして続く第2町並修景事業をつうじて、「車から人へ」をコンセプトに国道403号線の整備デザイン、さらには森の駐車場の整備が進んだ。これらの修景の目的には、まちの開発が進むことにより、人が集まれば自然と獣は近づかなくなるというこ

とがある。

一方、今後の目玉となるような新産業創出については、健康づくり事業に着目している。小布施では、農業、温泉、食事、医療、伝統文化、美術館、ウォーキングなどのコースが既にあるが、これらを新産業として、融合させて質の高いおもてなしに繋げようとしているのである。さらなるまちづくりに向けては、定住促進と農業振興を挙げることができる。現在の小布施の課題としては、人口の減少、農業従事者（生産）の減少、後継者不足への対策である。それに関連して深刻な課題は、高齢化である。現在の小布施において、65歳以上の高齢化率は約29%である。しかし、これらは小布施固有の課題というよりも、近い将来の日本に突きつけられた課題の先取りであろう。

これらの人口構成上の課題以外にも、クリアすべき懸案は多数ある。それにはたとえば、U・Iターンの推進がある。この課題に対する戦略としては、①制度をいかした農業後継者の確保、②高度なソフトウェアのインフラを活用した企業家の育成、そして③住みよい街の実現の成果としてのベッドタウン化、などがある。次に、農業振興の戦略としては、①交流事業化、ブランド化をつうじた販路拡大、②U・Iターンの帰結としての後継者育成と保護、そして③生産インフラの見直しと集約、などが挙げられる。

以上のような懸案からも明らかなように、小布施にいま求められるのは若者が集まる街としての姿である。そのために、若者会議とH-Labという2つのプラットフォームが活用されている。

まずは小布施若者会議である。ダボス会議のような会議を小布施で行い、そこでは都市と農村との交流や、都市農村交流を定住人口に繋げる地方都市の自律的な新しいモデルづくり実験

を進めるといった取り組みが提案されたりする。これは、長野県、小布施町、(株)ア・ラ・小布施、小布施文化観光協会、法政大学地域研究センターといった多様な主体の連携によって成立している。もうひとつのプラットフォームは、「小布施×Summer School by H-LAB」である。これは、6泊7日にわたって開催された高校生向けサマースクールのことである。このイベントでは米ハーバード大学の学生をはじめとする海外の大学生による少人数授業が行われ、大学生・社会人と真剣に向き合う対話の場として機能した。

このような施策により、小布施では地方から新たな価値観を創出することが企図されている。現代の若者が社会に対して主張し、実行する場を提供できればよく、その結果として交流人口を活用した住み続けたい地域づくりが進み、それがいずれは定住人口の増加に繋がると小布施では考えられている。

### 「小布施まちづくり」のポイント(1):「小布施まちづくり」直接の契機

小布施の農文協の主張によると、「まちづくりがはじまる直接のきっかけは、1970年代、町の人口が1万人を切った時に、このままでは町の活力がなくなるおそれがあるということから、長野市郊外という立地を活かして宅地造成事業を進め、その収益で、1976年に「北斎館」を建設したことにある」という。

また、「開館当時は「田んぼの中の美術館」と揶揄され、美術品に対する真贋論争まで起こった」が、「この真贋論争が北斎館を有名にし、全国から3万人の人びとが来訪した」という。さらに、「小布施町はこれを機に、北斎を招いた高井鴻山の記念館を隣接地区に開き、周辺の景観整備を進めていった。地権者と町が協力し



てアイデアを出し合い、昔ながらの風情を大事にしつつ歴史的建築物を再生し、周辺の店舗も景観に調和した建物にしていく。室町時代に持ち込まれて栽培がはじまったといわれる小布施栗をつかった栗菓子製造の3つの老舗、日本のあかり博物館、小さな栗の木博物館、景観とマッチした栗菓子工場というように、それぞれ格調の高い、しかしそれぞれが調和する町並みをつくっていく。その過程で住民の思いに火がつき、町主導のまちづくりから住民主体のまちづくりへの転換がおきた<sup>18)</sup>としている。

### 「小布施まちづくり」のポイント(2)：小布施ブランド化に企業・行政が果たしている「つなぐ」役割

ここであらためて、小布施のブランド化におけるポイントを整理してみよう。小布施のまちづくりにおいては常に、モノ、カネ、ヒトをつなぎ回す仕組みが念頭に置かれている。およびそこに地域企業や行政が、特殊な大きな役割を果たしている。

#### ①経済的循環における地域企業の果たす役割

地域経済の循環を象徴的にあらわしているのが、小布施栗を材料にした栗菓子の経済的意義である。栗菓子は生産者である農家から栗菓子業者が栗を仕入れ、栗菓子を製造し、観光客や地域住民に販売する。たとえば小布施における代表的な老舗栗菓子業者である「小布施堂」の役割をみてみよう。

小布施を訪れた観光客は、景観にマッチした店舗とその客足を見れば、観光客への栗菓子製品の販売により、相当な利益を得ていると推察

する。しかし、観光客への製品の販売は、実は収支トントンであるという。一見する観光の成功は、あくまでも「広告」露出としてのことである。

小布施の町においては、観光が地域を支える主産業であるとは考えていない。観光を主とするには小布施の町には規模の限界があると認識されている。したがって、観光客の大半は通過型であるため、店の多くは17時ごろには閉まる上に宿泊施設も少ない。したがって、小布施では主産業を農業であると位置づけているが、そのためには主産業である小布施の栗農家が安心して積極的に生産できるようにする必要がある。

そこで、小布施堂が生産者から高値で安定して仕入れることにより、農家は栗の生産に専心できる。これを安く買って安く売ってしまう循環でいくと、縮小均衡してしまい農家の体力がそがれてしまう。あるいは農家は売れる作物に転化することになる。小布施堂は、その栗を使用して美味しい製品を製造することで高い付加価値を生み出すことによりブランド化する。観光客に相当の値段で販売できるが、栗の原価が高い分、小売りの利幅は薄くなる。小布施堂はこうして販路を確保し、広告的な意味でのブランド化にも寄与し、知名度向上と来訪者の増加に貢献している。こうして、小布施ブランドを支える仕組みが構築されている。

このように、小布施堂は小売として栗菓子製品の販売により小布施の栗のブランド化を担い、一方では卸売として農業の振興に寄与している。つまり、小布施堂は栗の経済的循環を2つの役割において、生産者と地域社会、および市場をつなぐ存在として支えているといえる。

18) 農文協の主張 2006年5月号 (<http://www.ruralnet.or.jp/syutyu/2006/200605.htm>)

## ②行政の果たす役割

行政は住民が住み続けたいまちづくりのために、地域をつなげる仕掛けをつくる。公共施設のようなハード面に関するところでは、まちづくりに直接かかわる。小布施では単なる公共施設の建設に終始することなく、修景事業として、歴史遺産を基礎においた街並みの整備・修景を行ってきた。これにより、小布施の住民や企業を町につなぎ、街の雰囲気をおもむく観光客を町の特徴や規模に合わせてつなごうとしている役割を果たしていることがうかがえる。

スポーツ施設やミュージアムといった公共施設は、美しい山や川の景観との共存を重視して設置されている。また、森の駐車場を整備することにより、景観を保全するだけでなく、人が集まれば自然と獣は近づかなくなることから、野生の動物との共生も図られている。このように、修景においては単にきれいな景色ができました、ということではなく、多様なつながりが重視されているのである。

その一方で、行政は間接的な役割を果たし、まちづくりの手助けをする。私人や企業との間に入り、その機能を果たすこともある。たとえば、先述した「かんでんばば」の茅葺きの建物は観光施設として保存し入場料を取ったとしても、人件費や茅の葺き替え代などは町では維持できない。そのため、町長は民間力を使うことを発案し、そこで生産活動をさせることにしたのである。

まちづくりには継続して資金を維持し、循環させるシステムを構築する必要がある。小布施においては行政の面でもそれが重視されており、またその資金的仕組みをうまく機能させているといえる。

## 4. むすびにかえて：地域ブランド構築をマネジメントするために

以上、本稿は地域ブランドを構築するためのマネジメントとして、どのような要因が重要なのかを見出すことを目的としてきた。そのために、地域ブランドのマネジメントの特徴を先行研究から確認した。そこでは地域ブランドは一般のブランドと異なり、主体・対象地域・ブランド化する対象が多様で他律的であることが確認された。そのために、目指すべき方向としてのブランド・アイデンティティに対して、外部者が抱くイメージのギャップだけでなく、多様な主体である内部者のイメージとの間のギャップも埋めるマネジメントが必要であった。

そのような特徴があることを踏まえて、地域ブランドを構築するための基本的なステップを確認した。地域性を「基盤」とした地域資源を、地域性の「核」となるブランドとして強化することで、地域性の「象徴」としての地域全体のイメージである地域（傘）ブランドが形成される。こうして、傘ブランドとしての地域ブランドが形成されることで、個々の地域資源がブランドとしてより強化され、そのことは地域経済や活性化にプラスの効果をもたらすという循環が見出されるのである。

本稿では、そういった地域ブランドが構築される構図が、現実としてどのように展開されているのかを、前節の富良野と小布施の事例から捉えた。もはやここでは詳細を振り返らないが、事例から見出されたポイントを整理することで、本稿の目的である地域ブランドを構築するためのマネジメントにおける重要な要因が何かを考える。

まず、フラノ・マルシェの成功が地域にも

たらした効果を以下に整理しよう<sup>19)</sup>。同施設が開発されたことによる経済的な波及効果がある<sup>20)</sup>。そのほかには、年間70万人を集客することから、それまで取り込むことのできなかつた観光客を中心市街地に取り込むことに成功した。この回遊を生み出したことで街なかに賑わいがもたらされた<sup>21)</sup>。またフラノ・マルシェという場が、市内の小規模生産者の貴重な販路・チャンネルとなり農工商連携をより促進することになった。これは生産者の新商品開発をより積極化することになり、富良野発の商品を増加させオリジナリティを高めることにつながった。さらには、この成功が中心市街地商店街の商業者たちにも意識変革をもたらし、より積極的な経営姿勢をもたらすようになった。こうして、富良野ではフラノ・マルシェが大きな波及効果を及ぼすことで、地域経済や地域の活性化をもたらしたのである。

次に小布施の事例については、一般的に修景事業を中心とした歴史的な街並みの形成が観光としての成功をもたらしたと理解されがちである。しかし、小布施の規模的な制約もあり、実際の観光収入はそれほど大きくない。むしろ、観光による成功は小布施の露出を高める「広告」的な位置づけにあり、主産業としての農業を振興する仕組みこそが重要であった。すなわ

ち、小布施における地域経済の中心的存在である栗菓子屋が卸売業者として、生産者から適切な価格で仕入れることで、生産者の販売問題を担っているということだ。こうすることで、生産者はより積極的に生産活動に取り組むことができ、より質の高い製品が生産されることになる。そのことが、小布施産のブランド力を高めることになり、地域経済がさらに活性化されていくことになるのである。

以上の事例を通して、地域ブランドを構築するためにマネジメントを実施するにあたり、どのような点を見出すことができるか。すなわち、ブランド構築をドライブさせる要因である。本稿では、それを「商業の外部性」(石原, 2006)として導き出す。

両事例に共通することは、他への波及や循環といった、それぞれの要素を連関させる点である。単に商業施設を開発したということではなく、また商業的な振興をもたらしたのではなく、むしろそこから他に波及するということが重要であった。このような事態を商業の外部性として位置づける。それは「商業がその外部性に対してもつ関係、あるいは外部と関係をもつことによって生じる事態」(石原, 2006, 17頁)と定義される。

まさに両事例は、この外部性が大きく作用したということができる。地域ブランドは一般的なブランドとは異なり、企業など個別主体が展開することが基本的には困難である。既述のように主体が多様であるからこそ、実施する施策がどのような影響をもたらすか、その外部性を考える必要がある。フラノ・マルシェであれば、同施設のみが成功することを目的としているのでは決してなく、むしろそのことによる地域への波及をこそ狙っていたといえる。同様に、小布施の栗菓子屋にしても、単純に自身の事業の

19) 西本 (2013) 197-199頁。

20) 西本 (2013) によれば、建設投資効果1.5倍 (5.9億円)、消費効果1.9倍 (9.7億円) とされており (198頁)、地元の雇用効果でも98人に及ぶとされている (インタビューより)。

21) さらに、そういった様子がマスコミで取り上げられることで、メディア露出が大幅に増えることになり、その分の予算は節約されている。実際、年間の広告費が計上されているのは200万円のみだという。この点はインタビューでも確認された。

成功だけを目的とするのではなく、卸売業者として主産業である農業を振興することで地域経済を活性化させる循環を生み出していた。つまり、地域ブランドの構築を図るためには、そのことがどのように外部と関係していくのかを、連関として捉えていくことが重要になるのである。

ただ本稿では、この外部性の作動が具体的にどのように展開するのかについては、細部まで明確にできたわけではない。この点については稿を改めて取り上げていきたい。

## 参考文献

- 青木幸弘 (2008) 「地域ブランドを地域活性化の切り札に」『ていくおふ』(ANA総合研究所)124号, 18-25頁。
- 阿久津聡・天野美穂子 (2007) 「地域ブランドとそのマネジメント課題」『マーケティング・ジャーナル』(日本マーケティング協会) 第105号, 4-19頁。
- 石井淳蔵 (1999) 『ブランド—価値の創造』岩波書店 (岩波新書)。
- 石原武政 (2006) 『小売業の外部性とまちづくり』有斐閣。
- 編 (2013) 『タウンマネージャー—「まちの経営」を支える人と仕事』学芸出版社。
- 加藤司・石原武政編 (2009) 『地域商業の競争構造』中央経済社。
- 菅野佐織・若林宏保 (2008) 「ブランデッド・シティ構築戦略と資産～価値評価モデルの開発～」『マーケティング・ジャーナル』(日本マーケティング協会) 第107号, 82-96頁。
- 久保田進彦 (2004) 「地域ブランドのマネジメント」『流通情報』(流通経済研究所)第418号, 4-18頁。
- 佐伯靖雄 (2015) 「名古屋市熱田区における地域ブランド確立のための一考察」『名古屋学院大学論集《社会科学篇》』(名古屋学院大学) 第51巻第3号, 149-175頁。
- 佐々木一成 (2011) 『地域ブランドと魅力あるまちづくり—産業振興・地域おこしの新しいかたち』学芸出版社。
- 佐藤善信監修(2015)『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版。
- 関満博・及川孝信編 (2006) 『地域ブランドと産業振興—自慢の銘柄づくりで飛躍した9つの市町村』新評論。
- 高橋広行 (2014) 「グラウンデッド・セオリー・アプローチによる神戸市の農水産物を通じた地域ブランド化」『流通科学大学論集—流通・経営編』(流通科学大学) 第27巻第1号, 109-131頁。
- 谷本貴之 (2008) 「地域ブランドとそのマネジメントに関する一考察」『愛媛経済論集』(愛媛大学) 第27号第2・3号, 57-82頁。
- 田村正紀 (2011) 『ブランドの誕生—地域ブランド化実現への道筋』千倉書房。
- 沈潔如 (2010) 「地域ブランド研究に関する一考察—地域ブランド研究の現状と課題」『商学討究』(小樽商科大学) 第61巻第2・3号, 287-322頁。
- 電通abic project編 (2009) 『地域ブランドマネジメント』有斐閣。
- 中嶋聞多 (2005) 「地域ブランド学序説」『地域ブランド研究』(信州大学) 33-49頁。
- 西本伸顕 (2013) 『フラノマルシェの奇跡：小さな街に200万人を呼び込んだ商店街オヤジたち』学芸出版社。
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の研究』白桃書房。
- 湯浅篤 (2013) 「病院跡地に民間主導で年70万人を呼ぶ商業施設を開発」石原編 (2013) 所収, 162-185頁。
- 和田充夫 (2002) 『ブランド価値共創』同文館出版。
- (2009) 「地域商業のブランド戦略」加藤・石原編 (2009) 所収, 183-201頁。

## 調査協力者

フラノマルシェ関係 (2014年9月2日)  
西本伸顕氏 (ふらのまちづくり株式会社代表取締役)

## 地域ブランド構築のマネジメント

社長)  
湯浅篤氏 (同専務取締役)  
大玉英史氏 (富良野市)

小布施関係 (2014年9月18日)  
勝亦達夫氏 (株式会社ア・ラ・小布施 企画部)

### 【付記】

本稿は、地(知)の拠点整備事業(COC事業)  
(2014年度地域志向教育研究経費, 名古屋学院  
大学) 研究課題「地域ブランド構築の研究: 名  
古屋市熱田区の地域ブランド構築に向けて」(研

究代表者: 濱満久) の助成による研究成果の一  
部である。

### 【謝辞】

本稿の作成にあたって、富良野市関係者、小  
布施町関係者には長時間のインタビューや資料  
提供などの協力を賜りました。ここに記して御  
礼申し上げます。なお、本稿における誤りの一  
切は筆者らの責に負うものであることは言うま  
でもありません。