



地域資源∞全国展開プロジェクト

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



地域資源活用マニュアル

地域資源活用マニュアル

目次

はじめに

はじめに ～本書の使い方～	4
1. 本マニュアルの位置付け	4
2. 本マニュアルの構成	4
3. 目的別索引	4

第1章

第1章 地域資源を活用した事業実施上のノウハウ	6
Step 0 体制づくり (準備段階)	6
Step 1 地域資源を掘り起こす	7
Step 2 具体化する	10
Step 3 製品化する	12
Step 4 全国展開	14

第2章

第2章 地域経済活性化に向けた様々な方法論 (概論)	18
1. 地域経済を活性化する	18
2. 地域資源を活用する	22
3. 事業の具体化	24

第3章

第3章 地域資源∞全国展開プロジェクトの活用事例	28
1. 事例の活用方法	28
事例1：地場農産物を活用した新商品開発・販路開拓事業 (米沢商工会議所)	
事例2：健康野菜プチヴェールを使った新作菓子・パン「ぶち森ファミリー」(新津商工会議所)	
事例3：ステンレス製リユースマイカップの開発 (燕商工会議所)	
事例4：寒晒し蕎麦復活再生推進会議 (茅野商工会議所)	
事例5：飯山・戸狩温泉から元気を発信するプロジェクトV (飯山商工会議所)	
事例6：豊かな海と太陽と大地の恵み食育体験推進のまち事業 (ひたちなか商工会議所)	
事例7：「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 (小山商工会議所)	
事例8：食と木のコラボレーション事業 (大川商工会議所)	
事例9：異業種連携による新特産品開発、地域ブランド構築事業 (宇佐商工会議所)	

参考資料

1. 全国展開事業の概要	66
2. 全国展開事業を上手に活用するために	66
3. 年度別・地域別事業実施リスト	68
4. 専門家リスト	72
5. 関連する補助金等支援制度	72

はじめに

～本書の使い方～

1. 本マニュアルの位置付け

商工会議所は、「その地区内における商工業の総合的な発展を図り、兼ねて社会一般の福祉増進に資する」と商工会議所法にその目的が定められています。地域総合経済団体である商工会議所にとって、「地域を活性化すること」は重要な柱であるといえるでしょう。

現在、多くの商工会議所で、地域の事業者の方たちと協力し、地域資源を活用した新規事業展開に取り組む活動が全国各地で進められています。その結果、全国的なヒット商品が生まれ出されたり、多くの観光客を当該地域に誘致することで、地域経済の活性化につなげている地域も数多く見られます。

このように、地域がその資源を活用して全国に発信できるものを打ち出し、域外から資金を獲得できるようにしていくことは、それぞれの地域が潤うことにつながり、ひいては地域間格差の解消から、国全体の成長力強化にも貢献できると考えられるのではないのでしょうか。

本マニュアルは、各地の商工会議所が、地域資源を活用した事業を全国へ向けて展開する際に参考となるように、そのポイントなどを解説したものです。そのような事業で商工会議所が地域のコーディネーターとしての機能を発揮するために、本マニュアルでは、具体的な事業推進のノウハウにとどまらず、広く地域産業振興に関わる考え方についても触れています。

本マニュアルが、各地の商工会議所が実施する事業推進の手助けとなり、地域経済の活性化につながっていくことを期待しています。

2. 本マニュアルの構成

本マニュアルは、必要な項目だけをご覧いただいても結構ですが、全体を通して読んでいただくと、ノウハウから方法論、そして具体的な実践例までを理解していただける構成になっています。

また、目的別の索引を設けてあり、事業の実施に伴いポイントになるシチュエーションに応じて検索すること

ができます。

「第1章『地域資源を活用した事業実施上のノウハウ』」では、事業の一環として、特産品開発や観光開発等を行っていく際に参考となる様々なノウハウを掲載しています。計画策定や、事業実施に係る課題解決のヒントになるものです。

「第2章『地域経済活性化に向けた様々な方法論(概論)』」では、事業を実施する上でのバックボーンとなる経済理論等について解説しています。長期的な視点を得る必要がある場合や、様々な主体が連携・協調する際の共通理解の手助けになるものです。

「第3章『地域資源∞全国展開プロジェクトの活用事例』」では、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新規事業展開を支援する地域資源∞全国展開プロジェクト(小規模事業者新事業全国展開支援事業：以下「全国展開事業」とします)の事例の中から、9つの事例を取り上げています。事業に参加した経緯や、その過程で工夫したことや苦労したことなど、聞き取り調査をした内容を掲載するとともに、他地域の参考になると思われるポイントの解説も掲載しています。

最後に参考資料として、全国展開事業の概要と、これまでに実施された事業に関するリストなどを添付しています。

3. 目的別索引

本マニュアルを利用する方は、今まで地域資源を活用した取り組みを行ったことがなく、初歩的な部分から参照したい場合もあれば、既に一定の取り組みを行っており、ある程度のノウハウを蓄積している場合もあるかと思えます。そこで、個別の状況に応じてマニュアルの必要な箇所を参照できるよう、目的別の索引を作成しました。マニュアル全体を把握していただくことをおすすめしますが、特に知りたいポイントが絞られている場合などであれば、次の目的の中で必要な内容から確認することもできます。

(1) 地域資源を活用した事業を始めたい

→事業化できる地域資源が分からない

- …P.7 Step 1 地域資源を掘り起こす
- …P.58 事例8：組み合わせで生まれる新たな地域資源
- …P.62 事例9：多くの事業者が参加できる地域資源選び

→地域資源を発掘したい

- …P.7 Step 1 (1) 地域資源の洗い出し
- …P.50 事例6：地域資源分析をシンクタンクに依頼

→地域内の合意形成を行いたい

- …P.8 Step 1 (1) ③手法2：ワークショップの実施
- …P.58 事例8：ワークショップで商品づくりを具体化
- …P.62 事例9：地域の様々なプレーヤーが参加した体制づくり

→テーマを絞り込むには

- …P.8 Step 1 (2) 地域資源の絞り込み
- …P.38 事例3：幅広く使ってもらえる商品づくり
- …P.42 事例4：茅野のそばのイメージアップにつなげるブランドづくり

(2) 地域資源を活用した事業化の方法

→産学官連携をしたい

- …P.10 Step 2 (1) プレーヤーの確認
- …P.30 事例1：専門家による科学的な裏づけの活用
- …P.42 事例4：機能分析、マーケティングの両面において専門家を活用

→専門家のノウハウを活用したい

- …P.12 Step 3 製品化する
- …P.30 事例1：モニター試飲の実施による商品特徴の把握
- …P.46 事例5：専門家による技術指導で品質向上
- …P.54 事例7：デザイナーの活用による洗練されたデザインづくり

(3) 地域資源を活用した事業を軌道にのせたい

→全国に販売していきたい

- …P.14 Step 4 (1) 販売方法
- …P.34 事例2：流通業者と連携した販売エリア拡大へ向けた取り組み
- …P.46 事例5：品質向上の努力と地域への波及効果の拡大

→展示会に参加したい

- …P.15 Step 4 (2) ②展示会への出展
- …P.54 事例7：「共同展示商談会 feel NIPPON」への出展を通じて販路開拓

第1章 地域資源を活用した事業実施上のノウハウ

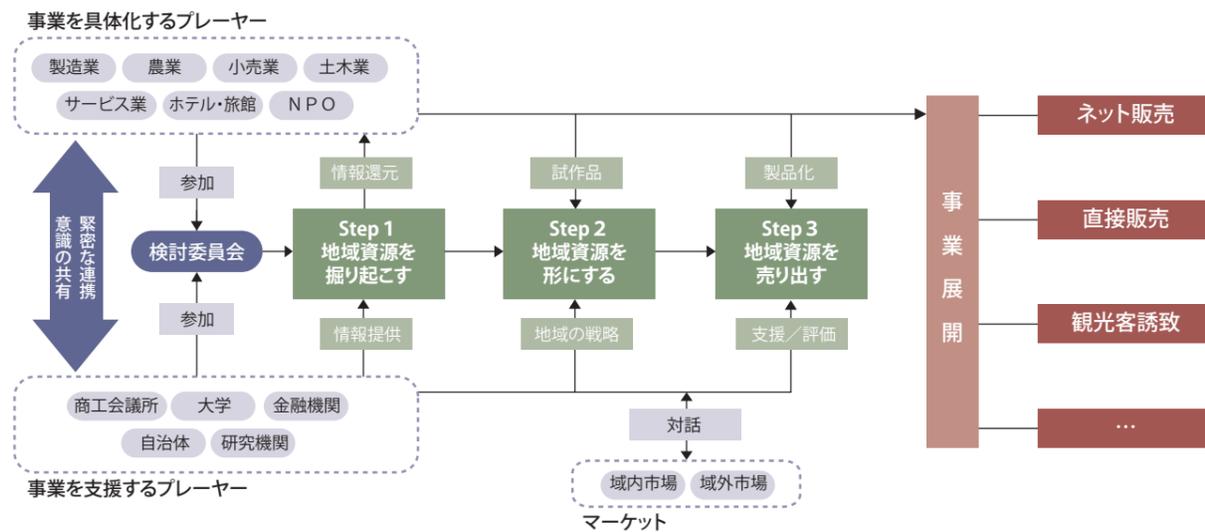
この章では、地域資源を活用した特産品開発や観光開発等を行っていく際に参考となる様々なノウハウを、体制づくりに関するStep 0 から、全国展開を狙うStep 4 までの段階を追って解説しています。計画を策定するとき、事業を実施するとき等に直面する様々な課題解決のヒントとしてご活用ください。

Step 0 体制作り(準備段階)

(1) 多様なプレイヤーの受け皿

広範な地域での取り組みを行う上では、商工会議所を中心に様々な地域の事業者が参画できる受け皿として、協議を行うための組織が必要になってきます。以下は、これを検討委員会とした例です。各地域には事業を具体化するプレイヤーと事業を支援するプレイヤーがいます。その両者が検討委員会という組織を通じて緊密に連携しながら、事業を推進していくことをイメージしています(P.6 図表 1-1：検討委員会の運用イメージ 参照)。

図表 1-1：検討委員会の運用イメージ



(2) 検討委員会の性格

地域資源を活用した新たな特産品を地域産業振興に結び付けるには、長期的かつ具体的な戦略を策定する必要があります(P.9 Step 1 (3) 戦略策定 参照)。従って、検討委員会には、地域産業振興に係る戦略的な視点と同時に、ある程度継続的な運営が求められます。そうした視点から、地域にあり続ける商工会議所が事務局として継続的に関わることは有益といえるでしょう。

(3) 検討委員会の参加者

検討委員会には、地域における多様なプレイヤーの参加が求められます。そうすることによって、役割分担をしつつ、事業を進めていくことが可能になります。その際、事業者がコーディネーターとなることも考えられますが、利害関係を有しない商工会議所が調整するからこそ、同業他社が複数参加する、異業種から参加する、など多様なメンバーを集めることが可能となる場合もあります。また、分野によっては、域外の専門家を活用することが望ましい場合もあります。(P.62 事例 9：地域の様々なプレイヤーが参加した体制づくり 参照)

(4) 検討委員会の形態

類似の組織がある場合は検討委員会を必ずしも新設する必要はありません。また、設置した検討委員会に、地域ブランド化戦略の検討など、他の機能も持たせる場合もあるかと思えます。特に地域資源を活用した事業実施の際に望ましい形態が固定されているものではなく、各地域の実態にあわせて、必要な関係者が集まって実施できる体制を整備することが重要です。

なお、事業を具体化するプレイヤーによる別組織がある場合などは、その組織と連携するといった方式も考えられます。

Coffee Break ☕

バカ者、ワカ者、ヨソ者

まちづくりには三種の人材「バカ者」、「ワカ者」、「ヨソ者」が必要だという話を聞いたことはありますか？

検討委員会のメンバーを集める時には、周りからあんなに一生懸命になってバカだねえと言われているような「バカ者」や、まだ若いのにいろいろ活動しているねと言われているような「ワカ者」、そして地域に移住してきて事業をしているような「ヨソ者」を加えることで、議論の活性化につながることもあります。

Step 1 地域資源を掘り起こす

(1) 地域資源の洗い出し

① 地域資源の洗い出しの手法

地域資源の洗い出しの手法として、大きく以下の3つが考えられます。

手法 1 客観データによる地域分析

各種統計、文献等に基づく客観データによる地域分析を行うことは最低限必要です。自らの地域を分析するとともに、近隣地域や、類似する地域資源を保有する地域と比較することで、各々の特徴を把握することが可能となります。

手法 2 定性的な分析

地域の歴史的な背景、風習、住民性など、定性データについて分析することも地域資源の洗い出しにおいて有効です。それは各地域のアイデンティティを構成する重要な要素ですし、客観データとこうした定性データを

組み合わせることで、地域の姿を明らかにすることが可能となるのです。

手法 3 既存の成果等の活用

前述した洗い出しについては、全てを最初から行う必要はありません。地元の自治体等が実施している戦略立案に際しての各種調査等のデータを元に、そのデータを直近のものに更新するといった形で効率的に進めることも可能です。(P.50 事例 6：地域資源分析をシンクタンクに依頼 参照)

② 地域資源洗い出しのポイント

地域資源の洗い出しを行う際に留意すべき主なポイントは以下のとおりです。

ポイント 1 自身の地域を知る

自身の地域を知ることとは、「地域資源になるかどうか」という判断は入れずに、あるがままの地域の姿を明らかにすることです。

例えば、現在の地域が存在するのは、ここに至るまでの歴史があるからです。その歴史に従って、人口、産業構造、生産量などが変遷しています。まず、その事実と理由について、統計など客観データを利用して確認します。また、歴史遺産、祭り、風習、特産品などについても、同様の整理を行うことが大切です。

狭い地域でも年代、性別、職業などによっては知らない事実もあります。KJ法(P.27 第2章 3(3)② 3)参照)等を用いて、各自が捉えている地域の姿を明らかにすることも、地域を知るために有効な方法です。

ポイント 2 強みと弱みは表裏一体

例えば、近隣の大都市圏と結ぶバイパスが近々完成するとします。ストロー現象^{※1}で、消費が流出するという考え方がありますが、他方で大きな消費市場と直結するという考え方もできます。つまり、その地域では市場性が乏しい資源であっても、大都市圏に無いものは、新たな地域資源となる可能性があるのです。

ものの見方を変えることによって、新たな地域資源が見えてくる可能性があるという視点を持つことも必要です。

※1 交通網の発達により、小都市の人や物資が大都市に吸い寄せられてしまう現象。ストロー効果。

ポイント3 組み合わせを考える

複雑化する経済社会において、技術革新や新しい消費のトレンドにより、これまでと違った用途が生まれることがあります。

例えば、国内における既存の醤油市場は縮小傾向にあります。しかし、「卵かけごはん専用醤油」のような新しいジャンルの醤油は市場を拡大しています。従来あった醤油に卵かけごはん用という用途を組み合わせることで、新たな市場の拡大につながりました。

組み合わせを考える上で、少子高齢化、IT化、グローバル化、地球環境問題といった、地域経済をとりまく大きな環境変化を視点に取り入れて、自身の地域にある資源を再評価することも必要になってきます。(P.58 事例8：組み合わせで生まれる新たな地域資源 参照)

③具体的な手法**手法1 専門家の招聘**

地域資源の洗い出しに際して、客観的に評価するために、専門家を招聘することも有効な手段です。地域にどのような資源があるのかについて、地域を熟知している専門家に来てもらう、または自身の地域において考えられる地域資源に関連する分野の専門家に来てもらう等、必要な内容を検討した上で、様々な分野の専門家(P.72 参考資料4. 専門家リスト 参照。他に国土交通省が公表している「観光カリスマ百選」なども参考になります。)の中から選択し、依頼することが考えられます。(P.42 事例4：機能分析、マーケティングの両面において専門家を活用 参照)

なお、専門家を招聘する際に留意すべきなのが、関係者の知り合いだからといった理由等で選定をしないことです。どのような分野のアドバイスが必要なのかを精査して選定しないと、必要なアドバイスが受けられない、または異なる方向性を示唆される等の弊害が考えられます。事業概要と依頼の趣旨などを整理して、合致する専門家に依頼することが重要です。

手法2 ワークショップの実施

地域資源の洗い出しに際して、検討委員会を中心に、事業を具体化するプレーヤーと事業を支援するプレーヤーの両方が集まってワークショップを行い、それぞれの考えを持ち寄り、特定のテーマに沿って議論して、今

後の方向性について意識を共有することが有効です(P.58 事例8：ワークショップで商品づくりを具体化。ワークショップ並びにそこで実施する手法についてはP.25 第2章3(3) 参照)。

手法3 各種調査の実施

当該地域にどのような地域資源があるのか、それを巡る商品化等の状況がどうなっているのか、および全国へ向けた事業展開において、どのように他地域との差別化を図っていくのか、その可能性と課題について調査を実施する必要があります。これは必ずしも商工会議所職員が実施する必要はなく、コンサルタント等の専門家に委託することも考えられます。その際に、商工会議所はその委託内容がきちんと遂行されているか、進捗状況に問題がないかなどを管理することが必要です。

(2) 地域資源の絞り込み**①地域資源の絞り込みの視点****視点1 客観性に基づく絞り込み**

地域資源を絞り込む際に必要な視点のひとつが客観性です。地域経済を活性化するためには、域外マーケットからお金が入る仕組みを構築することが重要となってきます。その際、当該地域資源が他地域から客観的に見て比較優位性(P.19 第2章1(2)〈詳細説明：比較優位〉参照)があることが鍵となります。そのためには、客観データ分析等により、当該地域資源を選定する理由を明確化する必要があります。

視点2 地域の思いによる絞り込み

客観性の確保と同様に主観性を持つこともまた重要です。地域の関係者が当該地域資源を活かした事業展開を考えていく際に、思いを込められる地域資源であること、それがひいては事業継続のインセンティブにもつながっていきます。そういった視点から絞り込みを行うとともに、ワークショップなどを通じてそうした思いを地域全体で高めていくことにも留意する必要があります。

視点3 専門家の知見に基づく絞り込み

前述した客観性に基づく絞り込みとも関係しますが、専門家の知見に基づくアドバイスをもらうことも一案です。特定の地域資源に関連して、全国的なマーケットの

状況がどうなっているか、それに基づき独自性を打ち出すためにはどういった分野に注力することが重要であるかなどを専門家の知見に基づきアドバイスをもらい、長期的な事業展開の計画の中に活かすことで戦略的に事業を進めることが可能となります。

②地域資源の絞り込みにあたっての留意点**ポイント1 地域のアイデンティティを忘れない**

前述した「①地域資源の絞り込みの視点」においても「地域の思い」と記載していますが、選択する地域資源は地域のアイデンティティ(地域としての独自性・自己認識^{※2})と密接に関連したものであることも選定基準のひとつとして欠かすことができないものです。

ポイント2 経済波及効果の有無

地域資源の絞り込みに際して、その資源を活用した事業が経済波及効果を持つものであることを確認する必要があります。長期にわたる事業の初期段階においては、地域で実感できる経済波及効果などがないと関係者のモチベーション維持が難しくなってきます。後述する優先順位の設定とも関係しますが、そういった観点を持った上で絞り込みを行い、より高い経済波及効果が期待されるものから事業を実施するといった戦略を策定することも有効となってきます。

ポイント3 時間軸の設定

地域資源の絞り込みに際しては、まず地域資源を活用した事業展開は時間がかかるものであることを関係者が認識することが重要です。その上で、時間軸を横にとり、目標とする成果軸を縦にとったときに、右肩上がりの成果を達成するため、現時点でどの地域資源を取り上げることが有効か、絞り込みを行う必要があります。

各々の地域において全国的に希少価値が高く、マーケット層も大きいなど、最初に着手することで経済波及効果が大きいものは何か、その後どういった展開をしていくと効果的か、多様な関係者が地域全体にとって何が有効かという視点に立って判断することが重要です。

③優先順位の設定**ポイント1 優先順位を付ける**

地域資源を活用した事業展開を進めていく上では、

優先順位を設定しておくことが重要です。その際の判断基準は、例えば、地域において参画できる事業者の数、地域において確保できる原材料、地域に対する全国の認知度、イメージなどがあります。そうした様々な観点を踏まえ、戦略的に優先順位付けを行うことが重要です。

ポイント2 複数の可能性を残す

地域資源およびその活用について検討する過程では、「地域における資源はひとつではない」ことを踏まえ、複数の可能性を残しておくことが重要です。最善と思った地域資源およびその活用方法でも、事業を展開していく途中で壁につきあたる可能性も否定できません。その際に柔軟に変更ができるよう、複数の可能性を残し、それに応じた事業内容としておくことも重要です。

ポイント3 残った可能性の相互の関係性を探る

前述したように、複数の可能性を残す中では、相互の関係性についても整理しておくことが重要です。例えばAという地域資源を活用して特産品を作り、全国に販売することで地域の名前を全国にアピールする、その知名度を活かして次にBやCという地域資源を活用して観光開発をする、といった形で、相互の関係性を整理しておくことが優先順位付けにおいても有効と考えられます。

(3) 戦略策定**①長期目標を設定する**

地域資源を活用した地域振興は、取り組みを継続することが重要です。そのため、3年後、5年後、10年後といった単位の長期目標を設定することが重要になってきます。

事業に取り掛かる段階では、いつまでに試作品を作り、それをどのタイミングまでに商品化するのかを関係者間で共有することが、メリハリのある事業運営を行う上で有益です。

そして、商品が出来上がっていく過程においては、どのような形で販売していくのか、売上目標なども設定することで、その目標へ向けて関係者が一丸となり取り組むことができるようになります。

※2 観光立国推進戦略会議報告書『地域が輝く「美しい国、日本」の観光立国戦略』(平成19年6月1日) P.3

その後の取り組みについては、開発された商品をベースにさらに商品の多角化を図る、または観光開発など、別のアプローチからの地域振興を行うなど、地域特性に応じて変化していくものと考えられますが、常に5年後、10年後の目標を実現するために何が有効なのかを関係者が考えながら取り組みを続けていくことが重要です。

②具体化するための戦略の策定

上記の長期目標を設定することで、具体化するための戦略の策定が可能となります。その際に、例えば全国展開事業などの補助制度の活用も、戦略の中に位置付けて検討することが有効です。ここで、全国展開事業を活用する具体例をあげてみますと、1年目は、対象とする地域資源の絞り込みを行い、商品化の可能性を把握し、その内容を関係者で共有化することを主眼に調査研究事業を実施します。続く2年目は、商品化へ向けた試作品開発や市場分析のために本体事業を実施、3年目以降は自己資金やOB事業への支援制度や別の補助金を活用しつつ、地域が主体となって、全国へ向けて販路拡大を目指す、といった形の長期目標に基づくことで、各年度の具体化するための戦略の策定とそれのための費用獲得の具体的な手段の検討が可能になりますし、関係者の目標意識も共有化できます。

③報告書の作成

こうした検討の過程については、記録として残すとともに、今後の事業展開に向けて関係者が常に見返すことができるよう報告書を作成することが重要です。なお、報告書の作成については、必要に応じて外部のコンサルタント等へ委託することも検討してみるといいのではないのでしょうか。

Coffee Break ☕

「地域」ってどこまで？

「地域」という言葉は、便利な言葉です。向こう三軒両隣もひとつの「地域」である一方、東アジア地域という人口10数億人の「地域」も存在します。では、地域資源を活用した地域振興をする時の「地域」はどのような範囲でしょう。活用しようとする資源が生産されているなどの事実があり、地域の資源として認識されている範囲、或いは、それが私たちの地域資源だと人々が意識を共有できる範囲ではないかと考えられます。それは行政区画と必ずしも一致するとは限りません。行政区画やその名称は地域のアイデンティティにとってとても重要なものですが、地域資源を活用する時には改めて「地域」の範囲について考えてみてはいかがでしょうか？

Step 2 具体化する

(1) プレーヤーの確認

地域資源を活用した事業において、具体的に商品を作りあげるのは地域の事業者の方たちです。プレーヤーとなる彼らの参加が、事業を始める上での第一歩となります。また、商工会議所が取りまとめ役として事業を展開する上で、公平感を確保する意味でも、複数の事業者が参画する環境を整えることも重要になってきます。(P.38 事例3: 必要な技術を持つ事業者を公募 参照)

そうした時に有効と考えられる手法のいくつかは第2章に記載しておりますので、あわせて確認してください。

本格的に事業を実施していくにあたって初期の段階で確認すべき事柄は以下のとおりです。

① 目標の設定(確認)

事業に参加する関係者全員で事業の目的を共有することが重要です。特に成果イメージをしっかりと共有することが鍵であり、そのための具体的な目標設定が必要となります。

このような目標設定には、検討委員会を活用することが有効です。Step 0 体制作り(準備段階)においても説明していますが、検討委員会には、地域の幅広いメンバーが参加しています。彼らが共通の目標を確認し、その後ろ盾により事業を行うことができれば、事業開始後にトラブルがあっても大きな齟齬をきたす可能性が少なくなります。加えて、様々な地域の関係者の多様な知恵を得ることや、最終的な成果を地域全体に広めることができるなど、事業の波及効果を高める効果も期待されます。

② 役割分担

複数の事業者が参加して事業を進めていくためには、役割分担を上手に行う必要があります。特に地域資源を活用して全国展開を目指す事業においては、事業者、行政、研究機関等を含めた地域の様々な関係者が役割を分担し、原材料の供給から商品やサービスの開発、販売まで、すべての分業体制を地域で行うことを基本に考えることが重要です。(P.30 事例1: 専門家による科学的な裏づけの活用、P.34 事例2: JAや大学も参加した体制づくり 参照)

そのため、事前に地域内の関係者で役割分担が可能なのかどうかを確認しておく必要があります。

そして、地域内ではその役割を担うことが出来ない部分を隣接地など、他の地域で補うケースが出てきます。例えば、パッケージデザインが必要な場合のデザイナーへの委託、試作品を開発する際の成分分析の外注など、事業を行う上で必要だけれども地域にそれを担う存在がない場合に、地域外との交流が重要になってきます。

このように事業の一部を域外の企業に委託するようなケースでは、本当にその役割を果たす事業者等が地元にはいないのかどうかを事前に十分確認するようにしてください。そして、そのような事業者等をプレーヤーのひとりとして事業に巻き込んでいくのは、取りまとめを行う商工会議所の重要な役割となってきます。

③ 各役割を担うプレーヤーの役割分担

事業を実施する上で必要な役割分担が決まったところで、具体的にそれぞれの役割を実行するプレーヤーで分担していきます。

この時も、検討委員会は重要な役割を果たします。例えば、域内に競合する事業者が存在する場合の交通整理です。商工会議所が取りまとめをする以上、個別の企業支援が目的ではなく地域を対象とすることになりますが、実際に事業を行う際には、特定事業者がその役割を担うことになる可能性があります。

結果や成果を地域全体へ波及させるためには、関係者に広く情報が伝達される仕組みが必要であるため、地域の意思を反映する検討委員会のような組織を経由することが重要となります。

検討委員会については、複雑な構成にすると、意見の取りまとめや判断に時間を要し、事業推進のスピード感がそがれる可能性があります。必要な情報を関係者がどのように共有するかが重要ですので、まずは情報共有の手段を確立し、その一方で各事業者が独自の取り組みを進めていくことを促進すべきと考えられます。

(2) 事業化計画の策定

① スケジュールの作成

事業化計画を策定する際には、長期的な戦略に基づく全体スケジュールと、例えば試作品の開発や展示会への出展など、各パートのスケジュールを策定し、関係者で

共有することが重要です。関係者が多いため、無理がなく、かつ冗長となりすぎないスケジューリングが必要となります。また、観光振興では、PR効果などがでてくるのは翌年度以降というケースがままあるため、中長期的なスパンの計画を立てるという発想も必要です。

また、スケジューリングにあたっては、他のプロジェクトとの関係も考慮する必要があります。行政機関等と同じ地域の中で関係する事業を実施、或いは計画している場合、各事業の成果や次の計画等を考慮し、他の取り組みとの連携を意識したスケジューリングをすることが重要です。

② 事業費の積算

事業化の計画とあわせて、事業の実施に必要な費用項目を洗い出すことも重要です。また、そうして洗い出した費用項目を元に、具体的にどの程度の費用がかかると考えられるか、それぞれに積算していきます。そして、できれば活用可能な補助金等とその要件を確認し、どの範囲までであれば補助金等を活用できるのか、それ以外に必要な費用は何か、その負担方法はどうかを検討します。

また、前述したように外部コンサルタントへの委託等を考えることも有効な手段ですが、具体的な委託先は決まっているのか否か、決まっている場合はそこに委託することの必然性はどの程度なのかなど、あらかじめ整理し、関係者が共有することも重要です。

③ 事業計画の策定

以上の検討結果を踏まえた上で、事業計画を策定します。

事業計画の策定にあたって商工会議所は、検討委員会の活用、事業者とのワークショップの開催、専門家による指導など、必要な事項を実施するためにどうすればいいのか、補助金の活用なども含め、具体的な方策を含む事業計画を立案することが重要です。

(3) 試作品の開発

地域資源を活用する事業において、商品の製作や販売などは最終的には事業者が実施することになります。その開発過程において、例えば特産品開発であれば、評価を受けるために試作品等の開発を行う、観光開発であれば事前のマーケットリサーチやモニターツアーを行う、といったことなどが考えられます。

そうしたテストを行い、関係者での評価や市場での反応等を製品化の前に分析し、その内容についてさらに詳細を検討し、改良を行い、必要に応じて事業計画の見直しに反映させるなどが考えられます。

また、市場に出す際の価格についても、試作の段階において検討を進める必要があります。材料の調達や生産、或いはサービスに係る経費などを勘案しながら、市場に見合った価格となるよう調整していきます。

(4) ターゲットの共有化

① 共有化が必要な理由

地域資源を活用した事業展開においては、年齢も職業も異なる多数の関係者がそれぞれの役割を果たしながら事業を進めていきます。そういった事業の推進体制においては、どのようなターゲットを想定しているのか共有していないと、それぞれの業務を遂行する上での判断に相違が生じ、結果として事業の遂行に悪影響をおよぼす可能性があります。従って、ターゲットの共有化を事業開始時点から常に継続して進めていくことが重要です。

② 情報を共有化する相手方

情報を共有化する相手方としては、事業を具体化するプレーヤーである関係者と、事業を支援する地域やその周辺にいる個人や関係機関、そしてアドバイスを受ける専門家などが想定されます。

③ 共有化の手法

前述した関係者との共有化については、ワークショップや検討委員会を通じて行うことが有効です。当該地域資源の活用検討とあわせて、常にそのターゲットについても話し合い、共有することが必要です

Step 3 製品化する

(1) 事業の実施

事業実施段階においては、役割分担を明確にし、それぞれの果たすべき責任を自覚しつつ作業を進めていくことが有益です。次に、製品化する段階において、商工会議所と事業者がそれぞれ果たすべき役割をまとめました。

主に商工会議所が果たす役割

商工会議所が主に果たすべき役割は、事業者が行う特産品開発、観光開発の準備および側面支援的な部分となります。

コーディネーターとして関係者の意識共有のためにワークショップを開催する、特産品開発や観光開発に対する専門家による指導を受けるため、専門家を招聘し、アドバイスを受ける場をセッティングする、そして、場合によっては、先進事例の調査を行い、今後の進め方の参考にするなどが考えられます。

- ①ワークショップの開催：地域資源の確認、商品開発における資源活用の方向性の確認、他地域における商品との差別化の確認 等
- ②専門家による指導
具体的には下記のような内容で専門家のアドバイスを求めるなどが考えられます。
 - ・地域の資源の再評価
 - ・事業の方向性や戦略づくり
 - ・リーダーとチームづくり
- ③事例調査：類似した資源を活用した特産品開発や観光開発に成功している事例 等
- ④市場アンケート：既存観光地などへの来訪者に対するアンケート調査 等

主に事業者が果たす役割

特産品開発、観光開発において、事業者が主に果たすべき役割は、全国へ向けた販路の開拓や、地域資源を活かした製品化の部分です。商工会議所はあくまでも側面支援をする機関であり、今後も当該特産品を製造・販売していくのはそれぞれの事業者であることを関係者が意識し、長い取り組みを続けていくという意識の下に、下記のような役割を果たしていくことが肝要です。

【特産品開発】

- ①原材料の調達
- ②原材料の加工
- ③試作・製作
- ④パッケージ開発 等

【観光開発】

- ①観光ルートの開発
- ②観光客に対するサービス内容の検討
- ③モニターツアーの実施
- ④宣伝媒体の作成 等

Coffee Break

観光ってどういう意味？

観光は Tourism(ツーリズム)の訳語であり、観光＝旅行のような考え方が一般的になっています。

しかし、観光の語源は意外と古く、今から約 2000 年前の中国儒教の古典である四書五経のひとつ、「易経」に記されている“観国之光”に遡ると言われています。「国」＝「地域」の「光」＝「すぐれたもの」を観る、これがすなわち観光となるのです。

最近では、一泊二食温泉付きといった観光を従来型と捉える一方、ユーザーニーズの変化に対応した、産業観光、体験観光、エコツーリズムなどを総称したニューツーリズムが提唱されていますが、「私たちの地域にある光(すぐれたもの)って何だろう?」と改めて考えてみてはいかがでしょうか。

(2) 商品化する

商品化する段階においては、事業化段階での役割分担を引き継ぎつつ、試作品を商品へとブラッシュアップする、モニターツアーから本格的なサービスへと移行する、といった商品化を図る必要があります。

なお、モニターツアーにおいては、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。(P.50 事例6：モニターツアーによるブラッシュアップ参照)例えば、初年度は補助金を活用したため参加料を安く実施し、地域の参画事業者も盛大に迎えたものの、補助期間終了後に必要経費分を賄える形でツアーを実施したところ、希望者が集まらずに苦戦している、さらに参画事業者のインセンティブが維持できず十分なもてなしができなくなっている、といった場合もあります。やはり料金と内容と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ことから、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、その上で評価を確認することが重要となります。

また、本格的に市場に出す前に、専門家から全国展開へ向けたより具体的なアドバイスを受けることも考えられます。例えば次の項目について、専門家からの指導を受けることも有益です。

専門家による指導

具体的には次のような内容で専門家のアドバイスを求めるなどが考えられます。

- ・商品の特徴づけ・差別化の確立・強化
- ・顧客に認知され得る独自のデザインの強化
- ・ターゲット市場と顧客層の開発
- ・販売チャネルの確立・強化
- ・販売を行うパートナー(代理店等)の確保・強化
- ・安定的かつ効率的な供給ができる生産体制の確立・強化
- ・品質確保の仕組みの確立・強化
- ・知的財産の管理・活用を行う仕組みの確立・強化
- ・指名買いを受けるレベルの「ブランド力」の確立・強化
- ・事業を推進する新たな法人を設立し、自律的な経営が出来る体制の確立・強化
- ・事業資金の安定的な調達・確保
- ・情報発信および広告宣伝

(3) 事業に対する評価

当該事業の具体的な成果・結果(売上高、入込み客数等)の如何に関わらず、事業を実施した価値は必ず地域に存在しているはずで、それが何であったのかを把握しないままではせっかくの取り組みを十分に活かすことはできません。当該事業を実施した成果を共有することはもちろんのこと、ネガティブな評価についても関係者が認識し、次のチャレンジの参考にすることが重要になってきます。

そのため、事業に対する評価は必ず行うことを忘れないことです。関係者が直接実施することが難しい場合には、専門家に委ねることも一案です。

(4) 成果(評価)の共有

地域資源を活用した事業の成果について、関係者間で共有することが開発した商品やサービスを全国へ展開していく際に重要となってきます。前述したように、成果と同時にネガティブな評価についても関係者が共有し、その経験を次のステップの参考として有効活用することが不可欠なのです。

なお、具体的な成果の共有の方法としては、商品やサービス開発の最終段階において、検討委員会を開催し、その中で協議された内容を報告書にまとめ、検討委員会以外の関係者も確認できるようにし、今後の活動の参考にするなどが考えられます。

Step 4 全国展開

(1) 販売方法

開発した商品を全国へ向けて販売していくに当たり、その販売方法は、自ら販売する場合と、流通業者などを介して販売する場合などが考えられます。自ら販売する場合であれば、参画している事業者の店舗や、地域の直売所などを活用する方法、インターネットを通じて販売する方法などが考えられます。前者の場合はそこに足を運んでくれる人のみが対象となりますので、全国に展開していくことを考えればインターネットなどのツールを活用して広く全国から購入できる仕組みを構築することも一案といえるでしょう。一方、流通業者などを介して販売する場合は、主にスーパーマーケットや百貨店などでの販売が主体となります。流通業者の仕入れ責任者は、売り場の魅力向上のため、常に消費者にとって魅力のある商品を求めています。商談会等では流通業者との人脈作りを第一に行い、丁寧に商品をPRしていくことが重要です。(P.34 事例2：流通業者と連携した販売エリア拡大へ向けた取り組み 参照)

なお、販売する商品によっては、許可や免許が必要であったり、関連する法律の規制がある場合があるため、そうした条件を整理する必要があります。例えば、酒類は一般酒類小売業などの免許が必要ですし、健康食品などの広告については、薬事法による規制がありますので、そうした法令等に準拠した商品販売体制の整備が必要です。

① インターネットでの商品販売

全国に向けて商品を販売していくことを考えた場合、インターネットを通じて商品を販売することも有効な手段です。インターネットでの販売のメリットは、基本的に注文を24時間受け付けられること、顧客は全国を対象とできること、店舗を構えなくてもいいためコストが安いことなどが上げられます。一方で、手にとってみるができないこと、送料がかかり、コストの増大につながるなどが、購入を躊躇させる要因・デメリットになります。

実際にインターネットでの販売を開始する際には、主に次の機器等が必要となります。

- ・ パソコン
- ・ インターネットに接続できる環境
- ・ ホームページを格納するサーバー・ドメイン
- ・ プリンター、カメラなどの周辺機器
- ・ インク・トナー・用紙などの消耗品
- ・ ホームページの作成費用（ホームページ作成ソフト購入費、または自ら作成することが難しい場合は業者への委託費用）
- ・ ショッピングモールへの出店費用（ショッピングモールへ出店する場合）
- ・ 商品発送に使用する梱包材 等

また、インターネットでの販売は24時間注文受付が可能ですが、同時にいつ注文が入るか分からないため、管理体制をきちんと整えることも重要です。例えば、注文に気がつかず、到着予定日に間に合わなかった、想定以上の注文が入り生産が追いつかない、などの事態が発生してしまえば、せっかくの機会を失うだけでなく、信用の低下にもつながりかねません。注文を確認する体制、注文受付に関する顧客とのやり取りの手順など、具体的な販売を想定したシミュレーションを行い、販売を開始することが重要です。

② 全国の小売店での店頭販売

通常、スーパーマーケットや百貨店は卸業者から商品を仕入れて販売していますが、一方で、それぞれのバイヤーが全国から商品を探して仕入れる場合もあります。卸業者を通じた場合、中間費用がかさみ消費者が購入する際の価格が上がってしまうこととなるため、極力直接商品を仕入れられることが望ましいといえますが、その場合は仕入れルートを自ら開拓しなければならないため、営業活動の負担は大きくなります。

なお、百貨店などでは、商品の納入掛け率が4割から4割半程度ともいわれており、例えば2,000円の品物の場合、800円から900円で納入することになります。しかし、人気があり、話題性を提供できるようで商品であれば納入掛け率を上げてでも仕入れたいと思わせることも可能です。いかに付加価値を付け、流通業者が仕入れたいと思う商品にしていくか、そのためにまずはインターネットでの直販などを通じて知名度を上げていくなど、戦略的に販売体制を整えていくことも重要なポイントとなってきます。

(2) 宣伝方法

① 広報宣伝の実施

商品の販売や、開発したサービスの提供を行う上で、具体的なマーケット層を設定し、その層に訴えかける広報宣伝活動を行うことも重要です。

具体的な広報宣伝については、独自のパンフレットを作成し、配布、或いはHPに掲載するなどの方法もありますし、新聞やタウン誌、テレビなどのマスコミを活用して認知度を上げる方法もあります。

前者は、その独自性や自らPRしたいポイントなどを丁寧に伝えられるというメリットがありますが、人の目に触れる機会は限定的です。いかに魅力的なコンテンツとするかについては、デザインなどの工夫も重要になってきます。そういった部分に外部の専門家のアドバイスを活用するというのも一案です。

一方、マスコミを活用した場合、より幅広い層に見てもらえる可能性がありますが、紙面や放送時間には制限がありますので、放送の内容等については発信する地域の側が主体的にリードしていくことも重要です。例えば、こういった事業に取り組んでいて、どの部分を取り上げてもらいたいのかを、適切な媒体へ向けて提案活動を行っていくといったことが考えられます。(P.54 事例7：マスコミへの継続的な働きかけ 参照)

なお、商品化して販売していくというのは息の長い取

り組みです。広報宣伝に補助金を活用することも考えられますが、実施する主体はあくまでも事業者であることに留意し、一定の負担を求めるなど、関係者が主体となって行える体制に移行していけるように進めていく必要があります。

② 展示会への出展

前述した広報宣伝活動に加えて、有効なPR手段のひとつとして、全国で開催されている様々な展示会への出展があります。独自にそうした展示会へ出展し、販売促進を続けることも有効です。

実際、展示会への出展を通じて販路を拡大している事例もあります。様々な分野の展示会が開催されていますが、これは、そういった事業者とその分野に関心のある人をマッチングする環境がお膳立てされているということです。競合他社と同じ場所に出展するという難しさはありますが、競合他社との出会いも自らの商品やサービスの差別化の検討材料とするなど、積極的に活用することが重要です。

なお、以下にあげたのは地域資源の活用といった観点から関係性が高いであろう平成21年度における主要な展示会の一覧になりますが、出所であるJETROのホームページには他にも数多くの展示会の情報が掲載されておりますので、そちらもあわせてご参照ください。

展示会名称	業種(対象分野)	平成21年度実績
第33回 2009 日本ホビーショー	趣味・教育 / 趣味、DIY 生活 / ギフト用品、手工芸品、販促用品 生活 / 家庭用品、食卓用品、陶磁器等	5月7日～5月9日
旅フェア 2009	趣味・教育 / 観光・旅行(施設、用品等含む) 生活 / ギフト用品、手工芸品、販促用品 サービス / 地域的ビジネス、地場産業	5月29日～5月31日
インテリアライフスタイル Interior Lifestyle	生活 / 家具・インテリア用品 生活 / 家庭用品、食卓用品、陶磁器等 生活 / ギフト用品、手工芸品、販促用品 生活 / 子供用品、ベビー用品	6月3日～6月5日
第5回 福岡インターナショナル・ ギフト・ショー 2009	生活 / ギフト用品、手工芸品、販促用品 生活 / 家庭用品、食卓用品、陶磁器等	6月4日～6月6日
第20回 国際文具・紙製品展 ISOT	生活 / 紙・紙製品、製紙機械、印刷・出版 趣味・教育 / 教育・訓練、学校用品、文房具 情報・通信 / 事務用品・機器、OA機器 生活 / ギフト用品、手工芸品、販促用品	7月8日～7月10日

展示会名称	業種(対象分野)	平成21年度実績
JFW インターナショナル・ファッション・フェア ／7月2009	生活/繊維・衣料(素材、製品、機器) 生活/宝石、貴金属、アクセサリ 生活/皮革(素材、製品、機器)、履物 生活/子供用品、ベビー用品	7月22日～7月24日 1月13日～1月15日
JFW インターナショナル・ファッション・フェア ／2010-01展		
第68回 東京インターナショナル・ギフト ・ショー秋2009	生活/ギフト用品、手工芸品、販促用品 生活/家具・インテリア用品 生活/繊維・衣料(素材、製品、機器)	9月8日～9月11日 2月2日～2月5日
第69回 東京インターナショナル・ギフト ・ショー春2010	趣味・教育/スポーツ(用品・施設)	
JATA 世界旅行博2009	趣味・教育/観光・旅行(施設、用品等含む) 生活/食・飲料、食品加工 サービス/ホテル、レストラン、ケータリング、金融、 保険、財務	9月18日～9月20日
大阪インターナショナル・ギフト・ショー 秋2009(第42回)	生活/ギフト用品、手工芸品、販促用品 生活/紙・紙製品、製紙機械、印刷・出版 生活/宝石、貴金属、アクセサリ 趣味・教育/玩具、遊戯用具、ゲーム用品 生活/家具・インテリア用品 生活/家庭用品、食卓用品、陶磁器等	9月29日～9月30日
第6回グルメ&ダイニングスタイルショー秋 2009	生活/食・飲料、食品加工 生活/家庭用品、食卓用品、陶磁器等	10月14日～10月16日 2月2日～2月5日
第7回グルメ&ダイニングスタイルショー春 2010	サービス/流通業、フランチャイズビジネス 趣味・教育/観光・旅行(施設、用品等含む)	
食品開発展2009	生活/飲料、食品加工 輸送・物流・包装/包装(資材、関連機器) 機械・工業技術/精密・測定・試験機器	10月14日～10月16日
100% Design Tokyo 2009	生活/家具・インテリア用品 生活/ギフト用品、手工芸品、販促用品	10月30日～11月3日
IFFT/ インテリア ライフスタイルリビング	生活/家具・インテリア用品 生活/家庭用品、食卓用品、陶磁器等 生活/ギフト用品、手工芸品、販促用品 生活/子供用品、ベビー用品	12月2日～12月4日
第44回2010スーパーマーケット・ トレードショー	環境/環境、廃棄物処理、リサイクル サービス/流通業、フランチャイズビジネス 生活/食・飲料、食品加工 サービス/店舗用設備・機器、ディスプレイ 輸送・物流・包装/包装(資材、関連機器) 生活/家庭用品、食卓用品、陶磁器等	2月8日～2月10日
FOODEX JAPAN 2010 (第35回国際食品・飲料展)	生活/食・飲料、食品加工 サービス/ホテル、レストラン、ケータリング	3月2日～5日
第43回大阪インターナショナル・ ギフト・ショー春2010	生活/ギフト用品、手工芸品、販促用品、紙製品、製紙 機械、印刷・出版、宝石、貴金属、アクセサリ、家具・ インテリア用品、家庭用品、食卓用品、陶磁器等 趣味・教育/玩具、遊戯用具、ゲーム用品	3月10日～11日
健康博覧会2010(第28回)	医療・健康/ヘルスケア、保健産業、保健用品 医療・健康/福祉・介護・リハビリ用機器・用具 生活/食・飲料、食品加工 趣味・教育/スポーツ(用品・施設) 生活/化粧品、美容関連用品、香水	3月17日～3月19日

(出所：日本貿易振興機構(ジェトロ)見本市・展示会データベース <http://www.jetro.go.jp/j-messe/index.html#search>)

(3) 補助制度の活用

商工会議所が活用できる補助制度を利用することも、全国展開を進めていく上で有効な手段となります。例えば、全国展開事業におけるOB事業支援制度など、年々メニューが豊富になっており、補助金を活用して開発した商品が、販路開拓を実現した事例も生まれています。

以下に平成21年度実績を掲載していますので、参考にさせていただければと思います。

① 共同展示商談会「feel NIPPON」

平成21年度は2回開催。

feel NIPPON 秋2009

平成21年10月14日～16日(東京ビッグサイト)

第6回グルメ&ダイニングスタイルショーと同時開催

feel NIPPON 春2010

平成22年2月2日～5日(東京ビッグサイト)

第69回東京インターナショナルギフト・ショーと同時開催

上記商談会のブースなどの出展料は日本商工会議所が負担するため、商工会議所や事業者の負担が軽減されます。また、全国から多数のバイヤーが来場する機会でもあるため、全国への展開へ向けた足がかりとなります。

② テストマーケティング事業

平成22年度は2回開催。

第1回—食料品・工芸品

平成22年2月16日～2月22日(プランタン銀座)

第2回—工芸品セレクト

平成22年3月2日～3月29日(松屋銀座)

第2回—食料品セレクト

平成22年3月3日～3月16日(松屋銀座)

期間中の商品販売データ(商品別売上、売上分析)、百貨店バイヤーアンケート結果、購入者アンケート結果(顧客情報)の提供が受けられ、今後の首都圏での拡販に有用なデータとなるものです。また、首都圏百貨店に販売ルートを持つ卸業者が販売会を取り仕切るため、今後の販売につながる可能性もあります。

第2章

地域経済活性化に向けた様々な方法論(概論)

第1章で述べてきた地域資源を活用した事業実施上のノウハウには、それぞれ裏付けとなる理論や考え方が存在しています。その詳細や学問的な見解については、それぞれ専門書等を参考にさせていただく必要がありますが、ここでは、このノウハウを具体化する上で参考になるいくつかの方法論を整理することにより、様々な主体が連携・協調する際の共通理解となる手助けとしたと思います。

1 地域経済を活性化する

(1) 地域経済におけるマネーフロー

豊かで暮らしやすい地域になることが、地域を活性化するための目的だとすると、いわゆるナショナルミニマム(国家が広く国民全体に対して保障すべき必要最低限の生活水準)を実現するのが国の役割であり、福利厚生や教育、或いは娯楽面などが充実した豊かさを実現するには、それぞれの地域の努力が重要になってくるものと考えられます。

図表2-1に、地域経済のマネーフローを示しました。地域経済は自給自足経済ではありません。基本的に資金を域外市場産業が稼ぎだし、その稼ぎが賃金として地域住民に支払われます。また、税金として納税された資金が公共サービスに使われます。そして、住民の消費活動が域内市場産業を支えるという構図となります。もちろん、地域の責任の範囲にとどまらないインフラ整備等に関わる域内消費分は、公共投資や地方交付税などにより補填されます。また、その地域内で生産出来ない産品などの購入分は域外に流出します。従って、域外市場産業を活性化し、域内の資金を潤沢にすることで、域外からの様々な物資調達が可能になります。

このような図式でみると、例えば、域外市場産業のひとつである製造業(工場)の企業誘致は、域外マネーを稼ぐ手取り早い手法となります。しかしながら、

最近の工場は自動化が進み、地域内からの雇用が少量しか発生しないケースや、域外からの調達割合が大きい場合も多くなっています。そうすると、企業誘致に成功しても、地域内に流通する資金は増えず、思ったほどの経済波及効果が得られない可能性も考えられます。また、グローバル化など、企業を取り巻く環境の変化などにより、製造業には撤退の不安が常に存在することなどを考慮すると、どのような域外市場産業を育てるべきか、地域内への経済波及効果の面から良く考えるべき時代になってきているといえるでしょう。

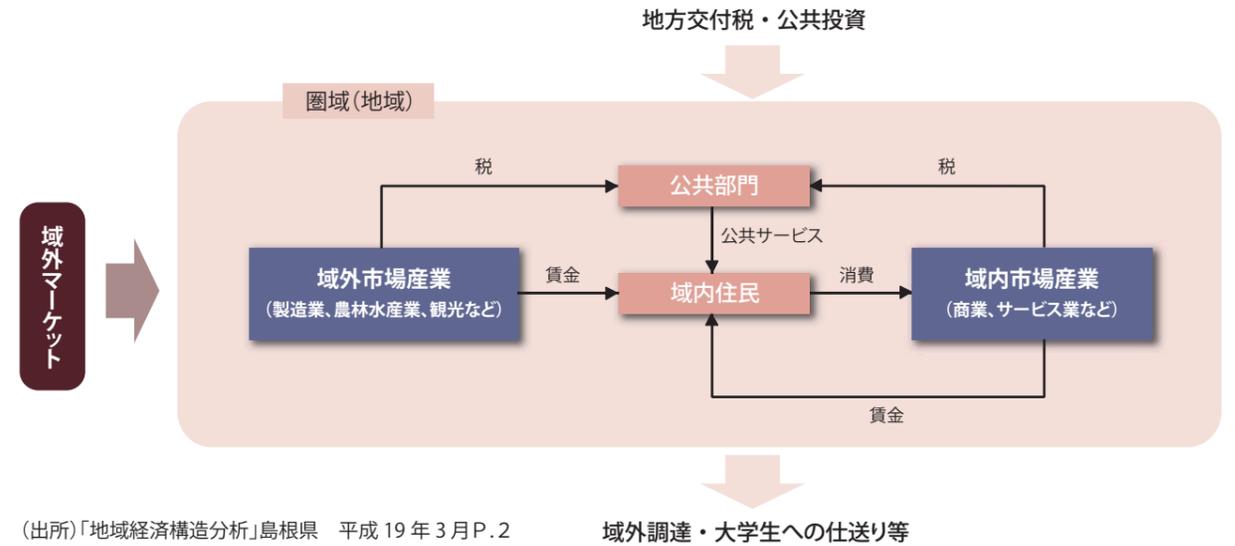
その点、地元の食材を原料とする食品産業や、観光や農業のような地元雇用が発生しやすい域外市場産業を振興することは、獲得した資金が地域内に循環する可能性が高く、マネーフローの面から見て重要な取り組みになってくると考えられます。

今後の地方交付税や公共投資の伸びが期待できないことも、自前の産業振興の重要性を高めています。また、地域経済におけるマネーフローを考える上では、域外への流出分にも目を配る必要があるでしょう。一見、域外市場産業が稼いでいるようにみえても、中枢部品の製造や付加価値を増す加工を地域外に外部委託している場合、資金の多くが域外に流出し、地域内に資金が十分に循環していない可能性があります。全てを自前で行うことが必ずしも効果的とは言えませんが、農産品の加工や最終商品化などによって付加価値の増加が見込めるのであれば、それを出来るだけ地域内で行うことを検討すべきです。そのような目的に基づく企業や工場の誘致であれば、地域経済に大きな効果をもたらす可能性が見込まれます。

(2) 地域でどんな産業を興すのか

その地域で暮らし続けるには産業が必要であり、地域にとって産業振興は極めて重要な意味を持っています。地域経済を活性化するには、域外マーケットから資金を導入し、その資金を地域内に循環させることが必要です

図表2-1：地域経済におけるマネーフロー分析



(出所)「地域経済構造分析」島根県 平成19年3月P.2

から、地域にとっては、出来るだけ稼ぎの良い域外市場産業を育成し、住民が満足できるレベルの消費を実現する域内市場産業を充実していくことが産業振興の目的となります。

地域で、どのような産業を興すのかを考える場合、このような域外市場産業と域内市場産業のバランスも考える必要があります。また、観光を新たな産業として振興する場合や、農工商連携などによって新しい産業振興に取り組む場合には、従来の域内、域外の括りにこだわらない取り組みも必要になってきます。

域外市場産業は、その地域の独自の産業で形成される場合が多く、“米どころ”、“〇〇産業の企業城下町”、“温泉観光都市”といった呼称は、産業がその地域の特性・特色を示しています。また、商業やサービス業が中心となる域内市場産業については、その市場規模(人口規模)により充実度は異なってきます。特に商業は、交通機関の発達、交通体系の変遷などにより、駅前商店街から郊外型スーパーに重心が移るなどの変化があります。また、地元客向けに特化した域内市場産業として商業をみた場合、その品ぞろえは、一部特産品などを除けば各地に差異はありません。しかし、地元向けとは一味違った品ぞろえを強化したり、個々の店舗の外観を含む独特な景観を備えるなどの特徴を持つことにより、商店街が観光客を呼び込むことのできる域外市場産業(観光産業)となることもあるのです。

結局、域外マーケットを獲得するためには、他の地域と比較した優位性が必要になります。そのような優位性

は、その地域が必要としていることは何か、その地域から出来ることは何か、その地域でやりたいことは何か、といった観点から決まってくる。そして、そうした特色を他の地域の類似品と比較したとき、価格、性能・品質、市場との近接性といったものに優位性が存在する場合、域外マーケットの獲得につながる可能性が高くなります。この優位性には絶対優位と比較優位の2種類があり、他を圧倒する価格や品質を目指して絶対優位を獲得することも重要ですが、機会費用^{※3}を重視した比較優位により、域外マーケットを開拓することも可能です。

地域の取り組みとして、このような優位性を視野に入れて、それまでになかった全く新しい産業を振興するのか、既存産業をベースに製品の改良などで対応するのか、また、その優位性は継続可能かどうかについて、十分検討する必要があります。

<詳細説明：比較優位>

比較優位とは、イギリスの経済学者であるデヴィッド・リカードが打ち立てた国際貿易に関する理論のひとつです。それぞれの国が他の国と比較して相対的に優位性を有している分野での生産を行い、それを相互に交換することによって国民の満足度を高めることができるという考え方になります。これは国際分業に関する理論と考えられていますが、国内の地域間の分業一般においても応用が可能な考え方といえるでしょう。

※3 人間の選択行動において、ある選択を行うことで失った(選択しなかった)ものの価値。逸失利益とも言う。

例えば、A地域では 200 時間の労働で米を 100 トン生産することが出来ます。また、同じく 200 時間の労働でオレンジを 100 トン生産することが出来ます。これに対して、B地域では、600 時間の労働で生産できる米は 75 トンです。同じく 600 時間の労働で生産できるオレンジは 150 トンです。従って、労働当たりの生産量を比較すると米、オレンジのいずれにおいても、A地域がB地域に対して絶対優位を持っています。

この前提に立って視点を変えて考えてみると、A地域は、米の一労働当たりの生産において、B地域に対して4倍優れています。オレンジについては2倍優れています。他方、B地域では、オレンジの生産(A地域の2分の1)の方が、米の生産(A地域の4分の1)よりも優れています(劣っている程度が少ない)。この場合、A地域は米に、B地域はオレンジに比較優位を持っているといえるのです。

それぞれの地域において、労働時間を半分ずつ米とオレンジの生産に投入した場合のA、B両地域の米とオレンジの生産量の合計は、それぞれ 87.5 トンと 125 トンですが、A地域が米だけを生産し、B地域がオレンジだけを生産すると、米とオレンジの生産量はそれぞれ 100 トンと 150 トンになり、労働時間を分割した場合よりも合計の生産量が増加します。

このような比較優位の考え方に立ち、他地域との様々な交易条件の改善や、地域内の資源配分の最適化等に應用すると、絶対優位を持っていない多様な地域資源の活用にもつなげていくことが出来ます。

図表 2-2: 比較生産量の考え方

単位時間当たりの生産量(トン/h)

	A地域	B地域
米	0.5	0.125
オレンジ	0.5	0.25

労働時間を半分ずつ投入した場合の生産量(トン、h)

	A地域	(労働時間)	B地域	(労働時間)	合計
米	50	100	37.5	300	87.5
オレンジ	50	100	75	300	125

比較優位に特化した場合の生産量(トン、h)

	A地域	(労働時間)	B地域	(労働時間)	合計
米	100	200	0	0	100
オレンジ	0	0	150	600	150

Coffee Break ☕

論語と算盤(ソロバン)

日本実業界の父と呼ばれ、商工会議所の創設にも奔走した澁澤栄一翁の著書に「論語と算盤(そろばん)」があることは、ご存じでしょうか。

論語が、中国の春秋時代末期に活躍した孔子とその弟子たちとのやり取りを通じて「人としてどう生きるべきか」をまとめたものだということは、みなさんも学校の授業などを通じてご存知かと思います。一方、「算盤(そろばん)」についても、いわゆる金儲けのことかな、と想像がつくのではないのでしょうか。一見無関係に見えるこの二つですが、常に論語と算盤は一致しなければならない、すなわち道徳と経済、倫理と利益を両立させなければならないという「道徳経済合一説」が澁澤栄一翁の理念でした。

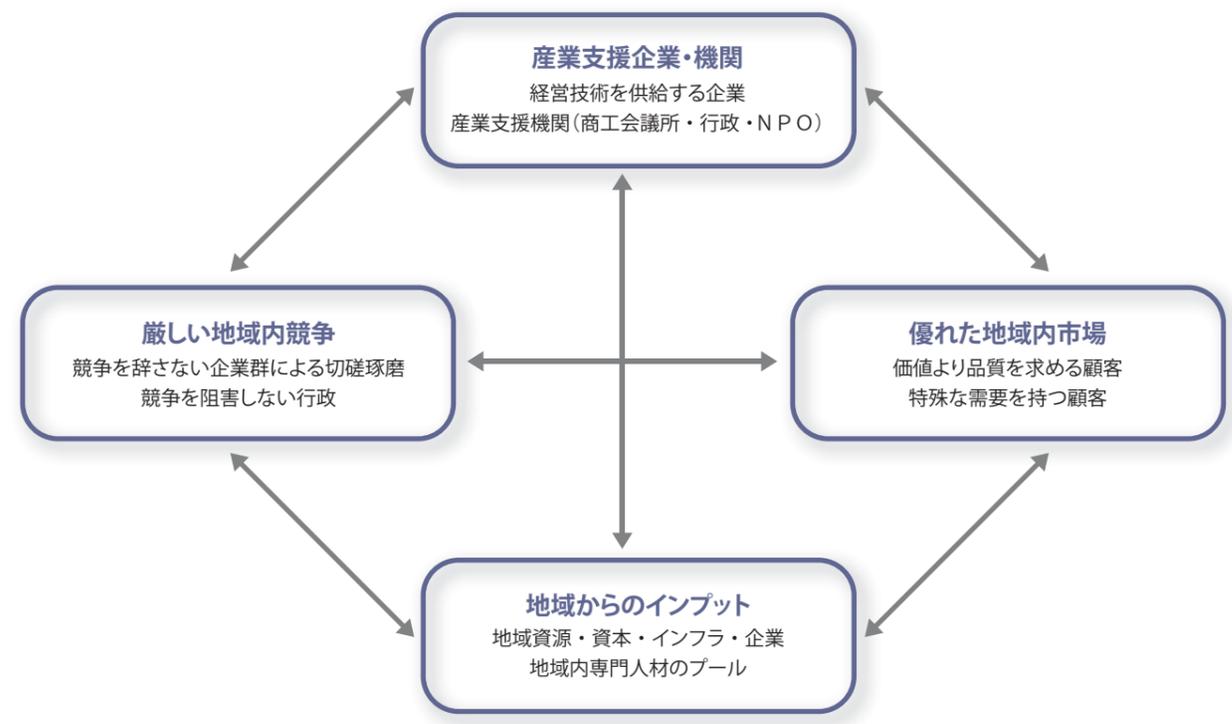
経済を発展させ、利益を独占するのではなく、国全体を豊かにする為に、富は全体で共有するものとして社会に還元することを説くと同時に自身にも心がけました。国を地域と読み替えてみると、関係者が一丸となって地域全体で事業を実施する上でも重要な考え方かと思えます。現代語訳なども出版されていますので、是非一度読んでみてはいかがでしょうか。

(3) 地域の多様な主体の参加

図表 2-1 に示す地域の範囲には、地域内で経済活動を行っている様々な主体が存在しており、地域経済の活性化を考えた場合、これらの主体が相互に関係し、地域の経済的な繁栄に関与していることが望めます。そのような地域における各主体相互間の関わり(ネットワーク)や、競争が行われている状況について、マイケル・ポーターは産業クラスターと呼び、地域が産業競争力を獲得する上で重要な概念と位置付けています。このような産業クラスターの説明として、ポーターは、カリフォルニアのワイン産業を例にとり、ブドウ生産(農業)とワイン製造業の深い結び付き、また、周辺産業としてワインの製造機械やラベル関連企業なども集積している状況を説明しています。ワインという切り口から見た場合、カリフォルニアでは、関連する様々な産業がブドウの房(クラスター)のように集積している状態を見てとることが出来るのです。

ポーターは、このような事例分析を基に、地域産業の生産性、すなわち競争力を高める産業クラスターの4要素として、産業支援企業・機関、厳しい地域内競争、優れた地域内市場、地域からのインプットを挙げ、この4つの要素の関係をダイヤモンドモデルと呼んでいます(P.21 図表 2-3: ダイヤモンドモデル 参照)。

図表 2-3: ダイヤモンドモデル



このモデルの主役となるのは、経済活動を行う企業であり、その競争が地域間の競争力獲得の源泉になりますが、自治体や研究機関、大学等も一体となって、これらの企業と協調することにより、その競争力は確かなものになっていくことが論証されています。地域資源を使った産業振興、域外市場産業の競争力強化、域内市場産業への経済効果の波及などの観点から、ポーターの理論は参考にすることが出来ます。

このような、多様な主体の参加によって地域に多くの利益が還元され、地域経済を活性化することが可能になるモデルでは、地域における利害関係者の調整等を行う産業支援企業・機関が大きな存在意義を持っています。本マニュアルにおいて、主に事例として取り上げている全国展開事業についても、多様な関係者が協働で進める実施体制のため商工会議所という独自の性格を持つ組織の役割が重要なポイントになっています。

<詳細説明: 産業クラスター>

産業クラスターとは、特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関(大学、企画団体、業界団体など)が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態※4のことをいいます。産業クラスターの効果について、マイ

ケル・ポーターは①生産性の向上、②イノベーションの誘発、③新規事業展開の3点を挙げました※5。

日本国内でも、経済産業省の推進する産業クラスター計画や文部科学省の推進する知的クラスター創成事業等、地域の企業等を中心に、大学や研究機関等のシーズを活用して、新事業が生み出される環境を整備することにより、広域的な産業集積を形成し、地域、ひいては国の競争力向上を図ることを目指す取り組みが行われています。

地域資源を活用した事業の方向性を検討する上で、改めて地域にある関連機関の状況を把握し、商工会議所が橋渡し役となって、産業クラスターの形成を進めることも有益な手法のひとつと考えられます。

※4 マイケル・E・ポーター著『競争戦略論II』(ダイヤモンド社1999年)P.67
 ※5 マイケル・E・ポーター著『競争戦略論II』(ダイヤモンド社1999年)P.87~105

2 地域資源を活用する

(1) 地域資源の選定方法

地域には様々な地域資源が存在しており、既に地域に存在している産業は、すべからく何らかの地域資源を活用しているものと考えられます。従って、これから新たな産業振興に取り組む場合に活用する地域資源については、地域における認知度は高いものかどうか、さらに地域の特色を表現しているかなどをじっくり考える必要があります。

地域経済の活性化のために、その地域を言い表すこととなるような域外市場産業を振興する必要性を述べました（P.18 第2章 1. 地域経済を活性化する 参照）。地域の多くの人に関与することで、域内市場産業への波及効果がより多く見込まれることを考えると、具体的な地域資源をより広範な概念に振り替えることも必要かもしれません。例えば、観光産業は、ホテル・旅館業者、交通機関、旅行者だけのものではなく、まちあるきと組み合わせれば、商店街に誘客することが可能になります。その時、商店街は観光客向けの対応をすることで、域外市場産業になるのです。従って、商店街が商店街のまちなみを地域資源と捉え、従来から存在する温泉などの他の観光資源と組み合わせた観光地になることで、新しい産業振興を行うことができます。また、地元食材を積極的に提供すれば、農業を観光業に取り込むことができます。その際の加工を地元事業者が行えば、製造業も関与することになり、地域を挙げての取り組みに発展していきます。このような形で発生する地域のアイデンティティが地域ブランドにつながっていく可能性があるのです。

なお、豊富な労働力が他地域に対して優位性を持った時代に、当該地域がそれを地域資源と考え、工場誘致を行ったことは、正しい選択でした。しかし、単純労働が機械化され、また、海外に豊富な労働力が存在する現代にあっては、地域は、別の選択肢を考える必要があります。地域資源とは何かを考える際には、このように、環境に応じて当該地域において優位性を持つ地域資源が変わることを的確に捉えるためにも、地域産業は一体どうなっているのか（産業構造の把握）、そして、その中で自分はどこを担うのか（主役観の醸成）、また、誇りに思える地域産業の将来像は何か（地域産業ビジョンと夢の共

有）を考えることが重要です。

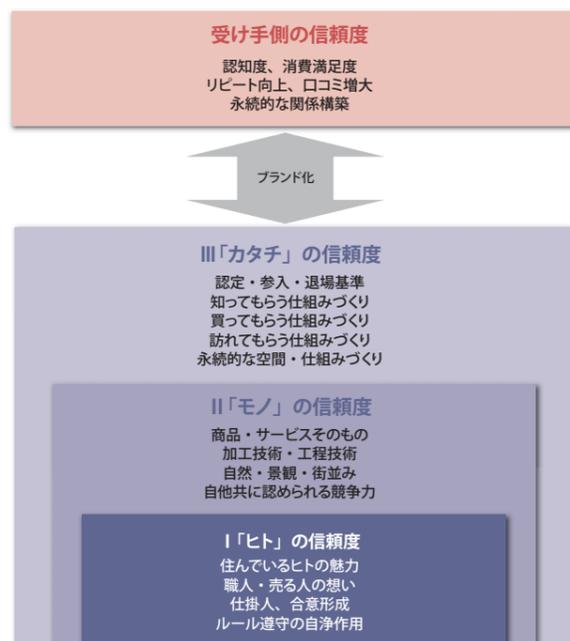
このような検討の中から、地域産業を担う人材が育成され、誇りを持って生活していきたいと思う地域が形成されます。

<詳細説明：地域ブランド>

近年、特色ある地域づくりの一環として、地域ブランドづくりが全国的に盛んになっています。地域ブランドづくりの取り組みでは、特産品にその産地の地域名を付す等、地域名と商品名からなる商標が数多く用いられています。こうした地域ブランドづくりに資するため、平成18年に「商標法の一部を改正する法律」が施行され、地域団体商標制度がスタートするなど、国もそうした動きに対応した制度を整備している状況にあります。

忘れてはならないのは、地域ブランドとは、あくまでもそこに住んでいる「ヒト」が、クオリティの高い一定のレベルの「モノ」を、買ってもらえる仕組みを「カタチ」にすることでブランド化し、市場において受け入れられるということです。従って、商標等を付与することが地域ブランド化ではなく、地域において生み出されているクオリティの高い「モノ」を地域の「ヒト」とともに、市場へときちんと届けられる仕組みづくりを積み重ねることで地域ブランド化が達成されることに留意して取り組みを続けていくことが重要です。

図表 2-4：地域ブランド化の三要素「ヒト」「モノ」「カタチ」



(出所) 関満博・及川孝信編「地域ブランドと産業振興」(新評論 2006年) P.235

(2) 地域資源の活用方法

地域資源を活用するには、活用すべき地域資源を見出すことから始める必要があります。

これは、地域概念の再認識とも連動しており、自分の地域がどのような特色を持った地域なのかを地域住民全体で認識する必要があります。

日本には、様々な特色を持った地域が存在し、中には、地域資源が多すぎて活用するものを絞り込むことが出来ないという地域も見かけます。逆に、何も無いと思っている地域にも、地域資源は無数にあります。いずれの場合も、まず、地域資源の洗い出しが必要になってきます。

このような地域資源を選ぶ作業をセグメンテーション(segmentation)と言います。この作業は、出来るだけ具体的に、かつ詳細に行う必要があります。例えば、「あそこの神社は小さいから観光資源にはならない」と決めつけて、リストアップしなかったけれど、よく聞くと1千年の歴史がある、謂われもある、といった場合があります。少しでも地域資源になりそうなものには、こうした事実関係を丁寧に洗い出しておくことが必要です。その神社単体での集客は難しいかもしれませんが、地域の歴史の証人でもある訳ですから、地域の特色を言い表すひとつのシンボルにすることが可能になるかもしれないからです。比較優位の議論（P.19 第2章 1（2）<詳細説明：比較優位> 参照）をあわせてご覧ください。

そして、このように洗い出した地域資源のうち、何をを使った産業振興を行うのかを選び、対象となる市場を絞り込むのがターゲティング(targeting)です。ターゲティングは、その地域にとって何が重要かという視点から絞り込みを行うことも重要ですが、どこの誰向けに売り込むのかという視点からの絞り込みも必要になってきます。

そして、絞り込んだ地域資源による産業振興を推進していくわけですが、その過程でポジショニング(positioning)を行う必要があります。優位性については既に述べましたが、絶対優位があると考えて製品化したものが、市場に受け入れられなかったというケースはままあります。そうならないように、マーケットにおけるその製品自身の置かれた状況について確認するのがポジショニングです。自分の地域の地域資源が、マーケットの中でどのような位置にいるのかを確認し、それが不利な状況であ

れば、また、セグメンテーションの段階に戻って考え直す。地域資源の活用には、このような繰り返しが必要になります。

(3) 地域資源を活用した産業振興

良い製品が出来ても売れるとは限りません。商品づくりを行うには、ユーザーニーズを把握するために市場との対話を行って、その結果を上手に反映していく必要があります。今ある商品、これから作ろうとする製品を売れる商品に磨いていくのです。

前項で、セグメンテーションからターゲティング、そして、ポジショニングという流れについて説明しましたが、商品化を実現するためには、それぞれの段階において整理すべき基本的なマーケティングの考え方を身に付ける必要があります。

このような、マーケティングの考え方にに基づき、出来上がった製品を消費者に売るための商品に磨いていく行為は、トヨタ生産方式の『カイゼン』で行われている、現場からの生産設備の改造などに作業者の知恵を盛り込むことで、他社との差別化を図る行為に通じるものがあります。地域が産業振興で成功するためには、このような『カイゼン』が重要な行動になります。しかし、地域資源の特質を失わずに、ユーザーニーズに沿った『カイゼン』を行うことは、決して容易なことではありません。例えば、相反するユーザーニーズが存在することが分かった時の対応は、極めて難しいことになります。その地域資源の性質により、多数意見よりも少数意見を採用することが必要な場合もありますし、また、価格の設定は極めて繊細な課題です。このような決定を行う場合に、セグメンテーションやターゲティングがしっかりできていて、自分たちが何者であるかが分かっているかどうかで、その結果が変わる可能性が出てきます。

地域資源を活用した産業振興は、簡単にできるものではありませんが、これまで述べてきたようなプロセスを経ることにより、成功する確率を高めることが可能になりますし、また、仮に失敗しても、その原因を早期に突き止め、次の事業に役立てることができるようになります。ですから、他の地域で成功事例が出たからと言って、安易に導入するのではなく、まず、自分の地域の状況を確認することから始める必要があるでしょう。

<詳細説明：マーケティング>

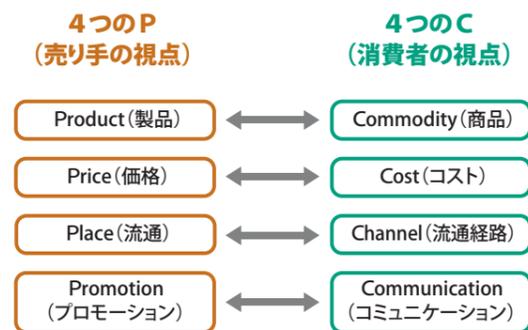
マーケティングの定義はいくつか変遷してきていますが、基本的な考え方は、単なる販売行為だけではなく、そこに新たな価値を付加していく活動といえます^{※6}。

このような活動を具体化していく手法として、ジェローム・マッカーシーが1960年に提唱した4つのP、Product(製品)、Price(価格)、Place(流通)、Promotion(プロモーション)が有名であり、これら4つに分類されるツールを組み合わせるというのが、いわゆるマーケティング・ミックスです。

Product(製品)	Price(価格)	Place(流通)	Promotion(プロモーション)
製品 サービス 品質 デザイン ブランド 等	価格 割引 支払条件 信用取引 等	チャネル 輸送 流通範囲 立地 品揃え 在庫 等	販売促進 広告 ダイレクト マーケティング 等

上記の4つのPは、いわば売り手側の発想ですが、これに消費者側の視点4Cを導入した共生マーケティングという考え方も登場しており、ここでは、4つのPと4つのCを以下のような対象関係でとらえています。

図表 2-5: 4つのPと4つのCの対象関係



3 事業の具体化

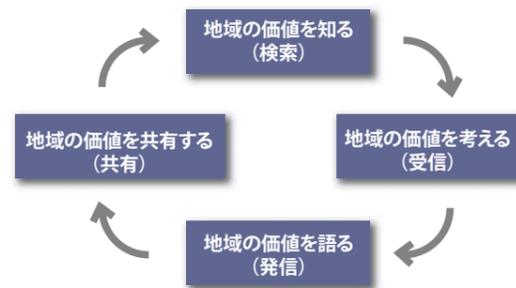
(1) 産業振興を具体化する

これまで、地域資源を活用した産業振興を行う上での理論的背景をみてきましたが、産業振興を具体化するには、これら理論の応用が必要になります。

理論の応用、具体化に向けた手順として、図表 2-6 のような好循環(スパイラル)を地域内につくることが考えられます。

まず、地域内の各主体で、どんな地域資源で産業振興を行うのかについて合意するために、地域にどのような価値があるのかを知る必要があります(検索)。次に、地域内の各主体が活用することになった地域資源の価値について受け止め、どのような産業振興を行うのかを考えます(受信)。さらに、地域内の各主体は、地域資源の活用に取り組むことで、その価値を語ります(発信)。そして、お互いの取り組みについて共有します(共有)。その結果、その価値をどのように増幅していくのかを改めて地域内で知ることになり、新たなスパイラルがはじまります。このスパイラルを繰り返すことにより、地域の不変的価値が磨かれ、情報が蓄積されていきます。その情報が域外に発信されることで、今度は、地域内部と外部との情報共有が図られるようになります。そうすると、外部からも、地域の新しい価値に対する働きかけがはじまり、その価値を増幅する循環が生み出されていく、こういったスパイラルを作り出すことで、産業振興が具体化されていきます。

図表 2-6: ユーザー体験の好循環(スパイラル)



地域の様々な主体がスパイラルの担い手になっていきます。これは、既述の産業クラスターの説明(P.21 第2章 1.(3) <詳細説明：産業クラスター> 参照)のとおりに、産業の担い手である企業だけでなく、自治体や大学等の研究機関など、地域の多様な主体の関わりが重要であり、地域を挙げての取り組みとすることが、地域資源を活用した産業振興に必要となってきます。

様々な主体の連携については、これまで、産学官連携、農工商連携といった試みがなされてきています。しかし、いずれも、主体を限定的に運用する傾向がありました。これからは、地域に関係する主体全てが関わるような新しい連携の姿が模索されるべきでしょう。そのように考えると、このような連携の受け皿となることが、商工会議所の役割として求められてくるものと考えられます。多様な

産業間をつなぐ、産業界と公共をつなぐ、大企業と中小企業をつなぐ、或いは、地域間の連携を行う。これらのいずれについても同時に行うことができる組織として、商工会議所の存在意義はより重要になっているのです。

(2) 客観分析の仕方

各種統計、文献等から地域の現状について把握することが、客観分析の第1歩です。具体的手順および主な項目に沿って必要な分析内容と利用できるデータを以下に整理します。

- 自分の地域のデータを整理(各データが公表されるタイミングとあわせ、分析時点で公表された最新データとその前に公表されたデータの2回分をベースに把握)
- 近隣地域のデータを整理し、自分の地域のデータと比較
- ライバルとなるような地域のデータを整理し、自分の地域のデータと比較

項目	分析内容	利用データ
人口	• 人口の変化 • 年齢階層(15歳未満、15~64歳、65歳以上)別構成の変化 • 年齢階層別人口増減(自然増減と社会増減)	総務省「国勢調査」
雇用	• 全産業就業者の年齢別雇用者数の変化 • 各産業就業者の年齢別雇用者数の変化	総務省「国勢調査」
産業	基幹産業を把握した上でその変化を把握	
	製造品出荷額等	経済産業省「工業統計」
	卸売業年間販売額 小売業年間販売額	経済産業省「商業統計」
農業	農業産出額	農林水産省「生産農業所得統計」

定性評価

- 歴史、地理的な特性、名物、人材、住民の特質、気質
- 近隣地域との関係
- 地域における合意形成 等

実績評価

- 現状の地域振興計画等
- 企業等の存在
- 過去の事業実績 等

※6 社団法人日本マーケティング協会「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」(1990年)など。

※7 堀公俊「ワークショップ入門」(日本経済新聞社 2008年) P.32

(3) 地域における課題の共有

地域における多様な関係者が地域の将来に対して強い危機感を持っていても、具体的に何をなすべきか分からない、或いは何もできないと考えている場合が多く見られます。その場合、地域の課題を関係者が共有することは有効です。

そのための手段となりうるのが、ワークショップです。ワークショップとは、参加したメンバーが協働体験を通じて創造と学習を生み出す場^{※7}であり、個人や地域が成長する場となります。

地域資源を活用した事業を実施する際には、事業を行う事業者等の地域の関係者が共にワークショップを行うことは有効な機会となります。例えば、具体的にどんな地域資源があるのかを考える、または具体的な地域資源について、その特徴の洗い出しを行い、今後の事業の方向性を検討する、といった各段階において直面する課題について議論し、意識を共有することが、今後の事業展開において有効となるからです。

そうした場における参加者とその役割、そして実践する手法として有効と考えられるものをいくつか例示します。

① ファシリテーター(司会進行役)の役割

ファシリテーターとは、ワークショップにおいて、参加者の間でとりかわされる議論に対して中立の立場を保ちながら話し合いに介入し、議論をスムーズに調整しながら合意形成や相互理解がなされるよう調整する人のことをいいます。

まず、ワークショップの狙い、進め方、ルールといった大きな枠組みを説明することで土台をつくり、その後は参加者の議論をしっかりと把握する(方向性がずれている場合には議論に介入し、修正するといったことも実施)と共に、議論されている内容や道筋をホワイトボード等に可視化して整理するといった作業も行います。

また、目的が達成した段階では、成果をまとめ、相互に分かち合うと共にそのワークショップを通じて得た体験を学びに変えることも支援します。

こうした役割は、外部のコンサルタントなどに依頼することも一案ですが、商工会議所にてワークショップをデザインし、メンバーを集め、実施することも有効です。

②具体的な手法

1)ブレインストーミング

ブレインストーミングとは、特定のテーマについてグループで発想する会議方式のひとつです。例えば特定の課題に対し、どう改善していけばいいのかを集団で考える時などに適しています。あらかじめ具体的な問題を提起して実施することになります。

なお、実施する際には次の4つのルールを参加者にきちんと認識させることが重要です。

①批判は一切しない

多くのアイデアを出す段階においては、それぞれのアイデアのメリットやデメリットなどの評価は行わず、次の段階で行うこととします。従って、各自の意見はそれぞれがメモを取るなどして、次の段階で活用します。

②自由奔放

奇抜な考え方や、ユニークで斬新なアイデアが突破口になることも多いため、多くのアイデアを出す段階においてはそういったアイデアこそを重視します。自由に意見を言い合う環境を維持することで、より多くの意見を出し合います。

③質より量

意見を出す時は、質よりも量を重視します。一般的なアイデアはもちろんのこと、前述したような新規性のあるアイデアまでを含めて、ありとあらゆる提案を歓迎します。

④組み合わせ・改善

参加者から出た様々なアイデアを組み合わせたり、一部を変化させたりすることで、新たなアイデアを生み出します。この過程こそが、ブレインストーミングの最大のメリットともいえるでしょう。

2)SWOT分析

広く企業の事業戦略やマーケティングの基礎となる競争力分析等で活用されているのが「SWOT分析」の手法です。「SWOT分析」においては、当該地域の「強み (Strengths) / 弱み (Weaknesses)」と当該地域を取り巻く外部環境である「機会 (Opportunities) / 脅威 (Threats)」を明確化し組み合わせることにより、有効な競争優位戦略を導き出すことが可能になります。また、多様な主体が一堂に会し、地域に関するお互いの共通認識を持つ場とする機会にもなります。

下記にある図表2-7がその分析を行う上での大きな枠組みとなります。まず、内部資源である強みと弱み、そして外部環境からもたらされる機会と脅威を箇条書きで書き出します。自らの地域を客観的に見て、出来るだけ具体的に書き出してください。次に、その内容について、適宜議論を行い、参加者の共通理解を得ます。

第2段階の作業として、書き出されたSWOT各項目に基づく競争戦略について検討します。SO戦略であれば、強みに書き出した項目を活用して、機会に書き出した項目を最大限に活かす、すなわち外部環境の機会の波に乗るためにはどうしたらいいのかを考えてみます。続けてST戦略、WO戦略、WT戦略とそれぞれの欄に書き出した項目に沿った戦略を書き込んでいきます。戦略の書き出しが一巡したら、それら地域でとるべき戦略の優先順位付けを行います。このような議論の過程で、より具体的な戦略の方向性が見えてきます。

なお、こうした分析を何組かに分かれて行い、お互いに発表し合うことも一案です。一人でやっているといつ見失ってしまいがちなことも、多数の関係者で集まって行うことで、より多角的な視点に立って地域を客観的に見る事が可能となります。その際は、既述のとおり、ファシリテーターの存在が重要になってきます。

図表2-7：SWOT分析の枠組み

	内部資源	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
外部環境			
機会 (Opportunities)		[SO戦略] →強みを活かし、機会を最大限に活用する。	[WO戦略] →機会を最大限に活用し、弱みを克服する。
脅威 (Threats)		[ST戦略] →強みを活かし、脅威を最小限にとどめる。	[WT戦略] →弱みを最小限にして、脅威を回避する。

SWOT分析の具体例

テーマ：〇〇地域における特産農産物を使った加工食品の開発

強み：原材料は、地域の特産品である。

健康に良い成分が含まれている。

弱み：生産量が不安定。

地域内に加工業者が存在しない。

機会：健康に対する意識の高まり。

地域内の観光施設への入込み客数の増加。

脅威：類似品の存在。

価格下げ圧力。

求められる戦略

(SO) 地域内観光施設と協働した販促活動

(ST) 商品開発のコンセプト(健康)の一層の絞り込み

(WO) 域外事業者も含む生産体制の確保

(WT) ライバルの動向をみつつ、当面は試作品開発に留める

3)KJ法

当該手法の開発者である川喜田二郎氏(文化人類学者)の頭文字を取って名づけられているこの手法は、様々な情報をもとに仮説をまとめるなど、様々な側面を検討しながら全体像を組み立てることに向いているものです。企画構想をまとめたり、市場調査のデータからターゲットを描き出したりする際に有効な手段となります。

具体的な進め方としては、データをひとつずつラベルに書き、大きな紙にそれらを貼りながら、似たラベルを集めてグループを作っていきます。そしてそのグループ間の関係などを書き込みます。こうした図解化を通じて分かったことを文章化することで、発想していくものとなります。

第3章

地域資源∞全国展開プロジェクトの活用事例

第1章、第2章を通じて様々なノウハウや方法論について整理してきましたが、ここでは具体的に、全国各地で行われている全国展開事業を活用した事業についてご紹介します。

1 事例の活用方法

本マニュアルでは全国の全国展開事業の取り組みの中から9つの事例を取り上げ、各事例について、まずどういった事業であったのかを紹介するとともに、参考になるポイントについて本文中で解説しています。取り上げたポイントは次のとおりです。それぞれの事例ページの中に電球マークを目印として記載していますので、そちらをご覧ください。

番号	事業名	商工会議所名	本事業のポイント
1	地場農産物を活用した 新商品開発・販路開拓事業	米沢商工会議所	専門家による科学的な裏づけの活用
			継続的な新商品開発による話題づくり
			モニター試飲の実施による商品特徴の把握
			事業者の提案能力向上
2	健康野菜プチヴェールを使った 新作菓子・パン 「ぷち森ファミリー」	新津商工会議所	J Aや大学も参加した体制づくり
			キャラクターの開発による一体的PR
			事業者による組合の組織力向上
			流通業者と連携した販売エリア拡大へ向けた取り組み
3	ステンレス製 リユースマイカップの開発	燕商工会議所	幅広く使ってもらえる商品づくり
			必要な技術をもつ事業者を公募
			技術的工夫と検品体制の整備
			地域での共同受注
4	寒晒し蕎麦復活再生推進会議	茅野商工会議所	茅野のそばのイメージアップにつなげるブランドづくり
			マニュアルの作成と技術指導による底上げ
			機能分析、マーケティングの両面において専門家を活用
			ブランドを守るため商標登録制度を活用
5	飯山・戸狩温泉から 元気を発信するプロジェクトV	飯山商工会議所	専門家による技術指導で品質向上
			幅広い年代層に受ける味づくり
			商品製造のための組織を設立
			品質向上の努力と地域への波及効果の拡大

番号	事業名	商工会議所名	本事業のポイント
6	豊かな海と太陽と大地の恵み 食育体験推進のまち事業	ひたちなか 商工会議所	地域資源分析をシンクタンクに依頼
			モニターツアーによるブラッシュアップ
			教育委員会などを対象とした営業活動
			継続的な取り組み体制の確立/ 各社による受付体制の整備
7	「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	小山商工会議所	試食とアンケートを通じた商品改良
			デザイナーの活用による洗練されたデザインづくり
			「共同展示商談会 feel NIPPON」への 出展を通じて販路開拓
			マスコミへの継続的な働きかけ
8	食と木のコラボレーション事業	大川商工会議所	組み合わせで生まれる新たな地域資源
			ワークショップで商品づくりを具体化
			展示会での発表を目指して試作品開発を実施
			イラストを元にした試作品開発
9	異業種連携による新特産品開発、 地域ブランド構築事業	宇佐商工会議所	多くの事業者が参加できる地域資源選び
			地域の様々なプレーヤーが参加した体制づくり
			「こだわりの高付加価値商品」の開発
			県の補助金の活用等の行政との連携

事例1 米沢商工会議所(事業年度：平成18年度)

地場農産物を活用した 新商品開発・販路開拓事業



うこぎ焼酎発売発表会



ひめうこぎ



うこぎの葉

この事業は、商工会議所がコーディネーターとなって、様々な分野の専門家からなるアドバイザリーボードを設置し、その意見を参考にしながら全国的にも珍しい「うこぎ」という伝統野菜を地域資源として活用し、商品開発を行った事業です。現在は、地元を中心とした販売ですが、地域に愛される商品となっています。

事例のポイント

1. 専門家による科学的な裏づけの活用
2. 継続的な新商品開発による話題づくり
3. モニター試飲の実施による商品特徴の把握
4. 事業者の提案能力向上

取り組みのきっかけ

平成13年度から地域振興活性化事業の補助金を活用して、産官連携の取り組みを進めていました。平成17年度はその事業に応募ができず、急遽、市に補助金をお願いするなど、資金面で苦労したこともありましたが、その甲斐あって最初の商品としてかぼちゃ焼酎とうこぎ茶を世に出すことができました。平成18年度から新たに全国展開事業が始まった時に、かぼちゃ焼酎に続くものとしてのうこぎ焼酎と、うこぎ茶の本格的な製造を目指しました。



総務企画部 数間氏(左)

対象とした地域資源とその理由

この事業では伝統野菜である「うこぎ」を地域資源として活用しました。「うこぎ」の栽培は、古く上杉鷹山公が奨励した殖産興業に由来し、現在でも米沢市の地域活性化に大きな役割を果たしています。うこぎ垣の普及や、うこぎを使った新商品の開発もあり、その活用へ向けた機運が高まっていました。

米沢市は、もともと農業と商工業の密接な連携が取れた地域であることから、JAなど農業関係機関との連携も強く、農業法人化の動きに伴い、経営面で商工会議所の支援が有効となってきていたことも要因のひとつです。

事業実施時点の体制

商工会議所がコーディネーターとなり事業者と協力しつつ体制を構築

商工会議所がコーディネーターとなりメンバーを募集したところ、特に商品開発、販売などの面で直接消費者とやり取りをする小売酒販組合の理事長(金内氏)に参画してもらえたことが成功のきっかけだと思います。金内氏が他の2社に声を掛けてくれて、その3社で米沢市内の酒類の販売についてかなりの部分をカバーする体制ができました。製造については、地元で雑穀酒製造の免許もノウハウもなかったため、将来的には地元で技術移転することを前提に湯沢商工会議所(秋田県)を通じて秋田県発酵工業にお願いしました。

Step2 具体化する

専門家と連携した丁寧な商品開発

まずは商工会議所がコーディネーターとなり、関係機関や製造、流通とつなげて産学官ネットワークを構築しました。専門分野については、地元の大学の先生や関係者のツテを辿ってアドバイザリーボードを設置し、強力なバックアップ体制を構築しています。

また、商品開発の準備作業では、商品のデザインやネーミングなど、数多くの案をもとにブレインストーミング(集団発想法)を重ね、半年ぐらいかかってやっと決定しました。

ポイント解説

商工会議所がコーディネーターとなって、本事業の商品開発は進められました。その背景には、一旦ヒットしてもすぐに消えてしまう地域開発商品が多いのは、ソフト力、コーディネーターの不在等の問題があるのではないかという思いがありました。

それらの問題に対処するために設立されたアドバイザリーボードには、プロダクト&デザインボードとアカデミックボード(産学連携)とがあり、前者が商品のデザイン等を検討、後者がその機能面等の検証を行うという手厚い体制ができています。(P.10 Step2(1)②役割分担参照)

また、アドバイザリーボードのメンバーには、うこぎの専門家に複数参画してもらい、成分分析を実施しました。うこぎにはがんなどの病気を防ぐ物質が含まれ、生活習慣病の原因を消去する抗酸化物質が入っていることなどの科学的な裏づけが取れたため、この調査結果を活用してPRを行いました。うこぎのような耳慣れない素材は、特に機能面でPRし、差別化を図ることが必要不可欠です。

加えて、商品のパッケージやネーミングも、デザイナーが作成した分厚い資料をもとに関係者が長い時間をかけて議論をして決定しました。時間をかけた議論の積み重ねが関係者の商品イメージに対する納得度につながり、商品そのものに対する愛着にもつながっています。



Step 3 製品化する

モニター試飲による味の評価



うこぎ焼酎とかぼちゃ焼酎は、基本的に米をベースにして、うこぎやかぼちゃを加えた焼酎です。うこぎ焼酎については、モニター試飲を実施しました。発酵学者として有名な東京農業大学名誉教授である小泉武夫先生にお願いしたところ、うこぎの風味の癖があって、乙類の特徴がよく出ていると絶賛していただきました。

ポイント解説

商品を開発する過程で、著名な有識者に高い評価をもらえたことは、関係者の商品に対する自信の裏づけになりました。モニター試飲をお願いした小泉先生は発酵学者として見識が深く、かつ著名な方ですが、承諾いただけなかったのは、参画した事業者の人的ネットワークでした。ネットワークがない場合でも、事業内容に賛同が得られた場合には、協力してもらえる例が多々あります。自分たちが一体何をやるうとしていて、専門家の方のどういった知見からアドバイスをもらいたいと思っているのか、明確に整理してアプローチしてみましょう。
(P.12 Step 3 (1) 事業の実施 参照)

事業終了時点での成果

うこぎ茶とうこぎ焼酎の販売

事業期間を通じて商品を改良し、平成18年11月12日にうこぎ茶を約800ケース販売することができました。続けて、新たに開発したうこぎ焼酎を平成19年2月22日に3,700本販売しましたが、こちらは卸在庫が即日完売しました。オーダーが5,000本だったため小売酒販組合では割付に苦労したと聞いています。

まずは地元で愛される商品であることが重要と考え、地元の消費者を対象として、地元限定で販売していくとしました。

その後の取り組み状況

継続的な商品開発の工夫



うこぎ焼酎は、事業開始から現在までを通じて2万8千本を製造しています。毎年5～6千本は販売している計算になりますが、2年に1度ぐらいは新商品を投入するようにしています。先発の商品の売上が多少落ち込むなどの影響もありますが、消費者に飽きられないという観点では、そうした努力が重要なのではないのでしょうか。現在も他の特産品を使った商品の開発も続けていますが、息の長い取り組みを続けていきたいと思っています。

加えて、原料であるうこぎの供給については、健康ブームの高まりとともにその機能性の高さが注目されていること、さらに本事業の取り組みなどを背景に、付加価値が高い作物として減反政策や耕作放棄地の転換として生産される場合が増えています。山形県の農業試験場でも、垣根とは育成方法や収穫方法が異なる「うこぎ菜(新梢)」の生産振興を図るなど、地域全体の取り組みに広がっています。

平成22年1月には平成17年に発売したかぼちゃ焼酎を3年熟成させたものを600本発売しました。地元で雑穀酒製造の免許もノウハウもなかったため、地元での製造ができませんでしたが、現在免許申請を行っており、地元での生産体制に移行していく予定です。また、地元でファンを獲得するため、飲食店で焼酎を扱ってもらえるよう取り組みを続けています。

さらに、『NHK大河ドラマ天地人』の放送時は、うこぎ焼酎をたくさん仕入れたいという申し出があったこともありましたが、一時的なブームにすることは得策ではないと考え、断りました。これからも、地元を中心に、愛されるブランドとして大切に育てていきたいと思っています。

なお、うこぎ茶については、うこぎの町米沢かき根の会が販売していました。その後、資金難となり、1年間販売ができていませんでしたが、現在はJAが販売しています。

ポイント解説

米沢商工会議所は、この事業の後にも、全国展開事業を活用し、米沢織を活用した商品の開発(平成19年度)や、産・観・商連携による地域資源再発掘事業(平成20年度)、滞在型観光事業(平成21年度)、そして平成22年度には有機EL照明の事業に取り組むなど、毎年継続的な取り組みを行っています。

地域資源による商品開発は、開発した商品を育てていくという側面と、活用する資源の幅や、その活用方法を広げていくという側面の両面から、息の長い取り組みが必要です。そうした取り組みが続けていけるのも、地域の総合経済団体である商工会議所が戦略的にコーディネーターとなって進める体制が構築できているからです。広い視点で地域の資源を把握し、関係者をまとめながら取り組める体制を構築することが重要です。

(P.9 Step 1 (2) ③優先順位の設定 参照)

事業者からの一言

事業者による提案能力の向上を目指して



大規模小売店舗法が撤廃され、商店街がシャッター一街となりました。米沢市内でも200軒あった酒屋が現在では110軒となっています。



(有)金内酒店 代表取締役 金内氏

そうした状況下において、何か前進しなくてはならないと感じていましたので、商工会議所から声を掛けられてすぐに賛同しました。商品作りから参画し、身近にある素材を使った商品として、米沢の名産だという意識もあり、地元を中心に大切に販売しています。

個人商店は座布団商売をしてきたということもあってか、新しいものをお客様に提案して購入してもらう、といった販売能力が低い傾向にあります。みんなが知っているナショナルブランドを並べているだけではなく、新しい商品があれば、積極的に試飲してもらおう、特にキーパーソンに当たる人に飲んでもらう等、自分から売っていく姿勢が必要だと考えています。そうした意識変革につながっていくことも期待しています。

ポイント解説

この事業では、参画事業者が自らもリスクを覚悟して主体的に参加しています。その背景には、地域の疲弊に対する危機感がありました。特産品の開発でも観光の開発でも、事業を主体となって進めていくのは事業者です。そうした事業者のやる気をうまく引き出し、事業化に伴い引き上げていくことも商工会議所の重要な役割です。

また、地元の特産品を使った商品を作っても、それを地元の人知らなければ意味がない、まずは地元の商店で地元の顧客向けに売っていかう、そうすることによって、地元の商店における販売能力の向上にもつなげていきたい、という事業者の思いを大切に、販売エリアは地元からスタートしています。

どうしたら地元ならではの商品、付加価値の高い商品を提供していくことができるのか、そういった意識を持ち、消費者と日々対話をしている事業者が参加して、積極的な提案販売をしていったことで大きな成果を生み出すことが可能となりました。

(P.13 Step 3 (3) 事業に対する評価 参照)



事例2 新津商工会議所(事業年度：平成20年度)

健康野菜プチヴェールを使った新作菓子・パン
「ぶち森ファミリー」

この事業は、地域で新しい農産物として育てていたプチヴェールという素材を使い、新たな特産品の開発を進めた事業です。8つの製品を生み出し、平成21年度で約1,500万円という売上を達成するほどになりました。また、その体制については、事業者のみならず、JAや流通業者までもが商工会議所の会員となり協力するという、オール新津体制で取り組みが進められています。

事例のポイント

1. JAや大学も参加した体制づくり
2. キャラクターの開発による一体的PR
3. 事業者による組合の組織力向上
4. 流通業者と連携した販売エリア拡大へ向けた取り組み

取り組みのきっかけ

地域に愛される商工会議所を目指して

新津市は新潟市と合併し政令指定都市となりましたが、合併による経済効果は乏しく、このままでは旧新潟市に吸収されてしまうだけという懸念がありました。また、商工会議所としても、その存在意義について危機感を感じていました。「昔のように会員企業の帳面を見ているだけでは必要とされない。生き残っていくためには、地域と共生し、愛される存在にならなければならない。」という思いがありました。平成17年から商工会議所とJA、新潟薬科大学とで、地元産の農産物を使った特産品を開発できないか検討していたこともあり、特産品の開発を通して、商工会議所の存在感を示し、新津を盛り上げていこうと考えました。



遠山課長(左) 里村専務理事(右)

対象とした地域資源とその理由

平成15年から、JAが冬の新津でも育てられる新しい野菜を検討していたところ、寒冷地でも育てることができ、栄養価も豊富な「プチヴェール」という野菜があることを知り、栽培を始めていました。商工会議所がその取り組みを知り、栄養成分や珍しさに注目し、「プチヴェールの里」として新津の名を広めていこうと考えました。既にプチヴェールを使ったお菓子開発に取り組んでいる事業者がいたので、まずはプチヴェールをお菓子に利用することから始めることにしました。

事業実施時点の体制

オール新津体制・商工会議所は企画室

この事業を実施するにあたり、新津を盛り上げたいという共通の思いから、JA、新潟薬科大学、新津商工会議所等、今までは連携をしてこなかったメンバーが集まり、オール新津体制で取り組みました。小さな商工会議

所は、様々な関係者を巻き込まないと取り組みが長続きしません。商工会議所の事業だからこそ、大学などの公的機関が安心して参画できたという側面もあったと思います。

この事業体制の中で、商工会議所は企業における企画室の役割を果たしたと思っています。例えば、試作品の分析を行う際には、大学のどの研究室に依頼するかを決定したり、全体のスケジュールを管理するなど、関係者間の調整役となりました。事業前から菓子組合と全体的なプランをしっかり話し合っていたため、比較的スムーズに事業を進めることができたと思っています。

ポイント解説

この事業は、生産者であるJAのほか、学術的な分析を行う新潟薬科大学をメンバーに加え、健康分野に関する分析や加工方法の検討を行いました。プチヴェールは新しい野菜ということもあり、健康面での機能を把握すると共に、それを活かして試作品を開発することが、商品の差別化にもつながっています。

また、こうした機能分析を通して、事業者は自分たちの製品の特徴を把握することができ、事業に参加するインセンティブ(動機付け)にもなっています。

事業の実施にあたっては、必要な専門機関が地域にあるかどうかを確認し、商工会議所が役割分担を考え、事業への参加を働きかけるなど、体制づくりを戦略的に進めることが重要です。(P.10 Step 2 (1) プレーヤーの確認 参照)

Step 2 具体化する

JAと大学の参加により、プチヴェールという素材の持つ特徴を把握することができました。大学の分析結果からは、期待していたほどの健康効果が出なかったものの、プチヴェールをどうお菓子に活用すれば良いかが明確になり、開発に役立てることができました。特に、通常、食用としては使われていなかった葉の部分の栄養価が高いことがわかり、それらを活用することで、素材の有効活用にもつながったのは大きな成果でした。こうした分析結果を踏まえ、菓子組合を中心に試作を重ね、商品化へこぎつけました。販売体制については、各事業者の店舗での直接販売を中心に考えました。

Step 3 製品化する

キャラクターによる一体的PR 

事業終了時点までに、クッキーやパンなど8品目からなる新作菓子「ぶち森シリーズ」が完成しました。女性メンバーの意見から、統一的なPRのために、「ぶち森一家」というキャラクターを開発しました。「ぶち森一家」は、試作品を開発したパティシエの8名をイメージしていますが、さらに、そのキャラクターを見ればどんなお菓子かわかってもらえるようにという思いから、ストーリー設定にもこだわりました。「ぶち森一家」は新津市に住むブチヴェールの妖精一家で、家族は皆パティシエで、おじいちゃんとおばあちゃんが作ったブチヴェールを使ってお菓子作りをしているという設定になっています。

左からぶち姉ちゃん(シフォンケーキ)、おかあさん(パウンドケーキ)、ぶち姫(おまんじゅう)、おとうさん(塩クッキー)、ぶち坊(スティックチーズケーキ)、ぶち兄ちゃん(ベーグル)、おじいちゃん(食パン)、おばあちゃん(どら焼)となっています。



ぶち森一家

ぶち森シリーズホームページ:

<http://www.puchimori.com/index.html>

 **ポイント解説**

この事業では、複数の事業者が参加したことで、パンやケーキ、和菓子など様々なスイーツが開発されました。しかし、そのままではそれぞれに開発したものを独自に販売するだけになってしまいます。そこで、この事業では統一キャラクターをつくり、一体的なPRをするという工夫をしました。個別事業者だけでは一体的なPRを行うことは資金的に難しいものですが、補助金を活用することで効果的にPRを行うことができます。事業者の参加を促す際には、こうしたメリットを伝えることも一案です。

その後の取り組み状況

県の補助金の活用

平成21、22年度の2か年で新潟県農工商連携モデル事業に採択され、補助金を得ることができました。本事業で実績を出して、アピールした成果だと考えます。まずは、自ら経費を負担して事業を開始することが重要なのではないのでしょうか。今後は、販路拡大のため、インターネット等の通信販売における受注体制やPR事業、また、原材料の確保のためのブチヴェールの保存技術(乾燥化)の実現に向けて取り組んでいきたいと思っています。

菓子組合における組織力の向上 

菓子組合では、「ぶち森シリーズ」の年間販売計画を策定し、それに伴う行動計画(各店舗の役割分担)を作成しています。各店舗の後継者も「ぶち森シリーズ」の生産、改良に意欲的になっているようです。現在は販売促進や商品改良等の会議を行うなど、協力体制が構築されてきました。

また、平成21年度以降は商工会議所が中心となり、販路拡大に向けて取り組んでいます。商工会議所と菓子組合で話し合いながら戦略を立てており、インターネット店舗の開店準備や、PRのためのチラシ制作を行っています。「ぶち森シリーズ」を紹介するしおり7万枚は、県の補助金と商工会議所の負担に加え、菓子組合にも一部を負担してもらい、菓子屋11店舗で配るなど、協力しながら進めています。

 **ポイント解説**

あまり協働することがなかった菓子業者でしたが、この事業を通じて、菓子組合の組織力が向上したことで、「ぶち森シリーズ」の製造・販売に協力して取り組む環境ができました。売上の伸び悩みや後継者問題など、同じような課題を持つ事業者が、危機感を共有して事業に取り組んだことで、個店の利益にとらわれず、一つの会社のように事業に取り組むほどの強固な体制を築くことができました。

これも商工会議所が事業者に対して「会員企業のため

に何かしたい」という思いで声をかけたからです。商工会議所は、長い間地域の会員企業の帳面などを見ている存在であっただけに、それぞれの経営状態も把握しています。そのように内情を知っている商工会議所から声を掛けられたからこそ、「本当に自分たちに必要なことを考えてくれているのだ」という実感につながり、事業者の参画姿勢も真剣なものとなりました。

様々な関係者間での連携強化 

この事業を通じて、JA、大学、行政との連携が一層進みました。また、JAの「わいわい青果塾」の取り組みとの連携により、これまで交流のなかった生産者と商工業者の交流も進んでいます。

その他、ヤマト運輸の新津の事業所も、「ぶち森シリーズ」の通信販売に協力してくれています。ヤマト運輸が、下越地区の法人を対象に「ぶち森シリーズ」のチラシを3万枚配布し、受注を取るという体制になっています。受注後はヤマト運輸から菓子組合に連絡が届く仕組みにしました。小さな店舗ばかりで量産はできないため、現在は地域を限定してテスト的に販売を行っています。今後はインターネット販売の本格化を視野に入れ、大量受注にも対応出来るようにしなければならないと思っています。

 **ポイント解説**

この事業でポイントの一つに、JAが商工会議所の会員となり、農業と商工会議所が強く結びついたこと、大手企業のヤマト運輸の営業所も会員となり、販売に協力をしてくれていることが挙げられます。JAは地場の農産物を活用して特産品をつくりたいという思いがあり、また、ヤマト運輸は企業姿勢に「地域の一人として信頼される事業活動を行う」ことを掲げていたことなどから、商工会議所側から両者に働きかけ、会員になってもらいました。また、特産品を使った地域おこしの委員会のメンバーにも就任してもらい、さらに連携を深めています。

このように、「地域のために何かしたい」という思いから集まった関係者間に、「win-win」の関係(JAはブチヴェールの知名度の向上、ヤマト運輸は地域への貢献・新事業の展開、事業者は売上の増大、商工会議所は存在感の向上)を築くことができ、業種を超えたより強固な関係が構築されることになりました。(P.14 Step 4 (1)販売方法 参照)

今後の課題

現在、生産者70名、作付面積2.5haで5,000株を栽培し、芽の部分を10t出荷、葉の部分は菓子組合に2t卸しています。生産量も急激に拡大している中で、「ぶち森シリーズ」を良いきっかけとして、「ブチヴェールの里・新津」をアピールするため、お菓子以外にもブチヴェールの活用を広げていきたいと思っています。

平成19年度からは、商工会議所で食のイベント「にいつ食の陣」を開催しており、そこでもブチヴェールを使った料理が数多く出されています。平成22年度も商工会議所が中心となって取り組む必要があると思いますが、4年目ということもあり、早く独立した事業にしたいと考えています。

事業者からの一言

事業化できたのは商工会議所のおかげです。職員の皆さんが「会員のために何かをしてあげたい」という熱い思いでやってくれていることが伝わってきました。最初に商工会議所が声掛けをしてくれた時にも、店のことを心配してくれているからだと感じました。各事業者が持っていた「店を残すために何かをしたい」という気持ちが、「地域を盛り上げたい」という思いへの共感につながったのが参加した理由だと思います。

私の夢は、おいしくて健康的なお菓子で世の中を良くすることです。夢をかなえるため、商工会議所にはこれからも指導を期待しています。(斎藤氏)

菓子工房マツサカヤ 代表取締役 斎藤氏(右)
JA新津 風間主任(左から2人目)

ステンレス製 リユースマイカップの開発



ECOカップ



有限会社渋谷プレス工業所 渋谷氏



ステンレスカップの磨き体験



この事業は、地元にある技術を活かした手ごろな商品を開発し、広く普及することを目指した事業です。事業を実施した次年度の平成21年度には、約1億円という売上を達成するほどになりました。また、同じく平成21年度は、商品開発に加えて製造現場に行きたい人に向けた産業観光にも取り組み、地域資源の活用の幅を広げています。

事例のポイント

1. 幅広く使ってもらえる商品づくり
2. 必要な技術をもつ事業者を公募
3. 技術的工夫と検品体制の整備
4. 地域での共同受注

取り組みのきっかけ

平成12年度に商工会議所の会員にアンケートをとったところ、「商工会議所は不要」という意見が5割を占めました。このアンケートを受けて、その翌年、会員企業である研磨組合の関係企業による研磨のシンジケートを立ち上げ、共同受注体である「磨き屋シンジケート」という体制をつくりました。

受注を待つのではなく、自分たち主導で発信する攻めの組織が必要だと考え、そうした取り組みを一層推進すべく、技術を活かした新商品の開発のために、平成20年度から全国展開事業に取り組むことにしました。

対象とした地域資源とその理由

広く普及できるような商品づくり

「磨き屋シンジケート」では、オリジナルブランドとしてステンレス製ビアマグカップ「ビアマグ」という人気商品を製造していましたが、Lサイズで16,800円と販売価格が高く、また、製作に時間がかかり注文から手元に届くまでに2年待ちという状況でした。もっと燕ブランドを知ってもらうために、広く流通できる中級品ブランドが必要と考え、また社会的にも環境意識の高まりを感じていたので、繰り返し使えて、再生も比較的容易なステンレスの特性を活かした「ECOカップ」を開発することにしました。

ポイント解説

この事業では、カップという身近な製品を広く使うことで、地域産業の技術の高さを実感してもらい、ひいては地域の認知度を向上させることを目的に全国展開事業を活用しました。「燕の事業者が持つ高い技術を広く知ってもらうこと」そして「燕という地域の認知度を向上させること」という方針が明確だったからこそ、商品開発の方向性もぶれることなく、「いかに価格を抑え、高い質の製品を広く普及させるか」という共通認識を持つことができ、事業年度内にも関わらず事業化を達成できました。どうすれば他の地域と差別化できるのか、それを活かして狙える市場はどこか、その規模は大きいのか小さいのか等々、より具体的に考え、商品化するもののイメージを作ることが鍵になります。(P.8 Step 1 (2) 地域資源の絞り込み 参照)

事業実施時点の体制

公募により事業者を集める

「ECOカップ」の開発は単年度の開発なので、信頼できる事業者に依頼をしたいと考えていました。個別の会員企業に声掛けなどもしていますが、商品開発に際して、どういった技術が必要としているかを示して参画事業者を公募するなど、公平性にも配慮しました。その結果、8名の事業者の参画により事業がスタートしました。

ポイント解説

この事業では、高い技術力を持った事業者によるリーダーシップにより、性能面においてクオリティーの高い商品が開発されました。事業全体のマネジメントは商工会議所が取っていますが、商品の製造部分については、その道のプロがしっかりと関係者を引っ張っていただける体制になっていることも成功要因の一つです。

商工会議所は、市内の事業者がどういった技術を持っているのか把握していましたが、実際に取り組むメンバーを集める際には、どういった技術と設備が必要なのかを明らかにして事業者を募集しました。特に同業者が数多く集まっている地域では、こうした手続きを経ることで公平性に配慮することもその後の事業運営を円滑に進める上で重要になります。(P.10 Step 2 (1) プレーヤーの確認 参照)

Step 2 具体化する

技術力の高い企業によるリーダーシップ

ビールがおいしく飲めるカップとするために、飲み口の部分と、研磨にこだわりました。飲み口のところは段差をなくすために試作を繰り返し、現在の形になっています。また、研磨についても電解研磨、自動研磨を試しましたが、コストがかかりすぎる上に質も悪く、結局手磨きが良いということになりました。そこで、数社に依頼したところ、一番安く、品質もよかったのが小林研業だったので、他の研磨事業者からは「安すぎる」という不満もでしたが、小林氏の高い技術が他の事業者の刺激になり、現在は複数の研磨屋で磨いています。

Step 3 製品化する

値段設定と販売方法の工夫



開発の過程は現場で議論することが多いので、参画事業者の工場によく集まって議論していました。広く利用してもらえる中級品ブランドとするために、原価を極限まで下げるところは一番苦労しました。現在の気軽に買える値段に抑えるのは大変難しかったのですが、消費者に受けたのは、この値段があったからこそではないかと思えます。

「磨き屋シンジケート」が販売しているため、問屋を介しておらず、価格を安く抑えられているという面もあります。「ECOカップ」を流通に乗せて、問屋にも儲けが出る値段にすると、3,000円程度の金額になってしまうのではないのでしょうか。例えば商社が中国で同様の商品を大量生産し、日本で販売しようとしても、我々の値段には勝てないと思います。高い技術を持つ小規模事業者が協力して製品を一貫製造し、直接販売しているからこそ、大企業が参入しにくい市場を築けたと思います。また、直接販売を主流としたことで、どこでも購入できるわけではないという希少性が生まれ、消費者を引き付けているという側面もあります。

当初事業者から反発もあった価格ではありますが、鋼材を大量に仕入れてくれたり、高い技術で安く請け負ってくれる事業者の努力でなんとか安く上げることができました。

ポイント解説

販売価格を検討していく中で、類似品の生産や商社の参入など、燕での生産が続けられなくなる可能性を考えた上で、関係者は極限まで値段を下げる努力をしました。中心となった小林研業はiPodを磨いたことで有名な企業ですが、確かな技術でありながら一番安い価格を提示したそうです。当初は反発もあったようですが、技術を教え合うなど、協力しながら商品開発を進めたことで、事業者全体の技術力向上にもつながっています。(P.13 Step 3 (2) 商品化する 参照)

また、販売方法についても、様々な費用が付加されて価格が上がることを避けるため、直接販売するという方法を取っています。元々「磨き屋シンジケート」という組織があったことも有利に働いている部分ではありますが、前述したように様々な可能性を考え、戦略的に価格や販売方法を決めていくことが重要です。自分たちだけで決めるのが難しい場合は、専門家に相談してみるのも一案です。

事業終了時点での成果

ノベルティ需要の効果



予想以上の反響で、現在までに累計で約45,000個の「ECOカップ」を販売しています。製造に必要な受注情報は常に共有し、各事業者が生産調整する体制も構築しています。

また、当初想定していた市場ではなかったのですが、卸値がちょうどいいのか、ビールのノベルティ商品としてのオーダーがありました。売上が上がったのはもちろんですが、宣伝効果も高く、大きな反響がありました。共同受注体なので、1社では対応できなくても、他の事業者に割り振ることができますし、特にビール業界全体が燕の磨きに注目してくれているので、地域全体の底上げに繋がっていると感じています。

ポイント解説

「ECOカップ」が注目された理由の一つに、ノベルティで使われたことによる宣伝効果もありました。ビールがおいしく飲めるカップと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。(P.12 Step 2 (4) ターゲットの共有化 参照)

また、ノベルティは生産量が大きいので、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すが、共同受注体となっていたことで、受注機会を逃さずにすみしました。共同受注体という組織を構築していなくても、商工会議所が中立的な立場で受注の割り振りを行うことにより、地域が一体となった生産体制の構築は可能です。(P.13 Step 3 (4) 成果(評価)の共有 参照)

なお、そ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もつながります。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も高まり、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。



地域全体の活性化と商工会議所の存在感向上

地域全体に仕事の話が増加し、商工会議所への相談も増えました。活用できる補助金の紹介など様々なアドバイスを実施しています。その結果、地域全体に活気が生まれてきており、オリジナル商品の開発に取り組む事業者や、後継者が出た企業もあって商工会議所としてやりがいを感じているところです。

その後の取り組み状況

産業観光への取り組み

平成21年度は、確かな金属研磨技術を持つ「磨き屋シンジケート」の工場を観光資源として捉え、飲食店や旅館、ホテルと連携した産業観光のモデルプランを検証しました。新たな商品として旅館と共同で飲食店用のゴブレットの開発にも取り組んでいます。産業観光で燕を訪れた人が、工場見学でその技術の高さを目の当たりにし、そのあとホテルや旅館で、ゴブレットで飲むお酒の美味しさを感じてもらおうというように、地域を挙げた取り組みを通じて、燕の魅力を総合的にPRしていきたいと考えています。

今後の課題

燕の業者がプレス、磨き、印刷などの多工程に関わることで、燕で仕事を維持することができるようになっていっています。開発、加工のみであれば、半年くらいで違う地域に移ってしまう傾向にありますが、多工程を地域内で分業できることが燕の強みになっているのです。そうした体制を維持するためにも、現在ある商品の製造・販売はもちろんですが、継続的に新商品を出していきたいと考えています。それほど商品開発のノウハウがないので、商品開発と販路開拓を考えてもそのくらいが妥当なのではないかと思えます。

事業者からの一言

材料の鋼材そのものの質が落ちてきて、従来の機械では対応できなくなってきていたことなどもあり、新しいプレス機(サーボプレス)を導入しました。大きな投資でしたが、その後「ECOカップ」の話があり、商工会議所が取りまとめている事業という安心感もあったため、事業に応募し、現在に至っています。

コストを安くするために、この事業が軌道に乗ると信じ、大量の鋼材を仕入れ、ある程度の数をまとめて製造する体制を取ることで効率化を図るなど、事業者が原料や製品の在庫を大量に抱えるかもしれないというリスクを取ったからこそ、現在の値段が実現できたと思います。(ECOカップのプレス担当 渋谷氏)

商工会議所の担当者は大変なアイデアマンで、アイデアを形にすることができる人です。責任もって結果も出してくれます。今は攻めの時代ですから、待っていてもダメです。攻めたことが一度もなかった燕の小規模事業者は、「ECOカップ」が売れたことに、大きな達成感を感じたのだと思います。

また、「磨き屋シンジケート」の成果は他の産業にも影響を与えました。燕のラーメン屋がステンレスのラーメン丼「メタル丼」を開発したのもその一つかと思えます。弊社では20代の従業員を2人雇い入れました。技術を継承していくためにも、人材を育てることが重要だと思っています。(ECOカップの磨き担当 小林氏)



商業振興課 高野課長補佐(左)
有限会社渋谷プレス工業
専務取締役 渋谷氏(右)



小林研業 代表 小林氏(左)

寒晒し蕎麦復活再生推進会議



大寒の頃、清流にそばの実を浸す関係者

この事業は、商工会議所が中心となって、製法が途絶えてしまっていた「寒晒しそば」を、生産者やそば店、さらには専門家を交え復活させるとともに、茅野におけるそばの食文化の全国的な知名度向上を図ることで、観光客誘致に成功した事業です。関係者の努力の甲斐あって、事業終了後から開始している「寒晒しそば祭り」への来場客数は年々増加しています。

事例のポイント

1. 茅野のそばのイメージアップにつなげるブランドづくり
2. マニュアルの作成と技術指導による底上げ
3. 機能分析、マーケティングの両面において専門家を活用
4. ブランドを守るため商標登録制度を活用



寒晒しそば



一面の花にうめつくされた蕎麦畑

取り組みのきっかけ

もともとそばづくりが盛んな地域ですので、行政、そば農家、そば店のそれぞれの立場からそばの振興に取り組んでいました。そう



事務局長 三浦 泰樹氏

した中で、茅野市そば生産者協議会に所属する小林氏が、かねてから個人的な研究として、文献を元に「寒晒しそば」の再生に取り組んでいました。それを商工会議所の白川専務理事が聞き、商工会議所として茅野市の特産品を開発したいという思いがあったことから、全国展開事業を活用しようと考えました。

対象とした地域資源とその理由

「寒晒しそば」は全国でも山形県、福島県で同様の取り組みがありますが、茅野市では、江戸時代に信濃国諏訪郡高島藩(現在の茅野市を含む)から、将軍に献上したという文献が残っていました。こうした歴史的な背景と希少価値の高さから、他地域との差別化が可能と考え、本プロジェクトの対象とすることとしました。

事業実施時点の体制

商工会議所が中心となって事業を推進

今回のプロジェクトを始めるにあたっては、商工会議所が主体となり、事業体である「寒晒し蕎麦復活再生推進会議」を立ち上げ、生産者、そば店、製粉業者に声掛けし、事業メンバーを集めました。茅野市八ヶ岳そば振興会議等の既存組織に、観光面での活用といった観点からメンバーとして参加していた経緯もあり、体制は構築しやすかったです。

実際の取り組みの組織は部会制をとり、「広報・PRを中心とした部会」、「生産者の部会」の2つの部会を設けました。「生産者の部会」では、小林氏が中心となり、事業全体については商工会議所がリーダー役となって、戦略の立案や、部会での情報の共有、そば打ち技術の

向上に向けた取り組みの実施など、分担して事業を進めていきました。

Step 1 地域資源を掘り起こす

寒晒しそばならではの特徴の活用



「寒晒しそば」という地域の目玉となるブランド商品を作ることで、茅野全体のそばの価値を高めようという目標がありました。しかしながら、「寒晒しそば」は生産に手間がかかるため絶対量が少なく、また、そば粉と水以外に添加物を入れず、手打ちで製造するため、消費期限が短く、約1週間から10日間程度しか販売ができないことから、地産地消を狙いました。

ポイント解説

「寒晒しそば」は江戸時代に茅野の村々で生産され、寛政元年(1789年)以降、高島藩から将軍家への献上物として定められていたものです。秋に収穫したそばの実を袋に入れ、厳寒期の冷たい清流に浸し、それを引き上げてから天日と寒風にさらしつつ約1ヶ月かけて乾燥させるという、生産には非常に手間がかかるものです。そのためか、いつの間にか生産されなくなりましたが、このような歴史的な背景がある茅野の「寒晒しそば」を復活させ、地元で食べられるように体制を整備し、また全国的な認知度を得ることで、茅野のそば全体への波及効果を狙ってこの事業は展開されています。(P.7 Step 1(1)①地域資源の洗い出しの手法 参照)

「寒晒しそば」は前述したように非常に手間がかかるため、生産量も生産期間も限られ、また流通にのせることも難しいという、全国展開という観点からは数多くのハードルがありました。そこでこのプロジェクトの関係者は逆転の発想に立ち、地元でしか食べられないものとする事で希少価値を高め、観光客の誘致につながる地域資源とすることにしました。また、本プロジェクトの翌年から「献上寒晒しそば祭り」を開催し、実際に食べられる機会を提供することで、この祭りへの集客力アップにもつなげていっています。

このように、生産量の確保などの面で難しいところがあるものの、歴史的価値が高いなど、ほかにはない商品であれば、ストーリーにより差別化を行い、ブランドとしての付加価値を高めるという戦略も有効です。

Step 3 製品化する

専門家の活用



メンバーでもあった県の農業関係者からの紹介を受けて、信州大学の井上教授を専門家として招聘し、成分分析を依頼しました。分析の結果、「寒晒しそば」は、通常のそばよりGABA含有量が多いなど、健康面でのメリットがあると判明しましたが、製法によってその値にぶれが生じていました。パンフレットでの表示は2.7倍と表示していますが、最大では13倍にもなるという高い結果がでています。

その他、「寒晒しそば」のブランド化については、マーケティングも重要であると考え、専門家として諏訪東京理科大学の山腰教授を招聘しました。そのアドバイスに基づき、歴史的な背景を差別化要因として打ち出すことにしました。

ポイント解説

この事業では、成分分析とマーケティングの両面において、専門家を活用しています。もともと古い文献などをもとに歴史的な背景を把握していたことに加え、まず成分分析で商品の効果をきちんと裏付けました。その上で、販路開拓やブランド基準の設定についてはマーケティングの専門家の意見を活用することで、それぞれの分野に関する知見を活かした事業展開が可能となりました。(P.13 Step 3 (2) 専門家による指導 参照)

専門家の活用において重要なことは、まず活用する地域資源について共通認識をもち、どのような商品を作り上げていきたいのか目標を設定すること、そしてそこから見えてくる課題や不足している知見をカバーしてくれる専門家を選定することです。つまり、専門家に任せきりにしてしまうのではなく、事業の主役である関係者が明確なビジョンを持ち、主体的にプロジェクトを進めることが重要なのです。なお、そうした専門家招聘のために、必要なコーディネートを行うことも商工会議所の大切な役割です。

マニュアルの作成と技術指導



専門家よりブランド基準が重要であるとかかなり厳しく指導を受けたので、小林氏が中心となって製法のマニュアル化を行いました。事業年度は、商品の開発に注力

し、質の向上に努めました。また、「寒晒しそば」の宣伝のために、その歴史的背景を含めたパンフレットを作成し、まずは地域住民に知ってもらうことを狙い、地元を中心に配布しました。加えて、そばの試食会や諏訪大社での清祓式なども行いました。

ポイント解説

この事業では、そば打ちの技術を教えあうなど、地域の同業種の事業者が一体となった取り組みを行い、その結果、地域全体におけるそば産業の底上げにつながりました。これは、事業者が危機感を共有していたことも大きかったと思いますが、そうした関係者を取りまとめ事業を推進する役目を商工会議所が果たせたことも重要だったといえます。事業者の一言にも、「商工会議所が入ってくれたからこそ、ここまでできた」というコメントがありましたが、そうした活動の一つ一つが、地域における商工会議所の存在意義向上へもつながっていきます。

事業終了時点での成果

商標登録制度の活用



事業年度は「寒晒しそば」の開発とマニュアルの作成を行うことができましたが、他にも同じようなそばの製造に取り組んでいる地域があるため、他の地域で申請がないか調査を行った上で、次年度には「献上寒晒しそば」として商標登録を取得しました。

協力体制の構築

この取り組みを通じて、今までは個々の店の採算や、オリジナリティの問題から、協働することがなかったそば店が協力体制をとり、農商工の連携ができるようになったことが大きな成果であると思います。また、商工会議所としても地域における存在感を出すことができました。全国展開事業を実施した年度は、その後の取り組みの基礎固めのための大切な1年間であったと感じています。

ポイント解説

このプロジェクトでは、そのブランドを守るため、「献上寒晒しそば」として商標登録を取得しています。商標登録を取得すると、「後発の類似商品や模倣商品を阻止することができ、ブランドの独自性が保たれる」「(類似・模倣商品がないので)商品・サービスの品質の信用度が保たれる」「他の商標を侵害していないか、また、模倣されないかを気にせずに宣伝活動ができる」など、ブランドの戦略的展開を考える上で様々なメリットがあります。

地域ブランドとして、また関係者の共通の財産として守っていくという意味で、こうした制度を活用し悪用されないようにすることは、事業の進展に伴い重要性が増してきます。事業の初期段階から、必要な調査を実施し、早めに対応していくことが重要です。(P.22 2 (1) <詳細説明：地域ブランド>参照)

その後の取り組み状況

そば産業推進会議を設立

事業年度終了後は、プロジェクト体制を引き継ぐ形で、「そば産業推進会議」を設立しました。この組織では、「寒晒しそば」だけではなく、茅野市のそば全体を対象に検討しています。平成20年度には、商工会議所から経済産業省の農商工連携88選に応募し、選出されました。生産者、製粉業者、そば店が一体となった取り組みであることが評価されたと思っています。

地元の新聞社、TV局の応援やNHKの取材もあったので、認知度が高くなってきています。幌加内(北海道)から視察があったり、飲食店から粉が欲しいという問い合わせがあったりと、注目度が高まっていることを日々実感しています。

順調な客数の伸びと今後の課題

事業年度は試食だけでしたが、平成19年度から「献上寒晒しそば祭り」を開催しており、平成21年度に3回目を迎えました。「寒晒しそば」は生産に手間がかかるので、1,600円と普通のそばと比べて高い値段で

提供していますが、平成21年には平成19年の1.5倍の来客数となり、年々着実に増えています。平成22年度は期間を1週間延長して開催する予定です。ちなみに、昨年度のアンケート調査では、57%が県外からの客でした。

プロジェクト終了後は市の補助金を得ていますが、補助率は1/2のため、残りは商工会議所で負担しています。人気が出てきた「寒晒しそば」ですが、さらに量産したくても、その製造には手間がかかりできません。製法の改善が課題です。

事業者からの一言

生産者、そば店として、そばを作ることはできますが、事業を引っ張っていくことはできません。商工会議所が入ってくれたからこそ、「寒晒しそば」のブランド化の取り組みをここまで継続することができたと思います。

「寒晒しそば」は十割そばで、かつ手打ちのため、技術・経験が必要です。打ち慣れない店舗は、技術的に難しい面がありますが、教えあいながら4年間事業を続けてきたことで大分品質も安定してきました。品質の維持が重要なので、寒晒しする河川の水質調査も行っています。

また、プロジェクト当初から大学教授に参加してもらい調査してきたので、品質にお墨付きをいただくことができました。これも商工会議所がうまく働いてくれた結果だと思っています。



(有)長寿更科 取締役社長 野澤氏(右)
茅野八ヶ岳そば振興会議議長 小林氏(中)

飯山・戸狩温泉から 元気を発信するプロジェクトV



戸狩観光協会 民宿女性部の皆さん

この事業は、地元観光協会と商工会議所が協力して地域の資源を活用した特産品開発に取り組んだものです。補助事業期間終了後には本格的な生産体制を構築し、現在ではインターネットなどを通じて全国へ向けて販売しています。また、平成20年度には再び観光協会と連携し、観光開発事業を実施しました。スローツーリズムという新たな切り口で、一過性のブームでなく、普遍的な「歩く旅」への志向の変化を目指した試みは評価が高く、入込み客数、売上高ともに右肩上がりの成長を続けています。どちらの事業も観光協会の発意により始まり、コンサルタントとして同じ人が携わり、商工会議所がしっかりと側面支援することで、地域の現状をきちんと踏まえた取り組みが継続されています。



左上：地元産の食材
左下：信州みゆきポーク
右：信州りんご



豚まんの具

事例のポイント

1. 専門家による技術指導で品質向上
2. 幅広い年代層に受ける味づくり
3. 商品製造のための組織を設立
4. 品質向上の努力と地域への波及効果の拡大

取り組みのきっかけ

平成18年当初に、地元の戸狩観光協会会長から、地元の名物を活用した事業ができないかとの打診がありました。そこで、特産品の開発が可能な全国展開事業を活用すべく、早速打ち合わせを行い、申請を行いました。



中小企業相談所 相談課 南沢係長

対象とした地域資源とその理由

地元の名物である「信州りんご」「信州みゆきポーク」「かりんとう」「雪」の4つのキーワードを使って事業を展開することにしました。事業開始にあたっては、商工会議所と民宿女性部に加え、地元精通しているコンサルタントに参加してもらい、地域資源の順位付けや商品化するものについて議論を行いました。

議論の結果、特産品の一つとして、りんごと豚肉を活用した手作りの「りんご豚まん」を作ることにしました。この地域では、豚まんと同じく小麦粉を使った「おやき」を作る文化があるため、豚まんも製造することができるのではないかと考えたためです。

事業実施時点の体制

やる気のある事業者を中心とした体制づくり

観光協会長の発意により事業に着手し、協会長自身が参画メンバーの一員として率先して体制づくりを進めました。製造については、民宿女性部に協会長から打診したところ、スキー客の減少などに直面し危機感を持っていたこともあり、積極的に参画してもらうことができました。また、元地元新聞の記者でコンサルタントの小林氏が以前から長野県戸狩温泉スキー場経営会議委員をしていたため、この事業についてもアドバイザーとして参加していただきました。平成20年度に実施した観光開発の事業でもコンサルタントとして参加していただいていたが、地域について造詣が深く、事業者からの信

頼も厚い小林氏の存在は大きな助けとなりました。一方、商工会議所は、提案書の作成や予算管理、補助金関係の事務手続きなど、事業者ができない側面を担う形で参加しています。

Step 2 具体化する

専門家による技術指導



豚まんは作った経験がなく、ほとんど0からのスタートという状況だったため、「商品化するためには同品質でなくてはならないのに安定しない」、「皮がおやきになってしまう」、などといった課題に直面しました。製造関連の機械の視察を行うなど、情報収集を重ねる中で、豚まんはパンと同じで商品化する上での品質管理が非常に難しいことが分かり、メンバーの間では商品化は難しいのではないかと議論になりました。

検討の結果、やるだけのことはやってみようという結論になり、粉の配合から発酵方法まで、試行錯誤を繰り返しました。その上で、11月から3回ほど、毎回1週間程度フードコーディネーターの梶原氏に当地に滞在してもらい、同品質の豚まんを製造する上で必要な技術を学びました。その結果、事業期間内に商品化できるだけのものが完成しました。

ポイント解説

様々な試行錯誤を繰り返すとともに、自分たちで解決できない課題については、専門家に協力を依頼し、技術指導を受けたことで製品化に至ることができました。このように、まず自分たちがどう分野での知見を求めているのかを整理した上で、専門家に依頼を行うことが、専門家を活用する際の重要なポイントです。(P.12 Step 3(1)事業の実施 参照)



豚まん製造の様子

ターゲットを明確にした上で味を改良



ターゲットについては、まず地元で作る商品なので、地元の人々に愛される商品にすることを第一に考えました。事業期間中には、飯山市で開かれた「えびす講」と「農協祭」の会場で、計250個を提供し、アンケート調査を実施しました。その結果に基づき、皮をあまり甘くしない、濃い味付けをやめるといった改良を行っています。その他、横浜中華街などの先進地調査による商品の比較や様々な検討を行った結果、自分たちの商品に自信を持ちました。こうした試行錯誤を重ねて開発した味なので、価格変動の影響はありますが、国産の粉と、地元産の野菜（エリンギ、キャベツ、しょうが、葱、玉ねぎ等）や豚肉（生肉を使用）を使うことにこだわっています。

ポイント解説

この事業で開発した「りんご豚まん」は、地元を中心とした幅広い年代層をターゲットとして作られました。ターゲットが共有化されていたからこそ、味の改良に関する関係者の意思の統一が図られ、それに適した商品が開発されました。地元の特産品として、地域で生産される農産品を中心に使用していることは、単価が上がるマイナス面もありますが、地域に愛される商品として育つ要因となっています。このように、商品を開発する際には、「最終的にどういった人々に買ってほしいのか」というイメージを関係者が共有し、どういった商品がターゲット層に魅力的なのかを意識し、その魅力や特徴をアピールすることも重要です。（P.12 Step 2（4）ターゲットの共有化 参照）

加えて、商品化の目処がついた時点で、実際の市場での反応を確認するためにテストマーケティング（試験販売）を行うことは有効な手段です。実際に商品を購入した人が、その価値や味、価格などをどう捉えているかといった消費者の動向や、購入層、また購入層による満足度の違いはあるのか等のマーケティングデータを集めることで、今後の販売拡大に向けて様々な分析を行うことが可能となり、より実践的な販売戦略を立てることができます。

事業終了時点での成果

本格的な生産体制の整備



補助事業期間終了時には「りんご豚まん」として商品

化することができました。そして、冬季のスキー場など、まずは地元を中心に販売を展開することとし、製造に必要な機械（ミキサー、発酵のための機械、冷凍庫、蒸し器など）も揃え、本格的な量産体制を整備しました。また、生産のために、観光協会が出資する戸狩観光株式会社の中に、開発当初から携わる中沢氏が代表となり、「りんご豚まん工房」という組織を立ち上げることにしました。この事業はまだ大きな収益を上げるまでには至っていませんが、もともと戸狩観光株式会社は地元の民宿等の出資によりできている公益性の高い会社ということもあり、地域全体の取り組みとしてバックアップしてもらっています。

ポイント解説

この事業は、当初から観光協会を中心とした事業者が主体的に事業を実施していることが功を奏し、事業終了直後に製造のための組織を立ち上げることができました。製造を担当する民宿女性部が作業可能な時期に量産し、繁忙期は冷凍品で対応するなど、地域の実状に合わせつつ年間を通じて商品提供が可能な生産体制を構築しています。

実際に製造された商品は地元のスキー場を中心に販売を開始し、その後インターネットを活用して全国へ向けた販売体制も整備するなど、本格的な販売体制に円滑に移行しています。

最終的に商工会議所は生産者にはなりませんが、あくまでも主役は事業者だということを忘れずに、商工会議所がしっかりとサポートした効果ができています。（P.11 Step 2（1）③各役割を担うプレイヤーの役割分担 参照）

その後の取り組み状況

新しい目標の設定と多方面への展開



【商品化への対応】

おみやげとして販売できるよう、食品衛生法に対応した表記を整え、平成19年には「戸狩温泉りんご豚まん」として商標登録を行いました。さらに、製造における成功率は目標としていた98%程度にまで上がってきました。

【商品のPR】

平成19年度は、県の補助金をうけてHPのリニューアルやパンフレットの作成などを行いました。また、地元での認知度も上がっており、行政の資料に、「笹寿司」、「富倉そば」に続く地域資源として「りんご豚まん」が掲載されるほどにまでなってきました。

さらに、地元へのPRも兼ねて、食育事業の一環として、毎年1回は小学校を訪問し、作り方を説明した上で、給食と一緒に豚まんを食べるという活動を続けています。地元の食材を使い、地元の人々が作っている豚まんだからこそ、こうした活動も受け入れられているのだと思います。

【商品の販売】

全国向けにインターネット販売を開始していますが、リピーターが増えてくるなど、手ごたえを感じています。現在の商品はサイズが大きいので、今後は小型化なども検討しています。平成26年には、北陸新幹線が飯山駅にも停車するようになるので、今後は観光客向けに駅での販売体制を整えるなど、より多くの人に「りんご豚まん」を楽しんでもらいたいと思っています。

ポイント解説

この事業では、着実に商品のブラッシュアップを続けています。また、地元での認知度向上を追い風に、より多くの人に食べてもらえる体制の整備を目指すなど、新しい目標を設定し続けることで、事業者のやる気が高まり、安定した商品製造につながっているようです。事業が長期化すると、マンネリ化してしまう恐れもあるので、新しい商品の開発や、現在製造している商品の改良など、常に新しい目標を設定し、関係者のモチベーションを維持していくことも重要です。

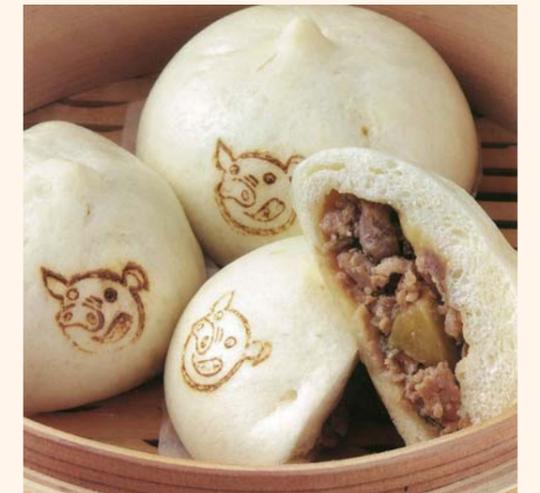
なお、この事業は特産品の製造のみならず、小学校に対して豚まんを活用した食育事業も実施するなど、地域貢献の活動も進めています。加えて、平成20年度には観光開発事業も実施していますが、この事業を通じて構築された信頼関係が有効に活かされているといえるでしょう。こうした体制をベースに、飯山の魅力を関係者で見つめなおし、「癒しのスローツーリズム」というキーワードを設定して開発したツアーは人気を博しており、今後も地域が一丸となった全国へ向けた事業展開が期待されるそうです。

事業者からの一言

豚まん製造はパンと同じで難しいと言われた時はかなり困惑しましたが、当時の観光協会長がいつまでに商品化する、と目標を決めてくれたことで、それまでに作り上げなくてはならないと女性部一丸となって取り組みました。

この事業の取り組みを通じ、商工会議所の担当者がどこへ行く時もついてきてくれたので心強かったです。また、アドバイザーである小林先生や梶原先生にも、長時間の会議に参加していただいたり、長期に渡って滞在して技術指導をしていただいたり、かなり深く関与していただきました。

現在は9月から3月ぐらいまで、週5日、朝9時～午後2時半ぐらいまで生産しています。10人弱でシフトを組んでいます。夏の宿舎シーズン後から冬の間がおかみさんたちの働く場となっています。生産現場では、品質維持のために、技術面などをお互い率直に指摘しあい、切磋琢磨できる環境となるよう気をつけています。



りんご豚まん

事例6 ひたちなか商工会議所(事業年度：平成18年度)

豊かな海と太陽と大地の恵み
食育体験推進のまち事業

この事業は、市町村合併を経た新しい市として、そこに存在する様々な魅力を一体的にPRすることが、独自の強みを打ち出す上で重要だと考え、商工会議所が自ら先頭に立ち、事業者を巻き込みながら観光開発事業を実施したものです。この取り組みを通じて、地域内に新たな農工商連携も生まれています。

事例のポイント

1. 地域資源分析をシンクタンクに依頼
2. モニターツアーによるブラッシュアップ
3. 教育委員会などを対象とした営業活動
4. 継続的な取り組み体制の確立 / 各社による受付体制の整備



干しいもづくり

取り組みのきっかけ

ひたちなか市の合併、さらに商工会議所の合併を経て、様々な業種の事業者がいるこの地域で、商工会議所が横串を通し、一体的にPRできればその多様性を強

商業振興課 黒澤課長(左)
中井川係長(右)

みとして活かせると思っていました。その頃に全国展開事業の補助金制度を知り、商工会議所内で何かできないか検討したことが取り組みのきっかけでした。

対象とした地域資源とその理由

農業県である茨城県の中でも、ひたちなか市は海・自然・特産品に恵まれていることを活用しようと考えました。本事業では、旧勝田市を中心とした干しいもなどの農業や、旧那珂湊市を中心としたタコの釜ゆでに代表される水産加工業など、多様な資源を活用しています。

また、平成17年度の食育基本法の成立や、ひたちなか市の観光振興計画策定など食育の重要性は高まりつつあるものの、全国ではまだ食育体験の場の提供は進んでいないと考え、様々な資源のPRに統一感をもたらしキーワードとして『食育』を掲げています。

事業実施時点の体制

商工会議所が事務局、プロジェクトリーダーが事業者を集める

商工会議所が事務局を担当し、会員企業でもある観光サービス部会の部会長がリーダーとなって事業推進体制を構築しました。このリーダーの声掛けによって、幅広い事業者が集まりました。

それまでは、農業は農協、漁業は漁協と縦割りで、地域としてまとまりのあるPRができていなかったのですが、商工会議所の幅広いネットワークを活かして本事業への参画を呼びかけることで、様々な業種の事業者に横串を通すことができたのではないかと思います。

Step 1 地域資源を掘り起こす

資源の洗い出しを専門家に依頼

地元のシンクタンクに地域分析を依頼し、地域資源の洗い出しをしました。旧勝田市、旧那珂湊市のそれぞれの資源について認識はしていましたが、産業の推移や観光の現状および課題、歴史、文化など、多様な側面から客観的に調べることで、ひたちなかとしての地域資源を改めて明確化できたことは、事業を進める上で大いに参考になりました。

ポイント解説

この事業では、地域の金融機関系シンクタンクにワーキンググループの委員として事業全体を通じて参画してもらうとともに、地域分析を依頼して地域資源の洗い出しをしています。(P.7 Step 1 (1)①地域資源の洗い出しの手法参照)商工会議所の職員やメンバーが集まって議論をすることも重要ですが、そのベースとするために、シンクタンクなどの外部機関を活用し、地域全体を見直すことで、関係者がおぼろげに認識していたものが明確になったり、新たな地域資源を発見したりすることができます。

事業全体のコントロールは、商工会議所や中心となる事業者など、本事業の主体となる関係者が行うことが前提ではありますが、外部委託により効率化を図ることも一案です。

Step 2 具体化する

食育メニューづくりと特産品開発

食育メニューづくりにあたっては、部会長が市内の事業者者に積極的に声をかけてくれたことで、様々な企業が集まり、農業体験(干しいもづくり体験等)、漁業体験(競り見学等)、加工体験(塩作り体験等)と、3つの分野のメニューができました。幅広いネットワークを持つ事業者の参加があったからこそ構築できた体制だと思います。

また、特産品開発では、干しいもを切る道具と似たものを利用するパツパルデッレというパスタをヒントにして、「どれそば」という麺料理の開発を進めました。

Step 3 製品化する

モニターツアーによるブラッシュアップ



事業年度には、地元の小学生やその親を対象とし、「干しいもづくり」「漁業体験」「塩づくり」などをメニューに加えたモニターツアーを実施しました。当初は事業者がツアーの参加者にうまく説明できないこともありましたが、回数をこなすうちに、対応にも慣れていきました。参加者からのアンケート結果を事業者にフィードバックし、ツアー内容や運用方法を見直しながら、補助事業年度以降もモニターツアーを継続しています。こうしたモニターツアーによる実践訓練が、商品化する上で一番勉強になったと感じています。

ポイント解説

観光開発において事業者が参画する際に、事業者の通常業務とは異なる業務を実施することになる場合があります。この事業では、食育に関する体験プログラムの提供として、普段は現場で働く人が、参加者に対して、目の前にある素材がどうやってここにきているのか、どう加工して全国に出荷しているのか、その後食卓に上るまでなどを、担当者として説明することになりました。

そのため、この事業ではモニターツアーを実施し、担当者に観光客を受け入れる経験を積んでもらうと共に、ツアー参加者に対してアンケート調査を行い、その結果を担当者にフィードバックすることで、メニュー内容や説明の仕方などのブラッシュアップにつなげていきました。

このように、商品化のためにはモニターツアーを実施し、商品化に向けた改善点の洗い出しや受け入れ側の体制整備などのブラッシュアップを図っていくことも重要です。(P.13 Step 3 (2) 商品化する 参照)

事業終了時点での成果

異業種間の交流

それまで交流がなかった各種団体（農業、漁業）の関係者が、事業の実施を契機に、定期的に会議で顔を合わせる機会を持ったことは大きな成果です。今後もこうした集まりの場から、新しいアイデアが生まれるのではな

いかと期待しています。

また、事業年度以降も事業者が集まり、食育事業の評価を行っています。平成21年度からは、体験プログラムの参加人数の把握を始め、現在までに合計1,000人以上が訪れていることが分かりました。お互いの状況を知ること、参加している事業者に良い刺激になっていると思います。



作成したチラシ

その後の取り組み状況

営業活動の展開



事業年度以降は、市から事業費の一部補助を受け、残りは商工会議所が負担をする形で事業に取り組んでいます。

平成19年度には、本事業で開発した商品の売り込み先として、東京都内の教育委員会に営業訪問をしました。学校行事は早い段階で決まること、また、毎年行われる既存の行事については、内容の変更に10年かかるということがわかり、学校の公式行事ではなく、休日や子ども会・サークルなどをターゲットとし、夏休みの時期にあわせてモニターツアーを実施することで、徐々に認知度を高めていきました。

ポイント解説

モニターツアーでの参加者の意見を受けて、提供するサービスを決定し、具体的な情報をもって営業活動を展開することも観光誘致においては重要な取り組みです。この事業の場合は、「食育」がキーワードであったため、小・中学生をターゲットとし、茨城県から比較的近く、ツアーへの参加が期待できる東京都内の教育委員会を重点的に訪問しています。また、全ての教育委員会を訪問することは難しいため、直接訪問できなかった教育委員会や首都圏の旅行会社には、情報をまとめたPR用の冊子や具体的なイメージがわかるDVDを送るなどの活動を、行政からの補助金と商工会議所自らの負担により実施しています。このように、営業活動をする際には、ターゲットを絞り込み、それぞれどのような関係者がいて、どういった手法でアプローチするか検討することが重要です。(P.14 Step 4 全国展開 参照)

継続的な実施体制の確立



事業開始直後は、食育体験ツアーの申込みの取りまとめを商工会議所が担当していましたが、パンフレットを再度作成する時に、参加希望者が直接申込できるように各事業者の連絡先を記載することにしました。商工会議所でも引き続きツアーへの申込みの受付は行っていますが、現在では各事業者が直接旅行会社などと連絡を取り合うことの方が多いようです。また、会員企業である地元の旅行会社、首都圏の旅行会社が各企業の体験をとりまとめたツアーを企画・調整してくれています。

ポイント解説

この事業では、事業開始直後は商工会議所がツアーへの申込みを一元的に管理することで、事業者の負担を軽減していましたが、事業を安定的に実施できる体制が関係各社に徐々に確立されてくる中で、事業者に受付窓口を用意してもらい、商工会議所はそれを取りまとめたパンフレットを作成することで、事業者が主体となって事業を実施する体制への移行を図っています。現在は、事業者が主体となって、運営が続けられています。

なお、個々のサービスの提供は事業者に委ねられていますが、その一方で、定期的に関係者が集まり情報共有を行う場が設定されています。(P.13 Step 3 (4) 成果(評価)の共有 参照) 多様な業種の事業者が参画している事業においては、事業者間の連携を図る仕組みを構築することが、個々の事業者のやる気を維持する意味でも重要です。特に本事業では、平成21年度からツアー参加者数の把握と共有を図っており、お互いに切磋琢磨する環境が整ってきています。

今後の課題

現在、食育体験プログラムを実施している事業者は比較的小規模なところが多いため、「観光バスが停車できない」、「事務所内に大人数が集まれるスペースがない」など、受入人数に限界があります。事業全体での広がりを持たせるためにも、今後はものづくり・産業観光分野を加えたいと考えています。その手始めとして、平成21年度は東京電力の石炭火力発電所と、木質バイオマス燃料とする発電所が施設見学を受け

入れてくれたので、観光メニューの一つとして現在改定中のパンフレットに加える予定です。

事業者からの一言

平成18年12月に商工会議所から依頼があり、事業に参加しました。現在はタコの釜茹で体験と工場見学のツアーを実施しています。少子(有)あ印 代表取締役 鯉沼氏(右) 化が進む中、従来の販売チャネルだけでは需要が縮小していきただけだと感じており、子供たちにタコのおいしさをアピールする良い機会だと思い参加することにしました。この取り組みを通じて消費者の要望を直接聞くことができますので、それを活かして販売店へ食べ方などの提案を行っています。



少子(有)あ印 代表取締役 鯉沼氏(右)

平成18年度はほとんどツアー予約がありませんでしたが、平成19年度から少しずつ増え始めました。平成22年3月時点ではほぼ毎週予約が入っているほどです。今後は釜茹で体験に加えて、タコ料理をランチとして食べられるようにしたり、タコ料理コンテストを開催するなど、新しい企画にも取り組みたいと思っています。



タコの釜茹で体験

「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



feel NIPPON 出展時の様子



かんぴょううどん

この事業は、生産量日本一を誇る栃木産かんぴょうを活用し、粉末化したかんぴょうと地元産小麦を使ったうどんを開発し、平成21年度には650万円の売上を見込むほどの商品へと育てていったものです。うどんだけではなく、パッケージデザインが海外のデザイン賞を受賞するなど、うどん以外の面でも高い評価を得ています。また、この事業によって、夕顔栽培を見直す動きが活発化し、農家が夕顔の作付けを再開したり、地元の農業高校の教員が作付け方法を生徒に教えたりするなど、経済効果だけではなく波及効果が地域へと広がっています。

事例のポイント

1. 試食とアンケートを通じた商品改良
2. デザイナーの活用による洗練されたデザインづくり
3. 「共同展示商談会 feel NIPPON」への出展を通じて販路開拓
4. マスコミへの継続的な働きかけ

取り組みのきっかけ

商工会議所では、県の補助金を受け、「異業種交流・ものづくり」をテーマに産学官連携事業を行っていました。この事業では、地元にある企業や大学関係者が参加するなど人的ネットワークの構築に力を入れていたのですが、5年が経過してなにかしらの成果を出す必要があり、「ものづくり」をベースにしたブランド構築ができないかと考えました。



大関事務局長

対象とした地域資源とその理由

「ものづくり」をベースにしたブランド構築ということで、参加メンバー内で小山の地域資源を改めて考えたときに、地場産業である金属加工を活かした工業製品や、農作物(かんぴょう、小麦、ビール麦、二条麦など)が候補にあがりました。参加メンバーでもある大学教授が、「かんぴょうは栄養の王様」として以前から注目していたことから、かんぴょうを事業で活用する地域資源にすることにしました。

事業実施時点の体制

商工会議所は黒子役、関係者が納得できる環境作りに注力

商工会議所が果たすべき役割は黒子役だと考え、関係者が納得できる環境作りに心がけました。全員で会議をすると、意見がまとまらないことがあるので、中心的な事業者とあらかじめ話をしておくなどの工夫をしました。

また、外部に委託する際は、どうしても発注者側の意見が強くなり、せっかくの外部の意見を取り入れることができない場合があります。今回はパッケージデザインを外部のデザイナーに依頼したのですが、そのデザイナーのアイデアを尊重するよう心がけました。

Step 1 地域資源を掘り起こす

かんぴょうづくりの現状から活用方法を絞り込む

従来流通しているひも状のかんぴょうを作るために

は、「夕顔を削る」→「干す」という作業を行います。非常に重労働です。乾燥させるために、午前2～3時から削る作業を行い、乾燥させている間も、干しているかんぴょうのすそを払う作業があります。これらの作業は高齢者が多い農家にかなりの負担となっており、夕顔栽培をあきらめる農家が増え、作付面積は減少傾向にありました。さらに、従来のひも状のかんぴょうでは用途が限られており、消費拡大が難しいという問題がありました。

そこで、農家から、玉ごと夕顔を仕入れて粉末化することで、手間をかけずに用途の拡大を図ることにしました。

Step 2 具体化する

消費者との対話を通じた試作品の改良



かんぴょうは「栄養の王様」でもあることから、ターゲットは健康志向の高い高齢者と若い女性、マーケットは大消費地である首都圏、関西都市圏に設定しました。当初は作りやすい生麺の製造から着手し、その後、流通に向いている乾麺の製造に取り組みました。うどんに使用する地元産の小麦(イワイノダイチ)はグルテンが少なく、製麺業者の間では、かんぴょう粉末を混ぜて製造するのは無理だというのが常識だったので、事業開始当初は業者に敬遠され、苦労しました。

試作品を改良する際にはアンケートが大変参考になりました。地元や京都での消費者アンケートに加え、市場調査や、プロモーション事業を委託していただくたびに飲食業者、食品流通業者等へのアンケートを行っていただきました。アンケート項目はできるだけシンプル(麺の太さ、量、スープ、値段など)にしました。

こうして得たアンケート結果を反映し、「1袋の量を250グラムから200グラムに変更する」、「麺の太さはターゲット層の女性に合わせて細くする」など改良を加えました。

また、商工会議所の担当者も現場でアンケートを実施していたので、回答者に直接質問をすることができました。直接話をするので、アンケートでは拾いきれない意見をもらうこともできます。例えば、かんぴょううどんの袋に表示している「国産干瓢」という印は、「国産品であれば値段が高いのは納得できるので、国産という文字があると良い」という意見から追加することにしました。

1 ポイント解説

この事業では、アンケートの意見を元に商品に改良を加えています。アンケートの項目はシンプルにし、回答者にとってわかりやすい内容にすることで、より消費者や関連業者の意見を把握でき、商品に反映させることができます。

また、本事業では、アンケートを取る際に、回答者に直接質問をすることで、より具体的な意見をもらっています。商品の改良点をより細かに検討する上では、ターゲット層に直接インタビューをすることも商品開発の参考になります。

試食会や展示会など、消費者やバイヤー等と対話できる機会を活かして、アンケートだけでは調査しきれない自由な意見を聞き、その意見を商品改良に役立てることも重要なステップの一つです。(P.11 Step 2 (3) 試作品の開発 参照)

Step 3 製品化する

デザインの工夫 2

うどんを商品化するにあたり、「自分たちは後発である」と認識したことが成功の鍵だったと思います。かんぴょううどんは栄養価の点で他のうどんと差別化できているとはいえ、ご当地うどんは数多く売られており、スーパーの売り場に並んだときには埋もれてしまいます。

そこで、デザインにより、さらなる差別化を図ることにしました。まずは手に取ってもらうことを狙い、「かわいさ」、「新規性」を押し出したパッケージにしました。手に取ってもらえば、裏面の栄養素欄を見られます。そうすると他のうどんよりも栄養価が高いことわかり、購入へとつながるのではないかとこの作戦でした。

また、ギフト用の需要を狙っているので、ギフトボックスや専用の包装紙、チラシデザインまでこだわって統一しています。

2 ポイント解説

かんぴょううどんのパッケージデザインを見ると (P.54 左下)、うどんのパッケージとしては珍しく、かわいらしいキャラクターが描かれています。

乾麺のうどんは数多く市場に流通しており、名産品として名の通っているものも多々あります。開発を決めた当初、バイヤーからは「ご当地うどんはたくさんあるので、うどんでは新商品開発は難しいのではないかと」言われたそうです。

しかし、この事業では、後発であることをしっかりと認識した上でどうしたら差別化が図れるかを考えました。

かんぴょううどんは成分において他と差別化できていることを把握した上で、手に取ってもらえることを狙ってデザインに注力しています。また、パッケージデザインだけではなく、包装紙やギフトボックス、手提げ袋、チラシ・ポスター、展示会のブースデザインに至るまで、トータルデザインを行い商品を生産しています。

なお、デザインを決める際には、意見を尊重しつつも、デザイナーに任せきりにするのではなく、目標と基本方針を定めた上で、事務局、委員会、デザイナー、その他関係者間で意見交換をしながら決めていきました。プロの意見も尊重しつつ、発注者側として方針を明確にしながら外部のノウハウを活用したことが、魅力的なデザインへとつながっています。(P.13 Step 3 (2) 商品化する 参照)

3 マスコミの活用 3

平成 21 年 7 月 19 日がかんぴょううどんの発売日でしたが、その発売日まで、毎月 1 度は新聞に掲載されるように交渉をしました。こうした地域資源を活用した事業では、事業を開始した時や、製品を発表した時は新聞で取り上げられますが、それだけでは忘れられてしまいます。全国紙と地元紙とを対象に、うどん開発関係、販促関係、農業関係と、掲載するテーマをそれぞれにわけ、記事にしてもらいました。NHK にもアプローチを 1 年ほど続け、やっと 15 分間の紹介番組で特集をもらうことができました。

3 ポイント解説

この事業では、担当者自らがマスコミへ積極的に働きかけを行い、記事の内容が重複しないよう、媒体別に異なるテーマの情報を提供して記事を書いてもらうという工夫をしています。たくさんの人に見てもらおうという意味では複数のマスコミへ働きかけることが重要ですが、全てのマスコミに同じ情報を流しても、独自性のある情報でなければ担当者は「他と同じ情報を掲載しても仕方がない」と考え、継続して掲載してもらうことが難しくなってきます。このように、どのような情報であればどのメディアがとりあげてくれるのかを考え、戦略的に情報を提供することも重要です。また、特にテレビは働きかけたからといってすぐに取り上げてもらえるものでもありませんが、地道な働きかけを通じて人脈を作ったことが、紹介番組という形で実を結んでいることから、働きかけを続けることも大切だといえるのではないのでしょうか。(P.15 Step 4 (2) ①広報宣伝の実施 参照)

かんぴょううどんの完成

製麺の難しさから、製麺業者探しには苦労しましたが、3社が取り組んでくれることになり、その中の1社がかんぴょう粉末を混ぜたかんぴょううどんの製造に成功しました。

本事業が成功したポイントは、自らの事業のことだけでなく、地域貢献のために参画してくれる良い事業者に出会えたことだと思います。また、農業関係者にとってみれば、この不況下においてこの事業は大きなビジネスチャンスだったと思います。

かんぴょううどんの希望小売価格は 525 円に設定しました。価格については、問屋、卸業者を意識することが重要だと思います。利益がでない製品は業者が販売してくれません。小売業者は売価の 3 割から 5 割のマーゲンを要求してくる場合があります。今回はうどんを売りたいという思いから、あえて利益を出さずに卸したので扱ってもらえましたが、一般的に商品を開発する際には関係者全員が適正な利益を得られる価格にすることが必要だと思います。

そして、デザイン・チラシ・什器なども用意して、後は発売に向けて準備するだけとなりました。

その後の取り組み状況

かんぴょうの復活

平成 21 年 7 月から平成 22 年の 3 月までに約 15,000 袋を売り上げました。売上実績が上がることによって、農家が夕顔の作付けに興味を示し始め、リタイヤした農家の中でも、「皮むきをしなくてもよいのなら」と夕顔の作付けを再開するところが出てきました。また、40～50 代の後継者世代も夕顔の作付けを始め、本プロジェクトが産地を守ることに繋がっていると実感しています。実際、出荷値が高値で安定しているため、農家にとって利益の出る作物になりました。また、「国産かんぴょうは国内流通量の 1 割しかない」という希少価値も、改めて農家に認識してもらえたようです。

さらに、この取り組みに参加した農業高校の教員が、夕顔作付けが減少している状況を知り、授業の一貫とし

て、夕顔の作付け指導を取り入れてくれました。また、この高校では、実習で育てたかんぴょうの粉末を使ってクッキーを作り、卒業式で 900 個配布したそうで、かんぴょう粉末の活用範囲も広がっていると感じています。商工会議所がプロジェクトを実施しているからこそ、学校などの公的機関との連携が可能になったと思います。

4 展示会の活用 4

「共同展示商談会 feel NIPPON」への出展により販路は拡大しました。今の顧客はそこで出会った人がほとんどです。展示会では数百枚ほど名刺を交換し、終了後は、なるべく早いタイミングで名刺交換した人達にお礼のメールを送ります。その後、数十社から「サンプルを送ってほしい」と連絡があるので、すぐにサンプルを送り、この中の数社と具体的な商談を進めます。こうした地道なフォロー活動を通して、数百人との名刺交換から、実際に商談がまとまるのは数社程度です。

また、展示しただけで満足しないように、商談をまとめることを目標にし、こちらから積極的に名刺交換をする、展示用の什器は来場者が入りやすいように配慮するなどの工夫が重要だと思います。

4 ポイント解説

全国では様々な展示会が開催されています。開発する商品の特徴に合った展示会に参加することは、販路開拓において有効な手段です (P.15 Step 4 (2) ②展示会への出展 参照)。しかしながら、ただ展示を行うだけでは商談とはなりません。商品を魅力的に展示・PR するためのブースづくりはもちろん、展示会の来場者はそれぞれといった企業の担当者なのかを確認しながら、商談に発展しそうな人には積極的に名刺交換をするといった働きかけを行うことが重要です。

なお、そうした名刺交換をした相手の感触も記録 (例えば、関心が高く質問も具体的であった=A、一定の関心は持ってくれた=B、関心は低い様子だった=Cなど) をしておく、その後の働きかけの際に一定の判断ができます。

展示会の来場者は数多くの商品を見ているため、自分達の商品の印象があまり残っていない場合もあります。まずは来場のお礼をメールや文書などで伝えることで再度 PR を行うと共に、特に感触のよかった相手については別途サンプルを送るなどのフォローアップが、具体的な商談につながる上で必要になってきます。

食と木のコラボレーション事業



木の上の、ひしの実パン



casane(おひつ・しゃもじ)



ちゃぶ膳



コロンスのたまご(調味料入)



めでたい菓子敷



木の上の、いちじくケーキ

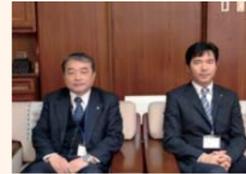
この事業は、昔からこの地域にあった木材加工の技術と、肥沃な大地や海、川が生み出す豊富な食の資源を組み合わせることで、「大川コンセルヴ」という新たなブランド構築に取り組みました。平成22年2月に東京で開催された「共同展示商談会 feel NIPPON」に出展し、果物専門店である新宿高野を始めとした多くの企業から注目を集めるなど、今後の展開が期待されているところです。

事例のポイント

1. 組み合わせで生まれる新たな地域資源
2. ワークショップで商品づくりを具体化
3. 展示会での発表を目指して試作品開発を実施
4. イラストを元にした試作品開発

取り組みのきっかけ

きっかけは、平成20年度に取り組んだ筑後川を中心とした観光地形成を目指したプロジェクトでした。この取り組みを通じて、実施したモニターツアーの参加者から高い評価を受けることができたこともあり、大川において一定の観光資源があることが地元の関係者の中で認知され、観光開発へ取り組み機運が高まっていました。そこに、観光と大川の強みである木工業、農業、漁業、商業を有機的に結びつけることの重要性を感じ、農・漁業者と木工業者の連携で新たなビジネスチャンスの創出を目指すため、事業に取り組むこととしました。



末吉地域振興課長(左) 山崎氏(右)

対象とした地域資源とその理由

組み合わせで生まれる新しさ

家具の領域だけではマーケットの創発が難しいため、地域のビジョンである「家具とともに生きるインテリアシティ大川」という理念を柱に、それを補完する形で地域の農・漁業資源を活用し、インテリアと食のコラボレーションにより新たなビジネスチャンスの創出を目指しました。そのため、従来からある地域資源の「家具」に組み合わせる木製の小物を作ると同時に、地域の生活文化を象徴するものとして、有明海、筑後川、筑後平野における豊かな食の資源を活かし、食卓において大川ならではの魅力を発信できるような「食」と「木」を融合させた付加価値の高い商品の開発を検討することにしました。

事業実施時点の体制

商工会議所が参加者へ声掛け、全体の進行は外部の専門家に委ねる

事業実施にあたっては、地域開発の分野で活躍するコンサルタントにコーディネートをお願いすると共に、専

門家として「木」の部分にはインテリアデザイナーと、「食」の部分にはフードコーディネーターに依頼することで、専門的な視点から商品開発を行う体制を整備しました。そして、平成20年度での取り組み経験を活かして、商工会議所が地元事業者へ参画の働きかけや、事業実施期間中のスケジュール管理など全体の進行管理を担うなど、それぞれの得意分野を活かして共同で事業を実施する体制を構築しました。参画事業者は、木工小物や、食に関連する事業者など多様な顔ぶれです。また、今回は小物関係の製作ということで、高い技術を持つ事業者には商工会議所から声をかけて集めました。

そうした異業種が集まって協力しあったのですが、お互いが反発することなく、前向きに商品開発へ向けて協力しあうなど、良い関係が構築できました。地元のイベントなどで以前から積極的に関わってくれる人に参加していただいたのもポイントだったと思います。さらに、女性はもちろんのこと、若者から年配まで幅広い方に参加していただきました。

ポイント解説

全国有数の家具の町として有名な同市には、木材加工の高い技術の集積がありました。さらに、この地の特長として、有明海の「海苔」、筑後川の「ウナギ」、「エツ」、筑後平野で生産される「苺(あまおう)」、「古代米—赤米—」等に代表される、海、川、大地から生まれる豊富な食の資源があります。一見結びつきにくい伝統の木材加工技術と食の地域資源に着目し、組み合わせによって新しい地域ブランドを作り上げることに挑戦しているのがこの事業の特徴です。

それぞれの地域資源について、例えば「ウナギ」であれば有名な産地は他にもありますが、「ウナギ」と家具などの木材加工技術を組み合わせるなど、複数の地域資源をその地域の特性に基づいたコンセプトのもとで組み合わせることによって、地域のブランドとして特異性を出すことができるのです。特にその組み合わせが相乗効果を生み出せるのであれば、付加価値が高まり、より大きな収益を生み出すことも期待できます。そのような視点で地域資源を捉えることも重要です。(P.8 Step 1(1)②ポイント3：組み合わせを考える 参照)

Step 1 地域資源を掘り起こす

ワークショップを通じたアイデア出し

当初想定していた「食卓のシーン」を具体化するために、まず参画事業者で集まり、大川ならではの豊かな食卓のイメージはどういったものか、様々なアイデアを参加者が自発的に自由に出し合いました。そうして出されたアイデアを、同じく会議に参加していた専門家が聞き、大川ならではの食卓のイメージにふさわしい商品を描いたイラストで具体化し、製品づくりのベースにしています。

また、消費の主導権は女性が持っているのではないかという意見が多かったため、最初からターゲットは30代の女性と設定しました。「食育」と「木育」の二つを融合させて、新たな食生活を提案するという戦略で、製品展開を検討しました。



ポイント解説

この事業では、どういった「食卓のシーン」が考えられるのかを検討するために関係者が集まってワークショップを開催しています。(P.25 3 (3) 地域における課題の共有参照)そして、そこで話し合われたことをデザイナーがイラストにし、そのイラストをベースに商品開発を行いました。ワークショップとは、参加したメンバーが同じテーマに沿って自発的に自由に意見を言い合うなど、一緒に活動することで相互理解を深め、今後の方向性の確認などを行うことができるものです。そうした場に、地域の事業者と専門家であるデザイナーが参加することで、地域の人々が抱いていた様々なイメージが具体的なイラストとして目に見えるものとなり、さらにそのイラストをベースに試作を重ね、商品化につながる、というように、専門家の知見と地域の思い、技術を融合させることができます。(P.8 Step 1 (1)③手法2:ワークショップの実施参照)

Step 2 具体化する

発表のスケジュールを決めた上での試作品づくり

木工部会と食部会に分かれて、それぞれに試作品開発を行いました。2月の東京ビッグサイトでの「共同展示商談会 feel NIPPON」への出品を目標と決めて、それに向けて月1ペースで部会を開催し、12月までに試作品を完成させました。食品を入れる器類については塗料をどうするかなど、関係者で集まって議論を行い、工夫を重ねています。

ポイント解説

この事業では、事業開始時点において、平成22年2月に東京で行われる「共同展示商談会 feel NIPPON」で発表することを決め、商工会議所がスケジュール管理を行いました。限られた時間の中で商品を作るためには、発表の機会など、明確な目標の設定が有効です。複数の木材加工業者と食品関係の業者が参加するなど、異なる業種間で一緒に作り上げていく事業であったため、関係者が明確なスケジュール感を共有し、試作品を作っていく環境を整えることが成功の鍵となりました。また、そうした環境が整っていたからこそ、洗練された試作品が展示会までに完成したといえます。多数の関係者が携わる事業で目標を共有する場合、できる限り明確に設定することは、事業者のやる気を維持するポイントにもなっています。(P.11 Step 2 (2)①スケジュールの作成参照)

Step 3 製品化する

イラストを元にした試作品の開発

今回のプロジェクトを通じて、前述したデザイナーが描いたイラストを元に様々な試作品作りを行った結果、デザインの専門家のアイデアと高い加工技術の組み合わせにより、大川という地域ならではの豊かさを表現しつつ洗練された商品を開発することができました。それらを持って平成22年2月の「共同展示商談会 feel NIPPON」に出展したところ、来場者の反応も良く、200名以上の名刺を頂くことができました。大手の百貨店な

どからも問い合わせがあり、手ごたえを感じているところです。今後はそれを足がかりに徐々に販路を広げたいと思っています。

<出展商品一覧>

コロンスの卵:調味料入れ	moku-mogu:木のフォーク
くりぬ木:型抜きバター	MOCCA—木香—:スモークチップ
ちゃぶ膳	casane:おひつ・しゃもじ
大川組子の茶托	casane:升・盛り塩入
めでたい菓子敷	Okawa Palette—季節のジャム
フルーツコンセルヴ	あまおうティー
旅出うなぎのコンフィ	木の上の、ひしの実パン
木の上の、いちじくケーキ	木の上の、いぐさパウムクーヘン

ポイント解説

実際の商品を作り上げていく職人本人が部会などに参加していない場合でも、作成されたイラストによって、商品のイメージが分かりやすく、職人が現場において作業をする際に、イメージしたものの具現化が比較的容易になるという効果がありました。

但し、あくまでもデザイナーによるデザインであったため、技術的には難しい部分もあり、担当者が職人と議論をしながら何回も試作品を作って、部会に持っていくというのを繰り返した場面もあったそうです。

いずれにせよ、高い技術を持つ職人が、妥協することなく試作を繰り返し、イラストの具体化に取り組んだからこそ、クオリティの高い商品が開発されています。またそうしたクオリティの高い商品群が生まれたからこそ、展示会で多くの関係者から注目を集めるものとなっているともいえます。(P.13 Step 3 (2) 商品化する参照)

その背景には、事業者が自らの事業として真剣に取り組む環境にあったこと、地域を盛り立てていかなくては、という危機意識があったことに加えて、複数の事業者が毎回の部会に試作品を持ってきて見せ合うことで、切磋琢磨する環境があったことも大きかったといえます。こうした事業者が自発的に商品の改良に取り組む環境づくりをしていくことも、事業の体制作りでは重要なポイントです。

その後の取り組み状況

販売体制の整備

早期に販売を開始したいと考えていますが、様々な事業者が製品を作っており、個々の事業者が独自に販

売してしまうと、大川のブランドとしての統一感やレベル維持が困難になることが危惧されるため、統括しながら販売する方法を模索しています。その他、販売主体をどうするか、新たに立ち上げるのであれば対応するための人材はどう確保するのかなどが現在直面している課題です。また、「大川コンセルヴ」としてそうした課題をまだ抱えていることから、調整役として商工会議所の関与が必要だと思っていますが、いずれは事業者主導となるようにしたいと考えています。

後継者の育成

小規模事業者を中心に後継者不足に直面しているこの地域ですが、最近ではこの地方出身ではない若い人が新たに木材加工業界に入ってきたという例もあり、伝統産業に若い人が入ってくる機会も増えてきています。しかし、デザインを学べるところがこの地方にはありません。例えば、有田では県立有田窯業大学校を設置していますが、大川では県の事業として実施しているインテリア塾がある程度です。将来的には、こうした育成事業を体系的に学べるようにしていき、「家具の町大川」としての付加価値をあげることで、木材加工業のさらなる発展の礎とできればと思っています。

事業者からの一言

家具だけでなく様々な製品のバリエーションを広げたいと思っていたところに、今回のプロジェクトの呼びかけがあり、新たな製品展開に広がるのではないか、提案力の向上につながるのではないかと考えたことが事業に参画したきっかけです。



家具の三和 山浦代表(右)
立野木材工芸(株) 立野氏(左)

実際の試作品作りの時は試行錯誤を繰り返しました。工場に戻って試作品を職人に作ってもらい、それを見て内部で議論し、また試作品作りをやり直すという作業を繰り返した上で、部会に持ち寄っているので、試作品開発には時間がかかっています。でもそれだけいいものができたと自負しています。

事例9 宇佐商工会議所(事業年度：平成19年度)

異業種連携による新特産品開発、
地域ブランド構築事業

八萬本の樹 認定商品



海老八萬酒

この事業は、事業者が自発的に開始していた取り組みを、商工会議所が中心となって事業化し、多くの事業者と関係者の連携のもとに、エビと麦を素材とした新商品開発につなげたものです。補助事業期間終了後は、県の補助金を活用して取り組みを継続し、平成20年度は約1,000万円を売上げ、平成21年度は約1,600万円程度の売上が見込まれており、着実にその成果をあげています。

事例のポイント

1. 多くの事業者が参加できる地域資源選び
2. 地域のようなプレーヤーが参加した体制づくり
3. 「こだわりの高付加価値商品」の開発
4. 県の補助金の活用等の行政との連携

取り組みのきっかけ

平成16～17年頃から、8人の事業者が集まって、植樹を目的とした「八萬本の樹」という取り組みを始めていました。あくまでも個人的な取り組みとして開始したのですが、活動が活発化し、参加者の出資により、法人化するまでになりました。このような中、メンバーの(株)浜繁水産がエビ酒の試作品を開発したのをきっかけに、全国展開事業を活用した新特産品開発・地域ブランド化の取り組みを開始することになりました。



経営指導員 指導課主任 佐藤氏



「八萬本の樹」ロゴマーク

対象とした地域資源とその理由

地域の様々な人が参加できる地域資源選び

宇佐は穀倉地帯であり、麦焼酎の製造など、麦の加工ノウハウがあったこと、また、水産加工業が地域に密着した産業であることから、地域の事業者が参加しやすい素材として、エビと麦は最適と考え、地域資源として選択しました。

ポイント解説

この事業では、「地域の多くの事業者が活用できる素材」という観点で地域資源を選定しています。エビと麦という、地域の特産品であり、かつその加工についてノウハウを蓄積している、いわば「地域のアイデンティティ」ともいえる素材だったからこそ、多様な事業者が参加し、活発な商品開発が実施されました。(P.9 Step 1(2)②ポイント1：地域のアイデンティティを忘れない参照)

事業に取り組む際には、極力多くの事業者が参加できるようにし、多様な意見を活かすことができる体制を構築することも一案です。その際には中立性を保ちつつ、地域が一丸となって資源の活用に取り組める環境を整えていくことが重要になってきます。

事業実施時点の体制

商工会議所が事務局となり様々な参加者を集める

事業開始にあたり、それまでの「八萬本の樹」のメンバーに加え、改めて、商工会議所が会員企業を対象に事業者を公募しました。現在も幅広く参加者を募集しています。

メンバーには、商品開発に関わる流通業者、加工業者に加えて、商工会議所が事務局となったことで、鉄工所や不動産関係企業、銀行など食品関係以外の事業者も参加し、消費者としての意見を述べるなど、委員会で得られる情報量を増やすことができました。

実施体制としては、委員会と作業チームの2つを設置しました。主に作業チームを中心に活動し、試作品の開発・試食会などを実施して、その内容を委員会で報告するという形にしました。また、専門家としてデザイン関係者と郷土料理家に参加してもらい、その知見に基づいたアドバイスをお願いしました。



会議の様子

ポイント解説

この事業では、事業者による自主事業を、商工会議所が事務局となった新たな取り組みへと移行し、幅広く参加者を募り、多様なプレーヤーによる体制を構築しました。商工会議所が事務局となったからこそこうした体制の拡充が可能となりました。

そして、多様なプレーヤーが参加したことで、実際に商品を製造する事業者だけでなく、消費者視点での意見を述べる事業者や、専門的なアドバイスができる金融機関の関係者など、多彩な顔ぶれが揃い、幅広い視点に基づくバランスの取れた議論が可能となっています。(P.6 Step 0(3)検討委員会の参加者参照)

Step 2 具体化する

議論を重ねた試作品開発

事業開始当初は、各メンバーが独自に考えた試作品を作業チーム部会に持ち寄っていましたが、途中から方法を変更し、まずは議論をして試作する商品をリストアップし、次の部会までに担当者が試作品を作ってくることにしました。持ち寄った試作品については皆で評価し、修正を行うというブラッシュアップを繰り返しました。パン製造者が酒麴を使ったパンを試作する際には、造り酒屋が一番良い酒粕を特別に融通してくれるなど、メンバー内で良い協力関係が築けたと思います。取り組みを始めてから出てきた問題もありましたが、技術的な部分も含め、活発な意見交換を通じて解決策を模索していきました。

Step 3 製品化する

「こだわりの高付加価値商品」の開発

様々な商品を開発したこの事業ですが、商品開発の際に意識していたのは、「こだわりの高付加価値商品」であるということでした。原材料や素材の組み合わせにこだわり、従来はなかった新しい商品を作り出すことで、高級旅館での取り扱いや、スーパー以外の販路開拓を狙えると思われました。現在もそうした意識を持って商品開発を続けています。

商品化するものは、完成した試作品の中から、関係者によるアンケート評価で決めました。この評価には、外部関係者(行政・バイヤー)にも参加してもらいました。

ポイント解説

この事業では、複数の事業者が商品を作る上で、「こだわりの高付加価値商品」という共通意識を持つことで、ブランドコンセプトを共有し、統一感を生み出す工夫をしています。また、試作品の評価シートを作って、商品化するものの選定をしています。メンバー間で共通の判断基準を設定することで、より客観性を持った選定が可能になりました。

事業者それぞれの技術を活かして商品開発し、販売していく場合には、こうした共通理解を助ける仕組みがあると商品開発やブランドコンセプトの統一に役立つのではないのでしょうか。(P.12 Step 2(4) ターゲットの共有化 参照)

事業終了時点での成果

試作品の商品化、ブランド発表会を実施

試作品の中から商品化するものを決定し、パッケージデザインを考え、開発商品を完成させました。試作に時間がかかったため、パッケージデザインについては議論をする時間はありませんでしたが、普段からメンバー間でしっかり議論ができており、ある程度のイメージが共有できていたので、それに基づいて各社がパッケージを考えました。

この商品を紹介する機会として、平成20年2月に、行政やバイヤー、農林水産関係者などを招いてブランド発表会を開催しました。

その後の取り組み状況

販路開拓へ向けた取り組み

商品化した製品はそれぞれの事業者で販売を開始しました。売れ行きは好調で、2年目には「麦焼酎トリュフ佐七蔵」が1年間で1,000個、「かち海老のラングドシャ」が700～800個売れるなど着実に成果をあげています。

「かち海老のラングドシャ」などは事業者の店舗で販売していますが、販売店舗を持たない事業者の場合、まずは販売チャネルを見つける必要があります。県が地元の事業者と大手の小売業者をマッチングするための展示会を主催することもあります。本事業で開発した商品はスーパーに並べて価格を競うような商品ではないので、そうした展示会はマッチしません。こだわりのコンセプトを持った商品であるがゆえ、売り場の確保になかなか結びつかないという難しさもあります。今後は地域の特産品を販売する専門的な売り場に出品できないかと考えています。

注目度の向上による引き合いの増加

本事業は、地元のラジオや新聞などのメディアに多く取り上げられました。その結果、特に九州圏内を中心に、問い合わせも着実に増えています。

また、販路開拓のために「共同展示会 feel NIPPON」に出展したことで、九州圏外からの注目度も増えています。「かち海老のラングドシャ」に注目した神奈川県の実業家からは、シラスでラングドシャを製造できないかといった相談がありました。

一方、引き合いが増加することで、新たな課題も生まれています。「スティックワッフルぼお」は、スティック型のワッフルという珍しさが注目され、大手コンビニエンスストアから引き合いがありました。試作機が1台しかなく、生産量が確保できないため、商談に至りませんでした。小規模事業者の場合は、注目度が高まっても、生産量の問題などで商談に至らないケースもあります。現在は、こうした新たな課題を解決する方法を考えています。

行政との連携

補助事業期間終了後は、県の補助金を受けて取り組みを継続しています。平成20年度の前半は、事業を継続していくための基盤作りを行い、後半から活動を再開しました。平成21年度も商品開発を続けており、麺とセットで売り出したいという事業者の要望から、平成19年度に試作品段階で開発が止まっていた「エビつゆ」の商品化に取り組みました。

行政側でも地域ブランド創出の取り組みを始めたので、平成22年度からは、いかに行政と連携をはかっていくかが課題となっています。

今後もメンバーを増やして新商品開発を進めていきたいと思っていますが、事業者を増やすために、「焼酎にあうおつまみ開発」など、商品の開発テーマを細分化することで、さらに事業者が参加しやすい環境が作れるのではと考えているところです。

ポイント解説

平成20年度以降は県からの補助を得て事業を継続していますが、スムーズに支援を得られるようになった背景には、試作品の中から商品化するものを決定する際に、行政関係者も招いて評価してもらうなど、行政側が事業の内容をきちんと把握できる体制を整えていたということが挙げられます。さらに、地域の事業者が自らの手で取り組みを開始し、ブランド化まで行ったという成果を出していったことが、行政側に支援を決定させる後押しになったとも言えるでしょう。

「自発的に取り組みを始め、成果を挙げることで、周囲からの支援を受けやすくなる。」のように考え、まずは自分たちが出来ることから取り組んでみることも重要です。

事業者からの一言

商工会議所のおかげで、全国展開事業に取り組むことができ、様々な商品を生み出すことができました。この取り組みを通じて、異業種間で、食品加工やパッケージデザインなど技術的な意見交換ができたことや、様々な観点から商品について考えられたことは非常に刺激的でした。

また、メンバーに恵まれたことが継続の秘訣になったと思います。我々のような小規模事業者は、商品開発に人員を割くのは難しいものですが、皆で商品を作り上げていく楽しみがあるからこそ、忙しい中でも継続できています。

事業を行っていく際には、売れる、売れないという視点で考えることももちろん必要ですが、後のことばかり考えていてもなかなか前には進みません。まずは行動してみる事が重要だと実感しています。



(株)浜繁水産 代表取締役社長 浜永氏(左)
(有)ぶどうの森 オーナー 小林氏(右)

参考資料

1. 全国展開事業の概要

全国展開事業は、日本商工会議所と各地商工会議所が連携して、地域の資源を活用した特産品開発や観光資源開発およびその販路開拓等、地域の小規模事業者による全国規模のマーケティングを狙った新規事業展開を支援するものです。その概要は次のとおりです。

【対象事業】

- 地域の資源（農産品・文化・技術など）を活用した新たな製品（特産品等）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。
- 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。

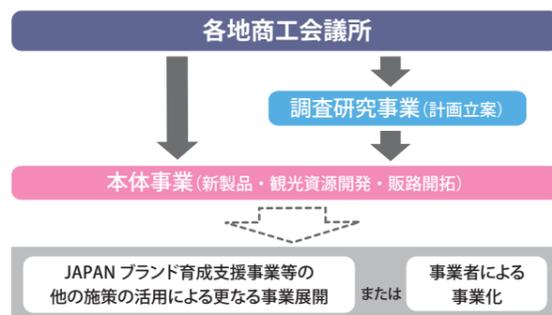
【補助額（定額補助）】

＜本体事業＞ 上限 900 万円、下限 300 万円
 ※共同実施の場合は上限 1,300 万円
 ＜調査研究事業＞ 上限 200 万円、下限 100 万円

【実施件数（371 件）】

平成 18 年度：84 件（うち共同実施 9 件）
 平成 19 年度：95 件（うち共同実施 14 件）
 平成 20 年度：96 件（調査研究事業等含む。うち共同実施 8 件）
 平成 21 年度：96 件（調査研究事業含む。うち共同実施 5 件）

図表参-1：事業スキーム



2. 全国展開事業を上手に活用するために

(1) 地域における様々な活動と全国展開事業

各地域においては、地域資源を活用した商品等を全国展開していく様々な事業を実施しており、既に長期的な取り組みを行っていることと思われます。全国

展開事業は、そのような地域における地域経済活性化の取り組みを支援し、各種プロジェクトの成果を具体化することが期待されている事業です。

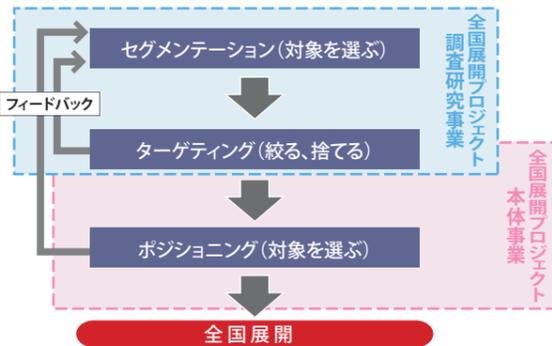
(2) 全国展開事業実施上の留意点

以下は、全国展開事業を実施する上で重要なポイントです。

- ・全国展開事業は地域をあげた取り組みであること。
- ・特定の事業者向けの補助事業ではなく、地域を対象としていること。
- ・商工会議所のみが応募者となりえる事業であり、地域の関係者を取りまとめて実施していくものであること。
- ・地域の小規模事業者による全国規模のマーケティングを狙った新規事業展開を支援するものであることなど制度の趣旨をよく理解して事業に臨む必要があること。

地域における事業展開の流れと全国展開事業における調査研究事業、本体事業の関係を整理すると次のような図表参-2 になります。

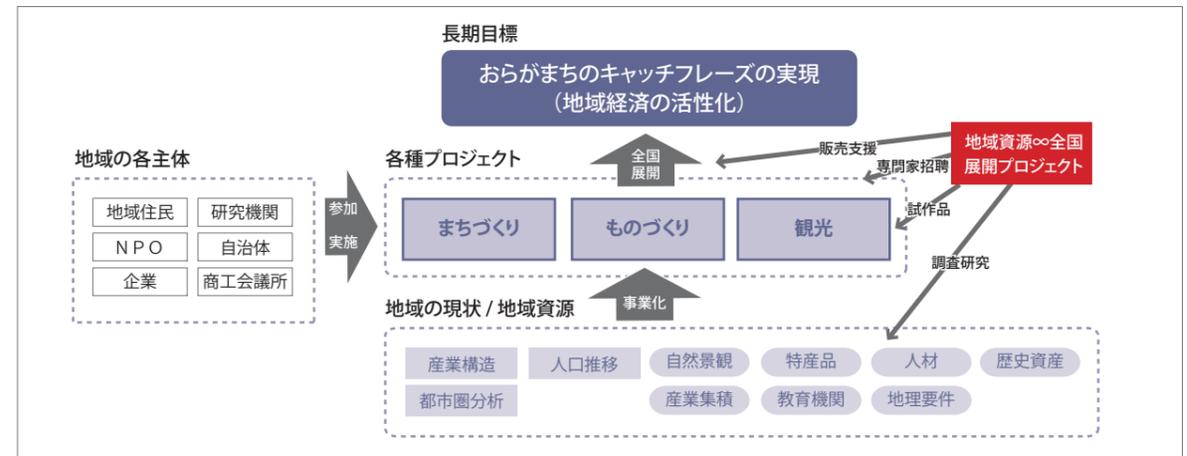
図表参-2：地域における事業展開と全国展開事業の関係



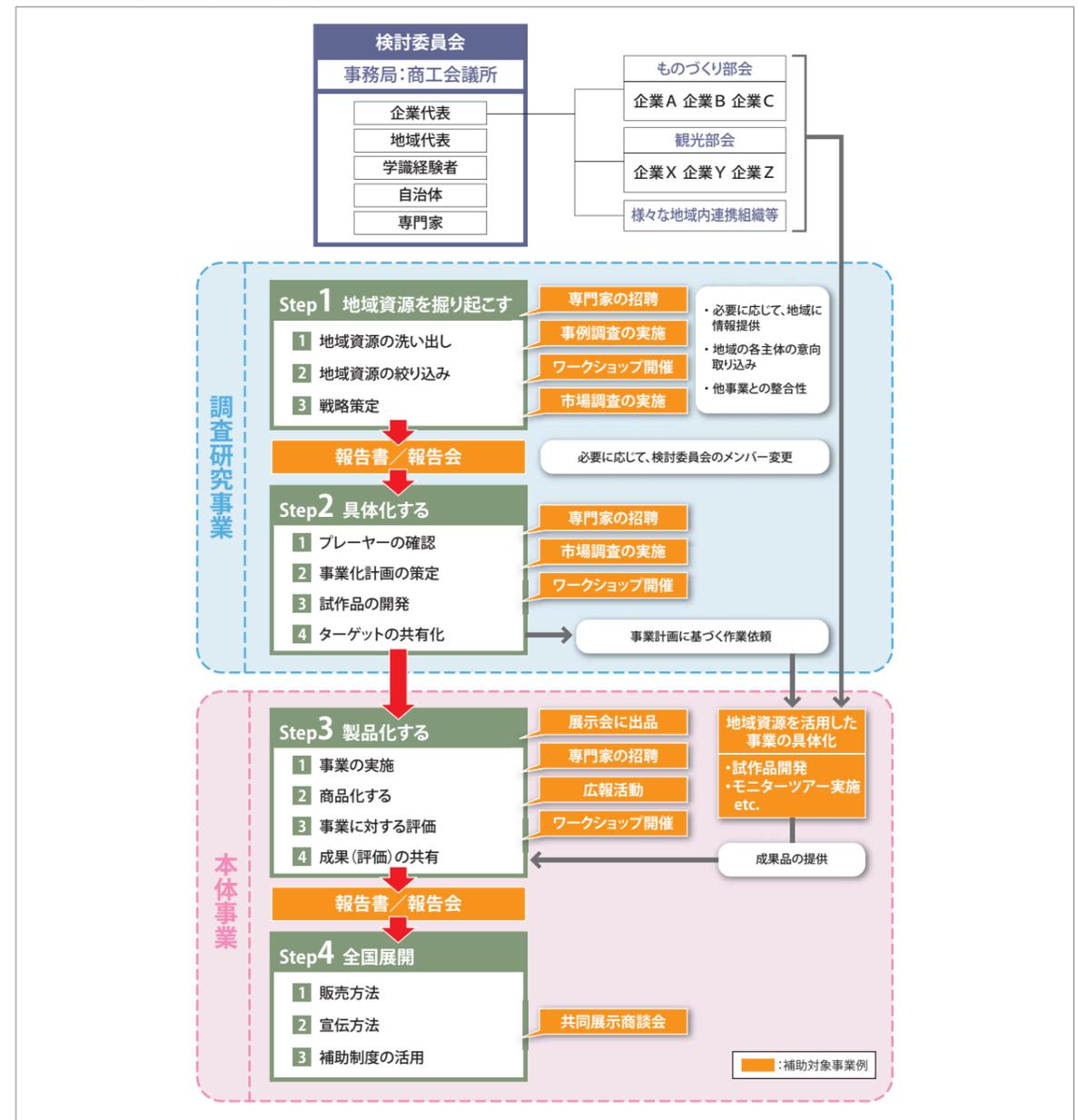
図表参-3 は、全国展開事業の具体的な実施イメージを整理したものです。地域の各主体が参加して、長期目標を立てた上で、地域の現状や地域資源を事業化する各種プロジェクトを実施するのですが、全国展開事業を実施した場合、試作品開発や専門家招聘等の事業に補助金を活用することができます。

続いて、全国展開事業の進め方イメージについて、第1章の内容に基づき整理したのが次の図表参-4 です。オレンジ色で網掛けしている部分が、全国展開事業の補助金を使用して実施できる事業例となります。

図表参-3：全国展開事業の具体的な実施イメージ



図表参-4：全国展開事業の進め方のイメージ



参考資料

参考資料

3. 年度別・地域別事業実施リスト

平成 18 年度から 21 年度まで、全国各地の商工会議所が取り組んだ事業を紹介します。

<リストの見方>

会議所名：実施した商工会議所名

事業名：実施した事業の名称

事業の種類別：特産品：特産品開発事業

観光：観光開発事業

両方：特産品開発事業と観光開発事業の両方

●平成 18 年度

会議所名	事業名	事業の種類別		
		観光	特産品	両方
函館	体験・滞在型観光の振興と移住の促進事業	●		
札幌	札幌ギフト開発展開事業		●	
室蘭	「室蘭カレーラーメン」ブランド化支援事業		●	
北見	新きたみ発「地域資源(観光・特産品)活用」全国展開支援事業			●
網走	網走市特産品創出・観光開発事業			●
栗山	栗山町タマネギ オンリーワン地域ブランド促進事業		●	
士別	士別産羊肉特産品開発事業			●
伊達	中長期滞在型観光地としての地域ブランドの確立と地域情報センターの構築	●		
岩内	海洋深層水を活用した特産品の開発による地域ブランドの創設事業		●	
登別	地場海産物の活用による「登別観光ブランドの再構築」と「新たな特産品ブランドの構築」			●
青森	八甲山と浅虫温泉における「あおもり冬のくらし体験」商品化事業	●		
弘前	世界自然遺産「白神山地」のめくみ開発プロジェクト事業			●
盛岡	盛岡つなぎ温泉活性化支援事業	●		
酒田	「北前船」復元・建造コンセンサス形成事業	●		
米沢	地場農産物を活用した新商品開発・販路開拓事業		●	
長井	まち歩き観光全国PR推進事業	●		
会津若松	会津若松歴史・文化・食素材再構築事業			●
須賀川	須賀川地域ブランド全国展開事業(公園観光事業)			●
長岡	越後長岡特産品・観光資源開発全国展開支援事業			●
柏崎	産業資源を活用した着地型産業観光モデルコースの構築	●		
新発田	路谷虹児オリジナルグッズ企画・開発事業		●	
村上	～村上の鮭文化の新たな創造と挑戦～鮭の地域ブランド力の強化と新製品開発事業		●	
加茂	「雪椿の花びら染」特産品等開発並びに販路開拓事業		●	
高岡	富山県西部地域産業観光ツーリズム推進事業	●		
輪島	輪島素麺復興事業			●
長野	長野地域SNSによるアートブランド全国展開プロジェクト			●
飯田	南信州ブランド開発連携推進事業～名物料理と観光資源の融合～			●
諏訪	諏訪湖エリア(観光)おもてなし向上による賑わい創出事業	●		
伊那	中央アルプスを横断したトンネルを利用した観光推進事業			●
小諸	小諸まほろしの特産品商品開発事業(白い商品シリーズ化)		●	
茅野	寒晒し蕎麦復活再推進会議			●
飯山	飯山・戸狩温泉から元気を発信するプロジェクトV			●
日立	日立商工会議所特産品・観光開発事業委員会			●
ひたちなか	豊かな海と太陽と大地の恵み食育体験推進のまち事業			●
足利	まちなかを歩こう(まちなか不思議・美味・宝物発見散策)			●
日光	日光ブランド開発プロジェクト		●	
川口	都市型産業観光ネットワーク形成プロジェクトin川口			●
東京	三宅島ガラスジュエリーの全国展開事業			●
藤沢	藤沢宿・遊行の盆	●		
富士吉田	富士北麓の恵みを活かした「富士山名産品会」販路拡大支援プロジェクト事業			●
静岡	富士山静岡プロジェクト			●
浜松	浜松地域ブランド「やまひが浜松」認定及びプロモーション事業			●

会議所名	事業名	事業の種類別		
		観光	特産品	両方
多治見	「陶の里いちのくらし陶芸教室」の広域PR事業	●		
名古屋	産業観光「ものづくり文化の道」全国展開事業			●
半田	知多半島賑わい創出事業「温故知多新」～知多半島山車祭りを視野に・・・			●
蒲郡	がまごおりマリン・アンチエイジング推進事業	●		
刈谷	刈谷の新たな物産開発事業			●
常滑	TOKONAME土産「招き猫」プロジェクト			●
亀山	地域資源を活用した観光ルート開発並びに特産品開発事業			●
尾鷲	尾鷲市特産品開発・集客交流促進事業			●
福井	福井のブランド食品創造事業		●	
敦賀	敦賀ならではのアイテム創造支援事業			●
彦根	彦根ブランド創出事業			●
京都	琵琶湖疏水を活用した広域産業観光事業	●		
亀岡	DO!たんばプロジェクト			●
堺	堺ブランド推進事業			●
三木	秀吉が辿った湯の山街道再生と土産品開発事業			●
和歌山	わかやま New Wave プロジェクト			●
橋本	観光物産拠点施設計画及び観光資源発掘		●	
紀州有田	地元の素材を用いた太刀魚の干物、白菜・大根の漬物新商品開発事業			●
鳥取	鳥取県東部地域および兵庫県北部地域の広域観光振興事業	●		
松江	玄丹そば振興事業			●
出雲	神話の夢舞台 出雲「遊覧屋形船運行事業」と「シジミ等ブランド開発事業」			●
津山	産学官民連携による津山地域特産品開発・販路開拓支援事業		●	
高梁	備中高梁学「体験・学習観光」による地域産業活性化事業	●		
総社	「目指せ100万人」プラスアルファ観光サービスの発掘事業	●		
広島	「ふるさととは神楽 de Night事業」(神楽による夜の賑わい創出事業)		●	
府中	ものづくりのまちの観光資源発掘事業			●
廿日市	手みやげ開発プロジェクト			●
下関	下関・北九州広域観光開発・情報発信事業	●		
防府	天神ブランド開発と表参道誘客のための事業			●
徳島	「街なか阿波踊り風景」事業			●
鳴門	鳴門でウマイキレイゲンキ			●
松山	松山ブランド新製品全国展開支援事業			●
宇和島	海と人と、宇和島を元気にする資源開発事業			●
大洲	「アナログ空間活用による着地型地域経済活性化事業」			●
高知	土佐宇宙酒全国展開事業			●
土佐清水	観光開発と特産品開発のモデル事業			●
飯塚	大正ロマン～白蓮と伝右衛門～うんちくの旅プロジェクト			●
直方	高取焼開窯400年祭	●		
筑後	筑後ふるさとブランド開発事業			●
有田	有田焼産地再生支援プロジェクト			●
指宿	「指宿オクラ物語」開発事業			●
宮古島	「みゃーく総合マーケティング事業」～特産品の生産から販路開拓までの仕組み作り～			●

●平成 19 年度

会議所名	事業名	事業の種類別		
		観光	特産品	両方
札幌	北の農業まるごと体験ツアー	●		
旭川	旭川クラフト改造計画事業			●
室蘭	「さかなのまち室蘭」ブランド化支援事業			●
帯広	北海道遺産「ばん馬(北海道の馬文化)」を活用した地域資源の開発			●
余市	余市(よい地)地域資源活用全国展開事業			●
登別	まるごと登別観光プロジェクト	●		
青森	「カーリングの街・青森」体験観光・ブランド商品群(カーリング・クラスター)形成事業			●
弘前	鍛冶町・鍛造刃物産業構築「津軽打刃物」ブランド展開プロジェクト			●
むつ	東北新幹線「新青森駅」開業に向けた着地型旅行商品開発・二次交通整備事業	●		
盛岡	安らぎと温もり「いわて・そめおり」ブランディング事業			●
釜石	鉄のふるさと創造事業	●		
水沢	南部鉄器を素材としたハンドベル開発事業			●
塩釜	～「光源氏」の愛した地・塩釜～平安ロマンの体験型・学習ツアー構築事業	●		
気仙沼	旅しませんか気仙沼～昭和初期の街並み			●
鶴岡	藤沢周平文学の里から地元産食材を利用した特産品開発プロジェクト'07		●	
米沢	伝統産業「米沢織物」の新たな時代に息吹を～新商品開発・PR・販路拡大による新境地開拓を目指して～		●	
原町	～侍の魂を今に伝える相馬野馬追～滞在・体験型観光開発プロジェクト	●		
会津若松	喜多方ブランド「飯豊山の愛(めくみ)」展開事業			●
十日町	雪ときものまち十日町～観光資源開発全国展開事業			●
魚津	魚津の豊かな暮らし、魚津しんきろうライフ事業			●
小松	「行ってみたいくなる町～丸谷焼のふるさと」創生事業	●		
七尾	和菓子ルネッサンス「大豆飴(まめあめ)」復興とまちなか観光とのコラボレーション事業			●
輪島	体験・滞在型わがま観光～わっ!輪島に行こう!来て、見て、作って、食べる輪島で感じる輪島の和～			●
珠洲	珠洲焼再復興プロジェクト			●
長野	長野発エコファッションブランド全国展開プロジェクト		●	
諏訪	観光資源としての「諏訪ブランド」の構築事業	●		
下諏訪	体験・体感・学習・探索型観光モデルコース構築事業			●
水戸	納豆と梅の都 特産品・観光開発事業			●
石岡	トカイナカ・いしおかプロジェクト			●
足利	滞在から定住へ/足利・心の故郷づくりを目指して～まちなか花と緑の回廊計画(グリーンツーリズム)～			●
鹿沼	首都圏北部地域木工・和紙・織物販路構築ネットワーク事業			●
日光	「日光水物語」開発プロジェクト			●
秩父	秩父に来たら「こじゅう飯」でスローライフ			●
草加	「せんべいのまち草加」のブランド構築による産業観光開発事業			●
浜松	産業観光と連携した地域資源活用促進事業			●
三島	三島発!うなぎのぼり全国展開			●
富士	紙のまち富士の挑戦「紙のカタチ」プロジェクト			●
磐田	セラミド商品開発展開事業			●
大垣	西美濃地域広域交流産業戦略推進事業～東洋一の徳山ダムから芭蕉元禄の街大垣へ～			●
多治見	美濃焼製品の魅力向上と新販路開拓による全国展開	●		
各務原	「かかみかはらブランド」構築事業			●
豊橋	地域資源の有効活用～情報発信と集客事業～	●		
蒲郡	蒲郡みかん型癒しのコミュニケーションロボットの開発			●
西尾	六万石下町「街の名人名演・体験ツアーと名物市」創出事業～ギネス記録樹立「西尾大茶会」から始める観光客誘客～			●
春日井	「春日井サボる化計画」プロジェクト(サボテンブランド構築事業)	●		
常滑	TOKONAME「フローライフ」プロジェクト(常滑焼浴槽及び浴室回り品開発プロジェクト)			●
犬山	メルヘンとこころのふるさとを訪ねるプロジェクト			●
尾鷲	みえ尾鷲海洋深層水活用型観光プログラム・特産品開発事業			●

会議所名	事業名	事業の種類別		
		観光	特産品	両方
熊野	世界遺産 名勝鬼ヶ城とその周辺の観光開発と物産振興			●
福井	福井「旬味」ウエルカムプロジェクト			●
京都	東海道五十三次ブランド推進事業	●		
八尾	八尾市商業活力向上推進事業	●		
神戸	神戸開港140年記念KOBEBビューポイント100選	●		
尼崎	尼崎市観光推進事業	●		
龍野	21世紀の龍野地域地場産業創出事業			●
大和高田	大和木綿復興・コットンロード展開事業			●
和歌山	わかやまダイナミズムプロジェクト			●
田辺	紀州田辺ほんまもん「食・観光・物産」連携開発事業			●
紀州有田	紀州材を用いたアクセサリーや小物家具製品開発事業			●
倉吉	鳥取県中部地区温泉郷連携広域観光振興事業	●		
松江	出雲国神仏霊場と伝統工芸の連携による観光ブランド事業	●		
平田	出雲茶の販売強化とお茶を活用した新商品の開発・販売	●		
安来	安来産大豆全国展開事業			●
倉敷	「ネイティブ倉敷」形成プロジェクト～ネット検定を活用した集客手法の確立～			●
津山	うましくに・つやま 山の幸ブランド開発事業			●
井原	ぶどうの里まるごとプロジェクト			●
高梁	城下町高梁市・高瀬舟再発見プロジェクト			●
広島	広島ベイエリア体験満載発信プロジェクト事業	●		
福山	鞆の浦全国PR・保命酒銘酒開発事業			●
三原	ドライブで楽しむHIROSHIMANE観光振興事業	●		
廿日市	はつかいち観光資源シナジー・プロジェクト	●		
下関	千年歴史絵巻のプロローグ～みずま・ロンドンバス・100万をモチーフにした資源再生プロジェクト～	●		
山口	地域資源を活かした食のブランド化と広域観光ルート創設事業			●
萩	萩発「平成ふく維新」(未開発の天然ふく「萩の真ふく」を全国の食卓に)			●
徳島	「匠による阿波の遊山箱の復活」事業			●
阿波池田	「四国の阿路・蕎麦の里」商品開発事業			●
高知	土佐珊瑚ブランド全国展開事業			●
中村	四万十・山ノ海プロジェクト(地域資源を活かした新観光産業の構築)			●
福岡	時を巡る・福岡CITYまち歩き観光構築事業	●		
北九州	地域ブランドの発掘・販路開拓事業の実施			●
飯塚	「文学の館」プロジェクト			●
八女	ものづくりの町「八女」ブランド展開事業			●
筑後	ちっこ観光・特産品開発推進事業			●
唐津	よかばい!唐津!～着地型旅行会社の育成を通じた観光創出事業～			●
伊万里	秘窯の里「伊万里・大川内山」ブラッシュアップ事業			●
平戸	観光・商業・漁業・地域の資源連携事業自由に「食べて、買って、体験して、泊まって良か!」プロジェクト			●
熊本	熊本の名物料理普及プロジェクト～熊本まるごとスーパー計画			●
大分	赤紫蘇のブランド化と全国展開事業			●
佐伯	「ごまだし」加工品のブランド化支援による全国展開・販売事業			●
竹田	竹田市新たな観光資源発掘事業街なか観光プロジェクト	●		
宇佐	異業種連携による新特産品開発・地域ブランド構築事業			●
宮崎	心を癒す、栄養的にも優れた、美味しい非常食、介護食の開発			●
日向	街なか観光拠点形成事業			●
川内	産業資源と地域資源等を活用した着地型産業観光モデルコースの構築			●
那覇	沖縄三線ブランド全国展開事業			●

●平成 20 年度

会議所名	事業名	事業の種類		
		観光	特産品	両方
札幌	札幌大豆を活用した商品開発事業		●	
札幌	北海道米普及促進事業			●
旭川	旭川工芸ブランディング事業		●	
留萌	エビ及びタコ等を活用した新商品製造による地域ブランド形成事業	●		
網走	地域農産品を活用した「網走の食」発信事業	●		
網走	網走産イチゴを活用した特産品開発研究事業		●	
士別	羊毛工芸品開発事業			●
富良野	フラノブランド商品開発展開事業		●	
伊達	伊達ウエルシーフード開発事業		●	
青森	青森「産直」新鮮りんごプレザープの全国展開事業		●	
弘前	「津軽ござん刺し」ブランド展開プロジェクト		●	
五所川原	「赤〜いりんご」を活用した高収益事業の確立と事業体設立による全国ブランド展開事業		●	
盛岡	盛岡産アロニアを活用したサプリメント開発に係る調査研究事業		●	
仙台	「国分町」を地域資源とした都市型観光促進全国展開事業	●		
塩釜	「海・食・人が活きるまち塩釜・みなとの物語〜塩釜・みなとブランド構築プロジェクト」		●	
横手	サマースクールinよこて〜親子で参加!!自然塾〜	●		
米沢	“産”“観”“商”連携による地域資源再発掘事業		●	
福島	“ふくしま荒川ミュージアム”地域再発見・プロモーション事業	●		
須賀川	ニューツーリズム開発と伝統行事の融合			●
新潟	「踊りのまち新潟」の芸妓文化体験プログラムと柳都(新潟芸妓)名物づくり		●	
新津	健康野菜プチヴェールを使った新作菓子・パン「ぶち森ファミリー」		●	
燕	ステンレス製リユースマイカップの開発		●	
小松	「学びと体験の里ー南加賀へ」企業との連携による誘客促進事業		●	
七尾	能登・七尾の伝承美「花嫁のれん」と歴史街道をゆくまちなか「ふれあい」観光推進事業	●		
輪島	輪島酒蔵PR展開事業			●
小松	企業連携によるオーナー制体験農業観光調査事業			●
珠洲	地元食材を使った漬物特産品開発事業		●	
長野	「ロコミ投稿サイト」おやき巡りマップ作成・若手後継者育成プロジェクト			●
岡谷	おかや産業観光推進事業	●		
諏訪	「観光アイデンティティ確立」と「観光住民票制度」による交流人口拡大事業		●	
茅野	そば・寒天の新製品開発プロジェクト			●
飯山	うさぎ追いつ飯山・日本のふるさと体感の旅づくりプロジェクト		●	
鹿沼	「鹿沼そば」地産多消・広域プロモーション展開事業		●	
小山	「かんばん」の食文化と「かんばんうどん」の開発プロジェクト		●	
桐生	桐生の産業観光ノコギリ屋根工場と近代化産業遺産		●	
川口	次世代3GYO(農業・安行・商業)プロジェクト		●	
飯能	新たな西川材の利用及び特産品の開発研究等を目的とした農工商連携推進事業			●
佐倉	佐倉市及び成田空港周辺エリアに今も息づく東国文化発信プロジェクト		●	
小田原箱根	小田原市産業観光ブランド構築事業			●
浜松	SLOWな織物物を活用した感性価値創造プロジェクト	●		
浜松	うなぎのブランド化と資源を活用した新商品開発事業		●	
下田	「さかなのまち下田」のブランド食材を活用し、健康と美容、再利用をキーワードにした新たな特産品と料理開発プロジェクト			●
焼津	「かつお」「まぐろ」を使った新商品開発	●		
瑞浪	マコモタケ商品開発モデル事業			●
西尾	10万8000人の招待状〜日本一の花で飾った町屋でお茶と三河料理のおもてなし〜		●	
常滑	「知多半島ゲートウェイ(入口出口)」プロジェクト〜「点」から「線」へそして「面」の観光促進!〜		●	
尾鷲	農工商連携による「養殖マダイ」の特産品開発と「おわせ特産品玉手箱」づくり大作戦!			●
鳥羽	やまとちばなど牡蠣・青とば・2つの新ブランド構築プロジェクト		●	
熊野	世界遺産を結ぶ旧街道の復活事業のための調査研究事業	●		

会議所名	事業名	事業の種類		
		観光	特産品	両方
敦賀	敦賀地域農工商連携意識高揚事業		●	
大津	紫の道がつかなく未来への宣言〜千年後に遺そう紫のメッセージとなぎさの賑わい〜	●		
京都	京都やましな広域観光推進事業		●	
宮津	日本三景天橋立のまち宮津・魅て食べて癒しの観光プロジェクト			●
城陽	金銀系における産地型ビルトイン・ブランド構築事業		●	
大阪	「水都・大阪」の近代建築、食、商人文化をめぐる〜“大阪”再発見による観光振興	●		
堺	線香発祥の地 堺のフェロモン開発プロジェクト			●
吹田	“吹田渡”の再現と中小企業見学による今昔にざわい体験事業		●	
和泉	和泉市「人造真珠」セミオーダーメイド展開事業		●	
神戸	デザイン・ルネッサンス神戸PROJECT〜		●	
浜田	五感で味わう「浜田」のものがたり事業		●	
出雲	「緑結びの国」出雲を舞台にした新ブランド「えにわブランド」開発事業		●	
大田	世界遺産「石見銀山遺跡」を核とした滞在型観光の構築と観光ブランドの創出		●	
江津	東京から最も遠い市(本州で)R利用)からのプロジェクト「なつかしの国石見発新・くるっと人麻呂ごうつ物語」		●	
津山	津山地域ステンレス加工ブランド推進事業		●	
備前	これが備前のイダコだ!!〜備前ちんめいだこ〜全国展開プロジェクト			●
府中	「恋しき」を活用した観光資源発掘事業			●
庄原	「トコトンこだわります」〜「どんぐり豚」開発ブランド化プロジェクト			●
廿日市	はつかいちブランディングチャレンジ研究会		●	
山口	山口県東地域連携による「着地型」地域観光商品開発及びP・R・販路拡大事業	●		
山口	農工商等連携事業情報交換会		●	
萩	萩のあまの日本一プロジェクト			●
柳井	柳井地域で生産される「自然薯」を用いた特産品開発事業		●	
小島島	メタボに本気のコマツシマフィジカルプロテクション事業			●
高松	高松再発見プロジェクト		●	
松山	「坂の上の雲」のまち松山広域エリア新観光創出プロジェクト	●		
八幡浜	八幡浜ちゃんぽんプロジェクト		●	
福岡	福岡の文化に触れ合う観光客誘致支援事業		●	
北九州	海上観光ルートの策定事業と広域ブランド情報発信事業		●	
八女	伝統工芸ブランド全国展開プロジェクト		●	
大川	九州一の大河、筑後川下流域クルーズを核とした、大川の観光地形成事業		●	
筑後	薩摩街道(坊津街道)「篤姫」再発見!in筑後「羽大塚宿場町街道弁当(駅弁)開発」と久留米餅産業観光化事業			●
伊万里	器と食の伊万里ブランド連携事業		●	
大村	長崎街道と天正遣欧使節四少年を活かしたシュガー&スパイスでの地域メニューの企画、商品化調査研究事業		●	
平戸	「平戸城下・町屋ギャラリー」巡り観光事業		●	
八代	“路地裏”ツーリズム日奈久”路地裏と温泉と地域産品を結ぶ日奈久”地域ブランド”展開プロジェクト			●
本渡	天草謹製ものがたりプロジェクト			●
豊後高田	～色あせない「あの頃」の日本がここにある～豊後高田「昭和の町」・懐かしさ再発見・創造プロジェクト		●	
延岡	のべおか地域ブランド開発事業			●
日向	日向黒潮食文化形成事業		●	
高鍋	「鍋料理のマチ高鍋」ブランド化支援事業		●	
日南	日南市特産品開発・ブランド化事業		●	
鹿児島	地域連携で実践する観光の新たな魅力づくり事業	●		
枕崎	地域固有の「食資源」を用いた特産品開発による「枕崎」食産業クラスター形成事業		●	
指宿	砂むし温泉体験・滞在型観光開発事業		●	
いちき串木野	「食の街いちき串木野」開発調査事業		●	
霧島	きりしま再発見〜観光資源の調査研究事業〜	●		

●平成 21 年度

会議所名	事業名	事業の種類		
		観光	特産品	両方
函館	「珈琲の薫る街」ブランド創出事業			●
札幌	ライス愛すプロジェクト		●	
札幌	「ビジネス客を観光客へ」ビジネス地域資源開発プロジェクト	●		
留萌	水産品と農産品を融合させた特産品開発による地域ブランド形成事業		●	
網走	網走産イチゴを活用した商品開発事業		●	
網走	セカンドライフ・セカンドハウス事業のための調査研究事業	●		
栗山	美酒・美食 心酔わせる くりやま暮らし体験移住プロジェクト		●	
紋別	オホーツクもみべつ地域の海産物を活かした特産品開発事業		●	
富良野	フラディッシュブランド商品開発事業		●	
美幌	農畜産物を活用した地域商品開発による地域ブランド化調査研究事業		●	●
千歳	ハーベスト・ステイ・プログラム推進事業	●		
恵庭	えにわ農産物と観光資源を活用した「えにわブランド」開発事業			●
弘前	弘前地域資源「木材加工ブランド化戦略」プロジェクト		●	
弘前	時空を超える弘前タイム・ナビゲーション・ツーリズム調査事業	●		
十和田	全国対応!十和田市民観光ガイド認定制度確立事業	●		
盛岡	盛岡市産アロニアを活用した商品開発プロジェクト		●	
花巻	花巻地産率100%「ピチデリアンカレー」の開発と地域ブランド化事業			●
塩釜	～塩・海 あらたな船出～しおがまルネッサンス塩釜資源活性化推進プロジェクト			●
鶴岡	「城下町・鶴岡」調査研究	●		
米沢	心に触れる新たな滞在型観光「米沢おかしプロジェクト」		●	
燕	プロダクツと飲食を連携させた産業観光の創出			●
加茂	新名物「マカロニ料理」開発事業		●	
水見	水見の魅力三感王全国展開事業			●
小松	「新・食紀行南加賀」〜育て、学べ、遊べ〜	●		
輪島	寿司で伝える輪島の心と技〜輪島の寿司PR発信事業〜			●
珠洲	地元食材を使った漬物特産品開発事業		●	
長野	信州おやきブランド化事業		●	
飯田	南信州ブランド開発事業(南信州版朝食ライフスタイルの提案と朝食を目玉にした体験型観光開発)		●	
岡谷	おかや産業観光ツアーで体感する:ものづくり体験特産品開発推進プロジェクト			●
諏訪	すわ「通」リズム(すわツーリズム)宣言!事業	●		
下諏訪	世界に一つだけのオルゴール開発事業		●	
下諏訪	「万治の石仏」全国発信調査事業		●	
茅野	八ヶ岳山麓スーパートレイル(200km)整備事業〜八ヶ岳ぐるっと一周・自然と文化を巡り歩きたび〜		●	
佐久	健康ブランド構築に基づく都市宣言と健康旅行プログラム開発事業			●
千曲	杏都「信州さらしな」プロジェクト		●	
足利	「観て・学んで・体験して・楽しむ」足利秋の観光イベントプロジェクト		●	
太田	太田地域観光資源・特産品再発掘事業			●
春日部	都市型農業から新たな商品を開発する「赤沼ロマンプロジェクト」		●	
千葉	房総を舞台としたコンテンツ活用ニューツーリズムプロジェクト		●	
立川	「はな・まち・こころ」立川、観光客おもてなしプロジェクト		●	
小田原箱根	商店街の着地型旅行商品開発の調査研究事業	●		
厚木	七沢温泉における新観光・特産品開発事業			●
静岡	“スロースタイルシズオカ”お茶から始まる新しい生活スタイル		●	
浜松	浜松うなぎ 大好き宣言プロジェクト		●	
沼津	「さあ来い、ハリウッド!」大作!ロケでまちが元気になるプロジェクト			●
富士宮	牛と草原と富士山と…地域内連携で作る朝霧高原ブランド事業		●	
磐田	体と心においしい健康づくり・健康志向商品開発展開事業		●	
岐阜	古の川津「川原町」の歴史的景観を活かしたにぎわい創出によるまちおこし観光推進事業	●		

会議所名	事業名	事業の種類		
		観光	特産品	両方
大垣	「ものづくりとITの拠点」西美濃地域産業観光促進事業	●		
多治見	環境配慮型タイルの販路開拓と地場産業の活性化		●	
可児	特産品里芋による里芋焼酎等開発及び地域観光ルートモニタリング			●
一宮	一宮モーニングプロジェクト			●
蒲郡	ECHO TOURISM in三河湾プロジェクト		●	
常滑	2009常滑発、知多半島ゲートウェイ(入口出口)プロジェクト			●
伊勢	外宮さんにちなんだ「どんぶり」を創ろう!プロジェクト			●
亀山	東海道三宿の地域資源発掘と「街道賑わいプラン」策定事業			●
熊野	世界遺産を結ぶ旧街道の復活事業による観光開発	●		
敦賀	農工商連携による地域性を活かした商品開発の計画策定事業		●	
鯖江	鯖江ブランド創出発信事業		●	
大津	湖都・大津発着:エコツーリズム調査研究事業	●		
大阪	「水の都・大阪」の“食”を楽しむ〜「上質の大阪」ブランド発信による観光振興		●	
和泉	和泉市「人造真珠硝子細貨」における新定番商品づくりおよび流通・販売体制構築事業			●
神戸	デザイン都市・神戸 活性化事業			●
姫路	農工商が連携した姫路産砂糖復活による特産品(菓子)開発		●	
洲本	御食国プロジェクト〜彩食兼美淡路島〜			●
大和高田	地域エコロジカルネットワークの形成による新しい地場商品群の創出			●
田辺	紀州梅のまち田辺・農工商連携「田辺サンド」開発事業			●
松江	松江屋台、元氣プロジェクト〜屋台で賑わう松江育て〜			●
益田	ますだえもん開発プロジェクト〜清流「高津川」の恵み活用事業〜		●	
岡山	「フルーツパフェの街おかやま」ブランド開発と全国PR事業			●
倉敷	「倉敷レシビ」の開発と地域ブランド力強化事業		●	
笠岡	「ラーメンのまち笠岡」全国展開プロジェクト			●
高梁	備中高梁ブランド開発・販促推進事業		●	
新見	日本最古の蔓牛「竹の谷」の系統「千屋物語」ブランド戦略			●
広島	「路面電車」を活用した滞在型・都市観光型による観光関連産業振興事業			●
広島	訪日外国人観光客の視点から行う、新たな瀬戸内海観光開発調査研究事業		●	
下関	「語り部」下関物語創作プロジェクト		●	
萩	頑張り!萩の金太郎プロジェクト 萩市の特産魚種「金太郎」(標準和名:ヒメメ)を全国区の高級食材に			●
柳井	柳井地域で生産される「自然薯」を用いた特産品開発事業		●	
松山	松山市特産の中晩柑かんきつ等を活用した特産品開発プロジェクト		●	
伊予	伊予市特産「びわ」及び「びわ葉茶」を活用した特産品開発プロジェクト		●	
北九州	長崎街道:シュガーロードプロジェクトによる地域振興と地域ブランドの推進			●
大牟田	大牟田の農産物を活用した地域ブランド創出事業		●	
直方	「ゆたつと直方まちあるき」観光計画策定及びルートプロモーション事業		●	
大川	「食」と「木」のコラボレーション事業		●	
筑後	船小屋温泉郷再生プロジェクト事業		●	
伊万里	伊万里名物プロジェクト		●	
長崎	携帯電話を利用した音声ガイド配信サービス事業		●	
玉名	玉名ブランド確立プロジェクト〜たまなブランド提供の仕組みづくりと商品磨き上げ			●
牛深	「製品から商品化へ」水産資源を活用した牛深ブランド形成事業		●	
豊後高田	産業連携による昭和の町を「ハレの場」とした特産品プロジェクト		●	
宮崎	～温暖な気候を生かした～「まるごとブーゲン青島再勢」		●	
日向	日向圏域における木造建造物産業観光形成事業		●	
南さつま	ストーリーのある商品(ブランド)と南さつまを想う人々を融合させた南さつま新プロモーション			●
いちき串木野	食の街いちき串木野ブランド推進事業			●
霧島	南の国から〜きりしまの情報発信事業〜		●	

4. 専門家リスト

以下に、平成 21 年度の全国展開事業に係るセミナーでの講演をお願いした専門家の一覧を掲載します。実際に専門家を依頼する場合は個別に専門家の方に直接ご相談ください。

名前	専門分野	所属	備考
今村 まゆみ 氏	街づくりカウンセラー	—	元「じゃらんガイドブック」編集長
工藤 順一 氏	観光	観光カリスマ工藤事務所 代表	元 J A さがえ西村山(元寒河江市農協) 職員 観光カリスマ
斉藤 俊幸 氏	地域再生	イング総合計画株式会社 代表取締役	地域活性化伝道師(内閣官房) 地域力創造アドバイザー(総務省)
高橋 正実 氏	デザイン	有限会社マサミデザイン デザイナー	ラーメンフォークなど
豊隅 優 氏	ブランディング	日本ブランドアソシエイツ株式会社 代表取締役 CEO	中小企業のブランディングや 地域ブランディングの指導など
西川 りゅうじん 氏	マーケティング	商業開発研究所レゾン 所長	鹿児島県産焼酎のブランド化、 「土佐・龍馬であい博」総合プロデューサー
藤巻 幸夫 氏	マーケティング	株式会社藤巻兄弟社 代表取締役社長	元伊勢丹バイヤー
三宅 曜子 氏	マーケティング	株式会社クリエイティブ・ワイズ 代表取締役	広島県熊野町の化粧品世界ブランド化 プロデュースなど

5. 関連する補助金等支援制度

地域資源を活用した取り組みに対する支援策として、経済産業省・中小企業庁などの各省庁、地方自治体および公益法人等では様々な施策を実施しています。下記の事業はそうした支援施策の一部です。

活用できる支援施策がないか、日頃から各省庁、地方自治体等のホームページや公募情報等で情報収集をしておくことが重要です。

(1) 商工会議所が補助対象に含まれる制度

制度内容：補助金制度

地域資源活用販路開拓等支援事業

カテゴリ：事業支援・販路開拓

概要	所轄官庁	問合せ先
地域の優れた資源(農林水産物又は鉱工業品、鉱工業品の生産に係る技術、観光資源)を活用した商品・サービスの開発や販路開拓に取り組む組合等に対し、市場調査、研究開発に係る調査分析、商品・役務の開発(試作、研究開発、評価等を含む)、展示会等の開催又は展示会等への出展等の顧客獲得に係る事業に要する経費について補助	経済産業省 中小企業庁	各経済産業局
補助対象	補助率	
企業組合及び協業組合、事業協同組合及び事業協同小組合並びに協同組合連合会、農業協同組合、農業協同組合連合会及び農事組合法人、漁業協同組合、漁業協同組合連合会、水産加工業協同組合及び水産加工業協同組合連合会、森林組合及び森林組合連合会、商工組合及び商工組合連合会、商店街振興組合及び商店街振興組合連合会、生活衛生同業組合、酒造組合、鉱工業技術研究組合、中小企業者、商工会及び都道府県商工会連合会並びに商工会議所、一般社団法人、NPO法人等	補助率：補助対象経費の1/2以内 補助限度額：1,000万円 交付決定下限額：100万円	

制度内容：補助金制度

JAPAN ブランド育成支援事業

カテゴリ：ものづくり、ブランド開発

概要	所轄官庁	問合せ先
地域の伝統的な技術や素材などの資源を活かした製品等の価値・魅力を高め、世界に通用するブランドを実現	経済産業省 中小企業庁	各経済産業局
補助対象	補助率	
商工会議所、商工会又は都道府県商工会連合会、都道府県中小企業団体中央会、事業協同組合、事業協同小組合又は協同組合連合会、商工組合又は商工組合連合会、一般財団法人・一般社団法人・NPO法人であって、地域中小企業の振興を図る事業の実施主体として適当と認められるもの、第3セクター、中小企業者等	補助率：定額 補助金額：100万円～500万円	

制度内容：補助金制度

食文化活用・創造事業

カテゴリ：その他

概要	所轄官庁	問合せ先
生産者、飲食業や観光業者等が連携し、地域の農林水産物を核とした伝統料理のPR、又は創作料理の開発等を行うことで、地域の活性化や観光需要の創出を図るとともに、知的財産権の取得を目指す取り組みを支援	農林水産省	生産局 知的財産課
補助対象	補助率	
(1)全国段階：民間団体等(民間事業者、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、特例民法法人、企業組合、特定非営利活動法人、学校法人、特殊法人、認可法人、公社、農林漁業者の組織する団体、第3セクター、消費生活協同組合、事業協同組合又は独立行政法人) (2)地域段階：生産者、料理人、地方自治体、商店街、流通業者、食器等の伝統的工芸品の関係者、ホテル又は旅館等の関係者により組織される協議会	全国段階：6,643千円以内 補助率は定額 地域段階：1事業実施主体(地域)に1,000万円以内 補助率は1/2	

制度内容：補助金制度

戦略的中心市街地商業等活性化支援事業

カテゴリ：地域活性化

概要	所轄官庁	問合せ先
国の認定を受けた「中心市街地活性化基本計画」に基づいて、地権者等の様々な関係者と一体となって実施する商業活性化事業について重点的に支援	経済産業省 中小企業庁	中小企業庁商業課 各経済産業局
補助対象	補助率	
中小企業(商店街振興組合に属する各中小企業、中小企業一社等)、大企業、商工会議所、株式会社、LLC、LLP、NPO法人、独立行政法人、任意団体(※代表的な法人で申請)等	補助対象経費の1/2以内(ただし、予算の範囲内) 上限額：施設整備事業+活性化事業で概ね7億円 下限額：施設整備事業+活性化事業で1,000万円(事業費で2,000万円)、活性化事業で150万円(事業費で300万円)	

制度内容：補助金制度

中小企業組合等活路開拓事業(中小企業活路開拓調査・実現化事業)

カテゴリ：事業支援

概要	所轄官庁	問合せ先
中小企業が組合等を中心に、共同して新たな活路を見出すために実施する将来ビジョンの策定、そのビジョンの成果を具体的に事業化・実用化しようとする事業に対し支援	経済産業省	全国中小企業団体中央会
補助対象	補助率	
事業協同組合、事業協同小組合、火災共済協同組合、信用協同組合、協同組合連合会、企業組合、協業組合、商工組合、商工組合連合会、商店街振興組合(連合会を含む。)、生活衛生同業組合(連合会を含む。)、社団法人(特例民法法人)、一般社団法人・公益社団法人、共同出資会社、有限責任事業組合(LLP)、任意グループ	補助率は6/10 上限は12,175千円(但し「展示会等出展事業」(単独)は1,200千円)	

制度内容：補助金制度

中小商業活力向上事業

カテゴリ：地域活性化

概要	所轄官庁	問合せ先
商店街等が行う、少子高齢化、安全・安心、低炭素社会構築等の社会課題に対応した商業活性化の取り組みを支援することにより、商店街等ににぎわいを創出し活性化を図るとともに、地域コミュニティの核となる商店街等の果たすべき社会的、公共的役割の向上を目的として実施	経済産業省 中小企業庁	中小企業庁商業課 各経済産業局
補助対象	補助率	
商店街振興組合、商店街振興組合連合会、事業協同組合、事業協同小組合、協同組合連合会、商工会議所、商工会、商工会連合会、商店街組合、商工組合連合会、共同出資会社、特定会社、第三セクター、一般社団法人、一般財団法人、特定非営利活動法人、民間事業者	補助率は1/3、1/2、2/3のいずれか 補助額は上限：5億円 下限：100万円	

制度内容：補助金制度

地域ブランド化・新需要創造支援事業のうち新需要創造フロンティア育成事業

カテゴリ：新事業支援

概要	所轄官庁	問合せ先
新食品や新素材を開発し、知的財産権の活用により新需要を創造して新産業分野を開拓するため、情報発信や産地と企業のマッチング等を実施して、公的研究機関、民間企業が開発した新品種・新技術や地域特産物の機能性を活用した新食品・新素材の事業化を支援	農林水産省	生産局技術普及課
補助対象	補助率	
民間事業者、公益社団法人、公益財団法人、一般社団法人、一般財団法人、特例民法法人、協同組合、企業組合、特定非営利活動法人、学校法人、特殊法人、認可法人及び独立行政法人	定額補助(1,000万円以内、一部1,500万円)	

制度内容：人材育成

農商工連携等人材育成事業

カテゴリ：人材育成

概要	所轄官庁	問合せ先
農商工連携に積極的に取り組もうとする人材発掘、農林漁業、商工業の両方の経営実務に必要な知識を習得するための講義や農場等における実地研修等の実施、農商工連携に取り組む人的基盤形成に関連する研修を実施する研修実施機関を支援	経済産業省	全国中小企業団体中央会 事業推進部
補助対象	補助率	
認可法人(商工会、商工会議所、中小企業団体中央会等)、国立大学法人、公立大学法人、学校法人、一般財団法人、一般社団法人、株式会社、特例有限会社、合資会社、合名会社、法律に基づく組合、特定非営利活動法人(NPO法人)、有限責任事業組合(LLP)、合同会社(LLC)、任意団体	100万円以上1,000万円以下 ※1,000万円を超える場合は、1,000万円、100万円以下の場合は実際に要した額	

(2)国の補助金制度

制度内容：融資等

新たな事業活動を支援する融資制度

カテゴリ：新事業支援

概要	所轄官庁	問合せ先
地域資源(産地の技術、農林水産品、観光資源)を活用した事業活動、中小企業者と農林漁業者とが連携して行う事業活動、経営革新、研究開発した技術の事業化、異分野の中小企業者が柔軟な連携を通じて行う新たな事業活動(新連携)、第二創業等に取り組みむ方向への融資	経済産業省 中小企業庁	日本政策金融公庫 沖縄振興開発金融公庫
補助対象	補助率	
事業者	—	

制度内容：融資等

地域中小企業応援ファンド

カテゴリ：新事業支援

概要	所轄官庁	問合せ先
地域資源を活用した初期段階の取り組みを行う企業などを対象とする「スタート・アップ応援型」と、域外への新事業展開に向けて株式公開などを指向する成長段階にある企業を対象とする「チャレンジ企業応援型」の2つのスキームからなる支援	経済産業省	スタート・アップ応援型・・・ 中小企業基盤整備機構 地域経済振興部 地域活性化グループ チャレンジ企業応援型・・・ 中小企業基盤整備機構 ファンド事業部
補助対象	補助率	
スタート・アップ応援型：ベンチャー企業又は中小企業、NPO、商工団体、大学、任意グループ等 チャレンジ企業応援型：中小企業等	—	

制度内容：融資等

農商工連携型地域中小企業応援ファンド

カテゴリ：農商工連携

概要	所轄官庁	問合せ先
地域中小企業応援ファンド(スタート・アップ応援型)の仕組みを活用し、地域の中小企業者と農林漁業者が連携して行う創業や経営革新を支援	経済産業省	スタート・アップ応援型・・・ 中小企業基盤整備機構 地域経済振興部 地域活性化グループ
補助対象	補助率	
ベンチャー企業又は中小企業者と農林漁業者との連携体および対象者を支援する事業を行う者(中小企業に該当しないNPO、商工団体、大学、任意グループ等も含む) 助成総額の3割未満の範囲で、自ら事業を行うNPO等の中小企業以外のものと農林漁業者との連携体	—	

制度内容：補助金制度

観光圏整備事業補助制度

カテゴリ：観光開発

概要	所轄官庁	問合せ先
観光旅客の来訪及び滞在の促進を図るとともに地域の活性化を総合的かつ一体的に推進するため、地方公共団体や関係団体・企業等をはじめとする幅広い関係者が連携し、「民間組織」の創意工夫を活かした取り組みについて支援	国土交通省 観光庁	各運輸局
補助対象	補助率	
観光圏整備法第5条第1項の規定に基づき組織された協議会(以下「協議会」という。)の代表者であって、一般社団法人、一般財団法人、地方公共団体が出資する法人又はその構成員若しくは出資者の構成からみて観光圏整備事業の推進を図るのにふさわしいと認められる法人、またはその協議会と同等の組織及び広域的な観光振興の実績を有する法人	補助率：個別事業毎に2/5以内	

制度内容：補助金制度

新連携支援事業(事業化・市場化支援事業)

カテゴリ：新事業支援

概要	所轄官庁	問合せ先
中小企業が事業の分野を異にする事業者(中小企業、大企業、個人、組合、研究機関、NPO等)と有機的に連携し、その経営資源(技術、マーケティング、商品化等)を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより、新市場創出、製品・サービスの高付加価値化を目指す取り組み(「新連携」)を支援	経済産業省 中小企業庁	各経済産業局 中小企業庁
補助対象	補助率	
中小企業者の代表者	補助対象経費の2/3 上限：3,000万円(試作・開発を伴わない場合：2,500万円) 下限：100万円	

制度内容：補助金制度

地域資源活用売れる商品作り支援事業

カテゴリ：事業支援・販路開拓

概要	所轄官庁	問合せ先
地域の優れた資源(農林水産物又は鉱工業品、鉱工業品の生産に係る技術、観光資源)を活用した新商品・新サービスの開発や販路開拓に取り組む中小企業者に対し、市場調査、研究開発に係る調査分析、新商品・新役務の開発(試作、研究開発、評価等を含む)、展示会等の開催又は展示会等への出展、知的財産に係る調査等の事業を支援	経済産業省 中小企業庁	各経済産業局
補助対象	補助率	
中小企業者	補助対象経費の2/3 上限：3,000万円 下限：100万円	

制度内容：補助金制度

中小企業等の研究開発力向上及び実用化推進のための支援事業

カテゴリ：新事業支援(研究開発)

概要	所轄官庁	問合せ先
先端的・独創的な優れた技術を有する中小企業等が、大学や地方公共団体が設置する試験研究機関等(以下、「公的研究機関等」という。)との共同研究によって新たな製品や技術の実用化に向けた実証又は性能評価を行う事業を支援	経済産業省	各経済産業局 中小企業庁
補助対象	補助率	
中小企業等と公的研究機関等による研究体	中小企業型：1件あたりの補助金額：800万円～3,000万円 一般型：1件あたりの補助金額：800万円～5,000万円 補助率：中小企業型2/3、一般型1/2	

制度内容：補助金制度

伝統的工芸品産業産地活性化事業

カテゴリ：ものづくり、ブランド開発

概要	所轄官庁	問合せ先
伝統的工芸品(伝統的工芸用具及び伝統的工芸材料を含む。)産業における中小企業の振興を図り、もって国民の生活に豊かさや潤いを与えるとともに地域経済の発展に寄与し、国民経済の健全な発展に資する	経済産業省	各経済産業局
補助対象	補助率	
製造事業者又は製造協同組合等	補助対象経費の2/3	

制度内容：補助金制度

伝統的工芸品産業産地振興事業

カテゴリ：ものづくり、ブランド開発

概要	所轄官庁	問合せ先
伝統的工芸品(伝統的工芸用具及び伝統的工芸材料を含む。)産業における中小企業の振興を図り、もって国民の生活に豊かさや潤いを与えるとともに地域経済の発展に寄与し、国民経済の健全な発展に資する	経済産業省	各経済産業局
補助対象	補助率	
特定製造協同組合等	後継者従事者育成は補助対象経費の1/2、若年層等後継者創出育成、技術・技法の記録収集・保存事業、原材料の確保事業、重要開拓事業、意匠開発事業は補助対象経費の2/3 ただし、後継者従事者育成については、補助金申請産地組合等において、伝統的工芸品の製造を行う従事者が60名以下又は企業数が20企業(事業所)以下の場合は2/3	

制度内容：補助金制度

伝統的工芸品産業振興支援事業

カテゴリ：ものづくり、ブランド開発

概要	所轄官庁	問合せ先
伝統的工芸品(伝統的工芸用具及び伝統的工芸材料を含む。)産業における中小企業の振興を図り、もって国民の生活に豊かさや潤いを与えるとともに地域経済の発展に寄与し、国民経済の健全な発展に資する	経済産業省	各経済産業局
補助対象	補助率	
支援事業を実施しようとする団体等	人材育成・交流支援事業は補助対象経費の1/2、産地プロデューサー事業は補助対象経費の1/3	

制度内容：補助金制度

農商工等連携対策支援事業(事業化・市場化支援事業)

カテゴリ：農商工連携

概要	所轄官庁	問合せ先
中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携し、それぞれの経営資源を有効に活用して行う新商品・新役務の開発、需要の開拓等を行う事業を支援	経済産業省 中小企業庁	各経済産業局(沖縄県の場合は、内閣府沖縄総合事務局)
補助対象	補助率	
「農商工等連携事業計画」を実施する者の代表者	補助対象経費の2/3 上限：3,000万円(試作・開発を伴わない場合：2,500万円) 下限：100万円	

制度内容：補助金制度

農商工等連携対策支援事業(連携体構築支援事業(支援機関型))

カテゴリ：農商工連携

概要	所轄官庁	問合せ先
中小企業者と農林漁業者との交流の機会の提供、中小企業者と農林漁業者が有機的に連携し、それぞれの経営資源を有効に活用して行う事業に関する指導、助言その他の中小企業者と農林漁業者との有機的な連携を支援	経済産業省 中小企業庁	各経済産業局
補助対象	補助率	
一般社団法人、一般財団法人、特定非営利活動法人	補助対象経費の2/3 上限：500万円 下限：100万円	

制度内容：補助金制度

農山漁村の6次産業化対策に係る農商工等連携促進施設整備事業

カテゴリ：農商工連携

概要	所轄官庁	問合せ先
農林漁業者と食品産業事業者が安定的な取引関係を確立し、地域の農林水産物を有効に活用した新商品等の事業化を促進するため、食品の加工・販売施設や農林漁業用機械施設の整備等を支援	農林水産省	農林水産省 各農政局
補助対象	補助率	
食品の製造等を行う民間事業者 農林水産物を生産する農林漁業者等が組織する団体	補助率は1/2以内 上限：777,814千円以内	

制度内容：事業支援・販路開拓支援・専門家派遣

商業活性化アドバイザー派遣事業

カテゴリ：専門家派遣

概要	所轄官庁	問合せ先
アドバイザーを派遣する公的サービス(中心市街地商店街以外)	経済産業省	独立行政法人 中小企業基盤整備機構
補助対象	補助率	
商店街振興組合、商店街(ショッピングセンターを含む)の事業協同組合、共同店舗組合、法人格を持たない商店街組織	—	

制度内容：事業支援・販路開拓支援・専門家派遣

中心市街地商業活性化アドバイザー

カテゴリ：専門家派遣

概要	所轄官庁	問合せ先
アドバイザーを派遣する公的サービス(中心市街地商店街)	経済産業省	独立行政法人 中小企業基盤整備機構
補助対象	補助率	
商店街振興組合、商店街(ショッピングセンターを含む)の事業協同組合、共同店舗組合、法人格を持たない商店街組織	—	

制度内容：事業支援・販路開拓支援・専門家派遣

販路開拓コーディネート事業

カテゴリ：販路開拓

概要	所轄官庁	問合せ先
企業のマーケティング企画、テストマーケティング活動までを支援	経済産業省	・各都道府県中小企業 支援センター ・中小企業基盤整備機構 各支部
補助対象	補助率	
中小企業者等	—	

制度内容：事業支援・販路開拓支援・専門家派遣

販路ナビゲーター創出支援事業

カテゴリ：販路開拓

概要	所轄官庁	問合せ先
販路開拓の専門家(販路ナビゲーター)とのマッチングの場の提供	経済産業省	・各都道府県中小企業 支援センター ・中小企業基盤整備機構 各支部
補助対象	補助率	
中小企業者等	—	

制度内容：セミナー・研修・イベント

全国伝統的工芸品展

カテゴリ：セミナー・研修・イベント

概要	所轄官庁	問合せ先
全国各地の伝統工芸品を一堂に集め、一般消費者やバイヤーに対し展示・紹介	経済産業省	財団法人伝統的 工芸品産業振興協会
補助対象	補助率	
産地組合、任意グループ	—	

制度内容：セミナー・研修・イベント

伝統的工芸品活用フォーラム事業

カテゴリ：セミナー・研修・イベント

概要	所轄官庁	問合せ先
伝統工芸品の作り手と外部専門家とのコラボレーションにより、新しい商品作りを支援	経済産業省	財団法人伝統的 工芸品産業振興協会
補助対象	補助率	
中小企業者等	—	

制度内容：セミナー・研修・イベント

中小企業総合展

カテゴリ：セミナー・研修・イベント

概要	所轄官庁	問合せ先
中小企業者向けの展示会	経済産業省	中小基盤整備機構
補助対象	補助率	
中小企業者等	—	

制度内容：セミナー・研修・イベント

ベンチャーフェア

カテゴリ：セミナー・研修・イベント

概要	所轄官庁	問合せ先
ベンチャー企業の販路開拓、資金調達、事業提携先の開拓の支援	経済産業省	中小基盤整備機構
補助対象	補助率	
ベンチャー企業等	—	

(3)その他

e- 地域資源活用事業

カテゴリ：観光開発

概要	所轄官庁	問合せ先
同一テーマ(観光等)に沿って複数市区町村で連携して、利便性にすぐれた広域情報を、来訪者、地元住民等へタイムリーに提供することによる地域資源の新たな魅力を引き出し・地域の交流・地域の活性化、また地域間が連携して情報提供および報活用するための情報通信基盤(共通プラットフォーム等)の整備の推進支援	ふるさと財団	ふるさと財団
補助対象	補助率	
市区町村	補助率：補助対象経費の2/3以内 補助上限額：1事業あたり800万円以内	

活力ある地域づくり支援事業

カテゴリ：事業支援

概要	所轄官庁	問合せ先
域資源を発見し活用を図る事業、従来の行政枠を越えた広域的な事業、地域の中心である商店街で実施する事業に対する支援	財団法人自治総合センター	財団法人地域活性化センター
補助対象	補助率	
市町村(特別区を含む)、広域連合、一部事務組合及び地方自治法の規定に基づき設置された協議会	地域資源活用助成事業 上限300万円 広域連携推進助成事業 上限300万円 活力ある商店街づくり助成事業 上限300万円 ※助成金の額は、助成対象経費の100%以下	

新技術・地域資源開発補助事業

カテゴリ：新事業支援

概要	所轄官庁	問合せ先
新技術開発に取り組む、または、地域資源を活用して活力ある地域づくりに貢献しようとする企業等を支援(市町村経由での交付)	ふるさと財団	ふるさと財団
補助対象	補助率	
新商品を自らが研究・開発し、今後、その商品を製造または販売しようとする法人格を有する団体	新技術開発：2/3(上限1,000万円以内) 地域資源開発補助金：2/3(上限300万円)	

新分野進出等アドバイザー派遣事業

カテゴリ：専門家派遣

概要	所轄官庁	問合せ先
地域の中小企業・ベンチャー企業等が行う、地域の振興につながる新分野進出・新事業展開などの取り組みにアドバイザー派遣を派遣	ふるさと財団	ふるさと財団
補助対象	補助率	
民間事業者(地方公共団体経由)	—	

地域イベント助成事業

カテゴリ：イベント補助

概要	所轄官庁	問合せ先
コミュニティが主体となっており、創意と工夫に富み、地域の活性化に貢献すると思われるイベントを助成	財団法人地域社会振興財団	財団法人地域活性化センター
補助対象	補助率	
市町村	1件につき上限1,000千円(助成金の額は、助成対象経費の100%以下)	

※本表に記載する制度は本マニュアル発行時点のものです。詳細については、所轄官庁へお問い合わせください。

参考資料

「中小企業施策利用ガイドブック 平成21年度版」(中小企業庁)

参考ホームページ

日本商工会議所 地域振興情報 (<http://www.jcci.or.jp/region/>)

農林水産省 (<http://www.maff.go.jp/>)

国土交通省 (<http://www.mlit.go.jp/>)

観光庁 (<http://www.mlit.go.jp/kankocho/>)

ふるさと財団 (<http://www.furusato-zaidan.or.jp/>)

財団法人地域活性化センター (<http://www.chiiki-dukuri-hyakka.or.jp/>)

地域資源活用マニュアル

発行日 平成 22 年 3 月 31 日

発行 日本商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-2-2

T E L : 03-3283-7864 F A X : 03-3211-4859

編集 日本商工会議所 流通・地域振興部

製作 株式会社 日本経済研究所