

地域発ヒット商品を生み出す

事業共創プロデューサー読本

PRODUCER'S GUIDE

地域資源の生かし方から商品の売り方まで
先進事例をもとにそのノウハウを整理

はじめに

経済や社会の環境が著しく変化するなか、地域では、これまでの産業システムから脱却した新たな産業の育成が喫緊の課題となっています。地方創生を実現するためには、地域の新たな稼ぐ力となる産業を創造し、地域に雇用と所得を生み出すことが重要であり、地域資源の活用による新たな商品やサービスの開発、そして、観光振興に大きな注目が集まっています。

日本商工会議所では、全国の商工会議所と連携して、平成18年度から「地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト」(中小企業庁補助事業)に取り組み、地域の食材や工芸技術、観光素材を発掘し、新たな商品・サービスの開発を進めています。これまでに299商工会議所で830のプロジェクトを実施しました。プロジェクトを通じて新たな市場を創造し、ヒット商品や名品が生まれた例も数多くありますが、商品の試作や開発にはこぎつけたものの、販路開拓の段階で立ち止まってしまうケースも少なくありません。そして同時に、プロジェクトの成功要因に、事業体制の構築や商品のプロモーション、売り先となるターゲットの設定、商品のストーリー作りなど、事業プロセスにおけるコーディネーター、プロデューサーとしての商工会議所職員のスキル、ノウハウが重要になっていることが見えてきました。

本書は、商工会議所が地域の様々な関係者と一体となって、地域資源をどのようにビジネスに結び付けていくのか、そのプロデューサーとしての考え方・ノウハウを、全国展開プロジェクトの事例をもとに整理したものです。第1章では、地域資源の掘り起こしやビジネスの創造に向けた戦略作りについて、8つのプロセスに分解して解説しています。そして、商工会議所職員のプロデューサーとしての役割を、「事業共創プロデューサー」と位置づけ、様々なタイプ別に分類しました。

第2章では、各商工会議所が実施した全国展開プロジェクトの事例をもとに、それに携わった事業共創プロデューサーである職員の取り組みを整理しました。そして、第3章では、事業共創プロデューサーとして必要な、SWOT分析やプロモーションに関する基礎知識を解説しています。

地域によって抱える課題や産業構造、都市構造などは大きく異なることから、プロジェクトを進める際の商工会議所の関わり方や対応方法は必ずしも同じとは限りません。しかし、地域の様々な関係者をつなぎ、地域資源をビジネスに転換させる「調整役」としての商工会議所の役割は同じであると考えます。本書を通して、商工会議所職員が地域の事業共創プロデューサーとなり、地域発の新たなヒット商品を生み出す一助となれば幸いに存じます。

最後に、本書を作成するにあたり多大なご支援・ご協力をいただきました事業者、商工会議所の皆様に対しまして、深く感謝の意を表します。

平成27年3月
日本商工会議所
流通・地域振興部

1	はじめに
5	第1章 事業共創プロデューサーの役割とプロジェクト立案の方法
6	いまなぜ地域資源の活用なのか
7	地域資源を活用した事業展開のプロセス
13	「事業共創プロデューサー」の役割
20	地域事例から見る事業共創プロデューサー
23	第2章 成功事例に学ぶヒット商品の育て方
	技
24	磨き屋シンジケート 共同受注ネットワークを構築、アイデア商品を仕かける 燕商工会議所(新潟県) 高野雅哉さん
30	Anjo Hearts PROJECT 異業種連携で、「キャップアートパネル」を商品化 安城商工会議所(愛知県) 二村康輝さん
36	鯖江ギフト組 メガネフレーム作りの技術を活用し、オリジナル商品を開発 鯖江商工会議所(福井県) 藤井智正さん
42	さくらコットン 綿をシンボルに地域を再生、高級ベビー肌着ブランドを育てる 大和高田商工会議所(奈良県) 森田美穂さん
48	器と食の伊万里ブランド連携 若い世代を刺激して、新たな伊万里焼の魅力を追求 伊万里商工会議所(佐賀県) 平松保男さん
54	販売のプロフェッショナル インタビュー 1 アッシュコンセプト株式会社 名兎耶秀美さん

食

- 58 小樽美人
「女性視点」と「地域連携」で、小樽発の地域ブランドを生み出す
小樽商工会議所(北海道) 山崎 久さん
- 64 えびすかぼちゃプロジェクト
地元恵庭産かぼちゃを活用し、「通過型都市」からの脱却を目指す
恵庭商工会議所(北海道) 梅根裕一さん
- 69 かんぴょううどん
先細りの地元の特産品を、ロングセラーの新商品に育てる
小山商工会議所(栃木県) 大関幸秀さん
- 74 販売のプロフェッショナル インタビュー 2
株式会社コンタン(日本百貨店) 鈴木正晴さん

旅

- 78 弘前感交劇場
ワーキンググループ発のアイデアで、伝統工芸品の活路を見いだす
弘前商工会議所(青森県) 村谷 要さん
- 84 ヒスイネイル
「ヒスイの聖地」を訪れる旅を設計、ヒーリングスポットを目指す
糸魚川商工会議所(新潟県) 野本宏一さん
- 89 北浜テラス
水の都を復活させ、大阪の新名所を創出する
大阪商工会議所(大阪府) 中村裕子さん
- 94 販売のプロフェッショナル インタビュー 3
株式会社自遊人 岩佐十良さん

第3章

すぐに役立つプロデューサーの基礎知識

- 98 SWOT分析で事業の競争力をチェックする
- 102 マーケットリサーチのいろは
- 104 記事になるニュースリリースの書き方
- 108 SNSやWebを使った戦略的PR方法
- 110 イベントカレンダー

第1章

事業共創プロデューサーの役割と プロジェクト立案の方法

地方創生に注目が集まるなか、その重要なキーワードとして、地域資源を活用した特産品や観光商品の開発が挙げられている。しかし、全国各地域では、それぞれが抱える課題や産業構造、都市構造などが大きく異なることから、画一的な手法により、地域資源を活用したビジネスモデルを確立させることは難しい。

そこで本章では、「地域資源」をどのように掘り起し、整理し、地域ビジネスに転換させていくのか、そのための分析手法と戦略作りについて、8つのプロセスに分解して解説する。

また、事業を進めるうえで「コーディネーター兼プロデューサー」(本書では、「事業共創プロデューサー」と命名)としての役割が期待されている、商工会議所職員の求められるスキルについて整理する。

1

いまなぜ地域資源の活用なのか

1) 地域発の事業作りが必要

少子高齢化による生産年齢人口の減少、グローバル化の進展に伴う国内産業の空洞化などにより、わが国の経済社会環境は大きな変革期を迎えています。地域では、これまで地域経済を支えていた経営者の高齢化、大企業のサプライチェーンを担ってきた原材料や労働力供給などの産業構造そのものの仕組みが変わり、雇用環境は悪化し、首都圏などへの人口流出という悪循環を生んでいます。

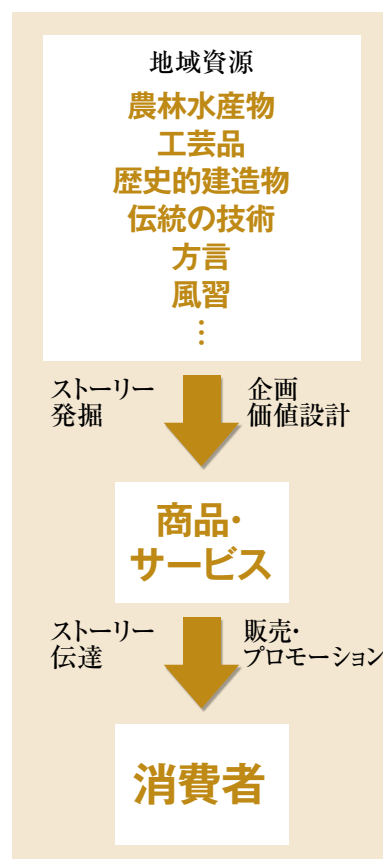
地域はこれまでの工場誘致を軸にした産業振興から脱却し、地域内に新たな所得、雇用を生み出すための新産業の育成・創出が重要になっています。そして、そのなかで注目されているのが、一次産業や観光など、地域資源を活用した産業の育成です。地域独自の資源を使って新しい特産品や観光商品、サービスを開発し、域外の需要を取り込んでいく産業政策へとシフトチェンジしていくことが、重要になっているのです。

2) 地域資源は「ストーリー」の源

地域資源として考えられるものに、農林水産物などの特産品や伝統的な工芸品・技術、地場産業集積などが挙げられます。また、自然や風景、豪雪、地勢などの気候・地理的資源、遺跡、建造物などの歴史的資源、伝統芸能、祭りといった文化資源なども、魅力的な地域資源といえ、その内容は実に多岐にわたっています。

これらは同時に地域の個性・特徴を表すものでもあり、そこにある歴史的背景や職人技などは、地域のオリジナルストーリーとして、新しい商品開発を進める際の競争力に変えていくことができます。さらに、資源そのものが地域に根付いていることから、地域資源を活用した新たな商品やサービスの開発は、持続的なビジネスの展開、そして、高付加価値の商品・サービスを生み出すための大きな可能性を有しているといえます。

地域資源とは何か



地域資源を活用した事業展開のプロセス

しかし、地域資源を活用した事業には、様々な課題や問題点が存在しています。ここでは、その具体的な課題や問題点について整理してみたいと思います。

1) 地域資源活用ビジネスの課題・問題点

地域資源を活用した事業展開のプロセスは、①地域資源の発掘・選定、②開発商品のコンセプト設定、③商品開発、④プロモーション・販路開拓、に大きく分けることができます。

日本商工会議所と全国の商工会議所では、平成18年度から、「地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト」（中小企業庁補助事業）を通じて、この事業展開プロセスを踏まえた地域ビジネスの育成に努めています（*1）。これまでに299商工会議所で、計830のプロジェクトが実施されています。開発された商品のなかには、いくつかのヒット商品が生まれ、地域ブランドとして根付いているものや、その後のシリーズ化に成功している商工会議所も出てきています。

しかしその一方で、この事業展開プロセスをうまくワークさせることができずに、「モノは作ったけれども売れない」という壁にぶつかっているケースも多く見られます。そして、その理由として考えられているのが、以下の商品販売の価格設定を見誤ったことや、売り先としているターゲットへの適切なプロモーションができていない、作り手の思いばかりが先に来て、消費者のニーズを理解できていない、といったことです。

①製造コストと販売価格に関する見込み違い

まず、商品の販売価格の設定ミスについて、考えてみましょう。

商品やサービスを検討する際、市場に受け入れられる価格設定ができているかどうかが重要になります。しかし、国産の伝統的な技術や作物は品質は良いものの、コストを度外視して作られているケースが少なくありません。そのため、ターゲットとする層への価格設定を見誤り、販売価格と市場価格とに差が生じてしまうケースが生まれています。

*1
地域資源を活用した事業展開プロセスごとの対処方法については、日本商工会議所発行の「地域資源活用マニュアルVol.1～4」が参考になる

もちろん、国内初のものや他では作れない商品、大企業が参入していない分野であれば、その希少性という面から価格設定しやすい面もありますが、すでに市場に出回っている商品であればあるほど、価格は他の商品との比較対象となってしまいます。そのため、市場が求める価格よりも製造原価が高いという価格設定では、いくら良い商品やサービスを作っても、ヒット商品にしていくことはできません。

②商品のプロモーションに関する情報の不足

次にターゲットへのプロモーションについて考えてみたいと思います。

どんなに完成度が高く、売れる可能性がある商品を作っても、その価値をうまく市場にプロモーションできなければ売れません。この場合は、販売すべきターゲットや売る時期、売り場などを変更することで、比較的容易に販路を開拓していくことができます。

また、商品自体は良くできていても、市場に関する理解不足から、パッケージが分かりにくい、値段が高い、量が多いといった課題を持ったケースもあります。この場合は、上記に加えてマーケティングやデザインなど、商品改良(ブラッシュアップ)を進めていく必要があります。

③市場と商品とが完全に乖^{かい}離^りしているケース

それでは、作り手の思いだけが先に来て、市場がまったく求めているモノを作ってしまうケースについて考えてみましょう。OEMやBtoBビジネスに特化してきた事業者が自社商品を作る際に起こりやすい状況です。この場合、商品のコンセプト作りからやり直す必要があり、結果的に製造コストがアップしてしまうケースが多く見られます。

また、地域資源のなかには旬があり、季節変動による供給量に問題がある場合があります。地域で大量に生産されているものを活用する場合はよいのですが、伝統工芸品やもともと流通させていなかった農作物など、大量生産に向いていないものを活用する場合、生産量が限定されてしまい、売れば売れるほど生産が追いつかない状態になってしまいます。

どんなに良い地域資源を使っても、事業が続かなければ意味がありません。そのため、常に市場に目を向けて商品開発を進めることが重要になります。

2) ヒット商品開発に向けた8つのプロセス

本書では、前記の課題を踏まえて、地域資源を活用した新たな商品（サービス）の開発に関する事業プロセスを11ページにある8つの項目に分けて、それぞれにおける具体的なアクションや考え方を整理しています。

ここでは、それぞれの項目の考え方について説明していきたいと思います。

①地域資源の発掘

地域資源は、その地域が持っている特産品や伝統的な加工技術、観光名所、自然などのほか、歴史・文化や慣習など、あらゆるところに隠れています。地域資源を発掘するにあたっては、地域が抱えている問題点の洗い出しや、プロジェクトの目的、進むべき方向性などを調査・研究する必要があります。

②地域ネットワークやチームの構築

地域資源を活用した新しい商品（サービス）を開発する主体は、地域の事業者です。そのため、プロジェクトを始めるにあたっては、その中心となる人物、事業者を巻き込み、互いの協力態勢が取れるようにネットワーク化させていく必要があります。

③リサーチ&商品企画・コンセプトの構築

①で発掘した地域資源と、②で当事者となる事業者のネットワークをもとに、どのような商品（サービス）を新たに開発していくのかを決めます。商品企画・コンセプトを決める重要なプロセスであり、この段階で、地域資源の特徴を生かした市場競争力のある商品を生み出す戦略を練る必要があります。

④チャネル戦略、販路開拓戦略の立案

どのようなターゲットに商品（サービス）を販売していくのかを決めるのがチャネル戦略です。新たに開発された商品（サービス）は、ターゲットとする消費者によって価値が変わってきます。そのため、様々なチャネルに営業したり、展示会などを通じてバイヤーとの接点を持ったり、さらには、インターネットを活用して情報発信をしたりと、具体的な販路開拓のための戦略作りを進める必要があります。

⑤商品・サービスのデザイン

③リサーチ&商品企画・コンセプトの構築、④チャネル戦略、販路開拓戦略の立案と同時に行う必要があるのが、「商品・サービスのデザイン」です。この際、重要となるのが「商品の価値をユーザーのために可視化すること」です。例えば、食品なら商品の形状や大きさだけではなく、パッケージのデザインやネーミングなども重要になります。後のPR活動に必要な商品の価値作りのための大切な作業といえます。

⑥テスト販売、試作品製作

開発設計された商品が、実際に価値のあるものになっているのか、展示会やテストマーケティングの機会を通じて、ターゲットとする消費者やバイヤーの声をもとに、ブラッシュアップさせていくプロセスです。その際、味を改良したり、デザインを修正したりといった作業に加え、価格の設定や納期の設定なども市場での競争力を持てるように調整する必要があります。

⑦ユーザー向けコミュニケーション・PR活動

いくら良いものを作っても、その商品の価値、情報が消費者に届かなければ商品は売れません。そこで重要となるのが、PR戦略です。しかし、大企業と異なり、中小企業が多額の広告費を支払うことは現実的ではないため、メディアの活用による効果的なプロモーションが大切になってきます。

商品(サービス)が完成したら、その特徴や開発ストーリーなどを記載したニュースリリースを作成して、地域のメディアなどに発信していくことが必要です。地域に密着して開発された商品は、その地域のメディアにとっては格好のネタとなり、好意的に取り上げてもらえる傾向にあるからです。

実は、テレビや新聞、雑誌などの全国メディアは、地域発の情報源として、地方紙やローカル局の情報を参考にするケースが珍しくありません。地域メディアへの露出は、全国への情報発信につながる足がかりにもなります。同時に、メディアでの紹介は、消費者への認知度アップだけではなく、バイヤーなどの流通関係者、金融機関などへの信頼性向上にもつながります(ニュースリリースの書き方は104ページを参照)。

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

現状&課題		ポイント
1 地域資源の発掘		
2 地域ネットワークやチームの構築		
3 リサーチ&商品企画 コンセプトの構築		
4 チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案		
5 商品・サービスの デザイン		
6 テスト販売 試作品製作		
7 ユーザー向け コミュニケーション PR活動		
8 事業スタート後の 新商品育成戦略		

⑧事業スタート後の新商品育成戦略

プロジェクトの目的は、地域資源を使った新商品(サービス)の開発を成功させることですが、その成功を地域経済の活性化につなげていくためにも、持続的な地域の産業振興に連環させていく必要があります。

具体的には、ヒット商品の量的拡大を図り、地域ブランドとして確立させる仕組みや、ヒット商品の技術やプロジェクトチームなどをベースに、商品のシリーズ化を図る方法などを検討していくことです。

例えば、地域資源を活用した「食」や「工芸品」の分野で成功したのであれば、地域の観光資源と組み合わせて「旅」の商品企画につなげていくといった考え方です。

複数の商品ラインアップをそろえることで、新しい地域ブランドの確立、地域イメージの創造につなげていくことができます。

3)商工会議所のコアコンピタンス 「経営指導力」を発揮する場

地域資源を使った事業で成功しているもののなかには、商品を出口（ターゲットとする客層）から逆算して考えているケースが多く、作り手として有能な生産者の思いだけでなく、利用する側の思いをいかに具現化させていけるのかが、事業成功の秘訣となっています。

地域資源は、地域の事業者が活用していける有効な経営資源であり、それを活用した事業に取り組むことは決してハードルの高いことではありません。また、地域をよく知り、経営指導のノウハウを有する商工会議所職員にとっても、サポートしやすい分野であると考えます。そのため、様々な関係者をいかにコーディネートし、事業をプロモーションしていくことができるのかが、商工会議所職員の役割として、ますます重要になってきているといえます。

「事業共創プロデューサー」の役割

本項では、商工会議所職員が地域資源を活用した商品(サービス)の開発にどのように関わっていくべきか、そして、新たな地域ビジネスを構築していくために必要なプロデュース力は何かについて、考えていきたいと思います。

一般にプロデューサーとは事業を立ち上げ、持続的に事業展開していくために必要な「ヒト、モノ、カネ」を集めてくる役割を意味します。さらに事業設計(ビジネスモデルの設計、商品設計、運用システムの設計・構築)、販路開拓、プロモーション、売り上げ回収、次の事業への投資といった事業全体のプロセスをコーディネートする役割を担います。

しかし、商工会議所の職員が、そこまでのリスクを負うことはできません。そこで、本書では、全国展開プロジェクトを通じて成果を挙げているプロジェクトの中心となった商工会議所職員の果たした役割を分析しながら、商工会議所職員ならではのプロデューサー機能を「事業共創プロデューサー」と称して、商工会議所職員に必要なプロデューサーとしての役割について整理します。

1) 事業共創プロデューサーの仕事とは

商工会議所は、長期間にわたって地域に密着して活動する組織です。そのため、中長期的な視野で物事を考え、行動できる立場にあるといえます。そこで、事業共創プロデューサーに求められる具体的な仕事を、大きく以下の3つに整理してみました。

- 事業費(補助金など)を集め、新たなヒット商品(サービス)を生み出す
- 地域の人的ネットワークを活用して、プロジェクトマネジメントのノウハウを地域に根付かせる
- 継続的にプロジェクトを仕かけることで、その地域に合った発展ビジョンを描いて浸透させる

ヒット商品(サービス)を作ることは簡単なことではありません。これまでも全国各地で地域資源を活用した新商品の開発が行われていますが、「とりあえず形にただけ」というレベルのものが多いたことが実情で、ヒット商品と呼ぶには程遠いものばかりです。地域資源を活用すること自体は難し

いことではありませんが、開発した商品に希少性やオリジナリティを加え、他との差別化を図り、ヒット商品にしていくということを考えると、意外に制約条件が多いものです。

例えば、一般的な企業活動で商品を開発する場合、原材料は世界中から最適なコストのものを選ぶことができます。また、製造加工においても、人件費の安いところや製造技術の高いところに委託します。しかし、それでは、地域の産業育成や雇用創出につなげていくことは難しく、こうした仕組みで作られた商品を相手に、競争力のある新商品（サービス）を作っていくことが、事業共創プロデューサーの最も重要な仕事になります。

2) 自走していくための 「人作り」「チーム作り」「仕組み作り」

商工会議所職員の数は限られており、1人の職員が1つのプロジェクトを永続的に行うことは非常に難しいことが想定されます。そのため、開発した商品（サービス）が一過性のもので終わらないように、関わる事業者の能力開発や、プロジェクトチームが事業を持続的に運営していけるような仕組みを構築していくことが必要です。

本書で紹介している燕商工会議所の「磨き屋シンジケート」や、鯖江商工会議所の「鯖江ギフト組」、安城商工会議所の「Anjo Hearts PROJECT」、大阪商工会議所の「水都大阪再生プロジェクト」などは、事業者による運営体制の構築・育成を目的とした取り組み事例といえます。また、伊万里商工会議所のように、2代目などの後継者を中心に人的ネットワークを構築し、将来に向けた開発力やマーケティング力の向上のための人材育成に努めている取り組みも参考になります。

このように、中長期的な視点から、プロジェクトをコーディネートしていくことも事業共創プロデューサーに求められる役割といえます。

3) 事業共創プロデューサーに求められるスキルとは

事業共創プロデューサーの役割として想定されるのが、地域資源の発掘から商品企画・開発、そして、販路開拓、事業化に向けたすべてのプロセ

事業共創プロデューサーに 必要な主なスキル

- マーケットを見る力
- ストーリー作り
- 販路を開拓する力
- (外部から) 必要なリソースを引っ張ってくる力
- 当事者に説明する力
- 商品やプロジェクトを説明できる力
- 書類作成
- 地域のつなぎ役

スにおけるサポートです。そのため、その業務の内容は多岐にわたります。しかし、すべてのことを自身で行う必要はなく、行政や地域の研究機関、さらには専門家など、活用できるネットワークを有機的につなぎ合わせていくことも事業共創プロデューサーの重要なスキルといえます。

そこで、以下の「地域資源の発掘・選定」「企画・商品化」「事業化」のフェーズで求められるスキルについて説明してきたいと思います。

①「地域資源の発掘・選定」——地域事業者との密な情報交換

地域資源の発掘のためには、日頃から地域にどんな資源があるのか、それが他の地域と比べてどのような特徴があるのかをリサーチしておく必要があります。また、事業に関わる地域の事業者をよく知っておくことが不可欠ですし、プロジェクトによって解決しなければならない地域の問題を把握することも必要です。地域ビジネスの推進には、地域資源と事業者、そして地域の課題に目を向けながら、目指すべき商品コンセプトの方向性を決めていくことが重要だからです。

②「企画・商品化」——市場動向やニーズの調査・研究

事業共創プロデューサーは、地域の事業者よりも幅広い視野で開発する商品(サービス)の市場ニーズや動向を観察しておく必要があります。

売れている商品に見られる共通点として、①モノを見たら利用シーンが浮かぶ、②商品作りにストーリーがある、③地域の場所が分かる(「その地域ならではの」のブランドとしての魅力がある)、④どこかの売り場で売のかというイメージができています、⑤販路を意識した営業活動ができています、などが挙げられます。商品の企画・開発・コンセプト作りを進めるうえで、こうした視点を念頭に置いて取り組むことが大切です。

具体的には、生産者が得意とするプロダクトアウト型の商品開発ではなく、消費者ニーズから考えたマーケットイン型のアプローチに持っていかれるよう、事業者をコントロールしていくことが大切です。自らが消費者としての感覚をもち、アドバイスしていくことも重要です。「自分だったらこの商品を買うのか」「自分はなぜ買いたいと思うのか」「自分が想定されるターゲットでなければ誰なら買うのか」「どこでなら売れそうか」「いくらなら買ってもらえるのか」など、関係者と徹底して議論していくことが必要です。

「地域資源の発掘・選定」で 必要な知識・ノウハウ

地域の競争力がわかる 「SWOT分析」

「SWOT分析」は、プロジェクト全体の方向性を決めたり、メンバー間の情報共有を図るための手法として有効。これは、経営分析法の1つで、プロジェクトが置かれている外部環境や内部環境を「強み (Strengths)」「弱み (Weaknesses)」「機会 (Opportunities)」「脅威 (Threats)」の4つのカテゴリーに分けて要因分析するもの。
(詳細は98ページを参照)

「企画・商品化」で 必要な知識・ノウハウ

コンセプト作りに役立つ 5W2H

誰に (Who)

ターゲットとする客層(性別、年齢、ライフスタイル等)

何を (What)

具体的なモノ・コト・サービスと、それを消費する顧客ニーズ

いつ (When)・

どこで (Where)・

なぜ (Why)・

どのように (How)

どんな場面で、何を目的に、どのように使うのか、利用シーンを考える

いくら (How much)

引き換えに支払われる対価(販売価格)

なお、商品の販売価格については、商品の企画から生産、流通、販売を経て消費者の手に届くまでのすべての段階でコストが生じるということを前提に設定する必要があります。そのため、販売価格は、右記の5つのコストを踏まえたうえで利益を生み出す価格に設定しないと収益が得られず、事業を継続させることが難しくなります。

③「事業化」——ストーリー作り、販路開拓、プロモーション

開発した商品（サービス）の販路開拓では、ターゲットに向けて「どこで」「どのように」販売していくのかを明解にしていくことが大切です。右のチャートは、現状の販売方法の仕組みを整理したものです。小売業界には多種・多様な業態が存在しており、商品の分野や販路先の業態、店舗コンセプトなどによって取引の仕組みや考え方がまったく異なりますので、それぞれの特徴を分析しながら、流通チャネルの戦略を検討する必要があります。

近年、インターネットの普及により、中小・小規模事業者でも直接販売が行える環境が整っていますので、ネットの活用も販路開拓には有効です。また、販路開拓を進めていくうえで、展示会や商談会などの活用も効果的です。実際にバイヤーと商談を行うことで、商品のブラッシュアップにつなげていくことができます。

日本商工会議所では、全国展開プロジェクトで開発された商品の販路開拓支援を目的に、「ツーリズムEXPOジャパン」「東京インターナショナル・ギフト・ショー、グルメ&ダイニングスタイルショー」などに各地商工会議所プロジェクトの共同出展を実施していますので、活用しましょう（年間の大規模な展示会・商談会等のスケジュールは110ページを参照）。

そして、ターゲットとなる顧客に知ってもらうためのストーリー作りも必要です。単に商品の内容を伝えるだけでなく、地域資源をベースに作り上げた商品のストーリーをいかにターゲットに分かりやすく伝えていくかが、とても重要です。この告知・宣伝プロモーションを調整していくことも、事業共創プロデューサーの大切な仕事です。

商品開発5つのコスト

企画コスト

商品の企画開発に伴うデザインやマーケティングに要するコスト

生産コスト

原材料費、労務費、パッケージ代など商品製造に要するコスト

流通コスト

商品の配送や検品、納品など物流に要するコスト

販売コスト

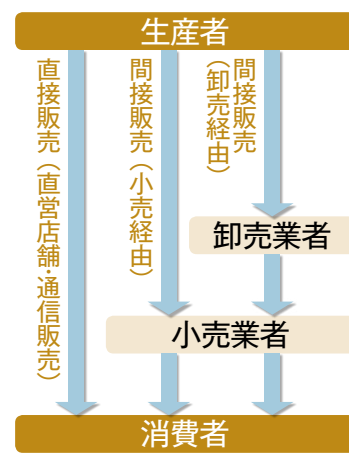
販売ツールやディスプレイ、販売員経費など商品の販売の際に要するコスト

管理コスト

在庫の保管や管理システムなどに要するコスト

「事業化」で 必要な知識・ノウハウ

流通チャネル戦略を検討



4) 商工会議所ならではのポジションを活かす

商工会議所の職員は、普段から地域の事業者と交流し、それぞれの事業内容や人員、事業の強みや特徴を把握しています。そして、地域資源を選定する際に、普段から地域の情報を収集しやすい立場にあります。新しいプロジェクトを進めるうえで、どの事業にどの事業者が加わればよいのかが分かっている数少ない存在です。

また、個々の利害関係を離れて、事業者同士のネットワーク作りを調整・構築していくことができる存在でもあります。さらに、商工会議所がプロジェクトを主導し、地域ぐるみの取り組みとして進めていくことは、プロモーションの面などで行政の協力を得られやすくなるという利点もあります。

商工会議所は、地域において、事業者、行政をはじめとする公的機関など、様々な組織をつなぐ存在であり、地域の計画や国や都道府県などの中小企業政策の情報を持った組織です。商工会議所職員は、このメリットを生かして、事業共創プロデューサーとして地域ビジネスを育てていく役割を積極的に担っていくことが可能なのです。

商品の製造・販売に欠かせない法制度

各種法規制の遵守

商品を製造販売する際には、様々な法規制が存在しています。細かい事項については、それぞれの専門家につないでいくことになりますが、商品開発を進めるうえで、開発する商品分野にどのような法規制があるのかを把握しておくことが大切です。

主な法規制	
食品表示法	JAS法、食品衛生法、健康増進法の3法に分かれていた食品の表示に係る規定を一元化(H27.4施行)。「機能性食品表示」制度も新設
JAS法	飲食品等が一定の品質や特別な生産方法で作られていることを保証する「JAS規格制度」(JASマーク)を規定
食品衛生法	飲食によって生ずる危害の発生を防止するため、食品、添加物等の規格基準等の原則を規定。食器、容器、包装、乳児用おもちゃ等も規制の対象
健康増進法	国民保健の向上を図ることを目的とした法律で、特定保健用食品(トクホ)や栄養機能食品等についても規定
家庭用品品質表示法	日常使用する家庭用品について、消費者が商品の品質を正しく認識し、その購入に際し不測の損失を被ることがないように、表示事項や表示方法等を規定
景品表示法	消費者が商品・サービスを適切に選択できるよう、商品・サービスの品質、内容、価格等を偽って表示を行うことや過大な景品類の提供等を規制
医薬品医療機器等法	旧薬事法。医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器等に関し規定。表示・広告についても規定。化粧品を製造・販売するためには、本法の許可が必要
PL法	製造物責任法。製造物の欠陥により人の生命、身体又は財産に係る被害が生じた場合における製造業者等の損害賠償の責任について規定
消費者契約法	消費者が事業者と結んだ契約全てを対象に、契約に際し事業者に不適切な行為があった場合の取消や消費者の利益を不当に害する条項の無効等を規定
不正競争防止法	事業者間の公正な競争を阻害する行為を「不正競争」として類型化し、差止請求や損害賠償、刑事罰等を規定。「不正競争」の十分な認識が不可欠
特定商取引法	訪問販売や通信販売等、消費者トラブルを生じやすい取引類型を対象に、事業者が守るべきルールと、クーリング・オフ等の消費者を守るルールを規定
個人情報保護法	5,000超の個人データを事業活動に利用している事業者を対象として、個人情報を取り扱う上でのルールを規定。適用対象外でも対策しておくべき

知的財産権の重要性

地域資源を活用した商品には、その後のブランド作りが重要となります。そのため、商品開発を進めていく上で、「知的財産」を意識した取り組みが必要になります。このことを知らなかったがために、せっかく良いネーミングを考えたとしても、他者がすでに商標登録していて、使用できないことがあるからです。

燕商工会議所や小樽商工会議所では、独自に商標登録を進め、地域ブランド作りにつなげる取り組みを展開しています。商標登録は事業の収益構造を強化する要素にもなり得ます。専門性の高い分野ですので、弁理士などの専門家を活用しながら進めることが大切です。(「地域団体商標制度」と「地理的表示保護制度」)

商標法では、地域ブランドの名称を商標として登録し、その名称を独占的に使用することができる「地域団体商標制度」が規定されています。また、今後、地理的表

示法も施行される見込みとなっており、生産地と結び付いた特性を持つ農林水産物などの名称を品質基準とともに登録し、地域の共有財産として保護する「地理的表示保護制度」がスタートします。

このどちらか一方か両方を申請することも可能ですが、それぞれメリットや留意点異なりますので、それらを踏まえた検討が必要です。

なお、地域団体商標は、平成26年8月から、商工会議所が登録主体として出願できるように制度が拡充されています。

知財総合支援窓口
☎0570-082100
平日8:30～17:30
(土日・祝休日は除く)

知的財産権の種類

創作意欲を促進

知的創造物についての権利	
特許権(特許法)	○「発明」を保護 ○出願から20年(一部25年)に延長
実用新案権(実用新案法)	○物品の形状等の考案を保護 ○出願から10年
意匠権(意匠法)	○物品のデザインを保護 ○登録から20年
著作権(著作権法)	○文芸、学術、美術、音楽、プログラム等の精神的作品を保護 ○死後50年(法人は公表後50年、映画は公表後70年)
回路配置利用権 (半導体集積回路の回路配置に関する法律)	○半導体集積回路の回路配置の利用を保護 ○登録から10年
育成者権(種苗法)	○植物の新品種を保護 ○登録から25年(樹木30年)
(技術上、営業上の情報)	
営業秘密(不正競争防止法)	○ノウハウや顧客リストの盗用など不正競争行為を規制

信用の維持

営業上の標識についての権利	
商標権(商標法)	○商品・サービスに使用するマークを保護 ○登録から10年(更新あり)
商号(商法)	○商号を保護
商品表示、商品形態 (不正競争防止法)	(以下の不正競争行為を規制) ○混同惹起行為 ○著名表示冒用行為 ○形態模倣行為(販売から3年) ○ドメイン名の不正取得等 ○誤認惹起行為
産業財産権＝特許庁所管	

知的財産権のうち、特許権、実用新案権、意匠権、商標権を「産業財産権」といいます。

[資料] 特許庁ホームページ

地域事例から見る事業共創プロデューサー

1) プロデューサーとしての2つのタイプ

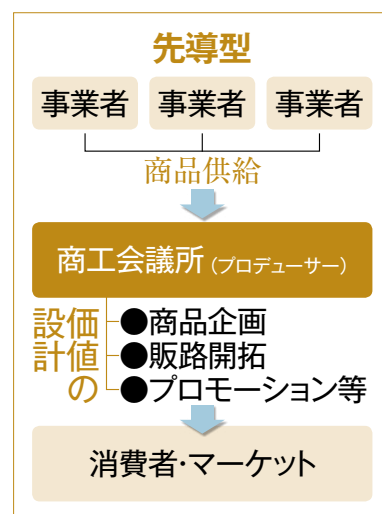
前項では、事業共創プロデューサーの具体的な役割について整理しましたが、必ずしも全てのことを1人で行う必要はないと考えています。それは、それぞれの地域ごとに持っている特性や抱えている課題が千差万別であるからです。そのため、プロデューサーそのものの役割や仕事の内容も多様だと考えています。

そこで、本書では、第2章で紹介する商工会議所事例をもとに、事業共創プロデューサーを2つのタイプに分けて整理しています。

①先導型

まず、事業の先頭に立って、地域内の事業者を取りまとめ、プロジェクトを推進する「先導型」のタイプです。この先導型は、地域資源の掘り起こし段階から構成メンバーの選定、商品企画・コンセプト作りから商品のデザイン、販売に至るまでのすべてのプロセスに関わり、リーダーシップを発揮するタイプのことを指します。

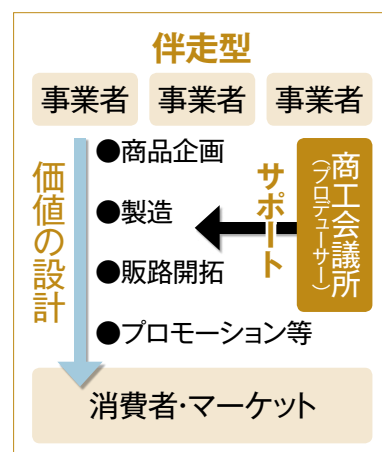
プロセスの一部を外部に委託することがあっても、その委託先との調整を行い、プロジェクト全体をコーディネートして、一貫して事業者を引っ張っているところに特徴があります。第2章で紹介する恵庭商工会議所や燕商工会議所、糸魚川商工会議所、小山商工会議所、安城商工会議所、伊万里商工会議所の事例がこれにあたります。



②伴走型

先導型に対して「伴走型」は、プロジェクトの事務に専念して事業をサポートするタイプのことを指します。地域の事業者や関係者を集めてプロジェクトチームを構築し、そのなかでリーダーを決め、プロジェクトチームが自律的に議論し、事業を推進していくためのコーディネーターに徹します。すべてのプロセスの段取り、調整などで、常にリーダーをサポートしながら事業を進めていくスタイルです。

今回の事例のなかでは、小樽商工会議所や弘前商工会議所、鯖江商工会議所、大阪商工会議所、大和高田商工会議所の事例がこれにあたります。



2) 地域資源の活用方法について

本書では、事業共創プロデューサーのタイプ分けに加え、それぞれのプロジェクトで活用された地域資源の種類をもとに、以下の3つに分類して整理しました。自地域に置き換えた際、どの分類の地域資源があり、それをどうプロデュースしていけばいいのか、具体的なイメージ作りに活用していただきたいと考えています。

① 販路開拓型

地場産業として地域を支えてきたものや、すでに全国的に知名度や競争力のある地域資源を活用しているものを、「販路開拓型」として整理しました。プロジェクトを通じて、どのように市場につなぎ、新たな商品として価値を創造していくのかに軸足を置いた取り組みです。

具体的には、金属加工の産地として知られている燕商工会議所が取り組む、金属研磨技術の事業者による新商品開発や、眼鏡部品の製造を担う中小企業を取りまとめ、オリジナル商品の開発を進める鯖江商工会議所の事例などがこれにあたります。

② 発掘・開発型

「発掘・開発型」は、これまで使っていなかった地域資源を新たに掘り起こして、ゼロから新しい商品(サービス)を開発した取り組みです。耕作放棄地を活用した綿栽培から、その綿花を原材料に商品開発した大和高田商工会議所の「さくらコットン」や、ペットボトルのキャップを使って商品開発を進める、安城商工会議所がこのタイプにあたります。

また、地元の農作物を原材料に、スイーツのシリーズ化を実現させている恵庭商工会議所やリキュール酒を開発した小樽商工会議所の取り組みも、この発掘・開発型に分類しています。

③ 連携・活用型

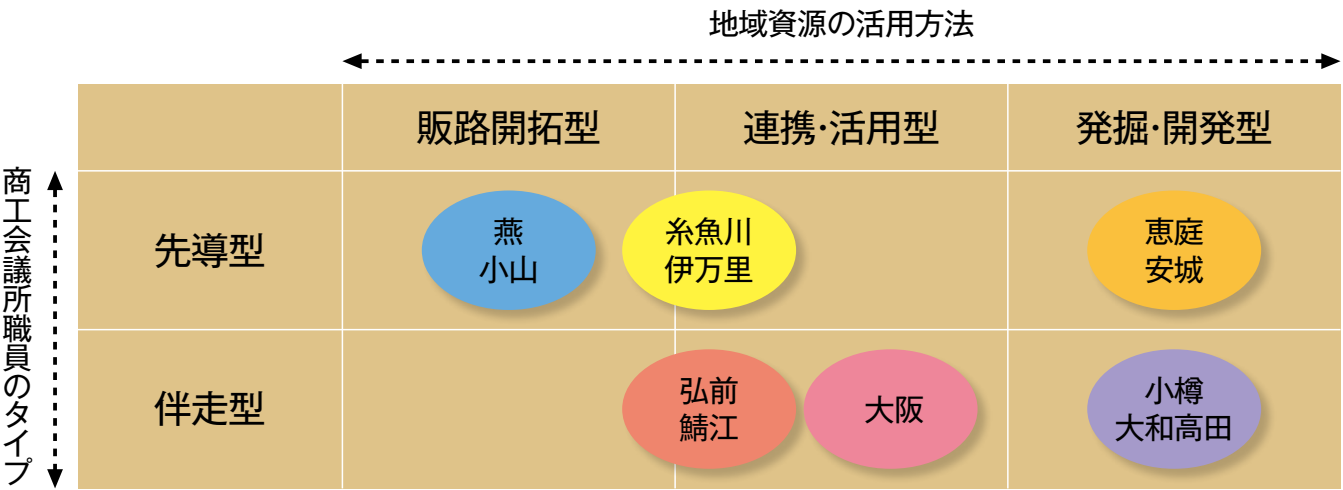
地域の資源としてある程度の知名度や競争力がある複数の地域資源を組み合わせ、ストーリーにして商品開発したものや、地域資源を磨き上げてその価値を高め、商品開発に成功した取り組みを「連携・活用型」として分

類しています。刀鍛冶や刺し子、リンゴといった地域の資源と技を持つ職人でプロジェクトチームを編成し、商品の開発力を高めていった弘前商工会議所や、ヒスイという地域資源を観光素材に、産業ネットワークを構築した糸魚川商工会議所の取り組みがこれにあたります。

また、クルーズ船の個々の事業者をまとめあげ、「水都」をテーマに観光振興を進める大阪商工会議所や、有名な陶磁器と地域の農産物とをつなぎ合わせて新たな商品とサービスを開発した伊万里商工会議所の事例も、連携・活用型の取り組みとして整理しています。

今後、商工会議所で地域資源を活用したプロジェクトを推進する際、それぞれの職員がプロジェクトの事業共創プロデューサーとしてどのような役割を担えばよいのか、上記のタイプや分類をもとに、第2章の事例を読み解きながらその対応方法について検討いただければと考えています。

事業共創プロデューサーの類型



第2章

成功事例に学ぶ ヒット商品の育て方

先導型

商品開発やマーケティングなど、先頭に立って事業者を引っ張る

伴走型

やる気のある事業者と寄り添いながら事業開発を進める

販路 開拓型

全国的に定評のある伝統的な技術・資源に着目して事業化を推進

発掘・ 開発型

これまでなかった、あるいは日の当らなかった地域資源に着目して事業化

連携・ 活用型

様々な地域資源や関係者を結びつけて事業化を推進

全国の商工会議所では地域活性化に向けた事業共創プロデューサーとしての役割を担い、ヒット商品やサービスを生み出す職員が台頭してきている。彼らはどうやって事業を成功へと導いたのか。事業者とのスタンスの取り方は、そして、事業化に向けてどのような手法をとったのか。地域の実情を踏まえてそれぞれの職員が行った事業育成の取り組みをタイプ別に整理した。

2

磨き屋シンジケート 共同受注ネットワークを構築 アイデア新商品を仕かける

●商工会議所プロデューサーが ステンレス製極薄エコカップを考案

「磨き屋シンジケート」。この名をテレビ・新聞などで、一度は目にしたことがあるはず。新潟県燕市の金属研磨業者約35社がネットワークを組み、仕事を共同受注するというユニークなシステムだ。この「磨き屋シンジケート」を立ち上げ、オリジナルブランドまで開発したのは、地元・燕商工会議所のサービス課長である高野雅哉さん。地域力創発プロデューサーの先駆けとして、高野さんがどのように「磨き屋シンジケート」を立ち上げ、軌道に乗せたのかを検証していこう。

燕市は洋食器などの産地として、大正期から昭和の高度成長期にかけて大きく飛躍した。ところが、中国や韓国など人件費の安いライバルの台頭によって金属加工品の出荷額は大きく減少。平成4年から13年までの10年間で、出荷額は約100億円から40億円にも激減したという。

「燕市の誇る地域資源である金属研磨の技術もそれを担う磨き職人たちも、このままでは絶滅してしまう……」。強い危機感を抱いた高野さんは、商工会議所で何ができるかを考え抜いた。

その結果、「磨き屋さん」と呼ばれる金属加工研磨業者を支援しながら新たな需要を生み出し、地域全体のブランド価値向上につながる「共同受注」というビジネスモデルを考え出した。

高野さんが考えた共同受注の仕組みはこうだ。幹事会社を数社決め、新規の受注はすべて幹事会社から各会員事業者へ情報を流す。各事業者は得意分野・不得意分野もあるため、最終的に受注を請ける事業者は基本的に1社に絞込む。複数の事業者が「受注を請けたい」と手を挙げた場合は、「どこが一番今、仕事がないか」を考慮する。代金回収、加工の指示などは幹事会社が行う、といったものだ。

共同受注する組織の名称は、インパクトがあって覚えてもらいやすい「磨き屋シンジケート」とした。



燕商工会議所サービス課長
高野雅哉さん

昭和63年燕商工会議所入所。平成15年に共同受注グループ「磨き屋シンジケート」を立ち上げ。経済産業省「ものづくり地域戦略会議」委員などを歴任

「磨き屋シンジケート」 ヒストリーチャート

- 平成13年
・「共同受注マニュアル」作成のためのメンバーを募集
- 平成14年
・中国現地メーカーを視察
- 平成15年
・『磨き屋シンジケート』発足
- 平成20年
・ステンレス製極薄エコカップを開発
- 平成21年
・テレビ朝日系『報道ステーション』でエコカップが紹介される
・アサヒビール「スーパードライ」のノベルティーとして鏡面磨きタンブラーを受注
- 平成22年
・中国上海にて物産展を開催
・Made in TSUBAMEを商標登録

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	→ 金属加工の最終工程を担う 高い研磨技術	職人が減少する金属加工研磨業者を支援。新たな需要を生み出し、地域全体のブランド価値向上につながる「共同受注」という起死回生のビジネスモデルを創造する。
2	地域ネットワークや チームの構築	→ 「敵は海外にあり」と認識させ 事業者間の結束力を高める	磨き職人たちを連れ、中国を視察。国内人件費の20分の1という安いコストで金属加工を行う現場を見せ、危機感をあおり、小規模事業者間の連携を育む。
3	リサーチ&商品企画 コンセプトの構築	→ 「ビールがおいしくなるカップ」 磨きによる付加価値に着目	研磨技術により、ビールがクリーミーな泡立ち、滑らかなのどごしになることに気付き、ビールをおいしく飲める環境にやさしいカップという商品コンセプトを構築。
4	チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案	→ アパレルからアウトドアまで 積極的な営業攻勢	エコカップのノベルティー需要に目を付け、アパレルメーカーのビームス、フジロックの主催会社、アウトドアのスノーピークなどに高野さん自ら営業に出向いた。
5	商品・サービスの デザイン	→ 紙コップに匹敵する 極薄・極軽のカップ開発	ビール用の紙コップからヒントを得た、薄さ0.3~0.4mmという極薄・極軽のステンレス製エコカップを「磨き屋シンジケート」オリジナル商品として開発。
6	テスト販売 試作品製作	→ 試作用金型代を 商工会議所が負担する	試作のための金型代200万円は、燕商工会議所が出資。商工会議所自らがリスクの一部を負担しての商品開発を進めたことで、メンバー間の結束力もより高まった。
7	ユーザー向け コミュニケーション PR活動	→ ノベルティーに採用され テレビ・新聞が報道	エコカップがエコ展示会のノベルティー商品として採用され、地元紙やテレビ朝日系で紹介される。それをきっかけに受注量1万個を超える爆発的ヒット商品に。
8	事業スタート後の 新商品育成戦略	→ 様々な企業との コラボレーション商品の開発	アサヒビール、ビームス、スノーピークなど、様々な企業のロゴを印刷したエコカップやタンブラーをコラボ商品として開発し、大口受注を獲得する。

一匹狼的に働く磨き職人たちをまとめるだけに、シンジケートの立ち上げまでには紆余曲折があった。商売敵同士が参加メンバーとなるため、共同受注の様々なルールを決める会議では、意見が対立してけんかになることもしばしば。それでも、参加メンバーが一つになれたのには理由があった。共同受注のマニュアルを準備していた平成14年、磨き職人たちを連れて高野さんは、中国への視察に出向いている。そこで、日本の人件費の20分の1という安いコストで金属加工を行う現場を見て、参加メンバーは衝撃を受ける。

「敵は燕市内にではなく海外にいる、ということを実感できたのが大きかった」と高野さん。この中国視察で参加メンバーの結束力は高まり、翌平成15年に磨き屋シンジケートは正式に発足することとなった。

●共同受注によって生まれた 金属研磨の新たな需要

「磨き屋シンジケート」の特筆すべき点は、単なる共同受注のための組織で終わっていないことだ。中小企業庁の全国展開プロジェクトの補助金を利用して、オリジナル商品を開発している。ビール用の紙コップからヒントを得た薄さ0.3～0.4mmという極薄・極軽のステンレス製エコカップだ。これを企画したのも高野さんである。ロック好きの高野さんが、新潟・越後湯沢で開催される国際的ロックフェス、フジロックフェスティバルを訪れたときのこと、大量のゴミとして廃棄されるビール用の紙コップを見て、ステンレスで代替できないかと考えた。捨てられた紙コップを拾ってきて、持ちやすさなど形状を研究。さらに、研磨用のバフ（研磨に使う布製などの回転する研磨輪）がカップの奥まで入りやすく磨きやすい形状を、磨き屋シンジケートのメンバーと日々相談しながら試作を進めた。

このエコカップ、薄く軽いだけでなく、磨きの技術によって0.1～0.2μmという微細な凹凸がカップの内部に付けられている。この凹凸によってビールを注いだときにクリーミーな泡が何杯でも出てくる。かつてiPod背面の芸術的な鏡面仕上げでアップル本社を驚嘆させた燕の磨き職人の技が、遺憾なく発揮されているのだ。

「製作するには金型4工程と絞り1工程が必要。試作のための金型代200万円は燕商工会議所が出資して、その回収のために、商工会議所自ら原価200万円分のエコカップの販売も行いました」（高野さん）。商工会議所自らが、リスクの一部を負担しての商品開発というわけだ。

磨き屋シンジケートの ビジネスモデル



注文品の研磨作業を行う小林研業の工場内。シンジケートの中核を担う同社社長に憧れて入社する若者も多い



磨き屋シンジケートが手がけたエコカップ(写真左)とビールメーカーの販促に使われたマグカップ

平成20年夏、ようやく完成したエコカップをテスト販売するために燕市内で小規模なロックフェスを開催。すると、試しに1,800円（現在の上代は2,400円）で販売したエコカップ200個が、10分もたたずに完売となった。その後、東京で開催されたエコフェスタ2008のノベルティー商品として採用されると、その話題が地元の新潟日報やテレビ朝日系『報道ステーション』で取り上げられ、それをきっかけに、エコカップは受注量1万個を超える爆発的ヒット商品になったのである。

しかし、このヒットも決して偶然の産物ではない。オリジナルブランドを立ち上げたプロデューサーとして高野さんは、販路開拓やPR活動を抜きに行っていた。

紙コップの代替品としての需要より、印刷面が大きく取れるエコカップのノベルティー需要に目を付け、アパレルメーカーのビームス、フジロックの主催会社などに自ら営業に出向いた。その結果、ビームスは独自のロゴデザインを施したエコカップを販売。新潟に本社を置くアウトドアショップチェーン、スノーピークも報道をきっかけにエコカップを取り扱うようになった。これも元をたどれば、商品のプレスリリースを自ら作成しメディア向けにFAXや郵送するという地道な作業を、商工会議所が続けてきた結果といえるだろう。

●無駄だと思わず、まず動いてみる。 この気概が地域ブランドを成功させる

「地域ブランドを成功させるのに欠かせない要素は、デザインを含めた『商品力』、関係する企業をまとめる『統率力』、そして、『販路開拓』の3つだと思います。さらにエコカップの場合は、金属製のカップでビールを飲むという新たなライフスタイルを提案したことも、大きなヒットの要因でした」と高野さんは述懐する。

エコカップの成功によって、平成21年にはアサヒビールの主力商品「スーパードライ」のノベルティーとして鏡面磨きタンブラーを4万個納入するという、異例の大口受注も獲得した。しかも、ノベルティー告知のチラシには「新潟県燕市の職人集団『磨き屋シンジケート』が磨き上げる鏡面仕上げ」と大きく記されていた。

磨き屋シンジケートの共同受注の成果は、直近の1年間を見ても金属製カップだけで1億8,000万円、ハンガーや棚など大手スーパー用の店舗什



売れ行きも好調のアイスクリームスプーン。熱伝導がよく、握った手の熱でアイスが溶けて食べやすい



ギフトショーで発表されたアッシュコンセプトとのコラボ商品。湿気をしっかり防ぐステンレス製の筒状ストッカー、スタッキングできるステンレス製ビアマグ、本体底にアルミ製の保冷パーツを入れた、氷や水を使わないアクリル樹脂のワインクーラーが展示された



洪水プレスの工場見学に同行する高野さん(左から2人目)。写真左端は洪水専務

器関連で1億5,000万円に上る。燕市の地域全体では、金属加工など協力会社も含めた金属製カップの市場規模は10億円規模に達した。

「磨きという自分たちの強みで地域貢献したい、という目標を掲げて『磨き屋シンジケート』を立ち上げました。その成果や実績が、地域全体のブランド価値向上につながりました。それだけでなく、組織化したことによって、燕市の産業構造のなかでも比較的安く見られていた磨き職人たちの地位の向上にもつながったのが、何よりうれしいことです」と高野さんは言う。

いれ立てのコーヒーの味を保つコーヒー専用ステンレスポットなど、燕ブランドの価値をさらに高めるための新たな商品も続々と控えている。さらに、地域団体商標の先駆けとして「Made in TSUBAME」という産地ブランドの商標も登録した。

次々に新たな戦略を仕かける高野さんは、地域でのプロデューサーに欠かせない条件をこう語る。

「考え過ぎたり無駄だと思ったりして動かなければ、何も始まりません。とりあえずやってみる、動いてみるという気持ちが必要です。人との出会い、つながりは必ず良い方向に作用します。意味があるのか分からなかった点と点との出会いが、やがて線になってつながり形になりました。この面白さこそがプロデュースを行う醍醐味だと思います」。



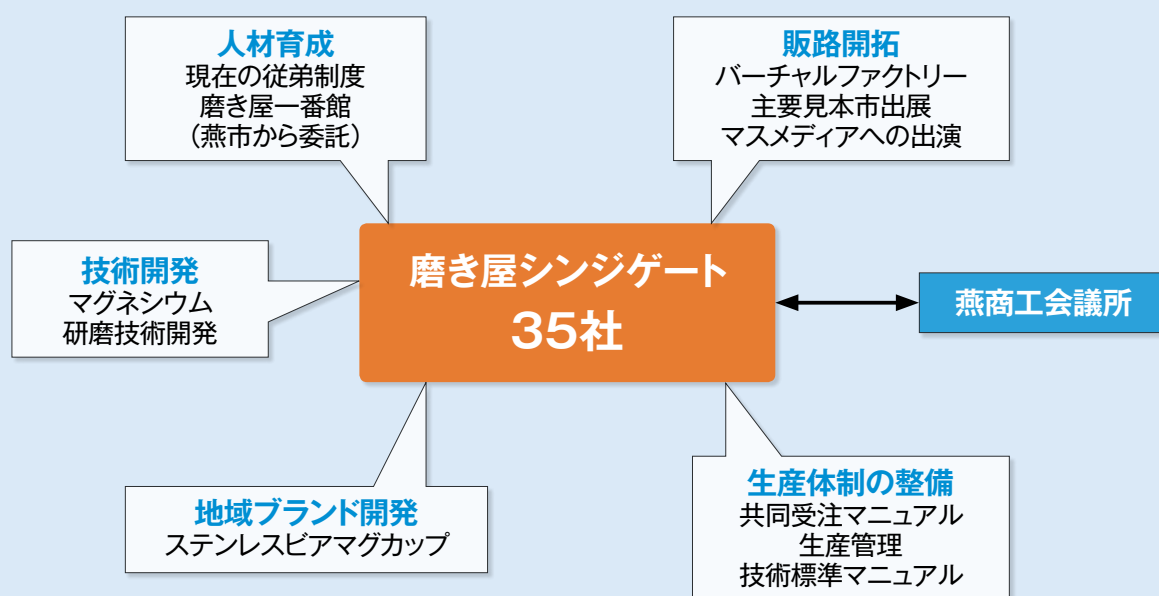
Made in
TSUBAME

Made in TSUBAMEでの産地ブランドの育成で地域商品を売り込む

プロデューサーの心得

1. ビジネスモデルを考える
2. デザインを含めた「商品力」、関係企業をまとめる「統率力」、そして「販路開拓」を磨く
3. とりあえずやってみる、動いてみるという気持ちを持つ

プロジェクト図



事業者インタビュー

「独自の発想を持っている人が今、業界には必要」

研磨歴47年。研磨業界では知る人ぞ知る有名人だ。iPod背面のまさに鏡のごとく光る鏡面仕上げを担い、「iPodを磨いていると公言してもいい」と、アップル本社から異例のお墨付きをもらった人物でもある。

小林さんは、「磨き屋シンジケート」のメンバーとしてエコカップの試作段階から磨きに関わってきた。「紙コップの代替になる金属製コップという発想自体が、我々では思いつかない。高野さんのような独自の発想を持っている人が今、業界には必要なんです」（小林さん）。十数年前まで、「『磨き屋か』と何かと下に見られる職業だったが、それが『磨き屋シンジケート』のおかげで払拭されました」とも言う。

大卒の若い人材が、将来の磨き屋を目指して小林研業にもやって来るようになった。エコカップのクリーミーな泡の立ち加減は、何度も試飲しながら最適な番手のバフを絞り込んでいった。しかし、バフの番手や磨き方を他社に教えても同じレベルの仕上げには決してならない。それこそが、数値では測れない磨き職人の匠の技なのだ。「地場だけの開発には限界があると思う。今後、商工会議所には、他の地域の優れたモノ作りとのコラボ商品なども積極的に提案してもらいたい」。事業共創プロデューサーに懸ける業界の期待は大きい。



小林研業 代表
小林一夫さん

「燕ならではの新品をさらに開発したい」

大ヒット商品のエコカップは、渋谷さんが専務を務める渋谷プレス工業所でプレス加工がなされ、しぼり加工を経て、最後に小林研業で磨きかけられる。無論、渋谷さんは「磨き屋シンジケート」のメンバーではない。研磨ではなく、金属のプレス加工を生業としているからだ。しかし、「磨き屋シンジケート」が立ち上がったことで、渋谷さんのような燕市の金属加工会社の活性化にもつながっているのだ。

「当初は、まさか商工会議所から仕事を頼まれるとは思いませんでした。それがエコカップに関わったおかげで、生まれて初めて下請けではなく、製造元として開発から納品までを担う仕事のできたのです」（渋谷さん）。エコカップ発売後、渋谷さんは高野さんと一緒に東京・ビッグサイトで開催された展示会に出向いた。「長年、この仕事をしていて商品を使うお客さんの笑顔を初めて見ることができました」と、感慨深げに語る。

エコカップがヒットしたことで、類似商品も多数出てきている。「商工会議所には、よそがまねできない燕ならではの新品をさらに開発して、全国にアピールしてもらいたい。そのためなら、いくら試作で苦勞しても構いません」（渋谷さん）。



渋谷プレス工業所 専務
渋谷 淳さん

Anjo Hearts PROJECT 異業種連携で 「キャップアートパネル」を商品化

●ペットボトルのキャップから生まれた 爆発的ヒット商品

愛知県中央部に位置する安城市は自動車部品製造で栄える街。だが、将来を見据えて、自動車産業だけに依存しない産業構造作りが模索され始めた。新たな地域ブランドを生み出すための「Anjo Hearts PROJECT（アンジョウハーツ・プロジェクト）」がそれだ。プロジェクトで開発した、使用済みペットボトルのキャップで描く絵に用いる「キャップアートパネル」は、発売からわずか4年で実に18万枚を売る記録的なヒット商品に成長した。「Anjo Hearts PROJECT」の生みの親ともいえる安城商工会議所・二村康輝さんの独特の手法を見ていきたい。

安城市は愛知県内4位となる1兆6,700億円の工業出荷額を誇り、トヨタ自動車を頂点に8割近い事業者が自動車部品製造に関わっている。しかし、リーマンショックで不況の波をもろに受けた手痛い記憶も残る。自動車メーカーは海外への生産拠点移転に熱心で、国内でもトヨタは九州などへのライン分散化を進めている。

こうした危機感のなか、「自動車産業に頼らないで地域ブランドになる商品を作ろう」と考えたのが、外資系信販会社の営業マンから安城商工会議所職員に転じた異色の経歴の持ち主、二村康輝さんだ。

「どうせ作るなら、世界初となる商品で、売れるものを作らなければ面白くないと考えました。営業マンを6年もやっていたので、『売る』ことに対するこだわりが人一倍強いのです」（二村さん）。

そんな二村さんが目を付けたのが、市南部にあるプラスチックリサイクル工場が再生する使用済みペットボトルのキャップだった。使用済みのキャップをリサイクル利用した利益の一部で、発展途上国にポリオワクチンを寄贈する「エコキャップ運動」がある。そのリサイクル拠点の安城市には、全国のペットボトルキャップの3%に相当する500万個以上が毎月集まっていた。キャップは椅子の芯材、OAフロアの床下材などに再生されてい



安城商工会議所
二村康輝さん

平成14年に信販会社入社。その後、平成20年に安城商工会議所に入所。平成22年にAnjo Hearts PROJECTを立ち上げ、平成23年同プロジェクト事務局長に就任



キャップアートパネルの公式サイト。このサイトがメインの営業ツールになっている
<http://capart.anjohearts.jp/>

参画事業者の業種



●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	→ ペットボトルキャップの 再生材料に着目	安城市に集まる使用済みペットボトルキャップは毎月500万個以上。この使用済みキャップを有効利用できるオリジナル新商品の開発を目指す。
2	地域ネットワークや チームの構築	→ 異業種連携の 商品開発プロジェクト	新商品開発のための異業種連携プロジェクトの参加者を募集。金型製造から広告代理店まで、異業種18社による新商品開発プロジェクトが結成される。
3	リサーチ&商品企画 コンセプトの構築	→ 世のなかにはない 売れる商品を作る	椅子の芯材などキャップ再生商品は他にも数多くある。「どうせ作るなら、世界初となる、売れるものを作ろう」。これをプロジェクトに不可欠な約束事とした。
4	チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案	→ 流通業者に頼らず 直接販売にこだわる	流通業者に安易に頼ると価格競争などに巻き込まれかねない。そのため「キャップアートパネル」は安城商工会議所が、ネット通販などで直接販売している。
5	商品・サービスの デザイン	→ 接着剤なしでキャップを 固定できるエコな仕組み	「キャップアートパネル」を使えばキャップのリサイクルが可能。段ボールに接着剤で貼り付けるのとは違い、環境関連イベントに最適なコンテンツになる。
6	テスト販売 試作品製作	→ 試作費用不足を メンバー企業の協力で解決	試作用金型の制作費不足を、プロジェクトメンバーである金型製作会社の「出世払いでOK」という温情で乗り切る。この一言で試作品作りが動き出す。
7	ユーザー向け コミュニケーション PR活動	→ 法人向けに 販売戦略を転換	知育玩具として発売するが、実際は自治体などがイベント用に大量購入するケースが目立った。そこで、イベント向け集客コンテンツに急遽、販売戦略を修正する。
8	事業スタート後の 新商品育成戦略	→ キャップ交換サービスなど で大口需要をつかむ	原画に近いキャップ配列が分かる設計図サービスや、キャップの色の無料交換特典を大口注文の顧客向けに提供。これが起爆剤となり爆発的に需要が伸びる。

たのだが、「このキャップをもっと有効利用できる新商品を開発できるはず。そのためのプロジェクトを結成しよう」と二村さんは決意する。

平成22年2月、二村さんのもとに集まったのは、金型製造、射出成形、プレス成形、IT、デザイナー、広告代理店、不動産などまさに異業種の面々。翌3月から早速、終業時間後に月3回の会合が始まった。このミーティングで最初に二村さんが掲げたのが、右の10カ条だった。

●「金型代は出世払いでいいよ」 これで試作品作りが動きだした

この10カ条は、地域に利益が還元できる仕組みで、かつ価格競争に巻き込まれないために考え抜いたルールだ。

まず商品企画案をメンバーで出し合うとゴルフティー、文房具、ガムなど300以上のアイデアが提案された。最初に製品化したのはそのアイデアのうちの一つ、実験用小型ロケットの固形燃料。キャップはポリプロピレン100%なので、そこから再生したプラスチックは燃料にも適していた。

しかし、用途があまりに限定されている。次なる商品案を考えていた頃、身近に大きなヒントが転がっていた。安城市は七夕祭りでも有名なまち。プロジェクトメンバーの一人が、七夕祭りでゴムマットの上に色とりどりのペットボトルのキャップを敷き詰めて絵を描くキャップアートの展示を見つけ、ひらめいた。「キャップアートを描くためのキャップを簡単に固定できるパネルを作ったら面白いんじゃないか！」。

しかし、試作品の制作費が足りない。困っていると、メンバーの金型製作会社の社長が、「金型代は出世払いでいいよ」と言ってくれた。「これで試作品作りが動きだした」（二村さん）。

こうして再生プラスチックだけで作った「キャップアートパネル」は、わずか4ヵ月後の平成22年11月に完成する。16個のキャップを差し込むだけでしっかり固定できる144mm四方のパネルは、何枚もつなげるとまるで平面版レゴのようにカラフルなキャップアートが描ける土台となる。

まずは、家庭用の知育玩具として小学校低学年の子供を持つ親を販売ターゲットに絞り込み、当初のルール通り流通業者を通さず、商工会議所が直接販売することにした。価格は4枚1組で800円。メッセナゴヤや愛知県内の小規模な展示会に出展し、それが地元の新聞などに紹介記事として掲載された。メンバーのIT企業は、「売れるサイトを作ろう」とAnjo

「Anjo Hearts PROJECT」 10カ条

1. ペットボトルキャップ再生材100%の樹脂を使用する。
2. 世のなかにはないものを作る。
3. 海外への外注を行わない。
4. 価格競争を行わない。
5. 安易に流通業者に頼らない。
6. 見積もりは、本来得たい金額で作成する。
7. 他人の意見を頭ごなしで否定しない。
8. アイデアの発案者を最もリスペクトする。
9. 自分の技術を常に研磨する。
10. 事業ごとに収支を完結する。



Anjo Hearts PROJECTで最初に手がけたのが小型ロケットの燃料だった

Hearts PROJECTの公式サイトを立ち上げ、ここでも「キャップアートパネル」をネットで販売できる態勢を整えた。すると、二村さんらプロジェクトメンバーが予想していなかったことが起きる。

「販売を開始してみると、個人ユーザーの購入を想定していたのに、実際は学校や企業、自治体などがイベント開催用に大量購入するケースが圧倒的に多かったのです。そこで販売戦略の修正を行いました」（二村さん）。

「キャップアートパネル」を使ってキャップアートを作ればキャップの取り外しが可能なので、段ボールなどに接着剤で貼り付けてしまうのとは違い、キャップのリサイクルができる。環境関連のイベントには最適といえるエコな集客コンテンツだったのだ。

二村さんの法人需要への対応は素早かった。まず、メンバーのIT企業が表計算ソフトを改良して、好きな絵を描いて、どうキャップを配列すれば元絵に近いキャップアートになるのかが、一目で分かる設計図をサービスすることにした。さらに、キャップの色を無料で交換する無料サービスも付け加えた。大きなサイズの風景やキャラクターなどをキャップアートで描くには、キャップの色を希望通りそろえるのに苦勞するからだ。

「この2つのサービスを、100枚以上のパネルを買ってくれた大口注文のお客様向けの限定サービスとして実施すると、これが起爆剤になって需要が爆発的に伸びました」（二村さん）。

●大量注文限定の無料サービスで法人需要をつかむ

顧客層の変化に素早く対応して、最も相手が喜びそうな付加価値を付ける。信販会社で培った二村さんの営業センスとプロデュース力が発揮された出来事といえるだろう。

「パネルを売っているわけではありません。集客力のあるイベントが開催できる『価値』を売っているのです」。これは法人向けにピーアールするときに、二村さんがよく使う決めゼリフだ。その言葉通り、学校の卒業制作向け、ショッピングモールや自治体の参加型イベント向けなど、「キャップアートパネル」は売れに売れた。

Anjo Hearts PROJECTの開発したヒット商品は「キャップアートパネル」だけではない。平成24年4月には、キャップの再生プラスチックで作る完全オーダーメイドのプラモデル「きゃぷらも」もリリースした。



キャップアートパネルにペットボトルのキャップをはめ込んで制作した「キャップアート」

「Anjo Hearts PROJECT」 ストーリーチャート

- 平成22年
 - ・「異業種連携新事業プロジェクト」の参画事業者を募集する
 - ・「Anjo Hearts PROJECT」の立ち上げ
 - ・「キャップアートパネル」の試作開始
 - ・「CAMUIハイブリッドロケット」用固形燃料の製造を始める
 - ・「キャップアートパネル」を直販で販売開始。メッセナゴヤなどの展示会に出展
- 平成24年
 - ・完全オーダーメイドプラモデル「きゃぷらも」を販売開始
- 平成25年
 - ・プロジェクトを協同組合化
 - ・「キャップアートパネル」累計販売数10万枚を達成パネルの試作開始
 - ・日本テレビ系列『24時間テレビ』に「キャップアートパネル」が採用される

メンバー企業であるキャップリサイクル工場が、工場見学者へのお土産として再生プラスチックで作ったプラモデルを配っていた。これを見た二村さんは、「オーダーメイドに応えられるプラモデルを作れば、ノベルティとしての需要があるはず」と判断。Anjo Hearts PROJECTの公式サイトや各種の展示会でPRをすると、広告代理店などから引き合いが来た。

既に、マツダ自動車のノベルティとして簡単に組み立てられるミニカーのプラモデルを納入したほか、各種キャラクターのノベルティとしても採用されている。3Dプリンタを駆使して試作をするため、平面の絵からでも発注できるのが「きゃぶらも」の特徴。平均1個250円前後、最低ロット5,000個からの受注となるので、1つの注文が決まると売り上げは大きい。年間4～5つのオーダーが入るという。

●異業種連携プロジェクトこそが 新たなアイデアの源泉

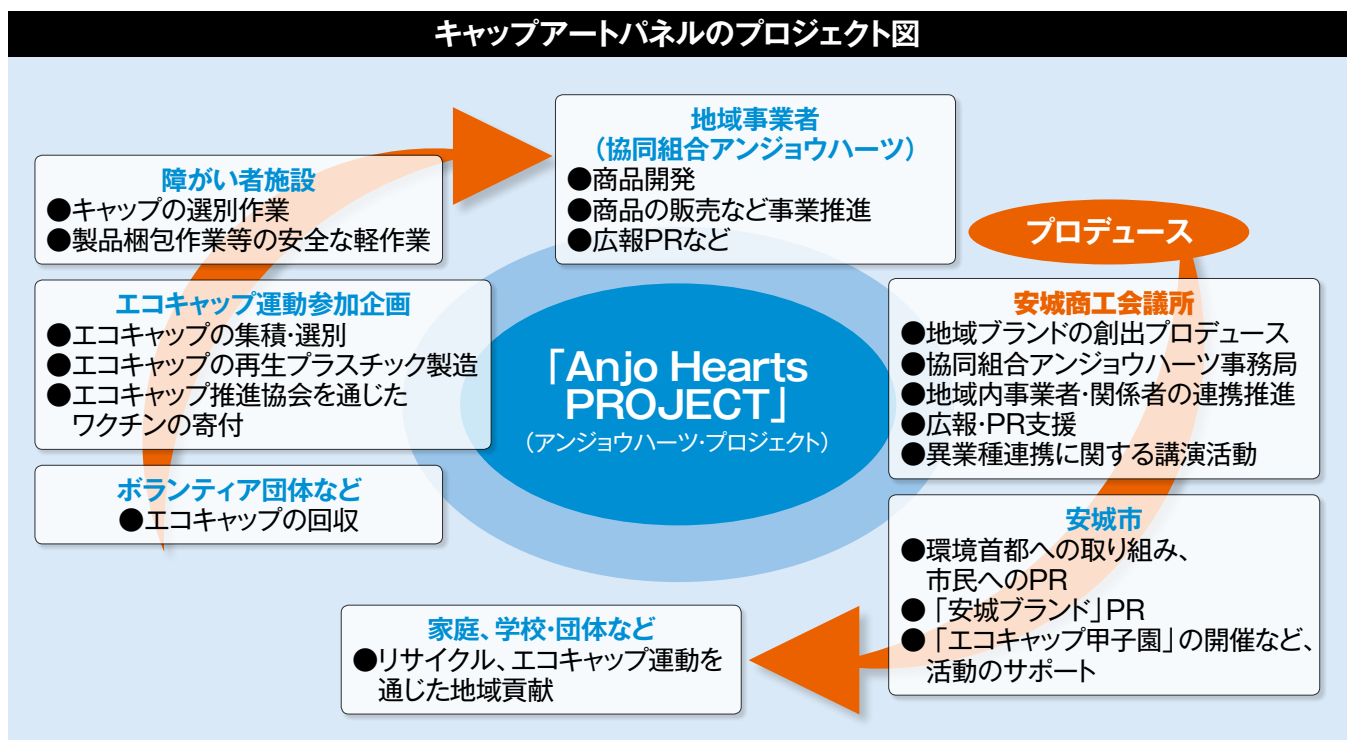
順調に実績を伸ばしてきたAnjo Hearts PROJECTは、平成25年には協同組合となり、今後エンドユーザー向け商品の開発を念頭に置き、今年度からはお客様対応センターも立ち上げる。



各地のイベントで引っ張りだこのキャップアート。Anjo Hearts PROJECTのメンバーが指導する



再生プラスチックで作ったプラモデルもAnjo Hearts PROJECTのヒット商品。企業のノベルティとして注文が多い



協同組合化したことでルーティンワークはメンバーに任せていくが、「今後も口も出すし手も出し続ける」と語る二村さんのポリシーは、補助金に極力頼らず自分たちの資金で開発を進めること。

「自分たちの資金で開発すれば、リスクを負うと同時にやりたいことができる。補助金に甘えていると、商品を作ったことで満足してしまう危険があります」と二村さんは言う。そしてもう一点、「プロジェクトには意識して異業種を集めること」がプロデュースを成功させる秘訣なのだという。

「異業種が集まれば、例えば製造会社の年配社長とIT企業の若手社長との意見が衝突したりするものです。ところが、探り合いの時期を過ぎてお互いを理解し合うようになると、異業種同士の化学反応で予想できないアイデアが生まれたりするのが、異業種連携の醍醐味なのです」（二村さん）。さらに、「Anjo Hearts PROJECT」に参加した経験のフィードバックによって、本業の業績が伸び、自社製品を作るメンバー企業も増えてきている。二村さんの地域産業活性化への想いは、着実に実を結びつつある。



インターナショナル・ギフト・ショー 2015に出展した安城商工議所のブース。宣伝マンとして二村さんも活躍

プロデューサの心得

1. プロジェクトには意識して異業種を集める
2. 補助金に頼らず、自分たちの資金で開発を進める
3. プロジェクトのルールを決め、徹底させる

事業者インタビュー

「ノウハウや情報を持っていて対応も素早い」

Anjo Hearts PROJECTの立ち上げのきっかけになったペットボトルキャップのリサイクル工場とは、藤井達雄さんが社長を務めるフジイ化工のことだ。藤井さんはプロジェクトの設立当初からメンバーとして参加し、協同組合化した2年前からは理事長に就任して、18社26人のメンバーのまとめ役となっている。

「キャップアートパネルを商品化する話が出たときは、『商売にならないからやめたほうがいい』と同業者から反対もされました。もしもプロジェクトが失敗したら、事業をウチの会社で引き受ける覚悟でやりましたね」。そこまで腹を据えたのは、安城の地域ブランドを確立したいという、二村さんの熱い思いに打たれたからだ。

「商工会議所というとお役所的イメージがありますが、二村さんは、『こうしてくれ』と頼めばすぐに動くし、ノウハウも情報も持っていてとにかく対応が素早い。他の人が担当者なら手を引いていたかもしれません(笑)。それほどプロデューサーの存在というのは大きいのです」。全国で開かれる展示会に、メンバーは今でも交代で参加している。展示会場でユーザーの生の声を聞くことが、利用者の顔を見たこともなかった製造業のメンバーには、何より事業展開の参考になるのだという。

「キャップアートパネル」は全国に広まり、安城市自体のネームバリューも高まった。そして次に、藤井さんは海外展開も見据えている。



フジイ化工 代表取締役
協同組合Anjo Hearts PROJECT 理事長
藤井達雄さん



フジイ化工のキャラクターのキャップらも。工場見学に参加するともらえる

鯖江ギフト組

メガネフレーム作りの技術を活用し オリジナル商品を開発

●地元の匠の技を生かして 鯖江オリジナルの商品を開発する

福井県鯖江市は国内最大規模のメガネ産地である。安い海外製品に市場を奪われ、元気をなくした鯖江の街に活気を取り戻すために、「サバエ」をブランド化していきたい——。その思いから鯖江商工会議所の経営指導員、藤井智正さんは、地元の眼鏡工業組合とタッグを組んで、もの作り集団、「鯖江ギフト組」を立ち上げた。長年、メガネフレームを作り続けてきた匠の技を生かして、アクセサリやテーブルウェア、ルーペ、時計など様々な新商品を開発。今では注文が殺到するヒット商品も育つようになった。藤井さんが地域力創発プロデューサーとして、どう「鯖江ギフト組」を立ち上げ、成功に結び付けたのかを見ていきたい。

平成20年、藤井さんは地元のメガネ、漆器、繊維の業界団体に「オリジナルブランドを作りませんか」と呼びかけて回った。なかでも、最も期待を懸けていたのが、鯖江最大の業界団体である福井県眼鏡工業組合だった。

メガネフレームの製造工程は250以上に分業化されていて、10社ほどの市内大手企業以外は、ほとんどが社員数10名前後の家族経営的な中小企業。ツール、ノーズパッド(鼻当て)、ネジといったパーツだけを作って大手に納入する下請け企業である。

「しかし、世界的に評価が高い鯖江のメガネフレーム作りだけに、下請けといっても技術は一流です。この匠の技という地域資源を生かせば、何か新しいことができるに違いないと考えました」(藤井さん)。

実は同じ頃、福井県眼鏡工業組合でも、「業界が活性化するためには、独自商品を開発して販売する仕組みを作ろう」という意見が出ていた。そこに、藤井さんからの呼びかけがタイミングよく、藤井さんと眼鏡工業組合の若手リーダー格、乾レンズの専務・諸井晴彦さんは意気投合し、オリジナル商品の開発が始まった。

しかし、いざプロジェクトの参加メンバーを募ると、組合企業は皆、及



鯖江商工会議所
経営支援課 経営指導員
藤井智正さん

平成5年鯖江商工会議所入所。平成13年より経営指導員。広域・総合観光集客サービス支援事業や全国展開プロジェクトに取り組み、「鯖江」の情報発信に努める。影響を受けたヒト・モノは、「今治タオルプロジェクト」の近藤聖司さん(四国タオル工業組合理事長)



鯖江ギフト組のホームページ。名刺入れに入る老眼鏡など、アイデア商品が目白押しだ
<http://sabae-gift.jp/>

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	→ メガネフレーム作りで培った匠の技の活用	「鯖江ギフト組」を立ち上げ、メガネフレーム作りで培った匠の技を生かして、アクセサリやテーブルウェア、ルーペ、時計など様々な新商品を開発する。
2	地域ネットワークやチームの構築	→ 地元眼鏡工業組合とタッグを組む共同プロジェクト	福井県眼鏡工業組合と協力して、鯖江独自のオリジナル商品を開発・販売する仕組みを作るための共同プロジェクトを結成。参加メンバーを募集する。
3	リサーチ&商品企画 コンセプトの構築	→ 元カリスマバイヤーを外部アドバイザーとして登用	最終商品の製作経験がない集団だけに、商品企画には外部のアドバイザーが欠かせない。東急ハンズの元カリスマバイヤーを外部アドバイザーとして登用する。
4	チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案	→ ギフトショー出展という 明確な目標を最初に設定	プロジェクトを頓挫させないため、平成22年2月開催の東京のギフトショーに「サバエ・ブランド」としてオリジナル商品の出品を目標として定める。
5	商品・サービスの デザイン	→ メガネ素材を活用した 付加価値の高いデザイン	純チタン製のナイフ、フォークやアセテート素材のカラフルなペーパーナイフやアクセサリなど、メガネ素材を活用したデザイン性の高い商品が注目を集める。
6	テスト販売 試作品製作	→ 展示会出展でバイヤーや 来場者の意見を吸収する	数多くの展示会に出展することで来場者から率直な商品の感想が聞け、バイヤーとの交流も図れる。そうした外部の声を参考に商品企画力を高めていった。
7	ユーザー向け コミュニケーション PR活動	→ 「苦境のメガネ産地の挑戦」 というストーリーが メディアの好反応を得る	中国などに市場を奪われて厳しい状況のメガネ産地、鯖江が結束して独自商品を開発、というストーリーが新聞や雑誌に紹介され、認知度が飛躍的に高まる。
8	事業スタート後の 新商品育成戦略	→ デザイン力の向上や 繊維・漆器産業との連携	畳むと紙のように薄くなる老眼鏡「ペーパーグラス」のような大ヒット商品も誕生。外部デザイナーの登用や異業種との連携で、デザイン力を高めるための模索が続く。

び腰で話に乗ってこない。今まで下請けの仕事しか経験がないため、「自分たちで商品を開発して売るなんてできるわけがない」と断られてしまう。さらに、眼鏡工業組合のトップや事業所の社長は年配の人が多く、新しい提案はなかなか理解されにくい。そこで、藤井さんは、事業所の2代目、組合の青年部など、若手に絞って集中的に説得することにした。「中堅・若手世代は、新しいこと、初めてのことで理解して話に乗ってくれました」と藤井さんは当時を振り返る。

明確な目標設定をしないと、プロジェクトは頓挫しかねない。そう考えた藤井さんは、平成22年2月に開催される東京のギフトショーに「サバエ・ブランド」としてオリジナル商品を出品することを目標として定めた。通常のメガネフレームそのものは、大手から競合商品と見なされる懸念があるため当面は開発せず、メガネフレームの素材として使われるチタンやアセテートを用いてメガネとは異なる新商品を開発することにした。ちなみに、「鯖江ギフト組」というプロジェクト名は、ギフトショー出展が最初の目標だったことから名付けられた。

●「きっかけ作り」で勢いづいた 「鯖江ギフト組」の斬新な商品企画

平成21年5月、商品開発のため「鯖江ギフト組」の勉強会が月1回のペースで始まった。しかし、「鯖江ギフト組」自体には資金がない。そこで、商品開発、試作品作成費用、展示会の出展費用などは、全国展開プロジェクトを申請し、商工会議所が支援することにした。

さらに、最終商品を作ったことがないメンバーの集まりだけに、商品企画には外部のアドバイザーが欠かせないと判断。東急ハンズの元カリスマバイヤーとして知られ、中小企業基盤整備機構の販路開拓コーディネーターとして活躍する杉田祥市郎さんに依頼した。

勉強会では、「どんな商品が売れるのか」をメンバー間でディスカッションしてから、様々な商品企画を出し合い、企画案の段階からカリスマバイヤーの目で杉田さんに厳しく批評してもらう日々が続いた。勉強会の後半では、実際に試作品を作り、「もっとここを改良したほうがよい」とメンバー全員の意見と杉田さんのアドバイスを取り入れながらブラッシュアップを図った。

「下請けのパーツを作るのではなく、自分たちで考え抜いて商品を生み出

「鯖江ギフト組」 ヒストリーチャート

- 平成20年
 - ・「オリジナル商品開発」を鯖江商工会議所の藤井氏が、福井県眼鏡工業組合に提案
- 平成21年
 - ・「鯖江ギフト組」の立ち上げ
 - ・外部アドバイザーを招き入れ、商品開発のための勉強会をスタート
 - ・全国展開プロジェクトを申請
- 平成22年
 - ・「ギフトショー」（東京ビッグサイト）に16の商品を「鯖江ギフト組」として初出展
- 平成23年
 - ・福井新聞が「鯖江ギフト組」の紹介記事を掲載
 - ・事務局を、福井県眼鏡工業組合から乾レンズ鯖江支店内に移す
- 平成24年
 - ・鯖江市の3大産業、漆器、繊維の企業が新たに参加
- 平成26年
 - ・鯖江市内の「道の駅 西山公園」にオリジナル商品の専用販売コーナーを設置



行動派の諸井さんとサポート役の藤井さんは絶妙のコンビネーション

していく楽しさ、難しさを『鯖江ギフト組』の仲間は、勉強会で初めて経験しました。会を重ねるにつれて面白い発想が飛び出してくるので、メンバー全員、テンションがどんどん上がり、結束も高まりました」と藤井さん。

こうして試行錯誤の末にようやく完成したのが、純チタン製のナイフ、フォークなどのテーブルウェアやメガネフレームで用いられるアセテート素材のカラフルなペーパーナイフ、チタンの切削廃材を使ったエコなアクセサリーなど16品目。なかには、チタン製の小さなくしを備えたヒゲ専用くしなどもあった。

「SABAEスタイル」と名付けられた生活シーンを提案する「鯖江ギフト組」のこれらの商品は、目標としていた平成22年2月開催の東京ビッグサイトでのギフトショーに出展。来場者からも上々の反応を得ることができた。

●プロジェクトに必要なものを必要なときに投入するのがプロデューサーの役割

これで自信を得たメンバーたちは、その後も、アクセサリーショー、テーブルウェアショーなどそれぞれの専門分野の展示会に出展し、さらにはデパートの催事などでも展示即売を行うようになっていく。

「鯖江ギフト組」結成からギフトショー出展までの流れを振り返った藤井さんは、プロデューサーとしての役割のなかでも大きな比重を占めるのは、「きっかけ作り」だと言う。

「『自分たちで商品を作ってみませんか』『展示会に出展してみませんか』と事業者以外の私のような外部の人間に誘われたことが、もの作りのプロたちにとっては良い刺激になり、動きだすきっかけになったと思うのです」（藤井さん）。

また、商品発表後の積極的な展示会への出展は、来場者から率直な商品の感想が聞くことができ、バイヤーとの交流も図れるだけでなく、商品のブラッシュアップ、商品企画力を高めるきっかけになっている。「何しろ自分たちで最終製品を作って売るのは初めての体験。展示会場で『これでは売れないよ』と、バイヤーからの厳しいダメ出しもありました。でも、そんなアドバイスをもらえることがありがたかった」と藤井さん。鯖江の外にオリジナル商品を出していかなければ、何も始まらなかったと実感する出来事だった。



SABAEスタイルを提案するカタログも作成

「鯖江ギフト組」はオリジナル商品を共同で開発し、展示出品などを行うもの作り集団だが、燕商工会議所の「磨き屋シンジケート」のように共同受注や共同販売をしているわけではない。開発した商品も事業者ごとの自社サイトでネット通販を行うなど、ばらばらだった。

ところが、数々の展示会に「鯖江ギフト組」として出展するうちに新聞などメディアの取材が入り、その紹介記事を見て、また取材の申し込みが来るという連鎖が起こった。「メガネ産地の鯖江が、中国などに市場を奪われて厳しい状況だが、そのなかで中小企業が結束してオリジナル商品を開発し頑張っている」というストーリーがメディアに受けたのだ。

こうした新聞、雑誌による紹介記事の波及効果によって、次第に「サバエ・ブランド」は認知されるようになり、ヒット商品も育つようになった。

メガネフレーム素材のアセテートの先端にチタンを組み合わせた耳かきは、「カラフルで綿棒のように耳あかが取れる」と人気だ。また、メガネ用ネジメーカーの西村プレジジョンが開発した、折り畳むと厚さ2mmと紙のように薄くなる老眼鏡「ペーパーグラス」は、1万4,500円(税別)という高めの価格ながら、発売直後から問い合わせが殺到。大手ネット通販の楽天やヤフーショッピングでも人気商品となり、福井駅前に「ペーパーグラス」の直営店まで開店した。しおりとして文庫本に挟めるほどの薄さという機能



フェイスブックで展示会や催事出店の情報をきめ細かく掲載してPRに努める

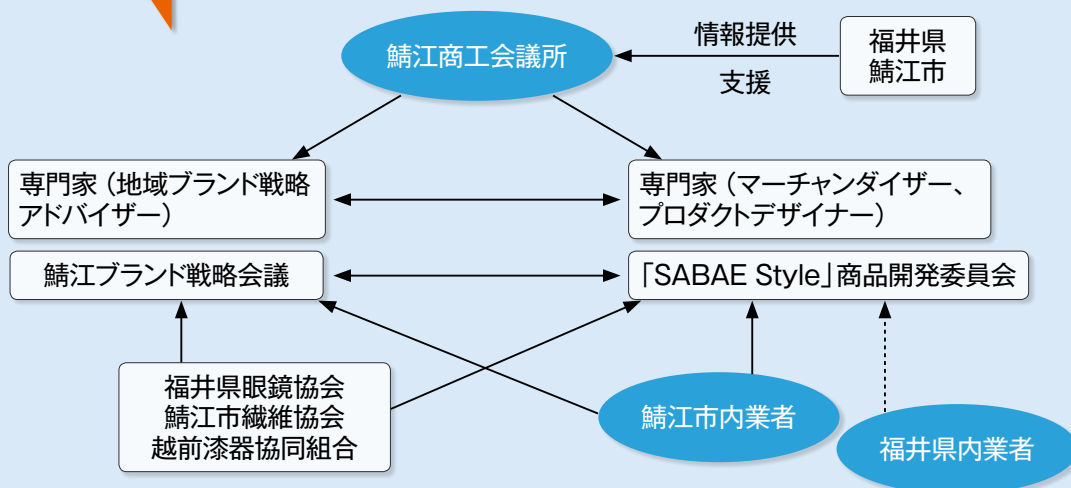


グッドデザイン賞も受賞したキッソオの耳かき

プロジェクト図

全国へ発信

鯖江ブランド



美と付加価値が、多くのシニア世代に支持されたようだ。

現在では、全国主要都市の百貨店で月2～3回のペースで、「鯖江ギフト組」の展示即売催事を開催するなど、販路拡大にも積極的だ。平成26年4月にオープンした鯖江市内の「道の駅 西山公園」にオリジナル商品の専用販売コーナーが設けられ、北陸自動車道の南条サービスエリアでも販売されるなど、販売チャネルは確実に広がつつある。

藤井さんのプロデューサーとしての取り組みからは、ある特徴が見えてくる。それはプロジェクトのなかに自身が入り込むのではなく、外側から必要なものを必要なときに投入する役割に徹していることだ。

「事業の成功には事業者のやる気が、最も効果的だと思います。プロジェクト達成に必要とされる情報や補助金、外部の専門家など、『鯖江ギフト組』が必要とするものを投げ込むには、プロデューサーは少し引いた立場で、客観的に状況を見られる冷静さが必要です」（藤井さん）。

藤井さんが考える「鯖江ギフト組」の今後の課題は、デザイン力をさらに高めること。そのためには、他のプロジェクトに参加して好評を得た外部デザイナーなどをメンバー企業に積極的に紹介していきたいと考えている。



薄さ2mmのペーパーグラスは全国から問い合わせが殺到し、ヒット商品に

プロデューサーの心得

1. モノ作りのプロたちを刺激して、彼らが動くきっかけを作る
2. 外側にいて、必要なときに必要なものを投入する役割に徹する

事業者インタビュー

「全国レベルの最新情報をどんどん引っ張ってきてほしい」

「表舞台に立つことのない私たち下請けメーカーの声に、商工会議所が熱心に耳を傾けてくれて、展示会出展費用などを補助金から提供してもらえた。藤井さんたち商工会議所のスタッフとの出会いがなければ、今の『鯖江ギフト組』はなかった」と乾レンズの諸井晴彦さん。下請けの仕事ばかりで、物流も価格設定の手法も分からないメンバーたちは、勉強会を重ねることで商品開発だけでなく、流通の仕組みも理解していった。今では、全国のデパートで定期的に「鯖江ギフト組」の催事が開けるほど、メンバー企業の商品も豊富になった。

メガネ分野だけでなく、漆器、繊維、和紙といった地元産業のメンバーも増えた。これからはさらに異業種のメンバーを取り込んで、鯖江にしかないオリジナル商品を開発していきたいと諸井さんはもくろんでいる。

「そのためにも、藤井さんたちには全国レベルの最新情報をどんどん引っ張ってきてもらいたいですね。新しいネタというきっかけを与えられ刺激されると、我々技術屋集団は、やる気が出てきますから」。



乾レンズ 営業部長
鯖江ギフト組 代表
諸井晴彦さん



フレームもレンズもアセテートもオールジャパンの、古くて新しい老眼鏡も開発中だ

さくらコットン

綿をシンボルに地域を再生 高級ベビー肌着ブランドを育てる

●大和高田を前面に出した 地域ブランドを作りたい

現在、衣料業界では製造に関わる多くの工程が海外で行われている。しかし、奈良県の大和高田市では、原料の綿の栽培から生地編み上げ、縫製までのプロセスすべてを市内で行う、日本では珍しい地域発オリジナル衣料品「さくらコットン」の創出に成功した。この地域ブランドの誕生から広報・販売活動に至るまで、あらゆる局面で真摯なサポートを続けてきたのが、大和高田商工会議所のにぎわい大和高田推進課課長、森田美穂さんだ。

プロジェクトの始まりは平成19年。大和高田商工会議所は、全国展開プロジェクトの一環として「綿作り」を始めた。「綿をシンボルにして、地域の価値を上げていくという構想でした」と、森田さんは当時を振り返る。

補助金を使って委員会を作り、地域資源を調べてみると、大和高田市では16世紀中頃から綿の栽培が始まり、以後、綿業取引を中心に、商業地として栄えた歴史があった。

また、日本有数の綿紡、織布工場だった大日本紡績(現ユニチカ)高田工場が昭和52年に閉鎖されるまで、大和高田市は紡績で栄えた。

そこで、当時、大和高田商工会議所の副会頭であり、建築関連の金属製品の製造・加工・販売会社「酒本産業」の会長である酒本昌彦さんが中心となり、商工会議所近くの約1,800㎡の土地を「わたーらんど」と名付け、同市の産業史のシンボルである「綿」の無農薬・有機栽培を開始した。種まきから収穫までの手作業には小学生や市民の有志を募り、小学校で「わたづくりセミナー」を開催するなど、地域ぐるみの取り組みとして、活動は年々続けられたが、収穫した「綿」の使い道までは考えていなかった。

「綿を糸にしたら原価が高くなるのは分かっていたので、綿のまま使える布団打ちの講習会などを開いていました」(森田さん)。

一方で、綿作りと綿の勉強のための地元の異業種交流会を続けていくなか、自然ともの作りを中心としたネットワークが広がっていった。



大和高田商工会議所
にぎわい大和高田推進課課長
森田美穂さん

昭和64年子供の保育園入園を機に
経理係として再就職。旧TMO経理
がきっかけで地域振興事業が本業
になる



平成26年、東京・渋谷ヒカリエで
開催された「技のヒット甲子園」で
の展示・販売



平成27年、東京・秋葉原近くの2k
540で開催された「技のヒット甲
子園」の期間限定ショップにも出
品。大勢のシニア世代が手に取っ
ていた

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	➡ 「綿」をシンボルに 地域の価値を高める	かつて紡績が盛んだったことから「綿作り」を始めたところ、地域から「地域ブランドを作りたい」と要望があり、製品作りに乗り出した。
2	地域ネットワークや チームの構築	➡ 栽培から企画製造まで 地元のメンバーで結成	綿を研究していた地元の異業種交流会に声をかけ、畑での綿作りから、綿製品の企画・製造まで、地元の有志のチームでほぼすべての工程をカバーした。
3	リサーチ&商品企画 コンセプトの構築	➡ ベビー用品の展示会へ出展 製品コンセプトを固める	生産量が少なく、原価が高いことから「ベビー商品」が最適と判断。東京都内で開催されたベビー・キッズの展示会にサンプルを出品し、反応を確かめた。
4	チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案	➡ ギフトショーで販路を開拓 病院とも連携して記念品に	ギフトショーに出品し、通販雑誌と商談成立。一方、市内の病院に地道なアプローチを続け、出産の記念として病院が贈呈する記念品の契約を得た。
5	商品・サービスの デザイン	➡ 市民が誇りに思っている 地元の桜並木から命名	意識調査の結果から、市民が大和高田市に地元の高田川の桜をイメージしていることが判明。地域を意識したブランド名として「さくらコットン」と命名。
6	テスト販売 試作品製作	➡ 売り場の担当者と共同開発 百貨店で販売スタート	企画の段階から、京都伊勢丹のバイヤーや売り場担当者の意見を取り入れながら、製品を開発し、同百貨店で販売。さらに現場の意見を企画・製造に反映。
7	ユーザー向け コミュニケーション PR活動	➡ NPOや地元企業の支援で 地道な広報活動を継続	地元のNPOが、ネットによる広報などで協力。地元のみずほ証券では、外交員がブランド名入りポロシャツを着用して得意先を回るなど、積極的に支援。
8	事業スタート後の 新商品育成戦略	➡ 製品の高級ブランド化と シニア向け商品の開発	「原料栽培から製品化まで日本国内で」をコンセプトに、高級ベビー用品としてブランド化を目指す。顧客からの要望の多いシニア向け製品の開発も視野に。

2年後の平成21年、大和高田商工会議所は、地域全体の可能性をどう見出すか、地域の現状調査を行った。

「みなさんに意見を聴いてみると『多品種小ロットでやっています』『技術には自信があります』『いろんなOEMをやっているけれど、しっかりとしたものが作れるのだから、自社ブランドを作りたい』という意見がたくさんあることが分かりました。そして、大和高田には、新商品を作るときは機械の改造から始めるようなすごい技術者がたくさんいたのです」と森田さんは言う。

化学肥料も薬剤も一切使わない。原料の綿もいいし、もの作りの技術もいい。地域ブランドを作れば他の産業にもプラスになるし、いけるのではないかとの思いが生まれ、平成23年、補助金を活用して、大和高田の綿を使った製品作りに着手した。

●安全安心な地元の綿を使った ベビー服作りを開始

前述の異業種交流会「ものづくりネットワーク」のメンバーに呼びかけ、大和高田産の安全・安心な高級綿を使ったベビー服作りを開始。綿の栽培と品質管理を酒本さんが担当した。

「始めた頃は、大和高田産の綿を使っているというだけで全体でブランドコンセプトを醸し出すにはどうしたらいいか、暗中模索の毎日でした。メーカー社長の話についていくために、糸やニット製品のことなどを勉強しました。母が洋裁学校の先生や、オーダー服の仕立て縫いをしていたので、幼い頃から『装苑』など洋裁雑誌を絵本代わりに育ったことが肥やしになっているのかもしれない」と森田さんは振り返る。

そして完成したベビー服は、商工会議所メンバーの伝手を頼りに、『喜ばれる贈り物』に掲載・販売された。実売数こそ多くはなかったが、次に向かう大きなステップとなったことは間違いない。

平成24年2月のギフト・ショーへの出品を決めたとき、この大和高田産の綿に正式なブランド名をつけることとなった。最初有力だったのは、「大和木綿」。しかし、森田さんは平成18年の調査で、市民が大和高田に持つイメージが「桜」だったことを思い出した。終戦後、新時代を築くために植えた高田川の桜並木は、市民の誇りとなっていた。森田さんが「さくらコットン」を提案すると、町じゅうで綿を鉢植えする「百鉢運動」などで取り



綿の栽培と品質管理を担当する酒本さん

大和高田 ヒストリーチャート

- 平成19年
 - ・「わったーらんど」で綿の無農薬・有機栽培を開始
- 平成21年
 - ・全国展開プロジェクトで地域の現状調査を実施。「地域ブランドを作りたい」という多数の声を得る
- 平成23年
 - ・補助金を活用して商品開発をスタート
 - ・都内のベビー用品の展示会「ベビー&キッズEXPO」に出品
- 平成24年
 - ・「東京インターナショナル・ギフト・ショー」に出品
- 平成25年
 - ・地域ブランドとして「さくらコットン」と命名。原綿で約270kgを収穫
 - ・京都伊勢丹で販売開始
- 平成26年
 - ・京都伊勢丹で1カ月の売り上げ50万円を達成



安全安心と着心地の良さからかわいい孫に買い求めるシニアも多い

組みを応援してきた市民応援団が、「これ、いいわ!」と賛同。「さくらコットン」がブランド名に採用された。

この頃には、無農薬・有機栽培の綿畑も市内・近隣地域8カ所の約8,000㎡に広げられていた。平成25年には、種を除いた原綿で約270kgの「さくらコットン」が収穫でき、少しずつ着実に前進することができた。

しかし、大規模機械化で栽培される海外のコットンに比べ、地元で有機栽培し手摘みで収穫して生み出すさくらコットンは、10倍以上の価格になる。やめていくメンバーもあったが、採算性より、ここにしかないもの作りをしようという志の「ハヤシ・ニット」「高井ニット」「パドック」の3社が残った。

●「さくらコットン」が 京都伊勢丹で販売に

商品開発では森田さんが窓口となって3社が、京都伊勢丹のバイヤーや売り場担当者と意見交換し、サイズなど何度も直しながら作り上げていけるよう場作りを行った。

こうした仕組み作りもあり、平成26年10月から12月まで、期間限定のフェアで、「さくらコットン」は、北海道から九州までの伊勢丹各店で販売された。売り場では、「さくらコットン」の商品がどのようにして生まれたのか、その誕生ストーリーと製品の質の高さを顧客に説明しながら販売。現在では、京都伊勢丹で30アイテム近い「さくらコットン」のベビー商品が扱われている。

販売当初は売り上げが1カ月10万円に満たなかったが、安全安心な大和高田の綿の価値と3社の技術の高さが顧客に認知されるにつれて、売り上げは徐々に伸び、平成26年末には1カ月でおよそ50万円の売り上げを達成した。

「東京など遠くで売れることも大事ですが、地域ブランドは地元でみんなが知っていて、誇りに思えることが重要」（森田さん）。大和高田商工会議所では、他のネットワークの応援も得ながら、さくらコットンの地元での認知度の向上にも積極的に取り組んだ。



伊勢丹のパンフレットやチラシ広告にも、目玉商品としてさくらコットン製品が掲載された



ハヤシ・ニットは創業50年。丸編みの機械を使った肌着、靴下、タイツ作りに定評



1912年、奈良県で最初にメリヤスの生産を始めた高井ニット



1940年の創業以来、大和高田でベビーウエア作り一筋に歩んできたパドック

●孫用だけでなく自分用も シニアに喜ばれる高級下着を検討

さらに森田さんは、大阪の工場に委託している綿から糸を作る紡績工程で、半分の綿が廃棄されていたことに着目。綿を回収して、太めの糸に紡いでもらい、この糸を高井ニットの高度な技術によって、ざっくりとした質感がありながら、重くなく、温かい新商品の「赤ちゃんのおくるみ」を開発。平成26年末から、京都伊勢丹のクリスマスギフトのラインアップとして販売を開始した。

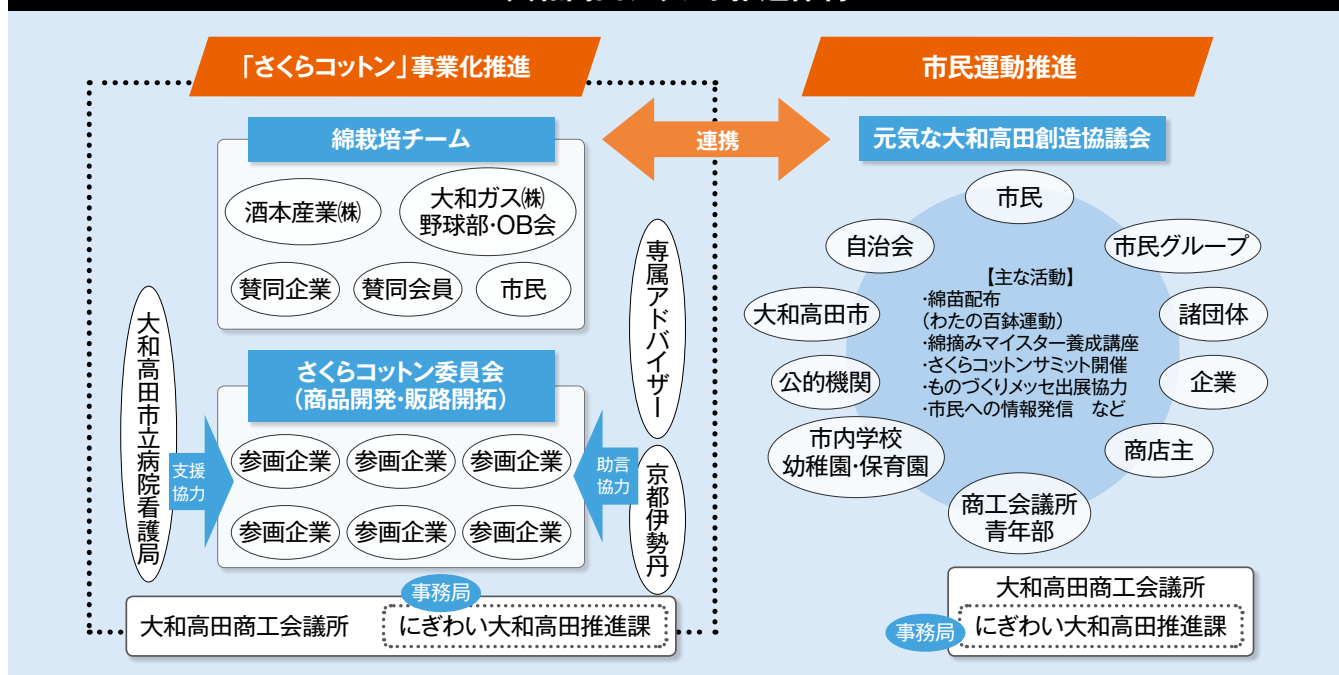
「さくら Cotton の品質の良さが評価され、ベビー売り場に買いに来るおばあちゃんから『私が見えるものはないの?』と言われることが何度かありました」(森田さん)。今後、孫のためにベビー商品を買いに来たシニアに喜んでもらえる高級肌着の商品化も必要と考えており、大人用の製品を大和高田市ふるさと応援寄付金の返礼品として提案中だ。

なぜ大和高田の商工会議所はこのような魅力的な商品を生み出すことができたのか。「私のお客様は“会員の事業者さん”です。『幅広くいろいろな意見を聴きながら、うちの会員さんのために何ができるのか』をいつも考えて、成功につながる1本の道になるよう努力する、それを19年続けてきただけです」(森田さん)。

プロデューサーの心得

1. 「お客さん」である会員企業のことを常に考える
2. 地域と一体になりたい事業者を、ジャンルを問わず仲間に引き入れる
3. 自分に不足していることはとにかく勉強する

大和高田ブランド推進体制



事業者インタビュー

「綿の生産から製品の販売まで中核を担ってほしい」

ハヤシ・ニット社長の林輝一さんは、平成19年の全国展開プロジェクトで大和高田の歴史を調査するグループに加わって以来、森田さんとともに「さくらコットン」による地域活性化に取り組んできた。

森田さんの役割を尋ねると、「何事に対しても非常に熱心ですね」と即答する。「綿を栽培し、収穫し、糸にして、私たちが商品を作るまでのマネジメント、スケジュールや販売の管理から、販路の拡大、展示会のブース構成、商品アイテムの陳列、テレビ取材の段取りなど、全部アレンジしてもらっています。私たちは、ただ作っているだけでいい。この事業をトータルでみたとき、森田さんがいないと、まとまらないですよ」。



ハヤシ・ニット 社長
林輝一さん

「さくらコットンの取り組みに可能性を見出す」

高井ニットの高井社長は「長い間もの作りをしているので、高くなってでも、本物が作りたい」と言う。「モノ作りは、繊維だけでなく、何もかも大変だと思います。海外に拠点を移して国内生産が減っているから、国内で従事する若い人が減っているけれど、もの作りが好きな若者はいくらでもいる」と語る高井さんは、さくらコットンの取り組みに可能性を見出している。

高井さんに森田さんの印象を尋ねると、「一番大変。いろんなことが森田さんのところに集まるので。夜遅くに電話がかかってくることも多く、最初の頃はびっくりして『まだ仕事してるのか!』って言ったことも。森田さんがいなかったらどうなるのか、という感じですね」。

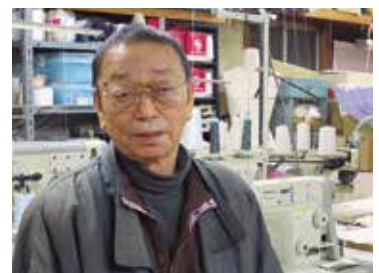


高井ニット 社長
高井準雄さん

「取り組みが前へ前へ進んでいく」

バドックの福田社長は、さくらコットンのほかにも、奈良の吉野葛和紙から取り出した糸で織られた生地を使った、クールビズの衣料品を製作するなど、地元の天然素材にこだわった新たな製品開発に積極的に取り組んでいる。

「森田さんがいなければ、私はさくらコットンのメンバーに入っていなかった」と福田さんは笑顔で語った。「綿作りもそうですが、一企業ができることは限られます。大和高田商工会議所、特に森田さんが動いてくれて、そして、日商が動いてくれて、さくらコットンの取り組みが前へ前へと進んでいます。このことを実感することができるのが有り難いですね」。



バドック 社長
福田保夫さん

器と食の伊万里ブランド連携 若い世代を刺激して 新たな伊万里焼の魅力を追求

●秘窯の里・伊万里大川内山 ブラッシュアップ事業を推進

佐賀県が誇る地域資源の1つである「伊万里焼」は、世界レベルの知名度の高さを誇りながらも、ライフスタイルや時代のニーズの変化に対応できず、売り上げは年々、減少傾向にあった。「窯元の後継者を育てなければ伝統工芸の未来はない」と考えた伊万里商工会議所は、補助事業を活用し、数年で伊万里焼の後継ぎ世代の意識改革を実現した。中心的役割を果たした経営革新支援専門官の平松保男さんは、どのようにして、この意識改革プロジェクトを実現したのだろうか。

愛知県出身の平松さんは、大学を卒業後、東京の著名なデザイン研究所のプロダクトデザイナーとして活躍していた。燕三条の包丁メーカーや静岡の木工所など、企業の商品デザインに携わりながら「マスコミは『地方の時代』というけれど、地方の厳しい状況は変わっていないと感じていた」と平松さんは言う。「50歳を過ぎたとき、自分のデザインを地域おこしに生かせないか、多くの先輩や上司にデザインを教えてもらった恩返しとして、次の若い世代の役に立てないかと考えるようになりました」（平松さん）。

その思いを果たすため、平松さんは、妻の実家があり、休暇のたびに訪れていた伊万里の活性化に貢献しようと決意。平成13年、中小企業庁の中小企業支援センターの伊万里・有田エリアのコーディネーターとなり、東京に妻と娘を残して単身、伊万里に移り住んだ。「自分が行かない限り現場を知ることができない。すべては現場と現物にある」をポリシーとする平松さんは、時間の許す限り担当地域の事業者を訪ね回り、耳を傾け、個々の課題の解決に取り組んだ。

中小企業庁との5年間の契約期間を終えた平成18年、平松さんは伊万里商工会議所の職員として商品開発や販路開拓などを担当するように。同年に始まっていた全国展開プロジェクトの存在を知り、平成19年度に「秘窯の里・伊万里大川内山ブラッシュアップ事業」を申請した。



伊万里商工会議所
経営革新支援 専門官
平松保男さん

昭和48年GKインダストリアルデザイン研究所グループに勤務。58年デザインワークスを設立し、中小企業のデザイン開発に携わる。平成13年～17年伊万里地域中小企業支援センターのコーディネーターに着任。平成18年伊万里商工会議所に勤務、経営革新支援業務に従事し現在に至る

伊万里ブランド開発 ヒストリーチャート

- 平成19年
・「秘窯の里・伊万里大川内山ブラッシュアップ事業」を開始
- 平成20年
・東京ドーム開催の「テーブルウェア・フェスティバル」に出展
・「器と食の伊万里ブランド連携事業」を開始
- 平成21年
・「伊万里名物プロジェクト」を開始
- 平成22年
・グルメ＆ダイニングスタイルショーの新製品コンテストで「納めの器」がキッチン＆ダイニンググッズ部門で準大賞
- 平成23年
・「伊万里スイーツブランド連携プロジェクト事業」

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	→ 伊万里焼、伊万里牛の再生・発展	世界的に有名な「伊万里焼」の窯元の有志の参加を募り、それまでにない商品作りに挑戦してもらうことで、伊万里焼の新たな魅力の開発・発信に挑む。
2	地域ネットワークやチームの構築	→ 若者をメインに、自主性を重視したグループ作り	商品開発への取り組みの際は、窯元の後継ぎ世代を中心にチームを構築。新たな集まりでは、希望者のみの参加を促すことで、個々人の自主性を醸成した。
3	リサーチ&商品企画 コンセプトの構築	→ 技の進化を目的として 斬新で魅力的な商品を企画	あえて経験のないテーマ(用途)の商品作りに取り組みせ、技術を革新させて、現代の顧客のニーズや市場に合った伊万里焼の魅力と可能性を開いた。
4	チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案	→ 有名な展示会に出品して 新たな顧客へPR	東京ドームで開催された「テーブルウェア・フェスティバル」に出展して、新作食器のPRと販路開拓の機会をつかむ。
5	商品・サービスの デザイン	→ 基本は個々に任せて 要所で経験からアドバイス	コンセプトは基本的に窯元それぞれに任せるが、求められれば、東京で活躍したデザイナーという経歴を活かし、現代的で洗練された意匠をアドバイスする。
6	テスト販売 試作品製作	→ 客の声で試作品を改良して 個々の窯元の店頭で販売	展示会で実施したアンケートの調査結果を詳細にまとめて、フィードバック。その意見を踏まえ、改良した試作品を地元で販売するなど、進化が続いてゆく。
7	ユーザー向け コミュニケーション PR活動	→ 積極的なプレスリリース 個々のネット発信も支援	質の高いプレスリリースをメディアに頻繁に発信することで、ユーザーへの露出を向上。個々の窯元が取り組むネットでの販促活動も積極的に支援する。
8	事業スタート後の 新商品育成戦略	→ 技、食に続く旅をテーマに 伊万里の活性化を進める	伊万里焼と地元名産の食品とのコラボで新たな商品の開発を続けてきたが、これらの魅力を活用して、伊万里に観光客を呼ぶ「旅」の商品開発につなげる。

30あるすべての窯元に声をかけるとき、重視したのは“個々の自主性”だった。組合など組織に依頼すると、組織のトップが自動的に事業のトップになってしまう。しかし、自らの意志で参加した事業者たちだけを集め、リーダーも自分たちで決めてもらうことで、「やらされ感」の全くない実行委員会ができた。「具体的な商品作りよりも、伊万里焼の後継ぎ世代に全国の市場やライバルの状況について知ってもらうことが重要でした」と語る平松さんは、委員長にこそ全幅の信頼を置いていた畑萬陶苑の畑石真嗣社長に依頼したが、あとの10のうちの6つの窯元に、実行委員には後継ぎ世代の若い息子さんや娘さんに参加してもらうよう頼んだ。

こうして、平松さんが数年にわたる取り組みとしてデザインしていた「次世代の後継者が牽引する伊万里焼の再生プロジェクト」が始動した。

●今までにない伊万里焼を テーブルウェア・フェスティバルに出品

平松さんは、伊万里焼の新たな可能性を広げ、次世代を育成することを事業コンセプトとした。よって、具体的な商品企画は「洋食用和食器、磁器あんどん（照明器具）、新形状の磁器風鈴、縁起物の犬箱を蓋付きの置物や食器に進化させたものと、今までにない伊万里焼にしました」（平松さん）。

販売チャネルの開拓は、個々の窯元の店頭陳列など既存の販路よりも、むしろ「テーブルウェア・フェスティバル2008」への出展をメインとした。

開発する商品のデザインは、基本的に個々の窯元に任せた。ただ、若い後継者が新たな挑戦に二の足を踏んでいるときだけは、かつてのプロダクトデザイナーとしてのセンスと知見に基づく助言で、背中を押した。その結果、数々の斬新なデザインが生み出された。

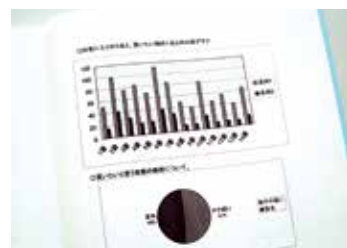
平成20年2月2～10日、東京ドームで開催された「テーブルウェア・フェスティバル2008」に試作品を出展した。実は、若い後継ぎ世代をこの現場に連れてくることこそ、平松さんの最終目的だった。

大川内山に集う伊万里焼の窯元には、佐賀鍋島藩から將軍家への献上品を作る御用窯としてのプライドが連綿と受け継がれてきた。そのため、若い世代は先代から「伊万里は格が違うから、他の地域の焼き物なんて相手にならない」と刷り込まれ、井のなかの蛙になる例も少なくなかった。

「ブースでのアンケート集計などの事務仕事はなるべく商工会議所職員が引き受けて、窯元の若いメンバーには、できる限り、波佐見焼や瀬戸焼など、



「今までにない伊万里焼」をコンセプトに商品開発を進める



展示会でアンケートを取り、消費者やバイヤーが何を求めているのかを数値化して、事業者に伝えている

他の地域の出品作を見てもらいました」(平松さん)。

後継ぎ世代の若者たちは、同じ土俵で競い合う相手として、他の地域の窯元の作品から大いに刺激を受けた。また、新作食器の目の前での反応やアンケート調査の回答からも、多くのことを学んだ。

「その声に応じてさらに改良し、どう商品化するかは、それぞれの事業者が判断すればいい。商工会議所は、あくまでも“場”を提供するだけ」と言う平松さんの、もう1つのポリシーは「押し付けない、縛らない」だった。

ユーザー向けのPR活動として、伊万里商工会議所は、マスコミへのニュースリリースに注力した。また、個々の窯元が自主的にネットで発信するためのサポートも積極的に行った。そして、平松さんは、「後継者勉強会」と並行して「窯元おかみ会」も作るようにサポートした。

「窯元伊万里の窯元は家内工業ですから、焼き物作りはお父さんや息子さん、売るのはお母さんというケースが多い。接客やディスプレイの技術を向上のため、専門家の講師を招いて、講習会を開きました」(平松さん)。

この過程で「ブログ」についても勉強してもらった結果、6つの窯元が現在もサイトでの情報発信を続け、売り上げや集客の増加につなげている。

●「伊万里牛」と組み合わせた新商品など 食連携にも取り組む

翌年は、“技”に加えて“食”の地域資源の発掘に着手した。専門家から「焼き物は蓋物が技術的に難しく、弱点になっている」と聞いた平松さんは、平成20年度の「器と食の伊万里ブランド連携事業」で、あえて蓋物である井と、焼き物と並ぶ地域資源の横綱「伊万里牛」とを組み合わせた新商品の開発に挑んだ。この取り組みでも、14のうち7つの窯元のメンバーは若い後継ぎ世代で構成した。

続く平成21年度の「伊万里名物プロジェクト」事業では、食器と収納器の機能を併せ持つ焼き物と、伊万里牛の加工品との組み合わせに挑戦。伊万里牛のビーフジャーキー、しぐれ煮、ねぎスープの3つの加工品と「納めの器」という焼き物を開発した。

この「納めの器」は、第7回グルメ&ダイニングスタイルショー春2010の新製品コンテストで、キッチン&ダイニンググッズ部門の準大賞（大賞は該当なし）を受賞。来場したバイヤーへの効果的なPRになると同時に、平松さんが平成19年から取り組んできた「次世代の後継者が牽引する伊万里焼の再生



窯元おかみ会でテーブルコーディネート
の展示会も積極的に開催する



ビーフジャーキーなど伊万里牛の
加工品に合わせて「納めの器」も開発



このプロジェクトで多くのスイーツ
が開発され、人気商品も生まれた



レストラン・チムニーで提供され
る伊万里牛のレモンステーキ重。
もちろん器は伊万里焼だ

プロジェクト」の成果の1つとなった。

そして平成23年度の「伊万里スイーツブランド連携プロジェクト事業」で、平松さんは、伊万里焼とスイーツとを組み合わせた。伊万里市は、森永製菓の創立者、森永太郎氏の生誕地であり、お菓子の神様を祭る中嶋神社もある。そこで「お菓子のルーツは伊万里」をコンセプトに、町のお菓子屋さんと地元の農産物を素材にした伊万里スイーツを開発し、伊万里焼の「菓子皿」と合わせた。

●事業者がどんどん自主的に それぞれ動き始めた

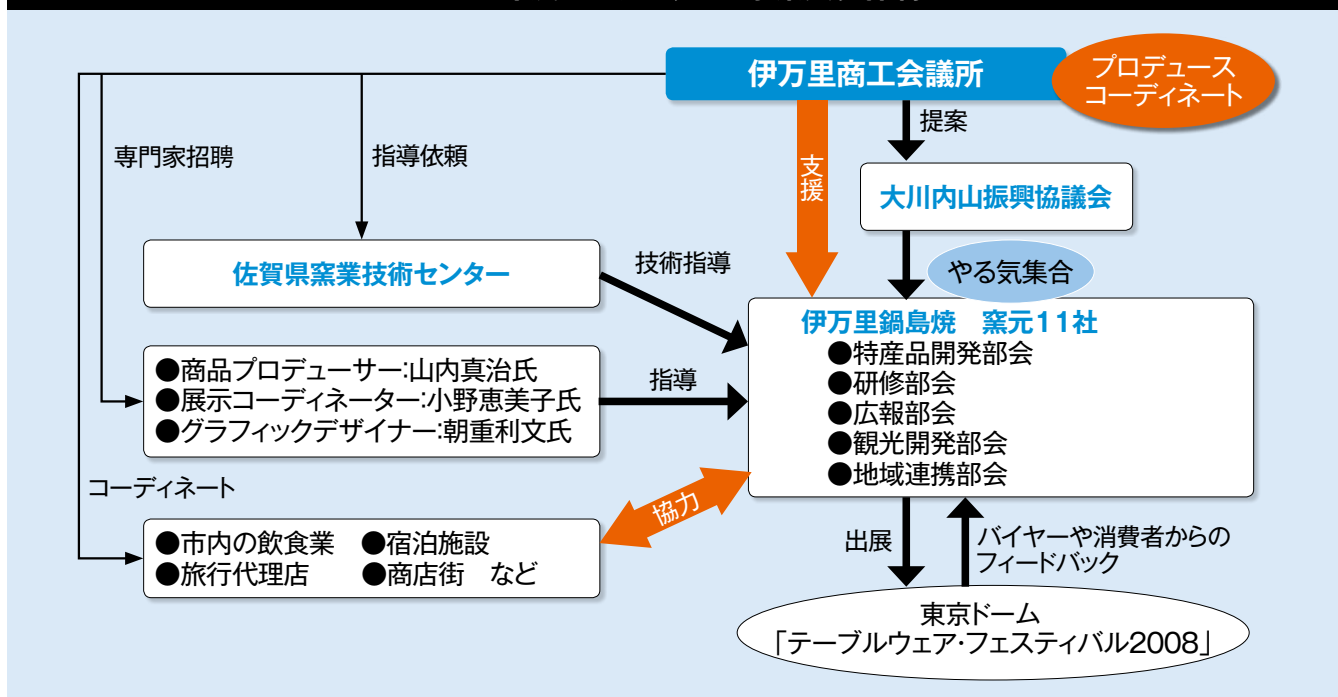
平成19年に平松さんがサポートした「窯元おかみ会」も、その後、自発的に学びの場を増やして、毎年、春と秋の催事に「窯元おかみ会のテーブルコーディネート展」を開くまでになっている。

「補助輪が外れたので、もう私たちが積極的に関わっていく必要はなくなりました。皆さん、どんどん勝手に動いてくれるから」と笑顔で語る平松さんに、商工会議所の仕事で大切にしていることは何かと尋ねると「全体で大きく動きながら、戸別訪問で事業者さん一人ひとりをまめにフォローすること」と答えた。

プロデューサーの心得

1. 最終的に地域が自走できるように長期的に考えて動く
2. 地域の既存の組織や人間関係に縛られない
3. 個別の事業者の事情を日々の訪問で詳しく把握する

H19年度プロジェクトの事業実施体制



事業者インタビュー

「我々はモノを作っていればいい。その点ありがたい」

畑石眞嗣さんは、昭和元年に創設された「有限会社 畑萬陶苑」の4代目の社長だ。畑石さんは、通商産業大臣認定の伊万里・有田焼伝統工芸士として、大川内山を代表する伊万里鍋島焼の伝統技術の担い手であり、特別なネジ加工で密閉可能な蓋付きの香水瓶や、中身の色すら見える極薄の透かし彫りのビールタンブラーなど、既存の伊万里焼にはなかった斬新な商品を生み出す革新者でもある。

そんな畑石さんに平松さんの印象を尋ねると、「常に挑戦的で、伊万里に骨を埋める覚悟があり、地域思いなところが最大の魅力」と答えた。「以前、商工会議所にはこちらから出向きましたが、今は『これどうです?』『この企画は?』と、平松さんがどんどん攻めてくる(笑)」。

大川内山に密集する32軒の伊万里焼の窯元の多くが家内工業のため、新商品の開発や設備投資に充てる予算はないという。「以前は『補助金があります』と告げられても、どう申請すればいいかわからなかった。今は、書類書きや事務処理なども平松さんたち商工会議所が手伝ってくれます。我々はモノを作っていればいい。その点ありがたいです。補助金を活用すれば、新しい商品も増え、イメージもアップするし、若いファンも増える。地域にとって非常にプラスになっています」。



畑萬陶苑社長
畑石眞嗣さん

「“新しいモノを作る喜び”を知っているから」

伊万里市でネギの専業農家を営む伊万里グリーンファームの前田清浩社長のキャリアは、とてもユニークだ。大学卒業後、地元の信用金庫に10年間勤めたが、農業を営む父親が体調を崩し、家業を継いだ。「自分の商品の値段は自分で決めたい」と事業を法人化して、現在は引き継いだときの耕地面積の5倍にまで増やした。また、自然条件に左右され収入が不安定になる農業の弱点を補うため、加工品の製造販売にも進出。平成21年の全国展開事業で平松さんと開発した「ねぎスープ」のほか、「ねぎスパイス」「ねぎ塩ふりかけ」「香ねぎドレッシング」などを生み出した。

また、平成15年から伊万里の名物料理作りに携わっている前田さんは、九州ご当地グルメグランプリで3年連続1位を獲得して殿堂入りを果たした「伊万里牛ハンバーグ」の生みの親の1人でもあった。

前田さんは、平松さんについて「商工会議所の仕事が終わる夕方5時を過ぎてからでも、いろいろな相談に応じ、指導もしてくれる。損得で考えたらできることではない。もともとデザイナーで、ご自身が“新しいものを作る喜び”をご存じだからでしょうね」と分析する。「これからは『商工会議所に相談すればどうにかなる』という存在として、伊万里の発展に貢献してほしいですね」。



伊万里グリーンファーム社長
前田清浩さん

使う側の立場に立って 価格を超えた 魅力あふれる モノ作りを目指す

アッシュコンセプト株式会社
代表取締役 名見耶秀美さん

武蔵野美術大学客員教授も務める。武蔵野美術大学造形学部在学中に、デンマーク人デザイナーのペア・シュメルシュア氏に師事する。高島屋宣伝部を経てマーナ入社。平成14年、アッシュコンセプトを設立。生活者とデザイナーが共に楽しめるもの作りをテーマにしたデザイナーブランド「+d」を発信し、国内外で販売。地域発ブランドの開発、コンサルティングなども数多く手がけている。

販売のプロフェッショナル インタビュー 1

featuring ● アッシュコンセプト 名児耶秀美さん

動物の形をしたカラフルな輪ゴム「アニマルラバーバンド」、カップ麺の蓋を押さえる人の形のフィギュア「カップメン」など、ユニークな生活周りのデザイン製品を次々に生み出しているのが、名児耶秀美さん率いるデザイナーブランド「+d」（プラスディー）だ。デザイン性の高いヒット商品の生みの親であり、一方で地域発ブランドのプロデュースやコンサルティングも手がける名児耶さんに、デザインや商品コンセプトを中心にプロデューサーが心得るべき事柄とは何かを聞いてみた。



アッシュコンセプトの直営ショップKONCENT蔵前店でディスプレイされている有田焼のARITA JIKI。名児耶さんが手がけたコラボ商品だ

成功しているのは 行動力があって前向きな人です。

——名児耶さんがデザインや商品開発をする際に、最も重要視しているのはどんなことでしょうか。

名児耶 品質も技術も備えたうえで、人の心を揺さぶる商品を作らなければいけないと常に考えています。「安ければよい」という時代は既に終わっていて、これからの時代は、価格を超えた魅力のあるモノ作りをしないと いけません。アートもデザインも「形を作る」という点では同じですが、アートは作り手の自己中心的な作品。使う人のことを考えて作るものこそが、デザインなのです。日本人は常に相手のことを気遣う精神を持っていますから、日本独特の他者の感度を重視しながらも自己表現を大切に作るもの作りが、これからの社会の主流になると思います。

——地域発ブランドのプロデュースをされていますが、地方の事業者たちにもそうした感性は理解されているのでしょうか。

名児耶 地方でも、次の世代を担う人たちは理解してくれることが多いですね。しかし、ほとんどの人たちは昔流儀のままの発想に終始しています。私は有田焼で有名な佐賀県有田町のプロジェクトにも関わっていますが、産地の人たちからは、「世界に売りたいんだ」とよく言われます。そういうとき、私は「あなたの作った焼き物を隣の人は使っていますか」と問いかけます。著名デザイナーにデザインを任せた商品を海外に売ることもよりも、今はまず国内向けに心を揺さぶる製品を売ることも重要なのです。有田焼には「手塩皿」と呼ばれる三寸以下の「豆皿」が昔からありますが、これは飛



佐賀県は、名児耶さんのモノ作りの組織能力と実績を高く評価して、「有田焼創業400年事業」の一環、ARITA SELECTIONプロジェクトのプロデュースを依頼

●+d商品

デザイナーたちのアイデアを製品化したのが「+d」のシリーズ。アニマルラバーバンドなど、ヒット商品が次々にうみ出され、アッシュコンセプトの代名詞にもなっている。



カップメン

馬淵晃デザインのヒット商品。カップ麺の蓋を押さえてくれ、温まってくると白く変色する仕掛けが施されている。第4弾のTwinsも人気



アニマルラバーバンド

パスキーデザインによる+dの代表的な製品。ワイド版も登場。丈夫になって、弁当箱用やノート用など用途が増えた



カバクレヨン

志村リョウデザインのカバをモチーフにしたクレヨン。絶滅が危惧されるカバ。売り上げの一部は自然環境保護団体に寄付される

●デザインコンサルティング商品

アッシュコンセプトがデザインコンサルティングを行っているブランドの製品。多くの企業や組織とコラボして、「あったらいいな」と思う商品を共同開発する。



ANIMAL STOOL

ふさふさの毛と尻尾がついたスツールは、北海道・旭川にある匠工芸とのコラボ商品。S、Lの2サイズ、3種類のファーをそろえ、全6タイプをラインアップする

バスマット ウェーブ

石川県にあるイスルギとのコラボ商品。吸水性の高い珪藻土^{けいそうど}で作られたバスマット。薄くて軽く、丈夫。ウェーブ状の接地面なので足離れが快適



ARITA JIKI

有田焼の産地から発進されるブランド「匠の蔵」シリーズより。マグカップとティーカップは、シンプルなデザインでスタッキングできる

び抜けて高価でもなく、コレクションするのに最も適す。「豆皿」のように、その産地の魅力といえる商品に、地元の人々がもっと気付く必要があります。そして、そうした埋もれた地域資源を発掘するのもプロデューサーの仕事なのです。

——新製品を著名デザイナーに依頼するというのは、地方の事業者がやりがちなことではありますね。

名児耶 デザインとは見た目の美的造形のことではありません。モニター調査、価格設定、機能なども含めて、総合的に調整することが本当のデザインです。そうした点までこなせるデザイナーなら、外部のデザイナーに依頼するのもよいでしょう。しかし、現実にはそこまで総合的に関われるデザイナーは一握りです。つまり、美的造形だけを外部のデザイナーに任せるなら、地域プロデューサーや経営者が、機能やコストなどもっとデザイナーに対して口を出して要求するべきです。デザイナーをお客様扱いしては、成功する商品は作れません。



『2000万個売れる雑貨の作り方』（日経BP社刊）

副題は、「デザイン・コラボで勝ち続けるアッシュコンセプト」。アッシュコンセプトや名児耶さんの手法・戦略を追ったビジネス本だ

むやみに売り込んだら負け戦だ。 産地にバイヤーやユーザーが 買いに来るような仕かけが大切。

——販路の開拓についてはどんなアドバイスをされているのでしょうか。

名兎耶 「売り込まないこと。売り込んだら負け戦ですよ」と言っています。販路に興味を持って買いに来る仕組みを作ればいいのです。もちろん、ブランド力がない時期には積極的な営業も大切ですが、それは都会の小売店や流通業者をむやみに訪問することではありません。個人的に効果的だと思うのは展示会への出展です。それも出展する展示会は、分野別、地域別などで絞り込んだほうがよいでしょう。今は自前の店舗を持っていますが、私はアッシュコンセプトを設立したときに、「作った商品はライフスタイルショー（IFFT）にしか出さない」と決めて頑張りました。自分がこれぞと思った展示会や見本市への出展を目標に設定することで、商品開発の意欲も増し、主催者とともに展示会を盛り上げているのです。

——出展した後の仕かけはどうするのでしょうか。

名兎耶 新商品が優れたものならば、バイヤーやユーザーがやがて産地に来てくれるようになります。もちろん、たびたび、訪れてもらえるような仕かけは必要です。例えば、有田のプロジェクトでも産地に直接買いに来てもらえるように、有田焼の窯元見学ツアーなど、様々な仕かけを提案しています。

——地方事業者を支援する商工会議所のプロデューサーに、名兎耶さんが望むことはどんなことですか。

名兎耶 まず、失敗してからリカバリーすることを考えなさいと言いたいですね。ゴルフの例えになりますが、立ち止まっていれば何も始まりません。とにかくティーグラウンドでボールを打ってフェアウェイを歩いていくことで、多彩な情報が入ってくるのです。ですから、商工会議所のプロデューサーの方には、とにかく現場に行って工場の製造ラインをしっかりと見て、売り上げも把握して、経営者になったつもりで真剣に商品開発を考えてほしい。どんなケースを見ても、成功しているのは行動力があって前向きな人です。「外部のデザイナーに頼めばなんとかなるだろう」というような他人任せでは、失敗してしまいます。外部デザイナーと心中するくらいの気概でモノ作りに取り組まなければ、良い結果は付いてこないのです。



神奈川県藤沢市の湘南T-SITEにKONCENT SHONAN T-SITE (写真)、東京・伊勢丹新宿店にKONCENT ISETAN Shinjukuを2014年にオープン



オーストラリアのメルボルンにもKONCENTを出店。取材時にはメルボルン店のオーナー家族が蔵前店で研修中

小樽美人

「女性の視点」と「地域連携」で 小樽発の地域ブランドを生み出す

●地元産の未利用果実、梅に着目し 商工会議所が新商品を開発

北海道有数の観光都市として知られる小樽。この地で、地元の小樽商工会議所が中心となって開発した果実酒「小樽美人」シリーズが人気だ。小樽市内でも限られた場所でしか売られていない商品なのだが、平成25年9月の発売からわずか半年で6,000本を売り切った。小樽美人を成功に導いたキーワードは、「女性の視点」と「地域連携」。開発当初から企画、商品開発に一貫して関わってきた陰の立役者である、小樽商工会議所業務課業務係長・山崎久さんの話を基に、ヒットに至る秘訣を検証していく。

最近では、日本人観光客だけでなくアジア圏など外国人旅行者の姿も目立ち、賑わう運河の街、小樽。しかし、人口減少という切実な問題を抱えていた。20年前に16万人だった小樽市の人口は年々減り続け、平成26年9月時点で12万5,000人と、最盛期から3万人以上も減少した。

「人口が減ると経済規模も縮小してしまいます。人口減少の速度を少しでも緩めるため、そして、地域に新たな雇用を創出するための産業振興策として、平成23年1月からプロジェクトを立ち上げたのが、小樽美人開発の始まりでした」(山崎さん)。

プロジェクトは、「観光振興」「港湾」「商業」など分野別に分かれていたが、そのなかに、「1次・2次産業振興プロジェクト」と呼ばれる農水産業と製造業との連携を深めるためのプロジェクトがあり、「周辺地域の果実を利用した新商品の開発を進めよう」という提案が上がった。

小樽市はニセコ町、倶知安町、積丹町など19町村からなる後志^{しりべし}というエリアに含まれる。小樽というと水産業のイメージが強いが、後志地域まで広げると農業も活況で、隣接する余市町、仁木町では特に果樹栽培が盛んで、リンゴ、ブドウ、ナシ、プルーン、ブルーベリーなどが特産品として知られている。

「商工会議所は農協、漁協とそれほど密な接点がなかったため、どこから



小樽商工会議所
業務課 業務係長
山崎 久さん

平成6年小樽商工会議所入所。総務、広報業務等を経て、平成22年から人口減少・雇用対策に取り組む産業振興プロジェクトを担当。小樽美人の開発で参考になった人は、岡山県倉敷市の株式会社果実工房の平野幸司社長



写真中央が梅酒、小樽美人(500ml、1,500円・税別)。ほかにプルーンやアロニアなど全5種類をそろえる

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	→ 流通に乗らず認知度ゼロの 地元産果実に着目	流通が確立していなかった隠れた地域資源の梅にスポットを当て、新商品を商工会議所が自ら開発して発信した。
2	地域ネットワークや チームの構築	→ 外部の女性メンバーを 開発プロジェクトに登用	女性視点の商品を開発するため、開発プロジェクトメンバーは6名のうち3名を女性委員として、商工会議所以外の外部スタッフに参加してもらった。
3	リサーチ&商品企画 コンセプトの構築	→ 購買ターゲットである 女性の意見を徹底して重視	女性委員に積極的な意見を出してもらうため、女性委員の提案にはプロジェクトの委員長、副委員長でも口を挟まない、という不文律のルールを設ける。
4	チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案	→ あえて販路を絞り込み 限定感を高める	限定感を高める手法として、販売店舗は地元の物産品店などに絞り込む。小樽を訪れて買ってもらいたい新たな名産品に育てたい、という意味合いも含まれていた。
5	商品・サービスの デザイン	→ 大正浪漫をイメージした レトロデザインで差別化	ラベルのデザインは和服の襟元をイメージ。大正浪漫をイメージしたレトロ感あふれるボトルデザインで、ネーミングも大正美人を想起させる「小樽美人」とした。
6	テスト販売 試作品製作	→ 美容・美肌成分を加えた 新ジャンルの梅酒を開発	美容・美肌に良い成分といわれるヒアルロン酸、コラーゲン、ビタミンCを加えた梅酒を開発。女性を意識しての美容・健康という付加価値を加える。
7	ユーザー向け コミュニケーション PR活動	→ コンテストや展示会への 参加で知名度を上げる	各地の展示会や食品コンテンツなどに出席。こうした展示会出席などのたびに、地元メディアが記事にしてくれることが最大のプロモーションになっている。
8	事業スタート後の 新商品育成戦略	→ 第1弾商品の熱が冷めない うちにシリーズ化	これこそがブランド価値向上の重要な鍵。果実リキュール、小樽美人シリーズは現在、桃とアロニアを加えた5種類にまで広がり、さらにスイーツの開発も進める。

アプローチしていいのかも分かりませんでした。そこで、まず調査から始めました。すると、梅という思いもよらない果実が浮かび上がってきました」。こう山崎さんは振り返る。

実は小樽に隣接する余市町、仁木町は、北海道全体の生産量の6割を占める梅の一大産地だったのだ。ところが、梅の生産地としての認知度はゼロ。それもそのはずだ。当時、地元農協は梅を集荷しておらず、流通経路にほとんど乗っていなかった。つまり、農家が梅干しや梅酒を作るなど、自家消費しているだけの果実だった。

流通が確立していなかった隠れた地域資源、梅にスポットを当て、新商品を商工会議所が自ら開発して発信してみよう。埋もれていた地域資源を掘り起こし、隣接する町村の農業と小樽の製造業との「農商工連携」を高める試みはこうしてスタートした。

しかし、農業関係者と商工会議所との接点はほとんどなかった。ここで幸いだったのは、「1次・2次産業振興プロジェクト」の農業ワーキンググループのリーダーが、田中酒造という酒造会社の社長であったことだ。田中酒造は日本酒やリキュールの原材料を調達するため、古くから余市農協などとの付き合いがあった。田中酒造社長の田中一良さんに橋渡しをしてもらい、一旦農協が集荷するという形で梅を流通に乗せることができた。

●女性主導のプロジェクトだからこそ 生まれた斬新な商品企画

余市町産、仁木町産の梅を使って何を作るか。山崎さんが最初に頭に描いたのは、女性を購買ターゲットとして絞り込むことだった。平成24年には、全国展開プロジェクトを利用して果実を活用した商品開発に向け、和歌山、岡山、広島など先進地を視察。その結果、「女性に購入してもらえなければヒットは難しい」と考えたからだ。

そこで、山崎さんたちは地元の外部人材を招き入れ、「新商品開発プロジェクト」を立ち上げた。プロジェクトのメンバーは6名。委員長は小樽商工会議所の副会頭、副委員長は田中酒造の田中さんとしたが、残り4名の委員のうち3名を女性にしたのが、このプロジェクトのミソである。

地元産の梅を使った新商品は、日本人になじみ深い梅酒とすぐに決まった。平成25年冬には試作の梅酒を作り、大阪で開催された農産物加工品の展示

「小樽美人」 ヒストリーチャート

- 平成23年
 - ・小樽の人口減少対策と雇用増加のための産業振興プロジェクトを立ち上げ
- 平成24年
 - ・プロジェクトの農業分野から、地元産の未利用果実を利用した新商品開発の提案
 - ・「新商品開発プロジェクト」を開始
- 平成25年
 - ・大阪の農産物展示会に試作品を出展
 - ・最終的な量産試作品の完成
 - ・梅酒「小樽美人」を発売
 - ・小樽美人ブランドでブルーベリー酒、プルーン酒を追加発売
- 平成26年
 - ・桃酒、アロニア酒を追加し、全5種類のシリーズとなる
 - ・第21回北海道加工食品コンクールで最高賞の「北海道知事賞」を小樽美人が受賞
 - ・焼き菓子「小樽美人カタラーナ」発売



小樽美人のプロジェクトをまとめ上げた田中酒造の田中さん

会に出展。試飲アンケートでも高評価を得た。しかし、ただの梅酒では小樽発としてわざわざ売り出すにはインパクトが弱い。そんなときに起死回生のアイデアを出してくれたのが、女性委員たちだった。「女性を意識するなら、美容・健康という付加価値を加えたらどうでしょう」。この一言がきっかけとなり、梅酒に美容・美肌に良い成分といわれるヒアルロン酸、コラーゲン、ビタミンCを加えたりキュールを開発することが決まった。

本格的な商品開発に向けて月1回のペースで企画会議が開かれたが、女性主導のプロジェクトを考えた山崎さん自身が、女性ならではの斬新な視点に驚かされることも少なくなかったという。

「男性は『コラーゲン何%配合』と数値をうたいましたが、女性からは『重要なのは配合されていることで、数値ではありません』と一蹴されました(笑)。アルコール度を通常の梅酒より低い10%に下げ、味も女性を意識して甘く飲みやすい口当たり調整しました」(山崎さん)。

見た目のイメージを左右するボトルのデザインにも、女性の視点がいかんなく発揮された。何十種類ものサンプルボトルを取り寄せて検討し、最終的にボトルの表面に面取りが施され、細長くすっきりと見える瓶を採用した。ラベルのデザインも和服の襟元をイメージした変形ラベルで、キャップの封緘紙には、若い女性に人気のラインストーンをあしらって立体感を演出するという凝りようである。こうして、大正浪漫をイメージしたレトロ感あふれるボトルデザインが完成。ネーミングも大正美人を想起させる「小樽美人」とした。

平成25年7月には最終試作品が完成、その2カ月後の9月、小樽商工会議所が開発した初の商品、小樽美人は発売された。

販路はあえて広げない戦略を取った。小樽美人を購入できるのは、J R小樽駅構内の物産品店「タルシェ」や実際の製造販売を手がける「田中酒造」など、限られた店舗のみ。その理由を山崎さんはこう説明する。

「梅は隔年で収穫される限られた農産物なので、安易に販路を広げるよりも限定感を出したほうがよいと考えました。また、小樽を訪れて買ってもらう地元の新たな名産品に育てたい、という強い願いもあったからです」。

この販売戦略が功を奏し、初回生産分1,000本はわずか1カ月で売り切れとなり、急ぎ追加生産すると、予定数量の6倍となる6,000本を半年で売れる人気商品となった。香港、台湾、韓国など外国人旅行者にも好評なうえ、小樽市民が他の地域への土産として買い求めることも多いのだという。



パッケージや広告にも女性視点が取り入れられた

この好調な売り上げを後押ししてくれたのが、『北海道新聞』や『小樽ジャーナル』といった地元メディアの紹介記事だ。もっとも、小樽商工会議所は発売後も有料の広告などは一切利用していない。その代わり、知名度を向上させる手法として山崎さんは、ひたすら各地の展示会や食品コンテストなどに出席、出品をしている。そのかいあって、北海道加工食品コンクールでは「梅酒 小樽美人」が大賞に当たる北海道知事賞を受賞した。

「こうした受賞や展示会出席などのたびに、地元メディアが記事にしてくれることが最大のプロモーションになっています。コンテスト出品の申請手続きや展示会出席の準備に忙殺されるときもありますが、その手間を惜しんでいたら、ブランドの知名度を上げることはできません」（山崎さん）。

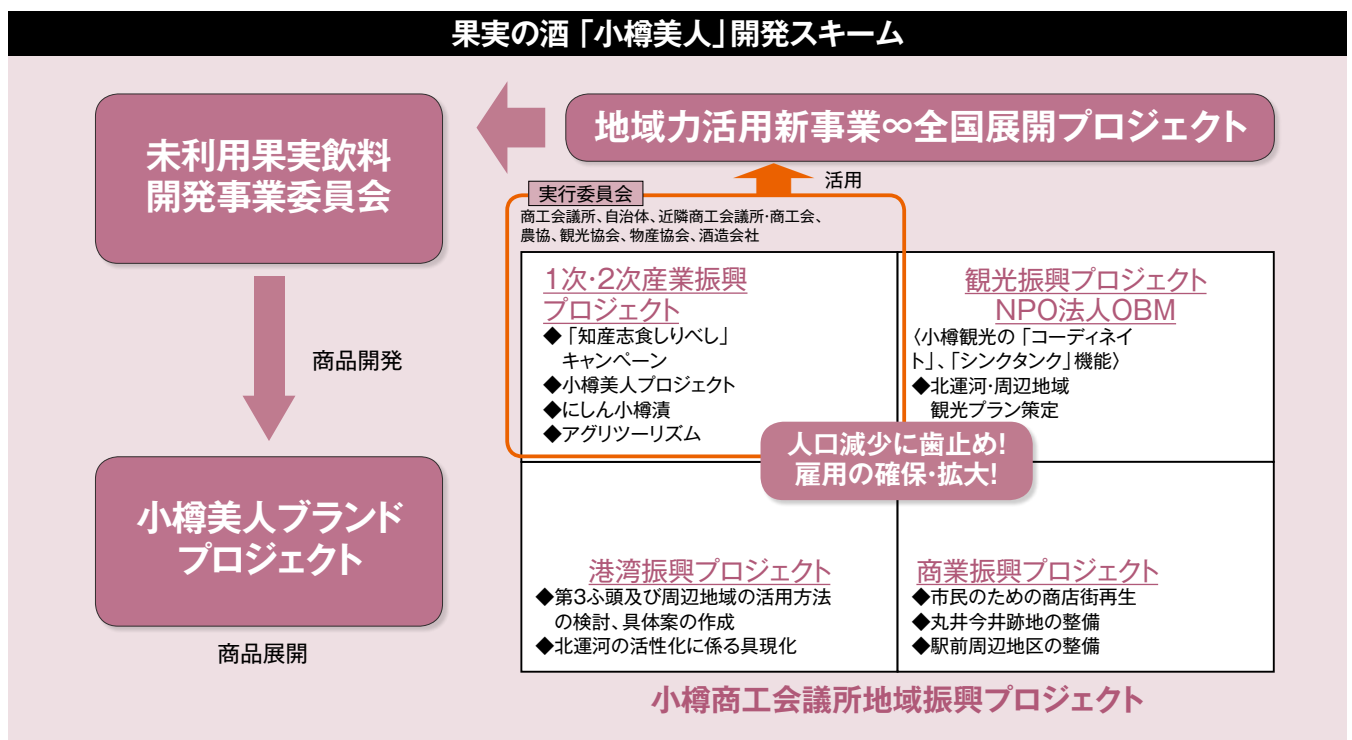


北海道加工食品コンクールで大賞の北海道知事賞を受賞するなどの“評価”をPRの材料に利用する

●ブランド価値向上の秘訣は 熱が冷めないうちのシリーズ化にあり

「第1弾商品の熱が冷めないうちにシリーズ化しておく。これこそがブランド価値向上の重要な鍵」というのも、山崎さんの考える鉄則だ。

平成25年11月には、余市町、仁木町産のブルーベリーとプルーンを使った果実酒を小樽美人の第2弾として発売。果実酒、小樽美人シリーズは現



在では、桃、アロニアを加えた5種類にまで広がった。

さらに、小樽美人ブランドのスイーツの開発も始まっている。昨年10月には、地元イタリア料理店と余市町、仁木町産のコラボ商品として「小樽美人カタラーナ」を発売。冷凍プリンのなかにジャム状にしたプルーンを挟み込んだ焼き菓子だ。「プルーンに含まれる豊富な鉄分は、乳製品のたんぱく質と一緒に取るとより効率的に吸収できる。小樽美人ブランドらしい菓자에仕上がりました」（山崎さん）。

ほかにも、和菓子店とコラボしたリンゴ^{あん}餡、ブドウ餡を用いた菓子なども鋭意開発中である。もちろん、商品開発にはすべて小樽商工会議所の「新商品開発プロジェクト」が関わっている。

小樽美人ブランドが増えていくなか、今後の課題は、ブランドイメージの維持とブランドの管理体制だと山崎さんは考えている。菓子の分野では、小樽商工会議所として小樽美人の商標登録も既に済ませた。

「商品のバリエーションは増やしたいが、ブランド管理がしっかりできなければブランドイメージはすぐに壊れてしまう。ブランド管理体制が確立し、イメージを維持・向上できるなら、小樽美人ブランドが食品だけでなく、化粧品や旅行商品にも広げていけます」と山崎さん。

地元産果実の有効利用から始まった小樽美人の成長はまだまだ続きそうだ。



市内のレストランと共同開発したスイーツ「小樽美人カタラーナ」や和菓子店とコラボの「小樽美人蒸しどら」「小樽美人ブラウニー」も発売

プロデューサーの心得

1. 女性の視点を取り入れてヒットを狙う
2. 地元メディアに乗るのが最高のプロモーション
3. 管理態勢を確立して、地域ブランドのイメージを壊さない

事業者インタビュー

「横に並んで一緒にプロジェクトを進めてほしい」

小樽美人プロジェクトのリーダーが、田中酒造社長の田中一良さんだ。

「商工会議所会頭から直接、リーダーに指名されました。無給で責任は負わされ、割に合わない仕事だと思いました。それでも腹をくくって、成果を上げようと頑張りましたよ」（田中さん）。立ち上げから商品化まで、プロジェクト・リーダーの孤独と憂鬱を痛感したという。

「農産物による地域のオリジナル商品作りを言い渡されたが、いざとなったら、酒類で製品化する準備はしていた。結果、やはり最初のプロジェクト商品は、小樽美人ブランドの梅酒となった」と田中さんは笑う。「商工会議所の山崎さんには、資料の申し込みなどいろいろ分担してもらって助かった。商工会議所職員の心得としては、頼まれてから動くのではなく、横に並んで一緒にプロジェクトを進めてほしい」と話す。



田中酒造 社長
田中一良さん

えびすかぼちゃプロジェクト 地元恵庭産かぼちゃを活用し 「通過型都市」からの脱却を目指す

●道内では知られていない えびすかぼちゃでスイーツを開発

まさに事業共創プロデューサーにふさわしい活躍をしているのが、恵庭商工会議所の産業振興課課長・梅根裕一さんだ。名産品が乏しかった恵庭市で、地元産のえびすかぼちゃを豊富に使った「かぼちゃプリン」などのスイーツを考案し、商工会議所が販売元となって大ヒットに結び付けた。自ら開発に関わり、製造元を探し、さらに販売のタイアップ先を精力的に開拓した梅根さん。どのような手法でヒット商品のプロデュースに成功したのだろうか。

恵庭市は、新千歳空港に近く札幌とも離れていないため、鉄道でも車で通過されるだけの「通過型都市」と揶揄^{やゆ}されることもあった。農業も盛んだが多品種栽培のため、夕張のメロン、十勝のサツマイモのような代表的な名産品がないのも弱みだった。

「なんとか恵庭の認知度を上げるような名産品を作りたい」。そう考えた梅根さんが目を付けたのが、地元産のえびすかぼちゃである。恵庭市は、北海道で初めてえびすかぼちゃを作付けした土地。ところが、出荷先はほとんどが北海道以外で、地元での消費はほとんどない。しっとりとした食感のえびすかぼちゃは関西では人気だったが、ホクホクした食感を好む関東以北ではそれほど知られていなかったからだ。

「恵庭最大の地域資源といえるえびすかぼちゃを使った商品を開発すれば、恵庭独自の商品として認知されるに違いない」。考えがまとまるとすぐに行動に移す実行派の梅根さんは、まず、恵庭産えびすかぼちゃのフレークを混ぜた「かぼちゃのジェラート」を作ってみた。製造は知人の紹介で網走にある老舗ジェラート店に頼み、恵庭市内の道の駅で販売した。

「製造元の所在地は恵庭ではないし、恵庭の名産品として売るには販売元が恵庭の事業者でないとおかしい。そこで議論を重ねた結果、私たち商工会議所が販売元になることにしました」（梅根さん）。



恵庭商工会議所
産業振興課 課長
梅根裕一さん

平成元年に恵庭市商工会入社。平成2年に恵庭商工会議所へ。平成19年総務運営課長時代にオリジナルジェラートを開発。平成21年より産業振興課長として全国展開プロジェクトを手がける。参考になった事業は、小山商工会議所のかんぴょう事業



大ヒットした「かぼちゃプリン」は濃厚で食べ応えのある食感だ



えびすかぼちゃを使ったジェラートなど、地元の食材を使ったスイーツが恵庭の売り物に

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	→ 道内では消費されていない えびすかぼちゃを活用	恵庭最大の地域資源でありながら、関西では人気があるものの、道内ではいまひとつ認知度が低いえびすかぼちゃを使ったオリジナル商品の開発を目指す。
2	地域ネットワークやチームの構築	→ 地域を超え福井県鯖江市のホテルと共同開発	福井県鯖江市のホテルが作った安納芋プリンの大ヒットを聞きつけ、恵庭産えびすかぼちゃを使ったプリンを鯖江のホテルと共同開発する。
3	リサーチ&商品企画 コンセプトの構築	→ 恵庭の認知度を上げるため 新スイーツの開発に挑戦	札幌と新千歳空港との間の「通過型都市」と揶揄された恵庭。その知名度を上げるために、地元産かぼちゃを豊富に使った「かぼちゃプリン」などのスイーツを考案。
4	チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案	→ 「北海道どさんこプラザ」や 日本郵便とも提携	郵便局の「ふるさと小包」や日本郵便の頒布会カタログに参画。「北海道どさんこプラザ」でもプリンを販売。販路が見込めるならテスト販売の労も惜しまない。
5	商品・サービスの デザイン	→ リニューアルで容量を少なく、 価格を安くして成功	480円の高級プリンを、内容量を減らし容器もリニューアルして低価格化。それまでの年間販売数をわずか1カ月で売り切る爆発的な人気商品となる。
6	テスト販売 試作品製作	→ 恵庭商工会議所が かぼちゃプリンの販売元に	製造元が小規模事業者で販路の開拓や全国展開が難しいため、恵庭商工会議所自らが販売元になる異例の手法を取り、利益は地元に戻元する仕組みを構築。
7	ユーザー向け コミュニケーション PR活動	→ 地元メディアの記者たちに 電話でも直接PR	地元新聞にプレスリリースを送るだけでなく、過去の取材で知り合った記者たちに直接電話をかけ、新製品の特徴や開発秘話を伝えるなど積極的にPR。
8	事業スタート後の 新商品育成戦略	→ リピーターがいるうちに 多品種展開を目指す	顧客を飽きさせないために、「かりんとうかぼちゃ饅頭」「かぼちゃのスイートポテト」等、商品ラインアップを年を追うごとに広げている。

かぼちゃのジェラートは、地元の道の駅などでの限定販売ながら好評。「ジェラートに続く新商品を開発しよう」。本格的な商品開発に乗り出した梅根さんは、開発の原資を得るため全国展開プロジェクトに申請する。

実際の開発は、梅根さんが呼びかけた外部とのコラボレーションによって生まれている。例えば、製菓調理専門学校の協力を得て、パティシエ科の生徒たちと一緒にかぼちゃのロールケーキを試作。さらに、恵庭観光協会の若手からなる「えにわフードリスト倶楽部」と組んでにんじん、百合根といった恵庭産食材にこだわったわっぱ飯、「えにわっぱ」を開発するといった具合だ。「商工会議所以外の組織をどんどん巻き込み、協力しながら良いものを生み出す」というのが梅根さんのモットーだ。

大ヒット商品のかぼちゃプリンも、実は北海道からはるか遠く離れた、福井県鯖江市のホテルとタッグを組んだからこそ誕生した商品だ。

「鯖江のホテルが作った安納芋のプリンが、今、大ヒットしているんですよ」。新商品開発のためのマーケティングを依頼していた外部の専門組織「ブランド総合研究所」の社長の一言を、梅根さんは聞き逃さなかった。早速、「安納芋プリン」を開発したサバエ・シティーホテルの藤井正和料理長（当時）を恵庭に招き、恵庭産えびすかぼちゃを使ったプリンを開発してもらう約束を取り付ける。「かぼちゃなら、安納芋と同じような工程でプリンにできるはず」という読みがあったのだという。

こうして完成した「かぼちゃプリン」の試作品は、道の駅や複合商業施設などで恵庭市民への試食アンケートを行い、製品内容やパッケージデザインなどの改良が幾度となく重ねられた。

平成22年4月、「恵みの庭のかぼちゃプリン」と名付けられたプリンは、商工会議所が販売元となり、地元の道の駅「花ロードえにわ」で発売された。価格は1個480円(120g)、プリンとしてはかなり高めの価格設定だ。これは原材料のかぼちゃを福井県鯖江まで輸送し、手作りで蒸して裏漉ししペースト状にしたものからプリンを作る、さらに完成品は鯖江から恵庭に送る。こうした人件費や輸送コストが価格に反映されてしまったためである。

●地元食材、地元製造にこだわり 恵庭の名産品を生み出す

1個480円でも、恵庭の道の駅ではよく売れた。甘みの強い恵庭産えびすかぼちゃをそのまま食べているような濃厚でしっかりとした食感が受け、

「えびすかぼちゃ プロジェクト」 ヒストリーチャート

- 平成19年
 - ・恵庭産えびすかぼちゃを使った「かぼちゃのジェラート」を販売
- 平成20年
 - ・全国展開プロジェクトの実施
- 平成21年
 - ・地元の道の駅などで市場調査を開始
 - ・プロジェクトチームを10名の委員で結成
 - ・「食とものづくり総合展」(東京ビッグサイト)で、試作品の試食アンケートを実施
- 平成22年
 - ・「かぼちゃプリン」を販売
- 平成23年
 - ・製造委託先を福井県鯖江市から恵庭の飲食店に移す。価格、内容量、パッケージをリニューアルして発売
- 平成24年
 - ・リニューアル後8カ月で1万6,800個を販売
 - ・シリーズ商品「恵みの庭のかりんとうかぼちゃ饅頭」の販売開始
- 平成25年
 - ・地元郵便局とコラボし「ふるさと小包」に参画
- 平成26年
 - ・シリーズ商品「かぼちゃのスイートポテト」の販売開始



3個入りと6個入りのギフト用パッケージも

お土産用に購入する恵庭市民が多かったという。そこで、梅根さんはメイドイン恵庭にこだわった。「このまま売り続けても商売としては成り立つ。しかし、地域資源のかぼちゃを活用するなら、やはり鯖江ではなく恵庭で作らなければ、本来の恵庭の名産品にはならないはずだ」。その思いは日増しに強くなり、サバエ・シティーホテルの藤井料理長も梅根さんの地域おこしに懸ける思いを理解して、かぼちゃプリンのレシピを教えてくれた。

ところが、人口6万8,000人足らずの恵庭には大きな食品メーカーなどない。市内のケーキ店や菓子店、パン販売店などに製造を頼み込んだが、にべもなく断られ続けた。パティシエたちには、「他人のレシピでなんか作れるか」という職人のプライドがあったのだ。そして、ようやく首を縦に振ってくれたのが、家族経営のスープカレー店「リスボン」だった。

リニューアルした商品は、内容量を減らして、価格は340円に抑えた。すると、それまで年間3,000個前後の売れ行きだったものが、リニューアル後1カ月で2,800個も売れる爆発的な人気商品となった。「恵庭産のえびすかぼちゃを使い恵庭で作った手作りプリン」と、北海道新聞が全道版で紹介記事を書かせてくれたのが功を奏し、年間4,800個の目標に対して、なんと発売8カ月間で1万6,800個を売るという、驚異的な結果を残した。

だが、その裏では計算外の事態も起きていた。

「商品開発を進めていると計画通りに行かないことも多々、起こります。そんなときは次の手、また次の手と、新たなアイデアで乗り切るしかありません。プリンに使えないレトルトのかぼちゃペーストが大量に余ったときも、余剰在庫を活用するためにリゾットやスープという新商品を作り、結果としては新たな商品開発につながりました。また、原材料不足の問題もかぼちゃペーストを冷凍することで乗り切った。プロデューサーはある程度、リスクを恐れず、『必ず乗り越える』という強い気持ちを持たないと務まりませんね」（梅根さん）。

●地元の中小企業を支援するため 利益は地域内に循環させる

また、プリンが売れ続けることで、「営利団体でない商工会議所が利益を上げてよいのか」という声も聞こえてくる。しかし、「ここでやめては地元中小企業への支援も終わってしまう。プリンの中身はもちろん、カップや包装用の箱、チラシを作るのは、すべて恵庭の事業者たち。利益のほと



道の駅「花ロードえにわ」の物産コーナー。地元の食材が豊富



梅根さんの依頼でプリン作りをスタートさせたカレー店「リスボン」店長



道の駅では今、かりんとうかぼちゃ饅頭の販売に力が入る

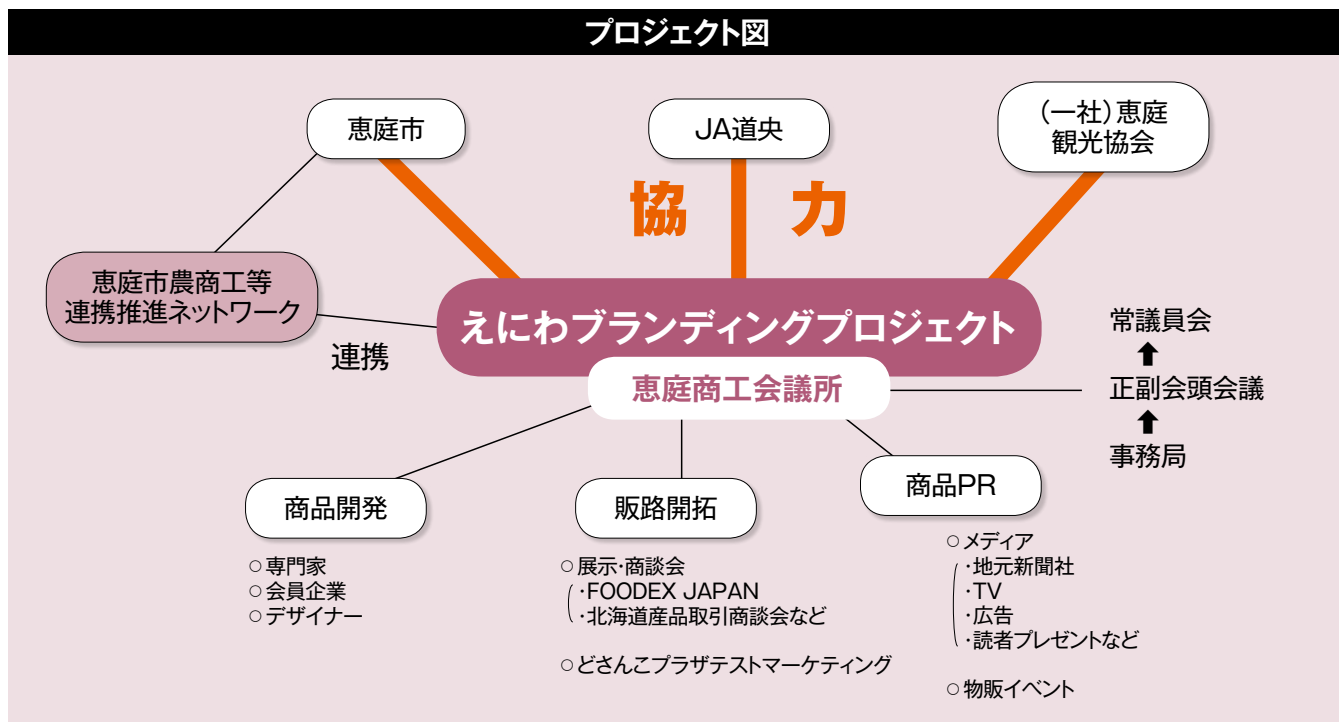


「恵みの庭のえびすかぼちゃスイートポテト」はコクのある味わい

んどは地域内に循環している」と言い切る。そして、次の一手も抜かりない。「リピーターがいるうちに多品種展開をしてしまう。これが商品展開で顧客を飽きさせない秘訣です」（梅根さん）。その言葉通り、平成24年には「かりんとうかぼちゃ饅頭」、平成26年は「恵庭産サツマイモのプリン」や「かぼちゃのスイートポテト」と商品ラインアップを広げている。

プロデューサの心得

1. 会員のためになる自分たちの立ち位置を考える
2. 計画通りに行かなくても必ず乗り越えるという強い気持ちを持つ
3. リピーターがいるうちに多品種展開を進めて、消費者を飽きさせない



事業者インタビュー

「製造だけに専念させてもらえたのはありがたかった」

「恵みの庭のかぼちゃぷりんをなんとか恵庭で作りたい」という、梅根さんの思いに賛同したのが、スープカレー店「リスボン」の相原真さんだ。かぼちゃプリンの味に納得し、梅根さんと一緒にサバエ・シティーホテルに赴き、レシピをマスターした。

ただ、スープカレー店で商品の製造は骨の折れる作業だった。店が終わるのが、午後9時。それからプリンの製造にとりかかる。「売れば売るだけ利益になるのはありがたいが、時間はかかるし、衛生管理にも細心の注意が必要で、きつかったですね」（相原さん）。無駄、無理、ムラをなくして、店と製造の両立を実現した。

包装機材のレンタル、パッケージの調達などは、商工会議所が引き受けた。「私たちのような小規模事業者では、すべて自分たちで行うのは難しい。製造だけに専念させてもらえてありがたかった」と相原さん。梅根さんたちとの協業に感謝する。



スープカレー店「リスボン」
相原 真さん

かんぴょううどん

先細りの地元の特産品を ロングセラーの新商品に育てる

●栄養価が高く、食物繊維が豊富なかんぴょう 健康需要を狙って新食材化に着手

海苔巻きや昆布巻きのイメージの強いかんぴょう(ユウガオの実)。日本人の食生活の変化もあって需要は先細り、中国からの安価な輸入品にも攻勢をかけられる。そんななか、かんぴょうの国内生産の95%を占める栃木県産で「かんぴょううどん」なるヒット商品が生まれた。その育ての親が、かんぴょうの新たな需要の掘り起こしに奔走する、小山商工会議所理事の大関幸秀さんだ。ロングセラーとして売れ続けるかんぴょううどん。大関さんは、どんなヒットの魔法をかけたのだろうか。

「もともとは産学官ネットワークの事業のなかで、地元の農業に貢献できないかと考え、テーマにしたのが地元のかんぴょうです。重労働で後継者問題を抱えていた農家に、かんぴょうを^{ひも}紐状に切る機械の開発を提案しましたが、必要とされたのは、かんぴょうの需要の拡大でした」(大関さん)。

かんぴょうのうまい使い方はないものか。大関さんが頼ったのが、宇都宮大学農学部^{ひも}の宇田靖教授だった。「かんぴょうは栄養価が高く、現代人に必要な食物繊維も多い食材。かんぴょうには味も香りもほとんどないので、他の食材の邪魔をしない。水分を抜いて粉末にすれば、様々な料理に使えますよ」と教えられた。高価だが、既に薬としての製品はある。コストを下げれば、食品メーカーに使ってもらえるはず。そこで平成20年度の全国展開プロジェクトで「かんぴょうの食材化」の調査研究に取り組んだ。

まず苦労したのが、かんぴょうの粉末化。これは、なかなか食品加工メーカーが決まらなかったが、最終的に小山市に隣接する結城市の茨城食品ガーリック工業に依頼。温風方式で粉末化した、「かんぴょうパウダー」の開発に目途が立った。次に、かんぴょうパウダーをどんな料理の食材にするのか、調査研究のために活用事例が必要だったが、小山の地域資源のなかから、国産小麦の「イワイノダイチ」を使っとうどんにすることした。

問題は製麺だ。歩留まりが悪いということで、小麦粉とかんぴょうパウ



小山商工会議所
理事

大関幸秀さん

防衛庁事務官を経て、昭和54年小山商工会議所入所。経営指導員として、会員企業の指導に当たる。平成9年同中小企業相談所所長、平成20年事務局長などを経て、平成25年から現職

「かんぴょううどん」 ヒストリーチャート

- 平成19年
・おやま産学官ネットワークでかんぴょう研究会発足
- 平成20年
・全国展開プロジェクトで「かんぴょうの食材化」の調査事業に取り組むほか、「かんぴょううどん麺」の開発も進める
- 平成21年
・かんぴょううどんを商品化
- 平成22年
・かんぴょうアイスやかんぴょう餃子などの販売を開始
- 平成23年
・かんぴょうラーメン、かんぴょうどら焼き販売開始
- 平成26年
・桑うどんとかんぴょううどんのセット販売も



かんぴょうパウダーは、様々な食材、料理に混ぜて食べる

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	→ 国内生産95%のかんぴょうの可能性を探る	国産かんぴょうの95%は栃木産。しかし、中国に押され、国内シェアは1割程度。食生活の変化もあって、厳しい状況のなか、伝統食、健康食として生きる道を探る。
2	地域ネットワークやチームの構築	→ 産学官のネットワークでかんぴょうの粉末化を実現	産学官の事業研究メンバーの連携が生きる。大学教授が健康食のアドバイス、自動車部品会社がかんぴょう栽培、メンバーが紹介した食品加工会社が温風方式で粉末化。
3	リサーチ&商品企画コンセプトの構築	→ 健康食材として粉末をさまざまな食品に応用	リサーチから、健康食材、伝統食材として認知されていることが分かり、味や香りがしないメリットを生かしてうどんなど、様々な食品に混ぜて製品化を進める。
4	チャネル戦略や販路開拓戦略の立案	→ まず地域で支持される仕組み作りを構築	ほとんど小山産のかんぴょうが原料だが、栃木産とすることで、栃木土産として、地域に根付くブランド作りを推進。
5	商品・サービスのデザイン	→ 秀逸なパッケージデザインIFデザイン賞も受賞	「ぐるなび」紹介のデザイナーとデザインコンセプトを共有。若い女性の手土産にも最適なデザインで、ブライダルなどギフト市場でも扱われる。
6	テスト販売試作品製作	→ 東京、京都、小山の3カ所の試食イベントで生の声を収集	かんぴょううどんの試食会を客層の異なる3カ所で実施。価格・量・味など、生の声を聞いてから決定。伝統食、健康食として高くても売れると判断。
7	ユーザー向けコミュニケーションPR活動	→ 展示会や催事へ積極参加マスコミに定期的に情報発信	無料で参加できる展示会や催事を中心に出店して売り込む。その他、日頃付き合いのあるマスコミに、開発過程でも定期的に情報を流して記事化を促す。
8	事業スタート後の新商品育成戦略	→ かんぴょうパウダーやサプリ機能性食品として育成	うどん以外にも様々な食品に展開するほか、かんぴょうパウダーやサプリなど、健康に関心のある人が、日常的に摂取できるような形態での提供に力を入れる。

ダーを合わせたうどん作りに取り組んでくれる事業者がなかなか見つからなかったのだ。そんななか、手を挙げてくれたのが、産学官ネットワークでメンバーだった自動車部品メーカー社長(当時)の生沼均さんだった。産学官ネットワークで環境について研究するうちに農業に関心を持ち、「大地」という農業法人を起業していた。「製麺技術がなかったので、手捏ねで試行錯誤の繰り返し。ちゃんとしたものができるのに半年くらいかかりました」と生沼さんは振り返る。現在は、かんぴょうの生産も大地が引き受けており、これでようやく生産チームができた。

●試食アンケートから内容量や価格を決定 現場で生の声を聞いてマーケティングに生かす

ただ、「世のなかには様々な種類のうどんがあり、かんぴょううどんの商品化は難しいのでは」という意見を、大関さんは周りから聞かされた。

そこで、イベントでつながりのあった「ぐるなび」のネットワークを活用して、東京では業者向けに、京都と小山では一般ユーザーに向けて試食とアンケート調査を行った。ここで、「おいしい」「もちもち、つるつるしている」「稲庭うどんに似ている」という評価を得て、「商品としては間違いないという確証を得られ、自信になった」と大関さんは言う。

このアンケート調査は、事業化にあたって内容量と価格の決定にも参考になった。量は1袋250gの想定だったが、東京や京都では多過ぎるという声が多く、2人前で使い切りにできる200gに決めた。価格は、小山では350円だったが、東京で500円、京都にいたっては「国産のかんぴょうを使っているのなら700円でいい」という声を聞き、希望小売価格は、うどん麺としては高めの500円に設定した。「国産なのに安いと信用されないし、適正な利幅がないと、卸も扱ってくれない」と大関さん。同時に、メインターゲットを健康志向のちょっと富裕層に設定した。

「商品化の前に直接、消費者やバイヤーの声を聞いたのが役立ちました。プロデューサーは、展示会や売り場、生産などの現場に行って生の声を聞くことが大切です。商品設計、プレゼンテーション、商品説明のときに必ず役立ちます」と、大関さんは現場主義を勧める。

「いいものを作っても、手に取ってもらえなければ売れません」。大関さんが商品化で最も重要と考えていたのが、パッケージデザインだった。

ぐるなびから同社のWEBデザインを担当しているデザイナーを紹介され、



かんぴょうの味や香りはほとんどしない。もちもち感があって、普通のうどんを食べている食感だ



2人分使い切りの200gの内容量で500円。パッケージのイラストの愛称を募集し、「かびょ丸」に決定



講演や催事、展示会など、無料の宣伝や販売機会には、必ず出向くという大関さん



2015年のインターナショナルギフト・ショーにも出展。かんぴょうとは思えない、シンプルでかわいいディスプレイが会場でも際立った

最初に会ったときに確かな感性を感じて依頼することを決めた。「うどんのギフト用パッケージは四角いのが定番ですが、丸型を提案され、即決でした」。

もっとも大関さんは、プロデューサーとしてデザインにも口を挟む。どんなパッケージが受け入れられるのか、様々な場所へ行き、自分の目で見て自らの感性を磨くことを大関さんは、若い頃から続けてきた。かんぴょううどんの通常パッケージも、原案は黒地に白い線のイラストや文字が載ったものだったが、白地に黒のデザインに変更させたのも大関さんだ。

納得の行くパッケージもでき上がり、大関さんが「これでいける」と判断。平成21年の7月中旬にかんぴょううどんの発売を決めた。

売るためには販促は欠かせないが、中小事業者は販促費もそうそうかけられない。そこで、パッケージのイラストの愛称を募集。その発表イベントを小山市内で発売日に開催して40社近い取材陣を集め、記事に取り上げてもらった。実は大勢の取材陣が集められたのも、かんぴょううどんに取り組んでから月に1回、新聞社支局の担当者に情報を送って記事にしてみようなど、マスコミ対策を行ってきたからだった。

また、小山市周辺、栃木県内と、地域で支持されないものでは、全国展開は難しいというのが大関さんの考えだ。かんぴょうはほとんどは小山産だが、あえて栃木産をうたって、周りを味方につけた。

「日光や那須など、県内の観光地の土産店に商品を卸す事業者が、栃木県

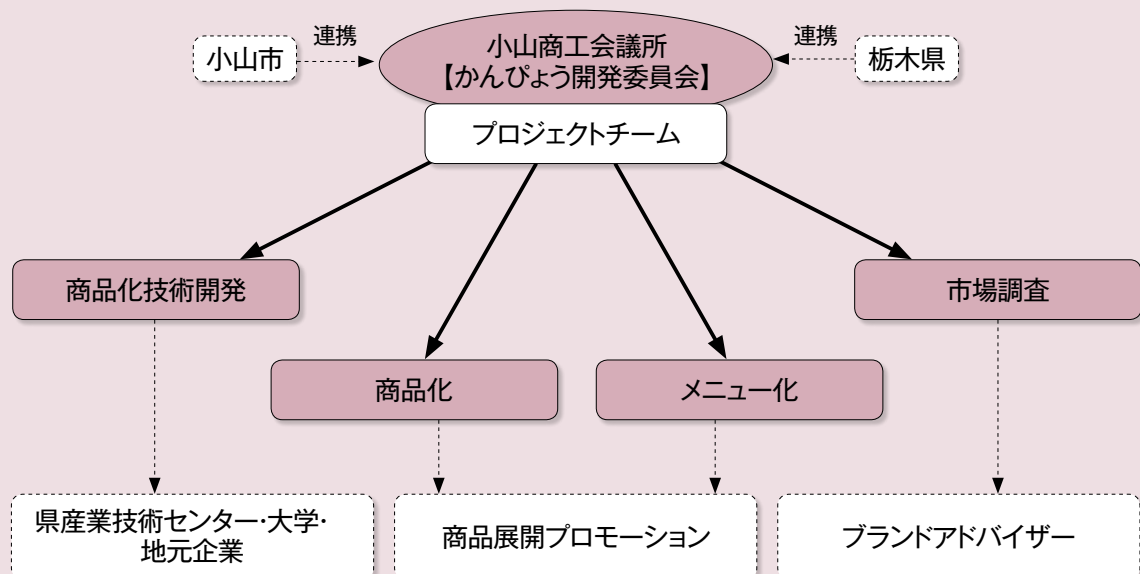


小山市の物産を扱うアンテナショップ。かんぴょううどんが店の中央に陳列される。奥のイートインコーナーでは、かんぴょううどんが食べられる



かんぴょうラーメン。栃木県産小麦(タマイズミ)を主原料にし、かんぴょうの粉末を練りこんだ

かんぴょううどん麺開発実施体制



のお土産の新商品として売り込んでくれました」と大関さんは喜ぶ。

卸売業者のおかげで全国にも販路が広がったほか、各地の催事、ケンコーコムなどネット通販、蓮田や佐野のパーキングエリア、東京スカイツリータウンの東京ソラマチといった話題の店舗でも販売された。

●無味無臭で健康イメージのかんぴょうパウダー コラボ商品やサプリの開発など展開広がる

1～2年で落ち込むのが話題のヒット商品の常だが、かんぴょううどんは、新聞や雑誌への露出が減らず、ロングセラー商品として定着している。

他の食品とのコラボ商品も話題作りに役立っている。県庁のイベントで知り合った事業者などとコラボして、かんぴょう餃子、かんぴょうラーメンといった粉ものを開発した。さらに、かんぴょうアイス、かんぴょうサブレといったスイーツも登場している。今後は、他の商工会議所の事業者ともコラボを進め、広域連携での新商品開発も視野に入れている。

健康を切り口に様々な食品への応用を実現してきたかんぴょうだが、薬事法の改正により、機能性食品としても期待されている。エビデンスが取れば、かんぴょうの持つ効能がうたえるようになり、さらに使い道は広がる。「血中コレステロール値や中性脂肪値改善の機能性食品として爆発的に伸びる可能性もあります」と大関さん。サプリア商品の試作も始めており、まだまだ伸びしろがあるのが、かんぴょうのロングセラーの秘密なのだろう。



「大地」で試作販売する「夕顔さぶり」。提携して製造・販売を担うサプリアメーカーを募集中

プロデューサの心得

1. 展示会、売り場、生産などの現場を訪ねて生の声を聞く
2. デザインは最重要。様々なモノを見て、自らの感性を磨け
3. 献身的なコーディネーションでプロジェクトを動かす

事業者インタビュー

「次は海外ネットワークを作って輸出商品に」

大関さんと産学官ネットワークで知り合い、農業に転じて、かんぴょうの作付けや製麺にも乗り出すなど、かんぴょううどんの普及に二人三脚で取り組んできたのが、「大地」の代表、生沼均さんだ。地産地消の野菜レストランも経営しており、自らかんぴょうを冬瓜とうがんのように使った下野汁しもつけじるまで手がける。

「かんぴょうは、食生活の改善という大地のコンセプトにもマッチしていました。今後は、機能性食品として大きく伸びる可能性があり、サプリアも手がけたい」と話す。

「大関さんら波長の合う人が何人かいて、どんどん話を先に進めていかないとできないことでした。和食の食材であるかんぴょうは海外でも需要が期待できます。次は海外展開を大関さんをお願いしたい」と生沼さんは注文する。



大地 代表
生沼 均さん

作り手、売り手の熱意と工夫が 使う人の立場に立った 売れる商品を生み出す



株式会社コンタン 代表取締役
鈴木正晴さん

東京大学教育学部卒業後、伊藤忠商事に入社しアパレル関連やブランドマーケティング事業を幅広く担当。平成18年、同社を退社し株式会社コンタンを設立。平成22年、東京・上野御徒町に日本の優れモノを集めた小売店「日本百貨店」を開店。平成25年には同店初の食品専門店を東京・秋葉原に開店するなど、日本の優れモノを探し続けている。

販売のプロフェッショナル インタビュー 2

featuring ● 日本百貨店 鈴木正晴さん

茶碗、手拭いなどの生活雑貨から食品まで、「日本の優れモノ」をコンセプトに全国から様々なこだわりの商品や名産品を集め、作り手と使い手との出会いの場を提供している株式会社コンタン代表取締役の鈴木正晴さん。鈴木さんが手がける「日本百貨店」は、本物を求める人々でにぎわい、平成22年の1号店（東京・上野御徒町）開店以来、首都圏を中心に6店舗を展開している。「売れる優れモノ」を見極める目利きともいえる鈴木さんに、どんな事業者のどのような商品が売れるのか、バイヤー、そして販売する側から見た、ヒット商品を生み出す秘訣を聞いた。



「日本百貨店しょくひんかん」を回る鈴木さん。店内で実演販売する事業者への声掛けを欠かさない

作っている人の熱意こそが物販のポイント

—— 売れる商品、人気になる商品には何か特別な共通点があるのでしょうか。

鈴木 日本全国から様々な商品を仕入れていますが、売れるかどうかのポイントは、作り手や販路開拓をする人の熱意が、お客様に伝わるかどうかだと思います。「御社に入りたい」という、就職活動する学生の熱意と一緒に思うのです。例えば、私ども「日本百貨店」で扱う商品に岡山県産の牡蠣^かの燻製があります。とてもよく売れるヒット商品ですが、これなどその典型です。試食販売に来てくれる製造元のオバチャンの話が楽しくて、「食べてもらいたい」という熱意がひしひしと伝わってくるから売れる。オバチャンのキャラクターで売れているといってもいいほどです。つまり、どんな素材を使っているかよりも、作っている人の熱意こそが物販のポイントなのです。それに、何百年の老舗といったストーリーが加味されれば、なおよいでしょう。

—— 仕入れて販売するバイヤーの立場で、鈴木さんが商品を店に置くかどうかの決め手にしていることは？

鈴木 同じような良い商品があるとすれば、人間関係がきちんと築ける相手の商品を選ぶようにしています。それは製造する工場の人だけでなく、営業や広報スタッフなどももちろん含めての話です。ところが、実際に商談会などに行くと、作り手の思い込みが強過ぎて、こちらに気持ちが伝わらないことが多々あります。ある発酵食品が面白いと思って、製造元の人に「発酵するとどう良いのですか？」と尋ねたら、「発酵しているのだから



良いに決まってる」と言われたときは^{あぜん}啞然としました(笑)。どんなバイヤーも、お客様に説明しやすく、伝えやすい商品を仕入れるものです。いくら良い商品を作り続けても、「食べれば分かる」「使えば分かる」といった作り手の独断と思い込みが先行していきちんとした説明をできなければ、その商品はまず売れないでしょう。

地域特性、店舗の特徴など、自分の戦える土俵をいかに見つけるかが勝負の分かれ目

—— 地方の事業者は、首都圏や都市部に販路を求めようとしますが、都市部だから売れるというのも思い込みなのでしょうか。

鈴木 都市部と一口にいても、店舗の立地によって売れ筋は大きく変わります。それをある程度、把握しなければなりません。同じ「日本百貨店」でも秋葉原の店は観光客が多いので、珍しいものがよく売れます。一方で吉祥寺店は周辺の住宅街に住むお客様が多いので、日常使いの食材などが売れ筋です。このように都市部でも地域によって店舗の性格によって、売れる商品はがらりと変わります。もしも、ナチュラルローソンで売るならオーガニックなものを好む女性向けにパッケージにも凝る必要があるでし

現在、都内で6店舗を出店。**1** 2k540内にある日本百貨店御徒町店は秋葉原駅・御徒町駅間の高架下にある店舗。ニッポンの技の逸品が集まる。**2** JR秋葉原駅近くのしょくひんかんには、日本各地の美味しいものが180坪の広い店内にどっさり。**3** 日本百貨店ふるどうぐも2k540内にあって、長く使える道具や品が並ぶ。**4** 日本百貨店ぷらっとほーむは、JR池袋駅の1・2番ホームにあるキヨスクのようなユニークな店舗

ようし、天然原料のサプリメントなど機能性食品を売るなら、成城石井のようなアッパー向けのお店が狙い目です。自分の戦える土俵をいかに見つけるかが肝心です。そのための事業者への情報提供などは、まさに商工会議所のプロデューサーが貢献できる部分だと思います。

—— 自信を持って売り出した商品が思うように売れなかったとき、プロデューサーはどんなアドバイスを事業者にすればよいのでしょうか。

鈴木 当店で扱っている蜂蜜は、非加熱のために味も採れたてとほとんど変わりません。試食だけでその旨さがお客様に伝わるので、どこに出しても売れるという自負があります。でも、もし売れなかったら私ならどうするか。「1瓶の量が多過ぎるのではないか」「価格の問題だろうか」と、いろいろ試行錯誤をしてみます。事業者がくじけそうなとき、そうした的確なアドバイスを積極的にすることこそが、プロデューサーに求められる役割の一つではないでしょうか。

—— 地域の名産品など地方発の商品で、売れにくいものの共通性などはありますか？

鈴木 食品の場合だと、東京など首都圏に住む人のライフスタイルを考えていない商品が意外に目立ちます。分かりやすくいうと、1個の量が多過ぎるのです。少人数の家族や単身者が多く暮らす首都圏では、地方でちょうど良いサイズでは量が多過ぎて食べ切れません。そこで、「日本百貨店」では製造元とよく話し合っ、地域名産のジャムだとしたら1個の容量を思い切って減らし、定価800円なら、その半値で買えるようなエントリー商品を作ってもらいます。買い求めやすいエントリー商品で、まずはリピーターをつかむという発想ですね。

—— 「売れるものだけがすべてではない」というのが、鈴木さんのモットーだとも聞きました。

鈴木 もちろん、売れる商品の品ぞろえは増やしていきたいのですが、それだけではありません。昔ながらの製法で作られた商品、日本の伝統的な商品を残していきたいという思いが強くあります。「日本百貨店」で売からには、日本全国の優れモノを、都会で暮らす人々にも数多く伝えていきたいのです。地域に根差した商工会議所のプロデューサーたちにも、単に売れる商品を考えるだけでなく、地元に伝わる伝統的な逸品を、上手に都会に発信するための努力を続けていってほしいと思います。



全国の優れモノを手がける事業者とのコラボ商品の開発にも積極的。全国展開プロジェクトの「技のヒット甲子園」でも、加茂商工会議所や、桑名商工会議所ともコラボ商品を開発



加茂商工会議所が発売する「六角升之助」に、雪椿や千鳥の焼き印を入れ、新潟の手拭いとセットで販売することを提案。2k540に出店した期間限定ショップで販売し、完売となった



優れモノ商品を見つけると、まず、事業者や作り手と話をするのが、鈴木さんのポリシーだ

弘前感交劇場

ワーキンググループ発のアイデアで 伝統工芸品の活路を見いだす

●埋もれていた津軽地方の 伝統工芸を見直す

観光客を含めた他の地域の人に地域資源の良さをもっと知ってもらいたい。そうした思いから青森県弘前市が市を挙げて取り組んだのが『弘前感交劇場』という、かつてない地域おこしのコンセプト作りだ。さらに、異業種の職人たちを集めたワーキンググループを結成するなど、地域資源を活性化させるための大胆な施策を生み出してきたのが、弘前商工会議所まちそだて課課長の村谷要さん。弘前を代表する事業共創プロデューサーといえる村谷さんの、「弘前ブランド」創出の試みを見ていこう。

「弘前には津軽塗やこぎん刺し、津軽打刃物、津軽木工などの全国に誇れる地域資源が数多くあります。しかし、現実には伝統工芸として細々と事業者が営んでいるという状況。これをどう変えていくかが大きな課題でした」と、村谷さんは振り返る。

平成22年12月、青森県民の悲願であった東北新幹線が新青森駅まで全線開通した。これを機会に、青森を訪れる人々に津軽地方の地域資源とものと触れ合ってもらいたい。そのためには、地域資源そのもののブラッシュアップが必要だ。そう考えた弘前商工会議所や弘前市は、さらにさかのぼること4年前、平成18年からプロジェクトのコンセプトづくりを始めた。コンセプトづくりには、地元と一体となって開発に関わってくれる専門家が必須だ。そこで、レンズ付きフィルム「写ルンです」の生みの親でもある著名コンサルタント、田中央さんに参加してもらった。

平成22年、試行錯誤の末、弘前をはじめとする津軽地域全体を一つの劇場として捉える劇場型地域おこしビジョン、「弘前感交劇場」という壮大なテーマが固まった。これは、世界自然遺産の白神山地を舞台背景として、舞台は津軽地域の自然、大道具は弘前城や岩木山、古寺建築群など。小道具は、津軽塗、こぎん刺しなど伝統工芸のモノ作り分野。演目は、「さくらまつり」「ねぶたまつり」など春夏秋冬の地元イベントと見立て、観光で



弘前商工会議所
まちそだて課課長
村谷 要さん

昭和50年弘前商工会議所に入所。所内では、産業振興畑を歩み、平成10年からまちそだて課の課長に。「創発」「関係性マーケティング」をテーマに観光振興で実績を上げる



『弘前感交劇場』のポータルサイト
<http://www.hkg.jp/>

弘前感交劇場

地域おこしビジョンは「劇場型まちづくり」
地域資源を劇場に見立てて分類

舞台背景：世界自然遺産 白神山地

舞 台：春夏秋冬の津軽地域

劇 団 員：市民

大 道 具：岩木山、弘前城、リンゴ、桜、
城下町の町割り、古寺建築
群など

小 道 具：津軽塗、津軽打刃物、こぎん
刺し、フナコなどのモノ作り
分野の地域資源と農産物

出 し 物：さくらまつり、ねぶたまつり
などの春夏秋冬のイベント

B G M：津軽三味線、手踊り、民謡

観 客：県外・海外からの観光客

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	→ こぎん刺し、津軽塗など 地元伝統工芸などの 掘り起こし	弘前を訪れる人々に、津軽地方の地域資源である伝統工芸にもっと触れてもらいたい。その思いから、伝統工芸のブラッシュアップを考え始める。
2	地域ネットワークや チームの構築	→ 異業種の職人たちによる ワーキンググループを結成	業種を横断した職人たちによるコラボ商品の開発を狙って結成。リンゴの老木の薄板を使った「木の段ボール」などが、このワーキンググループから生まれた。
3	リサーチ&商品企画 コンセプトの構築	→ 市民参加の創発活動から 商品企画が生まれる	市民による提案組織「やわらかネット」から、リンゴの老木を使って、椅子やテーブルなどの木工品や建材、iPhoneケースなどに加工するエコな施策も生まれた。
4	チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案	→ 販路をあえて絞る 限定戦略	津軽塗や津軽打ち刃物は販路限定の発想から、地元以外は首都圏とネットでのみ販売。一品物は、販売店を絞る限定戦略も時には重要になる。
5	商品・サービスの デザイン	→ 世界的デザイナーとの コラボレーション	こぎん刺しは世界的ファッションデザイナー、山本耀司とのコラボを果たし、こぎん刺しが用いられたコートやジャケットが伊勢丹新宿店で販売された。
6	テスト販売 試作品製作	→ マスマーケティングを 狙わないハンドメイドの世界	職人によるハンドメイドの世界のため、バイヤーと出会う展示会を重視。商工会議所が展示会での名刺管理から商談用シートの作成まで手厚くサポートする。
7	ユーザー向け コミュニケーション PR活動	→ 海外展示会出展の評価を 国内にフィードバック	3年連続で海外の展示会に出展。こぎん刺しなど弘前ブランドは高い評価を得た。海外での評価は日本人バイヤーに伝わり、国内での最高のアピール材料になる。
8	事業スタート後の 新商品育成戦略	→ 著名ブランドとのコラボや 最先端技術の取り込み	アパレルブランドとのコラボから先端技術マイクロナノバブルまで、いかに外部とのネットワークを広げていけるかが、プロデューサーの腕の見せどころ。

訪れた人々も地域住民も、共に共感できる感動と交流の場や旅を提供しようという、全く新しい旅のスタイルの提案でもあった。

伝統工芸のような「技資源」、郷土料理などの「食資源」、白神山地のトレッキングツアーなどの「旅資源」。いずれもが「弘前感交劇場」という舞台を盛り上げるための重要な配役である、というユニークな発想である。

「実際の運営では、劇場の脚本家を田中央さん、演出家をJR東日本やJT東北の役員たちに、といった具合に外部の人々を積極的に取り込みました。専門家に得意の分野で知恵を出し合ってもらい、私たち商工会議所は組織の要となるハブの役割に徹すればいいのです」（村谷さん）。

弘前を訪れてくれた観光客を感動させるには、埋もれ忘れられているに等しい津軽の伝統工芸に、再び光を当てなければならない。そこで、市民からの草の根的な地域おこしの提案を積極的に取り入れた。

「商工会議所はあくまでファシリテーター（相互理解や合意形成を促進する人）に徹すればいい」と考えた。そこで大いに活躍したのが、「やわらかネット」という、小売店、農家、小中学校、商店街など多種多様な市民によって組織された「弘前感交劇場」への提案組織だ。

村谷さんと弘前大学教授の2人で実験的に始めた「しゃべり場」が発展してきた「やわらかネット」は、市民が肩書を抜きにフリーな立場で地域おこしの意見を提案する場である。テーマは自由だが、守るべき3大ルールがあった。「正しいことを言い過ぎない」「それぞれの看板、肩書は外して話す」「他人の発言を否定しない」。

●ファシリテーターに徹することで 自由な商品企画が生まれる

この3つのルールを守りながら、約200人の市民で構成されるメンバーが、毎週1回、10～20人前後集まり、フリートークの創発活動を行う。商工会議所、市、観光コンベンション協会など6団体からなる実務者会議は、やわらかネットから生まれたアイデアを実現できるようサポート役に徹するというのが、「やわらかネット」の大きな特徴である。

市民によるインキュベーターともいえる「やわらかネット」のアイデアによって実現したプロジェクトは少なくない。例えば、それまでは薪^{まき}にして燃やしていただけのリンゴの老木を使って、椅子やテーブルなどの木工品や建材、iPhoneケースなどに加工する「リンゴ・ゼロエミッション」という

「弘前感交劇場」 ヒストリーチャート

- 平成10年
 - ・市民参加のフリートークの場「やわらかネット」の前身がスタート。異業種の職人によるワーキンググループ活動開始
- 平成17年
 - ・JAPANブランド育成支援事業 津軽塗1年目
 - ・世界へ発進！ 津軽『うるおい、うるわし』事業プロジェクト始動
- 平成18年
 - ・世界自然遺産「白神山地」のめぐみ開発プロジェクト事業始動
- 平成19年
 - ・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始動
- 平成20年
 - ・「津軽こぎん刺し」ブランド展開プロジェクト始動
- 平成21年
 - ・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始動
 - ・弘前地域資源「木材加工ブランド化戦略」プロジェクト始動
- 平成22年
 - ・「弘前な空間デザイン」ブランドディングプロジェクト1年目
- 平成23年
 - ・JAPANプレミアム「弘前りんご」ブランド構築プロジェクト1年目
- 平成25年
 - ・マイクロナノバブル水の食品・農業・ものづくり分野におけるノウハウ蓄積研究開発事業始動
- 平成26年
 - ・最先端技術マイクロナノバブル水を活用した弘前型展開検討事業始動



項目	内容	担当者	備考
弘前市立図書館	弘前市立図書館	山本 浩二	
弘前市立図書館	弘前市立図書館	山本 浩二	
弘前市立図書館	弘前市立図書館	山本 浩二	
弘前市立図書館	弘前市立図書館	山本 浩二	
弘前市立図書館	弘前市立図書館	山本 浩二	
弘前市立図書館	弘前市立図書館	山本 浩二	
弘前市立図書館	弘前市立図書館	山本 浩二	
弘前市立図書館	弘前市立図書館	山本 浩二	
弘前市立図書館	弘前市立図書館	山本 浩二	
弘前市立図書館	弘前市立図書館	山本 浩二	

NPO法人ECOリパブリック白神が管理する、やわらかネットの議事録・活動記録など

エコな施策も生まれた。

「やわらかネット」誕生とほぼ同じ時期、平成10年には津軽塗やこぎん刺し、津軽打刃物など、全くの異業種といえる伝統工芸の職人たちを集めたワーキンググループも、村谷さんは結成している。

「職人さん同士が集まると、話がヒートアップして一触即発状態になることもありました。でも、それがこちらの狙いでした。熱い討論のなかから異業種の職人たちと連携したコラボレーションが生まれてほしい、という思いがあったからです」(村谷さん)。その狙いは的中した。新しいデザインのナイフを作ろうという話になると、リンゴの枝切り用^{せんてい}剪定はさみや包丁などで高い品質を誇る津軽打刃物の職人が刃物部分を、津軽塗の木工職人がナイフの柄を担当し、お互いにアイデアを出し合いながらコラボ商品を完成させた。

では、ワーキンググループなどによって活性化させた伝統工芸品の販路を、どのように広げていったのか、こぎん刺しを例にして見ていこう。こぎん刺しは、^{しゃし}奢侈禁止令によって農民たちが木綿の衣料を着ることが許されなかった江戸時代、麻の着物を重ね合わせ、保温と補強のために要所に木綿で刺し子を施したのがルーツだ。刺し子は全国にあるが、布目を正確に数えて刺すこぎん刺しの幾何学文様の美しさは群を抜いている。

ところが、明治以降は洋服の普及によって廃れ、地元でも忘れ去られていた技術だった。そうしたなか、ハンドメイドの毛織物を生産していた現・弘前こぎん研究所の代表、成田貞治さんが、こぎん刺しを見直そうと昭和30年代半ばから札入れや名刺入れなど、工芸小物としての商品化を続けていた。

こぎん刺しを復活させたいという熱い思いを知った村谷さんは、成田さんにワーキンググループへの参加を呼びかけ、東京での展示会など様々な情報を提供した。だが、展示会への出展やそのための新たな製品開発には、当然それなりの費用がかかる。そこで、「JAPANブランド育成支援事業」を活用して、ランプシェード、ワインボトル用ケースなど、遊び心あふれる新製品を開発した。

●こぎん刺しの復活に JAPANブランド育成事業の補助金を利用

さらに、「JAPANブランド」として、平成23年から25年まで3年連続で



木村木品製作所のアウトバス用品。
耐水強化材を施したリンゴの木と、
水回りに適した人工大理石とを組み合わせた



二唐刃物鍛造所が発売する「mini-
シリーズ ペティ・サントク・フィレ」
も、商工会議所が力を入れる製品



日本酒やワインを収納する袋にも
こぎん刺しが使われる

パリやフランクフルトなど、海外の展示会に出展。ヨーロッパでもこぎん刺しや津軽打刃物など、弘前ブランドは高い評価を得た。実は、手間も費用もかかる海外での展示会出展を行うことも、村谷さんならではの販売促進戦略の1つなのだ。

「海外の展示会出展は、販路開拓だけを狙いとしていません。海外で評価が高まれば、その評価は必ず日本人のバイヤーに伝わり、国内での最高のアピール材料になるのです」（村谷さん）。海外展示会への出展は、日本国内に海外の評価をフィードバックさせるための策というわけだ。

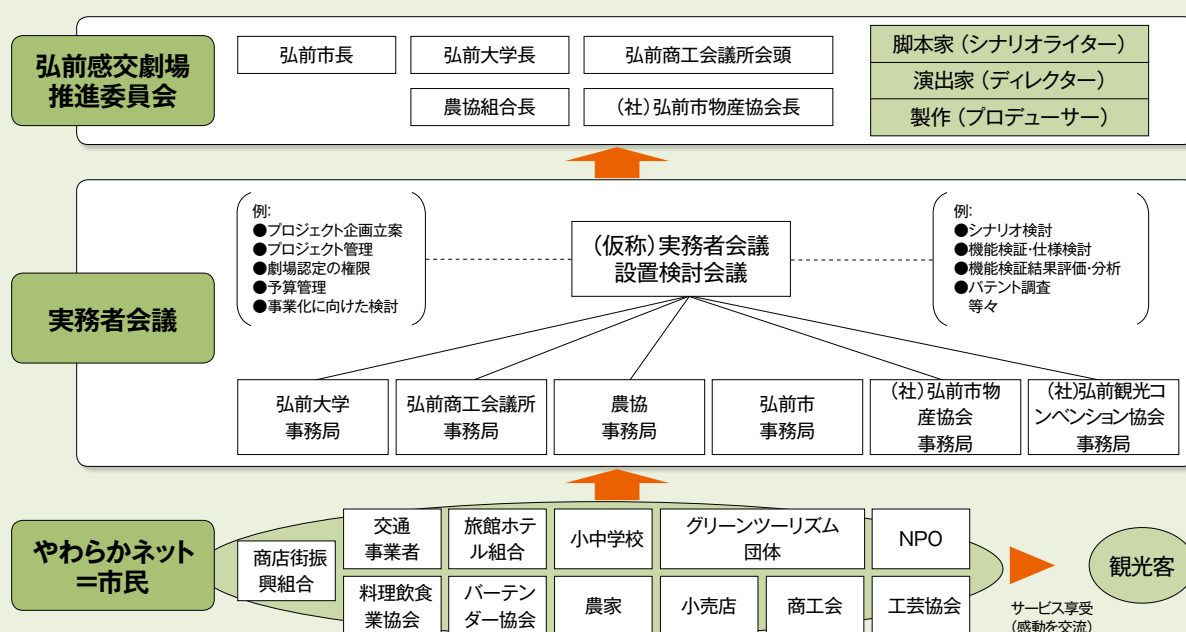
国内外を含めた展示会の重要性を、村谷さんは特に強調する。伝統工芸の職人や小さな事業者には、販売側との出会いの場所をどう作るのか、これが大きな難関として立ちはだかる。そのため、バイヤーと直接話し合う機会が作れる展示会では、村谷さんを筆頭に商工会議所のスタッフが事業者を手厚くフォローする。商談シートの作成から受け取った名刺の管理まで、かゆいところに手の届くきめ細かなサポートぶりは有名だ。

海外での展示会の高評価がきっかけになって、こぎん刺しは平成26年2月、世界的ファッションデザイナー・山本耀司のアパレルブランド、Y's(ワイズ)とのコラボを果たし、こぎん刺しがあしらわれたコートやジャケットが伊勢丹新宿店で販売された。



村谷さんと弘前こぎん刺し研究所の成田貞治さんは、弘前感交劇場を实践する盟友

「弘前感交劇場」実施体制



津軽塗や津軽打刃物などは販路限定の発想から、ここ数年は、地元以外では基本的に首都圏および、ベトナム、台湾の高島屋でのみ販売している。

「ハンドメイドの一品物は、大量生産、大量消費のものとは違い、販売店を絞る限定戦略も時には重要になります。これを行うと、店頭で商品を見た他の競合店のバイヤーからも商談が入るようになります」。

弘前商工会議所が取り組むのは地元の伝統工芸品だけではない。最先端技術を弘前に取り込むため、独立行政法人の産業技術総合研究所が開発しているマイクロナノバブルの実証実験にも参加している。水などの液体中の100分の1mm以下の微細な気泡の特性によって、農産物の殺菌、工業排水の浄化、医療では院内感染の防止など、様々な分野への応用が期待されるマイクロナノバブル。弘前発の実用化のビッグニュースが、近いうちに全国に発信されるかもしれない。

「商工会議所のなかだけで完結するプロジェクトは、何一つないといって過言ではありません。いかに外部とのネットワークを広げていけるかに、プロデュースの成否はかかっています」（村谷さん）。

プロデューサーの心得

1. プロジェクトの要であるハブの役に徹する
2. 海外での評判は、日本のバイヤーにも伝わり、最高のアピール材料になる
3. 商工会議所内で完結するプロジェクトはない。外部とのネットワークを広げておく

事業者インタビュー

「やわらかネットを通じて、発想の枠が大きく広がった」

弘前ブランド復興の最も顕著な例といえるのが、弘前こぎん研究所代表取締役の成田貞治さんが長年、心血を注いできたこぎん刺しだ。16年前、異業種の職人が結集するワーキンググループへの参加を誘われたのが、始まりだった。

「地元の事業者では集められない展示会や補助金などの情報も、村谷さんがマメに提供してくれる。海外での展示会の際も出展ブースを確保するのに奔走してくれて、本当に感謝しています」（成田さん）。国内外の展示会に出展するごとに高まるこぎん刺しへの評価が、一流アパレルブランドY'sとのコラボ商品にもつながった。

成田さんは国際交流基金の依頼で、ロシアや中国に渡り、現地の人々にこぎん刺しの技法を実演してみせるワークショップにも参加している。これも、実は弘前商工会議所のセッティングがきっかけだった。

「商工会議所は民間と役所との中間的イメージで、融通が利いて付き合いやすいのがいい。その代表が弘前ですね」と笑う。今後は、工芸品のコラボだけでなく、地元の食とのコラボも考えたいという。「伝統工芸の津軽塗や津軽焼の器に地元の食材を載せて提供するイベントとか、いいじゃないですか」。ワーキンググループややわらかネットを通じて成田さん自身、発想の枠が大きく広がったと話す。



弘前こぎん研究所 代表取締役
成田貞治さん



こぎん刺し製品の生産、販売のほか、講演、ワークショップなどの普及活動を行う成田さん。こぎん刺しの技術と伝統の継承に尽力

ヒスイネイル

“ヒスイの聖地、を訪れる旅を設計 ヒーリングスポットを目指す

●ヒスイを地域資源に着地型の観光商品開発を推進

3月14日に北陸新幹線が開業。その沿線にあるJR糸魚川駅も、駅舎の大規模な改修が行われ、市内の商工業者らは、観光客の来訪に期待を寄せている。そのなかで、糸魚川商工会議所の総務係長、野本宏一さんは、至って冷静だった。「糸魚川だけで北陸の旅が完結するとは思っていません。2泊3日のうち、1日だけでも糸魚川で過ごしてもらおう。そのためには、ここだけにしかない魅力作りを用意しないといけない」。

糸魚川は、フォッサマグナ(大地の裂け目)もあり、鉱物資源が豊富などところ。特に姫川やヒスイ海岸、ヒスイ峡など、良質のヒスイが採取できる産地として全国的にも知られてきた。世界最古のヒスイ文化の発祥の地ともいわれ、ヒスイを支配する祭祀女王として古事記や日本書紀で語られる奴奈川姫^{ぬ な かわ ひめ}の物語も存在する。“ヒスイの聖地、”として、若い女性を糸魚川に呼び込み、会員事業者が恩恵を受けられるようにできないものか。平成24年度に野本さんが手をつけたのが、全国展開プロジェクトの調査研究事業「ヒーリングスポット・ヒスイの聖地 糸魚川」だった。

ヒスイのイメージや糸魚川の認知度などをインターネットで調査したり、ヒスイ峡やヒスイ海岸の電磁波やマイナスイオンを計測したりと、ヒーリングスポットとしての糸魚川の可能性を探った。その結果、若い女性はヒスイを宝飾品というより、神秘的なもの、癒やし効果のあるものとして捉えていて、関心の高いことが分かった。「ヒスイを前面に出していけば、若い女性の誘客の可能性はある」(野本さん)。そこで野本さんが仕かけたのが、糸魚川でしか体験できない「ヒスイネイル」だった。

平成25年度には、「ヒスイネイル」プロジェクトを発足させた。まず、問題となったのが、市内での施術を担うネイリストの不在だ。野本さんは、市内の美容室やエステなどの美容事業者に声をかけ、有志グループを作り、ネイル技術やデザイン、カラーなどの勉強会をスタートさせた。「糸魚川市内にはジェルネイルを施術できる人がほとんどいませんでした。市外か



糸魚川商工会議所
総務係長
野本宏一さん

プランニング会社勤務を経て、平成22年に糸魚川商工会議所に入所。総務課に所属し、商品開発や指導や産業振興を担当する。ヒスイネイルやヒスイカクテル、ジオ旅などを手がけ、糸魚川市の事業者に新風を吹き込む



ヒスイ海岸でひすいの石を探すモニターツアー客



モニターツアーに組み込まれたヒスイネイル体験

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	→ ジオパークエリアで ヒスイの聖地をアピール	糸魚川は日本初の世界ジオパーク認定を受けたところ。ヒスイは特に有名で、ヒスイ峡や、ヒスイに関連する奴奈川姫の伝説も存在し、ヒスイの聖地として売り込む。
2	地域ネットワークや チームの構築	→ ヒスイネイル普及のため 美容業の人材を組織化	ネイリスト不在のため、エステシャンや美容師に呼びかけて、ネイルの研究会を立ち上げる。同時に商工会議所会員に迎え、美容業のネットワークを構築する。
3	リサーチ&商品企画 コンセプトの構築	→ ヒスイに神秘的なイメージ 運氣上がるネイルを企画	リサーチから若い女性は、ヒスイを神秘的なもの、癒やし効果のあるものとして捉えていて、関心の高いことが分かる。そこでヒスイをあしらったネイルを企画。
4	チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案	→ 若い女性をターゲットに ヒスイネイルを売り込む	若い女性にひきのある糸魚川観光旅行のアイテムとして、ツアー会社売り込む。谷村美術館見学、ヒスイネイル体験などをセットしたモニターツアーも積極的に実施。
5	商品・サービスの デザイン	→ ご利益のある勾玉模様 ヒスイカラーの6色展開	縄文・弥生時代から神事にも使われた糸魚川のヒスイ。勾玉模様のネイルデザインで神秘性をアピール。6色のカラーにそれぞれ運氣上がる意味を持たせる。
6	テスト販売 試作品製作	→ ヒスイパウダーを混ぜた ジェルネイルを商品化	ヒスイのかけらでは、滑らかさにかける上、コスト高になるため、ヒスイ加工の研磨時に出る粉をジェルネイルに混ぜて使うアイデアを採用した。
7	ユーザー向け コミュニケーション PR活動	→ ツアーや展示会で モニター体験	モニターツアーの募集のほか、「旅フェア日本2013」に出展。会場では、ヒスイネイルモニター体験やヒスイカクテルの試飲などを実施。
8	事業スタート後の 新商品育成戦略	→ カクテル、スイーツなど ヒスイカラー商品を追加	ネイル以外に、ヒスイカクテルやヒスイスイーツなど、6色展開のヒスイカラー商品を横展開して、ラインアップを強化。ヒスイネイルのパッケージ商品化も模索中。

ら講師を呼んで指導してもらおうなど、一からネイルのスキルを磨いていきました」(野本さん)。このプロジェクトを契機に彼女たちに商工会議所の会員になってもらったうえに、市内の美容事業者のネットワークが誕生するという大きな副産物も生まれた。

さらに難題だったのが、ヒスイネイル自体の商品設計だ。ジェルネイルをベースにヒスイのかけらを組み合わせようとしたが、手で触っても違和感のないよう表面を滑らかにするにはコストがかかり過ぎた。そこで、ヒスイをダイヤモンドで研磨した際に出る粉をジェルネイルに溶かすことを思いつき、不純物の少ない粉をヒスイの加工業者から調達して試作を何度も繰り返した。そして最終デザインは、勾玉をイメージして単色で描き、シルバーでふちどった。ヒスイの粉はそのラインに混ぜられていて、爪にネイルを施すことで運気が上がるというストーリーが付け加えられた。

カラーはヒスイの種類から全6色。カラーコンサルタント監修のもと、ミルク色は心と体をリセットする、ラベンダーは神経が研ぎ澄まされ、センスアップできる、ジェード(緑)は心と体を整える、といったようにそれぞれの色に意味を持たせた。

「6色のヒスイカラーを設定したことで、アイデアが膨らみ、メンバーから6色のヒスイカクテルやヒスイスイーツなど、次々と商品企画が飛び出した」と、メンバーたちの積極的な糸魚川を盛り上げていこうという姿勢に野本さんは目を細める。

ヒスイカクテルは、野本さんたちの提案に糸魚川の飲食店や温泉宿のバーテンダーらが賛同、6色のヒスイカラーをそれぞれのレシピで提供するオリジナルカクテルだ。地酒の池田屋酒造「謙信」や加賀の井酒造「加賀の井」などの5銘柄に、地元の汐路ぶどう園の「汐路ぶどうジュース」を加えた6商品をベースに、ワンコイン500円という価格で各店で販売する。「ワンコインにしたことで、店で6種類を注文してもらえるので客単価も上がっています。何よりヒスイカクテルの情報交換をきっかけに美容業同様、飲食業の会員同士のネットワークを築くことができたのは、共同イベントなど今後の事業展開にもプラスになります」と野本さんは話す。

●北陸新幹線の延伸開通で 美容業も観光業の意識が芽生える

もっともヒスイカラー商品だけでは、糸魚川への誘客は多くを期待でき



勾玉模様のヒスイネイル。シルバーの縁にヒスイの粉を混ぜた

●ヒスイカラーの意味

- ミルク すべてのエネルギーを反射。心と体をリセットする
- ピンク 基盤を表す。素の自分を表現でき愛情を得られる色
- ラベンダー 五感を司る。神経が研ぎ澄まされセンスアップ
- エクリュ 食欲・物欲を満たし生活を豊かにする
- ジェード 心臓を表し、心や体のほか、様々な関係も整える
- アクア 直感を表す。喉と声を司り、あなたの意志が伝わる



ネイルの勉強会を開催し、ネイル技術の習得とチーム作りを進めた



地酒をベースに、6色6種が用意されたヒスイカクテル

ない。そこで、野本さんは、北陸新幹線の開業に合わせ、旅を前提にヒスイネイルを売り込むプランを立てた。

例えば、谷村美術館見学、ヒスイネイル体験などをセットにした個人・団体旅行のモニターツアーを開催したほか、「旅フェア日本2013」に出展。そこで、旅行商品のなかにヒスイネイル体験を盛り込むオプションツアーを提案した。会場では、ヒスイネイルモニター体験やヒスイカクテルの試飲なども行い、ヒスイの聖地、糸魚川を大々的にアピールした。

また、新聞社や雑誌社など、メディアをこまめに回って、プロモーションを展開、糸魚川にしかないヒスイネイルやヒスイスイーツということで多くの記事に取り上げられた。取材にはプロジェクトのメンバーが交代で対応。最初は緊張していたメンバーたちも、回を重ねるごとに、説明が上達していった。「サービス業の人はおもてなしのマインドがあり、ヒスイや糸魚川のPRもうまい。もともとは地元需要のお店の人たちだが、新幹線開業で観光客にアプローチしようという意識が出てきています。旅行商品というと、観光や交通の事業者のものと思われがちですが、糸魚川では美容業も飲食業も観光業と捉えてもらえるようになった」（野本さん）と言う。

そして、野本さんが、次に仕かけようしているのが、ジオパークという地域資源を生かした「学ぶ旅」の提案だ。「ヒスイネイルなどで、若い女性を誘客できたが、思ったほどお金が落ちなかった」と野本さんは苦笑する。そこで、もっと広い年代を取り込める旅行商品が必要だった。

ジオパークは、貴重な地質遺産を含む一種の自然公園のこと。日本には全国で36地域あり、糸魚川は、ヒスイ峡や糸魚川海岸など、24のジオサイトを持つ日本初の世界ジオパーク認定地域である。

平成26年度の全国展開プロジェクトでジオ学をテーマに調査研究を行い、プロジェクトメンバーが、それぞれ学ぶ旅をプランニングした。例えば、列車にガイドが同乗し、車窓からジオパークの景観を眺めながらその成り立ちを聞いたり、列車に地元の食材を持ち込み、大地との関係を学んだりできる「走るジオパーク」は、野本さんのアイデア。10余りのプランを準備中だという。秋にJR東日本の「びゅう」とタイアップして、モニターツアーを開催。春夏に東京で座学を開くスケジュールになっている。

「日本のジオパークは、どこも観光資源としてうまく活用できていません。学びをセットにしたジオパークの旅の人気が出れば、共同で誘客したり、共通のポイント制度を導入するなど連携していきたいですね」と野本さん。



「旅フェア日本2013」でネイル体験やカクテルの試飲を実施

「ヒスイの聖地の観光開発」 ヒストリーチャート

- 平成24年
 - ・全国展開プロジェクトで「ヒーリングスポット・ヒスイの聖地 糸魚川」の調査研究開始
- 平成25年
 - ・ヒスイネイルなどを試作し、「旅フェア日本2013」などにも出展
- 平成26年
 - ・ジオパークを活用した「学ぶ旅」の調査研究を開始
- 平成27年
 - ・春夏に東京都内でジオパーク関連の座学を開催。秋にはツアーも計画



上／ヒスイの聖地、小滝川ヒスイ峡。下／ジオパークエリアの1つ、親不知をガイドする村瀬さん

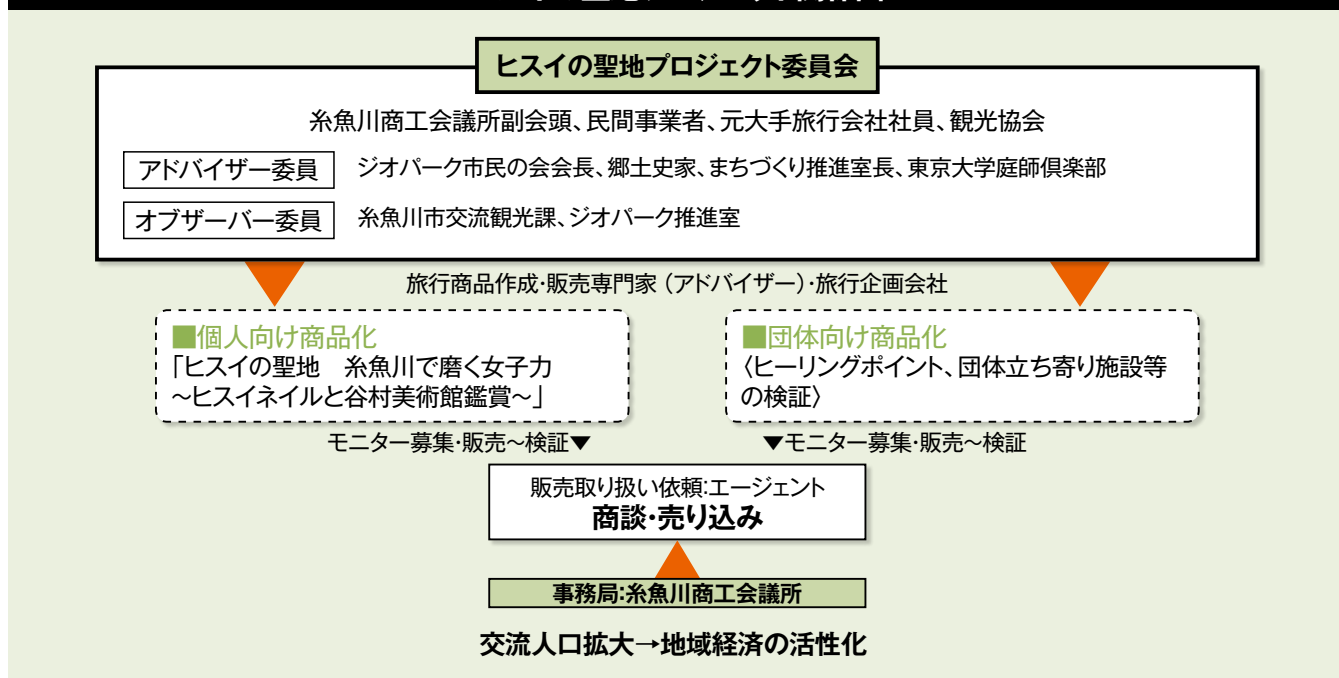


ヒスイ、ジオパークなど、地域資源を見直し、様々な事業者を巻き込んで魅力のある観光資源に仕立てていく。「北陸新幹線で素通りされないように糸魚川を盛り上げていきたい」（野本さん）。その気持ちと企画力、行動力で糸魚川のまちも人も観光への意識が、変わり始めている。

プロデューサの心得

1. まず足を運んで、様々な人と仲良くなること
2. 同業者間でいかにいい関係を築かせるかに腐心すべし
3. チームを作ったら、要所を締めつつ、メンバーに任せる

ヒスイの聖地プロジェクト関係図



事業者インタビュー

「人と人、人とビジネスがつながった」

東京からUターンし、自宅でエステ店を開業して間もない時期に、野本さんから誘われ、ヒスイネイルプロジェクトに加わったのが川名奈巳さん。

「これまでは地元にはネイルをできる人がほとんどいなかったもので、隣の上越市まで行った。プロジェクトへの参加で、ネイルの仕事が増えたうえ、美容業のネットワークができ、会員間で情報交換をしたり、助け合ったりするようになりました。人と人、人とビジネスをつなげていくのが、商工会議所なんだなと思いました」と川名さんは話す。「ヒスイネイルの商品化のときにも上から押し付けるのではなく、メンバーたちの意見を尊重し、必要な時にアドバイスをもらえた」と野本さんに感謝する。「糸魚川は自然に恵まれています、観光名所として気分が上がる仕かけが欲しいですね。お参りすると良縁が生まれるといわれる奴奈川神社や、運氣が上がる八福神もあり、パワースポットとしてもっと盛り上げてほしい」と野本さんたちに期待する。



エステサロン「jade（ジェイド）」
川名奈巳さん

北浜テラス 水の都を復活させ 大阪の新名所を創出する

●都市ブランド向上を目的に 「水都大阪再生プロジェクト」が始動

大阪は、たこ焼きやお好み焼きなどの"コナモン"や、通称「ミナミ」などの繁華街の賑やかなイメージ、さらにはひったくりの多い危険なまちといった、固定化されたイメージが強くなり、大阪の都市ブランドの低下が懸念されます」と語るのは大阪商工会議所地域振興部課長の中村裕子さん。「このままでは企業も投資も流出する」という危機感があった。

平成13年、都市再生プロジェクトに採択されたことを受け、大阪は行政、経済界挙げて、都市ブランド向上のため、「水都大阪の再生」への取り組みが本格的にスタートした。

平成17年に道頓堀川の「とんぼりリバーウォーク」、平成21年に八軒家浜船着場の遊歩道など、ハード面の整備は着々と進められた。また、木で囲まれて水辺を目にすることができなかった中之島公園も再整備され、水辺には散策路が設けられ、市民や観光客が水辺に近づく環境が整えられた。

しかし、すぐに賑わいが生まれたわけではない。

中村さんは言う。「水辺をきれいに整備したけれど人は歩かなかった。水辺がきれいになったことすら知られていなかった。『ハードの取り組みにソフトの取り組みを乗せていかなければいけない』と気づき、『商工会議所ができることはないか』と考えたのが、北浜テラスへの関わりの始まりでした」。

中之島を望むビルのオーナーや水辺の再生プロジェクトに取り組むNPOの団体が、実験的な川床の実施を計画していた。水都大阪2009実行委員会は、メイン会場である中之島公園のすぐ目の前で彼らの活動に賛同し、行政との仲介役となり、許可に関わる様々な支援を行った。その結果、平成20年10月1日から、社会実験として、3軒の店が大阪川床「北浜テラス」を実施、1カ月間の期間中に2,000人以上の人々が訪れた。この実績を踏まえて、翌21年の5月、「水都大阪2009」が開催され、そのプログラムの1つとして、同年5～7月、再度、北浜テラスが3カ月間の社会実験として



大阪商工会議所
地域振興部課長
中村裕子さん

大阪商工会議所入所。経済政策、広報、大阪企業家ミュージアムなどの担当を経て、平成14年から地域振興部。平成18年から、水都大阪の再生に携わり、「東横堀川水辺再生協議会」「川の駅設置推進チーム」「全国水都ネットワーク」等の事務局を務める

「北浜テラス」 ヒストリーチャート

- 平成13年
・都市再生プロジェクトの採択を受け、行政、経済界、市民が連携し、「水都大阪の再生」プロジェクトが本格的にスタート
- 平成19年
・社会実験として、3軒の店が大阪川床「北浜テラス」を実施。1カ月間の期間中に2,000人以上の人々が訪れる
- 平成20年
・「水都大阪2009」において、再度「北浜テラス」の社会実験を実施
- 平成21年
・北浜水辺協議会が設立され「北浜テラス」の常設化を目指す
- 平成23年
・「水都大阪2011」で、船から北浜テラスの1軒の店に上がる船着き場を設置。522人が利用する

●地域資源開発から商品・サービス立ち上げまでの8つのポイント

1	地域資源の発掘	→ 水都大阪の水辺空間を再開発	かつては“水の都”として栄えていた大阪の現在の水辺の風景に着目し、再開発することで、「住民や観光客が魅力的な水辺を楽しめる街」としてイメージ向上を図る。
2	地域ネットワークやチームの構築	→ コーディネーターとなり、行政、市民、企業をつなぐ	「水辺のまち」の再生に取り組むNPO、川床の復活を望む店やビルのオーナー、川を管理する行政の3つをつなぐコーディネーターとして、ネットワークを構築。
3	リサーチ&商品企画 コンセプトの構築	→ 初の川床の社会実験を実施 意見をフィードバック	川沿いの店舗が川に向かってテラス席を設けたいという理想を実現するため、社会実験を実施。体験者から好評価を得ることで、常設化に弾みをつけた。
4	チャネル戦略や 販路開拓戦略の立案	→ 川床の常設化および 参加店舗数の増加を目指す	川床の設置を希望する店やビルのオーナーを募り、川床の常設化を推進。北浜エリアのオーナーに川床の魅力を伝え、参加店舗数の増加を加速させてゆく。
5	商品・サービスの デザイン	→ 昭和一桁の頃に繁栄した 「大大阪」時代をモデルに	関東大震災の後、大正末期から昭和初期にかけて「大大阪」と呼ばれ繁栄した頃の大阪の水辺の風景を参考に、人と水辺との距離を近づけるサービスを目指す。
6	テスト販売 試作品製作	→ 船着場設置の運営管理の 社会実験を実施	川を眺めながら飲食する「川床」を進化させ、船で川床に乗りつけられるよう船着場を実験的に設置。安全性と経済性の両面から、実現の可能性の高さを裏付けた。
7	ユーザー向け コミュニケーション PR活動	→ チラシ作成、サイト更新、 メディアへのプレスリリース	地元で催されるイベントと川床を絡めて紹介するチラシの作成、インターネットの広報サイトの更新、メディアへの積極的なプレスリリースなど、地道に継続。
8	事業スタート後の 新商品育成戦略	→ 参加店の増加と、北浜地域 以外への川床拡大を目指す	北浜エリア内で川床を出す店舗数をどんどん増やすとともに、他のエリアの川や水路に面した店舗やビルオーナーにも川床の魅力を伝え、川床のある風景を拡大する。

実施された。2度にわたる実験の成功を受けて、北浜テラスのプロジェクトは次のステージに入った。

●北浜テラスを実験から常設に

「水都大阪2009」が成功裏に終わろうとしていた7月29日、地域住民やまちづくりNPOなどが参加し「北浜水辺協議会」が設立され、河川法の規制緩和スキームを活用して北浜テラスの常設化を目指すこととなった。同協議会は、民間の任意団体としては全国で初となる「河川敷の包括的占有者」の許可を受け、このときから中村さんは大阪商工会議所の担当者として北浜テラスのプロジェクトに関わり始めた。「河川という行政が管理する公共空間を使いながら、どうやって観光商品化していくか。企業だけでなく行政や市民との関係作りも不可欠なところが特殊でした」（中村さん）。

実験ではなく常設化となると、行政は二の足を踏んだ。水辺を管理する河川課に、事業者が「川辺に常設のテラスを造りたい」と申請しても、「水辺は公共空間なので許可できません」と拒絶される。「行政も、一企業から要望を言ってこられても対応に困る。しかし、商工会議所が中間に入ることで、『民間事業者の総意』と考えることができます」（中村さん）。

そこで中村さんは、双方の落としどころを探る“つなぎ役”に徹した。また、この働きと並行して、中村さんは、商工会議所の研究会の活動の一環として、広島京橋川の水辺のオープンカフェや京都鴨川の川床などの研究を進めると同時に、行政の関係者と民間事業者にいくつかの先進事例を視察してもらい、水辺の施設がどのように都市ブランド構築の要素となっているか、理解を深めてもらった。

こうした様々な働きかけにより、水都大阪2009の終了後も、民間による自主事業として北浜テラスの継続が図られることとなった。常設化により、市民や観光客は1年を通じて北浜の川床を楽しめるようになったのである。そこから、大阪商工会議所と中村さんは、さらに深く北浜テラスに関わり始めた。

●「北浜テラス 船着場プロジェクト」の常設化も狙う

取り組みが次のステージに入ると、新たな課題が現れた。まだ3店舗しかなかった北浜テラスのテナントの拡充、および集客である。

中村さんたちは、日本商工会議所の補助金を活用して、「どうすれば川



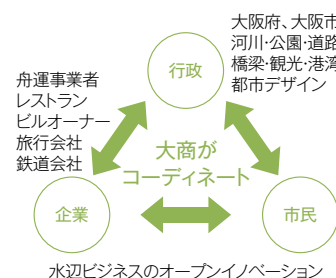
川にせり出すテラスで、水辺の風景を眺めながら楽しむ食事は格別で、昼、夜共に人気が高い



JR大阪駅から地下鉄を乗り継いで十数分で北浜駅に到着し、川を挟んだ向こうが中之島というロケーションの「北浜テラス」。水の都・大阪を代表する観光スポットの1つとなってきた

大阪商工会議所の役割

多様な関係主体のコーディネート役
民間による、水辺ビジネスへの参入促進



水上バスも運行。船着き場の常設化も視野に入ってきた

床(テラス)が出せるのか」などについて書かれたパンフレットを製作した。
また、北浜テラスのテナントの募集については「商工会議所と日頃からお付き合いのある会社を回って、お声かけしました」(中村さん)。

一方、北浜テラスへの集客、すなわち一般向けの広報活動としては、補助金を活用してチラシを製作したり、NPOによるホームページ作りを手伝ったりするなど、後方支援も展開した。

では、コンセプト作りは、どのようにしてなされたのか。「ビルのオーナーさん、テナントの事業者さん、NPOのみなさん、それぞれが全体として統一されたイメージをふわあっと描いています」と中村さんは語るが、そこには、ある1つのモデルがあったという。

かつて「^{だい}大大阪」と呼ばれた頃の大阪の水辺の風景だ。大正12年に関東大震災が起けると、被災した企業が東京から大阪へと拠点を移し、投資も東京から大阪へと流れた。結果、大阪は、大正末期から昭和初期にかけて「大大阪」と呼ばれる繁栄期を迎えた。

「この頃の中之島で、川遊びを楽しんだ観光客が、北浜の料理旅館に船で直接乗り付ける写真が残っています」(中村さん)。

市民や観光客が川(船)からテラス(川床)にアクセスできれば、水辺の活性化は飛躍的に進化させられる。

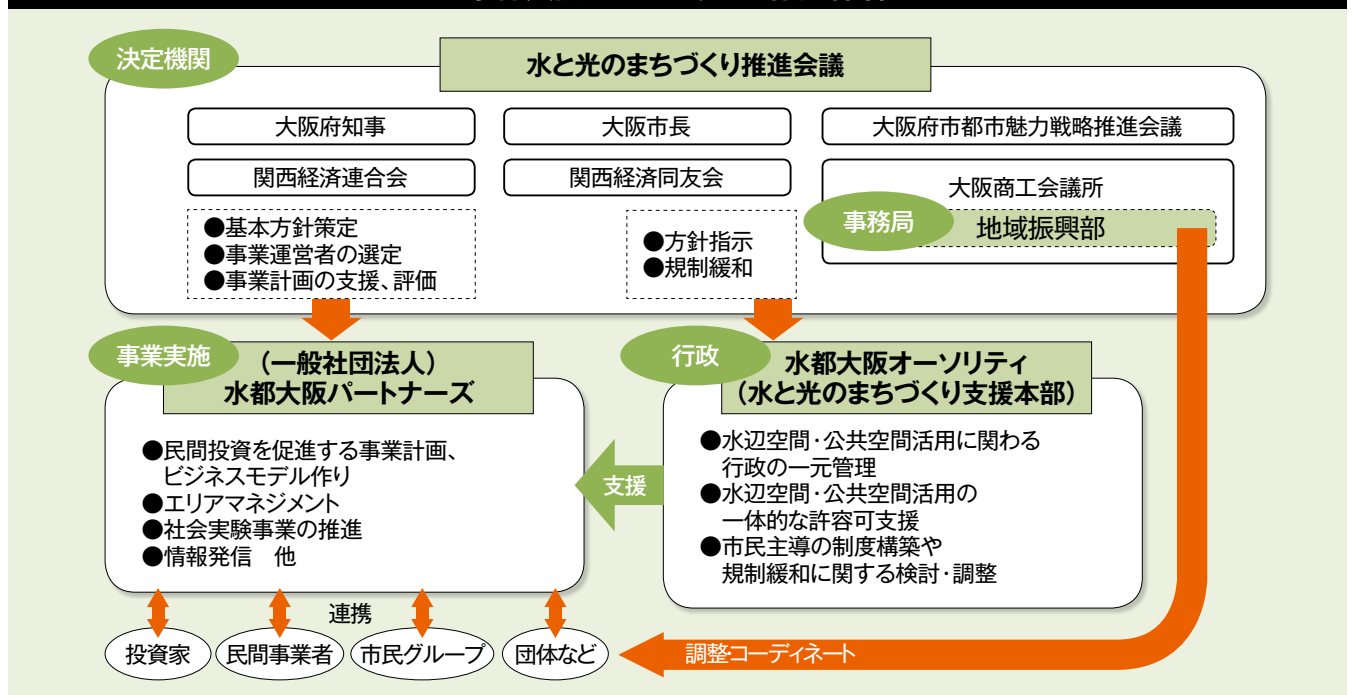


近年の大阪の水辺の魅力を発信するツール。「水都大阪」の観光ガイド(中央、右)と、大阪商工会議所が作製した「北浜テラス」のチラシ



かつて大大阪と呼ばれた頃の水辺の風景

水都大阪プロジェクトの推進体制



そこで、平成23年10月に開催された「水都大阪フェス2011」で、船着き場設置・運営管理の社会実験として「北浜テラス 船着場プロジェクト」を実施。行政(大阪府)、企業(ビルオーナー、店舗経営者)、市民(地域団体、NPO)を、コーディネーターに、北浜テラスの船着き場の利用者は、1カ月で522人に達した。

この実績をもとに、船着場の常設化も実現に向かって行政で検討されている。また平成27年3月現在、北浜テラスでは9店のテナントが川床を設置している。

北浜はかつて、大阪証券取引所を中心としたビジネス街で、平日の夜や休日の人影がまばらだった。「最近は週末も、遊びに来る場所として水辺に人が増え、10月はテラスが人でいっぱいでした」(中村さん)。

また、近隣の不動産広告の「魅力あるスポット」として紹介されるなど、北浜テラスはエリアとしてのブランド価値の向上につながっている。

仕事で心がけていることについて、中村さんは「こうあるべし!と決め過ぎないで、まずやってみること。商工会議所の仕事は、いろいろな人の思いや条件のなかで最良のものを作っていくこと。新しい動きが出てきたら、最初に描いたビジョンも方向転換したらいいし、バージョンアップしながらみんなで積み上げていったらいい」と語る。

プロデューサーの心得

1. あるべき姿を決め過ぎない。状況の変化には柔軟に対応する
2. 事業者と行政などとの間に立ち、それぞれの立場を代弁する
3. 単独できることには限りがある。チームの力を引き出す

事業者インタビュー

「テナント、オーナー一体で水辺の魅力を再開発」

「北浜テラスのおかげで、土日でも人通りが増えるなどの効果が出ています」。北浜テラスに名を連ねる飲食店テナントの1つ、イタリア料理の「OUI」が入るビルのオーナーが、北浜水辺協議会の現理事長でもある関厚二さん。北浜テラスがまだ水辺活用の社会実験としてスタートした時からこの事業を推進してきた。常設のテラス実現に、大阪商工会議所は行政との折衝の場など「目立たないところでサポートしていただいた」と言う。

北浜テラスは「なんとか国や市の規制に風穴を開けた最初のフェーズから、参加店舗数も一定のところまで増え、この先どう発展していくかを再設計するフェーズに入っています」。昔のように、水辺から店舗に自由に入出入りしたり、地域と河川活用がさらに一体化したりするためには、関係者の意識を高める、新しい運用ルールを作る、行政が考える水辺の利用法と現場の要望との違いをきちんと説明するなどといった、越えるべき壁はいくつもある。次の発展に向けて「大阪商工会議所をはじめテナント、ビルオーナーが一体となって進めていきたい」と言う。



北浜水辺協議会理事長
関厚二さん

農業、物産、加工業など 地域の産業を いかに観光と 結びつけていくか



株式会社自遊人

代表取締役 岩佐十良さん

昭和42年、東京都生まれ。武蔵野美術大学在学中に株式会社自遊人を創業。平成12年にライフスタイル雑誌『自遊人』を創刊。平成14年に雑誌と連動した食品のECサイトをオープン。その後、新潟に本社を移転し、紙媒体やネットメディアのほか、リアルメディアと位置づけて、ライフスタイル提案型複合施設「里山十帖」を展開する。

販売のプロフェッショナル インタビュー 3

featuring ● 自遊人 岩佐十良さん

雑誌『自遊人』の発行人の岩佐十良さん。平成16年に編集部を新潟県湯沢町に移転して周りを驚かせたが、その後も農業生産法人「自遊人ファーム」の設立、ECサイト「オーガニック・エクスプレス」の拡張、食の認定事業「雪国A級グルメ」のプロデュースなど、地域の食文化を中心に事業を拡大してきた。そして、平成26年には、宿泊施設「里山十帖」をオープン。観光事業にも自ら乗り出している。観光で成功するには何が必要か。岩佐さんは、食、技、旅など地域産業のコラボレーションの重要性を説く。



農業法人、自遊人ファームで様々な農法を試しながらおいしい米を追求する岩佐さん

「雪国A級グルメ」で地元産の食材を活用 農商工連携で地域の付加価値を高める

—— 岩佐さんがプロデュースする「雪国A級グルメ」も地域おこしに役立っていますね。

岩佐 観光客の意識調査で旅の目的を尋ねると、最近では、「観光名所へ行く」より「旅先でおいしいものを食べたい」という回答が上位にきます。しかし、観光地の旅館や飲食店では、地元産の食材を出していないところも多い。これは大きな機会損失であり、地域の信頼性もダウンします。私に関わっている「雪国A級グルメ」は、地元産の食材を使い、農商工連携で地域の付加価値を高めていくことをテーマにしています。永久(A級)に残したい味、永久(A級)に守りたい食文化を大切にすることが、地域の力になると考えています。

—— B級グルメも地域おこしの起爆剤になっていますが、A級との違いは何でしょうか。

岩佐 B級グルメは、ラーメン、焼きそば、餃子など、戦後、安価な輸入小麦とともに広まったものが多いと認識しています。これに対して、A級グルメは、ご飯、味噌、日本酒など、日本の伝統的な食文化をテーマにしています。自国の食文化を守る。これはヨーロッパでは当たり前のことで今後、TTPで米の自由化が実現すると農家は大きな打撃を受けます。日本独特の田園風景は失われ、観光資源が失われる可能性があります。平成25年には、「和食」がユネスコの無形文化遺産に登録されました。地元の食材を食べたいというニーズもあります。和食を観光に使わない手はありません。



国産、無添加、伝統製法、無農薬減農薬をテーマにしたECサイト「オーガニック・エクスプレス」も評判



「雪国A級グルメ」では、条件を設定して、基準を満たす食材に星を付与する認定制度を設けている

——地域の観光産業を盛り上げていくには何が必要なのでしょう。

岩佐 今、地方は観光を無視しては生き残れない時代です。だからこそ、農業、物産、加工業など地域の産業を、いかに観光と結びつけていくかを考えていかなければなりません。自力でやっていけるのは東京など大都市に限られます。地方では、周りと協力しながらでないと生き残りは厳しいでしょう。地域のホテルや旅館が100%地元産の食材を使えば、農家を守れるくらい、観光は食材を消費します。地元産を使うと材料費が2倍になってしまうという人もいますが、農作物で2倍は大したことはありません。たとえ100円高くても、なす^{なす}井に京茄子を使えば、お客がどれだけ増えるか。高品質の農産物が名物になれば、それを加工する業者は繁盛し、観光は価格競争に巻き込まれず、質のいい客がたくさん訪れます。農家は契約栽培などで出荷量が決められ、耕作面積を広げて安価な農産物を生産できるようになる。3者が連携することで、リスクが軽減し、強い地域ブランド商品の誕生も期待できます。これを新潟、群馬などの雪国観光圏で取り組んでいるのが、雪国A級グルメなのです。

——これといった食材が見当たらない地域はどうすればいいですか。

岩佐 地元には何もないという考え方は見直すべきです。それは自分たちの文化を勉強していないからです。普段食べている地元の食材には、必ず文化的、地理的、歴史的背景があります。例えば、私が暮らす雪深い魚沼はトンネルができるまでは、川が物流を担っていました。川のおかげで特産の越後上布(平織りの麻織物)が作られ、その布を作るのに布^{のり}海苔が利用され、それをそばのつなぎに使って、へぎそばが生まれました。B級グルメのように無理矢理売るためのストーリーを作らなくても、実はストーリーのある地域資源が身の回りにいっぱいあるのに気づいていないだけなのです。

——食材が見つかったらチーム作りですね。

岩佐 寄り合い所帯ではダメです。商工会議所、農協、観光協会がそれぞれの組織内でプロジェクトを作るのではなく、業種や地域を超えて、同じ志を持った人材が幅広く集まってチームを作ることが重要です。そしてどんな商品を作りたいのか徹底的に考え、自分たちのレベルを上げておく。デザイナーやコンサルタントなどを入れるのはそれからでいいでしょう。

——壁にぶつかったときはどうすればいいのでしょうか。

岩佐 資金の壁、時間の壁、人材の壁など、壁だらけです(笑)。でも、やるしかない。事業はやはり、根性論。知恵と時間とパワーと走力で解決するしかないのです。成功するかどうかは、やる人の熱意です。



昨年5月に宿泊施設「里山十帖」をオープン。十帖とは、住、衣、食、健康、癒やし、大自然、芸術など、10のテーマを設け、リアルメディアに位置づける。イベントを開催し、観光客と地元の人たちが交流する場にもなっている



岩佐さんが手がけるライフスタイル雑誌『自遊人』。地域の味や技、旅の醍醐味を伝える

第3章

すぐに役に立つ プロデューサーの基礎知識

プロデューサーの役割は、地域の置かれている実情を客観的に分析し、その上で具体的な戦略、計画を地域のメンバーとともに共有し、実行していくことだ。

本章では、プロデューサーとして身に付けておきたいSWOT分析、マーケットリサーチ、プレスリリースの書き方、SNS(Social Networking Service)の利用方法などについて解説する。

3

SWOT分析で事業の競争力をチェックする

第1章では、地域資源を生かして新しい商品・サービスを開発し、新たな事業を立ち上げるにあたって、SWOT分析が有効な手段のひとつであることを紹介しました。

第3章では、まず、SWOT分析の活用方法について、具体的に解説します。

1) 4つの視点で環境要素をリストアップする

右に挙げた4つの要素をもとに、自地域の事象を客観的にリストアップして、外部環境と内部環境の特徴を整理するのがSWOT分析です。SWOT分析のSWOTとは、企業の強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)のことで、このうち、Sの強みと、Wの弱みは、事業の当事者の努力でなんとかなる要素だと考えていいでしょう。

これに対してOの機会とTの脅威は、外部的な環境要因を意味することから、事業の当事者の努力だけではいかんともしがたい要素といってもいいでしょう。

例えば、機会では、現在の少子高齢社会の進展に伴う市場環境の変化や健康志向の高まり、女性の社会進出などが挙げられます。また、脅威については、製造業における中国をはじめとするアジア諸国の競争力強化をはじめ、インターネットの普及やデジタル技術の進化に伴う製造技術・プロ

S

(Strengths)

強み：経営資源上、競争相手より勝っている

W

(Weaknesses)

弱み：経営資源上、競争相手より劣っている

O

(Opportunities)

機会：うまく活用すれば成長が見込める外部環境の変化

T

(Threats)

脅威：業績の低下、悪化につながる外部環境の変化

内部環境 (コントロール可)

外部環境 (コントロール不可)

プラス要因

強み

自社の持つ強みや長所などのプラス要因を分類する。

Strengths

機会

チャンスになるような事柄などプラス要因を分類する。

Opportunities

マイナス要因

弱み

自社の持つ弱みや短所などのマイナス要因を分類する。

Weaknesses

脅威

自社が不利になるマイナス要因を分類する。

Threats

モーション手段の変化などが考えられます。

SWOTに整理することは、自分たちがこれから市場に出す商品やサービスの具体的な販売戦略を検討していくうえで重要な作業になります。なお、その際に注意が必要なのは、何が「内部要因」なのか、何が「外部要因」なのかを、客観的に分けることです。内部要因と外部要因である「強み」と「弱み」を混乱しないように整理することも大切です。また、「強み」は本当に強みなのか、作り手の“思い込み”に陥らないよう、複数の人が関わって整理することも大切です。

2) リストアップした要素をチーム内で共有

SWOT分析は、4つの要素をリストアップしてからが重要になります。プロジェクト(事業)は生き物です。その時々で新たに直面する環境変化や情報などを取り入れながら、臨機応変に事業の方向を定めていかなければなりません。そのためにも、まずはプロジェクトに関わる人が、4つの要素を共有して理解していることが大切です。

このベースとなる分析の共有ができれば、次は、「強み」×「機会」と、「弱み」×「脅威」のかけ算を考えることで、「強み」をさらに効果的にするための具体策や、市場での競争力に直結させるための方法について検討します。同様に、「弱み」×「脅威」のかけ算についても、脅威の台頭によって、事業が根こそぎ倒れてしまわないように、弱点をどのように補えばよいか、あるいは改善していけばよいのかを検討していきます。

このときに大切なことは、理想論ばかりにとらわれないで、「できないもの」と「できるもの」とを明確にして、タイムスケジュールを決めて、実行可能なプランに落とし込んでいくことです。

SWOT分析は、1つのプロジェクトで1度実行すればよいというものではなく、少なくとも、事業の設計の時点と、商品やサービスを本格的に市場に出す前のテストマーケティング終了後に、実施しておく必要があるでしょう。

3) 4つの要素をかけ合わせ、戦略立案を検討

98ページの図は、SWOTの4つの環境要因を、内部要因(強み、弱み)を縦軸に、横軸に外部要因(機会、脅威)を横軸に配置したものです。この図を使って、「強み」×「機会」、「弱み」×「機会」、「強み」×「脅威」、「弱み」×「脅威」の4つのかけ算の分析をしていきます。

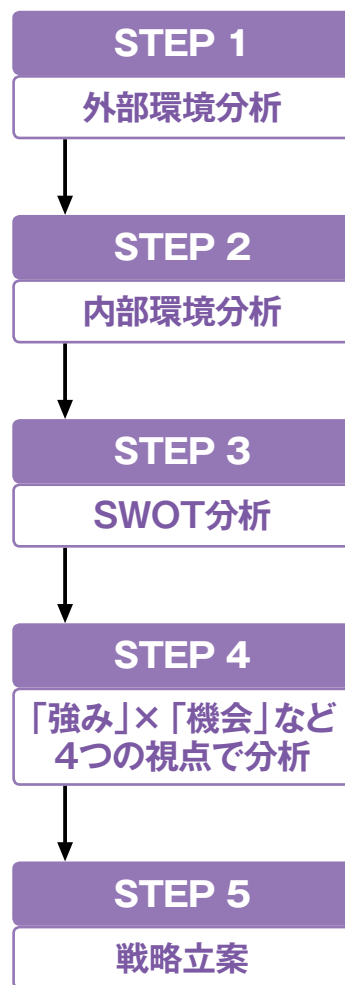
まず、「強み」×「機会」について考えてみましょう。この象限が表しているのは、市場の機会をチャンスに、事業・プロジェクトの強みをどのように最大限生かしていくのかを検討することになります。商品やサービスの特徴を、環境の変動要因にどのようにフィットさせていけばよいのか、あるいはプロモーションや販路拡大など、市場に対するアプローチをどのようにしていくべきかを検討します。

次に、「弱み」×「機会」の分析について考えます。ここでは、市場や環境に機会が見えているにもかかわらず、内部的な資源が足りていないことが浮かび上がってきます。

例えば、市場には強いニーズがあり、売れる可能性があるにもかかわらず、原料の調達に間に合わないとか、営業力が弱く、物流にうまく乗せられないといったことが、改善すべきポイントとして見えてくるでしょう。

また、「強み」×「脅威」では、外的要因として迫る「脅威」に対して、「強み」をさらに強化して戦う戦略の立案につなげていくことができます。例えば、製造業で外国の安い賃金に対抗するには、持てる技術を駆使して製造原価を下げるという方向に行くのではなく、より高付加価値で、それでも市場に受け入れられる商品開発に技術や販路を振り向ける、という戦略が考えられるでしょう。

「弱み」×「脅威」についての戦略は、まず「弱み」が「脅威」によって脅かされないように、改善策なり戦略なりを立てる必要があるということを示唆しています。例えば、生産能力が低いことや販路が弱い商品やサービスでも、きちんと価値を市場に伝えて、ブランドが確立できれば、むしろ品切れが「飢餓感」をあおって、ビジネス的にはうまくいくといった例は珍しくありません。ただ、そのためには、「強み」や「弱み」の内部要因に改善や改良を加えていく戦略が必要となるでしょう。



「Anjo Hearts PROJECT」立ち上げ時のSWOT分析

強み (Strengths) ●自動車産業の裾野で培った技術力 ●県内第6位の製造品出荷額 ●国道1号線・21号線、東海道新幹線等の交通網が整備されている ●市内南部および北部の工場集積	機会 (Opportunities) ●行政指針「環境首都構想」 ●環境に対する意識向上 ●地域ブランドブーム ●技術革新 ●地域貢献、地域内産業育成に向けた産学連携の機運
弱み (Weaknesses) ●リーディング企業への過度の依存 ●工業用地の不足 ●新規取引先（販路）の開拓不足 ●知名度が低い、ブランド力不足 ●小規模事業者は新卒採用が困難 ●従業員の高齢化	脅威 (Threats) ●トヨタ自動車系列の不況に対する反応が顕著 ●大手企業からの値下げ要求 ●円高、原材料価格の高騰 ●企業の海外生産移転

(POINT)

トヨタ自動車の関連企業や下請けが集積している工業地帯で、農産品や観光名所などの資源が弱い。「強み」や「弱み」、外部環境や将来の「脅威」などを冷静に分析して、新事業の育成につなげている。

「磨き屋シンジケート」立ち上げ時のSWOT分析

強み (Strengths) ●金属加工業で栄えた燕市には、磨き職人だけでなく、金型職人やメッキなど金属加工にかかわる多数の事業者が集積 ●高い技術を持った職人がまだ現役 ●市ぐるみで地場産業の支援に積極的	機会 (Opportunities) ●環境に配慮した商品の需要が出てきた ●ビールの飲み方などこだわりの消費者層が出てきた ●スマホやタブレットなど新しい金属加工品の需要
弱み (Weaknesses) ●職人の数も最盛期の1/3まで減少し、後継者不足が今後の課題 ●磨き職人はもともと一匹狼のため、共同ビジネスを好まない ●燕商工会議所の予算は30万円と小額	脅威 (Threats) ●中国から安くて品質の良い商品が大量に輸入 ●中国の技術力がだんだん上昇 ●個々の技術は低くても、20分の1の人権費を利用して工程を分散するという手法で、品質も向上

(POINT)

金属加工の伝統と歴史、関連事業者が集積している地域の「強み」を生かして、それまでにない商品企画と販路開拓を商工会議所が主導した。

4)最初の戦略は小さな成功作りから

地域資源を活用した新しい商品やサービスの開発には、いくつかの共通する制約があります。大手メーカーや大手流通業と組むことは、場合によってはあり得ますが、基本的にはその地域の原材料を利用することや地域に雇用を生むことが目的です。そのため、事業の立ち上げはほとんど小さな規模でスタートすることになります。また、小規模であるがゆえに、製造も販売も、マーケティングにも、多くの資金は使えません。

まずは、広いエリアやターゲットをいきなり相手にするのではなく、地域も顧客もできるだけ絞って、確実にビジネスを成立させていくという戦略が重要で、小さく生んで大きく育てるという考え方が必要です。SWOT分析を通して、プロジェクトのメンバー間で目指すべきゴールの共有化を図り、効果的な戦略立案につなげてください。

マーケットリサーチのいろは

1) 定量調査と定性調査の使い分けが重要

事業を成功させるための有効な手法として、全国の消費者が地元の地域資源をどう評価しているのか、開発した商品やサービスが今の市場ニーズにマッチしているのかななどの市場調査をする「マーケットリサーチ」が挙げられます。

マーケットリサーチは、その目的によって様々な調査手法が用いられますが、大きく「定量調査」と「定性調査」とに別けられます。そして、定量調査の代表的なものが、「アンケート」になります。「好き、嫌い」「選ぶ、選ばない」など明快に回答できる設問を設定し、グラフなどを用いて「量＝数値」で市場ニーズを分析します。100～数千人のサンプルを集めることで、市場の方向性を予測するのに役立ちます。

アンケート調査では、何をどのように聞くのか、設問の設計が極めて重要で、市場動向の仮説を立てて、それを数値的に検証する際のアプローチに向いています。郵送、電話、訪問などで調査票を集める方法もありますが、今は短時間で大量のサンプルが比較的低予算で入手することができるネット調査が主流になりつつあります。

また、定性調査ではグループや1対1のインタビューが代表的な調査方法となります。サンプル数が少ないため、数値よりも回答内容が重視されます。1～2時間の対面式で、好き嫌いの理由、その経緯、回答者の価値観や心理までインタビューで聞き出し、分析することで新たな発見やインサイトを得られますが、アウトプットは、インタビュアーの力量に左右されます。

定性調査のインタビューで新事業に関する仮説を立てて、定量調査のアンケートで仮説を実証する。逆に、定量調査でもっと知りたかったことを定性調査で聞き込むなど、ケースバイケースで両者を使い分けたり、組み合わせたりするとよいでしょう。

効果的なマーケットリサーチを行うためには、「こんなことはもう分かっている」「結果が当たり前過ぎる」という残念な結果にならないように、リサーチ会社との事前の綿密な打ち合わせが欠かせません。事業化の目的や課題を明確にしたうえで、調査の目標、課題の設定を行い、どのようなアウトプットを得るのかを想定しておくことが、プロデューサーの仕事です。

市場調査のプロセス

調査目的の確定



調査計画の策定



情報の収集



情報の分析



意思決定

*コトラーのマーケティング・マネジメントより

リサーチ会社選びのポイント

1

モニター会員数

サンプル数は十分か、性別、年齢、地域、収入、嗜好性などターゲット設定ができるか

2

料金

5問100人で10万円くらいから。規模や調査内容に金額が変わってくる。複数の見積もりを取ることが大切

3

調査内容

設問が決まっているネットアンケートなら1週間程度。設問や分析まで依頼した場合は2週間以上かかるケースが多い

4

リサーチ会社の信頼性

モニターの回答の信頼性、データ・個人情報の扱い方などが重要

定量調査	アンケート ●調査地域を限定せず、短期間・低コストでの実施が可能。調査会社によりモニター数・分析方法は様々 ●近年はインターネットを利用した調査が普及 ●アンケート設計によって結果が大きく左右される
	面接法 ●調査員が自宅や職場を訪問して、被験者から直接回答を聴きとる手法 ●調査員が回答を確認しながら質問を進めていくため、未回答の部分がなく、質の高い結果を得ることができる
定性調査	グループインタビュー ●複数の人を集めてテーマに沿って自由に話し合う座談会形式や、インタビュアーが仕切ってインタビューを行う形式がある。どちらの手法も顧客の本音を直接聞ける
	デプスインタビュー ●1人1つのテーマで深く、詳細な内容を聞くインタビュー手法 ●人前では話しにくいテーマやじっくり時間をかけて理由を細かく深堀りすることで潜在的なニーズを明らかにする
	フィールド調査 ●調査員が実際の市場に出て調査する手法 ●行動を観察する参与観察と、観察できなかった事柄を聞き取り調査するインタビューとを組み合わせると効果的
	観察法 ●調査対象の行動を観察することで必要な情報を収集する方法で、交通量調査、店舗内の導線調査がこれにあたる

ヒット商品作りには、ターゲティングが必要といわれます。そのため、マーケットリサーチでは、誰を対象に調査するのが重要になります。例えば、若い女性向けの化粧品のリサーチなら、その層をターゲットに調査しなければ意味がありません。

リサーチ会社にも得意分野・不得意分野があります。マクロミルやクロスマーケティング、インテージなどの大手は、様々な層にアプローチできる調査モニター会員を整備していますが、女性、学生、ビジネスマン、地方など、それぞれの層や分野、地域に強みを持つ中小リサーチ会社もあります。モニター会員の属性や管理方法などでもリサーチ結果が変わってきますので、調査設計、専門的な分析、データや個人情報の管理などの体制とともに、どのようなモニター会員をどれだけ集められるのか、その質や量もリサーチ会社選びの重要なポイントになります。

記事になるニュースリリースの書き方

1) 5W5Hを意識し、新規性を訴える

商品やサービスの開発が済んだら、次はプロモーションです。その際、最も低コストで効果的なのが、メディア(新聞・雑誌・テレビなど)へのアプローチです。そしてその足がかりとなるのが、ニュースリリースになります。いかにして、メディア担当者の興味を引きつけ、記事にしてもらえるのか、そのためのポイントを見ていきましょう。

メディアへの発信内容の決定からその情報が届くまでのプロセスとして、右のようなステップが求められます。ニュースリリースを書くうえで大切なのは、ニュースのネタの整理です。まずは、商品のポイントを書き出していきます。このとき、SWOT分析で整理した内容が生きてきます。記者が求めているのは、新規性、独自の売り、他社製品・サービスとの差別化があること。これをキャッチコピーや文章、写真などでアピールしていきます。

そして、ネタが整理できたら、A4用紙にいかにリリース内容をデザインしていくのが重要になります。ニュースリリースを担当者に読んでもらうためには、ただだと饒舌にならず、必要な情報を分かりやすく配置することが大切です。タイトルを10~15文字程度でできるだけ簡潔に新規性をアピールします。「日本初」「地域発」「季節限定」など、訴求点が明確になる単語を盛り込むと効果的です。

次に、リードで、5W1Hに気をつけながら数行でリリース事項の全容をまとめます。ここまででメディア担当者の興味を引くことができれば、ニュースとして取り上げられることはありません。そのため、Howだけではなく、How Long(期間)、How many(数量)、How much(金額)などの数字やHow in the future(将来性)など、4Hを追加した5W5Hで、より具体的に書き込む手法も有効です。最近では、リードで新規性や差別点を列挙する手法もよく使われています。

本文では、商品・サービスが誕生した社会的な背景や市場ニーズ、素材や製造技術の強みなど、メディアが記事にするのに必要な情報を加えていきます。昨今、最も効果的なのが物語性です。会社の歴史や商品・サービスの開発ストーリー、開発者や社長などの人物像なども、メディアによっては重要視されています。

なお、ニュースリリースは、会社が発表する公式文書となります。そのためそのまま記事に引用されることもあることから、内容の誤り、うそやごまかしがあってはいけません。客観的な視点を持って作成するようにしましょう。

メディアへの記事掲載のアプローチ

① 売りたい商品の特徴や他の商品との違いを洗い出す

他にない新しさ、違い、差別化がないとニュースにならない

② 5W5Hで考えながらニュースリリースを制作する

誰に対するものか、いくらでどのくらいの量かなど、数字は重要

③ 掲載メディアを決め、電話でアプローチ

顧客層にあったメディアを選び、担当者に内容を伝える

④ アポイントメントをとって記者を訪問

相手にとってニュース性が高いと判断したら、担当者を連れて訪問

効果的なメディアを選択

販売先やターゲットによって、掲載を狙うメディアも異なる。まずは掲載してもらいたいメディアの代表電話に連絡し、担当記者やディレクターなどに取り次いでもらうか、担当者名を聞いて、ニュースリリースを送ることが最初のステップになる。

新聞

全国紙、ブロック紙、地方紙、専門紙(業界紙)などがあり、まず掲載の可能性の高い地方紙や専門紙へアプローチするのがセオリー。新聞に掲載されることで、検索される可能性が増える。

テレビ

キー局、ローカル局、CATVなどがある。メディアのなかでもテレビに取り上げられると即効性があり、影響力も大きい。ローカル局に紹介されることで、それがキー局で注目されることになることも多い。番組・コーナーを絞って連絡してみよう。

雑誌

業種、性別、年齢、エリアなど、自社の商品・サービスにあったターゲットの読者層を持つ雑誌を選んでアプローチする。

ニュースリリース書き方

News Release

2015年〇月〇日

報道関係者各位

タイトルはできるだけ簡潔に
記者の目に留まる内容を意識

〇〇〇〇株式会社

「〇〇〇〇〇」、〇月×日に新発売

これまでにない磨き仕上げ、職人の技が究極の味わいを実現

【新規発表事項】

- ① 5W:Who(誰が) What(何を) When(いつ) Where(どこで) Why(どうして)、1H:How(どのように)に気をつけながら、簡潔に(長くても10行以内)まとめる。
- ② ニュースになる「こと」は何か？
 - ・新製品が出た ・新しい地域資源発掘 ・大学、公的機関と連携した ・県の助成を受けた、賞をもらった
 - ・〇〇百貨店で取り扱いが始まった ・売り上げが伸びた ・他社と提携した ・イベントを開催する
- ③ そのニュースや商品、素材は、世のなかのどのような関心に応えているのか？

【社会背景】

- メディアは、リリースの内容が社会にとってどのような意味を持っているか、また、自分たちの編集方針やその時々に関心テーマに合致するかどうかを評価して、掲載・不掲載を決定する。
- 対象メディアが日頃からどのような特集や記事を書いているのかをチェックしながら、商品、素材が社会や消費者にとってどのような意味を持つのか、できるだけ客観的に書く。

→SWOT分析の「外部環境(機会)」の部分にあたる

【訴求点・競合製品、素材、技術への強味】

上記の社会背景、市場ニーズに対して、どのような優れた点を商品、素材、技術は持っているのかを簡潔に説明する。

- ① 製品・素材・技術の必要性(市場での需要)
- ② 従来製品・素材・技術の課題
- ③ その課題に対する本製品・素材・技術の優位性
- ④ なぜその優位性があるのか、資源、技術等の背景説明
- ⑤ 今後の計画、展望

→SWOT分析の「外部環境(機会)」「内部環境(強み)」の部分にあたる

【説明図版】
【会社説明】
【問い合わせ先】

商品やサービスの特徴が分かる
写真を入れると効果的

ニュースリリースのサンプル1 (ベーシック)

2015年11月11日

報道関係者各位

××株式会社
〇〇水産研究所

あの〇〇マグロがカップラーメンに!?

「〇〇マグロ」中骨だし使用塩ラーメンを新発売!

××株式会社(東京都港区)は、「〇〇水産研究所監修 〇〇マグロ使用中骨だしの塩ラーメン」を平成27年12月1日(火)に新発売いたします。

〈本件のポイント〉

- 〇〇マグロの中骨を使用した商品化は初めて
- 〇〇水産研究所直営店や一部の百貨店でしか提供されていない「〇〇マグロ」が全国で手軽に味わえる
- 天然の〇〇マグロに比べ、水銀濃度が低い安心安全な〇〇マグロの中骨だしを使用

■商品情報

〇〇マグロは〇〇水産研究所が完全養殖に成功したもので、その研究成果を味わえる水産研究所直営の養殖魚専門料理店は、昨年の開業以来、約1万人(10月末現在)の来客数を誇る大人気店となっています。特に〇〇マグロは連日完売の状態で、まだまだ消費者の皆様の需要を満たすことができていません。この度、消費者の皆様のご要望に応えるべく、唯一店舗で使用していなかった骨から炊き出したエキスをスープに、旨みと深いコクを味わっていただけるよう仕上げました。

■開発経緯

〇〇水産研究所店舗において身のみならず、頭から尻尾までが提供されている「〇〇マグロ」で唯一使用していなかったのは骨です。当社では、資源保護を実現する〇〇マグロだからこそ、骨まで使い切りたいと考えていました。そこで、〇〇水産研究所協力、監修のもと、商品化を実現しました。使用していなかった中骨からエキスを抽出し活用することで、資源保護を実現する完全養殖の〇〇マグロならではの、エコ活動の展開にもつながっています。

- ☐ 発売日：平成27年12月1日(火)
- ☐ 商品名：〇〇水産研究所監修 〇〇マグロ使用中骨だし塩ラーメン
- ☐ 希望小売価格：250円(税込)
- ☐ 販売エリア：全国のコンビニやスーパー

<本件に関するお問い合わせ> ××広報部 担当:□□、△△
TEL:03-0000-0000 FAX:03-0000-0000 E-Mail:koho@××.jp



ニュースリリースのサンプル2 (応用)

NEWS RELEASE
2015年1月10日



全国の地域発ヒット商品が集結!

『技のヒット甲子園@2k540』

地域の逸品めぐりショップを
期間限定で出店

日時: 1月22日15~19時、23~26日11~19時、27日11~16時

店舗: 2k540 AKI-OKA ARTISAN内
東京都台東区上野5-9



見どころ

- 1) 今話題の「地方発ヒット商品候補」を展示販売するポップアップショップ開店
- 2) 地方のやる気のある職人たちが手がけた作品を約100アイテム展示販売
- 3) 職人の街「AKI-OKA」の日本百貨店（鈴木正晴社長）と、桑名の鋳物、加茂の升作りの職人が、コラボ商品を発売
- 4) 東急ハンズ、ロフト、藤巻百貨店、アッシュコンセプトなどの人気セレクトショップのバイヤー、『日経トレンド』『日経ウーマン』『日経おとなのOFF』の編集者が商品開発をアドバイス

技のヒット甲子園とは

伝統の素材や技を生かし、革新的なアイデアを盛り込んだ新商品が、全国で次々と生まれています。その知る人ぞ知る「良品」を一堂に集め、地域発のヒット商品を掘り起こそうと、始まったのが「技のヒット甲子園」です。日本商工会議所が平成18年から実施している地域資源∞全国展開プロジェクト「feel NIPPON」と、トレンド情報誌NO.1『日経トレンド』『日経ウーマン』『日経おとなのOFF』とのコラボイベント。

<http://trendy.nikkeibp.co.jp/feelnippon/>

1月22日(木)から27日(火)までの6日間、東京・御徒町と秋葉原との間にある職人の技発信の街、「2k540 AKI-OKA ARTISAN」で「技のヒット甲子園@2k540 / 地域の逸品めぐりショップ」を期間限定でオープンします。昨年12月に渋谷ヒカリエで開催した「技のヒット甲子園」の展示会に登場した技の逸品に加えて、さらに改良を加えた新製品や、開発中の商品など、全国各地の素材や技を活かした商品100アイテムが展示販売されます。24日(土)、25日(日)には実演コーナーが設けられ、各地の職人による実演も予定しております。

実演予定 [両日とも]13時～ 桑名鋳物のごはん釜やミニパンを使った炊飯、調理（桑名商工会議所）。カジュッタによるグレープフルーツジュース作り（諏訪商工会議所）は随時。

<問い合わせ先> 技のヒット甲子園事務局 担当〇〇まで
電話00-0000-0000 FAX00-0000-0000 Email:〇〇@△△.jp

SNSやWebを使ったPR方法

1) Facebookで認知度アップ

でき上がった商品やサービスを消費者に知ってもらうために、マスメディアとともに活用したいのが、Webを使ったプロモーションです。従来型のホームページやメールマガジンに加え、注目したいのがSNSです。独自のホームページを使って多くのアクセスを求めるためには、デザインやSEO対策、バナー広告にお金をかけたり、商材に合ったメーリングリストを集めたりと、手間やコストがかかります。FacebookやTwitter、LINE、YouTubeなどのSNSを使えば、手間をかけずにほとんど無料で機動的な情報発信に結び付けていくことができます。

なかでも利用者が詳しいプロフィールを登録するFacebookは、あらかじめ企業向けのテンプレートが用意されており、画像やテキストなどを簡単に投稿することができます。ユーザーが「いいね！」ボタンをクリックすると、ファンとして登録され、ユーザーのニュースフィード上に自動的に表示されるようになります。このファンの獲得とファンの活性化が、プロモーションの効果を左右します。

まずは知り合いに声をかけるところから始め、記事を随時更新しながら1,000人、5,000人と登録の目標を上げていきます。時には、Facebookの機能やアプリを使って、ターゲット層のユーザーに有料で広告を出したり、懸賞やクーポンなどのキャンペーンを導入するなど、ファンの拡大につなげていくといいでしょう。

「何を掲載していいか分からない」という声をよく聞きますが、興味を引き、販促に有効なのが、商品やサービスのストーリーです。新商品はどういう行程で製造され、そこにどんな技が使われているのか。あるいは開発過程を毎週少しずつ見せて、最終形を見届けたいという気持ちにさせるのも効果的です。このほか、画像や短い動画を載せたり、食べ物、動物、子ども、女性、そして有名人を記事に絡めると、シェアされやすくなります。

シェアされると、ユーザー同士の口コミでさらに情報が拡散し、プロモーション効果が上がります。加えて、商品のアイデアをユーザーから募集したり、意見やニーズをアンケートで調査したり、さらにはデータ分析までできたりと、様々なマーケティングに応用できるのもFacebookの魅力です。

Webマーケティングの
全体像

認知度の向上

消費者との
コミュニケーション

商品やサービスの
プロモーション
および集客

消費者の行動データの
収集と分析

Webサイトでの販売
およびイベントや
実店舗への誘導

※Webは文字量や写真の量の制約がない分、情報を詳細部分まで掲載することができるという点からもメリットがある。

最大限ネットを駆使してPR

Facebook

FacebookユーザーがPCやスマートフォンからフェイスブックを利用した際に、画面内に表示される広告。表示場所は、PCの場合、ニュースフィールド内と右サイドバーの2カ所となり、スマホの場合はニュースフィールド内となっている。



「地域」「年齢」「性別」「趣味」「職業」などからターゲットが絞れる



ターゲティングし過ぎると配信できるユーザーが限定されてしまう



Twitter

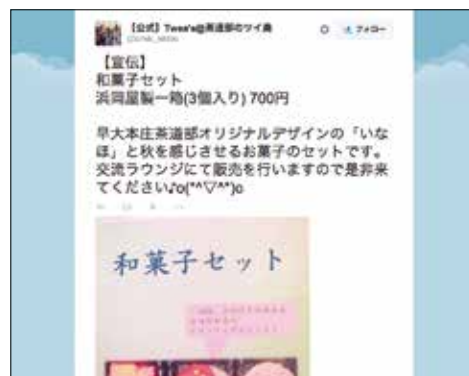
140文字以内の短い投稿でイベントや新商品発売の告知ができる。どんどんツイートし、フォロワーを増やすことが必要。リツイートされて、情報が拡散すると効果的だ。



リアルタイム性やユーザーのニーズをうまく生かしたPRを展開できる



ユーザーは、自らが望んでいない広告に対し、拒否反応が強い



ホームページ

本格的にPRするならホームページが一番。ただし、デザインセンスや掲載内容で、製品の信頼性やイメージに影響を及ぼすので、作り込みや更新が必要。サイトに誘導するための施策も必要だ。



様々な情報を自由に構成でき、タイムリーな情報も発信できる



消費者に閲覧してもらうのに、ツイッターやSEO対策が必要な場合も



メールマガジン

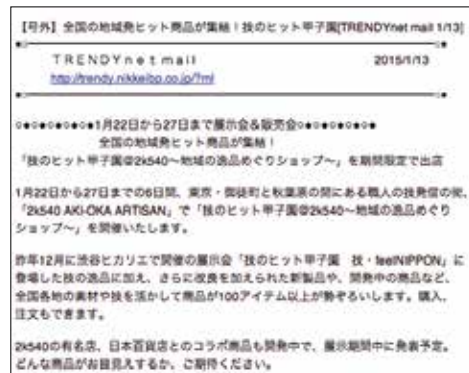
配信には、メールの「BCC」機能や専用ソフトなどを使って自分で配信する方法と、「まぐまぐ」をはじめとするメールマガジン配信サービスを利用する方法とがある。



顧客リストがあればタイムリーな告知や情報発信ができる



対象とするターゲットに配信するには、リストが必要となる



イベントカレンダー

4

2015年(ひつじ年)

April

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
	1		
	2		Interpets2015(～5日)㊤
	3		
お花見	4	皆既月食	
	5		
	6		
	7		
	8	インターナショナルプレミアム・インセンティブショー 春2015(～10日)㊤	
	9		
	10	日本フラワー&ガーデンショー(～12日)㊤	
	11	フラワードリーム2015 in 東京ビッグサイト(～12日)㊤	
	12	統一地方選挙	
ゴールデンウィーク	13	タイ旧正月(ソンクラーン、～15日)	
	14		
	15	INTERMOLD2015/金型展(～18日)㊤、2015麺産業展(～17日)㊤ ファベックス2015/ヘルスケアフードEXPO(～17日)㊤	
	16	バリアフリー 2015(～18日)㊤	
	17		
	18		
	19		
	20		
	21		
	22	アースデー	
	23		
母の日プレゼント	24		
	25	六本木アートナイト2015(～26日)	
	26	統一地方選挙	
	27		
	28		
	29	昭和の日	
	30		

※㊤幕張メッセ ㊤東京ビッグサイト ㊤東京国際フォーラム
㊤サンシャインシティ・コンベンションセンター TOKYO
㊤インデックス東京 ㊤マリンメッセ福岡

5

May

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
	1		
ひつじの目プレゼント	2	八十八夜	
	3	憲法記念日	ペット博2015幕張(～5日)㊤
	4	みどりの日	
	5	こどもの日	
	6	振替休日	
	7		
	8		
	9		
	10	母の日	
	11		
	12		
	13		
行楽・スポーツ最盛期	14		
	15		
	16	デザイン・フェスタ vol.41(～17日)㊤	
	17		
	18	ビューティーワールド ジャパン(～20日)㊤	
	19	関西外食ビジネスウィーク2015(～20日)㊤	
	20	日本の匠技術展 2015、TECHNO-FRONTIER2015(～22日)㊤ ヘルスフードエキスポ(～22日)㊤	
	21		
	22		
衣替え ジュンブライド	23		
	24		
	25		
	26		
	27	プレミアム・テキスタイル・ジャパン2016(～28日)㊤	
	28		
	29		
	30		
	31		

6

June

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
	1	衣替え	
	2		
	3		
	4		
	5	朝日住まいづくりフェア2015(～7日)㊟	
	6		
梅雨対策	7		
	8	福岡インターナショナル・ギフト・ショー 2015(～10日)㊟	
	9		
	10	インテリアライフスタイル2015(～12日)㊟	
父の日プレゼント	11	入梅	
	12		
	13		
	14		
	15		
	16		
	17	スマートコミュニティJapan2015(～19日)㊟	
	18	東京おもちゃショー 2015(～21日)㊟、パティスリー＆ブーランジェリージャパン(～20日)㊟ 東京レザーフェア(～19日)都立産業貿易センター 台東館	
ボーナスセール	19		
	20		
	21	父の日	
	22	夏至	
	23	リフォーム産業フェア2015(～24日)㊟	
	24	日本 ものづくり ワールド(～26日)㊟	
	25		
七夕・花火・夏祭り	26		
	27		
	28		
	29		
	30		

7

July

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
	1		コンテンツ東京2015(～3日)㊟
	2		
	3		
お中元	4		
	5		
	6		
	7	七夕	
	8	[国際]文具・紙製品展 ISOT2015、[国際]雑貨EXPO、 ファッション雑貨EXPO、キッチンウェアEXPOなど(～10日)㊟	
	9		
夏休み需要	10		
	11		
	12		
	13		販促EXPO(～15日)㊟
	14		
	15		
	16		
	17		
	18		
	19		
	20	海の日	
	21		
	22	JFW インターナショナル・ファッション・フェア(～24日)㊟ ファッションビジネス・ソリューション・フェア(～24日)㊟	
	23		
夏バテ	24		
	25	ハンドメイドインジャパンフェス2015(～26日)㊟	
	26		
	27		
	28	SPORTEC2015、ホームヘルス&ダイエットEXPO(～30日)㊟	
	29		
	30		
	31		

8

August

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
	1		
	2		
	3		
	4		
お盆・帰省	5		
	6		
	7		
	8		癒しフェア2015 in 東京(～9日)㊤
	9		
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15	終戦記念日	
	16		
	17		
	18		アグリフードEXPO東京2015(～19日)㊤
	19		
	20		
	21		
	22		キャラホビ2015(～23日)㊦
	23		
	24		
	25		
	26		外食ビジネスウィーク 2015(～28日)㊤
	27		JAPAN DIY HOMECENTER SHOW 2015(～29日)㊦
	28		
	29		
	30		
	31		

9

September

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
	1		
	2		東京インターナショナル・ギフト・ショー秋2015(～5日)㊤ グルメ&ダイニングスタイルショー秋2015(～4日)㊤
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		ダイエット&ビューティフェア、アンチエイジング ジャパン2015(～9日)㊤
	8		
	9		rooms(～11日)国立代々木競技場
	10		
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		大阪インターナショナル・ギフト・ショー 秋 2014(～16日) OMM 通販食品展示商談会(～16日)㊦
	16		
	17		東京ゲームショウ2015(～20日)㊦
	18		
	19		
	20		
	21	敬老の日	
	22	国民の休日	
	23	秋分の日	
	24		ツーリズムEXPOジャパン2015(～27日)㊤
	25		ベビー・キッズ&マタニティショー 2015(～26日)㊤
	26		
	27		
	28		
	29		
	30		ファッション ワールド 東京 2015(～10月2日)㊤

※㊦幕張メッセ ㊤東京ビッグサイト ㊦東京国際フォーラム
㊦インデックス東京 ㊦マリンメッセ福岡

10

October

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
秋祭り	1		
	2		江戸・TOKYO 技とテクノの融合展2015㉞
	3		
	4		
	5		
	6		[国際] メガネ展iOFT(～8日)㉞
	7		食品開発展2015(～9日)㉞ CEATEC JAPAN 2015(～10日)㉞
	8		
	9		関西ものづくりワールド㉞
	10		
暖房関連	11		
	12	体育の日	
	13		
	14		モノづくりフェア2015(～16日)㉞
	15		
	16		
	17		
	18		
	19		ビューティワールドジャパンウエスト2015(～21日)㉞
	20		
	21		
	22		
	23		
	24		
	25		東京デザイナーズウィーク2015(～11月3日) 明治神宮外苑絵画館前など
	26		
	27		[九州] 外食ビジネスウィーク2015(～29日)㉞
	28		
	29		東京モーターショー 2015(～11月8日)㉞
	30		
	31		

11

November

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
七五三 風邪予防	1		
	2		
	3	文化の日	
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
ボーナス需要	11		
	12		地方銀行フードセレクション2015(～13日)㉞
	13		
	14		
	15	七五三	
	16		
	17		
	18		JAPANTECH2015、 ジャパンホーム&ビルディングショー 2015(～20日)㉞
	19		
	20		
	21		Pet博2015大阪(～23日)㉞
	22		
	23	勤労感謝の日	
	24		
	25		IFFTインテリアライフスタイル リビング(～27日)㉞
	26		
	27		
	28		
	29		
	30		

12

December

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
クリスマス	1		
	2		モノづくりマッチングJapan2015(～4日)㊟
	3		
	4		
忘年会	5		
	6		
	7		
	8		エンディング産業展(～10日)㊟
冬休み	9		
	10		エコプロダクツ2015(～12日)㊟
	11		
	12		
	13		
	14		
	15		TOKYO AUTO SALON 2016(～17日)㊟
	16		
	17		
	18		
	19		
	20		
	21		
	22		
正月商戦	23	天皇誕生日	
	24	クリスマスイヴ	
	25	クリスマス	
	26		
	27		
	28		
	29		
	30		
	31	大晦日	

1

2016年(さる年)
January

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
	1	元日	
	2		
	3		
	4		
受験シーズン	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
	11	成人の日	
	12		
	13		ウェアラブルEXPO(～15日)㊟
	14		
	15		
	16		
	17		
	18		
	19		
	20	インターナショナル・ファッション・フェア、[国際]化粧品展(～22日)㊟ 国際宝飾展、ガールズジュエリー東京(～23日)㊟	
	21		
節分	22		
	23		
	24		
	25		
	26		
	27		
バレンタインデー	28		
	29		
	30		
	31		

2

February

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
	1		
	2		
	3	節分	東京インターナショナル・ギフト・ショー春2016、 グルメ&ダイニングスタイルショー春2016(～5日)㊤
	4	立春	
	5	札幌雪祭り(～11日)	
	6		フラワードリーム2016 in 東京ビッグサイト(～7日)㊤
	7		
	8	中国旧正月 (春節、休み7～13日)	ビューティーワールドジャパン福岡(～9日) 福岡国際センター
	9		
	10		スーパーマーケット・トレードショー 2016、 こだわりの食品フェア2016(～12日)㊤
	11	建国記念日	ジャパンキャンピングカーショー 2016(～14日)㊤
	12		
	13		
	14		
	15		
	16	台湾元宵節	国際・ホテル・レストラン・ショー(～19日)㊤
	17		
	18		アグリフードEXPO大阪2016(～19日)㊤
	19		
	20		
	21		
	22		
	23		
	24		
	25		東京マラソンEXPO2016(～27日)㊤
	26		
	27		
	28	東京マラソン	
	29		

ひな祭り

※㊤幕張メッセ ㊤東京ビッグサイト ㊤ATC アジア太平洋トレードセンター

3

March

商戦	日程	記念日・イベント	展示会
	1		
	2		
	3	ひな祭り	
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		FOODEX JAPAN 2016(～11日)㊤ 日経メッセ 街づくり・店づくり総合展、JAPAN SHOP 2016(～11日)㊤
	9		フランチャイズ・ショー 2016(～11日)㊤
	10		
	11		
	12		
	13	彼岸	
	14	ホワイトデー	
	15		
	16		健康博覧会2016、健康食品・サプリメント展(～18日)㊤
	17		
	18		第16回JAPANドラッグストアショー(～20日)㊤
	19		
	20		
	21	春分の日	
	22		
	23		
	24		
	25		
	26		
	27		
	28		
	29		
	30		
	31		インターペット～人とペットの豊かな暮らしフェア(～4月3日)㊤

新学期・入学・入社

お花見

地域発ヒット商品を生み出す
事業共創プロデューサー読本

発行日 平成27年3月

発行 日本商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-5-1 丸の内二丁目ビル5階

TEL 03-3283-7864 / FAX 03-3211-4859

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



平成26年度地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト
(小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業)