

コミュニティ・ビジネスにおける草の根イノベーション

— その商品開発プロセスの事例分析 —

井 上 隆一郎

要 旨

地方創成の動きの中でコミュニティ・ビジネス（以下 CB）に期待が集まっている。しかし CB での事業的な成功はまれである。その成功条件は商品開発にあり、経済的利益を獲得できる商品を継続的に開発できるか否かが成功を決める。成功商品により経済的基盤を確保する一方、社会的価値の追求を行うというポートフォリオ・マネジメントが可能になるからである。ここでは青森県と高知県の CB の商品開発の事例研究をもとにその成功要因を抽出した。

商品開発成功要因は下記の点に要約できる。第一に重量級のプロダクトマネージャーの存在である。そもそも両立の難しい社会的価値と経済的価値の均衡を図り、コミュニティにかかわる様々なステークホルダー、諸情報の交通整理を経て最重要要因を見抜き、まとまりのある商品へと結実させるためには、強い意志を持ったリーダーシップが必要である。第二に商品にコミュニティ粘着的なコンセプトを保持させることである。単なる特産品、地産品というだけではなく、コミュニティ粘着的な情報を盛り込んだコンセプトを構築しなければならない。

キーワード：コミュニティ・ビジネス、商品開発、イノベーション、重量級プロダクトマネージャー、粘着的情報

1. はじめに

コミュニティビジネス（以下 CB）は、地方創成機運の高まりの中で、真の地方創成、地域再生のために重要な役割を示すことが期待されている。

その期待とともに各地方に CB が多数設立されていることが観察できるが、公的支援などの外的支援により事業としての命脈を保つものが多く、ビジネスとして成功しているものは少ない。社会的目的と経済的目的の両立を目指すという困難を宿命的に背負っているがゆえ当然とする見方もあるが、やはりビジネスとして不全であることは間違いないし、

結局のところ持続性が保証されないという根本的な問題に直面する。

幾つもの成功物語が賑やかに報道されることが多いものの、コミュニティへの貢献と同時に事業の持続性を有した本当の成功事例は少ないのではなかろうか。表面的な報道に惑わされず、真の成功事例とその要因を見ぬき、持続性のあるCBの創出を促すことが、CBが地方創成の基盤の一つとなっていくために強く求められている。

本研究は、CBの真の成功要因を、商品開発のプロセスと、事業推進主体＝当事者（つまり主体性）に焦点を当てることを通して、抽出していこうとするものである。

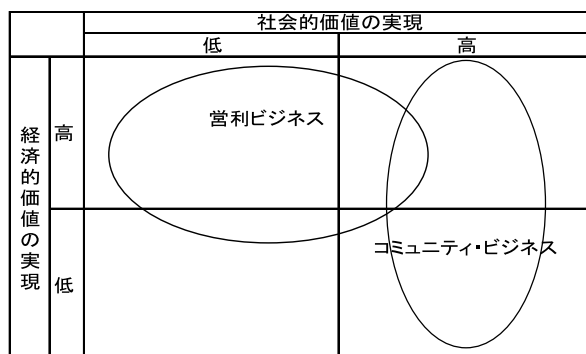
2. 二重の課題—二兎を追う

CBは、「社会性と経済性」の両立を求められる存在である。また、「コミュニティ」という観点からはコミュニティへの貢献あるいはコミュニティの要請への対応が求められ、「ビジネス」という観点からは事業としての継続性が求められる。いわば一般営利企業と異なり、その出発点から二重の課題に直面している。

2-1 社会性と経済性の同時達成

社会性、社会的問題の解決に関しては、本来地域共同体あるいは自治体という公共部門の役割であり、大部分はそうのように処理されてきた。しかし、公共部門の財政上、人的資源の限界、さらには、公共部門の柔軟性の欠如などを背景に、解決が困難な事柄が増加傾向にある。その反面、社会的な問題の一部も市場を通して、民間部門によって実現する可能性も広がっていて、そこにCBに対する期待が増大しているところでもある。しかし、一つの事業でこの二点を同時に高水準に達成することは不可能ではないが極めて困難であることは、社会性事業のそもそもの特性から回避し得ない点であると言えよう。一般営利企業と異なり、CBはその出発点から「社会性と経済性」という二重の課題に直面しているのであり、「二兎を追う」という困難が宿命づけられている存在である（井上・志賀・遠藤2014）。

図1 コミュニティ・ビジネスにおける二つの価値の実現



資料：井上・志賀・遠藤（2014）

2-2 コミュニティへの貢献と事業の継続性

コミュニティにおける社会的価値の実現、コミュニティの要請への対応、コミュニティへの貢献とは、極めて多様である。行政サービスに期待されるようなものから、抽象的に言えば「地域を元気にする」「地域に人の賑わいを創造する」ということまで含まれるであろう。地域社会の生活に不可欠なものに対するニーズを満たし、人の交流が活発になり、地域の企業の収益性、成長性が確保されることがコミュニティへの貢献であるということできる。

もちろん単発的にそれを実現することは、外部の補助金などを用いてイベントを実施するなどして可能である。しかしそれは一回限り、少数回限りであり、内発的な継続性を生み出すことは大変難しい。それを可能にするためには、事業の継続性を自己完結的かつ財務的に保証することが不可欠である。コミュニティへの貢献は、CBとしての事業の継続性、財務的な独立性とその中長期的な維持、発展が前提となるのである。

3. 経済基盤確保に不可欠な商品力

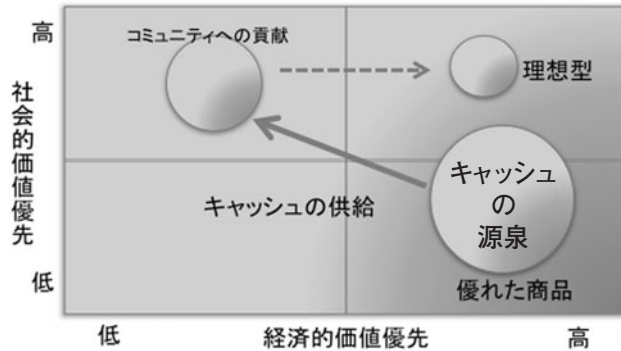
この事業の継続性を維持するためには、第一に経済的価値を実現できる商品と、社会的な価値を実現する事業との間のバランスの構築が必要である。すなわちこれらの商品、事業間のポートフォリオ・マネジメントが求められる。そして、第二にこのポートフォリオ・マネジメントの成否は、優れた商品力を有する商品の開発にある。この優れた商品の存在により、必ずしも営利を伴わない地域社会が求める社会的事業を継続的に実現できるのである。

3-1 ポートフォリオ・マネジメント

営利企業であっても、すべての事業で収益をあげているわけではなく、収益事業と非収益事業の組み合わせをマネジメントすることによってトータルで営利を確保しているのである。CBにおいてはこのマネジメントがより一層重要な要素となるといいたい。

コミュニティの要請への対応、コミュニティへの貢献を追求する事業は低収益あるいは金銭的には損失を伴うものが多い。したがってこれらの事業を継続していくためには、収益源としての商品（キャッシュフローの源泉）の開発と確保が不可欠である。もちろん、その商品がさらに地域の価値の向上、社会的価値を実現するものであることが理想であるが、同じ商品や事業でこれらを常に両立することは困難である。従って、この両者を商品や事業にそれぞれ役割分担させ、これらをトータルしてビジネスが成立するようにマネジメントすることが必要である。すなわち、CBにおいては成長と収益のバランスをめぐる一般的なポートフォリオ・マネジメントではなく、社会性と収益性（経済性）のバランスをめぐるポートフォリオをマネジメントが必要である。

図2 CBのポートフォリオ・マネジメント



資料：筆者作成

3-2 収益性を確保する商品開発の成功

多くの成功しているCBには、市場でヒットして経済的価値を実現し、収益をもたらしている商品があり、そこから十分なキャッシュフローの確保を行っているという事実が見いだされる。これらを原資として様々な地域コミュニティへの貢献に取り組む事を可能にしている。つまり、意識しているか否かは別として、事業・製品間のポートフォリオ・マネジメントとキャッシュフローの源泉としての収益性の高い商品開発に成功しているのである。

そこで本研究では、CBが経済的価値を実現する商品開発における成功要因を分析することに中心を置くこととする。

4. 事例研究

CBの商品開発成功事例を次のような手順で抽出した。まず、経済産業省中小企業庁（2014）にリストアップされた300社から、第1に大都市圏から遠隔地にあること、第2に人口が減少していて経済的な低迷がみとめられることを基準として、北東北の青森県と四国の高知県を対象地域として選定した。青森県では、企業組合「でるそーれ」、高知県では企業組合「ごめんシャモ研究会」が取り上げられ表彰されている。

これらの2社に加えて、各県で同様に商品開発に成功している企業組合などでNPO法人「菜の花トラスト」と「企画ど久礼もん」企業組合を加え、各県2件、合計4件の事例を対象に、具体的な商品開発プロセスとそこに関与した人物、行動などを分析した。

4-1 商品開発プロセス分析フレーム

ここで商品開発プロセスとは、藤本（2001）、藤本・クラーク（2009）によれば、商品開発プロセスとは下記の段階として区分することができる。これは自動車や家電などの耐久消費財における製品開発を対象として取りまとめられたものである。

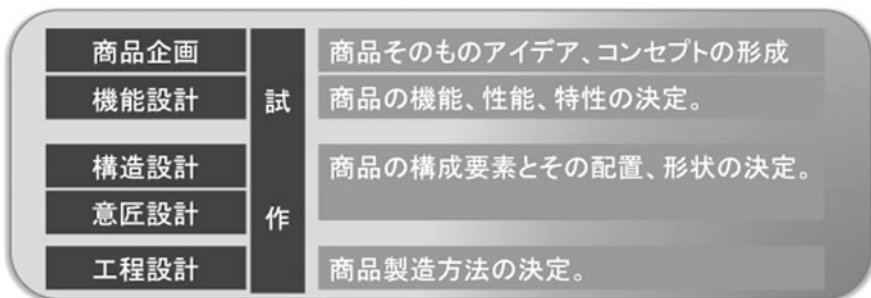
図3 製品開発プロセス



注：自動車の開発プロセスをモデル化したもの
資料：藤本（2001）、藤本・クラーク（2009）より作成

CBの商品開発プロセスに適合するように、上述の製品開発プロセスを、次のように大きく3段階、すなわち第一に「商品企画」と「機能設計」、第二に「構造設計」と「意匠設計」に区分、第三に「工程設計」に分けて見ることとする。第一段階は商品のアイデアやコンセプトと基本特性を決定する段階である。第二段階は商品の構成要素、形状を確定する段階、第三段階は商品製造方法の決定の段階である。

図4 CB商品開発プロセス



資料：筆者作成

基本的にこの三つの段階に沿って、各商品開発の過程を見ていくのだが、そのための分析フレームは、商品開発の三段階ごとに、開発の主体としてリーダー、内部体制、外部体制がどのようなものであったかを、次節以降事例に促して見ていくことにしたい。

4-2 青森県の事例

4-2-1 でるそーれ「石炭クッキー」

青森県五所川原市の津軽鉄道五所川原駅前の同名のコミュニティカフェを拠点に活動している。「でるそーれ」の定番商品が「石炭クッキー」である。当商品は2009年発売以来年間220万円から310万円ほどの売上規模がある。津軽鉄道は津軽半島の一部を縦断する私鉄である。当地の観光の足、また観光の対象として「ストーブ列車」が大変人気がある。この列車のイメージを背景にカカオの黒さを強調し、石炭のようなごろごろした形状を強調したクッキーで、観光客の手頃なお土産として人気が高い。

図6 「石炭クッキー」の開発プロセス



注：リーダー欄の渋谷と外部欄の渋谷は別人
資料：筆者作成

この商品の開発プロセスは上図の通りである。第一段階では、基本的には渋谷、辻、北澤の三名（敬称略。以下同）の協働体制、外部で渋谷房子津軽鉄道総務課長（当時）が、企画アイデアを提供する。第二段階も内部体制は同様である。ただし、発売から時間を経て2013年には国交相の補助金を得て日本デザインセンターによる新パッケージ、パンフレット、商品のバリエーションなどを試みている。

4-2-2 菜の花トラスト「御なたね油」

青森県横浜町は下北半島に位置し、菜の花栽培で有名な土地である。もともとは横浜町の菜の花畑を維持することを目的に、2002年に設立されたNPO法人である。菜の花畑の維持に賛同する人々を会員として年会費を募り、それを菜の花畑の維持に当て、栽培した菜の花からとれた上質な菜種油を会員に配布することから事業が始まった。上質な菜種油はそれ自体高い商品性を持つものであったので、2007年に高級食用油として商品開発し、

これを「御なたね油」という商標で発売したものである¹⁾。年間 1200 万円の収入は、年会費と「御なたね油」の販売収入である。

この商品開発のプロセスは下記の通りである。この商品は、NPO 法人の代表の一人である宮桂子が企画、コンセプト、包装、製造方法に至るまで、全てを取り仕切って開発されたものである。

図 7 「御なたね油」の開発プロセス



資料：筆者作成

4-3 高知県の事例

4-3-1 ごめんシャモ「しゃも鍋セット」

高知県南国市後免で若い商店主や事業主たちが「同市を元気にしたい」という思いから、2008年に種々検討が始まった。南国市の「誇るべき歴史」「豊かな野菜などの食べ物」の組み合わせでアイデアを練ったところ、坂本龍馬が非業の死を遂げたときに食べていた「シャモ」に注目し、2009年に「ごめんシャモ研究会」を立花智幸代表理事が発足させた。2010年第6回「彩のくに全国鍋合戦」で当会が出品したシャモ鍋が優勝した。これを機に近隣の飲食店を「シャモ鍋社中」として組織し、研究会が飼育したシャモ肉の供給を受け、また会で決めた共通ルールにのっとって各店がシャモ鍋を提供するようになった。2012年に「シャモ鍋セット」を商品化し、さらに2013年に「シャモ好きセット」を商品化した。肉として1500万円、鍋セット460万円、その他も含めて年間2200万円の販売額である。

企画は代表理事である立花智幸を中心にした幹部である。パッケージなどの意匠設計については地元のデザイナー梅原真が手がけている。実際の商品開発（レシピ開発。シャモ鍋セット、シャモすき焼きセットなど）は地元で料理店を営む理事の一人である宗我部恭久である。シャモの生産は、「昔の土佐の風景を取り戻そう」というスローガンとともに、

近隣農家の協力を得てシャモの平飼い、「農家の庭先から始まる生産循環システム」を創造した。

図8 「シャモ鍋セット」の開発プロセス



資料：筆者作成

4-3-2 企画ど久礼もん「漁師のラー油」

1970年代に川島昭代司「企画ど久礼もん」前理事長が漁師をやめ、商工会青年部の一員となり、中土佐町のイベントなどを手がけるようになったことにそもそもの端緒がある。2007年に同町大正町商店街の有志で企画ど久礼もん企業組合を設立し、カツオ以外の商品開発を開始する。当地の漁師が昔から食べていたものを商品化するという方針で開発している。2009年には焼き味噌（カラヤン）、2010年なぶらスープカレー（以上は経産省補助）、2010年「漁師のラー油」を自主開発したところ大ヒットした。その後2013年には「しょうがの恋」も自主開発していずれもヒット商品となった。「漁師のラー油」は年間1200万円、その他も含めた総売上2400万円の半分以上を占めるヒット商品であり基幹商品である。その開発プロセスは次頁図9の通りである。

この商品開発では、カラヤンなどの経産省補助による商品開発の失敗を反面教師²⁾として、川島理事長を中心とした、あるいは川島理事長の独力による完全な自主開発とした。そのため企画はもちろん機能設計、さらには意匠設計も含めて全て自前で行うことになった。

5. 商品成功の核心的要因

今回の4つの事例研究を通して言えることは、CBの商品開発の成功の核心的要因として、第一にコミュニティ粘着的コンセプトの重要性、第二に重量級プロダクトマネージャーの存在の二点が挙げられる。成功した商品開発は一見バラエティに富んでいるが、いずれも上記二つの要素が重要な役割を果たしている。

5-1 コミュニティ粘着的コンセプト

各商品の特徴を一言で言うならば、それぞれのコミュニティに特有のコンセプトの発見、創造があるということである。一見、特産品、特産材料を用いたところが成功要因のように見えるがそうではない。特産品、特産材料は、あくまでコミュニティに関わるコンセプトを補強するものでしかない。

コミュニティ粘着的コンセプトの典型的な例が「石炭クッキー」である。この商品に特産品は一切使われていない。この商品の最も核となるのは、津軽鉄道の石炭ストーブを焚いたストーブ列車のイメージである。従ってこの商品は津軽鉄道の駅および周辺、車内では飛ぶように売れるが、青森空港、新幹線の新青森駅での販売は思わしくない。津軽鉄道ストーブ列車のコンセプトは、津軽鉄道沿線に粘着的なものであり、これを離れると急速に魅力失うからであろう。「御なたね油」は横浜町の菜の花畑の風景を背後に感じるから、「漁師のラー油」は漁師町中土佐町の漁師が食べているから、「シャモ鍋セット」はあの龍馬が愛したシャモだから価値があると受け取られている。このように成功する商品は、コミュニティにしっかりと根付いた、コミュニティ粘着的なコンセプトがその商品コンセプトの中核にあることが需要である。同じレシピで同じもの、従って全く同質なものをコミュニティから離れた地点で、製造販売し、その味で勝負しようとしても決して成功しないと思われる。

換言すれば、これらの商品のコンセプトのベースにあるのは、それぞれのコミュニティの歴史や風土、特質に粘着的に存在するイメージをうまく商品コンセプトに組み込んでいくことである。これらが商品の価値と希少性を構成している（J.B. バーニー 2003）。このコミュニティ粘着性の高いコンセプトが、具体的な商品の設計という開発プロセスは勿論、製造、販売に至るまで貫徹している。そしてそのことによって商品の模倣が困難なものに仕立て上げている（J.B. バーニー 2003）。

図9 「漁師のラー油」の開発プロセス



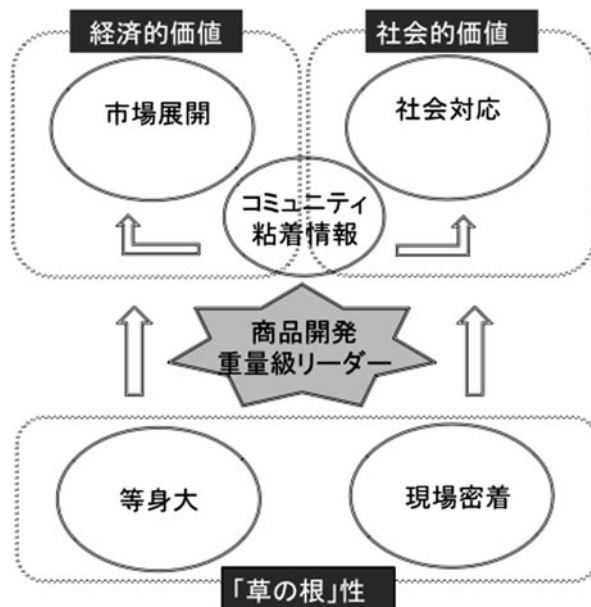
資料：筆者作成

5-2 重量級プロダクトマネージャー

このようなコンセプトの貫徹を可能にしているのは、想いと思ひ込みの強い事業推進主体が存在することである。

「御なたね油」は企画・機能設計、構造・意匠設計、工程設計すべてを宮桂子が一人で全面的に担当し推進した。「漁師のラー油」は企画・機能設計、構造・意匠設計のすべて川島昭代司一人が担当し推進した。「シャモ鍋セット」は立花智幸を中心にした有志の結束によって実現した。「石炭クッキー」は他の例と異なり、渋谷、辻、北沢3名の結束により実現している。ただし企画コンセプトの段階をよく見ると、津軽鉄道総務課長（当時）の澁谷房子の強い思い入れのあったことがうかがえる。

図 10 CB 商品開発における重量級プロダクトマネージャー



資料：筆者作成

コミュニティに粘着的な情報をみつけ出し、多くのノイズを振り切り、多くの利害を整理統合して、粘着的コンセプトを確立しそれを商品に体化させる力を発揮するリーダーとして機能した人が、成功した商品開発には必ず存在している。

コミュニティ粘着的コンセプトは最初から分かりやすい形で存在しているものではない。これを多様な条件に振り回されず、企画、意匠にまとめていくためには、強力な推進力が必要である。このような強力な推進主体の存在は乗用車開発で、かつてトヨタで主査と呼ばれていた役割に似ている。この主査については製品開発における重量級プロダクトマネージャーとして一般化されている（藤本・クラーク 2009）。このことから、CBの商品開

発においても、リーダーとして、この重量級プロダクトマネージャーというべき存在が不可欠であると言える。

6. おわりに

CBが経済的に自立し、継続的に経済的価値と社会的価値を実現するためには、まずもって経済的な価値を実現できる商品開発に成功しなければならない。成功した商品で得たキャッシュフローを、収益を必ずしも期待できない社会的価値の実現に投入することが不可欠だからである。その意味で、社会性と経済性のふたつの視点で商品や事業のポートフォリオ・マネジメントがCBには求められる。また、このポートフォリオ・マネジメントの前提であり、中核基盤となるのが商品開発における成功である。

商品開発においてCBが首尾よく成功するための条件は、もちろん一般の商品同様の要素が存在する。しかし、CBの場合それに加えて、次の条件が重要である。

第一に、コミュニティ粘着的な情報の見極めと、コミュニティ粘着的なコンセプトの創出である。これは単なる特産品や地場材料を意味しない。むしろコミュニティが持つ風土や歴史そして何らかの特性に根ざした情報から生じるソフト的価値や情報の要素こそ重要である。これを確立すると、独特の価値の消費者への提供につながり、極めて稀少性が高く、かつ模倣が難しいものとなる。つまり競争力の高い商品となりうるのだ。

第二に、多様な情報、利害を整理統合して、上記のコミュニティ粘着的コンセプトを核にした商品を創出するリーダーの存在で、このようなリーダーは、重量級プロダクトマネージャーと呼べる存在が重要である。

最後に、各地での調査に協力いただいた皆様に心より感謝申し上げる。

参考文献

- 藤本隆宏『生産マネジメント入門Ⅱ』日本経済新聞出版社、2001年
ジェイ・B・バーニー『企業戦略論』日本経済新聞出版社、2003年
藤本・クラーク（田村訳）『（増補版）製品開発力』ダイヤモンド社、2009年
経済産業省中小企業庁編『がんばる中小企業・小規模企業300社』中小企業庁、2014年
井上・志賀・遠藤「コミュニティ・ビジネスにおける草の根イノベーション」『青森公立大学経営経済学研究』第20巻、第1号（2014年9月30日）

- 1) 2010年に商標登録を取得している。
- 2) 経産省補助ではデザイナーやコンサルタントなど外部に支払う額のウエイトが大きく、開発そのものに使える資金に限界があった。また、洗練されているものの地域から遊離したデザインになりがちであった。