地域資源活用マニュアル

Vol.4

日本商工会議所
The Japan Chamber of Commerce and Industry

地域資源活用マニュアル
(Vol.4)

目次

はじめに

はじめに

1. 本マニュアルについて …… 4
2. 全国展開プロジェクトの概要 …… 5

第 1 章

全国展開プロジェクトを始める前に

1. 全国展開プロジェクト開始前にしておきたいこと …… 6
2. 全国展開プロジェクト開始に向けて …… 11

第 2 章

調査研究事業

1. 調査研究事業では何をするのか …… 12
2. 具体的な調査研究の内容 …… 13

第 3 章

本体事業

1. 本体事業では何をするのか …… 16
2. 本体事業の具体的な進め方 …… 16

第 4 章

全国展開プロジェクトが終わったら

1. 全国展開プロジェクト終了後の進路 …… 18
2. 全国展開プロジェクト側面支援事業 …… 18
3. 展示会の活用 …… 19

第 5 章

コーディネーターの重要性

STEP1 動機・気付きの共有化 …… 21
STEP2 組織化 …… 21
STEP3 新たな挑戦 …… 22
STEP4 産業システムへの適合 …… 22

事例編

事例紹介「食」の開発 [小山商工会議所（栃木県）]

「かんぴょう」の食材化と「かんぴょううどん」の開発プロジェクト …… 24

事例紹介「旅」の開発 [大阪商工会議所（大阪府）]

「水都・大阪」の近代建築、食、商人文化をめぐる
“ 大大阪 ” 再発見による観光振興 …… 26

事例紹介「技」の開発 [燕商工会議所（新潟県）]

ステンレス製リユースマイカップの開発 …… 28

商工会議所のプロデューサー紹介

「かんぴょう」の食材化と「かんぴょううどん」の開発プロジェクト …… 30

商工会議所のプロデューサー紹介

秘窯の里・伊万里大川内山ブラッシュアップ事業 …… 32
器と食の伊万里ブランド連携事業
伊万里スイーツブランド連携プロジェクト

はじめに

1 本マニュアルについて

(1)本マニュアルのねらい

「地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト(小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業。以下、全国展開プロジェクト)」では、事業がスタートした平成18年度から25年度までの8年間に、全国749商工会議所のべ754事業(うち共同実施73事業)が実施されました。

本事業を通して開発された特産品や観光商品には、すでに全国的に知られているものや、着実に市場に浸透しつつあるものもあります。

しかし、その一方で、事業化がなかなかうまくいかない、全国展開プロジェクトの終了と同時にその事業自体が終わってしまうといった事例も数多いという事実があります。

本マニュアルは、全国の商工会議所が全国展開プロジェクトを進めるうえで、各段階で実施すること、留意すること等を整理し、この補助事業を有効に活用していただくためのガイドとすることを目的に作成しました。

読者は、主に商工会議所のご担当者と想定していますが、参画されている(もしくは検討されている)事業者の皆さまにもぜひご一読していただきたいと思います。

(2)マニュアルの構成と使い方

全国展開プロジェクトに参加された商工会議所の担当者の方から、ご質問をいただくことが多い内容を、事業の進行に合わせて整理しています。

これまでお配りしている3冊の「地域資源活用マニュアル」が地域資源を活用した事業をいかに推進するか、という総論であったとすれば、このVol.4は全国展開プロジェクトに特化した各論となります。これまでのマニュアルと併用していただくことで、よりお役に立てるものと思います。ぜひ併せてご活用ください。

全国展開プロジェクト 開始前	■地域の現状を把握する ■地域の方向性・事業イメージの明確化 ■事業に投入する資源の整理
全国展開プロジェクト (調査研究)	■地域資源の活用調査 ■市場調査 ■サプライチェーンの検討 ■先進事例調査 ■事業計画の作成
全国展開プロジェクト (本体)	■事業計画の具体化 ■テストマーケティング ■事業計画の修正・商品サービスの改善 ■事業化に向けた事業計画作成
全国展開プロジェクト 卒業後	■全国展開プロジェクト側面支援事業 ■展示会の活用

2 全国展開プロジェクトの概要

(1)概要

「全国展開プロジェクト」は、日本商工会議所と各地商工会議所が連携して、地域の小規模事業者による全国規模のマーケットを狙った新事業展開を促進するため、地域の資源を活かした特産品開発や観光商品開発およびその販路開拓等への取り組みや、地域の産品、日本の美などの価値等、その地域において体験してもらうことを通じたブランド価値形成に対して幅広い支援を実施するものです。経済産業省中小企業庁の補助を受け、平成18年度に始まりました。

平成23年度からは、特産品開発や観光商品開発に加えて地域における環境問題、少子高齢化等の課題解決に向けて、商工団体が小規模企業、地元自治体等と一体になって生活者の視点から取り組む事業(まちづくり・むらおこし、介護・福祉等のコミュニティビジネス)に対しても、地域経済の活性化及び雇用の創出の観点から支援を実施しています。

①補助対象者

商工会議所(複数の商工会議所または商工会及び都道府県商工会連合会との共同実施も可能)

②対象事業

対象となる事業は以下の3つです。特産品開発事業および観光商品開発事業については、調査研究事業と本体事業(1年目・2年目)の2つに分けられています。

事業区分	対象事業の内容
特産品開発事業	地域の資源(農水産品・文化・技術など)を活かした新たな製品(特産品など)の開発または改良に関する事業およびその販路開拓または普及に関する事業
観光商品開発事業	地域の資源(名所・施設・産業など)を活用した新たなサービス事業や観光資源のPRなど観光に関する事業およびその販路開拓または普及に関する事業
コミュニティビジネス創出事業	地域の課題(少子高齢化、人口の都市部偏在、過疎等により生じている諸問題)の解決に資する事業

＊特産品開発事業および観光商品開発事業を同時に実施することも可能です(この場合、補助金額の上限は1事業分となります)

③補助率及び補助金額

	調査研究事業	本体事業	
		1年目	2年目
補助率	定額補助	総事業費の2/3以内	総事業費の1/2以内
補助金額	上限500万円～下限100万円	上限800万円～下限100万円 (共同実施案件:上限1,000万円)	上限600万円～下限100万円 (共同実施案件:上限750万円)

第１章
全国展開プロジェクトを始める前に

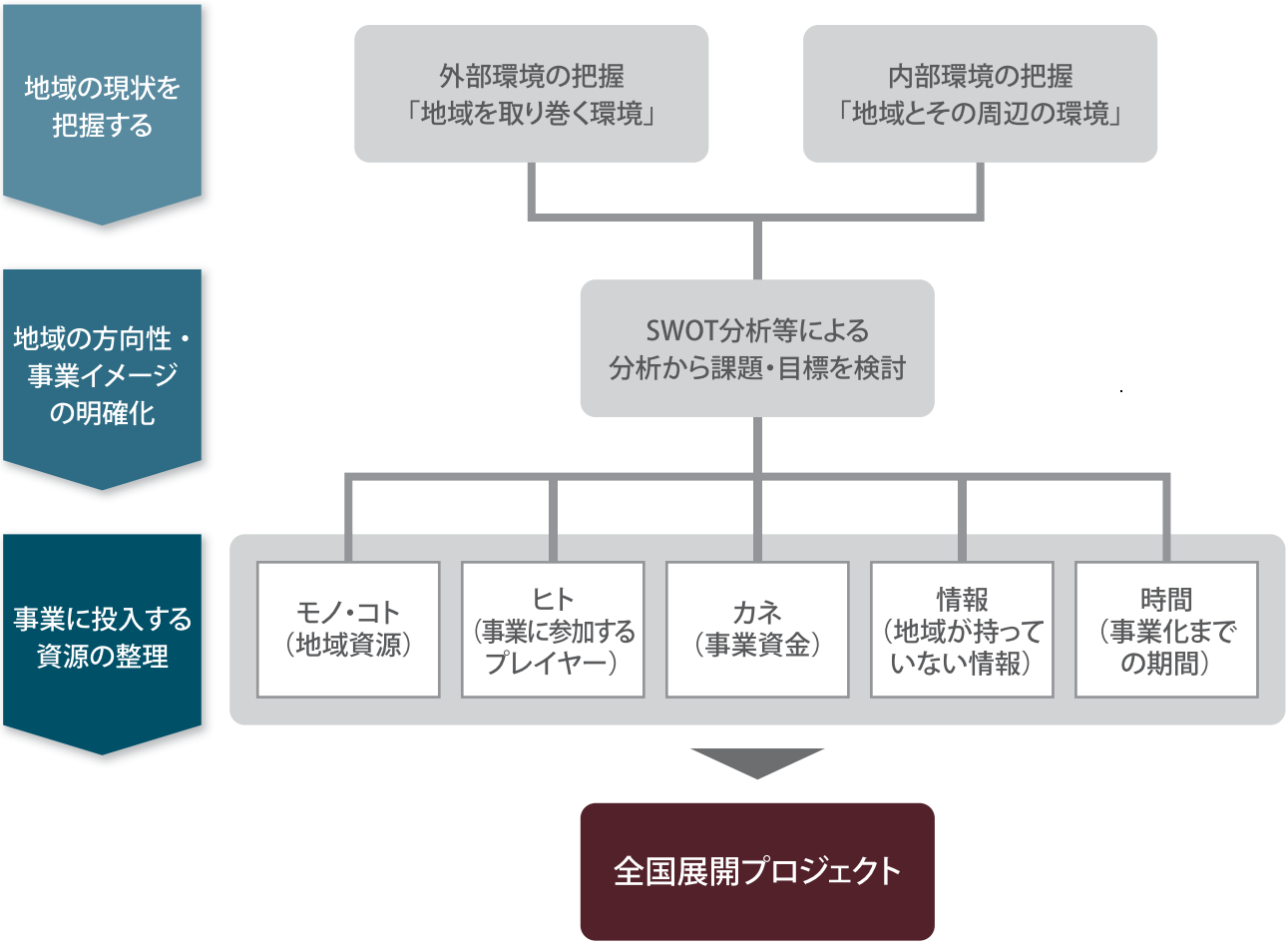
1 全国展開プロジェクト開始前にしておきたいこと

「地域産品に磨きをかけて特産品を開発し売り出したい」「地域の技術力を結集して地域ブランドを確立したい」「減少する観光客を増やすために新しい視点から観光商品を作りたい」このように地域資源を活用した事業に取り組もうとする動きが、日本全国あらゆる地域で進められています。

では、商工会議所が中心となり、地元の事業者の方々を巻き込んで取り組みを行っていく、この全国展開プロジェクトに応募、参加するにあたって、事前に何をしておくべきでしょうか。

それは、(1)地域の現状の把握、(2)地域の方向性・事業イメージの明確化、(3)事業に投入する資源の整理、の3点です。

全国展開プロジェクトは、最長3年と長期に渡るものです。この間には、事業の方向性がぶれる、参加者の意志統一が図れない等、多数の関係者が参加するがゆえに起こりがちな問題がありますが、準備段階で、以上の3点にすっきりした見通しがついていれば、多くの場合、問題の発生を避けることができるでしょう。事業を開始するにあたって、事業者の方々や専門家に事業への参加を呼び掛けるのも、スムーズになります。



(1)地域の現状を把握する

まず、最初にしておきたいのが、地域の現状を把握することです。それには、現在地域がどのような状態にあるのか、それはなぜなのか、そして直面している課題は何か等の分析、つまり環境分析が必要です。この環境分析があって、初めて目指すべき方向性や目標を明確に示すことができます。

ここで環境という場合、2つの種類があります。内部環境と外部環境です。

1つ目の内部環境とは、地域内部の状況を指します。例えば、地域の人口動向、就業状況、産業構造等が挙げられます。また、自分の地域と他地域との関係も大切です。関係とはライバル関係もあれば、協同関係もありますが、他地域とどのような関係性があるか、それらの地域と比較した場合、何が分かるか、ということも必要な情報です。

もう1つの外部環境とは、地域を取り巻く外部の状況を指します。例えば、全国的な少子化、高齢化の進展、そしてそれに伴う消費傾向の変化やIT環境の発達等が挙げられます。

これら内部および外部環境の整理・分析を踏まえて、地域が目指す方向性を具体化することが重要です。

①どのような情報をどこから取るか

＜内部環境＞

地域内部の環境についての情報収集は、大きく2つの観点から行います。1つは地域の特徴を把握すること、もう1つは他地域との関係性を把握することです。

1つ目の地域の特徴を把握するためには、人口、産業の動向について定量的なデータとともに、自然環境、歴史・文化、教育機関等の定性的な情報を整理することが必要です。

2つ目の他地域との関係性の把握では、例えば観光の場合、自分の地域のライバルとなっている地域はどこなのか、連携できる地域はどこなのか、そして、それらの地域と比べた場合、自分の地域に優位性があるのか、といった情報を整理することが必要です。

このような情報は、すでに商工会議所で情報の蓄積があれば、それを利用することが分析の近道です。もし、手元にない場合は、独自に調査することも考えられますが、県・市の各種調査・計画や地元シンクタンクの発行しているレポート等を参考にすれば、多くの情報を得ることができると思われます。また、地元の大学・研究機関・シンクタンク等にインタビューをして、情報を集めることも有効です。

＜外部環境＞

地域を取り巻く環境（外部環境）は、これまでもこれからも変化を続けていき、確実に地域の社会、経済に影響を及ぼしていきます。

例えばスマートフォン。パソコン同様のインターネット機器がポケットに入れられるとは、10年前、大部分の人は想像していませんでした。2020年の東京オリンピック・パラリンピック。これから東京には日本各地、そして外国から多くの注目が集まることになりそうです。そして、少子・高齢化の進展は、市場規模の縮小や消費者の志向変化をもたらすことでしょう。

このような日本社会全体の変化だけでなく、直近の空港にLCC（格安航空会社）が就航するといったことも地域を取り巻く環境に変化をもたらす重要な情報です。

以上のような外部環境について、すべて網羅的に情報を集めることはなかなか難しいことですが、内部環境と同様に、県・市等の各種調査・計画、経済雑誌、シンクタンクが公表するレポート等から情報を集め、整理することで、一定の見通しを得ることは可能です。特に、地元のシンクタンクの調査レポートは、地域の情報も豊富であり参考になる点が多いと思います。

②どのように分析するか

内部環境、外部環境の情報を集めたら、次に分析を行うことになります。この分析の枠組み（フレームワークともいいます）には、様々なものがありますが、ここでは環境分析のフレームワークとして代表的なSWOT分析をご紹介します。

SWOTとは、「強み（Strength）」「弱み（Weakness）」「機会（Opportunity）」「脅威（Threat）」の頭文字をとったものです。このフレームワークでは、内部環境を「地域のもつ強み・弱み」として、外部環境を「地域が直面する機会・脅威」として整理するもので、地域は一体何が強みで、何が弱みなのか、ある事柄は地域にとって機会（チャンス）と捉えるべきなのか、脅威と捉えるべきなのか、このような疑問を整理する際、有効な分析手法となります。

例えば、交通条件が悪いというのは、一般には「弱み」と考えられますが、時間と手間をかけないと行けないということは、時に魅力にもなりえるので「強み」にもなり

えます。また、高齢化社会の到来も、若者向けの商品・サービスにとっては脅威となりますが、シニア層向けの商品・サービスにとっては機会と捉えられます。

このように判断の視点、または環境条件の変化等によって評価が変わる事柄のほうが、はっきりと判断できるものよりも多いことから、できるだけ多くの人から評価を聞いたり、調査レポート類に目を通したりして、常に認識を深めながら、今持っている問題意識に照らし合わせて、分析を進めていくことが必要です。

- 人口
- 経済
- 地域資源
- 消費者の志向
- IT の浸透
- ⋮

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み（例） ■近隣の商業の中心として機能している ■高い技術力をもつ中小企業が集積している ■国内ではよく知られた観光資源を持っている ■里山の環境とそれを守る人たちの活動が非常に盛ん など	弱み（例） ■これまで地域の産品を開発し、外部に販売した経験が乏しく、ノウハウが蓄積されていない ■観光振興を行いたいが、担い手となる人材がいない ■使いたい地域資源がすでに近隣の地域でブランド商品化されている など
外部環境	機会（例） ■地域の産品や観光情報を取り扱うテレビ・雑誌が増えており、PRのチャンスは拡大 ■ネットショップを立ち上げのための経費負担がサービスによっては非常に安く、ネット販売の敷居は下げっている など	脅威（例） ■各地域で特産品・観光開発が行われており、競争が非常に激しくなっている ■経済状況によっては、消費者の消費意欲が下がり、比較的値段の高い地域産品の販売が低下することが懸念される など

③地域が抱える問題の把握

以上のSWOT分析ができたら、地域の問題・課題を導き出すことは難しくありません。

SWOTごとに以下の表で示す疑問を投げかけ、地域がどのような問題を抱えているのか考えてみてください。

分類	疑問	問題
強み	■強みは活かされているでしょうか？ ■これからも強みでありつづけることはできるでしょうか？	■強みと言えるけれど、十分に活かされていない ■今まで強みだったものが、強みと言えなくなってきている ■強みを磨き上げる努力が足りない など
弱み	■弱みを強みに変えることはできるでしょうか？ ■弱みは克服できるものでしょうか？ ■それとも強みに集中すべきでしょうか？	■弱みを強みに変えられていない ■弱みばかりを見て、強みに磨きをかけていない など
機会	■機会を活かせているでしょうか？	■せっかくの機会が活かされていない など
脅威	■脅威を避ける、または克服することができるでしょうか？	■脅威に対する認識が足りない ■脅威への対応策が不足している など

(2) 地域の方向性・事業イメージの明確化

以上のプロセスを経ることで、皆さんは地域の等身大の姿を把握することができます。次に必要なのは、地域が向かう方向性と事業のイメージを明確にすることです。この方向性や目的を導き出すには、改めてSWOT分析に立ち戻って、検討することが有効です。それには、下表で見るように、4つの検討ポイントがあります。

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	強み × 機会 強みを活かして機会を取りこむにはどうすべきか？	弱み × 機会 弱みでせっかくの機会を逃さないためにはどうするか？
	脅威	強み × 脅威 強みを活かして脅威を跳ね返すにはどうすべきか？	弱み × 脅威 弱みによって脅威が現実にならないようにするにはどうすべきか？

例えば、「強み×機会」で考えてみましょう。

地域には他所にはない自然環境があったとします。これは確かに強みですが、十分に活かされてきているとは言えない状況でした。一方、近年は若者世代で自然を楽しむことが流行しているという機会がある場合、「自然環境という強みを活かして、流行という機会を取り込んでいく」というのが地域の方向性になり、そのために「自然環境を活かした観光プログラムを作ること」等が事業イメージとして導き出されます。

このように、SWOT分析により把握できた現状と問題を踏まえ、これから何を目指すのか、何をやりたいのかがはっきりしていれば、全国展開プロジェクトを進めていく中で、「そもそも事業の目的って何だっけ?」と目的を見失ったり、「どんな問題に対処しているんだっけ?」という認識の不一致が生まれたりする、という事態を避けることができます。

また、ここで方向性を出していく際には、これまで商工会議所で実施した事業、地元自治体の計画・事業を踏まえると、より具体的な方向性・事業イメージを導くことができますので、関係する計画・事業内容を確認してみるとよいでしょう。

(3)事業に投入する資源の整理

さて地域の方向性や事業イメージが固まってきたところで、実際に全国展開プロジェクトを進めるのに、地域のどの資源がどの程度事業に投入できるのかを一定程度整理をしておく必要があります。

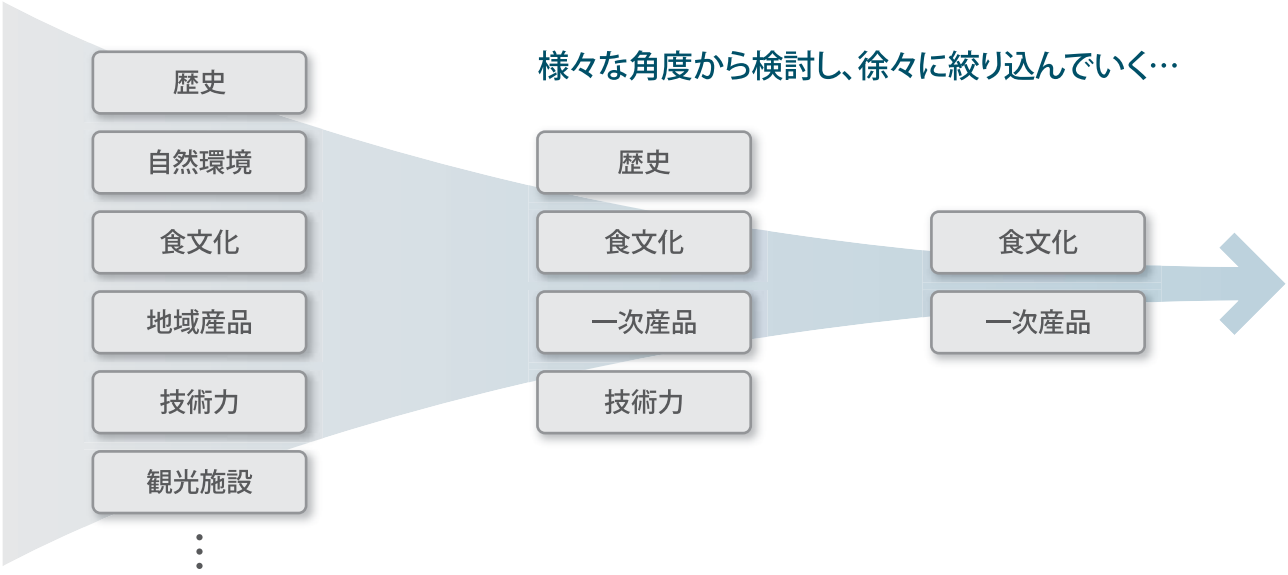
事業に投入する資源は大きく5つあります。「モノ・コト(地域資源)」「ヒト(事業に参画するプレーヤー)」「カネ(事業資金)」「情報(地域が持っていない情報)」「時間(事業化までの期間)」です。

①モノ・コト(地域資源)

全国展開プロジェクトでは、ある地域資源について、どのように活用していくのか、商品化していくのかを検討していきます。そのため、事業開始前にどの地域資源に焦点を当てるのかを決めておくことが必要です。この決定までのプロセスは、「地域資源の把握」→「地域資源の絞り込み」→「活用する地域資源の決定」の3段階に分けられます。

どの地域資源を選ぶかは、参画事業者や開発する商品をはじめ、事業のあり方に、大きく影響しますので、できるだけ多くの関係者からの意見を参考にすることが望まれます。

地域資源の把握	地域資源の絞り込み	活用する地域資源の決定
■地域の歴史・文化に目を向けているか? ■地元で「当たり前」のものにも価値があるのではないか? ■観光客はどこに何をしにきているか? など	■地元で愛されているか? ■他地域に比べ独自性があると言えるか? ■地域外の人から見て面白いものか? など	■事業として展開できる可能性はあるか? ■活用できる地元業者はいるか? ■他の地域資源と組み合わせることができるか? など



②ヒト（事業に参加するプレーヤー）

全国展開プロジェクトを進めるにあたっては、商工会議所を中心に、地域の事業者、行政をはじめ、外部の事業者、専門家等、役割に応じた様々なプレーヤーの参加が求められます。

このプレーヤーについては、具体的に商品を作り事業を実施するメインプレーヤーと、支援する役割を担うサポートプレーヤーに分けて考えるとよいでしょう。

メインプレーヤーは、まず地元の事業者の方々です。地域の野菜を使った商品開発を進める場合、野菜の生産者、野菜を加工して商品にする加工会社、実際に販売を手掛ける卸売・小売業者等が、メインプレーヤーになるでしょう。この場合、事業の各段階において、すべて地元の事業者が参加でき、分業体制を作ることができれば理想的ですので、事業の性質に応じて、広く地元の事業者に参加を募ることが求められます。

その一方で、例えば、商品を包装する容器を作るメーカーが地域内にいないということであれば、地域外の事業者の参加を促すことも必要となります。

次に、サポートプレーヤーです。事業を進めるにあたり、地元の事業者のノウハウや知見だけでは、なかなか思うように進められないという場面があります。例えば、開発段階で、若い女性の視点が欲しかったり、高度なデザインの視点が求められたり、商品の流通に関する知見が必要となったり、という場面です。このような場合、地元や近隣の大学から学生の参加を募る、専門家としてデザイナーやバイヤー経験者を招くというように、事業をサポートする役割を担うプレーヤーの参加を検討することも必要です。

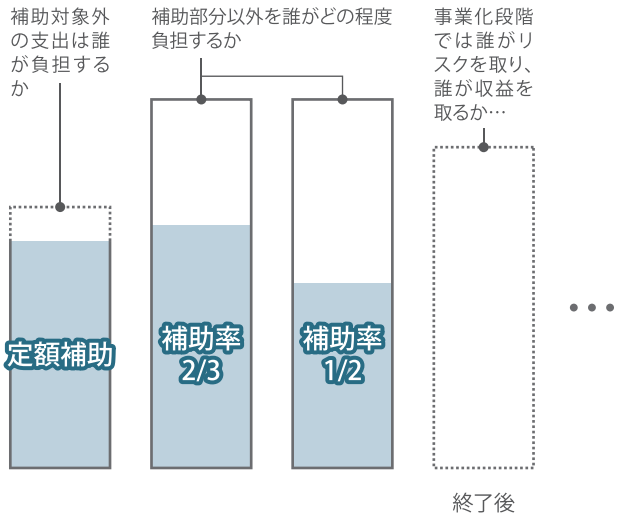
また、地元自治体の実施する事業と連動して全国展開プロジェクトを行う場合等は、行政関係者をサポートメンバーとして招くことも良いアイデアです。

以上のプレーヤーが固まってきたら、全国展開プロジェクトで中核的な役割を担うプレーヤーからなる推進母体（委員会・協議会等。以下、委員会で統一）を設置することになります。この委員会には、事業全体の進捗を管理し、推進する役割が求められます。

	原料	企画開発	加工	マーケティング	販売
メイン	■地域内の原料供給者が担う	■原料供給者と加工業者が中心となって企画開発	■地域内の加工業者が担う	■当初は商工会議所 ■将来的には加工業者	■まずは地元の小売店から始め、将来的には卸売業者との取引を目指す
サポート		■デザイナーの招聘 ■近隣の大学から若者を呼ぶ	■一部の加工を地域外に委託	■バイヤーやマスコミへ協力を要請する（日商のサポート事業を使う）	

③カネ（事業資金）

全国展開プロジェクトを開始する前に、事業資金にも目途をつけておくことが必要です。調査研究事業については、定額補助となるため、商工会議所の負担は補助対象にならない支出に限られるため、多額にはなりません。一方、本体事業は、1年目の補助率が2/3、2年目の補助率が1/2ですので、残りの部分については、地域で負担することが必要になります。この地域での負担の財源は、商工会議所の自主財源、地元自治体からの補助金、参画事業者からの支出等が考えられますが、多くの商工会議所では、これら3つを組み合わせて、本体事業を実施しているケースが多く見られます。



④情報（地域が持っていない情報）

地域内にある情報については、おそらく地域の方が一番よくご存じだと思いますが、全国展開プロジェクトを進めるにあたっては、地域外の情報が事業化に向けた重要なカギとなるケースがあります。例えば、百貨店等、実際に小売店舗で取り扱ってもらうにはどうすればよいかという販売チャネルに関する情報や、首都圏からの旅行者に人気がある観光コンテンツは何かといったマーケット情報等がそれにあたります。

このように地域資源を売り込むにあたって、地域外からどのような情報を取ってくればよいのかという点も把握しておくと、事業化に直結する調査研究事業の実施、本体事業でのスムーズな商品開発が可能になります。

また、外部の専門家を選択する場合においても、必要な情報やネットワークを提供してもらえるかどうかを見極める際の判断基準としても役立ちます。

⑤時間（事業化までの期間）

全国展開プロジェクトを始める前に、いつまでに事業化をしたいのかを考えておく必要があります。例えば、2年後に地域で大きなイベントがあるので、それに合わせ特産品の販売を開始したい、2020年の東京オリンピック・パラリンピックまでに観光商品として打ち出したい、というような具体的なイメージです。

参加するプレーヤー間で、事業化までの期間を共有しておけば、目標から逆算して、いつまでに何をどこまでやるべきかが、明確になるでしょう。

2 全国展開プロジェクト開始に向けて

（1）全国展開プロジェクトでやることの整理

ここまで、全国展開プロジェクトに取り組むうえで、準備しなければならないことを紹介してきました。もちろんこれらが事業開始前にすべて整理されていることが理想的ですが、必ずしもここまで準備できていなくても心配はありません。準備できていない部分も含めて、調査研究事業において情報の収集・分析等を進めていけばよいからです。

むしろ、調査研究事業の開始前に、事業計画を立案するにあたって、今何が分からないのか、何が必要な情報か、足りない資源は何か、ということを明確にしていることが重要です。その不足部分を調べることも調査研究事業の目的となるからです。もし、この準備段階で事業計画に一定の熟度が認められ、すぐにでも本格的な商品開発、モニター調査を実施することができるのであれば調査研究事業ではなく、本体事業1年目から事業を開始することも考えられます。

（2）申請書について

全国展開プロジェクトを始めるには、日本商工会議所からの募集案内に対して、申請書を作成し、締切日までに提出し、採択を受ける必要があります。

この申請書の作成は、商工会議所で行うことになりますが、ここまで紹介してきた準備を経ることで、作成にかかる時間・作業量が少なくなるとともに、説得力のある申請書を作成することができると思います。もし、作成でお悩みになっている場合は、例年2月に日本商工会議所が開催する「担当者セミナー」の受講をお勧めいたします。

調査研究事業申請書の構成

1 地域の概要と本事業で活用する地域資源について
- ■地域経済の状況
- ■活用する地域資源

2 これまでの取組について
- ■これまでの取組（行政や他機関実施分含む）から得られた実績や成果
- ■これまでの取組から得られた成果、反省点、課題等

3 本年度の事業計画について

（1）本年度の事業の目的および目標
- ■本年度の目的および目標
- ■事業実施後に期待される地域への効果

（2）具体的事業計画の内容
- ■調査研究の内容・テーマ
- ■ターゲットと想定する市場やユーザー
- ■本事業の進め方

4 事業実施体制

5 プロジェクト参加予定者
- ■想定される専門家
- ■想定される委員会委員
- ■想定される参画事業者

第２章
調査研究事業

1 調査研究事業では何をするのか

まず、全国展開プロジェクトの中での調査研究事業の位置づけについて説明します。

全国展開プロジェクトでは、調査研究事業の対象事業を、特産品開発事業、観光商品開発事業、コミュニティビジネス創出事業という分類に関わらず、「事業の計画立案に係る調査研究」としています。どのようなビジネスでもそうですが、誰が・いつ・どこで・何を・誰に・どのようにするのかという事業計画が、その後の事業の成否を左右します。前述の通り、全国展開プロジェクトの目的は、最終的に地域資源を活用した地域発のビジネスを生み出すことです。そのためには、良い事業計画を立案することが重要で、市場や競合相手の把握、資源の評価・活用方法の検討等、多岐にわたる事柄についての調査研究に基づき、より具体的に作成することが必要です。

調査研究事業では、これらの点について、以下でご紹介するような調査を行い、次年度以降の本体事業（もしくは商工会議所や事業者自身の自主事業）で実施する事業計画を立案することが期待されています。

調査・研究	
地域資源の活用調査	■地域資源の「売り」となる価値は何か？ ■その「売り」をどう商品・サービスに反映させるか？ ■他の地域資源との相乗効果はあるか？
市場調査	■誰をお客さんとするのか？ ■お客さんの商品・サービスを選ぶ基準は何か？何を求めているか？ ■ライバルとなる商品・サービスは何か？
サプライチェーンの検討	■事業化する上で、誰が、何をするのか？ ■誰がリスクを取って、利益を得るのか？
先進事例調査	■事業計画を立案するにあたって、参考となる事例は何か？ ■先進事例が上手くいったポイントは何か？

計画立案

事業計画

Who
■計画実行者を明らかにする

When
■計画の実行期間を決める

Where
■実行場所（売場等）を明らかにする

What
■何を商品・サービスとするのか、「売り」を決める

Whom
■お客さんを決める

How
■計画を実行する方法を明らかにする

How much
■実行にかかる費用を示す

Why
■計画の意味を再考する

2 具体的な調査研究の内容

（1）地域資源の活用調査

①地域資源の「売り」を見出す

全国展開プロジェクトのキモとなるのは、やはり地域資源そのものの価値をどう事業に落とし込むのかというところです。

では、地域資源の「価値」、ありていに言えば「売り」となるポイントは何でしょうか？　この点をはっきりさせることが必要です。例えば、地域資源を「地域特産の伝統野菜」とした場合で考えてみましょう。これを売り出すのに「○○特産の伝統野菜です」というだけでは、表現が抽象的で、その魅力が伝わらないかもしれません。そこで、この伝統野菜が地域で栽培されるようになった歴史的背景、伝統野菜を使った郷土料理、そしてその料理が食されるシーン（お祭り等）も併せて説明することができたら、地域外の人にとっては商品のイメージが湧き、興味深いものになるかもしれません。また、その伝統野菜の持つ成分が健康に良いということを科学的にも証明できたら、それも大切な「売り」となるでしょう。

地域資源の多くは、地元の人たちにとって、「あたりまえのもの」と捉えられがちです。そのため、地域外の人にその価値を伝えるという視点で、地域資源の価値を評価するということがなされておらず、せっかくの地域資源が未活用の状態となっているケースが多く見られます。調査研究事業をきっかけに、改めて地域資源について深く調べ直し、価値を再認識・再評価することが、商品・サービスの開発にとって重要なポイントとなります。

②地域資源の「売り」を表現する

地域資源の「売り」を見出すことができれば、次にその「売り」となる部分をいかに商品・サービスの中で表現していくのかを検討することが必要です。

先程の伝統野菜を例にすると、もしその伝統野菜が地域ならではの料理となっているのであれば、その料理をアレンジした商品を作ることがその地域資源の「売り」を表現することにつながるでしょう。または、伝統野菜に健康に良い成分があるのであれば、粉末化して水や牛乳に溶かせるようにする、ジャムにするなど、毎日食べられる商品開発をするというのも良いかもしれません。

これらはあくまでも例示ですが、その地域資源の「売り」を表現するためのアイデアや形を、いかにして商品・サービスに転化させていくのか、あらゆる観点から検討していくことが大切です。

地域資源の活用調査を進めるポイントは、地域資源に対する視点を多様にすることです。多くの観点から地域資源に光を当てることで、これまで見えなかった魅力や、出てこなかったアイデアが生まれてきます。

視点の多様性を確保するために

- **できるだけ多くの業種から参加者を募る**
  例えば、観光商品開発事業でも、観光とまったく関係のない業種（例えば地元の機械メーカーなど）の人から意見を聞いてみると、これまでになかった発想や新たな資源の結びつきに気づくことがあります。
- **子ども、若者、女性など、「おじさん」以外の視点を入れる**
  地元の経営者層で議論をすると、どうしても「おじさん」の意見が大勢を占めがちになります。新しいアイデアを生み出すためにも、子ども、若者、女性等の意見を取り入れる仕組みづくりが必要です。
- **デザイナー・バイヤー等の専門家、地元出身者で地域外に住んでいる人、まったくその地域への知識がない人等、地域外からの視点を導入する**
  地元の人たちにとって「当たり前」「つまらない」ものでも、地域外の人から見ると、とても魅力的に感じるものはたくさんあります。特に地元出身者は、地元の良さを深く感じている場合が多いものです。

（2）市場調査

地域資源がいかに魅力的であっても、商品・サービスにお金を支払うのは顧客ですので、最終的には顧客側の視点に立って地域資源や商品・サービスについて再考することが必要です。そこで重要なのが市場調査です。「市場調査といってもマーケティングの理屈は難しくて…」と思う方もいらっしゃるでしょう。しかし、つまるところ市場調査とは、データを集め分析するということではなく、「お客さんはだれなのか？ どんな人か？」「そのお客さんはどのようなものを求めているのか？」「ライバルは何か？」ということを整理し、明らかにすることが大切なのです。

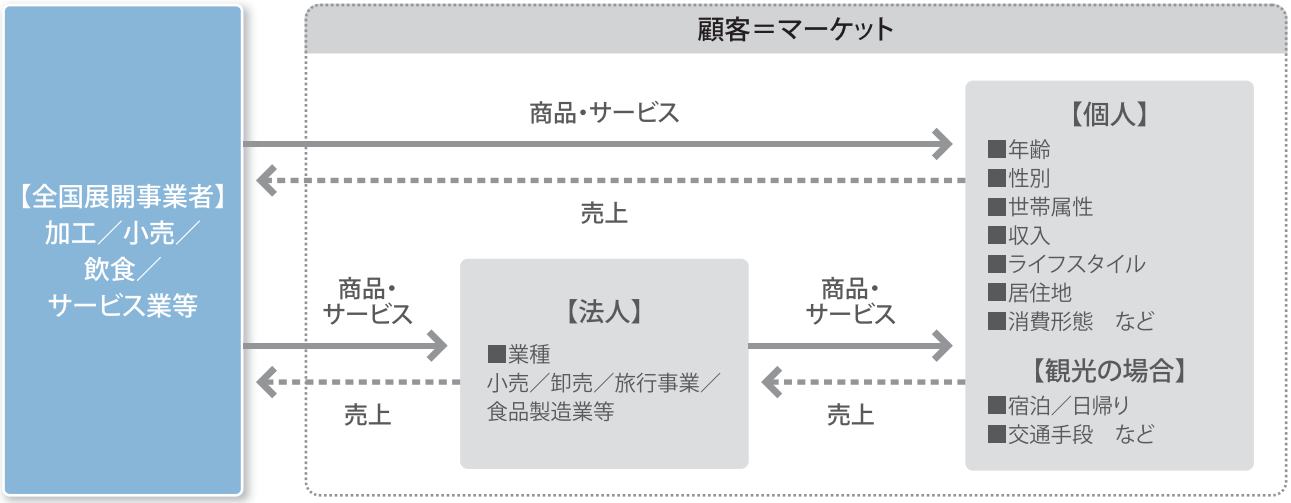
①顧客は誰か？

地域資源やそれを活用した商品・サービスを、誰に売るのでしょうか、もしくは誰に買ってほしいのでしょうか？

この問いに応えるには、まず顧客の全体像（マーケット）を把握し、顧客の特性ごとに分解し（セグメンテーション）、その中から重点的に狙いをつける顧客層を選択していくこと（ターゲッティング）が求められます。

例えば、観光地で新たな特産品を作る場合を想定してみましょう。まず、その観光地に年間10万人が来訪しているとします。これが顧客の全体像です。そして、顧客を分解すると、そのうちの8割がファミリー層（親と子供の組み合わせ）でした。そこで特産品は、このファミリー層をターゲットに、彼らが好むものを開発しようということになります（ファミリー層以外の2割がシニア層で、かつこのシニア層がとりわけ観光消費額が高いというデータがあれば、このシニア層をターゲットにしたお土産を開発することも考えられます）。

以上はターゲット決定のプロセスを非常に簡略化したものですが、このようなプロセスを踏むことで、商品・サービスの開発方針を明確にさせることができます。



②どのような商品を求めているか？

ターゲットとする顧客層が決まれば、次は、その顧客層がどのような商品に興味を持ってくれるのか、ということを調べていきます。いわゆるニーズの把握です。

ニーズというと顧客が何を欲しているのかを考えがちですが、これはなかなか分かるものではありません。むしろたくさんある商品・サービスの中から「どういう基準で、どのような商品・サービスを選択しているのか」を把握することが重要です。

例えば、道の駅で特産品を売ろうとする場合、その道の駅では何が売れているのか？　なぜお客さんはその商品を買っているのか？　もし売れ筋の商品がパンであるならば、世の中にパンはたくさんあるのに、なぜそのパンを買っているのか？　違いはどこにあるのか？ということを調査することが必要となります。

観光商品の場合、もし首都圏からの集客を考えるならば、首都圏の人はどの観光地に行っているのか？ その観光地を選択した理由は何か？ ということを把握する必要があるでしょう。

③ライバルとなる商品・サービスは何か？

世の中には商品もサービスも数え切れないほどあふれています。インターネットの浸透で情報も一層あふれるようになりました。これは、新しく商品・サービスを展開しようとしても、先に同じようなものがある、または同様のものがなくても、顧客に認知させるのが大変であることを意味します。競争条件は極めて厳しいと言えます。

このような競争条件の中では、地域の考えている商品・サービスは、どこの地域のどの商品・サービスとライバル関係になるのか？ ナショナルブランドやプライベートブランド商品とどこが違うのか？ など、他の商品・サービスと異なる点を明確にすることが必要です。これを差別化要因の明確化といいます。

先ほど検討した地域資源の「売り」がまさに他の商品との差別化につながるものと判断できれば、たくさんの商品群の中に独自の立ち位置（ポジション）で参入していくことができるでしょう。このように、ライバル関係から差別化を考えるには、普段からスーパーや百貨店・インターネット等で何がどのように売られているのかをチェックしておくことが重要です。また、地域外の情報を得るには、その地域の小売の現場に立っている人やバイヤーなどの専門家から、アドバイスを受けることが有効です。

(3) サプライチェーンの検討

事業計画を立案するには、地域の「売り」やターゲットとする顧客を明らかにするだけでなく、事業の各段階で誰が、何をするのかという役割分担を決める必要があり

ます。ある商品・サービスを開発し、販売するまでの一連の流れを「サプライチェーン」といいますが、このサプライチェーンを構築することが、持続可能な事業の仕組みそのものと言える重要な作業となります。

特に、事業の各段階で、どの段階を地域内のA社、B社、C社で担うのかを整理することが求められます。仮に、地域内の事業者ですべてのサプライチェーンを担えない場合は、どこを地域外の事業者が担うのかという点を検討することが大切です。例えば、旅行商品の場合、地域に発信力のある旅行会社があればよいですが、なかなかそのような旅行会社を持つ地域はありません。そのため、サプライチェーンの中に全国に販売網を持つ大手旅行会社を組み込むなど、商品の販売までを視野に入れた仕組みづくりが必要です。

(4) 事例調査

以上のような調査を実際に行い、事業計画を立案するというのは、慣れていればともかく、そうでない人にとっては、具体的なイメージも湧きづらく苦労いたします。そのためこの場合、類似の地域資源を活用した事業を行っている地域や、すでに事業化に成功している地域の事例を参考にすることが有効です。これは、参画事業者の間で事業を進めるためのイメージを共有することにも役立ちます。

調査方法としては、文献やインターネットから情報収集し研究するという方法もありますが、やはり足を運び、自分たちの眼で実際にその地域を観察し、キーとなるプレーヤーに話を聞く、ということが最も良い方法でしょう。どこの事例調査が良いかは、扱う地域資源や事業の目的によって変わりますが、商工会議所間のネットワークや文献・インターネット等の情報から、選んでいくことになります。巻末（24ページ以降）の事例紹介をはじめ、日本商工会議所の全国展開プロジェクトのホームページ（http://feelnippon.jcci.or.jp）を参考にしていただければと思います。

(5) 事業計画の作成

全国展開プロジェクトを実施する前の検討や調査研究事業での調査内容を踏まえて、次年度以降に何をするのかを明らかにできるよう事業計画を作成します。

「誰が」「いつまでに」「何を」「誰に」「どのように」などといった「6W2H」の観点から整理することで、具体的な事業計画を取りまとめることができます。

この観点から整理しても、調査研究事業の段階では、最終的な商品・サービスがまだはっきりとしない点もあると思います。この事業計画は、あくまで、本体事業を推進するためのものであり、まだ商品開発・市場から評価という段階に至っていないため、このような点は、本体事業の中で明らかにしていくというスタンスで構いません。まずは、これまでの情報を検討したうえで、仮説を作ることが重要で、本体事業の中でPDCAサイクルを意識した磨きあげをしていきましょう。

6W2H	意味	これまでの分析・調査との関係
Who（誰が）	■事業を実行する人を明らかにする ■必要な専門家等を明らかにする	■事業に投入する資源の整理 ■サプライチェーンの検討
When（いつ）	■計画実行期間を明らかにする ■目標達成時期を明らかにする	■事業に投入する資源の整理
Where（どこで）	■実行場所を明らかにする ■販売場所を明らかにする	■サプライチェーンの検討 ■市場調査
What（何を）	■地域資源とその「売り」を明らかにする ■開発する商品コンセプトを決定する	■地域資源の活用調査
Whom（誰に）	■対象とする顧客候補を明らかにする	■市場調査
How（どのように）	■事業の実施方法を明らかにする ■商品の製作方法を明らかにする	■地域資源の活用調査 ■サプライチェーンの検討
How much（いくらで）	■商品の製作コストを明らかにする ■商品の販売価格を設定する	■地域資源の活用調査　■市場調査 ■サプライチェーンの検討
Why（なぜ）	■計画の位置づけ、実行目的を再確認する	■環境分析 ■地域の方向性・事業イメージの明確化

第３章
本体事業

1 本体事業では何をするのか

本体事業の目的は、調査研究事業をもとに作成した事業計画を実行に移し、全国展開プロジェクト終了後の本格的な事業化へのメドをつけることです。調査研究事業を経ないで本体事業から開始する場合は、一定の事業計画を有していることが前提となります。

事業化のメドをつけるには、事業計画を磨き上げるプロセスが必要です。それには、「事業計画の実行」→「評価の分析」→「事業計画の修正・改善」→「完成度の高い事業計画立案」というサイクル（PDCAサイクル）で行うことが有効です。このサイクルを経ることで、当初考えていた事業計画の不足部分や、商品・サービスの改善点が明らかになり、地域資源の磨き上げにつなげていくことができます。

この本体事業は最長2年間実行することが可能です。本体事業1年目で検討した事業計画について、克服するべき問題がある場合や、地域ブランドとしての深化を図りたい場合などでは、本体事業2年目でさらに事業計画に磨きをかけることが可能です（ただし、1年目と2年目で補助率・補助金の限度額が異なる点に留意して下さい）。

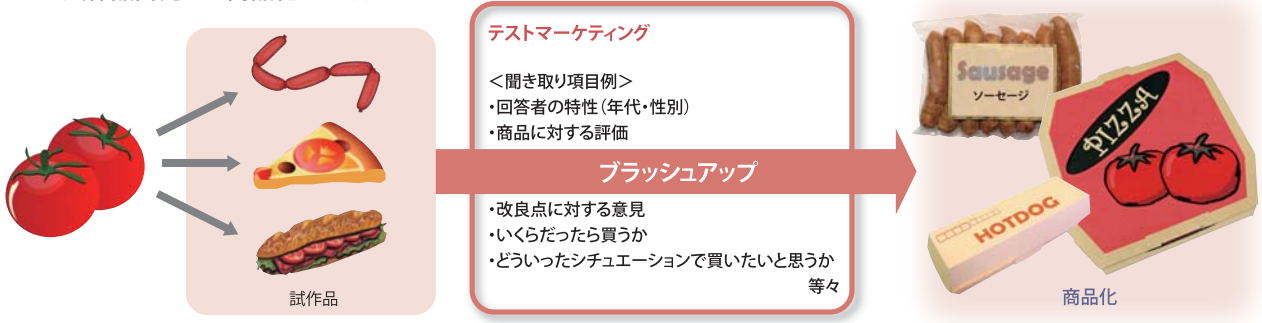
2 本体事業の具体的な進め方

（1）特産品開発

商品化する段階では、事業化を検討してきた段階での役割分担を基本的に承継して進めていくことになります。ここでは地域資源の特性に応じた強みや弱みをより明確に把握し、強みが訴求しやすいターゲット（販売先）に対して効果的に働きかけていく商品力が求められます。商品化の前段で生みだされる試作品は、よりよい商品を作りこんでいくためのマーケティングツールです。商品を展示会等に出展するなどのテストマーケティングを通じて、さまざまな外部からの評価を踏まえ、売れるための商品開発を進めます。

商品化の際には、ターゲット層が商品を手に取ってみたいと思わせるために、特徴づけや他の競合商品との差別化を図る必要があります。

試作品開発から商品化への流れ



なお、特産品開発のスケジュールは以下のようなイメージで進めます。1年間で商品化を行おうと考えると、非常なタイトなスケジュールとなりますので、関係者がそれを認識したうえで効率的に事業を進めていくことが求められます。

特産品開発の場合のスケジュール例

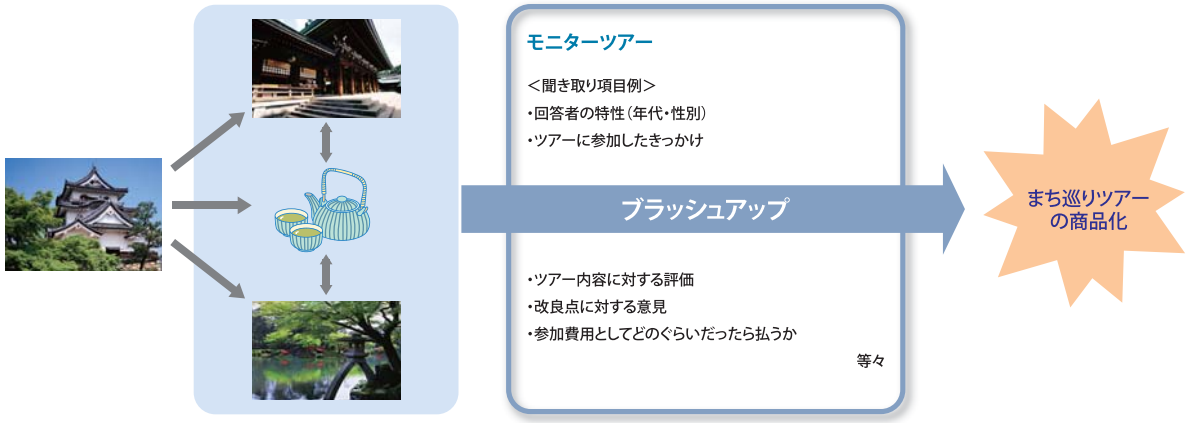
	20X1年4月	9月	12月	3月	20X2年4月
商品開発	資源決定				
		試作品開発			
		パッケージ決定・商品化			商品のブラッシュアップ
		アンケート	アンケート	アンケート	
情報発信・PR		地元新聞での定例記事紹介			
		ホームページ・ブログでの情報発信			
販促				展示会	ネットショップ立ち上げ
					地元商店での試験販売

（2）観光商品開発

観光関連の商品やサービスの開発にあたっては、現在の観光客の状況（オンシーズンとオフシーズン、往訪の際の経路や利用交通機関、目的、男女比、年齢層、旅行形態、滞在期間、平均消費額など）を可能な限り把握するのと同時に、地域にどういった資源があるのかを見直すことが大切です。そのうえで、観光客の増加につなげたいのか、あるいは消費額の増加につなげたいのか、その両方を達成したいのかなど、その目的を明確化させる必要があります。そして、実現するために有効なターゲット（販売先）を想定し、ターゲットにとって魅力があると考えられる資源の選定を行います。

さらに、来訪者がどのようなシーンで旅行するのかを想定したうえで、地域資源の組み合わせを検討しながら実際に提供する商品やサービスのシミュレーションを重ね、具体化させていきます。

モニターツアーから商品化への流れ



なお、商品の検証にあたってはモニターツアーを催行することも一案です。想定されるターゲットに対して広報活動を実施して参加者を募集します。そして、実際のツアーに参加してもらうことで、地域の受け入れ側が考えていたことと、実際の利用者が感じたことの齟齬がないか、改善すべき点はないか、さらには、魅力を向上させるうえでどういった取り組みが有効かなどを把握することができます。

こうした意見収集については、参加者に対してアンケートを行い、ツアー内容（訪問先、スケジュール、料金等）のブラッシュアップに役立てることが重要です。例えば、初年度は補助金を活用したため安い参加料で実施することができ、地域の参画事業者も盛大に参加者をもてなしたものが、補助期間終了後に必要経費分を追加した料金設定でツアーを実施したことにより、希望者が集まらずに苦戦している、さらには参画事業者のインセンティブが維持できずに十分なもてなしができなくなっている、といったケースも見受けられます。

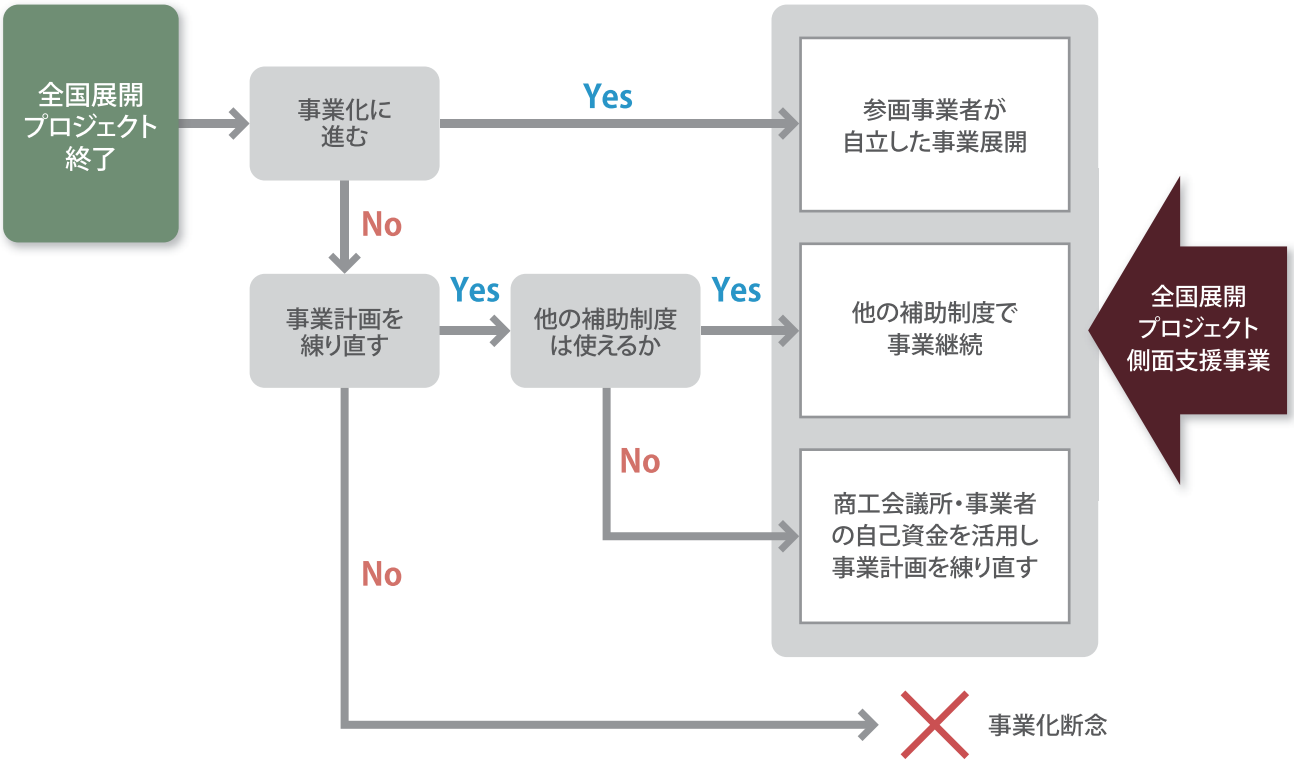
料金と内容のバランスが取れてこそ、参加者の正当な評価が聞き取れるので、補助金を活用する部分と参加者から対価として参加費を徴収する部分を明確に分け、そのうえで参加者の声を確認することが必要です。

第４章
全国展開プロジェクトが終わったら

1 全国展開プロジェクト終了後の進路

全国展開プロジェクト終了後は、地元事業者が中心となって、市場に商品・サービスを投入し、収益化のための取り組みを進めていくことが望まれますが、事業の性質や進捗から、すぐに事業化に向けて動き出すことができない場合もあります。また、検討に検討を重ねた結果、どうしても事業化を断念せざるをえない状況もあるでしょう。

すぐに事業化に進まず、事業計画を継続して練り直すことを希望する場合は、商工会議所や事業者の皆さんの自己資金で事業を実施することも考えられますが、国や地元自治体（都道府県、市町村）等の補助制度を活用することを優先したほうが、資金的な問題で事業を断念する結果にならずに、事業化の可能性を模索することが可能です。



2 全国展開プロジェクト側面支援事業

日本商工会議所では、各地商工会議所が実施した全国展開プロジェクト終了後も、事業化に進んだケースはもちろん、事業計画を練り直しているケースに対して、活用可能な側面支援事業を充実させています。

このような支援事業を活用することで、開発した商品の販路開拓や事業にはずみをつけることも可能ですので、ぜひ積極的な利用をおすすめします。

主な全国展開プロジェクト側面支援事業（平成25年度実施分）

事業名	事業概要
専門家派遣事業	平成18～25年度に全国展開プロジェクトに採択された事業について、現地訪問やヒアリング等による個別指導・提案を実施する。
商品改良から販路開拓一貫支援事業（食）	専門家による商品の改良・宣伝材料の見直し等を、展示会やテストマーケティングに出展する前から支援し、出展後も、そのフォローと商流に上げるまでをサポートする。
商品改良から販路開拓一貫支援事業（旅）	
商品改良から販路開拓一貫支援事業（技）	
商談シートの作成およびバイヤーとのマッチング促進事業	平成18～25年度事業で開発された商品情報をバイヤーに周知するために、冊子とWEBを作成する。商談シート作成の際には、専門家のリーガルチェックやコンサルティングも行い、バイヤーとのマッチング促進を図る。
共同展示商談会「feel Nippon」	各地の事業を流通関係者・消費者等にPRし、事業の認知度向上を一層図るとともに、販路拡大のための機会を設ける。また、商談会成果に関する、事前・事後のフォローを実施する。
食に関する展示商談会と首都圏におけるテストマーケティング事業	平成18～25年事業で開発された食に関する商品について、消費者や流通関係者、食品業界等に対しPRし、販路拡大のための機会を設け、新たな販売戦略構築に資することを目的に展示商談会とテストマーケティングを実施する。

3 展示会の活用

特産品開発、観光商品開発を問わず、事業化を進める中で最初に課題となるのが、販路開拓とＰＲです。これらの課題は、生まれたての事業を成長させ、ひとり立ちさせるために乗り越えなければならないハードルとなります。

販路開拓・PRという問題を解決する一般的な手法はありません。しかし、これまでの全国展開プロジェクトの例を見ると、展示会の活用がひとつの有力な手法であることは間違いないと考えます。

全国各地で、さまざまな分野の展示会が開催されていますので、ぜひ参加してみてはいかがでしょうか。

主要な展示会の情報は、日本貿易振興機構（JETRO）ホームページ内の「見本市・展示会データベース」で確認できます。

第５章
コーディネーターの重要性

第1章～第4章までに述べた業務を通してプロジェクトを具体化していくためには、その過程で色々な意見や思いが出てくると思われます。時には関係者間で意見が合わずに言い合いになったり、取り組みに対する温度差が生じたりすることもあるでしょう。そんな状況においても、事業を実現するためには根気よくプロジェクトを牽引し、関係者をまとめていく必要があります。この役割を果たすのは事務局である商工会議所や、時には参画事業者の一人かもしれません。ここでは、そのような役割を担うにあたり重要となるプロジェクトをプロデュースしたりコーディネートしたりするスキルについて考えます。

まず、コーディネーターとはどんな人かを考えてみましょう。例えばプロジェクトの実施にあたり、外部から招聘する有識者や経験者、スポットで意見や提案を行う人たちがいますが、このような方々がコーディネーターなのでしょうか。これらの方々はプロジェクトにおいて重要な役割を果たす場合がありますが、プロジェクトの実現においては中核的役割を果たすことはなく、事業進捗過程での一種のチェック機能としての役割を果たす人材であり、プロジェクトの支援者、アドバイザーといった位置付けだと考えられます。

一方、コーディネーターとは、自らの地域でのプロジェクトに積極的に関与し、プロジェクトに参画する事業者とともに考え、悩み、努力し、自身が有する経験に加え、さらなるノウハウやネットワークを駆使して現状の問題点を明らかにして、課題を解決したり状況を改善したり、次の方向性を提示し、プロジェクトに関する関係者の取りまとめをすることのできる人材といえましょう。

商工会議所がサプライチェーンを形成して
地元の定番商品を開発（美幌）

しかし、このようなコーディネート能力については、誰もが有しているものではありません。特に全国展開プロジェクトにおいては、プロジェクトの脚本を書いて参画事業者を振付ける、プロデューサー的センスも必要になります。

一般的にコーディネーターとは物事の調整役で、プロデューサーとは物事の制作総指揮を担当する役割と解されます。全国展開プロジェクトでは参加事業者が多岐にわたるため、商工会議所の担当者においては、事務局としての調整機能、すなわちコーディネート能力が必要とされます。一方で、新規性の高い取り組みを進めていくことから、取り組みの方向性や出口が正しいのかどうか、社会的なニーズに対応しているかどうかといった視点についても確認が必要です。このような役割を果たす人がプロジェクトにいない場合は、事務局がこの部分を担う必要があり、ここではコーディネートの役割を越えたプロデュース能力が求められます。

すなわち、全国展開プロジェクトで商工会議所や事務局に求められるのは、プロジェクトプロデュース型のコーディネート能力だといえます。もちろんプロジェクトによっては、コーディネート役をプロジェクト内事業者や外部の専門家が担っていたりするケースもありますが、そういった役割の担い手を人選するにあたっては、商工会議所の見極めが必要であり、プロデューサーをコーディネートする能力、すなわち当該プロジェクトに適したプロデューサーをプロデュースする力が求められることになります。

以下では、全国展開プロジェクトの流れに沿って必要と考えられるプロデュース型のコーディネート能力について見てみましょう。

STEP1　動機・気付きの共有化

全国展開プロジェクトを行うにあたり、地域資源を把握し、当該地域における問題意識を整理し、これらを参画事業者間で共有化する段階です。

地域の実情を知るというミクロの視点と、扱う資源や取り組もうと考えている内容が社会的なニーズやウォンツにマッチしているかどうか、全体を俯瞰するマクロの視点での押さえが求められます。

また、最終的には異なるにしても、この段階においてコーディネーターが、商品開発や観光ルートの設定等にあたり、作るだけでなく売ることを考え、出口までを見渡した検討ができていると、関係者との議論をするうえでも望ましいと状態であるといえましょう。さらには、その取り組みを実現するために必要な人材が地域にいるのか、自分が苦手とする分野についてはどうするのか、次のステップに向けてのフレームワークについてもイメージしておくことが大事です。

STEP2　組織化

組織化を図ることはまさにコーディネーターの真骨頂です。これから先に進もうとしている状況下において、先々のことを考えてどのようなプレーヤーが必要か、その人たちのやる気や技術力等を踏まえて、チーム作りをする作業です。

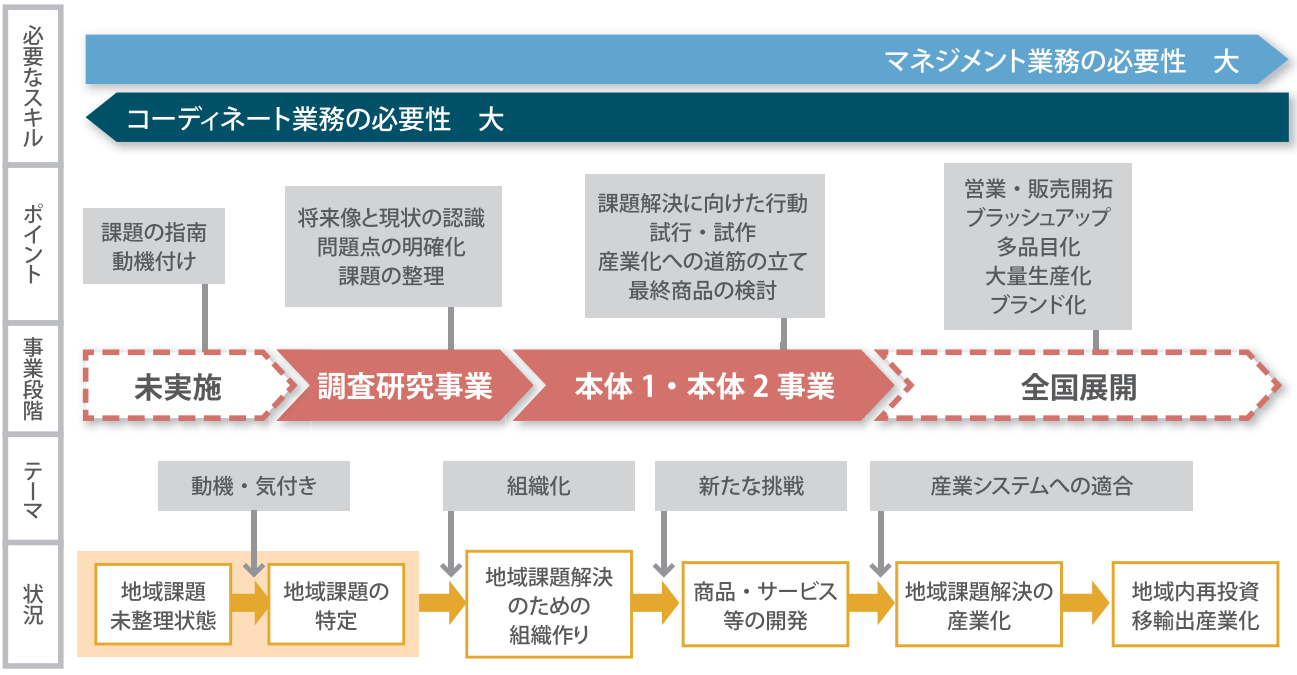
ここで単にお願いするだけでチームに入ってもらうような形で進めていくと、参画事業者がいつまでたっても自分たちのこととして取り組まず、自主性がないため次

コットン栽培からはじまったプロジェクトから生まれた
赤ちゃん用の衣類（大和高田）

への展開が続いていかないというパターンに陥ってしまいます。

「STEP1」での作業をしっかりと行ったうえで、プロジェクトに参加する意義や自身の役割を理解してもらうための説得や口説きの技術が求められますし、事務的なやり取りだけでなく、一対一で長時間話し合ったり、組織に参加してもらいたいメンバーで飲みながらざっくばらんな意見交換を重ねたりといった時にはウェットな関係性を築く努力も必要になってくるでしょう。

また、組織化を図る段階では、すべて必要なメンバーが揃えられるとは限りません。取り組みを進める中で、必要な技術や能力等を持ったメンバーを追加していくことも重要です。コーディネーターは、状況を踏まえて取り組みに必要な人材を参加させ、調整を行います。専門家のようなアドバイザーを利用する場合においても、コーディネーターが専門家と参画事業者間の橋渡しを行い、チームでの成果が出るように支援します。



商工会議所と市がプラットフォームをつくり
産業観光の商品化を実現（北九州）

STEP3 新たな挑戦

商品化に向けては、現状把握、問題点の整理、対応策の検討、具体化の取り組みを進めていくことになります。対応策の検討から具体化に向けての過程では試行錯誤が繰り返し行われることになります。この過程においてコーディネーターは直接商品を作ったりするわけではありません。事業者のやる気を維持し、目指す市場のニーズにマッチした商品へとたどり着くまでの環境作りを行うことがコーディネーターの重要な役割といえます。試作のブラッシュアップのための議論の場を用意したり、外部からの意見が反映できるような環境を作ったりといった、後方支援を行うことになります。

現状把握や問題点の整理方法については、第1章～4章において述べましたが、ここでは、試作品の展示会等への出展時の対応方法、展示会等でのアンケートの作り方、商談の仕方、アフターフォローの方法等、商品化に向けた現場での細かな対応についてもコーディネーターがリードして進めていく必要があるかもしれません。コーディネーターは、事業全体のスケジュール感を持って、次に必要なアクションを常に意識し、関係者に投げかけていく役割であることを意識しなくてはなりません。

また、商品化を目指す取り組みを地域内外にアピールし、話題作りを進めるといった広報活動を行うことも重要です。特に全国展開プロジェクトは、地域資源を使った新たな取り組みを地域の事業者が協力・連携して行うものであり、まちづくりや地域の活性化という観点からも積極的なPRを行い、ファンづくりをしていくことも、その後の商品の販売に貢献していきます。このような広報活動は、一企業が行うよりも商工会議所が紹介することでマスコミ等の取り上げ方が変わってきます。事業進捗のタイミングをうまく見計らった広報戦略を仕掛けていくのも、コーディネーターの重要な仕事として認識しておくことが大切です。

STEP4 産業システムへの適合

全国展開プロジェクトの最終的な目的は、地域資源を活用した地域経済の活性化であり、具体的には地域所得の向上や関連する事業者の業績の向上、地域での雇用の増加といった成果が期待されます。

産業システムへの適合とは、試作した商品を販売できるレベルに仕上げ、市場に認知させて売り上げを伸ばしていく過程で、原材料の製造から加工、流通・販売までの恒常的な流れや関係を作り上げていく取り組みのことです。

商品が完成したらプロジェクトに参画した事業者がそれぞれの販売チャンネルを活用して販売を行うケースもあるでしょう。この場合のコーディネーターのかかわり方としては、事業者の自主性に委ねるとともに、その後の成り行きを見守り、事業者から意見を求められたり必要と感じた場合にサポートできるよう、状況については常に認識しておくことが重要です。その後の商品の評判等について確認しておくことは、プロジェクトにかかわったコーディネーターの大切な使命だといえます。商品の売れ行き等について事業者とのコミュニケーションを定期的に取ながら、さらなる改良の可能性や商品のシリーズ化等を打診したりすることも考えられます。

一方で全く新しいジャンルへの取り組みである場合には、販路の開拓や販売方法について引き続き支援していく必要があります。ここでもコーディネーターは、適宜その課題に必要な専門家等の協力を得ながら、事業者とチームで取り組みむようにする姿勢が重要です。産業システムを意識して、専門家に期待する内容をコーディネーターが正確に伝えること、事業者に対して専門家の説明を通訳したり捕捉したりすることがより良い商品のブラッシュアップや販路の開拓につながります。

また、この段階においては、それまでのSTEPを踏まえて事業者が主体的に動くことになるため、商工会議所のコーディネーターの役割としては、初期段階の人選や組織化等の調整役から、プロジェクト全体のマネジメントを通して、全国展開の仕上げや次の展開を検討するといった関与が大きくなってきます。

事例紹介「食」の開発

小山商工会議所（栃木県）

【平成 20 年度・特産品開発】

「かんぴょう」の食材化と「かんぴょううどん」の開発プロジェクト

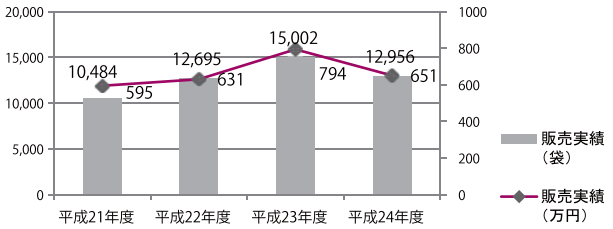
事業概要

日本一の生産量を誇る栃木県のかんぴょうの消費拡大と地域経済の活性化を図るために、かんぴょうの新しい活用形態を探る特産品開発を行いました。かんぴょうを粉末化させ、地元の小麦粉を使ったうどんを開発し、パッケージデザインにもこだわった商品づくりを行うことで、売上を伸ばしています。

地域資源

かんぴょう、地元産小麦

事業終了後の実績



プロジェクトのポイント

①既存の検討体制の活用と事前準備の重要性

地域で培ってきた産学官連携によるネットワーク構築と議論が助走期間となり、全国展開プロジェクトの活用にあたっては、具体的かつ的確な行動に結びついています。

②異業種連携によるノウハウ活用

従来かんぴょう農家では考えられていなかった、農業に対する工業管理的アプローチにより課題解決に向けた取り組みが図られた結果として、かんぴょうの粉末化と言うアイデアに行きつきました。

③適正な価格設定とそれに見合う販売戦略

かんぴょう農家から製造、卸、販売に至るまでの関係者全員が適正な利益を確保できる価格付けとターゲット設定が行われるとともに、パッケージデザインや販売戦略が考えられています。

1．事前の検討による課題の明確化

小山商工会議所の取り組みでは、全国展開プロジェクトを活用する前段階として、産学官連携によるネットワークが作られており、この過程で地域の特産品であるかんぴょうとかんぴょう農家の支援というテーマ設定と、これらを取り巻く問題の整理がなされていました。このため、全国展開プロジェクトを活用するにあたっては、取り組みむべき課題に対する的確で無駄のないアクションへとつなげることができています。

2．異業種からの地域資源の評価・分析

かんぴょうを食材としてもっと広く活用してもらうとともに、重労働でかつ高齢化の進むかんぴょう農家の課題を解決するため、「かんぴょうの粉末化」と言う視点が生まれました。

産学官連携でかんぴょう農家の課題を検証することで、それまでかんぴょう農家には無かった工業的マネジメントの視点からの課題解決の方向性が見出されています。また、当初から粉末化が指向された訳ではなく、かんぴょう農家の労働軽減を目的として、かんぴょうをひも状にするためのかんぴょう剥き機械を作るという発想から議論・研究を重ねて得られた結果として「粉末化」にたどりついています。

3. 地域資源の特性を踏まえたブランド化

栃木県の名物として認知されている「かんぴょう」を地域資源として取り扱うことで、うどんだけでなく栃木県内の他の産品との組み合わせによる商品化の広がりも想定されています。そのため、あえて小山と言う地域名にこだわらず、オール栃木の取り組みとして「かんぴょう」のブランディング化が図られています。

また、地域名を出し過ぎることによる地域間の軋れきが生じないようにとの配慮がなされています。

4. 製品開発とターゲット設定

粉末化したかんぴょうの使い方の具体例として、地域産の小麦と合わせたうどんが作られました。どこにでもあるうどんを商品とするため、お店に陳列された時に「何コレ?」と消費者に関心を持って手に取ってもらえる仕掛けとして、デザイン性にこだわったパッケージが作られました。

また、従来地域に無かったお土産として女性が購入してくれる商品として、「カワイイ!」デザインが指向されています。

5. 売るための仕組みと価格設定

製造業者が商品を売るための営業を行うことは困難であり、各個店での小売規模は小さいとの判断がなされたため、卸業者の販路開拓を前提とした価格設定を行っています。生産、製造、流通、販売の全てに関わる事業者が利益を出せるような価格設定が考えられています。

価格設定は、アンケートや試食会での意見をもとに行われています。アンケート結果では、地元での価格は350円が限界でしたが、全国展開を意識して小売価格を500円以上と設定しています。これは、アンケート回答の中には800円でもよいとする意見もあった点、卸業者を含めた関係者全員の利益を確保する点から決定されています。

また、想定していたターゲットが富裕層、健康志向でお金に余裕のある女性であった点や、アンケート結果等から消費者の一部には国産品の値段は高く、安いと国産品でないと考える層が存在することが把握された点も背景としてあげられます。このため、販売にあたっては、一般のうどんよりも高いことの差別化として、かんぴょうの栄養の高さ、国産小麦の活用といった説明が前面に出されています。

6. 商工会議所の役割

「feel NIPPON」のような展示会で商談を行う際は、一事業者が行うよりも商工会議所が関与する方が信頼性の面で優位といえますが、一方で商工会議所の業務範囲との関係からは整理が必要です。

小山商工会議所では、大手企業との取引においては商工会議所が取引口座を作っています。商工会議所が商品を売るノウハウを持っていることは、中小企業の経営指導業務を行ううえでも貴重な体験となりますが、商工会議所として商品の販売にどこまで関与するかについては、商工会議所内での理解と合意が求められます。

小山商工会議所では、これまで商工会議所が行っていたかんぴょううどんやかんぴょうパウダーの生産を平成25年から事業者に移管しています。また、これまでの担当者の販売への関与については商工会議所内での業務として許可・認知が図られています。

商品に対する話題作りや宣伝効果を高めるためにマスコミの活用は重要です。小山商工会議所では、かんぴょううどんの開発に関する情報を定期的に提供し、取材に来てもらうためのPRをきめ細かく行っています。

商品が出来上がるまでの過程を取材し、報道してもらうことで、かんぴょううどんの発売開始日には県外からも購入者がやってくるといった「噂のうどん」としての話題づくりと期待感を持たせることに成功しています。

このようなPR活動の中で、マスコミの中にも支援者、ファンづくりが行えた点も上手く情報を発信できたポイントといえます。

事例紹介「旅」の開発 …… 大阪商工会議所（大阪府）

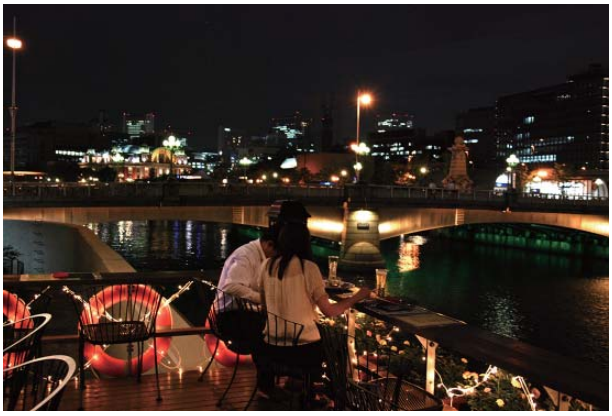
【平成 20 年度・特産品開発・観光開発事業】

「水都・大阪」の近代建築、食、商人文化をめぐる“大大阪”再発見による観光振興

事業概要

大阪では、2001年から官民を挙げて「水都大阪」として世界的な都市ブランドを構築すべく、水辺の環境整備、観光開発、イベントの開催等、多様な取り組みを行っています。

この流れを受け、大阪商工会議所では、平成20年度以降、全国展開プロジェクトで「水」と「食」を主なテーマとした都市型ツーリズム開発に関する事業を展開してきています。これらは、この「水都大阪」ブランドを確立するという地域全体のビジョンの達成に向けた一連の取り組みとして位置づけられ、実施されているものです。



地域資源

大阪市内の水辺環境、大阪文化、既存インフラ等

事業終了後の実績

参画事業者が新たに旅行会社を設立。

プロジェクトのポイント

①ビジョンの明確さ

この事例では事業の前提として大阪の都市ブランド「水都大阪」を実現するという大きなビジョンが、地域の関係者全体に共有されています。このことが事業を行う意味、目的を支えており、関係者がビジョンを見失うことなく、進めていくことができる基礎となっています。

②事業化から逆算した取り組み

紹介した事業はすべて民間ベースでの事業化が達成されていますが、大阪商工会議所では、全国展開プロジェクトを事業化に向けた実験段階と位置付け、参画する事業者に事業化を目指す旨をしっかりと伝えていることが、事業の精度を高めることにつながっています。特に事業化の際に必要となる外部事業者とのネットワークや行政との連携を早期に作りあげたことがポイントとして挙げられます。

③プレーヤーが出会う場づくり

取り組みにあたっては、商工会議所が事業者に対してどのような場を提供していくのか、ということが明確に意識されており、その場から民間事業者同士の新しいネットワークが生まれ商品が開発されました。さらに、官民の連携が図られたりと、事業者が抱える課題の解決に向けた適切な場を作り出したことにポイントがあります。

1.「水都大阪」の都市型ツーリズムについて

「大阪という大都市で都市型ツーリズムを振興する必要がどこにあるのか？」という疑問を抱く方もいるでしょう。平成20年度の全国展開プロジェクトのなかで示された大阪観光の課題は次のようなものでした。

大阪を訪れる人は確かに非常に多い。しかし、旅行形態は、大阪城・USJ・通天閣等の定番観光地に集中、それ以外は大型家電店、百貨店での買い物で時間が費やされている。

大阪で多く開催されるコンベンションも、アフターコンベンションとしては京都や奈良が使われている。

このように大阪を訪れた人が、まちなかをめぐり、地域の人や文化に触れる機会が少ない。その結果、もともと観光客が大阪に抱いていたイメージを刷新することができていない。また、訪れた人の消費をまちなかが吸引できていない。

つまり、まちに人が来ていても、まちなかへ誘導できておらず、回遊させられていない。従って、観光消費をまちなかの事業者が獲得できないし、まちのイメージ向上にも結び付いていない、ということになります。

これは、多くの地域と同様の問題意識と言えるのではないでしょうか。これらの問題意識から、大阪商工会議所では、地域のプレーヤーが主体となって、「水都」にふさわしい魅力づくりとそれを活かした商品開発・販売を行うというコンセプトのもと、都市型ツーリズム振興に取り組んでいます。

2. 事業化について

ここではその取り組みの中から、「大阪たびめがね（まちあるき）」「大阪シティクルーズ」「大阪川床「北浜テラス」」の3つの事業をご紹介します。

（1）「大阪たびめがね」：まちあるきツアーの開発と事業化

「大阪たびめがね」は、大阪のまちの魅力をパッケージしたまちあるきツアーのシリーズです。平成20年度の全国展開プロジェクトにおける調査・商品開発を通じて誕生しました。この事業では開始当初より、観光商品としての「まちあるき」はどうあるべきかをテーマに、地元で担い手となる事業者候補、そして将来的に販売先となる大手旅行会社をメンバーとして集め、早期の事業化を見越した体制作りを行いました。

①観光商品としてのまちあるきの条件

モニターツアーや先進事例視察を経た結果、観光商品としてのまちあるきに必要な条件を以下のように導き出しました。

ツアー時間は、旅行者のスケジュールへの負担感がでないよう2時間程度とする。

料金は安くしては継続的な事業とはならないため、3,000円程度を目安に設定する。そのため、商品に「食」の要素を入れ、商品の魅力向上による集客力のアップと、観光消費額の向上の実現を目指す。

まちあるきツアーの質を維持・向上させるためにガイドはプロとする（ボランティアガイドは人によって内容に違いが出てしまうため、参加者の満足度に差が出やすい。また、大手旅行会社へ販売する商品になりにくい）。

②事業化の状況

以上のまちあるきの条件を踏まえ、参画事業者のメンバーである大阪プロガイドマネジメント協会の小田切聡会長（当時）が、平成20年11月に旅行企画・運営、コンサルティングを手掛ける㈱インプリージョンを設立しました。現在では15のツアーの運営に加え、大手旅行会社向けのツアー企画・販売を行っています。

（2）大阪シティクルーズ：既存事業者の連携強化と他業種とのマッチング

「水都大阪」の実現のための取り組みの中で、大阪府・大阪市は市内約10ヵ所に船着場を整備しました。これがきっかけに、多くの事業者によって、クルーズ商品が開発されるようになりましたが、平成20年当時は、事業者間の結びつきが弱く、それぞれで情報発信を行っていたため、クルーズツアー全体の認知度、発信力は乏しい状況でした。また、クルーズ事業者と他分野の事業者との連携も進んでいませんでした。

そこで、大阪商工会議所は、クルーズ事業者が加盟する協議会による、情報発信力の強化を支援するとともに、地元飲食店との連携づくりにも力を入れ、クルーズと「食」を合わせたイベント「大阪水辺バル」を共同開催しました。その結果、複数の舟運事業者が連携して、いつでもクルーズと食事をセットで楽しめる観光商品「水都大阪満喫チケット」が開発され、水都大阪の新たな看板商品となっています。

（3）大阪川床「北浜テラス」：官民が連携し、まちなかに魅力ある空間を創出

大阪市内を流れる土佐堀川沿いの北浜では、川沿いの飲食店が河川空間を利用し、常設のテラスを作り、川辺の風景を楽しみながら食事ができる空間を作り出しています。このような風景は、実は大阪にしか見られないものです。

そもそも河川空間は、河川法による利用規制で、民間事業者が利活用することが困難な状況にありましたが、2000年代の規制緩和の流れの中で、河川敷をはじめとする河川空間が、一定の条件のもとで民間が活用できるようになりました。この規制緩和のなかで、かねてより川辺にテラスを出し、魅力的な空間づくりをしたいという意思を持っていた飲食事業者と規制当局との間に、商工会議所が調整役として加わることで、利活用に関するルールづくりが進められました。

今では大阪でも注目エリアとして、にぎわう空間が生まれています。また、これらの飲食店を組み込んだ旅行商品も生まれています。

事例紹介「技」の開発 …… 燕商工会議所（新潟県）

【平成 20 年度・特産品開発事業】

ステンレス製 リユースマイカップの開発

事業概要

燕市は江戸時代から続く金属加工を中心とする産業集積地で、その大半が中小企業となっています。中でも、製品の最終仕上げを担当する研磨業は、とりわけ規模が小さく、多くは従業員３人以下の零細企業で、海外製品との価格競争が激化するなか、熟練職人の高い技術を有するものの、非常に厳しい経営環境にありました。

そこで燕商工会議所が中心となって、地域の特色である熟練技術を残し、地域産業の基盤強化を図るため、共同受注体制「磨き屋シンジケート」を立ち上げました。

この磨き屋シンジケートは、下請けの受注だけに留まらず、最終製品の生産も手掛けており、オリジナルのステンレス製ビアカップは、同シンジケートを代表する商品に成長しています。

地域資源

地域の産業として培われた金属加工技術

事業終了後の実績

累計4億3,373万円（販売開始～平成24年度まで）

参考ポイント

①商工会議所の関与（企画・販売面での強力なサポート）

燕商工会議所による全国展開プロジェクトの特徴は、事業の企画立案や商品開発コンセプトの練り上げ、営業・販売を商工会議所が行い、地域の加工業者が製作を担当するという役割分担を明確にしたことにあります。商品開発プロセスの様々な事項を商工会議所がサポートすることで、事業者が最も得意とする製造に特化できる環境を整えました。

また、販売した売上の一部を商工会議所の収入とすることで、地域活性化事業の原資を確保し、継続的に事業を実施できる体制を整えています。

②地元事業者の信頼関係

このような商工会議所の関与が可能になったのも、もともと「磨き屋シンジケート」等の実績から、地元事業者と商工会議所の信頼関係が構築されていたことに起因します。ステンレスカップ等の成功により、両者の関係が一層緊密になり、地域ブランド化が進んだことで、地域外の大手企業からは、「金属加工については、商工会議所に聞いてみればわかる」ということになり、商工会議所に地域の事業者と外部の企業からの情報が集積し、商工会議所がネットワークの結節点となっています。

③外部専門家との協力

ネットワークという点では、外部の専門家との出会いと協力関係の構築が重要なポイントです。燕商工会議所の取り組みには、実に様々な専門家・デザイナー等が関

与しています。これらは展示会や商談会で出会った人とのつながりを大切にした担当者の成果であり、人が人を呼ぶ外部ネットワークの充実が、事業を成功に導く大きな資源となっています。

1．ECOカップの開発

燕ならではの「磨き」の技術を工夫することで、リユースできてビールが美味しく飲めるようなステンレス製品というコンセプトを明確化させて開発を進めたところ、予想以上の反響があり、事業終了後の１年間で約4万5,000個の「ECOカップ」を販売するほどになりました。

特に、ビールのノベルティ商品としてのオーダーがあったことの効果が大きかったそうです。売上が上がったことに加え、宣伝効果も高く、大きな反響がありました。「ビールがおいしく飲めるカップにポイントを絞って製品を開発し、その特徴をPRしたことが、当初想定していなかった市場の開拓につながりました。地域にある資源の効果を最大限に活かした商品づくりを行ったことが、商品そのものの付加価値向上に貢献したといえます。

また、ノベルティは生産量が大きいため、生産者が少ない、1社当たりの生産量が少ない、といった理由でチャンスを逃してしまう危険性もありましたが、共同受注体を構築していたことで、受注機会を逃さずに対応することができました。このように生産量が大きいということは、視点を変えれば大きな宣伝効果につながります。現に、この事業ではノベルティに使われたことでマスコミからの注目が高まり、知名度が向上しました。宣伝費用をかけることなく大きなPR効果が生まれたのは、しっかりとした商品づくりの成果といえるでしょう。

2．ECOカップをきっかけとした事業の広がり

ECOカップは、年間5,000個売れれば大ヒットとされる業界で、年間4万個を販売する大ヒット商品となりました。またその後、地域内でステンレス製のコップを作る事業者も増え、今ではコップだけで年間10億円程度の経済規模となるまでに至っています。

ECOカップの取り組みにより商工会議所のネットワークが広がり、ECOカップ開発後も、商工会議所では、全国展開プロジェクトを活用し、著名デザイナーと連携したワイングラスの開発や、人気ファッションブランドとアウトドア製品の共同開発を行う等、新たな商品開発につながっています。これら開発商品の多くは国内だけでなく、海外外でも販路を獲得しています。

磨きの技術を活用し、次々にオリジナル商品を開発

ECOカップが有名になることで、これを手掛けた事業者にも直接依頼が入るようになりました。ECOカップが名刺代わりとなって、各種相談が持ち込まれ、各社の事業チャンスが広がったといえます。新たな雇用を確保し、工場の拡大を計画している事業者も出てきました。

3．商工会議所の活動費の確保

商工会議所が販売を行うことで、商工会議所には手数料収入が入る仕組みとなっています。この収入を使って見本市や展示会、営業に出かけることができ、商品の販路開拓に向けた取り組みを展開しています。このような資金的余裕が生じたことで、商工会議所のフットワークが軽くなり、外部とのネットワークを広げていくことにつながっています。

4．その他

これまで商工会議所では販売や営業を行ったことがありませんでした。しかし、全国展開プロジェクトを通じて、ECOカップをはじめとする商品を販売することで、販路開拓に関するノウハウが商工会議所内に蓄積され、地域の事業者の経営指導にもプラスになっています。

商品が売れることによって市場が大きくなってきたため、大手企業の参入や中国製の安い類似品が出回るようになってきました。今後はこういった問題に対応するために、特許の申請等、知財の管理が必要になってくると考えられます。

商工会議所のプロデューサー紹介 …… 小山商工会議所（栃木県）

【平成 20 年度・特産品開発事業】

「かんぴょう」の食材化と「かんぴょううどん」の開発プロジェクト

1．経歴

大学卒業後防衛庁入庁。元々税理士志望だったこと、帰郷したいとの思いがあったため昭和54年に小山商工会議所に転職。その後、経営指導員を務め、昭和63年に小山市商店街活性化プロジェクトに携わる。

平成20年度から全国展開プロジェクトに関わり、現在、「桑のミクスプロジェクト」を実施中。

プロデューサー理事
大関幸秀 氏

2. コーディネートスキルの習得時期・方法

(1)コーディネーターとしての商工会議所職員の役割

大関氏の信条は「現場主義」にあります。机上の仕事だけでなく、現実味のある仕事を行うべきと考えており、「地域のコーディネートをするというよりもむしろ、『熱意』が大切」と話されたのが印象的です。大関氏は、「経営指導員は、企業を訪問する際、経営者・従業員の姿勢を見るだけで、その企業の業績や今後をイメージすることができる」と説明します。

商談会で販路を開拓するためには、バイヤーの目・業種・会社名で、本気度を見極めるようにしているとのことで、「自社商品を丁寧に扱ってもらえる人のみと取引を行う」ことにしているそうです。熱心と判断できたバイヤーのみを「大切なお客様」として取引先とするのがポリシーで、商品は「お嫁に出すつもりで」過剰包装し、パッケージにこだわりを持っている点が大関氏の商品開発の特徴といえます。

(2)どのようなタイミングでスキルの習得やスキルアップが図れたか

大関氏は、昭和63年に携わった小山市商店街活性化プロジェクトの際のコンサル((株)メディアステーション石塚氏)との出会いが重大な契機となったといわれます。

その時、事業計画の作成方法やワークショップの開催方法、商店街住民の説得スキル等を学んだとのことです。また、協賛者の名前をすべての資料・展示品に記載する等の丁寧な対応やデザインを重要視する意識が芽生えるきっかけにもなったとのことです。

(3)ノウハウ・スキルの無い部分への対応

また、事業を進めるうえでは、建築・店舗・デザイン・商品生産等各分野のスペシャリストを招聘・配置したチームをつくることや、行政（市・県）のバックアップを受け、事業化してもらうことの大切さについても言及します。

大関氏は「『本物』『一流』」『良いもの』を見極める力を養うには自腹で視察に行くことが大切だ」といい、一流の空間やおもてなしの体験のほか、一流企業の社長との付き合い等、日本中の一流から教わることの重要性を説明します。

さらに、マスコミを味方につけて商品やプロジェクトのファンになってもらい、追っかけ取材をしてもらうことで、間接的なPRを図ることも、事業を成功させるためには重要になるとのことです。

3.プロジェクトで果たした役割（プロジェクト名：平成20年度「かんぴょう」の食材化と「かんぴょううどん」の開発プロジェクト）

(1)企画立案段階

当時、小山市内農業圏振興策の一環で、農業省力化事業に取り組めないかという話が浮上していたことを踏まえ、大関氏は「かんぴょう」に着目し、かんぴょう生産者にヒアリングを行いました。すると、省力化のための機械更新等は必要ないという返答があったため、専門家（宇都宮大学の宇田氏）に相談を持ちかけたところ、かんぴょう粉末化という新たな食材化の提案を受けました。

そこで大関氏は、小山市の産学官ネットワーク内でのかんぴょう粉製麺化の取り組みに目を付け、農業省力化と絡めた事業化を実施することにしました。

(2)組織化段階・マーケティング等検討段階

小山市産学官ネットワークには(株)大地の社長(自動車メーカーの下請け企業、最期のライフワークとしては農業しかないと考えている人)等、積極的かつ前向きな委員が集まっていました。そこでこの委員会を母体に、事業を推進することにしました。

大関氏は、当時かんぴょうの推進体制を整備していなかった栃木県の支持を得るため、農政部等に話を持ちかけました。

「小山市」という地域限定ではなく、「栃木県」のかんぴょうとして、県全体を同じ切り口で巻き込むことで、栃木県が推進していたフードバレー構想とマッチさせることができ、「かんぴょう街道」事業を実現させる程の活動へと仕向けることに成功しました。

(3)試作・作成・商品化段階

商品の開発ではデザインが重要で、デザイン力で売ることを目的に、大関氏は独自にデザイナーを手配しています。「まず、手に取ってもらう」ことを意識して、デザインを手掛けるように心がけました。

(4)販売段階

大関氏はまず県内での商品定着が先と考え、行政イベントや県内NHK番組への出演を通して商品をPRし、顧客の獲得に努めました。そしてその後、かんぴょううどんの価格を贈答用レベルに設定して、地域内住民は贈答用として活用し、地域外の人にはお土産や高級スーパー等での購入品となるような販路開拓を進めました。

また、日本商工会議所が実施する共同展示商談会をバイヤーの本気度を見極める絶好の機会と捉え、大関氏自身が必死に取り組むとともに他の職員にもその姿勢を徹底させ、期間中に商談・名刺交換したバイヤーを業種別・会社名別に色分けして整理し、これぞと思うバイヤーに取引条件・商品説明を紙ベースで送付し、販路拡大を進めています。

(5)産業化への展開段階

「卸(バイヤー)に利益が2割出るような売価設定を行う。小規模事業者には営業マンがいないため、商品の営業を卸に任せる方策が産業化させるための肝」と大関氏は話します。地域に限定した販売の場合は、卸を通す必要はありませんが、全国展開させるためには、生産→卸→小売りの流れを作ることが大切で、そのためのコーディネートを商工会議所が行うことが必要です。

小規模事業者にそれを全て任せてしまうと失敗してしまうため、商工会議所が最後まで手を引かずに、小規模事業者と共に活動し、ブラッシュアップを繰り返すことが重要です。

(6)上記の過程で困った点、難しかった点、問題点等

「『上限・下限』、『掛率』等の専門用語は、実際の販売に関わるまでわからなかったし、送料・振込手数料等のことまで、バイヤーと細かく調整しなければならないなど、経験から学ぶことが多い」とお大関氏がいうように、バイヤーとの商談や消費者に対する直接販売の際の接遇経験等、初めての体験で、そこから学ぶことが、コーディネーターとしての能力開発に大きくつながっているとのことです。

大関氏は、「本当に売れるのか」という不安の中、5人のバイヤーとの出会いに助けられたといいます。想定した売価・ロットで売ることが出来たことが自信につながったとのことです。

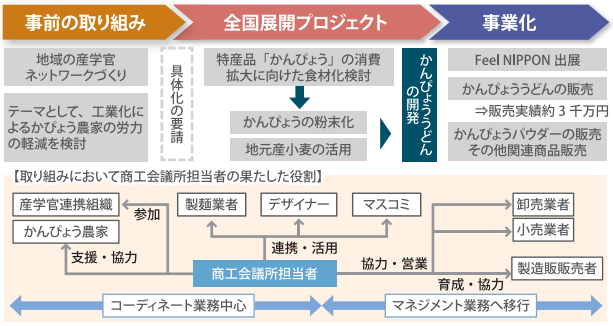
4.商工会議所におけるプロジェクトコーディネートのメリット

地域資源開発に取り組むメリットは、経営指導員の資質向上の機会となることだと大関氏はいいます。実際に自ら事業に携わることで、会員企業に対する経営アドバイスの信ぴょう性が増します。商工会議所の原点は経営指導員であり、指導員の能力強化が会員企業の発展につながります。デメリットとしては、過剰に取り組みすぎると浮いた存在となってしまうことです。しかし、その一方で「熱意」がなければ売れないため、そのバランスが大切です。

5. 商工会議所でのコーディネート人材育成のあり方・方法について

商工会議所内のすべての人間が、「地域資源の開発・企画」「商店街の開発」を滅多にないチャンスと捉えて積極的に取り組むべきだと考えます。その際、職員自身が商品に惚れ込み、動くことが重要です。

小山商工会議所の「かんぴょう」の食材化と「かんぴょううどん」の開発における商工会議所のコーディネート業務の概要



商工会議所のプロデューサー紹介 …… 伊万里商工会議所（佐賀県）

【平成 19 年度・特産品開発】

秘窯の里・伊万里大川内山ブラッシュアップ事業

【平成 20 年度・特産品開発】

器と食の伊万里ブランド連携事業

【平成 23 年度・特産品開発・観光開発】

伊万里スイーツブランド連携プロジェクト

1．経歴

経営革新支援専門官
平松保男　氏

武蔵野美術短期大学卒業後、東京のデザイン研究所に入社、自転車、家具、文房具、照明器具等のデザインに携わる。

その後、伊万里に来て県の伊万里地域中小企業支援センターのコーディネーターを5年務めた後、伊万里商工会議所に入所。

2. コーディネートスキルの習得時期・方法

デザイン研究所でデザインやものづくりを学んだことが、今のベースとなっています。デザイン研究所ではデザインだけをやっていたわけではなく、物を作る人と販売の人達との会議に参加し、物を作った後の売り込み方についても学びました。

デザインは、プロトタイプを作り、展示会等に参加し、バイヤーや専門店などの意見を聞いたり、お客さんの意見を聞いたりして最終的な微修正を行い、商品とすることです。所属していたデザイン研究所では、デザイナーは縁の下の黒子的存在であると教えられ、パートナーを組むメーカーのイメージアップや売り上げアップに役立つことがデザインの役割であり、デザイナー自身のブランドについてはあまり意識していませんでした。

新人デザイナーの研修にキッコーマンの事例がありました。当時はまだ一升瓶で醤油を売っている時代で、中小企業だったキッコーマンの仕事において、増えつつあった団地住まいの世帯向けに家庭用の卓上ビンを開発し、瞬く間に広まったプロセスを学びました。このデザインはその後の醤油容器のあり方を変えるきっかけとなりました。その後、キッコーマンのアメリカ進出に伴いデザイン研究所もカリフォルニアに事務所を設けました。醤油を売るために地元でステーキハウスを作り、自分たちのレストランをショールームにしてバイヤーを招いて醤油の使い方を教え、醤油の浸透に努めました。こうした一連の事業を学んで、中小企業でもやり方によっては大きくなれるという認識を持ちました。こういった環境こそ、商品づくりやプランニング販売戦略を含めてデザインだという教育を受けたのだと思います。

デザイン研究所では「方」があり「かたち」ができるという考え方を叩き込まれました。「食べ方」があり「食べ物の器」があり、「飲み方」があり「飲み物の器」があるということです。この教育を受けたことが今も変わらない考え方の基になっています。

また、デザイン研究所では、チームワークで取り組む訓練を受けました。社長の一声で動くのではなく、チームで動き、それぞれの役割分担をはっきりさせることの大切さを学びました。地方に来て、役割分担をはっきりさせない状態で商品開発が動くパターンが多いことに気付きました。

3.プロジェクトで果たした役割

東京時代に、中小企業が大切な技術を持っていることを知りました。伊万里の場合、窯業の問題点はわかっていますが、対策が出来ない状況にあります。また、こちらに移り住んで予想外だったのは、若い世代の人たちが持っている情報が少ないということです。後継者の世代

は、社長である父親の考えとその周辺情報だけで動いており、時代の変化の情報が少ないイメージを持ちました。

そこで、プロジェクトの推進にあたっては、社長の後継者人材に刺激を与えられればいいと思ってやっています。若手後継者に刺激を与え、意識改革につなげていくために、東京に行って現場を見せることが大切と考え、全国展開プロジェクトを利用して、他の焼き物産地の取り組みの現場を見せるよう心掛けました。これがきっかけとなり、5年目からは東京ドームのテーブルウェア・フェスティバル等に自分たちで出展できるようになり、今では県の補助金等を活用して、新商品の開発・販路開拓に積極的に取り組めるようになっています。

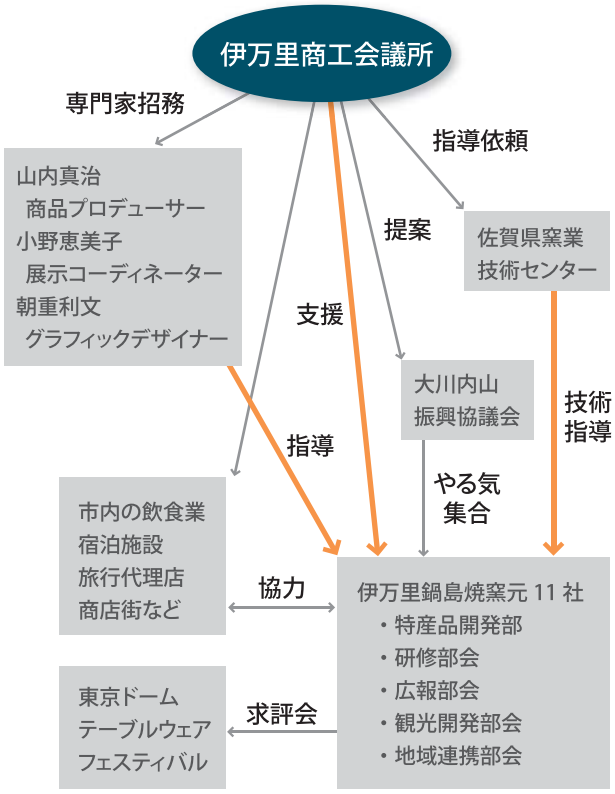
この地域には有田と伊万里と波佐見という焼き物の産地が3つあります。有田と伊万里は波佐見を下に見る傾向がありますが、近年、波佐見焼のイベントには来場者が増えています。波佐見焼は値段が安い分、様式にもこだわりません。また、一般食器の製造販売がメインなので、一般の人が多く来場するため、ここ2〜3年、雑貨関係のメディアに登場するようになっています。これに対して有田、伊万里の伝統的な絵柄は、今の若い人にはウケが悪く、消費者ニーズが波佐見の方に流れているにもかかわらず、地元の事業者は「波佐見なんて」という思い込みがあり、イノベーションを起こせずにいます。

器を売るためには、食卓の空間の中で自分たちの器がどうあったら喜ばれるのか、一つの作品ではなくテーブル空間としてどのようなものが求められているのかを考える必要があります。伊万里の若い人たちが外に出てこうした動きに関して刺激を受けることで、ようやく動き始めたところであり、今はこの動きを持続化させるためサポートすることが大切だと考えています。

専門家に依頼する場合は、ある程度枠組みを作ってから専門家に依頼することが必要です。（検討スキーム参照）。そして、事業をスタートさせたら、専門家の言葉を通訳して事業者に伝えることと、専門家の指導後のフォローをするのが主な役割になります。専門家に任せて終わりにするのではなく、常に事業者に寄り添いながらサポートしていくことが大切です。

具体的には、まずは事業者の悩みを聞くことが必要です。専門家にいわれたことすべてに対応するのは容易ではありません。専門家から指摘されたことが5つあったと

伊万里商工会議所の検討スキーム
（平成19年度全国展開プロジェクトの事業実施体制図）



したら、まずは大事な2つをやってみよう、といった寄り添い方をすることが大事なのです。そして、専門家に対しては各事業者の実情を伝えることで、事業者と専門家とをつなぐコーディネーター役となれるかが重要です。

デザイン研究所時代、新しいとはどういうことかと指導を受けたことがあります。「新しい」とは、今あることを「改める」ことであって、現状把握が大事になります。現代の問題点を「改める」ことが、新しいことにつながるのです。時には、この点を専門家に理解してもらうことも重要な役割といえます。

地域資源の活用は、地域の所得を上げるということが重要で、そのためには市外から外貨を稼ぐことが重要だと考えています。外貨を稼ぐ場合、外に出ていくのか、外から来てもらうのかとなりますが、どちらが対応しやすいかというと来てもらう方なので、結果として来てもらうために市内で伊万里焼を展示するということを進めています。

自分の役割としては情報提供をすることが大事だと考えています。例えば東京ドームのテーブルフェアには30万人の来場があります。これは伊万里の人口6万人の5倍です。これがどんなことであるかを具体的に理解させ

ていくのが重要です。実際には状況をプリントアウトして見せたり、テーブルフェアの運営担当者に合わせたりして、現場の声や他の出展者の声を聞くようにアレンジしています。支援とは、きっかけづくりをすることであり、その後は自分たちで広げていってもらうようにサポートすることが必要なのです。

外部の展示会等に参加し見聞を広げられれば、責任と自覚が生まれ、市場に目を向けていくことができるようになります。今取り組みんでいるお茶やネギに関しても、ギフトとして何か提案できるのではないかと考えてギフトショーにチャレンジしました。今年で3年目を迎えましたが、ようやく販路が広がりつつあります。１年目は名刺配りで、その後は伊万里に戻ってからお礼のメールや、1カ月後にはサンプル紹介等、まめな対応ができている事業者のところに引き合いが来ています。

伊万里茶も伊万里焼のパッケージにして、伊万里焼の器を付けてギフトにしたら、香港からの商談の話をお客さんから紹介されました。伊万里茶をギフトセットに仕立てることで、事業者は地元で売れるものと、ギフトで売れるものの違いが分かるようになりました。

コーディネーターの役割は調整ですが、展示会に出たことがない事業者に関して、何を持っていくのか、何を用意するのか等をアドバイスするのも重要です。会場では、交換した名刺をチェックしてフォローすべきところをアドバイスしたりしています。専門家指導の際は同行して、指導してもらった後にフォローをするのがコーディネーターの役割であるとも考えています。

コーディネートする場合は、自分の得意分野であったとしても専門家を入れた方がいいと考えます。専門家と自分がデザインの話をすればいいので、あくまで事業者との関係では調整役に徹することが必要です。コーディネーターの役割は、良い関係を作ることです。

デザインで重要なのは、お客さんのニーズを踏まえて「商品化」への微修正を行うことです。このため、デザインの絞り込みは2つまでにして、ダミーを作り福岡のお店とかでお客さんやお店の意見を聞いて微修正をかけていきます。大事なのはお客さんなので、お客さんの意見を聞くことが大切です。これは時間がかかる作業ですが、その分いいものができます。

また、流通先の意見を聞くことも大切です。その際、デパートだけでなく、スーパーやほかのお店の声も聞くことが重要です。いろいろな意見を比較することで、デパートで求められていることが何なのかを理解することができるのです。外の声を聞かないと改善は図れません。

伊万里焼の絵付作業の様子

デザイン研究所時代に教えられたのは、自分たちの作っているのはデザインではなく、使う人（お客）が幸せになるためにやっているのだということです。

4. 商工会議所におけるプロジェクトコーディネートのメリット

やる気はあるがどうしたらいいのかわからない人が地方にはたくさんいます。こういう人たちを動かすのに補助事業はいいきっかけになると考えています。補助事業は、期限が決まっているのでやらざるを得ないところもいいです。

商工会議所の立場上、また補助金を使う際には公平性の観点から組合等を通して広く全体に声掛けしますが、やる気のある人に参加してもらうというスタイルをとるため、参加段階でやる気のある人がふるいにかけられる点が良いと思っています。そのやる気のある人たちに対して商工会議所が支援を行うことになるからです。

補助事業は例えば自転車でいうところの補助輪のようなもの。コーディネーターのやることは、補助輪をとれるようにするためのサポートであると考えています。補助金は補助輪なので、ないよりあった方がいい。補助金は使い方だと思っています。

商工会議所としては、全国展開プロジェクトを活用して頑張った事業者をその後も支援するための予算化を図って、継続的な支援体制の仕組みづくりに取り組んでいます。

feel NIPPON
新しい食・旅、そして技

地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト

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