

松 山 大 学 論 集
第 20 卷 第 2 号 抜 刷
2 0 0 8 年 6 月 発 行

地域資源の事業化と地方大学文科系学生の 知の活用に関する実証的考察

——「脱・日本酒プロジェクト」の事例——

山 崎 泰 央
吉 岡 洋 一

地域資源の事業化と地方大学文科系学生の 知の活用に関する実証的考察

——「脱・日本酒プロジェクト」の事例——

山 崎 泰 央
吉 岡 洋 一

1. は じ め に

最近、地域格差の拡大が問題になっている。だから地域資源を活かした地域の再生が必要だという議論が盛んに行われている。いままでは地域格差を縮小するために、政府による交付金や公共投資などの所得移転、大企業の工場や事業所などの誘致、そして地場産業の育成という解決方法がとられてきた。このような処方箋は1980年代に地域格差が問題になってきた頃から変わっていない。にもかかわらず、地方を取り巻く状況は年々厳しくなっている。所得移転については国の財政は疲弊し望むべくもない。大企業の工場も地方から東アジアへと移っている。いまや、地方は自力による再生を迫られている。したがって、頼るべきは地場産業であるが、これも産業構造や消費者の嗜好の変化によって時代に取り残されている。

八方ふさがりのようではあるが、愛媛県では地域産業の自力再生の新しい取り組みが行われている。それが「今治タオルプロジェクト」である。日本一のタオル産地である今治を見直し、産地のブランド化を進めている。工業団地や産業会館などハードウェアの整備による地域産業おこしではなく、地域資源の再発見を通して、消費者視点からの素材やデザインの見直し、タオル文化の発信といったソフトによる産業再生の取り組みが行われている。このように、今

後の地域の自力再生のためには、地域資源を活かすソフトウェアづくりという視点が欠かせない。

そこで、われわれはソフトによる地域再生のために大学の知的資産を活用することを提案したい。これまでの産学連携は理科系中心、しかも都市部の有名総合大学と大企業の連携が主なケースだった。その次に、地方大学で地域の中小企業と技術開発に取り組む理科系学部での取り組みがあった。TLOやVBL、大学発ベンチャーにしても理科系が中心であり、地方の文科系学部は全く蚊帳の外というのが現状である。地域再生における大学の役割を分析した濱田[2007]でも、経営系の人材育成の必要性を指摘しつつも、文科系が産学連携に果たす役割は、①理科系の人にプログラムを提供、②教育ファシリティの提供、③理科系の応援、といった理科系の補助的役割しか想定されていない。このように、いままでの産学連携は理科系＝技術開発といったハードの面でしか考えられていなかったといえる。しかし、われわれは、技術や商品を消費者とつなげるソフトな面にこそ、文科系学部の産学連携の意義があると考えている。理科系学部による産学連携は技術開発に偏りがちである。ところが、実際の企業経営では、いくら技術がよくても売れなくてはどうにもならない。このような消費者と技術をつなぐインターフェイスづくりにこそ、文科系学部の役割がある。

文科系学部によるソフトな産学連携の取り組みには、大企業との商品開発の他に、まちづくり支援などの「地学連携」などの実例がある。しかし、多くは有名大学もしくは都市に立地している大学による取り組みであり、地方大学による取り組みはあまり見られない。また、連携の相手も商店街などの団体もしくは大企業に限られている。われわれの考えは、地域団体や組合、大企業といった大きなくくりではなく、地域にある個々の中小企業と大学の連携によって地域の発展を支援することである。いくら大きなくくりで盛り上がっても、その構成単位である個々の事業者の企業家活動を展開しなくては地域経済の再生には程遠いと考えている。

そこで、地域に根ざした地方大学によるソフト面での貢献が必要となる。大学のソフト資産は学生の感性と教員の知識である。それを使って、事業者・技術と消費者をつなぐインターフェイスづくりを行うのである。このとき、学生の力が重要な役割を果たす。地方の中小事業者は伝統墨守的な色彩が強いだけに、自分たちが時代に乗り遅れていることを自覚しながらも、大きく変わろうとしない。そこに、学生の若い感性を持ち込み、変革を促すのである。そうした市場の生きた消費者である学生との交流を通して、事業者は新規事業へと挑戦する企業家活動を展開するようになる。

さらに、このような企業との関わりは教育面での効果が期待できる。第一に学生が企業から与えられた「生きた」課題つまり、実際の企業活動に直結する課題に自主的に取り組むことによって、学ぶ意義や価値への自覚を持つようになる。第二に学生が経営の一部に参画することにより、社会性を身につけることができる。地方大学の場合、学生は社会人どころか自分の周囲以外の人間と接する機会がめっぽう少ない。経営の現場で知識を身につける以上に、異質な人間と交流することの意義は大きい。また、ソフト面で企業との連携をすすめることで、外から見ると理科系に比べて何をやっているか分からないといわれる文科系学部でも、地域における存在価値をアピールすることができる。このように、ソフト面での協力は、地域の再生ばかりではなく、いまや少子化で生き残りが問われている、地方・文科系という大学の再生にも役立つのである。

そこで、地方大学・文科系大学と中小企業の連携の事例として、われわれが2007年5月より取り組んできた「脱・日本酒プロジェクト」を紹介したい。このプロジェクトは偶発的に始まったものであるが、以上のような問題意識を持つに至った契機となっている。本論文では、まずプロジェクトの経緯を紹介し、そこから得られた含意について考察を加えている。そして、地域の中小企業と消費者をつなぐ文科系発商品開発システムについて提案する構成となっている。

2. 「脱・日本酒プロジェクト」

(1) プロジェクトの概要

「脱・日本酒プロジェクト」は、2007年5月、筆者であるわれわれが四国ビジネスコンサルタント所長の中小企業診断士・東矢憲二氏から、大学生の感性を経営に生かしたい会社があると、紹介を受けたことから始まった。

取り組み先となった亀岡酒造株式会社（愛媛県喜多郡内子町）は1716年創業の造り酒屋である。同社は、1967年に9代目亀岡徹（あきら）が当主となって以降、彼の「本物を造るべき」という信念のもと、純米吟醸酒の製造に注力するようになっていった。多くの独創的な日本酒を開発し、1987年には製造の約半分が純米吟醸酒になった。ところが、1995年経営危機におちいる。一部では「変わった酒を造る蔵」との評判を得ていたが、一方で造り手の造りたい酒を造る姿勢や家業的な成り行き管理がもとで、資金不足が深刻化したのである。このとき、地域振興および雇用確保の観点から、地元の有力建設会社久保興業株式会社およびそのグループ会社が同社の支援を行った。久保興業グループは亀岡酒造を合資会社から株式会社に改組すると同時に、190百万円増資し、子会社化したのである。亀岡家の家業としての酒造りはここで終わるが、9代目当主は、そのまま新会社の代表取締役社長として経営を続けた。しかし、その後も事態は一つ変わらなかった。とりわけ、実験的な酒の製造によって211種もの銘柄を抱え、非効率な生産と不良在庫の積み上がりが問題となっていた。このような放漫経営と清酒市場の縮小という環境変化によって、亀岡酒造の経営は再び危機的な状況に陥ってしまった。そこで、2005年2月、親会社の久保興業は抜本的な経営再建を行うため、9代目当主を役員から退任させるとともに、役員全員の刷新を図った。現在は、新経営陣の下で、銘柄の整理や不良在庫の処分、販売ルートの見直し、経費削減など、経営再建策が進められている。

このように、今回のプロジェクトは、亀岡酒造側からみれば経営再建の取り

組みの一つであり、いままで造り手の論理が先行してきた社内の意識改革を企図したものであった。そこで、同社は大学生の若い感性を借りて、硬直化した日本酒業界では考えられないような革新的な商品を開発し、自社の再建につなげていこうと考えたのである。この依頼に基づき、われわれは「脱・日本酒プロジェクト」を結成した。プロジェクトのメンバーは、亀岡酒造の横田光敏取締役、河村英充とわれわれの他に、松山大学（松大）経営学部の3年生以上（つまり20歳以上）で、お酒や新しいことに興味のある学生10名（男5、女5）でスタートした。

プロジェクトは「新しい日本酒をつくろう」という共通認識の下に、学生の自由な発想を生かした商品開発がすすめられた。ここで、本プロジェクトの進行を跡づけると、第1フェイズー着眼・仮説段階、第2フェイズー商品化基本計画段階、第3フェイズー商品化計画段階に分けることができる。第1フェイズはプロジェクトで最初の会合を持った2007年6月4日から、学生たちが亀岡酒造に対してアイデアをプレゼンテーションした7月28日まで。第2フェイズは学生たちのアイデアを、亀岡酒造側が自社の経営資源に照らして商品化を検討する段階であり、これは2008年1月28日まで続いた。そして、具体的な商品づくりが行われた第3フェイズでは、亀岡酒造と松大に不足していたデザインという資源を、松山デザイン専門学校の学生およそ10名の参加によって補い、商品として発売するまでの目途をつけた。

なお、本プロジェクトにて完成した「新しい日本酒」は「i-sole（アイソール）」とネーミングされた。同商品はミカン果汁と純米吟醸酒を混合したリキュールとなるため、リキュール類の酒造免許が必要である。2008年6月1日現在、まだ免許が下りていないため実際の発売がまだ行われていないことを断っておく。

(2) 第1フェイズー着眼・仮説段階

2007年6月4日、亀岡酒造と松大学生との第1回プロジェクトが、愛媛の

地酒のアンテナショップ「蔵元屋」（愛媛県松山市一番町）で開催された。参加した学生のほとんどは、日本酒の飲用経験に乏しかった。そこで、初回は実際に亀岡酒造の商品を試飲し、日本酒および同社の商品についての理解を深めることから始めた。

会合ではおよそ8種類の商品が提供され、それらを飲み比べて感想をまとめる作業を行った。学生たちから寄せられた感想の一部を以下（図1）に記しておくが、学生たちが日本酒に持った印象はネガティブなものが多かった。そこで、日本酒を飲み慣れない人たちが、親しみを持って飲める日本酒を考えることが次の課題として浮かび上がってきた。

図1 日本酒に対する学生たちの意見

- ・おしゃれじゃない。
- ・酒の入口でもある若い人にこれまでの日本酒はキツイ。
- ・日本酒はキツイ。普段カクテルしか飲まないの、アルコール度数が高すぎる。
- ・日本酒はにおいが強い点から、のどにくる、鼻がいたい。
- ・初めて飲む人にもクセがなく、オシャレで、親しみのある甘いフルーティーな日本酒、あるいはカクテルとかが求められる。
- ・吟醸と大吟醸は高いだけにいいが若い人には手が出ない。もっと少量で手軽な値段で買えるようにしたらどうか。
- ・ビンや名前などの日本酒らしさを捨てた方がよい。女性受けしない。

7月2日、蔵元屋でプロジェクトの第2回目を開催した。今回は「Sakeであそぼう」というテーマで、日本酒の「常識」を一旦否定し、全く違う角度から日本酒の飲み方を考えることを目的にした。従来の日本酒の飲み方は、そのまま飲むことが「常識」だった。そこで、あえてその常識を否定し、焼酎やウイスキーなどのように「割もの」を加えた飲み方を考えることにした。焼酎でも「酎ハイ」の登場によって、飲み方のバリエーションが広がり、消費量が増えたように、日本酒でも飲み方の可能性を追求してもよいはずだ。日本酒に「割もの」を加えてはいけないという「常識」は造り手側の勝手な思いこみでしかない。そのような造り手の論理を否定し、新しい日本酒の飲み方を、学生の若

い感性で考えてもらうことにしたのである。

具体的には、第1回目で供された商品で評判のよかった「銀の露」と亀岡酒造の新商品「夏生」（純米吟醸酒）の2種類に絞り込み、新しい飲み方を実験していった。「銀の露」が学生から支持された理由は、アルコール度数が5%程度と低く、甘みがあるため、とくに女子学生から「飲みやすい」「もう一度飲みたい」と評価を受けたためだ。学生たちは、これら2種類の商品にジュースやリキュール、果汁など様々な「割もの」を加え、そのレシピと名前、コンセプトを考え、記録をしていった。学生たちは理科の実験のように楽しみながら、約30種類のレシピを作り上げた。そして、7月16日の第3回のプロジェクトでは、第2回の成果を「醒めた頭」で再検討し、亀岡酒造に提案するレシピについて分担を行った。

7月26日、第1フェイズの最後となる学生による商品開発提案の発表が、亀岡酒造の酒蔵で行われた。学生たちは同社の役員、従業員あわせて10名を前に、自分たちが考えた「新しい日本酒」について4発表を行った（図2）。第1発表から第3発表までは、消費者や若者から見た日本酒の欠点を補うために、「割もの」を加えた新しい飲み方が提案された。しかし、第4発表では、プロジェクトを通して日本酒そのものの魅力を発見した女子学生から、若い女性から見た「銀の露」のプロモーション提案が行われた。

図2 学生による商品開発提案

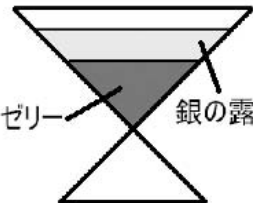
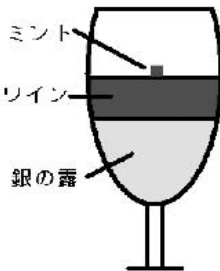
第1発表 女性向けの日本酒とは		
名 称	レ シ ピ	特 徴
かおりんご	桃リキュール：りんご：夏生 ＝1：3：1	桃とりんごが日本酒のよさを保ちつつ、さらりと飲みやすく、色合いもいいので日本酒をまだ飲んだことのない若年層にぜひおすすめ！

うぶらぶ	銀の露：グレープフルーツ・ジュース＝1：1	すっぱいグレープフルーツと、甘い「銀の露」を合わせることで、昔の恋を思い出すような甘酸っぱい味に仕上げました。
媛恋 ～えんれん～	みかんジュース：ピーチリキュール：夏生＝2：1：1	愛媛の特産「みかんジュース」と、甘い桃を合わせ、甘くほろ苦い、遠距離恋愛のようなキュンとなるお酒にしました。
抹茶こまち	抹茶ラテ：豆乳：銀の露＝1：1：1	ネーミングは絶世の美女である小野小町から由来。女性に人気のある抹茶と、健康にいいといわれるイソフラボンのはいった豆乳を組み合わせた美女を目指す女性にお勧め。
冬の恋人	カルピス（原液）：夏生（熱燗）：お湯＝1：2：1	あったかい日本酒にカルピスを入れて…日本酒のくさみもなく、程よい甘さで体の芯から温めてくれます。

第2発表 日本酒に普段親しみがない人に手にとってもらえるような商品とは

Koi 媛	アップルタイザー＋夏生＝1：1	日本酒の風味があり、且つ飲みやすいシャンパンのようなイメージで
銀の野菜	黄色の野菜：銀の露＝1.5：1（ぬるくてもOK） 緑の野菜：銀の露＝1.5：1 紫の野菜：銀の露＝1：1	フルーティでジュースのような甘さと飲み口。「銀の露」の米の香りを残すことに成功。天然素材の銀の露と野菜ジュースで体に優しい。
銀のシャーベット	ミカンジュース：銀の露＝2：1	夏の冷たい季節に合う柑橘系のシャーベット。ほのかな米の風味でちょっと変わった味。
銀タイザー	アップルタイザー：銀の露＝1：1 or 1：1.5	すっきりとしたりんごジュースで爽やか仕上げ。
銀の牛	牛乳：銀の露＝1.5：1	「銀の露」特有の甘さと酸味、牛乳のまろやかさカルシウムを補える。「銀の露」史上初の、熱燗もいけるお酒として。

第3発表 日本酒の「飲み方」にこだわったスタイリッシュなアイディア

<p>オトナ・デザート ～SAKAZUKI～</p> 	<p>「銀の露」と、ゼリーを一緒にしたデザート感覚のお酒。</p> <p>アルコールの苦手な方や女性をターゲットに杯の形の容器を利用。</p> <p>未成年が間違わないように、コンビニなどでもビール等の酒類販売箇所でも販売（外見でもインパクト）。</p> <p>ゼリーの種類でシリーズ化。</p> <p>様々な味ができ、ゼリーメーカー等とのコラボも面白い。</p> <p>何より、「銀の露」の美味しさ・香りを生かせるのではないかな。</p>
<p>おしゃれな飲み方の提案</p> 	<p>新しい日本酒の味として。</p> <p>飲食店・バーなどで提供したり，結婚式場などでも。</p> <p>日本酒もワインも苦手という方に新しい味としての提供。</p> <p>見た目も綺麗であり，スタイリッシュ。</p> <p>えっ？これが日本酒？ と言った驚きにあふれている。</p> <p>その他にも，ヨーグルトや，柑橘系のジュースとも愛称は良い。</p>

第4発表 若い女性の視点から「銀の露」をプロモーション

日本酒のアピールポイント	「銀の露」のアピールポイント
<p>○高級感がある○お米の甘さが上品，香ばしい○種類が多い（甘さ，辛さ，アルコール％）○カロリーが低い○美容に効果あり！○健康的（アミノ酸）。</p>	<p>○日本酒の良い所どり○化学薬品は一切使っていない○乳酸菌，りんご酢，クエン酸○ミルキーな味わいが女性に飲みやすい○健康的（保存料，添加物なし）。</p>

以上のように、第1フェイズでは学生たち主導で10種類以上の「新しい日本酒」のアイデアが亀岡酒造に提案された。このフェイズの間、学生たちは、日本酒の作り手の論理の埒外で、いわば「無責任」な立場で、日本酒を飲みながら「勝手気儘」なレシピを考えていた。この時点では、まだ自分たちの考えた「新しい日本酒」の商品化が実現するかは半信半疑の状態であった。確かに、まだ目の前にあるのは、自分たちの生活体験のなかから導き出されたアイデアだけで、消費者に受け入れられるには程遠い段階である。それでも、学生たちは企業から提案された「生きた」課題を前に、自主的な調査や学習をすすめて、そこに喜びを見出していたのである。

一方、亀岡酒造は学生たちとすすめたプロジェクトを通して「酒造りだけでなくモノ造りというのは作る人のこだわりやプライドも必要かもしれませんが、本当に芯におかなければいけないことはその商品を食べる人、その商品を使う人、その商品を飲む人の満足であることを再認識させられました」（「亀岡酒造松山大学産学協同研究会報告書」より）、との自覚を持つに至った。企業の論理の埒外で、学生たちの日常生活体験を起点にした「無責任」な考えは、造り手起点の発想に大きな衝撃を与えたといえる。

(3) 第2フェイズー商品化検討段階

第2フェイズは、販売用の商品を考える段階となった。ここでは学生のアイデアと亀岡酒造の持つ資源とのすり合わせの段階で、いくつかの問題が生じた。第一は亀岡酒造にソフト面での商品開発能力が不足していたことである。第4回目プロジェクトののち、亀岡酒造は具体的な商品化を検討し始めた。一般に現実の商品開発にあたっては、製造元である亀岡酒造が責任と主導権を持つのが当然である。しかし、亀岡酒造には商品開発のノウハウや人材が不足していたため、この段階においても安易に学生の知恵に頼ろうとする傾向があった。今後、同社が消費者視点で自律的に商品開発を続けていくためには、社内にノウハウを蓄積しなくてはならない。そこで、われわれは、亀岡酒造と商品

開発の考え方について幾度となく話し合い、同社の自律的な開発体勢の確立を促した。その甲斐あってか、亀岡酒造は自社の開発体勢を固めたが、今度は商品化を急ぐあまりに、生産者側の論理で開発商品を決めてしまう事態が生じた。「学生の感性を取り入れた商品開発」という当初の目的を外れ、自社の開発途上の商品をプロジェクトに提案してきたのである。その後軌道修正が行われたが、学生のアイデアと中小企業の経営資源のすり合わせの難しさを感じられた事態だった。このような「困難」を乗り越えることによって、亀岡酒造に消費者視点による自律的な商品開発能力が形成されていったといえる。

第二は、原材料の調達である。開発中の商品は日本酒に「割もの」を加えるため、果汁の調達が必要であった。ところが、果汁の提供を依頼していた愛媛県内の大手飲料メーカーから「健康イメージで売っている会社なので、アルコール飲料に使われるのは好ましくない」と原料供給を拒否された。これによってミカンの他に、リンゴやグレープフルーツといった、他の果汁も入手不可能となり、商品開発は暗礁に乗り上げた。亀岡酒造は直ちに代替する果汁供給機関を探した。10月下旬、第三セクターの明浜シーサイドサンパーク株式会社より温州ミカンのストレート果汁の供給の約束を取り付けた。しかし、ミカン以外の果汁の調達先はロットの問題で供給をしてくれる企業がみつからなかった。このときの原材料調達問題が、生産者の論理による商品開発問題を引き起こした原因の一つとなっていた。

2007年9月13日、「脱・日本酒プロジェクト」の第5回が松山大学で開催された。今回は学生からの提案に対して、亀岡酒造側が返答する番だった。同社は、8月2日より9月11日までの期間、「浪漫坂こまち」（愛媛県喜多郡内子町）の協力を得て、学生たちが提案したレシピ11種類（主に図2にある第1発表と第2発表のレシピ）の試験販売をしていた。その時の顧客アンケートや「割もの」の原材料入手の可能性などから、商品化候補を4つに絞っていた。すなわち「かおりんご」「うぶらぶ」「銀の牛」「PON酒」¹⁾である。そして、それぞれの商品について、イメージ、レシピ、パッケージ案、容量・価格、販

売チャンネルが提案された。もちろん商品イメージやレシピについては、商品化を前提として亀岡酒造によって多少の改変が加えられていた。学生たちは、それぞれの商品候補について議論を重ね、次回まで亀岡酒造が商品コンセプト、ビンやラベルなどパッケージ等について、商品化を念頭にした具体的な提案を作ってくることが確認された。

第6回のプロジェクトは12月10日に実施された。第5回以降に、果汁提供の問題が起こり、必然的に亀岡酒造が商品化できるものはミカン果汁を利用した商品以外に選択肢はなかった。そこで、「PON 酒」と、試験販売後に選択肢から外した「銀のシャーベット」に加え、亀岡酒造が「自社」で開発中の2商品が追加提案された。ところが、肝心の原材料調達問題について言及のないまま、第5回で提案された商品が3つも候補からも外され、さらに学生のアイデアとは関係のない商品が一方的に追加されたため、プロジェクトは紛糾した。結局、亀岡酒造は再度の商品化候補の検討と選定理由を次回で報告することを約束して、この日の会合を終えた。

第7回のプロジェクトは2008年1月28日に行われ、商品化候補の検討結果が亀岡酒造より発表された。「割もの」の原料調達の可能性や亀岡酒造の持てる資源などの説明がされた後、日本酒（「銀の露」および純米吟醸酒）とミカン果汁を混合した酒2種類が提案された。ここでは前回のような異論は出ることもなく、議論はパッケージ・デザインとネーミングの検討という次の段階に移った。ネーミングについては「PON 酒」や「銀のシャーベット」ではなく、愛媛県の特産のミカンをイメージさせるものにしたいとの要望が亀岡酒造からあった。いくつかの候補が挙げられたが、絞りきることはできなかったので、次回までにネーミングを考えてることが課題となった。また、デザインについては亀岡酒造も、松山大学の学生も、そのような能力やスキルを持ち合わせ

1) 「PON 酒」は日本酒とミカンジュースを混ぜたものである。このレシピについては学生の最終提案になかったものの、第2回プロジェクトのレシピから「愛媛らしい」という点で亀岡酒造が候補に残っていた。

ていなかった。この課題を解決するために外部からの資源導入、つまりデザイン専門学校にプロジェクトへの参加を依頼することが確認された。以上のように、第2フェイズは亀岡酒造の提案に対して学生が助言をする形で進められた。

(4) 第3フェイズー商品実現段階

第3フェイズではパッケージ・デザインとネーミングの検討が行われた。「脱・日本酒」というからには今までの日本酒のイメージにはないデザインが必要であった。しかし、これは第2フェイズの途中から明らかになってきたことであるが、亀岡酒造も松大の学生も、「デザイン」という資源を持っていなかった。プロジェクトメンバーは商品イメージやコンセプトの構成はできても、それを具体的なデザインに展開する能力を持ち合わせていなかったのである。そこで、デザインという資源を外部から調達する必要が生じた。

デザイン面でも「若い感性」を取り入れるため、松山デザイン専門学校（松デ）に協力を依頼した。したがって、このフェイズは亀岡酒造、松山大学、松山デザイン専門学校の三者で進められた。結果的には、この試みは成功したといえる。亀岡酒造は「商品」から、松大生は「論理」から、デザインやネーミングを考えていたが、ここで「イメージ」という全く違う発想が導入されることになった。松デ生の新しい感性や発想力を取り込むことによって、最終的な商品化仕様の完成を見たのである。

2008年3月4日松山デザイン専門学校生を加えて第8回目のプロジェクトが行われた。松大生と亀岡酒造で考えたコンセプトを松デ生に伝達し、パッケージ・デザインのイメージを固めてもらうことを目的にしていた。これまでのプロジェクトで考えてきたコンセプトは、「会社帰りの女性が自分へのご褒美に買うオシャレなデザート・ドリンク」というものであった。さらに、愛媛の地酒と、特産のミカン、地元の学生たちの三者の協力によってできた「新しいお酒」であることも伝えられた。次に、ネーミングについての検討を行った。

事前に松大生と亀岡酒造が考えてきたネーミングについて、松デ生を交えてスクリーニングをした。その結果「jin-reo (ジンレオ)」という名前が、イメージ面から日本酒くさくなく、音のひびきがいいという理由で選ばれた。

4月21日の第9回目プロジェクトでは、松デ生からネーミング案の再提案とデザイン案のプレゼンテーションが行われた。ネーミングが再提案された理由は、「jin-reo」では、①オレンジの逆読みという単純な意味しかないためデザインのイメージが膨らまない、②ジン・ベースのお酒と間違われる可能性がある、といった理由からだった。そこで、松デ生からイタリア語で「太陽」という意味の「Sole (ソーレ)」が新たに提案された。「サンサンと太陽を浴びた明浜のミカンのようなオレンジ色だから」「女性向けで、オシャレでおいしそう」といったイメージから考えられたものであった。検討の結果、今後のブランド拡張と愛媛発のお酒であるということ、また商標権への考慮を加えて、頭に「i (愛)」をつけて「i-sole」に決まった。ビンとラベルを含めてのパッケージ・デザインについては参加者全員の投票で3点に絞り、あとは亀岡酒造の経営判断に任せることになった。その後、同社内での検討を経て、松山デザイン専門学校との間で、最終のデザイン案がまとめられた。そして、5月26日、最終回となった第10回プロジェクトでパッケージ・デザイン発表および「i-sole」の試飲が行われた。ここに、およそ1年間にわたるプロジェクトによる「新しいお酒」の商品化仕様が完成を見たのである。

「脱・日本酒プロジェクト」の第1期はこれで終了を迎えた。今後は第2期として新メンバーを加え、製造免許が下りた段階で新商品の販売・コミュニケーションの計画や第二弾の商品の開発を行う考えである。第1期は、われわれも手探りの状態で、場当たりにすすめてきたが、今後プロジェクトを進めるにあたって、これまでの経験を普遍化していきたいと考えている。そこで、次に今回の「脱・日本酒プロジェクト」について考察を加えていく。

3. 「脱・日本酒プロジェクト」の実践的考察

(1) 「考え方」と「スキル」に一流を求めないと企業は伸びない

一般に専門領域のスキルを使えば、その対価が発生する。当事者がその対価をどう考えるか。少しの出費が伴っても、一流のスキル（これは必ずしも著名な人に仕事を頼むということばかりではない）を利用しビジネスを発展させるかどうかの選択が必要となる。世間一般の言葉に「近欲（ちかよく）」という言い方があるが、ここでの判断は「近欲で行くのか遠欲（とおよく）で行くのか」ということである。このような場合、中小企業でしばしば判断の制約となるのは「そのとき使用可能な資源の問題」である。いま資源が十分にないため、「近欲」の道を選ばざるを得ないと判断することが多い。その結果、次の展開に十分な見返りを生まずに、場当り的な商品開発という現状に戻ってしまう。経営資源の不足している中小企業ではよくある悪循環である。

このような悪循環をどうしたら断てるのか。それは、「身内だけで妥協するのではなく、それぞれの分野の優れた能力を活かして一流のものをつくる」という強い目的意識を持つことである。このとき、視野を広く持って、著名なプロフェッショナルばかりではなく、次世代のプロにも目を向けることも重要である。それぞれの分野には次世代のプロを目指して多くの人材が勉強し育ってきている。すなわち、外部プロとの関係を既存の評判やコスト面だけで判断するのではなく、それぞれの分野で社会的に保有在庫されている専門的知識とスキル（資源）を活用するのである。このことは、次世代のプロにとって、将来プロになるための社会的評価の一プロセスとなり、相互にメリットがある。このようなメリットを活用しない手はない。

亀岡酒造も当初はパッケージ・デザインを内製する方向で考えていた。ここからして「近欲」で満足しようと考えていたのである。しかし、プロジェクトが進行するにつれて、同社はパッケージの重要性に気づき、比較的低コストなセミプロの芸術家への依頼を試みた。ところが、亀岡酒造の意図するところよ

りも、芸術家としてのこだわりが表に出てしまい、これも失敗に終わっている。スキルがあっても、考え方が伴わなかった結果といえる。最終的にデザイン専門学校の参加を得ることで、一流の「スキル」を導入することに成功している。

では、一流の「考え方」とはなにか。それは「現代の市場・消費者の価値意識に、自社の商品がどれだけ近接できるかを考える」ということだ。今回の商品開発に例を取ると、亀岡酒造は400年の歴史を有する酒造のプロフェッショナルである。酒造会社に限らず、製造業一般にもいえることだが、「こんなおいしいモノ、もしくは、いいモノを作っているのにどうして消費者は買わないのだろうか」という意識がある。とはいえ、現実には日本酒は売れていないばかりか、市場規模は縮小し続けている。消費者は確実に日本酒をはじめとして、アルコール飲料をストレートで飲まなくなってきている。仮に買い求めて、飲んだとしても「製品の良さだけで買うことは稀」なのである。

現代の消費者は商品そのものの良さより「 $+\alpha$ 」の部分に重きを置いている。現代の消費者の購買決定要因は、商品そのものより、それを買うことによって上質な生活の実現ができるかという点に変わってきた。これが商品の容器デザイン、パッケージング、ネーミングであったり、さらには情報であったり、新鮮感であったり、その商品への参加感であったり、安心・安定感であったりして、まことに多岐に渡る要素が購買決定を左右している。したがって、現在の日本酒は「日本酒のビンがいかに酒飲みという印象があっていやだ」と考える若い消費者に買われるわけがない。このような消費者意識は、おそらく中小規模の日本酒のメーカーにとって、関心の埒外にあらう。否、関心があっても、経営の諸事情からいって、そこまでは手が回らないというのが現実である。そこで「近欲」で妥協してしまい、前述のような悪循環に陥ってしまう。規模に関係なく一流の「考え方」を持たなくてはならないのは、このためである。

(2) 産学共同における文科系学生たちの役割と機能

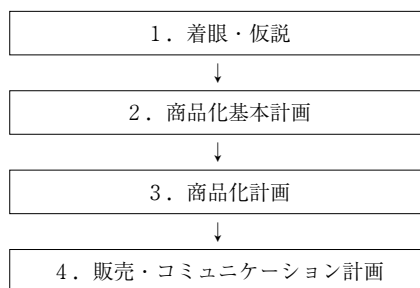
IT時代といわれる現代では、商品が買われ・流通する上での主導権は、従来のように作り・売り・流通させる側にあるのではなくて、完全に消費者に移っている。商品の供給サイドは、多様な情報と価値意識を持つ消費者の心に響き、選択される商品をつくり、市場に出さなければ、見向きもされない。各商品メーカー・流通業者は、規模の大小にかかわらず、現代市場の消費者の生きた姿や情報を絶えずキャッチして、これらを商品化することなくしてビジネスの発展はない。

それでは、地域における中小企業が、これらをいかに無理なく、自然に、効率よく、生きた形で消費者の欲求を実現していくのか。その問いに対して、われわれは「地域の大学や専門学校の若きインテリジェンスとスキルとのコラボレーション」が打開策となると考えている。それは次の5つの側面において機能すると考えている。

①商品開発の展開に流通・マーケティングの考え方とスキルが生きてくる

大学の流通・マーケティングの授業では、商品開発の基本プロセスを次のように教えている（図3）。実際の商品開発を実践する場合には、これらステップをそのまま踏むとは限らないが、何らかの形でこれらの要素を検討する。こ

図3 商品開発の基本プロセス



のフレームが共有されていることは、チームにとって重要な要素である。これらのステップを確実にクリアしていく共通の認識があるため、商品開発をすすめることが可能となる。

②地域の学生は市場の生きた消費者である

彼らは商品開発への有力な協力者である前に、開発目的商品の有力な生きた消費者である。もちろん開発商品にはさまざまな種類があり、必ずしも若者をターゲットとしたものばかりではない。しかし、学生たちには、鋭い直感力や洞察力があり、一般的な生活者にはない指摘をすることがよくある。これは、怖いもの知らずというか、世間の常識に左右されない「無責任」な身分にある強みであろう。学生の指摘が、しばしば新しい発想を生み、プロジェクトのポジティブな展開を導く。

③若い学生の感性が創造的に市場を作る

商品開発の過程では、必ず「商品コンセプトとアイディア発想」プロセスを踏む。このようなときに若くて世間体にとらわれない学生の「無責任」な発想が、一見奇抜とも思えるアイディアを提案することがある。新商品のヒット率が「千三つ」といわれるように、潜在マーケットを掘り起こすのは困難な仕事である。ここに、既成概念にとらわれないみずみずしい若い学生の感性を導入することによって、新しいマーケットを開く端緒となる。

④発展途上の学生のスキルが製品に新しい価値を付加する

現代の多様な価値観を持った市場では、消費者の本質を探り、多彩なニーズ・ウォンツをキャッチするために、「若い感性」なくしては捉えきれないものが多い。未完成ではあっても、未完成ゆえに柔軟でみずみずしい「感性」はどの年代層より強いものがある。まだ知識やスキルは十分でないとはいえ、学校で一通りのことは学習しているため、企業が求めるものへの理解は素直にで

きる。さらに、年齢的に好奇心が強い頃だから、一つ一つのテーマ・情報に対して素直に受け止める柔軟性がある。このような若い感性とスキルによって、単なる製品に過ぎなかったものに新しい息吹（コンセプト、パッケージ、ネーミング、売るアイディア、情報など）が付加されて商品化されていくのである。

⑤市場・販売拡大に関し、若い学生のパワーが生きる

せっかくよい商品が開発されても、これらが市場に受け入れられ売れなければ意味がない。この市場拡大に貢献するのが学生の爆発的なパワーとネットワークである。マーケティングの市場浸透の方法論の中でよく言われるのが「口コミ」戦略であるが、まさに学生の存在はそれに当たる。何よりも、自分たちの思いとアイディアを駆使して作った製品であり商品であるから、その愛着は人一倍強いものがある。これらがいざ市場に出ると、学生の開発関係者がオピニオンリーダーとなって、恐ろしい勢いで仲間に広がるのである。これは理にかなった販売促進策であり、サプライヤーにとっては願ってもない方向となる。

以上の考察から、地方大学の文科系学部がどのようにして、地域の中小企業と連携をしていけばよいのか。今回の事例を普遍化し、文科系発の商品開発システムを提案したい。

4. 文科系発商品開発システム

(1) 基本的考え方

亀岡酒造との産学協同「脱・日本酒プロジェクト」では、次の3つの与件を充たしていたことにより、大学と中小企業である同社のコラボレートが実現できたと考えられる。

①関係した主体がそれぞれに等価のメリットを得られること

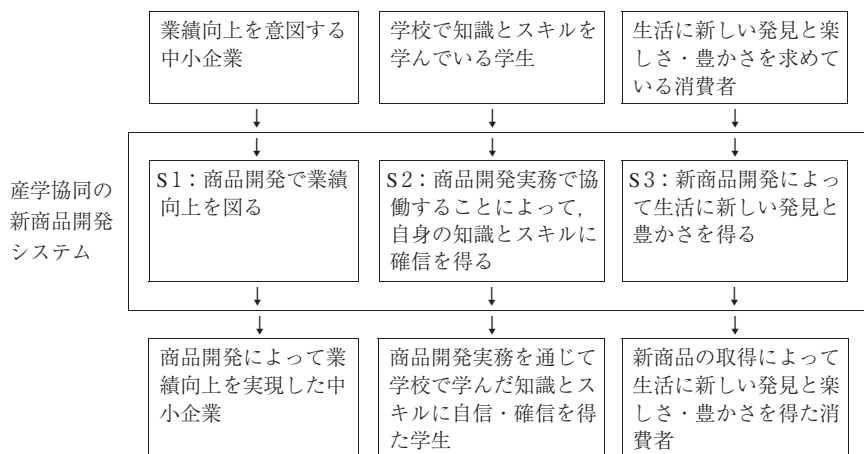
- ②関係主体が異なる独立固有の機能を有して協働システムを形成できること
- ③これらの独立固有の機能が高レベルで統合一致すること

①関係した主体がそれぞれに等価のメリットを得られること

本システムに関係する主体は、商品開発を成功させることで業績向上を目指す中小企業（亀岡酒造）と自身の知識とスキルを実践で確かめ、知識向上とスキルアップを図ろうとする学生、そしてこれらのコラボレーションによって生み出された新商品によって生活の豊かさを享受する消費者の三者である。ここでいう関係した主体の等価のメリットとは「中小企業（亀岡酒造）と学生（松大、松デ）、それに消費者がそれぞれの目的とする機能を実現すること」である。それぞれの目的とする機能とモデルは以下のように考えられる。

- S1：中小企業「今まで自分たちの力では実現できなかった、売れる商品の開発実現と業績の向上」。
- S2：学生「自分たちが学校で習ってきた知識とスキルを実際の商品開発で使うことによって、自分たちの学んできたことが間違いのないものであったという確信と自信を得ること」。
- S3：消費者「中小企業と学生とのコラボレーションによって生み出される新商品によって、生活を楽しく豊かにすること」。

図4 関係主体の等価享受のモデル



②関係主体が異なる独立固有の機能を有して協働システムを形成できること

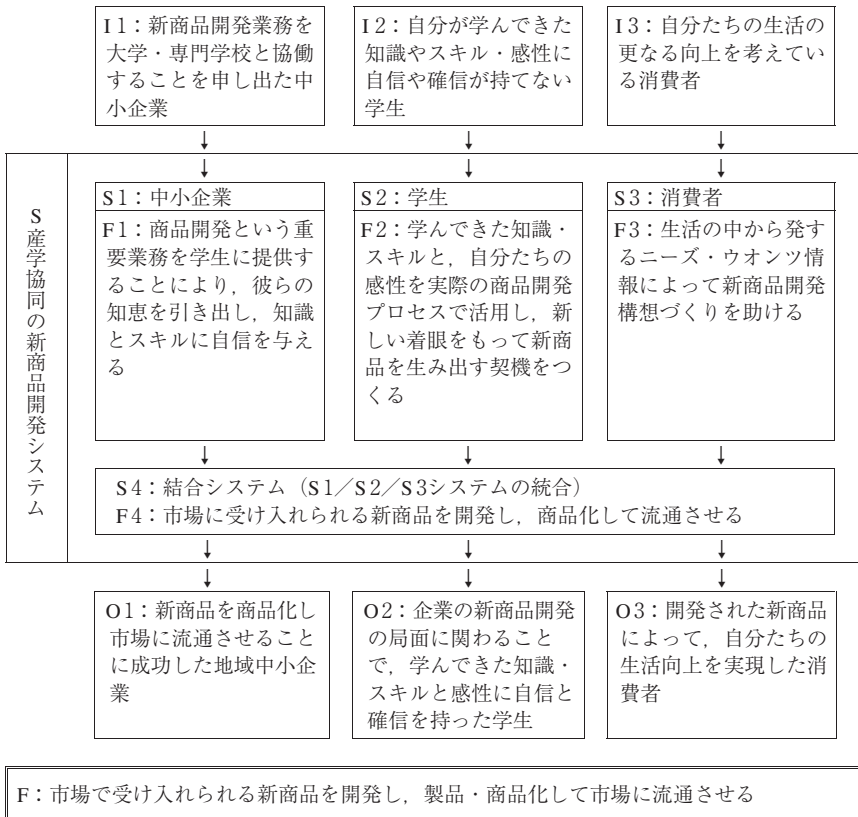
関係主体が並存して独自に成立するためには、システムが「独立した固有の機能を有する」ことが前提となる。これらが協働し、新商品開発システムの目的に統合されなければ、一つのシステムとして稼働するのは難しい。このような観点からすると、本システムにおける、それぞれの関係主体は以下のような独自機能を有し、最終的に「市場に受け入れられる新商品を開発し、商品化して市場に流通させる」という全体目的を達成する一つのシステムとなっている。

F1：中小企業「商品開発という重要業務を学生に提供することにより、彼らの知恵を引き出し、知識とスキルに自信を与える」。

F2：学生「学んできた知識・スキルと、自分たちの感性を実際の商品開発プロセスで活用し、新しい着眼をもって新商品を生み出す契機をつくる」。

F3：消費者（今回の場合、学生自体が消費者の代表でもある）「生活の中から発するニーズ・ウオント情報によって新商品開発構想づくりを助ける」。

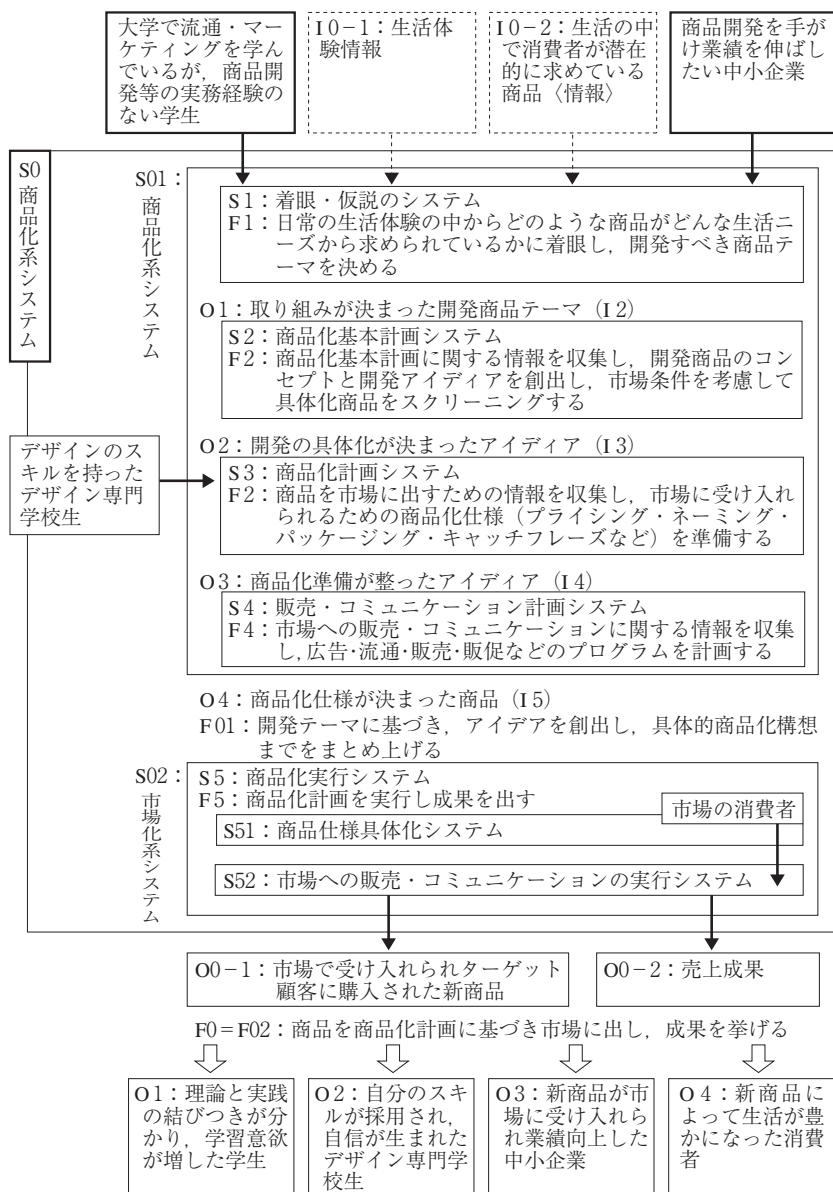
図5 関係主体の独自固有機能の保有と最終的に全体が統合されたシステム



(2) 商品開発システムの構造と機能

商品開発システムのフェイズは、本来、この開発を意図する企業にとっては、「F0=F02: 商品を商品化計画に基づき市場に出し、成果を挙げる」がその最終目標となる。今回のケースでは、実際に目標とされるレベルは、F02の一つ手前の「F01: 商品開発テーマに基づき、商品アイデアを創出し具体的商品化構想までをまとめ上げる」であった。

図6 商品開発システムの実践システムの流れと機能構造図



本システムのメイン・システム（S0 商品開発システム）は「情報（I0-1：生活体験情報+I0-2：生活の中で潜在的に求められている商品・情報）から商品アイデアを創出し具体的商品化構想を作成する」という商品化系（S01）と、これらを市場に出して商品を消費者に購入してもらう市場化系（S02）である。このメイン・システムに学生が参加することによって、新しいコンセプトの商品が生まれる。

一方、本システムは中小企業の商品開発の「成功」をもって成功と評価しない。中小企業の商品開発がうまく運ぶためには、一つ一つの商品開発プロセスにおいて、学生の「ワクワク」「ドキドキ」といった好奇心や知的興奮を満足するような高度の展開が必要である。これが学生を育て、その過程で発揮される感性とエネルギー、そして知識やスキルによって、更に有望な新商品が生み出されるという関係にある。そして、これらの環境と状況を作り出すのが、プロデューサ役としての大学の教員の役割である。

5. お わ り に

今日までなぜ理科系の産学協同が多く取り上げられ、文科系のケースはあまり取り上げられなかったのだろうか。その要因は、おそらく理科系分野での新商品とされるものは、「ある物質の特性や性能と関連した、明確なニーズと機能を満たすという、明確な目的を持った開発」が中心となっているからであろう。反対に、ある特徴的なシーズや特性を持つ物質から、これらを必要とするニーズや機能を見つけ出すというケースもある。たとえば、血圧を下げるという薬を開発するとして、そのターゲットは血圧の高い人、その目的は「身体の血圧を下げる」という物理的要因がはっきりしている。そこで、そうした機能や特性を持った物質を探すことになる。この場合、ニーズとシーズをマッチングさせる双方の目的変数がきわめて明確だといえる。

これに対して、今回のケースのように、文科系が取り組む新商品開発では、機能という顧客ニーズがおおむね充たされている市場環境の中で、顧客が潜在

的に求めているものを掘り起こし、商品化していくことが求められる。つまり、開発の目的とターゲットの関連が不明確な環境の中で、新商品開発をしないではないのだ。一般的な消費財などの新商品開発分野では、今後ますます消費者の価値観が多様化してくる。したがって、ニーズ・ウオンツ（消費者が商品に求める機能+ α ）とシーズ（ある材料・資材から商品を生み出す技術）の変数も極めて多様であり、これらの中からどんな変数を取り出して双方をマッチングさせるのか、その焦点を絞ることは大変に難しい。一般に新商品のヒット率が「千三つ」といわれる中で、どのニーズ・ウオンツと、どのシーズを結びつけるのか、これは広い砂浜の中から小さな砂金を見つけるに等しい作業である。したがって、中小企業が商品開発を組織的に行うことは人材面、スキル面、物理面でも難しかった。そのため今日まではタラント性あふれる経営者によるトップダウン型の新商品開発か、一部手直しや目先の変化をつけた新商品もどきの開発が中心になってきた。

このような今までの流れの中で、中小企業と大学・専門学校の協働によって組織的・システムのな新商品開発を試み、その商品化にまで成功したのが今回の亀岡酒造のケースである。若く柔軟な感性を持った大学・専門学校生が開発の機軸となって、若者自身の感覚を頼りにしながら供給側と消費者側双方の変数をうまくつかみ出して具体的な商品化に結びつけたといえる。

この開発の仕組みでのキーポイントは下記の4つである。

- ①どうしても新商品を開発して経営の流れを変えたいという「中小企業経営者の強い意図と熱意」。
- ②きわめて感覚的に世の中の現象を捉え、柔軟な思考をもって、多くの市場変数をうまくつかみ出し、商品化につなげた「大学・専門学校の若い学生の感性と知識とスキル」。
- ③これらを具体化するための道筋を与える「新商品開発のプロセス」論理
- ④一つの大学や企業にこだわることなく、状況に応じて必要な資源を外部に求めた「柔軟な連携力」。

これら4つが一つのシステムとなって、文科系学部での産学協同プロジェクトを有効に機能させることができたといえる。

消費市場が多様化してカオス状態の現代こそ、今回試みたような「若者を核とした大学・専門学校と中小企業との産学協同プロジェクト」を積極的に行うことによって、地域中小企業では今まで実現できなかった新しい市場マッチングの可能性（新商品開発と新市場開発）が広がる。そのような経験をつむことによって、地域の中小企業は新たな市場へと自律的にリスクをとってチャレンジする企業家活動を展開するようになり、学生たちも企業の「生きた」課題解決の経験から企業家精神の何たるかを理解するようになる。さらに、卒業した学生たちが地域の企業に入り、そこで企業家活動を展開する好循環が生まれれば、自ずと地域の自律的再生が成し遂げられるだろう。

今回ケースで取り上げた「脱・日本酒プロジェクト」は、偶発的な発生であったが、その取り組みについてある程度の普遍化を試みることができた。しかし、このような文科系学生による産学協同を継続していくためには、偶然に頼ることなく仕組みとして展開をする必要がある。その際に、大学と地域の中小企業をつなぐ機能が重要であることはいうまでもない。そのような機能を誰が担うのか、それは今後の課題である。

参 考 文 献

- 清成忠男・岡本義行編 [2000]『地域における大学の役割』日本経済評論社。
清成忠男・高寄昇三・田村明 [1986]『地域づくりと企業家精神』ぎょうせい。
齊藤毅憲・藤永弘・渡辺峻監修、全国四系列教育会議編 [2005]『大学は地域を活性化できるか』中央経済社。
濱田康行編著 [2007]『地域再生と大学』中央公論新社。