◇◇これからの企業のカタチ◇◇

2011 年 3 月 12 日午前 10 時 30 分。ホンダ（本田技研工業）は東日本大震災の被災地域居住者、支援者のスムーズな移動を援助する目的で、それまでの 24 時間の通行実績情報をまとめ、通れる道と通れない道を示すために同社のウェブサイトで公開しました。このことによるホンダからの学びは、「収益源として開発されたデータを無料公開する」という、企業としての社会課題に対応したことです。これは直近の収益を顧みずに、社会課題の解決を目指す姿勢といえます。

海外の例ですが、ユニリーバは 2010 年に「サステナビリティ・リビング・プラン」というビジョンを公開し、「すこやかな暮らし」、「環境」、「経済発展」の 3 つの重点課題を示しました。「すこやかな暮らし」の中期目標の一つとして、「2020 年までに、10 億人以上がより衛生的な習慣を身につけられるよう支援します」を掲げています。同社はライフボーイという石鹸を通じて、アジアやアフリカで手洗い啓発キャンペーンを実施し、2013 年だけでも 6,900 万人に働きかけています。これは一企業の目標とは思えないかもしれません。しかし、ユニリーバの目的は、社会貢献と企業収益の両立です。途上国において 10 億人が衛生的な習慣を身につけるように支援することは、途上国でユニリーバの石鹸やシャンプーを普及させることにつながります。

企業は、目先の収益やマネタイズ（収益化）に視点を置くだけでなく、社会課題を調査し、社会からの要請を明察し、リソースを動員して解き、長期的収益に結び付ける姿勢を持つ必要があります。この姿勢は社会貢献という観点ではなく、本業と社会課題の解決を結び付けて位置づけることを意味しています。社会課題の解決とビジネスを関係付けて捉える若者が増える傾向にある昨今、この姿勢を欠く企業の将来は、人材離反による競争力低下に確実に結びつくものと思います。

もう一つ大事なことは、現時点では社会課題と認知されていなくとも、今後、その可能性のある開発領域にある課題を察知することです。つまり、課題が大きくなる前に自分だけがそれに気づき、取り組むのです。ケニアにおいて、携帯電話の SMS サービスを活用して金融システムへのアクセスを可能とした Safaricom 社の「M-PESA」というモバイルバンキングサービスは、出資元の Vodafone 社の社員がケニアの現場視察で見いだした社会課題の解決に向けて作り出され、現在は銀行口座を持たない貧困層が利用し、ケニア人口の約 3 割が契約しています。

企業が未知の社会課題を見つけ出すには、「社員の声に耳を傾けること」が重要です。なぜならば、ミクロの変化は組織では見抜けないからです。そこで、前線で目を凝らしている一人ひとりの社員が不可欠となります。これらの目から見えてきた社会課題に対して、企業は「事業計画から実験へ」とシフトを図る必要があります。変化はあらかじめ計画することができないため、綿密な計画を練るのではなく、解決策を検討すると同時に小規模かつ迅速に試すという、スタートアップ企業が用いる「リーン・スタートアップ」と呼ばれる方法を重視することが求められます。

従来にも増して、これからの企業には、社会の要請を見抜く 360 度の鳥の目（多角的・広角な目）と、ミクロの世界で起きている変化を見抜き機敏に形にしながら軌道修正をかけていく虫の目（細かなところを深く探索する目）の両方が求められていると言えます。

平成 26 年 8 月　　公共経営コンサルティング部　　山口　高弘

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2011 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

1,000 万人時代に求められる訪日外国人旅行者の消費拡大プログラム

株式会社 野村総合研究所　公共経営コンサルティング部
主任コンサルタント　新谷　幸太郎

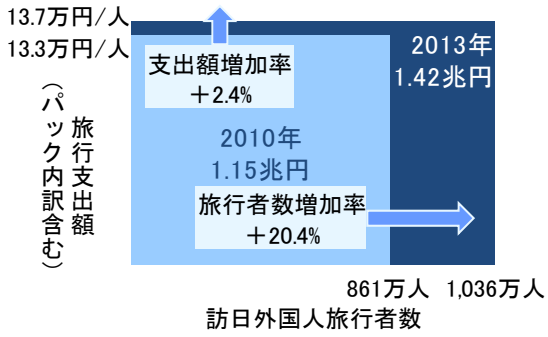
１．伸び悩む１人当たり消費額

国内市場が縮小していく中で、訪日外国人旅行者（以下「外国人旅行者」という）の観光消費市場は拡大が期待される。観光経済の成長は、旅行者数の増加と消費額の拡大の 2 つの要因に分けられる。このうち、現状では旅行者数の増加が大きな比重を占めている。

日本政府は訪日旅行促進事業やビザ発給要件の緩和を進めており、世界的な日本ブームの追い風も受けて外国人旅行者数は増加を続けている。観光庁が掲げていた 2013 年の目標 1,000 万人に対し、実績としては 1,036 万人の外国人旅行者が日本を訪れた。政府や地方自治体は、プロモーションや旅行展示会への参加など、意欲的に展開しており、今後も持続的な成長が期待される。

一方、外国人旅行者 1 人当たりの消費額に関しては、観光庁の調査分析で消費動向が把握されているものの、業界として消費額向上に向けた具体的な施策を展開できていないのが実態である。

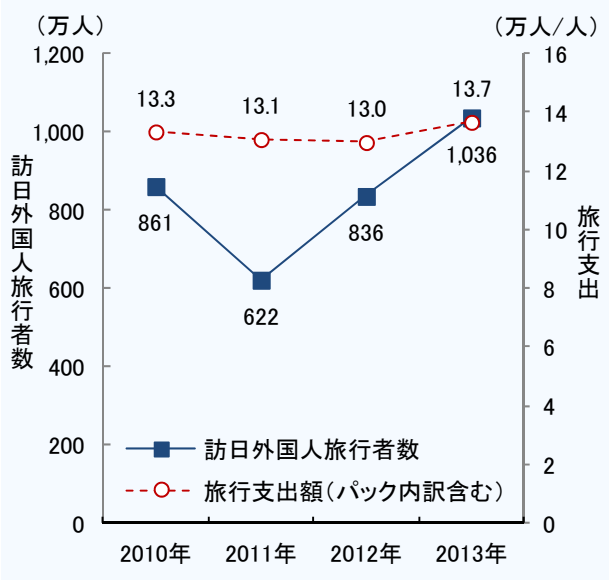
図表１　旅行消費額の推移



出所）観光庁「訪日外国人消費動向調査」（2010 年、2013 年）より NRI 作成

外国人旅行者数は、東日本大震災の影響で 2011 年に一旦は落ち込んだものの、その後は急回復を遂げて 2013 年は震災前の 2010 年を上回った。供給増加に伴う航空運賃の低価格化やビザの規制緩和などの要因が働けば、外国人旅行者数は比較的大きく増加する。一方で、1 人当たりの消費額は、日本が外国人旅行者に提供する価値の大小に左右されており、着実な取り組みが大切となる。消費額の推移をみても、年によって観光客とビジネス客の比率が変化するなど若干の変動はあるものの、時系列では震災以前から大きく変化していない。この動きからも、消費額の増加に向けた取り組みの難しさがうかがえる。

図表２　外国人旅行者数と消費額の推移



出所）日本政府観光局（JNTO）「国籍/月別 訪日外客数」（2010 年～2013 年）および観光庁「訪日外国人消費動向調査」（2010 年～2013 年）より NRI 作成

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

今後も、外国人旅行者数の増加のみを見込んで観光経済を拡大させていくには、更なる受け入れ態勢の整備が必要になる。観光庁は、外国人旅行者の誘客目標として、2,000 万人（2020 年）や 3,000 万人（2030 年）を掲げている。しかし、仮に 2,000 万人が達成されると、6 年後には現状の倍の外国人旅行者が日本を訪れることになる。その場合、航空ネットワーク・観光バス・宿泊施設・通訳やガイドなど、さまざまな受け入れインフラの拡大が求められる。

現時点でさえ、外国人旅行者が集中する時期に、インフラの不足が顕在化している。日本政府観光局（JNTO）のレポートによると、2014 年 3 月は桜のシーズンに合わせて中国からの外国人旅行者が増加したが、宿泊施設やバスの不足が深刻な問題となった。2014 年 5 月には台湾やマレーシアからの外国人旅行者が、同じく宿泊施設とバス確保の困難に直面しており、航空座席も逼迫していたようである。すでに、国土交通省は貸し切りバスの営業区域を時限的措置として緩和し、営業区域外の地点を発着地とした運行を認めることで需給のギャップ解消に努めている。これらの状況を踏まえて容量制約や拡充負担を鑑みると、外国人旅行者数のみを見込んだ観光経済の拡大は難しく、1 人当たり消費額の増加に向けた施策も同時に実施する必要がある。

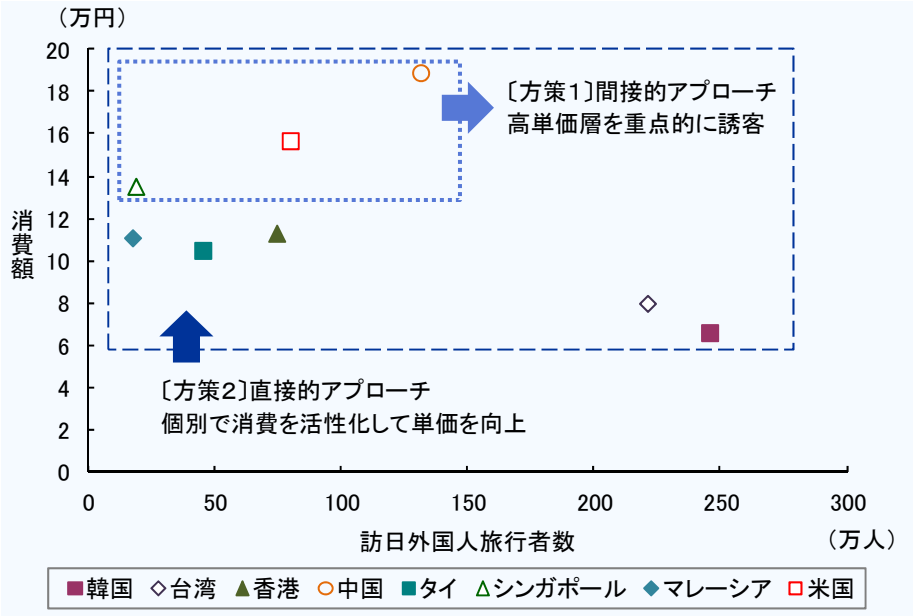
2．誘客活動の延長線から、消費額の引き上げに特化した施策へ

1 人当たりの観光消費額を拡大するには、大きく 2 つ方向性で検討できる。

方策 1：旅行消費額が高い外国人旅行者の属性を把握して、特定セグメントを積極的に誘客する

方策 2：個々の外国人旅行者の消費行動に着目して、それぞれの消費額を引き上げる

図表３　２つの方策のイメージ



出所）日本政府観光局（JNTO）「国籍/月別 訪日外客数」（2013 年）および観光庁「訪日外国人消費動向調査」（2013 年）より NRI 作成

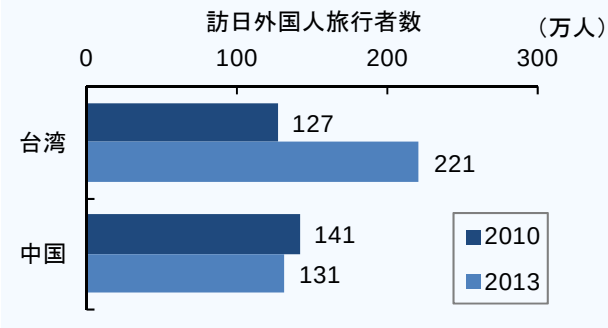
当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

方策１は、訪日プロモーションなどの誘客を兼ねた活動が可能であり、展開が容易で即時性が高いのが利点である。しかし、対象が限定されるため、二国間の政治・経済情勢の変化など、特定事象の影響を受けて大きく落ち込む可能性がある。

方策２は、誘客活動とは異なる新たな施策を展開するため、消費行動の詳細分析やサービス力の向上など、中期的な取り組みが必要になる。ただし、幅広い外国人旅行者の消費を引き上げるため、環境変化に伴う影響を最小化できる利点がある。

国際航空業界は、風水害やテロ、情勢不安などに大きく影響を受ける不確実性の高い市場である。例えば、中国人旅行者の消費額は高いが、日中間の政情不安を反映して訪日旅行者数が伸びていない。震災前と比較して、台湾からの外国人旅行者が２倍に増えたにもかかわらず、中国は横ばいである。これらの動きを踏まえると、特定地域や属性に偏らない方策２のアプローチの検討が不可欠である。

図表４　台湾と中国の訪日外国人旅行者数



出所）日本政府観光局（JNTO）「国籍/月別 訪日外客数」（2010 年、2013 年）より NRI 作成

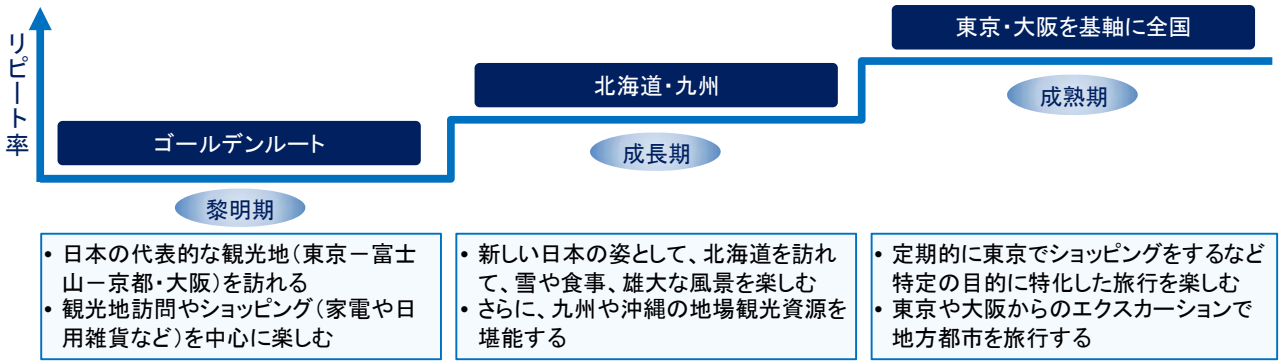
また、外国人旅行者の旅行スタイルが多様化すると、方策１のように消費額の高い外国人旅行者に絞った誘客の実施は困難になる。

国が掲げる目標を達成するには、世界中に日本ファンを増やして、リピート客を増やすことが不可欠である。リピート客の増加は、外国人旅行者の行動を大きく変化させる。数年前であれば､アジアからの外国人旅行者は、多くが東京から大阪を結ぶゴールデンルートをめぐっていた。中国人旅行者は、ショッピングを楽しみ、電化製品や菓子類、ドラッグストアで日用雑貨を大量に購入するといった、画一的なスタイルを大多数に当てはめることができた。しかし、すでに外国人旅行者の経験値は蓄積されており、日本に関する知識も深まってきている。結果として、外国人旅行者は個別の興味や関心によってさまざまな地域をめぐるようになり、旅行ルートはますます多様化する。また、日本の魅力を一様に満喫するのではなく、テーマを絞った旅行が増え、アクティビティも多岐にわたる。

このように外国人旅行者の旅行スタイルが細分化されると、消費額という軸でセグメント分けすることは難しくなってくる。むしろ、消費額の高い外国人旅行者を新たに誘客することに苦心するのではなく、訪日した外国人旅行者に着目して、地域内でいかに消費してもらえるかを検討した方が合理的である。観光地の特性に応じて、提供商品やサービスをいかにカスタマイズしていくかが消費拡大の鍵を握る。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図表５　訪日外国人（アジア）旅行者の旅行ステージ



３．観光消費実態調査から地域マーケティング事業への発展

これまで、観光庁や地方自治体は、観光消費の改善を図るために、観光消費実態調査（以下「実態調査」という）を継続的に実施してきた。これは、サンプリングにより、外国人旅行者の消費動向を把握し、外国人旅行者の中でも特に消費額の高いサンプルを分析するものである。しかし、現状認識の次のステップである課題の抽出、さらに消費額の増加に向けた施策検討・企画・実行に進めていないケースが多い。

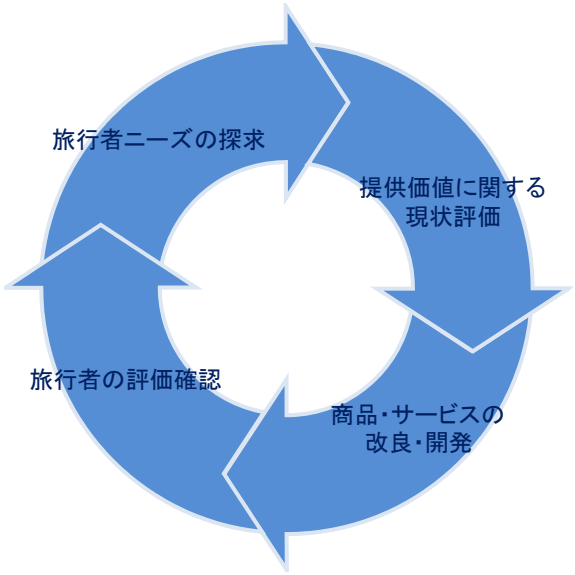
調査結果を十分に生かせていない要因は、調査対象が実際の消費行動を把握するにとどまっているからである。現行の実態調査は、消費額の大小は把握できても、それらをどうやって引き上げていくかを検討できる情報が少ない。そこで、把握できた消費額の高い外国人旅行者をいかに多く誘客するかを検討していくことになる。しかし、消費額の高い外国人旅行者の比率が著しく小さく消費している人がいない、あるいは、観光客ニーズを満たす高品質な観光サービスが不足しているといった課題に直面し、議論が前進せずに頓挫してしまう。結果として、実態調査はあくまで観光経済波及効果を算出する基礎情報の収集に限定される。地方自治体が地元の民間事業者とデザイナーやアーティストを仲介して、パッケージやブランド開発を進めている事例もあるが、本来であれば、このような取り組みに実態調査の結果を反映していくべきである。

観光消費額を改善する具体的な施策を導くためには、実態調査がマーケティング活動の最初のステップであることを改めて認識することが大切である。マーケティング活動で最初にすることは、外国人旅行者ニーズの把握である。すなわち、外国人旅行者が「したこと」だけではなく、「したかったこと」を把握することが実態調査の目的となる。外国人旅行者のニーズが把握できたら、次に観光事業者がそれに十分に応えることができたかを確認する。訪日前に外国人旅行者が抱いていた期待は旅行中に満たされたかを評価していくが、これは単なる満足度を問うのではない。日本で楽しみたかったサービスや購入したかった商品を、観光事業者が提供できたかという具体的な実態調査が必要になる。この分析を通じて、外国人旅行者の潜在ニーズが明らかになってくる。そして、潜在ニーズに対応するために現行の商品・サービスを見直していく。

このような地域マーケティングのプロセスを運用することで、外国人旅行者が消費したかったのに、商品やサービスがなかった状況（機会ロス）を避ける仕組みが構築できる。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図表６　地域マーケティングのプロセス



４．新たな時代で求められる観光消費額の向上プログラム

前述のマーケティングにかかわる取り組みは、民間事業者がビジネスとして推進することである。しかしながら、継続的かつ十分なコミュニケーションを取りにくい外国人旅行者を相手に、マーケティング分析に堪える情報量を事業者が単独で収集することは難しい。また、多くの観光事業者は収入の大部分を日本人旅行者から得ており、外国人旅行者に対して多くのリソースを割くことは困難である。そこで、行政が地域事業として、これらの取り組みを企画・推進することが期待される。具体的には、実態調査を拡充し、マーケティングプロセスに準じた観光消費額向上プログラムを展開していくことが有効である。まず、旅行中の消費ニーズを理解するために、旅行予算と消費額のギャップを把握して、旅行前の期待が達成されたかを確認する。次に、観光事業者として解決しなければならない課題を抽出し、外国人旅行者に提供できるような商品・サービスの改善・開発・支援を提案する。

図表７　観光消費額向上プログラム

	目的	必要なソリューション
旅行予算・消費額ギャップの把握	• 旅行予算と消費額の現状把握 • 予実ギャップ分析と旅行ニーズを把握	• アンケート調査（実地・Web） • ITによる購買データの記録・分析
課題の抽出	• 潜在ニーズを詳細把握 • 経済波及効果より対応課題の優先順位付け	• 個人／グループインタビュー • ビックデータを活用した満足度調査
商品開発支援	• 旅行者ニーズを商品・サービス仕様へ翻訳 • 民間ノウハウの活用 • 観光事業者の取り込み	• アドバイザーや専門家の紹介 • 商品開発事例の収集 • ワークショップの開催

１）旅行予算・消費額のギャップの把握

外国人旅行者のニーズを探るために、旅行前の段階で、外国人旅行者にインタビューを実施する。旅行目的や期待、体験したいアクティビティといった定性情報を入手するとともに、定量情報として旅行予算を確認しておく。

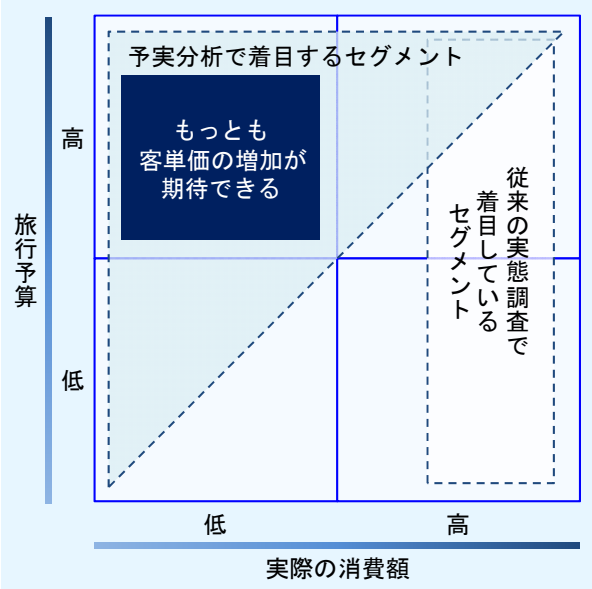
さらに、訪日した外国人旅行者には、現行の実態調査のように消費額を把握する。本稿で提案する地域マーケティングでもっとも重要なポイントは、これらの情報を活用することで、旅行予算と消費額のギャップを分析できることにある。

特に、着目すべきは、旅行予算が高いにも

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

かかわらず、消費額が低いセグメントである。従来型の実態調査では、注目されていなかった消費額の低い外国人旅行者が、実は消費拡大のヒントを与えてくれる存在になってくる。

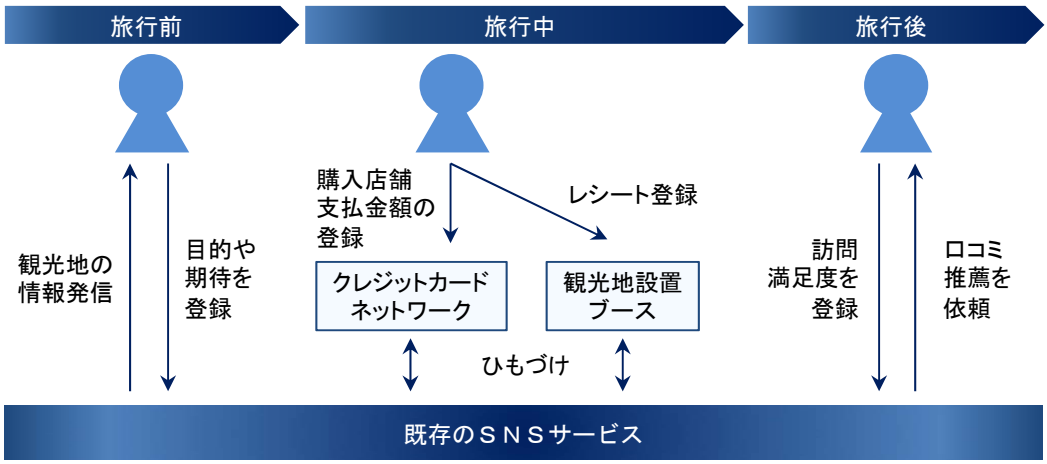
図表８　予実分析で着目する旅行者セグメント



ただし、ギャップの把握には、外国人旅行者の旅行前の期待、旅行中の消費行動、旅行後の満足度を個人単位で一元的に把握・分析できる体制を構築する必要があり、日本国内で完結する取り組みではない。海外拠点機能が限られている行政にとって、業務負荷は非常に大きく、単独での実施は困難である。また、外国人旅行者のニーズを具体的に探るには、消費行動も詳細に把握することが不可欠である。これまでのように大まかな費目で消費額を問うのではなく、店舗やサービス内容との関連付けも必要になり、情報収集の仕組みも構築しなければならない。

これらの実態調査を効率的かつ効果的に展開するためには、既存のコミュニケーションツールを活用することが有効である。図表９で示すように、外国人旅行者へのコミュニケーションについてはインターネットによるSNSを活用し、消費行動に関しては決済インフラ（クレジットカードなど）との連携や、スマートフォンのカメラを活用したレシート読み取りなどが考えられる。言い換えると、これらの技術やサービスが普及したことで、ようやく外国人旅行者を個別に追跡調査できる環境になったのである。これまでは、人力に頼るほかなく、非常に莫大な負担が発生することから実現は困難であった。

図表９　外国人旅行者情報の入手方法（イメージ）



２）課題の抽出

事前の期待や旅行予算の見積もりと実際の消費額を比較・分析して、そのギャップから外国人旅行者の潜在ニーズを把握する。旅行予算は高いにもかかわらず、消費額が低い外国人旅行者に着目して分析を進めていけば、

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

観光事業者が抱えている課題が明らかになり、これから提供すべき付加価値の方向性が見えてくる。

また、外国人旅行者の特徴に着目した分析もできる。同じような旅行目的を有している外国人旅行者を比較・分析してみると、目的を達成できた外国人旅行者とできなかった外国人旅行者に区別できる場合もある。旅行経験が豊富だったり、日本語を話せたりする外国人旅行者のみが、目的を達成できている事実が示されれば、それは商品やサービスのPR不足や外国人対応が不十分さを示唆している。

このように前節で言及した詳細情報を把握することで、外国人旅行者のニーズを出発点として、観光事業者が提供できていない商品やサービスを発想したり、現行の問題点や改善点を導いたりすることができる。

ただし、個々の外国人旅行者に着目した分析の盲点として、数多くの課題が抽出された場合に、それぞれの重要度がわかりにくくなる。課題を達成することで、多くの外国人旅行者が抱えている潜在ニーズをどれほど顕在化させられるのか、さらに付加価値の大きさ（販売金額）は十分かを常に意識しながら、取り組む優先順位をつける必要がある。

3）商品開発支援

最終的には、外国人旅行者が購入するような商品やサービスを用意しなければ、観光経済の拡大にはつながらない。商品開発やサービス開発は民間事業者の役割であり、行政として関わりにくい側面もあるが、外国人旅行者の要求水準を満たすよう、自らがリーダー的な役割を担って地元の観光事業者や外部専門家を取り込み、民間事業者などと課題を共有していかなければならない。

行政として支援しやすい施策の一つに、デザイナーと連携したパッケージの改良がある。例えば、石垣市では日本や台湾のデザイナーと連携して商品パッケージを見直す「USIO Design Project」を立ち上げている。塩やパイナップルなどの地元の名産物を、より多くの外国人旅行者に購入してもらえるよう、商品パッケージを変更したり、作り手の思いやメッセージを付与したりする改良を図っている。さらに、外国人旅行者のニーズを丁寧に整理してデザイナーに伝えることで、ニーズに応えた商品やサービスを作り上げることができる。

また、新しい商品やサービスを開発する場合は、新商品開発の経験豊富な外部専門家を招くことも有効である。第三者が先入観を持たずに観光地の魅力や資源を精査することで、普段から慣れ親しんだ風景や文化、名産物がヒット商品に生まれ変わるかもしれない。今ある素材をもとに商品やサービスを創出するためにも、外部リソースを積極的に活用したい。

図表 10　新規開発の方向性

パッケージングの改良	• 既存商品のパッケージを変更（質や量と価格のバランス） • 包装デザイン（ただし、デザイナー主体ではなく消費者ニーズを重視）
オリジナル感の付与	• 地元らしさや特別感が感じられるように既存の商品・サービスを改良 • 近隣地域や既存の名産と組み合わせた商品の開発
高付加価値 商品・サービスの開発	• 日本人客向けには成立しない高品質な商品・サービスを開発して市場を創出する • 日本人目線では発掘できない体験型商品の作り込み

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

５．外国人旅行者のニーズと観光事業者のギャップ

エクセレントカンパニー（超優良企業）と呼ばれる P&G は、製品と消費者ニーズのミスマッチを解消し続けている。その方法として、実際に消費者の家を訪問して、自社製品がどのように利用されているか、ユーザーはどのような不満や問題を抱えているか、を常に確認している。

普段から外国人旅行者に接している観光事業者が、外国人旅行者のニーズを把握しているとは限らない。旅行口コミサイトのトリップアドバイザーによると、日本の宿泊事業者と日本人旅行者の間にさえ、認識のギャップがある。

消費額を引き上げていくためには、外国人旅行者と観光事業者の双方のコミュニケーションが必要である。行政もそのプラットフォームづくりに積極的に関与し、民間事業者のビジネスを側面から支援していくことが望まれる。

筆 者
新谷　幸太郎（しんたに　こうたろう）
株式会社 野村総合研究所
公共経営コンサルティング部
主任コンサルタント
専門は、交通・物流分野に対する事業戦略および政策の立案、業務改革支援　など
E-mail: k-shintani@nri.co.jp

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

地域資源を磨くプロデューサー人材の活用可能性について
－行政に期待される役割と取り組みの方向性－

株式会社 野村総合研究所　公共経営コンサルティング部
上級コンサルタント　坂口　剛

１．新しい製品やサービスの開発促進に向けた取り組み

2010 年に、クールジャパンに関する政策が本格的にスタートした。日本の伝統や文化、製品やサービスは意図を持って海外に向けて発信されるようになり、そのプレゼンスは確実に向上した。ただし、スタート当時のクールジャパンに関する政策は、すでに日本で受け入れられている製品やサービスをいかに海外に訴求するかという視点から形づくられていた。例えば、該当するプログラムを 100 件とし、1 年間に 10 件の支援をしても僅か 10 年で完了してしまうといった施策であり、中長期的視点に立って、製品やサービスを生み出す仕組みにはなっていなかった。そのため、経済産業省は製品やサービスの創出活動への支援として、2013 年度から「クールジャパンの芽の発掘・連携促進事業」を進めている。

地域に存在する固有の資源を磨き上げ、付加価値の高い製品やサービスの開発に注力した取り組みは、経済産業省の支援にとどまらず、現在、全国各地で行われている。

２．製品やサービスを生み出すための連携

新しい製品やサービスは、必ずしも 1 社で企画・立案、製造、流通、販売などの全工程を担うのではなく、複数の主体が連携することで効果的･効率的に作り出すことができる。

地域資源の活用における連携は、主に「①同地域・他業種連携」、「②他地域・同業種連携」、そして「③役割としての連携」の 3 つに分類される。

まず、「①同地域・他業種連携」は、一つの地域における産業間の連携である。例えば、観光客を呼び込むため、地元の食材を提供する食産業、地域に受け継がれてきた伝統や技能を活用したものづくり（伝統工芸品）産業、さらに宿泊業や運輸業などが協業するように、ある目的を実現するために一つの地域で複数の産業が連携する取り組みである。この連携では、業種の隔たりをなくすことが必要であり、地域の伝統や文化、歴史、風習、地理など各業種に共通の特性がなければ成立しにくい。

次に、「②他地域・同業種連携」は、同業種の事業者による地域を超えた連携である。同業種で製品やサービスを生み出す場合、地域内で連携先を探ることから始めがちである。しかし、地域内で完結させようとしても使える資源や技法は類似しており、さほど大きな成果は期待できない。そこで、他地域との連携という選択肢が生まれる。

他地域・同業種連携の事例としては、繊維産業における「産地間連携」が挙げられる。繊維産業は、国内立地・集積において、地域単位（産地）で生産する製品がある程度決まっているという特異性*1があり、2000 年代半ば頃から新たな付加価値創出の手段として、産地を超えた連携が注目されるようになった。

*1　例えば、尾州は毛織物、北陸地区は合成繊維織物、播州は綿織物のように、産地で生産する製品が分かれている。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

具体的には、製品のみならず、企画・生産のプロセスなどを産地同士で交換したり、組み合わせたりすることで、新たなものづくりをする取り組みである。この連携は地域を超えるため、製品や企業の情報は当然ながら、産地の歴史や背景をお互いが理解し、共通の目的や目標、メリット・デメリットを明らかにしなければ成立しにくい。

最後に、「③役割としての連携」は、地域や業種などにとらわれず、製品やサービスの創出に必要な機能を補完し、製品の付加価値向上を進め、適正な市場（海外を含む）に販売していくための連携である。例えば、伝統工芸品の場合、職人が製品を作れば売れるわけではなく、製品を売るために必要なデザイナーやマーケター*2などが持つ機能を事業の中に取り込むことが必要になる。また、最近では、コンセプト立案から最終的な販売までの事業全体を統括するプロデューサー*3の参加も見られる。プロデューサーは、各プレーヤーの特性や意図を解釈し、適切に表現したり、各プレーヤーの特性を掛け合わせたりすることで、事業成果を最大限に高めることができる人材である。

最近では、プロデューサーの介在によって事業成果を高めた事例も見られており、プロデューサーの必要性はさらに増すといえる。本稿では、「③役割としての連携」に着目し、具体的な事例を紹介するとともに、今後のあり方について検討する。

1）ケース１：プロデューサーによる多様な主体の連携

㈱タダフサは、1948 年に新潟県三条市で創業した包丁工房である。設立当初は、鎌・小刀・包丁などを手掛け、さらに漁業用刃物・家庭用刃物・蕎麦切り包丁など、製品ラインナップを拡大していった。

その後、中川政七商店の中川淳氏と協業したことが一つの転機であったといえる。中川氏は製品の成り立ちを大切にし、伝統工芸品をベースに SPA（Speciality store retailer of Privale Label Apparel：製造小売業）業態を展開する、まさにプロデューサーである。

中川氏が早い段階から検討に参画したことで、これまでのように、多くの種類の包丁を用意するのではなく、「基本の 3 本」と、料理の腕が上がったら「次の 1 本」を揃えるというわかりやすいコンセプトの「7 本シリーズ」を打ち出すことが可能になった。さらに、中川氏は、柴田文江氏（Design Studio S 代表）、廣村正彰氏（廣村デザイン事務所代表）とも協業し、両氏がプロダクトデザイン、グラフィックデザインを担当したことで製品の価値はさらに向上した。シリーズの中でも、通常とは異なる波刃ではないことが特徴のパン切り包丁は、切り口がなめらかでパン屑がほとんど出ないように設計されており、今では入荷数ヶ月待ちとなっている。

プロデューサーの存在、多様な主体の連携、さらには中川政七商店や、工芸メーカーによる雑貨・ファッション・インテリアなどの展示会「大日本市」といった製品を販売する機会があったことが成功のポイントといえる。

図表１　タダフサの提供する包丁

*2　マーケティング理論や調査に基づいた計画から実行までの専門的知識を持つ市場戦略立案者のこと。
*3　デザイナーやマーケターなどがプロデューサーとして機能する場合もある。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

2）ケース２：デザイナーによるプロデューサー目線での気付きの提供

㈲セメントプロデュースデザインは、金谷勉氏が代表を務める「プロデュース」と「デザイン」の双方を担う企業である。一般的に、完成された製品は、その販売方法から検討を進めがちであるが、金谷氏は素材や技術、企業の歴史などの視点から製品の特性を見極め、現代のスタイルにあった活用方法をプロデュースする。

代表作にメガネフレームを用いて作った耳かきがある。福井県鯖江市のメガネは高品質の製品として有名であるが、金谷氏は「ブランド価値を高めているのは何か」に着目し、フレームを作る技術こそが特性であると定義した。そこで、フレームの特長を他の用途に生かし、ある程度の重量感と滑りが求められる耳かきに応用した。また、企画にとどまらず、生産・流通・販売までを一元的に支援しており、流通面では約 500 店にも及ぶ小売店とのネットワークを活用できたことが成功のポイントといえる。

これまで、福井県鯖江市のメガネを活用した耳かきや靴ベラのほか、福井県あわら市のリボンを利用した本の栞のしおりぼん、愛知県瀬戸市の瀬戸焼で作った井ぶりやカップなど、日本の各地域の産業と連携し新しい製品を作っている。

図表２　メガネフレームの技術を活用した耳かきと売り場の様子

GO ON（ゴオン）の取り組みも同じ視点を持つ。GO ON は、「伝統工芸と言われてきたものを受け継ぐ若い後継者が、自分たちの技・素材を国内外の企業・クリエーターに提供し、今までにない新しいものを生み出していく、プロジェクトユニット*4」である。伝統工芸を技と素材に分けて、新たな付加価値を再構築している点では前述の事例と通じるところがある。また、GO ON は、「製品」、「市場」に加え、「自分自身」を変えることを掲げ、3 つの C（Creation, Challenge, Change）を重視した取り組みを実践しており、今後の活躍が期待されるプロジェクトユニットである。

3）ケース３：プロデューサー兼デザイナー主体の異業種連携

栃木県小山市は、かんぴょうの産地であり、生産量は 8 割以上を占める。かんぴょうは、食物繊維やカリウム、カルシウムなど、栄養豊富な食材である。しかし、用途は限定的であり、原料となるウリ科の夕顔の実から、かんぴょうを製造するには多くの手間が掛かるため、市や商工会議所、農家、学術機関が連携し、新たな製品開発に着手した。その結果、原料を粉末に加工し、それを麺に練りこんだ「かんぴょううどん」の開発に成功した。加えて、デザインとトータルディレクションを兼ね備えたデザイナーである NOSIGNER の太刀川英輔氏は、消費者に製品を訴求することだけを目的にせず、かんぴょううどんとともに、かんぴょう自体のブランディング*5につながる製品パッケージを制作した。かんぴょうの生産農家、自治体や商工会議所といった、これまでとは異なる分野においてプロデューサー人材が活用されたことで、ブランディングを通じ、新たな価値の再発見につながった点が成功のポイントといえる。

---

*4　http://goon-project.com/
*5　顧客に製品を周知し、ブランドの価値を高める戦略のこと。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図表３　夕顔の実とかんぴょううどんの製品パッケージ

３．プロデューサー人材を活用することの意義

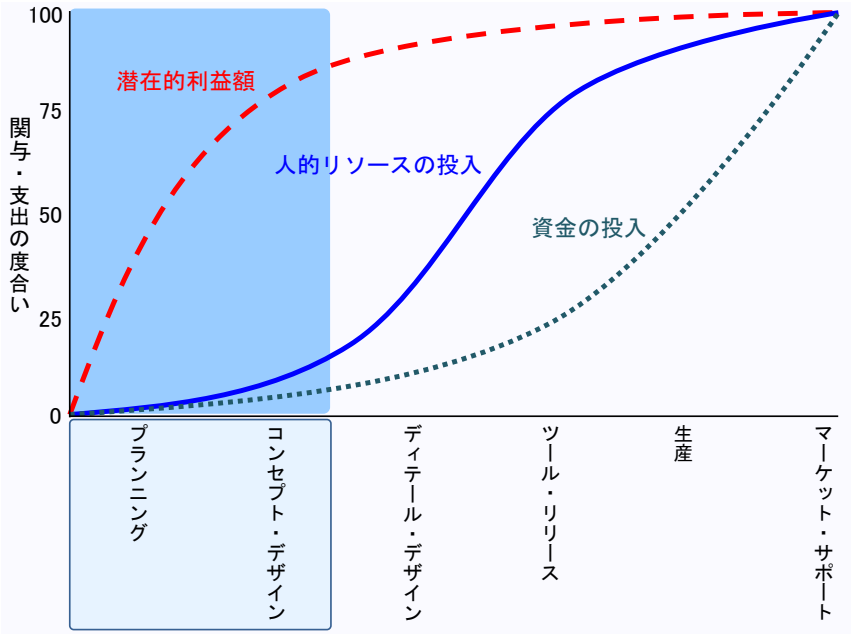
ここまで３つの事例を紹介したが、いずれも事業のコンセプトを決める段階で、プロデューサーが深く関与していることがうかがえる。

図表４は事業プロセスと製品の潜在的利益額の関係を示したものである。潜在的利益額は企画・立案からコンセプトデザインまでで８割が決定するとされる。いかに事業プロセスの初期段階にリソースを割り振ることができるかが、最終的な付加価値を向上させるためのポイントになる。

しかし、現実は異なる。人的リソースや資金が差配されるタイミングは、事業プロセスの後半段階である。このような状況が作られる原因は、初期段階に比べ、後半段階の方が方法論（マーケティングなど）が充実していることにある。つまり、初期段階が潜在的利益額を決めるタイミングであるにもかかわらず、企業の意思決定をする人材が方法論がよくわからないことをリスクと捉え、十分なリソースを割り振ることができなかった結果と見ることができる。企業がリスクを恐れ、十分なリソースを割り振れない課題を克服するための一つの方法がプロデューサー人材の活用である。プロデューサー人材は、これまでの経験を通じ、十分な方法論を蓄積している。プロデューサー人材を活用し、成功事例が増すことで、その活用はさらに向上すると考えられる。

なお、地域と連携して活動するプロデューサーやデザイナーは多いが、実際に成果を上げた人材は100人にも満たないと推察される。今後は、その育成も期待されるところである。

図表４　事業プロセス別の潜在的利益額およびリソース投入の関係



出所）ME317 Stanford Univ.より NRI 作成

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

４．行政が進めた「意図のないデザイナーの活用」に関する取り組み

前述のとおり、企業の成功事例は増えつつある。地域での類似事例の創出を期待し、行政でも検討が始まっている。

これまでも行政が主導し、地域の中小企業とデザイナーをマッチングさせる取り組みは頻繁に実施されてきた。しかし、デザイナーが中小企業と連携し、プロダクトデザインの高度化に向けた活動を実践したものの、結実しなかった事例は極めて多い。「東京から著名なデザイナーを連れてきたが、年度事業が終了した時点で何も残らなかった」、「プロダクトデザインを施せば、製品はすぐにでも売れるだろうと思ったが安直だった」など、行政担当者の反省の弁を聞くことも多い。こういった反省から見えてくることは、製品を作って販売するまでの全体をデザインすることが求められる中にあって、プロダクトのデザインの活動のみが切り出され、それを行政の予算事業で遂行したため、何ら結果が生まれなかったものと推察される。

５．今後期待されること

１）行政職員自らがプロデューサー人材として活動

こういった反省を生かすならば、まずは行政職員自らがプロデューサー人材になることが考えられるのではないか。実際に、地域には新しい取り組みに挑戦し、プロデューサーの役割を担う行政職員は存在する。

石川県羽咋市の高野誠鮮（たかの・じょうせん）氏は、テレビの放送作家を経て、羽咋市役所の臨時職員になり、限界集落の立て直しに着手した。「UFO のまち」、「烏帽子制度」、「神子原米（みこはらまい）の生産」など、これまでにない取り組みに挑戦し、「異端のスーパー公務員」として広く知られる。その後、神子原米は「奇跡のコメ」として、入手困難なブランド米となり、ローマ法王にも献上された。

長野県塩尻市の山田崇氏は、空き家や空き店舗を活用した「空き家から始まる商店街の賑わい創出プロジェクト nanoda[*6]」の仕掛け人である。塩尻市の大門商店街にあった空き家を借りて改修し、商店街で地元の農産物が味わえるイベントなど、商店街のにぎわいにつながる取り組みを企画・運営している。

横浜市の河村昌美氏は、広告付きのバス停留所の設置や、地域の大規模・小規模施設やインフラ施設のネーミング・ライツなどに携わった職員として注目されている。

前述の事例の分野とは異なるが、プロデューサー人材と同じように、地域で付加価値を創出し、かつ具体的な活動として実践した行政職員は少なくない。なお、「地域に飛び出す公務員を応援する首長連合」は、「公務員が自らの時間を活用して、熱い思いで地域に飛び出し、住民と思いを共有しながら地域活動等で活躍している公務員を表彰する『地域に飛び出す公務員アウォード』を実施[*7]」している。このような催しが開かれることは、地域で新しい取り組みに挑戦している行政職員が増えてきていることの証左といえる。

２）行政によるプラットフォームの立ち上げ

一方で、「行政職員が新しい取り組みに挑戦しようとしても、『2 年で異動する』といった人事制度上の都合もあり限界がある」という指摘もある。

それでは、職員をプロデューサーとせずに、

*6　http://www.shiojiring.jp/空き家プロジェクト-nanoda/
*7　http://t-k-award.sakura.ne.jp/

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

行政が関与する形式で、再現性高く、成功案件を組成していく方法はどのようなものだろうか。具体的な取り組みを検討する上で、ここでも参考となる地域の事例がある。

①地域で創出されたプラットフォームの事例

2012 年 10 月、秋田県の地方銀行である北都銀行のほか、秋田県内の複数の企業が出資した㈱あきた食彩プロデュースが設立された。同社は、「秋田県が抱える地域経済活性化の問題や、雇用創出への課題等について、『農業』を切り口に、秋田全体が元気になる事業展開をしていく*8」ことを目的としている。また、秋田県内の農業生産者および食品関連事業者から製品を仕入れ、全国各地の食品分野のパートナー、㈱パソナ農援隊、JR 東日本などと連携し、チャネル開拓、農業参入サービス、情報戦略を担う。その活動は秋田県が支援しており、農業を基軸とし、地域と一体となった取り組みが行われている。このように、不十分な機能を外部から導入・補完することによって、プラットフォームを構築した例は全国でも珍しい。

また、海外の事例ではあるが、フィンランドのネットワークコミュニティは類似している。本コミュニティは継続的に実力のある起業家を輩出しているが、コミュニティそのものがプラットフォームの役割を果たしており、必要となるプレーヤー(企業、行政、金融機関、教育機関、メディア）がそれぞれ強固につながっており、地域の企業が価値のある創造ができるよう各主体が全面的に取り組みを支援している。

このように、行政職員が自ら活動する以外の方法論では、行政以外の多様なステークホルダーを取り込みながらプラットフォームを構築することが一案と考えられる。

②プラットフォーム立ち上げのポイント

地域での事業展開に関連するステークホルダーを整理したのが図表５である。

行政がプラットフォームを準備し、地域の事業者や商工会議所などの行政職以外も取り込み、事業者間の連携を促進し、地域全体で付加価値の高い製品やサービスを生み出せる仕組みは、有効性・継続性の観点からも実現が期待される。ただし、どのようにプラットフォームを構築するかという点については詳細な検討が必要である。

改めて、これまで行政が実施してきた各種支援事業を振り返ると、特に予算措置では、次の問題が内包されていると考える。

(1)単年度事業であり継続性が担保されない:年度が終了した時点で消滅する案件も多い。

(2)特定分野に偏っており、拡張性に乏しい:縦割りの構造という特徴もあり、複数のテーマを掛け合わせた革新的な取り組みの実現は難しい。

(3)事業者の提案ありき:事業者が提案した内容の可否のみを判断材料として、採択先が選定される。つまり、事業者が提案したとおりの実現が限界である(実際にはそこにも至らない)。

このような予算の制約があることを踏まえれば、今後は、無理に既存の予算を活用しようとするよりも、関係する主体をプラットフォームの中に取り込み、事業を生み出す仕組みを作った方が有効と考えられる。

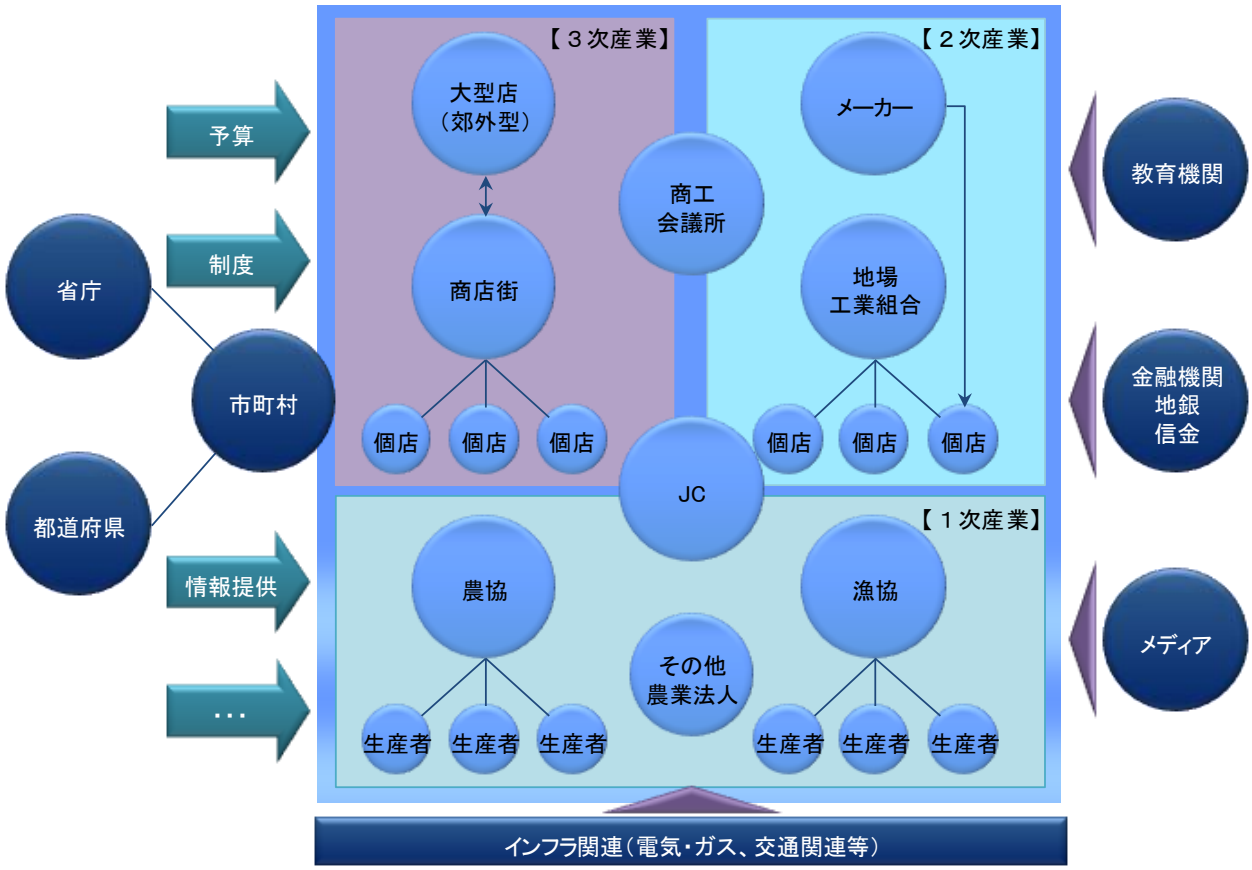
例えば、「インフラ関連事業者」、「メディア」などは、基盤としている地域で事業を行わなければならないことから、プラットフォームへの参画についての関心は高い。また、「金融機関」も将来的なエントリーチケット（事業がスケールアップする際の融資機会）を得ることとなるため、関心は高

*8　www.assp.co.jp/about

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

いと考えられる。また、クラウドファンディングなどの新しい資金調達の流れも活発化している。

図表５　地域での事業展開に関連するステークホルダー



③売れる製品を向上させる機能の付与

関係する主体を取り込むとともに、売れる製品へと付加価値を向上させる取り組みが必要になる。そのためには、各分野で活躍するプロデューサーと連携し、可能性を秘めた製品を見極めて、売れる製品へと改良することが方法として考えられる。

ここでのプロデューサーとは、これまで紹介してきたように、製品やサービスの可能性を適切に評価し、斬新な着想によって事業コンセプトを練り上げることができる人材のことである。前述の予算の制約「(3)事業者の提案ありき」のとおり、既存の補助事業などの場合、事業者が提出した提案書をもとに採択・非採択が決定される。分野の異なるプロデューサーを複数名選定し、製品の生産者に対して直接アドバイスできる場を用意することで、本来であれば非採択になるような案件でも、プロデューサーと事業者との協働で「売れる製品へと改良する」ことができ、大きな事業成果へと発展する可能性も期待される。具体的には、複数のプロデューサー、ものづくり企業（製品の生産者）、関係者（金融機関やメディア、インフラ関連事業者など）、行政職員の 4 者によって会合を実施し、成功するまで徹底的に事業コンセプトを練り上げる取り組み（プレゼンテーション→フィードバック→作り込み）を繰り返すことが想定される。

また、分野の異なるプロデューサーがプ

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

ラットフォームに参画することで、予算の制約「(2)特定分野に偏っており、拡張性に乏しい」を克服することも可能である。例えば、テーブルウェアに知見を有するプロデューサーは、食べる状況を想定した食材の提供のあり方を提案することができ、食分野に知見を有するプロデューサーは、使い勝手の良いテーブルウェアを提案することができる。分野の異なるプロデューサーの存在によって、事業コンセプトに新しい視点が提供されることが期待される。

なお、プロデューサーへの依頼をこれまでの予算のような委託や助成といった手法で行っては、予算の制約「(1)単年度事業であり継続性が担保されない」を克服することは不可能である。そこで、プロデューサーや関係者が将来的な飛躍を感じる案件については、ものづくり企業との協業や出資を容認することによって、プロデューサー、関係者、ものづくり企業も、メリットを享受できる仕組みとなる。

7．おわりに

今後は、行政職員自らがプロデューサーとして、また、行政自らがプラットフォーム（プロデュース機関）として、地域の関係機関や地域外の識者（プロデューサー）と連携しながら、新たなスキームで地域の事業実施主体を支援していくことが期待される。すでに、プラットフォームの立ち上げを検討している地域も存在している。今後、このような活動が全国各地に広がり、地域資源を活用した製品やサービスが創出される可能性が広がることが期待される。

〔謝辞〕

本稿は経済産業省が実施した「平成 26 年度デザイン政策研修」において、筆者がプレゼンテーションした「地域でのデザイン・デザイナー活用について」より執筆したものである。

また、本稿で取り上げた 3 つの事例（㈱タダフサ、㈲セメントプロデュースデザイン、NOSIGNER）は、経済産業省委託調査事業「地域資源の発掘と国際発信に係る支援施策検討調査」にて紹介された。

プレゼンテーションの機会をご提供くださった経済産業省、調査の遂行およびインタビューにご対応くださった関係各位には、ここに記して謝意を表する次第である。

筆 者
坂口　剛（さかぐち　つよし）
株式会社 野村総合研究所
公共経営コンサルティング部
上級コンサルタント
専門は、クリエイティブ産業や繊維産業を中心とした産業政策・事業化支援　など
E-mail: t-sakaguchi@nri.co.jp

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.