

集客都市と魅力あるまちづくり ～自治体の地域ブランド戦略化に向けて～

大阪市立大学大学院文学研究科 助教授 橋爪 紳也 氏



◆ 略 歴

昭和59年3月京都大学工学部建築学科卒業後、平成2年3月大阪大学大学院工学研究科博士課程修了（環境工学専攻）。平成13年4月より大阪市立大学大学院文学研究科アジア都市文化学専攻助教授。
主な著書に『日本の遊園地』（講談社現代新書、2000）『集客都市－文化の「仕掛け」が人を呼ぶ』（日本経済新聞社、2002）等がある。

はじめに

私は建築、都市計画を専門としながら、現在大学院の文学部に属して、都市文化学の研究を重ねています。今日は「集客都市と魅力あるまちづくり」というタイトルでお話をします。最近大阪府もブランディング大阪、大阪ブランドの確立ということでいろいろと作業を進められていますので、以下、地域のブランド、あるいは都市のブランドはどういうものかということについての私の考えを申し上げたいと思います。

近年、世界的に、国家戦略として自分の国をどのようにブランドとして示すのかということが注目されてきています。そのきっかけとなったのは、イギリスがブレア政権下の1997年に「クールブリタニカ」というキャッチフレーズで、イギリスはクールだと世界にアピールしたことです。これが非常に成功して、ほかの国々や地域もブランドを作らなければいけないということになったのです。

イギリスの場合は二つの大きな戦略がその後作られました。一つは国家の広報戦略です。自分の国をいかに対外的にアピールするのか。例えば信頼と統合性、創造性と革新性、世界に開

かれた社会、言論の自由とフェアプレーの精神、世界的な遺産があるというようにキーワードを作り、イギリスの中にあるさまざまなストックの中から、とりわけこのメッセージだけを伝えるのだということで重点化し、そこからまたさらに絞り込んで、創造性、革新性、オリジナリティーを最優先にアピールしようと決めました。もう一つの戦略は、ある特定の産業に絞って振興を図るためクリエイティブ産業に力を入れ、民間とのパートナーシップで産業を育成し、規制緩和することを考えました。クリエイティブ産業とは、デザイン、音楽、建築、ファッション、映画、演劇、アート、工業ソフトウェア、コンピュータゲーム、テレビ、ラジオ、広告、出版の13品を指します。そして、農業関係の振興予算等を削ってその分をクリエイティブ産業に回し、クールブリテンというものを世界にアピールして、これが非常に成功したのです。

そして、韓国がそのあとを追いました。有名なのは韓流です。今は「冬のソナタ」で多くの日本の女性が韓国のロケ地に行ったりしています。また、音楽などさまざまなものでも韓国の生み出したものはおしゃれで格好いいのだということ、

アジア全体に発信しています。あるいは、何か付加価値のあるソフト、コンテンツ系で頑張ろうということを韓国も展開したのです。

ブランディングの一つは文化と産業に共通する従来のインフラです。非常にソフトなインフラであると言えます。そしてもう一つが、外の人があこがれを抱くものを生み出す産業・文化共通のインフラを作ることです。大阪府が作られた大阪ブランド戦略検討委員会の資料には、ブランドとは「多数の人々の支持を得て確立された優位性を持つイメージ」だとまとめられています。また、「ブランド力のないものは単なる物である」という言い方もされています。この「ブランド力のないものは単なる物」という言い方に、商品に含まれる価値に対する大事な見方が含まれていると私は思います。

大量生産のころの発想に立つと、物の値段にはまず材料費、人件費などの製造原価があり、それに適正な利益や宣伝広告費が乗って商品の価値が決まり、市場原理によってその価値が出てきます。しかしブランドにおいては、原価が幾らであろうが、その商品を持ちたいという意欲、あこがれの対象として物の価格が決まってくるのです。私は、そのあたりを地域や都市計画の中に入れていくのかというのが、地域のブランディングということだと理解しています。

1. 地域イメージとブランディング

1-1 都市神殿論再考

私の考えを申し上げますと、まず優位性を持ったイメージがブランドであります。イメージとブランドに対する考え方を明快に分けるべきだと思います。つまり、大阪らしさ、堺らしさ、

岸和田らしさ、高槻らしさという言い方で、従来はわがまちのイメージを明確にしてきました。しかし、ブランドを議論する場合、それでは差が付きません。両者をうまく区別することが戦略性なのです。

20年ぐらい前に梅棹忠夫先生が、「都市神殿論再考」という文章のある本に書いておられました。これは、物の価値やルール、付加価値を決める場所ということが都市の本質だということです。つまり、人口が多い、工場が数多くあることが都市の本質ではなく、人口が5000人でも、あるいは300人でも、世界に流通する何かの価値を生み出している所、あるいは従来なかったものの値打ちを定める仕組みを生み出している所こそ都市なのです。

ヨーロッパの都市の起源を考えると、教会があつて市場があれば、そこは都市になります。人口の規模や産業の規模は関係がないのです。また、イスラム世界でいうと、大きなモスクが置かれる所が都市なのです。そこに軍隊がいて、商業が集積をし、結果的に巨大都市となるわけですが、このように何か価値を生んでいる場所こそ都市だという言い方ができます。つまり、大量生産大量消費の工場をたくさん抱え込んだ産業都市でもなく、住民をたくさん抱え込んだ衛星都市のようなものでもない、非常に小さくてもいいから、従来なかった生活を提案するような場所を抱え込んでいることが都市の本質だということです。つまり、先ほどのイギリスや韓国の考え方のように、都市レベル、地域レベルで文化を産業化する、あるいは外から見てあこがれの対象となる場所を作っていくことが、実は製造業なども含めて大事な都市の基盤になっていくのです。

1-2 イメージとブランドの差異

イメージとブランドはどう違うかについて、分かりやすい事例を幾つか申し上げたいと思います。以前、私が大学院の博士課程のときに、ケニアからの留学生が研究室に来たことがありました。ある日のことですが、彼は「この間京都に行ったとき、アフリカ料理の店があったので入ってみた。けしからん」と言うのです。つまり、その店ではケニアの料理もあれば、ほかのアフリカ諸国の料理も混じっていたことに腹を立てていたのです。我々は、東南アジアや南アメリカの国々のさまざまなものを入り交ぜた業態の雑貨店や料理店をエスニックだと思っています。しかし、それは東南アジアや南アメリカの人たちが考えている地域のアイデンティティーから見ると非常に間違っていて、他の国と一緒にするなと思うでしょう。逆に、アメリカなどで日本料理という看板を出している所に我々日本人が入ったときに、明らかに中国風のインテリアで、中華料理と韓国料理と日本料理が混じっているような店だったりした場合は、慥然とした思いを持つでしょう。

しかし、この誤解、地域に対するイメージをうまく選択的に使うと、それがブランドになる場合があるかと思います。また、民間の企業経営者たちは、しばしば意図的にそういう誤解を操作しています。以前、私はサーカスや大道芸の研究をしていたのですが、北九州のジャパンエキスポに国立のカザフスタンサーカス団が来ました。有名なプロデューサーである吉本興業の田中さんが仕掛けたのですが、カザフスタンは社会主義時代から国がサーカス団の面倒を見ていたため、ロシアサーカスの影響が大きく、民族色が全くありませんでした。そこで、その

プロデューサーは「ボリショイサーカスと同じような衣装で同じような音楽では客受けしない」と、サブタイトルを「オアシスの妖精たち」として、シルクロード風の衣装を女性の身につけさせ肌を露出し、ベリーダンスという腰をくねくねさせるダンスの合間にサーカスをする演出をしたのです。

実は、カザフスタンはシルクロードでも何でもなく、中央アジアですがイスラムでもない国なのです。ただ、日本人はそんなことは分かりません。それで彼らは納得して、ジャパンエキスポで興行をしていったのです。要するに日本人が非常にいいイメージを持つシルクロードを、縁もゆかりもない国のサーカス団がブランドとして使おうとしたのです。このあたりにイメージとブランドの差が見えてくると思います。地域イメージをブランドとして使うのは民間だけではなく、公的な観光のプロモーションの現場でもしばしばあることだと思います。

こうした成功事例でよく出るのは、北海道の対台湾プロモーションです。かつて台湾からは九州に相当人が行っていたのですが、そのチャーター便の枠を福岡から新千歳に移し、台湾から北海道に大量に人が動きだした時期があります。その最初のプロモーションで北海道がアピールしたのが雪祭りなのです。多分今でも台湾の人が認知している日本の祭りでもメジャーなものは、札幌雪祭りでしょう。なぜなら、台湾の人はあまり雪を見たことがなく、そもそも自衛隊が総動員されて演習のようにドラえもんなどの巨大雪像を作るというのが非常に変わっているからです。

そのあと、北海道全体にどんどん来てもらおうということで、航空会社や北海道の各自治体

の観光担当者が台湾を意識します。そこで最初に出た北海道のセルフイメージは「アジアの北ヨーロッパ」でした。つまり、わざわざスウェーデンやノルウェー、フィンランドまで行かなくても、ああいう自然は北海道にもあるというプロモーションをかけて大成功し、毎年何十万人かが台湾から北海道に行くようになったのです。そして、次に花のプロモーションをして、各季節ごとの花の名所があるので来てくださりとなげかけたのです。そのあとは気球に乗れる、ラフティングができる、カナディアンロッキーのような風景も北海道にあるというプロモーションをしかけたのです。今度は北海道のライバルはオーストラリアです。つまり、台湾の人が大自然に触れたいというときに、オーストラリアに行くか、北海道に行くかという選択肢があるのだそうです。ほかに、日本式の温泉も北海道の人は台湾の人に一生懸命広めました。

ここで大事だと私が思うのは、「アジアの北ヨーロッパ」だと北海道が自らのことを語り、台湾に向けてメッセージを出していることです。それは大阪に住んでいる我々には全然届いておらず、逆に届かせる必要もありません。これは、北海道が対台湾の関係で仮想敵と考えているヨーロッパツアーやカナディアンロッキー、オーストラリアの大自然ツアーに対して優位に立てるかどうから出てきている判断であり、自画像なのです。私はそういうことがイメージとブランドの違いだと思います。

民間でいいますと、沖縄も最近非常に面白い展開を考えています。去年の秋に那覇の商工会議所に呼ばれたのですが、沖縄の観光業者やホテルの皆さんが考えられているのは、長寿の地域であるということで、まず長寿のための食事

などをホテルで作り、定年後のリゾートホテルなどを造るということです。そして、「沖縄で長生きしましょう」とプロモーションしたいというお話をされていました。しかし実は沖縄が長寿の地域というのは我々の誤解で、沖縄県の平均余命は日本の都道府県中、真ん中より下なのです。この誤解の原因は、昔、奄美大島に日本一の長寿の人が居たことからくると思うのですが、奄美は鹿児島県なので沖縄県ではありません。ところが、大阪や東京の人は奄美も沖縄も一緒に、南の島でのんびりといいものを食べて長生きをしていると誤解しているのです。要は使うか使わないかがイメージとブランドの圧倒的な差なのです。

観光や集客の現場ではそういうものを徹底的に管理してきています。例えばシンガポールはアジア最大のコンベンション都市で、アジア有数の観光都市で、アジア有数のハブ空港を持っている都市ですが、シンガポールがそういう観光の都市になったのはオイルショックのあとですから、1970年代以降で、それ以前は農業国でプランテーションの国だったのです。戦後、貿易と工業で頑張るようになったのですが、それだけではだめだということで、観光を基幹産業の一つにしようと考えたのが1960年代後半から1970年ごろだと思います。そして、たかだか30年で、シンガポールは観光、買い物に非常に魅力的な町だと誤解させられてしまいました。

そこで大事なことは、かつて我々の持っていた工業都市、貿易港のシンガポール像、あるいは汚くてどうしようもなかった町を、短期間にガーデンシティという非常に美しい町にしたということです。行かれれば分かると思いますが、ショッピングセンターや百貨店、ホテルが並ん

でいるのは今も中心部だけなのです。あとはセントーサ島というテーマパークを集積しているエリアだけが非常に美しい歴史的な建物を残した観光地で、少し外れると工業地帯が広がっています。あるエリアだけ重点化してアジア有数の観光都市に変えていったのです。

また、少し前までは日本や韓国へのプロモーションにシンガポールは力を入れていて、南の楽園で買い物ができる、足つぼマッサージや体の手入れができるというイメージを出していましたが、最近日本は重点対象から外されているそうです。ほかにヨーロッパやアメリカも重点対象から外されているそうです。去年シンガポールの政府観光局の代表の方に話を聞きますと、「去年方針を変えた。重視しているのはこれからはインドネシア、中国、インドだ」ということで、自画像をヨーロッパの文化、植民地の雰囲気のある港町から、南のエスニックなアジアの特徴を持った町だと書き変えて、各地にプロモーションをしているそうです。

それで、幾つか柱としてこんな旅人を招きたいとしているのですが、その中で驚いたものが一つあります。それは医療ツーリズムです。要は病院も集客施設だという観点でプロモーションをかけているそうです。例えば中国とインドネシアの医者呼んで、プチ整形をするにはシンガポールに来てくださいという観光プロモーションをしています。

つまり、地域を選びながら自らのイメージを書き変えて、違うブランドで売り出すことを当然のようにしているわけです。日本の自治体が発関与するプロモーションでは、そういう戦略性が必要だとはなかなか理解されてこなかったと思います。

シンガポールの政府観光局の方が去年堺市に来られたときに、何にいちばん予算をつぎ込んだのかという質問をしたところ、マーライオンと即答されました。この30年間で、シンガポールの政府観光局はマーライオンを売り出すのに何十億円、何百億円かけたか分からないそうです。実は、マーライオンは人魚の像と何かとともに、行くのがっかりしますが、世界の三大名所なのです。しかし大事なことは、マーライオンの写真を見たら世界中の人がこれはシンガポールだと理解できることです。どんな媒体がどういうふうに関辛ガポールを紹介する場合でもマーライオン像を出すように、力を入れ続けてきたという話をされました。これが選択と重点化ということです。

また、シドニーといえばだれもがオペラハウスを思い出します。しかし、大阪といったときに、アジアの人がどんな写真1枚を思い出すのかは多分統一されていません。戦略性がないのです。行政が作る観光パンフレットは、地域バランスをとるというので、いろいろなものがだらだら並んでいて、どこに出すのも同じものを配っています。カニを売り出している日本海の温泉町はすべてカニカニ天国やカニカニ王国のように思っていると思いますが、そういうところに戦略性が要るのです。

1-3 地域のブランド化戦略

今申し上げたとおり、地域イメージは非常にあいまいな自画像や外から見た他者像の総和で、いろいろな要素が入りがちです。ブランドというのは、そこから戦略性を持って絞り込んで、その地域、あるいはその世代にとって、ポジティブなわが地域を代表する何かのシンボルを、

徹底して送り届けることがブランドなのです。

そういうことから考えますと、当然、複数のイメージをブランドに育て上げて違う場所に届けることになります。シンガポールがかつて日本や韓国に出していた南の楽園、買い物天国のブランドと、ヨーロッパなどに出していたエスニックな東の果ての植民都市のブランドと、最近インドや中国に出しているブランドは当然違ってきています。使い分けているわけです。その選択と使い分けというものが非常に大事になるだろうと思います。そして、そういう地域レベルのイメージとブランド形成を、都市や自治体レベルに落とし込んで考えていくことが今後大事だと思います。

2. 都市のブランド化の戦略

2-1 複数の都市像をはぐくむ

複数の都市像ということを私はしばしば申し上げます。例えば京都は、結果的にですが、うまく複数の都市像を持っています。ご存知のように京都は工業都市です。その話をすると、東京の人は「そうですね。西陣織と清水焼という伝統工芸がありますね」とおっしゃいますが、違います。京都は日本でもまれな内陸型の工業



都市で、港を持っていない工業都市でいうと豊田市に次いで日本で2番めの出荷額なのです。大体ベスト10に入る一大工業地帯を市内に持っていて、しかも大阪のように大量生産型の産業、製造業だけではなくて、むしろ多品種の付加価値の高い製造業が集積しているのです。企業名を出しますとローム、オムロン、島津製作所、任天堂、京セラというハイテク産業、あるいはワコールのような生活関連産業、第一工業製薬のようなものから三菱自工の自動車も造っています。ちなみに、昔は京都の総生産の5割は工業だったのですが、最近少し下がってきています。本社機能は残っていますが、製造拠点がだんだん出ていっているからです。

その二重のイメージをうまく利用して、本社機能を東京に置くよりは京都に置いたほうが良いと判断する企業がまだ相当あります。とりわけ海外的に京都に本社があるというのは非常にいいイメージを持たれがちです。しかし、これはブランドとして意図的に戦略性を持って作ったものではありません。京都市は明治以降、都が東京に移って以来、危機感を持って、琵琶湖疎水を造り、三大事業をやって、ひたすら工業都市を目指してきました。琵琶湖疎水はまだ水力発電など見えていなかったころ、東山や北山方向にずっと工業用水を回して、水車をいっぱい造って、水車で繊維産業を興そうというのがそもそもの発想で、製造業、工業を盛んにするためにやろうとしたのです。もし水力発電に移行する世界のエネルギー事情がもう10年ぐらいずれていると、多分東山や北山の今の京都の観光地のいちばんいいところは一大工場地帯になっていたと思います。

多分神戸も同じで、港湾都市なのですが、あ

る時期NHKのドラマで「風見鶏の館」などが
出てきてから、神戸がおしゃれな港町だという
ブランドができてきたと思います。私はこれは
神戸、長崎、函館、横浜の謀略だと思うので
すが、レンガ倉庫の並んでいる明治のころから
の古い港町がレトロというのは、多分その港が
役に立たなくなってから作った言説で、それが
懐かしい風景だなんて、私は思いません。しか
し、懐かしい、懐かしいと新聞や雑誌、観光
ガイドブックに書かれていると、イメージ操
作されて若い人は懐かしいと感じるようにな
っているようです。

北野町にある明治のころの洋館がおしゃれ
だというもの、私が子供のころは全く思いま
せませんでした。神戸の場合は、北野と港を
アピールすることで、モダンな港町だという
イメージを売り出したのです。実際は工業都
市なのですが、観光客は長田や兵庫の工業地
帯を見ても神戸だとは思いません。彼らにと
つての神戸は北野と海岸通りで、工場地帯
は観光客の神戸イメージから外れているので
す。そういう二重の町の姿を対象によって使
い分けることが、観光の中では大事です。

一方、今まで大阪と名古屋は観光の点では
あまり上手ではなく、実質とイメージが同じ
だろうと思います。しかし、物づくりや商売
の町、吉本、阪神、たこ焼きが大阪だ、「警
察24時」のテレビ番組で面白い言い訳を
する人がたくさん住んでいる町が大阪だと
外の人から言われたら「そうですわ」と、
そこで納得してはいけません。大阪の人は
正直なのですが、それは内向けにはよくても
、外向けにはよくありません。

私は大阪のミナミの生まれなのですが、大
阪の人の最大の誤解は、大阪人はだれに
でも心を

開いて、非常に多くの人に打ち解けやす
い、入ってくるのを拒まないと自分で思
っていることです。外から見ると、参入障
壁があって入りにくい町の一つが大
阪なのだそうです。京都のほうがまだ
入りやすい、福岡などはとても入り
やすいそうです。

タイの貿易の方と前に話をする機会があ
ったとき、「大阪は最もハードなマーケ
ティングである、タイの小さな企業が
参入するときの壁がとても厚い、福
岡はその障壁がすごく低い」とおし
やっていました。大阪で参入できれば
日本中どこでも簡単に入ることができる
のだそうです。私にはよく分かりませ
んが、少なくとも、大阪のルールや
大阪での商いのしかたが分かってい
ない人には、大阪は非常に入りにく
いだろうと言えます。

また、私は母方が戦前から京都に
いる三代目なのですが、まだ京都人
になりきれません。古い京都の人
からは「まだ三代目か」と言われ
るのです。ただ京都は、外から
来た人の居場所がきちりあって、
外から来た人がお客様として
そこに住んで商売するのは入り
やすいのです。ただ、もともと
土地の人間だという振る舞い
をするまでには道のりが遠い
と思います。

2-2 ブランド化を図る産業連関 文化・産業を事例として

都市のブランド化を図る戦略の2点めは、
産業連関ということです。従来は文化と
産業はなかなかつながらなかったと思
うのですが、イギリスのクールブリ
タニカや韓国の韓流を見ていると、
文化が産業を育てることにより、も
うかる可能性があるということが分
かります。つま

り文化も、製造業におけるプラットフォーム、産業連関の考え方を応用すべき分野なのです。このような文化・産業のプラットフォームを考えたときに、コンテンツを作るだけではなくて、世界中から投資を呼び込み人材を集めることも大事だろうと思いますので、幾つかの事例をご紹介します。

例えば文化や芸術を消費するメッカのような場所の一つにラスベガスがあります。日本で生まれたエンターテインメントであるK-1もラスベガスに行き、そこでの興行で収益を上げています。従来の男どものいかがわしいカジノのまちから、テーマパーク的なホテルを集めて大衆娯楽とする健全な娯楽地に進化したラスベガスは、今、文化を消費する現場として世界中の投資が集まる場所となりました。

逆に、自治体がかなり力を入れて、エンターテインメントを産業化した事例も数多くあります。例えばカナダにあるシルク・ド・ソレイユ（太陽のサーカス）はフランス風のアートに特化したサーカス団ですが、カナダのある地域がそのプロデューサーを重点的に支援して大エンターテインメントに育てました。彼らが収益を上げているのはラスベガスです。有名な「Oオウ」（シルク・ド・ソレイユのショー）など、10年間ロングランの演目があるのです。ラスベガスやフロリダのディズニーワールドに常設館があって、世界中を順番に何チームもが古い出し物で回っています。本拠地はカナダですが、もうけるのはアメリカのマーケットというように産業の連関を世界規模でかたちづいているのです。つまり、その利益が本拠地の自治体に落ちるところに意味があります。

また、消費の現場と生産の現場が合致すると、

ハリウッドやブロードウェイのように、世界中のミュージカルやエンターテインメントビジネスで成功したい人が集まってチャンスを探すようになります。劇場があって、オフ・ブロードウェイがあって、オフ・オフ・ブロードウェイがあって、若い人がわずかなお金でもかくチャンス求めて、小さな実験的な小屋でロングランをやっている。そこに投資家が見について、面白いと思ったら彼をバックアップして、大きな劇場で興行できるような支援をする。そういう人材育成と新しいエンターテインメントの創造と消費の現場が全部合致した仕組みができています。

日本の自治体がされている箱物の劇場や市民会館系の最大の弱点は、そういうプラットフォームがない、少なくとも投資を呼び込む仕掛けがないことです。どこかで作られたものと呼んでくるというのは単なる興行で、それで市民の文化的な意識を高めるのが従来の文化行政だと思いますが、それでは産業連関というところにはなかなか及びません。投資家の目の前で魅力的なコンテンツを見せて、それに対してお金が集まるような仕組みを作り上げていくということがないのです。

あるプロデューサーが、住之江の造船所の跡地で、劇団を育成して投資家に見てもらおう場を作ろうとしています。彼のアイデアは、毎週週末に若い劇団を主宰している人たちが造船所の跡で芝居を打つ。お金を持っている金持ちを集めてとりあえず見てもらおう。彼らが面白いと思えば、ファンを組んで投資をし、まずそこでロングランを行い、もっと人気が出れば大劇場でロングランするための金を集めるということです。このように、行政も、製造業を優遇して

振興するという発想を、文化やエンターテインメントに応用してしかるべきだと申し上げたいと思います。

こうした事例は、民間では戦前、阪急東宝グループが形にしました。宝塚で少女歌劇を作るだけでなく、日本中の主要都市に宝塚劇場という名前の映画館を作っています。松竹では、東京や大阪などの大都市の主要劇場を順に買収して、道頓堀の五座はすべて松竹系という状況を作り上げていました。洋画においても松竹座チェーンを作って、ありとあらゆるエンターテインメントを独占して、一斉にその価値を高めていたのです。

私は行政もマネジメント、産業振興という発想に立って、文化を育てなければいけないと思います。演劇やアートの現場の人に話を聞くと、自治体の行っている文化行政の最大の問題点は、すぐ大きな箱を造ろうとすることだそうです。つまり、議員の先生がこれぐらいは要るのだと、隣の町が1000人ならうちは1500の席だというふうにいす席を作ってしまう。それでは文化は絶対育たない。それよりも100~200人で満杯となる小さな箱をたくさん造って、若い者に安い値段で自由に使わせたほうが、文化は生まれるのです。

この文化・産業のプラットフォームというのは、人口がわずかな自治体でも、ある分野に突出して何かを作ろうと思えばできると私は考えています。その事例として最近よく申し上げるのが有馬温泉です。「プレジデント」という雑誌に短い文章を書いて紹介したのですが、有馬温泉がこの夏に「サンダーバード展」をやっています。御所坊という伝統のある旅館のオーナーが玩具の博物館を造ったのですが、イギリス

の人形劇である「サンダーバード」の人形を作った職人の手による本当のリアルな、物語の場面を再現した人形などを展示しています。

なぜ有馬で玩具なのかというと、そこからが彼の作った物語なのですが、サンダーバードという操り人形は目や口が動くのです。あれは文楽人形の動きの技術移転だそうです。つまり、サンダーバードの人形を作ったある職人が明石か須磨にしばらく居て、文楽人形の頭を打つ勉強をして、それを技術移転してサンダーバードの人形の顔が動くようになったのです。兵庫県に限定していえば、淡路がそもそも浄瑠璃、文楽の本場で、西宮戎は人形芝居の神様であり、くぐつ（木彫りの操り人形）の神様でした。また、かつて兵庫県は日本の人形芝居のメッカであったのです。そして、有馬温泉も兵庫県だから、実はサンダーバードのルーツは神戸人形と西宮戎神社だったというのが彼の理屈です。それで有馬と人形芝居の連関をつけていったのです。

彼がスカウトしたのは、日本で多分2人しかいない職人です。1人は亡くなったので、国内で世界に通用しているオンリーワンの優れた職人をスカウトして、博物館の館長にしました。彼は厳しい審査を受けて職人になり、工房の親方になるというドイツのマイスター制度のようなものを有馬に作りたいのだということです。工房を運営するマイスターは、近代的な経営学もちゃんと学ばなくてははいけません。中小企業の社長を育てる英才教育のような仕組みを有馬で作りたいとおっしゃっています。今は工房があって、ミュージアムがあるのですが、あと二つ、学校と、芝居小屋、劇場を造りたいという話を先日されていました。

有馬温泉は、JTBのバックアップで、宿泊

だけではなくて、日帰りの昼間の観光部門で、この2～3年で日本一を獲得しています。宿泊も大事だが日帰りも非常に大事だということです。これは地震のあと、昼間の観光客を増やそうということで、有馬の一部の人たちがイメージを変えて、レストランやおしゃれなケーキ屋や土産物屋などを作り、従来の有馬ブランド、関西ローカルの奥座敷のようなものを断ち切って、日本中、アジアから来て、日帰りでおふろに入ってくださいという温泉町に変えてしまったからです。

人形芝居の劇場は温泉町での役目を終えた劇場です。そこを改装して、おしゃれな人形芝居のミニシアターにしたいと彼は言っていました。そして、昼間は家族連れや女性ばかりの日帰り客のための健全な芝居を上演し、夜は男の団体向けに、若干エロチックだが上品な人形芝居を上演して、有馬の新しい芸能にしようということです。

学校、物を作る現場、上演する場が、地域の中にあるいろいろな物語と関連して、文化と集客関連の産業が結びつくような仕組みを意図している点が特徴であり、面白さでもあると思います。本当にすき間で小さな分野でも、こだわりのある人がいて、徹底的にこれを産業にしていくのだというように展開する。本当に小さいスペースが関連してうまくできていれば、文化の産業化はまだまだ可能性があると思います。

2-3 生活提案・ライフスタイルデベロップメント

都市のブランド化戦略の三つめは、生活提案（ライフスタイル・デベロップメント）を取り

込むべきだということです。地域や都市が持っているあこがれとは、あそこに行けばこういう過ごし方、こういう時間の使い方ができると事前に分かっていることだと思います。例えばディズニーランドやテーマパークは完全にそういうことを考え抜いたビジネスです。外でどれだけしかめっ面をしている部長や課長なども、お孫さんとディズニーランドに行けば孫からせがまれたミニちゃんの耳飾りをつけるというように、その中にはそこ独特の時間の過ごし方やルールがあります。このようなルールを実際のまちの中でも考えていくことが生活提案だと思います。

幾つか事例を申し上げます。シンガポールは、政府観光局が以前ライフスタイル・デベロップメントという生活提案課、生活開発課のようなものを観光局の中に置いていました。その局のミッションは、夜を楽しくしましょうということです。従来シンガポールの夜は全然アトラクションがなかったのです。食事が済んだらホテルに帰らざるをえない。そのあとの何時間をどれだけ魅力的にするのかということで、徹底して部局横断型でさまざまな夜の過ごし方を作りました。またシンガポール航空のハブ空港なのでトランジットが多いのです。夜の11時や真夜中に飛ぶ便があるので、食事のあと飛行機が飛ぶまでの2～3時間、観光客もどこかで時間を過ごさないとはいけません。それで、政府観光局が調整役になったと聞いています。夕方から開く動物園、ナイトサファリをオープンさせ、動物の夜の生態をそのまま見せるようにしました。「ジュラシックパーク」のような感じで、真っ暗闇の中をトラムに乗って夜の動物の生きざまを見るのです。実は、夜行性の動物だけではなく

くて、キリンでもゾウでも何でも夜のほうが元気なのです。

あるいは川の港の倉庫街だったクラークキーなどを、夜、非常に美しい集客施設群にして船上レストランを造る。あるいはボートキーというオフィス街の中に観光屋台村を造って、そこを観光客のためにも使わせています。あと有名なのはイルミネーションで、秋から新年にかけてアジアで最も美しいイルミネーションをしています。シンガポールは多民族都市なので、マレー人の祝祭とクリスチャンのクリスマスと中国系の人のチャイニーズニューイヤー、旧正月などを連ねていくと、何か月間も町が光り輝いていることになります。それで、企業や住民のイルミネーションコンクールのようなものを作りながら、商業地だけ重点的に光り輝いているアジア最大の夜の風景を2～3年で作り上げたのです。政府観光局はそれに先立ち、世界中の夜景を調査して、ベストチョイスを考えて提案したのだとおっしゃっていました。申し上げたいのは、夜の時間帯の過ごし方の提案を観光や集客のところが考えて、各部局がこれに対して何らかの事業を展開するということです。

あと、面白かったのはヒューストンです。ヒューストンというのはテキサスですからアメリカ南部の文化を想定した地域で、毎年大きなロデオの大会などもしていたそうです。ところが、この何年かでアメリカの国策もあって、中南米から大量のスパニッシュ系の移民が入りました。また、ベトナム、韓国、日本の人もかなり入ってきました。そういう、新たに入ってきた人たちにアメリカ南部のロデオをさせている場合ではなかろうと、ロデオ大会をやめてインターナショナル・フェスティバルというイベントに作

り替えたのです。

このインターナショナル・フェスティバルは平日ぶっ通しで真昼間にやっています。土日だけやるのではありません。そして、都心部でやります。そのときにヒューストンの企業は全面的に協力して、祭りの季節は昼休みを長く取り、パレードも昼休みにやります。企業の人はその週だけ昼休みが長いので、昼ご飯を屋台などで食べ、パレードを見て、またそのあと仕事に復帰するのです。警察も全面協力で、その期間は駐車違反を取りません。自動車でたくさん来られて駐車場はあふれるので、道端にとめる方もいるけれどもそれはいいだろうということです。

ある年はドイツ、ある年はどこそこなどと毎年テーマの国を決めて、その国のアメリカで活躍している企業が全面的にスポンサーになります。日本がテーマだった年はソニーが全面的に支援をしていたそうです。それでどういう紹介をするかということ、教育プログラムというのが非常に面白いのです。例えば今年のテーマ国は日本だというときには、アメリカに出ている日系企業がお金を出して学校の教科書を作り、小学校は週に1回日本のことを学ぶ授業を持ちます。上の学校の場合だと、その国の文化を勉強してディスプレイを作って、コンクールを行います。そして、最優秀の人に日系企業の偉いさんが商品を渡すということをしていました。要は教育現場において、今年はこの国のこと、この民族のことを深く勉強するのだというときに、単なるイベントではなくて、その地域に出ているその国の企業体が学校現場に、非常に貢献をする面白いプログラムを提供しているのです。日本国を理解する人が増えるということは、テキサスに出ている日系企業にとっても悪いこ

とではありません。親日感情を持ってもらえ、子供たちが日本のことを分かってくれることは非常にいいことだというのがベースにあったのだそうです。そういう教育プログラムをイベントとするということです。

同時に産業系のプログラムを作って、コンベンションをします。ヒューストンは宇宙航空産業と石油関連産業が有名ですが、そういうところの人たちが祭りの期間は必ずヒューストンに帰ります。何年か前にイベントが無駄遣いにならない秘訣を私が中心の人に聞いたところ、「その期間にありとあらゆる産業系のコンベンションを集中させて、その町出身のVIPがすべてその時期に帰っているようにすればいい」と言っていました。

天神祭りがあるときに、大阪で産業系のコンベンションや大きな会議を同時開催できるのか、祇園祭のときに京都で大きな国際会議を集中できるのかということです。日本の場合は多分それは逆で、そういうときは混乱するからやめましょうとなるかもしれません。そうではなくてVIPはその時期ふるさとに帰るから、そこに世界中のVIPを集めるような状況を作るのが大事だとおっしゃっていました。私はこれは大事な示唆だろうと思います。

そういう発想をもっと小さなスケール、地域、コミュニティー発でもできるのではないのでしょうか。その事例でよく申し上げるのは、帯広の事例です。私の10年来の友達が帯広にたくさんいるのですが、彼らが成し遂げた、日本におけるコミュニティー・ビジネスの大成功事例としてよく最近紹介されるものに、「北の屋台プロジェクト」というものがあります。彼らが目標としたのは中心市街地活性化でしたが、それに

乗り損ねて断念したので、地域JCのOBの人たちが何とか自分たちでやっつけてしまおう、商店街を面白くしようということで、日本最北端の屋台村をやろうとしたのです。

ご存知のように帯広は真冬は零下10度ぐらいの所です。風が吹くともっと下がりますが、夏はプラス30度になります。また、降雨量が非常に少ない、冬も夏も雨の降らない乾燥した地域です。その真冬の零下10度、あるいは10度以下になる所でラーメンを食べてみたらどうなるのかという素朴な関心から北の屋台が生まれました。

実際、零下十何度でのラーメンというのは非常に気持ちの良いものです。しかしこれは地元で大反対にあったのです。北海道の人たちの感覚でいうと、真冬に屋外の屋台で食べるなんてありえない。基本的にはバイパス沿いにある巨大なショッピングセンターで家族連れでぬくぬくと、強力な暖房で暑いぐらいの所で食べるのが当然だといわれたのですが、それは違うだろうということで、彼らは世界中の屋台の調査をしました。日本でいえばだんだんなくなってきて、呉や博多ぐらいしか名物屋台がありませんが、ニューヨーク、ロシア、韓国、東南アジアなどの屋台を見て回ったのです。それで、暖かい東南アジアや台湾の屋台が本場だというのは我々の誤解であるということを彼らは確信し、寒い所の屋台で真冬に温かいものを食べているほうが快適であると考えて、屋台村をやろうとしたのです。

面白いのは1年ぐらいかけた点です。コミュニティーFMで毎週「屋台村は本当にできるのか」という番組を流したり、地域の「十勝マガジン」という新聞でしょっちゅう屋台村に関する情報を出してもらって、寒冷地の屋台を新しく作る議論

をしていたのです。その中で試行錯誤があって、国の補助金をたくさんつけて彼らが開発したのは、十勝型の屋台です。なぜかという、今の条例でいくと屋台は公道では出せないの、駐車場を借りて彼らもやっているのですが、生ものが出せないのです。それで何とかしようということで、駐車場に仮設店舗をつけて、そこに屋台部分を収納して、朝シャッターを開けると、中から屋台が出てくるという非常に変則的な店舗を開発したのです。業態が4種類ぐらいできました。屋台部分を合体しなければカウンターだけの仮設店舗で、そこに冷蔵庫や調理器具が入っていて、ケータリングなどの営業ができるというのが一つ。屋台と合体する十勝型の屋台が一つ。屋台部分を外して前に並べるとフードコートのようにもなるのが一つ。あとは全部シャッターを下ろして前に並べて朝市もできるものというように、4パターンぐらいできるような新しいタイプの仮設店舗を試行錯誤の上で造って、すごく盛り上げ、1店舗70万か90万で十何店舗だけの屋台村を作ったのです。

その各店舗が面白いのです。例えばチーズとワインしか出さない屋台があるのですが、これはイタリア料理店を閉めた老夫婦がやっています。あと会席料理が出たり、フルコースが出る屋台など、いろいろなタイプの、多分世界でそこしかない屋台の個人経営者を募ったのです。最初行政は市役所の人1人仲間にいただけですが、大成功したので、翌年の行政パンフレットを見ると、真ん中の見開きページに「北の屋台」がありました。そして、1周年記念のときは市役所も補助金をつけて、大々的に記念式典をしてくださいという話だったので、私は大阪のちんどん屋を紹介したのです。これはのちに北海道の知事賞を取りましたが、コミュニティ

ー・ビジネスの成功事例として、私がしばしば紹介しているものです。

その前に私は毎年、現地へ行って、中心人物の何人かと話をする中、彼らに言いました。「真冬に屋外で料理を食べるとするのは北海道ではありえない。しかし、私のように大阪から来た者には、わざわざ真冬の北海道に来たのだから、ショッピングセンターで海鮮丼などを食べることは魅力的ではない、寒さを体感することも魅力だ」と言ったのです。それまで彼らは、暖かい場所で地域の特産のケーキを食べてもらったり、カニやイクラを暖かい所で食べてもらうのがもてなしだと思っていたのですが、「それは誤解である。外から見ると寒さこそ最大の個性であり、特徴だ」という話をずっとしました。それで結果的に大成功したのです。

実は観光客向けに作ったプログラムなのですが、実際にそれを支えているのは地元の人だったというのが誤算なのです。北の屋台は多分地元の人には行かないだろう、観光客だらけだろうということで始まったのですが、実際に毎日のように通っているのは地域の人たちで、ここで食事をして酒を飲んで、観光シーズンになると観光客がそれに加わるから利益がすごく上がるという仕組みになっています。ベーシックなところは地域の利用でもっているのです。先ほどのシンガポールの夜の動物園も多分そうだと聞いていますが、観光客向けに作ったアトラクションが、地域の人が普通の娯楽や行楽としてしばしば利用する場所になって、それで基本的な採算が合い、それに観光客の集客分が乗るという考え方がうまくいけば、事業として回るのだと思います。

3. 世界都市を目指す

3-1 二つの世界都市

最後に目標として、どういう都市を考えるのかということをお願いして、講演を終わりたいと思います。

世界都市ということがしばしば議論されます。SMA Pの歌にあるナンバーワン、オンリーワンという言い方が最近非常にはやっています。世界都市というのは2種類あります。一つは、ニューヨークやパリや東京のように、ありとあらゆる分野で世界第一のものや世界に通用するものを数多く持っているものです。もう一つは小さなまちです。冒頭に申し上げましたが、都市というのは人口規模や産業規模だけで決めるものではありません。人口がわずか3000人であっても、ある分野において世界有数のまちだと多くの人が信じているあこがれの対象であれば、それは世界都市であろうということです。日本でいえば、よく事例として使い倒されているのが演劇のメッカの利賀村や湯布院です。あるいは倉敷も大原美術館があって世界有数のコレクションがあります。このように、大都市ではないけれどもある分野において多くの人があこがれる場所が、小さな世界都市であろうと思います。

ただ、世界都市の議論にブランドづくり、ブランディングという話を重ねると、少し違うと私は思っています。それはナンバーワン、オンリーワン、どちらを目指すのだという議論ではないのです。いかにナンバーワン、いかにオンリーワンであっても、それが外に伝わっていないければ市民だけの理解に終わります。あるいは、ごく一部の人の理解であれば、それはブランドになっていません。どれだけ外部に届いている

のか、ある領域、ある分野においてそのまちが非常に素晴らしいのだということが、どこの人たちにどれだけ伝わっているのかということが見えていなければ、オンリーワン、ナンバーワンは自己満足でしかないと思います。

地域の人たちがそれを知っていても、全然誇りに思っていない。わがまちの伝統産業は、この分野においては日本一だ、世界で有数だと言っているけれども「ああそうですよね」ぐらいではそれはブランドではないのです。事実として認めているだけです。それが誇りとなり、地域の愛情を生み出す源泉になってはじめてブランドに見えてくるわけです。要は外から見ればあこがれの対象、内にとっては地域への愛情を生み出す源泉となっているものがブランドでしょう。それが結果として、その地域、都市が世界都市と呼ばれることになるのだと思います。

3-2 集客都市の構築に向けて

最後に、そういうブランドを持っている世界都市をどう造るのかをお願いしたい。

小さくてもいいのです。有馬温泉のスケールでもいいと思います。その中で、要は住民だけではなくて、多くの人たちがそのまちを愛して、誇りとあこがれを持って集まってくるようなまちを作っていくという考え方を共有できればと思います。

要は、外との関係性の中で、ブランドは初めて立ち上がるのです。また、外部を意識することで内なる評価も変わります。外圧を利用するわけですが、外でどういうふうにならなければ言われているのだということを地域の方に説明し、それがプライドになっていく。それがいい循環を生み出すと思います。イメージをいいほうに

循環させることがブランド化でもあるのだという理解でもいいかと思います。そのための戦略を構築すべきだということです。それには、そのブランドの評価をきっちりしなければいけないし、育成といいますか、ブランド戦略を実行する上では、そのコントロール、マネジメントがとても大事になってくるでしょう。

例えば日経が最近出した「日経グローバル」という雑誌のナンバー3、5月号で、「地域ブランド構築47都道府県調査」と題した地域ブランド構築、経済活性化の特集をやっています。その中で大阪のブランディングのことも紹介されていますが、この雑誌は地域ブランドを作るという連載で、日本中の先進事例を紹介しています。これを見てなるほどと思うのですが、ここですぐ理解しなければいけないのは、日本中の都道府県が、全自治体がこれからはブランドと言うだろうということです。

先ほど申し上げたイギリスや韓国の国策の地域の展開のしかたと、日本の場合の展開のしかたは多分違うでしょう。一斉にすべてがそれに参入するというか、公平に「せーのー」でブランドづくりに励む。そして、同じ代理店やシンクタンクを使うと同じようなブランド化戦略で、同じようなことをブランドと言い出す。温泉町はどこでも湯布院のようになっていく所が出てきたり、黒川温泉のようになる所だらけになってしまって、部屋付き露天ぶろだらけになっていく。そして、そこで勝ち組、負け組が当然出てきます。要するに「せーのー」で同じ方向を向く危険性がブランド化の中にもあるのです。

ブランド化は、先ほどから申し上げているように、ナンバーワンかオンリーワンを目指すことです。多くの自治体が同じオンリーワンを目

指して結局オンリーワンではなくなるということがこれまでも何度かあったかと思いますが、今回の地域ブランドづくりもその危険性を秘めていると思います。本当にそのあたりで戦略性を持って、わが地域の魅力を出していくことを考えなければいけません。

それは評価者が、外部評価か内部評価かわかりませんが、ブランド戦略はこれでいいのかということを常に評価することと、タイムスケジュールが重要です。重点化の在り方や評価もきちんとマネジメントしていくことが大事だと思います。

そこにおける大事な視点として、三点ほど最後に申し上げます。速度と集積がまず挙げられます。映画のロケ地誘致をこの何年間か、日本中至るところでやり始めています。例えば大阪は商工会議所が声をかけて、大阪でフィルムコミッションを作ってロケ誘致していますが、これは釜山と同じ年に始めたことなのです。そして、わずか2～3年で釜山は韓国における映画、テレビ番組のロケのメッカになって、アジアでヒットする作品を幾つも作りました。

これが速度と集積です。要は釜山を重点的に映画とテレビ番組の制作のメッカにしましょうという重点化があればこそ、あっという間にメッカになったのです。日本の場合は警察や消防など必ずしもロケ誘致に協力的でないというさまざまな障害があったりしますので、集積と変化の速度は十分ではないという差があると思いますが、この二つはブランディングの中で大事なことだと思います。

2点めとしては比較優位が大事だろうと思います。日本中の自治体のかなりの所が、あるときにブランドだと言い出したらブランド化に向

かいます。それは単に国内だけではなく、アジアの都市が観光やコンテンツ系でいえば同じような発想に立っているということです。もしかすると世界中同じような戦略性を各都市が持たざるをえない状況がある。普遍的なものかも分かりません。そこで、どこに対して我々は比較優位にある、あるいはどこに対して劣勢であるということを考えなければいけないと思います。

私は去年から福岡市に調査費をもらって、アジアの都市における集客戦略の比較研究をすすめています。去年も上海や青島に行って、向こうの大学教授や観光戦略を作っている行政の人と会ったのですが、そのとき青島市の役所の人に「あなたたちは海南島と大連をどう思うのか」と聞いてみたのです。私は、中国の沿岸部のリゾート系の都市開発で、海水浴場などを持っていて、よく似た傾向で頑張っている町は大連、青島、海南島だと思います。彼らはすぐ反応してくれて、「海南島は論外だ。もう圧勝している。5年前は大連に負けていたがこの5年間で逆転した」と話してくれました。青島は北京オリンピックのヨットの競技場が来るので、開発費がすごく集中して投資されているのです。大連は先に経済特区になっていたので先行していたのですが、この5年で完璧に追いついて追い抜いたと自信満々に言っていました。

何を申し上げたいかというと、自分たちの競争している中で、どこがライバルでどこがライバルではないのか、ここは違うタイプのまちなのだというのが明らかに見えているわけです。中国の所得が上がってきた人たちが、海辺のリゾートに出かける。あるいは北京や上海の資産家が夏休みに保養するような別荘地やコンドミニアムが青島や大連にたくさんできています。

そのときにどこがライバルかという意識をしているかを私は確認したかったのです。

青島市当局の人は、大連はずるいと言っていました。青島で最も集客力のあるイベントは8月にやっているビール祭りです。中国で生産している世界中のビール会社がまち中の至るところにビアガーデンのようなものを作って、にぎやかな祭りをやるのですが、「大連は青島に対抗するべくビール祭りを始めて、夏の同じときにぶつけてきた。そこで我々はファッションショーをすることを考えた」というのです。これは、大連で最も人気のあるイベントがファッションショーだからです。それにぶつける形でファッションショーをしたいと言っていました。明らかに対抗意識を持って競争しているのです。

そういう戦略性のようなものが、日本のいろいろな自治体の観光担当の方に伺っても、なかなか見えてきません。どこを意識して、どこと違うことをして、あそこに行っている人をどれだけこっちに奪うのかというあたりまで深く考えておられません。これは観光だけではできないと思いますし、行政はそういうことを考える場所ではこれまでなかったと思うのですが、コンテンツやブランド力を本当に伸ばすためにはそういうことを考えるべきだと思います。要は、従来競争原理で見てこなかった文化なども、産業と絡むなら競争原理を入れるべきだということです。

ここで大事なことは、後発の利点があるということです。我々は成功事例のものまねばかりしがちです。いろいろな企画や提案に関しても、成功事例だけの研究では不十分でしょう。後発で何かをする場合には、失敗した事例、幾つかの選択肢でほかが捨てた案件や、自分たちが考

えた過去の計画でうまくいなくて中絶したものをもう一度生かそうという、後発であるがゆえの計画立案の特徴づけがかなり重要ではないかといつも思っています。

つまり、先行の成功事例をまねればまねるほど、多分日本中で同じ成功事例をまねするところが多数出てくるはずです。ですから気がついたら同じものが至るところにあるという状況にはまってしまう。この限界をいつも意識しながら先行事例の中から学ぶということが、多分これまでの行政には抜け落ちていたと思います。

集客都市構築のために必要な三つの視点の話
を最後に、私の話を終わらせていただきます。
ご清聴ありがとうございました。