



— 地域産業のイノベーション創出に向けて —

2019年2月

公益社団法人 経済同友会

目 次

はじめに	1
1. 分析の枠組み ～地域産業の「OS」と「アプリ」～	3
2. 主体性ある「OS」の構築に向けたアクション	4
3. イノベーティブな「アプリ」創出に向けたアクション	10
4. 地方におけるビジネスの可能性	16
おわりに	19
参考資料1：これまでの活動実績	25
参考資料2：調査事例の一部紹介	30

はじめに

安倍政権が「地方創生」を重要課題として掲げ、「まち・ひと・しごと創生本部」を創設してから4年以上が経過した。この間、国による「長期ビジョン」や「総合戦略」の策定、各自治体による「地方人口ビジョン」や「地方版総合戦略」の策定、それらのビジョンや戦略に基づく様々な施策の実行などを通じて、全国的に地方創生の機運が高まり、各地で懸命な知恵出しと取り組みが行われてきた。

こうした取り組みを通じて、地方への人材還流の流れがつかられ、地方創生の輪は確実に広がってきているように見える。しかし、依然として東京一極集中には歯止めがかからず、2018年における東京圏（東京、神奈川、千葉、埼玉）の転入超過は約14万人に達しており、主たる課題である「ひと」の流れを中心として、根本的な問題解決の糸口はまだ見えていない¹。

「各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生する」ことを目的に設置された政府の「まち・ひと・しごと創生本部」の特長、すなわち省庁横断的体制や、PDCAサイクルの重視などは一定の評価をすべきである。しかし、その成果は短期では十分見込めないため、補助金など一過性の施策に終わらせず、本質的な課題を解決するための継続的な取り組みが鍵となる。

これは非常に困難な課題に見えるが、デジタル化、グローバル化、ソーシャル化²の3つの大きなうねりによって起こされている様々な環境変化の中で、地方創生の実現に向けて大きなチャンスが生まれていることも確かである。

例えば、経済発展に伴い、量的な欲求が満たされる成熟社会となり、上記3つのうねりも相俟って、消費者の価値観や嗜好が多様化した。モノではなくコ

¹ 総務省「住民基本台帳人口移動報告 2018年12月結果」(2019年1月21日発表)より。

² 経済同友会「新産業革命の幕開け～時代を切り拓く心構え～」(2017年3月17日)より。

デジタル化： デジタル技術の指数関数的な発展により、インターネット空間が拡大し、あらゆるモノがインターネットでつながり、膨大なデータが収集・蓄積され、活用される。

グローバル化： 「ひと、モノ、カネ、情報」そして「技術やサービス」が国境を越えて自由に移動し、人間の活動がグローバルに展開される。

ソーシャル化： 「国家」や「企業」という既存の秩序・組織を超え、無数の個人同士がネットワークを通じて双方向性につながり、個人が社会に直接情報発信して影響力を持つ、さらに、社会課題の解決に関心を持ち、自ら行動する人々が増える。

トの消費や、没個性的な商品・サービスから、個性を持った商品・サービスが求められており、独自の資源を持つ地域の商品・サービスに商機が生まれている。また、ワークライフスタイルや社会貢献における自己実現の欲求にも変化が生まれ、大都市圏より地方圏を魅力と感じる人々も増えてきている。

こうしたチャンスを活かすため、地方では自ら率先して未来に希望を抱き、自主性を持って行動を起こし、衰退の道から逃れるべく、新たな取り組みに挑戦していくことが必要である。日本経済の復活のためには、各地域が個性を活かした自立的な経済基盤の整備を進めることが不可欠である。

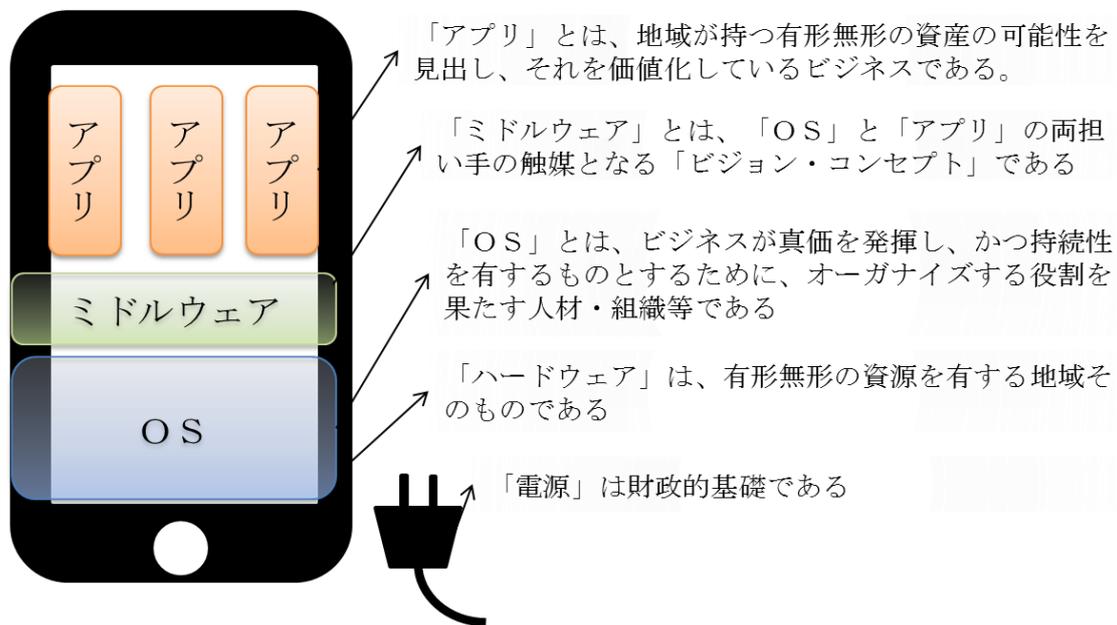
もちろん、少子高齢化、過疎化、人材不足、技術継承など、地方には将来直面し得る様々な課題が山積している。しかし、だからこそ企業経営者として、課題解決に資するビジネスを考えるべきであり、そのヒントは地方の現場にこそある。

以上の問題意識に基づき、本会の「地域産業のイノベーション委員会」は、地方に眠る資源とそれらを活用した広義のイノベーション（新機軸・新結合）の可能性を再発見するため、「現地・現物・現人」（現場の「地域」、現場の「実物」、現場の「人材」）の三現主義に基づき、経営者自らが足を運ぶ視察も交えながら、地方において社会的な価値を人々に提供している先進的な取組事例に関する調査研究を主眼に活動を展開してきた。本報告書は、その成果をとりまとめたものである。

1. 分析の枠組み ～地域産業の「OS」と「アプリ」～

事例調査を通じて成功事例に共通する要素を抽出し、体系的に整理していくと、業種業態問わず共通する構造が浮かび上がってきた。本報告書では、コンピュータの世界でいう「OS（オペレーティングシステム）」「アプリ（アプリケーション）」の概念を中心に、地域で行われるアクションを整理することとした。

<分析の枠組みイメージ>



コンピュータは「OS」の上に様々な「アプリ」を搭載し、機能を発揮している。地域における「OS」とは、明確な定義づけは難しいが、地域内外の企業、行政、NPO、教育機関、地域コミュニティ、地域住民等といった個人、その他組織等、様々な主体間の質の高い重層的な相互関係である。

一方、「アプリ」とは地域における様々な産業であり、地域における基盤である「OS」が機能することにより、その真価を発揮し、持続性を有するものである。したがって、地域において先進的な取組事例が最大限の成果と持続性を発揮するためには、「OS」と「アプリ」の両輪が整うことが重要である。

地域ごとに「アプリ」となり得る資源や創り手、そして「OS」となるものの特徴は異なる。そのため、成功事例として他地域の「アプリ」をそのまま自らの地域に移植しても、「OS」が機能不全であると、良好に動作させることは難しい。

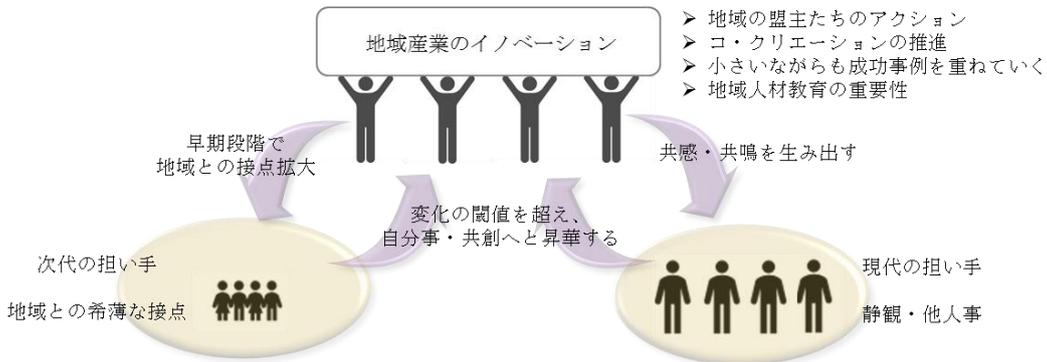
2. 主体性ある「OS」の構築に向けたアクション

「OS」が機能不全に陥っていると、いくら優秀な「アプリ」でも、成果を発揮する前に、地域のしがらみや見えないヒエラルキーによって前をふさがれ、遅々として進まないことや、主体性の欠如による依存構造によって、疲弊しきってしまい、頓挫してしまうこともある。

地域産業にイノベーションを起こすために、既存企業の経営者、地域内外の起業家の育成・活用といった「担い手・創り手」の取り組みは当然重要であるが、同時に取り組みを支える基盤である「OS」をバージョンアップさせなければ、担い手・創り手の能力発揮や事業の持続は難しい。

「OS」をどのように機能不全から立ち直らせ、バージョンアップさせていくか。そのきっかけは、「主体性の回復」である。

<主体性ある「OS」の構築に向けたアクションイメージ>



➢ 地域の盟主たちのアクション ～地域企業・行政リーダーの重要性～

地域で最も大きな影響力を発揮し得るのは、その地域へのプライドと経営感覚に優れたリーダーシップを持つ首長と地域企業の経営者たちにはほかならない。彼らは「OS」だけでなく、「アプリ」の担い手にもなり得る、非常に重要なキーパーソンである。

地域の盟主たちは、自らの地域内における主体性の回復を主導するほか、ポジティブに地域外の人材や能力、新たな挑戦を許容する風土とマインドづくりを行い、地域内外の起業家が、地域において様々な事業を進める際には、信用力と経営経験からメンター役も担う等、多様な役割を期待されており、そうした働きを後押ししていく取り組みや政策が求められる。

また、依然として厳しい地方財政や、地域企業の人材確保や資金調達等の課題もあることを踏まえれば、行政、あるいは民間企業だけが全ての責任を持ち、公の領域の活動や地域活性化の施策に取り組むことには限界がある。

本委員会のヒアリング・視察で得られた事例でも、例えば道の駅での指定管理者制度の活用や鉄道の上り下り分離方式での運営等、様々な連携手法が行われていた。互いに過度に依存することなく、各々の得意分野を活かし、知恵を絞り合い、民が主体となりつつ、官と共創を進め、広く協働・連携することが重要である。

➤ 地域金融機関を中心とした支援体制づくり

地域の実情をよく知り、密着性・ローカル性を有し、人材・資金・情報が集まっている地域金融機関には、地域の中核を担う存在として、成長性が見込まれる企業・事業の掘り起こし、その育成支援など大きな役割が求められる³。

各地の視察等にて、地域金融機関が中心となり、人材育成、事業承継支援、さらには地域商社⁴設立等、地域に根差した様々な特色ある取り組みを創出するとともに、それらを支える「OS」としての機能も多く果たしていることが確認できた。

【帯広市・帯広信用金庫の取り組み】

「フードバレーとかち」の旗印の下で、19市町村が広域連携で産業振興政策を進める。地域内の起業家育成については、帯広信用金庫等との連携によって、「とかち・イノベーション・プログラム」を実施し、アウトドアの聖地を目指したDMOの組成等、様々な取り組みが同地域内で生まれている。

【ふらのまちづくり株式会社の取り組み】

地元の優良企業が出資したオール富良野の体制の下で、50～60歳代の責任世代が中心となり、持続可能な取り組みを目指している。「フラノマルシェ」に代表されるように、モノを買うだけの商店街でなく、生活文化に触れ・出会いがあり、住んでいる人が毎日訪れたいくなるような、サードプレイスを作ることを目指し、日常的に集い、交流する「まちの縁側」をコンセプトにして、にぎわいと楽しさにあふれる魅力的な中心街づくりを進める。

³ 地域金融機関が果たすべき役割を提言した、経済同友会「中小企業の成長力を高める地域金融機関へ」（2013年3月7日）、経済同友会「若者に魅力ある仕事を地方で創出するために―“志ある者が動けるメカニズム”を創ろう―」（2016年3月23日）を参照。

⁴ 「地域商社」とは、地域産品のマーケティングや商流の確保等を生産者に代わって行う事業者をいう（「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」より）。

【地域商社やまぐち株式会社の取り組み】

山口銀行が母体となり、同県内のローカルブランディングと地域商社事業に新たに取り組む事業を手掛ける。金融機関という枠組みにとらわれず、持ちうる資源を活用し、新たな可能性にチャレンジしている。

➤ コ・クリエーション⁵の推進 ～beyond borders～

主体性の回復を進めるため、共創によって新たな価値を生み出す地域もある。その特徴は、年齢、性別、役職、業種業態、地域内外を問わず、無意識に引いてしまっている境界線を取り払い、多様性の中でフラットな関係性を築き、コ・クリエーションを目指す取り組みである。

【株式会社リクルートライフスタイルじゃらんリサーチセンターの取り組み】

コ・クリエーションを基軸として、100年後に「ここから歴史が変わった」と言われるような地域・社会のシステム変容を目指している。代表研究の1つである黒川温泉の事例では、旅行客減少という課題に対して、ポジティブアプローチで、様々な境界線を取り払い、共創を行える環境作りに取り組んだ。親世代・青年部世代や周辺の農家、商店などとのつながりを深くすることで、同温泉地の変容に寄与している。

➤ 小さいながらも成功事例を重ねていく ～社会的意義の訴求～

小さいながらも1つの火を灯し、次第に仲間の輪を広げながら、着実に実践することが必要である。地域を丸ごと変容させていくことは、膨大なエネルギーを要するため、まずは共感・共鳴する人を巻き込みながら、小さいながらも1つずつ成功を積み重ねていき、地に足のついた取り組みを進めていくことが重要である。

それにより、最初は遠巻きに見ている周囲にも徐々に、「取り組みには社会的に意義がある」との理解が深まっていき、主体性を持つ仲間が増えていく。最初は小さな一歩かもしれないが、様々な先進的であると称されている事例も、過去を紐解いていくとその一歩の積み重ねを繰り返しながら、ある時に目に見

⁵ 未来が見えない今、普段は出会うことのない多様な人材が境界を超えて、安心・安全な土壌の上で、肩書ではなく信頼をベースに、人として深く繋がることから始めるアプローチだ。深く繋がった上で、北極星くらい遠い未来を見据えながら、生成的なアプローチで、予想だにできなかった未来を皆で創出しようとしている。(本委員会第4回会合[2018年6月11日開催]におけるリクルートライフスタイルじゃらんリサーチセンター研究員 三田愛氏の講演資料より)

えない閾値を超え、未来の大きな共創の輪に繋がっている。

【株式会社コラリアルチザンジャパンの取り組み】

古民家を宿泊拠点として活用し、同地の木彫刻職人へ弟子入りするツーリズムコンテンツを提供する。当初は、数名の職人とともに取り組みをスタートさせたが、オープンから約1年で1,000人泊を達成。全体の7割は外国人ゲストとなっている。また、地域の情報提供を行うアプリケーションの開発も実施。地域内での旅行客の循環を促しながら、地域住民と観光客の間での交流促進も仕掛け、同地に好循環を生み出している。

➤ 地域人材教育の重要性 ～次世代に向けた種まき～

地域産業にイノベーションをもたらすためには、地域外の経営者、起業家、専門家、すなわち「よそ者」がかかわり、地域にはない新しい視点やノウハウを持ち込むことが必要である。すでに、そのような人材を地方に派遣するための官民連携の体制づくりも進んでいる。

他方、中長期的な視点に立った時には、取り組みの持続性を持たせるためにも、地域を支え、イノベーションを起こせる人材の育成を進めていくことが重要である。最も地域にコミットする人材は、地域住民であることは言うまでもなく、地域内の多様な人材が、地域産業に携わる志が必要である。

特に、将来の地域を支える次世代の担い手づくりの重要性を改めて学んだ。現在の教育体制では、小中高と進むにつれて、地域との関係性は希薄になり、大学進学時には地域外へ流出する現状がある。

これを打破するため、飯田市のように、児童・生徒・学生を中心とした早期段階から地域との接点拡大を行う例もある。こうした取り組みが功を奏せば、進学等で地元を離れた若者も、地元に戻って地域で就職・子育てを行うようになり、多世代が暮らす地域社会を構築する人材還流のサイクルが構築されていく。

過去に本会の「地方創生ワーキンググループ」が訪問した自治体でも、様々な話があった⁶。例えば、福井県鯖江市では、眼鏡、繊維、漆器などの伝統産業

⁶ 経済同友会「若者に魅力ある仕事を地方で創出するために―“志ある者が動けるメカニズム”を創ろう―」（2016年3月23日）掲載の地方創生に向けた実態調査ワーキンググループ総括報告」を参照。

を基盤に、IT と融合した若者に訴求しうる魅力にあふれる新たな産業の集積地を目指すため、子どもから参加できるものづくり教育に注力している。また、地元の女子高校生が地域活性化を一手に担う「JK 課」を立ち上げ、地域活性化プランコンテストを実施する等、早期段階から地域と向き合う取り組みを進めている。

産官学が連携した受け皿となり、子どもの頃から地域に入り込み、地域が抱えている課題と向き合い、解決を目指していくこと。そうした地域に対して主体性を持ち、向き合うための取り組みは、一見すると遠回りに見えるが、人材サイクルを構築し、未来の担い手確保を進めていく上で、非常に有効な種まきである。

【女性創業応援やまぐち株式会社の取り組み】

山口県内の女性起業家の育成に向けて、官民一体となって行うユニークな取り組みを進める。卒業生には、世界に羽ばたく日本酒ブランドの創出という 1 つのモデルも出来上がっている。

【飯田市の取り組み】

食農、航空宇宙、環境等、多様な分野にて先進的な取組事例を創出する。また、「地域人教育」として、産官学が一体となり、地域の子どもたちが自分事として地域課題と向き合う場を設けることで、希薄化する地域との接点拡大を行う教育プログラムを実施。次世代に向けた種まきとして、一旦地域を離れても、また戻ってくる人材サイクルの構築を進めている。

➤ バージョンアップを加速度的に進化させるもの ～「柔軟な拡張性」～

「地域」での取り組みを進める上で、その「範囲」をどのように考えるか、これは最も難しい問題であると考えます。我々はつい単位を明確に決めたいものですが、事例を見る限り、必ずしも常に同一の単位ではなく、取り組みや機能に合わせて、仲間を増やししながら、必要な範囲に柔軟に枠組みを変えている。

地方で活躍する所謂「よそ者」のリーダーたちが、「たまたま」「偶然」と述べるのが印象的であったが、これは1つのヒントになり得るのではないかと考えている。彼らは地域において、他と異なる個性を持ち合わせた、地域内の平均値とは異なる「ズレ」であり、「ゆらぎ」⁷である。

これまで見てきた、主体性の回復によって、機能不全から立ち直った「OS」が、例えば、異分子である「よそ者」のリーダーたちが行う取り組みを許容し、従来とは異なる価値観や行動によって発生した偶発性を取り込んでいく。

「OS」がこうした「柔軟な拡張性」を実装することで、バージョンアップが加速度的に進み、地域における様々な「アプリ」は、必要な協力者や地域を巻き込みながら最大限にイノベティブなものへと変容していく。

「柔軟な拡張性」という点においては、「情報発信」の取り組みが1つの鍵となる。地域には、自然資源、社会・文化資本等、多様な有形無形の資産、そして熱意ある経営者たちが存在しており、様々な取り組みが行われているが、委員会でのヒアリングや視察を通じて、こうした「情報」は必ずしも体系的には整理されておらず、外部からは分かりにくいと感じられた。例えば、近接する地域で行われている先進的な事業・活動などをお互いが知らないこともあった。

現代ではソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS）上で様々な情報が発信されている。こうした情報ツール等をうまく活用しながら、同じ価値観を持ち、その想いに共感するコミュニティに対して情報を届け、双方向のコミュニケーションを積み重ねながら、様々な場面で地域内外から仲間を加えていく仕掛けが必要である。

⁷ 野中郁次郎『企業進化論—情報創造のマネジメント』（日本経済新聞出版社、1985年）において、「自己変革組織」について次のように論じられている。「適応力のある組織は、主体的に多様性を増幅させ、既存の思考・行動様式を破壊し、新たな思考・行動様式を創造することによって進化するという考え方に転換する必要があるとしている。そして、適応力のある組織は、たえず組織内に変異、混沌、緊張、危機感などを内発させ、組織の構成単位の選択の多様性、迷い、あいまい性、遊び、ランダムネス、不安定性など発生させている。このような多様性、迷い、あいまい性、遊び、ランダムネス、不安定性などを総称して『ゆらぎ』と定義している。」

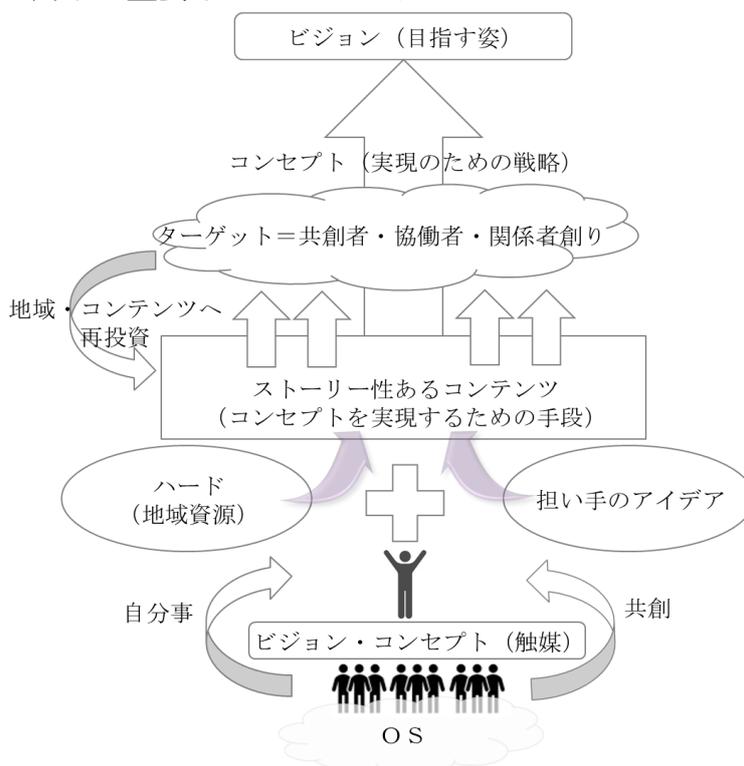
3. イノベーティブな「アプリ」創出に向けたアクション

生産者の高齢化、衰退する産業、加速する人口減少等、どこの地域においても、同じような課題を抱えている。

しかしながら、それぞれ産業構造や、歴史・文化等の資源や、課題解決のための産業づくりにおけるプロセスは異なっている。ただ、業種業態・地域等問わず、先進的な取組事例には、共通している重要なアプローチは存在する。

各地域は、多様性に富んだ個性を有している。没個性の一律・画一主義から脱却を進め、地域内外から多様な知恵を取り入れ、新たな視点やアイデアを持ち、自らが有する自然資源、社会・文化資本、地場産業、人材等、多様な有形無形の資産を創意工夫しながら活用し、イノベーティブなアプリを創出していくことが重要である。

<アプリ創出に向けた重要なアプローチイメージ>



➤ バックキャストとオープンイノベーション ～未来起点の思考～

地域・企業が持つ可能性を最大限生かすためには、現状からの漸進的なアプローチではなく、将来をバックキャストした上で、その実現に向けたアプローチを進めていく必要がある。

具体的には、地域・企業が将来どういった姿を目指していきたいのか、将来のありたいビジョンの構築を行い、それをステークホルダーとともに共有しながら、地域に根差し、地域から愛されるコンセプトを構築していく。そしてビジョンの実現に向けて、そのコンセプトに基づき、地域が持つ可能性を最大限活かしたストーリー性あるコンテンツを積み重ねていくことである。

その際、それぞれの取り組みは自前主義に陥らず、オープンイノベーションの体制で進めていくことが必要である。また、それが成功するためには、中核となる事業者が存在し、彼らのビジョンやコンセプトに共感・共鳴するステークホルダーが集まることを容易にする体制・風土づくりが重要である。

【庄川峡観光協同組合の取り組み】

2011年より、定款を改定し完全な異業種組合に転換し、旅館・飲食店・地域の商店・農業・食品製造業・ガソリンスタンド・遊覧船・バス・タクシー等が入会、観光振興を軸に異業種が連携する。自ら庄川版地方創生ビジョンを作成、具体的なアクション実践まで繋げ、地域内では雇用創出や、地元出身者の回帰も進んでいる。

【ながと物産合同会社の取り組み】

長門市、JA長門大津、深川養鶏農業協同組合、山口県漁協が出資して設立した地域商社として、自治体からの補助金に頼らない自走可能な運営を目指し、関係者間で利益を上げられる仕組み作りを追求している。道の駅「センザキッチン」の運営もスタート、地域との交流が深まることで、協力者の強化にも繋がっている。

➤ 地域・企業の持つ強みの棚卸しによる新たな可能性の発見 ～可能性の言語化～

地域が持つ多様な有形無形の資産こそ、イノベーションの源泉である。「何となくこうしたい、こうありたい」というあいまいな希望や想いではなく、将来のありたい姿や、自らの可能性を活かしたコンテンツを創り上げていくためにも、まずは地域・企業が持つ強みや特徴という「可能性」をきちんと棚卸しし、把握することが第一歩である。

すなわち、地域・企業が自らの強みや特徴の棚卸しによって、その基軸となるものを定め、選択と集中によりリソースを投入し、徹底的に磨き上げていくことである。それによって、担い手のアイデアと地域が有する固有の資源を活

用した、比較優位となる産業を創出し、域内において再投資が行われる経済循環構造を再構築していくことを可能としている。

【株式会社能作の取り組み】

マーケットインでの商品開発により、伝統工芸を復活させただけでなく、年間販売を可能とすべく、効率性を上げるシリコン鋳造の開発。需要に対応できる販売体制を構築。さらに、原材料である錫が持つ「曲がること」、「抗菌性」という特性を活かし、医療器具・介護用品等の開発を進める。

【株式会社 NOTE の取り組み】

2009年に兵庫県篠山市で設立、これまで約70棟以上の古民家再生・活用を手掛ける。地域における課題ではなく、「資源」は何かという視点で捉え直し、再生した古民家を活用しながら、各地域の「人々・暮らし・文化」を体験するツーリズム等を展開している。

➤ ローカル・ナショナル・グローバル ～地域で考え、世界規模で行動～

地域における取り組みのターゲットは、大きく分けて、ローカル（地方）、ナショナル（東京など大都市圏を中心にした国内全体）、グローバル（海外）の3つがあり、それぞれのマーケットに向けたアプローチが必要である。

「グローバル」への展開では、ローカル、ナショナルの市場規模が、人口減少傾向に伴い縮小化する一方で、デジタル化、グローバル化、ソーシャル化の3つの大きなうねりは、地方においても、県境だけでなく、国境を越えたビジネス環境や新たな市場開拓の可能性をもたらしている。地域においても、思考錯誤を繰り返しながら、新たな市場として海外に活路を見出す取り組みは進められている。

重要なことは、地域にあるものを無理やり海外市場に押し付けていくということではなく、いずれもその地域が本来有する可能性を活かしたビジネスの創出に挑戦していることである。

【坂元醸造株式会社の取り組み】

オールドビジネスで廃業や転業が続いていた黒酢づくりを、科学的な見地から効用を検証し、従来の基礎調味料としてのみならず、健康食品として進化させ、地場産業を復活させるほか、海外へのマーケット拡大とともに、それに対応した食への安全性・厳格化にもいち早く取り組む。また、産業観光にも取り組んでおり、観光面からも地域貢献を果たしている。

【株式会社 XPJP の取り組み】

徹底したデジタル分析と数値化を基礎とした「伝える」「届ける」「仕組み化する」戦略を進める。ターゲットとなる旅行者の潜在的な興味関心を可視化しつつ、地域が持つ強みを丁寧に文脈形成し、デジタルマーケティングへと繋げている。福島・栃木・茨城を一体的にPRする「DIAMOND ROUTE JAPAN」では、世界中のサムライ関心層に向けたテーマ型プロモーションを展開している。

次に、「ローカル」「ナショナル」に目を向けると、地方では、東京を中心とした大都市圏だけでなく、市場のフロンティアとして全国各地を視野に入れ、地域間の繋がりを重視した新たな関係構築や、市場開拓を目指していることが挙げられる。

例えば、美瑛町農業協同組合では、マーケティングのプロジェクトチームを発足させ、ローカルブランディング強化に取り組む、具体的には、農協が手がけるフレンチレストランを併設する「美瑛選果」を開設した。また、オンライン通販やメーカー企業との連携等、これまでのしがらみにとらわれない多様なアプローチにより、マーケットを開拓し、流通チャネルの多様化を進めている。

次に、ファーマーズ・フォレストの取り組みでは、栃木県と沖縄県という地域間での中規模流通構造の構築を進めている。全国各地に市場が分散することで、物流や営業コストは課題となるものの、大企業には難しいと考えられるマーケットの開拓の役割を担う。また、東京まで約 100 キロ圏内というメリットを活かし、地元の小規模農家が都心のスーパーで農産品を売る仕組みの構築を進めるほか、「トチギフト」やラジオ番組まで持つ等、あらゆるメディアを活用しながら、販路開拓を進めている。

【美瑛町農業協同組合の取り組み】

全国のJAで初となるフレンチレストランを備えた野菜の直売所「美瑛選果」を開店、年間10万人以上が訪れる施設となる。産地主導による価格決定を可能とする等、独自の商品基準を定め、地域内のブランディングに成功。将来の高齢化に備え、新規就農者へのサポートも手厚く、農業と農村を活性化する新しい農協のロールモデルとも言える運営を行う。

【株式会社ファーマーズ・フォレストの取り組み】

道の駅を拠点とした、地域内における交流型6次産業化の取り組みを進めるほか、課題解決型の着地観光の事業も展開。地域自体を売り込む地域商社として多方面での活躍をする。あらゆるチャンネルを駆使した販路開拓を進めているほか、栃木県と沖縄県を繋ぐ、産地間連携による物流面も含めた新たな流通プラットフォームの構築等も進めている。

多くの事例に共通する特徴として、自らの地域に目を向けた取り組みを含めていることである。委員会でヒアリング・視察した事例では、必ずしも創業の地に根付く地場企業ばかりではないが、地域から信頼され、愛される取り組みを基礎とした、「インナー・ブランディングの醸成」を実践している。これは、取り組みを支える「OS」の構築という観点からも重要である。

【WILLER 株式会社の取り組み】

新しい移動を考えるマーケティングカンパニーとして、革新的な高速バス事業による大都市と地方都市を結ぶ「ローコスト・キャリア・ネットワーク」の構築を進めるほか、京都丹後鉄道を紹介した地域内交通の革新を目指し、全国初の貨客混載事業や丹鉄ファンド等、多岐に渡る地方創生の取り組みを進める。

「レストランバス」では、鉄道事業と有機的な連携を図り、魅力的なコンテンツとするだけでなく、地域人材の育成という役割も担う。利用者の約6割を占める地元の方々が利用することで、自らが持つ資源の魅力を再発見するとともに、インナー・ブランディング醸成にも繋げている。

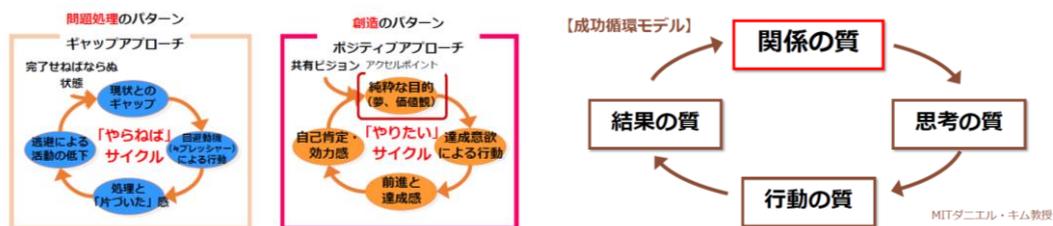
【コラム：「ポジティブアプローチ」「関係の質向上による成功循環モデル」】

リクルートライフスタイルじゃらんリサーチセンター 研究員 三田 愛氏の講演では「ポジティブアプローチ」と「関係の質の向上」に関する話があった。山積する課題を目の前にして、結果を出さねばならぬというサイクルに陥り、疲弊するのではなく、いかに良い面に光を当てて、未来に向け共に一步踏み出すことができるのか、これはイノベーティブな取り組みに共通する非常に重要なマインドであろう。

<講演抜粋>

「ギャップアプローチとは、問題処理のパターンだ。締切やノルマなどのプレッシャーを原動力にして、『完了せねばならぬ』ことを処理し、片づけていく『やらねば』サイクルを指す。ギャップアプローチの場合、問題が片付くと活動が低下し、新たな問題が生まれない限り、サイクルは回らない。一方のポジティブアプローチは、創造のパターンだ。これは、夢や価値観などの目的を達成しようとする『やりたい』サイクルで回っている。このサイクルの特徴は、何かを前進させたり、達成したりすると自己肯定感や効力感が増し、さらなる行動につながっていくことだ。ギャップアプローチと違い、主体的に回り続けるサイクルなのだ。」

「何かを成功させたいと思ったら、最も大切にしなければならないのは『関係の質』だ。一見遠回りに見えるかもしれないが、関係者が深い信頼関係で結ばれれば、一緒に考える思考の質が高まり、結果として行動の質や結果の質も上がる。そうではなくて、『思考の質』や『行動の質』を高めようとしても、うまくいかないことが多い。肝心の『関係の質』を疎かにしてしまうと、悪循環に入ってしまうことが多いからだ。成功循環モデルで肝となるのは、『関係の質』なのだ。これは企業だけでなく、地域でも家庭でも同じことである。」



(本委員会第4回会合 [2018年6月11日開催] におけるリクルートライフスタイル研究員 三田愛氏の講演資料より)

4. 地方におけるビジネスの可能性

地域経済の衰退が進むことは、地域の魅力や豊かさが失われ、日本が持つ多様性が失われてしまうことである。一時的な就業機会ではなく、地域に新たに産業を創出することは、持続可能な地域社会を構築していく上で重要である。

「地域の再生なくして持続的な経済社会の実現はない」との認識の下、活力と多様性に富んだ豊かな地域の創生に向けて、我々自身も行動を実践していかなければならない。

(1) 純粋なビジネスチャンスの可能性

「アプリ」「OS」の両要素が整い、機能している地域においては、経営資源を投資することで、さらに新たな経済を生み出す「創造的スペース(余白)」がある。自社の強みや商機といった可能性を正しく言語化することを前提とし、いかに地域を巻き込めるか。キーとなるのは、地域リーダーの良き右腕となり、企業がそこに寄り添っていくことができるかということである。

【東 良和 副委員長（沖縄ツーリスト 取締役会長） 実践事例】

富山県南砺市「彫刻のまち・井波」で、＜観光滞在×伝統工芸＞のビジネスモデルの確立を目指す「Bed and Craft」を委員会の視察で訪問した際、事業主体であるコラリアルチザンジャパン株式会社の山川智嗣社長のビジョンと建築家・デザイナーとしての才能に魅せられ、その場で事業参画を申し出た。

当古民家プロジェクト3棟目のオーナーとなり、隠れ家的古民家ホテルとして改装中である。当社の強みは、台北やソウルに現地法人を持ち、WEBサイトで直接インバウンド客を誘致できることであり、当古民家プロジェクトは外国のお客様に必ずご満足いただけると確信している。また、交流を通して歴史ある井波彫刻をはじめ富山県の素晴らしい工芸文化を世界に発信していきたい。



(2) 非財務的価値の創出

需要は確実にあるが、スケールメリットを見込めるビジネスモデルが構築できないため、社会課題が放置されている状況もある。

確かに、短期的には収益を確保することが困難なケースもあり得るが、時間軸を未来にして捉え直すと、例えば、広告としてみると、ブランド資産やネットワーク資産等の非財務的価値を高められる可能性がある。人材投資としてみると、将来を見据えた中での社会問題への高いアンテナを持ちながら、地域の経営者をはじめとした様々なプレイヤーを巻き込む強いリーダーシップの醸成や、問題の解決に向けた、ヒト・モノ・カネ・情報のバランスを総合的に検討して仕組みを構築するというビジネスを考える力の醸成が期待できる。こうした知識資源の蓄積がなされた人材が、企業に集積し、社内に生態系を構築していくと、将来的に非常に大きな財産になると考えられる。

地方では確実に新しい動きが生み出されており、これは、将来大都市圏においても起きるであろう変化を先取りするものでもあるのかもしれない。共通していることは、トップ自らが地域に入り込み、そのコンテクストを理解した上で、取り組みを進めることである。

水面上から見ると見えづらいが、国内市場構造が変わっている中、地域発で出ている新しい事業や販路開拓のチャンスに対して、コミットすることは新しい可能性へのチャレンジのきっかけである。

【麒麟株式会社の取り組み】

震災を契機に、地域リーダーの育成支援として、「麒麟絆プロジェクト『東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト』」をスタート。2013年より4年間にわたり地域の未来を牽引する「人」に注目をし、食と一番関係の深い一次産業の経営者を支援しながらネットワークの構築を図ってきた。同プロジェクトが1つのきっかけとなり、岩手県遠野市では、ホップ農家の減少という危機に対し、ホップの魅力を最大限に活用した未来のまちづくりを行っている。

2016年4月からは、これまで培ったネットワークや経験を活かし、各地域の誇れる資産を再認識、磨き直し、その魅力を面で連鎖させ自律的かつ持続的で魅力ある社会を作り出すために奮闘している「人」に着目。食文化を中心に地元を盛り上げるプロジェクトを生み出す人々を全国規模で繋ぎ合わせ、より魅力的な日本各地の食文化を掘り起こし、今後の地域創生の一役を担っていくことを目的とした「地域創生トレーニングセンタープロジェクト」を推進する。

【コラム：ソーシャルベンチャー⁸が抱える課題】

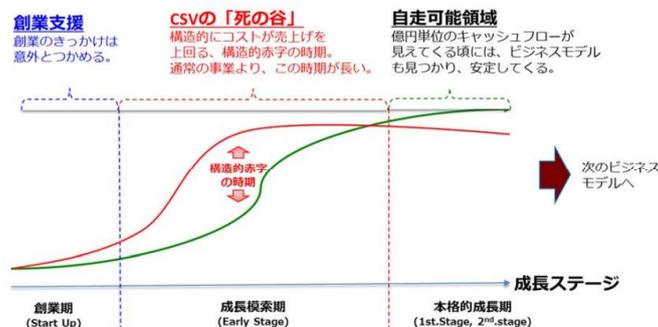
内閣府 次長 村上 敬亮 氏 (当時) の講演では「ソーシャルベンチャー」に関する話があった。社会的課題を民間で解決し、経済価値との両立を目指す「ソーシャルベンチャー」と言われる起業家は、当委員会でも多く事例に含まれる。確かに地域との信頼関係構築等に時間を要する面があるが、いずれもこれまでにない切り口での取り組みが多く、社会に新しい価値を提供し、地方創生を推し進める原動力や競争力の源泉ともなり得る可能性を秘めている。

<講演抜粋>

「ソーシャルベンチャーとして活躍する起業家のフィールドは多岐に渡り、障害者支援、子育て支援、貧困問題、環境保護、まちづくり・まちおこし等の社会的課題の解決を目的とした持続的な事業活動を行う一方で、事業の継続性という観点で、最大の特徴はエグジットまでの長い時間軸を課題として持つ。

この原因は、ソーシャルベンチャーは必ずしも理念や戦略で考えたものが正しいとは限らず、協業してくれる事業者や、商品販路開拓等、実際に行動に移してみないと出口が見えてこない要素が、通常のテクニカルベンチャーよりも多く、比較して長い時間軸の取り組みとなる傾向にある。

ここで適切な支援が受けられずに、例えばクオリティの低い補助金に手を出すと事業が墜落していくケースもある一方で、その期間を耐えられれば、市中から民間資金で調達をして動いているケースが多い。」



(本委員会第1回会合 [2017年8月2日開催] における内閣府 次長 村上 敬亮 氏の講演資料より)

⁸ 経済産業省『ソーシャルビジネス研究会報告書』(2008年4月)における「ソーシャルビジネス」の定義：

- ①社会性：現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。
- ②事業性：①のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。
- ③革新性：新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。

おわりに

「行動する同友会」を体現すべく、「現地・現物・現人」の三現主義を掲げ、会合でのヒアリングに留まらず、委員である経営者自身が全国各地での現地視察も実施した。

イノベーションを起こすためには多様なアプローチがあり、本報告書は「これをすれば問題が解決する」という教科書や処方箋ではない。しかし、ヒアリングや現地視察で企業経営者自身が肌で感じたことや、議論を重ねて得られた知見をまとめたものであり、我々が最も伝えたいことは、地方には大いに可能性があるというポジティブなメッセージである。

地方創生に携わる方々にとって何らかのヒントになれば幸いである。

【正副委員長所感集：地域産業のイノベーション委員会に参加して】

■秋田 正紀 委員長（松屋 取締役社長執行役員）

正直なところ、当委員会での活動を行うまで地方に対しては、負のイメージが強かったが、実際に現地を訪れ、その活動を見聞きすることで、それは大きな間違いであることを学んだ。

確かに、地方は三重苦（人材の流出・自立心の欠如・高齢化）等の課題を抱え、厳しい状況ではあるが、民間主導の下、地域資源を活用し、地域のために逞しくアクションを起こしている事例が数多く存在する。

一方では、東京などの都会でのビジネスに比べて、その成功を持続させることは容易でない。その持続のカギを握るのは、ヨソモノ・ワカモノ・バカモノと言われる中、やはり一番大切なのは地元の若者である。高校までに、より地元のことへの理解を深め、少しでも多くの若者が将来地元に戻ってくる「人材のサイクル』の構築が必要である。

経済同友会の視察ということもあり、どこに行っても本当に多くのことを想定以上にストレートに教えていただいた。今度は、我々企業経営者がお返しをする番である。

一緒に視察に行った方々の中には、すでにアクションを起こし、地域とのビジネスを始められた方もいるが、本報告書を契機として、自らを含め、より多くの方々が地方に対する関心を持ち、そしてアクションを起こされることを切に望む。

最後になるが、視察・会合へご参加いただき、有益かつ闊達なご意見を述べていただいた参加メンバーの皆様へ心からの感謝を申し上げたい。

■加茂 正治 副委員長

(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン パートナー)

2年間の活動、特に地域の訪問を通じて地域の実態に触れ、様々な気づきや発見があったが、特に感じた課題は以下の2点である。

- (1) 後継者対策を強化して地域の維持を行うことが喫緊の課題であり、その事業承継を通じてイノベーションを起こすことこそが地域全体の活性化に繋がる。

各地域において、新たな旅行者を取り込む取り組み、農業を発展させるための取り組みが行われているが、地域経済全体を見渡した際に、農工商のあらゆる分野で起きている後継者不足による廃業・耕作放棄が喫緊の課題である。

団塊の世代がこれらの各分野で未だ現役として支えているものの、この世代が75歳を超える2021年～2025年にかけて対策を講じなければ、地方の地盤沈下は加速することが予想される。各自治体、地方銀行、民間での取り組みは始まっているものの、情報共有やその実現手法について、まだまだ拡大の余地があると感じている。

一方で、新たな担い手に地域の資産や事業を引き継ぐことができたケースでは、新たな視点や付加価値の追加によりイノベーションを起こし、事業を拡大する例が数多く見られた。ゼロからイチを生むことは貴重であるが、事業承継のオープン化による効果には大きな期待を寄せている。

- (2) 補助金等の新たな使い方、配分見直しにより事業承継を加速させることが必要となる。

また、上記課題を最大の課題と考えた場合、補助金等による促進が必要となるが、現在の補助金の使い方には地域別の偏在、テーマ別の偏在があり、地域経済の底上げをする施策よりも、特定のテーマに偏りがちであると感じた。

いわゆるハコモノや運営費用の補助といったこれまでに補助金の使い方を、上記の事業承継を実現する情報プラットフォーム、マッチングサポート、引継ぎ支援など、まさにOSに近い機能構築に対して補助金等に振り向けることが、真の地域経済の底上げとなると感じている。

■地下 誠二 副委員長（日本政策投資銀行 取締役常務執行役員）

本委員会の活動を通じて、いくつかは株式会社として自立している事例（WILLER、能作、坂元醸造等）は確認できた。また、我が国地域の観光・1次産業・伝統産業等、地域資源を再発見し、付加価値を高めている事例も確認できた。やはり地域産業にはイノベーションのポテンシャルはあるということは、皆と共有できたと考える。

個人的に関心が高かったのは、いわばコミュニティ・ビジネス的な発展をしつつある類型である。これはイノベーションを起こすためのプラットフォームとなりうる仕組みになりうるのではないか。

地域の伝統的コミュニティが支えている事例、大企業が半ば CSR 的に貢献している事例、地域金融機関や自治体がプラットフォーム造りに挑戦している事例を視察・ヒアリングを行った。

これらが持続可能な姿でうまくワークし、地域のイノベーションの実現や担い手の発見・育成につながるような工夫することが、人々が（なかんずく若者）が誇りをもって地域で暮らせるために重要であると感じた。

少子高齢化が進む我が国の地域経済のサステナビリティにとって非常に重要な要素になりうるものだと考えている。

■東 良和 副委員長（沖縄ツーリスト 取締役会長）

委員会での講師陣は、地方創生において日本を代表する選りすぐりの方々ばかりであり、専門分野別の視点やそのアプローチの手法も多岐にわたり、私のように地域を拠点として活動している経営者にとっては参考になるものが多かった。

また、実際に現場に出向いての視察も何度か参加させていただいたが、各々のケースにおいて、地元のステークホルダーたちとの関係構築や保守的な考え方が多数を占める地域において、賛同者を増やしていく取り組みには、同じ経営者として頭が下がる思いがした。

私自身この委員会のご縁で、富山県南砺市井波の古民家再生プロジェクトにかかわることとなった。また、岩手県遠野市のポップ畑の中でのビアツーリズムも視察でご縁をいただいた方々の絶大な支援を得て早速実施することができた。

ここで感じたことは、地域の事業は全般的に規模や受入容量が小さいため、東京・大阪のような大都市＝メガ市場とのマッチングばかりではなく、スピード感さえあれば地域同士の結び付きの方が需要と供給のバランスの面でも最適に働く場合もあるのではないかと感じた。

素晴らしい委員長の下、多彩な副委員長のメンバーの一人に加えていただいたことを心から感謝を申し上げる。井波プロジェクト完成の際には皆さん是非お越しいただきたい。

■堀江 章子 副委員長（アクセンチュア 執行役員）

2017年11月に実施した岩手県遠野市視察に参加するまで、「地域産業」と「イノベーション」というものが、どのように成立するか、具体的なイメージが、なかった。しかしながら、各視察や、実業家の方々の話を伺う中で、地域の場において、地域外人材や、組織等も活用した、「オープンイノベーション」の実現は非常に独創的且つ興味深い取り組みであり、多くの人を惹きつけていると感じた。

各地域やコミュニティが、そうした場を提供する立場として、自由闊達に交流を行える雰囲気や、カルチャーをどのような経緯で醸成できたのか。事例研究を通して、共通する明確な要素を見出すことまではできなかったが、一步踏み切った勇氣ある地域は、オープンに環境・リソースを提示し、「よそ者」を許容。新たなビジネスやサービスの実現を後押しする結果へと繋げていた。

地域外の人材、これまでの延長線上にない新しいアイデアやサービスを地域が受け入れていくまでに要する時間は様々であったが、それが定着するまでの「物語」は、いずれも映画に匹敵するような、感動すら覚えるものであった。

視察やご講演をいただいた方々には、この場を借りて御礼申し上げますとともに、2年間活動をともにした委員の皆様にも感謝したい。

最後に将来的に、自らもどこかの地域との深いご縁を願いつつ、感想とさせていただきます。

■山口 栄一 副委員長（エージーピー 会長）

本委員会の会合・視察を通じて、本当にたくさんの方々に会い、話を聞き、事例に接し、地域産業の現場を実感するとともに、地方創生や観光の発展という課題に対するアプローチの多様性も垣間見ることができた。

また、それぞれの地域が持つ固有の資源・強みを掘り起こし、様々な産業や人が連携し、多様性と共創力で取り組みを進めている地域が各地に起こり始めている力強さも感じることもできた。

一方で、地元の高校生への接点の拡大の重要性が語られていたが、未来を切り開く人材の育成・開発の重要度が益々高まっているように考えている。子ども達への地域における創作学習・感性磨きにも目を見張るものがあり、企業経

験者による適切なガバナンスとマネジメントの導入も必要とされていると感じた。

最後になるが、運営に多大な労力を注いでいただいた委員長と事務局に感謝致したい。

■山梨 広一 副委員長 (LIXIL グループ 代表執行役兼COO)

1. 地域産業のイノベーションの実態に関して

最も重要だと感じた学びは、「様々な地域でのイノベティブな産業創造・振興には、非常に多様なアプローチ、水準、形態が存在している」ということである。必ずしも成功確率は高くない「イノベーション」に非常に多くの地域が挑まなければならない日本の現状では、このことが大きな示唆と希望を意味していると考えられる。

2. 地域産業のイノベーションの位置付けに関して

地域産業はイノベーションの宝庫であるはず。規模に縛られずに革新的なアイデアを試みられる環境、顧客との距離の近さがもたらすトライ・アンド・ラーンの自由度やスピード、イノベーションや起業を生み出す多様な資産とエコシステムの潜在的な存在など、クリステンセンを始め、多くのイノベーションに関する研究が示すその成功要件を地域は有していることが、同委員会で学んだ多くの成功事例が証明してくれている。

3. 地域産業のイノベーションをさらに拡大・加速していくためには、箇条書きとなるが、以下の5つが鍵になると考える。

- (1) 地域産業のイノベーションに対する多様なアプローチや成功事例、および、その成功要因の全地域間での共有を徹底
- (2) 多くのイノベーションにおいて重要な要素となる「技術」の相互共有・提供・活用を促進（地域内外の産学協同、異なる地域産業間、大企業の死蔵技術）
- (3) 「モラルハザードを起こさない」必要資金の提供の仕組みを多様化
- (4) 自分たちの目線や基準を意識的・無意識的に使ってしまうことを通じた中央、大企業による「善意の障害・妨害」を回避・防止
- (5) 地域の経済的自立の促進を通じて、産業のイノベーションに挑む地域や仕掛け手、担い手を増加、その挑戦へのインセンティブを強化、拡充。

■若山 健彦 副委員長（ミナトホールディングス 取締役社長）

「地方創生」や「地域振興」という言葉には何か「中央が繁栄していて、地方が廃れている」というニュアンスが含まれていると感じていた。

しかしながら、今回は副委員長として2年にわたり各地を視察、各事例や現地にて話を伺うことで、地方は廃れておらず、アイデア1つで人々が幸せに事業に携わり、やりがいを見出しながら成果を出している例が多く見受けられること。そして、時には都会よりも幸せな環境があることに気づくことができた。

年齢や性別、地元出身であるか否かは関係なく、勇気と情熱、そしてグローバルな視点を持ち、人を楽しませようとする気持ちがあれば、誰でも地域の中で、人と人、お客様と地域を「繋げる」こととなり成功に繋がるのではないかと、この仮説を持った。

地域産業のイノベーションに対する取り組みは短期的な活動に留まるべきではなく、委員会の有無にかかわらず、長期的に取り組む経営者のテーマだと考える。その意識を保ち続けられれば、都会一辺倒にならず、必ず事業ごとに適材適所を検討する視点を忘れないことになり、各社にとっても日本の各地にとってもプラスの効果をもたらすことに違いない。

2年にわたる当委員会の密度の濃い活動には、委員長のリーダーシップ、そして委員の皆様楽しんでいただくというエンターテイメント力あつての団結力の賜物と心より感謝したい。また、事務局の皆様には、きめ細やかな視察行程の計画、会合の日程調整、準備、とりまとめ等いただいたことを重ねて感謝したい。

参考資料 1 : これまでの活動実績

当委員会では、これまでに視察 5 回・会合（正副含む）24 回の計 29 回の活動を経て、計 25 カ所 51 事例調査を実施した。

（1）現地視察実績

日程	地域	視察先・面談者（敬称略）
2017 11/29-30	岩手県	・林田 昌也 キリン株式会社 執行役員 CSV 戦略部長 兼 キリンホールディングス株式会社 グループ CSV 戦略担当ディレクター
		・浅井隆平 同 CSV 戦略部 絆づくり推進室
		・田村 淳一 株式会社 Next Commons ディレクター C00
		・有馬 尊久 一般社団法人遠野みらい創りカレッジ マネージャー
		・吉田 敦史 株式会社遠野アサヒ農園 代表取締役
		・本田 敏秋 岩手県 遠野市 市長
12/21-22	山口県	・矢儀 一仁 株式会社山口フィナンシャルグループ 地域開発事業本部 執行役員本部長 地域振興部 部長
		・棕梨 敬介 株式会社 YMFG ZONE プラニング 代表取締役社長
		・坪倉 昭雄 地域商社やまぐち株式会社 代表取締役
		・杉山 敏美 女性創業応援やまぐち株式会社 代表取締役社長
		・松浦 奈津子 株式会社 Archis 代表取締役社長
		・坪内 知佳 株式会社 GHIBLI（萩大島船団丸） 代表取締役
		・山本 桂司 ながと物産合同会社 C00

		<ul style="list-style-type: none"> ・木村 隼斗 山口県 長門市 経済観光部長
2018 3/13-14	富山県	<ul style="list-style-type: none"> ・坂井 彦就 庄川峡観光協同組合 理事長
		<ul style="list-style-type: none"> ・山川 智嗣 株式会社コラリアルチザンジャパン 代表取締役
		<ul style="list-style-type: none"> ・能作 克治 株式会社能作 代表取締役社長
		<ul style="list-style-type: none"> ・桐山 登士樹 富山県総合デザインセンター 所長 富山県美術館 副館長
		<ul style="list-style-type: none"> ・武蔵川 剛嗣 高岡伝統産業青年会 会長
		<ul style="list-style-type: none"> ・下村 豪徳 株式会社笑農和 代表取締役
		<ul style="list-style-type: none"> ・石井 隆一 富山県 知事
6/20-21	鹿児島県	<ul style="list-style-type: none"> ・坂元 昭宏 坂元醸造株式会社 代表取締役社長
		<ul style="list-style-type: none"> ・濱田 雄一郎 濱田酒造株式会社 代表取締役社長
		<ul style="list-style-type: none"> ・上村 昌志 株式会社カミチクホールディングス 代表取締役社長
		<ul style="list-style-type: none"> ・増永 勇治 グローバル・オーシャン・ワークス株式会社 代表取締役社長 (CEO)
		<ul style="list-style-type: none"> ・島津 忠裕 株式会社島津興業 代表取締役社長
		<ul style="list-style-type: none"> ・諏訪田 敏郎 株式会社鹿児島銀行 自然部 部長
7/24-25	北海道	<ul style="list-style-type: none"> ・米沢 則寿 帯広市 市長
		<ul style="list-style-type: none"> ・小野 真悟 同 商工観光部 企画調整監
		<ul style="list-style-type: none"> ・高橋 常夫 帯広信用金庫 理事長 ・秋元 和夫

	同 常務執行役員 地域経済振興部長
	・中川 裕之 株式会社ノラワークスジャパン 代表取締役
	・長岡 淳一 株式会社ファームステッド ブランドプロデューサー 代表取締役
	・西本 伸顕 ふらのまちづくり株式会社 代表取締役社長 ・湯浅 篤 同 専務取締役
	・今瀧 毅 北海道美瑛町 政策調整課 課長 ・後藤 秀俊 一般財団法人丘のまちびえい活性化協会 事務局長 ・佐竹 正範 北海道美瑛町 政策調整課 課長補佐
	・浦島 規生 美瑛農業協同組合 代表理事専務 ・鈴木 勝也 同 総務部 部長 ・井上 匡史 同 販売部 販売促進課 課長

(注) 所属は当時。なお、面談者名は主にお話しいただいた方等を掲載。

(2) 会合実績

日程	会合テーマ	講師 (敬称略)
2017 7/27	【正副委員長会議】 2017年度の活動計画	-
8/2	ミッションを切り出す-地方創生と地域しごとづくり-	・村上 敬亮 内閣府 地方創生推進室 次長
9/29	地域主導型観光の実践と訪日旅行推進のその先にあるもの	・東 良和 沖縄ツーリスト株式会社 代表取締役会長
10/5	REVICにおける地域活性化	・渡邊 准 株式会社地域経済活性化支援機構 常務取締役
10/11	農業と食、地域資源を結ぶ総合プロデューサー-「稼ぐ地域」を創造する当社のワンストップ型地域商社モデル戦略-	・松本 謙 株式会社ファーマーズ・フォレスト 代表取締役社長 グループ CEO
11/7	古民家を活用した観光まちづくり	・藤原 岳史 株式会社NOTE 代表取締役
12/13	【正副委員長会議】 今年度の活動振り返りと今後の委員会運営等について	-
12/25	環境負荷の小さな持続可能な農業に向けた取り組み	・小野 邦彦 株式会社坂ノ途中 代表取締役
2018 1/17	デジタル・インバウンド最前線-地方自治体の挑戦が始まった-	・渡邊 賢一 株式会社XPJP 代表取締役 社長
1/31	【正副委員長会議】 今後の委員会運営等について	-
2/16	移動が変わることで、まちのシティバリューをあげる	・村瀬 茂高 WILLER 株式会社 代表取締役
3/23	【正副委員長会議】 2017年度の活動振り返り	-
4/11	コンセプトが地域を創る-地域から始まる新しい流れはローカルビジネスでなく、コミュニティから始まる新しい価値創造である-	・古田 秘馬 株式会社 Umari 代表
5/10	【正副委員長会議】 イノベーションが起こる地域社会	・牧野 光朗 飯田市 市長

	創造を目指して -求められる共創の場づくり-	
5/14	企業×地方創生 ローカルベンチャーと、それを支えるエコシステムの可能性	・宮城 治男 NPO 法人 ETIC 代表理事
6/11	-アトツギベンチャーが日本を救う- ベンチャー型事業承継のススメ	・山野 千枝 株式会社千年治商店代表取締役
6/18	「コクリ！プロジェクト」 地域コ・クリエーション研究が考える未来	・沢登 次彦 株式会社リクルートホールディングス 地方創生プロジェクト ・三田 愛 株式会社リクルートライフスタイル 地域創造部 じゃらんリサーチセンター コクリ！プロジェクト 研究員
7/19	CSV (共通価値創造) をテコとした地域産業創生の可能性	・名和 高司 一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻 特任教授
8/23	気仙沼ニッティングの挑戦	・御手洗 瑞子 株式会社気仙沼ニッティング 代表取締役社長
9/19	【正副委員長会議】 活動実績振り返りとクロージングに向けた活動報告書に関する意見交換	-
9/27	サイエンスパークから始まる山形庄内の新たな街づくり	・山中 大介 ヤマガタデザイン株式会社 代表取締役
11/5	【正副委員長会議】 活動報告書案検討	-
11/21	【正副委員長会議】 活動報告書案審議	-
12/21	宿が中心となって進めた新たな観光地域づくり	・井口 智裕 株式会社いせん 代表取締役

(注) 所属は当時

参考資料 2 : 調査事例の一部紹介

本委員会では、ヒアリングや現地視察を通じて、全国各地で行われている様々な先進的な事例を調査研究し、多くのことを学ばせていただいた。全ての事例の掲載は難しいため、いくつかの事例をピックアップしてご紹介をさせていただく。

なお、掲載ができなかった数々の事例についても、いずれも熱意に満ち溢れた非常に素晴らしい取り組みであることは言うまでもない。この場を借りて、改めて調査研究へのご協力をいただいたことをこの場を借りて感謝申し上げます。

【事例 1 : 北海道帯広市、帯広信用金庫】

(1) 取り組みの背景

十勝エリアは、人口約 35 万人。帯広は屯田兵による開拓でなく、民間の力によって開拓された。移住者は富山県、岐阜県、宮城県が多い。豊かな生産力を有しており、畑作、酪農地帯。全国の 5% 強の耕地面積。1 軒あたりの耕地面積は 41ha、全道と比較しても 1.6 倍程度である。また、牛の頭数は増加傾向。全国の 1 割程度が十勝エリアである。農協の取扱高も 3,000 億円程度で、北海道全体の約 3 割を占めている。作物として、国内シェアで見ると小麦が約 20%、てんさいは約 40%、馬鈴薯は約 30%、小豆は約 60% のシェアを誇る。十勝産の食材を多数使用した商品がある。

(2) 取り組みの特徴

<フードバレーとかち>

同市の市長として米沢氏が選挙公約として掲げ、当選を契機として 2010 年 4 月より開始。地域資源を使い、自らの地域をさらに高めていく取り組みであり、産業振興を中心としたまちづくりを行う旗印として、定住自立圏の協定に 19 市町村でフードバレーとかちの取り組みを含めることで、オール十勝での推進体制を整えた。

関係者間の連携を深めるための仕掛けとして、2011 年 7 月には、帯広市を中心に十勝管内の第 1 次産業関連団体、商工業団体、大学、試験研究機関、公的機関、十勝管内市町村の計 41 団体が集まり、事業化のための支援や情報共有を行うプラットフォーム機能を有する「フードバレーとかち推進協議会」を設立している。

フードバレーとまち推進協議会



農林漁業団体
 十勝地区農業協同組合長会
 十勝農業協同組合連合会
 十勝地区森林組合振興会
 十勝管内漁業協同組合長会

金融機関
 帯広銀行協会
 日本政策金融公庫帯広支店
 帯広信用金庫

商工業団体
 帯広商工会議所
 北海道十勝管内商工会連合会
 帯広物産協会
 北海道中小企業団体中央会十勝支部
 北海道中小企業家同友会とまち支部
 十勝観光連盟

行政機関
 帯広開発建設部
 十勝総合振興局
 十勝町村会
 帯広市
 音更町
 士幌町
 上士幌町
 鹿追町
 新得町
 清水町
 芽室町
 中札内村
 更別村
 大樹町

大学・試験研究機関
 帯広畜産大学
 北海道農業研究センター(芽室拠点)
 家畜改良センター十勝牧場
 北海道立総合研究機構十勝農業試験場
 北海道立総合研究機構畜産試験場
 公益財団法人とまち財団

出典：本委員会 視察 [2018年7月23～24日開催] 帯広市 小野 真悟 氏 講演資料

同政策は、具体的には十勝が持つ「価値」を再認識し、「食」と「農林漁業」を柱とした経済活動を行うための旗印であり、オール十勝で地域の強みである農業を成長させ、それを基盤とした新たな産業を創出し、十勝から世界に向けて価値を発信することを目的としている。



出典：本委員会 視察 [2018年7月23～24日開催] 帯広市 小野 真悟 氏 講演資料

十勝で安全・安心な農林水産物を生産し、地元で加工することで付加価値をつけ、十勝のブランド力を活かし、国内外へ販路を拡大する。

社会の成熟化や人口減少などにより、国内市場は年々縮小傾向にあるが、アジア市場は拡大が続いており、同取り組みを推進し、国内のみならず国外市場にも目を向けながら、十勝はアジアの食と農林漁業の集積拠点を目指している。



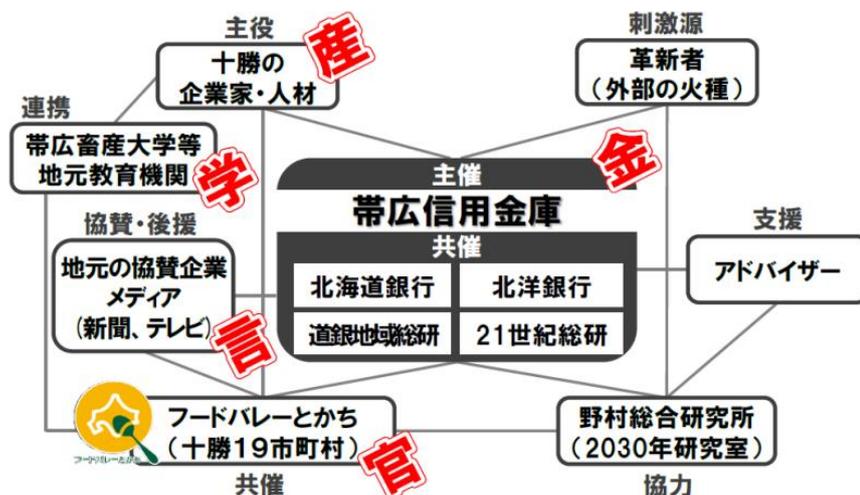
出典：本委員会 視察 [2018年7月23～24日開催] 帯広市 小野 真悟 氏 講演資料

<ととかち・イノベーション・プログラム>

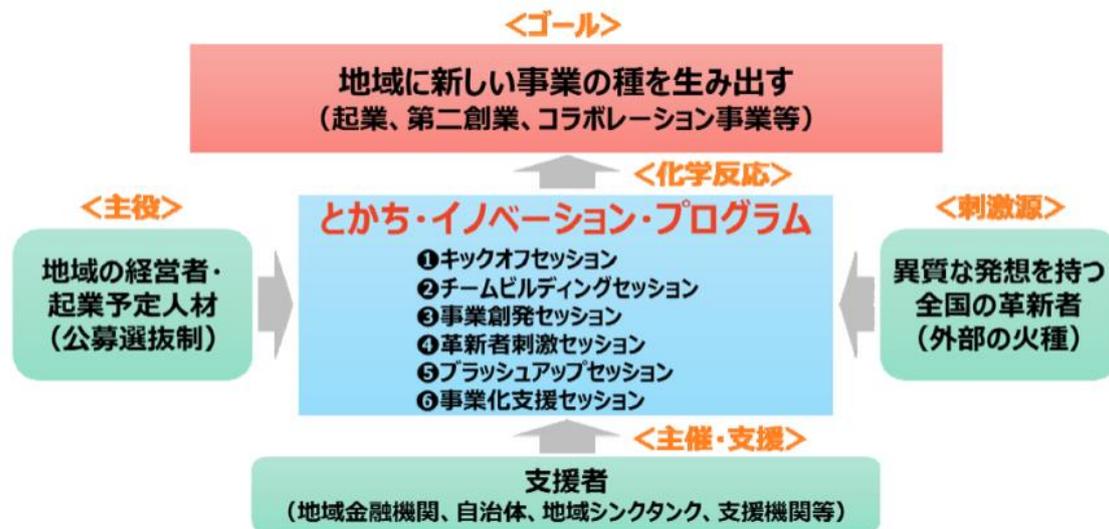
帯広信用金庫が主催する「ととかち・イノベーション・プログラム」では、管内の経営者や企業を目指す人たちと、全国各地の革新的経営者との協働を通じて、革新的な事業の創造やビジネスモデルの実践を目指している。

「十勝に根をはる火の玉人材」と呼ばれる事業主体の登場を期待して、帯広信用金庫が道内の地銀等の共催も得て2015年から開始。2017年の第3期まで、合わせて28件に上る事業構想を打ち出し、現在、7つの事業が会社設立に至っている。

推進体制は、実践的な産学官金連携体制を構築



出典：本委員会 視察 [2018年7月23～24日開催] 帯広市 小野 真悟 氏 講演資料



出典：本委員会 視察 [2018年7月23～24日開催] 帯広市 小野 真悟 氏 講演資料

同プログラムが契機となり、帯広市では平成28年7月、アウトドアメーカーの(株)スノーピークと包括連携協定を締結。観光資源の調査や顧客ニーズの調査、民間の人材受け入れなどを行い、2017年4月にデスティネーション十勝を設立。

形態は株式会社とし、(株)スノーピーク、(株)電通、(株)JTBなどが株主となり、上場企業の持つガバナンスの効果を活用し、責任体制の明確化と透明な経営を目指している。

今年2月には、ホテル並みのサービスを利用しながら自然の中で快適に過ごすキャンプ「グランピング」を試験的に実施。北海道十勝の持つ雄大な自然空間をワールドクラスの本格的なアウトドア活動のフィールドとして活かし、心豊かなライフスタイルを求める顧客層に対して「ゆとり」と「癒し」にあふれたプレミアムな時間を満喫できる機会を提供することを目的としている。

【事例 2：ふらのまちづくり株式会社】

（1）取り組みの背景

他の地方都市と同様に、事業承継問題による店舗数減少、空き地・空き家未利用地問題等を抱えており、特に地域センター病院の移転と、駅前の区画整理事業の失敗により、中心街の衰退は顕著になりつつあった。

同社は平成 15 年に中心市街地活性化を目指し、官民共同出資により設立。その後、デベロッパー化を図るため、地元の有力企業が出資。オール富良野の体制を構築する。

行政との協働連携のもと、富良野市の中心市街地活性化基本計画のコンセプトである「ルーバン・フラノ構想」（コンパクトシティ政策）実現の担い手として、市民からの協力も得ながら、地域特性や資源を活かしたまち全体の活性化を図るための中心市街地の拠点づくりと、まちの再構築を進める。

「ルーバン」は造語であり、都会と田園の両方の良さを併せ持つという意味である。まちなかの賑わいと活性化を生み出し、コンパクトタウンとすることである。魅力的な中心街はモノを買うだけの商店街でなく、生活文化に触れ、出会いがある。住んでいる人が毎日訪れたいくなるような、サードプレイスを作ることを目指し、日常的に集い、交流する「まちの縁側」をコンセプトに、にぎわいと楽しさにあふれる魅力的な中心街づくりを進めていく。

同市は年間約 180 万人の観光客が訪れる観光地、「北の国から」やラベンダー等で知名度も全国的に高く、高品質の野菜や果実が豊富で、酪農畜産も盛ん、ワイン・チーズなど加工食品づくりにも力を入れており、「農と食」の宝庫である。

一方で、中心市街地への観光客の入れ込み数は少なく、生き残るためには国道を素通りしていた観光客をまちなかへと誘客し、経済のパイを拡大することが課題となっていた。

（2）取り組みの特徴

＜フラノマルシェ＞

フラノマルシェは、まちなかの賑わい復活を目的に、平成 22 年にオープン。全国的な知名度と評価の高い農産物を活かして、販売所やその食材を活用したスイーツカフェ、スーベニアショップを備えた施設として、JR 富良野駅近くの病院移転後の跡地に建設。「にぎわい滞留拠点」とともに、「食文化の発信基地」とした集客施設である。



提供：ふらのまちづくり株式会社

当初は、本当に観光客が「まちなか」にやってくるのか、来ても、マルシェに人が吸い上げられ、人が回遊しないのではないかとといった反対意見もあった。

しかしながら、自らの利益を求めている訳ではなく、まち全体が活性化するためにポテンシャルを生かした交流施設が必要だということを伝え回り、共感を得て、徐々に賛同者を増やしていく。

具体的な仕掛けとしては、施設内にレストラン・食堂をあえて開設せず、タウン情報コーナーの設置や、商店街と連動したイベントの実施などによって市街地への回遊を促し、中心市街地全体の活性化に繋げた。



出典：ふらのまちづくり株式会社

同施設は、年間 120 万人を超える集客施設に成長。来場者は平成 22 年の 55 万人から 29 年には 122 万人へ。売り上げは 4 億 9 千万円から 7 億 3 千万円まで増加している。平成 28 年調べでは、経済波及効果は累計 113 億円。基準地価・路線価は 5 年連続で、ともに累計 20%以上上昇している。



提供：ふらのまちづくり株式会社

<ネーブルタウン>

複数の施設の面的な整備によって、まちなかで安心して居住・子育てができ、歩いて買い物ができる生活街再建に向けた、コンパクトで利便性のある生活空間・環境の創出の取り組みである。

同事業では、既存商店街をリニューアル再配置、商業施設であり、インキュベーター機能も兼ね備えて新規起業商業者を支援する「フラノマルシェ2」の開設や、全天候型多目的交流空間であるアトリウム「TAMARIBA（タマリーバ）」の他に、市立保育所、サービス付き高齢者向け住宅、内科クリニック、院外薬局、賃貸住宅などがあり、3世代交流可能な新たな生活を提供している。

【株式会社リクルートライフスタイル ジャらんリサーチセンター】

※ご講演テーマ 「『コクリ！プロジェクト』(コ・クリエーション研究)の進化と、そこから見えてきたこと」

(1) 取り組みの背景

地域や社会に大転換を起こすために「コ・クリエーション (共創)」の研究を開始。組織変革・社会変革の手法を用い、一人ひとりが本領発揮しながら、多様性が生かされ合った共創による地域・社会の変化をどうしたら起こしていけるかを追求している。

地域活性化フレーム・地域力診断から研究が始まり、地域単位でのコ・クリエーション、地域横断型ラーニング・コミュニティ、日本レベルのコ・クリエーション、そして地域・社会システム変容の取り組みとステップアップを続けている。



出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛 氏 講演資料

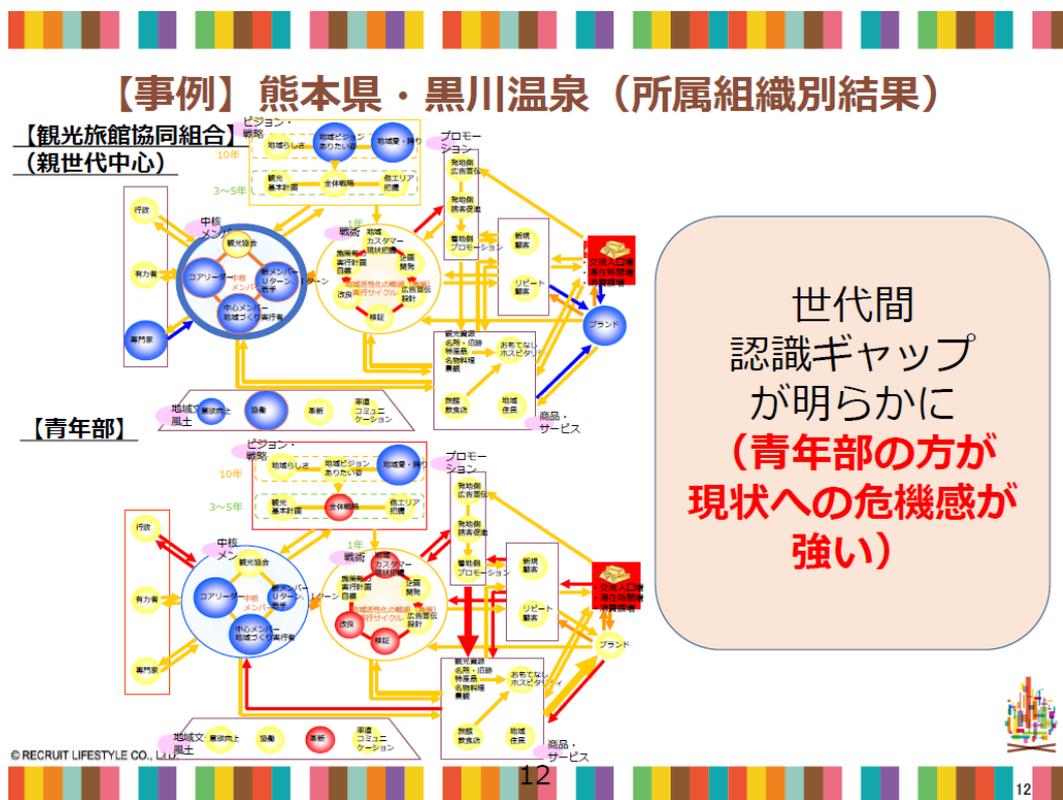
(2) 取り組みの特徴

<地域活性化フレーム・地域力診断／地域コ・クリエーション研究>

「地域活性化フレーム」・「地域力診断」では、知的資本経営の考え方をベースとして、活力ある地域を調査・研究し、元気な地域が持つ要素と繋がりを構

造化・可視化。これにより、自らの地域の強みや課題を診断できる地域力診断スキームを開発。

黒川温泉において、地域力診断の実証研究を実施。同温泉地は、30年前は地図にも名前が載らないような温泉地であったが、当時の青年部世代、つまり現在の親世代が活発な活動を行い、120万人が訪れる温泉地になった過去を持つ。つまり、成功体験が強い親世代と、帰ってきた青年部という構図がある。分析結果、下図にある通り、世代間での危機感にギャップがある中で、地域コ・クリエーション研究の取り組みを始めた。



出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛氏 講演資料

同地で実施した地域コ・クリエーション研究は、未来が見えない今、普段は出会うことのない多様な人材が境界を超えて、安心・安全な土壌の上で、肩書ではなく信頼をベースに、人として深く繋がることから始めるアプローチだ。深く繋がったうえで、北極星くらい遠い未来を見据えながら、生成的なアプローチで、予想だにしなかった未来を皆で創出しようとするプログラムを実行した。

コ・クリエーション研究／コクリ！プロジェクト（以下コクリ！）を実施した翌年からは、来訪者数が増加。一時的なイベントにしないうため、まちの様々

な業種のメンバーが集って、まちの未来を考えるまちづくり NPO を自ら設立した。このように、コクリ！を通じて、黒川温泉とその周辺の「関係の質」が高まったことで、まちの未来を変える取り組みが自発的に生まれるようになってきた。

コクリ！の原点は、コラボレーションやギブ&テイクではない。普段は出会わない2者以上のメンバーが、お互いが持っているものを深い関係性の中でギブ&ギブすることから、コ・クリエーションは始まる。信頼と多様性の中から生まれるイノベーションだからこそ、後から振り返ると予想していない未来が起きるのだ。

コ・クリエーションを起こす上で大切なことの1つは「深い信頼関係（関係の質）」だ。何かを成功させたいと思ったら、最も大切にしなければならないのは『関係の質』である。一見遠回りに見えるかもしれないが、関係者が深い信頼関係で結ばれれば、一緒に考える思考の質が高まり、結果として行動の質や結果の質も上がる。そうではなくて、『思考の質』や『行動の質』を高めようとしても、うまくいかないことが多い。肝心の『関係の質』を疎かにしてしまうと、悪循環に入ってしまうことが多いからだ。成功循環モデルで肝となるのは、『関係の質』なのだ。これは企業だけでなく、地域でも家庭でも同じことである。



出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛 氏 講演資料

次に、「ありたい未来（北極星）」を描くこと。ありたい未来があることで、エネルギーが生まれ、そこに向かって行動が起こる。それがなければ成り行きの未来になる。



コ・クリエーションに大切なこと

ありたい未来（北極星）



出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛 氏 講演資料

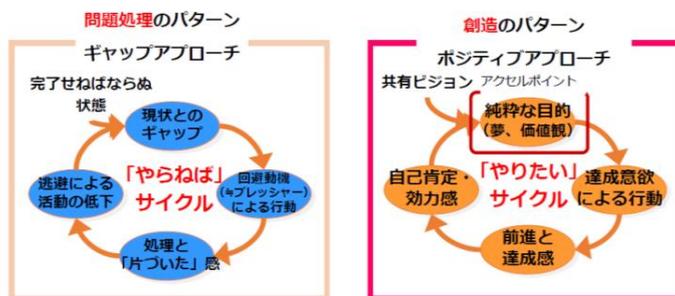
その次は、「やりたい！」で動くことだ。

締切やノルマなどのプレッシャーを原動力にして、『完了せねばならぬ』ことを処理し、片づけていく『やらねば』サイクルでは、問題が片付くと活動が低下し、新たな問題が生まれぬ限り、サイクルは回らない。一方、夢や価値観などの目的を達成しようとする『やりたい』サイクルを回すと、何かを前進させたり、達成したりすると自己肯定感や効力感が増し、さらなる行動に繋がっていくのだ。コクリ！では、「やりたい！」で動く人や文化を作ることを重要視している。



コ・クリエーションに大切なこと

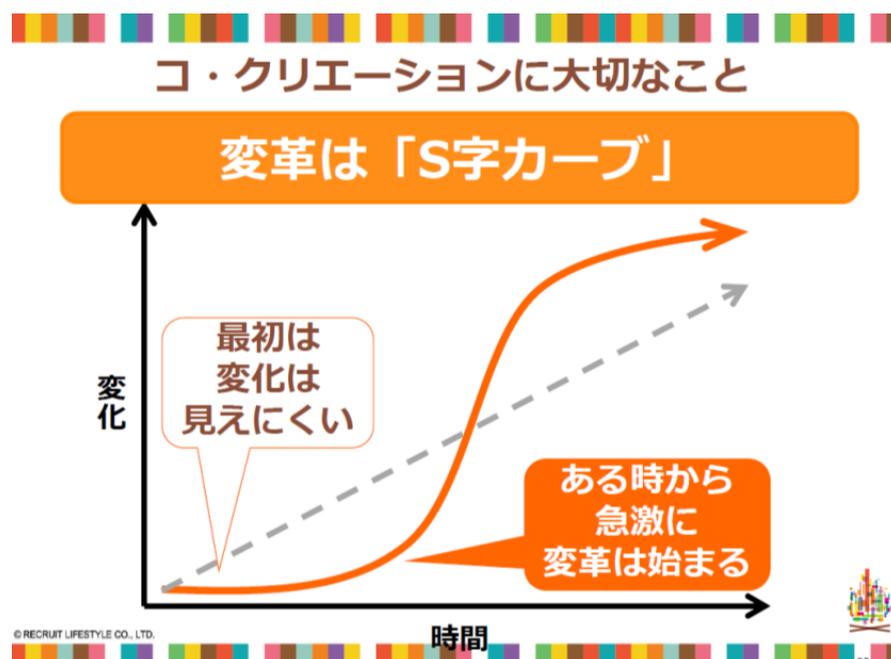
“やりたい！”で動く



出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛 氏 講演資料

最後に、変革は「S字カーブ」であること。変革の特徴の1つは、初期は変化が見えないが、ある時から急激に変革が始まるS字カーブを描くことだ。黒川温泉の事例では約3年かかった。

変革が目に見えるようになる「ティッピングポイント」がいつやって来るかは状況による。大事なことは、いつか急激な変化が起こると信じて、行動し続けることである。



出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛氏 講演資料

<コクリ！ラボ／コクリ！キャンプ>

地域コ・クリエーションの取り組みでは、1年程度伴走することで地域に変化が生まれるが、伴走が離れると変革の火も弱ってしまう。そこで、変化の手法を地域の人が身に着けるためのラーニング・コミュニティである「コクリ！ラボ」を構築。

地域のリーダーは孤独であり、出る杭の存在。彼らは地域では弱音を吐けず、相談相手もない。地域を越え、自らと同じレベルで地域を良くしたいと考えている人たちが交わると、よく響く。具体的な手法を学べるほか、コクリ！ラボのメンバー同士が励みや勇気に繋がる。

地域を越え、課題の根は同じである。どうやったら人を巻き込めるのか、継続できるのか、仕組みを作れるのか。お互いに学びあい、支えあえるコミュニティの構築を進めた。



出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛 氏 講演資料

こうして地域のラーニング・コミュニティを構築し、2年間活動を続けたが、地域も日本も、地域の人だけでは変わらないのではないかという問題意識を持つようになった。そこで次に、地域単位でのコクリ！に留まらず、より大きい国レベルでのコ・クリエーションに挑戦。

地域の人だけでなく、官僚・企業・金融・IT・NPO・教育・大学・クリエイターなど、多様でより広い運命共同体のチームによる日本レベルでのコクリ！の研究である。

具体的には「コクリ！キャンプ」として、2015年に第一回を全国から120人を集め開催。年1回程度で大規模な取り組みを実施するほかに、年数回30人規模や、2泊3日の地域開催も行う。

日本レベルのコ・クリエーションに進化したコクリ！プロジェクトは、実行委員会制の「任意団体」となり、リクルートはスポンサーに。改めて設定されたミッションは、コ・クリエーションを通じて、一人ひとりが本領発揮し、ギフトが最大限花開き、100年後に「ここから歴史が変わった」と言われる社会実験を起こすことである。

研究4 日本レベルのコ・クリエーションの研究
【コクリ！キャンプ】



2015年2月、第1回コクリ！キャンプ開催
その後、年1回130人単位コクリ！キャンプ、年数回30人規模のコクリ！プチ
キャンプや、コクリ！ローカル（西粟倉・氷見・海士町・京都etc）の開催

© RECRUIT LIFESTYLE CO., LTD.  36

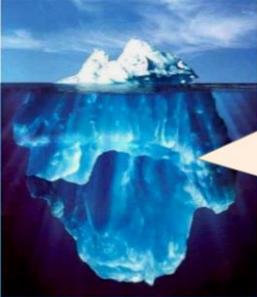
出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛 氏 講演資料

<コクリ！2.0>

現在は、コクリ！2.0プロジェクトとして、地域や社会のシステム変容を実現するための研究を行っている。観光・教育・漁業・福祉といった目に見える地域の課題やテーマは、氷山の一角に過ぎない。そうしたテーマや課題の下にある、目に見えない構造・相互作用・個人意識・無意識の前提から変えていくことが重要なのだ。コクリ！2.0は、そうしたことにチャレンジする取り組みである。

研究5 【コクリ！2.0研究】

目に見えている氷山の一角・部分だけではなく
“冰山まるごと”を捉え
地域・社会の「システム変容」を実現するための研究

観光		福祉
教育		漁業
しがらみ	縦割り	氷山の下にある 目に見えない構造や 相互作用、 意識・無意識の前提
対立	分断	
諦め	エゴ	
恐れ		

48

出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛 氏 講演資料

コクリ！2.0では、地域を「地球の縮図」として、システム全体を実感できるフィールドとして捉えている。



出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛 氏 講演資料

コクリ！2.0が目指すのは、コ・クリエーションによって新時代の波を起こすことだ。海外では、例えば、持続可能な食糧システムの革新を促す「サステナブル・フード・ラボ (SFL)」や、公正な金融システム実現を目指す「ファイナンシャル・イノベーション・ラボ (FIL)」のように、多様なステークホルダーが長期間集い、深い探究の中から地域・社会システム変容を生み出す仕組みが生まれてきている。

コクリ！2.0では、そうした仕組みなどを参考にしながら、官僚・企業・金融・IT・NPO・教育・大学・クリエイターなどの多様な参加者たちが、深い信頼で繋がった上で、協力して未来を変えていく波を起こそうとチャレンジする場を用意している。そうやって、コ・クリエーションを通じて、一人ひとりが本領を発揮し、100年後に「ここから歴史が変わった」と言われる社会実験を起こそうとしているのだ。



今のコクリ!の挑戦

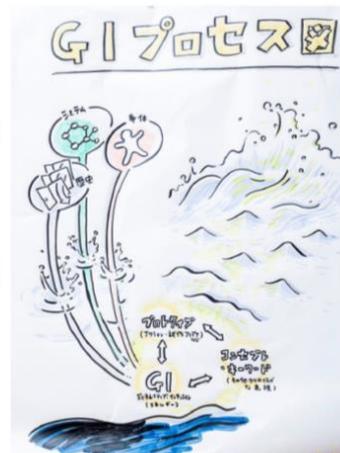
Generative Intention(GI)

立ち現れる 未来の意図

目に見えない「世界のうねり」
を感じて

「新時代の波」を起こす

Cf:シェアリングエコノミー



© RECRUIT LIFESTYLE CO., LTD.



出典：本委員会 会合 [2018年6月11日開催] リクルートライフスタイル 三田 愛 氏 講演資料

【事例4：コラリアルチザンジャパン株式会社】

（1）取り組みの背景

南砺市は金沢市と隣接しており、同市は前田藩の文化・芸術といった金沢の文化的影響を受けている。ここは木彫刻の一大産地である井波、曳山で有名な城端等、特徴ある地域が多数存在している。

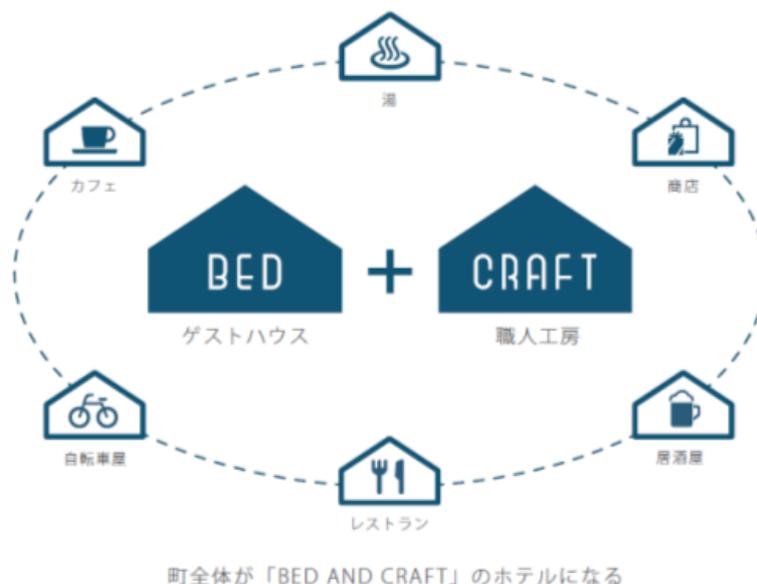
富山県は1住居あたりの延べ面積が全国1位である。代表的なものだと「アズマダチ」と呼ばれる農業従事者の為の伝統的家屋が多く点在し、東京だと3世帯4世帯住める程度の大きさだが、現在は、相続した方が管理しきれず、風景が失われていく状況にある。

同社代表の山川氏は、建築家として2009年より中国の上海にて6年半のキャリアを積み、2年前に富山県にも拠点をつくり2拠点で活躍している。地方都市が直面する空き家問題に対して、建築家という立場から社会問題を解決し、幸せを生み出すことが必要と考え、空き家や人口減少という問題を多く抱えている同地において取り組みを始める。

（2）取り組みの特徴

<Bed and Craft>

現在の観光図式は、近隣の富山市・金沢市等でホテルに宿泊、ホテルにはバーやレストランがあり、温泉施設もある。そこからツーリストサイトとして、同地にある瑞泉寺などを見学にやってくるが、その過程で素通りされているローカルストリートには、昔からの看板や路地空間があり、地域の人にはその価値が分からないが、これこそが観光資源であると山川氏は考えた。



出典：コラリアルチザンジャパン株式会社提供



出典：コラリアルチザンジャパン株式会社提供

南砺市の人口は、緩やかに減少しているが、市町村別空き家率では、南砺市は4.7%で、県内における空き家率は最も低い。今からでも事業転換・移住に使えるのに適していることから、改修費をあまりかけることなく、次の用途に転換可能なものである。また、井波は、木彫刻の産業が発展している。

交通インフラが弱い同地に人を呼び込むためには、「わざわざここに来る」というコンテンツを創り上げる必要があった。同地の職人は彫刻師だけでなく、そこから派生した大工や漆、建具など様々な職人がいる。そうした「職人」という他にないコンテンツを活かし、観光客と職人の新たな関係の構築を進める。

始めた取り組みが、職人に弟子入りする旅、「Bed and Craft」として、今までにない新しい体験を提供。具体的には、外から人に来てもらい、職人と工房にてワークショップを開催する。ただし、カルチャースクールと異なり、人数を少数に絞り、普段職人と触れ合う機会もない観光客と双方向の意見交換ができる仕組みへ。

そうすることで技術も分かり、最終的にファンになっていただき、購買にも繋げている。また、ワークショップでは、置物にせず全て使えるものとしており、持って帰った時に使えるものとして、モノを使うことでその時の記憶を思い出し、また繋がりが生まれる。



出典：コラリアルチザンジャパン株式会社提供

宿泊施設がオープンし、当初は20～30代首都圏在住の女性をターゲットとしていたが、1年半で20か国以上から500人以上のインバウンド旅行者が利用。宿泊者割合は、日本人は37.8%、外国人は62.2%、全体では1,200人泊。インバウンド旅行者のうち欧米は64%、アジアは36%で、その分布は県の実績と比較して珍しい。



出典：コラリアルチザンジャパン株式会社提供

<地域のシステムへ>

同地には、地域から愛されるたくさんの店舗が存在していることに目をつけ、地域内に人の回遊を促すシステムを構築している。

つまり、同社が提供するゲストハウスに泊まりながら、地域に点在している工房に行き、ワークショップを行う。基本的にはゲストハウスにはキッチン

おいていないので、例えば職人が行きつけの居酒屋で食事を行う。こういった誘導を行い、消費を起こすことを目指している。

この動きを促進するため、旅をサポートするアプリも制作。一般のグルメサイトには地域の飲食店等の情報は掲載がないが、ここで情報を取得することができる。具体的には、掲載店にはステッカーを張ってもらい、確認できる仕組みとした。

この取り組みの意図しない副産物として、地元の人もダウンロードするようになった。地域に外国人が増えてくると、彼らが色々なところで話を聞いてくる。そこで、アプリツールに地域の人との会話が生まれている。例えば、居酒屋の女性は自ら英語メニューを作成して提供し始めた。

転校生（移住者）がいきなり来てステッカーを張った時はにらまれたが、それを乗り越えている。勝手にアプリを作り、外国人を送客し始めたら、地元の人が変わり始めた。身ぶり手ぶり案内するが料理を食べてもらえなかったなど悔しがる。手書きで作ると外国人が喜んだ。地域にとっても良い連鎖が起きていると言える。



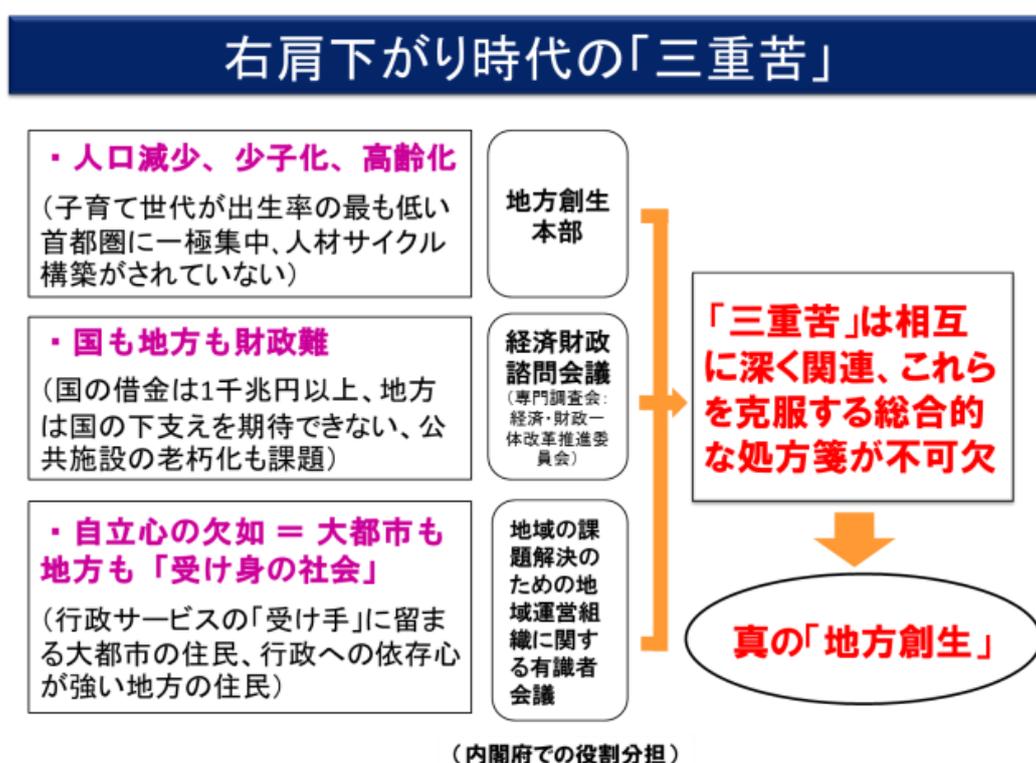
出典：コラリアルチザンジャパン株式会社提供

注目すべきは、ただ旅行コンテンツを創出するだけではなく、地域全体がそれに連動して活性化を遂げていくための、1つのシステムを地域に提供していること。様々な地域の人々がその上で、取り組みを進め、まち全体や文化が栄えていく良いきっかけになっているといえる。

【事例5：長野県飯田市】

(1) 取り組みの背景

同市は、人口減少・少子化・高齢化が進む10万人規模の一地方都市である。右肩下がり時代において、子育て世代が、出生率の最も低い東京へ一極集中の状況が長く続き、地方に戻り、将来を担う人材となってもらえる人材サイクルが構築されておらず、また、高齢化が進む中で、多様な行政サービスが求められているが、国も地方も財政難である。そうしたギャップを埋めるべく、同市では、多様な担い手が主体となり、地域づくりや産業づくりを進めている。



出典：本委員会 会合 [2018年5月10日開催] 飯田市 牧野 光朗 氏 講演資料

例えば、地域医療を守る救急医療体制の構築や地域医療診療情報システムであるism-Link（飯田下伊那診療情報連携システム）等、広域的な地域医療体制構築や、経済自立度を指標とした産業構造の転換も進め、精密機器を得意とする企業群を活かし、航空宇宙産業に参入を進める。

同産業の将来的な担い手作りとして、産官学金連携による航空機システム共同研究講座を設立。この取り組みは地方創生のモデルとなっているプロジェクトでもある。こうした先進的な取組事例については、枚挙に暇がない。

(2) 取り組みの特徴

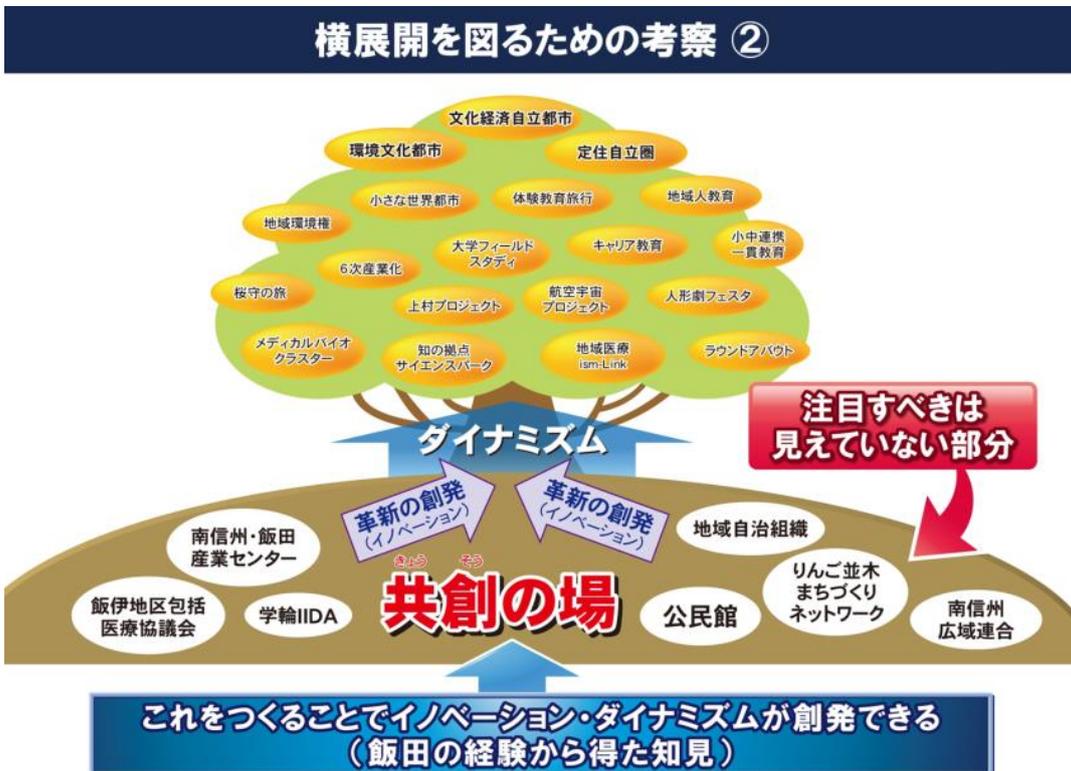
＜共創の場＞

同市では、地域医療のほか、産業面、人材育成面、環境面でも全国的に見て先進事例とされているが、注目すべきはそうした事例を生み出すプロセスである。つまり、イノベーティブな環境が地域にあり、そこから多様な先進的事例が様々な分野で創出されているということである。

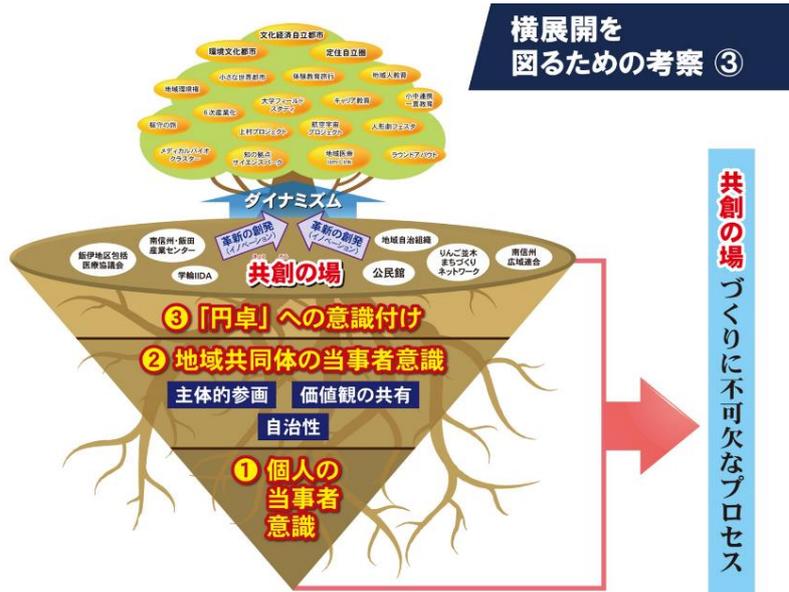
取り組むのは地域住民であり、特別な人がいる訳ではなく、地味なプロセスである。同市が、「共創の場」と呼んでいるものが、イノベーション・ダイナミズムに繋がっている。

そうした共創の場に、自分たちの地域を何とかしたいという当事者意識を持つ人が集まるところが重要であり、行政任せにしない。自らの地域の課題は、自らで解決していくというマインドである。

つまり、ボスがおらず、円卓を囲むようにして話し合いをしており、アイデアを出し合い、議論し合い、進めていく。それにより、良いやり方が出てきた時には、「みんなでちゃんとやろう」という考え方であり、これがイノベーティブな環境創りの1番の源泉となっている。全ては当事者意識から始まるということである。



出典：本委員会 会合 [2018年5月10日開催] 飯田市 牧野 光朗 氏 講演資料

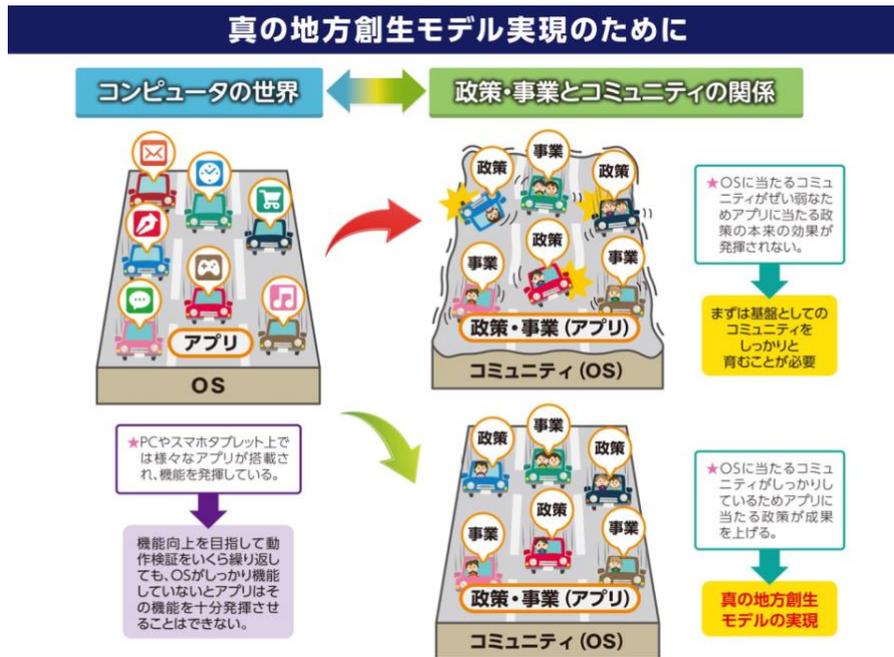


出典：本委員会 会合 [2018年5月10日開催] 飯田市 牧野 光朗 氏 講演資料

<地域コミュニティの再構築>

国の政策・事業を「アプリ」とすると、それをいかに磨き上げたとしても、土台となる「コミュニティ」という「OS」の上で稼働しているため、その「OS」自体が傷んでしまったりすると、どんな優秀なアプリも機能しないこととなる。

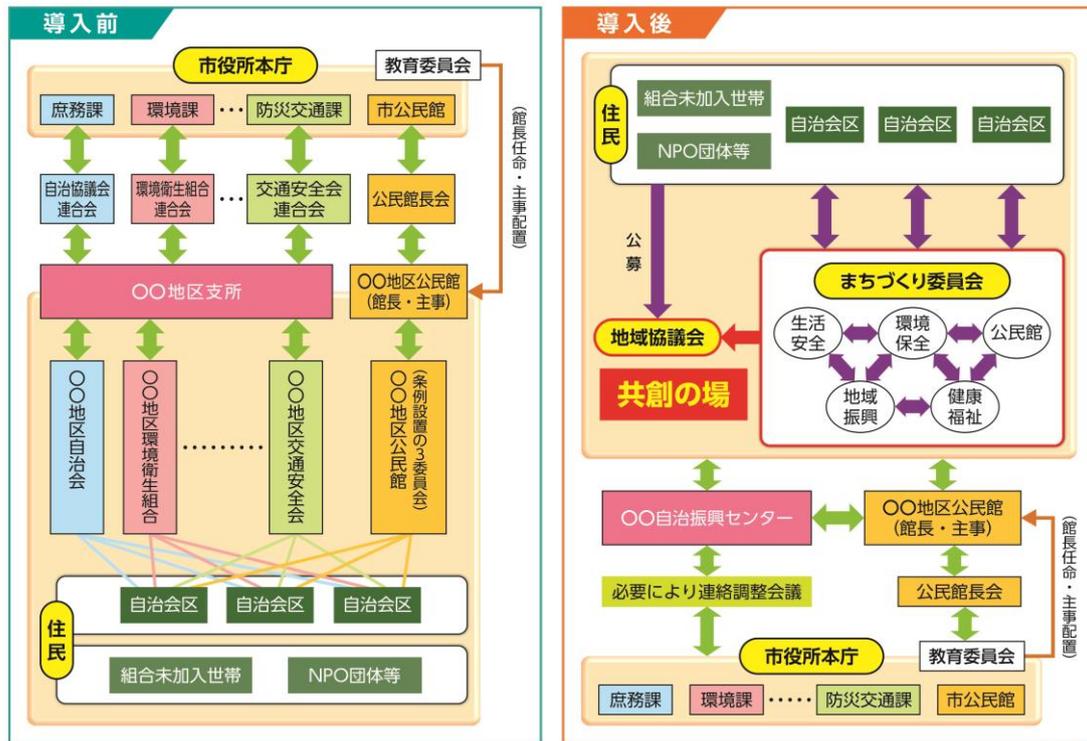
むしろアプリが多少ポンコツであっても、コミュニティがしっかりしていれば機能する。こうしたコミュニティの部分をメンテナンス、バージョンアップさせていくために、地域の核となる単位の自治会の改革を実施している。



出典：本委員会 会合 [2018年5月10日開催] 飯田市 牧野 光朗 氏 講演資料

11年前に自治会のやり方をトップダウン方式から、ボトムアップ方式の地域自治組織へと変更。これによって、これまでの市長との懇談会は、「あれやってくれ、これやってくれ」のオンパレードであったが、「自分たちの地域はこうしたい」という提案の場に変化。自らの将来をきちんと描くべく、基本構想を自主的に策定している。まさにコミュニティのメンテナンスに繋がっている。

地域自治組織の再構築 ～「トップダウン」から「ボトムアップ」へ

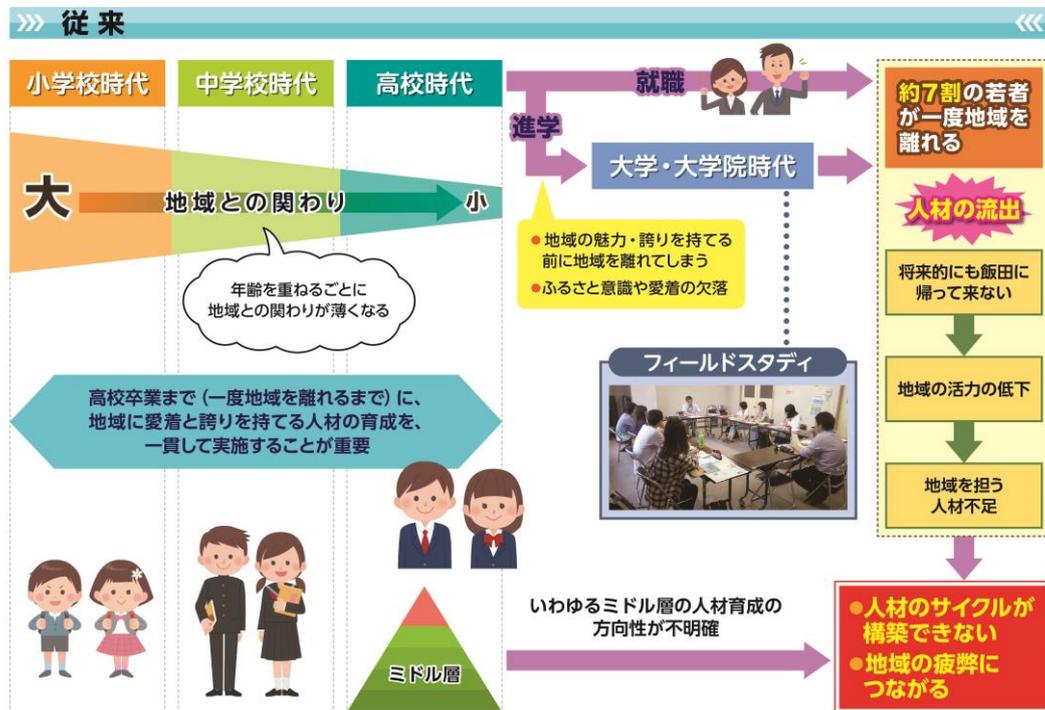


出典：本委員会 会合 [2018年5月10日開催] 飯田市 牧野 光朗 氏 講演資料

<地域人教育>

小学校時代は、地域との関係は強いが、中学、高校と進むにつれて、地域との関係は希薄化していく。人生の1番の転機を地方から出る高校卒業時と位置付ける場合、多くの高校生はその直前の3年間をほとんど地域と関係を持たずに過ごすこととなる。

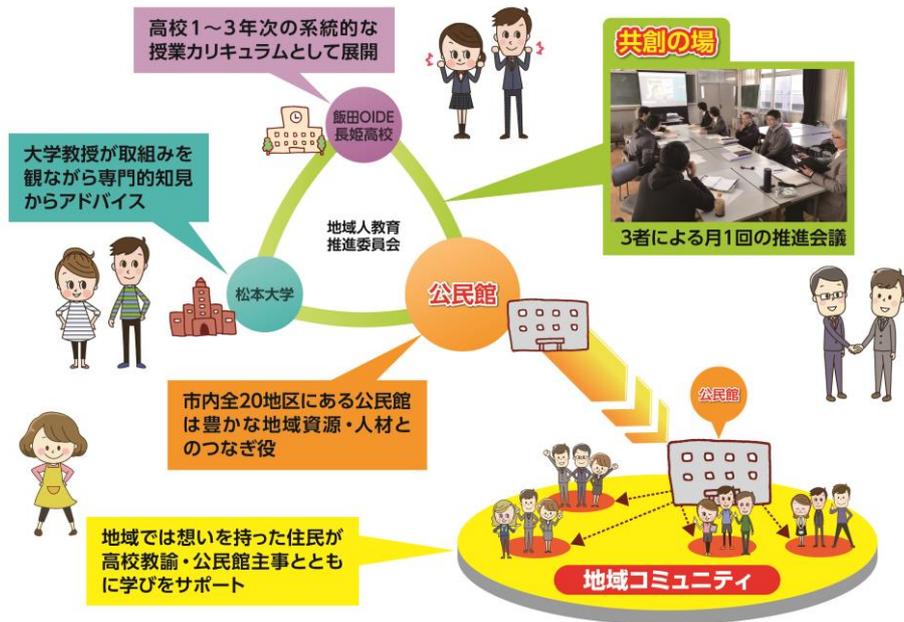
人材サイクル構築が出来ないと・・・



出典：本委員会 会合 [2018年5月10日開催] 飯田市 牧野 光朗 氏 講演資料

同市では、地元の職業高校と2012年度に協定を結び、早期段階から地域の課題と向き合い、自分事化する取り組みを進め、人材サイクルの構築を進めている。大学、公民館、高校の三者が、月に1回の共創の場にて、地域人教育を検討する仕組みである。高校生たちが各地域のコミュニティに入るための橋渡しは、単なる建物・カルチャーセンターではなく、「地域を学ぶ場」として機能する公民館の職員が行い、そこからいろんなプロジェクトを高校生たちが作る。

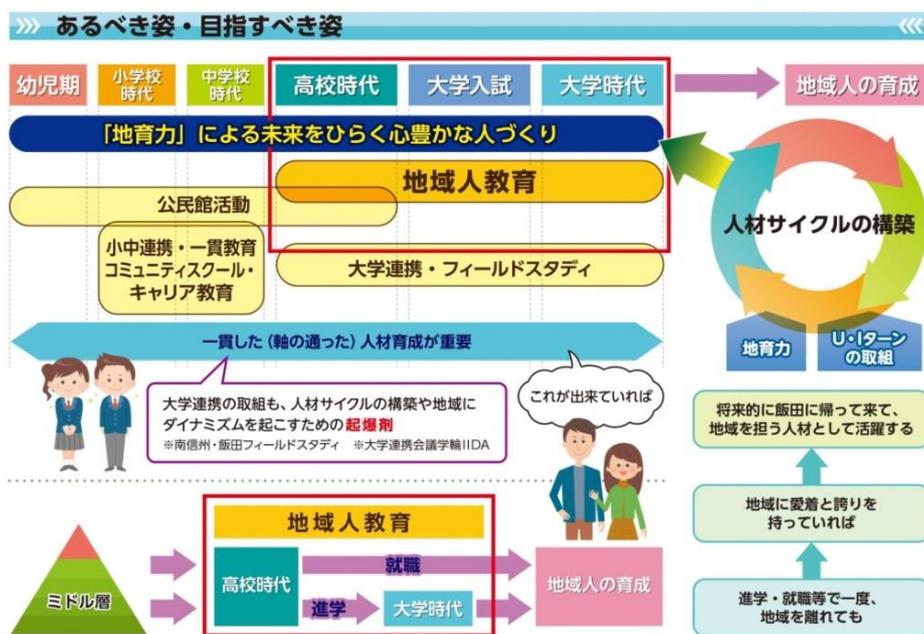
地域人教育の仕組



出典：本委員会 会合 [2018年5月10日開催] 飯田市 牧野 光朗 氏 講演資料

若者が地域と慣れ親しみ、地域で学ぶことで、地域に思いを寄せる。一旦は地域を離れても、自分たちの子どもを育てるならばこの地域で、という形で帰ってくる。こうした人材のサイクルを構築することで、地域に多世代が存在する持続可能な地域にしていく。

人材サイクル構築が出来ると・・・



出典：本委員会 会合 [2018年5月10日開催] 飯田市 牧野 光朗 氏 講演資料

【事例6：株式会社能作】

(1) 取り組みの背景

同社は1916年創業、2018年で102年目を迎える伝統ある地場企業である。同社が拠点を構える高岡市は、高岡銅器や高岡漆器等の伝統産業が根付く「ものづくりのまち」。アルミ、銅器の生産額が日本で、全国唯一のものづくりに特化した授業「ものづくり・デザイン科」があり、小・中学校の必須科目でもある。

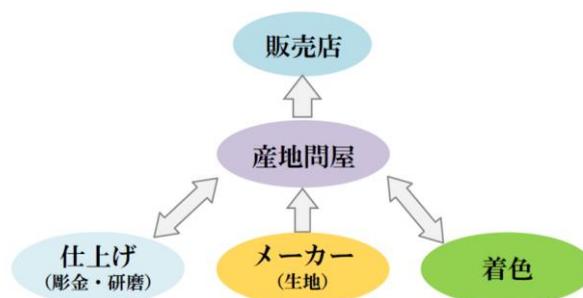
一方で、伝統産業の生産額の推移は、平成2年をピークに右肩下がり。ライフスタイルを無視した商品開発が主な原因である。高岡銅器の流通は分業制とされていることから、商品開発、販路開拓が困難な状況に直面していた。

生産額の推移



出典：本委員会 視察 [2018年3月13～14日開催] 能作 能作 克治 氏 講演資料

高岡銅器の流通



分業のため商品開発、販路開拓が困難

能作
NOSHAKU

出典：本委員会 視察 [2018年3月13～14日開催] 能作 能作 克治 氏 講演資料

(2) 取り組みの特徴

伝統工芸のイノベーションに向けて、マーケットインでのものづくりを行っている。同社の代表である能作氏は、同地では「旅の人」と言われる県外出身者の「よそ者」である。

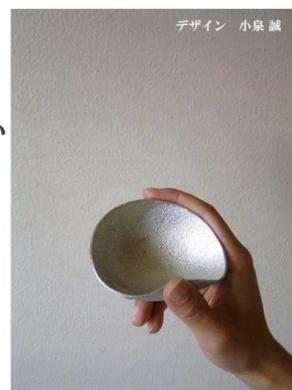
2001年に東京での展覧会へ出品する機会を得た際に、真鍮製の卓上ベルを製作したが、日本にはベルを使う習慣がなく、売れなかった際に、販売員から「風鈴にすればカッコいい」という声を受け、風鈴を製作したところヒット商品となる。そうして、商品開発のヒントを得た同社は、守る伝統から攻める伝統へ。マーケットインでの商品開発に取り組みを進める。2004年には、100%錫を使用した鋳物を世界で初めて製作。その柔らかく加工性がない特性を活かし、「曲がるなら曲げて使う」こととした。



2004年～ 錫(100%)の技術・デザイン開発

錫の特性

- ・ 錫合金（ピューター）では他産地のものまねで革新性がない
- ・ 錆びにくい
- ・ 抗菌作用が強い
- ・ お酒がまろやかになる



能作
YOSAKI

出典：本委員会 視察 [2018年3月13～14日開催] 能作 能作 克治 氏 講演資料

また、「錆びにくい」「抗菌作用が強い」という特性は、医療器具にもニーズがあることを掴み、抗菌性による医療器具・介護用品の開発等に取り組む。

そのほか、海外にて評価を仰ぎ、世界ブランドを目指すとともに、産地全体のノウハウとして、轍をつけるべく、世界市場にも展開している。

海外での展示会への出展



2015 Sirha France



2015 Ambiente Frankfurt Germany 能作
NOSAKU

出典：本委員会 視察 [2018年3月13～14日開催] 能作 能作 克治 氏 講演資料

また、地域に向けた動きとしては、伝統工芸に対する、地域の意識を変える取り組みを進め、職場見学を通じて、子どもたちへの地域の素晴らしさを伝えている。

「ものづくりデザイン科」見学

— 地域の意識を変える —



能作
NOSAKU

出典：本委員会 視察 [2018年3月13～14日開催] 能作 能作 克治 氏 講演資料

同社は産業観光にも注力している。地域を代表する会社となり、伝統工芸を活用した産業観光を通じて、地方創生に繋げること。県内観光のハブ的な役割を果たすこと。県内で産業観光に取り組む企業が今後増えるよう、轍を付けること。そして、地元の子ども達に地域の素晴らしさを知ってもらうことで、地域と日本を愛する子ども達を増やしていくことを目指している。

東京の直営店や拠点を通して、能作と地域に興味を持っていただきながら、現地に足を運んでいただく。新たにオープンした新社屋には見学スペースのほか、体験・飲食ショップを設置し、同社が製造するモノの品質や会社・技術を正しく伝えている。

4月27日オープン 新社屋

- 産業観光を重視
- カフェレストラン 見学コースの充実・工房等



能作
NUSAKU

出典：本委員会 視察 [2018年3月13～14日開催] 能作 能作 克治 氏 講演資料

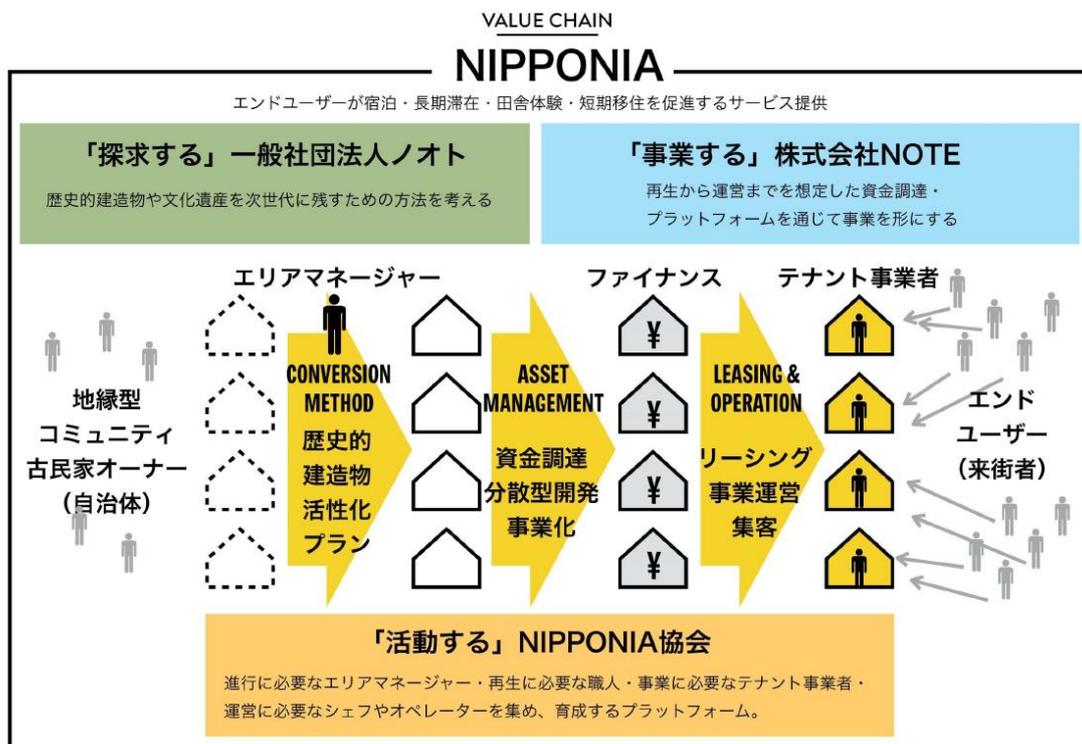
【事例7：株式会社NOTE】

(1) 取り組みの背景

同社は2009年に兵庫県篠山市で設立。これまで約70棟以上の古民家を再生・活用し、その地域の暮らし・文化といった歴史文化資産を尊重し、体験するツアーリズムを展開している。これまで文化財は基本的には「保存・展示」のみで、「触る・使う」ことを認めてこなかったが、海外では、「所有権」は国や行政が持つが、「運用・活用」は民間であり、そこから様々な産業を生み出している。

江戸時代頃に形成されてきた日本の集落や文化は、現在では過疎化が進んでしまい、お祭りや文化なども失われてきている。これは大きな損失であり、国や自治体の補助金だけでなく、事業化することで、持続的な運営が必要である。

しかし、日本人の人口は、2004年をピークに落ち込み、約20年間は人口増加を見込むことが難しい。また、具体的な克服策はなく、どのような手法により、そこに新しい事業を起こしていけるか。これが起業スタートのきっかけである。



出典：本委員会 会合 [2017年11月7日開催] NOTE 藤原 岳史 氏 講演資料

(2) 取り組みの特徴

<観光資源は、「生活・暮らし・文化」である>

地域における「課題」を住民にヒアリングすると、課題が山積しており、もはや解決不可ではという状況に陥ってしまう。必要なことは、地域にある「資源は何か」ということを考えることである。地域に残っている資源は何か。地

域外の人が触れた時に、「これは良い」と思ってもらえるものに対して、光を当てる取り組みを進めている。

同社の取り組みでスポットを当てている地域の資源は、地域の「人々・暮らし・文化」であり、例えば、「お祭り」や「伝統工芸」等である。単純にこれらを「商品」として売るのでなく、モノを作り続けられる「技術」や「職人」とコミュニケーションをするということへ変化させる。そうすることにより、地域が持つ「文化」が「体験」に代わり、それが旅の醍醐味へと変化を遂げる。こうした視点も1つの観光のあり方として、取り組みを進めてきている。

具体的な地域資源は、個人や自治体等が所有する歴史的建築物である。国内に点在している「空き家」は、全国では800万棟近くあると言われているが、そのうち約149万棟が戦前の古民家である。さらに、保存・保護されているのは約1.5万棟で、残りの約147万棟は未活用となっている。

これらは負の遺産ではない。活用に至っていない建築物を再生し、そこを介して人の交流を生み出し、次の50年・100年後に残していく取り組みである。

海外に目を向けてみると、まち並みが約1,000年変化しないところも存在している。これは、彼らは隣に新しい街を作り上げているからである。一方で、日本では観光名所が生まれて、インフラが充実してくると、その後は、観光地自体が都市化していく。路地裏等には古いまち並みも残っているが、景観はコンクリートジャングルである。

海外と日本の観光地の違い

NOTE

イタリア (ボローニャ)



▶ ヨーロッパでは「歴史地区」としての、昔の町並みや地元住民の生活や暮らし文化の中に滞在するといった歴史地区観光が主。

古い建物と暮らし文化

日本 (観光地)



▶ 部分的や町の一角には趣きのある街並みは残っているものの、開発が進み街全体としては面影は残っていない。

観光地化 ≒ 都市開発

出典：本委員会 会合 [2017年11月7日開催] NOTE 藤原 岳史 氏 講演資料

<集落丸山での取り組み>

同社が最初に手掛けた再生事業が集落丸山である。同地域は、12軒中7軒が空き家で、ほとんどが高齢者。10年も経てば消滅する可能性がある集落であつて、主な産業は農業で、地域には村人しか歩いていない状況であつた。

過疎地域の再生事例「集落丸山」

NOTE

- 7/12が空き家
- ほとんどが高齢者
- 過疎化が進む集落「消滅(寸前の)集落」
- 主な産業「農業」
- 人通り「村人のみ」



出典：本委員会 会合 [2017年11月7日開催] NOTE 藤原 岳史 氏 講演資料

当初は、「あのような地域でやるのか」、「借り入れも多額であり、リスクは考えなかったのか」と言われることもあったが、同地域に「住む」ことは確かに大変かもしれないが、約160年前の暮らしを「1日体験する」ことは、潜在的なニーズが存在することを信じていた。

お客さまを泊めるため、旅館業法を取得しているが、お客さまの立場からすると、「体験」するために泊まりに来ている。つまり、宿泊は、アクティビティと一体化しており、地域の「暮らし・文化・人々」に触れてもらうという仕組みである。

何もない集落にあったもの

- ① 地域の暮らし
- ② 地域の文化（神社、祭り、祈り、…）
- ③ 地域の人々

出典：本委員会 会合 [2017年11月7日開催] NOTE 藤原 岳史 氏 講演資料

同社が古民家等の空き家のリノベーションを行う際には、水回りは除き、同建築物が建てられた当時の状態へ戻している。また、食事は「ここに泊まらな
いと食べることはできない」、村の人の朝食を提供する等している。

取り組みの結果、村の人によるワークショップ、稲刈り体験、結婚式等開催
のほか、都市部の IT 会社にも利用される等、取り組みは広がりを見せている。



出典：本委員会 会合 [2017年11月7日開催] NOTE 藤原 岳史 氏 講演資料

農村集落において、「空き家が出る」ということは、「耕作放棄地が生まれる」
ということである。現在では、同地から耕作放棄地は消えるどころか、畑が足
りなくなり、開墾するまでの結果に至っている。

当初5世帯19人から始まり、現在では7世帯25人。平成29年には耕作放棄
地がゼロとなり、来年度には8世帯30人・空き家ゼロとなる予定である。こ
うして限界集落再生は完了する。

重要なことは、事業で利益を稼ぎ、償還する、再投資を行い、取り組みをバ
ージョンアップさせていくことである。単純に「古民家改修」するだけではな
い。持続性の観点から、事業化とそれを継承できる状態としていくことである。

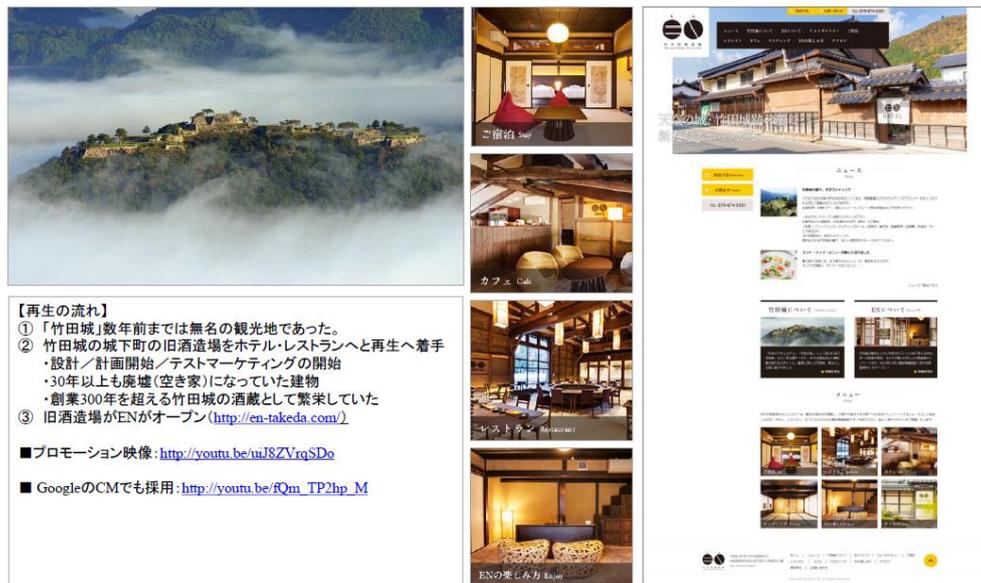
< 篠山城下町ホテル NIPPONIA での取り組み >

竹田城の麓に広がる約3キロ弱の城下町においては、点在している空き家を
ホテルやレストラン等へ再生を進めている。城下町約60分圏内に「京都・神戸・
大阪」があり、約40分移動すると城崎温泉が存在している。

元々空き家が目立ち、旅館は閉業。旅行客は竹田城に観光で訪れるものの、
宿泊需要はない完全な通過型地域であり、都市部が近いこともあって、若手人
材も戻って来ない状況が続いていた。

当初、同地域での取り組みを進める中でも、地域住民からも「このようなところで宿なんかやっても」という声すら聞こえる状況からのスタートであった。しかしながら、現在では人気の滞在スポットとなり、オンライン上でも高評価を得ている。

日本のマチュピチュ 竹田城下町をプロデュース NOTE



【再生の流れ】

- ① 「竹田城」数年前までは無名の観光地であった。
- ② 竹田城の城下町の旧酒造場をホテル・レストランへと再生へ着手
 - ・設計 / 計画開始 / テストマーケティングの開始
 - ・30年以上も廃墟(空き家)になっていた建物
 - ・創業300年を超える竹田城の酒蔵として繁栄していた
- ③ 旧酒造場がENがオープン (<http://en-takeda.com/>)

■ プロモーション映像: <http://youtu.be/uiJ8ZVrqSDo>

■ GoogleのCMでも採用: http://youtu.be/fQm_TP2hp_M

出典：本委員会 会合 [2017年11月7日開催] NOTE 藤原 岳史 氏 講演資料

同施設の目の前には、著名な観光資源はなく、普通の生活圏の風景が広がっている。また、隣には村の人が住んでいる。コンセプトとなっているのは、「1日の村人体験」である。目の前には通学路があり、朝には、宿泊者も現地の人々との挨拶をすることとなり、そこで交流が生まれてくる。観光資源となるのは、地域それぞれの「生活・暮らし・文化」である。



出典：本委員会 会合 [2017年11月7日開催] NOTE 藤原 岳史 氏 講演資料

全国でも空き家・空き地群が生まれているが、そこに共通する課題は、歯抜け状に分散しながら、空き家・空き地化が進んで行くことである。物理的な規模があれば、工場や都市部事業者を誘致して商業開発も可能だが、歯抜け状態であるために、隣接する住民の立ち退きなどもできない状況である。

同地域では、分散型ホテル・レストランの概念で取り組みを進めている。空き家・空き地を放置すると、駐車場や特定空き家等、まち並みの荒廃化が進み、人も訪れなくなる。そこで、分散する空き家をまとめることにより、エリアでの再計画が可能となる。そして、異なる事業者をリーシングすることにより、既存事業者とも相乗効果が生まれ、地域が活性化していく流れが生まれる。

(事例) 篠山城下町ホテル NIPPONIA



城下町の再生 (篠山市)

● 活用実績あり ⇒ ● 「町家の宿」等を配置していく

篠山城下町全体を一つのホテルに

- ✓ 1施設内でサービスを完結するのではなく、城下町全体をホテル化する。つまり個々の地元の事業者(店舗)とネットワークする。
- ✓ 現在 5棟12室のホテルとして稼働中。(将来) 10棟30室まで計画中

出典：本委員会 会合 [2017年11月7日開催] NOTE 藤原 岳史 氏 講演資料

古民家に対し、リーシングする事業者によって、小さいながらも産業クラスターを創出することが可能である。例えば、カフェ、レストランにすると、小さな食文化産業が生まれ、工房、ギャラリーとすると、クラフト産業が生まれる。

創出される産業クラスターに応じた、雇用の創出も可能となり、そうした集積を進めることは、地域における魅力あるコンテンツとして、お客さまに提供することが可能となる。

「歴史地区の創造」という地域再生戦略

NOTE

人口減少、少子高齢化が進行する歴史地区（城下町、宿場町、集落等）を、地域の空き家と歴史文化を活かして再生する。

- ・ 古民家等の歴史的建築物と地域の食文化、生活文化を一体的に再生
- ・ 文化財や町並みを活用した音楽祭、アートフェス、マルシェのほか、プライダルやコンベンション等の事業を展開

建物	用途	事業者	産業
古民家等	カフェ、レストラン	シェフ、パティシエ、パリストなど	食文化産業
	工房、ギャラリー	工芸作家(陶芸、布、和紙、ガラス、彫金...)	クラフト産業
	宿泊施設	ホテル事業者	観光産業
	サテライト・オフィス	IT技術者、デザイナー	地域ICT産業
	(上のほか住宅等)	大工、左官、家具、茅葺職人など	修復産業

↓
↓
↓

空き家の活用
若者の地方回帰
雇用と産業の創造

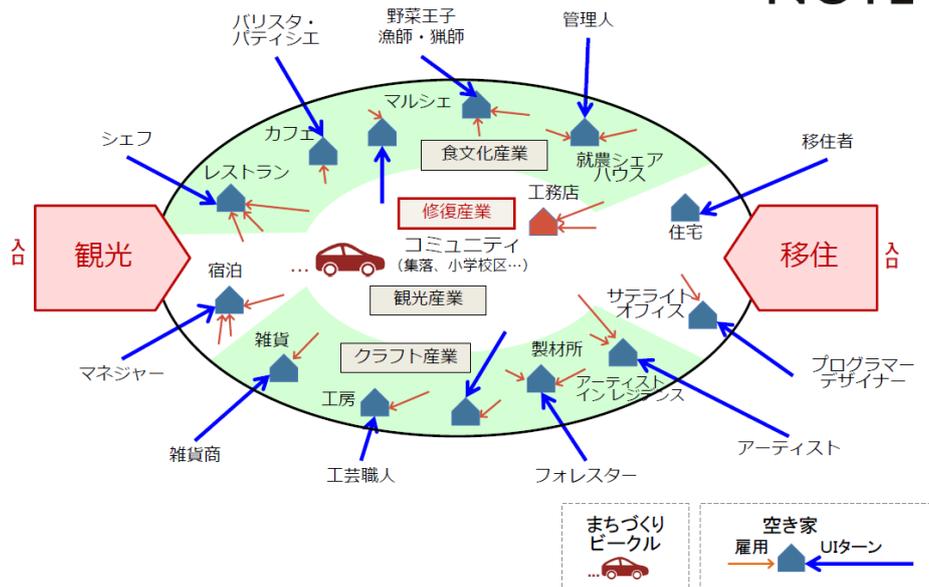
出典：本委員会 会合 [2017年11月7日開催] NOTE 藤原 岳史 氏 講演資料

<まちづくりの基軸を定めることの重要性>

「観光目線」か「移住目線」なのか。明確な住み分けをすることが重要である。「観光目線」からは、レストランやカフェ、「移住目線」からは、アーティストインレジデンスやサテライトオフィスなどが生まれてくる。いずれからスタートしても、サテライトオフィスの立ち上げ等、同じ方向へ向かっていく。重要なことは軸を明確にし、点でなく面で考えることである。

地域活性における2つの入口

NOTE



出典：本委員会 会合 [2017年11月7日開催] NOTE 藤原 岳史 氏 講演資料

【事例8：株式会社 XPP】

(1) 取り組みの背景

同社は多国籍クリエイターと連携した、海外視点を活用する地域ブランディングを行っている。インターネットの発達により、基本的に全ての人々が通信手段とデバイスを持つ社会となる中で、地域を伝えていく前に、徹底した数値化・デジタル分析を用いることで、海外旅行者がどのようなことを期待しているのかを明確に洗い出し、マーケティングに繋げる取り組みを進めている。

<同社が進める3つの戦略>

伝える 戦略

地域の魅力を引き出す戦略とは？



届ける 戦略

科学的な分析と数値に基づく戦略づくり



仕組み化 戦略

市民、行政、企業、メディアが垣根を超えて連携



出典：本委員会 会合 [2018年1月17日開催] XPP 渡邊 賢一 氏 講演資料

(2) 取り組みの特徴

<伝える戦略>

現代はコミュニケーションが変化しており、インターネットの発達により、基本的に全ての人々が通信手段とデバイスを持つ社会となっている。

そのため、地域を伝えていくには、根本的な考え方を変えていく必要があり、そして伝える前にどう伝わっていくのかを知る必要がある。海外からどのように見られているか、この視点は重要である。

同社の福島県における「DIAMOND ROUTE JAPAN」の広域観光の取り組みでは、「テーマでデザイン」するプロモーションを展開している。

具体的には、分析の結果見えてきた世界中のサムライ関心層から共感を得る取り組みを進め、彼らの潜在的な興味関心を文脈として可視化することである。

人が旅行に至るまでの過程として、「エモーション」として「感動情報」を得て、「ドリーミング」で「認知・構想」。「サーチング」（検索）を行い、「プランニング」（計画）する。そして「ブッキング」（予約）をして初めて現地へ向かい、「エクスペリエンス」（体験）した後、それを「シェア」（共有）するという流れがある。この一連の流れにおいて、「エモーション」「ドリーミング」に徹底的に注力し、プロモーション映像は、「いいね率」は95%、約300万回再生される結果となった。

如何にして“ドリーミング”を演出するか



出典：本委員会 会合 [2018年1月17日開催] XJPJ 渡邊 賢一 氏 講演資料

<届ける戦略>

会ったこともない人達であり、どのように魅力を伝えていくのか。単純に綺麗な映像を制作しても、それを「届ける」作業がなければ、視聴回数は伸びていかない。「どこの誰に何を伝えたいのか」を明確化する必要があるということである。

同社が携わったラグビーW杯に向けた九州全県を温泉王国として打ち出す取り組みでは、無関心層マーケティングを展開している。潜在的な九州旅行者は、どこの国で何に関心を持ち、どのような表現を好むのか。分析を行い、可視化してポートフォリオ化し、デジタル分析結果を踏まえ、海外目線でチューニングを行っている。

同事例では3パターン映像を制作してテストを実施し、実績を踏まえて集中と選択を図っている。実績は全てデータ化されていることから、どの動画が何分後にどのような反応となったのか、費用対効果はどうか、また視聴者は女性か男性か等、全てトラッキングが可能となっている。

ABCテスト

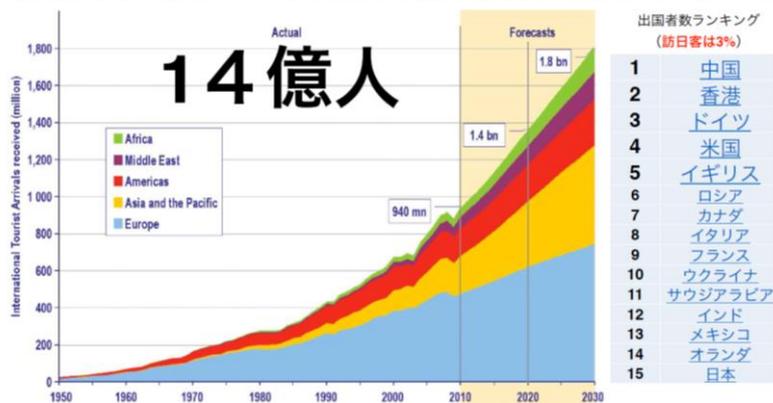


出典：本委員会 会合 [2018年1月17日開催] XJPJ 渡邊 賢一 氏 講演資料

ここまで同社がプロモーションにおいて、丁寧に文脈形成する理由は、旅行者のエクスペリエンスに対する考え方が変わってきていることが挙げられる。

世界中のパスポートホルダーは約14億人と増加が続いており、1人あたりGDPと正比例の相関関係を持っているとされ、1人あたりGDPが伸びると出国率が高くなる。具体的には、1人あたりGDPが3万ドルを超えると旅のあり方が変わってくると言われている。

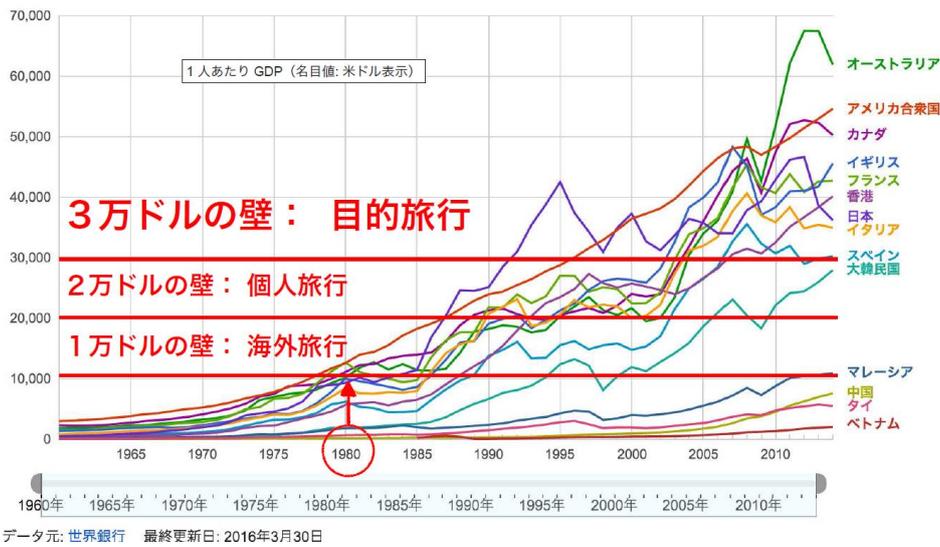
地球上の人口の20%は国境を越えて旅をしている



出典：本委員会 会合 [2018年1月17日開催] XJPJ 渡邊 賢一 氏 講演資料

例えば、日本においては、1980年代に1人あたりのGDPが1万ドルを超え、海外旅行への関心が高まった。これが、2万ドルを超えると個人旅行化、そして3万ドルを超えると目的型となる。

この動きは、他国も同様であり、3万ドルを超えた人々は「エクスペリエンスコレクター」となる。つまり、自己実現欲求がモチベーションのど真ん中となり、人間らしく生きたい・学んでいきたいという目的で旅行を行う。このような旅行者たちに対して、どのような「日本」そして「地域」を提供するのか。精神的欲求のエクスペリエンス部分について、どのように訴求するのかということが重要である。



出典：本委員会 会合 [2018年1月17日開催] XJPJ 渡邊 賢一 氏 講演資料

< 仕組み化戦略 >

プロモーションの根っこにあるのは仕組みであり、支えていく人と人の想いである。仕組み化する1つのきっかけは、オープンイノベーションであり、他の人たちの価値に耳を向け、仕組み化を進めていくことである。

同社では福島県を中心にノウハウ提供に取り組んでいる。日本の中小企業では、ほとんどが宣伝部や国際部を持たないが、スマートフォンは約8,000万台を超えて、日本中が繋がっている。ノウハウがあれば、現在は何でもできる状況である。

同地では、商工会議所青年部とともに、地域の様々なプレイヤーへノウハウを提供する。予算の切れ目が事業の切れ目とならないよう、人材育成を行っている。「想い」をど真ん中に据えて、共感を得ていくことが重要である。

「伝える」・「届ける」・「仕組み化」で地域デザイン



出典：本委員会 会合 [2018年1月17日開催] XJPJ 渡邊 賢一 氏 講演資料

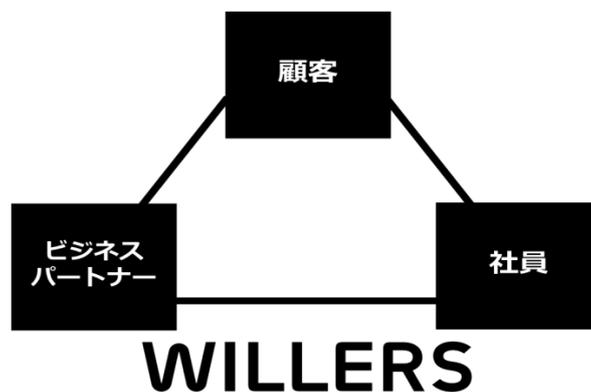
【事例9：WILLER株式会社】

(1) 取り組みの背景

同社はIT企業であり、新しい移動を考えるマーケティングカンパニーである。同グループは、WILLER EXPRESS 株式会社がバス事業。WILLER TRAINS 株式会社は鉄道事業。残りはベトナムや台湾などASEANを中心に、現地を代表する交通事業者と協業している。

地方の大きな問題は「移動」と「情報」である。地方に革新的な交通サービスが入ることで、自由に「移動」が可能となる。さらに地方でも情報が分かり、グローバルに仕事ができる環境を整えば、地方は不便であるというところから脱却する。まずは交通革命が起きないと、地方全体の人口を増やすことは難しい。事業者だけが考えるのではなく、地域コミュニティとともに一緒に課題を考え、解決していくことが重要である。

「プロダクトアウト」的な考え方でなく、パートナーやお客さまと一緒にあって、「どんな商品・サービスが良いのか、また課題は何か」を見つけ、そして共に解決する。同社では、その取り組みに参加する人たちを「WILLERS」と名付け、一緒にサービスを展開している。高速バス事業の革新的な各アイデアも、同社社員だけではなく、お客さまと一緒にとなり、課題を考えながら、ビジネスパートナーと一緒に実現に向けて取り組みを進めているからこそである。



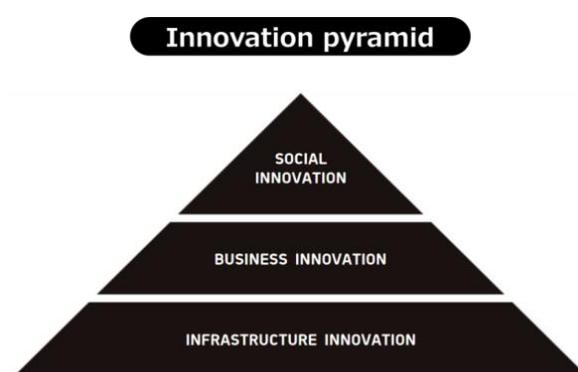
出典：本委員会 会合 [2018年2月16日開催] WILLER 村瀬 茂高 氏 講演資料

「移動」が変わると、「情報」が伝わるようになる。これが同社の基本的な考え方である。地域や旅行者が欲しいと考えている交通について、そこにある課題を整理・解決し、実際にその交通が動き始めることが理想である。

目指しているのは、「あらゆる人が、あらゆる場所に」、「こんな移動がしたい、こんなところに行きたい」といった、全ての人のインサイトを集め、それをバス、タクシー、自転車や徒歩等、あらゆる交通資産をクラウド化し、各個人の

要求に合わせて使えるようにしていく。それを実現するようテクノロジーと多くの企業や組織等とアライアンスを組んでいる。

今ある交通から選んで利用する時代から、自分が「行きたい」とか、自分が「欲しい」と考えた交通がなぜかそこにある。移動する人の潜在的なウォンツを顕在化させ、提供するような交通インフラのイノベーションを起こしていくことを目指している。そして、その交通インフラを社会的なプラットフォームとし、それを活かして様々な事業者が「ビジネス・イノベーション」を起こし、生活自体も変えていくような「ソーシャル・イノベーション」をもたらしていく。



出典：本委員会 会合 [2018年2月16日開催] WILLER 村瀬 茂高 氏 講演資料

(2) 取り組みの特徴

<バス事業>

大都市と地方都市を結ぶ「ローコスト・キャリア・ネットワーク」の構築を進める。高速バスは、1日約300便。仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡の6大都市と、20万人以上の地方都市110都市を繋ぐ。

スタートしてから5年間で実現した。この背景として、世の中にはそれだけの需要があるということだ。現在は、利用者が年間約300万人。「ローコスト・キャリア・ネットワーク」を構築することで、人が移動先でお金を使うだけでなく、そこで起こる交流により元気をもらい、人も社会も豊かになる地方経済活性化を目指している。

利用者は、女性が61%かつ若い方の利用が非常に多く、30代までの方が70%程度。高速バスは100年程度の歴史があるが、元々は男性が多く、年齢層も高かった。ただ当社の利用者はこの属性とは真逆である。これは若い女性が求める移動先・サービス等、お客さまの声を叶えたバスを創り上げていったからである。

交通網を整備する中で、地域経済活性化のためには、「若い女性が行き来すること」が重要である。「私たちが使う新しい移動サービス」という世界観をバスの移動の中に創り上げていくということに取り組んでいる。

- ☑ **全21路線・297便を毎日運行**
- ☑ **6大都市を含む全国110都市を結ぶバスネットワーク**
- ☑ **年間利用者は約300万人**
- ☑ **全215輛のピンクのバスを保有**



◆ **目指していたこと** ◆

- 大都市と地方都市の移動を増やす **ローコストキャリアネットワーク**
- ・ **地方経済の活性化**
- ・ **移動で起こる人の交流が人や社会を豊かにする**

出典：本委員会 会合 [2018年2月16日開催] WILLER 村瀬 茂高 氏 講演資料

(※数値は2017年12月時点)

< 鉄道事業 >

鉄道は、「安全」という名目によって、外部の人にインフラを開放しない傾向がある。

車内や駅スペースを活用した地元製品の販売は、鉄道会社では不採算となるものの、地域が取り組むといずれも売り上げが伸びる。京都丹後鉄道を「OS」的に使用して、地域がアプリケーションを創り、地域全体にお金を生むような仕組みを目指した1つのチャレンジである。

「安全第一」としながら、地域にインフラを開放し、「ソーシャル・イノベーション」を起こすことを目指す。

将来は移動の仕組みをベースとして、地域の方々が商売をできるよう、推進していく。

京都丹後鉄道を介して地域内交通の革新を目指している。同鉄道の営業エリアは、丹後ちりめん、京野菜や海産物等といった地域商材を持ちつつ、京都という販路を持っている地域である。鉄道事業を始めてから気づいたことは、生活も豊かであり、地域は困っていないため、「変わらなくていい」という考えがあることだ。しかし、実際は人口減少・高齢化が進み、若者が県外流出している一般的な地域であった。

同事業は、「上下分離方式」にて、インフラは自治体が資産管理を行い、修繕等費用を負担し、同社は運行・運営を担っている。また、地域内のバス会社と

ともに、地域内の交通網の繋ぎ方を検討している。事業者間で情報共有を行いつつ、協働で地域交通を創る取り組みを進めている。

鉄道会社を始めた際に、スタートは地元との信頼関係づくりを徹底的に行った。人に例えるなら大都市間の交通は大動脈であり、地域の交通は毛細血管である。毛細血管の役割は、全てを繋ぐこと。まずはその基盤として、信頼関係づくりを行った。

当初地域からは、「地域外からネット企業が参入、儲からないところは合理的にカットしていく」ということを非常によく聞いていた。地域外から来た人の目線だけでは、毛細血管になることは難しい。鉄道は地域の基軸交通であるが、まち全体に色々なことを仕掛けながら、その鉄道を地域住民に使ってもらうことが重要である。

そのための具体的な取り組みとして、地域外の人のためでなく、地域の皆様のための鉄道づくりを始め、古い車両の内外装を改装して、地域の方が誇れる鉄道を目指した。観光列車は地域外の人が乗ってもらうために作るというのが一般的な考え方であるが、その手前には、地域の人に乘ってもらい、発信していくということがある。

地元との信頼関係づくり

観光列車「丹後くろまつ号」「丹後あかまつ号」「丹後あおまつ号」



地域の方が誇れる鉄道サービスをつくる

出典：本委員会 会合 [2018年2月16日開催] WILLER 村瀬 茂高 氏 講演資料

また、地域内にいる子ども達には、地域の魅力を感じてもらうため、沿線の5市2町に依頼し、小学校で「たんてつこども新聞」を年3回配付。丹鉄の車両

や働く人々の仕事内容等を紹介し、沿線の方々に向けて丹鉄の魅力を発信している。

農業振興と地域活性化を目的とした全国初の試みである貨客混載事業も始めた。これまでは、軽トラックで道の駅に食材を運んでいたが、非常に時間と労力がかかっている現状だったことから、同社が生産者の最寄り駅で荷物を預かり道の駅の最寄り駅まで運ぶというものである。取り組みがスタートすると注目が集まり、現在ではたくさんのご意見・要望をいただくようになっている。

鉄道が、「人だけが利用する鉄道」から、「生活サービスの鉄道」に変化を遂げる。大事なことは、鉄道が地域と連携していく仕組みであった。

地元との信頼関係づくり

貨客混載

**国土交通省近畿運輸局・農林水産省近畿農政局共同認定。
農業振興と地域活性化を目的とした貨客混載事業。
全国初の試み。**

テレビ局、新聞社、鉄道専門誌など
「ローカル鉄道の救世主」として、
約20社のメディアが取材に！

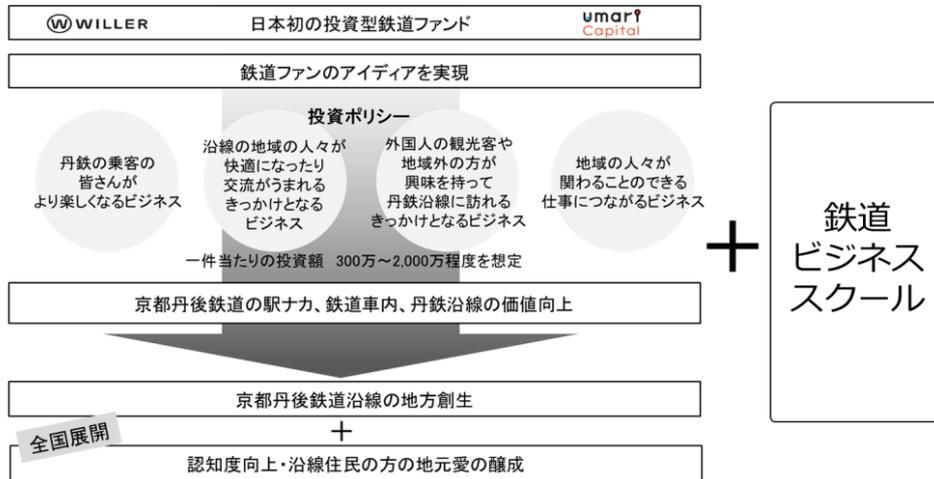


出典：本委員会 会合 [2018年2月16日開催] WILLER 村瀬 茂高 氏 講演資料

鉄道を軸とした地域ビジネスを考えるビジネススクールも提供している。フィールドワークで沿線・鉄道施設を活用してのビジネス展開の考案のほか、ファンドや地域信金等から資金調達を含めたファイナンスを学ぶ。最終的には地元自治体や報道関係等を招き、地域ビジネスのアイデアを発表する。

丹鉄ファンドでは、地域でビジネスを起こしたい人や事業者にも協力している。具体的な事例として、「丹鉄珈琲」がスタート。駅ごとにブレンドを変えた地元をイメージするコーヒーを作り、駅やホテルラウンジ等で販売する取り組み。地元の文化醸成や起業支援を行っている。

丹鉄ファンド



出典：本委員会 会合 [2018年2月16日開催] WILLER 村瀬 茂高 氏 講演資料

<レストランバス>

丹鉄の取り組みを始めた時に、地域内にお客さまが行きたいところは点在しており、それをどのように回っていくのか、という課題が出てきた。その解決策の1つとして考えたのが、「レストランバス」である。

移動中に「寝かせないバス」とするため、座席はテーブルを挟み、向かい合わせにした。同時に食事を提供することで、会話も生み出される。

移動中においては、体験をシェアする。例えば、A地点からB地点に向かう間に、まずは農園の方に話してもらい、実際に農園でイチゴを採る。そこから移動中にシェフが採ったイチゴを調理して、お客さまは食べながらB地点へ。B地点では、造り酒屋を見学し、次の目的地までは、見学したお酒を飲みながら移動する。そうして、お客さまに会話を生み出す仕掛けを施している。

レストランバスが生み出す効果



出典：本委員会 会合 [2018年2月16日開催] WILLER 村瀬 茂高 氏 講演資料

同事業は、地域の人材育成も狙っている。移動の際に、地域の方に同乗いただき、自らの取り組みについて語っていただく。地域にたくさんのプレイヤーがいることが、魅力づくりに繋がる。その実現のために、シェフや農家等地域の方に集ってもらい、一緒にターゲットの選定やコンセプトの構築、地域の魅力等の様々な議論を交わしながら、ストーリーを考えていく。

利用されたお客さまからは「ありがとう」と握手が生まれる。そうすることで、地域の人には、「喜んでもらうことは面白い」という体験が生まれてくる。この交流が非常に重要である。

「レストランバス」は、地域の人材育成をすることが目的である。鉄道事業とうまく繋がることで、非常に魅力的な1つのコンテンツとなる。レストランバスが走らなくとも、これまでと違ってお客さまを見たビジネスができる地域内プレイヤーが増えていくことは重要である。

レストランバスがもたらす効果は、「地域の人材育成」「地元の人がまちの魅力を再発見」「旅行者の誘発や周辺地域との交流が可能」の3点が挙げられる。「地域外に情報発信すること」を目的と考えがちだが、利用者の約6割が地元の方である。地元の方に利用していただき、地元の食の良さを再発見してもらうことが重要であり、地元のインナー・ブランディングを目指している。

地域の人が自らの地域において「自信を持つもの」があり、その情報を発信していくことで、それが世間に広がっていく。



出典：本委員会 会合 [2018年2月16日開催] WILLER 村瀬 茂高 氏 講演資料

【事例 10：美瑛町農業協同組合】

（１）取り組みの背景

同組合は、1948 年設立し、70 周年を迎えた。出資金は 11 億円、中小企業のカテゴリ。農家の組合員は 733 名、准組合員が 2000 名弱。社員数は 109 名で平均 36.5 歳。東京商工リサーチによると、2017 年の東証一部上場の平均よりも若い平均年齢である。

美瑛の農業は、全体の半分が畑作で、小麦・馬鈴薯・豆類・ビートを栽培。面積は少ないが、野菜の作付けも盛んである。生産量が北海道第 1 位のアスパラガス、2 位のトマト。稲作は、良質の米生産地でもある。酪農は専業地帯ではないが、丘のまちびえいの牛乳ブランドを発売。少量多品目を特徴とする。

一方で、農業を取り巻く環境は、高齢化、後継者不足、米価下落、輸入拡大による農産物の価格低下による所得の減少。消費者の食に対するニーズは、高品質で安全性への関心が高まり、多様化する。

農産物の出荷は市場出荷が主体であり、価格も安定しない。それに加え、地元産の農産物を食べて買ってもらう施設もなく、先述した通り、農業と観光の繋がりも少ない。また、観光地としても、旭川・富良野にはさまれ、通過型。いかに地域ブランディングを果たすかという課題に直面していた。

（２）取り組みの特徴

＜美瑛選果等による高付加価値化＞

ローカルブランディング強化に向けた取り組みとして、同組織では、2004 年にマーケティングのプロジェクトチームを発足。ただし、職員はそうした教育を受けておらず、テレビ CM 打つとか雑誌に載せたらという程度のレベルであった。

転機となったのは、大手代理店のブランディングスクールを利用したことである。富良野のような知名度はないが、美瑛も知名度は高く、食べてみたいという需要をつかむことができた。

美瑛町は 120 万人の観光客が訪れ、美味しい農産物を持つ。また、食への関心の高まりというチャンスもあったことから、弱みを潰すより、攻める農業を目指した。

ただ、少量多品目という特徴を生かした事例がなく、自らでその道の開拓を進めることとして、「美瑛選果」の拠点を設けた。

「美瑛選果」というハードを使いながらも、想いとソフトを入れて運営していく。売り上げを目指すのではなく、付加価値を生むことを主としている。

同施設に併設されたレストランは、日本の農協が行うものとしては初、完全委託方式でフレンチコースを提供。美瑛産の野菜をふんだんに使う。

これは、当時「JA がレストランをやるのか」との抵抗もあったが、一貫した

同組織の強い信念のもと、成功の実績を積み重ねることで、今では高い評価を得るに至っている。

<美瑛選果/レストラン・アスペルジュ>



出典：美瑛町農業協同組合提供

<流通改革>

消費者や小売へのダイレクト販売は拡大。受注センターを設けており、じゃがいも1箱から受け付ける。年間大ロットのみから小ロットへ。前日受注して翌日発送する。

オンラインストアで販売中のおすすめ商品

<p>男爵いも [Lサイズ]</p> <p>出荷時期:10月中旬から順次発送開始</p> <p>5kg:1,720円(税込) 10kg:2,700円(税込)</p> <p>商品詳細へ</p>	<p>きたあかり [Lサイズ]</p> <p>出荷時期:10月中旬から順次発送開始</p> <p>5kg:1,720円(税込) 10kg:2,700円(税込)</p> <p>商品詳細へ</p>	<p>美瑛選果のお歳暮 枝幸の特選 いくら&ホタテセット</p> <p>出荷時期:11月下旬から順次発送開始</p> <p>1セット:11,500円(税込)</p> <p>商品詳細へ</p>	<p>美瑛選果のお歳暮 枝幸の特選 毛がに&ホタテセット</p> <p>出荷時期:11月下旬から順次発送開始</p> <p>1セット:10,500円(税込)</p> <p>商品詳細へ</p>
<p>美瑛選果のお歳暮 枝幸の特選 毛がに&いくらセット</p> <p>出荷時期:11月下旬から順次発送開始</p>	<p>美瑛選果のお歳暮 枝幸の特選毛がに [1杯あたり440g以上]</p> <p>出荷時期:11月下旬から順次発送開始</p>	<p>美瑛選果のお歳暮 びえい豚セット</p> <p>出荷時期:11月下旬から順次発送開始</p>	<p>美瑛選果のお歳暮 お菓子セット</p> <p>出荷時期:11月下旬から順次発送開始</p>

出典：美瑛町農業協同組合提供

JA が系統による市場出荷を進める中で、JA びえいでは、農家が栽培したものを買い取り、付加価値をつけて世の中に出していくプロデュース機能も強い。自社でも工場を有しており、加工品も発売。商品も開発。パッケージ、量目、味もこだわりを持ち、地域商社的な機能を有している販売力のある組織である。

取り組みの結果として、産地主導の価格決定が可能となり、また、同組織にマーケット情報が集積されることで、農家からどのような商品が求められているのかといった問い合わせも増えている。

マーケティング、ブランディングにより、流通チャネルは多様化し、それまで系統での取扱いが主流だったものが、卸、小売、飲食、加工、価格数量が柔軟になる。付加価値も高まり、農家の手取りも上昇、JA への出荷率も高まる。バイヤーの数も増加し、現地を見ながら商談が進んでいるほか、企業との連携も促進されている。

<若手農業者育成>

若手農業者をオーストラリアのタスマニアに派遣。日本の1万倍ある農地を持つ場所で農業研修を実施しているほか、タスマニア州政府とも協定を締結。現地で育てたものを逆輸入で日本に販売している。

【事例 11：株式会社ファーマーズ・フォレスト】

（1）取り組みの背景

栃木県宇都宮市を拠点とする同社は、「Local Business Frontier」、「ローカルを追求しながらワールドクラスにするための地域商社」というビジョンを掲げ事業を展開している。

同社の取り組みは端的に表現すると、「結ぶ・繋ぐ・場を作る」ということである。地域には多様な資源が眠っているが、それらをプロデュースする機能が欠けており、その役割を同社が果たすことで、様々なステークホルダーがいる中で、その利益をうまく還流する仕組み作りを目指している。

地域に足りない「つなぎ手」の機能

**活用できる地域資源や素材
(生産者・アーティスト・観光業者・・・)**

**プロデュース（コーディネート）機能
(結びつける仕組み・活用する仕掛け)**

**活用されていない地域の資産
(農地・加工施設・空き店舗・・・)**



株式会社ファーマーズ・フォレスト

出典：本委員会 会合 [2017年10月11日開催] ファーマーズ・フォレスト 松本 謙 氏 講演資料

具体的な事業モデルは、「生産・加工・販売・利用提供」の4軸。単純な事業の多角化ではなく、一連のプロセスから、「農業・製造業・小売業・卸業・運輸業」も行い、全体最適を進める6次産業化のプレイヤーである。自ら地域のバリューチェーンを創造し、中核となるビジネスモデルの骨格を形成する。

ファーマーズ・フォレストグループの事業概要

農業と食、地域資源を結ぶ総合プロデューサー

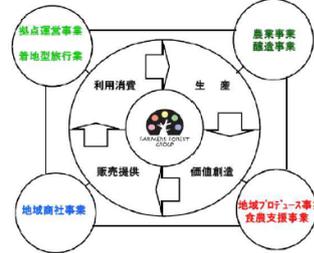
■事業戦略4つ視点

- 1 農村空間価値の創造
- 2 六次産業化地域社会の構築
- 3 モノ・コト両面の地域総合商社
- 4 交流拠点を通じた地域経営

■主要事業

- ・農業事業・プルワリー事業
- ・地域プロデュース事業
- ・地域商社事業
- ・交流型六次産業化拠点運営事業
- ・着地型観光事業（第二種旅行業登録元にシラベル）

ファーマーズ・フォレストグループ事業戦略概念図



地域バリューチェーンを創造し、当社が中核ハブとなる戦略

弊社が地域活性の原動力の役割りを担う

株式会社ファーマーズ・フォレスト

出典：本委員会 会合 [2017年10月11日開催] ファーマーズ・フォレスト 松本 謙 氏 講演資料

(2) 取り組みの特徴

<道の駅「うつのみやろまんちっく村」>

現在年間146万人が訪れる施設まで成長。元々1996年に宇都宮市の第三セクターが運営する農林公園として開園。その後、2012年に指定管理者として同社へ運営が委託された。

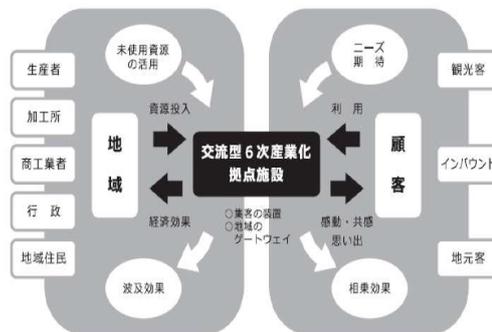
従来のテーマパークとは異なり、単なる「ハコモノ」ではなく、地域経営の拠点である交流型6次産業化拠点施設として、生産者と消費者を結びつける場（拠点）作りを行い、多面的な事業展開を進めている。

地域ぐるみの6次産業化がもたらす利益還流

◇拠点を核とした交流道の駅など

◇多彩な連携ハブ 「分業型垂直連携」 一次/二次/三次 「異形新連携」 食/農/観/医/福等

◇競争から共創へ ハードシェア・コストシェア ノウハウシェア・メカニズムシェア



株式会社ファーマーズ・フォレスト

出典：本委員会 会合 [2017年10月11日開催] ファーマーズ・フォレスト 松本 謙 氏 講演資料

< 出口戦略 >

同社では、商品開発から販売までをトータルで支援することで、地域農業の高付加価値化を推進している。

販路開拓として、宇都宮ブランドアンテナショップ「宮カフェ」の運営をはじめ、東京ソラマチ4Fの栃木県アンテナショップ「とちまるショップ」、地域産品セレクトショップの「縁ENISHI」等のほか、ラジオ番組も持ち、あらゆるチャンネルを駆使して、地域メディアとしての役割を担い、販路開拓を進めている。

地域を伝える総合メディア「トチギフト」

栃木ブランドの総合的なオムニチャンネルプラットフォームを創造し、販路に恵まれない地域ブランドの総合的出口戦略を担っております。



 株式会社ファーマーズ・フォレスト

出典：本委員会 会合 [2017年10月11日開催] ファーマーズ・フォレスト 松本 謙 氏 講演資料

ある程度のスケラビリティを確保するためには、「モノ」を集めていく必要があるが、同社は、栃木県域全体に自社で物流を構築。ただし、自らはハードを作らず、集落の中に大きな保冷库や倉庫棟を持っている生産者と協力し、未活用な資産を利用している。

東京まで100キロ圏内という利点を活かして、例えば、夕方に完熟トマトを収穫し、自社とそのネットワーク物流を使い、翌日には首都圏にある約200店舗のスーパーまで搬入し、販売できる体制を構築している。

中規模流通網の整備

県内自社拠点集荷場と農家集荷デポをハブとする自社物流網を整備



株式会社ファーマーズ・フォレスト

出典：本委員会 会合 [2017年10月11日開催] ファーマーズ・フォレスト 松本 謙 氏 講演資料

<産地間流通>

同社では沖縄において、栃木で築いたオールインワン型の地域商社モデルを横展開。産地間流通という新たな一次産業の流通モデルを構築。同県にある、24時間営業の沖縄貨物ハブを活用しながら海外展開も視野に入れている。

ファーマーズ・フォレストは栃木から全国、世界へ

オール栃木から、オールジャパンへ。新たな自社拠点整備とともに、産地間中規模流通の仕組み構築のための全国的な地域商社ネットワーク構築を展望。そして、沖縄から世界へ目指します。



ファーマーズ・フォレスト沖縄支店



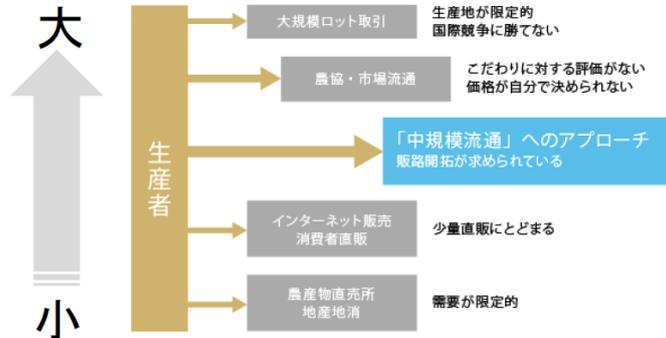
平成30年春オープン予定の弊社運営施設
(仮称)うるま市農水産業振興戦略拠点施設

栃木で築いたオールインワン型地域商社モデルの沖縄での展開が本格的にはじまります。

株式会社ファーマーズ・フォレスト

出典：本委員会 会合 [2017年10月11日開催] ファーマーズ・フォレスト 松本 謙 氏 講演資料

一次産業を取り巻く流通選択肢の多様化の時代へ



株式会社ファーマーズ・フォレスト

出典：本委員会 会合 [2017年10月11日開催] ファーマーズ・フォレスト 松本 謙 氏 講演資料

<課題解決型着地型観光事業>

道の駅を拠点とした周辺地域の着地型観光事業も推進。「えにしトラベル」を立ち上げ、特定地域の活性化プロデュース事業なども手掛ける。

お客さまが地域の課題と向き合い、その課題が自分事となること。また、一方で生産者も見られているという意識と価値と感じていなかったものに価値を見出すことで、利益を得るプログラムを実践している。

弊社が推進する拠点型着地型観光の仕組み（えにしトラベル）

道の駅等を周辺地域の交流促進を図る集客の装置として活用する着地型観光。



株式会社ファーマーズ・フォレスト

出典：本委員会 会合 [2017年10月11日開催] ファーマーズ・フォレスト 松本 謙 氏 講演資料

【事例 12：坂元醸造株式会社】

（１）取り組みの背景

同社は江戸時代から続く製法を頑なに守り続けてきた壺づくり黒酢メーカーの先駆的存在である。

これまで経験則的に理解をしていた黒酢の効果を、科学的に分析して解明するために、大学や公的機関との共同研究を開始。自社でも研究所を設立。

それにより、黒酢が持つ効果と科学的な実証による裏付けを得ることができ、これまでの調味料から、健康食品として販路を拡大していく。

科学的な研究から効用を検証し、健康食品としての黒酢の認知度が高まるとともに、需要が拡大。しかしながら、生産量増加を目指すためには、単純に壺を増やすしか方法はないため、製法と品質を守るため生産ペースを崩すことなく、壺数を増やし、現在では5万2千本まで増産を続けている。

（２）取り組みの特徴

1998年「くろず情報館 阿萬屋」をオープン、2006年「くろず情報館 壺畑」へ施設を改称・リニューアル、2010年には「くろずレストラン壺畑」もオープンする。壺畑と桜島を眺めつつ、健康と美をテーマにした食事を楽しむことから、国内外からも多くの観光客が訪れる。

同施設を活用し、黒酢の販売だけに留まらず、壺畑を活用した霧島市の地域活性化への貢献を進めている。



出典：坂元醸造株式会社提供

また、2013年には、自然・健康・美をキーワードとした新ブランド「Kurozu Farm」を鹿児島市内にオープン。この取り組みは、食に対する消費者の変化を捉えたものである。同県も含めて、日本全国で、女性が社会進出を進めている。それ

によって家庭で、料理を作れない人が増加。つまり、基礎調味料の需要は減り続ける。

こうした日本人のライフスタイルの変化により、基礎調味料としてだけではなく、コンセプトを健康と自然として、30歳代以上のヘルスコンシャスの高い女性をターゲットにした取り組みを展開する。



出典：坂元醸造株式会社提供

また、食に対する安全性・厳格化は国内外で広がっているが、海外の食品業界の衛生基準は厳しい。中小企業には大きなテーマである。

同社では、品質管理として、安全な商品を届けるための国際基準に取り組んでいる。具体的には、GFSI (Global Food Safety Initiative) によって、ベンチマーク規格の一つとして承認されている FSSC 22000 の認証取得等である。こうした海外展開も視野に入れた積極的な事業展開を図っており、台湾、シンガポールを中心としたアジア圏、そして健康志向が強く巨大な市場が見込めるアメリカで事業展開を進める。

【事例 13 : 庄川峡観光協同組合】

(1) 取り組みの背景

富山・金沢・飛騨の中間地点にあり、庄川峡という自然美をもつ「庄川温泉郷」には、国内で類をみない、とても希少な泉質をもつ温泉を有する。また、地理的關係を見ると、金沢寄りで、恵まれている。五箇山・八尾・寒ブリが有名な氷見等・金沢がそれぞれ、概ね 1 時間以内。観光拠点としても最適である。

庄川清流温泉は、国内には数多くする源泉の中でも、ミネラル分の濃度の濃さはトップクラスである。一般的な温泉と比較し 20~30 倍の濃さ。3 万本程ある源泉の内、30~60 本くらいしかない温泉である。旅館群は、ミシュランガイドで県内最多の国際的にも高い評価を得ている。



出典：本委員会 視察 [2018 年 3 月 13~14 日開催] 庄川峡観光協同組合 坂井 彦就 氏 講演資料

(2) 取り組みの特徴

<庄川温泉郷活性化ビジョン>

2012 年に同ビジョンを発表する。そのきっかけは、2011 年に大学との連携事業を行ったことにある。地元大学の授業の一環として、庄川を選んでいただき、学生に何度も足を運んでもらい、学校でも色々勉強し、どうすれば活性化するのかという授業を実施した。

学生たちが、庄川を歩いたり、自転車に乗ったり、車に乗ったりして、観光したり、地元の人にインタビューする等、活動を続けていることに刺激を受け、具体的な活動をしていかないといけないと考えたことから、ビジョンの策定に至る。

このビジョンが基礎となり、着実に粛々を行い、今日に至っている。会社でいうと中期経営計画に該当しており、当時は毎日のように4~5人程度が集まり、創り上げてきた。また、ビジョンを策定するだけでなく、プレス発表も実施。そうすると後戻りはできない状況となった。2017年には、庄川温泉郷の中期戦略策定プロジェクトも開始している。

これまでの5年、これからの15年。



出典：本委員会 視察 [2018年3月13~14日開催] 庄川峡観光協同組合 坂井 彦就 氏 講演資料

<完全異業種組合>

同組合は、2011年に定款を改定し、完全な異業種組合に転換。旅館・飲食店・地域の商店（魚屋・肉屋・酒屋）・農業・食品製造業・ガソリンスタンド・運輸関係等、観光振興を軸に異業種が連携することで、地域内循環による「地方創生」を目指している。

新しい組合設立する際に、「基本理念」「方針」「ビジョン」「使命」を明確にしてスタート。その使命は「観光をキーワードに企業や商店が地域とともに発展していく好循環を実現する」ことである。

<基本理念>

観光振興によって、地域に経済的繁栄と心の豊かさをもたらします。



<基本方針>

私達は互いに協力し合い、観光産業の発展に力を尽くします。
組合独自の共同事業を展開し、会員の繁栄と質の向上を目指します。
組合の存続と発展のために、次世代を担う若者の育成に努めます。

<ビジョン>

また来たくなる庄川温泉郷

<使命>

観光をキーワードに、企業や商店が地域と共に発展していく好循環を実現する。
観光振興によって雇用を創出し、その働く人達が豊かな人生を送れるようにする。

出典：本委員会 視察 [2018年3月13～14日開催] 庄川峡観光協同組合 坂井 彦就 氏 講演資料

観光をキーワードに永続的な「地方創生」を実現させることとして、「にぎわい」や「活性化」といった漠然とした成果だけではなく、継続的に地域にお金を落とす仕組みをつくることを本来の「地方創生」として取り組みを進めている。

現在の具体的な収益事業は、庄川水記念公園・ゆずの郷やまぶきの指定管理業務。道の駅庄川のテナント運営。そして地域の特産品を使用したお土産品の開発や販売である。

小さな地域の組合でありながら、正社員10名・パート30名以上が働く。新しい魅力ある仕事を生み出すことで、県外からのUターンも起きているだけでなく、地元の高齢者の雇用も生まれている。

庄川おんせん野菜



▶現在、庄川温泉郷の旅館で食事として提供されている。

▶季節ごとの旬の庄川おんせん野菜を提供。



出典：本委員会 視察 [2018年3月13～14日開催] 庄川峡観光協同組合 坂井 彦就 氏 講演資料

【事例 14：ながと物産合同会社】

（１）取り組みの背景

長門市は、人口約 3 万 5 千人で、農業・養鶏業・水産業等の 1 次産業が基幹産業である。生産者の高齢化、担い手不足、事業所の倒産・廃業、地域資源や産業景観の消滅、加速する人口減少。一次産業の衰退は、加工業や観光業にも大きく影響する。

一方で、各地方都市と同様に、生産者がマーケティングに精通していないという問題を抱えており、右肩上がりから右肩下がりの時代が変わる中で、適切なマーケティング無しに購買まで結び付かないという状況になっていた。

2013 年に「ながと成長戦略行動計画」を策定。重点施策の一つとして、市内の農業・漁業・畜産業の一次産品や加工品の大都市圏への販路拡大を打ち出す。翌年には、地域商社「ながと物産合同会社」を設立。地域のしがらみのない「よそ者」ならではの視点で、各出資団体の思いや慣習等にとらわれすぎることなく、地域の抱える課題の解決に取り組むため、公募制で外部人材を登用。同社を司令塔として、地場産品を地域外に売り込む「地産外消」を推進する体制の構築に取り組んできた。

（２）取り組みの特徴

<農水畜産物オール流通ビジネス>

大きな特徴として、同市の強みである農業・漁業・畜産業の組織である、JA 長門大津、深川養鶏農業協同組合、山口県漁協、そして長門市が出資することにより「ながと物産合同会社」を設立する。

同社は、生産者だけでは難しい出荷調整から発送、販路開拓や商品企画までを担う「地域商社」としての役割を持ち、消費地に向け、生産地発信で需要を創り、地域そのものの売り込みを担っている。

地域の司令塔として、地域そのものの売り込みを目指す。補助金に頼らない自走可能な事業運営を目指し、稼ぐ仕組み作りに注力。通常のサプライチェーンと異なり、商品を預かり、単に横流しして利ザヤを稼ぐのではなく、どうやればもっと付加価値をつけられるのか等、根本的なところまで取り組みを進めている。

設立当初は、「長門ゆずきち」を商材に取扱い、地道に売り込みの実績を少しずつ積み重ねることで生産者らの信頼を高め、今では代表的な地場産品の多くを取り扱うようになっている。



出典：ながと物産合同会社提供

地方が抱える問題は、突き詰めれば同様である。同社ではまず「地域の棚卸し・健康診断」を行った。具体的には、地域内の生産者やターゲットとなるマーケット選定の戦略等がなかったことから、地域にはどういった農業者がどのようにいるのかを把握することを始めた。一口に生産者といっても様々であり、どういった生産者がどれくらい地域に分布しているかセグメントを知ることからスタートしている。

同社が持つ強みは、農水畜産物オール流通ビジネスモデルが提供できることである。農水畜産物の一括受注発送が可能のため、消費者からすると送料リスクの分散が可能で、メリットが創出可能である。

一方で、スタートアップの段階では、自治体政策の文脈を反映させる必要があることから、できること・できないことが当初はあったため、自治体と協議をしつつ、良好な関係を築きながら行っている。

<交流拠点施設「センザキッチン」>

2017年10月には、交流拠点施設「センザキッチン」の指定管理者となる。



出典：ながと物産合同会社提供

「食べる・つなぐ・遊ぶ」をコンセプトにした同施設は、地域の農水産物を取り扱う直売所とレストランからなり、消費者とコミュニケーションが図れる場として整備。地場産の木材を用いた「長門おもちゃ美術館」も併設。



出典：ながと物産合同会社提供

生産量増強の伸び代は少なく、地域内だけでの調達では困難であることから、オール山口をどのように展開していくか。フードツーリズムなどのDMO事業の展開、そして少量多品種でなく多量少品種の農家と契約できるかという課題解決に向けて、取り組みを進めている。

【事例 15 : キリン株式会社】

(1) 取り組みの背景

同社では、2013年にCSV本部を設置。2017年2月には、自らが取り組む活動を「CSVストーリー」、「CSVコミットメント」としてまとめ、外部への発信を積極的に行っている。

同社が携わる「TONO BEER EXPERIENCE」では、遠野市が自らの地域の大切な資産であるホップの魅力を最大限に活用して未来のまちづくりに取り組むものであり、同社と遠野市の協働プロジェクトである。

遠野市は、日本産ホップの供給地として50年以上の繋がりがあったが、農家も収穫量もピークより大幅に減少。事業基盤消失の危機でもあり、農家の収穫量を確保するだけではなく、危機を前にして、もっと大きな視野で、「ホップ生産」から「ホップのまち」、そして「ビールのまち」として市民とともに地域を活性化していくことを目指した。



KIRIN © Kirin Company, Limited

26

出典：本委員会 視察 [2017年11月29～30日開催] キリン 浅井 隆平 氏 講演資料

BtoC企業であり、日本産ホップとクラフトビールでビール市場全体を活性化させることにより、コア事業の発展を目指す戦略に取り組んでいる。特筆すべきは、直接の売り上げだけでなく、お客様からの「信頼・期待・好意」といっ

た無形のブランドの力を最大の財産としている。それらは得るためには長く、また形にならないものであるが、そこを目指している。

(2) 取り組みの特徴

<TKプロジェクトから「TONO BEER EXPERIENCE」へ>

同社と遠野市の協働プロジェクトであるTKプロジェクトは、平成19年からスタート。東北の農業は衰退し、ホップ生産者が減少している現状を打破するために、同社と市の担当者同士が熱い気持ちで繋がり生まれた。

特筆すべきは遠野市産業部には、同社と地域活性に取り組む担当者を置いていることである。これにより、取り組みのPDCAサイクルを高速回転でき、取り組みを支えている。

現状の課題として、ホップ農家は昭和49年239戸から現在は34戸まで減少。それに伴い、生産量も減少している。同社もホップは重要な事業基盤であり、ブランド商品が提供できず、地域と企業が同じ課題に直面していた。

同社と遠野市では、これまでのPRだけでは本質的な解決はできない。ホップ自体をきちんと伝えられているのか、遠野市民がホップのことを語れるのか。やるべきことはホップの価値を最大限活用することであり、これがビールの里構想に繋がっている。

ホップの価値を伝えられなければ、ホップの里と掲げても、誰がそこに魅力を感じて価値と感ずるのか。もう1ステップ上げて、ビールの里と進化させ、その中でホップの魅力を伝えることとして、ホップの里からビールの里。遠野「TONO BEER EXPERIENCE」として、2015年から新たなTKプロジェクトの第二ステージへと入った。

課題の解決策

解決策

遠野の重要資源である“ホップ”の
価値(魅力)を最大限活用

ホップ収穫作業体験で交流人口の増加
遠野市民によるホップと食文化の情報発信

ホップ生産者の獲得と技術の伝承
遠野の農作物と地域活性化

遠野市民が主役の「ビールの里」構想

KIRIN

© Kirin Company, Limited

【機密性区分】(開示範囲)

22

出典：本委員会 視察 [2017年11月29～30日開催] キリン 浅井 隆平 氏 講演資料

2017年からは、新たにNext Commons（遠野市）、2017年には上閉伊酒造が加わり、同取り組みを進化させる。



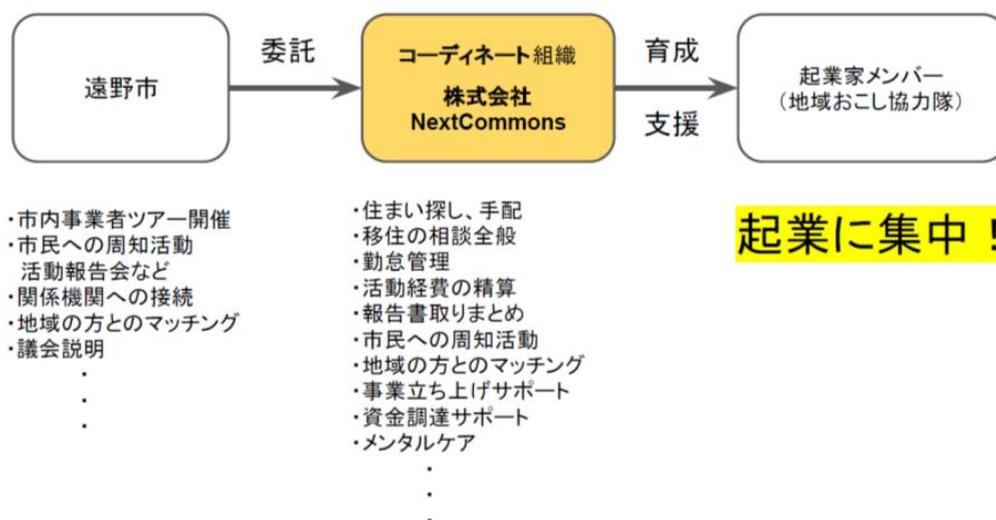
出典：本委員会 視察 [2017年11月29～30日開催] キリン 浅井 隆平 氏 講演資料

株式会社Next Commonsでは、「Next Commons Lab」プロジェクトを遠野市にてスタート。同社は、地域において、外部から来た起業家の育成やまちづくりを主に行っており、目指すのは次の社会の形をつくるプラットフォーム。

地域の課題や社会の課題は山積、複雑に絡み合うことから、1つの課題解決では、全体は変わらないが、行政や企業等、様々なプレイヤーと組み、共通の課題を解決する。

具体的にはローカルベンチャースクールという起業に特化した地域おこし協力隊制度を活用したプロジェクトである。同社は地域との橋渡しを行い、起業に専念できるようケアをしている。

行政との役割分担について



出典：本委員会 視察 [2017年11月29～30日開催] Next Commons 田村淳一 氏 講演資料

重要なポイントは、同社の遠野市でのプロジェクトから、マイクロブルワリーパブが誕生したことである。株式会社遠野醸造は、2018年3月に醸造免許を取得、同年5月3日には遠野市中心部へタプルームをオープンした。

これはビールの里の拠点となるローカルブルワリーとして、醸造家の育成、おいしいビールが味わえる場所づくり、ファンが集まるコミュニティづくりを担う、ホップの里から、「ビールの里」へと進化させるために重要な存在である。



出典：本委員会 視察 [2017年11月29～30日開催] Next Commons 田村淳一 氏 講演資料

また2018年2月には、日本産ホップ生産の拡大と高度化や、遠野パドロン生産の拡大と高収益化、ビアツーリズム事業を手掛ける「農業法人 BEER EXPERIENCE 社」が設立され、キリン社と農林中央金庫も同社に出資。官民一体となったまちづくりが続いている。

<東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト>

「ビールの里」構想を加速させるきっかけとなったのは、2013年に立ち上げた「東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト」である。

震災復興を活動する中で、地域の未来は継続するのであろうか。また、誰が継続するのであろうか、という課題に直面した際に、地域の若いリーダーの台頭と、一次産業が盛んな東北地域において、「まちを創り上げていく農業経営者人材が育つことは非常に重要である」という仮説を持ち、取り組みをスタートした。

具体的には、2013年から2015年まで、東北の先進的な農業経営者やいずれ地域のリーダーとなりうる逸材に集まっていたいただき、真の農業経営者となるための座学のほか、海外フィールドワークとして、ビジネスの仕組みやブランドデザインなどを学ぶ。

そして、丸の内朝大学とも連携し、東京のビジネスパーソンに、農業の課題や地域プロデュース方法を、座学やフィールドワークで学ぶ仕掛けを行った。

将来にわたる担い手・リーダーの育成 東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト

- 農業・水産業支援の「将来にわたる担い手・リーダーの育成支援」として、2013年に開始。 ※1～3期の受講生：208名（東北84名、東京124名）
- 「東北の農業経営者」と「東京のビジネスパーソン」の出会いの場を作り、そのネットワークを通じて新しい地域の農業ビジネスを創出するプラットフォーム。
- 既に様々なプロジェクトが行政のバックアップのもとで具体化し、アウトプットが誕生。



～東北から関東まで日本の農業の未来を～

東北復興
農業トレセン

(@東北大学など)

TOHOKU

農業経営者

X

TOKYO

ビジネスパーソン

(@丸の内朝大学)

開校式





東北フィールドワーク





同プロジェクトの象徴的な取り組みとも言える、「遠野パドロン」プロジェクトである。これは、東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト1期生（株式会社遠野アサヒ農園 吉田氏）が、岩手県遠野市で生産するスペイン原産の野菜「パドロン」をブランド化した。

遠野 パドロンプロジェクトとは？

遠野アサヒ農園がビールホップの産地である遠野で生産している、
ビールのおつまみにぴったりな野菜
スペインでは最もメジャーなビールのおつまみ野菜
素揚げにして塩を振ったものを食べる
ビールのおつまみとして、一貫したブランディングをし、
販路拡大と生産拡大に取り組みながら、遠野パドロンを産地化へ。



ビールホップに囲まれている唯一無二の栽培環境

KIRIN

© Kirin Company, Limited

【機密性区分】(開示範囲)

8

出典：本委員会 視察 [2017年11月29～30日開催] キリン 浅井 隆平 氏 講演資料

2014年よりキリンシティ全39店舗や大型量販店での取扱いなど、市場の形成が一步ずつ進んでいる。

遠野パドロンは遠野市から重点作物に認定され、官民連携の体制が構築。その他様々なチャレンジの積み重ねがホップの魅力を最大限に活用した未来のまちづくりである「TONO BEER EXPERIENCE」へと繋がっている。

また、遠野アサヒ農園では、2015年にホップ栽培にも進出。ホップ生産と遠野パドロン生産の両方を行うことで、ブランドストーリーが強固なものとなっている。吉田氏は現在、前述した「農業法人 BEER EXPERIENCE 社」の代表取締役社長を務め、ビールの里構想の具現化を牽引している。

<地域創生トレーニングセンタープロジェクト>

同社では、2013年よりスタートしたキリン絆プロジェクト「東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト」で行ってきた、東北地域での活動を継続

しながらも、広く蓄えてきた知見を活かすべく、全国規模にて、地域の食と人を繋ぐ「地域創生トレーニングセンタープロジェクト」を展開している。

地域の食産業や賑わいをつくるプレイヤーを繋ぎ合わせることで、地域内・地域間にさらなる食のチャレンジや新規事業が生まれ、同社との連携も築かれてきた。

【事例 16：地域商社やまぐち株式会社・女性創業応援やまぐち株式会社】

(1) 地域商社やまぐちの事例

①取り組みの背景

山口県産品を国内最大の消費地である首都圏へ売り込むにあたって、「自社単独での商品販売には限界がある」といった生産者や、「単独での商談は断る」「県産品のセット販売等の企画持ち込みを望む」といった首都圏バイヤーの声がある。また首都圏向けの県産品売り込みを強化している他県との競争環境下においては、県産品の戦略的な売り込み体制の構築が求められていた。

そのため、山口銀行では、地域商社やまぐち株式会社を設立。県産品の首都圏売り込み支援に向けたブランディングならびに営業機能を柱として、新たな付加価値の提供を進めることとした。

②取り組みの特長

小ロット・多品種という山口県産品の特性に対応し、複数の県産品を束ねることで、統一したコンセプトにてブランディングを行う。高付加価値化を図るとともに、市場ニーズを的確につかみ、マーケティングを強化することで、首都圏市場と県内生産者を戦略的につなげるよう取り組みを進めていく。

具体的な商品としては、「やまぐち三ツ星セレクション」という県産品のブランドを立ち上げるほか、生鮮品や加工品、飲料などの販売、商品開発やコンサルティング機能を担う。

7. 旗艦ブランド



「やまぐち三ツ星セレクション」

ブランド定義：山口県の歴史と風土に育まれた魅力ある県産品の中から厳選した山口を感じる銘品
ポイント：地域商社のオリジナルブランド
使用料：地域商社の取扱いを条件として原則無料
取扱品目：30品目を想定

【ブランド選定基準】

- ① 山口県内に本社を置く事業者が、県内で生産・製造していること。
- ② 主要原材料に山口県産品を使用していること。
- ③ 商品の原料や製法に対する「地域性」や「こだわり」「ストーリー性」が可視化されていること。

【商品展開】

- ▽ターゲット（誰に）⇒ アッパーミドルクラスの30～60代女性・主婦に
- ▽何を（強み）⇒ 山口県の地域性や歴史、生産者のこだわりが感じられる逸品を
- ▽どのように（手段）⇒ 高品質かつ洗練されたパッケージで提供する

【チャネル展開】

- ▽ 百貨店、高級スーパー、セレクトショップ

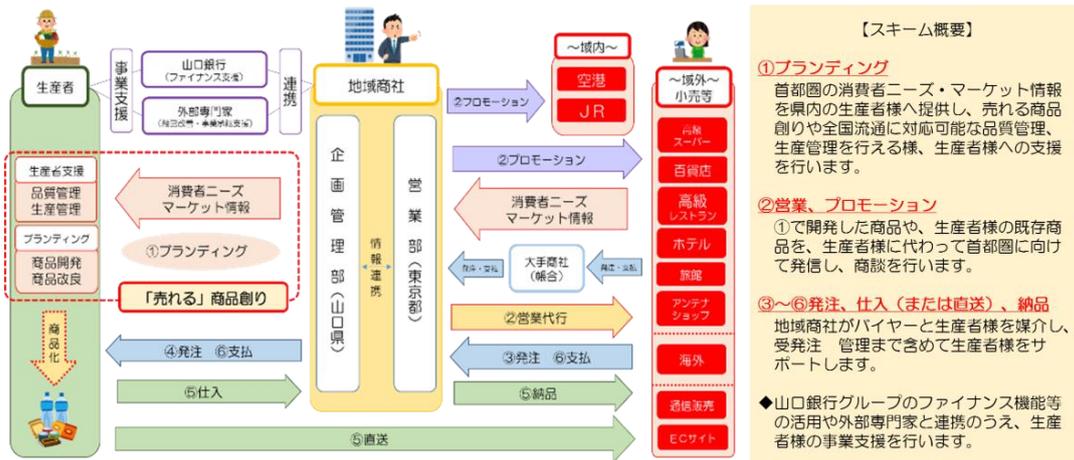
【ロゴデザイン】



出典：本委員会 視察 [2018年12月21～22日開催] 地域商社やまぐち 坪倉昭雄氏 講演資料

事業スキームとしては、首都圏には営業担当者を配置、山口県内の拠点にはプロ人材を活用し、大手商社でのマーケティングや商品開発実績のある専門家を商品企画担当者として配置する。

4. 事業スキーム



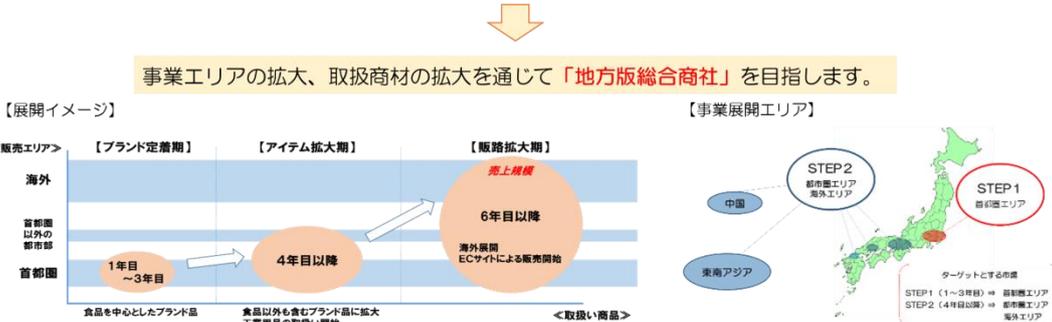
出典：本委員会 視察 [2018年12月21～22日開催] 地域商社やまぐち 坪倉昭雄氏 講演資料

将来に向けた構想としては、最終的には中国や東南アジアへの展開も視野に入れ、また県産品を一括集荷・配送する物流機能や支払い代行機能など、生産者に対するサービスも充実させていくことを目指している。

5. 事業展開



- (1) 設立時～3年目「ブランド定着期」
設立当初3年間は県内生産者支援（商品開発・ブランディング支援）を通じて、地域商社の認知度向上に取り組みます。
- (2) 4年～5年目「アイテム拡大期」
生鮮品や食品以外（工芸品等）の商材の取り扱いを開始し、アイテムの拡大を図ります。
- (3) 6年目以降「販路拡大期」
中国や東南アジアへの海外展開等、販路拡大を重点的に進めます。



出典：本委員会 視察 [2018年12月21～22日開催] 地域商社やまぐち 坪倉昭雄氏 講演資料

(2) 女性創業応援やまぐち株式会社の事例

①取り組みの背景

2014年に山口県では女性創業サポート事業として、女性創業セミナー「WITTY」をスタート。多くの女性が創業したが、成長軌道に乗せていくためには創業後のしっかりとしたフォローが必要であるという同社代表杉山氏の問題意識から、山口県、山口銀行と民間企業が出資することで新たに設立された。

取引上の信用不足・資金不足・経営ノウハウの不足といった創業時における課題克服・リスク軽減によって、女性が創業しやすい環境整備を図っている。

②取り組みの特長

支援スキームとしては、1年目の立ち上がり支援が特徴。具体的には、女性創業希望者（第二創業含む）からビジネスプランを募り、それに基づく委託契約を締結する。

創業初期段階に要する資金提供を通じた立ち上がり支援を行うとともに、経営指導や販路開拓支援等のコンサルティングをインキュベーションマネージャーが直接実施。事業を軌道に乗せ、創業後の経営安定化を図る為の実践的トレーニングを行っている。

また、山口県と山口銀行が設立した当社の支援を受けるということから、創業時の課題である取引上の信用不足やネットワーク不足等をクリアすることができ、成長を図ることができるのが特徴である。



出典：本委員会 視察 [2018年12月21～22日開催] 女性創業応援やまぐち 杉山 敏美 氏 講演資料

具体的な支援例として、Archis（松浦代表）の事例は当社の仕組みにマッチして成功した事例。山口銀行のサポートの下行った香港やドバイでのプロモーションのほか、マスメディアでの取り上げもあり、順調な実績をあげている。

そのほか、「Mirai365」という創業者の多様なニーズを満たす、まちなかの創業応援施設を運営。創業支援や地方の商店街の活性化を行っている。1階は創業者に店舗として貸出を行い、2階はシェアオフィスとなっているが、いずれも好調な利用状況である。

支援実績



松浦 奈津子 さん（山口市泉都町、(株)Archis（ア-キス） 「夢雀」

山口銀行香港駐在員事務所のご協力により
香港での販売が可能になる

香港 マンダリンオリエンタルホテル



CASIO G-SHOCKとのコラボ



ドバイ アルマーニホテル

10

出典：本委員会 視察 [2018年12月21～22日開催] 女性創業応援やまぐち 杉山 敏美 氏 講演資料

また、杉山氏は、これまで多くの女性創業者を支援する中で、共通する課題として会計や法律等の基本的な経営スキルの不足が挙げられることから、「一般社団法人女性活躍委員会」を新たに立ち上げた。

教育事業の強化によって創業者を継続的に掘り起こし、経営者としてのスキルを向上させることを目指す、ビジネススクール「山口女性大学院」を開講。社会で輝く女性リーダー輩出のための事業や女性活躍のための啓発・交流事業等に精力的に取り込んでいる。

[活動内容]

- ★女性活躍委員会の委員として「**watashi 活躍宣言**」を提唱し
女性の活力向上と地域の活性化に貢献
- ★輝く女性が、集い、学び、繋がる場所、
Diamond Salon 「SWEet」を開設
- ★経営について学ぶ、ビジネススクール「**山口女性大学院**」を開校



一般社団法人
女性活躍委員会

Copyright © Society for Women's Empowerment. All Rights Reserved.

出典：本委員会 視察 [2018年12月21～22日開催] 女性創業応援やまぐち 杉山 敏美 氏
講演資料

2018年度 地域産業のイノベーション委員会 名簿

2019年2月現在

(敬称略)

委員長

秋 田 正 紀 (松屋 取締役社長執行役員)

副委員長

加 茂 正 治 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン パート
ナー)

地 下 誠 二 (日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)

東 良 和 (沖縄ツーリスト 取締役会長)

堀 江 章 子 (アクセンチュア 執行役員)

山 口 栄 一 (エージーピー 会長)

山 梨 広 一 (LIXILグループ 代表執行役兼COO)

若 山 健 彦 (ミナトホールディングス 取締役社長)

委員

麻 生 修 司 (富士ゼロックス 執行役員)

荒 木 幹 夫 (日本経済研究所 取締役会長)

有 富 慶 二 (ヤマトホールディングス 特別顧問)

石 井 健太郎 (石井食品 会長)

市 川 晃 (住友林業 取締役社長)

伊 藤 清 彦 (龍谷大学 東京オフィス 渉外顧問)

井 上 明 義 (三友システムアプレイザル 取締役相談役)

井 上 哲 (フィリップ モリス ジャパン 職務執行役 副社長)

井 上 智 治 (井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)

今村俊一	(フューチャーアーキテクト 常務執行役員)
今村俊夫	(東急建設 取締役社長)
岩尾啓一	(キャリア工学ラボ. 取締役社長)
岩本敏男	(NTTデータ 相談役)
植草弘	(戸田建設 取締役常務執行役員)
薄井充裕	(新むつ小川原 取締役社長)
内山英世	(朝日税理士法人 顧問)
大岡哲	(大岡記念財団 理事長)
大賀昭雄	(東通産業 取締役社長)
大久保和孝	(EY新日本有限責任監査法人 経営専務理事)
大西賢	(日本航空 特別理事)
大橋光博	(MRI 代表取締役)
岡田晃	(ANA総合研究所 取締役社長)
小川恒弘	(帝人 常務執行役員)
尾崎弘之	(パワーソリューションズ 取締役)
小野俊彦	(お茶の水女子大学 学長特別顧問)
小野傑	(西村あさひ法律事務所 代表パートナー)
河合辰信	(有楽製菓 取締役社長)
河合輝欣	(ASP・SaaS・IoT クラウド コンソーシアム 会長)
川上登福	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディ レクター)
河本宏子	(ANA総合研究所 取締役副社長)
菊地義典	(菊地歯車 取締役社長)
久慈竜也	(久慈設計 取締役社長)

櫛田誠希	(アフラック生命保険 シニアアドバイザー)
窪田政弘	(前澤化成工業 取締役社長)
源島良一	(中日本高速道路 取締役常務執行役員)
小路明善	(アサヒグループホールディングス 取締役社長 兼 CEO)
高乗正行	(チップワンストップ 取締役社長)
小林巧	(チムニー 執行役員)
齋藤真一	(農林中金総合研究所 取締役社長)
齊藤昇	(日本ユニシス 取締役常務執行役員CMO)
坂本正彦	(東京ワークシェア 最高顧問)
鷲谷万里	(セールスフォース・ドットコム 常務執行役員)
杉田浩章	(ボストン コンサルティング グループ 日本代表)
杉野尚志	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)
杉元宣文	(日本政策投資銀行 常務執行役員)
杉山恒太郎	(ライトパブリシティ 取締役社長)
鈴木孝男	(日本立地センター 理事長)
関山護	(丸紅 理事)
銭高久善	(銭高組 取締役社長)
曾谷太	(ソマール 取締役社長)
高木真也	(クニエ 取締役社長)
高木嘉幸	(コスモスイニシア 取締役社長)
高島征二	(協和エクシオ 名誉顧問)
田中將介	(三菱総合研究所 特別顧問)
田中豊	(アートグリーン 取締役社長)

谷川史郎	(HRソリューションズ 特別顧問)
玉川雅之	(工学院大学 常務理事)
中島基善	(ナカシマホールディングス 取締役社長)
中西孝平	(海外投融資情報財団 理事長)
中野武夫	(みずほ信託銀行 取締役会長)
中野裕	(日本ATM 取締役社長)
中野宏信	(ティック・キャピタル・パートナーズ・ジャパン・リミテッド 日本代表兼 マネージングパートナー)
中原広	(信金中央金庫 専務理事)
中防保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)
永山妙子	(ソマール 理事)
西恵一郎	(グロービス マネージング・ディレクター)
西村豊	(カーライル・ジャパン・エルエルシー シニア アド バイザー)
能見公一	(ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問)
橋谷義典	(フロンテッジ 取締役執行役員会長)
濱田昌宏	(SOMPOホールディングス グループCSOグル ープCIO取締役常務執行役員)
林明夫	(開倫塾 取締役社長)
平山泰行	(りそな銀行 取締役副社長兼執行役員)
福田桂子	(アクサ生命保険 執行役員)
藤崎清孝	(オークネット 取締役社長)
船越法克	(九州電力 執行役員)
船橋仁	(ICMG 取締役社長 兼 グループCEO)
星久人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)

堀 口 智 顕	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
本 間 洋	(NTTデータ 取締役社長)
牧 浦 真 司	(ヤマトホールディングス 常務執行役員)
光 増 安 弘	(農林漁業成長産業化支援機構 取締役社長)
三 鍋 伊佐雄	(オフィス3 主宰)
宮 下 永 二	(フェリック 代表取締役)
森 健	(プログビズ 代表取締役)
森 哲 也	(日栄国際特許事務所 弁理士・学術博士・会長)
森 浩 生	(森ビル 取締役副社長執行役員)
森 川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
両 角 寛 文	(KDDI 取締役副会長)
山 川 隆 義	(ドリームインキュベータ 取締役社長)
横 尾 隆 義	(マイナビ 理事)
吉 田 知 明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
吉 永 達 世	(つばさエンタテインメント 代表取締役)
吉 本 和 彦	(地方公共団体情報システム機構 理事長)
米 田 隆	(TMI 総合法律事務所 弁護士)
渡 部 賢 一	(野村ホールディングス 名誉顧問)
渡 邊 健太郎	(エコラボ 代表執行役員社長)

以上104名

事務局

齋 藤 弘 憲	(経済同友会 政策調査部 部長)
中 村 拓 郎	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)