

---

---

# 地域資源 全国展開プロジェクト 《 実践ガイドライン 》

---

---

日本商工会議所

## 地域資源 全国展開プロジェクトの概要

### 本プロジェクトの目的

小規模事業者新事業全国展開支援事業（中小企業庁補助事業）の支援プロジェクトとして、地域の資源を活用して、全国規模のマーケットを視野に入れた新事業を展開するため、各地の商工会議所と商工会が小規模事業者と協力して行う特産品や観光資源の開発、その販路開拓などの取り組みに対し幅広い支援を行うものです。

### 過去の事業プロフィール（H18年度～20年度）

これまでの取り組み実績で最も多いのは「観光」のメニュー開発等です。続いて、第一次産品を活用した商品開発への取り組みが数多く取り組まれてきました。

（カッコ内の数字（％）は平成20年度に実施したアンケート調査結果に基づいています。）

#### 第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販 < 26 % >

- ・ 第一次産品そのものの商品化・拡販
- ・ 第一次産品の加工食品等の商品化・拡販
- ・ 飲料・酒等の商品化・拡販

#### 工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販 < 9 % >

- ・ 工芸品の商品化・拡販
- ・ 衣料・生活雑貨等の商品化・拡販

#### 観光の新コース（単一・広域）及び産業観光の開発・PR < 42 % >

- ・ 観光の新コース開発・PR（単一の市町村）
- ・ 観光の新コース開発・PR（広域）
- ・ 産業観光の開発・PR

#### 地域ブランドの開発・強化等 < 16 % >

- ・ 地域ブランドの開発・強化（認定制度等）

#### その他 < 7 % >

**【参考】公式サイト「feel NIPPON 新しい食・旅、そして技」**

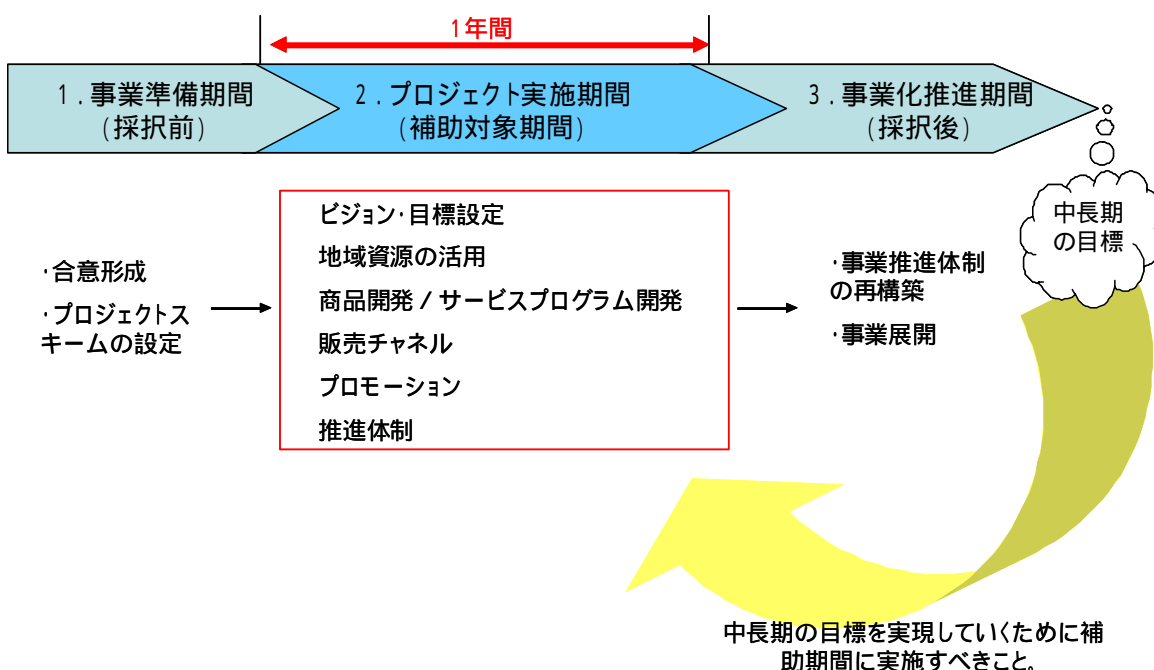
各地のプロジェクト内容を詳しく見ることができます。

<http://feelnippon.jcci.or.jp/>

## 本ガイドラインに記されている内容

平成 18～20 年度に採択されたプロジェクトの成果や課題を踏まえて、地域資源 全国展開プロジェクトを効果的に推進していく際の留意点等を取り纏めています。

次図にあるように、補助期間（1 年）に行うべき取組項目を中心に説明していますが、中長期の目標やシナリオを共有しながら短期的な活動に取り組んでいくことが重要であることから、前後の期間についても解説を加えています。



## 本ガイドラインの活用法

ガイドラインはプロジェクトの計画策定、進行管理などにお役立ていただくものです。関係者がガイドラインを共有した上で、独自の検討を重ねていくための補助ツールとしてご活用ください。

想定する利用者は次の通りです。

- 商工会議所のトップ、事務局長、経営指導員
- 事業者（プロジェクト参画事業者、参加を検討する事業者など）
- 外部専門家（プロデューサー、デザイナー、技術アドバイザーなど）
- 行政の担当者      その他の関係者（取引先、地域の NPO・住民など）

## フェーズ1 ．事業準備期間（採択前）

- ・ 地域資源 プロジェクトに着手する段階で特に留意すべき事項は下記の通りです。これらを申請時の事業計画書に明記することが求められます。
- ・ 当たり前のようにも見えますが、これを決めることはそれほど容易いことでもありません。関係者との意見調整等に2～3ヶ月程度を要する場合も少なくありません。

### チェックポイント

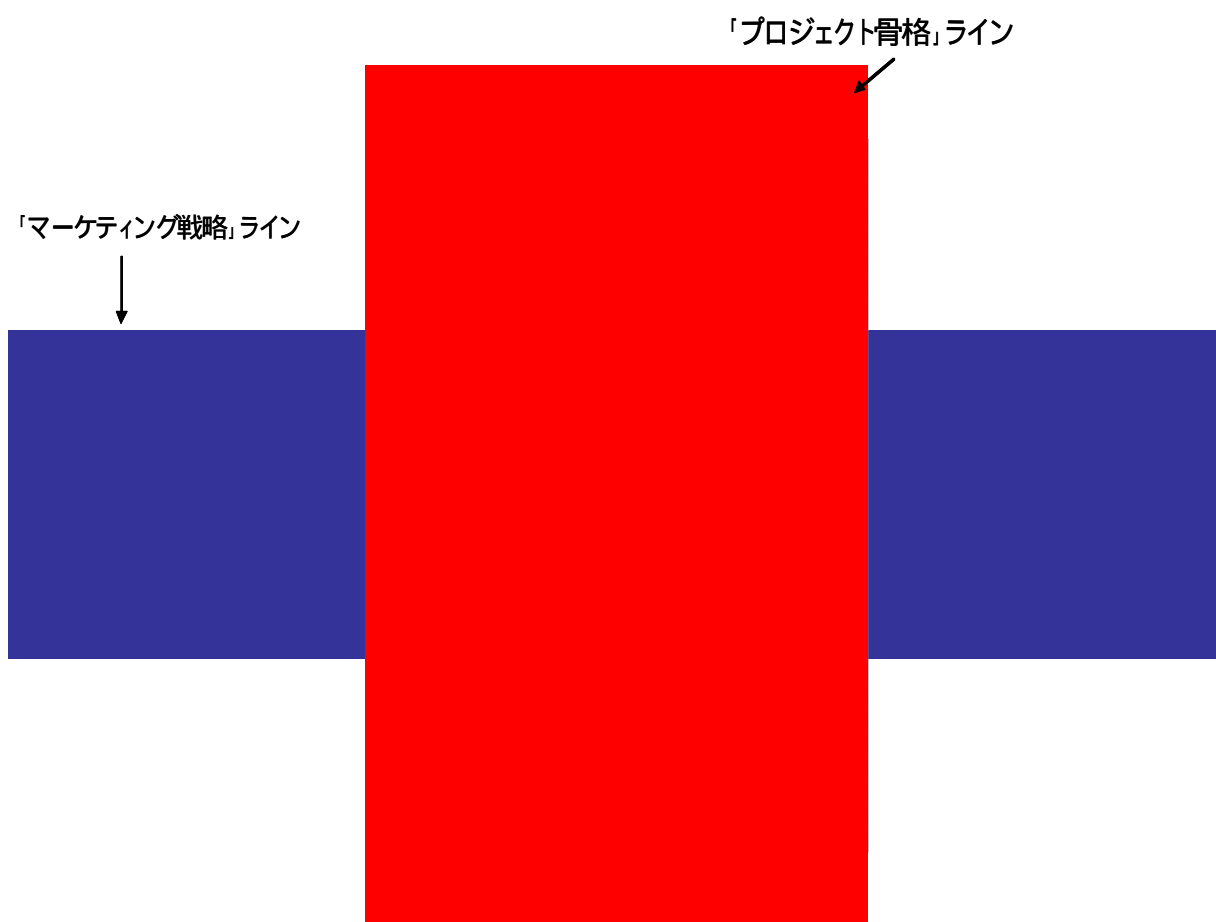
活用する**地域資源**の絞込みが一定程度なされている  
**推進体制**の核となるグループ、リーダーがみえている  
 本事業への取り組みの**目的**が明確である  
 先行事業における**教訓（発見・課題等）**が整理されている

H20年度ヒアリング調査では、対象地域のうち、本事業の採択以前に、同様の趣旨の事業を補助金のあるなしにかかわらず、実施していた地域は極めて多かった（31件のうち27件）。当然のことながら、事前の取り組みという基盤があるところは成果を挙げやすいといえる。ただし、全てが成果を挙げているわけではない。成果を左右したと考えられるポイントとしては、以下の4点が考えられる。

- ・ 【資源のフォーカス】第1に活用する資源の絞込みがなされていることである。先行する事業における試行錯誤を通じて、本事業の対象とする資源が特定されており、いろいろな要素を取り込みすぎしていない。
- ・ 【リーダー】第2に本事業を推進するにあたって、その核となるグループやリーダーがみえていることである。活動団体や研究会がベースになった案件（防府のケース、帯広のケース）、推進体制のなかに、リーダーとなるキーパーソンがいる案件（七尾のケース、廿日市のケース）などが、これに該当する。
- ・ 【目的】第3に本事業を何のために行うかという目的が明確であることである。栗山のケースでは、本事業の目的を商品の試験販売と全国的な知名度の向上と明確化している。
- ・ 【PDCA】第4にこれまで実施してきた先行事業における教訓（発見・課題等）が整理されていることである。春日井のケースでは、先行事業における特産品認定事業の限界を考慮し、商品開発と平行して、住人に地域を知ってもらい、かつ地域の知名度向上に重点を置いた活動を行った。

## フェーズ2 . プロジェクト実施期間（補助対象期間）

- プロジェクト実施期間の留意事項は、次図に示した2つのライン、6項目に分けて記述しています。
- 取り組みの中心は、「地域資源を活用して（ ） 商品・サービスを開発する（ ）」こととなりますが、それを成功させるためには、プロジェクトをしっかりマネージすることと、商品・サービスを適切な市場に適切な形で打ち出していくことが不可欠となります。



## ビジョン・目標設定

### チェックポイント

みずからの中長期的なポジションに関する想定がある  
 参加者が**ビジョンを共有**している  
 本事業の終了時の着地点と**終了後の展開を想定**している

すでに先行する事業がある案件の場合、これまでの成果の何を引き継いでいくかという点については、比較的、明確であったが、中長期的に何を目標としていくかという点については、明確でない案件が比較的多く散見される。

事業開始時点における留意事項を以下に示す。

- 【将来の市場ポジション】第1に、当該商品またはサービスは、どの市場のどのようなポジションを獲得していくことを狙うのか、その際の鍵は何か、といった点を想定しておくことが望ましい。中長期の目標が定められていれば、採るべき戦略を明確化できるからである。栗山のケースが好例である。栗山では本事業では、玉葱（さらさらレッド）の販売チャネル開拓と加工製品の開発を行ったが、将来的なブランド化を前提に、種苗登録、商標登録をすませ、販売ルートは高級路線に絞込み、品質と希少性を確保するために生産拡大にも注意を払っている。こうした整合性のある対応は、将来的な商品のあり方が視野に入っているからである。
- 【ビジョン共有】第2にこのような目標やビジョンを参加者が共有しておくことが重要である。それが関係者の活動のプレを小さくする。尼崎のケースでは、地域への経済波及効果拡大という観点から、産業観光を中心市街地活性化事業のなかで活かしていくことを想定している。参加する団体をつなぐのは「産業都市としての地域活性化」というビジョンである。
- 【事業の終わり方】第3に本事業をどのような形で終了するのか、終了後、どのように展開していくかを想定しておくことが必要である。防府のケースでは、平成18年度事業で、天神鱧を使った料理の開発・商品化を行った。鱧に係わる事業は引き続き、地域住民へのPR、鱧を使ったお菓子、鱧にあうお酒「郷の香」の開発（19年度）、イベントに合わせた天神鱧の弁当販売へと発展し（20年度）、21年6月にはLLP（有限責任事業組合）が設立され、「天神鱧」の商標権の管理、弁当素材の一括購入などの事業化を行う。

ただし、目標は固定化する必要はない。事業活動により新たな可能性やリスクが見えてくることもしばしばある。必要に応じて柔軟に軌道修正していくことも同時に重要である。

## 地域資源の活用

### チェックポイント

資源の選定、活用の方法について、**外部の新鮮な目**を導入している  
地域資源への**付加価値づけ**がなされている

プロジェクトに着手する時点で、ほぼ活用する地域資源が特定されているケースがほとんどだが、「調査研究事業」の場合は、資源の発掘自体が重要な作業綱目になることも多い。

また、本体事業であっても、地域資源の活用方法については決定されていない場合が少なくない。その際に、従来の「(地元の)常識」だけでは魅力的な商品作りが難しいのではなからうか。

この際、外部の専門家を起用することによって、新たな切り口を提示してもらうことも有用である。

- 【外部の新鮮な目】富士のケースでは、本事業の前段階として「地域ブランドアドバイザー派遣事業」を活用している。同事業において、外部専門家としてデザイナーを起用し、地域資源の絞込みのために議論を重ねて、重要な地域産業である「紙」に行き着いた。地域資源の絞込みは商品の鍵となる部分であり、強く意識すべき部分である。
- 【付加価値の追加1】地域資源に対する付加価値づけという点では、ストーリー性を際立たせるという方法がある。古文書を基に復元し、将軍に献上されたという歴史を持つ「寒晒蕎麦」を開発・事業化させた茅野のケース、「武家」をキーワードに相馬家の家紋を模した「九曜まんじゅう」、出陣の時に食べられた縁起物を用いた「出陣の膳」を開発した原町のケースが挙げられる。
- 【付加価値の追加1】付加価値付けのもう1つの方法は、機能性のアピールである。セラミドの高い保湿性を目玉に化粧品開発・事業化を行った磐田のケース、健康に良い高機能成分を含む野菜としてアピールしている栗山のケースが挙げられる。

## 商品開発 / サービスプログラム開発

### チェックポイント

社会のトレンドと**消費者ニーズ**を押さえている

**ターゲット**の設定と**コンセプト**が明確である

デザイナーやフードコーディネーター等の**専門家**を上手に活用している

商品・サービスに対する**評価・分析に外部（顧客）**の視点を入れる

- 【社会トレンド&消費者ニーズ】商品開発にあたっては、適切な資源が選択されていることに加えて、社会のトレンドや消費者ニーズを押さえていることが重要である。今回のヒアリング対象の案件でも、「健康」を意識したもの、「ナチュラル志向」、「スローフード」など、ライフスタイルという切り口から、ターゲットを設定している案件が多い。
- 【ターゲット市場】ターゲットが設定されれば、販売ルートやプロモーションのあり方が明確になり、マーケットの規模とそれに応じた生産規模の想定もしやすくなる。廿日市のケースでは、定番のお土産である「もみじまんじゅう」と差別化するために、商品開発に際して高級品市場をターゲットとした。そのため、容器に宮島焼を使用する、プライダル需要を見込んだ売り込みをおこなうという方向に発展させた。防府のケースでは、「50～60年代夫婦が飲食店で食べる」ことを想定して価格帯を設定、**鱧しゃぶ** をメニューに取り上げた。
- 【ターゲット設定時の競合分析】競合製品と比較して、優位性が確保できない場合には、事業化の断念もやむをえない場合もある。日光のケースでは、試作品として時計、薬箱、ぐいのみ等制作し、展示会では一定の評価を受けたが、他の地域の競合品に対する決定的な優位性を見出せず、事業終了後、自主財源で試作品作りを重ね、日光彫レリーフのスピーカーを開発した。この場合のターゲットは一般消費者ではなく、公共または法人の施設や富裕層などを想定した。このケースでは、商品が変わることによって、受注生産が基本となったため、生産体制も日光彫協同組合をコーディネーターとして日光伝統工芸協議会の彫師と連携しながら分担するという仕組みづくりを行う必要が生じた。
- 【外部の視点での評価】開発された商品・サービスを客観的に評価するというプロセスも不可欠である。今回、観光のメニュー開発を実施した地域では、メニューに対する外部評価を求めている地域が多かった。こうした部分に専門家を起用する意味は大きい。

## 販売チャンネル

### チェックポイント

はじめから**販売チャンネル開発の重要性を意識**し、重視している  
**地元での販売**を推進している（宿泊施設、道の駅、駅など）  
**販売チャンネルの多様化**が可能な商品展開をしている  
 商品の特性にあった**展示会・見本市**に参加している

- 【はじめから意識する】多くのプロジェクトは、開発した商品・サービスが「売れる」販売チャンネルを開拓していく局面で課題に直面している。商品をつくることと同程度に難しい問題としてチャンネル開発を位置づけておくことが必要である。商品・サービスを作った後で、「さてどこで売るか」と考え出しても遅い。
- 【地元での販売】地元での販売に着手することである。生産量が少ないこと、来訪者需要の喚起を目指していることから、地元消費にこだわる茅野のようなケースもあるが、最初のチャレンジ（プレマーケティング）として、地元における販路開拓からスタートするケースは多い。その場合には、旅館・ホテル、道の駅、駅など、地元の有力な販売チャンネルを活用している案件が多い。特に、食品関係では、その傾向が強い。
- 【販売チャンネルの多様化】販売チャンネルの多様化が可能な商品展開を検討することである。鮮度の関係から、販売チャンネルが限定される場合は、商品自体を多様化させることも1つの選択肢である。例えば、防府のケースでは、店舗での提供に限られる鱧しゃぶ以外に、鱧弁当を開発することで、駅や小売店に販売先を広げた。田辺のケースでも店舗で提供する「あがら丼」以外に、駅弁を開発し、駅で販売している。
- 【展示会・見本市】商品の特性にあった展示会・見本市への参加である。より広い地域で販売チャンネルを開拓するという段階では、積極的な展示会への参加が必要である。参加することで、商品にとっての課題や生産体制を再考する機会を持つこともできる。
- 【専門家起用】販路開拓にあたって、専門家の起用で成功した地域もある。栗山のケースでは、起用したコンサルタントが元百貨店勤務経験者であり、自ら、チャンネル開拓に取り組んでいる。富士のケースでも、起用したデザイナーが、これまで活用してきた販売チャンネルへの紹介や、ギフトショーへの積極的な参加を促している。「外」とつながる糸口を見つけていくことが重要である。

## プロモーション

### チェックポイント

**地域内に支持者が出てくる**  
**ターゲット・商品の特性にあった情報発信をしている**  
**クチコミとマスコミをそれぞれ効果的に活用している**

- 【地域の支持獲得】地域資源に係わる事業のプロモーションでは地域の盛り上がりが必要である。カレーラーメンの普及を狙う室蘭のケースでは、ファンが作成したカレーラーメンのミニチュア携帯ストラップの販売、ファンが作った室蘭カレーラーメンソングなど、地元ファンも巻き込んだ地域ぐるみのプロモーションが展開されている。こうした地元での盛り上がり、外の関心を惹きつけ、日清のラーメン屋さんシリーズで「室蘭カレーラーメン」が発売されるまでの認知を得た。地元での盛り上がりという点では、イベントを活用している地域も多い。気仙沼のケースでは、スローフードフェスティバル、帯広のケースではばん馬まつりが開催されているが、こうしたイベントは定例化されることによって、外からの集客力を持つようになる。
- 【受け手を意識した情報発信】プロモーションにあっては、ターゲットとする顧客層や商品の特性を考慮した情報発信が望ましい。「食にこだわりを持つ人」、「産業観光に関心を持つ人」など、年齢層や特性を考慮して、媒体を選ぶ必要がある。
- 【クチコミの活用】プロモーションにあたっては、クチコミとマスコミを上手に活用する必要がある。クチコミによって収集した情報には、その地域ならではの詳細な情報や説得力があり、ファンづくりに適している。気仙沼のケースでは、ガイドブックのコンテンツを、地元住民のアンケートを元に作製した飲食店ガイドや、地元NGOの地元建築に対する知見など、クチコミ情報の集約であることが、ヒットの要因となっている。影響力の大きな情報発信者を発掘することも効果的である。ターゲット層に人気がある著名人や有力ブロガーなど、情報発信力のある人を通じて、その価値を広げてもらう。防府のケースでは、作家で食に関する著作も多い塩田丸男氏に鰻料理の試食を依頼している。田辺のケースでは開発商品「梅の床漬け」が小説家の津本陽氏から絶賛されたという。こうした評価をプロモーションにつなげていくことが期待される。
- 【マスコミの活用】マスコミの効果が高く評価している地域も多い。マスコミは、アピール力はあるものの、一過性のものに終わる可能性も高い。しかし、マスコミに取り上げられたことによって、地元の人に関心を持つようになったことを指摘するケースは多い。小規模事業の販路として、地元の存在は大きい。地元の反響は関係者にとっても大きな励みになる。

## 推進体制

### チェックポイント

推進体制に**核となる事業者**の参加がある  
**プロジェクト全体の推進役（コーディネーター）**が明確になっている  
 推進体制における**外部専門人材**の役割を整理し、適切な導入をしている  
 商工会議所として**組織的**に取り組んでいる

- 【核となる事業者】比較的成果をあげているプロジェクトでは、本事業の推進体制に、核となる事業者が参加しているケースが多い。開発した商品・サービスの供給者が参加していることで、事業化が円滑に進みやすくなる。特に、キーパーソンが事業者である場合は、成果を比較的早く出しやすい。
- 【コーディネーター】事業の推進役が明確になっていることも必要である。推進役が明確になっているケースでは、事業が円滑に進むだけでなく、事業終了後の対応策が立てやすい。推進体制の構築にあたっては、外部の人材の適切な導入も重要である。龍野のケースでは、中立的なコーディネーターの起用によって、地域内の事業者と適度な距離を保ち、事業を取りまとめてもらうことができた。一方で、会議所が外部のコンサルタント等に過度に依存してしまうケースも一部ある。その場合は、適切なマネジメントが難しくなることに加えて、地元（商工会議所等）にプロジェクト推進ノウハウが蓄積されないといった問題点もある。
- 【外部専門人材】また、デザイン、商品開発面でのアドバイスなど、必要なところに適切な専門家が得られた場合は、終了時、関係者の満足度は高い。デザイナーが商品デザインだけではなく、販売チャネル開拓やマーケティングにおいても貢献した富士のケース、プロサーファーがアドバイザーとして、デザイン、プロモーションなど、多面的に協力した高知のケースなどがある。
- 【外部専門家の選び方】当然だが、外部専門家といってもだれでもよいわけではない。外部専門家との連携が上手くできないばかりに事業が進捗しない例もある。また、人材依頼しやすい地元の専門家を起用したが、もっと多くの選択肢を検討すべきであったと反省していた例もあった。会議所は、外部の人材に何を期待するかを整理し、適切な専門家探しをしなければならない。
- 【組織的対応】ターゲットの設定に応じて、商品を検討する側に「適任者」を集めることが必要である。磐田のケースでは、化粧品開発にあたって、多忙な女性をターゲットに想定し、運営委員会には女性メンバーを多く起用した。その結果、説得力のある商品の絞り込みができた。

## フェーズ3 . 事業化推進期間（採択期間終了後）

### チェックポイント

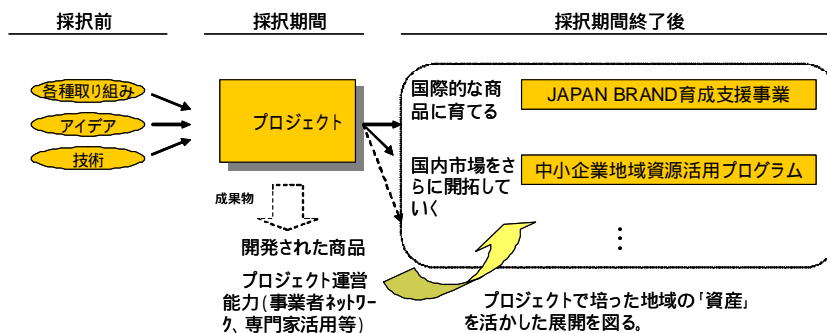
他の公的支援を活用する

新たな組織を設けて本格的な取り組みを進める

一般的には、1～2年で優れた事業を新たに立ち上げることは難しいと言われてい  
る。プロジェクトを地域での自立的な事業に育てあげていくためには、事業者な  
いしは組合主導の連絡会議等を設けて「関係を絶やさない」ことなど、継続的なフ  
ォローアップを行っていく必要がある。

ただ、限られたリソースで行うことから、商工会議所の関与の仕方も工夫していく  
必要がある。

- 【公的支援】商工会議所は、プロジェクトで開発した商品をさらに磨くこと  
で、「中小企業地域資源活用プログラム」、「ジャパンブランド育成支援事業」等  
の支援をさらに活用しながら、事業を成長軌道に乗せていくことを考えていく  
べきである。そうしたオプションを関係者に提示しながら、事業の目標を設定  
し、事業者の意欲を引き出していくマネジメントが求められている。



- 【新たな組織の設置】地域の事業者が共同で事業を進めていこうとした場合、  
1つの選択肢としては「組織を1つにする」ことである。当該事業を推進する  
ための専門組織、具体的にはLLP(有限責任事業組合)や有限会社、株式会社等  
を設置し、共同・活動の拠点の明確化、知的財産の所属の明確化等を図って  
いくことも視野に入れていくことが望ましい。例えば、防府のケースでは、平成  
18年度事業で、天神鱧を使った料理の開発・商品化を行った。鱧に係わる事業  
は引き続き、地域住民へのPR、鱧を使ったお菓子、鱧にあうお酒「郷の香」の  
開発(19年度)、イベントに合わせた天神鱧の弁当販売へと発展し(20年度)、  
21年6月にはLLP(有限責任事業組合)が設立され、「天神鱧」の商標権の管理、  
弁当素材の一括購入などの事業化を行う予定である。

## 事業特性別の留意事項

### 事業特性別の課題

平成20年度のアンケート調査では、事業特性別に成果の状況、課題等を把握した。最終的に成果が比較的低いレベルに留まったプロジェクトには事業別に一定の特徴が見られた。

#### 第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販

「最終成果」が低いグループに属するプロジェクトの特徴

- 「地域資源の中で商品化すべきものを特定できない」
- 「顧客ターゲットの明確化の方法が分からない」
- 「業界を超えた交流を進めようとする機運がほとんどない」

「成果の伸び」が小さいグループに属するプロジェクトの特徴

- 「活用すべき地域資源について地域内での意見が合わない」
- 「参画事業者がそれぞれの販売チャンネルを持っているため全体の統制が難しい」

#### ここから得られる示唆

最終成果が低い水準に留まるプロジェクトに特徴的な課題は極めて基本的なものである。当たり前であるが、それをクリアできなければ成果は出てこない。また、成果の伸びが小さいプロジェクトは、プロジェクト開始時点である程度の事業進捗がありながらも、1年間で期待されたさらなる事業進捗が見られなかった案件である。そうした案件では、地域内での合意形成や個別事業者の利害と全体の利害の調整など、応用的な課題に直面していることが分かる。

#### 工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販

「最終成果」が低いグループに属するプロジェクトの特徴

- 「地域内の利活用可能な資源が把握できていない」
- 「同一業界の事業者はライバル関係が強く、相互の協力が難しい」

「成果の伸び」が小さいグループに属するプロジェクトの特徴

- 「これまでの販売チャンネルをそのまま活用すべきかどうか見極められない」

### ここから得られる示唆

最終成果が低い水準に留まるプロジェクトに特徴的な課題は2つあるが、「地域内の利活用可能な資源が把握できていない」とするのは衣料・生活雑貨等の商品化に特に見受けられる課題であり、「同一業界の事業者はライバル関係が強く、相互の協力が難しい」は工芸品に特徴的な課題である。工芸品はそれなりの歴史もあり地域に根付いた産業であることが推察されるが、事業者の数も限られ、しかも比較的類似性の高い商品を扱っている場合が多いことから上記のような課題が出てくるものと思われる。

また、成果の伸びが小さいプロジェクトの課題は、工芸品に特に該当する課題であり、工芸品は伝統的な卸業者が組み込まれている場合が多いが、その既存チャネルを活用するか否かという課題が必ず出てくる。それを利用すべきかどうかは一概に言えないが、成果の伸びが小さかったプロジェクトは明確な意思決定ができないままに終わってしまった可能性が高い。

### 観光の新コース（単一・広域）及び産業観光の開発・PR

「最終成果」が低いグループに属するプロジェクトの特徴

- 「活用したい地域資源があっても、どのような活用の仕方があるか検討がつかない」

「成果の伸び」が小さいグループに属するプロジェクトの特徴

- 「既に活用されている地域資源だけに目が行き、新たな資源の発掘にいたらない」
- 「効果が正確に把握できず、収支計画が立たない」

### ここから得られる示唆

観光に特徴的な課題は、地域資源の発掘・組合せである。地域にある多様な資源の価値をどのように見極め、それをどのような観光プログラムに仕立て上げていくかを進めていくためのノウハウが不足している様子が見える。また、観光事業の効果測定が困難であるとの課題も浮き彫りになっている。効果が地域全体に広がる分、その把握が難しいといったジレンマがある。

### 地域ブランドの開発強化等

「最終成果」が低いグループに属するプロジェクトの特徴

- 「効果が正確に把握できず、収支計画が立たない」

「成果の伸び」が小さいグループに属するプロジェクトの特徴

- 「参画事業者がそれぞれの販売チャンネルを持っているため全体の統制が難しい」

### ここから得られる示唆

地域ブランドの開発事業は、観光事業と類似した課題に直面しているケースが多い。ブランド化により効果は地域全体に広がる可能性があるものの、その具体的把握が難しいといった課題がある。同時に、各事業者が独自のブランド(商標)で事業活動を営んでいる中で、それに加えて/替えて、新たなブランドを作っていくことに対する不安、戸惑いがうかがえる。

## 事業特性格別の留意ポイント

平成20年度の現地ヒアリング調査では、事業特性格別に特に留意していくべきポイント、および取り組みの方向性を確認した。

### 食品

事業化は比較的進みやすい  
 販売チャンネル多様化のための商品展開をする  
 パッケージを工夫する  
 共同開発レシピの扱いを明確にする  
 ブランド化を前提とする知財管理をする  
 生産および原材料調達の体制を想定しておく

- 食品(一次産品、同加工品、料理)の分野では、先行する研究会や協議会などの体制がある場合が多く、かつ、そこに事業者が参加している場合が多いことから、商品開発やその後の事業化は比較的円滑に進むケースが多い(廿日市、防府、室蘭、七尾、安来などのケース)。
- 地元消費で成立するものが多いことから、現状では、全国的な販売チャンネルの開拓に踏み出したケースは一部に限られる。
- 販売チャンネルを多様化するためには、鮮度や品質管理が容易な加工品等の商品展開を行っていくことも必要である。阿波池田のケースでは、フリーズドライという製法を活用することによって、賞味期限の長い商品にすることができた。
- パッケージデザインも重要である。伝統的な商品もパッケージで大きく印象が変わる。七尾のケースでは地域の伝統的なお菓子の形状を小さくし、パッケージをポップなものに変えることで、若年層や女性へのアピールを狙った。

- 食品において、指摘が多かったのが、共同開発したレシピの扱いである。参加事業者が同じ商品を生産することになるため、多少のオリジナリティを容認しなければ、差別化が難しい。しかし、品質の確保という点では、あまり大幅な改定も容認しにくい。また、せっかく開発しても、生産を開始する事業者が増えないというケースもある。開発前にある程度の想定をしておくことが必要であろう。
- ブランド化については、品質や商標の管理に関する合意、プロモーションに際してのイメージの統一感などについては、早い時期から配慮しておく必要がある。
- 生産体制については、旬の食材を用いるために、原材料の確保が本格生産に向けた課題となるケースがあった。また、地域における生産の絶対量が少ないというケースもある。販売規模の見通しが立ちにくいだけに、地域の農家が生産を躊躇する春日井のケースが典型である。初期においては、外部との連携で乗り切りつつ、実績を挙げて、協力者を増やすという方法も1つであろう。

#### 食品以外の物品

社会的なトレンドや消費者ニーズを踏まえたターゲット及び商品コンセプトを設定する

競合製品との比較を十分に行う

デザイン等に適切な専門家を起用する

展示会に積極的に参加し、商品の改良につなげていく

- 地域資源を活用した物品の開発といった場合、伝統工芸のように、地域に固有の加工技術や素材を活用したものが多い。伝統工芸品のような商品は、開発に際して社会トレンドや消費者ニーズをいかに汲み上げていくかが重要であり、外部の目や評価を取り入れていく必要性が大きい。高知のケースでは、従来、中高年女性をターゲットとしてきた珊瑚製品の新たなターゲットとして、サーファーを想定し、プロサーファーをアドバイザーに起用した。
- 第2に、競合製品との比較・研究を行うことである。すでに挙げた日光のケースでは、漆塗りに比べて優位性が見出せなかった小物商品を対象から外すという決断を行った。
- 第3に、デザイン等の重要な部分で、適切な専門家を起用することである。富士、高知のケースではデザイン面に置いて専門家の役割が大きく、評価も高かった。
- 第4に、積極的にギフトショー等の展示会に参加することである。直接的な販路開拓につながらない場合でも、バイヤーの反応や競合品と比べた場合の強みと弱みを、次の製品の改良につなげるなど、意義は大きいと考えられる。

## 観光

テーマを明確にする

観光客を受入れる際の、核となる拠点をはっきりさせる

来訪意欲をかきたてるランドマーク（シンボル）がある

観光資源を洗い出し、回遊性を高めるコースの開発をする

観光資源の洗い出しやコース開発に外部の目を活用する

地域の多様な主体の参加を促進する

地域内で盛り上げる

観光振興を目的とした案件は多いが、物品開発・販売の振興と比較すると、新しい分野であり、それだけに、課題も多い。観光に関する本事業の進め方としては、ほとんどが観光メニュー（コース）の開発 モニターツアーの実施＋結果調査 プロモーション素材（ガイドブック、パンフレット）＋プロモーションとなっている。しかし、下記の点が重要であると考えられる。

- 第1に、「テーマ」の設定である。地域の資源を活かしつつ、消費者の関心と呼ぶ切り口が設定できているかという点が重要である。
- 第2に、観光客の受入の核となる拠点や行ってみたいという意欲をかきたてるランドマーク（シンボル）となる地域があるかという点である。長井のケースでは、「最上川沿い」という知名度が高く、イメージしやすい場所に、「みずはの小道」を整備したことで、「フットパス（野歩き）」の目的地ができた。ここでいう拠点とは大型施設を指すものではない。
- 第3に、資源を洗い出して、回遊性を高めるコース開発を行うことである。地域への滞在時間を延ばし、飲食やショッピングをしてもらうためにも、コースの設定は重要である。また、「体験」の機会を織り込むことも、来訪者の満足度を高める。尼崎のケースでは、産業観光の一環に、「菰樽づくり」を盛り込んだが、現在では、有料化できるだけの顧客がつくようになっている。気仙沼のケースでは、自分で作った塩を使ったおにぎりづくりを導入している。観光客を惹きつけるためには、新鮮味を感じさせる企画が必要である。
- 第4に、こうしたコース開発や資源の洗い出しに外部の目を活用することである。ややもすれば、他の地域の事例に追従して、地域固有の良さを見落としてしまう可能性もある。それを防ぐために、外部の専門家を起用する意義は大きい。モニターツアーの参加者の感想を分析し、活かすことも重要である。
- 第5に、地域の多様な主体が参加していることである。広く知恵を出し合うこと、できることで協力しあうことで、まちあるきのコースや体験コースにふくらみがでる。また、物販・飲食の事業者もこうした動きと意識を共有することで、観光客がどのような商品を期待しているかを真剣に考え、結果として、売上げを伸ばすことが可能になる。
- 下諏訪のケースでは、観光協会、旅館組合、ボランティアガイド、博物館・美術館、体験工房、商業者、同好会、行政、JRと多様な参加者が集まった「オール下諏訪」で取り組んだ。三原のケースでも、事業に参加した企業が、もとも

と他業種との連携を模索していたこともあり、良い機会を提供することになった。

- 多様な主体が参加することで、調整が難しくなるケースもあるが、こうした場面でこそ、外部のコーディネーターによる調整が必要である。福岡のケースでは、複数の商店街を中心に、事業者、観光ボランティア、住民がまち歩きルートの開発に取り組んだが、元じゃらの編集長がコーディネートと専門的なアドバイスをを行っている。
- 観光振興は地域の総合力が問われる。本事業を通じて、地域の多様な主体がつながり力を高め、地域としての盛り上がりができるということが重要であると考えられる。そこから、いかに経済的な効果を生んでいくかは、参加している事業者の工夫にかかっている。
- 来訪者が「食べたいもの」、「買いたいもの」があれば、地域への来訪者の増加とともに、飲食業や物販業の売上げは増加するはずである。こうした点を折込んで、最初から、「観光」と「食品」に同時に取り組んでいる案件も多い。帯広、気仙沼、原町、下諏訪、各務原のケースがこれに該当する。一方、七尾、廿日市では、「食品」と「観光」に、それぞれ1年ずつを当てている。参加する主体間のつながりの基盤や、アイデアの熟度に応じて、取り組み方を検討すれば良いと思われる。

## ブランド化

ブランド化の目的を明確にする

地域資源に付加価値づけする際のコンセプトやストーリー性を明確化する

価値を訴求すべきターゲットを明確にする

価値の核となる知財（商標、特許、種苗）の管理を怠らない

認定制度の基準、管理の仕組みをしっかりとる

プロモーションにあたってのメンバー間のルールをつくっていく

- 「ブランド化」は、観光、特産品、都市イメージなど、広い分野に適応することが出来るが、それだけに、目的が明確になっている必要である。漠然と、「知名度の向上」を目指すのではなく、特定の商品やピンポイントのターゲット設定でも、一度、良いポジション・イメージが得られれば、それを他の商品やサービスに展開していくことができる。
- 「ブランド化」とは、潜在的な価値の表出であり、価値を気づかせ、印象づけるだけのコンセプトやストーリー性を備えている必要がある。茅野のケースでは、「寒晒し」という製法が古文書を元に復興された、かつては将軍に献上されていたというストーリーが、蕎麦に、ゆかしさと高級感を付加している。
- コンセプトづくりにおいて重要なのは、ターゲットの設定である。その「価値」を認め、高く評価してくれるのは、どのような人達かを想定する必要がある。今回のケースにおいても、「食にこだわりのある人」(茅野)「スローライフ志

向の高い人」(気仙沼)、「フットパス(野歩き)に関心のある人」(長井)といった形で、ターゲットを設定している。

- ブランド化を図ろうとする場合は、種苗、特許、商標等の知財管理を行っておく必要がある。栗山のケースでは種苗登録と商標登録、茅野のケースでは商標登録を行っている。
- 商品の品質を確保するために、認定制度を導入する場合は、基準づくりとその管理が重要である。認定にあたっては、委員会による審査だけではなく、なんらかの基準があることが望ましい。各務原のケースでは、審査以外に、「人参と松の実を使うこと」という条件が特徴づけのために課せられている。熊本のケースでも、スープの材料として、地場野菜の使用が条件づけられている。
- プロモーションにおいては、統一イメージを守る必要がある。ロゴ、プロモーション素材(パンフレット、のぼり等)の使用について、メンバー間でルールづくりを行っておく必要がある。

以上