

地方／地域活性化とマーケティング

地方創生のためのマーケティング・ツール

Marketing Mission on Local-Regional Revitalization in Japan
—Meaningful Marketing Tool for Revitalizing Regionalism—

行 川 一 郎

要旨

“地方消滅”は限定的な仮定による試算だが深刻な警鐘である。喫緊の課題は時宜適切な対応策構築である。中央政府主導の限界は過去から知られているので自治体の有能なスタッフの開発と優れたアイデアが鍵である。活性化に結びつく数多くの個別事例は普遍化困難であるが援用可能なケースもあるので、ヒントの発掘をサポートするAIツールやDBを開発、活用すべきである。コミュニティの再開発には商圈修正を提案できるようなビジネススキルを持った自治体スタッフや人材が必要である。そこにおいて何より必要なのはブランドを産み出すことである。従来、マーケティング手法でエリア・マーケティングが知られているが全国規模の企業が地域都市での最適解を得るためのものという通念的な認識があった。ローカルな都市、地方、地域でそのエリアを最適化するツールとして理解してエリア・マーケティングを活性化のサポート・ツールとして利用することが有用かつ有効である。

キーワード：

地方活性化、地域活性化、創生、エリア・マーケティング、ブランド

1 緒言

戦後、復興と経済成長に積極的に取り組んだ政府は経済成長率を高めるために生産性上昇速度の速い第二次産業振興に戦前に増して注力し、高度経済発展へと道を進めていった。大都市への人口集中は進む一方となりサービス業などの第三次産業が成長していく段階では女性の社会進出も目立つようになった。それらの反作用として、またバランスと展望に欠けた政府政策によって地方経済の衰退、第一次産業の疲弊は深刻度を増していき、日本社会は成熟と安定ではなく混迷と衰退を人々が感じる中で失われた20年といわれる現在を迎えている。

今日の大都市集中、地域格差、少子高齢化などの課題は将来の社会経済的リスクを増大させている。地方／地域活性化は多くの論者、立場、組織団体が語るとともに対策が実施されてきたが、功を奏することは多くなかった。2014年に政府は地方創生に本格的に取り組むとの宣言のもと、新たな取り組みを始めたが、これらの動向の拠って来たとを整理するとともに、ビジネスツールもしくは単なる営利に係わる理念として捉えられがちなマーケティングと地方／地域活性化との接点並びにマーケティングの寄与するところを本論文では考察する。

2 地方創生への取り組み

2.1 急激な関心の高まり

大都市集中と地方衰退の両極が尖鋭化する日本。地方に活気と活力を、という旗印を掲げても一億三千万人近い逼迫した人口が大都市とその周辺部に余りにも偏在している現今の事態を変えるのは容易ではない。さらに高齢化、老齡化、少子化という社会現象は寿命の延びと勤労・生活形態変化の帰結としての都市集中が進行した国家では避けられない宿命となっている。個を重視し、物質的繁栄をよしとする現代社会が生み出した数ある帰結の一つとして起こったものでもあるのだ。

2014年に大きな注目を集めることとなった“地方消滅”という言葉は少子高齢化と地方商圈衰退の現実に改めて目を向けさせた。今までも都市集中、少子高齢化、地方衰退、地域活性化はそれぞれの立場から多様な視点で語られてきたが消滅可能性都市、地方消滅というダブルパンチのようにショッキングなキーワード¹⁾で日本における地方都市圏の将来形と大都市圏の課題が提起されて以降、真剣な認識のもとでの対応の不可避性が取り組みの困難さとともに論じられている。

しかし、中央公論の特集「壊死する地方都市」(2013.12)⁽¹⁾で増田氏らの分析²⁾が発表された当初は注目度も低かったようだ。その後、増田氏主宰の日本創成会議が部会報告(2014.5)⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾として公表後、深刻な問題として高い関心を集め多くの領域の関係者から強い問題意識を携えて議論が高まっていった。特に少子化と人口流出が続いてしまい人口移動が収束しないという仮定による推計では2010年から2040年までの間に20～39歳の女性人口が5割以下に減る自治体は896に上るとし、消滅可能性都市と名付けた³⁾ことで、地方自治体⁴⁾に大きな揺さぶりをかけた⁽⁵⁾形となった。

問題提起に対する対応が政府の重点政策に取り入れられ喫緊の課題として位置づけられたこともあり、メディア記事はもとより多くの関連書籍も出版されて危機意識が共有され、地方行政側も従前より危機レベルを高めて行政目標を前向きに検討していくとの動きを見せるようになった、というのが極めて簡略な経緯である。

2.2 提言される多くの取り組み

日本創成会議の提言(2014.5)以降、政府も「地方が成長する活力を取り戻し、人口減少を克服する。」とのスローガンのもとに、まち・ひと・しごと創生本部(以下、創生本部と略記)⁵⁾を立ち上げ(2014.12)て法整備、施策強化、専任大臣の設置等々、政策の支柱の一つに据えて地方行政に督励を進めていった。増田氏らの提言が発表された後には、多くのメディアが深刻さを持って取り上げることとなったが、反応は拒否的、拒絶的な声ものぼり続けているとはいえ、次第に冷静に論点を整理する動きが広がっていくこととたつたと判断できる。

片山氏⁽⁶⁾は自治体の自立と成長の必要性を説いているが、地方創生の成果

結実のためには、地方自治体の依存姿勢や待ちの態度が障壁となると、将来を危惧している。「安倍首相は『従来とは異次元の大胆な政策にまとめる』と力を込める」が「これまでの政府の地方施策のほとんどは地方の自立に寄与するものではなかった。過疎対策しかり、地方の景気対策として懲憊した公共事業しかり、強引に進めた市町村合併もしかりである。」⁽⁶⁾ (p.159) とも指弾している。

富山氏⁽⁷⁾はグローバル (G) とローカル (L) のバランス／適所活用とシナジーを説いていると理解できるが、ローカルにあってはローカルとして活路を見いだせとの主張も読みとれる。依存体質にかかわった論であろうか。

増田氏は日本創成会議部会提言を踏まえて各所、各メディアで精力的に事態の深刻さを訴える⁽⁸⁾ とともにいくつもの提案をしている。人口急減社会はすでに到来しているという警鐘を鳴らした中公新書⁽⁹⁾ では地域が生きる新モデルとして若年女性人口増加率に特徴が見られる都市スタイルを6パターン挙げている。「産業誘致型」、「ベッドタウン型」、「学園都市型」、実際には特徴が異なるとコメントを記しているが「コンパクトシティ型」、「公共財主導型」、「産業開発型（自立型）」。「自己完結を果たす目標を持ち実際に展開していく自立型もしくは産業開発型が困難度は別としてやはり当然の理想だとしているが、コミュニティ住民の力では果たせないことを踏まえた上で、どこまで自治体が成功に導いていけるかがやはりポイントになってくるだろう。氏は大潟村、鯖江市、ニセコ町が典型例だとしているが、考えてみると第二の××町や二代目××市になることは無理だとしても決して実現不可能な都市スタイルではないだろう。

さらに増田氏⁽¹⁰⁾ は、増田モデルと巷間言われる“消滅可能性都市”データを世に提起した立場からの一つの回答として、消滅しないためにはどうすればよいかという参考事例をまとめ10の地方創生ビジネス₆₎を紹介している。そこではITつまりは情報技術活用、人づくり、柔軟な発想力、資金などが鍵だとしているが、そこから導き出されるのは、結局は実行の積み重ねにしくは無いという言葉になろう。

TRY and ERRORを徒労とみなしてしまう人も多い。確かに目的・目標が適切でないと期待される成果は得られない。行政による地方活性化への取り組みにしても奏功しているとは必ずしもいえないであろう。対症療法的なアクション

ンでは究極的な成功へは結びつかない。たとえば創生本部の活動記事や発信情報にはここそこにKPI（Key Performance Indicators）を測ってPDCAを適切に回すことの必要性が説かれていて、在るべきアクションの姿としては完璧だということがわかる。が、それを成功に結びつけることが楽観視できないこともまた、明らかであろう。このような悪構造問題には全ての解決を図るよりも、できることをまず行うという方が容易かつ現実的であろう。それでもって一歩でも前進していく、という姿勢を受認すべきである。その意味で、多くの事例に目をやることは有意義であり、論者の論点を知ることは大いに有効である。

日本政策投資銀行⁽¹¹⁾は全国各地の特徴的な地域振興プロジェクト36例を紹介している。橋本氏ら⁽¹²⁾は地方活性化に取り組んでいる数々の実践事例を紹介している。高寄氏⁽¹³⁾は人口減少の側面に目を向けるだけでなく人口増加を果たした振興事例を示し、定住できる地方都市の可能性と課題、補助金等施策改革の必須性を説いている。

そして山崎氏ら⁽¹⁴⁾は地域創生にチャレンジし成果をあげている各種モデル事例を示している。多様な地域特性の中からポテンシャルをひきだすために官民一体の対応、グローバルなつながりの策定、産業集積と産官学連携への期待、環境・新エネルギーと関連づけたスマートシティ、都会から地方への企業移転促進、農業ビジネスへの取り組みなどの事例を挙げて地域創生実現の可能性を説いている。ローカルな地方都市も大規模な大都市も衰退阻止と活性化は必要だということがポイントとなっている。それらモデルの特徴を8点に集約 — ①逆6次産業化⁷⁾の促進、②広義の新しい公共の機能、③地域資源の活用、④土地利用の促進、⑤グローバル地域の創生、⑥地域イノベーションの創出、⑦国土の末端地域の先端化、⑧中枢管理機能の移転 — しているが、これらは多くの論者の指摘と重なる日本のローカルコミュニティの持つ課題の一端なのである。

地方自治体に提示された正に暗澹となる未来予想図にかかわらず、中央がお金を上意下達式に渡せば地方創生はできるといった時代錯誤の声は聞こえていないが、こればよいことである。新型交付金（政府が2016年度以降新設）は小規模になっている。既存のサイフを有効活用ということなのか注力の限界とみるか、立場によって見え方が違うだろうが単純なお金の問題では地方創生は

全くないということとは明白である。創生本部は、たとえばビッグデータを基にした観光客動向や人口推移等を把握できるシステムを提供（地域経済分析システム＝RESAS（リーサス）、<https://resas.go.jp/>）し、高校生以下と大学生以上のグループに分けての活性化プランコンテストを政府主催で募集（地方創生☆政策アイデアコンテスト）⁸⁾ するなど中央行政の立場からのアクションをアピールしているが、直接的な解決策にはつながらないので疑問符もつくところではある。というよりも、それ程までに対処法が乏しいということが窺えるテーマなのである。世はビジネスプランコンテスト流行りだが、知恵を集めることは悪いことではない。ただし、砂金を見つけるよりも困難⁹⁾ なことといえる。より複合的、重層的な目標設定を行い、先見性のある理解のもとに叡智を集め、地方創生に向けた動きを起こすことが必要である。

3 分析・戦略ツールとしてのマーケティング

3.1 地方／地域活性化とマーケティング

“地方消滅”という壊滅的な事態想定はこれまではされなかったものの、地方／地域活性化に関してはまるでテレビ番組の再放送やリメイク版ドラマの制作のように、過去にも実に多くの取り組みが繰り返されてきた。マーケティング関連をまず挙げるならば、個人商店を保護するために大規模スーパーの出店規制を図る大規模小売店舗法（1973～2000）、それで都市部が疲弊したために大規模小売店舗立地法（2000）、その後のバランスをとるために中心市街地活性化法などの通称まちづくり3法で地方分権と商業地域活性化を図ろうとしてきた。他にも古くは地方に資金環流のためにふるさと創生事業（1988～1989）があり、コンパクトシティ構想やスマートシティ構想も範疇に入るだろう。最近ではふるさと納税制度が注目を浴びている。

試みは何故成功へと結びつかなかったのか？たとえば地方活性化を実現するべく打ち立てられたコンパクトシティ構想はイメージコンセプトとしてはスキがない理想形が描けるものなのだが、利用実現は困難がともなう。実例を参考にしようにもサンプル探しが至難な上、リセット（＝更地にして都市を作り直す）してゼロから作るというものでもないという現実的制約もあり、バラマキ

行政的批判がついて回った。そのように中央からの指令的なものは実のある結果を披露しにくい宿命が、特に近・現代の日本では常だったのではないだろうか。

上述 (cf:2.2) のように目的・目標が適切でないと期待される成果は得られないのかかわらず、営利企業体でない組織においてはPDCAの“Check”をせずに、やっただけで済まされる場合もあったのではなかろうか。消滅可能都市といった激越な表現が出されるような事態に至っては、結果を出すことが求められてくる。

ところでマーケティング理念を図書館、市役所、NPOといった営利追求が本来必要がない部局や組織体に対してマーケティングの効率性概念とプロセス認識、PDCAサイクル、成果主義、受益者最優先思想を持ち込んだのがソーシャル・マーケティング（より正確にはノンプロフィット・マーケティング／非営利マーケティング）だが、今日嬉しいことにコミュニティサービス等は昔日とは比べものにならない程に向上している。ソーシャル・マーケティングが声高らかに叫ばれることはなくとも、発想や理念が時代の要求に呼応して受容され、適用されたからに他ならない。地方／地域活性化とマーケティングの関わりを考えた場合、マーケティングの考え方は営利体としてのアクションと成果追求が基本なので、その観点からしても分析／戦略ツールとしてのマーケティングテクニックを適用できるはずである。地方／地域活性化に適用できるツール、それはエリア・マーケティングである。

3.2 エリア・マーケティング

1970年代にエリア・マーケティング⁽¹⁵⁾⁽¹⁶⁾ という言葉が登場したが、「アメリカ直輸入のマーケティング」にしては珍しくメードインジャパンの用語¹⁰⁾であった。折しも地方の時代が語られ出した頃である。地域活性化や地方復権を支援する意味合いを今日では半ば無意識に「地方の時代」という言葉に投影してしまうが、70年代当時はむしろ政治用語であった。地方自治体が政治的なフリーハンドを持とうとする動きの中で使われた用語だったのである。地方行政の復権を謳い中央集権から地方分権へ行政を移行させることを求めた政治的意味合いの強いものであった。それが、1980年代になり大分県の一村一品

運動が全国津々浦々で注目されるようになり、その後「地方の時代」という言葉はローカルな各地方の地域振興活動と活性化策、行政や地場産業の成果と結びついた言葉になり、一般用語となっていたのである。

エリア・マーケティングの理解も地場産業のマーケティング活動をサポートするツール、すなわち製品開発、プロモーション、ネーミング、パッケージ、流通などが全国規模の企業（＝ナショナルブランドメーカー）と比べて著しく貧弱だった現実を打破する戦略ツールとして捉えられた。マーケティング思考に乏しく、行き当たりばったりの作り方、売り方の感が否めない地方企業を大きく開眼させ、地域振興を促進させるものとして定着していった。なお、当時は（今日でもなおそう言えるのだが）エリア・マーケティングは商圈論、商圈分析の言い換えもしくは発展系として表現されることも多かった。⁽¹⁷⁾⁽¹⁸⁾

が、いずれにしても実務技法の側面で主として捉えていたこともあり、あまり峻別されることはなかった。エリア・マーケティングには商圈分析のベースは不可欠だからでもある。ちなみに室井氏⁽¹⁹⁸³⁾⁽¹⁷⁾は「小空間の中で自己のニーズの主張を達成^(p.171)」のため「エリア・マーケティングはその小空間、ミニマム・マーケットの高密度化効率を志向するマーケティング」^(p.171)としていて、そのために商圈分析を行うというものである。まえがき⁽¹⁷⁾でも小売引力の法則の実践的な適用の具体的方法を求めた、と記している。今日的にはターゲット戦略もしくはターゲット・マーケティングをマーケティングリサーチ手法のエリア分析によって行う、という表現になるであろうか。

米田氏⁽²⁰⁰⁸⁾⁽¹⁶⁾は次のように解釈している。「個別市場情報にもとづき、担うべき地域と市場（ユーザーや取引先など）を明確化し、それぞれの地域特性・市場特性をとらえ、そこに的確な市場戦略や営業戦略、その他の戦略、方策を組み合わせ、個別集成的かつ競争的に効果的なマーケティング活動を行い、個の市場を追求するマーケティング・プロセスであり、顧客満足に向けた、全社的体制を築くしくみ」^(p.30)となっていて、氏がかつて¹¹⁾立地論や商業政策、商圈分析の側面から捉え大企業が地域で市場展開する方策と位置づけに傾いていた印象から、より汎用性が高められた理解¹¹⁾（エリア・マーケティング＝全国マーケティングの地方展開 and/or ローカル地域のマーケティング）との感想を持つことができる。

米田氏⁽¹⁹⁷⁷⁾はエリア・マーケティングを①立地戦略、②対象戦略、③機能戦略、④機会戦略、⑤競争戦略が基本戦略になるとしていた¹²⁾が、上述のように今日では発展的ツールとして位置づけるべきであろう。即ち、従来型の大量生産大量販売を継続する企業が、たとえば東京に本社がある場合、札幌、仙台、静岡、広島でローカルブランドの新製品発売、地域CMの展開をするための考え方という風にエリア・マーケティングをもちろん捉えることができ、そういう意味合いと使い方も持ち合わせている。そこにおいてさらに“ローカル”への最適化という切り口に着目し、エリア・マーケティングの成果追求の視点を理解すればよいのである。ビジネスに係わるものがエリアそれぞれの地域特性を解明し、コミュニティつまりは市場を熟知し、住民＝顧客の満足獲得に邁進するというプロセスの遂行をエリア・マーケティングで展開すればよい訳である。

今日ではたとえば大手ハンバーガーチェーンが有償で提供しているエリア・マーケティング・データや分析ツールが著名であるが、都市部の生活ゾーンのマイクロユニットの消費ポテンシャルを測って競争戦略展開するという使い方ばかりではない。地方活性化の切口となるポテンシャルを既存の二次データもしくはビッグデータを活用したエリア分析から見出し、マーケティング戦略やビジネス戦略、さらに例えばエンターテインメント戦略を行えば、その地域に即した高い市場成果が大いに期待できるはずである。データ活用の際に他の成功事例を参照しつつSWOTを比較して成果の度合いやリスクを比較提示できるようなAIツールを今日ではある程度容易に開発できるだろう。エリア・マーケティングはエリアを絞ったターゲット戦略であり、エリア最適化を考慮したコンセプト戦略であり、エリアユーザーへの最適ポジショニング戦略なのである。地方／地域活性化のためのマーケティング・ツールとしてエリアに応じてチューニングすればよい訳である。

4 地方／地方活性化の深刻な課題と展望

4.1 ローカルコミュニティの現実

21世紀になって殊に、グローバル化進行への注目の反動のようにローカルへの注目が目立つようになっていった。地域経営という用語概念も多

くの立場で使われている。たとえば平野氏⁽¹⁹⁾₁₃₎ は地域の管理から地域の経営を進めることの必要性和有効性を説いている。地域経営という用語は地方再生の意味を含めて都市経営から農村経営まで広く使われている。だが、既述のように時代の移行とともに地方衰退の深刻度はローカル度の強い地域でなお一層増加していき、今日に至った。

市町村を盛り立てるために手軽かつ有効な方策としてイベントが一時期注目を浴びた。“ハレ”の催しという地域資産、地域に根ざすストックが起死回生の切り札の有効策の一つとして陽が当たった訳である。村や町や市で子々孫々受け継がれてきた伝統芸能や祭礼行事は正に日本の地域を力付けるものである。とはいえ過疎化の進んだ地域での伝統行事は資金難や後継者難で継続が難しい。その時だけ係わる好事家や部外者が乱入して形だけを取り繕う現実があると聞くと、代行業者による手配のもとに行事が取り行なわれる事態も常態化している。どれだけ村や町や市の関係者の使命感とアイデンティティへのこだわりがあるかが伝統の存亡を決める。ヒトやカネの地域負担は辛く、衰退するのは致し方がない。バラマキや形だけの援助を行政側が行い続けると形骸化に拍車がかかるばかりである。地方／地域を支援することは中央行政に“心”がなければならぬということを示す最も典型的な事例の一つとしてここに取り上げたが、イベントによる地方／地域活性化が“一発芸”に終わりがちな原因をこのように捉えた時、住民と自治体の動向に大きな鍵が存在すること、知恵の必要性、資金提供と経済活動の循環／発展、という主要なポイントにやはり辿りつく。

新氏⁽²⁰⁾ はもはや崩壊してしまったともいえる地方都市の商店街を念頭に、商店街の復興について冷徹に論じているのだが『『自営業者の安定』をそのまま元に戻すというよりも、雇用と自営の中間形態である協同組合や社会的企業を中心に商店街を再構築することを考えている⁽²⁰⁾』_(p.45) と記して商店街の成立と発展、衰退、展望を検証している。試みられている地方／地域活性化のどのアクティビティにも共通するが、もとより模範解答や即効性のある特効薬があるものでもない。が、そこで商店街というコミュニティゾーンのことを取り上げて、注目し、そして共に考えて欲しいのだが、「ネットビジネスで買い物は済む」といったここそこで仄聞する主張は災害などで人と人とのつながりの重要性に人々が気づいた時に、やはり違う、コミュニティの存在は人々の生活

に欠くべからざるものなのだ、ということがわかる。商店街はいとも簡単に人と人とのつながりを作ってくれる貴重で気さくで気軽な場なのである。しかし、戦後本格的に形成されていった多くの商店街も個店の零細性ゆえに世代継承（承継）、事業譲渡に立ち行かなくなり、店を畳むしかなくなっているのが現実である。時代が変わってしまったのである。市場環境が変わり産業構造が変化し、勤務形態が多様化し、人口構造が変化し、交通機関の発展と整理にともない商圈が変容していった。なにより小売業では小売り業態が激変してしまったので、大半が零細小売業で成り立っているような高度成長とともに形作られてきた戦後型商店街は時代に合わなくなってきた。つまり、地域のカタチが変わってしまった。山が削られて無くなったとかトンネルが出来て道が変わったようなもので、生活も自然（＝人口密度が変わると自然生態系が当然変化する）も全く変質してしまうこととなる。このようなコミュニティを再開発すべくゼネコンなり誰かがプランしたとしよう。たとえば今流行のスマートシティ構想のもと、エネルギーの自己完結を謳うような“お仕着せの化粧”でその地域住民の居住形態やライフスタイルには無用に近いような「箱物」開発が相変わらず見られ、現実に現在進行形でいくつもの開発が進んでいる。実際、無関係な誰かが営利だけを考えて活動している証しではなかろうか。これなどは良心的でビジネスセンスを持った利害関係を有しない組織によって先導されれば、いくらでも未来対応のアウトプットが期待できるはずなのである。

コミュニティの再開発には生活を理解し、地域の自然を知り、交通を理解し、経済・商業活動を動かす商圈の創造、修正、改造を提案できるようなビジネススキルをもった自治体スタッフが必要である。行政が商圈の規模、重心を修正、創り出すだすことが一番簡単に長期的に有望なポテンシャルゾーン形成策なのである。即ち、地域を理解しマーケティングセンスを持つような有能な技能スタッフを自治体内部に持ち、外部依存でない形で地方／地域再開発を進めることは十分可能なのである。

4.2 地方再編

地方創生のためには行政区画を本格的に見直すべきだという、以前潰えていた感がある意見⁽²¹⁾が再び蘇ってきた。全国知事会でも2014年⁽²²⁾には少子化

非常事態宣言¹⁴⁾と題した政策提案の項を設けて女性の結婚出産育児支援、共働き支援をアピールするにとどまっているものの、2015年⁽²³⁾には政府機関の地方移転をはじめとした7つの地方創生宣言¹⁵⁾を記した他に【道州制関係】という項¹⁶⁾を設けて取り上げている。

しかし、昨今の市町村合併の例¹⁷⁾を引くまでもなく、終わってみたら誰も最初の目的を忘れていた、という事態に道州制もなりかねない。かつて首都(機能)移転つまりは東京から行政機関を移転して違う都市に置き換えるという動きはすでに消滅している。過去には政治的思惑もあったと記憶しているが、機能分散、バックアップ、副首都という認識については3.11以降、リスク回避の必要性が理解されるとともに中央政府から地方自治体、民間企業に至るまで理解されてきた。多重バックアップの認識が根付けば、それが二重投資とか無駄な金使いという後ろ向きの評価を薄め、数多くの地方都市への資本投下を正当化するものとなろう。その場合、ミニ東京をいくつも作るという方向でなく、国内回帰した製造業を地方に再配置して税収と産業基盤を確保していくなどの産官一体行動が求められる。企業の地方移転は企業にとってリスクがあるので地方自治拡大と中央行政機能の移転、道州制論議も含めた自治行政見直しなどを進める中でアイデンティティを持った「日本を支える我が都市＝サポートジャパンシティ」¹⁸⁾がいくつも作られてこそ日本の発展につながるものとなるはずである。企業の地方移転を後押しする地方拠点強化税制などが動き出しているが、今後も機能し続けていけば効果は期待できよう。

少子化によって税収は減収、高齢化によって出費は増大、人口減によって予算は減少、地域衰退によって法人税収激減の一途を辿る状況に活路を見出すための自治体再編でなくてはならないはずだ。その前に個別にやるべきことをやるべきである。商業・工業・観光業振興、農林水産業支援、人口回復、コミュニティアイデンティティ構築、それらの総体としてのアウトプットとして自分たちの棲むところのブランド化(＝地方／地域のユニークな魅力、取柄 (cf:5))が実現すれば、そしてそれをPDCAプロセスとして回していけば事態は展開へと向かおう。

4.3 産官学連携

地方創生論議では産官学連携がよく取り上げられて⁽²⁴⁾ いる。これは地方活性化論議でも必ずといって良い程にパッケージとなっていたある意味安易な、端的には他力本願な話で、「先從隗始（先づ隗より始めよ）」である。

矢吹氏⁽²⁵⁾ は、かなりイメージしにくいものの「マーケティング・ネットワーク」という概念¹⁹⁾ を提起して、たとえば××市の商工会議所、市役所、企業、大学、NPOなど産官公学がつながっていく中で地域経営が遂行されていくビジネス・モデル（部分モデル、包括モデル）を示している。こればエリア・マーケティングと矛盾することなく、姿も重なるものといえよう。

ただしNPOだらけになっても地方行政担当者はNPOからの税収はほぼ期待できないのかかわらず組織のフォローに振り回されることになるので、地方活性化にかかわる組織にはアウトプットを求める（＝よくある例では会社登記して組織化）など、PDCAの結果がわかりやすくなるように配慮するべきであろう。地方や地域の活性化のために有効なビジネスセンスを取り込むためには確実にマーケティング、エリア・マーケティングの発想が必要である。そこでのポイントは知恵が降ってくるのを待ち求めるのではなく、担当者（自治体関係者等）が、使い方をわかって当たり前のように使うことが求められる。土木工作機械を鼻先や口先で指示して動かす（operate）のではなく、自分で使う（manipulate）ことができなければどうしようもない。その“押さえるべきツボ”が理解されることが肝要である。上述（cf:4.1）でのまとめ部分の繰り返しになるが、地域を理解しマーケティングセンスを持つ内部スタッフの指揮によってこそ他力本願を脱し得るのであり、担当者の技能・技量（≒内部人材）が鍵となる。²⁰⁾

5 結言

地方都市、市町村はそのスケールの制約から近代インフラに乏しく、地域ぐるみの人間関係が続いている。その帰結の表出の一つとして人々は地方から離れ大都会に集中していくことになる。考えるに、地方に住もうが大都市に住もうが広義での平等⁽²⁶⁾ は与えられるべき根源的なものであるはずである。地方

の衰退は市場、政府、私たちの未完成さ、未発達度の現出であり、よりよい社会の完成を目指して市場、政府、私たちの行動と内面意識を高めていくことが求められている。²¹⁾

そこにおいて冷静にローカルコミュニティに待ち受ける素朴な将来形を描くと*Pattern 1*〈衰退から消滅へ〉、*Pattern 2*〈自然豊かなバランスコミュニティ〉、*Pattern 3*〈華美な都会化〉である。*Pattern 3*は外国人まで取り込む観光都市化で可能だが失う部分も多い。

“地域ぐるみ”が現代社会では忌避されるという思いもよらない逆転評価を受けるように、実は“古くさい”は取柄（もしくはブランドと言い換えてもよい）になりうる。この表現（＝“古くさい”という表現）をも受け止められる地方／地域ならば衰退していても可能性は拓ける。創生とは既にあるもの（＝つくられたもの、たとえば町や村）の再生のことである。そこにしかないオリジナルな魅力、そこへと関心が向く吸引力が再生の絶対条件となるはずだ。また自然環境と人口規模、産業と商業規模が適度に維持できるならばバランスしたコミュニティとして活力を維持できよう。だが、大都会へのあこがれを叫ぶところもあるかもしれない。それらを踏まえ改めて考えると①衰退から消滅へ ②アイデンティティをもとに再生、創生 ③バランスコミュニティの構築実現による活性化 ④リスク規模と実現度から問題の多い重厚長大型／エンターテイメント指向都市、のパターン展開へとローカルコミュニティの将来形はなっていくことになるだろう。今や、地方／地域が主体的に将来形をデザインしていく日が到来している。

ではどうすべきか、という点について本稿ではマーケティング・ツールの活用可能性を提案した。ラフデッサンを記すならば、まず将来形を描くにあたって、地方／地域の自己評価をしなければならない。そこでは現在評価に腐心するより、プラスの可能性に注目するべきであろう。一般に規模の経済は零細業種、一次産業ほど重視されるといえる。従ってたとえば非効率的な部分を養殖カキ、ハマチ、マグロのように工業化することで地域経済と産業（この場合は水産業）発展に寄与させるとともに、きわめて希少性の高い農林水産分野には徹底して差別化とブランド化を推進していけば活路が閉じることはないはずである。その場合に重要なのは事業継続性（＝入手可能な状態の維持継

続、即ち市場力維持）と情報発信能力（＝希少性の高いモノの存在を周知伝達）というPRODUCT、PROMOTIONの2側面への注目である。そこに大きな力を発揮するのは現代マーケティングでは日常用語となっているブランド力である。この場合のブランドはよりマーケティング的意味合いの「付加価値」を指す。人間には強弱は別としてどのような物に対してもブランド崇拝的な心理²²⁾が宿っている。ファッションから××遺産まで範囲は広範である。どのようなモノ、サービス、イベントにせよブランドとして一定の認知がされればPROMOTION（この場合は積極的なパブリシティが最適ツール）によって誘導が可能となっていく。

ここで二次産業を例にとって続けてみよう。そこで作られるモノが何か、それをどうアピールできるか、それをスゴイ物と思い込ませられるかを考え、方向性を与えて結果を出すのが実はマーケティングなのである。

- | | |
|------------------|-----------------------|
| ・ニーズ はあるか | ・顧客の要求水準 はどうか |
| ・シーズ はあるか | ・提供側の対応水準 はどうか |
| ・顧客 はいるか | ・市場寿命 はどうか |
| ・ライバルはいるか | ・技術水準 は高いか |
| ・情報 はどう伝えるか | ・提供価格の適切度 はどうか |
| ・流通・販売経路 はどうか | 等々 |

活動にあたってはゴールに向けて多様な環境要因を考慮してプロセスを進めていく。そこでの鍵は（“儲け”では決してなく）企業のいわば社会的使命感のようなものである。地方で根をおろして活動する企業²³⁾、地方から全国へと拡大を目指す企業²⁴⁾、都会で存在感を示す企業²⁵⁾それぞれがオンリーワンを掲げ通している時、そのブランドは非常に強い力を発揮する。どこであっても世界に2つとない技術を持ったモノがあれば比肩できないブランド力になる。

さて、いま記したようなビジネス行動とコミュニティ運営とは重ねて見ることができる。使命感、意識、目標を確たるものにして地方再生、地方／地域活性化に取り組むことで、失敗の繰り返しはあろうともTRY and ERRORはPDCAのカイゼン効果によって成果獲得へとつなげていけるのである。

エリア・マーケティングについてだが、現代型エリア・マーケティングはエリアのターゲット戦略＋コンセプト戦略＋コンセプト戦略として機能される

ものであり、地方／地域活性化のためのエリア・マーケティングは前述のように産官学の知見、協同作業と連携させ、さらに当該地域の専門知識とビジネスセンスを身につけたスタッフ（4.3で用いた表現を使えばoperatorではなくmanipulator）の手でビッグデータ時代の今後において再生と創生を期待できるものである。

2015.9.30

〔注〕

- 1) 増田寛也教授が代表をつとめる日本創成会議部会人口減少問題研究会による提言で広く使われるようになった。
- 2) 若者が大都市へと流入していくことで地方人口減少は加速し、特に次世代につなぐ役割と関わる若年女性の減少が速い地域は消滅に向かうとした。そして人口移動はとどまることなく続いていくという分析、指摘が概略内容である。
- 3) 日本創成会議 人口減少問題検討分科会提言「20～39歳女性」の将来推計人口（2014.5）p.4〔cf: 文献・資料（3）〕
ちなみにgoogleのWeb検索では「地方消滅」は1,850,000件（2015.9.30検索）、「消滅可能性都市」を検索すると641,000件（2015.9.30検索）であり、高い社会的関心度の一端がわかる。
- 4) 『増田リスト』自治体に衝撃」という日本経済新聞見出し〔cf: 文献・資料（5）〕に象徴されるように、以後、地域企業よりも地方自治体関係者から問題の深刻さが語られるようになっていった。また、「“若年女性、30年で半減”が半数”増田リスト”自治体衝撃」〔cf: 文献・資料（5）〕のように、人口減がどうしようもないのか、そうらしい、という側面に多くの関心が集中した。
- 5) まち・ひと・しごと創生本部： <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>
- 6) 山形県鶴岡市、宮城県山元町、福井県鯖江市、栃木県宇都宮市、熊本県山江村、和歌山県北山村、岡山県西栗倉村、北海道ニセコ町、愛媛県今治市、島根県杵岐郡海士町の活性化事例をあげ、鍵を握るのは若者、ヨソ者、ITパワーだとしている。
- 7) ここで逆6次産業化という用語があるが、これは販売などはその道のプロに任せる、という意味で用いているとのことである（p.24）。用語を最初に用いたとされる小阪祐司氏（p.24）は1→2→3という“川下型”でなく3→2→1という“川上型”という意味合いも“逆6次産業化”に含めたのであろう。いずれにしても農林水産業・漁業・牧畜業の一次産業における生産－流通－販売プロセスの様々な隔離、市場での高付加価値化への工夫が置き去りの実態が招いた衰退という事態に対して、皆が実際に手当をすることで回復へのターンがなし得るという側面もあるはずであろう。
- 8) http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/resas/pdf/h27-09-04-press_idea.pdf
- 9) これは希少性についての比喩的表現である。砂金は純度が低く商業的価値がないとされるがそういう意味合いではない。
- 10) たとえば〔文献・資料（16）〕p.19にも記載がある。これは概ね一致した見解である。ただし、Areal Marketingという語彙は使われていた（たとえばアメリカの東部と西部、北部と南部で嗜好、食習慣、所得等が違うので売り方を変えようという、至極もつともな内容）。またローカル・マーケティング（インターナショナル・マーケティングと対峙させる場合もあれば地方のマーケティングとして理解される場合も多い）という用語もドメ

スティック・マーケティングの一種としてあるが、エリア・マーケティングとはニュアンスがかなり異なる。

- 11) 米田氏は語彙の定義としては「文献・資料 (16)」では次のように著している。「企業がエリア（地域とその市場）を戦略的に考慮すべき環境として認識し、エリア間に存在するマーケティング上の各種差異（Areal Variation）を明らかにし、個々のエリアに的確なマーケティング活動を行うことによって、企業全体の目的と目標を達成していく市場の管理プロセスである。同時に、個々の顧客の満足を想像していくために、市場に限りなく近づいていく個のマーケティング・プロセスと、それを実行可能にする企業体制と利益を創造していく個のマネジメント・プロセスである（p.29）」
- 以前は「文献・資料 (15)」「エリア・マーケティングは、企業の経営活動を地域という限定された環境と条件のうえで、風土性と歴史性によって培われた人びとの生活空間との統合化をはかり、地域特性を基盤としてマーケティング活動の効果と効率を追求するものである。（後略）」（p.59）としている。また、「エリア・マーケティングは、地域特性を前提とした地域市場からの発想である。そしてその地域市場を支えるのはそれぞれに存在する都市を中核として考えることができる。」（p.61）ともしている。
- 12) 「文献・資料 (15)」 pp.209-222 参照。
- 13) 平野氏「文献・資料 (19)」はいささか大規模都市よりの提言だが（pp.109-127）イベントの持つポテンシャルに期待するコンベンション・シティ構想（たとえば福岡市や北九州市などで実現している）を掲げているが、確かにポテンシャルのある都市にとっては活性化につながるものとなる。もっとも箱物への取り組みはバブル崩壊後の経済活性化のための模索の中から生まれてきたという背景が大きい。
なお、平野氏は地域＝ソサエティをより立てるマーケティング活動にソーシャル・マーケティングという用語を用いているが明らかな誤用である（p.171）。ほかに目にしたことがない初見の「ソーシャル・マーケティング」の使い方だが、誤った記述を適当に用いるのは「地域」や「経営」を語る関係者にとっても悪い影響があると思い、指摘しておきたい。
- 14) 「文献・資料 (22)」 pp.109-120
- 15) 「文献・資料 (23)」 pp.156-158
- 16) 「文献・資料 (23)」 pp.2-4
- 17) 「平成の合併」と総務省が名付けたものをここでは意識している。<http://www.soumu.go.jp/gapei/gapei.html>
ところで、現在の面積ベスト5の県（北海道除く）を各種資料をもとに確認してみた。岩手県、福島県、長野県、新潟県、秋田県がそれらだが江戸時代のスパンが長くて数は一意に定まらないものの4藩だった岩手、概略5藩だった秋田以外はかつて10以上の藩から構成されていた。江戸時代に300近くもの藩で細分化されていた地域はもともと地勢的に自然な区分が大半だった筈である。年貢の取り得る区画の集積としての藩。それが県、市、町、村となり合併統廃合をしつつ鉄道、道路、開墾、干拓、埋立等々の近代合理主義のなせる技で盛衰を遂げていった。経済成長の結果としての工業化、サービス化が起こしたストロー効果が今日の数字になっているということを実感する。即ち時代変化によっていびつになってしまった行政区画をもとに議論しても確実にすぐに限界が表れることになるのである。
- 18) サポートジャパンシティは筆者の造語。日本を支える“我が都市”の意味。
- 19) ネットワークという用語概念は経営学のみならずマーケティングでも主として組織やPROMOTION領域で使われる、ある意味既出用語なのでユニーク性のある造語をイメージしやすかった感がある。
- 20) 「自治体、大手の特許 中小へ」日本経済新聞 朝刊 2015.8.3 p.15
自治体が仲介して大手の休眠特許などを川崎市で地元企業へライセンスの橋渡しをしている事例を紹介している。知的財産はその維持費用やマッチングの適否が障壁になり、今ま

でも産学間で全く進展しなかった事例が既に多くある。専門スタッフが自治体で担当すれば少しでも地方活性化と結びつき、よい結果をひきだせるが、右から左のデスクワークとするならば何も産み出されないだろう。担当スタッフの専門機能と技量はますます求められるはずである。ただ、内部でのスタッフ調達が不可能な場合は協働チームとしてグループ作業すればよい。特許仲介しかりお祭り準備しかりである。従来の産官学連携は“丸投げ”と同義語に等しい。

- 21) 人間もしくは人格の平等性や利害の不一致についての本来的で根源的な学問的解明〔文献・資料 (26)〕はまだ途上である (たとえば環境汚染、温暖化、南北格差、平和の現状)。地方に住もうが大都市に住もうが広義での平等は与えられるべき根源的なものと記したが、格差はあらゆる部面で広がるばかりである。猛烈な速度でICTが進行する今日、行政は全く追いついていない。インターネット通販で買っても日本の益 (税収) にはならず外国 (法人) が潤うシステム、というようにまだまだ創生につながる道へとつなげるには障害と困難が余りにも多い。
- 22) 宮嶋靖彦『たい焼の魚拓』JTB 2002、という写真集には麻布十番浪速家 (元祖たい, p.6) から札幌柳屋 (道産子たい, p.76) まで37の天然物鯛焼き魚拓が旅行エッセイ風の記述とともに掲載されている。鉄状の鋳物の鯛焼き型で作るのが天然物、一斉に作るのが養殖物というジョークである。とはいえこの種の刊行物が世に出ること自体に目をやると、このようなジョークの中に私たち一般人の天然物という言葉に対する強い魅力感、ブランド崇拜の心理を見出すことができよう。
- 23) たとえば、JAPANブランドとしても紹介されている北海道赤平市でオンリーワンの挑戦人生を続ける (株) 植松電機の植松努氏。個性がずば抜けているので、他にも多くの地元企業の事例はあるが、本稿に特に記した。
<http://uematsudenki.com/>
<http://uematsu-electric.fte.jp/>
<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/japanbrand/entry/2014020701.html>
- 24) たとえば、テレビコマーシャルで1980年代以降、全国に名を馳せたといわれるハナマルキ株式会社 (おかーさん、のキャッチコピーで有名) も「おかあさん」の商品を立ち上げたのは1966年である。 (<http://www.hanamaruki.co.jp/company.html#com1> 参照)
CMの知名度 (一休さんを彷彿とさせるマルコメ君のキャラクターで有名) でも企業規模でも双璧をなすマルコメ株式会社同様に、“地元発全国市場への道”を築くため、それぞれにブランド力強化への不断の企業努力を積み重ねてきているのである。
- 25) たとえば、(株) エルブ (さいたま市) <http://www.laserturntable.co.jp/> の「レーザーターンテーブル」(米フィニヤール社から権利買収後試作を重ね LT-1として1991年発売) は伝説にもなるほどの革新的応用技術製品であるが、世の中がLPレコードからCDに移行してPLC的にも衰退期に入った製品市場環境、さらには技術的にもとても成功するとは思えないほどの高いハードルを乗り越えて開発に成功し製品化された。割れたレコードでも難なく再生できる (実際には制約もあるとされる) ものが研究室、実験室レベルでなく市販品になるというのは素晴らしいことである。押しも押されもしないオンリーワンの製品は葛屋書店限定仕様“T-Model”二種も販売されるほどになり、個人市場向けとは本来いえない100万円以上する製品にかかわらず尖ったユーザーニースをとらえていることが確実にうかがえる。2016年から (株) パナソニックがアナログレコードのプレイヤー (ターンテーブル) を再市場化するが、実は物理的に消滅した市場 (たとえばアナログ波のTV受像機) でないのならばどのような市場もポテンシャルは存在する訳であり、ポテンシャルをどう測るかという点がビジネスモデルにおいては注視すべき事項なのである。

※記載URLは2015.9.30現在

〔文献・資料〕（出現順）

- (1) 増田寛也・人口減少問題研究会「特集：壊死する地方都市 戦慄のシミュレーション 2040年地方消滅。極点社会が到来する」『中央公論』2013.12 pp.18-31
- (2) 日本創成会議 人口減少問題検討分科会提言 人口再生産力に着目した市区町村別将来推計人口について 2014.5
http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03_1.pdf
- (3) 日本創成会議 人口減少問題検討分科会提言 全国市区町村別「20～39歳女性」の将来推計人口 2014.5
http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03_2_1.pdf
- (4) 日本創成会議 人口減少問題検討分科会提言 ストップ少子化・地方元気戦略 2014.5.
<http://www.policycouncil.jp/pdf/prop03/prop03.pdf>
- (5) 「自治体の存続、人口減で厳しく」日本経済新聞（朝刊）5面 2014.05.09 「“若年女性、30年で半減”が半数」「増田リスト」自治体衝撃」日本経済新聞（朝刊）29面 2014.05.19
- (6) 片山義博『片山義博の自治体自立塾』日本経済新聞出版社 2015
- (7) 富山和彦『なぜローカル経済から日本は甦るのか』PHP研究所 2014
- (8) 「グローカルインタビュー 増田寛也：人口減少、どう歯止めをかける」『日経グローカル』2014.6.16 pp.54-58
- (9) 増田寛也編『地方消滅—東京一極集中が招く人口急減』中公新書、中央公論社 2014
- (10) 増田寛也監修『地方創生ビジネスの教科書』文藝春秋、2015
- (11) (株)日本政策投資銀行地域企画チーム編著『実践！地域再生の経営戦略【改定版】』きんぎい 2010
- (12) 橋本行史編著『地方創生の理論と実践』創成社 2015
- (13) 高寄昇三『「地方創生」で地方消滅は阻止できるか』公人の友社 2015
- (14) 山崎朗編著『地域創生のデザイン—多様な地域のポテンシャルを最大限引き出す』中央経済社 2015
- (15) 米田清紀『エリア・マーケティング—地域市場戦略の背景と展開』ダイヤモンド社 1977
- (16) 米田清紀『エリア・マーケティングの実際（第3版）』日経文庫、日本経済新聞社 2008
- (17) 室井鉄衛『エリア・マーケティング』中央経済社 1983
- (18) 室井鉄衛『行動空間へのマーケティング—エリア戦略の論理—』誠文堂新光社、1985
- (19) 平野繁臣『地域経営学のすすめ』通商産業調査会 2000
- (20) 新 雅史『商店街はなぜ減るのか』光文社新書、光文社 2012
- (21) 「地方創生には道州制を」日本経済新聞 朝刊 2014.10.28 p.19
- (22) 『平成27年度 国の施策並びに予算に関する提案・要望』全国知事会 2014.7.16.
<http://www.nga.gr.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/3/h27%20teianyoubo.pdf>
- (23) 『平成28年度 国の施策並びに予算に関する提案・要望』全国知事会 2015.7.29.
<http://www.nga.gr.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/2/H28teianyoubo.pdf>
- (24) 此本臣吾「地方創生の鍵は産官学の連携にあり」『知的資産創造』2015.2、pp.2-3
- (25) 矢吹雄平『地域マーケティング論』有斐閣 2010
- (26) 高橋広次『環境倫理学入門』勁草書房 2011

※記載URLは2015.9.30現在。