



地域資源 全国展開プロジェクト
事業評価・専門家派遣事業
< 実施報告書 >

平成 21 年 3 月



株式会社 日本総合研究所
The Japan Research Institute, Limited

目次

1.	全国展開支援事業の目的と概要.....	1
1.1	小規模事業者新事業全国展開支援事業の概要.....	1
2.	本調査事業の目的と概要.....	2
2.1	本調査の目的.....	2
3.	事業評価の実施方針および結果.....	3
3.1	評価作業の概要.....	3
3.2	評価対象事業の分類方法.....	3
3.3	アンケート調査実施概要.....	4
3.4	アンケート調査項目.....	5
3.5	アンケート調査結果（事業の成果、課題、解決策、プロデューサー別、事業特性別）.....	6
3.6	アンケート調査結果（事業のパフォーマンス別）.....	12
3.7	ヒアリング調査対象の概要.....	17
3.8	ヒアリング調査項目の設定.....	20
3.9	ヒアリング結果の分析.....	21
4.	実践的支援の実施方針および結果.....	37
4.1	事業基盤強化支援の実施方針および結果.....	37
4.2	専門家派遣コーディネーター支援の実施方針および結果.....	41
5.	次年度へ向けた提言.....	45
5.1	事業段階別の改善ポイント.....	45
5.2	調査研究事業のあり方について.....	46
5.3	専門家派遣コーディネーター支援のあり方.....	47
5.4	その他の改善.....	49

1. 全国展開支援事業の目的と概要

1.1 小規模事業者新事業全国展開支援事業の概要

1.1.1 事業の目的

地域経済の活性化のためには、地域の小規模事業者が全国規模の市場に向けた事業展開を行なうことが重要である。そのためには、ますます高度化・多様化する消費者ニーズを適確に把握し、自らのターゲット顧客を意識した製品作りなどを行なうことが必要である。このため、日本商工会議所と各地の商工会議所が連携し、小規模事業者による全国規模のマーケットを狙った新規事業展開を支援し、小規模事業者の経営の向上を図る。

1.1.2 事業の内容

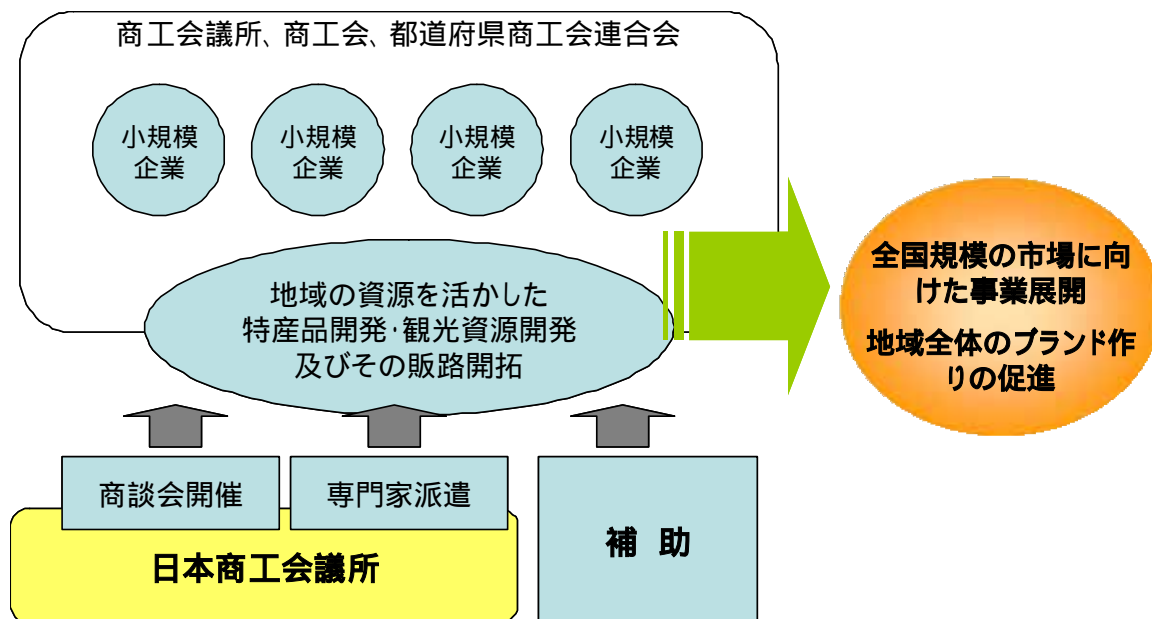
特産品開発・観光資源開発及びその販路開拓 地域の資源を活用した特産品開発や観光資源開発など、地域の小規模事業者による全国規模のマーケットを狙った新規事業展開を支援するため、各地の商工会議所等が小規模事業者と協力して進める特産品開発や観光資源開発及びその販路開拓について、幅広く支援する。

1.1.3 対象事業

次のいずれか又は両方を実施する事業である。

- 地域の資源（農水産品・文化・技術など）を生かした新たな製品（特産品等）の開発又は改良に関する事業及びその販路開拓又は普及に関する事業。
- 地域の資源（名所・施設・産業など）を活用した新たなサービス事業や観光資源のPRなど観光に関する事業及びその販路開拓又は普及に関する事業。

図表 1 小規模事業者新事業全国展開支援事業のイメージ



2. 本調査事業の目的と概要

2.1 本調査の目的

本調査の目的は次の2つである。

【目的1】採択事業の評価（全事業）

平成18年度より日本商工会議所から地域資源 全国展開プロジェクトに委託された253事業の各々の取り組み状況を調査し、本プロジェクトの成果と課題を明らかにする。同時に、253事業の取り組み方法、創意工夫等を分析することで、小規模事業者等による全国規模マーケットを対象にしたビジネスの成功要因等を抽出していく。その上で、地域資源 全国展開プロジェクトのあり方を検討し、募集・採択・モニタリング・支援・事後評価等の各プロセスの改善余地等を分析し提言することを目的とする。

【目的2】実践的支援の実施（一部事業）

H20年度採択団体の中で特定の課題を認識し支援を求めている団体、およびH20年度調査研究事業案件として採択になった団体に対して、より実践的な支援を行うことで、個々の事業の成果を引き上げることを目指す。同時に、実践を通して、個々の事業に対する効果的な支援スキームの検討を行い、その結果を次年度以降の事業執行に反映させていく。

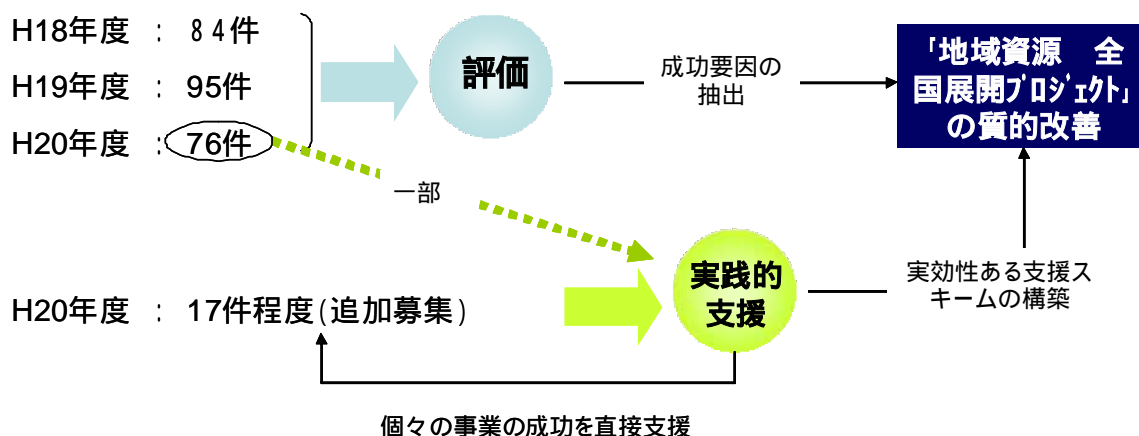
具体的には次の2通りの支援をそれぞれ実施した。

図表2 実践的支援の実施内容

実践的支援のタイプ	対象団体	支援方法
事業基盤強化支援	H20年度調査研究事業案件 (9団体)	資料分析を事前に済ませておき、採択後の早い段階で当社研究員が往訪し、課題の定義および解決を支援する。
専門家派遣コーディネート支援	H20年度採択事業の中で、専門家派遣等の個別支援ニーズを持つ団体(8団体)	当社研究員が当該団体の課題を把握し、必要とされるソリューションを提供する。 (例)専門家派遣の調整等

以上、2つの目的を改めて整理すると図表3のようになる。

図表3 本調査事業の全体イメージ



3. 事業評価の実施方針および結果

3.1 評価作業の概要

評価作業は「アンケート調査」及び「ヒアリング調査」の2つの方法により実施した。

「アンケート調査」はH18、H19、H20の全件を対象に、インターネットによる調査票の送付・回収にて実施した。

「ヒアリング調査」はアンケート調査結果に基づいて成功事例を中心に、地域、事業分類等に配慮しながら31件を抽出し、現地ヒアリング調査を実施した。

各調査内容の詳細及び調査結果は後段に示す。

3.2 評価対象事業の分類方法

本評価では、各事業を図表4の左側に示す9つの事業特性（小分類）に分類し、解析・分析においては、図表4の右側の4つの大分類で成功要因等の分析を行った。

なお、事業特性（小分類）は「アンケート調査」にて、各事業担当者に回答いただいた。

図表 4 評価対象事業の分類方法

事業特性(小分類)	事業特性(大分類)
1. 第一次産品そのものの商品化・拡販	第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販
2. 第一次産品の加工食品等の商品化・拡販	
3. 飲料・酒等の商品化・拡販	
4. 工芸品の商品化・拡販	工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販
5. 衣料・生活雑貨等の商品化・拡販	
6. 観光の新コース開発・PR(単一の市町村)	観光の新コース(単一・広域)及び産業観光の開発・PR
7. 観光の新コース開発・PR(広域)	
8. 産業観光の開発・PR	
9. 地域ブランドの開発・強化(認定制度等)	地域ブランドの開発・強化等
(その他)	(その他)

3.3 アンケート調査実施概要

アンケート調査実施概要は次のとおりである。

【調査対象】

平成 18 年度、平成 19 年度及び平成 20 年度に地域資源 プロジェクトとして実施された事業(平成 18 年度 : 84 件、平成 19 年度 : 95 件、平成 20 年度 : 76 件)

【調査期間】

平成 18 年度及び平成 19 年度事業 : 平成 20 年 10 月 10 日 ~ 平成 20 年 10 月 28 日

平成 20 年度事業 : 平成 21 年 1 月 30 日 ~ 2 月 27 日

(ただし、期間を過ぎて平成 21 年 3 月 30 日までに回収したもの本集計に含む)

【調査方法】

商工会議所の担当者に対し、電子メールでアンケート票を送付・回答

【回収状況】

アンケートの回収状況は次のとおりである。

- 平成 18 年度 : 73 件 (回収率 : 86.9%)
- 平成 19 年度 : 91 件 (回収率 : 95.8%)
- 平成 20 年度 : 76 件 (回収率 : 100.0%)

3.4 アンケート調査項目

アンケート調査項目は図表 5 のように設定した。また、表中に「記述式」と書いた設問以外は選択式である。

図表 5 アンケート調査項目

【事業特性】 問 1 小規模事業者新事業全国展開支援事業で取り組んだ事業の特性			
【事業開始前の状況】 問 2 全国展開事業開始以前の行政や公的組織の補助金等の利用状況			
【事業の成果】 問 3 全国展開事業を開始した時点、終了した時点、および現在の状況			
成果その1:具体的な事業成果 (1) 次の 8 項目について、開始時点、終了時点、現在を 5 段階で評価			
活用する地域資源の強み・特徴等の明確化	商品 / サービスの特徴づけ・差別化要因の明確化		
ターゲットとする顧客層の明確化	効果的・効率的な販売チャネルの確立		
商品やサービスの供給体制の確立	認知度を高めるための効果的な広報・宣伝活動		
「ブランド力」の構築	地域内での協働体制の確立		
成果その2:事業化の状況 (2) 全国展開事業で開発した商品・サービス等の事業化状況			
成果その3:経済的側面の成果 (3) 事業の成果(主に経済的側面) 次の 6 項目についての H18・H19 実績、H20 見込みの実数値(記述式)			
関連商品・サービスの売上高	入込み客数	開発商品数 / サービス数	
参画事業者数	取引先事業者	雇用者	
成果その4:社会的側面の成果 (4) 事業の成果(主に社会的側面) 次の 8 項目について 5 段階で評価			
地域内の経営者の意識改革の促進	参画団体及び参画企業の意識改革		
当該事業に対する地域内住民等の関心の高まり	地域内の事業者同士(業界内)の連携力の高まり		
業界を超えた事業者同士の連携力の高まり	当該事業に対する行政の関心・支援の高まり		
当該事業や地域資源等の全国へのアピール	地域外からの問合せの増加		
【事業実施中に直面した課題とその解決策】 問 4 全国展開事業を推進する上で、次の 8 項目それぞれについて直面した個別課題とその解決策			
(1) 活用する地域資源の強み・特徴等の明確化	(2) 商品 / サービスの特徴づけ・差別化要因の明確化		
(3) ターゲットとする顧客層の明確化	(4) 効果的・効率的な販売チャネルの確立		
(5) 商品やサービスの供給体制の確立	(6) 認知度を高めるための効果的な広報・宣伝活動		
(7) 「ブランド力」の構築	(8) 地域内での協働体制の確立		
【事業を推進するための体制】 問 5 全国展開事業を効果的・効率的に推進するための体制構築、方針設定等			
(1) 推進体制や方針設定等において難しかった点	(2) プロデューサーの起用について		
(3) 事業推進上の重要方針の決め方、あるいはリーダーシップの発揮に関して			
【事業終了後の補助金活用状況】 問 6 全国展開事業を終了した後、当該事業に関して行政や公的組織の支援(補助金等)を受けているか			
(1) 受けていると回答した方	事業の内容	(2) 受けていないと回答した方	支援を受けなかった理由
【事業終了後の課題】 問 7 全国展開事業を終了した後に特に苦労した課題			
(1) 今後の課題	(2) 現在の主要な課題(記述式)	(3) 上記課題への対応策か、解決策の見通し(記述式)	

3.5 アンケート調査結果（事業の成果、課題、解決策、プロデューサー別、事業特性格）

アンケート調査結果概要は次のとおりである。

なお、アンケート調査結果の詳細については別冊の「『小規模事業者新事業全国展開支援事業』事業の成果・課題等に関するアンケート調査報告書」を参照されたい。

3.5.1 事業の成果について

経済的側面の成果について

経済的側面の成果は事業ごとのばらつきが極めて大きい。事業特性格等の傾向は特段見られない。 問 3(3)

ただし、多くの項目で「未回答」が7~8割となっており、経済的側面の成果は出ていない、あるいは把握できていないと考えられる。

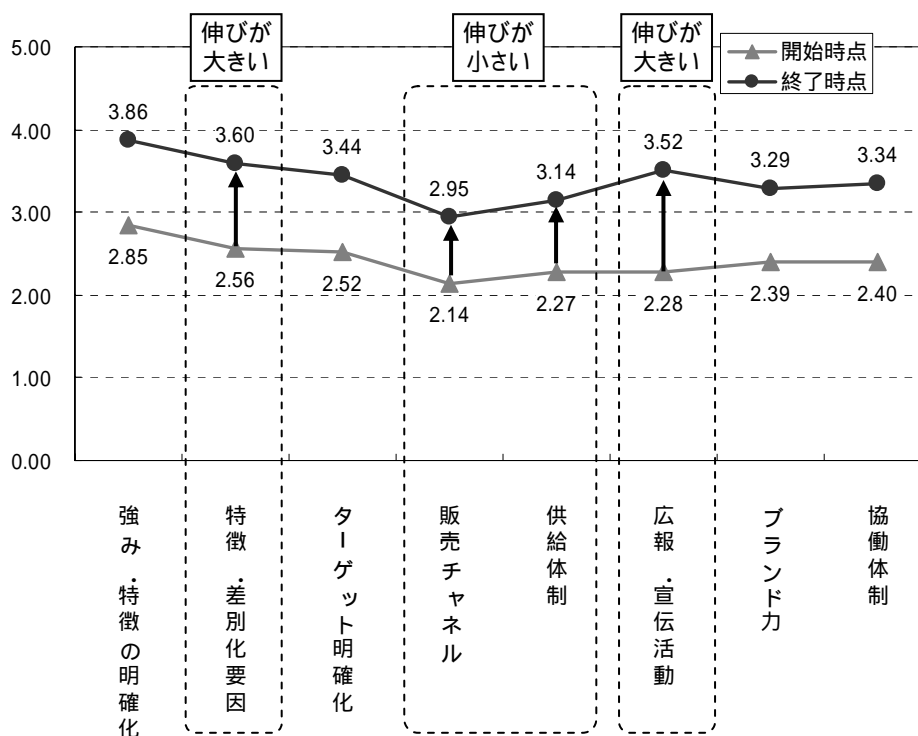
具体的な事業成果について

全体では「広報・宣伝活動」、「商品・サービスの特徴・差別化要因の明確化」など、アンケートで設定した8項目全てにおいて成果をあげている。 問 3(1)

特に「成果の伸び（事業開始時点と事業終了時点の差）」が大きかったのは「広報・宣伝活動」と「商品・サービスの特徴・差別化要因の明確化」である。一方で、成果は出ているものの、成果の伸びが小さかった項目は「効果的・効率的な販売チャネルの確立」と「安定的かつ効率的な供給ができる体制の確立」である。

経済的側面の成果が出ていない（未回答）事業もあるが、具体的な事業成果については、ほぼ全ての事業で成果をあげており、数字には表れないものの事業推進の効果が出ていることが確認できた。

図表 6 問 3(1):「開始時点、終了時点の平均値」



5段階評価をそれぞれ1~5点として点数化

事業化の状況について

本事業で開発した商品・サービス等のうち、5割強が事業化されている。 問3(2)

事業特性別にみると、特に「工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販」は事業化の割合が61.9%と高く、「観光の新コース(単一・広域)及び産業観光の開発・PR」は事業化の割合が44.9%と低い。

社会的側面の成果について

「参画団体及び参画企業の意識改革促進」、「当該事業や地域資源等に対する行政の関心・支援の高まり」などの社会的側面でも成果をあげている。 問3(4)

特に「社会的側面の成果」で成果が大きかったのは「参画団体及び参画企業の意識改革促進」、「当該事業や地域資源等に対する行政の関心・支援の高まり」である。

一方で、成果が小さかったのは「地域外からの問い合わせの増加」と「地域内の業界を超えた事業者同士の連携力アップ」である。

多くの事業において地域内での意識改革では成果が出ており、経済的な成果が出ていない事業、事業化に結びついていない事業であっても、少なくとも今後事業を進めていくための基盤が構築されているものと考えられる。

図表 7 問3(4):「事業の成果(主に社会的側面)」の平均点

	地域内の経営者の意識改革促進	参加団体及び参画企業の意識改革促進	地域内住民の関心アップ	地域内事業者同士(業界内)の連携力アップ	地域内の業界を超えた事業者同士の連携力アップ	行政の関心支援がアップ	全国へのアピール	地域外からの問い合わせ増加	平均
全体	3.76	4.10	3.88	3.71	3.66	3.97	3.94	3.53	3.82

は5段階評価をそれぞれ1~5点として点数化

灰色は点数が高い上位2項目

黒色は点数が低い下位2項目

3.5.2 事業実施中の課題について

多くの事業で共通して直面していた課題は
「活用したい地域資源があっても活用の仕方がわからない」
「どのような顧客を対象にすべきかが分からない」
「販売チャネルの必要性は感じるが具体的な開拓方法が分からない」
「広報・宣伝活動の戦略が明確になっていない」
である。

全体の約4割が、事業実施中にこれらの課題に直面（問4(1)～(8)の各設問において、最も重要な課題として回答）しており、今後事業を実施する主体においては、事前にこれらの課題に対する解決策の準備をしておくことが、大きな成果をあげるためには効果的であると考えられる。

また、推進体制や方針設定等において難しかった点としては、全体の9割弱が「単年度事業であったため実質的な活動期間が短かった」を主な課題3つのうちの1つとしてあげ、全体の7割弱がそのうちの最も重要な課題としてあげており、他の課題と比較して、この課題に回答が集中している。

3.5.3 事業実施中の課題に対する解決策について

事業実施中の課題に対する解決方法として、ほぼどの課題に対しても「外部アドバイザーの意見を求めた」が解決策として最も多くあげられている。

多くの課題において、その解決策を外部アドバイザーの意見に頼っており、地域内にノウハウを持った人材が多くないことがうかがえる。

3.5.4 プロデューサーの起用について

全体の約 9 割がプロデューサーを起用して事業を推進しており、プロデューサーを起用している方が高い成果をあげている。

プロデューサー別にみた成果は次のとおりである。

図表 8 プロデューサー別にみた成果

	問3(1)		問3(2)	問3(4)
	最終的な成果	成果の伸び	事業化された割合	社会的側面
地域(都道府県)外の専門家	3.35	1.07	51.9%	3.80
地域(都道府県)内の専門家	3.30	1.03	47.5%	3.69
商工会議所のスタッフ	3.46	1.10	64.1%	3.97
参画した事業者のリーダー格	3.50	0.86	47.1%	3.79
プロデューサーなし	3.43	0.57	30.0%	3.83

問 3(1)、問 3(4)は 5 段階評価をそれぞれ 1～5 点として点数化
 灰色は各成果で比較(縦の列で比較)して点数・割合が高い箇所
 黒色は各成果で比較(縦の列で比較)して点数・割合が低い箇所

「地域外の専門家」、「地域内の専門家」は、成果の伸びは大きいですが、最終的な成果は低く、事業化された割合、社会的側面の成果もあまり高くなく、事業推進の比較的初期段階のものが多くと考えられる。

「商工会議所のスタッフ」は、最終成果こそ平均的だが、成果の伸び、事業化された割合、社会的側面の成果が高く、他のプロデューサーよりも高い成果をあげていると言える。

「参画した事業者のリーダー格」は、最終成果は高いが、それ以外は平均的な成果である。

「プロデューサーなし」は、「成果の伸び」、「事業化された割合」が低く、特に「事業化された割合」は 30.0%と他のプロデューサーと比較してかなり低い割合となっている。

3.5.5 事業特性格別の特徴について

事業特性格別では「第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販」が、他の事業特性よりも高い成果をあげている。

事業特性格別にみた成果は次のとおりである。

図表 9 事業特性格別にみた成果

	問3(1)		問3(2)	問3(4)
	最終的な成果	成果の伸び	事業化された割合	社会的側面
第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販	3.54	1.06	59.0%	3.87
工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販	3.46	0.82	61.9%	3.69
観光の新コース(単一・広域)及び産業観光の開発・PR	3.31	1.00	44.9%	3.85
地域ブランドの開発・強化等	3.33	0.86	56.8%	3.74

問3(1)、問3(4)は5段階評価をそれぞれ1～5点として点数化
 灰色は各成果で比較(縦の列で比較)して点数・割合が高い箇所
 黒色は各成果で比較(縦の列で比較)して点数・割合が低い箇所

「第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販」は、他の事業特性と比較して、どの項目においても成果が高く、本事業の適正が高い(効果が出やすい)事業特性と考えられる。

「工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販」は、最終成果が高く、事業化されている割合も高い。一方で、成果の伸び、社会的側面での成果は比較的少ない。これは多くの場合、昔から確立した事業基盤の上に立って本事業をスタートしていることから、最終的な成果も比較的高く、事業化割合も高くなっている。一方で、熟成したマーケットを対象にしているため、成果の伸びと社会的側面の成果が低く、さらには特定の専門家による事業推進となる傾向にあると考えられる。

「観光の新コース(単一・広域)及び産業観光の開発・PR」は、最終成果が低く、事業化された割合も低い。一方で、成果の伸び、社会的側面での成果は大きい。これより、事業開始時点では模索している状態にあり、本事業を通じて旅行関係業者、宿泊業者、地元業者などの関係者間の連携が強化され、終了時点では、事業化にはいたらないが、事業化のための基盤ができつつある状況にあると考えられる。

「地域ブランドの開発・強化等」は、事業化された割合こそ56.8%だが、その他の成果は他の事業特性と比較すると低くなっている。

また、問3(1)の具体的成果の詳細は次のとおりである。

図表 10 事業特性別にみた問3(1):「事業の具体的成果」の伸び(開始時点と終了時点の差)の平均点

	活用する地域資源の強み 特徴等の明確化	商品/サービスの特徴づけ 差別化要因の明確化	ターゲットとする顧客層の明確化	効果的 効率的な販売チャネルの確立	商品やサービスの供給体制の確立	認知度を高めるための効果的な広報 宣伝活動	ブランド力の構築	地域内での協働体制の確立
第一次産品、加工品、飲料等の商品化・拡販	1.02	1.17	1.03	1.08	0.80	1.34	0.91	1.13
工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販	0.86	0.75	0.84	0.90	0.75	1.10	0.65	0.70
観光の新コース及び産業観光の開発・PR	1.10	1.08	0.94	0.74	1.02	1.30	0.85	0.95
地域ブランドの開発・強化等	0.86	1.00	0.65	0.60	0.82	1.03	1.15	0.73

5段階評価をそれぞれ1～5点として点数化

灰色は各事業特性において(横の列で比較)して点数が高い箇所

黒色は各事業特性において(横の列で比較)して点数が低い箇所

どの事業特性においても「効果的な広報・宣伝活動」は効果の伸びが大きい。その他事、業特性別にみて特徴的な点は次のとおりである。

「第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販」は、「商品やサービスの供給体制の確立」、「ブランド力の構築」ではやや点数が低い、他の事業特性と比較すると点数の伸びが小さい項目が少なく、比較的どの項目でも伸びが大きいと言える。

「工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販」は、どの項目でもあまり伸びが大きくなり、特に「ブランド力の構築」、「地域内での協働体制の確立」の伸びが小さい。

「観光の新コース(単一・広域)及び産業観光の開発・PR」は、「活用する地域資源の強み・特徴等の明確化」の伸びが他の事業特性よりも高く、比較的、事業推進の初期段階にあるものと考えられる。

「地域ブランドの開発・強化等」は、「ターゲットとする顧客層の明確化」、「効果的・効率的な販売チャネルの確立」の伸びが小さく、販路拡大に関する伸びが小さくなっている。

3.6 アンケート調査結果（事業のパフォーマンス別）

3.6.1 「高パフォーマンス事業」と「低パフォーマンス事業」の定義

本解析では「最終成果」と「成果の伸び」の2つの指標（点数）を元に、それぞれ上位 1/3 を高パフォーマンス事業、下位 1/3 を低パフォーマンス事業と分類し、それぞれの特徴を分析した。

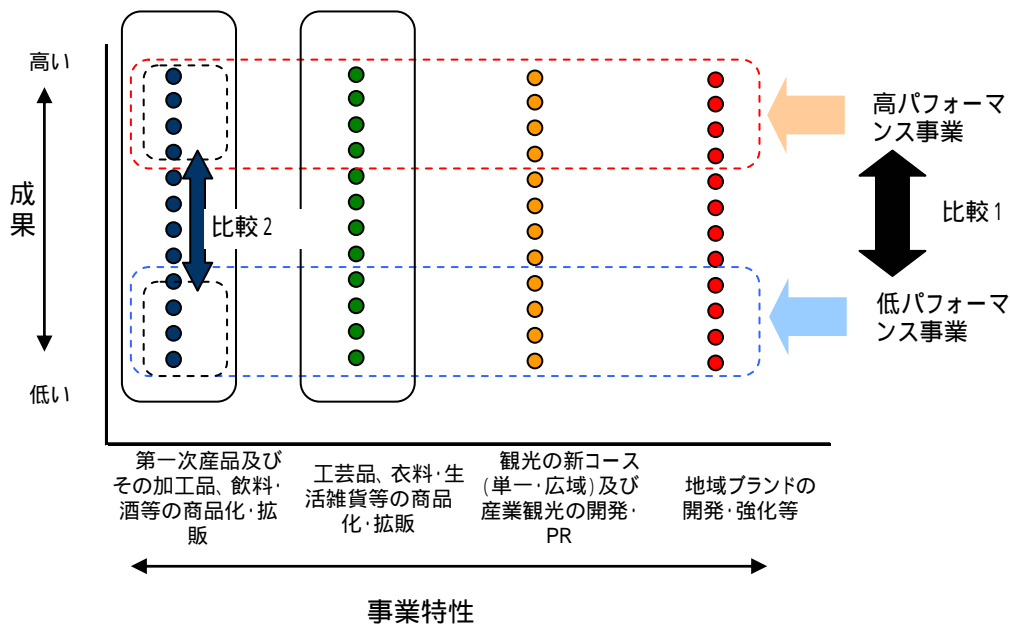
なお、「最終成果」と「成果の伸び」とは次のとおりである。

問3(1)にて、～の8項目について、「全国展開事業開始時点」と「終了時点」の状況を5段階評価で聞いており、この回答を右下枠内のおり点数化し、終了時点の8項目の点数の合計を「最終成果（40点満点）」、8項目の終了時点と開始時点の点数差の合計を「成果の伸び（32点満点）」とした。

活用する地域資源の強み・特徴等が明確化できている 商品/サービスの特徴づけ・差別化要因が明確化できている ターゲットとする顧客層が明確化できている 効果的・効率的な販売チャネルが確立できている 商品やサービスの安定的かつ効率的な供給体制が確立している 認知度を高めるための効果的な広報・宣伝活動ができている 「ブランド力」が出来ている 地域内での協働体制ができている	何もできていない(1点) ほとんど出来てない(2点) どちらともいえない(3点) ほぼ満足いくレベルで出来ている(4点) 十分に満足いくレベルで出来ている(5点)
--	---

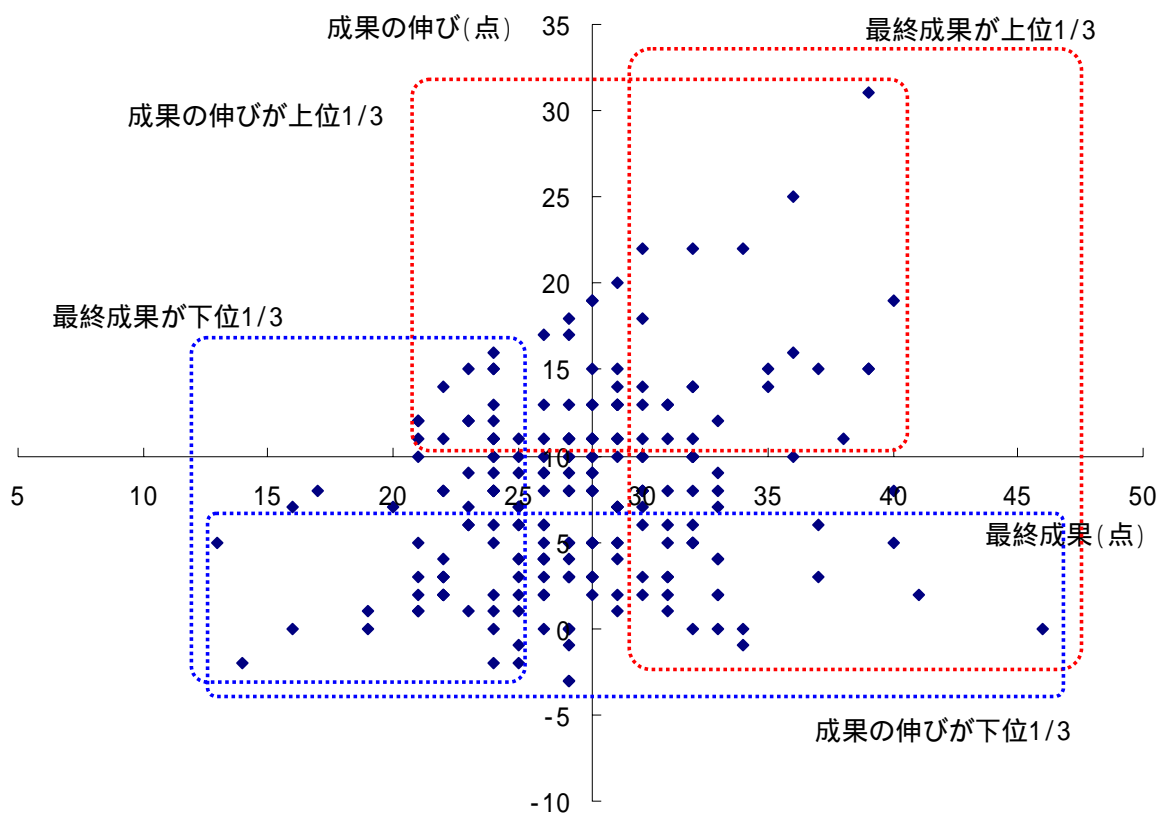
これら指標（点数）を元に、「全体の比較（図表 11 の比較 1）」及び「事業特性別の比較（図表 11 の比較 2）」を行った。

図表 11 「高パフォーマンス事業」と「低パフォーマンス事業」の分析イメージ



なお、「最終成果」と「成果の伸び」の相関係数は0.24であり、正の相関がやや見られるものの、図表12のとおり、最終成果が高くても成果の伸びが小さい事業、成果の伸びが大きくても最終成果が低い事業がある。

図表12 「最終成果」と「成果の伸び」の散布図



3.6.2 「高パフォーマンス事業」、 「低パフォーマンス事業」の特徴

社会的側面の成果について

最終成果が高い事業、成果の伸びが大きい「高パフォーマンスの事業」は「社会的側面の成果」も大きくなっている。

また、最終成果が高い事業と低い事業で、特に差が大きいのは「全国にアピールすることができた」、「地域外からの問合せが増加した」、成果の伸びが大きい事業と小さい事業で差が大きいのは「参画企業の意識改革が促進された」、「業界を超えた事業者同士の連携力が高まった」であった。

事業実施中の課題に対する解決策について

最終成果が低いほど、事業実施中の課題解決として「外部アドバイザーに意見を求めた」とする割合が高くなる傾向がある。

最終成果が低い事業（事業推進の初期段階にあると考えられる事業）は、地域内にその事業に関する専門知識、ノウハウを持った人材が少ないため、外部アドバイザーに意見を求める傾向にあると考えられる。

事業を効果的・効率的に推進するための課題について

最終成果が高い事業ほど「活動期間が短かった」と回答する割合が高くなっている（成果の伸び別ではあまり差がない）。

最終成果が出始めた事業ほど、各種支援を最も必要とする段階で補助事業が終了となってしまいうということなのではないか。そうだとすれば、補助事業から自律的事业への橋渡しをいかに円滑に進めるかが重要なポイントになってくるということである。

事業終了後の課題について

最終成果が低い事業、成果の伸びが小さい事業とも「地域内の協働体制強化」が一番の課題となっている。

「地域内の協働体制強化」は成果をあげるための最低限の条件となっているものと考えられる。

3.6.3 事業特性格の「高パフォーマンス事業」、「低パフォーマンス事業」の特徴

事業特性格の高パフォーマンス事業、低パフォーマンス事業についての特徴は次のとおりである。

社会的側面の成果について

特に「第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販」では、成果の伸びが大きい事業と小さい事業で社会的側面の成果の差が大きい。

また、「工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販」では、最終成果が高い事業と低い事業で社会的側面の成果の差が大きい。

その中でも、「第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販」では、「地域内の経営者の意識改革が促進された」、「当該事業や地域資源等に対する行政の関心・支援が高まった」が成果の伸びに寄与しているものと考えられる。

また、「工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販」では、「当該事業や地域資源等を全国にアピールすることができた」、「観光や特産物に関する地域外からの問合せが増加した」が最終成果に寄与しているものと考えられる。

各事業特性における「低パフォーマンス事業」、「高パフォーマンス事業」特有の課題

各事業特性における「低パフォーマンス事業」特有の課題（高パフォーマンス事業と比較して、選択された割合が高い課題）は次のとおりである。

図表 13 事業特性格にみた低パフォーマンス事業特有の課題

第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販	
最終成果が低い	「地域資源の中で商品化すべきものを特定できない」 「顧客ターゲットの明確化の方法が分からない」 「業界を超えた交流を進めようとする機運がほとんどない」
成果の伸びが小さい	「活用すべき地域資源について地域内での意見が合わない」 「参画事業者がそれぞれの販売チャンネルを持っているため全体の統制が難しい」
工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販	
最終成果が低い	「地域内の利活用可能な資源が把握できていない」 「同一業界の事業者はライバル関係が強く、相互の協力が難しい」
成果の伸びが小さい	「これまでの販売チャンネルをそのまま活用すべきかどうか見極められない」
観光の新コース(単一・広域)及び産業観光の開発・PR	
最終成果が低い	「活用したい地域資源があっても、どのような活用の仕方があるか検討がつかない」
成果の伸びが小さい	「既に活用されている地域資源だけに目が行き、新たな資源の発掘にいたらない」 「効果が正確に把握できず、収支計画が立たない」
地域ブランドの開発強化等	
最終成果が低い	「効果が正確に把握できず、収支計画が立たない」
成果の伸びが小さい	「参画事業者がそれぞれの販売チャンネルを持っているため全体の統制が難しい」

一方で、「高パフォーマンス事業」特有の課題（低パフォーマンス事業と比較して、選択された割合が高い課題）は次のとおりである。

図表 14 事業特別にみた高パフォーマンス事業特有の課題

第一次産品及びその加工品、飲料・酒等の商品化・拡販	
最終成果が高い	「どのような顧客を対象にすべきかわからない」
成果の伸びが大きい	(特になし)
工芸品、衣料・生活雑貨等の商品化・拡販	
最終成果が高い	「これまでの販売チャネルをそのまま活用すべきかどうか見極められない」 「ブランド力の向上をあまり意識しなかった」 「業界を超えた交流を進めようとする機運がほとんどない」
成果の伸びが大きい	(特になし)
観光の新コース(単一・広域)及び産業観光の開発・PR	
最終成果が高い	(特になし)
成果の伸びが大きい	(特になし)
地域ブランドの開発強化等	
最終成果が高い	(特になし)
成果の伸びが大きい	(特になし)

これより「低パフォーマンス」の事業は共通した課題が存在しており、一方で「高パフォーマンス」の事業は事業ごとに特有の課題を抱えているものと考えられる。

3.7 ヒアリング調査対象の概要

今回、ヒアリング対象を選定するにあたっては、事前に実施したアンケート調査の結果と日本商工会議所の助言などを参考にした。アンケート調査結果については、主として、事業状況（問3（1））と、社会的側面効果（問3（4））を、以下のような方法で数値化し、比較的良好な成果を出している地域を候補とした。

その上で、事業分類別にみた全体の構成比とヒアリング対象の構成比とのバランス、地域的な分布のバランスを考慮し、31地域を選定した。31地域の概要は図表11のとおりである。

「問3(1)事業状況」

～ の8項目について、「全国展開事業開始時点」と「終了時点」の状況（5段階評価）を右下枠内のとおり点数化し、8項目それぞれの増加分を合計した点数。（32点満点）

活用する地域資源の強み・特徴等が明確化できている
商品/サービスの特徴づけ・差別化要因が明確化できている
ターゲットとする顧客層が明確化できている
効果的・効率的な販売チャネルが確立できている
商品やサービスの安定的かつ効率的な供給体制が確立している
認知度を高めるための効果的な広報・宣伝活動ができている
「ブランド力」が出来ている
地域内での協働体制ができている

何もできていない(1点)
ほとんど出来てない(2点)
どちらともいえない(3点)
ほぼ満足いくレベルで出来ている(4点)
十分に満足いくレベルで出来ている(5点)

「問3(4)事業の成果(社会的側面)」

～ の8項目について、全国展開事業を通じて成果が得られたかどうかの回答（5段階評価）を右下枠内のとおり点数化し、8項目の点数を合計した点数。（40点満点）

地域内の経営者の意識改革が促進された
参画団体及び参画企業の意識改革が促進された
当該事業や地域資源等に対する地域内の住民等の関心が高まった
地域内の事業者同士(業界内)の連携力が高まった
地域内の業界を超えた事業者同士の連携力が高まった
当該事業や地域資源等に対する行政の関心・支援が高まった
当該事業や地域資源等を全国にアピールすることができた
観光や特産物に関する地域外からの問合せが増加した

まったくその通り(5点)
どちらかといえばその通り(4点)
どちらともいえない(3点)
どちらかといえばそうとはいえない(2点)
そうとはいえない(1点)

図表 15 ヒアリング対象地域の概要

	事業実施者	事業名	事業特性	開発した商品・サービス等で 事業化されたもの
1	室蘭	「室蘭カレーラーメン」ブランド化事業	加工食品等の商品化・拡販	-
2	帯広	北海道産「ばん馬(北海道の馬文化)」を活用した地域資源の開発	観光の新コース開発・PR(単一の市町村内)	-
3	栗山	栗山町タマネギ オンリーワン地域ブランド促進事業	第一次産品そのものの商品化・拡販	玉ねぎのピクルス(酢漬け)[現在リニューアル中のため販売休止中]
4	気仙沼	旅しませんか気仙沼 ~ 昭和初期の街並み発見 ~	その他	ガイドブック第2版の販売。地元産業まつりでの特産品販売。
5	鶴岡	藤沢周平文学の里から地元産食材を利用した加工品プロジェクト2007	加工食品等の商品化・拡販	-
6	長井	まち歩き観光全国PR推進事業	観光の新コース開発・PR(単一の市町村内)	地域情報総合サイト「ながいタウンナビ」
7	原町	~侍の魂を今に伝える相馬野馬追~ 滞在・体験型観光開発	観光の新コース開発・PR(単一の市町村内)	九曜まんじゅう(土産品) 出陣の膳(食)
8	小松	「行って見たくなる町-丸谷焼のふるさと」	観光の新コース開発・PRを(複数の市町村)	JR西日本ジバング倶楽部等に当事業で提案した内容を盛り込んだ旅行商品が売り出された。
9	七尾	和菓子ルネッサンス「大豆飴(まめあめ)」復興とまちなか観光とのコラボレーション	加工食品等の商品化・拡販	-
10	下諏訪	体験・体感・学習・探検型観光モデルコース構築および特産品開発事業	観光の新コース開発・PR(単一の市町村内)	-
11	茅野	寒晒し蕎麦復活再生推進会議	地域ブランドの開発・強化(認定制度等)	献上寒晒しそば
12	日光	日光ブランド開発プロジェクト	工芸品の商品化・拡販	日光彫サウンドレリーフ 美響
13	秩父	秩父来たら こぢゅうはんでスローライフ	地域ブランドの開発・強化(認定制度等)	ちぢぶの和点心 こぢゅうはん
14	富士	紙のまち富士の挑戦 紙のカタチProject	その他	-
15	磐田	セラミド商品開発展開事業	その他	-
16	各務原	かかみがはらブランド構築事業	地域ブランドの開発・強化(認定制度等)	各務原キムチ新商品(風キムチ)
17	春日井	「春日井サボる化計画」プロジェクト(サボテンブランド構築事業)	加工食品等の商品化・拡販	-
18	尼崎	尼崎市観光推進事業	産業観光の開発・PR	菰樽づくり体験プラン
19	龍野	21世紀の龍野地域地場産業創出事業	加工食品等の商品化・拡販	手延べ素麺播州小麦 揖保乃糸つゆ・黒豆健康茶・黒豆コーヒ・コーン健康茶 ヒガシマル醤油(株)
20	田辺	紀州田辺ほんまもん「食・観光・物産」連携開発事業	観光の新コース開発・PR(単一の市町村内)	田辺の駅弁、あがら井、梅と地魚食べ歩き。物産詰め合わせ。
21	安来	安来産大豆全国展開事業	加工食品等の商品化・拡販	安来節の「ほっかむり」をイメージした、まめすばりヨーグルト・プリン・アイス・シャーベット
22	高梁	備中高梁学「体験・学習観光」による地域活性化事業	産業観光の開発・PR	-
23	三原	ドライブで楽しむHIROSHIMANE観光振興事業	観光の新コース開発・PRを(複数の市町村)	-
24	廿日市	手みやげ開発プロジェクト	加工食品等の商品化・拡販	餡とチーズをベースにしたプレミアムスイーツ「宮島アントチーズ」
25	防府	天神ブランド開発と表参道誘客のための事業	加工食品等の商品化・拡販	-
26	阿波池田	「四国の阿路」蕎麦の里推進事業	加工食品等の商品化・拡販	-
27	高知	土佐珊瑚ブランド全国展開事業	工芸品の商品化・拡販	自然を大切に次代に守りたい人のナチュラルジュエリー「SeaProof」
28	土佐清水	土佐清水市松尾をモデル地区とする観光開発と特産品開発	観光の新コース開発・PR(単一の市町村内)	-
29	福岡	時を巡る・福岡CITYまち歩き観光構築事業	観光の新コース開発・PR(単一の市町村内)	-
30	熊本	熊本の名物料理普及プロジェクト ~ 熊本まるごとスーパー計画	地域ブランドの開発・強化(認定制度等)	-
31	大分	赤紫蘇のブランド化と全国展開	加工食品等の商品化・拡販	赤紫蘇黒酢、大麦黒酢、朝摘み若葉

ヒアリング対象地域の「事業特性」の分布割合と、「地域」の分布は以下のとおりである。

図表 16 ヒアリング先候補の事業特性分布

Q1 事業特性	回答者数	ヒアリング先 候補数
	H18 + H19	
第一次産品そのものの商品化・拡販	2 (2.0%)	1 (3.2%)
第一次産品の加工食品等の商品化・拡販	21 (21.2%)	10 (32.3%)
飲料・酒等の商品化・拡販	1 (1.0%)	0 (0.0%)
工芸品の商品化・拡販	9 (9.1%)	2 (6.5%)
衣料・生活雑貨等の商品化・拡販	2 (2.0%)	0 (0.0%)
観光の新コース開発・PR(単一の市町村)	21 (21.2%)	8 (25.8%)
観光の新コース開発・PR(広域)	9 (9.1%)	1 (3.2%)
産業観光の開発・PR	9 (9.1%)	2 (6.5%)
地域ブランドの開発・強化(認定制度等)	17 (17.2%)	4 (12.9%)
その他	7 (7.1%)	3 (9.7%)

図表 17 ヒアリング先候補の地域分布

ブロック	平成18年度	平成19年度
北海道	栗山(北海道)	帯広(北海道)、室蘭(北海道)
東北	長井(山形県)	気仙沼(宮城県)、鶴岡(山形県)、原町(福島県)
北陸信越	茅野(長野県)	七尾(石川県)、小松(石川県)、下諏訪(長野県)
関東	日光(栃木県)	秩父(埼玉県)、磐田(静岡県)、富士(静岡県)
東海		各務原(岐阜県)、春日井(愛知県)
近畿		尼崎(兵庫県)、龍野(兵庫県)、田辺(和歌山県)
中国	高梁(岡山県)、廿日市(広島県)、防府(山口県)	安来(島根県)、三原(広島県)
四国	土佐清水(高知県)	阿波池田(徳島県)、高知(高知県)
九州		大分(大分県)、福岡(福岡県)、熊本(熊本県)

(注)

北海道 : 北海道
 東北 : 青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
 北陸信越 : 新潟県、富山県、石川県、長野県
 関東 : 茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、静岡県
 東海 : 岐阜県、愛知県、三重県
 近畿 : 福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
 中国 : 鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県
 四国 : 徳島県、香川県、愛媛県、高知県
 九州 : 福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

3.8 ヒアリング調査項目の設定

ヒアリング調査の目的は、アンケート調査で得た各地域の実態を、より具体的に把握し、良好な成果を出している地域に共通する特徴から成功のポイントを抽出することにある。したがって、調査の項目はアンケート調査と連動させる必要があり、以下のように設定した。

図表 18 ヒアリング項目

- (1) 当事業採択前の状況
 - 補助金等の獲得実績
 - 自主的な取り組みなど
- (2) 事業実施中の状況
 - 組織体制面で直面した課題および解決方法
 - 組織体制の構成
 - 事業全体のプロジェクトリーダーの存在
 - 外部人材の活用状況
 - 事業戦略の立案・実行面で直面した課題および解決方法
 - 活用する地域資源の特定・強みの明確化
 - ターゲット顧客層の明確化
 - 上記を踏まえた商品・サービスの開発
 - 流通チャネル、販売チャネル開拓
 - 商品・サービスの供給体制構築
 - プロモーション
 - ブランディング
 - 地域内からの支持
 - 事業者の参画状況
 - その他機関・人材の参画状況（教育機関、市民ボランティア、NPO等）
- (3) 事業終了後の状況
 - 新たな補助事業等への申請・採択状況
 - 事業成果の活用状況
- (4) 全般的な所感
 - 事業を立ち上げ、推進し、成果を出していくために最も苦労した点
 - 事業計画の修正 - 「申請時」と「実行時」におけるで最も大きな変更点
 - 中小企業庁および日本商工会議所によるさらなる支援策への要望と対象となる課題分野

3.9 ヒアリング結果の分析

ヒアリング結果から、良好な成果を挙げている案件において、成功のポイントと考えられる点を、3.9.1 事業の実施段階別と、3.9.2 事業分類別に整理する。

3.9.1 段階別にみたポイント

採択前の状況

活用する資源の絞込みがなされている 推進体制の核となるグループ、リーダーがみえている 本事業への取り組みの目的が明確である 先行事業における反省点が整理されている
--

- ・ ヒアリング対象地域のうち、本事業の採択以前に、同様の趣旨の事業を補助金のあるなしにかかわらず、実施していた地域は極めて多く、31 件のうち 27 件がこれに該当する。当然のことながら、事前の取り組みという基盤があるところは成果を挙げやすいといえる。ただし、全てが成果を挙げているわけではない。成果を左右したと考えられるポイントとしては、上記の 4 点が考えられる。
- ・ 第 1 に活用する資源の絞込みがなされていることである。先行する事業における試行錯誤を通じて、本事業の対象とする資源が特定されており、いろいろな要素を取り込みすぎでない。
- ・ 第 2 に本事業を推進するにあたって、その核となるグループやリーダーがみえていることである。活動団体や研究会がベースになった案件（防府のケース、帯広のケース）推進体制のなかに、リーダーとなるキーパーソンがいる案件（七尾のケース、廿日市のケース）などが、これに該当する。
- ・ 第 3 に本事業を何のために行うかという目的が明確であることである。栗山のケースでは、本事業の目的を商品の試験販売と全国的な知名度の向上と明確化している。
- ・ 第 4 にこれまで実施してきた先行事業における反省点が整理されていることである。春日井のケースでは、先行事業における特産品認定事業の限界を考慮し、商品開発と平行して、住人に地域を知ってもらい、かつ地域の知名度向上に重点を置いた活動を行った。

ビジョン・目標設定

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

- ・ すでに先行する事業がある案件の場合、これまでの成果の何を引き継いでいくかという点については、比較的、明確であったが、中長期的に何を目標としていくかという点については、明確でない案件が多かった。
- ・ 少なくとも、当該商品またはサービスを市場においてどのようなポジションに置きたいかは想定しておくことが望ましい。中長期の目標が定められていれば、採るべき戦略を明確化できるからである。栗山のケースが好例である。栗山では本事業では、玉葱（さらさらレッド）の販売チャネル開拓と加工製品の開発を行ったが、将来的なブランド化を前提に、種苗登録、商標登録をす

ませ、販売ルートは高級路線に絞込み、品質と希少性を確保するために生産拡大にも注意を払っている。こうした整合性のある対応は、将来的な商品のあり方が視野に入っているからである。

- ・ 第 2 にこのような目標やビジョンを参加者が共有していることである。それが活動のプレを小さくする。尼崎のケースでは、地域への経済波及効果拡大という観点から、産業観光を中心市街地活性化事業のなかで活かしていくことを想定している。参加する団体をつなぐのは「産業都市としての地域活性化」というビジョンである。
- ・ 第 3 に本事業をどのような形で終了するのか、終了後、どのように展開していくかを想定しておくことが必要である。
- ・ 防府のケースでは、平成 18 年度事業で、天神鱧を使った料理の開発・商品化を行った。鱧に係わる事業は引き続き、地域住民への PR、鱧を使ったお菓子、鱧にあうお酒「郷の香」の開発（19 年度）、イベントに合わせた天神鱧の弁当販売へと発展し（20 年度）、21 年 6 月には LLP（有限責任事業組合）が設立され、「天神鱧」の商標権の管理、弁当素材の一括購入などの事業化を行う。
- ・ また、本事業によって有望ということはわかったが、事業化に至らなかった場合や引き続きサポートが必要と判断される場合には、事業継続のための資金を手当てする必要がある。例えば、事業に適した補助金を探し、申請するという手続きである。事業の進行に合わせて、こうした点にも目配りが必要である。

地域資源の活用

資源の選定、活用の方法について、外部の新鮮な目を導入している

インターネット・リサーチ等を通じて、活用の方向性について検証をしている

地域資源への付加価値づけがなされている

- ・ これまでの経験を踏まえた事業が多だけに、活用する地域資源が明確になっている案件が多かった。ヒアリング対象地域のうち、24 件はこれに該当しよう。
- ・ しかし、ポピュラーであるがゆえに地域で見過ごされている資源や、地域で選択した資源以上に商品化に適した資源がある場合がある。外部の専門家を起用することによって、新たな切り口を提示してもらうことも有用である。
- ・ 富士のケースでは、本事業の前段階として「地域ブランドアドバイザー派遣事業」を活用している。同事業において、外部専門家としてデザイナーを起用し、地域資源の絞込みのために議論を重ねて、重要な地域産業である「紙」に行き着いた。地域資源の絞込みは商品の鍵となる部分であり、強く意識すべき部分である。
- ・ 地域資源に対する付加価値づけという点では、ストーリー性を際立たせるという方法がある。古文書を基に復元し、将軍に献上されたという歴史を持つ「寒晒蕎麦」を開発・事業化させた茅野のケース、「武家」をキーワードに相馬家の家紋を模した「九曜まんじゅう」、出陣の時に食べられた縁起物を用いた「出陣の膳」を開発した原町のケースが挙げられる。
- ・ 付加価値付けのもう 1 つの方法は、機能性のアピールである。セラミド の高い保湿性を目玉に化粧品開発・事業化を行った磐田のケース、健康に良い高機能成分を含む野菜としてアピールしている栗山のケースが挙げられる。

商品開発 / サービスプログラム開発

適切な素材（資源）を選択している
社会のトレンドと消費者ニーズを押さえている
ターゲットの設定とコンセプトが明確である
デザイナーやフードコーディネーター等の専門家を上手に活用している
新技術を検討し、必要に応じて導入している
外部との連携を促進するモデレーターがいる
商品・サービスに対する評価・分析を行っている

- ・ 商品開発にあたっては、適切な資源が選択されていることに加えて、社会のトレンドや消費者ニーズを押さえていることが重要である。今回のヒアリング対象の案件でも、「健康」を意識したもの、「ナチュラル志向」、「スローフード」など、ライフスタイルという切り口から、ターゲットを設定している案件が多い。
- ・ ターゲットが設定されれば、販売ルートやプロモーションのあり方が明確になり、マーケットの規模とそれに応じた生産規模の想定もしやすくなる。
- ・ 廿日市のケースでは、定番のお土産である「もみじまんじゅう」と差別化するために、商品開発に際して高級品市場をターゲットとした。そのため、容器に宮島焼を使用する、プライダル需要を見込んだ売り込みをおこなうという方向に発展させた。防府のケースでは、「50～60年代夫婦が飲食店で食べる」ことを想定して価格帯を設定、鱧しゃぶをメニューに取り上げた。
- ・ ターゲットの設定に応じて、商品を検討する側に適任者を集めることが必要である。磐田のケースでは、化粧品開発にあたって、多忙な女性をターゲットに想定し、運営委員会には女性メンバーを多く起用した。その結果、説得力のある商品の絞り込みができた。
- ・ 競合製品と比較して、優位性が確保できない場合には、事業化の断念もやむをえない場合もある。日光のケースでは、試作品として時計、薬箱、ぐいのみ等制作し、展示会では一定の評価を受けたが、他の地域の競合品に対する決定的な優位性を見出せず、事業終了後、自主財源で試作品作りを重ね、日光彫レリーフのスピーカーを開発した。この場合のターゲットは一般消費者ではなく、公共または法人の施設や富裕層などを想定した。このケースでは、商品が変わることによって、受注生産が基本となったため、生産体制も日光彫協同組合をコーディネーターとして日光伝統工芸協議会の彫師と連携しながら分担するという仕組みづくりを行う必要が生じた。
- ・ 試作レベルから事業化に移行するにあたって、生産体制の問題が出てくる。地域で生産体制が確保できない場合は、外部の生産能力を活用するという可能性も検討するべきであろう。こうした場合に、地域と外部をつなぐモデレーターの存在が必要となる。磐田のケースでは、事業の牽引役が、勤務していた企業に生産を委託することができた。
- ・ 開発された商品・サービスを客観的に評価するというプロセスも不可欠である。今回、観光のメニュー開発を実施した地域では、メニューに対する外部評価を求めている地域が多かった。こうした部分に専門家を起用する意味は大きい。

販売チャネル

地産地消を推進している
地元の有力な販売チャネルを押さえている（宿泊施設、道の駅、駅など）
販売チャネルの多様化が可能な商品展開をしている
商品の特性にあった展示会・見本市に参加している

- ・ 開発した商品・サービスの販売チャネルをどのように開発していくかという点は大きな課題であるが、取り組みを積み重ねていくことが必要である。
- ・ まず、地元での販売に着手することである。生産量が少ないこと、来訪者需要の喚起を目指していることから、地元消費にこだわる茅野のようなケースもあるが、最初のチャレンジとして、地元における販路開拓からスタートするケースは多い。
- ・ その場合には、旅館・ホテル、道の駅、駅など、地元の有力な販売チャネルを活用している案件が多い。特に、食品関係では、その傾向が強い。
- ・ 第 2 に、販売チャネルの多様化が可能な商品展開を検討することである。鮮度の関係から、販売チャネルが限定される場合は、商品自体を多様化させることも 1 つの選択肢である。例えば、防府のケースでは、店舗での提供に限られる鱧しゃぶ以外に、鱧弁当を開発することで、駅や小売店に販売先を広げた。田辺のケースでも店舗で提供する「あがら井」以外に、駅弁を開発し、駅で販売している。
- ・ 第 3 に、商品の特性にあった展示会・見本市への参加である。より広い地域で販売チャネルを開拓するという段階では、積極的な展示会への参加が必要である。参加することで、商品についての課題や生産体制を再考する機会を持つこともできる。
- ・ 販路開拓にあたって、専門家の起用で成功した地域もある。栗山のケースでは、起用したコンサルタントが元百貨店勤務経験者であり、自ら、チャネル開拓に取り組んでいる。富士のケースでも、起用したデザイナーが、これまで活用してきた販売チャネルへの紹介や、ギフトショーへの積極的な参加を促している。「外」とつながる糸口を見つけていくことが重要である。

プロモーション

地域における盛り上がりがある

イベントを活用している

ターゲット・商品の特性にあった情報発信をしている

ピンポイントのファンづくりをしている

クチコミ情報の有力な発信者を発掘し、活用している

- ・ 地域資源に係わる事業のプロモーションでは地域の盛り上がりが重要である。カレーラーメンの普及を狙う室蘭のケースでは、ファンが作成したカレーラーメンのミニチュア携帯ストラップの販売、ファンが作った室蘭カレーラーメンソングなど、地元ファンも巻き込んだ地域ぐるみのプロモーションが展開されている。こうした地元での盛り上がり、外の関心を惹きつけ、日清のラーメン屋さんシリーズで「室蘭カレーラーメン」が発売されるまでの認知を得た。
- ・ 地元での盛り上がりという点では、イベントを活用している地域も多い。気仙沼のケースでは、スローフードフェスティバル、帯広のケースではばん馬まつりが開催されているが、こうしたイベントは定例化されることによって、外からの集客力を持つようになる。
- ・ プロモーションにあっては、ターゲットとする顧客層や商品の特性を考慮した情報発信が望ましい。「食にこだわりを持つ人」、「産業観光に関心を持つ人」など、年齢層や特性を考慮して、媒体を選ぶ必要がある。
- ・ プロモーションにあっては、クチコミとマスコミを上手に活用する必要がある。クチコミによって収集した情報には、その地域ならではの詳細な情報や説得力があり、ファンづくりに適している。気仙沼のケースでは、ガイドブックのコンテンツを、地元住民のアンケートを元に作製した飲食店ガイドや、地元 NGO の地元建築に対する知見など、クチコミ情報の集約であることが、ヒットの要因となっている。
- ・ 影響力の大きな情報発信者を発掘することも効果的である。ターゲット層に人気がある著名人や

有力ブロガーなど、情報発信力のある人を通じて、その価値を広めてもらう。防府のケースでは、作家で食に関する著作も多い塩田丸男氏に鰻料理の試食を依頼している。田辺のケースでは開発商品「梅の床漬け」が小説家の津本陽氏から絶賛されたという。こうした評価をプロモーションにつなげていくことが期待される。

- ・ マスコミの効果が高く評価している地域も多かった。マスコミは、アピール力はあるものの、一過性のものに終わる可能性も高い。しかし、マスコミに取り上げられたことによって、地元の人に関心を持つようになったことを指摘するケースは多い。小規模事業の販路として、地元の存在は大きい。地元の反響は関係者にとっても大きな励みになる。

推進体制

推進体制に核となる事業者の参加がある

事業の推進役が明確になっている

推進体制における外部人材の役割を整理し、適切な導入をしている

適切な専門家に出会えている

- ・ 冒頭でも述べたように、ヒアリング調査の対象地域の多くが、類似の事業経験を有していたことから、本事業の推進体制に、核となる事業者が参加しているケースは多い。開発した商品・サービスの供給者が参加していることで、事業化が円滑に進みやすくなる。
- ・ 本事業の採択前に、こうした事業の経験がない高知のケースでは、補助事業終了時を想定した体制を組んでおり、それが事業継続を可能にしている。事業者が主体であり、特に、キーパーソンが事業者である場合は、成果を出しやすい。廿日市のケースはこれに該当する。
- ・ 事業の推進役が明確になっていることも必要である。リーダーシップを取っているのが、商工会議所であるケース、事務局業務の委託を受けたコンサルタントであるケース、コーディネーターとなった専門家であるケースなどさまざまであるが、推進役が明確になっているケースでは、本事業終了後の対応策が立てやすい。
- ・ 推進体制の構築にあたっては、外部の人材の適切な導入も重要である。龍野のケースでは、中立的なコーディネーターの起用によって、地域内の事業者と適度な距離を保ち、事業を取りまとめてもらうことができた。
- ・ また、デザイン、商品開発面でのアドバイスなど、必要なところに適切な専門家を得られた場合は、終了時、関係者の満足感が高い。デザイナーが商品デザインだけではなく、販売チャネル開拓やマーケティングにおいても貢献した富士のケース、プロサーファーがアドバイザーとして、デザイン、プロモーションなど、多面的に協力した高知のケースなどが挙げられる。
- ・ 事業の推進にあたって、外部の人材に何を期待するかを整理し、適切な専門家探しを早い時期に行う必要性は高い。地元の専門家を起用したが、もっと多くの選択肢が欲しかった（廿日市のケース）、専門家の探し方をアドバイスして欲しい（大分のケース）という意見もあり、適切な専門家の発掘・マッチングを支援する方法があることが望ましい。

3.9.2 事業分類別に見たポイント

食品

モニタリングによって外部評価を得ている
販売チャネル多様化のための商品展開をしている
パッケージを工夫している
共同開発レシピの扱いを明確にしている
ブランド化を前提とする知財管理をしている
生産および原材料調達の体制を想定している

- ・ 食品（一次産品、同加工品、料理）の分野では、先行する研究会や協議会などの体制がある場合が多く、かつ、そこに事業者が参加している場合が多いことから、商品開発やその後の事業化は比較的円滑に進むケースが多い（廿日市、防府、室蘭、七尾、安来などのケース）。
- ・ 地元消費で成立するものが多いことから、現状では、全国的な販売チャネルの開拓に踏み出したケースは一部に限られる。しかし、より広い事業展開を行うためには、モニタリングを通じて、外部の評価を得ることが重要である。
- ・ 販売チャネルを多様化するためには、鮮度や品質管理が容易な加工品等の商品展開を行っていくことも必要である。阿波池田のケースでは、フリーズドライという製法を活用することによって、賞味期限の長い商品にすることができた。
- ・ パッケージデザインも重要である。伝統的な商品もパッケージで大きく印象が変わる。七尾のケースでは地域の伝統的なお菓子の形状を小さくし、パッケージをポップなものに変えることで、若年層や女性へのアピールを狙った。
- ・ 食品において、指摘が多かったのが、共同開発したレシピの扱いである。参加事業者が同じ商品を生産することになるため、多少のオリジナリティを容認しなければ、差別化が難しい。しかし、品質の確保という点では、あまり大幅な改定も容認しにくい。また、せっかく開発しても、生産を開始する事業者が増えないというケースもある。開発前にある程度の想定をしておくことが必要であろう。
- ・ ブランド化については、具体的なアクションは起こさないまでも、品質や商標の管理に関する合意、プロモーションに際してのイメージの統一感などについては、早い時期から配慮しておく必要がある。
- ・ 生産体制については、旬の食材を用いるために、原材料の確保が本格生産に向けた課題となるケースがあった。また、地域における生産の絶対量が少ないというケースもある。販売規模の見通しが立ちにくいだけに、地域の農家が生産を躊躇する春日井のケースが典型である。初期においては、外部との連携で乗り切りつつ、実績を挙げて、協力者を増やすという方法も1つであろう。
- ・ 料理の場合は、レシピは個店のオリジナルをベースに、使用食材やロゴ、商標、プロモーション素材等を共通化するケースが多く、自前の店舗での提供が基本なので、事業化はしやすい。

栗山、廿日市、防府、室蘭、鶴岡、七尾、春日井、龍野、安来、阿波池田、大分の11か所

食品以外の物品

社会的なトレンドや消費者ニーズを踏まえたターゲット及び商品コンセプトを設定している
競合製品との比較を充分に行っている
デザイン等に適切な専門家を起用している
展示会に積極的に参加し、商品の改良につなげている

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

日光、磐田、富士、高知の 4 か所

観光

テーマが明確である
受入の核となる拠点がある
来訪意欲をかきたてるランドマーク（シンボル）がある
観光資源を洗い出し、回遊性を高めるコースの開発をしている
観光資源の洗い出しやコース開発に外部の目を活用している
地域の多様な主体が参加している
地域における盛り上がりがある

- ・ 観光振興を目的とした案件は多いが、物品開発・販売の振興と比較すると、新しい分野であり、それだけに、課題も多い。観光に関する本事業の進め方としては、ほとんどが観光メニュー（コース）の開発 モニターツアーの実施 + 結果調査 プロモーション素材（ガイドブック、パンフレット） + プロモーションとなっている。しかし、下記の点が重要であると考えられる。
- ・ 第 1 に、「テーマ」の設定である。地域の資源を活かしつつ、消費者の関心と呼ぶ切り口が設定できているかという点が重要である。
- ・ 第 2 に、観光客の受入の核となる拠点や行ってみたいという意欲をかきたてるランドマーク（シンボル）となる地域があるかという点である。長井のケースでは、「最上川沿い」という知名度が高く、イメージしやすい場所に、「みずはの小道」を整備したことで、「フットパス（野歩き）」の目的地ができた。
- ・ 第 3 に、資源を洗い出して、回遊性を高めるコース開発を行うことである。地域への滞在時間を延ばし、飲食やショッピングをしてもらうためにも、コースの設定は重要である。また、「体

験」の機会を織り込むことも、来訪者の満足度を高める。尼崎のケースでは、産業観光の一環に、「菰樽づくり」を盛り込んだが、現在では、有料化できるだけの顧客がつくようになっている。気仙沼のケースでは、自分で作った塩を使ったおにぎりづくりを導入している。観光客を惹きつけるためには、新鮮味を感じさせる企画が必要である。

- ・ 第 4 に、こうしたコース開発や資源の洗い出しに外部の目を活用することである。ややもすれば、他の地域の事例に追従して、地域固有の良さを見落としてしまう可能性もある。それを防ぐために、外部の専門家を起用する意義は大きい。モニターツアーの参加者の感想を分析し、活かすことも重要である。
- ・ 第 5 に、地域の多様な主体が参加していることである。広く知恵を出し合うこと、できることで協力しあうことで、まちあるきのコースや体験コースにふくらみがでる。また、物販・飲食の事業者もこうした動きと意識を共有することで、観光客がどのような商品を期待しているかを真剣に考え、結果として、売上げを伸ばすことが可能になる。
- ・ 下諏訪のケースでは、観光協会、旅館組合、ボランティアガイド、博物館・美術館、体験工房、商業者、同好会、行政、JR と多様な参加者が集まった「オール下諏訪」で取り組んだ。三原のケースでも、事業に参加した企業が、もともと他業種との連携を模索していたこともあり、良い機会を提供することになった。
- ・ 多様な主体が参加することで、調整が難しくなるケースもあるが、こうした場面でこそ、外部のコーディネーターによる調整が必要である。福岡のケースでは、複数の商店街を中心に、事業者、観光ボランティア、住民がまち歩きルートの開発に取り組んだが、元じゃらんの編集長がコーディネートと専門的なアドバイスを行っている。
- ・ 観光振興は地域の総合力が問われる。本事業を通じて、地域の多様な主体がつながり力を高め、地域としての盛り上がりができるということが重要であると考えられる。そこから、いかに経済的な効果を生んでいくかは、参加している事業者の工夫にかかっている。
- ・ 来訪者が「食べたいもの」、「買いたいもの」があれば、地域への来訪者の増加とともに、飲食業や物販業の売上げは増加するはずである。こうした点を折込んで、最初から、「観光」と「食品」に同時に取り組んでいる案件も多い。帯広、気仙沼、原町、下諏訪、各務原のケースがこれに該当する。一方、七尾、廿日市では、「食品」と「観光」に、それぞれ 1 年ずつを当てている。参加する主体間のつながりの基盤や、アイデアの熟度に応じて、取り組み方を検討すれば良いと思われる。

長井、高梁、土佐清水、帯広、気仙沼、原町、小松、下諏訪、尼崎、田辺、三原、福岡の 12 か所

ブランド化

ブランド化の目的が明確になっている

発掘した資源を付加価値づけするコンセプトやストーリー性がしっかりしている

価値を訴求すべきターゲットが明確になっている

価値の核となる知財（商標、特許、種苗）の管理が出来ている

認定制度の基準、管理の仕組みがしっかりしている

プロモーションにあたってのメンバー間のルールが出来ている

- ・ 「ブランド化」は、観光、特産品、都市イメージなど、広い分野に適用することが出来るが、それだけに、目的が明確になっている必要である。漠然と、「知名度の向上」を目指すのではなく、特定の商品やピンポイントのターゲット設定でも、一度、良いポジション・イメージが得

られれば、それを他の商品やサービスに展開していくことができる。

- ・ 「ブランド化」とは、潜在的な価値の表出であり、価値を気づかせ、印象づけるだけのコンセプトやストーリー性を備えている必要がある。茅野のケースでは、「寒晒し」という製法が古文書を元に復興された、かつては将軍に献上されていたというストーリーが、蕎麦に、ゆかしさと高級感を付加している。
- ・ コンセプトづくりにおいて重要なのは、ターゲットの設定である。その「価値」を認め、高く評価してくれるのは、どのような人達かを想定する必要がある。今回のケースにおいても、「食にこだわりのある人」(茅野)、「スローライフ志向の高い人」(気仙沼)、「フットパス(野歩き)に関心のある人」(長井)といった形で、ターゲットを設定している。
- ・ ブランド化を図ろうとする場合は、種苗、特許、商標等の知財管理を行っておく必要がある。栗山のケースでは種苗登録と商標登録、茅野のケースでは商標登録を行っている。
- ・ 商品の品質を確保するために、認定制度を導入する場合は、基準づくりとその管理が重要である。認定にあたっては、委員会による審査だけではなく、なんらかの基準があることが望ましい。各務原のケースでは、審査以外に、「人参と松の実を使うこと」という条件が特徴づけのために課せられている。熊本のケースでも、スープの材料として、地場野菜の使用が条件づけられている。
- ・ プロモーションにおいては、統一イメージを守る必要がある。ロゴ、プロモーション素材(パンフレット、のぼり等)の使用について、メンバー間でルールづくりを行っておく必要がある。

茅野、秩父、各務原、熊本の4か所

【参考】

<p>1.室蘭 (食品)</p>	<p>採択前の状況：補助金事業経験なし。カレーラーメンの普及を目的にカレーラーメンの会を組成。 地域資源の活用：カレーラーメン店の多さ 商品開発：カレーラーメン。「日清のラーメン屋さん室蘭カレーラーメン」を監修 販売チャネル：地元消費。 プロモーション：店舗マップ、のぼり。ミニチュアのキーストラップ作成、PRソング作曲など、地元サポーターの活動が活発。 推進体制：中核グループに推進力がある。地元の人を巻き込む活動展開で、観光協会も協力。</p>
<p>2.帯広 (観光)</p>	<p>採択前の状況：地域の長期課題としてばん馬文化の保護を掲げ、その一環として、すでにイベント事業を実施。本事業もその一環という位置づけ。 地域資源の活用：ばん馬とそれにまつわる文化 商品開発：観光ルート開発、お土産品（食品、アクセサリ）開発。ブランド構築のためにロゴを作成。 販売チャネル：どさんこプラザにおける試作品販売。観光メニューについては旅行者に対するツアー提案。「とかちのあまいスイーツ&温泉めぐり」が採用される。 プロモーション：イベントとマスコミ取材。 推進体制：商工会議所が主導。事業者、観光協会、物産協会が参加。本事業終了後は事業者の自助努力であるが、物産協会がネット販売を開始。</p>
<p>3.栗山 (食品)</p>	<p>採択前の状況：玉ねぎを開発し、複数事業者が生産。本事業の目標をその試験販売と全国的な認知度アップと位置づけ。 商品開発：「さらさらレッド」種苗登録、商標登録済み。本事業で本品の普及のためにレシピ、加工品（ピクルス）を開発。 販売チャネル：本件の担当コンサルが販路を開拓（元百貨店勤務）。希少性が評価されて成約。ブランド化を前提にターゲットを高級スーパー、百貨店に限定。生産拡大も計画的に実施し、希少性を維持。 プロモーション：マスコミを通じたアピール。予算はイベントで活用。ホームページも作成。健康に良い高機能成分を含む野菜として受け入れられた。 推進体制：事業者・コンサル主導。両者のネットワーク（大学・流通業）を活用。</p>
<p>4.気仙沼 (観光)</p>	<p>採択前の状況：商工会議所による「地域経済活性化計画」策定をきっかけに開始。スローフード運動とも合わせて、本事業では無理のない計画を策定。 地域資源の活用：スローフード運動、鮫、ゆず、そば、魚食文化、昭和時代の建築物、漁師の実体験 商品開発：観光ルート開発（モニターツアー）、ガイドブック、焼きジョーズ（鮫型タイヤキ）かつお角煮まん、鮫ドック、ゆずプリン 販売チャネル：地元消費。 プロモーション：地元での周知が基本。 推進体制：スローフード運動への参加者（官民）、NGO、事業者。</p>
<p>5.鶴岡 (食品)</p>	<p>採択前の状況：商工会議所内の「食品関係懇話会」をベースとする。補助金事業経験あり。加工食品小村開発。本事業はその延長線上にある。 地域資源の活用：鮭、孟宗、ハタハタ 商品開発：ドレッシング、マリネ、鮭フレーク、昆布巻きを開発。 販売チャネル：お土産見本市に出展。好評であった。しかし、考え方としては、地元消費の重視。 プロモーション：商品のパンフレットを作成。 推進体制：懇話会に参加する事業者。素材を提供する漁協、農協がアドバイザー。特産品開発の専門家と学識を起用。生産を引き受ける事業者がなく、販売に至らず。</p>

6.長井 (観光)	<p>採択前の状況：補助金事業経験あり。今回は地域の3つの活動を活かすものとして計画・実施。事業の進展に伴い、次の計画を拡充する形で進行。</p> <p>地域資源の活用：フットパスというまち歩きテーマと歴史的な建物。</p> <p>商品開発：観光メニューと地域をPRするサイト。</p> <p>販売チャネル：特になし。</p> <p>プロモーション：サイトとガイドブック。サイトは個店のプロモーションにも活用。</p> <p>推進体制：もともとの活動を支えてきた行政、事業者、NPO等が参加。専門家の活用は、建築物を評価する学識者とサイトを構築・管理する事業者。</p>
7.原町 (観光)	<p>採択前の状況：補助金事業経験なし。重要無形文化財である相馬野場追を核とする観光振興。</p> <p>地域資源の活用：相馬野場追、騎馬体験、武家文化</p> <p>商品開発：騎馬体験ツアー（モニターツアー）、出陣の膳、九曜まんじゅう</p> <p>販売チャネル：ツアーは実施事業者を確保できていない状態。出陣の膳、九曜まんじゅうは地域の事業者が事業化。</p> <p>プロモーション：ホームページと地方紙での紹介。</p> <p>推進体制：市と商工会議所・商工会が推進力。事業者が参加。観光、食品開発、物産開発の専門家を起用。</p>
8.小松 (観光)	<p>採択前の状況：3市1町からなる「南加賀商工観光推進協議会」による広域観光振興の一環として実施。</p> <p>地域資源の活用：産業観光向けの事業者</p> <p>商品開発：観光資源、食の見直しが事業の重点。</p> <p>販売チャネル：-</p> <p>プロモーション：ブログ等を通じた外部の人のクチコミ、マスコミの活用。今回、観光に関する人的ネットワークが構築できたのは、今後のプロモーションにプラス。</p> <p>推進体制：観光資源開発・情報発信が自己満足に終わることを懸念し、評価に外部専門家を起用。産業振興系のコンサル、マスコミ等。</p>
9.七尾 (食品)	<p>採択前の状況：石川県の補助事業として実施。それを拡充・発展させる目的で本事業を実施。次年度に観光振興事業が採択され、シナジーを期待。</p> <p>地域資源の活用：もともとあった「大豆飴（まめあめ）」というお菓子</p> <p>商品開発：大豆飴（まめあめ）のリニューアル。</p> <p>販売チャネル：市内店舗、県内物産館。コンビニ、百貨店の売り込みは成約せず。集客・交流の強化によってお土産品としての販売増を期待。</p> <p>プロモーション：-</p> <p>推進体制：県の補助事業に取組んだメンバーが基本であるが、専門家として、著名パティシエを起用。しかし、先方の意向と合わず、名前を冠することはできなかった。本事業終了後は県の販路開拓事業を実施。キーパーソンが重なっていることもありメンバーは引き続き、観光振興事業にも参加。</p>
10.下諏訪 (ブランド)	<p>採択前の状況：観光案内人の組織化、集客イベント、特産品市を実施済み。より広い参画者を得て、観光地としてのブランドを高めるために本事業を実施。</p> <p>地域資源の活用：史跡、祭事、温泉、街道、宿場等、観光資源は多数。絞込みに苦慮。「諏訪」の知名度</p> <p>商品開発：個人の中高年齢層を主たるターゲットに、33の観光モデルコースを設定。黒曜石を用いた商品開発。黒曜石物語「麦茶」等。</p> <p>販売チャネル：商品は地元小売店、観光関連施設等で販売。</p> <p>プロモーション：サイトの構築。マスコミにも取り上げられた。</p> <p>推進体制：地元観光関連事業者を中心に、愛好家、JR等の協力を得て「オール下諏訪」で実施。客観評価を得るために、外部専門家を起用。本事業後は県の補助で観光振興事業を継続。ただし、テーマはオルゴール。</p>

<p>11.茅野 (ブランド)</p>	<p>採択前の状況：補助金事業経験なし。ただし、本事業につながる活動を行う愛好家グループが存在。事業終了後は、他の補助金を用いて活動を継続。商標登録（献上寒晒蕎麦）し、ブランド化を想定するが、他の展開は未定。 地域資源の活用：古文書から復元された「寒晒蕎麦」。将軍に献上されたというエピソード。 商品開発：契約農家、契約製麺所による生産。最終商品は各ソバ店のオリジナル。 販売チャネル：収穫の季節に限られ、生産量の確保が難しいことから、地元消費が基本。 プロモーション：ターゲットは「食にこだわりを持つ人」。希少性ゆえにクチコミが中心であるが、地元向けのPRパンプ等を作成。農商工連携88選に選定された。 推進体制：愛好家グループ、農家、事業者（製麺所、ソバ店）で構成。専門家としては、蕎麦の成分分析とマーケティングで学識を起用。</p>
<p>12.日光 (物品)</p>	<p>採択前の状況：補助金事業経験なし。「日光ブランド」の商品化という目標から派生。 地域資源の活用：日光彫。東照宮などの歴史的要素。「日光」というネームバリュー。 商品開発：試作品として菓箱やぐい飲みを製作したが、競合品と比較し、他分野での展開を決定。本事業終了後、富裕層、外国人をターゲットとしたサウンドレリーフ「美響」を開発。 販売チャネル：受注生産が基本。 プロモーション：ホームページの作成、展示会出展を予定。 推進体制：昭和30年設立の日光漆器共同組合が中心。生産面での体制は強固である。専門家として、デザイナーを起用。</p>
<p>13.秩父 (ブランド)</p>	<p>採択前の状況：祭り、寺、自然等多くの資源に恵まれる。しかし、食文化の発信が課題に。商品開発 地元消費 持ち帰り商品・冷凍食品へと展開予定。5年程度の計画有り（試食会の継続とモニターツアー）。 地域資源の活用：商工会議所の観光文化委員会の議論から、地元で農作業の合間に食された「小昼飯」の復活を選択。 商品開発：和天心として小昼飯17点を開発。 販売チャネル：地元の旅館・民宿、スーパーで取り扱い。 プロモーション：アンケートによって小昼飯に対する認知度を確認。地元でも低いことがわかり、まず、地域内の知名度向上を目指す。 推進体制：観光文化委員会が、ロゴ、商品の品質管理、参加希望企業の審査を担当。開発時には観光の専門家を起用。</p>
<p>14.富士 (物品)</p>	<p>採択前の状況：地域ブランドアドバイザー事業の発展型。地域資源の絞り込み・活用の実践。 地域資源の活用：「紙」を用いた商品開発。 商品開発：デザイナーが提示した商品デザイン10点のうち、技術・設備的に生産可能のものを選択し、試作品を制作。 販売チャネル：デザイナーによる紹介ルートを活用の予定。ギフトショーにも出展の予定。 プロモーション：- 推進体制：商品に適した事業者、熱心に事業者を一本釣り。商工会議所が参画事業者と専門家をコーディネート。専門家はデザイナー。ただし、貢献は販売チャネル紹介、マーケティング、海外展開など、幅広い。本事業後も市の補助金を得ている。</p>
<p>15.磐田 (物品)</p>	<p>採択前の状況：補助金事業経験なし。事業目的はセラミドを活用した化粧品開発に絞られた。 地域資源の活用：高砂香料の開発したセラミドを化粧品に活用。 商品開発：オーインワンジェル、フェイスマスク、ネックマスクを開発。 販売チャネル：地元事業者、ネット、商工会議所を通じて販売。商工会議所経由が最</p>

	<p>も多い。</p> <p>プロモーション：必要を感じているが経費が課題。</p> <p>推進体制：商工会議所内の運営委員会と専門委員会。生産は外部の企業（高砂アロマス）に委託。商標登録も同社が行ったが、後に譲渡してもらう予定。</p>
16.各務原 (ブランド)	<p>採択前の状況：市の観光交流課内の「キムチ日本一の都市研究会」を母体に、知名度向上の一環として実施。</p> <p>地域資源の活用：キムチ（韓国の春川市との姉妹都市提携イベントによって取り上げた）</p> <p>商品開発：観光メニュー開発（モニターツアー）とキムチ製品4点を開発。</p> <p>販売チャネル：事業者レベルの実施に任せている。</p> <p>プロモーション：イベント時にマスコミに取り上げられた効果が大きかったことから、マスコミ等への露出を重視。B-1グランプリにも参加。</p> <p>推進体制：キムチ都市研究会により各務原キムチの認定制度が実施されている。本事業は認定事業者、商工会議所で実施された。観光は行政主体。本事業に係わる調査をコンサルに委託。また、韓国料理の専門家をアドバイザーに起用。</p>
17.春日井 (食品)	<p>採択前の状況：以前実施した補助金による特産品開発でメリットを見出せなかったため、本事業の目標としては、地域の知名度の向上に重点を置いた。</p> <p>地域資源の活用：種から育てる生産では日本一のサボテン。ただし、食用サボテンは増産が必要。</p> <p>商品開発：本事業では方向性までを示し、実際の開発は事業者に委ねた。</p> <p>販売チャネル：-</p> <p>プロモーション：市内でサボテンの産地であるという認知度の向上。「まちぐるみの取り組み」としてメディアが取り上げ。イベント出展、ホームページ、キャラクターを作成。</p> <p>推進体制：本事業の2年前から検討委員会があり、それが引き継がれた。販路開拓、プロモーションの専門家を起用。</p>
18.尼崎 (観光)	<p>採択前の状況：「公害のまち」から「発展する産業都市」へのイメージの転換を長期的な目標としつつ、産業観光に着手。個別に活動していた団体の連携強化も担う。</p> <p>地域資源の活用：メイドインアマガサキコンペ認定企業</p> <p>商品開発：観光ルート5つを開発（モニターツアー）</p> <p>販売チャネル：当面は多くのメニューを開発して、旅行会社に提案。</p> <p>プロモーション：モニターツアーがマスコミに取り上げられて話題に。</p> <p>推進体制：商工会議所が事務局。開発した観光メニューは個別事業者が有料事業として実施しているもの、旅行会社のツアーに組み込まれたものがある。しかし、参加企業の確保が難しく、少なくとも地域に経済的な効果があるという説得材料が必要。今後、商工会議所が実施する中心市街地活性化との組み合わせを想定。</p>
19.龍野 (食品)	<p>採択前の状況：商工会議所として、産業文化ツーリズム事業と特産品開発事業に取り組んできた。本事業は、その延長としてマーケティングに注力。</p> <p>地域資源の活用：醤油、そうめん、皮革製品等の伝統産業。醤油は農商工連携88選に選定。江戸時代からの産業発展の歴史を踏まえた「トラディショナル龍野」。</p> <p>商品開発：-</p> <p>販売チャネル：-</p> <p>プロモーション：-</p> <p>推進体制：商工会議所が中心となり、関心を持つ事業者を公募する形で実施。マーケティングの専門家を起用。事業終了後は、県の助成で龍野ブランド事業を継続。ジャパンブランドへの応募も検討。</p>
20.田辺 (食品)	<p>採択前の状況：昨年度の市の助成事業の発展型。</p> <p>地域資源の活用：多くの食材があり、アンケートを通じてかつおと梅に絞ったが、多</p>

	<p>様なほうがいいという意見が多く、絞らずに実施。結果としては海産物と梅の活用が多かった。</p> <p>商品開発：「あがら井」。参加飲食店の各店仕様。「梅の床漬け」、「駅弁」、「特産品詰め合わせ」。</p> <p>販売チャネル：あがら井は各店、駅弁は田辺駅で販売中。「特産品詰め合わせ」は物産コーナーに見本があり受注販売。「梅の床漬け」はトレード・ショーで好評であったが、生産体制が整わず、受注生産・販売。</p> <p>プロモーション：パンフレット、ポスター、駅の紹介コーナー。駅弁がマスコミに取り上げられた。</p> <p>推進体制：前年に市の助成による地域ブランド事業に参加した中核メンバーが参加。市内の飲食業、食品加工業。コンサル、デザイナーを起用。本事業終了後、活動の解体を懸念。</p>
21.安来 (食品)	<p>採択前の状況：17年度の中小機構の補助事業の延長。</p> <p>地域資源の活用：大豆、安来節。</p> <p>商品開発：大豆を使ったアススクリーム、ヨーグルト、プリン、シャーベット。パッケージは安来節のデザイン。豆乳デザート「まめすぼり」シリーズ。</p> <p>販売チャネル：地元では、中核メンバーによる宅配。ネット販売、通販、文化施設への販売も実施。</p> <p>プロモーション：ホームページ、クチコミ、展示会等への参加。</p> <p>推進体制：中小機構の補助事業で創設された産業サポートネットやすき（商工会議所、JA、市、商工会等）が推進母体。</p>
22.高梁 (観光)	<p>採択前の状況：補助金事業経験なし。産学官による「体験・学習観光会議」をベースに開始。</p> <p>地域資源の活用：吉備国際大学（学習観光）、史跡、地域の事業者（産業観光）、ロケ地。</p> <p>商品開発：観光メニュー（歴史コース、産業コース）</p> <p>販売チャネル：商工会議所・観光協会を窓口として、地域の交通事業者が受入。</p> <p>プロモーション：パンフレット、ポスターがプロモーションの中心であるが、地方紙を中心に多くのマスコミに取り上げられた効果が大きい。</p> <p>推進体制：市の補助金によって継続。産業観光の受入先、交通事業者の参加を得て、事業は成立しているが、補助金がなくなると成立は困難。</p>
23.三原 (観光)	<p>採択前の状況：空港の利用促進を念頭に広域観光に関心がある県の働きかけで開始。</p> <p>地域資源の活用：潜在的な顧客としての出張ビジネスマン、広島空港。</p> <p>商品開発：宿泊とレンタカーを組み合わせた旅行商品、モデルルート。</p> <p>販売チャネル：-</p> <p>プロモーション：出版物を通じたPR。</p> <p>推進体制：三原が18年度から実施している「観光交流会議」に益田、斐川、県から委員が参加する形の推進体制。他社との連携に関心を持つ宿泊事業者、交通事業者等が参加。県は熱意を持っているが、商品の販売は途絶えている。</p>
24.廿日市 (食品)	<p>採択前の状況：観光振興、地域の一体感醸成という目標の下に、市の助成で実施された一事業の拡充として開始。観光、ブランド化等の他事業とも連携し、目標の実現を目指す。</p> <p>地域資源の活用：「宮島」という集客力、宮島焼き。</p> <p>商品開発：定番土産である、もみじまんじゅうとの差別化を可能にする高級菓子。宮島焼きの容器にはいったチーズケーキ「あんチーズ」を開発。</p> <p>販売チャネル：ネット販売限定から、市内の製造時業者に拡大。スーパー、サービスエリア等への売り込みは成約せず。</p> <p>プロモーション：イベント、メディア対応等、一通り実施。</p>

	<p>推進体制：プロジェクトリーダーとして適切な人材がいた。事業終了後も関係者が定例会を持ち、品質・ブランドの維持活動を実施。専門家はデザイナーとマーケティング・コンサルを起用。もっと広くから専門人材を求めたかった。</p>
25. 防府 (食品)	<p>採択前の状況：補助金事業経験なし。飲食店組合が地域植食材を用いた料理研究会を実施。それをベースに観光事業ともからめた活動として発足。事業目標は料理とお土産の開発。</p> <p>地域資源の活用：鱧、防府天神。</p> <p>商品開発：料理としては鱧シャブ、お土産としては梅まんじゅう、鱧パイ、ごぼうケーキ。</p> <p>販売チャネル：観光客向けも含めた地元消費。</p> <p>プロモーション：ホームページと観光協会。マップ、チラシ、市内イベント。</p> <p>推進体制：飲食事業者、物産協会、観光協会等が参加。事業者有志による「はも塾」が引き続き、研究とイベント等を継続。塾生8店によるLLP設立。</p>
26. 阿波池田 (食品)	<p>採択前の状況：特産品開発、地域資源発掘に関するこれまでの取り組みの延長。すでに、そば米ぞうすいという先行製品がある。</p> <p>地域資源の活用：そば</p> <p>商品開発：そばクッキー、そば茶、</p> <p>販売チャネル：当面は「そば米ぞうすい」の販売チャネルを活用。チェーンスーパー、COOP、JR、航空会社に販路開拓を希望。</p> <p>プロモーション：商店街の空き店舗を活用した麺ロードの開発。</p> <p>推進体制：商工会議所がコーディネーター。JA、そば米雑炊の販売のために組織された「協同組合ラクーネットワー」が参加。</p>
27. 高知 (物品)	<p>採択前の状況：補助金事業経験なし。個々に試行錯誤はあったものの、成果がなく悩んでいた。</p> <p>地域資源の活用：珊瑚。</p> <p>商品開発：アクセサリー。</p> <p>販売チャネル：各事業者の既存のルートではなく、新規ルート開拓で合意。</p> <p>プロモーション：サーフィン雑誌等に安価に広告を出せた。</p> <p>推進体制：商工会議所をコーディネーターに事業者中心で組成。「海、若者、自然志向」等のキーワードから、アドバイザーとしてプロサーファーを起用。ロゴ、アクセサリデザインにも協力。事業終了後も事業者は事業を継続。定期的な会合も実施。</p>
28. 土佐清水 (観光)	<p>採択前の状況：官民共同、民間独自による観光開発、特産品開発に取り組んできた。本事業では松尾地区をモデル地区として取り組んだ。</p> <p>地域資源の活用：景観、史跡、遺跡及び鯉、つわ寿司等の特産品</p> <p>商品開発：観光ルート開発、イベント、特産品</p> <p>販売チャネル：地元のネットワーク及び旅行者</p> <p>プロモーション：パンフレット作成及びホームページへの掲載。</p> <p>推進体制：商工会議所、地元の観光開発推進者（さえずり会、等）、地元業者及び行政</p>
29. 福岡 (食品)	<p>採択前の状況：県の補助事業で観光資源の発掘、散策ルートの検討を実施。</p> <p>地域資源の活用：各種の観光資源の有効活用</p> <p>商品開発：「長崎さるさく」、「別府オンパク」をモデルとしたまちあるきイベント「あ・るっく福岡」</p> <p>販売チャネル：-</p> <p>プロモーション：「じゃらん」、フリーペーパー等での情報提供。ホームページの立ち上げ。</p> <p>推進体制：県の補助事業に参加した商工会議所と地元商店街を中心に、地元住人、地元事業者、福岡市観光案内ボランティア等によってまち歩き推進委員会を組織。元じゃらん編集長をコーディネーターとして起用。将来的にはNPO等の立ち上げを検討。</p>

<p>30.熊本 (ブランド)</p>	<p>採択前の状況：県の補助事業として「おいしいものづくり検討委員会」が発足。新名物料理のコンテスト、商品化を推進しており、その継続的な位置づけ。</p> <p>地域資源の活用：フカ、レンコン、ずいき、天草大王等</p> <p>商品開発：当初、本事業では県の補助事業で開発した商品のブランド化、広報を中心に企画されたが、開発から行うこととなり、弁当、コース料理等も検討した結果、スープを選択。</p> <p>販売チャネル：地元店舗による提供。店舗数を増やすか、絞るかを検討中。販路開拓の専門家の必要性を実感。</p> <p>プロモーション：地元テレビ、新聞の取材が多く、認知度は高まっている。</p> <p>推進体制：「おいしいものづくり検討委員会」のメンバーが基本。決まったレシピを導入する店舗を募集して実施。</p>
<p>31.大分 (食品)</p>	<p>採択前の状況：農業生産者、建設事業者、製造業者により発足した農業法人「アグリコ」が製造と県内をターゲットとする販売を実施。県の紹介で、本事業に応募。</p> <p>地域資源の活用：アレルギーに良い成分を含む赤紫蘇。</p> <p>商品開発：ターゲットの絞込みに時間がかかった。赤紫蘇黒酢、大麦黒酢等を開発。</p> <p>販売チャネル：県が東京の百貨店等で行う物販に参加。アグリコのホームページでネット販売も実施。</p> <p>プロモーション：県の広報誌に掲載され、問合せが増加。</p> <p>推進体制：アグリコ及びその参加事業者が中心。専門家としては、地元の食品コンサルを起用。販促の専門家も必要であったが、探し方がわからなかった。</p>

4. 実践的支援の実施方針および結果

4.1 事業基盤強化支援の実施方針および結果

4.1.1 H20年度「事業基盤強化支援」作業の概要

H20年度調査研究枠で採択された下記9事業の現地調査および支援を実施した。いずれもH20年12月に現地往訪し、担当者および関係者との意見交換等を行った。

留萌	エビ及びタコ等を活用した新商品製造による地域ブランド形成事業
盛岡	盛岡産アロニアを活用したサプリメント開発に係る調査研究事業
米沢	“産”“観”“商”連携による地域資源再発掘事業
長野	口コミ投稿サイト「おやき巡りマップ」作成・若手後継者育成プロジェクト
常滑	「知多半島ゲートウェイ(入口出口)」プロジェクト＝「点」から「線」へそして「面」の観光促進！＝
熊野	世界遺産を結ぶ旧街道の復活事業のための調査研究事業
和泉	和泉市「人造真珠」セミオーダーメイド展開事業
いちき串木野	「食の街いちき串木野」開発調査事業
霧島	きりしま再発見 ～観光資源の調査研究事業～

4.1.2 調査・支援の結果（全体共通）

<ポイント> 説得力のある事業計画を作成するためには現状分析が不可欠

補助事業の場合は、その資金を活用して「何をやるか、どうやるか」といった手法論が先行してしまう傾向がある。そもそも、「なぜ取り組む必要があるのか」、「今取り組まなければ、この先どのような状態になるのか」等々を徹底的に分析し、共有しなければ適切な手法も検討できないし、関係者の動機付けもできない。それを行ってはいじめて、本事業のプランを適切に描けるし、事業者の主体的な参画が得られることを再確認した。現状分析は、地域全体の状況、当該業界のトレンドなど、より広い視点から事業者の経営を見ることができる立場の専門家（会議所の指導員、外部専門家等）がリードしていくことが必要であることも併せて確認した。

<ポイント> 中長期の取り組みシナリオを描く

目先の議論に終始し、中長期の展望に関する議論があまりなされていない事業もある。上記を踏まえて、中長期のシナリオを複数構想しながら、様々な可能性を模索して見ること、その上で、最終的に1つないしは2つのシナリオに絞込み、本事業の計画書に落とし込むことの必要性を確認した。また、補助事業としては単年度だが、地域の事業としては複数年度の計画を立てて取り組まない限り成功確率が低くなる。さらに、中長期の展望・計画を描いて、地域内外に問題提起していくことで、事業者の気づきを促し、積極的な参画を引き出していく役割が、会議所に求められていることを再確認した。

<ポイント>プロジェクト全体のコーディネート役を明確化する

事業全体の目的・進捗状況等を常に把握し、必要な修正行動を促すことができる人材を明示的に配置することが望ましい。それは会議所の複数名の職員がチームとなって行うことでもよい。プロジェクトをコントロールできていない事業の場合、意思決定やコーディネート機能を特定の会議所役員に過度に集中してしまい、指導員等が全体を把握できていないこともあるようだった。プロジェクトの進め方そのものを最初から明確に打ち出し、関係者の納得を得ておくプロセスが必要であることを確認した。また、内部だけでは様々な力学が働いてしまい、円滑な運営に移行できない場合もあるため、外部専門家の「権威・影響力」を上手く活用することを助言した。ただし、外部専門家に丸投げしても何の解決にもならないことも念のため再確認した。

同時に、会議所の指導員等は、プロジェクトマネジメントのスキルを共有し、自らのマネジメント力を関係者に示していく必要があることが理解された。

<ポイント>外部コンサルタントを効果的に活用する

外部のコンサルタントを起用すること自体はよいが、その際は、会議所との役割分担を明確にすることが前提になる。会議所側の認識と、コンサルタント側の認識にギャップがあるのではないかとと思われるケースも見られた。つまり、会議所側はコンサルタントに過大な期待を抱き、一方でコンサルタント側は様子見程度で関与しようとしており、結果的に両者がお互いに納得しないままに事態が進んでしまうリスクがあるようだった。

外部のコンサルタントを起用する場合は、間違っても「先生」などと無闇に祭り上げることをせず、会議所側から自分たちの考えを積極的にぶつけていくこと（押し付けることとは違う）、その上で専門家のアドバイス等を求めていく必要があることを確認した。

<ポイント>事業者の「本気」を引き出すことで事業の成功確率が高まる

前述の現状分析、中長期展望などが見えないため、事業者の意欲が喚起されていない様子がうかがえる。また、地域内で比較的順調な事業者は、現状の「秩序」を崩すことを恐れ、会議所主導の新たな取り組みに対して、ある種の警戒感を抱く可能性もあるようだ。そうなると、事業者間の温度差が大きくなり、それをまとめていく立場にある会議所も苦労する、という構図にある。

地域産業の現状および将来をまずは直視するステップを設けて、従来通りのやり方に対する危機感、ないしは新たな可能性を感じてもらうことが必要であることを確認した。そのステップにはできるだけ多くの事業者に参加してもらおう工夫をしていくことを促した。様々な工夫をしても、最終的に参加しない事業者が出てくることは当然生じることであり、それはそれで仕方が無いことだと、ある時点では割り切って進めていく必要があることも同時に確認した。まずは意欲があり、革新志向を持つ事業者でスタートし、その成果を広げていく戦略は、会議所としても正当なものであることを説明した。

4.1.3 <参考> 現地調査の概要

図表 19 現地調査の概要

会議所	概況
留萌	<p>成果：商品のイメージが出来つつある。(えび、たこ、白子等入りの煎餅)</p> <p>課題： 主なターゲット顧客の明確化、それに合わせた販売チャネルの設定、 参画事業者による中長期シナリオの策定・共有、 より広い視点からの商工会議所指導員の企画・コーディネート。</p> <p>今後： 商品開発と同時にマーケティング戦略を詰めていくこと。 市場で勝てるように4事業者の能力を組み合わせること、 不足等があれば、他のコラボレーション可能性も検討すること、 会議所と共同で、プロジェクト全体のマネージが出来る外部専門家を入れること。</p>
盛岡	<p>成果：アロニアを使用した商品の可能性があることが確認できた。</p> <p>課題 商品コンセプトとマーケティング、 アロニアの生産能力、 加工技術(市内には無い)、 品質確保の仕組み</p> <p>今後： 用途開発(粉末化して食卓で使う等)、 マーケティングの4P</p>
米沢	<p>成果：多元的な観光を推進していくための人材ネットワークが見えてきた。特に農家などは意外に会議所との連携を望んでいることが分かった。</p> <p><問題点> 人づくり(コーディネーターなど)、 市内外の人材ネットワーク(各分野横断的なもの)、 地域資源の観光メニュー化(あくまでも滞在型の)、 米沢への関心喚起策、 リピーター確保へのシナリオ(地元住民との接点づくり)</p> <p>今後： 人材づくり、 情報発信戦略(米沢への関心喚起策)、 地域での体験・交流プログラムの開発(リピーター確保へのシナリオ)</p>
長野	<p>成果：おやき事業者の取り纏め、意識改革、おやきの市場性の検討などが進み、各方面からの期待を集めるまでにいたっている。マスコミ等でもとりあげられている。</p> <p>課題： 観光とプロダクト販売のバランス(=プロジェクトの焦点)、 利益率の向上策、 継続性、 流通業者とのコラボ、 おやき事業者の意見調整</p> <p>今後： 中長期シナリオの検討(5年後、10年後におやき事業者はどうなりたいか?)、 首都圏等での市場調査。</p> <p>その他：会議所として組織的に取り組んでいり様子がうかがえる。</p>
常滑	<p>成果：知多半島のゲートウェイとしての正当性を確保しつつある。広域の自治体、事業者、大学等との連携が進みつつある。ターゲットは、先ずは名古屋近辺と定めて、段階的に対象を拡大していく計画。</p> <p>課題： 他の自治体・会議所の協働意欲にバラツキがあり、知多半島全体のムーブメントには至っていない。 常滑の産業観光の魅力の伝え方</p> <p>今後： 先ずは、やる気のある自治体・会議所・事業者で進める。</p> <p>その他：補助員が中心になって推進している。会議所全体で補助員の能力向上を計画的に図ってきている。</p>

熊野	<p>成果:視察等を通して、街づくりの方向性を明確化することができた。</p> <p>課題: プロジェクトマネジメントを行う人材がやや不足している、まちづくりの全体構想のなかで本プロジェクトを位置づけながら進める必要がある。</p> <p>今後: 構想を実現していくにはかなり息の長いプロジェクトにならざるを得ない、人づくりを同時並行で進めていかなければならない</p>
和泉	<p>成果:商品化の方向性および方法論が見えてきた。</p> <p>課題: プロジェクトマネジメントを行う人材がやや不足している、事業者の自主的な動きにいかにつなげていくか。</p> <p>今後: プロジェクト全体のマネジメント機能を強化すること(外部資源を上手に活用しながら)、中長期シナリオを検討すること(事業者に正確な危機感をもたせること)、従来の枠にとらわれない商品開発を進めること</p>
いちき串木野	<p>成果:全体のブランド化と個別プロダクトの開発を進める方向性が合意できつつある。</p> <p>課題: プロジェクトマネジメントを行う人材がやや不足している、「ブランド化」に向けたシナリオをもっと明確にしていくこと、会議のアジェンダ設定など関係者の合意形成マネジメントを強化すること</p> <p>今後: プロジェクト全体のマネジメント機能を強化すること、中長期の成果と、短期的成果を区分すること、商品化の焦点を絞り込むこと</p>
霧島	<p>成果:霧島の地域資源の洗い出し、強み等を整理した。観光客向けのアンケートを実施。その上で、今後の方向性を議論してきており、関係者の合意ができつつある。</p> <p>課題: 1市6町間のシナジーを出していくこと、ターゲットの明確化</p> <p>今後: 中長期シナリオの策定、地域内外の連携を強化、観光協会等との連携、事業者の自主性を喚起、地域の農産品を活用した商品開発、メニュー開発</p> <p>その他:大学、NPO等との連携が上手く進んでいる。</p>

4.2 専門家派遣コーディネート支援の実施方針および結果

4.2.1 現状

10 件の商工会議所から専門家派遣アンケートを回収し、うち 3 件について専門家派遣を実施し、5 件について専門家派遣ニーズヒアリングを実施した。2 件については、協議の中で、ニーズが本事業の趣旨と異なるため（既存専門家の費用負担など）派遣を取りやめた。

図表 20 専門家派遣事業の現状

会議所	概況
須賀川	<p>事業名：ニューツーリズム開発と伝統行事の融合</p> <p>事業内容： 坂道をテーマとした街歩き観光 きゅうり焼酎ときゅうりドリンク</p> <p>課題：街歩き観光プログラムの評価</p> <p>専門家アドバイス： 明確なターゲットの設定と情報発信 単独では集客力が弱いことから周辺の広域エリアの観光資源との連携</p> <p>コメント：観光の成果について第三者の評価が有効であった。また平成21年度以降に成果を活用する方策、支援メニューについてニーズが高かった。</p>
小山	<p>事業名：「かんぴょう」の食材化と「かんぴょううどん麺」の開発プロジェクト</p> <p>事業内容：かんぴょうを活用したうどんの開発</p> <p>課題：かんぴょううどんの販路開拓（特に個人市場）</p> <p>専門家アドバイス： 各地で麺類が開発されているので、モノだけでは差別化が難しい うどんよりもかんぴょうを先に知らしめることが重要である</p> <p>コメント：販路開拓のアドバイスよりも、地域を売る、かんぴょうを売るといった、基本戦略の見直しの必要性がある。当初の基本戦略の見直し、事業計画の修正について、アドバイスすることが有効である。（ただし、会議所サイドは必ずしも必要性を認識しなかった）</p>
下田	<p>事業名：「さかなのまち下田」のブランド食材を活用し、健康と美容、再利用をキーワードにした新たな特産品と料理開発プロジェクト</p> <p>事業内容： 金目鯛の漁醬づくり かじきの皮を活用した小物入れ</p> <p>課題： 魚醬加工が地元でできず焼津水産高校に委託した 当初予定していた料理研究家を起用できず料理提案ができなかった 最初は専門家の必要性を感じていなかったが、後半にマーケティングの専門家が必要と感じた</p> <p>専門家アドバイス：漁協が中心となり商工会議所と連携して取り組んだ点は評価できる。マーケティングを含む事業プロデュースのできる専門家を入れて、地元の加工品づくりの域を出ない活動から、全国展開事業にふさわしい事業計画に展開すべきである。</p> <p>コメント：事業着手時における、基本戦略の見直し、専門家の起用、推進体制、役割分担などを強力に推進できる人材が不在であることから、本件では外部のプロデューサーを派遣することが有効である。</p>

鳥羽	<p>事業名: やまとたちばなと牡蠣・青都とば・2つの新ブランド構築プロジェクト</p> <p>事業内容: やまとたちばな関連商品5品と、牡蠣関連商品2品の6品を開発</p> <p>課題: 試作した商品350個の在庫管理</p> <p>専門家アドバイス: 当商工会議所は、事務局が主体的に動いているので、専門家の必要性はあまりない。担当者も、もと食品メーカーで開発を経験しており、ノウハウを持っている。今回製造した商品について、在庫管理を商工会議所が行うことになり、その実務について、相談したかった。しかし、フリーソフトを活用し、倉庫を探すなど、自分たちでできることであった。</p> <p>コメント: 本件のような簡易なテーマについては、専門家派遣として対応する必要性は低い。</p>
大津	<p>事業名: 紫の道がつなく未来への宣言～千年後に遺そう 紫のメッセージとなぎさのにぎわい～</p> <p>事業内容: 源氏物語の紫式部のたどった道を歩く3コースの設定とツアー実施</p> <p>課題: 大津の知名度を高める都市ブランド戦略 バラバラな観光資源とイメージの統合 新しい観光および特産品の開発(琵琶湖、環境などをテーマとした) 県外に向けた情報発信</p> <p>専門家アドバイス: 本事業は大津市および琵琶湖の広域かつ幅広い資源を取り上げて取り組んだ。成果として観光と商品、ターゲットの絞込みができていないため事業化の方向性が見えておらず、イベントで終了してしまう懸念がある。このような、まちづくり型のアプローチにおいては、事業の絞込みと事業化を推進するプロデューサーの派遣が有効である。</p> <p>コメント: 当初の計画の段階から、着地点としての事業の絞込み、事業化へのプロセスが明確でなく、総花的となっている。本件も、着手時に、外部プロデューサーが参加して、事業計画を整理して、事業実施することが重要である。</p>
府中	<p>事業名: 『恋しき』を活用した観光開発事業</p> <p>事業内容: 家具小物の販路開拓</p> <p>課題: 販路開拓として、いっしょに店舗を回り、営業にでかけていくことに取り組んできた。そのため、小売店舗を知っている専門家、またはセールスレップ的なプロを求めている。特に、東京で営業活動のできる専門家が必要である。ビジネススペースでセールスレップを引き受ける業者はあるが、契約が前提となるなど、取り組むことは難しい。そこで、小売店にくわしく、事業者といっしょに小売店を訪問して、紹介営業できる人材を、無償のアドバイザーとして紹介してほしい。</p> <p>専門家アドバイス: 商品を開発してから、販路を開拓するのではなく、最初に、戦略をつくり、顧客ターゲット、商品コンセプト、ブランド、流通販路などを整理しておくことが必要である。できた商品を、営業活動として小売店周りしてくれる専門家は、当方としては思い当たらない。MIJPの赤瀬社長は、小売店を持っており、商品づくりからアドバイスできるので、適任である。(しかし、前回、当社提案に対して、商工会議所サイドが断ってきた。)小規模な事業者が多いのであれば、地元、商品企画、マーケティングのできる産地商社を育成して、その企業を核にして、事業化に取り組むモデルを提案したい。産地の中で、戦略を策定し、マーケティング機能を整備することが重要</p>

	<p>である。</p> <p>コメント:本件については、事業の狙い、目的、手法などについて、ガイドラインで指導する、もしくはセミナーで指導するなど、事前の事務局の意識付けが重要である。</p>
出雲	<p>事業名:着地型旅行プランの開発～『縁結びの国』出雲を舞台にした新ブライダル・祝言旅行</p> <p>事業内容: Dandan縁結びツアー(独身者1回8名) ブライダルツアー(結婚式2組)</p> <p>課題: 若い女性の縁結び婚活ツアーは可能性あり 1組400万円という高額ツアーで事業性が問題である</p> <p>専門家アドバイス:地元の旅行会社とブライダル事業者が中心となって取り組んだ点は評価できる。大都市圏の消費者ニーズについて情報が少なく、商品化においてターゲット設定、ストーリーづくりなどが遅れている。本件については、大都市圏の女性誌や旅行誌などと連携して情報発信、需要調査に取り組むことが有効である。</p> <p>コメント:地元の事業者だけでなく、外部の旅行事業者、情報誌などの専門家を含むチームをつくとよい。その場合、採択後に直ちに事務局からアドバイザーを派遣して、連携すべき専門家を紹介することが有効である。</p>
筑後	<p>事業名:薩摩街道(坊津街道)「篤姫」再発見in筑後</p> <p>事業内容: 特産品開発「羽犬塚宿場町街道弁当」 羽犬キャラクター・グッズの開発 薩摩街道探訪ウォーキング等の観光商品の開発</p> <p>課題: 特産品の改良(商品になっていない) 観光客の受入体制づくり 知名度の向上のためのPR</p> <p>専門家アドバイス:九州新幹線駅の開業に向けた地域づくり活動の一環であり、筑後市と商工会議所の主導事業である。そのため、地元民間事業者の主体的な取り組みが少なく、事業の受け皿づくりが課題となっている。地域の事業者、住民を巻き込む手法とコーディネーターが必要である。</p> <p>コメント:特産品づくりや観光商品づくりは、地元の手作りには限界があり、外部の専門家を入れることが必要である。本件も、採択後に事務局からアドバイザーを派遣して、専門家を紹介することが有効である。</p>

4.2.2 専門家派遣のニーズについて

現地出張調査から、以下の専門家派遣ニーズが明らかになった。

中心市街地など大規模な事業構想における総合プロデュース機能(大津、筑後)

- 中心市街地活性化や都市ブランド戦略の視点で取り組んでいる場合は、比較的大規模な構想を立案し、行政、商工団体など、多様な主体が関与して取りくんでおり、長期的なスケジュールとなっている。
- 内容は、都市イメージアップ、中心市街地活性化、特産品づくり、イメージキャラクターづくり、観光開発など、多岐にわたる。
- 当該年度で、構想策定、プレイベント、推進体制づくりに取り組んでおり、地域の主体だけで全体を概観することが難しいことから、外部の専門家に事業を評価してほしいというニーズが

ある。

- このニーズに対しては、特産品、観光といった個別の専門家ではなく、都市ブランド戦略などの総合プロデューサーや、事業評価コンサルタントが適任である。

観光プログラムの評価（須賀川、出雲）

- 地域資源を活用した観光まちづくりの場合、B級の観光資源が主体となるため、これまでのA級資源を旅行代理店にPRして、ツアー誘致活動を展開する方法ではなく、着地型の旅行企画に取り組んでいるケースが多い。
- 観光の取り組みのポイントは、商品サービスの開発と、事業主体の確立である。観光には非営利の活動も多数あるが、そのなかから営利事業を抽出することが重要である。一般的に、観光まちづくりでは、街歩き、PR、イベントなど非営利の活動に流れやすく、旅行商品など事業性のある事業を抽出する視点が弱いといえる。
- また、A級の観光資源ではない地域の取り組みは、旅行代理店が取り扱う旅行商品になじまないため、個人旅行に向けた商品企画と情報発信が必要である。
- そのため、大手旅行代理店のアドバイザーよりも、旅行ジャーナリズム、まちづくりプロデューサーなどが適任である。

特産品の販路開拓（小山、下田、府中）

- 商品が開発されて市場調査や販路開拓に取りくもうとするときに、相談相手がほしいというニーズがある。
- 本事業で開発された製品は、あくまでプロトタイプであり、商品としての完成度は低いため、ただちに販路開拓に取り組むことは難しい段階が多く見られる。
- むしろ販路開拓よりも、商品のコンセプト、ターゲットとする消費者の設定、商品に付加するストーリーなどを再検討して、モノに対して情報の価値をつけて、商品力を向上させる必要がある。
- 次の段階として、市場調査（業務、消費者）、商品評価、展示会支援、情報発信、販路の具体的な探索、など、様々なフェーズがあることを想定し、適切なアドバイスが求められる。
- そこで、これまでの取り組みを評価して、商品としての完成度、活用すべき地域資源、取り組もうとする事業主体の姿などを、総合的に評価しながら、次年度以降の取り組みをアドバイスすることが重要である。
- 派遣する専門家としては、販路開拓支援の個別専門家ではなく、特産品開発のコンサルタントが適任である。

5. 次年度へ向けた提言

5.1 事業段階別の改善ポイント

5.1.1 募集段階における改善

本事業と調査研究事業の意義の明確化

本事業の成功事例をアピールするとともに、調査研究事業の役割等を説明していくことで、異なる層を本プロジェクトに引き込んでいくことが可能になる。

例)「新たな観光プログラムを開発したい」と考えている場合は、 の成功事例が参考になります。具体的には XXXX のスキームで検討を進めてはいかがでしょうか。

潜在的な案件の発掘

本事業の価値を十分に伝えていくことで、多くの優良案件を発掘していく必要がある。そのためには、募集期間の 2 ヶ月程度前に各地でセミナーを実施することが有効である。その場で、個別相談にも対応できる体制を整え、優良案件を応募に確実につなげていくことが求められる。

事前相談窓口の設置（専門家に関する情報提供等）

事業企画の段階で何らかのアドバイスが必要な場合もある。例えば、事業の推進体制、テーマ設定等である。そうしたニーズに対する相談窓口を設置してはどうか。

5.1.2 採択段階における改善

採択時の実施計画書の作成指導

採択審査用の事業計画書と、実行用の事業計画書を明確に区別していくべきである。審査用は、あくまでも事業としての可能性を見定めるものであり、例えば採択になったとしても、そこには一定の要修正事項が存在している。採択後に、その点を見直し、より具体的なアクションプランを策定することをルール化してはどうだろうか。

その作業は会議所が中心になって行うが、可能であれば専門機関等を活用し、アクションプランの適正化を図るべきだろう。

採択後の研修会

前述のアクションプラン作成の前段階で、本事業への取り組み方に関する研修会を実施してはどうか。そこで、各種のノウハウ、注意事項を伝達することになる。

5.1.3 事業実施期間における改善

期中の進捗管理

四半期単位での進捗確認ポイントを予め明確化しておき、一定の情報を日商に報告いただく仕組みにしてはどうか。それは、逆にいえば、各会議所から日商に堂々と相談できるタイミングであると考えていただくことも可能であり、円滑な相互コミュニケーションの仕掛けとしても有用である。

期中の相談体制の工夫

問題があれば、その問題が小さなうちに会議所から日商等へ相談が来る体制を構築することが重要である。しかし、現場では、なかなか気軽には相談できないという認識を持っているところもある。

例)セミナーないしは往訪で顔を合わせる お互いに顔が分かると Eメールでの相談が活性化される

5.1.4 事業終了段階における改善

終了前の指導

重要なことは、補助事業終了後に、地域での自立的な事業につなげていくことであり、そのためには、本事業の「終わり方」が重要となる。次年度以降の展望、戦略を策定し、当面の具体的なアクションを合意した上で本事業を終了していただく仕組みを工夫すべきである。

そのためには、報告書の必須事項とすると同時に、必要に応じた個別支援策が求められる。例えば、12月から1月にかけて各事業の終わり方を確認し、指導するセミナーや個別往訪を行う。

フォローアップ体制

補助期間が終了しても、事業推進のサポートを行う仕組みがあるとよい。例えば、情報提供や各種相談にのる窓口を設けるなど。そうした仕組みを募集段階から明示しておくことが大事。

5.2 調査研究事業のあり方について

今般の調査を踏まえて、次年度以降の調査研究枠のあり方について記す。

5.2.1 調査研究事業の価値は大きい

本事業の前段階で、基礎的な検討をしておくことを求める調査研究事業は非常に意義ある仕組みである。この事業の有効活用をさらに知らしめることで、潜在的な案件の発掘に寄与できる可能性が高い。また、地域の可能性と限界を整理し、次年度以降の事業の焦点を絞ることができる。次年度以降も積極的に本枠の活用を図っていくべきである。

具体策：

- 募集段階で調査研究事業の位置づけや取り組み価値等を十分説明していくこと。
- その際、調査研究事業と本事業の2カ年の取り組み参考例を作成し、1つの模範事例を具体的に示していくことが効果的である。(H21年度に作成)

5.2.2 調査研究事業の内容

調査研究事業は、方向性自体を定めていく作業であり、その分、コーディネーター人材の重要性が高いことを認識した上で取り組めるような工夫をしていくべきである。そこでは、コンセンサスを得ながら、一つの方向性を出していく総合的なスキルが要請されることになる。

調査研究事業で検討すべき事項をある程度示していくことが望ましい。厳密な形で縛る必要性はないが、1つの参考情報として利用価値は高いだろう。

具体策：

- 事業計画書の体制図に、必ず、事業全体のコーディネートを担当する人材を記載することを義務化すること。その際、会議所トップや外部専門家の氏名のみならず、指導員を必ず盛り込むことを促すこと。特定の人物に過度に依存した体制とせず、あくまでも会議所チームとして事業をマネージしていくことを明示する。
- 調査研究事業の標準的な検討項目(テンプレート)を示すことで、会議所の指導員等のコーディネート力を支援していくことが可能である。
- 採択直後と事業終了直前の個別指導を行うことで、なお一層の効果を挙げることが期

待できる。(特に、小規模事業者新事業全国展開支援事業に初めて取り組む会議所)

- さらに、事業途中段階でも、相談にのりやすい体制をとることが有効である。

5.2.3 調査研究事業における専門家の起用

調査研究事業においては、特定領域の専門家よりも、新規事業の立案、プロジェクトマネジメント等の専門家のアドバイスを得ていくことが望ましい。

また、専門家の活用に不慣れな会議所を支援していく必要もあるだろう。

具体策：

- 事業計画書を作成する段階で、専門家起用等の相談にのることが出来る仕組みを検討する。(各ブロックでの「事業計画立案セミナー(仮称)」等)
- 前述の採択直後の個別指導の際、専門家と会議所の両者の考え方のすり合わせをしていたく場を設ける。そこに第三者が入ることで、相互の遠慮や誤解等を解消させること。

5.3 専門家派遣コーディネート支援のあり方

5.3.1 専門家派遣のテーマ

本調査結果から専門家を派遣するテーマとしては、3つあると考えられる。

事業計画の評価と指導

事業採択時および終了時における、事業計画の評価と指導を支援する専門家の派遣である。

総合プロデュース

事業実施期間における、観光、食、特産品、工芸品、地域ブランドなど専門性を踏まえた、事業推進プロデュースを実施するための専門家の派遣である。

個別の専門的なテーマ

事業採択時において、販路開拓、デザイン、知財、在庫管理など、地域に不足している個別専門家を確保してチームを補強することである。

今回の専門家派遣調査から、の事業計画の評価と指導に関する専門家、の総合プロデューサーが重要であることが明らかになった。

の個別の専門的なテーマは、今回のアンケート調査でも回答が10件と少なかった。本事業では、商品化の取り組みは地域内でできることを実施しようという姿勢が強く、外部の専門家を起用して本格的な取り組みにしようという事例は少なかった。また、実施期間が短い中で、個別商品の特性、地域の事業者の考えなどがあり、専門家とのマッチングが難しい。

そこで、地域の主体性を重視しつつ、の事業計画の評価と指導に関する専門家、の総合プロデューサーを、紹介または派遣することが重要である。

5.3.2 実施タイミング

実施タイミングは、事業採択後と、実施期間中、および終了後の3つが考えられるが、本調査では、事業採択後の実施および終了後の実施を提案する。

事業採択後の実施計画策定時

事業採択の直後に、指導アドバイスを実施し、専門家の起用の必要性を説明し、候補者を紹介して、実施体制のメンバーとして組み込むことを支援する。専門家と商工会議所のマッチングがうまくいった場合、専門家と商工会議所が補助金のなかで、途中で継続的に訪問する。また事業推進について、プロデュース機能が弱いようであれば、外部プロデューサーを紹介する。

事業実施期中

事業実施期間中に、外部プロデューサーを継続的に派遣する。一方で、個別の専門家については、実施期間中は、事業を推進することにせいっぱいであり、途中で外部の専門家が入ることは、混乱をきたす恐れもあり、ニーズは少ない。ニーズがあるとすれば、デザイン、知財、在庫管理などの個別課題であるが、これについては、地域もしくはブロック内のさまざまな支援制度を活用することができる。

事業終了時

事業終了時において、事業を総括し、次年度以降の取り組みを検討する段階に、専門家を派遣する。

アドバイス内容は、事業評価、今後の事業展開、活用可能な補助制度の紹介などである。

派遣専門家としては、事業評価と指導のできるプロデューサー型の人材である。

5.3.3 派遣回数

の事業採択後の事業評価および終了時の評価については、合計2回の派遣で対応できる。

のプロデューサーについては、5回程度の派遣が必要となろう。個別専門家については、1回でよいと考えられる。

(専門家からは1回では難しいという声が出されている。しかし、現地からは、プロジェクト・チームでは気のつかなかった点をアドバイスしていただいたという評価する声があった。また、今後も継続して来てほしいという希望も出ていた。)

5.3.4 専門家

専門分野として、観光、食、特産品のプロデューサーがふさわしい。

販路開拓、マーケティングなどは、技術論になり、地元の専門家も承知していることが多くなってしまう。

機能	役割	候補者
事業評価と指導	事業採択時における事業評価と指導 事業終了時における事業評価と今後の展開指導	コーディネーター コンサルタントなど
総合プロデューサー	事業採択時に事業計画を評価して、せん	プロデューサー
個別専門家	商品開発 デザイン 販路開拓 知財など	コンサルタント 企業の実務家など

5.3.5 実施日程

- 1泊2日が望ましい。内容としては、1日目：現地視察、会議（事業説明、事業者懇談）、2日目：会議（意見交換、アドバイス）である。

5.3.6 会議形式

- 商工会議所だけでなく、参加事業者、支援専門家を集めた会議で開催する。
- プログラムとしては、「参加者の感想、課題について各自発表」「専門家のコメント（事前視察をふまえて）」「質疑（ファシリテーターが整理する）」「まとめ」で構成する。

5.4 その他の改善

5.4.1 専門家ミーティングの発足

本部に専門家を集めたミーティングを立ち上げて、専門家はどのタイミングで入るべきか、どのような参加のあり方であれば成果が出しやすいか等を分野別に検討し、今後の参考とする。

JAPAN ブランドのプロデューサー・ミーティングが参考となる。

5.4.2 地域資源 事業のガイドラインの作成

各地の会議所および参画事業者等が取り組みの参考とできるガイドラインを策定し配布することも一案である。例えば次のような項目で整理する。

- ・ 事業申請前にチェックすべきポイント
- ・ 事業計画書の作成方法
- ・ 取組分野別のポイント
- ・ 事業終了後の活用可能な支援制度
- ・ 成功事例の紹介
- ・ 失敗事例（無記名）の紹介

5.4.3 プロジェクト間の交流・ナレッジ交換

各地のプロジェクトでは日々様々な課題が発生している。その支援をガイドラインや日本商工会議所が統一的に行うのはもちろんであるが、それに加えて、現場同士の実践的なナレッジ交換を促す仕組みづくりもあり得る。いわゆる「実践のコミュニティ」と言われるものであり、フェース・トゥー・フェースとネット上の交流を効果的にミックスした仕掛け作りを行っていくことが考えられる。

この人的ネットワークは、ただ単に1つのプロジェクトの目先の問題解決に資するのみならず、各会議所同士のつながり力を高め、そこから様々な事業機会を生み出すことになるはずである。

以上