地方創生と次世代プロデューサーの育成
～“WAZA Department”を素材として～

奥野　淳也[1]・串田　敏美[2]・中山　信一郎[3]

[1]京都大学経営管理大学院（〒606-8501京都市左京区吉田本町）
E-mail: okuno.junya.34e@st.kyoto-u.ac.jp

[2]E-mail: kushita.toshimi.27r@st.kyoto-u.ac.jp
[3] E-mail: Nakayama.shin1@gmail.com

地方創生の成功には、プロデューサー的な人材が必要不可欠であるが、その育成については議論が深まっているとは言えない状況である。「WAZA Department」は日本の各地方において脈々と受け継がれてきた職人の「技」を一堂に会するとともに、全体がエンターテインメントとして演出されたイベントである。地方の職人はこのイベントに参加することにより発表の場を得ることができ、参加者は日本各地の伝統文化や食文化に触れることが出来る。このように多くの人や場所を巻き込んだイベントをトータルでプロデュースする為には高度なプロデュース力が必要とされる。こういった取り組みを持続的に発展させていくためには次世代のプロデューサーを継続的に育成していくことが重要である。また、それを支える組織的な取り組みとして、DMO組織の構築を提言したい。

Key Words : *地方創生、エンターテイメントイベント、MICE、次世代プロデューサー、DMO*

1. はじめに

わが国において、第 2 次安倍改造内閣で掲げられた政策の一つに地方創生がある。「元気で豊かな地方の創生」が掲げられ、地方創生担当大臣名で出された「地方創生の推進」において、地方創生の基本目標が明示されている。そこには「地方が成長する活力を取り戻し、人口減少を克服する。そのために、国民が安心して働き、希望通り結婚し子育てができ、将来に夢や希望を持つことができるような、魅力あふれる地方を創生し、地方への人の流れをつくる。人口減少・超高齢化という危機的な現実を直視しつつ、景気回復を全国津々浦々で実感できるようにすることを目指し、従来の取組の延長線上にはない次元の異なる大胆な政策を、中長期的な観点から、確かな結果が出るまで断固として力強く実行していく」とある。東京一極集中を是正、地方の人口減少に歯止めをかけて、日本全体の活力を上げようとする様々な政策が打ち出されているが、本稿では地方創生を牽引していく中心的な役割を持つ登場人物として、「次世代プロデューサー」と実際のイベントを通じたその育成について議論していきたい。地方活性化の成功の裏には、必ずといってよいほど、成功の立役者ともいえるプロデューサー的な人材が存在する。しかしその育成については、議論が深まっているとは言えない状況である。また、「次世代プロデューサー」が活躍する場としての日本版 DMO の発展と、今後の展望を示したい。

２．先行事例

「次世代プロデューサー」は、今後の地方創生のリーダーともいえる。その育成と全国的に有名なイベントの立役者である名プロデューサーについて、事例を挙げる。

⑴高等教育機関における人材育成

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、内閣府地方創生推進事務局の平成 29 年 1 月の地方創生事例集[1)]が出されている。その中で、地方創生人材育成に取り組む事例がいくつか紹介されている。人材育成については、各地方の大学・専門学校・実業高等学校の取り組みが注目される。その中で次の 2 事例を挙げる。

①「東京農業大学　オホーツクものづくり・ビジネス地域創成塾」(北海道網走市)

東京農業大学では、オホーツク地域の産業活性化に繋げる人材を育成し、地場産品を活用した新たな商品開発や事業化プランづくりを支援する。大学では、内閣官房が全国の大学と取り組んでいる「地域活性化システム論」を実施しているが、平成 21 年度文部科学省の「地

域再生人材創出拠点の形成」事業の採択を受け、「オホーツクものづくり・ビジネス地域創成塾」を平成 22 年に社会人向けに開講、現代の榎本武揚(北海道開拓の父)の養成を目指して、「ものづくり」の視点から、地域活性化に貢献する優れた加工技術とマーケティング能力を備え、地域の商品開発、起業・事業化できるリーダーの養成を目指している。2 年間でビジネス・マーケテイング分野と技術・加工分野 75 コマの座学・演習・実習を得て、修了するには、受講生各々ビジネスプラン(実現したい商品開発や事業化のプラン)を作成、プレゼンテーションを行い、「オホーツクものづくりマイスター」となる [2)]。受講生・修了生の新事業・新商品開発の成果としては、新事業 12 事業・新商品開発 45 商品(平成 28 年時点)となっている。

図 1：「地方創生事例集」P8 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局　内閣府地方創生推進事務局　平成 29 年 1 月

②「岡山県をモデル地区としたデニム・ジーンズ産業の中核的クリエイター養成プロジェクト(学校法人第一平田学園　中国デザイン専門学校)」(岡山県)

中国デザイン専門学校では、世界の市場で評価の高いジャパンデニム・ジーンズのブランド構築、グローバルなビジネス展開ができるクリエイター養成のための教育プログラムを開発、実証し、デニム・ジーンズ専門知識、マーケティング能力、およびマネジメント能力などの総合力を有する人材を養成している。教育カリキュラムは、業界に就業した社会人に対してもアクセスしやすいように、1 科目を複数の学習ユニットで構成している。開発した教育カリキュラムの実証による有効性を検証し、連携する専門学校や社会人向け講座を開設、地域のジーンズ・デニム業界の人材育成を促進している。

上記の 2 事例に共通することは、地域の特産品に着目し、商品価値を高めるべく加工などの技術力とそれをビジネスとして展開させていくためのマーケティング能力およびマネジメント能力を強化する教育を展開、学生のみならず社会人にも門戸を開け、地域活性化に役立つ人材を育成しているということだと考える。事例①はものづくりの観点から地域活性化に貢献する地域人材を育成するカリキュラムの先進事例ともされている。国内では既存の大学および今後設置される専門職大学など高等教育機関がますます地域活性化人材の育成機関として貢献することを期待されるところである。本稿で提言する次世代プロデューサーに必要な能力である、アイデア力、地域との共創、ビジネススキルの育成にまさしく合致した取り組みであり、このような教育機関の発表の場として、後述する「WAZA Department」とのコラボレーションを実施、全国・世界に情報を発信し、グローバルビジネスにつながる可能性があるのではないかと考える。

⑵プロデューサー人材の貢献

全国的に有名な地域活性化に貢献したイベントなどには、優秀なプロデューサーが存在する。「YOSAKOI ソーラン祭り」の創始者長谷川岳氏(現：参議院議員)は、大学時代に高知県の「よさこい祭り」の躍動感に感動し、大学のある北海道の「ソーラン節」を融合した「YOSAKOI ソーラン祭り」を企画・立案、道内 16 の大学・短期大学の学生実行委員と共に、1992 年に第 1 回開催、以降普及振興会、組織委員会などを作り、理事総括プロデューサーとしても指揮を取った。祭りは毎年約 200 万人の観客を集める北海道を代表する観光資源となっている。札幌を代表するイベントを一から作り上げた功績の評価により、「日本イベント大賞新テーマ賞」「サントリー地域文化賞」などに輝いている。

また、年末に清水寺で実施される「今年の漢字」、香川県の「さぬきうどん観光」「うどん県」、ゆるキャラブームの火付け役滋賀県の「ひこにゃん」などをプロデュースしたのは、PR プロデューサーの殿村美樹氏(株式会社 TM オフィス代表取締役)である。地方や伝統文化の活性化に注力し、独自の PR 戦略で業績が高い。

最後に、今やグローバルビジネスに発展している熊本県「くまモン」の上司、熊本県知事の浦島郁夫氏を挙げる。氏は熊本を愛するくまもとブランド推進課の職員が「くまモン」戦略を推進する立役者として大きな役割を果たしている。九州新幹線全線開業に向け、当初は PR 活動用の期間限定キャラクターと考えられていた「くまモン」を新幹線発着地である大阪で 1 万枚の名刺を配らせ、吉本新喜劇に登場させるなど創意工夫したイベントを展開する KANSAI 戦略を実施、この効果は新幹線開通年度、関西から熊本を訪れた観光客が前年比 54%増となって表れた。さらにデザイナーから著作権を県が買い取り管理、使用希望者の使用料は無料化し、世界に「くまモン」は広がり、熊本県営業部長としてグローバルに

活躍している。

上記のように、地域活性化に一翼を担うイベントなどの開催には、卓越したアイデア力、地域との共創、ビジネススキル、そして何より地域を活性化するという熱意や情熱があるプロデューサー人材が存在する。全国の様々な成功事例には、多くの場合、このようなキーパーソンが登場するが、あくまでも、個人の資質や能力、思いという有能な個人に極めて依存している。やはり、地域活性化に対する熱意と情熱を持ち、一定のスキルをベースに持つプロデューサー人材を育成することは、地域活性化の一要因となるのではないだろうか。

3.「WAZA Department」における次世代プロデューサーの育成

ここで、地方創生イベントを通じて、次世代プロデューサーを育成していこうという「WAZA Department」について、事例紹介を行い、その育成モデルを提示したい。「WAZA Department」は日本の各地方において脈々と受け継がれてきた職人の「技」を一堂に会するとともに、全体がエンターテインメントとして演出されたイベントである。観光庁を初めとする観光関連機関や旅行会社等のエージェント、メディア関係者など 2,000 名を集めて東京白金台にある「八芳園」で開催・主催されている。厚生労働省のデータによると、平成 21 年以降、日本国内の婚姻数は減少の一途を辿っており、八芳園では結婚式を通じて培った企画力、プロデュース力を生かして MICE 部門への注力を進めている。「WAZA Department」は地方都市や海外でも開催されている。地方の職人はこのイベントに参加することにより発表の場を得ることができ、参加者は日本各地の伝統文化や食文化に触れることが出来る。2016 年には東京の八芳園のみならず、有田や萩、大川でも開催され、地方の活性化に一役買っている。

写真：2016 年開催「WAZA Department」
（写真提供：八芳園）

筆者らは当イベントの打ち合わせ会議に複数回参加し、イベントの目的や成立過程について、参与観察をする中で、本イベントにおいて重視されている点として、「地方創生」はもちろんのこと、今後こういった取り組みを継続していくために、中心となる人物、すなわちプロデューサーを持続的に生み出していく仕組みづくりが構築されていることに気付いた。これがすなわち、本稿でいうところの「次世代プロデューサー」である。参与観察を元に筆者らのディスカッションを経て、地方創生に関わる「次世代プロデューサー」について、以下の能力が必要であると考えた。

①売れるだけのアイデアを出せる

集客、世間の耳目を集めることが難しければ、いかなる企画も画餅に帰すこととなってしまう。また、現実的に具体化できることと、「若干のアイデア料」を取っても全体的には利益を得ることができる収益性も考える必要がある。

②地域と共創できる

それぞれの地域は、地理的、歴史的観点から、様々な特徴を持っている。それを十全に生かしつつ、柔軟にアイデアを出して、当該地域にカスタマイズを行うことが必要である。また、ニーズの捕捉も重要である。「その地域で売りたいもの」と「実際に売れるもの」の間にはギャップが存在する場合もある。これらを如何に調整していくか、また調整の先にある地域の納得感を引き出せる人間力も問われる。

③ビジネスとして成功させること

地域を活性化していく上で、取り組みが一過性であるようでは、継続的な発展は難しい。ビジネスモデルとして堅牢なものを構築し、企業体や自治体などからマネタイズもできるマーケティング戦略や財務会計などのビジネススキルが求められる。

以上はベースとなるアイデア力（①）を土台にして、連続的に関連しあう能力である（図2）。

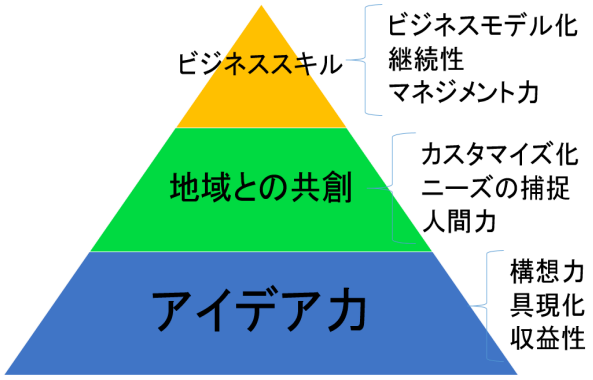

図2：次世代プロデューサーに求められる能力
（筆者作成）

本イベントで特徴的なのは、「地方創生」を掲げて、職人のネットワークの構築や、地方都市での積極的な開催を行っていることだけではなく、次世代プロデューサーの育成に主眼を置いていることである。イベントを通じて、多くのステークホルダーをまとめる経験を経ることで、能力を高めることができ、さらに地方創生へのフィードバックを持続的に図ることが出来る（図3）。

図 3：WAZA Department を通じた
次世代プロデューサーの育成と地方創生

4．「次世代プロデューサー」が活躍するプラットフォームとしてのＤＭＯ

地方創生においては、個人であるプロデューサーの力を高めるための枠組みとして、新たな組織の構築が効果的であると考える。プロデューサーに求められる能力に「地域との共創」が含まれる。イベントの成功だけでなく、伝統産業の掘り起こしや地方行政府・地域産業界とのコミュニケーション、各ステークホルダーの意図・方向性を取りまとめ、結果的に経済的価値が地方経済に付与されることが重要である。そして、こういったプロセスの中で、現場での人材育成の機会が発生すると思われる。組織にも様々な形態があるが、プロデューサーが活躍できるイベントプラットフォームの整備とサポートする組織として「DMO」構築を提言したい。

欧米の観光先進諸国では、DMO(Destination Management/Marketing Organization)とよばれる組織がマーケティングやプロモーション、品質管理や資源管理など、地域における観光振興マネジメントを担っている。昨今日本においても、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役としてDMOが注目されている。日本の伝統産業の素晴らしさを世界に発信し、最終的に地方の伝統工芸の産地に足を運んでもらうためには、ボランティア活動ではなく、収益確保を目的とした法人である地域産業企業の多様な関係者と協同し、明確なコンセプトに基づいた地域づくりを実現するための戦略を地方行政府と共に策定し、プロデューサーをサポートする法人組織が必要と考える。

地方創生の取り組みを行う中で、WAZA Departmentのようなイベントを通じての取り組みにおいては、属人的要素と都心発信型の要素が強くならざるを得ない。より地域に軸足を置いた活動を実現するために、地域に根差したDMO組織の構築は有効ではないだろうか。WAZA Departmentのような民間企業発信型の地方創生プロジェクトを共通のプラットフォームとして構築し、プロデューサーの活動をサポートする地域組織としてDMOを活用することにより、これまでの活動を地方に対して更に大きく拡大できるのではないか。これにより、地方の伝統産業の素晴らしさを、都心からだけでなく地方からの直接発信に変えることで産地へアクセスしてもらうツーリズム実現により近づくことができるだろう。

国内外から多くの観光客が訪れる古都京都。現在、有名観光拠点との連携企画や、寺院内のサービス業務体系の見直し等の様々なプロジェクトが、筆者らも含む京都大学経営管理大学院・サービス価値創造プログラムチームを中心にスタートしており、観光サービスの生産性向上、宗派を超えた寺社間コミュニケーションの向上、MICE 関連産業や観光サービス産業とのネットワーク構築に加えて、サービス価値の創造に取り組んでいる。今後も地方創生と着地型観光を組み合わせた新しいマーケティングの手法として、WAZA Departmentの事業活動を注視し、連携の可能性も合わせて検討していきたい。

繊細で美しい日本の伝統工芸を国内外に発信し、多くの分野で活躍するプロフェッショナルたちを集めた「WAZA Department」。次なる展開は、地域密着型組織による活動への取り組みと、地元企業がビジネスとして積極的に参加できる仕組みの構築、そして次世代プロデューサーの育成が期待できる「観光地域づくりプラットフォーム」へのステージアップではないだろうか。

謝辞：本発表及び予稿の作成あたり、株式会社八芳園の井上義則専務には写真資料等の提供をいただきました。末尾になりましたが、深く感謝いたします。また、京都大学経営管理大学院湯山茂徳特命教授には、井上専務との橋渡しをしていただいたのみならず、本発表実施へのお声がけをいただき、予稿の作成にもアドバイスをいただきました。深くお礼を申し上げます。

参考文献

[1]平成 29 年 1 月 13 日付内閣官房 HP
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/top_seminar/h29-01-13-haifu4.pdf（2017 年 6 月 30 日データ取得）
[2]特集－まち・ひと・しごと創生事例のご紹介政府広報オンライン http://dwl.gov-online.go.jp/video/cao/dl/public_html/gov/cam/chihou_sousei/hokkaido_sugawara.pdf（2017 年 6 月 30 日データ取得）
・蒲島邦夫（2014）「私がくまモンの上司です−ゆるキャラを営業部長に抜擢した『皿を割れ』精神」, 祥伝社

・内閣府地方創生推進事務局（2017）/稼げるまちづくり取組事例集「地域のチャレンジ100」
・日本政策投資銀行（2014）「日本型DMOの形成による観光地域づくりに向けて」
・ 平成 27 年度観光の状況・平成 28 年度観光施策要旨（第 190 回国会提出）
・ 国土交通省/観光庁 HP「日本版DMOとは？」

（?受付）

Incubating future leaders through vitalizing local economy

Junya Okuno, Toshimi Kushita and Shinichiro Nakayama

Japanese Government intend to vitalize local economy. But there are few people who can encourage that. “WAZA Department” is a event that can vitalize local economy. The participants can enjoy various types of Japanese traditions, such as craftsmens’ art, Japanese foods, stage performance, etc., but it is NOT just a festival. We think through this kind of event, it is possible to incubate the person who can conduct the event. The purpose of this paper is to discuss about 1)the definition of “future producer” , 2)the way how we can incubate them, 3)DMO as a platform to encourage their activity.