

新しい異業種交流のすゝめ

改訂版

ひょうご産業活性化センター通信

JUMP

特別号

ひょうご発の
イノベーションを
起こそう！



異業種交流で 「ひょうご発のイノベーション」を起こそう



公益財団法人
ひょうご産業活性化センター
理事長 榎本輝彦

人口減少、東京一極集中、長引くデフレなどの制約を乗り越え、地域経済を活性化するためには、これまでにない発想で新たなビジネスを創造するイノベーションが求められています。幸い兵庫県には優れた技術を持つ中小企業や特色ある地場産業が多数集積しています。こうしたポテンシャルを生かして、利用者のニーズを先取りした商品やサービスを企画し、新たな市場を開拓していくなければなりません。

ひょうご産業活性化センターでは、平成26年度から兵庫県と共同で、マーケット・インの視点から新分野進出、新商品・新サービスの開発、販路開拓にチャレンジする異業種交流グループの活動を支援しています。

平成27年度は各地域で75のグループが地域資源を活用した商品開発や地場産業のブランド化、新技術の活用などに取り組み、平成28年度も新たなグループが採択される予定です。センターでは有識者をアドバイザーに委嘱し助言を得ながら、グループの運営についての相談・助言、デザイナー等の専門家の紹介、異業種交流の進め方についてのセミナーの開催やグループ相互の情報共有を進めています。

『凡才の集団は孤高の天才に勝る』という本があります。創造性あふれるアイデアは一人の天才ではなく、多様な人々とのコラボレーションから生まれるというものです。異業種交流とは、まさに他者の目を通じて今まで見えなかった課題に自らが気づき、経営戦略を見直し、これまでとは違う方法でビジネスを生み出す場なのです。

この「新しい異業種交流のすゝめ」には、異業種交流の考え方や活動の進め方のヒント、具体的な実践事例、センターの取り組みを掲載しています。現在活動中のグループや今後活動を開始するグループの道しるべとなり、異業種交流が各地域で新たなビジネスを創出する仕組みとして定着し普及することを期待しています。

センターでは、地域の商工団体や産業支援機関と協力し、異業種交流グループの活動を応援していきます。さあ、「ひょうご発のイノベーション」を起こしていきましょう。

目 次

02 「異業種交流活性化支援事業」の概要

- 異業種交流グループ支援方針
- 平成27年度ひょうご産業活性化センターのグループ支援の状況
- 平成26年度採択グループ一覧
- 平成27年度採択グループ一覧

12 異業種交流のすゝめⅠ（考え方編）

- 異業種交流を進める上でのポイント
- 企業を変えるデザインの力
- デザイン思考でビジネスを変える
～大事なのはブランド戦略～

18 異業種交流のすゝめⅡ（進め方編）

- 異業種が集まるだけではイノベーションは起こらない!
～「目からウロコ」の異業種交流の進め方～
- 成果に結びつく異業種交流の進め方 ～出会いから成功へ～
- 異業種交流会のファシリテーションのポイント
- 顧客目線の商品・サービス開発の進め方

26 異業種交流のすゝめⅢ（実践編）

異業種交流グループ(平成26~27年度)のアンケート調査結果

《異業種交流実践事例》

- ①産・学・官・民の連携による特產品づくり
「尼崎ブランド確立に向けた新製品開発計画」
- ②伝統の技を持つ職人とデザイナーが新たなブランドを立ち上げ
「キッチンツール開発プロジェクト」
- ③異分野の企業・団体の役割分担による測定装置の開発
「木材の品質管理高度化支援事業」
- ④異業種企業による研究会で生産性向上を
「地域企業連携による『ものづくり力』強化事業」
- ⑤マーケティングプランナー・デザイナーの参画による商品の再ブランディング
「宝塚名産販促・開発事業」

「異業種交流活性化支援事業」の概要

事業の趣旨

マーケット・インの感覚で消費者視点に立ち、従来の技術中心の異業種交流だけではなく、サービスや商業などのソフト事業も含む幅広い分野においてビジネスパートナーや事業連携の可能性を発掘する取り組みを支援し、新分野進出、新商品・新サービス・新技術開発、販路開拓等の促進を目指す。

補助対象者

県内の商工会議所、商工会、兵庫工業会、兵庫県工業技術振興協議会の会員企業を中心メンバーとして活動する異業種交流グループ（※兵庫県商工会議所連合会、兵庫県商工会連合会、兵庫工業会、兵庫県工業技術振興協議会を通じて補助）

事業の概要

① 対象事業

異なる業種の中小企業者等で構成されるグループが実施する新分野進出、新商品・新サービス・新技術開発、販路開拓等をテーマとした異業種交流事業

＜対象事業例＞

- ・新分野進出等を目指して新たな交流、関係性を構築するために行う交流会
- ・新分野進出等を目指して特定のテーマを設定して取り組む勉強会
- ・ビジネス化に向けて、異業種の企業等が連携して行う研究・開発や販路開拓など

② 支援の内容

① 異業種交流事業に必要な経費の補助

- ・補助期間：2年以内
- ・補助額：1グループあたり上限額 1,500千円／2年間（補助率：定額）

② ひょうご産業活性化センターによる各種支援の実施

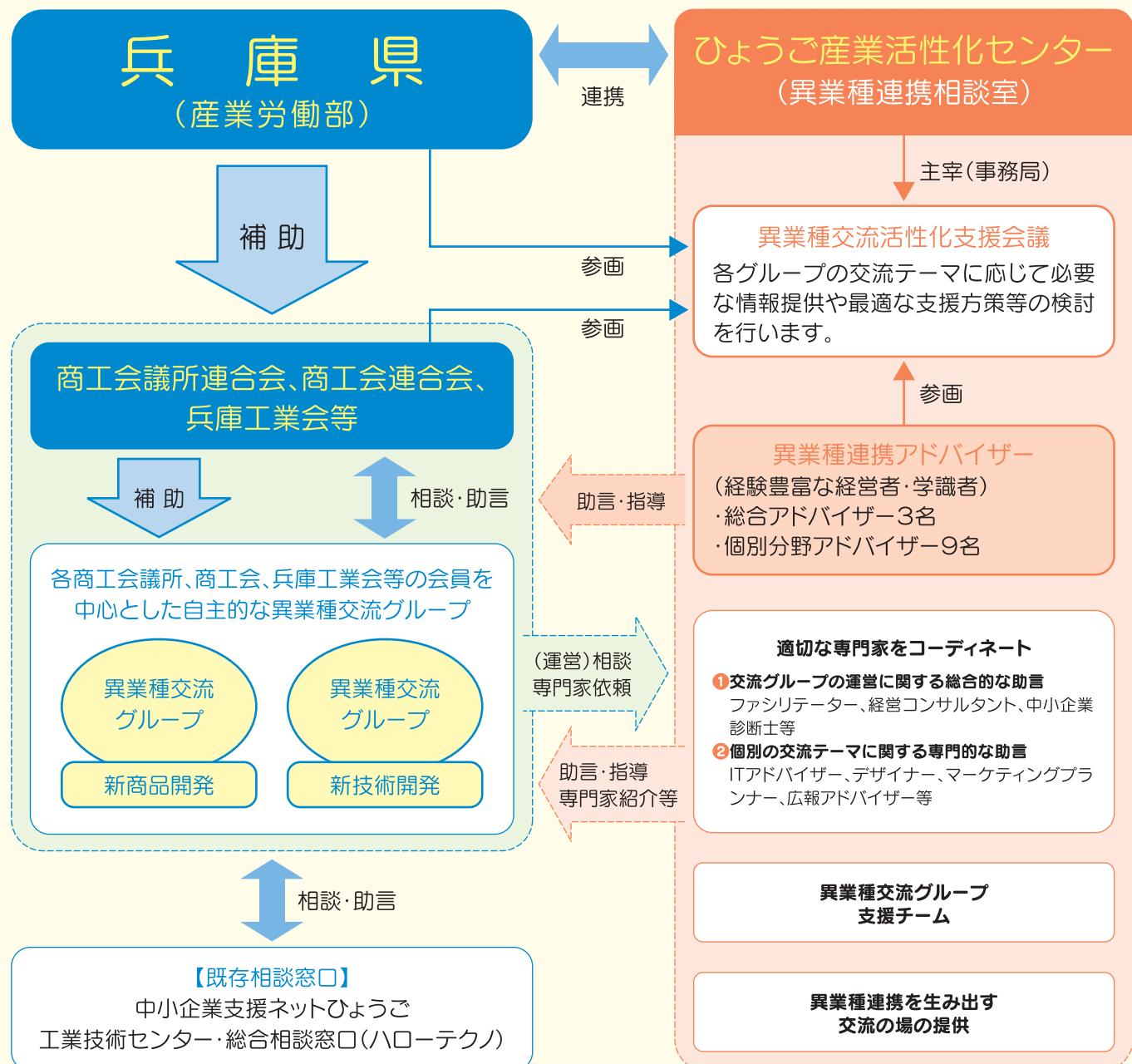
- ・相談窓口として、ひょうご産業活性化センターに異業種連携相談室を設置
- ・各分野の専門家（製造・販売・金融・技術・デザイン等）からなる異業種連携アドバイザー等による専門的な助言の実施
- ・異業種交流を生み出す交流の場の提供

「異業種交流活性化支援事業」を支える異業種連携アドバイザー

「異業種交流活性化支援事業」では、兵庫県に縁があり、各界で活躍する経験豊富な経営者・学識者の皆さんに異業種連携アドバイザーに就任いただき、事業全体へのアドバイスや、グループから寄せられた相談に対し必要に応じて助言を頂くこととしています。

| 区分 | 氏名 | 所属・職 |
|------------|--------|------------------------------|
| 総合アドバイザー | 表具 喜治 | ひょうご産業活性化センター 相談役 |
| | 村元 四郎 | ひょうご産業活性化センター 総括コーディネーター |
| | 佐竹 隆幸 | 兵庫県立大学大学院 経営研究科教授 |
| 個別分野アドバイザー | 新 尚一 | 神栄(株) 相談役 |
| | 岩田 弘三 | (株)ロック・フィールド 代表取締役会長兼CEO |
| | 河崎 克彦 | Katsu Kawasaki NewYork 代表 |
| 区分 | 氏名 | 所属・職 |
| 個別分野アドバイザー | 北村 新三 | 兵庫県立工業技術センター 特別顧問 |
| | 高田 恵太郎 | 「神戸コレクション」 エグゼクティブプロデューサー |
| | 田中 信吾 | 日本ジャバラ工業(株) 代表取締役 |
| | 長田 庄太郎 | 長田通商(株) 代表取締役社長 |
| | 籾本 信裕 | (株)みなど銀行 特別顧問 |
| | 由利 佳一郎 | (株)ケイ・ディアー 代表取締役 |

「異業種交流活性化支援事業」の仕組み



ひょうご産業活性化センター異業種連携相談室ではグループの活動を支援するため以下の取り組みを行っています。

- ① 異業種交流活性化支援会議の運営（支援方策の検討）
- ② 各グループに応じた専門的な助言の実施（①異業種連携アドバイザーによる助言 ②専門家の紹介）
- ③ 異業種連携を生み出す交流の場（セミナーや交流会等）の提供

異業種交流グループ支援方針

基本方針

異業種交流を通して生まれる経営革新(イノベーション)には、①新商品・新サービス・新技術開発 ②信用力向上・販路開拓 ③工程の革新・改善 ④新たな連携・取引の創出 ⑤人材育成の5つがあり、異業種グループが目標達成に向けたプロセスを着実に前進できるよう、各グループの活動状況に応じた支援を実施し、これらのイノベーションの創出を促進する。

各ステージの課題に応じた支援

各ステージを小さなステップに分け、それぞれの進展状況や課題を把握するとともに、各グループの課題に応じた支援を実施し、各ステージにおけるステップアップやイノベーションの創出を促進する。

ステージ1

新たな交流・関係性の構築

新たな連携

- 新メンバーの参画
- 異なる業種との新たな連携 等

信頼関係の構築

- 相互理解を深める情報交換 等

取り組みテーマの特定

- 商品開発、研究に取り組む分野・領域の決定

主な課題

- 参加企業間の目的意識のばらつき
- 共通テーマ抽出の難しさ
- 合意形成や決定に時間がかかる
- 旧来の勉強会や視察に留まっている

ステージ2

特定のテーマに関する研究

消費者ニーズの把握・分析

- 消費動向の分析
- ユーザー意見の聴取 等

コンセプトづくり

- ターゲット・使用場面の想定
- ストーリー性・差別化の検討 等

試作・検証

- 試作品の作成
- テスト、仕様の検証

ビジネス化する商品等の特定

主な課題

- 消費者ニーズを考えないものづくりの検討
- グループメンバーの固定化による新たな発想やアイデアの欠如

ステージ3

ビジネスとしての具体化

試作・検証

- 試作品の作成
- テスト、仕様の検証

事業体制の確立

- 製造・供給体制の確立
- 新たな事業体・組織の設立
- 事業譲渡 等

本体の品質向上

- 商品・サービス・技術等の改良
- 商品本体の設計・デザイン変更 等

「見せ方」の改良

- パッケージ・販促グッズのデザイン
- ロゴマーク、ネーミング 等

販路の拡大

- 新たな取引先の獲得
- 新たな販売形態(ICT等)の構築 等

主な課題

- コンセプトやターゲットの見直しが必要
- ビジネス化に向けた事業計画の甘さ
- 販路拡大のための情報発信力の不足

イノベーションの創出

異業種交流活性化支援会議(支援方策等の検討) (ひょうご産業活性化センター異業種連携相談室)

異業種連携アドバイザーによる助言指導

※支援会議等での意見を集約し、異業種交流グループ運営の参考とするため(各団体等を通じて)各グループに伝達

課題に応じた専門家の紹介(支援チームの編成)

●グループ運営や共通テーマ抽出のためのファシリテーターの紹介

具体例:ワークショップを通してメンバー間の連携が進み、コラボ商品の開発や提案のあったアイデアをもとに新商品の試作につながった。

●消費者視点でのコンセプトづくりやプランニングを支援するマーケティングプランナー等の紹介

具体例:原点に立ち返り商品の販売戦略を見直し、クオリティーの高い販促品の制作や営業手法の再構築により利益率が改善。

●商品の訴求力を高める販促資材制作のためのデザイナーの紹介

具体例:地元食材を活用したギフト用高級レトルトカレーに、食通やグルメをターゲットにしたパッケージデザインを制作し、発売から10日間で完売。

提携先企業等の紹介

●提携先企業の紹介

具体例:本格的な生産設備を持たないグループからの要請により、生産委託可能な提携先企業を紹介し商品化。

●販路開拓、経営戦略、事業連携等に詳しい経営コンサルタント等の紹介

具体例:企業連携の経験のないグループが活動を円滑に進めるため、専門家が企業連携に関する心構えや留意点について指導・助言を行った。

グループの連携・交流の促進

●セミナー・交流会等の開催

具体例:進め方編「異業種交流キックオフセミナー・交流会」の開催、考え方編「夏のビッグイベント中小企業経営セミナー」の開催。

●啓発冊子『新しい異業種交流のすゝめ～ひょうご発のイノベーションを起こそう!

(A4判、28ページ、2,000部)』の発行・活用

さらなる課題解決に向けて

重点支援策

個別グループへの集中支援の実施

- 異業種交流グループへの訪問・支援
- 総合アドバイザー等による訪問・助言
- センター支援メニューの活用(マッチング・農商工連携ファンド等)

グループの情報発信の強化

- 異業種交流グループの事例発表会
- 活動事例集の作成・配布
- ホームページ・SNSによる情報発信

情報交換の機会の充実

- セミナー・交流会等の拡充

平成27年度 ひょうご産業活性化センターのグループ支援の状況

異業種交流活性化支援会議の開催

（平成27年6月15日（月）・12月17日（木））

関係機関の参画と連携により、異業種交流活性化支援事業を効果的に推進していくため、「異業種交流活性化支援会議」を設置し、経験豊富な経営者や学識者で構成する「異業種連携アドバイザー」の助言・指導を得ながら、各グループの取り組みに応じて必要な情報提供や最適な支援方策等の検討を行った。



【異業種連携アドバイザーの主なコメント】

- 異業種交流の3つの条件は、①良いリーダー ②良い事務局体制 ③地域内の信頼関係の醸成である。
- ローカル市場だけでなく、海外市場を視野に入れた取り組みを積極的に進めるべき。
- メディアとのタイアップや業界専門誌等のサポートを活用すべき。
- 人材が育ちネットワークが広がるきっかけづくりになることが重要。
- 2年の補助期間が終わっても、意地でも継続してやるんだという思いを確認すべき。
- 全体的にビジネスに対する意識がもっと欲しい。

異業種交流のすゝめミーティング・交流会・セミナー

（平成27年6月15日（月））

異業種交流グループの活動の参考となるよう、意欲的に活動する4グループが事例発表を行い、参加者との意見交換や異業種連携アドバイザーから助言を受けた。交流会では、26年度および27年度の採択グループの間で活発な情報交換が行われた。また、課題解決セミナーの開催により、実践的なヒントを分かりやすく解説した。

| 事業名 | テーマ・事例発表者等 | 異業種連携アドバイザーコメント |
|------------------|---------------------------------|---|
| 淡路島「御食国」ブランドの構築 | 淡路島「御食国ブランド」確立に向けた新商品開発や販路開拓 | 南あわじ市商工会 なぜ「御食国」なのか、大半の人は御食国がどういったものか知らないので、その部分の説明が欲しかった。 |
| ふかしのメロンブランド化推進事業 | ふかしのメロンを用いた長期保存可能な新商品開発 | 姫路商工会議所 ふかしのメロンを安定供給できるのか疑問。売りたいという思いは理解できるが、そこに消費者の思いや目線を反映してほしい。 |
| キッチンツール開発プロジェクト | 独自性の高い魅力的な新ブランド構築による新規顧客獲得・販路拡大 | 三木商工会議所 新製品開発ではどういった市場を目指すのかターゲットを見定めなければいけない。思い切ってヨーロッパをターゲットにする工夫も必要ではないか。 |
| 宝塚名産販促・開発事業 | 「宝塚すみれシャンメリー」のコンセプトづくりと販路開拓 | 宝塚商工会議所 青年部の情熱はよく理解できたが、事業承継された企業がビジネスとしてどこまで広げていけるか。課題は多いがぜひ頑張ってほしい。 |



ミーティング会場の様子



異業種グループによる発表



アドバイザーによる助言・講評

国際フロンティア産業メッセ2015への出展

（平成27年9月3日（木）・4日（金））

国際フロンティア産業メッセ2015内の当センターブースにおいて、異業種交流グループの成果物や各種ポスター、パンフレット等を展示し、事業のPRを図るとともに、「ふかしのメロンスイーツ」や「宝塚すみれシャンメリー」については、試食・試飲およびアンケート調査を実施し、今後の事業展開の参考とした。



（開発商品の展示）



（試食用のふかしのメロンスイーツ）

異業種連携アドバイザー現地巡回訪問の実施

（平成27年10月28日（水））

平成26年度採択事業の取り組みについて、3人の異業種連携アドバイザーがグループ活動の現場を直接視察するとともに、グループメンバーとの自由な意見交換等を通して、より具体的できめ細かな助言や指導を行うことを目的に下記のとおり現地巡回訪問を実施した。

| 事業名 | 訪問先・事業内容等 | | 異業種連携アドバイザーコメント |
|--------------------|---------------------------------------|---|--|
| 播州刃物 海外展開事業 | 小野商工会議所 水池握鉄製作所 | 地場産品の鉄・鎌について、デザイナー等と連携して色・質感等の改良およびプランディングを行い、ヨーロッパ等の新たな市場への販路開拓を目指す。 | 産地の主体的な取り組みが必要。ユーザーの意見を反映した商品づくりに努めること。「研ぎ」の文化と一体化した海外展開は効果的である。 |
| 木材の品質管理 高度化支援事業 | 森林林業 技術センター (宍粟市商工会) (有)丸正木材 | 建築木材の強度を簡易かつ高い精度で測定できるシステムを活用し、低価格木材強度計としての商品開発を行う。 | 直接木材に計測した強度を表示した方がよい。JAS認定にこだわらず独自規格でブランド化し販路開拓してはどうか。 |



小野商工会議所での意見交換



水池握鉄製作所見学の様子



森林林業技術センターでの意見交換

活動事例集の作成・配布およびホームページでの情報発信

活動事例集

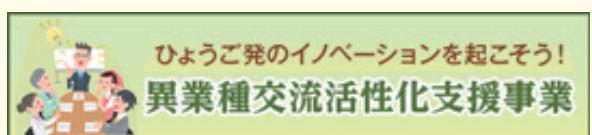
「新しい異業種交流のすゝめ」の 作成・配布

現在活動中の異業種交流グループや、今後、異業種交流活動を始めようとする中小企業の道しるべとなるよう異業種交流の考え方や活動の進め方のヒント、具体的な実践事例を紹介する「新しい異業種交流のすゝめ」を作成・配布した。



ホームページによる情報発信

異業種交流グループの活動内容をセンターのホームページで紹介し、広く情報発信するため、トップページにバナーを設置した。



平成26年度 採択グループ一覧

| 事業名 | 申請団体 |
|---------------------------------|-----------|
| ① 新たな交流・関係性の構築段階【15グループ】 | |
| 商業活性化研究事業 | 西宮商工会議所 |
| 宝塚新商品開発プロジェクト | 宝塚商工会議所 |
| 明石産学官連携強化事業 | 明石商工会議所 |
| 伴走型異業種交流会 | 姫路商工会議所 |
| 異業種交流・連携による多角的開拓事業 | 三田市商工会 |
| 猪名川町の地域資源を使った新規事業についての調査・研究事業 | 猪名川町商工会 |
| 人的交流による事業連携 | 加東市商工会 |
| ブランド向上・販促研究会 | 福崎町商工会 |
| かみかわブランド創出事業 | 神河町商工会 |
| 異業種交流における課題解決及び新製品・商品開発事業 | 上郡町商工会 |
| 地域経済再生に向けた仕組みづくり事業 | 豊岡市商工会 |
| 異業種交流グループ販路拡大事業 | 養父市商工会 |
| 工業部会異業種促進事業 | 丹波市商工会 |
| 地域企業連携による「ものづくり力」強化事業 | 兵庫工業会 |
| ものづくり企業経営者間水平連携検討事業 | 兵庫工業会 |
| ② 特定のテーマに関する研究段階【22グループ】 | |
| マイクロ・ナノバブルの利活用推進事業 | 神戸商工会議所 |
| 商農工連携 商品・サービス開発事業 | 神戸商工会議所 |
| 灘の酒販路拡大事業 | 神戸商工会議所 |
| 西宮洋菓子ブランド開発及びイベントの開催事業 | 西宮商工会議所 |
| 「道の駅かこがわ」等による販路開拓・研究事業 | 加古川商工会議所 |
| キッチンツール開発プロジェクト | 三木商工会議所 |
| 異業種交流による播州織の新商品開発事業 | 西脇商工会議所 |
| 播州刃物海外展開事業 | 小野商工会議所 |
| 粟生ブライダル関連ビジネス創出事業 | 小野商工会議所 |
| かさい農商工連携特產品開発推進事業 | 加西商工会議所 |
| 皮革製造業の川下産業進出プロジェクト | 姫路商工会議所 |
| ふかしのメロンブランド化推進事業 | 姫路商工会議所 |
| 龍野地域「SNS連携共同購入型クーポンシステム」研究会 | 龍野商工会議所 |
| 「赤穂まちの駅」設立のための調査研究事業 | 赤穂商工会議所 |
| 北播磨の名水を活かした商品開発と異業種交流による地域活性化 | 多可町商工会 |
| 木材の品質管理高度化支援事業 | 穴粟市商工会 |
| こだわり農業の魅力、土壤改良開発連携事業 | 五色町商工会 |
| 淡路島「御食国ブランド」の構築 | 南あわじ市商工会 |
| NSK新規ビジネス開拓 | 工業技術振興協議会 |
| 酒造業者向け税務記帳アプリの研究開発事業 | 工業技術振興協議会 |
| 新規取得微生物を用いたオール播磨ブランドの構築 | 工業技術振興協議会 |
| 加圧プロセスによる高品質アルミ合金鋳物の製造 | 工業技術振興協議会 |
| ③ ビジネスとしての具体化段階【4グループ】 | |
| 尼崎あんかけチャンポンPR促進事業 | 尼崎商工会議所 |
| 尼崎(あまいも)ブランド確立へ向けた新製品開発計画 | 尼崎商工会議所 |
| 宝塚名産販促・開発事業 | 宝塚商工会議所 |
| マーケット・インを意識した「丹波ーガーのたれ」の地域浸透計画 | 篠山市商工会 |

事業内容

| |
|---|
| 商業者が、異業種との交流・連携を通して魅力ある商品・サービスを開発するための仕組みづくりを研究し、その実践により販売促進を行う |
| H28開通予定の新名神高速道路「宝塚サービスエリア」で販売する新商品（地元産の農産物を使った洋菓子等）の開発を行う |
| 産学官が交流し、新分野進出等に向けた研究を行うとともに、参加企業等の個別課題の解決を目指す |
| 異業種の企業が交流し、新たなビジネスを生み出す場を創出して、新商品・新サービスの開発シーズを探り、共同での新商品開発等を目指す |
| 異業種企業がノウハウを持ち寄って意見交換・調査研究を行い、連携による新分野進出、新商品開発等への展開を目指す |
| 森林を活かした交流人口の拡大及び地域外資金の獲得につながる新事業の調査・研究を行う |
| 若手経営者、後継者の人的交流・情報交換を通して、新たな事業連携の可能性を広げ、新分野進出等を目指す |
| 自社商品・サービスのレベルアップ及び事業者間の連携資源の掘り起こしを行い、連携による新商品開発、新分野進出等を目指す |
| 異業種の企業等が新商品開発等を目指して交流を実施し、「かみかわブランド」の創出を目指す |
| 個々の企業単独では取り組みにくい課題や目標を設定し、それぞの技術やノウハウを生かした新しい製品やサービスの開発を目指す |
| 個々の参加企業のレベルアップや横断的なネットワークの構築を図るセミナー・交流会を開催し、新分野進出、販路開拓等を目指す |
| 参加企業の連携による営業力・販売力の強化を図り、展示会出展等を通じた販路の拡大を目指す |
| 参加者間の交流を深め、各企業が抱える課題について、異業種ならではの観点から企業連携や販路開拓等の具体的な解決を目指す |
| 現場レベルの連携による在庫圧縮・リードタイム短縮などの生産現場の問題解決や相互の技術と強みを活かした新事業展開を目指す |
| 企業経営者が互いの現場を訪問して問題提起を行い、その解決策を各参加者の「技術」「製品」等により提案する中で、連携による新分野進出等を目指す |

| |
|---|
| 冷却、洗浄、腐食防止などの効果を有する最先端技術「マイクロ・ナノバブル」の医療分野等での利活用促進や新たな装置開発・販売を目指す |
| 機能性・デザイン性に優れた食品を開発し、大手流通への販路開拓を目指す |
| 日本酒の製法や魅力を海外に向けて情報発信し、海外での販路拡大を目指す |
| 西宮洋菓子ブランドとしての共通商品を新たな食材を取り入れて開発し、共同でのブランド化及び販路開拓を行う |
| 「道の駅」の開設について研究するとともに、連携による地元産品の新商品開発や販路開拓を目指す |
| デザイナーと共同して、統一したブランド・コンセプトによるキッチンツールを開発し、販路開拓を目指す |
| 皮革や鞄等の異業種の技術を取り入れることで播州織の新たな用途・商品を開発し、販路開拓を目指す |
| 地場産品の鉄・鎌について、デザイナー等と連携して色・質感等の改良及びブランディングを行い、ヨーロッパ等の新たな市場への販路開拓を目指す |
| カップル向けの新商品（スイーツ、陶器製品等）や新たなブライダル・サービス（列車ウェディング）の開発・販売を目指す |
| 地元食材を使ったカレーのレシピを開発し、新たな加西名物として、飲食店での提供やレトルト商品化を目指す |
| 皮革の製造だけでなく、デザイナー等との連携により最終製品の開発に取り組み、小売業進出のためのパートナー探しを行い販路開拓を目指す |
| 地場農産物「ふかしのメロン」を加工し、長期保存可能な商品の開発、ブランド化及び販売を目指す |
| 共同購入型クーポンと地域SNSの連動による龍野地域独自のサイトを立ち上げ、異業種連携による販路拡大を目指す |
| 民間主導で組織する「赤穂まちの駅」の設立を検討し、地域情報の発信、交流・連携、販路開拓を目指す |
| 平成の名水百選に選定された「松か井の水」を活用し、名水の効能や歴史・文化・伝承ストーリー等の付加価値を加えた商品の開発・販売を目指す |
| 建築木材の強度を簡易かつ高い精度で測定できるシステムを活用し、低価格木材強度計としての商品開発を行う |
| 畜産農家から出る糞尿をたい肥として地域内の田畠の土壤改良に循環させる仕組みを構築し、たい肥を商品化するとともに、島内外への情報発信等による農産物のブランド化を目指す |
| 食・観光に関係する事業者や大学が連携した商品を開発し、淡路島「御食国ブランド」の確立及び販路開拓等を目指す |
| ジェスチャー等で入力できる次世代入力支援装置のニーズ調査を高齢者施設やスポーツ施設等を対象に実施し、「売れる商品」の開発プラン構築を行う |
| 酒造業者が使用する特殊な帳票を自社向けにカスタマイズし、記入作業・管理業務の改善を可能とする携帯端末向けアプリの開発を行う |
| 風土記ゆかりの神社で採取した新規酵母を用いて新酒を開発するとともに、ストーリー性やデザインの要素を付加したブランド化戦略及び小売・飲料業界との連携による販路開拓を行う |
| 高品位の複雑形状・薄肉アルミ合金鋳物の製造技術を確立するとともに、各種メディアとの連携を通じた情報発信に取り組み、自動車・バイクエンジン部品としての供給を目指す |

| |
|---|
| ご当地グルメの尼崎あんかけチャンポンの認知度向上を図るとともに、お持ち帰り用商品の販売促進及び夏季向け新商品の開発を目指す |
| 尼崎特産品「尼崎（あまいも）」を素材にして開発した商品（蔓の佃煮）の販売促進や他の尼崎加工食品と連携した販路開拓を行う |
| 試作段階の飲料「宝塚すみれシャンメリ」をブラッシュアップし、地域の観光資源やイベントとの連携、WEB等を用いた全国への販路開拓を目指す |
| 昨年度に開発した「丹波ーガー（ご当地バーガー）のたれ」について、地域の小売店・飲食店やイベントとの連携及び各種メディアを活用した販売戦略により、販売拡大や新商品の開発を目指す |

平成27年度 採択グループ一覧

| 事業名 | 申請団体 |
|----------------------------------|-----------|
| ① 新たな交流・関係性の構築段階【8グループ】 | |
| 域内異業種連携促進事業 | 豊岡商工会議所 |
| スマートフォンアプリ"はないち"活用による連携創出事業 | 芦屋市商工会 |
| 吉川地域活性化のための観光クラスター研究 | 吉川町商工会 |
| ブランド創出・PR事業 | 市川町商工会 |
| 若手経営者・後継者による地域資源を活用したお土産・特産品の開発 | 市川町商工会 |
| モノづくり力発信事業 | 新温泉町商工会 |
| 淡路市異業種交流事業 | 淡路市商工会 |
| 研究者と企業現場の交流による新たなテーマ発掘事業 | 兵庫工業会 |
| ② 特定のテーマに関する研究段階【25グループ】 | |
| 統一コンセプトに基づいた商品開発と販路開拓事業 | 神戸商工会議所 |
| 尼崎おもてなし研究事業 | 尼崎商工会議所 |
| 西宮地域商品開発事業 | 西宮商工会議所 |
| 異業種連携によるインバウンド観光 | 西宮商工会議所 |
| 青年経営サポーター研究会販路開拓事業 | 伊丹商工会議所 |
| 国包建具新商品開発プロジェクト | 加古川商工会議所 |
| ゴルフ場刈芝再利用研究プロジェクト | 三木商工会議所 |
| 「龍野淡口醤油ラーメン」開発プロジェクト | 龍野商工会議所 |
| 多元素天然鉱石商品開発事業 | 赤穂商工会議所 |
| パイロットプロジェクト～かわにし観光力魅力創造・異業種交流事業～ | 川西市商工会 |
| 新商品開発販路開拓プロジェクト | 三田市商工会 |
| 農商工連携による地域活性化 | 稻美町商工会 |
| 異業種交流による地域活性化事業 | 播磨町商工会 |
| 地域ブランド商品開発・販路開拓支援事業 | 姫路市商工会 |
| 異業種間連携を構築し竹野発豊岡の特産品を開発する事業 | 豊岡市商工会 |
| 新温泉町「交流人」対策事業 | 新温泉町商工会 |
| 淡路島の有機肥料から始める循環型農業の商品開発と情報発信事業 | 淡路市商工会 |
| 淡路島食材・素材を用いた燻製商品(チップ等)の開発事業 | 淡路市商工会 |
| 企業法務担当者間水平連携検討事業 | 兵庫工業会 |
| 異業種交流による労働災害の「未然防止活動」向上事業 | 兵庫工業会 |
| 品質管理担当者間水平連携検討事業 | 兵庫工業会 |
| 包装技術による6次産業化支援アイデア創出事業 | 工業技術振興協議会 |
| 小ロット対応技術による商品多角化展開事業 | 工業技術振興協議会 |
| ペット用ヘルスセンサと健康管理アプリの開発 | 工業技術振興協議会 |
| 鹿油と酒類製造副産物を使用した化粧品開発 | 工業技術振興協議会 |
| ③ ビジネスとしての具体化段階【3グループ】 | |
| 地元産の素材を使った新商品開発と既存特産品の販路開拓 | たつの市商工会 |
| 「佐用ひまわり地鶏」普及事業 | 佐用町商工会 |
| 産業用ベルト及びその周辺部品の製造自動化プロジェクト | 香美町商工会 |

事 業 内 容

参加企業の連携を促進し、グループ内の相互取引の拡大や新商品・新事業の開発を目指すとともに、地域外の企業との新たな連携を模索する

阪神地域の若手経営者等が、「顔」が見える情報を発信するアプリを運用し、相互取引や、販売促進等の機会創出を目指す

吉川町を訪れるゴルフ客を町内の商業施設等に誘客し、町内の商業者や農業者に経済効果をもたらす仕組みの構築を目指す

農業生産者と加工業者、販売者が交流する場を創り、消費者ニーズを踏まえた新商品開発や販路開拓に取り組む

若手経営者等を中心に、市川町の食材(卵・牛乳等)を使った新たなお土産・特産品を開発し、販路開拓を目指す

地場産業や地域資源活用商品の町内外へのPR及び販路拡大のため、産業展の開催やホームページ等での情報発信に取り組む

異業種の企業による交流や意見交換を通して、自社の経営課題とその対応方法への新たな認識を得るとともに、参加企業同士の連携による新サービスの提供等を目指す

大学の研究者が企業の現場を訪問し、企業の技術者と交流することを通じて、企業側の現場ニーズを探り、連携による新分野進出等を目指す

神戸を観光で訪れる女性や神戸が好きな女性をターゲットに、美容と健康をコンセプトにした新たな神戸土産品を開発し、統一ブランド「神戸べっぴんものがたり」として販路開拓を目指す

外国人来訪者向けの体験型観光プランの開発や、異業種の連携によるオール尼崎での「おもてなし」体制の構築に取り組み、外国人を対象とした観光ビジネスを推進する

デザイナー、情報通信業、小売業者等が連携し、西宮の名所・風景をモチーフとしたダンボールクラフトの置物や絵はがき等を開発し、新しい土産品として販路開拓を目指す

観光事業者や宿泊業等が連携して、台湾人観光客が市内を周遊するコースをつくり、インバウンド観光を推進する仕組みの構築を目指す

青年専門家(税理士、社会保険労務士、行政書士等)が水平連携し、事業所からの経営相談に対する適切な専門家のマッチングを図り、新たな顧客の獲得を目指す

地場産業の国包建具を再興するため、「組木」の技術を活かしたオリジナルの行灯やコースター等の開発・販路開拓に取り組み、国包ブランドの構築を目指す

ゴルフ場から産業廃棄物として排出される刈芝について、メタン発酵によるエネルギー利用や堆肥化など、処理・再利用の方法を研究し、実用化を目指す

食料品製造業者や畜産業者、飲食料品小売業者等が連携して「龍野淡口醤油」を素材にしたラーメンを開発し、お土産品としての販路開拓を目指す

低放射線を含み細胞を活性化させる多元素天然鉱石を合成樹脂に混ぜこんだシートを開発し、健康用品としての商品化及び販路開拓を目指す

城跡や銅製鍊所跡等の歴史的資源を有する川西市東谷地区において、多様な地域団体の連携のもと、人との繋がりや体験を重視した着地型観光の開発を目指す

ご当地グルメとして地域イベント等で販売してきた「三田★牛ブラック焼きそば」を改良するとともに、新たなコンセプトと味付けによる焼きそばの開発と販売を目指す

稻美町産の農作物を使い、食品製造加工業者や農家、飲食業者、情報通信業者等の連携による特産品の開発及び販路開拓を目指す

地産地消を目指して、食品製造加工業者、飲食業者、漁協等が連携し、地域産品(あなご、たこ、のり、水耕野菜)を活用した新商品開発及び販路開拓に取り組む

温泉旅館業と農業、食料品製造業等が連携し、胃腸病に効能がある塩田温泉の鉱泉を利用した食品を開発・販売するとともに、特産品としてPRし、観光客の増加につなげる

食品製造業者や飲食業、宿泊業等が連携し、地域産品を活用したスイーツや土産物等の新商品を開発するとともに、フェイスブックでの情報発信等による販路拡大を目指す

消費者から見た新温泉町の地域資源に対する認知度やイメージ等を把握した上で、地域資源を活用した効果的な観光プロモーション戦略を立案し、旅行会社等への提案、販売促進を行う

循環型農業をテーマに、有機肥料を生産する畜産・農業関係者と、それを使用する農家・流通関係者やデザイナー等が連携して、

発酵鶏糞及び菜種油粕の販路開拓とそれに伴う広報ツールの製作、他の有機肥料を使った商品開発、運営組織の体制の確立をする

農家や水産加工業者とデザイナー等の連携により、島の食材(ちりめん、そうめん、鶏肉等)を使った燻製や、玉葱の皮等を素材とした燻製チップ等を開発し、販路開拓を目指す

ものづくり企業に特有の法務上の課題(契約時の注意点、注文主・下請企業倒産時の対応等)について、参加企業が相互の経験や知識を活かして連携し、企業法務力の向上を目指す

製造現場における作業安全や環境保全について、現場での事例研究や参加企業の相互研鑽により課題解決を図り、安全業務の高度化と経営効率の向上を目指す

グローバル化を勝ち抜くための魅力ある品質づくりを目指し、現場訪問や討議等を実施し、参加企業が連携して品質管理の向上に取り組む

農水産物の鮮度維持や輸送中の損傷を軽減する包装技術について、包装資材製造業者やデザイナー、農業・漁業関係者等が連携して研究し、新たな包装資材等の商品化を目指す

播州織のファッショング産業や産業資材向けの商品多角化を目指し、小ロット生産対応技術を活用した新たな素材開発と販路開拓を行う

無線生体センサを犬猫の首輪装着用に小型化し、計測データをスマートフォン等に送信してペットの健康管理ができる装置(首輪)及びアプリを開発する

鹿肉料理店と酒造会社が連携し、鹿油(鹿由来の油)と酒類製造副産物を原材料とした新たな化粧品の開発を目指す

特産品「牡蠣しようゆ」の量産体制を確保し、販路開拓に取り組むとともに、地元産の素材を使った新商品の開発・販売を目指す

飲食店や農家、高等学校が連携して開発した特産品「佐用ひまわり地鶏」の関連商品(地鶏鍋、地鶏丢等)について、取扱店舗の募集や普及活動を行い、販路開拓を目指す

産業用ベルト・周辺部品の製造工程において、現在は人力で行っている「バリ取り」作業の自動化に向けた研究を行うとともに、研究成果の技術を活かして医療分野におけるベルト・周辺部品の受注を目指す

異業種交流を進める上での ポイント

兵庫県立大学大学院経営研究科教授
佐竹 隆幸

異業種交流の経緯と定義

異業種交流が最近再び注目されつつある。1982年、のちに異業種交流施策に進展する「技術交流プラザ開催事業」に端を発し、88年に制定された「中小企業融合化法」によって政策的に体系づけられた。二重構造ともいわれた大企業との企業間格差であるが、中小企業が業種の枠を超えて交流することで、新製品開発や新分野進出等へ取り組み、その成果として事業化や市場展開を図るという総合的な施策であった。企業間連携や異業種交流によって中小企業が経営革新(第二創業)、すなわちイノベーションを図ることを目的とする。経営革新(第二創業)というのは、新製品開発、新市場開拓もしくはそれに至るプロセスに関するイノベーションである。

イノベーションとは何かというと、次の5つが挙げられる。①「プロダクト・イノベーション」はいわゆる「新製品開発」であり、②「プロセス・イノベーション」は新製品を開発するその“工程”を創り出すことである。また③「オーガニゼーション・イノベーション」はいわゆる“組織”的イノベーションで、企業間連携、産学連携といった連携を創ること“そのもの”がイノベーションであり、あるいは分社化して効率化、規模の経済性を享受するために規模を拡大したりすることである。そして④「リソース・イノベーション」、これは典型的な「人材育成、後継者育成、事業承継」に当たる。最後に⑤「ブランディング・イノベーション」である。これはブランド力の強化であるが、ブランド力は企業の信用力そのものであり、

信用力の創造が経営力を高めていくことになる。

このように、どのようなイノベーションが自社や地域で起こっているのか、あるいは過渡的な状況なのかといった観点で見ていただくと非常に分かりやすい。

異業種交流を実践するための体制づくり

次に重要なのが、異業種交流や連携組織の体制をどう構築するかである。これも3つ条件があり、第1に、「リーダー企業の存在」である。横並びの仲良しクラブでも構わないが、リーダーとなる企業1社、経営者1人の存在が重要である。兵庫県中小企業家同友会のアドック神戸や京都試作ネット、東大阪の「まいど1号」開発、東京墨田の「江戸っ子1号」の開発でもリーダー企業の存在が大きい。第2は、「よい事務局体制の整備」が挙げられる。「誰かが連絡してくれるだろう」「誰かが集まってくれるだろう」ではコーディネートできない。異業種交流では、これらの役割を担う事務局体制が不可欠となる。中間支援組織といわれる経済団体などがポイントとなる場合が多い。第3は、「参加企業間の信頼関係」である。連携し始めてから少なくとも2~3年は売れる商品を創ることが難しいといわれるが、フリーライド(ただ乗り)を許さず、お互いに「パイの食い合い」ではなく、「パイの創造」をしていかなければならないという点で信頼関係がベースとなる。

そして最終的に「地域にどのような効果をもたらすか」というと、これも3つ挙げられる。第1に、「産業連関性」といわ

れるもので、「異業種性」と呼ぶ。例えば自動車産業を育成すると、自動車産業だけではなくて、鉄鋼、ガラス、ゴムなどの産業も波及的に成長発展していく効果がある。第2に、今回の地方創生とも関連するが、いわゆる「場(プラットフォーム)づくり」である。これは先ほども挙げた参加企業間の信頼関係の構築であり、これが構築できると、連携の効果以上に地域に経済効果をもたらす。第3は、「地域内再投資力」で地元の人材を雇用し、地元の業者と取引することで原材料を調達し、地元の金融機関と取引することで資金調達していく。すなわち「ヒト、モノ、カネの地産地消」の実現である。これら3つの効果の有無は、地域活性化への貢献度を測る上で連携の一つの評価基準になる。

異業種交流・連携の課題

ベンチャーのことによく「センミツ」(1,000社の起業に対し3社しか残らない)というが、新製品も「センミツ」でそう簡単には売れない。異業種交流で創ったものが売れて地域が活性化するのは非常に重要な要素ではあるが、何のために連携するかというと、連携して成功することよりも、それぞれの企業の生き残りが重要なのであり、地域に長くその企業が存立していくことが鍵となる。創ったものが売れることが非常に重要であるが、こうした連携を通して、参加企業の既存事業を含めた本業が伸び、それがまた呼び水となって、グループと一緒に創った製品も販路開拓を含めて成長していく。まさしく相乗効果である。創ったものだけの視点にするのではなく、参加企業の経営力を個別についていくことが非常に重要となる。ブランド力、信用力

が向上し、そこからの呼び水効果として、企業そのものの存立基盤が強化されることによって自ずと経営力も高まり、連携で開発した製品も販売可能性を高めるという相乗効果が重要なのである。

異業種交流の成果と本質

「ものづくりの原点」とはいかなるものであろうか。「まいど1号」と「江戸っ子1号」は連携による典型的な成功例であるが、必ずしも両者が爆発的に売れて、経営実績を挙げているわけではない。人工衛星を何年に1台作るのか、潜水艇を1年間に何台作るのか。実はこれは本質ではない。「まいど1号」「江戸っ子1号」を何社かが集まって作ることで企業のブランド力や信用力が上がり、参加企業の本業が伸びるのである。こうした成果により研究資金が取りやすくなるなど、連携の成果が顧客、社員、業界、行政、地域といったステーク・ホルダーに対する信用力創造につながり、参加企業の存立基盤が強化されていくのである。

今回の異業種交流グループの取り組みで例えるなら、製品が売れること、ターゲッティングをすることは重要ではあるが、若手経営者が集まってビジネスについて真摯に考え、さまざまな顧客や取引先、技術・技能を共に認知して、企業の存立基盤を共に高めていくことが地域の活性化につながっていく。行政が政策として支援(補助金等)する限りにおいては、何らかの可視的な成果が必要ではあるが、捉え方や概念を含めた連携の成果に対する考え方を広く見据え、ある程度の時間軸の中で評価していくことが必要であろう。



佐竹 隆幸(さたけ・たかゆき)

兵庫県立大学大学院経営研究科教授。博士(経営学)。専門は中小企業経営、中小企業政策、地域企業の育成と地域経済の振興。全国各地で講演・研修実績があり、サンテレビ「キラリけいざい」「ニュースポート」、ラジオ関西「時間です! 林編集長」、NHKラジオ第一放送「関西ラジオワイド」コメンテーターとして活躍中。日本中小企業学会副会長はじめ、兵庫県公社等経営評価委員会委員長など国・県・市・各地域経済団体等の役職も多数。著書に『中小企業存立論』『「地」的経営のすすめ』『「人」財経営のすすめ』、編著書に『現代中小企業の海外事業展開』など。

企業を変えるデザインの力

工業デザイナー
喜多 俊之

日本の産業デザインは、今後ますます重要さと価値を持つと考えられます。中小企業にこそ、デザインで世界に打っていけるチャンスがあり、そのためにも経営トップがデザインの力を理解することが重要です。

※2015年8月31日に開催した夏のビッグイベント
2015「中小企業経営セミナー」の内容を要約したものです。



日本の伝統産業の価値に光を当てる

個人のデザイン事務所が珍しかった1960年代中頃、企業内のデザイナーから独立。不安な中で、初めてのデザインの仕事が舞い込む。ある家具メーカーから、余っている家具用ベニヤ板を生かして、デザインして何か作れないだろうかと相談を受けた。電話帳が入れられて、メモもできるようにした電話台に「アートスタンド」と名付けた製品を、電話が家庭に普及し始めた頃に提案したところ、幸運にも大ヒット商品となった。

1968年、美濃和紙の紙漉き職人に出会うことがあった。当時、伝統産業が急速に廃れている時代だった中で、千年以上続いてきた美濃和紙作りの職人の技を、何とか世に復活できないものかと思っていた頃で、「何かできるはずだから考えてみます」と伝えた。その後、イタリアに渡ることになったのだが、そこで美濃和紙を使って「TAKO(タコ)」という照明を商品化する機会を得た。これがヨーロッパで高く評価され、ヒット商品となった。職人の和紙作りが追い付かないほどの人気で、日本の伝統産業は、世界の人々に評価されると確信した出来事だった。このヒットのおかげで、伝統産業の市場があることが分かった。

2015年の9月に、泉州タオルをイタリアの国際見本市「ミラノHOMI」で発表する。泉州タオルの風合いの良さに触れてもらつ

て、世界の人々に知ってもらうことから始めた。写真などにもこだわったカタログを作ることで、世界の一流のイメージを付けて売り出すことが大切だからである。商品そのものの価値をいかに伝えるかというのも非常に大事なことだ。

経営トップのデザインに対する理解が重要

私がプロダクトデザインを手掛けた代表作の一つに、シャープの液晶テレビ「AQUOS亀山モデル」がある。当時、シャープの担当者が相談に来られたのがきっかけだった。液晶画面を見て、これは未来のモノのような感じがすると思い、開発半ばの技術の補正に、まず、左右に回転するアイデアを出した。そして、後ろにハンドルを付け、これまでの小型テレビに無い機能を加えた。それからスピーカーも従来のものより大きくして、名前を「AQUOS」と名付けてデビューにこぎつけた。その分、売上が必ず5倍に伸びて、さらに大型漆塗りのデザインも手掛け、海外で高い評価を受けた。ところが、限定1,000台の生産で打ち切りとなった。後に、韓国のメーカーが、その漆塗りを参考にしたプラスチック製の漆調の液晶テレビをアメリカなどでデビューさせたところ、一世を風靡する液晶テレビの登場となって“世界標準”になり、韓国のメーカーが世界のマーケットを制覇することとなった。

デザインは、一方ではマーケティングと戦略が必要であることから、プロセスには経営者の判断が必要なのである。トップがデザインの意味を理解して取り組んでいる企業はうまくいっている。スタッフだけに任せきりにしている製品は、どこかでつまずいている例が多い。デザインは消費者、マーケット、そして会社が持っている人材、設備を考慮し、そのバランスを見て、考えていかなければならない。だからこそ、経営者の戦略的な判断が欠かせないのだ。

豊かな暮らしを取り戻すために

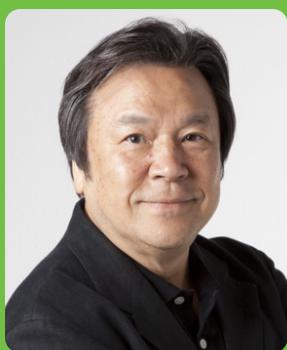
私が外国生活の中で気付いたことの一つに、住まいやインテリア、ファッショントに対する特別な考え方がある。戦後、イタリアやドイツでは、ほとんど残った建物をリノベーションし、モダンに改良して住めるようにしたことで、インテリア産業界が発展した。1960年代より、家に人を招くことが流行、目いっぱいおしゃれをして客を迎える。それがファッショント産業、家具インテリア産業界を支えることになり、そんな素敵な暮らししが根付いて業界が発展した。

これに対して、戦後、日本では建物や集合住宅を大量に新築し、住まいは小さな部屋が仕切られたものが中心であった。よそゆきの暮らしは軽視されてきた。「住まいは社交の場」という考え方方は、今まで、浸透しなかった。狭い部屋に家具などが入ると、

家は納戸と化してしまって、せっかくの生活の舞台が作れない。豊かな暮らしを取り戻すには、リノベーションで住み良い住空間を作り出すことが大事だと思う。

アジアにおいて、欧州の家具メーカーの主要輸出先は現在、中国や韓国、シンガポールといった国々だ。なぜなら、これらの国のマンションの広さは100m²前後が当たり前で、150m²あるというところも多い。現在、アジアの多くの国では、デザインを資源と捉え、人材育成やデザインセンターの建設など、官民一体となって生活文化と産業経済の発展に取り組んでいる。そういうこともあって、インテリアや住関連産業が大きく伸びているのが現状である。日本でもここに来てようやく、既存の住宅をリノベーションする考えが根付き始めている。その先取りとして、大阪で毎年開催している国際見本市「リビング&デザイン」がある。年々、来場者や出展社も増えて希望が持てる。

日本には歴史的な伝統文化が残されている。それを支える世界一の技術と、それを極める職人文化が、和紙や木工、焼き物などを再び、新しいテクノロジーなどと合わせて、世界に展開していくと思う。これからは中小企業が世界企業として活躍するチャンスが増えてくるだろう。経営者がデザインの大切さを考える時代になるだろう。世界中どこへ出しても、これが一流かどうかをフィルターとして持っておくことが大切だ。



喜多俊之(きた・としゆき)

1969年より、日本にとどまらず環境及び工業デザイナーとしてイタリアを始め、国際的に制作活動を拡げて行く。ヨーロッパや日本のメーカーから、家具、液晶テレビなどの家電、ロボット、家庭日用品に至るまで、分野を超えて多くのヒット商品を生む。作品は、ニューヨーク近代美術館、パリ国立近代美術館、ミュンヘン近代美術館等、世界のミュージアムに多くコレクションされている。近年は、日本だけでなく、ヨーロッパ、アジアなどでセミナーやワークショップを開く等、教育活動も力を入れている。ライフワークとして日本の伝統工芸に取り組む他、地場産業を活性化する仕事に関わり続けている。住まいと暮らしのリノベーションの国際見本市「LIVING&DESIGN」総合プロデューサー、「素敵に暮らそう - RENOVETTA プロジェクト」を提唱。

【受賞 および 個展】

- 1983年 アメリカのプロダクトデザイン賞 IBD受賞
- 1985年 「毎日デザイン賞」を受賞
- 1990年 ミラノにて個展／スペインの「デルタ・デ・オロ金賞」を受賞
- 1991年 広島市現代美術館にて個展
- 1992年 フィンランド・ヘルシンキにて個展
- 2002年 パリ、中国 および ミラノにて個展
- 2009年 ミラノサローネにて個展 “KITA. FUTURE DELIGHT”

2011年 イタリアの「コンパッソ・ドーロ(黄金のコンパス)(国際功労賞)」を受賞

2012年 40年にわたる伝統工芸とのコラボレーションを収録したDVD映像
「魂を込めたものづくり」が、ドイツ・ハンブルグの「World Media Festival 2012 - Public Relations/Culture部門」金賞」を受賞

2013年 ヘルシンキのインターナショナル・エコデザイン・エキシビジョン
2013年度のキュレーター および 審査員長として招かれる

2014年 ミラノ万博2015のイベントとして、イタリア・ピエモンテ州の招きで、
パロッロ城にて個展 “TIMELESS DESIGN”

【著書】『喜多俊之デザインの探険 1969- 僕がイタリアに行った理由』(学芸出版社)、『地場産業とデザイン』(学芸出版社)、『デザインの力』(日本経済新聞社)

デザイン思考でビジネスを変える ～大事なのはブランド戦略～

NPO法人 神戸デザイン協会理事長
網本 雅生

※2016年2月3日に開催した「異業種交流グループ課題解決セミナー」の内容を要約したものです。



デザインに問題解決のための役割

デザインとひと口に言っても、ファッションデザイナーやグラフィックデザイナーのほか、建築関係のアーキテクトデザイナー、工業製品に深く携わるプロダクトデザイナーなど多岐にわたる。また最近では都市計画などに欠かせないスペースデザイナーや生き方や働き方までカバーするキャリアデザイナー、ソーシャルデザイナーなど、これまでになかったデザイナーが急増している。それはひとえにデザインが絵を描く、イラストを描く、設計するという概念を超越して、問題を解決するための思考・考え方を拡大しているからだと考えられる。今回私が解説するのはそういう問題解決のためのデザインであり、その過程で必要なブランド戦略についてである。

ブランドは企業の風土や考え方そのもの

デザインと同じように、ブランドという言葉も実に曖昧模糊としている。ブランドといってまず思いつくのが、ヨーロッパのバッグや靴、ファッションではないだろうか。バブル期を経た人は、エルメスやシャネル、グッチ、コーチなどを思い付くと思われる。ちなみにヨーロッパのロゴデザインの多くは、家畜の牛に押していた焼き印が起源だとされているが、今ではそんな名残など全く感じさせない。

このような話を中小企業経営者にすると、「うちには無縁だ」とか「業界が違うから」という否定的な反応が大半を占めるが、私はブランド戦略こそ経営計画に組み込んでいくべきだと考えている。しかも取り組むのならば、トップとその周辺だけ

で推進するのではなく、なるべく多くの社員が自社のブランディング戦略に参加することを推奨したい。大企業ならともかく、中小企業では難しい話ではないはずだ。というのも、ブランディングはマークのデザインではなく、企業の風土や考え方そのものであり、全社員が共通概念として持ち合わせるものだからだ。

先ほど挙げたグッチやシャネルは、商品そのものも素晴らしいしデザインも優れているが、そこで働く人たちの意識の中にもプライドのようなものが自然発生的に備わっているはずで、服装、姿勢、立ち居振る舞いまでブランド力になっているはずだ。世界的なブランドと同じことをするわけではなく、ブランディングという仕組みや考え方を経営システムに持ち込みたいのである。

自社の特徴を明確にして他と差別化

ブランディングを「強み」という言葉に置き換えると、より具体的になる。例えば、和歌山にある老舗旅館が作ったウェブサイトでは、「当館はすきま風が入ります」「夏場は蚊も発生します」などおよそ集客効果のなさそうな見出しが並ぶ中、ただ一つ「それでも日本一のきれいな夕日が楽しめます」とPR。ネガティブ要素を隠そうとしないばかりか「正直者」をアピールしながら、さらに自社の強みをしっかりアピールすることに成功し、高い集客力につながっている。また、ある零細企業では腕に覚えのある職人が1人しかいないことを逆手にとって、「職人は1人です。だから当社は手作りです」と広報。多くの取引先

から好感を得ている。

このように、自社の特徴を明確にして他と差別化することもプランディングの一つで、なにも大企業だけに許された施策ではないということを理解していただきたい。

まずブレストでアイデアを出し合う

では、どうやってプランディング戦略を進めるのかというと、まずはブレーンストーミングだ。アイデアを出し合うフリートークのようなもので、自社の強みや売り出したいものについて意見・提案を出し合い、それを付箋に書き込んでペタペタ貼っていく。「それは無理」「実現不可能」「予算がない」など否定的な発言でアイデアを閉じ込めるようなことはしない。

次に、出されたアイデア付箋を分類する作業に取り掛かる。色の問題、数字のテーマ、素材などカテゴライズする過程で、今までのルーティンでは見つけられなかった発見に出くわし、いわゆるマーケットインの発想が手に入る可能性が高くなるのだ。

メディアを選んで有効活用する

先ほどの旅館の事例のように、プランディングの一環として広報メディアが欠かせない。メディアにもいろいろあるが、一般的には“買えるメディア”として新聞、雑誌、テレビ、ラジオがあり、“所有するメディア”には営業の社員や、自社が抱えるマスコットやキャラクターなどがある。最近では“評判を得るメディア”としてツイッターやフェイスブック、インスタグラムなどのSNSが急浮上しているが、もともとは近所のおばちゃんの井戸端会議やうるさ型の存在を指す。いずれにしても多彩なメディアから、中小企業のプランディングに活用できるものをチョイスして有効活用することが望ましい。

香住のベニズワイガニをプランディング

兵庫県香美町の「香住ガニ」の事例でプランディングプロセス

を解説する。これは兵庫県から依頼されてお手伝いしたマーケティング人材支援事業で「え～もん☆ひょうごプロジェクト」のプランディング事例である。香住で水揚げされるカニの知名度を上げ、もっと多くの方に食べていただくためのプランディング戦略だ。

香住ガニとは香住港で水揚げされるベニズワイガニをブランド化した呼称で、一般的に知られているズワイガニとは種類が違う。大きさもズワイガニより小ぶりで、殻の色も赤く、価格は30%程度安い。小さな漁船で獲れる香住のベニズワイガニは、その日獲った近海ものばかりで新鮮そのもの。当然ながら味は絶品で、地元漁師が「カニはベニズワイが一番」と太鼓判を押すほどのおいしさだ。ただ、いかんせん知名度が低く、売り上げにつながっていないのが実情だった。

こういった状況から同プロジェクトではブランドイメージのパワーアップ要素として、「ズワイガニとは違う」ポイントに着目。訴求ポスターのコンセプトマークに反映させることを提案した。漁師町、香住のイメージを訴求した漁師編では「わしは香住ガニ」とうたい、おいしさを訴求する調理師編ではストレートに「うまいよ香住ガニ」と表現。安さの魅力を伝える主婦編では「うれしい香住ガニ」とシリーズ展開することを提案した。カニの形をした調理本をイベントで配布するなど多重・多層的なブランド戦略も推奨した。漁期の違いもPRイベントで積極的に活用することを提案。ズワイガニが11月～3月に対し、香住ガニは9月～6月と長く、ズワイガニシーズン到来前にカニ祭りイベントしてマーケットの早期取り込みを推奨した。

結果的に香住ガニの認知度は上昇し、売上高も大幅にアップして、水揚げが追いつかない時期も。その存在さえ知られていなかったベニズワイガニが、今やご当地ブランドに成長しているのである。今後重要なのは、プランディングの継続だと考えているが、香住ガニで提案した特産品のプランディングの取り組みは、工業製品やサービスにも転用できることが多く、異業種交流の戦略の一つにしてほしいと考えている。



網本 雅生 (あみもと・まさお)

1956年姫路市生まれ。デザインプロダクション勤務を経て1985年フリーのデザイナーに。1990年有限会社ジャム(現株式会社ジャム・デザイン)設立。商品やサービスのプランディング、販売促進のための企画・デザイン制作を主たる業務として活動する傍ら、NPO法人神戸デザイン協会理事長、兵庫県中小企業家同友会副代表理事を務めるなど、社外においても幅広い活動を行っている。

異業種が集まるだけでは イノベーションは起こらない!

～「目からウロコ」の異業種交流の進め方～

京都大学総合博物館准教授

塩瀬 隆之

異業種交流を進めるには、「誰と異業種交流するか」「差異をいかに価値に置き換えるか」という2つに知恵を絞ることが重要。この2点について考えていただきたい。

※2014年7月31日に開催した「異業種交流キックオフセミナー」の内容を要約したものです。



異業種交流の一番の価値は自分を知ること

まず、誰と異業種交流をするか。異業種交流でのヒントの捉え方を皆さんと共有したいと思う。私が経験した共有の瞬間は、生まれつき目の見えない人と一緒に美術鑑賞をするという活動をしていた時だ。モナリザの絵について、教えるつもりでしゃべっているうちに「あれ、手を重ねている。右手が上だ」「髪はセンター分け」と、説明している自分が教わることがすごくたくさんあった。初めて「絵を見た」という気がした。その時に、見えない人と一緒に見たことで初めて見える人の情報の意味が分かった。自分がどう見えているのか見えない人に教えてもらったというのが一番大きなことで、私はどう捉えているのか、異なる視点の存在が自分の視点の再発見につながった。

異業種交流における最大の価値は自分を知ること。外から

ヒントをもらうことにより、自分の価値を再発見することだ。自分たちが何をつくっているのか、何をビジネスのサービスとして考えているのかを、あくまでも自分自身で考え直すことが一番重要で、相手をただ知ればよいということではない。

アイデアを飛躍させてくれる「誰か」を探そう

このコミュニケーションの手法は産業界の新規事業開発などに使える。一例として、健康産業の会社で、三次元加速度センサーが付いた万歩計をユーザー参加型でリデザインしようというものがあった。その時、私がユーザーとして招いたのは妊婦さん。万歩計は1万歩歩くと健康だと言ってくれるが、何でもかんでも1万歩が健康だという決めつけ自体が大きな課題ではないかと考えたからだ。妊婦さんにとっては階段の昇降だけでも重労働で、台所でしゃがんで鍋を取

り出し立ち上がるという動作でも十分大きな運動になる。彼女がやった運動を褒めるということが活動量計の一番大事な仕事なのではないか、1万歩という数字に達するか否かだけで健康を線引きしてもいいのか、ということをデザイナーやエンジニア、知財の人などで一緒に考える。いろいろな部署の人がチームを組み、一つの製品のコンセプトからユーザーに届くまでの流れを考えてもらうというのが、インクルーシブデザインのワークショップだ。

もう一つ、片方の手にまひがある人に納豆を混ぜるまでの行為をやってもらうことで、片手でも簡単なようにパッケージデザインを変えようという話になる。パッケージデザインが良くなると、片手まひの人以外にも、骨折している人、子ども、お年寄りなど使える人が増え、納豆のユーザーにすることができる。製品を考える場合、いろいろなユーザーを巻き込むように作れば市場が広がるというのがこの考え方。できるだけ自分の製品やサービスから縁遠い人、使わなさそうだな、買わなさそうだなという人を巻き込めるように自分たちのアイデアを考え直すことが重要になる。このような共通の目標というのは、異業種交流において重要で、また新たに今まで話したことがない相手を巻き込むことそのものが異業種交流となる。

異業種交流の時、誰を巻き込めば自分たちのアイデアは飛躍するのか、製品やサービスに新しい視点を持ち込めるのかを考え、その誰かを探してほしい。

互いの視点のズレや違いをプラスの方向に

次に、差異をいかに価値に変えるかということだが、違う仕事、違う業界、違う価値観など違いが見えた後に、その違いを、もしかしたら自分にとってプラスになるんじゃないかとうようにポジティブな方へ発想を転換することが大事になる。

3人寄れば文殊の知恵という言葉があるが、知恵になるためには互いの視点のズレ、違いを踏まえた上で自分たちがやろうとしていることに向き合わないと、隣にいてもいなくても同じになる。だから3人寄る時の寄り方が実はすごく重要で、互いの視点を知らないと、違う視点というものを自分の中に見いだせないので、自分の視点の自覚とともに、隣にいる人の視点も知っておくことが大切だ。自分たちだけの視点をうまく変えていくことが必要で、技術移転の時に視点転換というのがある。自分が見ようとしている視点をいかに変えていくか。ある洗剤メーカーでは、粉洗剤に関する技術移転によって別の商品を作っている。油の品質管理技術と粉末管理技術を組み合わせ、別の分野で適応させたのが乾燥ボートチップスの成型技術と同一だったのだ。視点を適當などころに転換するのではなく、自社の強みのちょっとしたところに少しずつずらしていく。きわめてロジカルに視点転換を行いイノベーションを起こそうとしている企業の一つといえる。

異業種交流においては、他の人の視点が分かった時に初めて自分の本当の視点、自社が持っている社会に対して訴求できるものが何かというのに気付けると思う。単に外側から何か教えてもらう、アイデアをもらうという受け身の考え方では異業種交流はうまくいかない。うちは何に価値を見いだせるのかという自社内の気付きの場として、異業種交流を活用してほしい。

皆さんが各地域で異業種交流をコーディネートする側に回った時には、誰を連れてきたらもっと面白くなるかというのを常に問い合わせの言葉として選んでいただきたい。あとは、隣に座った人がどう考えているのか、何を言ってくれるのかということに注意しながら、それが自分とどう違うのかを意識して異業種交流に挑んでいただければ、自社の持っている技術や新しいアイデアにもっと気付けるだろう。



塩瀬 隆之 (しおせ・たかゆき)

1973年大阪生まれ。京都大学工学部、同大学院工学研究科修了。博士(工学)。日本学術振興会特別研究員DCI、神戸大学自然科学研究科助手、京都大学大学院情報学研究科助教を歴任。2008年から12年まで京都大学総合博物館准教授。2012年から14年まで、経済産業省産業技術環境局に技術戦略担当の行政官として着任。2014年7月より、京都大学准教授に復職。専門はシステム工学。工学、情報学、心理学、認知科学などさまざまな観点からコミュニケーションの根源的課題を研究する。熟練技能継承支援システム、ものづくりの技能伝承をはじめ、異世代間、異分野間コミュニケーションに関する講演多数。著書に『インクルーシブデザイン』『科学技術Xの謎』など。

成果に結びつく異業種交流の進め方 ～出会いから成功へ～

投石マネジメントフォース代表
中小企業診断士
投石 満雄

※2016年2月3日に開催した「異業種交流グループ課題解決セミナー」の内容を要約したものです。



成功事例から読み解く異業種交流の形

異業種交流の発展プロセスの前に、3つの成功事例を取り上げて解説する。1つめは新製品開発と市場開拓の事例で、小野市の「そろばんマドレーヌ」。地元の高校に通う女子生徒のちょっとしたアイデアと地場産業、地場の農産物、さらにはプロの技が結び付いて誕生した。発想自体はマドレーヌを小野の特産品であるそろばんの玉に見立てるというシンプルなもので、このアイデアに市内のケーキ屋さんが賛同。地元産の小麦などにこだわったほか、そろばん玉のような形状にするためにシリコン成型枠を特注するなど、本格的な取り組みで今では小野市の名物の一つといえよう。これは、それが足し算(1+1+1)ではなく(1.1×1.1×1.2といった)掛け算の関係性から成功に至った例である。

次は、サービス業分野での事例。丹波市のテニス大会では、地域の農産物を記念品や賞品として提供しており、大会前後の特産品販売とともに、地元の方とテニス愛好家たちとの交流を促進している。農家さんや、今後の課題である交通機関も含め、異業種交流の取り組みとして、年々定着化してきた。他でも同じような動きが見られるケースがあるが、このような動きがあるということは成功事例の一つといえる。

3番目に紹介するのは、取り組む人たちの強い情熱が成功に結び付いた事例だ。京都府にある小さな畳屋さんが生分解性プラスチックの事業化に取り組んだもので、社長のアンテ

ナ×研究室×計画と実施の継続というケース。ある日、テレビ番組を見ていた畠屋さんの目に留まったのが、間伐材から生成する生分解性プラスチックだった。「これだ!」とひらめいた畠屋さんは京都大学の研究室のドアをノック。当初は半信半疑だった京都大学の先生からも、その情熱に押し切られる形で協力が頂け、お米からプラスチックの生成・成型に成功した。さすがに畠屋さんの生産設備では事業化できないため、めどが立った時点で関係各社の尽力でビジネスベースに乗せるまでに至った。

これらの成功事例からも分かるように、異業種交流の成功パターンやプロセスは1つではない。以下、「異業種が集う」「事業の検討・計画立案」「具体的な事業の立ち上げ」「具体的な事業の推進」という4つのステージに分類して成功への道筋を紹介しよう。

異業種が集う際のポイント

まず、異業種が集う勉強会や交流会などでは「誰かを紹介してもらう」というスタンスではなく、「誰かに紹介してもらえる事業主になる」ことを心掛ける。異業種交流の集いには、価値観や商習慣の違う人たちと会うことで生き生きとコミュニケーションが取れるというメリットもある。もちろん異なる事業内容で意思の疎通がうまくいかないこともありますが、それこそが醍醐味だ。違っていることを知ることが出発点とな

る。付け加えるならば、プランニング初期段階では課題やビジネスリスクの類いを先行させず、可能性や将来性にシフトしたコミュニケーションから始め、一例とすれば、収益獲得と地域雇用機会の確保くらいに絞り込むこと。スタート時点ではあまり多くの目的を設定しないほうが得策だろう。

計画立案時におけるポイント

次のステップとして、計画立案時のポイントを挙げたい。まず、自社だけでできることやこれまで取り組んできたことは、取り組みの対象外とする。自社努力や研鑽で可能なことを異業種交流に求めて、何も生まれてこないからだ。さらにマーケットインの視点からものづくりを捉えること。視点の変換だけで新しい価値観の創出が期待できる。次にPDCAプラスP・Dという発想がある。これは、常識化しているマネジメントサイクルのPDCA(Plan→Do→Check→Action)にPre-PlanningとDecisionの工程を加えた方がうまくいく場合が多いということだ。新しい取り組みとなるので、まずは仮のプランをいくつか立てて取り組むべきだと考える。

組織化においても留意点がある。異業種交流の初期段階では、法人格のない任意団体でスタートして代表者を固定化せずにフラット型組織ではじめると、参加メンバー間の関係がスムーズにいくケースも少なくない。

事業立ち上げ時におけるポイント

早い段階での成功を手にすることも忘れてはならない。壮大なプランのもととしても、成果が手に入りやすい一里塚のような目標を設定することで、達成感を得ることができる。3年や5年といった中長期的なプランについては、半年程度のショートスパンに区切り、段階的な計画修正をしやすい環境を整えるのもいいだろう。計画途中で目標を修正するのも悪い選択だと思う。

成果を実感できるものとしてメディアへの露出なども効果的だ。地方紙、ローカル番組、ネットニュースなどで自分たちの取り組みが紹介されることにより、モチベーションを高める効果が期待できるからだ。

事業の推進のポイント

事業化の段階まで到達すると、パートナーミックスを組み替える取り組みも考えるべきである。商品の販売経路や販売対象者、商圏、そしてアピールポイントなど1年目の狙いと3年目のターゲットは変わってきていい。卸し中心だった流通経路を直販やネット販売などにシフトしたり、エリア限定販売を全国展開にしたりするなど、進化・変化することも事業を推進していく中では欠かせない。

地域からの情報発信の在り方として、消費者購買行動の心理的なプロセスAIDMA(Attention, Interest, Desire, Memory, Action)の考え方を参考にするのもいい。どのような情報発信がターゲットに届くのかなど、それぞれのPR戦略に取り入れるべきだ。情報発信では継続もまた重要となる。異業種交流で集うグループの求心力を維持するためにも、製品開発や事業推進の状況を支障のない範囲で、なるべくリアルタイムで関係先にも情報開示することが市場から忘れられない施策の一つになるだろう。

成功への秘策は「SMAP」という基本姿勢

最後に、異業種交流を成功に結び付けるための基本姿勢「SMAP」を紹介しよう。これはSession,Mission,Action,Passionの頭文字で、Sessionはまさに異業で事業をかなでていくことで、Missionは求心力につながる使命感、Actionは事業推進に欠かせない実行力、Passionは何としても成し遂げようとする情熱だ。いずれも成功事例には備わっている要素である。



投石 满雄(なげいし・みつお)

1953年神戸市生まれ。経営コンサルタントとして中小企業の新規事業の構想づくりから立ち上げ・推進や、創業の支援、事業計画策定に従事。農業経営、農商工連携等のコーディネーターや経営支援も行うほか、現在、ひょうご農業MBA塾(2010年~)、中小企業大学校経営管理者研究(2011年~)等のセミナー講師も務める。共著に『中小企業の実践マネジメント 伸びる会社はココが違う』など。

異業種交流会の ファシリテーションのポイント

ミーティング・ファシリテーター 青木 将幸

異業種交流会には、さまざまな業種・業態の方が参加します。参加者の立場や考え方なども多様であるため、特に取り組みを始めたばかりの異業種交流グループでは、①議論が噛み合わない、②本音で対話できる信頼関係がなかなか築けない、③共通する取り組みテーマを見いだすことが難しいなど、交流会の進め方に苦労することがあります。共通の目的に向けて協働して取り組むためには、一人一人の強みや持ち味が発揮され、メンバーの主体的な参加とチームワークが必要になりますが、その際に重要な役割を果たすのがファシリテーターです（ファシリテーターは、話し合いやチームワークの形成を支援します）。このページでは、ファシリテーターの青木将幸さんに、「淡路島“御食国ブランド”の構築事業（南あわじ市商工会）」において初会合から事業アイデアの抽出までを支援された実例に基づき、交流会を進める際の具体的なコツを解説していただきます。

皆さん、こんにちは。淡路島在住のファシリテーター青木将幸と申します。家族会議から国際会議まで、ありとあらゆる会議・話し合い・交流会・ワークショップを進行するのが私の仕事です。このたび、南あわじ市商工会が開催する異業種交流会（全4回）を進行する機会を頂きました。この経験を踏まえ、「異業種交流会におけるファシリテーション*のポイント」を5つ紹介させていただきます。

*ファシリテーションとは、参加する一人一人の持ち味が発揮されるような場づくりをし、参加、発言、相互交流などを促す行動のことを指します。

ポイント1「参加したくなるテーマ設定」

ただ「異業種交流しますから来てください」と呼び掛けても、よく主旨がつかめないかもしれません。「いったいどんな人になってほしいのか?どの点について深めるのか?を明確にしよう!」ということで、各回の異業種交流のテーマを明示しました。例えば1回目は〈「異業種の組み合わせでアイデア創出」～ウチと組んで、こんなモノをつくってみませんか?～〉、4回目は〈「海外に売っていこうぜ」～自社商品を中国・香港・台湾・欧米へ!～〉というように、自分が興味を持って参加したい回にだけ来てください!と商工会員に呼び掛けたのです。さまざまな業種の事業者さんがいる中、テーマを明確に、かつ魅力的にすることに

よって、当日話し合う内容がはっきりとしてきます。

ポイント2「交流しやすい空間づくり」

会場は、南あわじ市の商工会の大きな会議室。ここをどうレイアウトするかで、交流を促進できるかどうかが決まります。講演会だったら普通のスクール形式でいいでしょうが、今回は異業種交流会。いろんな方が交わりやすいカタチをつくる必要があります。スタート時のレイアウト（写真1）は、前方にあるホワイトボードが見えるよう2、3列の扇形に配置。簡単なあいさつや主旨説明を終えた後は、参加者全員が顔を見て自己紹介できるレイアウト（写真2）に変更します。自己紹介を終えてグループに分かれる時は、会場後方に用意したグループワーク用の机（写真3）へ移動。机には模造紙が貼り付けてあってカラフルなマジックを配置する。といった空間づくりをしました。

ポイント3「顔が見える関係性をつくる」

参加者自己紹介は、全員が皆の前に立って「一人ひとこと」を自由に話してもらう方式を探りました。自分の会社の商品アピールをする人や、今回の異業種交流会でどんなアイデアを求めているかを話す人、参加した同僚をイジる人まで、和気あいあいと進めます。全員の自己紹介を終えた後に、「あ、この人と話してみた

いな」と思えるきっかけができれば、アイス・ブレイク成功です。アイス・ブレイクとは、初対面の人が集まつた時に持つてゐる独特の緊張感のことを「アイス」と捉え、それを一気に碎く「ブレイク」するためのゲームや自己紹介の時間のことを指します。緊張をほぐし、お互いの顔が見えるようになるための大切な時間です。

ポイント4「組みたい人とグループになれる!」

自己紹介の様子を見て「あ、この人と話してみたいな」と思つた人がいたら、その方と同じグループになれるよう、自由にメンバーを選んで、メンバーが集まつたら机に着席するよう促します。もちろんグループ分けには、ランダムなグループをつくる方法や、事務局が「あの人とこの人を組み合せたらいいだろう」という誘導をする方法もありますが、今回は、お互いの自己紹介を終え、その場で自発的に声を掛け合つてグループ化する方法を探り、特に「××のアイデアと一緒に考えてくれる人、同じグループになりませんか?」といったメンバー募集の方法を推奨しました。そうすることで、明確なフォーカスを持った力のあるグループが作りやすいと考えたのです。グループ分けにあぶれた人や、どこにいったらよいか分からぬ人は、事務局やファシリテーターがやんわりとサポートします。

(写真1)



(写真2)



(写真3)



(写真4)



スタートは、前方のホワイトボードに向いて、机がないので、参加者の手元にはクリップボードが配布されている。

自己紹介タイムになると、一重の円形に。配られた名簿を見ながら、自己紹介を聞く。顔が見える関係性を和やかにつくる。

グループに分かれて意見交換。3~5人ぐらいが話しやすい人数。途中で席移動をするのもOK!自由に意見を述べる。

出たアイデアは、どのようなものも書く。異業種交流を経て生まれた事業アイデアの紙を持って記念撮影。



開催に当たって配布されたチラシ。4回の開催だが、関心あるテーマの回のみ参加可能。

ポイント5「アイデアは必ず書く!」

グループに分かれた後は、もう自由に話し合つていろんなアイデアに花を咲かせてもらいます。テーマから発展して、ちょっとした脱線をしてもOK!ただし、生まれたアイデアは、メモ書き程度でも構ないので模造紙に書き残してもらうようお願いしました。アイデアは書くことによって次のアイデアにつながります。どんどん書いて話を続けていくことで、しばらく前のアイデアが、ぽん!とカタチになることもあります。グループで十分に意見交換ができたようなら、全員で模造紙やアイデアを記入した用紙を持って集まり、お互いに出た意見を聞き合う時間を持ちました(写真4)。

いずれも淡路島から発信する価値のある面白い商品や事業アイデアで、そのいくつかは、すでに実現に向けて具体化が進んでいるようで、今後の展開がとても楽しみです。

以上、異業種交流会のファシリテーションの5つのポイントを紹介させていただきました。他にも異業種交流会を進める上でのコツはきっとあるでしょう。兵庫県やその周辺地域からの実践例を基に、「異業種交流会の極意」を取りまとめることができればとても有意義だと思います。ぜひ皆さんの地域で実践した経験を教えてください。



青木 将幸 (あおき・まさゆき)

ミーティング・ファシリテーター。1976年生まれ。熊野出身、淡路島在住。環境NGOでの活動経験や、企画会社勤務を経て、2003年に日本で初めての会議ファシリテーション専門事業所「青木将幸ファシリテーター事務所」を設立。以来「会議を変えれば、社会が変わる」をモットーに、家族会議から国際会議まで、領域を問わずさまざまな会議の進行役として全国各地を飛び回っている。著書に『ミーティング・ファシリテーション入門』『アイスブレイク・ベスト50』など。メールアドレス:marky@aokiworks.net

顧客目線の商品・サービス開発の進め方

アーティステーブルッシュピン代表 細谷 佳史

新しい商品やサービスを開発するアイデアは、あらゆる場面から生まれますが、そのアイデアを社会に通用する商品やサービスに仕上げるのは並大抵ではありません。売れる商品には、それぞれに「売れる」理由(ワケ)があり、つくり手の「想い」に、お客さまの「想い」が共鳴共感することが大切です。「想い」を「カタチ」にする過程で、お客さまの「欲求」に応え、お客さまが憧れる「仕掛け」を埋め込むことができれば、必ず振り向いていただくことができます。以下に段階別に意識しておきたいポイントをまとめましたので、ぜひ、皆さんの活動の参考にしてください。

プロlogue 商品やサービスのシナリオ創り ~サプライズの演出から「ありがとう」へ~

暮らしの中のサプライズ

『こんなのが欲しかった』



『ありがとう』

「想い」を伝えたいヒトがいる

商品とサービス創り

○ひと言で伝えられる個性は何ですか。

○開発の「想い」を語ることができますか。

○お客さまから好感をもたれるポイントは何ですか。

○あっと言わせる特徴や特性、提供方法は何ですか。

○繰り返し欲しくなる仕掛けは何ですか。

○定期的に買える仕掛けは何ですか。

○ヒトからヒトへ伝えやすい「ひと言フレーズ」は何ですか。

○手にとりやすい仕掛けは何ですか。

○買いたくなる希少性、独創性、話題性は何ですか。

STEP① ターゲットプロフィール ~お客さまの暮らしを映しとる~

お客さまの暮らしを映しとる

●あなたの商品やサービスをお届けしたい

　　お客さまは誰ですか?

●そのお客さまは、どのような

　　暮らしぶりですか?

●どのようなことに関心がありますか?

●愉しみにしていることは何ですか?

○商品やサービスを提供したい、お客さまのモデル像を描く。

○商品やサービスの「想い」と、お客さまの「想い」の接点を見つける。

○衣／食／住／遊／美／育／仲間／愉しみ／関心ごとを体系づける。

○お客さまがもっている欲求や課題を見つけ体系づける。

　・たとえば、心地よい空間に居たい、感動したい、仲間と愉しみたい…。

　・たとえば、記念日を大切にしたい、季節の移ろいを感じたい…。

○お客さま自身が気づいてない「暮らしの愉しみ」を見つける。

STEP② ライフスタイルテーマ ~お客さまの「愉しみ」、演出のシナリオ~

暮らしの「愉しみ」演出

『おめでとう!』のサプライズ



『ありがとう!』のつながる気持ち

　　ありがとう=感謝の気持ち



　　難しいことへのねぎらい。

　　減少ないことへの嬉しい気持ち

○ターゲットプロフィールに相応しい「暮らしのステップアップ」を描く。

○「ありがとう」の語源は「有難いこと」「有りそうないこと」。

○難しいこと減多になることを成し遂げると、感激とねぎらいの言葉「ありがとう」です。

○お客さまの日常に潜む難しい欲求や期待に応える「商品やサービス」であること。

○それが叶えられ「喜びや感激のサプライズ」の演出に「ありがとう」です。

○思いかけない喜びに、思わず「ありがとう」は…記憶に残ります。

○サプライズを届けてくれた商品やサービスは…繰り返しや継続につながります。

STEP③ ポジショニング～開発に相応しい市場のシナリオ～

ターゲットプロフィール
▼
ライフスタイルテーマ
▼
市場のポジショニング
▼
学問的に体系づけ戦略的に組み立てる
▼
ビジネスのシナリオを描く

- ライフスタイルテーマを描き、商品やサービスとお客さまの接点を明快にする。
- ターゲット像とライフスタイルテーマに相応しい市場は、どこにありますか。
- 類似や競合となる商品やサービスの市場から領域とシェアのマップをつくる。
- お届けしたい商品やサービスを投入すべき市場のポジションを仮説する。
- 類似の商品やサービス、競合する商品やサービスは存在しますか。
- 存在するならば、どれくらいの規模ですか。
- 開発したい商品やサービスの優位ポイントは何で、新規性、独自性は何ですか。
- 学問的に体系づけ戦略的な組み立てによって「ポジショニングマップ」をつくる。

STEP④ 商品やサービスの設計～想いをこめた「おもてなし」のシナリオ～

『おもてなし』とはものをもって成し遂げること
▼
満足 感動 余韻
ヒトの味 料理の味 店の味
三位一体を成し遂げる
▼
『ありがとう』…また来るね!また欲しいな!

- お客さまに「こんなの欲しかった…ありがとう」と言ってもらえるために。
- 商品やサービス開発の「想い」を辿り原点を見極める。
- ターゲットプロフィール、ライフスタイルテーマ、市場のポジショニングにマッチさせる。
 - ・お客さまの満足を超える感動や余韻を埋め込む。
- 余韻は、繰り返し味わいたい「おもてなし」の満足や感動につながる。
- ポジショニングマップのなかで、他とは違う優位性を見つけ出す。
- 市場に通用するために、新規性、独自性、継続性を埋め込む。
- 商品やサービスだけでなく販売方法、環境創り、接客、演出まで設計に織り込む。
- すべてが充分に揃って「おもてなし」を成し遂げることができる。

STEP⑤ デザイン&ブランディング～イメージ創りと評判創り～

デザインはメッセージである
デザインは科学で表現される
▼
ブランドは顧客評価である
ブランドは歴史評価である
シンプルであること 裏付けがあること
共感できること 記憶にとどまること 語り継がれること
▼
社会評価の定着=ブランド

- デザインはイメージではなく、伝えるべき「メッセージ」が埋め込まれていること。
- 開発の「想い」につながった原点を辿り「言葉」にする。
- お客さまに伝えるべき「言葉」を集約し誰でも、ひとめで判る「単語」にする。
- 描いた開発のシナリオに沿って「キーワード」を組み合わせ編集する。
- ヴィジュアル(絵や写真)面の作り込みは一番最後に順序づける。
- ブランドは発信するものではなく、お客さまによる「評価」が創り出すもの。
- お客さまによる「評価」を続ける仕掛けを商品やサービスに埋め込むこと。
- よい「評価」が続くことが「社会の評価」となり、ブランドとして定着する。

エピローグ プロジェクトの成功に向けて

曰く 因縁 氏 素性
長く続くには『理由(ワケ)』がある
美しい言葉より正しい単語
歴史をたどる、慣わしをたどる
季節をたどる(二十四節気七十二候)
原理をたどる、メカニズムをたどる
▼
『ほんもの』に優るものはない

- 世の中になくてはならない、お客さまに役立つ商品やサービスですか。
- 商品やサービスを通じて「想い」を伝えることができますか。
- 提供したい商品やサービスは、ターゲットプロフィールとマッチしていますか。
- 提供したい商品やサービスは、ライフスタイルテーマに沿っていますか。
- 投入すべき商品やサービスの市場とポジショニングは明快ですか。
- 市場獲得の達成基準は明快ですか。
- お客さまに「おもてなし」を提供し続ける手順は明快ですか。
- お客さまの「評価」をブランドに育てる手順は明快ですか。



細谷 佳史 (ほそたに・よしふみ)

食品会社で商品企画や店舗企画を手掛け、独立後は、食品製造、飲食サービス、インテリア雑貨、農商工連携分野でのマーケティング企画など、コンセプトから開発、店舗企画、スタッフ育成まで一貫した指導を行っている。

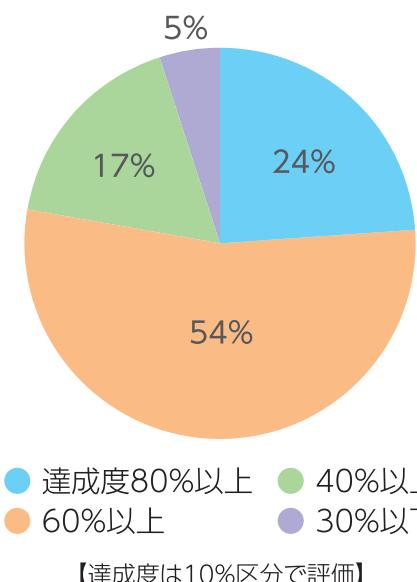
異業種交流グループ(平成26~27年度)の

2年間の活動を終えた41グループへのアンケート調査では、専門家の参画により新商品の開発、販路開拓に一定の成果をあげた、また、波及効果としてメンバー間で新たな取引が生まれたという一方で、活発な議論が展開できなかったという意見もあり、異業種交流の普及・定着には課題がある。

テーマ・目標の達成度

具体的な成果として、新ブランド・新商品の開発、販路開拓やものづくり現場改善など一定の進捗が認められる一方で、活発な意見交換が行われなかつたグループも見られる。

● テーマ・目標の達成度



【具体的に進捗した内容・成果】

- 新ブランド・新商品の開発
 - ブランド立上げ(神戸べっぴんものがたり)
 - マーケティングプランナー、デザイナーも参画し地元の野菜・果物を加工した商品を開発、「宝塚 花の里・西谷」の商標登録を実施、宝塚の名産として販路開拓を目指す。
 - マーケティングの専門家と共同して、神戸が好きな女性を対象に「美容」「健康」をコンセプトに食品や化粧品等を「神戸べっぴんものがたり」ブランドとして開発、販売。

● 地場産業の新ブランド化

- 三木金物の产地とデザイナーが連携して、デザイン性の高い包丁やペーパーナイフの試作品を開発、新ブランド「amenoma」として展示会に出展、新たな販売ルートを開拓。

● 異なる視点からの気づき

- ものづくり企業が相互の工場や先進企業の視察・意見交換を通じて、自社の工場の課題に「気づき」、在庫削減、リードタイム短縮・生産プロセス変更など問題解決につなげた。

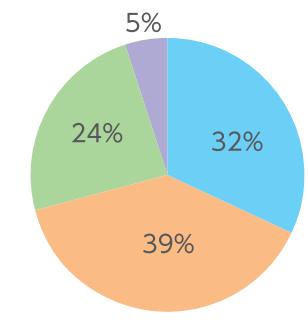
【達成できなかつた理由】

- 議論が拡散して話がまとまらなかつたり、意見集約に時間がかかった。
- 自社の経営の課題をオープンにしづらいため、活発な意見交換ができなかつた
- 課題が共有できず、メンバーの負担の偏りが大きくなり、グループ運営が難しくなつた。

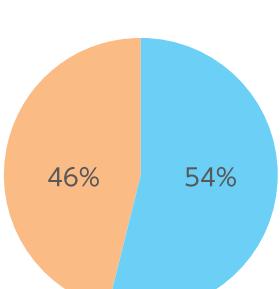
異業種グループの運営方法

ファシリテーターが参加してメンバーからさまざまな意見を引き出したり、ものづくりのメンバーがデザイナーとともに商品開発を進めたグループは総じて活発な活動が行われた。

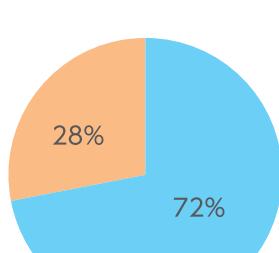
● 事業開始時のグループの組成方法



● 事業開始後の新たなメンバーの追加



● 専門家の指導・助言を受けたか



● メンバー間で充分な意見交換ができたか



【指導・助言を受けた専門家】

- ファシリテーター、デザイナー
- 中小企業診断士、経営コンサルタント
- マーケティングプランナーなど

【意見交換ができた例】

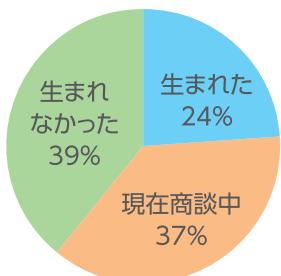
- 互いに意見を出し合い商品開発につなげた。
- メンバーを集めて新たなビジネスに取り組む方法がつかめた。
- ファシリテーターの進行により参加者一人ひとりの持ち味が發揮できた。

アンケート調査結果

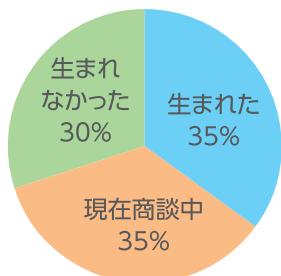
異業種交流を通じた波及成果

異業種交流に参加した企業間で新たな取引が生まれたり、新商品・新サービスの開発につながったり、当初の計画では想定していないなかった波及効果が見られた。

●メンバー間の新たな取引関係



●メンバー間の新商品・新サービスの開発



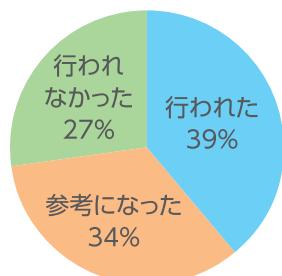
【具体例】

- 参加したメンバー企業の技術力がわかり、試作品の開発に協力してもらった。
- 市外の業者に発注していた事業をメンバーの企業に切換えた。

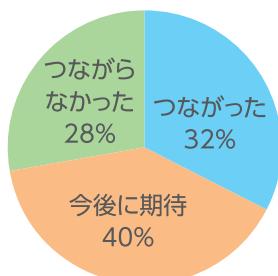
【具体例】

- ブレーンストーミングの中から、本来の目標ではなかったアイデアが生まれ新商品の開発につながった。(例:キヤベチップス、アウトドアナイフ、遠隔医療用デモシステム、店舗間で相互に利用できる割引カード)

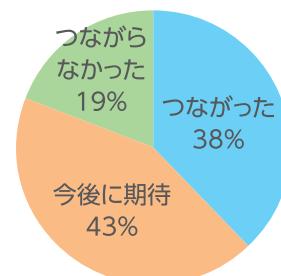
●メンバー間のノウハウ提供



●メンバー企業の能力向上や人材育成



●メンバー企業や商品・サービス等の知名度・信用力の向上



【具体例】

- コラボ商品の開発・販売を通じたノウハウ提供
- 商品販売のアドバイス・提案
- 競争的資金獲得ノウハウの共有

【具体例】

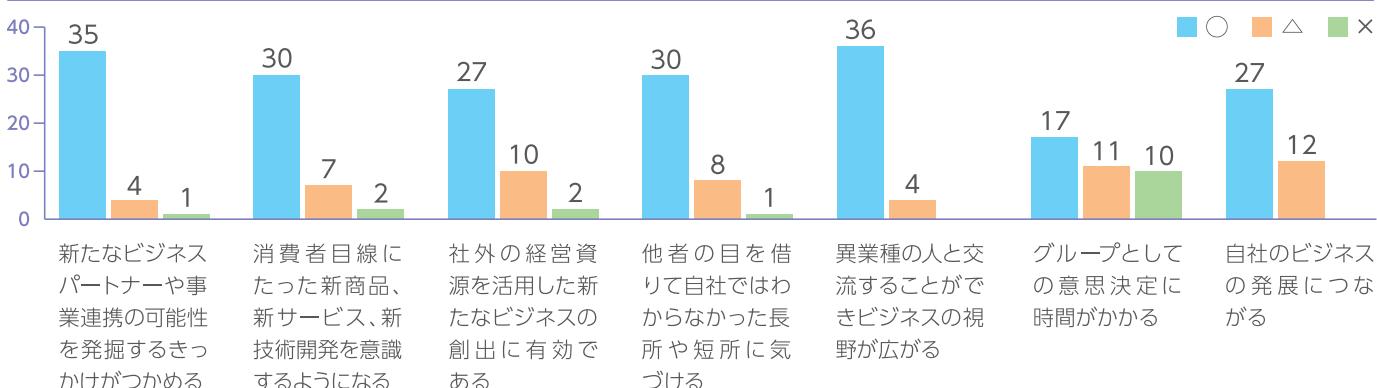
- 従業員の参加による意識向上
- 人材育成に経営品質の視点を導入
- マーケティングが学べた。
- 社員研修実施方法の共有

【具体例】

- イベントや展示会への出展、新聞取材で認知度が向上
- 新技術を開発したことで親会社からの評価が高まった。

異業種交流活動の評価

異業種交流活動そのものには、「視野が広がった」、「消費者目線を意識するようになった」、「自社の課題の気づきがあった」と評価しているが、「ビジネスの創出に有効」という意見は相対的に低い。



産・学・官・民の連携による特産品づくり

| | |
|------|--|
| 事業名 | 尼崎ブランド確立に向けた新製品開発計画 |
| 構成企業 | 尼崎商工会議所／小倉屋居内／尼崎伝統野菜部会／尼崎市経済環境局農政課／JA兵庫六甲・尼崎営農支援センター／園田学園女子大学／尼いもクラブ／神戸女子短期大学名誉教授・片寄眞木子氏／地域環境計画研究所・綱本武雄氏／園田学園女子大学短期大学部長・川原崎淑子氏／尼崎市教育委員会等 |

幻の農産物で加工品の製造・販売まで 地域を挙げての連携で特産品に育てる



「幻のイモ」とも言われた 伝統野菜「尼いも」の蔓で佃煮を

尼崎には、かつて「尼いも」と呼ばれる伝統野菜があった。普通のサツマイモより細身で甘味が強いのが特長で、江戸時代から昭和初期までさかんに生産された。しかし、1950年のジーン台風による被害をきっかけに高度経済成長の波にのまれる形で生産は途絶え、「幻のイモ」とも言われた。

その尼いもに再びスポットライトが当たったのは、半世紀以上を経た2003年。市民有志による「尼いもクラブ」の努力で尼いも復活に成功。次いで尼崎市がJA兵庫六甲などの力を借りて3年の復活プロジェクトに取り組み、07年には収穫したいもを使って尼崎酒販協同組合がいも焼酎「尼の棗」を製造・販売した。

尼崎商工会議所でも100周年記念事業の一環として2011年に「尼崎の特産品開発協議会」を設立し、尼いもの蔓の佃煮の開発を目指す。農家が育てボランティアの手により収穫された尼いもの蔓を原料にして、尼いもクラブが開発したレシピを基に、老舗佃煮メーカーの小倉屋居内が製造を担当した。試行錯誤を重ねた末に2012年11月、家庭の味を再現した商品「尼

いものつの炊いたん」が誕生。おばあちゃんのほのぼのとしたイラストが目を引くパッケージデザインは、同協議会副会長で地域環境計画研究所代表の綱本武雄氏によるものだ

異分野の知恵とアイデアを結集して 認知度を高める活動から食育まで

商品が完成すると、認知度を高めるために異業種交流活性化支援事業を活用してプロモーション活動を展開した。手始めに、佃煮の少量パックを製造し、首掛けPOPとして「尼の棗」のボトルにセット、購入した人への試食用に配布する。また尼いもや商品に関するちらしを作成し、農業祭など市内各所で開催される各種イベントに出展して市民にアピールしてきた。アンケート調査も実施し、「ぴり辛」「かつおまぶし」「山椒」などバリエーションも拡大。「蔓の佃煮をイメージしにくい」との声に応えて、中身の見える“のしタイプ”的パッケージにリニューアルした。

「小倉屋居内、生産農家、JA兵庫六甲、さらには大学関係者といろいろな方がアイデアを持ち寄ることで、商品はもちろん、パッケージや広報活動もプラスアップされてきました」と綱本氏。異分野の専門家の集合体だからこそ多角的な提案・議論は確実に成果となって表れ、「メイドイン尼崎ショップ」等での売り上げは全ての月で前年度比プラスとなっている。

2015年度から、新たに協議会メンバーに尼崎市教育委員会の面々が加わった。市制100周年を記念し、市内の小学校の給食で蔓の佃煮を使った混ぜご飯を提供するためである。「佃煮だけでなく、尼いもも混ぜ込みます。今年の秋には実現したいと思っています」と市教育委員会の亀谷麻紀氏は意欲的だ。

製造を一手に引き受ける小倉屋居内では昨年の収穫期から準備に入り、市販の佃煮より短く3センチにカットした業務用を

尼いものつるの炊いたん

尼崎商工会議所 尼諸の特産品開発協議会

会長:片寄氏 副会長:網本氏

栽培

JA兵庫六甲
尼崎営農支援センター

レシピ作成

尼いもクラブ
園田学園女子大学
神戸女子短期大学

製造・販売

小倉屋居内



販路拡大 ↑ 連携

尼崎小売酒販組合・尼崎酒販協同組合

開発した。「尼いもの蔓はサツマイモの中では異例ともいえるみずみずしさなのですが、その分、短時間での加工が求められます。収穫から加工まで協力し合い、大量を素早く製造できるようにしています」と居内隆志氏。一方、協議会会長の片寄眞木子氏は単なる学校給食としてだけでなく、食育としての効果を語る。「地元でしか育たない農産物を地元の農家が生産し、地元のボランティアが収穫。地元の業者が製造・加工して給食センターで調理するという流れは、食育そのもの。農産物の分野では、これまで尼崎では実現し得なかったものだけに大きな期待を寄せています」

給食への提供を機に増産体制へ 今後の課題は安定供給

給食の1食当たりの佃煮の量は3グラム相当だが、教職員まで含め約2万5,000人分となると、例年の生産量では心もとない。そのため生産農家に依頼して、作付面積を拡大。収穫作業を担う市民ボランティアを追加募集するほか、各小学校に働き掛けて、小学生に作付けや収穫などの作業に参加してもらうよう準備を進めている。

「特産品を定着させるには、市民の方々の理解が重要です。これまでの活動で一定の成果を得ましたが、学校給食をきっかけにより多くの方に知っていただき、贈答用に、普段の食事に購入いただけるのではないか」と園田学園女子大学の芝猛氏と川原崎淑子氏は口をそろえる。

認知度アップに向けてPR活動を加速させる一方で、課題である安定した供給体制の確立を図り、さらにはレストランなど飲食店でも使ってもらえるような業務用製品の開発へ。尼崎活性化の一翼を担い、市民とともに取り組みの幅を広げていく。

異業種交流のポイント

- 地域の大学を含め異分野の知恵とアイデアを結集して伝統野菜を復活
- 生産から製造、販売まで地域を挙げた食の地産地消を実現
- 市内小学校の給食メニュー採用で認知度アップ、食育にも貢献

商品説明

尼いものつるの炊いたん



ルーツは、イモの収穫で出る蔓の部分がもったいないからと尼崎市内の主婦が作っていた家庭料理。尼いもの絶滅とともに途絶えていた味だが、尼いも復活を機に市民グループの「尼いもクラブ」がレシピを開発した。バリエーションには鷹の爪をスペイスにしたピリ辛風味やかつお節でもろやかに仕上げたかつおまぶし、山椒入りのものなどがある。老舗、小倉屋居内製。

異業種交流実践事例②

伝統の技を持つ職人とデザイナーが新たなブランドを立ち上げ

| | |
|------|--|
| 事業名 | キッチンツール開発プロジェクト |
| 構成企業 | (株)三木刃物製作所／田中一之刃物製作所／三寿々刃物製作所／(株)金口製作所／生友達夫木工所／廣田伸蔵鋸製作所／玉鳥産業(株)／愛宕山工業(株)／(有)ブリューナク |

三木の刃物の優れた品質を生かしつつ市場で受け入れられる量産品の開発を



新たな販路開拓を目指したブランドづくり

三木市で生産され、鋸や鉋など5品目が経済産業大臣指定伝統的工芸品となっている播州三木打刃物。2015年2月、東京で開催された「第79回東京インターナショナルギフト・ショー」には、新たなブランドづくりを目指す「キッチンツール開発研究会」が製作した「amenoma(あめのま)」の試作品が並んだ。鳥をモチーフにしたペーパーナイフや包丁など、優れたデザイン性で多くのバイヤーの目に留まる。出展1ヶ月前には、PRのためのSNSとホームページも開設した。

「市内の刃物メーカーによるイベント開催や見本市出展は20年以上続いており、10年ほど前には20社以上で『みきかじや村』として展示会を開催し高く評価されました。しかし、近年では、三木刃物の売れ行きも以前に比べ鈍化し、何とか新しい販路を開拓できないかと有志が集まったのが研究会のきっかけです」。そう話すのは、刃物類の販売・卸を手掛ける玉鳥産業の友定道介氏だ。参加したのは「みきかじや村」で共に活動する中

の8社。そこにデザイン会社ブリューナクの波多野裕典氏が加わり、三木の刃物の優れた品質を生かした新しいブランドづくりが動き始めた。

雑談OK 自由な発想を生む定例会

まずは定期的に集おうと、原則月1回午後6時から約2時間、玉鳥産業の会議室に集合。このシンプルな決め事がメンバーの意識を高めるのに効果を發揮する。最初の3カ月はテーマを決め込む作業に充てた。何をモチーフに作るか、どんなテーマが面白いか、自由に出されたアイデアから徐々に絞り込んでいく。決まったのが「鳥」だった。

「私たちにとっては、他愛の無い雑談も無駄ではなく、そこにはアイデアを形にするヒントがあります」とブリューナクの波多野氏は語る。

ハト、カモ、ワシ、ツバメなど幾つかの候補から、くじ引きで各企業が取り組む鳥の種類を決め、次の会合にはそれに沿った製品のアイデア・デッサンを持って来ることが義務付けられた。期日をにらみつつ苦しみながらひねり出した案を発表し合う中では、笑いが生まれることもあれば、腕を組んだまましばしみんなでうなることもあったという。

「活動に参加しなければできなかった経験。考え方があわったし、何より楽しかった。普段でも何か新しいアイデアはないかと思いをめぐらすようになりました」と、田中一之刃物製作所の田中一之氏は振り返る。

デザインの最終的なブラッシュアップはブリューナクが行うが、形状や材質についてはメンバーでとことん話し合い、やり取りには数カ月を費やした。合間に縫ってロゴマークの選定やカタログの制作を行った。

amenoma(あめのま)

キッチンツール開発研究会

- ◎アイデアラッシュ
- ◎プレストのアドバイス
- ◎ブランドデザインづくり

(有)ブリューナク

ブランド・製品デザイン

製造グループ

(株)三木刃物製作所、田中一之刃物製作所、三寿々刃物製作所、(株)金口製作所、生友達夫木工所、廣田仲蔵鋸製作所、愛宕山工業(株)

- ◎アイデア創出
- ◎試作品製作
- ◎量産化への準備

- ◎プレスト・コンセプトづくり
- ◎展示会への出展

玉鳥産業(株)

販路・マーケティング戦略

展示レイアウトの工夫で効果的にPR

2016年2月、再び参加したギフトショーでは展示レイアウトを大きく変更。商品化を目指すamenomaブランド作品やユニークな試作品を最前列に、奥まった部分には伝統の三木刃物を展示し、面白さと伝統の技が同居する空間づくりを心掛けたという。

今回は、前年のギフトショーで好評だった小型のペーパーナイフに、パッケージやカラーリングのバリエーション展開を加え、実際の量産品に近い形で展示したほか、メンバー企業の優れた鍛造技術を生かしたフォークやスプーンなど、手作りのカトラリーを新たなアイテムとして加えた。

また、大工道具で知られる三木らしく、倉庫に眠っていた古い木製の水平器を使ったスマホ・スピーカーも登場したほか、樹脂加工を得意とする企業からは、SF映画に出てくる武器をモチーフにした折り込み鋸が提案され、会場でも好評で、セレクトショップやアウトドア関連店から問い合わせが相次いでいる。

「amenomaでまず関心を引いて足を止めていただき、さらにその奥で確かな伝統技術を感じてもらう戦略です。また市内の刃物メーカーさんたちが、私たちの活動に興味を示し、参加のきっかけになればと考えています」とメンバーは口をそろえる。

商品化を目指した取り組みはさらに続く

amenoma製品の商品化には、三木の刃物ならではのクオリティは維持しながら、量産品として市場で受け入れられるよう生産コストを下げる必要がある。相反する課題を解決するためには、さらなる協力企業の参加も不可欠である。一人で抱え込まず、意見を出し合い、そこから解決の糸口を見つける。アイデアを形にする面白さに目覚めた彼らなら、近い将来必ず課題を解決し、素晴らしい商品を市場に提供するだろう。

異業種交流のポイント

- 新たな挑戦を象徴するブランドコンセプト構築によるメンバーの意識の統一
- 定期的なブレーンストーミングにより多彩なアイデアが誕生
- 展示会への出展により一般の反応や意見を収集

商品説明

amenoma(あめのま)



ブランドの由来は、日本書紀にも登場する製鉄・鍛冶の神、天目一箇神(あめのまひとつのかみ)で、三木市のある播磨地域にゆかりがあるとされている。ブランドを象徴するロゴマークは人間のひとみを彷彿させるシンプルなデザインで、中央に置かれた右三つ巴の家紋は三木城の城主を務めた別所家のもの。イメージカラーは、伝統の日本色でもある藍鉄色にこだわっている。

異分野の企業・団体の役割分担による測定装置の開発

事業名

木材の品質管理高度化支援事業

構成企業

(株)しそうの森の木／(株)丸正木材／(株)神戸工業試験場／県立農林水産技術総合センター 森林林業技術センター／宍粟市商工会

低成本の強度試験装置の開発は 魅力ある林業を復活させるための第一歩



簡易な強度試験装置を自分たちの手で

2016年3月、「簡易木材強度計開発グループ」で開発に取り組んできた装置が、(一社)全国木材検査・研究協会(全木検)の「機械等級区分装置」として審査に合格した(このことにより、JAS認定工場によるJAS製材への道が開ける)。木材の強度を試験するもので、住宅の構造材など木材の品質保証には欠かせない装置とされている。同様の試験装置はすでに複数のメーカーで生産・販売されており、全国の大手製材所ではごく普通に稼働している。そのような装置をなぜ、異業種交流活動で新たに開発する必要があったのか。

「宍粟は県内有数の木材供給地区。とりわけ杉は、戦後まもなく植林された樹齢60年を超える良質な樹木が立ち並び、一大産地となっています。その杉山を持つ林業家の方々や中小の製材所が収益を上げる手立てはないかと10年ほど前から着目していたのが、横架材や梁などの構造材でした」と説明するのは、建材メーカー、しそうの森の木の三渡保典氏だ。大きな杉の丸太を角材にして構造材として使えば、収益性も上がり、魅力ある林業が復活し継続可能となる。しかし、構造材の大部分は安価で安定供給が可能な外材が用いられており、杉材

はたわみやすいとされている。宍粟の杉材を出荷するためには低成本で強度を客観的に保証する仕組みが必要となる。市販されている強度試験装置はおよそ1,500万円。中小製材所には非現実的ともいえる設備投資で、個人での問題解決には至らなかった。

既存の強度試験装置はあるけれど、高価すぎて手が出ない。「ならば、自分たちで作ろう」そんなシンプルな発想が具体化に向けて動き出したのは、三渡氏が異業種交流支援制度を耳にしたことがきっかけだった。

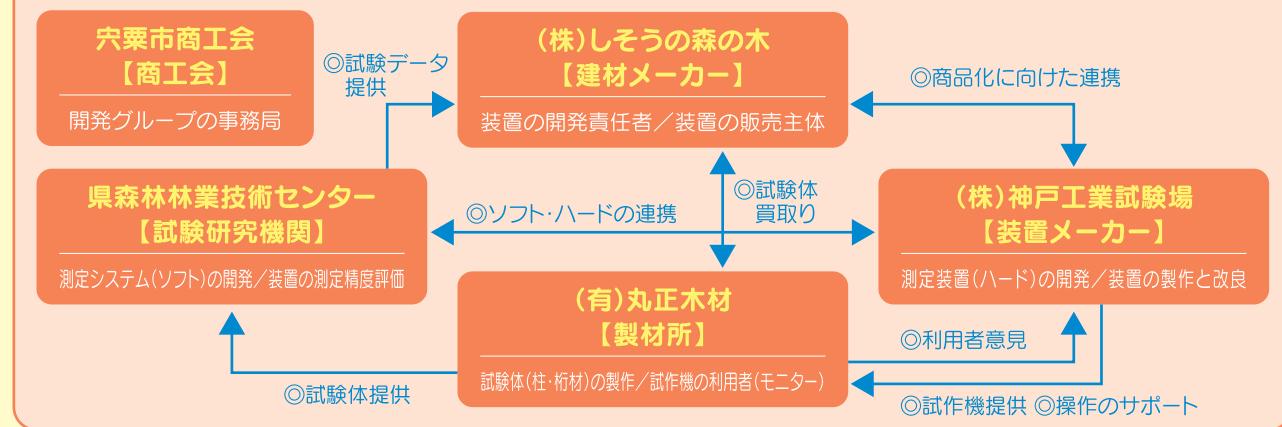
検証試験を繰り返し全木検の認定審査に合格

同じ宍粟市内にある県立農林水産技術総合センター 森林林業技術センターでは、かねてから、簡易でありながら極めて精度の高い木材の強度測定システムの開発に取り組んでおり、三渡氏はそこに着目。強度試験装置の実証テストをする木材関係企業として丸正木材、装置製作には高度な開発技術を持つ神戸工業試験場もメンバーとして加わり、10年来の構想が異業種企業・団体の協働による具体的なプロジェクトとなって動き始めた。2014年4月のことである。

ほどなくして、丸太から製材された柱材が県森林林業技術センターに運ばれた。強度試験は、セットされた材木をプラスチックハンマーでたたいて固有振動数を測定する非破壊検査だ。測定数値はノートパソコンに組み込まれたソフトで解析して、柱の強度をはじき出す。その数値が果たして正確なのかどうか、実際に試験に使った柱に巨大な力を加えてたわませ、データとの整合性を確認する。計測しては実際にたわませるという作業の繰り返しをほぼ1年。長さも太さも違う木材での試験により、装置の精度の高さが担保されていった。

簡易木材強度計

簡易木材強度計開発グループ



2015年度になると、丸正木材の製材工場としてのアドバイスを基に神戸工業試験場が製材所用に改良を重ね、コンパクトでシンプルな装置にするために3ヶ月ほどを要するなど総コストを抑える工夫を随所に施した。

ここでも、測定してはたわませるといった検証試験を半年ほど繰り返した後、2016年の2月に全木検の認定審査に認可申請を行い、3月に見事合格。最終的には、「国産乗用車程度」という驚異的な低コスト化も可能などろまできた。

次のステップは「穴粟産木材の独自ブランドづくり」

メンバーが次のステップとして重要だと考えているのが、“穴粟の木材”ブランドを高めるために装置を活用すること。「機械等級区分装置で測定した穴粟の木材にはその強度を証明するスタンプを押したり、シールを貼ったりすることでJAS認定によらない穴粟産木材の独自ブランドづくりを行い、全国的なブランドに育てることも視野に入れています。本来なら屋根裏に隠れてしまう梁や横架材を、美しい木目を生かす“見せる構造材”として付加価値を高めたい」と三渡氏は話す。また、装置の販売に関しての可能性も検討しているという。穴粟の林業を取り巻く環境は、兵庫県下の他地域の林業関係者にもあてはまるからだ。なお開発グループとして、この機械等級区分装置を県内の中小製材工場にも普及させるため、各方面へ働きかけもしていく予定だ。

「価格競争に走らずクオリティーで勝負できる国産材市場をつくることができれば、山を維持し守っている林業家さんにも還元できるはず。この取り組みの本来の目的は装置作りではなく、林業を魅力的な産業にすることなのです」

大きな目標に向かって、取り組みはまだ緒に就いたばかりだ。

異業種交流のポイント

- 穴粟の林業全体が抱える課題を明確化
- 県森林林業技術センター、機械メーカー、木材業界が共同で開発
- 測定から地域のブランドの確立へという次のステップへのつながり

商品説明

木材強度計と認定工場



開発した木材強度計は、木材の曲げに対する強度を測定する装置で、機械等級区分構造用製材 J A S 認定に必要な全国木材検査・研究協会(全木検)の基準をクリアした装置として認定された。なお、製材工場が J A S 認定工場となるためには、実際に装置を使用して正確な強度測定ができるかどうかを試験し、全木検から資格を取得することが必要である。

異業種企業による研究会で生産性向上を

| | |
|------|--|
| 事業名 | 地域企業連携による「ものづくり力」強化事業 |
| 構成企業 | (株)兵庫精密工業所／(株)シミズテック／(株)ティエルブイ／神栄化工(株)／佐藤精機(株)／川崎油工(株) |

先進企業の生産現場から 自社の課題の気づき



ものづくり現場の改善の研究会に 異業種の生産部門のリーダーが参加

経済のグローバル化が進み、競争が激しくなるなか、中小ものづくり企業の現場では生産技術の革新による在庫圧縮や納期短縮、生産性の向上が急務の課題となっている。2014年秋、兵庫工業会では先進的な工場の見学や異業種間の情報交換を通して、生産現場に潜在する課題の解決に取り組み、マネジメント力の向上を図ろうと「生産技術ボトムアップ研究会」を立ち上げた。手を挙げたのは兵庫精密工業所、シミズテック、ティエルブイ、神栄化工、佐藤精機、川崎油工の会員企業6社。機械加工や蒸気バルブ、靴関連部品、油圧プレスなど主力商品はさまざままで、共通するのは、ものづくり力の強化に取り組もうとする前向きな姿勢だった。

同研究会では生産現場の責任者やリーダーをメンバーに、ものづくりの先進企業の現場視察にウエイトを置き、ノウハウを学ぶことを目標とした。講師兼ナビゲーターには川崎重工業(株)で技術開発本部副本部長まで務めた菅原健史氏を迎え、2014年12月、「KPS活動について」と題した講演会でスタート。“KP



S”とは“Kawasaki Production System”的略で、顧客が必要とする物を必要な品質で必要な時に必要なだけ生産する川崎重工業で導入されている生産効率を高めるシステムのこと。生産現場での人、物、設備に関する無駄を徹底的に排除することを目指している。菅原氏はメンバー6社をそれぞれ訪問して各社の生産現場の課題や目標をアドバイスした上で、メンバー全員で2016年2月までに先進企業5社を視察し、改善内容を聞いたり、意見交換を行ったりした。「生産現場の今」「先進企業の生産システムに関する考え方」を視覚的に理解するために菅原氏が視察先に選んだのは、興和精工(株)、オーフラ輸送機(株)、(株)大窪鐵工所などの企業だ。

「各社の生産管理者と直接会話できる機会を設けました。そこでは、生産現場の責任者同士ならではの密度の濃い質疑応答が行われ、参加企業のリーダーたちは自社との差異を痛感させられると同時に、改善のヒントをつかむ絶好のチャンスとなったと思います」と兵庫工業会の田辺正樹氏。たとえば、興和精工では、治具・刃物の管理や整理整頓に伴う直接的な改善事例やものづくり全体への二次的効果、効率アップの実例をヒアリン

ものづくり力の強化

生産技術ボトムアップ研究会

(株)兵庫精密工業所
神栄化工(株)
(株)シミズテック
佐藤精機(株)

(株)ティエルブイ
川崎油工(株)

(公社)兵庫工業会

ナビゲーター

菅原氏

◎視察・意見交換
◎改善アドバイス
◎視察コーディネート

先進企業5社

グ。また加工ラインまで案内され、改善事例を具体的に提示してもらうことができた。

先進的なものづくり企業の現場に学ぶ

研究会参加企業の一つ、兵庫精密工業所で生産責任者を務める木戸稔氏は「規模も業種も違うので、すぐに参考にはできませんが、視察を重ねていくうちに、生産効率を上げるためにどこから取り組めばいいのか、どのようにアレンジしたらいいのかが分かってきました」と話す。

同社は、オートバイ部品の金属加工のほか、プロトタイプと呼ばれる1点ものの製作を隨時請け負っている。イレギュラーな発注も多く、リードタイムの管理が極めて難しいという。「研究会の経験から、作業工程を視覚的に把握できるように、表計算ソフトを使った工程表でシステム化。急な作業依頼などが入ると工程がずれ、修正するために各自が予期せぬ残業もありましたが、可視化で残業は極端に少なくなりました」と成果を語る。一部門だけに負担がかかるケースも少なくなり、工場全体の作業効率がアップして、休日出勤や残業の軽減につながりつつある。また工場で利用している機械設備の作業内容を整理することでマシニングセンタの治具も他社に頼らずオリジナルで開発。研究会に参加していない社員たちともアイデアを出し合う機会が増え、積極的に作業効率の改善に取り組み始めている。

地域のものづくり力のボトムアップを目指す

他社も確実な成果を挙げている。神栄化工では従来の整理・整頓・清掃の「3S活動」を見直すきっかけとなり、台車を使った工

程間デリバリーの改善を検討中だ。また、小ロット生産を得意とする佐藤精機では、大規模工場の大量ロット生産システムをヒントに、生産装置のレイアウト変更を検討。視察で得たノウハウやスキルを先日稼働開始した新工場に積極的に活用する計画だ。このような先進企業から学んだ改善事例については2016年4月に改善発表会を開催し、互いに成果や課題の情報を共有化する。

すでに目に見える効果が表れ始めた企業もあれば、改善の一歩を踏み出したばかりの企業も。進捗状況はさまざまだが、自社の生産環境しか知らないなかたリーダーが他社との比較を通じて、自社の課題や改善点に確かに目を持つことができる。全く面識のない企業同士がものづくり力強化をキーワードに交流する場を得たことも大きな収穫で、「すぐに成果を求めるのではなく、6社が今回の経験を共有し情報交換する場を今後も定期的に設け、連携していくようになることが理想」と兵庫精密工業所の阿倉和哉社長。また兵庫工業会では「同研究会の成果を単年度で終わらせず、広くものづくり企業に周知することで、地域のものづくり全体のボトムアップにつなげたい」と今後の展開に期待を寄せている。

異業種交流のポイント

- ものづくり力の強化に取り組む積極的な意欲
- 他社の現場の観察や学びから自社の課題や強みの気づき
- 互いの学びや課題の共有によりさらなるステップアップ

マーケティングプランナー・デザイナーの参画による商品の再ブランディング

| | |
|------|--------------------------|
| 事業名 | 宝塚名産販促・開発事業 |
| 構成企業 | 宝塚商工会議所青年部／ワールド(株)／株丸善市町 |

地域の新たな名産品を目指して ターゲットやデザインを見直し販路を開く



ものづくりへの熱い思いが優先し 流通やマーケティングが後回しに

「宝塚すみれシャンメリー」は、宝塚商工会議所青年部のメンバーが中心となり企画立案。2013年8月、宝塚を代表する商品となることが期待されて誕生した。ボトルのラベルには宝塚ゆかりの漫画家、手塚治虫の「リボンの騎士」の主人公サファイア。異例のキャラクター使用を認められた背景には、「宝塚市の名産品作りにかける熱意が大きかった」とメンバーは振り返る。ワインからアルコール分を揮発させる本格的な製造方法を採用したのは、大人の女性にも味わってほしいとの狙いだった。

「初回生産ロットは1,200本。いいものを作れば売れる」と誰もが信じて疑いませんでした」と岩瀬勝也会長。「製法やコンセプト、キャラクターには、メンバー全員が精力的に取り組みました。おかげで滑り出しは好調。メンバーの積極的な販売活動も奏功し、用意した1,200本はたちまち完売しました」と続けた。

ところが、販売当初の勢いが鈍ると、初回ロットほどは流通しなくなる。売り上げの伸びも鈍化し、在庫をストックする倉庫の確保も厳しい状況となった。「ものづくりに専念するあまり、流通ルートやマーケティングがおろそかになってしまった。ターゲットの明確化やマーケットに見合ったコンセプトのリニューア

ルが急務となりました」とメンバーの一人、寺本達也氏は説明する。転機がやって来た。

コンセプトを再構築し販促資材作り 一般市民やプロの評価で価格を決定

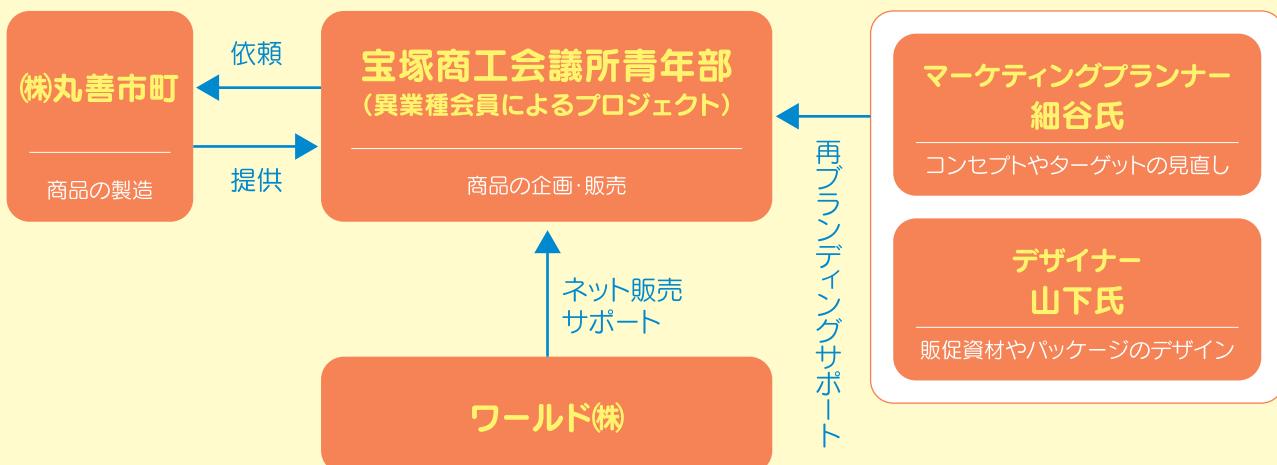
課題解決のため、メンバーたちは2014年、異業種交流活性化支援事業に申請。マーケティングプランナーの細谷佳史氏とデザイナーの山下和也氏の協力の下、原点に立ち返って再ブランディングに取り組み、商品に輝きを取り戻そうと動き始めた。

まずはコンセプトについて熱い議論を交わした結果、「宝塚をこよなく愛するエレガントで華やかな30代～40代の女性」に「家族や友達との記念日に飲んでほしい」「お土産として購入してほしい」という方向性が明確になる。それを基に販促資材の検討に入り、ポスターやしおりなどが次々と完成した。付加価値を高めるために紙管パッケージに入れる案が浮上したのは、議論開始から約10カ月後のこと。「購入者の満足度を満たすためにはパッケージにも相応の豪華さ、華やかさが欠かせない」と、文字の書体やカラーリング、紙管に巻き込むラッピング紙などの選定にも十分に時間をかけ、試作が繰り返される。

大方の案が固まった2015年9月には「国際フロンティア産業メッセ」に出展、試飲サンプリングとともに、一般消費者へのアンケートを実施した。その結果は、目からうろこが落ちるものだったという。「発売当初の350円よりも、はるかに高いゾーンでも購入したいというお客さまが多数いらっしゃったのです。『宝塚に行った記念になれば1,000円以上でも購入する』という声もありました」と話すのは、開発当初から販促関連ツールの作成に携わってきた小島圭氏だ。

消費者の後押しに意を強くしたメンバーたちは、その1カ月

宝塚すみれシャンメリー



後の10月、プロのバイヤーが集まる「MEGA販路開拓市」に挑む。プレゼンテーションを展開し、企業との交渉のテーブルに着いた。「当たって砕けろという精神でした。門前払いされるケースもありましたが、それもまた勉強。高い評価をしていただいた企業もあり、次の展開を考えるための情報収集になったと思います」とメンバーが語るように、販路拡張の契約交渉が現在も数社を対象に継続されている。

一般消費者とプロのバイヤー、双方から予想以上の評価を得て、小売価格は紙管パッケージ込み1,500円（消費税別）に決まった。

メディアに露出して認知度を高め 花のみちなど新たな販路開拓を

2015年秋以降、青年部有志による販売活動も再スタートを切った。メンバーがケーブルテレビの情報番組に出演し、装いを新たにした宝塚すみれシャンメリーをアピール。メディアへの露出を増やす戦略をさらに推し進める。また、宝塚商工会議所青年部会員企業で発売当初からの協力先であるワールドによるネット通販に加え、販売拠点として、関西一円はもちろん全国から宝塚歌劇のファンが訪れる花のみち沿いの店舗に着目した。

「タカラヅエンヌへの贈答用としてはもちろん、観劇にお越しになった各地からのお客さまに、記念品として購入いただけるのではないかと考えています。今は試販にこぎつけたところです」と岩瀬会長。さらに、新名神高速道路に開設が予定されている宝塚北サービスエリア（仮称）での販売交渉も進行している。

地域を愛するメンバーたちの熱い思いが専門家の参画ですっきりと整理され、リスタートを切ることができた宝塚すみれシャンメリー。その販路は、さらに広がる可能性を秘めている。

異業種交流のポイント

- グループメンバーの地域に対する熱い思い
- プロを交えた議論により
ターゲットやコンセプトを再構築
- 展示会等への積極的な参加で一般市民と
バイヤーの評価確認

商品説明

宝塚すみれシャンメリー



子ども向けのイメージが強い一般的なシャンメリーと違い、白ワインからアルコール分を揮発させた本格派。北海道支笏湖のミネラルウォーターを使い、宝塚の市花スミレで香り付けし、グラスに注いだ色もほんのり董色に輝く。気になる味だが、宝塚市のしなやかで華やかなイメージを崩さないよう、甘さを抑え、飲み口はすっきり。炭酸も心持ち強めで大人も楽しめる。

(公財)ひょうご産業活性化センター 異業種連携相談室

〒651-0096

神戸市中央区雲井通5-3-1 サンパル6階

TEL 078-230-8803

FAX 078-230-8391

E-Mail igyo@staff.hyogo-iic.ne.jp

