

地域ブランド政策

—アニメ産業を事例として—

初 谷 勇

はじめに

1. 地域ブランドの意味と種類
2. 地域ブランド政策の意味と類型、課題
3. 地域産業を対象とする地域ブランド政策
4. アニメ産業の現状と課題
5. アニメ産業振興政策の現状と課題

おわりに

はじめに

2006年4月の地域団体商標制度¹⁾のスタートも刺激となって、地域ブランドを開発し展開する戦略が、全国各地で繰り広げられている。農林水産物や加工食品など「食」関連や工芸品などの例がよく知られているが、歴史や景観、ときには地域産業そのものを個性的な地域資源として取り上げ、地域ブランド化を図る例も少なくない。こうした地域ブランド戦略についての研究は、これまで経営学を中心とする研究者や地域ブランドの開発に携わる実務家、シンクタンク研究員らによる論考が見られるが、未だ蓄積に乏しく、地域団体商標制度の活用に係る解説や、個別ブランドレベルの各地の展開事例の収集・分析、企業のブランド戦略論を援用したガイドなどが多い²⁾。

地域ブランド戦略は、単に特定業界の産品の振興にとどまらず、各地域の複合する公共的課題の解決に向けた公共政策の一つとして展開されており、地域事情や地域特性を反映して多彩な様相を呈している。地域ブランド政策は、多様な主体の連携や協働によって担われる地域共治（ローカルガバナンス）を体現する好例と言ってもよい。そこで本論では、第一に、こうした地域ブランド構築に向けた取り組みを、地域公共政策としての「地域ブランド政策」として定位し、その公共的な意味や課題を明らかにする。第二に、地域ブランド政策と地域産業振興政策の関わりを整理した上で、アニメ産業の振興に取り組む複数の自治体の具体的政策を、地域ブランド政策の観点から比較検討することにより、その展開の可能性を

1) 同制度については、特許庁総務部総務課制度改正審議室 [2005] 参照。

2) 関、及川 [2006] 関、(財)日本都市センター編 [2007] 安田、板垣編著 [2007]、二村 [2008] など。なお、本文で後掲するが、直接的に地域ブランド政策についての先行研究としては、生田ほか [2006]、生田 [2006] が示唆に富む。また、地域ブランドの経済波及効果についての実証研究として、佐々木ほか [2008]、

考察する³⁾。

1. 地域ブランドの意味と種類

1.1 地域ブランドの意味と種類

(1) ブランドの定義と機能

一般に、ブランドの定義例としては、「ある売り手の財やサービスを他の売り手のそれと異なるものとして識別するための名前、用語、デザイン、シンボル、及びその他の特徴」(米国マーケティング協会)がよく知られている。そして、ブランドの機能とそれらが消費者にもたらす効果については、①識別(標識)機能は、購買に当たっての探索コストの削減、②出所表示・品質保証機能は、知覚リスク(信頼するか否かの判断)の低減(当該ブランドに対するロイヤルティの形成)、③意味づけ・象徴機能は、情報処理コストの削減、効率化、ひいては自己表現やアイデンティティ(自己同一性)形成に寄与するとされており、これら3つの機能の合成的効果として、カテゴリー知識の形成が指摘されている⁴⁾。

(2) 地域ブランドの意味と体系

上記のようなブランド一般の定義を踏まえ、地域ブランドについては、例えば「ある地域の商品やサービスなどが、地域外の消費者からの評価を高めて、地域全体のイメージ向上と地域活性化に結び付くもの」と定義されている⁵⁾。企業の場合は、商品やサービスを束ねる単位に従い、企業ブランド、事業ブランド、ファミリーブランド、個別ブランドと4階層でブランド体系を捉えるのが一般的である。一方、地域ブランドの場合、自治体など地域組織単位のブランドは行政区域ごとに割拠する傾向が見られるのに対し、それらを超えて広域的な「地域空間ブランド」といってよい5つ目の階層が考えられる。既存の行政区域を越えて括り直したこうした地域空間を一体的に振興していくことは、人びとの地域への誇りや愛情を育み、地域の新たなブランド価値を創造することにつながる。自治体など地域組織のブランドを指して「都市ブランド」や「まちブランド」といった呼称を用いる例も見受けられるが⁶⁾、本論では、それらを地域組織ブランドよりも上位の地域空間ブランドの呼称として捉えることとしたい(図表1)。

この地域ブランド体系を、具体的事例で見る。例えば、04年9月から07年3月まで大阪府、大阪市、関西経済連合会、(財)大阪21世紀協会などの主導により幅広く集中的に展開された「大阪ブランド戦略」の活動の場合、大阪という都市圏空間のブランドイメージの再構築

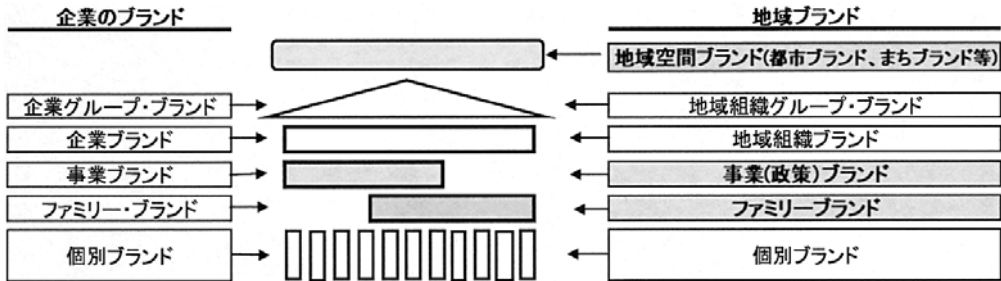
3) 筆者は、政府セクターへのCI(VI)戦略の適用やパブリックリレーションの実務経験から、かねてより地域ブランド戦略に関心を抱いてきたが、本論執筆の直接の契機は、08年7月、大阪商業大学大学院地域政策学研究科の公開講座(「地域ブランド政策を検証する『食の都』大阪ブランド戦略の新展開」)を担当し、全国自治体の取組みや「『食の都』大阪ブランド戦略」を検証しながら、地域政策としての「地域ブランド政策」の意義を整理し、講演やパネルディスカッションを通じて、今最も力を注ぐべき課題について検討したことによる。本論は、その後10月に、学部公開講座「地域産業振興論」で「地域ブランド政策 地域を支える産業との対話」を講じた際の内容に加筆補充した。

4) 青木ほか[2000]、第2章、東[2007]、98-101頁。

5) 中小企業基盤整備機構「地域ブランドマニュアル」2005年6月を一部修正。

6) 都市ブランド・まちブランドを、個別ブランド、ファミリーブランドとともに3階層の体系として解説する例として、岡崎[2007]

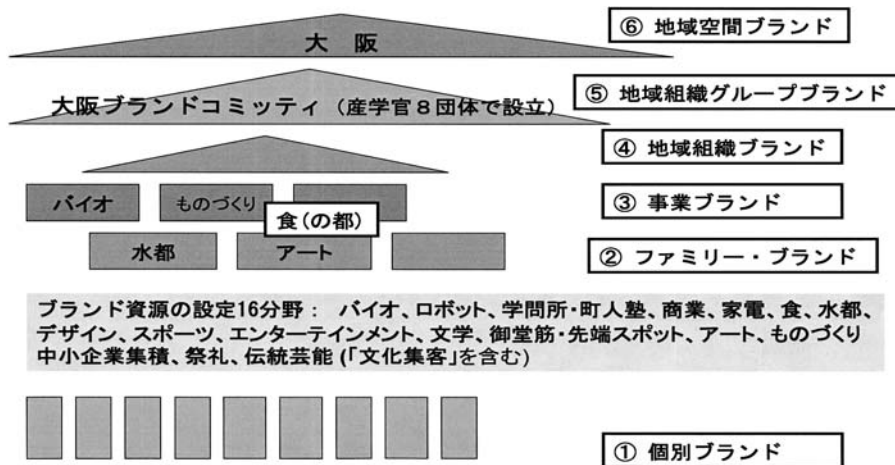
図表1 企業のブランドと地域ブランドとの体系比較（イメージ図）



（出所）筆者作成。企業のブランドについては青木ほか編著〔2000〕第10章を参照した。

を主眼とし、産学官8団体が構成する地域組織グループである「大阪ブランドコミッティ」の下に、ブランド資源として区分設定された16分野（バイオ、ものづくり、水都等）がいわば事業ブランドやファミリーブランドとして配置されたということが出来る（図表2）⁷⁾。

図表2 大阪ブランドの体系



（出所）筆者作成。

次に、地域ブランドと企業のブランドの異同について見る。第一に、如上のブランド体系に関しては、まず、企業ブランドでは、統一的な組織原理、価値観の下、ブランド価値創造の基本設計で地理的領域を設定する。これに対し、地域ブランドでは、地理的領域や地域特性そのものも地域ブランド資源であることから、地域をどの範囲で抽出し対象化するかが課題となる。地域組織についても、その種類、組織原理、価値観等の多元性が不可避である。第二に、ブランド構築の目的（期待する効果）に関しては、企業ブランドでは、優先度が比較的明確に設定できると考えられるが、地域ブランドでは、目的は複合的で優先順位づけの困難を常に伴う。第三に、ブランドとなりうる対象（資源）、ブランド構築の主体と客体、

7) 大阪ブランド戦略の経緯と活動記録について、大阪ブランドコミッティ〔2007〕参照。

利害関係者に関しては、企業ブランドでは比較的限定的、あるいは多様であっても一定の限度があるといえるが、地域ブランドでは、いずれについても著しい多様性が見受けられる。

1.2 地域ブランド構築の目的と効果

地域ブランド構築の目的や期待される効果としては、地域の人的資本や物的資本、社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)などを造成し、充実、発展させるところにある。第一に、人的資本については、域内人材の定着と域外人材の獲得が意図される。ブーメラン効果(他地域からの評判により、地域住民のモチベーション、帰属感の向上、高揚)などにより既存住民の住民満足度を高め、郷土愛や誇りを回復、醸成するとともに、潜在的住民への訴求度を高め、誘引する。第二に、物的資本については、ブランドプレミアム効果(特産品や観光客により、域外収入の獲得)や、市場価値の創造(評判が、地域への投資を招来)などにより、税収増や域外収入確保による財政改善方策や、地域経済活性化、振興方策として期待される。第三に、社会関係資本については、地域ブランド構築に向けた連携・ネットワーキングを通じた地域の構成主体間の信頼や紐帯の強化が求められる⁸⁾。

2. 地域ブランド政策の意味と類型、課題

2.1 地域ブランド政策の意味、種類

前節までは、地域ブランド戦略、地域ブランド構築の意味内容や効果などを概観してきたが、地域ブランド政策は、「地域の振興や再生、地域の活性化を目的として、地域ブランドを一定の体系の下に構築する公共政策」と捉えることができる。その政策過程はPDCAサイクルに則り、各過程においては企業のブランド構築(ブランディング)の戦略や手法の優れた点が応用・展開されるが、前述のように、企業のブランド戦略の援用だけでは解決できない問題、例えば複合的な目的の整序や、多様で輻輳する主体・客体・利害関係者間の柔らかな合意形成などについては、地域公共政策として独自の政策手法の開発が必要である。

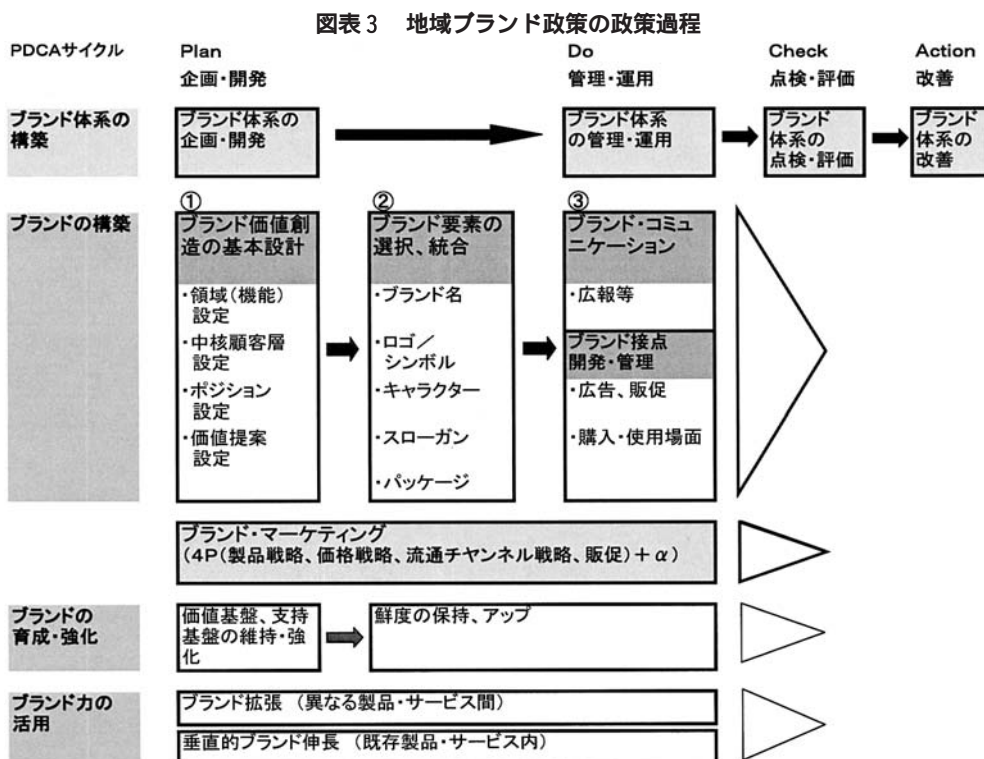
PDCAサイクルにおけるP・D部分に相当する地域ブランド政策の基本ステップは、企業のブランド構築の基本的展開に準じて3段階で捉えることができる(図表3)。第一に、ブランド価値創造の基本設計として、領域、中核顧客層、ポジション、全体的価値提案を各々設定する。第二に、ブランド要素の選択と統合として、ブランド名、ロゴ、シンボル、キャラクター、パッケージ、スローガンなどブランド要素を、記銘性、意味性、移転性、適合性、防御性などの選択基準に基づき選択する。第三に、ブランドコミュニケーションとブランド接点管理である。ブランド認知の確立とブランド連想の形成を目的とした広告等や、顧客とブランドが出会い、経験する接点を特定、分析、コントロールすることなどが内容となる⁹⁾。

2.2 地域ブランド政策の類型

こうした地域ブランド政策は、主体、客体、目的の3つの基準から類型化することができ

8) 関ほか編著[2007] 169頁(横田浩一)を参照し、加筆。

9) 青木ほか[2000] 80-88頁。



（出所）筆者作成。

る。第一に、政策は政府（ガバメント）の占有物ではなく、社会の多元的な構成主体がそれぞれ政策の主体となりうるというガバナンス論に基づくならば、まず、政府・民間両セクターの構成主体別分類が挙げられる。民間セクターの地域ブランド政策群は、その政策過程を支える資源を民間資金に依存し、市場メカニズムによって規律されることから、政策間の競争や競合は民間の活力に満ちた切磋琢磨であり、健全な現象として評価され得る¹⁰⁾。一方、政府セクターの地域ブランド政策群は、その政策過程を支える資源を税に依存し、税のメカニズムによって規律されることから、政策間で重複投資回避の要請を受ける¹¹⁾。

第二に、政策客体別にみると、一つには、地域ブランドの特性から類型化することが考えられる。この場合、「地域」の重層性（都道府県、市町村の2層とその中間にあるさまざまな空間単位）とともに、「対象」も前掲のように、5層以上が常態であり、地域資源も多様性に満ち、同一層面における競合が多数存在する。これらの組み合わせで作用・波及関係は複雑化し、政策類型も細分化されていく。そこで、二つ目には、これらの複雑な要素の一部を固定したり抽出したりして、範囲を限って類型化しようという試みが考えられる。例えば生田は、政策主体を都道府県と政令指定都市に限定し、ブランド政策の対象を地域イメージ

10) 但し、競争の結果、より優れたもの、環境に適合したものが残る自然淘汰が起こるとしても、過剰な競合や競争は社会的損失になるとして、一定の調整を期待する声も生じ得る。

11) もちろん、近年のPPP（官民連携：Public Private Partnerships）手法（民間委託、市場化テスト等）の活用により、政府からの資金調達・提供により民間セクターの主体が地域ブランド政策を執行する場合もある。それらの場合は、前者に準じた規律にも服することになる。

と個別ブランドに二分して、それらの組み合わせによって類型化を図っており、その所論を要約すると図表4のようになる¹²⁾。前掲の地域ブランド体系でいえば、地域空間ブランドと個別ブランドを抽出して両者の関係を見たものといってよい。生田らは、調査対象とした全都道府県・政令指定都市の地域ブランド政策の現状を整理し、政策事例から帰納した類型論を展開していることから、分類軸の組み合わせによって論理的には想定される類型であっ

図表4 地域ブランド政策の類型(政策対象別)

種類(類型)	政策の作用	政策対象		効果の波及(期待)	具体的事例
		地域イメージ	個別ブランド		
基本型	・「地域イメージ」または/及び「個別ブランド」			・個別ブランド及び地域イメージ ⇒地域活性化(共通)	
A 地域イメージ・個別ブランド統合型	・地域イメージと個別ブランドの相乗効果	○ ←→ ○		・既存イメージの強化	・長野県「信州ブランド戦略」 ・香川県「香川ブランド戦略推進事業」
B 地域イメージ政策・個別ブランド波及型	・地域イメージ中心の政策による個別ブランドへの波及	○ → △		・イメージ再構築	・大阪府「大阪ブランド戦略」 ・福井県「ふくいブランド」 ・浜松市「やままいか浜松」
C 個別ブランド政策・地域イメージ波及型	・個別ブランド中心の政策から地域イメージへの波及	△ ← ○		・既存イメージへの新たなイメージを付加	・愛知県「あいちブランド」 ・札幌市「さっぽろスタイル」
D 個別ブランド特化型	・いわゆる従来型の「地域ブランド」政策		○	・地域イメージへの波及は考慮していない。	・青森県 ・島根県 ・沖縄県 等
E 地域イメージ特化型		○		・個別ブランドへの波及は考慮しない	・なし

(出所) 生田ほか [2006] 及び生田氏のプレゼンテーション (2008.7.19.) に基づき、筆者作成。

ても、実例がない場合は捨象されている(図表4のE)¹³⁾。

第三に、政策目的(人的・物的・社会関係資本等)による分類が考えられる。地域ブランド政策は単一目的のために実施されることはむしろまれで、大抵は地域の利害関係者のさまざまな要請を反映していろいろな目的、思惑が重なり合う。単一目的への収斂は理念型に過ぎず、目的の複合化が常態である。従って、前述のように複数の政策目的間で優先順位づけや序列化の議論が不可欠となり、そのための①協議の「場」の設定、運営、②合意形成(完全な合意でなくとも、概成するレベルで)のタイミング(時機)の見計らい、③裁定・決定基準の採用、などを考案することが実際の課題となる。

2.3 地域ブランド政策の課題と克服の可能性

企業のブランドと対比した場合の地域ブランドの課題(1.1(3))を克服するための方向性としては、次のように指摘することができる。第一に、「地域」は重層的であるため、対象空間について、行政区画準拠か中間領域設定かを選択する必要がある。第二に、「利害関係者」の多様性に対しては、対象区間に見合う組織の選択が必要である。場合によっては広域連携の仕組みづくりも求められよう。第三に、「地域資源」の多様性に対しては、地域

12) 生田ほか [2006]。

13) 図表4の「E:地域イメージ特化型」(地域イメージのみを対象とする場合)は、類型として想定されるも実例が無いために、生田は類型として明示していない。

資源（産品、サービス、産業、景観など）からブランドを構築する対象資源を複数選択していく場合、個別資源を束ねる「事業」や「ファミリー」の設定に工夫を要する。目的と提案価値に照らした個別資源の選択、採択理由の合理性、説得性が必要である。選からもれた個別資源の関係者の了解を得るために、タイムラグを設けた採択の検討など段階的な展開も必要になってこよう。第四に、地域ブランドの場合、目的の複合性は不可避であり、目的間で優先順位をつけ、関係者のゆるやかな承を確保しなければならない。第五に、ブランド構築の「主体」候補者が多様で、目的や活動を共有することが困難であったり、推進体制、役割分担、協働システム整備が複雑化することについては、まず、目的・活動を共有・分担することのできる範囲の担い手・送り手を編成し、協働の推進体制を築くことが实际的であろう。「小さく生んで大きく育てる」漸進的な組織拡張戦略の併用も検討に値する。第六に、「客体（訴求対象、ターゲット）」候補者の多様性に対しては、目的と提案価値への共感、賛同、支持を訴求する対象の適切な選択と、選択した客体に対して関係性を培うコミュニケーションやマーケティングが求められる。

3．地域産業を対象とする地域ブランド政策

3.1 地域産業振興政策の意味

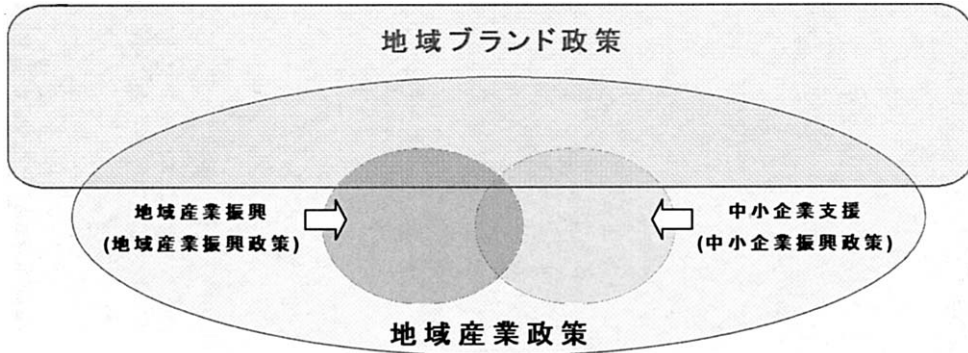
次に、地域産業を対象とする地域ブランド政策を検討する。一般に、地域産業政策は「地方自治体が行う、特定の地理的範囲の産業や企業を対象とした振興、保護、育成政策」とされ、「地域経済の活性化を図り、地域住民の生活の安定化・向上を実現すること」を目的とする。その中には、地域産業振興政策と中小企業振興政策とが含まれるが、前者は、特定の産業（一つに限らない）を対象にした政策であり、地域にとってその産業が何らかの意味で振興する理由がある場合に実施されるのに対し、後者は、中小企業を支援する政策であり、産業を特定しない。もっとも現実には両者は重なり合い、混在する部分もある¹⁴⁾。

3.2 地域ブランド政策と地域産業振興政策

こうした地域産業政策は、地域ブランド政策とも部分的に重なり合う場合がある（図表5）。すなわち、地域産業政策を主目的として、その実現のために地域ブランド政策が派生的に（手段として）用いられたり、逆に、地域ブランド政策を主目的として、その実現のために地域産業政策が派生的に用いられたりする。前者の例としては、地域の特定産業や中小企業を振興する手段として、地域ブランドの構築という方法や形態を採る場合である。後者の例としては、地域イメージの強化や再編成を図る地域ブランド政策を展開する際に、その有力な要素として地域産業を対象とする地域ブランド政策を展開するような場合が該当する。そこで、次節以下では、特定地域に集積する特定産業の振興政策が、その方法や形態を見た場合に地域ブランド政策と見なし得る具体的な事例として、地方自治体のアニメ産業振興政策を取り上げて検討する。

14) 植田 [2007]、25-32頁。

図表5 地域ブランド政策と地域産業振興政策の関係 (イメージ図)



(出所) 筆者作成。

4. アニメ産業の現状と課題

4.1 アニメ産業の現状

わが国のコンテンツ産業は、04年、「新産業創造戦略」(経済産業省)の戦略7分野の一つとされ、その中でもアニメ産業は世界的に評価が高く、クール・ジャパンを先導する存在となっている¹⁵⁾。ただ、アニメーション業界の売上高は、06年の2,587億円をピークとして07年には2,396億円へと低下しており、テレビ放送、劇場用が大きく減少しつつあるなど縮小傾向にあり、現状並びに今後の展望は必ずしも楽観できるものではない¹⁶⁾。

アニメ産業の業界構造は、製作と流通が分離しており、川上のスポンサーから広告代理店に支払われる製作費は、放送局、元請プロダクションを経て、川下の下請けの作画プロダクション等に渡る段階では大幅に減額されて、実製作費を賄うことができない例も多く、不足額は作品を流通させ、二次利用における著作権管理による権利料収入で補充されている。著作権は製作委員会等に参画して製作費を分担することによって与えられるため、著作権を保有できない弱小な下請けプロダクションはきわめて厳しい経営・労働環境にある(図表6)¹⁷⁾。

4.2 アニメ産業の課題

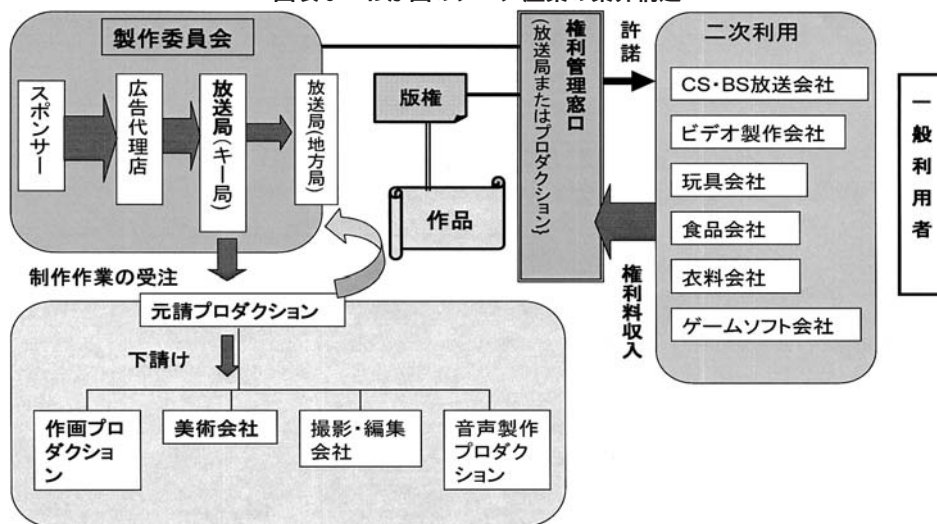
労働集約的なアニメ産業は、東京都、とりわけ城西地域に集中して立地しており、練馬区、杉並区に多数集積している。国内で確実に確認された626社のうち約8割に当たる497社が東京都内に立地し、うち20社以上が立地するのは、練馬区：94、杉並区：75、新宿区：44、渋谷区：30、西東京市：25、中野区：22、武蔵野市：20の順となっている。東京都以外

15) わが国のアニメやアニメ産業の現状については、歴年の『デジタルコンテンツ白書』のほか、中小企業基盤整備機構経営支援情報センター [2007] に詳しい。本稿の校正段階で、公正取引委員会 [2009] が公表された。独占禁止法(優越的地位の濫用など)及び下請法の観点からアニメ産業における取引実態、取引慣行等について実態調査し、問題点、課題を指摘した上で関係業界に対し点検、改善を促している。その他、概観として青木 [2006]、国際比較の中での日本アニメの歴史について津堅 [2005]、ソフトパワーとしての分析としてネイピア [2002]、杉山 [2006]、

16) 経済産業省商務情報政策局監修、(財)デジタルコンテンツ協会編 [2008]、

17) アニメ産業における労働について、勇上 [2006]、エコノミスト編集部 [2003]、

図表6 わが国のアニメ産業の業界構造



(出所) 経済産業省 [2003] 所収の図を筆者一部改訂。

で20社以上立地するのは、大阪府(21)のみにとどまる¹⁸⁾。都内の集積の高い地域においても、大手プロダクションに随いその近隣に自然に集結立地した中小プロダクションが多く、産業クラスターと捉え得るほどの関連産業・機関とのネットワークが形成されているか否かは別の判断を要する¹⁹⁾。

アニメ産業の実態については、個別企業の把握の困難性もあって先行研究は少ない²⁰⁾。近年、アニメーション制作工程のICT活用によるペーパーレス化や、動画製作の海外委託化が大きな影響を及ぼしつつある。アニメ産業の課題については、中小企業基盤整備機構の調査において、産業の活性化と企業の自立という二つの視点から行政支援の可能性を検討する中で、①経営と制作現場の分離(文化価値創造と経営の両立の困難性から)、②資金調達(制作に係るリスク軽減のため)、③人材登用・人材育成(人材空洞化、世代間継承への対応)、④オリジナル作品の展開、著作権の獲得(経営の安定化のため)、⑤作品の品質向上(IT化、デジタル化等技術革新への対応)、⑥タイムスケジュール管理(新事業に取り組む余裕の捻出や他展開のため)、⑦地域集積産業ゆえに企業間の円滑な関係の構築の必要性、⑧広範囲な制度的対応のための、都道府県、国の役割への期待や要請、⑨国際化(国際取引、現地法人設立等への対応)等の諸点が指摘されている²¹⁾。

18) 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター [2007]、10-12頁。同機構が(有中)日本動画協会の協力を得て日本全国のアニメーションの業務に携わる企業718社を対象に行ったアンケート調査の有効回答者数626社の総数及び内訳による。

19) 産業集積論の系譜と産業クラスター概念の整理に関しては多数の論考があるが、ポーター [1999]、鎌倉 [2002] 第6章、植田編著 [2004] 第1章、山口 [2005]、松原 [2006] 第4章、庄谷 [2007] 第1章を参照。

20) 各自治体の行政資料、諮問機関報告書のほかでは、武蔵野地域のアニメ産業集積に関する福川 [2001]、杉並区のアニメ産業振興政策の担当者による森 [2003]、国の政策の概観として中塩 [2006] (未完)、全国のアニメ制作会社を対象とした中小企業基盤整備機構経営支援情報センター [2007] など。

5. アニメ産業振興政策の現状と課題

5.1 アニメ産業振興政策の現状

アニメ産業の振興について、国では、経済産業省はじめ、観光振興の観点から国土交通省、文化政策の観点から文化庁、その他外務省、総務省、知的財産戦略本部などが各々関連政策を展開している²¹⁾。

次に地方自治体では、近年まず東京都が知事の強い指導の下、産業振興政策の計画策定を経て、東京国際アニメフェアなどプロモーションや取引機会の提供などに大きな継続的支援を行っている²²⁾。都内の自治体では、城西地域で管内にアニメ産業の集積が顕著な杉並区、練馬区はじめ、三鷹市、武蔵野市などが、濃淡に差はあるがアニメ産業振興政策を実施している。

5.2 アニメ産業振興政策の課題

アニメ産業振興政策を進める場合の一般的な課題としては、次の諸点が指摘できる。第一に、対象であるアニメ産業そのものの偏在である。首都圏の自治体などに比べて圧倒的に集積度の低い関西をはじめ他の地域にとって同政策の意義を見出し得るかという問題である。第二に、政策主体の競合、重複の問題がある。政府セクター（国、地方支分局、都道府県、市・特別区）、民間セクター（業界団体、商工会議所、事業者協議会等）の各振興政策には重複した取り組みも少なくない。個々の自治体単位の政策では、例えば人材育成にしても対象者数が限られ、取引機会として見本市へ出展するにしても小規模に止まる。第三に、前掲のように事業者ニーズに即応せず乖離している可能性や、縦割りの政策領域設定により発展が阻害されたり政策手法に限界や停滞を生じるという問題もある。

こうした課題を解決する方向性として、次のような展開が考えられる。第一の対象の偏在については、対象の定義の拡張が考えられる。これには、①企業組織単位から個人事業者へ対象を拡張する方法（例えば、大阪では、ミナミの日本橋を拠点として、近年、民主導でデジタルアニメーションのクリエイターに対するインキュベーション施設の開設などの支援が行われている²⁴⁾）、②アニメ作品だけでなく、原作（マンガなど）と原作者を対象を拡張して観光資源化する例（中国・近畿地方における広島市、境港市、宝塚市などのルート化）、③アニメ作品の舞台（あるいは想定）となった場所として同じく集客資源化する方法（各地）などがある²⁵⁾。第二の主体の競合、重複については、主体間の政策連携（情報交流と役割分担）が必要である。その象徴的事例として、西東京地域2市2区の広域マップ作成が、民間の呼びかけによって漸く実現し、広域で一体的に「東京アニメシティ」、「アニメ所」として訴求する例がある。第三に、政策の縦割りや政策手法の停滞については、政策領域の再編

21) 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター [2007] 209-214頁。

22) 国土交通省総合政策局 [2007] 7-15頁。

23) 東京都労働経済局長の私的諮問機関の報告としてアニメ産業振興方策検討委員会 [2003]

24) 大阪におけるアニメ産業の現状と課題について、日本総合研究所調査部関西経済研究センター [2005] 参照。

25) ②・③に関して、アニメを活用した国際観光交流等の拡大による地域活性化を調査したものと、前掲・国土交通省総合政策局 [2007] が詳しい。

や政策手法の改新が求められる。政策の所管の分離や融合により、ニーズに即応した資源配分に道を拓く必要がある。

5.3 杉並区と練馬区のアニメ産業振興政策

次に、アニメ産業振興政策と地域ブランド政策の関係性を考察するために、事例として、体系的な政策展開を一定年数持続させてきている杉並区と練馬区の政策を取り上げて比較検討することとしたい。両区は、いずれも50万人超の人口を抱える住宅都市であるが、アニメ産業の集積数が国内で1位（練馬区）と2位（杉並区）を占めている。

まず、杉並区では、地場産業振興政策の一環としてアニメ産業振興に取り組んでおり、産業経済課に独立したアニメ係が設けられている。地域産業政策では、住環境に優しい「みどりの産業」を基本コンセプトとしており、その一つとしてアニメ産業を位置づけ、(1)「アニメの杜すぎなみ構想の推進」（①アニメ産業支援施設の誘致、②アニメフェスティバルの開催等、③アニメ、商店街、ものづくりとの融合事業への支援）と、(2)アニメ産業の経営基盤の強化（①新たな資金調達制度の開発と具体化、②経営体質の改善支援（版權確保支援）、③人材育成支援、④国や東京都への課題提起）という二本柱で展開している²⁶⁾。前者は地域空間、後者は地域産業をそれぞれ対象とする地域ブランド政策と見なすことができる。

同区の平成20年度のアニメ産業振興施策（予算額115,799千円）は、次のとおりである。(1)「アニメーションフェスティバル2008 in 杉並」開催、(2)杉並アニメ振興協議会（01年設立）への支援、(3)杉並アニメ匠塾（02～）²⁷⁾、(4)杉並アニメーションミュージアムの運営（杉並アニメ資料館（03年開設）を05年にリニューアル（有中）日本動画協会に運営委託）、(5)アニメキャラクター（「なみすけ」等）の展開、(6)上井草地域サイン・モニュメント事業（ガンダム像）。同区では現在、これまでのアニメ産業振興政策の展開について中間的な検証作業に入っており、新たな指針を検討中である。

一方、「アニメ発祥の地」²⁸⁾を標榜する練馬区では、中小企業振興・地場産業振興政策としてアニメ産業振興に取り組んでいる。平成20年度のアニメ振興事業は『アニメのふるさと練馬』づくりを目指しており、主な項目として、(1)若手アニメ制作者作品等コンテスト事業、(2)アニメ資源紹介番組制作事業（練馬区誕生アニメ紹介番組～ねりたんアニメワークス～全12話のJ:COM 東京での放映。）、(3)練馬アニメーション協議会（04年設立）事業補助金（東京国際アニメフェアやフランス・アヌシー国際アニメ見本市などへの出展に伴う広報等）、(4)「ねりたんアニメカーニバル」開催、(5)「ねりたんアニメプロジェクト in 大泉」開催（02～）などである。練馬区も、「(仮称)練馬区地域共存型アニメ産業集積活性化計画」の09年1月の策定を目指して、08年9月に設置した官学民の委員構成による検討会議で議論

26) 杉並区 [2003]。

27) 同塾は、公設民営の動画技術育成コースである。本気でプロのアニメーターになりたい人のためのインターンシップ事業であり、2002年度から毎年募集し（修了32名。うち就職27名。）制作会社の現場で6カ月間、プロアニメーターが直接指導する。今年度の募集人員は8名程度で、受講料は無料。応募要件は、「25歳以下。研修修了後、杉並区内のスタジオで働く意志のある方」とされている。修了者には、区長、杉並アニメ振興協議会の連名で修了証書が発行され、また、研修先スタジオに就業を希望する修了者の相談に応じている。

28) 今年08年は、同区で、日本初のカラー長編アニメ映画『白蛇伝』（東映、1958）が製作されて50周年、また、同区で連続テレビアニメ『鉄腕アトム』（1963～）を製作した手塚治虫の生誕80周年にあたる。

を進め、11月末に素案を公表し、現在パブリックコメントに付している。

以上のような杉並・練馬両区のアニメ産業振興政策を比較すると、共通点は、①地域産業政策としてアニメ産業振興政策を展開、②首長（区長）の理解と強い推進意欲、③事業者団体であるアニメ振興協議会やアニメーション協議会の結成とそれに対する活動支援、④若手人材育成に特化した施策の存在、⑤地元商店街や小学校等と連携したイベントや地域振興事業の展開が挙げられる。一方、相違点としては、①杉並区は拠点施設としてミュージアムを有するが、練馬区は当面、アニメ（産業）に特化した施設の設置には積極的ではない²⁹⁾。②杉並区は、区の公式（アニメ）キャラクターを06年に公募選定し（なみすけ等）、区政の各局面（施設や各種コミュニケーションツール）に積極的に活用展開しVI（ビジュアル・アイデンティティ）の要素としており³⁰⁾、既存のアニメキャラクターの活用については、上井草に立地するアニメ制作会社、(株)サンライズ等の協力を得て行っている³¹⁾。一方、練馬区は区内に東映が立地することから、同社を通じて著作権調整の可能な既存のアニメキャラクターを援用している。

両区の担当者が指摘する政策課題としては、杉並区では、アニメ産業振興政策を産業政策として定位することの限界（①全事業者数から見て極めて少数に止まる特定産業に重点化した政策は、地域産業政策の文脈においても、費用対効果について短期的な評価を求められること、②事業者ニーズの高い、例えば被用されているアニメーターに対する家賃補助などについては、区の政策、とりわけ産業政策としての対応が困難であること等）が挙げられている³²⁾。一方、練馬区では、産業集積を戦略的に強化・育成し、地域経済全体に波及効果をもたらす、区内産業活性化を図るための実効性のある方策の必要性が挙げられた³³⁾。

5.4 地域ブランド政策 アニメ産業を事例として

杉並・練馬両区の地域産業振興政策と地域ブランド政策との関係を、前掲の地域ブランド政策の課題区分も念頭に置きつつ検討する。

まず前提として、両区はいずれもアニメ産業振興政策を地域産業政策の一環として行っているが、政策への取り組み姿勢に若干差異がある。練馬区の場合、予算確保の上からも、あくまで中小企業・地場産業の振興政策に主眼があり、その目的実現のために地域ブランド政策が派生的に利用されているといえることができる。従来、同区で地場産業として明確に位置づけられてきたのは農業や工芸などの地域資源であり、これらは現在「練馬コレクション（ねりコレ）」（ファミリーブランドに相当）の主内容として包括されているが、アニメ産業

29) アニメ産業関係者の一部がNPO法人を結成し、練馬にアニメミュージアム設置を求める活動を展開しているが、区は、前掲の新たな活性化計画（素案）でも、短期的（前期：平成21～23年度）には「（仮称）ふるさと文化館」にアニメコーナーを1室設けるとするが、中長期課題（後期：平成24～26年度）としても「施設整備」は明記せず「施設整備支援」を掲げるに留めている。

30) 庁舎の案内サインとの連携活用や、広報刊行物、母子手帳、小学校新入生のランドセルカバーなど多岐に渡る。専用のプロモーションビデオは、アニメの実作体験教室など区内小学校での地域学習に導入されている。

31) 例えば、上井草駅前へのガンダム像設置や、女子美大と連携した商店街の店舗シャッター絵画の展開など。

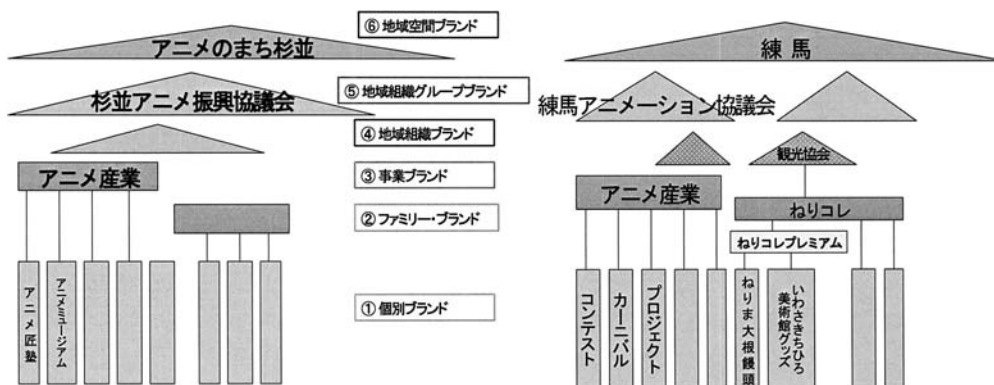
32) 杉並区生活経済課アニメ係担当者に対するインタビュー、08年9月1日。

33) 練馬区商工観光課長に対するインタビュー、08年9月5日。

を地場（域内）資源として公的に認知したのは現区長に代わってからその理解と推進による
ところが大きいという。体系上は既存の農・工芸ブランドとは別系統の後発の事業ブランド
として顕在化させてきた段階にあると言ってよい。杉並区の場合は、地域資源としてのアニメ
への注目と行政計画への定位は、3期目を迎えた現区長の就任当初からの強いリーダー
シップに基づき推進されてきた。練馬区と同様、地場産業振興政策の文脈で政策が推進され
てはいるものの、同区の場合はむしろ杉並区全体のアイデンティティを訴求する一環として
主体的、能動的に「アニメの杜すぎなみ」構想を打ち出し政策展開を図っており、実態とし
ては、地域ブランド政策を主眼として、その実現のためにアニメ産業振興政策を派生的に活
用してきているように見受けられる。したがって、政策担当者が語る現在の課題は、アニメ
産業振興政策自体の停滞というよりは、主目的である地域ブランド政策を実現するための派
生的政策として産業政策以外にもさまざまな政策連携が求められるべきところ、あえて産業
政策の枠内で対応しようとし続けるところに若干限界が顕在化しているように思われる。状
況の打開のためには、アニメをブランド資源とする地域ブランド政策にとって、アニメを対
象とする派生的政策は他の政策領域（例えば文化、観光、雇用、福祉など）にも実は広がっ
ており、アニメ産業を対象とする地域産業政策はあくまでそれらの派生的政策の1つである
と再定義することも有益ではないかと考えられる。

以上を前提とした上で、地域ブランド政策の課題に即して両者を比較すると次のように考
えられる。第一に、ブランド体系については、上記のとおり、杉並区では地域空間ブランド
に、練馬区では事業ブランドのレベルにアニメ（産業）が位置づけられていると評するこ
ができる（図表7）。

図表7 杉並区と練馬区のアニメ産業振興政策と地域ブランド体系



（出所）筆者作成。

第二に、両区の政策担当者において強く意識されていた政策目的を、ブランド構築の目的
に読み替えて示すならば、杉並区では、住民満足度・愛郷心獲得、経済振興、集客、イメージ
等であり、練馬区では、経済振興、中小企業振興、集客、税収・域外収入確保等である³⁴⁾。い

34) 前掲の両区に対するインタビュー調査結果による。なお、練馬区の前掲「活性化計画」（素案）では、
計画目標にアニメ産業振興を通じた区全体の産業振興とともに、区民の地域への誇りの醸成を図ることが
併記された。

ずれも複合的ではあるが、目的間の優先度に差異がうかがえる。

第三に、ブランド構築の対象については、区内事業者の経営規模(著作権保有割合)において練馬区が比較的上回っているという指摘が見られた。その結果、例えば著作権保有の有無による著作権調整の難易差が、アニメ作品を用いたプロモーション活動の差として現れている。両区とも集積数が多いとはいえ、アニメ産業の事業者数は各々の総事業者数比で見れば極めて少数であることから、アニメ産業が特化して支援するに値する地場産業・中小企業であることの説明を補強するために、経済波及効果の検討(練馬区)や、観光振興、集客効果の検討(杉並区)を深めつつある。

第四に、ブランド政策の主体については、両区とも行政主導で開始されているが、カウンターパートとしての事業者による協議会を比較すると、杉並区の場合、発足当初は協議会としての自主制作アニメを製作したり活発に活動していたものが、厳しい経営環境下で求心力、組織力がやや伸び悩み、任意団体として活動範囲も自制傾向にある³⁵⁾。練馬区の場合、合同法人(LLC)化を果たし、組織率も向上しているなど、「民主導ですほどの余裕はない」(代表幹事)が、協働のパートナーとして成長過程にある。

第五に、ブランド政策として見たときの客体(ターゲット)については、杉並区の場合、域内住民及び外客に、練馬区の場合、域外の事業者(誘致)及び外客、さらに協議会のフランスのアニメ見本市への出展も契機として国外の事業者、観光客、投資家にも関心を広げている。

おわりに

本論では、地域ブランド構築に向けた取り組みを、地域公共政策としての「地域ブランド政策」として定位し、その意味や課題を明らかにするとともに、地域ブランド政策と地域産業振興政策の関わりを整理した上で、自治体のアニメ産業振興政策を地域ブランド政策との関係で再定義することにより、当該自治体の政策目的を達成する可能性を検討した。

地域ブランド政策は、企業のブランド戦略理論を参考にしつつも、有効な政策効果を得るためには独自の理論的な整理が求められる。それには、企業のブランドとの異同を明確に意識し、地域ブランド政策に協働・連携する行政、NPO、企業等の地域の多様な政策主体間関係なども踏まえた立体的な考察が必要である。本論はその序説として一定の視点を提供し得たのではないかと考えるが、引き続き、公共経営学や公共政策学の観点からの研究に努めることとしたい。

(2008年11月28日脱稿)

35) 杉並アニメ振興協議会代表者に対する取材聴取(08年9月1日)、練馬アニメ振興協議会代表者に対するインタビュー調査(08年9月5日)による。

謝辞

インタビュー調査にご協力いただきました(財)大阪21世紀協会事務局、杉並区、杉並アニメ振興協議会、東映アニメーションミュージアム、東京商工会議所杉並支部、同練馬支部、練馬区、(合)練馬アニメーション協議会、武蔵野市、武蔵野市商工会議所の皆様方、並びに資料収集にご協力いただきました近畿地方経済産業局、中小企業基盤整備機構、中国地方運輸局、東京国際アニメフェア事務局、東京都労働経済局、(有)日本動画協会に厚く御礼申し上げます。また、本学大学院公開講座(08.7.19.)にご出席いただいた澤田充氏、小嶋淳司氏、生田孝史氏のご講演、ご報告・ご発言を参考にさせていただきました。皆様方に感謝申し上げます。

参考文献

- 青木優 [2006]「日本アニメ産業の現状と課題」『環境と経営：静岡産業大学論集』第12巻第2号、29-42頁。
- 青木幸弘、陶山啓介、中田善啓 [1996]『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社。
- 青木幸弘、岸志津江、田中洋 [2000]『ブランド構築と広告戦略』日経広告研究所。
- 東英弥 [2007]『統合型ブランドコミュニケーション マーケティングコミュニケーションの新展開』早稲田大学出版部。
- アニメ産業振興方策検討委員会 [2003]「アニメ産業振興方策に関する報告」東京都産業労働局。
- 生田孝史、湯川抗、濱崎博 [2006]「地域ブランド関連施策の現状と課題 都道府県・政令指定都市の取り組み」『研究レポート』No.251 (January 2006) 富士通総研 (FRI) 経済研究所。
- 生田孝史 [2006]「自治体合併と地域ブランド施策 合併市町村の地域イメージに関する考察」『研究レポート』No.265 (May 2006) 富士通総研 (FRI) 経済研究所。
- 勇上和史 [2006]「アニメ産業における労働」(特集 芸術と労働)『日本労働研究雑誌』第48巻第4号(通号 第549号) 49-51頁。
- 植田浩史編著 [2004]『「縮小」時代の産業集積』創風社。
- 植田浩史 [2007]『自治体の地域産業政策と中小企業振興基本条例』自治体研究社。
- エコノミスト編集部 [2003]「米アカデミー賞取り 日本アニメ産業のスゴさ」『エコノミスト』第81巻第13号(通号 第3608号) 83-90頁。
- 大阪ブランドコミッティ [2007]『大阪ブランド戦略活動記録(2004年9月~2007年3月)』大阪ブランドコミッティ。
- 岡崎昌之 [2007]「地域産品ブランドから都市ブランドへ」『市政』Vol. 56、(財)全国市長会館。
- 鎌倉健 [2002]『産業集積の地域経済論 中小企業ネットワークと都市再生』勁草書房。
- 経済産業省近畿経済産業局 [2008]『関西のアニメ産業の実態把握と国際競争力強化の方向性に関する調査 アニメ制作における現状と課題を中心に』経済産業省近畿経済産業局。
- 経済産業省商務情報政策局監修、財団法人デジタルコンテンツ協会編 [2008]『デジタルコンテンツ白書2008 コンテンツが支える豊かなライフスタイル』(財)デジタルコンテンツ協会。
- 公正取引委員会 [2009]『アニメーション産業に関する実態調査報告書』公正取引委員会。
- 国土交通省総合政策局 [2007]『日本のアニメを活用した国際観光交流等の拡大による地域活性化調査報告書』国土交通省総合政策局。

- 佐々木純一郎、石原慎士、野崎道哉 [2008] 『地域ブランドと地域経済 ブランド構築から地域産業連関分析まで』 同友館。
- 庄谷邦幸 [2007] 『産業集積の構造と地域振興政策』 明石書店。
- 杉山知之 [2006] 『クール・ジャパン 世界が買いたがる日本』 祥伝社。
- 杉並区政策経営部企画課編 [2001] 『杉並区基本構想 杉並区21世紀ビジョン 区民が創る「みどりの都市」杉並』 杉並区政策経営部企画課。
- 杉並区区民生活部経済労務課 [2003] 「杉並区産業振興計画」 杉並区。
- 関満博、及川孝信 [2006] 『地域ブランドと産業振興 自慢の銘柄づくりで飛躍した9つの市町村』 新評論。
- 関満博・(財)日本都市センター編 [2007] 『新「地域」ブランド戦略 合併後の市町村の取り組み』 日本経済新聞出版社。
- 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター [2007] 『平成18年度 ナレッジリサーチ事業 コンテンツ産業の方向性に関する調査研究(アニメ制作会社の現状と課題)』 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター。
- 津堅信之 [2005] 『アニメーション学入門』 平凡社。
- 特許庁総務部総務課制度改正審議室 [2005] 『平成17年 商標法の一部改正 産業財産権法の解説』 社団法人発明協会。
- 中塩聖司 [2006] 「コンテンツ産業の現状と政策的関与(1) アニメ産業と政府の振興策との関連を中心として」 『国学院商学』 No.15、63-91頁。
- 日本総合研究所調査部 関西経済研究センター [2005] 『大阪におけるアニメーション産業の現状と課題』 日本総研。
- 練馬区 [2007] 「アニメーション資源基礎調査報告書」 練馬区。
- 練馬区 [2008] 「(仮称)練馬区地域共存型アニメ産業活性化計画(素案)」 練馬区。
- スーザン・J・ネイピア著、神山京子訳 [2002] 『現代日本のアニメ 『AKIRA』 から 『千と千尋の神隠し』 まで』 中央公論新社。
- 福川信也 [2001] 「武蔵野地域におけるアニメ産業集積と自治体の役割」 『産業立地』 第40巻第7号(通号 第473号) 40-45頁。
- 二村宏志 [2008] 『地域ブランド戦略ハンドブック』 ぎょうせい。
- マイケル・E・ポーター著、竹内弘高訳 [1999] 『競争戦略論 II』 ダイヤモンド社。
- 松原 宏 [2006] 『経済地理学：立地・地域・都市の理論』 東京大学出版会。
- 武蔵野市 [2007] 「武蔵野市観光推進計画」 武蔵野市。
- 森雅之 [2003] 「地域経済の活性化に向けて アニメ産業振興の視点から(特別講演会 現代の中小企業が直面する諸問題とその打開方法)」 『総合研究』 第16号、89-102頁。
- 安田龍平、板垣利明編著 [2007] 『地域ブランドへの取組み 26のケース～先進ブランドに学ぶ地域団体商標登録の進め方～』 同友館。
- 山口陽子 [2005] 「『産業集積』 から 『産業クラスター』 への発展、そして 『制度的産業集積』 へ」 『大阪学院大学企業情報学研究』 第5巻第2号(通号第14号) 1353-1365頁。