

# まちづくりのブランド戦略

—地域の再生と持続可能な社会の構築を目指して—

美野輪和子

## 目次

はじめに	III ブランド戦略
I 多様な主体による協働	1 ブランドと民間企業
1 国主導、開発中心からの転換	2 地域の経営
2 まちづくりの分権化	3 まちづくりのブランド化
—行政に先行する住民活動—	IV まちづくりの実践
II 地域の再生	1 接近するまちづくりと観光
—地域活性化策とまちづくり—	2 まちづくりの実践にみるブランド戦略
1 地域活性化策と地域	
2 まちづくりと市民・市民組織	V 持続可能なまちづくりと、ブランド戦略
—市民型、地域型経済セクターの台頭と経営—	

## はじめに

まちづくりは、地域を新たに創造する営みである<sup>(1)</sup>。地域住民がいきいきと生活できる場として自律的に自らの地域を創り出していく活動である。

かつて地域の活性化策は企業誘致や諸施設の整備、それらを促進する補助金などで、地域振興が都市化や近代化を目指す時代があった。他方で、住民不在の地域諸施策への対抗から、1970年代以降、従来の枠組みにとらわれない、新たなまちづくりが始められた。

今日、まちづくりは大きな転換点にある。一部の先行的・社会実験的に行われていただけのまちづくりが、先進的活動として取り上げられる時代から、不断の見直しを伴う普遍的な活動として日本の各地域に広がりを見せはじめている。

まちづくりでは、国の関与は大幅に縮減し、実質的な分権化はすでに始まっている。これからは、地域住民と住民に身近な地方公共団体が自律的なまちづくりを行い、地域が真に自立していく時代となっていく。地域は、国の構成要素として個性豊かに多様な発展を遂げることで、その総体である国の発展を支えていくことになる。

(1) 本稿の「まちづくり」は、特に断りのない限り、景観づくり、地域づくり、観光空間づくりなど行政分野では縦割りとなっているものを包括している。「まちづくり」のより本質的な定義については、後述する。

本稿では、これからの普遍的な活動としてのまちづくりに必要な思考・行動様式として、民間企業経営的な視点から、まちづくりのブランド戦略を提示する。地域の再生と持続可能な地域社会の構築を目指すまちづくりには、ブランド導入と、キープレーヤーとしての地域住民が必要である。ブランドは、競争環境で、優位性を決定づける要因である。まちづくりのブランド戦略は、成熟社会における人材・資金等を含む地域資源の循環の仕組みをつくる重要な役割を担っている。まちづくりのブランドは、いくつもの要素で構成されるが、それらの組み合わせの妙が、新たな価値の創造につながり、まちづくりを持続させる。それらを導くためには常に新たな“仕掛け”が必要であるが、その一方法として、まちづくりのブランド戦略が有効に機能している。まちづくりの持続可能性の追求に必要なブランド戦略を検討する。

## I 多様な主体による協働

### 1 国主導、開発中心からの転換

国の国土に関する諸施策の体系では、国土総合開発計画、国土利用計画の下で<sup>(2)</sup>、地域振興や都市に関する各種計画が個別規制法に基づき策定され、全国から地域まで一貫した国土計画による事業が推進されてきた<sup>(3)</sup>。これは、国が、「国土の均衡ある発展」を目指して、国主導で、都市の整備、過疎・離島・山村の地域振興を展開するものであった。国土・地域に関する政策を方向付け、地域づくりについても大きな影響を与えてきた全国総合開発計画は、昭和37年の開始以来、国土の均衡ある発展、地域間の格差是正を基本的方向とした<sup>(4)</sup>。人口・諸機能の東京一極集中等を背景に多極分散型国土の構築が基本目標となった第4次全国総合開発計画（昭和62年6月30日閣議決定）までは、投資規模が示され、社会資本整備による開発方式が採用されてきた。

しかし、平成10年に閣議決定された第5次全国総合開発計画「21世紀の国土のグランドデザイン」では、「一極一軸型から多軸型国土構造へ」の長期構想が打ち出され、基本目標に、多軸型国土構造形成の基礎づくりを掲げ、地域の選択と責任に基づく地域づくりを重視するとした。ただし、「多様な主体の参加と地域連携による国土づくり」として、4つの戦略が掲げられたものの、投資総額は示されず、投資の重点化、効率化の方向が提示されるにとどまった。

平成16年5月の「国土審議会調査改革部会報告『国土の総合的点検』—新しい“国のかたち”へ向けて—」は、人口減少・高齢化、国境を越えた地域間競争、環境問題の顕在化、財政制約、中央依存の限界という国土づくりの転換を迫る潮流と、国土政策の将来への道筋としての多様な主体（国民、地方公共団体、国その他）が共有できる国土の将来像の確立とその実現に向けて協働を提示した<sup>(5)</sup>。

これを踏まえて、平成17年3月、「総合的な国土の形成を図るための国土総合開発法等の一部を改正する等の法律案（国土形成計画法案）」が閣議決定され、同年7月、国土形成計画法（昭和25年法律第205号）が公布、同年12月に施行されている<sup>(6)</sup>。この改正で、法律の題名を「国土総

(2) 国土交通省「国土に関する諸計画の体系」<<http://www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/taikei.pdf>>

(3) 国土交通省国土計画局<<http://www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/gyoumu.html>>

(4) 川上征雄「持続可能な地域づくりにむけて—国土政策からの潮流と課題」『環境情報科学』2005, pp.3-7.

(5) 国土審議会調査改革部会報告「『国土の総合的点検』—新しい“国のかたち”へ向けて—」平成16年5月、<<http://www.mlit.go.jp/singikai/kokudosin/kaikaku/6/shiryu2.pdf>>

(6) 国土交通省「国土形成計画法（昭和25年法律第205号）の概要」<[http://www.kokudokeikaku.go.jp/document\\_archives/ayumi/48.pdf](http://www.kokudokeikaku.go.jp/document_archives/ayumi/48.pdf)>

合開発法」から「国土形成計画法」へ、計画の名称を「国土総合開発計画」から「国土形成計画」へ改めた。根拠となる法律の題名を変更することで、開発中心から、計画事項等の拡充・改変で成熟社会型の計画への転換が明確に示されている。

国土形成計画は、国土の利用・整備・保全を推進するための総合的かつ基本的な計画で、特性に応じて自立的に発展する地域社会等の基盤となる国土を実現するためのものである。特筆すべきは、国と地方の協働によるビジョンづくり、これまでの国主導で地方の意見を聴取する仕組みを持たない「全国総合開発計画」から国による全国計画と国と都道府県等で連携・協力して策定する広域地方計画を有する「国土形成計画」への転換、計画への多様な主体（地方公共団体、国民）を参画させる仕組みの導入等である<sup>(7)</sup>。

地方公共団体の主体的な取り組みを尊重しながら、国が本来果たすべき役割を踏まえてその責務を全うする新しい国土づくりへの転換が、始まったところである。

## 2 まちづくりの分権化－行政に先行する住民活動－

そもそもまちづくり分野は、市町村が行政の権限委譲の必要性を強く支持した分野である<sup>(8)</sup>。今日では、地方分権推進委員会の報告等を踏まえて、まちづくりの行政分野でも地方分権が促進され、分権型行政システムを通じた地域住民及び地方公共団体の自己決定・自己責任がベースとなってきている<sup>(9)</sup>。

戦後日本のまちづくりは、国の体系化された諸施策の下で、官・行政主導で進められてきた<sup>(10)</sup>。国・都道府県の過度の介入・関与（土地利用の計画など包括的な指導監督権や国からの補助金・負担金によるコントロール）、関係省庁・都道府県の担当部局の組織の縦割り、住民に近い地方公共団体に決定権がほとんどない等の様々な制約の下で、個性をいかした多様なまちづくり、住民や住民に身近な地方公共団体の意向を反映したまちづくりは相当に困難であった。

しかしながら一方では、後述の通り、地域住民や首長などまちづくりのリーダーシップによる地域住民の参加・協力・協働で、変化に富んだランドスケープ（風土）や多様で固有な地域資源等をいかした個性あるまちづくりを実現してきたケースもある。

すでに、国の関与の大幅な縮減は始まっている。地域住民と住民に身近な地方公共団体が、自律的な（自己決定・自己責任）まちづくりを行っていく時代である。住民と多様な主体（行政、民間事業者等）の協働で、様々に個性的な地域資源やランドスケープをいかした地域の魅力を再発見し、また新たに創出して、地域間競争を促進する必要がある。まちづくりに成功すれば地域は活性化し持続可能性を高めるが、他方で取り組みが遅れば再生不能な地域が出現する

(7) 国土交通省『『国土計画制度の改革』ポイント』<[http://www.kokudokeikaku.go.jp/document\\_archives/ayumi/5.pdf](http://www.kokudokeikaku.go.jp/document_archives/ayumi/5.pdf)>

(8) 地方6団体等が市町村に行ったアンケート調査の結果等からは、まちづくりと並んで、福祉・教育分野が大きく支持された。地方分権推進委員会の地域づくり部会の発足の経緯や運営及び報告の概要は、成田頼明「地域づくり・まちづくりと地方分権」東京市政調査会編『分権改革の新展開に向けて』日本評論社、2002.2, pp.207-233 中、p.209 以下を参照。なお、分権改革に伴うまちづくり・地域づくりの行政と法については、森田朗編集代表鈴木庸夫編著『図説 地方分権と自治体改革②分権改革と地域づくり』東京法令出版、2000.を参照。

(9) ここでの「まちづくり」は、一般的に用いられるまちづくりの用語のうち、狭義（土地利用の計画や都市計画を中心とする行政分野）である。

(10) 前掲注(8) 成田論文中、p.210以下、大西隆「地方分権と都市再生」東京市政調査会編『分権改革の新展開に向けて』日本評論社、2002.2, pp.235-269 中、p.251 以下を参照。

可能性も否定できないのである。

## II 地域の再生－地域活性化策とまちづくり－

### 1 地域活性化策と地域

従来からの地域活性化の諸方策について、批判的な見解は少なくない<sup>(11)</sup>。たとえば、地域政策では、行政の誘導策による施設等整備が多く、事業開始時に住民参加が実現しても、国等の資金投入で事業の管理・運営が行政主導へと転換することになる。あるいは、規制等のコントロールと補助金・地方交付金等をセットにした国と地方の「支配と依存」の仕組みが、地方における「コスト意識のない行政運営」を温存し、結果として財政赤字を拡大させる<sup>(12)</sup>。権限と資金のセットを手段に、国は「地域の特色を無視した金太郎飴のような画一的な地域振興策」を続けてきた<sup>(13)</sup>。国依存の産業振興・地域振興諸施策で、地域の地場産業が衰退し、活力が失われると、また再び国に依存する負のスパイラルに陥ってきたのである。

これに対して、現在国で進められている地域再生の諸施策は、自主的・自立的で持続可能な地域を形成し、全国的な規模で地域の活力を増進することを目標としている。国が一方向的に義務的に経済社会環境の厳しい地域に対して支援する従来型の地域振興策とは異なるものである<sup>(14)</sup>。

政府は、平成15年10月に地域再生本部を設置し、平成16年2月には、行政サービスの民間開放・権限委譲、施策の利便性向上、各種施策の連携・集中等を含む、地域再生プログラムを決定した<sup>(15)</sup>。地域再生プログラムに基づく地域再生計画は、平成16年6月から平成17年3月までの3回で278件が認定され、対象分野は多岐にわたっている。平成17年4月には、地域再生への取り組みを強化するため、あらたに地域再生法が施行された。

背景には、「官から民へ」「国から地方へ」という構造改革の方針の下に、地域再生と構造改革特区の施策を打ち出し、地域活性化を強力に推進しようとする基本的な考え方がある。地域再生および構造改革特区は、いずれも地域からの提案で制度改革を進める手法で、前者は補助金改革・権限委譲を地域を限定せずに行うのに対して、後者は主として官民間の規制を地域限定で改革するものである<sup>(16)</sup>。

地域の活力を再生するためには、民間の知恵や創意工夫を最大限に引き出して活用することで、新たなビジネスや雇用機会を創出する必要がある。国は、地域による自主的・自立的な取り組みを尊重しながら支援する施策を打ち出した。基本的な方針としては、知恵と工夫の競争の促進、補助金改革等による自主裁量性の尊重、縦割り行政の是正、民間のノウハウ・資金等

(11) 例えば、新川達郎「再生まちづくりへの政策転換 [9-1]『まちづくり』の新しいガバナンス：地域計画転換の処方」山田晴義編著『地域再生のまちづくり・むらづくり－循環型社会の地域計画論』ぎょうせい、2003、pp.211-229等を参照。

(12) 加藤秀樹「地方分権と三位一体改革－地方の自立が日本再生のカギ 全国一律行政を打破、地域再生を」『日本経済研究センター会報』No.915、2004.1、pp.22-25を参照。

(13) 同上、p.22以下を参照。

(14) 御園慎一郎「地域再生で地域の活力を」『地域政策研究』No.28、2004.9、pp.95-109を参照。

(15) 内閣官房地域再生推進室「地域再生本部」<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiikisaisei/>を参照。

(16) 構造改革特区の特徴が端的に記されたものとして、例えば、八代尚宏「検証 構造改革特区－規制改革と地方分権促進への弾み 地方自治体と民間企業の協力が不可欠」『日本経済研究センター会報』2003.9、pp.32-35を参照。

の活用促進を通じて、地域の活力の再生を加速させて、持続可能な地域再生を実現しようとしている。

## 2 まちづくりと市民・市民組織－市民型、地域型経済セクターの台頭と経営－

「まちづくり」は、「町づくり」や「街づくり」とは異なる、より広い概念で用いられる<sup>(17)</sup>。「まちづくり」の用語の成り立ちについては、「さまざまな自立的な動きが一つの言葉の元に合流したとの見解が示されている<sup>(18)</sup>。「まちづくり」の言葉の下で様々な実践が行われ活動が集積して、「まちづくり」の内容が具体的な形を持って表れてきたと考えられる<sup>(19)</sup>。

これらを踏まえて定義されるまちづくりとは、「地域社会に存在する資源を基礎として、多様な主体が連携・協力して、身近な居住環境を漸進的に改善し、まちの活力と魅力を高め、『生活の質の向上』を実現するための一連の持続的な活動」である<sup>(20)</sup>。また、まちづくりはその性格上、目標とする将来像を必ずしも事前に確定できない<sup>(21)</sup>。個別具体的なまちづくりの活動の成果は、相互に作用し、時間の経過とともに、組み立てられるので、まちの姿は、徐々にしか形成されないからである。

地域や地域住民のニーズを全く反映しないトップダウンの都市計画に対抗して、1970年代、まちづくりという言葉が用いられるようになった<sup>(22)</sup>。わが国におけるまちづくりの変遷を3世代に区分する考え方がある<sup>(23)</sup>。第1世代は1970年代から1980年代半ばのまちづくり勃興期の「実験の時代」である。第2世代は1980年代後半からの10年余りで「地域の中からの実践的な方法が組み立てられ、法制度にも支えられたモデル的な取り組みにより『まちづくりの成功』事例が積み上げられ、方法的な蓄積がされた時代」である。そして第3世代は、阪神・淡路大震災からの復興のまちづくりを経験して、「個別のまちづくりから地域社会の運営に多様な主体が協働して『まちづくりによる共治』を実現」する方向へと動き始めつつある現在までを含んでいる<sup>(24)</sup>。

(17) 佐藤滋「まちづくりとは何か－その原理と目標」日本建築学会編『まちづくりの方法』丸善, 2004, p.2を参照。

(18) 同上。なお、佐藤滋『『まちづくり』の生成と歴史』日本建築学会編『まちづくりの方法』丸善, 2004, pp.12-35 中、p.13では、最初に「まちづくり」が用いられたのは、1952年に増田四郎一橋大学教授が、国立での運動について『都市問題』で取り上げたときと紹介されている。

(19) 同上、p.3を参照。

(20) 同上。他に、前掲注(8)成田論文(pp.207-208)では、まちづくりを広義、狭義に区別する。前者は、個性をいかした地域の創造、地域経済社会の活性化、自然・歴史(ランドスケープ)をいかした地域づくり等、対象は広範囲で、ハード・ソフトを含む。狭義には、地域の経済・社会・文化活動等の場となる空間の利用規制・保全・形成などについて、強い国の介入・関与(行政指導)で行われてきた土地利用計画、都市計画等(区画整理・再開発等の事業、開発・建築規制、公共施設の整備等)を中心とする行政分野として用いられる。

(21) 同上。これに関連して、林泰義・師岡安久「ワイン行政をささえる“計画のない計画的な方法”について」『地域開発』1976.3, pp.26-33では、まちづくりの黎明期に先進的なまちづくり活動を開始した北海道池田町での特徴的施策と4つの時代区分が述べられている。①何もやらない(考える時期)、②何かやってみよう(実験の時期)、③もっとやってみよう(食い物文化、福祉施策の展開)、④町民も外の人もまき込んでやろう(参加、観光、流通の展開)である。

(22) まちづくりの誕生の経緯とその変遷については、前掲注(18)の佐藤論文を参照。北海道池田町では、すでにまちづくり活動が活発化し、革新的な丸谷町長のリーダーシップが発揮された事例がある。丸谷金保「池田町のまちづくり－行政主導から住民によるまちづくりへ」『地域開発』No.138, 1976.3, pp.1-6、渋谷謙三「池田町政から『参加』を考える」同、pp.23-25、奥田道大「コミュニティ理念の再生をもとめて－『池田町』へのひとつの道程－」同、pp.7-17。なお、まちづくりの歴史的経緯については、「まちづくり年表」日本建築学会編『まちづくりの方法』丸善, 2004, pp.118-121を参照。

(23) 前掲注(18)の佐藤論文を参照。

(24) 同上、p.13を参照。

今日まちづくりは大きな転換の時期にさしかかっており、一部の先進的事例（地域活動）は、普遍的な広がりをもった活動として変貌を遂げようとしている。

まちづくりに、国・地方自治体等の行政機関や企業、第三セクターに加えて、市民及び市民組織という新たなセクター（「市民型、地域型の経済セクター」）が生まれてきた<sup>(25)</sup>。近年では、市民型、地域型の経済セクターは、まちづくりにおける位置づけを、「参加」から「主導（主体）」へと大きく変えている。地域住民や地方自治体を含む各地域自らが、独自の知恵や潜在力を発揮して、地域を自立的に「経営」していく時代となってきた。1990年代から提唱され、最近個別の活動が活発化してきたコミュニティ・ビジネスも、その一翼を担っているといえる。コミュニティ・ビジネスが、「地域に住民主体の循環的経済を作り出す<sup>(26)</sup>」からである。

これまで積み重ねられてきた先駆的、社会実験的なまちづくりは、いまやモデルケースとなって日本各地のまちづくりの根幹に移植されつつあり、不断の見直しを伴う普遍的な活動を支えはじめていくようにみえる。例えば、国土交通省では、「観光カリスマ」として観光地におけるまちづくりのリーダーを認定している。また彼らを中核に据えて交流する場（「観光カリスマ塾」）を開設し、観光地活性化の中核的な人材育成を目指すなど、各地域のまちづくり（この場合は、観光）を後押しする試みを実施している<sup>(27)</sup>。

以上から、後段で巧みなブランド戦略でまちづくりを実践するケースを検討する際の視点を提示すると、より一般的には次のようにいえるだろう。

まちづくりは、多様な主体による協働で行政等に働きかけ各地域におけるビジョンを実現させていこうとするプロセスであり、持続が不可欠で、持続して運営されながら、成長し成果を顕在化させるようになる。しかしそのプロセスは終わることはない。このまちづくりのプロセスは企業経営と同様で、常に新しいアイデアが導入され仕組みが作り変えられていく必要がある<sup>(28)</sup>。これが、まちづくりの長寿化、例えば100年持続可能なまちづくりを牽引しているといえる。

不断の見直しを伴うまちづくりが実践されていけば、地域はその「身の丈」に応じて適切な規模・範囲で活性化していることになる<sup>(29)</sup>。

持続可能な地域社会が、他律的ではなく、自律的な活動によってもたらされることを考慮すると、「自律性が確認できる地域社会や地域経済の規模」が、「経済循環が可視化できるしくみが機能できる範囲」にあることが必要である<sup>(30)</sup>。広範囲な住民参加・主導や情報公開、地

(25) 細内信孝「コミュニティ・ビジネスとは何か～コミュニティ・ビジネスの現状と将来性～」『NETT』（財団法人北海道東北地域経済総合研究所）No.40, 2003.1, pp.2-5。著者は、1990年代初めに「コミュニティ・ビジネス」という言葉を生み出したコミュニティ・ビジネスの理論および現場の第一人者。

(26) 前掲注（25）, p.2を参照。提唱者の細内信孝氏は、コミュニティ・ビジネスを、「住民主体による地域事業であり、住民がよい意味で企業的経営感覚を持ち、生活者意識と市民意識のもとに活動する事業」と定義し、その目的として「“コミュニティを元氣”にする」ことを掲げている。

(27) 国土交通省「観光カリスマ百選」<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanko/top.htm> 『観光カリスマ百選』選定委員会（委員長島田晴雄（内閣府特命顧問））により選定され、第1回（平成15年1月29日）から実施され、第8回（平成17年3月18日）の選定で観光カリスマ選定者が累計100名となり、選定は終了している。

(28) 佐藤滋「まちづくりのプロセスをデザインする」『まちづくりの方法』丸善, 2004, pp.52-57中, p.56を参照。

(29) 吉野英岐「地域の経済循環を可視化していく試み～小規模だからできること～」東北開発研究センター「持続可能な地域経済研究会」編『持続可能な地域経済の再生—地域の現場に学ぶ—』ぎょうせい, 2004, pp.84-114。まちづくりというよりはむしろ行政運営のスリム化ではあるが、「身の丈サイズ」を取り入れている事例として、「福島 全国に先駆け『合併しない宣言』をした町 身の丈サイズの行政運営へスリム化進行中」『週刊東洋経済』No.5889, 2004.5.15, p.46を参照。

(30) 同上, p.109を参照。

域資源の活用やオーナーシップの確保（住民の直接出資）などは、小さい規模であればこそ十分に機能する。後述のとおり、まちづくりのなかに観光が溶け込んでいることが成功の秘訣であるように、地域経済もまた地域のなかに埋め込んで、「地域が経済から浮き上がらない」ことが重要となってくる<sup>(31)</sup>。そして、そうした仕組みをいかに構築するか、まちづくりのブランド戦略がそのカギを握っている。

### Ⅲ ブランド戦略

#### 1 ブランドと民間企業

ブランドは、地域経営上、民間の知恵から大いに学ぶ価値のある、極めて有効な戦略である。

民間企業は、すでに過去数世紀の間、ブランドを活用し、今日ではこれまで以上に「ブランド強化が求められる時代」と認識されている<sup>(32)</sup>。産業の衰退、競合企業数の増加、顧客ニーズの多様化など、民間企業はグローバルに熾烈な競争に晒されている。民間企業がその環境下で勝ち抜くために、ブランドの重要性は以前にも増して高まっている。

本稿にいうブランドは、商品につけられた名称や商標といった識別手段ではなくて、単なる商品やサービスそれ自体でもない<sup>(33)</sup>。市場という競争環境で、競争上の優位性を決定づける要因となる資源を構成しているもので、ブランドは資産であるというブランド・エクイティの概念に基づいている<sup>(34)</sup>。

ブランドとは、確かな価値が認められて「買い続ける顧客」を有する商品やサービスである<sup>(35)</sup>。ブランド価値の上昇で、民間企業の経営の目的である利益（時として売上高）の最大化が達成される。民間企業は固有の強みを経営資源として活用するが、そこには、強力なブランドの構築が求められる。ブランドは、消費者にとっては「信頼」、提供者にとっては「消費者の信頼に応じていく努力」をも内包している<sup>(36)</sup>。ブランドは、消費者と提供者との取引関係を一度限りでなく継続させる特質を有している。

以下では、地域が再生を必要とし、また地域間競争が現実化するなかで、地域社会の持続可能性を高めるための戦略としてブランドを位置づけている。

(31) 同上、p.110を参照。清水義晴『変革は、弱いところ、小さいところ、遠いところから』太郎次郎社、2003年、後藤和子「自立した地域に埋め込まれた金融の創造」神野直彦責任編集『自立した地域経済のデザイン 新しい自治体の設計4』有斐閣、2004年、pp.103-129等を参照。

(32) スコット・ベドベリ著、土屋京子訳『なぜみんなスターバックスに行きたがるのか?』講談社、2002、p.17を参照。

(33) 本稿で論じるブランドは、商標法改正で保護対象となる地域名と商品名を組み合わせたもの（例えば、関さば、関あじなどの特産品）を指し示していない。

(34) デービッド・A・アーカー他『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社、1994、デービッド・A・アーカー他『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社、1997、デービッド・A・アーカー他『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社、2005等を参照。デービッド・A・アーカーは、マーケティング戦略全般に関するアメリカの研究者で、特にブランドを資産としたブランド・エクイティの概念について理論を構築し提唱したブランド研究の第一人者。

(35) 片山又一郎『マーケティングを学ぶ人のためのコトラー入門』日本実業出版社、2003、p.85以下、鳥居直隆『ブランド・マーケティング』ダイヤモンド社、1996等を参照。

(36) 瓦井秀和「地域コミュニティとデザインマネジメント」菊田道夫監修『コミュニティ・イノベーション—魅力と活力のある地域をデザインする』2003、pp.70-109中、p.71を参照。

## 2 地域の経営

民間企業と経営は不可分だが、今日では、非営利組織へ経営的手法を導入することの重要性も、社会で受容される傾向にある<sup>(37)</sup>。非営利組織も特別の存在ではなく、一般の民間企業に近づきつつある<sup>(38)</sup>。

最近わが国でも、大学の破綻等やNPOの解散など、これまで経営手法や企業会計等の民間企業経営（マネジメント）とは縁遠かった非営利組織・非営利部門でも、経営が存続可能（going-concern）でなければ、組織のミッションの実現が困難との見方が形成されてきた<sup>(39)</sup>。非営利組織・非営利部門でも経営（マネジメント）を通じた効率性に力点が置かれるようになっていく。

地域も同様に、経営の対象となりつつある。地域経営論を専攻する友成真一教授は、経営を、「持てる資源を最大限活用して、目的達成を極大化する行為」と定義した上で、「官」「学」「地域」は、これまで使われてこなかった資源を活用すべきとの見解を示している<sup>(40)</sup>。

地域はまた、ブランディングの対象でもある<sup>(41)</sup>。政府による地域振興策が実施されたバブル期に、地域でも、特に観光産業や農業分野で、リゾート地や農産物産地等としてのマーケティングの考え方が注目された<sup>(42)</sup>。しかし、マーケティングがセールスと混同されて、結局は地域をセールスしただけで、効果は一時的であった。地域側のマーケティング努力よりも、バブル経済に後押しされたにすぎなかった<sup>(43)</sup>。地域は、旅が多様化していることや、リピーターとしてのゲストが「本物」を求めていることを経営にいかしていく必要がある<sup>(44)</sup>。地域を経営し地域社会の持続可能性を高めるためには、地域に固有の「本物」をいかに地域内外に発信していくかが問われている。

ブランド戦略は、地域住民と、住民に身近な地方公共団体自らが、独自の知恵と潜在力を発揮して地域を自立的に経営する際に、極めて重要な役割を担っている。

## 3 まちづくりのブランド化

まちづくりの活動自体が、地域を再生する力となっている。それゆえに、地域のまちづくり

(37) 非営利組織への「経営」あるいは「マーケティング」の概念を拡張したものとして、世界的なマーケティングの第一人者である著者によって上梓された、フィリップ・コトラー、アラン・アンドリーセン著、井関利明訳『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規、2005を参照。マーケティングは、「行動に影響を与えるビジネス」と定義づけられている。

(38) 「国立大 民間借り入れ解禁 産学施設建設 利用料で返済」『日本経済新聞』2005.7.27.

(39) 「3セク累積6,350億円 100億円超 全国24社 法的整理広がる 3月期末 本社調査」『日本経済新聞』2005.7.27.

(40) 友成真一「地域を経営する！」『月刊不動産流通』No.40,2004.10, pp.8-9 中、p.8を参照。大濱慶和「観光産業が地域振興に及ぼす影響について」『愛知産業大学紀要』2003, pp.65-71中、p.69 で、観光地づくりのための地域経営について論じているが、そこでは、地域の固有性に対する再評価の流れを受けて、「抽象的で一般化されすぎた経済学への反省」を迫っている。

(41) 小川孔輔「地域のブランディング」『NETT』（財団法人北海道東北地域経済総合研究所）2003.1, p.1

(42) 同上。総合保養地域整備法（リゾート法）は、ゆとりある国民生活の実現、地域振興、国民の福祉の向上並びに国土・国民経済の均衡ある発展を目的に、昭和62年6月に施行されている。

(43) 石森秀三「観光が果たす新たな意義・役割に対する認識 第1節 観光立国のすすめ—大交流時代における日本観光の未来—」『国家的課題（ミッション）としての観光（ツーリズム）—21世紀のわが国における使命と役割を考える—』日本経済調査協議会、2002.6, pp.1-16中、p.13では、「日本では『地域マーケティング』という発想そのものが欠落したままで、各地域の観光振興が展開されてきた。」と指摘している。

(44) 日本交通公社編『観光読本』東洋経済新報社、2004, p.264.



自体のブランド化が重要となる<sup>(45)</sup>。例えば、世界に誇れる地元づくりを実践することが、地域ブランドを確立することにつながっていく<sup>(46)</sup>。

地域のブランド化は、まちづくりそのものだが、加えて、まちづくり自体が様々な実践と活動の集積で形をなすと考えると、様々な構成要素をまちづくりへ収束させ、地域経済活性化を含む地域再生、さらに、地域社会の持続可能性へとつなげ、地域のエネルギーを増大させるためのものとも考えられるだろう。

まちづくりは、地域を深く知ることに始まり、掘り起こした地域資源の価値を客観的に判断して活用するプロセスでもある。地域のオリジナリティーを、地域内で共有しながら地域外へ情報発信していく。このサイクルを不断に見直し実践していくことで、持続可能なまちづくりへと発展していく。地域ブランドは、魅力的で明確なコンセプト、強いメッセージ性を持ち、情報発信で重要な役割を果たす。

ブランドは、単に機能価値が優れているというだけではない。定量的に評価できない「感性価値」といわれる定性的な価値で、体験して感じ取るもので、「表現できない価値の代名詞」の役割ももつ<sup>(47)</sup>。

地域のブランド化は、「地域経済を包括的かつ効率的に底上げする、非常に優れた地域経営施策<sup>(48)</sup>」と評価できる。地域経営において、地域内外関係者等に対して価値を創造していくことが、地域ブランドを創造していくことであり、地域ブランド戦略ということができる<sup>(49)</sup>。

## IV まちづくりの実践

### 1 接近するまちづくりと観光

まちづくりを実践する上で、観光はひとつのキーワードになっている。

第一の理由は、まちづくりが、従来型の企業誘致や国からの補助金などの外部資源（外部企業や外部資本）への依存から脱却して、地域社会に固有の地域資源（自然、人、資金）を活用して、自立的、持続的に作り上げていくプロセスであるという、まちづくり本来の性質による。観光は、まちづくりを行う地域の立場からは、地域資源を活用できる分野であり、ゲストの立場からは、優れた地域資源を目的としたものである<sup>(50)</sup>。地域住民とゲストは、地域資源を中心に、異なる位置に立っているにすぎない。

(45) 同上。P. コトラー他『地域のマーケティング』東洋経済新報社、1996年。国土交通省編『観光白書』平成16年版、p.51でも紹介されているように、国においても、小泉内閣総理大臣によるトップセールスや、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を展開することで、国自体の「日本ブランド」を海外へ発信している。

(46) 塩谷英夫・川口明子「観光の経済波及効果を高めるための施策の体系化とその適用に関する研究<1>」『自主研究レポート』日本交通公社観光文化振興基金事務局、2004では、湯布院町、綾町、小布施町などの観光によるまちづくりに対する評価が高い地域では、地域ブランドの確立に秀でていると指摘している。

(47) 前掲注(36)、p.74を参照。

(48) 四元正弘「地域経営 ニッポンの挑戦者たち 白神山地をコア資源に物語性のある地域観を築く 青森編」『宣伝会議』No.672、2005.7.1、pp.63-66中、pp.64-65。石川理夫・首藤勝次・市原実・山口昭夫「草津温泉における景観整備の現状と課題」『温泉地域研究』No.1、2003.9、pp.39-47では、温泉のある暮らしと環境への誇りや、歴史・風土に根ざした景観など、「物語性」に言及している。

(49) 渡辺広之「地域経営 ニッポンの挑戦者たち 地域に眠っている資源を呼び覚ますコミュニケーション力とは」『宣伝会議』No.668、2005.5.1、pp.73-76中、p.75を参照。

(50) 前掲注(44)、p.227、「観光産業の可能性を探る～釧路・根室地域の研究報告から～」『開発こうほう マルシェノルド』No.476、2003.3、pp.1-6中、p.3以下を参照。

第二に、社会的経済的な理由として、少子高齢社会の到来で、ストックの充実した活用を考える必要に迫られていることが挙げられる<sup>(51)</sup>。当事者である地域は、今後まちが縮小傾向になることを前提に、他と違うものを作らなければ、生き残れない時代になるとの焦燥感から、人口減少に対して無為無策ではいられない<sup>(52)</sup>。人口が増加しなければ、定住人口に加えて交流人口を伸ばす必要がある。その有効な施策が、観光の振興である。しかし、ここでの観光は、外部からの観光客を迎えるためでなく、ゲストとホスト（地域住民）は対等で、「違う質の情報」を持ちながら交流する方向へと転換している<sup>(53)</sup>。地域に対する批評家としてのゲストの視点が、ホストに地域の魅力を気づかせ、一段とまちづくりがブラッシュアップする<sup>(54)</sup>。これは、後述する地域のブランド化によるまちづくりの先駆者の取り組み姿勢と共通する。地域が自らまちの住みやすさ（生活者中心主義）をアピールし、域外の共感を得る方法である。まちづくりの現場でのヒアリングの結果からも、地域のこの認識に対するブレークスルーの有無が、成否を決定的なものにしていると考えられる<sup>(55)</sup>。

観光地の場合、もはや狭義の観光産業のみを対象とした地域再生・振興策の限界は明らかであろう<sup>(56)</sup>。苦戦する観光地のかたわらで、善戦する観光地は、単なる観光地でなく住んでみたいまち、あるいは自然が豊かで観光地が突出せず溶け込んでいるまちであり、従来型の産業別の「観光業」の枠にとらわれずに、当該地域の「周辺環境まで全体を考えることが観光」という時代となってきている<sup>(57)</sup>。つまり、従来は行政分野にみられるように線引きが明確であったまちづくりと観光は、特に地域を再生し持続可能性を高める観点からは、両者は接近して、もはやその境界は曖昧になりつつあるともいえる。観光も景観も産業も、まちづくりブランドを支える構成要素である。

次節では、いわゆる観光地のまちづくりを取り上げる。現在、地域の置かれた状況は一律ではなく、特に観光地といわれる地域において大きな相違をみせている。地域も住民も疲弊し極めて厳しい環境に直面するところがある一方で、再生へ加速する地域や持続可能なまちづくりに成功している地域がある。本稿前段で述べたように、まちづくりを取り巻く行財政分野、社会経済的環境が大きく変化するなかで、今日の地域に格差をもたらした一要因は、各地域のまちづくりへの取り組み方にあるとみられる。

そこで、産業構造など基礎的条件に類似点がありながら、今日置かれた状況が異なる地域について、ブランド戦略の視点からまちづくりを検討する。

## 2 まちづくりの実践にみるブランド戦略

観光は、外部資源への依存から脱却して、地域社会に固有の地域資源を活用し、地域住民が

(51) 西村幸夫「観光が果たす新たな意義・役割に対する認識 第2節 観光まちづくりの考え方」『国家的課題（ミッション）としての観光（ツーリズム）—21世紀のわが国における使命と役割を考える—』日本経済調査協議会、2002.6、pp.158-173中、p.163を参照。

(52) 前掲注（51）、p.163。「人口減と生きる たそがれる社会 地域の磁力、自ら磨く」『日本経済新聞』2005.10.3.

(53) 同上

(54) 岡本伸之「観光振興による地域再生」『地域政策研究』No.28、2004. 9、pp.84-94中、p.84を参照。

(55) 今回の調査に際して、後述するまちづくりの関係者の皆様（市民セクター、地元民間企業経営者、再生ビジネス関連事業者、県、市町行政の担当者、シンクタンク等）にヒアリングを実施したところ、大変貴重なまちづくりの実践、有益なご意見、建設的な提言等をいただいた。ここに記して謝意を表したい。

(56) 前掲注（51）、p.159を参照。

(57) 同上、前掲注（54）（p.84）は、先進的な観光まちづくりを実践している長野県小布施町を事例にとりあげ、観光振興による地域再生を論じている。

主体となって自立的、持続的に作り上げられるまちづくり本来の性質と極めて親和性が高い。そのため、地域が中央依存から離脱して、まちづくりの分権化を進めるなかで、広義の観光産業は有望である。

バブル崩壊以降、日本の観光産業、特に温泉資源を有する地域（観光地）では、二極化が一段と進行している。地域別には実に様々で、観光白書においても、「観光地の盛衰は全国一律に語ることはできない<sup>(58)</sup>」と指摘されている。

湯布院温泉（大分県）や黒川温泉（熊本県）は長い停滞を経験した後、安定経済成長期以降に、「本物」の温泉や自然、ランドスケープといった地域資源を活用してまちづくりを実践し、着実にまちづくりの成果を積み上げてきた<sup>(59)</sup>。

他方、伝統的な観光産業の温泉地は、特に低迷が著しい。これらの地域では、高度経済成長期を通じて、まちづくりではなく、旅館の増改築に費やされたとの見方もある<sup>(60)</sup>。旅館の大型化による宿泊客の囲い込みで、温泉地の商店街への客足は遠のいた。バブル崩壊後、当該温泉地域では、宿泊客を囲い込み繁栄した大規模旅館も、旅行形態や顧客の嗜好の変化に対応できず、すでに需要を期待できない商店街を含む温泉地域全体の落ち込みに拍車がかかることになった。

日本人が温泉地に望むものは今日でも変わらず、温泉資源、自然環境、温泉情緒の3点に集約される<sup>(61)</sup>。温泉への入浴に加えて温泉地での滞在には、心身の癒し効果を期待する「温泉地域の絶対価値<sup>(62)</sup>」がある。さらに、地域が選ばれるためには、「温泉地域の相対価値<sup>(63)</sup>」を付加する必要がある。ここに、地域を再生し持続可能性を高めるまちづくりのヒントがある。

地域の再生と持続可能な地域社会の構築を目指すまちづくりには、ブランド導入と、キープレーヤーとしての地域住民が必要である。まちづくりのブランド戦略は、成熟社会で人材・資金等を含む地域資源を循環させる仕組みを創出する重要な役割を担っている。まちづくりのブランドは、いくつかの要素で構成されるが、その組み合わせの巧拙が、まちづくりの成否をわける。常に新たな“仕掛け”を提示できるか、まちづくりのブランド戦略が問われている。以下では、普遍的な活動としてのまちづくりに必要な、まちづくりのブランド戦略について、3ケースを概観する。（表1を参照。）

表1 基礎的データ

市町村名	人口 (人)	世帯数	面積 (km <sup>2</sup> )	密度 (人/km <sup>2</sup> )	高齢者 人口(人)	構成比	産業別就業人口(人)					
							第1次	構成比	第2次	構成比	第3次	構成比
別府市	123,840	56,832	125.13	989.69	29,966	24.2	936	1.6	9,650	16.8	46,994	81.6
湯布院町	11,596	4,229	127.77	90.76	2,820	24.3	522	8.5	711	11.6	4,898	79.9
藤原町	11,562	4,938	272.27	42.47	2,878	24.9	169	2.4	943	13.6	5,814	84.0

注：市町村合併に伴い、大分県湯布院町は、平成17年10月1日に由布市湯布院町となり、栃木県藤原町は、平成18年3月20日に、新「日光市」となる予定である。

出典：「全国市町村要覧」平成15年版 市町村自治研究会編集より、作成。

(58) 国土交通省編『観光白書』平成16年版、p.6を参照。

(59) 浦達雄「別府温泉郷における街づくりの動向」『温泉地域研究』No.1, 2003.9, pp.23-28中、p.23を参照。

(60) 同上

(61) 山村順次「日本における湯治場の変容と地域振興」『温泉地域研究』No.1, 2003.9, pp.1-9中、p.9を参照。

(62) 小林裕和「『温泉地域価値』と観光地域づくりー山形県米沢市小野川温泉の事例ー」『温泉地域研究』No.2, 2004. 3, pp.9-15中、p.15を参照。

(63) 同上

## (1) 官には頼らないーまちづくり、バージョンアップ中 (別府市) ー

### (i) 地域住民主導のまちづくり

政府の地域再生のための支援措置を受ける以前から、地域固有の資源を活用する取り組みに着手し、地域再生に向けて踏み出している地域がある。

例えば従来とは異なる新しいまちづくりを手掛けている別府市(人口12.3万人)は、地域資源である日本一の温泉を活用した別府八湯の「ウエルネス産業おこし」に取り組んでいる<sup>(64)</sup>。別府温泉の各地域を束ねるイベントや、各地域の自主性を育て、各地域独自で新企画を行うなど、新しい別府として「保養滞在型の温泉地」が創造されつつある。

かつて別府は、伝統的な温泉観光地で団体向けの大規模宿泊施設が多く、日本各地の伝統的な温泉地と同様、長期にわたり低迷傾向が続いた。ここ数年で、別府を代表する大型観光温泉ホテルが破綻し、または民事再生法の適用を申請している<sup>(65)</sup>。

別府の住民主導のまちづくりは、平成8(1996)年、別府産業経営研究会(産研)が「別府八湯勝手に独立宣言」で始動してから、多種多様な取り組みが行われている<sup>(66)</sup>。

その特徴は、2001年秋に地域住民主導で開催された別府八湯温泉泊覧会(ハットウ・オンパク)である<sup>(67)</sup>。目的は、「別府八湯の新たな魅力の創造、観光交流人口の増加、温泉表・長期滞在、八湯エリアの再認識・体験、健康増進、八湯のPR」である<sup>(68)</sup>。オンパクは、春秋の年2回の期間限定イベントで現在まで続けられ、テーマは、温泉・健康・癒し・食等で多彩なプログラムがある<sup>(69)</sup>。リピーターが多く参加者の8割以上が満足し、別府の再発見に貢献している<sup>(70)</sup>。「オンパク効果」で体験教室の開催希望者の増加を受け、オンパクでの資金の流れは、当初は講師料への支払いから、現在ではオンパク参加料の徴収へと反対方向に変化している。滞在日数の長期化、まちのなかでの回遊促進、リピーターの確保などを目指し、「参加型イベントの集合体」として情報を発信する<sup>(71)</sup>。他にも、温泉場を対象にしたトラスト運動の展開や、2003年発行の地域通貨「湯路(ユーロ)」の取り組みがある<sup>(72)</sup>。

(64) 鶴田浩一郎「伝統の温泉地ブランドに磨きー東の草津、西の別府 別府八湯、ウエルネス産業おこし」『日経グローバル』No.30, 2005.6.20, pp.48-49。別府八湯は、別府、浜脇、亀川、観海寺、堀田、鉄輪(かんなわ)、明礬、柴石の泉源・泉質の異なる、独自の温泉文化を形成する8温泉地の総称。別府八湯の全湧出量は1日あたり13.7万リットル、源泉数2,847(全国の10分の1)。外湯数(400)と、日本で区分される全泉質11のうち10がそろう点で、日本一。別府市民の8割超が観光産業に従事。

(65) 別府市の観光と観光旅館・ホテル経営に関しては、株式会社大銀経済経営研究所「別府市観光の現状と課題～別府市の観光旅館・ホテルのアンケート調査～」『おおいの経済と経営』2003.12, pp.1-10を参照。

(66) 岡本信一「地域再生の現場から 第2回 温泉を活用した観光まちづくりー大分県別府市」『地方財務』No.611, 2005. 5, pp.485-491中、p.486を参照。なお、前掲注(59)中、p.26は、平成8年8月8日8時8分8秒に、別府産業経営研究会による「別府八湯勝手に独立宣言」が行われたと述べている。

(67) オンパクについては、前掲注(59)を参照。著者は、オンパクを「別府再浮揚の切り札」と評価した上で、1994年以降10年にわたる別府温泉の観光に関連して、イベント、施設の整備・閉鎖、まちづくりの組織について、詳述している。

(68) 前掲注(59)、p.26、山下柚実「由布院がなんだ! 『別府』再生へ 温泉トラストの新機軸」『Yomiuri Weekly』No.2878, 2003.7.27, pp.93-95を参照。

(69) 前掲注(64)を参照。なお、産官学の共同事業で、温泉泥(ファンゴ)の価値を掘り起こし、温泉資源の新たな活用法として、別府八湯の温泉泥を使った美容エステを導入、オンパクの人気を背景に、現在では日常化。2004年には「別府八湯ファンゴティカ」を商標登録。

(70) 「別府観光&オンパクに関するアンケート調査」『おおいの経済と経営』No.162, 2004. 3, pp.5-12。オンパク実行委員会、(株)大銀経済経営研究所との共同アンケートによる。

(71) 佐久間珠理「地域経営・ニッポンの挑戦者たち オンパク、温泉カルテ、湯路(ユーロ) 分かりやすいネーミングで温泉PR 別府八湯編」『宣伝会議』No.670, 2005.6.1, pp.71-74中、p.72を参照。

(72) 同上、p.74、前掲注(68) 山下論文(2003)を参照。

オンパクの注目すべき点は、第一に、地域住民がサービスの提供者であり、かつ需要者で、「まず地域住民自身が楽しもう」という地域住民のためのイベント性を有していることである<sup>(73)</sup>。

第二に、オンパクが単なるイベントにとどまらず、新産業のインキュベータで、また新規ビジネス及び雇用機会の創出の場になっている点が指摘できる。オンパクは、まちづくりで、地域ブランドを構築する際に重要な「地域資源の掘り起こし・有効活用」にも寄与し、その中核に位置づけられつつある<sup>(74)</sup>。オンパクは、「市場」的な存在、いわば個々のプログラムのプラットフォームである。個々のプログラムはビジネスとして提供されているが、サービスの需要者にとってはポータル（入り口）となっている。オンパク上のプログラムは、労働集約的なビジネスで、規模の経済が働きにくく不安定な域外資本の参入を抑制でき、かつ域内の雇用機会を創出できる。オンパクのプログラムの一部はすでに「日常化」し、新規ビジネス、雇用の場として定着しつつある。オンパクは、「差別価値商品を意識した個人向けマーケット開発への転換の努力の好事例」と専門家の評価も高い<sup>(75)</sup>。

第三に、域内留学生の活用や、将来的な転入の可能性をも見込んだ団塊世代の誘致など、交流人口・定住人口の増加策としても活用されている。今日の別府でのまちづくりは、「観光客に旅館・ホテルから地域に出て地域の資源に触れてもらう」仕組みを作り出すことで、伝統的な温泉観光地から、観光客にも地域住民にも魅力的なまちへと変身しつつある<sup>(76)</sup>。

住民主導のまちづくりの背景には、「大型温泉地再生のカリスマ」鶴田浩一郎氏をはじめ、新しい別府を創造しようとのリーダーシップや行動力が地域に大きな影響を与えており、中堅・若手住民の情熱と豊かな発想や実行力がまちづくり進化のエンジンとなっている<sup>(77)</sup>。

(ii) したたかな戦略一民が主導で、官がサポーター

別府市では、住民主導のまちづくりに、政府による地域再生の支援策である地方再生計画（第1回、平成16年6月21日）「世界の健康回復都市『別府』きれいな元気づくり（ONSEN・ツーリズム）」を組み合わせている。

この取り組み姿勢に、地域住民主導のまちづくりのしたたかな戦略が見えてくる。

観光カリスマの鶴田氏は、「ハード先行」を否定し、「官には頼らない」と述べている<sup>(78)</sup>。あくまで民間主導のまちづくりを軸に、「時と事柄によって、市か県か国か相手を使い分けて連携」する姿勢を前面に打ち出している<sup>(79)</sup>。

支援措置としての道路使用・占用許可の円滑化・弾力化やまちづくり交付金の活用は、地域再生計画以前からの住民主導のまちづくりのメニューに、適切に埋め込まれている。地域再生計画は、オンパクに加えて、平成16年7月の3日間に13年ぶりに復活した別府駅前通り歩行者天国を活用した「リバイバルワイワイ市」等の地域活性化活動や、温泉地としての環境整備と景

(73) 迂遠なようであるが、例えば、「シンポジウム 草津温泉における景観整備の現状と課題」『温泉地域研究』2003. 9, pp.39-47中、p.47での首藤氏（長湯温泉・大丸旅館社長）の発言に見られるように、「温泉のある暮らしと環境をそこに住んでいる人たちが十分に楽しんでいるという『暮らしぶり』を自ら誇りに思う姿」に対して、「憧れを抱いて足を運んでくださる」ということが、温泉地・観光地の原点だという指摘は多い。

(74) 前掲注（71）を参照。

(75) 同上、p.73を参照。著者の佐久間珠里氏は、ONSEN ツーリズム実行委員会メンバーであり、電通プロジェクト・プロデュース局ソーシャルプロジェクト室所属。

(76) 前掲注（66）を参照。

(77) 前掲注（71）、p.74を参照。今回の総合調査に際しての筆者のヒアリング調査からも、同様の結果を得ている。

(78) 前掲注（64）、p.49を参照。筆者のヒアリング調査でも、同様の発言を聴取している。

(79) 同上

観をいかしたまちづくり等に活用されている。

行政も動き始めている。別府市では、平成17年4月、「ONSEN ツーリズム局」を新設し、大分県は、平成16年4月、観光・地域振興局を設置し、同局内に観光・地域振興サポートセンターを併設した。民が主役、官がサポーターの観光・地域振興の体制が整備されたのである。

都市工学（国土計画）を専門とする大西隆教授は、21世紀の都市計画からまちづくりへの転換のなかで、市民が「意思決定の中心」に、そして行政分野では、市町村が最も市民自治に深く関与し、県・国は調整役・法制度の整備役になると述べている<sup>(80)</sup>。別府のまちづくりの現場における市民セクター、別府市、大分県の関係で、このことが進行しつつある。

別府は、「本物」の地域資源の活用で住民主導のまちづくりを実践していく。地域住民の自立的・自発的なまちづくりの延長線上に、メニュー（政策）もパートナー（行政）も使い分け、国の支援策である地域再生計画もまたその一部に位置づける、地域自らのまちづくりのための計算された戦略といえる<sup>(81)</sup>。

観光からツーリズムへの流れのなかで、「ウエルネス（健康づくり）産業」を育てるとともに、地域の「八湯文化」を磨く努力を続けていくというまちづくりの取り組みは、地域再生への着実な歩みを期待させる。

## (2) 成功ブランドに磨きをかけ、次世代につなぐー100年のまちづくり（ゆふいん<sup>(82)</sup>）ー

### (i) 自分たちの町のことは自分たちで話し合っ決めて一町そのものが観光資源

40年近くのまちづくりの歴史のなかで時間をかけて育まれ、温泉文化の歴史と伝統によって、かつての寒村が、今日では成功ブランドといわれるまちづくりの先駆的事例もある。その好例は今では年間約400万人が訪れる「生命系がゆらゆらとただよう」旧湯布院町（人口1.2万人）である<sup>(83)</sup>。ゆふいんの地域資源は、由布岳と田園風景などの自然環境、映画祭など文化的な各種イベント、それらを支える人材など多層的な要素で構成される。

ゆふいんの地域住民による独自の取り組みの始まりは、昭和27年、町中心部の盆地のダム化計画への反対運動であった。昭和45年のゴルフ場建設反対運動等を経て、自然保護が強調され、現在のグリーンツーリズムにつながる健康温泉保養地として観光が考えられるようになる。大型施設よりもホスピタリティーをモットーに「文化的な香り漂う温泉まち」の形成を目指した。町では「最も住み良い町こそ優れた観光地」との考えから、豊かな自然、温泉、地域の人々の充実し落ち着いた生活という日常が、「湯布院の最大の観光資源」との住民合意が形成されて

(80) 大西隆「都市計画の転換期 官から民の時代へ」『地域開発』No.434, 2000. 11, pp.55-58中、p.58を参照。

(81) 地域再生計画の認定後の、平成16年9月に別府市で産官学連携の「別府観光推進策に関する答申提言書（別府観光推進戦略会議・市長諮問機関）」の作成を受けて、観光カリスマの鶴田氏は、地域再生計画が、地域づくり戦略を産官学で共に考える契機と評価する。まちづくりがより広く共有される場で、産官学の垣根を取り払う機会ととらえている。

(82) 平成17年10月1日、大分県湯布院町、大分県挾間町、大分県庄内町が合併して新市「由布市」が誕生した。各町は、由布市湯布院町、由布市挾間町、由布市庄内町となった。ただ、由布院のまちづくり、地域づくりを主導してきた住民は、行政区とは無関係に大分由布院温泉として今後も展開していくとしていることから、本節では「ゆふいん」と表記した。

(83) 中谷健太郎（由布院温泉亀の井別荘社長）「温泉地域づくりのあり方ー花咲くよりも根を肥やせー」『温泉地域研究』No.3, 2004.9, pp.31-36を参照。観光客は、1995年に381万人、2002年には395万人へ増加している（湯布院町『町勢要覧資料編2004改訂版』）。湯布院町のまちづくりを論じた書籍・論文は多数にのぼる。湯布院町の長期にわたるまちづくり運動については、阿部誠「湯布院町ー住民主体のまちづくりー」『研究所報』（大分大学経済研究所）、No.27, 1993.8, pp.151-183等を参照。

きた。

これらの理念を具体化する試みとして、様々なイベントが開催されてきた。昭和50年に住民組織による実行委員会によって「ゆふいん音楽祭」や「牛喰い絶叫大会」が始められ、昭和51年には「湯布院映画祭」もスタートした。これらのイベントで県外からの誘客にも成功し、湯布院町の知名度が全国レベルに引き上げられた。

「湯布院には役場が2つ」という言葉は、ゆふいんの独自性を表現しているといわれる。それらは、行政と、「町そのものを観光資源と捉え主体的に行動してきた」観光業界を指している<sup>(84)</sup>。ゆふいんは、「自分たちの町のことは自分たちで話し合っ決めていく」精神で観光地として不動の地位を確立し、「行政に頼らない住民主体の町づくり」、「住民自治の成功例」といわれている<sup>(85)</sup>。

(ii) オンリーワンを支える一人材育成、確かな食材の提供、コミュニケーション

ゆふいんが成功ブランドとなった裏側には、それを支える不断の努力がある。

その一例が、人材育成である。まちづくりの原動力は人材であるとして、昭和60年に「潤いの町・人づくり基金条例」を制定、平成3年には民間からの寄付金(4,700万円)をもとに『人材育成ゆふいん財団』が設立され、行政とは独立して活動が行われている。まちづくりの当初から、『町の自立』なくしては、子供は、のこらない<sup>(86)</sup>との危機感は強く、次世代につながる人材育成に大きな関心が寄せられた。いかにしてゆふいんを次世代につなぐか、まちの持続可能性を探るテーマがあらゆる角度から議論され、実践が続けられてきた。

旧湯布院町では、魅力に引かれて流入するI-ターン組が、主要な役割を演じている。民間組織である由布院観光総合事務所(観光協会と旅館組合で組織)事務局長は全国公募で選考された東京都からの転入者である。また、I-ターンで職を得て、旧湯布院町でまちづくりに携わるために町議選に出馬した議員もいる<sup>(87)</sup>。

ゆふいんの先覚者『心の活性化』のカリスマ「溝口薫平氏」は、志を同じくする地域住民の中谷健太郎氏、志手康二氏とともに40年程前に活動をはじめ、自然景観を大切にした温泉保養地づくりに成功している。まちづくりのパイオニアでもある彼らは、域内でもリーダーシップを発揮し、住民のまちづくりへの参加意識を高め、地域住民間の情報交換(コミュニケーション)を促進することで、地域の活性化に貢献してきた。溝口氏ら第一世代の精神は、彼の後継者である桑野和泉氏<sup>(88)</sup>をはじめ地域内外から輩出する次世代に受け継がれつつある。

ゆふいんブランドを支える別の要素は、観光客への地元食材の提供である。旧湯布院町では、観光産業は地域のものをその地域で活用するとの方針によって、すでに約40年間、町の観光関係者と行政が参加して、各旅館持ち回りによる、食べ歩き、見て歩きの、月1回の食事会が行われている。この会は、厨房(料理長)の勉強の場、各旅館のハード(施設等)・ソフト(ホスピタリティー等)の相互理解の場、各旅館のオーナーや参加者とのコミュニケーションの場でもある。観光は、1旅館で完結するものではなく、旅館と地域が密接な関係を築き、まち全体で

(84) 橋本皓「町づくりの最先端、大人気温泉地湯布院 平成の大合併に異議あり」『中央公論』No.1451, 2005.4, pp.254-261中、p.256を参照。

(85) 同上。

(86) 八丈昭道・秋山寛・猪爪範子「湯布院の産物を湯布院人が消化する法」『地域開発』No.148, 1977.1, pp.70-77中、p.77を参照。

(87) 前掲注(84)、p.256-257を参照。

(88) 桑野和泉氏は、由布院温泉観光協会専務理事。

ゲストを迎えるという考え方に基づいている。同時に、地元食材の活用は、旧湯布院町の自立、農業と観光の有機的結合の構想を実現する方法でもある。

由布岳と美しい農村風景、まち全体をやわらかく霧が包み込む佇まい、雑木林に見立てての植栽など、ゆふいんは、まちそのものが観光資源という住民主体のまちづくりに支えられ、持続の道を歩んでいる。40年近いまちづくりの歴史が育んできたゆふいんブランドは成功ブランドとの評価に満足することなく、オンリーワンゆふいんを貫きながら、100年のまちづくりを続けている<sup>(89)</sup>。

### (3) まちづくりははじまったばかりー民間異業種の協調（栃木県藤原町）ー

#### (i) 国の支援策

栃木県藤原町（人口1.2万人）は、鬼怒川温泉を有している<sup>(90)</sup>。先述の別府市と同様、藤原町は、第1回の認可（平成16年6月21日）を受けた地域再生計画「鬼怒川・川治温泉『自分らしくなれる町』構想実現に向けての再生計画」を策定している。

藤原町は、この再生計画で既存の温泉観光地としての再生とともに、新規の観光および産業の主軸となる概念として、福祉観光と、ヒーリング（癒し）観光を選択している。福祉と癒しをキーワードに、地域再生のプロである地域再生マネジャー制度や、地域再生を進めるためのまちづくり交付金の活用などの国からの支援策を得て、鬼怒川温泉駅前広場の改装、川原等への遊歩道の整備、駅から延びる歩道のバリアフリー化等の整備が行われている<sup>(91)</sup>。

伝統的な観光地である鬼怒川温泉は、日本各地にある伝統的な温泉同様に低迷し、バブル崩壊以降、観光客はピーク時の3分の2にまで減少している<sup>(92)</sup>。藤原町は、平成13年には「みんなで考えた街づくり構想」や6次におよぶ「藤原町振興計画」を策定し、地域全体のホスピタリティー向上やマーケティング活動を実施したが、課題を解決するには至らなかった。平成15年11月には、藤原町の温泉旅館の相当数がメインバンクとしていた足利銀行の破綻とその国有化に伴い、産業再生機構の支援を受ける旅館も現れた。

藤原町では、地域（面）と民間企業（点）双方の再生に向けて、地域再生計画と産業再生機構という国の支援策に、強力にバックアップされる仕組みが整えられた。

#### (ii) 地域一体感の醸成へ、一步踏み出す

今回の国の支援策は、従来型の地域や民間企業を国が牽引するものではなく、地域住民や住民に身近な地方公共団体による再生への取り組みをサポートするものである。したがって、地域住民が主体的に取り組めるか、いかに動き出すかが、当該地域再生の行方を左右する。

地域住民によるまちづくりに向けた取り組みは、ようやく動き出してきた。平成15年8月、鬼怒川・川治温泉観光協会、鬼怒川・川治温泉旅館共同組合の青年部が中心となって、「歩いて楽しい街づくり委員会」を発足、「浴衣で歩こうキャンペーン」「五橋めぐり」等のイベントを開催した。

旅館共同組合の他にも、商店街の活性化を目的とする「本町活性化委員会」や駅前商店主ら

(89) 「大分・湯布院『成功物語ではなく抵抗物語』」『宮崎日日新聞』2004.1.1。

(90) 藤原町は、平成18年3月20日、日光市・今市市・足尾町・栗山村とともに、2市2町1村の合併で、新「日光市」となる。

(91) 中藤保則「鬼怒川・川治温泉の動きを追う」『月刊レジャー産業資料』No.457, 2004, 10, pp.61-67中, p.66を参照。

(92) 2003年の鬼怒川温泉への観光客は、208万人。地域再生計画策定時、宿泊施設は、1日当たり23,974人の収容力で、稼働率は30%を下回る。



による「駅前商店会」等、中小企業経営者等で構成する地域活動団体がある。30代、40代の地元事業者を中心とする自主的な異業種交流グループ「藤原の明日を語る会」は、ここ3年余りで、旅館・ホテル、商店・サービス業といった業種別に縦割りになっている組織や活動をつなぎ、交流を促進して、地域再生へ向けて活動を本格化している。

「藤原の明日を語る会」は、町内の小中学校の児童・保護者に「この町を好きですか」とアンケートを実施し、町の教育文化祭で「この町を好きになろう」とプレゼンテーションを行った。「我が子が住まなくなるとの危機感」が、旅館・ホテルと商店街との連携を生み出し、まずはお金をかけないまちづくりを実践している<sup>(93)</sup>。まちの清掃活動、古くなった着物を持ち寄って手作りした行灯で観光客を迎える取り組み、予算ゼロのため会員からの参加費を資金源とし、周囲の飲食店・旅館を巻き込み協働で実施した初めての完全出前制の「ふれあい橋ビアガーデン」など、この1、2年で急速に動きが活発化してきた<sup>(94)</sup>。これらの活動は観光客にも好評で、まちづくりを始めた住民への確かな手ごたえとなって、まちの再生に向け地域住民が動き出す緩やかな循環が始まろうとしている。

藤原町では、地域と一部民間企業（旅館）の再生を国の支援策が後押しする形で進んでいるが、これはあくまでも「支援」でしかない。地域住民が主体的にまちの再生、まちづくりに取り組む決断をしなければ、地域に住み続ける住民にとって望ましい結果を得ることは難しい。そのためには地域の一体感を醸成する必要があるが、地域の再生に向け情報の共有が、行政と地域住民間、あるいは地域住民相互間で十分でなく、まちづくりへエネルギーが収束していない部分がある<sup>(95)</sup>。藤原町は、これまで「町の一体感は強固なものであった」とは言い難い状況にあったとの認識のもと、「町全体が真に一丸となって、進んでいくことができるかどうか成否を分ける最大のポイント」と述べている<sup>(96)</sup>。まちの再生、まちづくりを共通目標とする地域住民による協働は始まったばかりで、わがまちブランドの発信にはまだしばらく時間を要するだろう。

## V 持続可能なまちづくりと、ブランド戦略

地域は活性化しているのか。端的には、地域住民が元気かどうかという側面からはかれるかもしれない<sup>(97)</sup>。実際にその地域を訪ねるとその活力の相違を実感することができる。

前述の「大型温泉再生のカリスマ」鶴田氏は、成果をあげている地域づくりの共通点として、民間から生まれたアイデアに民間主導で取り組み、地域を愛する中堅・若手が結集して、地域固有の日常文化を磨こうとしている点を挙げている<sup>(98)</sup>。

(93) 「まち再生に挑む (2) 藤原町鬼怒川温泉一住みたい街へ異業種交流」『日本経済新聞』、2005.1.6、筆者のヒアリング調査でも、生活者としての危機感と、始まったばかりの交流とその活動への期待について、聴取している。

(94) 「橋のビアガーデン開設 旅館、飲食店が協力初試み」『下野新聞』2004.7.21、「再生に賭ける 産業再生機構が支援に乗り出した鬼怒川温泉の鬱勃たる闘志」『VENTURE LINK』No.336, 2004. 9, pp.44-47 中、p.45を参照。

(95) 筆者のヒアリング調査では、観光客のまち歩きを促進するなどを目的とした小さなイベント情報の場合、行政、観光協会、旅館組合、鉄道事業者、旅行会社、土産物店や飲食店など地域の事業者や地域住民、そして最も訴求したい客体である観光客との間に、情報発信と共有が十分になされていない、という点が見られている。

(96) 藤原町「地域再生計画」<<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiikisaisei/kouhyou/040621/dail/045toke.pdf>>p.3、床井正之「地方発 栃木 足銀ショックから起死回生探る鬼怒川温泉」『週刊東洋経済』No.5909, 2004. 8. 7-14, p.72を参照。

(97) 卯月盛夫「市民まちづくり活動と地域再生」『地域政策研究』No.28, 2004. 9, pp.29-40を参照。

(98) 前掲注 (64) を参照。別府では「湯煙」を世界遺産に、という民間からの豊かなアイデアもある。他の地域でも、例えば草津では、「湯畑」を世界遺産に、と活動を始めている。草津は、伝統的な温泉地でありながら、他地域とは異なり、地域経済の大きな落ち込みもなく観光客はむしろ漸増し、中澤敬草津町長が主導して、「巧みなブランド戦略を実践している。中澤敬「伝統の温泉地ブランドに磨き 一東の草津、西の別府 ブランド・エクステンション」『日経グローバル』No.30, 2005. 6. 20, pp.47-48、中澤敬「草津温泉の地域振興策」『温泉地域研究』No.1, 2003, pp.37-38等を参照。

地域住民が生き生きと生活している地域は、当該地域の身の丈に応じて活性化している。それは、かつて目標とされた全国一律の都市化や近代化とは異なるものである。地域再生を実現する知恵（ニーズやシーズ）は、地域住民の中に存在する。それらのアイデアを顕在化させて、住民自らが実践していくことが重要である。そのためには、まちに固有の地域資源を見直し、発掘し、創造したわがまちブランドを地域内外に情報発信していかなければならない。ブランドの構成要素である地域に固有の多様な地域資源を保護し育てていく努力を継続して行くことのできる人材とその育成や、固有の地域資源が域内で循環する仕組みを創出することが必要となる。

国に何かを求めるといふ発想ではなく、従来 of 国主導の改革とは正反対の理念（まちづくり）を掲げて、成果をあげる事例は増えつつある<sup>(99)</sup>。高齢社会や環境重視への価値観の変化など、成熟した社会の出現で人々のニーズは多様化し、量的拡大から、選択肢の多様化・質の高度化による充足へと、社会経済的に求められるものも大きく転換している。地域の歴史・文化、ランドスケープ（自然風土、歴史的景観）、食の安全と環境保護に対応した地産地消、農村風景を維持し観光を振興させる農業と観光のタイアップなど、地域に固有の資源の見直しと価値の向上が、地域の魅力を高めている。

今後は一層、既存ストックを活用して、循環型社会として持続することが目標となってくる。

今日進められつつあるまちづくりは、各地域に固有の資源や潜在力を再発見することから始められている。一方、先進的なまちづくりとして成果を上げ、社会的にも高い評価を享受する地域は、住民運動の時代から既に30年以上も試行錯誤を繰り返しまちづくりを実践している<sup>(100)</sup>。いわば、今日の日本の各地域に共通な難題を先取りしたかにも見える。これらの実践は、まちづくりが長い年月を要する、持続的なプロセスであることの証拠であろう。まさに、「未来は、地域が歩んできた軌跡の上<sup>(101)</sup>」にあるといえる。

しかし、まちづくりに特効薬がないと諦める必要はないだろう。今日では、まちづくりのモデルケースがある。各地域の特質（地域性）は唯一無二であるから、まちづくりに、規格品のインフラ整備と同様のアプローチを採用することは何の意味も持たない。ただ、地域住民のまちづくりへの理解や必要性は飛躍的に高まっているため、先駆的モデルが経験してきた、行政や開発事業者・域外資本に対する抵抗や、自然保護や環境への意識を高揚させるための活動を、ゼロからは始める必要はないかもしれない。地域のこれからは、各地域住民自らの意思決定にかかっており、地域住民のニーズの実現が、住民主導で進められるかがポイントとなる。そのために、わがまちブランドを確立する必要がある。

まちづくりのブランド戦略がもたらす効果は、次の2つの側面から評価できるだろう。

まず対外的な側面からは、ブランドの確立によって、他地域との競争力が強化されて、域外から、単なる交流ではなくて内部化する可能性も期待できる資源や人材、資金が流入するとともに、顧客も獲得できるという点が考えられる。

(99) 前掲注(16)中、p.35で、特区について、「国主導の事業ではないため、『国が何をしてくれるのか』という自治体には、本来、無用の長物である。」と述べられているが、地域活性化を強力に推進しようとするための車の両輪を構成するもうひとつの施策である地域再生についても同様のことが言えるだろう。

(100) 「湯布院シンポジウム この町に子どもは残るか」『地域開発』No.148, 1977. 1を参照。

(101) 「地域づくりの軌跡 福島県原町市『野馬』から『ベガサス』へー地域情報化で未来への翼を育むー」『地域政策研究』No.28, 2004. 9, pp.110-118を参照。

次に、対内的な側面では、地域住民が高いプライドを持って自主的、自発的（内発的）に、地域のまちづくりに打ち込める、そのプロセスで地域を再生していく良い循環が生まれ持続することが挙げられるだろう。内面的な活性化が実現できることは、地域の活性化、地域の再生を目指すうえで、決定的な要因となろう。

民間の知恵に学ぶわがまちのブランド戦略は、持続可能なまちづくりに不可欠である。

（みのわ かずこ 国土交通課）