地域イノベーションのプロセスに関する研究
―「越中富山 幸のこわけ」を事例として―

井関 崇博
社会環境部門

Study on Innovation Process for Local Community
~Case Study of "Ecchu-Toyama Sachinokowake"~

Takahiro ISEKI

School of Human Science and Environment,
University of Hyogo
1-1-12 Shinzaike-honcho, Himeji, 670-0092 Japan

Abstract: This study aims to acquire the knowledge of innovation process for local community. Innovation for local community has gotten a lot of attention recently in the field of community development in Japan. It is needed to find out the mechanism of the process and to establish the methodology for managing it. This paper analyzes the case of a regional souvenir brand called "Ecchu-Toyama Sachinokowake". It was found that they have tried various measures to drive the innovation.

Keywords: innovation, community, process, indigenous product, souvenir, Toyama

1．はじめに

本稿はこれからの地域づくりにおいて求められる「地域イノベーション」に着目し、「越中富山・幸のこわけ」という富山県の土産物開発の事例分析から、これを推進していくための知見を得るものである。

地域イノベーションという語は、地域の中に産業クラスターを形成することで新しい価値の創造を目指す産業振興の営みとして理解されることが多い（松原2013）。これは「地域におけるイノベーション」という意味であり、それ自体否定すべきものではないが、本稿ではこれとは異なる意味で用いたい。それは、「地域のためのイノベーション」である。地域においては多様な人々が関わり合いながら、生産や消費、政治、文化等、様々な社会的営みが行われている。このような地域における人々の暮らしと社会のあり方を、イノベーションを通して向上させていくことを地域イノベーションと捉えたい。

地域イノベーションは地域づくりの多様なあり方の一つといえるが、そこで重要なのは、取り組みの中に既存の常識や規範には収まらない新しさがある点である。高齢化や人口減少の中で地域づくりを進めていく際にはこのような新しい発想とその強力な推進力が必要である。他方で、その新しさが地域に悪影響をもたらしてしまうことや、反作用を生んで排除されていく場合もありうる。真に地域づくりに資する地域イノベーションとはどのようなものか、また、それはどのように進めていくべきか。

本稿では、このような問題意識にたち、まず、地域イノベーションの概念を整理したうえで、その推進を考える上で重要となる論点を抽出する。この論点を踏まえ、「越中富山・幸のこわけ」という土産物の開発のプロセスを分析することで、地域イノベーション推進のための知見を導き出すこととする。

2．地域イノベーションの概念と論点

2．1　概念

本稿では地域イノベーションを「新しい発想と結合、技術等によって、地域における人々の暮らしと社会のあ

り方を全体として向上させていく営み」と定義する。この定義において重要なのは、次の2点である。

第一に、イノベーションの中核に位置付けられるものの「新しさ」である。その新しさは最終的な生産物や仕組みに見出せる場合もあるし、生産過程や体制にある場合もあろう。いずれであったとしても、そこに新しさが見出せる点が地域イノベーションの重要な要件であり、通常の地域づくりと異なる点といえる。

ただ、新しさは地域にとっては異質なもの、既存の秩序を揺るがすものでもありうる。ゆえに脅威と感じられ、排除される場合もある。新しさの程度が大きければ、地域を混乱や分断に陥れる可能性もある。にもかかわらず、このような新しさが必要とされるのは、社会全体が収縮していく時代において既存の秩序を壊し、新しい秩序を構築していく必要があるからである。行政パターナリズムや縦割構造、地域的な縄張り意識、固定的な性役割など、高度成長期を通して形成されたルールや観念が現代の地域課題の解決を困難にしているケースは極めて多い。このような常識を克服していく新しさが必要なのである。

地域イノベーションにおいて重要となる第二の点は、その「効果」である。経営学ではイノベーションというと企業が新しい技術や商品、仕組みを生みだし、市場に普及させ、最終的には収益をあげることとされる（伊丹2009）。また、ソーシャルイノベーションというと、企業またはNPOが社会課題をビジネスの手法によって解決していくものと捉えられ、事業性と社会性の両立が目指される（谷本2006）。これらに対して、地域イノベーションは、行政、企業、NPO等、地域を構成する主体やその結合体が新しい発想、方法によって人々の暮らしを全体として豊かにしていくことであるといえる。誰かの利益が他の誰かを不幸にする、雇用を生むために環境や安全を犠牲にするようなものは地域イノベーションとは言えない。むしろそのようなコンフリクトの克服が目指されるのである。

２．２　推進上の論点

このような地域イノベーションを実際に推進していくにはどうしたらよいか。このために必要なのが、イノベーションプロセスについての理解である。イノベーションが発想力の豊かなごく一部の人材によって達成するものではなく、多様な人々のかかわりの中で進められていくものであるという理解は、広く浸透している（野中・紺野 2009, 堀・加藤 2012）。そして、そのプロセスについての研究も主に経営学を中心に膨大に行われている（野城2016）。イノベーションのプロセスにおいて特に強調されるのが、問題解決アプローチとの対比である。

これは、比較的問題の構造がシンプルで、問題の定義も容易で、解決のための仮説も導きだしやすい場合に用いられる。問題自体が複雑な場合、あるいは、スマートフォンをはじめとする革新的なシステムのように、そもそもそれが世の中に存在しなければ人々が欲しいと思うことができないようなものを開発するような場合には、問題解決アプローチは有効ではなく、そうではないモデルが提案されている。

中でも、IDEO（アイディオ）のCEOであるティム・ブラウン（2014）が提唱したデザイン・シンキングは、実務の世界でも、また一般的にも非常に注目されている。「共感」「問題定義」「創造」「プロトタイプ」「テスト」というステップが提示され、この中でも人々の本当のニーズを把握するための「共感」のステップや、解決のアイディアを実際につくって試してみる「プロトタイプ」のステップが特徴的である。日本でもこの考え方を社会課題の解決に取り入れる試みが行われている（筧2013）

ここでは、このようなプロセスを念頭に置きつつ、新しい発想で地域の人々の暮らしの豊かさを生み出していく地域イノベーションに焦点をあて、それ特有の論点を導出することとする。

第一に、地域イノベーションが地域のどこで、誰によって推進されるのかである。営利ビジネスの場合は、基本的には企業内の部署あるいは多様な視点、価値観が交錯する異業種交流の場であることが多い。では、地域イノベーションの場合はどこにそのような場が生まれるのか、また、誰がそれを担うのか。

第二に、地域イノベーションの内容が、誰の、どのようなかかわりやアイディアの中で組み立てられていくかである。上のデザイン・シンキングにあるような、調査、問題定義、方策提案、実施、検証といったステップを踏んでいくのであろうが、地域イノベーションの領域において、それぞれの主体は内容の組み立てにどのように関わっていくのか。

第三に、その新しさゆえに生じる地域の既存の構造やあり方とのコンフリクトである。既存のあり方を克服するような新しさは当然に反作用を生み出す。このような反作用を生まない新しさが重要なのは言うまでもないが、発想の段階でそれを完全に抑えることは難しい。これを推進段階でどう処理していくかも課題といえる。

２．３　土産物開発の分野への適用

地域イノベーションは様々な領域で展開可能であるが、本稿では地域産品開発、特に土産物の開発を扱う。この領域においては、近年、地域マーケティング論や地域ブランディング論といった枠組みで議論されている。

そこで、これらの概念との関係を整理しておきたい。

地域マーケティングは、地域資源を活用して生み出された価値（商品や暮らし、地域環境など）を、住民や観光客、物産の買い手などの顧客に対していかに届けるか、また、そのような顧客が求める価値を地域資源からいかに生み出すかが論じられる（宮副 2014）。また、地域ブランディングはその価値づけや地域への信頼をいかに長期的に維持し、揺るぎないものにしていくかが論じられる（和田他 2009）。いずれも価値の受け手が重視されている。

この中で地域イノベーションという営みは、マーケティングやブランディングを進めるうえで作り手側が立ち上げるアクションとそれを起点とする相互作用のダイナミズムに相当する。その意味ではイノベーションはマーケティングやブランディングの下位概念となる。しかし、地域イノベーションが目指すのは人々の暮らしの全体を豊かにすることであり、そこには環境保全や文化遺産の保護など、公共的・公益的な価値の実現も含まれる。これは、個別に意思決定を行う顧客の集合として社会をとらえる考え方とは相いれないものである。この次元で考えれば、地域イノベーションはマーケティング論、ブランディング論の外側にもはみ出すものといえる。

３．事例分析：「越中富山・幸のこわけ」

３．１　選定理由と概要

本稿で地域イノベーションの事例として土産物開発を扱うのは、全国的な産業構造の転換が進む中で、各地域が土産物開発を含む観光振興に力を入れるようになる一方で、観光客側のニーズも従来のものとは大きく変わり、そして、地域ブランディングというテーマも浮上する中で、新しいタイプの土産物が数多く登場してきているからである。ここには地域イノベーションと呼べるものが数多く存在していると考えられたのである。

そこで、近年、注目を集める地域産品を紹介する書籍「地域発 ヒット商品のデザイン」の中にリストアップされているもののうち、近畿、中国、四国、甲信・北陸の4地方21府県128件に絞り、以下の3条件に合致するものをピックアップしたところ、7件が抽出された。

①土産物
②地域性が強く打ち出されているもの
③内容物やパッケージ以外に新しさがあるもの

その中でも「越中富山・幸のこわけ（以下、幸のこわけ）」は、従来あった地域産品の中から特に良質なものを厳選し、統一デザインを設定し、ブランド化、ビジネス化を実現させた稀有な事例であり、地域イノベーションが展開された事例に該当すると判断した。また、「よいデザイン」を選び、顕彰することを目指すグッドデザイン賞を受賞し、社会的な評価を得ていることも重視した。

本事例は、富山県総合デザインセンターが 2009 年に事業を発足させ、2010 年に商品化を実現。それ以降、ニーズの増大にあわせて商品拡充、販路開拓、体制整備を着実に進めてきたプロジェクトである。2012 年度から民営化にむけて調整を行い、2014 年度の北陸新幹線開通以降、需要が倍増。2016 年度からは完全民営化に移行することになった。2015 年 3 月現在、24 社の 29 商品を販売し、累計売り上げは 4 億円に達している。

推進主体である富山県総合デザインセンター（以下、センター）は県直営の出先機関で、デザインを活用して商品開発を促進し、県内産業の振興を目指すことをミッションとし、ソフトとハードの支援を行っている。業務内容は商品開発、育成・交流、啓発・発信の三つで、デザインの中でも工業デザイン、プロダクトデザインを主に手掛けてきた。「幸のこわけ」は食品のデザインであること、また、単一の商品ではなくブランド全体の開発であることなど、新しく大きな挑戦であった。

以下では、「幸のこわけ」の新しさを評価したうえで、その開発過程をまとめ、先に示した地域イノベーション推進の三つの論点について考察することとする。

本事例の事実関係把握のための情報は、2016 年 3 月 14 日に実施した富山県総合デザインセンター研究員平野尊治氏へのインタビューと、その際に提供いただいた資料に多くを負っている。この他、関連するウェブや文献も参考にした。

３．２　新しさ

土産物とはある地域に住む人あるいは訪れた人がその地域の産品を、別の地域に住む知人・友人等、親交を深めたい相手に対して贈与するものである。一種のコミュニケーションツールであることから、土産物には「品質性（品質の良さ）」「有名性（広く知られている）」「地域性（その地域らしさ）」の三つが備わっていることが望ましいといえる。もちろん、贈与者の考えや関係性によってその重点は異なるだろうが。

しかし、これまでの土産物は、その生産が相互に競争関係にある地域の各企業にゆだねられていたために、地域性よりも個々の商品の特徴や各企業のこだわりが強調され、結果的に地域性が薄まってしまっていた。また、価格を抑えつつ、消費者に認知してもらえるようなものにするために、パッケージだけインパクトがあり、品質が低いもの、地域性の低いものが多く存在する。このような中にあっては、地域の代名詞にもなっているくらい

知名度を獲得している土産物ブランド（京都の八つ橋、沖縄のチンスコウ等）を除いては、地域性は打ち出されにくい状況にあったのである。

このような中で、「幸のこわけ」が注目されるのは、県内の企業が生産する既存の優良商品を厳選し、選りすぐりの商品群を共通のコンセプト、デザイン、ロゴでブランド化し、しかも、それを少量多品目で販売展開している点である。このような新しいタイプの土産物であるがゆえに、次のような効果が生まれている。

第一に、地域性を効果的に訴求できるようになったという点である。供給者側の事情で地域性が希薄になっていた土産物市場のなかで、消費者が本来的に土産物に求める地域らしさを打ち出すことができるようになったということである。

第二に、その地域性の表現が、温かみのあるローカルな要素を備えつつ、現代的な洗練さも併せ持っている点である。「幸のこわけ」という名称、歴史の厚みを感じさせるロゴ、共同性を象徴するおすそ分けというキーワードなど、地方の温かさ、素朴さが感じられる一方で、全体としての統一性、派手すぎずシンプルな色使い、文字・フォント・サイズのバランスがよく現代性も有しているのである（図１）。

図１：越中富山幸のこわけの商品（筆者撮影）

図２：店頭で販売されている光景（筆者撮影）

第三に、商品群として展開しているゆえに店頭で他の商品の中に埋没することなく、ある程度の面積を占拠する形で陳列されるために、非常に目立っているという点である。これにより、上で述べたようなパッケージデザインの素朴さ、シンプルさを保持しながら、全体としてのインパクトを高めることに成功している（図２）。小さな魚が群れて大魚にみせるのと同じである。

通常の土産物は一つ一つの商品でデザインが異なり、群を構成していることはあまりない。同じ企業でも商品が異なればデザインも異なる。生産者が異なれば全く異なるデザインとなるのが普通である。そのような中で売り場で目立つのは非常に認知度が高く、需要も多い平積みされている大衆的商品のみである。

第四に、パッケージデザインにはその製品を生産した企業の名称も記載され、その企業名の宣伝にもなっているという点である。当然、売り上げが上がれば当該企業の利益にもなり、ウィンウィンの関係が成立しているのである。

３．３　開発プロセス

次に、「幸のこわけ」の開発プロセスをその立ち上げから2016年３月までに絞り、記述していく。

１）推進体制とコンセプトの構築（2009年度前半）

センターが越中富山お土産プロジェクトを立ち上げた2009年当時、世の中では「ご当地グルメでまちおこしの祭典！B-1グランプリ」やYTVの「秘密のケンミンSHOW」に見られるように、地方の物産や食について注目が集まっていた。デザイン業界でもジャパンブランド、デザイン物産のように、地域ブランドがデザインの新たな対象として注目されるようになっていた。

他方、富山県では良質の物産が多いにもかかわらず、他県に比べて認知度が低いことが課題となっていた。また、センターはそれまで工業製品への支援が中心だったため、センターの存在やデザインというものの意義が一般県民から認知されていないことが課題だった。

このような背景の中で、センターはお土産をテーマとしてセンター主導で地域のブランドを構築することにより、県産品の認知向上、県イメージアップ、デザインというものの周知、さらにはセンターの認知も広げていくことを目指し、プロジェクトを立ち上げることにした。

センターでは地域ブランドの構築の際に、単に県が優良産品を募集、選定して推奨シールを貼るだけでは人々に認められるものにはならないという認識があった。そうではなく、「統一ブランド」を構築し、「商品の見せ方」をデザインして、商品の魅力をわかりやすく伝えること

を目指すことにした。そして、このブランドを入口として、元となっている商品の販売、各参加企業へのアクセスを増やしていくことを狙ったのである。

このためにセンターはこれまでにない推進体制をつくっていくことにした。まず、富山在住の女性４名を選出し、プロジェクトコミッティを結成。また、ビジネス化を念頭において開発系コンサルタントと委託契約を結び、プロジェクトに参加してもらうことにした。

ここで現状調査と基本コンセプトを決めたのちに、県内企業十数社に業種の壁を越えて参加してもらい、越中富山お土産プロジェクトという富山土産のプラットフォームを整備し、ここで商品選定、統一デザイン、ブランド化、ビジネス化を推進していくことにしたのである。

ここで重要なのは、第一に、プロジェクトの中心に地元在住の女性 4 名を据えたことである。理由としては、メーカーのモノづくり視点だけではダメで、実際に土産物を買うことの多い女性、あるいは男性が土産物を贈る相手である女性の視点を生かす必要があると考えたからである。また、「地元在住の女性が選んだお土産」ということ自体がキャッチコピーになるという確信もあった。

センターの方で人選を行い、結果、アートディレクター、チーズソムリエ、コンサルタント、地元テレビ放送局社員の４名が選出されることになった。なお、商品のグラフィックデザインに関してはこの中のアートディレクターに依頼することとした。

第二に、一般的な産業振興の場合は、参加企業を一般公募し、希望する企業全体でプロジェクトを立ち上げることが多いが、このようにすると、悪い意味での平等主義に陥り、プロジェクトが頓挫してしまいがちである。しかし、今回は女性４名のプロジェクトコミッティが先に結成され、そこで調査とコンセプトづくりをした後、その方向性に合致する企業を指名、参加を依頼するという順序をとった。このような順序であったことにより、クリアなコンセプトを作ることができ、その後もぶれない運営ができたのである。また、行政機関であるセンターが直接指名するのではなく、4 名の女性がコンセプトを作り、その推薦で選んだという見せ方をしたことで社会的に認められやすくなったといえる。

第三に、各企業へ依頼する際には、ロゴやパッケージの製作だけでなく、ブランド化し、ビジネスとして成立させるまでセンターがコンサルタントとともにもっていきたいという意思を伝えた。行政が民間商品の開発にかかわる際には組織の性格上、そこまで立ち入らないことが多いので、今回はそのような慣習を超えたことになるが、それが企業の信頼を得ることにつながったのである。

センターと女性４人のコミッティメンバーで行われたコンセプトづくりでは、まず、富山土産の現状や望ましい土産像について議論が行われた。そこでは、以下のような意見が出された。

・良質な商品が多数ある。
・パッケージデザインがよくないものが多い。
・重い。もっと軽くてコンパクトなものが欲しい。
・核家族、一人暮らしの人にとっては食べきれない。
・少量でもいいものが欲しいのだが。
・センスの良いものを贈りたい。

そして、売り場や商品の調査を踏まえ３つのポイントを導き出した。①少量化の傾向があること、②少しずつ様々なものを楽しみたいというニーズがあること、③「贈る」嬉しさと「もらう」楽しさの両面が必要、である。

他方で、議論の中から、自分たちの目指す土産物のコンセプトは、富山に今でも根付いている「おすそすわけ」文化とぴったり接合するのではないかという考えが共有されていった。富山の結婚式では引き出物として「鯛の細工かまぼこ」が用いられ、式に参列した人が帰宅後に、「幸福」をおすそ分けするという意味合いを込めて、そのかまぼこを少しずつ切り分けて近所におすそわけする習慣が今でも続いているという。このような営みをブランドに重ね合わせてはどうかという提案である。

このような検討をへて、「小分けパッケージ」「組み合わせて選べる」「幸せ届けるおすそわけ」をキーワードとして富山の「おすそわけ」の精神や文化もブランド価値として発信していくことになった。

これを受けてロゴマークの検討が始まった。富山の「富」をベースに、「おすそわけ」を表現することを目指した。その結果、デザイナーから、図３のようなロゴマークが提案された。そこには、懐かしくぬくもりを感じる色合いで、越中売薬の薬箱の形や色のイメージをもっていること、また、ブランドを通じて富山の人・街・企業を元気にするという願いが込められていた。

図３：「越中富山 幸のこわけ」のロゴマーク

（ブランドサイト www.sachinokowake.com から転載）

次に、パッケージデザインであるが、二つのジレンマが問題となっていた。まず、売り場で目立つための装飾が魅力伝達のノイズになるが、飾り気のないパッケージでは売り場で目立たないというジレンマである。そこで、過剰な包装を取り去り、商品本来の魅力のみを伝えると同時に、統一テイストの商品群で売場をエリアとして獲得し、目を引くという戦略をとることにした。

第二のジレンマは、統一テイストのデザインを採用すると、商品提供企業の個性がなくなってしまうという問題である。OEM 商品だと、元の企業名は完全に消えることになる。しかし、「幸のこわけ」では、統一ブランドと企業名を商品前面に共存させ、双方をアピールすることにしたのである。

２）試作品から商品誕生まで（09年９月～11年２月）

このような検討をへて、2009年９月に１次試作品が製作された。プロジェクトの考え方をPRするために、センターが事務局を担うデザインイベントである富山デザインウェーブにこれを出品し、また、県内には食品業界へ発信、さらに、県外のデザイン業界へも発信していった。

あわせて、東京地区の一般消費者の反応を把握するために、東京モニター会を実施した。これは世代の異なる10 人×6 グループに対してグループヒアリング方式で行われた。その結果、少量のお土産は妥当、30代女性には好まれる傾向があることを把握したが、他方で、統一デザインのために個別の商品がブランド内で埋没してしまっている、地味でインパクトが欠ける、洗練させすぎてもいけないのでは、といった意見が出された。そして、商品のストーリー性や富山らしさが重要という意見が多く出された。

このようなプロセスをへて、２ 次試作品を製作した。ここでは富山らしさが強いものとして８企業９商品を選出した。また、東京モニター会で出された商品ストーリーや富山らしさを伝えるために　富山の薬箱をイメージした大きめのラベルとし、そこに商品の内容やストーリーを記載することとした。そして、想定価格を設定して、県内でテスト販売をすることにした。テスト販売は富山空港、JR 富山駅といった公共交通機関のほか、県内の道の駅、また、イベントでも実施し、アンケート調査も行って課題を把握することとした。なお、このテスト販売は商品開発という側面だけでなく、このブランドでも収益が上がるということを参加企業に体験してもらうこと、また、事業化を想定した各販売店との接点づくりという狙いもあった。

ところが、このテスト販売の評判はあまりよくなかった。東京モニター会で出された意見をもとにラベルを大きくしたことによって逆に中身が見えなくなってしまい、また、そのラベルに記載した文字で魅力を伝えようとしたことが主な原因と分析された。そこで、デザインや個性をもっと明確にするとともに、中身をわかりやすく見せることにした。また、販売傾向から富山らしさを強く感じさせる水産加工品を中心に販売すること、県外客や富山市の中心部へ来街する消費者が多い場所で売れることを把握した。

これをうけて最終パッケージデザインを製作。こわけすることで選べる楽しさ、組み合わせる楽しさが生まれるような仕様とすることは変えずに、統一デザインの部分に関しては、ロゴを大きくするとともに、共通の紙紐やタグを配置、和テイストでエコなデザインとすることで統一感を出し、過剰な装飾や色彩は排除して透明な包装によって商品の中身を見せることとした。他方で、企業名も併記し、ウェブサイトへ誘導する表示を入れることで企業の他商品へのアクセスを促す形とした。そして、急ピッチで商品数を18にまで拡大。こうして、2011年2 月に「幸のこわけ」は土産物商品として正式に誕生することになった。富山県内のほか、JR 東京駅内でも販売を開始した。

2 次試作品（テスト販売）　　　販売品（最終）

図４：2 次試作品と販売品のパッケージの違い

（ブランドサイトwww.sachinokowake.comから転載）

３）販売促進、社会的評価（2011年３月～2012年３月）

販売開始以降、メディア対応だけでなく、各種コンベンションやサービスエリア、都内デパート等での販売、また、ホテルや航空会社とのキャンペーン等、積極的に販売促進を行っていった。

10月にはグッドデザイン賞を受賞。審査委員の評価には「共通のラベルを施したパッケージに、おすそわけ感がほどよく表現されていて好感が持てる。少量多品目という考え方は時代の嗜好にも合っており、単品だけでなくギフトとしての組み合わせを楽しめるところも良い。

また、おすそわけという古くからの精神文化を伝えていくという意義も評価したい」というコメントがつけられた。このような賞を通して幅広い知名度と信頼を獲得していったといえる。

そして、早速、商品の拡充の取り組みも始めた。この中には個々の商品の開発だけでなく、地元のデパートとのコラボ商品もあった。なお、早々に新商品の開発に取り組んだのは、バリエーションを増やすことが大事であるという理由とともに、広告費が十分になかったために新商品を開発することで各種メディアに取り上げてもらって宣伝をしていくという工夫でもあった。

4）民営化シフトとさらなる商品拡充（2012年度以降）

これまでの推進体制は、センターと地元女性４名が中心となり、それをコンサルタントが支援し、そこで決められる方針のもとに生産企業が参加していくという形であった。しかし、本事業をビジネスとして持続可能なものにしていくためにこれを改めることにした。コンサルタントにかわって、県産品を扱うアンテナショップをもつ企業に参加してもらう形に切り替えたのである。この企業は県内だけでなく東京交通会館にもアンテナショップをもっていた。配送や受注等の卸問屋の機能を担うことを考えたときに、コンサルタントよりもこの企業の方が望ましいということになったのである。県内の食品メーカーはじめ、各所とつきあいがあり、売り場を開拓していく能力があり、本ブランドでビジネスをしていく条件が整っていたのである。

そして行政機関であるセンターが完全撤退してこの企業が事業全体を引き継ぐことが目指されるようになり、業務を少しずつ同企業に移管していくこと、また、事業の様々な部分について効率化を試みていくことになった。

なお、この際、コンサルタントとして本事業を支援していた社員が１名、この企業に移った。それゆえに１名は立ち上げ当初から現在に至るまで一貫してこのプロジェクトにかかわっていることになる。

このような体制の変化を徐々に進めながら、新商品のさらなる開発を行っていった。鋳物加工の老舗とのコラボ商品、地域の伝統行事であるおわら風の盆での販売を想定したギフトパック、幸のこわけのコンセプトの象徴である「鯛の細工かまぼこ」をつかったブライダルギフトセットなどである。さらに、センター自身による商品開発も行った。これまでの商品はすべて既存商品の再ブランド化であったが、富山のシンボルでもある「ぶり」の加工製品は既存にはあまりなかったために、センターが独自に開発し、企業に生産を依頼することにしたのである。

5）成果と波及効果

このような取り組みの結果として、売り上げは順調に増加していった（図5）。

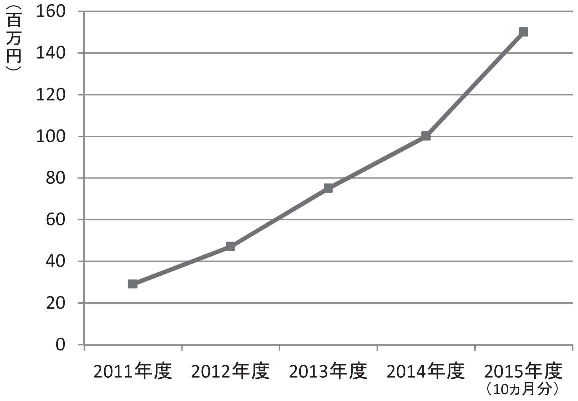

図５：「越中富山 幸のこわけ」売り上げ推移

さらに波及効果として、以下のような展開が生まれることになった。まず、デザインを取り入れることによって売れることを実感した参加企業が自社商品にデザインを導入していくようになったのである。

また、行政や公共的団体が主導する形で複数の企業が参加して一つのブランドを作っていくという幸のこわけが生み出したブランディングのスタイルが、富山県の他部署や県内の市町村で導入され、新しいブランドが複数、誕生していったのである。このように幸のこわけのプロジェクトは売り上げという経済面だけでなく、デザイン面、ブランディング面でも地域に影響を与えていったといえる。

４．考察

本事例は複数の企業で集まって共通のブランドをつくっていくという新しいブランディングの方法を展開したものであり、かつ、経済的な収益だけでなく、参加企業の意識改革、デザインというものの普及啓発、富山の良好なイメージや文化の発信等の多面的な効果をもたらしているといえ、地域イノベーションの事例としていって差支えないだろう。この開発のプロセスを振り返って、地域イノベーションのプロセスとして検討すべき論点について考察していくことにする。

４．１　地域イノベーションが生まれる場所と主体

まず、アイディアが生まれ、育てられ、ブランド化とビジネス化の拠点となった場所が、富山県デザインセンターという本庁から少し距離をおいた行政の出先機関であった点が重要であろう。民間企業だけで構成しようとしたら、参加している企業の色が強くなり、地域性や公

共性が薄くなっていたはずである。また、産業振興局のような本庁組織だと、ここまでフレキシブルかつ効果的な運営ができなかっただろう。センターは県内企業に対する支援の実績とノウハウがあり、また、富山デザインウェーブを 20 年間主催してきた専門組織である。そこには専門性を有する人材が常駐しており、プロジェクトを効果的に推進する環境が整っていたのである。このことから、地域イノベーションは「準公共的、かつ、専門性が蓄積された場」において生み出されるといえるのではないか。

また、4 人の地元女性の存在も大きかった。この中でブランディングの専門家はほとんどおらず、むしろ、そのような専門性よりも消費者の生活感覚をもち、しかも、議論や調査を行う中で消費者のニーズを適切な言葉に変換してセンターや企業に伝えることができたことが重要であったと思われる。

さらに、コンサルタントの果たした役割も無視できない。特に、ビジネス化を目指す際に、プロジェクトコミッティのメンバーの意見だけで進んでいったら事業性が伴わないものになっていた可能性が高い。

この点について個人レベルに目をむければ、このプロジェクトには、センターでは２名の研究員が、コミッティでは４人の女性が、そして、コンサルタントの方では途中で委託変更があったが 1 名の社員が立ち上げから 2015 年 3 月現在に至るまで継続してかかわっていたことになる。行政職員の異動や委託先変更によって多くの事業が頓挫することが多いことを踏まえれば、このような継続性も重要だったといえる。

以上を踏まえ、「適切な専門性を有する複数の個人の継続的なかかわり」が地域イノベーションを成功に導いた大きな要因と考えられるのではないか。

４．２　地域イノベーションの組み立てられ方

次に、地域イノベーションの内容がどのように組み立てられていくかである。複数の企業が参加する形で共通ブランドを構築し、個別性を残しながらも統一的に販売していくという事業の土台となるアイディアは、立ち上げの当初からセンターにあった。また、上で述べたような推進体制のアイディアもセンターによるものである。したがって、これらは議論を通して生まれてきたものとはいえない。

しかし、この土台のアイディアに賛同した各参加者の議論を通して、少量多品目という仕様や組み合わせる楽しさ、おすそわけという地域文化と重ねること、個々の商品はシンプルなデザインに抑えつつ、それを売り場で目立たせる方法、など、事業を成功に導く多様な観点からの数多くのアイディアが議論と調査を行う中で生まれ、内容に反映されていった。そして、民営化を進める段階ではセンターやコミッティの業務を少なくし、運営企業の役割を徐々に増やしていっている。

このように土台となるアイディアは責任ある主体がつくり、そのアイディアに賛同する複数の主体が集まって、段階ごとにそれぞれの専門性を生かしながら議論と調査を行い、多種多様なアイディアを積み重ねていくという流れが見て取れる。これは参加者を拒まず、平等主義的にアイディアを足し合わせていくプロセスでもなく、逆に、一人のクリエイターやディレクターのアイディアですべてを統括していくようなプロセスでもない。段階ごとにイニシアチブをとる主体を変化させていき、アイディアを積み重ねていったのである。このようなプロセスは、「段階的なイニシアチブ変更とアイディアの積み重ね」とまとめられる。

４．３　地域イノベーションをめぐるコンフリクト

本事例においては関係者の間で大きなコンフリクトが発生することはなかったが、コンフリクトに発展しかねない要素はあった。それが表面化しなかったのは、ことが大きくなる前に回避する工夫や努力が存在したからと捉えるべきである。

第一の潜在的コンフリクトは、土産物生産の素人であったセンター及び地元女性と、土産物の生産業者の間の対立である。特に、既存商品を厳選した際に選ばれなかった業者からの批判は当然、生じえたはずである。

ただ、本事例ではプロジェクトコミッティの女性を消費者の代表として意味づけ、役割を担ってもらい、また、それを発信したことが、上のような不満を表面化させないことに寄与したのではないかと思われる。消費者は生産者間の様々な利害や意見の対立を抑え込む最も有効な存在である。これを手法としてモデル化するならば「最終消費者のシンボル的活用」といえるのではないか。

また、事業立ち上げからグッドデザイン賞を受賞するまでの期間が３年と短く、また、マーケティング調査もしっかりとしていて、さらに、ブランディングの方法がこれまでと大きく異なり、成果としての売り上げも右肩上がりであったことから、不満や批判のすきを与えないような「合理的かつスピーディーな展開」だったことが功を奏したといえるのではないか。

第二に、センターは行政本庁と企業の両方とコンフリクトを発生させるリスクがあったといえる。まず、本庁ではないとはいえ、行政組織が商品開発を長期にわたって主導することは行政の一般的なルールとは相いれない。したがって、開発を主導するセンターと本庁との間でコ

ンフリクトが発生していた可能性がある。他方で、企業としては行政機関が土産物の開発に自分たちを巻き込もうとするならば、コンセプトやロゴの開発だけでなく、しっかりとしたビジネスにまで発展させるまでやりきる覚悟を求めるのも自然なことである。しかし、このような販売事業に行政が責任をもってかかわるのは非常に難しい。センターは本庁と業者との間で板挟みになる可能性もあったのである。

しかし、本事例では、センターがコンセプト、デザイン、ブランド化、ビジネス化までしっかりとコミットし、そのあと民営化していくという方針を当初から立てていたことで、このようなコンフリクトを回避することができたといえる。これは「リスク回避のシナリオの共有」といえる。

問題は行政がそこまでの能力を有しているかであるが、今回の場合は主導するのが本庁ではなく、ノウハウを有するデザインセンターであったこと、また、開発系コンサルタントを最初から組み込んだことで、プロジェクト全体としてこのような運営能力を保持することができたのである。

５．まとめと今後の課題

本稿は地域イノベーションを「新しい発想と結合、技術等によって、地域における人々の暮らしと社会のあり方を全体として向上させていく営み」と定義し、その推進のための知見を得るために、「越中富山 幸のこわけ」の開発プロセスを分析した。

分析の結果、地域イノベーションを推進するにあたって、よりよいアイディアや仕組みの考案、多様な関係者の間の連携を可能とするための様々な工夫が埋め込まれていることが明らかになった。デザイン思考で提唱されているような「共感」「問題定義」「創造」「プロトタイプ」「テスト」はモデルとして有効であるが、地域イノベーションという具体領域でこれを展開しようとすれば、具体的な現場の中で状況を把握し、最適な工夫をその都度、見つけ出し、実践していく必要がある。今回、導きだされたいくつかのポイントは、本事例において見出されたものであり、主体や状況等が異なる他の事例に簡単に応用できるものではない。そのため、今後も他の事例における工夫を見出すような研究が必要であろう。

また、今後は分析の焦点をプロセスだけでなく、イノベーションを推進する人間の特性や、そこで生じる社会的ダイナミズムにも目を向けなければならない。今回、扱った商品開発はビジネスの世界のものであり、もともとコンフリクトが生じにくいものであった。しかし、公共的な価値にかかわるものである場合、コンフリクトが生じやすく、その扱いも困難と思われる。このような中でどのようなダイナミズムを発生させることで地域イノベーションを推進していくか検討されなければならない。

参考文献

ティム・ブラウン『デザイン思考が世界を変える』早川書房（2014）
堀公俊・加藤彰『アイディア・イノベーション―創発を生むチーム発想術』（2012）
伊丹敬之『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社（2009）
筧裕介『ソーシャルデザイン実践ガイド―地域の課題を解決する７つのステップ』英治出版（2013）
松原宏『日本のクラスター政策と地域イノベーション』東京大学出版会（2013）
宮副謙司『地域活性化マーケティング―地域価値を創る・高める方法論』同友館（2014）
野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ―ナレッジマネジメントとその時代』（2009）
野城智也『イノベーション・マネジメント―プロセス・組織の構造化から考える』東京大学出版会（2016）
谷本寛治『ソーシャル・エンタープライズ―社会的企業の台頭』中央経済社（2006）
和田他『地域ブランドマネジメント』有斐閣（2009）
『地域発 ヒット商品のデザイン』パイ・インターナショナル（2014）

謝辞

本研究の実施にあたっては、富山県総合デザインセンター研究員平野尊治氏に事実関係の説明や資料提供に関してご協力いただいた。ここに謝意を表します。また、本研究は本学部卒業生（2016年卒）の小寺歩美さんの卒業研究がもとになっています。

（平成28年９月30日受付）