

タイトル	デザインを地域振興に活用するための論理
著者	森永, 泰史; Morinaga, Yasufumi
引用	北海学園大学経営論集, 9(2): 11-22
発行日	2011-09-25

# デザインを地域振興に活用するための論理

森 永 泰 史

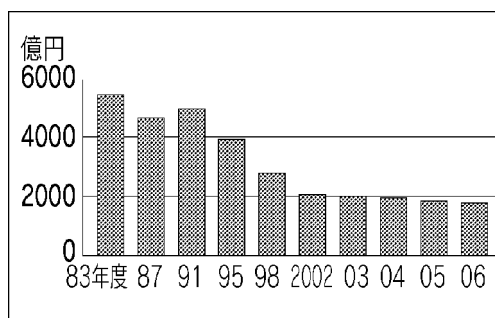
## 1. 本稿の目的

本稿の目的は、文献調査を通じて、デザインによる地域振興を成功に導くための論理を抽出することである。

日本において、地場産業（あるいは、伝統工芸）の衰退が指摘されて久しい。地場産業の多くは、ライフスタイルの変化について行けず、ユーザーを見失って、長い間漂流してきた。漂流が始まるのは、日本が高度経済成長に突入する1960年代からである。高度経済成長に伴い、大量生産・大量消費時代が到来したことで、手作業が中心で生産効率の悪い（その結果、割高な）伝統工芸は、徐々に市場から駆逐されていった。例えば、漆器はプラスチックの器に、着物は洋服に、ガラスはアクリルに、和紙は化学合成の紙に移行していったのである（喜多，2009）。また、時

を同じくして、都市化も始まり、多くの人が田舎の一軒家を捨てて、都会の手狭な団地やマンションに移り住むようになった。その結果、家屋の納屋化が進み、暮らしの節目や晴れの行事に使われることの多かった伝統工芸品は押し入れに仕舞われ、日の目を見なくなり、徐々に廃れていった（喜多，2007）。そのような状況に対して、国も危機感を抱き、1974年には「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」が制定された<sup>1)</sup>。しかし、一時的には改善が見られたものの、結局はコストの安い輸入品に押され、衰退は進行していった。伝統工芸品の生産額は、現在では、最盛期の1/3（1983年＝5,406億円→2006年＝1,772億円）にまで落ち込んでいる（図表1参照）。

そのため、各地では様々な地域振興が行われてきたが、近年では、特にデザインを活用した地域振興が盛んになっている（図表2参



図表1 伝統工芸品の産業出荷額

出所：勸伝統的工芸品産業振興会の調べ（『日本経済新聞』2008年10月15日）。

プロジェクト名あるいは製品名	デザイナーあるいは推進機構 (プロデューサー)	対象地域と伝統工芸の種類	開始時期
アキタノヒカリ・プロジェクト	橋本夕紀夫+YOnoBI	秋田県（曲げわっぱ、桶樽、漆器、樺細工）	2009年
HANA	喜多俊之	佐賀県（有田焼）	2003年
100年物語	NICO（にいがた産業創造機構）	新潟県（焼き物、繊維、桐細工）	2003年
BITOWA	塚本カナエ	福島県（会津塗）	2004年
山形工房	奥山清行	山形県（山形鋳物、木工、カーペット）	2003年
美濃焼プロジェクト	オリベデザインセンター	岐阜県（美濃焼）	2006年
SAJICA	TEAM OKAWA	福岡県（家具・木工）	2004年
enn	佐合ひとみ	新潟県（洋食器）	2005年

図表2 デザイナーと地場産業のコラボレーションの一例<sup>4)</sup>

照)。その契機となったのは、中小企業庁が2004年に始めた「JAPANブランド育成支援事業」と、2005年に始めた「新連携対策支援事業」である<sup>2)</sup>。前者のJAPANブランド育成支援事業とは、地場産業がデザイナーとコラボレートして、新しい発想を持った製品を開発したり、その製品を販売促進したりするのを支援するためのプログラムで、後者の新連携対策支援事業とは、複数の中小企業が連携して、新製品を共同で開発するのを支援するためのプログラムである<sup>3)</sup>。地盤沈下に苦しむ地場産業のいくつかは、これらのプログラムを活用して、デザインを重視した新製品の開発に乗り出し始めた。デザインに秀でた製品の開発に成功すれば、付加価値の獲得や販路の拡大（ex. 道の駅から百貨店やセレクトショップへの進出、さらには海外市場への進出 etc.）、販売量の増加に伴うコストダウン（材料の大量仕入れ・製品の大量生産による量産効果）など、様々な効果が期待されるからである。

しかし、デザインに秀でた製品を開発することが即、付加価値の獲得や新市場の開拓につながるわけではない。乗り越えなければならないハードルは他にもたくさんありそうである。なぜなら、デザインに秀でた製品を開

発した企業がすべて、それらの恩恵を享受しているわけではないからである。当該プログラムを活用して成功している企業やプロジェクトは、全体の半数にも満たないと報告もある<sup>5)</sup>。それでは、デザインによる地域振興を成功に導くには、企業はどのような部分に注意を払わなければならないのであろうか。また、それはなぜであろうか。本稿では、様々な文献や記事に掲載された実務家の話を参考に、そこから、デザインによる地域振興を成功に導くための論理を抽出してみたい。なお、その際には、日本のみならず、デザインによる地域振興で先行する（そして、その成功モデルとして取り上げられることが多い）イタリアにも注目することにする。

## 2. 乗り越えなければならないハードル

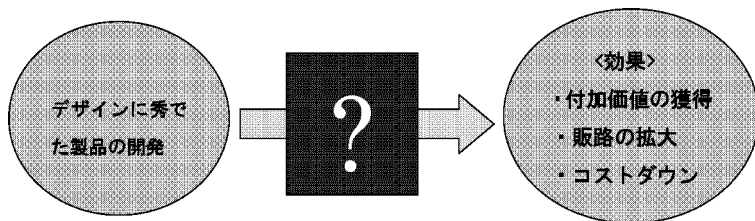
ここでは、まず、デザインによる地域振興を成功に導く上で、どのようなハードルを乗り越えなければならないのかについて考えてみたい。前述したように、経験上、デザインに秀でた製品の開発に成功すれば、付加価値の獲得や販路の拡大、販売量の増加に伴うコストダウンなど、様々な効果が得られること

は分かっている。しかし、同時に、デザインに秀でた製品の開発が必ずしも、それらの効果の獲得に結びつかないことも分かっている。つまり、付加価値を獲得したり、新市場を開拓したりするには、何か特別な要件（ハードル）をクリアする必要があるのである。これは換言すれば、デザインに秀でた製品を開発することと、それらの効果を得ることとの間には、「ブラックボックス」が存在しているということである（図表3参照）。それでは、デザインを活用している地場産業が、それらの効果を獲得するには、どのようなハードルを乗り越えていく必要があるのであろうか。

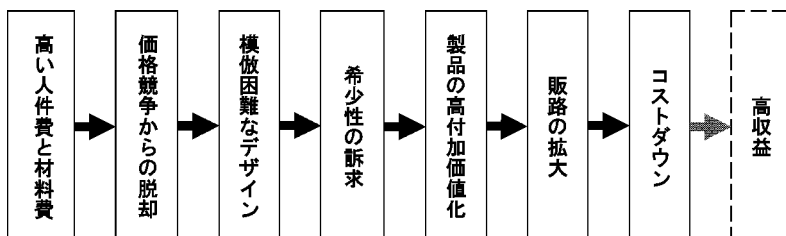
通常、デザインを地域振興に活用しようと決めた背景には、以下のような論理が存在すると考えられる（図表4参照）。まず、1つ目の論理は、日本は諸外国（特に、アジア諸国）に比べ人件費が高だけでなく、今後は原材料費も高騰していく傾向が見られるため、なんとかして価格競争からの脱却を図りたい。そして、そのためには、自分たちが持っている技術や素材でしか実現できない（模倣困難で、オリジナリティのある）デザインを開発

して、消費者に希少性をアピールし、製品の高付加価値化を図りたいというものである。そもそも、伝統工芸の技術は、長い歴史の中で作り上げられた技術であるため、すぐにマネすることは難しい。また、地場産業の中には、地元でしかとれない材料を使っている企業も多く、その意味でも模倣困難性を有している。そして、それに続く2つ目の論理は、そのような高付加価値化を実現することで、販路の拡大（ex. セレクトショップや百貨店、海外市場への進出）を図り、販売量を増加させることで、規模の経済を活かしてコストダウンを図りたいというものである（さらに、その先には、付加価値の獲得とコストダウンの達成による、高収益の実現という筋書きがある）。

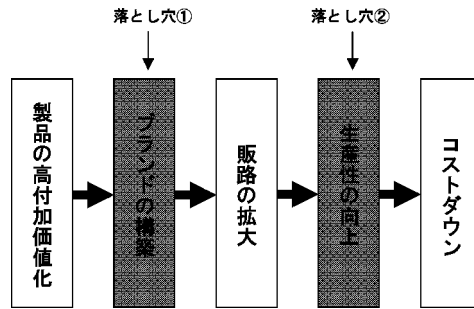
一見すると、これらの論理の流れは、スムーズで切れ目がないようにも見える。しかし、それぞれの因果間（原因と結果の間）の間隔が大きく、論理の展開が大雑把であるため、実際には、いくつかの落とし穴が存在している（図表5参照）。まず、1つ目の落とし穴は、「製品の高付加価値化」と「販路の



図表3 「デザインに秀でた製品の開発」と「効果」との間にあるブラックボックス



図表4 一般的な因果モデル



図表5 現実的な因果モデル

拡大」との間にある。デザインに秀でた高価格製品を開発したからといって、販路の拡大は容易ではない。なぜなら、ここでターゲットにされているのは、高価格製品を取り扱うラグジュアリー市場やアッパーミドル市場だからである。それらの市場では、信頼や価格に見合った売り方が重要になってくる。つまり、ブランドの構築が大事になってくるのである。しかし、それは容易なことではない。そして、もう1つの落とし穴は、「販路の拡大」と「コストダウン」との間にある。販路を拡大して、受注量を増やすことが自動的にコストダウンにつながるわけではない。そもそも、地場産業の多くは、手作業が中心で生産効率が悪いという欠点を抱えていた。そのため、販路の拡大にともない、いかにして生産効率を向上させていくかが問題になる。以下では、それぞれの落とし穴について、考察を加えていく。

### 2.1 ブランド構築というハードル

まず、1つ目のハードルである「ブランドの構築」について考えてみたい。前述したように、地域振興にデザインを活用するという決断の背後には、ラグジュアリー市場やアッパーミドル市場を目指すという論理が内包されている。しかし、高価格製品を取り扱うそれらの市場では、信頼や価格に見合った売り方が重要になってくる。つまり、ブランドの

構築が大事になってくるのである。それでは、デザインに突破口を見出そうとする地場産業は、どのようにして、そのハードルを乗り越えていけばよいのであろうか。

#### ① 継続性

まず、重要になるのが「継続性」である。消費者がブランド品に高いお金を払うのは、そのブランドに対する信頼があるからである。そして、その信頼は、消費者との長い付き合いの中で、徐々に形成されていくものである。つまり、ブランドとは、(それまで消費者との間で積み上げてきた)期待を裏切らないという約束、あるいは、それを上回る満足感を提供するという約束なのである (Aaker, 1996)。このように、ブランドは、消費者との信頼関係の上に成り立っており、それを構築するには、長い時間が必要になる。一朝一夕で信頼関係を構築することは難しい。そのため、デザインを地域振興に活用する場合には、その作業を継続して行うことが求められる。消費者と信頼関係を築けない限り、ラグジュアリー市場やアッパーミドル市場で売上を確保することは難しい。したがって、デザインの活用に舵を切った地場産業には、信頼が構築されるまでの数年間は利益が出なくても、取り組みを継続するという覚悟が必要になるのである (奥山, 2007b; 喜多, 2009)。

また、デザインに秀でた製品を見本市や展

示会に出展する場合には、消費者だけでなく、バイヤーとの信頼構築も重要になる。特に、海外（主に欧米）のバイヤーとの間で信頼関係を構築するには、継続性が重要になる。デザインの活用に舵を切った地場産業の中には、いきなり海外市場の開拓を目指す企業も多い。なぜなら、海外の方が、生活雑貨や家具のラグジュアリー市場やアッパーミドル市場の規模が大きい（日本では反対に、それらの市場が十分に育っていない）からである<sup>9)</sup>。しかし、海外のバイヤーから信頼を得るには、新参者である分、長期間にわたる継続的なコンタクトや、頻繁なコミュニケーションなどが必要になる<sup>7)</sup>。そして、そのためには、事前に海外のマーケット事情や欧米のバイヤーの商習慣を理解しておく必要がある。

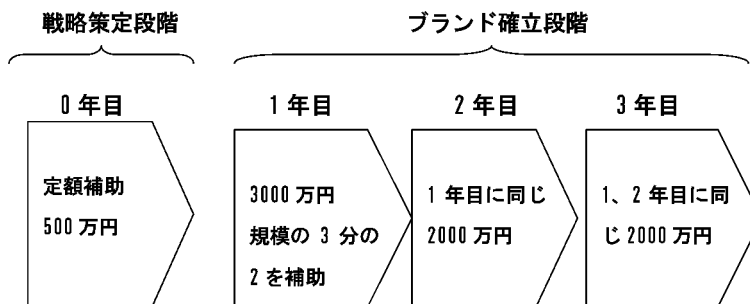
例えば、欧米のバイヤーにとって最も重要なのがクリスマス商戦である。したがって、年初から春までの見本市で商談が成立するケースはほとんどない。むしろ夏から9月ぐらいまでの見本市で商談が成立することが多い。しかし、9月までに商談を結ぶには、年初や春の見本市から出展し、彼らのアドバイスを反映したラインナップを夏までに揃えておく必要がある<sup>8)</sup>。また、特に長い歴史を持つ欧州の見本市（ex. ドイツの「アンビエンテ」や、フランスの「メゾン&オブジェ」）の場合、初めての出展でベテランバイヤーの信用を得ることは非常に珍しい。2度、3度

と出展し、互いに顔を知り、コミュニケーションを重ねるうちに、やっと少量の注文をもらえるようになる<sup>9)</sup>。

このように、ブランドが認知され、消費者やバイヤーから信頼されるには、お金や手間、時間がかかる。そのため、前述したJAPANブランド育成支援事業では、2006年より実質4年間の支援が受けられるようになっている（図表6参照）。しかし、その制度の有効活用已成功している企業は、それほど多くない。例えば、試作品を展示会に1度出展して終わりというケースや、補助金のある間は、デザイナーと組んで海外の展示会に製品を出展するが、期間が終わった途端にやめるケースなど、ブランドの構築に本気で取り組む姿勢に欠ける企業も多い<sup>10)</sup>。また、出展はしたもの、狙ったバイヤーがその見本市にいなかったなど、情報収集の不備から、制度を有効活用できない企業もある。その意味では、日本の地場産業に不足しているのは、デザインではなく、市場情報なのかもしれない。

## ② 売り方の工夫

次に、重要になるのが「売り方の工夫」である。ラグジュアリー市場やアッパーミドル市場では、いくらデザインが良くても、製品が売れるとは限らない。なぜなら、それらの市場で販売されている製品の大部分は、デザインに秀でているからである。高価格製品の



図表6 JAPANブランド育成支援事業の支援金配分

出所：『日経デザイン』2007年2月号97頁より引用。

場合、優れた外観や素材の質感を有していることは当然であり、デザインだけが秀でていても、差別化要因にはならない。そのため、ラグジュアリー市場やアッパーミドル市場を目指す地場産業は、製品のデザイン性を高めて付加価値を高めると同時に、製品の売り方も工夫する必要がある。つまり、製品の高付加価値化に合わせて、価格や販売促進の方法、販路なども変えていく必要があるのである<sup>11)</sup>。

そして、これらの点で特に優れているのが、イタリアの企業である。彼等は、デザインに秀でた製品の開発だけでなく、(時にはそれ以上に)販売促進や販路の選択に時間とお金をかける(小林, 2007)。例えば、日用雑貨・家庭用品メーカーのアレッシィでは、一般的な広告はほとんど使わず、物語の作り込みと、その共有に力を注いでいる(Verganti, 2006)。より具体的に見てみると、建築家10人にコーヒー・セットやティー・セットのデザインを依頼したプロジェクト(=ティー・アンド・コーヒー・ピアッツァ)では、一般的な広告は一切行わず、以下のような5つの取り組みを行った<sup>12)</sup>。

1. プロトタイプを美術館や博物館などの文化施設で展示する。
2. 限定版として、99セットのみを製作し、1セット1万5000ドルで、美術館やコレクターに発売する。
3. これらのプロトタイプに関する書籍を編集し、デザイン・コミュニティに配布する。
4. 世界各国の高級百貨店でプロトタイプを巡回展示する。
5. 展示会とプロジェクトの紹介記事を載せてくれるよう、内外のメディアに働きかける。

アレッシィでは、長年の経験から、広告という手法をあまり信用していない。なぜなら、

広告では、自分たちが伝えたいメッセージ(ex. その製品が誕生したいきさつや、他の製品にはない特性 etc.)を消費者にあまり上手く伝えることが出来ないからである。メッセージが上手く伝わらなければ、消費者にその製品の価値を正しく理解してもらえず、ブランドの構築も困難になる。そのため、アレッシィでは、実際に製品を販売する前に、製品とその背後にあるコンセプトを展示会やパブリシティを通じて広く紹介するという手法を採用している(Verganti, 2006)。

また、例えば、人工皮革ブランドのアルカンターラでは、販路の選択にかなりの時間を割いている。アルカンターラは、ラグジュアリー市場とアッパーミドル市場を主要なターゲットとしている企業である。そのため、販売先となるアパレル卸の選定に際しては、そのアパレル卸が商品を卸している小売店まで詳細に調べ上げ、本当にラグジュアリーとアッパーミドル以外の客層には売っていないのかをチェックする(小林, 2007)。その他にも、イタリアの企業では、製品の見せ方やメッセージを管理したり、自社製品の特徴を強調したりするために、直営店を持っている場合が多い。また、代理店販売の場合であっても、自社の製品専用スペースで、同じブランドのアイテムを一緒にまとめて展示してもらうよう努力している(Verganti, 2006)。

それに対して、日本の地場産業は、作る作業は得意でも、売る作業が得意ではない。「品質をして語らしむ」の精神が今なお強く、販路の選択や販売促進活動がおざなりになりがちである。しかし、ラグジュアリー市場やアッパーミドル市場で勝負するのであれば、販売促進や販路の選択にも時間とお金をかける必要がある。特に、消費者にその製品の価値を正しく理解してもらうためには、伝統工芸の背後にある歴史や文化、精神性などをきちんと説明していく必要がある。ラグジュアリーブランドの世界では、商品と哲学と文化

の束を売らなければならないのである(小林, 2007)。そして、そのためには、従来の紋切り型の販売促進活動(ex. 一般的で、ありきたりな広告)は見直す必要がある。このように、ブランディングやブランドの構築という作業は、日本の地場産業に、これまでの仕事の枠組み自体の変更を促す可能性が高い。

## 2.2 生産性というハードル

続いて、2つ目のハードルである「生産性」について考えてみたい。前述したように、「販路の拡大」と「コストダウン」の間には、落とし穴が存在している。つまり、販路を拡大して、受注量を増やすことが自動的にコストダウンにつながるわけではないのである。なぜなら、地場産業の多くは元来、手作業が中心で生産効率が悪いという欠点を抱えていたからである。そのため、販路の拡大とともない、生産性の向上が新たな問題となるが、地場産業は、そのハードルをどのように乗り越えればよいのであろうか。

ここで重要になるのが、どこまでを手仕事にまかせ、どこから機械化するのかについての意思決定である<sup>13)</sup>。これまでのように、全ての生産工程を手仕事で行っていたのでは、生産効率が低く、仮に販路を拡大したところで、受注を取り逃がしてしまう。つまり、生産効率を上げない限り、大量の注文を確保することが出来ず、コストダウンには繋がらないのである。特に海外のバイヤーの場合、いきなりの大量の発注をかけて来る可能性があるため、そのロットが達成できなければ、商機を失う。事実、日本の地場産業の中には、海外のバイヤーからいきなり数万個の発注を打診されたものの、現状の生産体制では注文に応じることが出来ず、みすみすチャンスを逃してしまった例もある<sup>14)</sup>。その意味で、生産工程の機械化(あるいは、自動化)は、販路を拡大するにせよ、コストダウンを実現するにせよ、不可欠の作業なのである。なお、

この点につき、40年以上にわたり、日本の地場産業とコラボレートしてきたデザイナーの喜多氏は、以下のように述べている。

「地場産業のこれからを支えるには、すべてが手作りであったころの魂を残して、高品質化と量産化の研究が必要です。イタリアやフランスなどのブランド製品は、ものづくりの魂を残して、質を落とさず生産性は工夫してシステム化している場合がほとんどです。(中略)そこには以前にあったような、効率の悪い手作り製品が支配している姿は影を潜めています。(中略)世界中のディストリビューターや、高級ショップに絶え間なく発送し続けないとやっていけない状況で、それらのブランド品は世界中に届けられているのです。」

出所：喜多俊之(2009) 155-156頁。

しかし、問題は、どこまでを手仕事にまかせ、どこから機械化するのかについての意思決定である。間違った機械化は、せっかくの競争力の源泉である「手仕事の良さ」を棄損してしまう。それでは、地場産業はいったい何に注意を払って、仕事の線引きを行えばよいのであろうか。この点につき、1つの判断基準になると考えられるのが、消費者が製品に抱く「価値」の源泉である。

例えば、イタリアのアパレル産業では、「手仕事の良さ」と「大量生産」を両立させるために、大規模縫製工場の生産システムの一部を取り入れながらも、「パーツ生産」や「縫製」などの服作りの中核部分に関しては、零細な仕立屋群に外注に出すという生産体制を構築している(小林, 2007)。これは、「着心地の良さ」や「ラインの美しさ」など、ラグジュアリー市場やアッパーミドル市場にいる消費者が価値を見出す部分(あるいは、お金を払う際にこだわる部分)に関しては手仕事を維持し、熟練した職人にしかできない技



術で差別化を図るが、それ以外の部分に関しては機械化し、生産効率を高めようとする取り組みである。つまり、「手仕事の良さ」と「大量生産」を両立させるには、消費者が何に対して価値を見出しているのか（企業の側からいえば、何が競争力の源泉なのか）を冷静に見極めることが重要になるのである。

### 3. ネットワークで経営体力のなさをカバーする

最後に、ここでは、デザインによる地域振興を持続・発展させていく上で、今後、日本においても必要になると考えられる、デザイン産業の集積やネットワークの構築について論じておきたい。

以上では、デザインに秀でた製品を開発することと、期待する効果を得ることとの間には、乗り越えなければならないハードルが複数存在することや、そのハードルの中身、さらには、その乗り越え方について明らかにしてきた。しかし、経営資源をあまり持たない地場産業が、デザインに秀でた製品の開発だけでなく、ブランドの構築や生産性の向上にまで時間とお金をかけ続けることは、経営体力的に難しい。1社単独では、人・モノ・カネ・情報などの経営資源に限界があるため、活動を長続きさせることが出来ないのである。そこで、重要になってくるのがネットワークの構築である。デザインによる地域振興で先行するイタリアでは、ネットワークを構築することで、中小企業でも、それらの作業を持続して行えるような体制がとられている<sup>15)</sup>。

例えば、ミラノやトリノなどの北イタリアには、前出のアレッシィをはじめ、家具メーカーのカッシーナや、照明器具メーカーのアルテミデ、フロスなどのデザイン・コンシャスな企業（デザインに秀でた製品を開発・販売する企業）が多く集まっている。さらに、その周辺には、数多くのデザイン事務所やデ

ザイン学校、サプライヤーなども集まり、企業との間で、流動的でゆるやかなネットワークを形成している。その中でも特に、ロンバルディア地方で形成されているネットワークは、「ロンバルディア・デザイン・ネットワーク」と呼ばれ、構成メンバーの多彩な顔ぶれ（ex. アーティスト、デザイナー、建築家、サプライヤー、写真家、評論家、学芸員、出版社、職人 etc.）や、相互交流の質の高さで知られている（Verganti, 2006）。

このように、現在の北イタリア（特にミラノ周辺）には、デザイン・コンシャスな企業やそれを支える人材・企業がたくさん集まっているが、そのような集積が起こり始めたのは、1950年代に入ってからのことである（小林, 2007）。北イタリアの地場産業の経営者たちは、約半世紀をかけて、デザイン産業の集積と集積内のネットワークを構築してきた。

北イタリアにおいて、そのような取り組みが行われてきた背景には、「中小企業が多く、大企業が少ない」という特殊事情がある（奥山, 2007b)<sup>16)</sup>。大企業が少ないため、その下請けという形にはなりにくく、自分たちが独立して仕事をしていく必要があったのである。しかし、中小企業は、経営基盤がぜい弱であるため、1社単独で、製品開発やブランド構築に関わる全ての作業を行うことは難しい。そこで考え出されたのが、集積やネットワークの構築である。異業種や同業他社との間でネットワークを構築し、自分の手に負えない仕事は外注することで、すべての仕事を自社で行ったり、職人を抱え込んだりする必要がなくなり、固定費を削減することが可能になったのである。

また、そのような商習慣は、その地域に優秀なデザイナーを呼び込むという副次的な効果も生んでいる。地場産業の中には、経営体力の問題から、社内にデザイナーやデザインの開発設備を抱えることが出来ない企業も多

く、デザインの外注も盛んである。つまり、デザインを競争力の源泉（あるいは、コア・コンピタンス）であると認識している一方で、その開発を社外に頼らざるを得ない企業も多く、そのような企業にとっては、地元で優秀なデザイナーやデザイン事務所がないと致命傷になる。そのため、北イタリアでは、地域や産業全体でデザイナーを育てたり、支援したりしようという意識が強い。例えば、ミラノには、インテリアに関する雑誌だけでも20種類以上もあり、かつそれらの雑誌には、ドアノブにいたるまで、デザイナーの名前が記載されている。これは、個人名を記載することで、デザイナーのモチベーションを高めると同時に、デザイナー個人をブランド化しようとする取り組みの一環である<sup>17)</sup>。そして、それらの手厚い支援が、さらに多くの優秀なデザイナーを惹きつけるという好循環を生み出している。

一方、日本を見てみると、現時点では、イタリアのようなデザイン産業の集積やネットワークの構築には至っていない。そもそも、日本はイタリアと異なり、長い間、大企業中心のピラミッド構造（いわゆる、系列構造）が形成されてきたため、中小企業はその下請けをしていればよく、自分でブランドを持って、販路を拡大していく必要性は薄かった<sup>18)</sup>。しかし、安価な輸入品の流入や産業空洞化の影響で、自ら新たにブランドを立ち上げる必要が出てきた2000年代以降を見ても、集積やネットワークの構築には至っていない。もちろん、富山県高岡市や山形県のように、イタリア型の集積やネットワークの構築を見据えた活動に着手している地域もあるが、そのような動きは、日本では稀である<sup>19)</sup>。地場産業の多くは、デザイナーとコラボレートすることに手いっぱい、異業種や同業他社とネットワークを構築する余裕がない。その結果、中小企業の弱点（経営基盤の脆弱さによる持続困難性）が克服されずに、維持されて

しまっている。

また、「JAPAN ブランド育成支援事業」や「新連携対策支援事業」などの行政の支援も、デザイン産業の集積やネットワークの構築に対しては、それほど寄与していない。なぜなら、それらは、デザインを活用する地場産業などの中小の製造企業の支援を念頭に置いたものであり、彼らと協力して新しいブランドを立ち上げるデザイナーや、地場産業とデザイナーを結びつけるコーディネーターは支援の対象には含まれないからである<sup>20)</sup>。例えば、デザイナーに無料でオフィススペースを貸し出したり、作業用のスタジオや機材を提供したりするなどの支援策は、そこには含まれていない。また、地場産業とデザイナーを結びつけるには様々なコストが発生するが、コーディネーターは支援が受けられないため、そのための資金は自ら調達する必要がある。このように、それらの支援策は、既存の製造企業を存続させることに主眼を置いているため、デザイン産業の集積やネットワークを新たに構築しようというインセンティブが働きにくい。

ただ、そもそも、行政の主導によって、集積やネットワークを構築することは難しいとの指摘もある。これまでも、行政主導のもと、世界中で様々な集積やネットワーク作りが行われてきたが、上手く機能した例は少ない。人工的に人や企業を一箇所に集めても、ネットワークが上手く構築されないのは、例えば、人間には、これから新たに構築されるビジネスの関係よりも、むしろ既存のビジネスの関係を優先させてしまう習性があるからである（稲垣・高橋、2011）。つまり、地理的に近接したからといって、人間はなかなか既存のビジネスの関係を捨てて、新たなビジネスの関係を構築することは出来ないである。また、ネットワークを構築する上では、「志（こころざし）」と「能力」が同じレベルにある者同士が集まることが望ましいが、人工的な集

積では、温度差のある企業や異なる思惑を持った企業が集まってくるため、そのようなパートナーと巡り合うことも難しい。しかし、それでも、デザイン産業の集積やネットワークを構築することは、先に述べたような理由から、今後の日本において必要になると考えられる<sup>21)</sup>。

#### 4. ま と め

本稿では、文献調査を通じて、デザインによる地域振興を成功に導くための論理を解き明かしてきた。そして、その結果、デザインによる地域振興を成功に導くには、デザインに秀でた製品開発の他にも、様々なハードルをクリアしなければならないことが分かった。もちろん、優秀なデザイナーを探し出すことや、製品の外観をどのようなデザインにするのかを意思決定することも重要ではあるが（そして、メディアでは、その部分ばかりが強調されるが）、もっと大切な作業がその後控えている。

1つ目は、ブランドの構築であり、製品やデザインの価値、モノづくりの背景などを消費者やバイヤーに発信し続ける作業が重要になる。そして、2つ目は、生産性の向上である。生産性が向上しない限り、販路を拡大したところで、大量受注することが出来ず、コストダウンを図ることが出来ない。3つ目は、デザイン産業の集積を形成したり、ネットワークを構築したりすることである。経営基盤が弱い地場産業が、デザインに秀でた製品の開発だけでなく、ブランドの構築や生産性の向上にまで、経営資源を投入し続けることは難しい。外注を活用して、固定費を軽減することが必要になる。しかし、そのためには、デザイン産業の集積やネットワークの構築がなされていなければならない。

このように、デザインによる地域振興を成功に導くには、地場産業がこれまで行ってき

た仕事の枠組み自体を変えていく必要がある。デザイナーと手を組むだけで終わるお手軽な話ではないのである。

#### 注

- 1) 当該法律は、「一定の地域で主として伝統的な技術又は技法等を用いて製造される伝統的工芸品が、民衆の生活の中ではぐくまれ受け継がれてきたこと及び将来もそれが存続し続ける基盤があることにかんがみ、このような伝統的工芸品の産業の振興を図り、もつて国民の生活に豊かさと潤いを与えるとともに地域経済の発展に寄与し、国民経済の健全な発展に寄与すること」を目的として制定されたものである（『経済産業省ホームページ』「通知通達一覧 伝統的工芸品産業の振興に関する法律」）。
- 2) 『日経デザイン』2007年3月号、36-73頁。
- 3) 後者の新連携対策支援事業を活用する企業には、中小の部品メーカーや素材メーカーが多く、かつ、当該支援事業を活用して、初めて自社ブランドを立ち上げようとするケースが多い。その理由の1つは、近年になって、大手製造企業の生産拠点の海外移転が加速しているためである。海外移転に同行する体力のない中小の部品・素材メーカーが、国内でモノづくりを続けるには、自社ブランドを立ち上げて、脱下請けを図るしかない（『日本経済新聞』2009年10月15日）。そして、もう1つの理由は、代替品の台頭や外国製の安価な部品・素材の流入の増加である（『日本経済新聞』2009年6月24日）。しかし、これまで大企業の下請けで、最終製品を作った経験がないことや、高い人件費をカバーし得る付加価値を得る必要があるため、自社ブランドの立ち上げに際しては、デザイナーと連携することが多い。
- 4) これらの事例のうち、「アキタノヒカリ・プロジェクト」と「HANA」、「100年物語」、「BIT-OWA」については、『Discover Japan』2010年4月号10-88頁を参考にした。また、「SA-JICA」と「enn」、「美濃焼プロジェクト」については、それぞれ『日経デザイン』2007年2月号90-97頁、2007年4月号78-81頁、2007年9月号86-93頁を参考にした。
- 5) 『日本経済新聞』2007年4月25日。
- 6) 「日本の消費市場は、規模としては大きい、必ずしも成熟しているとは言えない。デザインを正しく評価して、商品に正当な対価を支払おうとする層は意外に少ないからだ。」『日経デザイン』

- 2007年3月号65頁。
- 7) 「そもそも、欧州市場では、日本製の家具に対してなじみがない。イスひとつをとっても、我々の生活の中での歴史は浅く、そうした市場から生まれたイスに対する評価も決して高くない。また、日本の家具産業自体が数年前まで輸出産業として成立しておらず、ここ数年でもブランドとして認知されているケースはほとんどない。北欧家具、イタリア家具といえば、それなりのイメージはあるが、日本の家具といってもピンとこないというのが、欧州のバイヤーの本音ではないだろうか。」『日経デザイン』2007年2月号96頁。
- 8) 『日経デザイン』2007年5月号90頁。
- 9) 『日経デザイン』2008年1月号102頁。
- 10) 助東北活性化研究センター(2010)や、『日本経済新聞』2007年4月25日。
- 11) これはまさに、4つのP(Product, Price, Place, Promotion)を整合させる「マーケティング・ミックス」の考え方である。
- 12) 以下のアレッシィの5つの取り組みは、Verganti(2006)から抜粋した。
- 13) 例えば、イタリアのアパレルメーカー、マックスマラーの創業者であるアキーレ・マルモッチィは、アパレルを産業化するには、「インダストリーと仕立屋の結婚」をいかに行うかがポイントであったという旨の発言をしている(小林, 2007)。マックスマラーはアパレルメーカーであるため、「仕立屋」という言葉を使っているが、彼の言いたいことと、本稿で言いたいことは同じである。
- 14) 『日経デザイン』2008年4月号75頁。
- 15) JETRO調査レポート(2006)および(2009)を参考にした。
- 16) また、彼らがデザインに目を付けた理由も、中小企業の多さと関係がある。北イタリアには中小企業が多く、大企業が少ないため、お金と時間のかかる技術開発を行うにも限界があった。そのため、大規模な設備投資や研究開発投資が必要とされないデザインに自然と目が向けられるようになったのである(もちろん、イタリアには、ルネッサンスの文化や芸術といったデザインを重視する素地はあった)。したがって、イタリアを代表するブランドには、家具や文具、アパレルなど、技術革新が止まった(あるいは、技術や市場が成熟した)製品を取り扱ったものが多い。
- 17) 『朝日新聞』2004年11月26日。
- 18) 『日本経済新聞』2009年10月15日。
- 19) 『日本経済新聞』1999年12月20日、『日経デザイン』2007年3月号88-93頁、『日本経済新聞』2008年6月25日、『読売新聞』2009年1月4日。
- 20) 『日経デザイン』2007年7月号94-99頁、『日経デザイン』2007年3月号36-73頁、『日経デザイン』2008年4月号74-77頁。
- 21) また、本稿とは文脈は異なるものの、都市経済学者のFlorida(2002・2005)も、先進国における地域再生の鍵は、地域がいかにしてクリエイティブな人材(彼は、そのような人間のことを「クリエイティブ・クラス」と呼んでいる)を惹きつけることができるかにかかっていると述べている。彼がいうクリエイティブ・クラスとは、科学者やエンジニア、建築家、芸術家、医師、法律家などの創造性を持った人材(あるいは、そのような職業に従事している人材)のことであり、ここにはデザイナーも含まれている。Floridaによると、今後、先進国では、それらの人材が従事するクリエイティブ産業が、経済の牽引役になると考えられている。そして、そのような産業の競争力を支えるのは、他でもなく優秀な「人材」である。したがって、その競争力の源泉となる優秀な人材をいかに多く惹きつけることが出来るかが、その地域の興亡を左右する。つまり、これからは、クリエイティブ・クラスの集積を作ったり、クリエイティブ産業を育成したりすることが地域振興の鍵になるのである。

## 参考文献

- ・Aaker, D. A. (1996) *Building Strong Brands*, New York: The Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997)
- ・Florida, R. (2002) *The Rise of Creative Class*, Harper Collins Publishers, Inc. (井口典夫訳『クリエイティブ資本論』ダイヤモンド社, 2008)
- ・Florida, R. (2005) *The Flight of Creative Class*, Susan Schulman, A Literary. (井口典夫訳『クリエイティブ・クラスの世紀』ダイヤモンド社, 2007)
- ・稲垣京輔・高橋勅徳(2011)「産業クラスター形成における地理的近接に基づく関係構築プロセス」『組織科学』Vol.44, No.3, pp.21-36。
- ・喜多俊之(2007)『ヒット商品を創るデザインの力』日本経済新聞社。
- ・喜多俊之(2009)『地場産業+デザイン』学芸出版社。
- ・小林 元(2007)『イタリア式ブランドビジネス

- の育て方』日経BP。
- ・奥山清行（2007a）『伝統の逆襲』祥伝社。
- ・奥山清行（2007b）『フェラーリと鉄瓶』PHP出版。
- ・Verganti, R. 著, マクドナルド京子訳（2006）「ミラノ式デザイン主導イノベーション」『DIA-MOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2007年, August, pp.126-137。
- ・（勸東北活性化研究センター編（2010）『ものづくりを変えるデザイン力』ぎょうせい。

## 参考資料

- ・『朝日新聞』「デザインの力 世界で売れる物作りへ」2004年11月26日。
- ・『朝日新聞』「ミラノでさぐる（下）関西復活の手がかり」2004年11月26日。
- ・『Discover Japan』「いま世界が認める日本カルチャー」2010年4月号10-88頁。
- ・JETRO 調査レポート『イタリアン・デザイナーズブックⅠ 中小企業のデザイン戦略』（2006年）
- ・JETRO 調査レポート『イタリアン・デザイナーズブックⅡ 中小企業のデザイン戦略』（2009年）
- ・『日本経済新聞』「消費者向け製品 素材中小が参入」2009年6月24日。
- ・『日本経済新聞』「ものづくり逆風下の挑戦（下）脱下請けで生き残り」2009年10月15日。
- ・『日本経済新聞』「ビジネス新発想」2009年1月6日。
- ・『日本経済新聞』「匠の技、続々海外へ」2008年10月15日。
- ・『日本経済新聞』「製品開発 著名デザイナーと」2008年6月25日
- ・『日本経済新聞』「世界発信、発想の転換カギ」2007年4月25日。
- ・『日本経済新聞』「デザイン会社増える 企業、ブランド確立へ起用」2007年2月12日。
- ・『日本経済新聞』「工業デザイナー、退職後も広がる活動」1999年12月20日,
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦① SAJICA／福岡県大川市」2007年2月号90-97頁。
- ・『日経デザイン』「先進国？ 途上国？ デザイン日本」2007年3月号, 36-73頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦② 山形工房／山形県」2007年3月号88-93頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦③ enn／新潟県燕市」2007年4月号78-81頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦④ monacca／高知県馬路村」2007年5月号86-91頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦⑤ YOnoBI」2007年7月号94-99頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦⑥ BITOWA」2007年8月号92-97頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦⑦ オリベデザインセンター美濃焼プロジェクト」2007年9月号86-93頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦⑧ Disney+Wa-Qu」2007年10月号76-81頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦⑨ mother tool」2007年12月号100-105頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦⑩ sozo\_comm」2008年1月号98-103頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦⑪ KYOTO PREMIUM」2008年2月号78-83頁。
- ・『日経デザイン』「デザインベンチャーの挑戦⑫ 飯田水引」2008年3月号90-93頁。
- ・『日経デザイン』「JAPAN ブランドは世界に発信できたか？」2008年4月号74-77頁。
- ・『読売新聞』「地方の技術 宝の山」2009年1月4日。
- ・（勸国際経済交流財団『中小企業におけるデザイン成功事例』。

## ホームページ

- ・『経済産業省ホームページ』「通知通達一覧 伝統的工芸品産業の振興に関する法律」<http://www.meti.go.jp/policy/tsutatoutou/018dentou.html>