

# 奄美プロジェクトⅡ

馬 渡 一 浩

## はじめに

奄美プロジェクトについて、平成26年7月以降の進展をまとめる。「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)の続編となる。

経営学部の馬渡研究室では、平成25年度から奄美プロジェクトをスタートさせた。奄美大島のブランディングと大島紬の需要開発をテーマに、地元の皆様とゼミの学生が一体となって取り組むプロジェクトである。幸いにも学生たちの積極的な参画を得てプロジェクトは順調に進み、平成26年6月に議論の成果を企画書の体裁でまとめ、先方のキーパーソンにお渡すことができた。ここでプロジェクトは第一段落を終えたと判断し、これまでの取り組みの内容と成果をまとめることにした。それが前述の「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)であった。

本編はその続編となるもので、平成26年7月以降展開された奄美大島との活動を整理し、現時点での検証を行う。全体を通じ、大島紬と奄美大島をテーマに、そのコミュニケーション活性化とブランド育成を目標に、継続的に取り組んできた。「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)が主にPDCAサイクルのP(プランニング)段階での取りまとめであったのに対し、本論はD(ドゥー)の実行段階に踏み込んだものである。もちろんまだ実行は緒に就いたばかりだが、現時点までの活動を整理し、あわせて課題と方向性を明らかにしておくことで、今後の展開をより効果的に進められればと考え、本論をまとめることとした。

なお、以下述べる様々な企画の立案・実施に当たっては、大島紬の織元であるはじめ商事様はじめ皆様の多大なご支援をいただいている<sup>(1)</sup>。ここに記して、厚く御礼を申し上げる次第である。

## 1. 目的の確認

まず本プロジェクトの目的を確認しておきたい。「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)からの再掲を中心に一部加筆して整理する。

本プロジェクトは、以下の3つを目的にしている。

### ① 奄美大島のブランディング施策の提案と実行

奄美大島のブランディング施策の提案と実行。島が抱える社会的・経済的な問題に向き合いつつ、世界自然遺産登録に向けた地域ブランド力向上のための施策を学生視点で開発する。これは地域ブランディングの課題である。世界自然遺産登録に向けて奄美大島の一層のブランドづくりの取り組みが求められるのはもちろんだが、②の大島紬の需要開発にも島全体でのアピールとファンづくりが欠かせない。

## ② 大島紬の需要開発案の提案と実行

地域の伝統工芸である手織りの大島紬の需要開発案の提案と実行。奄美大島特産の手織りの大島紬は、最盛期年間30万反の生産量が、現在はわずか5000反程度にとどまる。活性化は喫急の課題である。どうすれば若者を中心に低迷する認知度を回復できるか、新たな紬需要を生み出すことができるか、伝統技能の未来への敬称が間違いないもののできるか等について、学生の視点から提案し、その実現に取り組む。これは地域の持続可能性の課題でもある。将来的にも安定した地域の収入源であり続けることができれば、生産に携わろうとする人々を増やし、伝統工芸の技法を後世に伝えるとともに、地域の経済的基盤を守ることができるからである。

## ③ 奄美大島と本学学生等との継続的な交流ネットワークの構築

奄美のソーシャルキャピタル育成への貢献。はじめ商事以下、奄美大島の多くの皆様のご協力とゼミの学生の積極的な参加を得て、プロジェクトは順調に進んでいる。今後も継続的に現地を訪問し研究を深化させつつ、東京と奄美大島の交流に役立っていきたい。大学生という自由な立場を生かした地域間のつながりづくりの試みであり、奄美のソーシャルキャピタル育成への一助としていきたい。

以上のように、ブランディング、マーケティング、ソーシャルキャピタル育成という、地域活性化に求められる複合的で総合的なテーマ群を持つことになった本件は、ブランド戦略研究室の研究素材として、格好のものということができる。

## 2. 課題の確認

奄美が取り組むべき課題を、これも「奄美プロジェクト」(馬渡、2014)から一部を再掲しつつ確認しておこう。

奄美大島のブランディング課題としては、「①大学生等の戦略的なターゲットとの接点の強化」、「②奄美への移動コストに見合う価値の再提示」、「③域内資源と連携の再活性化」の3つがあげられる。一方、大島紬の需要開発に向けた作業課題は、「①若年層を中心とした認知の再拡大」、「②紬の価格に見合う価値の再提示」、「③後継者育成の条件整備」の3つになる。実は、それぞれの①②③の課題は対をなすものである。すなわち奄美大島の「①大学生等の戦略的なターゲットとの接点の強化」と大島紬の「①若年層を中心とした認知の再拡大」は、「①域外との戦略的なつながりづくり」という点で本質的に同一の課題である。「②奄美への移動コストに見合う価値の再提示」と「②紬の価格に見合う価値の再提示」は、同じ「②ブランドプレミアムの構築」という課題として見るができる。「③域内資源と連携の再活性化」と「③後継者育成の条件整備」は、「③奄美域内での戦略的なつながりやしくみづくり」の課題としてみれば、これも同一である。このように奄美大島や大島紬が持つ課題は、ブランディング面やマーケティング面からは、同じ構造のもとにあるということができる。

現在もこの課題認識に変化はない。むしろその後の様々の活動を通じて、この課題設定の適切さが確かめられつつある。

### 3. 平成26年7月以降の活動

「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)後の活動状況項目を整理する。プロジェクトは、自然や歴史・文化に根差した地域の魅力を、伝統工芸品の持つシンボリックな情報発信活動を通じてアピールし、地域のコミュニケーション活動とブランディングを目指すものである。「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)に記した訪問以降、毎年訪問を重ねる中で(訪問の詳細は巻末の資料参照)、実行段階の取り組みが継続的に生まれ、着実な成果を生み出しつつある。具体的な活動は以下のとおりである。

- 奄美の特色を生かした菓子の開発
- 文京祭での発表の場を活用した、菓子のテストマーケティング
- 鹿児島県立奄美高等学校家政科との交流
- 文京祭での大島紬の試着会の開催
- 東京の拠点づくりに向けた検討
- 鷹峯フォーラムでのパネルディスカッション

このような活動が実施され、もしくは現在進行中である<sup>(3)</sup>。これらについてまず現状を整理したい。諸々の活動はひとつずつが独立した活動であると同時に、お互いに連携し影響を与えあって、前記の奄美大島の課題や大島紬の課題の解決に対する大きな力になり得ていければいい。そうした見通しについても考察したい。様々な活動がお互い同士つながり、相乗効果を発揮してパワーとなっていくことが、決して軽くない課題を持つ当該地域や製品のマーケティングやブランディングに向けて、必要不可欠なことと思われるからである。

以下、まずそれぞれの活動について順に述べる。

### 4. 奄美の特色を生かした菓子の開発

「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)に記した施策アイデアである、「東京の女子大学生によるオリジナル食産品の開発」を具体化したものと位置付けられる。前記奄美大島の作業課題の、「①大学生等の戦略的なターゲットとの接点の強化」(「①域外との戦略的なつながりづくり」)、「②奄美への移動コストに見合う価値の再提示」(「②ブランドプレミアムの構築」)に、主に対応するものである。奄美プロジェクト第1回チームのメンバーである馬渡研究室2期生の内田智子が、卒業論文の研究として取り組んだ。

仮に食産品を「1次(素材生産)×2次(製品加工)×3次(企画サービス)=6次産品」と考えると、奄美の商品が、現時点で最も力を持つのは3次の部分で、奄美を訪ねて土産物を購入するときには、豊かな自然や文化の中での消費経験となることで、大変大きなサービスの付加価値を与えている。このような付加価値づけの取り組みは、奄美においてはより積極的にあるべきであり、東京の女子大生による企画発想という、物語性と素材組み合わせの新しさを付加価値とする商品化の可能性を考えてみたのが本件である。具体的には、奄美の素材を用いたスイーツを開発することとした。スイーツは若者に最もアピールしやすい食品のひとつであり、

彼らに向けた「奄美の素材×世界のテイスト×女子大生の味覚と感性」の「6次トライアングルスイーツ」を目指すことになった。

検討に当たって、まずコンセプトを決めた。平成26年9月21日に、馬渡研究室の内田が、池袋東武百貨店で株式会社オフィス内田の代表取締役会長の内田勝規様、株式会社東武百貨店池袋店の催事企画担当の堀越昇様とミーティングを行い、奄美ならではのオリジナル素材を活かし、奄美の良さを未来に伝える力を持つ、奄美の自立を後押し出来るスイーツづくりを目指していくことになった。原料は「メイドイン奄美」とし、製造も「メイドイン奄美」で奄美地域の工場で生産する。東京の百貨店催事等での販売を当面のターゲットとしつつ、奄美大島での定常的な販売についても体制やしきみが整えば順次取り組むという方向性とした。

こうした方向性をもとにアイデア発想した商品案を、平成26年11月7日に、奄美きよら海工房代表取締役の松山竹一様にプレゼンテーションした。提案したのは、主に黒糖を使ったもので、①ゼリー×奄美フルーツ、②どらやき×黒糖、③大福×奄美フルーツ、④プリン×黒糖⑤クレープ×黒糖等であった。この他に先方から、⑥サトウキビを使用したスイーツや、⑦奄美産の塩を使用したスイーツなど様々なものが候補としてあがった。女性に好まれる健康に良いもの、そして素材にこだわり、良質なものであることが欠かせない。また、ターゲットを若者としているので、全体の見た目も大事になってくる。見た目にインパクトがあると話題性も出て写真投稿などが期待できるからである。「メイドイン奄美」にこだわり、様々なアイテムを掛け合わせて、さらに案を練っていくことになった。

## 5. 文京祭での発表の場を活用した、菓子のテストマーケティング

「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)に記した施策アイデアではないが、「東京の女子大学生によるオリジナル食産品の開発」の周辺アイデアと考えられる。前記奄美大島の作業課題の、「①大学生等の戦略的なターゲットとの接点の強化」(「①域外との戦略的なつながりづくり」)に、主に対応するものである。

平成27年10月の文京学院大学本郷キャンパスの文京祭で、馬渡研究室の奄美班(2年生と3年生の有志)が発表展示を行った。奄美の紹介を行いつつ、前述の奄美きよら海工房の松山社長様のご厚意で、現在鹿児島県内でしか販売していない同社の商品を、文京祭で販売させていただくことになった。

実際に販売させていただいたのは純黒糖、かりんとう、ラスクで、いずれも期間中に完売することができた。どの商品も大変に好評で、大学祭機関というお祭りのなムードの中での販売である分、普段より多く売れる雰囲気はあるものの、商品力がなければこれほど好評な販売になるはずはなく、奄美きよら海工房様の商品力の高さが証明できる結果となった。

平成27年3月の奄美訪問時に松山様にお目にかかり、試食をさせていただいた折、学生たちは異口同音に「おいしい。これは東京でも売れます。」と松山様に申し上げていたが、それは事実その通りの結果となった。県内以外では販売しないという現在のきよら海工房様の経営方

針は、限定的なチャネル戦略で希少性を高め、奄美でしか買えないお菓子というブランドづくりには有効ではあろう。<sup>(3)</sup>しかしながら奄美からの情報発信力という観点で見るときには、これだけのポテンシャルのある商品が、通販はあるものの、現地に行かない限り直に目にすることができないというのは、地域イメージ上少なからぬ損失ではないだろうか。他にも同様の傾向のマーケティングが行われている食品類はあるはずであり、今後様々な検討があつていいように思われる。

会場では簡単な調査を実施したが、結果は上述の見方を裏付けるものであった。それによると、菓子や材料に対し、「純黒糖は自然の甘みで、こくがあつてとてもおいしかった」「体に良い安全な食べ物なのでよい」「思ったよりマイルド」「おいしかった」「クセが少なく食べやすい。おかずやお菓子を作るときに使いそう」等の好意的な意見が多数寄せられるとともに、「東京に店舗があれば購入したいと思うか」という問いに対しても、8割近くの人が「思う」「やや思う」との回答だった。「①域外との戦略的なつながりづくり」はもちろんのこと、奄美大島の「②ブランドプレミアムの構築」において、糸以外の様々なシンボルをどう作り、どう体系化して発信していくかについて、今後検討していく上の大変貴重な示唆を与えてくれる結果であった。

## 6. 鹿児島県立奄美高等学校家政科との交流

「奄美プロジェクト」(馬渡、2014)に記した施策アイデアではないが、「戦略ターゲットにおける大島糸の認知度を上げるための取り組み」である。前記大島糸の作業課題の、『①若年層を中心とした認知の再拡大』(『①域外との戦略的なつながりづくり』)に対応するものである。また、本プロジェクトの目的の「③奄美大島と本学学生等との継続的な交流ネットワークの構築」に直接かかわるものでもある。

大島糸に限らず、日本の伝統的工芸品の多くは大変厳しい状況に置かれており、状況を打破するため各産地は様々な施策を打ち出しているが、ブランディングの立場から言えば、産地だけが頑張るのではなく、もっと産地外との横の「つながり」をつくり、施策の価値を様々な立場の方々と共有していく必要がある。立場や物理的距離の違いを超えて、当該伝統的工芸品に対する認識を共にする横断的な「つながり」を生み出し続けることで、思いを共有する人々が団結して事に当たっていける態勢をしっかりとつくっていくことが、現状打破に向けた必要不可欠な取り組みである。

そうした課題意識に立って、産地と消費地という異なった場所で学ぶ生徒や学生が、立場を超えて交流することで、新たな「つながり」づくりにチャレンジする共同学習会を企画した。産地の若年層にとっては、域外の同年代の若者と交流し共通の課題意識を持つための場になろう。消費地で経営やマーケティングを学ぶ学生たちには、産地と直接につながりを持ちながら伝統文化の価値や活性化策を考える、生きた学習の機会になるはずである。

平成28年9月20日に鹿児島県立奄美高等学校を訪問し、実施した。<sup>(4)</sup>家政科の生徒約35名と、馬渡研究室の学生6名が大島糸の活性化をテーマにした学習・交流を行った。セッションの

ねらいは、大島紬をテーマとした奄美高校の生徒と本学学生との共同学習と交流、そして共通の課題意識というつながりづくりである。具体的には10:55～12:45の2時間弱にわたって、著者が進行役を務めながら、以下のような流れで進めた。

1. それぞれの活動を紹介。大島紬の現状や課題、将来像等について理解を深める。
  - ①地元から見た大島紬の現状や、奄美高校でのこれまでの取組等について。
  - ②馬渡研究室でのこれまでの活動について。
  - ③意見交換。
2. 共通理解を深めるためのツールとして、インフォグラフィック(情報、データ、知識を視覚的に「絵」で表現したもの)の制作にチャレンジする。
  - ①現状と課題、将来像等を「絵」にしてみる。作業をしながら、理解を深めあう。
  - ②あらかじめ作った試作品を説明し、理解を深める。
  - ③意見交換。
3. 共同アクション具体案(文京学院大学の大学祭での発表)を検討する。
  - ①馬渡研究室生による企画の説明。大島紬の試着会を企画の柱にしたい。
  - ②奄美高校生たちから自由に意見を出してもらおう。
  - ③何と一緒にできるかを考える。

2時間弱にわたって楽しく議論が進められた。そしてこうしたセッションと並行して、家政科の生徒と馬渡研究室の学生それぞれに調査を行った。質問項目は以下のようなものとした。共同学習会によって大島紬に対する意識がどう変化したかである。具体的には、

- ①大島紬に関する新たな知識を得ることができた。
- ②大島紬に対する理解がこれまでよりも深くなった。
- ③大島紬に対する共感がこれまでよりも大きくなった。
- ④大島紬を活性化したいという気持ちが強くなった。
- ⑤大島紬の活性化のために、アイデアを出したいという気持ちが強くなった。
- ⑥大島紬の活性化のために、行動をしたいという気持ちが強くなった。
- ⑦大島紬の活性化のために、情報発信をしたいという気持ちが強くなった。
- ⑧大島紬の活性化のために、自分たちから働きかけているいろいろな立場の人たちと連携をしたいという気持ちが強くなった。

奄美高校の生徒においては、①から⑧の多くの項目において、セッション前と終了後で(もともと意識が低くはないので)少しずつではあるが意識が高まる傾向が伺えた。一方、馬渡研究室の学生ではセッション前後で意識が高まる傾向はあまり見られなかったのだが、それはセッション開始時点で、既に各項目に対する意識が十分に高かったからである。「域外の生活者」である本学の学生たちにとって、このような共同学習会に参加すること自体が大きな意識づけや動機づけになるのであろう。普通の東京の学生には考えられないような高い意識を、セッション開始時点から示していた。学生たちは、研究課題として大島紬の『①若年層を中心とし

た認知の再拡大』(『①域外との戦略的なつながりづくり』)に取り組む一方、彼ら自身が「戦略ターゲット」として、着実にその認識を高めているのである。

すべてのセッション終了後、昼食を共にして楽しく語り合い、親交を深めた。

## 7. 文京祭での大島紬の試着会の開催

「奄美プロジェクト」(馬渡、2014)に記した施策アイデアである、「『学生コレクション×紬』ファッションショーの実施」を具体化したものと位置付けられる。戦略ターゲットにおける大島紬の認知度を上げるための取り組みである。前記大島紬の作業課題の、『①若年層を中心とした認知の再拡大』(『①域外との戦略的なつながりづくり』)に対応するもので、アンゾフの成長マトリクスでは「既存市場×既存商品」での市場浸透策のひとつと位置付けられる。

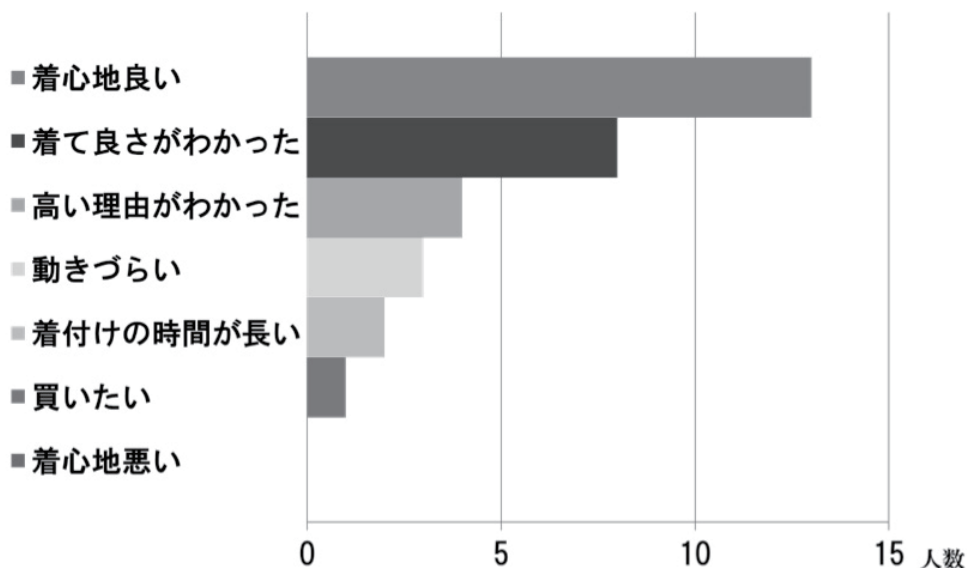
文京学院大学生に行ったアンケート<sup>(5)</sup>では、着物に対する意識として、「受け継いでほしい」「着物ブームを起こすべき」「新しいファッションとして普段から着てもいい」といった積極的な意見が数多くあった。「機会があれば着たい」は90人中60人に及んだ。今回の企画はこうした意識を背景にしている。すなわち、目的は前述のように『①若年層を中心とした認知の再拡大』だが、潜在的な好意層がいるならば、単なる情報提供ではなく実際に着て体験してもらうことで、より強固な認識づくりが可能であると考え、あえて手間はかかるが試着会を実施することにした。

そして実施にあたっては、紬一式を6名分無償でお借りできるなど、奄美市紬観光課様や本場奄美大島紬協同組合様の全面的なご支援をいただき、また着付けのご協力はNPO法人日本文化支援普及協会様にいただき、二日間にわたる試着を無事好評のうちに終わることができた。特に2日目は希望者が多く、お断りするケースが出たほどであった。

さらに、前述の鹿児島県立奄美高等学校家政科との共同学習会で交流した生徒さん7名と先生お二人が、試着会に応援で参加していただいた。彼女たちが制作した、紬生地を取り入れた洋服のファッションショーは大変好評で、2日目の試着が多くの希望者で賑わう状況を創りだしてくれた。交流がインタラク션을形成していくことは、後述の「地域発文化コンテンツを核にしたグローバルCC戦略のフレーム仮説」において、地域のマーケティングやブランディングの成功に向けた必要不可欠の要素であり、第1回の訪問から丸3年強でここまでの成果に至ったことは、著者にとって大きな喜びであった。

二日間で試着してアンケートに答えていただいた方は16名になり、その結果は以下のとおりであった。「試着した乾燥」をMAで聞いたところ、図表1に見られるように、「着心地良い」「着て良さがわかった」「高い理由がわかった」等の好評価が上位を占めた。「もう一度着る機会があったら着たい」は16名中15名に及んだ。FAには「経験することで着物のイメージが変わった」「生地の良さを肌を通して感じた」「想像していたより軽かった」などの声が寄せられた。

## 試着した感想



図表1 試着した感想

以上のようにアンケート結果は好評であった。また試着会は、大島紬の課題の解決に向けても有効であることが証明できた。大学祭は試着会に適した場であることも確認できた。であるとすれば、ぜひ大学祭での試着会の活動を各地に広めていきたい。そして継続的な取り組みにしていきたい。大島紬だけではなく、各着物産地の連携で、様々な着物が一堂に会する試着会になっていってもいい。そのためにはまず、手始めとして、様々な大学、そしてそこで学ぶ着物に関心を持つ学生たちとのネットワークづくりが肝要である。

どのような方法でネットワークを作るのか。その手順自体が宣伝効果を持つような、イベント的な展開を考えられたら面白い。例えば、あくまでもアイデアだが、次のような仕掛けはどうだろう。「大学生が裂き織の材料とする紬を一反持ってくるとバニラエアが半額で利用でき、奄美大島で元様が案内をしていただく紬ツアーに参加できる」。参加した学生たちは「奄美で恋人(友人)」になり、同時に奄美のファンとなり、試着会ネットワークの原型である学生たちのつながりが奄美の地で出来上がる。滞在期間中、彼らのwebからの発信が貴重な宣伝活動にもなる。繁忙期は難しいが、閑散期に実施すればバニラエアの協力も得やすいだろう。

### 8. 東京の拠点づくりに向けた検討

これまで述べてきた4つの具体的展開、すなわち「奄美の特色を生かした菓子の開発」「文京祭での発表の場を活用した、菓子のテストマーケティング」「鹿児島県立奄美高等学校家政科との交流」「文京祭での大島紬の試着会の開催」は、いずれも奄美大島と大島紬の課題の解決に有



意義なもので、「奄美の特色を生かした菓子の開発」は残念ながら具体化の段階までは進めなかったが、他の3つは実際に活動を行い期待以上の成果を上げた。そして、ここまでの経験を経てくると、今後へ向けた展開可能性が少しずつイメージされてくる。3つは、どれも意義深い活動であったが、いずれもが単発のイベント的な取り組みであった。もとよりそれは計画通りのものなので、それで何の問題もないのだが、同様の趣旨の活動を今後も行っていきたいと考えたとき、果たして単発のイベントを何回も繰り返していけばそれでいいのか、という課題が新たに出てくるように思う。継続的な活動のプラットフォームづくりについて、そろそろ検討を始めるべき段階に、本プロジェクトはきているのかもしれない、ということである。

他方、奄美プロジェクトとは全く別の切り口から、考察を始めていることがある。それは経営学部の、ブランディングにも係わることであって、私見では経営学部は、「ソーシャルソリューションに活かせる経営を学ぶ場」であるべきで、そのための活動実践の場をどんどん学外に持つべきではないだろうかと考えている(キャンパスは狭いのだから)。それぞれの地域の自治体との連携、企業との連携、生活者との連携、大学生との連携、中高生との連携といった外部とのネットワーク、そして4学部間の学生や教職員、家族や卒業生による内部ネットワークを、複合的かつ有機的に育み続けるための拠点である。もちろん大学のキャンパスはそのための大切な場であるが、あいにく大学内には恒常的な施設はつぐれない。そこで、外部にそうしたテーマの継続的な拠点をもちたいのである。そして、経営学部なのだから、その拠点の経営は学生に行わせ(もちろん教員や専門家がサポートしつつ)、生きた経営を学ぶ場とすればよい。経営を学ぶ学生にとって、実際に組織を経営する以上の勉強はない。

以上のような思考の流れの中で、奄美プロジェクトの、東京における継続的な活動拠点となるべきプラットフォームについて、少しずつ検討を始めている。奄美ショップを東京に開くという案は、もともと元社長がかねて構想していっしょるものだが、奄美プロジェクトとしてどのような関わり方が可能か、継続的な活動のプラットフォームづくりという観点からも議論を始めている。一つの代案として、学生たちを奄美ショップの経営に関わらせていただくという考え方が出てきつつあり、それが、前述のソーシャルソリューションに活かせる経営を学ぶ場の議論と融合すれば、実現化に向けてさらに具体的な動きを見せることになるはずである。

## 9. 鷹峯フォーラムでのパネルディスカッション

経営学部の川越准教授のご紹介で、鷹峯フォーラムという集まりのあることを知ったのは平成28年の4月である。鷹峯フォーラムは、伝統工芸の再活性化をテーマにした有識者、ミュージアム、大学の集まりで、同年秋、東京で(昨年秋、京都で。来年秋、金沢で。)シンポジウムシリーズを計画していた。本学もそこへの参加を許されることになり、インフォグラフィックを前面に、伝統工芸の再活性化におけるコミュニケーションの重要性や、インフォグラフィックによる課題や取組の共有化について発信することとなった。そしてその企画と実施担当を著者が依頼され、大島紬を柱のテーマの一つにして展開することになった。

伝統工芸の活性化において、「地域」内(職人、卸、小売り、生活者等。特に若者)での、また「地域」外(顧客、生活者等。特に若者)との、①危機意識の共有化、および②打開策の方向性と可能性に関する認識の共有化が不可欠であり、また、そのためのコミュニケーション活動におけるリーダーシップが重要であると考えられる。こうした議論を進め、そして、コミュニケーションや共有化のプロセスにおいて、インフォグラフィックが有効であることを論じていきたい。

一般にビジュアルコンテンツには、コミュニケーションにおける訴求、理解、記憶保持の強い力があるといわれる。その力によって、ビジュアル表現は、聴き手を惹き付け、理解を容易にし、記憶し易い形で知識を授けることができる。今日、企業の場合、価値の過半が無形の資産(インタンジブルズ)から生まれているといわれる。無形の資産の多くが人の思考やコミュニケーションから生まれるものであるとすれば、経営におけるコミュニケーションマネジメントの重要性は大きく、今後ますます高まるだろう。経営においてなされる様々な思考を如何に効果的にステークホルダーに伝達し共有化できるか。またさらには、経営のプロセスにコミュニケーションプロセスを折り込み、ステークホルダーとのインタラクションの中に成果を追求・創造していくか。そうした経営即コミュニケーション(マネジメント・アズ・コミュニケーション)状況への対応が、今、現実の企業経営の場には強く求められていると言っている。そして、伝統工芸の活性化の現場にも、まさに同様の課題が突き付けられているのではと考えるのである。

情報の可視化がコミュニケーションの効果を高めるものならば、それを取り込んだ経営コミュニケーションの手法体系を構築すべきである。それが本学経営学部のチャレンジテーマであることを、伝統工芸というテーマのもと具体的にわかりやすく主張していければ、本学らしいアピール力を持った発信ができるはずである。発信内容の案としては、例えば、域内や域外とのコミュニケーションや共有化のプロセスで大切なリーダーシップは、ビジュアルシンキングやインフォグラフィックによって発揮させやすくなることを、後述の「地域発文化コンテンツを核にした地域ブランディング戦略のフレーム仮説」のフレームに沿って、ヒアリングとアンケートを行い、データをとって検証する、といったことである。

現在、パネルディスカッションの準備を進めている。概要は以下のとおりである。

- タイトル:「伝統工芸活性化に向けた協働と連携～インフォグラフィックの効果的な活用を軸に」
- 主催:文京学院大学
- 日時:平成28年12月17日(土) 12:30～15:00
- 場所:文京学院大学本郷キャンパス S館5階0504教室
- パネルメンバー:7名程度で(予定。ゲストの方4名は五十音順。敬称略)
  - ▷ 元雅亮(有限会社はじめ商事代表取締役。大島紬織元7代目)
  - ▷ 前島直紀(株式会社カーツメディアワークス制作部長。デザイナー)
  - ▷ 矢島里佳(株式会社和える代表取締役。0から6歳の伝統ブランドaeruを創設)

- ▷ 吉田治英 (株式会社GK京都顧問。京都の伝統工芸を生かしたデザインを推進)
- ▷ 島田昌和 (本学法人理事長。経営史。渋沢栄一研究。伝統工芸とデザイン)
- ▷ 倉嶋正彦 (本学教授。デザイナー。本学のインフォグラフィックス教育の牽引者)
- ▷ 川越仁恵 (本学准教授。元東京都美術館学芸員。TOKYO CRAFTS&DESIGN)
- ▷ (司会)馬渡 (本学教授。組織や地域のアイデンティティやブランド戦略)

また議論の素材として2種類のインフォグラフィックを作成している。①本場奄美大島紬の歴史、ビジネスの仕組み、現状、課題編。危機意識を高められるもの。②課題解決に向けた現状打破のシナリオ、トライアル事例編。事例編では裂き織(「奄美布」)を中心に先端の取り組みを紹介。その構造をわかりやすく描く。いずれも、リーダーシップを発揮させつながりを生み出しやすいもの、さらには奄美渡島や大島紬のブランドの信頼・共感イメージを伝えやすいものとする。全国の伝統工芸産地に向けたわかりやすい手本にしていきたい。

## 10. ブランドアイデンティティ仮説とコミュニケーションコンセプト仮説の検証

「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)において、奄美大島と大島紬のブランドアイデンティティ仮説とコミュニケーションコンセプト仮説を設定した。課題の解決には、様々な立場の多くの人々の知恵や活動を組み合わせる必要があり、それには奄美大島と大島紬の目標像や活動展開の基本方針が明らかにされ、人々に共有されていなければならないからである。そこでそれぞれの仮説を、ブランドアイデンティティ仮説とコミュニケーションコンセプト仮説として定めた訳である。

奄美大島と大島紬のブランドアイデンティティ仮説は以下のように定めた。

### 「共生と自立」

#### ～自然・文化との共生が開く自立への道～

情報収集や分析、関係者間での検討の進み具合等から見ると、当時まだ設定には早すぎたのだが、早い段階から仮説的なブランドアイデンティティを示すことで、情報収集や分析、関係者間での検討・調整等が効率的に進むことのメリットを考え、仮説的に提示した。現時点では特に修正なく、続けて用いることが可能であるように思われる。

次にコミュニケーションコンセプト仮説である。戦略ターゲットである大学生にインパクトを与え、心を動かし、地元の人々とともに動いてもらえるようにすることがポイントになる。大学生たちを巻き込みながら、彼らに様々な動きをリードしてもらえるようにするための、コミュニケーション展開とそのしくみづくりのコンセプトである。コミュニケーションコンセプト仮説を、以下のように定めた。

### 「奄美は恋人」

#### ～響きあう若い心～

「奄美は喜びに満ちた場所で、奄美に行くと素敵につながりが生まれるかもしれない」といった未来を感じさせる豊かで楽しいトーン&マナーで、前向きで夢のある施策コミュニケーションを進めたいという思いである。これも現時点では特に修正なく、用い続けることが可能であるように思われる。

## 11. これからの活動展開で求められるポイントの検証

「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)において述べたように、馬渡(2014)は、地域文化をテーマにしたブランディングやマーケティング戦略に適用するための、コミュニケーション活動の基本フレームを考察している。図表2の「地域発文化コンテンツを核にした地域ブランディング戦略のフレーム仮説」がそれであり、「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)では、このフレームに沿って、奄美大島と大島紬のコミュニケーション活動を整理し、奄美プロジェクトの活動で求められるポイントを、文化の視点を踏まえて確認した。それらが現時点でどのように変化しているか、変わりがないのか等、確認をしたい。

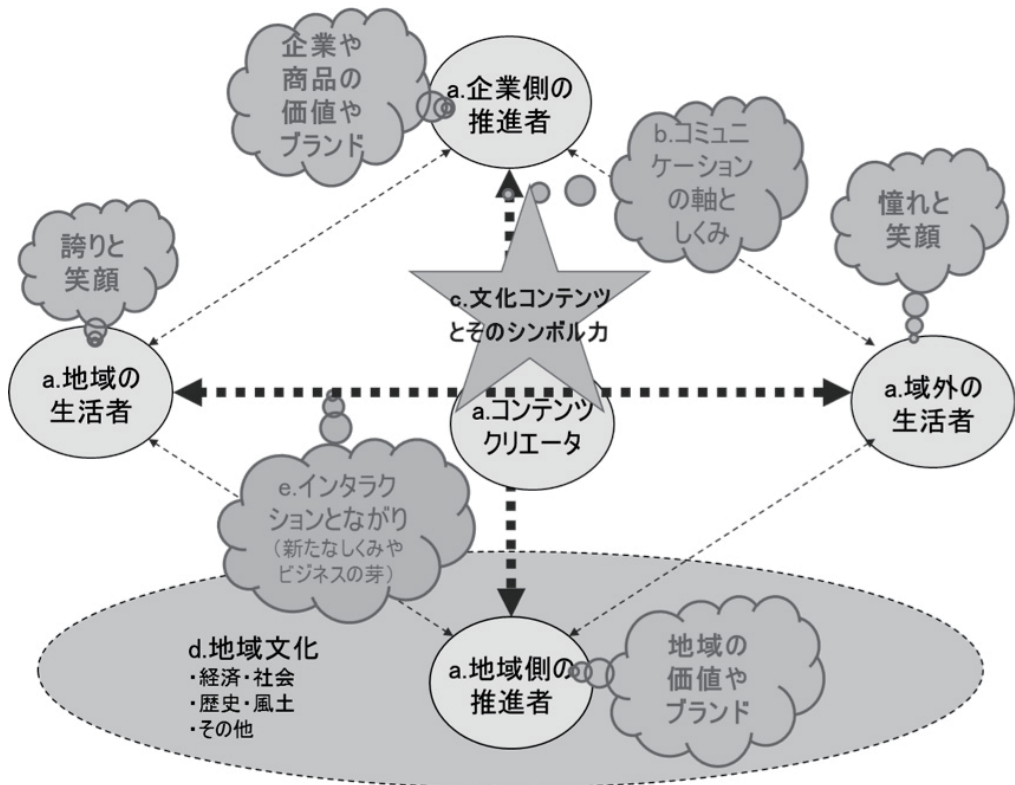
### a. 様々な立場の人と組織 (生活者や推進者)

人と組織は、図表2では5つの小さな楕円であらわされる、「企業側の推進者」「地域側の推進者」「コンテンツクリエイター」「域外の生活者」「地域の生活者」である。「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)において次のように述べた。「奄美大島では、それぞれの立場で地域の課題に真剣に取り組む方々が数多くいる。全国各地には奄美出身者や奄美や紬のファンがいる。そして本プロジェクトを通じて、戦略ターゲットに大学生を設定した。彼らは自由な立場の「域外の生活者」であり、様々な人と組織に新鮮なインパクトを与えることが期待される」。この状況に基本的に変化はないが、馬渡研究室の学生たちは、少しずつ現地の人たちの間に溶け込み、つながりを築き始めている。また現地で積極的に課題に取り組むリーダー的な方は、「企業側の推進者」に多いように新たに感じられた。

### b. ブレないコミュニケーションの軸としくみ

コミュニケーションの軸としくみは、図表2では上下に伸びる縦向きの点線矢印で表される。コンセプトを掲げて保持しつづける力と、その骨格となるしくみであり、有効なコミュニケーション活動展開の基軸やプラットフォームとなる大事な要素である。奄美大島と大島紬の3つの作業課題のうちの「②ブランドプレミアムの構築」と「③奄美域内での戦略的なつながりやしきづくり」に不可欠である。「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)では次のように述べた。「奄美大島ではこの部分が大きな課題である。主体となるべき企業や企業コンソーシアム等(「企業側の推進者」)はまだはっきりしない。紬等の伝統工芸の製作者たちも「コンテンツクリエイター」としての立場が明確化されているわけではない。「地域側の推進者」にブランディング戦略に向けた認識が充分にあるかどうかは定かではない。まずはお互いが連携しつつ、紬や島の将来に向けたコンセプトを立ち上げて共有することが必要であり、そこから産業の活性化や地域ブランディングを一体で進める体制づくりを進めていきたい」。現在も基本的な変化はない。この

部分での課題はたいへん多いというのが実感である。「企業側の推進者」には積極的に課題に取り組むリーダー的な方が少なくないのだが、「コンテンツクリエイター」と「地域側の推進者」で、それぞれのリーダーシップをとろうとするような方に、まだお会いできていない。



図表2 地域発文化コンテンツを核にした地域ブランディング戦略のフレーム仮説

### c. 質の高い文化コンテンツとそのシンボル力

文化コンテンツとそのシンボル力は、図表2では中央の星印で表される。文化コンテンツとしてのポテンシャルと象徴としての力、発信力等が問われるものである。芸術文化や伝統工芸品等がそこに含まれると考えられる。文化コンテンツそのものに魅力と発信力がなければ共感(個人的につながりを持ちたいという気持ち)は形成されず、ファンは生まれない。逆に魅力や発信力があれば共感を生み出し、効果的なコミュニケーションの文脈を形成していくことができる。前述の3つの作業課題の、「②ブランドプレミアムの構築」のための中心的な素材となる部分である。「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)では次のように述べた。「奄美は、大島紬は大変高いポテンシャルを持つが、発信力の部分に課題を残し、前述のように認知率も低下傾向にある。奄美には他にも様々な素材が存在する。何と何を地域のコミュニケーション戦略のテーマとして位置づけ活用するか、域内のみならず「域外の生活者」の目も交えたしっかりとした議論が必要になってくる」。この状況に変化は全くない。

#### d. 受け入れる力を持った地域文化

地域文化は、図表 2 では下側の大きな楕円で表される。それぞれの土地が歴史を生き、生活行動を共にしてきた厚みであり、地域の精神的資産というべきものである。寛容で様々な立場の人を受け入れる力を持った懐の深い文化であることが、地域のコミュニケーションのためには望ましい。3つの作業課題の解決に直接的に関わる部分ではないが、解決に向けたすべてのコミュニケーション活動の母胎となるものである。「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)では次のように述べた。「奄美大島にも固有の魅力に富んだ豊かな地域文化があり、人々を包み込み、魅了してやまない」。この状況にも変化は全くない。

#### e. 継続的なインタラクションとつながり

インタラクションとつながりは、図表 2 では左右に伸びる横向きの点線矢印で表される。コンテンツとそのシンボル力、受け入れる懐の深さを持った地域文化があるところに、継続的なインタラクションが起これ、つながりが生まれる。地域と域外の生活者が如何に効果的なつながりをつくれるかであり、地域文化をテーマにしたブランディングやマーケティング戦略の大きな鍵を握る部分である。「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)では次のように述べた。「奄美の場合の問題は、コミュニケーションが、必ずしも充分ではない点である。奄美ではまだそこまでのインタラクションの機会がない。早くこの段階を実現することが「①域外との戦略的なつながりづくり」の解決のためにも不可欠である。大学生を戦略ターゲットに設定したのはそのための布石でもある。大学生には自由な立場の「域外の生活者」として、新鮮な目で奄美を見、斬新な発想でコミュニケーションを生み出してほしい。様々な立場の人々の触媒となり、インタラクションを続けることで、つながりづくりへの架け橋になっていってもらいたい」。前述のように、馬渡研究室の学生たちは、少しずつ現地の人たちの間に溶け込み、つながりを築き始めている。奄美高校とのインタラクションも生まれた。しかし「b. プレないコミュニケーションの軸としくみ」が明確にならない限り、個々のインタラクションがどれだけ活発になっても、全体としては連携のないバラバラの相互作用であり、意思の通いあわない寄せ集めに過ぎないことになる。そこからは地域ブランディングや活性化への展望は開けてこない。

以上述べてきたように、奄美大島と大島紬のコミュニケーションの成功に向けた課題は、「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)をまとめた時点と基本的な構造に変化はなく、ひとつは島や紬の将来に向けたコンセプトの明確化であり、今ひとつは発信力とインタラクションのいっそうの強化である。様々な活動がお互いに連携し影響を与えあって、奄美大島の課題や大島紬の課題の解決に対する大きな力にできるよう取り組んでいきたい。見えてきた動きをより大きなパワーに変えていけるよう頑張っていきたい。本プロジェクトは、今後も引き続き、まさにその点に戦略的な焦点を定めて取り組んでいく。

## 12. プロジェクトの今後の方向性～まとめにかえて

本編は「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)の続編となるもので、平成26年7月以降展開され

た奄美大島との活動を整理したものである。「奄美プロジェクト」(馬渡。2014)が主にPDCAサイクルのP(プランニング)段階での取りまとめであったのに対し、本論はD(ドゥー)の実行段階に踏み込んだものである。

プロジェクトはこれから先、施策の実行を継続し、強化していく考えである。今後も年1~2回程度の頻度で奄美を訪問し、実践と研究を深化させていきたい。学生たちにとってもかけがえのない体験の場である。訪問した学生全員が奄美ファンになっていることは既に述べたが、それは東京には得られない刺激と気づきがあるからだろう。彼らの先々のキャリア形成を考えていく上でも、貴重なヒントとつながりを得てくれているはずである。そして本活動が、奄美大島や紬の魅力の発信に微力ながらも貢献できれば、著者にとってこの上もない喜びである。

## 資料:馬渡研究室の参加学生メンバーと実施スケジュール概要

### 第1回チーム

平成25年8月25日~28日に奄美を訪問。大島紬の製作工程の体験、奄美市役所でのプレゼンテーション等、多くの成果を上げた。

#### 【参加学生メンバー(五十音順)】

・内田智子、宇津木紀子、大野高寛、中野優希、野崎有美、星川萌、松田帆乃華

#### 【実施スケジュール概要】

- ・8月25日(日):羽田空港集合。羽田発、機内で昼食、奄美空港着。蘇鉄群生林、あやまる岬、奄美パーク、焼酎工場見学、西郷南洲居住跡、円・秋名・芦花部各集落、有良(あった)集落にて地元の方々と地元料理で夕食会、有良泊。
- ・8月26日(月):朝食、有良発。県技術指導センター、締組合で締工程を見学、大浜海岸でおにぎり弁当で昼食、テーチ木染・泥染体験(毎日新聞と奄美新聞の取材)、本場大島紬協同組合で織工程を見学・体験、検査工程を見学、奄美市内で地元の皆さんと夕食会、有良泊。
- ・8月27日(火):朝食、有良発。奄美市役所でプレゼンテーション(アンケート結果報告等)、買物、奄美FMに出演、昼食、買物、南大島の瀬戸内町へ移動、ほのほし海岸、ペンション「そらい」、バーベキューで夕食、ペンション「そらい」泊。
- ・8月28日(水):朝食、ペンション「そらい」発。マングローブ原生林、奄美空港着。奄美空港発、羽田着、解散。

### 第2回チーム

平成26年3月25日~27日に奄美を訪問。メンバー全員で大島紬を試着、鹿児島県の大島支庁長を表敬訪問した。

#### 【参加学生メンバー(五十音順)】

- ・ 遠藤理奈、松村慎吾

**【実施スケジュール概要】**

- ・ 3月25日(火):羽田空港集合。羽田発、機内で昼食、奄美空港着。蘇鉄群生林、あやまる岬、奄美パーク、西郷南洲居住跡、四本様宅、元様宅で地元の方々と地元料理で夕食会。奄美市内のホテル泊。
- ・ 3月26日(水):朝食、ホテル発。締組合で締工程を見学、黒糖工場を見学、染色工程を見学、本場大島紬協同組合で織工程を見学・体験(奄美新聞の取材)、検査工程を見学、昼食、大島紬に着替えて市内観光、鹿児島県大島支庁長を表敬訪問、大浜海岸、奄美FMに出演、奄美市内で夕食・懇談、定期航路の出航風景を見学、奄美市内のホテル泊。
- ・ 3月27日(木):朝食、ホテル発。マングローブ原生林見学・カヌー体験、買物、昼食、ばしや山村、奄美空港着。奄美空港発、羽田着、解散。

### 第3回チーム

平成27年3月5日～7日に奄美を訪問。メンバー全員で大島紬を試着。奄美大島商工会議所や奄美きよら海工房代表取締役の松山竹一様を訪問した。

**【参加学生メンバー (五十音順)】**

- ・ 梅津綾香、絹本桃子、久保光世、村山辰寛、吉田嘉沙里

**【実施スケジュール概要】**

- ・ 3月5日(木):成田空港集合。成田発、機内で昼食、奄美空港着。蘇鉄群生林、あやまる岬、奄美パーク、塩製造の和田様、元様宅で地元の方々と地元料理で夕食会。奄美市内のホテル泊。
- ・ 3月6日(金):朝食、ホテル発。締組合で締工程を見学、糸繰りを見学・体験、染色工程を見学、本場大島紬協同組合で織工程を見学(南海日日新聞の取材)、検査工程を見学、昼食、大島紬に着替えて市内観光、奄美大島商工会議所を表敬訪問、大浜海岸、菓子工房フランドール本社で松山竹一様、奄美FMに出演、奄美市内で夕食・懇談、奄美市内のホテル泊。
- ・ 3月7日(土):朝食、ホテル発。マングローブ原生林見学・カヌー体験、昼食、牧場、奄美きよら海工房、奄美空港着。奄美空港発、成田着、解散。

### 第4回チーム (学生主体)

平成27年9月2日～4日に奄美を訪問。奄美きよら海工房で文京祭の打ち合わせを行った。

**【参加学生メンバー (五十音順)】**

- ・ 梅津綾香、絹本桃子、木村紗羅、坂元素直、内藤千津子、村山辰寛

**【実施スケジュール概要】**

- ・ 9月2日(水):成田空港集合。成田発、機内で昼食、奄美空港着。元様宅工房見学、バー



ベキューで夕食会。奄美市内のホテル泊。

- ・ 9月3日(木):朝食、ホテル発。奄美博物館見学、奄美海洋展示館見学、大浜海岸、昼食、奄美きよら海工房で文京祭の打ち合わせ、奄美市内で夕食・懇談、奄美市内のホテル泊。
- ・ 9月4日(金):朝食、ホテル発。自然観察の森、土盛海岸で昼食、海岸で遊ぶ、奄美空港着。奄美空港発、成田着、解散。

## 第5回チーム

平成28年3月3日～5日に奄美を訪問。メンバー全員で大島紬を試着、町田酒造の黒糖焼酎工場や奄旨海房漁匠を訪問した。

【参加学生メンバー（五十音順）】

- ・ 荒木美貴、大川桃菜、木村紗羅、鈴木隆正

【実施スケジュール概要】

- ・ 3月3日(木):成田空港集合。成田発、機内で昼食、奄美空港着。蘇鉄群生林、あやまる岬、円集落周辺の海岸で夕日、元様宅で地元の方々と地元料理で夕食会。奄美市内のホテル泊。
- ・ 3月4日(金):朝食、ホテル発。染色工程を見学・体験、締組合で締工程を見学、本場大島紬協同組合で織工程を見学・体験、検査工程を見学、大島紬に着替えて市内観光、町田酒造の黒糖焼酎工場を見学、昼食、奄旨海房漁匠見学・意見交換(南海日日新聞の取材)、ジェラート屋さんのラフオンテ、奄美FMに出演、奄美市内で夕食・懇談、奄美市内のホテル泊。
- ・ 3月5日(土):朝食、ホテル発。マングローブ原生林見学・カヌー体験、元様宅工房見学、奄美きよら海工房で昼食、海岸で遊ぶ、奄美パーク、奄美空港着。奄美空港発、成田着、解散。

## 第6回チーム

平成28年9月19日～21日に奄美を訪問。鹿児島県立奄美高等学校家政科との共同学習会を開催し、交流を図った。

【参加学生メンバー（五十音順）】

- ・ 奥井哲也、小倉有希未、絹本桃子、齋藤拓、坂本ひかり、高木優奈、丸田佳奈

【実施スケジュール概要】

- ・ 9月19日(月):成田空港集合。成田発、機内で昼食、奄美空港着。奄美パーク、ジェラート屋さんのラフオンテ、海岸、元様宅工房見学、バーベキューで夕食会。奄美市内のホテル泊。
- ・ 9月20日(火):朝食、ホテル発。大浜海岸、鹿児島県立奄美高等学校で家政科と共同学習会(奄美新聞、南海日日新聞の取材)、生徒さんたちと共に昼食、締組合で締工程を見学、染色工程を見学・体験、本場大島紬協同組合で織工程を見学、検査工程を見学、大浜海岸、

奄美市内で夕食・懇談、奄美市内のホテル泊。

- ・ 9月21日(水):朝食、ホテル発。奄美きよら海工房で昼食、海岸で遊ぶ、奄美空港着。奄美空港発、成田着、解散。

(注)

- (1) 本プロジェクトは大島紬の織元の有限会社はじめ商事様以下、奄美大島の皆様の多大な協力とご配慮による。有限会社はじめ商事のHPによれば、元(はじめ)家は奄美大島の有屋集落で7代続く大島紬の織元で、現在の当主である7代目・元雅亮様は1982年に家業を会社組織にし、大島紬の製造・販売をはじめ、伝統の技術や道具を用いて様々な物作りに取り組んでいる。
- (2) 馬渡研究室の活動ではないため本論では述べないが、アニメジャパンの葛屋班の活動でも、はじめ商事様には大きなご支援をいただいている。
- (3) 実際、奄美のお土産物としてトップの一角にランクされる。
- (4) 鹿児島県立奄美高等学校は、鹿児島県奄美市名瀬古田町にある県立の専門高等学校。全日制5学科と定時制1学科。1917年(大正6年)創立の「名瀬村立名瀬実科高等女学校」を前身とする。1954年(昭和29年)に名瀬市内の県立高校2校と市立高校1校、計3校の統合により「鹿児島県立大島実業高等学校」となる。現校名になったのは1970年(昭和45年)。来年、創立100周年を迎える。
- (5) 平成25年10月31日に実施。文京学院大学生、18～23歳、男39s、女51s。

#### 参考文献・ホームページ

「奄美プロジェクト」馬渡一浩、文京学院大学総合研究所(経営論集第24巻1号)、2014年

「試論—関係性資産への文化のインパクト」馬渡一浩、文京学院大学総合研究所(経営論集第22巻1号)、2012年

「地域発文化コンテンツを核にしたグローバルCC戦略」馬渡一浩、日経広告研究所(日経広告研究所報 2014年10月号)、2014年

本場奄美大島紬協同組合 <https://sites.google.com/site/honbaamamioshimatsumugi/>

有限会社はじめ商事 <http://hajimeshoji.com/>

(2016.10.31 受理)