

はじめに



復興庁においては、震災後の2012年度以降、被災地域企業が抱える販路拡大、新商品開発、生産性向上などのさまざまな経営課題の解決を目的として、新ハンズオン支援事業や地域復興マッチング「結の場」などを実施してきました。

『第2期復興・創生期間』以降における東日本大震災からの復興の基本方針では、「産業・生業等に関しては、第2期復興・創生期間の終了までの間に、これまで培ってきたノウハウの被災地地方公共団体等への継承や政府全体の施策との連携を促進する」「課題先進地」である被災地において実施されてきた『新しい東北』の創造に向けたこれまでの取組を通じて蓄積されたノウハウを、地方創生の取組のモデルケースとして、被災地内外に普及展開する」こととしております。

上記を踏まえ、これまでに実施した新ハンズオン支援事業や地域復興マッチング「結の場」において、過去に支援をした被災地域企業や実際の支援を担当した専門家、被災地の支援機関などへのアンケートや取材を基に、地方公共団体や支援機関が今後同様の事業を実施する際の参考にさせていただくことを目的として本冊子を作成いたしました。本冊子が、地方公共団体や地域の支援機関といったさまざまな組織・団体にとって、地域のなりわい・産業の復興や振興のために既存の支援事業をブラッシュアップしたり、新たな事業を企画したりする際の一助になれば幸いです。

●用語説明

事業者	新ハンズオン支援事業	新ハンズオン支援事業に申請を行った被災地域企業または事業に採択された被災地域企業
	結の場	結の場に参加した被災地域企業
専門家		事業者へ派遣される第三者の専門家
支援主体		事業を実施する主体（復興庁および事業の受託事業者）
課題特定支援		事業者の本質的な課題を特定するための支援
課題解決支援計画		課題特定支援で特定した本質的な課題を解決するための方策をまとめた計画
課題解決支援		課題解決支援計画に基づいた支援
支援提案企業		結の場で事業者と対話を行う大手企業など
マッチング		事業者を専門家または支援提案企業と引き合わせる
ファシリテーター		結の場における対話の場で、進行管理や合意形成のサポートを行う進行役
政策調査官		民間企業などから出向している復興庁職員

目次

はじめに／用語説明 1

事業概要

新ハンズオン支援事業・結の場の概要 4
新ハンズオン支援事業 実施のポイント 6
結の場 実施のポイント 10
数字で見る産業復興支援の実績 13

特集1

課題・支援テーマ別 成果につながる支援事業とは 14
「販路回復・拡大」に関する専門家の視点 15
「新商品・サービスの開発／既存商品の高付加価値化」に
関する専門家の視点 18
「組織体制強化／人材育成」に関する専門家の視点 20
「地域ブランドの構築／地域連携の創出」に関する専門家の視点 22

特集2

課題事例から紐解く支援事業成否のカギ 24
増田 聡氏／柳井 雅也氏／折原 浩氏

事例紹介

個社支援

01 株式会社インディゴ気仙沼(宮城県気仙沼市) 30
02 株式会社岡本製氷冷凍工場(宮城県気仙沼市) 32
03 株式会社マルカ高橋水産(宮城県石巻市) 34
04 株式会社トライベリーファーム(宮城県石巻市) 36
05 一般社団法人美馬森 Japan(宮城県東松島市) 38
06 三晃食品株式会社(宮城県塩竈市) 40
07 株式会社マルリフーズ(福島県相馬市) 42
08 株式会社奥会津昭和村振興公社(福島県昭和村) 44
09 有限会社長久保食品(福島県いわき市) 46
10 株式会社夕月(福島県いわき市) 48

グループ支援*

01 宮古商工会議所／有限会社宮古マルエイ(岩手県宮古市) 50
02 一般社団法人大船渡地域戦略／アローリンクス株式会社／
岩手開発産業株式会社(岩手県大船渡市) 52
03 大船渡商工会議所／元正榮北日本水産株式会社(岩手県大船渡市) 54
04 南気仙沼水産加工事業協同組合／
株式会社阿部長商店(宮城県気仙沼市) 56



復興庁企業連携推進室
イメージキャラクター

ゆい
結ちゃん

「結ちゃん」は復興庁フェイスブック上で
キャラクター案を公募して制作されたものです。

販路拡大グループ支援

01 株式会社フロンティアいわいずみ(岩手県岩泉町)	58
02 三養水産株式会社(宮城県石巻市)	60
03 石川食品株式会社(宮城県東松島市)	62
04 一般社団法人地域おこし協力隊活動推進協会(福島県郡山市)	64
05 株式会社あぶくまビール(福島県玉川村)	66

結の場

01 清水商店(岩手県久慈市)	68
02 patisserie fierte(岩手県田野畑村)	70
03 田老町漁業協同組合(岩手県宮古市)	72
04 有限会社宮古マルエイ(岩手県宮古市)	74
05 株式会社スリーピークス(岩手県大船渡市)	76
06 ゴールデンピーカン株式会社(岩手県陸前高田市)	78
07 株式会社木の屋石巻水産(宮城県石巻市)	80
08 株式会社直江商店(宮城県塩竈市)	82
09 株式会社トーシン(浜福)(福島県新地町)	84
10 合資会社カネキ商店(福島県いわき市)	86

経営支援機関

01 公益財団法人みやぎ産業振興機構	88
02 東経連ビジネスセンター	90
03 株式会社七十七銀行	92
04 福島県農業経営・就農支援センター	94
05 日本貿易振興機構(ジェトロ) 福島貿易情報センター	96

付録

データで見る 新ハズオン支援事業・結の場	98
----------------------	----

復興庁では、2022～2024年度に新ハズオン支援事業や結の場を活用した事業者および中小・小規模事業者に対して伴走支援を行う地域の経営支援機関に取材をさせていただいた上で、支援実施のポイントの取りまとめと上記34事例の紹介を行っています。

※グループ支援は、取組の中心となった事業主体者に加え、取材を行った参加事業者についても掲載しております。

1

新ハンズオン支援事業・ 結の場の概要

》》 新ハンズオン支援事業

*は、P1に用語説明があります。

被災地域の事業者*に専門家*を派遣し、販路回復・拡大、新商品・サービスの開発、既存商品の高付加価値化、生産性向上・効率化などの経営課題の解決に向け、伴走型で支援する事業です。支援形態としては、個社支援、グループ支援、販路拡大グループ支援の3つの形態があります。

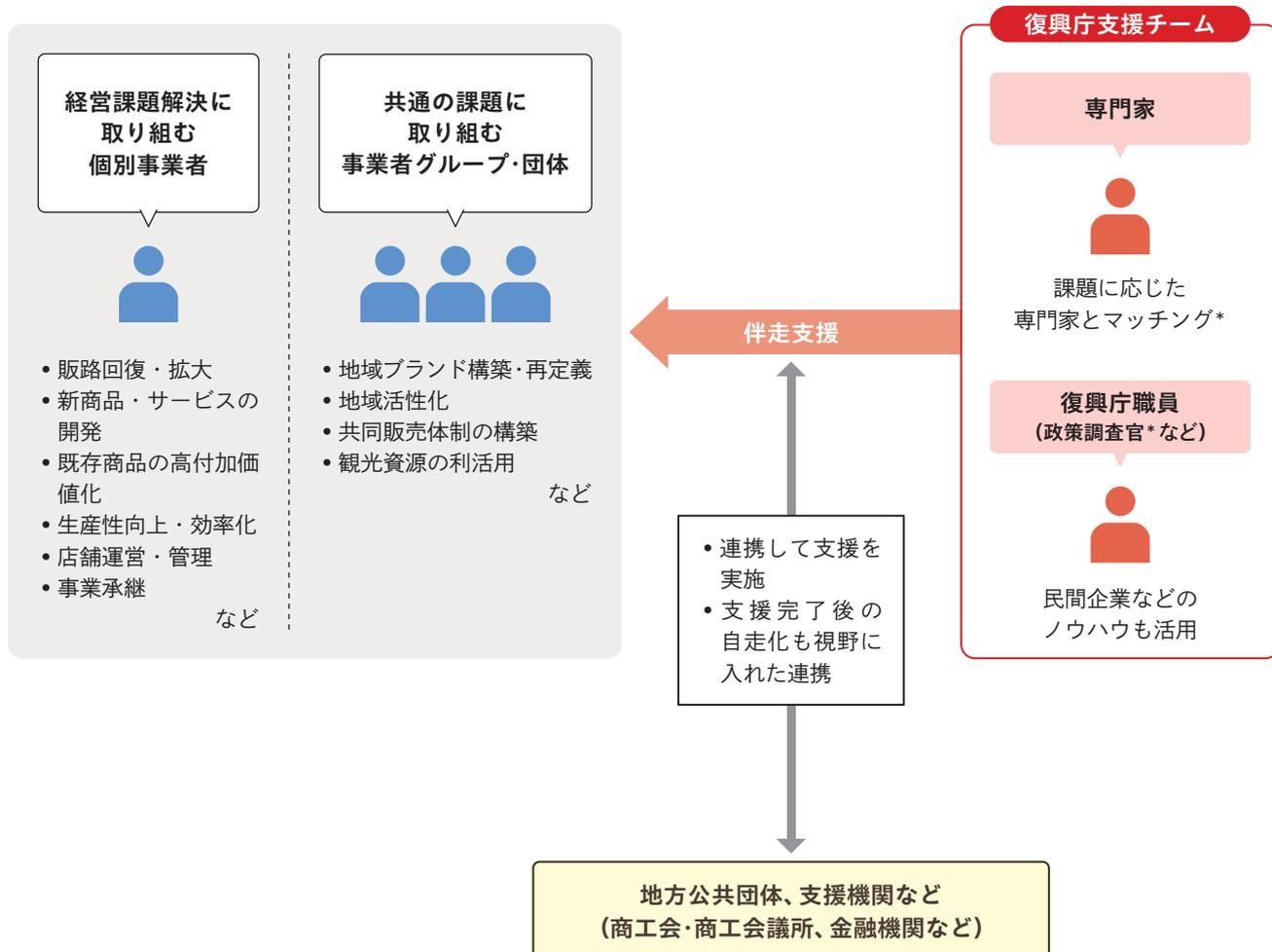
① 個社支援

販路拡大や新商品開発、生産性向上といった、経営課題の解決に取り組む個別事業者に対して、専門家を派遣して、伴走支援を実施します。

② グループ支援

地域ブランドの構築・再定義、地域活性化、共同販売体制の構築といった、共通の経営課題の解決に取り組む事業者で構成したグループや団体に対して、専門家を派遣して、伴走支援を実施します。

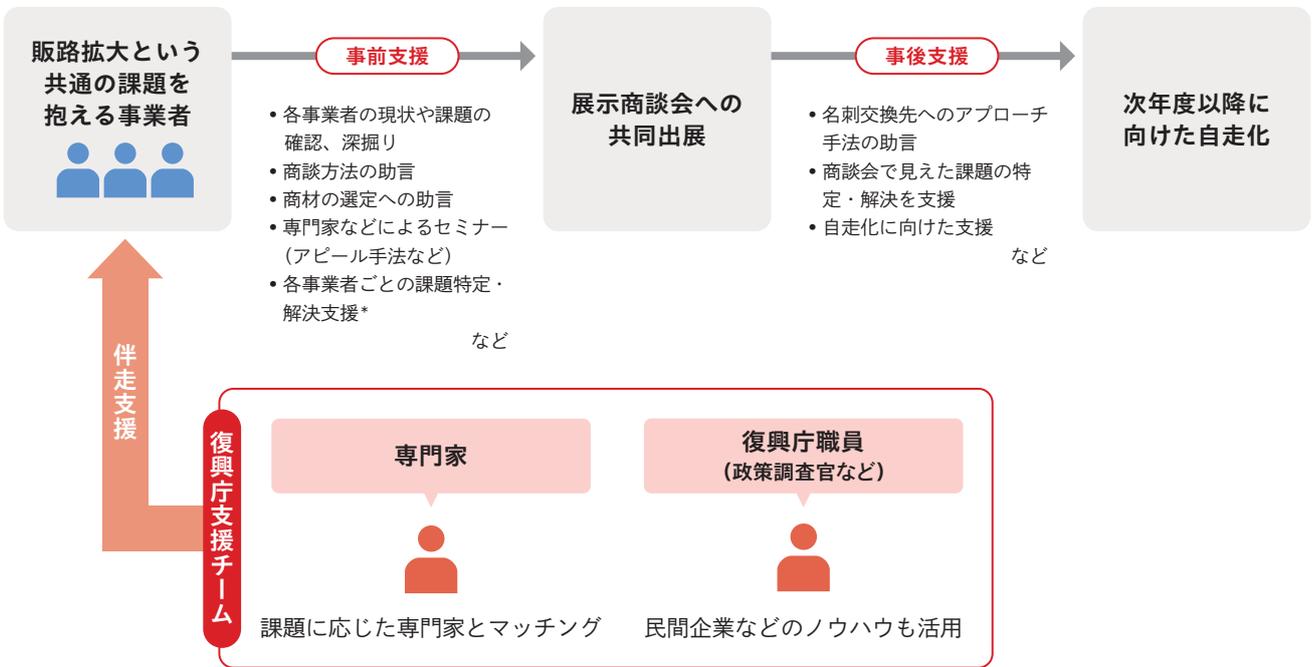
● 個社支援・グループ支援のスキーム図



③ 販路拡大グループ支援

販路拡大という共通の課題を抱える複数の事業者に対して専門家を派遣し、展示商談会への出展、出展に当たっての事前・事後フォローなどの伴走支援を実施します。

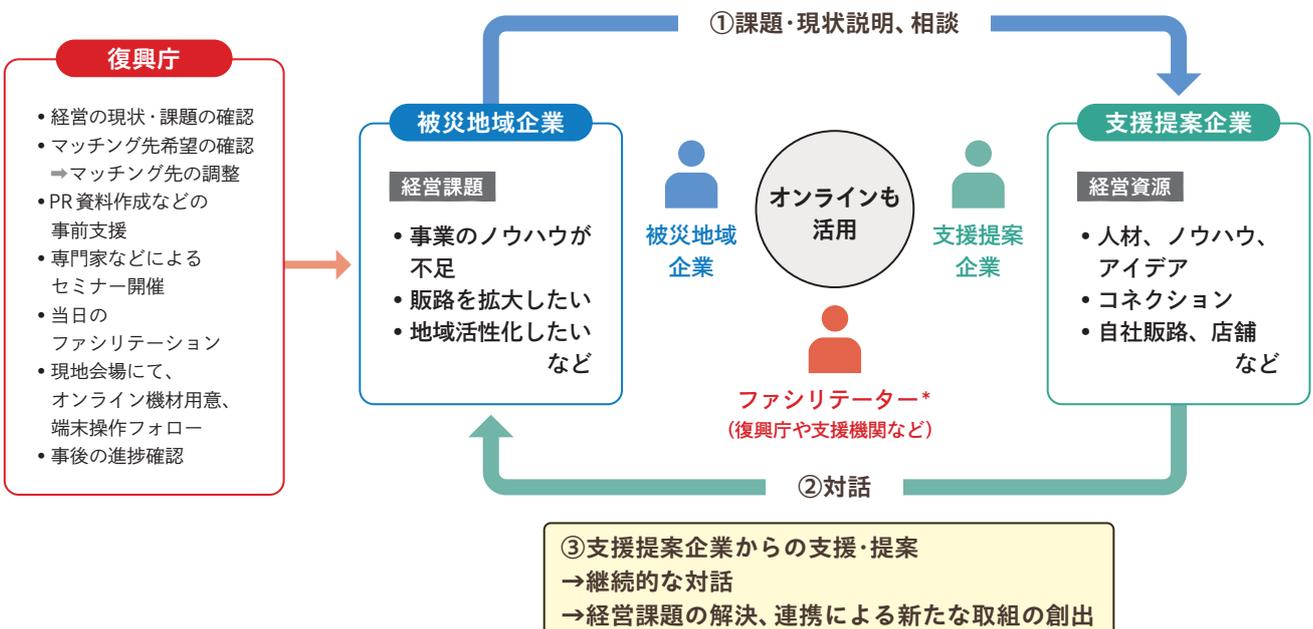
● 販路拡大グループ支援のスキーム図



結の場

*は、P11に用語説明があります。

販路拡大や新商品開発、販売促進といった、さまざまな経営課題を抱える被災地域の事業者*と、豊富な経営資源（技術・情報・販路など）を有する支援提案企業*との“対話の場”を提供し、経営課題の解決や連携事業の創出を目指す事業です。事前に事業者の課題やニーズをヒアリングしながらマッチング先を調整し、結の場当日を迎えます。開催後も、対話の進捗のフォローアップなどを実施します。



2

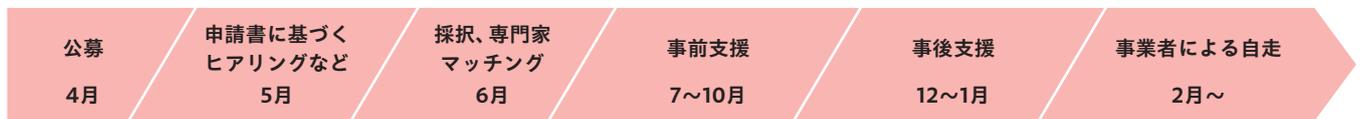
新ハンズオン支援事業 実施のポイント

新ハンズオン支援事業は、下図に示した流れで支援を行います。

● 個社支援・グループ支援のスケジュール



● 販路拡大グループ支援のスケジュール



展示商談会(アグリフードEXPO東京) 8月

展示商談会(ビジネスマッチ東北) 11月

● 個社支援・グループ支援・販路拡大グループ支援の詳細フロー

◆…支援主体* ◆…事業者 ◆…専門家 *は、P1に用語説明があります。

	フロー	参照ページ
事業者採択	<ul style="list-style-type: none"> 申請書の提出 ◆ 事業者への経営課題などに関するヒアリング ◆ 事業者の採択 ◆ 	事業者採択のポイント詳細は、P7へ
専門家 マッチング	<ul style="list-style-type: none"> 専門家に期待する支援内容を整理 ◆ 派遣候補専門家への事業者の概況説明 ◆◆ 事業者と専門家のマッチングの実施 ◆ 支援の方向性について支援主体と検討 ◆ 	専門家マッチングの ポイント詳細は、P8へ
課題特定支援 (課題解決支援 計画*策定)	<ul style="list-style-type: none"> 事業者へ専門家の紹介 ◆ 事業者と専門家間の意思疎通を図る ◆ 事業者との対話を通じた本質的な課題の特定 ◆ 課題解決支援に向けて、支援の方向性・成果目標・ 取組内容・スケジュール・取組体制について協議 ◆◆ 「課題解決支援計画」の策定 ◆ 「課題解決支援計画」の承認 ◆ 	課題特定支援・課題解決支援の ポイント詳細は、P9へ ※販路拡大グループ支援は、結の場や商談会への参加に 当たっての事前と事後の支援も行います。そのため、課題 特定支援・課題解決支援のポイントについては、結の場の ポイント詳細(P11~12)も合わせて参照してください。
課題解決支援	<ul style="list-style-type: none"> 「課題解決支援計画」を基に取組・支援を実施 ◆◆ 進捗状況や進め方などについて専門家と協議 ◆ 事業者と専門家間の意思疎通を図る ◆ 課題解決支援成果を支援主体に報告 ◆ 	

*P7~13について、特に出典の記載のないグラフは「2024年度 復興庁 新ハンズオン支援事業・結の場に関するアンケート」を基に作成しています。

》 事業者採択の課題とポイント

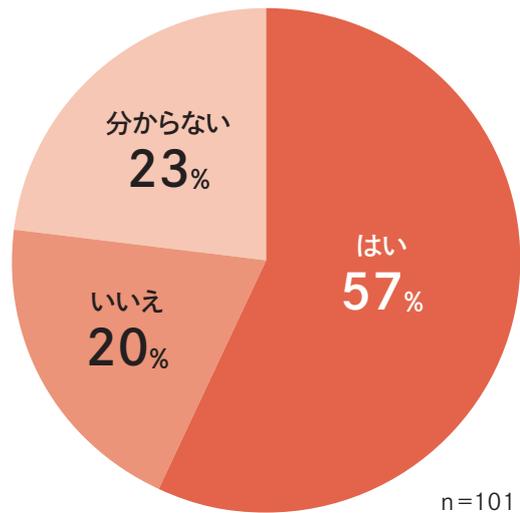
支援を希望する事業者から申請書を受け付けた後、支援主体はヒアリングを通じて経営課題や支援テーマの確認・整理を行います。その内容に基づき、支援対象とすべき事業者を選定します。

よくある課題

事業者が自社の経営課題を 正確に把握・整理できていない

申請時点で、事業者が自社の現状や課題を明確に認識していないことも多く、支援を受けたいテーマが表面的な記載にとどまるケースも見られます。実際に、個社支援を受けた事業者へのアンケートでは、申請前に課題分析を行ったと回答したのは57%にとどまり、約4割の事業者が十分な分析ができていないまま、申請している実態がうかがえます。こうした状況では、専門家マッチングの精度が低下したり、支援が実際のニーズからずれたりするなど、後続フェーズで問題が生じる可能性があります。そのため、申請前からサポートを行い、事業者が課題・目標を明確に認識できるようにすることも重要です。

● 申請前に課題分析を行ったか



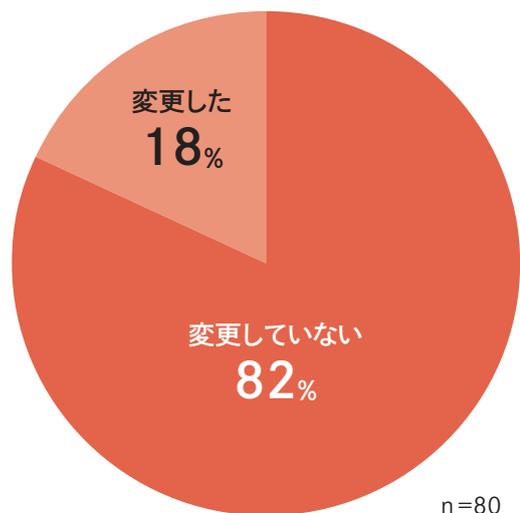
実施のポイント

ヒアリングを通じ、 事業者の本質的な課題と原因の 特定をサポート

→ 関連事例: 有限会社長久保食品 P46

事業者が申請時に記載する支援テーマは、必ずしも本質的な課題に基づいていない場合もあります。そのため、支援主体はヒアリングを通じて課題やその背景を深掘りし、事業者が自社の経営課題を精査できるよう導く必要があります。もし、事業者が希望する支援テーマと実態が異なると判断される場合には、支援主体がより適切な支援テーマに導くことも重要です。また、経営再建計画などの策定が喫緊の課題であると判断される場合は、他の支援制度への誘導も含めた対応が必要になります。

● 申請時の支援テーマからの変更有無



セミナーなどの開催を通じて、事業者の潜在的なニーズを掘り起こす

→ 関連事例: 株式会社インディゴ気仙沼 P30

特定の課題に関するセミナーや勉強会を開催することで、事業者が自社の経営課題に気付く・向き合うきっかけをつくり、事業者の潜在的なニーズを掘り起こしていくことも支援主体の重要な役割です。

》 専門家マッチングの課題とポイント

採択された事業者の課題やニーズに応じて、支援主体が適切な専門家を選定し、事業者とのマッチングを実施。マッチングの前に、事業者の情報を専門家へ共有し、初回の面談で支援の方向性や進め方をすり合わせます。

よくある課題

事業者の期待と専門家のスタイル・スキルが合致しないと十分な成果につながらない

事業者の期待と、専門家の支援スタイル・保有スキルとの間にずれがあると、必要な支援が届かないミスマッチが生じやすくなります。実際、マッチングのずれにより、支援の方向性を見失ったり、期待した成果が得られなかったりするケースもありました。事業者にはヒアリングまでに専門家に期待する支援内容について整理しておくよう促すことが、精度の高いマッチングへ導く鍵となります。

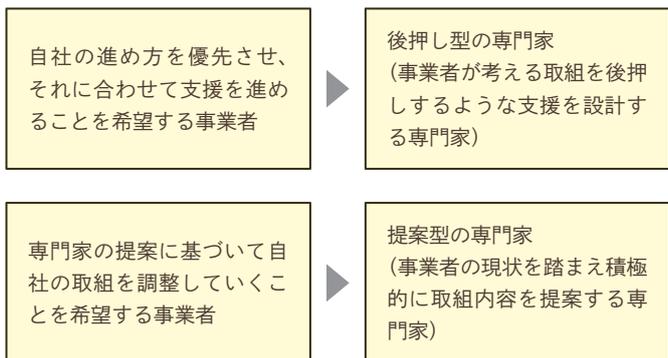
実施のポイント

専門家の支援スタイルを見極め、事業者にふさわしい専門家を選定する

→関連事例：一般社団法人美馬森 Japan P38

専門家は大きく分けて、後押し型（事業者が考える取組を後押しするような支援を設計する専門家）と、提案型（事業者の現状を踏まえ積極的に取組内容を提案する専門家）の2タイプがあります。ヒアリングを通じて事業者の期待・考えを把握し、事業者にふさわしいタイプの専門家を見極める必要があります。

●事業者と専門家におけるマッチングの相性例



事業者にも専門家の選定理由などを説明し、納得感を醸成する

→関連事例：一般社団法人大船渡地域戦略 P52

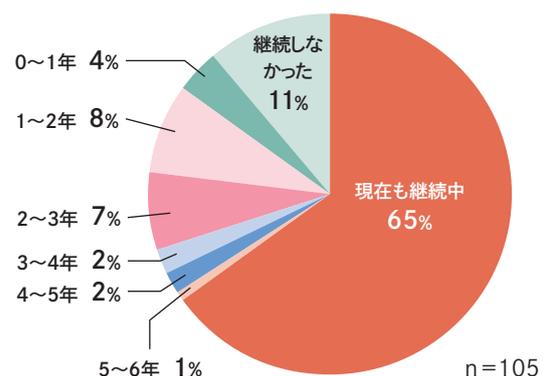
事業者にも専門家の情報や選定理由などを共有し、マッチングに対する納得感を高めることが、その後の信頼関係の構築やスムーズな支援活動につながります。

支援の目的が「自走化」であることを専門家と共有する

→関連事例：石川食品株式会社 P62

支援期間内の短期的な成果だけでなく、支援終了後も事業者が取組を継続できるような支援をしていくように、専門家に意識付けした上で、支援を進める必要があります。個社支援を受けた事業者へのアンケートでは、支援終了後の取組の継続について「現在も継続中」と回答した事業者が65%に上りました。専門家が自走化を目的とした課題解決支援計画を策定・実施したことが、支援後の取組継続に寄与したものと考えられます。

●支援後の取組の継続



》 課題特定支援・課題解決支援の課題とポイント

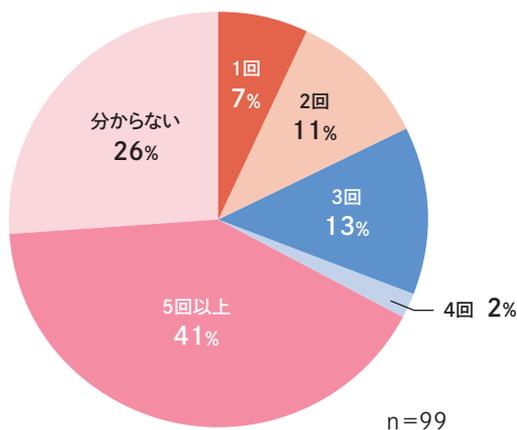
専門家と事業者が対話・協議を重ねることで本質的な課題を明らかにする課題特定支援を行い、解決に向けた支援計画を策定します。その後は、専門家が伴走しながら、計画に基づいて取組を進める課題解決支援を実施。支援主体は、必要に応じて両者の連携や進捗をサポートする役割を担います。

よくある課題

コミュニケーションが不足すると、事業者と専門家間に認識のずれが生じる

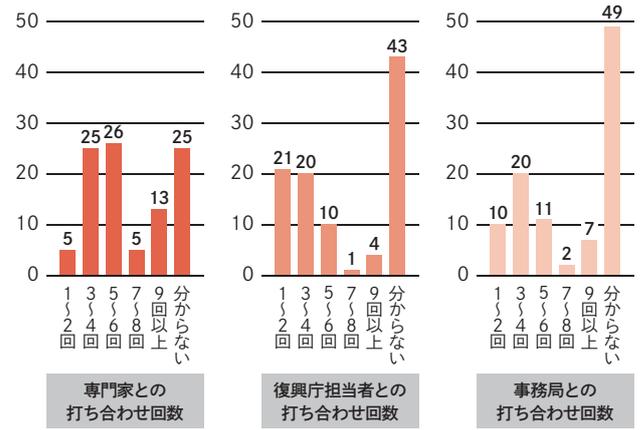
事業者と専門家間で十分なコミュニケーションが図られないと、支援の内容・進め方・目標などに対する共通理解が形成されにくく、双方に誤解や理解不足が生じたり、支援終了後の再現性が失われたりといった問題が起こります。支援主体は適切な頻度でコミュニケーションの場を設けるよう促すとともに、オブザーバーとして、または調整役としてなど、状況に応じた立ち居振る舞いを行うことが重要です。

● 課題特定支援の打ち合わせ回数



※専門家の訪問支援以外の電話や電子メールなどでの打ち合わせを含めた回数

● 課題解決支援の打ち合わせ回数



実施のポイント

事業者と専門家の意思疎通を臨機応変にサポートする

→ 関連事例: 有限会社長久保食品 P47

対話の食い違いや事業者または専門家の理解不足を感じた場合には、支援主体は指摘をしたり、理解を促すような問いかけを行ったりしましょう。事業者と専門家の相互理解が深まるよう、支援主体が状況に応じてサポートを行うことが求められます。

事業者の本音を引き出せる対話環境づくりを意識する

→ 関連事例: 株式会社奥会津昭和村振興公社 P45

課題特定支援では、事業者が支援内容に納得できるよう、専門家と十分に協議を重ねることが求められます。続く課題解決支援では、各タスクの目的や実施順序を明確にすることで、事業者の理解を深めます。こうしたプロセスを事業者目線に立ってサポートすることで、終了後も事業者が自力で取組を継続できる状態を目指します。

進捗や取組に関する要望は、まずは専門家と共有・調整する

→ 関連事例: 宮古商工会議所 P51

支援主体が、事業者に直接要望を伝えると業務負担の増加や混乱を招く場合もあります。要望は一度、専門家に伝え、専門家が事業者の繁忙状況や伝え方を検討した上で事業者に伝達するという進め方も時には有効と考えられます。

3

結の場 実施のポイント

結の場は、下図に示した流れで支援を行います。

●スケジュール ※2025年度の場合



●詳細フロー

◆…支援主体 ◆…事業者

	フロー	参照ページ
参加者募集	<ul style="list-style-type: none"> 申請書の提出 ◆ 事業者への経営の現状や課題、結の場に対する期待、マッチングイメージの確認のヒアリング ◆ 	参加者募集・事前準備の詳細は、P11へ
事前準備	<ul style="list-style-type: none"> 支援提案企業リストの提示 ◆ マッチング希望先の提出 ◆ 事業者のマッチング希望やヒアリング結果などを踏まえたマッチングリストの作成 ◆ 結の場当日に向けた資料作成などの事前準備の支援、セミナー開催など ◆ 結の場当日でのプレゼン内容、アピールポイント、コミュニケーションの取り方などの確認と準備 ◆ 	
結の場当日	<ul style="list-style-type: none"> 事業者と支援提案企業による意見交換を円滑に進めるファシリテーターを配置 ◆ 結の場参加 ◆ 	結の場当日・フォローアップの詳細は、P12へ
フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> 結の場での意見交換を踏まえた支援提案企業への進捗確認(支援提案内容の収集など) ◆ 支援提案企業への連絡・進捗確認 ◆ 	

※商談会への参加を目的とした新ハズソン支援事業の販路拡大グループ支援については、結の場のポイント詳細(P11~12)も参照してください。

》 参加者募集・事前準備の課題とポイント

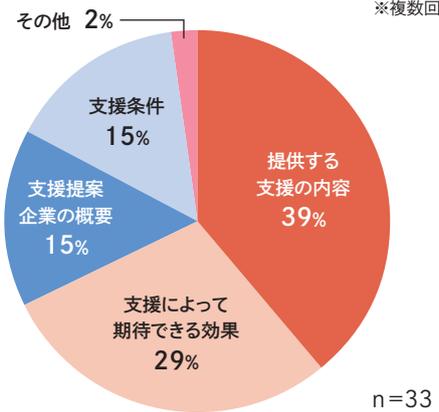
参加を希望する事業者から申請書を受け付けた後、支援主体がヒアリングを実施し、事業者の課題や希望を把握します。その内容を基に、支援提案企業とのマッチングを調整。事業者には、結の場当日に向けてプレゼン資料の準備や伝えたい内容の整理を進めてもらいます。

よくある課題

具体的な成果・目的が描けていないと、有効な連携や取引につながりにくい

「何を実現したいか」を明確にイメージできないまま結の場当日を迎える事業者もあり、限られた時間での意見交換の有効性を損なう要因となっています。結の場に参加した事業者へのアンケートでは、不足を感じた情報として、「(支援提案企業が) 提供する支援の内容 (39%)」「支援によって期待できる効果 (29%)」などを挙げています。この結果から、準備段階で支援提案企業に関する情報提供をより丁寧に行う必要があることがうかがえます。同時に、支援提案企業にも事業者の情報を共有し、どのような支援提案ができるかを具体的に検討してもらうことが重要です。

● 結の場参加に当たり、不足していたと感じる情報 ※複数回答



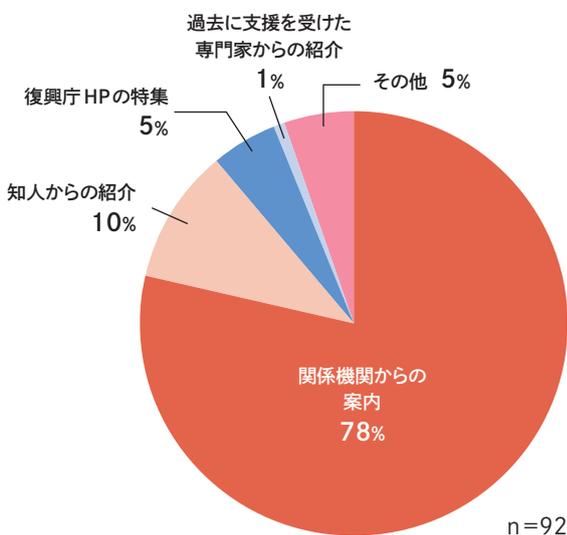
実施のポイント

多様な機関と連携し、参加を促進する

→ 関連事例: 有限会社宮古マルエイ P74

募集期間に限らず、日頃から商工会議所や商工会などの経営支援機関と連携し、事業者の潜在的なニーズを把握しておくことが重要です。連携を通じて支援制度の周知も図ることで、より効果的な支援につなげることができます。

● 結の場を知ったきっかけ

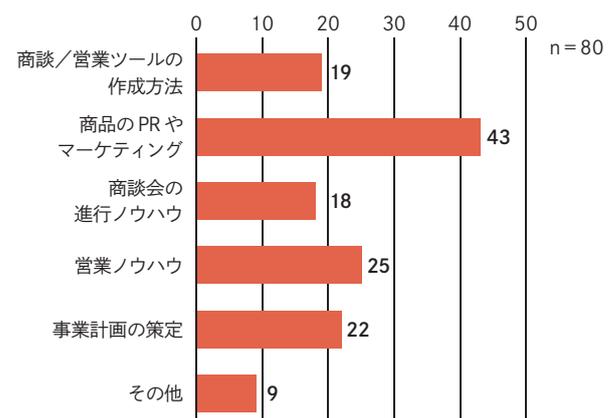


事業者に参加目的・目標を明確化させる

→ 関連事例: 株式会社直江商店 P82

事業者が自社の課題、参加目的や目標を明確にした上で結の場に臨むことが成果を上げるためには重要です。支援主体は、申請書に「支援提案企業から受けた助言内容」や「実現したいこと」といった項目を設ける、事業者に参加意図や思いを問いかけて確認する、事前に準備すべき内容や方法を伝える、支援提案企業の情報を提供するなど、積極的に事業者が自社の考えを整理する機会を設けることが求められます。

● 結の場前に受講したいセミナーのテーマ ※複数回答



》 結の場当日・フォローアップの課題とポイント

結の場当日は、面談形式で事業者が支援提案企業に現状や課題感、目指す姿などを説明し、相互理解を深めます。その際、支援主体や経営支援機関などがファシリテーターとして同席し、対話が円滑に進むようサポートも行います。開催後は、事業者への連絡調整や進捗確認を通じて、取引や連携の実現につなげていきます。

よくある課題

支援提案につながらない・提案が取引や連携に結び付かない

結の場で生まれた支援提案企業との接点が、その後の具体的なアクションにつながらず、一時的な関係にとどまるケースも見られました。参加後は事業者が自らの意思で行動を起こす必要がありますが、情報不足やタイミングのずれなどから、せっかくの縁が自然消滅してしまうこともあります。関係構築へつなげるためには、支援主体による事後のフォローアップが重要です。

実施のポイント

ファシリテーターを配置し、効果的な対話を促す

→関連事例：株式会社トーシン(浜福) P85

結の場当日は支援主体や経営支援機関などがファシリテーターの役割を担い、事業者のニーズに沿った対話が展開されるよう進行します。問いかけによる対話の活性化や、必要に応じた軌道修正など、適切な介入を行うことで、対話の質を高め、有効な支援提案や連携創出の可能性を高めます。

●ファシリテーターが事前に把握しておくといわれる事項の例

- 事業者が結の場に参加した背景や目的
- 事業者の現状や経営課題
- 事業者が取り扱う商材の特徴や競合する商材、他社商材と比較しての強みや弱み
- 事業者が想定している対話の進め方
- 事業者が支援提案企業に期待している支援内容や取引内容
- 結の場に参加する担当者の商談経験

事後のフォローアップで、事業者の取引・連携の後押しを行う

→関連事例：清水商店 P69

結の場参加後は、事業者が自ら支援提案企業に連絡するなど、主体的に行動できるように支援することが重要です。そのため、支援主体は進捗状況の確認や、支援提案企業のコンタクト先の情報提供など、事業者を後押しするサポートを行うことが求められます。

●事業者の状況と支援主体として考えられる支援の例

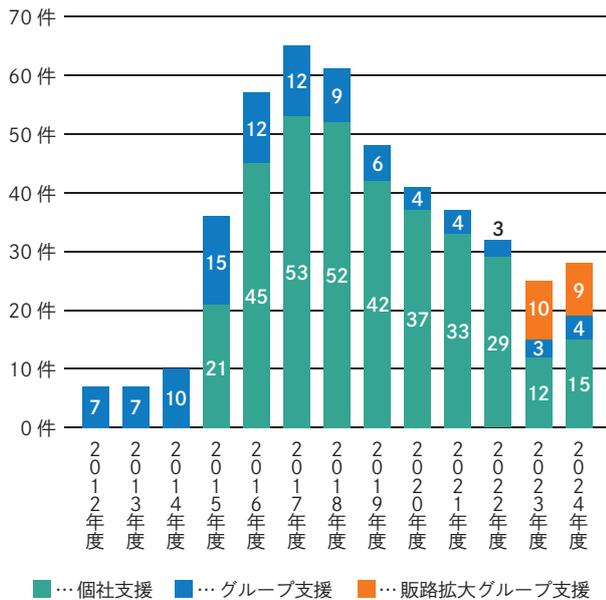
事業者の状況	支援主体として考えられる支援の例
結の場で話をした支援提案企業と連絡先を交換できておらず、連絡できない。	事業者を支援提案企業に紹介する。
支援提案企業と連絡先を交換したものの、連絡していない。	支援提案企業の商談への熱が冷めないうちに、事業者が自ら連絡するように助言する。
支援提案企業に連絡したいが、どのような連絡をすべきか分からない。	結の場での意見交換の内容や結果を踏まえ、どのような角度でのアプローチが効果的かを事業者と一緒に検討する。

4

数字で見る産業復興支援の実績

新ハンズオン支援事業の実績

●新ハンズオン支援事業の変遷



●新ハンズオン支援事業の成果

支援結果について、支援を受けるに当たって費やした労力と比べて成果が出たか

	個社支援	グループ支援	販路拡大グループ支援	合計
とても出た	28	4	4	36
出た	55	10	2	67
労力相応の成果であった	81	26	5	112
出ていない	31	4	1	36
全く出ていない	4	4	0	8
合計	199	48	12	259

出典：
2024年度・2025年度 復興庁 新ハンズオン支援事業・結の場に関するアンケートより
※販路拡大グループ支援については2023・2024年度支援についてのアンケート結果、
個社・グループ支援については2012～2024年度支援についてのアンケート結果を集計した結果

結の場の実績

●結の場の変遷

年度	参加被災地域企業数	参加支援提案企業数	成果数 ^{※2}
2012年度	23	68	50
2013年度	26	92	49
2014年度	33	109 ^{※1}	49
2015年度	35	112 ^{※1}	72
2016年度	30	92 ^{※1}	44
2017年度	36	103 ^{※1}	61
2018年度	29	101 ^{※1}	42
2019年度	32	109 ^{※1}	69
2020年度	28	95 ^{※1}	108
2021年度	47 ^{※1}	104 ^{※1}	155
2022年度	22	21	167
2023年度	23	21	141
2024年度	21	18	120

●結の場の成果

支援結果について、支援を受けるに当たって費やした労力と比べて成果が出たか

とても出た	15(10)
出た	52(44)
労力相応の成果であった	12
出ていない	50(44)
全く出ていない	1
未回答	1
合計	131(98)

出典：
2024年度・2025年度 復興庁 新ハンズオン支援事業・結の場に関するアンケートより
※()内は2024年度のアンケート結果。2024年度は「大きな成果があった」「成果があった」「あまりなかった」の3つの選択肢で集計を行いました。

※1 延べ数 ※2 参加支援提案企業から参加被災地域企業への支援提案数

課題・支援テーマ別

成果につながる支援事業とは

復興庁の新ハンズオン支援事業は、

さまざまな分野の専門家と共に被災地域企業の経営課題の解決を支援しています。

2022～24年度の主な支援テーマは、「販路回復・拡大」「新商品・サービスの開発」「既存商品の高付加価値化」「組織体制強化／人材育成」「地域ブランドの構築／地域連携の創出」などが挙げられます。

新ハンズオン支援事業を担当した専門家に、

それぞれの課題・支援テーマについて成果につなげるために重視すべきポイントを聞きました。

支援事業におけるテーマをどのように設定するか

震災から14年以上が経過した今、被災地の企業が直面する経営課題は複雑化してきています。販路拡大、新商品開発、生産性向上、地域の人口減少といった多様かつ高度な課題が同時並行で生じ、事業者が置かれている状況もさまざまです。支援事業を成果につなげるためには、幅広い課題・支援テーマの設定と、それらに対応できる専門家との連携が必須となっています。

復興庁の新ハンズオン支援事業では、課題と支援テーマのずれを極力減らすため、事業者の認識だけではなく、専門家の視点や民間出向者である政策調査官などの知見も組み合わ

せ、「何を課題とするかを丁寧に定めるプロセス（課題特定支援）」を最も重視しています。

支援テーマを設定する際は「表面的な困り事」ではなく、「本質的・根本的な課題」を特定することが求められます。事業者が販路回復・拡大を望んでいる場合であっても、売り上げが伸びない根本的な原因が、組織体制、人材育成、ブランド構築にあったというケースも多々あります。地域経済の復興と事業者の持続的な成長に資するためには、喫緊の課題（短期的課題）の解決のみならず、根本的な課題（中長期的課題）にも向き合える体制をつくっておくことが重要です。

2022～24年度の支援事業者向けアンケート結果

●新ハンズオン支援事業 課題の内訳

n = 41 ※複数回答

	回答数
販路回復・拡大	33
新商品・サービスの開発	18
既存商品の高付加価値化	22
組織体制強化・人材育成	10
その他	8

●新ハンズオン支援事業に取り組んだことによって創出された地域への波及効果

n = 41 ※複数回答

	件数
地域内取引の拡大	15
地域産品のブランディング化	23
地域自体の認知度向上や誘客数の拡大	14
取引拡大などによる自社および取引先の雇用拡大	14
勉強会などを通じた、同業他社へのノウハウの普及	8
異業種連携や産学連携など、新たな連携取組の創出	8

◆「販路回復・拡大」に関する専門家の視点



株式会社宮城
フラワーパートナーズ 代表取締役
今野 高氏

宮城県農業改良普及員を経て花壇苗生産者として独立。東北地区ホームセンターを中心に直接取引で事業を展開。生産以外に営業・流通・物流・事業計画・人材育成に関するコンサルティング・講演を行う。

支援実施のポイント

販路回復・拡大に向けた支援は、「売る場所を探すこと」ではなく、まず事業者自身の内側を整理することが重要である。販路に悩む多くの事業者は「売りたい気持ち」は強いものの、自社の価値・顧客の理解・目的の明確化が不十分で、思いと現実のミスマッチが販路回復・拡大の停滞を生んでいることが多い。支援事業では、事業者が本当に目指したい姿（ビジョン）を言語化し、現場の観察や数字に基づいた行動指針を作成することが求められる。

→担当事例：株式会社インディゴ気仙沼（P30-31）
株式会社トライベリーファーム（P36-37）

- 「なぜ売なのか」を明確にする
- ヒアリングは「なぜ？」を繰り返して、本質的な目的を掘り下げる
- 行動の目的や成果は数字を基に考える
- 事業者自身の言葉で気付きを得られるように後押しすることで自走を促す

何のために売のかを 第一に考える

——販路回復・拡大に悩む事業者・団体に共通する課題は何でしょうか。

販路と商品のミスマッチが起きているケースが多いです。ミスマッチを生む原因は、「対象とすべき市場をきちんと把握できていない」「販路拡大にどう動けばいいかの“きっかけ”がない」「お客さんや市場が何を求めているかが分からない」など。自社の強みや弱み、市場の分析などが足りておらず、アピールすべき部分や相手がずれてしまうのです。

——ミスマッチを解消する上で、最初に取り組むべきことは何ですか？

全てはビジョンの明確化から始まります。売り上げや利益の向上は、あくまで業務改善の一手段。大事なのは、「その利益を何に使いたいのか」「売ることによって何を指したいのか」という目的の部分です。目的がはっきりすると、「どの手段を選ぶべきか」「どこに向けて動けばいいか」といった判断が迷いなくできるようになります。そのため、私が支援する際には、ビジョンの明確化に多くの時間を割きます。「販路がない」と言う事業者の方の多くが、ビジョンを全く持っていないわけではありません。ただ、事業を起こしてから時間を経て、いつの間にか曖昧になっていた、目の前の売り上げ優先でその先が見えなくなっていたりすることはよくあります。専門家や支援主体の役割は、外部の目

線でビジョンを再び掘り起こすことだと考えています。

——ビジョンはどのように深掘りしていくのでしょうか？

ひたすら「なぜ？」と聞いていきます。「なぜそれをしたのか」「どうしてそれを選んだのか」「その時に他の選択肢はなかったのか」。こうした問いを繰り返すと、段々と本質に近い言葉が出てきます。似た言葉が何度も出てきたり、もう言葉が出なくなったり、原体験にひも付く感情が表れたりする瞬間があり、それがビジョンにつながります。特に、「悔しかった」「つらかった」「嫌だった」などのネガティブな感情にこそ、逆説的にその事業者のビジョンが見えてくると考えています。

データに基づく行動指針が 自走化につながる

——ビジョンが明確化した後、どのように販売手法を考えますか。

私は事業者にとっての「物差し」を作るようにしています。「物差し」とは、事業

者が自分で判断し、自走していくための基準のことです。売り場や現場で観察した事実、数字、行動のパターンを整理して、それを事業者が日々の判断に使えるようにします。

事業者は「これでいいのか」という迷いや不安を常に抱えています。その不安を解消するのが数字です。「何人に接客したか」「何人が買ったか」「客単価は幾らか」「催事全体の来場者数のうち、商品に興味を持つのは何%か」。こうした数字を集めることで、「これが増えるとこれも増える」という相関関係が見えてきます。イベントなどに参加した際もただ頑張るのではなく、「今日は何人に声をかければいいのか」が分かる。行動の目的と成果が明確になるので、現場の自走につながります。

——ビジョンの整理や物差しがそろって、販路拡大にどうつながるのでしょうか？

販路拡大は外側に向けた取組に見えて、実は内側の整理ができていっているかどうか全てだと思っています。自社の目的が明確で、客観視ができており、行動指針となる物差しがある。この状態になって初めて、

関連事例



株式会社インディゴ気仙沼
(P30-31)

希少価値の高い藍植物の栽培など高い技術を持つ一方で、その独自性を収益につなげる戦略性が不足していた事例。事業者は支援で得た物差しを軸にPDCAサイクルを自社で回し、支援後に年商230%アップを達成している。

正しい販路に向けて動けます。結果として、長期的で持続的な販路の回復・拡大につながるわけです。

**専門家に言われたから
では意味がない**

——支援を担当された株式会社インディゴ気仙沼について、具体的なビジョンや物差しを教えてください。

インディゴ気仙沼さんは、実際の事業規模と外部からの期待値に大きなギャップがあったことが課題でした。名だたる企業から多くの話が来ており、事業者にもそれに応えたい気持ちがありました。しかし、社内の生産体制や人員が追い付いておらず、案件も構想段階で止まってしまうものばかり。そこで、まずは主力である2万円のストールを確実に売るという現実的な足元を固めることに集中しました。ビジョンは「青のある生活」。お客さまの生活の身の回りに、インディゴブルーがある世界を提供

するという目的のもと、売る場所や売り方を再考しました。

——株式会社トライベリーファームについてはいかがですか。

トライベリーファームさんの事例は観光農園という新しい取組がテーマです。これは社長の意向であり、ビジョンは社長の中にあります。しかし、それが現場の社員に伝わっていないことが課題でした。社長の「やりたい」がそのまま現場に落ちると、「なぜこれをやるのか」が曖昧のままスタートしてしまいます。これを避けるために、観光農園を始める背景や決断の過程を社長の口から社員に直接語ってもらいました。事業コンセプトもトップダウンで進めるのではなく、社員が議論し、自分たちで考え、納得する流れを重視しました。私はファシリテーターを務め、全員が自分ごととして捉えられるような場をつくることに取り組みました。

——支援を行う上で気を付けているポイントを教えてください。

トライベリーファームさんの事例とも重なりますが、「専門家に言われたからやる」になってしまっは意味がありません。大事なのは、事業者本人が気づき、自ら選択したと思えることです。支援においては既に自分の中でシナリオが決まっていることも多いですが、それを「専門家の答え」として言い過ぎないように気を付けています。



トライベリーファームの事例では、ビジネスモデルを転換。事業者の強みを言語化し、競合との差別化ポイントなどを精査した



株式会社 Miraile 代表取締役
土田 建太郎氏

中小企業診断士。広告会社出身であり、大手飲料メーカーの広告・販促業務を担当。中小企業への伴走支援は年間30社以上、補助金などの調達支援は7年間で延べ300社。官公庁への2年間の出向経験も有する。2023～24年度の販路拡大グループ支援においては、全体の統括を担当した。



NexuSmile 代表
林 恭三氏

現場視点での実践的提案を得意とする中小企業診断士。販路拡大からブランディング、組織課題解決まで、事業者の本質的な強みを引き出し、持続的成長を実現するための伴走型支援を提供している。2023～24年度の販路拡大グループ支援においては、事業者への個別の支援を担当した。

支援実施のポイント

展示会や商談会、催事などのイベントを通じて販路を獲得するためには、自社商品のバイヤーに対する価値を言語化し、「誰に・どこで・どのように売るのか」を明確化する必要がある。成果が出ない理由としては、営業の準備不足やターゲットの不明瞭さ、イベント後のフォロー不足など、複数の理由が絡むケースが多い。商談相手に自社の強みが伝わらない理由を特定し、バイヤー視点で再整理することが重要である。

- 売れない理由を特定する
- 自社の強みや商品価値をバイヤー視点で書き出す
- 現場の変化に対応するため、支援主体と専門家の間で定期的に情報を共有する
- 営業の型をつくることで事業者の自走を促す

→担当事例：販路拡大グループ支援 (P58-67)

**自社の強みを
バイヤー目線で整理**

——商談会や展示会などのイベントに参加するが成果につながらないといった事業者にはどのような共通課題があるのでしょうか。
土田氏：一番大きいのは「営業力の不足」です。イベントに出れば商品を並べるだけで誰かが声をかけてくれる、と誤解してい

るケースが非常に多いです。また、商談会や展示会は本番までの準備がとて大変なので、準備の時点で疲れてしまい、肝心のアフターフォローまで手が回らないこともよくあります。本当は**イベントの後に名刺交換した相手へアポイントを取り、個別の商談に結び付けることが最重要**なのですが、そこに至らない。結果として「出展し

たけれど成果にならなかった」ということになってしまいます。
林氏：加えて、自社の強みが不明確なままイベントに臨む事業者も多いです。「おいしいですね」「良い商品ですね」で終わってしまい、具体的な商談に入れない。ターゲットも曖昧で、「誰に売りたいのか」が決まっていないため、バイヤーにも刺さりにくいのです。営業スキルが属人化してい

る、情報共有が弱い、人手不足で営業プロセスが標準化されていないといった構造的な課題もよく見られます。

——展示会や商談会の初心者と経験者では、支援においてどのような違いがありますか？

林氏：展示会に出るのが初めての事業者の場合には、「何から手を付ければ良いのかわからない」ことが多いため、出展準備の基本から伴走します。「まずこれをやり、次にこれをやってください」とステップバイステップで整理していく。一方で経験豊富な事業者の場合は、むしろ「何を出すべきか」の議論を深く行っていきます。対話を重ねる中でパイヤーに最も強みを伝えられる商品をピックアップし、商談のポイントを絞り込んだ上で展示会に臨みます。

土田氏：自社の強みを理解しているつもりでも、第三者から見ると別の強みがあることはよくあります。そのずれを擦り合わせることで、展示会での成果が大きく変わります。専門家が入る価値は、まさに「外からの視点」を提供するところにあると思います。

事業者と支援主体との情報共有を意識

——課題に対して、販路拡大グループ支援ではどのようなアプローチを取っていますか。

林氏：対話で事業者の強みや商品価値を引き出すところから始めます。パイヤーにとって何が価値なのかは、自社だけでは見えにくい部分です。対話を通じて強みを言語化し、商談での伝え方まで落とし込むことで、ターゲットや商品の役割を整理し、「どの商品を、どの棚で、どの客に売るのが」まで解像度を上げていきます。

土田氏：営業の型をつくることも意識します。展示会では体系的な営業ノウハウがないと成果につながりません。そこでロールプレイングをしたり、事後フォローの手順を整理したりと、実践的な営業力強化を行います。また、打ち合わせは月1回以上を基本にし、距離があってもオンラインで頻

関連事例



石川食品株式会社 (P62-63)

事業者に展示会の参加経験があり、「何を出すべきか」の議論を深く行った事例。事業者の強みが最もよく表れた商品に絞り込み、顧客の潜在ニーズに沿ったキャッチコピーを制作した。結果として、卸売業1社との大口取引が成約。SNS発信の強化にも取り組んでいる。

度を確保するようにしています。

——支援を進める上で、支援主体との連携で重要だと感じる点は何でしょうか？

土田氏：支援主体の方々とは、「現場で起きていることを常に共有し合う」ことが重要だと考えています。特に販路拡大グループ支援は、途中で状況が変わることも多く、展示会の準備段階で迷いが生じたり、商談の反応で方向性を変えた方が良くと判断したりと、現場でのアップデートが頻繁にあります。そのため、定期的に情報を共有するように意識しています。

——支援主体による課題設定と事業者の状況の間にずれがある場合はどうしていますか？

林氏：実はその認識の相違はよく起こります。支援主体は「この事業者は〇〇の支援が必要だろう」と捉えていても、実際に現場で話を聞くと、本質的な課題が全く別のところにあるケースは珍しくありません。その際は、まず支援主体に丁寧に説明します。「現場ではこういう事情があって、実はこのテーマを先にやらないと販路につながらない」といった理由を共有するのです。支援主体が現場の状況を理解してくれると、支援内容の方向転換もしやすいですし、その後の伴走がスムーズになります。

反対に、支援主体の意向に引っ張られたまま支援を続けてしまうと、事業者の本質的な課題に手が届かなくなってしまいます。「必要な支援」と「期待されている支援」を擦り合わせる作業が大切です。

支援での成功体験が自走につながる

——実際の支援で印象的だった事例を教えてください。

土田氏：株式会社フロンティアいわいずみさんは、特に印象に残っています。商品力は非常に高いのですが、展示会経験がほぼなく、準備やコミュニケーションが難航した会社でした。しかし展示会当日、「岩泉松茸バター」をバケットに塗って試食提供したところ、来場者の反応が非常に良く、行列ができるほどでした。「食べれば良さが伝わる」という客観的な視点をお伝えし、試食戦略を提案したことで、成果につながった事例です。

林氏：石川食品株式会社さんも印象的です。加熱食品のラインアップで臨みたいと最初は話されていましたが、対話を重ねる中で「10種の野菜スープ」が最も強みを伝えられると判断し、スープに注力する方針に明確にかじを切ったことで、パイヤーとの商談が進みやすくなりました。事業者が「これでいく」と腹落ちした状態で臨めたのが大きかったと思います。

——事業者が自走して販路を広げていくために、何が最も重要だと考えますか？

林氏：「成功体験」を支援の中でつくることです。自分たちの力で商談が進み、成果につながったという実感がないと、支援終了後に行動が続きません。小さくても成功を積み重ねていくことで、自信が付き、自走につながります。

土田氏：最終的には、専門家がいなくても動ける営業プロセスを自社内に作ることです。ターゲット設定、提案資料、アフターフォローの方法など、支援で学んだことを支援が終わった後も継続して実行できるかがカギです。

関連事例



株式会社フロンティアいわいずみ (P58-59)

希少な国産マツタケを使用した加工品の販路拡大に取り組んだ事例。展示会で試食販売を行い、アンケートをとって現場の声を収集した。冷蔵品や賞味期限の短さといった課題も見つかり、支援後には常温商品の開発を行っている。

◆「新商品・サービスの開発」「既存商品の高付加価値化」に関する専門家の視点



ブルーファーム株式会社
代表取締役
早坂 正年氏

東北の食品・農産物のブランディングを得意とするコンサルティング会社。ブランド構築から販路開拓まで、一貫した支援サービスを提供する。特に海外市場でのプロモーションに豊富な実績を持つ。

支援実施のポイント

新商品・サービスの開発や既存商品の高付加価値化においては、「商品をどう作るか」ではなく「その商品を通じてどのような価値を提供したいのか」が重要である。多くの事業者は「生産物が売れないから加工品を作れば売れるはずだ」と考えがちだが、加工品を長期的に売るためには結局のところ素材のブランド力が求められる。事業全体の道しるべとなる経営者のビジョンを社内へ共有し、販売チャネルやプロモーション施策は状況に応じてアップデートしていくものと捉えることが、持続的な成果につながる。

→担当事例：株式会社マルカ高橋水産（P34-35）

- 何のための開発・ブランディングなのか、経営者のビジョンを明確化
- 支援終了後の自走を見据え、事業の土台を固める
- 特定の型に当てはめた支援になってしまわないように留意
- 支援計画には幅を持たせ、現場の状況に合わせて軌道修正を図る

ブランディングとは 会社の目的地を定める作業

——商品の開発や高付加価値化においては、どのような点が課題になるのでしょうか。

最も大事なものは、もとなる素材そのもののブランド価値です。多くの事業者さんが陥るのは、「生鮮品が売れないから加工品で補填したい」という考え方です。しかし、これは基本的にうまくいきません。

例えば、ハンバーグを開発する場合、重要なのは「松阪牛なのか」「近江牛なのか」といった素材のブランド力。同様に、いちご農家であれば、まずは生のイチゴがしっかり売れる状態になっていなければ、イチゴのシャーベットを作っても売れません。商品開発の前提は「素材の価値を市場に認めてもらっているか」です。これができていない状態で加工品に走っても、大きな成果は得られないでしょう。

——素材を売るためには、どのような取組が必要でしょうか。

ブランディングが重要です。しかし、ブランディングというのはロゴやデザインの

話ではありません。考えなければいけないのは、「何を大事にし、どこを目指す会社なのか」という幹の部分。商品売ることに目的地が見えれば、そこまでの道筋が見える。ブランディングは、その地図を作ることを意味します。

パッケージデザインやはやりで売れることは短期的にはあり得ます。しかし、商売は長期戦。持続的に売り切るためには、その商品を通じてどのような価値を提供したいのかをはっきりさせる必要があります。

経営者のビジョンを 現場に落とし込む

——実際の支援ではどのようなアプローチをされていますか。

経営者のビジョンを徹底的にヒアリングして、私が理解するところから始めています。商品開発というのは、「料理のレシピを作る作業」というよりも、「目的地に向かうための車のチューニング」に近いのです。大抵の場合、目的地は既に経営者の中では決まっています。しかし、それが従業員にまで共有されておらず、現場はどのルートを通るべきなのかが分からないとい

うケースが多くあります。ヒアリングしたビジョンを基に、商品開発の方向性・販路・利益構造まで整理し、従業員に落とし込む状態をつくっていきます。

商品開発やブランディングには、時間がかかります。支援が終わった後も事業者が継続的に取り組めるよう、土台の部分をしっかりと固めることが重要です。

——経営者がブランディングに迷っている場合、どのような支援を行っていますか。

当社はコンサルが6割で、残りの4割は自分たちで物販をしています。コンサルティング専門の会社と比べると、よりマーケットに近い位置にいます。そういった意味では、「どのタイミングで、どの商品が、どこで売れているのか」ということを事業者と共有しやすいのです。最終的に判断するのは事業者ですが、判断の材料を提供するのも私たちの仕事だと考えています。

しかし、気を付けなければならないのは、上から教えるスタンスではうまくいかないということです。商品売ることに限って、最も詳しいのは経営者です。経営課題の解決において、自社の商品売ってき

た経験の中で培われた直感というのは非常に重要な意味を持ちます。短期間のヒアリングでは見えにくいことも多くありますが、**決まりきった型に当てはめて改善策を出してしまうことがないように心掛けています。**

——現場の取組を考える上では、どのようなポイントがありますか。

販売チャネルやプロモーション施策は、車のパーツのようなものです。舗装地とオフロードでタイヤを交換するように、その時の状況に応じて柔軟に変えていくべきであって、それを作ること自体が目的ではありません。今、目的地への道りにおいて、どの位置にいるのかを考えて、都度パッケージデザインの刷新や販促物の制作などを行っていくことが大切です。

商品開発は技術論だけでは進まない

——株式会社マルカ高橋水産の事例では、炙りタコのブランディングが課題となりました。

主力商品である炙りタコは、味・品質共に高く評価され、既に「商品としては完成している」レベルに達していました。社長の頭の中には「どんなブランドにしたいか」「どの市場で、どのくらいの粗利を取りたいか」といった具体的なイメージもあり、海外市場への展開を見据えた国際認証の取得なども行われていました。しかし、そのビジョンが言語化されておらず、従業員に伝わっていないことが課題でした。

ブランドの方向性を決めるのは社長ですが、価値を生むのは従業員。「自分たちの商品」として自信を持って新たな市場にリーチしていけるように、社長のビジョンを社内の共通言語に変換し、ブランディングツールの作成などを行いました。

——支援の計画はどのように立てているのでしょうか。

計画通りにいかないことが多いので、**最初の段階で固めすぎないようにしています。**ヒアリングで事業者の課題感がつかめた段階で走り始め、現場の状況に応じて軌道修正していく柔軟さが重要。事業者によっては、課題特定支援と課題解決支援が

オーバーラップする期間があっても良いと考えています。

——支援主体や支援機関に求めていることはありますか。

支援終了後は事業者が主体的に取組を前に進めていく必要があります。しかし、「来年度は自走してください」と言われても、現実的に難しいケースが多いのも事実です。商工団体や支援主体の方も現場に立ち会っていただき、補助金や助成金の活用など、支援終了後を見据えた声かけをしてもらえると思います。

——商品開発とブランディングを成功させる上で、最も大切なことは何でしょうか。

経営者が腹落ちしているビジョンを持ち、**それに基づいて商品・販路・価格を決めること**です。商品開発は技術論だけでは進みません。市場に価値を届けるためには、「もとなる素材の力」「経営者のビジョン」「売り切る力」「従業員への共有」といった複合的な要素が必要です。これらがそろって初めて、長期的に売れ続ける商品になります。



MISSION 私たちの使命
人を活かし、海の味を世界へ届け、関わる全ての人と海をより豊かに

VISION 私たちが目指す未来
1. 活タコ製品で世界に挑み、品質とシェアで業界を圧倒する
2. 美味しさと安全の職場作りで、水産業の価値を高め、地域と未来を支える企業となる

VALUE 私たちが創造する価値
1. 美味しい製品を作り続ける
2. 全員で成長しながら常に上を目指す
3. 水産業をカッコいい仕事にする
4. 道徳を大切に、情熱を持って人材を育成した上で地域に信頼される企業となる

株式会社マルカ高橋水産

マルカ高橋水産の事例では、MVVを作成し、社長のビジョンを社内の共通言語に落とし込んだ

関連事例



株式会社マルカ高橋水産 (P34-35)

ブランド力と組織体制の強化を二輪で進めた事例。「おいしいタコといえばマルカ高橋水産」という目標達成に向け、社長のビジョンを従業員に共有。ブランディングツールの作成やMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)の策定を行った。

◆「組織体制強化／人材育成」に関する専門家の視点



中小企業診断士
浄土 禎子氏

企業の経営課題の診断・分析から改善提案まで、幅広く経営支援を行う。また、情報システム構築や生産管理業務の改善経験を基にしたきめ細かな現場改善を実施。

支援実施のポイント

組織体制や人材育成に課題を抱える企業では、経営層と現場の認識が食い違ってしまうことが多い。経営層が切迫した課題感を抱える一方で、その根拠となる財務状況や受注状況などの重要情報が現場に共有されておらず、従業員はなぜ改善を求められるのか腹落ちしないまま取り組んでしまう。そのギャップを埋めるためには、情報開示を前提とした「話し合い」の場と、改善の合理性を裏付ける現場のデータ収集が必須。組織を動かすのは仕組みではなく人であり、小さな改善であっても合意形成のプロセスがしっかりしていれば大きな成果につながる。

- 財務状況や受注状況などを適宜現場にも共有
- 経営層と現場のギャップを埋めるため、対等に話す場を設定する
- 主観的な意見は数字で検証する
- 話し合いの文書化と振り返りの習慣化が自走につながる

→担当事例：株式会社マルリフーズ（P42-43）

組織改善の根拠を現場にも伝える

——組織体制や人材の不足に悩む事業者に共通する課題は何でしょうか。

最も多いのは、**経営層と現場の認識ギャップ**です。例えば、生産性を上げようとする、経営者や営業側は「電子化」や「機械化」など目に見えやすい解決策に飛び付きがちです。しかし、現場には「どこに問題があるのか」さえも共有されておらず、課題設定がずれたまま話が進むケースが非常に多いと感じています。生産性向上が経営課題に上がり、従業員に「なぜ生産性向上が必要なのか」を共有せず、効率化を求めてしまう。そのようなやり方では不満や不安がたまりやすく、組織として動きづらい状態になってしまいます。

——組織の改善を進める上で、経営層は現場とどのようなコミュニケーションを図ると良いでしょうか。

情報開示が重要な役割を果たします。多くの企業では、従業員が決算書を見たことすらありません。その状態で「頑張ってほしい」と言われても、納得感を持つことは

困難です。財務状況や受注状況を共有することで、「なぜ現場に改善が必要なのか」が明瞭になり、従業員が主体的に協力しやすい環境が生まれます。

もっとも、経営に関する情報全ては共有できない場合もあると思いますので、目的の達成に向けて必要な情報を現場に共有する意識が重要です。「数字のここを改善したいから、これをしてほしい」と具体的に伝え、一緒に考えることで組織の改善は進みます。

——現場の声を聞く際に気を付けるべきポイントがありますか？

ただ話を聞くだけでは逆効果になる場合もあります。従業員の声を全部聞こうとすると、愚痴や不満が中心になってしまい、経営者が疲弊してしまうのです。「何を、どのように聞き、どこまで議論するのか」という基準を設けることが大切です。

意見交換とデータの両輪で経営課題に向き合う

——組織内でのギャップを解消する上で、最初に取り組むことは何ですか？

私が支援する際にまず行うのは、**全員が同じ場で話す機会をつくる**ことです。初回は必ず対面で実施します。オンラインでは発言のタイミングがつかみにくく、本音が出ないためです。また、参加者には「おひたし」のルールを事前に伝えます。「お：怒らない」「ひ：否定しない」「た：助ける」「し：指示する」。こうしたルールを共有することで、**経営層と現場が対等に意見を出し合える雰囲気をつくり**ます。

——話し合いの中で出てきた現場の声を、どのように整理していくのでしょうか。

主観的な声を、必ず数字で確かめます。「ここが大変」「この工程に時間がかかっている」といった意見は、ストップウォッチで実際に計測し、工程ごとの作業時間を見える化します。株式会社マルリフーズさんの事例では、工程調査を若手のスタッフにお願いしました。ベテランはデータを収集する際にも思い込みが入ることがあるので、フラットに業務を捉えられる若手の視点が有効なのです。調査の結果、遅れの原因は選別工程ではなく、前処理の「脱水・絞り」工程にあることが分かり、改善の方向性が明確になりました。

一方で、それらのデータを「実は以前から記録している」というケースも多い印象です。生産量や工程別時間の記録など現場には多くのデータがあるのですが、なぜ記録しているのが曖昧なまま、惰性で記録してしまっているのです。現場で蓄積しているデータは事業者にとって重要な資産ですから、経営課題の解決策を考える上でぜひ有効活用したいですね。

組織改善は働く人々の合意形成から始まる

——マルリフーズの事例でも経営層と現場のギャップが課題となりました。

支援を始める前には、ヒアリングを通じて、事業者が「どのような会社を目指していきたいのか」を明確化するようにしています。マルリフーズさんの場合は、「地域の復興のため、売上げを継続的に上げていきたい」という明確な目標がありました。その達成のため、現場の生産性向上が課題として挙がっていたのですが、現場には目標が伝わっておらず、「なぜこんなにも忙しいのに、業務を増やさねばならない

のか」と腹落ちができていませんでした。両者の認識を合わせるためにしなければならぬことを軸に、支援を行いました。社長に「こういった改善方法もあるのでは」とご提案したり、従業員に「こういう目標があるから、今はたくさん営業をかけなければならない時期なんだ」と理解していただくための準備をしたりと、地道に積み重ねました。専門家というと、「自信たっぷり問題点を指摘する」といったイメージを抱く方もいるかもしれませんが、意外とそういう泥くさいところにこそ専門家の本質があると思っています。

——組織体制の改善や人材育成には時間がかかります。改善活動を持続させるためには、どのような工夫が必要でしょうか。

会議ごとに必ず、「議事概要」「次回までにやること」を明確にして、全員に共有することです。言った・言わないの水掛け論をなくし、PDCAサイクルを効果的に回すためには文書化と振り返りの習慣付けが必須です。

また、地域の商工会議所や協同組合と早期に連携しておくことも重要と考えます。

事業者に長く伴走するのは地域の支援機関ですから、改善の目的や状況を共有し、必要に応じてサポートをお願いすることも事業を継続させる上で効果的です。

——組織の強化において、最も重要なポイントは何でしょうか。

「経営層と現場の合意形成」です。どれだけ優れた仕組みを入れても、合意形成がなければ組織は動きません。反対に、合意形成さえできれば、小さな改善でも大きな成果につながります。組織は人でできているので、改善も人から始まるのです。専門家が答えを与えても、経営者が命令しても、人は動きません。全員が目的を理解し、自分の役割と改善する理由に納得していることが組織改善の第一歩。そのためには、定期的な話し合いとデータに基づく改善案の両方が必要なのです。

検討時のお願い

批判しない

- アイデアを制限するから

質より量

- 良いアイデアを生み出すには、量が大切

他の人のアイデアに便乗する

- 既にあるアイデアの組み合わせから更に良いアイデアが生まれる

関連事例



株式会社マルリフーズ (P42-43)

災害などの外的要因の影響を最小限に抑える採算管理体制の構築が求められた事例。月次損益管理を導入し、従来は社長のみが把握していた財務情報をマネージャー層にも共有。現場スタッフによる自主的な課題解決の動きが生まれている。

話し合いを行う際にプロジェクターなどで投影する資料。批判や否定的な意見が出た際には、ファシリテーターを務める浄土氏が軌道修正を行う

◆「地域ブランドの構築／地域連携の創出」に関する専門家の視点



一般社団法人日本食育者協会
藤掛 進氏

1980年代以降、契約販売を中心に一次製品の市場外流通を展開し、2000年以降はネット通販の創設、人材育成会社の起業などに関わる。震災後は復興事業に力を注いできた。

支援実施のポイント

地域ブランドの構築や地域連携の創出において大きな壁となるのは、事業者自身が地域の価値に気付いていない点、そして事業者同士が利害関係の違いからまとまりにくい点である。地元の人々に、地域の特産物への自信と誇りを持ってもらうことがブランドづくりの第一歩となる。その上で、事業者全員が利害を超えて参加できる“共通の傘”となるテーマを設定し、緊密なコミュニケーションを通じて理解と納得を積み上げていくことで、地域を巻き込んだ事業は前に進む。商工会議所は連携の核としての役割を担い、主体的に推進していく必要がある。

→担当事例：宮古商工会議所（P50-51）
大船渡商工会議所（P54-55）

- グループを組成する段階から、参加事業者に共通のゴールを意識
- 地域の強みを「もの・こと・わけ」の視点で発掘する
- 外部の視点からの気付きも、ゴール設定のヒントになる
- 地域ブランドの構築や地域連携は3年の時間軸で考える

地域に自信を持つことが ブランド構築の第一歩

——地域ブランドの構築に悩む地域・事業者
者に共通する課題は何でしょうか。

地域の良さに地元の人たちが気付いていないというケースが多くあります。表立って地域のブランドを構築していくためには、「うちの地域にはこれがあるんだぞ」と自慢できるような認識・価値観が必要です。まずは地域に自信を持ってもらうところから始めないと前に進みません。

結局、自分たちが誇りに思っていないものは広められないのです。「地元の人が食べていない」「価値を知らない」という状況では、どれだけ外向けにブランド化しても続きません。反対に、地域の特産物への誇りが生まれれば、自然と外への発信力が強くなる。これはどの地域ブランドでも共通して言えることだと思います。

——それらの課題を解決する上でどのようなアプローチを行っていますか。

まずは地域の資産を発見することです。私はいつも、「もの・こと・わけ」の視点で地域を見るようにしています。「もの＝

目に見える地域の産物」「こと＝その作り方・食べ方・育て方」「わけ＝それが生まれた理由や背景」です。特に年配の方から話を聞くと、地元の人でも忘れていた価値が出てくることが多いです。

大船渡商工会議所さんの事例でも、年配の方を中心にフィールドワークを行い、昔からの食文化を調べたところ、「とろろ貝がら焼き」（アワビの肝と大根を炊いた料理）が見つかりました。これは漁師さんが長く食べてきた“地元の味”だったのですが、若い世代は誰も知りませんでした。

地域の人々が持っている大事なものに気付いてもらうことが、ブランドの出発点になります。

事業者共通のゴールを いかに見つけるか

——地域連携の創出においてはどのような課題があるのでしょうか。

商工会議所や協同組合との垂直の連携は利害関係がはっきりしているので比較的組みやすいのですが、水平の連携は利害関係が相反する場合があります。「これならみんなが損得抜きで向かっていける」と

いう共通のゴール＝“傘”を見つけることが何より重要です。

今までの経験から傘を見つけるパターンは二つあります。一つは、地域の資産を調べる中で自然と見えてくる場合。もう一つは、事業者と議論を重ねる中で生まれてくる場合です。どちらの場合にも、外部の人間が話を掘り下げることで、「これ面白いね」という素材が出てきます。外側の立場だからこそ気付けるものがあり、そこから傘のヒントが生まれます。

——支援機関や支援主体に求められる役割は何でしょうか。

彼らの存在は、連携事業を成功させる際の核となる最大の要。トップダウンで付けて連携を取れる体制があると、プロジェクトが格段に進むのです。反対に連携の核となる機能が弱いと、事業者がバラバラに動き出し、方向性が定まりません。今までに「失敗した」と思う事例のほとんどは、連携の核が弱かったことに原因がありました。宮古商工会議所さん、大船渡商工会議所さんの事例は、商工会議所が熱意を持って支援に取り組んだことが、成果につながった最大の理由だと思います。

3年で形作る意識。 自走できるグループづくりを

——地域ブランドおよび地域連携に関する事業が軌道に乗るには、どのくらいの期間が必要でしょうか。

私はずっと、「3年で家を建てる」という考え方でやっています。1年目は資産発掘とバックグラウンドづくり。地元の意識改革です。2年目は柱づくり。どんな事業にするか方向性が見えてきます。3年目は屋根と壁をつくり、外に向けて本格的に発信できる状態にしていきます。この3年で形にならないなら、基本的に難しいと考えています。単年度の支援事業の場合、専門家が支援できるのは土台づくりまでということがほとんどですから、その期間にグループが自走できる環境や体制をつくれるかが成否の分かれ目です。

——グループが自走する上では、どのような点がポイントになりますか。

複数の事業者が関与する場合には、担当者同士の相性が重要です。例えば、宮古商工会議所さんの3社は比較的スムーズにまとまった印象がありますが、これは若手の担当者が中心にいたことが大きいとみています。吸収力があり、事業が始まってすぐに和気あいあいとした雰囲気得意的に動き始めました。最初から「共同で商品開発や販売促進をしていく」というゴールが共有されていたことも連携を後押ししまし

関連事例



大船渡商工会議所 (P54-55)

“アワビ=大船渡”というブランディングに向けて、地域のアワビを取り扱う事業者3社が協力的な事例。商工会議所が連携の核として積極的に事業をけん引し、さまざまな取組を実施した。

た。そのような意味では、グループを組成する時点で、どれだけ具体的な絵が描けているかも重要だと言えるでしょう。

——支援の途中で事業者の足並みがそろわなくなってしまう事態を防ぐには、どのような取組が必要でしょうか。

参加事業者のベクトルをそろえることです。事業の方向性をしっかり説明し、納得感を持って望んでもらうことで、「今、何をしているのか」「何をしなければならないのか」がブレにくくなります。

また、連携の核となる団体や事業者とその他の参加事業者の関係性も重要です。例えば、昔からその事業者を知っている地域の商工会議所や協同組合だからこそ、行き詰まった時に的確なアドバイスができるというケースも多くあります。短期間では完結しない取組ですから、お互いが良い関係性を築けていないと、どうしても途中でバラバラになってしまいます。

——宮古商工会議所は2025年度も引き続き支援を行っています。1年目と比べて支援内容にどのような違いがありますか。

宮古商工会議所さんの事例は「衛生管理」を共通の傘にしたところから始まりました。それ自体が最終目的ではありませんが、まずは3社と一緒に取り組めるテーマとして機能したわけです。2024年度の結果から「どんな方向性で進むか」が見えてきたので、今年はそれを具体化させていく時期になります。今年度は議論を深めるうちに、「朝ごはん」という新しいキーワードが出てきました。今まで誰も注目していなかったものの非常に大事なテーマで、「この傘の下なら動ける」という実感が生まれています*。

※取材日（2025年10月9日）時点の内容

関連事例



宮古商工会議所 (P50-51)

食品衛生認証の取得に向けて宮古市の食料品製造業3社が協力的な事例。藤掛氏はグループの組成から携わり、事業全体のコーディネートを担当した。参加事業者間の関係性が深まり、今後の地域ブランド構築や地域連携にも期待がかかる。

Make or Break



課題事例 から

紐解く

支援事業成否のカギ

新ハンズオン支援事業や結の場には、期待した成果に至らない事例もありました。課題が残った事例を次に生かすため、支援先の事業者や専門家にヒアリングを実施。その結果などを基に、新ハンズオン支援事業の採択に携わった3名の選定委員と、要因や改善のポイントを分析していきます。



帝京大学 経済学部
地域経済学科 教授

増田 聡氏

東京大学工学系研究科博士課程都市工学専攻修了。東北大学大学院情報科学研究科助教授、東北大学大学院経済学研究科教授などを経て現職。みやぎ建設総合センター理事、まちづくり政策フォーラム代表理事、東北圏地域づくりコンソーシアム代表理事、宮城県都市計画審議会会長などを歴任。

東北学院大学 地域総合学部
地域コミュニティ学科 教授

柳井 雅也氏

岡山大学文学部助教授、富山大学経済学部教授を経て現職。震災後の復興政策について論文を発表。富県宮城推進会議幹事(宮城県)、多賀城市復興構想会議会長、石巻市・山元町復興有識者会議委員、仙台市復興推進協議会長などを歴任。

株式会社ディセンター
代表取締役社長

折原 浩氏

2002年、株式会社ディセンターを設立。主に中小企業を中心に、コンサルティングサービスを展開。理論に基づいたコンサルティングと中小企業でも今すぐ使える「実践指導」を信条とし、中小企業大学校、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会、都道府県主催セミナーなど、多くの講演も行う。

初期段階から乖離する、 事業者のニーズと 専門家のアプローチ

新ハズオン支援事業の初期段階では、採択された事業者に対する「専門家マッチング」が行われます。支援主体（復興庁および事業の受託事業者）は、事業者の経営課題をヒアリングした上で、派遣する専門家を選定します。専門家には事業者の概況が共有され、支援の方向性が検討された上で、課題特定支援を行い、課題解決支援に進みます。最終的に思うような成果が上がらなかった事例では、この初期段階でのミスマッチも多く見られました。

柳井：事業者と専門家、それぞれの方針にギャップが生じたまま支援が始まってしまうと、両者の溝を埋めることは難しくなります。事業者が求めることに対し、専門家が全く異なるアプローチをした結果、不信感が漂い、専門家を交代せざるを得なくなったような事例も見られました。そうした事例では、事業者の“状況”と専門家の“特性”に乖離があったことが原因として考えられます。

課題が明確化している事業者であれば、アグレッシブに施策を提案する専門家は不向きな場合があります。一方、

何をすべきかを言語化できていない事業者に、後押しタイプの専門家を派遣すると、十分な意思疎通ができずに支援が前進しない状況も考えられます。

他にも、事業者の内部に意見の相違があり、支援の賛否すら一致しないまま始動した結果、専門家が力を発揮できない事例もありました。

マッチングの段階で齟齬が生じると、その後にどれだけお互いが努力しても、うまくいきません。このギャップを埋めるためには、できる限り支援主体が間に入り、“通訳者”の役割を果たすことが有効でしょう。課題や方針の平易な言語化、プロジェクトの全体像を可視化する表や図の作成、進捗管理のサポートなど、双方の認識を擦り合わせる通訳者がいると、その後の支援も円滑に進むようになります。

折原：初期段階で専門家が能力や得意分野を發揮しようとするあまり、事業者を置き去りにしてしまうと、ミスマッチが生じやすいですね。事業者側が感じている課題に対して、専門家がより根本からの解決を提案したことで認識の齟齬が生じた事例も見られました。この事例では、農産物を加工した複数の商品があり、事業者は個別の戦略や競合他社との差別化を求めています。しかし、加工品の魅力を向上する前に、農産物自体の魅力を向上し

なければ、売り方を工夫しても効果は出ないというのが専門家の見解でした。事業者はそれに対して、自身のことを理解されていないと感じてしまいます。この場合、申請時の課題そのものを見直す必要があるのですが、事業者の当初のニーズと異なる形の支援になるため、専門家も慎重になります。事業者に対し課題を率直に指摘できない状況では、支援の難易度も高まります。

専門家はまず、初期段階で幾つもの施策を提案すること、そして事業者の顔をうかがいながら、理解されているか否かを吟味することが必要です。もし理解されていない場合は、最も効果的な支援方針、現実に即した支援方針など、状況に応じて“最適解”を整理していく、丁寧なコミュニケーションを積み上げる姿勢が求められます。もちろん、専門家だけに責任があるとは一概に言えません。事業者にもより客観的な視点が必要だったように思います。このような事例では、実際に提案を行う専門家とは別に、本質的な課題を探り、専門家を割り振ることに特化したキーマンが必要ではないでしょうか。第三者視点でヒアリングに特化するキーマンが例えば各県に1人いれば機能するはずですが。

課題事例①

個社支援

食品加工業

支援テーマ

既存商品の高付加価値化

◆申請時の課題

- 地元の農産物を使用した加工品に関して、競合商品との差別化が必要
- 年間を通じた販売・売り上げの安定化・平準化

◆課題が残ったと考える理由

- 課題特定支援の段階で、専門家の提案内容と事業者が期待していた支援の方向性が違った。
- 専門家に理解してもらえていないと感じたことで、信頼関係が築けなかった。
- 上記の理由などから、意見の相違が埋まらず、専門家の交代が生じた。



マッチング精度の向上には、事業者採択プロセスも重要

増田：専門家マッチングの前段階にある、「事業者採択」のプロセスもポイントなのかもしれません。支援主体が、申請書の受領時に、事業者が課題を把握できているかを分析し、必要に応じて申請書自体をブラッシュアップするような手順を挟むと、マッチングの精度も上がるのではないのでしょうか。

柳井：マッチングの前段階においては、専門家の支援スタイルをあらかじめ整理することも効果的でしょう。例えば、「ゼロから相談に乗る」「事業者の希望や考えに合わせて伴走支援をする」といったチェックリストを設け、事業者の専門家に対する希望を把握できるようにする。そうして支援主体が事業者の希望を分類できれば、ミスマッチの防止につながられます。

増田：専門家同士に競争関係を生み出すことも、一つの方策かもしれません。例えば、申請書に対し、複数の専門家が企画提案を用意し、事業者が専門家を選定できる仕組みがあれば、期待値とのずれを縮められます。

柳井：専門家のレベルを見極める仕組みは大切ですね。専門家には個性があ

るのも事実ですが、本来は求められる基本的な資質があります。「事業者に寄り添う」「現場の状況を緻密に分析する」「課題を抽象化して最適なアプローチを構想する」など、必要な手法は状況により異なるものです。時には事業者に強く働きかけて、支援の方向を提案しなければなりません。良い専門家は、それらの手法を柔軟に使い分けます。支援主体が適切な専門家をそろえる体制も、重要になるでしょう。

増田：事業者にも、経営理論や戦略策定の基本的な枠組みを理解している方、そうでない方がいます。後者の場合、簡単な講習などを通じ、経営リテラシーを底上げする仕組みがあると良いのかもしれませんが。新ハンズオン支援事業における申請書の役割、ビジネスプランとの関係性、成果の指標などの理解を深めると、専門家との齟齬が防止できます。

折原：双方の理解という点で、専門家による支援の提案段階や実施時に機能するのが、事業者の納得感を確認するプロセスです。「納得はできないけど、やったほうが良い」といった認識では、その後に齟齬が生じるのは当然のことです。専門家も、事業者が理解できるようにゴールを簡潔に示し、納得感を醸成することで、スムーズな支援推進

につなげるべきだと思います。

課題特定で重要になる、“数字”による設計力

専門家マッチングに続くプロセスは、「課題特定支援」です。事業者と専門家は、対話を通じて課題を特定し、支援の方向性や成果目標、具体的な取組の内容や実施体制、スケジュールを協議していきます。

柳井：成功事例に共通するのは、課題や成果を定量的に分析する姿勢です。数字は、誰もが共有できるもの。顧客の分析、ECサイトのアクセス数など、取組の効果を数値化し、経営という観点からアプローチすれば、事業者・専門家双方の納得が生まれます。逆に、数値化のプロセスを経していない場合、互いのゴールが合致せず、空中戦が始まる可能性もあります。初期段階では理解し合っていない、いざ実動となると機能しなくなるのです。

折原：産業復興を目的としている以上、数字は不可欠です。そもそも経営というのは、どのような取組を選んででも間違いはありません。しかし多くの企業の最優先課題は、売り上げの向上です。売り上げにどの程度貢献するかを

課題事例②

結の場

水産加工業

支援テーマ

販路回復・拡大

◆申請時の課題

- ・震災により落ち込んだ売り上げが回復していない
- ・さまざまな支援を活用し、事業の継続に役立てたい

◆当初課題があったと考える理由

- ・支援提案企業は売り上げの拡大より社会貢献という大きな視点での取組を考えていたため、双方のニーズに齟齬が生じていた。

◆支援結果

- ・事業者と支援提案企業の考えがかみ合わない状況ではあったが、支援提案企業から地域全体のブランドの確立を主目的に、商品の高付加価値も視野に入れたリソースやアイデアの提供を行うことが提案され、実際に取り組んだ。結果として、10年以上も取組が継続している。



課題事例③

個社支援 飲食業

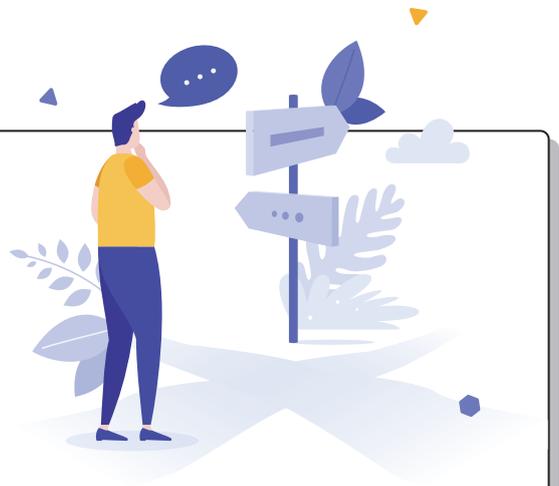
支援テーマ 既存商品の高付加価値化

◆申請時の課題

- 事業環境が変化し大規模な宴会の需要が減少。個人客の集客を目的とした周知が必要。

◆課題が残ったと考える理由

- 事業者内部で支援に対する意見が一致しないまま、支援が進行した結果、専門家が力を発揮し切れなかった。
- 本質的な課題は集客数を伸ばすことだったが、課題の分析よりもパンフレット作成や内容の検討に時間が割かれ、集客増に向けた課題の深掘りや手法の検討まで至らなかった。
- パンフレットの刷新という支援結果は得られたものの、集客に対する効果が測りにくく、課題解決につながったかどうかの評価は難しい。



セットで提案する姿勢が専門家にも求められるでしょう。

柳井: 結の場の事例には、支援提案企業が課題を再定義し、改めて提案を行った事例が見られました。この事例は、震災から間もないころのもの。事業者は落ち込んだ売り上げの回復を求め、支援提案企業は社会貢献の視点からの取組を目指しており、考えがかみ合わない状況でした。しかし、支援提案企業が高付加価値化の視点を取り込み、地域全体のブランド確立を助言。結果として、10年以上も取組が続いています。双方の考えに多少の違いがあっても、短期的な利益と長期的なメリットの理解を踏まえた軌道修正が行われれば、結果も伴うということです。

折原: ブランド形成は膨大な時間を要するアプローチですが、長期的な取組であっても、数字をベースに判断すれば、事業者も意義を見いだせるでしょう。

柳井: ブランドの本質は、“土地の付加価値”です。産地のブランドが確立されると、同じ商品でも高い価格で販売することができます。銀座で1000円のコーヒーを飲むのと同様です。しかし、ブランディングの途中段階では、成果の数値化が困難。地域全体のブランディングを数値化することは容易ではなく、メディア露出や認知度調査が限

界です。事業のフェーズによっては、数値化し切れない価値もあると、割り切る姿勢も大切でしょう。

増田: 産地ブランドの確立は個社では難しく、グループ単位でのアプローチも求められますね。先に述べられた加工品の事例も、地域の生産者全体が連携し、原料そのものを爆発的にヒットさせれば、加工品も成功したかもしれません。しかし現実には、ブランドがない場合がほとんどです。だからこそ、地域全体の多角的な視点で、戦略を立てていく必要があります。

柳井: 個社の場合は、あえてブランドがない地域特性を生かすことも可能です。例えば鶏肉の消費量が低い地域で、ものすごくおいしい焼鳥店を開業すると、広範な地域から客がやってきて、知名度も上がる可能性があります。競争がないブルーオーシャンを利用すると、スピーディーに効果も見込めます。

事業者の“意識改革”が、真の課題解決を実現する

課題特定支援の後には、「課題解決支援」へと進みます。専門家が策定した「課題解決支援計画」を基に、事業者が取組を実施。専門家は伴走支援を行います。うまく効果が表れない事例もありました。

柳井: 課題解決のフェーズになると、軌道修正も重要になります。現場での気付きから軌道修正するボトムアップの発想は、伴走支援においても重要になります。

折原: 現場で成功体験を手にするのが、組織改革の大きな一歩になる。そうした教訓を示唆する好例ですね。「イノベーション」や「経営革新」のように、組織改革の計画時には複数の部署や事業にまたがる壮大な改革案が持ち込まれがちですが、実際に効果を出すのは全事業の一部に過ぎません。しかし、その一部がきっかけになり、成功の方程式が共有されていけば、やがて組織全体へ効果が拡大していきます。

柳井: 事業者の意識改革も欠かせない要素です。新ハンズオン支援事業では、数値的な顧客管理に加え、経営理念の整理、STP分析、リブランディングなど、専門家が高度な経営手法を段階的に伝授した事例がありました。その結果、経営に対する意識が引き締まり、受注・出荷ミスが減少するなど、他の効果も出ました。事業者と専門家の間にも、強固な信頼関係が生まれています。

この事例で注目すべきは、①数字に対してシビアに向き合い、②業績が向上し、③事業者が主体的になり、④次のステップを専門家に相談し、⑤専門家が意識改革を提案するという、好循

環が生まれたことです。「数字→意識改革」という順序が重要であり、逆では成功しなかったでしょう。経営というのは結果が伴うと楽しくなるもので、専門家はそうしたモチベーションに寄り添うことも大切です。

増田：この事例は、2年単位で支援が行われていますね。もし1年という期間を前提とするならば、その1年間に課題の特定だけに注力するのも、一つの手なのでしょう。慌てて課題解決支援までカバーしようとするあまり、結果として成果を上げられないことも考えられます。支援主体が、さまざまな時間軸の支援プランを用意することも効果的かもしれません。

グループ支援に不可欠なのは、“HOW”を描く中心人物

個社支援とグループ支援に分かれる新ハンズオン支援事業。グループ支援では、事業者が共通の目標を設定できず、課題と成果にギャップが生まれてしまう事例もありました。

増田：地域ブランドの発信と交流人口の創出を目指し、季節ごとのマルシェを開催する方針だったものが、全く異なる起点の取組に変わっている事例もありました。他の取組も合わせると、個社ごとの成果は出ているものの、グループ全体の課題解決には至っていません。関係者の連携がうまくいかず、

取組が複雑化したことも要因でしょう。

柳井：マーケティングには「ゴールデンサークル理論」という考えがあります。「WHY（なぜ）」→「HOW（どうやって）」→「WHAT（何が）」の順でメッセージを伝え、共感を育む理論です。しかし日本のビジネスでは、「〇〇商品は〇〇ができるから、買ってください」「〇〇地域は魅力的なので、来てください」と、「WHAT」を起点にした戦略に陥ってしまう。それでは誰も感動しません。

理想的なのは、地域やグループの情熱や使命感、実現したい世界観を伝え、その後に個別の商品・サービスに落とし込む流れです。これはチームビルディングでも重要で、専門家もそのようなノウハウを伝えるべきだと感じました。

折原：グループの場合、中心となって動き、取組をけん引していく人材も必要です。極端な話、自分と同じ考えを持つ人だけを中心メンバーに巻き込むような強引さも、時には求められるでしょう。中心人物がいなくても、さまざまな関係者の意見が錯綜すると、成果が出ない可能性も高まります。

柳井：中心人物には、ビジョンを語る力、それを実現させる意思決定の力、共感するメンバーを集める力、最後までやり抜く情熱、自ら足を動かす行動力など、さまざまなスキルが求められます。全てが無理であれば、信頼できる中心メンバーで分担すれば問題ありません。そう考えると、同じ考えを持

つ人を固めるプロセスは、チームビルディングの一丁目一番地ともいえます。

支援後も持続する事業のため、描くべき“自走”の設計図

新ハンズオン支援事業や結の場が目指すのは、支援終了後も事業者が自力で売り上げやブランド力を維持・向上させる“自走”です。そこにはどのようなアプローチが求められるのでしょうか。

柳井：まず支援の初期段階で、自走を意識したテーマを設定できるかが、大きな分かれ道になります。課題設定でしっかりと自社の経営課題を分析し、長期的な視点を踏まえた問いを立てると、その解が自走を導くのです。また、仮説思考でリスクを想定していくクリティカルシンキングの視点も、事業者は身に付けていくべきでしょう。自己分析を行う機会がなく、成果の測定もできていないという事例もありましたが、この二つの視点が欠けていたのだと思います。

折原：高齢化や人員不足に悩んでいた宿泊施設が、支援終了後に人材を確保できず、日々の業務に追われ、支援時に培った意識が薄れてしまった事例もありました。こうした事例は全国的にも非常に多く、他の支援機関などによる支援終了後の伴走支援も対策として考えられます。しかし最も大切なのは、

課題事例④

グループ支援

支援テーマ

地域ブランドの構築／地域連携の創出

◆申請時の課題

- ・交流人口拡大に向けた地域の魅力創出が必要
- ・地元製品のブランディング化を図りたい

◆課題が残ったと考える理由

- ・グループ内で目的の共有・意見集約、関係者での連携・合意形成が十分にできていないまま、支援が進行。結果として個々の支援にとどまった。



課題事例⑤

個社支援 宿泊業

支援テーマ 既存商品の高付加価値化

◆申請時の課題

- 外部環境の好転によるビジネス機会を的確に捉えることができていない
- 従業員の高齢化や人員不足のほか、施設のコンセプトが不明確でありターゲット顧客の設定やそのための戦略が曖昧

◆課題が残ったと考える理由

- コンセプト策定に当たり、フィールドワークなどを通じて、外部からの視点により今まで気付かなかった地域の魅力を再認識できたものの、人員不足により社内での体制構築と資金繰りの改善が進まなかった。
- 支援期間中、意識改革は一定の成果があったが、支援終了後、日々の業務に追われ、支援時に培った意識が薄れ、自走することが困難になった。
- 地元の食材を使用した商品開発や地域の自然を生かしたメニュー開発を行いたかったが、地域の他事業者の協力体制が得られなかった。



設計図の描き方ではないでしょうか。例えば、「若手人材のホームページ管理やSNS発信などのスキルを育成する」というアプローチは、結局のところ「WHAT」に依存しています。しかし「どのように行動するか」という、「HOW」の部分を追えば、人材が離れても仕組みは持続するはず。増田：復興と人材不足の流れが重なり、地域によっては避難場所などの機能も必要であることから、第三セクターによる施設運営が増えています。維持・

存続にとどまらない、発展を見込んだ意識改革という点では、第三セクターの経営者へのアプローチも重要です。折原：支援主体も専門家も、永遠に支援を継続できるわけではありません。支援期間という有限の関係性の中で、未来を見据えて対応していく姿勢が、その後の自走の原動力になります。そして事業者も、支援の限界を念頭に、少しずつ自走の設計図を描いていく。各者の意識が、真に持続的な事業を育むのでしょうか。

柳井：マッチングから自走まで、さまざまな事例から見えてくる課題は、やはりボタンの掛け違いだと感じました。ツールやメソッドが先行し、共通の視点が失われると、いつまでもギャップは埋まりません。カギとなるのは、具体的なアプローチの手前にある、抽象的な視座です。夢や情熱、リスクと責任、数値目標や経営者意識など、「WHY」や「HOW」をビジョンに落とし込めれば、どのような事業者も次の世界へと踏み出せます。

総論



帝京大学 経済学部
地域経済学科 教授
増田 聡氏

成功に至らず、課題が残った事例でも、詳しく分析すれば、必ず次に生かすことができます。地方自治体や支援機関の担当者が、この事例集を基にして、勉強会、事業者を招いた講習会、大学生などに向けた講義などで議論を行うことも一つの成果になるでしょう。過去の経験が、未来へとつながっていくことに期待します。



東北学院大学 地域総合学部
地域コミュニティ学科 教授
柳井 雅也氏

被災地が抱える課題は今日、日本全体の地域課題、経済課題と多くの点で一致します。東北の産業復興を通じて得られたノウハウは、地方自治体、支援機関、各地の事業者や専門家にも生かせるはず。そして被災地のように課題の多い地域こそ、新たなモデルを創出し、日本の行き詰まりを突破する可能性を有しています。未来の経営スタイルに向け挑戦できる環境で、チャンスを最大限生かしてほしいです。



株式会社ディセンター
代表取締役社長
折原 浩氏

専門家の立場として一番伝えたいことは、「専門家が全てできるわけではない」ということです。専門家には個々の専門分野があり、支援対象の事業や企業経営の全てに長けているわけではありません。専門家の力が必要となるのは、突破できない壁があるときです。その際に最適なマッチングを実現させるのは、専門家の活用方法や管理方法を熟知した人材です。

株式会社インディゴ気仙沼

オリジナル商品の製造販売や染色受託を行う藍染工房。世界的に希少な藍植物「パステル」を使って染色を行う。

定量的・内部要因思考を取り入れ 年商230%を達成

課題

- 商品原価が変動しやすく、労働集約性も高いため、利益確保が困難
- 知人への販売が中心で新規顧客獲得に課題があり、営業赤字が続く

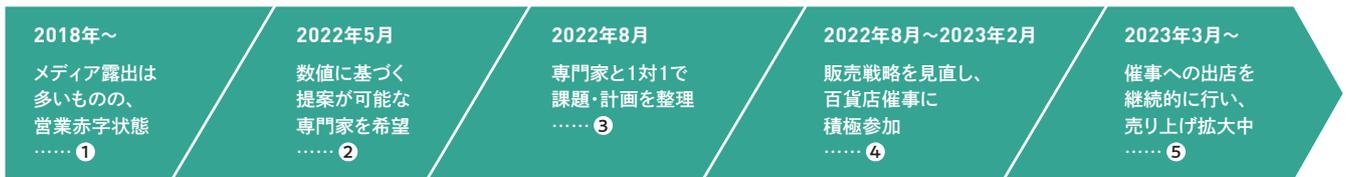
成果

- 原料生産は休止。商品製造・販売に特化することでリソースを有効活用
- 経営体質の改善により、年商の段階的アップを達成



一部商品の取引があった藤崎百貨店の催事に出店。接客手法も専門家からOJTで学んだ

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

メディア注目の一方で 経営状況は厳しい“有名貧乏”状態

女性が働ける場づくりを目的に、2015年に染色工房として創業。子育てや介護などでフルタイム就労が難しい女性の雇用の受け皿として機能し、メディアからも注目を集めた。しかし、知名度とは裏腹に経営状況は厳しく、いわゆる“有名貧乏”の状態が続く。原料生産率の不安定さにより商品原価が変動しやすいことに加え、原料栽培から染色まで全て手作業で行っているため労働集約性も高いことが原因。2018年から営業赤字の状況が続いていた。



染め工程も全て手作業で行う。工程数が多く、作業時間も長いため、人的リソースの有効活用は重要課題の一つ

希少な藍の独自性を生かした 販売チャネルの拡大が必要

世界的に希少な藍植物「パステル」の栽培に日本で初めて成功し、2022年3月には農林水産省へ種苗登録申請を行った。希少価値の高い技術を持つ一方で、その独自性を収益につなげる戦略性に欠けていた。申請前の販売チャネルは、流入経路が限定的なウェブショップのみで、売上目標を大きく下回っていた。販売拡大のための新規顧客獲得に向けた対策が急務となる一方、資金繰りに苦しみ、支援に取り組むための人的リソースも不足。そのため当初は申請に消極的だったが、復興庁からの強い勧めを受け、最終的に申請に至った。

申請書作成時に 自費で専門家を起用し 自社課題の言語化と整理を行う

申請に先立ち、本事業でマッチングした専門家とは別の専門家を自己資金で起用。経営課題のヒアリングを実施した。専門家が事業者の課題や理想とする形を整理し、それを基に事業者が申請書を作成。課題の言語化の過程を経たことにより、思考が整理された状態で支援に臨むことができた。

事業者採択のポイント

- ◆支援を必要とする事業者を見極め、経営課題に向き合う機会づくりと支援紹介を行う(→P7)

2 専門家とのマッチング

数値ベースでの改善が得意な専門家に 危機的状況の打破を期待

株主から課題解決に力を発揮できる人物として紹介された今野高氏を専門家として希望。今野氏とは以前から面識があり、畑で苗の重量を測定し収量予測をするなど、数値に基づき改善策を提案する支援スタイルと把握していた。また、専門家には「小規模事業者の事情を考慮しながら、厳しい状況を共に打破してくれる」「タスクの進行管理や指導ができる」「有限なリソースを効率的に活用した支援実績がある」という能力や実績があることを希望しており、その点でも今野氏に期待を寄せていた。

専門家
Profile

株式会社宮城フラワーパートナーズ
代表取締役
今野 高氏

宮城県農業改良普及員を経て花壇苗生産者として独立。東北地区ホームセンターを中心に直接取引で事業を展開。生産以外に営業・流通・物流・事業計画・人材育成に関するコンサルティング・講演を行う。

3 課題特定支援／計画策定

一度策定した計画を見直し 現実的な支援計画に再調整

専門家も支援経験がないほどの小規模事業者であり、加えて類を見ない困窮状態にあったため、最初に専門家から提示された支援計画は事業者の実情に合っていないものだった。しかし、この時点で打ち合わせを数多く重ね、信頼関係が構築されていたため、支援計画に対しても率直な意見交換を行うことができた。その後専門家は、売り上げを確保しながら課題を解決する計画への軌道修正を図り、催事による売り上げ確保を重視する方針で事業者と合意した。第三者を交えず専門家と1対1で調整したことで、意思決定を迅速に進めることができた。

👉 課題特定の ポイント

◆専門家と事業者のコミュニケーションがうまくいっている場合は状況に応じて二者に委ねる(→P9)

4 課題解決支援

原料生産改善で一定の 成果を上げるも 戦略転換で資源配分を最適化

原料であるパステルの生産性を向上させるため、専門家による現状分析と改善計画に基づき、欠株率の改善や植付本数の増加などに取り組んだ。一定の成果は得られたものの、社内の人的リソースが限られる中で生産部門を継続拡大するよりも、製造・販売部門に集中することで売り上げ向上を図る方が効果的と判断。支援を通じて身に付けたデータ思考により、4年分の原料在庫を確保できた段階で生産を一旦終了。2025年8月からは、限られた人的リソースを商品製造・販売強化に集中する戦略的転換を実行した。

顧客データ分析でウェブの限界を認識。 百貨店催事で顧客獲得を強化

販売戦略の見直しに当たり、ウェブの販売実績を分析した結果、顧客の多くが知人や既存顧客であった。染色アイテムという商品特性を考慮し、品質や手触りを体感してもらうリアルな場が、新規顧客獲得に必要な判断に至った。一部商品で取引のあった百貨店での催事参加を決め、計7回、延べ24日間で約320万円の売り上げを獲得。対面販売を通じて顧客の声を収集することで、商品開発や出店場所選定など、次の戦略立案に活用する好循環も構築した。支援終了後も催事出店を継続し、2024年には催事平均売上90万円を達成するなど着実な事業成長を実現している。



人によって似合うブルーが異なることを、対面販売を通して実感。その経験を基に、航空会社のフライトアテンダント用スカーフをデザイン

5 支援への評価と新たな課題

「数字で考える」「内的要因で考える」 思考転換が最大の財産となる

支援を通じて得られた最大の学びは、「全て数字を基に考える」「外的要因ではなく、内的要因で考える」という二つの思考法。支援を通じて経営や思考のペースとなる考えを身に付けたことで、持続可能な成長の基盤を構築できた。支援終了後も課題解決のためのPDCAを自社で回すことで、3年で年商230%を達成。今後も催事への出店や高価格帯の新商品開発に取り組み、売り上げ拡大を目指す方針。

専門家
Comment



株式会社宮城フラワーパートナーズ 代表取締役 今野 高氏

OJT主体の支援を通じて気づきを重ね、 引き合いに応えられる基盤を構築

やりたいことやアイデアは多数あり、周囲も魅力を感じていたため、大手企業などからのお声掛けもたくさんありました。しかし、クロージングまでたどり着けなかったり、継続できなかったりする事案が山積し、売り上げがついてきていない状況でした。支援では、「選択と集中」「スケールのためのノウハウ蓄積」に特化して、足元の強化を行いました。一緒に実作業・商談・販売・調査も行いながら、現場でご本人の気づきを重ねるOJT主体の支援でした。結果、ご本人の自信につながり、自走での成長には目を見張ります。

株式会社岡本製氷冷凍工場

1954年創業の製氷専門メーカー。東北エリア最大級の生産能力を誇り、気仙沼市魚市場をはじめとする水産業界に氷を供給している。

商品価値を見直し、営業力を強化 陸上用氷事業の本格展開へ

課題

- 水産業への依存度が高く、
豊漁・不漁の影響を強く受け
経営が不安定
- 水産業以外への販路拡大に
必要な商品ストーリーや
営業ツールが不足

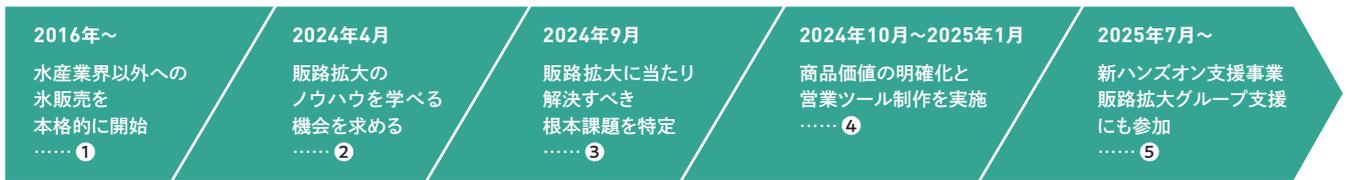
成果

- 飲料用氷が訴求すべき
ターゲット・価値を明確化
- チラシなどPRツールを制作し、
販路拡大の土台を構築



支援の対象を既存商品の飲料用氷「パーティタイムアイス」に限定することで、テンポの良い支援を実現

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

水産業依存による 経営の不安定さが深刻化

水産業に頼った経営は繁忙期と閑散期の売り上げ格差が大きい。豊漁・不漁による変動も激しく、その差額は年間で1億4000万円にも達することがあった。気候変動による漁獲量の減少傾向もあり、水産業に頼った経営では厳しい状況となっていた。さらに製造コストの高騰も利益を圧迫し、持続可能なビジネスモデルとは程遠い状況であり、収入源の多角化が必要になっていた。

新規事業は成長傾向だが 販路拡大のノウハウが不足

2016年ごろからは、食用氷やイベント用氷などを水産業界以外へ販売する陸上用氷事業の展開を始め、売り上げは増加傾向。しかし、飲食店や一般顧客など、これまでとは異なる領域への販路拡大に対する展望が明確に見えておらず、ノウハウを学ぶ機会を求めている。

② 専門家とのマッチング

販路拡大への強い思いで 専門家とのマッチングが奏功

事業者は以前から新規事業展開・販路拡大について明確な課題意識を持っており、経営塾に参加するなど、自社の成長に向けて積極的に学びの機会を求めている。専門家とのマッチングについては具体的な希望を出さなかったものの、結果的にマッチングした宮口直也氏は、希望する分野へのノウハウも支援実績も豊富で、相談しやすい人柄であったため、スムーズに支援をスタートすることができた。

☞ マッチングの ポイント

- ◆ 事業者に希望がない場合も、適宜ヒアリングを行い事業者に必要なサポートや相性を見極める(→P8)

専門家 Profile

アジュアスカイコンサルティング株式会社
代表取締役
宮口 直也氏

「中小企業の企画室」を掲げ、請負受託的になりがちな中小企業経営で、“強み”を見いだす目利き役として「自社看板ビジネス」の立ち上げに注力。博士(工学)、中小企業診断士、技術士(経営工学)。

課題の根本原因を特定し体系的な支援計画を策定

専門家による課題特定の結果、商品の機能面での強みは把握していても、ターゲットが不明確と判明。氷がもたらす価値を顧客目線で提案できていなかった。また、唯一の営業ツールであったウェブサイト上の情報も企業説明に偏っていた。これらの課題を踏まえ、商品の訴求力向上、営業ツール制作、3カ年計画策定の三つを柱とする体系的な支援を計画した。

氷の魅力や強みに関しては意識していたが、ターゲットに合わせたメリットが提示できていなかった



4 課題解決支援

商品とターゲットを絞り込み価値訴求コピーを作成

短期間で確実な成果を生むため、既に販売実績のある飲料用氷「パーティタイムアイス」の販路拡大を目標にした。当初は一般家庭から飲食店まで幅広いターゲットでの展開を想定していたが、専門家から「ターゲットが多岐にわたるほど価値が伝わりにくくなる」との指摘を受け、飲食店をターゲットに設定。自社の氷が持つ強みを体系的に整理し、商品価値を明らかにしていった。その商品価値を基に、専門家および支援主体との議論を重ね、ターゲットに合わせた価値訴求コピー「お疲れさまの一杯だから、もっと贅沢に。」を作成。



飲食店に向けて、飲料用氷の魅力やメリットを訴求するチラシを作成

フォーマットを活用した実制作で再現性のある制作手法を体得

法人営業向けのチラシ作成と、営業力のあるウェブサイトへのリニューアルに向けて、専門家が制作手法をレクチャー。提供されたフォーマットに沿って作成することで、再現性のある形で学ぶことができた。掲載するコピーについても、専門家のアドバイスに従い、従来のイメージ型の訴求方法から具体的な行動を喚起するレスポンス型への転換を意識して作成を行った。

課題解決のポイント

◆ 必要な場合は事業者と専門家の議論に参加し、第三者の立場を生かして意見を提供(→P9)

5 支援への評価と新たな課題

価値発見と営業基盤の整備を経て販路拡大の次なるステップへ

商品の訴求力向上や営業ツール制作の過程で、自社では気づけなかった強みや訴求ポイントについての確かな助言を得ることができた。専門家とのコミュニケーションも良好で、相談しやすい環境の中で進められたことにより、事業者初となるツールを納得のいく形で完成させることができた。2025年度は販路拡大グループ支援において支援を継続して受けており、制作したツールを活用した商談会展に出展に向けて取組を続けている。

アジュアスカイコンサルティング株式会社 代表取締役 宮口直也氏

工場長から真の経営者へ。新たな需要と売り上げの創造に覚悟を

往々にしてモノづくり企業は、「いいモノを作れば仕事 comes」と考えがちです。そうしていい仕事をこなすほど下請け的になり、価格交渉力を失っていくことで経営が厳しくなってしまいます。本当の意味で「製造・販売」を実現していくためには、「仕事 comes」ことを待たず、「自力で売る」ことへの意識転換が欠かせません。自分で売ろうとすることで未完成であった商品サービスは完成を迎え、売ることによって経営が活力を取り戻します。自分たちの足で立ち続けるために、経営者として新たな需要と売り上げをつくることへの覚悟を期待しています。

専門家
Comment

株式会社マルカ高橋水産

タコを生きたまま仕入れ、加工・販売する水産加工会社。独自の技術で鮮度と旨みを保持した商品を国内外に供給する。

ブランド力と組織体制の強化で 戦略的販路拡大の基盤を構築

課題

- ブランド発信が不十分で、高付加価値化戦略が取れていない
- 人材育成と理念共有が不足しており、社長不在時に機能不全に陥る

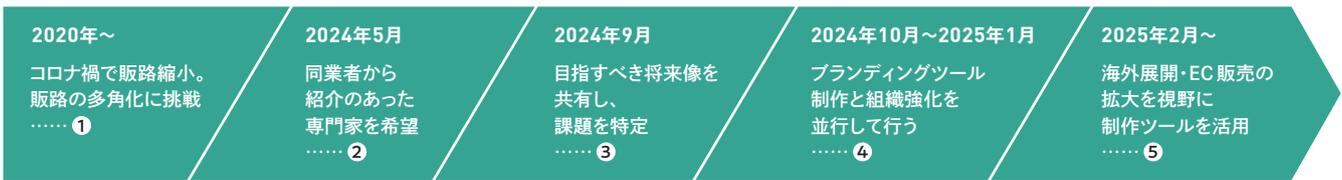
成果

- ブランドコピー・動画で訴求力を高め、販路開拓への基盤を整備
- ビジョンマップを作り、組織体制を強化。社員育成の道筋もつけた



ブランドを象徴するポスター3種を制作。コピーは社内の声を基に作成した

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

コロナ禍を機に販路転換も 利益率が新たな課題となる

震災後、飲食店向けの業務用販路を軸に事業を再構築してきた。しかし、2020年のコロナ禍で外食需要が急減し、大手量販店向け販売へと大幅にシフト。売り上げは震災前の水準を上回るまで回復したものの、低い利益率が大きな課題となっていた。

戦略的販路拡大のため ブランド力の向上が急務

大手寿司チェーンの米国子会社や会員制量販店など、海外チャネルも獲得し、売り上げは順調に推移していたが、十分な利益率の確保に向けた戦略的販路拡大のためにはブランド力の向上が急務と認識。業界の代名詞的存在を目指すため、ブランドイメージを訴求するコンテンツの開発や、販売戦略の構築を必要としていた。

② 専門家とのマッチング

海外展開にノウハウを持つ 専門家との連携が実現

申請に先立ち、同業者から東北の日本酒をブランド化して海外販路獲得を成功させた実績を持つブルーファーム株式会社を紹介されていた。海外での販路拡大を目指す同社のニーズと専門家の得意分野が合致し、希望通りのマッチングが実現。

専門家 Profile

ブルーファーム株式会社 代表取締役
早坂 正年氏

東北の食品・農産物のブランディングを得意とするコンサルティング会社。ブランド構築から販路開拓まで、一貫した支援サービスを提供する。特に海外市場でのプロモーションに豊富な実績を持つ。

マッチングのポイント

- ◆ 事業者が希望した専門家に、事業者の課題解決をサポートする知識と実績があることを確認し、希望を実現(→ P8)

具体的な将来像を共有し逆算して課題を特定

『この食品といえばA社のものが一番』というように、『おいしいタコといえばマルカ高橋水産』と言われるようになりたい」という具体的な将来像を専門家と共有。この目標達成のためには、ブランディングだけでなく、社内の人材育成や組織体制などの土台部分へエコ入れし、社長不在時も製造や仕入れが進められる体制を構築する必要があることが明らかに。疑問に思う点は都度確認しながら進めることで、ブランド力強化と組織体制改革を両輪で進めるという、納得のいく支援計画が完成。



計画策定のポイント

◆ 事業者疑問や気になる点がある場合は、納得できるまで協議を行える環境をつくる(→P9)

専門家と目線を合わせながらブランディングツールを制作

一貫した世界観を構築するため、社員アンケートを基にブランドコピーを開発。これを軸に、商談会や展示会で目を引くポスターと、製造プロセス全体を撮影した企業紹介動画を制作した。海外顧客への訴求力を高めるため、動画は英語版も作成。制作のプロセスでは、打ち合わせの冒頭で前回の内容を再確認してからスタートするなど、認識の食い違いを生まない工夫により、思い描いていた通りのブランディングツールが完成した。



原料調達から加工までの様子を撮影し、コピーと組み合わせて動画にすることで、同社の強みを訴求

ミッションと社員育成計画の作成で組織強化に道筋

社長のビジョンと、社内アンケートから導き出された会社の魅力を融合させ、MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)を策定。同社の確固たる企業理念として社内外に強く打ち出し、社員が同じ方向を向いて製造に取り組みめるようになったことで、製造の効率は支援開始前と比べて約120%にアップ。さらに、社長の右腕となるような人材を育てるための3カ年計画も作成し、トップダウン方式からの脱却を図っている。

MISSION 私たちの使命

人を活かし、海の味を世界へ届け、関わる全ての人と海をより豊かに

VISION 私たちが目指す未来

1. 活タコ製品で世界に挑み、品質とシェアで業界を圧倒する
2. 美味しさと安全の職場作りで、水産業の価値を高め、地域と未来を支える企業となる

VALUE 私たちが創造する価値

1. 美味しい製品を作り続ける
2. 全員で成長しながら常に上を目指す
3. 水産業をカッコいい仕事にする
4. 道徳を大切に、情熱を持って人材を育成した上で地域に信頼される企業となる

株式会社マルカ高橋水産

MVVは1枚の資料にまとめて社内に掲出することで、社員の意識向上を狙った

専門家の丁寧なヒアリングを評価。今後はツール活用でブランディング加速へ

専門家が時間をかけてヒアリングを行い、当初想定していなかった組織体制の課題を引き出してくれたことを評価。組織面では、社長不在時も社員間で積極的に声掛けが行われるようになり、製造現場での変化が顕著に現れているため、今後も取組を継続していく。さらに制作したツールを用いて情報発信やSNS運用でブランディングを加速させ、新たな海外エリアへの販路やEC販売の拡大を目指す。



ブルーファーム株式会社 代表取締役 早坂 正年氏

事業者の独自価値を効果的に訴求するため企業としての強みを生かして協働で模索

マルカ高橋水産さんは、水ダコに特化した製品づくりで他社には真似できない価値を生み出しており、その経営判断と支える社員の力こそが最大の強みです。課題特定支援のヒアリングでは、自社の魅力を十分に言語化できておらず、潜在力の一部しか伝わっていない点が明らかになりました。今回の支援では、新たな商品開発ではなく、既存の価値を社内外に再発信することを重視。ブランドコピーや動画、ビジュアルを整備し、日本らしさを感じるデザインで海外展開も視野に入れた情報発信体制を構築しました。この支援が、マルカ高橋水産さんのさらなる成長を後押しする基盤になったと感じています。

専門家
Comment

04
新ハンズオン
個社支援

宮城県石巻市／農業

2023年度 支援テーマ＊新商品・サービスの開発

株式会社トライベリーファーム

被災農家3戸が、2014年に共同経営で設立したイチゴ農園。地域の農業復興シンボルとして事業を展開している。

接客力の向上と独自コンテンツで 唯一無二の観光農園体験を提供

課題

- 市場出荷では価格決定権がなく、利益率向上に限界がある
- 観光事業の集客やサービス整備に関するノウハウがない

成果

- 直販事業として観光農園を開園。直販売り上げの向上を達成
- 情報発信強化と接客OJTにより、来園客189名(48組)を迎えた



直販事業の新事業として観光農園を立ち上げたのに合わせて、ホームページも更新

支援事業実施の経緯



1 支援を受けた背景

市場出荷の限界と価格決定権の必要性を痛感

2014年の会社設立以来、主力の青果市場向け卸売事業は順調に成長し、主要取引先の県内スーパーが仕入れる県内産イチゴの約25%を供給する県内トップクラスの規模に拡大。しかし、価格決定の主導権は買い手側にあり、水道光熱費や資材費が高騰しても価格転嫁が進まず、利益確保が困難な状況が続いていた。生産力は既に地域平均を上回っていたこともあり、市場出荷だけでは外的要因に左右される経営体質から脱却できないことが明確に。新たな事業の創出が必要となっていた。

直販事業の手応えから観光農園で事業拡大を決意

自社で自由に価格を設定できる直販事業に可能性を見だし、2022年度から農場直売を試験的に開始する。市場単価に対し、直売では約1.7倍の単価で販売を行ったが、鮮度の高いイチゴは顧客からも好評を得た。この成果を踏まえ、2023年度にはイチゴ狩りができる観光農園の立ち上げを計画。さらなる単価向上と認知度向上を見込む一方、立ち上げや運営のノウハウ不足が大きな課題となっていた。

2 専門家とのマッチング

県事業での縁を生かし強固な協力体制を構築

本事業に先立ち、県のトップリーダー講習会で観光農園の事業計画を作成していた事業者。その際に講師を務めていたのが、今回の専門家である宮城フラワーパートナーズの今野氏だった。県内の農業支援で実績があり、事業計画作成でも協力を受けていたため、お互いの理解や信頼関係が構築された状態でスタートを切ることができた。

☞ マッチングのポイント

- ◆事業者が特定の専門家を希望する場合も、事業者が抱える課題の支援が可能かを精査(→P8)

専門家 Profile

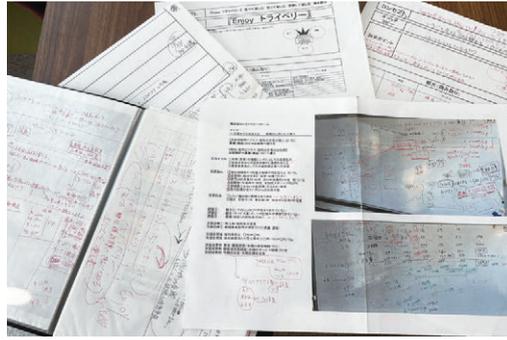
株式会社宮城フラワーパートナーズ
代表取締役
今野 高氏

宮城県農業改良普及員を経て花壇苗生産者として独立。東北地区ホームセンターを中心に直接取引で事業を展開。生産以外に営業・流通・物流・事業計画・人材育成に関するコンサルティング・講演を行う。

3 課題特定支援／計画策定

既存の構想を専門家と共有し 計画を実行可能な形へ調整

申請時点で既に「市場出荷依存からの脱却」「直売・観光農園による高付加価値化」という目標を明確に描いており、課題整理の段階で大きな転換はなかった。しかし、観光農園立ち上げという新業種への挑戦に当たり、専門家との議論の中でコンセプト設計から進める必要性を認識。さらに直売比率や5カ年の収支計画など数値目標を設定し、実行可能な計画へと磨き上げた。



コンセプトを設計するため、自社の強みや提供できるバリューについてさまざまなワードを出し合った

4 課題解決支援

11月開園と情報発信で話題性を創出し集客を拡大

一般的に2月ごろから始まるイチゴ狩りを、県内最速の11月に開園。チラシやSNS、ホームページでの情報発信が功を奏し、テレビ・ラジオ・新聞で多数取り上げられた。結果として、イチゴ狩りの来園者は開園から翌年1月末までに189名(48組)、売り上げも286万円と、初年度から目標を大きく上回り、順調なスタートを切ることができた。

OJTで接客の基盤を整え、 独自コンテンツで差別化を実現

専門家は開園時から現場に入り、接客指導や朝礼でのマナー確認などをOJTで実施。スタッフは自ら改善点を出し合い、接客への苦手意識を克服するなど、サービス業としての基礎力を身に付けた。その上で、「Enjoyトライベリ」というコンセプトに沿って、車への落書きやチェキ撮影、イチゴクイズなど他園にはない体験型コンテンツも導入。イチゴ狩りをここでしか味わえない体験に昇華させ、顧客満足度を向上させた。

👉 課題解決のポイント

- ◆事業者が支援の全体像や各取組の意義を理解できているかを客観的に判断(→P9)



車に落書きできるという他にはない体験を提供し、リピーターを獲得

5 支援への評価と新たな課題

コンセプト設計手法の習得が 最大の学びと振り返る

専門家がコンセプト設計の重要性を示し、コンセプト設計から現場オペレーションまで伴走したことで、事業立ち上げのプロセスを体系的に学ぶことができた。特にコンセプトを起点とする展開手法は大きな学びとなり、今後の事業にも活用できる知識として定着した。一方で、観光農園は既存施設を用いたスモールスタートにとどまっており、今後は段階的な拡大を予定。5カ年の収支計画を基盤に、さらなる事業拡大を目指していく。



株式会社宮城フラワーパートナーズ 代表取締役 今野 高氏

現場で働く社員も当事者意識を持つことで 事業の成長速度がアップ

成功の最大の要因は、スタッフの当事者意識の芽生えでした。特に、開園後の「楽しんでもらうためには?」の視点で、「小さな改善」を行い、独自の雰囲気・サービスを築いてくれました。この芽生えのために大事なポイントは二つです。まず事前のコンセプトづくりにスタッフを交えながら十分時間を費やし、「なぜ、観光イチゴ園へ業態変更するのか?」を突き詰めました。もう一つは、開園後のOJT振り返りです。気づきを共有することでPDCAサイクルが早まりました。短い期間でしたが、リピーターや口コミを増加させる取組をもっと検証できれば、今後の集客強化につながると思います。

専門家
Comment

一般社団法人美馬森 Japan

馬との共生を通じて地域社会の課題解決に取り組む団体。企業向け研修を中心にプログラムを展開する。

プログラムの学びを体系化。 教育旅行向けに再構築して販路を拡大

課題

- 教育研修プログラムがターゲットに最適化されていない
- プログラムの学びを最大化する仕組みが整っていない

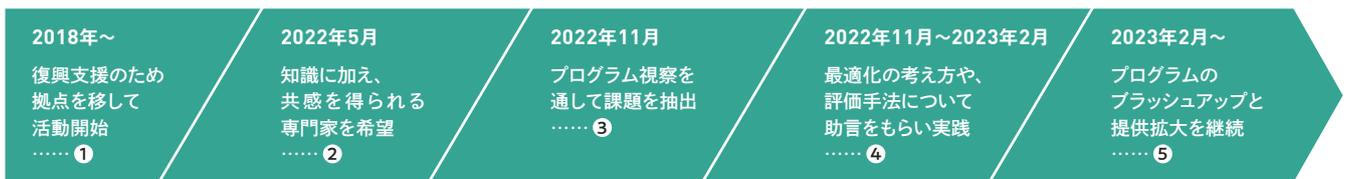
成果

- ターゲットに合わせて構成が可能になるよう、プログラムを体系化
- 旅マエ・ナカ・アトの概念を取り入れ、学びを最大化する仕組みを構築



これまでアプローチできていなかった学生向けに、教育研修プログラムを作成し提供を開始

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

プログラムを提供するための 新たなチャンネル開発が必要

震災後、復興支援を行うため、岩手県盛岡市から宮城県東松島市に拠点を移し、馬との非言語コミュニケーションや関係構築について体験できる企業研修を実施している。このプログラムを、教育旅行など異なる世代にも届けていきたいと考えていたが、教育現場との接点をどうつくれば良いか、学生にとってどのようなプログラムが最適かなど、新たなチャンネル開発のための課題が山積していた。



企業研修用プログラムをターゲットのニーズに合わせてどう再構築・提案するかが課題であった

② 専門家とのマッチング

理念に共感する専門家と連携。 教育分野の専門家の知見も活用

申請時に理念や方向性を説明し、共感してもらえる専門家を希望。課題の洗い出しや事業の構造化を得意とする中山聖子氏とのマッチングが実現した。加えて、プログラム視察の際には教育に知見を持つ市川寛氏も参加。市川氏は教員を務めた後、フリースクールを開校し、今では県知事が視察に訪れるほど先進的な取組として注目されている。単なるプログラムの普及ではなく、「馬と森を活かし、馬と森に活かされる社会の創造」という同団体の理想に合致した専門家との連携になった。

👉 マッチングのポイント

- ◆ 事業者の理念や方向性を十分に理解した上で、適切な専門家をマッチングする(→ P8)

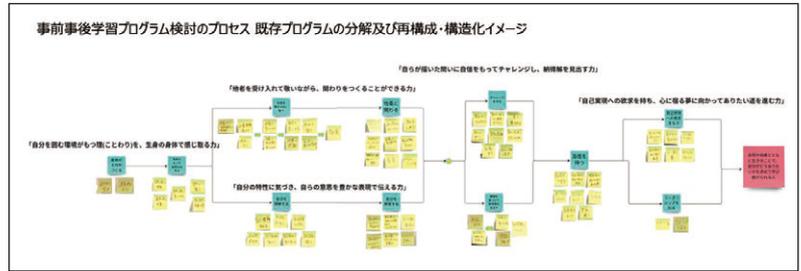
専門家 Profile

ラシック合同会社 代表
中山 聖子氏

中小企業の人材育成・マネジメントや、製造業の業務改善、人事評価制度の導入・運用に関する各種研修の実施など、組織開発を主としたサポートを行う。キャリアコーディネーターの認定資格を保有。

プログラムの詰め込み過ぎ問題が視察を通して明らかになる

専門家の視察を通じて、プログラムに内容を詰め込み過ぎており、初めて参加する人が消化不良を起こしている可能性が浮上し、内容の取捨選択が課題の一つと判明した。今後の運用も見据え、既存のプログラムに組み込まれた要素やロジックをひもとき、対象ごとに合わせて組み替える方法を導入するための計画を策定。学校教育の探究学習への組み込みを促すため、評価方法の設定も含めた包括的なアプローチを行うことを決定した。



スタッフと専門家で意見を出し合い、ふせんにまとめていく形で、プログラムを再構成する仕組みを構築（画像はイメージ）

旅マエ・ナカ・アトの構成で学習効果を最大化

専門家から旅マエ・旅ナカ・旅アトという考え方を教わる。旅の前後も含めた関係構築によって、来る前からワクワクする気持ちを醸成。体験後も利用者とながりを持つという考え方は、同団体の目指していることと合致していたため、SDGs系の教育旅行を受け入れる際に実践した。事前に生徒からの質問を集め、終了後には生徒からの質問への回答も含めた資料を提供するという一連の流れを試みた。

学習効果の評価手法導入で教育現場との共通言語を獲得

学校教育の探究学習への組み込みを促進するため、プログラムの効果を可視化する評価手法の開発にも着手。教育現場で一般的に使用されている評価方法（ルーブリック）を取り入れることで、教育委員会や学校との共通言語が整備され、具体的な協議が可能となった。また、旅行会社など外部のステークホルダーの開拓も開始し、中長期的な連携が可能なチャンネルづくりにも取り組んでいる。

体験のリフレクション

「馬とのコミュニケーションワーク」からの気づきを、自分の言葉で書いてみましょう。

* 質問文をよく読み、自分の心に問いかけてみてください。
* 正解があるわけではありません。ぜひみなさん自身の心の声に耳を傾けてください。
* このワークシートは回収しません。ぜひみなさんのメモとしてお持ち帰りください。

名前： _____

1 リーダーとして、どのような気持ちで取り組みましたか？	2 リーダーとして取り組んでいる間、どのような気持ちでしたか？	3 リーダーとしての取り組みを終えて、どのように感じましたか？
4 相手(馬)は取り組んでいる間、どのような気持ちだったと思いますか？	5 相手(馬)は取り組みを終えて、リーダーとしての私をどのように感じていたと思いますか？	<全体の感想>

研修前後もメールや資料を活用してコミュニケーションを図り、学びを深める工程をサポート

全員参加による情報共有と馬との関係構築手法の応用にトライ

伝言ゲームで情報がゆがむのを避けるため、スタッフ全員が一次情報として専門家の話を聞くようにした。普段、馬との交流では問い（仮説）を立てながら関係を築いているが、それを人間同士のコミュニケーションにも応用できることを、専門家との話し合いの中で発見。プログラムの中でも適切な問いを提示することで学びを深められると分かった。今後は地域の学生を対象としたプログラムのモデル実施を進め、評価方法を含めた仮説検証を行い、ブラッシュアップを継続していく。

専門家
Comment



ラシック合同会社 代表 中山 聖子氏

多様な機関との連携・共通言語の構築が今後のプログラム発展の鍵

馬との関係づくりや森との関わり方が、人にとって濃い学びになるという点を、従来の取組から丁寧に練り上げ、同時にご自身たちの思いも深めてきたことに、美馬森 Japanさんの素晴らしいと感じました。そうした濃さ、深さを教育に落とし込む際に、どのような学びがデザインできるのか。多くの要素を一つずつときほくし、学校や教育旅行の業界の方々との共通言語を増やすことができれば、今後、さまざまなメニューを彼らとの協働で一緒につくり込み、発展させる道筋も見えてくるのではないのでしょうか。馬や森との共生が、教育をつくる共創に発展することを期待します。

三晃食品株式会社

三波食品グループの水産加工会社。三陸沖産のイラコアナゴが原料の「あなご蒲焼」や、漬け魚、冷凍切り身を主力商品とする。

現場の声を生かした組織改革で 経費の10%削減に成功

課題

- 慢性的な人材不足であり、高齢化などの要因で生産性が落ちている
- 営業利益が厳しい状況で、経営状況改善に向けた事業計画もない

成果

- 評価基準作成で組織強化を図り、生産性向上の基盤を構築
- 事業計画を策定し、売り上げ向上に向けて新商品の開発に着手



未利用だった大サイズのアナゴから新商品を開発。実践を通して商品開発プロセスを学んだ

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

慢性的な人材不足と高齢化により 生産性低下が深刻化

水産加工業は3K職場（きつい・汚い・危険）のイメージが根強く、労働力の確保が難しい。外国人技能実習生も受け入れていたが、コロナ禍の出国制限により2年間で8名減少。人材不足による残業時間の増加が課題になっていた。加えて従業員の高齢化が進むにつれ、作業スピード・生産性が低下。原料の半分以上が下処理済みであることを考慮すると、本来1.5倍ほどの生産が見込められずの状況であり、課題解決が急務となっていた。

生産性低下・原料費高騰による 業績悪化で抜本的経営改革を決断

生産性の低下や原料費高騰の影響で、2020年からは営業利益が厳しい状況が続いていた。同時期に社長が交代し、抜本的な経営改革を決断。以来、事業の改善を試みてきたが、自社単独の取組に限界を感じていた。相談先の塩竈市役所から本事業の紹介を受け、申請することに決めた。

② 専門家とのマッチング

現場を重視した 支援スタイルで信頼関係を築く

申請時は生産性向上に強い専門家を希望していたが、支援主体によるヒアリングの結果、業務多忙により新人指導に時間を割けていないなどの実態が判明し、真の課題は組織体制と人材育成にあることが明らかに。そこで組織改革に豊富な実績を持つ奥谷敦子氏のアサインが決まった。奥谷氏は現場重視の姿勢で取り組み、休憩の際にも社員との交流の機会を持つなど、きめ細かな対応で信頼関係を構築していった。

マッチングのポイント

- ◆ヒアリングを通して事業者の実情を深掘りし、真の課題・必要なサポート・ふさわしい専門家をマッチングする（→P8）

専門家 Profile

奥谷商売研究所
奥谷 敦子氏

経営コンサルタント。株式会社リクルートに約4年勤務後、27歳で独立。食の6次産業化プロデューサーなど、10種以上の資格保有。ブランディング、商品開発・販路戦略を一貫支援。YouTubeチャンネル「令和の虎 CHANNEL」にも出演。

③ 課題特定支援／計画策定

現場視察とヒアリングで組織課題を徹底的に洗い出し

奥谷氏による工場視察とヒアリングにより、組織体制における具体的な問題点や、評価基準が未整備で社員のモチベーション低下を招いていることなどが判明。短期間で組織の土台づくりを実現するため、現状把握、評価基準の作成、業務効率化研修の実施、事業計画策定の四つの取組を並行して進める案を策定した。



実際に現場の様子を見て回りながら、課題を洗い出したため、納得感のある課題特定となった

④ 課題解決支援

社内の声を吸い上げ、組織基盤強化と経費10%削減を達成

組織体制改善のため、社員を対象にアンケートと個人面談を実施。さらに専門家の提案で目安箱を設置したところ、予想以上の投函があり、社内コミュニケーションに改善の余地があるなど、隠れた課題の発見につながった。社内の声を踏まえ評価基準を作成し、年2回の評価制度も構築。また、業務効率化やコミュニケーション研修も実施し、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）の徹底や報連相の重要性を伝えた。これらの取組により職場環境が整備され、残業時間の短縮や一部作業の内製化によって全体経費の10%削減を実現できた。



ワークショップ形式で研修を実施。最初は懐疑的だった社員も改革が進むにつれて少しずつ前向きな姿勢へと変化

3年先を見据え事業計画を策定。新商品の開発にも成功

組織改革と並行して、3カ年の事業計画策定に着手。売り上げ向上に向けて、これまで活用が難しかった大サイズのアナゴを使ったしょうゆ漬商品の開発にも取り組んだ。完成した新商品は、初めて東京で開催した試食会でインフルエンサーやメディア関係者約40人にお披露目。専門家と事業者でLINEグループを作成し、密な情報共有を行いながら、販路拡大と売り上げ向上に向けて第一歩を踏み出した。



東京都内で新商品の試食会を実施。貴重な意見を収集できる良い機会となった

課題解決のポイント

- ◆事業者・専門家と密にコミュニケーションをとることで、意見の食い違いがないか確認(→P9)

⑤ 支援への評価と新たな課題

全社体制でスピード感のある支援を実現。海外展開も見据え、取組継続中

社長自身も「ついていくのが大変だった」と振り返るほどスピード感のある支援だったが、全社一丸となって集中して取り組むことで完走。支援を通じて衛生管理への意識も向上し、5Sの徹底が進んだことで、支援終了後に「あなご蒲焼」でHACCP認証も取得した。海外への販路拡大、新商品である大アナゴのしょうゆ漬の本格展開を通じてさらなる事業拡大を目指す方針。



奥谷商売研究所 奥谷 敦子氏

自身の“現場を重視”の姿勢と事業者との密な情報連携が奏功

現場視察から始まり、社員の声を吸い上げる丁寧な伴走支援により、組織基盤強化を実現しました。評価基準の整備や業務効率化研修の結果、全体経費の10%削減にも成功。要因は、私自身が“現場を重視”し、社員と信頼関係を築けた点にあります。実際、休憩中の交流や目安箱への投函により、隠れた組織課題の発見・特定につなげることができました。事業者とLINEグループで密な情報共有を行いながら取り組めたことが、短期間での成果創出につながったと確信しています。支援を通じた衛生管理意識の向上で、支援終了後にHACCP認証を取得するなど、その後の成果につながっていることもうれしく思います。

専門家
Comment

株式会社マルリフーズ

あおさ(ヒトエグサ)の高品質加工を手掛ける食品製造会社。業界トップクラスの異物除去技術を誇る。

社員を巻き込み主体的な改善活動を推進、生産性と収益性を改善

課題

- 地震や災害などで度々工場が停止。効率化による生産性向上が急務に
- 現場から課題に対する改善案や提案が上がってこない

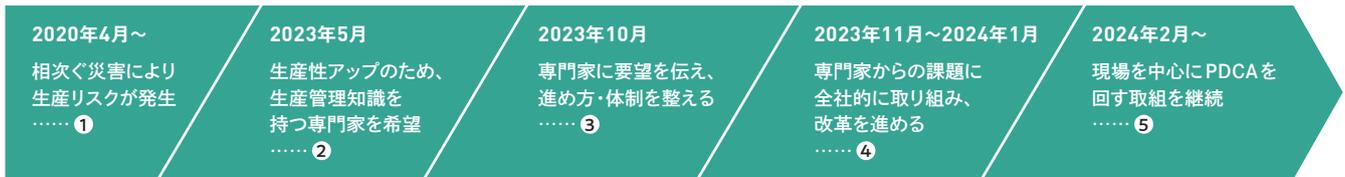
成果

- 社内に課題解決力と改善マインドを醸成し、選別作業時間を大幅削減
- 月次利益把握とマネージャー層への財務情報の共有を行い、採算管理体制を構築



高品質な製品の利益を担保するため、経営の見直しと生産性向上に取り組んだ

支援事業実施の経緯



1 支援を受けた背景

災害が毎年のように発生し得意先からリスクと捉えられる

2020年4月以降、地震や大雨などの災害に毎年のように見舞われ、水道が止まるなどのトラブルが発生。生産にも支障が生じる。得意先の中にも、乗り換えを検討し、同業他社を探るなどの動きが見られるように。売り上げは増加傾向にあったものの、早いうちに適切な採算管理体制を構築し、外的要因の影響を最小限に抑えられる経営体質への転換が求められていた。

新規取引先増加により生産性・体制の見直しが必要

2023年ごろから県外向けにBtoC事業を開始したことにより、注文内容や発送先が多様化し、生産性向上と作業効率化が急務に。また製造現場が50代中心となっており、体力を消耗する作業のため30～40代への体制転換も不可欠。社内には生産性向上や組織改革のノウハウが不足しており、客観的な第三者の支援が必要との判断に至った。

2 専門家とのマッチング

生産管理の専門知識と寄り添う姿勢で信頼関係を構築

支援主体に生産管理の面でアドバイスができる専門家を必要としていることを伝え、工場業務に詳しい専門家を希望。実際には、豊富な知識や経験を持つことはもちろん、寄り添いながらも、事業者の意見が間違っている場合には明確に違うと指摘してくれる専門家とマッチングした。寄り添う姿勢や物腰柔らかな対応が社員にとっても受け入れやすく、スムーズな信頼関係構築につながった。

☞ マッチングのポイント

- ◆事業者からの要望を聞き取った上で、専門家の特性を踏まえてマッチングを提案(→P8)

専門家 Profile

中小企業診断士 浄土 禎子氏

企業の経営課題の診断・分析から改善提案まで、幅広く経営支援を行う。また、情報システム構築や生産管理業務の改善経験を基にしたきめ細かな現場改善を実施。

3 課題特定支援／計画策定

「経営」と「現場」の二軸で 課題へのアプローチを開始

事業者と専門家による課題特定の結果、コストの見直しと外的な変化に対応できる体制づくりが重要課題として挙がる。そのために新たな採算管理方法の検討と、生産現場での改善活動の促進という二つの取組を並行して進める計画を策定。また、社員が主体的に課題解決に取り組むよう、経営陣だけではなく現場の社員も会議に参加。現場の意見を重視した改善活動を実施する体制を構築した。



社長、営業部長に加え、現場で働く4名の社員が参加し、専門家と直接意見の交換を行った

4 課題解決支援

生産作業の効率化と 社内の意識改革を実現

まずは具体的な数値を基に課題の優先順位を設定。その課題を社員が持ち帰り、社内で検討。次回の打ち合わせで、検討結果を持ち寄り、専門家から意見をもらうという流れで進めた。生産現場ではあおさの選別作業の効率化に取り組み、作業工程の見直し、作業チームのコミュニケーション強化により作業時間の約17%短縮を実現。目に見える成果により、社員が積極的に考える姿勢に変化し、現場からの提案や要望も増加している。



手作業で行われる目視選別作業。作業時間を削減することで負荷軽減にもつながった

月次損益管理の導入で採算管理体制を構築

経営面では月次損益管理を検討。当初は原価管理のみが目的だったが、必要最低限の量を生産することを最終目標として見据え、「月次P/L→原価構成→BtoB/BtoC別管理→商品ライン見直し→在庫管理」という段階的な進め方を共有。今後の収益率アップに期待がかかる。また従来は社長のみが把握していた財務情報をマネージャー層にも共有することで、営業活動への活用も開始した。

課題解決のポイント

- ◆事業者が支援の全体像や各取組の意義を理解できるように説明・共有を行う(→P9)

5 支援への評価と新たな課題

自社の性格を生かした 専門家の伴走を評価

全社員を巻き込みたい、自分たち自身で考えることを大切にしたいという希望に沿って、専門家が適切な課題や助言を提供し、伴走してくれたことを評価。成果が出たことによる組織としての前向きな変化も実感している。一方で、今後PDCAを回していくためには議事録や記録を取ることが必要不可欠だが、衛生管理上、現場での記録作業が難しく、いまだ十分に組み立てていないという課題も残る。改善に取り組みながら、今後も組織の改善活動を継続し、さらなる販路拡大など新たな挑戦も積極的に進めていく方針。



中小企業診断士 浄土 禎子氏

関係者全員で目線合わせを意識。 自主的な課題解決姿勢も育つ

マルリフーズさんは、全員が優秀で、それぞれ課題を認識されていました。現場ではさまざまなデータが記録されていました。改善活動が向いていると感じ、支援は打ち合わせと情報の数値化による課題抽出をキーにいたしました。関係者全員が打ち合わせに参加し、同じ目線で課題認識できるよう情報共有する(課題や対応を記載したメモを配布)。全員の役割とリーダーを決めて体制をつくる。現状調査から情報を数値化し、課題優先度をご検討いただく。その過程ですぐに対処できそうな課題は現場スタッフが自分たちで対処するという好事例が生まれ、改善に弾みがついたと認識しています。

専門家
Comment

株式会社奥会津昭和村振興公社

昭和村の地域振興を担う第三セクター。道の駅と旅館の管理を受託し、特産品販売と観光振興に取り組む。

データ分析による売り上げ・利益率確認と主体的な店舗運営が可能に

課題

- 顧客ニーズに合わせた店舗設計とPRスキルのノウハウが不足
- 正確なデータ分析ができておらず、感覚で実績把握・発注を行っている

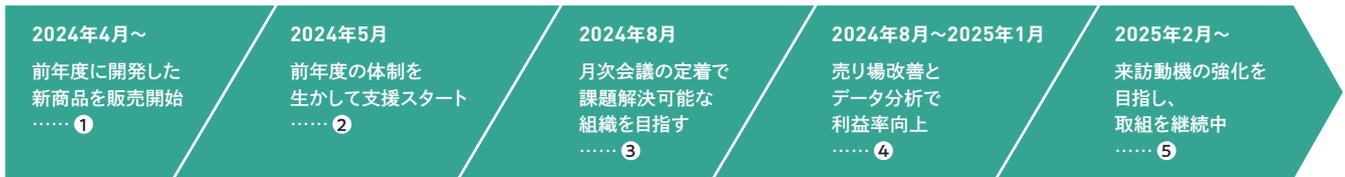
成果

- 自らPDCAを回し、顧客のニーズを捉えた店舗運営を実現
- データ分析の習慣が定着し、在庫管理と発注が効率化した



店舗入り口正面に特設コーナーを設置。販促品もそろえた。陳列用の棚は総支配人がDIYで製作

支援事業実施の経緯



1 支援を受けた背景

村念願のトンネル開通を機に2023年度の支援で独自商品を開発

2023年秋、会津盆地と昭和村をつなぐ峠に「博士トンネル」が開通し、人の流れが変わる商機が訪れる。しかし、人口約1,200人という人的リソースが限られた昭和村でできることはごくわずか。また、商品開発のノウハウもなく、村ならではの商品を用意することが難しい状況だった。到来した商機を生かすため、2023年度に新ハズオン支援事業のグループ支援に参加し、商品開発プロセスを学びながら、独自のお土産品を開発した。

前年度開発商品の販売をきっかけに販売力向上が課題として浮上

手作リクッキー缶やせんべい、昭和かすみ草を使ったアクセサリーなど、前年度に開発した商品を、事業者が運営する「道の駅からむし織の里しょうわ」で販売開始。しかし、他の商品も含め、販売データの共有・分析ができておらず、販売実績を感覚で捉えていたため、今後販売を拡大していくためにはデータに基づく販売力強化が急務となっていた。交流人口を増やすアクティビティも検討していたものの、販売方法が定まらずにいた。

2 専門家とのマッチング

前年度からの継続支援で信頼関係を基盤にスタート

グループ支援で商品開発のアドバイスをした横田純子氏が再び担当になったため、既に信頼関係が構築されており、事業者の実情や課題を熟知した状態でスタート。横田氏はマーケティングとデータ分析を中心とした支援に精通しており、数字に基づく客観的な判断を重視する姿勢が、テーマである販売力向上にも適していると判断された。

専門家 Profile

特定非営利活動法人素材広場
横田 純子氏

株式会社リクルートで旅行情報誌の営業・制作を経験した後、2025年より福島県の地産地消推進を展開。マーケティングミックスを基本とし、食・地場産業と人をつなぐ企画をディレクションする。

3 課題特定支援／計画策定

人材育成と月次会議で 自走可能な組織を目指す

自走可能な組織を目指すため、経営戦略と企画・プロモーションの2つのテーマで月次会議を実施する習慣の定着と、人材育成を行う方針に決めた。経営戦略では、データ分析を行い、課題と対策を協議してPDCAを回す組織体制を整備。企画・プロモーションでは、商品企画、プロモーション、メディア対策を専門家がレクチャーし、自主的に商品開発・販売戦略構築ができる人材を育成することに。



密なコミュニケーションが取れるよう、高頻度で訪問し支援を行った

4 課題解決支援

戦略的な売り場作りの技術を身につけ 店舗運営のスキルがアップ

店舗入り口正面の最も目立つ位置に自社商品を配置できるよう、特設コーナーの陳列棚を事業者主体で製作し、販促グッズを活用して目を引くレイアウトに改善。今後、自社商品の増加に合わせてコーナーを拡大していくことも視野に、売り場改善スキルを身につけた。また、在庫管理をする中で、割れてしまっただけで販売ができないせんべいなどがあることも分かったため、道の駅初のアウトレット品販売イベントを企画。アクティビティーと組み合わせるといふ、新しいプロモーションと販売手法にもトライした。



自社商品のアウトレット品をお得な価格で販売するイベントを開催

データ分析で在庫・発注管理を 効率化して利益率向上へ

月次会議でのデータ分析により、これまで感覚に頼っていた発注業務をデータに基づいて実施する手法を身につけた。特に納品までに時間が長くなるものはどのタイミングで発注するかを全員で共有し、機会損失をなくす意識付けができた。廃棄ロスの削減と適正在庫の維持が可能になったことで、利益率の向上につながった。

課題解決のポイント

◆ 対面での支援の場合、支援主体も可能な限り参加し、コミュニケーションのずれがないか、事業者が意図を理解しているかを確認(→P9)

5 支援への評価と新たな課題

対面での丁寧な支援により 自走体制の構築に成功

2年間の支援を通じて、新商品開発、データ分析に基づく経営判断、自主的な店舗運営ができる体制を確立できたと高く評価している。特に対面での打ち合わせを重視し、試作品の味の確認や売り場チェックなど、オンラインでは難しい検討を丁寧に果たしたことが成功要因となった。他の地域から視察の要望も出てきており、手応えを感じている。今後も店舗でのPDCAを回しながら、視察コースの受け入れやイベント開催など、新規企画も実施し、地域をさらに盛り上げていくことを目標としている。



前年度に支援を受けた商品開発も継続し、2年目には、村特産のからむしパウダーを使用した焼きチョコを開発

専門家 Comment

特定非営利活動法人素材広場
横田 純子氏

現場の「やってみたい」と「手が回らない」 を理解し、形にする

物を作って終わりではなく、売り上げデータの集計・分析、在庫管理と在庫の販売イベント、追加の新商品までできたことが大きいです。もともと、昭和村は物作りが得意な人ばかり。道の駅でもやりたいことがいっぱい。しかし皆さん日々の作業が忙しく、新しいことができない事情がありました。支援はアドバイスだけでなく、手伝える部分を補うことを重視しました。月次会議では、数字を明確化することで現場と本社で協議がしやすくなり、価格についても本気の意見交換でした。今回は皆さんのいい物を作りたいという気持ちが強かったと思います。成功事例になれる地域だと確信を持っています。

有限会社長久保食品

1934年創業の漬物製造会社。ダイコンの漬物をシソで巻いた「長久保のしそ巻」は地元のお土産品として高い知名度を誇る。

新商品のマーケティング方法を見直し 300件超の法人リストと70件の商談を獲得

課題

- 新ブランドの整理ができておらず、強みが把握できていない
- ターゲットとする業態・顧客へアプローチするためのノウハウが不足

成果

- ブランドストーリー構築と営業ツール作成で新商品の営業力を強化
- 展示会で300件以上の法人リスト、70件の商談を獲得した



新ブランドを中心に訴求できるよう展示会ブースをブラッシュアップ

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

震災をきっかけに 新規事業立ち上げを決意

以前から人口減少によるマーケット縮小、白米の消費減少による漬物需要の低下、顧客の高齢化といった課題を抱えていた。さらに震災後はインフラの停止や風評被害により約1カ月間注文が入らない状態が続き、事業継続について考え直す時間となった。課題を根本的に解決するには新規事業が不可欠と判断し、漬物のノウハウを生かしたピクルス製造を新規事業として開拓。

従来の漬物とは異なる、 新ブランドの課題が顕在化

新事業としてピクルスブランド「おこさん」を2018年に立ち上げたものの、売り上げ拡大が思うように進まない状況が続いていた。強みや競合企業との違いが不明確で、商品力を訴求するためのブランド整理やツール類の作成・強化が中途半端。ターゲットへのアプローチが積極的に行われていない状況であった。



新感覚のフルーツピクルス「おこさん」ブランドが2018年に誕生

② 専門家とのマッチング

新ブランドの方向性について 多角的な意見を求める

具体的な課題ではなく、基本的な方針から相談したかったため、さまざまな業種や立場の専門家から意見を聞ける機会を求めていた。採択時のヒアリングを通じて首都圏への販路拡大というテーマが明確になり、本事業では食品業界の販路開拓に精通した専門家とのマッチングが実現した。

👉 事業者採択のポイント

- ◆ ヒアリングなどを通じて事業者の課題を明確にして、適切な専門家マッチングにつなげる (→ P7)

専門家 Profile

株式会社船井総合研究所
中野 一平氏・小林 直人氏

食品製造業・醸造業を中心にコンサルティングを行う。「時流適応×一番化」のBtoB拡大、通販・直販支援を得意とし、1000件超の事案で商品開発、販路開拓、EC強化、工場祭などで実績を上げている。

3 課題特定支援／計画策定

BtoB・BtoC両面での 販路拡大戦略を策定

専門家との打ち合わせを経て、5年後に1億円の売り上げ達成という目標を掲げ、BtoBとBtoCの両面で取組を展開していくことを決めた。BtoBでは既存の漬物販路とは異なる高付加価値市場の新規開拓を重視し、そのための営業ツール整備と顧客管理の一元化を図る方針に。BtoCでは首都圏の健康志向層という新規顧客をターゲットに設定。オンラインショップの購買データを分析し、ユーザビリティの改善を行うことで、直販強化と継続購入の促進を目指すことにした。

遠慮がちな姿勢を改善し 計画精度を向上

外部の専門家に相談する経験があまりなかったため、支援開始当初は必要などきのみ専門家に連絡していた。しかし支援主体からもっと積極的に専門家を活用すべきとアドバイスを受け、ささいな点であっても相談するようマインドを転換。その結果、販路拡大のためのより具体的な手法やアイデアを聞くことができ、実践的な計画策定につながった。

課題特定のポイント

◆事業者が専門家への積極的な相談を促すことで、充実した支援になるようサポート(→P9)

4 課題解決支援

ブランドストーリー構築で 強みを生かした営業・販売へ

専門家との話し合いを通じて「おここさん」の商品力を可視化するブランドストーリーを構築したことで、社員がより深く強みを理解できるように。このストーリーをベースに営業ツールや販促物、オンラインサイトに一貫したメッセージを展開し、バイヤーやターゲットに刺さる訴求手法を確立した。

展示会戦略を根本から見直し 名刺交換数が飛躍的に増加

専門家から展示会での販促効果を高めるためのアドバイスを受け、従来は漬物と新商品を平均的に展示していたレイアウトを、訴求したい「おここさん」を全面に出す展示戦略へ転換。実際に会場を訪れた専門家から、レイアウトを確認してもらいながら助言も受けた。パンフレットやポップも新たに作成。名刺交換数は300件以上にまで増加し、70件の商談獲得にもつながった。

課題解決のポイント

◆展示会にも訪問するなどして、客観的意見も伝える(→P9)

2022 冬の感謝セール (2022年1月31日まで)

いつもお付き合いをありがとうございます。いつもと変わらぬお返しを心がけてお返しをさせていただきます。いかがお過ごしでしょうか。さて、長久保では寒い季節にあると嬉しい贈り物をはじめお返し用商品。またお客様の感謝の気持ちを伝えるものとしてお贈り品など取り揃えましたのでご案内申し上げます。どうぞご覧ください。

- 送料 1ヶ所 7,000円以上お買い上げで無料！
7,000円未満のお買い上げ600円
- 7,000円以上お買い上げの方に
- 2023年スケジュール帳プレゼント！
10,000円以上お買い上げの方に
贈物1品 プレゼント！

おすすめの漬物詰め合わせ
「ご飯のおとも」

No.169 ご飯のおとも 漬物箱	No.170 ご飯のおとも 化粧箱	内容量
4,200円(税込)	4,200円(税込)	おここさんオリジナル漬物詰め合わせ
3,900円(消費税、送料込み)	4,200円(消費税、送料込み)	おここさんオリジナル漬物詰め合わせ

賞味期間 製造日から90日 贈り物、化粧箱ともに包装してお届けします

ブランドストーリーを反映した販促ツールの制作についても学ぶ

5 支援への評価と新たな課題

自走を見据えた専門家の 助言を生かし、 今後も取組を継続

新商品の販路を拡大するに当たり、具体的な取組手法を明確にし、ツール類を整備したことにより、積極的な活動ができるようになった。また、社長と後継者である長男が一緒に支援を受けることで、事業の本質や必要性を共有でき、将来の事業継承に向けた基盤も構築できた。今後も作成したツールの活用や顧客への情報配信を継続し、1億円の売り上げ目標の達成を目指す。



株式会社船井総合研究所 中野 一平氏

「待ち」から「攻め」の姿勢に転換。
今後の成長を支える基盤を構築

長久保食品さんの支援では、新ブランド「おここさん」の強みを生かす戦略転換を共に進めることができました。オンリーワン商品である「おここさん」の商品力を可視化するための営業用アプローチブックは16ページ以上のボリュームでしたが、前のめりでご協力いただき完成させることができました。BtoB、BtoC両面での販路拡大戦略を策定・実行された結果、将来の売り上げ目標達成に向けた基盤も構築。これまでの「待ちの営業」ではなく「攻めの営業」へのマインド転換もしていただき、今後の永続的成長の後押しができたことをうれしく思います。

専門家
Comment

株式会社夕月

1963年設立の魚肉練り製品メーカー。包装かまぼこは日産約13万本の生産が可能で、業界トップクラスの生産能力を誇る。

店舗改善・イベント開催・オンライン強化で
売り上げ1割増を実現

課題

- 直販ブランドの整理ができておらず、顧客認知度も低い
- 直販における新規顧客獲得とリピート購入のための施策がない

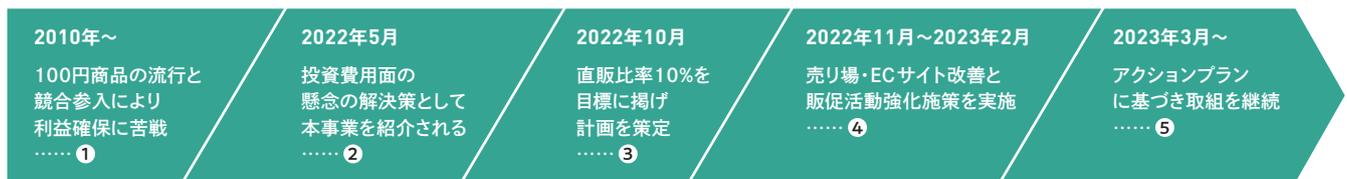
成果

- 売り場改善と年間販促計画作成を実施。イベント来場者は大幅増加
- ECサイトの改善により、お歳暮売り上げで前年比154%を達成



顧客導線と購買動向を意識して売り場のレイアウトを変更

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

震災と競合参入により
卸売事業の収益性が悪化

2010年ごろから100円商品の流行の波が食品業界にも押し寄せ、利益確保に苦戦。そうした状況下で震災が発生し、風評の影響で商流を断ち切られる。さらに競合他社の参入も相次ぎ、主力商品の販売状況が悪化。原料や燃料費の高騰も利益を圧迫しており、抜本的な打開策が必要となっていた。

利益率の高い
直販事業への転換が急務

卸売事業の業績悪化を受け、粗利率の高い直販事業を強化することを決意。震災前に東京駅での1年間の限定販売で1億円を売り上げた実績から、直販事業に可能性を感じていた。一方で、エリア拡大や販路開拓に関するノウハウが不足しており、具体的な展開手法に関する知識を求めている。

👉 事業者採択のポイント

- ◆メールや電話などを通じて申請サポートを行いながら、実情を丁寧にヒアリング(→P7)

② 専門家とのマッチング

専門家からの紹介で事業に参加。
事業活用で費用問題をクリア

直販事業への本格参入について、取引のある金融機関に相談したところ、船井総合研究所を紹介される。同社との相談を進める中で、投資能力に限りがあるため費用面で懸念が生じたが、解決策として本事業を紹介され、参加することを決意。直販事業に長けた専門家を選出してもらい、支援がスタートした。

👉 マッチングのポイント

- ◆事業者が特定の専門家を希望する場合も、事業者が抱える課題の支援が可能かを精査(→P8)

専門家
Profile

株式会社船井総合研究所
中野 一平氏・横山 玖珠氏・中山 凌輔氏

食品製造業・醸造業を中心にコンサルティングを行う。「時流適応×一番化」のBtoB拡大、通販・直販支援を得意とし、1000件超えの事案で商品開発、販路開拓、EC強化、工場祭などで実績を上げている。

3 課題特定支援／計画策定

直販比率10%を目標に 直販強化の全体戦略を構築

専門家が提示した、同規模の事業者や地域性が似た事業者の成功事例を参照し、直販事業の売り上げを5年後に2億円、直販比率を10%以上とする目標を設定。達成に向けて、段階的な到達目標と、必要なアクションの洗い出しを行った。当初は高級路線ブランドでの販路拡大を狙っていたが、ブランド整理の中で認知度が低いことが判明。専門家の助言により、卸売りで既に認知度が高い「夕月」ブランドを直販でも全面的に訴求する方針に切り替えた。

👉 課題特定のポイント

◆事業者の状況を把握し、取組の実行可能性を検証。場当たりの対応となっている場合には、助言や調整を行う(→P9)

4 課題解決支援

事業者の実行能力に応じ柔軟に方針を転換

当初の計画では新商品開発にも取り組む予定だったが、生産体制により実現が難しいことが判明。専門家から「投資や期間を要する新商品開発よりも、既存商材を活用した販売強化に注力すべき」との助言を受け、早期に販売促進を重視する方針へ転換した。



スライド式バナーや人気商品ランキング、SEOを意識したコンテンツなどを搭載し、ECサイトをブラッシュアップ

店舗・イベント・ECの 三つのアプローチで売り上げアップ

専門家から、直販事業においては「認知してもらうことが最重要」との指摘を受け、施策を展開した。直売店の売り場改善では顧客導線を意識し、冷蔵ケースをレジ前に配置するなど戦略的な店舗づくりを実施。イベント施策では、キッチンカー導入やはがき告知などにより前年比228%の来場客数を記録した。ECサイトではデータに基づく改善と週1回のメールマガジン配信により、お歳暮売り上げで前年比154%を達成。これらの継続的な取組により2023年度売り上げは前年比1割アップとなり、スタッフのモチベーション向上にもつながっている。



イベントスケジュールを作成し、余裕を持って告知を行うことで来場者数も増加

5 支援への評価と新たな課題

専門家の事例提示と データ重視の指導が学びになる

専門家が規模感と地域性に合った成功事例を各フェーズで提示してくれたことで、施策の意味を理解し、成功のイメージを持つことができたことと評価している。また、専門家の指導は全てがデータに基づくものであり、データ収集・分析の重要性を学んだ。現在はシステム改善を進め、効果的なデータ取得が可能な仕組みを構築中。今後は売り上げ2億円、直販比率10%達成に向けてより緻密なアクションプランを策定し、自社の売り上げ向上と地域活性化につながる取組を継続していく。



株式会社船井総合研究所 中野 一平氏

事業者の意欲的な取組姿勢により 多岐にわたる直販拡大施策を実現

夕月さんへの支援では、練り製品市場が厳しく、本業である卸売りの業務と並行した社内調整が大変な中、直販強化の目標達成に向け前向きに取り組んでくださり、大変やりがいを感じました。直販に携わるスタッフの皆さまは、各種企画においても自発的に案を出すなど、高い意欲を見せてくださいました。この高い協力体制の下、直売店売り場改善、工場祭開催、EC強化を実現。現在、データ分析の仕組みも構築中であり、直販拡大の礎りに貢献できたことをうれしく思います。この取組を継続していただき、売り上げ向上と共にいわき市の地域活性化にもつながることを期待しております。

専門家
Comment

宮古商工会議所／有限会社宮古マルエイ

食品衛生認証の取得に向けた土台づくりに成功 事業者間の関係性も深まり、地域連携のきっかけにも

課題

- 認証規格の取組を進めたいが
内容が専門的で手を付けにくい
- 競合関係にない事業者による
地域連携のきっかけをつくりたい

成果

- 専門家の支援によって
各事業者の管理水準が向上
- 支援中に情報共有がされ
関係性の構築が進んだ

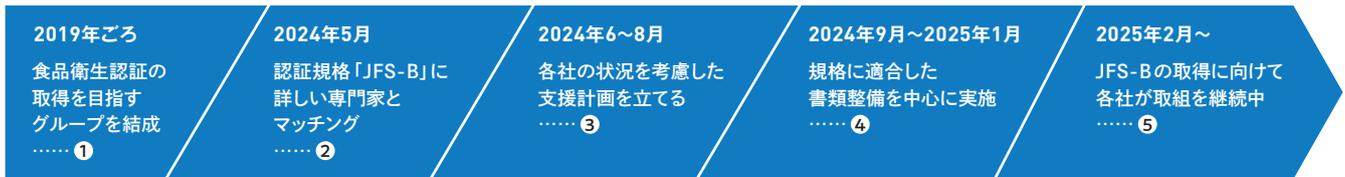
事業主体者

- 宮古商工会議所
地域社会の発展のため宮古市の事業者支援に取り組む

参加事業者

- 有限会社宮古マルエイ
…東日本唯一の干しカレイ専門メーカー
- 丸友しまか有限会社
…トラウトサーモン、タラ、毛ガニなどの加工事業者
- 岩手アカモク生産協同組合
…海藻であるアカモクの加工事業者

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

食品衛生認証の取得によって 販路拡大の実現を目指す

震災以降、宮古商工会議所は地域の事業者に対する支援に取り組む。その一環として、2019年ごろよりHACCPの義務化を控え、セミナーを開催するなど、衛生品質管理の強化に取り組んできた。その中で積極的な3社が、食品認証制度「JFS-B」の取得を目指すことに。新規取引において認証が求められるケースが増えており、事業者の販路拡大のためには本認証の取得または同レベルの衛生管理体制の構築が必要となってきた。

競合関係にない事業者間での 地域連携の創出を期待

かねてより支援事業でつながりがあった藤掛進氏と相談し、競合関係のない事業者3社にてグループを組成。3社とも代表者または会社事業をけん引する社員が若く、取組への積極性が高い事業者である。認証取得のための情報共有などを行うことで参加事業者間の関係性を深めることも目的であり、新たな地域連携の創出も期待していた。

事業者採択の ポイント

- ◆グループ組成の段階からサポートし、事業に直結する課題だけではなく、間接的な解決が見込まれる課題を特定する(→P7)

② 専門家とのマッチング

複数の専門家による 役割分担で短納期に対応

グループ組成の段階からかわった藤掛氏をコーディネーターとして、認証取得の実務に詳しい専門家とマッチング。認証取得の試みとしてはごく短期間での取組となったが、専門家には書類手続きの面で尽力してもらい、結果には非常に満足している。

専門家 Profile

岩沼技術士事務所
岩沼 幸一郎氏

一般財団法人日本冷凍食品検査協会で、仙台検査所所長、輸出検査部部长兼HACCP・ISO担当、品質保証本部本部長を経て、2014年に独立。ISO9001、ISO22000、JFS-Bのコンサル、審査に携わる。

一般社団法人日本食育者協会
椋田 和洋氏

企業向け支援分野として、ISO・HACCPなどの認証導入といった品質管理部門を担当。経営支援、輸出支援アドバイザーとしても活動。参加事業者3社の適正製造規範(GMP)管理規定文書作成をサポートした。

3 課題特定支援／計画策定

事業主体者

各社の意思疎通および 全体調整を担った

商工会議所に事業者を集め、専門家とともにヒアリングを実施。JFS-Bの取得においては、ソフト重視であるが、ハード（施設、設備）の管理状態も重視される。また、支援開始前の衛生管理状況にも差があり、解決すべき課題は事業者ごとに異なっていた。そのため、実際の取組は事業者ごとに実施し、専門家と事業者の意思疎通および全体の進捗管理は商工会議所が担った。

参加事業者

専門家の助言を受け、 認証取得に前向きに

工場の規模が大きく設備も古いため、JFS-Bの取得には億単位の投資が必要だと考えていた。そのため、商工会議所から勧誘を受けた段階では認証取得を現実的な目標とは捉えていなかった。しかし、専門家から管理体制の整備や衛生・安全教育の実施、機材の配置・動線の見直しをすれば、JFS-Bの基準でも十分通用するとのアドバイスを受け、支援に参加する以前よりも“手の届く”認証だと認識が改まった。

4 課題解決支援

事業主体者

全体を通してサポートに努める。 専門家と事業者のやりとりを円滑化

認証取得に向けてはハード面の整備に加え、マニュアル作成や管理体制の構築、従業員の意識改善など幅広い施策に取り組む必要がある。専門家の経歴も踏まえて、役割分担をしてもらい、岩沼氏が主に審査員の目線でJFS-Bの基準をクリアするための指導を実施。椋田氏は事業者目線で費用対効果を考慮した衛生管理方法の改善提案を行った。両者の目線の違いから、参加事業者に渡した書類のフォーマットが異なることもあったが、その際には商工会議所がヒアリングした上で方針を決定した。また、支援の中間と後半には合同打ち合わせを開催し、各事業者が取組の全体像を把握できるように計らった。



3社合同打ち合わせの様子

参加事業者

急ピッチで書類の準備を進める。 他事業者の取組状況が励みに

短期間での取組だったため、マニュアルや手順書などの規格に適合した書類をそろえることを優先。ハード面の設備投資や現場への周知徹底は今後の課題とした。専門家から提示される書類のフォーマットを参考に、講習を受けたらすぐにマニュアルと手順書を作成し、テストを行ってチェックすることを繰り返した。専門家および商工会議所による報告・共有を通じて他の事業者の取組状況が分かり、通常業務で忙しい中にも取組を進めるモチベーションが得られた。



宮古マルエイの工場外観

課題解決の ポイント

- ◆グループにおける他の事業者の状況を共有し、全体の進捗を管理する(→P9)

5 支援への評価と新たな課題

事業主体者

専門家の支援によって 参加事業者の衛生管理水準が向上

ハード面の設備投資などがあるため、支援期間内にJFS-Bの取得までは至らなかった。しかし、各事業者の衛生管理レベルは格段に上がったと捉えている。また、参加事業者による自主的な勉強会の開催などもあり、事業者間の関係性が深まった手応えを得られた。今後の連携創出のきっかけになると考えている。

参加事業者

商談会で取組に手応え。 引き続き、認証取得を目標とする

JFS-Bの取得に向けて、土台を固めることができた。支援期間内に参加した商談会において、認証取得の取組が商談先に評価された事例もあり、販路拡大の展望が開けた。しかし、今回は急ぎで進めたために、社内での情報共有がおろそかだった。今後、新たに衛生管理に携わる担当者の育成に向けても、知識習得のフローを社内で体系化する必要がある。ハード面の設備投資や、人材育成にも注力していきたい。



一般社団法人日本食育者協会 藤掛 進氏

各社が課題を共有し、連携が深まった。今後は事業連携も視野に

3社による衛生管理の向上を目指した連携事業は、若手経営者たちの拡大意欲、そして不安、さらには地元愛が重層して始まりました。宮古マルエイさんはカレイに特化した専門店であり、岩手アカモクさんはアカモクのおいしさと栄養を武器に販路を拡大中であり、丸友しまかさんは前浜の魚介類を丁寧に処理しこだわりの製造法に定評があります。3社が共通の課題としたのが、より一層強化を求められてきた衛生管理。各社とも企業秘密もある中、それぞれの課題を共有し、解決策を共働して見出す中で連携も深まりました。地元の人々、産品などを生かし、愛する中で今後は事業連携も目指しています。

専門家
Comment

一般社団法人大船渡地域戦略／
アローリンクス株式会社／岩手開発産業株式会社ポイント交換アプリの加盟店・会員の声を収集し
会員数増加に向けた有益なデータを取得

課題

- アプリ事業の登録者数が伸び悩んでいる

成果

- データ分析により客観的な状況把握が行えた
- コスト面で実現しなかったが集客施策の示唆が得られた

事業主体者

●一般社団法人大船渡地域戦略

地域の「稼ぐ仕組みづくり」を行い、地域に「人が集まる街づくり」を支援する

参加事業者

●アローリンクス株式会社

…システム開発、モバイルアプリ制作、ウェブサイト制作など

●岩手開発産業株式会社

…三陸沿岸および大船渡市への旅行商品の企画・販売など

他8団体

※上記2社の代表者は一般社団法人大船渡地域戦略の理事を務めており、本支援では事業主体者として参加している

支援事業実施の経緯

2021年8月

飲食店支援策としてポイント交換アプリをリリース
…… ①

2023年5月

ブランディングに強い専門家とマッチング
…… ②

2023年6～10月

取り組むべき課題を二つの方向性に設定
…… ③

2023年11月～2024年1月

組織体制の見直しや加盟店・会員のデータ収集を実施
…… ④

2024年2月～

データを基に会員数増加に向けて施策を検討中
…… ⑤

① 支援を受けた背景

小規模事業者支援のため、
ポイント交換アプリをリリース

2021年、コロナ禍により大船渡市の小規模事業者の営業活動が困難な状況に。事業主体者は地域事業の支援を行うべく、観光庁の補助金を活用し、同年8月にポイント交換アプリ「大船渡さんぼ」を開発・リリースした。加盟店での決済にアプリを利用すると、支払い金額100円につき1ポイント（1円分）が貯まる仕組み。市民や観光客による消費増加を促し、地域経済の活性化を主な目的としている。また、利用者の購買データから地域の消費動向を収集することも見込んでいた。

会員数の増加を目的に、
新ハンズオン支援事業に申請

大船渡さんぼはリリースから1年で会員数1万人を目標としていた。しかし、2,000人を超えたあたりで伸び悩み、運営コストを賄うことが難しい状況に。新規会員の獲得と利用促進が喫緊の課題だった。以前から面識のあった復興庁の担当者に相談したところ、新ハンズオン支援事業の紹介を受け、申請に至った。新ハンズオン支援事業で過去にも支援を受けたことがあり、支援内容についてはあらかじめ把握できていた。



大船渡さんぼのホーム画面。期間限定のキャンペーン施策なども行っている

② 専門家とのマッチング

希望とは異なるマッチングだったが
支援主体からの説明により納得

当初は大船渡さんぼの利用促進に直結する施策を打つために、企業の顧客管理や会員組織の拡大に実績を有する専門家とのマッチングを希望した。支援主体からブランディングを得意とする前田圭悟氏を推薦された際は、希望と異なるマッチングに戸惑ったが、丁寧な説明を受けて支援主体の判断を信頼。前田氏のサポートの下、事業を進めることに納得した。施策の前提となる土台づくりが進み、学びの多い支援となった。

👉 マッチングのポイント

- ◆事業者の希望と異なる専門家をマッチングする際は、選定理由や意図を丁寧に説明する(→P8)

専門家
Profile

Kaibaデザインノード株式会社
代表 前田 圭悟氏

一級建築士。大型バイクの開発、巨大建造物の設計、商業施設の開発などを経験し、2020年に同社を設立。デザインを起点にソフトからハードまで設計。地域のプロジェクトを全力でサポートする。

3 課題特定支援／計画策定

テーマを二つに分け、 長期的な運用改善を図る

計画策定に当たって、支援主体からテーマを「ビジネスモデルの整理」「アプリの会員数増加に向けた施策提案」の二つに分けることを提案された。事業者が喫緊の課題としていたのはアプリの会員数増加であったが、長期的なサービス改善を行っていく場合、その前提となるビジネスモデルの検討・再構築も課題の一つであった。前者は支援主体が担当し、後者は専門家が担当するように計画を策定した。

事業主体者のうち3社による グループを組成して実施

大船渡地域戦略は33事業者・団体（2023年5月時点）の会員で構成されている。取組に当たっては、理事長の志田氏、理事を務めるアローリンクスの川原氏、岩手開発産業の中村氏が中心となって活動し、各業種の取りまとめ役として他8団体に声を掛けた。他の事業者には会議の場で新ハンズオン支援事業を活用することを伝え、了承を得ていた。

4 課題解決支援

組織体制の見直しを行い、 意思決定における課題が明らかに

ビジネスモデルの整理においては、大船渡地域戦略の組織としての在り方について、5回にわたって協議を重ねた。その結果、参加事業者の業種がさまざまであるため、会議の場では多様な意見が集まるが、一つの方向性で事業を取りまとめることが難しいという課題が判明。組織全体の活動における大船渡さんぼの位置付けを明確にし、ユーザーの定義を再検討する手掛かりとなった。

施策の実現は今後の課題に。 来期のアクションプランを策定

情報交換プラットフォームとしての運用や、ランキングの活用などがアプリ改修の具体案として挙げたが、いずれもコストの観点から実現には至らなかった。また、アプリ改修を伴わない、新聞広告やチラシなどのPR施策についても同様である。これらは今後の課題とし、支援では2025年度のアクションプランを策定。事業展開に具体的な見通しが立ったことは、本支援の大きな成果として捉えている。

加盟店・会員のデータを収集し、 アプリに求められることを整理

アプリの会員数増加に向けた施策提案においては、加盟店と会員のデータを収集し、大船渡さんぼのベネフィット（提供価値）設計をそれぞれの視点で整理した。加盟店には専門家によるヒアリング調査に加え、ワークショップを実施。「大船渡さんぼにどのような機能があったら良いか」などを付箋に書き出して整理をしてもらい、現場の声を吸い上げた。会員には匿名のヒアリングのほか、ターゲット像に近い人物に行動記録の提供を依頼。そのデータを基に生活者視点で大船渡さんぼに求めることを整理した。



集まったデータを「地元在住者」「加盟店／地元事業者」「旅行者・出張者」の属性に分類。それぞれが何を求めているかを明らかにし、具体的な追加機能を検討した

5 支援への評価と新たな課題

客観的な意見やデータが集まり、 今後につながる示唆を得られた

組織体制の強化など、当初の想定とは異なる支援内容もあったが、外部の専門家から意見をもらったことや客観的なデータを収集できたことは貴重な機会だったと捉えている。大船渡さんぼの会員数増加は依然として課題であり、提案された施策の実現に向けて、資金力の強化を図る。



Kaiba デザインノード株式会社 代表 前田 圭悟氏

加盟店・会員双方の体験をデザインで可視化 事業者の課題に向き合う姿勢が成果につながった

本支援の成功要因は、客観的データの収集による現状把握に加え、ブランディングの視点を導入したことで、サービスの「価値構造」を再定義できた点にあります。単なる会員数増加のための施策ではなく、アプリが地域にもたらす意味やユーザー像を丁寧に再構築したことで、事業者側も自分たちの立ち位置を再認識し、組織的課題が浮き彫りになりました。さらに、加盟店・会員双方の体験をデザイン視点で可視化したことにより、実行可能な改善の方向性が共有され、来期のアクションプラン策定へとつながりました。加えて、事業者が課題に真摯に向き合い、立場や業種を超えて議論に議論を重ねた姿勢こそが、本支援の成果を大きく後押ししたと言えるでしょう。

専門家
Comment

大船渡商工会議所／元正榮北日本水産株式会社

“アワビ=大船渡”のブランド化に向けて前進。 郷土料理が文化庁の100年フードに認定される

課題

- 名産品の認知度が低く、地域活性化の決め手がない
- 情報発信の手段に乏しく、普及活動のノウハウがない

成果

- アワビ料理が100年フードに認定され、地域活性に弾みがついた
- 地元紙や高校との連携により、効果的な情報発信を実現

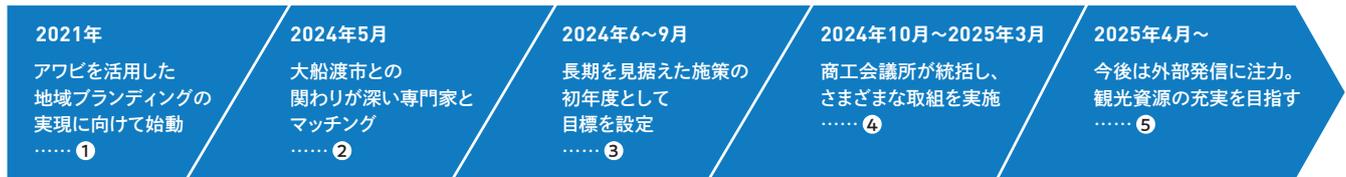
事業主体者

- 大船渡商工会議所
プレミアム商品券の運用など、幅広い事業を担う。また、事業者支援施策にも取り組んでいる。

参加事業者

- 元正榮北日本水産株式会社
…養殖アワビの生産・販売
- 有限会社田村蓄養場三陸営業所
…天然アワビの加工品販売
- 野村海産株式会社
…アワビの肝を使用した加工品生産

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

地域活性化のためには アワビのイメージ改革が必要

震災以降、専門家が定期的大船渡市を訪問。エゾアワビを活用した地域活性化について助言を受けていた。地域の交流人口を増やすためには、市外からの人を呼び込む名産品が必要。しかし、市民にとってアワビは「高級品」のイメージが強く、市場や飲食店に流通していないという課題があった。名産品とするためには、市民の意識を変え、アワビを地域の食材として根付かせる必要がある。2021年ごろから浜の視察や各社への訪問を開始し、地域ブランディングに関する連携事業を計画した。

事業者が協力しやすく 強みを生かせる体制を構築

グループの組成に当たっては、「アワビを取り扱う事業者であること」「競合関係にないこと」の2点を重視した。支援開始まで事業者同士のつながりはなかったため、連携するメリットは大きいという期待があった。

- 元正榮北日本水産株式会社
年間を通じて安定したエゾアワビの提供が可能。自社商品のPRに優れている。
- 有限会社田村蓄養場三陸営業所
干しアワビを作る技術があり、海外市場の需要が高い。
- 野村海産株式会社
肝しょうゆや干しアワビといった加工技術に加え、地域の歴史に詳しい。

② 専門家とのマッチング

事業者と旧知の仲である 専門家とマッチング

震災以降、大船渡市の復興支援事業に携わってきた専門家とマッチング。専門家は展示会出展の支援などを行っており、参加事業者とも既に面識があった。事業者同士の関係性が希薄な中でグループ支援が成立したのは、専門家への信頼感によるところも大きい。

マッチングのポイント

- ◆事業者へ専門家の選定理由などを説明し、納得感を醸成する(→P8)

専門家 Profile

一般社団法人日本食育者協会
藤掛 進氏

1980年代以降、契約販売を中心に一次産品の市場外流通を展開し、2000年以降はネット通販の創設、人材育成会社の起業などに関わる。震災後は復興事業に力を注いできた。

3 課題特定支援／計画策定

事業主体者

長期計画の初年度として 支援の目標を定める

グループの合同打ち合わせに先立って、対面およびオンラインにて専門家との打ち合わせを複数回にわたって実施。その結果、「アワビ＝大船渡というブランディングが不足していること」「アワビ料理が限定的であり、市民や観光客に認知されていないこと」が今回の支援で解決すべき課題として挙げた。観光インフラの充実を目指す長期計画の初年度として、大船渡市とアワビの歴史的・文化的関わりの集約と周知を今回の目標に定めた。

参加事業者

課題特定の段階では 共通のゴールが見えず

商工会議所で開催された合同打ち合わせに参加。「岩手のアワビは日本一の生産量を誇るにもかかわらず、全国的に周知されていないのはなぜか」という問いから課題を掘り下げ、対応策を検討した。しかし、この時点では事業者間で共通のゴールが見えておらず、意識や主体性に差があったと感じている。一つのグループとして各事業者がまとまったのは、小冊子の完成など具体的な成果が出てからのことだった。

4 課題解決支援

事業主体者

商工会議所が事業を統括し さまざまな取組を実施

課題解決に向けて、以下の取組を実施。実施に当たっては、商工会議所が事業者や外部協力先との連絡を取りまとめ、専門家および各事業者と情報の共有を行った。事業者によって取組の姿勢に温度差が見られたため、専門家と密なコミュニケーションを取り、丁寧な説明を心がけた。1月に小冊子が完成し、3月にはアワビ料理が100年フードに認定されるなどの成果が得られた。



大船渡市とアワビの歴史的・文化的な関わりをまとめた冊子。地元の事情をよく知る『東海新報』が取材を行うことで、充実した内容に仕上がった。

参加事業者

会議を重ねることで 取組への姿勢が前向きに

小冊子・チラシ作成は取材を受ける形で参加し、「おおふなと産直海鮮まつり」には冷凍アワビを出品。支援事業の全体を通して、会議に出席してディスカッションすることが多かった。回を重ねるごとに事業者間の足並みがそろい、主体的な発言も増えていった。

- ・地元紙『東海新報』との協力による小冊子・チラシの作成
- ・アワビの新しい食べ方提案のための新商品開発および文化庁の100年フードへの申請
- ・「おおふなと産直海鮮まつり」(2024年12月22日)への出店
- ・岩手県立大船渡東高等学校食物文化科との料理講習会の開催
- ・市内飲食店組合員参加の料理講習会の開催



アワビ料理・加工品を紹介する二つ折りのチラシ(リーフレット)。浜のまかない料理である「とりの貝がら焼き」が100年フードに認定された。

5 支援への評価と新たな課題

事業主体者

地元へのPRに成果。 今後は外部への発信に力を入れる

情報発信力に不安を覚えていたが、地域を巻き込んだ取組ができたことで、市民にアワビの魅力や身近さを強くアピールできた。最終的な目標は交流人口の拡大であるため、今後は外部への発信を強化していきたい。専門家からは観光資源の充実が今後の課題として指摘されたが、本支援事業では旅行事業者との連携までは手が回らなかったため、今後も継続して取り組む予定である。

参加事業者

支援の経験を生かし 養殖事業の復興に挑む

グループの参加事業者にアワビについての相互理解があり、具体的な成果につながった。新たな課題としては、2025年2月に発生した大船渡市林野火災による養殖アワビ事業への打撃が大きい。しかし、復興の一環としてアワビに関連した菓子の開発を検討している。同業他社と交流したことで「被災してもなおできることがある」という発想が得られたのも本支援事業の成果であると捉えている。



一般社団法人日本食育者協会 藤掛 進氏

商工会議所の卓越した実行力と熱意が事業を成功に導いた

交流人口の拡大へ向けた「アワビ＝大船渡」の取組は、3社の地域活性化への意欲、そして大船渡商工会議所の熱意と実行力によって進められました。野村海産さんと田村養養場三陸営業所さんと元正榮北日本水産さんは、新鮮なアワビを扱うという点では本来、競争相手です。互いにさまざまな困難がありましたが、議論の中で地域活性化の取組により、自社の発展にもつながるとして連携が実現。まとめあげたのは商工会議所です。若い職員たちが一つずつ丁寧に議論し、熱心に語り掛けました。活動を支持し、支援する会頭、専務、局長など、その実行力は群を抜いており、今後の活動にも期待しています。

専門家
Comment

南気仙沼水産加工事業協同組合／ 株式会社阿部長商店

BtoB 販路の拡大に向けて事業者間の認識が一致 3カ年分のマイルストーン達成を目指す

課題

- 地域連携の取組を始めたいが
何から取り組むべきか
分からない

成果

- 現在の課題と解決手法が整理され
事業者間での目標が一致した
- 支援後3カ年分の
マイルストーンによって
今後の取組が可視化された

事業主体者

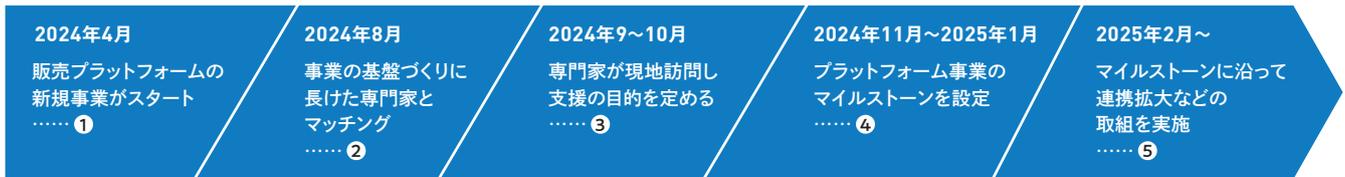
- 南気仙沼水産加工事業協同組合
宮城県・気仙沼市内の水産食品製造業者による協同組合。商品の共同販売や資材の共同購買、原材料の保管などを行っている。

参加事業者

- 株式会社阿部長商店
…水産事業、物販事業などを展開。
ECサイト「うまい!三陸」を運営する

他8社

支援事業実施の経緯



1 支援を受けた背景



阿部長商店が運営する消費者向けECサイト「うまい!三陸」。構築・運営のノウハウを生かし、新たに業務用ECサイトの構築を目指す

地域を巻き込んだ 販路開拓事業を実施

阿部長商店は消費者向けECサイトの構築・運営を行っている。しかし、自社単独の試みでは商品ラインアップに限界があり、かねてより三陸の事業者と連携した販売プラットフォームの構想を有していた。そこで、南気仙沼水産加工事業協同組合との連携によるグループを組成。申請に当たっては地域の共通課題を考慮し、自社の消費者向けECサイトではなく、中小規模の飲食店・小売店・卸売業者などを対象とする業務用ECサイトの構築を目標とした。

2 専門家とのマッチング

プラットフォームの基盤づくりに強い 専門家とマッチング

阿部長商店はECサイトの構築・運営にはノウハウがあったが、他の事業者と連携した取組は初の試みだった。そのため、業務用ECサイトの立ち上げにおいて、参加事業者が連携するための基盤であるプラットフォーム作成にノウハウを有する専門家とのマッチングを希望した。支援を通じて専門家には積極的な提案を行ってもらい、マッチングの結果には非常に満足している。

マッチングの ポイント

- ◆事業者が専門家に求めるスキルを正確にヒアリングする(→P8)

専門家 Profile

有限責任監査法人トーマツ
農林水産ビジネス推進
シニアスタッフ 潜水士
大草 駿氏

有限責任監査法人トーマツ
監査アドバイザー事業部
マネジャー 公認会計士
田中 佐知氏

3 課題特定支援／計画策定

事業主体者

グループの代表機関として参加。 事業者の取りまとめを担当する

南気仙沼水産加工事業協同組合は事業の代表機関として参加。事業者を募るに当たり、関係各所とのコネクションを活用。ECサイト構築・運営およびプラットフォーム作成は、専門家および参加事業者が中心となって進めた。また、事業に関する水産物の納品・出荷には、組合所有の業務用冷蔵庫を使用することとした。

参加事業者

専門家との打ち合わせを重ね 支援の目標を設定する

専門家との課題整理を実施。現地にて工場・市場の視察などを行った。その際、「ECサイトの立ち上げとプラットフォーム構築は異なる課題」という指摘を受ける。阿部長商店で開発中の業務用ECサイトは近隣の技術的な課題であるが、取組に賛同する企業群の連携基盤であるプラットフォームは、将来にわたって持続的に運営していくための仕組みづくりが必要となる。本支援事業では主にプラットフォームの構築に取り組むことに決定した。

4 課題解決支援

事業主体者

漠然としていた課題が 議論によって具体化

参加事業者と専門家の打ち合わせに同席。当初は課題が不透明だったが、専門家による詳細な分析とその後の議論によって、各事業者の希望やそれを達成するための段取りを可視化。取り組むべき方策が明確になった。事業者間での利益相反が起こることも懸念していたが、商材やターゲットが異なっており、特に支障はなかった。

参加事業者

各事業者との話し合いは 専門家が主導

連携モデルの整理とマイルストーン設定を実施。参加事業者が一堂に会した際の打ち合わせは専門家が主導し、先行事例の紹介やビジネスモデルの提案などを行った。「三陸ブランドをどのように伝えたいか」について事業者間の一致を図ったことで、そのために必要な取組が明確化された。

課題解決のポイント

◆複数の事業者による打ち合わせは、支援主体や専門家がサポート(→P9)

● 支援内で設定した3カ年分のマイルストーン

事業イメージ	取組	取組年度
プラットフォーム連携拡大	小規模事業者を含む産地中小加工企業の販路の選択肢として業務用ECサイトを提供	2025年度
	蓄積された購買データを用いたマーケティングや商品開発	2026年度
業務用ECサイトコンセプト発信	「産地市場の魚を扱う技術」とそれを支える「ストーリー」としてのブランド発信	2026年度
	業務用ECサイトの顧客ターゲットおよびコンセプトである「三陸ブランド」定義の明確化	2027年度
観光事業との連携による現地消費促進	観光事業との連携(持続可能観光地や海業活用)	2026年度
セントラルキッチン設立	産地中小加工企業が利用可能な共同利用型の加工施設の検討・申請	2027年度

5 支援への評価と新たな課題

事業主体者

事業は始まったばかり。 今後の取引量増加に期待

組合の利益という面では、業務用ECサイトの商材保管を担うことで、取引の幅が広がる見込みができたことが成果と言える。しかし、販売プラットフォームに関連する取引量は全体からするとまだ微々たるものであり、数字としては表れていない。設定したマイルストーンの序盤であり、本格的な成果が出てくるのは、今後の取組次第と認識している。

参加事業者

支援によって課題整理の ノウハウが得られた

当初は漠然としていた課題が支援によって具体的に整理・明確化された。本支援で得られた課題整理のノウハウは今後の事業展開においても活用できると感じている。プラットフォーム構築のマイルストーン達成に向けて、業務用ECサイトのブランディングやデザイン、ターゲット企業へのアプローチ方法の検討など課題は山積みだが、腰を据えて取り組んでいきたい。

専門家 Comment

有限責任監査法人トーマツ 大草 駿氏・田中 佐知氏

対話や訪問の内容を資料化したことで、円滑な議論と合意形成が可能に

課題特定支援では、参加企業が自由に意見を述べる場を設け、各社の思いや状況の把握に徹しました。これは、企業ごとの課題や背景を丁寧に理解し、的確な支援方針を策定するためです。次回訪問時には、前回の内容を資料化し、コメントいただくことで理解と共通認識を深めました。課題解決支援では、実態に即した具体的な対応策を示すために産地流通や加工場の制約を調査し、客観的なデータに基づき商材やターゲットのすみ分けを提案しました。各回の支援では、課題の所在や議論のポイントを資料として可視化し、関係者間の認識のずれを防いだことが、円滑な議論と合意形成の成果要因です。

01

新ハンズオン

販路拡大グループ支援

岩手県岩泉町／宿泊業

2023年度 支援テーマ＊販路回復・拡大

株式会社フロンティアいわいずみ

「ホテル龍泉洞愛山」の運営やツアーの企画・運営などを行う。岩泉町の国産マツタケを中心とした商品の製造・販売にも取り組んでいる。

展示会への参加によって営業ノウハウを獲得 ニーズに合った常温商品の開発も行った

課題

- 宿泊業が震災やコロナ禍によって打撃を受け、経営が不安定
- 地元産品を活用した加工品を製造するも、販路拡大のノウハウがない

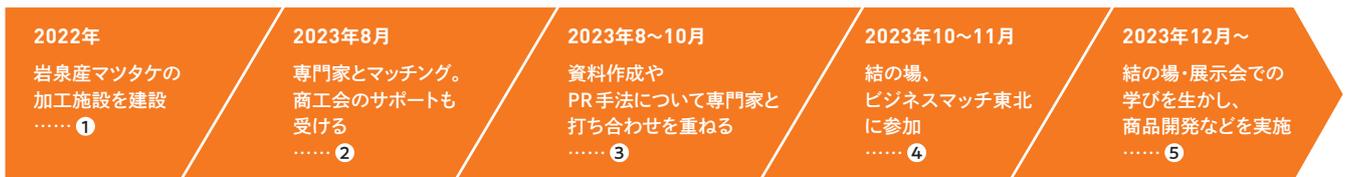
成果

- 展示会での試食提供など、効果的な販促手法を学べた
- 結の場で常温商品のニーズを知り、商品開発を行った



ホテル隣接地に建設したマツタケ加工場。
富裕層への販路獲得が課題となった

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

経営の安定化に向けて新規事業を立ち上げる

事業者は本業である宿泊業において、震災やコロナ禍により売りに打撃を受けた。そこで、年間を通して売上げを獲得可能な別事業に着手。2022年に国の補助事業を活用し、岩泉町の特産品であるマツタケの加工施設を建設した。希少な国産マツタケのブランド化を目的とし、料理研究家による監修の下、「岩泉松茸バター」「岩泉松茸ごはんの素」などの加工品製造・販売を行っている。

売上げが思うように伸びず販路開拓を模索

年間を通しての売上げを期待して始めた事業だったが、「マツタケは秋の食べ物」という認識が世間に定着しており、安定した売上げにつながらないという課題を抱えていた。主なターゲットである富裕層に向けた販路をどのように獲得するかを模索していたところ、岩泉商工会から新ハンズオン支援事業の紹介を受け、申請に至った。



粉末状にした岩泉産マツタケを練り込んだ「岩泉松茸バター」。罌粟菜種油、のだ塩、宮古の塩、八幡平ニンニクなどの岩手県産材料をふんだんに使用している

② 専門家とのマッチング

商工会によるサポートの下専門家と打ち合わせを実施

展示会営業の専門家である土田建太郎氏に加え、税理士・中小企業診断士の北島慎也氏とマッチング。現状の課題をヒアリングによって共有し、書類の作成や結の場当日の段取りについてレクチャーを受ける。オンライン打ち合わせには岩泉商工会の会議室を使用し、メールでの連絡においてもCCに入ってもらうなどのサポートがあった。

マッチングのポイント

- ◆ 必要に応じて、事業者と専門家の意思疎通をサポートする団体に協力を要請する(→P8)

専門家 Profile

株式会社 Miraile 代表取締役
土田 建太郎氏

中小企業診断士。広告会社出身であり、大手飲料メーカーの広告・販促業務を担当。年間30社以上の中小企業への伴走支援や、7年間で延べ300社に対する補助金などの申請支援を実施。官公庁への2年間の出向経験も有する。

3 課題特定支援／計画策定

学習動画を視聴し 課題への認識を深める

地域ブランディングに関する学習動画を視聴。地域の特産品に関する事例が紹介されており、それらとの比較から「岩泉松茸」の特徴について気付きを得られた。ブランド化されたマツタケは仕入れの値段が高く、加工食品にすることで商品価格はさらにアップする。「マツタケは高級品」という認識はあったが、「他の商品と価格帯が異なる」と捉え直し、売り込み方への理解が深まった。



岩泉町はマツタケの生産地として知られる。味・香り・形の三拍子そろった高品質なマツタケのみが「岩泉松茸」として出荷される

結の場、展示会の計画立案。 PR効果の最大化を狙う

結の場に向けてプレゼン資料を作成。商工会の指導も受けながら、期待する支援などを取りまとめた。販路開拓を前提とした上で、高級感を訴求するPR手法やメニュー開発への助言を期待した。また、ビジネスマッチ東北への出展に向けて出展品の絞り込みを実施。当初は複数の商品を展示する意向だったが、試食の準備や商品の独自性に鑑みて、最もインパクトが強い「岩泉松茸バター」のみを展示品とすることに決定した。



マツタケを加工した商品の一覧。「岩泉松茸ごはんの素」も人気が高い

4 課題解決支援

結の場では販路拡大の上での 商品ニーズを把握

結の場では小売業を中心に6社と対話。全国的な販路拡大においては冷蔵品であることや、賞味期限の短さなどがネックになることが分かった。まずは地元での認知度を高めるところから始め、基盤を確かなものにするのを優先。岩手県に根付いている小売業2社との商談が進み、うち1社とは同社主催の復興フェアへの出展が実現した。

展示会では試食提供の重要性を確認。 客観的な指標を得られた

ビジネスマッチ東北では、トースターを持参し、バケットに「岩泉松茸バター」を塗って試食として提供。試食者へのアンケートも実施することで、「味」「価格」「今後の取引」などについて現場の声を収集した。試食提供は好評であり、その重要性を認識する良い機会となった。名刺獲得数は約50枚。

●ビジネスマッチ東北2023でのアンケート結果

味	良い…… 70件	やや良い…… 1件	
風味	良い…… 63件	やや良い…… 8件	
価格	高い…… 11件	やや高い…… 21件	なんとも言えない…… 39件
今後の取引	検討…… 13件	難しい…… 7件	なんとも言えない…… 51件

5 支援への評価と新たな課題

PRが功を奏し、売り上げは増加傾向。 年間を通した販路の確立を目指す

支援終了後、テレビでの紹介やネット販売でのPRが功を奏し、売り上げが前年比118%に増加。結の場での学びから常温商品の開発も行った。オンラインでさまざまな企業と対話したことで、販路拡大の必要性と具体的なイメージがつかめたと考えている。今後も安定した経営を実現すべく、地元の産品を生かした商品開発と販路拡大に取り組みたい。



株式会社Miraile 代表取締役 土田 建太郎氏

マツタケの価値を伝えるために議論を重ね 展示会での成功につながった

岩泉のマツタケという地域産品の価値をどのようにバイヤーに伝えていくか、を一緒に考えさせていただきました。出展コンセプトや商談用のプレゼンシートの作成、トークスクリプトの開発など、商談を成功させるために何度も議論を行いました。結果、展示会ではブースの前に人だかりができるなど大好評で、かなり手応えを感じていただけたのではないかと考えています。「岩泉松茸バター」をはじめとする「岩泉松茸」の知名度が上がれば、ホテル事業への好影響も期待できます。販路拡大を目指すチーム体制を組むことで、さらなる事業発展の可能性を感じる支援となりました。

専門家
Comment

三養水産株式会社

カキをはじめとする水産食材の急速凍結および加工品の開発、業務用から小売用までの製品を製造・販売する。

業種に合わせてPR手法を変え、 商談会で3件の取引先を獲得

課題

- コロナ禍で売り上げが激減。取引先に偏りがあり、外的要因による打撃が大きい
- 受け身型の営業にとどまっており、販路開拓のためのノウハウがない

成果

- 商談会で3件の新規取引先を獲得。今後も取引量は拡大する見込み
- 営業手法やツールの理解が深まり、支援以後の展示会にも活用している



結の場で使用した提案資料。商品の魅力が伝わるコピーを作成した

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

コロナ禍で国内飲食店への 出荷に打撃を受ける

メイン商品の一つである冷凍殻付きカキの販売先はそのほとんどを国内の飲食店が占める。しかし、2020年から発生したコロナ禍により、飲食店からの注文がストップ。新たな販路の開拓が急務の課題となるが、受け身の営業が常態化しており、PRのノウハウがなかった。



冷凍殻付きカキは生鮮品と比べて管理がしやすく、飲食店からの引き合いが多い

輸出向けの出荷は 現地価格の値下げが課題

冷凍殻付きカキはオリジナルブランド「牡蠣王」として、国内の商社などを通じての輸出量が増加傾向にある。しかし、間接輸出は取引価格の交渉が難しい状態だった。現地で購入しやすい価格にするため、蓄積してきた輸出のノウハウを生かし、直接取引も視野に入れるようになった。

② 専門家とのマッチング

経営課題解決に向けて 事業の目標を明確化

申請に際して支援主体から支援内容の説明を受けた。それを踏まえ、「従来の受け身型の営業ではなく、積極的にアウトリーチしていく営業方法を確立したい」と目標を明確化し、そのためのノウハウを有した専門家とのマッチングを希望した。結果として希望通りのマッチングになったと満足している。また、支援の中で展示会営業の専門家によるセミナーにも参加。サンプルの試食会やクイズ形式でのプレゼンなど、取引先に興味を持ってもらうためのアピール手法を学んだ。セミナーを通じた学びは、実際の支援においても役立ったと感じている。

マッチングの ポイント

- ◆支援内容の説明を通じて、専門家に期待する支援内容を明確化させる（→P8）

専門家 Profile

一般社団法人
ソーシャルビジネス・
コンサルタントグループ
朝比奈 信弘氏

凸版印刷株式会社（現：TOPPAN株式会社）にて広告・販促業務に従事後、ソーシャル領域に関心をもち、中小企業診断士の資格を取得。公的支援機関にて中小企業の新規事業、人材育成、創業支援に従事後、独立。

3 課題特定支援／計画策定

冷凍品・生鮮品の ターゲットを定める

専門家は同社の経営状況および現在の営業について対面でヒアリングを実施し、支援のターゲットや方向性を決定した。冷凍品はこれまでカキの取り扱いがない飲食店や生鮮品のみを扱ってきた飲食店をターゲットとすることに決定。生鮮品は各メーカーと差別化するため、安定した品質で国内の飲食店市場などへ提供し、全国展開を行うこととした。

専門家の助言を受け 新しい分野への営業に挑戦

申請時には結の場への参加は希望していなかったが、支援主体から改めて事業の説明を受けた。事業の実績やさまざまな分野の事業者が参加していることに魅力を感じ、参加することに。マッチング先の希望は専門家が候補を挙げ、その中から事業者が選定。社員食堂を営む企業や航空会社、卸売業など、これまで接点を持たなかった分野の事業者を専門家に推薦されたことで、挑戦してみようという意欲が湧いた。

計画策定の ポイント

- ◆事業者の結の場や商談会への参加目的・目標を明確化させる手助けを行う(→P9)

4 課題解決支援

営業戦略が功を奏し、 結の場をきっかけに1件の成約

事業者へのヒアリングを基に、専門家が商品の魅力が伝わるコピーを提案。オンラインでの打ち合わせを重ね、営業ツールに組み込む。また、先方のニーズに合わせた営業戦略を検討し、輸出向けと国内向けに提案資料を2パターン作成。その結果、冷凍殻付きカキについて卸売業1社との新規取引につながった。

ビジネスマッチ東北では 2件の取引先を獲得

結の場で作成した営業ツールを、ビジネスマッチ東北に合わせて改良。事前マッチングで相手が決まっている結の場とは異なり、事前に相手分からないため、よりストレートに商品の魅力が伝わるような構成に。また、当日は専門家も帯同し、ブース設営やディスプレイに関して助言を行った。成果としては、計28枚の名刺を獲得。後日、専門家とリストアップした有効商談先に対し、フォローアップを実施することで水産加工業1社、宿泊業1社との成約につながった。

フォローアップのポイント

- ◆事後のフォローアップで、事業者の取引・連携の後押しを行う(→P12)



ビジネスマッチ東北2024での展示風景。カキの洗浄前と後をディスプレイするなど、専門家の助言により事業者の強みが一目で伝わるよう工夫した

展示会で使用した天つりバナナ。いつでも生食ができる冷凍殻付きカキの魅力「旬感凍結」というキャッチコピーで表現した

5 支援への評価と新たな課題

国内向けの販路を獲得。 今後は輸出にも力を入れる

専門家の指摘が的確であり、全体として満足のいく支援内容だったと捉えている。一方で、支援中の取組としては国内市場開拓を優先したため、輸出事業には依然として課題が残った。既に複数の商談会への参加が決まっており、今回の成果物である営業ツールや手法を活用し、海外販路の開拓を目指す。



一般社団法人ソーシャルビジネス・コンサルタントグループ 朝比奈 信弘氏

長年の経験に裏打ちされた品質管理体制を事業者の強みとして言語化

カキ生産者とのネットワーク、複数回の洗浄工程から完成品に至る品質管理体制は、同社が長年にわたって培ってきた経験・ノウハウから生まれており、高い競争優位性を持っていることは確かでした。外部環境変化の影響からカキ原料の調達難易度が高まる中、事業継続のためにはより良い取引条件での販路開拓が求められます。外部の専門家として客観的に強みを分析し、同社製品の魅力の“伝え方”を共に考え、結の場、ビジネスマッチ東北でそれらを言動に移したことで結果につながったものと思います。今回の支援を通じて、取引先とより深い信頼関係を構築できれば幸いです。

専門家
Comment

石川食品株式会社

「野菜ひとすじ50余年」の総合食品メーカー。旬の国産野菜を使用した総菜を販売している。

アピールする商品を絞り込むことで営業効果を最大化 顧客の反応もよく、商談会で大口取引先を獲得

課題

- 震災以降、主力商品の販路が戻っていない
- 展示会への参加がマンネリ化している

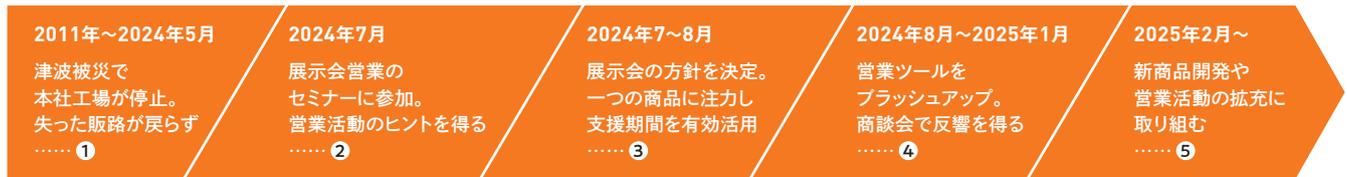
成果

- 商談会で1社の取引先を獲得
- 営業ツールが分かりやすいと支援後も好評を得ている



ビジネスマッチ東北の展示ブース

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

本社工場の販路が10年以上回復していない

震災によって本社工場が津波被災し、製造ライン復旧のため休業。その間に従来の販売先が他社商品に切り替わったことで、本社工場で製造している加圧・加熱商品の販路を失う。展示会への出展もマンネリ化しており、2024年に至っても本社工場の黒字化には達していない。そのような経営状況を打破すべく、石巻信用金庫から紹介を受け、販路拡大グループ支援に申請した。

過去の支援事業の成果から自社の経営課題を整理

事業者は過去に復興庁の新ハンスオン支援事業(2018年、2020年)を活用しており、その際は生産性向上に関する取組を行った。取組の効果が、本社工場の生産性は改善されたという手応えがある。しかし、売り上げに直接つながる成果ではなかったため、今回は目的を販路拡大に絞り、販路拡大支援を通して生産性向上の取組がより効果を発揮することを期待した。

② 専門家とのマッチング

セミナーへの参加を通じて今後の課題を発見

申請後に展示会営業の専門家によるセミナーに参加。「展示会だけで1年間の売り上げを作ろう」というテーマで、商談に向けたトークスクリプト作成法などを学んだ。支援内で実践することはかなわなかったが、営業手法の改善点として今後の参考になった。

専門家
Profile

NexuSmile 代表
林 恭三氏

現場視点での実践的提案を得意とする中小企業診断士。販路拡大からブランディング、組織課題解決まで、事業者の本質的な強みを引き出し、持続的成長を実現するための伴走型支援を提供している。

マッチングのポイント

- ◆営業ノウハウなど事業者の自走につながるスキルの獲得を目指す(→P8)

3 課題特定支援／計画策定

商談の目玉商品を設定し、支援内容を明確化

販路拡大を希望する商品として、「うま煮里いも」「うま煮筑前煮」をはじめとする加圧・加熱商品全般を申請していた。しかし、ヒアリングや試食などを重ねる中で、専門家から素材の良さが最もよく出ている「10種の野菜スープ」に注力するよう助言を受けた。事業者も同意し、今回の支援では野菜スープを営業の目玉商品として活用することに決まった。

加圧・加熱商品の「1/3日分の野菜が摂れる10種の野菜スープ」(要冷蔵)。その他、ポトフやカレーなど多彩なラインアップを製造している



4 課題解決支援

商品の潜在ニーズをデータから分析

商談会に向けて、営業資料のブラッシュアップを実施。専門家がWeb・SNSなどの検索データを分析し、顧客のニーズを整理した。その結果、野菜スープは「ダイエットや栄養面での関心が高い」「レシピや利用シーンの情報が求められている」ことなどが分かったため、顧客が求める情報を営業資料に掲載するようにした。

キャッチコピー案を100個作成。商品の強みを簡潔に打ち出す

専門家が集めたデータに基づき、PRツールに使用するキャッチコピーを検討。事業者が計100個のキャッチコピー案を提出し、専門家がパターン別に分類した。顧客のニーズを踏まえ、「野菜ひとすじ50余年！野菜屋がつくる逸品 毎日食べたくなる国産野菜スープ！」に決定。営業ツールへの反映を行った。

商談会で1社の新規取引先を獲得。例年にない盛り上がりが見られた

ブラッシュアップした営業ツールを活用したアグリフードEXPOでは、人が途切れることなく来場し、卸売業1社との取引が成立。また、野菜スープは要冷蔵の商品だが、常温化した際には取り扱いを検討したいという卸売業2社と商談を行った。ビジネスマッチ東北では、商品の「食べ比べ」を実施し、例年にはない反響を得られた。



アグリフードEXPOで使用したタペストリー。中央にキャッチコピーを記載している

5 支援への評価と新たな課題

支援後に常温商品を開発。営業活動の強化による販路獲得を目指す

展示会の顧客の反応が良く、実際に販路拡大の手応えもあったことから、支援内容には非常に満足している。商談で判明した卸売業のニーズに応え、支援後には常温商品の開発も行った。また、専門家から今後の課題として指摘を受けたSNS発信の強化や四半期ごとの行動計画の策定についても、継続的に取り組んでいる。



NexuSmile 代表 林 恭三氏

短期・長期の両輪で支援し、長年の課題を解決

50年以上の歴史と高い技術力を持つ同社に対し、短期的な販路拡大と中長期的なブランド構築の両輪で支援を実施しました。特に注力したのは、野菜スープなどのNB商品の提案力強化に加え、同社の製造能力を可視化する「OEM/PB商品開発パートナー」としての営業資料再構築です。これにより、展示会での具体的な案件の引き合い獲得に成功しました。また、長年の課題であった商品の常温化での提供も実現し、今後、継続的な販路拡大を期待しています。

専門家
Comment

一般社団法人地域おこし協力隊活動推進協会

福島県を中心に「地域おこし協力隊」の活動支援や、民間・自治体による新規イベントの企画・運営を行う。

支援を通じて6社の見込み取引先を獲得 食用コイの周知・普及を目指す

課題

- 新商品のリリースに向けて、新たな販路が必要
- 販売における戦略立案のノウハウを得たい

成果

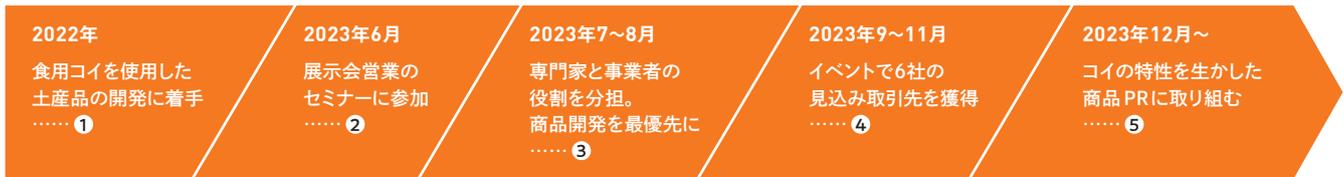
- イベント参加により6社の見込み取引先を得られた
- 結場のマッチング先から製品評価に関する提案があった

5. (参考) 現在の自事業概要

研究テーマ	鯉を使った6次化製品「鯉とば」の開発	
ターゲット・狙い	【メインターゲット】 • 30～50代の男性、出張や移動中 • 子育て中のお母さん (鯉は昔から滋養と母乳が出るとして重宝) • 地元の人や観光客がお土産として手軽に買っていけるもの	商品イメージ
価格帯	500円～1,000円未満の手出しやすい価格帯	

ターゲットや食用コイに含まれる成分を分析。今後、打ち出していきたい強みを整理した

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景



2022年に開発を始めた「鯉とば」。パッケージは後にリニューアルを行った

コイが原料の土産品を開発。 商談会での販路獲得を目指す

代表理事の佐藤恵美氏は、郡山市の特産品である食用コイの普及活動に取り組んでいた。その前段階として、栄養分析や加工品の試作といった研究を行っていたところ、信用金庫から新ハンスオン支援事業の紹介を受けた。開発予定であるコイを原料とする土産品「鯉とば」の販路獲得を目指し、申請を行った。

② 専門家とのマッチング

イベント当日は 専門家も集客に協力

展示会営業の専門家によるセミナーに参加。今までに事業者が展示会で得ていたノウハウが体系的に解説されており、納得する点が多かった。また、ビジネスマッチ東北の当日には熱心な呼び込みを行ってくれたことが印象深く、マッチングには満足している。

ビジョナリー・コンサルティング 代表
後藤 幸史氏

東京都の経営コンサルタント。中小企業診断士および認定経営革新等支援機関の資格を有し、主に東京都、埼玉県、千葉県の小規模事業者を支援している。専門分野は販路開拓、資金繰り改善、資金調達など。

株式会社 Miraile 代表取締役
土田 建太郎氏

中小企業診断士。広告会社出身であり、大手飲料メーカーの広告・販促業務を担当。中小企業への伴走支援は年間30社以上、補助金などの調達支援は7年間で延べ300社。官公庁への2年間の出向経験も有する。

専門家
Profile

③ 課題特定支援／計画策定

事業者は商品開発に専念。 営業活動への移行を支援する

オンライン会議および対面でのヒアリングにより、事業者と専門家の役割分担を整理した。当時は商品の開発を進めている最中であり、事業者は10月開催の結の場に間に合うように「鯉とば」の開発・リリースに専念。商品の完成後、営業ツールの作成を行う計画を立てた。

「鯉とば」の販路開拓に加え、 営業戦略の拡充を目標とする

結の場では卸売業や旅行業といった事業者とのマッチングを希望。販路開拓に向けた支援だけでなく、「鯉とば」の製品化における梱包やパッケージデザイン、販売網の整備について助言を期待した。当日は希望通りのマッチングが行われた。

④ 課題解決支援

営業ツールを通じて 食用コイへの抵抗感を軽減

「鯉とば」の開発後、キャッチコピーを「郡山を鯉で盛り上げる！若者目線の新しいお土産品！」に決定。トークスクリプト、チラシ、バナー、名刺といった営業ツールを作成した。コイという一般的にはなじみのない食材を使った商品であるため、初めの一步を踏み出しやすくする仕掛けが必要である。開発ストーリーや顧客の声、キャッチコピーなどを営業ツールに盛り込んだ。天つりバナーに関しては分かりやすさを意識した仕上がりとなった。

3. 自社事業の取り組みと事業背景

- 郡山市は市町村別で「食用鯉」の生産量が日本一！
- 東日本大震災等で生産地として大打撃を受け、生産量・消費量が低下してきている。
- 地域の一大産業である「養鯉」の生産技術を継承し産業として継続していくためにも、地域として鯉食を盛り上げていく必要がある。



参考：
<https://www.nippon.com/ja/news/fnn20221118446203/>

⇒鯉を使った特産品の開発に着手

計6社の見込み取引先を獲得

結の場後は卸売業2社、航空業1社と前向きな商談が進んだ。特に社内販売やアンケートによる製品評価の実施提案は、販売戦略を考える上でも有益だった。ビジネスマッチ東北では32枚の名刺を獲得。有効商談先として、3社との商談を継続中。当日、専門家も集客や呼び込みをサポートした。商品開発直後の参加だったが、今後の販路拡大に向けて有益な取組だったと感じている。

フォローアップのポイント

- ◆当日や事後のフォローアップで、事業者の取引・連携の後押しを行う(→P12)

郡山を鯉で盛り上げる！ 若者目線の 新しいお土産品！



一般社団法人地域おこし協力隊活動推進協会

結の場のPR資料の一部。郡山市の食用コイの現状をデータに示し、開発の背景を資料に記載した

ビジネスマッチ
東北で使用した
天つりバナー

⑤ 支援への評価と新たな課題

食用コイのメリットを訴求し 周知・普及を目指す

支援の中でさまざまな企業とやりとりしてきたことは成果と考えている。「鯉とば」は食べるまでの心理的なハードルが高い一方、試食した顧客からの評価は高い。コイにはビタミンBやイソロイシン(必須アミノ酸)といった成分が豊富に含まれており、その効果を中心により広い層に響く訴求方法を考えていきたい。



ビジョナリー・コンサルティング 代表 後藤 幸史氏

具体的な消費シーンのアピールが 商談会での成果につながった

生産量日本一を誇る郡山の食用コイは、近年では地元でも年配の方向け中心の食材。特に食用コイになじみが薄い子ども、若者、子育て世代などに「鯉とば」を知っていただき、いかに販路を開拓していくかが、販売面での課題でした。支援に際しては、世の中になかった商品であったため、養鯉の時代的背景、開発者の思い、お土産需要という手軽さ、食用コイの効能などを前面に出すことに留意しました。また、お酒のおつまみや、子ども・妊婦の栄養食など、具体的な消費の場における需要例をアピールしたことが、商談会などにおける成果につながったものと考えます。

専門家
Comment

株式会社あぶくまビール

福島県産の材料を積極的に活用したクラフトビールの製造・販売を行う。

商談会で必要なことを一から学び、 今後の営業につながるノウハウが得られた

課題

- 事業を立ち上げたばかりで商品の知名度がない
- 商談会の参加経験が少なく営業のノウハウがない

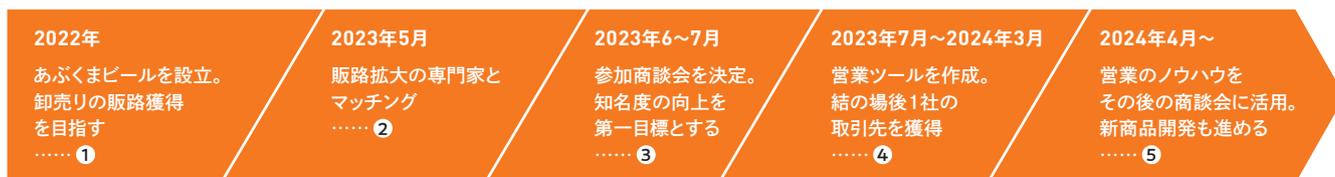
成果

- 商談会と結の場に参加し、自社商品の魅力をアピール
- ブース設営の手法や効果的な資料の作り方など商談の基本を学べた



商談会に初めて参加し、ブース設営や営業トークなどのノウハウを獲得

支援事業実施の経緯



① 支援を受けた背景

設立して間もないため、販売チャネルの確立が課題

事業者は2022年に設立し、県内の醸造所にてOEM方式によるクラフトビールの製造を行っていた。当時は酒類卸売業免許の取得を目指しつつ、イベントや展示会での販売・PRをメインとして活動しており、ビジネスマッチ東北2022などに参加。新ハズオン支援事業には、免許取得後のさらなる販路拡大に向けた支援を期待し、申請を行った。



主力商品の一つである「乙な小麦」

商談会では免許取得を前提に多様なマッチングを希望

申請時点では一般酒類小売業免許が少なく、消費者や飲食店への提供しかできない状況だった。しかし、卸売業免許の取得によって地域物産館やお土産屋、道の駅、一般小売店などへの販売が可能になる。そのため、商談会ではさまざまな業種とのマッチングを希望した。

② 専門家とのマッチング

支援で何をやるのかは事前につかみきれず

販路拡大の専門家とマッチング。これまでに同様の支援を受けた経験がなかったため、その時点ではどのような支援を受けられるのか事前に把握できていなかった。しかし、専門家からの助言やノウハウ提供などは支援以後の展示会参加においても役立っており、マッチングには満足している。

専門家 Profile

株式会社 Miraile 代表取締役
土田 建太郎氏

中小企業診断士。広告会社出身であり、大手飲料メーカーの広告・販促業務を担当。中小企業への伴走支援は年間30社以上補助金などの調達支援は7年間で延べ300社。官公庁への2年間の出向経験も有する。

NexuSmile 代表
林 恭三氏

現場視点での実践的提案を得意とする中小企業診断士。販路拡大からブランディング、組織課題解決まで、事業者の本質的な強みを引き出し、持続的成長を実現するための伴走型支援を提供している。

3 課題特定支援／計画策定

知名度向上を最優先の課題に

専門家とのヒアリングおよび打ち合わせにより、今回の支援は「知名度の向上」に目的を絞ることとした。OEM生産がメインの状況では卸売りの商談を進めることが難しいため、具体的な販路獲得に向けた準備期間とすることで合意。アグリフードEXPO、結の場、ビジネスマッチ東北2023への参加を決めた。

計画策定のポイント

- ◆事業者と専門家間で参加目的・目標を明確化させる(→P9)



支援以前の商談会でも使用していたチラシ

4 課題解決支援

商談会用の名刺やPR資料を作成

開催が最も早いアグリフードEXPOに向けて、商談用の名刺やPR用の天つりバナーやチラシ作成などを実施。専門家は営業ツールの数字をより詳細に記載するよう助言した。また、名刺には商品の概要を盛り込み、認知度向上を図った。作成に当たっては専門家がフォーマットを作成し、事業者が内容を埋めていくという形をとった。当日は社内イベントでの提供など単発の商談が多く、定期的な仕入れの商談はできなかった。専門家との振り返りでは、アグリフードEXPOのような幅広い業種が集まるイベントではなく、クラフトビールへの需要が高いバイヤーを対象とする商談会に注力した方が良いとの意見が出た。

結の場をきっかけに1社と商談が進む

結の場およびビジネスマッチ東北に向けては、専門家による展示ブース作りのレクチャーや対話・商談のロールプレイングなどを行った。事前に必要な準備や、相手の目線に立って考えることなど、今後の営業活動にも生きるノウハウを得られた。結の場では福島県に本社が近い企業に加え、流通業とのマッチングを希望し、おおむねその通りに実施。そのうち卸売業1社と後日商談が進んだ。ビジネスマッチ東北では観光業や宿泊業の事業者と商談し、連絡先を交換。OEMから自社製造に切り替わった際に連絡すると約束した。

フォローアップのポイント

- ◆段階を踏んだ支援により、事業者が取組の意義を理解できるよう努める(→P12)

2. 商品概要		
		
■商品スペック	■商品スペック	■商品スペック
内容量：330ml 賞味期限：6か月 価格：770円 ※冷蔵保存になります	内容量：330ml 賞味期限：6か月 価格：770円 ※冷蔵保存になります	内容量：330ml 賞味期限：6か月 価格：880円 ※冷蔵保存になります

結の場で使用したPR資料の一部。主力3商品についてアビールポイントを専門家と協議した

5 支援への評価と新たな課題

商談会への継続的な参加と 新商品開発に取り組む

支援事業の全体を通して、商談会に出る際に必要な手続きや準備に関して学びを得られたことを大きな成果と捉えている。得られたノウハウやPR資料はその後の商談会でも生きている。また、商談会での意見交換により、「常温」「缶」への強いニーズがあることが分かった。支援後には「乙な小麦」の缶商品を開発しており、今後は常温商品の製品化を目指す。



NexuSmile 代表 林 恭三氏

バイヤー視点に立った提案方法を実践。 卸売先との商談機会につながった

設立直後で製造設備が完成前の会社に対し、販路拡大の基盤構築に向けた伴走支援を実施しました。商談会・展示会参加に向け、キャッチコピーやトークスクリプト、展示会専用名刺やPR資料など、営業ツールの作成を具体的にサポートしました。さらに、ブース設営のレクチャーやロールプレイングを通じ、バイヤー視点に立った提案方法を実践支援しました。結果として、卸売先との具体的な商談機会を獲得。翌年から本格的な製造拠点でスタートしている同社の継続的な販路拡大を期待しています。

専門家
Comment

清水商店

岩手県久慈市の特産品である白樺の樹液を活用した商品の開発・販売を行う。

新規取引先を2社獲得。その後も積極的なコミュニケーションにより、長期的な関係を構築

課題

- 新規事業で開発した化粧品の販路拡大や、OEM製造の委託先、プロモーションに関する体制・ノウハウの不足が課題

成果

- 2社との新規取引を実現し、その後も継続的な関係を構築



2017年に販売を開始した「白樺樹液と肌」シリーズ

支援事業実施の経緯

2022年11月

商工会議所から結の場の紹介
…… ①

2022年11月～2023年2月

当日に向け、資料作成やセミナー参加など準備を進める
…… ②

2023年2月

結の場に参加し、6社と対話
…… ③

2023年6月

復興局のフォローもあり、合計2社と新規取引開始
…… ④

2024年7月～

販路拡大に加え、OEM製造やPR面を強化
…… ⑤

① 参加申請経緯

新分野のスキンケア商品を開発し、販路拡大の課題意識を強める

普段から売り上げについて課題を抱える中、2017年に白樺樹液の活用協議会の一員として、白樺樹液を原料にしたスキンケア商品の開発を開始。販売は清水商店が担い、新分野への挑戦を通じて販路拡大への課題感が一層強まった。



早春の20日間しか採取できない白樺樹液を活用

小規模でも協力可能な商品開発のパートナーを求めている

販路拡大に加えて、商品の特性を生かした効果的なプロモーション手法についての助言も求めている。また、白樺樹液を活用したヘアケア商品の開発を検討していたが、会社の規模が小さいため大量ロットでの生産が難しく、OEMでの製造にもハードルがあった。そのため、小規模生産に協力してくれる企業との連携を強く望んでいた。

② 事前準備

資料作成やセミナーへの参加など、自社で可能な準備を徹底した

結の場用のPRシートは自社で作成。商品ごとに「成分・効果・使用シーン」などを整理し、写真も多く盛り込むことで、支援提案企業が取り扱いを検討しやすいよう工夫した。知見を深めるために、事前セミナーにも参加。マッチング先は、直接的な販売につながりそうな企業や、ネット販売に関するアドバイスを得られそうな企業など、目的別に選定した。その中で実際に販売の機会を提供してくれる企業が1～2社見つければ十分、という程度の期待値であった。

結の場に対する説明は限定的だったと感じる

当日についての事前説明が少なく、イメージがつかみにくかった。「支援を受ける場」という受動的な印象を持っていたが、実際は対等な場であり、当日参加して初めてその前提を理解することになった。事前にもう少し支援主体から趣旨の説明があれば、より密度の濃いやりとりが本番でできたのではないかと感じる。

事前準備のポイント

- ◆事前セミナーを通して事業者に営業のノウハウを提供する(→P11)

3 結の場当日

1 社当たり25分という時間の短さに苦戦

当日はファシリテーターがうまく進行してくれたものの、25分という限られた時間内に要点を伝えることには苦戦した。会話の中で新たな話題が次々と生まれるため、議論を深める前に時間切れとなってしまう場面もあった。短時間で成果を出すために、事前に戦略を練って臨むことの重要性を強く感じた。

他企業の紹介やイベント出店など具体的な提案が行われた

当日は、希望通りに6社との対話を実現した。百貨店の企業からは、すぐに自社コスメを取り扱うのは難しいとの回答を受けたが、取引先のセレクトショップを紹介してもらえることになった。一方、小売業の企業からは、すぐに常設販売ではなく、まずはスーパーセンターでのイベント出店という提案が寄せられた。イベントは自社商品の魅力を直接消費者に伝えられる場となるため、販路拡大の可能性を感じられる内容だった。限られた時間の中ではあったが、各企業から具体的な反応を得られ、今後の展開につながる実感を持った。

4 フォローアップ

結の場後に取引が拡大、2社との安定的な関係を構築

結の場終了後、対話をした各企業にメールで連絡を取ったところ、百貨店から紹介されたセレクトショップには、早速商品を置いてもらえることになった。売れ行きが好調だったため、取扱店舗は仙台・盛岡・八戸の3店舗へと広がった。小売店についてもイベント出店をきっかけに、盛岡のショッピングモールのイベントにも誘われ、販売を広げる機会へとつながっていった。イベントの効果もあり、現在は釜石・陸前高田・金ケ崎の3店舗で商品が扱われている。これら2社との取引は、現在も継続している。

復興局のフォローでビジネスが発展

岩手復興局の担当者からは、定期的に状況確認の連絡や、次に行うべき具体的な行動についてのアドバイスがあった。結の場に初めて参加した事業者にとって、こうした丁寧なフォローは大きな支えとなった。イベント会場に足を運んで商品を購入してくれたり、お店にも繰り返し訪れて状況を見守ってくれたり、常に親身なサポートを実感できた。さらに、結の場とは別に、復興局に紹介してもらったエステサロンと取引につながるなど、新たな展開も生まれた。

定期的なヒアリングやイベント参加で取引先との関係性を深化

各店舗への納品は、郵送ではなく、必ず直接手渡しするようにしている。また、その際には売り場担当者に売れ筋や顧客の傾向を聞き取り、新商品の提案も行うなど、対面ならではの密なコミュニケーションを心がけている。さらにイベントにも積極的に参加し、新規取引先との関係を深めることで取引の継続につなげている。



イオンスーパーセンター金ケ崎店でのイベントの様子

フォローアップのポイント

- ◆定期的な状況確認とアドバイスで事業者の行動を後押しする(→P12)

5 支援への評価と新たな課題

親身な提案や、販路開拓の結果に満足。新商品開発やPR手法には課題が残る

支援提案企業からは親身な提案やアドバイスがあり、新規取引も実現できたことに満足している。今後は百貨店や小売店、美容サロンなどでの販路をさらに広げていきたい。一方で、ヘアケア商品のOEM製造やプロモーション施策については課題が残っており、その分野に強い企業との連携を模索していきたい。

patisserie fierte

田野畑村唯一の洋菓子店として、地元産の乳製品やフルーツを使った商品を製造・販売。

航空会社・小売企業の支援でイベント出品が実現。露出の機会を増やしブランド力強化へ

課題

- マンパワー不足による不定期営業が原因で集客が安定せず、継続的な卸売先の獲得が必要

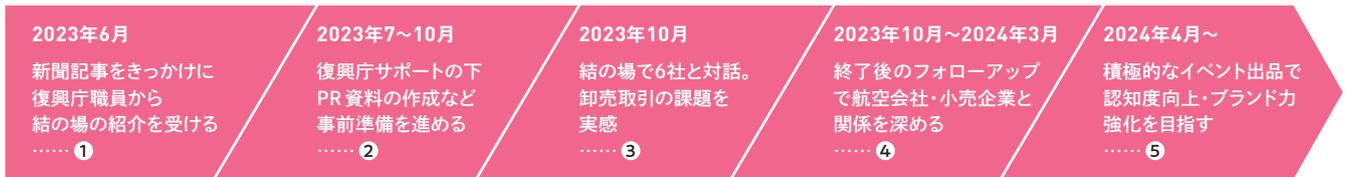
成果

- 支援を受けイベントへ出品。売れ行き好調で、認知度向上やブランド力強化に方針を転換



イベントで好評を博した「大人のおつまみ生タルト」

支援事業実施の経緯



① 参加申請経緯

開店当初から来店者数に課題。販路拡大の意向を高める

2023年1月に田野畑村で唯一の洋菓子店として開業したものの、地域住民にとって洋菓子店はなじみが薄く、人口も少ないため来店者数は限られていた。また、1人で店舗を運営していたことから営業日も不定期となり、客足の増加にはつながりにくい状況だった。SNSを活用した情報発信のノウハウもなく、店舗販売だけでは経営の安定化は難しい状況であり、事業継続のために安定した卸売先を獲得する必要性が高まっていた。

意欲的な活動が復興庁の目に留まり結の場の紹介を受ける

代表は店舗運営の傍ら、震災の記憶を後世へ伝える語り部としても活動していた。その取組は新聞でも取り上げられ、結の場の参加事業者を探していた復興庁職員の目に留まった。意欲的な活動に関心を持った職員が店舗を訪れ、大手企業の意見を聞ける機会として、結の場を紹介された。代表は、結の場が販路拡大のきっかけになると考え、参加を決意した。

② 事前準備

人手不足も、復興庁の支援で事前の準備を整える

結の場当日に必要なPR資料は、復興庁の職員が作成を支援。事業者は過去にいわて産業振興センターの広報誌に取り上げられたことがあり、その掲載情報を基に事業内容をまとめてもらい、商品の一覧といった細かい情報などを追加した。マンパワー不足もあり、PR資料の作成を支援してもらえたことは大きな助けとなった。また、結の場の過去の事例など具体的な資料の提供もあり、雰囲気や進行についても事前に十分な説明を受けたため、当日への不安は少なかった。



事業概要やこだわり、おすすめ商品などを簡潔にまとめたPR資料

事前準備のポイント

- 過去の事例を参考に事業者のイメージを明確化(→P11)

3 結の場当日

ファシリテーターのサポートで初めての参加もスムーズに進行

当日はオンラインで開催された。事業者にとっては初めての参加だったが、ファシリテーターがアットホームな雰囲気をつくってくれたおかげで、リラックスして臨むことができた。また、適切な時間管理によって、話の内容そのものに集中できた。1社当たり30分という時間制限があったことで、詳細をその場で詰め込むことなく、後日の商談へスムーズにつなげることができたと感じている。

参加したことで卸売りととの取引に求められる条件が明確に

航空会社とのマッチングでは機内食での取り扱いを提案したが、日持ちしない商品では難しいとの反応があった。保存料を使わないことは事業者のこだわりであり、航空会社の条件を満たせなかったため、話は進まなかった。また、複数の小売企業にも販売を提案したが、同様の課題が浮かび上がった。さらに、店舗として受賞歴などの実績がなく、「確実に売れる保証がない」といった懸念も示された。各企業との対話を通じて、販路拡大を実現するために何が必要かを具体的に理解することができた。



商品には保存料を一切使用しておらず、素材本来の味が楽しめる。しかし、結の場当日はその特長がかえって課題となった

結の場当日のポイント

- ◆事業者が話しやすいようにファシリテーターがサポート(→P12)

4 フォローアップ

進捗状況の確認など、終了後の継続的なサポートが大きな支えに

結の場終了後、当日の成果について復興庁の職員と簡単な振り返りを行った。さらに後日、職員が店舗を訪れて進捗状況を確認してくれたおかげで、安心して次のステップに進むことができた。加えて、メールや電話で継続的に相談できる体制が整っており、手厚いフォローアップが次のステップへの進展において大きな支えとなった。

航空会社と小売企業でのイベント出品が実現

各企業への連絡は自社から直接行い、詳細な内容について改めて話し合いを進めた。航空会社からは、大阪国際(伊丹)空港での岩手県特産品販売イベントへの出品を提案された。委託販売の形でトラックも手配してもらえたため、納品の負担が少なく、スムーズに参加することができた。売れ行きも好調で、その後2年連続で出品している。また、小売企業からは県内店舗での単発イベント出品を提案され、参加した。2社とも継続的な取引には至らなかったが、このようにイベント出品という新たな機会を獲得することができた。



伊丹空港でのイベント出品の様子

フォローアップのポイント

- ◆当日・後日の丁寧なフォローで事業者の不安を解消(→P12)

5 支援への評価と新たな課題

結の場を通じて卸売取引のハードルを実感しイベントを通じたブランド力強化へ転換

2件のイベント出品につながったことから、支援全体への満足度は高い。複数の企業との対話を通じて、保存料を使わない商品では卸売取引が難しいという現実も学んだ。現在は、直接店舗に足を運んでもらえるよう、認知度向上やブランド力強化に方針を転換し、イベント出品を積極的に行っている。

田老町漁業協同組合

地域ブランド「真崎わかめ」を主力に、環境保全と品質管理にこだわった水産加工事業を展開。

工場視察の受け入れなどの丁寧なフォローアップにより新規取引先を獲得

課題

- 震災で減った売り上げが回復しきらず販路拡大の必要性に迫られた

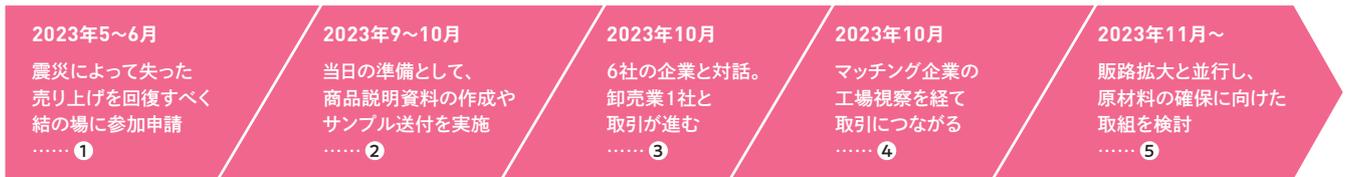
成果

- 複数社と対話し、小規模ながらも1社と継続した取引が実現



取引が成立した塩蔵ワカメ

支援事業実施の経緯



① 参加申請経緯

震災後、売り上げは完全回復せずブランド価値の訴求が課題に

震災の被害により、一時的に売り上げは大きく低下。その後、復興の進展とともに徐々に回復していった。大手量販店や複数の通販サイトで販売を展開できるようになったものの、2023年時点でも売り上げは震災前の水準には戻っていなかった。従来の販路だけでは限界があると考えられ、新たな販路の開拓が課題となっていた。そうした中で、環境や生育方法にこだわった「真崎わかめ」の価値をより広く訴求し、ブランドをさらに展開していきたいという意識が強まっていった。

岩手県庁の職員から、結の場を紹介される

販路拡大の方法を検討する中で、岩手県庁の紹介により、結の場を知る。以前にも、地元の商工会議所などが主催する支援事業に参加した経験があり、効果についてはある程度予想できていたため、特に組合内の反対もなく、参加申請へと至った。

② 事前準備

結の場に向けた説明資料を岩手県庁職員と協力して作成

結の場への参加に当たり、岩手県庁職員と相談しながら、マッチング先の企業を選定した。また、当日の対話で提案する具体的な商品のリストアップや、自社商品の魅力を伝えるための商品説明資料の作成についても協力を得ながら進めた。特に商品説明資料の作成では、岩手県庁職員が事業者側の意見を積極的にくみ取り、主導して作業を進めたことで、事業者側の通常業務を圧迫することなく、当日に臨むことができた。



説明資料には実際の調理例も掲載し、商品の魅力を効果的に伝えた

事前準備のポイント

- PR資料作成のサポートを通じて対話の方向性を明確化させる (→P11)

3 結の場当日



各社に提案した商品ラインナップ。内容量別に掲載し、小売りから業務用まで幅広い販路に対応できるようにした

サンプルの送付など、 事前準備が功を奏した

当日はオンライン会議で6社の支援提案企業と対話を行った。各企業がより具体的なイメージを持てるよう、事前に商品サンプルを送付していた。事業者は過去に商談イベントに参加したこともあったが、成果に結び付いた経験が少なく、当初は期待値も高くなかった。しかし、支援主体がファシリテーターを務め、時間配分などに気を配ってくれたことで、スムーズな意見交換を行うことができた。

📌 結の場当日のポイント

◆効率的な対話を実現するために、ファシリテーターを配置 (→P12)

4 フォローアップ

結の場をきっかけに、工場視察を経て 商談が成立し、販路拡大を実現

後日、マッチングした企業の担当者が宮古市田老の加工場を視察に訪れ、商品を改めて試食。取引内容の詳細を詰めた。その結果、塩蔵わかめの取引が成立し、全国のスーパーに商品を提供することになった。結の場当日は、反応の良さあしがつかめなかったため、結の場後の働きかけが大切であると実感した。

小規模ながらも継続した取引を 成立させることに成功

初回の取引では、「真崎わかめ (100g)」800パックの注文があった。その後、2025年現在においても取引が継続。商社やその先の消費者に向けて、確かな価値を提供できている。

関係構築のためのフォローは 限定的なものだった

取引継続の要因はもっぱら商品の品質によるところが大きかった。結の場終了後、支援主体の担当者と定期的に打ち合わせやメールで進捗を共有していたものの、販売数拡大に向けたフォローアップなどには消極的だったといえる。



宮古市田老の加工場。結の場でマッチングした企業の担当者が別件の出張を機に立ち寄り、視察を行った

5 支援への評価と新たな課題

労力相応の成果だったが、 販路拡大には依然として課題が残る

今回、新規取引が成立したことには一定の満足感がある。また、事前準備の段階から支援主体による手厚いサポートがあったことも心強かった。しかし、実際に取引に至ったのは1社のみであり、売り上げには依然として課題が残る。結の場は新しい出会いの場にはなるものの、確実な成果を保証するものではない。さらに、原材料の減少といった新たな問題も浮上し、課題解決に向けた取組を検討している。

有限会社宮古マルエイ

東日本唯一の干しカレイ専門メーカー。手仕事による高品質な加工技術が強みとする。

3件の新規取引先を獲得し、売上げが安定化 売り場作りに関する有益なアドバイスも獲得

課題

- 震災によって商流が途絶え復興後も以前の売上水準に戻らない

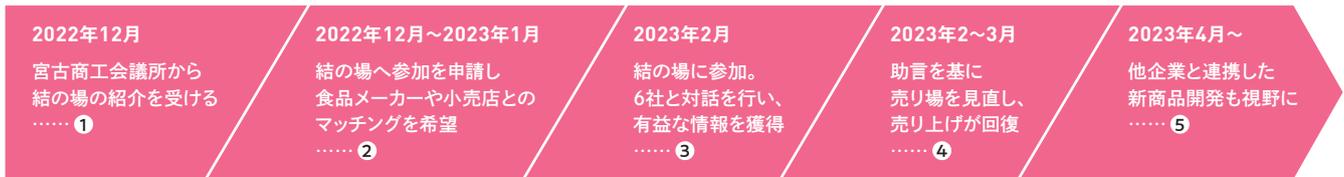
成果

- 結の場で対話をした3社と現在も継続する取引を実現



主力商品の干しカレイ

支援事業実施の経緯



1 参加申請経緯

風評・不漁の影響で売上げが戻らず販路拡大が長年の課題に

震災で商流が途絶えたことをきっかけに、既存の販売先が減少。事業を再始動したものの、売り場には既に他社の商品が並んでいる状態であった。その後も風評や温暖化の影響による漁獲量の不安定さなどが重なり、売上げを震災前の水準に戻すことが難しく、改めて販路拡大に取り組む必要があった。

宮古商工会議所から3年ぶりに結の場の紹介を受ける

結の場には2019年度に一度参加した経験があったが、当時はコロナ禍とも重なり、思うような成果を出すことができなかった。約3年が経過した2022年に、当時のことを覚えていた宮古商工会議所の職員から再度参加を提案される。岩手復興局のサポートの下、結の場の参加目的について宮古商工会議所と検討した結果、販路拡大だけでなく、新商品の開発など複数の課題に対して解決のヒントを得ることを目指す方針を固めた。

参加者募集のポイント

- ◆ 商工会議所などと連携し、参加を促進する (→P11)

2 事前準備

セミナーに参加し、資料作成や事前リサーチのアドバイスを受ける

結の場当日に向けて、マッチング先企業の希望を伝える際には、「販路拡大」を最優先の課題とし、販売の知見が得られる可能性の高い食品メーカーや小売店を優先的に位置付けた。また、事前に行われたセミナーにも参加。自社の説明を行うための資料作成や参画企業のリサーチに関してアドバイスを受けることで、前もって必要な準備を整えることができた。



PR資料では主力商品を大きく掲載し、通販サイトでの実績を掲載するなどの工夫を凝らした

事前準備のポイント

- ◆ 資料作成や事前リサーチのアドバイスを通じて、参加の目的を明確化させる (→P11)

3 結の場当日

提案内容を事前に整理することで 限られた対話の時間を有効に活用

当日はオンラインにて合計6社と話をした。各社との対話は1社当たり25分と限られていたため、課題の共有から支援提案までを効率的に進める必要があった。支援主体からのアドバイスに基づき、既存のPR資料とは別に、要点を簡潔にまとめた補助資料を事前に作成し、手元に準備して当日に臨んだことで、PRの効率化につながった。さらに、当日は宮古商工会議所も同席し、円滑な進行をサポートした。

希望する支援内容を明確化し 確実な成果を獲得

それぞれの支援提案企業に対しては、期待できる支援内容や改善事項に絞って対話を行った。産地フェアへの出展誘致や商品としての採用検討、顧客対応に関する意見交換や商品ディスプレイへのアドバイスなど、次につながる具体的な提案をその場で受ける。有益な情報も含めてさまざまな成果を獲得した。

4 フォローアップ

店舗販売やギフト採択といった 継続的な取引が3社と成立

結の場終了後は、岩手復興局の担当職員も支援提案企業との間に入り、進捗報告・情報共有の面で細やかなサポートを行った。その結果、支援提案企業と密なコミュニケーションが生まれ、食品メーカー・小売店・航空会社の3社と取引が成立。社内販売や店舗での販売、詰め合わせギフトへの商品採択を獲得し、2025年現在も取引を継続している。期間を限定したものや一過性のプロジェクトではなく、新たな販売チャネルの確立につながる成果となった。



航空会社のギフトに採択された「カレイ専門店 厳選 国産干かれい9種詰合せ」

助言を基に売り場を改善した結果、 毎年売り上げが伸びるように

結の場終了後に、自社商品を陳列している「道の駅みやこ」を、支援提案企業の社員が訪問。その際に「冷凍食品のため、商品のビジュアルで訴求しにくい。パッケージやポップに画像を載せてみてはどうか」とのアドバイスを受けた。助言を基に売り場の改善を進めた結果、2022年度は前年比20%増、2023年度は52%増、2024年度は34%増と、毎年着実に売り上げを伸ばすことができた。



フォローアップのポイント

- ◆進捗報告・情報共有などの細やかなサポートで事業者を後押し（→P12）



「道の駅みやこ」の陳列コーナー。写真を大きく使ったポップに切り替えたところ、徐々に効果が表れた

5 支援への評価と新たな課題

販路拡大の目標を達成し 新たな商品の開発を目指す

継続的な取引を実現できたことはもちろん、勢いのある大企業・異業種企業と交流ができる貴重な機会だったと感じた。一方で、今回の参加では、新商品の開発などが解決できなかった課題として残された。今後のさらなる成長のために、共同で商品開発や販売ができる企業との接点も探っていく。

株式会社スリーピークス

2016年に創業した大船渡市初のワイナリー。自社でリンゴやブドウを栽培し、シードルやワイン、ジュースの製造・販売を行う。

大手運送会社の社内販売取引が実現 定期的な提案で長期的関係を構築

課題

- 既存商品や開発中の新商品について、首都圏への販路拡大やスーパー・ギフト販売、海外展開を考えていた

成果

- 大手運送会社の社内販売取引が実現し、現在も定期的な提案で関係を継続中



社内販売された「りんご屋まち子シリーズ」

支援事業実施の経緯

2024年6月

復興庁職員から結の場の紹介
…… ①

2024年7月

当日に向けて準備を進める。
PR資料は岩手復興局が作成を支援
…… ②

2024年10月

5社と対話を行い
具体的な提案を獲得
…… ③

2025年1月

大手運送会社との
社内販売取引開始
…… ④

2025年4月～

別の支援事業を
活用して海外展開を
目指す
…… ⑤

① 参加申請経緯

新商品を開発中で 大手企業の意見を求めていた

代表は復興支援活動に従事した経験があり、復興庁や各県から支援事業の情報が入ってくる環境にあった。結の場の紹介を受けた時は新商品を開発中であり、量産可能な商品の販路拡大に向けて大手企業のアドバイスを求めていた。また、その他の既存商品の販路拡大にもつながればという思いで参加を決めた。

支援ではなくビジネスとして 対等な「商談」の場と捉える

支援する側の立場を経験していたため、結の場に対しても、被災地域企業として支援を受ける場ではなく、ビジネスとして売り上げにつなげる「商談」の場と捉えていた。代表はもともと監査法人でコンサルティング業務を経験し、商談の進め方に精通していたこともあり、対等な企業間取引として臨んだ。

② 事前準備

岩手復興局がPR資料作成を支援。 準備の負担は少なかった

結の場で必要になるPR資料は、自社情報を積極的に発信しているウェブサイトの内容や、代表が行った講演の資料などを基に、岩手復興局が作成を支援。仕上がりも十分満足のいくものであり、結の場に向けた準備の負担が大きく軽減された。

マッチング候補から 明確な目的を持って企業を選定

マッチング候補は自社のニーズに合わせて戦略的に選んだ。大手EC企業にはネット通販のシステム相談、大手運送会社には社内販売の提案、商社には海外展開の可能性を相談するために選定。旅行会社とはツアーの訪問先としてのつながりがあったが、それ以外の連携を模索した。

事前準備の ポイント

- ◆ 支援提案企業の情報を提供し、事業者の戦略を後押しする(→P11)

3 結の場当日

5社とオンラインで対話し 各企業から有益な情報を獲得

当日は5社とオンラインで話をした。事前に参加目的を明確にしていたことにより、ネット通販のシステムや社内販売の取引について、具体的なアドバイスや提案を聞くことができた。商社との海外展開は取引量の規模が合わず成立しなかったものの、海外事業に求められる規模感を把握することができた。



ブドウはシャルドネ、アルバーニョ、セミヨンなどの品種を中心に栽培。世界各地のリアス海岸地域に匹敵するワイン産地を目指している

事前のリサーチ不足で ミスマッチが発生した企業も

一方で、交渉の余地がないマッチングもあった。マッチングしたある大手食品会社は既に他のワイナリーを支援しており、競合関係となるため取引の成立は難しいとの結論に至った。こうした行き違いもあったため、事前のリサーチや情報共有の重要性を痛感した。



商品の開発ストーリーをまとめたパンフレット

4 フォローアップ

終了後すぐに企業へ連絡し 継続的な取引を獲得

結の場終了後、商談が進められそうな企業には自社から直接連絡を行い、すぐに具体的な提案を行った。結果、大手EC企業・旅行会社からは今後につながる情報が得られ、引き続き関係を維持している。大手運送会社とは、約3カ月間の継続的な社内販売取引が実現し、約20万円の売り上げとなった。現在も、新商品が出るタイミングでメールを送るなど、定期的に連絡を取るようになっている。自社から積極的にアプローチを続けることで、継続的な関係構築に努めている。

復興庁とは幅広い 情報交換を継続

復興庁の担当者とは、イベントなどで会った際に、今後予定されているイベントや関わる企業などについて情報交換を行っている。視野を広く持って情報を収集し、自社の戦略立案に役立てている。

フォローアップのポイント

- ◆ 終了後も事業者に適宜情報を共有する(→P12)

5 支援への評価と新たな課題

継続的な取引に手応え。 海外展開も別の形で模索中

結の場を通じて継続的な取引が実現し、全体としては満足できる成果となった。一方で、より多くの企業と接点を持つことができれば選択肢が広がったのではないかと、事前に希望していた企業とマッチングできなかった理由を知りたかった、という思いも残る。海外展開については、相手企業と条件面で折り合わなかったのは残念だが、現在はジェトロ(日本貿易振興機構)のハンズオン支援を受けながら別の形で展開を進めている。2025年度の新ハンズオン支援事業や結の場の機会も活用しつつ、さらなる販路拡大を目指す方針。

ゴールデンピーカン株式会社

岩手県陸前高田市を拠点に、産官学連携によりピーカンナッツの国内生産と流通拡大を進め、地域農業の再生と地方創生を目指す。

結の場直後の直接訪問で関係を構築 教育旅行プログラムへの組み込みを検討中

課題

- 2017年に事業を開始したが、ピーカンナッツの認知度が低い
- 販売チャンネルが限定的で、工場稼働率向上のため販路拡大が必要

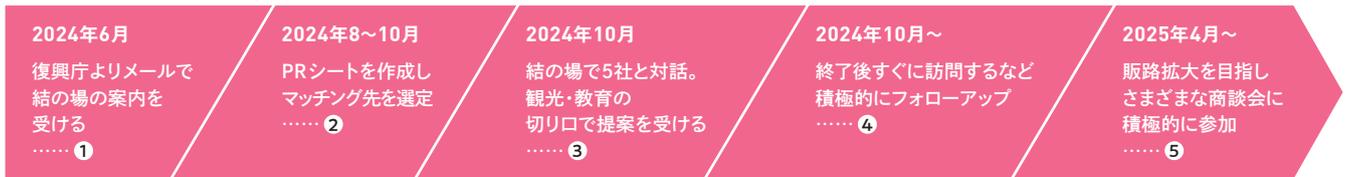
成果

- 旅行事業者との商談が進展し 教育旅行への組み込みを検討中
- 大手食品メーカーの 社内販売会で自社商品の取り扱いが実現



大手食品メーカーで社内販売されたピーカンナッツチョコレート

支援事業実施の経緯



① 参加申請経緯

認知度の低さと工場稼働率に課題。販路拡大の必要性を認識

大阪に本社を置く製菓メーカーである株式会社サロンドロワイヤルグループの一員として、2017年に陸前高田市でピーカンナッツの流通拡大を目的とした事業を開始。主に自社店舗や百貨店、通販、お土産関係での販売を展開していたが、東北エリアでの認知度が低く、販売チャンネルが限られていた。地元雇用を維持・拡大するためにも、工場稼働率を向上させる必要があり、販路拡大が課題に。

復興庁から結の場の案内。課題解決を期待して参加を決意

販路拡大の方法を模索していた中、復興庁からメールで結の場の案内を受けた。参加費用もかからないことから、販路拡大に向けて何かしらの糸口がつかめればという期待を持って参加を決意した。

② 事前準備

支援提案企業頼りではなく対等な商談を想定して準備を進める

PRシートの作成は、全て自社で対応。商品の特徴をポイントごとに整理するとともに、自社が抱える課題や想定する取引内容を簡潔にまとめることで、支援提案企業が検討しやすい資料とした。また、岩手県主催の商談会への参加経験から、結の場は支援ではなくビジネスマッチングの機会として捉えていた。そのためマッチング先の選定では、スーパーでの取り扱いや機内食への活用、教育旅行プログラムへの組み込み、新商品開発での連携など、目的を明確にして希望を出した。

会社概要 ゴールデンピーカン株式会社 (岩手県陸前高田市)

ピーカンナッツが創る新しい暮らし 陸前高田とともに

- ピーカンプロジェクト (調印式) ピーカンナッツによる新規産業創出
- エビデンスを添えた商品開発 国内生鮮ナッツ初機能性表示
- 地方を代表する産物の創造
福はもたらぬこと、デザインにはけり、地方の魅力を語る代表的な商品をつくる

会社名	ゴールデンピーカン株式会社
所在地	岩手県陸前高田市
設立	2017年8月1日
従業員数	4名
専業内容	1. ナッツ 販売 2. 観光

PRシートでは、商品のポイントや自社が抱える課題を端的にまとめた

事前準備のポイント

- 支援提案企業の情報を提供し、事業者に参加目的を明確化させる(→P11)

3 結の場当日

企業特性に応じた提案を行うも 取引の実施は今後の検討に

事前にマッチングした5社に対してピーカンナッツのサンプルを送付した上で結の場当日を迎えた。それぞれの企業特性に応じて提案を行ったが、旅行事業者以外からは、その場ですぐに前向きな反応が得られたわけではなかった。

地元の活性化について相談し 具体的なアイデアをその場で獲得

旅行事業者との対話では、陸前高田の活性化という観点で何かできないかと相談したところ、教育旅行にピーカンナッツの農場を組み込むという具体的なアイデアが示された。これまで参加してきた商談では、自社商品の直接的な取引に関する話が中心だったため、こうした観光や教育という新たな切り口での展開は、ピーカンナッツや自社の認知度向上につながる可能性を感じさせるものだった。



陸前高田市のピーカンナッツ農場

4 フォローアップ

直接訪問で熱意を伝え 教育旅行の実現に向けて前進

終了後、仙台出張の機会に、結の場でマッチングした旅行事業者の仙台支社を訪問した。結の場で提案された教育旅行への組み込みについて改めて相談したところ、担当者を紹介してもらえることになり、やりとりを重ね、実現に向けて着実に進んでいる。結の場終了直後に自ら足を運び、対面で熱意を伝えたことが、継続的な関係の構築につながった。

一部企業とは商談に進まず。 フォローアップの支援を希望

他3社については、終了後にサンプルを送付したものの、進展はなかった。復興庁の担当者からは結の場終了後に数回、状況確認の連絡があったが、こうした進展のなかった企業については、支援主体からもフォローがあれば、関係が続いたのではないかと感じている。

終了後のサンプル送付が 単発取引の実現につながる

終了後に、マッチングした各企業に向けて、複数種類の商品サンプルを送付した。その結果、大手食品メーカーから社内販売会での取り扱い提案があり、ピーカンナッツチョコレート約100個の販売が実現した。結の場当日だけでは即時の取引につながらなかったものの、終了後に積極的にサンプルを送付したことが、具体的な提案を引き出すきっかけとなった。



結の場終了後、ピーカンナッツをはじめ複数種類のサンプルを送付した

5 支援への評価と新たな課題

認知度向上に向けた新展開に手応え。 販路拡大には依然課題が残る

いまだ実施には至っていないものの、教育旅行への組み込みという従来とは異なる形での展開が進み、ピーカンナッツの認知度向上につながる可能性が見えてきたことには満足している。一方で、販路拡大の課題は依然として残されており、引き続き販路拡大を目指してさまざまな商談会に積極的に参加している。経験的に自社との取引に関心の薄い企業とマッチングしてしまうと、実りある商談につながりにくい。結の場についても、事業者が抱える課題を事前に特定し、それを解決できる企業を的確に引き合わせる事が重要だと感じた。

株式会社木の屋石巻水産

宮城県石巻市に拠点を構える水産加工企業。サバ製品の製造・販売を主力とし、近年は新たな商品開発も積極的に行う

一年間の粘り強いフォローアップで 1ロット未満の取引数から全国展開へ

課題

- サバの水揚げ量が減少したことで
サバ製品以外の販売が課題に
- 価格競争を避けるため
既存商品の新たな販路を
探していた

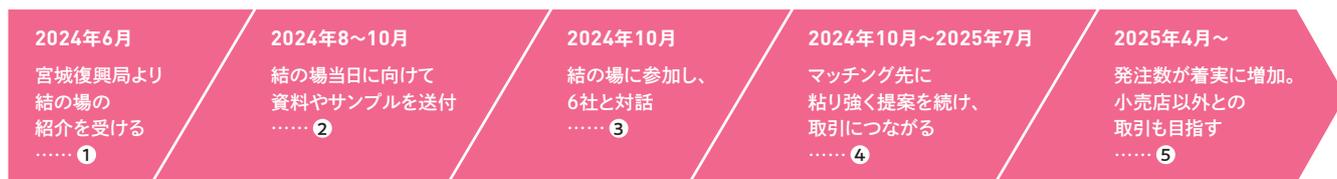
成果

- クジラの缶詰について
新たな販路を得られた
- 既存商品の販路拡大も実現。
オンライン通販も活用し
全国展開



サバに代わり売り上げの柱となったクジラの缶詰。マッチングした卸売企業により全国へと展開された

支援事業実施の経緯



1 参加申請経緯

原材料であるサバの不漁を機に、代替原料の新商品開発を加速

サバの缶詰を主力商品としていたが、水揚げ量が減少したことで売り上げが低下。さらに、食品問屋や小売店を主な販路としていたが、価格面での競争力を維持するためには販売価格を下げる必要があり、利益を出すのが難しくなっていた。そこで水産物だけでなく、米や肉など、別の原材料で作った新商品の缶詰を開発し、従来とは異なる販路を模索していた。



あなご飯(左)と山形牛すね煮込み(右)。他社との差別化を図るために、米や肉といった水産物以外の原材料を使用した缶詰を開発した

2 事前準備

限られた時間を有効に活用するため資料・サンプルを事前に送付

社内販売や店舗販売につながった実績など成功事例の紹介があったため、結の場についておおよそのイメージは把握できていた。一方で、参加に当たって具体的な目標設定までは行っておらず、1社でも新たな販路が開拓できればと考えていた。当日のPR資料は、普段の営業活動でも使用している会社案内資料や商品案内資料を活用。結の場では1社ごとの時間が限られていることから、事前に資料と商品サンプルを支援提案企業に送付した。



当日は普段の営業用資料を活用

事前準備のポイント

- 過去の事例を共有することで、事業者当日のイメージを具体化させる(→P11)

3 結の場当日

支援内容に合わせて訴求軸を調整。 相手のメリット起点で話を進めた

支援提案企業について、どのような支援が可能かは事前に資料として共有されていた。それを踏まえ、当日はマッチング先ごとに明確な目的を持って臨んだ。取引を希望する商品についても柔軟に変え、支援提案企業の立場に立ってメリットを意識しながら話を進めた。慣れないオンライン形式ではあったが、おおむね伝えたいことは伝えられた。1社当たり30分という対話時間も、自社としてはちょうど良い長さであった。また、適切な補足発言を入れたり、時間管理をしたりと、ファシリテーターの進行もスムーズだったと感じている。

結の場当日のポイント

- ◆ファシリテーターが進行をサポートし、スムーズな対話を実現する(→P12)



商品資料から、相手企業に合わせて提案する商品を柔軟に変更した

4 フォローアップ

社内販売で20万円の売り上げ。 劇的な成果で次回の約束も

結の場終了後、話をした各企業に対してメールで連絡を行った。1社とはやりとりが具体的に進み、社内販売会でクジラの缶詰を販売。缶詰は開始から約2時間で完売し、売り上げは20万円に達した。予想を大きく上回る反響を得られ、次回の開催依頼の要望が寄せられるほどの好結果に。継続的な関係に発展する手応えを感じられた。

クジラ特有の扱いづらさにも直面。 商談後に返信が途絶えた企業も

事業者のニーズと支援提案企業の支援方法との間にギャップを感じる場面もあった。クジラは価格面で見ると、社員食堂では扱いづらい側面もある。また、結の場終了後に支援提案企業に送ったメールに対し、6社のうち3社からは最後まで返信が得られなかった。先方の事情や考えも分からずじまいであり、支援主体による働きかけがあれば何らかの学びなどにつながったのではないかと感じている。

5 支援への評価と新たな課題

販路拡大に手応え。 今後は小売店以外の販路も狙っていく

直接的な取引ではないが、食品業界以外の業種と接点を持てたことは良い機会だったと感じている。2社との新規取引という成果が得られたことで支援には満足しており、引き続き2025年度の結の場にも参加を決めた。今後も飲食店、社内販売など、小売店以外の安定的な取引先を確保していきたい。

粘り強いサンプル提供が実を結び、 卸売企業との取引が成立

関西の卸売企業に対しては、見積もりやサンプルの送付を繰り返し行い、粘り強く提案を続けた。通常であればロット単位での取り扱いが基本だが、支援提案企業の要望に合わせ、まずは少量から対応した。その結果、1年をかけて段階的に発注数を増やしていくことに成功。現在は全国から直送を依頼されるほか、卸売企業直営のECサイトでも販売されるようになった。

フォローアップのポイント

- ◆支援提案企業からの返信が途絶えた際は、支援主体によるアプローチも検討(→P12)

株式会社直江商店

大豆と白身魚を原料とした「おとうふかまぼこ」で知られる老舗かまぼこ店。肉や魚の代替食材となるかまぼこの開発にも取り組む。

結の場をきっかけとした取引が マッチング外へも派生し、約3年間継続中

課題

- 繁忙期と閑散期の
売り上げ格差が長年の課題。
閑散期向けに
新開発した商品の
販路開拓を目指す

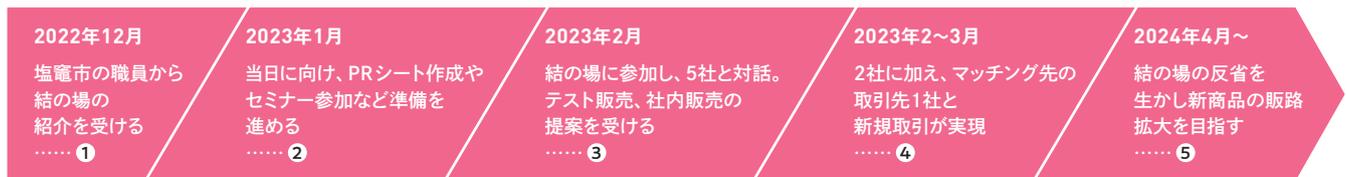
成果

- 2社との取引が実現。
さらに、小売企業と取引関係にある
卸売業者が商品に興味を示し、
現在まで約3年間取引が
継続している



主力商品の「おとうふかまぼこ」。全国蒲鉾品評会で過去に3度、最高賞を受賞している

支援事業実施の経緯



① 参加申請経緯

繁忙差による人員課題と 閑散期の新収益を模索

かまぼこを主力商品とするため、お中元・お歳暮シーズンが繁忙期である一方、1～2月などは閑散期となる。この繁忙の差が大きいので、最も忙しい時期に合わせて常に従業員を抱えておくことは難しかった。こうした課題は震災前から存在していたが、コロナ禍によって旅館向けの冷凍商品など大口取引が激減したことで、さらに深刻化。売り上げはピーク時の6割程度まで落ち込んでおり、閑散期に新たな収益源を確立する必要性があった。

新商品の売り上げ向上を目指して 結の場への参加を決意

繁忙期と閑散期のギャップを解消するため、日常的に利用できる冷凍食品の開発に着手した。試行錯誤を重ねる中で、肉を一切使用しないハンバーグやステーキ、カツなどを試作する。そんな折、震災後から復興支援でつながりのあった塩竈市の職員（元復興庁職員）から結の場の紹介を受け、新商品について相談する場として参加を決めた。

② 事前準備

市の職員から詳細な説明を受け イメージを明確に持って準備

前年度も結の場に参加していた塩竈市の職員が、他の事業者の事例なども交えながら結の場の説明してくれたため、明確なイメージを持って準備を進めることができた。当初の期待値は「複数の企業と話し合う中で、課題解決の糸口を少しでもつかめればいい」という程度で、数値目標のような具体的なゴールは設定しなかった。

PRシートは自社で作成し 商談の進め方セミナーも受講

当日用のPRシートは自社で作成し、その後、市職員と内容を確認して修正を加えた。「商談の進め方」をテーマにした事前セミナーも受講し、フォローアップ方法などを学んだ。マッチング希望先の選定では、自社商品を活用したメニュー開発の提案や、社内販売会の実施など、各企業が提供できる支援内容を見極めながら、自社の課題解決につながる企業を選んだ。

事前準備のポイント

- ◆事前セミナーを通して、事業者当日のイメージを明確化させる（→P11）

3 結の場当日

希望通りの5社とマッチング。 具体的な取引の提案をその場で受ける

当日は、事前に希望していた5社とオンラインで話をした。ある小売企業からは、複数店舗でのテスト販売の提案があり、別の企業（製造業）からは社員食堂での商品採用と単発の社内販売会の実施が提案された。宿泊業関係の企業は主力商品である「おとうふかまぼこ」に関心を示し、後日サンプルと見積書を送付することが決まった。

ファシリテーターの的確なサポートで 有益な情報交換が実現

話の最中、会話が途切れそうになる場面もあったが、ファシリテーターが適切なタイミングで話をつなぎ、円滑な進行を支えてくれた。事前に資料を丁寧に読み込んでおり、必要に応じて代わりに質問を投げかける場面もあった。オンラインでの実施だったが、進行に支障を感じることはなく、限られた時間内で充実した意見交換ができた。

既存商品の話が中心になり 新商品のアピールが不十分に

当初は新開発した代替食材商品のアドバイスをを受け、新たな販路を開拓したいと考えていた。しかし、当日はかまぼこ専門店という自社のイメージもあり、話題の中心は既存のかまぼこ商品となった。複数の商品を一度に取り上げたことで話の焦点がぼやけ、主題が定まりにくくなったことが原因だったと感じている。



当日使用した商品
ラインナップ資料

結の場当日のポイント

◆ファシリテーターが同席し、進行のサポートを行う(→P12)

4 フォローアップ

2社と取引が成立。 半年間の継続取引と単発案件を実現

終了後は、自社から各企業に直接連絡を取った。小売企業とは2~3店舗で約半年間の取引が続いたが、最終的には送料の問題で取引が終了。製造業の企業とは、一日限りではあったが社員向けに昼食提供を行い、それに合わせて社内販売会も実施した。また、「おとうふかまぼこ」に関心を示した宿泊業関係の企業には、サンプルと見積書を送付。メールと電話で3回ほどやりとりを行ったが、その後の進展はなかった。

マッチング企業との取引から派生し 新たな卸売業者との関係を構築

結の場をきっかけに、予想外の広がりも生まれている。小売企業との取引の際、間に入った卸売業者が商品に関心をもち、新たな取引を提案してきた。この卸売業者とは2025年現在も取引が継続している。結の場でマッチングした企業との取引は既に終了したが、そこから派生した関係が最も大きな成果となった。

5 支援への評価と新たな課題

新規取引は実現したが課題は残る。 反省を生かし営業戦略を改善

小売企業とは約半年間、卸売業者とは約3年間の継続的な取引が実現したものの、当初の課題であった閑散期の売り上げ向上については、十分な改善には至らなかった。支援提案企業が提供可能な支援内容について、事前に詳細な情報を得られていれば、より効果的に進められたのではないかと感じている。結の場での反省から、最近の商談会では総菜系の新商品をメインに提案するよう戦略を修正。その結果、少しずつではあるが着実に売り上げが向上してきた。



新商品の「大豆とすり身のよくばりステーキ」。食肉の代替品として売り上げを伸ばしている

株式会社トーシン(浜福)

文具・事務用品・オフィス家具・OA機器などの販売を行う。新規事業として開発した「タコシウマイ」は、複数の食品賞を受賞するなど、地域の新たな特産品として注目を集めている。

大手小売店と取引が成立し、販路拡大が実現 商品の発送体制を整え、業務効率化も達成

課題

- 販路拡大が必要だが、営業のノウハウがなかった
- 加工場を建設する上で必要な機材などの情報が不足していた

成果

- 新たな取引先を2社獲得し販路拡大につながる成果を得る
- 食品会社の加工場を見学。生産体制強化のノウハウを学ぶ



2022年より販売を開始した「タコシウマイ」

支援事業実施の経緯



① 参加申請経緯

開発した商品の注目度が高まるにつれ 販路拡大の必要性を感じた

本業として事務用品の卸売業を営む傍ら、月100パックを目標に小規模でスタートした「タコシウマイ」。やがて食品関連の賞を受賞したことをきっかけに、商品の注目度は大きく高まるように。「もっと多くの人に届けたい」という思いが強まったことから、販路拡大に取り組むため、結の場への参加を決めた。

生産体制強化に向け加工場の建設を検討するも、運用に課題

製造はつながりのある加工会社に委託し、加工場の一角を間借りする形で進んでいた。そのため、生産規模を広げるには限界があり、販路拡大のためには自社で加工場を持つ必要がある。しかし、必要な機材や衛生管理の工夫といった具体的な情報が不足しており、アドバイスを求められる企業を求めている。

② 事前準備

参加した事前セミナーで 「顧客目線」の重要性を学んだ

アイデア重視でビジネスを立ち上げたため、商談の経験はほとんどなかった。そこで、支援主体が開催する事前セミナー「商談の進め方～買い手に伝わる売り込みシートの作成支援」に参加した。基本的な商談の流れを理解するとともに、販路拡大を目指すにはマーケットインの視点が不可欠であることを学んだ。顧客理解を深め、売り場に合わせてパッケージを調整するなど、相手に合わせた柔軟な対応が必要だと気付くことができ、販路拡大における自社の課題が明確になった。



事業者はデザイン作成のための専門スキルを有しており、プレゼン資料をはじめ、名刺やロゴ、ポップなどは、全て自社で作成した

事前準備のポイント

- ◆ 事前セミナーを通じて結の場当日のイメージを明確化させる(→P11)

3 結の場当日

小売店とのマッチングで 現場ニーズへの理解を深める

結の場当日は、希望していた小売店とのマッチングが実現した。対話の中で、小売店側からは「タコシウマイ 1 種類かつ月100パック程度の生産では売り場展開が難しい」と指摘を受けた。その上で「取引を始めるなら売り場ではなく、まずはギフトとして展開するのが現実的」との助言を得た。さらに、開発予定である「イカシウマイ」が完成後に改めて話を進めたいという言葉もあり、商品のバリエーションが重要であることを実感した。実際に取引を行う企業や売り場の担当者が何を求めているのかを直接聞いたことは、大きな学びとなった。

表情やニュアンスを読み取れない オンラインの難しさを実感

コロナ禍の影響もあり、結の場当日はオンライン開催であり、直接顔が見えないため相手のニュアンスや表情を読み取りづらく、やりにくさを感じた。カメラをオンの状態で話をした企業もあった一方、音声だけの企業もあり、顔が見られなかったのは残念だった。なるべく対面で話したかったと感じている。



丁寧に手作りで作られている「タコシウマイ」。その生産体制が販路拡大のハードルとなった

寄り添ったファシリテーションで 円滑な進行が実現

オンライン上で会話が途切れる場面もあったが、ファシリテーターが適切に場をつないでくれたため、進行は終始スムーズだった。話の中で専門用語が出た際にも、すぐに分かりやすく説明してもらえた。さらに、言葉に詰まったときには自社の意図を補足してくれるなど、相手企業とのコミュニケーションを円滑にしてくれた。事前に丁寧なヒアリングを重ね、事業者の状況や知識レベルを把握した上でサポートしてもらえたことが成功の要因となった。

直接的な取引にとどまらない 有意義な対話を実現

運送会社には、産地直送やオンライン発送といった販路拡大の基盤づくりを相談し、有益な情報を得られた。また、ある食品会社については、関連会社にシウマイを作っている部門があることを事前のリサーチで知り、加工場の見学を相談した。支援提案企業の担当者たちはフードコートへの商品卸売りをイメージしていたため意外に思われたが、それでもこちらの要望をしっかりと伝えることができた。

👉 結の場当日のポイント

◆ファシリテーターのサポートでスムーズな対話を実現する(→P12)

4 フォローアップ

販路拡大に加え、 生産体制への知見も獲得

結の場終了後、マッチング先の運送会社がすぐに会社を訪問し、オンライン配送サービスを整備してくれた。その結果、発送手配がスムーズになり、業務効率も向上した。また、仙台で行われた別の商談会でブースを出した際には、結の場で対話した小売店の担当者に声を掛けてもらい、取引へと発展した。この2件との取引は現在も継続している。さらに、食品会社の工場見学も実現し、大量生産に必要な機材や冷凍設備について学ぶことができた。

既存対応に追われ、 新規顧客に対応できない課題

1人で業務を抱えているため、現状は既存顧客への対応に追われ、潜在的に取引を広げたい顧客への働きかけができていない。アプローチのタイミングや方法について助言が可能な、営業経験のあるサポーターを必要としている。また、商談後や納品後のフォローについて、具体的な手順をまとめたマニュアルがあれば大いに助かると感じている。

5 支援への評価と新たな課題

販路拡大と業務効率化を実現。 次なる課題は体制整備

販路拡大が実現しただけでなく、オンライン発送により業務効率も改善し、支援への満足度は高い。一方で、売り上げ拡大には生産体制の強化や営業の仕組み化が必要だと実感した。また、結の場の成果を最大化するためには、支援提案企業が提供できる内容をより具体的に示す資料があれば良かったと感じている。

合資会社カネキ商店

福島県いわき市の水産加工品メーカー。独自製法のたれを用いた「味丸さんま極旨干し」を主力商品としている。

2社との新規取引が実現。1社とは現在も取引が継続し、ギフト売りが20%向上

課題

- 原材料の不漁による高騰で売りが低下。生産者自らが営業に携わるも販路開拓のノウハウがない

成果

- 新たな販路の開拓に成功しギフトの売りが20%向上



ギフトに採用された「極旨黒干しバラエティーセット」

支援事業実施の経緯



① 参加申請経緯

販路開拓についての助言を求め結の場に初参加

震災の影響で販路を喪失。生産者自らが販路回復に動き出すが、営業活動をこれまで行っていなかったため、ノウハウが不足していた。そのような状況下で、以前から復興庁の新ハズオン支援事業で関係があったいわき商工会議所から、結の場の紹介を受ける。営業の基本的な知識や、販路開拓における考え方のアドバイスを求めて、初めて結の場に参加した。

原材料の漁獲量低下により秘伝のたれの活用を検討し始める

主力商品の原材料・サンマの不漁に伴う高騰により売りが低下。新たな事業として、秘伝のたれ「味丸黒干®」の活用を検討し始める。サンマ以外の魚や野菜を漬け込む新商品の開発・展開、たれのブランディング手法などへの意見を求め、結の場へ2度目の参加を決めた。

② 事前準備

商談について学ぶセミナーに参加し営業力向上を図る

結の場への参加に向けて、商談の進め方に関するセミナーに参加。初めて参加した時は、展示商談会における効果的なディスプレイ方法などについて、汎用性の高いノウハウを教わった。2度目の結の場参加時のセミナーでは、効果的なPRや資料作成の方法などについての的確なアドバイスを得ることができ、営業力向上につながった。結の場で用いるPRシートは、既存の資料をベースにアドバイスを踏まえ作成した。



結の場に向けてアドバイザーと作成したPRシート。その後の商談会でも活用している

事前準備のポイント

- ◆ セミナーなどの開催を通じて、具体的な成果や目的を事業者を意識させる (→ P11)

③ 結の場当日

ブランディングの基礎を 大企業から学ぶ

秘伝のたれのブランディングについて相談した際、支援提案企業から「商品の価値をより深掘りする必要がある」との助言を受けた。大手食品メーカーがブランディングをどのように考えているのかを知り、研究と検討を重ねる必要性を痛感した。直接的な利益にはつながらなかったものの、貴重な知見を得ることができた。

有益な提案はあったものの、 複数社とのマッチングに苦戦

当日は6社と商談。販路開拓に関する提案に加え、SNSを活用した発信手法についてアドバイスも受け、これまでにない発想を得ることができた。しかし、限られた時間の中では、先方に伝えたいことを十分に伝えきれない場面もあった。ファシリテーターは配置されていたものの、当日の進行を踏まえると、これまでの関係を築いてきた支援主体にも同席してほしかった。また、多くの企業から提案をもらえたが、その後の対応が複雑になったことを振り返ると、6社とのマッチングはやや多かったと感じる。

秘伝のたれの活用方法については、 認識のずれを感じる結果に

秘伝のたれにサンマ以外の魚種や野菜を漬け込むアイデアについて意見をもらうことが、2度目の参加の主な目的だった。しかし、期待していた食品メーカーからは、たれの大量生産といった全く異なる方向性の提案もあった。良い勉強にはなったが、自社の期待を事前にしっかりと伝え、方向性が合いそうな企業とマッチングできると、より効果的であったと感じた。



70年間継ぎ足してきた秘伝のたれ。しょうゆを使わないことが特徴

④ フォローアップ

新規2社と取引が成立。 社員食堂やギフトへの商品採択につながった

結果として、2社との新規取引につながった。1社とは、サバをたれに漬け込んだ新商品が社員食堂で採用され、さらに、社員向けの物販も実施された。もう1社とは、季節のギフトへの商品採択や事業者の所在地での販売が実現し、2025年現在も関係が続いている。支援提案企業から自社への改善提案に対し、学びの機会と捉えて誠実に向き合ったことが、良好な関係の継続につながった。

結の場への参加を機に、 他社の動向も共有されるように

結の場に参加した企業同士で、「現在こういう事業を進めている」といった情報や感想を共有するようになった。他社の取組を直接聞く機会は貴重な経験であり、自社の事業にも生きる部分があると感じている。

⑤ 支援への評価と新たな課題

結の場の取引でギフト売り上げ20%増。 今後は秘伝のたれの存続を第一目標に

結の場で実現した取引により、ギフトの売り上げを20%伸ばすことができ、満足している。一方で、たれのブランディング強化やメニュー開発については、引き続き模索する予定である。また、代表が後継者に交代した。規模の大小にこだわらず、秘伝のたれ「味丸黒干[®]」シリーズと「極旨黒干し」の存続を第一の目標として取り組んでいきたい。

公益財団法人みやぎ産業振興機構

計画策定から伴走し、

「考える力」を引き出す支援設計

支援機関概要

震災後、宮城県の水産加工業は施設整備こそ進んだものの、失われた販路の回復や、外部環境の変化に対応した経営転換という課題を抱え続けてきた。加えて、コロナ禍や原材料価格の高騰など、事業者の努力だけでは吸収しきれない要因にも振り回されている。

こうした状況を受け、みやぎ産業振興機構では水産加工業者を対象とした「新戦略導入支援事業」と、県内中小企業全体を対象とした「中小企業販路開拓総合支援事業」を支援策として展開している。

新戦略導入支援事業では、水産加工業の先進的モデル企業の創出を目指し、専門家と職員が申請前から事業者を訪問し、中長期的なビジョンを含む計画作りなどの企業力強化支援を行う。一方、中小企業販路開拓総合支援事業では、新製品開発や製品改良といった製品化段階から販売に至るまでのフェーズを対象に、製品の磨き上げから商談機会の創出、商談後のフォローまでを一連の流れとして組み立てている。

両事業に共通する特徴は、単発の助言やマッチングにとどまらず、計画策定・実行・フォローまでを段階的につなぐ点にある。いずれの支援も最終目標は「支援終了後の自走」であり、事業者が自ら判断し、行動できる状態をつくることを重視している。



支援のポイント①

申請前から専門家が入る「予備調査」で、
中長期ビジョンを引き出す

水産加工業者を対象とした新戦略導入支援事業では、申請前から専門家と職員が事業者を訪問し、予備調査を行う点が大きな特徴である。水産加工業者は中小規模の事業者が多く、日々の操業に追われる中で「5年後、どうありたいか」といった中長期ビジョンを明確化する機会が少ない。

そこで、みやぎ産業振興機構では、専門家の知見を生かしながら、現状の課題、強み、制約条件を丁寧に掘り下げる。数回の予備調査を実施することで論点を洗い出し、計画の骨子を固めていく。その後も事業者と専門家がやりとりを重ねながら、実効性のある計画書へと仕上げていく。

特徴的なのは、3～5年後の姿を先に描き、そこから逆算して事業で何に取り組むのかを整理する点だ。単年度の補助事業に終始せず、中長期の道筋の中に「専門家と事業者が事業でやるべきこと」を位置付けることで、計画が形骸化しにくくなる。申請段階でここまで作り込むことで、採択後の支援内容が大きくぶれにくく、事業終了後も事業者が自走しやすい設計となっている。

支援のポイント②

職員が「翻訳役」となり、 専門家と事業者の対話を支える

専門家による支援の場に職員が同席し、ファシリテーター兼「翻訳役」を担うことを重視している。専門家が使う専門用語や前提知識は、事業者にとって分かりにくい場合も多い。一方で、事業者の感覚的な悩みや現場特有の事情が、専門家に十分伝わらないケースもある。

そこで職員は、「今の言葉は、こういう意味ですよ」「社長が本当に聞きたいのは、この点ではないでしょうか」と双方の間に入り、認識のずれを調整する。活発な意見交換を促しつつ、限られた時間を有効に使えるように議論の焦点を適切に管理する役割も果たしている。

また、対面での支援を基本としている点も特徴だ。現場視察や移動時間を含めたコミュニケーションを通じて、専門家と事業者、職員の間信頼関係が生まれやすくなる。こうした関係性があるからこそ、専門家も踏み込んだ助言がしやすくなり、事業者も本音を出しやすくなる。支援の質を左右する「対話の土台」を、職員が意識的につくっている。

支援のポイント③

磨き上げから引き合わせまでを 一体で設計する販路開拓支援

県内の中小企業者を対象とした中小企業販路開拓総合支援事業では、いきなり商談の場を設けないことを原則としている。多くの事業者は首都圏などの企業との「引き合わせ」に魅力を感じる一方で、製品のアピールポイントや生産・供給体制が整理されていないまま商談に臨むケースも少なくない。

そこで、まずは市場投入支援や専門家派遣を通じて、製品の市場調査や販売力の向上を図る。その上で、引き合わせ支援に進む場合には、豊富なコネクションを有する販路開拓ナビゲーターが事前に事業者を訪問し、製造現場や衛生管理、供給量などを確認する。この「ブラッシュアップ」を経て、商談先候補を選定するため、ミスマッチが起こりにくい。

商談後も、必要に応じて再度引き合わせ機会を設けるなど、フォローを行う。また、成果は単年度で判断せず、2～3年後まで追跡調査を実施。即時の売り上げにつながらなくても、継続取引や次の挑戦につながるケースが多いことが確認されている。販路開拓を「点」ではなく「線」で捉える姿勢が、支援の実効性を高めている。

関連事例 1

新製品開発を検討していた水産加工業者に対し、専門家と職員が予備調査を実施。同社はBtoB向け商品の比率が高く、利益率が低い事業構造であったため、既存事業のみでは収益改善が難しい状況にあった。そこで「5年後に目指す事業構造」を起点に売上構成を整理し、BtoC市場への参入を強化する必要があるとの認識を共有。需要が拡大しているレトルト加工品を新たな収益源とする方向性を定めた。計画段階で事業の軸と課題が明確になり、採択後の支援を円滑に進める土台が整った。

関連事例 2

専門家からの提案に対し、事業者の理解が十分でない場面で、職員が間に入り内容を整理。必要な設備の準備や外部委託の可否、原料を安定的に調達できる体制、人員確保や業務調整の可能性といった現場条件を一つずつ確認した。専門家の提案を事業者の実情に即して調整することで、専門家の知見を生かしながら計画を実行可能な内容に落とし込むことができ、実行段階でのつまずきを防ぐことにつながった。

関連事例 3

事業者は当初、自社製品の用途を建設業界向けに想定していたが、引き合わせの商談を重ねる中で、防災業界など別分野での活用の可能性が浮上。専門家が商談先からの反応や評価を整理し、用途や訴求点を見直したことで、対象業界を広げた引き合わせが実現した。結果として商談機会が増加し、単発の取引にとどまらず、数年後には継続的な取引関係の構築へとつながった。

専門家と一体で見立てる。

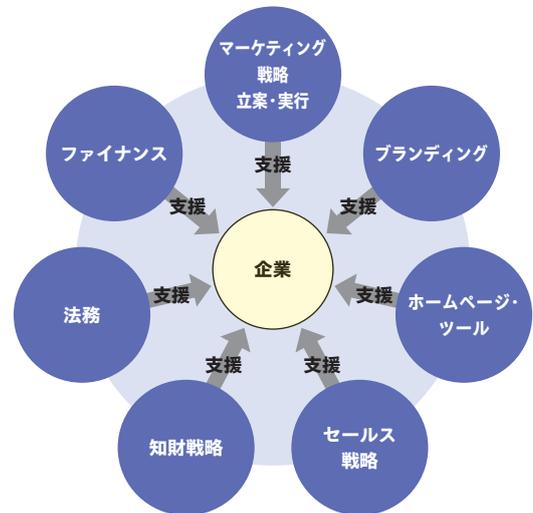
二段階支援で企業の「本当の課題」に届く伴走体制

支援機関概要

民間の中小企業の成長支援機関である東経連ビジネスセンターは、約130名の支援専門家を擁し、企業支援を「専門家と事務局（センター職員）がチームとして行う」ことを特徴とする（図1参照）。代表的な伴走支援メニューである「マーケティング・セールス戦略支援事業」では、事業者からの相談を受けると、まずヒアリングシート提出と場合によっては複数回の事前ヒアリングを通じて、事業者が求める支援と実際の課題のずれを丁寧に確認する。事業者が背伸びをしすぎているケースや、認識している課題よりも深い所に本質があるケースも多いため、この段階で支援の方向性を調整する。

支援は、マーケティング、セールス、技術評価など多様な専門家が連携し、必要に応じて複数名で支援チームを組む。さらに、事業者が希望する場合には「本支援」（展示会出展、販促ツール作成など）に入る前段として「プレ支援」を設け、市場調査や基礎調査、戦略の下ごしらえを行った上で本支援へ進む二段階設計を採用。プレ支援（最長1年間）・本支援（最長1年間）の両方を受ける場合には最短でも2年間の継続支援となり、企業理解と信頼関係を積み上げながら、「本支援」の精度を高めている。

図1 各社の事業テーマに応じた支援専門家チーム編成



支援のポイント①

事前ヒアリングで課題を見立てて、支援の入り口を整える

東経連ビジネスセンターの支援は、ヒアリングシートと事前ヒアリングを重視する点に特徴がある。事業者には「どのような支援を望むか」だけでなく、その背景にあるニーズや課題意識までをシートに記入してもらい、センター職員と専門家が内容を共有した上で初期対応を行う。こうしたプロセスを通じて、事業者の認識と実態とのずれを早い段階で把握する。（事前ヒアリングから支援開始までの流れは図2参照）

事前ヒアリングでは、事業者が自社の実力以上に背伸びをしているケースや、表面的な要望とは異なる場所に本質的な課題があるケースも少なくない。そうした場合には無理に支援を進めるのではなく、支援に入るタイミングや内容を調整する。場合によっては、支援に進む前に事業者に業務の改善・課題やハードルの克服を求めるなど、支援の入り口そのものを見直す判断も行っている。

また、相談を受けた際には原則として現場訪問（またはオンラインでの詳細ヒアリング）を実施し、事業者との信頼関係づくりを重視している。仮にその時点で支援に入るのが早いと判断した場合でも、専門家と同行して改善点や次につながる助言を行い、将来の支援につながる姿勢を貫いている。

図2 事前ヒアリングから支援開始までの流れ

1. 事前ヒアリング

2. 申込書提出

3. 審査

4. 支援決定

5. 契約締結

6. 支援開始

支援のポイント②

ブレ支援×本支援の二段階設計で 支援の実効性を高める

東経連ビジネスセンターでは、展示会出展や販促ツール作成などの実行支援（本支援）に直行するのではなく、その前段としてブレ支援を設けている（2022年度より開始）。ブレ支援では、市場調査や競合分析、販売戦略の整理などを行い、事業として成り立つ可能性を見極める。この準備期間を経た上で本支援に進むことで、本支援の質を高めている。

この二段階設計は、1年間という限られた支援期間では、調査と実行を同時に進めることが難しいという課題意識から生まれた。国や県の公共的な支援が単年度事業として実施されるケースが多い中で、民間組織である東経連ビジネスセンターが、その前後を補完する役割を担うという考え方も、この設計の背景にある。特にスタートアップや営業体制が十分でない中小・零細事業者の場合、いきなり本支援に入ると体制の構築面などの準備不足が顕在化しやすい。ブレ支援を挟むことで、事業者の課題認識を深め、必要な体制整備を促しながら、支援を前に進めることが可能となっている。

結果として、ブレ支援と本支援両方の支援を行う場合には最短でも2年間の支援となるが、民間組織ならではの柔軟な関わり方で時間をかけて伴走することが、事業者と専門家、センターの信頼関係構築にもつながり、本支援での成果創出を支えている。

支援のポイント③

意思決定をその場で行い、 支援を止めない運営設計

伴走支援を円滑に進めるため、会議運営と意思決定の仕組みを重視している。打ち合わせでは事前にアジェンダを明確化し、その場での意思決定を徹底。後から判断が覆ることで支援が停滞することを防いでいる。

このため、支援開始前の段階で事業者の意思決定責任者を明確にし、打ち合わせには意思決定できる立場の人材の参加を求めている。専門家主導で議論を進める場合でも、センター職員が事務局として関与し、論点整理や進行を担うことで、限られた時間を有効に使う体制を整えている。

また、支援専門家がチームを組む場合には、各専門家が自身の専門領域に寄り過ぎることで本質的な課題を見失わないよう、指揮役の専門家がマーケットインの視点から助言を行っている。支援終了後もフォローミーティングを実施し、状況確認や新たな課題の把握を行うことで、単発で終わらない継続的な関係構築につなげている。

関連事例 1

事務局と専門家が現場を訪問し、相談当初は体制や課題整理が不十分で本支援に入るには時期尚早と判断された事業者に対しても、事業の進め方や優先順位を整理。営業戦略仮説の構築、営業専任者の配置など、まず取り組むべき改善点を明確化した。その後、事業者の準備が進み、改めて支援に申請。結果として、課題認識が整理された状態で支援に入ることができ、支援期間（ブレ支援・本支援共に最長1年間）を有効に活用する土台が整った。

関連事例 2

研究者が社長として立ち上げた製造・技術系事業者に対し、ブレ支援で市場分析と技術の強みを整理。顧客となるエンジニア層からのホームページへのアクセス状況やニーズを踏まえ、注力すべき製品・用途を明確にした。その結果、本支援では従来はあくくりにしていた製品群を独立ブランドとして戦略的に位置付けをし直すことができ、販路開拓や情報発信面でも効果を発揮。限られた期間でも、事業の方向性を具体化する成果につながった。

関連事例 3

製茶・販売事業者の支援では、意思決定者の同席とアジェンダ設定を徹底した。意思決定者は社長ではなく、当該事業の担当者であったが、事前に社長から明確な権限移譲がなされていたため、その場で判断が可能な体制が整っていた。これにより、会議後に判断が覆ることや議論が「持ち帰り」になることを防止。毎回の会議で次のアクションが明確になり、1年間の支援期間中の実行スピードが向上した。結果として、計画に基づく取組を着実に前進させることができた。

同じ方向へ伴走。

金融機関の事業者支援が現場を動かす仕組み

支援機関概要

震災以降、地域企業を取り巻く経営環境は大きく変化してきた。こうした状況を受け、七十七銀行の企業支援室では、体制の強化と支援手法の高度化を進めている。営業店による日常的な取引関係を基盤としつつ、本部主導の支援を組み合わせ、取引先の現状分析から課題抽出、アクションプラン策定、モニタリングまでを一貫して実施している点が特徴。

2013年からは外部コンサルタントが企業支援室に駐在する制度を導入し、銀行単独では踏み込みにくい専門領域を補完。さらに2022年3月からは、支店長などの経験者を「経営改善アドバイザー」として配置し、より実践的で踏み込んだ伴走支援を可能にしている。取引先の経営陣だけでなく、現場を担う管理職層までを巻き込み、事業者全体での意思決定と行動を後押しする体制を整えている。



支援のポイント①

営業店×本部の二層構造で、課題を絞り込み行動につなげる

七十七銀行の伴走支援は、営業店主導と本部主導の二層構造で設計されている。日常的な接点を持つ営業店が事業者との信頼関係を築き、その中で得た情報、企業規模や事業の状況、地域経済への影響度などを踏まえて本部が関与の深度を判断する。

本部主導の場合、担当者が定期的に訪問し、現状分析を通じて課題を洗い出すが、重視しているのは事業者との課題を増やさないことである。論点を絞り込み、実行可能なアクションプランに落とし込むことで、計画倒れを防ぐ。最大の壁となるのは、経営者が危機感を持たず、改革に踏み出せない場面である。そうした局面では、金融機関としての立場から現実を率直に伝え、時には反対意見を言う役回りも引き受けながら意思決定を促す。

また、経営者会議には経営陣だけでなく、課長クラスなど現場管理職にも参加を求め、会社の現状を共有する。これにより、経営課題が一部の問題ではなく全社的な課題として認識され、組織全体が動き出す土台が作られる。

支援のポイント②

駐在コンサルタントと経営改善アドバイザーによる 専門性と現場力の融合

業界特有の専門知識や、大規模企業の複雑な課題に対応するため、七十七銀行では外部コンサルタントの駐在制度を導入している。行員が日常的に外部コンサルタントに相談できる体制により、銀行主導で対応できる範囲と、専門家である外部コンサルタントが深く関与すべき範囲を切り分けることが可能となり、支援の精度が高まっている。

この取組は、銀行員自身のスキル向上にもつながっている。コンサルタントとの同行訪問を重ねることで、課題整理や計画策定のノウハウが蓄積され、担当者が主体的に判断できる場面が増えてきた。結果として、支援が属人的にならず、組織としての対応力が底上げされている。

さらに、支店長などの経験者を経営改善アドバイザーとして配置したことで、経営者との対話力やネットワークを生かした支援が実現した。営業店行員と共に現場に入り、必要に応じて本部や専門家と連携することで、支援は点ではなく連続したプロセスとして機能する。経営者の意識変化から実行段階までを一貫して支える体制が整い、改善のスピードと確度が高まっている。

支援のポイント③

モニタリングとマッチングのPDCAサイクルで、 支援を単発で終わらせない

計画策定後のフォローを重視している点も、七十七銀行の支援の大きな特徴である。計画は策定することがゴールではなく、実行と検証を繰り返すことで初めて成果につながる。そのため、四半期または半期ごとにモニタリングを行い、売上げや利益といったKPIの達成状況を総合的に確認している。返済状況のみで判断するのではなく、計画で描いた方向に進んでいるかを重視し、乖離が生じた場合は要因を丁寧に整理する。

乖離^{かいり}が大きい場合には、早期の計画再策定も視野に入れる。金融取引を前提とした計画であるからこそ、状況が深刻化する前に軌道修正を行い、支援継続と事業者の再生可能性を両立させる姿勢を貫いている。営業店による日常的な取引先との接点に加え、モニタリング結果を踏まえて変化の兆候を把握する仕組みも活用し、変化を見逃さない体制を整えている点も特徴である。

また、販路拡大支援として実施しているビジネスマッチングでは、イベントの実施自体を目的とせず、成果を検証し改善につなげることを重視している。商談会後にはアンケートを行い、成約状況や継続商談の有無、運営面の課題を把握。個別商談を重視する方向へと改善を重ね、国内に加えて東南アジアを中心とした海外展開支援も強化している。

関連事例 1

受注減少とコロナ禍の影響で業況が悪化し、破綻懸念先に区分された製造業者に対し、銀行が営業店・本部一
体で伴走支援を開始。経営改善アドバイザー同席の月例会議を通じ、経営層から現場管理職まで現状認識を共有
した。危機意識が社内に浸透し、内製化や採算管理の見直しが進展。結果として、経営管理体制の構築と資金繰
り安定を柱とする経営改善計画の策定につながった。

関連事例 2

売上げ計画と実績の乖離が拡大し、従来計画では立ち行かなくなった事業者に対し、経営改善アドバイザー
が継続的な対話を実施。併せて駐在コンサルタントが現状を整理し、実行可能な計画案へと再構築した。金融機
関が資金面の調整役を担うことで、計画と資金繰りの整合が取れ、現実的な再計画として支援を継続できる状態
が整った。

関連事例 3

海外展開の経験が乏しかった事業者に対し、商品特性・価格帯・供給体制を整理した上で、過去の商談実績や
市場動向を踏まえ、相性のよい国・地域の海外向け商談会情報を提供するなど、参加を具体的に後押しした。事
前に商談準備を行い、商談後も成約状況や課題を確認するフォローを実施。その結果、単発の商談で終わらず継
続商談へと発展。海外販路開拓に対する手応えを得たことで、事業者自身の次の挑戦意欲につながった。

福島県農業経営・就農支援センター

4団体のワンストップ体制で相談を“翻訳”し、
伴走支援の質を高める

支援機関概要

福島県内の農業の担い手確保と経営発展を支える福島県農業経営・就農支援センターは、県・JA・農業振興公社・農業会議の4団体がワンフロアで連携し、新規就農希望者から既存農業者、事業者の農業参入まで幅広い相談に対応している。農業は季節や天候の影響を受けやすく、経営者自身が現場作業に追われがちなため、経営判断に必要な情報整理や優先順位付けが難しいという特性がある。こうした特性を踏まえ、相談者の状況を整理し、次取るべき行動を具体化する支援を行っている。

相談対応は、月100件(年1200件)程度を目標としていたが、令和6年度の実績は年間1352件(同一相談者の複数回相談を1件として集計)に達しており、ニーズの高さがうかがえる。加えて、首都圏での相談会への出張や大学との連携など、来所を待つだけでなく相談の入り口を広げる活動も継続している。



支援のポイント①

ワンフロア連携により
相談を滞らせず行動へつなげる

福島県農業経営・就農支援センターの支援は、4団体が同一フロアで連携するワンストップ体制を核に設計されている。相談者は、これまでのように複数機関を回って同じ説明を繰り返す必要がなく、まずセンターに来れば、状況に応じた整理と方向性の提案を受けることができる。突然の来所や電話・メール相談にも対応できる開放的な窓口運営を行い、相談のハードルを下けている。

4団体は、日常の相談対応だけでなく、首都圏での相談会や県内各地でのイベントにも役割を分担して参加し、誰が出てても一定水準の説明ができる状態を目指している。これにより、特定担当者に依存しない形で対応力を維持し、相談者の希望(作物・地域・働き方)を具体化しながら、次の相談先(市町村・研修機関・関係機関など)へ段階的に連携している。

農業では、研修や作付けのタイミングを誤ると一年単位で遅れが生じる。だからこそ、窓口が分散せず、その場で関係者が顔を合わせ判断できる体制が、相談者の「次にすべきこと」を早期に具体化し、行動へ移す土台になっている。

支援のポイント②

相談内容を整理し、 専門家支援が機能する前提を整える

最も重視するのが、相談者の悩みや希望を整理し、関係機関・専門家に伝わる形へ「翻訳」する役割である。相談は漠然と「移住したい」「法人化したい」といった曖昧な入り口から始まることも多い。そこで、生活設計、作物選定、農地確保、研修、資金、雇用、税務、制度手続きなどを順に掘り下げ、優先順位を付け、実行可能なステップに落とし込む。

農業は季節や天候、地域特性の影響が大きく、理論や数字だけでは判断できない要素も多い。専門家派遣の際には、こうした前提条件を共有することが不可欠となるため、オンラインによる事前打ち合わせを導入し、支援の方向性を擦り合わせている。これにより、現場の実情と合わない助言や認識のずれを未然に防いでいる。

「専門家に任せれば何とかなる」ではなく、センターが間に入り、相談者の実情と地域の方針を共有した上で、専門家の知見を活用する。この翻訳機能により、支援の質と納得感が高まり、相談者の行動変容につながっている。

支援のポイント③

合議制と記録管理で支援の妥当性と質を担保し、 段階的な伴走を可能にする

限られたリソースを成果につながる案件へ集中させるため、重点支援（専門家派遣など）の対象は、センター内で定期的に開催する運営会議で合議により決定している。事前段階では経営戦略会議において個別案件を検討し、相談者の本気度や実行可能性を見極めるプロセスを設けている。例えば、提示した宿題に応じない、計画のスパンが定まらないといった場合には、支援の深度を調整する。公費を投入する支援であるからこそ、支援の妥当性を常に確認しながら進める姿勢を貫いている点が特徴である。

また、公的機関では人事異動が避けられないことから、相談内容や検討経緯はカルテ（相談カード）として記録・蓄積している。これにより、担当者が変わっても背景や次取るべき対応を共有でき、支援の属人化を防いでいる。合議制による判断と記録管理を組み合わせることで、組織として一貫した支援が可能となっている。

専門家派遣は原則3～4回程度を目安とし、一定段階まで進んだ後は、必要に応じて自費契約による伴走支援へ移行する。また、支援終了後に新たな課題が顕在化した場合には、改めて伴走支援を再開するなど、状況に応じた柔軟な対応も行っている。

こうした仕組みにより、支援を「一度きり」で終わらせるのではなく、段階に応じた関わり方を選択しながら、行動と改善が積み上がる運用を実現している。

関連事例

1

首都圏在住の夫婦が、移住就農を希望するものの進め方が定まらない状態で相談。4団体で収入見通し、研修、農地、住まいといった条件を整理し、実行順序を明確化した。市町村窓口や研修先への連携までを段階的に示したことで、準備の全体像が見え、次取るべき行動が具体化した。

関連事例

2

既に独立就農していた若手男女が、将来の経営発展を見据えて農業法人設立を検討。別家族による共同経営という特性を踏まえ、センターが重点支援として選定した。定款作成や資金確保、補助事業活用、就業規則整備までを4団体と社労士が分担して支援。法人設立と雇用環境整備が進み、設立初年度から安定した収益を確保できる体制が整った。

関連事例

3

経営主の急逝をきっかけに第三者への継承を検討していた果樹園と、移住就農で独立を目指す若手就農者をつなぐ支援を実施。センターが関係機関と行政書士を交え、継承元と継承先双方の意向や不安を整理し、制度や手続きを分かりやすく整理した上で合意形成に向けて伴走した。結果として円滑な第三者継承が実現し、継承初年度から安定した栽培が進むとともに、産地に新たな担い手が根付く成果につながった。

寄り添う姿勢を大切に、 事業者の力を引き出す海外展開支援

支援機関概要

日本貿易振興機構(ジェトロ)福島貿易情報センター(ジェトロ福島)は、県内事業者の海外展開支援や、対内直接投資の促進を通じて、地域経済の活性化に取り組んでいる。

福島県は、農産物・食品、酒類、工芸品、ものづくり技術など、多様な産業基盤を有する一方で、震災・原発事故以降、海外展開においては風評や情報不足といった課題にも直面してきた。こうした背景を踏まえ、ジェトロ福島では、単なる輸出支援にとどまらず、事業者が主体的に海外市場へ挑戦し、継続的に事業を展開できる状態をつくることを重視している。

特徴的なのは、事業者一社一社の状況に寄り添いながら、情報収集、分析、専門家活用、商談までを段階的に組み立てている点である。事業者の現在地を見極め、無理のない形で伴走を重ねている。



支援のポイント①

成果につなげるための 「助走期間」を重視した支援設計

ジェトロ福島が事業者支援において最も重視している考え方の一つが、伴走支援に入る前段階の「助走期間」である。中小企業の多くは、自社製品や技術に一定の強みを持ち、海外展開への関心も高い。一方で、資金や人材、情報が十分でない中で、「何から始めるべきか分からない」という状態に置かれているケースが少なくない。

伴走支援は最大3年の枠組みがある一方で、実際に始まると時間はあっという間に過ぎていく。制度を利用すれば必ず成果が出るわけではなく、準備が不十分なまま伴走に入ると、途中で行き詰まってしまうケースも少なくない。だからこそジェトロ福島では、いきなり伴走支援を勧めるのではなく、情報収集や課題整理、市場理解といった助走を丁寧に積み重ねることを重視している。

展示会での出会いや事業者訪問を通じて、事業者の現状や課題感を丁寧に把握し、「今、この事業者にとって必要なのは何か」を見極める。支援件数の目標達成を優先して支援を進めるのではなく、事業者が成果を出すために最適なタイミングで支援を提供する姿勢が、ジェトロ福島の支援の土台となっている。

支援のポイント②

「事業者の自走」をゴールに据えた、 伴走型の支援姿勢

ジェットロ福島の支援に一貫しているのが、「事業者が自走できる状態をつくること」を最終目標に据えている点である。伴走支援という言葉から、支援機関が主導して進めるイメージを持たれることもあるが、実際には事業者自身が主体となり、判断し、行動していくことが前提となっている。ジェットロ福島はその横で寄り添い、考える材料を整理し、次の一手を後押しする役割を担っている。

支援の現場では、事業者ごとに異なる課題を丁寧に整理し、「次のステップに進むために、どの要素を整える必要があるのか」を共有する。専門家との三者協議を通じて分析や事業計画作りを進めるプロセスそのものが、事業者にとっての学びとなり、考え方や判断軸が社内に蓄積されていく。答えを与えるのではなく、考える力を引き出すことが、継続的な海外展開につながっている。

また、全ての事業者に伴走支援が最適とは限らないという前提に立ち、状況に応じて商社マッチングなど別の支援メニューを提案することもある。小さな成功体験を積み重ねながら、次の挑戦へと段階的につなげていく姿勢を大切にしている。

支援のポイント③

段階的な支援設計と全国のコンシェルジュ連携による、 支援の質の底上げ

ジェットロ福島では、事業者の輸出準備状況を「情報収集」「可能性調査」「市場絞り込み」の三段階に整理し、それぞれの段階に応じた支援を行っている。このフェーズ設計により、事業者自身が現在地と次に取り組むべき課題を把握しやすくなり、無理のないステップアップが可能となる。

やみくもに次の取組段階へ進めるのではなく、分析や検証を重ねながら段階的に進めることで、支援に対する納得感と実行性が高まる。特に可能性調査から市場絞り込みへ進む際には、事業計画や市場分析を深掘りし、継続的な取引につながるかどうかを慎重に見極めている。

こうした支援の質を下支えしているのが、全国のジェットロ拠点に配置されたコンシェルジュ同士の連携である。各県のコンシェルジュは、支援の際の判断に迷う場面も少なくないが、全国規模の研修やグループワークを通じて、事例や対応方法を共有している。

また、福島県では福島県知財総合支援窓口（INPIT）を中心に、複数の企業支援機関が参画する連絡会が毎月開催されている。連絡会では担当者ベースで事業者の課題や支援状況を共有しており、知財・販路・経営などの観点から、一社に対して複数機関が関与する多角的な支援につなげるケースもある。この連携を通じて、支援事例や対応のポイントが組織間で蓄積されるだけでなく、個別案件で得られた知見を他の類似案件へ横展開することが可能となり、事業者の課題解決に資する支援の幅が広がっている。属人的になりがちな支援を組織的な知見として活用し、より実効性の高いサポートへとつなげている。

関連事例 1

以前から海外展開に関心を持っていた食品関連事業者に対し、ジェットロ福島では継続的に情報提供を行っていた。社長交代を機に社内改革や新商品開発が進み、事業基盤が整いつつあったことから、海外展開に向けた情報収集と課題整理から支援を開始。段階的に準備を進め、伴走支援へ移行した結果、商品力を生かした形でターゲット国への輸出実現につながった。

関連事例 2

これまでOEM生産のみを行ってきたファッション関連の事業者に対し、高い技術力を生かした自社ファクトリーブランドの立ち上げを支援。海外展開に必要な経営資源を有していると判断し、欧州での単独展示会出展を目標に、欧州市場でのブランディングに強い専門家による伴走支援を実施した。ブランド戦略や訴求の方向性が整理され、希望する展示会への出展が実現。支援を通じて事業者自身の判断・行動が促され、主体的な海外展開に向けた基盤が整った。

関連事例 3

輸出を目指して相談に訪れた老舗の食品関連事業者に対し、商品を確認した結果、海外展開以前に商品自体の磨き上げが必要と判断。国内外を問わず「売れる商品とは何か」をテーマに、社内の共通認識づくりから支援を開始した。ジェットロをはじめ関係機関と連携し、SWOT分析やPMVV策定、ブランドコンセプト設計、ロゴ・デザイン制作、ホームページ刷新まで段階的に実施。その結果、海外バイヤーも来場する国内大型展示会への出展に向け、着実に準備を進めることができた。

データで見る 新ハンズオン支援事業・ 結の場

2025年度 新ハンズオン支援事業・結の場に関する
アンケート調査結果報告



申請時の課題

(n=41) ※複数回答

販路回復・拡大



80%

既存商品の高付加価値化



54%

新商品・サービスの開発



44%

組織体制強化・人材育成

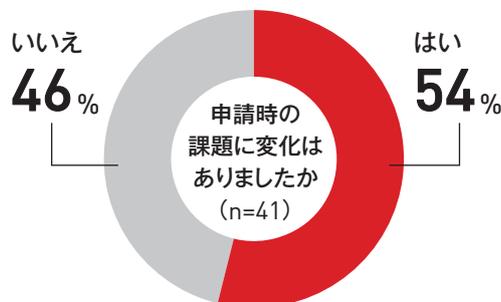


24%

課題特定支援によって

過半数[※]

が申請時から課題の変化を経験



※新ハンズオン支援事業（個社・グループ支援）において



83%

が成果が出たと回答

「支援を受けるに当たって費やした労力と比べて成果が出たか」という設問に対し、新ハンズオン支援事業・結の場を合計して、83%の事業者が成果を実感（「とても出た」「出た」「労力相応の成果だった」と回答）しています。

成果に関する事業者の声



専門家の方が頭ごなしに課題特定や解決に向けた指示を行うのではなく、われわれに寄り添いながら、伴走しながら課題解決に向けて動いていただきました。

課題特定に非常に時間を費やしましたが、自分の迷いや、今後注力すべき方向が明確になりました。「地域にとって何が重要か」「企業理念に合致しているか」ということを毎回問われ続けたから出せた答えだと思っています。



専門家や復興庁担当者からのアドバイスが的確で、解決までスピード感を持って対応できました。

結の場・支援提案企業の声

被災地企業の方々と直接出会う機会を得て、リアルに事業課題を伺うことができました。そして、その解決策を思考することから、アウトプットのイベント、PR、キャンペーン、販路拡大、商品開発、広告の情報発信まで、幅広く新しいアクションを創出しています。



社内販売会を検討していますが、今年も素晴らしい事業者とマッチングできました。社内販売の実施が前提の場合、事前サンプルを頂けると助かります。



アンケート名

- 1.復興庁「新ハズオン支援事業 個社支援・グループ支援」についてのアンケート
- 2.復興庁「新ハズオン支援事業 販路拡大グループ支援」についてのアンケート
- 3.復興庁「結の場」についてのアンケート

調査目的

「新ハズオン支援事業・結の場の事例を踏まえた支援実施のポイント vol.2」の制作において、データの収集や掲載事例の選定を行うため

調査対象

2022～2024年度に新ハズオン支援事業・結の場を利用した185事業者

調査期間

2025年5月15日～6月16日

調査方法

Web、郵送

回答数

合計**85件**（回答率**46%**）

新ハズオン支援事業	53件
- 個社・グループ支援	41件
- 販路拡大グループ支援	12件
結の場	32件

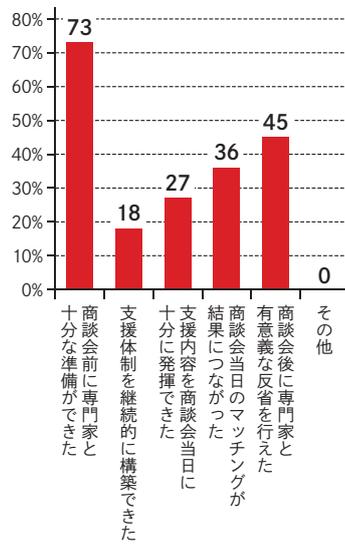
アンケート別 成果が出た要因

※複数回答

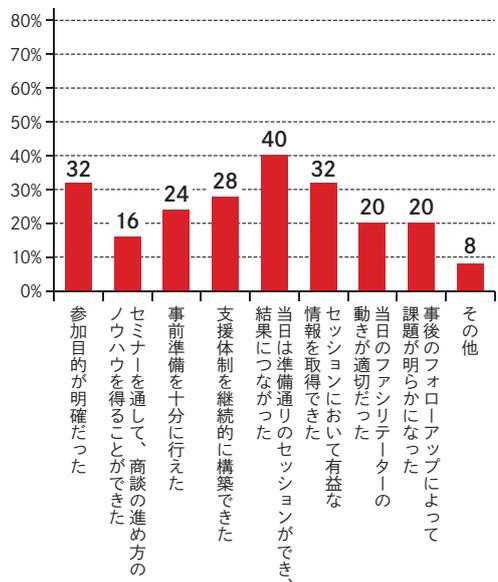
● 個社・グループ支援 (n=41)



● 販路拡大グループ支援 (n=12)



● 結の場 (n=32)



新ハズオン支援事業 地域への波及効果

(n=53) ※複数回答

地域内取引の拡大



15件

地域製品のブランディング化

23件



地域自体の認知度向上や誘客数の拡大



14件

自社および取引先の雇用拡大

14件



同業他社などへのノウハウの普及

8件



異業種連携や産学連携など新たな連携の創出

8件



支援への満足度

(n=85)

とても満足している



36%

満足している



48%



問い合わせ先

復興庁 企業連携推進室

Tel: 03-6328-0267

Email: kigyo-rs@fukko.go.jp

産業復興事例集ウェブサイト

復興庁では、岩手・宮城・福島の3県の企業や団体が、業種や地域の特性、培ってきた知見や創意工夫を活用した、さまざまな挑戦を「産業復興事例集」として編さんしました。事例集はウェブで公開しており、これまでの事例集に掲載された事例をキーワードで絞り込むことも可能です。ぜひご利用ください。



「新ハズオン支援事業・結の場の事例を踏まえた支援実施のポイント」はウェブからもご覧いただけます。

2024年度版



2025年度版



新しい東北

復興庁
Reconstruction Agency
復興・創生 その先へ

