

地域ブランド構築における戦略的ゾーニングの可能性

徳山 美津恵

東アジア経済・産業研究班研究員
総合情報学部准教授

はじめに

世界には、決して大きな都市ではないが、その個性ゆえに高く評価される都市が存在する。世界的に活躍するパフォーマンス集団シルク・ドゥ・ソレイユの本拠地であるカナダのモンロー・オールやグッゲンハイム美術館の分館誘致によって再生を果たしたスペインのビルバオ。国内においては、金沢21世紀美術館に始まり、数々のクリエイティブな文化政策を打ち出すことで世界的に知名度を上げている金沢市。これらの都市は決して大きくないながらも、強力なアイデンティティから発するブランド・イメージを持ち、他の都市とは違うユニークな都市として世界中からそのブランド力が高く評価されている。

Aaker (1991) がブランド・エクイティ概念を提唱して以来、ブランドは今や企業だけでなく地域にとっても持続的競争優位の源泉として認識されつつある（例えば、青木 2004；久保田 2004；陶山・妹尾 2006；原田・三浦 2011）。その背景には、グローバル化によって、様々な都市の情報が大量に発信されると共に、こうした都市へのアクセスが容易になったことによる都市（city）や地域（region）、国家（nation）といったレベルでの競争の激化があると言われる（石倉・他 2003）。グローバルな都市間競争の中で、都市の魅力を喪失した地域はいかにブランドを再構築していくかに、ある程度のブランド力を持つ地域はそれをいかに高めるか、もしくは活用していくかに大きな関心を寄せている。

以上のような経過から、地域ブランド論が実務・研究の両面から注目されるようになっており、地域ブランドとは何か、どのように測定していくべきかという定義・測定（例えば、Anholt-GfK Roper City Brand IndexSM）から、近年ではいかに地域ブランドを構築し、マネジメントしていくかというところへ問題意識・関心が移りつつある¹⁾。ただし、地域ブランド構築には、

1) 地域ブランド研究は、Place Brandingとして欧州を中心に積極的に研究されている。またその研究は、パブリシティとマーケティングによって地域のイメージを伝達するplace promotionから、地域の差別化を試みるplace marketing、より包括的なマネジメント視点を必要とするplace brandingへと研究段階が移ってきてい

企業や製品ブランドの研究で積み重ねてきた知見をそのまま応用できる部分もあれば、そうでない部分もある。本稿で取り上げるゾーニングの問題は、そのような地域ブランド特有の問題の一つであろう（和田・他 2009；三浦 2011）²⁾。

ゾーニングとは、ブランド化の対象に関する議論である。地域ブランド構築は対象となる「地域」もしくは「ゾーン」を設定することから始まる（和田・他 2009）。企業において、ブランド化する対象は主に企業であり、個別製品である。製品ライン・ブランドやサブ・ブランドを組み合わせるブランド・アーキテクチャーの議論もあるが（青木 1999 を参照のこと）、基本は企業ブランドと個別ブランドの構築に議論の主題がある。このように企業の場合は何をブランド化の対象とするかが明確であるため、製品／企業が先ずありきでブランド構築がスタートしていく。

ところが、企業とは異なり、地域の場合、ブランド化の対象は多様である。というのも、一つのエリアには都道府県、市町村といった行政単位に加えて、産業集積や歴史、地勢的なつながりからくる様々な区画が重なり合っているからである。例えば、旧藩名の中には現在の市町村名よりも知名度の高いものが多数あり、今は存在しなくとも、それぞれの地域に深く結びついているゾーンの一つと言えよう。以上のように、地域には行政単位だけでなく、歴史・自然単位から来る複雑なゾーンの重層性が、その地域のブランド化を難しくしているという側面があるのである。

そこで、本稿では地域ブランド構築における戦略的ゾーニングに焦点を当て、その重要性を提唱していく。具体的には、既存のゾーニング概念の整理から戦略的ゾーニングを定義し、二つの事例（宇治市と日本で最も美しい村連合）を基に、戦略的ゾーニングの可能性についての考察を試みていきたい。

1 戦略的ゾーニング

(1) 機能的ゾーニングの限界

先述したように、地域においては対象地域をゾーニングすることからブランド構築が始まる。そのため、まずゾーニングという言葉を抑え直しておきたい。一般的に、ゾーニングとは都市計画の分野において広く知られている概念であり、エリア内を商業ゾーン、ビジネスゾーン、住居ゾーン等に区分する手法である。それぞれの区域の使用用途を制限することによって、土地活用を効率化するという考え方のもとで、現在でも多くの都市計画に盛り込まれている。言い換えるならば、既存のゾーニングとは土地利用を面的に規制していく行為であり、同じ機能

る（Moilanen and Rainisto 2009; Kavaratzis and Ashworth 2010）。

2) 地域ブランド固有のもう一つの問題として、アクター論が挙げられる。詳しくは、和田・他（2009）を参照のこと。

を一箇所に集めて、魅力や利便性を高め、それによって市街地を活性化させるという狙いをもつ。その意味で、機能的ゾーニングと言えよう。

しかし、都市思想家ジェイコブズは機能的ゾーニングに疑問を呈する。彼女は、都市の魅力は異質性であるにもかかわらず、ゾーニングによる用途規制は都市を単調に見せてしまうと指摘する (Jacobs 1961)。地域にはそれぞれの風土があり、その風土にあった産業が生まれ、生活が営まれてきたはずである。ところが、都市を機能的にゾーニングすることで、どの地域に行っても商業地域は同じような商業施設が集まり、ビジネス街は同じようなビジネス街と、地域の違いを感じられなくなってくる。したがって、機能的ゾーニングは都市の効率を高める施策のように見えて、一歩間違えると都市の同質化を生み出す危険性を持つのである。

今、都市にとって必要なのは、都市の魅力を引き出すためのゾーニングである。例えば、新しいゾーニングの試みとして、観光庁は平成 20 年度より広域観光圏を提唱している。これは、自然、歴史、文化等において密接な関係のある複数の地域が連携して 2 泊 3 日以上滞り型に対応できるよう、観光地の魅力を高めるために設定されたゾーニングである。現在までに 48 地域が認定されているが、その殆どは広域マップの作成やホームページでの情報発信にとどまっており、魅力的な施策を打ち出せていないのが現状である。広域観光圏は何が間違っているのだろうか。広域観光圏は観光エリアを広げる試みであったかもしれないが、観光客にとっての新しい魅力を提示できていなかったのである。地域ブランド構築の一手段としてゾーニングを捉えるならば、ゾーニングは新たなブランド価値を生み出すような戦略的なものでなければならない。

(2) 戦略的ゾーニング

戦略的ゾーニングとは「ブランド資産を基盤とした地域内の再構築、もしくは地域外との連携によって、地域独自の体験価値を創造すること」と定義される (和田・他 2009)。ここでのポイントは、戦略的ゾーニングによって生み出される対象区域は「体験価値」(ブランド論では経験価値と訳されている) を創出するようなものでなければならないということである³⁾。

「モノからコトへ」— Pine and Gilmore (1999) によって、機能が中核的な価値として提供される商品経済から「経験」が中核的な価値として提供される経験経済へのパラダイムの移行が叫ばれて以来、経験価値という視点に多くの研究者の目が集まっている。例えば、岡本 (2001) は、強いブランドを作っていく上での重要な鍵が、機能性や利便性といった商品を超える価値を、具体的な「場」を通した「経験」として提示するブランド・エクスペリエンスであると指

3) 体験価値とは、経験価値マーケティングで議論されている経験価値 (experience value) のことである。経験は体験よりも広い概念として捉えられるために、experience の訳語となっているが、地域においては「体験する」と訳する方が理解が容易であるため、同じ意味でありながらも体験価値という用語で今後の議論を進めていく。

摘する。また、野中・紺野（2002）は、製品形態のデザインだけでなく、店頭での場作り、メディアによる世界観の創出などを含むエクスペリエンス・デザインがブランディングにとってきわめて重要であると主張する。地域において主たる商品は産品ぐらいである。反対に、地域そのものをブランド化することが産品ブランドの成功にもつながる。だからこそ、地域という「場」が重要であり、「場」をデザインすることでブランド・エクスペリエンスを作っていく必要がある。

こういった考えが提唱するものは、ある商品と消費者の関係だけではなく、それを取り巻く環境やコンテキストを含めた中での消費空間の重要性である。地域に転じてみると、一産品と消費者の関係を考える前に、地域がそこを訪れる人にとって「体験の場」であるとの認識が重要になってくる。したがって、体験価値とは、その地域での体験・経験を通して生まれるブランド価値であり、ブランド・イメージの核となるものである。

様々な地域ブランド・ランキングが発表されているが、その上位にある都市は、当該地域ならではの体験を有する地域であり、それが当該地域のブランド・イメージに強く結びついていることが分かる。例えば、世界的に知られている Anholt-GfK Roper の 2011 年度の都市ブランド・ランキング総合一位はパリである。パリという都市名を聞いただけで、我々はその地域での経験（パリの町歩きや食の楽しみ、美術館巡り）を想像できるのではないだろうか。このように、地域におけるブランド・イメージを創出するためには、地域独自のブランド・エクスペリエンスをデザインする必要があるのである。

(3) 戦略的ゾーニングのモデル

戦略的ゾーニングは、地域独自の体験価値を生み出すものでなければならない。では、どのようにすれば体験価値をデザインできるのだろうか。和田・他（2009）のモデルでは、再構築型ゾーニングと連携型ゾーニングが提唱されている（図1）。再構築型ゾーニングとは、地域内にあるブランド資産をベースに、地域を新しい軸（これがブランド・コンセプトとなる）で括り直し、新たな体験価値を創造するというものである。それに対し、連携型ゾーニングとは、ブランド資産をベースに、ブランド・コンセプトに基づいて市や県を越えた連携を図ることで、その集合エリアにおける新しい経験価値を生み出すというものである。前者は地域を括り直すことによって、後者は地域をつなぎ直すことによって、消費者にとっての新たな括り（カテゴリー）を提供し、独自の体験価値を創造していこうという試みである。

体験価値の創出から生まれる直接的な効果としては、交流人口の増加が挙げられる。その新たな体験の魅力にひかれた人々が集まってくることによって、地域に多少なりとも経済効果をもたらされ、地域の活性化に貢献することは想像に難くない。また、間接的、長期的効果としては、ブランド・イメージの創出や変更が挙げられる。先述したように、地域のブランド・イメージはその体験価値と強く結びついている。そのため、新たな体験価値が地域ブランドのイ

メージ創出や既存のイメージを変える役割を持つのである。次節では、再構築型ゾーニングの事例として宇治市を、連携型ゾーニングの事例として日本で最も美しい村連合を取り上げていく。

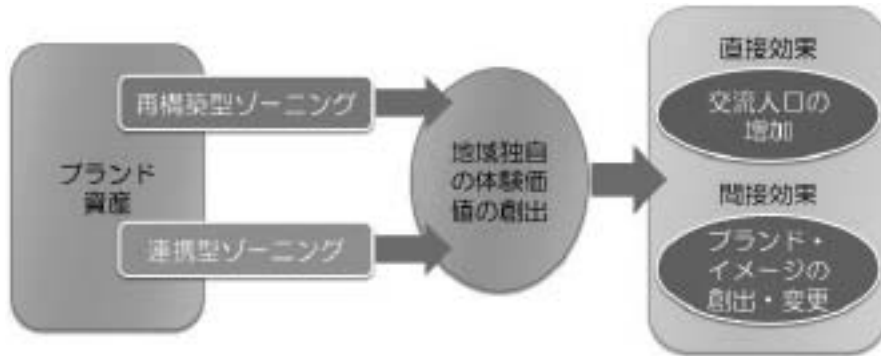


図1 戦略的ゾーニングの流れ
出所『地域ブランドマネジメント』（有斐閣）、117頁。

2 事例

(1) 再構築型ゾーニングに挑む宇治市

宇治市は京都市の南に位置する人口約19万人の都市である⁴⁾。同市は全国的に知られる宇治茶の産地である他に、平成8年（1994）に世界遺産に登録された平等院や宇治上神社をはじめ、数多くの名所旧跡が点在する。また、京都市から電車で約20分という立地のために、人口規模の割に観光客も多く、何もしなくても何とかできるという意識を同市は持っており、特に戦略的にブランド化を意識することはなかったという。

ブランド構築のきっかけとなったのは、平成元年（1989）に全国の市区町村に交付された「自ら考え自ら行う地域づくり事業」（通称：ふるさと創世事業）の1億円であった。同市はこのお金の使い道を考えるために市民から広くアイデアを募集する。297件にのぼるアイデアが市民から寄せられた結果、最優秀アイデアとなったのは紫式部に関連する文学賞の創設であった。平成2年（1990）に、宇治市は「紫式部文学賞」⁵⁾と「紫式部市民文化賞」⁶⁾を創設、その翌年から作品を募集する。

宇治市は、この文学賞を他の多くの地域で見られたような単なる話題作りとして取り上げるのではなく、地域のブランド構築につなげる施策として捉えた。それ以前からも、宇治市は「源

4) 平成23年10月現在。宇治市役所ホームページ（<http://www.city.uji.kyoto.jp/0000002576.html>）より。

5) 対象となる作品は、前年度に刊行された文学作品で、女性を作者とするものに限られる。

6) 対象となる作品は宇治市民による作品で、新作または前年度に刊行された文学作品および研究作品であり、作者の性別は問わない。

氏物語」の宇治十帖の舞台として知られていたが、他にも多くのブランド資産に恵まれていたことから、源氏物語を町づくりのコンセプトにするのは初めての試みだったのである。

同市は、源氏物語を町づくりにつなげるために、ソフトとハードの両面から様々な事業に取り組んでいく。ソフト面では、毎年秋に行われる文学賞の贈呈式にあわせて「源氏ろまん」と称した一連のイベントを展開していく。文化人を招いての「源氏物語セミナー」や宇治十帖の古蹟を巡る「宇治十帖スタンプラリー」等を行うことで、宇治市内外に源氏物語と宇治の関係を周知させ、そのつながりを強化していった。

それと共に、「源氏物語のまちづくり」としてハード面での整備にも取り組む。国（建設省）、京都府、歴史街道事業と連携し、宇治川の改修や宇治橋の架け替え事業、総合サインシステムを整備する。それ以外にも、宇治市としては平成3年（1991）より源氏物語散策のための道路整備に取り組んでいる。具体的には、路面の石張りや脱色アスファルト塗装等によって整備された「さわらびの道」「あじろぎの道」をはじめとする宇治市内の道路の整備である。

宇治市内には宇治十帖の主な舞台とされる場所が数多く点在していたが、それらをつなげるということはそれまでしてこなかった。「さわらびの道」をはじめとする道路整備の結果、宇治市内に源氏物語の足跡を辿るためのルートができたのである。平成10年（1998）には、「さわらびの道」沿いに「宇治市源氏物語ミュージアム」が開館する。同ミュージアムは規模は小さいながらも、源氏物語の世界を誰もが容易に理解できるよう工夫を凝らした展示が数多くあり、多くの源氏物語ファンを楽しませている。平成20年（2008）に京都府と共に取り組んだ地域連携型の「源氏物語千年記事業」のイベント等によって、源氏物語ミュージアムの来場者数は急増し、開館から13年で150万人の入館者数を記録する人気ミュージアムとなっている。

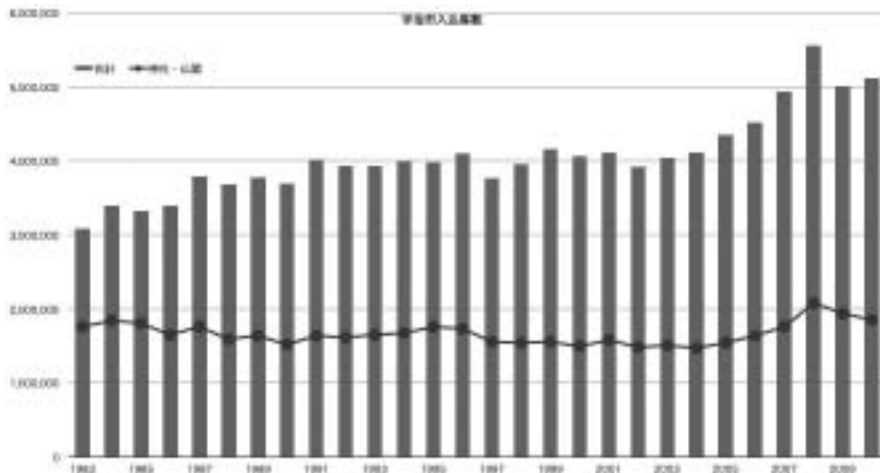


図2 宇治市の観光客数の推移
出所) 宇治市役所提供資料より筆者作成

図2は、宇治市の観光客の推移である。宇治市の観光の中心は平等院に代表される寺社・仏閣であるが、この図によると近年の観光客の増加は寺社・仏閣に頼らないものであることが分かるだろう。宇治市では、源氏物語というコンセプトを基に、散策道路やミュージアムをはじめ、歴史的景観を体験につなげる努力を行ってきた。その結果、1000年もの昔に思いを馳せる場所として、独自の体験価値の創造に成功したのである。

(2) 連携型ゾーニングの可能性—日本で最も美しい村連合

図3は、平成の大合併⁷⁾による市町村数の推移を表したものである。この図によると、1999年からの10年で市は約15%増加したが、町は1,990町から802町へ、村は588村から192村へと、それぞれが劇的に減少してしまったことが分かる。多くの町村が過疎化、高齢化からくる財政難に悩み、自立の道を諦めてしまった結果である。日本の町村は危機に瀕していると言えよう。そんな中、町や村であることを逆手に取り、連携することで小規模であることを強みと捉え、「農村に残る美しさ」をコンセプトにブランド化に取り組んでいるのが「日本で最も美しい村連合」である。

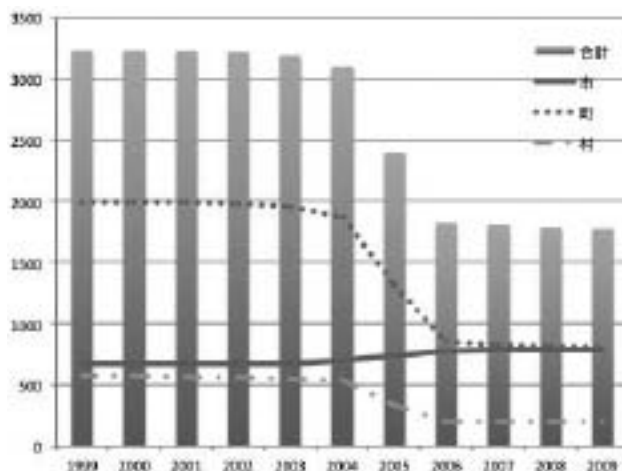


図3 市町村合併の推移

出所) 総務省データ「市町村数の推移表(詳細版)」より筆者作成(各年4月1日時点のデータ)

「最も美しい村連合」の活動は、元々フランスで始まった。「フランスで最も美しい村連合」(L'Association Les Plus Beaux Villages de France)が設立されたのは1982年。ワインにチーズ、フォアグラなどで世界的に有名なフランスには、その産品ブランドに恥じない美しい村

7) 平成11年(1999)年から政府主導で行われた市町村合併のこと。平成17年(2005)前後に最も多く合併が行われ、市町村合併特例新法が期限切れとなる平成22年(2010)3月末に終了した。

が各地に点在している。しかし、日本と同様、急速な過疎化や高齢化によって、農業の担い手が不足し、農村そのものが存続の危機にさらされるようになった。そのような危機意識のもと、農村同士が連携して村を守り、活性化していこうということで、フランスの中南部に位置するコラージュ・ラ・ルージュ村の村長シャルル・セイラック（当時）が提唱し、当組織が設立された（太田 2009）。「フランスで最も美しい村連合」は、美を残す村々をネットワーク化し、それぞれの村に残る歴史的資産や独自の生活様式を観光資源として共同で発信していく試みである。現在、156の村が認定されているが⁸⁾、美しい村連合に加盟するには、厳しい審査基準を満たしていなければならない、努力を怠ると再審査によって除名されることもある。しかし反対に、これが美しい村連合に加盟している村々のステータスを守ることになり、加盟町村はそのブランドの恩恵を受けているのである。

フランスと同様、日本でも平成の大合併によって、町村の自立に対して危機意識を持っていた北海道美瑛町の浜田哲町長が、以前から懇意にしていたカルビーの松尾雅彦相談役から情報を得てフランスで最も美しい村連合を視察したのが平成15年（2003）であった。その後、準備を進め、2年後の平成17年（2005）に7町村⁹⁾に日本での連合を呼びかけたのが活動の始まりであり、現在は39の市町村が加盟している¹⁰⁾。日本で最も美しい村連合の目的は3つあり、規模は小さくとも素晴らしいブランド資産を持つそれぞれの地域が、それぞれの資産を活かして美しい地域づくりを行うこと、それにより地域活性化に取り組み自立を目指すこと、そのブランド資産を観光に活かし地域の資源の保護と地域経済の発展に寄与することである。フランスではミシュランのルートマップをはじめとして、美しい村連合に関するガイドブックが出されており、それらを手に村々を巡る観光スタイルが定着している。日本でも、日本ならではの「農村に残る最高の美」となるブランド資産を見出し、それを観光につなげていくことが加盟地域に経済的効果をもたらし、結果的に小規模な地域の自立への道となるのである。

ただ日本で最も美しい村連合が具体的な各町村のまちづくり施策に関与することはない。各地域の美しさの基となる景観や文化を保全し活用していく活動は、各自治体の自主性に任されており、連合の主たる活動はネットワークの維持と情報発信である。美しい村連合への加盟には審査があり、景観、資産保全への取り組み、住民の意識等の評価項目で評価される（その評価は民間に依頼している）。また、フランスに範をとって加盟5年毎に再審査があり、活動が十分でないと判断されると失格の制度もある。

8) 2011年12月現在。フランスで最も美しい村連合ホームページ (<http://www.les-plus-beaux-villages-de-france.org/en>) より。

9) 7町村とは、北海道美瑛町の他に、北海道赤井川村、山形県大蔵村、岐阜県白川村、長野県大鹿村、徳島県上勝町、熊本県南小国村である。

10) 同組織には町や村しか加盟できないという訳ではなく、人口が概ね1万人以下の地域ということで規定している。

情報発信に関しては、美しい村連合のゴロマークが作られ、ホームページでの情報発信に注力している。ロゴの普及活動として、加盟町村の入り口のロードサイドにはロゴを基にした看板が設置されており、日本で最も美しい村連合の村を巡るときは、その看板が人々を迎えてくれるようになっている。その他、主に関東圏での産品ブランドの販売やレストランとの提携といった活動を行うことによって、日本で最も美しい村連合の発信を絶えず続けているのである。

フランスでは、設立から20年以上を経てようやく定着してきたが、その意味で、日本における美しい村連合の活動はまだ緒に就いたばかりである。ただ、企業以上に地域のブランド構築には長期的な視点が必要であり、その地道な活動はまず、企業に認識・評価されており、少しずつマスコミへの露出度も高まってきている。フランスと同様、日本でも様々なガイドブックが出版され、日本各地の農村に残る美しさを巡るという新たな体験価値が、人々に受け入れられる日も近いだろう。

(3) 戦略的ゾーニングのまとめ

本節では、再構築型ゾーニングの事例として宇治市を、連携型ゾーニングの事例として日本で最も美しい村連合を見てきた。以下では、それぞれの事例を簡単にまとめておきたい。

まず、戦略的ゾーニングにおいては、地域独自の体験価値を生み出すようなゾーン設定、即ち、新たなゾーンを生み出す軸が重要となる。宇治市の場合、源氏物語というブランド・コンセプトを基にした、1000年もの昔の源氏物語の世界を体験するというのが地域独自の体験であり、そのために大きな役割を果たしたのが源氏物語散策の道の整備であり、源氏物語ミュージアムであった。また、文学賞贈呈式での関連イベントであった宇治十帖スタンプラリーも大きな役割を果たしている。というのも、スタンプラリーが源氏物語の世界を体験する道に、人々を誘う大きな仕掛けであり、エクスペリエンス・デザインの一つとなったからである。宇治十帖スタンプラリーは宇治市民を中心に毎年、約6万人もの人々が参加する大きなイベントとなっており、源氏物語の世界を市民や観光客に伝える重要なブランド・コミュニケーションとなっている。

日本で最も美しい村連合は、「最も美しい村」という強力なブランド・コンセプトを基に、日本の農村に残る景観、文化を楽しむという体験価値を提供しようとしている。都会に住む多くの日本人が求めてやまない農村の美、それは単なる田舎ではない。都会人の洗練された目にかなう美なのである。その意味で、日本で最も美しい村連合は村々の弱者連合ではなく、都会の人に満足される「最高の農村美」を体験価値としてデザインしようとする戦略的な試みなのである。

3 理論的考察

(1) 連携型ゾーニングの可能性

本稿では戦略的ゾーニングについて、理論の精緻化を試みてきたが、最後に連携型ゾーニングの可能性について検討しておきたい。ゾーニングは地域ブランド構築のスタート地点におけるマネジメント課題であった。しかし、そのゾーニングの重要性に気づいていない地域が多いのも現状である。反対に、戦略的にゾーニングを捉え、ブランド構築に積極的に活かす地域も出てきている。その一つが源氏物語の世界を造り出した宇治市であり、日本に残る美しい農村の世界を再構築した日本で最も美しい村連合であろう。宇治市のようにブランド資産に恵まれた地域では、コンセプトを絞り込むことが重要になってくる。しかし、多くの地域は機能的ゾーニングを進めたあまり、ブランド資産の掘り起こしや絞り込みに限界を感じているのではないだろうか。

そのような地域は、連携型ゾーニングにブランド構築の可能性を見出すことができると考えられる。というのも、連携型ゾーニングは当該地域の限界をこえて、新しい体験価値を見出すことができるからである。和田・他（2009）で取り上げた「塩の道」による連携型ゾーニングでは、「塩の道」を静岡県太平洋側から新潟県の日本海側まで辿るという体験価値を生み出した。これは一地域ではなかなか見出せないブランド価値である。このように、連携型ゾーニングには一つの地域に縛られないことからくるブランド・コンセプトの広がりであったり、歴史的つながりの再認識といった強みがある。その意味で、地域はその連携の仕方によって、人々にとって新鮮な体験価値をまだまだ創造できる可能性を持っているのではないだろうか。

また、連携型ゾーニングには、企業と地域との新しい連携の形がある。一昔前、企業城下町という言葉に代表されるように、企業と地域には密接な関係があった。この関係は和田・他（2009）でも指摘されるように、企業から地域への一方的な主従関係である。しかし、円高による工場の海外移転や人件費の高騰といった様々な要因によって、このような強すぎる関係を企業も求めなくなってきたのではないだろうか。

日本で最も美しい村連合には、多くの企業がサポーター会員として名を連ねている¹¹⁾。連合への加盟地域に本社がある企業もあるが、そうでない企業も多い。サポーター会員の基準は特になく、連合の主旨に賛同すればどんな企業でもサポーターになることができる。これらの企業には年会費を払って、ロゴマークを自由に使うぐらいしかメリットはない。しかし、活動主旨に賛同しているからこそ、多くの企業が同組織への協力を惜しまないという。例えば、日本で最も美しい村連合の組織には、このようなサポーター会員の企業も役員として入っている。自治体メンバーだけだと官僚的になりがちな同組織の活動に民間の意見が刺激をくれるだけな

11) 2010年現在、45社がサポーター会員となっている。

く、ロゴマーク作成のサポートを博報堂が行うなど、様々なノウハウを企業が提供してくれる場ともなっている。それ以外にも、特産品を開発する際、加盟地域がノウハウを持ったサポーター企業からサポートを受けることもある。企業も営利目的ではなく、純粋に同組織の活動を評価しているからこそ、企業なりにできる協力をしてくれるのである。以上のように、企業と地域との対等な関係が美しい村連合には見られる。今後の企業の地域への関わり方に対する一つのあり方と言えるのではないだろうか。

(2) 戦略型ゾーニングの今後の課題

以上、連携型ゾーニングの可能性についてみてきたが、最後に残された課題について述べておきたい。一つは、連携型だからこそ出てくる、中心となる地域の過大な負担である。最初に述べた広域観光圏を始め、一地域が幾つもの広域連携組織に属していることは一般的である。しかし、その多くが形骸化している一つの要因は、過大な負担を懸念するあまり、リーダーとなる地域が出てこないからである。また、連携型ゾーニングには、連携地域間での取り組みに温度差が見られることが普通である。特に自治体の場合、首長が変わると方針が一変することも多い。また、美しい村連合では、各地域内での活動はその自主性に任せているが、これまでの活動経験がないために、どのように活動すれば良いのか分からないというノウハウの差もあるだろう。このような格差のある地域をまとめていくためには、相応の努力が必要となる。

このような問題を抱えた連携型ゾーニングであるが、その研究は始まったばかりであり、マネジメント理論が存在しないことも、この問題を大きくしているともいえよう。その際、今回、取り上げなかった地域ブランド特有のもう一つ問題であるアクター論が重要になってくる。複数の地域がどのようにまとまり、ブランド構築のための組織を運営してすべきなのか。そこに、企業や地域の人々をどのように関わらせていけば良いのか。数々の課題を残しつつも、各地域は自立を迫られている。やはり連携型ゾーニングの可能性に懸けるしかないのではないだろうか。

参考文献

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press. (陶山計介, 中田善啓, 尾崎久仁博, 小林哲訳 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994年)
- Jacobs, J. (1961), *THE DEATH AND LIFE OF GREAT AMERICAN CITIES*, The Random House Publishing. (山形 浩生訳, 『アメリカ大都市の死と生』, 鹿島出版会, 2010年)
- Kavaratzis, M. and G. Ashworth (2010), Place Branding: where do we stand?, in Ashworth, G. and M. Kavaratzis (eds.), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar Publishing, Inc., pp.1-14.
- Moilanen, T. and S. Rainisto (2009), *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*, Palgrave Macmillan.

- Pine, B. J. and J. H. Gilmore (1999), *The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press. (岡本慶一・小高尚子訳『[[新訳] 経験経済], ダイヤモンド社, 2005年)
- 青木 幸弘 (1999), 「第1章 ブランド戦略の基礎概念: ブランドの機能、階層、体系」, 『ブランド・ビルディングの時代』, 電通, 14-27頁.
- 青木 幸弘 (2004), 「地域ブランド構築の視点と枠組み」, 『商工ジャーナル』, 2004. 8, 14-17頁.
- 石倉 洋子・藤田 昌久・前田 昇・金井 一頼・山崎 朗 (2003), 『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立』, 有斐閣.
- 太田 正美 (2009), 『美しいまちづくり』, 東京図書出版会.
- 岡本 慶一 (2001), 「マーケティングにおける「経験」価値概念と経験デザインへの視点」, 『日経広告研究所報』, 2001年200号, 26-33頁.
- 久保田 進彦 (2004), 「地域ブランドのマネジメント」, 『流通情報』, 2004. 4, 4-18頁.
- 陶山 計介・妹尾 俊之 (2006), 『大阪ブランド・ルネッサンス』, ミネルヴァ書房.
- 野中 郁次郎・紺野 登 (2002), 「ナレッジ・ブランディング—「知識創造」からの、ブランド論」, 『アドバタイジング』, vol.6, 36-51頁.
- 原田 保・三浦 俊彦編著 (2011), 『地域ブランドのコンテキストデザイン』, 同文館出版.
- 三浦 俊彦 (2011), 「第1章 地域ブランドのデザインフレーム—ゾーンデザイン、エピソードメイク、アクターズネットワーク」, 『地域ブランドのコンテキストデザイン』, 同文館出版, 11-20頁.
- 和田 充夫・菅野 佐織・徳山 美津恵・長尾 雅信・若林 宏保 (2009), 『地域ブランドマネジメント』, 有斐閣.