

## 第2章 独自の工夫で課題を乗り越えた事例から学ぶ

---

### 《第2章の要旨》

本章では、独自の工夫によって課題を乗り越えてきた23の事例を3つに分類し、事業概要、商品開発・販路開拓の特徴、連携・ネットワークの特徴、支援の特徴、成果と課題についてまとめた。

分類及び事例数は以下の通りである。

- ① 「商品開発に特徴」のあるケース(5事例)
- ② 「販路開拓・情報発信・営業に特徴」のあるケース(10事例)
- ③ 「支援機能に特徴」のあるケース(8事例)

## (1) 事例のカテゴリー

今回、特徴的な取組を行っている23の事例についてヒアリング調査を実施した。それぞれの取り組みは、取り巻く環境、事業者の組織能力や事業規模、開発された商品の売上や地域への波及効果の状況、支援の状況などが異なる。また、取り組みの多くは、各事業者の努力と工夫に加え、連携事業者やそれを支える地域住民などの様々な要因が複雑に絡み合いながら進められ、一定の成果を生み出している。そのため、単純に比較することは困難であるが、今回の調査ではいくつかの共通点も明らかとなった。

そこで、事例についての理解を助けるために、①商品開発(プロセスや体制づくり含)に特徴のある事業者、②販路開拓・情報発信・営業に特徴のある事業者、③支援機能に特徴のある事業者に分類して、その取り組みを紹介しよう<sup>18</sup>。

<p><b>①商品開発に特徴</b></p>	<p>コミュニティカフェでる・そーれ(青森県)            葉菜家(岩手県)            高校生レストランまごの店(三重県)            がごめ連合(北海道)            四季菜(秋田県)</p>
<p><b>②販路開拓・ 情報発信・営業に特徴</b></p>	<p>江別経済ネットワーク・江別麦の会(北海道)            帯広市食産業振興協議会(秋田県)            あおもり正直村(青森県)            南部美人(岩手県)            伊賀の里モクモク手づくりファーム(三重県)            馬路村(高知県)            勝山シークワサー(沖縄県)            寿美屋食品(沖縄県)            函館酪農公社 LABO(北海道)            菓匠禄兵衛(滋賀県)</p>
<p><b>③支援機能に特徴</b></p>	<p>シーピーエス(北海道)            GB 産業化設計(北海道)            富士市産業支援センターf-Biz(静岡県)            北洋銀行(北海道)            全国うまいもの交流サロンなみへい(東京都)            日本の御馳走えん(東京都)            ニッコリーナ(東京都)            シェフズバンク(神奈川県)</p>

※掲載順

<sup>18</sup> これらの分類は、あくまでもケースの理解を助けるためのものであり、当該事業者がそれ以外の部分に特徴がないということやそれ以外の事業を展開していないということではない。あくまでも、今回の調査においてその特徴が際立ったと筆者らが独自に判断した分類となっている。

## (2) 商品開発に特徴のある事業者

「商品開発に特徴のある事業者」は、地域資源の発掘や商品開発に地域の多様な主体の相互協力が確認され、商品開発プロセスを通じて見込み客の獲得や情報発信を行う体制づくりを行っており、取り組みの基盤となる地域との関係形成を重視している事例が該当する。

活用される資源やその磨き上げの方法は異なるが、ネットワークを活かしながら新商品/サービスの開発と新たな付加価値を創造することにより商品力を向上させ、地域内外の取引ネットワークを構築し、ブランド化を図っている。

主な特徴と今回の調査でこのカテゴリーに該当する事例は、以下の通りである。

- 地元目線にこだわり、徹底した地域資源の掘り起しと活用を展開し、地域から愛される商品、応援される商品を開発
- やる気のある人・組織で取り組みを始め、徐々にネットワークを拡大
- 多様な主体による商品開発体制が構築され、相互協力することで商品開発・販路開拓を実現
- 試行的実践を繰り返し、消費者の声を取り入れた開発を展開

事業主体(所在地)	中心となる商品・サービス	ポイント
① コミュニティカフェでる・そーれ(青森県五所川原市)	コミュニティカフェ運営、青森シヤモロックとまとシチュー、ごしよがわらのめんこいドリンク「ゆめひみこ」など	・地域が協力して商品開発・販路開拓。 ・地域内の取引ネットワークを構築し、地域経済の循環を生み出した。
② 葉菜家有限責任事業組合(岩手県盛岡市)	農産物生産(野菜・果物・ハーブ・米・花卉・種苗など)、直営青果店の運営、いちごのコンフィチュールなど	・多品目少量栽培の実践。 ・地元飲食店ネットワークの構築。 ・ソーシャルメディアを活用した顔の見える小さな販路の開拓。
③ 高校生レストランまごの店(三重県多気町)	レストラン運営、花五膳、伊勢いも入り手延べうどんなど	・「あるもの探し」を徹底した地元目線の取り組み。 ・高校生・地域住民が輝ける舞台を構築
④ 函館がごめ連合(北海道函館市)	がごめ昆布関連商品、直営アンテナショップの運営など	・産学官連携によるブランド化 ・未利用資源の機能的評価により付加価値創造
⑤ 株式会社四季菜(秋田県秋田市)	ハチ公プリン、みたらしプリン、鯛めし、ファーマーズブランド商品など	・産学官連携によるクラスター形成を通じた食のブランド化を実現 ・リーダー企業として地域の産学官連携をコーディネートし、他の事業者支援を通じた地域の総合力の向上

## 絆を紡ぎ、地域が一体となって商品開発・販路開拓を実現！

コミュニティカフェ での・そーれ(青森県)

### 事業概要

コミュニティカフェでの・そーれは、「生産者と消費者をつなぎ『食』を通じた地域交流」を目指し、「奥津軽全体を商品にする」をコンセプトに2009(平成21)年4月にオープン。地域の多様な主体の協力を引き出し、「コミュニティカフェ」、「地元生産者との地域の食材を使った商品開発」、「若者の人材育成」、「着地型観光」に取り組み、地域を代表するコミュニティビジネスとして知られる(平成24年度青森コミュニティビジネス表彰県知事賞受賞)。

これまで自分の農作物がどのように消費者に受け入れられているのか知らなかった生産者が、消費者と出会うことで、モチベーションや主体性を向上させ、新たな商品開発や販路開拓を進め、手取り収入の増加、新たな雇用創出へとつながっている。近隣地域では、での・そーれをロールモデルに事業を始める主体が生まれるなど、地域活性化への機運も醸成され、地域に好循環を生み出している。



での・そーれメンバー  
(真中が代表の澁谷氏)



農家が初めて樹熟させたトマトで作った  
「青森シャモロックとまとシチュー」

### 取組の経緯

青森県五所川原地域では、これまで地域住民・観光客の足であった民間鉄道が廃線の危機に瀕していた。そこで、地域住民が「津軽鉄道サポーターズクラブ(2006年1月)」を発足させ、地域の大切な資源を守ろうと、住民主体のまちづくり活動に取り組んだ。

その後、観光事業者や地域づくり団体、行政等22団体が参加して地域資源を活かした着地型観光の推進を目指した「奥津軽地域着地型観光研究会(2007年12月設立)」、地域資源を活用した新たな商品開発を目指し、地域リーダーを結集して結成した「つながる絆パーティ(平成20年5月設立)」が発足した。こうした取り組みがきっかけとなり、「観光客に温かい地元のおいしい食事を提供できないか」「生産者と消費者の交流の場がほしい」という想いを募らせていった。地域の多様な主体の協力をうまく引き出しながら、試行的実践を何度も繰り返し、コミュニティカフェをオープンさせた。

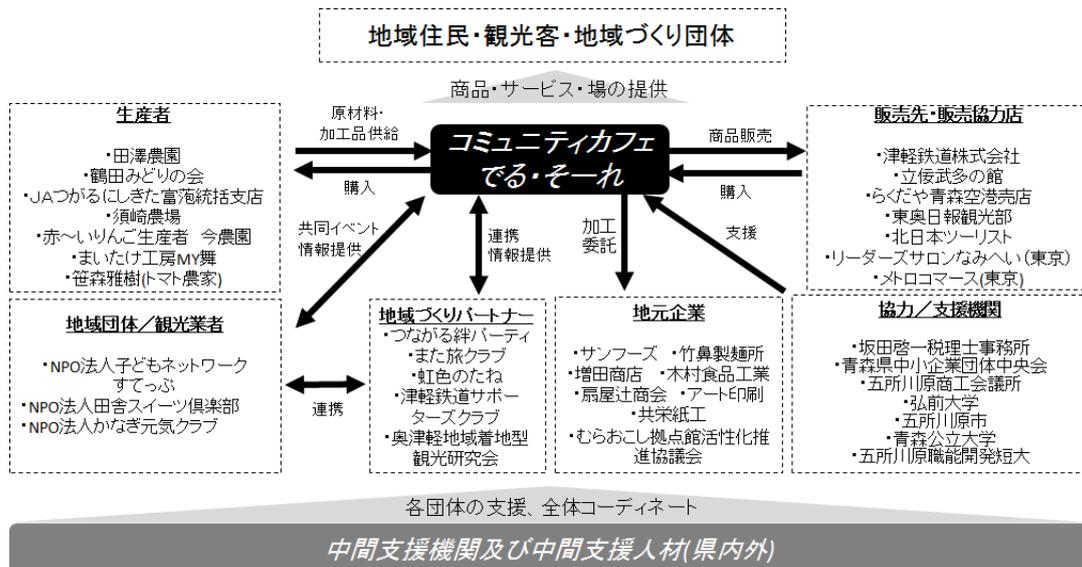
当初は、「五所川原の駅前であまくいくはずがない」とネガティブな声もあったが、地域の多様な主体が自発的に協力することで、次々と地域資源を活用した商品開発を行い、着実に販路を広げている。また、地域住民と観光客の交流の場として、交流イベントを多数開催し、年間来客数は延べ1万2千人を超え、地域観光の窓口としての役割を担うまでになっている。

こうした取り組みは、地域内外から注目を集め、行政やメディア、そして国外からの視察も増えているという。地域資源をローコストで活用する仕組みや、地域の女性に新たな働く場を提供するなど、地域経済のみならず、地域コミュニティの持続可能性を高める草の根の活動が評価を得ている。



鉄道会社と連携した社会貢献型商品  
「ストーブ列車石炭クッキー」

【商品開発に特徴】



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **まちづくりの延長にある商品開発・販路開拓:** まちづくり活動をベースに多様な主体との間でのコミュニケーションを通じて商品開発・販路開拓を進める体制を構築。
- ☆ **信頼関係を通じた取引関係の構築:** 生産者との直接取引関係を結ぶことで、安心安全な農産物をローコストで確保できるチャンネルを獲得し、それ自体が参入障壁となって活動が継続している。
- ☆ **取組の前提条件の重視:** 商品の意味・コンセプト・誰と何のために作るのかを明確にしてから取り組みや商品開発をスタートする。
- ☆ **マーケットの徹底した明確化:** 「自分たちが食べたい・みんなに知ってほしい」と心から思える商品を徹底的に磨き、それに共感する(=欲する)マーケット・顧客を深掘する。
- ☆ **試行的実践の積み重ね:** 最初から完成品を目指すのではなく、試作品をターゲットとなる市場に試験的に投入し、その反応を見て即座に軌道修正できる機動性・柔軟性を持つことが有効。
- ☆ **主導権を持った販路開拓:** 類似商品との競争関係とならない独自販路を探し出し、取り組みや商品の本質を理解していない取引先には、安易に販路を広げない。
- ☆ **効果的な情報発信:** 津軽半島観光アテンダントや観光バスガイドなど、地域内で顧客に直接触れる諸主体(タクシー運転手、お土産品店店員、まち歩きガイドなど)に対して商品情報の提供、販売依頼を行った。地域内の諸主体をコアなファンとして味方につけることで効率的な情報拡散を図った。
- ☆ **オープンな活動:** 取り組みのプロセスをオープンにし、誰でも関与できる状況を作り出すことで、関わった諸主体それぞれが自分の商品として販路開拓を展開する協働関係が生まれ、商品の優位性が確立された。



地域の顔が見えるパンフレット



青森シャモロックと地元の野菜をふんだんに使って作られた「津鉄汁」



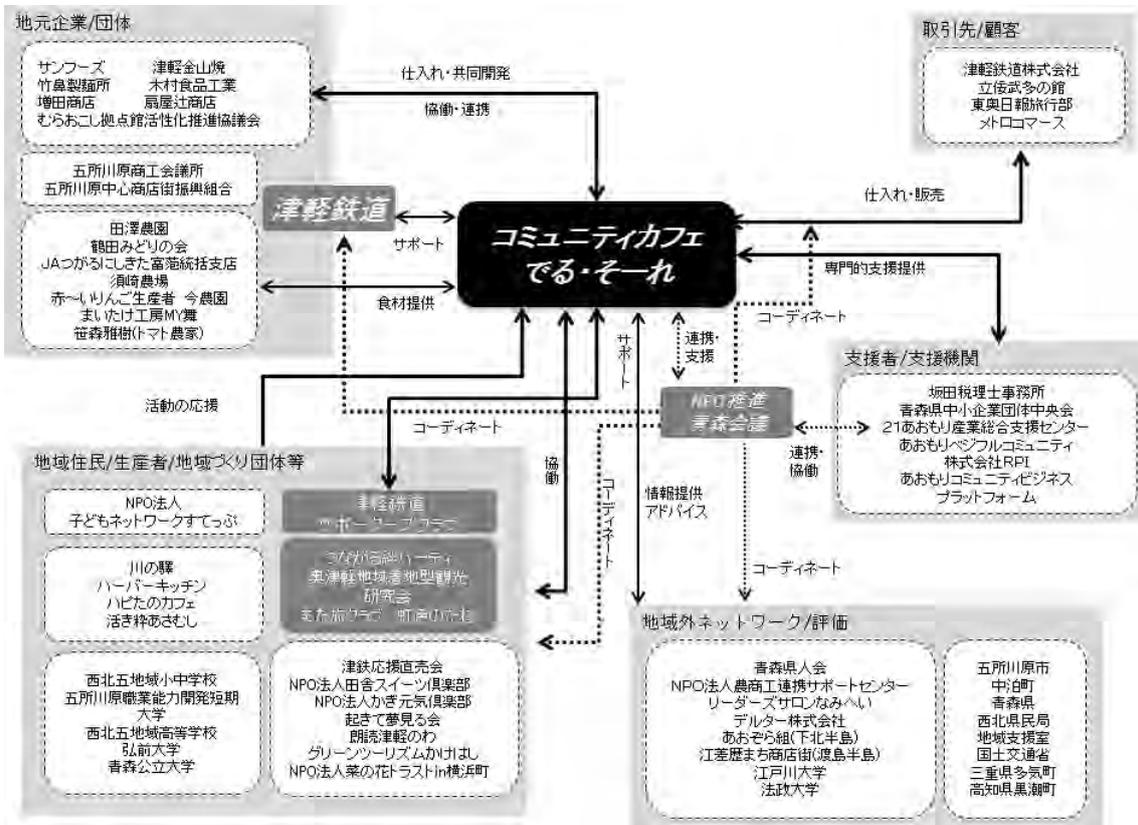
弘前大学生・コピーライター協働開発、プロテオグリカン入赤〜いりんごジュース「ごしょがわらのめんこいドリンクゆめひこ」

【商品開発に特徴】

- ☆ **地域資源活用の特性を認識**: 地域資源を活用した商品は、資源量の限界があることを前提に開発と販路拡大を進めることを意識しておく必要がある。
- ☆ **消費者の声を重視**: 商品開発・販路開拓共に、消費者からの評価を得ることを最重視している。

連携・ネットワークの視点

- **やる気のある人・組織で始める**: やる気のある人・組織が集まり、肩書や立場に関係なく楽しみながら活動を進めることで、共感のネットワーク広がり、仲間づくりに成功。
- **合意形成の場と実践の場を区別**: 地域全体についての意見交換や合意形成を図る場と、商品開発や着地型観光などの実践的活動を行う場を区別し、実践の場を中心に活動を進めたことでダイナミズムが生まれ、新たな主体の巻き込みが進展した。
- **試行的実践をベースに小さな成功体験を共有**: 着地型観光・商品開発など、具体的な実践を目的とした小さなプロジェクトを複数形成し、試行的実践を繰り返すことで、関係者が小さな成功体験を積み重ね、自信を深めながら身の丈に合った取り組みを展開。
- **人材育成の仕組み化**: 新たな担い手が育成されるようなシステムを活動の中に取り込み、「一歩先を歩く先輩」が、次の世代に気付きと自信を与えるように、同じ目線でインキュベートを図った。
- **地域コーディネートの重要性**: 組織や事業、経営のマネジメントと同等、もしくは、それ以上に、地域コーディネート、ネットワークのマネジメントを行う人材が複数存在し、地域の組織化を図ったことが商品開発や販路開拓に好影響を与えた。
- **緩やかなネットワークと強固なネットワークの連結**: 地域外・異分野の緩やかなネットワークと地域内・同分野の強固なネットワークをつなぐポジションに自らを置き、必要に応じて柔軟にネットワークを連結することで、自社が保有しない資源や技術、ネットワークを活用しながらローコストでの商品開発、販路開拓、情報の受発信を可能とした。



## 【商品開発に特徴】

### 支援の視点

- ◆ 商品開発や販路開拓、マーケティングなどの個別専門的支援よりも、取り組み全体の意味や方向性を理解し、現場の声を引き出し、関係者のモチベーションを高めながら、一緒に考え、汗をかいてくれる人・組織による支援が最も有効であった。
- ◆ 「現場に対して本気でコミットしてくるかどうか」「一緒に仕事をしたいと思えるかどうか」によって、同じ支援でも有効に機能するかが分かれる。
- ◆ ある程度活動が評価されると、様々な支援機関や専門家が入り込んでくるため、それらを評価したり、評判を探ってくれるパートナー(中間支援機関)がいたことが役立った。
- ◆ 支援を受ける際は、専門性の高さよりも地域を深く知っており、共感能力、対話能力があり、事業進捗に応じて必要な視点や道筋を提示できる人材であることを重視し、表面的、形式的な支援を受けなかった。
- ◆ 地域資源を活用した商品は、商品開発の方法や売り方、マーケットが一般のものとは異なるという基本前提に対する理解が必要。
- ◆ 資金提供や専門家のマッチングは、各主体の目指す価値とマッチングによるメリット/デメリットを提示し、現場側の自己決定に沿って進められるかが鍵。

### 成果と課題

- 地域の多様な主体間に信頼関係が形成され、自発的協働による内発的で持続的な商品開発・販路開拓体制を構築。
- これまで地域では光の当たらなかった農産物を活用し、生産者と一緒に商品開発・販路開拓を進めたことで地産地消が進み、生産者の収入・モチベーションの向上へ貢献。
- 子育て中の女性にそれぞれのライフスタイルに合わせた働く場を提供。
- ✓ 売上だけではなく成果を見える化し、更なる共感を獲得していくことが課題。
- ✓ 収益向上と事業及び地域のマネジメントのバランスをどのように図るかが課題。

### ケースのポイント

#### ❖ 想いの詰まった地域商品開発

地域の多様な主体(生産者、地元企業、研究機関、行政、NPO、地域づくり団体など)が関わる商品開発体制を構築し、関わる全ての主体が「私たちの商品」と語る地域の想い(=物語)が詰まった地域商品を開発。

#### ❖ ネットワークを活かし、次々と新商品を開発

多様なネットワークが有機的に連結し、そこからの協力で、新たな地域商品を次々に開発。

#### ❖ 活動を支える応援団の存在

地域全体をサポートする支援機関や複数の専門家が応援団として活動を自発的に支援。

#### ❖ 地域内の関係を再構築

生産者と消費者、観光客と地域住民の間の交流を生み出す「場」を意識的に作り、共感に基づいた新しい関係性を創り出した。

#### ❖ 地域住民の主体性向上

多様な主体を活動の場に導き、商品開発や着地型観光と一緒に取り組むことで、参加意識が高まった諸主体のモチベーションが向上し、まちづくり活動の活性化へ波及した。

#### ❖ 地域エコシステム(=生態系)が販路拡大を促進

でる・そーれを中心形成された地域エコシステムの中で、自発的に新たな販路を紹介する仕組みができた。

### [事業者情報]

代表者名…澁谷 尚子 設立年月…2009(平成 21)年 4 月(2010 年企業組合法人格取得)

資本金…100 万円 スタッフ数…7 名(非常勤含) 事業規模(2011 年度)…1,300 万円

住所…〒037-0063 青森県五所川原市大町 39 TEL/FAX…0173-34-3971/0173-34-3971

URL…www.delsole-aomori.jp

## 仲間づくりをベースとした独自の販路を確立！

葉菜家有限責任事業組合(岩手県)

### 事業概要

葉菜家は、100種類近い作物(野菜・果物・ハーブ・米・花卉・種苗など)を栽培する小規模農園である。従来のような少品目の大規模栽培ではなく、多品種少量栽培を行い、収穫した作物は農園に隣接した直営の青果店で販売される。また、加工品開発(ケチャップ、ドライトマト、自家製田舎味噌、麴南蛮味噌等)にも取り組んでいる。

事業内容は、1)野菜・種苗・加工品の販売、2)加工品の製造と開発及びそれに付随する事業、3)農業人材育成及びインキュベーション事業、4)地域ブランド化事業、5)生産者向けチラシ・シール制作。

生産・加工・販売・流通の一元化ビジネスを目指し、仲間づくりを行いながら、少量だが中長期的な取引ができる販路の開拓と、一元化された身の丈に合った生産体制を確立している。その信念は、「毎日食べる野菜は旨くなければならない」とシンプルそのもの。青果店や移動販売によるBtoCのほか、地域内のレストランへのBtoBも進め、さらには、ソーシャルメディアを活用した顔の見える小さな販路(首都圏岩手県出身者等)の開拓を丁寧に進めている。



採れたての苺詰め合わせ

### 取組の経緯

種苗メーカーに勤務し、全国各地、様々な農家と関わってきた佐々木氏は、しがらみや既得権益、内向き思考などの農業分野によくあるが有する課題を目の当たりにしていた。そこで、農家に転身し、前職時代の知識とノウハウを生かし、土づくりにとことんこだわった少量多品種栽培を始めた。

それと並行し、農業とは異なる異分野の仲間とのつながりを大切にしていた。農業の未来を考えたとき、同業者だとしてもリスクや問題を先に考えてしまうのに対して、異分野の仲間とは農業の将来に対してポジティブな意見交換ができることが新たな気づき、モチベーションを向上させた。

そして、地元IT企業と連携した葉菜家有限責任事業組合を設立し、WEBを活用した新たな販路開拓に取り組んでいた。しかし、小さな農家が生産と加工をしながらECサイトを運営することは、経費面に加え、労務コストの面でも課題があることが明らかになった。また、ただECサイトを作っただけではコストが回収できず、更なる投資も必要なが分かった。そこで、ソーシャルメディアを活用した新たな販売戦略を練り、徐々に重心を移していった。

首都圏でのイベントにも意識的に顔を出し、消費者の生の反応を理解し、生産物や商品とともに自分自身(農家自身)を売り込むことで新たなファンの獲得へとつなげている。特に、東日本大震災以降は、地元のレストランを盛り上げることを目的に、イベントの企画運営を仲間とともにやり、地域を盛り上げようと奮闘している。

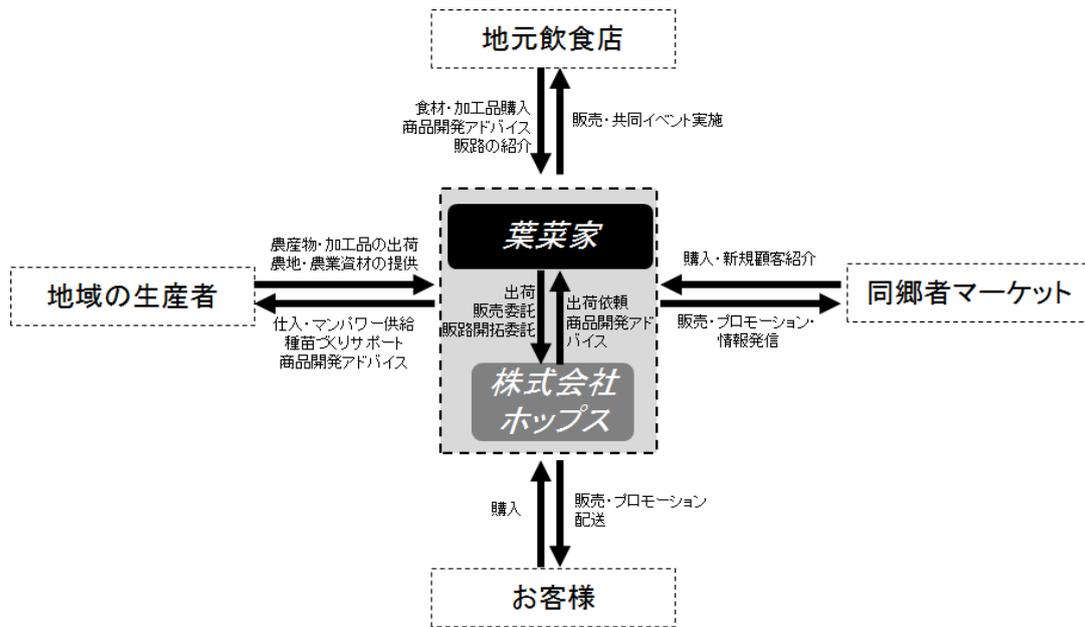


畑で採れる野菜を詰め合わせた



採れたての苺で手作りした「いちごのコンフィチュール」

【商品開発に特徴】



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **こだわりの商品:**「自分がおいしい」と本気で思う商品だけを仲間と一緒に開発し、販売する。
- ☆ **売る人の魅力を売る:**「おいしい」を越え、売る人の魅力が消費者に伝わるようなストーリーを仲間や消費者とともに作る。
- ☆ **消費者の声を積極的に聞く:** イベントへ積極的に出向き、消費者の反応を聞きながら試行錯誤を繰り返す。
- ☆ **試作品への評価:** 開発商品は試作段階で仲間やマーケットに試行的に投入し、評価をフィードバックして改善を繰り返す。
- ☆ **地元飲食店ネットワークの構築:** 地元飲食店をネットワーク化し、旬な生産物や新たな加工品を試供することで継続販売のきっかけ作りを行う。
- ☆ **地域内の経済循環を意識:** 地元飲食店を盛り上げることを意識し、「飲食店に人が来る→材料の購入量が増える→生産者の手取りが増える」という循環を意識した。
- ☆ **新たな販売チャンネルの獲得:** 地元飲食店を利用する消費者からもオーダーを受けられるようにし、直接販売を行える体制を構築した。
- ☆ **目の届く範囲への販路の限定:** 際限なく販路を広げるのではなく、近隣飲食店や自営の青果店などに限定し、ブランド管理を徹底した。
- ☆ **ソーシャルメディアを活用した魅力発信:** ソーシャルメディア(facebook)を活用し、「売る人」の魅力を発信し、ネットワークを構築した。
- ☆ **同郷者ネットワークが販路開拓へ:** 県外に住む岩手県出身者が、それぞれの地域で PR 窓口となって販路開拓につながっている。
- ☆ **地域内から地域外への販路開拓プロセス:** 「地元」での消費を活性化させた上で「地域外」マーケットへと展開するプロセスを意識。
- ☆ **息の長い取引関係の構築:** 消費者との息の長い関係を重視し、自分たちの商品が持つ価値や物



こだわり商品のパンフレット

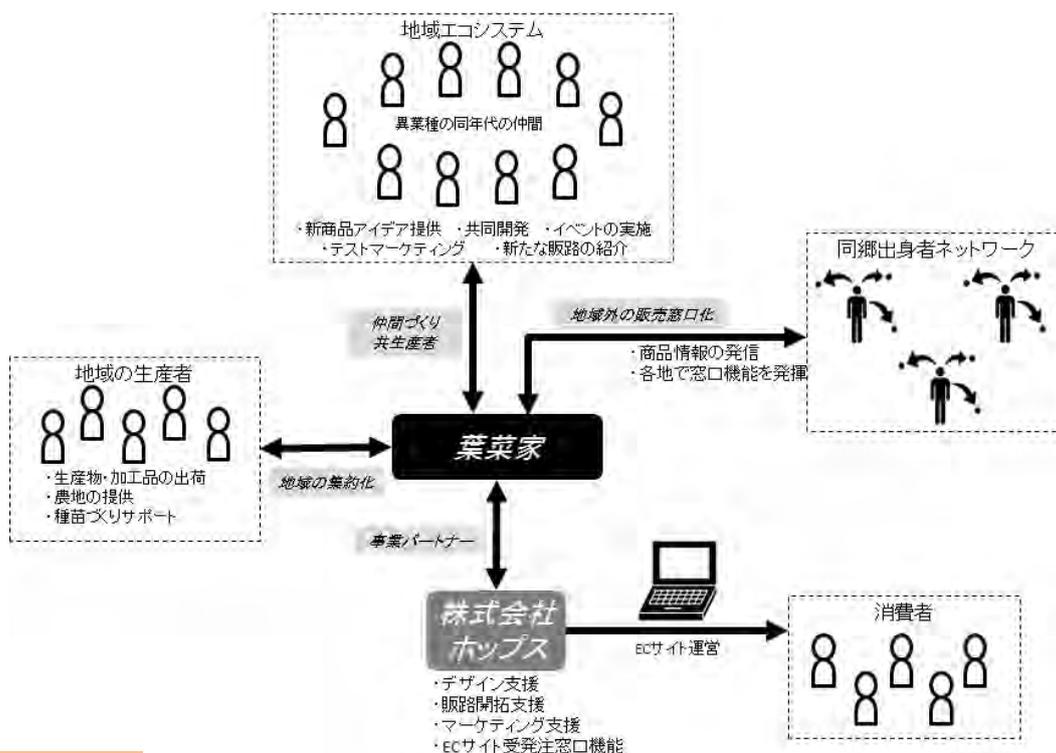
## 【商品開発に特徴】

語に共感してくれる相手との取引を重視する。

- ☆ **地元企業と商品開発・販路開拓の役割分担:** 地元 IT 企業(株式会社ホップス)が EC サイト「まがりや.net」の運営と商品パッケージの開発、マーケティングを担当し、生産者が生産に専念できる環境を構築した。

### 連携・ネットワークの視点

- **異業種の人々が集まるエコシステムの形成:** 異業種の人々が肩書や立場に関係なく集まる場を意識的に作ることで、新しい情報の入手や、商品や売り方に対するアドバイスを得られる関係が形成された。
- **出入りの自由な緩いネットワーク:** 何かをやらなければならない、という義務感ではなく、やりたいこと、参加したいことに自由に参加できる緩やかな関係が長続きするポイントとなっている。
- **やる気あるメンバーによる小規模なネットワーク:** やる気のある主体と連携し、無理やりネットワークを広げようとせず、考え方や価値観の合う小規模なネットワークを作っていく。
- **コミュニティを形成し、消費者の課題を明確化:** 商品開発や販路開拓の前提として、コミュニティの形成を優先し、コミュニティの相互作用を通じて、消費者の抱えている課題や要望を引き出した。
- **地域活動への積極参加で多様な主体との接点作り:** 地域内外のイベント(映画祭、観光、物産等)へ主体的に参画(地域内のものは企画も行う)し、飲食業者や他の業種との接点作りの機会を創出した。
- **地元農家の資源を集約:** 耕作放棄地や農業資材を共有化しコストを削減。各農家の開発する加工品も集約し販売委託を請け負うことで農家の手取り収入増加に貢献している。
- **地元農家の困り事を解決:** 高齢化した農家の困り事(種苗づくりや生産販売の人手不足)を、ネットワークを活用して解決につなげている。



### 支援の視点

- ◆ 支援機関からの支援ではなく、信頼できる仲間からの商品開発アイデア、新たな販路、イベントや首都圏のレストラン情報などより有効に活用できた。
- ◆ 首都圏側の小さな小売店、レストラン、コミュニティに関する情報を、そのままではなく、分析して、

## 【商品開発に特徴】

地域に合った形で提案できる支援者が必要。

- ◆ 農工商連携、商品開発、販路開拓という一部の連携や支援だけではなく、地域内外を広くつなぐような集落、地域全体に対する細かな支援が急務。
- ◆ 支援担当者は現場と中長期で関われる体制が必要で、現場との信頼関係がその後の成果や納得感に影響する。
- ◆ 支援する側と支援を受ける側が Win-Win の関係(=支援がうまくいけばお互いに利益がある関係)になれるかどうかは鍵で、その関係は対等であることが必須である。
- ◆ 補助金等は、申請書や報告書作成の負担があるため、現場では手を上げにくい。初期には事務面をサポートしてくれる支援機関があれば有効に作用する。
- ◆ 規模の小さな生産者や事業者は、大きな販路には対応できないことを理解し、小さな販路を着実に形成するサポートが必要。
- ◆ 現場を動かす人、それを応援する人、活動全体をサポートする人という役割分担が大切で、その前提には日々の関係構築が重要となる。
- ◆ 現場に支援者側の考えを押し付けず、問いかけや考えを整理するきっかけを作ってくれる支援者がいることが現場側の主体性を生み出す。

## 成果と課題

- 葉菜家を運営していくことで自社商品のブランド形成が図られた。
- 地域内で経済循環が生まれたことで、新たな支え合いの関係が生まれていった。
- 販売やプロモーションを外部化(連携組織が担当)することで「出る杭は打たれる」、「先駆者の足を引っ張る」という地方ならではのしがらみが緩和された。
- 高齢農家の困り事をサポートすることで、地域の農業を下支えすることに貢献。
- ✓ 農業従事者の意識形成が課題となっており、高齢化した農家は営農支援をも希望しなくなるなど、地域の農業・景観が失われることへの危機感が顕在化。
- ✓ 自社製品で「日本一」という評価を獲得できる商品を生み出すことが今後の目標。

## ケースのポイント

### ❖ 多品目少量栽培の実践

種、水、肥料、堆肥にこだわりぬいて約 100 品種の作物を栽培し、小規模農園の強みを追求したことで他との差別化を図った。

### ❖ 本気でおいしいと思えるものを作る

自分たちが食べて、本気でおいしいと思えるものを丁寧に作り、野菜だけではなく味噌、ジャムなどの加工品を開発販売する複合型農業にチャレンジしている。

### ❖ 近隣に出荷を限定し、おいしいものをおいしいうちに顧客へ届ける

「採れたてのおいしいものをおいしいうちに食べてもらいたい」との想いから、出荷範囲を限定。

### ❖ 仲間や顧客との関係から新たな商品開発を実現

商品開発は、同世代、異分野の仲間、常連客とのコミュニケーションの中で進め、プロシューマ―(生産的消費者)の輪を広げ、想いや時間を共有するコミュニティを形成。

### ❖ 地元 IT 企業と連携した EC サイトでの販路開拓

EC サイト(岩手県産品を扱う「まがりや.net」)での販売や商品デザイン、マーケティングなどを地元 IT 企業がサポートしたことで販路が広がり、葉菜家は作ることに専念できる環境を構築。

### ❖ ソーシャルメディアを活用した販路形成

全国に広がる友人・知人が窓口になってソーシャルメディアを活用しながら口コミで新たな販路を広げ続けている。

### ❖ 地域内取引を重視し、小さくても経済の循環を創り出す

地域内のレストラン・事業者との関係を重視し、地域内経済が循環する仕組みを構築。

## [事業者情報]

代表者名…佐々木浩之 設立年月…2008(平成 20)年 4 月 資本金…100 万円

組合員数…3 名、パート 2 名 事業規模…非公開 住所…岩手県盛岡市上太田大堀 9 番地 1

## 高校生が輝ける最高の舞台を提供し、協創体制構築！

高校生レストラン まごの店(三重県)

### 事業概要

高校生レストランまごの店は、食材の仕入れから調理、盛り付け、接客、配膳、会計、メニュー開発のすべてを高校生が行う、全国でも話題のレストランである。2002(平成14)年10月、本物の現場で生徒を育てたい三重県立相可高校(食物調理科調理師コース)、地元農産物のPRや地域活性化の起爆剤を作りたい多気町役場、高校生を応援したい五桂池ふるさと村の協働が始まった。高校生の運営でありながら、料理の腕はプロ並みで、料理の基礎を徹底したやさしい味が好評である。

また、高校、地元企業、地元生産者、JA多気郡、三重大学、多気町役場、地域住民が協働し、地元農産物や人を活かしてメニュー開発、商品開発を展開し、地元農家の手取り収入の増加、観光客・交流人口の増加、併設する観光施設の来場者数・売上の向上、町の知名度アップ、地域経済の活性化へ寄与している。平成20年8月には、地域の協力で株式会社を設立し、卒業生が働く惣菜店を立ち上げ、町内に2店舗経営している。さらに、多気町モデルを他地域(北海道三笠市など)へ移転し、その支援を実施している。

子どもたちの素直で必死な姿に地域住民が元気づけられ、全力で子どもたちを応援し、今度は、子どもたちが地域のために汗をかく。多様な主体が自発的に次々と協働を創発させ、地域に活気と賑わいを生み出し、機運を高め続けている。



まごの店の外観

### 取組の経緯

平成14年2月、町の認定農業者に焦点を当てた「おいしい多気町まるかじりフェスティバル」を多気町役場岸川政之氏が仕掛け、そこで試食品の調理を相可高校へ依頼したことをきっかけに取り組みが始まった。両者はすぐに意気投合し、地元JAと協働した商品開発などに発展。その中で、岸川氏は、相可高校教諭村林新吾氏から「授業では接客とコスト管理が教えられない。何とか教えられる環境がほしい」と相談を受ける。すぐに「ならば、高校生が運営する店を開くのがいい」と岸川氏は考え、早速、住民自治会が運営するふるさと村に提案。しかし、「事故が起こったらどうするのか」など、反対され、却下となった。そこで、生徒たちの姿を見れば納得すると考え、夏休み期間のアルバイトを提案し、受け入れてもらった。夏休み明けの役員会で、再度提案したところ、生徒たちのひたむきで一所懸命に料理をする姿、そして、礼儀正しさと清々しさに感動し、満場一致で賛成となり、改築費用までも捻出してくれることになった。

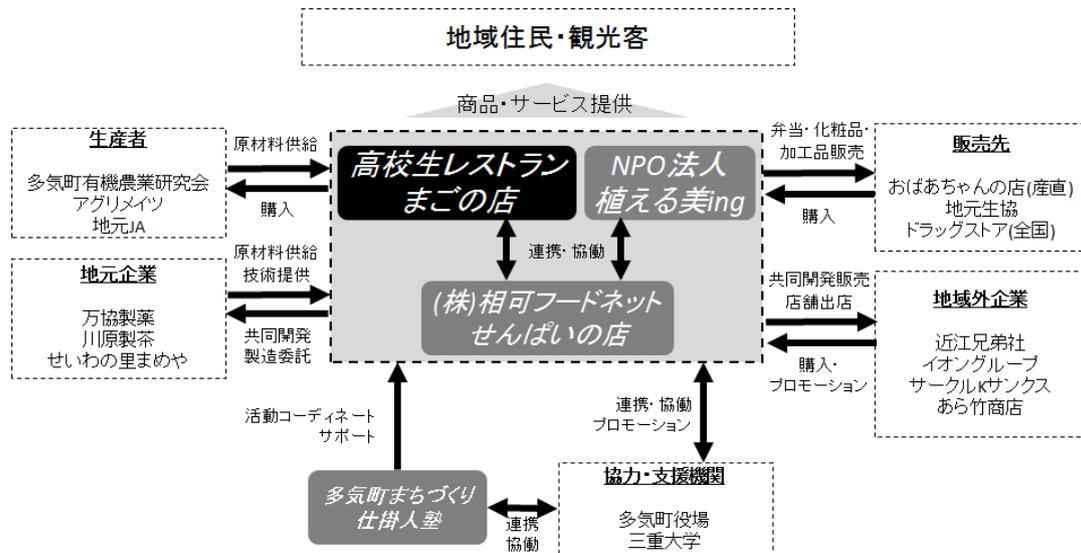
こうして2002年10月、全国どこにもない高校生レストランまごの店がオープンした。運営は、相可高校食物調理科調理クラブのクラブ活動の一環として行われた。すぐに多くのメディアに取り上げられ、一躍地域の代名詞となっていった。2005年2月には、県と町が約9,000万をかけて高校生のためだけに新たな店舗を建築し、今では、開店時には行列ができるほどの人気ぶりである。

レストランの運営に留まらず、地元企業や大手企業と連携した商品開発や商品プロデュースへと発展している。2008年8月には、卒業生の受け皿として株式会社相可フードネット「せんぱいの店」を設立、町内に惣菜とお弁当の店を2店舗経営し、売上は約9,400万円(平成23年度)、27名の雇用を創出している。加えて、相可高校の他の生徒たちも影響を受け、生産経済科の生徒が運営するNPO法人「植える美ing」は、地元企業や大手企業と地域資源を活用した化粧品等の開発に取り組み、国内外への販路を広げている。



まごの店の人気No.1メニュー  
「花五膳」

【商品開発に特徴】



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **徹底した地域目線:** 地域にある資源(農産物、歴史、文化、生活、技術など)に焦点を当て、その資源を輝かせることのできる人・技術・組織を巻き込みながら地域の文脈が見える商品・サービスを協創している。
- ☆ **資源獲得チャンネルの優位性:** 応援する生産者グループが希少な農産物や規格外品、未利用資源を独占的に安価で入手できるチャンネルを開拓したことで、食材の調達コスト、安全性確保に関するコストが低下した。
- ☆ **明確な目的:** 目的や成果(どの位置を目指すのか)を明確にしてから商品開発を進めることを徹底し、安易な開発は行わない。
- ☆ **背景の価値を重視:** メニュー・商品の味や品質などの機能的価値ではなく、ストーリーや関わる人の想い、生産者の顔といった意味的価値・背景的価値を重視している。
- ☆ **多様な商品開発:** 開発商品は、「伊勢いも入り手延べうどん『とろろ麺』(JA・地元製麺事業者・行政と連携)」、「豆サブレ(せいわの里と連携)」、「相可高校オリジナル醤油(地元醸造所と連携)」、「鯛のみそ茶漬け・鯛茶漬け(地元漁港と連携)」の他、駅弁やお弁当開発、地元スーパーや商工会等からの依頼で地産地消レシピの開発へと拡大。
- ☆ **他の主体と連携した商品開発:** 大手企業(井村屋)と連携し、「伊勢茶餅」の開発販売を展開するなど、他主体と連携した商品開発も積極的に展開。
- ☆ **他の生徒への好影響:** 食物調理科調理師コースの生徒に触発され、製菓コースの生徒たちも「まごの店 Sweets」をオープンさせ、洋菓子の商品化と販売に取り組む。
- ☆ **企業との連携:** 生産経済科の生徒が運営する「NPO 法人 植える美 ing」は、地元農産物を活用した化粧品開発を地元企業(万協製菓・川原製茶)や大手企業(近江兄弟社)と行い、国内外へ販路を拡大。
- ☆ **地域内マーケットの重視:** 地域内マーケットの掘り起しを



高校生の調理風景



高校生と JA、役場が連携開発した「伊勢いも入り手延べうどん」



せんぱいの店に並ぶ地元食材をふんだんに使った惣菜

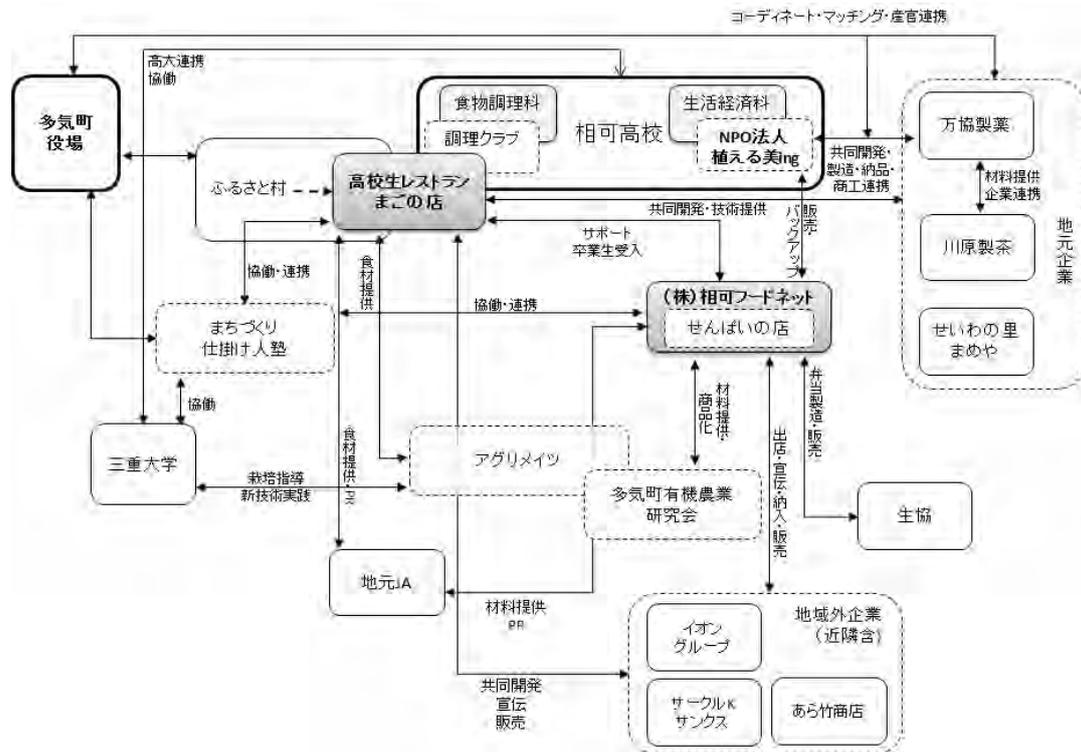
【商品開発に特徴】

行い、確実に買ってもらえるファンを獲得し、買った人が自慢したくなるような商品づくりの視点を徹底。

- ☆ **マーケットの限定**: 安易な販路開拓はせず、取り組みの意味が分かる相手・マーケットとの連携を意識。
- ☆ **身の丈に合った活動**: まごの店では、1日250食のランチに限定し、無理な拡大は行わず、高い品質を維持。
- ☆ **手段としての売上**: 目的は売上ではなく、「若者が真剣にチャレンジできる環境の提供」、「地域の新しいあり方の提案」。

連携・ネットワークの視点

- **不平等でもやれる人で始め、やる**: モチベーションややる気の高いメンバーに基準を合わせ、不平等でもあってもすぐに動ける人で始める。
- **目指すべきゴールを明確化してから始める**: 商品開発・販路開拓自体よりも先に、目指す場所(成果)、目的、コンセプト、意味を明らかにし、共有を図ってから開始する。
- **オープン系の発想に基づいた場の構築**: “オープン系”の発想で、取り組みに共感した人・組織は誰でも関わることのできる開かれたオープンプラットフォームを構築し、多様な主体が開発や活動に参画できる仕組みを作った。
- **連携を目的化しない**: 連携を目的にし、際限なく連携主体を広げるのではなく、実践を進めるのに必要な主体との連携を行い、関わる全ての人を取り組みを語ることのできる仕掛けを作った。
- **ロールモデルを作り、その連鎖により活動を増幅させる**: 地域全体を巻き込むには、一つのロールモデルを作り、その仕組みを活用したプロジェクトを複数同時に運営することで活動に厚みを持たせ、地域全体の取組へと広げた。
- **多気町まちづくり仕掛人塾が地域住民のコミットメントを強化**: 地域住民、行政職員などが個人の資格で参加するまちづくり集団を組織。町長がお墨付きを与え、多様なまちづくり活動を展開。新商品開発や販路開拓の基盤を形成。
- **役割分担の明確化**: 学校・生産者・地域住民・地元企業・行政・NPOなどが果たすべき役割を明確にすることで、それぞれが主体的に関与できるようコーディネートが行われている。



## 【商品開発に特徴】

### 支援の視点

- ◆ 各主体(行政・企業・生産者、専門家など)がそれぞれの強みを持ち寄り、役割を分担しながら機能(支援)を発揮することのできるエコシステムが商品開発・販路開拓に有効に機能している。
- ◆ 支援者と一緒に開発や活動に取り組み、仲間意識を形成できる連携を生んでいる。
- ◆ 外部専門家やコンサルタントに丸投げせず、現場が主導権を持って進める。
- ◆ 売上目的だけでは大手企業と関わらず、活動のビジョンに対する強い共感があるところとの関係を形成する。
- ◆ 行政の支援は、資金的補助(イニシャルコストのみ)、活動自体の信用付与に特化。
- ◆ 発展プロセスに応じて必要な専門家を峻別できる目利き人材がいることが有効に機能した。
- ◆ 関わる専門家は、コンサルタント的な人材ではなく、現在進行形で自ら現場を持つ一流の職人や経営者を中心に構成。

### 成果と課題

- レストランの売上向上、新規雇用の抄出、地元生産者の収入増加、交流人口の増加など、地域経済活性化へ多面的に貢献。
- メディア露出の増加により、地域の知名度向上、地域ブランドの向上が図られ、地元農産物に対する評価も高まった。
- 地域住民が主体的に地域に関与するようになり、多様な主体との自発的協働の機運が生まれた。
- 生徒たちが中心となり、地域での料理教室や食育活動にも取組、地産地消、地域の食文化の伝承に貢献。
- ✓ 内部マネジメントを行う人材の育成と発掘が課題。
- ✓ 多気町モデル(仕組みや思考)の他地域展開を進め、全国で新たな地域のあり方に関する共感を広げていくことが今後の目標。

### ケースのポイント

#### ❖ 「ないものねだり」ではなく「あるもの探し」

「ないものねだり」をするのではなく、「あるもの探し」を徹底し、地域にある資源を活かした商品開発を進め、視点を徹底して足元(地域)に向けて地域内マーケットの掘り起しを行い、確実に購入してくれるファンを形成。

#### ❖ 買って「自慢できる」商品づくり

買った人がその商品を人に自慢して語れるストーリーを見える化した商品づくりを行い、口コミで販路を広げ、地域のストーリーに対するファンを増やした。

#### ❖ 地産地消の推進と農業振興

地元農産物を活用することで地産地消を推進し、生産者の手取り収入の増加、農産物の価値向上、地域ブランド化による農業振興へ貢献。

#### ❖ 地域住民が輝ける舞台(=仕組み)の構築

地域の人・ものが輝き、活躍することのできる舞台(=仕組み、場、機会)を整え、そこでそれぞれの強みを活かすことのできる取り組みを展開。

#### ❖ 外部専門家に依存しない自律的取組

専門家に依存せず、見栄えが悪くても自分たちの手で取り組みを進め、現場にノウハウを蓄積。

### 【事業者情報】

運営主体…五桂池ふるさと村、三重県立相可高校調理クラブ 設立年月…2002(平成14)年10月  
事業規模(2011年度)…まごの店 約5,000万円、(株)相可フードネット 約9,400万円  
住所…重県多気郡多気町大字五桂956「五桂池ふるさと村」内 TEL…(多気町役場)0598(38)1111  
URL…<http://jr2uat.net/mago/mago.htm>

## 未利用資源のがごめ昆布に注目し、 産学官連携による商品ブランド化を成功！ 函館がごめ連合(北海道)

### 事業概要

函館がごめ連合は、「がごめ昆布」に関わる函館近郊の事業者 42 社が加盟し、産学官連携を基盤に、アンテナショップの運営、販売促進を行う。

「がごめ昆布」はイカに次ぐ、函館地域の新しい食材として注目され、北海道大学水産学部を中心に、産学官連携での活動を 9 年間続けており、地域全体の取り組みとして認識されてきた。その結果、地元企業によるがごめ昆布を活用した商品が 110 品目以上開発されるなど、地域クラスターを形成している。

これらの取り組みによる売上は、累計 50 億円以上に上り、地域経済への貢献と新たな地域ブランド化に成功している。

その中で函館がごめ連合は、地域企業が開発した「がごめ昆布」関連商品をアンテナショップや、催事への出店、EC 販売による販売促進や PR を担っている。また、一般市民を対象に講習会を開き、「がごめ昆布」料理を提供する「がごめカフェ」を開催するなどして、地域内でのがごめ昆布の魅力の浸透と認知拡大に積極的に取り組んでいる。



がごめ昆布関連商品

### 取組の経緯

「がごめ昆布」はそれまで、市場価値の低い雑昆布として扱われていた。それが、約 10 年ほど前、昆布のねばりに、高血圧予防に効果的とされるアルギン酸、整腸作用や免疫活性化、制癌作用、皮膚再生などに効果があるとされるフコイダン、という成分含まれているという研究結果を北海道大学水産学部の安井教授が発表したことを契機に、健康食品として注目を集めることになった。

それを受け、2003 年～2008 年に「文部科学省都市エリア産学官連携促進事業」に採択され、函館地域特有の水産資源である「がごめ昆布」を使った商品開発を函館地域の企業が連携して行うことになった。また、2009 年には、(財)函館地域産業振興財団が函館市より「地域資源を活用した新商品の販売チャンネル開拓事業」を受託し、これまで生まれた商品を活用し、自主的・持続的に取り組みを継続するために販路開拓に取り組んでいる。

函館がごめ連合発足のきっかけは、2008(平成 20)年、「がごめ昆布」商品開発企業の有志 10 社ほどが集まり、資金を出しあって函館駅前 WAKO デパート 1 階にアンテナショップを期間限定でオープンさせたことであった。「がごめ昆布」のブランド化へ向けた企業主体の継続的な広報活動とブランド化の必要性が共有され、2009 年 6 月、組織化した。また、アンテナショップが顧客からも好評であったことから 2009 年～2011 年の 3 か年、函館市の緊急雇用対策促進事業を活用して、常設のアンテナショップへと発展させ、事業が終了した後も、自主事業として運営を続けている。

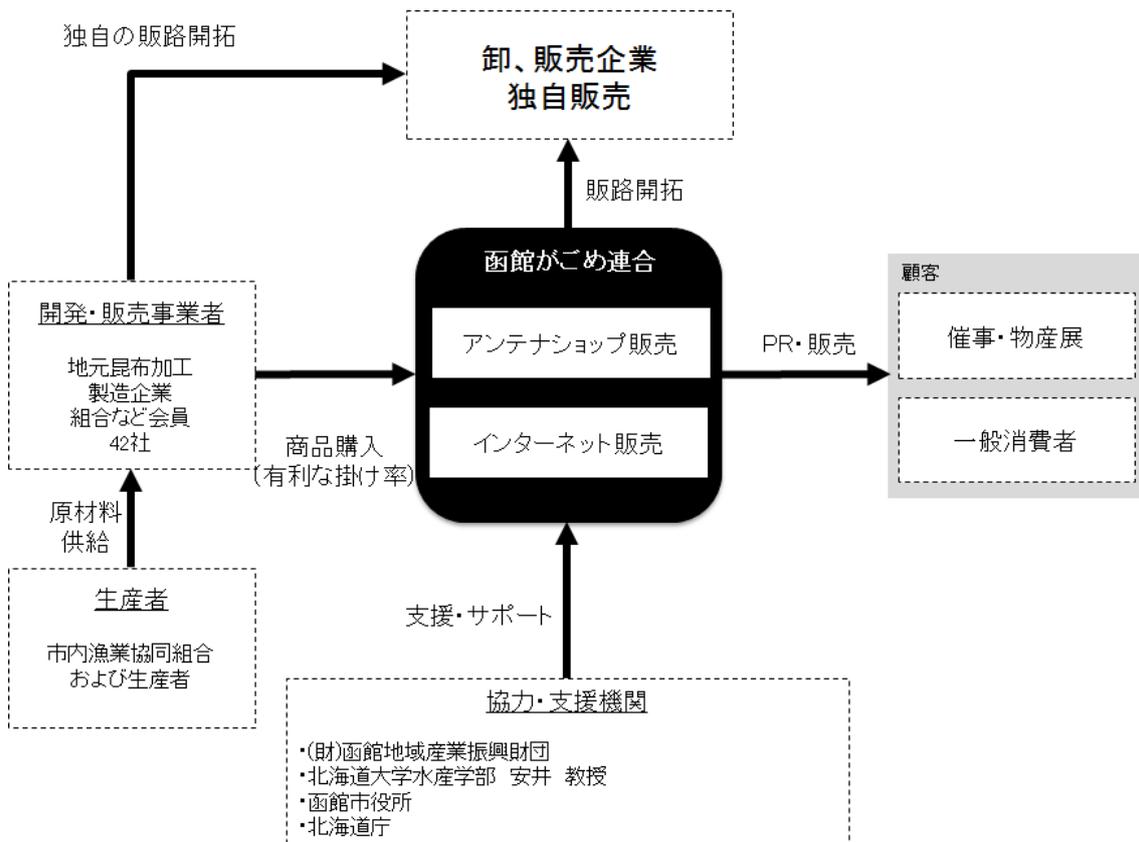


がごめ連合 布村代表



アンテナショップ「ねばねば本舗」

【商品開発に特徴】



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **未利用資源を活用した商品開発:**「がごめ昆布」を新たな地域資源と捉え、地域企業が110品目以上の商品開発を展開。定番商品も生まれている。
- ☆ **販売促進・PR機能の集約化:**商品開発に取り組むのは中小零細企業が多いため、1企業当たりの商品数は少なく、利益率も低い。また、経営資源に限界を抱えるため販売促進やPRを個別に取り組むことが難しかったため、販促機能とPR機能を集約化し、地域全体としてのPRを担っている。
- ☆ **民間主導による販売機能をもった中間支援:**がごめ連合が中間支援的な役割を果たし、販路開拓や催事出展など、販売機能を自ら持ちながら、各企業の支援を実施。
- ☆ **がごめ昆布を使った飲食店メニューの開発と提供:**土産物・加工品のほか、函館市内飲食店(えん楽)と連携し、「がごめ塩やきそば」を提供。がごめ昆布を使ったB級グルメとして観光客から人気を呼んでいる。
- ☆ **ご当地キャラの有効活用:**ゆるキャラ「がごめマン」を活用し、催事・イベントへの出展時のアイキャッチ効果を引き出している。
- ☆ **ソーシャルメディアの活用:**Facebookを活用したソーシャルメディアによる情報発信を積極的に実施。ファンと直接的なコミュニケーションチャンネルを構築し、



函館がごめ連合ブランド協議会認定



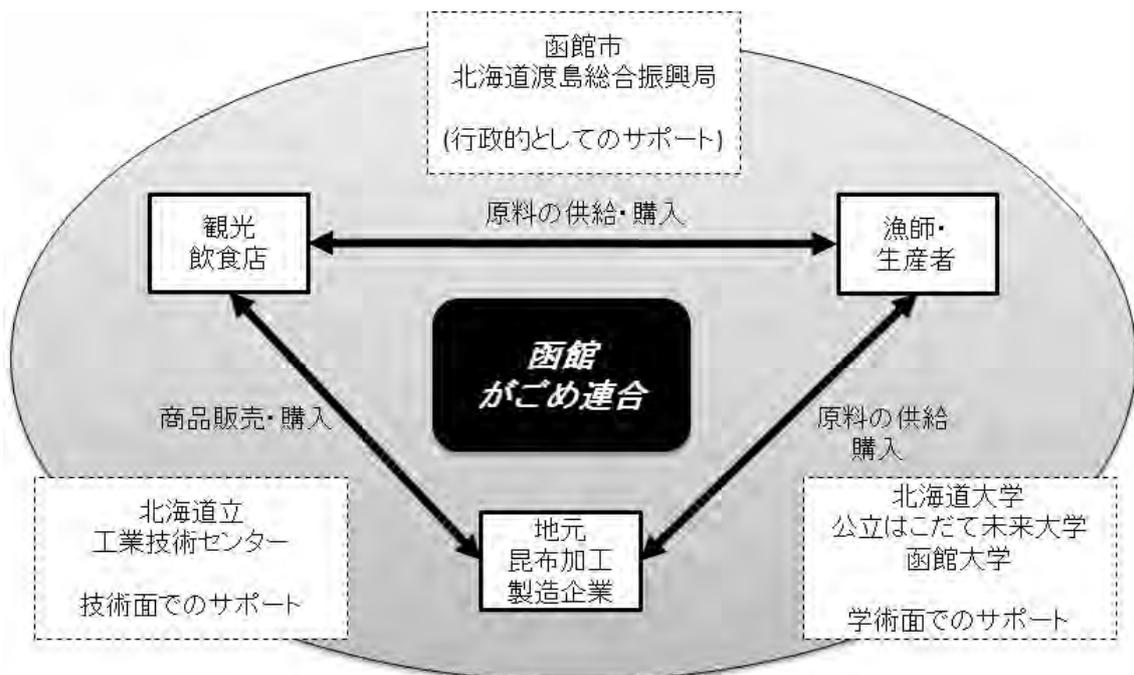
函館がごめ塩やきそばを「えん楽」にて提供

## 【商品開発に特徴】

効果的な情報発信へつなげている。

### 連携・ネットワークの視点

- **産学官の連携による事業推進:**「がごめ昆布」に注目した北海道大学水産学部(安井教授)、地域企業、行政、支援機関(北海道立工業技術センター)が連携し、商品づくりから販路開拓を展開。連携で生まれた成果を、がごめ連合がビジネス化している。
- **コーディネーター(代表)が異分野からの参入:**代表を務める布村氏は、もともと建設系コンサルタントであったため、企業支援の視点を活かして開発事業者の支援と組織運営を行っている。外部人材であったコーディネーターが運営することで、利害関係やしがらみに縛られず、地域の協力も受けやすく、多様な主体を有機的にコネクティングすることを可能とした。
- **役割を踏まえた連携体の構築:**布村代表ががごめ連合とアンテナショップの運営、物販などを束ね、安井教授が研究領域からがごめ昆布の機能性評価や生産技術の開発を担っている。また、函館ががごめ連合会員企業が個別の企業活動はもちろんのこと、地元のがごめ昆布製造業界を統合し、全国規模の催事、ローカルイベント(不定期)へ共同出展するなど、個別企業では難しい販路開拓やPRを相互に補完し合っている。
- **アンテナショップを活用した顧客との接点づくり:**アンテナショップを顧客とのコミュニケーション、接点作りの場として位置づけ、顧客からのダイレクトな反応を開発企業へフィードバックする仕組みが構築されている。
- **がごめ連合の認証マークによるブランド化:**がごめ連合の認定マークを作り、類似品や模倣品対策を講じ、ブランドを守っている。また、認定マークがついた商品の売上の一部を、がごめ連合本体の運営費に充て、販売促進やPR経費として活用。



### 支援の視点

- ◆ 函館市の北海道の「ふるさと雇用再生特別対策推進事業(厚生労働省:ふるさと雇用再生特別基金事業)」として委託事業を受託したことが事業化の基盤づくりと体制づくりに役立った。
- ◆ (財)函館地域産業振興財団が、「地域資源を活用した新商品の販売チャンネル開拓事業」を函館市より受託し、販売促進専門員 2 名を雇用。都市エリア事業の成果品の販売促進支援などの活動に取り組んだことがブランド化に役立った。
- ◆ 支援者との思いや目標の統一化が重要である。専門家として入ってくる人が現場の意図することの本質をわかっていないと、地域側が苦勞することになる。

## 【商品開発に特徴】

- ◆ 「がごめ昆布」の有効性を実証PRしていくうえで、ヒト介入試験<sup>\*</sup>が必要であるが、函館市には医学部が無いため取り組むことができないなど、他地域との研究連携などが必要となっている。
- ◆ 開発費用としてしか使えない補助金ではなくて、目的に沿っていれば一定の自由裁量を認める助成制度があると有効である。特に、商品開発の場合、当初予定している商品と実際に市場に投入して、その反応を踏まえて改良していく際に異なる仕様、商品コンセプトへ変更を余儀なくされる場合も多々ある。
- ◆ 地域での取り組みを進めるにあたっては、特定事業者の利益になるのではなく、アンテナショップの運営費などに必要な、地域の事業者全体の利益になるような場の構築経費等を地元行政と連携して捻出していくことが必要である。

## 成果と課題

- 「がごめ昆布」を使った開発商品の売上が累計売上 50 億円以上。
- 「がごめ昆布」を活かした地域商品開発体制の構築と取り組みを通じた地域連携基盤を構築。
- ✓ 「がごめ昆布」が有名になることで取り扱う業者が増加し商品の価格が下がってきている。(価格競争)
- ✓ 販売量を増やすには、実店舗での対面販売だけではなく、EC 販売も有効であるが、大手の安売りサイトとの競争に巻き込まれてしまい、思うような成果が生まれないことが課題。
- ✓ 「がごめ昆布」がメディアに取り上げられると一気に注文が増えるが、その後は落ちてくる。「がごめ昆布」をブランド化したことで原料価格が高騰してしまい、加工業者の利幅が減ってしまうことが課題。
- ✓ アンテナショップの必要性については関係者で共有されていても、リスクを負える事業者が少ないため、特定の事業者に負担が過重にかかっている状況を打開しなくてはならない。

## ケースのポイント

- ❖ **地域未利用資源(がごめ昆布)に注目して新たな地域ブランド化**  
これまで捨てられていた未利用資源である「がごめ昆布」の機能性を評価したことで、健康面への好影響など新たな資源の価値を提示し、地域企業との連携によって地域ブランドへ発展。
- ❖ **異業種が関わることでできる場づくり**  
情報発信を目的とした誰でも関わることでできる場をまず設け、そこでの議論を積み重ねてから商品開発や販路開拓を進めていった。その前段階での関係形成がその後の取り組みの基盤、連携の素地として機能した。
- ❖ **産学官連携による地域が一体となったプロジェクトによる商品開発**  
研究機関による資源評価、地域企業による商品開発と販路開拓、行政や支援機関による側面的支援という役割分担が図られ、110 品目以上の商品開発、累計 50 億円以上の売上へとつながり、地域経済へ貢献。
- ❖ **販売機能と支援機能を併せ持った中核機関によるコーディネート**  
異分野で活動していた人材を中心に、自ら販売機能と支援機能を有する取り組みの中核となる組織を立ち上げ、そこに販売促進や PR 機能を集約化し、対外的な窓口を一本化したことで各事業者はそれぞれの本業に集中する環境が整い、より効率的な商品開発を可能とした。

## [事業者情報]

代表者名…代表 布村重樹 設立年月…2009(平成 21)年 6 月 資本金…0 円 スタッフ数…3 名  
事業規模…約 2,000 万円 住所…函館市若松町 19 番 3 号 TEL/FAX…0138-27-4777  
URL…<http://www.konbu-gagome.com/>

\* 機能成分を有する食材の素材を使用した製品を科学的根拠に基づいて正しく評価し、真に疾病の予防と健康増進に役立つことを証明するためには、人を対象とした臨床試験が必要。

## 産学官連携による商品開発で地域資源をブランド化！

株式会社 四季菜(秋田県)

### 事業概要

株式会社四季菜は、生産現場と直結した製品を生み出し、農商工連携で地域の農業活性化に寄与することを信条としている。代表取締役の高橋真木夫氏は、1991年(平成3年)、秋田米を美味しくすることを目的に四季菜を創業した。

事業は、食品開発の研究受託、仕出し、弁当・惣菜・和洋菓子・特産品・機能性食品の製造販売、飲食店の経営、団体給食サービス、特産品の研究開発(秋田県総合食品研究所開放研究室)、穀類相乗効果・活性酸素消去能を持つ食品開発、骨をまるごと食べられる骨付き食品の開発(国際特許申請中)、かぼのあなたけ(チャガ)の機能性食品の開発、食品開発の研究受託などに取り組んでいる。また、穀類相乗効果(米や大豆などの穀類に相乗的に活性酸素を消去する機能を付加)を持つ機能性食品に関する特許などを活用し、米粉を使用した和洋菓子、惣菜、特産品の商品を開発販売する。

これまで「ハチ公プリン」や「みたらしぷりん」、「鯛めし」等、数々のヒット商品を生み出すことで地域にブランドを創出し、農協等の他の市場とも協力をした販路開拓を展開。地域の農業生産者との連携により、穀類・野菜類・山菜・茸類といった地場農産物を活用した「ファーマーズブランド」と名付けた製品も数多く開発するなど、生産現場と直結した製品を生み出すことで地域の活性化に寄与している。

秋田県地域の大自然の中での循環型社会・農業生産から加工流通、雇用、消費と地域の中核企業を目指して企業活動を進めており、地域の灯を仲間との広域で連携し、大きな松明に成長する仕組みを、自然にやさしく、人にやさしく、強い絆を皆と創り上げることを目指している。

### 取組の経緯

秋田県は米作地帯として全国第3位の生産量があり、農業生産高の約60%を占める。しかし、1971年(昭和46年)を境に米の消費量は年々減少し、現在は50%を割るような事態になっている。それに対応するために、2003年度(平成15年度)から地域資源である秋田県産米での米粉を使用した加工品の開発を行ってきたが、一般的な認知が低く、低迷していた。そこで、米の機能性に着目し、米の抗酸化作用の研究を産学で行い、活性酸素消去能を有する栄養菓子食品の開発を行った。生理機能を持ったデザートの開発も行い、米プリン、シュークリームやロールケーキ、米と野菜のプリン、パウンドケーキ等を市場に送り出した。

また、製品開発を積極的に推進するための取り組みとして、秋田県機能性食品研究会を設立しリーダーとして産学官連携の先導役として活動を展開。研究課題別にグループを作り、会員企業の資質向上、秋田県の経済発展に寄与することを目指し、会員相互の情報交換、共同経済事業(共同販売等)の実施、技術研修のため2カ月に1回以上の研究定例会を開催している。また、会員の持つ技術・製品のデータベースをホームページによって発信、全国対応の可能なシステムを構築するほか、会員相互の既存流通を利用し、開発された製品の共同流通販売を促進するなど、本会の目的である秋田県経済発展のための建設的な目標達成のため、異業種の会員の加入を勧めている。



同社のヒット商品「ハチ公プリン」

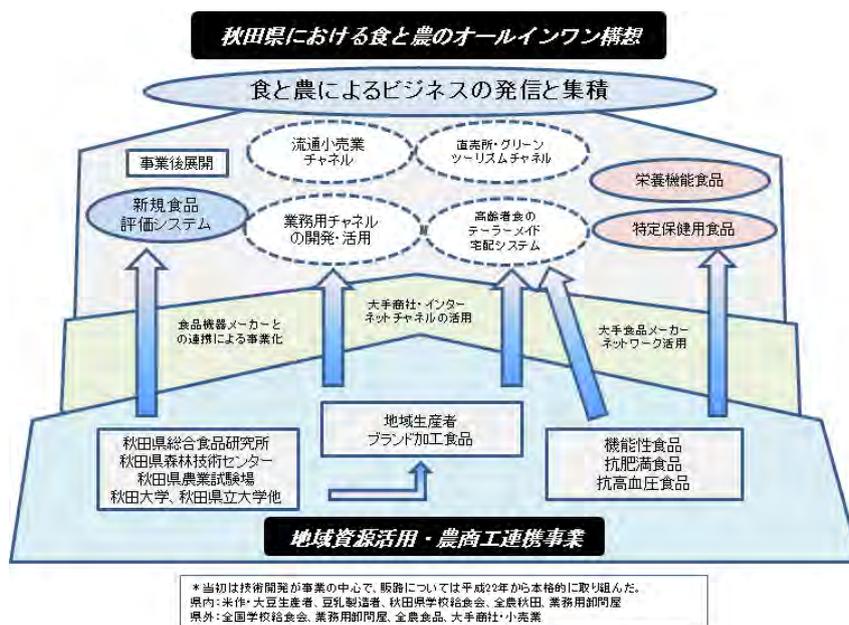


同社の「みたらしプリン工房 こだわりロール」は「第29回秋田県特産品開発コンクール」奨励賞 秋田県観光土産品公正取引協議会会長賞を受賞



代表取締役 高橋真木夫  
(調理師・開発アドバイザー)

【商品開発に特徴】



商品開発・販路開拓の視点

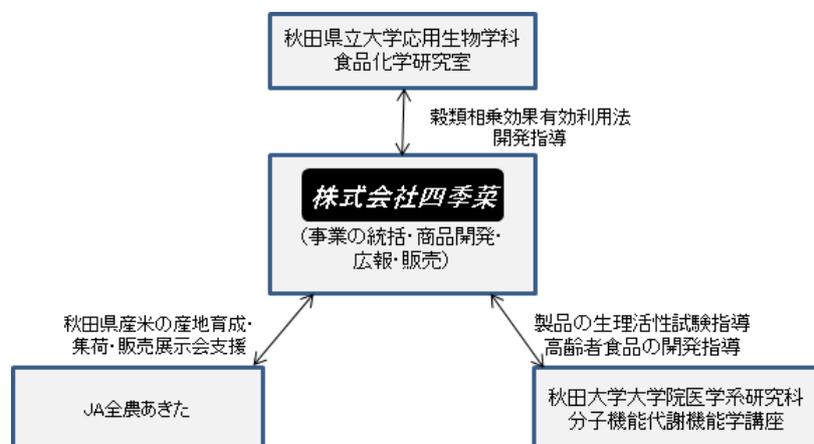
- ☆ **生産者とモノづくりの目的を共有:** 生産者は単に地域資源の供給源ではなく、共にモノづくりに取り組む目的と想いを共有するパートナーであるとの認識を持ったことで、商品開発が効果的に展開された。
- ☆ **産学官連携による研究開発の体制づくり:** 商品開発にあたって、秋田県総合食品研究所、秋田県立大学、秋田大学と共同研究に取り組むために、秋田県機能性食品研究会を設立。産学官連携による研究開発に取り組んだ。産学共同研究が技術開発のスピードアップに繋がり、パブリシティの構築にも効果が見られた。
- ☆ **一過性でない商品・サービス:** 地に雇用が生まれるためには開発される商品のストーリー、思い入れを土台として商品サービスが一過性で終わることなく、続いていくことが必要である。
- ☆ **ブランド化に必要な商品情報のアピール:** 完成された商品が消費者に認知され、商流が形成されるには、あらゆる機会、支援に基づいて、商品の持つ情報を社会にアピールすることが必要である。地域資源には地域社会のバックグラウンドがあり、相乗的な努力が必要。そのためには、一度、首都圏側でブランド化してから地域に戻すといった取り組みが効果的である。
- ☆ **開発担当者、経営者が販路開拓の機会へ参加:** 全国規模の展示商談会、海外展示商談会、ビジネスマッチングフェア、商社系商談会等への参加。まず、開発担当者、経営者が先頭に立ち、あらゆる機会にアピールすることがスタートラインに立つということになる。マーケティングの教科書や、専門家の視点ではなく、人との出会いにどう反応出来るかが、次の展開につながる。
- ☆ **見せ方を変えた異なるマーケットへのブランディング:** 安定的な取引に耐えるか、効果と時間の観点からの評価が必要。全国に販売するには、ある程度の設備、技術、許可などが必要なため、同じ地域資源で3つくらいのマーケットに対して見せ方を変えた商品を作るブランディングが必要。マーケット、購買層、嗜好の違いで変えれば、新規開発ではなく、既存商品のアレンジで対応できるため、地域に負荷がかからない(「わさおブランドのみたらしプリン」と「浅草プリン」などは、キー商品をベースとして、作って販路先(首都圏が主)を確保したのち、新しい商品として投入された例である)。地域資源がクローズアップされ、商品が増えても、パイは少しずつ縮小していることから、商品が露出しにくい。地域の代表的なブランドを作ってある程度広いエリアに出すか、技術的にも食べておいしく、さらには背景やストーリーを極限まで付加したような強烈な商品を開発しないと、地域間競争＝地域格差が生じることとなる。
- ☆ **主力商品の販売ルートを活用した商品開発:** 自社の販売ルートを持っており、収穫物の加工品を試作しながら、主力商品等のブランド力を活用して、販路を確保している。高級志向層をねらうプリンの販路開拓では、自分で歩いて挫折と失敗を繰り返したが、渋谷ハチ公という物語が首都圏との架け橋になった。
- ☆ **地域資源を地域社会のバックグラウンドと結びつける:** 開発商品は、地域資源を活かしたこだわり

## 【商品開発に特徴】

商品であることが要点であり、単に市場ニーズにこたえる商品ではない。地域資源の特徴を活かした、こんな商品があればいい、こんな商品が欲しかったと言わしめるウオントに答える商品でなければ、市場に出ても、消費者の心はつかめない。新たな商品は、あらゆる機会で商品の持つ情報を社会にアピールすることにより、初めて消費者に認知される。商流が形成される地域資源には地域社会のバックグラウンドがあり、相乗的な努力が必要である。

### 連携・ネットワークの視点

- **近隣農家への波及効果や事業者間の連携を促進**: 食品加工業者を始め、農業生産者、水産業者、食品機械メーカーなど他方面に渡るメンバーで自社技術を活用。6次産業の実践を目指し、新たな加工品開発による近隣農家への波及効果(ファーマーズブランド等)に期待している。県内の食品企業、生産者で構成される秋田県食品研究会、中国貿易促進会などの組織を通じて、メンバー間で設備、市場も共有し、切磋琢磨することで成果を挙げている。
- **産学官連携により特産品を活用した開発**: 「あきた食と農応援ファンド」の助成により、上小阿仁村役場産業課、秋田県総合食品研究所や秋田県立大学、秋田大学等と連携し、秋田県上小阿仁村の特産品「こはぜ」を使ったゼリーを開発。
- **説得力あるブランドで中核となりコーディネート**: 物語と地域資源の結びつき(生産者と消費者も中に入っていること)が重要。そのエリアの中核企業が色々なものを共有し、代表して流通させることができる説得力あるブランドであることが必要。自ら中核になってコーディネートすることにより得られる気づきもある。
- **OEM とマーケティングの共有**: 都市エリア産学官連携促進事業で、産学官のマッチング事業で、生体に機能する食品開発共同研究が推進され、それらの成果が製品化の段階に入っている。そこで会員相互の持つ企業ポテンシャルを相互に活用できる仕組みを模索し、それぞれの製造のキャパシティに応じて、相互OEMやマーケティングの共有を行い、相乗効果を生み出す、新たな連帯を目指している。
- **作り手側と市場の発展のプロセスのリンク**: 一定の安定に見合う投資と見積もりや、作り手側と市場の発展のプロセスを加味し、販路開拓の支援に対応できるように事業を進めることが必要。



### 支援の視点

- ◆ 地区内の耕作放棄地の増加に歯止めをかけるため、国の「耕作放棄地再生利用緊急対策交付金」を活用して、秋田大学の大学生、秋田市と対策に取り組んだ。特用林産物の生育情報を得るため、本社工場の付近で国の耕作放棄地再生事業を活用し、試験栽培用の果樹農園を開設。地区の生産者へ栽培情報を構築し、付加価値農業の支援を進めている。自社の加工品販売ルートを通じて、収穫物の加工品を試作しながら主力商品等のブランド力を活用し、販路を確保できる。
- ◆ 中小企業総合展のほか、ビジネスフェア出展支援、ビジネスマッチング支援、復興弁当業務用食材提供支援、海外販路拡大支援を活用している。
- ◆ 地域全体が1つのグループ会社であるかのように、設備機材をお互いに融通しあう。公的な機関が地域をつないで全体として向かう方向性を共有できる関係になるプロセスが必要。
- ◆ 株式会社日本政策金融公庫(略称:日本公庫)秋田支店中小企業事業の資本性ローン(「挑戦支

## 【商品開発に特徴】

援資本強化特例制度」が適用され、設備資金並びに運転資金の融資が実施された\*。同社は、2008年に本県の地域資源である米を活用した新商品開発事業として東北経済産業局の認定を受けて商品開発に取り組み(2010年製法等特許登録)、生活習慣病等の原因となる活性酸素の消去機能を有する米粉(秋田県産米)を原料とした機能性食品として、ロールケーキ・シュークリーム・メレンゲ菓子等各種米粉菓子を商品化、秋田県産の原料へのこだわり等が注目され県内外からの引き合いが増加、今後の販売拡大が期待されており、当融資により本事業の拡大に必要な長期資金が供給された。

### 成果と課題

- 商品企画力が弱い製造・加工業者と一緒に育つ必要があるとの考えから、ファーマーズブランドを地元事業者へ提供(比内地鶏プリン)することで地域全体の底上げを図った。
- 開発力ある地元業者が身近でブランド化すれば農協系で開発した製品と市場が違い、双方向でのものづくりができる。パイが小さくなる市場に商品が増えることで販売先がなくなることを避けることができる。
- ✓ 地域で生産性をあげるため、一番の顧客は社員であるとの考えのもと、設備・労務環境の改善を図ること。
- ✓ 現在、大手商社系流通業には多くの取引口座を持つが、こだわりの食材の生産が少なく、販売先への商品供給が追い付かない。
- ✓ 循環型の地域社会をつくるためにも、地域資源の製品化を担う社員の雇用が不可欠であり、雇用環境(福利厚生施設の拡充・社員教育等)を整えるための資金確保。
- ✓ 秋田市内での直売店の展開が課題。

### ケースのポイント

#### ❖ 生産者と目的を共有したモノづくり

生産者は単に地域資源の供給源ではなく、共にモノづくりに取り組む目的と想いを共有するパートナーであるとの認識を持ったことで、商品開発が効果的に展開された。

#### ❖ 自らがコーディネート組織として地域の6次産業化を支援

エリアの中核企業として色々なものを共有し、代表して流通させることができる説得力あるブランドが必要。他方面に渡るメンバーと、自社技術の活用等により、6次産業化の実践を目指した。

#### ❖ 産学官連携、公的機関を活用した研究開発体制で6次産業に参入

産学官連携、公的機関で共同研究に取り組むため、秋田県機能性食品研究会を設立したことは技術開発のスピードアップに繋がり、パブリシティの構築にも効果が見られた。また、機能性食品研究会、秋田大学との連携といった産学活用と、生産現場と直結した製品開発による地域への波及効果、耕作放棄地再生による生産者への付加価値農業の支援を考えた。

#### ❖ 安売り競争では無く、いいものを探して特産品に特化

事業に取り組んだきっかけは、産学活用の環境があったことと、大手市場を目指す安売り競争の論理ではなく、「安いもの」より「いいもの」を探して特産品に特化しなければならないと考えたことによる。具体的には、以下の3点に対する強い想いを抱いている。

- ① 農商工連携に取り組んだことにより、改めてものづくりの大切さを知ることができた。その価値観を消費者へアピールしたい。
- ② 食品事業者直営農園の企業イメージが消費者に安心感を与えるなど、メリットが多い。
- ③ 6次産業の実践に製品開発コンセプトや品質を掘り下げた経験を積むことの重要性を求めたい。

### [事業者情報]

代表者名…高橋 真木夫 設立年…1991(平成3)年3月 資本金…1,000万円 スタッフ数…18名  
事業規模…12,000万円 住所…秋田県秋田市太平八田字和岱58番1  
TEL/FAX…018-838-2570 / 018-838-2988 URL…<http://www.akita-shikisai.com/>

\* 資本金ローンは、新事業や企業再建等に取り組む中小企業の財務体質の強化を図るために、資本金を供給する制度で、2008年4月より取扱いが開始されたもので、無担保・無保証人、融資期間15年又は10年の期限一括償還型で、融資後1年ごとに近直決算の成功度合いに応じた利率が適用されるほか、本特例による債務については、金融検査上自己資本とみなすことができ、また、法的倒産手続時は他の債務に劣後する等の特徴がある。

### (3) 販路開拓・情報発信・営業に特徴のある事業者

「販路開拓・情報発信・営業に特徴のある事業者」は、販路開拓の方法や視点、情報発信の方法、営業活動において、独自の戦略を構築し、効果的なブランディングを図っている事例が該当する。

対象とするマーケットや具体的手法はそれぞれ異なるが、既存販路だけに依存しない、新たな販路の開拓を地道に展開している。また、単純に商品/サービスを販売するのではなく、その背景にある地域そのものや作り手の想いが伝わるようなデザインの採用、届けたい顧客にダイレクトに情報を届けるチャンネルの選定を行い、リピーターの獲得に成功している。

主な特徴と今回の調査でこのカテゴリーに該当する事例は、以下の通りである。

- 「地域に応援される」ことを意識した地域内ブランディングの構築
- 「地域」自体を売り込むイメージ戦略を展開
- 商機能を開発体制に取り込み、連携主体の既存販路を活用し合う
- 販路を細分化し、特定販路に依存せず、戦略的な販路限定戦略
- イベントやDMを通じた効果的な情報発信でファン・リピーターを獲得
- ブランディング戦略や地域外への販路開拓による取引量の拡大に応じ、組織内部の体制整備、スタッフ育成を同時に展開することで組織能力を向上

事業主体(所在地)	中心となる商品・サービス	ポイント
① 江別経済ネットワーク・江別麦の会(北海道江別市)	ハルユタカ(小麦)、江別小麦めんなど	・産学官連携による地域ブランド化。 ・連携創出の場を構築。
② 帯広市食産業振興協議会(北海道帯広市)	ベーカリーキャンプ、十勝ピザなど	・生産から消費まで地域で完結する連携モデルの構築。 ・十勝産小麦の付加価値向上。
③ あおもり正直村(青森県農産品加工協同組合、青森県青森市)	あおもり正直村ブランド単独ブースの設置、県産素材による日配品など	・中小零細の連携による統一ブランド構築。 ・ブランド統一ブースの設置による売り場の確保。
④ 株式会社南部美人(岩手県二戸市)	糖類無添加梅酒南部美人、糖類無添加いちご梅酒など	・独自技術の応用による商品化。 ・未利用資源の利用。
⑤ 株式会社伊賀の里モクモク手づくりファーム(三重県伊賀市)	農業テーマパークの運営、ハム、パンビール等の製造販売、直営レストランの運営など	・40000世帯におよび会員の組織化と顧客化。 ・6次産業化のロールモデル。
⑥ 馬路村農業協同組合(高知県馬路村)	ゆずドリンク・ごっくん馬路村、ぼん酢しょうゆ・ゆずの村など	・「村を売る」独自のブランド戦略。 ・地域重視のエリアマーケティング。

⑦ 農業生産法人(有)勝山シークワサー(沖縄県名護市)	勝山シークワサー100%果汁、シークワサーポン酢など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勝山産シークワサーにこだわり差別化に成功。</li> <li>・生産加工販売を生産者が実施。</li> </ul>
⑧ 寿味屋食品株式会社(沖縄県読谷村)	爆弾かまぼこ、読谷野菜天ぷらなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民から支持される商品の開発。</li> <li>・取引先を分散化しリスクを回避。</li> </ul>
⑨ 函館酪農公社 LABO(株式会社 函館酪農公社、北海道函館市)	機能性ヨーグルト食品「UNIO」、プリテオグリカン配合ヨーグルト「JOURNEY」など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特色ある資源を活用し、機能性に特化した高付加価値商品の開発販売。</li> <li>・ブランディング戦略による新たなマーケットの開拓。</li> </ul>
⑩ 有限会社菓匠禄兵衛(滋賀県木之本町)	草餅、豆大福、デザイナーズもなか「くう」、など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デザイン性を取り入れ、商品のブランド力を向上させ、顧客単価上昇。</li> <li>・連携事業により、新たな価値創出につなげ、連携事業者の意識向上につながった。</li> </ul>

## 地域ネットワークを基盤に地元小麦をブランド化！

江別経済ネットワーク・江別麦の会(北海道)

### 事業概要

江別経済ネットワーク、江別麦の会は、北海道江別市を中心に、交流、共同研究、産業創出、新商品開発、販路開拓に取り組み、地域経済の活性化、地域資源の活用、地域ネットワークの形成に取り組んでいる。江別麦の会は、地域の農業振興を目的に設立された生産者ネットワークである。生産者の技術指導や江別産小麦ハルユタカの用途開発を通じて小麦に携わる人々の交流や地域内イベントの企画運営を行っており、江別市経済部農業振興課が事務局を担っている。江別経済ネットワークは、産学官が連携し、原料供給、加工、販売などに関わる多様な主体が緩やかに集い、人と情報が集積する場の提供と地域経済の活性化を目的に設立された。江別市経済部商工労働課が事務局を担い、2か月に1回、定期的な集まる場(講演会、勉強会)を設け、その後交流会を開催し、会員間の相互交流を図っている。また、会員が提案し、他の会員の賛同があれば、プロジェクトが立ち上げられ、地域経済の発展へ向けた取り組みを実践できる仕組みとなっている。

その代表的な事例が、「江別小麦めん」の商品化、ブランド化プロジェクトである。地域で生産されるハルユタカ(小麦)は、生産量が少ないことから入手困難な原料であった。そこで、麦の会や生産者、地元JA、製粉業者、製麺会社などの小麦に携わる関係者が連携して地域内流通の仕組みづくりと商品開発を行った。江別経済ネットワークによる取り組みは、コミュニティビジネスや地域における農商工連携の先進事例として全国的にも高い評価を得ており、地域の仲間との関係を大切に、それぞれの強みを活かし合った地域ブランドを構築し、身の丈に合った農商工連携を実現している。



江別小麦めん

### 取組の経緯

江別麦の会は、1998年8月、江別製粉の呼びかけで開催された「全国焼き菓子コンペ '98 in 江別」のために組織された実行委員会のメンバーによって発足された。「ハルユタカ」が全国の手作りベーカリーの間で極めて価値の高い品種として扱われていることが明らかとなり、自分たちの地域に良質な小麦があると気付いた人々の間で「江別ブランド」の重要性が認識されていった。

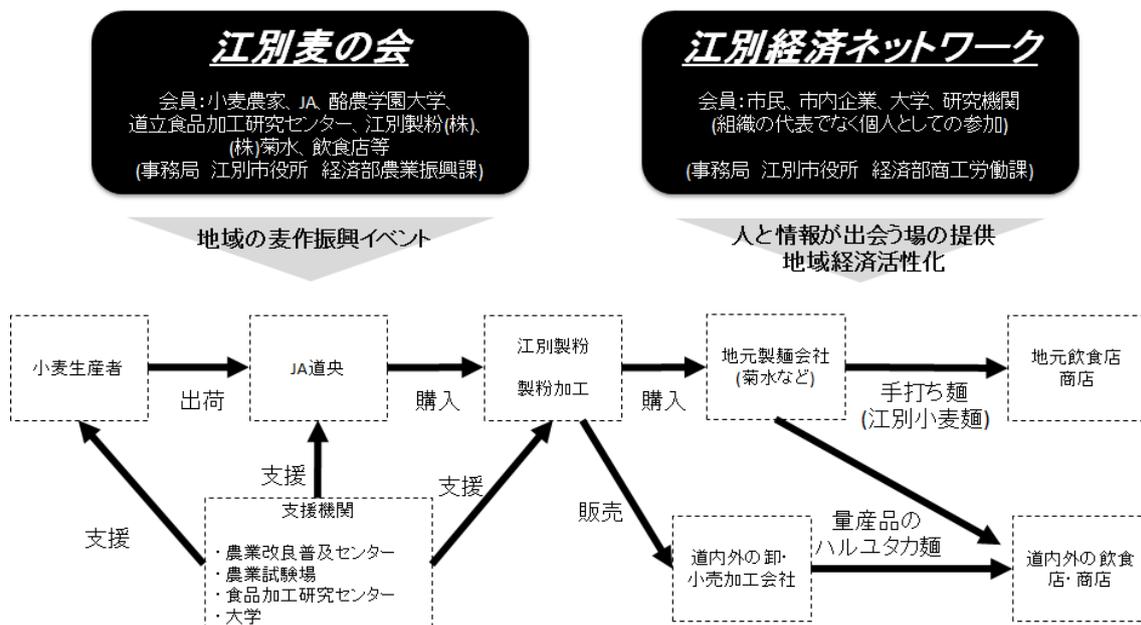
ハルユタカは1992年、「春まき小麦の初冬まき栽培技術」を片岡弘正氏(現江別麦の会会長)がすでに成功させていた。その後、収穫量に波があったものの、生産者や普及センターが努力を重ねた結果、初冬まき栽培技術が確立され、比較的安定収量を維持できるようになった。これが後の「江別小麦めん」誕生へと繋がっていく。

江別経済ネットワークは、2002年9月、産学官連携に基づく交流や共同研究の場として設立された。新規産業の創出や既存企業の連携を図り、新製品の開発や雇用拡大につなげることを目指して活動が始まった。ここでは、江別にある有形・無形のことをインターネット上で発信することを旨とした「江別ブランド事典」などに取り組んでいた。

そして、第2号プロジェクトとして提案されたのが、「江別小麦めん」である。テレビの全国放送で「ハルユタカ」を原料とした麺を使ったラーメンがグランプリに選ばれたことで話題となり、江別市民も知らなかった地域資源に一気に注目が集まった。生産者、製粉業者、製麺業者が連携し、試食会を繰り返し、2004年4月、遂に商品化され、江別市限定での販売が始まった。その後、江別市内の大学の学食や学校給食にも採用され、メニューとして提供する飲食店も約20店舗に広がり、地場小麦を江別市内で製販一貫して完結して商品化する地域ブランドとして知られるようになった。



江別経済ネットワークの会合の様子



#### 商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **地域内連携による商品開発:** 江別市の小麦の生産、加工、商品化、流通を地域内の企業が一体化して取り組む。地域内の事業者が江別小麦を使った商品化に向けて主体的に連携したことで、開発経費を関係各社で持ち寄ってローコストでの商品開発を実現。
- ☆ **地域内での消費拡大のための販路確保:** 地域内の販路を重視し、学校給食、学食への供給、そして、江別小麦めんをメニューに使った地域内の飲食店は 18 店舗(2012 年 10 月)を数え、メニュー数は 100 種類以上にのぼり、地域内での小麦の認知や利用促進が広がっている。市内限定で販売される家庭用の江別小麦めんは、1 日 1,000 食までの生産に限定され、最後に人の手で揉んで仕上げるこだわりを持った商品を開発、販売している。
- ☆ **関わる事業者の既存の販路の共有:** 製麺業者(株)菊水などが有する既存の販路を活用し、地域外への販路開拓を展開することで、新商品の市場投入を促進。
- ☆ **フリーパブリシティの有効的な活用:** マスコミを有効に活用したフリーパブリシティ戦略を採った。全国ネットで取り上げられたラーメン店の麺に、(株)菊水が作った「ハルユタカ」を使用した麺を戦略的に採用してもらったことで、一気にブランディングを図った。
- ☆ **地域内と地域外での商品パッケージの違いを演出:** 家庭用商品の「江別小麦めん」は、江別市内限定で販売しているものと、全国出荷するもので商品設計・パッケージが異なり、違いを演出している。
- ☆ **地域の市民・子供たちを巻き込んだ商品パッケージ:** 江別市内で販売される商品パッケージには、市内の小学生が工場や小麦畑を社会見学した際に描いた絵を用い、食育活動や「麦の里えべつ」を PR するための情報発信を展開。地域住民が地場産品へ興味関心を持つ仕掛け作りに成功した。
- ☆ **地域住民の資源への気づきと愛着形成:** 小麦の多くが輸入小麦で、江別市の生産者や事業者、地域住民でさえ、日頃から小麦の産地を意識することは稀であったため、自分たちの地域の小麦



麦の会主催のイベントの様子

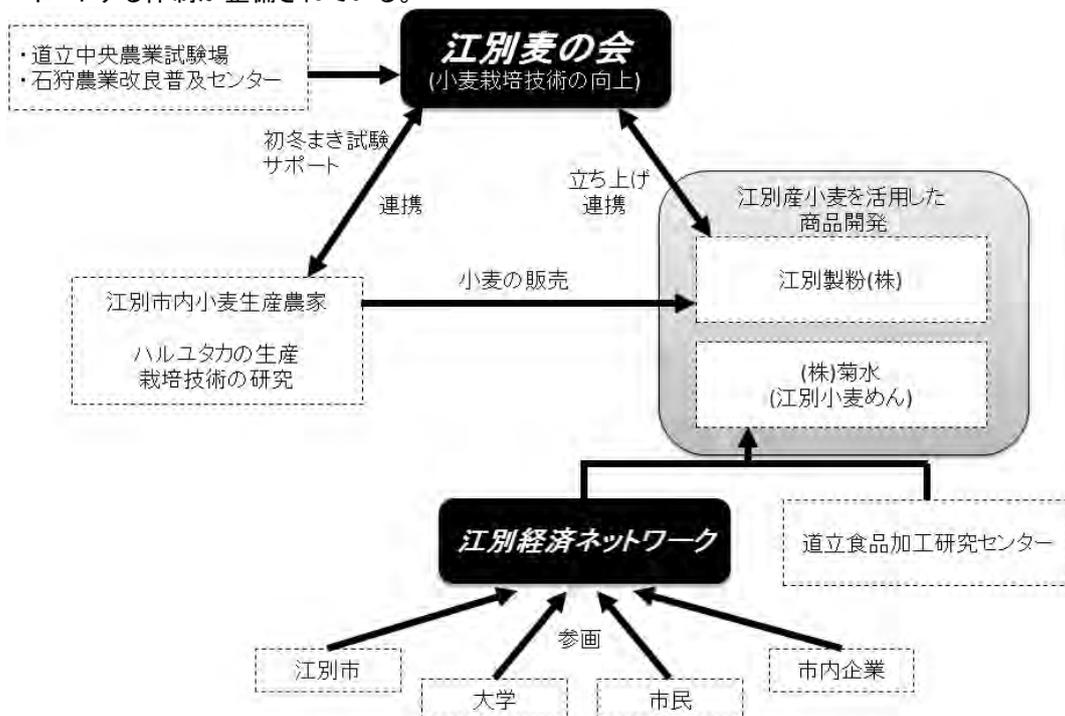


商談会などへの出店 PR 活動

に対する強い思い入れは当初はなかった。しかし、地域内に限定した販売戦略、広告戦略により、今では、地域住民が「江別小麦めん PR 大使」となり PR を行うなど、自らの地域にある価値ある資源への着目が地域に対する愛着の形成へと発展している。

連携・ネットワークの視点

- **やる気ある個人の巻き込み**: 組織の代表や肩書で集まるメンバーではなく、イベントを通じて、地域のやる気と実行力のある個人を巻き込み、個人が自由に意見交換ができる場として江別経済ネットワークを構築している。
- **無理せず関われる緩やかなネットワーク**: 特定の個人や事業者の成果にするのではなく、また、義務感で取り組みを行うのではなく、仲間とのつながりを活かした緩い結びつきを生み出すネットワークとしてマネジメントを実施している。
- **地域内で完結するフードチェーンとそれを支える多様な主体との連携**: 地元農家では雨の少ない時期に収穫できるよう新栽培方式(初冬まき)を導入し、生産量の安定化に努め、製粉会社は小ロット製粉プラント(F-ship)を開発し、生産者・地域別での製粉を可能とし、製麺会社は専用の特注製麺機を使用しハルユタカの風味を活かした製麺を行い、販路展開もサポートした。地域内で生産から開発、流通、販売までのフードチェーンを完結できる場所が強みとなっている。また、大学が地域ブランド化を後押しし、江別市は PR を担うなど、多様な主体の連携を実現している。
- **定例の場を設け、情報収集と議論の場を仕組み化**: 2ヶ月毎に例会(全体で2時間程度)を開催し、前半は話題提供や提案等の発表の場と位置づけ、後半はその話題をもとに意見交換・交流の場として位置づけられている。「同じ土俵で意見を戦わせ共通認識を得る場」と設定され、農業者と商工者との接点作りの場として機能している。
- **事業費を入れないことで数値的評価に縛られない運営を実現**: 補助金を入れず、参加者の負担金で運営することにより、長期的な成果、波及的な効果に対するサポートに徹することができ、自由な活動体としての機動性を維持している。
- **行政が黒子に徹し、民間の活動を引き出した**: 行政が事務局機能を担い、連絡調整や情報提供を行い、地域住民や企業の作業負担を最低限に留め、参加しやすい場を運営。また、民間出身の人材を登用し、行政と民間双方の立場を理解したコーディネーターが有効に機能している。
- **複数のネットワークが連結され、地域エコシステムを形成**: 江別経済ネットワーク、麦の会の他、各企業担当者による現場レベルでのネットワークが連結され、地域エコシステムが形成されている。それを通じ、新たなプロジェクト案や相談がメンバー間で活発に交わされ、それを事務局がサポートする体制が整備されている。



### 支援の視点

- ◆ 行政ができること・できないことを認識し、地域住民、事業者、生産者が相互交流できる場の構築と運営を支援している。
- ◆ 関係者が少しずつリスクを共有する関係を意識してプロジェクトを進めることで、リスクが分散している。加えて、プロジェクトに対するコミットメントが強化されるため、その状況設定が支援の役割を果たしている。
- ◆ 肩書に関係なく、やる気のある個人を中心に対等な関係で、楽しみながら活動を展開できる場を構築したことでダイナミズムが生まれた。
- ◆ 資源特性・資源量の制約から、ターゲットとなる市場を地域内に置き、地域資源に対する認知拡大に取り組んだことで、地域住民が誇れる商品として認知され、ロコミ効果を誘発した。
- ◆ 個別主体の成果や利益となる取り組みにするのではなく、地域の活性化という明確な目的を共有し、チーム・地域として成果を重視したことで地域の総合力を結集した。
- ◆ 商品開発は、[試作品→オープンな場でのテストマーケティング→改善]というプロセスが何度も繰り返され、その過程に多様な主体が関わることで、完成した段階で既に商品に関する一定の認知が図られている状況が設計されている。

### 成果と課題

- 江別経済ネットワーク・江別麦の会の連携を基盤に、地域の多様な主体がつながり、「ハルユタカ」を活用した地域ブランド商品の開発という農商工連携のロールモデルを構築した。
- 地域内ネットワークが販路につながるなど、関係者間の信用のネットワークを相互に使いあう関係が地域に醸成された。
- 2004～2006年度の経済波及効果は28億円と、地域経済活性化に貢献。
- 小麦との連作での大豆(ユキピリカ)の原料供給、豆腐作りのプロジェクトが愛知の企業とスタート。大豆に関しては地域外との連携(小麦とは逆)を先に進め、現在では、地元企業で「江別大豆」を冠した商品を開発、販売するなど、新たな商品開発が次々と生まれた。
- ✓ 小麦の不作時の開発商品の生産量低迷に対する対応が課題。
- ✓ 次世代を担う、次なるプレイヤーの発掘と育成による世代交代が課題。

### ケースのポイント

- ❖ **プラットフォームの融合による地域エコシステムの構築**  
生産者・関係機関(江別麦の会)と産学官連携・事業者(江別経済ネットワーク)のそれぞれのネットワークが地域の取り組みとして認知され、生産者ネットワークによるハルユタカの安定供給と産学官連携ネットワークによる商品開発から販路開拓を、地域で完結できる仕組みを構築。
- ❖ **肩書に関係なく、やる気のある個人を中心に楽しみながら活動を展開**  
地域価値の向上、地域に根差した経済主体ならではの身の丈にあった地域戦略を進めており、肩書や組織に関係なく、地域に対する熱い想いのある個人が想いを表出し、行動できる場を作り上げたことが活動のダイナミズムを生んだ。
- ❖ **地域産小麦「ハルユタカ」に光を当て、地域に愛される地域ブランドへ育成**  
希少価値のある小麦品種へこだわり、地域の小麦をブランド化するために、生産者、製粉会社、製麺会社、支援研究機関が連携して、栽培から開発、流通、販売に成功し、地域内販路に特化することで、地域に愛される地域ブランドへ育て上げた。
- ❖ **キーパーソンの強い絆とそれを支える地元企業、行政のパートナーシップ**  
原料生産から最終消費に至る経済的過程にまたがるネットワークの形成と、生産者、加工業者、流通業者、支援機関、行政にいるキーパーソンが密な連携を図り、具体的実践へ展開した。

#### [事業者情報]

(江別経済ネットワーク) 代表者名…代表幹事 久保泰雄 設立年月…2002(平成14)年9月 会員数…150人  
住所…江別市高砂町6番地江別市経済部商工振興課内 TEL…011-381-1023/FAX…011-381-1072  
URL…<http://ebetsu-city.jp/k-net/>

(江別麦の会) 代表者名…会長 片岡 弘正 設立年月…1998(平成10)年8月 会員数…麦の会 46人  
住所…江別市高砂町6番地江別市経済部農業振興課内 TEL…011-381-1025/FAX…011-381-1072

## 生産から消費まで、地域を巻き込む農商工連携！

帯広市食産業振興協議会(北海道)

### 事業概要

帯広市食産業振興協議会は、帯広・十勝で生産される農産物を活用し、付加価値の高い製品等を創出することを目的として、生産から消費まで、食に係わる幅広い関係者が連携し、生産者や企業のみならず、地域を巻き込んだ取り組みを展開している。地域を巻き込むことで一過性では終わらず、継続的な取り組みへ繋がることを目指し、例としては、ご当地グルメ(枝豆サラダ麺)の開発(市内6カ所のレストランで提供)や、新たな十勝産小麦商品(とちかち餃子、十勝ピザ)の開発支援を行っている。

2007年(平成19年)11月、「帯広小麦地産地消推進協議会」を発展的に解消。小麦にとどまらず、地域の農産物の付加価値向上を目指し、産学官連携による商品開発を進めるため、本協議会が新たに設置された。地域の基幹産業である農業から生み出される農産物に付加価値をつけるための事業を実施しており、2012年(平成24年)で5年目を迎える。

2007～2009年度(平成19～21年度)には「地域農産物付加価値向上プロジェクト活動支援事業(北海道農政部)」に採択されたのをはじめ、2009年度(平成21年度)には、「道産小麦転換推進事業に係る地域振興モデル構築委託業務」を受託し、十勝産小麦に関わる取り組みを中心に活動している。

食の価値を創出する取り組みの一環として、十勝産小麦を用い、「パンづくりカリスマ」を講師としたプロ向けのパンづくり講習会や、オプションツアー「ベーカリーキャンプ」を開催するほか、道内で加工・消費される小麦を、輸入小麦から道産小麦に転換する「麦チェン！」事業、地元企業の販路開拓支援、ビジネスマッチングなど幅広く事業を実施している。なかでも、「ベーカリーキャンプ」をきっかけに新商品を開発した先進事例企業である「株式会社満寿屋商店」は、地産地消ベーカリーを展開し、パンを通じて十勝産小麦の価値の最大化へ取り組んでいる。

### 取組の経緯

北海道十勝地方は日本有数の畑作地帯で、主要作物の小麦の生産量は毎年20万トンを超え、全国生産量の約4分の1、北海道の生産量約4割を生産しているが、生産された小麦の9割強は原麦のまま本州に出荷されていた。地場産小麦を生産地域内で加工し、付加価値向上を図るために、生産から消費まで一連のフードシステムに携わるネットワーク(支援体制)を構築することが、小麦生産者や加工業者などから求められていた。

そのような中、農商工連携により小麦にとどまらず、広く地域農産物の付加価値向上に取り組むため、「帯広小麦地産地消推進協議会」を発展的に解消し、本協議会が2007年(平成19年)11月に設立された。設立時には、地域の農産物の生産から消費に至るフードシステム全体に携わる生産者、農協、試験研究機関、流通関連企業、製造関連企業など14関係機関・団体が参加、2009年(平成21年)5月から賛助会員制度を設け、2011年(平成23年)1月現在、46団体・個人が登録している。

農産物の付加価値向上のため様々な取り組みを行なう中、十勝産小麦の付加価値向上・普及拡大などを目的に、2009年度(平成21年度)には、パン製造技術者向けの講習会や関連イベントで構成する「ベーカリーキャンプ2009」を実施。北海道のみならず全国からパン製造業者が帯広市を訪れた。こ



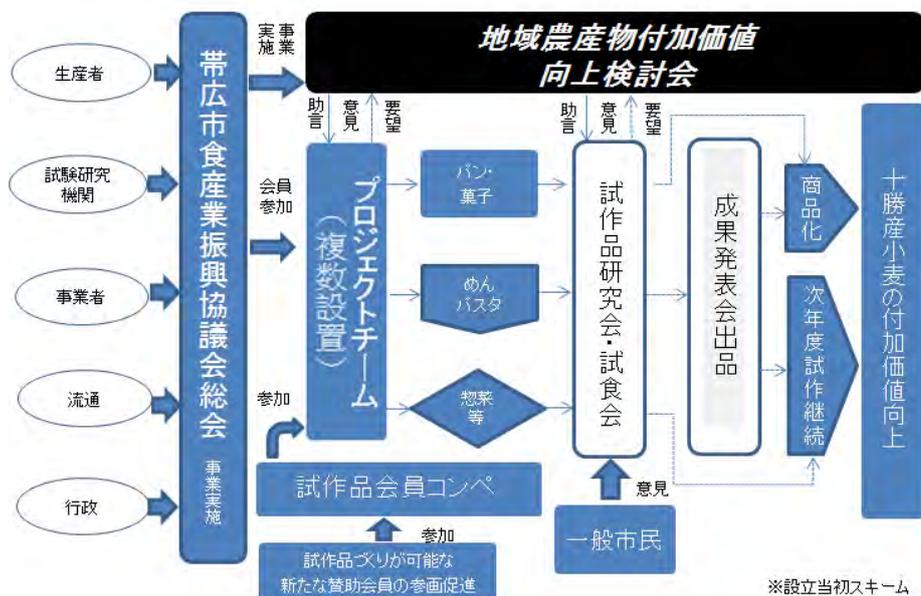
ベーカリーキャンプ

「パン作りカリスマ」を講師としたプロ向け講習会で十勝産小麦の使用を推進。



十勝ピザ：「十勝帯広地域ブランド化推進研究会」ブランド化モデル商品。地元農業高校とのコラボレーションの成果。

の取り組みは、地域の小麦加工技術水準の向上はもとより、地域資源や「食」への関心を高めるとともに、「食観光」の取り組みとしても、地域活性化に貢献する可能性が広がっている。同時期には農商工等連携事業計画の承認を受けた農業者・企業と連携した販路拡大など、更なる付加価値の向上や小麦・小麦粉料理の普及に向けた取り組みを進めている。



### 商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **地元食材で十勝ファンづくり**:「ベーカリーキャンプ」はパン講習会だけでなく、小麦の研究現場から生産・粉になるまでの一連のプロセスを紹介し、参加者により深く十勝産小麦を理解してもらうための取り組みとなっている。また、地元食材を使った交流会を実施することで十勝ファンの獲得にもつながっている。
- ☆ **リスク覚悟での商品開発**:「ベーカリーキャンプ」をきっかけに、首都圏などの一流シェフが地元企業と連携し、地域のブランド化を支援している。その際パンシェフが自分の名前で商品開発を手掛けるなど、地域外の人々もリスク覚悟で参加している点が重要である。
- ☆ **観光のイメージがストーリーになり商品に反映**: 外国産小麦から国産に置き換え、その先の商品開発のステップである「十勝パンをつくる会」が2012年(平成24年)に立ち上がった。十勝産小麦を使用するベーカリーが地元に加え、地域に密着した十勝のパンは、地産地消のストーリーとして、観光客にも受け入れられやすい商品へと成長した。
- ☆ **パンを通じて十勝産小麦の価値の最大化**: 食と農林漁業を中心とした地域の産業政策「フードバレーとかち」を実践している事業者の1つである「株式会社満洲屋商店」(代表取締役 杉山雅則氏)は、十勝産小麦をテーマに地産地消ベーカリーを展開。パンを通じて十勝産小麦の価値の最大化を目指している。「ベーカリーキャンプ」をきっかけに、「最高の技術指導×十勝産厳選食材＝十勝産小麦の価値の最大化」との図式を見出し、新商品「トカチノクグロフ」を開発するほか、地元の生産者などと連携した新商品作りに多数取り組んでいる。
- ☆ **売り場での消費者の反応を見る商機**: 同社のテスト販売では、現場にいるからこそ分かるフィードバックが多い。実際の売り場での消費者の生の反応をスピーディーに吸い上げるための商機が必要である。
- ☆ **食育で地域のファンづくり**: 同社においては、地域とのつながり、ファンづくりのための食育として、移動式軽トラック石窯でのピザ教室を実施、2011年(平成23年)は年間85回の開催で、延べ

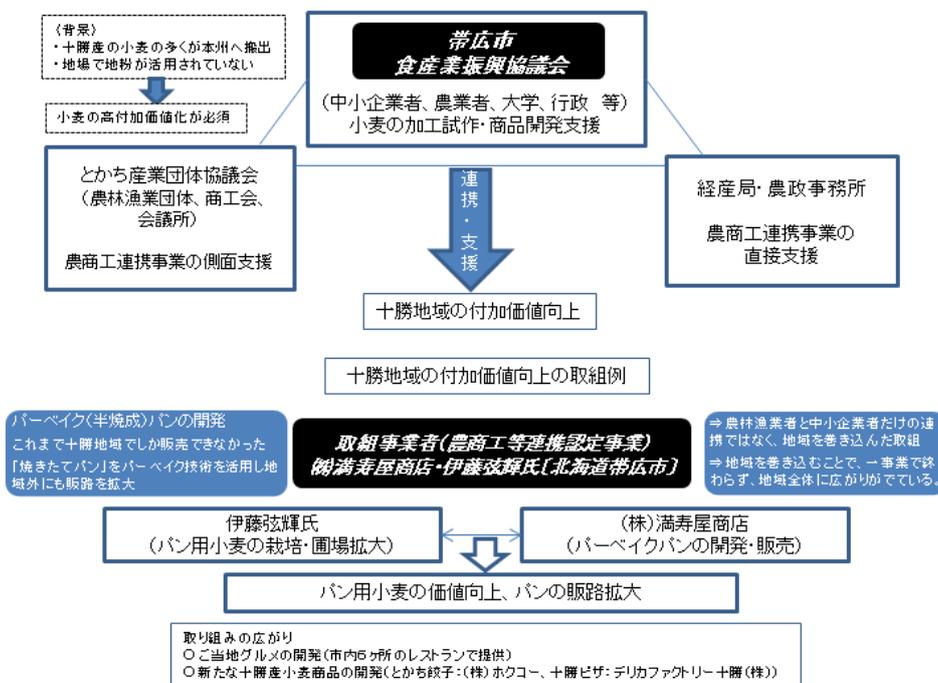


満寿屋のフラッグシップ・麦音: 単独ベーカリーとしては日本一の敷地面積を誇り、店内ではパンを作っているところも見られる。

5,800 人が参加。東京や東日本大震災で被災を受けた宮古市でもアピールしている。また、2009 年(平成 21 年)には情報発信力を強化する一環として、小麦畑、産直市場、風車・水車のあるベーカリーテーマパーク「麦音」を帯広市稲田にオープン。風と水の力だけで小麦粉をエコ製粉し、小麦とパンのつながりを見せることで、小麦畑が身近にある生活の豊かさを感じてもらい、パンの美味しさとお麦を通じた食のサイクルを体験させ、「地元にお麦があるから美味しいパンが食べられる」、「十勝に住んでいて良かった」と地元の人に思われることなどを通し、十勝産小麦の価値の最大化に挑戦している。

**連携・ネットワークの視点**

- **行政と民間で役割分担**: 行政と民の役割分担に関して、何でも行政に頼るのではなく、民間事業者と行政の関係を上手く構築することが、プロジェクトの推進に効果的である。行政は予算を使わずに汗をかくことに注力し、産業連関において相当な波及効果があった(地場産小麦の多様な活用で付加価値の高い商品が開発・販売され、地域経済に良い影響を与えており、帯広市食産業振興協議会作成の「麦チェンマニュアル」において、地場産小麦による農商工連携の効果としての新商品開発等による経済波及効果の試算額は年間 34,481 千円とされている)。
- **経済合理性だけでない信頼関係**: 農家同士、JA、流通業者とも信頼関係を構築することが大事。経済合理性だけでない関係ができていると、新しい取り組みにも踏み出しやすい。
- **今後の連携などに向けて仲間意識を醸成**: 日本で一番、小麦を栽培している音更町の農業青年達が、今後、農業者自体も、何か自分たちの魅力をアピールしないと駄目だという危機感を持っていることの流れなどから、小麦をアピールするため「麦感祭」を自ら開催しており、仲間意識の醸成などの効果を得ている。
- **連携で十勝産小麦の価値の確立**: 「十勝パンを創る会」は今まで、手を組まなかったパン職人たちが競争を超えた十勝への思いから、2012 年(平成 24 年)1 月に設立。十勝産小麦に特化したパン製造技術のレベルアップに腕を磨き、十勝産小麦 100%のオリジナル十勝パンを開発。自由化に備えて、十勝産小麦の価値を確立することを目指している。
- **フードチェーンを地域全体でカバー**: 地域食材の農産物は、天候により生産量が安定しないこともあるが、信頼関係に基づいて、地域全体でフードチェーンをカバーできるという強みがある。



**支援の視点**

- ◆ 事業計画を融資可能なレベルへブラッシュアップするため、支援機関等が事業化を支援してい

る。

- ◆ 行政として、コストをかけずにイベントを実施。参加者を1週間地域に滞在させ、波及効果を拡大させるようなコーディネートが、今後より有効と見込まれる。
- ◆ プロジェクトの最初の調整を行政が受け皿としてコーディネートし、民間でやれるところが出てきたら、民間の力、アイデアでやっていくようにシフトをさせていく形で、機能分担できている関係性が、大きな推進力になっている。
- ◆ 行政が発案して立ち上がった「ベーカリーキャンプ」のように、地域の農業の振興、地産地消の取り組みのためなどの場づくりを考える役割を行政が担う。

#### 成果と課題

- 帯広信金と帯広畜産大学の共同研究で、十勝圏の産業連関表の分析から、地産地消の経済効果を分析したところ、小麦などの農産物を十勝の地域内で加工し、付加価値を高めて製品化する場合の経済波及倍率が高く、経済効果が高いことが判明している。
- 今後も同協議会の活動を継続し、さらに進化させていくことで、地域経済の活性化のビジネスモデルを創出することが可能となる。
- 十勝産小麦でつくるベーカリーが増え、観光のイメージにつながっている。地域の暮らしが分かることは結果的に地域製品のストーリーとなる。
- 帯広市食産業振興協議会設立当初は十勝に大規模製粉工場が無かったが、十勝産小麦の使用に対する機運の高まりを受け、2009年(平成21年)には全粒粉の製粉工場が、2011年(平成23年)には本格ロール式製粉工場が稼動を開始し、地元の小麦を地元で製粉し、加工しやすい環境が整ってきた。
- ✓ 人件費の高い国内で生産を続けるには、地域内での消費を増やす努力が不可欠である。地産地消は、身近に使う人が増え、広がるための土台として必要となる。地域の地盤を厚くすることで、取り組みを継続させることが課題。
- ✓ 食文化の維持のための食育として、地域の伝統を伝える機能が必要。地場の農畜産物を使った給食メニューも増やすなど、地産地消、地域文化を産業振興として考える必要がある。
- ✓ FOODEX等、展示会参加者への新商品開発や販路開拓のフォローが課題。
- ✓ 十勝産小麦の地産地消の取り組みは始まったばかりであり、学校給食にとどまらず、安全安心な地元産小麦を地元で加工することで付加価値を高め、域内外へ売っていくことが課題。

#### ケースのポイント

##### ❖ 地域の連携で農業を成長産業に

十勝は日本最大の小麦産地であるが、地元で消費されていなかったため、小麦の存在意義を見出だし、地域社会でのつながりをつくるための地産地消を推進した。

##### ❖ 十勝産小麦の付加価値向上

カリスマパン職人による十勝産小麦を用いたパンづくり講習会や、十勝管内バスツアーで地域の魅力を発信し地域のファンづくりも目指す「ベーカリーキャンプ」を開催したことにより、高付加価値新商品の開発に取り組んでいる。

##### ❖ 地域外との連携で十勝の魅力を売り込む

地域産業政策「フードバレーとかち」で本州の食品関連企業との連携を促進。2012年度(平成24年度)はシンガポールへの「食・観光」エリアセールスも展開している。

##### ❖ 地域に根付くフロンティアスピリッツ

十勝地方は、歴史的に北海道の中でも珍しく、屯田兵ではなく民間主導で開拓された経緯があり、若い事業者の間でも自ら考えて行動するフロンティアスピリッツが、今なお根付いている。また、株式会社満寿屋商店のような地域を引っ張る企業の存在が大きく、その成功事例が地域へ波及している。

#### [事業者情報]

代表者名…会長 金山 紀久 設立年月…2007(平成19)年11月

スタッフ数…正会員14名、賛助会員62名

住所…〒080-8670 北海道帯広市西5条南7-1 帯広市産業連携室内

TEL/FAX…0155-65-4163/0155-25-8254 URL…<http://www.foodvalley-tokachi.com/komugi/>

## 地域のプレイヤー同士の協働の仕組みづくりを通して、 飽きない“商い”の実現で地域活性化！ あおり正直村(青森県農産品加工協同組合、青森県)

### 事業概要

あおり正直村(青森県農産品加工協同組合)は、青森県産の素材で食品づくりを行う県内の零細製造業の職人たちが連携し、新たなブランドを展開する。ブランドコンセプトは、①「青森県産の農水産物を使った加工品」であること(加工品による地産地消を目的とする)、②「共通のパッケージ」を用いる(どの商品も県産素材を使用していることを消費者にわかりやすく伝える)、③県産素材使用の統一ブースとして「単独のブース」での販売(商品別の売り場ではなく、ブランドの統一ブースを設置)、の3点。

「どんなにいい商品を作っても売場がなければ意味が無い」、「一生懸命造った商品の踊る場所、発表する舞台の確保」、「県産素材の加工は零細だけが出来る強み」、を合言葉に、中小・零細の食品製造業者の毎日の売り場を地域に確保。量的に限界があって、大量生産に適さない稀少な県産素材を活用することで、という大手資本には真似のできない、地場企業ならではの商品開発を実現した。

青森の製造業者が、青森県産原料で造った加工食品を共同で販売する新しい形の連携が注目を浴び、地域からの支持が生まれ、商品が開発に先立ち売り場が存在する仕組みを創り出している。



あおり正直村のロゴマーク

### 取組の経緯

2001(平成 13)年末、代表理事を務める鎌田慶弘氏が営む(株)福島屋は、大口取引先であった県内大手スーパーマーケットチェーンの倒産を受け、売上が3分の1に激減し、年間売上1億円を失った。当時から独自の商品開発や大手メーカーへのこんにやくの提供を行っていたものの、食品製造業にとって売り場を失うことが大きなインパクトとなることを痛感し、付加価値が高い商品開発の必要性を認識した。

そうした中、鎌田氏は、青森県内で兼ねてから様々な商品開発や組合設立の支援を行っていた古川博志氏と「これまで様々な支援制度により多くの商品が開発されているが、販路がなく、販路開拓に成功しても、死に筋となり売場から消える商品が少なくない」、「県外での販売も大事だが、地元の定番商品として毎日の売り場に商品が並ぶことが重要ではないか」と考えを共有していく。そして2008(平成 20)年、県産素材という限定された原料を使うことのできる零細だけの強みを最大限生かし、毎日の売り場の確保を目指して、二人で青森市内の食品加工業者を一軒一軒訪ね歩き、コンセプトに共感する仲間づくりを始めた。翌年1月、「県産農産物の加工を考える会」を発足し、仲間を増やしながら月に1~2回、検討会を重ね、5月、青森県農産品加工協同組合(「あおり正直村」)を設立した。

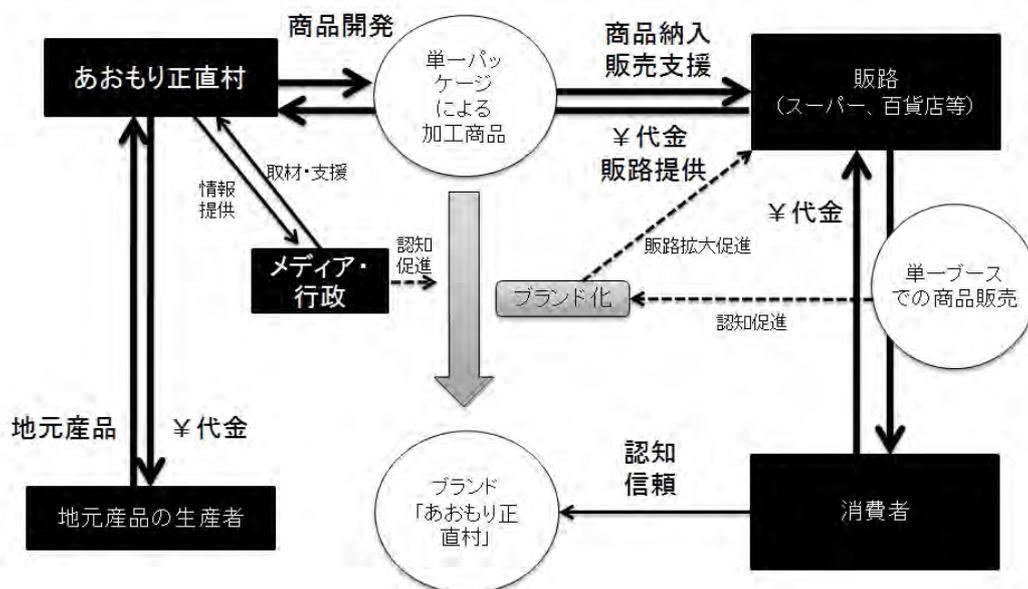
仕掛け人による地道な働きと、マスコミや県を巻き込んだパブリシティ戦略で認知度も高まり、参画する製造業者も増え、2010年1月には地元でスーパーを展開する紅屋商事、佐藤長、マエダなど複数店舗へ販路を広げた。2010(平成 22)年12月には、青森駅前にある商業施設「A-FACTORY」での取り扱いが決定するなど、2012(平成 24)年7月現在、年商50億円クラスの事業者から街の小さな豆腐店まで、大小含め18社、約200アイテムを県内77店で販売している。設立以前から続く定例会は、50回を超え、毎回多くの事業者が参加し、活動方針についての意見交換を重ねている。

仕掛け人の古川氏が支援者の域を超え、受発注やクレーム処理など、共に事業に取り組むプレイ



代表の鎌田氏と仕掛け人の古川氏

ヤーとしてリスクを負い、一緒に営業に挑むことで構築していった参画事業者との間の厚い信頼関係が、この連携・協働を実現させたことは言うまでもない。



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **県産素材にこだわった加工食品開発:** 県産素材にこだわり、地元中小零細製造業者による加工食品開発で地産地消を推進。生産量に制限のある県産素材に限定することで、小回りのきく中小零細企業ならではの強みを活かした独自性を発揮している。
- ☆ **共通パッケージによるブランドイメージ形成:** 正直村ブランドの商品は、赤をベースとした一目で分かる共通のパッケージデザインによって提供される。後述の「単独のブース」と相まって、売り場での存在感の創出、ブランドイメージの形成に成功している。
- ☆ **あおり正直村商品群による「単独ブース」販売:** 価格で評価が左右されない状況を作り出すために、納豆は納豆、豆腐は豆腐といった、従来の売場ではなく、県産素材使用の統一ブースを展開。それにより、ブランド全体での商品数の多さ、商品の種類の幅広さを演出。売り場を確保したことで安心した商品開発へ繋がった。
- ☆ **一過性ではない持続的評価を狙うブランド戦略:** 取り扱うものを変化・差別化することで消費者を飽きさせないブランド展開を意識。毎日の売り場を重視し、一過性ではない持続的な評価を狙うブランド戦略を展開。
- ☆ **「売る場が無ければ意味なし」をスローガンとした、出口戦略の重視:** 個別の事業者がやみくもに商品開発を試みても、売り場が確保できなければ意味がないと考え、正直村の商品を取り扱う売り場の確保に取り組んだ。売り場が予め存在することで生産者・加工業者が安心して商品開発に取り組めることになり、販路先不在というリスクを回避できた。
- ☆ **「まずは地元から」の販路拡大戦略:** ブランド確立において、まずは地元で浸透させることを狙った。その上で必要に応じて県外へ展開する販路拡大戦略を基本とした。原料確保に見合う量を生産し、過剰な設備投資は避ける。上手く売れだしたら徐々に生産量を増やし、県外・首都圏へと展開す



統一パッケージで提供される正直村の商品



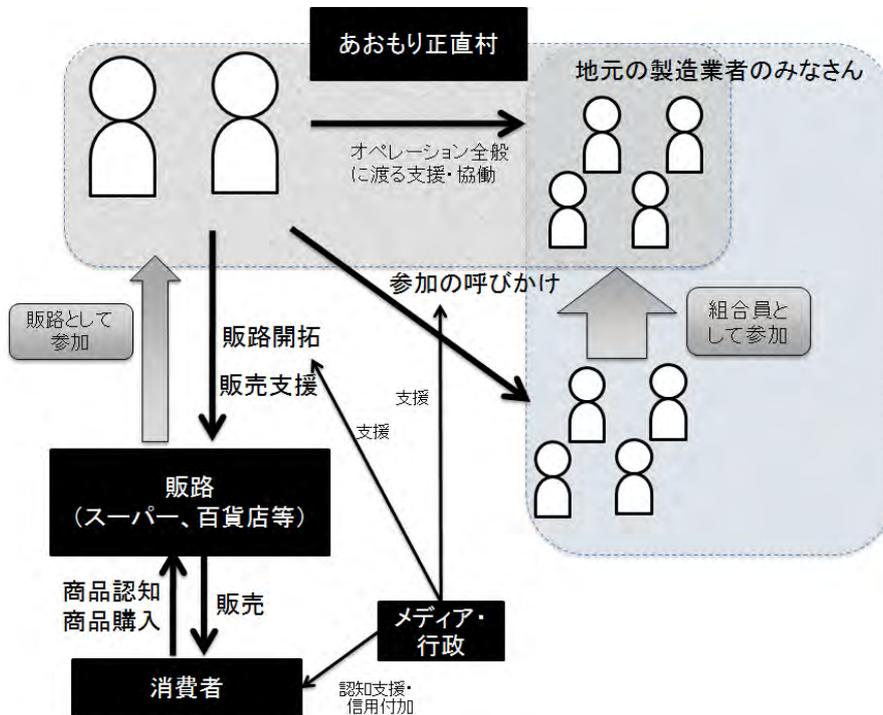
あおり正直村の商品

る仕組みを作ることでも面的なブランド力を確立。原価率が高くても回る仕組みづくりが可能となった。

- ☆ **パブリシティ戦略によるローコストな情報発信で販路拡大:** 地元メディアに独占リークを持ちかけ、商談の場取材を入れるなど戦略的な情報発信を展開。また、日経 MJ に取り上げられたことで、イオン系スーパーでの取り扱いに繋がった。さらに、県知事へも積極的に PR したことで、地元メディアに取り上げられ、地元大手スーパー全店へ販路を拡大。フリーパブリシティを有効に活用し低コストで認知拡大を図り、販路拡大に繋がった。

**連携・ネットワークの視点**

- **仕掛け人による粘り強い仲間集め:** 仕掛け人の古川氏と鎌田氏が一緒に仲間集めに動いた。友人がいる一店以外は苦戦したが、最初の段階で 7 者(5 社)の仲間が集まった。その後も、何度もトライアルアンドエラーを繰り返し、その過程で利害関係が複雑化しないように配慮し、丁寧に活動の修正、規模の拡大を図った。
- **キーパーソンによる役割を越えたコミットメント:** 古川氏は活動初期から現在まで、受発注等のオペレーション、クレーム処理、商品開発のためのマーケティング等を手がけながら、食品製造業者の仲間集めや販路拡大等のコネクター的役割、さらに人材育成のためのファシリテータ的役割を果たしている。古川氏は、本業である中央会の業務終了後の時間や休日を割いて取り組みに関わっており、その姿が事業者からの信頼に繋がりを、同志として受け入れられている。
- **合意形成のための場づくり:** 設立以前から続く定例会は、活動方針決定の場として、これまで 53 回を数え(2013 年 2 月現在)、毎回 8 割以上の組合員企業が参加して対話を重ねており、結束が深まっている。
- **ネットワークが相互に協力:** 震災で流通機能が停止したときも、正直村だけは事業者が相互に協力し商品を提供できたことで信用・信頼を獲得し、扱い店舗の増加、メーカー支援も増加している。



**支援の視点**

- ◆ キーパーソンの古川氏による支援者の域を超えた事業へのコミットメントが、事業者からの信頼につながるだけでなく、現場でしか知ることのできない支援ノウハウの獲得へと繋がった。

## 【販路開拓・情報発信・営業に特徴】

- ◆ 支援機関の縦割りの弊害を避け、プレイヤーと寄り添いながら本来のハンズオン支援を展開(営業への同行、事務局運営、事業戦略・営業戦略構築、プレゼンテーションサポート、人材育成など)。商品開発・販路開拓・ネットワーク構築など幅広い領域をカバーした総合的支援を実施した。
- ◆ マッチング支援では、単に人と人とを顔合わせする、引き合わせるというだけではなく、その後の協働や成果にまでコミットし、責任を取る覚悟を示している。
- ◆ マスメディアによる取材や、行政による広報支援が仲間集めや販路拡大に役立った。
- ◆ 行政が有する信用力を活用し、県庁内で正直村説明会を開催したことで地元大手の(株)味の加久の屋が加入するなど、仲間や販路の拡大、連携・協働を有利に進め、信用付与に繋がった。

## 成果と課題

- 地元からの支持を受け、事前に売り場が存在する状態を作ったことで、商品展開をスムーズに展開している。
- 地域の原材料という地元の中小・零細の食品製造業者だからこそアプローチできる資源の可能性を再発掘し、商品開発・販路開拓の新たな可能性を示した。
- 活動が見えるようになったことで、地域の諸主体が集積しやすくなった。地域内の比較的大きな企業から農家の生産グループまで、県内全域からの集積と相互依存関係が構築され、それぞれが支援者としての役割を担うまでに発展している。
- ✓ 特定のキーパーソンが広域な活動領域を担っていたため、立ち上げ期においては利点も多かったが、中長期的な発展を考える上では、全体のコーディネートやコネクタ的役割をする支援者の不足が課題となっている。
- ✓ 場の形成、共通目的の醸成(何を作りたいか、やりたいかの整理)、エコシステム構築における異分野の組み合わせ、フューチャーセンター機能、場数をふむプロセス重視の仕組みづくり等、地域づくりのプロセス構築の標準化・マニュアル化が課題。

## ケースのポイント

### ❖ 一過性ではなく、毎日の売場の重視

毎日の売り場の重視、単一ブースでの出展、価格で選ばれない陳列、幅広い商品提供による、一過性の流行ではない持続的な評価を狙うブランド戦略の展開。

### ❖ 「売る場無ければ意味なし」をスローガンとした、出口戦略の重視

様々な支援制度により開発された商品は多い。しかし、販路が無い、あっても死に筋となり売場から消える商品が少なくない。どんなにいい商品を作っても売場がなければ意味が無いため、一生懸命造った商品の売場の確保を行い、そこを起点とした商品開発が次々に展開。

### ❖ トライアルアンドエラーの重視と無理の無い拡大戦略

トライアルアンドエラーを通じ、無理ない規模感の地元からの支持を創り、常に売場が存在する仕組みを先に構築してから、仲間の拡大、扱う商品数の拡大を図った。

### ❖ 県産素材という限定された原料は大手に出来ない零細だけの戦略

大手との差別化のため県産素材に限定。大手に真似できない小回りの企業ならではの取り組みに特化。また、地域側と中小小売店マッチング、細かな販路を複数持つ等により零細だけにできる戦略を展開。

### ❖ キーパーソンの働きと役割分担

事業者のキーパーソン福島屋の鎌田氏が無私の気持ちで動き、異業種の志を同じとする仲間と組合を設立。また、仕掛け人の一人、古川氏が支援者の域を超えて、プレイヤーと同等のリスクと手間をかけて活動したことが成果に結実。

## [事業者情報]

代表者名…鎌田慶弘 設立年…2009(平成21)年5月 資本金…90万円 組合員数…18社  
スタッフ数…3名 事業規模(収入)…非公開 住所…青森市古川3丁目14-8  
TEL/FAX…017-775-3003 / 017-718-3009 URL…<http://www.syojikimura.com/>

## 未利用原料を使用した課題解決型商品の開発と展開！

株式会社 南部美人(岩手県)

### 事業概要

南部美人が目指すお酒の品質は「笑顔あふれる明るい酒」。飲んだ時に一瞬でわかるような、わかりやすい「美味しさ」を追求。そのために手造りのこだわりを最新の技術と融合させ、貯蔵管理を徹底している。国内だけではなく、日本の伝統文化の代表として、世界で評価されるような地酒「南部美人」を目指し努力を続けている。

清酒製造で培ってきた醸造技術を応用し、果実の生産者である「黒石梅の里生産組合」や「JA 新いわて」と連携して、梅、ブルーベリー、ヤマブドウなど岩手県内の特色ある果実を使用し、工業技術センターとの共同開発による「糖類無添加梅酒」を開発製造している。この糖類無添加梅酒製造の技術は、南部美人で従来から行っていた日本酒醸造技術の応用研究を展開する中で開発に結実し、特許を取得している。

地元の未利用原料を使用したノンシュガー梅酒を地元農家、支援機関等のネットワークを活用して開発し、差別化、高付加価値化・ブランド化を図り、卸販売、飲食店への販売、自社 WEB での EC 販売と販路を広げている。



糖類無添加梅酒 南部美人

### 取組の経緯

南部美人は、1902(明治 35)年に創業(1926(大正 15)年法人化)して以来、酒造りの長い歴史があり、地域からの信頼を得ていた。梅酒開発の以前から二戸市金田一地区の金田一営農組合と岩手県北でしか生産できない「ぎんおとめ」(酒米)を協働開発し、2005 年第 11 回環境保全型農業推進コンクールで「優秀賞全国農業協同組合中央会長賞」を受賞した。それにより地域内の生産者、事業者、行政からの信頼を高めていった。

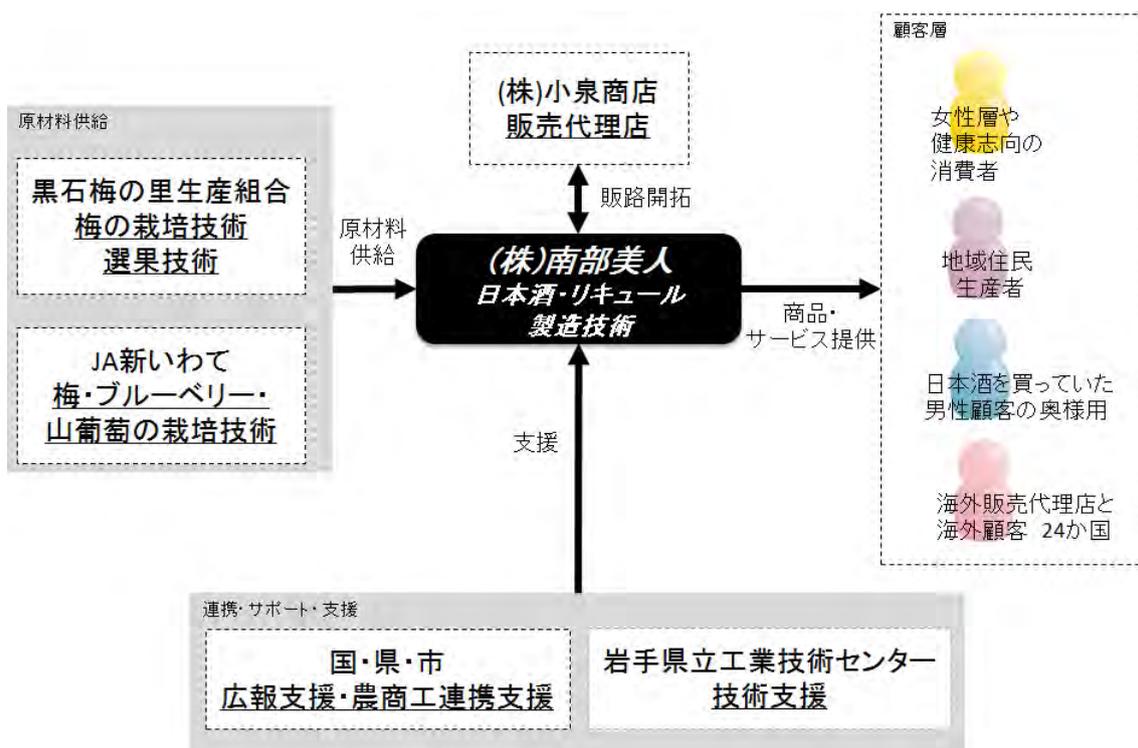
梅酒の開発は知り合いの社長に「自分は体質的に日本酒(醸造酒)が飲めない。そのような人向けのお酒を何で造らないのか」といった話を契機に始まった。既存の製品とあまりにもかけ離れたものはできないと考え、自社がもつ既存技術などのリソースを活用した「和のリキュール」を作る目的で、梅酒の開発に着手した。また、梅酒は日本に古来からある伝統的なリキュールであったことも開発の決め手になったという。

2008 年、満を持してメーカーやバイヤーへアプローチを行ったが、「今から始めるなら南部美人にしかなれないオリジナリティがないと難しい」という厳しい意見をもらい、壁にぶつかることになる。当時は、市場には多くの梅酒が出回っている状況であった。

そこで、「砂糖を使わずに糖類無添加でできないか」という南部美人ならではのオリジナリティとなるアイデアが持ち上がり、1998(平成 10)年に南部美人が開発したオリジナル技術である「『全麴仕込み』」を使えばできるのではないかと、との仮説を立て、岩手県立工業技術センターと共同で試験を開始していった。前述したメーカーやバイヤーから突き付けられた課題に対し、「糖類無添加のものであれば都会の健康志向の女性に受けるのではないかと」といった気づきを起点として商品開発が始まり、今では岩手県内はもちろん、首都圏、海外へも販路を広げており、入手困難な梅酒として注目を集めている。



キーパーソンの久慈 浩介専務



### 商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **顧客の声からはじまった商品開発:** 知人社長からの素朴なニーズを元にした開発動機ではじめた。日本酒が飲めない人向けの酒の開発という潜在的ニーズを商品化へつなげた。
- ☆ **マーケット投入前の商品改良:** 商品を売り込む前に、バイヤー等に相談し、評価を仰いだ上で仮説を構築。既存商品にはないオリジナリティ溢れる商品開発を実現。
- ☆ **既存技術の延長にある新商品開発:** 既存の製造設備や製法、資源「全麹」を活用した商品を考案。異分野への進出ではなく、自社のストロングポイントを徹底的に活用。
- ☆ **特許による参入障壁構築:** 「全麹仕込み」を用いた砂糖不使用の梅酒というアイデアを岩手県立工業技術センターと共同で試験・開発。梅酒として全国で初めての特許を取得したことで参入障壁を構築し、競争優位を獲得。
- ☆ **高付加価値商品戦略:** 梅酒としては高価(1,700 円/本)な商品であったため、開発当初は首都圏の富裕層を狙った商品だったが、ソールフードとして梅酒が生活に取り入れられていた地元女性からの支持を集め、既存の梅酒とは異なる商品として受容された。
- ☆ **地域に愛される商品:** 地元(特に女性)からの支持が集まったことで、岩手県外の知人や家族、日本酒が飲めない友人等への贈り物として使われるなど、地域から愛される商品としてブランディングに成功。
- ☆ **新たなマーケットを創造:** これまでのメインターゲット男性や日本酒を好む顧客ではなく、日本酒に縁遠かった女性や健康志向の消費者、贈答用マーケットなど新たなマーケットを創造。



糖類無添加ブルーベリー梅酒



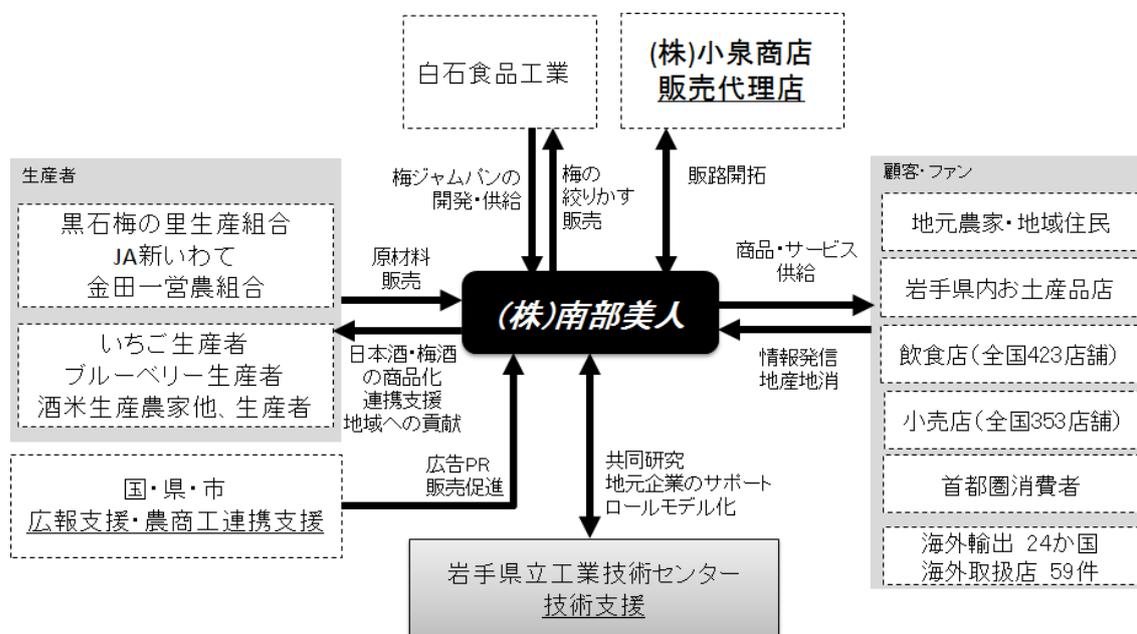
糖類無添加いちご梅酒

連携・ネットワークの視点

- **役割が明確化したエコシステムの形成:** 久慈専務がコーディネーター兼プレイヤーの役割を担い、商品開発、広報、関係者の巻き込み、その他様々な役割を果たした。サポーターとして行政機関(県、市)や支援機関(岩手県立工業技術センター)のバックアップを引き出し、エコシステムが形成され、商品開発・販路開拓に繋げた
- **支援機関の戦略的な活用:** 久慈専務は、マーケット・イン思考によるニーズに基づいたモデルの青写真を明確に描いていた。また、サポーターや支援機関に対しては、明確なニーズを示し、必要な支援内容を提示しており、戦略的に外部組織を活用した。
- **販路開拓におけるニーズの明確化:** 単に一方的に受け身的に専門家や販路候補先の紹介を受けるのではなく、久慈専務から具体的にどんな人とつながりたい、どういうところに販路開拓をしたいというニーズが具体的であったことで、有効な連携先との関係構築、アドバイザーからの支援を引き出すことができた。
- **地域との信頼関係の醸成:** 梅酒開発以前に、久慈専務がUターンで二戸に戻り、地域と協働した日本酒が賞を受賞するなどの積み重ねにより、生産者との良好な関係や地域内での知名度、信頼感を得ていたことが、糖類無添加梅酒の開発を進めていくうえでの土台となった。
- **地域貢献を創業者から培ってきた南部美人の組織風土:** 商売だけではなく、地域全体を良くするために、社長も専務も、地元の青年会議所の理事長を務めたり、地域のまちづくり団体には積極的に支援を行ってきた。こうした草の根のネットワークが南部美人の取り組みを後押しした。
- **幅広い販売ネットワークと地域の顧客を大事にする精神:** 南部美人は日本国内では北は北海道から南は沖縄まで、そして世界 23 か国で販売されている。しかし、外への販路の開拓と合わせて、創業者の代から一貫して大事にしてきたことは、地元二戸市の顧客を一番大事にすることである。どこまでネットワークが広がろうとも、酒蔵のある二戸市を一番大事にし、地元重視の姿勢を貫いてきたことが、今回のネットワークづくりに大いに役立っている。一代では成し得ない「信頼」というブランドが長い年月をかけて培われている。



南部美人 本社



支援の視点

- ◆ 外部アドバイザーからの販路先の紹介が役立った。その結果、六本木ヒルズにある野菜寿し「ポ

## 【販路開拓・情報発信・営業に特徴】

- ◆ タジェ」とのマッチングにより新たな販路開拓につながった。
- ◆ ただし、地域の事業者は販路開拓やマッチング以前の支援が必要で、具体的には提案書類作成、プレゼンテーション、営業能力を強化しなければ、マッチングを行っても機能しないため、その側面への支援を厚くする必要がある。
- ◆ 行政は、PR への協力や民間企業では対応できない大企業との提携(デルモンテと市がイチゴの取り扱いの覚書き交わし、原材料確保につながった)など、信用付与の役割を担ってくれたことが有効であった。
- ◆ 支援機関・行政に求められるのは、農商工連携等の事業の取り組みに参加することに対する興味関心を惹きつけ、モチベーションを向上させ、主体性を引き出すことにある。
- ◆ しかし現状は、制度や支援内容の説明はできるが、その前段階の「なぜ取り組むべきなのか」について話せる人が少なく、事務面の煩雑さも加わり、現場側が取り組もうという意識形成につながっていないことが問題である。
- ◆ 窓口となる人/組織(支援側)がどれだけ事業者側の目的と農商工連携等の事業目的とをすり合わせ、適合する制度や専門家をコネクティングできるかが鍵となる。

## 成果と課題

- 梅酒を通じて新規顧客獲得のための間口を広げることに成功。梅酒から本道の日本酒の購入に移る顧客も生まれ、日本酒本体の売上増にもつながるなど顧客層の拡大に成功している。
- 未利用だった原材料を利用し、商品開発を成功させたことによる農家の手取り収入向上へ貢献。
- ✓ 梅酒の原料である梅が地域内だけでは賅えなくなってきたため、現在の仕入れルートから農家とのネットワークをいかに広げていくかが課題。
- ✓ 久慈専務以外のリーダーをいかに発掘していくかが課題。

## ケースのポイント

- ❖ **地域住民からの支持**  
当初ターゲットとしたマーケットは女性・健康志向市場であったが、地域から浸透し、ブランド化を図ったことで地域が応援する商品へと成長した。
- ❖ **リキュールによる新たなマーケットの創造**  
これまでの南部美人のメインターゲットであった日本酒を好む男性ではなく、女性や日本酒を好まない顧客向けのマーケットを創造した。また、家族や友人へのお土産やプレゼントとして糖類無添加梅酒を購入する顧客も増え、既存顧客の購入単価の向上にもつながっている。
- ❖ **生産者、製造業者、行政の連携構築**  
関わる主体がそれぞれメリットを享受できる WIN-WIN の関係を構築。
- ❖ **地元の未利用原材料を使用**  
地元の未利用資源であった梅を使用し、高付加価値商品を開発。漬け終わった梅は、地元企業と連携し梅ジャムパンへ再利用され、資源の有効活用につながっている。
- ❖ **自社技術の応用による新商品開発**  
自社の日本酒製造技術を利用・応用し、研究機関の協力を受けながら糖類無添加梅酒製造技術を開発し、他社にはまねできない差別化要因を作り出した。
- ❖ **梅酒製造技術の特許取得**  
糖類無添加の梅酒製造技術を南部美人にて確立し、特許を取得。他社がまねできない参入障壁を築いた。

## 【事業者情報】

代表者名…久慈 浩介 設立年月…1902(明示 35)年 資本金…2,000 万円 スタッフ数…25 人  
事業規模…非公開 住所…岩手県二戸市福岡字上町 13  
TEL/FAX…TEL 0195-23-3133 FAX 0195-23-4713 URL…<http://www.nanbubijin.co.jp/>

## 「農」を通じたコミュニティづくりと6次産業化で 「農業の新しい価値」を創造！ 株式会社 伊賀の里モクモク手づくりファーム(三重県)

### 事業概要

伊賀の里モクモク手づくりファーム(以下、「モクモクファーム」)は農業、食農学習をテーマに、農業生産、加工、直売所、宿泊施設、レストランなどを運営し、食と農を通じたコミュニティづくりに取り組む農業テーマパークである。「自ら農業し、自ら加工し、自ら販売する」という第1次産業から第3次産業までを一貫して行うことで、農業で生活できる経済拠点づくりを目指している。

事業は、農業生産部、生産事業部、ファーム運営部、マーケティング事業部に分類される。農業生産部は、直営農場で酪農、米、野菜、イチゴ、ブドウなどを生産する。生産事業部は、農畜産加工場で、直営農場で生産される原材料と地元農家と契約栽培を行う原材料を使い、ハム、パン、ビール、菓子、豆腐、乳製品を生産する。ファーム運営部は、生産加工された商品を販売する直売所とレストラン、農業公園や宿泊施設などの運営管理を行う。マーケティング事業部は、通信販売と地域外へ展開している直営店の運営を行っている。また近年は、モクモクファームに足を運んだことのない新たな消費者との接点づくりを目指し、直営のレストラン・惣菜店を9店舗展開している。

年間来場者数は、50万人を超え、開発商品数は300以上(2012年12月現在)を数え、売上は48億円(2011年度)にも上っている。収益の柱は、ファーム事業、通信販売事業、レストラン事業。特徴なのは、「モクモクネイチャークラブ」と呼ばれる会員組織の存在である。現在、会員数は4万2千世帯となっており、通販事業の売上の大半がこの会員からの注文だという。入会金2,000円で入会できる会員には、会員限定の通信販売やイベントへの参加、情報誌が送られる。モクモクファームの理念に共感する消費者を組織化し、コミュニケーションを図ることで、経験価値を共有するコミュニティが形成され、それが販路としても機能する独自のモデルを構築。農産物を作るだけでなく、加工・販売まで展開する6次産業化のロールモデルとして注目を集め、視察は年間300件(5,000人以上)を超える。

### 取組の経緯

モクモクファームの取り組みは、1987(昭和62)年、三重県伊賀地方の養豚農家16戸とJA(経済連)職員3名が中心になって、農事組合法人「伊賀銘柄豚振興組合」を設立したことから始まる。まず、「ハム工房モクモク」を設立し、伊賀豚を使った低添加の手作りハムなどの加工食品の販売を開始した。ところが、伊賀豚は知名度が低く、工房の場所もわかりにくいこともあり、売上にはなかなかつながらなかったという。また、量販店に営業を行っても、価格の主導権を奪われ、伊賀豚の良さがなかなか伝わらない状況が続いていた。そんな中、1989年に消費者のアイデアから始まった「手作りウイナー教室」を契機に、状況は好転する。当時は珍しかった体験教室が話題を呼び、徐々に評判が広がっていった。ものづくり体験を通して消費者と生産者が交流を図ったことで、モクモクファームの理念に共感するファンが増えていき、事業が軌道に乗り始めた。来場者数年間3万人を超え、売上も伸びていった。また、同時期に立ち上げた「モクモク倶楽部(現・モクモクネイチャークラブ)」の会員数も伸び、徐々にモクモクファームが目指す形が見えていくことになる。

経営の安定化が図られたモクモクファームは、1995年、農業体験を通じて生産者と消費者、地域住



こだわりの手作りハム



丹精込めて作られる手作りパン



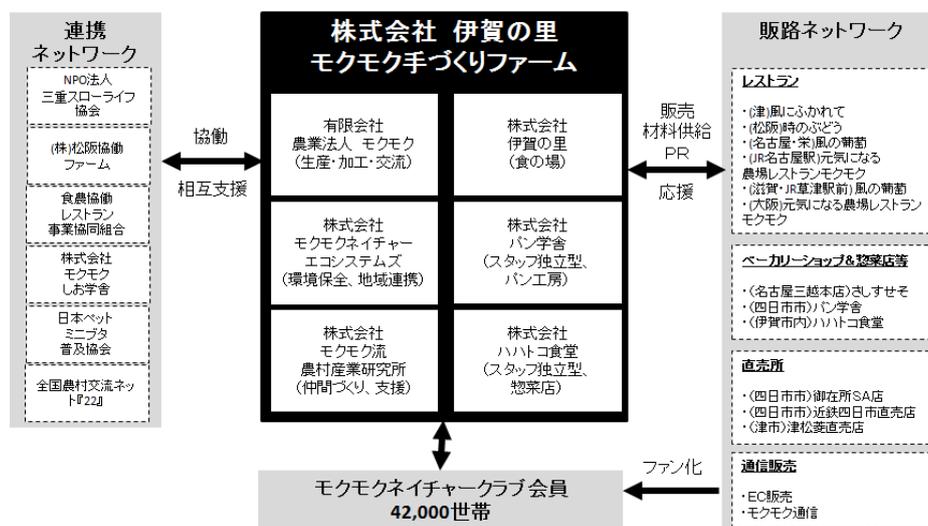
取締役社長 木村 修氏

民が触れ合う場として「モクモク手づくりファーム」(自己資金 1 億円、補助金 6 億円、借入等 8 億円)をオープンし、米作り、野菜作り、ビールづくりなど、地域の農業を巻き込んだ地域づくりへと発展させていく。1998 年には、学習農場、温浴施設、産直販売等を展開し、年間来場者数は 40 万人を超える、一大テーマパークとして事業の多角化が図られた。また、2005 年からは、食農教育に着手し、滞在型食農学習施設「OKAERi ビレッジ」をオープン、加えて、(有)モクモク流農村産業研究所を立ち上げ、農業公園の運営や集客、6 次産業化に関する他地域支援を始めた。さらに、2007 年には、団塊世代をターゲットに会員制の市民農園事業「農学舎」をスタートさせ、三重県や滋賀県、愛知県に直営のレストラン、惣菜店を次々と出店。



取締役専務 吉田 修 氏

こうした取り組みは、全国の若者からも関心を集め、会社説明会には 250 名以上が集まるといふ。職員の平均年齢は 32 歳未満で、商品開発や新規事業はスタッフの提案が活かされる「手上げ方式」が採用され、若者が夢を実現する場としての役割も果たしている。



### 商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **徹底したミッション主義**: 商品開発や新たな取組においては、経営理念である 7 つのテーマに照らして判断することを徹底。
- ☆ **地元志向の重視**: 軸足を地元置き、地域住民が支持する商品づくりを目指している。働く人が主人公になる新たな農業の在り方を提案し、大手との差別化を図るため「生産者」「地域性」を押し出した戦略を展開。地元を根を張り、たとえ仕入れが高くなっても地元食材にこだわり、地域密着を重視。
- ☆ **生産・加工・販売・サービスの一体的提供**: 自社で生産した農畜産物を、自社で加工、商品化している。直営店舗や EC サイト、カタログ通販での販売とともに、体験教室などのサービスにも取り組み、製販一体化による高付加価値化を実現。
- ☆ **根強いファンの組織化とリピーターづくり**: 「モクモクネイチャークラブ」を立ち上げ、理念に共感するファンづくりを行い、会員に対するきめ細かな情報発信を通じて、活動のサポーターを確保。リピート率の高い販路の育成につなげた。また、アンケート、お便りを通じて会員、消費者の声を積極的に取り入れ、モクモクの会員になることを誇りに感じてもらうことを目指している。会員の声を

### モクモク 7 つのテーマ

- ① モクモクは、農業振興を通じて地域の活性化につながる事業を行います
- ② モクモクは、地域の自然と農村文化を守り育てる担い手となります
- ③ モクモクは、自然環境を守るために環境問題を積極的に取り組みます
- ④ モクモクは、おいさと安心の両立をテーマにしたモノづくりを行います
- ⑤ モクモクは、「知る」「考える」ことを消費者とともに学び、感動を共感する事業を行います
- ⑥ モクモクは、心の豊かさを大切に、笑顔が絶えない活気ある職場環境をつくります
- ⑦ モクモクは、協同的精神を最優先し、民主的ルールに基づいた事業運営を行います

きっかけに、アレルギー対応のお菓子や糖質を抑えた商品を開発するなど、会員参加型の運営も実現。会員限定のイベントを通じたコミュニティ形成を行い、会員がロコミで情報発信する仕組みが構築。

- ☆ **外部に依存せず統一したメッセージを発信**: 商品開発は、内部スタッフの提案により始まり、評価、パッケージデザインまでを自社で実施。モクモクファームの考え方、価値を共有した人材でなければ消費者にメッセージは伝えられない考え、7名のデザイン担当者を内部に置き、パッケージデザイン、POP、DM、情報誌など、消費者とのコミュニケーションづくりを戦略的に展開した。
- ☆ **価格主導権を自ら持つ販路形成**: 商品は、市販の商品より1割から3割高いが、情報発信を強化し、生産者のこだわりや想いを伝えることでブランド化を図り、価格主導権を持てる販路の形成を重視している。
- ☆ **利益最大化に陥らず営利活動と非営利活動を一体化**: ファームは事業運営上、①女性の視点、②本物の視点、③農業者の視点、④消費者の視点、⑤運動(CSR)の視点、⑥健康の視点、という6つのフィルターを持ち、利益最大化に陥るのではなく、商品の正しい価値を伝え、地域への貢献を意識している。



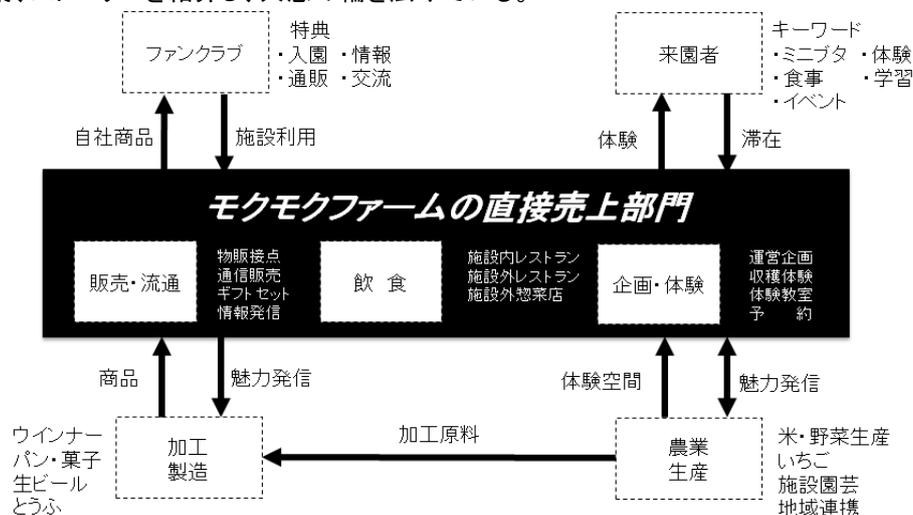
ソーセージづくり体験

連携・ネットワークの視点

- **「お客様」でなく「仲間」としての会員組織化**: 会員を増やすという考えでなく、モクモクファームの考えに共感を抱き、応援し、一緒にその価値を広げていく「仲間」を増やすという考えで進めている。会員からのアイデアや意見が、商品化や新事業構築のきっかけになることや、ロコミが新規顧客を呼び込んだりもする。また、会員からの指摘により、モクモクファームのサービスのあり方を振り返る場合もあり、一緒に活動を進める同志としての関係が、モクモクファームを支えている。
- **地域との関係を重視した地域密着戦略**: 商品開発やレストランで使用する食材は、自社で賄うもの以外は、基本的に地元農家と契約栽培した材料を用いている。また、遊休地を野菜生産に活用したり、後継者のいない果樹園を引き継ぐなど、地域に密着し、地域への貢献を強く意識した事業展開を進めることで、地域から支えられる事業者としての地位を確立している。
- **消費者に対する丁寧なコミュニケーションを重視**: モクモク直販のカタログ、モクモク通信、イベントの案内などを、四半期ごとに全会員へ送るなど、丁寧な消費者とのコミュニケーションが設計されている。「モノ」を売るのではなく、「考え方」を売ることをテーマに、商品を開発する際のいきさつや背景、ストーリーを紹介し、共感の輪を広げている。



会員向けのモクモク直販パンフレット



### 支援の視点

- ◆ 外部から入る専門家やコンサルタントとは、考え方、価値観が一致しなければ取り組みを一緒に進めることは難しい。モクモクファームでは、コンサルタントを入れたこともあるが、自分たちの想い、考えが伝わりきらない提案であったため、結局自分たちで考えるようになり、それ以降、基本的には自分たちで考え、具現化することを重視している。
- ◆ 経営者だけが事業を行うのではなく、スタッフの力を結集して取り組む風土づくりが大切。新しいことに挑戦することを認め、前年と同じことをしていたのでは認められない社風を作り、社員がチャレンジを繰り返す、モチベーションの高い組織づくりが事業の基盤となっている。
- ◆ 行政によるハード面に対する支援が、自己資本だけでは実現できない事業拡大を後押しした。
- ◆ 全国から様々な相談を受けるようになり、「モクモク流農村産業研究所」を立ち上げ、実践的なコンサルティングを実施している。その際重視しているのは、相手の考え、想い、価値を徹底的に引き出し、自己決定を促すこと。そこに、モクモクファームのノウハウが合わさって成果が生まれる。
- ◆ モクモク流農村産業研究所の設立により、自らのこれまでの事業を整理することにもつながった。また、支援先からの信用を得る際の有効な点として、自らが実際の商機能や売り場を持ち、事業を継続的に運営しているという事実があることが大きい。
- ◆ 地域との関係づくりを重視し、契約農家とは年4回の話し合いを設けるなど、関係する主体との対話を重視し、お互いの合意の上で取組を進めたことが地域との信頼関係構築を促進している。

### 成果と課題

- 生産・加工・販売を一手に行う製販一体体制の構築による6次産業化をロールモデル化する。
- 年間50万人を超える来場者と48億円を誇る売上、900名を超える雇用の創出で地域経済活性化へ寄与。地域のブランディングに成功している。
- 消費者を会員組織化し、共感で結ばれるリピーターを獲得。なかには年間200万以上購入する会員もおり、どこにもまねのできない販路を形成。
- 遊休農地の活用や担い手不足に悩む農地の引き継ぎなど、地域が抱える課題解決に貢献。
- ✓ 学校事業、医療、福祉の分野への展開など、新規分野への効果的な進出が課題。

### ケースのポイント

- ❖ **軸足をローカルにおいた徹底した地元志向**  
徹底して軸足を地域に置き、「地域性」を前面に出した商品開発により他との差別化に成功。地域住民が支持する商品づくりを行い、それが他の消費者への訴求要因へと発展した。
- ❖ **生産加工販売から体験観光への6次産業化の実現**  
生産、加工、販売に留まらず、体験観光へと発展させ、6次産業化のロールモデルとなった。
- ❖ **消費者の組織化によるファンづくりとその販路化**  
販路の先にいる消費者を「会員」として組織化し、その要望に丁寧に答えることで共感で結ばれたファンを獲得。4万世帯を超える会員による商品購入が収益基盤となり、さらには、口コミによる情報発信が新たな顧客獲得、販路形成へつながった。
- ❖ **地域活性化への貢献と若者の新規就農を促進**  
来場者数の増加と売上増加、雇用創出による地域経済活性化に加え、「手上げ方式」によりスタッフの新規事業の提案を認め、夢の実現を引き出す組織運営が、若者の新規就農を促進している。

#### [事業者情報]

代表者名…代表取締役社長 木村 修 設立年月…1987(昭和62)年4月 資本金…3,800万円  
従業員数…役員7名・従業員140名・パート160名・アルバイト600名  
事業規模…約48億円(2011年度) 住所…〒518-1392 三重県伊賀市西湯舟3609  
TEL/FAX…0595-43-0909/0595-43-2100 URL…<http://www.moku-moku.com/>

## ゆず加工品で村を丸ごと売り込み、地域ブランドを構築！

馬路村農業協同組合(高知県)

### 事業概要

馬路村農業協同組合は、地域の産品として根付いたゆずを活用した加工品の開発・販売に取り組んでいる。「名前も知らない村の特産品は売れない、名前を知らない村へは遊びに行けない。」という考えから商品名に村の名前を入れて「村を丸ごと売り込む」をコンセプトに掲げる。村内販売所の整備、物産展への積極的な出展、通信販売の実施を通じて、昭和 60 年代からリピーター顧客の獲得をすすめ、独自のネットワークを全国に形成した。

代表的商品のゆずドリンク「ごっくん馬路村」は、田舎らしさを前面に出した情報発信戦略のもと、「村の子どもたちに飲んでもらいたい」というコンセプトで開発され、村の顔と言える商品となった。外部デザイナーの登用により統一されたパッケージデザイン、地元 TV や CM を活用した情報発信を展開し、馬路村を代表する商品に成長。その取り組みは、都市・農村交流、林業・木工などに拡大。32 億円(2010 年)の売上と、70 名を超える雇用を創出し、地域活性化に多大な貢献を続けている。



馬路村農協の扱うゆず製品の数々

### 取組の経緯

馬路村では、基幹産業であった林業が衰退したのを契機に 1962 年(昭和 37 年)からゆず栽培を開始し、1979 年(昭和 54)年からゆずの加工品開発が本格化する。メーカーや業務用の出荷の激しい競争を強いられる中、一般消費者向け市場の開拓を志し、全国の百貨店の物産展などに年間 80 日から 100 日を超える頻度で参加するなど、地道で長い販売活動が始まった。試行錯誤を繰り返すうちに、現金書留でゆずを購入したいという手紙が村に届いたことをヒントに直販の時代の到来を予感。大手運送会社の流通革命も追い風となり、通販を開始した。次いで市場拡大のため、おいしいポン酢づくりの研究を重ね、「ゆずの村」が完成。販売開始の 2 年後には日本の 101 村展で大賞を受賞し、村に自信を与えた。副賞で得た 101 万円を元に、通販のためのコンピュータを購入し、顧客管理ソフトを開発した。そして、受注発送システムを確立して、村情報センターを開設し、行政と農協が共同運営を開始した。

1987 年(昭和 62 年)、ゆず大豊作をきっかけに需要拡大を迫られ、新商品の開発に着手。翌年、ゆずドリンク「ごっくん馬路村」が誕生し、テレビ CM などに挑戦し、様々な反響を呼んだ。この頃、商品デザインやパンフレット、販売戦略などにアークデザイン研究所がアドバイザーとして参画。同研究所の松崎了三氏、田上泰昭氏を中心に、田舎や子どもたちを表現した個性的なデザインのパンフレットやポスターが商品の売上アップに貢献するとともに、馬路村の地域イメージを向上させる役割を担うようになった。

ゆず事業は現在、雇用者数 70 名(1991 年 2 名→2012 年 10 月 75 人)を超える産業へ発展。その後も、ゆずの搾りかすのたい肥化を成功させ、馬路流循環型ゆず農業、有機農業への取組等を精力的に実施。2006(平成 18)年 3 月には、散在する工場施設を集約する「ゆずの森」が完成し、2012 年現



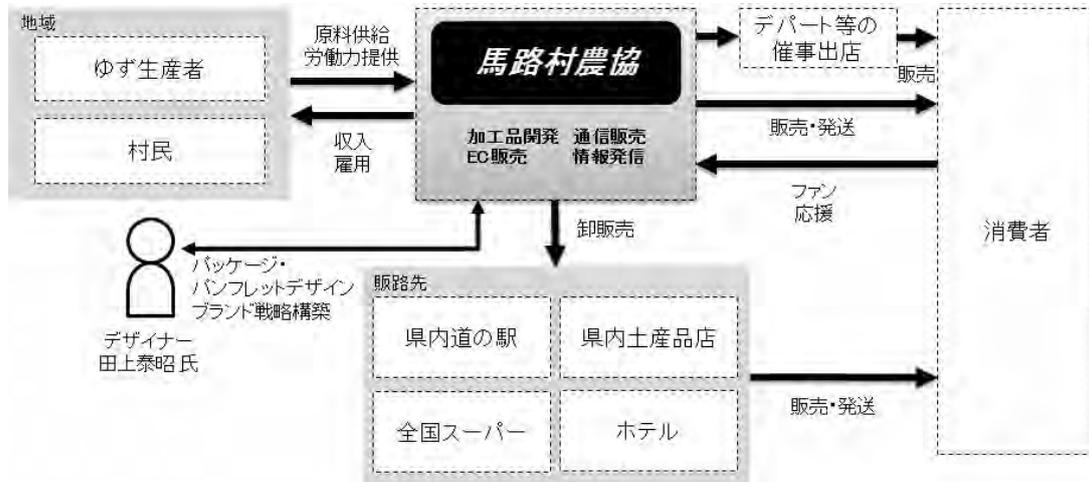
大ヒット商品！ゆずドリンク「ごっくん馬路村」



地域の空気を伝えるパブリシティ

【販路開拓・情報発信・営業に特徴】

在、わずか 1200 人強の村で、ゆず加工品の年商は 30 億円を超える。



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **「村全体を売り出す」コンセプトの徹底:** 村名を商品名に掲げ、「馬路村公認飲料」とうたい、村全体を売り出す戦略を採用。宣伝ポスター、パッケージ等に地元の子どもや村民を起用し、村の風景写真、さらにデザイン画、文字も馬路村にふさわしいのどかなものにするなど統一されたブランドイメージの構築に成功。
- ☆ **マーケットニーズを意識した地域資源の活用:** マーケットニーズを敏感に意識しながらも、地域の「ゆずの食文化」に特化した数々の加工品開発を展開。
- ☆ **村総動員の試行錯誤で商品開発:** 「ごっくん馬路村」は、自分たちの舌はもちろん、農協婦人会や自分の子ども達もモニターとして、村民総動員による試行錯誤で生まれ、村民が本当においしいと思える商品を提供。
- ☆ **粘り強い販路開拓活動と顧客との関係づくり:** 代表理事組合長である東谷望史氏自ら、百貨店などの催事に年間 80 日以上出店するなど、30 年以上にわたる地道で粘り強い開拓活動が、今なお販路を支えている。催事の大量購入者を足がかりに郵便や電話での注文による通販も始め、贈呈品での利用者から口コミが広がるなど消費者との関係を大切に守り続ける。お客さんが見えなくなることによる妥協・怠慢の防止にもつながっている。
- ☆ **消費者との関係強化の仕組み:** 「だいたい月刊ゆずの風新聞」を 1~2 か月ごとに発行し、商品発送の際に同梱。季節ごとの村民の暮らしの様子や風景を伝えることで、消費者を「馬路村ファン」として取り込む。また、商品の梱包資材の一つ一つにもメッセージがぎっしりこめられ、消費者との関係を強化し、リピーター化や馬路村への来訪促進を図っている。
- ☆ **地元を重視、関係を重視した販路開拓(エリアマーケティング):** デザイナーからの提案により、新商品は原則として、まずは高知県からの展開を重要視している。知



馬路村農協で一番人気  
「ぼん酢しょうゆ・ゆずの村」



配送センターに掲げられたスローガン



紙袋にも馬路村からのメッセージが詰まる

名度のある高知県内方々が県外に広めて行ってくれている構図がある。

- ☆ **価格・販売の主導権を握る**:バイヤーへの直接交渉よりも、10人のお客さんがほしいと言ってもらえることが重要と考え、県外や都市部への積極的な営業は行わず、その分広報活動を重視。対等な立場を保つため取引の条件も妥協せず、「委託で売れた分だけ請求するのではなく、必要な分だけを1ケースからでも届ける」というスタンスを徹底している。
- ☆ **生産・受注・配送・販売の一貫体制**:受注センターと配送センターが同じ建物にあることで、受注したスタッフが配送物までを一貫して確認できる体制が構築され、責任を持った対応を可能としている。また、配送センターには「村の空気を届ける」というスローガンが掲げられ、お客さんの名前や住所を確認することで、全国から村の商品が必要とされていることを実感し、スタッフの誇りに繋がっている。

### 連携・ネットワークの視点

- **外部デザイナーとの協働**:商品デザインやパンフレット、販売戦略などをアークデザイン研究所と協働。松崎了三氏、田上泰昭氏を中心とした個性的なデザインは馬路村の地域イメージを向上させるだけでなく、田舎や子どもたちを表現したデザインによって、村民の村への愛着や誇りの向上、村の知名度も全国区となり、視察を含め、来訪者が増加(農協への視察団数年間200~300団体。観光入込客数1998年50万人→2010年63万人)。
- **催事への出店によるフィードバックの重視**:デパート等の催事を消費者・ファンに一番近い場、フィードバックを受ける場として重視。久しぶりに会った知り合いのように売り場に駆け寄って来るお客さんや、「いつも使っているよ」としてくれる人が沢山いることが励みとなり村を支えている。
- **村の「今」の空気を届けるというこだわりがつながりを生む**:村外のファンを村の仲間ととらえ、商品と一緒に、小さい挨拶文を入れるといったきめ細かい配慮がなされている。お客の要望で、葉っぱや河原の石、地元新聞を入れたり、村の今を届けることに徹底したこだわりを持ち、お客の要望に柔軟に対応することで全国に馬路村ファンを広げている。
- **小さな規模のコミュニケーションによる想いの伝承**:組織が数十年にわたって成長・発展してゆくため、若手の育成や世代交代を重視。仕掛け人の東谷氏が馬路村の村づくりのポリシーを若手世代に伝承している。小さな村のため、飲み会の開催も容易で頻度が多く、昔の話を聞くことで若手が馬路村のこれまでの取り組みを伝承していくサイクルが生まれている。ブレてはいけない馬路村の哲学と消費者や現場スタッフから寄せられる時代の感覚のバランスを取ることが、管理職の間で心がけられている。



デザイナーと共に作る馬路村からのメッセージ

### 支援の視点

- ◆ 役場の長、組合長、森林部の長がみな同世代であり、信頼関係と危機意識の共有が図られていることで、村ぐるみの取り組みを可能としている。また、定期的に村のみんなが集まり、話をする場が設けられることで、必要な支援(加工場の建設経費の補助やPRなど)を必要なタイミングで受けられる環境が形成されている。
- ◆ デザイナーの田上氏は、「外部」ではなく村の一員、友達であると認識されるほどの関係になっている。田上氏も一般的な外部コンサルタントの意識・スタンスではなく、村を真剣に考える一人の人間として仕事に取り組んでいる。多くの時間を村で過ごし、村人にも田上の兄ちゃんと思われる。その関係が、村の空気や想いを伝えるデザインに表現され、馬路村の商品を一瞬でイメージできる、ブランディングに繋がった。
- ◆ デザイナーは、商品のデザインだけではなく、取り組み全体のトータルなデザインを行っており、その結果、馬路村の商品群、梱包資材、WEBなどに統一感が生まれ、誰もが見ただけで「馬路村のもの」と思えるブランドイメージを形成している。
- ◆ 常時関与するアドバイザー、コンサルタント、バイヤー、農商工例連携の専門家派遣は、田上氏ら

以外ほとんど使わない。どんなにすばらしい専門家でも、最初の考え、意識がずれていると全然違う方向性になってしまう危険性があるため、信頼関係のある仲間で行っている。

- ◆ 自分たちだけでは絶対に無理なところは、外部パートナーの手を借りる。例えば、ゆずの抽出・精油機械の開発は大学や外部の企業と実施。また、抽出方法(種子オイル、シードオイル等々)の研究は高知大と共同開発。一方で、丸投げのようなアウトソーシングはしない。「自分たちが手掛けたものではないという意識が出てしまうと、愛着が下がり、良いものが創れない」という考えで、地域側が主体性と責任を明確に持って商品開発を展開している。
- ◆ 情報が少ないという田舎とハンデを乗り越えるために、田上氏のような協働者とのお酒の場を重視し、都市でのトレンドや情報を把握している。また、スタッフは組合長に出張の際も、必ず出張先以外のものを見てくるようにと言われるなど、情報収集を強く意識している。

#### 成果と課題

- 年間 30 億円規模(2012 年現在)の売上と、70 名以上の安定雇用創出
- ゆずの村としての全国的な知名度獲得
- ✓ 2009 年以降、ゆず製品の売上が伸び悩んでおり、さらなるリピーター顧客の獲得が課題
- ✓ 2012 年冬から本格的な販売を始めたゆずを原料とした化粧品の売上拡大が今後の課題であり挑戦

#### ケースのポイント

##### ❖ 特産ゆずでの活力ある村づくりに成功、年間 30 億円の売上と 70 名以上の雇用創出

衰退産業(林業)への依存から脱却し、地元の資源であるゆずを活用した地域振興へのシフトに成功。ゆずの食文化のない地域に受け入れられやすい商品開発を心がけ、地域振興の先駆的モデルとして全国に認知拡大を図り、年間 30 億円以上の売上と 70 名以上の雇用創出に貢献。

##### ❖ 「田舎」であることを価値とする、村丸ごとのブランドディング

「都会にはない空気を届ける」という馬路村を丸ごと売り込むブランド化戦略が支持を受けた。全国に馬路村ファンができ、知名度が向上。その結果、村民の村への自信・愛着の向上や、I ターン、U ターンの増加に繋がりは始めている。

##### ❖ 農協と行政、村人が一体となったスピードと粘り強さによる村づくり

農協と行政が加工品開発、豊作による価格低下への対応など、様々な課題を 30 年以上に渡って共に乗り越えてきた。そこで形成された、農協、行政、村民の間の信頼関係が村民総動員での取り組みに繋がり、地域が一体となった取り組みへと結実している。

##### ❖ 仲間と呼べる外部デザイナーとの協働

パッケージデザインに留まらず、馬路村農協全体の広報戦略を仲間であるデザイナーと協働して実施。単に外注で、丸投げするのではなく、村の「仲間」として、同じ目線で取り組むことで一貫したブランドイメージの形成が図られた。

##### ❖ 地元を重視したエリアマーケティングで需要喚起

販路開拓は、原則、まず高知県内を重視。「ゆずの食文化」がある地元でのエリアマーケティングにより需要を喚起し、高知県内の人々が勧める商品として県外へ広めるプロセスを重視。

##### ❖ 新加工場「ゆずの森」による生産・加工・受注・配送の一体化

加工場、配送センター、コールセンターなどが一体となった新工場により、観光客や視察者へのおもてなし、生産・配送センターでの働く人たちの間でのビジョン共有等、ブランド化戦略に基づく一貫したサービス提供を実現。価格や販売の主導権を地域が確保することで、生産の拡大、観光客の増加、雇用の拡大に貢献している。

#### [事業者情報]

代表者名…東谷望史 設立年…1948(昭和 23)年 6 月 資本金…19 億 3,000 万円

スタッフ数…90 名(男 44 名、女 46 名)

事業規模…10,291,739,183 円(金融・共済含めた全資産)、3,234,137,000 円(販売課単体での売上)

住所…高知県安芸郡馬路村 3888-4 TEL/FAX…0120-559-659 / 0120-059-359

URL…<http://www.yuru.or.jp/>

## シークワサー農業で食べていける環境づくりへの挑戦！

農業生産法人(有)勝山シークワサー(沖縄県)

### 事業概要

勝山シークワサーは、39戸の生産者が中心となって高品質なシークワサーの栽培を手がけ、勝山産のこだわりのあるシークワサードリンク、シークワサーポン酢などの加工品を製造・販売を一貫して行う農業生産法人である。

勝山地区は、山々に囲まれ、夏は涼しく、風光明媚な地域である。首里や那覇から移住してきた人々によって作られた屋取集落である勝山では、人口減少が続き、地元を支えてきた農業の担い手不足が課題となっていた。そこで、農家が安定して生活できる環境を整えなければならないと考え、地域に自生していたシークワサーを、生産から加工、販売まで生産者自らが産業に挑むことで「みんなが食べていけるような環境作りと地域の活性化」を目指して、活動を展開している。

勝山シークワサーの特筆すべき点は、勝山産の「本物」のシークワサーへのこだわりである。原材料は、すべて契約農場から仕入れ、減農薬栽培とトレーサビリティ(栽培管理)を採用し、品質と安全管理を徹底している。加工は、収穫された当日に集荷され、翌日には搾汁し、冷凍保管する。新鮮なシークワサー果汁をそのまま消費者へ届けることが意識されており、一切、保存料は使っていない。また、搾汁する果実の選果も徹底しており、虫食いや収穫時にできた穴あきなどがある原料はすべて取り除いている。こうした徹底したこだわりが、勝山シークワサーのブランドとしての価値を高めており、勝山産のシークワサーは、他の地域のもの比べて市場からの評価も高い。

一方、地域貢献活動も積極的に行い、地元小学校とは「食育教育」を通して、栽培の歴史や地域における役割を学ぶ機会を提供している。工場見学の場としても活用したことで、小学生との交流が生まれ、小学生が手紙を生産者へ書いたり、応援歌「勝山シークワサーソング」を作ったりと、地域との継続的な交流へと発展している。

こうした取り組みを積み重ねてきた結果、勝山シークワサーが沖縄県の「優良県産品推奨」として認定されたほか、「勝山シークワサー100%果汁 500ml」が2009(平成21)年から3年連続ではモンドセレクションにて銀賞受賞、2012(平成24)年にはiTQi(国際味覚審査機構)で三つ星を獲得するなど、国内外からの評価を高めている。

### 取組の経緯

1981(昭和56)年頃、Uターンで地域に戻ってきた代表取締役の山川氏は、切り花などの施設園芸を営んでいた。地域ではもともと、さとうきびやラン栽培、パッションフルーツの生産などに挑戦していた。しかし、景気の悪化や海外からの輸入増加による影響により需要が減ったことで、農家の多くが借金を抱え、この先何をすればいいのかと悩んでいたという。

そんな折、「地元にはシークワサーがある」ということで、地域に自生していたシークワサーを資源として活かした地域ブランドづくりを図ることで、農家の収入を向上させ、「シークワサーで食べていける農業」を目指そうと2001(平成13)年、勝山シークワサー出荷組合を結成し、取り組みがスタートした。当時、メディアでシークワサーが健康に良いと取り上げられたことでブームとなっていたため、生産量の少なかったシークワサーは高価格で取引され、組合もこうしたブームに乗り、果樹の出荷を行っていた。

しかし、大手商社からの大量買い付けが相次ぎ、市場価格の高騰や原材料不足が表面化した結果、海外産のシークワサーに類似した果実の果汁をシークワサーと偽って出荷する者も見受けられる



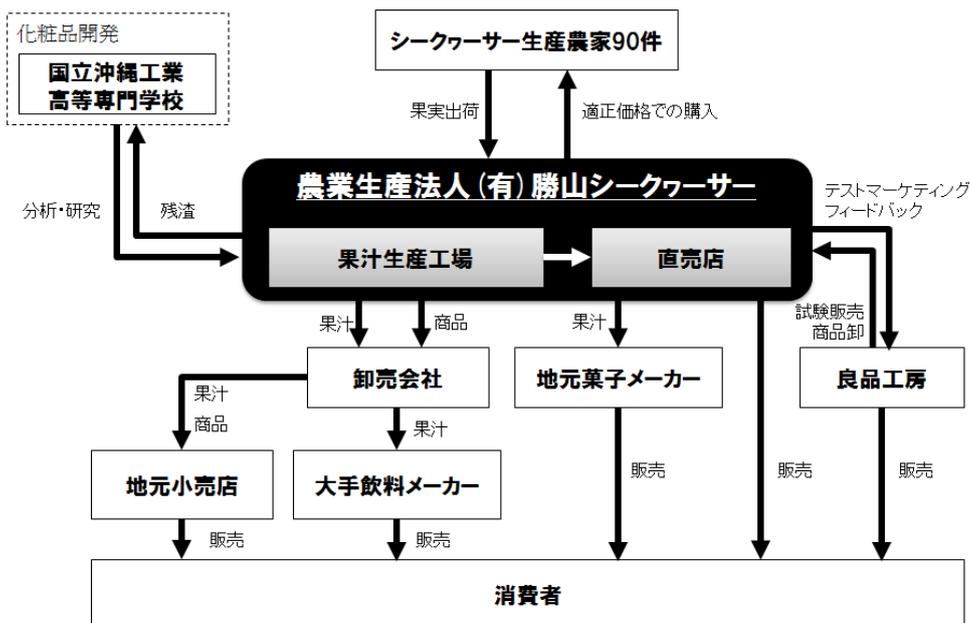
代表的商品である  
「勝山シークワサー100%果汁」



丁寧に育てられるシークワサー

ようになり、徐々にブランド価値が毀損していく姿を目の当たりにした。山川氏は、「これは本来のシークワサーが駄目になる」という危機感を抱き、2002(平成 14)年 11 月、本来のシークワサーの味にこだわった商品を消費者に届けようと、「勝山シークワサー100%果汁」の開発販売を始めた。

そして、2003(平成 15)年 9 月、39 戸の生産農家で農業生産法人「有限会社勝山シークワサー」を設立し、「勝山シークワサードリンク」のほか、「シークワサー石けん」、「シークワサーポン酢」などの開発販売を進めている。また、地元の道の駅やお土産品店、地元スーパーチェーンなど、地元での販路開拓を重視しながらも、沖縄県内の有名菓子製造事業者や大手飲料メーカーへのシークワサー果汁の提供による販路開拓に向けても、地道な活動を続けている。



### 商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **厳選された原材料へのこだわり:**勝山シークワサーにこだわり、100%契約農場から原材料を仕入れ、トレーサビリティを導入し、安心安全な原材料の確保に努めている。
- ☆ **生産地と加工場の近接性を活かした差別化:**シークワサーは、収穫したその日に集荷し、翌日には搾汁しており、新鮮な果実を搾汁するこだわったことで他の搾汁された商品との差別化を図った。
- ☆ **選果を徹底し、品質保持を徹底:**農家による品質チェックに加え、工場では穴あきや虫食いなどを、人の手と目でチェックし、混ざり物のないシークワサーだけを搾汁。また、搾汁時期の違いによる酸度や糖度の違いに配慮し、周年同一味となるようブレンドし、瓶詰するなどのこだわりが徹底され、高い品質を維持している。
- ☆ **農家への利益の還元による収入安定化:**農家が安定して収入を得られることを目指し、市場価格の変動に左右されない価格で生産物を買取るように心がけ、支払いも 1 か月以内としている。また、利益が出た場合は、生産者の買取価格へ反映し、地域へ還元されている
- ☆ **全員営業体制の構築:**専任の営業担当者は一人であるが、工場内の従事者も含めて、全員が営業として活動できる体制を構築し、地域への販路を広げている。
- ☆ **地域内連携による地域ブランドづくり:**地元の菓子製造業とのコラボレーションを行うなど、地域内連携を重視し、地域からの支持を得られる地域ブランド構築を意識
- ☆ **限定した販売チャンネル:**販路先は、地域内を基本に置き、地元のスーパー(沖縄県内 40 店舗程度)を中心にしている。また、地域外販路については良品工房など、地域の良い物を販売する卸・



虫食い、穴あきなどを徹底的に取り除くための選別作業

小売店でこれまで取引実績のあるところを重視。信頼関係のある相手との取引を大切に、安易な販路の拡充を避けることで無理のない身の丈に合った生産を続けている。

- ☆ **化粧品素材の開発**: 果汁を得るために果実を搾る過程で種子や皮といった残渣が約 50%排出される。シークワサー農家の生産性向上のためにこの残渣の活用が重要と考え、2008(平成 20)年頃から国立沖縄工業高等専門学校と連携した化粧品開発の研究をはじめ、事業化へ向けた取り組みが進展中。
- ☆ **外部機関からの高評価をモチベーション向上へ活かす**: 2009 年から 3 年連続モンドセレクションで銀賞、また優れた味覚の食品と飲料を褒賞する世界的な iTQi(国際味覚審査機構)で三つ星を獲得したことが、農家の自信となり、モチベーションの向上へつなげた。



(左) 地元菓子メーカーと開発した商品  
(中) 大手飲料メーカーへの果汁供給  
(右) シークワサーゴールド

連携・ネットワークの視点

- **地域産品を理解した販路ネットワークと事業者マッチング**: 「いいものプロジェクト」でつながった良品工房など、地域産品に対して理解のある取引先との関係を構築。また、その関係を通じて新商品開発(ポン酢)に向けた開発事業者をマッチングしてもらうなど、信頼関係のある事業者が新たなネットワークの形成に貢献した。
- **地域農家とのつながりを重視**: 地元農家との関係を大切にしており、利益は設備投資よりも農家へ還元するようにしている。そのことで、市場価格が高騰していても、「勝山シークワサーがなくなったら元も子もない」と、原材料を優先的に納品する農家もあり、地域が一体となった取り組みへと進化しつつある。利益も農家へ還元することにし、2012 年夏には、契約している価格に上乗せして仕入を行い、農家の手取り収入の増加へつなげた。
- **関係づくりが地域ブランド構築のルール形成に結実**: 地元農家との関係を大切にしてきたことで、徐々に「地域が農業で食べていける環境づくり」という勝山シークワサーの考えに対する共感が広がり、地域の資源を守るためのルールが共有され始めている。
- **地域との関わりを重視**: 近隣地域との関係を重視し、販路開拓や商品開発においても地道に何度も足を運び、地域の事業者との連携を意図したことで、そもそもの商品の品質の高さもあまって契約につながった。売上のために単純に取引相手を広げるのではなく、「地域から認められる」ために、地域に想いのある事業者との関係を大切にしている。
- **顧客とのコミュニケーションを育む仕掛け**: 安村利江部長が作る手書きの新聞には、勝山シークワサーのことはもちろん、地域の行事や出来事も紹介され、お客とのコミュニケーションツールとして役立てられ、顧客とのダイレクトな関係を形成している。
- **地元小学生との関わりがモチベーション向上へ貢献**: 工場見学に訪れた地元小学生が、勝山のシークワサーの歌を作り、応援する関係が生まれている。勝山シークワサーは、すべての小学生に「ありがとう」という気持ちを込めて手紙を送るなどのやり取りが行われ、小学生がケーキやクッキーを作った学習発表会に代表の山川氏らを招待するなど、地域の子どもたちがシークワサーに関心を持つ環境が広がり、それらは、勝山シークワサーの社員や農家のモチベーション向上、精神的な支えとなっている。
- **社長は社員が育つ場づくりに専念**: 外部から講師を招き、経営戦略等の研修受講機会の提供や目指すべき企業の視察などの機会を提供し、社員が自ら成長できる場づくりを行っている。その結果、社員は「社員の成長なくて、会社の成長はなし」と自ら考えるようになり、それぞれが地域内外にネットワークを広げ始めている。



手書きの活動報告「あのね」

- **仲間のネットワークを活かして支援者を発掘**：「お金がない」ということから、仲間のネットワークを活用して大手企業退職者など、支援者として巻き込んでいる。資金繰りにおいてもそうしたネットワークを活かし、活動に共感する人が出資することで設備投資が可能になったなど、ネットワークが重要な資源となっている。

#### 支援の視点

- ◆ 資金不足や経験のない製造ライン構築など、様々な課題がでてくるが、組合員がそれぞれ有するネットワークを通じて大手企業退職者や専門家を紹介してもらい、支援者として巻き込むことで課題解決を図ってきた
- ◆ 地域コーディネーター(当時の区長で現・名護市観光協会の宮城良勝氏)が地域の合意形成や調整役を担い、コミュニティビジネスとしての発想に基づいた取り組みの基盤が形成された
- ◆ 社員には優良企業の視察や経営コンサルタントによる研修機会を提供したことで、社員のモチベーションが高く維持され、主体性が生まれ、全員営業の実践に繋がっている
- ◆ (株)良品工房の「いいものプロジェクト」を活用し、商品の改善に役立てた。それがきっかけとなり、他事業者とのマッチングをサポートしてもらい、新商品開発を実現

#### 成果と課題

- 勝山産シークワサーの地域ブランド化に成功し、他地域産との差別化に結実した。
- 年間1億8千万円の売上の多くが地域の生産者。
- 沖縄県内の事業者とはもちろん、島根県、長野県等、他地域の企業との製品開発を進め、多数の商品開発に成功。
- 地元農家が徐々にではあるが増え始めるなど、担い手の育成に貢献。
- 地域の子どもたちへ勝山産シークワサーが浸透し、食育活動を実践。
- ✓ 地元農家の後継者、従事者不足が課題。
- ✓ 子供たちに地元のシークワサー食材を給食に提供したいと考えているが実現できていない。
- ✓ 台風の影響などで生産量が大きく上下するため、冷凍保存技術の開発と保管用の冷蔵施設の設置による原材料の確保が課題。
- ✓ 自社における商品開発体制(設備を含めた)を構築し、製販一体による高付加価値商品の開発が課題。

#### ケースのポイント

##### ❖ 勝山産シークワサーのブランド化

勝山のシークワサーを守り、本物のシークワサーを守るため、原材料にこだわった商品開発に取り組み、徹底した品質管理を行った結果、他地域産との差別化に成功し、地域ブランド化を図った。

##### ❖ 農家への利益還元による収入向上

農家の収入が安定することを優先し、仕入れコストは高くなるが付加価値のある商品を作ることで収益を上げ、そこで生まれた利益を買取価格へ反映し農家の手取り収入の向上に貢献。

##### ❖ 地域内販路を重視し、地域の支えがある商品へ

地域内販路を重視し、お土産品店やアンテナショップ以外は地元のスーパー(沖縄県内40店舗程度)に販路を限定し、地域の人が勧める商品へと展開。

##### ❖ こだわり続けた商品が評価され、大手企業との取引に結実

味・品質にこだわった果汁は、国際的な評価機関からも高い評価を受けた。また、大手企業のアルコール飲料の原料としても提供され、その際には他の原材料よりも高い勝山産のシークワサーが味で評価され取引につながった。

#### [事業者情報]

代表者…代表取締役 山川 良勝 設立年月…2003年(平成15)年9月 資本金…3,400万円  
事業規模(2011年度)…約18,000万円 従業員数…23名(パート含む) 住所…沖縄県名護市字勝山9番地  
TEL/FAX…0980-53-8686/0980-53-8050 URL…<http://www.mayaga.com>

## 地域に愛される企業を目指し、地域が連携して商品開発！

寿味屋食品株式会社(沖縄県)

### 事業概要

寿味屋食品は、読谷村漁業協同組合(以下、読谷村漁協)や地元行政、地元企業、JA などと連携し、読谷村漁港で水揚げされた「みじゅん」(イワシの仲間)を活用したかまぼこの商品開発、製造販売を行い、「読谷かまぼこ」のブランド化に取り組んでいる。

「地域に愛される企業」というコンセプトを掲げ、地元で採れた魚でできたかまぼこがあることを地域住民に知ってもらい、ファンになってもらうことを目指した独自の取り組みが展開されている。それが、かまぼこの無料配布と工場見学、かまぼこ作り体験である。年間1万人以上の体験を受け入れ、体験者がファンとなって口コミでその評判を広げ、新たな体験希望者や購入者を増やし、地元スーパーやホテルへの販路開拓にもつながっている。

また、農商工連携認定を受けた「爆弾かまぼこ」は、沖縄県内のファミリーマートで販売されるなど、これまで利用されていなかった地域資源を有効に活用し、地域と連携しながら新たな商品の開発と製造、販売を実現した。取り組みを初めてから新たに15名の雇用を創出。売上も倍に増えており、地域内取引ネットワークの構築による地域経済への波及効果も生まれている。



寿味屋食品の外観



漁協と連携した工場見学

### 取組の経緯

寿味屋食品は、1987(昭和59)年に創業した。2006(平成18)年に県内で観光施設を運営するOKINAWAUECHIGROUP(うえちグループ)が、経営を引き継ぎ、地元資源にこだわり、多様な主体との連携による商品開発、製造販売に乗り出していった。観光分野における経験を積極的に製造業の現場に持ち込むことで、顧客志向の視点や多様な領域との連携が始まり、次々に新たな商品開発が行われている。

しかし、引き継いだ当初は安い輸入原料を使用していたため、寿味屋食品と読谷村漁協との関わりはほとんどなかった。そこで、何度も足を運び、話をしていくうちに、読谷村漁港には、沖縄県内で最も大きい定置網があるものの、そこには付加価値がなく、有効に活用されていなかった「みじゅん」(イワシの仲間)が多くあがっていることを知った。「せつかく揚がる魚をなんとか食卓にあげたい」ということで、中小機構沖縄事務所の池村博隆プロジェクトマネージャーの提案により、読谷村漁業と連携して農商工連携に取り組むこととなった。

事業を開始してまず課題となったのが、認知度の低さであった。そこで、自分たちの町にあるかまぼこ屋の存在をまずは知ってもらおうと始めたのが、かまぼこの無料配布であった。折込広告を入れ、工場に足を運んだ地域住民へ先着1,000名で配布し、身近な場所にあるかまぼこ工場の存在を知ってもらった。また、地元スーパーでも無料配布を行い、地域での認知度の向上を図っていった。さらに、読谷村漁協と連携し、工場見学とかまぼこ作り体験の受け入れを始め、競りからかまぼこの完成までの



工場の見える化により  
全員営業への取り組み

【販路開拓・情報発信・営業に特徴】

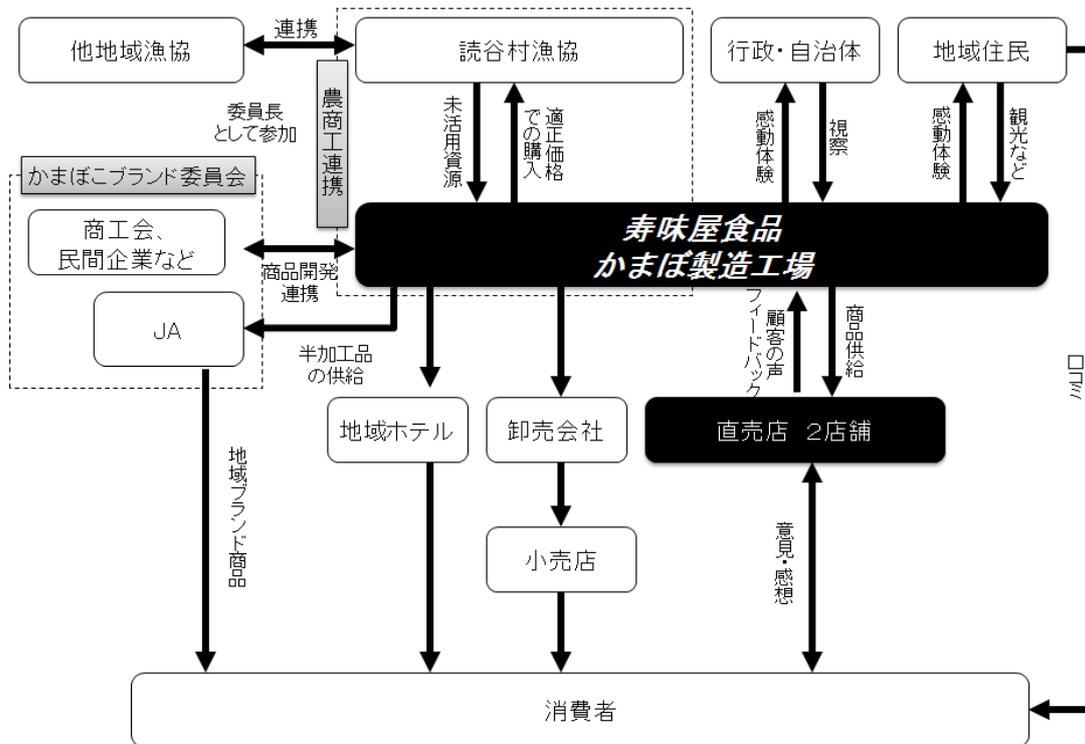
一連の工程を理解してもらったうえで、かまぼこ作りを体験する取り組みを展開した。その結果、徐々に地域内に読谷かまぼこの認知度が高まり、売上が向上した。

寿味屋食品を中心とした取り組みで特徴的なのは、読谷かまぼこのブランド化を検討するために読谷村漁協の他、JA、役場、商工会、フードコンサルタント、中小機構沖縄事務所などを巻き込み立ち上げられた「読谷かまぼこブランド化検討委員会」である。委員会は、定期的に集まりの場を設け、商品開発や販路開拓、ブランド化に向けた議論に留まらず、試食会や共同での営業など、相互に協力した事業推進を図っている。こうして開発された「爆弾かまぼこ(ジュシーばくだん)」は、沖縄県内のファミリーマートで販売されている。また、議論の中で、JA側から「規格外のニンジンなどの野菜が活用されていないため商品化できないか」と話があり、「読谷野菜天ぷら」の共同開発、販売につながった。

地域資源を地域のネットワークを活かして商品化し、売上が上がることで地域経済の活性化に貢献する好循環が生まれており、今後、更なる取り組みの進展が期待されている。



続々と新商品が開発される



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **未利用資源を付加価値化:** これまで有効に活用されていなかった魚を漁港と連携して加工品にすることで、付加価値が生まれ、売上に繋がった。
- ☆ **現場に任せた消費者視点での商品開発体制:** 商品開発のアイデアは、消費者の意見を直接聞いている現場のスタッフに任せている。本社側は、直売店の日報等で消費者の意見や感想を確認し、商品開発に活かしており、消費者視点を大切にした商品開発を実現している。
- ☆ **地域からの認められる商品の開発:** 地域ブランドにす



人気商品の爆弾かまぼこ

るためには、地域から求められる商品である必要があると考え、無料配布や工場見学、かまぼこ作り体験を通じて(年間1万人以上)、地元の原材料であることや製造手順を伝え、地域の人に認めてもらうための工夫を行った。

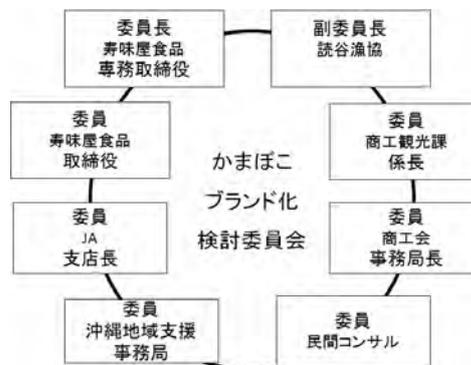
- ☆ **工場の見える化で安心安全を訴求:**単なる生産拠点から、“見せる工場”へと転換したことで、消費者の安心安全への信頼を向上させるとともに、工場内部のスタッフの衛生管理意識が高まった。
- ☆ **ファンづくりとロコミ戦略:**体験等を通じて、ファンとなったお客さんが継続的な購入を行うだけでなく、ロコミで新たなファンの獲得やPRが広がった。
- ☆ **ネットワークを活かした商品開発・販路開拓:**地道な関係づくりの上に構築された「読谷かまぼこブランド化検討委員会」を中心に、地域連携で商品開発に取り組み、販路開拓もそのネットワークを通じて行う製販一体体制が構築され、参加主体の持つネットワークが共有化された。
- ☆ **それぞれの組織の強みを活かしたチーム営業:**寿味屋食品と読谷村漁協が共同で営業を行うことで、中小の民間事業者単独では契約の難しい大手コンビニチェーンとの販路形成を実現。また、行政のバックアップがスムーズな取引関係の構築を後押しした。
- ☆ **「地域を売り出す」戦略展開:**個別事業者の商品の販路開拓を目指すのではなく、「地域を売り出す」という視点を重視し、「わが村」の商品を知ってもらえるような営業戦略を展開した。
- ☆ **販路の分散化でリスク低減:**経営を引き継いだ当初、売上全体の7割程度を大手スーパーに依存する状態であった。片寄った売上構成では、取引先の状況次第で自社に大きな影響を与えてしまうと考え、部門ごと(スーパー、医療機関、給食、食堂、ホテル、卸売など)に評価するようにし、販路の分散化を図った。
- ☆ **直営店を活かしたダイレクトマーケティング:**2009(平成21)年には「おんなの駅」、2011(平成23)年には「はごろも市場」に直営店を開設し、顧客の声をダイレクトに収集し、商品開発に活かす体制づくりに成功した。
- ☆ **恩義を大切にした取引関係:**戦略的な取引関係を築く上で、読谷村漁協以外の漁協とは直接取引を行わず、他漁港からの仕入れもすべて読谷村漁協を通じて取引を行うなど、恩義を大切にし、信頼関係を築いてきた。その結果、漁協間の連携も促されるなどの波及的効果も生まれた。
- ☆ **観光分野のノウハウを製造業に活用:**工場の見える化、体験受入、地域連携など、これまで観光業で蓄積してきた運営ノウハウを製造業に持ち込むことで地域での認知度を高め、地域が応援する商品づくりを行い、売上向上を実現した。



「おんなの駅」直売店  
消費者の意見を大切にする

### 連携・ネットワークの視点

- **プラットフォームの構築:**ブランド化委員会と実践組織から成るプラットフォームを構築。委員会は、組織の管理職クラスが参加する場となるが、それを実際に行動に移すために、実践組織を別に構築したことで具体的実践が速やかに展開することができた。
- **他組織との連携による信用付与:**漁協やJA、行政と一体となって動いたことで、外部からの信用を得やすくなり、取引先の開拓を有効に進めることができた。
- **外部の力を引き出し、内部資源を補完:**内部スタッフだけでは労力はもちろん、能力にも限界があると考え、連携を推進し、外部の力を引き出し、協力を受けることで資源不足を補完した。商品開発アイデアは外部から持ちかけられることが多く、そこと連携することで次々に商品開発に成功した。



読谷かまぼこブランド化検討委員会

- **地域全体での連携を見える化**:セリから製造までの体験観光コースを作ることで、地域内の連携を促進し、見える化を図った。
- **新たな連携の創出**:漁協同士の連携の創出など、取り組みを通じて、主体間に新たな連携が生まれ、地域内取引ネットワークが形成され、地域内での経済循環へと発展した。

#### 支援の視点

- ◆ 自社の限界を正確に理解し、地域の多様な主体を集めたプラットフォーム(ブランド化検討委員会)を構築し、地域連携を促進。
- ◆ ブランド化検討委員と別に現場担当者レベルのプロジェクトを構築したことが有効に機能。
- ◆ 行政・公的支援機関の役割は、資金的補助(イニシャルコストのみ)、活動自体に対する信用付与。
- ◆ 専門家は、コンサルタント的な人材ではなく、現在進行形で自ら現場を持つ一流の職人や経営者を中心に構成。
- ◆ 補助金などの外部資金の使い方、処理方法に対する事前・経過中のサポートが必要。

#### 成果と課題

- 付加価値のなかったいわしなどの魚類に価値を加え、新たな商品開発に成功した。
- 読谷村漁協との取組みから JA や他生産者との連携が促進され、大手との競争に揺るがない強固な連携を構築した。
- 新製品開発や直売店の設置が奏功し、雇用が 16 名から 34 名へと倍増した。
- 取組を通じて、他事業者間の連携が創出し、地域内取引ネットワークが重層化した。
- 見える化により従業員が顧客視点となり意識が向上、結果的に組織力向上へつながった。
- ✓ 地域外販路の形成が今後の課題。
- ✓ 地域の給食等への販路開拓を通じて、子どもたちへの食育に繋げ、子どもたちが魚を食べる食文化を残していくことが課題。

#### ケースのポイント

- ❖ **地域からの愛される商品開発を意識**  
「地域住民が認める商品でなければ、地域ブランドにはならない」という考えに基づき、無料配布や工場見学、かまぼこ作り体験を通じて地域のファンづくりを徹底。そのファンが、消費者になり、口コミで PR をすることで売上拡大を図った。
- ❖ **販路の細分化によるリスク分散**  
特定の取引先への依存傾向を改善し、地域内の小さな販路の掘り起しを展開。細かな販路を複数持つことで特定取引先に依存しない取引関係を構築し、リスク分散を図った。
- ❖ **地域ネットワークによる商品開発・販路開拓**  
「読谷かまぼこブランド化検討委員会」を軸として、連携して商品開発・販路開拓に取り組み、地域内で製販一体の体制を構築。漁協、JA、行政、生協、ホテルなど多様な主体を巻き込み、個別組織の資源不足を補完し合う関係を形成した。
- ❖ **製造業に観光業の視点を取り入れた**  
観光業で蓄積してきた、消費者を喜ばせる場づくりや地域連携のノウハウを製造業に取り入れたことで、他の製造業との差別化を図った。

#### [事業者情報]

代表者…具志堅 猛 設立年月…1984 年(昭和 59 年)9 月 資本金…1,000 万円 事業規模…非公開  
従業員数…34 名 住所…沖縄県読谷村字都屋 8 番地 TEL…098-956-5578  
URL…<http://www.sumiya-kamaboko.com/>

## 生産者と一体となって日本一美味しい牛乳づくりを目指し、 地域酪農を守る！

株式会社 函館酪農公社 酪農公社 LABO(北海道)

### 事業概要

函館酪農公社は、効率最優先の一元的生産システムからの離脱を求め、生産者有志によって「自分の牧場で採れる牛乳を、生産者自身の手によって販売しよう」という想いから、日本一美味しい牛乳づくりを生産者とともに目指している。青とオレンジのパッケージで親しまれる「函館牛乳」や低温殺菌牛乳「緑と牛と大地」などヒット商品を製造・販売するほか、酪農家への土地改良剤の配布や牛舎を清潔に保つ「ファーム・クリーン・コンテスト」に取り組み、地域の酪農を守り続けている。



函館牛乳

特徴的なのは、創業後から独自の販路確立のために始めた移動販売。函館近郊、青森、秋田の一部で27台の専用トラックで牛乳以外の食品も併せて300以上のアイテムを乗せ、買い物ที่ไม่自由な高齢者を含め、根強いファンからの支持を集めている。また近年では、「函館酪農公社 LABO」を設立し、室長の金子岳夫氏を中心に、「医(健康)」、「食」、「美」の同源をコンセプトにした新たなブランディング戦略を展開。タマネギのペーストを入れた機能性ヨーグルト食品「UNIO」や、話題の美容成分、プロテオグリカン配合のヨーグルト「JOURNEY」を開発し、首都圏の百貨店、ホテル、高級スーパー、ベーカリーチェーンを中心に販路を広げ始めている。

### 取組の経緯

乳製品の自由化により酪農を取り巻く環境が大きく変化する中、大規模な酪農経営に国の酪農政策の目は向けられ、このままでは函館近郊の小規模な酪農家は取り残されてしまうという危機意識を共有した地域の酪農家が集結。1973(昭和48)年、函館酪農公社が設立された。生乳を一元集荷する当時の流通体制ではなく、「自分の牧場で採れる牛乳を生産者自身の手によって販売しよう」という強い想いがそこにはあった。



函館酪農公社 LABO 金子室長

製造販売の経験がない酪農家が集まって始まったため、当初は苦戦したという。その中で考え出されたのが直売車による移動販売であった。「走るコンビニ」と称されるように、27台の直売車が、1台100~200か所の停車ポイントを受け持ち、牛乳や食材を毎日消費者へ届けており、函館酪農公社を象徴する取り組みとして知られるようになっていく。

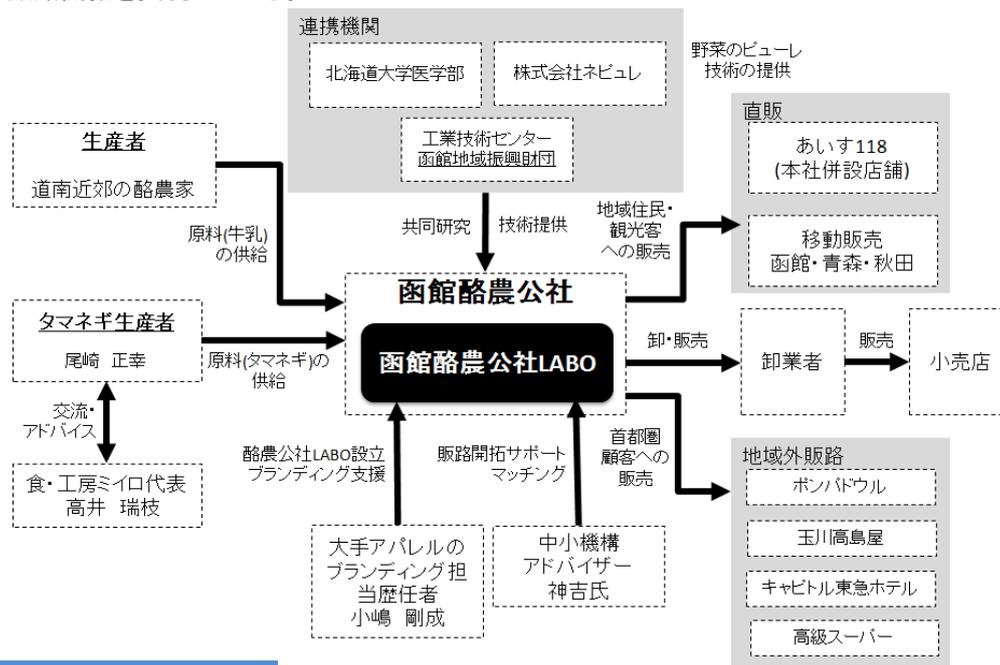
契約農家から集めた生乳のみを使った代表的な商品である「函館牛乳」のほか、ヨーグルトやチーズ、プリン、アイスを製造販売し、地元スーパーはもちろん、大手スーパーチェーン、コンビニチェーンへも販路を広げ、ECサイトや工場敷地内にある「あいす118」で直売も行っている。

しかし近年、牛乳の消費量は低下しており、大手との価格競争など、環境は厳しさを増している。こうした状況を打開するため、函館酪農公社で商品企画開発を担当する金子氏を中心に、大手とは異なる、独自性のある付加価値の高い商品開発が模索されていく。

そこで立ち上げられたのが、「医食同源」プロジェクトであった。2006年、需給バランスの問題から大量の牛乳が廃棄されたことをきっかけに加工品による商品化の必要性を感じた金子氏は、「経済産業省・地域新生コンソーシアム事業」において、アレルギーや生活習慣病を改善する植物ペースト入りヨーグルトの研究開発に取り組んだ。「顧客が本来ほしいと思うものを作る必要がある」と考えていた時に、株式会社ネピュレ(当時、株式会社パイコーポレーション)の野菜のピューレ化技術を知り、北海道大学医学部と共同してそれを活かした保健機能性を軸とした商品化を模索した。そこで注目したのが、血液をサラサラにする効果があると言われるタマネギであった。そして、独自の生産方法で精度の高いタマネギ(北もみじ2000)を生産していた尾崎正幸氏と出会ったことで、砂糖を極力使わない機能性ヨーグルト食品 UNIO が誕生した。

さらに、函館酪農公社 LABO を設立し、3年の歳月をかけハイブリッツヨーグルト・プロテオグリカン配合 JOURNEY を開発し、首都圏を中心に新たなブランディングを図っており、百貨店や高級スーパ

一への販路開拓を実現している。



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **地元の酪農を守り、地域を次代に残すという使命**: 取り組みを通じて、地元の酪農を守り、自然豊かな地域を子どもたちに残していくという明確な使命を提示している。
- ☆ **特色ある地域資源を活用**: 渡島地方(八雲・七飯・森・函館地区)37戸の契約牧場から集乳している原料乳はもちろん、減農薬農業で栽培された糖度の高いタマネギや、美容成分となる鮭の鼻軟骨から抽出されるプロテオグリカンなど、特色ある地域資源を活用した高付加価値商品を開発した。
- ☆ **プロジェクトチームによる商品開発**: 社内にプロジェクトチームを構築。金子氏が構想を取りまとめ、それをチームスタッフや外部専門家と協働して商品開発を展開した。
- ☆ **入口(商品コンセプト)と出口(販路)を規定し、トライアンドエラーができる環境整備**: 商品開発は、商品コンセプトと販路を明確に規定することから始める。UNIOでは、40~50代の女性にドメインを絞り、トライアンドエラーを繰り返すことで徐々に完成へと結びつけた。
- ☆ **地域外でのブランディング重視**: 函館酪農公社 LABO で開発した JOURNEY は、首都圏百貨店や高級スーパーなど、富裕層にターゲットを当てた提案営業を行い、地域外でのブランド化。販売に限定し販売戦略を徹底している。
- ☆ **消費者とのコミュニケーションを重視した販売手法**: 移動販売による対面販売に加え、物産展等でも責任者が自ら現場に立ち、消費者とのコミュニケーションを図り、商品に対する評価や潜在的ニーズに沿った提案を実施している。
- ☆ **現場で影響力あるキーパーソンとの関係作り**: 販路開拓支援などで大手企業の上層部を紹介されたことは多いが、実際の販路開拓につながることは少ない。その理由は、現場における決定権と経営における決定権は異なることにある。百貨店であれば、売り場を管理する部長など現場の責任者と関係を作るとは当然重要となる。また、全国展開するパン製造販売事業者への販路開拓では、カリスマ性のあるパン職人に UNIO が認められたことで他店への導入を果たすなど、現場レベルでの実質的な意思決定権を持ち、影響力を持つキーパーソンとの関係が販路開拓へ直



タマネギヨーグルト UNIO



プロテオグリカン配合ヨーグルト JOURNEY

結している。時には一般社員はもとよりパート社員、派遣の販売員との信頼関係が重要になる場面もある。

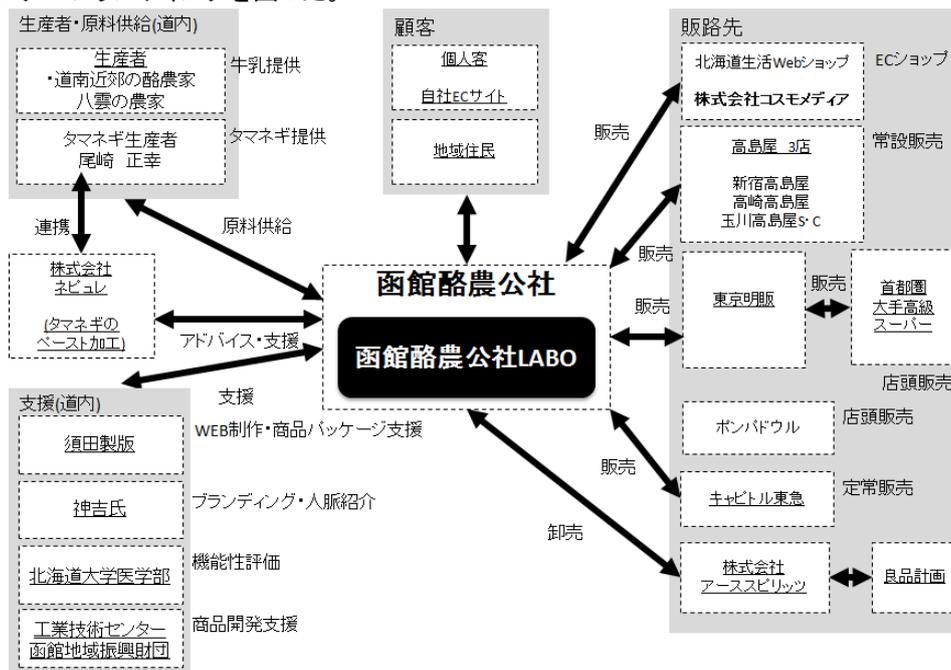
- ☆ **食のシーン・ライフスタイルの提案**: 試食会、商品を消費者に提案する際は、商品の機能性を中心に訴求するよりも、食を取り巻くシーンやライフスタイルの提案を併せて行った。たとえば、UNIO は、バジルを入れたチーズをまず試食してもらい、さっぱりとしたオニオンスープという位置づけで口直しに提供することで、イタリアンでの利用シーンを打ち出した。飲食品は、単体で食べるわけではなく、どういう食品と組み合わせ、どういうシーンで食べるのか、ということ意識して売り方を考えることが有効であった。



お客の家の前まで宅配する移動販売車

**連携・ネットワークの視点**

- **長年積み重ねた地域からの信頼**: 「地元農家のため」という意識で真摯に事業を続けてきたことで、地域内から函館酪農公社に対する信用、信頼が取り組みを下支えしてきた。
- **人的なネットワークを通じた生産者・事業者との出会い**: 富良野市のタマネギ農家、尾崎氏(尾崎農園)をはじめ、独自に開拓した販路先は金子氏を取り巻くネットワークを通じて紹介を受けることが多く、重要な経営資源として役立てられている
- **強力なサポーターとのネットワークが支援機能を発揮**: (株)ネピュレの加納勉社長が野菜ピューレの提供、マーケティング・開発ノウハウの提供と販路紹介(ポンパドウルなど)をサポート。また、神吉雄三氏(中小機構本部地域活性化アドバイザー)は人材紹介・マッチングをサポート。函館酪農公社 LABO 設立には、札幌小嶋剛成氏(もと大手アパレル会社のブランディング担当者)からブランディングのサポートを受けるなど、支援を超えて付き合い関係に基づいたサポートネットワークが支援機能を発揮した。
- **現場でのネットワークづくり**: 意思決定できるポジションの人、本気でやる気、売る気のある人と連携しなければうまくいかないことをこれまでの取り組みで実感。現場レベルの担当者は、商品にほれ込んでくれることで応援団になる。連携する相手とは、夢や将来の共有、過去の体験の共有をすることで仲間意識を持って取り組みを進めていくことが大切。
- **社内の協力的バックアップ**: 新規事業を自由に展開できるよう、資金面と人材面を本社がフォローし、金子氏を含め5名程のプロジェクトチームで函館酪農公社 LABO を運営。そのチームを軸にインナーブランディングを図った。



### 支援の視点

- ◆ 本気になって一緒に汗をかいてくれる支援者とでなければ一緒に仕事ができず、成果も出ない。
- ◆ 販路開拓では、マーケットとの接点を有する場所・人との接点を、現在進行形で持っている支援者・機関とつながらなければ実質的な成果にはつながりにくい。
- ◆ 支援者の役割は、事業者自身がやっていることを言葉にして、向かっている方向の正しさを後押ししてくれるという精神的なサポートが重要。
- ◆ 商品開発の成功事例は多く聞かすが、取り組みで役に立ったのは、最初の商品開発や販路開拓での失敗を見本に、その原因を理解し、同じ失敗をしないように進めたことが有効であった。特に、販路先や人の紹介は、自らの希望と相手先の要望をしっかりと事前に理解しておかなければ、トップ同士がつながっても現場が動かず、成果にならないことも多々ある。
- ◆ 商品開発から販売、マーケット開拓までのプロセス全体が商品づくりであるが、補助金の多くは加工・開発支援は認められるが、実際の販売は認められない。目的に沿った活動に対し、販売も含めて自由に使える資金があると、具体的成果も出やすい。成果が出なかった場合返金を促すなど緊張感も同時に検討されても良い。
- ◆ 小規模な事業者では難しいインナーブランディングを高める支援が必要。
- ◆ 技術的な専門家や特定分野の支援は、地域の事業者のなかから見つけることができるが、支援全体、取り組み全体のプロセスを考える専門家が不足している。

### 成果と課題

- 地道な人的ネットワーク形成の結果、首都圏百貨店、高級スーパー、有名ベーカリーチェーンへの販路開拓を実現した。
- 高級ヨーグルト、機能性ヨーグルトなど新たなカテゴリーを自ら作り出し、マーケット創出を図った。
- ✓ インナーブランディングをより確固たるものにする必要がある。  
JOURNEY で使用されるプロテオグリカンを北海道産から道南産にシフトし、より地域性を打ち出した商品開発の展開することが課題。
- ✓ 今後は、JOURNEY を軸に首都圏を中心としたブランディングを図り、アンブレラ戦略で UNIO の価値、売上向上(UNIO の売上は現在 1000 万円/年程度)へつなげることが課題。
- ✓ 販路開拓をゴールとするのではなく、消費者と直につながるダイレクトマーケティングを目指す。

### ケースのポイント

- ❖ **地域に信頼された基盤事業**  
長く“現場”を大切に商品開発、販売手法ノウハウの獲得。地域生産者(酪農家)と消費者とのコミュニケーションを重視した伝統企業として地域に根付いた経営を実践。
- ❖ **地域食材にこだわった商品開発**  
タマネギヨーグルト UNIO は、糖度の高い道産のタマネギ、JOURNEY は北海道産の鮭から抽出されるプロテオグリカンを使用して商品開発を進めるなど、使用される生乳も含め、地域性を重視したこだわりの商品を開発。
- ❖ **新規事業の商品が既存商品の販路拡大への波及効果を創出**  
UNIO、JOURNEY が地域外の商社、百貨店、ベーカリーチェーン、レストラン、ホテルといったこれまでつながりの薄かった販路を形成したことで、牛乳やチーズといった既存商品の販路開拓につながった。
- ❖ **プロジェクトチームによる社内ベンチャーを立ち上げ、新規事業を実践**  
社内ベンチャーとして函館酪農公社 LABO を設立し、新たなコンセプトに基づいた新商品開発とブランディングを展開し、地域外への販路開拓を実現。

### [事業者情報]

代表者名…代表取締役社長 柴田 満雄 (函館酪農公社 LABO 室長 金子 岳夫)  
設立年月…1973(昭和 48 年)12 月(函館酪農公社 LABO 2010 年 12 月) 資本金…5,700 万円  
スタッフ数…97 人( 函館酪農公社 LABO 5 名) 事業収入…26 億円 住所…函館市中野町 118-17  
TEL/FAX…0138-58-4460/0138-55-4474 URL…<http://www.e-milk.co.jp/> [www.hakolabo.jp](http://www.hakolabo.jp)

## 地域食材を活用した独自商品を大都市圏でブランド化！

有限会社 菓匠禄兵衛(滋賀県)

### 事業概要

菓匠禄兵衛は、滋賀県長浜市木之本町にある老舗の和菓子屋である。2006(平成 18)年、居川信彦氏が法人化を契機に、味と品質にこだわりながらもジャンルにとらわれない新商品の開発と首都圏への積極的な進出を始め、ブランド力を高め、地域内外から注目を集めている。

地域住民が自宅用としての購入することが一般的な和菓子であったが、地域の人口減少などの影響により地域外の需要喚起が必要と考え、主力商品である草餅を引きさげ、全国に展開することを決意。催事販売に積極的に出展を続け、バイヤーとの関係構築に努めた結果、東京や大阪などの百貨店等への常設店の出店を果たした。さらに、地元素材によりこだわり、商品・ブランド力の向上を目指し、地元生産者「お米の家倉」と初めて連携(農商工連携)。お米の家倉が栽培する特別栽培のもち米「滋賀羽二重糯」を使用し、草餅に次ぐ定番・ヒット商品を開発すべく、「豆大福」の商品化に取り組み、好評を得ている。

地元木之本の本店をはじめ、東京、大阪に直営店を運営し、首都圏の有名店への販路を形成するなど、地域に根付きながら全国へそのブランドを発信している。



地域資源を活用して  
開発された豆大福

### 取組の経緯

1926(大正 15)年に創業した居川製菓舗(現・菓匠禄兵衛)は、葬儀や法事などのまんじゅうや餅を製造販売する老舗生菓子屋として地域で長年愛されてきた。しかし近年、本社のある滋賀県長浜市木之本町では、住民の高齢化と人口減少、生活習慣の変化などにより、和菓子の需要は減り続け、地元での売上が減少していた。

老舗和菓子屋を引き継いだ居川社長は、同世代の仲間とともに地域を元気にしていきたいと、まちづくり活動に取り組み、毎月集まってはイベントなどを行っていた。しかし、なかなか地域からの理解は得られない状況が続き、あるコンサルタントからの一言で、「まちを元気にしていくには、イベントではなく、企業活動をしっかりと進めることが大切だ」と考えるようになったという。

そこで、本業である和菓子を全国に発信し、人を町に呼び込むことがまちづくりにつながると考え、経営方針を変更し、地元以外への販路開拓を目指し、「電気ふるさとじまん市(幕張メッセで開催)」へ出展したところ、草餅がイベント始まって以来の大ヒットを記録。それを契機に、バイヤーとの交流が生まれ、2006年、百貨店(日本橋高島屋 大近江展)への初出展を果たした。そして、店名を「居川製菓舗」から「菓匠禄兵衛」へ変更、法人化。インテリアデザイナー「トネリコ」にデザインを依頼し、本店店舗の新設や 2007 年には、デザイナーズもなか「くう」を新発売した。多数の催事へ出展することで、バイヤーとの関係ができ、百貨店側から常設店舗出店の誘いを受け、2009 年から地域外への出店を進めていった。この時、百貨店進出の足掛かりとなったのが、自家栽培よもぎ、滋賀羽二重もち米、十勝産ブランド小豆を使用した草餅(通常タイプ)と、丹波黒さや大納言使用(貴重品種)を使用した黒さや草餅(プレミアムタイプ)の 2 種類の草餅であった。

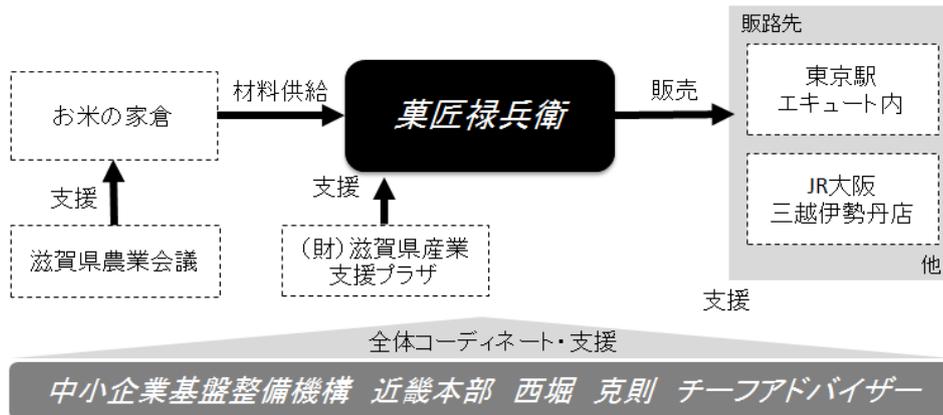
そして、更なる商品力・ブランド強化を目指し、初めて生産者と連携し、地元滋賀の素材をより活かした商品として「豆大福」の開発に取り組んだ(2009 年、農商工連携認定)。草餅と同様、通常タイプとプレミアムタイプ(連携している地元の生産者が栽培した滋賀県産大納言小豆を使用)の 2 種類を開発した。農商工連携は、お米の家倉が、特別栽培の原材料(契約栽培)を禄兵衛へ供給し、商品開発を行っている。それに対して、滋賀県農業会議、滋賀県産業支援プラザが支援を行い、中小機構(西堀マネージャー)が全体のコーディネートを行っている。

こうした取り組みにより、ブランド力を高めた結果、エキュート東京店(東京都千代田区)、JR 大阪三越伊勢丹店(大阪市)への出店を果たした。売上高は、この 5 年で 5 倍に成長を続けており、農商工連



代表取締役社長の居川信彦

携のロールモデルとして更なる成長を目指している。



### 商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **滋賀の素材・伝統・地域性にこだわった商品開発:**「滋賀の素材、伝統、地域性にこだわり和菓子の新しい可能性を探る」という経営理念の一文に沿って、地域資源にこだわり、商品から地域が見える、作り手が見える他にはない和菓子を開発。
- ☆ **原材料を重視したこだわりの商品づくり:**草餅は自家栽培よもぎ、滋賀羽二重もち米、十勝産ブランド小豆を使用。黒さや草餅は丹波黒さや大納言使用(貴重品種)を使って原材料にこだわりを持っている。
- ☆ **プレミアムタイプと通常タイプの商品開発:**人気商品の草餅は、普通の小豆を使用した通常タイプの商品と希少な黒さや大納言小豆(貴重品種)を使用したプレミアムタイプの2種類を展開している。その結果、話題性があり味の評価が高いプレミアムタイプの商品が広告塔となって、通常タイプの商品の売上を底上げする効果が出ている。
- ☆ **デザイン性のある新商品開発による顧客単価の上昇:**デザイン性のある新商品を開発することによってブランド力の向上につながり客単価が上昇した。
- ☆ **地道な営業の積み重ねから常設店舗設置へ:**百貨店の催事に積極的に出展し、バイヤーとの関係を形成。つながったバイヤーとは、出展時だけではなく、日頃から情報交換を行い、出展時に実績を残し続けたことで、常設店舗設置の誘いが入り、出店へ結実した。
- ☆ **和菓子を通じて地域を広める:**地域活性化、まちづくりを意識し、和菓子を通して木之本を知ってもらい、地域に足を運んでもらう中長期的な目標を掲げて、商品開発・販路開拓を展開している。
- ☆ **地域外ブランディングから地域内ブランディングへの戦略的展開:**通常は、地域内(長浜市内)に出店し、その後首都圏へという展開が多い中、まず、滋賀県以外、特に首都圏でブランドを形成し、その後、地域内に展開することを意識。
- ☆ **デザインにこだわったおしゃれな和菓子という新たなカテゴリーを創造:**デザインを重視し、店舗設計、商品設計、商品パッケージをデザイン事務所と連携して総合的なブランドイメージを作り上げた。そして、和菓子やとデザイナーという異分野のコラボレーションから「おしゃれな和菓子」という新たなカテゴリーを消費者への提案、潜在的ニーズを引き出した。
- ☆ **商品開発のための情報収集:**「バイヤーと会う際には、突然新商品のアイデアを聞かれることがあり、常に訴求力のある商品を提案できるよう日頃からアンテナを張って準備をしている。(居川社長)」と常に商品開発につながる情報収集に余念がない。



トリネコと共同開発した最中「くう」

### 連携・ネットワークの視点

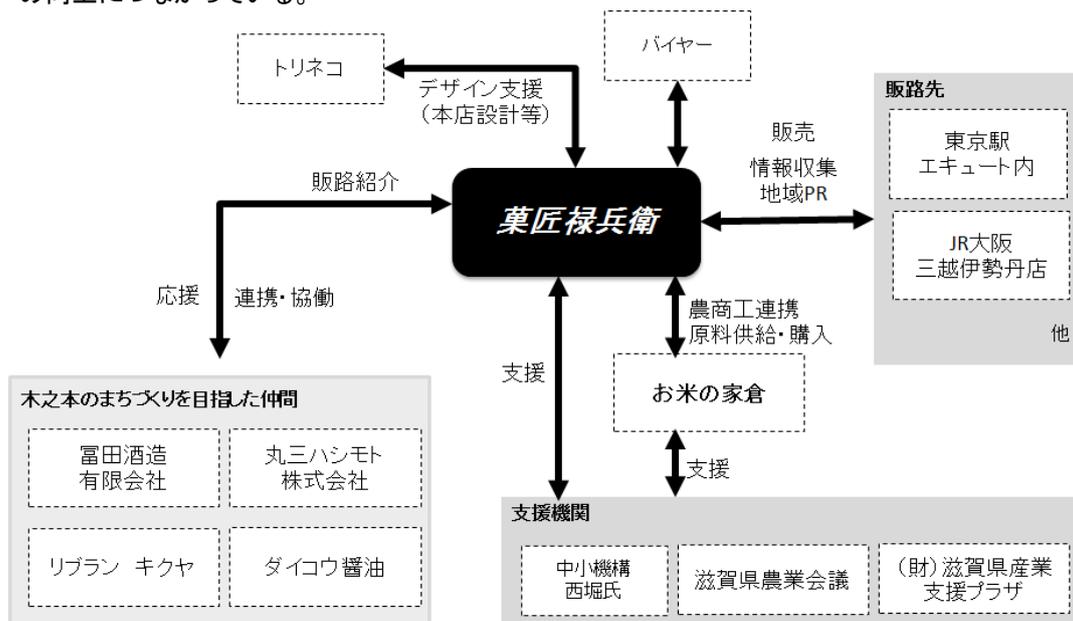
- **まちづくりを目指した同年代の仲間同士の刺激:**まちづくりに取り組む同世代の仲間が、外部販路先の紹介や出店戦略の相談相手となった。また、その同世代が営む事業が首都圏へ販路展開している姿が励みとなり、切磋琢磨する関係がモチベーション向上に影響。また、同級生が営む酒蔵が、首都圏へ販路開拓したことが刺激となり、首都圏への販路開拓活動の後押しとなっ

た。

- **百貨店バイヤーとの地道な関係作り:** 催事出展で出会ったバイヤーと日常的に情報交換を重ねた結果、信頼関係が生まれ、入れ替えのタイミングで声を掛けてもらい、それが常設出店のきっかけにつながった。目指すべき販路候補先とは真摯に付き合い、地道に連絡を取り合うべきとの考えが生まれた。出店の誘いは、退店のタイミングで声がかかることが多いが、その前提には催事などでの実績が必要となる。
- **目指すべき価値を共有した仲間とのネットワーク:** 生産者や地元の事業者とは、目指すべき価値、目的を共有し、事業上の付き合いだけではなく、日頃から信頼関係を形成することが大切だと理解している。それは、支援者との関係にも通じ、支援する・支援されるという関係を越え、お互いの想いを理解し、共に事業に取り組む仲間としての関係づくりを行うことが先決となる。
- **連携事業者・生産者双方がメリットを得ている:** 菓匠禄兵衛は農業者と、お米の家倉は商工業者と共に初めての連携であった。菓匠禄兵衛は商品力の向上と客単価の上昇、家倉は収益性の向上と新たな販路開拓、計画的な生産の実現につながっている。
- **農商工連携の取り組みを通じて生産者の意識向上:** 連携事業者お米の家倉は、認定を取得する過程で、事業や今後の方向性を考える上で良い機会になっている。「客観的な目で自身の経営を見る姿勢が身につくことにつながった(家倉氏)」と言うように、生産者が農商工連携の協力者の立場で受け身になるのではなく、自らも主体的に動いていこうという意識の向上につながっている。



農商工連携農家 お米の家倉  
家倉 敬和 氏



### 支援の視点

- ◆ 商品開発や販路開拓に強みを持っており、売り上げは大きく伸びていた。成長のスピードが速く、経営管理体制の整備が追い付いていない状況であったので人材育成、計数管理等社内の経営管理面の強化に関する支援を重視。
- ◆ 農商工連携の認定を受けたことで、「商談会に参加でき、今までにない販路開拓につながった(居川氏)」と認定を受けたことで自社の PR につながった。また、人脈づくり、連携の幅も広がるなど認定を受けたことが効果的であったと理解している。
- ◆ 支援者の役割は、個別具体的な支援よりも「何かあれば相談できる」相談役としての役割が有効で、土日、日中夜間関係なく相談に乗ってくれたことが、心強い支えとなった。
- ◆ 中小企業では、社内の職人や社員に対して経営者が上から指導、指示することは近い関係性で

あるがゆえに効果的ではなく、関係を悪化させてしまうなどの問題が懸念される。支援者、専門家は、経営者が直接社員に言いづらいことを伝える役割を担う必要がある。

- ◆ 単発や短期的に支援者が現場に関わるのではなく、一定期間、現場に入り、一緒に仕事をしていくなかで、内部の本質的課題の指摘、価値観の是正といった現場支援が有効であった。
- ◆ 接客や内部マネジメントにおいては、現場に入り込んだプロセスコンサルティング手法が効果的。
- ◆ 経営者同士が会う場で、「経営者観」や「企業観」に対する先輩経営者の生の声を聞いたことが、気づきや悩みを乗り越えることにつながった。
- ◆ 事業者、支援者が一緒になって事業計画を作り、実践することで、事業者と支援者が共通認識を持って取り組んだことで、「事業は今後の方向性を考える機会となった(家倉氏)」、「客観的な目で自身の経営を見る姿勢が身に付いた(家倉氏)」と支援の意義を評価している。
- ◆ 「この事業に取り組むことにより、自社の強み、弱みが認識でき、会社を運営していく力となる。農商工連携を通して、様々な人脈ができ、新たな連携が生まれる(居川氏)」と、連携による取り組みの意義・効果を実感している。

### 成果と課題

- 売上が5年間で5倍に成長、4名の地元雇用の創出。
- デザイン性を取り入れ、ブランド力を向上させたことで、地域外(東京、大阪等)への出店を実現。顧客単価の上昇につながった。
- 農商工連携により、商品力・ブランド力の向上を実現し、また、生産者側も収益向上、販路開拓、計画的な生産の実現という波及効果が生まれるなど、効果を生んだ。
- 首都圏展開を行ったことで、地域の雇用機会を創出。地域での人気の就職先として評価を得た。
- ✓ 事業拡大のスピードに対応した、内部人材の育成や財務管理やマネジメント、設備投資が課題。
- ✓ 大都市圏でのブランディングは一応の成果を出したが、今後は地域内でのブランディングを高めることが課題。

### ケースのポイント

#### ❖ デザイン性・地域食材にこだわったブランド力の向上による顧客単価の上昇

自社の技術に加え、地域の素材、デザイン性を取り入れ、地方の小さな和菓子屋が地域外へ展開し、顧客単価を上昇。

#### ❖ 経営理念に基づき、農商工連携事業に取り組み商品力・ブランド力を強化

半年以上かけ、自社の目指すべき方向を経営理念に落とし込み、それに基づいて地元滋賀の素材をより活かした商品開発に取り組み、商品力・ブランドを強化。農商工連携により新たな価値創出へつながった。

#### 「経営理念」

滋賀の素材、伝統、地域性にこだわり和菓子の新しい可能性を探る  
オンリーワンの商品づくり  
おもてなしのできるひとづくり  
世界中に自慢できるまちづくり  
すべての人に和菓子を通して笑顔とサプライズを提供する  
We are Smile and Surprise Supplier!

#### ❖ ブランド力の強化と地道な販路開拓によるブランディングに成功

デザイン性、地域性のある商品によるブランド力の向上と地道な催事出展を通じて、東京、大阪への出店を実現。おしゃれな和菓子メーカーとして、地域の人気の就職先となるなど、ブランディングに成功。

#### [事業者情報]

代表者名…居川 信彦 設立…創業 1926(大正 15)年(法人化 2006 年) 資本金…1,000 万円  
従業員数…32 名(2011 年 9 月) 事業規模…20,300 万円(2012 年 3 月末)  
住所…〒529-0425 滋賀県長浜市木之本町 1087 TEL/FAX…0749-82-2172/0749-82-3242  
URL…<http://www.rokube.co.jp/>

#### (4) 支援機能に特徴のある事業者

「支援機能に特徴のある事業者」は、地域資源を活用した食料品の商品開発・販路開拓に対する支援を行う事業者で、独自の支援ノウハウやネットワークを活かして、事業者支援を行う事例が該当する<sup>19</sup>。

また、支援機関として認識されていない場合であっても、支援機能を発揮しながら事業を展開する小売・飲食事業者も含まれる<sup>20</sup>。

主な特徴と今回の調査でこのカテゴリーに該当する事例は、以下の通りである。

- 上から目線ではなく現場と一緒にビジネスアイデアの創出や戦略構築を行う
- 現場のモチベーションや主体性を高めるファシリテーション・コーチング機能を発揮
- 部分的な支援ではなく、取組体制づくりから商品開発、販路開拓に至る総合的な支援を展開
- 地域内外に機能する事業者・専門家ネットワークを有し、適材適所をつなぎ、連携・マッチングをコーディネート
- コンセプト、デザイン、コピーライティングを重視し総合的なブランディング戦略に強み
- 自ら売り場を持ちながら、地域側・生産者側の商品開発・販路開拓を支援
- テストマーケティング機能を有し、消費者視点を支援に反映した支援機能を構築

事業主体(所在地)	中心となる商品・サービス	ポイント
① 株式会社シーピーエス ヴィヴルアンサンブル(北海道札幌市)	季節野菜のピクルス、エゾジカカレー、直営店舗 Vivre Ensemble の運営など	・自ら商機能を保有した商品開発支援と販路開拓の同時支援 ・地域内外の専門家ネットワークを活用した商品力のある開発支援
② 株式会社 GB 産業化設計(北海道札幌市)	農業ビジネスのサポート、農山漁村の活性化支援など	・ブランニングを重視した農業ビジネスの見える化を全面サポート ・作り手のモチベーション、主体性向上を重視した支援関係の構築

<sup>19</sup> 富士市産業支援センターf-Biz の事例については、「商品開発・販路開拓の視点」を「支援の視点」へ、「支援の視点」を「支援の事例」に置き換えている。

<sup>20</sup> 全国うまいもの交流サロンなみへいについては、「商品開発・販路開拓の視点」、「連携・ネットワーク」を「顧客層」、「特徴的取り組み」、「品揃えの特徴」、「今後の展開」としている。日本の御馳走えんについては、「商品開発・販路開拓の視点」、「連携・ネットワーク」を「顧客層」、「特徴的取り組み」、「品揃えの特徴」としている。ニコリーナについては、「商品開発・販路開拓の視点」、「連携・ネットワーク」を「顧客層」、「特徴的取り組み」、「品揃えの特徴」、「販売方法の特徴」としている。

③ 富士市産業支援センター f-Biz(静岡県富士市)	起業・経営相談、セミナー・講演会、地域産業支援機関へのコーディネート、図書館連携、情報発信など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相談者と一緒の目線に立ち、戦略構築を共に行い、結果が出るまで徹底支援</li> <li>・「販路開拓」「新商品・新サービス開発」「新分野進出」に重点を置いたきめ細かい支援の展開</li> </ul>
④ 株式会社北洋銀行(北海道札幌市)	インフォメーションバザール、商品ブラッシュアップ個別相談会、セールスサポートなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関のノウハウを活かした事業者支援の展開</li> <li>・支援機能を付加した独自商談会の開催</li> </ul>
⑤ 全国うまいもの交流サロンなみへい(ニュープラネット 合同会社、東京都千代田区)	直営店うまいもの交流サロンなみへいの運営、地域イベントの開催、商品開発・販路開拓サポートなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>・“故郷”をキーワードにした場づくりを通じて地方を応援</li> <li>・地域プロモーションサポートによる首都圏での地域商品の情報発信を支援</li> </ul>
⑥ 日本の御馳走えん(株式会社ビー・ワイ・オー、東京都千代田区)	直営店日本の御馳走えんの運営、PB 商品開発、商品開発アドバイス、パッケージ支援など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「和」にこだわった地域食材のセレクトショップを展開</li> <li>・地域と連携した PB 商品の開発</li> </ul>
⑦ ニッコリーナ(有限会社 良品工房、東京都千代田区)	直営店ニッコリーナ・オカッテの運営、いいものプロジェクト、ブラッシュアップ事業など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者視点を取り入れた商品開発サポートの展開</li> <li>・卸売業/小売業を通じた商品目利き力を活かした商品力の評価</li> </ul>
⑧ 株式会社シェフズバンク(神奈川県横浜市)	直営店ピッツァリーナの運営、飲食店独立開業支援、飲食店経営コンサルティング、商品開発支援、プロモーション支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自ら商機能を持ち支援機能を発揮することで地域からの厚い信頼を獲得</li> <li>・消費者を巻き込んだイベント型マーケティングによる商品開発、販路開拓支援</li> </ul>

## 北海道食材を魅力的に提案する舞台を提供し、 “未利用食材を活かきる”アグリンテグレーター！

株式会社 シーピーエス ヴィヴルアンサンブル(北海道)

### 事業概要

株式会社シーピーエス(以下、CPS)は、札幌丸井今井にてフレンチ惣菜ショップ「Vivre Ensemble」を展開している。北海道各地の生産者より直接仕入れた食材を活用し、惣菜やスイーツの開発、販売、そして生産者支援に取り組む、域外への販路開拓を行う。

また、生産者がこだわって作ることによって生じる市場流通に乗らない規格外の食材や、鹿肉のような一般家庭で使用する機会の少ない未活用食材も取り入れ、新たなレシピの提案と店頭での販売を積極的に行なっている。生産者から仕入れた野菜は、地元大学生と連携したマルシェ事業で直接販売も展開する。

メニューや店舗プロデュースは東京都世田谷区の池尻大橋に店舗を構える、フレンチレストラン「OGINO」のオーナーシェフである荻野伸也氏が行う。東京の一流シェフとの連携による商品開発と、自らの店舗で試作販売を繰り返している。荻野シェフのネットワークを活用し、首都圏レストランへの北海道野菜や半加工野菜を提供するなど、域外への販路形成に取り組んでいる。



直営店舗 Vivre Ensemble

### 取組の経緯

CPS は、2009(平成 21)年に設立された。当初は、大学生との共同プロジェクトの立案とその実践を目標に掲げ、北海道大学のかたわらでアースカフェインザグループを運営していた。カフェは、サークル活動の拠点として利用され、大学生が集まれる場として関心を集めた。その過程の中で、特に農業に関心を寄せる学生との交流が増えた。学生たちが、生産者との交流を希望していることが分かった CPS は、一緒に生産者とのネットワーク構築に乗り出す。

生産者と関わる中で、たくさんの食材が流通に乗らず、消費者に届いていない事実を知ったことを契機に、何とかその問題を解決できないかと考え、東京の連携飲食店への食材提供、学生と共にカフェでマルシェを開催するようになる。また、より多くの人に北海道の未利用食材を食べてもらいたいと考えた CPS は、カフェの半分をセントラルキッチン、半分を交流スペース兼事務所として改変し、札幌駅構内のカフェ・ノルテ・札幌にて、ポークカレーと雑魚カレーなどの販売を始めた。

そして、2011年2月、「未活用食材にスポットライトをあて、“食材を活かきる”。フランス料理ならではの技術を施した料理・加工食品を提供する」ことを目的に、丸井今井札幌本店地下1階に直営店舗であるフレンチ惣菜店 Vivre Ensemble をオープンした。Vivre Ensemble(ヴィヴルアンサンブル)は、フランス語で“共に生きる”という意味で、生産者の方々と手を取り合い、よりよい食環境サイクルづくりと一緒に目指して行きたいという想いを込めて名付けられた。直営店舗での商品提供のみならず、生産者や行政と連携した商品開発を多数手がけ、首都圏への販路開拓のサポートも行うなど、北海道の農業と消費者をつなぐ、「アグリンテグレーター」を目指し、活発な活動を展開している。

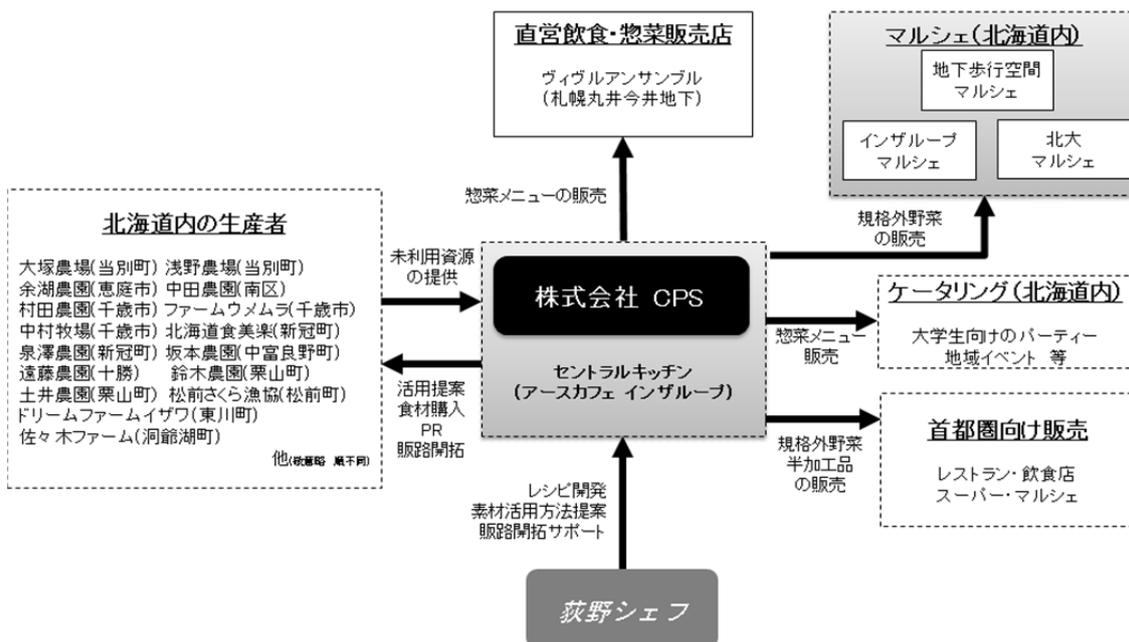


北海道大学学生と運営するマルシェ



規格外のキュウリや大根を活用した  
「季節野菜のピクルス」

【支援機能に特徴】



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **未利用資源を活用した商品づくり:** 規格外品やこれまで廃棄処分されてきた部位といった未利用資源を活用した商品開発に取り組み、付加価値を付けることで正規価格に近い仕入れを実現。生産者の手取り収入増加に繋げている。廃棄されていたアスパラガス下部を活用した「アスパラベーコンキッシュ」、規格外・出荷できないきゅうりや大根を活用した「季節のピクルス」などが例として挙げられる。
- ☆ **有名シェフによる商品開発:** 2か月先まで予約の獲れない人気オーナーシェフと連携したレシピ開発や商品開発を展開し、新たな食材の魅力を発信。
- ☆ **地域の新たな産業づくり:** 蝦夷鹿を活用した商品開発を(株)北海道食美楽や地元行政と連携して取り組み、鹿肉カレー、鹿肉のテリーヌとして商品化。また、熟成ミートとしてフレンチレストランへ提供したり、駆除対象となる蝦夷鹿の肉を使ったペットフードを開発し、地域課題であった蝦夷鹿の処理で、新たな産業を形成。
- ☆ **半加工品を首都圏に提供:** 料理人や加工業者からの要望を受けて、「ここまで加工してくれたら助かる」という段階までの加工に留めた半加工商品を開発。料理人や業務用に使う場合、最終加工品まで作ってしまうとメニューへの応用などに融通が利かないため、半加工品を商品化し、首都圏のレストラン業者向けの新たな販売を開拓。市場価格の下がる旬の時期に収穫された大量の食材を、半加工商品としたことで、通年出荷できる業務用商材として販路獲得。(例) 純トマト水
- ☆ **小ロット対応による新たな市場獲得:** 小回りの利く商品開発、商品提供に重点を置いたことで、大手では量が少なく扱えない食材へ対応したり、仕入れ量が少なく食材の獲得に悩んでいた店舗数の少ない飲食店などの新たな取引先を開拓した。



アスパラベーコンキッシュ  
(未利用のアスパラの下の部分を活用)



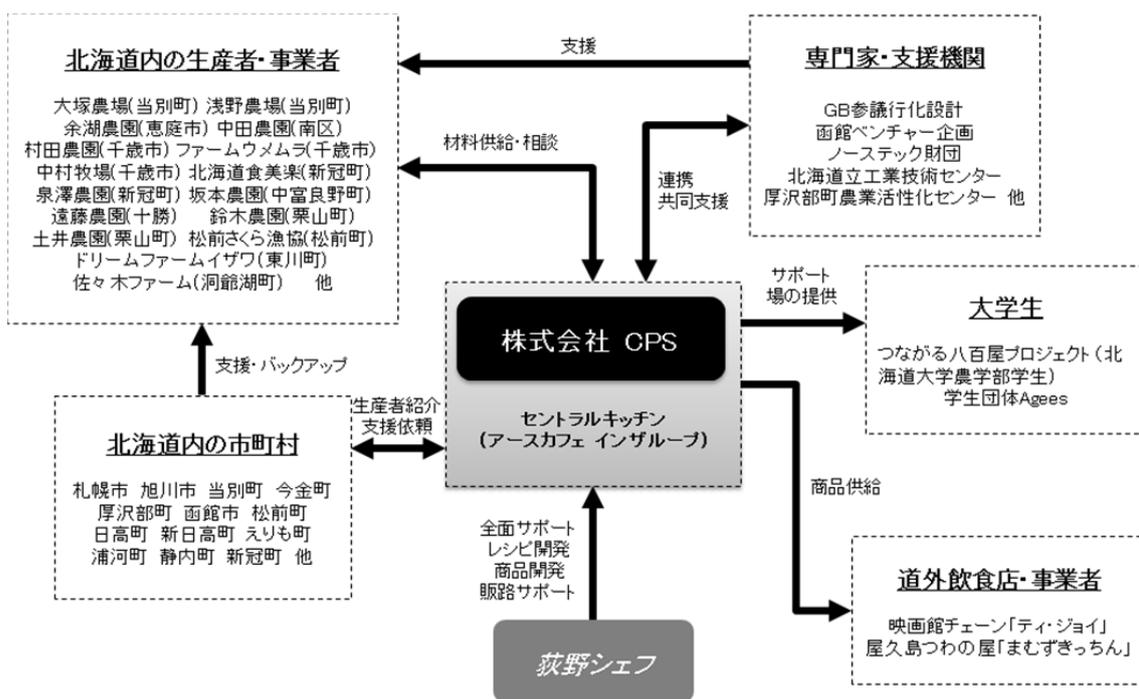
エゾシカカレー(エゾシカ肉の有効活用)

連携・ネットワークの視点

- **生産地・生産者へ頻りに足を運び、関係構築:** 生産者からの規格外品や大量に取れすぎた食材に関する情報収集のため、頻りに生産地や生産者に足を運び、日頃からの関係形成を重視。そのことで、何かあれば相談や情報が入る関係が構築されている。また、小ロットのものや生産者側が処理に困っている食材等にも細かく対応することで現場からの信頼を獲得した。
- **行政との連携で信用獲得:** 行政との連携を積極的に行い、地域が抱える課題となっている食材の活用方法の提案や新たな産業づくりをサポート。行政のバックアップにより、道内企業や他の市町村からの信用も得られやすく、販路展開時の交渉が有効に進んだ。
- **首都圏レストラン・飲食店とのネットワーク強化:** 荻野シェフや首都圏に本社を持つ企業と連携したことで、そのネットワークを活かして、飲食店などに販路開拓を実現。他地域のパートナーが販路候補先の要望をくみ取り、CPS ヘフィードバックすることで販路先を確保した商品開発、仕入れが可能となった。
- **複数の外部専門家と連携した商品開発・販路開拓・ネットワーク形成:** 6 次産業化プランナーなどのアドバイザーや外部の専門家(民間のコンサルタント)、公的支援機関と連携し、支援先情報の共有や共同での支援を展開。それぞれの強みを活かし、総合的な支援が展開できる環境を確立。自ら商品開発・販路開拓をすると同時に、支援側の役割も果たす。
- **国や地方行政との緊密の情報共有:** 省庁や地元行政と間での情報共有を密にし、地域の情報、今後の政策情報、補助金等の政策資源に関する情報を入手し、他の専門家や現場に提供した。



連携する荻野シェフ



支援の視点

- ◆ 直営店舗とセントラルキッチンを自社で構えていることで、自ら商品化し、実験的に顧客に提供しその反応を見ることが出来る。それを受けて細かな改良を繰り返すことで、定番商品化を図る一連のプロセスが確立された。
- ◆ 直営店舗を持っているということが、地域の生産者や行政との関係構築にあたって信用となって受け取られている。特に自らが販路や顧客を抱えていることで、短期的な成果を生み出しやすく、それによって生産者や行政からの信頼も獲得でき、中長期の取引、関係構築へ発展した。
- ◆ 惣菜品以外の販路先としてマルシェでの野菜の直接販売。野菜の半加工品を飲食店向けに卸す

## 【支援機能に特徴】

など、複数の販売チャンネルを道内外に持っていることで、販路側・生産者側双方の細かなニーズに即座に対応することが強みとなっている。

- ◆ 単純に安く仕入れて売る、というのではなく、規格外であっても正規価格に近い価格で仕入れを行うことで、生産者側の手取り収入の増加に繋がり、生産者のモチベーション向上へとつながっている。
- ◆ 自ら売り場と販路を持ち、支援を行うことに加え、道内外にネットワーク化された専門家や企業と連携して支援にあたることで、販路先に合わせた商品開発が展開できるなど、売り先を確保した商品開発ができています。
- ◆ 販路開拓には、実際に販売し、顧客の反応を見なければ進まない。現状の商品開発や販路開拓に関わる補助金や助成金では、試作品を販売することが認められていない場合も多く、それが顧客の本当の声を聞こえにくくしているため改善が必要。
- ◆ 提案書や申請書段階での構想と実際に市場に投入して、商品化する間にはギャップがあり、状況によっては当初の開発予定商品と異なる商品設計となる場合もある。基本的な使用原料や目的が大きくぶれていなければ、軌道修正を可能な補助・支援制度があれば成果は生まれやすくなる。



## 成果と課題

- 未利用資源をプロの手で商品化し、新たな価値ある食材として提供。
- 供給量の少ない資源や飲食店側からの小ロットでの仕入れニーズに対応した商品供給の仕組みを構築。
- ✓ 顧客の声を拾い上げて生産者へフィードバックする仕組みづくりが課題。
- ✓ 現状では、特定のマネジャーが多くの役割を担っているため、内部人材の育成が組織的発展、事業拡大には急務。
- ✓ 北海道外への販路開拓には流通が鍵となるため、流通業者との連携が必要。

## ケースのポイント

- ❖ **未利用食材の活用した新たな商品価値の創造**  
過剰生産された食材や規格外品などの未利用食材を活用した商品開発に取り組み、直営の惣菜店での提供や首都圏飲食店への販路開拓により、食材の付加価値を創造し、生産者の手取り収入の増加に貢献。
- ❖ **直営店舗を活かしたテストマーケティングの実施と商品化**  
直営店舗、セントラルキッチンがあることで試作品や新商品のテストマーケティングが即座に可能となり、商品のマイナーチェンジによる顧客ニーズへの即応力がある。
- ❖ **一流シェフと連携した商品開発と販路開拓**  
レシピ開発や商品開発には、一流シェフと連携し、顧客に受け入れられやすい商品を開発。また、飲食店業界への影響力のあるシェフと連携することで商品に対する信用付与がなされ、販路開拓もスムーズに展開した。
- ❖ **メディアを有効活用した情報発信**  
連携パートナーであるシェフが全国放送のテレビや新聞、雑誌などへの連載を行っていることを活かし、商品情報の発信を効果的に展開した。

## 【事業者情報】

代表者名...佐藤 陽仁 設立年月...2009(平成 21)年 10月 資本金...800 万円 スタッフ数...14 名  
事業規模...非公開 住所...北海道札幌市北区北 14 条西 3 丁目・ソレイユ 1F TEL...011-214-1390  
URL...<http://vivre-ensemble.co.jp/>

## 農業・漁業・林業をビジネスのカタチへ見える化する！

株式会社 GB 産業化設計(北海道)

### 事業概要

GB 産業化設計は、北海道内の生産者と企業それぞれのニーズをつなぐ役割を担い、「仕組み」を設計・構築することで第一次産業の事業化を支援している。

第一次産業の潜在価値を掘り起こすため、第一次産業を活用したビジネスに関心のある企業(地域外が主)にアンテナを張り、次の4つの業務を行っている。1つ目が、農業ビジネスに関する情報収集業務。2つ目が、新たな農業ビジネスの設計・開発業務。3つ目が、農業経営の改善・6次産業化支援業務。4つ目が、農山漁村の集落・地域活性化業務である。それぞれの事業を連携させることによって相乗効果を生み出すことを目指している。

情報とネットワークを軸に、ビジネス設計、仕組みづくりのプロとして、第一次産業を事業化する支援を道内全域をフィールドに展開。6次産業化研修・農業法人に関する研修、座談会の運営、報告会など、年間20回以上の講演を行うほか、6次産業化プランナーとして道内企業の東京進出に伴う営業戦略立案や実行支援、大手企業の道内での農業分野への参入に向けた調査や支援を行っている。

### 取組の経緯

代表の岩井氏は、(株)ドーコンまちづくり計画部、道庁知事政策部(出向)を経て、財団法人北海道農業企業化研究所(HAL 財団)にて調査広報部長を歴任。農業ビジネスの情報収集、コンサルティング業務を担当し、現場支援を行政などと連携して行っていた。しかし、第一次産業の支援には、組織としてできることに限界があり、支援の可能性を広げるために、独立を決意。

また、北海道農業法人協会事務局を2007年から2012年3月まで担い、在籍中は新規事業のための人材育成や商品開発、販売会社の設立に携わるなど、これまで一貫して支援に携わってきた。その結果、地域内に生産者、行政、支援機関との間にネットワークを形成している。

北海道の農林漁業は、これから大きく進化すると考えられる。また、これまでの一次産業を育て支えてきた既存の仕組みや基盤も、激動する社会情勢や人口減少・超高齢化の渦中では根本からの見直しの時期に来ているとの認識を持ち、地域社会、北海道の一員として、どんなことを準備しておかなければならないのか、どうすれば希望のあるステージに到達できる道筋が描けるのか、その過程(プロセス)作りを強く意識した仕事を展開していきたいと考え、2011年4月、GB産業化設計を設立し、道内を駆け巡っている。



代表の岩井 宏文氏



行政機関・農業者向けの研修会

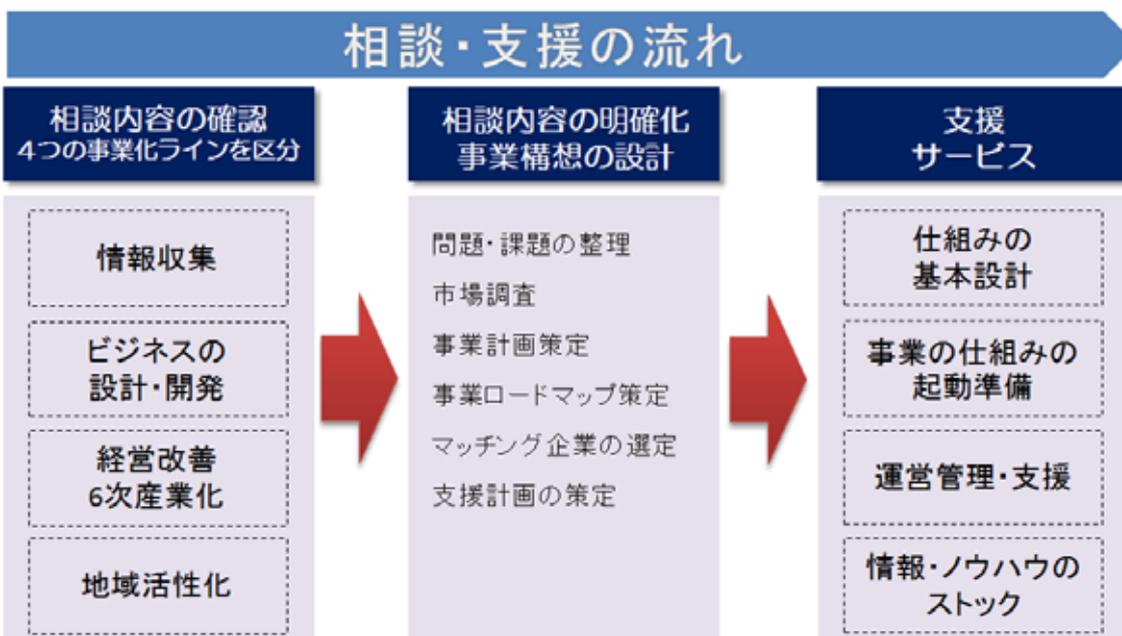


有限会社ミナミアグリシステム(牡管町)



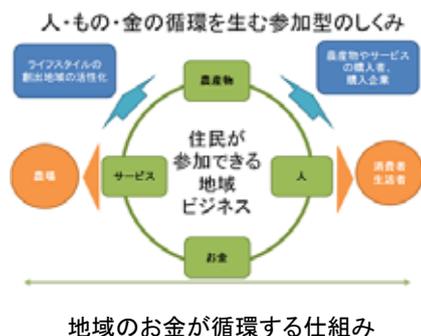
有限会社ドリームヒル(上士幌町)

【支援機能に特徴】



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **経営理念である「事業を行う上での視点」を重視:**
  - 情報力や順応力をもって情勢を見極められる「力(チカラ)」をもつ
  - 「志(ココロザシ)」をもって考え方を変えること、その勇気をもつ
  - 農山漁村が輝く新たな産業イメージをもって「形(カタチ)」にする
- ☆ **企業の力を活用して生産者を支援:** 生産者からコンサルティングの対価を得ることは難しいため、道外や第一次産業以外に取り組む企業のニーズや力を活用して生産者を支援し、ビジネス化する仕組みの構築を行っている。
- ☆ **生産者のモチベーションアップにつながる支援:** 生産者は一緒に戦ってくれるパートナーを求めているという考えから、生産者の強みを評価し、加工技術のある企業や、人を教育したい企業との接点を作ることで生産者のモチベーションを高めている。
- ☆ **商品開発を通してやる気を引き出す:** 商品開発は製品を作ることが目的ではなく、開発の過程で生産者



支援会議の風景

【支援機能に特徴】

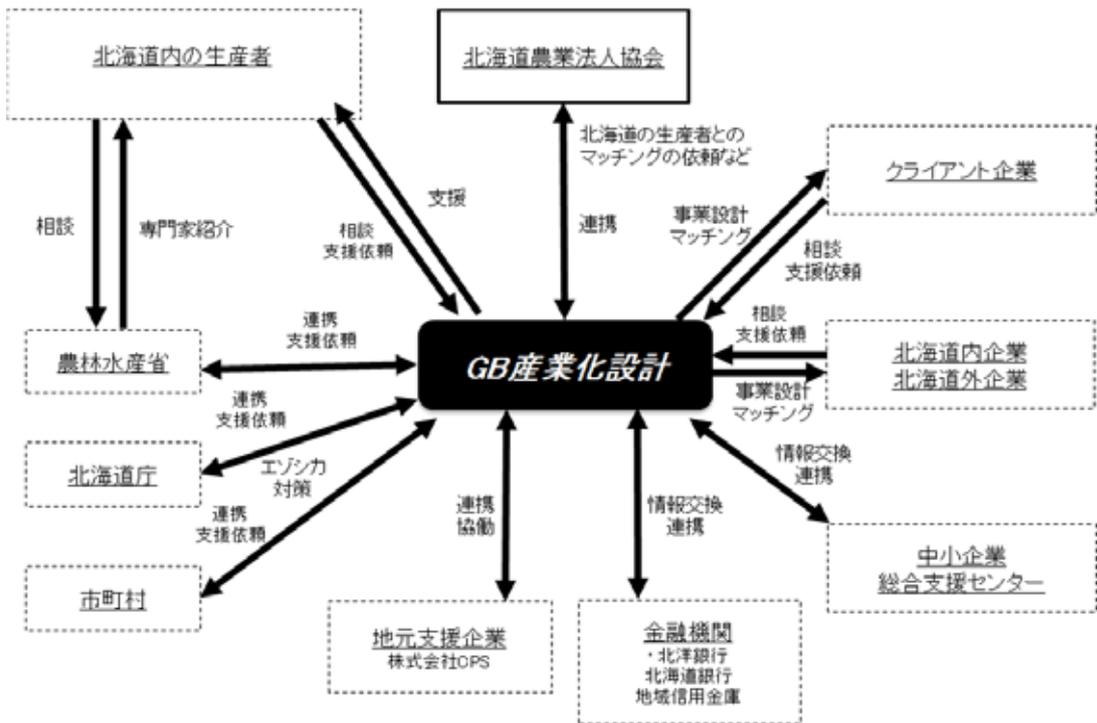
- が「自分でもできる」という意識に変わることを目指して進めている。
- ☆ **リスクに対しては真摯に対応**: 支援先の失敗が想定される時は、経験や事例からの検証をもとに冷静に判断し、厳しいことも伝える。
- ☆ **主体者意識を事業者が持つ支援**: 主体はプレーヤーか支援者かを徹底して整理する。共同開発のパートナー探しが重要である。
- ☆ **年間を通じた雇用確保のための仕組みづくりを目指す**: 通年で安定した雇用の実現を目指す。農業分野は3月～11月が基本的な雇用期間でそれ以外の期間は失業給付を受給している。少しでも冬の仕事につながる作業として、6次産業化を推進している。
- ☆ **事業支援を通じてのまちづくり**: 6次産業化＝まちづくりと捉え、無駄になっているもの、お金になっていないものを事業で活用し、所得の向上、経営の持続、地域活性化を目指す。

連携・ネットワークの視点

- **ネットワークを通じた事業展開**: 6次産業化プランナーとしての活動や北海道農業法人協会事務局を担当した経験により地域内外にネットワークが構築されており、情報収集が効果的に行えている。また、そうしたネットワークを通じて新規の相談が入ることも多い。
- **6次産業化を通しての連携構築**: 地域ビジネスの展開を支援するために生産者から加工業者、販売、流通に至るフードチェーン全体をカバーする幅広いネットワークを持っていることで、各支援先に足りない資源をつなぎ、事業構築を推進している。
- **行政機関との役割分担**: 行政との緊密な関係が形成されていることで、個別企業の利益向上に関わる案件で行政が対応できないケースなどの相談を引き受けることも多く、役割分担が明確にされている。
- **異分野の専門家との共同支援**: 第一次産業を専門としない専門家(中小企業診断士等)が担当する案件に同行を依頼され、共同で支援を行うこともあるなど、異分野の専門家と連携。
- **道外の民間企業と北海道生産者をビジネスでつなぐ**: 道内の生産者と連携意向がある道外企業の相談窓口となって、地域と外を繋ぐハブ機能を担う。



支援先の直売店  
有限会社西神楽夢民村(旭川市)



## 【支援機能に特徴】

### 支援の視点

- ◆ 生産者の思いや描いている事業を見える化するために、ビジネスモデルを図に書き起こし、事業のイメージを数字に落とし込んでいく。見える化によって浮かび上がった弱点や不足点を明確にしなが、事業方針や支援計画を設計している。
- ◆ 支援する側は黒子に徹し、事業者よりも前に出たり目だったりしないように注意を払い、事業者の主体としての意識を高めることを意識した支援を展開。
- ◆ 多くの支援者や支援機関は、事業や計画を評価することに長けていても、事業プランニングができない場合が多い。事業を評価することとプランニングすることは異なるものであると理解し、事業者と一緒に事業を創り出して行くサポートに重点を置く。
- ◆ 支援に関わる際のポジショニングは、現場とのフラットな関係を常に意識。支援する、されるという上下関係になるのではなく、同じ土俵で、同じベクトルを向いて、共に事業を行うパートナーとしての関係を築く。
- ◆ 無料での支援と有料での支援の質の違いを明確化。一般的に行われる専門家派遣では、お金を出す側の意図と現場が求める意図がミスマッチを起こしていることも多く、それが成果につながらない一つの要因と分析。事業者が、少額でも実費を払うことで専門家に求めるハードルも高まり、質問の質も高まり相乗効果が生まれる。
- ◆ 支援者が抜けても自立できる仕組みを作ることが支援の最大の目標。支援者が頑張っって成果を上げるだけでは、支援が抜けた時点で動かなくなってしまう。継続的に回る仕組みの構築とそれを動かす人材育成が支援のポイント。

### 成果と課題

- 6次産業化プランナーとして、6次産業の認定に関わり、これまで北海道内の認定(約50件)のうち、1/4をサポート。
- 受注状況としては、金額ベースで民間からの仕事が5割、生産者からが3割、官公庁などからの調査業務2割と、補助金に頼らない自立的な運営を実現。
- ✓ 農商工連携支援の会議や委員会の出席者、支援人材の固定化が指摘されており、新たな支援人材を地域で発掘することが課題。
- ✓ 商機をもった支援先や北海道全体を自社だけでカバーしきれない案件を共に支援するパートナーを作っていくことが今後の課題。

### ケースのポイント

#### ❖ 幅広いネットワークを活用した支援

これまでの活動や各種委員を歴任したことで道内外に人脈があり、金融機関、行政、支援機関、専門家と顔の見えるネットワークを形成し、それを支援に活かし総合的な農商工連携・6次産業化支援を展開。

#### ❖ 新たなビジネスを開く、徹底したフィールドマン(現場主義)

徹底した現場主義を貫き、週の半分以上、現場に入り込み、現場の声を聞き、一緒に汗をかきながら事業構築に取り組んでいる。

#### ❖ 「プランニング力」と「人脈」、「情報」を武器に、農業・漁業の現場を見える化

生産者の思い、考えを「見える化」し、数字で組み立て、事業計画に落とし込み、具体的なロードマップを現場とともに描き、一緒に事業を遂行する。

#### ❖ 相談窓口と情報発信のハブ機能

地域内外のネットワークを媒介する窓口として、生産者や企業のハブとなって相談支援、情報発信を効果的に実施。

### 【事業者情報】

代表者...岩井 宏文 設立年月...2011(平成23)年10月 資本金...150万円 スタッフ数...4名  
事業規模...非公開 住所...札幌市白石区東札幌5条1丁目1-1  
TEL...011-827-6206 FAX...011-827-6207 URL...<http://www.gb-hokkaido.com/>

## ビジネスコンサルティング業として 産業支援機関のロールモデルへ！

富士市産業支援センター f-Biz（静岡県）

### 事業概要

富士市産業支援センターf-Bizは、2008(平成20)年8月、創意工夫と自主的な努力を図る企業などに密着し、個々の課題に即した創造性の高い個別支援を重視する産業支援施設として、富士市が開設し、その立ち上げと運営を民間企業に委託した全国でも珍しい公的産業支援機関として知られる。f-Bizは、公的産業支援機関の役割を「ビジネスコンサルティング」と明確に位置づけ、相談業務を核に、地域の中小企業・商店経営者、起業家のサポートを展開。起業・経営相談、セミナー・講演会、地域産業支援機関へのコーディネート、図書館との連携、WEBサイトでの情報発信を行い、富士市の産業支援の拠点として機能している。



f-Bizの事務所内

f-Bizの支援の特徴は、ビジネス上の課題に対して、経営者や起業家と一緒に目線に立ち、事業の成功を目指した全体戦略と戦術を共に練り上げながら結果が出るまで一緒にチャレンジする点にある。また、相談の90%以上が「売上の問題」であることから、「販路開拓」、「新商品・新サービス開発」、「新分野進出」に重点を置いたきめ細かいサポートを分野を問わず展開する。

その成果は、公的産業支援機関として群を抜いており、相談件数は年間2,000件以上(2011年、2,140件)、月平均200件にも上り、全国で最も成果を生み出す産業支援機関として各方面から注目を浴びる。近年は特に、「農林水産業(特に、農業)」に関連する相談件数が増加しており、生産者からの相談は、相談全体の20%弱を占め、年間300件以上の地域ブランド構築や地域資源を活かした食品開発支援を手がけている。

### 取組の経緯

富士市は東京・名古屋という大都市の中間に位置し、静岡県でも有数の工業都市として発展してきた。しかし、製品出荷額が減少を続け、産業を支える中小企業の経営改革の支援や創業が課題となっていた。こうした中、2006(平成18)年に策定された「富士市工業振興ビジョン」の中で産業支援センターの整備が重点施策として位置づけられ、2008年に富士市産業支援センターf-Bizが設立された。各地の産業支援機関を調査した結果、何よりも大切なのは運営する“ひと”のクオリティーであると考え、富士市出身で、2001年2月から静岡市の創業支援施設「SOHOしずおか」のマネージャーとして高い評価を受けていた小出宗昭氏(現、センター長)にその設立と運営を依頼した。

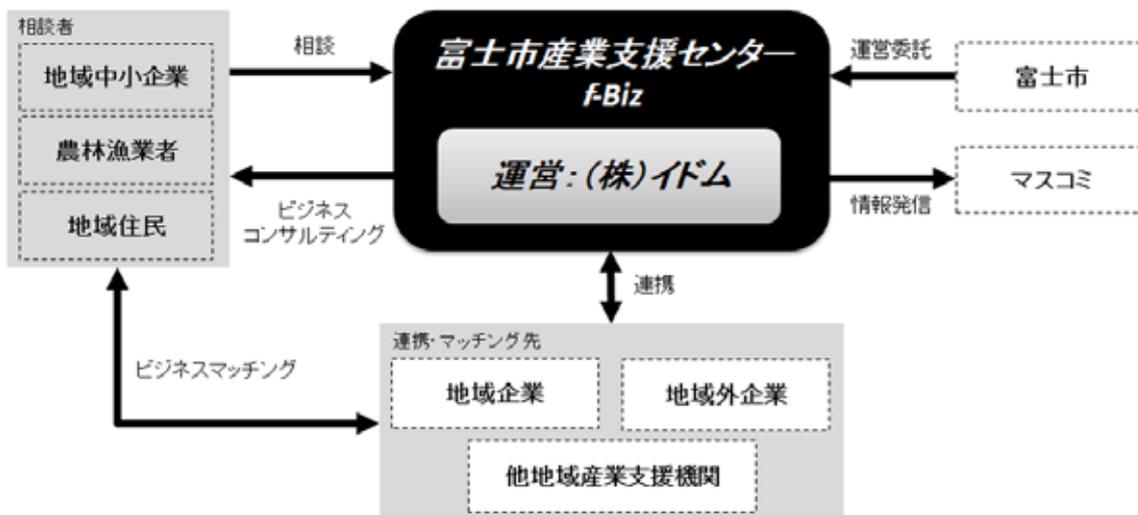


f-Bizセンター長 小出 宗昭 氏

小出氏は、静岡銀行で約18年間、渉外や融資、M&A(企業買収)に携わり、その後、SOHOしずおかへ出向し、産業支援に携わってきた。行員時代は「最小限の労力で最大限の成果をあげること」、「課せられたノルマを最短でクリアすること」ばかり意識していたというが、起業支援活動を通じて出会う起業家のモチベーションの高さ、目標のために労を厭わない推進力、生き生きと働く姿に感動し、その職業観、価値観を一変させ、「名もなきチャレンジャー」としてひた向きに前を向き続ける彼らのサポートにのめり込んでいったという。2007年7月からは浜松市の産業支援施設「はままつ産業創造センター」へ出向、ビジネスコーディネーターに就任し、多くの支援実績を上げていった。そして、(株)イドムを創業し、f-Bizの運営を受託した。

現在f-Bizでは、小出氏を中心に、マーケティングやデザイン、戦略構築を担当する杉本剛敏サブマネージャーら5名の専門家が「チームf-Biz」として支援を展開しており、産業支援機関のフロントランナーとして成果を生み出し続けている。

【支援機能に特徴】



支援の視点

- ☆ **結果を出すことが支援機関の最大の使命:** 支援機関の使命は「結果を出すこと」と捉え、アドバイスや今後の方向性を示すだけでなく、相談者と共に事業に取り組み、成果を生み出している。そのことによって相談者が次の相談者を紹介する好循環が生まれている。
- ☆ **ビジネスアイデアの創出を担う:** 相談者の考えを基に、f-Biz がビジネスアイデアを創出し支援を行う。相談内容をそのまま受け入れたり、きれいな事業計画を作成することを重視するのではなく、結果を出すためのビジネスアイデアを支援機関と相談者が主体的に創り出し、実践へつなげている点が最大の特徴。
- ☆ **相談者のやる気を引き出す:** 「相談に来てよかった」、「また行こう」と相談者が思えるように、初回の面談を重視。相談者の考え、想いを丁寧に聞き、方向性を示し、相談者が支援を受けることのメリットを理解・納得することで、事業者のやる気を引き出し、一緒に頑張ろうという想いを共有できることが重要。
- ☆ **総合的な支援の展開:** 商品コンセプトの構築、技術支援、ネーミング、販売戦略の策定、連携先のマッチング、販促ツールの作成など総合的な支援を実施。
- ☆ **「話題性・社会性・共感性」を持ったセールスポイントを指摘:** 相談者は必ずしも自らのセールスポイント、強みを正確に認識できてはいない。コミュニケーションを通して、課題と方向性を共有し、その中で、自らの本当のセールスポイントに相談者自身が気づくことができる対応が求められる。セールスポイントは、話題性、社会性、共感性の存在が鍵となる。
- ☆ **課題の9割を占める「売上」の問題を解決:** 相談者が求めているのは「売上を伸ばす」ための具体的手順。f-Biz は、「セールスポイントを活かす」、「ターゲットを絞る」、「連携」を重視し、具体的な手順を提示し、一緒に行動する。
- ☆ **相談者の自己決定を尊重:** コンサルティングの鍵は、自己決定。事業成果を上げるために、様々な選択肢やアドバイスを提示しても、それを選択するのは相談者自身であるため、最終的な決断は相談者自身に任せ、その自己決定を尊重する。
- ☆ **事例を効果的に活用し相手の気づきや行動を促す:** 相談者はそれぞれ知識や経験に差がある。支援を効果的に進めるには、「自分にもできるかもしれない」と思ってもらえるように、それぞれの相談者の状況に合わせて具体的事例を使い気づきや行動へのきっかけを作る必要がある。支援者・支援機関は、自らの関わった事例だけではなく、他機関、他地域の事例、大手企業の成功事



結果にこだわるチーム支援



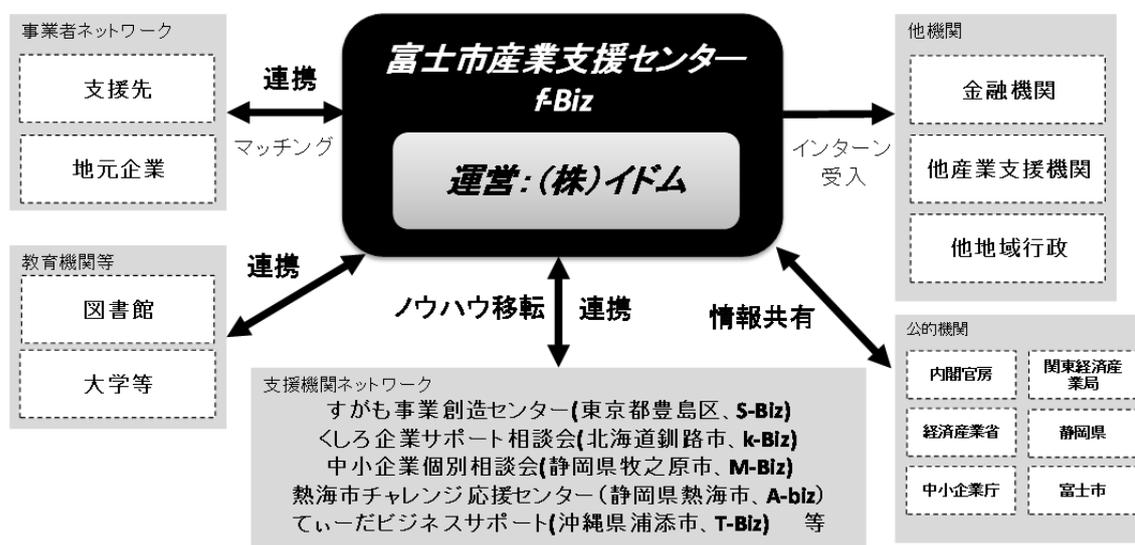
世界中が注目したヒット商品の開発もサポート

## 【支援機能に特徴】

例など、常に最新の情報を収集し、自らの支援場面に合わせて説明できることが必要となる。

### 連携・ネットワークの視点

- **機能する地域ネットワークの構築**: 形式的な連携ではなく、民間企業との実践的な連携を構築。相談者に対して支援先や関係企業を紹介し、それぞれが Win-Win の関係となるように連携をコーディネートすることで成果を生んでいる。
- **全国に f-Biz ノウハウを移転し、ネットワークを形成**: 支援機関や金融機関からのインターン、研修生を積極的に受け入れ、各地に支援者を送り出し、支援者ネットワークを形成。また、f-Biz のノウハウの移転を行っており、すかも事業創造センター(東京都豊島区、S-Biz)、くしろ企業サポート相談会(北海道釧路市、k-Biz)、中小企業個別相談会(静岡県牧之原市、M-Biz)、ていーだビジネスサポート(沖縄県浦添市、T-Biz)、熱海市チャレンジ応援センター(静岡県熱海市、A-biz)など全国にネットワークが広がっている。
- **顧客が顧客を連れてくる好循環**: 相談に来て効果を感じた相談者が、同様に経営課題を抱えている同業者や仲間に評判を伝え、相談者の実体験に基づいた信憑性の高い口コミ情報として地域へ伝搬。f-Biz に訪れる相談者の 9 割は口コミであり、顧客が顧客を紹介する好循環が生まれている。



### 支援の事例

#### ◆ 「地場商品開発型通販プロジェクト」、「スター農家☆輩出プロジェクト」

f-Biz が全体コーディネートを行う支援プロジェクトを複数運営。商品開発から販路開拓までを一貫してサポートする「地場商品開発型通販プロジェクト」では、余剰農産物や規格外品を食品加工業者と連携して商品化。生産者らが自社ブランドとして販売する際には、通信販売事業者を連携させることで販路形成までサポートする。

「スター農家☆輩出プロジェクト」では、競争力ある農家を育成することを目指し、農家が課題や商品開発アイデアを共有し、情報交換する場を 3 か月に 1 回開催し、連携による情報発信や販路開拓をサポート。

f-Biz がこれまで支援してきた事業者や地域の実績ある事業者も巻き込み、支援やアドバイスをを行い、参加者同士での取引先紹介や共同での商談を行う仕組みを構築。



「スター農家☆輩出プロジェクト」の様子

## 【支援機能に特徴】

### ◆ マツムラ製茶「コンセプト茶」

野外音楽イベントに来る音楽ファンなど、特定の趣味を持つ顧客を対象とした「コンセプト茶」を開発。ロックフェスに合わせて、「叫」などの漢字を大胆にあしらったパッケージで販売した「朝霧ロック茶」など、お茶の既成概念にとられない新たなコンセプトのお茶を販売し、前年比 3 倍増の売上につなげるなど、新規需要を創造。ターゲットを明確化して、顧客ニーズに合わせたコンセプトを再構築し、ネーミングからパッケージのリバイスを全面サポートしている。



大胆なパッケージの「コンセプト茶」

### ◆ 有限会社柚子庵「産地のジェラート創作厨房」

ホテルや旅館向けデザートを受託製造を行っていた柚子庵は、その技術を活かし、規格外野菜を活用した独自性のあるスイーツ開発を開発。96 個から注文できる小ロットに対応した「産地のジェラート創作厨房」には、全国から発注が入っており、これまで 200 種類以上のご当地アイスが誕生。取引先も広がり、前年比 100 万円以上の売上増となる月もあるという。コンセプトの立案等をサポート。



産地のジェラート創作厨房の商品

## 成果と課題

- 年間 2,000 件以上、月間 200 件以上の相談件数を誇る公的産業支援機関のロールモデル。
- 地域の起業・創業の増加、経営基盤強化に貢献、企業者間連携も促進し、地域内取引ネットワークを重層化。
- f-Biz ノウハウを他地域へ水平展開し、支援機関ネットワークの形成を推進。
- 1 案件あたり 3 カ月から 6 カ月という短期間で、相談から商品化、販路開拓へと展開するノウハウを蓄積。

## ケースのポイント

### ❖ プロ集団による総合的支援

事業計画から具体的な支援ロードマップを策定し、相談者のやる気にさせる支援を展開。経営支援、コンセプト形成、ネーミング、マーケティングのプロがチームを組んで、相談から商品化、販路開拓をサポートし、成果が出るまで徹底的に支援する。

### ❖ 機能するネットワークを構築し、相談者を適切にコネクティング

異分野の相談者が来るなかで、それぞれの課題を連携することで解決できる姿や、地域企業とのネットワークを構築することで、スムーズなマッチングを実現している。

### ❖ 支援機関としての明確な結果を出すことに集中

公的支援機関の運営は受託事業であるため、成果を生み出し続けなければ次はないという意識で、相談者の成果を本気で生み出すために自ら成果基準を設定して支援に取り組んでいる。

### ❖ パブリシティの活用

支援を行った商品や事業者を地元新聞やTVへ紹介し、効果的な情報発信をサポート。リリース文も考え、報道機関が興味を引く広報戦略をサポートし、PRにつなげている。注目が集まることで事業者の売上増だけでなく、モチベーション向上へも好影響を及ぼしている。

## [事業者情報]

代表者名...センター長 小出 宗昭 ((株)イドム 代表取締役) 設立年...2008(平成 20)年 8 月  
f-Biz スタッフ数...8 人 事業規模(f-Biz 運営費)...4,200 万円 (平成 24 年度)  
住所...〒417-0058 静岡県富士市永田町北町 3-3 TEL/FAX...0545-30-6363/0545-30-6364  
URL... <http://www.f-biz.jp/>

## 取引先企業の価値向上と地域経済の活性化を目指す！

株式会社 北洋銀行(北海道)

### 事業概要

北洋銀行地域産業支援部フードビジネス推進室では、北海道内食品産業の育成・強化に努めている。農業経営、食材の商品化から販売までをフードビジネスと捉え、トータルに支援する仕組みを構築し、付加価値の創出を行ってきた。

農業においては、資金面からの経営支援を行い、食品企業へは食品分野の専門家による商品力強化、営業力強化をする「食のプロダクトデザイン」を実施している。

さらに、北海道産食品の販路を本州へ拡大するため、食の商談会「インフォメーションバザール」を東京・大阪で開催、「北海道ブランド」の発信と販路拡大・物流構築に向けた取り組みを展開。これらの取り組みを通じて、北海道の豊富な地域資源を活かした、新たな価値創造による地域活性化を目指している。



北海道産食品の首都圏最大級商談会  
インフォメーションバザール inTokyo

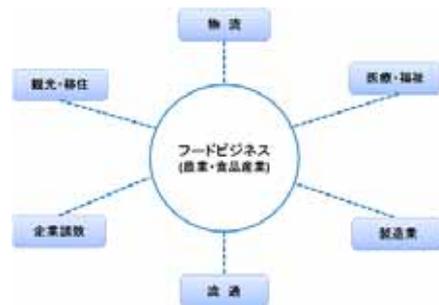
### 取組の経緯

北海道の基幹産業である「農業」や、それによってもたらされる「食」は、世界的にも高い評価を得るすばらしい資源である。この分野の活性化は、製造業・流通業の活性化、更には他産業への波及効果が期待できると北洋銀行は考えている。特に、フードビジネスは経済全体の底上げにつながる未来志向の産業であり、北海道にとって非常に大きなテーマであると認識している。地域の金融機関として果たすべき役割は、資金面でのバックアップだけでなく、全道に広がる店舗ネットワークを活用した情報提供、ビジネスマッチング等のコンサルティング機能を充実させて、包括的かつ中長期的に北海道の成長を支えていくことであると考え、フードビジネスに対する総合的な支援策を講じている。

取引先支援と地域貢献を具現化する仕組みとして始まった「インフォメーションバザール」は、1984年に10社程度の参加で札幌にて初開催した。その後、2003年からは「食」に的を絞った内容で開催となっている。2005年からは、開催地を東京に移し、現在では140の企業・団体が出展し、来場者が4,000名を超える北海道産食品の首都圏最大級の商談会として知られる。商談件数は4,515件、成約件数は110件、成約見込み148件となっており、出展企業の80%以上が満足しているとの評価を受けた(2011年11月時のデータ参照)。

当初は北洋銀行単独で行っていたが、2008年から鹿児島銀行、2010年から帯広信用金庫との連携による開催となり、また、食だけではなく、波及する観光分野でのPRも実施している。2006年からは大阪においても、北海道貿易物産振興会と連携開催を行っている。

各種商談会を開催し、商談の場を提供するも、なかなか成約につながらないなどの課題も多く、それに対応する新たな支援ツールとして、商品力と営業力の強化を図る食のプロダクトデザイン(FPD)を立ち上げ、「商品ブラッシュアップ個別相談会」、「セールスサポート」を実施している。



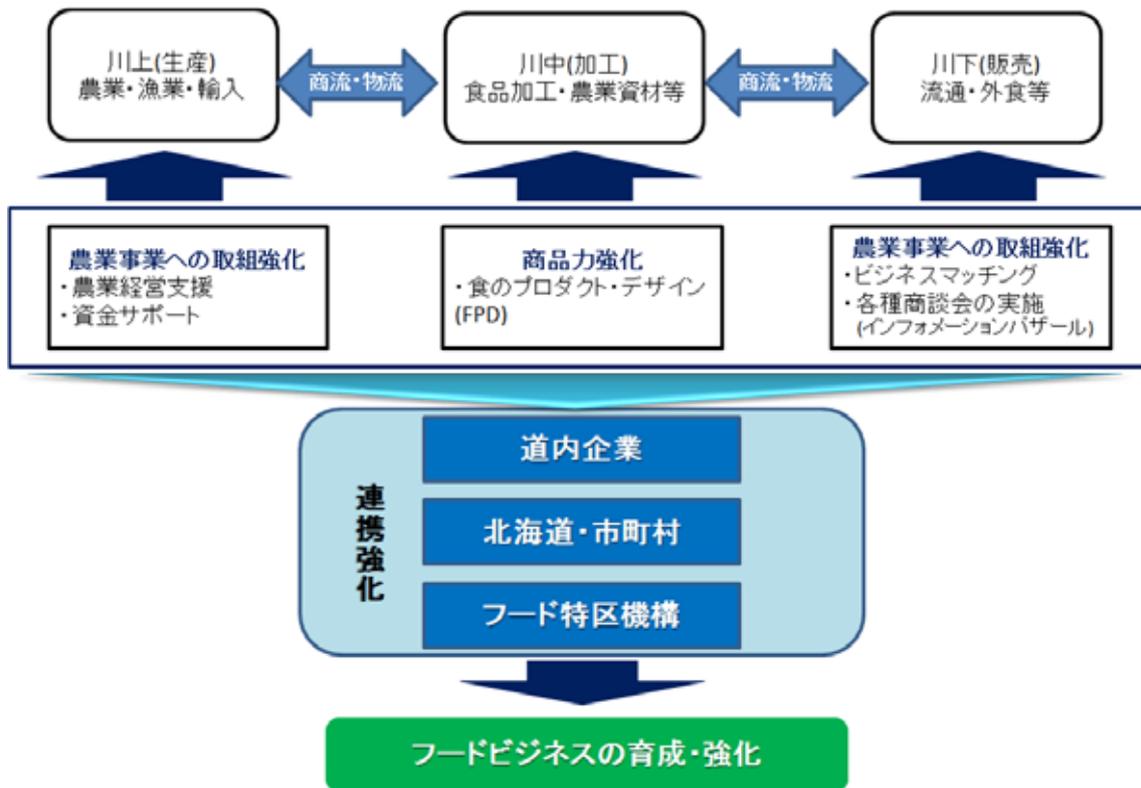
波及効果の広がるフードビジネス



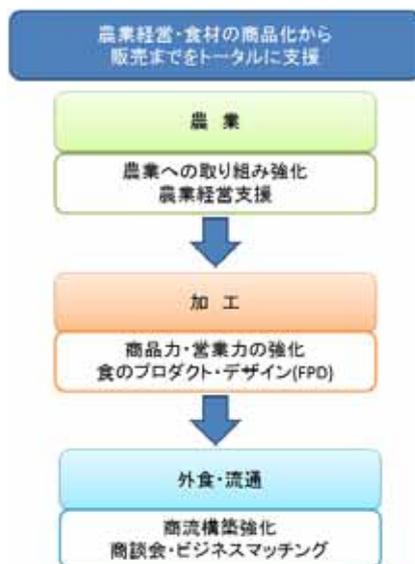
個別企業のブラッシュアップ面談

商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **フードビジネスのトータル支援:** 食品は「生産」、「加工」、「外食・流通」の3つのフェーズを経て消費者のもとに届く。北洋銀行では、これらの流れをフードビジネスととらえ、川上<農業> 川中<食品加工> 川下<流通>までのトータルな支援を行うのが特徴である。



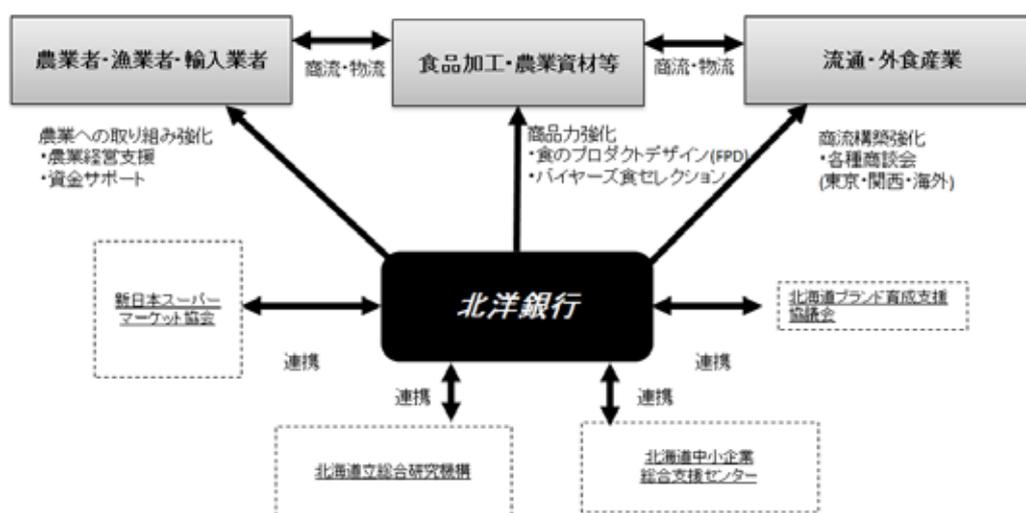
- ☆ **フェーズ間の連携を強固にする:** 事業者同士の置かれている立場を理解し、つながりを強固にしながら、各フェーズに対して適切なソリューションを提供することで、フードビジネス全体の底上げを目指している。
- ☆ **取引先の状況を把握したうえでの支援:** 金融機関は、顧客の資産状況や売り上げなどの状況を把握したうえでアドバイスができ、無理のない投資や、取引先ニーズに合わせたマッチングを展開。
- ☆ **幅広い商談先と接点を持てる:** インフォメーションバザールには食品メーカー、卸・商社、小売、飲食と様々な業種、規模の企業が来場するため、幅広い接点をもてる。また、情報収集としても効果があるとの声があがっており、出展企業の満足度も高い。
- ☆ **北と南の連携:** インフォメーションバザールは、鹿児島島の南の逸品商談会と合同開催している。北海道、鹿児島島の出展者間のつながりで生まれたコラボレーション商品も出てきており、集客効果も含めて相乗効果を生んでいる。



生産から加工販売までの一連支援

連携・ネットワークの視点

- **様々な業種との取り引きを活かしたマッチング**: 銀行の取り引き先はさまざまな業種で多岐に渡ることから、異業種の取り引き先をつなぎ合わせたり、マッチングすることができる。
- **外部専門家と連携した支援**: 北海道立総合研究機構、北海道中小企業総合支援センター、北海道庁など、支援機関とのネットワーク連携を密にしていることで、それぞれの専門分野へつなぐことができる。
- **金融機関との連携とスケールアップ**: インフォメーションバザールでは北洋銀行単独ではなく、鹿児島銀行、帯広信用金庫など他の地域金融機関との連携を深めていくことで、商談会のスケールアップと、魅力を向上させている。
- **北海道ブランド育成支援協議会と連携した支援**: 成長意欲の高い企業に対して「売れる定番商品」に必要な「商品力」と「営業力」の強化を目指し、販路開拓支援を行っている。北海道ブランド育成支援協議会の事務局を担い、新日本スーパーマーケット協会と連携をしていくことで、販路側との接点を作り、幅広いサポートを実施している。

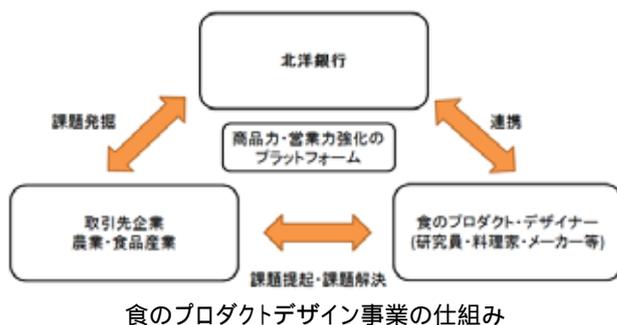


フードビジネスの育成・強化(「農業・食品産業」の高付加価値強化)  
道内経済の新たな価値創出へ

支援の視点

- ◆ **事業者との関係作りを重視**: 事業拡大を目指す企業だけでなく、伸び悩んでいる企業の支援も金融機関の役割と捉えている。常日頃の細かなフォローも重要と取り組んでいる。
- ◆ **北海道の食の商談会開催**: 首都圏最大規模となる北海道産食品の商談会を実施している。
- ◆ **専門事業者との連携した商談会の開催**: イベントの出展ブースの出し方や、事前説明、PRの仕方については、実績のある新日本スーパーマーケット協会に依頼。また、バイヤーへの呼びかけも当協会が行っているため広く周知できる。
- ◆ **マッチング機会の創出**: インフォメーションバザールにて、道内企業が首都圏へ出ていき、販路側の声を聞く機会を設定している。本商談会をうまく活用して、交渉や成約につなげている企業もある。
- ◆ **食と観光の連携 PR**: インフォメーションバザールに観光のブースを設けることで食と観光の融合を図り、交流人口増加、観光マッチング、着地型観光の振興へ相乗効果がある。
- ◆ **食のプロダクトデザイン**: 道産食品へプロの視点で支援をする。複数の専門家(道内外の百貨店バイヤーや料理研究家等からなる食のプロダクトデザイナー)から売れる商品にするためのアドバイスをもらう商品力強化支援(商品ブラッシュアップ個別相談会)や、営業サポート営業力強化支援(セールスサポート)を実施。食のプロダクトデザイナーがそれぞれの観点で、事業者ごとに商品の味やパッケージ、売り方についてアドバイスを展開。

【支援機能に特徴】



食のプロダクトデザイナーによる商品ブラッシュアップ個別相談会の様子

成果と課題

- 金融機関の強みを活かし、異業種の事業者同士のマッチングや複数の支援機関とのマッチング。
- インフォメーションバザールは、北海道企業が首都圏のバイヤーや業者につながる架け橋になっている。イベントの認知度も高まってきている。
- 食の専門家集団と連携していることで、商品力と営業力を強化する支援が展開可能。
- 取引先に対し、生産(川上)から流通(川下)までの一連のサポートを行うことで、取引先の新商品開発や資金需要を創出している。
- ✓ スタートアップ期を迎えている小規模農家や個人事業主への連携を深めていくことが課題。
- ✓ 企業規模・地域特性・商品特性にあった川中(加工)支援メニューの充実、川上(農業)の生産者を巻き込んだ地域産業の育成支援など、幅広いニーズに対応したビジネスモデルの構築が課題。
- ✓ 銀行法の関係で踏み込んだ商談には入り込めず、場の提供ときっかけづくりまでしか行えない。中小企業は内部で最後まで事業をつなぐ人材育成が必要。

ケースのポイント

- ❖ **金融機関としての支援先にあわせた支援**  
取引先事業者と本業支援を通じて信頼関係を構築しているからこそ、取引先のニーズにあった最適なソリューションを提供できる。財務や組織の体力を把握したうえでのアドバイスや支援を展開。
- ❖ **取引先のニーズに合わせたサポート体制**  
農工商業者の事業の発展段階にあわせた、次のような視点に立ち支援を展開している。  
現在の商品力を把握し、課題を明確化する  
課題をきめ細やかなサポートで解決する  
販売を知り尽くしたプロが営業活動をサポートする
- ❖ **金融機関の信用を活かした支援**  
金融機関が仲介することで、企業間を連携・マッチングする際の成約率が高い。取引相手として連携する際に取引銀行が仲介することで、両社に安心感が生まれ、スムーズな取引へ発展。
- ❖ **専門家集団とのネットワークを構築した支援**  
食のプロダクトデザイン(FPD)として、「商品ブラッシュアップ個別相談会」「セールスサポート」を実施。料理研究家や農業・食品加工の研究者、元料理雑誌編集者、流通食品メーカーの関係者など、食に関する幅広い目利き人と連携して、商品力・営業力の強化へとつなげている。

【事業者情報】

代表者名...石井 純二 設立年月...1917(大正 6)年 8 月 資本金...1,211 億円 スタッフ数...3,510 名  
 収入...非公開 住所...北海道札幌市大通西 3 丁目 7 番地 TEL...011-261-1311(代表)  
 URL...http://www.hokuyobank.co.jp/

## 全国うまいもの交流サロンとして日本中の郷土料理を紹介！

うまいもの交流サロンなみへい(ニュープラネット合同会社、東京都)

### 事業概要

うまいもの交流サロンなみへい(運営会社、ニュープラネット合同会社)は、東京都神田駅から徒歩5分程の路地にあり、全国の郷土料理と食材のPRを通してご当地自慢と地域交流が出来るコミュニティサロンとして知られる。事業は、サロン営業、イベント企画・運営、特産品販売、アンテナショップ・レストラン企画を展開。

「東京から故郷おこし」をコンセプトに、地域活性化を目的に立ち上げられた。当初は、地域活性化に取り組むリーダーの交流サロン機能ももっていたが、2011年から現在のコンセプトに集中し、郷土料理を通して、おいしいもの、珍しいもの、地域食材を全国にPRできる場として運営される。

また、毎夜集まる全国のリーダーの間では交流が生まれ、同郷者の新たなネットワーク構築や集いの場、情報交換の場として、人と人、地方と都会、食材と食材が「つながる場」として機能し、訪れる人々が故郷について語らい、「なみへい」を通して故郷とのつながりに想いを馳せている。



代表の川野氏

### 取組の経緯

代表の川野氏は、1998年から起業家と経営者のネットワークであるNPO法人キープラネット(2002年NPO法人化)を立ち上げ、起業家・経営者を対象としたスキルアップ、交流・情報交換を目的とした講座等に取組んでいた。立ち上げから10年が経過した頃、故郷の青森で講演をした際、農家の女性から「農業ではもう食べていけないから、畑を売って息子のところで暮らそうと思う」という声を聞いた。自分が子どものころの地域は既に壊れ、農家が後継者や収入の問題から農業を継続できず、子を頼り、農家が都会に出ていくことを知り、「このままではふるさとが壊れてしまうのではないか」と愕然としたという。

一方で、東京在住の地方出身者との会話では、故郷の親や親せきが高齢になり昔食べていた懐かしい郷土料理が食べられない、という都会の状況にも触れる機会が増えていた。そこで、東京でレストランを貸し切り、郷土料理を食べる食事を開催した。しかし、イベント形式では費用・労力の面で継続的に展開することは難しいことが分かった。NPOの活動も10年目を迎え、次のステップに動き出そうということもあり、2007年11月、川野氏の想いに共感する24名が1,540万円出資し、ニュープラネット合同会社を設立した。そして翌年、東京からの故郷おこし(都市と地方をつなぎ、人と人をつなぐ)、全国のまちづくりリーダーの交流・情報交換の場を目的とした「なみへい」をオープンする。「なみへい」の名前の由来は、スピード・効率・能力を最優先することなく、子どもの頃に見ていた、サザエさんや波平父さんを代表する昭和の時代の優しさと素朴さを、もう一度取り戻したいという願いを込めて命名された。

飲食店の経験もなく始めた店は、多くの人で賑わっていたが、訪れるお客からは飲食店のイロハを指摘される場面も多かったという。悩みながらも続けたことで、徐々に飲食店の経営を理解していった。そして2011年には、コンセプトを見直し、「日本全国のうまいもの交流サロン」と店舗名を改称、「東京から故郷おこし」に集中した経営へとシフトした。

「なみへい」の特徴は、一般の飲食店とは異なり、故郷をキーワードに多様な団体が交流する場づく

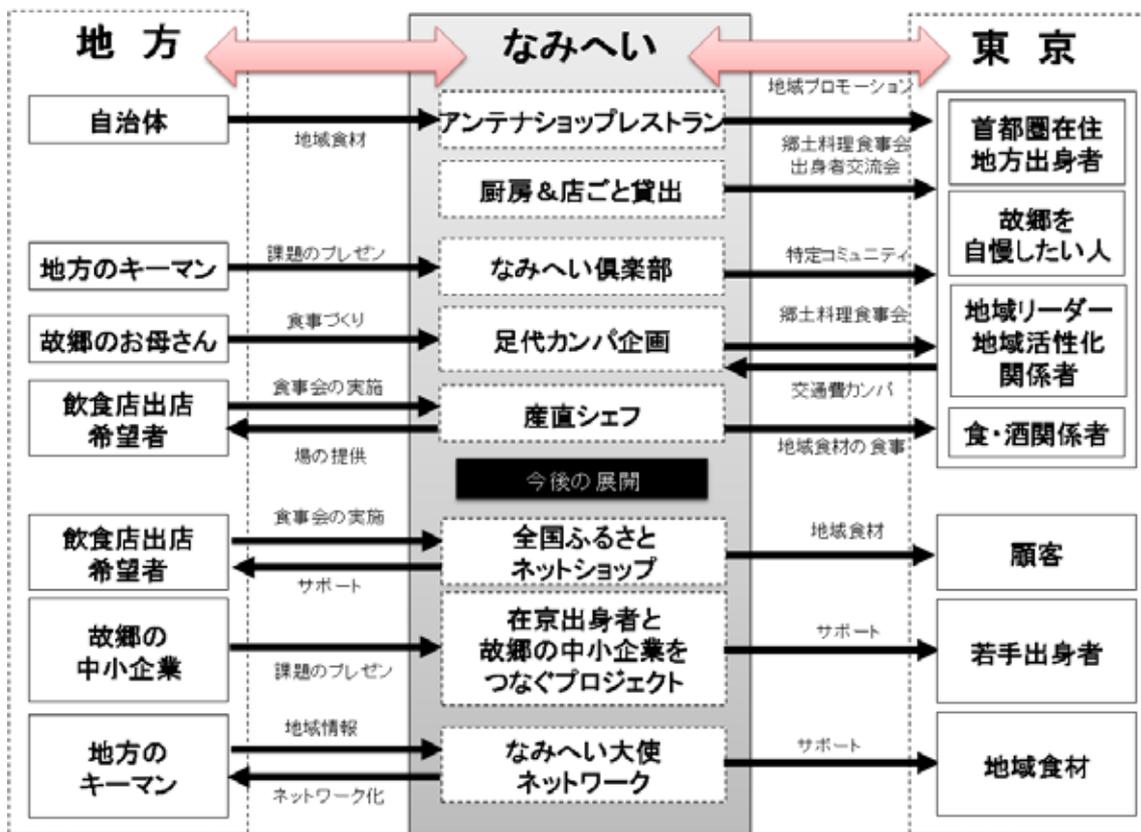


なみへい 店内



なみへい カウンター

りがすべての取り組みの軸になっている点である。地方の生産者、地方行政、コミュニティビジネス事業者等が東京の市場や事業者とつながりを作る中間支援機能を発揮する、どこにもない新たな飲食店の形を提示している。



顧客層

- ☆ **東京近郊に在住の地方出身者**  
 東京近郊に住む、地方出身者や県人会など、故郷の料理を味わいたい人や地元の仲間との交流、同郷出身者の世代を超えた交流を目的に利用
- ☆ **故郷の自慢をしたい人**  
 ご当地自慢をしたい人、縁のある地域を応援したい人などが故郷の食材を持ち込んだり、想いを発散する場として利用
- ☆ **都道府県・市町村等の公的機関**  
 都道府県や市町村の観光に携わる担当者が地域プロモーションや地域食材の販路拡大のために利用
- ☆ **地域リーダー・地域活性化関係者**  
 まちづくりや地域づくりに取組む全国の地域リーダーや地域活性化に興味関心を有する人が情報交換や交流を目的に利用



岩手県西和賀町に伝わる「ピスケットの天ぷら」



山形県米沢市の伝統野菜 雪菜とふすべ漬

【支援機能に特徴】

## ☆ 「食」・「酒」関係者

バイヤーズネットワークや日本酒の会等が定期的にイベントを開催

### 特徴的取り組み

#### ■ アンテナショップ&レストラン

自治体を対象に、地域食材や地域プロモーションを目的に、3か月間の期間限定で以下の取り組みをトータルサポート。

- 地域食材のPRと仕入れ:1ヶ月間、地元食材3~4品を使ったコース料理をなみへいの一般顧客へ提供(約500食以上)するため地域食材を仕入れる
- 地域食材の物販:3ヶ月間、なみへい店内・ECサイトで地域食材を販売
- 地域プロモーション:レインボータウンFM79.2 大江戸放送局「みさよのふるさと自慢味自慢!」へ出演し、地域PR
- 料理人&料理研究家による地域食材のメニュー開発



店内に設置される3か月アンテナショップ

#### ■ なみへい倶楽部

なみへいで知り合った仲間や同じ思いを持つ仲間が集まり、ツアーやイベント、食事を企画し、楽しむ、登録無料の「なみへい倶楽部」を組織。メンバー限定で海の幸、山の幸、人の幸のスペシャルな情報を届けるほか、日本酒女子部といったコミュニティも形成されている。

#### ■ 厨房&店を丸ごと貸出

厨房と会場を貸切、在京の地方出身者を集めた郷土料理食事会や出身者交流会を開催。主催者側は、料理人、食材を持ち込み、地域の伝統料理を振る舞う。

#### ■ 足代カンパ企画

「自分の生まれ故郷の郷土料理食事会を開催したい」、という思いを抱く地方出身者が、なみへいに故郷の母さんたちを呼ぼう、と「足代カンパ企画」(交通費をカンパ)を実施中。

#### ■ 産直シェフ

地域食材を都会で試してみたい、東京の飲食店を借りて試食会を開催してみたい、という人や組織向けに、厨房を貸し出し。



毎月変わる特産品メニュー

### 品揃えの特徴

#### ■ 本物食材で作る本物の郷土料理へのこだわり

食材は地のもので地方から調達。一方で酒類、魚、野菜など常時使う食材に関しては、仕入れを固定。レシピ・味は地方出身者からアドバイスを受け、本物の食材で本物の郷土料理を再現。

#### ■ 顧客からの意見の反映

市町村の地域食材を特集したときに商品メニューの中で店側が良いと判断したものや顧客から好評なものは、アラカルトメニューに追加して定番化。



足代カンパ企画

[支援機能に特徴]

### ■ 独自の仕入れ基準

扱う商品は、おいしいことを基本としながらも、感動の3条件として次の3点に着目して選択。  
生産者に感動する 食材や郷土料理そのものに感動する 地域全体の取り組みに感動する

#### 今後の展開

#### ◆ 日本全国ふるさとネットショップの構築

日本中から、故郷の郷土料理や食材を購入できるようにするためのネットショップを立ち上げる。直売所や道の駅等、地元のリアル店と連携し、送料1個分で、たくさん購入できるような仕組みを作る。

#### ◆ 在京若手出身者VS故郷の中小企業を繋ぐプロジェクト作り

首都圏に在住する若手出身者が、自身のふるさとの経済・産業を具体的に仕事を通して強力な連携、サポートするために、中小企業経営者が抱える課題をプレゼンする場と仕組みを東京側で作る。

#### ◆ なみへい大使ネットワーク作り

地域再生や活性化に力をいれる地方のキーマンや、地域食材の販路探しを仕事としている人のネットワークを作る。選ばれる人は、なみへいがやろうとしていることを理解し、これまで仕事をしたことのある人、または、故郷のために仕事を通して貢献できる人を「なみへい大使」とし、雇用・移住・観光に力を入れる。

#### 成果と課題

- 行動力のある地域リーダーを巻き込み、そのネットワークを活かした集客と繋がり創出。
- 地方出身者が抱える故郷に貢献したいという潜在的ニーズを掘り起し、都市から地方を応援する新しいコンセプトを提案し実現及び継続。
- ✓ 現状、店舗運営に時間が割かれているため、地域を応援するための営業やコーディネートに充てる時間の確保が課題。
- ✓ 地域食材を取りまとめる複数地域のリーダーとの連携構築が必要。
- ✓ 調理や接客など店全般の運営をこなせる人材の確保と育成が急務。
- ✓ 地方との中長期的な取引関係を形成することが課題。
- ✓ 郷土料理を伝承させるため、作り手である地域のお母さんたちとのネットワーク形成。

#### ケースのポイント

#### ❖ 故郷を想う都会のニーズと力を組織化

在京出身者の故郷を想う気持ちを満たすために、食やイベント、出会いを通じた繋がりを創出し、都会に住む地方出身者の力を結集。

#### ❖ 地域リーダーの交流拠点機能

まちづくりに取り組む地域リーダーの交流拠点機能を構築したことで、口コミが広がり、地域リーダーが集まる場として認知度向上。

#### ❖ 地域プロモーションを促進

期間限定市町村のためのアンテナショップ・レストランを通じた地域食材と地域のプロモーションを促進。

#### ❖ 地域や取引先のニーズに合わせた企画協力

地域や取引先によって違う様々なニーズに応えるため、一緒に考え汗をかく、パートナー意識での販売促進 PR 活動。

[事業者情報]

代表者名...川野 真理子 設立年月...2007(平成19)年11月 資本金...1,540万円 スタッフ数...4名  
事業規模...非公開 住所...東京都中央区日本橋本石4-2-6 神田 GMビル1F TEL...03-6666-5963  
URL...<http://www.namihei5963.com/index.shtml>

## 日本の各地の美味しいもの、 こだわり、安全・安心な商品を丸の内を提供する！

日本の御馳走 えん(株式会社ビー・ワイ・オー、東京都)

### 事業概要

株式会社ビー・ワイ・オーは、「和」の新しいスタンダードになる事業を提案し、新しい価値を生み出すことにより、世界から評価される企業になる。」を经营理念とし、東京を中心に「和」を追求した飲食店と小売業を経営する。

その中で「日本の御馳走えん」は、「現代にマッチする和を提供する」のコンセプトのもとに和のセレクトショップとして日本各地の美味しいもの、こだわり、安全・安心な商品を数多く品揃えしたお店として誕生した。

店舗は新丸の内ビルと日本橋室町の2店舗を展開しており、会社員をはじめ、観光客などで賑わいを見せている。

こだわりを追求するため、生産者と共同での商品開発にも取り組み、プライベートブランド商品の開発を行うなど、地域との関わりを深めている。



「日本の御馳走えん」新丸の内ビル店

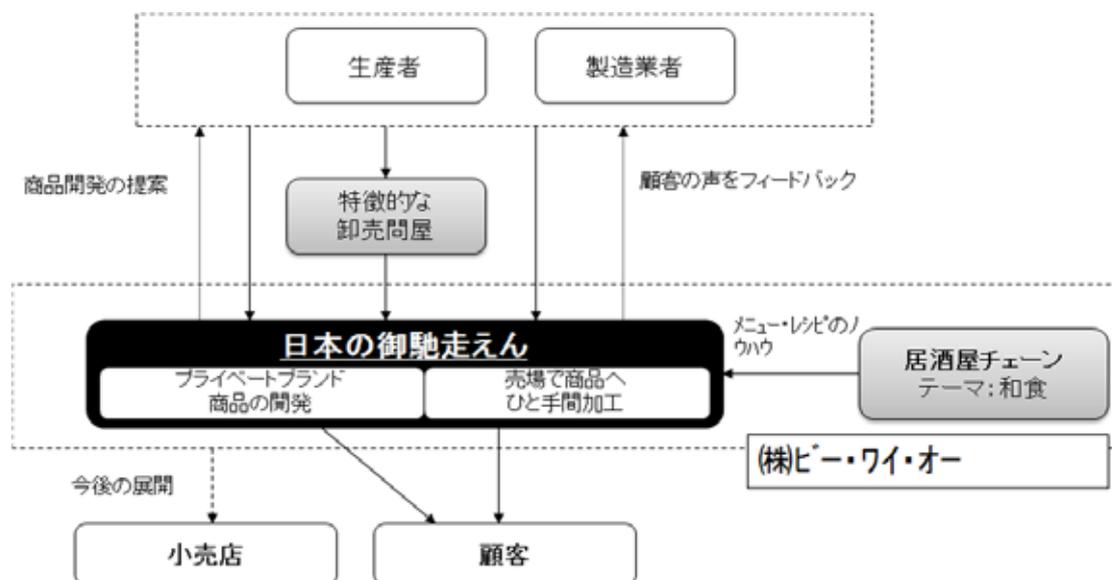
### 取組の経緯

社長の楊氏は、新しい和の提案をしていくために和食中心の高級居酒屋 和食ダイニング「えん」を1999年、池袋西口にオープンしたのを皮切りに、現在までに約40店舗の出店を果たしている。

その新業態として2007年4月にオープンしたのが、「日本の御馳走えん」の新丸ビル店と、2010年10月にオープンしたコレド室町店であった。

外部のフードコンサルタントを活用しながらコンセプト形成や店舗設計や、商材の選定や仕入れを行い、小売業の経験がないスタッフと連携してオープンを迎えた。

現在、ブランドマネージャーを務める安藤氏は、居酒屋の店長から転身した経歴を持ち、当初は小売業の知識はなかったが、逆に飲食店で培った経験やノウハウを小売業に活かすことで、独自の商品選定や仕入れ、店舗運営を行っており、他にない商品を追求するため、生産者や製造業者との商品開発に踏み込んだ新たな小売業のスタイルを構築している。



## 顧客層

### ☆ 平日と土日で大きく異なる顧客ターゲット

平日は、会社員が90%(男30%:女性70%(メインは30代後半から40代全班、他20代後半))を占め、お昼休みや会社帰りに立ち寄るケースが多いのに対して、土日は、観光客や催事好きの人々などが中心となり、購入量や購入商品が異なる。平均した客単価は500~600円となっており、50~60代、男性客が比較的の客単価が高い傾向にある。

### ☆ 健康・安心・環境への高い意識を持った顧客

客層として、添加物のない商品を求める妊婦や、健康に良い商品を求める女性、そして、できるだけ環境負荷(ゴミや資源再利用)が少ない商品を求める顧客など、セグメントされたニーズを持つ顧客層が存在する。こういった顧客層は、良いものと認めた商品を知人に勧める傾向があるといい、ブログやソーシャルメディアを通じて情報発信をし、それがきっかけで来客する顧客も多いなど、口コミ効果を発揮している。



和にこだわった店舗設計

## 特徴的取り組み

### ■ 他社が扱っていない商品の発掘・仕入

仕入れ先の開拓には、地方銀行などが行う展示会へ意識的に参加。通常であれば、首都圏で開催される比較的規模の大きな展示会への参加が多いが、地方の展示会に参加することで、そういった場に出展できない小さな事業者が扱う商品を発掘することができる。言い換えれば、大規模な展示会に参加する企業の商品は、他店でも扱っており差別化が難しく、素材の発掘には地方に出向く方が適している。

### ■ 仕入れ先との共同開発

同社では仕入れ先との共同開発も積極的に行っている。最近では岡山県の業者と連携してハーブティーの商品開発をおこなうなど、他にない良い商品の開発にも力を入れている。

### ■ POPへのこだわり

和のイメージをこわさず、統一感を出すよう、すべてのPOPを手書きで行っている。その際、和のイメージを演出するために筆文字を活用するなどこだわりを持っている。

### ■ 陳列の工夫

季節感の演出やイベント毎に統一したテーマの商品を組み合わせるなど、常に店内に動きが生まれるように、新鮮で活気が出る陳列や販売促進に力を注いでいる。

### ■ 居酒屋経営の強みをいかす

長年の居酒屋経営で培ってきたメニュー開発のノウハウを活かし、オリジナルレシピを作成し、店舗で配布するなど、提案型の販売を展開。



季節感を活かした特徴ある売場



売り場、顧客層を意識したパッケージ

## 【支援機能に特徴】

### ■ 顧客層を意識した価格戦略

立地特性上、比較的に経済的余裕のある顧客層が多く、価格に関して低価格で販売することは考えていない。他社では取り扱っていないこだわりの食品を提供することで価格競争に陥らないよう努力している。

### ■ 顧客の得られる便益を重視

最近の消費者の傾向は、環境意識が高く、食べ物を残して棄てることへの抵抗が強い。そのため、残さずに食べ切れる量で提供するなど、価格でない基準を重視して、品揃えや商品開発を行っている。

## 品揃えの特徴

「和のセレクトショップ」というコンセプトのもと、昔ながらの商品を今風に改良するなど独自の視点で他社が扱っていない差別化商品や、遊びの要素が入った商品を扱っており、定番商品と季節商品を合わせて、店内には 800~900 アイテムが並ぶ。

### 【商品の選定基準】

- ・おいしいもの
- ・化学調味料が少ないもの(安全)
- ・パッケージ(顧客の要望の多いもの)

### 【カテゴリー】

- ・一般食料品
- ・弁当(オフィス街のため売上の割合が多い)
- ・飲料、酒類

差別化商品の中で力を入れているのが、プライベートブランド商品である。えんの特徴は、生産者や製造業者が設備投資を伴わないように配慮した商品開発を提案している点である。大手流通業者のプライベートブランド商品を委託生産する場合、多額の設備投資を伴うことが多いが、契約が終了した際にその設備が負担になることがある。そこで、既存の生産ラインを活かすことで、お互いにリスクを最小限にしながらか新商品の開発ができるようアドバイスを行っている。

容器や新用途開発、ラベルデザインなどに関しては小売り側(顧客育成)の視点を取り入れ、共同開発を行う。現在、プライベートブランド商品のアイテム数はメーカー品 10 アイテム、他 30 アイテム程度であるが、今後、増やしていく方針だ。

プライベートブランド商品の開発に関しては、このほかに以下のような特徴もある。

### ■ 顧客への利用シーンの提案

いりこだしなど、原材料名だけでは調理方法の分からない顧客に対し、みそ汁用、ごはんにかける用など、用途を商品名に採用し、顧客に新たな利用方法を提案する商品開発を行っている。



プライベートブランド商品 佃煮



季節のギフト



プライベートブランド商品セット

## 【支援機能に特徴】

### ■ 店舗コンセプトに合わせたオリジナルラベル

商品によっては、スタッフがデザインを行う場合もあるなど、店のコンセプトに合わせた商品を並べるように配慮されている。そのため、商品ラベルを貼らずに納品され、えんオリジナルのラベルで陳列販売する商品もある。

### ■ 顧客層に合わせた商品開発

商品によっては、容器に一手間加えることで見た目のよさや雰囲気高め、売上増加に結び付けている。また、地方と首都圏では量や包装に対する認識が異なるため、「えん」の顧客層に合わせた商品設計を生産者・製造業者に提案し、新たな商品開発へと展開したことで、売上増加につながっている。

### ■ 地方行政と連携した商品開発

地方行政と連携し、地域資源を活用した商品開発をサポート。その際、完成品の販路先として連携するのではなく、プロトタイプを市場に適合するようにブラッシュアップすることで、より市場ニーズに合った商品開発へと展開している。

## 成果と課題

- 「和」をコンセプトにした、新たな販売チャンネルの開拓に成功した。
- 商品開発において、顧客側の視点や要望を製造業者に伝えることで、生産者や製造業者が顧客の視点を自社商品に活用できる意識を植え付けた。
- ✓ 地域の食品を活用した商品開発のプロデュースの展開が今後の展望。
- ✓ 地方の良い食品が都市側からは見えにくいいため、地域を取りまとめる地域商社などとの連携強化が課題。
- ✓ 「えん」での販売量に限界があるため、高級スーパー等への卸売事業を検討。
- ✓ 様々な地域の伝統的な食資源を発掘し、地域食文化が失われないように、市場へ提供する

## ケースのポイント

### ❖ 消費者の声をもとにした商品開発

売場から入ってくる顧客の声をしっかりと吸い上げ、製造業者との商品開発に活用している。

### ❖ 売場での一手間で商品の差別化に成功

商品をそのまま売場に陳列するのではなく、見栄えを意識し、容器やパッケージなどに、えん側で一手間加え、新たな付加価値をプラスしている。

### ❖ 異業種経営の強みを活かす

メニュー開発や食材知識など、飲食店経営で長年蓄積されたノウハウを活かした商品開発やプライベートブランド商品の、開発が他の小売業との差別化につながった。

### ❖ 店舗コンセプトに沿った販売促進活動

POPや売り場づくりは、スタッフ自らが店舗コンセプトに忠実に従いながら行い、商品全体、店舗全体のイメージ作りを徹底している。

### ❖ 関係性を重視した仕入先の開拓

「おいしいものを作る人は、他の商品もおいしい。おいしくないものを作る人は、他商品もおいしくない。」という考えから、利益だけにこだわるのではなく、真摯に生産・製造に向き合い、商品に想いを持った、顔の見える仕入れ先との関係構築を重視している。

## 【事業者情報】

代表者名…代表取締役社長 楊文慶 設立年月…1991(平成3)年10月 資本金…1,000万円

スタッフ数…1,500名(グループ全体) 事業規模…非公開

住所…〒100-6590 東京都千代田区丸の内1-5-1 新丸の内ビルディング B1F

TEL…03-5224-3755 URL…<http://www.byo.co.jp/>

## こんなものほしかった！

### 「3者(つくり手・売り手・買い手)よし」のビジネスモデル！

ニッコリーナ(有限会社 良品工房、東京都)

#### 事業概要

有限会社良品工房は、「産地とあなたを結ぶ」をコンセプトに地域食品のセレクトショップである「ニッコリーナ」と「オカッテ」の2つの直営店を運営するとともに、直営店を活用した商品づくりやマーケティング、販売までをサポートする。

注目を浴びるのが、代表の白田典子氏の「私たちの食べたいものが近所で買えるといいね」という想いから2001年にスタートした「いいものプロジェクト」である。消費者モニターが商品を実際に台所で使い、食卓で食べ、「これならほしい！」と7割以上の支持があった商品が認定され、「いいものシール」が貼られる。認定された商品は、直営店で販売するとともに、良品工房が取引する120社を超える百貨店や小売チェーンに紹介される。

つくり手である生産者や製造業者に対しては、小売の視点に立った商品開発のアドバイスを行い、商品のブラッシュアップを図る。売り手である小売店に対しては、他競合店と差別化できる特徴ある商品の卸売を行う。そして、買い手である消費者モニターや一般顧客に対しては、こんなものほしかったと思える良い商品を提供する。つくり手、売り手、買い手の3者がWin-Winになる独自のビジネスモデルが多方面から評価を受けている。



産地とあなたを結ぶ店「ニッコリーナエキュート東京駅店」

#### 取組の経緯

代表である白田氏は、大手広告代理店やマーケティング会社を経て、1994年有限会社良品工房を設立した。当初は、卸売業を中心に事業展開を行っていたが、その中で消費者不在のものづくりを痛感し、つくり手、売り手、買い手をつなげる「いいものプロジェクト」をスタートした。

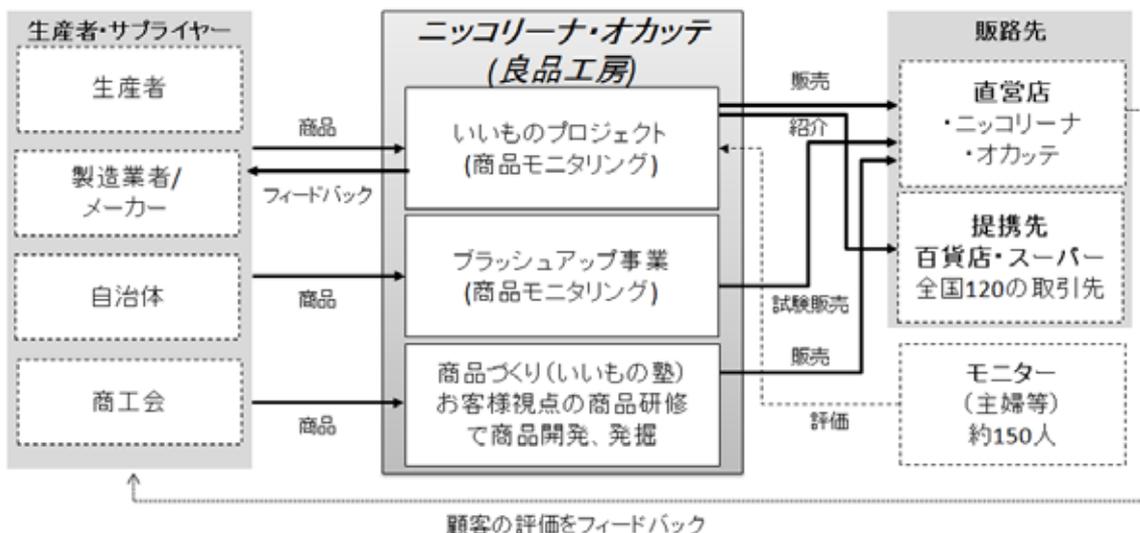
良品工房では、「組織や売上の拡大よりも消費者の目線で売りたいものを発掘し、販売し、顧客に届けること」を追求することを目指している。このコンセプトに基づいて、生産者や製造業者、自治体や商工会などが行う商品開発のアドバイスやサポート、いいものプロジェクトや生産者と消費者によるライブ形式の商品開発会議を開催。買い手の声をつくり手に伝え、商品開発や営業活動の気づきを与えている。

こうした取り組みにより、自社で販売したい商品が増加し、より多くの地域の商品を扱いたいという想いも生まれていた中で、直営店の出店打診があり、「ニッコリーナ」と「オカッテ」を開業した。直営店を経営することで、試食販売やプロモーションも積極的に展開することが可能となり、生産者によるキッチンイベントなども開催し、直接消費者とのつながりが生まれている。



旅するキッチン「オカッテ二子玉川東急フードショー店」

【支援機能に特徴】



顧客層

☆ ターゲットが絞られた卸売先と直営店顧客

卸売先は、百貨店や高級スーパーなど、価格だけでなく良い物を評価できる顧客層をターゲットとしている店舗が多い。小売事業の直営 2 店舗では、立地により顧客ターゲットが異なっている。

☆ 産地とあなたを結ぶ店 ニッコリーナ(エキュート東京駅店)

主な客層は、ビジネスマンや OL のほか、東京駅を利用する旅行者が多く、手軽に食べられるおみやげやつまみ、お土産となる個包装された商品を購入する顧客が多い。

☆ 旅するキッチン オカッテ(二子玉川東急フードショー店)

主な客層は、二子玉川駅周辺に住む住民が多く、特にシニア層、主婦層、ファミリー層が中心で、約9割が女性となっている。また、来店客の約80%がリピーターで、普段使いのできる調味料などを購入する顧客が多い。

特徴的取り組み

■ いいものプロジェクト

一般消費者モニターにより商品进行评估してもらう制度で、支持が 70%以上であった場合、「いいものシール」が商品に貼られ、直営店や卸先の百貨店、スーパーなどで商品が販売される。

評価基準は「買いたいかどうか」を最重視し、ネガティブな評価情報もそのままフィードバックしている。この制度は、評価をするモニターの質が重要であるが、長年モニターを続けることによって蓄積されたモニター評価ノウハウがある。このノウハウにより評価の質を保っている。この制度を始めた当初は顧客としてメーカーが中心であったが、この頃は自治体が



## 【支援機能に特徴】

増えてきている。

このプロジェクトのメリットは、食品製造業と消費者が互いに商品を育てていこうとする想いを共有する場を提供していることである。とくに、製造業者にとっては、最終消費者の商品評価を聞く機会を得られるとともに改善が行える。

また、「いいもの」を販売する百貨店やスーパーにおいては、企業内におけるバイヤー比率が低下するも、差別化商品の調達と売場の活性化が期待できるメリットを有することになる。

その他にも、販路を見据えた商品づくりのサポートをしている。どのような店・売り場で販売したいかの目標を先に決め、生産地域の農地・工場に赴き、売り方、伝え方のプロデュースを行っている。

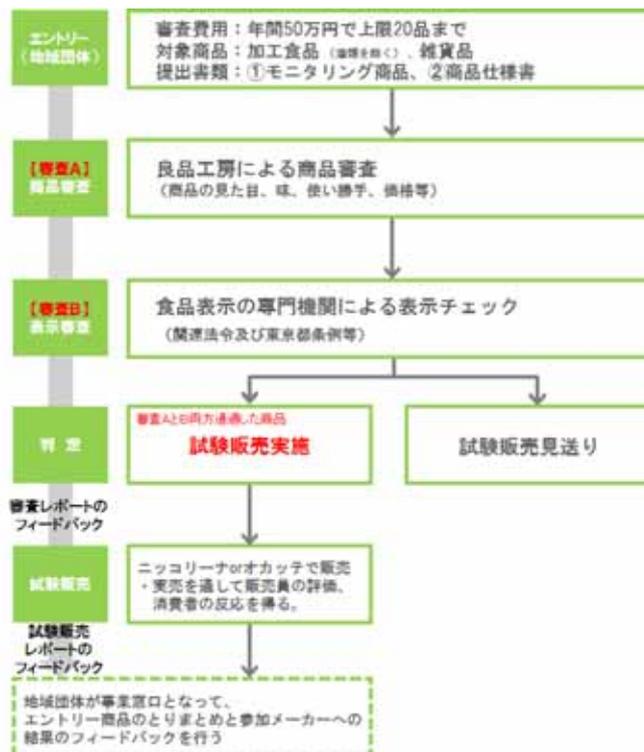
### ■ ブラッシュアップ事業

商品改良のきっかけやブラッシュアップの方向を提案する事業で、審査を通過した商品は、直営店で2ヶ月間の試験販売をし、売り手や買い手の反応をフィードバックする(年間 50 万円、上限 20 アイテムを審査)。

「いいものプロジェクト」は買い手であるモニター評価であるのに対して、こちらは売り場を持つ良品工房が売り手の視点で評価を行うのが特徴である。

### ■ 食に関する勉強会・研修会を企画・運営

商品セミナー、生産地訪問、販売店舗視察、バイヤーや食の専門家等を講師とした研修会などを組み合わせてパッケージとした「いいもの塾」や、お客様視点の商品研修(グループワークによる勉強会)など、生産者やメーカーに対して顧客や販売店の視点を意識させている。



## 品揃えの特徴

### ■ 競合店にない商品を中心とした品揃え

小売事業では、競合店が取り扱っていない特徴的な地域商品の品揃えを強化している。

### ■ 「いいもの」から「買いたくなるいいもの」へ

食べておいしいだけでなく、パッケージや中身の表情など見た目がおいしそうであったり、買いやすい価格やサイズ感で思わず「買いたい」と思える商品の品揃えを強化している。

### ■ 食品表示を重視

買い手に正しい情報を与えるためにも、情報源である食品表示が正しく示されていることを重視している。

## 販売方法の特徴

### ■ 卸売事業

いいものプロジェクトで評価を得た商品や、直営店で売行きの良い商品は、取り引きのある全国の百貨店・スーパーに商品提案・紹介を行っている。

## 【支援機能に特徴】

### 【主要な取引先】

(株)JR 東日本商事、(株)紀ノ国屋、(株)三越伊勢丹、(株)東急百貨店、(株)丸井、イズミヤ(株)、(株)クイーンズ伊勢丹、(株)高島屋、(株)オークワ、(株)ぎゅーとら、ジェイアール京都伊勢丹、(株)天満屋 など

### ■ 小売事業

直営店の「ニコリーナ」と「オカッテ」では、試食販売などのプロモーションも併せて実施している。これまで行ってきた主なプロモーションには以下のようなものがある。

- ・直営店での地域別・テーマ別フェア開催
- ・生産者によるキッチンイベント(自社商品を使ったランチ提供、料理教室、ワークショップ等)

### ■ 価格設定方法

商品価格は希望小売価格を基本としながらも、状況に応じて良品工房が価格設定する場合もある。

## 成果と課題

- 「いいもの」に認定された商品の販路拡大に取り組むと共に、認定が一定の評価、信用付与の役割を果たしている。
- 買い手(一般消費者)や売り手(直営店販売員)が商品開発や商品改良(ブラッシュアップ)に間接的に関わっている事で、「売れる商品」づくりへの近道となっている。
- ✓ いいものプロジェクトで認定される商品は1-2割ほどしかなく、その他の「惜しい」商品について、フィードバックした内容をどう活かしてもらい、再チャレンジしてもらえるかが、課題となっている。
- ✓ いいものプロジェクト及びブラッシュアップ事業ともに、商品審査と表示審査を行い、両方通過したものが「いいもの」や試験販売の対象となるが、商品審査を通過しても表示で失格になるケースも少なくない。中には、地域の検査機関ではOK だったという場合も多いため、食品表示に対するメーカーや検査機関の意識の違いで、売りたいものが売れないという実態が問題。

## ケースのポイント

### ❖ 消費者の視点を取り入れた小売側からの商品開発サポート

「いいものプロジェクト」として主婦中心の消費者モニター150名を組織化しており、買い物客の視点から商品进行评估している。

### ❖ 顧客の生の声を見える化

「いいものプロジェクト」で認定された商品には、「いいものシール」を貼ることで、消費者から評価された商品であることが、一目でわかるようになっている。

### ❖ 経験に裏付けされた商品目利き力

「いいものプロジェクト」や小売事業等で、消費者の生の声から売れる商品を判断できる目利き力が養われた。

### ❖ 自らが商機能と販路を持ち、生産者・製造業者の販路開拓をサポート

消費者からの評価だけでなく、百貨店や高級スーパーなど、商品の販路として卸売先120社と取引していることが、強みとして発揮されている。

### ❖ 顧客層を意識した立地戦略

直営小売店を東京駅構内、二子玉川など、製造業者や生産者にとっては「こんなところで販売してみたい」と言われるような関心の高い立地に出店している。

## [事業者情報]

代表者名…白田 典子 設立年月…1994(平成6)年8月 資本金…300万円 スタッフ数…正社員6名  
事業規模…年商3億5千万円 住所…〒167-0054 東京都杉並区松庵3-38-20 KURA 松庵305  
TEL…03-5346-0443 URL…<http://www.iimono-pro.com>

## 「食のクリエイティブ集団」による“食”の総合プロデュース！

株式会社シェフズバンク(神奈川県)

### 事業概要

株式会社シェフズバンクは、従来軽視されていた「シェフ」の価値の再認識・地位向上を目指し設立された。食のプロフェッショナルであるシェフにスポットを当て、次世代を担うシェフを発掘し、評価型イベント等を通して、お客様に正当な評価をもらい、支持を得たシェフを世の中に出していくことが、「外食産業の活性化」「食文化の創造」につながると考え、特徴ある独自事業に取り組んでいる。

事業は、飲食店の独立開業支援、飲食店の運営/経営コンサルタント業務(レストランプロデュース業務)、イベント企画/運営業務、調理人・調理師のプロダクション業務、オリジナル加工食品・レシピの製造/販売、食材 PR/プロモーションの企画/運営に分類され、食に関わる総合的な事業展開を行う。

例えば、「クラヤマ食堂」は、知らない同士でテーブルを囲みながら様々な演出のもと、食事を楽しむ体験型イベントで、視覚を遮断することで五感の 80%を閉じながら食事をする趣向で、新たな食への関心を生み出している。また、「値決めレストラン」では、起業を目指すシェフが本物のお客に料理を提供し、食べたお客が値段を決めることで、自分の腕試しを行う。これまで 23 人のシェフが挑戦し、4 人が起業している。さらに、直営店「PIZZALINA」やコンセプト EC サイト「シェフズストア」の運営、シェフの独立支援、地域(鳥取市賀露町、会津美里町など)の商品開発やレストラン支援、地方と連携した首都圏でのマルシェ事業に取り組む等、自ら商機を持ちながら商品開発、販路開拓支援を行い、成果を生んでいる。

### 取組の経緯

代表の桑原氏は、前職の外食運営・プロデュース会社時代、外食運営上における内部の問題点と外部から企画を考えるプロデュース側での問題点、双方を経験してきた。その中で、食において欠かせない「シェフ」の育成が疎かにされていることに疑問を持ち、育成の仕組みを作り、社会的地位を向上させることを通して、「食文化」の発展と外食産業の活性化を目指すべく事業を立ち上げた。

まず取り組んだのは、2007(平成 19)年 10 月に始めた、目隠しした状態で食事を味わうイベント「クラヤマ食堂」である。その話題性もあり、多くのメディアから注目を浴び、MHD ディアジオモエヘネシーなど大手企業とのコラボレーションも生まれている。そして、2009(平成 21)年からは、鳥取県商工会連合会・プリリアント・アソシエイツに対する地方の特産品となるべくオリジナルメニューの開発及び店舗リニューアルの支援を展開し、前年度売上 20%増加、客数 30%増加を実現した。また、独立を目指すシェフ支援を目指したイベントレストラン「値決め食堂」を開始し、これまで 23 名のシェフが挑戦し、4 名が起業、客の延べ動員数は 2,000 人以上に上る。レストランプロデュースも手掛けており、2010 年に支援した「新橋 ほそ川」はミ



独立を目指すシェフがチャレンジする  
値決めレストラン



直営店「ピッツァリーナ」

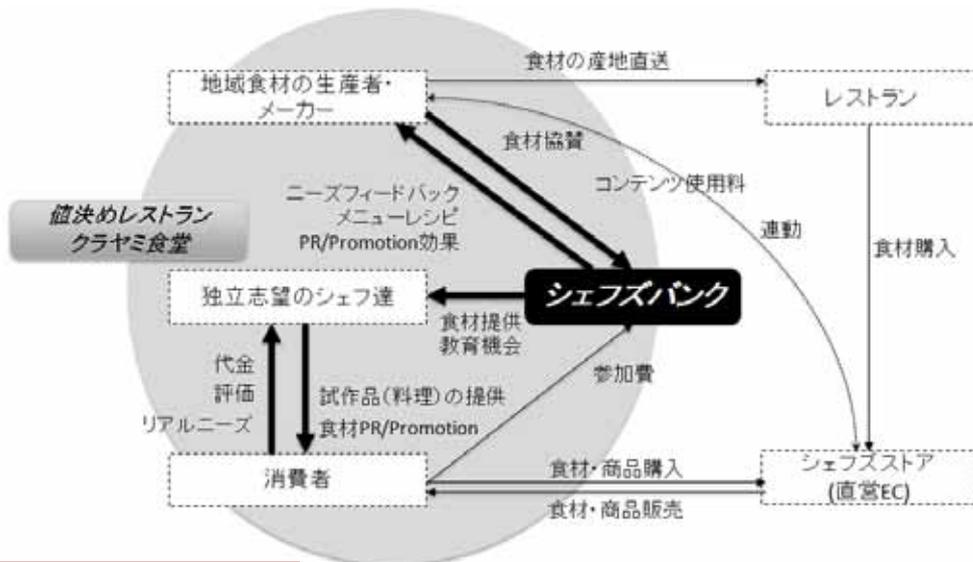


「鳥取山手物語」を発足させ、「和風カフェギャラリー大榎庵」を店舗プロデュース

【支援機能に特徴】

シュランガイド東京・横浜・鎌倉 2011 で一つ星を獲得している。さらに、会津美里振興公社の運営する観光レストラン「いわたて」を野菜ビュッフェレストランへの転換を支援し、日額平均売上を4倍へと成長させるなど、次々と成果を生み出している。

2011(平成23)年11月には、直営店「PIZZALINA」を下北沢にOPEN、また、コンセプトECサイト「シェフズストア」を立ち上げ、「地方からの贈り物」、「自宅 de フルコース」などを運営。を行い、食に関わる総合的なプロデュースを展開している。



商品開発・販路開拓の視点

- ☆ **消費者からの評価を最重視**: 商品開発では、「値決めレストラン」によって、消費者から実際に食事に値段を付けてもらうといった早期のフィードバックを経て、シェフを成長させると同時に、消費者の巻き込み・共感創造を行っている。30～50代の男女が中心。
- ☆ **感度の高い人を巻き込み、口コミ効果を狙う**: 食に対する感度の高い人を巻き込むことで、口コミを効果的に広げている。マスメディアでの広報は行っていないが、多くのメディアで話題を獲得。
- ☆ **地域資源を活用した商品開発**: 鳥取では、地元の食材である鱒(はたはた)を使った商品「華鱒鮎」の開発を支援。商品コンセプトから消費者への提案を含めたトータルプロデュースを展開。
- ☆ **地域内消費者の評価・信頼獲得を第一ステップに域内外へ販路展開**: 会津美里町では、地元の産品を用いて「地元の人が域外の人に自慢できるレストラン」づくりを目指し、地元の人から支持されるメニュー開発を展開し、好評を得た。
- ☆ **綿密なストーリー作り**: 鳥取では「女性の就業率日本一」という特徴を活かして、地元女性たちとともにキャリア女性・主婦をターゲットとしたカフェ開店を支援。また、クラヤミ食堂では、ミュージシャンなどと3か月かけてシナリオ作りを行うなど、綿密なストーリー作りに重点を置く。
- **コンセプトECサイト「シェフズストア」の運営**: オリジナルのコンセプトに沿ったECサイトを立ち上げ、高品質、適正価格、適正納期による商品を提供。「自宅 de フルコース(シェフズバンクが登録シェフと生み出したPB商品の販売)」、「Magic SPICE(シェフのオリジナル調味料を販売)」、「地方からの贈り物(地方生産者からの想いがたくさん詰まった食材を販売)」などを展開している。



プロデュースしたレストラン「新橋 ほそ川」がミシュランガイド 2011 で1つ星を獲得



視角を遮断した中で食事を楽しむ体験型イベント「クラヤミ食堂」



### 支援の視点

- ◆ 最初に支援先と、基本理念やコンセプト、意思決定の方法等、方向性・着地点を明確に共有。
- ◆ その後、双方が実践しながら情報の共有と支援先との場づくりを中心に支援を展開。
- ◆ 細かな点は、地域の自主性を重んじ、上から目線ではなく、対等な関係を構築。
- ◆ 農業生産者のリーダーを育て、地域のロールモデルを創り出すことが重要。
- ◆ 商品開発のプロセスは、現状把握 想いのプレスト リサーチ コンセプト決定 イメージ共有 試作 商品決定 価格・流通・販売戦略の決定 テストマーケティング 市場投入という流れとなる。
- ◆ 地域での商品開発は切磋琢磨できる関係が重要。自分たちの置かれている環境を可視することが重要。
- ◆ 意識や動機があることが大前提で、知識や経験が無いことで取り組みが進んでいない場合はとことんサポートするスタンス。
- ◆ 支援者はプレイヤーの人生に大きな影響を与える。その責任を常に意識し、支援者としてのあり方を問いただし続けた。
- ◆ 支援対象だけでなく、その同僚(内部メンバー)や仲間と同じ意識を持ってもらうための理解促進・モチベーション向上も含めた支援を展開。
- ◆ 地域側に本来必要であるディレクターの役割、すなわち、地域の関係性や資源を地域と都市の視点の双方から再編集しエコシステム(生態系)づくりを担う役割と都市側から地域の窓口となる役割を代行することで取り組みのスピード感を生む。

### 成果と課題

- 「値決めレストラン」による4名のシェフの独立支援。
- 「クラヤミ食堂」「値決めレストラン」によってメディアへの訴求力を獲得。
- 直営店を活かした地域側とのイベントや商品開発に成功。
- 福島や鳥取など、地域における食を中心とした支援が実績を上げ、地域側のモチベーション向上へ貢献。
- ✓ 地域側のリーダー育成を図り、複数地域とのパートナーシップの構築が課題。

### ケースのポイント

#### ❖ 消費者を巻き込んだ商品開発・販路開拓・シェフ支援

イベントや直営店を活用し、食に対して高い感度を持つ消費者を巻き込み、地域資源を活用した商品を、一緒に開発する。それが口コミで広がり、販路開拓やシェフの独立支援へつながる。

#### ❖ イベントを通じたシェフの独立支援

値決めレストランへのチャレンジを通じ、シェフに自らの立ち位置やストロングポイントを理解させ、他者との差別化を早期に実現。イベントを通じて、独立前に根強いファンづくりを行ってきた。

#### ❖ 食のトータルプロデュース

鳥取や会津など、地域と連携し、人材育成、商品・メニュー開発、レストラン構築、空間デザインなど食に関するすべてのことをトータルにプロデュース。

#### ❖ 自ら商機を持った支援で現地からの信頼獲得

当初は支援を中心に事業展開していたが、自ら直営店を持つことで、支援先からの信頼感が増し、支援関係の良好な構築と成果の見える化に成功。支援先とは、支援関係を越えた仲間意識が生まれている。

### [事業者情報]

代表者名...桑原大輔 設立年...2010(平成22)年3月 資本金...100万円

スタッフ数...12名(内アルバイト4名) 事業規模(収入)...6,000万円(今期見込み)

住所...東京オフィス：〒155-0031 東京都世田谷区北沢3-30-3

本社：〒223-0051 神奈川県横浜市港北区箕輪町2-5-3-303 TEL/FAX...03-6407-0344

URL...<http://www.chefsbank.jp/>

