

新しい異業種交流のすゝめ

3 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

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・インの視点から新商品・新サービスの開発や販路開拓など新規事業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。

これまで県下各地域で100を超えるグループが地域資源を活用した商品開発や地場産業の新たなブランドづくり、新技術の活用、生産工程の改善などに取り組んできました。このうち多くのグループでは、ファシリテーターやデザイナーなどの専門家も加わって、地域の特産品の開発や新たなブランド化が進められ、市場の開拓、地域の活性化に貢献しつつあります。

一方で、メンバーが固定化して活発な議論ができていない、商品のターゲットが明確でない、商品の魅力を伝える「物語」がない、ビジネスとして事業主体の設立が難しいなどの課題もあります。

センターでは、グループの運営についての相談・助言やデザイナー等の専門家の紹介、セミナーや事例発表会など情報発信を進めています。この「新しい異業種交流のすゝめ」には、異業種交流の進め方や先進事例など異業種交流活動のヒントをまとめています。

異業種交流とは、他者の目を通じて今まで見えなかった課題に気づき、これまでとは違う戦略で新しいビジネスを生み出していく仕組みです。この冊子を参考に、それぞれの地域の課題に応じた異業種交流活動が展開され、地域経済の活性化につながることを大いに期待しています。

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

① 「異業種交流活性化支援事業」の概要 P.02

- 「異業種交流活性化支援事業」の概要
- 平成28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28年度採択グループ一覧

② 異業種交流のすゝめⅠ（理念編） P.08

- 「しゅんぺいた博士」と学ぶイノベーションの兵法
- 異業種交流はこう進める
～イノベーションのアイデアはどう生み出すか～
- 元モロゾフ商品企画部長が語る
～顧客目線のヒット商品はこうすれば生まれる～
- 企画商品を独自に情報発信し、直接集客
～オンリーワン旅館をつくり地域の活性化～

③ 異業種交流のすゝめⅡ（実践編） P.14

《異業種交流実践事例》

- ①地域の生産者が相互に連携し統一ブランドをプロモーション
「『宝塚 花の里・西谷』ブランド協議会」
 - ②地場産業と地元企業青年経営者が連携して新たな特産品づくり
「『龍野淡口醤油ラーメン』開発プロジェクト」
 - ③島内の異業種の生産者が循環型農業をテーマに連携
「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」
 - ④県内農業の6次産業化を包装技術で支援
「包装技術による6次産業化支援アイデア創出事業」
-

「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に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

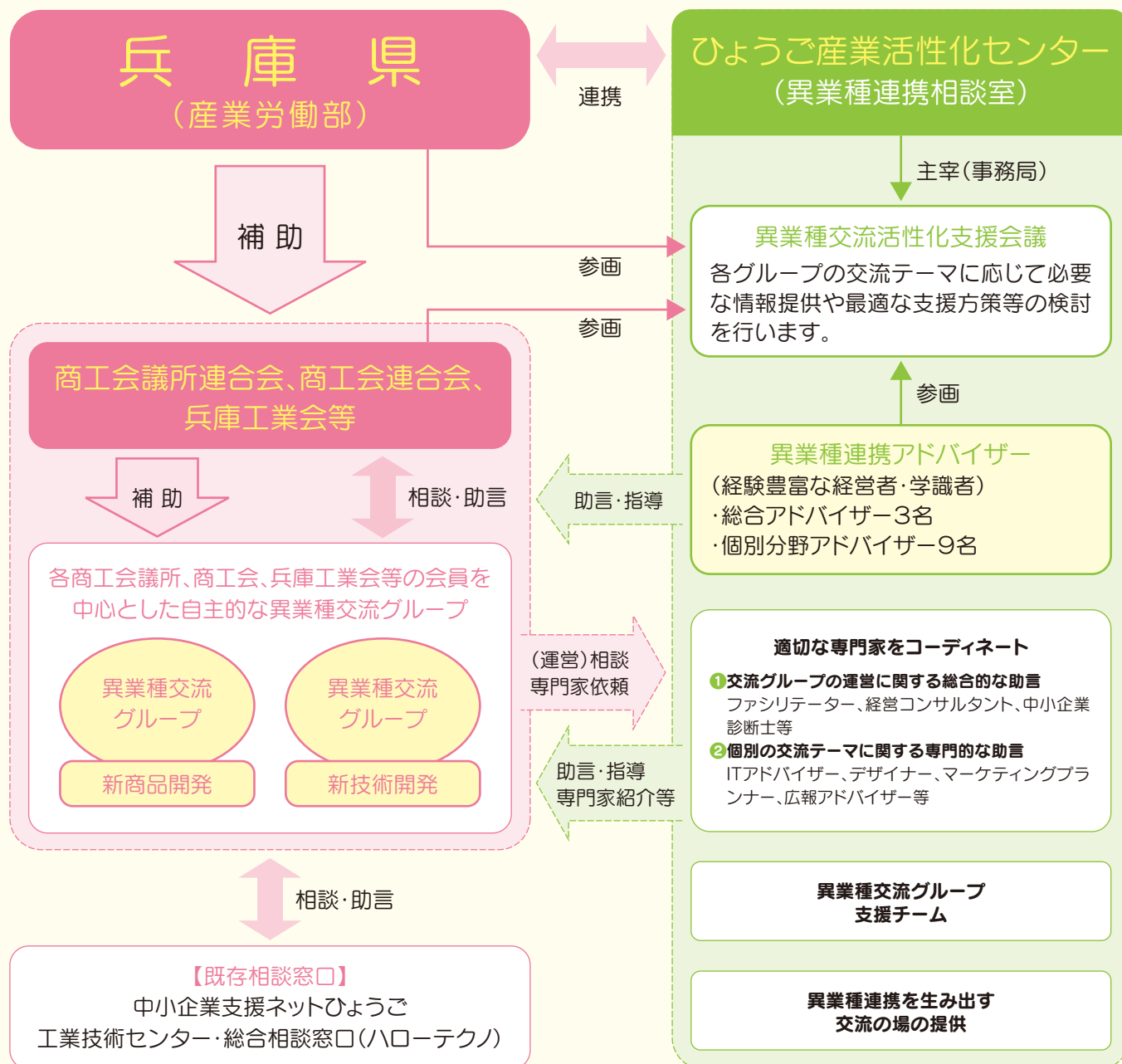
「異業種交流活性化支援事業」を支える異業種連携アドバイザー

「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	表貝 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	関西学院大学大学院 経営戦略研究科教授
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 代表取締役会長兼社長
	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
	藪本 信裕	(株)みなと銀行 特別顧問
	由利 佳一郎	(株)キュー・ディーア 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

異業種交流活性化支援会議の開催

〈平成28年7月7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】

- 当初2年間で基盤が築けているかが大事。そのために必要なことは自社の経営にどれだけこの事業が貢献しているかだが、アンケート結果を見ると、ある程度達成していると評価できる。
- 一過性でなくグループ継続の基本条件は、リーダーの存在と継続できる事務局体制の確立と仲間企業間の信頼関係である。
- 単に交流で終わることなくビジネスとしての視点でしっかりとした目標を持つことが重要。
- 補助期間後も継続して取り組むグループに対し支援する方法を考える必要がある。

異業種交流のすゝめミーティング・交流会・セミナーの開催

〈平成28年7月7日(木)・平成29年2月1日(水)〉

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5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、採択グループの間で活発な情報交換が行われた。

事業名	テーマ・申請団体		異業種連携アドバイザーコメント
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	循環型農業をテーマに、有機肥料の商品開発と生産者の想いを売る販路開拓	淡路市 商工会	しっかりしたプランはできている。この先の流通等の課題はあるが、消費者に想いを伝えていく地道な活動が継続していくことを期待する。
包装技術による 6次産業化支援アイデア創出事業	農産物の鮮度維持や輸送中の損傷を軽減する包装技術の研究と商品化	兵庫県 工業技術振興協議会	良い商品でも高くは売れず流通コストを下げる必要。輸出入商品の包装は、いかに輸送に耐えられるか、いかにコストを安くするかにつぎ。
地域企業連携による 「ものづくり力」強化事業	生産現場の問題解決や相互の技術や強みを活かしたものづくり力強化	兵庫工業会	現状は現場力アップのノウハウを勉強する段階であるが、モノづくり力アップの観点でどこに到達点を持っていくかも考えられたい。
尼崎あんかけチャンポン PR促進事業	ご当地グルメの尼崎あんかけチャンポンの認知度向上と販売促進	尼崎 商工会議所	ターゲットを明確にすればオリジナリティのある商品ができるのではないかと。また事業としてやる以上明確な数値目標が必要。テーマは面白い。
統一コンセプトに基づいた 商品開発と販路開拓事業	美容と健康をテーマに「神戸べっぴんものがたり」として新商品開発と販路開拓	神戸 商工会議所	「べっぴん」のコンセプトをより明確にして商品のインパクトをだす必要。各商品の販売状況をグループ全体でよく分析することも大事。



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

また、2月1日に異業種交流の進め方や商品化、ブランド化、情報発信について実践的なヒントを分かりやすく解説する課題解決実践セミナー(要約は別掲[理念編])を3人の講師を招いて開催した。

国際フロンティア産業メッセ2016への出展

〈平成28年9月8日(木)・9日(金)〉

国際フロンティア産業メッセ2016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を図った。

「神戸べっぴんものがたり」、「宝塚 花の里・西谷」、「夢色せっけん」等の開発商品の展示



異業種連携アドバイザー現地巡回訪問の実施

〈平成29年1月19日(木)〉

平成27・28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
ゴルフ場刈草再利用研究プロジェクト	三木 商工会議所	ゴルフ場から排出される刈草について、肥料化、エタノール化、炭化など、処理・再利用の方法を研究し、実用化を目指す	処理方法を提案し各ゴルフ場が自己完結型でスタートしたらどうか。取り組みを積極的に情報発信し、ゴルフ場や三木市のブランド力を高めることが重要。
「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	「龍野うすくち醤油」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	主目的である龍野のうすくち醤油のアピールのためラーメン以外にも視野に課題を調査されてはどうか。ラーメンの地産他消のほかうすくち醤油の海外展開も研究してはどうか。
「酒蔵が集まる城下町山崎」活性化事業	穴栗市 商工会	森のイメージと酒蔵・町家等の資源を融合させた「森の商店街」をコンセプトに、魅力ある商品展開、店舗づくりや情報発信等に取り組む	活性化のベースは物語。綺麗や古いだけではなくストーリーを情報発信することが重要。交通アクセスが大きなポイントとなる。



三木商工会議所での意見交換



たつの市内での意見交換



穴栗市山崎地区の酒蔵等見学

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

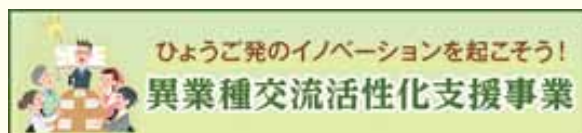
「新しい異業種交流のすゝめ」の作成・配布

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ているほか、適宜FBでも情報発信した。



平成28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【7グループ】		
起業家連携事業	西宮商工会議所	
姫路ビジネス交流会	姫路商工会議所	
ひめじ創業ネットワーク	姫路商工会議所	
共同販売促進事業	太子町商工会	
「酒蔵が集まる城下町山崎」活性化事業	穴栗市商工会	
製造現場相互視察・評価・実践による生産性向上事業	兵庫工業会	
情報化社会における企業防衛・IoT・ロボット活用研究会	兵庫工業会	
② 特定のテーマに関する研究段階【26グループ】		
統一コンセプトに基づいた商品ならびにサービス開発と販路開拓事業	神戸商工会議所	
西宮スイーツのブランド力と発信力の強化および経営技術向上事業	西宮商工会議所	
宝塚西谷産エディブルフラワーをつかった新商品開発	宝塚商工会議所	
異業種連携による地域活性化事業	宝塚商工会議所	
明石ブランド開発事業	明石商工会議所	
帛屋【Kamiya】 All made in 兵庫。～世界でここにしかないペーパーバッグ～	明石商工会議所	
相産高校生と共に創る相生特産品開発	相生商工会議所	
相生特産「牡蠣」による機能性食品認証取得事業	相生商工会議所	
島の木利用開発事業	洲本商工会議所	
平成名水百選「松か井」を活かした地域活性化	多可町商工会	
水産資源を利用した地域活性化研究事業	姫路市商工会	
かみかわ生活支援プロジェクト構築事業	神河町商工会	
「モロヘイヤスープ」新商品開発・販路開拓による地域ブランドの認証と新たな特産品の発見	上郡町商工会	
農業×IT 農場整備自動化開発プロジェクト	佐用町商工会	
小規模集荷集約農業による販路拡大事業	佐用町商工会	
簡易木材強度計を活用した地域ブランド材供給モデル事業(強度性能表示)	穴栗市商工会	
地域経済の活性化に向けた特産品開発事業	朝来市商工会	
『異業種のアイデアを活かした高齢者向け遊具の開発』	丹波市商工会	
淡路島の家開発事業	淡路市商工会	
五色町のこだわり農作物を利用した商品の市場調査及び販路開拓	五色町商工会	
『あわじのくにブランド』の確立	南あわじ市商工会	
南あわじ地域貢献型新たなビジネスモデル創出事業	南あわじ市商工会	
食品関連産業における課題調査・次世代マーケット開拓事業	兵庫工業会	
高齢者等の行動支援サービスの開発と実証	兵庫県工業技術振興協議会	
振動減衰に優れた複合材料を使用した新商品の開発	兵庫県工業技術振興協議会	
新規微生物の確立と創製並びに情報発信	兵庫県工業技術振興協議会	
③ ビジネスとしての具体化段階【5グループ】		
尼崎のご当地グルメPR事業	尼崎商工会議所	
地域産品を活用した商品の開発並びに販路開拓事業	尼崎商工会議所	
「宝塚 花の里・西谷」ブランドプロモーション	宝塚商工会議所	
amenoma ブランド開発プロジェクト	三木商工会議所	
淡路島産エッセンシャルオイル「Suu」新商品開発事業	洲本商工会議所	

事業内容

起業した異業種の事業者が連携して、土業を中心としたワンストップの新サービスをはじめ、共同での新商品開発や情報発信、販路開拓に取り組む。

異なる業種の企業が交流して相互の理解を深め、新たな取引やコラボレーションによる商品開発等に結びつけることを目指す。

創業予定者や創業間もない企業が、人脈の拡大と情報交換、課題解決等を図る交流会を開催し、新たなビジネスチャンスの創出を目指す。

町内の小売業者やサービス業者等が連携して、大型店には無い新たな付加価値のある商品やサービスの開発と販路開拓に取り組む。

小売業者や酒造業者等が連携し、森のイメージと酒蔵・町家等の資源を融合させた「森の商店街」をコンセプトに、魅力ある商品展開、店舗づくりや情報発信等に取り組む。

機械器具、金属製品、プラスチック製品等の異なる分野の製造業者が相互の現場を訪問して意見交換等を行い、工程の改善やノウハウの構築を目指す。

最新のIoTやロボット技術を活用した事例や情報セキュリティ対策について研究し、参加企業が相互研鑽して生産性やリスク対策の向上を目指す。

神戸を観光で訪れる女性等をターゲットにした「神戸べっぴんものがたり」ブランドにおいて、新たにサービス商品を開発するとともに、土産物の新商品も開発し、販路開拓を目指す。

洋菓子店や情報サービス業者、観光業者等が連携して、西宮スイーツの新商品開発や認知度向上に取り組むとともに、事業を通して若手経営者の経営力向上を目指す。

無農薬栽培の宝塚西谷産ダリアを使った食品（スイーツ、ピクルス等）や雑貨（石鹸等）を開発し、販路開拓を目指す。

新名神・宝塚北スマートインターの開設に伴い増加が見込まれる来訪者を対象に、飲食や特産品の販売や情報発信に取り組む。

イカナゴの魚醤を原材料にした「万能ダシ」を開発し、広報や展示会等を通して販路開拓に取り組む。

県内産の和紙や加工紙を素材としたデザイン性の高いペーパーバッグの製造・販売に取り組む。

相生で生産される農産物・水産物を使用し、生産者や企業と高校生が連携して、高校生の発想でこれまでに無い相生の名物を開発し、販路開拓を目指す。

相生産の牡蠣粉末を充填したカプセルを、機能性食品として表示可能なサプリメントとして開発、販売を目指す。

木材を扱う異業種の事業者の連携により、淡路島産木材を使った家具や玩具等の新商品を開発し、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」と他の地域資源を組み合わせた新商品（食品、化粧品等）を開発し、販路開拓を目指す。

食品小売業、宿泊業、漁業者等が連携して、水産資源を利用した坊勢ブランドの特産品や魚料理の新メニュー開発を目指す。

「かみかわささえあいネット（仮称）」を設立し、連携体制づくりや対応窓口の設置、PR等を行い、高齢者等生活支援サービスの受注促進を目指す。

上郡産モロヘイヤを使ったスープを、栄養価分析やモニタリング調査等を踏まえて開発し、専門家やデザイナー等の助言も得て、効果的なPR、販路開拓を目指す。

情報サービス業者、電子部品製造業者、農家等が連携して、草刈や農地整備、農業散布等の無人機械装置の開発を目指す。

農産物販売事業者、農業者等が連携して、売れ筋情報や農法等を指導し、「売れる野菜づくり」に取り組む農家の拡大と販売促進を目指す。

安価で簡易な木材強度計を導入した製材システムを開発し、強度性能の保証された「しそ材」の地域ブランド確立と安定供給体制の構築を目指す。

若手後継者・経営者が連携して、竹田城跡を訪れる多数の観光客をターゲットとした特産品の開発・販売に取り組むとともに、事業を通して若手経営者の育成を目指す。

高齢者等の健康維持・コミュニケーションツールとなる遊具を開発し、展示会等への出展による販路開拓に取り組む。

淡路島産の木材や土、紙、石などを建材として活用するための加工技術や流通方法の構築に取り組み、島内の素材を使った住宅の開発、販売を目指す。

小売・卸売業者、農業者等が連携して、消費者やバイヤーへの調査を踏まえ、有機栽培にこだわった農産物を使った加工食品の開発と販路開拓を目指す。

「地元だけが知る本物の淡路島産商品（農産物、加工食品等）」を選定し、パッケージを統一したプライベートブランドをつくり、品質にこだわる顧客への販路開拓を目指す。

NPO法人、デザイナー、卸売業者、農業者等が連携して、「障害者等の就労弱者の仕事づくり」を目指し、淡路島の物産詰め合わせギフトや加工品を開発、販売する。

食品、ヘルスケア産業における国内外のニーズを調査するとともに、そのニーズに対応する商品開発や品質管理体制の構築等を目指す。

人の動態のセンシング技術及びIoT技術を活用し、高齢者や大規模施設の来訪者等にガイドを行う「行動支援サービス機器」の開発を目指す。

難削材（チタン等）を旋盤加工する際に課題となる振動を減衰させるため、複合材料を使って振動減衰の優れた「刃物台」を研究・開発し、実用化を目指す。

新規微生物を使用して開発した「庭酒」について、酒の種類（吟醸・純米等）に応じた酵母等に改良するための研究を行うとともに、観光と連携した付加価値の向上、販路開拓に取り組む。

増加している外国人宿泊客に尼崎のご当地グルメ「尼崎あんかけチャンポン」を売り込むとともに、お土産品の新商品開発に取り組む。

尼崎特産品「尼詰（あまいも）」を素材にして開発した商品（蔓の佃煮）について、新たに業務用パックを開発して弁当仕出業や飲食業等に販売するとともに、工程・製造コストの改善に取り組む。

宝塚西谷の食品やモノを、「宝塚花の里・西谷」ブランドとして認定し、統一ロゴによるPR、認知度向上に取り組み、地元店舗、サービスエリア等での販路拡大を目指す。

開発中のペーパーナイフやカトラリー等の三木刃物を「amenoma（アメノマ）」ブランドとして商品化し販路開拓に取り組むとともに、量産化の検討を行う。

淡路島産の素材を使い開発したアロマテラピー用のエッセンシャルオイル「Suu」について、新商品の開発とともに、デザインの改良や広報を行い、販路拡大を目指す。

「しゅんぺいた博士」と学ぶ イノベーションの兵法

関西学院大学経営戦略研究科教授
玉田 俊平太

※2016年8月29日に開催した夏のビッグイベント2016「中小企業経営セミナー」
の内容を要約したものです。



「イノベーション」=「創新普及」

「イノベーション」とは何かと尋ねると、人によって違う答えが返ってきて驚く。ビジネスの世界でこれだけ浸透している言葉の意味がしっかりと共有されていないのだ。そこで今日は「イノベーション」とは何か、そして中小企業にとって特に重要な「破壊的イノベーション」のマネジメントについて解説する。

イノベーションをめぐる3つの誤解がある。

1つ目の誤解は「イノベーションは技術革新である」。経済白書にはそのように書いてあり、この解釈は決して間違いとは言えないがそれでは意味が狭すぎる。

シュンペーターは「不断に古きものを破壊し、新しきものを創造して経済構造を変革する産業上の突然変異のプロセスである」と述べた。その対象は新しいプロダクト、生産方法、輸送方法、市場、産業組織形態(M&A)などに及び、これらが資本主義のエンジンを回転させるとし、このプロセスを「創造的破壊」と名付けた。

また、フリードマンは技術に加えて、設計、製造方法、経営手法、商業上の活動をも含むと述べた。ロズウェルとガードナーは「画期的なものだけをイノベーションと考える人が多いが、そうではなく、技術的ノウハウを少しずつ変化させ実用化することも包含している」とし、日本の「カイゼン」の重要性を指摘した。

ドラッカーは「イノベーションにはサービスも含まれること、学び得ることの2点が重要」と述べ、ポーターは「企業はイノベーション活動を通じて競争上の優位性を獲得する」と説く。これらの

研究者の発言からもイノベーションが技術を新しくする(技術革新)と捉えるのでは狭すぎるのが分かる。

イノベーションの語源はラテン語の「インノバーレ」であり、「イン」と「ノバーレ」に分かれる。「イン」は、そういうふうにするという接頭語であり、ノバは新しいという意味を持つ。つまりイノベーションとは「何かを新しくすること」だ。

ただし、新しければイノベーションかということそれだけでは十分ではない。確かにアイデアに新規性があれば特許は取れる。だが、それを盛り込んだ商品が成功するとは限らない。E. マンスフィールドの研究によると、アイデアが技術的に成功する確率は8割だが、その後商業的に成功する確率はそのうち2割だという。

だから、アイデアは社会に広く実用に供せられて初めてイノベーションと呼び得るというのが学会の共通認識である。「技術革新」ではイノベーションの本質が伝わりにくいので、私は「創新普及」という言葉を提案している。新しく発明したものが広く受け入れられてこそイノベーションだ、という意味を含めたものだ。

「持続的」と「破壊的」の違い

2つ目の誤解は「イノベーションは世界初の独自技術でなくてはならない」というものだ。

実用的な白熱電球を発明したエジソンは、発明しただけでは街を明るくすることはできないとして、発電所、送電線、絶縁材、ブレーカー、ソケット、スイッチなども要ると考え、それら全てを短期間に設計・製造した。つまり、エジソンはインベントア(発明家)で

ありイノベーターであったといえる。

しかし、電気掃除機の代名詞は「フーヴァー」だが、発明者は実はスピングラーという人で、フーヴァーはこれを「10日間お試し商法」でヒットさせた。つまり、発明者本人でなくても、うまく製品化し、マーケティングして普及させればイノベーターになれるということだ。

だからイノベーションは世界初でなくても自前の技術でなくてもよい。ただし、イノベーションには、良いアイデア、いち早く普及させること、そこから利益を獲得すること、という3条件が必要不可欠で、どれが欠けても長続きしない。

3つ目の誤解は「イノベーションによって自社製品の性能が向上すれば自社の競争力が高まる」というものだ。

クリステンセンは、「持続的イノベーション」が従来製品より優れた性能で、要求の厳しいハイエンドの顧客を狙うものであるのに対し、「破壊的イノベーション」は既存の主要顧客には魅力的に映らないが、新しい顧客やそれほど要求が厳しくない顧客にアピールするものと定義した。今ある大型計算機の性能をさらに高めるのではなく、電卓から生まれたマイクロプロセッサをもとに、プログラミングやゲームをしたい新しい顧客向けにパソコンを普及させたアップルがその一例だろう。

かつては製品の性能を上げれば、それに比例するようにお客さんの満足度も上がった。でも最近はいくら性能が上がっても顧客が価値の向上を感じにくくなってしまった。お客さんの求める性能を製品が超えてしまったからだ。メリットが感じられない高性能化は、顧客満足の上につながらない。こうして大手優良企業は自社製品より性能の低い破壊的イノベーションに打ち負かされてしまった。そしてこの現象はどの業界でも起こり得ることである。

「破壊的イノベーター」になるために

破壊的イノベーターになるためには、以下の7つのステップがある。①どのタイプのイノベーターになるか戦略を立てる②多様なメンバーをチームに集める③「無消費者」や「満足過剰な顧客」を探す④「正しい」ブレインストーミングを行う⑤「破壊的アイデア」を選び出す⑥新しい酒（破壊的イノベーション）は新しい革袋

（別組織）に任せる⑦破壊的企業を買収する。

例えば、①については、10万円を超えるような炊飯器、3万円もするトースターなど既存市場により良い製品を導入する戦略（持続的イノベーション）もある。ただし、これは大企業とのガチンコ勝負になり、大企業が大抵勝つ。これに対し、ローエンド型の破壊的イノベーションを目指す戦略がある。回転寿司や1,000円の実験室などがこれに当たる。また、後述する新市場型の破壊的イノベーションを目指す戦略もある。

②については、新商品を出すときは参加者の性別、年齢、専門分野が多様であるほど、アイデアの出る分布が広がってくる。博報堂には「粒ぞろいより粒違い」という言葉がある。

③の無消費者をターゲットにすることについて解説する。「無消費」とは、何らかの制約によって製品やサービスが使われていない状況のことを指す。新規事業を探すには「無消費の状況」にいる人を見いだし、次にその消費を妨げている「制約」を解き放つようなできるだけシンプルな解決策を考えればよい。

制約とは、スキル（専門家による手助けが必要なもの）、資金（欲しいけれど高く買えないもの）、アクセス（特定の場所や状況でしか使えないもの）、時間（それを消費することが面倒であったり時間がかかりすぎるもの）のいずれかが不足している状況だ。つまり、これらの状況を見いだしれば新市場型の破壊的イノベーションを生み出すチャンスがある。

スキルについては、皆さんの周囲で専門家の手助けが必要な製品やサービスがあれば、消費者のスキルによる障壁が存在しているということであり、それを埋めればよい。資金については、何らかの方法によって価格を下げることで購入できる人を増やせばよい。

アクセスについては、ニーズが存在するにもかかわらず、それが特定の場所に行かなければ使えないなどの理由でアクセスしにくくなっている状況を見つけ、解決すればよい。時間については、使い方がより簡単で、隙間時間で使い方がすぐにマスターできるような製品やサービスを提供することができればよい。

このように、身の回りの「制約」を見つけることで、新市場型の破壊的イノベーションを起こすことができるのだ。



玉田 俊平太（たまだ・しゅんぺいた）

ハーバード大学大学院でマイケル・ポーター教授のゼミに所属、競争力と戦略との関係を研究するとともに、クレイトン・クリステンセン教授からイノベーションのマネジメントについて指導を受ける。筑波大学専任講師、経済産業研究所フェローを経て現職。研究・イノベーション学会評議員。平成 23 年度 TEPIA 知的財産学術奨励賞「TEPIA 会長大賞」受賞。主著に『日本のイノベーションのジレンマ 破壊的イノベーターになるための7つのステップ』（翔泳社、2015年）。

異業種交流はこう進める

～イノベーションのアイデアはどう生み出すか～

元(株)近所代表取締役
小橋 昭彦

※2017年2月1日に開催した「異業種交流グループ課題解決実践セミナー」の内容を要約したものです。



異業種交流がうまくいかない3つの理由

もともとの書くことが好きで、コピーライターとして働き、さまざまな業種のマーケティングのお手伝いもした。メルマガの発行を始めて多い時で7万人ほどの読者がいた。その後会社の立ち上げにも5つ、6つ関わってきた。今は丹波市議会議員として市政にマーケティングやイノベーションを採り入れたいと考え、活動をしている。

異業種交流にファシリテーターの立場で関わっているが、成功させることは難しい。それはなぜか。3つの理由を挙げる。1つ目は、交流することが目的になってしまいがちなことだ。私がベンチャー企業を丹波で立ち上げた時は、相手とどう組めば面白いビジネスができるかばかりを考えていた。そういうがつがつしたところがないといけない。

2つ目は、交流する人が増えれば増えるほど、皆が納得するゴールを設定してしまいがちなことだ。せっかくとがったアイデアが出てきても、最後には無難なものが出来上がってしまい、面白みがなくなってしまう。

3つ目は、誰が投資をしリスクを負うのか、という当事者が見えにくくなることだ。これらの難しさを超えるためにもイノベーションが必要になる。

新しいビジネスを生み出すための3つのコツ

新しいビジネスを生み出すための思考方法のコツが3つある。1つ目は外側だけを見るのではなく、内面から発想する癖を

つけることだ。北風と太陽の話がある。たくさん服を着込んだ旅人の服を脱がそうとして、北風はビュービューと風を吹かせるが脱がせることができず、太陽はぽかぽかと照らすことで脱がせることができた。北風は脱がせるという外面にとらわれて失敗したが、太陽は「脱ぎたい」と思わせる工夫をしたとこの話を読めば、北風であっても脱ぎたいと思わせる工夫を思い付くことができる。

穴とは何かと問われたら、「平面にうがたれてくぼんだところ」と言葉の定義を答えがちだ。これは外から見た様子にすぎない。この質問を子どもに聞いた時の答えをまとめた絵本がある。モーリス・センダックの絵本でタイトルは「穴はほるものおっこちるとこ」。このタイトルがまさに内面からの発想だ。

私が東京から丹波に戻って「田舎TV」というホームページを立ち上げた時にやっていた事業の一つに、おばあちゃんメールがある。ニックネームとアドレスを登録すると、おばあちゃんが丹波弁でメールを届けてくれる。ふるさとを感じてもらうために内面からアプローチしたサービスだ。

内面を意識することはマーケティングの基本だが、なかなかできていない。そこで皆さんにお勧めしている手法がある。商品・サービスを、機能的ベネフィット、心理的ベネフィット、価値意識と、階段のように掘り下げるラダリングと呼ばれる手法だ。例えば「エアバッグ」の機能的ベネフィットは、衝突した時の安全のためだ。その先の心理的ベネフィットは何だろうか。それぞれの考え方があるが、家族の命を守りたいからというものだった

としよう。そして、その先には家族が大切という価値観がある。この階段を意識して、常に機能的ベネフィットの先を探る癖を身に付けてほしい。

思考方法の2つ目は逆転の発想を意識することだ。一見壺に見えるが視点を変えると2つの顔が突き合わさっただまし絵がある。それと同じように、これまでだったらこうだけど、この事業はこうだよねという表現方法を意識することが大事だ。データセクションという企業はあえて情報を絞らない検索エンジンを事業化した。ある情報を調べるとこんな情報があるというように広げてくれるエンジンで、「といえば検索エンジン」と名付けた。そういう定義が今のAIの事業につながっていったともいえる。

思考方法の3つ目は制約を設けることだ。イノベーションを生もうとする時には自由に発想した方がよいと考えがちだが、自分のスタイルで考える限り枠を超えることはできない。何らかの枠があった方がより創造的なものができる。これは最近の事例だが、丹波地域の事業共同体から「丹波大納言小豆ブランドを強化したい」と依頼があった。そこで、丹波大納言小豆を利用したぜんざいを市内の各店舗が競うように提供する「ぜんざいフェア」をやった。ブランド強化という広く考えがちだが、あえてぜんざいという制約を付けた。その結果、チョコレートぜんざいから中華風ぜんざい、定番のぜんざいまで、各種の「ぜんざい」が市内一円で提供され、多くの人に楽しんでいただけのこととなった。それが結果的に、材料である丹波大納言小豆への関心につながり、生産者の誇りにもつながった。

内面発想、逆転発想、制約を設けた発想、この3つを意識しながら事業アイデアを考えてみるとよいだろう。

「ペルソナ」を設定し「dCAP」で考える

発想法について紹介してきたが、事業を生み出す場を運営する時に使えるファシリテーションの手法についてもお伝えしたい。

1つ目は、他己紹介だ。異業種交流では初めに知らない企業の人が集まるが、その時に自己紹介をするのではなく、隣

人のことを取材して紹介するのだ。出てきた特徴やキーワードをビジネス誌の目次風にまとめる。自分の会社の特徴を他の人に見いだしてもらい、世の中に伝えてもらうやり方をする事で、よりユニークなポイントを見つけやすい。

2つ目がブレンライティングだ。6人ずつのテーブルに分け、一人一人に縦6列横3列の白いマスが空いたシートを配る。上の行3つに1番目の人が書き、2行目以降は2番目以降の人が上の言葉から連想することを書いていく。一人で考えるよりアイデアが生まれやすい。6人いれば18のキーワード×6人分が30分ほどで出てくる。出てきたキーワードをどうまとめるかだが、KJ法、SWOT法などの他に、時間やお金、人数などを縦、横軸に取って象限に分け、時間はかかるけれどお金は少なくて済むなどのように分けてまとめていく方法もある。

一番大切なことを最後にお伝えしたい。それはペルソナを設定することだ。マーケティングでは、20代の女性というように社会的な属性を基にセグメントしターゲティングまではよく行われるが、さらにその先にどういう人格の人なのかをイメージして作っていくと事業に役立つ。名前を付けて、何歳でどういう家に住んでいて、どんな雑誌を読んでいるかという具体的な生活をイメージした像だ。一つに絞り込んだら、その人にしか商品やサービスが届かないかというそうではない。絞り込んでイメージした人の琴線に響く言葉やデザインは、その琴線を軸に、必ず広がりを持っている。

イノベーションを事業につなげるまでにはいろんな壁がある。商品化の壁、事業化の壁、市場化の壁だ。私たちが今突き当たっている壁がどの段階の壁かが分かれば、アプローチの仕方も絞ることができる。最近はネットの登場でお客様の反応を確かめやすくなった。よくPDCA（計画、実行、評価、改善）サイクルを回すということが言われるが、Pから始めるのではなく小さなdから始めることを意識してみしてほしい。まずは小さなことでよいから行動を起こしてみることで、実際にやってみてそれを評価し、やり方を変え、計画し直して、また小さなdから始めてみる。「dCAP」が身に付いた組織は強い。



小橋 昭彦 (こばし・あきひこ)

広告制作会社でマーケティング等の経験の後、ITベンチャー（データセクション株式会社）を創業。早稲田大学大学院非常勤講師などを経て、2002年丹波市に帰郷し、地域活性化に取り組む。2006年地域づくり総務大臣表彰。2012年にPR会社「株式会社ご近所」を創業。スタッフ全員が「移住女子」の会社として注目されるほか、コミュニティスペースを活用した各種セミナーの実施や、コワーキングスペースの提供、テレワーク事業など、都市と地域をつなぐ事業を展開している。

元モロゾフ商品企画部長が語る ～顧客目線のヒット商品はどうすれば生まれる～

元モロゾフ商品企画部長、アーティストテーブルプッシュピン代表

細谷 佳史

※2017年2月1日に開催した「異業種交流グループ課題解決実践セミナー」の内容を要約したものです。



私は山裾の牧場で生まれた。家族は乳牛のほか家畜や果実を育て山の湧き水で暮らした。山は季節ごとに姿を変え、食卓には折々の野草も並び、質素だが豊かな食と幸せがあった。「おいしい」は人を幸せにする。幸せを感じてもらえる仕事をしたいと思った。

大学を卒業しモロゾフ(株)入社。店舗企画を担当し北海道から鹿児島さらに海外まで売り場やカフェ・レストランづくりを経験。チョコレート専門店のプロジェクトでは工場、営業、喫茶、販売、デザインほか部門を超えたさまざまな役割がチームワークを成し遂げることを知った。

商品企画では季節商品や土産商品を担当。アンデルセン生誕200年ライセンスによるプロジェクトは他社商品や雑貨も手掛けた。デンマークのライセンス本部と連携し理念や使命を「ブランドステイメント」に仕上げた。要素の体系づけと戦略化ノウハウを培う貴重な経験となった。

2006年モロゾフ(株)を退職。フリーランスとなり中小企業基盤機構より長野県のお酒蔵マーケティング企画の要請を受け、改めて自分が「小売り」のプロとして自覚させられた。店づくりや商品づくりの経験を基に、展示、レイアウト、品揃えの提案を行った。

農商工連携事業では和歌山県の炭酸飲料開発に携わり土地の歴史や特性、素材のいわく因縁を背景に、地域の生産者やボトルリング企業の「開発の想い」を戦略マップ化。地元で暮らす20歳

代女性をモデルに、生まれ育った土地を自慢したくなるシナリオを描いた。自身の生い立ち体験が役立った。

商品とサービスの魅力をどのように伝えるか。それは「顧客接点のスクリプトを描く」こと。ひと言で伝えられる個性や、開発の想い、買いたくなる希少性、独自性、話題性を描き出す作業である。

まず魅力づくりの理念や想いを明快にする。「個性や差別化因子は何か?」への回答である。これがブランド・アイデンティティとなる。次に顧客を知り市場を知る。「顧客の欲求や期待は何か?」への回答である。顧客に潜在する価値観、期待、解消したい課題を捉えることがブランド・イメージとなる。さらに魅力や価値を共有できるコミュニケーションづくり。「個性や魅力をどのように伝えるか?」への回答がブランド・コミュニケーションとなる。発信情報を顧客の言葉に置き換える作業に続く。

魅力や価値をパーソナリティ化し、顧客との「響き合い」を続けるには、いわく因縁、氏素性を明快にしなければならない。歴史や習わし、原理をたどる。「本物」に優るものはない。これがブランド・パーソナリティとなる。発想は大胆に、実行はとことん繊細に用心深く精密でなければならない。

最後に、さらなる「見える化」の行動計画につなぐ。「私たちの使命は何か?」「顧客は誰か?」「顧客が求める価値は何か?」「成果は何か? (顧客の期待に応えられるか、市場はあるか?)」「成果に至る計画は何か? (どのような手順で実現するか?)」を言い尽くせるまで研ぎ澄ますことができればヒット商品誕生への道が拓ける。



細谷 佳史 (ほそたに・よしふみ)

モロゾフ株マーケティングセンターで商品企画や店舗企画を手掛け、販売促進・商品企画部長を経て2006年に独立。アーティストテーブル プッシュピンを設立。マーケティングアドバイザーとして、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。(独)中小企業基盤整備機構販路開拓コーディネーター/兵庫県よろず支援拠点コーディネーターを務める。

企画商品を独自に情報発信し、直接集客 ～オンリーワン旅館をつくり地域の活性化～

(株)ユラク代表取締役

伊藤 清範

※2017年2月1日に開催した「異業種交流グループ課題解決実践セミナー」の内容を要約したものです。



ユラクグループは城崎温泉で旅館「湯楽」を営んでいるほか、飲食店、海産物販売店、居酒屋など10のブランドを県北部で展開している。51年前に祖父が家族で小さな民宿を始め、父が事業を広げた。私は大学卒業後に戻って入社し、まず海産物販売店を任せられ、経営全般のほか魚市場に出向き水産物の買い付け業務も担当した。その後旅館の勤務となった。

「湯楽」は24部屋と小規模だがそれでも城崎温泉では大きい方で、年間2万人のお客さまが泊まれる。2000年頃から団体客が減りつつあった。会社の慰安旅行や老人会のバス旅行などが主だったが、個人情報の管理が難しくなったためだ。この先どのように集客するか悩んだ末に、インターネットの時代を見越し、顧客ターゲットを20～30代の女性個人客に絞ることにした。

未婚者が多く旅館の閑散期である平日に動きやすいこと、自分のためにお金が使えらる時期であること、カップルで来る場合でも旅館選びの決定権は女性にあることなどを考えた。何より収益面において旅行代理店を頼らず自社で集客することにより、販売価格の決定と手数料削減につなげることができる。

そのためにはオンリーワンの宿づくり、ブランディングが重要であり、ターゲット層の女性が好むしつらえ、サービスを強化した。

木の温もりを大切にし、和モダンを演出する家具調度品にこだわり、全客室に最高級の手作りチェアを設置したほか、一式20万円の上質こだわり寝具を導入した。また、大浴場、露天風呂の他

に、バラやランを浮かべた花風呂、オレンジやライムを浮かべた柑橘風呂、りんごを浮かべたフルーツ風呂という3種類の無料貸し切り露天風呂を用意した。

外湯巡りができる城崎温泉の特徴を生かし、有名デザイナーや芸能人デザインの高級ブランド浴衣をそろえた。当館一番の自慢は料理だ。私自身が今なお毎日、市場で仲買人として競りに立っているため、安価で質の良い新鮮なカニ、魚介類を仕入れ、提供できることが強みだ。

オンリーワンの企画も次々に開発した。客室に調理師が伺い、食事をされている目の前で活魚、活きカニをさばき、召し上がっていただく「実演調理付きプラン」、ヘアアレンジから髪飾り、ブランド浴衣までトータルコーディネートし、最後は記念写真を撮ってプレゼントする「ブランド浴衣で街歩きプラン」などだ。

利用されたお客さまに徹底的に喜んでいただくことが宿の評価につながり、SNSを使って広げてくださることでもさらなるお客さまを生む好循環サイクルが生まれた。旅行サイト「じゃらん」では全国の2万5,000施設の中で常にトップクラスの人気を誇り、近畿北陸エリアの4,100施設では第2位獲得の実績もある。

現在は「ES(従業員満足)なくして、CS(顧客満足)なし」を理念に掲げ、若手社員の雇用と育成、勤務体系や賃金制度の見直し、人事評価制度の確立など「人(社員)が生き生きと活躍できる組織」をつくり上げることに邁進しているところだ。



伊藤 清範 (いとう・きよのり)

大学を経て2001年、22歳で(株)ユラクに入社、観光事業部 海産物販売店「朝市広場」に勤務。25歳で「朝市広場」店長に就任、市場での買い付け業務、仕入れ、販売、店舗運営全般に携わる。28歳で観光事業部「城崎温泉湯楽」に転勤、取締役観光事業部長に就任。2012年、34歳で(株)ユラク代表取締役に就任し現在に至る。

地域の生産者が相互に連携し 統一ブランドをプロモーション

事業名 「宝塚 花の里・西谷」ブランド協議会

構成企業 (株)ネイチャープランニング/夢エプロン/宝塚西谷桑工房/旬(いまだき)食品/宝塚はちみつ/
(有)たからづか牛乳/宝塚料飲(有)/農産物加工所にしたに村/創作フレンチビストロ嶽(ダンケ)/
つりしのぶ園/宮前農園ダリアジェンヌ/マリーズローカーボフーズ/小西酒造(株)/西部農事実行組合

統一ブランド「宝塚 花の里・西谷」を掲げ 地域らしい良質な商品の販売を目指し地元事業者が集結



ブランドコンセプトやロゴマークを決定

宝塚市の西谷地区は、市中心部から車でわずか数十分の地に広がる里山エリアだ。標高約200m、昼夜の寒暖差が大きい気候風土が良質な農作物を生み出し、昭和初期から栽培されかつては生産量日本一を誇ったダリアをはじめとする花の栽培が盛んなほか、黒豆や太ネギなども特産物として栽培されている。

その西谷地区に、かねてより西日本高速道路(株)が整備を進めている新名神高速道路・神戸～高槻間の延伸工事に伴い新たに宝塚SA(サービスエリア)が開設される計画が発表され、地元にとっては明るいニュースとなった。SAでは地元の特産品を並べる販売コーナーが設けられる予定で、この機会を生かすため2015年7月、地元の農産加工グループなど9つの会社・団体が参加して異業種交流組織が発足した。

西谷産の野菜や花、農畜産物などを生かして開発した商品を

統一ブランドで売り出そうと、「異業種交流活性化支援事業」を活用。ひょうご産業活性化センターから紹介されたマーケティングプランナーとデザイナーも参画し、議論を重ねていった。

西谷の特徴を改めて掘り起こし、これを機に「宝塚 花の里・西谷」という地域名称を定め、ブランドコンセプトを「ここから笑顔の花を咲かせます」に決めた。ロゴマークは、西谷が持つ4つの魅力が4色の花弁で表現されている。

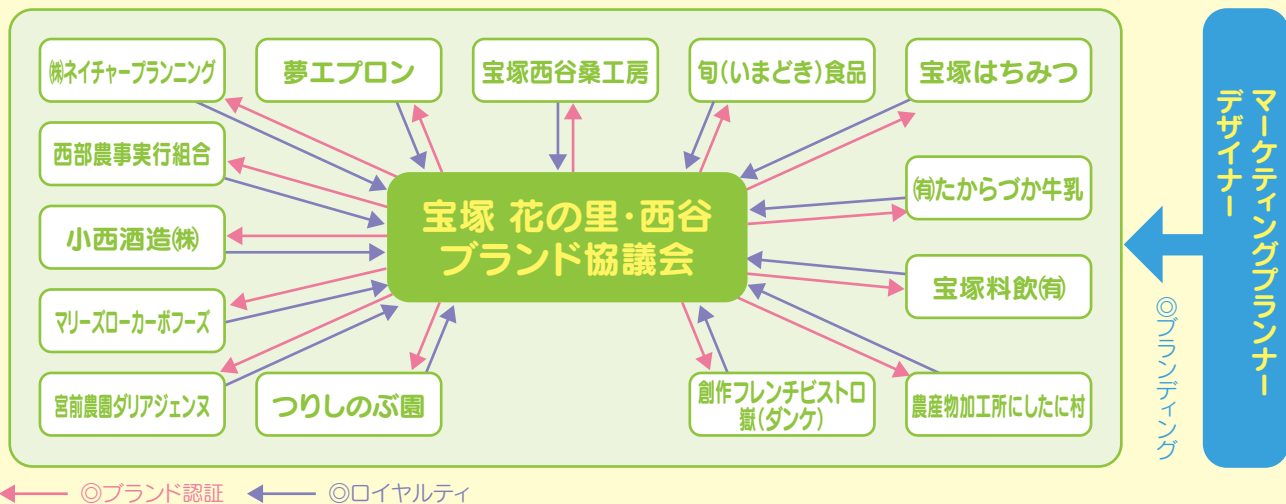
「花の里・西谷」をイメージし商品開発

「『宝塚 花の里・西谷』ブランド協議会」では、統一ブランドを冠した商品開発にそれぞれ取り組んでいる。ネイチャープランニングはニンジンを使ったドレッシングを「奥宝塚菜園ノンオイルドレッシング」として開発し発売、太ネギ、イチゴを使ったノンオイルドレッシングも試作中だ。また、小西酒造は西谷産山田錦を100%原料に使用した純米大吟醸「乙女の舞」を商品化し、2016年5月に発売した。他にも、桑の葉を使ったお茶、穴子や鯖ずし、総菜、蜂蜜、米など商品ラインナップがどんどん充実しつつある。

協議会の会長を務めるネイチャープランニング代表取締役の石井彰さんは「ドレッシングには西谷産蜂蜜を使っています。特産品作りにおいて、メンバー同士の協力も生まれつつあります」と話す。

昨年6月には、「宝塚 花の里・西谷」のロゴマークをデザインしたのぼりを立て、神戸市内で開かれた販路開拓市に共同出展した。百貨店や量販店のバイヤーからの反応は上々で、「地域らしさを打ち出し、良質な商品を売り出していけば、地域ブランドとして認知されるという自信が得られました」と石井さんは手応えを感じた様子だ。

宝塚 花の里・西谷



SAのみならず新たな販路を求めて

その後、宝塚SAのオープンに先駆け、「奥宝塚菜園ノンオイルドレッシング」など幾つかの商品について西宮名塩SAのショップでの販売取り扱いがスタートした。さらに「ダリアジェヌ化粧品」も加わり、多くの人の目に触れる機会をつくることができた。同じバイヤーを通じて大阪国際空港(伊丹)にも話が広がり、空港内のショップでも取り扱われた。

しかし、SAと空港だけに販路を頼っているだけではブランドの認知度が上がらないと考え、地元のJA兵庫六甲に声を掛け、兵庫県内の直売所で取り扱ってもらえるよう交渉を重ねている。

今後は、自治体などが主催するイベントにも積極的に出展していく予定にしている。また、2017年4月には、石井さんが代表を務める宝塚西谷観光組合とJA兵庫六甲の主催により初めて開催する「花の里まつり」にも各グループの商品を出展する。「SAのみならず地域のイベントにも積極的に参加することで、参加メンバーも取り組みやすくなりました」とのこと、グループ数は現在、当初の9グループから14グループにまで増えている。

このほど、ダリアの花をバックにメンバーの笑顔が写真に納まったポスター、参加グループの商品を紹介するリーフレットを新たに作成したほか、商品に貼る統一ブランドシール2万枚も出来上がった。「ブランドは一朝一夕に定着するものではありません。あせることなくじっくり取り組んでいこうという考え方が共有できた結果、グループのまとまりもようやく出てきました。『西谷の特産品で作った商品をより多くの人に知って手に取ってもらいたい』という一人一人の夢を皆で後押ししたい」と長い目で将来を見据えている。

異業種交流のポイント

- 全員参加で統一ブランドをつくり上げる
- グループが相互に提携し、商品開発を行う
- 地域に根差した活動を行う

商品説明

宝塚 花の里・西谷



宝塚・西谷地区の生産者たちが独自のアイデアで開発したオリジナルブランド。ブランドロゴは、西谷が持つ4つのアイデンティティを4色の花弁で表しており、「パープル」は受け継がれている文化・伝統、「ピンク」は人々のぬくもりや心豊かな暮らし、「ライトブルー」は澄み切った里山の空気・水、「グリーン」は手付かずの豊かな自然をそれぞれ表現している。

地場産業と地元企業青年経営者が連携して 新たな特産品づくり

事業名

「龍野淡口醤油ラーメン」開発プロジェクト

構成企業

龍野商工会議所青年部 龍野特産品開発チーム/森口製粉製麺(株)/ZUND(ラーメンずんどう屋)

地元事業者のネットワークで新しい特産品を開発し 地場産品のうすくち醤油をアピール



青年部35周年の節目を機にスタート

2016年、龍野商工会議所青年部は創立35周年を迎えた。部内に発足した35周年実行委員会のメンバー3人が「節目を機に新しい特産品を開発し、龍野をアピールできないだろうか」との思いで一致し、「異業種交流活性化支援事業」を活用してプロジェクトがスタートした。

龍野といえば、まず思い浮かぶのが地場産業として根付く「うすくち醤油」だ。これを使ったラーメンの商品化を目指そうと「龍野うすくち醤油ラーメン開発会議」を発足させた。「うすくち醤油を代表するメーカーの工場見学を行い、その特性を知るとともに、龍野らしいラーメンとは何かについてまず議論を深めていきました」と実行委員長を務める寺田真也さんは振り返る。

しかし早々に壁にぶつかる。商品開発のアドバイスを受けていた大阪の元ラーメン店オーナーと考え方に相違が生じ、ゼロから商品開発を始めなければならなかったのだ。しかしそのことが改めて地元・龍野に目を向けるきっかけとなった。商工会議所の紹介で、これも地場産業の代表格であるそうめんの製造

業者で、ラーメン用の麺も商品化している森口製粉製麺との出会いがあり、麺の開発を委ねることに。また、スープについては、姫路発の人気ラーメン店で東京やニューヨークにも店を展開する、ラーメンずんどう屋の協力を得ることができた。

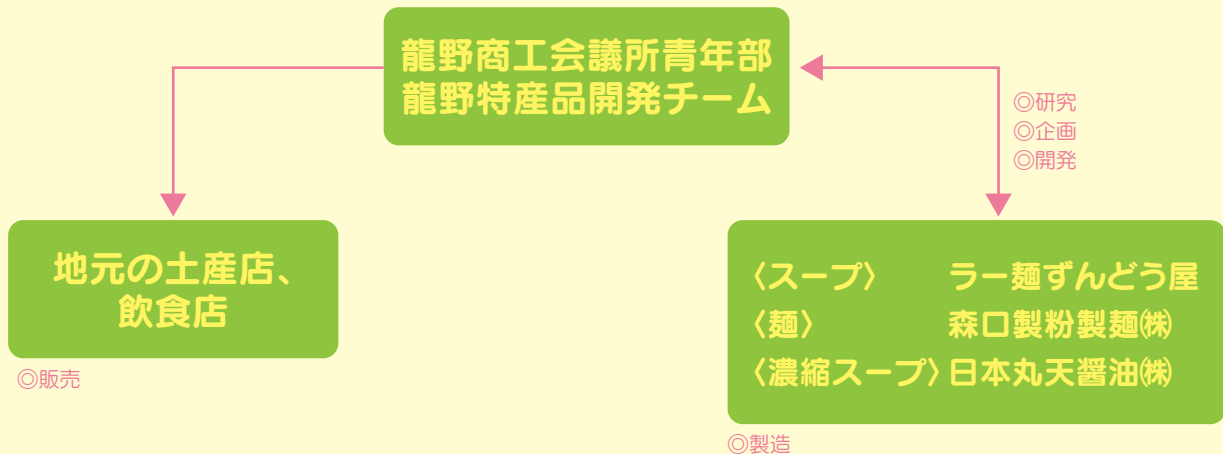
試食会を何度も繰り返し納得の味に

2016年5月16日には、青年部のメンバーとその家族を招いて「ファミリー試食会」を実施。森口製粉製麺が開発した兵庫県産小麦を100%使用した細麺、中太麺の2種類の麺に、ラーメンずんどう屋が考案した試作スープを合わせたラーメンが初披露された。試食会でのアンケート結果を基にまろやかさが加わったスープに改良し、さらに、どのような具を合わせたらよいか意見を聞くための試食会を2回、3回と繰り返していく。6月にはようやく商品の骨格が固まった。

だが、ここからもすんなりとは進まない。土産用の商品開発において、濃縮スープを開発する段階でイメージする味へと近づけるのに苦労した。「量を増やせば味は近づくのですが、コストを抑えるために限られた分量の中で味を再現しなければなりません。エキスを足したり引いたりしながら濃縮スープだけで4回の試食会を繰り返し、なんとかイメージの味にたどり着くことができました」

そうしている間にも、完成品のお披露目として予定していた11月3日の「たつのふるさとフェスタ」が近づいていた。商品化した「龍野うすくち醤油ラーメン」は、龍野を訪れた観光客に食べて、買ってもらうことが目的であり、翌4日の販売開始に向けメニューとして提供してもらえる飲食店や特産品として陳列してもらおう土産店の開拓を進めていった。「作った物を持っていて『置いていただけますか』とお願いするのは、予想していた以

龍野うすくち醤油ラーメン



上にハードルが高いものでした。商品開発段階から飲食店、土産店を異業種グループとして巻き込んでいけばもっと納得が得られやすかったと思います」と寺田さんは反省点を挙げる。と
はいうものの、合わせて20店の協力が得られることとなった。

イベントなどで継続的に周知を図る

本番までのプロモーションも進めた。10月24日にはマスコミ向けの記者発表会を実施し、複数の新聞に掲載してもらうことができた。また、地域の各戸にフェスタでのお披露目を告知する新聞折り込みチラシを配布した。一方で、予行演習として10月16日に洲本市内で開かれたイベントで試食販売を実施。最低ノルマであった100食を大きく上回るうれしい結果となるが、提供が追い付かず列を離れていく人も多かった。「待たせることなく迅速に提供するにはどうするか」。本番前にオペレーションを改良することができ、予行演習としての役割が果たせたという。

こうして迎えた本番当日。開店と同時に新聞やチラシで知った市民が行列を作り、午前中で目標としていた200食分が売れた。急きょ販売数を増やしたものの、午後1時には完売し、メンバーは大きな手応えを感じることができた。

その後は、飲食店や土産店はもちろん、ネットでも販売している。「初回生産分は売り切ったものの、今後どのように継続して売っていくかが課題」と寺田さん。現在は、森口製粉製麺の一商品として事業展開を委ねている。「あくまでも龍野の地域おこしが目的であり、利益を目指しているものではありません。これからも継続的にイベントに出店するなどして認知を広め、遠方から龍野うすくち醤油ラーメンを食べに来る人を増やしていきたい」と意気込んでいる。

異業種交流のポイント

- 商品をつくる過程で、できるだけ多くの人を巻き込む
- 「地元特産品」としての旗印を掲げ、人が集まりやすいようにする
- 商品を使って、関わる人にメリットが出る仕掛けを考える

商品説明

龍野うすくち醤油ラーメン



日本三大醤油産地の一つ、龍野のうすくち醤油の味わいを最大限に引き出したスープに、同じく地場特産品であるそうめんの製法を生かしたこしのあるストレート中太麺を合わせた、上品でヘルシーな和風ラーメン。土産用は包装イラストに郷土の木版画家の作品を採用し、1袋(2食分・麺80g×2束、スープ45ml×2袋)400円(税抜)。市内の飲食店では開発したスープのレシピにより提供している。

島内の異業種の生産者が 循環型農業をテーマに連携

事業名

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

構成企業

北坂養鶏場/森の木ファーム(株)/一般財団法人五色ふるさと振興公社/百姓市場(株)/(有)新家青果/ツギキ×森果樹園

循環型農業として有機肥料の商品開発を進め 生産者の思いや取り組みを「物語」に



地域資源を生かし関わる全ての人を生かす

異業種グループとしてメンバーが集まるきっかけとなったのは、島で仕事を探す人や事業を立ち上げたい人が参加し、テーマごとに地域資源を生かした仕事づくりに取り組んだ「淡路はたらくカチ研究島」。北坂養鶏場の北坂勝さんが加わった農業、畜産業従事者のグループは「淡路島だからこそのこと」、そして「関わる全ての人を生かすことができること」をテーマに商品開発を考えた。そこで出てきたアイデアが「島の土」だ。

北坂養鶏場では以前から鶏糞を使った有機堆肥を、それを必要とする農家に配っていた。島内のシイタケ農家から出されるおがくずに特殊な菌を鋤き込み、鶏糞を混ぜ込んで発酵処理することで臭わない有機肥料を完成させ、それが農家から重宝がられていたのだ。「島の農家が生産する過程で副次的に出てくる廃棄物や残さを無駄なく使い、これを野菜や果物を作る土に変えることができれば、無から価値を生み出すことができる。処理にかかる人件費や処理費の削減にもなり利益の向上につ

ながる。淡路島では土作りからこだわった農業をしているということにより多くの人に知ってもらうことができれば、淡路島の農産物にさらに付加価値がつくのではと考えました」と北坂さん。その際、北坂さんがアイデアとして出した「島の土」がそのまま商品名となった。

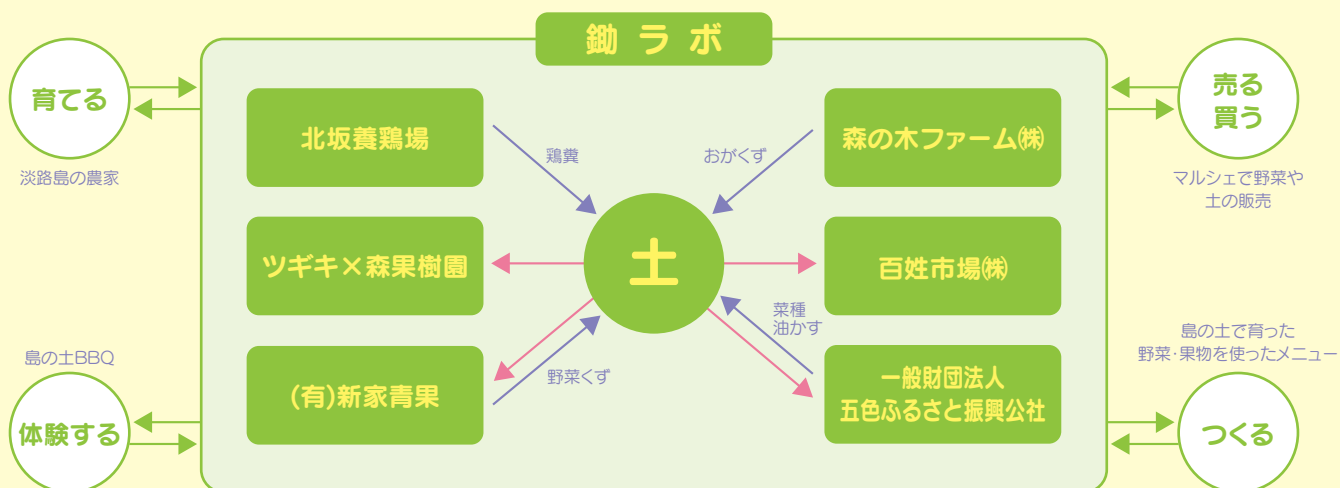
発酵鶏糞とともに商品化したのが、五色ふるさと振興公社が休耕田に植えた菜の花を搾った「菜種油粕」だ。これらの商品化に当たっては、新たなライフスタイルの提案を目指し、感度の高い消費者が集まる生活雑貨店に並ぶことをイメージしてデザイン、上部につまみをつけた500ml容量の小ぶりの紙袋に収めた。生活雑貨として売っていくトライアルとして東京の渋谷ヒカリエに出展。「商品売るというより、商品ができるまでの取り組みを含めた物語を売ることに重点を置いた」という。

生産者の課題を共有し解決していく場に

こうして出来上がった活動の基盤を生かし、2015年度からは「異業種交流活性化支援事業」を活用し、「島の生産者をもっと巻き込むとともに、グループ『鋤ラボ』（交流グループ名）の思い、取り組んでいることをさらに多くの人に認知してもらい、合わせて商品も拡充していくことができれば」と考え、事業化に向けたノウハウを学ぶとともに、情報発信のためのツール開発に取り組むこととした。

初年度の2015年度は、経営コンサルタントを招いた研修会を3回開催し、今後事業化をしていく上で、商品の販売や資材の管理などを担う窓口となる組織をどのようにつくり、運営していけばよいのかを学んだ。参加メンバーで話し合いを重ねるうち、グループの発想はさらに進化していくことになる。「商品開発がゴールではありません。参加する生産者それぞれが抱える課題

「島の土」シリーズ



を皆で共有し、知恵を出し合って解決していくための仕組みづくりの場になればよい、と考えるようになりました」と北坂さん。グループ名の「鋤ラボ」の「鋤く」には、「耕す」という意味もあり、メンバー同士で知を耕し、発信することで、関わる人の生活を耕すとの思いが込められている。

商品を売るのではなく物語を売る

課題を共有するため、各メンバーの生産の現場を訪ねながら勉強会を重ねていった。また収穫期の10月には、一般の人も招いて堆肥を使った作物をバーベキューで楽しむイベント「鋤ラボBBQ（バーベキュー）」を開き、より多くの島の関係者を巻き込んでいった。また2016年度は、「鋤ラボ」を広く認知してもらうべくパンフレットとホームページを作成した。

このような取り組みの中から「島の土」第3弾も誕生した。タマネギ農家の担当者から、外側の皮や傷んで出荷できない残さで堆肥が作れないかという相談が持ち込まれ、メンバーが加わって商品開発を進めてきた。近く「玉葱堆肥」として発売される予定だ。

渋谷ヒカリエの出展などをきっかけに、「鋤ラボ」の思いが広く浸透しつつある。東京都に本社を置くD&DEPARTMENTが全都道府県から1品ずつ、地域の生産者の思いと共に商品載せるカタログに「島の土」が掲載されることになった。こうしてできた広がりを生かし、今後は、「島の土」を使って作った農作物を販売したり、加工して商品化したり、「島の土」を使う農家で体験農園などの場を設けることも考えている。「島内外の多くの人とつながり、資源を循環させる大切さを知ってもらい、ひいては淡路島の農産物の良さをさらに広く知ってもらうことにつながれば」と、北坂さんは期待している。

異業種交流のポイント

- 参加者の課題を解決する場にする
- 島全体のPRを掲げ、多くの人を巻き込みやすいようにする
- バーベキューのように一般の消費者も参加しやすい場をつくる

商品説明

「島の土」シリーズ



淡路島で育った鶏の糞から作られた臭いの少ない完熟堆肥「発酵鶏糞」、淡路の特産であるタマネギくずにおがくずなどを混ぜた「玉葱堆肥」、昔ながらの压榨製法で作る無添加一番搾りの菜種油の搾りかすで作った「菜種油粕」。現在、「島の土」シリーズとしてこの3商品を開発し、2商品を販売している（玉葱堆肥は近く販売予定）。いずれも少量でパッケージングし、ガーデニングなどに気軽に使うことができる。

県内農業の6次産業化を包装技術で支援

事業名

包装技術による6次産業化支援アイデア創出事業

構成企業

(株)萬盛スズキ/タルタニパック(株)/富士通周辺機(株)/池下紙業(株)/積水成型工業(株)/アマダ産業(株)/大王加工紙工業(株)/ネスレ日本(株)/ミナトパックス(株)/大善(株)/五洋紙工(株)/旭紙工(株)/恵和(株)/(株)ユーパック/日本包装コンサルタント協会関西支部/吉備国際大学/全国農業協同組合連合会兵庫県本部/神戸市漁業協同組合/橋本園芸

農水産物の鮮度維持と損傷軽減へ 包装資材の開発で6次化支援を目指す



地元特産物の市場拡大へタッグ

兵庫県立工業技術センター内にある近畿包装研究会は、あらゆる商品の品質保証と付加価値の向上につながる「包装技術」をテーマに研究活動を行っている異業種企業の集まりだ。1954年に設立され、現在は関西全域の包装・物流関連企業34社で構成されている。今回の「異業種交流活性化支援事業」には60周年記念事業の一環として参画。県内の農水産業の6次産業化を包装技術で後押ししたいと「包装による6次化支援チーム」を立ち上げ、取り組みをスタートさせた。

構成員は、同会会員を中心に農業・漁業の専門家や関係者、生産者まで多岐にわたる。全員でアイデアを持ち寄って新たな包装技術を開発。鮮度維持や輸送中の損傷軽減に有効な技術を提案することで県産農水産物の市場拡大と産業振興を図り、さらには生産者が加工、流通、販売まで手掛ける6次化を支援しようというプロジェクトだ。

チームの代表で同会会長でもある鈴木陸夫さんは、「まずは兵庫県立農林水産技術総合センターで農水産物の包装や輸送に関する課題を聞き取るところから始めました」と事業開始当

初を振り返る。ヒアリングから見てきたのは、軟弱果物を筆頭に、輸送時の鮮度維持や損傷が障害となって市場を拡大できないものや、生産者への普及が遅れているものがあるという現状。包装技術の開発でこれを解決することとなり、初年度は包装資材の研究と6次化の事例研究などに取り組んだ。

イチジクとイチゴの包装材を試作し検証

2年目は実用に向けた取り組みを本格化。皮が柔らかく傷が付きやすいイチジクを中心に、包装資材の試作と輸送実験を繰り返した。兵庫県のイチジク収穫量は全国有数だが、輸送の難しさから消費は近郊に限られてきた。県産イチジクを全国あるいは海外に届けるには、どんな形状の包装が適しているのか、どんな機能を持たせればいいのか。市販のプラスチックカップにイチジクを1個ずつ入れたり、ストッキングや不織布を緩衝材に使ったりとメンバーからさまざまな提案がなされた。

中でも専門家の評価が高かったのが、弾性のあるフィルムでイチジクを宙づりにする軟弱果物輸送容器だ。イチジクの形状にフィルムがフィットし、輸送中の振動によるダメージを軽減。保冷剤や段ボールの断熱加工を併用すれば、鮮度維持にも効果が期待できる。すぐに容器の試作品を制作。振動を与える試験やトラックに積み込んで配送する試験、さらには海外輸送試験を実施したが、いずれもイチジクの傷みは少なく上々の効果が得られたという。

宙づり式の輸送容器は、ブランド競合が激化するイチゴにも応用できる。店頭でも高級感が演出できる包装とあって、今年3月には神戸市北区の「道の駅 神戸フルーツ・フラワーパーク」での採用が決まった。商品化第1号だ。

一方で、核家族化や少子化に対応した少量の包装容器の開

軟弱果物輸送容器

兵庫県立 農林水産技術総合センター

- ◎農水産業の課題を抽出
- ◎各種試験等の評価・助言

包装による6次化支援チーム

近畿包装研究会
日本包装コンサルタント協会関西支部
吉備国際大学
全国農業協同組合連合会兵庫県本部
神戸市漁業協同組合
橋本園芸

- ◎推進会議開催
- ◎包装技術の研究・開発
- ◎試作品制作
- ◎各種試験実施

発も開始した。特にイチジクには高級なイメージがなく、店頭ではプラスチック容器に7個、8個が詰め込まれて販売されてきた。これでは購入者は限られてしまう。「手に取って、食べてみたいと思える包装に変えることで消費拡大のお手伝いをしたい」と鈴木さん。イチジクやイチゴを1個、2個単位で美しく包装することにより付加価値を高める。こうした研究もまたチーム内で進んでいる。

コスト削減へ花卉輸送ケースの改良も

2016年秋からは、兵庫県立農林水産技術総合センターと兵庫県花卉協会の共同研究で誕生したオリジナルギク「サンバママ」の輸送用ケースの開発も進行中だ。大輪の花を立てて出荷するため20本しか入らない縦型のケースから、品質を維持しながら一度に40本～60本を運べる横型のケースへ。輸送コストを削減するケースの開発を目指してチームでの検討が始まった。

2017年度も県が創設するステップアップ支援枠を活用して引き続き異業種交流の取り組みを進める同チーム。軟弱果物の輸送容器、サンバママ輸送ケースに加えて、イカナゴやカキなど水産物の付加価値向上を目指す包装技術の開発も計画している。鈴木さんは、「包装会社だけでなく、農業や漁業の専門家と異業種交流活動することで思わぬアイデアが出てくることも少なくない。やっていて楽しいし、交流を深めることでビジネスにつながる例も出てきています」と話し、「兵庫の農水産物の魅力を優れた包装でさらに広く発信したい。包装には夢があると改めて実感しています」と強調した。

活動3年目に当たり、3月にはメンバーが一堂に会してキックオフミーティングを開催。包装技術を県内の農水産業振興につなげる決意を新たにした。

異業種交流のポイント

- 兵庫県産農水産物の付加価値アップに特化
- ヒアリングを基に試作と実験で検証
- 楽しさを重視し、同業・異業の枠を超えた交流の場として機能

商品説明

軟弱果物輸送容器



弾性に富んだフィルムで果実を“宙づり”にすることにより、輸送中の振動から守る容器。果実のぶつかりや転倒を防止でき、海外輸出など長距離の輸送にも耐え得る形状となっている。保冷剤や段ボールの断熱加工を併用することで鮮度維持にも効果を発揮。店頭販売用に開発したイチゴ用の宙づり容器は神戸市北区の「道の駅 神戸フルーツ・フラワーパーク」で採用された。

(公財)ひょうご産業活性化センター 異業種連携相談室

〒650-0044

神戸市中央区東川崎町1-8-4

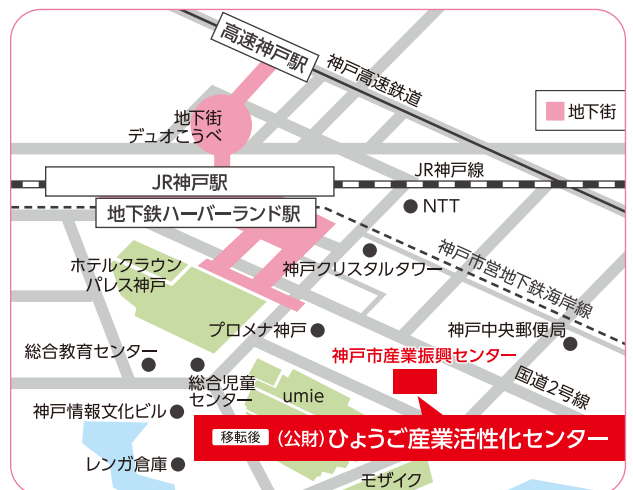
神戸市産業振興センター2階

TEL 078-977-9073

FAX 078-977-9112

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

URL <http://web.hyogo-iic.ne.jp/>



※(公財)ひょうご産業活性化センターは2017年3月に移転しました。