

グローバル競争時代の自治体の国際戦略 —地域の付加価値向上への貢献—



高崎経済大学経済学部経営学科教授・地域連携戦略室長 佐々木 茂

1 はじめに

今日の地域を取り巻く生活環境の変化は、人々の暮らし方そのものに大きな影響を及ぼしている。少子高齢化、人口減少、過疎化、産業の空洞化、中山間地域の農林業の衰退、河川とその流域の開発による河口域にあたる海洋の磯焼け（海藻が広範囲にわたり消失する現象）と漁獲量の減少、低価格志向とダウンサイジングの急速な進展に伴う非正規雇用増大による雇用不安の拡大など、従来型の中小企業取引スタイルと農林水産業や観光業のビジネス・モデルでは対応できない課題が次々と現れてくるようになった。

さらに、起業に挑戦する人々が集まるクリエイティブ・シティは、先進国から新興国へと移転するようになり、地域の活力の源泉を巡る国際間の競争も厳しさを増している。

これらに対して、郊外に分散したまちを地域の中心部に回帰させることによって、効率的な生活環境の充実と従来の都市や生活インフラの再利用に取り組む動きも見られるようになってきた。また、農業の法人化も進み始め、少しずつではあるが、変化への対応もないわけではない。しかしながら、変化の速度は、日増しに加速しており、保護政策や日本人だけをターゲットとするような対処法では簡単に解決できないのが現状であろう。

地域に密着した中小企業の支援や農業の活性化や観光による地域の再生は、より地域の実状に基づいた分析と政策立案と実施のできる主体が取り組むべき課題である。それは、国内外を問わず、地域が考

えるべき課題へと変化していると言えるのではないだろうか。

地域の特性に基づいた施策を、一般の企業に見られるようなコモディティ商品（類似商品との差別的優位性の低い商品）の競争に地域の産業を巻き込むのではなく、あくまでも、地域特性の持つ付加価値を前面に打ち出し、地域のブランド価値を高めることのできる支援こそが、自治体に求められている地域活性化戦略の基本と言えよう。

その意味で、自治体の国際戦略は、まさに、地域の持つ多様な資源を背景とした地域総合戦略の立案と実施に他ならない¹。

本稿ではこうした問題意識の下、上記の中小企業、農業、観光業を中心とした自治体国際戦略の有り様を論じていくことにしたい。

2 グローバル化に対応する地域マーケティング

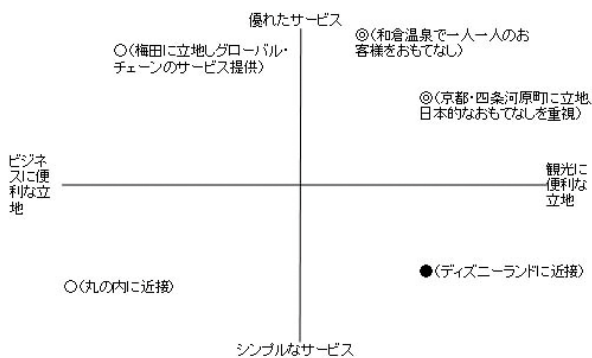
地域マーケティングは、企業のマーケティングの考え方を地域活性化に応用したものであり、地域内の産学官民が連携して推進に当たるものである²。取組の主体は、自治体、商工会議所などの団体、地域活性化に積極的な地域の企業、NPOなど地域や課題によって異なってくる。

自治体の国際戦略を考える場合に、地域マーケティングで対象とするテーマは、コトラー³によれば、以下の4つに大別できるであろう。すなわち、①中小企業の海外展開支援、②企業誘致、③農産物輸出、④観光誘客である。

取組に当たっては、まず、地域内の資源を把握するところから始まり、その後は、企業のマーケティ

ングと同様に、STPを検討することになる。すなわち、対象とする市場のセグメント（区分）を見つけ出すセグメンテーション（Segmentation）と、そのセグメントのどこを具体的なターゲット（標的,Target）顧客とするか、そして、他の地域との競争の中で、差別的優位性を獲得するためにどのような市場地位を確立するか(Positioning)を検討する。

図 宿泊施設のポジショニング⁴



図は、日本のシティホテルをポジショニングした例示であり、横軸には顧客の利用目的をとり、縦軸にはサービス・レベルをあてはめている。こうした分析から、どのポジションに自社を位置づけるかが明らかとなる。地域においても同様に、複数の切り口を用意し、他地域との競争上の位置関係を分析し、不足する資源を補足し、個性を磨くことで、他地域にアピールできるようになる。

さらに、マーケティングの実行には、地域のアイデンティティを伝えることのできるブランド戦略が欠かせない⁵。

これに続いて、地域マーケティングのマーケティング・ミックスを検討・計画・実行する。その要素には、製品、価格、プロモーション、販売経路の確立がある。マーケティング・ミックスの組み合わせが決まると、地域のアイデンティティを伝えることのできるコンセプトを検討する。つまり、その地域に出かけてみたり、その地域の企業を活用したりした場合に、何が実現できるかを伝えるメッセージが必要となる。

たとえば、香川県の「うどん県」や大分県の「温

泉県」が分かりやすい例と言えよう。一言で言い切ってしまうことで、曖昧なイメージを払拭させることができるのである。

では、地域マーケティングで対象とする4つのテーマを順に見ていくことにしよう。

3 中小企業の海外展開の支援

この取組は、従来、中小企業庁やJETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）や総合商社の支援を受け、活発に行われてきた。しかし、政府の支援は全国一律の基準で施行され、また、大手企業の下請的な立場での海外展開が主流であったと言えよう。そこで、地域が主体となって中小企業の海外展開を支援することにより、地域の企業が独自の国際展開ができるようになると期待される。

埼玉県では、財団法人埼玉県産業振興公社を中心に、県内の中小企業の海外展開を支援している。また、上海にビジネス・サポート・センターを構え、インドネシアなど4か国には、アセアン・ビジネス・サポート・デスクも開設している⁶。

さらに、東京都立産業技術研究センターは、神奈川県、埼玉、千葉、長野の4県の公設試験研究機関と連携し、中小企業の製品輸出用の国際規格への対応をサポートするサービスを始めた⁷。

現地の情報や人的ネットワークを活用し、専門家の知見も取り入れた本格的な輸出支援体制が整備されると、中小企業であっても、自社製品を核に輸出に取り組むことも可能となるであろう。

4 企業誘致

国際戦略と言っても、海外に出て行くことばかりが取組内容とは限らない。外資系企業を誘致することもまた、地域経済にとっては多様な貢献につながる。

企業誘致については、これまでも企業団地の造成や創業支援の機関の設置などを通じて、積極的な取組が行われてきた。しかしながら、農地を工業用

地に転換しても、借り手が見つからず更地のままになっているところも少なくない。誘致に当たっては、その目的を明確化しておく必要がある。

(1) 雇用の増加と付加価値の向上

かつては、多くの自治体が製造業の大工場やショッピング・センター（SC）の誘致を盛んに行ったが、必ずしも付加価値の高い産業とは言えなかった。アジアなど低賃金地域との競争に晒（さら）されると、急激に国内生産を諦めざるを得なくなった。SCは、正規雇用を生み出す場ではなく、店舗にもよるが、周辺の競争環境の変化次第で、スクラップ&ビルドのサイクルも短縮化する傾向にある。

したがって、誘致する企業の事業内容の吟味が重要であり、知識レベルの高い産業の誘致が望まれるところである。埼玉県で言うならば、ライフサイエンスやバイオ⁸の分野の企業誘致による雇用増加は、進出地域の所得水準の向上につながる。それに加えて、オンリーワン技術はあっても海外展開には難のある中小企業が、誘致した外資系企業と連携して、国内から海外に展開できるようになれば、おのずと市場は拡大する。

(2) 地域の産業に特徴を持たせる

イギリス、フランス、ドイツでは、業種を絞った誘致戦略を展開している⁹。地域内に不足している分野の企業を誘致することによって、特徴のある産業集積を形成し、国内外に地域のアイデンティティとして発信することに成功している。工業団地の開発に当たっては、地域マーケティングの発想で、地域に不足した資源を把握し、地域特性の形成に相乗効果となる企業をターゲットにした上で、それらの企業へのアピールが求められる。

地方自治体であれば、地域の実状を詳細に把握し、海外でのプロモーションや営業活動を通じた誘致が可能となる。こうした活動を通じて、新たな連携の機会が生まれ、地域内でのイノベーションの機会も充実する。

5 農産物の輸出

近年の我が国の農業の活性化の取組として、農産物のブランディング、農商工連携、そして、6次産業化が重視されるようになった。折しも、世界では、日本食の美味しさや健康面での効用が注目され、欧米やアジア地域でも人気が高まっている。ターゲットは、富裕層や健康志向の消費者であり、安心・安全が特徴である日本の農産物への注目度も高い。

埼玉県の場合、深谷ネギの知名度が高い。このネギは、大正時代に市場を拡大して、ブランド化に成功した歴史を持つ。今、他の農産物へのブランド拡張を検討しているという¹⁰。

彩の国ブランドの取組にも注目したい。県民イメージ調査でもトップ10に4品目がランキングされるようになってきた¹¹。

さらに、地元出身の企業がアンテナショップをチェーン店化し、都内を中心に埼玉県のブランド野菜を販売している¹²。こうした取組は、日帰りで埼玉を訪れる外国人観光客を通じて海外への口コミの素を形成することにも役立つはずである。

このように、地域の産品ブランドの統一化、体系化が進むことによって、海外市場向けにも明確なブランド・ストーリーが作られ、輸出の可能性が高まると言えよう。

6 観光誘客

観光分野では、ようやく外国人を誘客するインバウンド・ツーリズム（海外からの観光客の誘客）がスタートした。しかし、この取組では、マス・ツーリズム（団体旅行など数を集めることに重点を置いた観光）が優先されてしまい、低価格志向の域を出るものではない。

アジアからの観光客が増加したこと自体は良いのだが、彼らの訪れる地域は、関西に始まり、名古屋を經由し、富士山や横浜を見物し、都内に入るというゴールデン・ルートが中心である。そこから外れ

た地域は、当該地域からのトップ・セールスに代表される積極的な誘客や航空路線などの新設によるキャンペーン、あるいは、映画やドラマの舞台として使われた場所を除くと、なかなか訪問してもらえないのが実態である。

その一方で、長野県白馬村では、長野オリンピック前後からワーキング・ホリディで受け入れた欧米やオーストラリアの人たちが多数移住し、母国語でブログを通じて情報発信をしている。これがきっかけとなって、冬期にインバウンドのスキー客が増加し、成田空港や新幹線長野駅からの直行バスの定期運行が相乗効果となって、誘客に成功している¹³。

埼玉県の観光地は、東京からのアクセスが容易であり、マス・ツーリズムとしてのアジアからの観光客だけをターゲットにする必要はない。むしろ、東京に駐在する外国人や来日経験のあるリピーターを対象に、旅行代理店のパッケージ・ツアーではなく、自分で見つけて楽しめる観光、つまり、着地型観光のお手伝いをするのが、さらなるリピーターを呼ぶことにつながるのではないだろうか。

埼玉県内には、こうしたニーズを持つ外国人観光客に適した資源が豊富に存在する。たとえば、秩父

市では、文化・自然を体験できる。長瀨町は、ミシュラングリーンガイド・ジャポンで一つ星に選定され、スポーツ・ツーリズムにも参加できる。川越市では、歴史や街並みを楽しみ、地域特産のお芋スイーツを味わえる。さらに、久喜市の鷲宮では、アニメのラキ☆スタの聖地化を目指した地域住民によるまちづくりの取組もあり、コンテンツ・ツーリズムの盛んな地域としても注目されている¹⁴。

7 むすび

地域の再生が言われて久しいが、地域の資源を精査して、地域マーケティングの考え方でターゲットを明確化し、ニーズの変化に対応できる柔軟な姿勢を持ちながら、地域一体となって、再生に取り組みない限り、容易に現状を打破することはできない。

こうした地域マーケティングの考え方を地域の国際戦略に活かすとともに、隣接地域（県）にも個性的な資源が多数存在している点にも配慮したい。観光客や消費者の求めるニーズに合わせて、広域連携によって、相互に協力しながら、地域資源の魅力を一層充実させて、国際戦略を展開することも重要な取組の一つと言えよう。

脚注

- 1 佐々木茂著「地方自治体の総合的な国際戦略～地域の自立を促す戦略構築へ～」自治体国際化フォーラム Apr.2012, pp.2-5.
- 2 石原慎士、佐々木茂著「第5章 地域ブランド」、佐々木純一郎編「地域経営の課題解決」所収、同友館、2013, pp.131-169.
- 3 Kotler, P., Haider, D. H., Rein, I. 著、MARKETING PLACES, The Free Press, 1993, 井関利明監訳『地域のマーケティング』東洋経済新報社、1996, p.239.
- 4 佐々木茂著「サービス／ホスピタリティにおける競争とマーケティング」徳江潤一郎編著、『サービス＆ホスピタリティ・マネジメント』所収・2011、産業能率大学出版部
- 5 石原慎士、佐々木茂著、前掲書、pp.131-169.
- 6 <http://www.saitama-j.or.jp/asean-bsd/> 2012年11月24日アクセス。
- 7 日刊工業新聞、2012年9月5日、p.25.
- 8 廣瀬信己、外資誘致と外資規制、調査と情報、600号、2007, pp.4-7.
- 9 同上論文, pp.4-7.
- 10 日経MJ、2012年9月3日、p.18.
- 11 日本経済新聞地方経済面埼玉、2011年2月4日、p.40.
- 12 日経MJ、2012年8月20日、p.15.
- 13 高崎経済大学地域政策研究センター編、Annual Report 2010、2010年度9号、pp.19-22.
- 14 山村高淑著、「相次ぐ仕掛けでオタク層を取り込むコンテンツ・ツーリズムの成功例に」、日経グローバル、No.194、2012.4.16, pp.50-51.

寄稿者

佐々木 茂 (ささき しげる)

高崎経済大学経済学部経営学科教授・地域連携戦略室長

専門：マーケティング、流通システム、まちづくり、ツーリズム

主な著書：『流通システム論の新視点—トータル流通システム構築に関する研究』（ぎょうせい、2003年）
『地域政策を考える—2030年へのシナリオ』（勁草書房、2009年）など多数