

「小鹿野町版商品開発推進モデル」の確立をめざして
～地域を見直し、地域で育む商品の創出による地域経済の活性化～

埼玉県小鹿野町 小菅旭央



1. はじめに

小鹿野町は、美しい自然と山里の景観を活用した観光名所が多くあり、首都圏からのアクセスが良いため、日帰り観光客が多い。このことを活かし、町ではマイクロツーリズムを推進しており、ここ数年は、年間で45万人程度の観光客が訪れている。加えて、隣接する秩父市を中心として、1市4町が連携し、観光面での秩父ブランドが確立されたことも、観光客数を押し上げている要因の1つである。

町のマイクロツーリズムの課題は、観光客が手に取りたくなるようなお土産が少ないことである。

マイクロツーリズムのメインターゲットである日帰り客の買い物消費額が宿泊客と比較して多いこと(図1)。加えて、宿泊での観光消費が期待できないマイクロツーリズムでは、お土産品の売上げが、観光消費に大きく影響することから観光客が手に取りたくなるような商品の開発が必要であると考えます。また、その商品は、観光客に買ってもらうだけではなく、住民も手土産として購入したいと思える商品であることが望ましい。

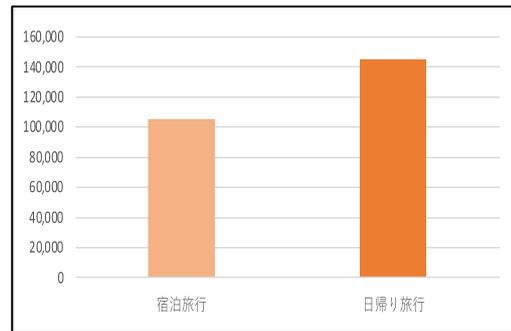


図1 宿泊・日帰り客別買い物代消費額(出典) 旅行・観光消費動向調査(観光庁 2021年度)を基に筆者作成

しかしながら、どんなにこだわって作った商品であっても、住民が認知していないもの、つまり、愛着を持っていないものを住民は手土産として選ばない。そのため、商品を住民と共に開発することで、住民が商品に愛着を持つきっかけとなり、手土産として選ばれる可能性が高く

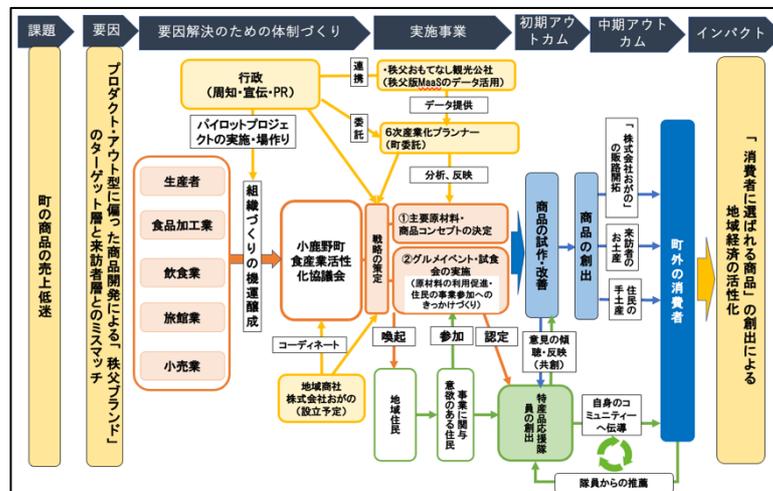


図2 小鹿野町版商品開発推進モデル(筆者作成)

なると考えられる。

そのため、本レポートでは、観光客、住民を含む消費者が手に取りたくなるような商品（以下、「魅力のある商品」という。）について検討する場とそれを支援する体制（図 2）を構築することを提案する。

2. 町の商品開発の課題と対策

(1) 両神農林産物直売所の現状から見る課題の考察

町内に唯一ある町運営の両神農林産物直売所（以下、「直売所」という。）の売上げは、数年間で 20%程度低下しており（図 3）、観光客の増加傾向と比例していない。



図 3 観光客数と直売所売上高の推移



図 4 直売所の商品の陳列状況

出典) 小鹿野町の提供データを基に筆者作成

直売所の商品（図 4）には、〈秩父〉がついている商品名が多くあることから、強みである「秩父ブランド」を活用している。

では、なぜ売上げの増加につながらないのだろうか。

直売所で主力とされている商品は、ジャム、ゼリー、とち餅、餅、こんにやく、漬物である。

これらの商品について総務省が実施する家計消費状況調査（図 5）の結果を見ると、消費の傾向としては、主に老年層が好む傾向がある。

本町への来訪者は、老年層もいるが、若年層及び中年層を中心としている（図 6）。加えて、秩父地域の観光 PR を積極的に行っている西武鉄道（株）の CM ターゲットは、20代から 40代までの女性である。これらのことから、老年層向けの既存商品に加え、若年層及び中年層のニーズに合う商品を開発することで、さらなる観光消費の増加につながると考える。

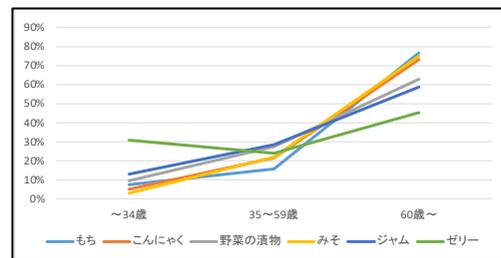


図 5 対象商品の年齢層別消費傾向

出典) 家計消費状況調査（総務省 2017 年度）を基に筆者作成

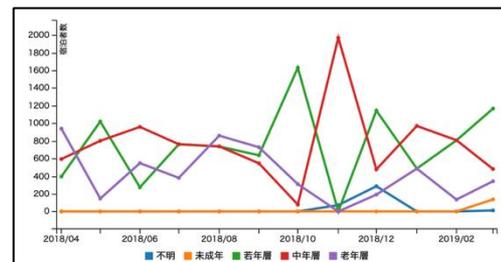


図 6 本町の観光客の年齢層

出典) 位置情報調査（おでかけ研究所 2018 年度）を基に筆者作成

(2) マーケティングリサーチの手法が未普及である要因の考察

まず、マーケティングリサーチの手法が未普及である層について考察していきたい。

小規模食品製造業者の多くが、直売所に出品していることから、小規模事業者を中心に、マーケティングリサーチの手法が未普及であると予想できる。

では、なぜマーケティングリサーチの手法が浸透していないのであろうか。

理由としては、小規模事業者がマーケティングリサーチをする場合は、外部委託する場合が多いため、開発に要する時間やコストが割けないこと、また、そもそも、マーケティングリサーチの必要性を感じていないことが挙げられる。

また、小規模食品製造業者は、町の食品製造業者の半数を占めているため、小規模食品製造業者の売上げが増加することにより、地域経済の底上げになると考えられる。

このことから、本レポートで提言する商品開発モデルで中心的に支援すべき対象は小規模食品製造業者であると考えられる。

(3) SWOT 分析から見る商品開発戦略の方向性について

まず、町の商品開発戦略の方向性について、SWOT 分析を用いて考えていきたい。

SWOT 分析（表 1）から、町の商品開発戦略の方向性は、地域経済の低迷の脅威を避けるため、強みと機会を活かして、小規模食品製造業者への支援を中心とした、魅力のある商品の創出となる。

表 1 本町の SWOT 分析（筆者作成）

	プラス面	マイナス面
内部環境	<p>強みStrength</p> <ul style="list-style-type: none"> ・美しい自然と山里の景観を活用した観光名所がある ・祭りやイベントが多い ・豊かな農作物がある ・地域のつながりが強い ・地域商社の設立 	<p>弱みWeakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品開発の核となる組織の不在 ・秩父ブランド、来訪者のターゲティング、ニーズのリサーチ手法の欠如による商品のミスマッチ ・お土産、手土産となる商品の少なさ ・町の食品加工業者の半数が小規模事業者 ・売上低下による加工業者の減少
外部環境	<p>機会Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> ・首都圏と近いことによるマイクロツーリズムの優位性 ・秩父ブランドの確立により、小鹿野町への観光客増加 ・秩父おもてなし観光公社での秩父版MaaS事業の開始 	<p>脅威Threat</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経済の低迷

そのためには、秩父地域広域 DMO であり、町職員の出向先にもなっている（一社）秩父地域おもてなし観光公社との連携体制の構築に加えて、農林水産省が実施する 6 次産業化プランナー派遣事業を活用したマーケティングリサーチを基にした商品開発、いわゆる、マーケット・イン型の商品開発の支援体制を整備することが想定される。

(4) 小鹿野町版商品開発推進モデルの提案について

では、マーケット・イン型の商品開発の手法のみで、魅力のある商品は創出できるのであ

ろうか。

このことについて、消費者が地域のお土産品などを購入する欲求から考察していきたい。

折笠（2016）^{*1}は、「地域のブランド力と地域、食品製造業者、商品の適合性が取れていることで、消費者の購買意向に大きな影響を及ぼす」と述べている。

このことを、関サバ、関アジ、かぼすなどのブランド商品を有する地域として知られる大分県で、大分ブランドが確立した要因から考えていきたい。大分ブランド確立の要因は、大分県が〈地域資源の活用と産業間の連携〉を推進したことにある。それにより、地域住民を含む様々な業種が連携した推進体制を確立したことで、住民参加・住民主導の商品面での大分ブランドの創出を実現した。併せて、大分県が〈地域・人づくり〉を推進したことで、地域住民が大分ブランドを主体的に外部に発信していこうとする意欲が醸成された。これにより、消費者が大分ブランドの商品と地域に適合性があることを認知したことで、大分ブランド商品の売上げの向上につながった。

つまり、消費者の地域商品への購買欲求は、単に地域の名がついた商品であるだけでは満たされない。その商品が地域ブランドのターゲットの消費者ニーズに応えることに加え、地域とのつながりと地域らしさを含んでいること、さらに、地域原材料を使用した地場企業が製造する地産地消を満たすことで初めて魅力のある商品になる。つまり、商品と地域の適合性を生むためには、食品製造業者だけの組織ではなく、異業種間で連携した組織づくりと住民の事業参加の意欲を喚起できる仕組みづくりが必要であると考えられる。

これらのことから、消費者に魅力のある商品とは、消費者目線のマーケット・インの考え方に加え、地域らしさや地域性の詰まったプロダクト・アウトの考え方が併存している商品であるといえる。

本町のように人口規模が小さな自治体であり、かつ、地域住民同士のつながりが強い地域でこそ、住民及び事業者と近い距離で密な連携体制を築くことができる考える。

そのため、次の4点の取組を単一の枠組みの中で実施することのできる体制を「小鹿野町版商品開発推進モデル」（以下、「小鹿野モデル」という。）として提案する。

ア 秩父おもてなし観光公社、6次産業化プランナーと連携したマーケティングリサーチに基づいた主要原材料・商品コンセプトを定め、商品を試作し、試作品を地域ぐるみで育くみ商品化（パッケージ、ネーミング、価格などの決定）することを目指した支援体制の整備

イ 行政が旗振り役となり、支援体制の核となる異業種で連携した組織づくりと戦略の策定

ウ 組織による主要原材料の利用喚起と認知度向上の取組

エ 組織による地域住民の主体的な事業参加と情報発信の意欲を喚起できる仕組みづくり
小鹿野モデルの推進により、魅力のある商品の開発をめざせると考える。

3. 小鹿野町食産業活性化協議会の設立について

（1）小鹿野町食産業活性化協議会の体制について

では、主体となる異業種間連携を図ることのできる組織「小鹿野町食産業活性化協議会」（以下、「協議会」という。）の体制について考察していきたい。

これまで本町では、商品開発を目的とした異業種間連携組織について検討されてこなかった。このことは、本町が人口規模の小さい自治体であり、かつ、地域のつながりが強いいため、あえて連携組織を設立する必要に迫られてこなかったことも要因であると考えられる。

しかしながら、地域ぐるみで商品を育くむためには、前章で述べたとおり、食品製造業者だけの組織ではなく、町内の多様な事業者が連携して商品開発に取り組むことのできる組織を立ち上げる必要がある。

このことは、食料産業クラスターの定義である、「コーディネーターが中心となり、地域の食材、人材、技術その他の資源を有効に結びつけ、新たな製品、販路、地域ブランドなどを創出することを目的とした集団である」（農水省総合食料局食品産業企画課 2006^{*2}）と類似している。しかしながら、クラスター組織は、県単位又は複数地域単位で設立されることが想定されているため、本町のように人口規模が小さい自治体単位で設立する意義は薄いと考えられる。したがって、食料産業クラスターの組織体制と問題点などを中心に部分的に援用して、協議会の体制を考えていきたい。

では、協議会の体制を整備する際に留意すべきことを 2011 年 10 月 19 日付けで会計検査院から農林水産大臣に宛てに出された「食農連携事業による新商品の開発等について」から見ていきたい。

食料産業クラスター組織による商品開発の課題として、会計検査院は次の 4 点を指摘している。

- ア 主要原材料について仕入先の確保や特性の把握を十分に行っていなかったもの
- イ 製造過程における技術的な課題の解決や加工費の低減を実現していなかったもの
- ウ 開発した新商品が適切な販売価格になっていなかったり、消費者の需要に合っていないかったりしたもの
- エ 商品の製造業者や小売業者を決めていなかったもの。

これらの原因としては、「協議会及びコア企業において、主要原材料の仕入先の確保、製造過程における技術的な課題の解決策、販売価格の設定、事業の実施体制等について調査・検討を十分に行っていないこと」としている。

そのため、協議会では、主要原材料の生産状況の把握及び確保を担う生産者、販売の役割を担う小売業者、そして、食品製造業者の製造技術や加工費を明確に把握し、小鹿野モデルにより行ったマーケティングリサーチの結果を商品のコンセプトと価格などに確実に反映させる必要がある。

そして、これらを適切にコーディネートできる存在を確保することが大切であると考えられる。

よって、協議会の体制については、コーディネーターを中心に、小規模食品製造業者、生産者、小売業者の他に、主要原材料及び商品を通して住民及び消費者とのコミュニケーションをとることのできる飲食・宿泊サービス業者を含めることで、地域内に地域一体で商品開発を行う機運を醸成させ、他の事業者の加入を促せる体制を整備する。

（２）コーディネーターを担える存在について

次に、協議会の中心となるコーディネーターについて考えていきたい。

これまでの町の事業にも、スキルやノウハウを有したコンサルタントを外部委託して事業の推進を図ったことはあるが、地域性に合わない提案により、逆に事業の推進の妨げになった例もあった。

高橋(2013)^{※3}では、コーディネーターに必要な要素として、「食料産業クラスターのコーディネーターは、地域の農家と密接な関係を持つことが必須であることがわかる。したがって、コーディネーター自身が地域に根ざした存在でなければ、その活動もうまくいかないのである。」と指摘している。このことから、コーディネーターの評価基準は、スキルやノウハウを有しているだけでなく、地域に根ざした存在であることが挙げられる。また、勝野・藤科(2010)^{※4}では、「コーディネーターの課題として、コーディネーターの仕事は裏方であり、プロジェクトの推進中には、自分の経験や知識を提供しながらの業務になる。仮にプロジェクトが成功しても報酬が得られるわけではない。退職後の社会貢献的な仕事ならいいが、それを本業とするにはいささか困難さを感じる。」と指摘しているため、事業の成功がコーディネーターの本業につながる存在を選ぶ必要がある。

そこで、協議会のコーディネーターとして想定されるのは、令和4年度に設立予定の町の地域商社、「株式会社おがの(仮称)」(以下、「株式会社おがの」という。)である。株式会社おがのは、町出資100%で設立し、外部から経営者を任用し、地域おこし協力隊などを中心として構成する組織である。

株式会社おがのは、町の観光事業の中心である旧両神村の区域にある国民宿舎両神荘と道の駅両神温泉薬師の湯の機能を再編強化し、事業の経営の中核とするとともに、同社を販売窓口として、地域資源・製品のマーケティングやブランド化、6次産品開発等を推進し地域産業の振興を図ることを目的としている。そのため、小鹿野モデルで商品を開発することが直接的に本業につながる存在であると考えられる。

さらに、株式会社おがのは、プロジェクトをマネジメントできるスキルやノウハウを有した人材を経営者として想定していること、また、地域住民と伴奏して事業を推進することが期待できる地域おこし協力隊をマネージャーとして起用すること、そして、金融機関である(株)武蔵野銀行との連携が図れる組織であることから、株式会社おがのは、協議会のコーディネーターを担える存在であると考えられる。

(3) 町の既存事業から見る事業者の参加意欲の喚起方法について

協議会の立ち上げに際しては、行政が事業者間の合意形成の場をつくる必要があると考える。

ここで、懸念されることとして、小鹿野モデルは、従来のプロダクト・アウト型の商品開発に比べ、食品製造業者にとって、コストや労力、時間がかかるため、ただ呼びかけても事業への共感を得ることが難しい可能性がある。また、その他の事業者にあっても、参加するメリットを感じてもらえない可能性もあるため、類似する町の既存事業を分析することで、事業者の参加意欲の喚起について考察していきたい。

① 秩父黄金かぼすブランド化事業から見る事業者参加の考察

秩父黄金かぼすブランド化事業（以下、「かぼす事業」という。）は、2018 年より、黄色く完熟したかぼすを「秩父黄金かぼす」と名付け、ブランド化することを目的とした事業である。主体組織である、「小鹿野町黄金のかぼす祭実行委員会」は、町が事務局となり、農業者、飲食店、旅館、菓子製造業、並びに、地域おこし協力隊をコアメンバーとして設立した。

かぼす事業への参加事業者数の推移を見ていくと、2018 年度は 3 店舗、2019 年は 17 舗、2020 年度は 18 店舗、そして、2021 年度は 20 店舗と増加傾向にあり、2021 年時点で、参加事業者数は町内対象事業者の 39%を占め、2018 年度から 2021 年度にかけて 33%増加した。また、2021 年度の事業者の内訳は、飲食・宿泊サービス業者が 17 店舗、小売・製造業者が 3 店舗である。

初年度に事業者数が少なかった要因としては、かぼす事業に参加することのメリットを事業者に感じてもらなかったことが挙げられる。実際に、初年度に事業者に向けた事業の説明会を数回実施が、興味を示した事業者は少なかった。そのため、個別ヒアリングを通して、飲食・宿泊サービス業の 3 事業者に協力してもらい、観光名所と連携したグルメイベントを試験的に実施した。その結果、参加事業者の収益が増したことで、事業への参加が増収につながることで他事業者にも普及したことにより、次年度の参加事業者数が拡大した。つまり、観光地としての強みを活かした集客性のあるイベント事業を限定的に少数から事業を開始したことで、多様な事業者の参加意欲の喚起につながった。

そのため、協議会の設立においては、かぼす事業で受益を得た事業者の中から、コアメンバーを選定し、かぼす事業の事業推進手順を活用することで他事業者の事業参加の意欲の喚起につながると考える。また、かぼす事業のヒアリングの結果、生産者からは、「売上が上がった」、「普段は、農作物を使っている飲食店と話す機会がなかったので、良い機会になった」、「消費者の声が聞けたり、テレビに映ったりすることで、日の目を見ることができてうれしい」などのコメントがあったことから、協議会での事業においても、生産者のモチベーションの向上が期待される。

4. 住民の意欲喚起の仕組みづくり

(1) 特産品応援隊の導入について

では、2 章で述べた「住民が主体的に事業に関わること」について、小鹿野モデルで住民に期待する 2 つの行動について述べていきたい。

まず、1 つ目が共創である。小鹿野モデルで試作した商品は、マーケティングリサーチを反映しているため、消費者ニーズに応えた商品といえる。しかしながら、消費者ニーズに応えている商品であることと、味や見た目などに魅力のある商品であるのかは、分けて考える必要がある。

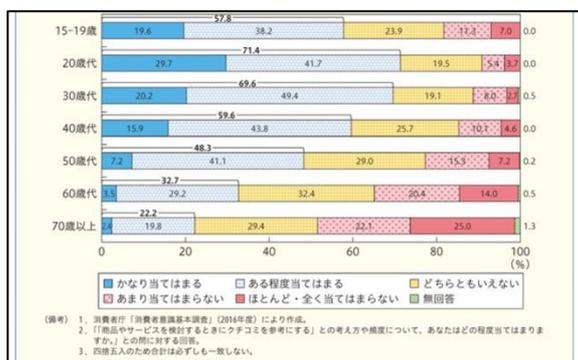


図 7 ロコミを参考に商品・サービスを検討する割合（年代別）

出典) 消費者白書（消費者庁 2017 年）から抜粋

そのため、味、見た目、その他改善すべき点において住民からの意見を傾聴し、改善していくことで〈魅力のある商品〉を創出できると考える。

そして、2つ目は、伝導である。I T の普及で消費者がより多くの情報を得ることのできる昨今では、一方的に単一化された情報を流すマスマーケティングよりも、口コミを基に商品の購入を検討する割合が増加してきている。また、秩父ブランドの CM ターゲットの年代層である 20 代から 40 代までの口コミ参考率が高くなっていること（図 7）から、住民から住民へ、住民から住民が属するコミュニティーに手土産として商品を用い、自身の言葉で商品の魅力を伝えることで、新たな顧客の創出につながると考えられる。

そこで、事業に参加意欲のある住民を特産品応援隊員（以下、「隊員」という。）に認定し、特定の役割を担ってもらうことで、事業へのより深い関与を促せると考える。

では、町内に隊員になりうる住民の定量的把握と特産品応援隊事業の運用方法を述べていきたい。

（2）特産品応援隊員になりうる住民の定量的把握について

まず、隊員になりうる住民とは、本事業の目的が地域の活性化であるため、自分が住んでいる地域を良くすることに関わりたいという思いを根底に持つ住民と定義する。

そのため、小鹿野町まちづくりアンケート調査結果（図 8）から、「町への愛着がとてもある・ある程度ある」、かつ、「町の活性化のための協力の意向がとてもそうある・少しある」と回答した層が隊員になりうる住民と考えられる。アンケート結果から、回答者の約 60%が隊員になりうる住民の定義に該当した。

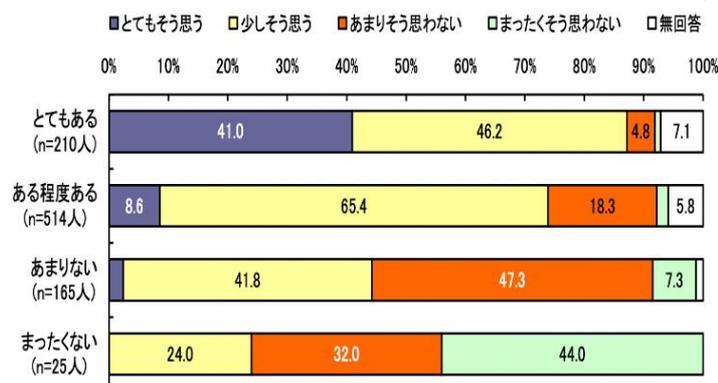


図 8 町への愛着心・町の活性化への協力意向
出典) 小鹿野町まちづくりアンケート調査結果（小鹿野町 2017 年）から抜粋

（3）住民の参加意欲を喚起する仕組みづくりについて

隊員になりうる住民の定量的把握の結果から、過半数の住民が隊員となりうる事が推測された。そのため、多くの住民が事業を認知することのできる〈きっかけづくり〉、そして、事業を認知した住民に事業参加の意欲を喚起できる〈動機づけ〉の仕組みについて考えていきたい。

かぼす事業のグルメイベントでのアンケート結果（図 9）から、イベント時の来店者の約半数を住民が占めており、また、来店理由については、口コミが 32%で最も多い。

このことから、本町において、イベント事業は住民の事業関与のきっかけづくりにつなが

ると考えられる。並びに、住民は、口コミ、つまり、他人からの誘いなどの影響を受けやすいといえる。

また、各飲食店の料理の試食や事業者と住民との意見の交換をすることを目的に実行委員会で開催し

た住民向けの試食会（図 10）でのアンケート調査の結果、来場したきっかけとして、町の広報を見たが 13%、招待通知が 48%、知人からの誘いが 25%、その他が 5%であった。このことから、来場したきっかけは知人からの誘いよりも限定的な招待の方が高い割合であった。

したがって、住民への事業参加の動機づけの流れとしては、まず、イベントの開催により、広く住民が事業を認知するきっかけを作ること、次に、試食会などへの限定的で特別感のある交流の場への招待により事業に深く関与してもらうこと、そして、参加住民の中から、協議会で隊員に認定することで、隊員を創出し、その隊員に別の住民を推薦してもらうことで、新規の隊員を創出していくことが考えられる。なお、最初に協議会側から認定する隊員は口コミの発信元となるため、試食会参加者へのヒアリングを行い、事業により深く関与してもらえる住民を慎重に選ぶことが重要である。

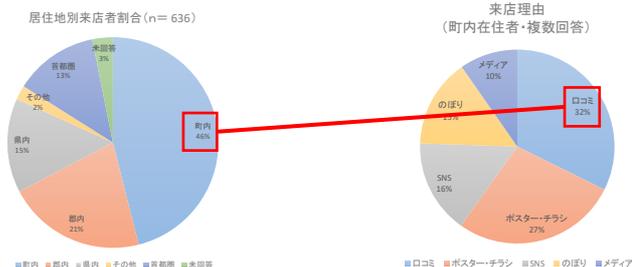


図 9 居住地別来店割合・住民の来店理由
出典) 小鹿野町黄金のかぼす祭アンケート調査結果を基に筆者作成 (小鹿野町黄金のかぼす祭実行委員会 2020 年)



図 10 試食会の様子

(4) 特産品応援隊の運用方法について

最後に、特産品応援隊事業の運用については、表 2 にまとめたとおりとなる。

この運用方法のポイントは、隊員への特典を設けている点である。

試食品と完成した商品の両方を提供することで、試食品に対して隊員が述べた意見が商品の味、見た目及びパッケージなどに反映されていることを、隊員に実感してもらう機会となる。このことで、隊員のモチベーションの維持につながることを期待できる。

5. おわりに

表 2 運用方法 (筆者作成)

特産品応援隊の運用	
対象	・イベント時に店舗やその他交流イベントへの来店経験がある人
認定条件	・自身のコミュニティへ宣伝 ・アンケート回答 ・試食会への参加
認定方法	・協議会からの選定 ・特産品応援隊員からの推薦
特典の提供	・イベント参加店舗の割引券 ・試作品、完成商品の無料提供 ・試食会などの交流イベントへの無料招待
モチベーションの維持	意見を傾聴し、商品や事業へ反映 (自己実現性)
評価指標	隊員の推薦者数

本レポートでは、地域経済の活性化を目的とした魅力のある商品を創出するための小鹿野モデルについて論じてきた。

しかしながら、課題としては、秩父ブランドの認証制度が整備されておらず、秩父ブランドと名のれる商品の基準が定まっていないため、〈商品面での〉秩父ブランドの確立が不十分なことである。そのため、将来的には、基準などを定めた秩父ブランドの認証制度の導入も検討していく必要がある。

さらに、秩父地域 1 市 4 町それぞれに食産業活性化協議会が立ち上がり、各地域の強みを活かした秩父ブランド認定商品創出の仕組みができることで、観光面と商品面の秩父ブランドに相乗的な効果が生まれ、秩父地域全体の経済の活性化が期待される。

(以下参考文献)

- (※1) 土産物評価における地域原産の効果 折笠俊輔(2016)日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス vol. 5
- (※2) 食料産業クラスターについて 資料7(2006) 農林水産省
- (※3) 食料産業クラスター政策の問題点 高橋賢(2013) 横浜経営研究 第34巻 第2・3号
- (※4) 「食料産業クラスターにおけるコーディネータに関する調査研究」勝野美江、藤科智海(2010) 文部科学省 科学技術政策研究所 Discussion Paper No. 71
- スーパー公務員直伝! 糸島発! 公務員のマーケティング力 岡祐輔(2019) 学陽書房
- 顧客視点の企業戦略:アンバサダープログラムの思考 藤崎実、徳力基彦(2017) 宣伝会議
- 食料産業クラスターの形成条件と課題 斎藤修(2007) 農林水産省 農業および園芸 82巻1号
- 食農連携事業による新商品の開発等について(2011) 会計検査院
- 事例で学ぶ! 地域ブランドの成功法則 33 田中章雄(2008) 光文社
- 「小鹿野町まちづくりアンケート」調査結果報告書(2018) 小鹿野町