

# 「住みたい」地域ブランド論

## — 移住者起業の地域エコシステムの様相 —

常磐大学 総合政策学部 准教授

**村中 均**

### 要約

人口減少著しい過疎地域では、しごと（仕事）を生み出し、ひと（人）を誘引し、まち（地域）を自立的に発展させ、地域内経済循環すなわち地域エコシステムを構築することが課題となる。本研究では住みたいという成果、すなわち移住について取り上げ、それに伴う起業に焦点を当て、地域ブランド論の視点を持って、移住者起業を促進する地域エコシステムについて分析を行うこととする。

本研究では、地域ブランド論の議論を整理した上で、「総合型の傘としての地域ブランドモデル」を提示し、さらに、「移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセス」と「地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワーク」といった理論枠組みを基に、「住みたい」地域ブランドの先進地域である岡山県西粟倉村の事例分析を行った。

### キーワード

地域ブランド、地域エコシステム、移住者起業

## 1. はじめに

2000年代以降、少子高齢化、人口の都市への集中と地方の過疎化によって、我が国の多くの地方自治体が財政危機に陥りつつある。その再建の鍵として登場したのが、地方創生というコンセプトである。それは、まち、ひと、しごとの創生を目指すものであるが、人口減少が著しい、過疎化にある地域では、特にしごと（仕事）を生み出すことで、ひと（人）を誘引し、まち（地域）を経済的に豊かにしていくすなわち活性化していくことが重要となる。これまでのように、ある地域外の企業を、地域に誘致するという外生的なものから、地域の問題を自らで解決し、内生的な成長や自立的な発展につなげていかななくてはならない（神野、2002）。企業が生まれ成長する、製品やサービスが生産され消費されるという地域内の経済が循環している状態にしていくことが肝要であり、このことを「地域エコシステム」という。

「地域ブランド」は、上記のような課題に対する解決策の1つとして登場することとなった。電通 abc project (2009) は、地域ブランドを、当該地域が独自に持つ地域資源を、経験の場を通じて精神的な価値へと結び付け、買いたい、訪れたい、交流したい、そして、住みたいを誘発するまち（地

域）にしていくことと定義している。この場合、地域ブランドでは、住みたいが最も重要であり、経験の場を通じて地域内外の人々（顧客）の当該地域への定住につなげるこそ、地域ブランド化の上位目標であることを意味している。

したがって、以上のことから、「住みたい」地域であり、それが「エコシステム」として機能している地域を考えるための地域ブランドの理論が、現在さらに今後の日本に求められているといえよう。本研究では住みたいという成果、特に移住について取り上げ、それに伴う起業に焦点を当てることにする。移住者起業（移住者による起業）を促進する地域エコシステムについて地域ブランド論の視点を持って分析を行いたい。

そこで、本研究では、まず地域ブランド論について説明した上で、移住者起業の地域エコシステムについて論じ、「住みたい」地域ブランドの先進地域となっていると考えられる岡山県西粟倉村の事例分析を行うこととする。

## II. 地域ブランド論

青木 (2004) は、例えば佐々木 (2011) が指摘する特産品、観光地、環境と文化といった地域資源のブランドと、地域そのもの (自体) のブランド (これを傘と捉える) との相互関係から地域ブランドを捉えている。地域資源ブランドは、狭義の地域ブランドであり、地域そのもののブランド化を広義の地域ブランドという (村山, 2007)。このように考えれば、地域ブランドはマスターブランドであり、地域資源ブランドはサブブランドとして捉えることができ (Aaker, 2004; 小林, 2016)、また、地域資源をコンテンツ、地域そのものをコンテキストとして捉えることができる (原田・三浦, 2011)。

地域ブランドと地域資源ブランドの関係をさらに分析してみると、表1にあるように4つに分類することができる (生田・湯川・濱崎, 2006; 村山, 2007)。

1つ目は、地域ブランド力があり、地域資源ブランド力がある場合である。この場合は、地域資源ブランドと地域ブランドの間の相互作用つまりフィードバック・ループが存在しており、地域ブランド・地域資源ブランド統合型戦略で、その関係の維持・強化が今後の課題となる。2つ目は、地域ブランド力があり、地域資源ブランド力がない場合である。この場合は、地域ブランド力があり、地域資源を地域の傘と結び付け、地域資源のブランド力を高めることが重要であり、地域ブランド施策 (活用)・地域資源ブランド波及型戦略といえる。3つ目に地域にブランド力がなく、地域資源にブランド

力がある場合の地域資源ブランド施策 (活用)・地域ブランド波及型戦略で、この場合は、地域資源のブランド力によって、いかに地域ブランド力の傘を創ることができるかが課題となる。4つ目に地域ブランド力がなく、地域資源ブランド力もない場合である。当然ながら、この場合は、地域資源のブランド力を高め、地域ブランド力を高めることが課題となる。

本研究では、地域ブランドを、購買や観光といった側面の拡大だけではなく、さらに地域への愛着や誇りを生み出し定住を促進し、地域の持続的成長につなげることに捉える (電通 abic project, 2009)。具体的には、顧客が地域に対して関係を深めるにしたがって、特産品を①買いたい、観光地を②訪れたい、それらと③交流したい (この場合の交流とは、観光に限定されず、再び買いたい、再び訪れたい、つまり継続的な行動のことを意味している)、さらに環境や文化を愛し誇り④住みたいという段階を経ていくと考える (電通 abic project, 2009)。これを「地域ブランド4段階」と呼び、こういった地域ブランドの育成を目指していくことが地域ブランド化であり、このことは地域ブランド力 (価値) の向上を意味しており、地域の活性化の段階進展と同義である。地域ブランドとは、地域らしさを持った地域の資源 (特産品、観光地、環境と文化) を、顧客との経験の場を通じて、認知やイメージを確立し意味的な地域らしさのある価値を構築し、地域の活性化につなげることといえよう。

ここで、顧客の認知とイメージの確立のプロセスについて

表1 地域ブランドと地域資源ブランドの関係性

		地域ブランド力	
		あり	なし
地域資源ブランド力	あり	1. 地域ブランドと地域資源ブランド間にフィードバック・ループが存在し、この関係の維持・強化が今後の課題。 → <b>地域ブランド・地域資源ブランド統合型戦略</b>	3. 地域資源のブランド力によって、地域ブランド力の傘を創ることができるかが課題。 → <b>地域資源ブランド施策・地域ブランド波及型戦略</b>
	なし	2. 地域ブランド力があり、ブランドとなりうる地域資源を地域の傘と結び付け、地域資源のブランド力を高めることが重要。 → <b>地域ブランド施策・地域資源ブランド波及型戦略</b>	4. 地域資源のブランド力を高め、地域ブランド力を高めることが課題となる。

出典：生田・湯川・濱崎 (2006)、村山 (2007) より作成。

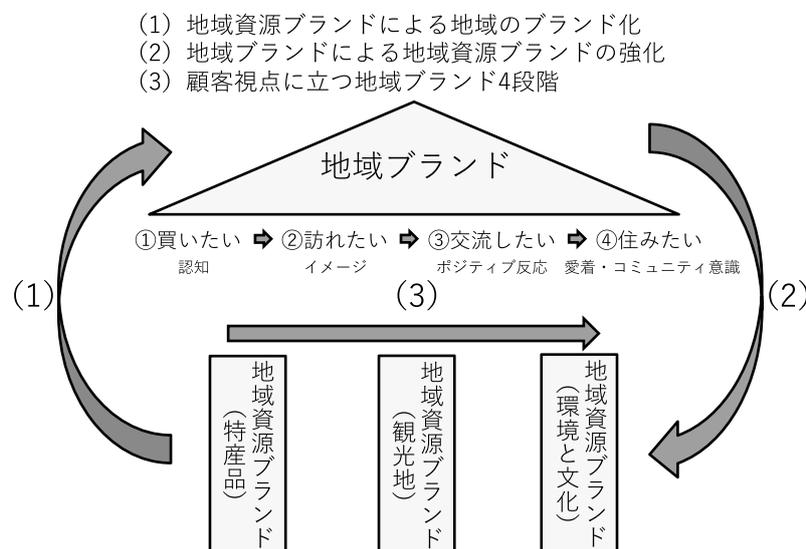
さらに詳しく見てみよう。Keller (2008) は、顧客の視点に立ったブランドの段階を、①アイデンティティ（深く広いブランド認知（セイリエンス）の創出）、②ミーニング（ブランドの機能的な性質（パフォーマンス）と連想（イメージ）の創出）、③レスポンス（①と②の段階によって起きる反応であり、ポジティブな評価・判断（ジャッジメント）そして感情（フィーリング）の形成）、④リレーションシップ（それまでの段階を統合し、ブランドへの強い忠誠心や愛着そしてコミュニティ意識を意味する共鳴・調和（レゾナンス）の形成）の4段階として捉えており、これを「顧客視点に立つブランド4段階」と呼ぶことにする。

地域ブランド4段階は、どのような地域ブランドになっていくのかという顧客との関係の強さの段階を意味し、また顧客視点に立つブランド4段階は、顧客とブランドとの間でどのような関係を構築するのかという段階を意味する。そこで、この2つの4段階を統合し、「顧客視点に立つ地域ブランド4段階」（村中、2014）として捉え単純化してみると、①「買

いたい」地域ブランドになるためには、認知の拡大が重要となり、②「訪れたい」地域ブランドになるためには、類似化と差別化のポイントの確立による独自性のあるイメージの確立が課題となり、これらの段階で認知・イメージを構築することが重要であり、その後③「交流したい」地域ブランドになるためには、ポジティブな反応を得られることが必要であり、さらに④「住みたい」地域ブランドになるためには、愛着やコミュニティ意識を高めることが必要となるといえよう。

これまでの議論を総合すると、図1の「総合型の傘としての地域ブランドモデル」が示すように、地域資源ブランドとしての製品やサービスが存在し、傘としての地域がブランド価値を持ち、地域ブランド・地域資源ブランド統合型戦略の形、すなわち（1）と（2）のフィードバックループを生じさせ（村山、2007；岩永、2020）、（3）顧客視点に立つ地域ブランド4段階を進展させていくことが地域ブランド構築の理想的なステップとなる。

図1 総合型の傘としての地域ブランドモデル



出典：青木（2004）、村山（2007）、Keller（2008）、電通 abic project（2009）、岩永（2020）より作成。

### III. 移住者起業の地域エコシステム論

#### 1. 移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセス

本研究では、地域エコシステムを、企業が生まれ成長する、モノが生産され消費されるという地域内経済が循環している状態と定義する。

筒井・嵩・佐久間（2014）は、特に移住者による起業プロセスについて、地域での経験研修が起点となり、地域との関係を構築し、起業（事業継承含む）に至ることを明らかにしている。具体的には、①主に行政による地域へのきっかけづくりと入口づくり→②主に協議会やNPO（新コミュニティ）による地域住民とのつながりづくり→③地域住民や事業者（既存コミュニティ）による実際の日常生活づくりといった移住者の生活についての段階的支援が課題となるという。このことは、移住者と地域との関係の変化を意味している。

西澤（2018）は、①準備期→②整備期→③確立期という地域エコシステム形成プロセスを説明している。準備期の人、モノ、カネといった資源の一定の集積を始点とし、整備期に地域のコンセンサスを基としたインキュベーションが促進され、確立期でベンチャー企業の上場のための資本調達を含む支援組織が制度化され、この段階進展は、地域の資源蓄積の増加を意味している。

以上の内容から、「移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセス」という場合、①地域へのきっかけづくり入口づくりの準備期、②地域住民とのつながりづくりの整備期、③日常生活づくりの確立期という段階進展になる（村中、2020、2021）。

#### 2. 地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワーク

次に、住みたい（しごとによって、ひとを誘引する側面、特に、移住による起業）という地域ブランドになるための具体的な手段について論じることとする。この場合、地域の価値創造と伝達の仕組みを具体的に考える必要があり、鍵となる概念がバリューチェーン（価値連鎖）である。

バリューチェーン（Value Chain: VC）は、基本的には購買（原材料）→生産（加工）→流通（販売）という直

接取引を行う活動から構成される。購買と生産では価値の創造、流通・販売が価値の伝達を主に担うことになり、これらの活動の連携を図ることがブランド力を高めることにつながっている（関・及川、2006; Keller, 2008）。さらにバリューチェーンと前述の顧客視点に立つ地域ブランド4段階との関係を検討してみると、価値の創造すなわち購買や生産の段階は特にアイデンティティ（買いたい）とミーニング（訪れたい）に貢献し、価値の伝達すなわち流通・販売の段階は特にレスポンス（交流したい）やリレーションシップ（住みたい）に貢献する（佐々木・石原・野崎、2009）。したがって、地域内でこれらの活動の連携を図ることが、一貫性としての地域のブランド力の向上につながると考えられる。そして、バリューチェーンの統合度が高いことは、地域ブランド力の向上とともに地域内でのこれらの活動の連携が図られていることを意味しており、地域内の経済を循環させ、生産と分配と支出の三面等価を成立させ、さらに域際収支の向上（移輸出の増大、移輸入の減少）につながる。

また、エコシステムといった場合、本来直接的な取引関係になく、一方の財が売れると他方の財も売れるというネットワーク効果と呼ばれる関係のある補完財を考慮し、補完財間関係のことをレイヤー構造（Business Layer: BL）という（根来、2017）。地域エコシステムのレイヤー構造とは、例えば、農業・林業、水産業、商工業、観光業といった地域内の補完的産業の重層構造のことである。また、各産業内でバリューチェーンが存在することになる。そして、レイヤー構造の産業間の連携が図られることで、地域としての多様性が増し、地域のブランド力の向上につながる事となる（関・及川、2006）。

地域エコシステムとは、バリューチェーンとレイヤー構造からなる地域の産業構造、すなわち地域のしごとの構造を構築することである。その中で、レイヤー構造は、幅（多様性）が拡大する際の共通性によりコストを低下させる範囲の経済を志向し、そしてバリューチェーンは、生産量の拡大（一貫性）がコストを低下させる規模の経済を志向する（高木、2019）。これまでの議論から、レイヤー構造は、多様性としてのブランド力の向上につながり、バリューチェーンは、一貫性

としてのブランド力の向上につながるといえよう。

上記のことを前提とし、縦軸をレイヤー構造（BL）、横軸をバリューチェーン（VC）とし、村中（2020, 2021）の理論枠組みを進展させると、図2を描くことができる。これを「地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワーク」と呼ぶことにする。これによって、地域ブランドの観点を持って地域エコシステムの形成パターンが分析できるようになる。

地域エコシステムの形成では、レイヤー構造上の産業間（補完財）とバリューチェーン上の活動間（直接財）の連携（インターフェース）に着目する必要がある。産業間や活動間の連携の促進にとって、提供する価値の基盤となるプラットフォームの構築が課題となる。前述の通り、レイヤー構造とバリューチェーンといった産業間や活動間の連携の強化が地域ブランド力の向上につながっているのである。

#### IV. 事例分析

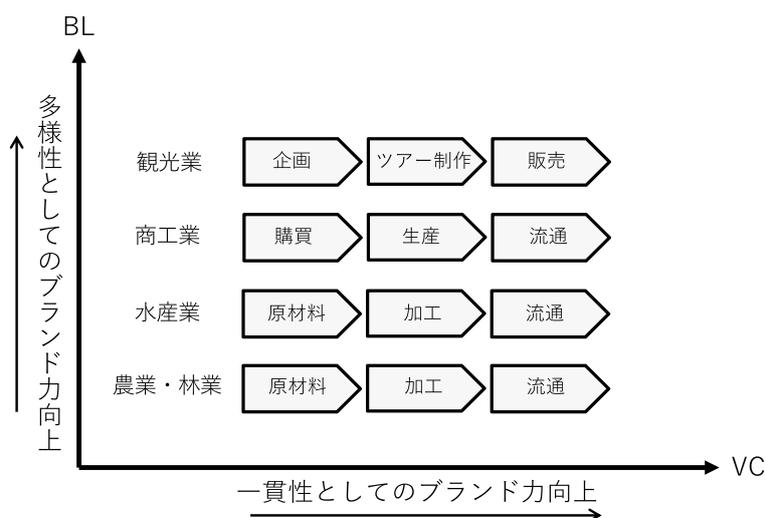
ここでは、住みたい、この場合移住による起業という地域ブランド化に成功していると考えられる岡山県西粟倉村の

事例（井筒, 2018; 牧, 2018）を取り上げる。移住者を含む地域の住民による地域課題解決を志向するベンチャーのことを「ローカルベンチャー」とも呼ぶが、西粟倉村はローカルベンチャーの先進地域であり、今ではそういった地域としてブランド力を高めている。そこで、西粟倉村はどのような取り組みを行っているのか、その成果はどのようなものであるのかについて説明し、移住者起業を促進する地域エコシステム形成はどのような段階にあり、地域ブランドの形成はどうなっているのかについて、移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセスと地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワーク、さらに総合型の傘としての地域ブランドモデルから分析を行う。

西粟倉村は、岡山県の最北東端に位置している人口約1400人の中国山地の山里の村で、面積（57.97km<sup>2</sup>）の約95%が山林であるが、2019年までに34社のローカルベンチャーが生まれ、年間売上合計約15億円となっており、移住者は100人を超え、村の人口の約1割となっている。

西粟倉村では、2006年に「木の里工房 木薫」（木材保育製品の生産・販売）という西粟倉村の木材を利用するベンチャー企業が誕生し、2007年に移住者の住宅確保の

図2 地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワーク



出典：村中（2020, 2021）より作成。

仕組み、すなわち地域への入口づくりを主に担う「西栗倉村雇用対策協議会」が設立された。2008年には、森林という地域資源を利用し経済循環を生み出す、具体的には村と所有者が「長期施業委託契約」を結び、村が森林資源を管理・整備し、50年育てた森林をさらに50年後の次世代に残し、村を百年の森林に囲まれた上質な田舎にしていこうという展望を掲げている「百年の森林（もり）構想」が開始され、2009年には、その事業のための「共有の森ファンド」が創設された。2010年には雇用対策協議会の後継組織であり、インキュベーション機能を担う移住者によるベンチャー企業である「西栗倉・森の学校」（村の木材加工・流通拠点となっており、2011年にオリジナル製品ユカハリシリーズの生産・販売開始）が事業を開始した。2011年に、西栗倉村の長期施業委託契約を締結している森林は、適切かつ持続的な森林管理と生物多様性保全が図られているとして、国際認証制度であるフォレストストック（FSC）認証を取得した。長期施業委託契約による森林管理と西栗倉・森の学校によって西栗倉村産木材の高付加価値化が図られることになったといえよう。

そして、2015年には「定住しなくて、いいんです」をキャッチコピーにした、地域おこし協力隊と連動し起業を促す学びの場である「ローカルベンチャースクール」が開設された。2016年からは、村の付加価値と雇用を創出しうるベンチャーに対して補助金を支給する、地方創生推進交付金を活用した「新事業創出に係る研究開発事業」が開始されている。2017年にはローカルベンチャースクールと連動した、1年間自らがテーマを設定し生き方や生業を探求する「ローカルライフラボ」や地域住民とのつながりづくりやコミュニティ意識の向上を目的とした「ローカルモータル研究会」も始まっている。これらの他地域に先駆けて行われた取り組みは、西栗倉村の認知・イメージの向上に資するものとなったといえよう。

また、2019年には西栗倉村の林業の川上から川下のバリューチェーンを構成する企業によって、一層の連携を図るための「西栗倉百年の森林協同組合」が設立された。西栗倉・森の学校さらに西栗倉百年の森林協同組合は、林

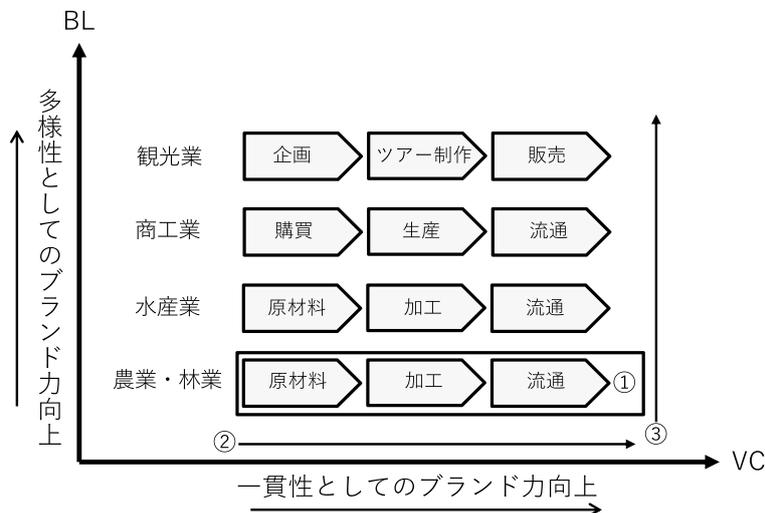
業バリューチェーン上のプラットフォームの機能を果たす組織となっている。

上記のような取り組みによって、2017年には年間約2000人が西栗倉村を視察し（観光客は2016年「道の駅あわくらんど」に約19万人）、現在までに、森林管理や木質バイオマスエネルギーを含む10社以上存在し売上の6割を占める林業のみならず、日本酒販売店やレストラン、温泉（宿泊施設含む）といった様々な業種の移住者によるベンチャー企業が誕生している。白石（2018）は、上記のような取り組みによる移輸出の増大への貢献と、地域内の産業連関の拡大があったことを推計している。

西栗倉村の移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセスは、おおよそ2006年から①地域へのきっかけづくり入口づくりの準備期、そして、2010年から②地域住民とのつながりづくりの整備期という段階を経ており<sup>1)</sup>、また、西栗倉村の移住者起業の地域エコシステム形成は、図2を基にした図3で示すように、①林業というレイヤーに特化し、②そのバリューチェーンの統合化（具体的には林業の6次産業化）を進め、③それを梃とし範囲（レイヤー）を拡大している（村中、2020、2021）。

これらのことを、総合型の傘としての地域ブランドモデルで分析してみると、西栗倉村は、百年の森林構想（この中で「上質な田舎」をキーワードとして挙げており、これが地域ブランド力の源泉となる地域ブランド・ビジョンとなっている）を基にして、森林という村に豊富にある地域資源を用いた、地域ブランド・地域資源ブランド統合型戦略（フィードバック・ループ強化）の形で、「買いたい」、「訪れたい」、さらに「住みたい」地域としてブランド力を向上させつつあるといえる<sup>2)</sup>。また、西栗倉村の移住者起業の地域エコシステム形成パターンから、地域ブランドとしての一貫性と多様性を図っていると見える。西栗倉村では、2017年に役場内に「地方創生推進班」が設置され、教育や子育てといった様々なプロジェクトが開始されている。今後、地方創生推進班は、村の産業間や既存コミュニティを連携させるプラットフォームとして機能を果たすことになり、多様性という観点からさらなる地域ブランド力の向上に資するものとなる。

図3 西粟倉村の移住者起業の地域エコシステム形成パターン



出典：村中（2020, 2021）より作成。

## V. おわりに

本研究は、地方創生という文脈の中で別々に論じられることが多い「地域ブランド論」と「地域エコシステム論」を、鳥瞰的な視点から統合する試みの一端である。

地域ブランド論の議論を整理した、総合型の傘としての地域ブランドモデル、さらに、移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセスと地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワークを基に、事例分析を行った。これらの理論枠組みは、地域エコシステム形成そして地域ブランド化の取り組みの可視化につながるものである。理論枠組みを検証し、さらに精緻なものにするためにも、他地域の事例分析を行う必要がある。

本研究は、地域ブランド論の中で議論となる、地域ブランドに関わるアクター（自治体、住民、企業等）のネットワークの側面を取り入れておらず、この点は今後の課題である。

### 注

- 2006年に西粟倉村にベンチャー企業が誕生し、2007年に地域への入口づくりを担う協議会が設立され、2008年に百年の森林構想が始まったことから、①準備期は2006年からとなり、そして

2010年に村のインキュベーション機能を担うベンチャー企業が事業を開始し、その後、地域住民とのつながりを創る場が設けられたことから、②整備期は2010年からという段階を経ている（村中、2020, 2021）。

- 2011年に販売開始され2018年には3億円の売上を上げているユカハリシリーズや、2017年には年間2000人が村を視察し、2019年までに100人以上が村に移住しており、買いたい、訪れたい（これらのリピーターがいることが予想され、交流したいという段階も経て）、さらに住みたいという地域ブランド化の段階を経ているといえよう。

### 引用文献

- Aaker, D. A. (2004). *Brand Portfolio Strategy*, Free Press.
- 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』30 (8), 14-17.
- 電通 abic project 編 (2009). 『地域ブランド・マネジメント』有斐閣
- 原田保・三浦俊彦編 (2011). 『地域ブランドのコンテキストデザイン』同文館出版
- 生田孝史・湯川抗・濱崎博 (2006). 「地域ブランド関連施策の現状と課題」『Economic Review』10 (3), 30-49.
- 岩永洋平 (2020). 『地域活性マーケティング』ちくま新書

- 井筒耕平 (2018). 「ローカルベンチャーを支える地域おこし協力隊—岡山県西粟倉村の事例から」 地域活性学会第10回研究大会
- 神野直彦 (2002). 『地域再生の経済学』 中公新書
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management*, 3rd Edition, Prentice Hall.
- 小林哲 (2016). 『地域ブランディングの論理』 有斐閣
- 牧大介 (2018). 『ローカルベンチャー』 木楽舎
- 村中均 (2014). 「顧客視点による地域ブランド化段階モデル」 『地域活性学会研究大会論文集』 6, 66-69.
- 村中均 (2020). 「ローカルベンチャーの地域エコシステム形成パターンの分析」 『地域活性学会研究大会論文集』 12, 23-26.
- 村中均 (2021). 「ローカルベンチャーの地域エコシステムのダイナミクス」 『地域活性研究』 14, 153-161.
- 村山研一 (2007). 「地域ブランド戦略と地域ブランド政策」 『地域ブランド研究』 3, 1-25.
- 根来龍之 (2017). 『プラットフォームの教科書』 日経BP社
- 西澤昭夫 (2018). 「制度的企業家と地域エコシステムの構築」 『経営力創成研究』 14, 57-69.
- 佐々木一成 (2011). 『地域ブランドと魅力あるまちづくり』 学芸出版社
- 佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉 (2009). 『新版 地域ブランドと地域経済』 同友館
- 関満博・及川孝信 (2006). 『地域ブランドと産業振興』 新評論
- 白石智宙 (2018). 「農山村における地域内経済循環の構築過程分析—岡山県西粟倉村を事例に」 『財政と公共政策』 40 (1), 80-92.
- 高木聡一郎 (2019). 『デフレーミング戦略』 翔泳社
- 筒井一伸・嵩和雄・佐久間康富 (2014). 『移住者の地域起業による農山村再生』 筑波書房