

地方産業デザイン開発推進事業の政策評価

日本のデザイン行政と振興活動の展開（その2）

Policy Evaluation of Design Development Promotion Projects for Local Industries

●青木史郎／中国美術学院、黒田宏治／静岡文化芸術大学、蘆澤雄亮／芝浦工業大学、熊娜／中国美術学院、余劍／日本デザイン振興会
Shiro Aoki / China Academy of Art, Kohji Kuroda / Shizuoka University of Art and Culture, Yusuke Ashizawa / Shibaura Institute of Technology,
Na Xiong / China Academy of Art, Jian Yu / Japan Institute of Design Promotion

要約

地方産業デザイン開発推進事業は、デザイン導入を通じて産地の商品開発能力向上を図ろうと、通商産業省検査デザイン課が企画推進し、1975年から85年にかけて32道県29産地で実施された。推進体制整備、デザイン開発（需要調査、パイロットデザイン）、流通対策の3年計画で、実施機関である日本産業デザイン振興会から派遣された調査会社、デザイン事務所、流通専門家等が教師役、産地組合等が学生役となって展開された、教育研修型のデザイン振興事業である。この論説では、中心的事業であるパイロットデザインの事例として、石川県・山中地区プラスチック漆器産業（1975年）、岐阜県・高山地区家具産業（1981年）、佐賀県・小城地区羊羹パッケージ（1980年）を取り上げて、それら調査分析から、デザイン理解、プロセス習得、産業基盤整備の直接効果と、商品化推進、地域ブランド、ニューリーダーの派生効果を確認することができた。そこから同事業は政策趣旨に即した十分以上の成果を上げたと評価できる。ただし当時、政策側で事後評価がなされず成果が継続施策に活かされなかったのは振り返って残念である。

Keywords: design promotion, design history, design policy, MITI, local industry, industrial design

1. はじめに

地方産業デザイン開発推進事業（以下、開発推進事業と記す。）は、通商産業省検査デザイン課が企画推進し、1975年から1985年にかけて、全国32道県29産地が参加して展開された、デザイン振興としては大規模な事業である。

この開発推進事業は、デザイン導入を通じて、産地とその製造業の商品開発能力の育成を図り、競争力の高い商品を生み出せる製造販売業へ、さらにはそうした企業の活動を核に産地の近代化を目指すという、行政が主導して産地の体質改善と構造転換を図ろうとする画期的な政策であった。そのような明確な政策意図があり、この事業に担い手として参加したデザイナー、県庁担当課、公設試験場、産地企業、さらには事務方の日本産業デザイン振興会（以下、振興会と記す。）も含めて、真摯に取り組んできた経緯がある。

この事業を通じて提案されたデザインの質も高く、産地もそのデザインを熱心に受け止めて開発試作を進め、商品開発の方法を習得しつつ、商品化に向けて次の一步を歩みだそうとした。それは地場産業の現状を打開しようとする意識を産地企業に育て、さらには産地の存在意義を再認識する契機ともなった。結果的に、この事業は地場産業の次ページを開く、エポックメイキングな機会を提供したと言えよう。

ここでは、行政の政策意図と事業スキーム、産地側の期待を対比的に捉えることで、開発推進事業の評価をおこなうとともに、産地等の振興を図るデザイン政策のあり方を考える論点も提供したいと考えている。

なお、この論説の執筆にあたっては、「デザイン振興政策アーカイブ」*1に収録公開されている開発推進事業に関連する報告書等を基本資料として活用するとともに*2、近年実施した当時の事業当事者（山中地区、高山地区、小城地区）

へのインタビュー調査等を通して*3、関連資料を読み解く手がかりを得たことを付記しておく。

2. 政策の意図と背景

1) 開発推進事業の行政的スタンス

日本の伝統的な産地の多くは、明治期に活動基盤がつけられ、全国的な販売ルートを確立できた産地では量産化が進み、特に戦後復興期の需要拡大とそれに続く量産化技術の確立によって、一定の業種業態を確立していったと捉えられる。しかし、戦後30年を過ぎた頃には、需要構造の変化にまったくといってよいほど対応できず、さらに量産化の進展による価格下落といった問題も抱えていた。

多くの産地が生み出す製品は、いわゆる「和もの」であり、台頭しつつあった団塊の世代が主導する洋風のライフスタイルでは使いづらい。また、これを打開しようにも、産地企業には独自に商品開発、販売ルート開拓をするだけの力はない。いわば「ないないづくし」といった閉塞感が、産地を支配していたと言われる。

そこで、こうした危機的状況を打開するために、検査デザイン課は、産地へのデザイン導入を、改めて高く掲げたわけである。当時配布した資料「地方産業デザイン開発推進事業について」には、デザインが長期的に安定した市場需要をもたらすと前書きした後に、「地方産業にあっては『コストではなくデザインによって競争し得る産業』への転換を図る必要がある、地方産業のデザイン開発力の強化は、集眉の急となっている」とし、こうした新しい産業の育成は、「付加価値の高い産業構造の実現に向けての橋頭堡として重要性を有するものである」と述べる*4。こうした行政側の認識からも、この事業は「70年代の通商産業政策（産業構造審議会中間

答申)」に謳われ、それ以降に通商産業政策の重要な方針となった産業構造の知識集約化路線に沿った政策であることがわかる。

2) 開発推進事業の出発点

行政にとって、各産地へのデザイン導入はこの事業が初めてではない。国や地方庁は、終戦直後の1950年代から、産地製品に対するデザイン指導をおこない、その成果をもって輸出振興を図ろうとする事業を継続的に発展させてきた⁵⁾。対象となった各産地では、ある意味でデザインに馴染んでいたと言うこともできるが、その実態は大都市から派遣されたデザイナーが産地事業所を短時間訪問して製品の外観等について簡単に指導する程度であった⁶⁾。

当時のデザインの状況については、開発推進事業に参加した秋田県産業労働部商工課は、産地企業への調査を踏まえ、次のように整理している。①デザインの重要性について、産地の企業（製造業）はある程度理解してはいる。②しかし、問屋からの売りやすいデザインの押し付けや資金面での困難さ、人的問題等から開発意欲が減退している。③このため、従来から市場に出ている商品を生産せざるを得ない。④それが、ますますデザイン開発力を失わせるといった悪循環現象を惹起させている⁷⁾。

つまり、デザインについては、それなりの理解と期待があるとしても、地域の企業（製造業）は、現実的にはデザイン開発をおこなう余裕も意欲も失せているということである。秋田県の場合は、家具、建具、漆器、桜皮製品等零細規模の製造企業が大半を占める産地が多いため、このような傾向が

強いと考えられるが、デフレスパイラル的な開発意欲の減退は、全国の多くの産地でもほぼ同様であったと推測される。

こうした状況認識を踏まえ検査デザイン課は、産地が直面する危機的な状況を打開するためには、個別企業の製品の外観操作的なデザインだけではなく、生活動向を捉えそこから論理的に商品のあり方を導いていく、産地としてのデザイン開発体制を整備し、近代的なデザイン手法（インダストリアルデザイン）の導入が不可欠であるとの主張を整えていく。

3. 開発推進事業の概要

開発推進事業は、産地企業が高付加価値商品を創出する自己開発力を養うことを目的として、体系的総合的な事業として立案・実施された。各地域での事業期間は3年間を基本として、1年目ではデザイン振興開発体制整備事業（第1段階、第2段階）、2年目にはデザイン開発実施指導事業（開発需要調査、パイロットデザイン）（第3段階）、さらに3年目には市場流通対策事業（第4段階）をおこなうという、一連の流れをもって事業が展開されている（図1）。

1) デザイン振興開発体制整備事業

1年目の事業はデザイン振興体制整備事業と呼ばれ、県単位での継続的なデザイン振興活動を担う組織をつくり、産地における事業の推進母体を組織化する段階である。概要を示すと、①まず県庁商工部内に勉強会的な会議体が設置され、②そこから県デザイン振興協議会などの名称をもつ業界団体も参加した県主導型の組織が設立される（デザイン振興体制整備、第1段階）。この振興協議会等において県内各産地の

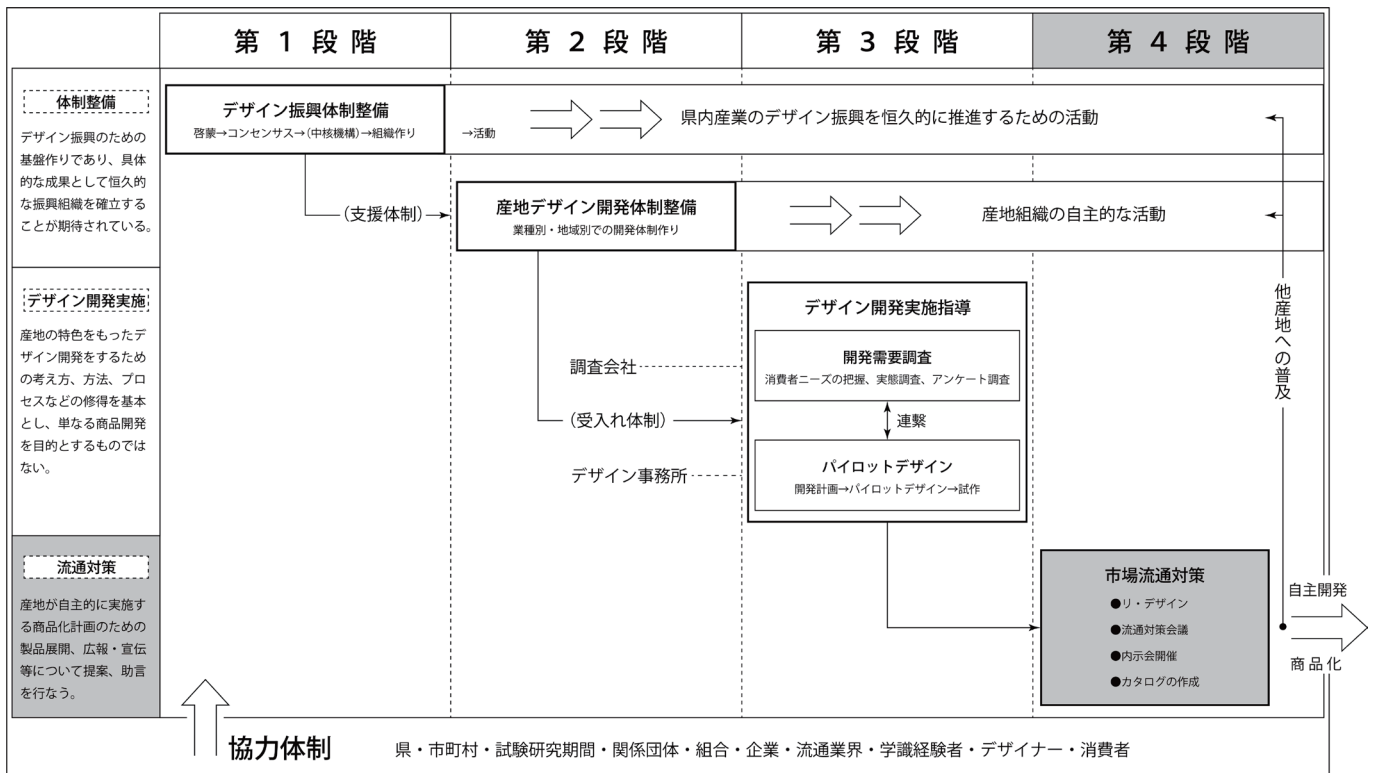


図1 地方産業デザイン開発推進事業の構造

調査などがおこなわれ、デザイン開発に取り組もうとする意欲的は産地を絞り込み、③その産地に地区産業デザイン研究会などの名称をもつ事業の受け皿となる組織を置く（産地デザイン開発体制整備、第2段階）。

こうした組織づくりは、国の主導する事業を県等が受ける場合にみられる一般的な方法であり、デザイン振興開発体制整備事業においても、②は事務局が県商工部内に置かれているケースが大半であることから県庁中心の組織と考えて差し支えない。続く③についても、その構成員には産地組合や地元の基本自治体も参加しているものの、事務局が県工業試験場などに置かれている場合が多い。こうした組織構成からみても、この事業が国と県等の連携のもとに行政主導型で展開されていたことがわかる。

2) デザイン開発実施指導事業

2年目では、産地を対象にデザイン開発実施指導事業が実施される。開発推進事業の中核をなすパイロットデザインを中心に具体的な製品開発がおこなわれるステージで、毎年2から4産地が選定され、11年間で計29産地が参加している（表1）。ここでは商品開発能力を養う対象として産地企業の経営者や開発担当者を中心に開発グループが組織され、このグループがいわば学生役となり、調査会社とデザイナー・デザイン事務所が教師役となり、産地でおこなわれるべきデザイン開発の見本を提示していくという、教育研修型の事業展開がなされている。

デザイン開発実施指導事業では、まず需要動向等を的確に把握する開発需要調査のプロセスが導入された。いわゆるマーケティング的な調査であり、高い実績をもつ調査会社が担当し、産地が生産している商品群についての消費者調査（持物調査や嗜好調査など）と市場調査をおこない、産地の企業の特性分析を加えて産地の弱みと強みを把握し、そこから産地が採るべき商品政策の方向性を導いている。やや型通りとはいえるが、産地への報告も的確におこなわれ、産地の意識改革を促す一要因となった。

次にパイロットデザインである。開発推進事業の趣旨である「コストではなくデザインによって競争し得る産業」への転換を目指して「産地企業の自主的開発能力を育成する」実践のフェーズである。秋岡芳夫とウサナミデザイン研究所、GKグループの京都デザインセンター（いずれも初年度事業担当）など、当時を代表するデザイナー・デザイン事務所がパイロットデザインを担当し、産地企業の開発グループを直接指導することで、デザイン開発の理念や方法論を移転していった。

デザイン開発実施指導事業に参加した29産地は、漆器や小木工など地域に集積する技術を活用する伝統的産業だけでなく、地元素材を活かそうとする家具インテリア産地、生産財の生活財分野への展開を図ろうとする産地など様々である。こうした多様な対象に対応すべく、パイロットデザイン

を担当したデザイナー・デザイン事務所も、製品デザイン系を中心に、インテリア系、パッケージ系、マーチャндаイズ系と、産地の特性に応じた選択がされている。

表1 パイロットデザイン計画実施地区と担当デザイン事業所。

年度	実施地区	担当デザイン事業所	参加状況
1975	静岡県静岡（小木工製品）	㈱ウサナミデザイン研究所（秋岡芳夫・宇佐波徳美）	②
	石川県山中（ブラッシュ漆器）	㈱京都デザインセンター（柴田献一）	②
1976	福井県鯖江（メガネフレーム）	㈱D産業デザイン研究所（多田愛美）	③
	徳島県徳島（家具）	㈱山口デザイン事務所（山口勇二郎）	—
	大分県日田（家具）	テキスタイルアートスタジオ（山岸証史・長岡貞夫）	①
1977	秋田県能代（木製品）	㈱豊ロデザイン研究所（豊口協）	①
	栃木県栃木（育児玩具）	㈱平野拓夫デザイン設計事務所（平野拓夫）	③
	兵庫県小野（金物+木工品）	㈱サン・デザイン（青木信重）	②
1978	富山県高岡（銅鑄物）	㈱白井デザイン研究所（白井良和）	②
	岡山県倉敷（い草製品）	㈱剣持デザイン研究所（松本哲夫）	②
	広島県佐伯（小木工製品）	㈱製品デザイン研究所（知久篤）	③
1979	長野県木曾（木製品）	㈱京都デザインセンター（柴田献一）	—
	岩手県盛岡・水沢（鑄物）	㈱鶴志田デザイン事務所（鶴志田厚子）	①
	和歌山県海南（生活用品）	㈱ワイエスデザイン（吉川博教）	①
1980	石川県加賀（陶磁器）	モノプロ工芸㈱（羽生道夫）	②
	三重県四日市（陶磁器）	㈱中部デザイン研究所（船橋辰朗）	②
	佐賀県小城（羊羹）	㈱YA0デザイン研究所（八尾武郎）	①
1981	岐阜県高山（家具）	㈱川上デザインルーム（川上元美）	②
	宮崎県宮崎（家具）	㈱ヌルハウス（安達譲治）	②
	沖縄県那覇（生活用品）	㈱生活の木（三浦勇）	③
1982	北海道旭川（家具）	㈱あとりえむに（岩倉榮利）	③
	滋賀県信楽（陶磁器）	㈱環境デザイン研究所（山田満）	①
1983	岐阜県関（金属洋食器、刀物）	㈱浜野商品研究所（浜野安宏）	②
	三重県桑名（金属鑄物）	㈱京都デザインセンター（柴田献一）	②
	岡山県津山（ハンドバッグ）	㈱D産業デザイン研究所（多田愛美）	②
1984	高知県高知・宿毛（さんご製品）	㈱浜野商品研究所（浜野安宏）	—
	山口県秋吉（大理石製品）	㈱IDKデザイン研究所（喜多俊之）	—
1985	宮城県雄勝（石工品）	㈱ハンプティアーダンブティアー（荻野克彦）	①
	新潟県燕（金属製品）	㈱フウ未来生活研究所（大谷由美子）	③
各行末の①～③は、先行する事業である「日本手工芸品対米輸出計画」と「日本優秀デザイン開発事業」への参加状況を示す。①事業にほぼ継続的に参加している県；②「地方産業デザイン開発推進事業」開始までほぼ継続的に参加している府県；③「地方産業デザイン開発推進事業」開始前後からほぼ継続的に参加している道県			

これらのデザインプロセスをみると、①生活調査と産地企業実態の把握、②開発テーマの設定と商品デザインアイデアの展開、③具体的デザイン案の提示、④産地開発グループによる試作とその評価、⑤デザイン提案の完成という、ほぼ共通するステップが刻まれている*⁸。また各地のパイロットデザインで取り上げられたテーマを見ると、ほぼ全ての地域で、団塊の世代が繰り広げる新しい都会的生活スタイルを想定しており、新しいタイプの消費者を対象とした付加価値の高い商品づくりの姿勢を学べるよう工夫されている。

なお、同一年度を実施された開発需要調査とパイロットデザインの期間は、年度事業であるため実質6ヶ月程度と短い。両者の関係は連携協力と資料には記されているが、開発需要調査の結果を踏まえパイロットデザインがスタートすることにならず、実際にはある程度の並行作業であった。そのため、アイデアを発展させそれを産地企業に解りやすく伝えるには十分とは言えないが、デザイナー・デザイン事務所はその間に6回程度対象地域を訪問して指導しており*⁹、こ

うした頻度の高さからも産地企業との密度の濃い対話がおこなわれていたと考えられる。

3) 市場流通対策事業

3年目には、パイロットデザインを下敷きに製品試作のブラッシュアップをおこない、製品展示会等を通じて百貨店等流通サイドの評価を得るという市場流通対策事業が加えられている。振興会から派遣された流通専門家の指導・助言のもとに、製品販売に向けた戦略策定、ポスター、パンフレット等販促メディアのデザイン・制作、展示会の企画・開催が進められた。

これらは、産地にとって大きなボトルネックとなっていた流通チャネルの開拓を意図したものである。このプロセスが加わることで、デザイン開発体制の構築に始まり、ニーズの把握から商品デザイン、そして新しい販売ルートの開拓まで、商品づくりの川上から川下までを総合的体系的に体験する内容を備えるものとなった。地場産地の生産者にとっては、従前ほとんど接点を持ち得なかった大都市百貨店関係者から直接意見・助言を得られる貴重な機会となったと考えられる。

なお、展示会については、東京・浜松町の世界貿易センタービル別館4階にある振興会の展示場での開催が基本ではあったが、産地の事業への理解や意欲によって、県内での小規模な内覧会開催から、東京での大規模発表会開催による産地プロモーションの展開に至るまで、取り組みには産地により大きな差異がみられる。

4) 開発推進事業の運営と予算

この事業は振興会に委託され、振興会内には運営を担う「地方デザイン開発センター」が設立された(1975年)。同センターにはデザイン・流通の専門家からなる地方産業デザイン開発推進委員会が設置され、事業の具体的な運営について審議する仕組みが整えられた。同委員会は豊口克平委員長のもと、秋岡芳夫、栄久庵憲司等工業デザイナー5名、百貨店関係者2名の専門委員により構成された。

事業開始段階で検査デザイン課が各道県に提示した資料には、昭和51年度地方デザイン開発センター運営事業費として総額5,792万円(積算内訳が記載されている)^{*4}。内訳をみると、開発指導体制整備事業として、センターからの専門家派遣費用などを中心に692万円、開発実施指導事業費は5,100万円が計上されている(市場流通対策事業費も含まれる)。産地単位で後者の内訳を見ると、開発需要調査220万円、パイロットデザイン100万円、試作費200万円、流通対策250万円、専門家謝金旅費153万円、報告書・スライド作成等50万円、合計973万円となる。必要とされる費用は一応計上されており、1産地あたり1,000万円近い国庫予算が用意されていたことは注目に値する。

ただし、この地方デザイン開発センター運営事業費は、国側のいわば本部的経費であり、産地で繰り広げられる現場で

の活動費は、道県と産地組合によって負担されていたと思われる。国が主導する事業を県等が誘致する場合、国1・県等1・業界1という配分で費用を分担することが通例と言われる。開発推進事業は、いわゆる地域への補助金ではなく、センターがデザイン費などを直接支払っているが、道県、組合の費用負担は不明であり、実際に用意された予算の全体像が掴みにくい。推測であるが、各産地での事業規模は、センター負担分(国庫からの支出)も含めて2,000万円程度、最大3,000万円程度であったと思われる。

4. パイロットデザインの実施例と評価

開発推進事業については、デザイン振興開発体制整備事業とデザイン開発実施指導事業に分けて毎年報告書が発行されており、特に後者については産地毎の開発需要調査とパイロットデザインについて詳細が報告されている。これらを通読すると、デザイナー・デザイン事務所は各産地において真摯に取り組み、またそれに応じるかのように産地企業グループも熱心に取り組んでいることがわかる。

1) 石川県・山中地区プラスチック漆器産業(1975年)

山中地区は地域の木材を活用する挽物を源流とし、温泉と共に発展した漆器産地である。昭和50年代から工業団地がつくられ、プラスチック素材や合成塗料を使った新しい量産漆器生産に取り組み、結婚式の引出物等のギフト市場において一定の成功を収めていた。いわゆる近代化を志向した産地であり、また商品開発意欲の高い企業経営者が多く、開発実施指導事業のロールモデルをつくるべく、事業初年度に実施されたと考えられる。

パイロットデザインは、栄久庵憲司が代表を務めるGKグループの京都デザインセンター(柴田献一)が担当した。その開発は、プラスチック漆器についての意識転換に重きをおき、GKらしい「道具論」的な考察から「器産業」という新しい産業概念を導き、そこから新しい生活様式に根をおろす器として、筒型、ボール型、皿型の組み合わせ容器が提案されている(Uラインシリーズ)。和風ハレの場ではなく洋風な日常、限定された用途から自由な使い方へ、安価から適正価格へ、また形状的には薄手から厚手へといった対比を通じて、デザインを通じて付加価値の高い商品を開発する理念と方法論を解りやすく伝えようとした。

パイロットデザインのプロジェクトは、老舗漆器店・北市漆器店代表の北市敬介(山中漆器商工業協同組合新製品開発事業部長、当時)をリーダー格に10社ほどが参加して進められた。当時は産地側とデザイナー側の情報ギャップも少なくなく、石川県工業試験場デザイン担当の中川衛が毎週金沢から山中に通い両者の翻訳・仲立ちをしたことにより、円滑なプロジェクト推進が図られたと伝えられる。なお、試作のため金型を必要とするため、1社あたり百万円ほどを負担したようである。

このデザイン開発は、器産業としてのこれからの展開の基礎となる提案として、産地における展開の幅を考えた基本形態とシステムを提示したもののだが、産地側はデザインをそのまま商品化を試みた。開発推進事業終了後も引き続き北市が中心になり、産地企業の中から希望者を募り新たな事業推進組合をつくり、さらなる商品開発、販売ルートの開拓に取り組んだ。開発商品（Uラインシリーズ、写真1）は新しい消費者ニーズに合ったものと言われたが、結果的に時期尚早との判断で1982年頃に販売中止となった。



写真1 Uラインシリーズ（基本形）

しかし、この経験と教訓がパイロットデザイン以上の教材となったと考えられ、その後山中産地においては新しい企業連携型の開発方法が模索され、派生商品である「どんぶり君」という大ヒットが生まれ、時計、電話台、ホットプレートなどの人気商品が続いた。また1980年代後半には産地企業とデザイナーとのコラボも盛んになるなど、産地全体へのデザイン導入が進んでいったと考えられる。

開発推進事業の終了時点では、パイロットデザインの成果であるUラインシリーズは、販路開拓が進まず製造技術上の問題もあって「売れなかった」との評価がもたらされたが、後の産地における展開を視野に入れての事業の効果としては、次の7点を指摘しておきたい^{*10}。①優れたデザインが産地企業の目を開かせた、②商品開発プロセスを体系的に学べた、③事業後の商品開発グループ活動につながった、④産地企業とデザイナーの関係が深まる、⑤産地企業による市場流通ノウハウの吸収、⑥総合的デザイン振興組織への発展、⑦後続の産地振興計画への継承。

2) 岐阜県・高山地区家具産業（1981年）

飛騨高山地区では、豊富な森林資源と飛騨の匠に象徴される木材加工の技術を背景に、トーネット型の椅子を中心とする家具の産業がおこり、戦後期には対米輸出も積極的に展開されていた。開発推進事業が想定しているような構造的危機状況はなく、むしろ茶の間のちゃぶ台から椅子のタイニングへの生活様式転換を受けて、内外の多様な商品と競合しつつ、国内市場を開拓しようとする時期にあった。

開発推進事業は新たに設立された協同組合飛騨木工連合会が担い手となり開始された。パイロットデザインはカワカミデザインルーム（川上元美）が担当し、椅子・テーブル・ボックスを組み合わせてリビング・ダイニング空間を構成する3つのシリーズを提案した。都市部の食事を中心としたライフ

スタイルに対応したシリーズである。提案されたデザインの質とともに参加した企業による試作のレベルも高く、そのまま商品化できる水準に充分あったが、参加各社が連携協力してデザイン・試作を進めたが故に、特定の家具シリーズを一社が独占して商品化することが憚られ、パイロットデザインは試作をもって終了した。

その後に産地側では、参加15社がそれぞれパイロットデザインの開発プロセスに沿った独自の新品開発をおこない、パイロットデザインの試作と併せて市場流通対策事業の展示会を大きく拡大し、東京・新宿に竣工したばかりのNSビル・イベントホールで、産地が一体となった大規模展示会を開催した。1983年2月のことである。高山産地にとっては大消費地で開催する初の展示会であったが、2日間で2千人以上の入場者を得るなど大成功であったと伝えられる^{*11}。これを機に消費地での展示会の隔年開催が定着した。

高山産地には飛騨産業、白川製作所など何社かの中堅家具メーカーが存在しており、そのうちの一家、日進木工の社長がリーダー格でプロジェクトが進められ、裏方のまとめ役として岐阜県工芸試験場デザイン職の升貞治の存在が大きかったと言われている。また、デザイナーの川上元美が、パイロットデザインの次フェーズである市場流通対策事業において、一流のカメラマン、グラフィックデザイナーをコーディネートして、試作品写真撮影、広報カタログ作成がおこなわれたことは特筆に値する。

結果的にみれば、産地はこの事業からデザインの力によって産地ブランドを訴求していく回路を拓いたと言えよう。この最初の展示会が契機となり、90年代には組合としてミラノ家具見本市等への参加などの国際展開へと発展していく。川上は、図面を描けない企業もあった産地が、独自に商品開発に取り組み始めるなど、設計・デザイン面で長足の進歩が見られたと回想する^{*12}。また、後に職人養成学校の設置、学生デザインコンペの開催などにもつながったと述べている。こうして飛騨高山の家具のブランドイメージが定着する一方で、産地の開発意欲と能力が向上するという、好循環がもたらされていったと評価できる。

3) 佐賀県・小城地区羊羹パッケージ（1980年）

小城市は人口1.4万人程度にかかわらず、30軒近くの羊羹屋が集積しているユニークな地域である。長崎街道沿いの砂糖文化を背景に明治期から創業が進み、特に軍隊需要によって産業化が発展したと言われている。開発推進事業が企画された1970年代後半には、伝統的な小城羊羹の愛好者が高齢化し、かつ贈答品中心の販売であったことから伸び悩み、将来について楽観視できない状況を迎えていた。

パイロットデザインはYAOデザイン研究所（八尾武雄）が担当し、小城羊羹協同組合青年部会によって取り組まれた。小城地区での依頼内容はパッケージデザインだが、八尾はいわゆるCIが小城にも求められると考え、まずシンボルマー

クやロゴ、ネーミングから検討に着手した。そして、参加企業の視野を広げるべく、従来品とは異なるスティック型でキャンディのようなカジュアルな製品展開も提案している。和から洋、特別なものから日常的なものへといった解りやすい対比がもちいられたが、菓子全体の文脈の中で羊羹を位置づけることの大切さを伝えたものと考えられる。

これらのアイデアは参加企業の分担・連携で試作され、個々の企業が独自に取り組む商品開発のヒントとなっていく。注目すべきは提案の中から組合の手によって、ギフトタイプの2種類のパッケージと小城の名所旧跡を紹介する包装紙とキャリーバッグが制作され、組合傘下の羊羹屋に提供されたことである。パイロットデザインの成果を地域ぐるみで生かそうとした展開は特筆に値する。なお、40年を経た現在も当時の包装紙等は一部で使用されているとのことである。

小城の羊羹屋にとって、デザインに触れたのはこの時が初めてだったと思うと、当時佐賀県工業試験場デザイン担当であった釜堀文孝は語っていた^{*13}。そして、パイロットデザインの実施に際し産地側に2人のキーマン（村岡総本舗の村岡安廣と八頭司伝吉本舗の八頭司博、いずれも三代目で後者は組合青年部会会長・当時）がいたことは重要であり、この事業を通じてデザインという言葉がきっかけになり羊羹や業界・地域の問題について話し合わせ、産地意識が芽生えたことも大きいと、釜堀は当時を思い返していた。また、釜堀が事前の組合若手の勉強会から一貫してプロジェクト会議に参加してきたことも、見逃すわけにはいかない。

パイロットデザインの提案は、商品開発への意識的ハードルを下げ、気楽にまず作ってみるというマインドを育て、その成果もあって事業終了後には産地企業の中から珈琲羊羹や苺羊羹なども登場した。また、参加企業の中にはパッケージや店舗イメージを変える動きも見られるようになった。スティック型の一口羊羹は、小城が全国で最初に手掛けたと言われている。

その一方で、こうしたカジュアル路線は、小城地区に残っていた羊羹の古い製造法の価値に気づかせる契機ともなったという。産地のリーダー企業（村岡総本舗）による資料館の開設などの文化的事業も開始され、多様な商品展開と地域生活文化の伝承という社会性を併せもつ「羊羹の町」として観光面に展開したことも効果に数えられるだろう。

5. 開発推進事業の政策評価

1) 直接評価と派生効果

山中地区では、事業終了直後に開発商品のUラインシリーズは、「売れなかった」ということで表舞台から消えてしまった感がある。他地区でも事業終了時点では、似たような経過を辿った例が少なくないだろう。ただ、「売れた・売れない」は一見わかりやすいが、開発推進事業に対してこのような評価が適切であったかは問題含みである。

当時、振興会で担当していた田中義信は、後に「パイロ

ットデザインはあくまで試作品であり、売れる域には達していないんですね。言葉で言えば『製品』なんです。まだ『商品』になっていない^{*14}と話しているが、事業の趣旨はその通りである。そもそも事業の目的は「産地・企業が（中略）付加価値の高い商品を創出する自己開発能力を養うこと」にあったわけで、単に「売れた・売れない」でなく、事業趣旨に即しての評価が必要だろう。

この事業のように、地域の開発能力向上や体質改善を図ろうとする事業の評価は、ある程度の時間経過の中でなされるべきものである。既に開発推進事業は終了して40年前後が経過しているが、近年の山中地区のフォロー調査、高山・小城両地区の当事者インタビュー調査により、開発推進事業の直接効果、波及効果について見えてきた部分もある。産地の受け止め方とその後の展開を見ると、開発推進事業は想定以上に大きな成果をあげたと言えそうである。

前述のパイロットデザインの実施例と評価を踏まえ、政策趣旨に即して得られた成果（直接効果）、そして政策意図を超えてこの事業を契機に達せられた展開（派生効果）について、この機会に整理しておきたい。直接効果としては、産地・企業における a. デザインへの関心と理解、b. 商品開発のマインドとプロセスの習得、c. 製品開発の産業基盤整備、をあげることができる。また、派生効果としては、産地・企業における d. 試作に止めず商品化の推進、e. 産地の結束、産地意識、産地ブランド、f. 新しいタイプのリーダーの登場、があげられる。

2) デザイン理解と商品開発能力（直接効果）

a. デザインへの関心と理解

山中地区ではパイロットデザインを通して、「優れたデザインが産地企業の目を開かせた」との評価もされている^{*10}。当時の若手生産者からの「イタリアのプラスチック製品みたいにすごく格好良くて、見ただけでも勉強になりました」との発言は印象的である。小城地区の様子については、デザイン事務所からの具体的な姿の提示は参加者にとって新鮮であり、「研究会の会を重ねるにつれてけっこうみんな熱心になりました」と当時の試験場デザイン担当は回想する^{*14}。これら2地区では、パイロットデザインを通して、参加者（産地企業）はデザインに衝撃を受け、デザインへの関心を高め、理解を深めていったと考えられる。

また、高山地区に関しては、開発推進事業に伴走した県工芸試験場担当により、事業終了後に「デザインによる地場産業振興等デザインの果す役割、重要性は業界に浸透し、昭和58年以後も引続いて各種の事業に取り組まれている」ことが確認されている^{*11}。デザイナー川上元美が一流のカメラマン、グラフィックデザイナーをコーディネートして試作品写真撮影、広報カタログ作成をしているが、産地企業経営者等一流のプロフェッショナルの仕事に初めて触れ、目を見開かされたものと察せられるところである。

b. 商品開発のマインドとプロセスの習得

山中地区では、開発推進事業への参加を通じての効果として、「商品開発プロセスを体系的に学べた」、「産地企業による市場流通ノウハウの吸収」が指摘されている*¹⁰。パイロットデザインの成果であるUラインシリーズは販売中止に追い込まれたが、山中産地では事後に企業連携型の商品開発に様々に取り組み大ヒット商品も生まれており、また80年代後半には産地企業とデザイナーとのコラボも盛んになるなど、パイロットデザインのプロセスは明らかに取り入れられている。

高山地区ではパイロットデザインに続いて、発表展示会に向けて参加各社は同じプロセスに沿って独自の新品開発をおこなっている。パイロットデザインへの参加を通じて商品開発のマインドとプロセスが吸収された証と考えてよいだろう。このとき以降に消費地での大展示会が隔年開催されるようになったが、開発推進事業を通して流通対策に開眼したと察せられる。小城地区では、事業後2～3年で産地企業から新品が生まれるようになり、パッケージや店舗イメージを変える動きも出始めているが、それらは開発推進事業の成果が反映していったものと考えられる。

c. 製品開発の産業基盤整備

山中地区では、開発推進事業の段階を経て、「事業後の商品開発グループの活動につながった」、「産地企業とデザイナーの関係が深まる」と分析されている*¹⁰。また、事業を契機として、産地企業と県試験場の関係が深まり、相談・指導の機会が増加したことも、産業基盤整備の一つに数えられるだろう。高山地区では、事業を通じて消費地での大展示会の隔年開催がなされるようになり、産地企業の連携意識も生まれ飛騨高山家具の産地ブランドが確立する契機となったのではとの評価もある。そして、後に職人養成学校の設立、学生デザインコンペの創設など、人材育成の産業インフラの構築につながったと言える。

小城地区では、事業を契機にして個々の企業が羊羹の製造・販売するだけでなく、各社が共同で利用できる小城地域をアピールする包装紙やキャリーバッグが制作されている。産地としての情報発信基盤と言えるだろう。また、産地としての共同意識が芽生え「羊羹の町」として観光的展開につながるなど、新たな発展基盤が醸成されている。いずれについても、開発推進事業の実施を通じて、目の前の商品開発・デザインを超えた、持続性ある産地としての産業基盤の整備が図られたとすることができるだろう。

3) 政策意図を超えての産地での展開 (派生効果)

d. 試作に止めずに商品化を推進

この事業で用意されたスキームは、あくまで産地企業の能力開発を目的とした訓練課題のデザインであったことは一応確認しておきたい。しかしながら実際には、担当したデザイ

ナーの熱心な指導と産地側でのその受容によって、産地では政策側の想定を超えた展開を見せはじめた。山中産地では、パイロットデザインそのものの商品化に動き始め、高山地区では参加企業それぞれがパイロットデザインに倣い独自の商品開発に動き始めている。それまで産地で作られてきた商品と比べ遥かに魅力的であったからであり、ビジネスに直結する高い完成度を備えていたからである。

しかも製品試作では共同作業が求められ、そこで仲間意識が生まれたと想像できる。事業に先立ち想定していなかった展開と言えるだろう。こうした、ある意味での感情的な高まりによって、産地の仲間が皆で力を合わせてこのデザインを実現すれば売れる商品が開発できるという期待と確信が、膨んでいったのではなかろうか。また仮に商品開発の演習であると理解できたとしても、事業に参加し試作等の費用を自主的に負担した産地と企業にとっては、将来に向けての勉強と簡単に割り切れるものではなかったとも思われる。

e. 産地の結束、産地意識、産地ブランド

それまでの一定規模以上の産地では、複数ある産地問屋は互いに競合関係にあり、また各製造企業は問屋の系列を越えて共同することはなかったと言われる。しかしながら、参加企業の共同作業や勉強会的活動を基本とする開発推進事業の中で醸成された問屋・製造・系列を越えた「仲間意識」は、産地の歴史的ネットワークの可能性を呼び覚まし、ある部分で生産機能の集積地としての従前の産地の枠組みを越える可能性を自覚させていったように思われる。

小城地区の開発に運営側で参加していた県試験場担当は、「今まで羊羹をつくることしか頭になかった人が、共同体としての意識に目覚め、小城という地域を含めて自分たちの立場を考え始めたことの意義は大きい」と述べる*¹³。高山地区の場合には、開発推進事業が契機となり、東京・NSビルでパイロットデザイン発表の枠を越えた大規模な飛騨家具新作展を開催することになるが、これにより飛騨高山家具としての知名度が格段に上昇したと言われている。こうした動向は、開発推進事業に参加した各産地にもある程度共通して見られたのではないかと想定されるところである。

f. 新しいタイプのリーダーの登場

前述の3地区の事例でみたように、パイロットデザインの実施を通じて、新しいタイプの産地リーダー達が登場していることがわかる。むしろこうしたリーダーが登場しなかった産地は、事業効果を大きくあげることができなかったと考えてよいのだが、彼らはいわゆる旦那衆的な産地問屋ではなく、高い商品開発力、市場開拓力のマインドを備えるだけでなく、自社の経営と産地の発展を同じ視野で捉えることができる新しいタイプの製造販売業とすることができるだろう。

このようなリーダーの登場は、開発推進事業の産地への導入にあたり必ずしも想定されていたわけではない。ちょうど

産地企業における世代交代の流れに重なっためぐり合わせもあったと思われる。山中地区では当時組合の新製品開発部会の部長等を務めていた北市敬介（後の組合理事長）、齊官邦夫のリーダーシップにより、やや強引さもあったようだが、開発推進事業、そしてその後の商品化は進められた。

また、小城地区では、後に組合長を務める老舗の村岡絵本舗の村岡安廣と八頭司伝吉本舗の八頭司博（当時、組合青年部会会長）の2人のキーマンがいて、組合員をまとめて引っ張っていた。彼らが率先して取り組む商品開発がひな型となって、産地企業の経営や開発力が向上するという好循環を生み、産地ブランドを訴求できるだけの基礎体力が育成されていったと考えてよいだろう。

6. 開発推進事業とデザイン政策の課題

開発推進事業の着手時に用意された資料の中に、この事業の将来的ビジョンを示した概念図が掲載されている*14。これは産地の過去・現在・未来をモデル化したもので、①産地問屋に支配され開発力を失っている産地が、②この事業を実施することで、③グッドデザインを中心に製造・販売が良い関係を築き発展していく、新しい産地に再生されていく、というストーリーが示されている。

事業開始から50年近くを経るが、この事業に参加した大半の産地が発展し、また伝統型の産地の多くが生活に潤いを与えるデザインを核に再生を遂げていることからみると、事業は相応の成果をもたらしたと評価できるだろう。そして、そのような経過を鑑みるならば、このビジョンもあながち夢想であったとは言い難い。地域の産業にとって転換点を迎えていたこの時期に、行政が主導しパイロットデザインの共同開発を通じて、産地の人々に開発能力向上や意識改革を促すという事業を展開したことは、未来に向けての第一歩を踏み出す大きな契機となり得た。

ただし未来に至る実際のプロセスは、政策側が用意した近代的デザイン手法（インダストリアルデザイン）によるプロセスを下敷きにしつつも、この事業の実施される中で産地が獲得した小規模企業グループでも対応可能なデザインであり、また仲間意識の醸成がもたらした産地ブランドの開拓により導かれた。その意味で、そこで提示された方法論は十分であったとは言えない。派生効果を視野に入れるならば、事業を担ったデザイナー・デザイン事務所、県の行政官やデザイン職、さらには産地の参加企業の熱意の相乗効果によって生み出された、産地ならではのデザイン方法論とその活用こそが、次の時代への牽引役になったと理解すべきであろう。

産地にとって開発推進事業がそうであったように、政策側にとっても「次のページ」を開く機会でありえたはずである。しかし、検査デザイン課は、この事業終了後に産地を対象とした総合的な政策事業評価を実施することもなく、中小企業庁の地場産業デザイン高度化特定事業に引き継ぐこととなった。同事業創設にあたっての検査デザイン課による背景説明

でも、地域中小企業デザインの開発力の不足を指摘するばかりで、開発推進事業に特徴的な開発体制整備、開発需要調査、市場流通対策への視野は見られない*15。開発推進事業のパイロットデザインの部分のみを継承するかたちであり、理念的・方法論的に後退したものとなってしまったのは残念である。

註・参考文献

- *1 デザイン振興政策アーカイブ <https://design-archives.jp/> 概要については「デザイン振興政策アーカイブの構築」（黒田宏治、青木史郎他、芸術工学会誌 No. 81, pp. 66-67, 2020年）を参照されたい。
- *2 「地方産業デザイン開発推進事業報告書 デザイン開発実施指導事業（昭和50年度～60年度、各年度版）」日本産業デザイン振興会、「同 デザイン振興開発体制整備事業（昭和50年度～60年度、各年度版）」日本産業デザイン振興会、など。
- *3 ①「地域産業デザインプロモーション現代史研究報告書（JP15H02877）」同研究会編（研究代表：黒田宏治）、2019年（山中地区開発推進事業の当事者インタビュー記録、研究考察等を収録）、②「日本デザイン政策の研究アーカイブの構築研究報告書（JP18K11961）」黒田宏治編、2022年（高山地区、小城地区開発推進事業の当事者インタビュー記録等を収録）、③青木史郎、黒田宏治他「地場産業へのデザイン導入を図る2つの政策とその意義」芸術工学会誌 No. 83, pp. 20-21, 2021年、④青木史郎、黒田宏治他「地方産業デザイン開発推進事業における『すぐれたデザイン』について」芸術工学会誌 No. 85, pp. 42-43, 2022年
- *4 「地方産業デザイン開発推進事業について」通産産業省検査デザイン課、1975年10月
- *5 昭和36年度より実施の日本手工業品輸出推進計画、昭和41年度より実施の日本優秀デザイン商品輸出推進事業など。
- *6 昭和52年度日本優秀デザイン商品開発指導事業では、専門指導員（デザイナー等）19名のうち13名が東京からであり、各産地指導は2日間（講習会、巡回指導等）であった。（「地方産業とデザイン開発」日本産業デザイン振興会、1978年）
- *7 「昭和51年度地方産業デザイン開発推進事業報告書 デザイン振興開発体制整備事業」日本産業デザイン振興会、1977年。引用文中「人的問題」はデザイナー等商品開発人材の不足と考えられる。
- *8 ①「昭和50年度地方産業デザイン開発推進事業報告書 デザイン開発実施指導事業」（日本産業デザイン振興会、1976年）所収、pp. 55-68、「静岡県静岡地区木製品産業のデザイン開発（ウサナミデザイン研究所）、②同、pp. 97-112、「石川県山中地区プラスチック漆器産業のデザイン開発（京都デザインセンター）」。初年度（昭和50年度）の静岡地区、山中地区ではおおむね①～⑤の流れでパイロットデザインは実施されてきた。これらが雛形となり以降各産地の事業が実施されている。
- *9 前掲*8②。山中地区パイロットデザインでは、最終報告までにデザイナーは指導・打合せで現地を6回訪ねている。
- *10 黒田宏治「山中漆器・デザイン開発推進事業の評価をめぐって」芸術工学会誌 No. 79, pp. 28-29, 2019年
- *11 升貞治（岐阜県工芸試験場）「飛騨家具業界のデザイン高度化」中小企業と組合（第496号）、pp. 18-21, 1986年6月
- *12 前掲*8②所収、pp. 51-55「高山と旭川」の家具デザイン振興に携わって（川上元美）」
- *13 前掲*8②所収、pp. 46-50「1980年の小城羊羹のパイロットデザインを振り返る（釜塚文孝）」
- *14 前掲*8①所収、pp. 60-67「地方産業デザイン開発推進事業の実施経過（田中義信）」
- *15 「地域中小企業デザイン高度化政策について（貿易局検査デザイン課）」いっとじゅっけん（第29巻第11号）、pp. 9-11, 1984年