



平成8年度

電源地域におけるデザインを活用した
地域活性化に関する調査 報告書

(概 要)

平成9年3月

財団法人 電源地域振興センター

はじめに

本調査は、平成8年度電源地域振興指導事業の一環として、財団法人電源地域振興センターが通商産業省資源エネルギー庁の委託を受けて実施したものです。

近年、各自治体などにおいてデザインを積極的に導入し、デザインを通じて地域の産業・生活文化を総合的に活性化したいという期待が高まっています。

しかし、電源地域においては、産業の発展と地域活性化の方策がさまざまに採られています。地域全体の活性化を目的として体系的にデザインを活用していくための、有効な手段が十分に得られていないように思われます。

本報告書は、電源地域等におけるデザイン導入成功事例のケーススタディを踏まえ、その成果・効果とそれをもたらした成功要因を分析することで、電源地域への具体的デザイン導入方法を提示することを目的といたしました。

本調査の実施にあたりましては、電源地域およびその周辺地域の企業、デザイン事務所、有識者の皆様のご協力をいただくとともに、通商産業省産業政策局サービス産業課のご指導ご協力を賜りました。ここに厚くお礼申し上げます。

本書が当該地域の発展のために有効に活用されることを期待しております。

平成9年3月

財団法人 電源地域振興センター

もくじ

はじめに 調査概要	i
[第1部 調査解説]		
第1章 事例調査の企画	1
1-1.調査対象領域・分野の設定		
1-2.調査対象事例の抽出		
1-3.事例調査項目の検討		
第2章 事例調査結果の概要	6
2-1.事例調査の実施		
2-2.事例調査結果の概要		
a.ものづくりへのデザイン導入		
b.イベントへのデザイン導入		
c.街づくりへのデザイン導入		
d.総合的地域開発へのデザイン導入		
e.デザインセンターの活動		
f.デザイン人材育成機関づくり		
第3章 事例調査結果の分析	19
3-1.デザイン導入効果の分析		
デザイン導入の収益性と効果の尺度化／効果による事例の分析／デザイン導入がもたらす効果		
3-2.効果をもたらす成功要因の分析		
事例にみる成功要因／成功要因の抽出／デザイン導入を成功に導く要因／キーパーソンの役割機能		
3-3.地域自治体の果たす役割		
事例にみる地域自治体の役割／デザインマインドをもつ自治体／「グラウンド・デザイン」と「デザインシナリオ」		

第4章 電源地域へのデザイン導入に向けて	35
—「デザインシナリオ」の提案—	
4-1.デザイン導入の視点	
プロセス展開の重要性／シナリオづくりのフレーム／	
プロジェクトのカテゴリー	
4-2.デザイン導入の課題領域	
シナリオづくりのチェックポイント／地域資産の現代	
的活用／民主導の担い手ネットワーク／段階的な発展	
戦略	
4-3.電源地域へのデザイン導入に向けて	

調査概要

1.調査（目的・内容）

本調査は、電源地域において、地域産品やイベントの開発、街づくりや村おこしなどの様々な活動に、デザインという思考—方法論を積極的に活用していくことで、地域の活性化をもたらす方策を検討することを目的とし、実施している。

近年デザインについて、美しいかたちを作る美術的、造形的技法というより、かたちの操作を通じ価値の転換を図る一連のプロセス、即ちかたちを通じての情報操作プロセスとして理解しようという傾向が表れてきた。産業界における商品開発の分野ばかりでなく、電源地域においても、単に地域産品のパッケージをデザインするのではなく、商品のあり方、しいては産地企業、産地全体のあり方をデザインという思考—方法論を通し、具体化していこうとする事例が生まれはじめています。

このような事例を見ると、デザインの思考—方法論が全く導入されていなかった事例に比べ、大きな地域活性化効果をあげていることが理解されている。

そこで本調査では、

- ①デザイン導入成功事例の調査分析
を行い、その分析をもとに、
- ②電源地域への具体的デザイン導入方法の提示
を行うこととした。

2.調査の進め方

(1) 調査委員会の設置

本調査を実施するにあたり、地域へのデザイン導入の経験を有するデザイン関係者等からなる調査委員会を組織した。

○調査委員会メンバー

黒田 宏治	(株)GKプランニングアンドデザイン 企画調査部長
平野 哲行	(株)平野デザイン設計 代表取締役社長
蓮見 孝	筑波大学芸術学系 助教授
五十嵐 哲也	山梨デザインセンター 研究員
太田 哲二	(財)石川県デザインセンター 事務局長
釜堀 文孝	佐賀県工業技術センター 特別研究員

調査委員会は、3回の委員会を開催し、次の内容を検討した。

○第1回委員会（平成8年8月30日）

調査の方向性、特にインタビュー調査対象（対象とすべき地域、領域、具体的な事例）の抽出、及び調査項目の検討。

○第2回委員会（平成8年12月25日）

インタビュー調査結果の検討。特に各事例についての成果、効果の把握と、その成功要因の分析。

○第3回委員会（平成9年2月3日）

報告書のまとめ方について。特に電源地域における活用を導くためのガイド的役割を果たす章を加えること等。

（2）インタビュー調査の実施

電源地域において、デザインを導入し、地域活性化を有効に進めるためには、まず一般的な導入方法を理解し、地域の特性を踏まえ、個別的な導入を検討することとなろう。この場合、机上論的な一般論はあまり有効ではないと考えられるため、電源地域等において、デザインが導入され、すでに一定の成果をあげていると思われる事例を抽出する臨症的な方法によって、一般論を導くこととした。

そこで、本調査の実施に当たっては、電源地域でのデザイン導入を前提に、デザイン導入が予想される4つの領域（ものづくり、イベントづくり、街並み開発、村おこし等の総合的開発）と、導入の基盤を支えるデザインセンター、人材育成機関、以上6つのデザイン導入領域を想定し、各々2事例づつ（計12事例）抽出、具体的なインタビュー調査を試みることによって、デザイン導入にあたっての具体的な方案を検討することとした。

なお、インタビュー対象は次の12事例である。

○ものづくり型デザイン導入

1. 福井県武生市 「タケナイフビレッジ」
2. 徳島県徳島市 「株式会社アワード」

○イベント型デザイン導入

3. 石川県金沢市 「フードピア金沢」
4. 和歌山県海南市 「海南デザインビエンナーレ」

○街づくり型デザイン導入

5. 滋賀県長浜市 「黒壁スクエア」
6. 三重県伊勢市 「おはらい町通り再開発」

○地域開発型デザイン導入

7. 島根県吉田村 「鉄の歴史村」
8. 岐阜県明智町 「日本大正村」

○デザイン拠点の活動

- 9. 佐賀県佐賀市 「諸富デザインセンター」
- 10. 富山県高岡市 「富山インダストリアルデザインセンター」

○デザイン人材教育機関づくり

- 11. 富山県富山市 「富山ガラス造形研究所」
- 12. 山形県山形市 「東北芸術工科大学」

3.調査概要

(1) デザイン導入成功事例の調査分析

a.調査対象地域の選択と成功事例調査

「インタビュー調査」では、各事例について①導入の背景・方法論、②事業展開にあたってのマネジメント（特に時代変化等に対応した点など）、③成果・効果（事業の収益性、及び直接・間接的効果、④「キーパーソン」の有無とその役割、以上について設問項目を用意し、その事例の具体的な企画・開発・運営にあたった人材にインタビューしている。

調査の分析にあたっては③から成果・効果を引き出し、①②④からその事例の成功要因を分析し、その両者を相関させてみることでデザイン導入を成功裏に導く一般的方法論を抽出するという方法をとった。

調査結果の要点は次の通りである。

b.事例調査の分析・評価

まず、「インタビュー調査」12事例をみると、「集客効果」「販路開拓効果」「産地の知名度」等、特に情動的側面から著しい効果をあげていることが理解できた。これは各事例のかたち（商品・イベントや街づくりなどのかたち）が明解で、魅力的であるためにもたらされたものと考えられる。

一方で、地域の「意識変革」や「人材育成」など、「ひとづくり」に関し、大きな効果をもたらす、との回答も多く見られた。これは数量的に表しうる効果とはいえないものの、デザインの導入プロセスが地域の人々によって共有されることにより、教育的効果をもたらされ、その結果、人々の意識が変わり、創造性を刺激されていくものと観察される。

ここからデザインの導入は、その事業の経済的効果を高めるためばかりでなく、地域の知名度アップ、あるいは人材の育成といった、地域全体へも幅広い効果をもたらしていると考えられる。

c.成功事例に見るデザイン導入の成功要因

同様にインタビュー調査から、事例の成功要因と考えられるものを抽出した。具体的には「地域に事業の核となる資産があった」「有能な人材を確保しえた」「地域を巻き込めるしかけが出来た」等、様々に回答されたが、この結果を集約すると、まず地域活性化へ向けての取り組みには、「地域の熱意」「事業コンセプト（何を目標とする事業か等）」「公的な支援」が不可欠な要因としてあげられた。以上は事業を支える基本要素と言えるが、これに「地域資産の発見—事業コンセプトの確立—わかりやすいかたち（事業全体のかたち）の提示—質の高いアウトプット」といった、かたちづくりをめぐる「観察—発見—提案」のプロセス、即ちデザインの思考—方法論が加わることによって、より高次の効果が生み出されるものと想定された。

デザインプロセスの視点から改めてインタビュー事例を見ると、このプロセスの認識が必ずしも十分でない事例も観察された。このプロセスがより明確であるなら、更なる効果をあげ得たものと考えられる。

（２）電源地域への具体的なデザイン導入方法の提示

電源地域が地域活性化を自ら図る上で、デザインの導入（活性化を導くために様々な活動の中にデザインの思考—方法論を導入する）は、極めて有効な手段と考えられるが、そのためには電源地域で活性化へ向けての活動を担う人材が、デザインのプロセスを理解している必要がある。

そこで、本調査では、このプロセスへの理解を促進するために、「デザインシナリオづくり」を提案した。この「デザインシナリオ」とは、事業の収益予測を時系列的に並べたものではなく、事業展開の「起・承・転・結」をデザインのプロセス、即ち「地域資産の再発見—コンセプトとわかりやすいかたちの提示—質の高いアウトプット—様々な人々の共鳴、共感、巻き込み—更なる資産の拡大」というプロセスとして記述しようとするものである。この「デザインシナリオ」を通じ、電源地域でデザイン導入を図るにあたっての視点と課題を明確にすることができた。

以上、本調査を通じ、電源地域の活性化へ向けてデザインの導入が幅広い効果をあげることが改めて確認された。特にデザイン導入ならではの効果として、事業全体の情報発信力の著しい上昇、また事業プロセスを共有することによる産地全体の意識の高揚、創造的な人材の育成なども期待できる。

これらの効果は、電源地域の活性化へ向けて、いわばその「源」となるものと考えられるが、こうした効果をさらに高めていくためには、デザインのプロセス自体を地域で理解し、ハンドリング出来ることが必要であろう。

そこで本調査では、このデザイン導入を積極的に図り、その効果を発揮させていくための手段として、「デザインシナリオ」づくりを提示している。この「デザインシナリオ」は、電源地域において、様々な活動を企画・実践する人材が、地域全体の活性化へ向けて取り組みを行う際の手引き的な役割を果たすものと期待される。

第1章 事例調査の企画

本調査は、電源地域の活性化へ向けて、デザインの導入が有効であるか、また仮に有効であるとするなら、どのような導入を図れば地域がより活性化されるかを検証し、方策を導くことを目的としている。

本報告書の「はじめに」で述べたように、これまで地域の中で実践されてきたデザイン活動は、その事業を成功に導くだけでなく、地域の産業の振興、生活環境の改善、さらには、地域の文化形成等に大きな影響を与えていることが理解されている。さらにデザイン導入の事例は、事業への投資額に比べ、それがもたらす効果の幅が広い、あるいは深いと言えそうである。

無論すべてのデザイン導入がそのような効果をもたらしているとは言い難い。事業そのものに失敗している例もあれば、事業は成功し大きな利益を上げたものの、その成果が地域へと全く波及していないといった例も見られる。要は地域をめぐる様々な活動と同様に、デザインについても成功もあれば失敗もある、と言える。

こうした失敗事例（地域の活性化へと結びつかなかった事例）をみると、イ.いきあたりばったりで計画性に乏しいこと、ロ.机上プランは立派でも、実行能力を伴わないこと、あるいはタイミングを間違えていること、といった失敗例一般に共通される要因に加え、ハ.デザイン導入を極めて表面的にしかとらえていない、ニ.デザイン人材の力量不足、といった点も挙げられる。

デザインとは、ある「思い」を「かたち」に託すこと、またそのことを通じて、使い手、受け手の「意識」を変えていくことと要約できるが、失敗例の多くは、デザイン導入とは言いながら、デザインを単なる化粧の手段として捉え、かたちを通じたの情報操作プロセスとして理解していなかった例が多いようである。つまり、言葉ではデザインと言いながらも、デザインの思考・方法論を活用しなかったことが失敗に結びついたと言えそうである。

以上のような簡単な分析からも、失敗に至る要因は、経験的に把握することができる。それを逆にたどれば、デザイン導入を成功に導く（少なくとも大きな失敗をしない）方法論をある程度まで描くことはできよう。仮説的に提示するなら、デザインの思考・方法論を踏まえ、そのプロセスを適確に適用しうるなら、デザインは、地域活性化へ向けて有力な手段となりうるはずである。

但しこうした方法論の抽出は、具体的な経験、実践を前提としているため、臨床的な方法によらざるを得ない。そこで、本調査では、特定の事業へのデザイン導入、言葉を換えればデザイン的な視点、思考・方法論によって展開された事業が、地域活性化に直接的・間接的に結びついていったと思われる事例を抽出し、その導入、展開の

プロセスと、その事例がもたらした効果（直接的・間接的）を探り出すことによって、地域活性化へ向けてのデザイン導入が成功裏をもたらし方法を探り出すこととした。

以下、調査企画段階での検討事項について、詳細を述べる。

1—1. 調査対象領域・分野の設定

本調査の目的は、電源地域においてデザインを導入し、地域の活性化を図るための方法論の開拓に置かれている。本報告書も電源地域の方々からデザイン導入を検討するにあたっての参考資料、事例集として活用されることを期待している。従って調査対象は電源地域にとって参考となる事例、別の言い方をすれば、あまり大規模なデザイン導入事例は適さないということになる。

電源地域がデザイン導入を検討するにあたっては、単に地場製品の改良に留まらず、地域イベントや街並み開発等の生活環境改善、あるいは自治体のパブリックリレーション活動等々、様々な領域・分野に及ぶと考えられる。またその展開を想定すると、イベントを核に商品作りへ、さらに街づくりへと関連づけていくなどの展開も考えられる。そうした想定を裏付けるように、これまで実施された地域におけるデザイン導入事例をみると、商品やパッケージなどモノの開発レベル、イベントなどコトの開発レベル、街並み、街づくりといった空間開発レベル、また町おこし、村おこしといった総合的な地域開発レベルとこれも多岐にわたっている。

そこで、本調査の実施にあたっては、特定の分野の事例に偏ることなく、出来るだけ幅広い分野の事例を調査する必要があると考えた。また、これまでのデザイン導入事例を経験的に評価すると、デザイン導入にあたってのマネジメントや支援体制レベルの問題、さらにはその地域のデザイン人材の厚みといった人材面も重要な要因と考えられた。特に後者については、特に90年代以後数多くの自治体で取り組まれている課題でもあることから、デザインセンター等の支援機関や、地域におけるデザイン人材育成機関の機能、役割についても、デザイン対象分野と同様に調査することとした。

以上により、既にデザイン導入が見られる、①モノづくり、②イベント開発、③街並み開発、④総合的地域開発、に加え、⑤地域デザインセンター、⑥地域デザイン教育機関、の6領域を調査対象とした。

1—2. 調査対象事例の抽出

前記6つの分野・領域について、デザイン導入事例を多数収集し、

- ア. 電源地域でのデザイン導入事例、またはそれに類した事例であること、
 - イ. デザインのプロセスが明確であること（デザインらしい展開がなされていること）、
 - ウ. 地域全体へ向けて、何らかの取り組みを試行していること、
- を条件に、調査対象を絞り込んだ。

なお調査数は、相互の比較を得るため、6分野・領域について各々2事例ずつとした。

1. モノづくりの事例

商品やパッケージのデザイン開発事例は様々に展開されているが、本調査にあたっては、開発のプロセスを地域に根づかせることが重要と考え、「デザイン開発の拠点づくり」が展開された事例を取り上げた。一方は産地製造組合が自ら開発、生産拠点を築きあげていった事例として、福井県武生市の「タケフナイフビレッジ」を、また他方は市と業界が共同出資した第3セクター型のデザイン会社の事例として、徳島県徳島市の「株式会社アワード」を対象としている。

なお、後述の「諸富デザインセンター」等の公設施設も同様な機能を有しているが、ここでは産地の商品づくり（ビジネス）により直結した事例を抽出している。

2. イベントの事例

地域のイベントを核として、地域の活性化を目指す活動は様々に展開されているが、比較的オリジナリティに乏しい事例が目立つ。そこで、デザインのプロセス（観察—発見—提案のプロセス）が明確である一例として「金沢フードピア」を、また、「デザイン」そのものをイベントとして展開した「海南デザインビエンナーレ」を事例として取り上げた。

なお後者のデザインイベントは、多治見市（陶磁器）、金沢市（漆器）、高岡市（クラフト）、旭川市（木工家具）等、国際的なコンクールとしてすでに定着したものが多し。海南市の事例はこうした先例を踏まえ、平成8年度に実施された新しい事例である。

3. 街並み開発の事例

都市環境の整備については、通常地域自治体を中心に展開されるが、ともすればスローガンが先に立ち、リアリティに欠けるといふ傾向が見られる。そこで本調査では、地域に根づく企業（製造・販売業）が中核となり、その地域の歴史的施設の改善を中心に、街並み開発へと発展させた事例に着目した。

この種の事例では、北海道小樽市の「北一ガラス」、長野県小布施町の「小布施堂」（菓子業）等があるが、ここでは従来あまり情報化されていない滋賀県長浜市の「黒壁スクエア」、伊勢市の「赤福」（菓子業）を中心とする「おはらい町通り」の再開発に着目した。

4. 総合的地域開発（町おこし、村おこし）の事例

本調査では、比較的小規模な自治体が自己の歴史的・文化的資産をベースに地域開発を行った事例を取り上げた。こうした事例は、一種の「テーマパークづくり」とも考えられ、全国各地で取り組まれているが、「歴史と文化の里」といったスローガンばかりが先行し、客観的に見てリアリティに乏しいものが多い。そこで本調査にあたっては、代表的な先駆例の一つでもある、島根県吉田村の「鉄の歴史村」と、比較的新しい事例である岐阜県明智町の「日本大正村」を取り上げた。

なお、両者はデザインを意識して展開した（特定のデザイナーが関与したなど）のではなく、結果的に見てデザインの展開がなされている（デザインのプロセスが踏

まえられている等) ことから、調査対象としたものである。

5. デザイン拠点の事例

上記のような活動を直接・間接的に支援するため、公的な装置として「デザインセンター」が設置されている(現在約20カ所、今後とも増加の傾向にある)。これらのデザインセンターの役割、機能を抽出し、分析するため、同類の中では、小規模で、地域に密着している「諸富デザインセンター」(県技術センターの一部)と、比較的型にはまらない活動を展開している「富山インダストリアルデザインセンター」(県技術開発振興財団の一部)の2例を抽出した。「諸富デザインセンター」はボトムアップ型、一方「富山インダストリアルデザインセンター」はトップダウン型という対比も見られる。

6. 人材育成機関の事例

90年代に入り、地域自治体を中心に、デザイン系の教育機関を設置する動きが活発化している。例えば、大学レベルでは、東北芸術工科大学、長岡造形大学、広島市立大学デザイン学部、名古屋市立大学芸術工学部等であるが、これらは地域に創造的能力を持った人材を育成し、定着させることを目標にしたもので、従来から行われてきたプロ育成のデザイン教育とは、やや性格を異にしていると思われる。

今回の調査では、上記の中から東北芸術工科大学を、また専修学校レベルの事例として、富山市の「富山ガラス造形研究所」を抽出した。

1—3. 事例調査項目の検討

一般にデザインの成果を評価する場合、そのコンセプトとデザインの両面から評価するのが普通である。「商品のありよう」といった、こうあるべきだという思想、理想(コンセプト)を発見し、それを具体的なかたちを通じ、伝達すること(狭義のデザイン)に至る一連のプロセスが「デザイン」と考えられている。デザインという言葉がかたちの表現といった狭い意味で使われると同時に、一連のプロセスを示す広義の意味でも使われるという点にやや混乱がみられるが、広義の意味でのデザインが的確になされているかが問題とされるのである。

電源地域へのデザイン導入を考える際も同様で、まず各々の事例について、どのようなデザインプロセスがとられたか(より正しくは、デザインのプロセスを明確に踏まえているか)が、まず問題となる。

そこで、インタビュー調査の実施にあたっては、このプロセスを詳細に聞くこととした。具体的には「地域や事業の背景をどう捉えたか」といった思想レベルの問題に始まり、事業の展開をいかに組み立てていくかといった事業立案のプロセス、実現にあたってのヒト、モノ、カネ、情報の組合せ、環境の変化に対応した事業実施以後の新展開などである。

次に今回の調査にとって、最も重要な点である「事業効果」について、詳しく質問することとした。この事業効果には、収益性や集客数のように費用対効果として、明

確に算出できる内容もあれば、地域の情報発信力が高まった、人材が育った等、間接的、波及的と考えられる効果もある。特に後者については、デザインらしい効果と思われるため、インタビューの中でできるだけ具体的な数字をあげてもらい、詳しく聞くこととした。なお、その事業が契機となって、同様の事業が地域内や地域を越えて展開される事例もある。デザインのノウハウの移転であるが、これも効果の一つとして質問することとした。

以上に加え、デザイン導入の場合、特にデザイン・マインドがあるか、デザイン能力が高いか、といったそれを担う人材の力量が問題となる。俗な言い方をすれば、同じデザインが展開されても、上手か下手かによって効果が驚くほど違う、という点だが、これについては事業を担った「キーマン」の存在と、その果たした役割をインタビューすることとした。

以上、インタビュー調査の主な項目を、ア.デザインプロセス、イ.デザイン効果（直接的・間接的）、ウ.キーマンの機能と役割、の3点にまとめ、具体的なインタビューにあたっては、事例の特性を踏まえて対応することとした。

第2章 事例調査結果の概要

2-1. 事例調査の実施

「電源地域におけるデザインを活用した地域活性化に関する調査」(平成8年度)は、デザインの導入がその地域に活性化をもたらしたと考えられる具体的事例を抽出し、その事例調査の結果を分析することで、電源地域活性化へ向けての導入方策を検討することを目的としている。

事例調査の実施にあたっては、地域へのデザイン導入が既に図られている(1)商品、(2)イベント、(3)街づくり、(4)総合的地域開発の4分野を選び、あわせて(5)デザイン導入を支援するデザインセンター等の機関、(6)地域のデザイン人材を育成する教育機関以上6つの領域を選択した。この6つの領域各々について2事例ずつを抽出し、平成8年10月から12月にかけて、現地を視察するとともに、インタビュー調査を行った。

インタビュー対象者は、各事例の企画運営を具体的に担った人材(事業主体に所属するマネージャーレベルの人材、原則的にデザイナーではない)とし、インタビューの項目は、(1)事業の背景・実施動機、(2)事業実施にあたってのマネジメント、(3)実施から今日に至る経緯(特に時代的、環境的变化に対応した展開がなされているか、など)とマネジメント、(4)今後の課題、(5)事業の効果(事業自体の経営的評価に加え、社会的・文化的効果などの波及的効果等)、(6)キーマンの存在及び活動内容、とした(ただし、事例ごと若干のインタビュー項目の変更はある)。

調査対象、インタビュー対象、調査期間等は次表のとおりである。また具体的な調査項目については「第2部調査資料編」の「調査項目一覧」を参照されたい。

2-2. 事例調査結果の概要

平成8年10月から12月にかけて実施された事例調査は、調査対象からの積極的な協力が得られ、おおむね有効な情報を収集することができた。

ここでは、各事例調査結果の概要について報告するとともに、本調査が6つの領域について各々2事例ずつを調査していることから、この両者を比較しつつ、若干の補足を加えておく。

なお各事例の調査詳細については、「第2部調査資料編」を参照されたい。

■調査対象事例一覧

事例名称	対象地域	インタビュー対象者	実施日
1. タケフナイフビレッジ	福井県武生市	タケフナイフビレッジ共同組合 会長 賀茂 勝康	1996.12.19
2. 株式会社アワード	徳島県徳島市	株式会社 アワード 代表取締役 黒河 昭一	1996.12.12
3. フードピア金沢	石川県金沢市	財団法人金沢コンベンションビュロー 常務理事 北島 茂雄	1996.12.10
4. 海南デザイン・ピエンナーレ	和歌山県海南市	海南市役所 商工振興課 課長補佐 田村 彰男 主 事 竹内 伸弘	1996.12.11
5. 黒壁スクエア	滋賀県長浜市	株式会社 黒壁	1996.12.05
6. おはらい町通り再開発	三重県伊勢市	伊勢市役所企画振興部 企画広報課 井上 晃一 有限会社 伊勢福 専務取締役 中村 学	1996.12.18
7. 鉄の歴史村	鳥根県飯石郡吉田村	鳥根県吉田村役場 企画振興課 課長 田部 寛茂	1996.12.10
8. 日本大正村	岐阜県恵那郡明智町	財団法人日本大正村 理事長 三宅 重夫	1996.12.11
9. 諸富デザインセンター	佐賀県佐賀郡諸富町	佐賀県工業技術センター デザイン部 釜堀 文孝	1996.12.10
10. 富山インダストリアルデザインセンター	富山県高岡市	富山インダストリアルデザインセンター デザイン部長 金子 隆亮	1996.11.21
11. 富山ガラス造形研究所	富山県富山市	富山ガラス造形研究所 所長 仲町 邦雄	1996.12.26
12. 東北芸術工科大学	山形県山形市	東北芸術工科大学 事務局次長 横井 庄悦	1996.12.12

a. ものづくりへのデザイン導入

事例1. 「タケフナイフビレッジ」(福井県武生市)

■ 概要： 武生市の地場産業である鎌を中心とした「越前打ち刃物」は、過去全国一の生産量をあげ、鎌倉時代からの歴史的な背景から伝統的工芸品にも指定されていたしながら、現代に至って国民の生活様式や産業構造の変化から、その規模は縮小の一途をたどっていた。

これをいかに支援・振興するかについて、地元産地組合からなる刃物研究会および市工業試験場の取り組みをベースに、地元出身で国際的なデザイナーである川崎和男氏にコンサルタントを依頼。デザインを基軸とした事業の企

画、実施を含めたトータルマネジメントが行われ、地場産業の復興を成し遂げた。

- 効果： デザイナーのカリスマ的な要素や、その個人の持つネットワークを活用することによる積極的な事業展開により、ものづくりの本質を捉えながら話題性を創出し、事業に活力と新規性をもたらしている。手法的には、地場産業の歴史的なオリジナリティを全面に出しながら、コンサルタントの指導のもと、調査研究、ブランドの確立、プロモーション、観光誘致等をトータルにマネジメントすることで、一貫したデザイン思想を反映した事業の骨組みができ、非常にインパクトのある事業が展開できた。
また、事業展開の側面では、初期の運動的展開から、ある時点で拠点化に結び付け、事業の継続化と、その場自体の情報化を図っている。ひとりの有力なデザイナーを実質的なリーダーとし、「つくること」だけでなく事業全体まで統括的にまとめた結果、適切な問題解決と、円滑な事業の展開に成功した例である。

事例2. 「株式会社アワード」(徳島県徳島市)

- 概要： 徳島市の地場産業ひとつである木工家具製造業の歴史は15世紀の造船産業までさかのぼることができる。全国の家具産業の低迷化の中、この伝統的な地場産業を支援・活性化し、市場での競争力を確立するため、「新しい生活文化を創造する総合家具産地づくり」と題して、市が徳島市中小企業振興対策委員会に諮問したのをきっかけに、現代家具市場に対応できる第3セクター方式の家具デザイン商品開発研究所が設立されることになった。経営責任者を全国に公募することで、積極的な経営体制を確立し、ソフト産業としての「デザイン」価値を経営資源として、前例のないスタイルの第3セクターによるデザイン会社として発展を試みている。
- 効果： 「売れる商品開発」にこだわり続けてきた民間企業出身の有能なデザイナーを、公募というかたちで経営のトップに位置付け、事業を統括させることによって、第3セクターが抱える官・民スタッフ間の意識の差異や経営的な甘え、ノウハウ不足といった諸問題を解決している。
本事業では、あくまで経営責任者のマネジメントのもとで、経営リスクを行政と分担することによって、互いにリスク回避の意識を持たせ、意欲的な事業展開を実現している。
会社は設立3年後までの約束で、市から補助金を受けていたが、現在では独立採算に移行し、「デザイントータルマネジメント」として家具のみならずあらゆる分野へデザインによるビジネスを展開している。このような家具デザインによる実績と、新たな分野へ事業を意欲的に開拓していく活動が全国的な話題を呼び、地域全体にソフトな財産としての「デザイン」を認識させるに至り、波及的な活性化を導いている。

「タケフナイフビレッジ」と「株式会社アワード」は、特定の産地へ有力なデザイナーが定住することによって、産地のマインドを変え、開発力を高めたという事例である。各々が開発の拠点（タケフナイフビレッジは開発生産拠点）を産地に築くことに成功しているが、その主体、プロセスに大きな差がみられる。「タケフナイフビレッジ」は産地組合が主体となり、ものづくりに成功して後に拠点がつくられた。一方「株式会社アワード」は徳島市が中心となる第3セクターとして、最初に設立されている。

この民間主体か公共主体かという差は、これを指導したデザイナーの資質、プロセスの差とも微妙に関連しているようだ。「タケフナイフビレッジ」の川崎氏は、どちらかという作家型の人材で、一点突破的なかたちを通じて産地の意識を変革すること、言葉を換えれば、ものづくりの文脈を整え、新しいかたちによって地元へ勇気を与えることを主眼に置いている。それに対して「株式会社アワード」の黒河氏は、マネジメントタイプのデザイナーで、「売れる商品」を的確に生み出す体制を整えることに力点を置いている。この両者のキャラクターが、産地のキャラクター（前者は歴史性を背負った中量生産型の産地であり、後者は商品開発力の向上によって生き延びようとする量産型産地）と上手く合致したことによって、産地活性化に向けての効果が引き出されたものと思われる。

なお「株式会社アワード」が試みた、産地に第3セクター型の株式会社を設置するという方法は、公設のデザインセンターの限界（公設機関は原則的にビジネスにタッチできない）からみて、産地振興の有力な選択技のひとつと思われる。

b. イベント（催事）へのデザイン導入

事例3. 「フードピア金沢」（石川県金沢市）

■ 概要： 1983年に金沢JC（青年商工会議所）主催で開催されたシンポジウム「第2回全国城下町シンポジウム」におけるキーワード「城下町とまつり」を基にして、金沢JCの主要メンバーと地元プランナーによる「金沢風土研究会」が生まれた。その研究会が企画した、金沢市民の新しい文化祭「食談」が、計画的かつ段階的なプロセスをもって規模を拡大し、行政をも巻き込んだ全県的な一大観光誘致イベントとして成長。この結果、石川県に新たなサービス産業による経済的活性化をもたらした。

■ 効果： この事業の根底には、地域の活性を自己の直接的な問題として捉えられる若手経済人による「食談」というコンセプトが存在している。つまり情熱をもって事業に取り組める人材によって生まれたこのコンセプトによって、効果的な観光誘致の魅力を作り出すことに成功している。

また、事業の展開においては、初期の不安定期に周到な実験祭や、開催時期の軌道修正、イベントの周知を行い、ある段階から行政を巻き込んで規模を拡大することで、安定的な成長を実現している。しかも、無秩序に事業の拡大を行うのではなく、地域性、文化性にこだわることで、あくまで一貫した事業の独創性を維持している。

この事業には無形のものに対するプロセスとしてのデザインが効果的に導

入されている。さらに事務局を第3セクターにすることで、イベントのノウハウを行政にフィードバックすることにも成功している。

事例4.「海南デザインビエンナーレ」(和歌山県海南市)

■ 概要： 海南市は、古く南北朝時代から生活用品、漆器、家具等「産業のまち」として発展してきた。しかし、現在に入って国民の生活様式の大きな変化に商品づくりが追従できず、地場産業全体の低迷化を招き、行政はその支援策を模索していた。

平成6年に就任した石田海南市長のデザインに対する高い理解の一方で、地元企業も経営資源としてデザインに関心を寄せ初めていたのをきっかけに、市の主催で、平成8年国際的なデザインコンペティションを開催することになった。国際コンペには広く内外から優秀なデザインが集められ、地場産業の商品開発に結び付け、海南ブランドに再び競争力をつける試みが実施された。

■ 効果 まず、国際的なイベントを開催したことで、海南市の知名度を大きく向上させた。同時に地元の企業や市民に海南市以外の人と文化との交流の機会を提供することができ、効果的な刺激を与えることもできた。

特に知的創造価値である「デザイン」を共通言語にしたことで、人種、言語、職種、世代の壁を越えたコミュニケーションが実現され、地域全体に新しい生命力のようなものが植えつけられた。

講演・交流会のパネラーやコンペティションの審査員には、世界から一流のデザイナーを呼んだことで、地元企業には本質的なデザインの意味や、商品開発のノウハウ等を直接学習できる場を用意することができ、また、市民の関心度を向上させることなど複数の相乗的な効果も発生している。

ここで言う「イベントのデザイン導入」とは、イベントにまつわるポスターやパンフレットの作成を意味するものではなく、イベント自体がデザインされている（目標の設定からイベントの形式の開発、その実施に至るプロセスがデザイン的な視点から開発されていること）ものを対象としている。

「フードピア金沢」は、14年間も開催し続けられた地域活性化型のイベントのお手本の事例であり、一方「海南デザインビエンナーレ」は平成8年に開催されたイベントである。このような意味で新旧対照的であるが、それ以上に両者はイベントの基本的な位置付けが異なる。「フードピア金沢」はある意味で観光イベントであり、新たな観光客を地域へ呼び込むことによって、地域歴史的、文化的資産を再発見することを目標にしている。

一方海南市は漆器産業をベースに発展したプラスチック日用品産地であり、この産地の開発力と知名度をあげることを目標に、国際的なネットワークを広げようとしている（この種のイベントには多治見市の陶磁器国際コンペ、旭川市の木製家具国際コンペなどがある）。簡単に言えば「フードピア金沢」は内向、「海南デザインビエンナーレ」は外向ということになる。

イベントはあくまで手段であり、当然達成しようとする目標がある。「地域に顧客を引き込むか」また「地域の生産物を他に運んで顧客を得るか」という目標の差異、地域戦略の差によってイベントのかたちは当然は異なってくる。ここであげた2の事例は方向こそ違うものの、目標と手段を適切にデザインした事例ということができる。

なお、「フードピア金沢」が「食談」（ゲストである講師と少数の参加者が一流料亭でひざを交え語り合う）という新しいスタイルを開発したこと、つまり、イベントの新しいかたちを創造し得たことは注目に値しよう。かたちが明確になることによって、内向のイベントが外向に、あるいはその逆にと発展させていくことができる。

c. 街づくりへのデザイン導入

事例5. 「黒壁スクエア」（滋賀県長浜市）

■ 概要： 明治33年に建設され、長い間長浜市民から「黒壁銀行」の愛称で親しまれた旧百三十銀行長浜支店の解体話が浮上したことで発生した、複数の市民の反対運動をきっかけとして、建物を利用した第3セクター方式の店舗による商店街の活性化事業が開始された。

既存商店街の取り扱い業種との競争を避けつつ、大企業では真似のできないもの、インパクトのあるものという視点から、小規模でも歴史性、文化性、国際性を満たせるものとして「ガラス」をテーマにした空間づくりが展開された。

100年先を見据えた長期的展望を基盤に、ガラス先進国ヨーロッパを越える文化を創造するために、工房、ギャラリー、美術館、教育施設が揃う「ガラス街道」の確立を目指している。

■ 効果： 「黒壁」という歴史性豊かな空間に、「ガラス」という新規性のあるテーマを融合させたことで、まったく新しい長浜ブランドを創出することに成功した。結果、初年度で予測の4倍近い入込み客数と、目標の1.5倍の収益を達成している。

経営責任者には市民であり企業家であり出資者である人材を着任させることで、第3セクターによく見られる経営的な甘えを回避している。

また、公共セクターからの出資割合を抑さえ、プロパー社員による戦略的な販売活動と、タイミングを重視した投資により、確実な成長型事業を確立し、回遊性と賑わいを創出しながら、一方で行政が絡んだ地域振興という側面からメディアを有効に利用したり、低金利融資を受ける等、第3セクターのメリットを最大限に利用している。

また、地元の高学歴の女性を積極的に採用することで、地域内での雇用創出にも貢献している。

事例6.「おはらい町通り再開発」(三重県伊勢市)

■ 概要： かつては伊勢神宮内宮への参宮街道であり、また「国道一号」として多数の参拝客で賑わいながらも、現代のバスやマイカーの増加による通過率の拡大によって衰退化していた地元商店街を、住民の力で町並みを整備しなおし、情緒的な空間を創造することによって活性化に成功した。またこれに関連し、テーマパーク的に開設された「おかげ横丁」は相乗効果をもたらし、再度多くの参拝客を獲得することに成功した。

■ 効果： 伊勢神宮という絶対的な歴史文化を背景にしてその情緒を高揚させる空間づくりは、市の町並み保全事業とタイアップし、役割分担とタイミングを積極的にプロデュースすることで、行政のサポートを有効に活用している。本事業は伊勢市内における町並み景観整備の先導的役割も果たし、現在市ではこれに習うかたちで別の地域の整備も計画されている。

「おかげ横丁」は、本事業主でもある(株)赤福の長期的な展望に立った惜しみない投資とトップマネジメントによって、意匠を統一させた町並み整備や品揃えを行い、高いクオリティを確保することに成功している。

この結果、三重県を代表する特産品の情報発信基地としての役割も担うことになり、なお一層の集客効果をあげることにつながった。

歴史的な資産を核とする街並み再開発、街づくりは全国各地で実践されているが、ここではその地域を代表する企業が中心となって進めた民間主導型の事例を選出した(「黒壁」は第3セクターではあるが、経緯からみて民間主導と考えられる)。同種の事例には、他に北海道小樽市の北一ガラスを中心とする活動、長野県小布施町の小布施堂(菓子)の活動などがあげられる。

この両者とも民間ならでのマネジメント力を発揮していることがまず注目できる。「黒壁」はもともと企業的な成功を目標としたものだが、さほど利益を追及していないと思われる「おはらい町通り再開発」の場合も、そこで販売される商品のマーチャンダイジングの仕方(原則として三重県産の「本物」でなければならない)に商売で鍛えたノウハウを感じさせる。この経営的なノウハウの蓄積が、将来的には地域づくりのシンクタンクとしての機能を果たしていくものと思われる。また、地域自治体が民間の活用を上手く活かし、表面に立たず道路等インフラの整備などを的確に行っていることも見逃せない。このような意味で、両事例は「民主官従型」の成功事例と言ってもよいであろう。

一方、両者の差異は、「黒壁」があえて地域的には根拠のない「ガラス」という異業種を組み合わせつつ街づくりへと発展させたのに対し、「伊勢おはらい町通り」(おかげ横町を含む)は歴史的な建物の再建を通じてアイデンティティを確保したという点にある。伊勢の場合、伊勢神宮には今日でも年間400万人もの観光客が訪れており、「昔に戻す」という手法で充分であったと言える(ただし「おかげ横丁」はテーマパーク的に徹底している)。一方長浜の場合は、解体話が持ち上がった古い建物があっただけで、これを保存しただけでは新たな集客力は望めない。そのため「異なるもの」との融合が求められたものと考えられる(同様な事例として福島県喜多方市の「蔵」と「ラーメン」を結び付けた事例などがある)。

なお、伊勢の事例には客人を無料でもてなしてきた無形の伝統（「施行（せぎょう）と
いう）が街づくりを推進するマインドを支えていることは注目に値しよう。

d. 総合的地域開発へのデザイン導入

事例 7. 「鉄の歴史村」（島根県吉田村）

■ 概要： 吉田村は、鎌倉時代からわが国一の製鉄産地の中心として繁栄したにもか
かわらず、明治期からの近代西洋式製鉄法の輸入により、地域活力が衰退
化し、県から過疎地の指定を受けるに到っている。島根県吉田村において、
昭和 59 年村役場の企画振興課で、かつての製鉄文化を再現、公開すること
で、余暇サービス産業を創出し、雇用を獲得することによって過疎を阻止し
ようとする企画が立てられた。

昭和 61 年「鉄の歴史村」を宣言し、文化性の高い地域財産を背景に行政
による長期的な計画のもと、テーマパーク型の観光誘致を行うことで知名度
をあげた。

■ 効果： 一度は消滅した地域固有の文化遺産に、「風土」と「歴史」を絡めてテ
マパークというかたちで再現、公開することで、新しい産業を村に起こし、
多くの雇用を創出できた。

テーマそのものの文化的価値が非常に高かったため、シンポジウム等の情
報発信によって世界的な関心を集め、施設開放等により交流が生まれた結
果、村の知名度が飛躍的に向上し、さらに内外から著名な人材を集める新た
なシンポジウムを開催できるに至った。また、村の知名度が向上したこと
で、これまでありえなかった都市部からの就労者も出現した。

村内では約 50 人の雇用創出を実現し、年間約 2 億 5 千万円程度の事業収
入をあげているほか、第 1 次産業、第 2 次産業の活性化にも貢献している。

現在では、本事業の成功をきっかけにして、隣接の市町村共同して、奥出
雲全域レベルでの文化圏確立のプロジェクトを遂行しつつあり、行政の枠を
越えた、前例のないモデルケースとして全国から注目を集めている。

事例 8. 「日本大正村」（岐阜県恵那郡明智町）

■ 概要： 明治から大正にかけて、生糸生産で繁栄した明智町では、昭和 35 年頃
から人口が減少しはじめ、過疎防止対策が深刻化していた。一方で昭和 9 年
に開通した国鉄明知線も、明智町の過疎化に伴い経営が悪化し、廃線問題が
浮上していた。

昭和 58 年明智町を訪れたひとりの写真家のアイデアによって生まれた
「大正村」立村構想は、地元の活性化に情熱を傾けた数人の町民スタッフの
一方ならぬ意思と努力によって発展し、昭和 63 年、「ロマンと郷愁と人情の
町」をキャッチコピーに、ボランティア精神を基軸にして大正時代の文化を
未来に伝承することをコンセプトとしたテーマパーク型のサービス産業とし
て事業を開始した。

■ 効果： 一般的な観光誘致に見られるような施設や物品に頼るのではなく、文化継承、人間形成教育の場として事業を展開することによって、他の地域振興との差異化を確立している。その結果、話題と共感を呼び、毎年多くの来訪者を迎えるに至り、町の経済的効果を飛躍的に伸ばすことに成功した。

また、町民の自由参加の事業として確立し、地域の人が共に汗を流して協力できることで、「一緒に事業を担っている」という一体感を生み出すことで手作りの充実感の創出に成功。町内の交流の拡大や、老人の生きがい対策にもつなげて、地域アイデンティティの創出と大幅な過疎化の回避を実現している。

さらに、イベントやシンポジウム等の話題づくりを積極的に行い、地域振興という側面から好意的なメディアを利用し、全国に事業の情報発信を行うことで、効率良く知名度を向上させている。

ここでは、地域の歴史的、文化的資産に着目し、それらをプロデュースすることで、観光事業に成功した2つの事例を抽出した。

地域の歴史的、文化的資産は、ただ存在しているだけでは価値を持たない。今日的な視点からそれらを見なおし、新たに意味づけ、価値づけを行うことによって初めて「資産」として認識される。この再発見、価値づけのプロセスは、新しいかたち（視覚的なかたち）を生み出すデザインのプロセスと同様と考えられる。現在「テーマパーク的観光村」は各地に建設されているが、明確な価値づけを行うことに成功している事例が少ないのも、このかたちが見えにくいからであろう。

「鉄の歴史村」と「日本大正村」は、一見するとほぼ同様な事例と受け止められがちだが、「歴史村」はすでに「なくなってしまったもの」の再現・再建であるため、時間軸を中心にデザインされ、一方「大正村」は「今あるもの」を点から線へ、そして面へと結びつける空間的なデザインがなされている。

時間軸を中心にする方法は、その地域を訪れる観光客が価値を認識するためには、視覚的にリアリティのある建物などを再建しなければならない。その意味で多くの投資を必要とするが、吉田村はこれを時間をかけることで、継続的に行い続けている。

一方「今あるもの」の空間的展開は、それが「他にないもの」でない限り、交換価値を持たない。この点「大正村」はやや難しい点もあるが、「日本大正村」（愛知県犬山市「明治村」との対比が可能）というネーミングの良さでカバーしている。

なお、この種の展開は、施設等の維持管理が問題となるが、「日本大正村」では、市民ボランティアを組織し、この問題を解決し、同時に生きがい開発的な側面を与えていることも注目されよう。

e. デザインセンターの活動

事例9. 「諸富デザインセンター」（佐賀県佐賀郡）

■ 概要： 佐賀県の主力地場産業でありながら、輸入品や産地間との競争力を失ってきた家具産業を行政が支援してゆくことについて、佐賀県商工労働部、諸富町、佐賀県工業技術センターの3者で産地振興のための研究会を発足させ、そのひとつの解答として「デザインセンター」の設立を検討した。

一方で、諸富町内の企業経営者からなるデザイン研究会においても、産地の商品開発においてのデザインの必要性について強い意向が示されていた。平成元年、県知事のデザインセンター建設への前向きな発言により本事業が実現化に向かった。

- 効果： 本事業は、行政の支援策としてのデザイン導入検討と、産地において18年間にわたって活動を続け、現場の立場からデザインの必要性を唱えてきた地元の研究会の意向が上手くオーバーラップして実現化された。言い換えれば、地域課題に対して行政の正確な解答が与えられたことによって、設立後も産地において多くの企業に活発に利用されている。

その結果、産地の商品開発に積極的にデザインが導入されるに至り、市場のニーズに合致した競争力のある高付加価値の製品が供給できるようになり、平成8年度には通産省選定グッドデザイン商品を誕生させた。

そうした実績により、現在では地元の企業で新たに企画室を設ける動向が表れ、また地元のデザイン研究会もさらに活発的になって、地元小学校の課外授業に木工とデザインを題材にしたコンクールを企画実施するなど、様々な波及効果も生んでいる。

中でも、現在諸富町が新たに計画している環境整備事業に、デザインセンターとデザイン研究会のグループが参画することになり、まさにデザインが地域のソフト財産として根付き始めている。

事例10. 「富山インダストリアルデザインセンター」(富山県高岡市)

- 概要： 銅器や漆器等の伝統工芸や、アルミニウム電子機器などの近代産業が発達していた富山県では、昭和59年にテクノポリス指定地域となったことをきっかけに、県の方策を整備。デザインを基軸としたテクノポリス計画の推進拠点と新たな「とやまブランド」を実現するための中核施設として、昭和63年にデザインセンターが設立された。

以後、地域企業に対し具体的な支援活動を行う一方、デザインコンクールやシンポジウム、展示会の実施等を通じ、内外の有力デザイナーとのネットワークを拡大する一方、「ナイトフォーラム」という経験の場を通じ、地域のデザイナー等のマインドアップを図っている。

- 効果： 国内の有力デザイナーを所長やスタッフに採用したデザインセンターの積極的な指導活動によって、商品開発にデザインを導入する企業が着実に増加している。また、地元デザイナーの活躍の場が提供されたことで、通産省選定のグッドデザイン商品も誕生し、市民を含めたデザイン関係者の意識向上を実現した。

デザインによる産業の成功を背景にして、平成4年から始動した富山県の「町のかおづくり」事業にプロセスとしてデザインの導入が試みられ、個性的なまちづくりへ向けて、デザインセンターの指導のもと地元デザイナーを起用した行政事業が実現されようとしている。

地域のデザイン活動を支援するため、多くの県や政令指定都市、地方中核都市では、「デザインセンター」を設置している。現在その数は約20拠点程度だが、今後とも増加の予定で、数年後には約40拠点程度になると想定される。

この「デザインセンター」は、運営形式からみると公設公営型、財団法人型、第3セクター型（事例2の「アワード」や、名古屋の「国際デザインセンター」）、対象エリアからみて全県型、特定産地定着型、また主たる業務対象からみると、地域産業の振興の他、市民マインドアップあるいは地域デザイン業の育成をめざすものと多様化しつつある。ここでは県が運営する「デザインセンター」の事例として、地域定着型の「諸富デザインセンター」と全県型の「富山インダストリアルデザインセンター」を抽出した。

地場産業の振興という視点からみると、当然のことながら地域に密着している「諸富デザインセンター」の方が成果をあげており、「富山インダストリアルデザインセンター」は対象が複数になるだけに焦点が定まりにくいとは言えるが、逆に「富山インダストリアルデザインセンター」は、シンポジウム、コンペティション、展示会等のイベントを通じて、内外の有力デザイナーと地域とを関係づけるという機能を果たしている。「諸富デザインセンター」は開発支援型、「富山インダストリアルデザインセンター」はプロデュース型呼べるが、このようにみると、同じ「デザインセンター」という名称であっても、各々のセンターによってかなり性格が異なることが理解できる。従ってデザインセンターをデザインするにあたっては、その目標を明確化すると同時に、それを達成するための機能を正しく備えていく必要がある。

なお、「富山インダストリアルデザインセンター」では、初代所長にインダストリアルデザイン界の重鎮のひとりである平野拓夫氏を、現在の所長に元ソニーの取締役でデザインセンター長であった黒木靖夫氏を起用している。両氏は、地域の外と内とのつなぎ手の役割を果たしているが、このことは全県型のデザインセンターにとって基本的機能のひとつと考えられるのではなかろうか。

また「デザインセンター」の活動が地域産業の振興ばかりでなく、地域全体のニーズの拡大を背景に地域の空間開発、イメージ開発、文化事業へと拡大し、「ミニ・シンクタンク」的機能をも担っていることも注目に値しよう。こうした業務対象領域の拡大に対抗しうる運営体制の改善が求められるようである。

f. デザイン人材育成機関づくり

事例11.「富山ガラス造形研究所」(富山県富山市)

■ 概要： 近年、富山県内の高校卒業者が県外の高等教育機関へ進学する率が上昇し、青年層の流出による地域社会の活力低下の可能性が懸念されはじめたことを背景に、1970年代半ばころから県内高等教育機関の整備拡充が要望されていた。

富山市においても、地域社会形成のうえでの高等教育機関が果たす役割について、都市機能としての文化レベルの向上への貢献度が大きいとして、富山市高等教育機関研究委員会答申のもと、社会貢献に直結した公立の専門教育機関を設立することが決定した。

この専門学校は21世紀を展望して、国際的に普遍性のあるガラス造形活

動を基軸とした魅力ある地域の創出に取り組む担い手の育成を目的としたもので、平成3年に設立された。なお、富山市におけるガラス文化産業創出のための、総合計画事業の一環として位置付けられている。

- 効果： わが国においては未成熟分野であるガラス造形のための公立専門教育機関として、新しい価値と話題を創りだし、その知名度を上げ、全国の潜在的なガラス造形関係者の中から優秀な人材を集めることに成功した。

また、本研究所卒業生を市商工労働部により新設された「ガラス工房」に受け入れて、独立に向けてのサポートや、地域への定着環境をつくりだす等の段階的な事業の拡大を行うことで、人材の流出を防止している。

本研究所卒業生の国内外での活躍や市民参加型の積極的な啓蒙活動に加えて、行政による町並み整備事業、ガラス工芸館計画等の多面的なアプローチを行うことで、富山市をガラス文化の拠点に育てようとしている。

事例12. 「東北芸術工科大学」(山形県山形市)

- 概要： 東北地方の中間に位置し、国内でも有数の農産地域として発展した山形県・山形市は、現代の社会構成の変化による地方都市の活力低下問題を解決する方策のひとつとして、物事を横断的に考察・実践し、地域に独創的な芸術文化産業を創造し、総合的に活力を与えることのできる有能な人材を育成することを目的にした大学の設置を計画。平成4年に公設民営型の第3セクターによる四年制の大学「東北芸術工科大学」が設置され、さらに平成8年度には大学院が併設された。

- 効果： 芸術系の大学を設置したことが、地域のニーズに答えたかたちとなり、予想以上の受験応募者を獲得することができた。学生の資質の高さと前向きな授業への取り組みにより94%という高い卒業率が得られ、また第3セクター方式により、経営面においても短期で独立体制が確立できるほどの成功をおさめた。

同大学は高校生向けのデザインコンクール、公開講座、学内展示会の公開等を通じて地域に積極的にはたらきかけている。また授業の内容に地域開発、地域産品開発をテーマとしたものが多くみられ、こうした地域への提案活動を通じて、大学が地域活性化へ向けての「提案体」として機能していくことが期待される。

地域自治体を中心に、デザイン系の教育機関を設置しようとする動きが高まっている。特にこの動向は90年代に入り著しく、大学のレベルの例をとると、東北芸術工科大学、長岡造形大学、広島市立大学デザイン学部、名古屋市立大学芸術工学部などがすでに設立され、宮城県、静岡県でも設立が準備されている。

この背景には、「横断的にものごとを解決しうる人材」「創造的な人材」を地域に定着させたいという自治体サイドの強い期待がみられるが、ここでは専修学校レベルの事例

として富山市の「富山ガラス造形研究所」を、また大学レベルの事例として山形県・山形市による「東北芸術工科大学」を事例としてとりあげた。

概要を一覧してわかるとおり、両者は設置計画の進め方（設置計画を進める文脈の作り方）で、大きな差がみられる。「富山ガラス造形研究所」はもともと市民教育からスタートしたもので、これを「学校」→「共同工房／ショップ」→「独立工房開設支援」→「ガラス工芸館」づくりと施設設置を連携させることで、地域に新しい産業と文化を根付かせようと計画している。いわば明解な青写真をもってスタートしている。一方「東北芸術工科大学」は「他にない大学」をめざし、「手づくり」的でフレキシブルな展開がなされている。

こうした差異はあるにせよ、両者に共通する点は、単なる教育機関とは位置づけ難いという点であろう。「ガラス研究所」の場合、市民教育→専門家の育成→産業化→再び市民教育という文脈が読み取れ、一方「東北芸工大」では、授業内容に地域問題をテーマとして取り込むことによって、大学を地域の産業、自治体などへの提案体として機能させようとしている。

このように両者とも狭い意味での教育機関であると同時に、社会教育機関であり、地域のシンクタンクの機能、さらに言うならそこで生み出されるかたち（授業を通じて生み出されるかたち）を通じて地域を経済的、文化的に刺激し続けるという機能をも担っていくものと考えられる。

教育機関の成果は、20年以上たたないと判定しづらいと言われる。その意味で両者はまだ成果を生み出しているとは言い難いが、デザインの教育が、閉鎖的に学内に留まらず、地域全体へと拡大してゆくなら、デザイン系の大学の設置は地域活性化へ向けて極めて有効な手段となりうるように思われる。

第3章 事例調査結果の分析

3-1. デザイン導入効果の分析

デザイン導入事例は、具体的にどのような効果をもたらしただろうか。この点については、インタビュー調査の中で(1)事業の収益性、(2)直接的効果、(3)間接的効果(波及効果)に分け、詳しく聞いている(第2部資料編参照)。

1. デザイン導入の収益性と効果の尺度化

電源地域の活性化をめざす事業が、たとえいかなる間接的効果をあげようとも、それ自体がビジネスとして成立していなければ、事業の継続はおぼつかない。そこで本調査では、12の事例全てについて、事業主体の如何に関わらず、まず収益性が保証されるか否かを検証した。

調査対象12事例は、街づくり、学校づくり等設備投資を行っているものと、イベント等単年度型の事業を繰り返しているものに分けられる。

設備投資型の事例では、施設等に大きな投資を行ったばかりの事例が多く、減価償却が進んでいない。このため、事業全体の長期的収支を予測することは、現段階では難しかった。一方、単年度の運用レベルで見ると、上述の設備投資事例も含め、全ての事例から「収益が期待される」との回答を得ている。回答者の立場上、難しい質問ではあったが、これに関連する質問への回答等とあわせてみると、12の事例は、単年度レベルで見れば、ビジネス的に成立している、とみなして良いものと思われる。

(若干補足すると、事例は、「電源地域においてデザイン導入の参考事例となるもの」という視点から選択している。このため、ビジネス的成功は収めても、その地域に成果が還元されていない事例は選択していない。)

事業「効果」については、各事例から「集客効果」があった、「人材育成」が出来た、地域のマインドが上がった、など、様々な回答が寄せられた。これらは、集客効果など数字で表しうる直接的効果もあれば、人材育成、マインドアップのように測定不可能な波及的効果もある。そこで様々な回答を10の効果項目に整備し、インタビュー内容を改めて検討することとした。

○ 経済的な効果

- ブランド確立効果 … 新製品による産地ブランドの確立などの効果
- 販路開拓効果 …… 新しい販売経路の開拓の効果
- 集客誘致効果 …… 観光客の誘致の成功などの効果
- 雇用創出効果 …… 特に過疎地域などで、その事業自体が新しい雇用をもたらす効果
- 産業創出効果 …… 事業を通じ新しいビジネススタイルや、企業が生まれ出された効果

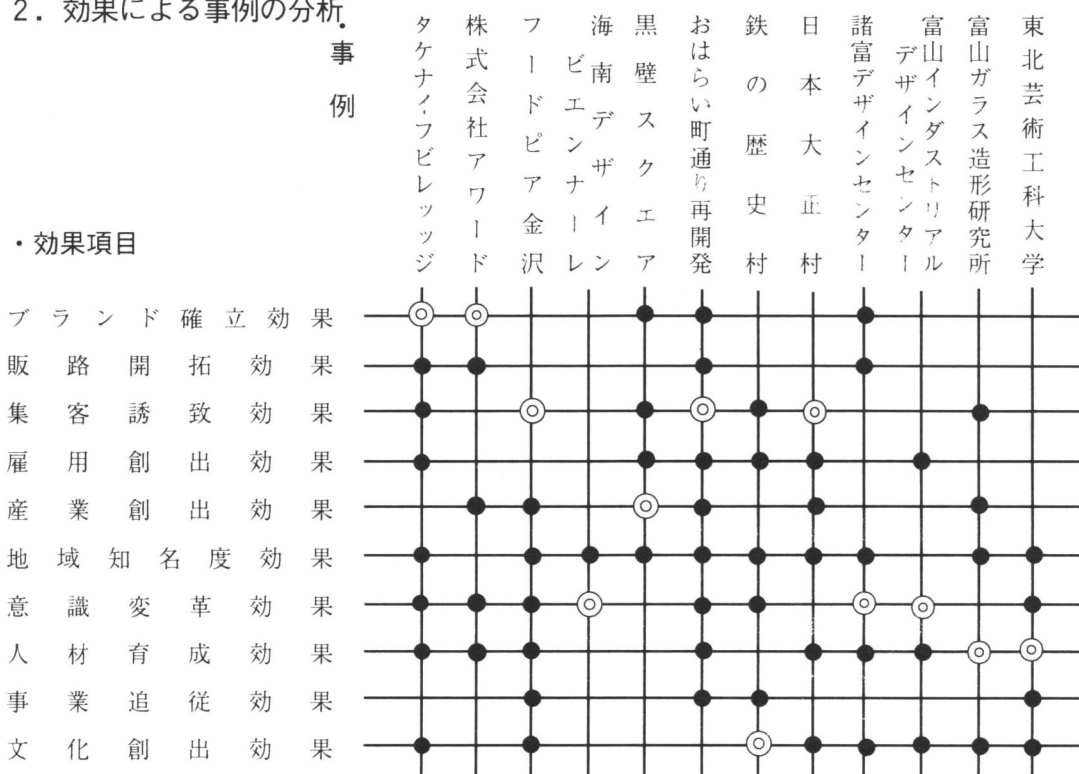
○ 社会、文化的効果

- 地域知名度効果 … 地域知名度アップをもたらす効果
- 意識変革効果 …… 産地や地域を支える人々の意識、マインドの高揚、変革をもたらした効果
- 人材育成効果 …… 地域内で商品開発や地域開発を実践しうる人材を育成しえた効果
- 事業追従効果 …… 地域内にノウハウが蓄積され、事例に追従する動向が生まれ出される効果
- 文化創出効果 …… 地域の生活スタイル、新しい文化資源など創出する効果

以上10の効果は、相互にやや重複が見られるが、この効果を尺度化し、インタビュー内容を分析したものが、下記「表一事例から見たデザイン導入の効果」である。

■事例から見たデザイン導入の効果

2. 効果による事例の分析



以下、前ページの図をもとに、各事例について、事業効果という視点から再び整理しておく。

○ 事例—1 タケフナイフビレッジ

もともとが、産地の改革を意図してデザイン導入が行われたケースで、「ブランド確立」「販路開拓」に成功し、「産地の知名度」が向上した。デザイナーと地元職人的経営者との良い意味での葛藤の中から「意識改革」がなされ、新しいタイプの「人材育成」がなされた。加えて、共同工場が観光地化することによって、「集客誘致」にも成功している。

○ 事例—2 株式会社アワード

産地へのノウハウ移転を意図し、第三セクター型の開発拠点を整備したケース。アワードの活動により、消費者ニーズに合致した商品が生まれ「ブランド確立」「販路開拓」が進むことによって、人々の「意識変革」も行われ、地元で開発を実践できる「人材育成」も図られた。

○ 事例—3 フードピア金沢

地域の文化的資産を見直し、食事と知的会話を楽しむ食談という新しい「文化創出」を行う。これにより「集客効果」の高いイベントへと成長を遂げ、地元の経済界、行政を中心に「意識変革」が起こり、企画・デザイン業等の新しい「産業創出」に結びついた。この事業が契機となり、全国各地に「事業追従」をもたらした。

○ 事例—4 海南デザインビエンナーレ

平成8年度に第一回が開催されたイベントであるため、「地域知名度」の向上効果が若干見られる程度であるが、この事業を継続することにより、産地の「意識変革」がおこり、新しい「ブランド開拓」「販路開拓」効果が期待される。

○ 事例—5 黒壁スクエア

歴史的建物の保存をきっかけとして、ガラス工房を導入することにより、新しい「産業創出」を意図したもの。極めて高い「集客誘致」効果をもたらし、商業的に成功。「地域知名度」も上昇し、黒壁自身が地域コンサルタントとして活躍しつつあり、もう一つの「産業創出」効果も生み出された。

○ 事例—6 おはらい町通り再開発

通りに面する建物の「再建」をベースに、昔の街並みを再現。この結果、伊勢神宮の参拝客が回遊し、高い「集客誘致」効果をもたらした。このことによって、住民の「意識変革」が起こり、さらに再建が進むことになった。またこれに関連しテーマパーク的に作られた「おかげ横町」では、三重県の特産物を販売することにより、三重の「ブランド確立」に貢献し、新たな「雇用創出」が行われた。

○ 事例—7 鉄の歴史村

製鉄という地域の歴史的、文化的資産を再現することで、地域の「文化創出」を意図した事業。国際シンポジウムの開催等を通じ「地域知名度」を上げる。「集客誘致」「雇用創出」効果もあった。現在このプロジェクトは吉田村周辺地域へと拡大し、鉄の村文化圏として「事業追従」効果を上げている。

○ 事例—8 日本大正村

明智町に点在する大正期の建物を結び、点から面へと拡大し、町全体にテーマパーク的に展開した事例。極めて高い「集客誘致」効果をもたらし、「地域知名度」の上昇と、地域の「雇用創出」が行われた。また、生きがい開発という側面を持ったボランティアにより、保存を図るという新しい「文化創出」をも達成している。

○ 事例—9 諸富デザインセンター

○ 事例—10 富山インダストリアルデザインセンター

いずれも公設型の機関であるため、産業全体の活性化と産地の「意識変革」が最終的な目標となる。そのために行われる様々な振興施策によって、産地の「ブランド確立」「販路開拓」「産業創出」を支援している。

○ 事例—11 富山ガラス造形研究所

○ 事例—12 東北芸術工科大学

地域に根づく創造的な「人材育成」と「文化創出」が目的であるが、ガラス研究所は、新しいクラフト「産業創出」と創造的な活動を楽しめる「市民文化創出」も目標にしている。一方、芸工大は授業内容や社会教育プログラムを通じて地域の「意識変革」を行い、「産業創出」など地域全体の活性化を図ることを意図している。

3. デザイン導入がもたらす効果

以上、各事例について、事業効果という視点から再整理を行ったが、もともと効果の高いと思われる事例を抽出した（一般的事例とは言い難い）という点は割り引いて考える必要があるものの、デザイン導入がもたらす効果は極めて広範囲であることが、まず指摘される。

各事例を通じて効果が見られると観察された効果項目を抽出すると、

- ・ 集客誘致効果／販路開拓効果
- ・ 地域知名度（上昇）効果
- ・ 意識変革効果
- ・ 人材育成効果

などがあげられる。

特に集客、知名度上昇の2つの効果は著しい。例えば、「黒壁スクエア」では、170万人、「おはらい町、おかげ横町」では、180万人、ほとんど集客がなかった明智町も「大正村」の設立によって、約50万人が来訪している。

集客と販路開拓は、顧客が地元に来るか、商品が地域から出荷されるかという方向性の違いはあるものの、ほぼ同様に、地域あるいは商品の情報力を示すものと思われる。これに地域知名度の上昇を併せ考えてみると、デザイン導入は、まず極めて高い

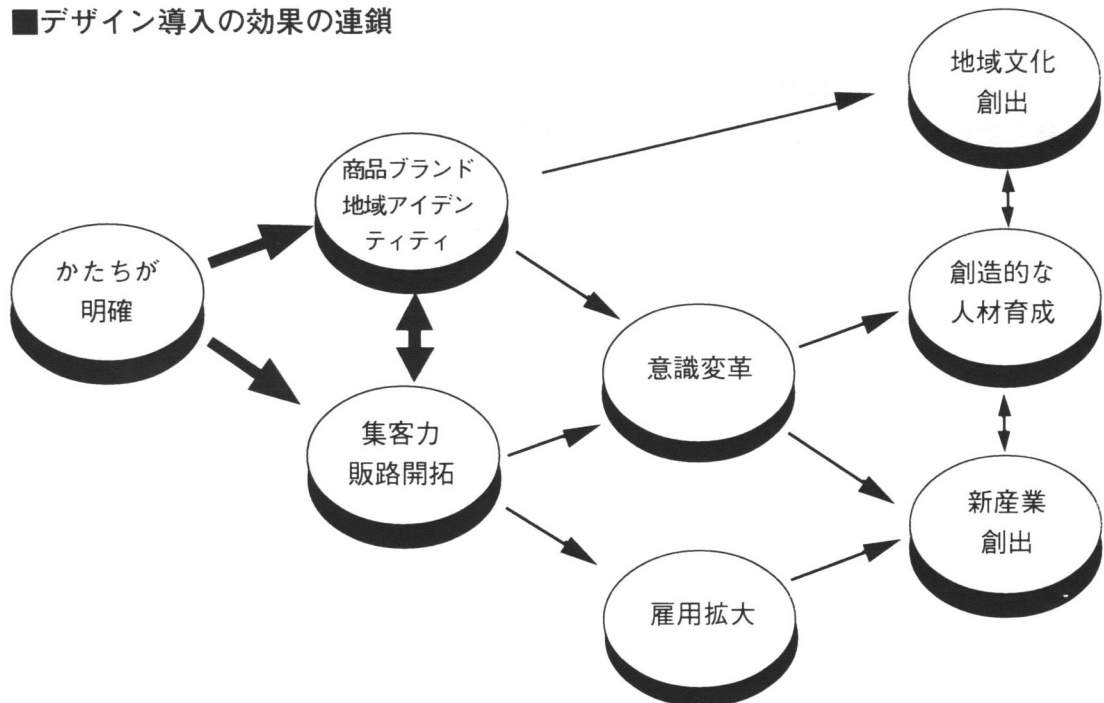
「情報発信力」をもたらす、と考えられる。

次に、意識変革、人材育成という地域のヒトに関係する効果が上げられる。「事業は人を育てる」と言うが、こうした効果は成功した事業一般に言いうる内容ではある。ただし、デザインが生み出すかたちの「華やかさ」「魅力」によって、あるいはデザインのプロセスを共通に体験することによって、地域の人々の価値を再発見する眼が開かれ、開発ノウハウが地域に蓄積されるという効果は、経験的に見て充分期待できる。

地域の「意識変革」「人材育成」効果は、「タケフナイフビレッジ」や「金沢フードピア」あるいは、「鉄の歴史村」といった、時間をかけ、丁寧にプロセスを踏み、多くの人々に共有されていった事例ほど効果が高いと観察される。デザイン導入自体が地域の人々にとって、OJT的なトレーニングの場となり、結果として意識を変え、人を育てるという働きを示す。こうしたデザイン導入の「大きな副次的効果」（収益性を前提とすれば副次的となるが、地域活性化を前提とすれば基本的な効果であろう）に着目しておく必要がある（「図—デザイン導入の効果の連鎖」参照）。

なお事例—11、12などで見たように、自治体がデザイン教育機関を設置しようとしているものも、単なる専門家の養成ではなく、ものの見方や考え方の「ひな形」（プロトタイプ）を教育機関が地域へ直接提供する効果を期待してのことであろう。このような意味でデザイン系教育機関の設置は、他の学系に比較し、地域の活性化により直接的に結びつく、と言えそうである。

■デザイン導入の効果の連鎖



3-2. 効果をもたらす成功要因の分析

前項では、デザイン導入によってもたらされる効果が、極めて幅広く、特に集客、地域知名度等の情動的側面、あるいは意識変革、人材育成など、地域のヒトづくりの側面で期待できることを述べた。このように12の調査事例は、大きな成果、効果を上げているが、その要因はどこにあると考えられるだろうか。効果をあげ得た要因を探ることによって、電源地域でのデザイン導入を成功に導き、地域を活性化していくための方法を掴むことができよう。

この成果、効果を上げ得た要因（成功要因）については、インタビュー調査の中でも質問したが、ここではまず各事例ごとに、主として委員会や調査担当の分析（経験者による成功要因分析）をもとに、整理しておく。

1. 事例にみる成功要因

○ 事例—1 タケフナイフビレッジ

まずデザイナー（川崎和男氏）の「カリスマ的指導力」と、地域の職人的経営者のもの作りにかける「情熱」が融合し得たこと。始めに新商品を出し、世界的な評価を得てから、産地のマインドをじっくりアップし、施設を作るという「時間をかけたストーリー展開」。その他「情報操作力」（産地やPR力の高さ）も見逃せない。（「 」は成功のキーワードと考えられるもの。以下同様）

○ 事例—2 株式会社アワード

まず、デザイン開発を担う「組織の位置づけ」が明確（収益を追求する株式会社）で、「行政との役割分担」がなされていること。デザイナーである経営者の「マネジメント力」と「提供される内容（デザインマネジメント）の質の高さ」。「実績を積み重ね」てから信頼を勝ち得ていくプロセス。

○ 事例—3 フードピア金沢

伝統的な食と人との出会いを結び合わせた食談というイベントの「コンセプト開発力」と「場（かたち）の美しさ」。航空会社等を巻き込んだ「実現力」の高さ。「地元有志の熱意と企画力」（企画・プロデュースを行える「地元デザイナー」が存在）によって生まれ、「継続」させることで拡大。

○ 事例—4 海南デザインビエンナーレ

海南市長の「地域への思い」と「指導力」。ベースとなる「地場産業」（地域資産）の存在。イベント企画、運営者の「ネットワーク力」。

○ 事例—5 黒壁スクエア

まず「地元有志の熱意、企画力」。単なる建物の保存ではなく、ガラス工芸を組み合わせた「地域資産再発見・アレンジ力」。事業実現、実践にあたっての「マーケティング力」と「マネジメント力」の高さ。事業の存続を導く「自治体的確な支援」。

○ 事例—6 おはらい町通り再開発

施行（せきょう）という地域の「伝統的なマインド」（ボランティア・スピリット）と「篤志家（スポンサー）」の存在。ともかく「わかりやすいかたち」が提示されたことで集客効果を生む。民間企業のノウハウである「マーケティング力」（マーチャンダイジング力）の導入による事業化と「自治体の的確な支援」。

○ 事例—7 鉄の歴史村

「地域の歴史的、文化的資源の再発見」。神話—イベント—施設作りをつなぐ「物語性（ストーリー性）」の明確さと、それを通じて生まれる地域を越えての「共鳴・共感」。世界規模の製鉄シンポジウム開催などによる「ネットワーク化による情報発信」。「着実な（焦らない）展開」。

○ 事例—8 日本大正村

日本大正村と言いきってしまった「着想力」と「地域住民の熱意」。建物の保存であるため当然「わかりやすいかたち」。姿勢に対する「共感・共鳴」からボランティア運営という「マネジメントスタイル」を開発したこと。

○ 事例—9 諸富デザインセンター

地元「企業経営者の熱意」。民間がやるべきこと、公的に行うことの「民と官とのコンセンサス」が取れ、「役割分担」が明確なこと。「提供されるもの（商品デザイン）」の質の高さ。

○ 事例—10 富山インダストリアルデザインセンター

前所長（平野拓夫氏）と現所長（黒木靖夫氏）の持つ「ネットワーク力」と「プロデュース力」。実現にあたっての「スタッフの力量」。地元企業やデザイン業を「巻き込んでいく」適切なデザイン政策の展開。

○ 事例—11 富山ガラス工芸研究所

富山にはなかったガラスを導入するという「着想力」。文化振興と産業振興の「異種組み合わせ」。市民講座—研究所—工房—美術館と発展させる「シナリオ」の存在。市民講座の継続による「巻き込むしかけ」。

○ 事例—12 東北芸術工科大学

他にはない大学という「着想力」。公設民営による運営形式という、これも「着想力」に基づく「公と民との役割分担」。実現にあたっての「キーマン」の存在。授業から地域への提案が生まれるように考えた「企画力」と地域を「巻き込むしかけ」。

2. 成功要因の抽出

事業の成功、デザイン導入を成功裏に導く要因は、以上12の事例を観察しただけでも数多くあることがわかる。しかもこの要因は、意図的にあるいは偶然的に相互に関連しているが、ここでは理解を進めるため、事業展開のプロセスに沿って事例分析によって得られた諸要因を整理してみた。

(1) 基本的な要因

まず、「地域（人々）の熱意」「情熱」がなければ、物事は始まらない。事業を担う人材、それを支援する人材に「問題意識」の共有がなされているかも成功の鍵を握る。

ただし、結果として地域の熱意が高まり、問題意識が共有される（それを狙って事業を展開する）という場合もある。そのような意味で「熱意」と「共有」はスタートであり、ゴールである。

(2) 必要とされる要素

以下必要とされる要因（全て必要というわけではない）を、事業の展開に合わせ、5つの段階に分けて整理した。

a 着眼点・着想力

今回の調査は、電源地域の活性化を前提としているため、調査事例も「地域の社会・文化的資産」をモチーフとしたものが多い。ただし、その資産を今日の眼から「再発見」する能力、いわば「目利き」の能力と、それを時間、空間へと拡大し、「物語」を描く能力などが求められる。

b 事業企画力

いわゆるプランニング能力。aの着想で得られた内容をプランニングレベルへと落とししていく能力である。ここでは、展開する事業がどのような内容かを明確に握む「事業コンセプト立案力」、時系列的な展開を予測する「シナリオライティング力」、費用と効果を予測し、事業の経済的基礎を作る「フィージビリティスタディ」能力が上げられた。

c プロデュース力

事業を成立させるためには、ヒト、モノ、カネ、そして情報を的確に組み合わせ、タイミング良く実施するプロデュース力が不可欠となる。今回の調査では、「指導力、調整力」。他者を説得し、巻き込むための「わかりやすいかたちの提示」（多分に概念的なかたち）、費用分担の仕組みなどを整える「実現力」、「時間とタイミング」を図る戦略眼などが上げられる。

d 事業実施力

プランニング、プロデュースがいかによくても、現場レベルが的確に対応できなくては、文字通り「ペーパープラン」となってしまう。「見える効果」を上げていくには、「マーケティング・マネージメント力」、「提供されるモノ・コトの質を高水準化する能力」（狭い意味でのデザイン能力）、PR宣伝等の「情報操作力」、そして総合的に収益をコントロールする「事業マネジメント力」が、本調査でも成功要因として上げられる。

e 事業継続力

事業の成果、効果を地域全体へと波及させ、活性化を生み出していくためには、時間的な要素、言葉を換えれば「ねばり」や「手を変え品を変え」といった事業の継続をはかる力を蓄えなければならない。今回の調査からは、そのための要因として、実績主義的に「成果を積み上げる」。魅力的なコンセプトとその実現を通じて「共鳴・共感」を得る。「ネットワーク」を作り出す、「地域を巻き込むしかけ」を体内化する。「公的支援を得る」が上げられた。

以上地域活性化へ向けて、デザイン導入を成功へと導いていくと考えられる要因を整理し、これを用いて事例を分析したものが「図一事例からみた成功要因の分析」である。

■事例から見た成功要因の分析

東北芸術工科大学
 富山ガラス造形研究所
 富山インダストリアル
 デザインセンター
 諸富デザインセンター
 日本大正村
 鉄の歴史村
 おほらい町通り再開
 黒壁スクエア
 海南デザイン
 ビエンナーレ
 フードピア金沢
 株式会社アワード
 タケナイフビレッジ

○基本的な要因

- ・地元有志の熱意・情熱
- ・問題意識の共有

○必要な要因

1.着眼点・着想力

- ・地域の社会・文化的資産（ソフト・ハード）
- ・資産の再価値化（アレンジ・組合せ）
- ・「物語性」（ストーリーの組み立て）

2.事業企画力

- ・事業コンセプト立案能力
- ・シナリオライティング（事業展開シナリオ）
- ・フィジビリティ・スタディ

3.プロデュース力

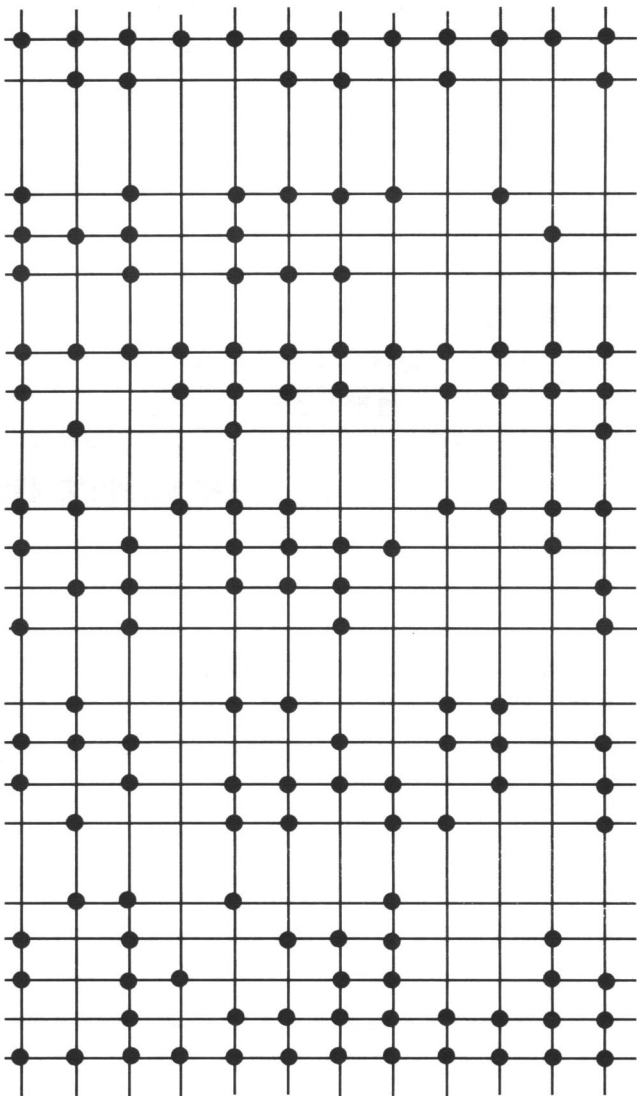
- ・指導力・調整力（しきり力・しわけ力）
- ・「わかりやすいかたち」の提示
- ・「実現力」（費用分担のしくみなど）
- ・時間とタイミグ

4.事業実施力

- ・マーケティング・マーチャンダイズ力
- ・提供されるモノ・コトの質
- ・情報操作力
- ・事業マネジメント力

5.事業継続力

- ・収益的成功・実践の積み重ね
- ・（事業への）共鳴・共感
- ・ネットワーク力
- ・（地域全体を）巻き込むしかけ
- ・公的な支援



※●印は「特に高い」と思われるもの

3. デザイン導入を成功に導く要因

前ページにあげた図表作成にあたっての分析は、インタビュー結果をもとに調査委員や調査担当者が経験的に判断したものであるため、やや恣意的な一面はあるが、以下同表をもとに成功要因の関係性をみておこう。

まず、12の調査対象全てにわたって、成功要因の上げられた要因項目は、「地元有志の熱意、情熱」「事業コンセプト立案能力」「公的な支援」の3項目である。この3項目は事業の成功を導く必須要因と考えられる。ごく簡単に言うなら、熱意があり、何をやるかが明解で公的な支援を得られれば、実現できる、またそれが欠けては事業は成立しないことを意味していよう。ただしこれは成功事例一般に言えることで、デザイン導入らしい成功要因とは呼べまい。

次に該当事例が多かった成功要因項目は、「地域の社会的・文化的資産の活用」「シナリオライティング」「わかりやすいかたちの提示」「提供されるモノ・コトの質」「情報操作力」「地域全体を巻き込むしかけ」といった、デザイン導入らしい項目群である。

たとえば、「タケフナイフビレッジ」「株式会社アワード」「フードピア金沢」「おはらい町通り再開発」「鉄の歴史村」など、こうした要因項目について多く合致した事例をみると、デザインのプロセス、即ち地域の資産を再評価し、それをもとに事業展開を考え、魅力的なかたち（ソフト・ハード）に仕上げる。その力を持って情報操作力を高め、地域全体を巻き込んで行くというプロセスが、大きな事業効果を生み出していることが理解できる。

やや残念な点は、「フィジビリティ・スタディ」「実現力（費用分担のしくみ）」「時間とタイミング」といった戦略性に関する要因に、今回の事例があまり該当していなかった点である。ある種の思い込みによって事業をスタートさせるという、デザイン導入の悪い点が表れたようにも思われる。

4. 「キーパーソン」の役割機能

以上「デザインの力」（デザインプロセスを理解し、運用する力）が事業成功を導いていく大きな要因の一つと述べたが、この能力は、多分に非合理的で、身体的であるため個人の能力に依存する場合が多い。

そこで、成功要因の分析と併行し、事業を担った「キーパーソン」を抽出し、その役割と機能をみた。（図－事例からみた「キーパーソン」の機能参照）

12の事例のうち、10の事例では、事業を推進した個人の顔が見え、「キーパーソン」が確認できた（他の事例は、行政的に展開された事例）。

この内訳をみると、地域在住か否かでは、9対1で地域在住型、デザイナーか否かでは、デザイナーと非デザイナーで4対6、また担った機能をみると、「キーパーソン」には、プロデューサー的機能が当然求められることになるが、その中でも「カリスマ型」「プロデューサーマネージメント型」「プロデューサーコーディネート型」「プロデューサーネットワーク型」など、多様なパターン（キーパーソンの資質）が観察された。

■事例から見た「キーパーソン」の機能

	タケナイフビレッジ	アワード	フードピア金沢	海南デザインレン	黒壁スクエア	おほらい町通り再開発	鉄の歴史村	日本大正村	富山インダストリアルデザインセンター	東北芸術工科大学
地域内人材	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
地域外人材									●	
デザイン系人材	●	●	●						●	
非デザイン系人材（行政）				●			●	●		●
非デザイン系人材（民間）					●	●				
カリスマ的機能	●									
プロデュース的機能			●	●	●		●		●	●
コーディネートの機能		●		●		●		●		●
ネットワーク的機能									●	
マネジメント的機能		●			●					
スポンサー的機能						●				

※「キーパーソン」が明確である事例のみ抽出。機能については複数の機能が観察される場合は複数とした。

デザイン導入の成功には（キーパーソン）が関連することを前提として、「キーパーソン」の側から成功要因をみると

- 原則的に地元「キーパーソン」がいること。
- 「キーパーソン」は、デザイナーとは限らない。デザインのプロセスを理解する（自ずとプロセスを踏みうる）人材であること。
- 「キーパーソン」の資質（「プロデュースーコーディネート型」といったパターン）と事業の展開は密接に関連する。
- 特に事業の規模が小さければ小さいほど、「キーパーソン」の資質に左右される。（よりプロデューサー型になる）。

などとなった。

このような意味で、誰が「キーパーソン」になるか、誰を「キーパーソン」にするかというキャストイング自体が、事業成功の大きな要因となっているように思われる。

以上、12事例を活用し、その成功要因を分析したが、この分析によって、「デザイン」の重要性を改めて確認することとなった。

もともとが成功と思われる事例をベースとしているため、当然の結果とは言えるが、前項でみたデザイン導入の効果と成功要因を比較してみると、仮にデザイン導入がなかった場合、どこまで地域全体の活性化に結びついたかは疑問である。「熱意」と「事業の位置づけ（企画）」と「公的支援」のみでは「意識改革」「人材育成」といった人の心に届く事業に育つだろうか。

デザインの効果は、単に事業の成功をもたらすだけではない。やや思い込み一途なところがあり、戦略的に欠けるという難点はあるが、それを補い、地域資産の再発見から質の高いモノ・コトの提示までのプロセスを的確に展開していくなら、その「かたち」

の魅力をを通じて、連鎖的な効果を発揮することができる。（「図ーデザイン導入の効果連鎖」参照）

電源地域の活性化とは、その地域の創造力の寛容、自主的な問題解決の発揮であろう。そのためには、「地域熱意」「企画」「公的支援」に加え、「夢をかたちに変える」デザインの力が導入された事業は極めて高い効果をもたらすと考えられる。

3-3. 地域自治体の果たす役割

前項「効果をもたらす成功要因」の中で、「公的な支援」が事業成功の鍵をにぎる要因の一つであることを述べた。今回の調査対象は、地域自治体自らが事業主体となっているケースが多いが、そうでない場合も、地域自治体がきわめてたくみな支援を行っていることが観察された。

そこで、電源地域の活性化を念頭におき、活性化へ向けて自治体は何をしなければならぬかを探るため、地域自治体の関与という視点から12事例を再整理してみる。

1. 事例にみる地域自治体の役割

まず、12事例を自治体の関与という視点から整理すると、次のようになる。

①地域自治体はその事業の直接的な事業主体である事例。

—吉田村「鉄の歴史村」、明智町「日本大正村」、海南省「海南デザインビエンナーレ」、富山市「富山ガラス造形研究所」

②自治体が第3セクター型の施設を作り、あとは民間事業として展開されている事例。

—徳島市「株式会社アワード」、山形県・山形市「東北芸術工科大学」

③民間主体の活動を地域自治体が支援している事例。

—長浜市「黒壁スクエア」、伊勢市「おはらい町通り再開発」、石川県・金沢市「フードピア金沢」

以上、①、②、③について、①直接事業型、②施設支援型、③事業支援型とそれぞれ名付けておく。

(若干補足すると「黒壁スクエア」、「フードピア金沢」は第3セクターが設立されているため、②とも分類できるが、経緯からみて③民間主体と分類した。また、2つの「デザインセンター」は、事業主体という意味では①で、また機能的にみれば、③となるため、この分類には加えていない。)

全体的な傾向として、規模が小さな自治体ほど①直接事業型になり、大きければ②施設支援型、③事業支援型となる。同様に民間の活力が乏しければ、①直接事業型、②施設支援型となり、豊かであれば③事業支援型となる、と整理することができよう。

①直接事業型と②施設支援型は、事業主体がたまたま自治体であったとも理解できる(民間事業としても実施できる)ため、ここでは③事業支援型の3つの事例に着目し、地域自治体の果たした役割をみておく。

○長浜市「黒壁スクエア」

建物の保存運動をきっかけに、市民有志が事業化を検討。これを長浜市が支援するかたちで第3セクターである(株)黒壁が設立された。

「民執行官追従」というパターンであるが、行政サイドは第3セクターとすることにより、「公的な事業」(市民全体の事業)という性格を与え、事業の継続と発展を図る役割を担ったと考えられる。

○伊勢市「おはらい町通り再開発」

「赤福」を中心に、その地域に住み、活動を続ける企業、住民の高いマインド（「施行」というもてなしの心）に支えられた活動で、市が窓口となっている街並再建補助金（建物を再改築する際の補助金）も民間基金によるものであるなど、民間主体の再開発事例である。

ただし伊勢市は、駐車場の設置、道路の改善などインフラ的部分を担当し、環境整備を通じて、「おはらい町」への観光客の回遊性を高める、という機能を分担している。

○石川県・金沢市「フードピア金沢」

地元経営者有志と、地元のプランナーとの出会いから事業コンセプトが生まれ、青年会議所を主体とするイベントとしてまずスタートした。

石川県・金沢市は、この事業に補助金を支出しているが、注目すべきは、自治体主催事業ではないにもかかわらず、県庁がある時期に開催事務局の機能を果たしていた、という点である。

「フードピア金沢」は、担い手が、青年会議所、商工会議所、北国新聞と拡大している。

また、具体的な開催場所も金沢市内のみでなく、石川県全域へと広がっている。自治体がイベントの裏方を担うことによって、言葉を換えれば、自ら汗を流すことによって、事業の継続と拡大を方向づけた、とも言えよう。この事例からは、数字には表せない公的支援のスタイルをみることができる。

2. デザインマインドを持つ自治体

以上3つの事例は、自治体が上手に「裏方」にまわることで、民間を立てた「民主官従」の事例とも言えるが、ここから自治体の果たした機能、役割をまとめると、次のようになろう。

- ①公的な認知、あるいは資金の投入を通じて、事業の継続を保証すること、
- ②事業の拡大、地域全体への展開を図ること、

①は、自治体等によって、比較的なじみやすい支援の形式で、上記3事例だけでなく、前述の「施設支援型」（第3セクター型）も、同様な意図を内在するものと考えられる。また、①があるゆえ②ができる、ともいえる。

ただ、② 地域全体への拡大・展開は、「フードピア金沢」の事例でみたように、①の延長だけとは言えない何物かがある。仮に「フードピア金沢」が事業補助金の支出といった、いわゆる公的な支援に留まった場合、今日のような発展が導かれたであろうか。また、一般的に同じ第3セクターの施設ではあっても、地域活性化に向けて効果をあげているところとそうでないところがあるのはなぜであろうか。

② 事業の拡大、地域全体への展開を図ることとは、その事業の成果をできるだけ多くの住民が共有しうる状況を作り出していくことに他ならない。つまり、点的な成功を線へ面へとひろげていくことだが、そのためには、事業主体者だけでなく、それを支援する自治体の側にも、地域全体を見通す眼、その事業を育てようとするマインドを持つ必要がある。言葉を換えれば、地域活性化を図ろうとするデザイン力が不可欠なのである。

前述の3つの事例は、各々の自治体がこのデザイン力を保有していたがゆえに、より

正しくは自治体の中に地域全体をデザインしていくマインドとそのプロセスを理解していた人材がいたがゆえに、事業の成功が導かれた、とも言い得る。

3. 「グランド・デザイン」と「デザインシナリオ」

以上の内容を別の言語で言えば、その地域に「グランド・デザイン」があるのか否か、ということになる。ただし多分に名目的であるにせよ、地域活性化のビジョン、グランド・デザインを持たない自治体はあるまい。ここで問題とすべきなのは、地域の豊かさ、といった抽象概念を具体的な事業へおとすのではなく、具体的な事象から地域全体へと導く「グランド・デザイン」なのである。

「マクロからミクロ」ではなく、「ミクロからマクロ」へのアプローチと言い換えてもよいが、やや難しい内容となるため、この「グランド・デザイン」について、明智町の事例を通して解説しておく。

明智町「日本大正村」は、同町に大正期の建物がいくつか存在していたこと、この保存を通じて、地域のアイデンティティを発揮しようと意図したことに始まる。ここまではよく聞く話であるが、明智町の事例が優れている点は、この活動を自治体の最大目標とも言うべき町民全体の豊かさ作りへ結びつける文脈を描いたことにある。

建物の保存という具体的、ミクロ的な事象と、町民全体の豊かさ（ここでは「生きがいづくり」）という抽象的、マクロ的な問題にどう橋を架けるか。明智町のとった方法は、次のように整理される。

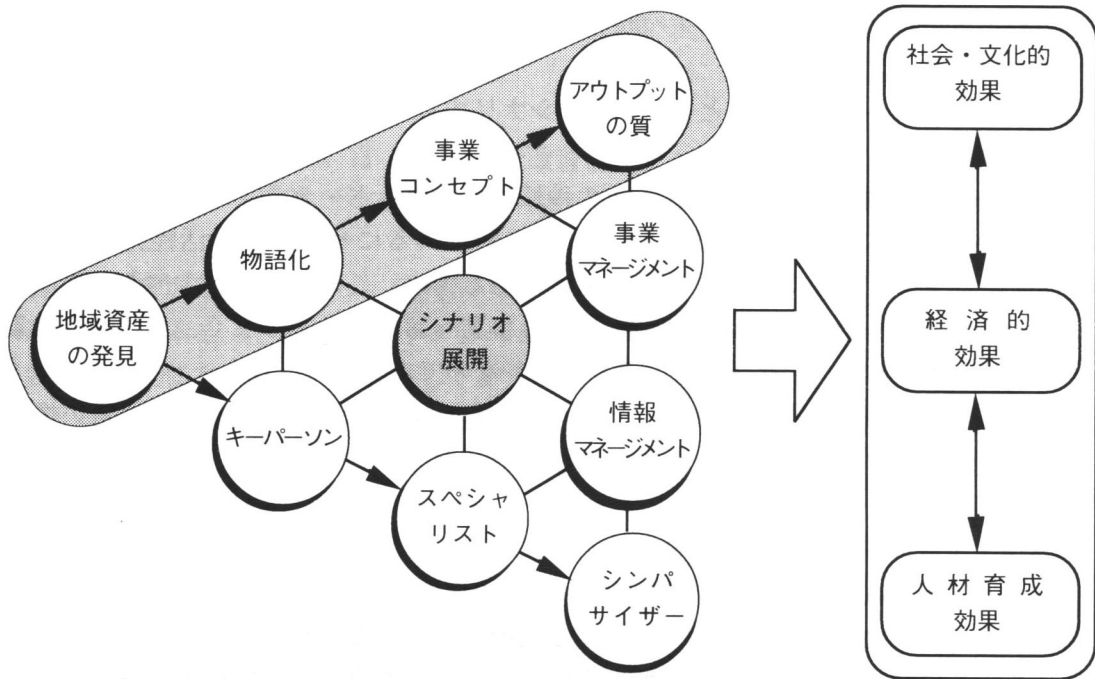
- ①建物の保存は、地域の資産を生かし、アイデンティティを発揮する手段となりうる。
- ②しかし、保存、管理は金がかかる。仮に町の費用で負担するとしても、保存の数が増えてくれば不可能に近い。
- ③保存、管理をボランティアに頼ったらどうか。
- ④町に住む高齢者の方々にボランティアをお願いできるはず。
- ⑤このことで、高齢者の方々の生きがい生まれる。
- ⑥高齢者の方々がボランティアをしていれば、若者も無視はできない。
- ⑦この活動が続けば、保存すべき建物も増え、時間をかけなければ見えてこない価値を共有しうる住民マインドを育てることができる。

以上、やや図式的な解説ではあるが、このようにみると事業の展開が最終的には「風土」づくりに結びついていることが理解できる。つまり具体的なモノを通じ、風土というコトを育てるデザインがなされているがゆえに、明智町の事例は他の電源地域等にとって、優れた参考事例となるのである。

「ミクロからマクロへのグランド・デザイン」は、事業成功の後づけではなく、その事業（ミクロ）が計画、立案段階で明確に意識されていることによって、高い効果を導きだす。前々項では12の事例についていずれも導入効果が高いと述べたが、その理由は、各事例に地域活性化へ向けての「グランド・デザイン」が内包されていたからである、と要約することもできる。

「図一事業シナリオの発見」は、「グランド・デザイン」を内包していく方法を一般

■事業シナリオの発見



解的なプロセスとして図解したものである。図中上部にはかたちの操作系、即ちデザインのプロセスを示した。具体的には、①鍵となる要素の発見、②それを時間、空間的に展開しストーリーを組む、③実現を前提に事業の骨組みをつくる、④以上3つを踏まえ、提供されるモノ・コトの質（クオリティー）かたちづくる、というプロセスである。

デザインとは、決して④のかたちづくりのみを示すのではなく、上記4つに区分したプロセス全体を眼にみえる、あるいはみえないかたちを通じてコントロールする思考・方法論と言いうる。ある種概念操作、情報処理の手法と受け取ってとってもよいが、相似形的なかたちの操作による方法であるだけに、不確定的な要素、多義的な内容を処理しやすい。

「グランド・デザイン」を個別の事業計画の中に内包させていくためには、上位概念、下位概念と整理していく方法ではなく、このようなデザインによる方法がよりふさわしいものと思われる。

以上、いくつかの事例を通し、自治体の果たす役割について、解説したが、その自治体に「ミクロからマクロへのグランド・デザイン」を描く力があるか否かでは、事業の効果が大きく異なってくると考えられる。

地域活性化へ向けての自治体の役割とは、その地域で展開される様々な事柄を引き出し（価値づけを行い）、その成果を地域全体へと還元していく役割ではあるまいか。このように考えると、自治体自体に「グランド・デザイン」、言葉を言い換えれば、「デザインのプロセス」を描く能力が求められている、ということになる。

ただし、このかたちの操作は身体的な技術であるゆえ向き不向きもあれば、それなりの訓練を必要とする。そこで、より一般的に「言語」による手法に置き換えて実践することを推めたい。

以下、第4章では、章を改めて「言葉」によってデザインプロセスを進める方法を「デザイン・シナリオ」として示しておく。

第4章 電源地域へのデザイン導入に向けて

—「デザインシナリオ」の提案

4-1. デザイン導入の視点

1. プロセス展開の重要性

デザイン導入に取り組んだ電源地域等においては、総じて地域知名度効果、人材育成効果、意識変革効果、文化創出効果などが得られたことが、前章において明らかにされた。そこから、デザインを活用した活性化事業の場合には、直接的な産業経済効果の範囲を越えて、新たな文化資産形成に連なる地域の質的転換の契機としての側面が少なくないものとも評価できる。

そのような効果を得るに至った要因を、今回の事例調査より抽出しようとするならば、まずは「地元有志の熱意・情熱」「事業コンセプト立案能力」「公的な支援」の3点を指摘できる。これらは、デザイン導入の有無にかかわらず、地域の活性化事業を成功に導くための基本的な要因である。

ただし一方で、デザインの活用に密接にかかわる「資産の再価値化」から「シナリオライティング」を経て「わかりやすい形の提示」「情報操作力」「(地域全体を)まき込む仕掛け」に至るプロセスについては、必ずしも十分に認識・実施されていないことも、今回の事例調査を通じて明らかになったところである。

もし、そのようなプロセスの重要性が十分に理解され、プロセスが事業推進の流れとして踏まえられていたならば、先にあげた様々な効果についてもより広範なものが得られたものと推察できる。すなわち、地域内のストック活用だけでは事業の企画・推進に十分でないとしても、地域内でプロセスを構築し、より効果的なプロセスに則って事業を推進することにより、効果の波及性も高められ、事業実施を通じてノウハウ等の地域内蓄積が図られるからである。

したがって、電源地域等において、デザインを活用したプロジェクトを円滑かつ効果的に企画・推進していくためには、地元有志の情熱、コンセプト力、公的な支援といった基本的な要件を整備しつつ、デザインの特性を踏まえた地域活性化に向けて様々な資源を結集するためのシナリオづくりが強く期待される。

2. シナリオづくりのフレーム

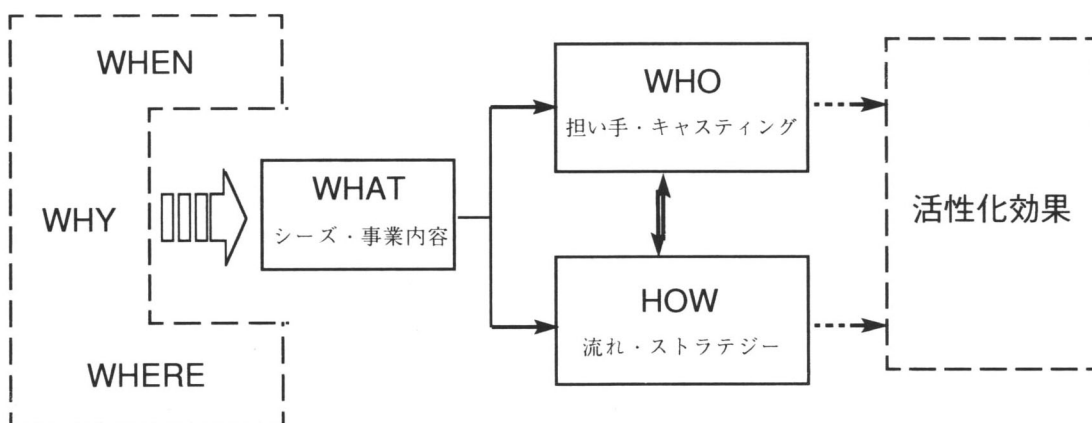
電源地域へのデザイン導入は、デザインゆえの有効性(「形」効果等)を活用しうる地域活性化のシナリオづくりからスタートする。作成されたシナリオが、地域の独自性の形成に向けて、魅力的であるとともに、プロジェクトとしての実現

性や地域資源の結集力を備えているかどうか、実施に向けての大きなハードルになる。

一般にシナリオづくりとは、地域活性化の事業ないしプロジェクトに関わる5 W 1 Hを固めていくことである。すなわち、WHY（なぜ）、WHEN（いつ）、WHERE（どこで）、WHAT（何を）、WHO（誰が）、HOW（どのように）の6項目について明らかにすることになる。ただし、ここで地域の活性化をめざすゆえ、WHEREは自動的に当該の地域ということになり、WHENについては早急にということが少なくない。

それゆに、WHY、即ちそもそも何のために活性化に取り組む必要があるのかといった明確な問題分析を踏まえ、あらためて何を行っていくべきか（WHAT）、どのようなキャストイング（配役）により臨むのが適しているか（WHO）、そしてどのような戦略に基づいて事業展開の流れをつくっていくべきか（HOW）を、一つの文脈のなかで明らかにしていくことが、シナリオづくりの基幹的課題となる。

そして、その結果として得られるところの具体的な活性化効果を明らかにしておくことにより、地域の官民はじめ関係主体や関係メンバーの目標・意識を一つのものとし、プロジェクトへの結集力を高めていくこととなる。



3. プロジェクトのカテゴリー

シナリオづくりにあたっては、WHYを踏まえたWHATが特に重要な検討課題となる。地域活性化への問題認識が曖昧なままでのデザイン導入の発案や、地域の事業ポテンシャルが乏しいままでの着手では、仮に事業がスムーズに進捗したとしても本来の活性化課題の解決につながらず、暗礁に乗り上げるようであるならば課題解決を遠ざけることもありえないことではない。

一般に電源地域におけるデザイン導入にあたっては、地域に根ざしたものづくり産業の革新を指向する「ものづくり発信型」と、まちづくりのソフト・ハードづくりをデザイン導入を通じて推進する「まちづくり集客型」の2つのカテゴリーを考えることができる。

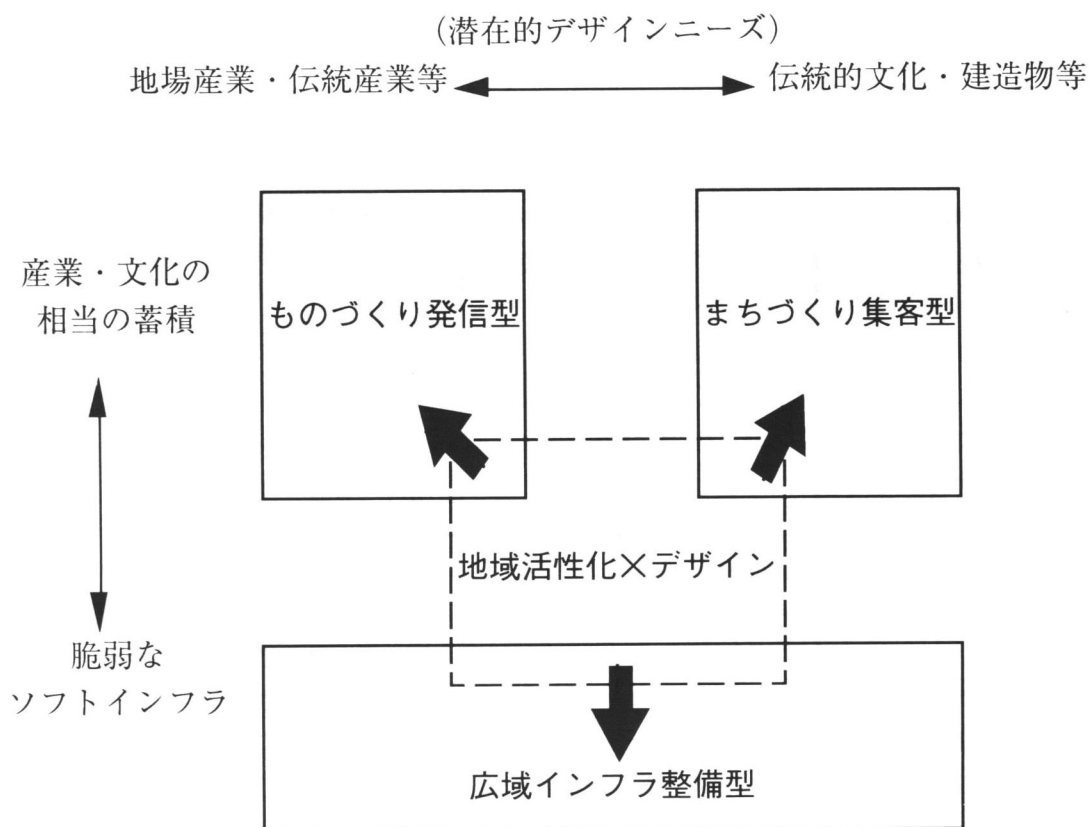
今回の事例調査の中では、株式会社アワード（徳島市）、富山ガラス造形研究所（富山市）、海南デザインビエンナーレ（海南市）、タケフナイフビレッジ（武生

市)、諸富デザインセンター(諸富町)の5件が「ものづくり発信型」に相当し、フードピア金沢(金沢市)、黒壁スクエア(長浜市)、おはらい町通り再開発(伊勢市)、日本大正村(明智町)、鉄の歴史村(吉田村)の5件が「まちづくり集客型」に区分できる。いずれもデザインに関連の深い地域の産業・文化ストックを活用した、さらには地域の立地条件等を勘案した、当該地域にとって必然性の高い事業といった一面を備えている。

ただし、電源地域の中には、産業・文化ストックの性格により、現段階ではデザインによる活性化事業の発案・着手が困難と思われる地域も少なからず存在するものと思われる。そのような地域にあっては、デザイン導入に向けての多様な接点や機会が醸成されるようなソフトなインフラストラクチャー整備に、より広域的な観点から取り組んでいくことが望まれる。

今回の事例調査の中では、東北芸術工科大学(山形県)、富山インダストリアルデザインセンター(富山県)の2件が、このような「広域インフラ整備型」に属している。いずれもものづくりやまちづくりを直接的に目的とするものではなく、デザインを受容しやすい文化土壌の形成や将来に向けた人材育成等を指向する事業であり、またいずれも特定の市町村ではなく、県が主導するかたちで発案・着手された事業である。

■デザイン導入のフレーム



4-2. デザイン導入の課題領域

1. シナリオづくりのチェックポイント

課題領域	推進方策	参考事例
地域資産の現代活用 【WHAT】	A. 歴史資産を見立て磨く	<ul style="list-style-type: none"> ・古来からの越前打刃物が題材（武生） ・食談という新しい文化様式（金沢） ・黒壁銀行+ガラス工芸（長浜） ・伊勢風町屋建築のテーマパーク（伊勢） ・世界的資産のたたら製鉄が題材（吉田） ・散在する大正建築をテーマ化（明智）
民主導の担い手ネットワーク 【WHO】	B. 一線デザイナーの外部登用	<ul style="list-style-type: none"> ・地元出身カリスマ的デザイナー（武生） ・全国公募でデザイナー社長（徳島） ・世界的デザイナーの講師陣（海南） ・一流デザイナーを組織化（富山ID）
	C. 多面的な媒介機能	<ul style="list-style-type: none"> ・地元関係主体間の翻訳者機能（徳島） ・センター窓口で官民架橋（諸富） ・地域内外の交流事業積極開催（富山ID）
	D. 自治体は安定性・信頼性の支え	<ul style="list-style-type: none"> ・設立直後に限って補助金交付（徳島） ・行政参画で段階的事業拡大（金沢） ・融資・報道・採用に3セク利点（長浜） ・基盤整備、地元調整は行政分担（伊勢） ・行政主導で計画的・低リスク（吉田）
段階的な発展戦略 【HOW】	E. 小さな成功の積み重ね	<ul style="list-style-type: none"> ・出展・受賞の積み重ねで地盤強化（武生） ・点→線→面の事業拡大（長浜） ・実証しつつ全面オープン（伊勢） ・段階的に施設・イベント付加（明智）
	F. デザイン主導の トータルマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・開発・生産から販売・集客まで（武生） ・地域のデザインマネジメント（徳島） ・もの・ひと・ことのデザイン（伊勢）
	G. 人材・ノウハウの 地域内定着	<ul style="list-style-type: none"> ・3セクが人材供給源（徳島） ・地域イベントにノウハウ展開（金沢） ・高学歴女性の積極登用（長浜）

シナリオづくりの主たる課題領域は、何を（WHAT＝シーズ・事業内容）、誰が（WHO＝キャスティング・担い手）、どのように（HOW＝流れ・ストラテジー）の3つである。そして、前章にて整理した成功事例調査の分析を通じて、それら3つの課題領域に対して、課題解決に望まれる7つの方策（チェックポイント）を抽出することができる。

すなわち、何を（WHAT）については、課題解決の基本的方向は「地域資産の現代活用」とすることができるが、「A. 歴史資産を見立て磨く」の考慮がポイントとなる。誰が（WHO）については、「民主導の担い手ネットワーク」の構築が望まれるが、「B. 能力の高いデザイナーの外部登用」「C. 多面的な媒介機能」「D. 自治体は安定性・信頼性の支え」の3点の導入への留意が期待される。さらにどのように（HOW）については、「段階的な戦略展開」が指向されるべきであるが、その際に「E. 小さな成功の積み重ね」「F. デザイン主導のトータルマネジメント」「人材・ノウハウの地域内定着」の視点が必要となろう。

2. 地域資産の現代的活用

A. 歴史資産を見立て磨く

デザインを活用する地域活性化プロジェクトの検討・発案は、地域内にあって活用可能なシーズを発掘するところからスタートする。そこでは、地域に蓄積されてきた産業・文化ストックを、現代の眼、デザインの眼をもって、いかに見立てていくかが一つのポイントになる。

すなわち、どの地域であっても、大なり小なり歴史性を有し、地域の存立や活力を支える産業の活動があり、歴史や風土に依拠する生活文化が育まれているものの、その中に他の地域と比較して特徴的なところを資産／シーズとして、他地域に先駆けて発掘できるかどうかである。

例えば、黒壁スクエアにおける黒壁銀行（明治期の銀行建築）や鉄の歴史村の場合のたたら製鉄は、地域固有のユニークな資産であり、一方日本大正村の出発点となった大正時代の建築群やおはらい町通り再開発における伊勢風町屋建築への着眼などは、他地域に先駆けて発掘した例ということができる。

その上で、プロジェクト化に向けて、コンセプトに磨きをかけていくことになる。すなわち、地域内のユニークなシーズを、デザインゆえの形効果を発揮しうるプロジェクトに発展させるための、展開方法の発想や地域外からの資産の導入を図っていくことになる。

伝統的な食をベースに「食談」という新しい文化様式をあみだしたフードピア金沢や伊勢風町屋建築をテーマパーク化したおはらい町通り再開発などは、地域内シーズに特徴的な展開方法を重ね合わせた例であり、一方で黒壁銀行に国際性・文化性あるガラス工芸を組み合わせた黒壁スクエアは、地域内外の産業文化資源のコンビネーションによりプロジェクト化を図った例である。

○参考事例

- * タケフナイフレッジの事業着手にあたっては、古来から武生に根ざし伝承される越前打刃物を題材することにより、プロジェクトのオリジナリティを高めてきた。
- * フードピア金沢では、金沢に伝わる「食」の文化・風土をベースとしつつも、食を語り、考える「食談」という新しい継続性のある食事の楽しみ方（文化様式）が創出されたことにより、提案力を備えることとなった。
- * 黒壁スクエアでは、歴史的建造物の保存運動に端を発しつつも、ガラス工芸を事業展開の基軸に据えることにより、コンセプトの独自性・差別性が実現され、単なる保存のとどまることなく、現代に生きる歴史資産活用、さらには長浜を代表する新産業創出に至っている。
- * おかげ横丁では、伊勢神宮門前という歴史的環境とマッチするように、伊勢風町屋建築に着目した。参道であるおはらい町通りと一体となった、実生活での活用においた伊勢風町屋建築のテーマ空間が、アピール力の源泉となっている。
- * 鉄の歴史村の場合では、吉田村に古来より伝わり、世界的にも貴重な文化資産である「たたら製鉄」を題材としたことが、集客型事業の独創性の核となっている。
- * 日本大正村の事業は、大正時代建造の建物が比較的多く残っていたことを、地域外の写真家が見立てたことに端を発するが、それをもとに「立村宣言」を行ったというユニークさが本事業成功の出発点にある。そして、そこにボランティアの精神が加わったことが広範な支持者を集める契機となっている。

3. 民主導の担い手ネットワーク

B. 能力の高いデザイナーの外部登用

地域へのデザイン導入と地域へのデザイナー導入は必ずしも同意ではないが、デザイナーがデザインの営みの主たる担い手であるとともに、有能なデザイナーの関与・参画の有無がデザイン導入型事業の成否に大きく影響する。特にデザイン密度の少ない地域においてデザイン導入を円滑に推進するためには、デザイナーの強力なリーダーシップが重要な要素となる。

一般に電源地域等大都市圏以外の地域では、デザイナー、特に国際的視角を備えるとともにマネジメント能力に優れ多彩な活動を展開するデザイナーを擁するケースは稀である。それゆえ、デザインを活用するプロジェクトを円滑かつ確実に進めていくためには、地域外よりデザイナーの登用を行っていく必要がある。事例分析からは、能力の高いデザイナーの参画によって、プロジェクトの結集力及び情報発信力が増すとともに、地域の企業や住民の意識高揚にも効果を読み取ることができる。

なお、外部デザイナー登用の方法には、株式会社アワードのように全国公募によったケースも見受けられるが、タケフナイフビレッジのように地元出身者を起用するような方法や、富山インダストリアルデザイナーの場合のように自治体トップの人的ネットワークを活用する方法などが考えられる。

○参考事例

- * タケフナイフビレッジでは、地元出身であり、しかもカリスマ的個性を備えた中堅デザイナーを指導者に起用したことにより、関係メンバーの結集力が高められるとともに、着実な問題解決への実践展開が図られた。
- * (株)アワードの場合には、デザインという地域内にあってストックの少ない分野での事業化であったことから、全国公募により社長（東京の家具メーカーに勤務していた中堅デザイナー）を採用した。それにより事業内容に即した経営が展開されている。
- * 海南デザインビエンナーレでは、国際的なデザインイベントとし、コンペ審査員、講演会講師等に世界的なデザイナーを複数招聘することにより、企業関係者・市民の意識高揚に大きな効果をあげている。
- * 富山インダストリアルデザインセンターの場合には、運営体制の構築に際して、行動力のある一流デザイナーを登用したことが、地域に活動的かつ正確なデザインの理解と普及を可能にした。

C. 多面的な媒介機能

デザインとは、様々な関係性の上に立って、新たな価値を生み出す一種の情報操作技術とも考えられる。生産者と生活者、産地と消費地との関係をかたち（新しい価値）をもってつなぐ役割を果たす。生産サイドの中でも経営層、技術、マーケティングなどとの関係調整、協同・補完が日常的であり、さらにデザイン振興では産学官の3者関係 行政と産地との連携がデザインの営みを支えていく。

しかしながら電源地域等では、デザインの営みを支えていく様々な関係性が脆弱であることが、地域へのデザインの導入を阻害する要因ともなってきた。企業とデザイナーが接する機会そのものが極めて少なく、また地域内の生産連関の中でも製造と販売、加工と組立などが工程毎に分断されているケースも少なくなく、デザインの重要性が指摘されながらも入り込む余地の発見すら困難であったのが実状である。

したがって、デザインを活用した活性化プロジェクトの推進体制の構築にあたっては、地域外からの一線デザイナーの登用などによるコアとなる担い手体制の組織化に加えて、諸職能間のパートナーシップや地域内外の様々な主体相互の円滑なコミュニケーションなど、デザイン導入の可能性を耕す裾野づくりにも注力していく必要性は高い。そのような環境が醸成されることによって、デザインへの理解・期待も一般化され、当該プロジェクトの確たる地盤が形成されるとともに、デザイン行動の可能性が広がり、より広範な波及効果が期待される場所である。

○参考事例

- * 株式会社アワードの場合には、第3セクターであるメリットも活用し、地元行政、地場企業、消費者・生活者へのデザインの啓蒙・啓発を進めるとともに、それぞれの間の翻訳者の役割を果たしており、それによりデザイン業存立の足場を築いてきた。
- * 諸富デザインセンターでは、センターを窓口にして行政と産地の間をつなぐ絶妙なブリッジング能力を備えている。それにより、センター施設の積極活用、佐賀県、諸富町、県工業技術センターによる研究会の発足等、成果をあげている。
- * 富山インダストリアルデザインセンターでは、各種フォーラム、コンペなど地域外と地元との交流の場を積極的につくることによって、地域のポテンシャルの醸成に効果をあげている。

D. 自治体は安定性・信頼性の支え

地域の活性化プロジェクトでは、地域の民間と行政が一体となった取り組みが欠かせない。事業分野やプロジェクト内容等によって、行政と民間のいずれの主導性が適しているかは一概に言えない。今回の調査対象は、事業主体が自治体である場合が多かったが、デザイン活用型プロジェクトの場合には、民主導あるいは民間型の発想（自治体の事業であっても民間事業的な発想）に基づくものが望ましい。

プロジェクト内容の検討に際してやわらかい発想が求められること、事業着手以降柔軟かつ臨機応変な意思決定や事業運営が営まれること、そもそも行政内部で経験の乏しい分野であることなどが、主たる要因と考えられる。それゆえに、今回の調査対象等において、経営について大半が民主導であるとともに、デザイナーはじめ民間サイドの人材が企画・運営の中心的役割を果たしている。

ただし、民主導であっても、行政サイドがフォローしているのも、共通して見受けられるところである。例えば、第3セクター方式の事業であるアワードや黒壁では、いずれも出資・融資等事業の立ち上げにあたって資金調達面を行政側が分担しており、行政出資が社会的信用面で効果をあげている。また、いずれも民間型事業であるフードピア金沢とおはらい町通り再開発では、企画・運営は純民間といってよい体制ではあるが、周辺部分への計画的な整備や事業拡大には行政サイドの貢献も少なくない。

デザイン導入型のプロジェクトに限らず地域活性化事業では、公的な支援は不可欠な要件といってよい。したがって、民主導を貫きつつも、地域経営の一翼を担うものとして、特に行政サイドでは事業の安定性・信頼性の支えに徹するような姿勢が期待される場所である。

○参考事例

- * 第3セクターである(株)アワードでは、徳島市が筆頭株主であり、設立後3年間は補助金により経営を下支えしてきたが、経営決定権は社長に委ね市は口を出さないという形をとっている。それにより、機動的（多角化等）かつ収益型の事業運営が図られている。

- * フードピア金沢は、金沢の若手経済人が母体となりスタートしているが、行政も加わった事務局体制が構築されるに至り、計画的かつ段階的な事業の拡大が図られている。
- * (株)黒壁は、長浜市も出資する第3セクターとして、低利融資やマスコミ報道などの面でのメリットを事業運営のなかで有効に活用するとともに、社会的信用（行政色）を背景に社員採用等もスムーズに行えている。
- * おはらい町通り再開発は(株)赤福を中心とする地元有志が進める民間事業であるが、関連する参道の景観整備（無電柱化、サイン等）、駐車場整備などの基盤整備については伊勢市が中心となって推進し、両者相補完しあうなか、おはらい町通り再開発周辺の空間の計画的整備が図られている。
- * 鉄の歴史村は、行政主導で実施されたが、その結果計画的でリスクの少ない事業展開が図られた。

4. 段階的な発展戦略

E. 小さな成功の積み重ね

一般に地域活性化事業の場合には、特に各地で数多く取り込まれる事業分野であるテーマパークや地場産業商品開発では、相当規模で計画が実現されなければ、事業としての成立が難しいといった面がある。それに対して、デザインを活用した活性化プロジェクトの場合では、「小さく生んで大きく育てる」ような方法が可能といった特性が見いだせる。

今回の事例調査の中では、継続的な商品開発、出展、受賞の積み重ねを通じて知名度向上、人材確保等を果たしているタケフナイフビレッジや、黒壁銀行の活用で端を発し好評を得ながら点から線・面へと事業拡大を行ってきた黒壁スクエアなどが、典型的なケースとなる。

それにより、いずれのケースについても、投資規模としては相対的に小規模からスタートして、途中経過をフィードバックしながら事業の継続化、追加投資を行うような展開が図られてきたといえることができる。また、少なめのリスク負担のもと、プロジェクトの軌道修正も可能であったものと察せられるところである。

したがって、デザインを活用するかたちの地域活性化プロジェクトの企画・推進にあたっては、そのプロジェクト特性を活かして、段階的に評価を積み重ねてステップアップするようなプログラム編成が望ましい。特に段階毎に小さいながらも成功をプログラム化することができるならば、長期にわたるプロジェクトの場合でも、適度の緊張感をもって関係主体の結集力を保ちやすいといったメリットも見出すことができる。

○参考事例

- * タケフナイフビレッジでは、事業着手以来、開発商品の展示会出展、通産省Gマーク選定、各種コンクール受賞など着実な実績を積み重ねるなかで、武生の知名度向上、文化性回復、地域内外からの後継者等人材確保などが達せられている。

- * (株)黒壁では、黒壁スクエア(=点)から北国街道に沿ったガラス鑑賞館、各種店舗の展開(=線)、さらには大通寺方面への店舗配置(=面)といった「点→線→面」の事業展開により、相対的に少ないリスク負担のもと着実な事業拡大が図られてきた。
- * おかげ横丁オープンは平成4年であるが、(株)赤福による昭和57年の茶屋開業、平成元年のおはらい町通り沿いの料理屋の明治風意匠への改装、街並み保全条例の公布等の実績の上に実施されている。
- * 日本大正村では、当初立村宣言のみからスタートしたが、知名度向上等に伴い順次施設整備・イベント開催等を実施していくなかで、事業に厚みを加えるに至っている。

F. デザイン主導のトータルマネジメント

従来デザインに関連する活性化事業については、商品開発、販路開拓、人材育成、景観整備といった旧来からの政策フレームの中にデザインの要素を加えるようなかたちで実施されてきた。それゆえに、デザインの視点からは、一貫性ある流れが分断されがちであったとは、しばしば指摘されるところである。その結果、プロジェクトの範囲では成功を収めたと評価できるような場合でも、必ずしも地域の活性化に直結しないといった矛盾が生じている。

それに対して、今回の事例調査対象を通覧する中で、成功事例といわれる事業では、デザインを基軸に据えた上での事業としての一貫性ないし総合性を備えていたという共通点が見い出せる。例えば、いずれも「ものづくり発信型」に区分できるが、タケフナイフビレッジや株式会社アワードの場合には、新しい商品を開発し、新たな事業システムの構築のもと、新しい販路の開拓に取り組むような流れは組み入れられている。それゆえに、デザインに備わる形効果が極めて有効に発揮されうる。

したがって、それら成功事例に学びつつ、特にデザインを活用する活性化事業の推進にあたっては、旧来からの縦割りの領域にそれぞれデザインを付加するような形態ではなく、それらを串刺しするコンセプトとしてデザインを位置づけ、デザインに立脚したかたちでのプロジェクトとしてのトータリティーの具備が求められるところである。それにより、あるパートでの成功がプロセスを通じて事業全体・地域全体に波及することになる。

○参考事例

- * タケフナイフビレッジでは、デザイナーによって、デザインの主導性のもと、ものづくりから製品販売、観光集客に至るレンジを備えたトータルなマネジメントが行われた結果、経済効果含む事業性あるプロジェクト展開が図られている。
- * (株)アワードでは、商品開発・デザインを軸に、ブランド展開、プロモーション企画、人材養成など、地域のトータルデザインマネジメントを射程に入れた活動を通して、徳島の情報発信基地としての評価を得るに至っている。

- *黒壁スクエアの事業展開では、デザインを「ものづくり」「ひとづくり」「まちづくり」の側面から横断的に導入しており、それによりユニークな成長型産業が実現されている。

G. 人材・ノウハウの地域内定着

電源地域等においてデザインを活用したプロジェクトを実施しようとする場合、一般に地域内シーズをベースにしつつも、例えば能力の高いデザイナーを地域外より登用するなど、主たる資源を地域外に依存するケースが少なくない。もちろん地域活性化をめざす事業は地域内にあって新規分野事業であるゆえに、程度の違いこそあれそのような特性を有することとなる。

そして、プロジェクトの企画から着手に至る段階では、そのような経過をたどるとしても、ある段階を経るなかで、最終的には当該地域内のそのような人材が定着し、あるいは地域内の人材が段階的にプロジェクトの主要部分に携わるようなかたちへと移行することが望ましい。それにより、その次のフェーズにおいては結果としての活性化が果たされるのみならず、地域の自主経営能力が増すといった効果を得られることになる。それ自体、活性化プロジェクトの企画・推進を通して最終的に目指されるべきところである。

今回の調査事例の中からは、例えば株式会社アワードの場合では、結果的にということになるが、会社設立時に地域外より公募で採用したデザイナーが退職により地域内でデザイン事務所を開業したような例がある。また、フードピア金沢や黒壁の場合でも、前者では民間主導のプロジェクトに行政担当者が参加することにより行政内にノウハウの移転が果たされたケースであり、後者では地域内にあっては活躍機会の乏しかった女性を担い手の中軸に登用したことにより、結果的に地域の潜在力を活用するかたちとなり人材登用の間口が広がっている。

したがって、地域の活性化プロジェクトの推進にあたっては、当該事業を通じての直接的な成果を達するべく諸方策を講ずるは言うに及ばず、そのプロセスを経てノウハウや人材が新たに地域に定着していくようなプログラムを組み込んでおくような展開が、最終的に地域の経営力強化あるいは継続的活性化能力の地域内蓄積に向けて、切に望まれるところとなる。

- * (株)アワードでは、家具開発等デザイン業務を通じて地元デザイナーの向上心を触発することとなった。また、会社設立時に社長以下全員公募により地域外よりの登用となったが、社員（デザイナー）が退職後も徳島に定着しデザイン活動を繰り広げている。
- * フードピア金沢は、若手経済人に行政職員も加わるかたちで企画・運営されているが、その結果蓄積されたイベントノウハウが効率よく行政内にフィードバックされることとなり、各地域の活性化イベントの企画・運営にも転用されている。
- * (株)黒壁では社員の大半が地元の女性（特に高学歴の女性）である。試行錯誤の中での事業展開ではあるが、それにより着実に地域内に事業の企画・運営ノウハウが根付いている。また、ガラス大学・講座、小学生課外教室等を通じて、ガラス文化の裾野も形成されつつある。

4-3. 電源地域へのデザイン導入へ向けて

デザインを活用した地域活性化への取り組みに向けたシナリオづくりのチェックポイントは、以上述べてきた通りである。何を（WHAT／シーズ・事業内容）、誰が（WHO／キャストイング・担い手）、どのように（HOW／流れ・ストラテジー）の3つの課題領域に対して、「A. 歴史資産を見立て磨く」「B. 能力の高いデザイナーの外部登用」「C. 多面的な媒介機能」「D. 自治体は安定性・信頼性の支え」「E. 小さな成功の積み重ね」「F. デザイン主導のトータルマネジメント」「G. 人材・ノウハウの地域内定着」、以上、7つのポイントに留意し実践していく必要がある。

しかし、電源地域の自治体にとって、こうしたデザイン導入のシナリオを白紙の状態から描いていくことは、かなり難しいものと想像される。そこで能力の高いデザイナーとのシナリオ共同執筆が推められるが、その際デザイナーに何を依頼したらよいか（相談したらよいか）をポイント的に抽出しておこう。やや蛇足になるが、全ての計画が決まってからデザイナーをではなく、計画の源流からデザイナーの参画を得ることがまず重要である。

① 地域資産の「眼きき」を依頼する。

地域の文化的・産業的資産について、意外なほど地域の評価が低い、という場合が多い。何が価値を持ちうるか（商品の資源となるかなど）は、それを相対的に評価しうる人材に委ねた方が明解になる。特にデザイナーはかたちの専門家であるだけに、地域資産の今日的価値をシャープに見抜くことができる。

② 地域資産の「物語化」と「仲間づくり」を依頼する。

再発見された資産が、いかに地域の誇りとなりうるか、地域に活性化を導くかについて、一つの「物語」（ロマン）を作り上げる作業である。この作業がないと事業への共感、共鳴は起こりにくい。

デザイナーは、かたちづくりが一種の物語化であるだけに意外と「資産の語り部」となりうる（タケフナイフビレッジの例参照）。この「物語」ができれば、それを共有しうる「仲間づくり」をはじめめる。地域内の仲間は自治体ルート、地域外はデザイナールートというケースが多い。

③ 事業のストーリー化（第2の「物語化」）を依頼する。

電源地域にとっても、大きな事業を一度期に実施することは難しい。「小さく生んで大きく育てる」とならざるを得ないが、この際どこから着手したら効果的か、事業の拡大を図るために何をいっとう取り組むべきか、などが問題となろう。

デザイナーは、こうした問題について意外なほどヒントを提供できる。その理由は、デザイナーの頭の中に最終的なかたちがすでに見えていること（事業の成功物語が描かれていること）によるものと思われる。

④ 提供するモノ・ゴトの「質」を依頼する。

地域の提供するモノ・ゴト（商品、観光など）は、前述の「物語」を語る媒介である。従ってそれにふさわしい「質」を備えなければならない。

この場合、デザイナーの活動は2つのケースが考えられる。提供するモノ・ゴト

をもって、一点突破的な展開を図ろうとするのであれば、かたちによって情報発信力を高めること、即ち高い造形力を必要とする。一方、街づくりなどのケースでは、デザイナーに「質」の水準を示すこと（例えば、やってはいけないことを明確にするなど）を依頼するとよい。

以上、優れたデザイナーが地域活性化へ向けての事業立案にあたってもたらしうる主な内容を記した。上記について明確な回答を出しうる人材を優れたデザイナーと考えてもよいが、こうしたデザイナーとのシナリオ共同執筆を進めることによって、計画自体の中に自然とデザインプロセスが導入されていくことになる。本章に示したSWIHC的「デザイン導入シナリオ」の難しい部分は、まず優れたデザイナーの協力を得る。資金、地域の人材、タイミング等は自治体でなければ解らない問題であろう。自治体が蓄えてきた能力に加え、デザイナーの能力が加わる。このようにして、優れた「デザイン導入シナリオ」を描くことができる。またこのこと自体が、新しい地域資産の一つ（ノウハウ的資産）となることに注目しておく必要がある。第3章でも述べたように、その地域にシナリオを描ける人材がいるかいないでは、事業の効果が大きく異なってくる。従って最初は外部の協力を得るにせよ、計画自体を他人の手に委ねず、自治体が主体性を持って書き上げることが重要なのである。

電源地域の活性化とは、その地域で自主的に創造的な活動が、様々に展開される状況を作り出していくことと考えられる。

そのために、デザインの導入は欠かせない与件の一つのなり得よう。第3章で述べたように、地域で展開される様々な事業にデザインが導入されることによって、経済的な効果ばかりではなく、人材育成、「地域の誇り」といった文化形成までが図りうる。こうした高い効果は、自ら発見し、それをプロデュースしていく「デザインのプロセス」が、地域内にノウハウとして移転していくことによるものと思われる。

電源地域の自治体に今後強く求められることは、様々な活動を誘発し、それを地域の資産拡大へと結びつけていく、プロデューサー的、コーディネーター的活動ではあるまいか。このためには、まず自治体の内部にデザインプロセスを導入していく必要であろう。

第4章で述べた「デザイン・シナリオ」ライティングは、事業計画の立案方法であると同時に、電源地域の自治体へデザインを導入していく第一歩となりうる。

平成8年度
電源地域におけるデザインを活用した
地域活性化に関する調査
報告書（概要）

平成9年3月

発行 財団法人 電源地域振興センター
〒107 東京都港区赤坂1-12-32
TEL：03-5562-9730

