

平成 18 年度マスターセンター補助事業

地域資源を活かした地域産業活性化

報 告 書

平成 19 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会長野県支部

はじめに

近年、マチおこし、ムラおこし論が盛んである。各地の先駆的取り組みも広く伝えられている。その内容は多様であるが、歴史的に見ると高度成長期の地域資源開発・改造論と異なって、最近では地域間格差が出発点となり、「格差解消」や「地域活性化」の手段として「地域資源を活かした地域産業の活性化」に取り組む基調が強まっている。

また、地域産業の活性化を図るマーケティング的発想を起点にして、「地域ブランド」化を志向する動きが加速しており、その対象は、地域産品に企業名又は地域名をかぶせてブランド化を図ろうとする領域と、地域そのものにブランドの考え方を適用して価値を高めようとする領域に大別できる。

今回の調査研究事業は、我々中小企業診断士が、こうした領域への診断・支援を行う場合に求められるスキルアップへの寄与も考慮して、質的には次の二部構成となっている。

その第一は、このテーマの核心的領域に関する理論的な枠組ならびに視点および先進的事例の収集と研究。

第二は、特定地域ならびに特定企業（地域産品）の当該事例への参画・調査又は診断・支援を通じた事例研究である。

本報告書全体を貫くキーワードは、「資源」「人」「仕組み」としているが、全体の構成上、「理論」と「実践」、「地域」と「都市」との関係をオーバーラップさせながら複眼的に受け止めていただければ幸いである。

最後に今回の調査研究につき、温かいご支援ご協力を賜りました関係行政機関ならびに企業、団体、組織の皆様を始め多くの方々のご協力に対して厚く御礼申し上げます。

平成 19 年 1 月

中小企業診断士 飯 森 紀 元
中小企業診断士 臼 井 三 郎
中小企業診断士 坂 井 三 郎
中小企業診断士 関 信 一
中小企業診断士 滝 澤 恵 一

(50 音順)

目 次

はじめに	1
目次	2
第1章 地域産業活性化を図る基本的視点と枠組み	3
1. ライフスタイル	3
2. 地域の強みを活かした産業づくり	8
3. 地域産業活性化を図るヒトづくりと地域連携	14
4. 連携の課題と方向	21
第2章 地域資源を活かした都市との交流活動の特定調査	23
1. 「曼陀羅の里」概要	23
2. 都市との交流活動の実態調査	24
3. アンケート調査結果	26
4. 都市との交流活動の方向	34
5. 実施基盤づくりと発展方向	38
第3章 地域資源活用ビジネスの特定調査	41
1. 佐久鯉復活事業	41
2. 県産材活用の住宅づくり	48
3. 佐久市岩村田本町商店街振興組合の活性化事業	51
4. 地域資源活用ビジネス支援の留意点	56
第4章 地域産業活性化の要件と展望	59
1. 地域の経営環境	59
2. 全国各地の地域ブランド力	63
3. 長野県の地域環境	65
4. 地域ブランドの仕組みづくり	66
5. 地域ブランド・チェックシート（具体例）	72
第5章 地域ブランド形成の要件と方向	76
1. 「地域ブランド」とは	76
2. 地域団体商標登録制度	77
3. 地域ブランド形成の要素	79
4. 地域ブランド形成のための基本理念	88
＜参考資料＞「農山村留学」アンケート	90
＜参考文献＞	91

第1章 地域産業活性化を図る基本的視点と枠組み

1. ライフスタイル

(1) ライフスタイル

第一生命経済研究所が2004年に実施した「日本人のライフスタイル及び生活観等に関する調査研究」を使って、日本人の生活観・生活意識を「総合的意識」、「生活リスクに対する意識」、「家族に対する意識」、「仕事に対する意識」から、日本人のライフスタイルを「家庭生活」、「コミュニティ」、「消費・余暇行動」、「就業生活」、「高齢期の生活」の各側面から概観した結果が報告されており、以下の変化と特質が指摘されている。

- ① 日本人のライフスタイルは経済・社会構造の変化を反映して、変化・多様化している。
- ② そのライフスタイルの変化・多様化を裏付けるものは各個人の生活観・生活意識の変化・多様であるが、必ずしも両者は一致しておらず、そこから不満が生じている。
- ③ これは、ライフスタイルの多様化を阻害する要因が存在し、この要因によって各個人の生活観・生活意識から導かれる望ましいライフスタイルと現実のライフスタイルに齟齬が生じている為と考えられる。これらの点から人々の生活満足度を向上させるという政策目的を実現するには、変化し多様化した生活観・生活意識に基づいて志向されるライフスタイルが実現できるように、阻害要因を解消していくという方向での検討が必要であると指摘している。具体的には、「生活満足度からのアプローチ」「経済・社会構造の変化からのアプローチ」「時系列変化からのアプローチ」による分析から以下のような傾向が指摘されている。
 - ① 若年男性、単身世帯の満足度の低さ。
 - ② 持ち家志向の高さ及び借家の満足度の低さ。
 - ③ アクティブな余暇活動、生涯学習活動の生活満足度への正の影響。
 - ④ 転職者は、規模の小さい企業へと転職していく傾向が見られ、同時に、職場環境も悪化していくことが多く、満足度が下がるかたちでの転職が多い（流動化といっても、キャリアアップ型の転職は少ない現状）。
 - ⑤ 企業の合理化に伴う従業員のゆとりの低下。
 - ⑥ 生活不安が少子化に対して与えている影響。主に保育所の不足により、理想の子供数を持っていない現状。
 - ⑦ 社会保障制度の信頼感の低さによる老後不安感（高齢期の経済的準備によって軽減が可能）。
 - ⑧ 老後不安感の与えている消費抑制の影響。
 - ⑨ 若年の雇用不安およびゆとりの低下とそれによる消費への影響（不要・不急な財・サービスの支出への影響）。

また、「働き方」をキーとした政策課題面からの分析の過程で明らかになったことは、未だ旧

来の性別役割分業に根ざした意識と実態が強くあることであり、それに満足しそれを基礎としたライフスタイルを送っている層がいるのに対し、それに不満をもっている志向するライフスタイルに変えられない層がいることを指摘する。

この調査研究から日本社会は、片働きで夫が長時間労働をして稼ぎ、妻が家事を行うというかつての高度成長期のライフスタイルを引きずっていること、夫は家庭を顧みず、長時間労働することで、経済的充実を図ること、正社員という働き方を選択した場合、選択の余地なく「仕事に一生懸命生きる」ライフスタイルをおくることが前提となり、「適当にゆっくり」やろうとすると、経済的にやっていけない仕組みであることがわかる。

また、「家庭生活を犠牲にして一生懸命やって経済的充足を得る」か「貧しく暮らすか」の両極端の二者選択であったこと、現在においてさえ、現実には夫婦共働きしている場合でも、夫が長時間労働し、妻が家事の多くを分担するというライフスタイルは変わっておらず、特に妻の大きな負担の上に成り立つライフスタイルとなっていること、などを指摘している。

しかし、経済的・社会的変革は、先に述べた「生活観・生活意識の多様化＝志向するライフスタイルの多様化」の方向に変化しており、「そこそこの経済的充足が得られれば、ゆっくりやりたい」と考える層や仕事より家庭や地域ネットワークを重視する層が相当の比率で現れてきていると指摘している。

また、各個人の生活価値観・生活意識に基づいて共働きというライフスタイルを選択したケースでも、長時間労働をする夫や共働き世帯というライフスタイルは家事・育児に関わる不安や心配を惹起し、地域ネットワークも弱くなっているという問題が生じているとしている。

この場合においては少なくともミニマムなレベルでの仕事と生活のバランスがとれた生き方をおくることが重要な課題になっており、また、夫に対しては長時間労働によって職場での役割のみを、妻に対しては家庭での役割のみを強制することは、他の役割を選択することができない仕組みであること、個人の生活満足度の観点のみでなく、社会的機能の面からもすべての男女が家庭・地域・教育等多方面で複数の役割を多重的に果たしていくことが重要視されているが、この観点からも、仕事と生活のバランスがとれたライフスタイルを選択できるようにすることは重要な課題であると指摘する。

その為の方法としては、「長時間労働」を解消し（したくないものはしなくてよい、その分収入は減少するが、労働時間に比例したリーズナブルな減少）、夫婦共働（家事・育児も共働）して暮らせ、地域ネットワークを充実させたライフスタイルを選択できる環境が必要であることが求められる。

その具体策としては、本稿でおこなった生活者の観点からの分析から導いた政策課題の実行だけではなく、企業において「なぜ長時間労働が行われるのか（なぜ企業は、残業を減らして、雇用を増やすといった取組みをあまり行わないのか）。また、長時間労働がなぜ主として男性に強制さ

れやすいのか。」という問題を企業経営の観点から分析検討することも必要になってくるものと考えられる。

今後、ゆとりのある生活、高齢化社会を迎えるにあたり、こうしたライフスタイルの変化が必要になってくると考えられる。

(2) ライフデザイン

「ライフデザイン白書 2004－2005」の地域コミュニティ近隣関係や町内会・自治会など地域に根差した人々が互いに支え合う場－を中心に調査を行った報告によると、人と人との支え合う関係は、「コミュニティ」と形容される集団的な閉じられた関係から、個人と個人の関係が網の目のようになっている「パーソナル・ネットワーク」というものへ変容してきている兆しがみられる。

具体的には、伝統的な地域コミュニティは衰退しつつあり、職場という集団的な人間関係も疎遠化している。代わって、友人ネットワークと親族ネットワーク、特に特定の場にとらわれない友人関係の存在が大きくなっており、今回の分析結果から、かつて地域コミュニティが果たしていた人と人との支え合う場という役割が、個人個人が取り持つ、特定の地域や場を超えた人間関係によって肩代わりされていっている傾向がみられる。

かつては、集団的な「コミュニティ」に所属していれば地域の住人であったり職場仲間であればそこで多くのサポートを受けることができた。

しかし、パーソナル・ネットワークが台頭する社会では、効果的にサポートを受けるためにはさまざまな個人的な関係－対親族、対非親族とも－を自らの手で拡充させていく必要がある。

また、サポートを受けられるか否かは、各個人が自らの手でどれだけ豊かなネットワークを築けるかにかかってくるともいえる。集団的なコミュニティが衰退する中で、それを補完するパーソナル・ネットワークも脆弱な人は、現代社会では誰からも支援を受けられない孤立した人「孤人」になりかねない。一方、豊かなネットワークを築いている人は、仕事、地域活動、余暇活動のいずれも活発のようである。家庭、仕事、余暇のバランス良い生活を送ることが豊かなネットワークを育み、それが豊かな生活に結びつくことが明らかになった。

消費生活面では、不況の閉塞感が、消費者の心理にも大きな影を落としている。本調査をみても、買い物の際には安い物をよく考えて買う傾向が、この数年間でより強くなり、また、デフレの象徴ともいえる百円ショップには、高い人気が集まっている。さらに、経済的ゆとりの減少だけでなく、これまでの調査ではあまり変動していなかった時間的ゆとりまでもが、今回の調査では大きく減少していると指摘する。豊かな消費生活を送る上で不可欠なゆとりが、お金の面でも時間の面でも損なわれつつある。ゆとりの少なさは、余暇の過ごし方にも影響を及ぼす。生涯学習やその他の余暇活動への参加率は、過去に比べて低下し、また現在においては経済的・時間的

ゆとりのない人で特に低い傾向があらわれました。ただし、子供や自分自身の教育のために費やすお金や時間を惜しもうとしている人はそれほどいない。また、貯蓄を減らそうと思っている人も少なく、ゆとりさえあれば増やしたいと多くの人が考えているようだ。

高齢化が急速に進むなか、昨今のデフレ不況に加え、公的年金や医療保険制度の仕組みが変わり、高齢期の生活に不安を抱く生活者は少なくない。こうした背景を反映して、今回の調査では、7割以上が定年退職後もできるだけ働きたいと考えており、前回調査と比べてその割合が高くなっていると指摘している。一方、高齢期の生活に備えた準備をしていない人が増えており、準備をしている人でも、健康面、経済面、生きがい面、人間関係などすべての面で低調であると指摘している。

高齢期に独りになったときの住まい方については、子供（夫婦）との同居から近居へと志向が変わりつつあるうえ、自分に介護が必要になったときにも、外部サービス・施設を積極的に利用したいという人が多い結果となりました。実際、介護保険の導入で、導入前に比べると、外部サービス・施設の利用も大幅に増加している。また、終末期や自分の葬送の問題を考えはじめるのは50代ですが、最終的に高齢単身者世帯となる夫婦だけの世帯では、その他の世帯に比べ、考えたことのある人が突出して多い。家族がいても、いなくても、みんなが安心して高齢期や死を迎えるには、「どんな生活をしたいのか」や「どうしたいのか」を元気なうちから考え、準備しておく必要があると指摘している。

生活リスク・マネジメント面では、わが国は「個人がリスクを負う社会への変容」をすすめており、自己責任による自律的生活リスク・マネジメントが求められる社会になってきている。

しかし、今回の調査結果をみると、デフレ不況や経済・社会の構造的問題によって、人々の生活リスクに対する不安は増加しているにもかかわらず、人生設計という自立的生活リスク・マネジメントの実施率は低い結果が報告されている。

一方で、現時点での人々の生活満足度は高い水準にあるという不合理な状況にある。これは、今まで自律的生活リスク・マネジメントに親しんでこなかった人々に対して、そのマネジメント能力を超える事象が発生し、人生設計を立てたくても立てることができず、「現在の生活で精一杯だから」という状況が背景にあると指摘している。

また、生活価値観を尋ねた結果は、「将来の豊かさや社会に対して不安を持っているにもかかわらず、今の豊かさに安住したい」という問題を先送りして安心を得ている非常に危うい態度を示していると指摘する。本調査で多くの人々が抱いているとおり、「10年後は今より経済的に貧しくなっている」と考えるのであれば、それにしがった別の生活価値観に基づく人生設計が必要である。明確な生活価値観をもち、自己責任意識に基づいて人生設計を構築していくことが求められる時代といえる。

(3) スローライフ（LOHAS）

効率やスピードが優先される現代社会では、「より速く、より快適に」と、経済的な豊かさや効率的で快適な生活を追い求めてきたことが環境問題の一因にもなっている。時間に追われるのではなく、自然と調和してゆったり生きるライフスタイルの重要性が、エコロジストなどによって提唱され、1980年代のイタリアでおこった「スローフード運動」などを背景に「スロー」という言葉が新しい価値として登場した。日本では2000年ごろより広がりはじめ、2003年の「環境白書」でも紹介された。

スローを重視するといっても、過去の生活に戻って禁欲的な生活を送ろうというのではなく、スローな時間を楽しみながら人と人のつながりを大切にしようというのが、「スローライフ」のコンセプトとなっている。最近では、「スロー」を合言葉にしたまちおこしを進める「スロータウン連盟」や、社会によいことと環境によいことをつなげようという「スロービジネス」なども注目されている。

この動きの一環として、ファストフードによって、全世界で味の均質化が起こっていることに對して、地元の食材と「食」にまつわる文化を大事にしようとする「スローフード」がある。

また、「ロハス」（またはローハス。LOHAS。Lifestyles Of Health And Sustainability）とよばれる生活スタイルも注目されはじめているし、今後、国内で広まってくることが予想される。大和田順子他著「日本をロハスに変える30の方法」（講談社）によれば、1990年代の終わりにアメリカで生まれたコンセプトであるが、「健康と地球の持続可能性を志向するライフスタイル」である。

これは、エコロジーや地球環境、人間関係、平和、社会主義、自己実現、自己表現に深い関心を寄せる人たちの総称である「カルチャル・クリエイティブ」層が好む生き方であり、マーケットとしてみた場合、次の5つにセグメントされる。

① サステナブル・エコノミー（持続可能な経済）

ロハスの中で最も重要な概念である「サステナビリティ（持続可能性）」を実現する分野である。環境配慮型住宅、再生可能エネルギー、代替エネルギー、省エネ商品、まちづくり、都市計画、資源を有効活用する製品、社会的責任投資、代替交通、環境経営などである。

② ヘルシー・ライフスタイル（健康的な生活様式）

この市場に含まれているのは、オーガニック食品、自然食品・飲料、サプリメント、天然成分を使ったパーソナルケア、オーガニック繊維製品などである。

③ オルタナティブ・ヘルスケア（代替医療・自然医療）

これは、鍼灸、漢方、アロマセラピー、健康・ウェルネス、ホメオパシー（病気と同様な症状を発現させる物質を使用して治癒させる）、ホリスティックな予防、補助医薬などが市場として含まれる。

④ パーソナル・ディベロプメント（自己開発）

マインド・ボディ・スピリット関連製品、自己啓発・精神性向上のための教材（ＣＤ、本、セミナー）、ヨガ、フィットネスなどである。

⑤ エコロジカル・ライフスタイル（環境に配慮した生活様式）

環境配慮型住宅、インテリア、家庭用品・オフィス製品、エコツーリズムなどである。

これらのライフスタイルを地域資源活用の事業において市場として取り入れていくことも求められる。

2. 地域の強みを活かした産業づくり

社団法人中小企業診断協会長野県支部平成 15 年度調査事業「コミュニティ・ビジネス創出支援と地域活性化に関する調査研究報告書」（以下、診断協会報告書という。）より一部修正して引用する。

(1) 地域産業に貢献するコミュニティ・ビジネス

今までの大量生産、大量消費、大量廃棄によるビジネスモデルは、地球温暖化問題、環境ホルモン問題、ゴミ問題、エネルギー問題、食料問題などがある。また、雇用調整進展、少子高齢化社会の到来により有能な中高年者の生活の場、仕事おこしの場、環境問題解決などの場としてコミュニティが注目されている。

コミュニティ・ビジネスの主体は、創業者精神を持ち事業経営にリーダーシップを発揮する市民企業家や地域住民が共同し企業セクター・行政セクターとのパートナーシップを図る事業主体を形成する。コミュニティ・ビジネスは、地域に住む個々人が、地域の生活者としての実感から諸問題に取り組み始め、多様な地域資源を再編集し、地域内での意思決定を通じて決定していく。組織形態は、事業内容、事業規模により個人、個人間のクラブ、協同組合、ＮＰＯ、有限会社、株式会社など柔軟に選択されている。コミュニティ・ビジネスにより提供されるサービス内容は、地域住民と生活当事者の視点から提供される「生活支援事業」である。コミュニティ・ビジネスは、社会性と営利性の両立を図るものである。組織形態により営利性、社会性の比率が異なる。こうしたコミュニティ・ビジネスの効果は、地域の雇用確保、地域の社会問題解決、人の活性化、地域文化の承継、創造の促進、産業社会的負荷の軽減、などの地域コミュニティの活性化が挙げられる。

(2) コミュニティ・ビジネスの概念と定義

コミュニティ・ビジネスの定義は、それぞれの研究者や行政等で行っているがここでは、「コミュニティ・ビジネスとは、地域住民が主体となり、地域の資源（人・モノ・カネ・情報）を活用しながら、地域にある様々な課題を解決するビジネスである。コミュニティ・ビジネスの目的は

地域社会への貢献である。しかし、継続的に安定したサービスを提供するため、適正な利益を確保しながら経営というビジネスの視点を取り入れるものである。」と定義する。

(3) コミュニティ・ビジネスと企業組織の対比

コミュニティ・ビジネスと企業組織を目的、事業コンセプト、事業プロセス、人材、対象市場から対比してみることにする。

コミュニティ・ビジネスは、「コミュニティの中にビジネスの視点を入れていくことである」と細内信孝氏は言っている。10年前に再雇用場をつくっていかうとする取り組みから始まっており、現在の高齢化社会にあっていると思われる。

企業組織からみるとコミュニティの中にある郷土愛やボランティア活動をビジネス活動の要素を加えることによって存続や雇用をつくってクラブやコーポラティブな社会的企業というビジネスとの中間領域的なビジネスということになる。まだ定義や発展過程などかなりあいまいな領域のビジネスということになる。その特性をわれわれ中小企業診断士がビジネスとして理解しようとする新しい領域にあるビジネスと位置づける必要があると考えられる。

＜図表 1－1 コミュニティ・ビジネスと企業組織の対比＞

	コミュニティ・ビジネス	企業組織
目的	地域課題解決 適正利益獲得	社会貢献 利益志向
事業コンセプト	意味や意義 地域内の問題解決 社会的、地域での位置付け 共生 社会価値の創造	効率・生産性 競争優位 経済価値の創造
事業プロセス	複雑、長時間	単純、短期間
人材	地域住民主体	必要とされる多様な人材
対象市場	ローカル	グローバル

現状の企業組織は、国内経済活動の停滞によるグローバルビジネスにシフト、また国内企業のリストラ、倒産等の増加により相変わらず厳しい環境が続いている。一方コミュニティ・ビジネスをみると高齢化社会に向けた新しい雇用の創出に繋がる産業体制革新として注目、発展されつつある。

目的をみると企業組織では、企業経営の経営理念を原点として社会への貢献や永続的活動の実

現のため利益志向により社会への貢献を目指している。一方コミュニティ・ビジネスをみると営利性・非営利性に関係なく、コミュニティに貢献する事業として位置づけられ継続的な活動が可能となる経済性活動により適正利益の確保が必要となる。

事業コンセプトをみると企業組織が効率・生産性、競争優位、経済価値の創造であるのに対してコミュニティ・ビジネスでは、意味や意義、地域内の問題解決、社会的、地域での位置付け、共生、社会価値の創造などである。

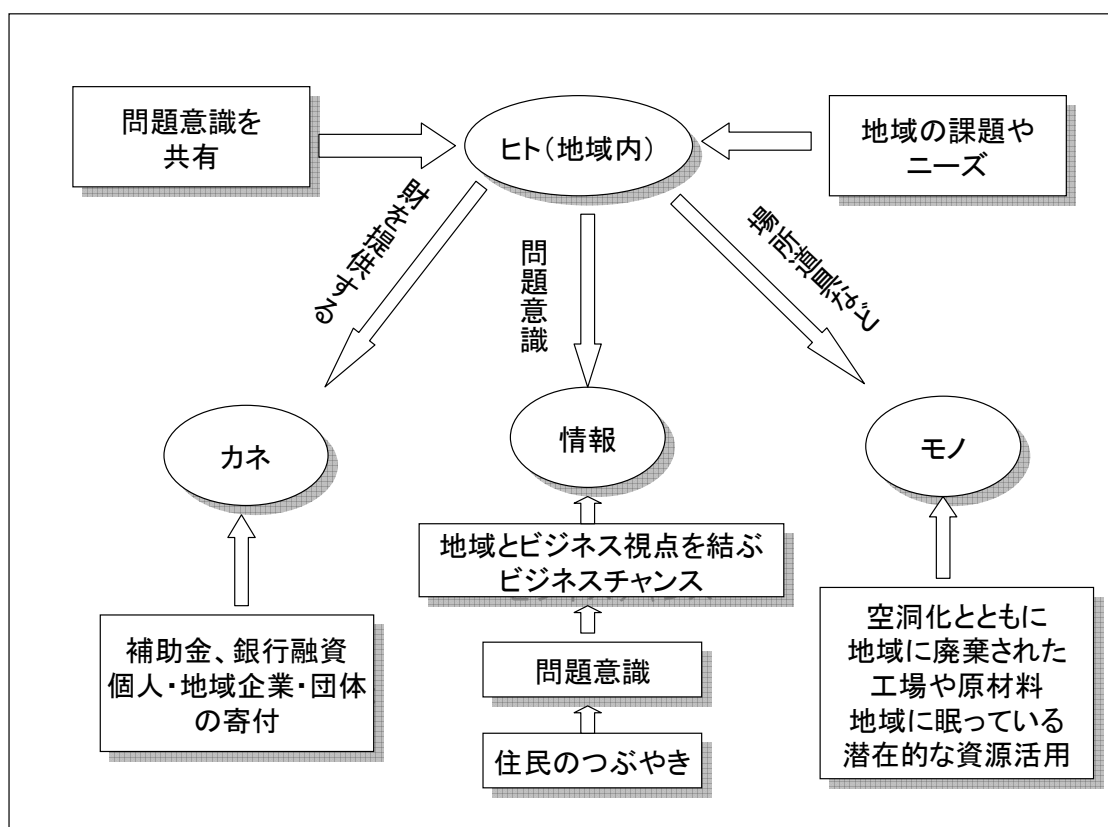
企業組織における事業プロセスは、短期間で単純といえる。しかし、コミュニティ・ビジネスでは、長期間で複雑である。人材の視点からは、企業組織では、企業活動における必要な人材を確保する活動になる。しかし、コミュニティ・ビジネスでは、地域住民主体であると考えられる。

対象市場は、企業組織では、大きな市場を対象としたグローバルな活動になる。一方コミュニティ・ビジネスは、住民主体での活動の範囲でありローカルな活動である。

(4) コミュニティ・ビジネスの経営資源

ここでは、コミュニティ・ビジネスの経営資源を考える。経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報の視点で見てみる。(図表 1-2)

<図表 1-2 コミュニティ・ビジネスの経営資源>



ヒトは、問題意識を共有する地域内の住民であり、失業者やハンディキャップを持つ社会的経済的弱者なども含めたすべての人材が対象となる。

財を提供するカネは、県市町村などの補助金、銀行融資や個人・地域企業・団体の寄付などになる。

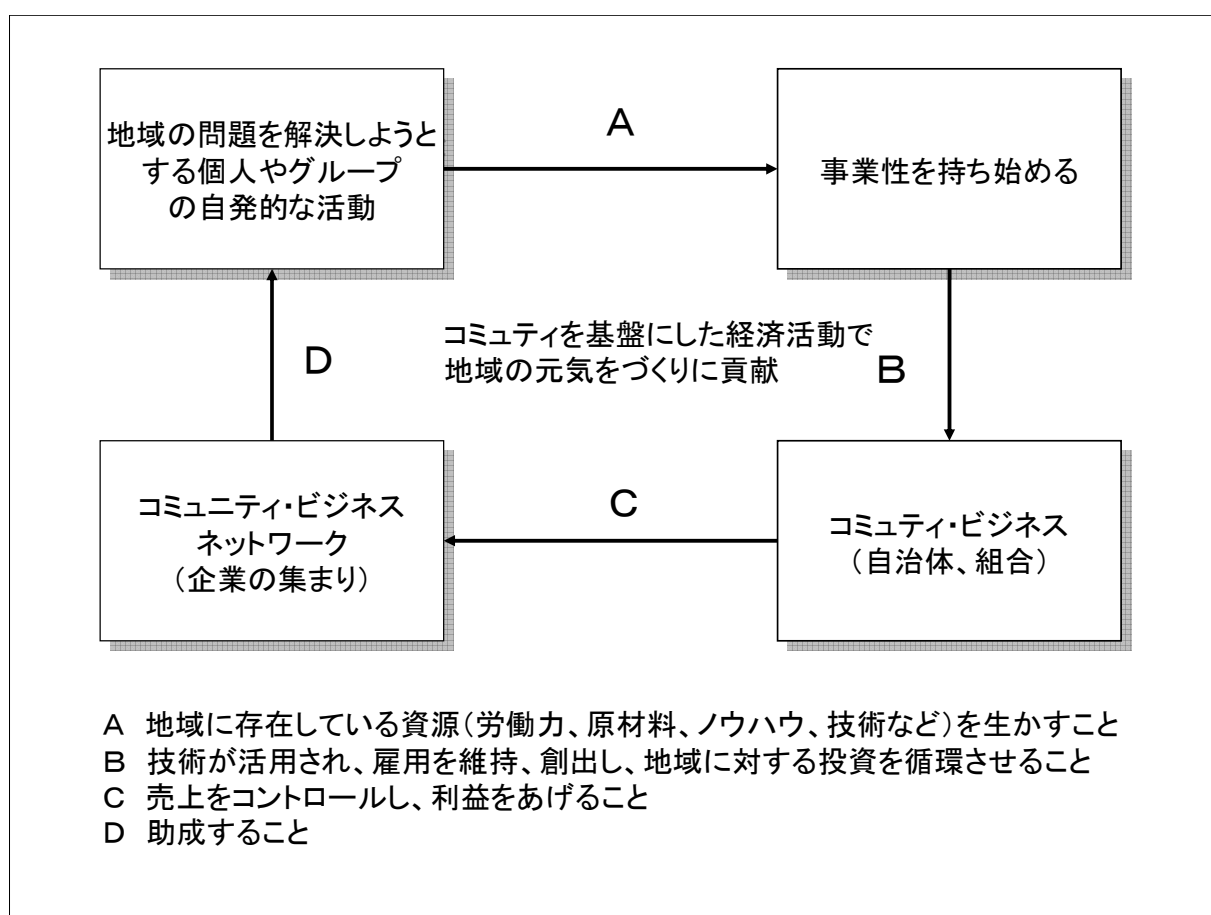
コミュニティ・ビジネス立ち上げのきっかけとなる情報は、住民の問題意識である。情報は、地域資源を有効活用したい、いろいろな生活上の問題など住民のつぶやきから、問題意識を持って生活とビジネス視点を結びビジネスチャンスに結びつける。

空洞化とともに地域に廃棄された工場や原材料、地域に眠っている潜在的な資源を有効活用する。

(5) 成立過程

コミュニティ・ビジネスの成立過程について見てみる。(図表 1－3)

<図表 1－3 コミュニティ・ビジネスの成立過程>



コミュニティを基盤にした経済活動で地域の元気づくりに貢献したいという理念から地域の問題を解決しようとする個人やグループの自発的な活動が原点となる。

地域に存在している資源（労働力、原材料、ノウハウ、技術など）を生かすことにより徐々に事業性を持ち始める。

経営管理や技術が活用され、雇用を維持、創出し、地域に対する投資を循環させることができるようになりコミュニティ・ビジネス（自治体、組合）が成立していく。

この段階になると徐々にビジネスとしての形ができてくるそして売上も増えてくる。事業を効率よく行い売上をコントロールし、利益をあげることが可能となってくる。

コミュニティ・ビジネスが軌道に乗ることによりビジネスネットワークができてくる。コミュニティ・ビジネスネットワークは、適正な利益を得ながら企業活動を進めるコミュニティ・ビジネス企業の集まりである。

このコミュニティ・ビジネスネットワークにより新たに地域の問題を解決しようとする個人やグループの自発的な活動を支援していくための助成を行いコミュニティの苗床整備を進める。こうした整備によりコミュニティを基盤にした経済活動で地域の元気づくりに貢献に好循環なシステムが成り立ってくると考えられる。

(6) コミュニティ・ビジネス創出の要件

コミュニティ・ビジネスを創出するための要件について考察する。

- ① 地域人材の有効活用 ⇒ 問題意識を共有するヒト（地域の退職・失業者達も含む）

コミュニティ・ビジネスの特徴は、住民主体の地域密着のビジネスである。必ずしも利益追求を第一としない、適正規模、適正利益のビジネスである。コミュニティ・ビジネスは、地域活動から入っていくことから地域の問題を解決しようとする個人やグループの自発的な活動である。このため問題意識を共有するヒトや、地域活動に参加できる地域の退職者や失業者たちの参加する環境が整っている。

- ② 資金調達面 ⇒ 従来の補助金、銀行融資（個人や地域企業、団体の寄付）

企業化における重要な要件のひとつに資金調達が上げられる。前項の事例から考察するとほとんどの事例では、参加者からの出資である。また、一部の事例では、市などからの助成金により創設している。まだまだ、資金調達面の難しさは、企業創出とかわらない。

- ③ 地元資源の有効活用 ⇒ 空洞化に伴い、廃棄されてきたモノ

地域に存在している資源（労働力、原材料、ノウハウ、技術など）を生かしこれを事業の有効な経営資源として活用していくことがコミュニティ・ビジネスの特性である。

- ④ 情報 ⇒ 地域生活とビジネス視点を結ぶビジネスチャンス（地域住民にたいして公正に情報・機会を公開すること）

地域生活とビジネス視点を結ぶビジネスチャンスがあることが必要である。地域における

マーケティング戦略からの取り組みから標的市場の明確化も必要になる。このためには、ビジネスとしての可能性やアイデア等を広く住民から求められる。このためにも地域住民に対して公正に情報や機会を公開することが必要である。

⑤ 地域住民の意識革新（企業組織との区別）⇒地域社会の理解とボランティア精神

コミュニティ・ビジネスは、企業組織とは違ったものである認識が必要であり、皆が地域社会の理解とボランティア精神を持って取り組むことが求められる。事業性を持ち始めた段階では、ひとつの職業だけでなくいくつもの職業をもちいくつもの企業や組織から収入を得るというソフトランディングが必要である。多くのコミュニティ・ビジネスでは、収益重視ということにはならないため、収入も少なくなることが予想されるからである。

⑥ 公共事業と住民事業の共生マネジメント

コミュニティ・ビジネスは、地域密着型であり、地域の問題を解決するためのビジネスとも言える。こうした取り組みは、コミュニティ活動からの進展であり、公共事業とも言える。公共事業を住民自ら取り組みことになる。このため、公共事業との調整が必要になる。お互いが共生していくことにより、行政コスト低減や雇用機会の創出などの良い面がある。

(7) コミュニティ・ビジネス評価のポイント

コミュニティ・ビジネスの評価のポイントについて考察する。

① 地域の人々の自分起こしになっているか

ビジネスに携わるひとが仕事をしていて楽しいかということ。

ボランティア活動は、報酬をあてにせず自ら進んで奉仕活動していることであるが、コミュニティ・ビジネスでは、適切な収益を得ながら自分で楽しいと認識できるか自分起こしになっているかである。

② 地域が抱える社会問題の解決に寄与しているか

地域が抱えるさまざまな社会問題の解決の寄与になっているかの視点からみる。地域資源を有効活用し、いろいろな生活上の問題など住民のつぶやきの情報から、問題意識を持って生活とビジネス視点を結びビジネスに結びつけているかということになる。

③ 新しい人間関係や協働関係を創造しているか

コミュニティ・ビジネスは、地域で志を持ち寄って汗をかくことで新しい社会関係や協同関係が創造される。いろいろな地域の人々のノウハウが集まることで新しい関係を創造できる。また、コミュニティ・ビジネスは、こうした社会関係や協同関係が生まれるまでには3年、5年と時間がかかることでもある。

④ コミュニティの元気づくりの貢献と事業性のバランスが取れているか

コミュニティへの元気づくりの貢献と事業性のバランスを見失ってしまうと組織は衰退

してしまう。企業は、ゴーイングコンサーンであるようにコミュニティ・ビジネスでもビジネスの視点からゴーイングコンサーンである必要がある。

⑤ 経営資源を有効に活用しているか

コミュニティ・ビジネスは、経営資源を有効に活用していくことが必要である。経営資源には、前項で掲げた地域人材の有効活用がされているか、資金調達面での課題が解決されているか、地元資源を有効活用しているか、マーケティング情報が反映されているか、地域住民の意識革新がされているかの視点からみる必要がある。

コミュニティ・ビジネスの期待される効果として、個人の働き甲斐、生きがいづくり、自己実現に繋がる、人的ネットワークやコミュニティ意識を生むなど人間性の回復、ニーズにあった社会サービスの提供、環境負荷の低減、環境の保全に繋がるなど社会問題の解決に繋がる、などが考えられる。また、技術や資源が活用され循環する、雇用を維持・創出する、地域に対する投資が行われるなど経済基盤の確立できる知識やノウハウが蓄積され、コミュニティの多様性や独自の文化を生み出す。また、まちの整備に繋がるなど文化の承継・創造に繋がる。このようにコミュニティ・ビジネスは、今後期待されるビジネスである。

3. 地域産業活性化を図るヒトづくりと地域間連携

財団法人ニューメディア開発協会「平成 16 年度広域地域における情報化システム統合と産業の活性化に関する調査研究」の人的資源活用の内容を一部修正し引用する。

(1) ヒトづくり

ヒトも経営資源の重要な要素である。地域活性化もコミュニティ・ビジネスを起こし、経営することも、観光資源はじめさまざまな資源を有効活用することもすべて人の行為である。人との関わりにおいて、モノ、カネ、情報、技術などの経営資源やこれらの経営資源が持つ経営機能が強みともなり弱みともなる。

地域における同じ出来事、同じモノをみても行動に移る人もいれば、何も感じないでいる人もいる。同じ情報を受けながらも、この情報を活かす人もいれば、活かさない人もいる。

棚田の荒れている風景を見て、「ああ、なんとかしなければ」と、思う人もいれば、ただの風景としてみているだけの人もいる。病院通いの交通手段に困っている老人の話を聞いて、自分ができることはないだろうかと考え、行動に移る人もいれば、聞き流している人もいる。

冬は雪が多くて除雪が大変だ、お客は来ないと、嘆いているだけの人もいれば、この多い雪を活かして何かできないだろうかと思案を練る人もいる。農産物を栽培収穫し、JA経由で市場に出荷するという農業者もいれば、自分たちで直売はできないだろうか、いや、加工して付加価値をつけることができないだろうかと考えて実行する人もいる。

地域が活性化するためには、地域にあるモノや出来事、情報などを見たり入手したときに、これをどのように感じ、どのように活かしていくのか、どのようになれば良くなるのか、その実現のためにはどのようにすればいいのかを考え、行動に移すことができる人的資源が必要である。

また、人には個性があり、自分が取り組みたいテーマ、能力、経験、人脈などの違いがある。人はどのようなことでもできるという完全な存在ではなく、自分が持ち、育んできた自分の個性を活かしながら、自分ではできないことを、それが得意な人と共に協力して、自分たちがめざすことを実現していくという補完共生をすることが大切である。

コミュニティ・ビジネスや観光資源の活用などの地域活性化にあたっては、それぞれが持つ個性を認め合いながら、自分たちの共通するテーマ（分野）の中で能力を発揮しあい、かつ、地域全体のことも視野に入れて他のテーマ（分野）からの地域活性化に取り組んでいる人たち、グループなどとの協力関係をつくりあげることも必要である。

地域活性化に限らず、コミュニティ・ビジネスにおいても異質の人、異質のグループとの交流により、自分や自分たちのグループがもっていなかった考え方、知識、技術などを教え合うことができるし、教えていただいたことを自分や自分たちが地域活性化のテーマとしているなかで融合化して、より以上のことができるようになるからである。

人的資源の活用においては、自分や自分たちのグループの個性を磨き、補完し合うと共に、地域活性化に向けて他の分野で行動している人やグループから学び合い、より以上のこと、より以上のめざす姿の実現をめざしていくことが求められる。

ところで、上記の内容は、モノやサービスなどの供給側の視点で人的資源の必要性を述べたものであるが、コミュニティ・ビジネスを立ち上げ、成功に導くことにおいても、観光資源を活用した観光業を成功させるためにも、お客様、利用者である需要側との協力体制が必要である。

お客様や利用者にコミュニティ・ビジネス立ち上げにおいて、お客様の立場からのニーズを聞いたり、商品やサービスの開発において企画に参加していただく、あるいは、御利用いただいたお客様から商品やサービスについての感想、苦情、クレームなどをフィードバックしていただくことにより、より良い品質でお客さまに喜んでいただける商品やサービスを開発、提供できるようになる。

観光に関わる事業においても同様である。お客様の立場、需要側の立場に立っての人的資源も必要である。

また、供給側と需要側が接点を持つことができれば、販売者、消費者というビジネス的な分類ではなく、共にこの地域で生きているという生活者の立場に立っての地域活性化の視点を持つことができるようになる。この視点は、コミュニティ・ビジネスの定義を構成する要素の一つでもある。

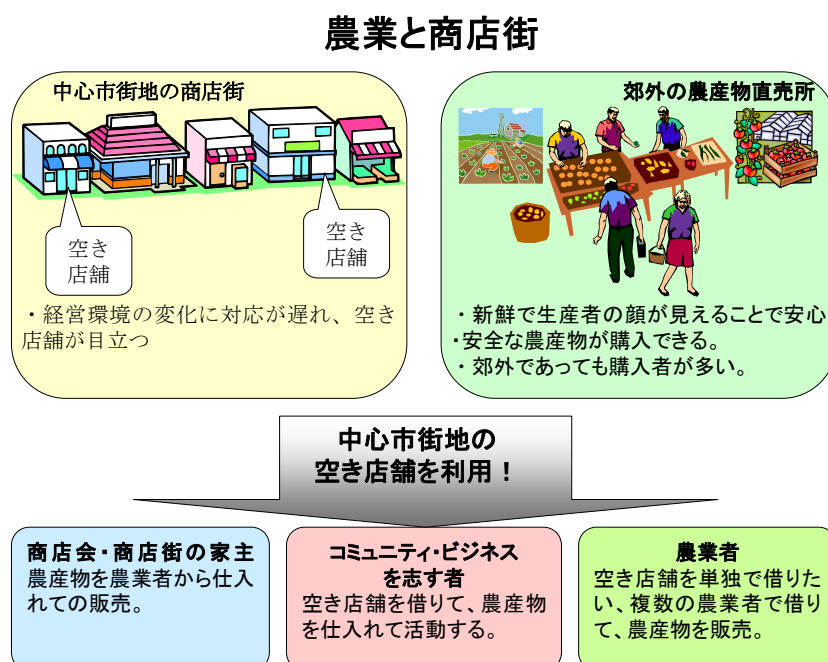
(2) 地域間連携

コミュニティ・ビジネスを展開し、地域活性化を進める上で、地域資源を有効に活用する必要がある。しかし、経営資源が全そろっているというわけではない。ビジネスとして成り立たせるためには必要な経営資源を調達する必要がある。地域間でそれぞれが不足している経営資源を補完するため連携が有効な手段となる。ここでいくつかの例を以下示す。

① 農業と商店街

コラボレーション化についての当地域での可能性の例として、農業に関わるコミュニティ・ビジネスと中心市街地の商店街との連携が考えられる。

<図表 1－4 農業と商店街>



今、地域の中心市街地の商店街は経営環境の変化に対応することを忘れて四苦八苦の状態が続いている。空き店舗も目立ち始めている。

一方、郊外にある農産物の直売所へは、市街地に居住する住民も買い物に出かける。住民にとっては、新鮮で、生産者の顔が見え、安心、安全な農産物を求めている者も多いのである。

中心市街地の商店街にある空き店舗を活用して、農業者の農産物を販売することができる。空き店舗を単独または複数の農業者が借りても良いし、商店会・商店街で家主から借りて、農産物を農業者から仕入れての販売もできる。あるいは、コミュニティ・ビジネスを志す創業者が、空き店舗を借りて、農産物を農業者から仕入れての活動もできる。

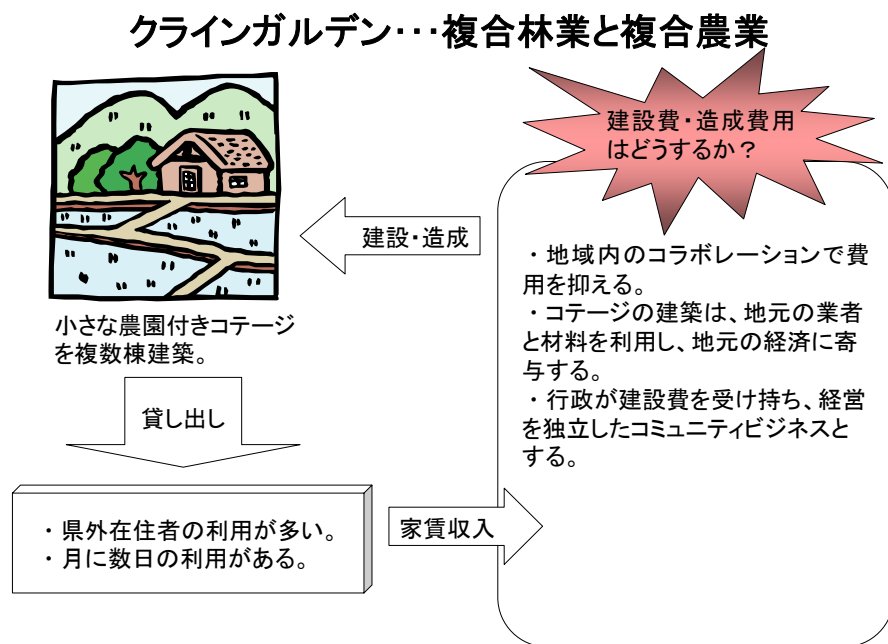
県内での先進事例の中には、佐久市岩村田本町商店街や東筑摩郡明科町「あかしな交遊館」のように中心市街地にこのような施設ができることにより、利用者の買い物と共に知り合い同

士の触れ合いの場となっているところもある。

② クラインガルデン……複合林業と複合農業

複合林業と複合農業、観光業のコラボレーションとして「クラインガルデン」の経営ができる。クラインガルデンとは、小さな農園付き（約100平米が多い）のコテージ（約25～30平米が多い）である。

<図表1-5 クラインガルデン>



県内では農村部の活性化として、すでにいくつかの町村が取り入れている。東筑摩郡四賀村（現松本市）、南安曇郡奈川村（現松本市）が有名であり、北佐久郡立科町（現佐久市）などでも取り組んでいる。入居状況を見ると区画数を予約数が大幅に上回っている。県外在住者が圧倒的に多く、月に数日の利用が大半である（奈川村の実態調査や四賀村関係者の話より）。東御市で民間企業が2区画（2棟）のクラインガルデン経営をはじめている。

コテージは地元の材をつかって地元の業者がつくることにより、地域の経済に寄与することができる。問題は、土地の造成費用がどの程度かかるか、である。急な斜面を造成すると造成費用の調達で厳しくなる。コテージの建設費用は、一般的な相場としては水回りを含めて1棟600から800万円が見込まれるが、地域内のコラボレーションで流通の無駄を省くことにより費用を抑えることができる。

造成や場合によってはコテージの建設費などを行政が受け持ち（農業構造改善事業などの制

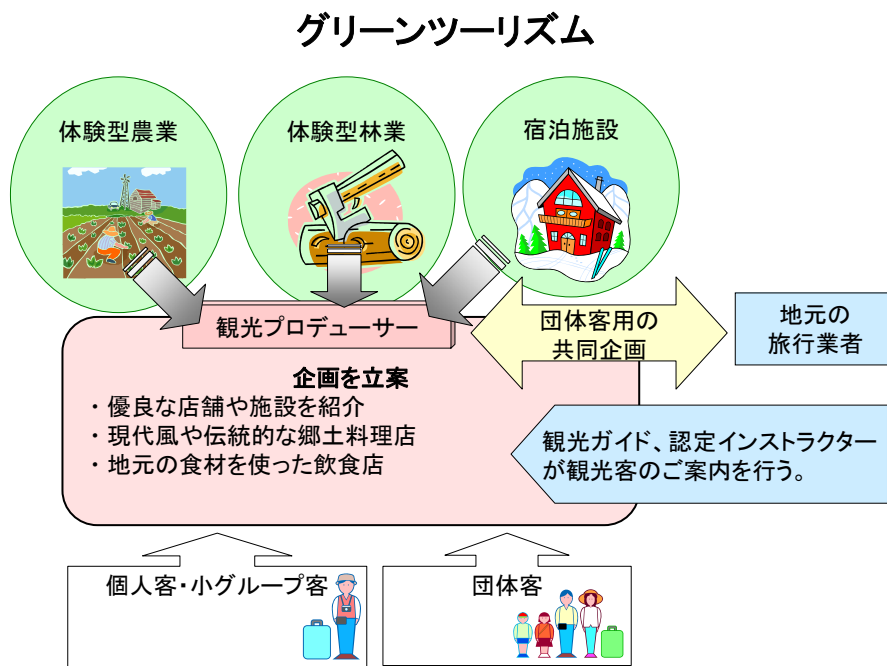
度)、経営は独立した組織としてのコミュニティ・ビジネスとして行うこともできる。

家賃は月額30から35万円に設定されたところが多い。

③ グリーンツーリズム

グリーンツーリズム、観光プロデューサー、観光ガイドなどとの関わりで地域の観光戦略として複合林業、複合農業とのコラボレーションを推進することができる。

<図表1-6 グリーンツーリズム>



地域の体験型林業、体験型農業と宿泊施設をつなぎ、観光プロデューサーが企画し、観光ガイドや認定インストラクターがお客様に対応する。飲食店についても地元の食材を活用した現代風郷土料理や伝統的な郷土料理を提供でき、接客、店舗施設も優良なものを紹介する。

団体客には、観光プロデューサーと当地域の旅行業者とが共同で企画し、上記のことを実現する。

④ 地域内資源循環型複合コミュニティ・ビジネス

環境問題がさまざまに生じてきているが、地域内資源循環型複合コミュニティ・ビジネスにより、この問題に取り組むことができる。

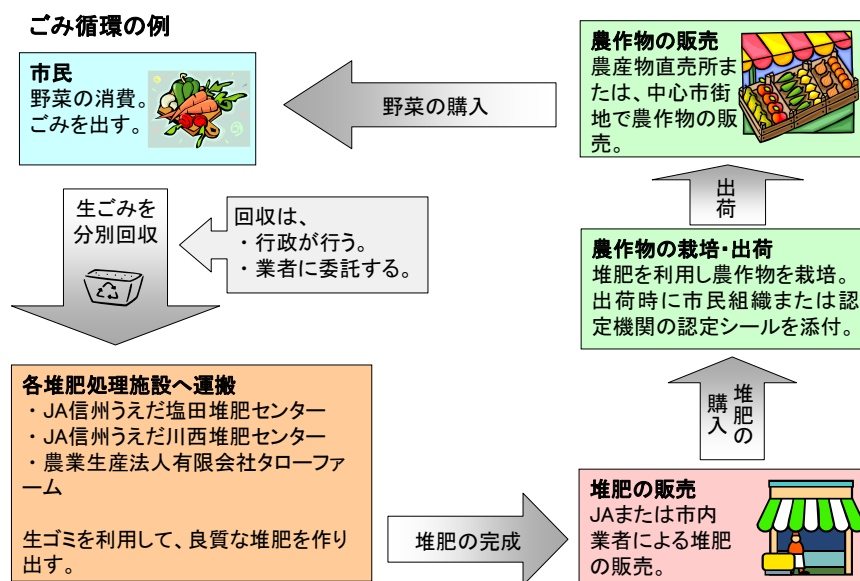
上田市によると、ゴミ焼却場のゴミの約3割は、生ゴミである。生ゴミであるために水分を含有しており、焼却炉の燃焼温度の上昇に時間がかかったり、焼却場施設の耐用年数を短くするなどの問題が生じている。生ゴミは、かつては堆肥として活用された。

上田市では数年前から、生ゴミの分別を試験的にはじめており、分別された生ゴミをJA信

州うえだの塩田堆肥センターで堆肥化し、ここで作られた堆肥を東山の農地で活用し、市民農園としている。秋には、ここで栽培された野沢菜や大根などを市民が自分で好きなだけ収穫し、kg単位で買い上げていくという「もぎとり野菜市」を上田市や農業関係者が主催して行っている。

<図表1-7 地域内資源循環型複合コミュニティ・ビジネス>

地域内資源循環型複合コミュニティ・ビジネス



これを、コミュニティ・ビジネスとして当地域で普及するには、得意分野、資源といった強みを持った人たちや事業者がコラボレーションすることが求められる。現在も試験的に行われている市内の一部での生ゴミ分別を広げ、収集は市が行う（あるいは業者に委託することもできる）。収集された生ゴミを堆肥化するには、市の南部にあるJA信州うえだの塩田堆肥センター、市の西部にあるJA信州うえだの川西堆肥センターと、市の北部、太郎山中腹にある農業生産法人「有限会社タローファーム」（SPF豚の飼育を行っており、糞尿を活用した堆肥設備が稼働している。）に参加していただき、堆肥をつくりこれをJAまたは市内の業者が販売する。

この堆肥をつかって農家が栽培した農作物を市あるいはJA、または市民組織の認定機関による認定シールを貼って、直売所（できれば中心市街地で）で販売する。

これらより、ゴミ焼却場の維持にかかるコストの削減、地域内での資源循環、農作物の差別化ができる。

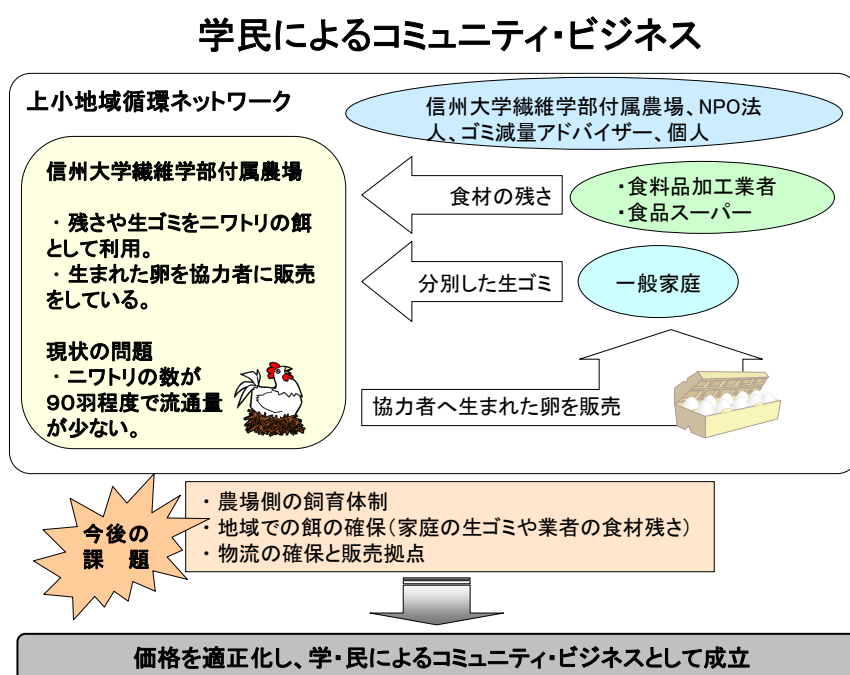
国内では、山形県長井市や県内では試行錯誤しながら南佐久郡臼田町（現佐久市）で生ゴミの堆肥化に取り組んでいるが、堆肥センター建設にともなう2から3億円の資金の調達で苦労

したようである。幸いにも、上田市においては上記のような堆肥センター、施設があり、これを当地域全体を視野に入ればさらに多くの同様の施設がある。当地域全体の展開を視野に入れての官、民協力による実現が待たれる。

⑤ 学民によるコミュニティ・ビジネス

信州大学繊維学部附属農場とゴミ減量アドバイザー、NPO法人などの団体や個人で組織されている上小地域循環ネットワークがある。農場で平飼いで飼育している鶏に、家庭で分別された生ゴミを餌として与え、生まれた卵を1パック180円で関わっている人に販売している。

<図表1-8 学民によるコミュニティ・ビジネス>

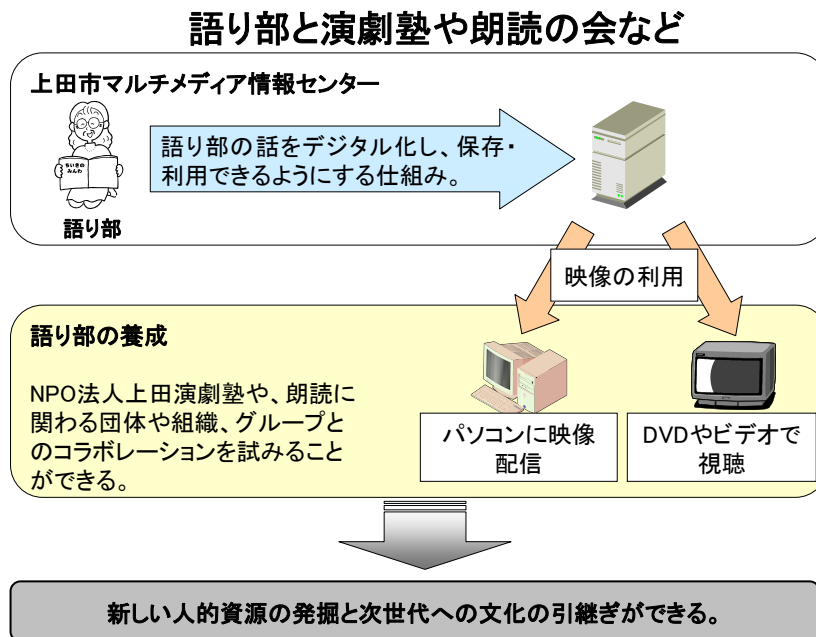


このごろは食料品加工業者や食品スーパーから提供される食材の残さも餌として活用している。飼育の鶏が90羽程度なので流通量が少なく、コミュニティ・ビジネスとしては満足な状態ではないが、農場側の飼育体制、地域内での餌の確保、物流、販売拠点の開拓などコラボレーションで整備し、価格の適正化（1パック280円から300円で販売可能と思われる）することにより、学、民によるコミュニティ・ビジネスの可能性はある。

⑥ 語り部と演劇塾や朗読の会など

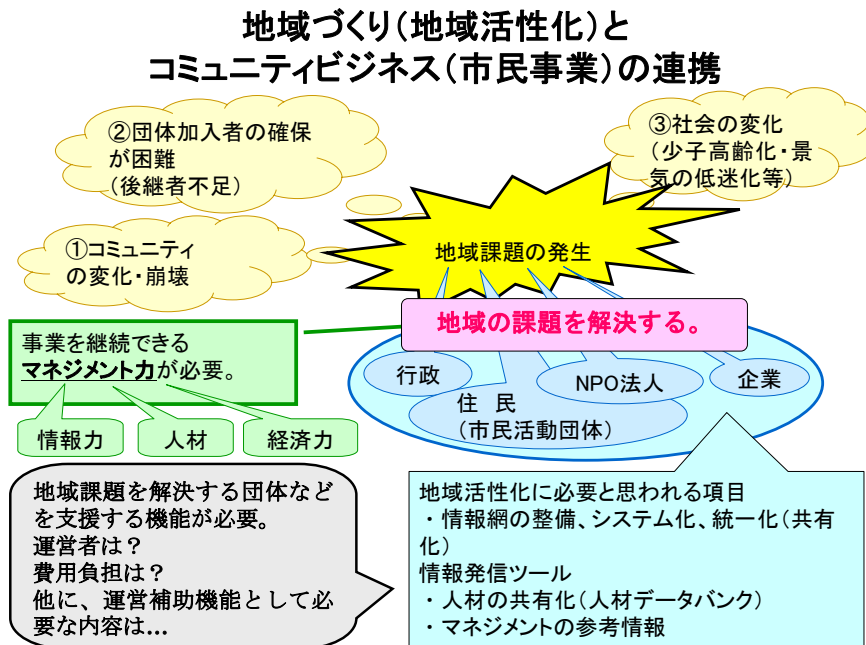
上田市マルチメディアセンターでは、デジタル技術を活用して語り部の話のデジタル保存を図っているが、これにとどまらず、デジタル化された語り部の映像を手本として、次代の語り部を育てていくことにも挑戦することが求められる。「NPO法人上田演劇塾」などの演劇や朗読に関わる団体や組織、グループとチームを組んでのコラボレーションを試みることもできる。

<図表 1－9 語り部と演劇塾や朗読の会など>



4. 連携の課題と活性化の方向

<図表 1－10 地域づくりとコミュニティビジネスの連携>



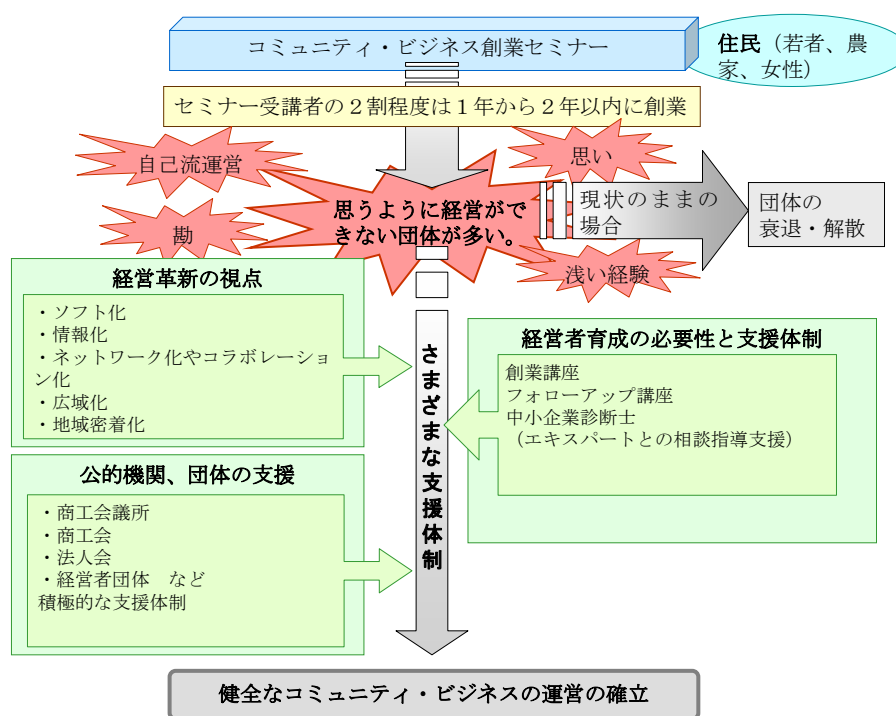
コミュニティの崩壊・社会構造の変化により、地域の課題が発生している。こうした課題を地域の人々が自分たちの力でコミュニティ・ビジネスとして解決することにより、地域づくり（地

域活性化)を進める必要がある。そのための事業の継続が可能なマネジメント力(情報力、人材、経済力等)が必要になる。(図表1-10参照)

コミュニティ・ビジネスについてもビジネス志向的ビジネスの創業者、経営者の多くの者と同様に、思いと勘と、経験、度胸での創業や経営をしている者が多い。今後は、プロの経営者としての自覚を持ち、経営の原理原則を理解し、自分たち流に消化したものを経営や仕事の場で具体的に表現できる経営者の育成が求められる。

市場における需要側のニーズも供給側のシーズも大きく変化している。ビジネス志向ビジネスに限らず、コミュニティ・ビジネスにおいても、この変化をしっかりとつかみ、マーケティング志向の事業を展開できる経営者が求められる。

<図表1-11 課題と活性化の方向、枠組み>



コミュニティ・ビジネスにおけるプロの経営者、創業者を育成するにあたっては、コミュニティ・ビジネス創業講座、コミュニティ・ビジネスフォローアップ講座の開催、中小企業診断士のエキスパートとの相談や指導支援ができる仕組みづくりが必要である。(図表1-11参照)

第2章 地域資源を活かした都市との交流活動の特定調査

1. 「曼陀羅の里」の概要

「曼陀羅の里」は、長野県のほぼ中央に位置する筑北・生坂地域にある麻績村・生坂村・筑北村の三村で構成されている。

この地域は、史跡や馬頭観音などの石神仏が多数存在していることもあり、「仏の悟りの境地」、「集合」という意味合いの「曼陀羅の里」というネーミングで、各村が集まって地域振興に取り組んできている。

多くの中山間地と同じように、この地域も人口の減少や高齢化が進行し、遊休荒廃地も増加しているが、一方では里山の豊かな自然に加え、史跡や温泉、また、はぜかけ米や高原野菜、巨峰、りんごといった特産品など、様々な地域資源に恵まれ、ふるさとの原風景を残す静かな村である。

(平成 18 年 10 月 1 日現在)

村 名	面積 (km ²)	人口 (人)	世帯数 (戸)
麻 績 村	34.38	3,327	1,191
生 坂 村	38.97	2,209	792
筑 北 村	99.50	5,011	1,407

＜都市からの位置＞

曼陀羅の里は、東京・名古屋からＪＲ線（長野新幹線・中央西線・中央東線・篠ノ井線）で最寄り駅まで２時間３０分～３時間３０分

車では、高速道（長野自動車）麻績ＩＣより１０分～３０分と比較的都市に近い便利な場所に位置している。



2. 都市との交流活動の実態調査

(1) 調査方法

都市との交流活動に係わる実態調査は、平成 18 年長野県中信地区の農山村（麻績村、生坂村、筑北村）において取り組まれた「曼陀羅の里」活性化プロジェクトへの参加、および「曼陀羅の里」モニターツアーに参加した都市住民、ならびに農山村留学に参加した千葉市小学 6 年生へのアンケートにより収集した情報をベースに、都市住民からみた地域への評価と今後の発展の可能性を探ることを企図し、「曼陀羅の里」に係る県、関係村および関係組織、団体ならびに関係教育委員会の理解、協力を得て実施した。

(2) 調査対象とした交流活動の概要

① 農山村留学事業

この事業は、千葉市教育委員会が実施する「農山村留学推進事業」の一環として取り組まれており、「長野県農山村留学事業」は、6 年目を迎えている。今年度、長野県下の農山村留学体験は、21 校 1000 名余が 9 地区 17 市町村を舞台に 4 泊 5 日の留学体験を関係自治体の協力・支援を受けて実施している。

本調査事業の対象としているのは、このうち麻績村、生坂村、筑北村に係る農山村留学体験についてである。

1) 実施期間

平成 18 年 8 月 19 日（土）～23 日（水）

2) 参加児童数

村 名	受入人数
筑 北 村	43 人
麻 績 村	25 人
生 坂 村	48 人

3) 基本プログラム（○村の事例）

	19 日（土）	20 日（日）	21 日（月）	22 日（火）	23 日（水）
午 前	往路	聖山 登山	聖高原 ・植物採集 ・カレー作り	郷土料理 ・おやき作り	林業体験 ・りんごもぎ ・お別れ式
午 後	入村式 福満寺 見学	聖山 登山 グループ活動	聖高原散策	農業体験 ・野菜の収穫 ・農業施設見学	復路
夜	ホームステイ 先での活動	ホームステイ 先での活動	部屋別レクリ エーション	部屋別レクリエ ーション	
宿泊先	ホームステイ	ホームステイ	シェーンガル デン	シェーンガルデ ン	

②「曼陀羅の里」活性化プロジェクトの取り組み

「曼陀羅の里」活性化プロジェクトとは、住民と村・県の職員が協力して活性化等について検討し、全国に筑北、生坂地域の魅力を発信しながら交流人口の増加を図り、地域全体を活性化させることを目指した取り組みである。

この取り組みに賛同する筑北・生坂地域の農業者、特産品や地域振興に取り組む者、商工会、JAなどの団体、村・県職員など40人により平成18年5月「曼陀羅の里を輝かす会」（岡部實会長）が結成され、担い手となっている。

18年度の主要事業計画として、次により「曼陀羅の里モニターツアー」が実施された。

- 1) 期 日 平成18年10月5日（木）～7日（土）【2泊3日】
- 2) 対 象 信州「曼陀羅の里」に関心のある方、農業体験等を通じて田舎を定期的に訪れてみたい方【県外在住者を対象】
- 3) 定 員 20名【応募者600名より選定】
- 4) 参加費 出発地（新宿駅）から現地までの往復経費・移動経費・宿泊費は無料【主催者負担】
- 5) 日 程

1 日 目	「曼陀羅の里」史跡巡り 修那羅峠安宮神社、切り通し、岩殿寺、福満寺、山清酒造		
2 日 目	田舎食づくり・農作業体験 （2グループに分かれて実施）	Aコース	巨峰収穫・灰焼きおやき作り（生坂村） 野沢菜収穫・豆腐作り（筑北村）
		Bコース	そば打ち（筑北村） はぜかけ米の脱穀・きのこ狩り（麻績村）
3 日 目	白菜の収穫作業見学（筑北村） 3村の特産品を集めた「曼陀羅の里特産市」で土産品購入（筑北村・道の駅坂北）		

③ アンケート実施内容

1) アンケート項目

今回実施した「千葉県農山村留学」および「曼陀羅の里モニターツアー」参加者全員に対してアンケートを実施した。

アンケート内容はその多面的活用を企図したことから大別すると次の2領域になっている。

その第1は、主催者側が、この地域の持ち味又は強みとしたい、いくつかの項目および交流内容に対する都市住民の評価。第2には、今後の取り組みに対する率直な意見又は提案についてである。

第1の領域については、主として設問内容を選択していただく方式で、第2の領域は、設問への自由記入方式によっているが、いずれの項目も大変誠実かつ前向きに回答してい

ただいている。

2) アンケート実施人数および回収率

区 分	依 頼 数	回 収 率
千葉県農山村留学	116	100%
曼陀羅の里モニターツアー	20	100%

3. アンケート調査結果

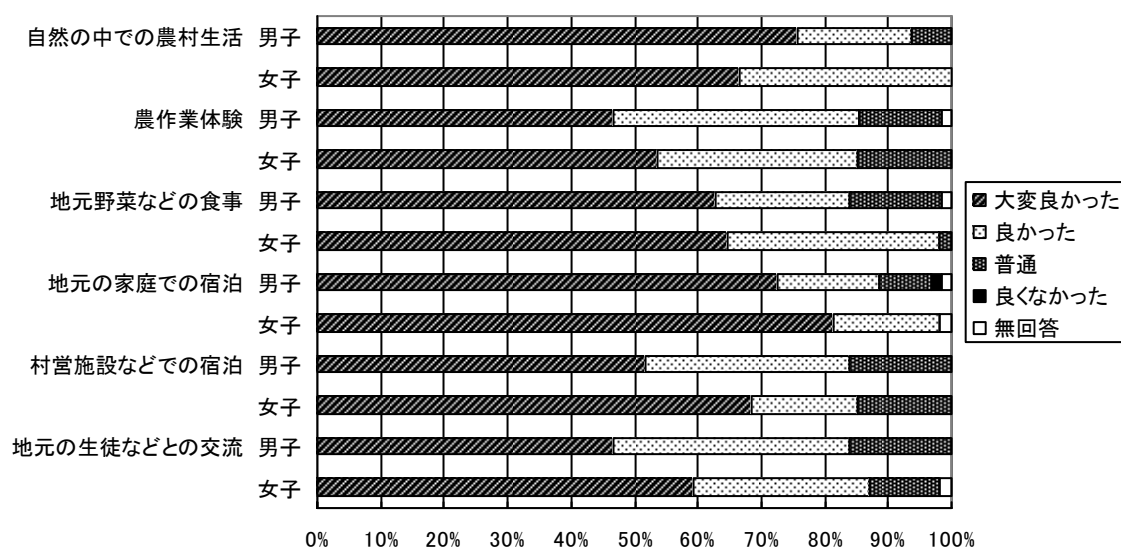
(1) 農山村留学

① 一番印象に残ったこと（自由回答）

分類区分	回答数	意 見（抜粋・要約）
自 然 ・ 農 村	51	・ 空気が澄んでいる。自然が多く星や景色がキレイ ・ 田んぼや山や川や森などがたくさんあった ・ 農村風景。のどかでどこにいても心が和んだ ・ 地域の方々が親切でやさしい
ホ ー ム ス テ イ	34	・ ホームステイで地域の家庭での生活 ・ ホームステイ先の人がとてもやさしかった ・ ホームステイ家族と仲良くなれたこと。楽しい思い出ができたこと
体 験	26	・ 山登り、川遊びなど ・ りんご・ぶどう狩り、野菜をとったり、食べたりしたこと ・ 小学校の人、村の人との交流

寄せられた意見をグループ化すると「自然・農村関係」が最も多く次いで「ホームステイ関係」「体験関係」となっている。中でも自然の印象は強く、都市生活者にとって、豊かな自然は大きな魅力であることがうかがえる。

② 農山村留学

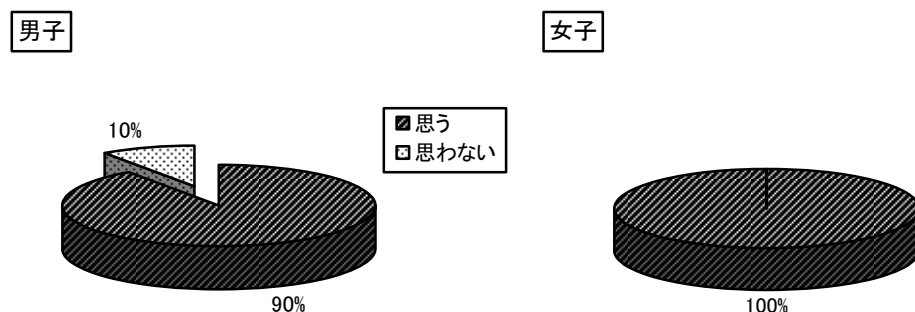


合計で見ると「大変良かった」としているのは「地元の家庭での宿泊」次いで「自然の中の農村生活」であり、70%を超えている。また、他の項目も「良かった」以上が80%を超えてお

り、全体的に高い評価となっている。

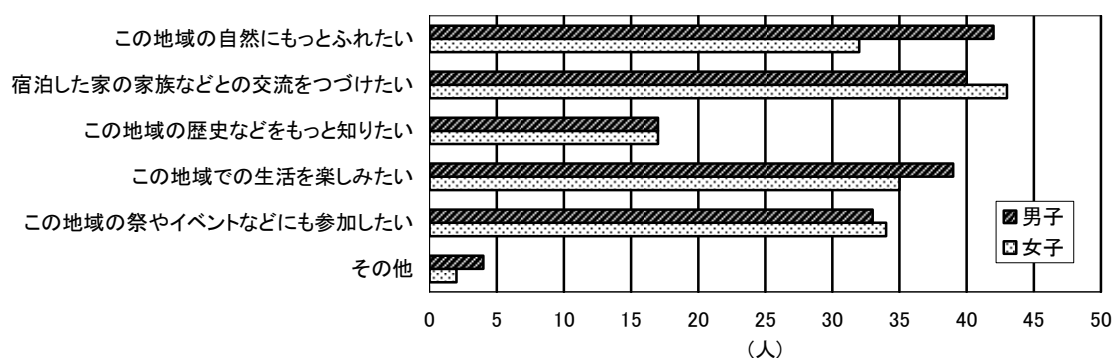
更に男・女別に見ると、上位項目を除き「大変良かった」とする割合が「農作業体験」「村営施設などでの宿泊」「地元生徒などとの交流」においていずれも女子が男子を上回っている。

③ この地域への再訪希望



男子 90%、女子の全員が再びこの地域を訪れたいと回答している。

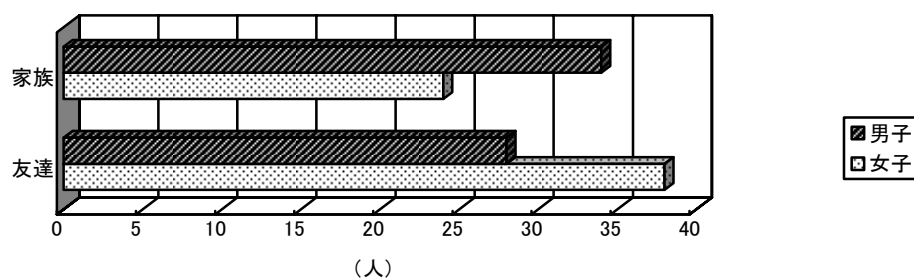
④ この地域を訪れたい理由



合計で見ると「宿泊した家の家族などとの交流をつづけたい」が最も高く、続いて「この地域の自然にもっとふれたい」、「この地域での生活を楽しみたい」となっている。

また、男女別にみると自然志向が男子において高く、ふれあい志向が女子において高いのが注目される。

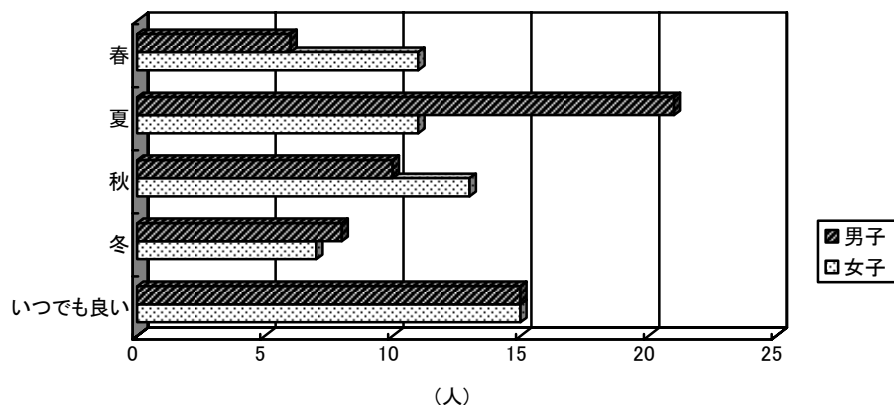
⑤ 誰と来たいか



回答は「家族」「友達」に集中しており、「家族」は男子が高く、「友達」は女子が高いのが注

目される。

⑥ 来たいと思う季節



「いつでも良い」を除くと来たいと思う季節は、男・女でバラツキが認められる。男子では夏が突出して高く、秋、冬が続いている。一方女子では、秋、続いて夏・春ほぼ同水準である。

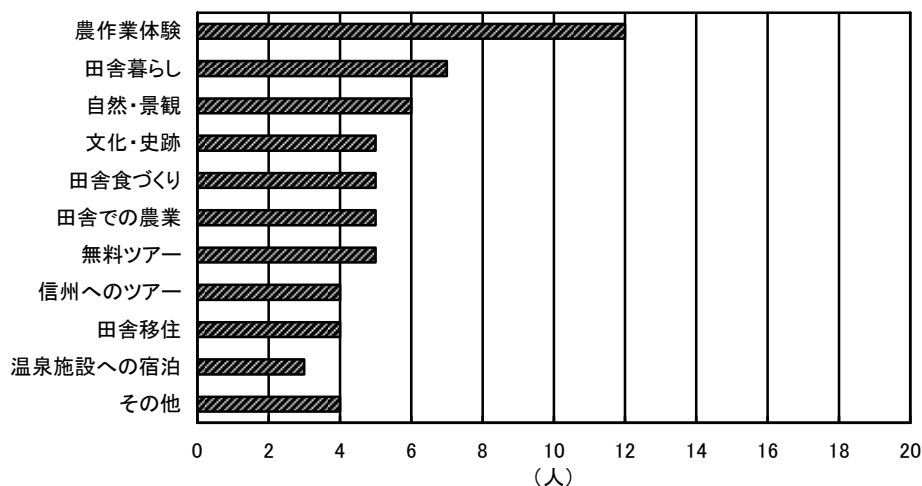
⑦ この地域への要望

「あったら良いもの」の中で最も多いのはコンビニ・スーパーなどの店舗と特産品（土産品含）を売る店であり、商業の発展している都市部と農山村の利便性の格差が浮き彫りになっている。

また、「してほしいこと」のトップはトイレの改善で、この点も下水道普及率が十分でないことを物語っている。しかし、他の面では、動物との触れ合いや郷土料理への注目、天体観測や学校同志の交流など前向きな意見が多く寄せられている。

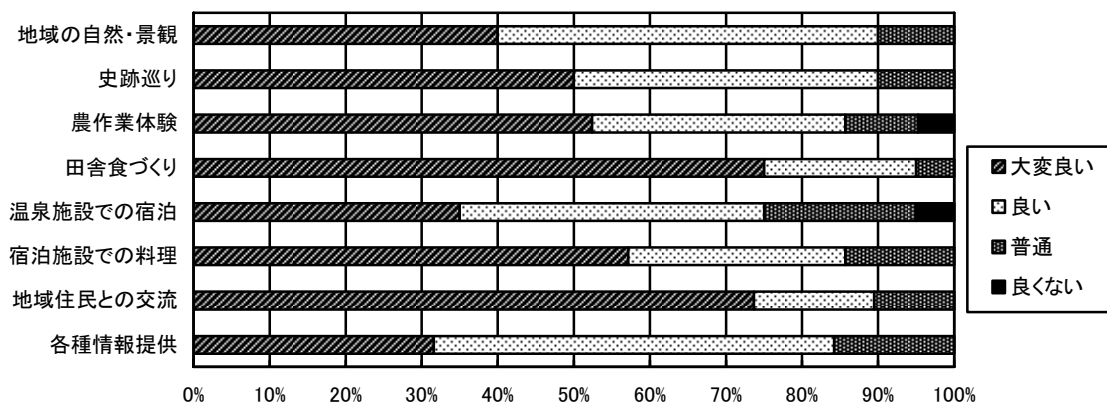
(2) 曼陀羅の里モニターツアー

① ツアーに参加した動機



「農作業体験」が最も多く、次いで「曼陀羅の里」の「田舎暮らし」「自然・景観」「文化・史跡」となっている。このほか「田舎食づくり」「田舎での農業」や「田舎移住」など積極的な田舎への参加志向がうかがえる。

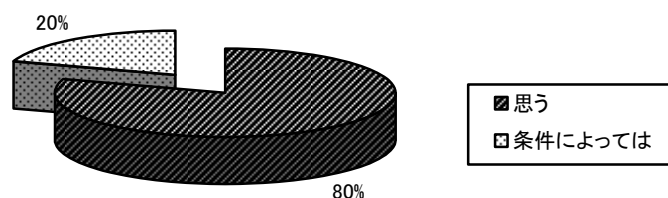
② ツアー参加の感想



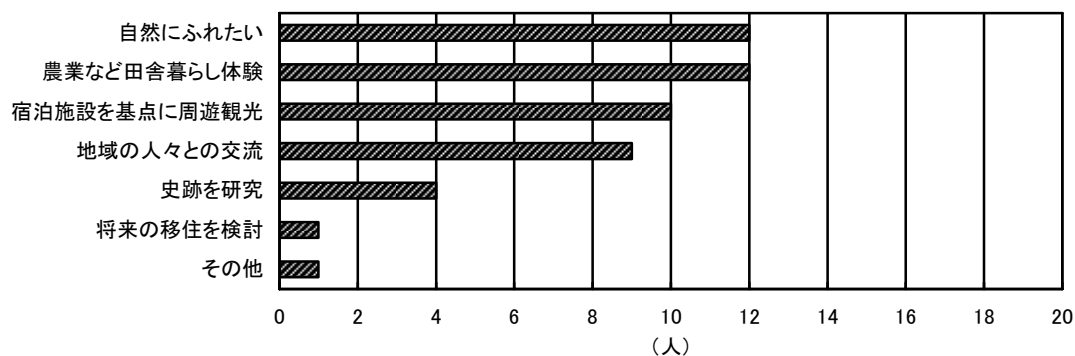
総じて高い満足度を示しているものの、「大変良い」レベルでみると、「田舎食づくり」「地域住民との交流」が高く、「宿泊施設での料理」「農作業体験」「史跡巡り」「自然・景観」の順になっている。

中でも「参加型」の満足度の高いことが注目される。また、「宿泊施設での料理」は地元の旬の味の提供に努めたことも、評価につながっているといえる。

③ この地域への再訪希望

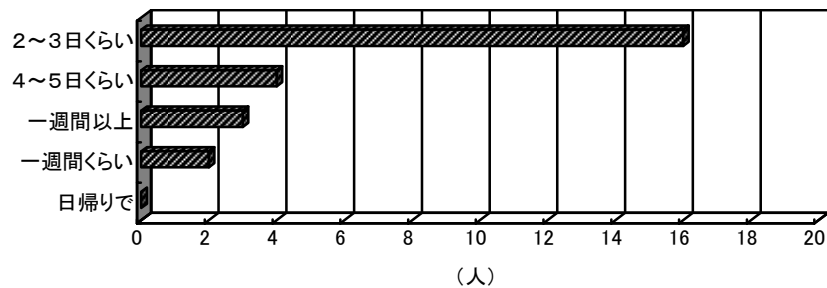


④ この地域を訪れたい理由

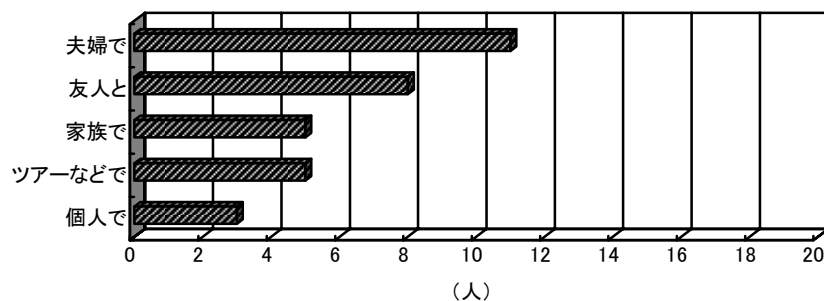


「自然にふれたい」「農業などの田舎暮らしの体験をもっとしたい」が高く、次いで「宿泊施設を基点に周遊観光し、体験や見聞を広げたい」「地域の人々と交流を深めたい」となっている。

⑤ 来訪日程



⑥ 同行者



来訪日程は「2～3日くらい」が最も多く、一週間を超えるのは、僅かである。

また、同行者は「夫婦」が最も多く、次いで「友人」「家族」となっている。

しかし、以上の内容は、参加者の年代による特性が反映されることを考慮する必要があるといえる。

⑦ 今回のツアーに関する感想・意見等（自由記入一抜粋・要約）

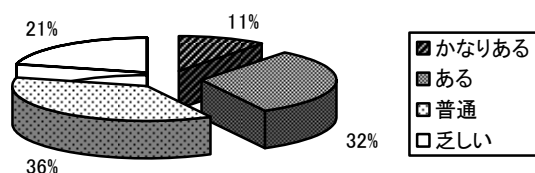
<今回のツアーの感想>

- ・味わい深いおもてなしと心温まるサービスに感動。
- ・長年思っていた憧れの地で、北アルプスを見ながら農作業のお手伝いが出来感激。
- ・この地最大のコンテンツは、この地域に住む皆様。
- ・皆様の心のこもった受け入れに感謝、「熱い思い」は十分伝わってきた。
- ・都会のストレス・生活の疲れを癒し、自分を取り戻せた。
- ・田舎食体験では、地元の方々も一緒に全員で楽しくできた。
- ・自然食ブーム、ここにすれば人の自然治癒力が高められる気がする。
- ・山里に国宝級の仏像や数々の寺院、豊かな自然の中に暮らす人々の生活が偲ばれた。
- ・長野県に善光寺以外、こんな修験道場があることを知りました。

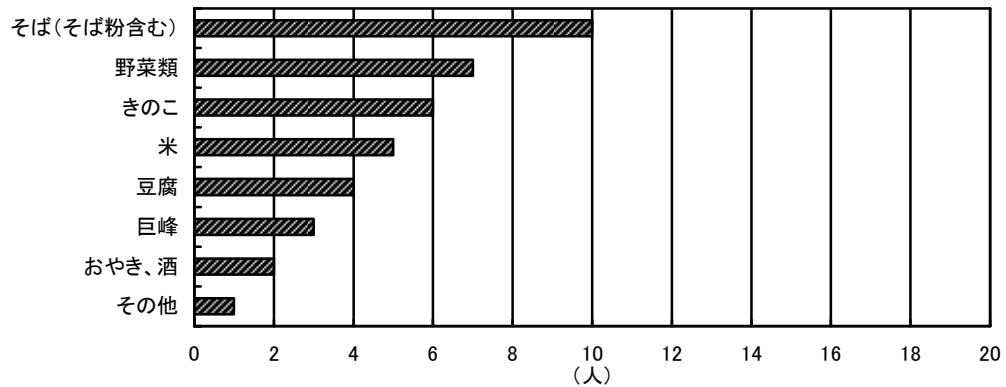
<今後への意見・提案>

- ・観光と田舎暮らしを明確に、ターゲットを絞った企画を。
- ・メニューを選択できるシステムを。
- ・スローな生活ができるようなコース設定を（一日中自然を眺めながらゴロゴロ）
- ・学習（歴史）と体験、テーマを決めて子ども体験に力を入れるのは将来につながるのでは。
- ・農作業が充実しているツアーを。
- ・四季を感じることできるツアーの企画。
- ・今後ツアープランとして有望なのは、善光寺街道、ソバ打ち、きのこ狩り。
- ・里めぐりで一番のネックは足。この解決策を。
- ・訪問の受付や案内の窓口を明確にして。
- ・特産品を注文できる窓口を明確に。
- ・地元の食材を使った料理を。
- ・宿の土産品も地域産にこだわってほしい。
- ・宿泊施設のトイレはウォシュレットが望ましい。
- ・歩くコースの整備と充実。
- ・子供を連れて訪問できる企画を。
- ・史跡巡りに解説員を是非つけて。
- ・各種体験のできる企画を。
- ・曼陀羅の里ウォーク、同写真コンテスト等の開催。
- ・伝統の例大祭、どんど焼などへの参加ツアー。
- ・この地は俗化、観光地化してほしくない。
- ・旅行社は最小限にし、できれば地域の高齢者などの手を借りて行なう受け入れ先の充実を。
- ・都市と田舎の交流を一步前に進めるには、ホスト、ゲストの関係を崩していくことが必要。

⑧ 特産市一出展商品の魅力度



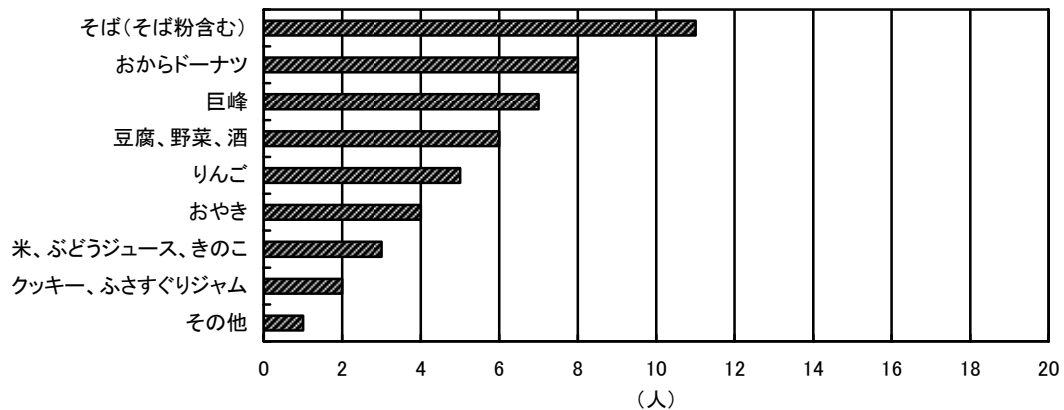
⑨ 特産市－魅力を感じた品目



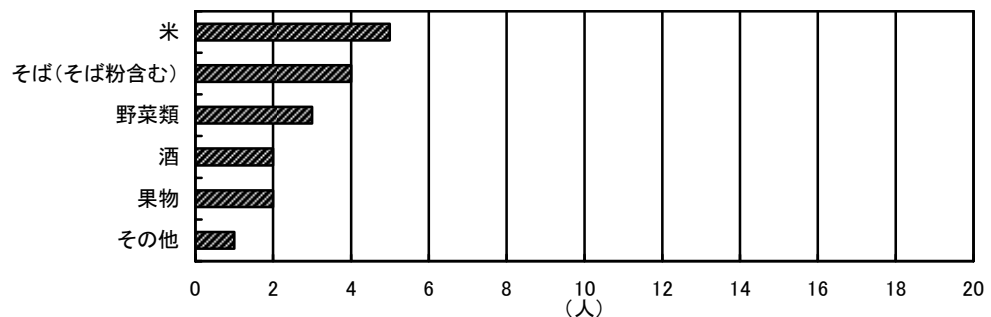
全体の約4割が魅力があると回答し、約2割が乏しいとしている。

また、魅力を感じた品目は「そば（そば粉含む）」が最も多く、次いで「野菜類」「きのこ」「米」となっており、これら「生鮮品」が、おやき・ジュースなど加工商品を上回っているのが注目される。

⑩ 特産市－購買行動（お買い求めいただいた品目）



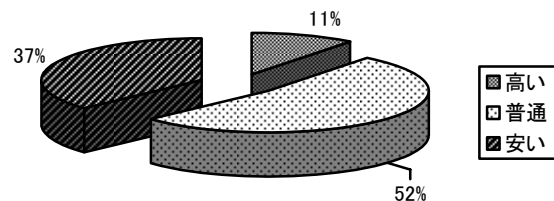
⑪ 特産市－今後宅配などで購入したい品目



直接お買い求めいただいた品目は「そば（そば粉含む）」が最も多く、「おからドーナツ」「巨峰」とつづいている。一方、今後宅配などで購入したい品目は、「米」が最も多く、次いで「そば（そば粉含む）」「野菜類」となっている。

以上の結果は、持ち帰る土産品としての適性と、日用品適性との相違を考慮した選択を感じさせると共に、旬の味を求める購買行動の強さがうかがえる。

⑫ 特産市－価格の印象



「普通」が約 50%「安い」が 40%近く「高い」が 10%となっており、総じて価格については肯定的であるが、今後「高い」とされた部分について更なる要因分析が必要であるといえる。

⑬ 特産市－特産品開発、商品づくりに関する意見・提案（抜粋－要約）

1. 「曼陀羅の里」をモチーフにした商品。地域の特色を出し、ここに来なければ購入できないもの。
2. 無添加の（そば粉、野沢菜）入りパン、ジャムも地元素材のオーガニックなものを。
3. 地元産食材を使ったスイーツやグルメ食材などの名物づくり。
4. 無・低農薬の生鮮野菜を多く。
5. 果物の種類を多く、買いやすい小分けパック化を。
6. 地元野菜で昔ながらの無添加の漬物→この種類を多く。
7. おやきだけでなく、お米のおいしさをアピールして赤飯・炊き込みご飯などのパック詰め。
8. 商品のセールスポイントの明記。つくり手側の情報発信も。

⑭ 特産市についての意見・感想（抜粋－要約）

1. 採りたての野菜が並んでおり、新鮮さを感じた。歓迎の龍の踊りと太鼓が素晴らしく、キノコ汁もとてもおいしかった。
2. 温かな地元の方々とコミュニケーションがとれて楽しかった。
3. 全体的に品数が少なく中には欠品も出ていた。もっと沢山の商品があればもっと楽しめたと思う。
4. この場所、この市場で、この商品があるという固定観念を消費者に見えるような販売方法を。
5. 車以外の来訪者は宅配サービスが充実しているとうれしい。

(3) 交流事業に対する都市の評価

以上のアンケート調査結果ならびに実施者側の「千葉市農山村留学推進事業（長野県）報告書」および「曼陀羅の里モニターツアー実施報告書」によると概ね所期の目的は達成され、今後に向かって極めて有益な事業であったとしている。

一方、参加者の評価・満足度も大変高く、両事業共今回の参加者のほぼ全員が再びこの地を訪れたいとしていることは象徴的である。その理由を全体的に総括すると、①豊かな自然や景観、

貴重な史跡、素朴な農村生活の原風景などこの地域の土着的資源 ②ホームステイ、農作業体験、田舎食づくりなど様々な場面での地元住民との交流（交流の主役は人） ③農山村留学、曼陀羅の里モニターツアー全体の運営・交流プログラム（交流の仕組）が、今後の課題を残しつつも、この事業この地域の魅力を高め、シナジー効果を生んだ結果といえる。

なお、この交流事業に参加し、その一端を担った実感からいうと、こうした官民一体型事業において、官の側のリーディングを含む事務局機能と、民の側の地域を良くしていこうという熱意が車の両輪として機能し、各関係者の並々ならぬ努力・尽力と相まって上記評価をもたらしたもののといえる。

4. 都市との交流活動の方向

(1) 地域に対する都市住民の評価とニーズ

「農山村留学」「モニターツアー」のアンケートを通じ、都市住民の地域に対する評価とニーズが浮き彫りになっている。その内容は図表 2－1 の通りであるが、「地域に対する評価」は、地域の資源又は持ち味（強み）を都市が評価・肯定した内容であり、「都市のニーズ」は、都市住民の訪問動機となるこの地への期待内容である。

<図表 2－1 この地域に対する都市住民の評価とニーズ>

地域の強み・持ち味	都市のニーズ
— 素朴な農村生活	— 自然・景観
— 自然・景観	— 田舎暮らし体験
— 交流の受け皿（行政・住民協力型）	— 地元との交流
— 農業体験	— 農業作業体験
— 文化・史跡	— 田舎食づくり体験他
— 地域住民	— 文化・史跡の研究
— スタッフのチーム・ワーク	— 周遊観光
	— 子ども体験学習
	— スローライフ

(2) 想定される都市との交流パターン

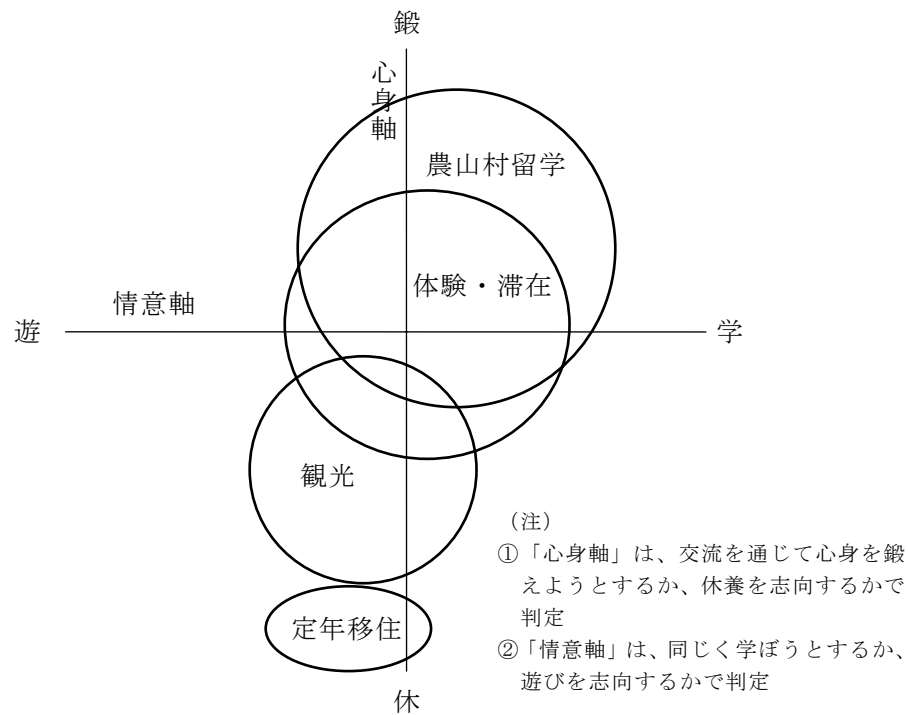
① 交流パターンの範囲と傾向

一般的に交流パターン並びに内容は、相手との関係で絞り込んでいくことが肝要である。

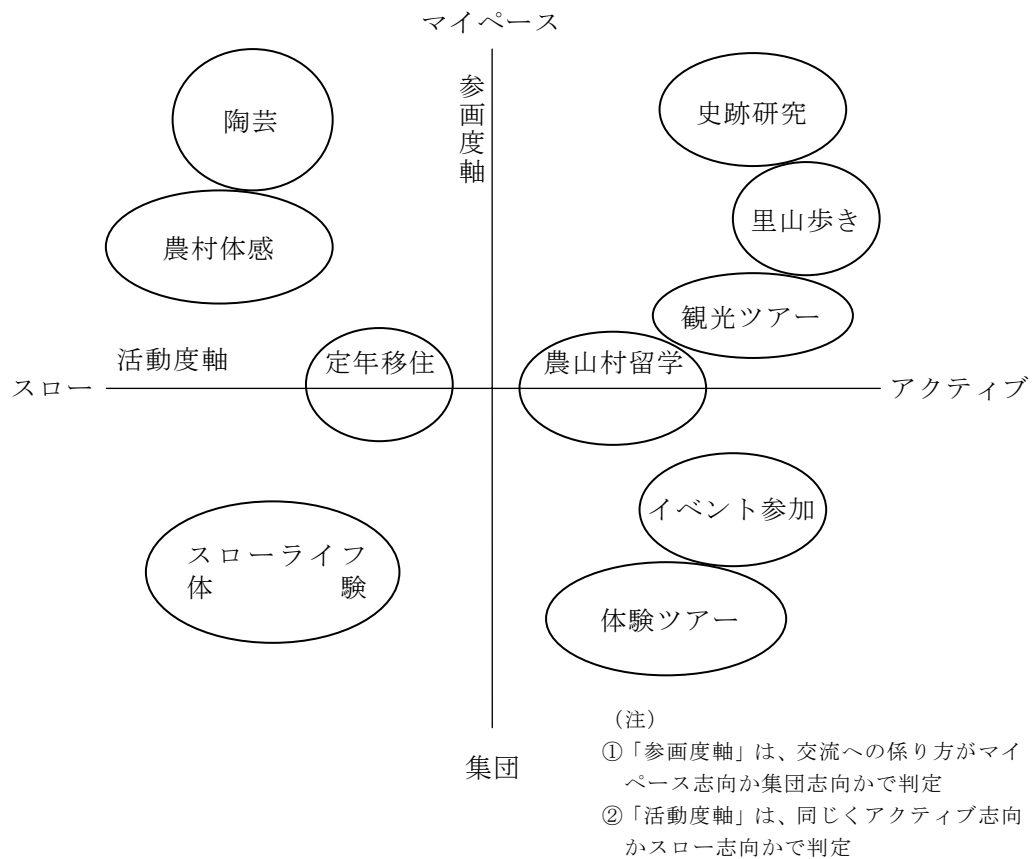
その意味で、この地域の取り組みの今後の発展方向を探る切り口として「交流パターン」「交流内容」の位置づけについて、アンケートなどで得た情報をもとに以下独自の分析軸を設定し、

相関的分析を試みる。

<図表 2-2 「交流パターン」の位置>



<図表 2-3 「交流内容」の位置>



従って、現実的な検討ステップとしては、この地域の持ち味（強み）をより評価し、活かせる相手（ターゲット）を絞り込み、それに適合する交流パターン、交流内容を選択していくことになる。

以上の調査分析内容から取り組み可能性のある典型的な交流パターンを設定し、都市との交流をめぐる一般情勢を加味しつつ現段階で総合的に評価検討すると次のようになる。

(注) ①強味活用度の評価区分 A 強味が活かせる B 普通 C 強味がない
②実行可能性 A 可能 B 条件整備が必要 C 難しい

2章の冒頭、地域の概要で紹介した通り、自然は豊かなもののこの地域は三村合計で住民総数10,547人の極めて小さな農山村である。

従って、都市との交流もキャパシティを含め、地域の身の丈に合った内容にすることが肝要である。

その意味で、地域の強みをより活かせる「交流パターン」を探り決定しつつ、同時にそれに見合った交流相手（ターゲット）を絞り込むことが戦略的課題である。

① 主たる交流相手

地域の強み、持ち味と「交流パターン」との関係並びに今後の発展性を考慮すると、今後ターゲットとする主たる交流相手は、a. 都市の学生（小・中・高・大学生）とその家族・友人
b. 時間的、経済的に余裕のある定年退職者（特に団魂の世代グループ）とすることが適当である。

その理由は、この地域の強みである豊かな自然や景観、豊富な史跡・文化、農作業体験など多様な体験機会ゾーンの存在、素朴な田舎暮らし、温かく経験・知識豊かな地域住民などは、観光資源としての価値より、体験・交流資源としての価値が高く、この面への価値観を持ち、向学心・行動力のある学生・定年退職者とのマッチング度が高いといえる。

② 基軸としたい交流パターン

対象となる幅広い多様な都市住民の中で、主たる交流相手として絞り込んだ「学生とその家族」および「定年退職者」に最もマッチし、地域の持ち味を活かせる「交流パターン」は、「農山村留学型」系と「体験・滞在型」系といえる。

この交流パターンは、主たる交流相手の本質的ニーズへの適応を想定したものであるが、実際の交流（訪問）行動は、そのみにとどまらず他の面、例えば観光面などと適宜組み合わせられることが想定されるので、全体の地域特性を損なわない範囲で工夫することが必要である。

次に基軸としたい交流パターンの事業化可能領域とその方向について述べる。

1) 「農山村留学型」系

このパターンは、全国的に様々の取り組みが行なわれつつあるが、この地域においてめざすべき事業化領域は当面実施している「千葉市農山村留学事業」の更なる深化・発展である。

具体的には、現在の交流は原則的にその年度の小学校6年生にとどまっているが、これを更に高学年時や家族・友人共々の交流に発展させていくことである。

千葉市より毎年新たに訪れる田舎を持たない小学生が、それを契機に、以降の人生の歩みを家族・友人共々この地を訪れる関係性を構築出来れば、彼等にとって曼陀羅の里は第二の故郷となりうるし、この地にとっても、毎年確実に「准村民」を増やしていけることになる。

なお、この「農山村留学型」の交流は一般的に、素朴な温かい地域住民との交流、自然との触れ合いや農業体験などを通じて思いやりや、たくましさなど「人間力」「生きる力」を育むことが期待されている。

また、今後の発展系としては、近隣市町村と連携した農村体験型修学旅行の受け入れや、

大学と連携した単位認定型の農林業体験講座などが考えられる。

そのためには、受け入れ側における宿泊施設（民泊希望への対応）や各種体験希望等への対応、田舎食提供システムなど地域の受け皿機能の整備・充実と、個別的ニーズを的確に捌く常設の窓口を始め、全体の企画実施マネジメント体制の確立が必須の要件となる。

2) 「体験・滞在型」系

アンケート結果を見ると体験領域への評価・期待は「参画」と「交流」がキーワードになっている。また体験メニューについても年代に関係なく幅広いニーズがあることが判る。

従って、主力メニューとなる農作業体験、史跡巡り、田舎食づくりに加え里山歩き、工芸品創作、スカイスポーツなどこの地域の持ち味を活かした体験メニューの開発・整備と、案内窓口の常設化、案内人の充実、移動の足の確保対策など快適に体験を楽しんでいただける環境条件の整備を計画的に行なっていくことが必要である。

一方滞在領域は、定年退職者に絞って述べると「自己実現派」と「癒し派」に大別することが出来る。

「自己実現派」は、スローライフなど自分の目指す生き方や趣味又は研究テーマの探求等に訪問価値を有しており、それが深まると移住に通じる。

「癒し派」は、都市生活の疲れを自然豊かな田舎暮らしで、（簡単な農作業なども体験しながら）回復したい、癒したいとの想いを抱き一定期間滞在していくのが一般的である。この人々は、都市に生活拠点を持ち、都市生活と田舎暮らしの双方を満たしたいとの価値観を有しており、田舎にはセカンドハウス又は安く利用出来る滞在拠点を求めている。

この面で、長野県内においても旧四賀村、旧奈川村などで「クラインガルテン」が建設されているが、この地域においてはむしろ、農家民宿、古民家レンタルなどの方式によることが望ましいといえる。

5. 実施基盤づくりと発展方向

(1) 事業・経営主体

この地域の都市との交流は、活動予算および主たる実務的担い手を行政に依存しており、地域住民の参加はボランティアに止まっているが、都市との交流を、年間を通じ本格化していくためには、必要経費、従事者の人件費等を自賄出来る事業体・経営体の確立が必要不可欠である。

その場合、都市との交流事業を地域の中でどう位置づけるかによって、主体の形成が変わってくると思料される。

つまり、都市との交流事業が地域振興策の一つではあるが重要度が低い場合の主体形成は、外部の民間企業との提携を含め、業として成り立つ範囲で起業化することになる。

一方そうではなく、都市との交流こそが、この地域の将来展望を拓く極めて重要な戦略的事業

で、村の総力を結集して取り組もうとする場合は、行政・地域住民一体化型の事業・経営主体の形成が必要である。

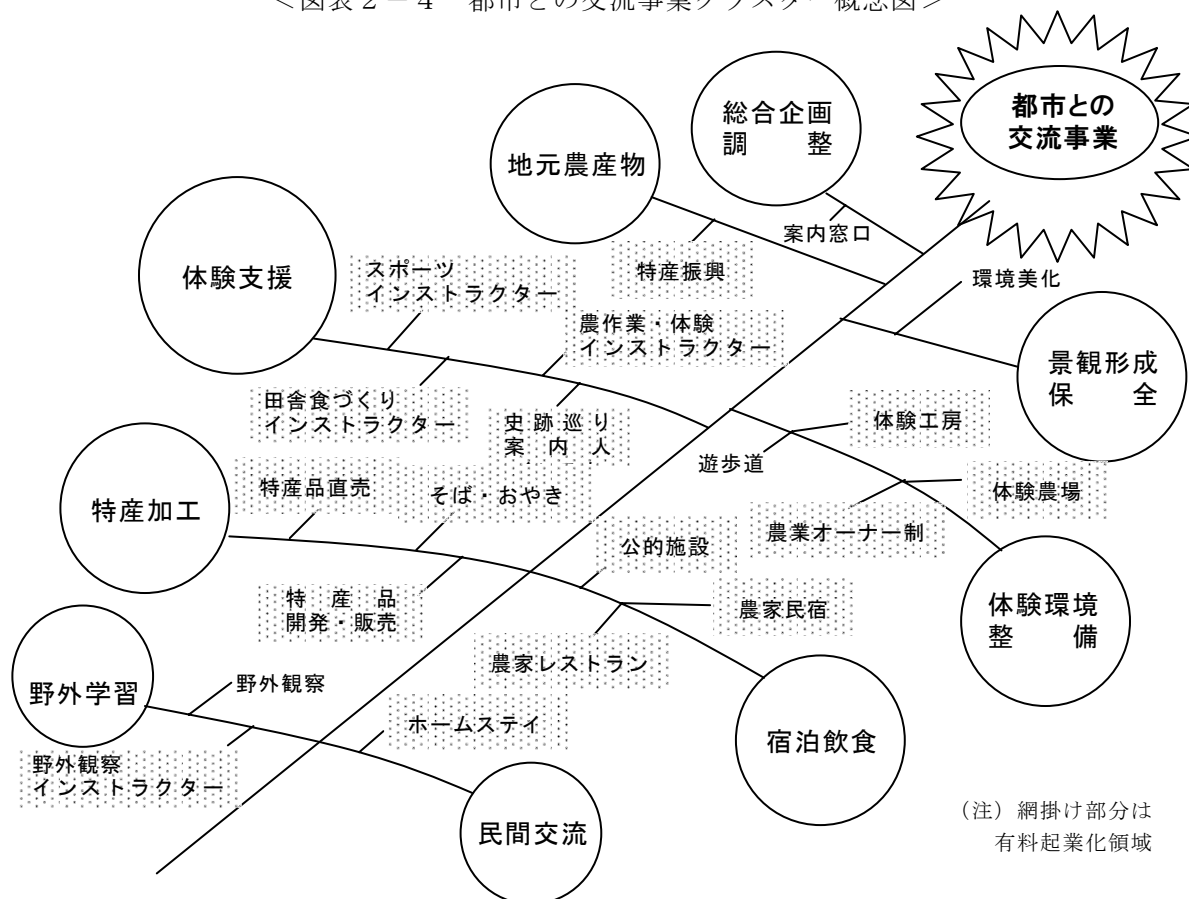
現実的には、次に述べる事業展開の仕組づくりとの関連で、自立的な活動単位を形成しつつ、その発展段階と位置づけに見合う自立的な事業・経営主体の形成を目指すことが望ましい。

こうした基本論をふまえ、次に述べる交流事業のクラスター化を展望すると、個別起業化が望ましい分野と全体を包括する主体形成が望ましい分野が認められるものの、究極の事業・経営主体は曼陀羅の里を丸ごと商品化し経営する、官民を融合一体化した「曼陀羅の里生き活き法人」（名称・法人形態は別途検討）の設立である。

(2) 事業展開の仕組づくりと高度化

ターゲットを絞り、交流パターンを絞っても、なお、魅力ある受け入れ環境の整備は容易ではない。外交辞令的には「あるがままで」といわれるが、それを貫きながら「あるがまま」を活かし、そのみでは満足しない都市住民のニーズに応える交流事業を継続的、安定的に展開するために、関係領域を結集したクラスター様の事業展開の仕組みを順次整え、その高度化を図っていく必要がある。

<図表2-4 都市との交流事業クラスター概念図>



なお、この事業展開の仕組づくりは、国の「産業クラスター政策」並びに「農山漁村活性化戦略」等への参加・活用を十分検討し、高度化への道を探ることが肝要である。

(3) ブランド形成への接近

都市との交流事業において、優位性を築く最も優れたマーケティング戦略は、「曼陀羅の里」をブランド化することである。

一般的に、この場合のブランド化は、①曼陀羅の里の地域イメージと ②その里が提供するコンテンツ（内容）により形成される。

まず、曼陀羅の里の地域イメージは、アンケート結果でも高く評価されているように、豊かな自然、素朴な農村の原風景、史跡・文化の豊かさなど、正にあるがままでブランド化要件を満たしている。

これに環境美化への取り組みが加われば、更に磨きがかかることになる。

次に曼陀羅の里が提供するコンテンツであるが、ここが一番の課題である。ブランド化の対象となるコンテンツは、交流事業の内容そのものであるが、一般的にブランド化の要素として、①その内容の希少性 ②品質の優良性 が問われることになる。

アンケート調査では、史跡巡り、農作業体験、田舎食づくり、そば・おやき、地元食材としての、はぜかけ米、巨峰・りんごなどの果物、高原野菜、人間味豊かな地元住民との交流などが高い評価を得ている。

しかし、こうした“個別商品”のブランド化を根っこから支え・育てる土壌は、現存する農村の暮らしそのものである。

交流事業が展開される舞台である農村生活が、「歴史」「伝統」「文化」を継承した「イツワリ」のない「ホンモノ」であるか否かが、希少性・品質性を測る本質的ポイントである。

今後、この地域における都市との交流事業のブランド力を高めていくプロセスは、現在の地域イメージに加えて、地域資源を活かした交流事業に係るコンテンツ（事業内容）の絶えざる高度化・革新を通じて、来訪者の満足度を高め、イメージを高めながら、二大要素（地域・コンテンツ）の連続的なイメージアップと相乗効果の好循環を企図し、「曼陀羅の里」のブランド形成に取り組んでいくことである。

第3章 地域資源活用ビジネスの特定調査

中小企業診断士として地域活性化のためのコンサルティングに関わった事例を以下に述べる。
なお、■印のあとに続く文章は、コンサルティングのポイント、あるいは事業化の成功要因と
思えるものである。

1. 佐久鯉復活事業

□事業内容

食文化、伝統的産業であった「佐久鯉」の復活をめざしている地元農家の佐久鯉料理店「丹右衛門」
(たんにもん)の事業

□活用資源

佐久鯉。空き民家、桜井地区の風土。桜井地区の伝統食の技術。桜井地区の農産物

□活用事業立ち上げ参加者

佐久の鯉人倶楽部。佐久商工会議所。桜井地区住民

□事業者

有限会社佐久鯉の郷(長野県佐久市。代表取締役臼田元則。出資者26人。出資金450万円)

(1)佐久鯉の歴史

佐久鯉については、佐久商工会議所発行の佐久鯉ガイドブック、「佐久鯉物語」に詳しく掲載されている。現状については、「信濃毎日新聞」で「佐久鯉は守れるか」というシリーズが掲載されたが(平成14年1月21日～23日)、これらをもとに、佐久鯉の歴史を含めた概要を下記に述べる(抜粋。一部、要約加筆)。

① 佐久鯉の成長と養鯉

佐久鯉は、5～15歳の親鯉が5月中旬に産卵し、以下は下記のように飼育される。他の地域との違いは、他の産地の鯉は通常、2年で出荷されるが、佐久鯉は冷たい流水で飼育されるため成長が遅く、飼育日数がかかる。それだけに臭みもなく、身が引き締まり、脂肪が適度に乘った美味しい肉質となる。二百二十四年の歴史を誇る佐久鯉は、最近では米の無農薬栽培をすすめている農家で水田養理にとり組んでいる。

1年目の鯉は「当歳(とうざい)」とよばれる。5月中旬に池で親鯉が産卵すると、約5日で孵化する。その月の下旬に餌付けをし、7月に1～3gになった稚魚を「青仔」とよび溜め池に放す。10月上旬に体長が15cm、100～120gの当歳鯉となる。

2年目の鯉は「中羽(ちゅつば)」とよばれる。5月上旬、越冬した当歳鯉を流水池に放養。さなぎなど

の餌を給餌。10月上旬、400～450gの中羽鯉となり、再び越冬する。

3年目の鯉は「切鯉(きりごい)」とよばれる。5月上旬、越冬した中羽鯉を流水池に放養。さなぎなどの餌を給餌。10月上旬に1～1.5kgとなると切鯉として出荷される。

② 佐久鯉の歴史と現況

天明年間(1781～88年)、桜井地区の呉服商、臼田丹右衛門(たんにもん)が大阪淀川から持ち帰った「淀鯉」が佐久鯉の始まりといわれている。佐久鯉の美味しさの秘密は、佐久独特の「気候と水」である。佐久平を貫流する千曲川の清流と伏流水、八ヶ岳、秩父山系の広大な自然林を水源とする安定した水流。米作地帯を網の目に結ぶ用水の発達。豊かな水の恵みに加え、内陸性気候の「冬寒く、夏暑い」という寒暑の差と朝夕は冷えても日中は太陽熱で暖かくなる一日の著しい気温差が、身の引き締まった佐久鯉誕生の要因となっている。

以下、歴史年表である。

- ・1780年代 佐久桜井村の臼田丹右衛門(たんにもん)、大和の国淀川産の親鯉数尾を佐久に持ち帰り飼育する。
- ・自家用食糧として、佐久各地で屋敷内の池や稲田で飼育がはじまり、鯉料理が浸透する。
- ・明治初期 中込村、野沢村、原村で稲田での鯉の養殖が商品生産としてはじまる。
- ・大正12年 鉄道利用による遠距離販売が開始される。酸素補給は人力で。
- ・東京、群馬、山梨などへ出荷。
- ・昭和29年 稲田での養殖から「池中養殖」「ため池養殖」へと転換。近代的養殖へ。
- ・昭和30年代初期から 大型店、百貨店への販売ルート拡大。
- ・昭和32年 水槽・酸素補給導入により、トラックによる鯉の長距離輸送開始。
- ・昭和37年 長野県産養殖鯉の生産が日本一に。
- ・昭和38年 第1回佐久鯉祭りが開催される。

このあと、食の多様化、鯉養殖産業における国内産地間競争の激化により、衰退の一途をたどることになる。産地間競争においては、佐久鯉の養殖期間が長いことにより餌のコストが高くなり、価格競争で負けることになる。

現在、佐久市内には五十店程度の佐久鯉料理をメニューとしている飲食店、お土産店があるが、その多くは他の産地で飼育されたものを仕入れている。あるいは、飼育業者は他の産地から仕入れたものを出荷直前に佐久の養殖池に放流して「佐久鯉」として出荷している。

信濃毎日新聞「佐久鯉は守れるか」では、佐久養殖漁業協同組合(飯田求組合長)の話として、佐久地方の佐久鯉生産量は、1930年代後半に千トン余りに達し全国一位になったが、茨城や群馬など他県の生産が盛んになったほか、佐久地方の農業離れや圃場の区画整理による養殖池の消失などが原因で、最盛時の1/5まで落ち込んでいる。

水温が高い他県の1年で1kgを越えるほどに育った鯉が佐久鯉市場の大勢を占めるようになっている。

卸価格も佐久鯉の1kg約600円に対し、他県産は約200円と圧倒的に安くなっている。

③ 鯉の効能と代表的な料理

鯉はその類まれな生命力と魚の中でも最も薬効が多く、「薬用魚」「療養魚」といわれるほど栄養価に富んでいる。以下、全国養鯉振興協議会「鯉の効用」から引用した「佐久鯉物語」で記載されている効用は、下記の通りである。

- ・母乳の出をよくする
- ・糖尿病の食事療法
- ・鯉には強肝作用のあるタウリンが豊富なので、肝臓を守る
- ・目に潤いをつけ、緑内障の予防にも良い
- ・タンパク質が豊富で、水分を排する作用があるので、むくみや腎臓病によい
- ・リウマチや神経痛の痛みをやわらげる。腰痛、関節痛を緩和する
- ・食欲が湧き、胃炎が治り、便秘にも効果がある。胃潰瘍によい
- ・免疫力を向上させ、体力をアップ、疲労回復に

佐久鯉の料理は、佐久の伝統的食文化ともいえる郷土料理である。各家庭でそれぞれ長年に渡り受け継がれて来ている。伝統的鯉料理の基本的料理は次のようなものである。

- ・鯉こく(鯉を大胆に輪切りし、味噌汁にしたもの)
 - ・うま煮(鯉の輪切りを濃い口醤油、酒、砂糖でじっくりと強火でアクを取りながら煮込んだもの)
 - ・あらい(頭を落としてキモをつぶさないように内臓を取り、三枚におろして腹骨を取り除き皮を取り、薄くそぎ切りにして、人肌の湯にさっと通し、すぐに冷水で鯉の身をしめる)
 - ・塩焼き(鯉丸ごとの塩焼き)
- また、このごろは新しい鯉のアイデア料理もつくられている。
- ・鯉井(揚げたての鯉を特製和風ダレにそっとくぐらせ、熱々のごはんのにのせる)
 - ・鯉まん(ふかふかの手造り。季節限定)
 - ・焼きおにぎり(フレーク状の鯉の身に、味噌がからんだ焼きおにぎり)

(2)事業の開始～展開

佐久鯉再生、復活の事業のきっかけと、その後の開始、展開は下記の通りである。プロデュースをし、実際に活動した佐久商工会議所の尽力には敬服する。

■立ち上げまでの、そしてその後のフォローで支援する組織、団体の存在が大切

① 平成13年

平成13年度佐久市立泉小学校6年2組の子供たちが総合的な学習として取り組んでき「佐久鯉」についての研究がまとまり、3月7日、市長に「市のシンボル佐久鯉に関する意見書」が提出された。一年の歳月をかけて研究調査を進めてきた子供たちは、「市内にも佐久

鯉を知らない人たちがいて残念だった」「市民の関心も薄れてきていて、佐久鯉の将来が心配・・・」と話し、市を上げて佐久鯉をもっとPRすべきとの提案がされた。佐久鯉振興事業はこの提案がきっかけで始まる。

■子供という市民の声がきっかけ。事業の芽は、身近なところにある。

② 平成14年

- ・ 11月 信濃毎日新聞「佐久鯉は守れるか」記事掲載

■マスコミの影響の大きさ

③ 平成15年

- ・ 2月 1日 平成13年度佐久市立泉小学校6年2組生徒・担任教諭らによる、「伝統的佐久鯉料理を味わう会」を佐久商工会議所の主催で開催。

■市民、住民を巻き込む参加、参画型の事業起こし

■商工団体の力

- ・ 4月 佐久鯉復権プロジェクトの発足
- ・ 11月 茨城県霞ヶ浦でコイヘルペスウイルス病による鯉の大量死が報道される。
- ・ 12月 『佐久の鯉人倶楽部』会員募集。市民を中心に新聞折込で鯉料理が好きな方を対象に定員60名の予定で募集したところ、130名の申込みがあり、関心の深さがうかがえた。

■市民、住民を巻き込む参加、参画型の事業起こし

④ 平成16年

- ・ 2月 7日 『佐久の鯉人倶楽部』発足、第1回例会の開催。
上桜井「延命寺」で発足式、地元民家2軒で「佐久鯉料理を味わう会」
- ・ 5月 5日 佐久鯉まつりにおいて PR
◆佐久鯉の歴史パネル展示◆佐久鯉の効用・佐久鯉料理のレシピチラシ配布
- ・ 5月23日 “生まれも育ちも佐久の鯉づくり”への取り組み
産卵用の金魚藻を穂高で採取。鯉の産卵

■自分たちも実際に行う。現場体験。

- ・ 5月28日 市内でコイヘルペスウイルス擬陽性
- ・ 6月 1日 擬陽性の鯉は「陰性」
- ・ 6月 4日 “生まれも育ちも佐久の鯉づくり”への取り組み
鯉の孵化
- ・ 6月19日 “生まれも育ちも佐久の鯉づくり”を応援
鳥よけの糸張り、当歳鯉の放流。佐久の鯉人倶楽部会員ボランティア

- ・ 6 月 2 2 日 佐久鯉ブランド化支援事業研究会（桜井地区研修会）

■事業化を明確にして、参加者を集める

- ・ 6 月 2 3 日 親鯉避難移動の準備
- ・ 6 月 3 0 日 コイヘルペスウイルス病 1 次陽性報道
- ・ 7 月 6 日 鯉に関する緊急対策相談室設置
- ・ 7 月 2 6 日 佐久の鯉人倶楽部緊急集会
「産卵から飼育まで成長の経過報告」
「佐久鯉の文化を消さないために我々はいかに行動すべきか」

■現状の正しい把握のための情報共有化

■対応のためのアクションを明確にする

- ・ 8 月 1 4 日 佐久商工会議所報市民版発行 市内新聞折込
「生まれも育ちも佐久鯉復活に向けて」

■事業の志を公にする

- ・ 9 月 1 1 日 佐久ブランドフェア
- ・ 9 月 1 2 日 ◆佐久鯉の成長段階を観賞用水槽で紹介◆生まれも育ちも「佐久鯉」の飼育・成長記録パネル展示◆歴史ある養鯉用具の展示

■PR の場、告知活動の場をつくる。活かす。

- ・ 9 月 2 9 日 桜井地区情報発信拠点整備打ち合わせ
- ・ 1 0 月 2 9 日 桜井地区情報発信拠点整備打ち合わせ
- ・ 1 1 月 2 1 日 当歳鯉のとりあげ、越冬池移動
佐久の鯉人倶楽部会員ボランティア
- ・ 1 1 月 1 9 日 佐久鯉ブランド化支援事業研究会
情報発信拠点の整備および地域振興、雇用創出に関する研究
地域の景観を活かした拠点整備と散策、周遊コースの研究

■地域振興事業、雇用創出事業の支店を明確化

■情報発信の視点。地域の景観。散策、周遊という滞在時間の工夫

- ・ 1 1 月 2 9 日 佐久鯉ブランド化支援事業研究会
古民家を活用した情報発信拠点整備の研究
厨房整備、客間等のレイアウト

■すでにある「古民家」という経営資源の活用

■飲食店としての準備の研究

- ・ 1 2 月 7 日 佐久鯉ブランド化支援事業研究会
情報発信拠点の整備および地域振興、雇用創出に関する研究

湧水を活用した観賞用池、水路整備の研究

地元農産物等を利用した商品開発

■湧水、池、用水など地域の歴史の中で残る経営資源の活用

■地元農産物の活用という地域資源活用

⑤ 平成17年

・ 1月26日 情報発信拠点となる法人設立に関する説明会

■事業主体の明確化

・ 2月25日 法人設立

・ 3月19日 地域づくりセミナー「住んでよし、訪れてよしの『佐久』のまちづくり」

<この間、佐久鯉料理の店「丹右衛門」開店のための具体的な準備>

・ 外装、内装などの改築

■中小企業診断士が改装箇所を具体的に指摘

■地元の工務店の施工

・ マーケティングコンセプトの明確化

■市内の鯉料理店のメニューの調査

■価値ある料理、価値ある接客。主たるターゲットは、社用族や観光客。

・ コンセプトに基づいた具体的なメニューの決定

・ 原価、作業時間などのコストの計算

・ 厨房機器、什器備品の決定

・ 接客マナーのトレーニング

・ 営業時間の決定（金、土、日曜日の営業日。予約制）

・ 当番のローテーション（余剰人員とならないように）

・ 給与の決定 など

・ プレオープン9月13日

■プレオープンで業務の流れのチェック。味、盛り、接客などについての意見を聞いてグランドオープンまでに修正

・ 10月 1日 佐久鯉料理の店「丹右衛門」グランドオープン

(3)成果と課題

丹右衛門を経営し、仕事をしているのは、桜井地区の4世帯の専業農家である。平均年齢七十歳である。農家であることの特徴を活かし、調味料の一部は購入しているが、鯉、米、野菜、味噌（自分たちが栽培収穫した大豆を使用）、豆腐（自分たちが栽培収穫した大豆で自らが豆腐づくり）などほとんどすべての

材料は自らが栽培収穫したものである。「地産地消」を実践している。

酒米も栽培収穫しており、これを活用して地域の造り酒屋に「丹右衛門」という銘柄の日本酒を醸造、販売してもらっている。当店で提供する日本酒はもちろん「丹右衛門」である。酒類販売の免許がないので販売はできないために、同造り酒屋のルートで販売をしている。

営業日は、金、土、日の3日間、予約制としたのは、現役の農家の集まりであること、予約制により原材料費や人件費（自分たちが仕事をしているが、無駄な人件費をなくしないと収益が悪くなるため。同様の地域おこしの飲食店や農産物直売所、農産物加工所などのコンサル経験がある中小企業診断士としてアドバイスをした）を抑えるためである。

メニューについては、当初、メンバーからは佐久市内の他の鯉料理店や一般的なレストラン、料理店並みの価格設定の声があったが、佐久鯉を活用するので材料コストがかかるため、これを価格で吸収すること、こだわりの鯉料理であることなどを話し、下記のメニューとした。これらの他に、単品もの、飲み物などがある。

① 御膳もの

- ・丹右衛門御膳 4,500円（うま煮、鯉こく、あらい、味噌焼き、酢の物他、全品で11品）
- ・うま煮御膳 4,000円（うま煮、あらい、鯉のすまし汁、味噌焼き、酢の物他、全品で11品）
- ・鯉こく御膳 3,500円（鯉こく、あらい、味噌焼き、酢の物他、全品で10品）

② 定食

- ・うま煮定食 1,900円
- ・鯉こく定食 1,700円
- ・味噌焼き定食 1,500円

③ 大皿

- ・姿あんかけ 4,500円
- ・姿塩焼き 4,000円
- ・たたき 2,500円

現在、収支は黒字である（諸経費をすべて含む）。地産地消、高齢者の仕事に関わる生きがい、伝統的食文化の復活など、当初の目的を十分に果たしている。第一章でも述べたコミュニティビジネスでもある。

今後の課題としては、研究段階でテーマの一つとして上がっていた、域内の散策など回遊性を持たせて滞在時間を長くする工夫や、佐久市内の他の名所との連携も必要である。たとえば、当桜井地域には「延命寺」があり、ここには「延命地蔵」がある。野沢地区には「ぴんころ地蔵」が地元の商店街によって建立され、県外からの訪問者も増えてきている。

また、臼田には日本一大きい木造の「陽迎布袋」像が、地域の有志によって設置されている。

岩村田地区には、日本三大稲荷の一つ、「鼻頭稲荷（はなづらいなり）」がある。

これらをつないで、「縁起」「健康長命」などのキーワードでつなぐことも考えられる。

最も重要な課題は、後継者である。七十歳代の高齢者がおこし、行っている事業であるので、現在は元気であるが、この先のことを思うと心許ない。至急、この課題に取り組むことが求められる。

2. 県産材活用の住宅づくり

□事業概要

長野県産材の杉を活用し、県内の工務店、建築士がプロジェクトを組んで住宅を建設

□活用資源

北信濃産の杉。建築士、工務店の技術。住宅営業コンサルタント。人脈

□活用事業立ち上げ参加者

NPO法人長野県地域支援センター「信州木造り工房」。長野森林組合（木材供給）

□事業者

NPO法人長野県地域支援センター「信州木造り工房」（長野県上田市。プロジェクトリーダー田中敏明）

(1) 事業のきっかけ

建設需要の減少で、長野県内の建設関係事業者は困っていた。住宅についていえば、大手住宅メーカーにシェアを奪われ、在来工法による住宅建設は苦戦を強いられていた。

しかし、長野県商工会青年部連合会の調査研究事業によると、ユーザーの過半数は、

- ・県産材を使った木造住宅が欲しい
- ・リフォームなどを考えると地元の工務店に住宅施工を頼みたい

という意向を持っているが、苦情、あるいは改めてもらいこととして、

- ・工期が長い、あるいは契約工期よりも伸びてしまう
- ・施工着手後、金額がアップする根拠があいまいである
- ・頼んでいないことまで大工さんがやってしまう（品質過剰）

といった内容が述べられていた。

また、森林組合としては、輸入材に市場を奪われ、木材の売上が低迷しており、組合員離れも始まっている。森林組合の事業戦略としては、材木の品質には自信があるので、複雑な流通機構を変えることや流通構造内ポジションを川下へ移動することなどが求められている。

事業を行ってみよう、ということになったきっかけは、長野県商工会連合会北信支所の青年部

の経営セミナーがシリーズで開かれ、そのプロデュースと講師を中小企業診断士が行っており、セミナー中、あるいは懇親会の席上で建設に関わる青年部の生の声を聞いたことであり、青年部の中には建築士、工務店など集まれば住宅を造ることができる能力を持ったものがあることであった。

一方、中小企業診断士として県内の森林組合の経営診断や研修を行っていて、森林組合の事業活性化のためには上記のような事業戦略が求められていることを知っていた。

県産材を提供できる森林組合と、設計できる建築士、施工できる工務店、さらに、中小企業診断士としての人脈の中から、住宅営業マンの経験がある住宅営業コンサルタントの参加を要請して、コラボレーションとしてのプロジェクトチームができあがった。

■事業のきっかけは身近なところにある。テーマをもっていると情報や人脈が活きる。

■テーマに挑戦できる人脈を組み合わせる

■ビジネスマッチング、あるいは異業種連合（コンソーシアム）の視点をもって経営コンサルティングに日頃から取り組んでいること

(2) 経過

プロジェクトの経過は、以下の通りである。

① 平成 17 年 6 月 8 日

第 1 回全体ミーティング。松本市内を会場にして。プロジェクトメンバーの顔合わせとプロジェクトコンセプトの合意。コンセプトとして「県産材を活用した百年の家」を打ち出す。役割分担も明確化。施主様を探すことについては、各自が情報発信、収集する。

■事業コンセプトの明確化

② 平成 17 年 7 月 9 日

第 2 回全体ミーティング。上田市内で開催。初プロジェクトとして、K邸(上田市)の住宅の設計、施工の可能性が出てきたことの報告のあと、施主様の要望を踏まえた上で、県産材を最大活かせる設計と施工を企画の中に盛り込み提案し、プロジェクトのモデルケースとすることを合意、確認。

③ 平成 17 年 7 月 27 日

K邸企画設計プレゼンテーション。施主様に対してヒアリングとともに当プロジェクトの基本コンセプトをプレゼンテーション。基本コンセプトは、以下の通りである。

・県産材の最大利用

（木材の 95%に県産材を使用）

・スケルトン工法

（県産材の最大のアピールとして構造体を「表わ」にする）

・ハーフビルド工法

(プロが基本的性能を満たす建物の構造部を造り、必要に応じて施主が仕上げをする。安価な材料使用や大量生産によるコストダウンではなく施工分離によるコスト調整を図ることと、また、ライフスタイルに対応できる「未完成の家・成長する家・変化できる家」の提案。また、施主の住宅建設への参加を促すことが目的。)

■工法のコンセプトを明確化。工法の名称も明確化

④ 平成 17 年 9 月 9 日

長野森林組合(長野市)を訪れ、県産材の供給者の長野森林組合と顔合わせ、県産材の現況確認。長野森林組合における県産材の状況を説明いただき、本プロジェクトへの協力および新規事業への模索を検討する。

■現状把握とプロジェクトの目的についての共鳴。参加要請にあたっての森林組合のメリットの提案

⑤ 平成 17 年 9 月 9 日

K氏家族に、個別プランとプロジェクト要旨を説明。あわせて、基本設計、概算見積を提示。

⑥ 平成 17 年 12 月 12 日

K氏家族に、実施設計図を提示して詳細説明と、概算見積提示による見積調整。

⑦ 平成 18 年 1 月 11 日

K氏家族に、契約内容確認と今後の工程説明をして工事請負契約。

<工事が始まる>

⑧ 平成 18 年 1 月 26 日

全体ミーティング。上田市で。県産材の流通単価と今後のプロジェクトの方向性をテーマに話し合い。

- ・県産材と市場流通材(外材・県産材認証工場材)の単価比較を行う。
- ・県産材の流通窓口としての独立会社の方向性を検討。
- ・農業とのコラボレーションについて検討。
- ・「北信濃の杉」のブランド化について検討。

■さらなる展開のための準備

⑨ 平成 18 年 7 月

K邸引き渡し。

⑩ 平成 18 年 8 月

一般観覧会。長野森林組合より専務理事、業務課長も参加。特に広報活動はしなかったが、口コミで数家族が見学に訪れる。

また、9月になって、NPO法人長野県地域支援センターのホームページをみた茨城県の一

級建築士とその事務所社員がK邸を訪れる。これについてはK氏夫人とプロジェクトメンバーが対応。建築士からは、「思いとしては茨城県産材活用を持っていたが、実現できなかった。実現の仕方、特にネットワークづくりと施主様の要望に応える工法、コンセプトの大切さなど勉強になった」と、いう感想をいただいた。

■Webを活用しての広報。

(3)成果と課題

第1棟目の受け渡しが終わりと、また今後の方針も合意できた。

課題としては、森林組合からの仕入れ木材の価格は、外材と比較検討して高くはないことが分かったが、利用量、仕入れ量を多くすることにより、仕入れ金額を安くできるとのことなので、仕入れ量を増やすために物件を増やすことが必要である。森林組合としては、製材に関わる施設設備の更新も必要となる。

長野県内の建築士、工務店（下水道工事、電気工事、その他の工事を含めて）をネットワーク化することが必要である。その後、中小企業診断士による商工会青年部とのセミナー、交流会、経営相談などの場で、提案メンバーは徐々に増えてきている。

「北信濃の杉」のブランド化を図り、県外への販売ルートの構築とともに、誰が事業を受け持つのかを明確にする必要もある。県外ルートについては、中小企業診断士の人脈で、Webを活用したBtoBでの販売と、関東圏などの工務店とのネットワーク化を進めている。

なお、現在、長野市内で2棟目を施工中であり、平成19年3月引き渡し予定である。

3. 佐久市岩村田本町商店街振興組合の活性化事業

□事業概要

「手造り、手仕事、技の街」をコンセプトに商店街活性化を図っている

□活用資源

商店街を構成する商店の個性。空き店舗

□活用事業立ち上げ参加者

佐久市岩村田本町商店街振興組合（長野県佐久市岩村田。理事長 阿部真一）

□事業者

佐久市岩村田本町商店街振興組合

(1)事業開始の背景

佐久市岩村田本町商店街振興組合は、商店街を「経営」という意志を持ち、経営の基本を

学び、実践している商店街である。

振興組合という組織となる前の同商店街は、任意の団体であった。同商店街から北へ車で3分ほどのところには、長野自動車道佐久インターの開通にともなって大型店、チェーン店がオープンし、また、同商店街から西へ車で1分ほどのところには、平成9年の長野新幹線開通による佐久平駅の開業にともないジャスコや全国展開しているチェーン店などによる大型商業集積が出来上がり、同商店街にとっては大きな影響が生じていた。これらの商業集積やチェーン店などのロードサイドショップの影響ばかりではなく、商店街、中小商店を取り巻く経営環境は大きな変化をしていたが、当時の商店街の理事、商店主は経営環境に適応して商店街も自店も変革するということができずにいた。

このような同商店街を取り巻く環境の中で、当時の青年部が中心となり振興組合組織による商店街経営を行うことになった。商店街振興組合としては日本一若い理事（当時の理事の平均年齢三十四歳）による出発である。

当商店街は40店ほどの商店で構成される約220mのストリート型商店街である。

(2) 事業の内容、経過

事業の内容、経過は次の通りである。

① 平成11年

「振興組合」となったことを機に、大型店との違いを出すために、独自で「地域密着顧客創造型商店街」の方向を打ち出す。

② 平成12年

理事長、副理事長はじめ商店街運営の中核的役割を担う理事数人が、中小企業診断士主催の「経営者養成講座」（1泊2日を毎月、13ヶ月のカリキュラム）を受講。商店経営を理論および実践から学び、自分および自店の革新、改善に着手。あわせて、「商店街は経営するものだ」「商店街は商店や商店主のものではない。ここで生き、あるいはここを利用してくださる人のものでもある」「どのような商店街も個性を発揮できる」という視点を習得する。

■すべて、あるいは多くの組合員の参加を持つのではなく、中核となるリーダー数人でまず、行動。

■経営の基本を学び、学んだことを自店で実践という活学実践をする。

岩村田本町商店街活性化構想を診断士の指導のもとで策定。商店街の特徴をつかむため、周辺地域の視察、調査、個店の個性と可能性を調査する。佐久市岩村田本町商店街活性化計画報告書「われらの街を、ともにつくろう」を発表（平成13年3月）。「ともにいきるまちをつくろう」を経営理念に、「手造り、手仕事、技の街」を商店街コンセプトにして、この具現化に商店街および構成商店が取り組みはじめる。

■どこにでもある構想ではなく、商店街の特徴をしっかりとつかむ。さらに、商店街周辺の状況を把握する。

■調査の結果、菓子製造販売店3店、味噌醤油製造販売店、造り酒屋、藍染めの呉服店、オリジナルな洋服のデザインから販売までしている洋装店、美容院などオリジナルな商品の製造販売店が10店程度存在。大型店などとの違いを出せる業種、業態である。

■商店街や商店街を構成する商店、建物は法律上は所有権があるが、利用者、来街者、お客様の街でもあることの自覚。お客様にご利用いただいてこそ、商店街、商店としての価値がある。

■「商店街活性化は経営である」と、いう視点から、経営理念、生存領域を示すコンセプト、マネジメント(商店街組織運営)、人的風土の向上など会社経営の視点を入れての構想づくり。

③ 平成13年

春から数回にわたり商店街全体会議を実施して、活性化計画実現のための合意形成をはかる。

また、8月から11月にかけて、個店経営を学び実践するための「商人塾」(2時間)を6回開催。毎回会場いっぱいの出席(三十名程度)であった。

■座学で終わらせないために、毎回、テーマを決めて学び、それをもとに次回までに行うアクションを自らが決める、という内容。

■おかみさんの参加も多く、今まで顔は知っていたが、ゆっくり話したこともないもの同士のコミュニケーションが次第に良くなってくる。

12月にアーケードおよび歩道のリニューアル竣工。あわせて、数年にわたり実施している「日本一」イベントを実施。

④ 平成14年

前年から計画していたコミュニティ&休憩どころ「中宿おいでなん処」が3月にオープン(空き店舗を改装)。また、7月から15年2月まで12回にわたり前年に引き続いて「商人塾」を開催。会場の「中宿おいでなん処」は各店の経営者、女将さん、幹部などで全回満員。

岩村田を会場とした10/26、27の「佐久平フェア」で「手造り、手仕事、技の街」を明確に宣言。販売促進策に則って活動。「商人塾」で学んだ新規顧客開拓、新商品の販売を実践。

■集客の機会を活かす。

当商店街に不足している業種である生鮮製品の店を商店街直営で経営するためのテストマーケティングとして、7月から15年1月にかけて中宿おいでなん処において「いわんだ市」を月2回開催。市では、地元の農家や北佐久農業高校が農産物を販売。当商店街としても佐久市が姉妹都市提携している清水市からの海産物を販売したり、地元有志が参加。生鮮品の売れ行きの確認とともに、お客様の生の声を聴いた。

■仮説を立ててテストマーケティング。お客様の生の声を聞く。

■商店街活性化に地域の農業者を巻き込む。

■商店街活性化に学校を巻き込む。

⑤ 平成15年

4月には、「いわんだ市」で培ったノウハウとお客様の生の声を参考に当商店街直営のお総菜を主に販売する「本町・おかず市場」をオープン。県内ではコミュニティビジネスの好例として注目を集めている。担当理事を決めて、権限と責任の明確化をする。メニューは「おかみさん会」と従業員が話し合い、随時変更。年間の純益は、約100万円。短時間パートの雇用者5名。

■当初の計画では野菜果物と日用雑貨の販売店の予定であったが、前年の「いわんだ市」でのお客様の生の声を聞き、「惣菜希望」の声が大きいことに対応して「惣菜屋」に変更。

■惣菜屋で利益を出すためには、仕入れ販売ではなく、製造販売がよい、と中小企業診断士のアドバイスも取り入れた。儲かるしくみづくり。

■責任者である担当理事制。マネジメントの実践。

■コミュニティ・ビジネスの好例として、県内で、事例発表に理事長が招かれピーアールの場となる。

⑥ 平成16年

11月には、空き店舗を活用してチャレンジャーズ・ショップ「手仕事村」を開設。6区画に四十名を越える応募があり、契約できなかったもの3人は当商店街の空き店舗を自ら借りて創業したり、「本町・おかず市場」の一角を借りて販売活動をするものもいた。

■当商店街のコンセプト「手造り、手仕事、技の街」に適した仕事おこしの創業者を条件とした。

■副理事長が担当となり、書類審査の他、厳しい質問の面接試験を実施。

固定客ができ、売上も伸び、「手仕事村」から独立して当商店街の空き店舗を借り切って店舗経営をしているものも3店ある（18年12月現在）。

■テナント業的な事業ではなく、担当理事である副理事長はじめ、役員、組合員が「自分たちの仲間」という意識を持ち、経営をバックアップ。経営理念である「ともに生きるまち」を実践。

⑦ 平成17年

11月には、BS2で「商店街の達人」で1時間番組の生中継。「手造り、手仕事、技の店」と復活した「日本一イベント」で賑わった。

(3)成果と課題

当商店街は、商店街の経営、商店の経営の基本を学び、中長期視点に立脚して販売活動、空き

店舗対策、諸施設の整備を行っている。特に、施設、設備、建物といったハード先行型の都市計画や商店街造りが多い中で、ハード先行ではなく、ビジョン、戦略、マーケティングといった経営の基本内容を明確にし、これを具体化している。ハードは表現手段であるにとらえている。また、活動する人や組織を決めマネジメントを実践することにより、「絵に書いたもち」に終わらせることなく具現化している。

「手造り、手仕事、技の街」の構成員として、また、商人塾で学んだことを活かして業績を伸ばしている店が多くなってきている。

①成果の事例

「日本一小さい造り酒屋」である戸塚酒造は、売り方の工夫をした。e コマースへの挑戦である。時代の流れを取り入れて女性が好む焼酎として「トマト焼酎」を開発。「ヤフー」で、平成16年度焼酎部門全国第一位、平成17年度には当店の従来の主力焼酎でもあった「草笛」が、「楽天」で焼酎部門全国第一位となった。

和泉屋菓子店（佐久平一の和洋菓子製造販売店）は、「手造り、手仕事、技」の菓子として、「いわんだ市」で地域の農業者との連携の可能性を確信し、「地産地消」の実現のために地物の旬の農産物を材料とした商品を次々に開発、販売して業績を伸ばしている。

また、「米屋」であった小松屋は、店頭で米の精米をして技を見せようと、裏の作業場にある精米機の他に、店頭用の精米機を購入、設置して、お客様の要望に応じた料で、小分けの精米をしている。

地域外からの当商店街への移転もある。東京の老舗たい焼き屋から「のれん分け」を受けて、当商店街で「浪花や」がオープンした。手造り、手仕事、技の店である。固定客が増え繁盛している。

また、井筒屋菓子店は、後継者がいない高齢者夫婦が経営している菓子製造販売店であるが、一時、廃業を考えていたが、商店街の若者（理事）が中心になって新しい街づくりをはじめること共感し、元気に営業を続けている。

空き店舗対策としても「手造り手仕事技の街」のコンセプトを活かしている。平成11年当時、7店の空き店舗があった。その後、平成18年12月までの間に、廃業したり、移転した店が数店あったが、現在の空き店舗は1店である。当商店街の他にも岩村田地区にはいくつかの商店街・商店会がある。佐久市としては、岩村田地区以外にも、中込地区、野沢地区に商店街があるが、当商店街以外の商店街では空き店舗が増加の一途をたどっている。

このような佐久市の商店街の動向の中で、当商店街は、特筆である。商店街に從來からあった特徴を見つめ直し、編集して「手造り、手仕事、技の街」というコンセプトをつくり商店街づくりをすすめていること、若い理事が、理事長のリーダーシップのもとで「街を経営している」こと、彼らをおかみさん会や従前の商店街役員という先輩諸氏が支えていることが事業に

寄与しているといえる。

② 今後の課題

現在企画し、まもなく着手すると思われるが、商店街として線から面への展開である。ストリート形態である同商店街であるが、裏通りや空き地、あるいはそこにある蔵などを活用して、さらに厚みのある商店街にしていくことである。

また、佐久商工会議所がバックアップをして、当商店街を含めた岩村田地区を対象に「岩村田逸品会」を組織化しているが、逸品の定義とその品質保持のレベル、内容を明確にして、岩村田地域全体で取り組む地域おこしのリーダーとなることも求められる。

4. 地域資源活用ビジネス支援の留意点

地域資源活用ビジネスを支援するにあたっての留意点は、下記のようなものである。

(1) 主体となる組織ができること

地域資源を活用してビジネスを起業するのは人であり、組織である。組織は、参加するメンバーの数にもよるが、リーダー、サブリーダー、コアメンバー、コーパラティブメンバー、アドバイザー、サポーターで構成されることが求められる。

① リーダー

地域資源活用ビジネスを立ち上げ、地域を活性化させるという志があるとともに、メンバーをまとめることができる人物が求められる。既存団体が単独、あるいは中心となって行われる事業において特に注意を要するのは、団体の役職、肩書きでリーダーを決めてしまうことである。この事業を責任を持って立ち上げていく、という役割を果たせる人物であることが必要である。また、既存団体では任期によって役職が変わることがあるが、これでは事業の立ち上げ、運営はできない。任期に関わらず、役割を果たせる人物、志を持った人物であることが求められる。

② サブリーダー

リーダーを補佐するとともに、他のメンバーとの調整が的確にできる能力を持った人材が求められる。

③ コアメンバー

地域資源活用ビジネスを立ち上げるにあたって、必要とされる能力や経営資源を保有し、当該ビジネスのために提供できる能力を持った人材、あるいは企業、組織を率いる人材である。志だけがあってもビジネスを立ち上げることはできない。必要な能力、経営資源をつなぎ、具体的な商品やサービスなどとして販売、提供することが必要である。

④ コーパラティブメンバー

コーパラティブとは、協力的な、という意味である。コアメンバーのようなビジネス立ち上

げにおいて必要な能力や経営資源は保有していないが、当該ビジネスに賛同し、何らかの関わりを持って、協力するメンバーである。この中から、将来のコアメンバーやリーダーが育ってくると、組織としての深み、強みができあがる。

⑤アドバイザー

中小企業診断士など専門的な立場からアドバイスをする人である。当該ビジネス実現に共鳴し、経験、見識、表現力などとともに、メンバーから信頼される人物、人材であることが求められる。

⑥サポーター

ビジネス立ち上げのために、環境づくり、資金面でサポートする団体や人である。商工団体、行政、市民などである。特に、商工団体や行政などは、ビジネスが立ち上がるまでは事業主体のような積極的な活動が求められることもある。リーダーなどとのコミュニケーションを十分に図り、事務局的な役割を果たすことが求められることもある。資金面での補助、さまざまな制度、施策からの補助金、助成金などの情報の提供や、事案によってはこれらの受け皿となって資金の活用を図ることも必要となる。

(2) 理念の合意、明確化

経営理念として、経営目的、経営姿勢などについて合意を図り、明確化して、メンバーに浸透することが必要である。さらに、ビジョンを描き、この実現に向かってメンバーが積極的に役割を果たしていくように元気づけることが求められる。これはリーダーやサブリーダーだけが行うのではなく、コアメンバーも、アドバイザーも、サポーターも同様である。組織、チームとして参加しているのであるから、目的、ビジョン、役割などを明確にして、メンバーがそれぞれの役割を果たし、支え合っていく組織づくりが必要である。

(3) 地域資源を把握し、活かすこと

地域資源は身近にありすぎて把握することが難しい。資源を把握する視点を学ぶことが必要である。あるいは、外部の者の意見を参考にすることも大切である。中小企業診断士などのアドバイザーや、外部の市民の意見や声である。

良く見慣れたもの、よく使っているものでも視点を変えると特徴となる。現場、現物をよく観察するとともに、地域の歴史を学ぶことも必要である。

また、特徴をつかむことにあたっては、身近なさまざまな問題を整理し、これを解決するために地域の資源や人を見直してみる、ということもできる。

特徴は、経営環境の変化をつかんで活かすと強みとなる。活かせる個性となる。あるいは地域や社会の問題を整理し、課題を明確化して解決するという視点をもつと、地域の資源や人を

活かすことができる。この場合に特に注意することは、組み合わせる、ということである。ものも人も単独では生きてこない。組み合わせることにより相乗効果が出る。

ビジネスを企画することにおいては、マーケティング志向をすることである。経営資源があるからこれを利用して何かを行うというプロダクトアウト的な発想ではビジネスとはならない。主たるターゲットを明確にし、商品、サービス、仕組みや価格、販売方法などを関連づけて企画することが必要である。

(4) 組織運営において、マネジメントすること

を立ち上げる準備の場合にも、いよいよ立ち上げるときにも、さらに立ち上げたあとでもマネジメントを的確に行っていくことが必要である。目的目標を明確にし、共有した上で、行動計画の明確化、組織化を図り、実施し、評価をし、再計画をするというマネジメントサイクルを的確に行うことである。部門間、担当者間の調整も必要である。

マネジメントを的確に行うためには、マネジメントを学ぶことである。学び、実践実行していくことである。

第4章 地域産業活性化の要件と展望

1. 地域の経営環境

(1) 市町村の大合併時代

① 市町村数

平成15年から平成18年にかけて平成の全国市町村大合併が推進され、少し前には約3,232を数えた全国市町村は、平成18年の現時点では1,812まで減少している。

長野県においても市町村数は、数年前の120から平成18年の現時点では81に減少。

更に今後、国の行政指導に基づき減少することが予測され、その数は平成における近年大合併前のほぼ半数位になるものと思われる。

② 商工会議所・商工会数

市町村の大合併に並行して、長野県における商工会議所・商工会数も大きな組織変更が行われている。商工会議所数は、平成18年の現時点で18から16になった。商工会数は、平成18年の現時点で108から88に減少している。今後、更に減少することが予測される。地元の商工会議所・商工会は、地域活性化に果たす役割は大きい。今後、特に商工会については更に減少することにより、経営指導員等の手不足から地域住民に対するサービスを懸念する意見も見られる。

③ 市町村の役割

時代は「少子・高齢社会」に加え、他方で推進される地方分権、地域の自立化などの要請により、基礎自治体である市町村は新たな「希望」に向けて大きく踏み出していかなくてはならない。

その場合の向かうべきところは何か。それは明らかに、地域で暮らす人々が「豊かで、不安のない」環境を形成していくことであることは言うまでもない。むしろ、市町村といった基礎自治体は、以前にも増して地域に対する「責任」が大きくなっているのである。

以上のような課題に対して、実際の全国の市町村を見る限り、その「目標」とすべきことを掲げているものの、そこに至る道筋については必ずしも十分な認識を抱いてとは言えないのではなかろうか。特に、平成大合併に振り回された新たな市町は、そのプロセスの中で「目的」に向かうべき「戦略」を十分に検討し、推進しているとは言い難いように思われる。認識とレベルには、各市町村毎にかなりのバラツキが見られる。

私たちが目指すべきは「豊かで、不安のない」地域を形成していくことである。そして、その基盤を形成するものとして自前の「経済的な豊かさ」が求められる。

地域の独自の「産業振興戦略」が求められ、地域の総力を結集して具体的な成果を自らの手で獲得していかななくてはならない。

(2) 地域ブランドの資源

全国の市町村を眺めると、その置かれている環境、経営資源はそれぞれである。そのそれぞれの特質を冷静に眺め、戦略的なポイントを明確にし、経営資源として有効活用を推進していかなくてはならない。市町村といった基礎自治体、あるいは地域に経営資源を活用した「経営」が求められる時代が到来している。

20世紀末の頃から地方分権は世界的な潮流となり、明治以来の百数十年の中央集権国家を続けてきた日本も、ようやく「地域のことは、地域で」という枠組みに変わりつつある。そのようなねりは、これからますます強まっていくことは間違いない。ようやく「地域が自分たちのことを自分たちで決め、遂行していく時代」が到来してきたのである。地域資源を結集し、人びとが力を合わせ、新たな世界を切り開いていくことになる。

以上のような新たな枠組みの中で、近年、地域に独自の「産業」を形成していこうとする動きが強まっている。地域を豊かにしていくためには、産業を活発化させ、雇用を拡大し、そして、外からの資金を引きつけることが不可欠との認識が高まってきたのであろう。さらに、成熟社会、高齢社会を意識して、人びとが「生きがい」と「誇り」を抱いて暮らすために、これまでとは異なった新たな独自の産業化も不可欠との認識も高まりつつある。

地域独自の産業化である。「地域ブランド化」ともいえよう。

地域ブランドとして成長させやすい題材となる資源には、次のようなものが見られる。

- ・形状：スペック(大きさ、軽さ、性能など)、味、デザイン、材質(素材)など。
- ・製造方法：製造技術、加工方法、育成方法、トレーサビリティなど。
- ・地域資源：景観、自然資源、温泉、気候、地形、歴史、文化、伝統工芸など。
- ・人的資源：著名人、歴史上の人物、人間国宝、生産者など。
- ・イベント資源：映画やドラマの舞台、まんが、祭り、イベント(スポーツ、音楽など)など。
- ・店舗資源：ファッション、アウトレット、有名店、B級グルメなど。

ここに挙げたように、実に様々なものが「地域ブランド」となる可能性を秘めている。

例えば人的資源としては、「××地域で△△作り 20 年、A 田 B 男さんの作った商品」というものをブランドにすることも可能である。また、映画やドラマの舞台では、鳥取県境港市は「ゲゲゲの鬼太郎」を題材にした「水木しげるロード」、宮城県石巻市では「サイボーグ 009」などの作家である石ノ森正太郎氏による「石ノ森漫画館」などをシンボルとして、地域ブランド戦略を展開している。

また、讃岐うどん、宇都宮餃子、横須賀海軍カレー、喜多方ラーメン、魚沼コシヒカリ、越前蟹、夕張メロンなどの食(グルメ)を売りものにしている。

一方、全国各地域には名産品や農産物、歴史、建造物など、ある程度は名前が知られているものが多く存在している。

箱根の温泉や京都のたたずまい、あるいは、結城の紬、伊万里の焼き物などに私たちはそこに大きな価値を認めている。

このように、当該地の認知度やイメージをさらに高めて、それを地域ブランドにしようという動きも多い。

そうした優れた「地域ブランド」の経験に加えて、現在、私たちが求めようとしているのは、そこに暮らす人びとを含めた地域の全ての資産を結集し、人びとに新たな「希望と勇気」を抱いてもらう「何ものか」ではないだろうか。

このような視点で全国の各市町村を眺めると、各地で実に興味深い取り組みが重ねられていることがわかる。

ところが、「特産品」「名産品」と呼ばれていても、それが単に昔の製法のまま作り続けられているだけで、他の地域の類似商品と品質的にはあまり差がないのであれば、「地域ブランド」とはなりにくいのも事実である。

(3) 地域ブランドの時代

この10年ほど、全国各地域の地域活性化動向をみると、「地域ブランド」の育成という言葉がよく聞こえてくる。地方分権が進み、高齢社会を迎えて地域が自立しなければならないという時代的な要請の中で、地域資源をもう一度見直し、新たな産業化を図りたいという考えである。

「ブランド力」のある新産業を創出し、雇用の拡大、人口の流入、経済の発展を期待している。

また、現在語られている「地域ブランド」はかつての「産地物」「特産物」とは異なっているようにも見える。かつての「産地物」「特産物」の時代は、地域をあげての「低中級の特定製品の繰り返し生産」が基本であった。この時代の成功した地域代表格は、新潟県燕の「金属洋食器」、三条の「作業工具」や瀬戸の「ノベルティ商品」などであり、特に対米輸出を基本に巨大な低価格量産産地を形成したものも少なくない。

しかし、わが国のバブル崩壊後の世界情勢は、際立った円高、さらに中国をはじめとする東アジア諸国地域の台頭による競争の激化等の中で大きく様変わりしている。品物は「安い」だけでは売れない時代になったということである。

したがって、現在問われている「地域ブランド」の形成は、かつてとは全く異なる文脈の中で登場していることは言うまでもない。地域ぐるみ「低価格の量産品」を生産し、対米輸出に血道をあげるというのではなく、成熟社会、少子高齢化社会に踏み込んだ私たちが、改めて地域の資源を見直し、より深みのある活動の中で新たな可能性を模索し続けている。

すなわち、成熟したわが国における「地域ブランド」のあり方を課題としている。

(4)地域ブランドの歴史

わが国では江戸時代、あるいはそれ以前から「地域ブランド」というべきものが存在していた。京都や江戸はそれ自体が「ブランド」であった。また、個別製品では全国の各地において地域資源をベースとした「産地物」「特産品」が江戸中期頃から大きく広がった。

桐生や足利、川俣、米沢、十日町、八王子等の織物、各地の仏壇、家具、陶器等はその代表的なものである。

その後、大正時代は輸出産業化が図られたことにより、足利織物、川俣白絹、瀬戸物などは当時の外貨獲得の担い手として重要な役割を果たした。

次いで、大きな変化は第二次世界大戦後の高度成長期に顕著に見られた。この時期、全国の比較的生産力に優れた産地では徹底的に低価格量産を行い、対米輸出の主役の一人として活躍した。

新潟県燕の金属洋食器、三条の作業工具、瀬戸のノベルティ商品などに代表される。大量生産、大量販売をキャッチフレーズにして、物が安ければ売れた時代である。

日本の消費者の指向は、1970年代に入る頃から劇的に変わる。まだ貧しかった「基礎的消費」の時代から、豊かな差別化された「選択的消費の時代」に突入する時期であり、対外的に円高と発展途上国の追い上げに苦しんだ。このような事態に直面した全国各地の「産地」は一気に衰退傾向を深めていった。一部に高度な「伝統工芸品」を残すのみで、多くは市場から消えていったのが実情である。

かくて、日本の一時代を形成した「産地物」「特産物」は、一部に小規模な伝統的工芸品集団を残しながらも、全体としては勢いをなくし、「地域ブランド」の一つの時代は終りを告げ、新しい「時代にふさわしい地域ブランド」の育成が要請されている。

(5)これからの地域ブランド

わが国のバブル崩壊は平成2年である。以来、国際経済の中であって、わが国の各業界は予想以上の長い間景気の低迷を続け、10余年にわたり冬の時代を体験した。

最近に至り、経済企画庁は景気の回復を宣言し、その期間は「いざなぎ景気」を上まわると報道した。しかし、私達中小企業診断士の目から見ると、景気の良いのは、自動車産業、デジタル産業等の一部業界に限られており、景気回復の実感がないとする人は多い。

しかし、第二次世界大戦中、終戦直後の頃の「衣・食・住」総てが不足している時代と違って、現代は「飽食」の時代である。基本的なものは総て「満ち足りている」のである。

現在、一つ前の時代の「地域ブランド」としては、一部の「伝統工芸品」を残すのみになっている地域が多い。また、特徴的なものは何もない地域も多く見られる。

そうした中であって、以上のような点からするならば、現在議論されている「地域ブランド」は、先に見た少し前の時代の「地域ブランド」とは大きく異なることになるだろう。

これからの「地域ブランド」を議論していく場合の前提条件は、日本は豊かな「成熟社会」にあることを踏まえ、さらに、「地域」の重要性を具現化する手段として「地域ブランド」を活用した「産業化」が求められている。

新たな「地域ブランド」づくりの主役は、あくまでも「そこに暮らす人々」である。そこで生活する人々が大切に思い、大事にしていく取り組み姿勢こそが「地域ブランドづくり創造」の価値がある。

2. 全国各地の地域ブランド力

(1) 2006年日経リサーチ（地域ブランド調査）

次表は、株式会社日経リサーチがホームページに公開したデータである。

●都道府県ランキング

順位	全体 順位	地域名	地域 PQ
1	1	北海道	972
2	4	京都府	916
3	5	沖縄県	903
4	9	大阪府	849
5	11	東京都	840
6	16	神奈川県	803
7	18	兵庫県	799
8	30	福岡県	758
9	44	鹿児島県	720
10	59	奈良県	697
11	60	広島県	693
12	61	長崎県	692
13	62	静岡県	691
14	63	長野県	689
15	66	愛知県	687
16	87	千葉県	664
17	102	新潟県	656
18	117	青森県	643
19	162	宮城県	618
20	184	石川県	604
21	191	秋田県	599
22	201	高知県	596
23	208	熊本県	594
24	229	愛媛県	585
25	236	山形県	582
26	245	岩手県	578
26	245	山梨県	578
28	259	宮崎県	572
29	280	和歌山県	568
30	288	岡山県	567
31	295	香川県	564
32	305	富山県	560
33	323	三重県	553
34	334	福島県	550
34	334	山口県	550

36	342	埼玉県	547
37	356	大分県	544
38	364	滋賀県	540
39	380	岐阜県	534
40	434	鳥取県	521
41	445	徳島県	518
42	489	福井県	507
43	494	群馬県	506
44	510	茨城県	503
45	553	佐賀県	493
46	563	島根県	491
47	567	栃木県	490

●市・特別区(上位)

順位	全体 順位	地域名	地域 PQ	都道府県
1	3	京都市	952	京都府
2	6	横浜市	895	神奈川県
3	7	神戸市	890	兵庫県
4	12	札幌市	833	北海道
5	13	鎌倉市	822	神奈川県
6	17	函館市	801	北海道
7	21	宇治市	784	京都府
8	23	福岡市	772	福岡県
8	23	長崎市	772	長崎県
10	27	富良野市	760	北海道
11	31	金沢市	750	石川県
12	33	小樽市	746	北海道
12	33	那覇市	746	沖縄県
14	37	仙台市	741	宮城県
15	39	名古屋市	737	愛知県
16	44	倉敷市	720	岡山県
17	47	別府市	713	大分県
18	48	熱海市	710	静岡県
19	50	伊豆市	707	静岡県
19	50	石垣市	707	沖縄県

●名産品総合ランキング(上位)

順位	名産品名	名産品 PQ
1	夕張メロン	796
2	山形さくらんぼ	777
3	博多辛子明太子	774
4	讃岐うどん	759
5	松阪牛	728
6	愛媛みかん	724
7	紀州南高梅	720
8	鳥取二十世紀梨	709
9	魚沼米	703
10	伊勢えび	702
11	京都ハツ橋	697
12	野沢菜	685
13	長崎カステラ	684
13	名古屋コーチン	684
13	長崎ちゃんぽん	684
16	あきたこまち	682
17	博多ラーメン	674
18	下関ふく	672
19	青森りんご	670
19	沖縄黒糖	670
21	丹波黒大豆	667
22	明石焼	666
23	京料理	663
24	長崎皿うどん	661
25	伊予柑	660
26	宇治茶	658
27	広島焼	657
28	紀州備長炭	656
29	小岩井乳製品	653
30	広島かき	650

※地域PQは、測定ブランド全体の平均を500とした偏差値スコア。

※「順位」は各ジャンル、「全体順位」は測定全1275ブランドでの順位。

株式会社日経リサーチは、2004 年より地域ブランドの研究を進めている。その結果を踏まえ、2006 年 5 月に地域名称と、名産品のブランドカを評価する「地域ブランド戦略サーベイ」を実施した。本調査は今回が初めての実施である。

① 地域ランキング(地域ブランド知覚指数：PQ (Perception. Quotient))

1) 地域（都道府県別）ブランドカ

地域ブランドカの強さを示す「地域ブランド知覚指数」（以下、地域 PQ と表記）では、都道府県では「北海道」が「972」でトップ。測定全1275ブランドの中でもトップを獲得した。2位京都府、3位沖縄県、4位大阪府、5位東京都の順で続いている。

長野県のPQは「689」で第14位。47都道府県の中では、比較的上位にある。

2) 市・特別区（上位）

市・特別区（上位）では、「京都市」がトップであった。2位横浜市、3位神戸市、4位札幌市、5位鎌倉市の順で続いている。

長野県では市として上位にランクされているところは見あたらない。

② 名産品ランキング(名産品ブランド知覚指数:PQ (Perception. Quotient))

1) 名産品のブランドカは、「タ張メロン」がトップ。

地域名称を含む名産品のブランドカの強さを示す「名産品ブランド知覚指数」（以下、名産品 PQ と表記）では、「タ張メロン」がトップであった。

2) 水産では3位の「博多辛子明太子」、畜産では5位の「松阪牛」、郷土料理では4位の「讃岐うどん」、菓子では11位の「京都ハツ橋」がトップであった。

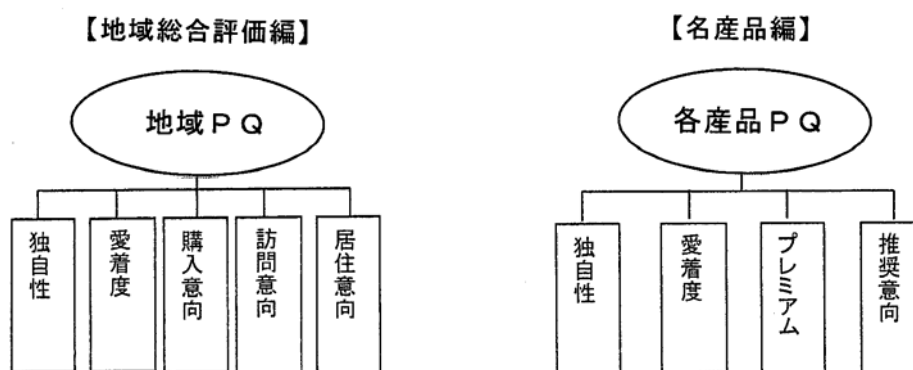
3) 上位30位までが掲載されている。

(2) ブランド知覚指数（PQ）とは

① PQ：PQ (Perception. Quotient) とは、ブランドの価値水準を指数化したものである。

指数化に使用した測定項目と算出方法が記載されている。

② PQ算出概念図：「地域総合評価編」と「名産品編」の概念図は、次の通りである。



3. 長野県の地域環境

(1) 長野県の平均寿命

厚生労働省の「都道府県別生命表」に各都道府県別の平均寿命が発表されている。

平成12年における全国平均寿命は、男性77.71歳、女性84.62歳。

これに対して長野県における平均寿命は、男性78.90歳で全国第1位、女性85.31歳で第3位となっており、非常に高い数値を示している。

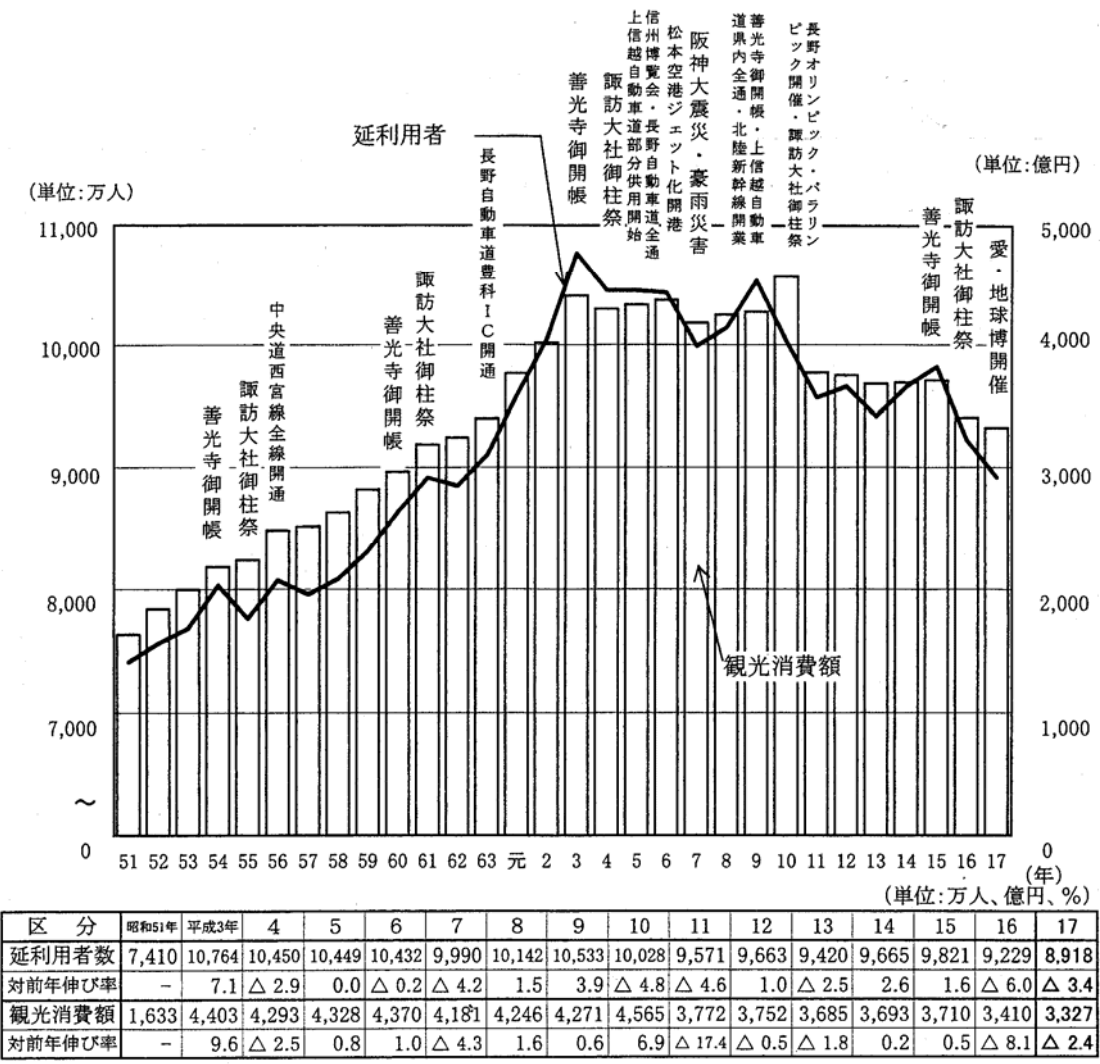
また、長野県で発表した平成17年度の平均寿命は、男性79.69歳、女性86.65歳で、前回の全国調査時点の数値より高い数値となっている。

多くの山や川に囲まれた「風向明媚な自然環境」や「自然食」を多くとり入れた「食生活」が平均寿命を延ばしたのではないかと想定される。

それだけ「自然」に恵まれた「豊かな地域環境」の中で生活しているということができよう。

(2) 観光からみた長野県の経営資源

平成17年の「観光地利用者統計調査結果」によると、長野県における観光客数は、平成11年の1億5,327万人をピークとして減少基調となった。



平成17年度の長野県における観光人口は、8,918万人まで減少している状況にある。

1998年の冬季長野オリンピック大会以来、観光地は冬の時代が続いている。

平成17年の「観光地類型別の状況」を見ると、山岳：43万3,400人、高原・湖沼：4,555万9,000人、温泉：1,698万2,000人、名所旧跡：2,230万8,000人となっている。観光資源が豊富であることを物語っている。

特に、長野県では、7年に一度の「善光寺御開帳」と「諏訪御柱」があり、続いた年度で開催されている。一大イベントとして地域をあげての一大行事である。その集客力は大きく、「善光寺」「諏訪御柱」は早くから「地位ブランド」として定着している。そのうち、「善光寺」は平年でも約600万人、「善光寺御開帳年」には約900万人の観光客が訪れている状況にある。

また、「諏訪地方」では通年時は約150万人に対して「諏訪御柱」では約300万人の観光客で賑わい、大きな集客力をもっている。

長野県の人口は、平成18年10月1日現在で約230万人である。地域住民人口に比べて、観光人口の大きいことが判る。いわゆる「観光商業の長野県」ともいえよう。

観光消費額は長野県全体でピーク時は平成10年の4,565億円であった。平成17年には3,327億円まで低下したが、絶対額としては大きな数値を示している。

4. 地域ブランドの仕組みづくり

(1) 価値軸の設定

地域ブランドがもたらす効果とは、単に売上・利益だけではない。しかしながら、それは「イメージだけで示されても産業振興策としては打ち出しにくい。そこで、地域ブランドが産み出す価値を多く捉えることで、ブランド振興の目標設定や評価基準の目安をつくっていくことになる。

地域ブランドの価値測定は、大きくは「モノづくり論」と「産業振興論」の二つに分けることができる。

まず、「ものづくり論」とは、実際の企業や商品における「企画設計」「顧客商品」「素材原料」「加工技術」「商品意匠」の五つの構成され、企業や商品そのものの付加価値性の指標とも捉ええる事ができる。

産業振興論とは、「経済規模」「企業底力」「市場展開」「伝統歴史」「産学官民」の五つの軸から構成される。モノづくり論で全て「自前」でやろうとしても、地域全体を見渡す産業振興論的には決して地域寄与度は高くない。将来的にも経済規模が小さく、企業底力・企業集積度・連関度が少なければ波及効果は薄く、また伝統歴史に拘りすぎても革新が生まれない。

これらをクリアする重要な軸が、市場展開力であり、産業マーケティング力が問われることになる。

言い換えるならば、「古来の伝統歴史×将来の革新を目指し、経済規模的寄与度が高い（連関）

産業を、地域が愛し、かつ、全国、グローバルにどのように展開するか、そのための産学官民連携をどのように進めるか」、これが地域産業振興の「大スローガン」となる。

すなわち、とにかくモノづくり論だけが先行しがちな地域産業において、自治体自らが産業振興ビジョンに沿って、地域内付加価値の高い産業へ集中的な施策を実践していくことが、ひいては地域（産業）ブランドとなっていくのである。これら10の指標において現状を測定し、あるべき姿へ持って行くことが地域ブランドを単なるイメージ向上や、基準づくりの域で留まらせない方策と考えられる。

昨今の地域ブランド化の動きは、「基準の明文化」「認定制度」などが主流である。それは言い換えるならば、地域が培ってきた「暗黙知」の明文化でもある。従来の目に見えない地域コンセンサス（合意）を文章で表現しようという「産業マニュアル」への試みともいえる。それは、内外共に認められるものでなければならない。

地域ブランド化における価値軸の設定

〔モノづくり論〕～主に「民」（企業又は企業群）の観点からの捉え方

- | | | | |
|---|-------|---|-----------------------------------|
| 1 | 企画設計軸 | = | 誰が考え出したか、独自性・唯一性があるか、後継者はいるか。 |
| 2 | 顧客商品軸 | = | 対法人向けか、対個人向けか、完成品か、半製品／部品か。 |
| 3 | 素材原料軸 | = | 原料・素材は地域内調達か、地域外か、出所不明ではないか。 |
| 4 | 加工技術軸 | = | モノづくりが地域内で完結できるか、部分工程だけか。 |
| 5 | 商品意匠軸 | = | 商品完成度、ネーミング・パッケージ・デザイン、知的所有権等の整備。 |

〔産業振興論〕～主に「官」（自治体産業振興）の観点からの捉え方

- | | | | |
|----|-------|---|----------------------------------|
| 6 | 経済規模軸 | = | 地域経済の「柱」となる規模か、規模目標があるか。 |
| 7 | 企業底力軸 | = | 産業集積できているか、大手一社依存ではないか。 |
| 8 | 市場展開軸 | = | 地産地消か（内需型）、グローバルか（外需型）、展望計画があるか。 |
| 9 | 伝統歴史軸 | = | 古来伝統の継承や再発見分野か、新しい取り組み／育成分野か。 |
| 10 | 産官学民軸 | = | 民・産は自立か、学は一人よがりでないか、官は何をすべきか。 |

(2)ブランド・パラダイムマップ（事例）

次ページは、関満博・及川孝信氏の「地域ブランドと産業振興」に掲載された表である。

具体的な事例として、示唆に富んでいる。

この表は、10の指標軸のそれぞれに対して評価項目をプロットすることで、その地域ブランドが現状どのような価値指標を持っているかを表している。

地域ブランド・パラダイム・マップ A. ものづくり軸

地域ブランド 価値軸 A. ものづくり論	長野県小布施町 「栗菓子」 《食品》	高知県馬路村 「柚子加工品」 《食品・日用品》	富山県高岡市「銅器・漆器」 高岡ブランド「Hi-Hill」 《インテリア・内装品》	岩手県住田町 「気仙スギ」 《住宅部材・住宅》
本文解説章	第5章	第8章	第6章	第2章
1 企画設計軸	【独自企画】 歴史的に町内栗菓子店が栗落雁、栗ようかん、栗かの子、栗おこわなど商品を次々に独自企画開発。	【独自企画】 村内で生産される柚子をもとに、約30種類の加工品を農協が独自に開発。食品・飲料が中心に、入浴剤、化粧水等の分野へも拡がりつつある。	【独自企画】 行政が主体となり、デザイナー、地元銅器・漆器業界の間屋・メーカーが加わっている。	【共同開発】 主に東北地方を中心とした住宅メーカーとのタイアップにより、下請・材料供給型から独自設計／開発型への向上を計っている。
2 顧客商品軸	【消費財（観光客）】 米町着（観光客）を中心とした個人向け。	【消費財（ギフト中心）】 日常の食卓を意識した商品が中心であるが、ギフト需要が多い。	【生産財（半製品）】 プロダクトデザイナー、建築、自動車、家電分野。法人向けであり、半製品である。	【生産財、耐久消費財】 住宅メーカー向け構造材・造作材を主とし、住宅施工もあり。森林認証（FSC）消費者向け小物商材の開発に取組中。
3 素材原料軸	【国内中心】 一部、小布施産の栗を利用するものの、主は町外（海外も含む）から調達。	【地元産中心】 馬路村内で有機栽培される柚子を原料としている。産地を明確に表示できることが地域ブランドの強みと捉えている。	【海外中心】 銅器については、原材料はほとんど輸入である。漆器についても輸入品が多い。	【国内中心】 気仙地方の「スギ」を活用。外国材依存から脱却（国産率85%）。FSC取得で素材の地元の出所も明確化。
4 加工技術軸	【全工程完結】 栗菓子製造は全て町内。	【ほぼ全工程】 村内に搾汁工場、加工工場を有しており、ほぼすべての工程を農協独自で加工できる。	【全工程完結】 銅器については、鋳造、研磨、加工及び着色と、すべて出来る。漆器についても木地、塗り、加飾と完結できる。	【ほぼ全工程】 森林組合から製材・プレカット工場までほぼ地域内で全加工工程を完結できる。
5 商品意匠軸	【オリジナル】 歴史的町並のなかで製造・販売することで、そのイメージ、ブランドを商品に転化、商品意匠力も優れる。	【オリジナル】 商品パッケージ、カタログ類等のデザインの統一に力を入れている。イメージキャラクターである「ごっくん坊や」の認知度は非常に高い。	【オリジナル】 素材を求めるユーザーの希望に応えるため、あえて半製品を中心としている（完成品もある）。デザイン力はある。	【デザイン弱い】 元々は材料供給地域のため木工品等の完成品デザイン力は課題。また古き伝統である気仙大工の匠の技の継承も課題となっている。

地域ブランド・パラダイム・マップ B. 産業振興軸

地域ブランド 価値軸 B. 産業振興論	長野県小布施町 「栗菓子」 《食品》	高知県馬路村 「柚子加工品」 《食品・日用品》	富山県高岡市「銅器・漆器」 高岡ブランド「Hi-Hill」 《インテリア・内装品》	岩手県住田町 「気仙スギ」 《住宅部材・住宅》
本文解説章	第5章	第8章	第6章	第2章
6 経済規模軸	【数十億円】＊波及効果あり量的な意味では基幹産業と言える規模ではない（売上規模は不明）が、観光産業への波及効果など大。その意味で象徴としての基幹産業。	【約30億円】＊域内基幹加工品売上高は30億円。従業者は80人（パート含む）、柚子生産者は170人。人口1100人の経済を支える最大の産業。	【—】 建築・家電・自動車など、非常に多岐に渡るため、市場規模は算出不能。	【約50—60億円】＊域内基幹人口7,000人の町の基幹産業の1つ。約50億円以上の売上規模、事業体等の総従事者は300名程度。雇用拡大へ。
7 企業底力軸	【複数】 町内には九つの栗菓子店があり、いずれも相当の歴史を持つ。町並修景地区及び付近には主要4店が立地。	【1社のみ】 農協のみ。ただし、原料の柚子栽培農家との連携、柚子加工品目当ての観光産業にも波及効果がある。	【集積】 国の伝統的工芸品の産地指定を受けており、集積度は非常に高い。	【集積】 中核団体はけせんプレカット事業（協）で大工等数十名の組合員。他事業体を含めるとは集積されている。
8 市場展開軸	【全国（から集客）】 町並整備を含め町内に経営資源を集中投下する店、町外に直営店を持つ店が相互補完。	【全国（へ販売）】 全国販売。主力の通信販売が5割。うち関東、関西2割ずつ、高知県内は1割に過ぎない。	【全国／欧州へ】 地元での展開より、むしろ金国展開を狙っている。チャンスがあれば和のテイストを活かし、欧州にも進出したい。	【東北ブロック—中国】 地元—東北地方—北関東が商圏。顧客との協業により首都圏へ中国への進出基盤を検討中。
9 伝統歴史軸	【古来】 栗の生産は600年余り前から、栗菓子の製造は江戸時代後期から。町並地区の栗菓子店は1755年創業。	【現代】 栽培は40年、加工は30年の歴史を持つ。柚子栽培は1965年～、搾汁は75年～、本格的な加工品開発は83年～。	【古来】 古くは400年前に遡る。その伝統に培ってきた技術を売る。	【現代】 出稼き「気仙大工」は江戸時代からの伝統技術。工業化で集成材を主とする新分野はこの15年位。
10 産官学民軸	【民主導】 文化都市・小布施町のコンセプトの下で栗菓子店が競争。	【民主導から民官へ】 柚子加工と観光振興など、地域の行政との連携は緊密である。柚子加工品づくりが地域づくりへと波及している。	【やや官主導】 民間会社とはいえ、まだ官主導であり、力不足。	【官民一体型】 官民一体型で「林業システム日本一」を目指す。森林認証（FSC）取得し、環境・エネルギー活動強化へ。

注：（表終-2、終-3とも）2005年末現在の各章執筆者の独自評価。産業優劣を示すものではない。p.218-219の図参照。©関満博／及川孝信 2006

参考文献：関 満博 編 『地域ブランドと産業振興』（株）新評論

① 各軸の評価設定

各軸の評価設定は一般的な捉え方としているが、地域によってはその設定を柔軟に変えてもよい。例えば、企画設計軸×顧客商品軸において、消費財（個人向け商品）であればあるほど、

自企画は求められるが、生産財（中間部品等）の技術領域であれば、設計力や自社開発力の域でも十分市場競争力を持つ。また、経済規模軸×企業底力軸でも何社の集積が何億円の経済規模になるかは、産業分野によって異なるため、規模や企業数の指標も地域実態に合わせた変更も必要となるであろう。さらには、経済規模軸×企業底力軸×伝統歴史軸は、いわゆる「ベンチャー企業(産業)集積目標」とも捉えられる。

② 小布施町・馬路村

まず、食品をテーマとした小布施町(栗菓子)と馬路村(柚子加工品)では、モノづくりの5つの軸において付加価値向上という同様な傾向が見られる。唯一の違いは素材原料軸が、小布施町では国内外混合であるのに対し、馬路村はほぼ地元産であることである。近年、食品の国産原料指向は強まってはいるが、全て地元産で揃えるとなると、品質の維持、価格訴求、量的確保が最大のテーマとなる。地域内から仕入れることが量的・質的・价格的に困難である地域は多く存在し、地域内の農林水産業と加工製造業は決して一枚岩になっていないことも多い。

従って、地元産素材活用が綺麗な姿に見られがちだが、それに拘りすぎると「売れない」モノづくりにも陥る危険性がある。素材原料軸で大切な視点は、地元・国内外問わず「出所」の明確化と「安心・安全」の約束である。中長期的には地元産素材（農林水産）と地元加工技術（製造業）の産業（流通）クラスター融合転換への取り組みであろう。地元の素材を使って、地元で加工し、付加価値を高めることが要請されている。馬路村はそれを成し遂げている数少ない成功事例と言えよう。

また、産業振興軸からの視点では、経済規模は「セグメント(数十億円)」であるが、他の産業、例えば観光産業との融合が起こっていることも共通項である。小布施町では9社の小売店が共生的競争を行っているのに対し、馬路村では農協1社が中核企業として生産者と直結し、加工を取り仕切っている特長が見られる。

食ビジネスは地域の顔づくりにはなり易いが、他方で地域を牽引するだけ基幹産業（規模）になりにくい側面もある。だからこそ、他の産業と関連したり、既存流通を超えて地域外への市場展開・拡販が出来るかがポイントとなってくるのである。

総じて、この2地域の事例では、小布施町の「食・観連関の地域吸引型産業形成」と、馬路村の「生産加工集中&地域外通販の一气通貫食ビジネス形成」という産業形成のヒントを与えていると捉えることが出来る。

③ 高岡市・住田町

次に、高岡市（銅器・漆器）と住田町（気仙スギ）の2つの事例である。

もともと伝統産品という消費財分野で成長してきた高岡の工芸品は、自動車・建築・家電といった技術の横展開による生産財分野への広がりを見せている。素材原料軸はどちらかというと海外中心で、最大の課題は「デザイン（加工）力」であることも全国共通の傾向である。

一方、森林素材供給が基点である住田町のような林業・木材業においては、加価値向上が最大のテーマである。そのための加工技術革新、工程一貫性に取り組んできた事例は、中間市場中心の生産財流通から法人需要向けへ、そして個人向け消費財への挑戦である。ここでも「デザイン性」は1つのテーマとなっている。

この2地域に見られる「モノづくり共通項」は、旧態依然とした伝統産業の大転換であり、消費財から生産財への拡がり、または生産財から消費財への拡がりである。その共通テーマは、「加工技術の革新・応用」と「デザイン性」とも言える。食ビジネスに比較して素材原料軸はシビアではないものの、一方で環境・エネルギー・リサイクルといったテーマが同居してくることも少なくない。

さらに産業振興軸的には、企業底力軸に見られる産業積度が高いことや、高岡市の欧州へ、住田町の中国への展開に見られるように、国内市場から海外市場への関心の高まりも共通している。つまり、これまでの産業集積をいかにグローバル市場を相手「産学官」が一体となって展開できるかが、従来型・伝統型の地域産業の活路であることがわかる。高岡市の「デザイン力向上による伝統産業の応用産業化形成」、住田町の「素材・加工供給一貫から環境循環産業形成」は、古い体制を革新しうる地域産業マーケティングの基本戦略とも言えよう。

(3)各地域が描くべきパラダイム・マップ

これら4地域の比較検証に見られるように、「モノづくり論」においては、付加価値向上が最大のテーマであり、地域ブランド・パラダイム・マップではより右側へのシフトを目指すのが目標である。

一方で「産業振興論」では、必ずしもマップ右側へのシフトが全てではない。例えば・ニッチ産業を複数企業の集積により、グローバルで展開する産業形成も1つの方向性だったり、「産学官」における学生主導で、伝統歴史に頼らない「将来技術」を多数集積化するニューエコノミー形成も産業ビジョンとなり得る。

大切な視点は、当該地域における複数の産業のそれぞれにおいて、どのようなパラダイム・マップの理想像を描くかである。また、規模的基幹産業の位置づけ、象徴的（顔づくり）基幹産業の位置づけの明確化や、伝統継承型産業、環境イノベーション型産業などのミックスによる「将来の地域産業全体像」を明らかにすることである。

そして、このことの重要さに気づく「人材が現れるかどうか」が運命の分かれ道であることも事実である。

(4)ブランドづくり組織

地域を活性化するためには、地域の経営資源を有効活用した「ブランド化」を目指すのは、賢

明な策と考えられる。ところが、何となく良いとは判っているが、どのような手順で計画を進めて良いか判らないのが実情である。

過去及び最近における「地域ブランド」として「知名度」をあげ、比較的「成功した」と評価されている「事例」を見ると、そこには核となる「リーダー」が存在することである。

思いつきで事業として「夢を抱く」ことは、誰でもやる。

しかし、その「夢」を「事業」として考え、具体化して「実践」し、軌道にのせ、拡大し、成功させるには、その地域にあって「強力なリーダー」が必要である。

例えば、先進事例をみると次の通りである。

① 長野県小布施町

長野県北信地区に立地する小布施町は、長野県はもとより、全国を代表する町に発展した。

新しい町づくりに挑戦して20余年である。伝統文化、歴史、栗菓子ベースとして、現在では、年間観光客は130万人である。栗菓子の年間売上高も80億円の規模にある。

このような町づくりの起爆になったのは、地元の「小布施堂」「桜井甘精堂」「竹風堂」の「若手三羽鳥」による「町おこし」の発想が動機とお聞きしている。そこに行政当局の小布施町役場、小布施町商工会・建築家の宮本忠長氏等の協力を得て活性化に導いたといえよう。

何にもまして、町づくりへの情熱が非常に高く、今も「第2スージへ」として進化・成長している状況にある。

② 長野県北佐久郡立科町

立科町は、小諸市の西方に位置する山村であり、農業と畜産、観光の町である。

平成16年度において、地域活性化を検討する「発掘委員会」として、「まちづくり協議会ユニーたてしな」（長岡義明会長）を立ち上げた。

構成員は、町内の企業経営者、住職、役場職員など多様な業種から40名を選出。「発掘」「まとめるつながる」「発信」「交流」の4委員をおいた。具体的には、蓼科山から湧き出る「水」の販売や地元特産品の「信州立科米（コシヒカリ）：特A米」の商品化をめざすこととした。

まとめ役は地元立科町商工会で、事務局を商工会の中に設置した。

数多くの会合・検討を重ねて、平成18年春には「水」と「信州立科米」を販売にこぎつけた。各業界からの参画により、まちをあげての「町づくり」を推進できたとのことである。

これからの課題は、「開発商品」を全国的にどのように売るか、手法の開発である。

③ 馬路村

高知県馬路村農協の柚子加工品にも強力なリーダーが存在している。馬路農協代表理事専務の東谷望史氏の頑張りなくして、柚子加工品の成功は無かったといえよう。東谷氏は、柚子加工品づくりでの功績高く評価されており、平成15年に内閣官房・経済産業省の「地域産業おこしに燃える人」、平成17年に国土交通省の「観光カリスマ百選」に選定され、同じ平成17

年には「農協人文化賞」を受賞している。

代表理事専務に就任する以前の東谷氏の肩書きは「ゆず販売課長」であり、昭和55年から23年間にわたり、まさに楠子加工品づくりの先頭に立って事業を牽引してきた。特に、ゆず酢が売れない苦悩の時代に、物産展に出展し続けた東谷氏の粘り強さが、今日の成功を生み出したともいえる。

商品の企画・開発・物産展への出展、馬路村との調整から、カタログ類のキヤッチコピーづくり写真やテレビCMのモデルとなる子供たちのキャスティング、「ゆずの風新聞」の編集といった細々とした事まで・東谷氏が行ってきたとのことである。

また、東谷氏は忙しい日常業務の合間を縫って・活性化に力を入れて取り組んでいる他の地域と広く交流を持ち、時には現地を訪問する等の研究熱心さがあったからこそ、馬路村農協の取り組みが常に先鋭的なものであつたと考えられる。

④ 地域の人づくり

小樽の「北海道職人義塾大学校」「キツズベンチャー塾」「キャリア教育事業」「小樽観光大学校」等は、まさに次世代産業と次世代人材を見据えた人づくり型地域域ブランド形成である。

また、高岡における過去の「伝統工芸産業技術者養成スクール」から現代の「モノづくりデザイン人材育成特区」「目指せスペシャリスト事業指定校（高岡工芸高校）」「高岡工作連盟」等に至る展開も産業と人づくりの密接な関係構築である。

このように、地域ブランドが百年・3世代を超えるロングセラー戦略であるならば、その中核活動には次世代人材育成は必須項目であると言ってよい。つまり、目先の商品売上2桁成長よりも、将来の地域人力2桁成長を狙うことが基本路線となる。そして、その人材育成は本人自らのためであることはもとより、地域にとっても重要課題であり、挑戦が望まれる。

5. 地域ブランド・チェックシート（具体例）

(1) 地域ブランド・チェックシートの概要

地域ブランド戦略チェックシートとは、地域ブランド戦略への取組状況を管理者や担当者が自己採点し、戦略上の問題点(課題)やその後のプランを導くものである。経営手法として評価の高いバランススコアカードなどの手法を元に、日本ブランド戦略研究所が地域ブランド用に開発した表である。

本チェックシートは本来約150の項目から構成されているが、その中から基本的な項目を中心に30項目を抜粋した「簡易版」を特別に作成した次々頁の通りである。

各地域のブランド戦略への取り組みに関する30の設問に答えて頂くだけで、そのブランド戦略の進行状況とバランスが測定できる。点数が高い項目は取り組みが進んでいるが、逆に点数が低い項目は遅れていることを意味する。なお、点数が低い項目を何時までにどのようにして評価

を高めるようにするかの目標を設定し、それをまとめれば地域ブランド戦略の「アクションプラン」になる。

このチェックシートは、自己評価を行うと共に、アドバイザーやコンサルタントなど第三者による評価とアドバイスを組み合わせれば、さらに有効活用が期待できよう。

(2) チェックシートの記入方法

① 取り組み状況

あなたの地域における「地域ブランド」への取り組み状況について、チェックシートに記載されている A～F の計 30 の項目ごとに「◎」「○」「△」「×」の 4 段階でチェックし、その結果を表の「自己評価」の欄に記入してください。

◎＝十分に該当する場合、あるいは実施済みまたは現在実施中

○＝ほぼ該当する場合、あるいは具体的な実施計画がある

△＝一部分は該当する場合、あるいは具体的になっていないが、実施を検討中

×＝ほとんどまたは全く該当しない、あるいは実施が検討されていない

無印＝判定不能、または意味が判らない

② 取り組みの程度

次に、あなたの地域および記入者であるあなた自身の地域ブランドに対する取り組みの程度を、「G、マインド」の行にある「自己評価」の欄に、以下にしたがって 5～0 の数字で記入してください。

5＝かなり真剣に取り組んでいる

4＝本気で（真剣に）取り組んでいる

3＝ある程度は本気で取り組んでいる

2＝あまり取り組んでいない

1＝ほとんど取り組んでいない

0＝取り組むつもりはない

③ 採点

次に、自己評価した A～F の結果を以下のルールにしたがって数字に置き換え、「採点」の欄に数字で記入してください。

④ 点数合計

A～G ごとに、点数の合計を「合計」の欄に記入します。欄の右下に「 /15」とあるのは、満点が 15 点であるという意味です。

⑤ 合計点

A～G までの合計を「合計点」の欄に記入します。この満点は 100 点です。

⑥ 判断評価

算出した合計点を元に、チェックシートの表からブランド戦略の進行状況を確認し、あなたの地域のブランド戦略がどの程度の取り組みレベルかを判断します。

(3)チェックシートの判定方法（合計点）

チェックシートの A～G の合計点を下の表に照らし合わせ、貴地域のブランド戦略の進行状況をチェックしてください（満点は 100 点）。

90点 ～ 100点	地域ブランド戦略への取り組みはかなり本格的に取り組まれており、取り組み内容のバランスもいいようです。この取り組みを今後も継続していくことと、他の分野への拡大を進めれば、さらに大きな成果に結びつくことが期待できます。
70点 ～ 89点	地域ブランド戦略への取り組みはかなり進み、ある程度の成果が表れ始めてきているようです。ただし、その成果が本当の「地域ブランド」につながるには「継続」と「新たな試み」が重要です。地域ブランドにとらわれず、海外や企業などのブランド戦略の先進事例を参考にして、ブランド価値を高めるための次の戦略を策定してください。
50点 ～ 69点	貴地域ではいろいろな戦略に取り組み始めたものの、なかなか具体的な成果には結びつかず、焦り始めてはいませんか。ブランド戦略を実施するに際して発生する障害の原因の多くは、取り組みのバランスの悪さか、「古い壁」です。これを解決するには、住民や地域外の消費者からの評価を分析し、その結果から戦略を立てること。作り手の視点ではなく、消費者の視点で取り組むことがブランド戦略の基本であることを再認識することが重要です。
30点 ～ 49点	貴地域ではブランド戦略に取り組み始めたばかり、あるいはブランド戦略の定義を狭く考え過ぎていたため、まだまだ実践には移せていないようです。まずは貴地域にどのような魅力があるのかを洗い出すことです。ただしブランド戦略は机上で行えるものではありません。実際に地域を足で回り、多くの人からアイデアや意見が出るような組織・体制作りをすることが必要です。
0点 ～ 29点	貴地域では地域ブランドには興味があっても、その取り組みは「戦略」と呼ばれるレベルではありません。しかも「地域ブランド」の定義が間違っていた可能性もあります。専任スタッフを任命するなど、本気で取り組むための組織作りが急務です。

さて、貴地域は「どの点数」にランクされたでしょうか。

この「ランク数値を基」にして、今後における〔取り組みプラン〕「ブランド戦略」を構築することになります。

第5章 地域ブランド形成の要件と方向

1. 「地域ブランド」とは

(1) ブランドとは何か

まず、「商標」と「ブランド」との違いから述べることにする。

商標法は、「商標」を事業者が提供する商品や役務（商品と役務とを総称するときは「商品等」ということにする。）に使用される文字や図形等の標章であると定義している（商標2条1項）。すなわち、商標法が定義する「商標」とは、事業者が販売したり、提供する商品等そのものではなく、ある商品等がある事業者が提供するものであることを認識させる情報伝達手段である。

他方、三省堂「デイリー新語辞典」は、「ブランド」を次のように説明している。

- ① 商標。銘柄
- ② 会社・商品・サービスなどについて、他と明確に差別化できる個性（イメージ・信頼感、高級感など。）経営・販売上の戦略として構築・管理される。
- ③ ②のような個性を確立している会社・商品・サービスなど。

「ブランド」という用語は、通常、「商標」という意味ではなく、「他と明確に差別化できる個性（イメージ、信頼感、高級感など）を確立している会社・商品・サービス」の意味（③の意味）として使われている。つまり、「ブランド」とは、「ある商品等がある事業者が提供するものであることを認識させる情報伝達方法」（＝商標）ではなく、事業者が提供する商品等であってその個性について一定の肯定的評価がされているものである。

(2) 地域ブランドとは何か

「地域ブランド」とは、次のように定義することができる。

地域ブランド

- 1 ある特定の地域で生産あるいは提供される商品等であって、
- 2 他の地域で生産あるいは提供される商品等と明確に差別化し、肯定的評価を受ける個性を確立している商品等

上記のとおりの意味での「地域ブランド」には、農水産品や伝統的工芸品を中心に数多くの産品がある。

① 農水産品

山形牛（山形県）、仙台牛（宮城県）、宇治茶（京都府）、伏見とうがらし（京都府）、関あじ・関さば（大分県）

② 伝統工芸品

南部鉄器（岩手県）、加賀繡（石川県）、西陣織（京都府）、博多織（福岡県）、博多人形（福岡県）、有田焼（佐賀県）

③ 伝統工芸品以外の加工物

草加せんべい（埼玉県）、信州みそ（長野県）、信州そば（長野県）

④ 役務

道後温泉（夏目漱石の小説「坊ちゃん」の舞台となった愛媛県松山市道後湯之町で提供される入浴施設の提供役務）

上述した地域ブランドの多くは、伝統工芸品がその典型である。が、長い歴史的年月を経てブランドが確立された商品等である。博多人形は、慶長6年（1600年）に黒田藩主長政公が舞鶴城を築城した際、瓦職人の正木宗七が城の鬼瓦を作る余技に人形を作って献上したのが起源であるといわれており、その歴史は400年以上になります。

しかし、地域ブランドの中には短期間にブランドになったものもある。その代表例がJA夕張市（夕張市農業協同組合）を通じて出荷される夕張メロンである。

(3) 地域ブランドの顧客吸引力

地域ブランドは、一般に、高い顧客吸引力をもっている。「顧客吸引力」とは、消費者や需要者に商品等の購入を促す魅力をいう。なぜならば、地域ブランドは、「他の地域で生産あるいは提供される商品等と明確に差別化し、肯定的評価を受ける個性を確立している商品等」であるからである。

地域ブランドのこのような個性は、以下の要素から構成されている。

① 商品の希少性

その地域で生産される産品やその地域で提供される役務が他の地域では生産あるいは提供されていないこと、もしくは、他の地域で生産されあるいは提供されていても、その地域が少ないこと

② 品質の優良性

その地域で生産される産品の品質やその地域で提供される役務の質が優良であること

2. 地域団体商標登録制度

(1) 商標登録を受けることができる地域団体商標

商標構成上の要件を充たすものとして商標登録を受けることができる地域団体商標は、商標の構成が次のとおりの類型である商標である。

地域団体商標登録を受けることができる構成の商標

第1類型から第3類型のいずれかの構成の商標であって、文字が「普通に用いられる方法で表示する文字」である商標

1 第1類型（1号）

「地域の名称」＋「商品または役務の普通名称」

（例：「○○みかん」）

2 第2類型（2号）

「地域の名称」＋「商品または役務の慣用名称」

（例：「○○焼」）

3 第3類型（3号）

①「地域の名称」＋「商品または役務の普通名称」＋「慣用文字」

（例：「特産○○みかん」）

②「地域の名称」＋「商品または役務の慣用名称」＋「慣用文字」

（例：「本場○○焼」）

注：「○○」は「地域の名称」

(2) 商標登録を受けることができない地域団体商標

上記に該当しない構成の商標は、地域団体商標登録を受けることができない。その具体例は下記のとおりである。

地域団体商標登録を受けることができない構成の商標の具体例

- 1 ①「地域の名称」のみからなる商標、または、②「地域の名称」が含まれていない商標
- 2 ①「商品または役務の普通名称」のみからなる商標、または、②「商品または役務の慣用名称のみからなる商標」
- 3 記号、図形、または普通名称・慣用名称・慣用文字以外の文字を含む商標
- 4 図案化された文字等の特徴ある書体または構成の文字で表示されている商標

3. 地域ブランド形成の要素

地域イメージや地域特性を活かした製品や製品の創出を格として地域ブランド形成の必要不可欠な要素として、製品・産品づくりを行う「中核的なつくり手の存在」と、その製品・産品を地域ブランドとして差別化し付加価値を高めるための「地域イメージの存在」を『必要要素』として位置づけるとともに、それら必要要素を連携、活用しながら地域ブランドに厚みを持たせ、明確化していくための具体的活動を『展開要素』として整理した。

『展開要素』は、地域ブランド形成に向けて、企業・グループ等や自治体、支援機関、さらには地域住民も含め、様々な活動を地域一体となって取り組むことが必要であるが、企業・グループ等の「つくり手側」と自治体、支援機関等の「支援する側」の役割を明確にする観点から、つくり手側主体の活動を「地域ブランドの活用」、支援する側主体の活動を「地域ブランド化への支援」に分類して整理した。

以下、それぞれの要素の特徴について事例調査を基にとりまとめた。

(1) 中核的なつくり手の存在

地域ブランド形成には、その地域内における経済活動という実体が不可欠であり、地域イメージや地域特性と関わりを持つ製品・産品づくりや、地域外への情報発信の主体となる企業やグループ、組合などの活動が必要である。これらの活動をより強力に推進していくためには、しっかりした組織づくりが求められる。

今回の事例企業等には、ものづくりへのこだわりやターゲットとする市場など企業が目指す方向性の違いにより、企業行動に特徴がみられることから、今後ブランド形成に取り組むつくり手の参考とするため、これらを類型化し「普及型」、「差別化志向型」、「高級型」に整理した。

① 普及型

「普及型」の特徴は、自社製品をより多くの消費者に購入してもらうために、全国展開を志向する傾向にある。このため、業界内においては比較的低価格の実現を図るとともに、地域イメージをより広く伝え、地域の認知度を高めていくための取り組みがみられる。

なお、これら企業の中には、近年の消費市場の成熟化や環境変化により厳しい競争を強いられることから、一層の差別化が課題となっており、特定の消費者層を狙った新商品の開発などの取り組みを進める傾向がみられる。

1) 生産活動

全国展開を志向することから、大量に供給できる体制づくりが不可欠となります。事例企業では、地域内の試験研究機関が確立した量産技術の導入、原料生産事業者との連携強化による安定的な調達体制の確保などの取り組みがみられる。

また、生産設備についても、需要の拡大や顧客のニーズに応じて、最新設備の導入・増設や

衛生管理の徹底などの取り組みがみられる。

<図表 5－1 企業・グループ等の類型>

類型	特徴	消費する 場面等	価格帯 の傾向	絶対的 な品質 へのこ だわりの 傾向
普及型	【企業の姿勢】 ・地域の資源や特性を活かし、より多くの消費者が享受できる商品を提供。 【企業の行動】 ・卸売業等を活用し、全国的な流通網を構築。大量生産による比較的低価格の設定。	日常 (平日)	低 ↑	弱 ↑
差別化志向型	【企業の姿勢】 ・地域特性に根ざした自社の思いを持ち、日常的に満足できない消費者に良質な商品を提供。 【企業の行動】 ・直接販売等により流通経路を短くし、消費者に自社の思いを伝える販売展開。地元地域を中心に販売し比較的買い求め安い価格の設定。	週末、 観光等		
高級型	【企業の姿勢】 ・地域との関わりを持ちつつ、製品づくりに圧倒的な高級感や高品質感を追求し、これに共感する消費者に的を絞った商品を提供。 【企業の行動】 ・流通経路を限定し比較的高価格の設定。	はれの日、 記念日等	↓ 高	↓ 強

2)情報伝達・販売活動

販売面では、大規模小売店との提携や全国流通網を構築している卸売事業者との連携がみられる。

また、市場の成熟化等需要の大きな拡大が期待できない時期には、自社の得意分野を活かした新製品の開発、自社の思いを直接消費者に伝えるための通信販売の実施等の取り組みもみられる。

② 差別化志向型

「差別化志向型」の特徴は、地域の特性や自社の個性を強く印象づけるなど、普及型との違いを持ちつつも、一定の販売スケールを維持するために比較的買い求めやすい価格帯であることが求められます。このため、消費者との関わりの中で、品質と価格のバランスにおいて特定の地位を築いている。

この類型に属する企業では、地域に対する思い入れが強く、地域の特性を真摯に追求した上で、製品づくりや消費者とのコミュニケーション活動を進める傾向がみられ、企業間競争においては、価格面ではなく、品質やサービス、イメージづくりなどの面で違いを鮮明にし、差別化を図る傾向がみられる。

1)生産活動

a.手作りから量産化へ

取り組みの当初は手作りや地域原料の使用にこだわる傾向がみられるが、ヒット商品の出現などの契機を経て、機械導入による量産化や地域外の品質の良い原料を積極的に使用する傾向がみられる。

b.品質を維持した機械化

また、機械化は量産ありきではなく、自社がこれまで求めてきた品質を機械でも維持できることが基本となっている。

c.世界の最新情報収集を自ら行い商品開発に活用

商品開発にあたっては、必ずしも自社の独創性のみを追及するのではなく、社長や社員自ら地域、全国、世界に出向いて最新情報を収集し、その動向やアイデアのヒントを基に自社の思いや地域特性と融合した商品開発を行っている。

2)情報伝達・販売活動

a.地域の本質をとらえた商品の提供等、来訪者を活用したファン層の確保

販売力が弱い取り組み当初から、地域特性の本質をとらえた商品を提供することで、地域に訪れる観光客などの支持を得ており、これが土台となって、直営店展開や通信販売の成功につながっている。

なお、観光地でない場合には、地域イメージを増幅する広報活動と魅力的な店舗づくりを先行して行う例もある。

b.直販体制の確立

自社の思いを消費者に明確に伝える方策として、自社が求めるイメージを取り入れた店舗による直営店展開を進めている。取り組み当初は卸売業に販路を依存していた企業も、一部、あるいは全て直販に転換している。また、総じてこれらの店舗は建築デザインの的にも優れている傾向がみられる。

通信販売については、過去に土産品として自社製品を購入した観光客が、再度買い求めるために電話などで企業に問い合わせをした際の名簿が顧客リストのベースとなっている。このため、通信販売への本格的な着手は、自社の製品が十分に浸透してから行っている。特に最近では、インターネットの普及に伴い、自社のホームページを活用したインターネット通販を進める傾向にある。

c. 自社の関与が大きいコミュニケーション活動

店舗のデザイン、ポスターやCMなどの広告活動、包装・パッケージや通信販売用カタログの作成等、消費者とのコミュニケーション活動は、企画段階から具体的な使用まで、極力自社の社員が作成し、専門的な技術やノウハウを要する部分のみを外部に委託している。事業規模が拡大し資本力が備わってきた企業の中には、自社専用の広告会社を設立する例もみられる。

また、直営店の販売員についても、商品知識や接客面の教育に熱心であり、社歴の長い企業ではそれ自体が企業文化となり、消費者にも浸透している例もみられる。

③ 高級型

「高級型」の特徴は、絶対的な品質の追求により比較的高価格の設定となっているが、地域の象徴的な位置付けを担っており、多くの同種の商品群と一線を画した、圧倒的な高級感や高品質感を消費者に訴求する取り組みがみられる。

このため、立地場所や人的資源等の面で地域との関わりを持ちつつも、それ以上に自社が求めるものの頂点を目指して、絶対的な品質を追及した商品づくりを進める傾向がある。

1) 生産活動

a. 絶対品質を追及する生産体制の確立

自社が求める絶対的な品質を追求することから、原料へのこだわりや品質管理の徹底を進める傾向が強い。

本事例調査でみられた水産品に関しては、自社の品質を高めるために世界中に社員を派遣して調達体制を確立し、僅かでも品質を損なう場合には機械化を見合わせていること、また、農産物に関しては、独自の技術指導員の配置による高水準な生産体制の確立、違反者等には罰則を設けるなどの品質管理を徹底していることから、結果的に少量生産となっている。

b. 共通する理念をもつ企業で結成された会を通じた、品質向上に向けた継続的な情報収集

自社と共通する理念を有する企業で結成した異業種の会に加盟し、他社の取り組みや勉強会等を通じて、さらなる品質を高めるヒントを得てこれを実践に移している。

c. 伝統を活用した商品開発へ

一方、商品開発については、調理方法や食べ方など食生活を新たに提案するというよりも、日ごろの生活からのヒントを加味しながら、手作りによる伝統的な加工方法を基本に取り組

んでいる。

2)情報伝達・販売活動

自社の思いを消費者に伝えるために、自社の商品を小売店に卸す場合にもきめ細かな要請をしている。具体的には、小売店の販売員に工場まで来てもらい、自社の理念、商品知識などを理解してもらうための取り組みや、商品の販売場面でのきめ細やかな説明を要請するなどの取り組みがあげられる。

なお、こうした要請に小売店が理解を示す背景には、企業理念への共感や消費者に強く訴求する商品力があるものとみられる。

(2)地域イメージの存在

地域ブランド形成には、消費者にその地域を印象付ける良好なイメージの存在が不可欠である。地域イメージの多くは、長い年月をかけて形成されたものであり、気候や地勢、文化や歴史、有名な製品や産品、突出した風景、地域活動によるまちづくりなど様々である。

地域ブランド形成に活用されている地域イメージの特徴について整理した。

① 文化・歴史などにより形成されたイメージ

小布施のイメージの根源は、江戸時代に天領であったという歴史の重みと、葛飾北斎が逗留したという文化性のイメージとして形成されている。

また、新潟については、古くから日本海に面する漁村地域に伝わる「新潟の食」という文化が、地域イメージのベースとなっている。

② 地勢や有名な製品・産品によって形成されたイメージ

北海道については、島国という地形、広大な大地や良質な原料を供給する一次産業の生産地であることなどが地域イメージのベースとなっている。

十勝地域や富良野地域は良質な農産物を供給する全国有数の農業・酪農地帯であることが地域イメージとなっている。

また、新潟は全国的な米どころ、コシヒカリの本場であることが地域イメージとなっている。このほか、斑尾高原は首都圏から観光客が集うリゾート地としてのイメージが形成されている。

③ 突出した風景・空間によって形成されたイメージ

富良野地域は、ラベンダー観光や起伏のある美しい農業風景、「北の国から」の放映などで形成された自然や風景が地域イメージを形成している。

また、小布施は栗菓子メーカーが中心となって整備した町並みが品位の高い独特な空間を生み出している。

④ 地域づくりなどの活動が生み出したイメージ

富良野は、農業やラベンダー観光のイメージが優っているが、「リサイクル」のまちとしても

有名であり、視察者の半数は「リサイクル」を目的としている。現在、リサイクル率は90%以上を誇りクリーンなまちというイメージが観光や農業に相乗効果を与えている。

また、小布施は、歴史や文化、特徴的な一次産業の存在、町並み修景に加えて、花のまちづくりや映画祭の開催などを通じて町民が活発に地域活動をしており、躍動的なイメージを形成している。

自然環境をキーワードにしたまちづくり（富良野市）

富良野市では、市民の環境保全に関する議論の高まりを受けて平成2年に「富良野らしさの自然環境を守る条例」を策定し、その後も環境問題に力点を置いたまちづくりを進めている。

同市では、若手商店主や市職員、会社員等により「ふらの観光クラスタープロジェクト」を結成し、自然環境に関連するイベント等を主催している。主な活動としては平成13年に自然環境イベント「ふらの森林ウォーキング」を、平成14年には自然環境や人材、歴史など地域の資源を活用したまちづくりを目指す「富良野型エコミュージアム形成事業フォーラム」を開催している。

また、同市では平成13年に策定した環境基本企画に基づき、平成15年に市民、建設、製造業等の事業者、自然保護団体、消費者協会等による「ふらの市民環境会議」を結成し、市民の環境に対する関心を深める活動を進めている。具体的には、環境パネル展やふらのネイチャーコンクールの実施、ふらの環境展の開催、市内の事業所等に「アイドリングストップ」などと呼び掛ける運動の推進等を行っている。このような取り組みによる効果もあり、富良野市では再資源化率90%を突破し、個性豊かな全国のまちづくりを表彰する「ふるさとづくり賞」の最高賞「内閣総理大臣賞」に、同市のリサイクルの取り組みが選ばれている。

町並み修景という新しい概念によるまちづくり（小布施町）

小布施町では、町内の民家に点在していた葛飾北斎の肉筆画の保存、住民意識の向上、北斎に関する学術者交流の場にする事等を目的として、昭和51年に北斎館を建設した。その後、付近に高井鴻山の記念館を建設する動きがあったが、小布施堂としては、高井鴻山は同社の先祖でもあり、この動きに前向きであるものの、周辺に何も無いところで、また、京都以外では知名度の低い高井鴻山の記念館を建てても訪れる人は増えないだろうと考えた。

そこで、北斎館、高井鴻山の記念館、および同社等が所有する敷地を整備し回遊性を持たせることを考え、この一帯の地権者である小布施町、同社、同社社長宅、長野信金、民家1軒で昭和57年に五社会を形成して議論を重ねた。

約2年間にわたり100回の会合をもって検討を進めた結果、各者がメリットのある形で再配置案が昭和59年に決まり、昭和62年に完成した町並みは大きな瓦屋根に格子の構えの店舗に幟のはためく広場、それを囲む土蔵、道路には栗の間伐材を使った舗装材が敷き詰められ、独特の趣を醸し出した。

また、この時期に町内の主要な栗菓子店がこの地区にデザイン性の優れた店舗整備を進めたことや、この地区の修景にあわせて郵便局や各種店舗等の修景整備が進んだことで、この界限に全体的に一体感のある空間が生まれ、多くの来町客を呼び込む契機となった。

⑤ 大都市や中核都市がもつイメージ

東京、大阪等の大都市や、札幌、神戸、福岡といった地方中核都市は、先進、洗練、国際的ななどのイメージを持つ場合がある。

(3)展開要素

必要要素を連携・活用しながら、地域ブランドに厚みをもたせ、地域ブランドを明確にするために必要な活動を展開要素として、企業・グループ等のつくり手側が主体となる「地域ブランドの活用」と、自治体や支援機関など支援する側が主体となる「地域ブランド化への支援等」に分類して整理した。

① 地域ブランドの活用～企業・グループ等つくり手側が主体となる活動～

地域ブランドの浸透や強固なブランド力の構築には、地域内の企業・グループ等が地域イメージ、地域特性を追求しながら、積極的に地域ブランドを活用し、ブランドに厚みを持たせる様々な活動の積み重ねが必要である。また、つくり手側からみても、地域ブランドの活用は、その製品を生産販売する必然性を消費者に対して明確にすること、また、市場における地位確立の面からも重要である。

1)品質や生産量の安定性等に定評のある地域の原料の活用

定評のある地域の原料を活用している企業は、広範囲な販売活動の結果が市場における「地域ブランド」の浸透に貢献している。例えば、細川製餡は、十勝産の品質高い小豆を、佐々木畜産は十勝で生まれ育った牛を原料とすることで、自社の特徴を見出している。

2)地域イメージを加味した商品開発

地域イメージを加味した商品は、市場における独自の地位を獲得するうえでの後ろ盾となる一方、こうした商品群の投入は地域イメージを消費者に深く浸透させることにも寄与している。例えば、ロイズや六花亭は、地域の原料を使用するほか、パッケージも含め地域イメージを活用した商品開発を行っている。

3)地域に訪れる観光客への PR

地域に訪れる観光客に満足感の高い商品を販売することは、地域に観光地としての厚みを持たせる効果をもたらしていると考えられる。また、こうした観光客を対象とした顧客の開拓は、口コミによる地域外への評判の広がりが期待されることや、将来的には通信販売へのステップとなっている。

例えば、ロイズ、六花亭、斑尾高原農場は、地域に訪れる観光客の需要を確保するとともに地域外での知名度向上を図っている。また、それほど観光客が多くない状況にあった小布施では菓子メーカーが中心となり、地域イメージと合致した水準の高いデザイン店舗整備や地域との連携による町並み修景事業等により、来訪者の誘引を図ることで地域のブランドイ

メージを高めている。

4)地域外で開催される物産展の活用

自社の商品を地域外に発信していくためには、まず物産展等への出店が考えられます。特に食の分野で一定のブランド力を有する北海道の多様な製品は、道外で開催される物産展で強い集客力を持っており、このような場を活用しながら、地域イメージや地域特性と併せて商品をPRすることで、地域ブランドとしての認知度向上とともに、観光客の誘引につながるものである。

5)市場における差別化への活用

販路が広がっていくことに伴い、地域外の企業との競争も熾烈になります。競争の厳しい市場の中で、消費ニーズとともに、品質と価格とのバランスを考えながら、各社が製品開発を進めていくと、その製品の特徴が似通ってくる傾向がある。そうした中で、他の競合品との差別化を図る目的で地域ブランドは活用され、その活用がさらに地域ブランドをより強固なものとしていく効果がみられる。

例えば、斑尾高原農場のように都会的な商品カテゴリーを提供する企業の場合は、地方発「カントリーコンフォート（田舎での文化的な生活）」の視点も加味した洗練された商品を販売することで、差別化が図られている。

こうした市場における差別化のための地域ブランドの活用は、結果として消費者に地域の文化や資源を強く訴えることとなり、地域イメージの浸透や向上に大きく寄与しているとみられる。

② 地域ブランド化への支援等～自治体、支援機関等支援する側が主体となる活動～

地域ブランドの形成には、その地域で培われたイメージと関連を持たせた商品の生産販売を行うなど、地域ブランドの活用を含めた地域内の活発なもののづくりの活動に加えて、地域ブランドをより明確にするうえで、それら活動への支援や地域性を発信する取り組みや、地域イメージを維持するための活動が重要となっている。

1)つくり手の活動への基礎的な支援

地域ブランドの形成に関わるものづくりの活動を軌道に乗せ、成長させるために、自治体や支援機関などが側面から適切な支援を行うことが重要である。

a.技術面での支援

企業・グループ等が新製品の開発や量産技術を確立する場合などでは、独自の技術のみで抱える課題を解決することは困難なことから、これらの課題解決のためには、地域の大学や研究機関等の支援が重要となっている。

b.資金面での支援

企業・グループ等は、新商品の開発や量産化のための工場建設などの節目で、大規模な資

金が必要になる。これらの資金をタイミングよく借りられることが、大きく発展する際には重要である。

特に、ロイズや竹風堂は、地域の金融機関が先見性のある融資をしてくれたことで、思い切った投資が可能となり、これがその後優位性を築く基礎となっている。

c.流通面での支援

地域内での販売では企業としての成長に限界があることから、首都圏など大消費地への販売を目指す、鮮度が重要な食品やその加工品には物流が重要な課題となっている。

夕張市農協が、首都圏への直売を展開するにあたって、北海道、国鉄、ホクレン等とプロジェクトチームを結成し、物流面の課題を解決したことは、その後の「夕張メロンブランド」の確立に大きく貢献している。

2)地域ブランドの確立・維持の取り組み

地域ブランドの確立には、自治体や支援機関などが中心となって、企業・グループ等や住民など地域内のコンセンサスづくりや情報発信力の強化等の取り組みが重要である。

a.ブランド形成に向けた意識の醸成

小布施町では、これまでも北斎館の建設や町並み修景事業にかかる公共スペースの整備や資金的支援、さらには事業者への協力要請など裏方的な役割でブランド化に貢献してきたが、今後もさらなる地域経済の自立に向けて、基幹産業の農業を製造業（農産加工）、サービス業（販売・飲食）と結びつける6次産業（1次×2次×3次＝6次）の維持等により、地域ブランドをより強固なものにするビジョンを策定し、町民への浸透を図っている。

b.ブランド維持に向けた維持・管理体制の充実

（財）十勝圏振興機構が、管内で生産される製品のブランド化を図るため、消費者も含めた関係者による委員会を設置し、十勝ブランド認証制度の基準づくりに取り組んでいるほか、富良野市振興公社では、富良野市ぶどう果樹研究所が作成した「ふらの」のロゴを一元的に管理することによる富良野の統一イメージづくりを、夕張市農業協同組合では、製品につけるマークやシールの徹底管理による規格外品の排除や、名称を商標登録することにより高級なイメージを確保するなど、ブランドの維持・管理に向けた活動を展開している。

c.情報発信に向けた取り組み

小布施町は、まちづくり活動を通じて地域の情報を発信する^(株)ア・ラ小布施の施設整備の面で資金的な支援をしている。

また、富良野市や夕張市では、地域ブランドを発信する核として、富良野市ぶどう果樹研究所、夕張市メロンブランデー醸造研究所を開設するなど、自治体自らが中核となる機関を設立している。

4. 地域ブランド形成のための基本理念

地域ブランド形成の取り組みは、地域に存在する自然、歴史、文化、景観、素材など様々な資源を活用しながら、他地域と差別化した価値を生み出し、その価値を消費者に享受してもらい、良い評価を得ることにより、さらに地域の価値を高めていくものである。

このため、生み出された地域の価値の水準を保ち、さらに消費者からの信頼を獲得するための持続的な取り組みが不可欠であり、このような取り組みを継続することで、地域の産業や経済の活性化とともに、地域づくりやまちづくりへの波及や、そこで暮らす地域住民の生活面においても好影響をもたらすものと期待される。

したがって、地域ブランド形成に向けては、地域の中核的なブランド価値を地域全体で共有しながら、つくり手側と自治体や支援機関等が、地域ブランドの形成に関し協力体制を構築し、明確な戦略を持って役割を分担しながら活動していくことが必要である。

とりわけ企業・グループ等つくり手側においては、成長の段階に応じて様々な課題があるが、地域ブランドを形成していくうえで、以下の理念を持続させることが重要である。

(1) 顧客からの信用、信頼の確保

ブランドの基本は、顧客からの信用、信頼の確保であり、これは、地域ブランドの形成においても同様に必要不可欠なものである。

事例企業においても「安心・安全の追求」、「顧客に対してごまかしをしない、裏切らない」、「適正な価格による提供」等の理念が提唱されており、いわばビジネスの基本でもある。重要なのは、どのような状況下においても、この理念から逸脱しない行動をとることである。

(2) 地域特性の本質の追求とつくり手のメッセージ融合

地域ブランドが強く持続的な発信力をもつためには、地域特性を表層的に活用するのではなく、地域の歴史、生活・文化、原料生産の背景等、製品・商品には直接現れないような地域特性にまで踏み込み、さらにつくり手のメッセージを込めて製品・商品の開発を進める意思が重要と考えられる。

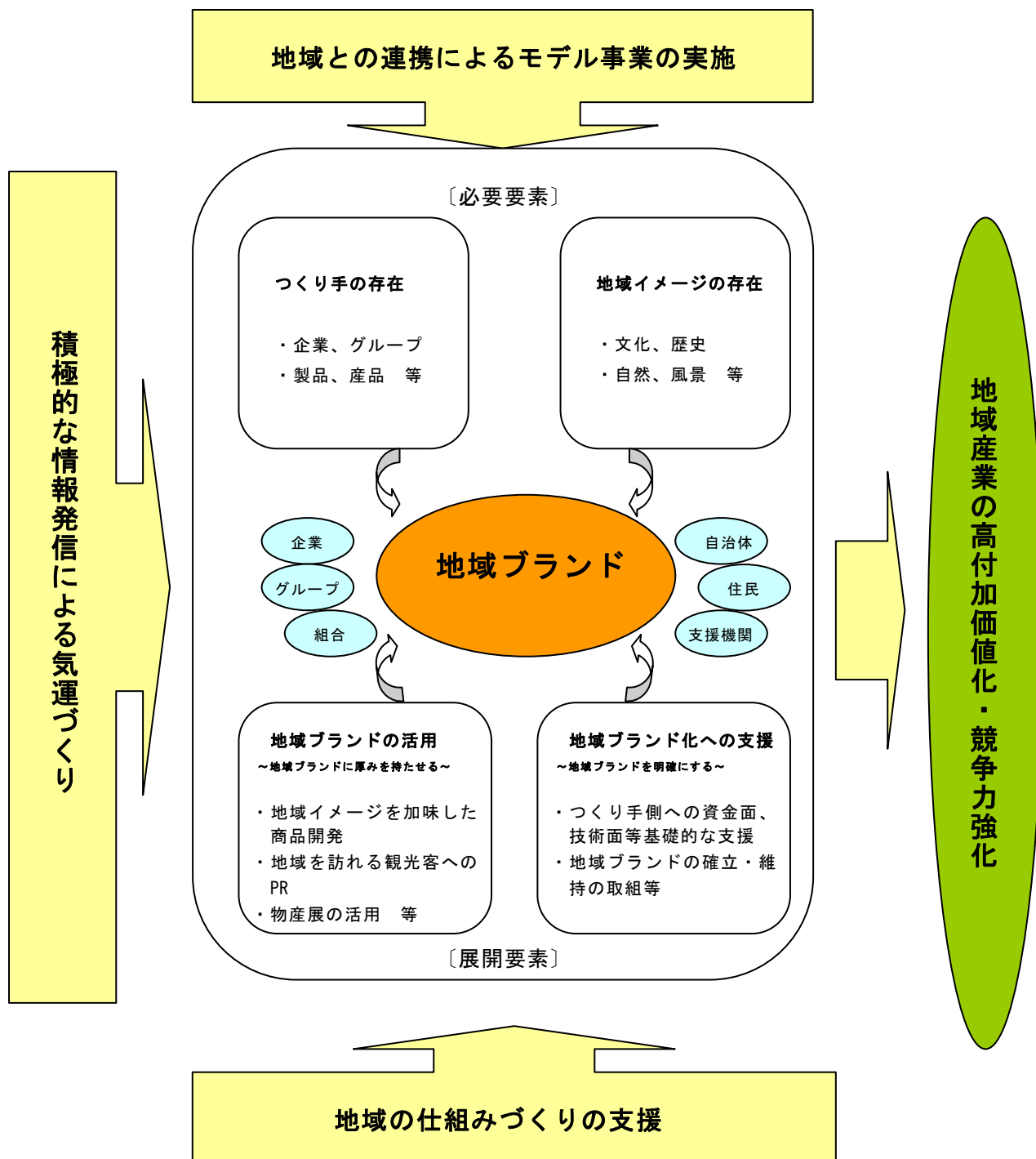
(3) 高水準の競争を志向

十勝や小布施の菓子メーカーの事例にもみられるように、企業間等の競争のポイントが、品質やイメージ向上等、高水準などところにある場合、その競争の結果が地域ブランドの高度化につながっている。他方、コストを度外視した価格競争や低価格ありきの競争は、企業の体力を低下させ、さらには、地域ブランドの価値の低下にもつながる。

したがって、地域ブランドの形成に向けては、質の高い取り組みを展開する企業等をライバル

ととらえて切磋琢磨することを志向することが期待される。

<図表 5－2 地域ブランド形成プログラム～地域のブランド形成による地域産業の競争力強化～>



2006 年 8 月

「農山村留学」アンケート

質問 1. あなたが、この地域を訪れて一番印象に残ったことは何ですか？

質問 2. 農山村留学はどうでしたか？

体験したこと	それぞれについて感じたままを○で囲んでください			
自然のなかでの農村生活	大変良かった	良かった	普通	良くなかった
農作業体験	大変良かった	良かった	普通	良くなかった
地元野菜などの食事	大変良かった	良かった	普通	良くなかった
地元の家庭での宿泊	大変良かった	良かった	普通	良くなかった
村営施設などでの宿泊	大変良かった	良かった	普通	良くなかった
地元の生徒などとの交流	大変良かった	良かった	普通	良くなかった

質問 3. あなたは、再びこの地域を訪れたいと思いますか？

思う 思わない

質問 4. 質問 3 で 思う に○をされた人にお聞きします

その理由は？ (右からいくつでも選んで○をして下さい)	1 この地域の自然にもっとふれたい
	2 宿泊した家の家族などとの交流を続けたい
	3 この地域の歴史などをもっと知りたい
	4 この地域での生活を楽しみたい
	5 この地域の祭やイベントなどにも参加したい
	6 そ の 他 ()
誰と来たいですか？	1 家 族 友 達 3 そ の 他 ()
来たいと思う季節はいつですか？	1 春 2 夏 3 秋 4 冬 5 いつでも良い

質問 5. この地域にあったらよいもの、またはしてほしいことなどがあったら教えてください。

この地域のこれからを考える 《まんだら さと曼陀羅の里》 活性化プロジェクト (麻績村、生坂村、筑北村)

<参考文献>

第1章

社団法人中小企業診断協会長野県支部 15 年度調査研究事業報告書「コミュニティ・ビジネスの創出支援と地域活性化に関する調査研究」

財団法人ニューメディア開発協会平成 16 年度調査研究事業報告書「広域地域における情報システム統合と産業の活性化に関する調査研究」

第一生命経済研究所「ライフデザイン白書 2004－2005」

第一生命経済研究所「日本のライフスタイル及び生活観等に関する調査研究」2004 年

大和田順子他「日本をロハスに変える 30 の方法」講談社

第2章

関満博・及川孝信編「地域ブランドと産業振興」／新評論

石井淳蔵著「ブランド価値の創造」／岩波新書

「地域ブランド研究」創刊号特集論文／地域ブランド研究会

平成 18 年度「千葉市農山村留学推進事業（長野県）報告書」／千葉市教育委員会

「曼陀羅の里モニターツアー報告書」／曼陀羅の里を輝かす会

第3章

佐久商工会議所「佐久鯉物語」

信濃毎日新聞「佐久鯉は守れるか」平成 14 年 11 月 21 日、22 日、23 日

佐久市泉小 6 年 2 組「市のシンボル佐久鯉を守ろう！」

佐久市岩村田本町商店街振興組合「われらの街を、ともにつくろう」

第4章

関満博・及川孝信編「地域ブランドと産業振興」新報社

中小企業基盤整備機構「地域ブランドマニュアル」平成 17 年 6 月

長野県商工部産業政策チーム「観光地利用統計調査結果」平成 17 年

東洋経済新報社「都市データパック」2006 年版

第5章 参考文献

経済産業省 北海道経済産業局「地域ブランド形成支援プログラム」

中小企業基盤整備機構「地域ブランドマニュアル」

永野周志著「よくわかる地域ブランド」株式会社ぎょうせい

関満博・及川孝信編「地域ブランドと産業振興」新報社