

## 第2章

# 消費されない観光価値を生む ストック型の観光行政へ

東京都立大学都市環境学部観光科学科教授 川原 晋

## はじめに

本章では、民間事業者ではない行政が観光に関わる意義、強みとして、中長期的視点を持って計画的に取り組めること、地域の経済やコミュニティに資する公共・公益性の視点から観光に取り組めること、外部要因や流行に左右されづらい安定した観光の魅力や価値を育む視点を持てること、を中心に捉えたい。そうした視点・意識をもつ取り組みや成果を目指す観光行政を「ストック型の観光行政」として捉えて考察する。

### 1 フロー型からストック型の観光行政へ

#### (1) 誘致・販促イベントといったフロー業務のみからの脱却

多くの自治体における「観光課」と言われるところでは、基本業務として、観光客の誘致や特産品の販売促進を目的とするプロモーションやイベントの企画立案、開催、その実現に向けての段取りや関連組織や住民との調整、会場等の許認可、事務局業務などに追われているのを目にしてきた。今回、日本都市センターが全国の都市自治体に行ったアンケート(7章)でもその傾向が表れている。もちろん、積極的に観光に関する取り組みを行っている都市自治体では、それ以外にも、公衆Wi-Fiや多言語サインといった観光客の受け入れ環境の整備や、観光統計の整備・運用、公的施設や公共空間の観光活用のための特別公開や規制緩和と支援なども行っている。入湯税の上乗せ、宿泊税の導入など観光財源確保策にも取り組んでいる。

しかし、「ストック型の観光行政」を標榜するなら、そもそもの都市や地域資源の魅力向上につながる取り組みや、日々の販促やイベントのその瞬間の成果のみならず、地域にストックとして残していく取り組みをより積極的に考えられないだろうか。



そ、潜在的観光資源である。それを観光資源として再発見し、価値づけ、保全、整備、磨きあげる作業が、観光力という浮力を生み出すイメージである。ときには、観光者が地域の人が思いもよらぬ見方・価値観でその潜在的観光資源を発見して「観光対象」となっていくこともある。

さて、近年は、非日常だけではない、自分の地域や生活とは異なる日常としての「異日常」を体験する観光を多くの観光者が期待している。だからこそ、こうした地域の日常のなかに積み上げられてきた潜在的観光資源のストックを、観光行政に携わる人が理解し目利きして、その所有者や地域の人の理解を得つつ、観光資源として価値づけ、観光対象にしていくという観光力を働かせてこそ、地域に根ざした流行に左右されない観光振興が可能になるのではないか、という仮説である。

### (3) 資源によって異なる観光的価値の時間変化の仕方

もうひとつ、観光行政におけるストック型の取組みイメージを検討したい。図2-2は、様々な地域資源への投資と、その資源による観光的価値の向上に貢献する効果の大きさや持続性との関係を表現したものである。

観光地域の盛衰の要因を観光的価値の増減によるものと捉えた安島博幸氏の一連の論考<sup>1</sup>を参考にして作成した概念図であり、縦軸の「観光地域の価値」は、安島モデルにならぬ、その観光地に行ってみたいと望んでいる人の数と思いの強さ総和としている。本稿では、「観光地域の価値」は「相対的価値」と「基本的価値」の和として表現している。

---

1 安島博幸 (2014) 「観光的価値の生成過程に関する理論的考察」『日本観光研究学会全国大会学術論文集』29、285～288頁、科学技術研究費基盤(C)「観光地の盛衰要因に関する実証的研究」(研究代表者：安島博幸)、2011-2013

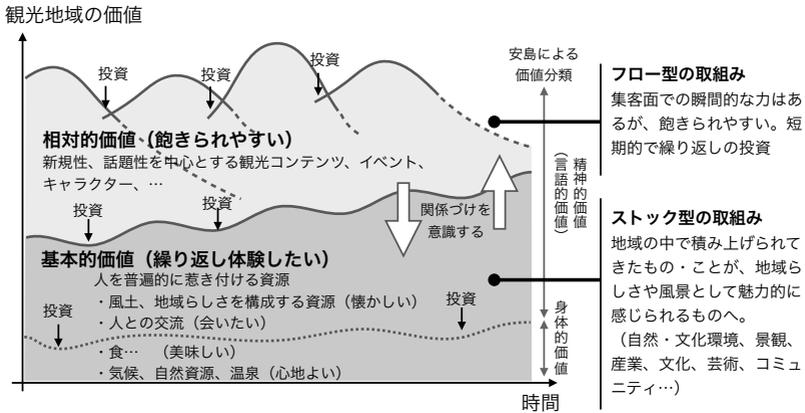


図2-2 観光地域の価値の時間変化と投資頻度

出典：筆者作成

「相対的価値」は、特別展示を行う博物館やイベント、ゆるキャラのように、新規性や話題性など、他の地域やその時期の社会との関係の中での差別化や特徴づけにより生まれる価値である。安島氏が「…『日本一の高層ビル』『昭和レトロの町』『近代化産業遺産』などは、人間だけが持つ言語能力によって理解することが可能な言語的認識にもとづく」と説明する「言語的価値」にも重なる。これらは、一度体験したら満足でき飽きられやすいものを想定している。したがって、この相対的価値を維持、向上させるためには、毎年のイベントに新たな企画を盛り込んだり、市場のニーズに合わせて特徴の示し方を機動的に変えていくという、短期で繰り返しの投資をするフロー型の取組みとなろう。

一方、「基本的価値」は、人を普遍的に惹きつける人間の根源的・本能的欲求を満たすような有形無形の資源がもつ価値である。人間の根源的・本能的欲求に基づくため繰り返し体験したくなり、流行に左右されず、消費されにくいものを想定している。安島氏は、飽きずに繰り返し体験したいものは、心地よいとか美味しいと

いような、「動物とも共有する身体的認識」であるとしているが、私は、もう少し人間の根源的・本能的欲求は精神的なものも含むと考える。「懐かしい」風景や、「人に会いたい」という人間的つながりなどである。

その地域を訪れて、自らの原風景と無意識のうちに重ねて本能的に懐かしさなどの魅力を感じることもある。長い間に地域の中で積み上げられてきた自然・文化、産業、芸術といったもの・ことを、目で見て総合的に感じとる主観的眺めとしての「風景」とか、地域らしさとかは、人を普遍的に惹きつける基本的価値を有するものとみなせると考える。また、交流やサービスといったものまでを地域の魅力資源と捉えて、その魅力資源と再訪の有無との関係を示した調査（佐藤2011）<sup>2</sup>では、物的資源よりも、主に「人との交流」「清潔さ」「おもてなし」「雰囲気良さ」といった資源をリピート層が高く支持しているとし、「（再訪には）経験としての人間的なつながりが重視されている」と分析している。また、旅行習慣が高いことが旅行先の習慣性（すなわち再訪性）も高くしている傾向がある、としている。なお、こうした基本的価値は、万人が感じる価値かとなるのか、ある国・地域、世代にとって感じる価値なのかは研究蓄積がないが、少なくともすでに蓄積されてきたものに関心を払い、価値の発現に備えることは無駄な作業ではないだろう。

さて、ストック型の観光行政を考えるにあたり、観光の冰山図（図2-1）で示した地域素材への深い理解にもとづく観光力を生み出せるか、図2-2で示した観光地域としての価値を決める基本的価値と相対的価値の双方の向上をより強く関係づけることを意識した施策に取り組めるかを、次項より以下の3つの方向から論じてみる。

---

2 佐藤友理子・岡本直久（2011）「国内旅行におけるリピーターの行動特性及び醸成要因に関する研究」『土木学会論文集』D3 Vol.67 No.5

- ・ 第一に、観光行政として、基本的価値を有する資源を支える取組みへの積極的関与する発想
- ・ 第二に、イベント等のフロー型の取組みを、地域資源がもつ基本的価値の向上へつなげる発想（イベントレガシー）
- ・ 第三に、観光行政ならではのストック型業務としての地域ブランディング

## 2 地域を支える「人」と「取組み」に関与する

### (1) 地域資源はそれを支える「人」と紐付けて捉える

まず、観光行政として、基本的価値を発揮する地域資源を支える取組みに積極的に関与し、観光面からの価値の再発見や資源自体の保全や整備、活用のあり方に働きかけることを考える。

観光行政にとって、地域のために観光に取り組むという「観光まちづくり」の意義に立ち戻れば、再訪者やファンの獲得につながる基本的価値を生み出すことに、より目を向けていきたい。それには、基本的価値を生み出すと考えられる地域の自然環境、都市・地域計画、景観、文化財、市民まちづくり、産業等のそれぞれの分野での地域資源の形成に尽力した「人」とその「取組み」に着目して、理解していくことが重要である。行政文書としての計画書や施策の成果をみただけでは伝わりづらい取組みの背景や意図、ここに関わったキーパーソンの思いを知ることで、その資源や地域に関わる物語を描くことができよう。これは、その基本的価値に地域ならではの物語やガイダンスを加え、付加価値を示していくことにつながる。まずは行政内にいる、その分野、その資源、その地域まちづくりのキーパーソンと関係を作っていくことが、観光行政として大事な取組みである。

## (2) 観光まちづくりオーラルヒストリー

こうしたことを、ストック型の成果としていく方法として、筆者らは「観光まちづくりオーラルヒストリー」という調査・編集手法を試行している。キーパーソン個人個人への聞き取り調査結果を一時データベースとして、個人の取組みの積み重ねからなる地域や資源形成の歴史をとりまとめ、さらに観光戦略に資するように、地図や年表、一年間の歳時記の形での時空間整理や、文脈整理を個人の語りに紐付けてまとめておく方法である<sup>3</sup>。

東京都八王子市にある世界一の登山客数と言われる観光地、高尾山地区では、登山客の増加に対応して行政の様々な部署や多くの事業者が関わる状況にある。こうした時、関係者が一緒に地域の将来像を検討することはなかなかできないのが通常であり、これによる課題も生じがちである。そこで、行政職員と大学がチームとなって聞き取りを行う「観光まちづくりオーラルヒストリー」調査を行い、地元のキーパーソンや地域資源に興味を持っている方、地域づくりに責任を持って取り組まれてきた方の思いや経験を聞き取り、新たに関わる行政、事業者、住民でこれを共有していくための資料を作成した。現在、都市計画マスタープラン地区整備方針の資料編として市HPで公開されている。調査を通して、行政と地域の間信頼関係が生まれることにもつながっている。

## (3) 他分野施策に観光の視点を埋め込む調整業務

より組織的に考えるなら、景観行政が、景観計画の専門家とともに行政自身が行う建築行為や開発行為、サイン計画などに対して景観向上の立場から関与していくように、観光行政も多様な行政施策

---

3 甲田亮輔・川原晋他(2019)「多主体連携による観光地のプランニング手法としての『観光まちづくりオーラルヒストリー』 - 東京都八王子市高尾山地区での実践より -」『日本建築学会大会学術講演梗概集選抜梗概』、53～56頁

に関与するために連携し、高度な調整業務を行うこと期待したい。

まだまだ、観光の視点をいれながら、都市整備や環境保全、地域まちづくりや福祉、防災等を行うことは一般的でないなので、総合計画等で観光に取り組むことを位置づけるなどの全庁的位置づけを得て、進められると良い。

ただ、やはり行政業務としてオーソライズされないとより積極的に連携することが難しいことも多いので、連携を必要とする事業を積極的に導入するのも手である。文化財行政と観光行政を近づけた日本遺産事業などは好例である。

### 3 フロー型の実組みを基本的価値の向上へつなぐ

#### (1) イベントレガシー（相対的価値から基本的価値へ）

フロー型の実組みから、基本的価値を生み出す資源の形成につながる図2-2の下向きの矢印を考えることもできる。そのひとつには、イベント後に地域に基本的価値を生み出す資源の保全や磨き上げにつなげていく「イベントレガシー」の戦略を導入することである。観光イベントをまちづくりにつなぐ取組みともいえよう。このような考えの代表例としてオリンピックレガシーという言葉が知られている。IOCは、2002年にオリンピック憲章にオリンピックレガシーの概念を追加し、オリンピックの開催を契機に社会に生み出されるポジティブな影響をレガシーと定義した。また、これを踏まえた大会の企画、運営のツールとして、潜在的な影響を測定するための指標とアセスメントの手法をまとめた技術マニュアルを提供している<sup>4</sup>。こうしたビッグイベントに限らず、また、単にアセスメントをするだけでなく、いかにレガシーを生み出すかも含め、地域で行

4 IOC (2007) 「Technical Manual on Olympic Games Impact」

われる様々なイベントにこうした考え方を導入していくことができよう。例えば、中村（2019）<sup>5</sup>は、日本の自治体が持ち回りで毎年開催する全国都市緑化フェアを例に、行政施策と連動したイベントのレガシーがどのように生まれ都市ストックとして持続されうるのかについて、会場となった都市施設だけでなく、緑化等に関わる制度、意識醸成、組織や人材育成、地域振興など多様な側面から、また準備段階から開催後までのプロセス面から分析している。この研究からは、各開催自治体の担当者が、緑化フェアを通して、計画的なものから非計画的なものまで含め「緑化フェアレガシー」の存在を認識していることがわかる。

## (2) イベント時の都市空間利用の分析から環境整備へ

また、祭りなど、地域において繰り返し行われてきたイベントの開催時に起こっている都市空間や様々な地域資源の使われ方を分析することを通して、それをより活かす地域環境や景観の保全、整備をストックの取組みとして反映させていくことも考えられる。例えば、筆者らは都市祝祭空間研究<sup>6</sup>として、日本の神社のお祭りと都市空間の関係を分析することを通して、まちづくりに活かす方法を検討してきた。「見せ場」といわれる祭りの魅力的な場と魅力的なアクティビティが揃ったシーンを気持ちよく見られる観客席としての視点場を整備したり、背景となる景観を整えたり等が考えられよう。図2-3は、「美の基準」で有名な神奈川県真鶴町で行われる有名な貴船祭に訪れる観光者が撮影した貴船の渡御シーンの写真

---

5 中村優里・片桐由希子（2019）「全国都市緑化フェアの効果とイベントレガシーとしての評価～9都市におけるケーススタディを通じて」『都市計画論文集』Vol.54 No.3、日本都市計画学会

6 都市祝祭空間研究会編著（2012）『季刊まちづくり』36号、学芸出版社／都市祝祭空間研究会 HP <https://www.comp.tmu.ac.jp/ssm/project/festival/festivalscape-top.html>

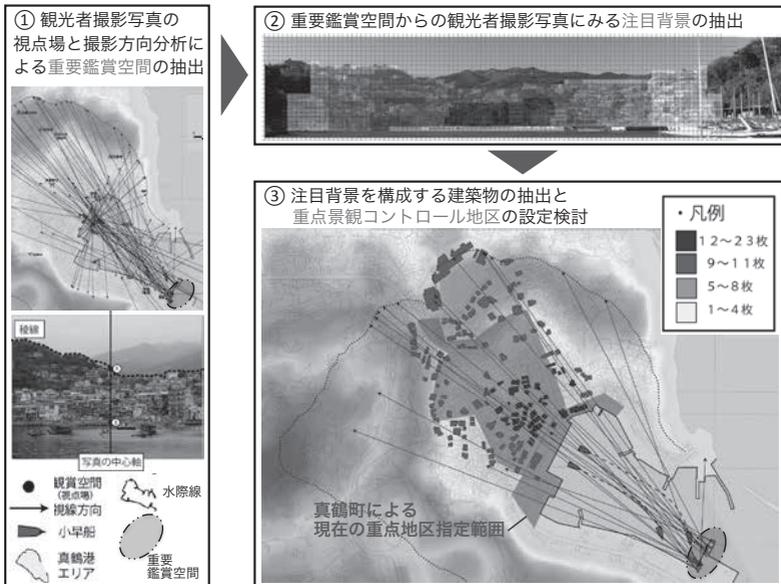


図2-3 観光者の撮影した写真の分析による視点場、背景分析

出典：山本大地・川原晋・岡村祐（2014）「祭りの観賞者の視点を活かした視点場整備及び景観コントロールの手法 -祝祭景の考えをもとにして-」『日本建築学会大会学術講演梗概集選抜梗概』

や、過去のフォトコンテストの写真进行分析することで、どの位置から何を背景として切り取って撮影したのかを分析している。フォトコンテストのような観光的施策と連動させて、こうした観光者のまなざしで地域の景観評価を行うことにより、重要な視点場を整備したり、背景となる景観のコントロールを行う範囲を定める根拠とするといった景観施策、都市整備施策につなげていくことも考えられる。

## 4 スtock型観光行政としての地域ブランディング

### (1) 地域ブランディングの概念

もうひとつ、フロー型の取組みを通して、基本的価値を有する資源を生み出すものとして、地域ブランドという無形の財の形成を目指すことも考えられる。地域ブランディングは、観光行政ならではのストック型の取組みと言えよう。地域ブランドを詳説することは他書にゆずるが、その基本的な考え方は、「〇〇が素晴らしい地域と言えは〇〇だろう。」というように、地域の特産品や自然環境、文化、そこから得られる体験、さらには地域自体を他の地域のものとして「区別して」、良いものとして「盲目的」に想起してもらうための、人々の心の中に生み出す「刻印」である。そして、その状況を作り出す一連の取組みが地域ブランディングである。ブランド論の第一人者K.ケラーは、その著書『戦略的ブランド・マネジメント』において、「ブランディングは精神的な構造を創り出すこと、消費者が意思決定を単純化できるように、製品・サービスについての知識を整理すること」と定義しており、これこそがブランディングの本質だと考える。

さて、日本における地域ブランド概念の展開をみると<sup>7</sup>、ローカル・ブランド（地域限定商品）と同義語として出発し、1980年代には地場産品の意味として、さらに商標団体登録制度（2006）によって、地域の産物に地名を付与することで上質等の付加価値をつけるイメージが定着するなど、地域ブランドは「地域産品ブランド」として展開してきた経緯がある。「京都〇〇」「鎌倉〇〇」といった商材が高品質なものに感じる精神的構造である。ここに、現

---

7 中嶋聞多（2005）「地域ブランド序説」『地域ブランド研究（信州大学人文学部紀要）』第1号など

代マーケティングの父と言われるコトラーによるプレイス・ブランディングの概念が2000年代に日本にも紹介され<sup>8</sup>、「地域それ自体のブランド化」による商材販売や集客への良い影響へ期待が加わる。この意味での地域ブランディングは、日本でも国を上げた観光の推進やDMOに期待する取組みとして、観光庁が旗を振ってきた。

このプレイス・ブランディングは、国家政策として観光を推進する欧米豪の諸国・地域では、直接的集客や産品販売等につなげるマーケティングの一部としての地域ブランドにとどまらず、グローバル社会で勝ち抜くための都市戦略として、都市・地域のブランドコンセプトに沿った都市景観デザインや空間演出、文化や芸術の共感促進や浸透、環境への先進的取組みのアピール、これらを活かした経済的投資の呼び込みや人材誘致などの視点にまで及んでいる。

以上のような経緯から、いま日本では、地域ブランディングという言葉は、マーケティングの一部としての地域産品ブランディングを中心としたものから、観光分野を中心とするディステイネーション・ブランディング、さらには都市戦略としてのプレイス・ブランディングまで、並立して議論、実践されている状況である。

行政施策としては、これらのどこを目指すかによって、観光行政単独やいくつかの部署連携で進めるのか、首長の強いリーダーシップによる全庁的な総合戦略として進めるのか等、実行体制やプロセスをデザインする必要があることを、おさえておきたい。

---

8 経済産業省知的財産戦略本部コンテンツ専門調査会資料2004では、地域ブランディングを、「①地域発の商品・サービスブランド化（プロダクト・ブランド）と②地域イメージのブランド化（リージョナル・ブランド）を結びつけ、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ること」と定義している。

## (2) インターナル・ブランディングの重要性

ここからは、実際に、地域ブランディングをどのように進めるかの手順や枠組みのなかで、行政がどのような役割を果たせるか事例を示しながら説明する。

地域ブランディングに関する日本の先駆的事例について調査した中嶋（2005）によれば、青森県ABMプロジェクトチーム・村下ら（2002）<sup>9</sup>の示した地域ブランド構築の手順や枠組みが、その後の日本における地域ブランディングの研究やマーケティング系コンサルタントの手法の基礎になっていると分析している。その手順は「リサーチ（市場ニーズ調査や地域資源探索）、ビルディング（ブランドコンセプトの構築や浸透戦略）、マネジメント（ブランド価値を市場や関係者へ伝達し理解や共感を促進するコミュニケーションの展開と、そのための組織や仕組みづくり）」の3段階からなる。ただ、Choiら（2012）<sup>10</sup>は、地域ブランディング推進の内部関係者が感じている課題として、「ブランド戦略と推進体制」や、「活動を統括する主体の不在」の深刻度が高いことを指摘している。これらの課題の多くはブランドコンセプト構築後のマネジメント段階の内容である。その原因の1つは、私は、企業ブランディングの方法を転用する形で地域ブランディングに取り組もうとしたことで生じた課題であると考えている。企業であれば、ブランディング推進部門が作成したブランドコンセプトを、まず、トップダウン型で社内に浸透させ（インターナル・ブランディング）、様々な部署がそのコンセプトにもとづいた商品やサービスの開発・提供や、情報発信を行

---

9 青森県ABMプロジェクトチーム（2002）「『AOMORI（青森）』ブランドの戦略的マネジメント手法の確立について－戦略的かつ有効な地域ブランド（地域版コーポレートブランド）の構築手法の検討－」

10 Young Choi・岡本直久（2012）「観光地における地域ブランド構築の内部関係者による資源活用パターンと課題構造に関する研究－関東・甲信越地域の市町村を対象として－」『都市計画論文集』Vol.47 No.2、105～116頁

うという市場へのブランディング（エキスターナル・ブランディング）に向かうことができよう。しかし、多様な関係者が水平的関係で存在する「地域」において、行政等が専門家に発注して、調査に基づき良質なブランドコンセプトを作成できたとしても、これを地域に浸透させ、これに沿った取組みを地域の事業者が進めていくことは大変難しいことであり、このブランドマネジメント段階こそ工夫が必要である。地域外から来たコンサルタントの作業は、市場調査や資源調査とブランドコンセプトを策定後、数年間のウェブやアンテナショップ等での情報発信にとどまり、地域ブランドの構築につながらないといった批判があるのは、マーケティングを得意とする一方で、「地域」での合意形成やコミュニケーションの経験の少

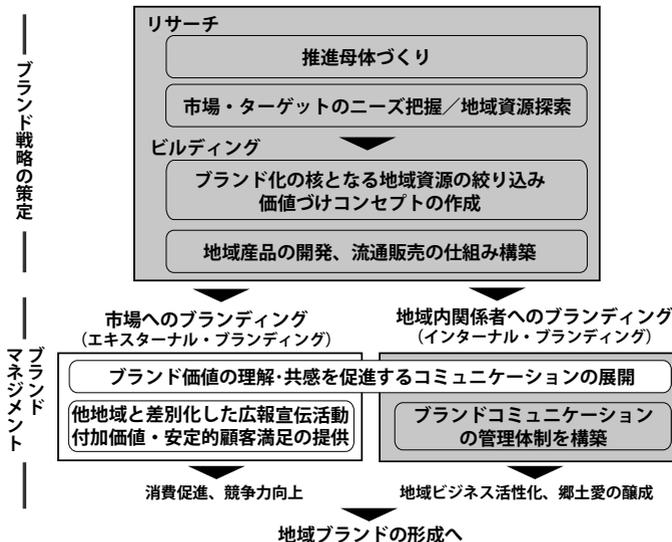


図2-4 地域ブランド形成の手順と枠組み概念図

出典：甲田亮輔・川原 晋（2021）「農家と飲食店，流通事業者の連携による農産物ブランディングの展開－国分寺市「こくベジ」プロジェクトを事例として－」『観光科学研究』14号

ないコンサルタントを登用したことで、中長期に渡るブランドマネジメントの担い手の発掘や方策の戦略がセットされていないからである。

この地域ブランディングにおける、インターナル・ブランディングのあり方について特に問題意識を持ちながら、地域ブランド形成の手順を図化したのが図2-4である。

以降、まちづくり分野の技術としての合意形成方法や地域内コミュニケーション方法の視点から、地域ブランディングの実践や調査を行ってきた事例紹介を通して、ツーリズム行政として地域ブランディングに取り組む際の、特にインターナル・ブランディングのあり方を考察する。

### (3) ボトムアップ型の地域ブランド・コンセプト策定で担い手発掘

東京都あきる野市では、市民参加型まちづくりの方法を応用し、ボトムアップ型のブランドコンセプト構築を試行した。地域ブランドコンセプトを活かした事業活動を期待できる地元事業者有志（観光協会青年部等）とコンセプトを作成することで、インターナル・ブランディングの担い手となってもらうことも目指し、行政と大学で連続ワークショップのプログラムを用意した（平田・川原ら（2015）<sup>11</sup>）。検討作業では、地元での生活や事業活動の蓄積を踏まえるため、着目すべき地域資源と紐付けながら、その地域での生業や暮らし方など価値を出し合う作業や、自分の事業に活かせるように自分事で考えてもらうプログラムを意識的に導入した。結果として、穏やかな川を中心に都心に近い自然を享受しながら住み働くラ

---

11 平田徳恵・川原晋ほか4名（2015）「行政および地域事業者参加によるボトムアップ型地域ブランディングの導入手法の開発－東京都秋川渓谷におけるワークショップを通して－」『日本建築学会技術報告集』第21巻第47号、301～306頁

イフスタイルの価値観を、地域の自然・文化資源に結びつけて伝えるものになっている。このブランドコンセプトは、あきる野市観光推進プラン「あきる野ふるさとプラン 行動計画」の資料編として今後の施策展開の素材となり、地域の大規模テーマパーク事業者の新規事業の企画制作に活用されるなど、いくつかの個別事業で参照されている。ただ、観光行政として継続的に推進する体制の構築までは進めず、民間事業者のみでの地域ブランドを展開させていくのは難しかった。中長期的取組みとしての地域ブランディングの推進に、行政の存在は大きいと感じる。

#### (4) 事業者等の自発的利用を狙うインターナル・ブランディング

東京都青梅市商工観光課と観光協会（5つ）や地元事業者等が、おうめ! 観光戦略創造プロジェクトの一環として取り組んだ地域ブランド「青梅ブルー（Ome Blue）<sup>12</sup>」は、地域の事業者等のより自発的な活用によるインターナル・ブランディングを狙った仕組みを構築している。青梅の「青」や吉野梅郷で有名な青梅の「梅の花」を形どり、伝統の織物「青梅縞」の藍色をシンボルカラーとした名称

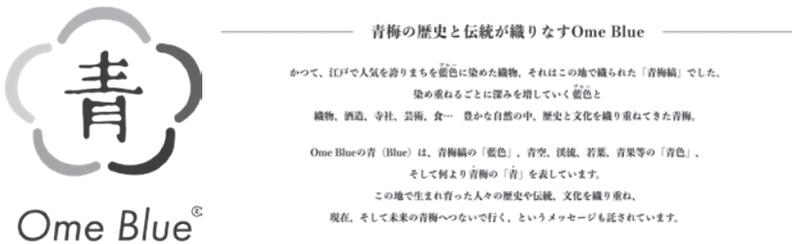


図2-5 Ome Blueのブランドロゴとコンセプト

出典：Ome Blue公式HP <https://omeblue.tokyo>（2021年1月現在）

12 Ome Blue公式ホームページ <https://omeblue.tokyo>（2021年1月現在）、活用事例集あり

とロゴデザインや、まちの様々な資源や歴史の象徴としてBlueを語るコンセプトは、地元の多くの人が使いたくなり共感できることを意図したものである。また、利用申請の必要もなく公式ホームページからそれらをダウンロードできる(図2-5)。これにより、青梅に関わるすべての人に自由な発想で、生活や事業の中に青梅ブルーを取り入れてもらい、訪れる観光客が青梅ブルーを随所で体感し、地域としての一体感を演出することで、青梅ファンを醸成してくのが狙いである。また、事業者等が利用したことを行政が担う事務局に報告したり、事務局が地域内やSNSのハッシュタグ等で発見すると、フェイスブックページや公報などでPRをしてもらえるという仕掛けになっている。

まず、2018年6月の商標登録後から、行政や観光協会によって、名刺や職員作業着、観光協会主催共催のイベントポスター、公共サインなどへの積極的な活用が進められた。民間側でも、地元産や地元密着、青梅の事業であること対外的に示したい動機を持つ物販・サービス事業者が、店の看板や商品表示へ活用するかたちで広まっている。2018年6月の商標登録から2年半の2020年11月時点で公式HPで紹介されているものだけでも80件近い活用事例がある。直近の調査では地域内での認知度が住民で4割、地域内事業者で8割であり、短期間でかなり認知されている。事業者が感じる成果として、一部の事業者からではあるが、市の広報掲載による店舗の知名度の向上、取引先の拡大、売上増加、ロゴによる公式感の醸成、といったことが挙げられている。地域外に訴求する地域ブランドになっていくかは、まだこれからの段階であるが、インターナル・ブランディングの方法として一定の成果を挙げており、「地域」という多様で水平的な組織関係におけるインターナル・ブランディングの方法として示唆に富む。今後は、参加事業者等の動機や成果、ニーズをすくい上げることで、市場へのブランディングも、より具

体的な戦略と試行錯誤が進められると考える。

#### (5) ブランド・コミュニケーションの担い手と場の戦略

東京国分寺市の「こくベジ（国分寺300年野菜）」は、地域特産品ブランドの事例であるが、ブランド・マネジメントの段階において、ブランド価値の理解と共感を促進するコミュニケーションの展開のさせ方に特徴のある事例である。こくベジは国分寺市内の農家が販売を目的として生産した農畜産物の愛称として定義され、その概要は、「1. 国分寺市の農業と農畜産物のすばらしさをPRすることで、市内外のかたに地場野菜等に興味・関心を持っていただき、2. 市内の飲食店が考案した地場野菜等を使ったオリジナルメニューをPRすることで、市外から人を呼び込み、市内消費を促進し、国分寺市の活性化を目指す取り組みです。」とされている。

多品種少量生産や近郊流通の特徴を持つ都市農業において、特定の品種や加工品をブランド化の対象とすることは意義が薄いため、地域名を冠して、多品種を対象とした「市内農畜産物に関わる包括的かつ緩い使用条件によるブランド化」を目指している。また、「こくベジ便」という飲食店や農家とのコミュニケーションを担う配達人の存在や、行政が主催・支援する「こくベジ」を冠した多様なPRイベントを実施し、これに市内飲食店が積極的に参加していることが特徴的である。

立ち上げやブランド戦略の構築にあたっては、農政や市民活動支援行政などの蓄積が活かされている。江戸時代から代々家業として継いできた農家が多いことに加え、これまで同市で盛んに行われてきた「市民農業大学」や「農ウォーク」などの幅広い層への農業振興施策の蓄積や、「ぶんぶんウォーク」や「地域通貨ぶんじ」などの活発な市民活動・事業が生んだ地元意識、それらの担い手が基盤・母体となり、そこに広報宣伝を得意とし観光行政も行う市政戦

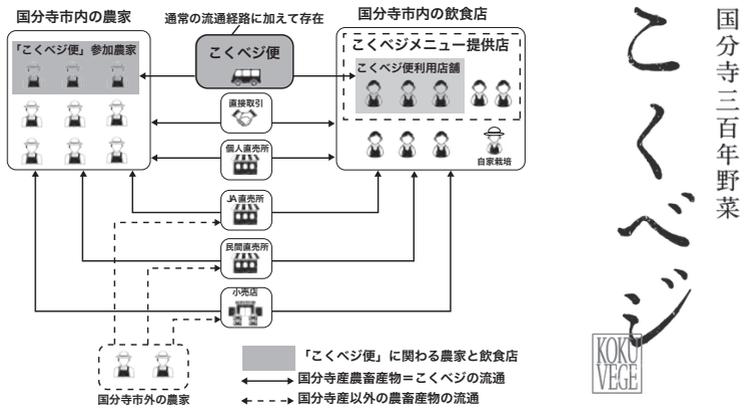


図2-6 国分寺市における農産物の流通経路の概略図

出典：甲田亮輔・川原 晋 (2021)「農家と飲食店，流通事業者の連携による農産物ブランディングの展開 - 国分寺市「こくべじ」プロジェクトを事例として -」『観光科学研究』14号

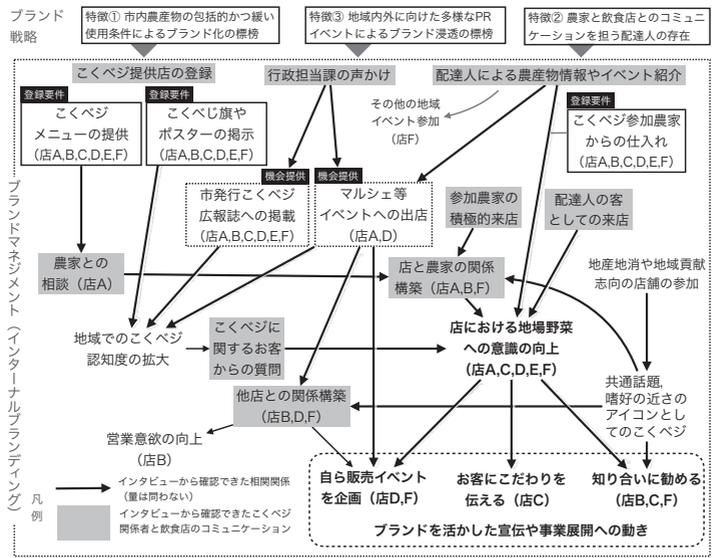


図2-7 飲食店とこくべじ関係者のコミュニケーション展開

出典：甲田亮輔・川原 晋 (2021)「農家と飲食店，流通事業者の連携による農産物ブランディングの展開 - 国分寺市「こくべじ」プロジェクトを事例として -」『観光科学研究』14号

略室が関与して進められている事業となっている。(甲田2021)<sup>13</sup>。

商材生産者としての農家と、中間消費者であり商材提供者でもある飲食店、最終消費者としての市民のコミュニケーションの接点として、配達人とマルシェという場が、行政支援のもと整えられてきたと見ることができよう。

インターナルブランディングにおいて、ブランド価値の理解と共感を促進するコミュニケーションを、誰がどのような場で継続的に担うのかを戦略的に考えることの重要性を示す事例である。

#### (6) 地域ブランディングの小括

地域ブランドを確立するには、まず満足や感動を与えられる上質なモノ・ことがあって、それを中長期的に消費者に安定的に提供できること、すなわち基本的価値の有する資源の存在があってこそ、盲目的な信頼を得られるものである。

ただ、いくつかの事例からは、地域ブランディングは、単独商材のブランディングのように、ブランドの利用や認定の条件を厳しくして質を担保することよりも、まず上質なモノ・ことを扱っている人に共感して自由に使うてもらうことによる浸透をめざすほうが有効と感じる。地域の中の何が観光的価値を認められるのか、どう伝えたら消費者の心に刺さるかは、ある意味みずものであり、試行錯誤の中で発明的に獲得できるものであろう。

したがって、着実な成果を積み上げていくべき行政施策としては、地域ブランドをある程度利用者の発想に委ねつつ、それを受け止めて活かしていくマネジメント、利用者による地域資源を活かした実績をストックとして見せていくマネジメントが、コンセプト構

---

13 甲田亮輔・川原 晋 (2021)「農家と飲食店、流通事業者の連携による農産物ブランディングの展開－国分寺市「こくベジ」プロジェクトを事例として－」『観光科学研究』14号

築段階にもまして重要である。

## まとめ

以上、中長期的視点を持って、外部要因や流行に左右されづらい安定した観光の魅力や価値を育む取組みや成果を目指す観光行政を「ストック型の観光行政」として呼んで、何が出来るかを考察してきた。

安定した観光の魅力を生む地域の価値は、繰り返し体験したくなる人間の根源的欲求を満たす資源がもつ基本的価値の向上と、新規性、話題性のある資源やプロモーションの仕方で訴求力はあるが飽きられやすい相対的価値の向上を、つなげて考えていく発想を手がかりとした。なかでも地域ブランディングは、観光行政として、取り組む意義の大きいものと考えているが、その作業に誤解や、レベルの高い取組みであることの認識不足が散見されるので、紙面を割く結果となった。

ストック型の観光行政は今回のような発想に経てば、まだ様々な取組みが考えられよう。各地の観光行政による、様々なチャレンジが行われることを期待したい。