

## 第 4 章

### 調査研究の総括

## 第1節 地域再生に向けたコミュニティビジネス創出活動のスタート段階

都市部、地方部におけるモデル事業並びに、先進事例調査の結果を踏まえ、コミュニティビジネスの創出育成を通じた地域再生の推進手法について検討を行う。検討は、都市部と地方部の特徴を踏まえた上で、地域課題の解決等を目指してコミュニティビジネスの創出育成をスタートし、コミュニティビジネスを育て、最終的に地域再生にまで結び付けるまでを一連のプロセスとして捉え、各プロセスにおける地域再生実現までのポイントを整理する形で実施する。

まず、活動の第一ステップであるコミュニティビジネスの創出育成のスタート段階について検討を行う。次の表は、モデル事業及び先進事例調査で取り上げた各地における取組が、誰によってどのようにスタートしかたを簡単に整理したものである。

地域再生に向けたコミュニティビジネス創出育成活動のスタート要因及び取組の開始者

	事例	取組のスタート要因及び取組の開始者
都市部	モデル事業: 東京都葛飾区	地元行政の働きかけを受けて <b>地域住民</b> が活動をスタート
	東京都三鷹市 SOHO Cityみたか推進協議会	<b>地域行政・地域企業・地域住民</b> 等が協議会を設置し協働で検討
	北海道小樽市 小樽観光誘致促進協議会	<b>地域住民</b> を中心とする貴重な地元資源である小樽運河保存運動から活動がスタート
	三重県四日市市 こらぼ屋	地域社会の抱える課題に気付いた <b>地域住民</b> が活動をスタート
地方部	モデル事業: 長野県塩尻市	地域ブランド向上を目指す <b>地域行政</b> 主導で活動がスタート
	千葉県南房総市 株式会社とみうら	バブル崩壊後の地域活性のため <b>地域行政</b> が活動をスタート
	北海道伊達市	域外コンサルタントや有識者と連携して <b>地域行政</b> が活動をスタート
	徳島県上勝町 株式会社いろどり	地域を変えるために <b>町長</b> が域外リーダーを招聘して活動がスタート
	滋賀県長浜市 株式会社黒壁	民間企業8社の有志( <b>地域住民</b> )により活動がスタート

上表より、都市部と地方部を比較した場合、都市部においては地域再生に向けたコミュニティビジネス創出等の取組が地元住民主体で開始される傾向が強く、一方、地方部では地元行政の主導によって活動が開始される傾向が強いことが分かる。

これは、都市部では、地域内人材が豊富で地域の課題等を見出し、自らその解決に向けた活動を開始する人々が一定数以上、存在する可能性が高いこと、逆に地方部では、人口の問題もあり必ずしも地域内人材に恵まれている訳ではなく、人も情報も智恵も行政に集中する傾向が強く、行政主導とならざるを得ない面があることを示唆しているものと考えられる。また、地方部においては従来からの慣習等を含め既存の枠組みが強固に出来上が

っており、そうした枠組みにはまらない活動を地域内の人材が実施するためのハードルは高く、コミュニティビジネス創出に向けた活動の着手も容易ではない可能性が高い。

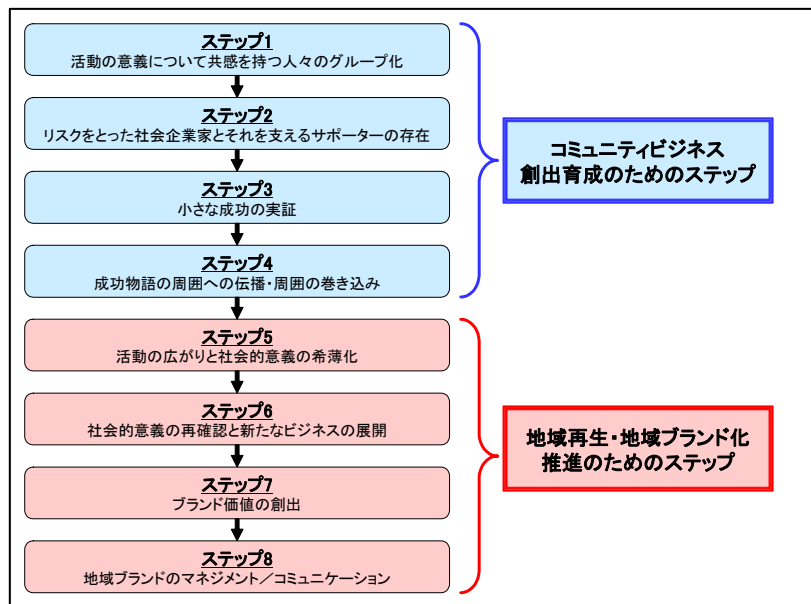
こうした点を踏まえれば、一部の先進事例等にも見られるとおり、外部から地域内に欠ける能力を有する人材を誘致したり、外部有識者や外部コンサルタントの知恵を活用するなどの仕組みを構築し、地域再生に向けた活動をスタートすることが重要であると考えられる。

さらに、今回のモデル事業や先進事例調査結果より、地域の人々の中に現状に満足している傾向が強い場合、コミュニティビジネス創出等の活動が立ち上がりにくい、あるいは、立ち上がったとしても広がりにくいことが確認された。地域の現状に対する危機感が強ければ強いほど、地域再生に向けた活動は立ち上がりやすく、また、立ち上がった活動が地域の中に広がっていきやすい。この点を踏まえれば、地域の課題解決に向けたコミュニティビジネス創出等の活動を立ち上げようとする場合、まず、地域の中に危機感を共有させる必要があることが分かる。特に、モデル事業や先進事例からは、地方部においては自治体トップの町長や市長の危機感に対する認識の有無が、地域再生に向けたコミュニティビジネス創出等の活動立ち上げに大きな影響力を有していることが確認できる。

## 第2節 コミュニティビジネスの育成拡大から地域再生に至るまでのステップ

### 1. 各ステップの概要整理

次に、生まれたコミュニティビジネスが拡大して、地域再生に至るまでのステップについて検討を行う。モデル事業、先進事例調査結果を踏まえると、コミュニティビジネスが拡大して地域再生にまで至るプロセスは下図に示した8つのステップに整理することができる。



コミュニティビジネスの創出育成を通じた地域再生推進のためのステップ

以下、各ステップの概要を整理する。

#### (1) ステップ1：活動の意義について共感を持つ人々のグループ化

地域の抱える課題について危機感が共有され、同課題を解決するために新たな活動が必要であることに共感する人々が集まって、コミュニティビジネス創出等に向けた準備が開始される。

#### (2) ステップ2：リスクをとった社会企業家とそれを支えるサポーターの存在

集まった人々の中でコミュニティビジネス等を立ち上げるためのリスクをとるリーダー(社会企業家)とそれを支えるサポーターがかたちづくられ、ビジネス立ち上げ活動が本格化する。

### (3) ステップ3：小さな成功の実証

立ち上げたコミュニティビジネス等がビジネスとしても、地域の課題を解決するためにも小さな成功を収める。

### (4) ステップ4：成功物語の周囲への伝播・周囲の巻き込み

コミュニティビジネス等の成功が地域にとって価値があることを当初は共感を持たなかった人々が理解し始め、協力者、協働者が増加し、活動の範囲が次第に広がっていく。

### (5) ステップ5：活動の広がりと社会的意義の希薄化

協力者、協働者が増加し活動はどんどん広がっていくが、それに伴い、当初の地域課題を解決する等の活動の社会的意義が希薄化し、利潤追求目的等の別の価値のための活動が混在する等の現象が生まれる。

### (6) ステップ6：社会的意義の再確認と新たなビジネスの展開

社会的意義を見失いはじめたコミュニティビジネス等の活動について、再度、根本に立ち戻り何のために活動を開始し、今後、どうあるべきかを含め、活動の社会的意義を再確認・再定義し、広がった各種活動のベクトルの方向性を緩やかに一致させ、個別のコミュニティビジネスとしてではなく、各種活動全体として、また地域全体として新たなビジネス展開を図っていく。

### (7) ステップ7：ブランド価値の創出

地域全体として新たなベクトルの方向性を緩やかに一致させることにより、個別のコミュニティビジネスを越えて地域全体としてのブランド価値、すなわち地域ブランドを生み出すことが可能となる。

### (8) ステップ8：地域ブランドのマネジメント／コミュニケーション

確立した地域ブランド価値を守り育てていくためには、常に地域のブランドアイデンティティを確認し、同アイデンティティと外部の認識とのずれを埋めるためのブランドコミュニケーションが求められる。こうした一連のブランドマネジメント活動を通じて、地域化値を維持向上させていく。

上記の 8 つのステップを個別のコミュニティビジネスの創出育成にかかわる段階とその後の地域再生や地域ブランド構築に向けた段階に分類すると、ステップ 1 からステップ 4 までは、コミュニティビジネスの創出育成に関する段階で、ステップ 5 からステップ 8 までは、地域再生や地域ブランド構築に関する段階とすることができる。

以下では、上記の 8 つのステップをコミュニティビジネス創出育成を通じて地域再生の推進を実現するためのステップとして捉えなおし、各ステップにおける具体的な取組内容や活動に当たっての留意点を整理する。

## 2. コミュニティビジネスの創出育成のための4つのステップ

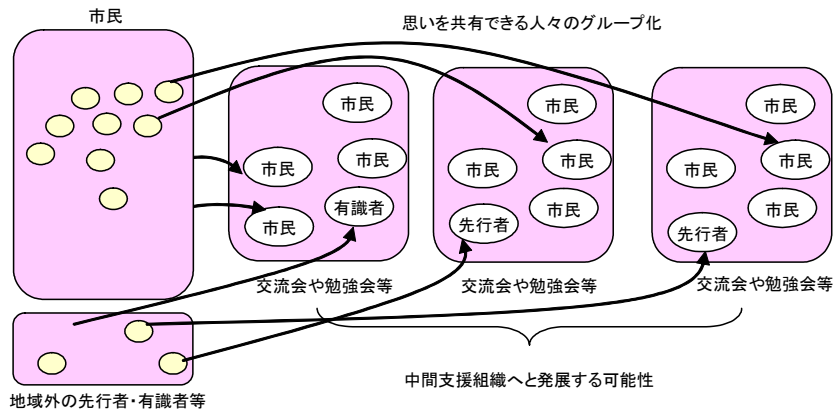
### (1) ステップ1：活動の意義について共感を持つ人々のグループ化

このステップでは、地域の課題等について危機感を有した人々を集め、課題解決のために何らかの取組が必要であることについて、同じ思いを共有できる人々をグループ化することが重要である。こうしたグループ化は自然発生的に生まれることもあるが、何らかの形でグループ化を促すための仕組みを設けることが大切である。例えば、地方部であれば、今回のモデル事業で実施したように行政主導でコミュニティビジネスという考え方を地域の多くの方に知って頂くためのシンポジウムを開催する等の活動を行い、まず、地域の人々の意識喚起を行い、その後、官民協働のコミュニティビジネス検討会を立ち上げる等のことが考えられる。こうした検討会は、地域の中で危機感を有した人々をスクリーニングする仕掛けでもあり、検討会に参加する人々は地域課題に対する認識があり、同課題を解決するために何らかの取組を開始しなくてはならないという危機感を有した人々であることが多い。危機感を共有する人々にコミュニティビジネス立ち上げのヒントやきっかけを与えるために、地域内外で活躍するコミュニティビジネスに関する先行者や有識者等とのネットワークとの交流会や勉強会を開催することが考えられる。こうした活動は地方部では主として行政主導で、都市部では行政の関与はそれほど大きくなく市民主導で立ち上げることができるものと考えられる。

一方、既に、人々が集まり相互に意見交換を行うことができる場が設定されている場合には、その場を活用して上記のような活動を展開することが考えられる。その際、モデル事業や先進事例から得られる示唆は、人々が集まる場において、余りにも参加者の価値観が多様化してしまっている場合には、ある程度、似た価値観の方々をグループ化する(小規模グループ化する)ことの重要性である。例えば、純粋な無償のボランティアこそ地域にとって大切であると考え人々の中には、コミュニティビジネスといえども地域の課題を解決するためにお金のやり取りが行われることそのものを否定する傾向が見られることもある。このような無償ボランティア重視の人々とコミュニティビジネス重視の人々とが同じ場で議論を続けることは、必ずしも生産的にならない可能性がある。成熟社会においては多様な価値観を相互に認め合うことこそ重要という考え方のもと、それぞれの価値観を有した人々のグループ化やある種の取組を小グループ化し、各グループがそれぞれの活動を相互に尊重するという原則を保つことができれば、コミュニティビジネス立ち上げの活動はより円滑化するものと考えられる。

以上のコミュニティビジネス立ち上げのための仕組みは、一般に中間支援と呼ばれている活動であり、第一ステップは、中間支援活動を通じて類似の価値観を有する人々のグループ化を促す段階であるといえる。そして、危機感を有する人々や有識者とのネットワークを生かした交流会や勉強会は、やがて、コミュニティビジネスの中間支援組織につなが

っていく原型とみなすことができる。

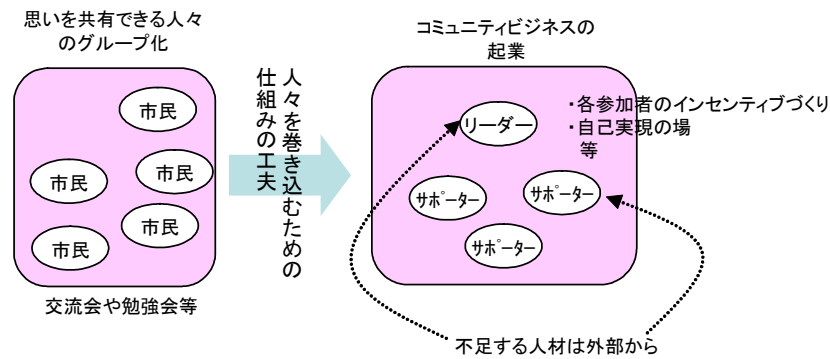


### 共感を持つ人々のグループ化

#### (2) ステップ2：リスクをとった社会企業家とそれを支えるサポーターの創出

このステップは、ステップ1でグループを組成した人々を中心に具体的なコミュニティビジネスを立ち上げる段階である。コミュニティビジネスには、同ビジネスを中核となって引っ張るリーダー(いわゆる社会企業家)と同リーダーを支えるサポーターが必要である。一定のリスクを背負い、さまざまな困難に直面しても関係者を引っ張っていくことができる力が必要とされる点で、リーダーの存在は特に重要である。モデル事業や先進事例調査でも、成功したコミュニティビジネスには、必ず優れたリーダーの存在がある。このリーダーがステップ1で組成したグループの中に存在していれば、特に問題はない。ただ、特に人口の面で課題のある地方部では、こうしたリーダーを見出すことが必ずしも容易ではない。そうした場合には、第1節に記載したとおり、地域外から同地で活躍可能なリーダーを招聘する、あるいは、外部有識者等の力を借りながら地域内でそうしたリーダーをOJTで育成する等の方法が考えられる。逆に、各地で必要とされるリーダーを各地に派遣できるような仕組みやリーダーを育成する機能こそ、中間支援における重要な機能といえることができよう。なお、リーダーに求められる要件は、モデル事業における検討結果を踏まえると、次の表に示したとおりである。モデル事業や先進事例調査結果を踏まえると、特に重要なことは、様々な価値観を認めた上で自らの価値観をきちんと説明して、それに人を引き込める能力である。また、コミュニティビジネスの担い手と大きな期待が寄せられているシニアについて、最近のシニアはある分野や特定の技術については非常に専門的で得意であるが、他の面では弱いといった点が顕著であるという指摘がある。この点を踏まえれば、それぞれに専門的な能力を有する人々を一つに束ね、コミュニティビジネスを円滑に立ち上げ運営していくための協働の重要性は一層高まる。リーダーに求められるのは、こうした協働を実現していくためのオーガナイズ機能である。こうしたオーガナイズ

のために、先進事例で見られた、コミュニティビジネスに協力すれば、その分だけ各人にインセンティブが生まれる仕組みづくり、各人にその活動が自分ごとであると思わせる仕組みづくりは参考になる。



リーダー招聘／内部育成の流れ

#### コミュニティビジネスのリーダーに求められる要件

①地域社会の課題を解決するための旺盛な起業家精神を持ち、グローバルに考えローカルに行動できる人
②事業に対する明確なビジョンを持ちビジネス感覚を備えた人
③長期的に継続した活動ができる人
④コミュニティを意識し、地域と社会情勢や市場経済を関連付けて行動できる人
⑤地域資源を結びつけるコーディネータ型のリーダーシップを発揮できる人
⑥情報交流の重要性を理解し、協働作業の推進が苦にならない人
⑦地域に多様なネットワークを持ち、必要なネットワークを構築できる人
⑧周囲の人を巻き込み、対話を中心に多数の合意形成を実現できる人
⑨全体の状況を把握し、補完的な行動がとれる人

※上記の要件の幾つかは備えている方が、リーダーとしては望ましい

(モデル事業の一環として開催したコミュニティビジネス講座(講師:NPO 法人まちづくりサポートセンター 栗原裕治)より)

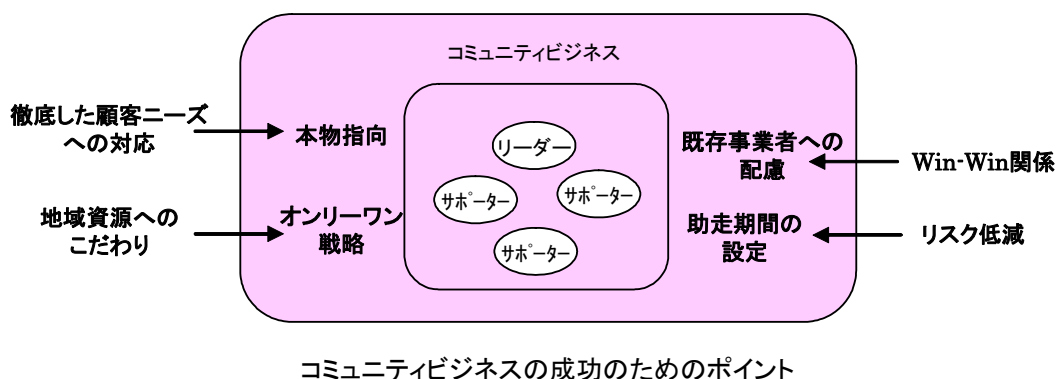
### (3) ステップ3：小さな成功の実証

コミュニティビジネスには、地域の課題を解決するという社会的な側面とビジネスという手法でも成功するという経済的な側面がある。モデル事業や先進事例を踏まえると、成功したコミュニティビジネスは、社会的な側面でも経済的な側面でも小さく成功することからスタートしている例が多い。小さくても成功するためには、ビジネスとしてみると徹底的に顧客ニーズを重視することで、これは地域の課題や地域に生きる人々の満たされない生活者ニーズを徹底的に把握することからはじまる。先進事例に見られた通り、顧客ニーズを把握した上で、同ニーズに応えるために本物のサービスを提供することが重要である。また、コミュニティレストランの開業に際し、周囲の既存レストランへ悪影響を及ぼさないことに留意したように、コミュニティビジネスは地域社会の中に敵をつくらぬよ

うに配慮することが重要である。このためには、最低限、既存ビジネスの競合とならないように配慮し、可能であれば既存事業者にとってもメリットが生まれるような取組を指向することが望まれる。既存ビジネスと競合しないためには、従来、価値があるものとして認められてきたものとは別の価値を提供することが大切である。従来は廃棄されてきた規格外の枇杷を製品化する等の先進事例における工夫が、まさにこれに該当する。既に人々が認識しているのとは異なる価値を提供することは、昨今ビジネスのキーワードともなっているオンリーワン戦略にも通じるものである。

同じ種類の価値を提供するビジネスでは、どうしても競争に陥ってしまう。そこで、誰とも異なるサービス、誰とも異なる価値の提供を目指すのがオンリーワン戦略である。モデル事業や先進事例から、このオンリーワン戦略実現のために地域資源に徹底的にこだわることの重要性が示唆される。地域資源とは、その地域に豊かに存在する資源であり、多くの場合、その地域特有の資源を意味することが多い。こうした地域資源に徹底的にこだわることは、他地域との差別化につながり、まさにオンリーワン戦略の実現につながるものである。先進事例でも、もともと地域に存在していた資源を守ることから始まった活動もあれば、都会との行き来の中で地域の資源を発見してビジネスを大きく開花した例もある。このように地域資源へのこだわりは、コミュニティビジネスと親和性の高いものであると言える。モデル事業や先進事例からは、もともと存在する地域資源に“そば切り発祥の地”等の地域の歴史や文化その他の価値を重ね合わせ、地域資源の固有性をより一層高める努力も行われている。地域資源の価値を向上させるためのこうした取組も重要である。

さらに、コミュニティビジネスはビジネスである以上、通常のビジネス的な発想や考え方を踏まえる必要もある。すなわち、サービス等の差別化とマーケティングの発想等はコミュニティビジネスでも必要とされるものである。差別化については上述した通りオンリーワン戦略の一環で捉えることができる。一方、マーケティングについては、PRを含め潜在的な顧客にどのようにアプローチしていくか、また、コミュニティビジネスの価値をどのように理解してもらうか等の点を十分に検討する必要がある。加えて、ビジネスにはつきもののリスクを最小化するために、いわゆるアンテナショップではないが、本格的なビジネス立ち上げの前にトライアル的なサービス提供を行うなど一定の助走期間を設け、リスクを最小化した上でビジネス立ち上げに向かうことも重要である。



このようにコミュニティビジネスには、通常のビジネスに求められる事業計画書を作成するために必要な各種の検討に加え、地域課題の解決に資すること、コミュニティビジネスが生み出す価値を高めそれを多くの人々に理解してもらうことなど、通常のビジネスでは余り重要視されないことを検討することが必要とされるのである。

#### (4) ステップ4：成功物語の周囲への伝播・周囲の巻き込み

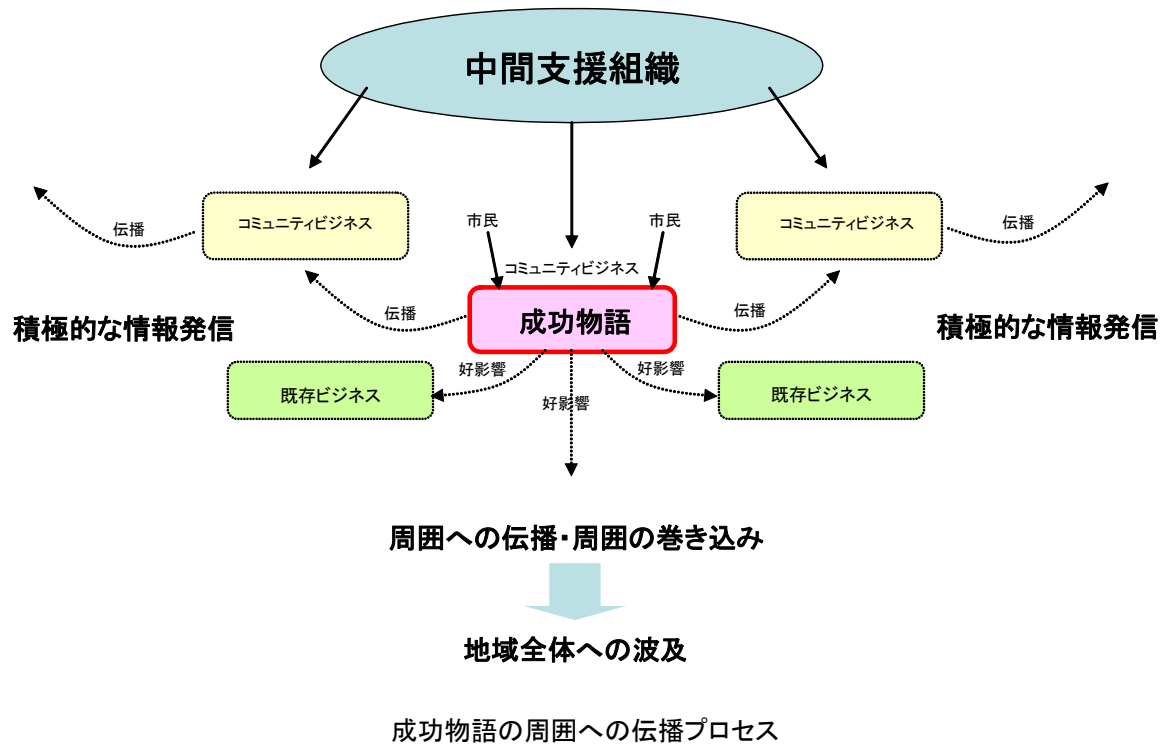
身の丈企業等の言葉に象徴される通り、コミュニティビジネスは比較的、規模の小さいビジネスである。当然、一つ一つのコミュニティビジネスによって生み出される雇用効果もそれほど大きいものではない。従って、コミュニティビジネスの創出育成を通じて地域再生を実現していくためには、中間支援組織を母体にコミュニティビジネスそのものが次々とうまれるような仕組みを構築するとともに、地域に存在する既存ビジネスもコミュニティビジネスと連動する形で元気を回復していくことが望ましい。

コミュニティビジネスが小さな成功を収めると、周囲の同ビジネスを見る目は確実に変わる。モデル事業でも先進事例でもこのことは実証されている。そして、小さな成功を収めたコミュニティビジネスは、その成功物語が周囲に知れわたり、これまでは様子見であった人々もコミュニティビジネスのリーダーやサポーターとして参画したり、自らがコミュニティビジネスを立ち上げるようになる。こうしてコミュニティビジネスが目指した価値を共有する人々が増加し、小さな成功物語が周囲に伝播拡大していき、次第にまち全体を巻き込むような活動に発展していく。

その際、周囲の巻き込みを実現するための重要な方策が、積極的な情報発信であり、口コミ効果である。モデル事業や先進事例から読み取れるのは、小さな成功を収めたコミュニティビジネスは、積極的に記事を提供する等の方法で地域メディアやマスメディアに対して情報発信を行っている。メディアは社会的価値の高い活動を取り上げることに前向きで、小さな成功物語は地域内外に幅広く知れわたるようになる。こうしてメディアにおいてコミュニティビジネスの取組が積極的に紹介されることは、コミュニティビジネスに取り組んでいるスタッフそのもののモチベーションの向上に大きく役立つとともに、上述した周囲の人々の巻き込みにも好影響を与えることになる。お金をかけない情報提供型のアプローチは、コミュニティビジネスの仲間拡大には不可欠の戦略であるといえる。

また、ステップ1からステップ4までのプロセスを経ると、地域の中に成功体験を共有した「脳力」のアップした人々が存在することになる。こうした「脳力」のアップした人々については、協議会等を通じてネットワーク化を進め、相互に刺激を与え合うことが可能なプラットフォーム的な仕組みを設けることが望ましい。この仕組みを効果的に機能させるために、地域資源DBや地域課題の相談窓口等を設けることも一案である。加えて、ネットワークの中心には、特定のコミュニティビジネス経営者ではなく、コミュニティビジ

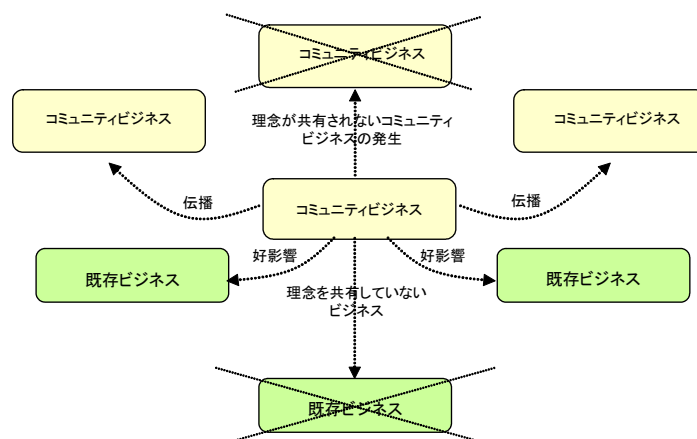
ネス経験者ではあっても現在は特定のコミュニティビジネスに特化していないリーダー等を据えることが考えられる。特定のコミュニティビジネスに特化したリーダーは、どうしても特定ビジネスに注力する傾向が強いため、中間支援的な機能を強めるためには、幅広くコミュニティビジネスに取り組んでいる者の方が適している場合が多い。



### 3. コミュニティビジネス創出育成を通じた地域再生実現のための4つのステップ

#### (1) ステップ5：活動の広がり和社会的意義の希薄化

一つのコミュニティビジネスが周囲を巻き込み、次々と新しいコミュニティビジネスが生まれる、あるいは、コミュニティビジネスと既存ビジネスとが連携して、地域が元気になっていく。このように、小さな活動が次第に地域全体の中に広がってくると、地域課題を解決する等の当初のコミュニティビジネスの目的とは異なり、利潤を追求する、マスコミ等における露出度を向上させる等のことを目的とした活動がコミュニティビジネスの中に入り込んでくる可能性がある。コミュニティビジネスを立ち上げた当初の理念を共有せず、異なった目的のために活動した社会企業家の中には、事業が破綻に至ってしまった例もある。



活動の広がりにより発生する社会的意義が希薄化した事業

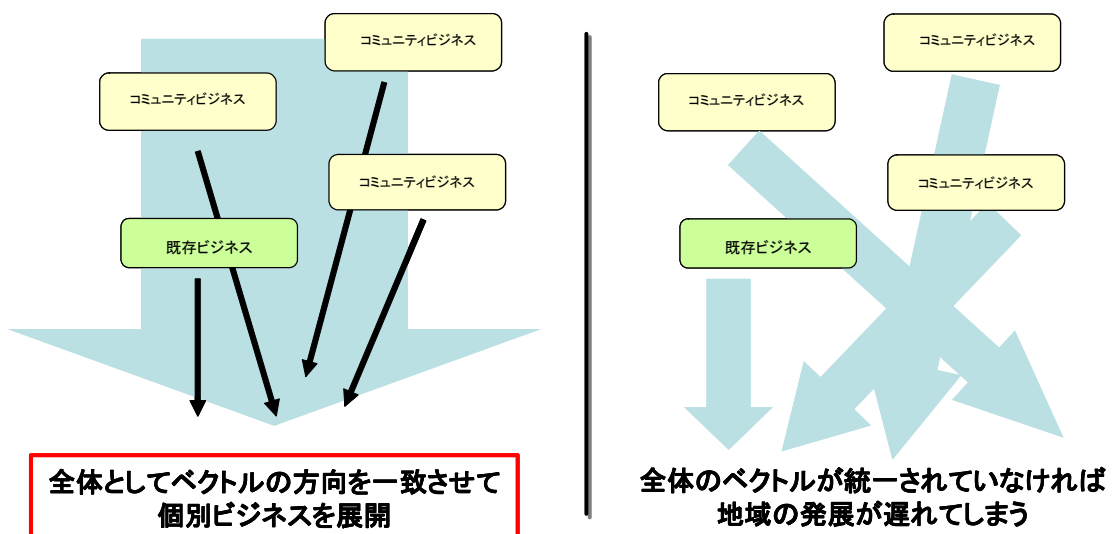
こうした理念や社会的意義を共有しない活動が増加すると、コミュニティビジネスそのものの価値が損なわれ、これまでコミュニティビジネスを支えてきた人々も距離を置き始めてしまう懸念がある。一定レベルまで発展してきたコミュニティビジネスにとっては、これから地域再生へとその活動を展開できるか、それとも展開できないままで終わってしまうかを占う重要な局面に直面することになる。こうした局面において大切なことは、もう一度、コミュニティビジネスの目指した方向を確認し、活動の社会的意義を再定義し、多くの関係者のそれぞれの活動のベクトルをあわせることである。

#### (2) ステップ6：社会的意義の再確認と新たなビジネスの展開

コミュニティビジネスの目指しているもの(いわゆるビジョン)や社会的意義を共有しない人々の増加に対し、もう一度、原点を確認し、コミュニティビジネスの目的や意義を

再定義し、既に実行されている多くの関係者の活動の大まかなベクトルを合わせることで、一定レベルまで拡大したコミュニティビジネス群は、再び、新たな発展に入ることができる。あくまで一致させるのは、既に始まっている関係者の活動の大まかなベクトル(あるいは方向性)であり、個別関係者の活動そのものは、それぞれ独自に実施されることはもちろんである。また、時間の経過と共に地域は変貌するものであり、それに伴い、コミュニティビジネスの意義も変化することがありえる。その意味で、コミュニティビジネスの目的や意義は、再定義されるのであり、必ずしも、オリジナルなものに戻らなくてはならないという訳ではない。

先進事例でも、多くの観光客を集めるようになった地域で、次々と展開される各種ビジネスの方向性を地域の顔を破壊しないように調整しつつ(ベクトルをあわせつつ)、各関係者独自の活動は継続させることの重要性が指摘されている。周囲の巻き込みに成功したコミュニティビジネスは、コミュニティビジネスを立ち上げる際に目指したビジョンを再確認・再定義することで、連携して活動しているその他のコミュニティビジネスや既存ビジネスとともに、新たな成長に向かうことができるようになるのである。



地域全体としてのベクトル統一の必要性

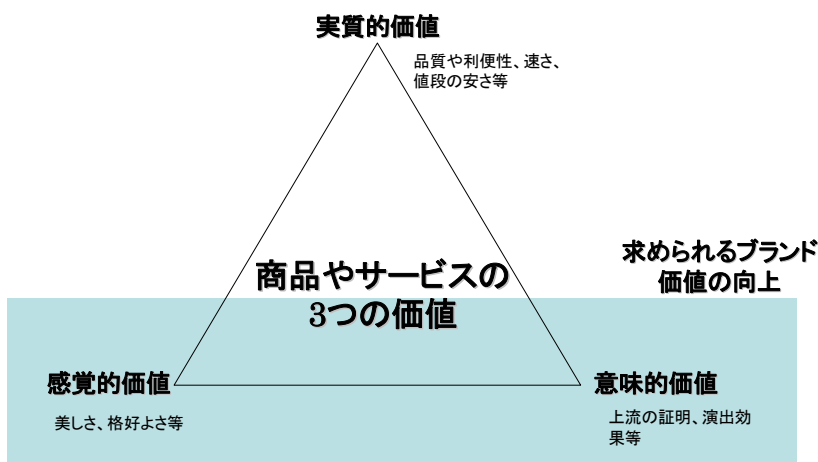
### (3) ステップ7：ブランド価値の創出

個別のコミュニティビジネスを超えて、地域内の他のコミュニティビジネスや既存のビジネスを含む各種活動のベクトルを緩やかに一致させることで、地域全体として統一されたイメージ、すなわち地域ブランドを構築することが期待できる。この地域全体での統一されたイメージが地域のアイデンティティであり、同アイデンティティを守り、育み、適切に外部とのコミュニケーションを図ることにより、地域内外から地域のアイデンティティ

ィを認められるようにマネジメントすることがブランドマネジメントの要諦である。

地域そのもののブランド化に成功すると、同地域の中で提供される商品やサービスは、同じような機能を有する商品やサービスよりも高付加価値であるとみなされることになる。また、よく指摘される通り、ブランド力のある商品やサービスは物語性を帯びており、商品やサービスを通じて地域の有するイメージや顔等が物語となって消費者に見えてくるようになることが真のブランド化であるといえよう。そのためには、徹底して本物の商品やサービスを提供し、外部とのコミュニケーションを図り、単なる商品やサービスの機能を超えた価値を人々に印象付けていくことが重要である。

一般に成熟社会において、物やサービスの価値はそれらが提供する品質や利便性、価格等の実質的価値に加え、物やサービスの美しさや格好よさといった感覚的価値、さらには物やサービスが上流であることを示すような演出効果等の意味的価値が評価されること



商品やサービスの3つの価値

出典：江坂彰「すでに始まっている未来」

が知られている。地域ブランドは、地域全体のイメージ統一化を図り、その地域独自の物語を創り出すことにより、感覚的価値や意味的価値を高めるための戦略であるといえる。

#### (4) ステップ8：地域ブランドのマネジメント・コミュニケーション

一般論として、地域活性化に成功した地域には、意識しているか否かは別にして、それぞれの地域の顔があり、地域内で営まれる各種の活動は、地域の顔を壊さないように配慮されていることが多い。例えば、歴史的な古い町並みを地域の顔として守っている地域では、その町並みの中にネオン輝くギャンブル施設等を建設してはいけないし、そうしないように配慮されているのが通常である。このようにブランドは、地域の活動に一定の方向性を与えるものであり、見方を変えれば、地域の活動に一定の制約条件を課すものである。希少性を売りにした商品がある場合、価格競争に陥らないためには、どれだけ人気が高まっていても一定量以上の生産は行わないといった方針も、ブランド価値を守り育てるといふ観点からは重要である。

ブランドは人の頭の中に構築されるイメージや印象であり、壊れやすいものである。従

って、常にそれを守り育てるためのマネジメントが必要になる。これがブランドマネジメントであり、地域の有する顔、すなわち、ブランドアイデンティティを常に意識し、それを壊さず、また、適切に外部にコミュニケーションを通じて伝達していくことが重要である。地域の考えるブランドアイデンティティに対する認識について、外部との差がある場合、その差を埋めるための活動が必要とされる。この活動がブランドコミュニケーションである。一度、ブランドを確立した地域においては、ブランドを守り育てるために、ブランドコミュニケーション等を通じたブランドマネジメントが必要となるのである。

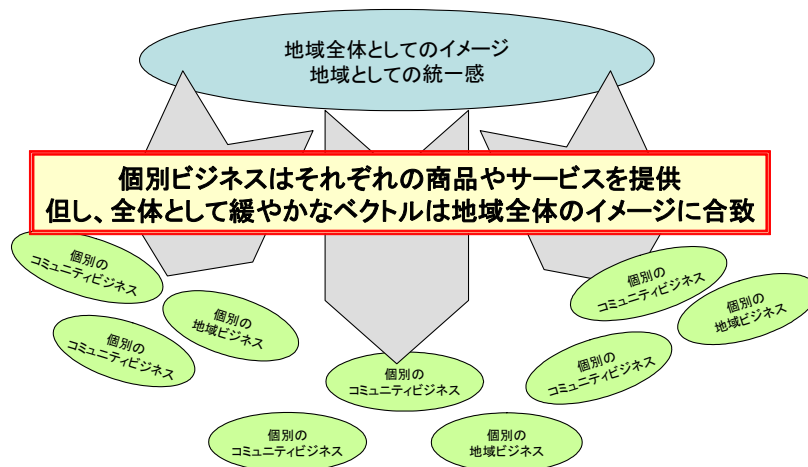
ところで、地域ブランドは、中小企業基盤整備機構「地域ブランドマニュアル」において、次の通り定義されている。

- ◆ 地域ブランドとは、「地域に対する消費者からの評価」であり、地域が有する無形資産のひとつ
- ◆ 地域ブランドは、“地域そのもののブランド”と、“地域の特徴を生かした商品やサービス※のブランド”とから構成される
- ◆ 地域ブランド戦略とは、これら2つのブランドを同時に高めることにより、地域活性化を実現する活動のこと

出典：中小企業基盤整備機構「地域ブランドマニュアル」

※“地域の特徴を活かした商品のブランド”と記載されているものに“サービス”を付加

この定義より、“地域そのもののブランド”と“地域の特徴を生かした商品・サービスのブランド”のいずれか一方だけでは地域ブランドとはならないし、両方が存在してもそれぞれがバラバラであったのでは「地域ブランド」とは呼べないことが分かる。地域全体として統一されたイメージを構築しつつ、そのイメージを強化しさらに価値を高めるような個別の商品やサービスを提供していくことが地域ブランドを高めるためには必須であり、まさに、コミュニティビジネスや地域内の既存ビジネスのベクトルをあわせ、個別のビジネスを展開しつつ全体としての統一感を保ち高める活動が地域ブランドの維持強化のために必要であることが分かる。



地域ブランドの形成によるコミュニティビジネスの創出

### 第3節 コミュニティビジネス育成拡大を通じた地域再生のための留意点

前項より、コミュニティビジネスの育成拡大を地域再生に結びつけるためには、小さな成功によって広がりはじめた渦を地域全体に広め、地域イメージを守りその価値を向上させるために地域内の各種活動に一定の制約を課すようなブランド化に向かう方向が考えられる。

このブランド化について、人口規模の小さい地方部では、その地域特有の地域資源等を核として、比較的単一の分野で地域の顔あるいは地域ブランドを構築することが可能であり、そうした一点突破型の進め方が適している可能性が高いものと考えられる。一方、価値観が多様化し人口も多い都市部では、ブランド化はより高次で抽象的なものとなっていかにざるを得ない上、単一ブランドではなく複数ブランドを並存させる形で、ブランド化が実現される可能性が高いものと考えられる。

また、前節で示した8つのステップは、モデル事業や先進事例の調査結果から得られるポイントを整理したものである。地域再生の先進事例は、地域再生を当初から意識した活動ではなく、結果として成功を収めたものが大半である。今後、求められているのは、成功事例から学んだポイントを、意識的に現状では必ずしも元気のない地域の中で生かし、地域を元気にしていく手法である。

地域再生についての支援を行うべく、現状では必ずしも元気のない地域とコンタクトしたとしても、当該地域が、地域の現状に関する危機感が希薄で現状に完全に満足してしまっている場合、そもそも8つのステップをスタートすることさえも容易ではない。こうしたケースについては、支援者の立場からすると、成功しない可能性が高い。その場合、何とかしたいという熱意のある方が複数存在する地域を見出し、そこからステップ1からステップ8の活動を開始することが考えられる。また、8つのステップの実施に当たっては、第1節に記載したとおり、不足している地域資源(人・物・金・情報)を適宜、外部等から招聘してくる仕組みを設け、同仕組みを利用した支援を行うことが考えられる。