

地域経営における地域マネジメント

及び地域マーケティング

2011年11月

地域経営研究所代表・中小企業診断士

海野 進

<http://homepage3.nifty.com/uminossm/>

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2030年までの今後20年間に於いて3大都市圏以外の地域においては13%人口が減少し、2030年の高齢者世帯（世帯主が65歳以上）の割合は全世帯数の39%になると予想されている。地域においては全世帯の4割が高齢者世帯ということになる。

このように、人口減少、高齢化などにより厳しさが増す地方・地域において、如何に内発的な発展を図っていくかが課題であるといえる。このためには、ただ漫然と地域を運営していくのではなく、経営ビジョン・目標をもって、地域経営という発想の元に、地域マネジメントおよび地域マーケティングを進めていくことが必要である。

この地域経営における地域マネジメントおよび地域マーケティングについて、地域の事例（実態）も踏まえて、具体的にどのように進めていくべきかを考えてみたい。

1. 地域経営

地域経営における地域マネジメント及び地域マーケティングを考察するに当たり、地域経営に関する論点みてみよう。

(1) 地域経営

地域経営は、地域運営（矢吹 [2002a]、同[2002b]）のあり方に関する議論であり、地域の発展を如何に果たしていくかの議論である。

しかし、地域経営は、単なる地域運営を超えて、「まちづくり、地域活性化等」、「企業経営的発想による地域運営」、「協働」、「マネジメント」という観点に力点を置いた議論であるが、それは、地域の発展という目標の実現に向けて、地域の経営に当たっての、活動、マインド、主体、マネジメントのいずれかに、より重点を置こうとするものである。（海野 [2004]、同[2009]）

地域経済学者中村 [2005] は、地域経営＝地域マネジメントの目標は、地域の「自然環境、経済、文化の総合的発展」であり、また、「地域の経営は地域という人間の基本的生活圏のマネジメントであり、それに広域的な地域マネジメント、国土マネジメント、国際的・地域マネジメントが重層的空間システムの経営、マネジメントとして捉えていく」ことが必要であるとしている。

地域経営は、単に経済のみの発展ではなく、文化、自然環境も含めた総合的発展が目標であり、また、地域経営においては、単なる運営ではなく、「マネジメント」ということがポイントであるということである。

(2) 地域経営の主体

地域経営の主体に関しては、「地域経営主体」と「地域の経営主体」とを分けて考えていく必要がある（海野[2009]）。「地域経営主体」は地域内に事業所等の施設等を有し従事者等の人的資源を配置して活動する主体（地方自治体、住民、企業、NPO など）であり、その営み・活動によって、地域の発展に寄与する主体である。また、「地域の経営主体」は、地域の内発的発展のため、地域を経営（マネジメント）する主体であり、地方自治体やまちづくり協議会などが考えられる。

地域経営においては、マネジメント主体の複数性、多様性という問題がある（矢吹 [2002a]）。つまり、ガバメントからガバナンスへという変化の中で、従来の国・地方自治

体という公が主体の地域運営というのではなく、多様な主体によって地域の発展を目指して様々な活動＝地域経営活動が行われることとなる。この場合、多様な主体のなかで、どのように地域を経営する主体を考えるかである。(海野[2004]、同[2009])

これについて、矢野 [1992]、高寄 [1993]、阿部 [1998] らは、地域経営の主体は、地方自治体が中心であり中心的役割を果たすものであるとする。国土交通省国土計画局・多様な主体による地域づくり研究会[2004]においては、多様な主体間での合意による地域経営を進めることが必要であり、そのため、対等性・開放性・公開性を持つプラットフォームが設置され機能していくことが求められているとする。海野[2004]、同[2009]においては、地方自治体方式、プラットフォーム方式の問題点を指摘し、多様な地域経営主体によるネットワーク型組織(まちづくり協議会、地域経営委員会等)＝総合的地域経営主体による経営・マネジメントが必要であるとしている。

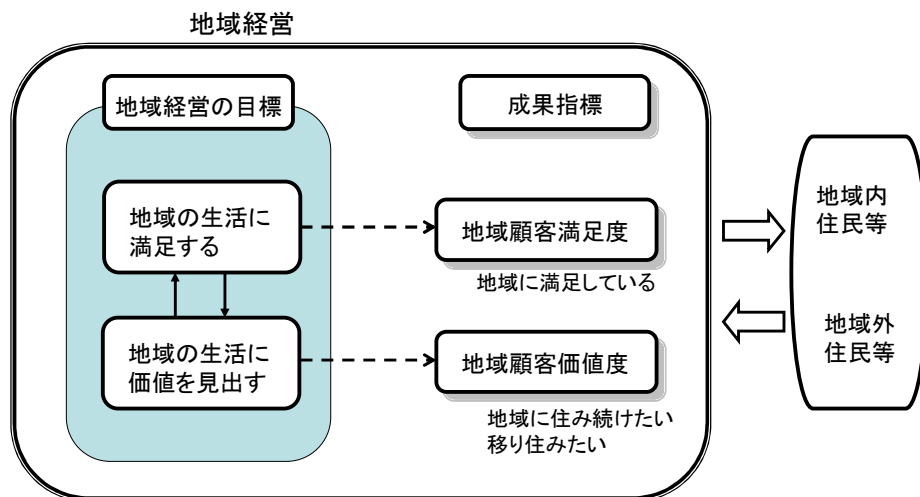
地域経営において地方自治体の役割は大変に重要であるが、当然に地域を経営する主体になるというものではなく、地域を経営する意欲・意識と体制がない地方自治体は単に公的サービス提供機能を果たす、地域にかかる政策を実行する機関、地域経営主体の一つということになる。また、対等性・公開性などを持つプラットフォームによる地域運営＝ガバナンス状態においては、イギリスの行政学者R・A・W・ローズは、「政策対応が予期しえない結果を生み、政策の意図とその実施との齟齬が生まれ、政策は散らかった部屋のように乱雑な状態を余儀なくされる」と指摘している(日高昭夫 [2002])。多様な主体による地域の運営というローカル・ガバナンスにおける非統一性、政策の乱雑な状態ではなく、経営＝マネジメント性を高めたかたちでの地域の経営というためには、総合的地域経営主体による地域の経営・マネジメントが必要であり、地域のビジョンに基づく地域経営戦略のもと、多様な地域経営主体の連携・調整という緩やかなマネジメントにより、地域を運営していくことによって、効果的な地域資源の活用などにより、地域の発展が図られると考えられる(海野[2009])。

(3) 地域経営の目標と成果指標

地域経営の目標は、先にみたように、地域の「自然環境、経済、文化の総合的発展」(中村 [2005])であり、また「地域全体の効用を高める」(国土交通省国土計画局・多様な主体による地域づくり研究会[2004])ことである。またそれは、発展の結果として、地域生活者の満足度＝地域顧客満足度、地域生活者の定住意向＝地域顧客価値度を高めることにつながる。(海野 [1998]、同海野[2004]、同[2009]、海野 [2010a]、矢吹 [2002a])

このため、成果指標、成果変数としては、一般的な地域の発展を示す人口伸び率、昼夜間人口比、所得格差指数、人口千人当たり地方税額など様々なものが考えられるが(海野 [2004])、地域経営に関する究極的な指標としては、地域生活者の満足度＝地域顧客満足度、地域生活者の定住意向＝地域顧客価値度に関する指標であろう。(図表 1)

図表1 地域経営の目標と成果指標



地域経営活動は、地域内の住民に対するものもあれば、地域の売込みなど地域外の住民に対して行われるものもある。このため、地域顧客満足度、地域顧客価値度及びその指標については、地域内住民と地域外住民とに区分して考えていくことが必要である。地域顧客満足度は、当該地域に満足しているかどうかの意識調査になるが、それは地域内住民(地域生活者)及び地域外住民と両者について把握する必要がある。また、地域顧客価値度については、地域内住民については「住み続けたい」かどうかという定住意向であり、地域外住民については「(また)訪れたい」、「移り住みたい」という意向、意識について把握することになる。これらの関係については、地域外住民の価値度・満足度の向上→来訪者・移住者の増加→地域の発展→地域生活者の満足度→価値度の向上、ということにつながっていく、という関係を考えることができる。

この目標、成果指標について、地域マネジメントのマネジメントサイクルのなかで、経営活動の検証がされていくべきものである。

(4) 地域経営におけるマネジメント活動

地域の経営(マネジメント)においては、地域を経営する主体の形態や機能、経営方針、経営計画、経営戦略、Plan, Do, See または Plan, Do, Check, Action というマネジメントサイクルなど経営の基本的な事項・経営管理に関する機能(狭義のマネジメントともいえる)は、地域経営におけるマネジメント活動=地域マネジメントである。

この地域マネジメントに関する活動については、阿部[1998]は、経営方針および経営戦略および、マネジメント内容としては、地域政策の内容・自治体の経営管理内容・行政投資の内容を挙げている。さらにこれは、住民活動を一定の目的のために一定の方向に誘導しようとするものであるとしている。

しかし、地域経営においては、単に地方自治体だけでなく、多様な地域経営主体が地域資源を活用して目的実現に向けて活動するというマネジメント活動が重要である。地域マ

マネジメントにおいては、地方自治体等の公共政策・活動および民間の企業活動、市民・団体活動など地域において行われる活動を対象にしたものであり、地域における人・モノ・カネ・情報という地域資源を目的実現のため統合・調整していこうとするものであり、地域の経営目標のもと地域の経営戦略に基づいて進められるべきものである(海野[2004]、同[2009])。

それは、地方自治体等の公共による地域政策の実行であり、さらに、企業や事業所による活動であり、市民(住民)活動である。これらは、バラバラに行われると効果が十分に得られないと考えられる。そのために、統合・調整・連携が必要であり、そのための主体(地域の経営主体)が求められるのである。また、マネジメントの実行にあたっては、マネジメントの一般的な手法である PDCA(海野[2004]、同[2009])や CAPD 国土交通省国土計画局・多様な主体による地域づくり研究会[2004])のサイクルによるマネジメントが適切に行われることが実効ある地域経営に繋がるといえる。

(5) 地域経営におけるマーケティング活動

地域マーケティングは、マーケティングの権威であるコトラー・ハイダー他[1996]においては、マーケティングの目標は、「まち」の能力を高め、市場の変化に適応し、チャンスをつかみ、その魅力を持続させることであり、ビジター、住民と勤労者、企業や産業、輸出市場に対して、「まち」を改善しイメージを確立して、「まち」を売り込むことであるとする。マーケティングの目標・成果は、市民誘致であり企業誘致であり輸出拡大などである。

矢吹[2002a]においては、地域マーケティングは、顧客＝住民として、居住住民の住みよさを増大させるための仕組みづくりであるとする。地域生活者を対象に生活の質の改善を主体にした活動を地域マーケティングとしている。そしてその成果変数としては、住民の定住意向をあげている。

これら2つの地域マーケティングの差は、顧客を外部の住民や企業等に求めるか内部住民に求めるかである。また、マーケティング活動の内容を、売り込みのための対内外活動に重きをおくか、地域生活者の生活の質の改善に重きをおくかである。

つまり、地域マーケティングは、対外部マーケティングと対内部マーケティングにわけることができる。(図表2)

対外部マーケティングは、地域外住民や勤労通勤者さらには企業や(地域外の)移出市場を主な顧客として行うマーケティングである。それは売り込みマーケティングであり、そのために地域の改善活動やイメージづくりも含めた活動である。成果としては、地域顧客満足度(当該地域に(訪れてみて)満足かどうかという意識の状況)に基づく地域顧客価値度(訪れたい、移り住みたいという意向)であり(海野[2010a])、その具体的な指数としては、地域顧客満足度・地域顧客価値度のアンケート調査結果、さらには、観光入込客数、宿泊者数、転入者数などが考えられる。

マーケティングはあくまで顧客に継続的に支持されるための活動であることから、対内部マーケティングにおいては、顧客は地域内住民を主に対象とするが、生活の質の向上という改善マーケティングだけでなく、地域の良さを地域住民に理解してもらい地域に自信を持って住み続けてもらうという売り込みマーケティングも含まれるべきものである。成果指標は、当該地域に満足しているかという意識の状況である地域顧客満足度であり、こ

の満足度に基づいて、引き続き住みたいという定住意向としての地域顧客価値度である。成果は、地域の住民が満足し、地域での生活に価値をみいだして、生き生きと生活することである。

図表2 地域マーケティング

区分	対外部マーケティング	対内部マーケティング
顧客	地域外住民 来訪者	地域内住民 地域生活者
マーケティング内容	売り込みマーケティング	改善マーケティング +地域の良さマーケティング
地域顧客価値度	訪れたい意向 移り住みたい意向	引き続き済み続けたいという定住意向
地域顧客満足度	当該地域に（訪れてみて）満足かどうかという意識	当該地域に（生活していて）満足しているかという意識

このように二つの概念を含む地域マーケティング活動の実際においても、まず、マーケティングとしての戦略目標をどうするか、そのためのマーケティング戦略をどうするか、さらには、マーケティングのマネジメント＝連携・調整等はどのように行うかである。これについては、各地域経営主体がそれぞれのマーケティング活動を報告しあう場を設定して、情報交換の中で連携・調整を図るということも考えられる。対外部マーケティングにおいては、多様な地域経営主体がそれぞれマーケティング活動する。これらについてマーケティング・マネジメントを行う（海野 [2004] 海野[2009]）。対内部マーケティングにおいては、多様な地域経営主体が、それぞれに、対住民サービスの改善のための活動を行う。これらについて、緩やかな連携・調整等を行うという、マーケティング・マネジメントを進めることが考えられる。

2. 地域マネジメント及び地域マーケティングについての現状把握と改善・革新

地域の発展を支援していくという観点から、地域経営とその活動である地域マネジメント、地域マーケティングについて、現状の課題を把握し、今後の発展のあり方について考察し、今後の地域の発展に結び付けていくことは重要である。

地域の発展のために、地域マネジメント活動、地域マーケティング活動の状況を把握し、その課題を抽出することとなる。実態、構造の把握においては、生活者、地域経営主体の視点が重要である。

経営目標・ビジョンの共有の状況、主体の状況、マネジメントの状況、成果指標等結果の検証の状況を把握し、成果の状況と効果についても分析、把握して、今後の地域のあり方を考え、地域の発展につなげていくという視点が必要である。

成果については、地域顧客価値度及び地域顧客満足度の推移、さらには、地域顧客価値度および地域顧客満足度と個別分野の満足度との相関状況等の分析によって、地域マネジメントの状況を把握する。地域マネジメントが十分に機能しているか、効果を上げているかということについての成果である。

従来、地域経営や地域の発展を考えていくときに、マーケティング及びマーケティング

の視点ということが考えられることが少なかったといえるのではないだろうか。つまりは、地域生活者及び地域外生活者や企業・移出市場と継続的な良好な関係を築いていくというマーケティング志向は弱かったといえる。これからの地域経営、地域の発展を考えるうえにおいては、マーケティングの視点から、現状と課題を見直していくことが必要である。地域マーケティングについては、マーケティング目標、マーケティング戦略の内容や設定の状況、マーケティング活動の連携・調整、実施の状況、及び、対外部マーケティングの状況、対内部マーケティングの状況などについて把握し、地域におけるマーケティング活動の現状と課題を把握することとなる。成果については、地域顧客満足度、地域顧客価値度及び地域への転入者数、人口、観光入込客数、宿泊者数のそれぞれの実数とその推移を把握し、地域マーケティング活動の成果との関係などについて、検証し、地域のマネジメント活動、マーケティング活動の改善や革新を図って、今後の発展につなげていくことが大変重要であるといえる。

3. 地域の実態とその課題

地域における地域マーケティング及び地域マーケティングの事例を踏まえて、地域マネジメント、地域マーケティングの課題について考えてみよう。

(1) 氷見市地域における地域マネジメントの状況

富山県氷見市は富山県西部に位置し、人口 52,769 人(2008 年)の漁業など第一次産業が活発な地域である。

氷見市地域においては、氷見三味御膳、里山の恵みと旬の味覚体験モデルツアー、氷見フィッシャーマンズワーフ海鮮館、氷見牛、氷見のうどん、氷見カレーなど様々な地域活性化策が活発に取り組まれている。この氷見市地域における地域マネジメント及び地域マーケティングの状況についてみてみたい。[海野 2010b]¹

このような氷見市地域においては、地域マネジメントを中心的に行う主体(または主体的に活動を行うために設置された組織)は無く、どこかの主体が専権的にマネジメントを行うというものでもなかった。氷見市及び氷見商工会議所それぞれにおいて、地域マネジメント活動が行われていた。それぞれが、地域経営ビジョン・コンセプトや地域戦略に基づいて、地域の発展のため地域マネジメント活動を行っている状況であった。

地域経営ビジョン・目標、地域経営戦略については、氷見市地域においては、地域全体で統一的に設定されたものとは言い難く、その意味では地域統一の地域経営戦略が明確になっているとはいえない。統一的な地域経営ビジョン・戦略が十分に共有されているとはいえない。それぞれが、地域発展のビジョン、戦略を考えながら、地域経営活動を行っている。市長として、市役所として、ビジョン・戦略は、市長のあいさつ・議会答弁・市の広報等で発信しているものの、それが地域全体として、地域の多様な地域経営主体に、どの程度認識され、そのビジョン・戦略を踏まえた対応がどの程度なされているか疑問である。このような実態は、全国の他の多くの地域においても同様ではないかと考えられる。

地域マネジメントは、地域経営目標の実現のために、地域の発展のために行われる、各地域経営主体の活動であり、その活動の連携・調整=マネジメントである。つまり、地域の資源を統合・調整して、地域活動を進めていくことである。地域経営活動が効果的に行われる体制をどう作っていくか。各地域経営主体の活動が目的に向かって、効果的に行われ

るよう、連携・調整を図ったりすること、また、その活動結果を検討して、より適切に活動が行われるよう修正活動を行うことである。

この地域マネジメント活動である、多様な地域経営主体間のマネジメント活動の連携・調整の状況については、各イベント等の実行委員会に主要な地域経営主体がメンバーとして参加し、その中で協議され調整されていくということであった。氷見市地域の活性化に関するキーマン達や氷見市役所関係者が参加して、協議、連携・調整を図るということでもうまくいっているというのが実態であった。多様な地域経営主体のプラットフォーム機能が実行委員会において果たされている状況であった。

マネジメントの基本的手法として、P（計画）→D（実行）→C（検討）→A（修正行動）というマネジメントサイクルがあるが、地域マネジメント活動に関する検討・検証（C）については、各地域経営主体においてそれぞれに活動の中で行われているということであるが、地域経営として地域マネジメントとしての全体的な検証は十分とはいえない状況であった。氷見市地域においては、地域活性化にさまざまに活発に取り組まれているがその成果が十分には上がっていない状況からいって、C→Aについてのより一層の取り組みが求められるような状況と推測された。活動の検証に関しては、地域顧客満足度、地域顧客価値度の把握は行われていなかった。

（２）氷見市地域における地域マーケティングの状況

氷見市地域においては、対外部マーケティングが主体に行われており、食に重点を置いたマーケティング活動が行われていた。

マーケティング戦略・マーケティングコンセプトとしては、「食の都（みやこ）」、「食文化の都市（まち）」として氷見市地域を売り込むということである。

そのため、様々な主体が食に関する活動を行っている。このマーケティング活動は、それぞれに行われていた。いくつかの事業は実行委員会方式で行なわれており、マーケティング活動の連携・調整は、その中で行われている。また、2010年11月現在において、アンケート調査により朝食の特徴の無さの指摘を受け、漁師番屋での朝食のモニターツアーを実施し、魅力的な朝食を提供するツアーの本格的な商品化に向けて模索中であり、これはマーケティングの視点での取り組みといえる。

統計を見ると、観光入込客数の伸び（2009年/2006年）は1.080（県平均1.102）と大きくなく、宿泊者数も1999年291,900人→2009年242,400人と減少している。その意味で、マーケティング活動の効果が十分には上がっていないといえる状況であった。マーケティング・マネジメントにおける活動結果の検証・今後の活動への反映という面での不十分さを感じさせた。

また、地域内住民向けのマーケティング＝対内部マーケティングという視点や活動がヒアリング等の中では見いだせなかった。地域住民が地域の魅力を認識したうえで、それを地域内外の人たちにアピールしていくことが重要である。地域内の住民が地域を好きになっていくことが、地域発展の原点である。

氷見市地域における地域マーケティングにおいては、体制や調整・連携や検証状況が課題と考えられ、マーケティング・マネジメントが弱いといえる状況と窺えた。

（３）地域の実態からみた地域経営における地域マネジメント、地域マーケティングの課

題

氷見市地域における実態や筆者の地方自治体における経験等を踏まえた他の地域の実態からみた地域マネジメント、地域マーケティングの課題については、次の点を指摘できる。

a. 地域の経営主体の複数性・多様性による地域マネジメントの多様性

氷見市地域においては、地域マネジメントが十分ではなかったが、このような状況は、筆者の地方自治体における経験等を踏まえると、全国的にそのような状況が多いものと考えられる。ガバメントからガバメントへの移行という状況の中、地方自治体等行政サイドが地域マネジメント機能における主体性が低下してきている中、他の地域経営主体がそれぞれに活動を行っている。その地域の状況において、地域マネジメントの体制や地域経営目標・ビジョンの共有状況、主導的役割を果たす主体の活動・機能の状況、主体間の状況、地域マネジメント活動の状況などにおいて、バリエーションがあることが推測される。

つまり、地域においては、地方自治体がより強いリーダーシップを発揮している地域、民間的な地域経営主体がキーマンを中心として効果的に連携・調整が図られている地域、地域経営ビジョン・目標が明確になっていない地域、地方自治体の打ち出した地域経営ビジョン・目標が地域全体のコンセンサスが得られていない地域、ただバラバラに地域経営主体が活動している地域、多様な地域経営主体の活動が停滞的な地域、など様々な実態があると考えられる。これら地域の状況に応じて、地域マネジメントの実際的な活動が行われていると考えられるところである。

地域経営における地域の経営主体が複数であり地域において多様であるということから、地域マネジメント主体（地域の経営主体）の形態や主体間の状況等に多様性が生まれてくると考えられる。地域マネジメントが多様であるということから、またそれが地域経営の効果的な実施という点で、それぞれの状況に応じた地域マネジメント活動が求められるといえる。

b. 戦略的な経営という面での不十分性

企業・組織の経営においては、ただ漫然と管理・運営を行うのではなく、より効果的に経営目的を実現していくために、経営目標・ビジョンの明確化、これらを実現するための戦略の樹立、これらについての組織構成員全体としての共有と実行が必要とされる。地域の内発的・自律的發展を目指す地域経営においても例外とはいえない。

この点については、地域マネジメント活動が多様であり、主導的役割を果たすところが明確になっておらず、総合的・地域経営主体（海野）が設定されておらず、各地域経営主体において、バラバラにそれぞれの地域経営目標・ビジョン等が設けられ、それぞれに取り組みされている状況においては、戦略的な地域経営という面では、大変不十分といえる。

c. 地域マネジメント機能の実効性に課題

企業経営においては、マネジメントは成果が上がるよう資源を統合し、調整していくことであり、それぞれの過程において管理や調整等が適切に行われるよう進めていくことが企業の発展のために必要である。地域マネジメントにおいては地域資源（人、モノ、カネ、情報）の統合・調整ということ、つまりは地域の多様な地域経営主体の資源を活用した活動の連携・調整がどのように行われ、効果を挙げているかが問題である。これに関しては、多くの地方自治体においては、地域マネジメントにおける連携・調整は、総合計画審議会、

〇〇市福祉推進会議、〇〇イベント実行委員会など関係者が参加する会議を活用する形で行われてきたといえる。そこにおいては、コンセプト・目標の提案・確認、およびそれを実現のためのそれぞれの役割分担、さらには次年度においては前年度の活動結果とそれを踏まえた次期活動計画などが決定され実行される。主要な地域経営主体間のマネジメントの実行に向けた統合・調整が行われるといえる。

地域経営体制や地域経営を進めるといふコンセンサスが不十分な場合には、審議会方式や実行委員会方式では、地域を経営していくという目的性、目的遂行が十分でない、関係者の利害、調整ということが主体になりやすくマネジメント機能が十分には発揮されない可能性が高くなると考えられる。

d. 地域活性化活動による成果の困難性

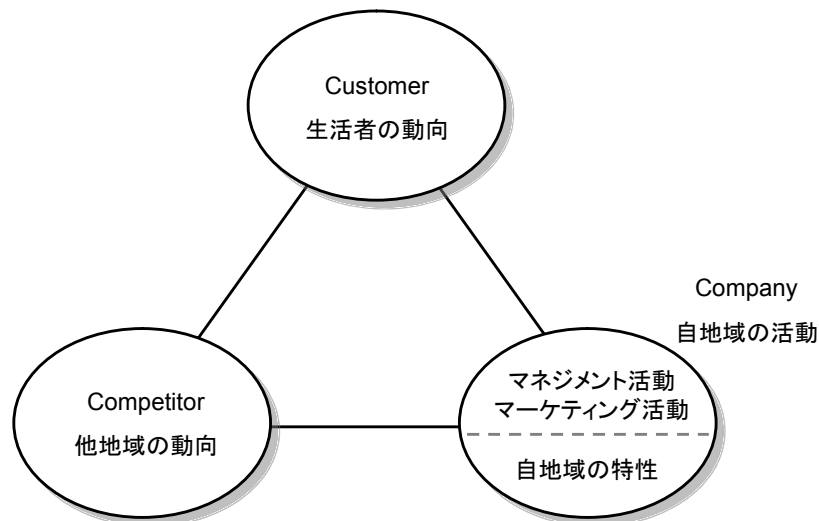
様々に活発に地域活性化に向けて活動が行われている氷見市地域においては、成果が十分には上がっていなかった。これは、氷見市地域において地域活性化活動が不十分なためだけなのであろうか。

地域マネジメント、地域マーケティングなど地域経営活動を進める場合、その成果は簡単に現れるものではないのではないだろうか。全国的な地域格差の進展など構造的な問題もあると推測される。さらには、3C分析的に捕らえると(図表3)、Customerである生活者の動向に対して適切に対応した地域の経営活動が行われたかどうかであり、また、Competitorである他都市・地域がどのように地域の経営活動を実施しているかであり、これらの動向に対して Company である自地域としては、自地域の特性(歴史、観衆、地域住民性、等)という基盤を元に行われている地域マネジメント活動、地域マーケティング活動が効果的かどうかということであろう。これらの関係性の中で効果的に成果が上げられるかどうかである。つまりは、トータルとしての地域経営がうまくいくかどうかであろう。

全国的な地域構造や3C分析的な観点などから、その地域にふさわしい地域経営ビジョン・目標を打ち出し、地域の多様な地域経営主体が共有し、地域経営戦略のもと、地域経営ビジョン・目標及び成果指標の実現に向けて、効果的な地域マネジメントなどにより地域経営を進めていくことが求められているのではないだろうか。

真の意味で効果のある地域マネジメントが求められている。

図表3 地域経営活動における3C分析の視点



e. 効果的かつ効率的な地域マーケティングの実施の不十分性

地域においては、マーケティングの視点でそれぞれの地域経営主体において活動に取り組みられている。

しかしそれは、各地域経営主体が、それぞれに地域や地域にかかるモノを売り込む活動というマーケティング活動を行うという氷見市地域と同様な地域が多いのが実態ではないだろうか。それぞれが、バラバラに行うということで、地域全体としての効果的かつ効率的なマーケティング活動という点では、課題があるという地域の実態が多いのではないであろうか。

地域マーケティングにおいても、地域マネジメント同様、多様な地域経営主体がそれぞれにバラバラに行っているには十分な成果、効果的な活動による成果は望めないといえる。Customerである生活者への対応やCompetitorである他都市・地域の地域経営活動の状況も踏まえて、Companyである自地域の特性や資源を活用して、マーケティング目標の実現に向けて、地域のマーケティング戦略を立て、各地域経営主体と連携・調整をはかりながら、協働して活動していくことが、地域の発展につながっていくと考えられる。

地域マーケティング活動の内容に関しても、対内部マーケティングと対外部マーケティングを分けて考えて、戦略的に総合的に行われていないというのが多くの地域の実態であろう。各地域においては、マーケティング戦略の設定、各地域経営主体間の連携・調整と協働、さらには、対外部マーケティング活動及び対内部マーケティング活動の効果的な実施という面で課題があるといえる。

また、これらのマーケティング活動の検証と次の行動への反映という面において氷見市地域において不十分性が見られたが、他の地域でも、このマーケティング・マネジメントの機能が十分に効果的に実施されているかは疑問であるといえる。

4. 地域経営における地域マネジメント及び地域マーケティング

ガバメントからガバナンスへ移行が進んでいる現在、地域経営における主体について、行政という単一的な主体から、主体の複数性、多様性への移行ということである。地域においては、国・自治体のマネジメント機能が低下してきている。そのような中で、地域の他律化、地域力の低下がより一層懸念される。地域において、単に横並びではなく、政府の政策の受け売り・下請けではなく、地域の自律的な経営を進めていくことがより一層求められるのではないだろうか。そのような地域においては、地域の経営、発展が必要であり、そのため、地域経営の状態を正しく把握し、その上で地域の発展のための新たな方策を考えて、地域経営目標・ビジョンとして掲げて、地域を経営=マネジメントしていくことが必要である。そのために、地域のマネジメント機能および体制を創造していくこと、それに基づいて地域マーケティングをより効果的に実施していくことが必要である。

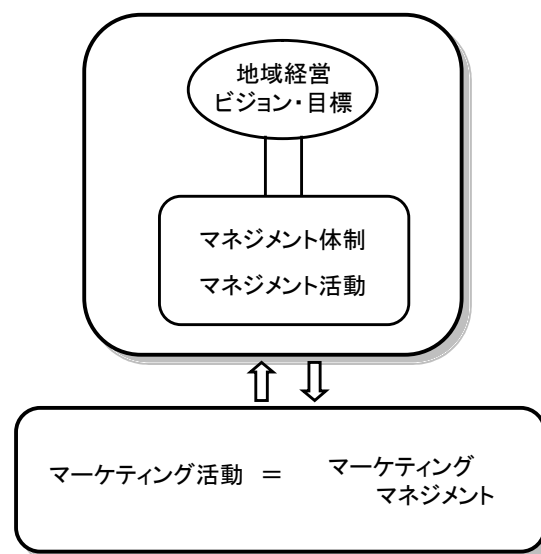
これらのことから、地域経営における地域マネジメント及び地域マーケティングにおいては、次の点が重要になってくると考えられる。

a. 戦略的な地域経営ビジョン・目標の共有と効果的なマネジメント体制

人口が減少し、高齢化が進む地域においては、戦略的な地域経営、地域マネジメントが進められなければ、より一層地域が衰退していくことが懸念される場所である。

地域マネジメントにおいては、地域経営ビジョン、目標が重要である。地域経営ビジョン・目標の設定をどうするか、またそれを多様な地域経営主体においてどう共有するかである。どこで決定するか、どのように周知し、共有するかである。主要な役割を果たす地域経営主体において、目標、マネジメントとの調整や活動状況が十分かどうかである。(図表4) もちろん、完全に統一した目標・ビジョンの設置には無理がある。多様な地域経営主体間で一定の共有化を図って、緩やかなネットワークによる地域経営運動(活動)を進めていくことが大事である。

図表4 地域経営の実践



また、経営=マネジメントにおいては、ビジョン・目標実現に向けて戦略が立てられる。この場合、ビジョン・目標実現にかかる成果（指標）を設定し、その成果実現のために、最も有効なものとして戦略を設定する。戦略の実行と成果について検討が必要となる。目標→戦略→戦術、という体系の中で最も有効な体系を、その資源の統合調整を図りながら作り上げていく。目標→戦略→戦術について、関係性について十分検討し、体系化し、それを実行していく。実行においては、成果←戦略（実行）←戦術（実行）という関係の中で、活動を進め、検証も進めていくことが必要となる。成果→戦略→戦術の実績にかかる体系化である。これについて、結果の検証、成果・目標、戦略、戦術の関係性について明確にして、検討を行い、今後に向けて、修正・変革して対応していくこととなる。このような状況が十分なされていかが重要である。

ガバメントからガバナンスへの移行ということは、先に見たように、地域マネジメントの実態としては、企業経営におけるような単一的な主体という観点ではなく、多様な複数の主体が存在し、その中で多様な地域マネジメントの実態・形態が考えられるところであるが、より効果的かつ自律的な地域経営を進めるには、地域の事情に応じて、地域経営=地域マネジメントの体制を作り上げていくことが大変重要である。その形態としては、自治体がまちづくり協議会などを設置してその機能を果たさせる方法があり、イギリスにおける地域戦略パートナーシップ（Local Strategic Partnership）のような主体を設置していくことも必要であろう〔海野〔2009〕〕。ともかく、市民及び関係者のコンセンサスのもと、地域の経営主体=主導的に地域経営を進める組織主体・組織形態を確立していくことが、戦略的な地域経営の第一歩となるであろう。

b. 効果的な地域マネジメント活動と機能

地域マネジメントにおいては、多様な地域経営主体の中、地域の資源が有効に活用され、効果的な成果が上がるよう取り組まれているかどうかである。

具体的な地域マネジメントについては、多様な地域経営主体の活動について、緩やかな、連携・調整が機能し、効果的に進められているかである。各地域経営主体の活動について、情報交換をして、より地域全体として効果的になるよう、それぞれの活動について、協議・調整し、協力し、連携していくことが重要である。

地域マネジメントにおいては、PDCAにおけるCAの部分が重要と考えられ、各活動の成果をそれぞれが検討・見直しを行い、それを次の戦略的な地域経営にそれぞれの地域経営主体の経営活動に反映していくことが大事となってくる。このようなマネジメント機能が十分に機能しているかがポイントであろう。

PDCAのマネジメントサイクルの実行に当たっては、どのように成果を把握、検証するかである。成果の把握、検証においては、人口伸び率、昼夜間人口比、所得格差指数、人口千人当たり地方税額などに加え、基本的指標である地域顧客満足度、地域顧客価値度について、その結果、推移、さらには関係する活動や関係指標との関係性などについても検討をすることが必要である。そして、その検証結果をどのようにその後の地域経営（地域マネジメント、地域マーケティング）に生かしていくかがポイントとなる。

c. 地域マーケティング戦略と効果的なマーケティング・マネジメント

地域マーケティングにおいては、顧客=地域生活者の視点に立った、戦略的な実行が大変

重要である。

地域のマーケティングにおいては、対外部マーケティング、対内部マーケティングという視点が必要である。対外部マーケティングにおいては、単に一時的に顧客を対象に売り上げを上げるマーケティングではなく、生活者に継続的に支持される関係づくりという視点での活動が必要である。また、従来のような対外部マーケティングが主体ではなく、地域内の生活者に対しての改善活動、地域の良さアピール活動などの対内部マーケティング活動が十分に行われているかどうかも課題となる。

地域マーケティングにおいても、ただ、バラバラに、各地域経営主体が行うのではなく、地域全体として、マーケティングの視点から見直し、戦略的に進めているかどうかである。そのために地域マーケティング戦略を地域全体で設定し共有し、各地域経営主体によるマーケティング活動が効果的に行われるよう、マーケティング・マネジメントを実施することが重要である。

5. 地域の内発的発展に向けて

地域経営つまりは地域マネジメントや地域マーケティング等について、現状を把握し、改善方策を検討していくこと、これを外部人材を活用するなり、地域内人材による協議・検討によって行うなどによって、地域経営活動を実施していく。このことによって、人口減少や高齢者人口の増加により厳しさを増す地域が、自律的に発展していくことに結びついていくことが必要である。

多くの地域において戦略的な地域経営=地域マネジメント、地域マーケティングの実践が行われ、内発的な発展がはかられることが切に望まれるところである。

【主要参考文献】

阿部孝夫 [1998] 『政策形成と地域経営』 学陽書房

海野進 [1998] 『インターネット時代の地域経営』 同友館

海野進 [2004] 『これからの地域経営—ローカル・ガバナンスの時代—』 同友館

海野進 [2009] 『地域を経営する—ガバメント、ガバナンスからマネジメントへ』 同友館

海野進 [2010a] 「地域診断から地域経営診断へ—地域経営時代における地域の診断に関する一考察—」 日本経営診断学会 『日本経営診断学会論集 2010』

海野進 [2010b] 「第 1 章 総論」 (中小企業診断協会富山県支部 『氷見市に学ぶ地域産業振興策報告書』 2010 年 10 月)

国土交通省国土計画局・多様な主体による地域づくり研究会 [2004] 『地域からの日本再生シナリオ (試論) ~市民自治を基礎に置く戦略的地域経営の確立に向けて~』 国立印刷局

コトラー・ハイダー他 [1996] 『地域のマーケティング』 東洋経済新報社

高寄昇三 [1993] 「地域経営の理論と歴史」 日本地方自治研究学会 『地域経営と地方税財政』 税務経理協会

中村剛治郎 [2005] 『地域政治経済学 (第 2 刷 (補訂))』 有斐閣

矢吹雄平 [2002a] 「マーケティング・ネットワークの地域モデル」陶山計介他編『マーケティング・ネットワーク論ービジネスモデルから社会モデルへ』有斐閣
矢吹雄平 [2002b] 「マーケティング・ネットワークの地域モデル」における“ネットワークカー” 岡山商大社会総合研究所報第 23 号 2002 年 10 月
矢野浩一郎 [1992] 「地域経営の時代」市町村アカデミー『地域経営の新時代（上）』ぎょうせい

¹ 筆者は、中小企業診断協会富山県支部『氷見市に学ぶ地域産業振興策報告書』（2010 年 10 月）にかかる調査研究事業に参加し、氷見市地域における地域マネジメント等について状況を調査する機会があり、このときのヒアリング等から状況を報告する。地域マネジメントの概要は、この報告書に記載されているが、報告書に記載されていない事項やコメントについては、筆者がこの調査を実施するなかで把握したことやそれによる意見などである。