

# 国際化における地域の魅力発信



ソーシャル・プランニング・アンド・リサーチ 代表  
久留米信愛女学院短期大学 講師  
山下 永子

## 1. 「地域の国際化」を取り巻く環境の変化

世界の自治体において、国際的に魅力のある都市・地域になることを目指し、積極的かつ効果的な国際政策を展開しようとする動きが活発化してきている。その背景には、国境を越えた投資・企業立地・観光・留学などの行き先となるための都市間競争の激化がある。特に、最も成長が著しいアジア地域においては、この競争の中でいかに優位な位置を確保するのが、今後、都市・地域として持続的な発展を続け、市民に安定した生活環境を提供していくための大きな鍵となってきており、そのため都市・地域全体のプロモーション活動を自治体が先頭になって推進する動きが多数見られるようになってきている。このような戦略的な国際政策を、筆者は「国際戦略」と呼んできた。

本稿は、2012年秋に担当した「地域の国際化」基礎コース「国際化における地域の魅力発信」での講義内容の誌上紹介の形をとりつつ、少々新たな知見を加えながら構成する。まず我が国自治体における「国際関係施策」を振り返ることによって、これまで混在して語られ、推進されてくるが多かった「国際化」と「グローバル化への対応」についての私なりの整理を示す。その上で「グローバル化時代における地域の魅力発信」を包含すると考える「国際戦略」の意味と要素についての考えを述べる。そして、最後に自治体を含む地域の方々が「魅力発信」のために今後取り組む方向性や課題について、自ら考え、議論を深め、新たな取り組みや活動を行っていくための考え

方のヒントを紹介する。なお、実際の講座では、様々なワークやビジュアルや媒体を使っの事例を示したが、紙幅や著作権の制限のため、本稿では割愛する。そのため、若干イメージしづらい部分もあると思うがご容赦いただきたい。

## 2. 国際戦略としての地域の魅力発信

筆者は、地方自治体の国際関係施策を展開段階によって「国際化政策」「国際政策」「国際戦略」の3つに区分し研究してきた。図表1はその定義を示したものである。

図表1 国際関連政策の定義

国際化政策	国際交流・国際協力、在日外国人問題など、国が進める「地域の国際化政策」の補完として進められた政策である。また、個別政策領域においては、港湾の国際化（航路開拓・運営管理の国際標準化等）、地場企業の国際化（貿易・海外進出等）支援などの施策も国際化政策の中に位置づけられている。
国際政策	1990年代後半以降に急激に表面化してきたグローバル化の様々な課題に対し、地域が能動的に取り組んでいこうという政策で、地域の自律的経営を支え、自律的発展に寄与する視点を持った、地域全体で取り組む総合的な地域政策である。国際化政策を戦略的に発展させたものであり、従来型の国際化政策を内包する。
国際戦略	●国際戦略は個別の国際化政策を高度化して統合的に一体的に促進する国際政策の新しい領域であり、極端な言い方をすれば、何らかの地域益をもたらすための投資的国際活動である。2000年半ば頃より、激しさを増してきた地域間競争（投資・企業立地・観光・留学などの行き先となるため）のなかで生まれてきたものである。 ●海外有力自治体では、世界において優位な地位を確保するために、地域一体となって国際戦略を策定、推進する動きが活発化している。 ●だが、我が国の場合、（アジアなど限られた地域において）自治体が先頭に立って地域のプロモーション活動を国際的に推進する動きにとどまっている。

# 特集 これからの地域の国際化施策の新たなデザイン

地方自治体における国際関係政策への取り組み萌芽は1970年代であった。しかし、急激に広まったのは、外務省と自治省が国策として推進し始めた1980年代に入ってからのものであり、ブームとしての国際化は1990年代前半まで続き、その後沈静化した。その背景にはバブル崩壊による行政の財政難などもあり、当初より国際化を主体的に考えていなかった自治体は国際化関係政策を大幅に縮小していったことがある。なお、ここでは誌面の都合上その詳細説明は省略する。

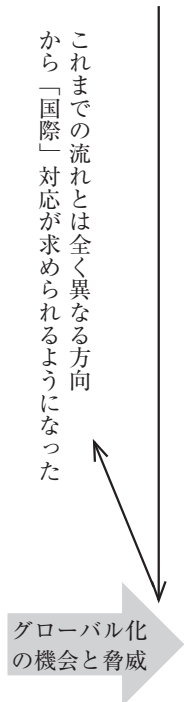
その一方で、2000年以降においても積極的に「国際化政策」を発展させ、「国際政策」さらに「国際戦略」段階まで拡大していった自治体が大都市や観光地域を中心に少なからず存在した。これらの自治体は、これまでの「国際化」の流れとは別の方向からやってきた「グローバル化」への対応の必要性にいち早く気づき、世界の中での生き残りをかけて、「グローバル化の機会と脅威」に対応すべく動き始めたのである。

ちなみに、筆者が研究員として2012年まで勤めていた（公財）福岡アジア都市研究所（略称URC<sup>\*1</sup>）を有する福岡市も積極的な自治体の一つであった。この福岡市だが、個人的な整理であるが、実は「ポスト国際戦略」の段階にすでに足を踏み入れてきていると私は考えている。なお、福岡市の取り組みに関しては「福岡地域戦略推進協議会（FDC<sup>\*2</sup>）」の動きを参照していただきたい。

「地域における魅力の発信」は、「国際戦略」に位置づけられるデスティネーション・マーケティングに含まれると考えられる（図表2）。マーケティング・ミックスの4P（Product, Price, Place, Promotion）で考えると、どんな魅力（Product）を、いくらで（Price=利用料金や、自治体の助成などインセンティブを含む）、どのような流通経路（Place）で、どのようなコミュニケーション（Promotion）で発信するのか。そしてその「魅力の発信」によって、地域はどのような利益（Benefit）を得ようとしているのか。どのようなコスト（Cost）

図表2 地方自治体における国際関係政策の発展経緯

	年代	地方における国際関係政策の主な動き	社会の動き
国主導による国際化施策	1970年 後半	●神奈川県に「民際外交」	■「地方の時代」機運の盛り上がり
	1980年代	●国際化政策の広まり	■地域活性化の手段としての国際化推進機運の盛り上がり ■国による地方の国際交流の推進奨励 ■海外への企業進出ブームの始まり（プラザ合意後）
	1990年代 前半	●国際化政策の展開	■「内なる国際化」問題の顕在化 ■地球環境問題への関心の高まり ■国による国際協力の推進奨励（途上国地域開発の支援） ■港湾の国際化対策（FAZ法への対応）の進行
	1990年代 後半	●国際化政策の見直し	■市場経済のグローバル化のローカルへの影響の広がり ■自治体の財政難の深刻化
過渡期	2000年代 前半	●国際政策への転換（選択と集中/役割分担） *国際経済活動との統合	■NPO/NGOの自立 ■草の根「国際化」政策の担い手を市民に委譲する動き ■アジアへの注目→国際経済活動への注力
地域独自の戦略	2000年代 後半	●国際戦略への脱皮 *デスティネーション・マーケティング（魅力の発信）	■世界的な「地域・都市間競争」の激化 ■世界における日本の地位低下 ■外向きのマーケティング・プロモーションを自治体が担う時代へ ■都市間連携（ネットワーク）形成に高まる関心
	2010年～	<事例：福岡市の挑戦> ●ポスト国際戦略 *競争力戦略=地域成長戦略	■都市間連携による戦略策定と実行 ■先進地域から学び、協働設計し、実行に移す 自地域の地域開発=都市開発と経済開発



をかけて何のデスティネーション=行先になるようとしているのか。

このように「国際化における地域の魅力発信」は、グローバル化時代の国際マーケティング戦略の一要素であると位置づけることによって、マーケティングのフレームワークを活用した分析、活動プロセスの検討、アプローチ方法や内容の策定が、論理的に進めやすくなると考える。

### 3. 策定が期待される国際戦略

「地域の国際戦略」がしっかり検討され土台ができていれば、「地域の魅力発信」が当初の目的を果たし実効性のあるものになる可能性が高くなる。そこで、もう少し紙幅をさき、「選ばれている欧米諸都市」の事例研究を行うなどして、URCが行った研究「福岡市におけるアジア政策の過去・現在・未来<sup>\*3</sup>」の成果をもとに、筆者が2011年に福岡市に策定を提言した「これからの国際戦略」を紹介しつつ、その構成の背景について補足したい。

#### 1) 地域の国際戦略の定義

都市圏・地域において策定を提言した「国際戦略」とは、「地域が国際社会の一員として存在感をもつための世界における成長戦略」である。2000年半ば頃より、激しさを増してきた地域間競争（投資・企業立地・観光・留学などの行き先となるため）の中で生まれてきたものと言え、地域益をもたらすための投資的国際活動と言える。

#### 2) 地域の国際戦略に求められる構成要素

「国際戦略」は、①「ビジョン・目標設定」②「策定と実施のプロセス」③「活動指針」という3つの要素が求められる。特に①②は、③策定の前提条件であり、戦略を成長戦略につなげ、継続的に効果的に展開していくために不可欠なエコシステムである。

「国際戦略」のビジョン・目標は、「将来の姿の確認」「地域間競争の視点」「グローバルポジションの確認」を踏まえ設定されるべきである。

また策定・実施のプロセスにおいては、「広域都市圏での対応」「産官学民の協働体制」「学びと協力のチャンネル」「国際的ナレッジ連携」「評価・刷新の仕組み」などの要素を含むことが求められる。

「国際戦略とは何か」を模索する中で、最も大きな気づきは、この5つの要素を含むプロセスこそが重要であるということであった。「国際」は、リスクが大きい。刻々と変わる国際情勢を見据えながらリスクを低減し、多様な価値観を持つ人やマーケットと有効かつ友好的な関係を構築し、お互いに利益のある交流や交換を行っていくためには、情報センタ的な機能が必要であり、的確で柔軟性のある情報をもとに、活動を展開していくことが国際戦略の根本と考える。

図表3 我が国地域において策定が期待される国際戦略

「国際戦略」を効果的に推進していくための前提条件	ビジョン・目標設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人口推計・労働力予測に基づく「将来の姿の確認」</li> <li>●グローバル化のなかの危機意識「地域間競争の視点」</li> <li>●世界のなかでの立ち位置・特性「グローバルポジションの確認」 <ul style="list-style-type: none"> <li>・全世界のなかで同規模、似ている、同じ志向性の都市をベンチマーク</li> <li>・競合する超広域経済圏（国際）のなかで有力な都市をベンチマーク</li> <li>・連携・協力する広域経済（国際）の主要な都市をベンチマーク</li> </ul> </li> </ul>
	策定と実施のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●広域都市圏「メトロポリス・リージョンでの対応」</li> <li>●産官学民協働体制の構築「ステークホルダーの巻き込み」</li> <li>●国際的な学びと協力のチャンネル「国際都市・地域ネットワークを形成」 <ul style="list-style-type: none"> <li>・他都市からの学びのプロセスそのものが国際戦略</li> </ul> </li> <li>●産官学民国際的ナレッジ連携の蓄積「調査・学習・企画・展開のサイクル」</li> <li>●長期目標と短期施策「評価・刷新を伴うプロジェクト」</li> </ul>
前提条件（前準備）が整って初めて策定が可能に、効果的に実施可能に		
「国際戦略」活動指針		<ul style="list-style-type: none"> <li>●強みをいかした「都市モデル＝ブランドの提示」＝環境首都、創造都市・・・</li> <li>●成長の到達イメージとしての「多文化・革新とビジネスの拠点」</li> <li>●行先に選ばれるための「国際マーケティング活動」</li> <li>●新規&amp;既存施策・事業を「マーケティング・ツールとして活用」</li> <li>●効果的に継続推進していくための「横断的推進体制と人材育成」</li> </ul>

### 4. 広域地域・都市圏で戦略を考える時代

「我が市町村は福岡市のような大都市ではないから、『国際戦略』なんて遠い世界の話に聞こえる」と言われる自治体の方々は少なくないだろう。しかし、単独自治体＝行政管轄地域だけで、縦割りではばばらに戦略をつくっていた時代は過去のものとなったといっても過言ではない。

アメリカでも、ヨーロッパでも、オーストラリアでも、韓国でも地域・都市（基礎自治体）は、「広域自治体」と連携し、「都市圏」「メトロポリタン」で、地域戦略・国際戦略を展開しているところが、「選ばれる地域・都市＝自治体」になっている。

例えば、メルボルン市の人口は約9万人である。しかし世界に魅力を含む情報を発信するときには、31自治体の広域連合体である400万人規模のメトロポリタン・メルボルンとして国際舞台に現れる。バンクーバー市の人口は約65万人だが、広域のメトロバンクーバーは約220万人である。連携して、大きく見せることのメリットは、単純に目立ちやすくなる、財源枠が増えるなどもあるが、産学官連携などの機会が増える、機能が分担でき、個々の自治体が特化した魅力を創造・発信することで、面的な広がりを持ちつつ、奥深く、多様な地域性をアピールすることができるようになる。

必ずしも中核となる大都市が主導する必要はない。周辺の小さな市町村から国際的に地域の魅力を発信しようとするのであれば、「広域連携しましょう、国際戦略をつくりましょう」という時代になってきていると言える。

### 5. 国際マーケティング戦略として「地域の魅力」を発信していくために

「地域の魅力発信」は、地域間競争の中で、投資・企業立地・観光・留学などの行き先となるために必要なマーケティング活動・サイ

クルのプロセスである。本研修では様々な具体的な活動事例やツールを紹介したが、その概要を、段階的に実行すべきポイントとして紹介しておきたい。

#### 1) マーケティングの命題：選ばれるようになるサイクルを創る

→選ばれるには、名前を知ってもらわなければならない⇒「現在の認知度を知る」

##### ■現在のポジションを知る

→外から（名前が知られている人から）どのように評価されているか⇒「位置とキャラを知る」

##### ■地域の特徴を知る

→特徴的で魅力的に映るものは何か⇒「外から目線で風景・情景を知る」

##### ■ターゲットのニーズ・嗜好・要望を知る

→「ターゲットをどこに置くのか」⇒「コアターゲットを定める」

##### ■地域・対象を絞る

→「急変する国際環境の変化に対応しながら継続していかねばならない」⇒「英語圏かアジアか」

##### ■客観的な評価、調査・評価・刷新のサイクルをつくる

→「情報センター機能を産学官民連携でつくる」  
⇒「地域マーケティングのプロにまかせる」

#### 2) 都市・地域ランキングを意識する

各種都市・地域ランキングを細かくチェックする。世界にも、日本にも数多くのランキングがある。<sup>\*1</sup> 都市・地域の総合力、経済力、サステイナブル度など、総合的なランキングだけでなく、スポーツ都市、オシャレ地域、食べ物がおいしい都市、お買い物楽しい都市、などという指標が、様々な研究機関、企業、雑誌社、業界団体などによって実は数多く世の中にあふれている。

ランキングに掲載されるためには、客観的なデータとエントリーのためのコネクションが必要である。産官学民が協力し合って、地域の魅力を数字で可視化するデータセットを用意する。<sup>\*2</sup> それをことあるごとに配布する。

WEBに広く公開する。できれば、エッセンスだけでも英語化する。また国際会議などの参加時に皆でアピールしていく取り組みや、情報発信力のある人に送付するなど積極的デリバリーが大切である。福岡市は、2008年英国のオシャレ雑誌『モノクル<sup>\*6</sup>』に突然「住みよい都市の世界17位、ベストショッピングシティ」に選ばれて以来、ランキング物をかなり意識するようになった。

### 3) まずはシビックプライドを育てよう

「地域の魅力の発信」は、その地域に「愛着と誇り」を持つ人たちが主体的に取り組んでこそ、魅力が真実味を持って伝わっていく。シビックプライド醸成のアプローチとヨーロッパの事例を取めた『シビックプライド』(シビックプライド研究会、2008)は、大変参考になる図書である。

なお筆者は、つい最近、研究会の主要メンバーの力を借りながら、福岡県筑後地方の観光戦略構築への取り組みを始めた。次回講座の機会があれば、ぜひ本事例についても紹介させていただきたいと考えている。

- \*1 福岡市の外郭シンクタンクである。各種研究報告書が多数公開されている。<http://www.urc.or.jp/syuppan/kenhou/year.html>
- \*2 福岡地域戦略推進協議会は、産官学連携で地域の成長戦略策定と実施に取り組んでいる。  
<http://www.fukuoka-dc.jpn.com/>
- \*3 2008年度から2009年度にわたり山下が主担当で研究した報告書が本編3冊、資料1冊(講座内で使用した、中国・韓国住民へのアンケートに基づく都市イメージ調査が含まれており、一見の価値あり)となり公開されている。<http://www.urc.or.jp/syuppan/kenhou/documents/21Asia3.pdf>
- \*4 『福岡地域における知識創造と知識経済に関する基礎調査研究報告』国際知識経済都市会議実行委員会・URC、2010の中で複数のランキングが紹介されている。<http://www.urc.or.jp/jigyuu/jutaken/documents/jyutaku22.1.pdf>
- \*5 借越ながら山下監修の『福岡の今一数字で見ると経済』URC、2012は好評だった。[http://www.urc.or.jp/jigyuu/jutaken/documents/jyutaku23.1\\_002.pdf](http://www.urc.or.jp/jigyuu/jutaken/documents/jyutaku23.1_002.pdf)
- \*6 飛行機で世界を飛び回るようなビジネスパーソンを意識したライフスタイル雑誌である。  
<http://monocle.com/>

#### (参考文献)

- シビックプライド(2008)『シビックプライド—都市のコミュニケーションをデザインする』宣伝会議 p. 221  
 山下永子(2008)『地方の国際政策・連携・ネットワーク戦略の展開』成文堂 p.208

#### 著者略歴

山下 永子 (やました・えいこ)

熊本大学卒業後、複数企業に勤務ののち、1年間米国留学、帰国後、仕事領域を海外に広げる一方で、熊本大学大学院に社会人入学し、マーケティング的手法による地域政策の展開を研究、2005年に博士(公共政策学)取得。同年ソーシャル・プランニング・アンド・リサーチを創業。2006年から2013年秋まで、福岡アジア都市研究所に研究員として勤務し、世界の都市政策、新ビジョン策定、福岡メトロ構想等を担当。2013年4月より久留米信愛女学院短期大学講師。著書に『地方の国際政策』(成文堂)。論文「地域間競争時代における自治体調査業務のあり方に関する研究」で第9回法政大学地域政策研究賞優秀賞受賞。現在関心のある地域政策はハラルビジネス振興。