

「地域の論点」

地域ブランディング ～地域活性化の鍵とは～

株式会社りんごの木 代表取締役
南石堂町商店街振興組合 理事
島田 良

株式会社りんごの木の代表取締役であり、本店がある南石堂町商店街振興組合では理事として活動しています。

株式会社りんごの木は、1975年に実父が創業し南石堂町に店を構えて約45年になります。現在では長野県長野市及び須坂市で美容室7店舗（スタッフ約70名）を経営する県北部地域でも屈指の老舗美容室グループとして成長を続けています。年間利用者は延べ5万4千人を数え、「人生を美しくする美容室」をコンセプトに、お客様の生涯を通じた美しさに寄り添える美容室を目指しています。ブランド戦略に基づいた店舗づくり、人材育成への積極的な投資による新技術及びサービスの開発、店舗休日による完全週休2日の労働環境整備など、業界の枠に捉われない活動に邁進しています。

私は、都内の大学を卒業後、関東で美容室約100店舗を経営する業界大手企業に入社し、美容師、採用人事、新規事業開発、エリアマネージャー、店舗開発など、様々な職種を経験させていただきました。2004年に地元に戻り株式会社りんごの木経営企画室長に就任して、リニューアルや新規出店、ネイルサロン新規出店にプロジェクト運営ファシリテーションを担当しました。いずれもスタッフの自主性を引き出し、売上規模1.7倍、生産性1.5倍を達成しています。2011年に創業者である実父より代表を引き継ぎ、商店街でも理事として多くの活性化事業に携わっています。また、2010年からは、(一財)ブランド・マネージャー認定協会トレーナーとして、講習・コンサルティングを通じ、企業内のブランド・マネージャー育成や地方都市におけるブランド戦略の浸透と活用に関与しています。

「地域ブランディング」に関わり始めたきっかけ

「地域ブランディング」に関わり始めたきっかけとしては、企業経営に携わっている関係で企業ブランディングを学び始めたことです。学び始めてまず感じたことは、ブランディングというものは企業だけでなく、個人、地域、NPOなど、どんな分野でも通じる理論であるということでした。そして私は、(一財)ブランド・マネージャー認定協会に入会して学術・実業双方における「ブランドづくり」をさらに学ぶ中で「地域ブランディング」に関わるようになります。平成30年に協会の知人が岐阜県本巣市でシティプロモーションのブランディングをすることになり、その手伝いをするようになったのが始まりです。

岐阜県本巣市は、平成16年2月1日に4つの町村で合併を行い本巣市となりました。製造業などの企業立地に加え、都市近郊型の農業が盛んで、「甘柿の王様」といわれる富有柿やイチゴは全国でも有数の産地を形成し、セントポーリアやミニバラなどの花卉栽培にお

いても一大産地です。本巢市は南北に長く、南部は岐阜市に隣接するため住宅地や企業の工場等があり、旧真正町と旧糸貫町の面積を合わせると市全域の1割にも満たないのですが、人口は約7割を占めるなど人口密度が高くなっています。一方で北部の旧根尾村区域では大半を森林が占め、人口が少ない傾向にあります。こうした地域差から文化や生活様式も様々で、活用できる資源は多くあるにも関わらず上手に発信できていませんでした。そこで、協会の知人がブランディングを市から委託され行うことになったのです。

地域ブランディングとは

こうして、本巢市のブランディングのお手伝いをする事になりましたが、まず意識したことが「自治体の維持」です。高度経済成長時代に比べて大幅な税収はなかなか期待できない昨今、限りある財源をどこ（誰）に支出し、価値を向上させていくかが重要です。そこで、はじめに若手・中堅職員をメンバーに「政策研修会」を立ち上げました。3つのグループに分かれて作業をし、ブランディングについて各グループ1つの提案を作成することにしました。課題や施策を分析し、「どんな人にどう伝えて、どんな価値を与えるか」を根気強く追及していきます。作業を行っているうちに職員自身が自身の自治体について良く知らないのではないか？という場面もしばしば見られました。また、課題に対していろいろなアイデアや方策が出てきますが、よく調べてみるとすでに施策や制度はあるということもありました。おそらく、こうしたことは運用の問題であり、施策を打つ自治体側と施策を利用する住民側で言い分が交錯して適切な運用が行われていない部分があることがグループワークの中で分かってきました。

ブランディングで重要なことは総花的事柄を絞っていくことです。そして、どんな物や人に価値を提供していくのかを論理的に可視化することです。こうしたことを踏まえて自治体とすれば、地域の良さを効果的に発信しアピールしていくほかありません。「政策研修会」でも伝えていますが、前述したとおりブランディングを構築したとしても適切な運用をしていなければ目的は達成されません。大事なことは、自治体がブランディングを行う場合、あくまで実施主体は民間であるべきということです。「政策研修会」のあるグループが『30代の子育て世代女性』をターゲットに人口維持のための移住・定住施策のブランディング提案をしました。例えば、子育てというものは自治体だけで対応できるものではありません。本巢市には市立幼稚園（保育園）がありますが、移住・定住を選んでもらうためには、地域の環境やママさん同士の繋がりなどきめ細やかで安心な住空間が総合的になければなりません。自治体としてはブランディングをもとにして目標や施策、制度を構築しただけでは足りず、運用を適切に実施して住民の皆さんが多く活用できる事業として育つには、やはり活力ある民間との連携が絶対条件となるのです。そこで、グループでは市内のママさんグループに声をかけて一緒に活動しながら新たなネットワークや運用の形を模索し始めているところです。本巢市では企業やNPOなどの実施主体としての民間を育成していくことも今後のブランディングには肝要な部分になってくると思われます。

ブランドの確立と継続

ブランディングに関わってきて強く感じていることは、自治体や街をブランディングする際の 1 つの視点として、「施策ではなく人」に焦点を当てるということです。例えば、「住民が誇りを持てる土地」とテーマ設定した場合、人を核にした宣伝が重要になってきます。実践が伴い的確に人を核にした宣伝でアピールに成功している例を 2 つ挙げます。

①としま Scope (URL : <https://toshima-scope.city/>)

東京都豊島区で運営している情報発信サイトです。「まちの主演はここに住むひと、働くひと。」をコンセプトにしています。日本一の高密都市である豊島区は、エリアごとに異なる顔を持ち、自分らしい暮らしを楽しみ、働き、活動するいきいきとした人々がいる魅力に満ちたまちでもあります。そんな人々を主演にスポットをあて、暮らしやすいまちに関する様々な情報を発信するローカルメディアです。¹

②とりつじん (URL : <http://www.toritsuzine.tokyo/>)

東京都にある都立大学商店街連合会、柿の木坂商和会、都立大学本通り親和会、八雲通り共栄会、トリツフードセンター、平町商店街振興組合が主催となり、とりつじん実行委員会が運営している都立大の魅力的なお店の人を紹介するガイドブックです。このガイドブックを核として、魅力的な人に焦点を当てて商店街を活性化するプロジェクトを行っています。²

こうした事例を挙げると自治体職員の中には、「異動があるからなかなか定着しない。」という方がいます。しかし、「としま Scope」は自治体で運営しています。ここで思い出してもらいたいことは、全部自分でやろうとしないことです。おそらく、「としま Scope」も「とりつじん」も企画は自治体や商店街で行っていますが、様々な垣根を越えて民間や個人などネットワークを構築しながら、それぞれの得意分野を活かして運営しているはずです。これが継続していく 1 つのコツです。自治体では何かを立ち上げても担当者や推進していた首長などがどうしても変わります。しかし、変わっても続けていくことが肝であり、前述の事例のように方針がしっかり決まれば民間も活用しやすくなりますし、活用していけば動いていきます。仮に残念なことに立ち消えになってしまったとしても、「政策研修会」の職員の方にはお伝えしていますが、『ブランディング』の考え方や感覚を身に付けていれば、その後どんな部署へ異動になったとしても対応できるということです。ブランディングは何も企画部局だけが行うものではないということです。こうした経験を積むためにも自治体と民間の人事交流など民間を取入れる制度は必要かもしれません。

¹ としま Scope ホームページ TOP 記載内容より (参照 : <https://toshima-scope.city/>)

² とりつじんホームページを参照 (参照 : <http://www.toritsuzine.tokyo/>)

ブランディングを地域に活かす

これまでは、私の経験と事例を交えて「ブランディング」についてお話してきましたが、今度は住んでいる長野市、そして商店街などの地域及び街に落とし込んで考えてみたいと思います。私は、南石堂町商店街振興組合の理事を拝命して3期6年になりました。この「地域の論点」が皆さんに読まれている頃は4期目に入っているかもしれません。地方都市の商店街はなかなか現状が厳しく、どこの街でも“活性化”が叫ばれています。私が理事として常に思っていることは、「何を目的として活性化をするのかをみんなで共有しないとだめ」ということです。これは、地域ブランディングの考え方に繋がることで、「どういった街にしたいのか」というゴールを設定して、適切な評価指標を構築することが最も大事になります。指標が明確であれば、活動など実践の組み立て方は自ずから見えてくるものです。

自治体に対しては明確な伝え方をする必要があります。例えば、これからの商店街のビジョンを描いて、方針を打ち出し、方針に基づいた取り組みを企画します。そして、このビジョンに対して自治体にはこういったサポートが必要だからと具体的な支援策を提示することが第一歩です。

繰り返しになりますが、これからの地域の将来を考えた場合、何と言っても焦点に当てるのは“人”です。自治体、民間、住民が混じり合い協力し合い、“人”に焦点を当ててブランディングを行っていくことが何よりもベースになってくると私は捉えています。今後は地域でも「ブランディング」が浸透していくと思われまふ。その際に難しいと敬遠したり人任せにするのではなく、重要な考え方だからこそ自身で汗をかいて組み立てていくことが継続していくことに繋がり、後々に意味のあるものだったと実感する日が必ず来ます。微力ではありますが、「ブランディング」という考え方が商店街などの地域社会により浸透していくよう、今後も精力的に活動していきたいと思っています。

※本稿は、南石堂町商店街振興組合「地域の論点」編纂事務局が2019年12月25日にインタビューした内容を編纂事務局でまとめたものです。