

## 【社会科学】

研究論文

## 地域活性化におけるマーケティングの展開

藤原 章<sup>\*1</sup>

## Deployment of Marketing in Regional Revitalization

FUJIHARA Akira

## Summary

It can be said that it is difficult to realize regional revitalization based on the conventional ideas and actions for regional revitalization in the face of intense regional competition. In order to successfully revitalize the region, we will evolve the existing marketing based on the strategy of securing long-term profits in the region while advancing the concept of customers that contribute to the regional economy from the viewpoint of management and business. It is necessary to utilize "Marketing". In other words, it is essential to build a mechanism and system that brings "creating cash" and "circulation" to the region. From now on, it will be the source of regional revitalization that each region breaks out of regional competition and collaborates with customers to create value. Regional activation moves from competition to co-creation.

**Keywords :** (Regional revitalization, marketing, Cash creation, Spin, Co-creation)

## 1. 研究の背景

わが国では、首都圏一極集中が進展し、地域社会の衰退傾向が顕著となる中、国や自治体をはじめ様々な組織体が地域活性化に取り組んでいる。まさに、今ほど、地域活性化の重要性が問われている時代はないと言っても過言ではないだろう。

地域社会の衰退は、ここ数年に始まったことではなく数十年前からの地域に切実な課題であった。例えば、地域のシャッター商店街の出現や地域の若者の東京など都会への流出などが問題視されてきたことは久しい。

これからも、地方の人口減少による地方経済や地域の

活力が減少する中で地域が衰退している現状が大きく好転する奇抜な政策を見出すのは現実的ではないだろう。

加えて、地域活性化は地域間競争の激化の要因を含みはじめた。地域活性化における多くの事象において消費者主義 (Consumerism) が浸透してきている。

例えば、ふるさと納税における各自治体の対応が顕著な例である。確かに、地元産品などをふるさと納税者に提供することには異論はない。しかし、各自治体はふるさと納税者の争奪戦に陥り、常にふるさと納税者を確保することに視点が移行していることが危惧される。

すなわち、本来の自治体への「想い」から「税込確保

<sup>\*1</sup> 長崎総合科学大学総合情報学部 総合情報学科 マネジメント工学コース 准教授

の観点」に依存している傾向が見受けられる。いわば、ふるさと納税という名の通販サイト化＝ショーケース化しているといえないだろうか。ふるさと納税者の誘因がその地域を応援する以上に商品の魅力によって納税先を選定していることが証左である。

一方、世界的な VUCA【Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）】といった時代が地域にも浸透し始めてきており、今までの概念や方策では地域活性化を具現化できるとは言い難い。

## 2. 研究の目的

### （1）問題意識

地域活性化を考察するにあたり、成功体験や固定観念を排除し「ゼロ」ベースから地域の特長や強みを見つめ直すことから始める必要がある。

例えば、以前は強みでなかったが、今では強みになっている地域資産があるのではないだろうか。いわば、地域資産を活用することにより、地域活性化に貢献できる可能性が見いだせよう。このように、地域活性化は強みや差別化に積極的に取組んで地域経済に持続的に資することが求められている。

前述した筆者の地域活性化に対する考えの中で、他地域と違う差別化を持続することが最大の課題であり、持続可能性を追求することこそが地域活性化の本質ではないだろうか。

また、地域活性化の持続性を担保するには、どのような視点や政策が必要であろうか。地域活性化推進においては、地域の強みに経営やビジネスの視点に立ち、「キャッシュ創造（Cash creation）」というビジネスにおける経営概念を地域活性化に「紡ぐ（Spin）」ことが不可欠であると考えている。このような「キャッシュ創造」を地域活性化に「紡ぐ」ことが、地域でも世界中でも起きている VUCA 時代を乗り切ることもつながることが期待される。

すなわち、VUCA の進展を地域活性化に落とし込んで考察すると、VUCA で将来が予想できない中でも、原点に戻り、古くからある地域産品を磨き上げブランド化することで、生産者収益、自治体の税収などキャッシュの創造の実現が期待できる。自律的財源の確保なくして地

域でも進展する VUCA は乗り切れない。

### （2）研究の目的

そこで、本研究では、最初に、地域活性化の基本理念を整理するとともに、国の地域活性化に対する支援体制を確認する。そして、財務的アウトプットの視点から、マーケティングの手法を地域活性化に採用することにより、「キャッシュ創造」をもたらす、地域活性化に貢献することを考察する。

あわせて、「キャッシュ創造」並びに「循環」と「非財務的」アウトプットである人材育成や地域交流などを連結させる具体的な行動として、マーケティングの考え方が有益であることを考察する。マーケティングの概念を整理すると同時に地域活性化との関係性の検証を行う。

次に地域活性化とマーケティングの関係性において、Kotler（2017）がいう従来のマーケティング 4.0 の視点には含まれない、デジタル化を見据えた新しいマーケティングの概念と新たに「地域活性化に育むべくマーケティングの視点」が新たな概念として展開することが地域活性化に資することを目的とする<sup>1)</sup>。

## 3. 国による地域活性化の取組み

### （1）国における地域活性化の全体像

地方創生・地域活性化とは、どのように考えればいいだろうか。まずは、国の基本理念を確認してみよう。

地域再生法第 2 条によれば、地域活性化の基本理念として「地域再生の推進は、少子高齢化が進展し、人口の減少が続くとともに、産業構造が変化する中で、地域の活力の向上及び持続的発展を図る観点から、地域における創意工夫を生かしつつ、潤いのある豊かな生活環境を創造し、地域の住民が誇りと愛着を持つことのできる住みよい地域社会の実現を図ることを基本とし、地域における地理的及び自然的特性、文化的所産並びに多様な人材の創造力を最大限に活用した事業活動の活性化を図ることにより魅力ある就業の機会を創出するとともに、地域の特性に応じた経済基盤の強化及び快適で魅力ある生活環境の整備を総合的かつ効果的に行うこと」と掲げている<sup>2)</sup>。

すなわち、「各地域がそれぞれの特長を活かし、自律的かつ持続的で魅力ある社会を作り出すこと」とであると定義できよう。次に、総務省と内閣府の地域活性化の支

援をみてみよう。

(2) 総務省における society5.0 の展開

総務省は地域力強化プラン「society5.0 時代の地方」(2018年12月20日)において、持続可能な地域社会の実現策として society5.0 の様々な可能性を活用する地域力の強化を提唱している<sup>3)</sup>。

society5.0 とは進化する AI、ロボット、ビッグデータなどの革新技術をあらゆる産業に取り入れることにより、実現する新たな未来社会、「超スマート社会」を指す。

すなわち、人類誕生の狩猟社会である society1.0 から、紀元前の農耕社会の society2.0、産業革命など 18 世紀末の society3.0 の長い時代を経て、20 世紀後半には society4.0、そして現代の society5.0 に至ったといわれる。

まさに、society5.0 はサイバー空間とフィジカル空間(現実社会)が融合した「超スマート社会」を未来の姿として共有し、その実現に向けた一連の取組みのことである(図1)<sup>4)</sup>。

他方、この概念の基礎となる考えは、東京一極集中をリスクととらえ、疲弊する地方を持続可能な地域社会として建設するものである。さらに、地域社会を地域コミュニティに落とし込み、その再生と維持を念頭に地域の活性化を目論むものである。言い換えるならば、地域が様々な技術を活用して、今まで応えられなかった地域のニーズにきめ細かく応えることで、地域の人々の暮らしが豊かになり、地域住民が生き活きと生活することができる地域社会を創造することである。

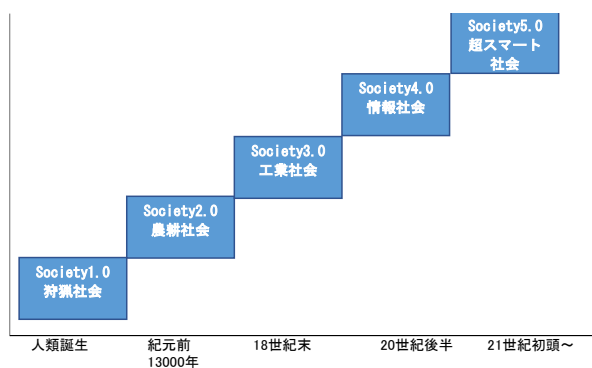


図1 society1.0~5.0 への変化

経団連ホームページ Keidanren SDGs をもとに筆者作成

図2に示すように、「人口減少に対応した地域づくり」から「稼ぐ地域づくり」へ発展させることが「つな

がりやひとが集う魅力的な地域創造」に貢献する概念に対して society5.0 が直面する地域課題解決への有効な視点となるのではないかと考える(図2)。

いわば、地域が閉鎖された空間から脱却し、遠隔地など地理的密着性が認められなくても、society5.0 を志向することにより、今までにないネットワーク社会を構築することが期待できる。

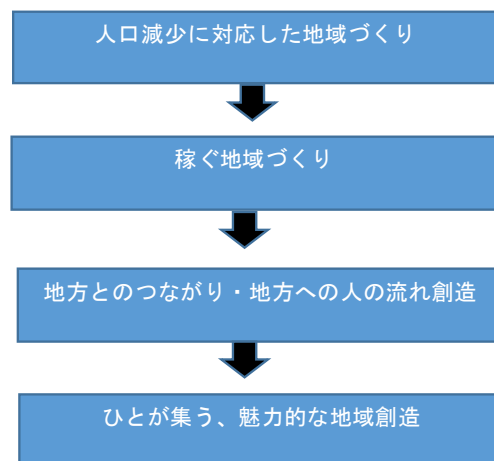


図2 内閣府「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン(出典)(令和元年改訂版)及び第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」内閣官房・内閣府総合サイトみんなで創る地域力 地方創生, 2019年12月をもとに筆者作成

(3) 内閣府における「まち・ひと・しごと創生総合戦略」について

内閣府及び内閣官房が掲げる地方創生について見てみよう。

2019年12月、内閣府は「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン(令和元年改訂版)及び第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定した。内閣府は総務省と同様に人口減少による地域の問題につき、省庁を越え政府一体となって共通認識として保有し、地方の担い手減少による地域経済の縮小、それが人口減少を招き、その結果、地域の魅力・活力が損なわれ、地域での生活が維持できない「負の連鎖」から脱却すべく、地方創生に取り組むという内容である。内閣府は「地方が多様な人材の活躍の場として機能する意義を見出しており、まち・ひと・しごとの横断的かつ有機的な視点から地方創生を

戦略的に取組んでいく」ものである<sup>5)</sup>。

第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、基本目標の最初に『1. 稼ぐ地域をつくとともに、安心して働けるようにする』とあり、その中で『地域の特性に応じた、生産性が高く、稼ぐ地域の実現』、『地域資源・産業を活かした地域の競争力強化』と述べている。

最初に、この基本目標と施策の方向性を掲げている理由を考えてみる。内閣府は、地域の自律的かつ持続的発展について『稼ぐ』というビジネスと経営の発想が地域に第一義であると考える。

まさに、『稼ぐ』という経済的行為の究極の目標は、「キャッシュの創造」であり、地域活性化には産みだされた「キャッシュの循環」が不可欠という意味であろう。

すなわち、内閣府が志向する地方創生には、「キャッシュの創造」とそれを地域活性化に「紡ぐ」ことによる循環が重要である。その具現化には、地域活性化のマーケティングの思考が有効であり、本研究で考察していく。

これからの地域社会が society5.0 の恩恵を受ける仕組みが進展する中においても、地域の人々が人としての「つながり」が重要視していくことは変わりないだろう。

図3に示すように、地域には、今までに経験したことがないような、いわゆる「解」が見つからない課題が顕在化してきており、このような課題を解決すべく、地域住民自身も多様なネットワークを使い、問題点を明らかにして（課題発見）、自ら「問」を立て（課題の設定）、現実と目指すべき理想の地域社会のギャップを認識することが第一歩となる（図3）。

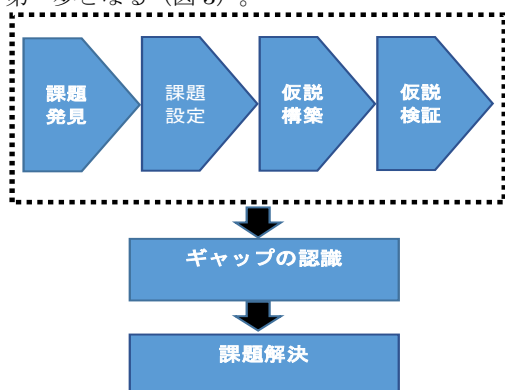


図3 課題発見～課題解決までのフロー  
筆者作成

そして、そのギャップを埋めるために、地域が課題解決に一丸となって取組むことが必要である。中でも、従

前から指摘されてきた地域の人口減少、高齢化社会、若者流失など人口構造の課題を中心に教育、福祉、交通、産業、雇用など地域が直面する課題を解決するためには、地域が自律的に地域活性化に取り組まねばならない。ギャップの発見こそが地域活性化の成功の道標となる。

国が示すビジョンのもとで、地域自身が自ら少しずつ成功体験を積んでいくことが求められよう。

#### 4. 地域活性化における主要課題

##### (1) 地域活性化における主要課題

筆者は、実際に産学官の連携による地域活性化に取り組んだが、地域活性化の究極の目標を考えると、以下の課題を認識した。

すなわち、図4に示すように、i) 地域活性化という総論的思考には同意するものの、参加するプレーヤーによっては、参加意識に温度差が見受けられ、活性化事業推進にあたっては歩調を合わせる事が困難であること（狭い人間関係の存在）、ii) 最終ゴールの共有指標として、長期的利益確保などビジネスの視点が不可欠であること、iii) 人間関係が絡み合う地域において、コーディネートする担当者が活性化の成功の可否を握っていると言っても過言ではないこと、iv) これらを鑑み、地域活性化にはマーケティングの活用が効果的であるということをも痛感した（図4）。

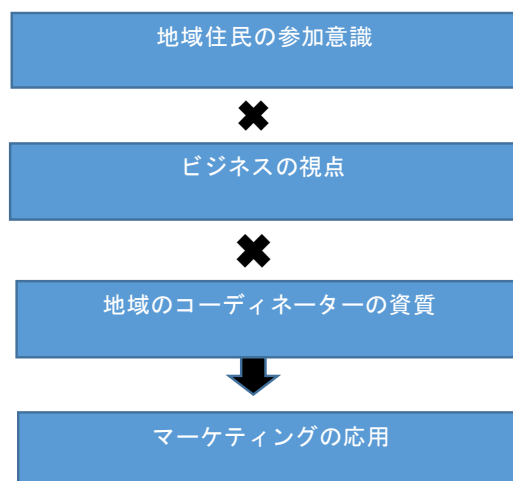


図4 地域活性化の課題とマーケティングの応用  
筆者作成

##### (2) 地域活性化のゴール

地域活性化の目的は、「持続可能な地域社会の創造」

が主眼であるが、究極の目的は、国が示す目的を具体的に踏み込んで、「地域におけるキャッシュの創造」並びに「キャッシュの地域内循環システムの構築」と位置付けられる。

すなわち、「キャッシュの創造」と「循環」が実践できれば、「事業者の収益増加⇒行政セクターにおける税収増加⇒地域住民に対する行政サービスの向上⇒教育・福祉・交通などの生活利便性向上⇒地域内人口の増加」という好循環を発生させることが可能となる。

これらは、経営とビジネスの視点を包含した基軸となるものである。地域活性化の最終的な果実は何かを考えると、持続可能な地域社会を担保するためには、安定的かつ長期的利益の維持が必要であろう。長期的利益は地域におけるキャッシュ創造と循環により保障されるものである。

持続的地域社会を実現するにはいくつかの要因が絡み合って形成されるが、「財務的」アウトプットである地域におけるキャッシュの創造と循環が具現化されるためには、「非財務的」アウトプットである地域の人材育成や地域交流の発展の両者が相まって地域活性化の成功要因を構成するものとする。

そこで、「非財務視点」から最終目的である「財務視点」の関係性（ストーリー）を論じるとともに、その両者をつなぐ架け橋となる考え方がマーケティングの概念であるとする。

### （3）地域活性化へのマーケティングの応用

そこで、本研究では、財務的アウトプットである地域における「キャッシュ創造」ならびに「循環」と「非財務的」アウトプットである人材育成や地域交流などを連結させる具体的な行動として、マーケティングの考え方が効果的であることを考察する。

次章において、マーケティングの概念を論じた上で、地域活性化との関係性を検証する。

そして、地域活性化とマーケティングの関係性において、地域活性化を展開させるためには、Kotler（2017）がいうマーケティング 4.0 から、デジタル化を見据えたマーケティングを経て地域活性化のマーケティングの必要性を論じていきたい。

## 5. マーケティングの展開

### （1）地域間競争とマーケティング

地域活性化の具現化において、マーケティングの概念との共通性と応用可能性が認められる。言い換えるならば、これからの地域活性化には、地域間競争が激化する中、マーケティングを基軸に行動しなければ、持続的かつ効果的な地域活性化は困難であるとする。地域活性化に顧客という概念はフィットしないかもしれない。しかし、地域活性化が「地域経済基盤の強化」を標ぼうすることから、ビジネスの視点を踏まえれば、顧客の存在なくして地域活性化を考察することはできない。

確かに、自分の地域の活性化に取組めば、他の地域がどのような取組みをしようとも競争相手として考慮する必要はなかったが、ターゲットとなる顧客は賢くなり、顧客の目利き力は、多様な情報収集方法により各段と高まっている。

いわば、顧客にどの地域を選択するのかといった選択権が認められる。だからこそ、内閣府は総合戦略の中で「地域の競争力強化」をうたっている。競争が地域を育てることを期待しているのである。

例えば、違った地域で同じような農産品を販売とした場合、各々の特徴があっても、地域間競争があることは現実として存在する。地域間競争に勝利するには、競争相手を寄せ付けず模倣されない価値を顧客に提供できるかどうかにかかっている。

すなわち、顧客に他地域が模倣できない便益を提供するというのである。それは顧客が得られる経験と未来といえよう。

### （2）マーケティングの定義

マーケティングとは「標的市場を選び出し、優れた顧客価値を作り出し、分配し、コミュニケーションすることによって、顧客を獲得し、維持し、増やすための技術と知識である」（Kotler, 2000, p.10）<sup>6)</sup>。

マーケティングにおいて、大切なことは、顧客のことを常に思い続けることであり、市場においてその勝敗を決めるのは、競合他社ではなく、顧客である。

そのためには、顧客のニーズを探索し続け、顧客が感動する価値を顧客の「内心」まで届けることが必要である。

競争が激しくなっていく状況下、顧客が満足、すなわち、顧客の期待値と提供する価値が同一である状況では、いずれ顧客は離反する。いわば、顧客の期待に見合うこ

とは満足に留まり、競争相手とのし烈な競争において、顧客を維持することは困難である。なぜなら、顧客はIoT (Internet of Things) などをはじめとした情報技術全体の進展を活用することにより、情報収集能力に長け、以前より洗練され賢くなっているからである。

このような顧客をつなぎ留めるには、顧客の期待を常に大きく上回り続け「感動」をもたせねばならない。それは顧客のロイヤリティ（忠誠心）を担保することであり、顧客の生涯利益（customer lifetime value）と連動する長期的利益を確保する手段となる

これからは、顧客の期待値を常に上回る状況を創造できなければ市場から退出せざるを得ない。

では、市場とはどのような存在であろうか。「市場とは、従来、購買者と販売者が財を交換するために集まった物理的な場所であった。（中略）売り手が産業を構成し、買い手が市場を構成する」（Kotler, 2000, p.11）<sup>7)</sup>。

果たしてそうであろうか。現在の市場には競争相手も潜在顧客に隠れていて見えない（stealth）混沌（chaos）な状態ではないだろうか。図5が示すように、顧客の直ぐそばに競争相手は潜んで機会をうかがっている。そして、突然、潜在していた競争相手が顕在化し、顧客を奪っていく。まさに顧客を奪い合う場所が市場である（図5）。

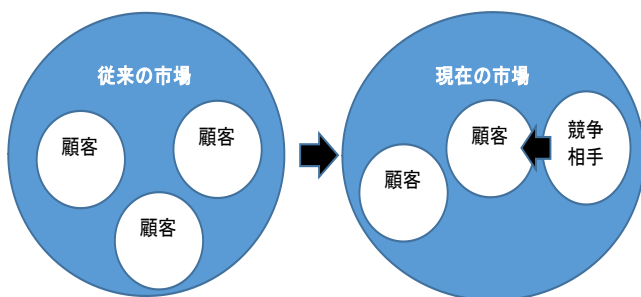


図5 市場の考え方の進展  
筆者作成

### (3) マーケティング・マネジメントについて

マーケティング・マネジメントとは、図6に示すように、マーケティングを戦略的に統合した考え方であり、「個人や組織の目的を満たすような交換を生み出すために、アイデアや財やサービスの考案、価格設定、プロ

モーション、そして、流通に至るまでを計画し実行するプロセスである」（Kotler, 2000, p.12）<sup>8)</sup>。

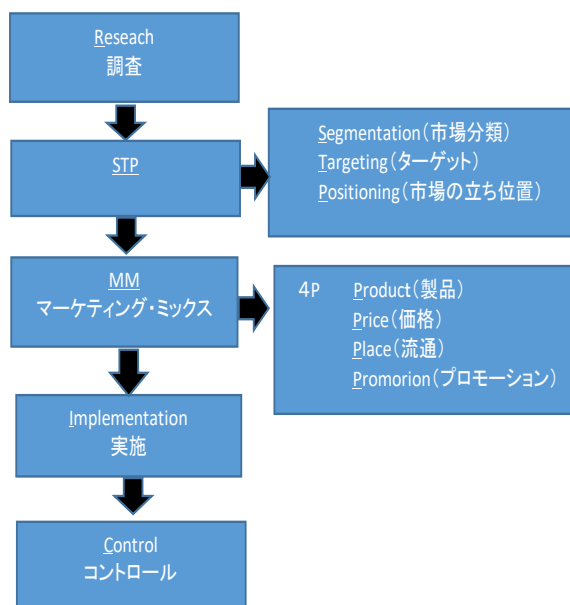


図6 マーケティング・マネジメントのスキーム  
Kotler,2000,pp.46-53 をもとに筆者作成

#### i) 調査

マーケティングの出発点であり、目的をもって調査をしなければ道に迷う。

ii) S:セグメンテーション、T:ターゲティング、P:ポジショニング

顧客を分類し（セグメンテーション）、どのような顧客に狙いを定めるのか（ターゲティング）、いかにして顧客に位置付けるのか（ポジショニング）を明確に構築しなければ、顧客を囲い込むこと、すなわち顧客管理ができない。

iii) マーケティング・ミックスとは「顧客との関係の創造と維持にあたって、企業が用いる手法や活動の総称もしくは集合」である（石井他, 2013, p.32）。マーケティング・ミックスの根幹は以下の4Pである<sup>9)</sup>。

- ・製品 (Product) : 顧客への最大の訴求因子であり、顧客からみれば最大の問題解決となる。
- ・価格(Price) : 顧客が支払う費用である。
- ・流通チャネル (Place) : 顧客へのアクセス手段という利便性である。
- ・プロモーション (Promotion) : 顧客に至らしめるコミュニケーションである（図6）。

そして、図 7 に示しているように、4P を顧客の視点 (4C) から見ると両者の関係性は以下ようになる。

製品は顧客から見ると直接的な問題解決にあたる。価格は顧客の所得から支払う費用とみなされる。流通は、顧客から見るといかに利便性を確保してくれるのかといった顧客から見たアプローチといえよう。プロモーションは、顧客との対話、すなわちコミュニケーションである (図 7)。

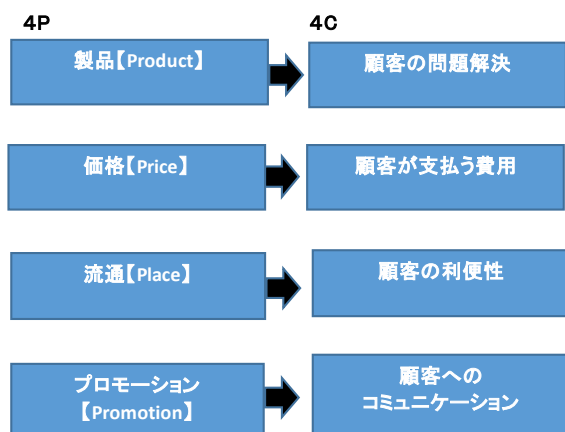


図 7 4P と顧客から見た 4C の関係

(出典) 石井他, 2013, p.36

iv) 実施

実際の行動であり、顧客にかかわる部署 (生産、販売、配送など) 全てが行動部隊となる。

v) コントロール

マーケティング・マネジメントの最終段階である。コントロールがマーケティングの成否を握る。ここでは、全体最適化とマーケティング・マネジメントの評価が最も大切である。

(4) マーケティング 4.0 から地域活性化のマーケティングへの展開

① マーケティング 1.0 から 4.0 の展開

図 8 はマーケティング 1.0 から地域活性化のマーケティングの展開を示している。

マーケティングは、1.0~3.0 と呼ばれる段階の進展を遂げ、さらに、情報化時代の今日では 4.0 と呼ばれる段階に突入したといわれる。地域でも世界で起きていることが同時に発生している現状を踏まえ、マーケティング 4.0 では説明できない状況であると考えられる。

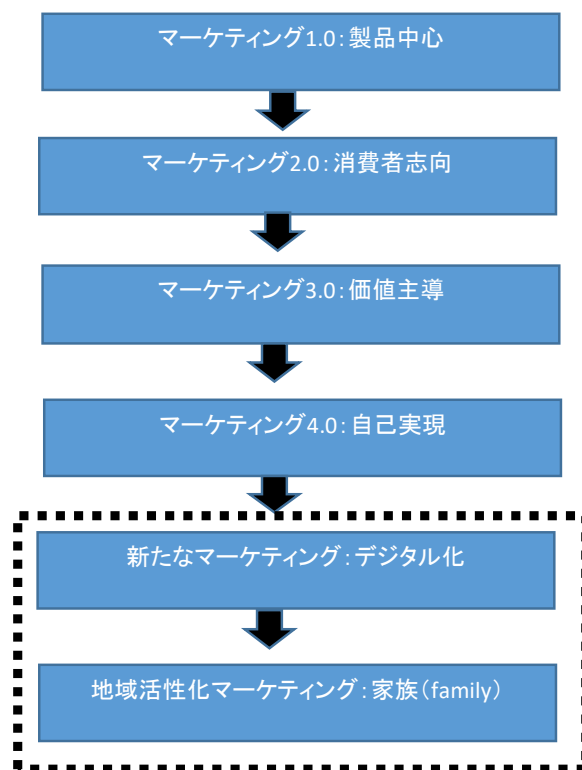


図 8 マーケティング 1.0 から地域活性化のマーケティングの展開

筆者作成

そして、マーケティング 1.0~4.0 の段階と特徴を丁寧に見てみよう。Kotler はマーケティング 1.0 から 4.0 について以下のように説明している<sup>10)</sup>。

i) マーケティング 1.0

工業化時代における製品中心のマーケティングである。製品は規格化と規模の拡大によって大量生産され、マス市場を形成していた。顧客は mind (判断が働く気持ち) を抱く。

ii) マーケティング 2.0

情報技術が進展し消費者は十分な情報をもって、製品を簡単に比較することができた。いわば、顧客満足を高めるべく、製品の価値は消費者が決定していた消費者志向の市場である。顧客において heart (感情的な心) が発生する。

iii) マーケティング 3.0

顧客を消費者と見なすのではなく、様々な価値を求め全人的な存在と考える市場である。そこで、顧客がど



のような価値を要求しているのか、顧客が抱える問題を解決するマーケティングが必要である。その一方で、顧客は人間的な触れ合いを重視している。いわゆる、実際の感動的な経験を好むのである。顧客はオフラインとオンラインを行き来する。顧客は spirit(精神)を抱く。

#### iv) マーケティング 4.0

デジタル化が進展した時代において、顧客に顧客自身の自己実現欲求 (self-actualization) に訴えるマーケティングである。顧客の能動的なネット上の会話の影響が大きい。その会話において、顧客は他の顧客に製品を推奨する媒体となる。

#### ② これからのマーケティングの展開

これまで Kotler が唱えるマーケティングの段階を論じてきたが、次世代を見据えた新たな視点から、これからのマーケティングは、デジタル化を踏まえ、今後大いに展開するだろう。

##### i) これからのマーケティング

デジタル化の進展を踏まえ、これからのマーケティングの概念は、マーケティング 4.0 と比較して、AI やビッグデータの展開により、デジタル化の恩恵を受けた部分とプライバシーの侵害などの負となる要素が明らかになる可能性が発生するのではないだろうか。

##### ii) 地域活性化におけるマーケティング

その一方、今までのマーケティングの概念と比べて、より現代の大きな課題である地域活性化に即した顧客が望むマーケティングが進化した概念が必要となるのではないかと考える。

そこで、地域活性化のマーケティングを考察するにあたり、地域における重要な概念の最小の組織体の一つは「family (家族)」である。家族の根底に流れるものは「love (愛)」である。家族は地域における重要な組織単位であり、繰り返すが、地域を担う組織体としても重要である。いわば、地域活性化の原動力といえよう。

前述のように、地域活性化において、顧客が企業や地域と家族と同様な関係が構築された場合、それは最高かつ最強のリレーションシップが結実されたこととなると考えられる。

どんなに AI やデジタル化が進んでも、顧客は必ず人間的な「つながり」を求める。世界において、最も強固な触れ合いの象徴の一つが「家族愛」である (図 8)。

あらためて、地域活性化のマーケティングで地域をあたかも家族のように顧客が愛を育むことが求められるのではないだろうか。

#### (5) 地域域活性化におけるマーケティングの必要性

##### ① 地域活性化におけるマーケティングの必要性

地域活性化に取り組む地域において、各地との地域間競争は避けられない。各地域とも地域の特色を最大限に活かした活性化策を競い合い、顧客に価値を提供すべく差別化を前面に示す。

そこで、地域間競争に勝利し、地域活性化を成功させる手法としてマーケティングの概念を採用することが相応しい。

なぜならば、地域活性化のマーケティングは顧客を地域の「家族」と位置づけ、顧客のポジションは地域活性化にける顧客から地域のファンを越え、地域住民の家族へと昇華する。これは、今までにない顧客像であり、人口減少が進む地域の新しい担い手となることをも意味すると考えるからである。

この場合の担い手は、地域に参画 (居住) することもあるが、地域外においても、顧客という地域の収益源として担い手となる意義が見出せる。最も大切なことは、地域活性化におけるマーケティングの根幹にある思考は、顧客と地域が「つながる」ということである。つながれば、地域内外といった物理的な問題は存在しないと考える。

すなわち、地域活性化におけるマーケティングが示す「家族」「愛」があれば、どのような地域間競争が生じても、顧客は地域から離れる可能性は低いだろう。それは持続的な社会 (地域) を創生する資産となる。

##### ② 「非財務的視点」から「財務的視点」への展開

地域活性化における非財務的視点と財務的視点の関係をバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard : BSC) を応用して検証する。

バランスト・スコアカード (BSC) とは、Kaplan and Norton(1997)が提唱した戦略を策定し実行するための戦略的マネジメント・システム (strategic management system) である<sup>11)</sup>。

いわば、BSC は、単なる評価システムではなく画期的な業績の実現を強力に後押しするマネジメント・システ



ムである。

そして、BSC は、i) 財務的視点：企業経営の最終成果である、ii) 顧客の視点：顧客が企業に対して何を期待しているのか、顧客の立場に立って考える、iii) 社内ビジネスプロセスの視点：企業経営を具現化するための社内の業務プロセスである、iv) 学習と成長の視点：社員が行動する意識や基盤という 4 つの視点のプロセスを測定するものである。

それにより、地域活性化の成功を導く指針を示すものである。いわば、未来を切り開く戦略志向のナビゲーションシステムである。

これまで地域活性化にマーケティングの考え方がフィットさせることが重要であり、非財務から財務へと進展する道筋を考察してきた。ここではその思考を展開させるツールとして BSC を位置づけ、地域活性化における非

マーケティングの根源となるのは、これらにかかわる人材である。地域活性化においては、マーケティングでの顧客と社員に相応する地域住民、事業者など関係者の参画意識、モチベーションの向上と地域間のコーディネータの行動が重要であり、地域活性化が活動する事業領域を選定し、目標を設定する根拠となる。

イ) 業務プロセスの視点：ここでは地域活性化の具体的な体制の構築と行動の策定が重要となる。マーケティングでも同様である。社員、住民などの関者が学習と成長の視点で醸成された意識・目標・事業領域を踏まえ構築されるものである。

ウ) 顧客の視点：マーケティングも同様に地域活性化におけるターゲットとなる顧客の実態を把握し、ニーズを見極めることにより、顧客の満足度が上昇し、その結果として、顧客の地域に対するロイヤリティ（忠誠心・

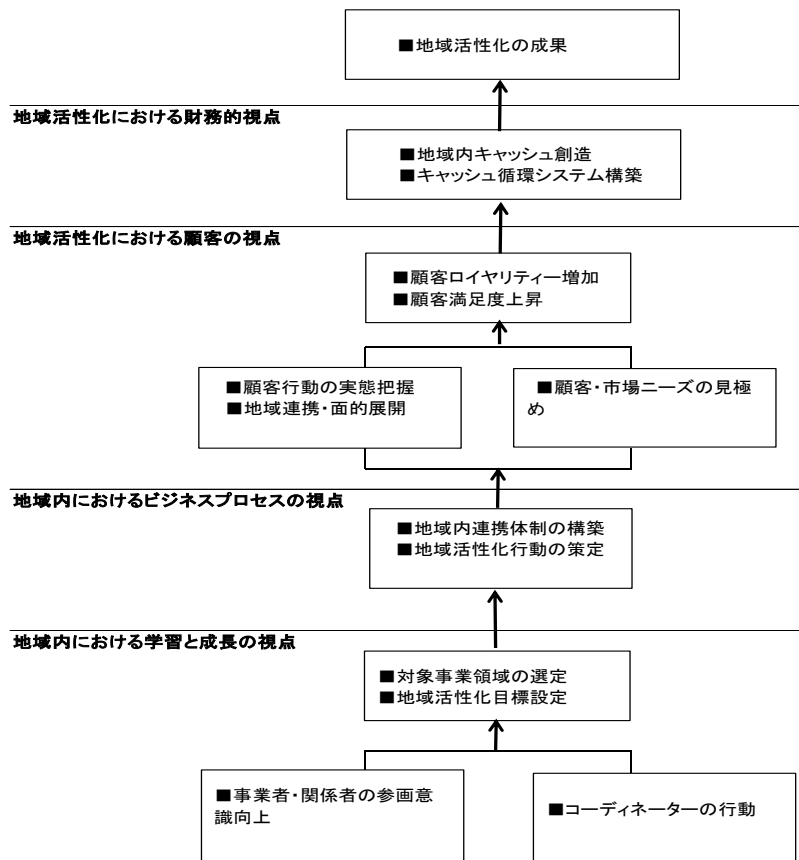


図 9 非財務視点から財務視点への展開

(出典) Kaplan and Norton、197、p. 31 をもとに筆者作成

財務から財務へのつながりを論じていく。

信頼)は向上する。

ア) 学習と成長の視点：地域活性化の基盤となり、マ

エ) 財務の視点：これまでのプロセスを経て、マーケ

ティング実践による企業への財務への反映、地域活性化においては地域にキャッシュが創造されることで地域の経済基盤が安定してくる。

そして、このような非財務から財務の視点までのストーリーを経ることは、地域活性化の具現化にマーケティングとの共通性を見出せ、この BSC の応用が有効的であることが明らかである (図 9)。

## 6. 今後の展望

今までは、地域活性化において、地域間競争が発生しているが、これからは、地域活性化のマーケティングの基本的理念である「家族」という考えを進化させ、顧客を地域の住民と位置付けると同時に、顧客との価値共創が地域活性化の源泉となると考える。

Prahalad and Ramaswamy (2004) はこれまでの常識である企業が価値を創造して顧客に売るという発想に疑問を呈している。この「共創」という発想は、これまでの経営戦略の研究を、少なくとも顧客とのかかわり方に関連させて進化させ、「共創」の主な構成要素として対話 (dialogue) をあげている<sup>12)</sup>。

すなわち、対話とは、地域と顧客が深くかかわりながら、行動に向け意見をかわし交流を図ることである。

いわば顧客が対話を通じて地域住民と一体化し協働を図り地域活性化の価値を創造していく。その価値連鎖を繰り返すことによって地域と顧客に経験値が蓄積され、次世代に向けた地域活性化に進展することが期待できる。

今後は、地域活性化は地域間競争から、顧客との「協働」(collaboration) を経て「共創」へ向かうだろう。それが具現化された時は、地域活性化のイノベーションが起り、持続可能な地域社会の契機となる。

## 参考文献

- 1) Philip Kotler, Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan : Marketing4.0 Moving from Traditional to Digital, John Wiley & Sons Inc., (2017)  
藤井清美訳、恩蔵直人監訳：コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代に究極法則，朝日新聞出版, 2017年, pp.76-77
- 2) 地方再生法第1章第2条, 2021年4月1日施行 (2021年4月1日閲覧)
- 3) 総務省「地域力強化プラン～society5.0時代の地方～」2018年12月20日, (2021年3月31日閲覧)
- 4) 内閣官房・内閣府総合サイトみんなで創る地域の地方創生, 2019年12月, (2021年3月31日閲覧)  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>
- 5), 6) Philip Kotler : Marketing Management, Millennium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall Inc., (2000)  
月谷真紀訳、恩蔵直人監訳：コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版 (第10版), ピアソン・エデュケーション, (2001), pp.10-12
- 7) 石井淳蔵, 栗木契, 嶋口充輝, 余田拓郎編著：ゼミナールマーケティング入門, 日本経済新聞社, (2013), p.32
- 8) Robert Kaplan and David Norton : The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, (1996)  
吉川武男訳：バランス・スコアカード～新たらしい経緯指標による企業変革～, 生産性出版, (1997), p.31
- 9), 10) C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy : The Future of Competition, Harvard Business Review Press, (2004)  
有賀裕子訳：コ・イノベーション経営, 東洋経済新報社, (2013)
- Philip Kotler : Kotler on Marketing, The Free Press, (1999)  
木村達也訳：コトラーの戦略的マーケティング いかに市場を創造し、攻略し、支配するか, (2000)
- Philip Kotler, Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan : Marketing3.0 : Products to Customers to the Human Spirit, John Wiley & Sons Inc., (2010)  
藤井清美訳、恩蔵直人監訳：コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャルメディア時代の新法則, 朝日新聞出版, (2010)
- 経団連ホーム・ページ Keidanren SDGs  
<https://www.keidanrensds.com/society-5-0-jp>  
(2021年3月31日閲覧)