

地域経済に資するプロデューサーの役割と技能 ～沖縄と岩手の過疎地域における事例からの考察～

中 嶋 昇*

A role and skill of a producer contributing to regional economy — Consideration from the example in the depopulated area of Okinawa and Iwate —

NAKAJIMA Noboru

要 旨

地域振興においてはプロデューサーが必要とされるが、その定義付けは十分になされていない。本稿は、経営戦略論における先行研究等を手掛かりに、プロデューサーを定義付けた上で、沖縄と岩手の過疎地域におけるプロデューサーの必要性や活動を検討し、地域経済に資するプロデューサーの役割と技能とは何かを明らかにする。

要 約

今日、産業構造の変化やビジネスにおけるソフト化・コンテンツ化にともない様々な業界や地域社会でプロデューサーという職業あるいは職能の必要性が論議されている。特に、少子高齢化や過疎化等の課題を抱える地域の事例を見ると、地域経済の自立的・持続的な発展に向けた取り組みを行う場合、積極的な地域連携を形成する必要があるとともに、その旗振り役となる、言わば“プロデューサー”的な人材が必要となるケースが多いように見受けられる。中小企業庁（2018）によれば、“ふるさとプロデューサー”は、「地域の多くの関係者を巻き込み、地域の特色を活かした産品をブランド化し、国内外へ販路開拓を行う取組の中心的な担い手」と定義されているが、その役割や技能等については、具体的に言及されていない。そこで、本稿では、地域経済に資するプロデューサーの役割と技能の具体化を試みる。その時、モデルとなる役職として考えられるのが、企業内で新製品及び新規事業開発に取り組むプロダクト・マネジャーであろう。また、経営コンサルタント会社・ドリームインキュベータが提起するビジネスプロデューサーの定義も大いに参考になると考えられる。これらを踏まえ、大宜味村喜如嘉の芭蕉布におけるマーケティング戦略の諸課題の検討からプロデューサーの必要性が大いに確認できる。さらに、岩手県遠野市や紫波町といった地域振興の先進地の検討では、地域経済に資するプロデューサーの役割と技能が具体的に確認できる。

* 沖縄大学地域研究所特別研究員

キーワード：重量級プロダクト・マネジャー、ビジネスプロデューサー、喜如嘉・芭蕉布、岩手県遠野、岩手県紫波

1. はじめに

(1) 問題関心と先行研究との関係

地域経済が抱える諸課題を解決し地域活性化を図るためには、産学官連携や産業クラスター⁽¹⁾といった地域内におけるステークホルダーによる積極的な地域連携の形成が必要であると考えられる。大小に関わらず地域においては、商店街や通り会、地場企業、地域住民、基礎自治体、商工会や商工会議所、観光協会、大学等の教育機関及び研究機関、地域メディア等々がそれぞれの得意領域を持ち寄り一体となって、地域発展に向けた施策にあたることが望まれる。

産業クラスターの提唱者の一人であるマイケル・E・ポーター（1998）は、「産業クラスターに対する取組みを成功させるには、地域内のコミュニケーションの促進が不可欠である」とした上で、「政府側にも民間側にも、強力な旗振り役が必要である。事実上、成功した取組みのほぼすべてに共通する特徴は、起業家的なリーダーシップとオピニオン・リーダーの参加なのである」と論じている。

筆者は、ここでポーターの言う「強力な旗振り役」に注目する。管見の限りにおいて、これまで地域経済の活性化やまちづくりに関する先行研究では、「地域内のコミュニケーションを促進」する「強力な旗振り役」について、地域人材や地域リーダーという概念で議論されてきた（鈴木（2003）、小田切（2006）、石川（2013）等）。これら先行研究の議論は、いわゆるリーダーシップ論の文脈で論じられているものであるが、筆者は、地域経済が抱える諸課題を解決し地域活性化を図るための積極的な地域連携にあたっては、「集団に目標達成を促すよう影響を与える能力」⁽²⁾であるリーダーシップでは不十分であり、プロデューサーが必要であると考えている。プロデューサーは、大枠として「集団に目標達成を促すよう影響を与える能力」を発揮する者として説明されるリーダーとは異なり、プロデューサーに固有の役割と技能がある。そして、結論を先取りしていえば、そのプロデューサーとしての役割と技能が、地域連携を形成する為には決定的に重要であると筆者は考えている。

(2) 研究目的

上述した筆者の問題関心を一部繰り返して本稿の目的を述べれば、管見の限り、「プロデューサー」を明確に定義づけた上で、その役割と技能に着目し、それらが積極的な地域連携にあたって決定的に重要であることを指摘した先行研究はない。そこで本稿では、まず、「プロデューサー」の定義・役割・技能を明らかにし、その上で、「地域経済に資するプロデューサー」の役割と技能を明らかにすることを研究目的とする。

また、これらの考察過程において、地域経済が抱える諸課題を解決し地域活性化を図るた

めには、(リーダーではなく) プロデューサーに固有の役割や技能が不可欠であることも明らかにする。

なお、これらの作業にあたっては、先行研究と地域課題の事例、さらには、経営学における経営戦略論の研究を若干の手掛かりとして、具体的に明らかにする。

2. プロデューサーの定義・役割・技能

本章では、まず第1節でプロデューサーの職業的な特徴を明らかにしてプロデューサーとは何かを定義づける。次に第2節において、プロデューサーの取り組みの具体的な事例を基にプロデューサーの役割を明らかにするが、その事例として日本全国また海外から大きな注目を集め一つの社会現象にもなったアイドルグループ「AKB48」に関する秋元康氏の取り組みを取り上げる。そして第3節において、経営コンサルティングや投資事業を行う株式会社ドリームインキュベータが導入した「ビジネスプロデューサー」という職業あるいは職能に関する岩本の先行研究に基づいてプロデューサーの技能について明らかにする。

(1) プロデューサーの定義

今日、産業構造の変化やビジネスにおけるソフト化・コンテンツ化にともない様々な業界や地域社会でプロデューサーという職業あるいは職能の必要性が論議されている。日本政府や全国の地方自治体においても、地域活性化の旗振り役となる“ふるさとプロデューサー”や6次産業化の推進役となる“農商工連携プロデューサー”といったプロデューサーという名称を用いた人材の育成と排出のための環境づくりが積極的に行われているが、そもそもプロデューサーという職種あるいは職業は、いったいどのような役割を担い、職業的な特徴を持つものなのかは、今一つはっきりと見えてこない。その輪郭を考察してみたい。

一般的にプロデューサーという職業は、テレビ業界、映画業界、イベント業界、音楽業界、アニメ業界といったコンテンツ産業におけるクリエイティブな専門職と考えられがちだ。特に、1990年代後半頃から音楽業界で、小室哲哉、つんく♂、秋元康といった知名度の高い作曲家や作詞家の音楽プロデューサーとしての活躍が目されたことから、クリエイティブな専門家、また、それ以上に特殊な才能をもったアーティストというプロデューサーのイメージが一人歩きするようになったように思われる。

しかしながら、実際のところは、作品及び商品に対する社会的な、あるいは経済的な信用を付与する責任者をプロデューサーと位置づけるケースがほとんどで、企画や制作といったクリエイティブ部門に関わる場合よりも、工程管理や営業推進やファイナンスといった非制作部門の責任者をプロデューサーと呼ぶ場合が多い。例えば、販売部門の管理責任者をプロデューサーと位置づける企業もあるようである。

あるいは、図1で示すように、制作現場における人的ネットワーク(制作現場の仲間や協力者)の頂点に立ち、全体を取り仕切り、開発あるいは企画、生産あるいは制作の2部門における統括責任者、つまりプロダクト・マネジャーとしての役割を担うケースが多く見受けられる。

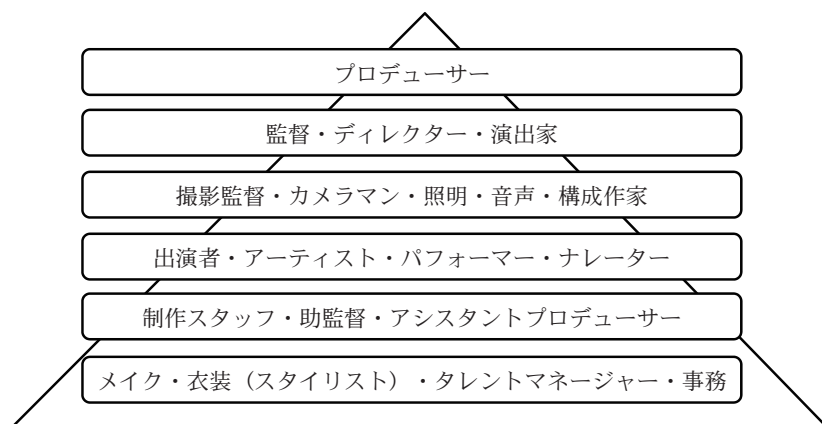


図1 「コンテンツ産業におけるプロデューサーの位置づけ」

このプロダクト・マネジャーについては、堀江（2008）が、企業内における新製品開発及び新規事業開発において、その規模や内容に即した組織単位として、開発プロセスが既存組織と大きく異なる場合には「重量級チーム」、それほど大きく異なる場合には「軽量級チーム」と整理したうえで、「重量級チームのプロダクト・マネジャーの役職レベルは高く、設計部長などの職能部門長と同等か、それ以上である技術開発における調整や推進だけでなく、商品コンセプトの立案と実現の牽引役を担うとしている。つまり、重量級プロダクト・マネジャーは、どんな商品にしたいかという考えを強くもち、それによってプロジェクトを牽引する」として、単にプロジェクトを計画通りに進めるプロダクト・マネジャー以上の役職がある事を論じている。この重量級チームのプロダクト・マネジャーは、これから考察するプロデューサーの一つの有り様と位置づけて良いのではないだろうか。

そして、映像プロデューサーの働き方とキャリア開発を研究する山下（2016）は、近年、映像産業や音楽産業だけではなく、コンテンツビジネスとは関係のない産業でもプロデューサー型人材の育成が求められているとしたうえで、「どの業界においても、常にプロデューサーの役割は開発（企画）、生産（制作）、販売（興行）の3つであり、優れたプロデューサーは企画、制作、興行の3つを統合するように行動している」としている。堀江と山下の考察に基づけば、開発（企画）、生産（制作）、販売（興行）を統括的に束ねる人材を概ねプロデューサーと定義づけることとしたい。

(2) プロデューサーの役割

次に、具体的な事例として秋元康氏の取り組みを基に、プロデューサーの役割について考察してみよう。

秋元は、AKB48のプロデュースにあたって、楽曲の制作、特に作詞を手がけ、ヒット曲を数多く生み出していることがメディア等で頻繁に紹介されているために、クリエイターの

な役割を担っているイメージが強調されている。しかしながら、秋元のプロデュースには、上述した山下のいう「開発（企画）、生産（制作）、販売（興行）の3つを統合」する動きがあることに注目したい。

AKB48のコンセプトは、「会いに行けるアイドル」である。それは、かつてのアイドルグループとは大きく異なる戦略を打ち出した結果であり、これまでの芸能界にはなかった仕組みづくりや成果を生み出している。そこにはいくつかの特徴があるように思われる。それは以下の4つに整理することができる。

①1つの芸能事務所ではなく複数の芸能事務所がネットワークを組み、1組のアイドルグループを造成している。②初期の段階では、ターゲットを“アイドル・オタク”に絞り込み、顧客をセグメントしてセールス展開を行っている。③ファンが直接、タレントを応援できる仕組みづくりとして、専用劇場を開設し、総選挙を模した直接ファン投票のイベント等を開催している。④素人っぽさ、あるいは身近なアイドルグループを売りにし、他社あるいは誰でも真似できるコンテンツに仕上げていく。

では、これらの特徴の戦略的意義はどこにあるのだろうか。①は、大掛かりなアイドルグループの開発コストや管理コストを分散化し、事務所間の競合による質的向上に繋がっていると考えられる。②は、通常であればアイドルグループは幅広いファン層を獲得する事を目指すが、“オタク”にターゲットを絞り込む事で、ポジショニングを明確にし、無駄の少ない販売促進を可能にしていると考えられる。つまり、自社が競合他社よりも優位に立つ要件として、自社と自社を取り囲む企業等との力関係に求める考え方である経営戦略論におけるポジショニング・アプローチとして成功していると言えそうである。③は、劇場経営のランニングコストによるリスクが生じるものの、アイドルを育てるという物語性やゲーム感覚等によりファンの囲い込みに成功していると考えられる。④は、アイドルグループを日本各地、そしてアジア諸国で誕生させ、その人気を広げ、結果として地域活性化に大きく貢献することに成功していると考えられる。秋元はこれらの実現に5年間を要したと言われている。そして、秋元自身が手がけたかつての人気アイドルグループである「おニャン子クラブ」の経験値が土台となり、AKB48の構想に繋がっていることを考えれば、経験などの「見えざる資産」が蓄積されていくプロセスに注目する経営戦略論における学習アプローチとして成功していると言えるのではないだろうか。

秋元の戦略の中で特筆すべきは、創発型⁽³⁾とも言えるAKB48というアイドルグループの物語性である。それは、身近にいる普通の女の子たちがアイドルを目指し、秋葉原の小劇場から総選挙で全国No.1へと成長していく、といったある種の物語性である。これについて、箕輪（2012）は、「AKB48のシステムは、予め、創発を生み出す仕組みを組み込んだシステムとして誕生した」と捉えたうえで、「現在のAKB48は、その多くの部分はファンが創り上げたものであり、秋元が創り上げたのは、AKB48そのものではなく、彼女たちを変化させ、より良く、より多くのファンのニーズに適応させるためのシステムなのである」と分析している。

さらに、「AKB48は、秋元の下で、ファンにより「民主的」に創られたアイドルグループであり、秋元は様々な意見を調整する調整役と呼ぶのがふさわしいであろう」と論じている。

秋元のAKB48に関するプロデュースにおける戦略を考察するとき、このアイドルグループのフレームワークの中にはゼロから何かを生み出す方法はとられておらず、従来のフレームに発想の転換を行い、新たな価値を付け加え、魅力を拡大する方法がとられ、芸能界にイノベーションを起こしていると考えられる。そこから、プロデューサーとしての重要な役割は、複数の芸能事務所やファンを巻き込み、彼らの力や発想を上手に引き出すべく、人々や組織を巻き込みながら創発的なシステムづくりやフレームワークを可能ならしめる旗振り役であるということがわかる。

(3) プロデューサーの技能

プロデューサーの技能について考察した研究は極めて少ない。唯一、イメージとして近いのは、経営コンサルティングや投資事業を行う株式会社ドリームインキュベータが、2000年の創業時に社員の肩書として導入した「ビジネスプロデューサー」という職業あるいは職能である。これについて、岩本(2015)は、次のように述べている。「ビジネスプロデューサーは、①構想を作る（業界を超えた視野・発想）②戦略を作る（迅速・徹底的な市場分析に基づく実現への道筋）③仲間を作る（社内・顧客・パートナー企業・政府・大学・世論）④ルールを作る（ビジネスをうまく回す、業界慣行を壊すための枠組み）⑤社内外をドライブする（プロジェクトマネジメント）⑥成果を出す。これらの一連のプロセスを、高い視座と広い視野でプロデュースする人材であり、これら一連のプロセスをプロデュースするには、「構想力」、「戦略・戦術力」、「巻き込み力」、「統合力」、「成果へのこだわり力」などが求められる」と。この岩本が考察するビジネスプロデューサーの技能は、地域経済におけるプロデューサーの技能に通じるものがあると考えられる。この点について、次章以下で考察を進める。

3. 地域経済とプロデューサーに係る3つの事例

前章までにおいて、プロデューサーの役割と技能について明らかにしてきた。これまでの考察では、まずプロデューサーの役割は、人々や組織を巻き込みながら、彼らの力や発想を上手に引き出し、創発的なシステムづくりやフレームワークを可能ならしめる旗振り役となることであった。次に、プロデューサーの技能は、「開発（企画）、生産（制作）、販売（興行）」の3つを統合する動きがあり、「構想力」、「戦略・戦術力」、「巻き込み力」、「統合力」、「成果へのこだわり力」を持っていることであった。

これらを踏まえて、本章においては、“地域経済に資するプロデューサー”とは何か、そこには、固有の役割や技能があるのかを、沖縄と岩手の過疎地域及び過疎化が懸念される地域の3つの事例をもとに検討していきたい。

(1) 沖縄県大宜味村喜如嘉の芭蕉布の事例

沖縄県大宜味村は、人口約3,000人の県北部にある過疎地域である。村の喜如嘉地区には

芭蕉布という国の重要文化財に指定される織物がある。ここでは、喜如嘉の芭蕉布の生産体制を地域の産業が抱える課題の事例として考察してみたい。芭蕉布の市場価格は1反が最低でも60～70万円という高級ブランドである。しかしながら、現在、芭蕉布の生産に関わる職人は総勢で約50人であり、その中でも糸作りから織りまで一貫して作業が出来るベテランと言われる職人は20人を下回る程度である。その平均年齢も70歳前後と高齢化が進んでおり、後継者不足とそれにとまなう年間生産量が120反程度と低水準にあることも含めて大きな課題となっている。表1では芭蕉布生産の現状を示した。生産者は商品開発に様々な工夫を凝らしているものの、職人一人当たりの生産量は著しく低い。高齢化及び後継者不足がそれと深く関係していると考えられる。つまり、職人が低収入であることから若者の職業選択の対象とならず、後継者不足を招いている事が推測されるのである。

表1 「喜如嘉・芭蕉布の現状と課題」

年間売り上げ	81,706,000 円
1人当たりの生産高	2,403,000 円
現 状	生産高はほぼ横ばいで推移しているものの、従事者数が大幅に減少し高齢化が進展している。製品は、着尺、帯地が中心であるが、タペストリーなどの製品開発も行っている。組合独自で年1～2人の後継者育成事業を実施しているものの、北部地域で、人材確保を行っている状況である。
課 題	高齢化の進展が顕著で、生産額の増額が見込めず、若手従事者の確保が課題である。特に、原材料である着尺用糸の入手難があり、生産にも影響している。 良質な手積み糸の確保のための技術者育成が課題で、芭蕉の栽培・管理や芭蕉手積みによる採織、糸にする技術の継承が必要である。

平成26年度 第8次沖縄県伝統工芸産業振興計画

このように売上げ規模が低水準にあることを考えると、マーケティングやプロモーションに関わる人材の確保が出来ていないのは明らかであろう。人材不足により売上げが向上しない、一方売上げが上がらないから人材確保が出来ないという悪循環が生じているのではないだろうか。所得の低水準の問題は、沖縄のサービス業、卸売・小売業、運輸・通信業、製造業の全体に通底する課題でもある。

中小企業庁（2018）は、ふるさとプロデューサーの役割を、「地域の多くの関係者を巻き込み、地域の特色を活かした産品をブランド化し、国内外へ販路開拓を行う取組の中心的な担い手」としているが、喜如嘉の芭蕉布の場合は、ブランド化についてはある程度確立しているといえるので、課題となるのは、販路の拡大と販売価格の向上の仕組みづくりである。よって、地域及び地域外のマーケティングやプロモーションに強い企業や専門家と連携を図り課題解決に繋げることが大事である。そのためには、まず、そうした企業や専門家を見つけだし、協力を要請し、彼らとの信頼関係を構築するとともに、芭蕉布事業者との連携を促

す旗振り役が必要となる。そうした知識・技能・行動力を持った人材、つまりプロデューサーが必要となると考えられる。

(2) 岩手県遠野市の事例⁽⁴⁾

岩手県遠野市は、少子高齢化や人材流出による人口減少、基幹産業の衰退という課題を抱えた過疎地域である。1950年代には約4万7,000人いた市民が、2016年末には約2万8,000人にまで減少した。遠野市の基幹産業である農業においては、1987年に日本一の生産量を誇っていたホップ農家は、ピーク時の239戸から減少が止まらず、2015年にはわずか37戸となってしまった。

遠野市は、平成の大合併で宮守村と合併してできた自治体であるが、北上川沿いの幹線とも三陸海岸とも距離があり、立ち寄る人が少ない地域である。この地域はある種の閉鎖性があり、これまでは域外からの人材起用に消極的であったが、人口3万人以下の小規模自治体が自力で課題解決に取り組むことは難しいと考え、遠野市は域外の大手企業が持つマーケティングや情報発信の力を借りて課題解決に取り組むことを決断した。

富士ゼロックスは東日本大震災の復興推進活動をきっかけに、2012年から遠野市と交流を進め、被災地の後方支援拠点としての取り組みを始めた。さらに、市が抱える少子高齢化や街の活性化といった課題の解決、そして地域と企業とが相互に新たな価値の創造を行っていく産官学民連携を目的に、2014年4月に協定書を交わし「遠野みらい創りカレッジ」という人材育成の拠点を設立した。

更に、遠野市はキリンビールとの連携も進めた。遠野市推進室の担当者とキリンビールのCSV⁽⁵⁾戦略部の担当者とが旗振り役となり、「ホップ栽培とクラフトビールで地域を変える」をテーマにしたプロジェクトを立ち上げ、ビール工場内での安全に関する講習や衛生管理に関する講習をサポートする仕組みづくりをおこなっていった。それにより、危機的状況にあったホップ生産も、今や一大生産地として復活し、日本全国から多くの観光客が集まるようになってきた。そして、世界108都市で展開しているシティガイド「タイムアウト」にも遠野が取り上げられるなど、海外からも注目され始めている。夏は、ホップ畑を見学することができ、ホップを手取ることもできる。キリンビールの「一番搾りとれたてホップ」に遠野産ホップが豊富に使われるようになるなど、遠野はホップの生産地として全国そして世界へとアピールすることとなった。

キリンのCSV戦略部の担当者は、2013年から、復興支援の一環として遠野に通い始め、農業法人の設立にともないこの地に移住し、遠野ホップ収穫祭開催のキーパーソンとしての役割をはたした。市側の担当者は、農業や観光関係部署も巻き込み、単なる商品PRを超え、持続可能街づくりへと変化していった。

このように、小規模の自治体でありながら遠野市は積極的に大手企業を巻き込み産官学民連携による地域の課題解決の体制作りを構築し、観光資源や特産品等のマーケティングや情報発信の強化を図り、高付加価値商材の創出を始めたのである。そこでは、産官学民連携の

旗振り役（プロデューサー）が市側と企業側でそれぞれ1人ずつ立ち、かれらを中心に大きな成果を生み出していた。このことは、ポーターが「政府側にも民間側にも、強力な旗振り役が必要」と論じていたことの好例となっている。

(3) 岩手県紫波町の事例⁽⁶⁾

街づくりの取り組みの中で、ビジネスプロデューサーの技能が十分に発揮されたと考えられる事例は、岩手県紫波町の「オガールプロジェクト」であるように思われる。

かつての紫波町は、人口約3万3,000人の農業が盛んな土地であり、盛岡市のベッドタウンとして発展してきた。しかし、高齢化や厳しい財政という課題を抱え、人口は3割以上減り、財政規模も大幅に縮減するという試算が出されており、もし、何も対策を講じなければ過疎化する懸念が大いにあった。そうした中、紫波町の都市再生プロジェクトであり副次的都市核の新設整備となる「オガールプロジェクト」が立ち上がった。

現在、紫波町にある紫波中央駅前には、図書館や産直マルシェ、子育て応援センター、カフェ、貸スタジオ等からなる「オガールプラザ」、ホテルとバレーボール専用の体育館からなる「オガールベース」、バーベキュー等を有する「オガール広場」があり、町内外から年間で約80万人が訪れる施設となっている。これらは、オガールプロジェクトにおける公的な施設である。そして、プロジェクトの旗振り役となったのが藤原孝・前町長とともに現在オガールプラザ（株）とオガールベース（株）の代表取締役を務める岡崎正信である。岡崎は紫波町の出身であり、地域振興整備公団から建設省都市局都市政策課への出向経験があり、行政と民間双方の経験を持つ人物である。

1997年、紫波町はまちの中心部紫波中央駅前の土地10.7ヘクタールの土地を、28.5億円で購入した。しかし、その土地を開発できず費用がかさみ「日本一高い雪捨て場」と揶揄されるようになった。そして、2009年に策定された紫波町公民連携基本計画に基づき、官民連携PPP（Public Private Partnership）という手法が採用されこととなった。紫波町公民連携室の鎌田（2016）は「単に税金を使って大型の施設開発だけを行えば、少子高齢化がみえている現在では必ず失敗する。これでは、公民連携といっても民間投資は続かない。結果的に使われない施設や空き店舗が多くなり、大きな赤字を抱えている自治体も少なくないはずである。公共は施設を作り、民間はその施設を運用して儲けることが目的であるから、まずしっかりと経営的な目線を取り入れて計画しなければ持続できず、地域の活性化には寄与できない。公的な資金に頼るのではなく、民間金融機関のチェックを入れるスキームが大切である」としている。こうしたアプローチは、岩本のビジネスプロデューサーの技能の定義に従えば、②の戦略を作る（迅速・徹底的な市場分析に基づく実現への道筋）に対応するといつてよい。

特筆すべきは、PPPの仕組みを紫波町と連携でつくりあげた人材の存在がオガールプロジェクトを成功に導いたことである。オガールプロジェクトのアドバイザーとなるデザイン会議には、岡崎とともにプロデューサーとなる（株）アフタヌーンソサエティの清水義次を始めとして実際にまちづくりに関わる様々な分野で大きな成果をあげている人材を採用し

た。これは、③仲間を作る（社内・顧客・パートナー企業・政府・大学・世論）にあたり、岡崎のプロデューサーとしての技能の高さが発揮された形になっている。

さらに、施設の希少性、差別化など集客の方法は計算された戦略に基づいているといえる。流行や景気に左右されやすいショップや飲食店などの商業施設を集客の中心に据えてしまうと、eコマースや通販や大型商業施設と競合すると不利になる恐れがあるため、公共の場として人が集まる施設の周りにストーリーのある商業施設や附属施設を付け加えられている。これは、秋元康が打ち出した小劇場やアイドル総選挙という戦略にも共通するストーリー形成ともいえるのではないだろうか。民間視点の採算化・効率化だけではない。オガールプロジェクトには、公の部分の「われわれのまちづくりはこうあるべき」という紫波町のビジョンが随所に具現化されている。これは、①の構想を作る（業界を超えた視野・発想）にあたるのだろう。

補助金をあてにした公共事業は、将来継続的に発生するランニングコストや稼働率の見積もりが甘い事業計画になりがちである。オガールプロジェクトでは、テナントの先付により見込み収入を計算し、そこから逆算して建築・維持費を算出している。民間金融機関の融資を通じて厳しく審査された施設を運営し、集客力を高め、そこから得る収益を維持管理費にあてることで、自治体の負担をゼロにし、収益性のある公共施設を実現した。これは、④のルールを作る（ビジネスをうまく回す、業界慣行を壊すための枠組み）に適合しよう。

オガールプラザにつくられた公共施設部分では、町民によって様々なイベントや勉強会、セミナーが行われており、安定的に交流人口が生まれている。図書館でのイベントや紫波マルシェ等の産直マーケットに町民がアイデアを出し、実際に関わって実行していく。町役場の人々が町民の行っている勉強会に参加し、活発な意見交換を行っている。これらは、⑤社内外をドライブ（プロジェクトマネジメント）し、地域に人を呼び、儲かる施設を作り上げるといふ⑥の成果を生み出している。更に言えば、これらは、マイケル・E・ポーター（1998）が産業クラスターの成功の秘訣の中で論じる「政府側にも民間側にも、強力な旗振り役が必要」であるという考察と一致するといえよう。

以上の3つの事例を踏まえて、ここで地域経済に資するプロデューサーの役割と技能について小括する。

まず第1に、沖縄県大宜味村喜如嘉の芭蕉布の事例から地域におけるプロデューサーは、地域及び地域外のマーケティングやプロモーション等に強い企業や専門家と連携を図り課題解決に繋げることが大事であることが分かる。また、そのためには、そうした企業や専門家を見つけだし、協力を要請し、彼らとの信頼関係を構築するとともに、地域事業者との連携を促す旗振り役になることが必要である。

第2に、岩手県遠野市の事例から地域におけるプロデューサーは、地域の課題解決の体制作りを構築し、観光資源や特産品等のマーケティングや情報発信の強化を図り、高付加価値商材の創出に繋げる必要がある。ここでは、産官学民連携の旗振り役が行政側と企業側でそれぞれ立ち、かれらを中心に成果を生み出すことが望ましい。

第3に、岩手県紫波町の事例から地域におけるプロデューサーは、ビジネスプロデューサーの定義の位置づけに共通した技能が求められることが明らかになった。それは、岩本（2015）が定義した次の①～⑥に分類される。①構想を作る（業界を超えた視野・発想）②戦略を作る（迅速・徹底的な市場分析に基づく実現への道筋）③仲間を作る（社内・顧客・パートナー企業・政府・大学・世論）④ルールを作る（ビジネスをうまく回す、業界慣行を壊すための枠組み）⑤社内外をドライブする（プロジェクトマネジメント）⑥成果を出す。以上が、地域経済に資するプロデューサーの役割と技能と言える。

4. まとめ：地域経済に資するプロデューサーの役割と技能

(1) 経営戦略論的視点からの整理

前章までに取り上げた先行研究と幾つかの事例から見えてくるプロデューサーの役割と技能を踏まえた上で、さらに、経営戦略論をヒントにプロデューサーの方法と技能を整理してみたい。

まず第1に、喜如嘉の芭蕉布、岩手県遠野市、紫波町、そしてAKB48のいずれの事例においてもプロデューサーの役割として共通するものはマーケティングの問題である。対象地域に対する市場が求めているニーズ（＝価値）を把握し、その求めている価値に対して、地域の資源等をどのような位置付けで売り出していくか等を検討して行く必要があるようだ。観光客等の各々のニーズの特性や市場規模によって類型化し、ターゲットを明確にする。その上でマーケティング方法を選択する必要があると考える。

第2に、第1の実施においては、テーマに基づくマーケティング戦略仮説を構築する必要があり、その為には、基本的なフレームワークとしてファイブフォース分析やSWOT分析、3C分析（表2参照）といった環境分析を実施するプロデューサーが必要となる。

表2 「3C分析」

項目	内容
Customer (顧客・市場)	市場規模・市場の成長性・顧客ニーズ・顧客の消費行動・購買行動
Competitor (競合地域)	競合地域のシェア・各競合の特徴・新規参入／代替品の脅威・競合の業界ポジション・自社にとって特に注意すべき競合対象となる企業・注意すべき競合対象の地域と特徴と今後想定される行動（自地域への対抗手段など）
Company (地域資源)	自地域のテーマ・ビジョン・既存事業・自社製品の現状・資本力・投資能力 ヒト・モノ・カネの現有リソース・観光資源の特徴、強み、弱み

この時、重要なのは、地域の中の人的資源や地域資源については、抽象化せず、具体的である必要があると思われる。なぜならば、遠野市や紫波町の取り組みに見られるように、プロデューサーにとって、人的資源及び人的ネットワークの有無が決定的に重要だからである。

第3に、プロデューサーは、業界や縦割りを乗り越え、人々を巻き込み、言わば、チームや連携体を組成することが必要である。その上で、①共有すべき地域の課題を明確化し、そして地域資源の発見及び再評価し、②牽引役となる組織を構築し、地域連携体組成への合意形成を図り、③地域ビジョンとKPI設定及びアクションプラン、ロードマップ等の策定を行わなければならない。

第4に、地域経済に向けた取り組みは自走化・持続化が必須の要件となる。当然のことながら人件費や固定費といったランニングコストが掛かる。如何に継続的な資金調達を行うか、さらには地域としての収益性課題解決を正しく行い成果を確実に上げる必要がある。その為には、①プロデューサーはプロジェクトマネージャーとして運営体制を確立し、②地域の金融機関との連携の促進や、③商品企画及び商品造成のサポート、④流通網の整備による収益性の向上、⑤PDCAサイクルの運用の適正化を図り、⑥プロモーション戦略及びブランド戦略の構築と運営等をプロデューサーが陣頭指揮をとって行う必要がある。

(2) 地域経済におけるプロデューサーの存在意義

本稿では、地域経済に資するプロデューサーの役割と技能の具体化を試みてきた。その動機の一つとして筆者は、課題を抱える地域ではこうしたプロデューサーを何らかの方法で排出あるいは育成する必要があるのではないかと考えている。とりわけ、筆者が住まう沖縄においては、その必要性が強く感じられるのである。その理由は以下の通りである。

沖縄経済の最大の課題は実に約40%に及ぶ公的依存度⁽⁷⁾にあり、全国平均25%から見ると高水準にあるといえる。そして、本土復帰50周年にあたる2022年3月には沖縄振興特別措置法(特措法)が期限を迎え、それともない沖縄振興予算⁽⁸⁾の執行も停止あるいは大幅に減額される懸念がある。特措法が延期され沖縄振興予算が継続されるかどうかの如何に関わらず沖縄は本格的に自立・自走の経済を目指さなければならないことは明白である。

そこで、プロデューサーの存在が重要になってくる。沖縄には、喜如嘉の芭蕉布のように、極めて魅力的な地域資源が数多く存在している。しかしながら、マーケティングやプロモーションあるいは、開発・生産・流通における地域に適したイノベーションが起きていないがために、各地の魅力的な資源が、十分に地域経済に活かされていない。出来る事ならば、地域は、ポーターらが提起する産業クラスターを形成していく必要がある。だからこそ、産業クラスターの担い手として、地域が抱える多様なニーズを引き出し、地域の人々と共に地域の資源に新たな付加価値を創出し、課題解決に繋げる方法と技能を持った人材=プロデューサーの存在が必要なのである⁽⁹⁾。

注

⁽¹⁾ マイケル・E・ポーター(1998)は、産業クラスターの定義を「ある特定の分野に属し、相互に関連した、企業と機関からなる地理的に近接した集団」としつつ、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関(大学、規格団体、

業界団体など)が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態を言う」としている。

- (2) スティーブン・P・ロビンズ (2009) 256頁より引用。
- (3) ヘンリー・ミンツバーグの理論を踏まえている。
- (4) 藻谷 (2016) と大草 (2018) を主に参照している。
- (5) マイケル・E・ポーターらが提唱。CSV (Creating Shared Value: 共有価値の創造) は、営利企業が社会ニーズ (社会課題の解決) に対応することで経済的価値と社会的価値をともに創造しようとするアプローチ。
- (6) 鎌田 (2016) を主に参照している。
- (7) 政府最終消費支出と公的固定資本形成の県民総支出に対する割合。
- (8) 2018年度実績で3,010億円。
- (9) 筆者としても、今後、沖縄の地域経済の発展に資するプロデューサーの育成に何らかの方法で務めていきたいと考えている。

引用文献 参考文献

- 石川公彦 (2013) 「経済社会を創造する「まちづくりの論理」」『一橋ビジネスレビュー』季刊 2013AUT 61巻2号、一橋大学イノベーション研究センター編 東洋経済新報社、56～71頁
- 岩本 隆 (2015) 「ビジネスプロデューサー論」第3回KBS特別講座 慶應義塾大学大学院
- 小田切徳美 (2006) 「地域リーダーは発掘するもの」『町村週報』第2563号、全国町村会、1頁
- 鎌田千市 (2016) 「公民連携による公有地活用～オガールプロジェクトの取り組み～」紫波町経営支援部企画課公民連携室
- 鈴木輝隆 (2003) 「2つのタイプの地域リーダーの相互作用と自生的秩序の生成」『地域研究交流』第19巻第1号 (通巻59号)、地方シンクタンク協議会、4～5頁
- スティーブン・P・ロビンズ、高木晴夫訳 (2009) 『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社
- 中小企業庁 (2018) 「平成30年度ふるさとプロデューサー育成支援事業公募要領」
- 堀江浩司 (2008) 「第9章 イノベーションと組織」中橋 國藏編著『経営戦略の基礎』東京経済情報出版、225-253頁
- ポーター・マイケル・E (1998) On Competition, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論II』ダイヤモンド社、1999年。)
- 箕輪雅美 (2012) 「モーニング娘。とAKB48のビジネスシステム—その生成プロセスと新奇性・競争優位性—」京都マネジメント・レビュー、43-63頁
- ミンツバーグ・ヘンリー (1997) 『戦略計画 創造的破壊の時代』産業能率大学出版部
- 藻谷浩介 (2016) 『和の国富論』新潮社
- 山下 勝 (2016) 「映像プロデューサーの働き方とキャリア開発」日本労働研究雑誌 2016年1月号 (No.666)、58-69頁

引用URL 参考URL

大草朋宏 (2018) 「成功の鍵は“生態系”!? 『醸造するまち』 遠野の仕掛け人たち」 Webマガジン『コ
ロカル』 vol.143 マガジンハウス