

産官学の連携による地方中山間都市の地域ブランド創造 —新潟県小千谷市における活動成立要因と課題の検討—

新潟大学産学地域連携推進機構 小浦方 格^{*}
新潟大学大学院技術経営研究科 長尾 雅信
新潟大学研究支援部 佐々木 教真

1. はじめに

地方と大都市圏との種々の格差はますます大きく、1995年の地方分権推進法と2007年の地方分権改革推進法の制定を経てもなお、この傾向が収まる様子は見られない。2006年には、産業財産権の一つである商標権を規定する商標法を一部改正し、それまで認められていなかった地域団体商標、即ち地域ブランド商標が制度として認められ、ビジネスを通じた地域の活性化が期待されている。これら地域ブランドは、もともと一般に製品の認知度が高かったり、地域名称自体が広く周知されていたりする場合には、直接的な製品の販売や地域への来訪者増加が見込める。一方で地域の認知度が低く、既存製品の名称に地域名称が含まれていなければ、地域ブランド商標を新たに創出したとしても域外への訴求効果はほとんど期待できない。後者においては、地域そのものをブランド化することで観光客等の来訪者や移住者を誘引し、経済的な発展を目指すと同時に、居住者による「地元愛」の醸成を通じて地域コミュニティの活性化を図るなど、即ちもう一つの地域ブランド化（地域ブランディング）が注目されることとなる。しかしながら、地域ブランディングに関しての事例は少なくないものの確立された方法論等があるわけでもなく、一般の住民が取り組むには大きな困難がともなう（[5]）。従って、地域経済や組織経営論、マーケティング等を専門とする研究者と地域との産官学連携による協働が望まれる。産官学連携を通じた地域ブランディングの事例も見つけられるが、そのほとんどはモノとしての地域ブランドを対象とするか、あるいはブランドマネジメントの技術的方法論を述べたものであり、地域ブランディングに産官学連携の手法を適用するためのフレームワーク、運営システムについて詳細に検討した例は希である（[3][4]）。

筆者らは、中山間地方都市である新潟県小千谷市において、2012年度より「小千谷ブランディング・プロジェクト（以下、小千谷BP）」を実施してきた。幸い、小千谷BPは住民や市内企業等からも広く受け入れられ、少なくとも活動2年目の2013年度においても順調に進行している。成功の理由に、学部学生による学部正規課程での参画、商工会議所や同業者組合等の中間機関や自治体による協力、産学連携コーディネーターの存在など、いくつかの特徴を挙げる事ができる。ただし、市民や私企業ほか、多種多様な参画者、協力者が増えることによる課題も散見されるようになった。そこで本論においては、小千谷BPを地方中山間都市における地域ブランディングのケーススタディとらえ、ここに産官学連携の枠組みを適用し、地域ブランディングを成功に導くための要因と課題の抽出を試みる。

なお、本論ではシステムとしての「産官学協働による地域ブランディング」を検討の対象としており、具体的なブランディング手法、あるいは教育・人材育成手法は論点の外にあることに留意されたい。

2. 大学と地域との関わり～昨今の産官学連携

日本においては、特に2006年の国立大学法人化以降、教育基本法の改正とともに大学の社会貢献が法律の面からも義務づけられた。前後してTLO法、産業活力活性化法（日本版バイドール法）、知的財産基本法等の制定もあり、大学等高等教育機関と企業、団体等との共同研究は件数、契約金額（総額）ともに、その後は大きく増加した。2000年代以降の産官学連携促進施策が当初企図したところは、大学等における研究成果、すなわちシーズを論文で発表するだけでなく、特許化や企業等との共同研究を通じて産業界のニーズに応え、日本の産業競争力

を強化することであったと推測される。官には、研究補助金の給付やコンソーシアム形成と運営の支援などの役割が期待された。種々の取り組みは、しかし、期待とは異なる結果につながっているようである。大多数が民間企業として設立された TLO（大学等の技術移転企業）の経営は、多くが厳しい状況にある。共同研究件数は伸び悩みながらも、大手企業は海外の研究大学との共同研究には積極的である。大学等による特許取得と企業等へのライセンスは増加傾向に見えるが、権利譲渡等件数と金額は一部の大学等に集中するのみであり、1 件あたりの平均契約金額も小さく、実際の大学等の経営に経済的に寄与しているとは言い難い。その要因として、大学等における研究が基礎的な分野、課題に偏重しており、これら研究成果は企業が直面する課題解決に適用することが困難なこと、大学等研究者は論文出版数においてのみ評価される傾向が強く、評価対象とならない産官学連携活動には消極的であることなどがしばしば挙げられる。

ところで、大学に求められているのは「社会貢献」であって、企業等との共同研究に限定されない。また、企業との共同研究と言うと、多くの場合は工学系を中心とした研究者と研究開発型企業との新製品、新サービスの開発が想起されるが、地域社会の抱える課題、例えば過疎化、高齢化、コミュニティの維持活性化、公共施設の設定計画などは、むしろ人文社会科学系を含む学際的領域である。昨今では、過去の自然科学系共同研究への偏重と、結果としての産官学連携の不調への反省もあり、地域社会と大学等による学際的連携が望まれている。文部科学省の施策である「地域再生人材創出拠点の形成」プログラム、「地（知）の拠点整備事業（いわゆる COC：Center of Community）」は、大学等と地域の連携を強く推奨しており、産官学連携が極めて幅広く、高度な社会的要請を受けるようになったことの証左と言える。

3. 小千谷ブランディング・プロジェクトの概要

1.1 小千谷ブランディング・プロジェクト開始の背景

小千谷市は、市のほぼ中心を信濃川が貫き、河口から約 80km の中流域にある。これより上流は川底も浅く、流れが急になるが、船運に適した下流は古来、小千谷市を物流の拠点として栄えさせた。近代に入り、明治期に突如勃興し衰退した石油産業を支えるべく機械工業が盛んになった。これが小千谷市の近代製造業の始まりと言ってよい。現在では人口 38,600 人（平成 22 年国勢調査より）、市内事業所への従業者数 17,778 人のうち製造業従業者数 6,853 人（平成 24 年経済センサスより）と、市内経済を大きく製造業に依存する中山間地方都市となっている。市内の機械や電気・電子部品の製造については、全国的に名を知られた企業もいくつかあり、もちや米菓などの食料品製造、小千谷縮を源とする繊維工業も盛んである。2004 年には隣接する川口町直下を震源とする新潟県中越地震が発生、2007 年には新潟県中越沖地震もあり、それぞれにより生活基盤のほか、製造業も甚大な被害を被った。幸い、様々な企業努力や支援活動、当時の社会情勢等もあり、企業経営はその後堅調である。

小千谷市の一部食品加工業を除く製造業は、ほとんどが中間財、資本財を生産する中小企業であり、従業員 100～200 人ほどの中核的な数企業を、同市内の小規模零細な協力企業が支えるという構造である。2 度にわたる震災の経験とあわせ、小千谷市は将来の地域産業のあり方について危機感を持っていた。中でも、市内に高等教育機関が無く、優秀な若手人材の確保と育成、企業等の研究開発力の向上、新産業の創出による地域の発展が課題と認識されていた。その後、新潟大学を始めとした県内技術系大学、学部等が、震災からの発展的復興を旗印に連携し、小千谷市内企業と大学との産官学連携共同研究・開発による産業活性化を試みることにした。現在は、産学連携コーディネーターを大学とシェアするなど、一層の活性化が進んでいる。

いくつかの共同研究例は見られるものの、産官学連携により具体的な地域活性化には未だ結びついたとは言い難い。転出人口の超過、人口と従業者数、企業数の緩やかな減少は継続している。シーズとニーズのマッチングという、言わば従来型の産官学連携手法だけでは、地域社会全体の活性化を図るには十分とは言えないと思われる。そこで筆者らは、経営学的、またはマーケティング論を通じて俯瞰的な視点から地域を捉え、広く地域住民

自らが参画し、地域そのものの価値向上、地域内外での地域そのものの認知度の向上、即ち、地域ブランディングの手法を産官学連携のもとで小千谷市に適用することとした。

1.2 小千谷市の地域ブランドと地域ブランディング

例えば、小千谷市の特産品としてあげられるものに、錦鯉、へぎそば、小千谷縮、4尺玉花火などが挙げられる。これらは小千谷縮を除いて地域団体商標として登録されていないが、その名称はいずれも小千谷市を容易に連想させる地域ブランドと言って差し支え無い。全国的にも知られるものづくり企業や製品も、一種の地域ブランドと言って差し支え無いと思われる。ところが、これらの特産品や企業による製品、サービスが、地域としての小千谷市の価値や認知度の向上につながっているかは大いに疑問の余地がある。モノのブランドは、必ずしも地域のブランドに直結していないと言わざるを得ない。

モノやサービスの顧客開拓には、それらが産出する地域の魅力、価値、認知度も重要な要因となる。その地域の産品なら高価でも買ってみたい、使ってみてみたいといった感情、感覚を購買者に惹起することで、実際の購入につながる期待できるからである。また、一度の購入に留まらないリピーターとなることへの期待もある。さらに、製品の消費によって高まった地域の魅力は、域外者に対してその地域への観光目的の来訪動機となるほか、住みたい、そこで仕事をしたいという想いの誘発にもつながりうる。特に小千谷市にあっては、ものづくり産業を中心とした企業における人材への需要は高い。このような直接的な地域の課題解決のために、回り道かもしれないが、地域ブランディングが有効なツールとなると筆者らは考える。

4. 産官学連携による事業促進効果と課題

マーケティング論の観点から、筆者らによる企業や公的支援機関への訪問、講演から着手し、地域ブランディングの概念や手法の啓発等を試みつつ、多様な住民等による参画と自発性の涵養、学生教育への寄与を小千谷BPにより実現することを試みた。小千谷BPは、産官学が濃密な連携の基に実施される点に大きな特徴を有する。以下、各節において小千谷BPの目的、目標、参画者、人材養成等の各項目について、事前に予想された効果とその検証結果、そして顕在化した課題を詳述する。

4.1 小千谷BPの目的・目標

前述の通り、地域ブランディングの例は少なくないながらも、その概念や定義自体は未だ漠然としている。ゆえに、筆者らは小千谷BPの開始にあたり、その目的と目標を自ら定めた。簡潔に述べると次の2点である。

■目的:小千谷の資産価値を洗い出し、独自、または他者との連携により地域の魅力を高め、発信し、地域産品の市場拡大に加え、来訪者や移住者の増加につなげる。

■目標:短中期的には、地域資産を活用した複数の新ブランド産品の創出、新事業の創出につなげる。
長期的には、新事業での雇用の創出、U・Iターンを含む若手地域産業人材の誘引、およびこれらを通じた地域の活性化を目指す。

上記の目的を達するため、大学教員は研究成果の提供、課題への回答と協働調査、企業や団体は課題の抽出と調査研究への情報や場の提供等の協力、自治体は調査への協力とともに、「市をあげての活動である」ことの宣言とその周知、そして、産学連携コーディネーターは各機関やセクター間の種々の調整を担う。

産官学連携は学生の教育にも非常に有効であると考えられる。小千谷BPにおいては、新潟大学経済学部2、3年生が履修するゼミナールの課題として採りあげ、学生がグループ演習としてブランディングに取り組むよう設定した。学生の調査、研究活動は、座学で得た知識を実社会における実践を通じて理解を深め、学習意欲の向上を図れ、早期の実社会と接触は、卒業後の社会に対する概念格差の解消に寄与する。また、若者の多角的視点の

導入、新鮮でイノベーティブな発想は、地域の活性化には大いに役立つと期待される。

地域社会における人材育成も重要な観点である。地域ブランディングを通じた地域の活性化には、当事者自らが自発的に調査、提言、発信、活動、そしてマネジメントすること、その意識と手法を身につけることが重要である。小千谷 BP に積極的に協力を申し出た地域活動のいわゆるキーパーソンや自治体、商工会議所、市民グループ等各団体における中核的人材とは、学生の調査活動と密に関わり、適時大学教員やコーディネーターらから助言を受けることで、将来の地域活性化に対する意識と手法を習得することになる。

さらに、ブランディング活動によって得られた「気づき」は産官学の参画者の間で共有され、企業に対しては新製品や新規事業への手がかりとして、自治体等に対しては具体的施策立案の課題として、大学教員に対しては教育手法改善や新規研究課題の糸口としてフィードバックされ、あらゆる好循環を生む。小千谷 BP を産官学連携により促進することは、このような恒常的循環システムの構築に寄与することも一つの大きな目的である。

4.2 効果の考察

開始間もない小千谷 BP による、明確かつ定量的な効果を把握することは難しいが、教育効果や住民等の意識変化、当初は予期しなかった波及効果など、定性的な考察は可能である。以下、これらについて述べる。

①学生への教育効果

学生は週に1度の講義時間においてグループ毎にゼミ担当教員の指導を受けながら、調査研究計画の策定からフィールドワーク、中間および期末の成果報告、レポート作成、小千谷市内での提案発表等を行う。大学キャンパスと小千谷市の間は70kmほどの距離があり、また企業や実社会の人々との協働でもあることから、要求される目標到達レベルや時間的不可は非常に大きい。にも拘わらず、学生の取り組みは極めて積極的であり、2012年度に小千谷 BP に参加したほとんどの2年生は、3年生となった2013年度も継続して参加しており、2013年度に2年生である学生からは、是非次年度も継続したいとの多くの声が上がっている。

学生自らは、以下のような感想が聞かれる。

「普通の座学や演習では企業や社会の人達と接する機会が無いが、小千谷 BP は普通の大学生活では関わることの難しい人々と出会えて良かった。」

「組織形態や各種の企画手順などは教科書でも学べるが、小千谷 BP ではそれらを実践できることが良いし、将来必ず役に立つと思う。」

「1年間の活動でできることは限られている。せつかく始めたことなので、是非2年目である程度形として成果を出したい。」

即ち、実践における社会との関わりが学生の学習意欲を大いに刺激したこと、責任感を醸成したことが明らかである。しばしば大学生が地域ブランディングに取り組む例は見られるが、その多くはボランティアやサークル活動、あるいはゼミや研究室での「課外活動」と位置づけられるようである ([2])。実証はできていないが、正規課程において担当教員の指導を常に受けることが、学生の意識向上に大きく寄与したと推測される。

学生からは、小千谷 BP に関する否定的な意見はほとんど上がっていないが、予想以上に時間をとられることについての戸惑いはある。実社会からの要請、期待が高いことの表れでもあるが、課程教育におけるバランスや、教育の一環としての取り組みであることの学外参画者への周知と理解には、今後とも細心の配慮が必須である。

②地域住民、企業、団体等への啓発効果

小千谷 BP を実施することが、地域にどのような直接的効果を引き起こすかを知るために、不定期ではあるが、適時アンケート、ヒアリングにより、住民や企業等への意識調査を行った。当初は必ずしも住民らの感想は肯定

的とは言えず、むしろ、「地域ブランドという言葉自体が曖昧」、「地域ブランド化と言うよりも、地場産業の育成や新産業を醸成したい」、「当地の土地柄、市民性などにより、ブランド化は難しい」など、否定的な声も多かった。しかし、小千谷 BP 開始のわずか数ヶ月後に実施したプレコンセプト発表会（住民と学生グループが車座になって意見交換を行った）では、「方向性が曖昧」などの厳しい意見も見られたが、多くが技術的な未熟さの指摘であり、「すぐにでも実施したいような取り組みもあった」、「すてきな小千谷を発見してくれて嬉しかった」、「（自分達住民からの）提案や改善点なども聞いてくれ、こちらもためになった」など、それまでのある種の「冷めた感覚」から期待感に大きく変化したことが窺われた。また、住民からは様々な提案や意見が学生達に投げかけられ、期待の増大と共に、地域ブランディングが「自分達の課題」であるとの認識を涵養し得たとも言える。

活動2年目となる2013年度を迎えると、小千谷 BP に関連する新規ビジネスの可能性に着目し、地域ブランディングには未だ懐疑的でありながらも、企業人として参画する例も見られるようになった。また、地域の零細事業所である飲食店経営者等からの参画も増加した。これら企業人にとっては、小千谷 BP が一過性のイベントに留まらない、地域社会が抱える人口減少、高齢化等の長期的課題解決の糸口となり得ることを感じていることが参画の動機であると、ヒアリング調査により明らかにされた。地域活性化には自らが主体とならなくてはならないという意識が、わずか1年足らずの活動により発現したのであれば、小千谷 BP の大きな成果と言える。また、従来は「地域に大学が無い」ことが、地域活性化が進まない一つの理由として挙げていた小千谷市内の企業、自治体、団体等の人々が、教員への相談や産官学連携イベントの打ち合わせ、さらには学生の研究成果発表会への参加のためにしばしば大学を訪問するようになったことも特筆すべきである。中には、「近くに来たので、ついでに学生の様子を見に来た」り、小千谷 BP への参画を通じて、自分達も学生の指導に携わっているという言動もしばしば観察される。地域と大学との心理的距離が縮小し、自らも大学と「イコールパートナー」として事象に働きかける姿勢が顕著となったことは、筆者らの事前の予想を大きく上回る効果である。

③波及効果

前節までに述べたほか、新たな産官学連携活動が見られるようになった。一例として、小千谷市内の2企業から経営に関する相談が教員に寄せられ、これに応える形で社会人大学院である新潟大学技術経営研究科（MOT）が企業研究と戦略提案を実施した。MOT の学生は概して企業経験も豊富であり、経験と科学的な視点からの調査分析は企業からも好評であった。MOT では理論学習にとどまらず、ケースメソッド等により実務能力や問題解決能力の向上に努めている。企業からの相談は、同時に社会人学生の学習ニーズに応えるものであり、参与観察やヒアリングを通じて分析や戦略提案の精緻化が行われた。企業から高い評価を受けたことに加え、学生達はこの過程を通じて異業種や小千谷地域への理解を深めただけでなく、戦略提案を含んだプロジェクト型の演習に総じて高い満足を示した。

小千谷 BP は、多くが実務家である MOT 学生の関心も惹き付け、小千谷 BP からの提案成果の事業化を希望する動きもある。また、学部学生との会話がきっかけとなり、小千谷市内企業との商品共同開発に至った例や、「小千谷縮の活性化」を自身の修士論文課題に設定し、研究と事業化を進める例が出現した。明らかに、小千谷 BP が新産業創出や地域活性化の母体となりつつあることを示しており、今後さらなる連携の発展は、具体的な経済・社会的な効果も強く期待される。

そもそも地域ブランディングという課題の漠然性から、学部学生からは最終的な形としての目標をつかみ切れていない不安感が聞かれる。しかし、社会人大学院生による実際のモノ、コトの具体的ブランド化、学部学生と社会人大学院生との交流と会話が、双方にとっての学習効果促進という好循環に発展することが期待される。即ち、産官学連携による地域ブランディングが、イノベティブ人材育成の場として有効に機能し得ると言える。

5. まとめ

産官学連携により実施されている小千谷 BP を採りあげ、その成果や効果について検討した。本事例では、高い教育・人材育成効果、地域および地域内ネットワークの活性化等が多く見られた。一方で、順調に進行したが故の課題も顕在化しつつある。最後にこれらの課題と、それらへの解決策の提案を簡単にまとめて結びとする。

運営母体：産官学から多くの、かつ多様な参画が得られるため、プロジェクトの運営母体、担当・責任体制が曖昧になりがちである。地域ブランディングであれば地域の誰かが中心となるべきと思われるが、特に起ち上がり期は試行錯誤期でもあり、活動が軌道に乗るまでは特定の中心人物に負荷が集中する。小千谷 BP においては、商工会議所が大学研究者と共同研究契約を締結し、この契約に基づいてプロジェクトを実施したものの、結果として大学の産学連携コーディネーターに負荷が集中することとなった。産学連携コーディネーターは他業務との兼ね合いもあり、多様な参画者をとりまとめる機関としての適性を必ずしも有しているとは言い難い。また、他大学の研究者等が参画する場合、大学の垣根を越えて調整を行う体制を取ることも困難である。地域内での利害関係から遠い何らかのグループ、団体、組織等、即ち中間組織 (intermediary organization) による支援、調整、さらにはプロジェクトマネジメント機能が社会基盤として整備されることが必要である (1)。

相互理解：大学教員は科学研究の遂行とその成果の論文による発表を最重視する、企業は短期間での成果と利益を求める、行政は計画重視、中立的立場の堅持が基本であり、官僚機構の性格から意思決定手続きが煩雑であるなど、それぞれが根本的に文化や行動パターンを異にする。相互の垣根が低くなったとは言え、相互に本来の組織の存在意義や目的を十分に理解しあうことは容易ではない。特に地方における産官学連携や、その活動初期においては大きな問題となり得るため、意識的に相互理解を促進する機会や場を設けることも必要である。

利益相反：企業と大学が連携する際には、成果としての経済的利益や知的財産の取り扱いがいざしばしば問題となる。さらに学生が正規課程の一環として参画した場合、プロジェクトが進展するほど問題は顕在化、複雑化する可能性が大きい。学生や教員が個人的に経済的利益を受けることは是非はもちろんのこと、各組織内の制度整備などの予め十分な検討と情報公開がされなくてはならない。

運営経費：通常の大学教育経費で措置できる範囲を超える費用が発生することもある。小千谷 BP においては、商工会議所が民間助成団体に応募、採択され、活動経費をまかなうことができた。しかしこれは幸運であっただけであり、長期的なプロジェクトであればなおのこと安定した財源確保が必須である。例えば、参画する団体や個人が少額ずつ費用を負担し合い、中間組織において管理、運用するなどの方策も考えられる。この観点からも、中間組織の存在とプロジェクトの運営が望ましいのである。

参考文献

- [1] Sue Kilpatrick, Bruce Wilson, "Boundary crossing organizations in regional innovation systems," *Regional Science Policy & Practice* Vol. 5(1), 2013, pp 67 - 83.
- [2] 大友信秀, 阿部覚, "地域ブランディングの実践と人材育成 (1)," 金沢法学 52(1), 2009 年, pp. 255 - 268.
- [3] 林靖人, "ブランドマーケティングの実践教育・研究と産官学連携による地域ブランド製品の開発—長野県大町市と信州大学の「地域ブランド共同研究」事例—," 産学連携学会第 9 回大会講演予稿集, 2011 年, pp. 209 - 210.
- [4] 松澤秀樹, "ブランド想起機能を活用した地域の認知度を向上させる手法について: 長野県大町市における黒部ダムカレーの取り組み," 地域ブランド研究 6, 2011 年, pp. 33 - 37.
- [5] 村山研一, "地域価値の創造を進めてゆくための視点と組織について," 地域ブランド研究 6, 2011 年, pp. 1 - 13.