

(様式第5号)

派遣報告書

2026年 3月 13日提出

ブルネイ・ダルサラーム 国派遣 指導職種 地産品・地域資源等を活かした地域活性化

指導先・住所 ブルネイ内務省(バンドルスリブガワン市ジャラン・ジェームス・ピアース)

専門家氏名 伊藤 圭之

業務内容

1 受入先

(1) 受入機関名 ブルネイ内務省

(2) 受入先の組織と業務内容

ブルネイ内務省の地方局は、事務次官を長とし、地方自治と自治体サービスを担当している。同局は都市計画課及び地区計画課から構成されており、これらの課は都市や地区の開発と関わる計画の策定、現地指導者の任命、地域福祉、地方の条例や災害対策などを管理する。

また、持続可能な成長、社会的結束、効果的なガバナンスを確保するための地域計画と開発を担う。その主な役割には、都市・地区開発計画の策定、地方主導の国家政策との整合、土地利用やインフラ・プロジェクトの管理などがある。また、地元企業、地域社会、公共サービスを支援することで、経済・社会開発に重要な役割を果たしている。さらに、ゾーニング法や建築規制の遵守を確保しながら、災害リスクの管理と環境の持続可能性を監督している。こうした取り組みを通じて、同局は、組織的、効率的、持続可能な地区開発に貢献している。

同局は **Satu Kampung Satu Produk (1K1P、一村一品事業)** に力を入れている。この事業を通じて、ブルネイ国内の村や地区が地域の福祉や経済状況を改善できるよう、現地住民を積極的に経済プロジェクトに関わらせる事業である。

今回の専門家派遣事業では主にこの制度において、地域の産品の品質やプロモーションのブラッシュアップや、より多くの若者の参画を目的に派遣要請があったものである。

2 受入体制

(1) 専門家の受入先での位置づけ

「地産品・地域資源等を活用した地域活性化」分野の専門家として派遣された。

ブルネイ内務省地方局が運営する Satu Kampung Satu (1K1P、一村一品事業)が抱える課題「地場産業における若者の参画と後継者の育成」について、京都市でのふるさと納税運営の経験や、大学でのキャリア開発科目の担当講師としての実績をふまえて、地域産品の品質・競争力の向上、ブランディング、若者の参画推進等への助言等を求められた。

(2) その他(スタッフや、予算、組織など特に気のついたこと)

渡航費、国内・現地での移動費、宿泊費等に関する経費について、ブルネイ政府及び自治体国際化協会シンガポール事務所(以下:クレア)により支弁された。

研修会資料の翻訳はクレアの現地調査員が行ったが、日本語、英語双方に堪能で、専門性の高い日本の税制等を含んだ内容の資料を十分に理解し適切な翻訳を行っていただいたおかげで心配なくスムーズに研修を進めることができた。

現地での視察、研修における通訳は主にブルネイ国内務省が手配した現地在住の日本人(大学講師)が行ったが、現地在住の長い日本の方が通訳についてくれたことで、単に言語的な翻訳に留まらず、文化背景の違いや日本人から見た現地の特徴等を説明していただけたため非常に文化理解が捗った。この点は今後の専門家派遣プログラムにおいても考慮いただく価値があると思う。一方で派遣先の通訳者選定が直前となったため、事前の資料の読み込みや専門用語の確認等の時間が限られた点は改善すべき点と考える。

ブルネイ内務省側の責任者(担当局長)、随行担当者、プログラム運営事務局職員もそれぞれ丁寧にプログラムを運営されており、宿泊場所からの送迎や視察先の随時、研修の進行まで非常にスムーズに実施いただいた。十分に準備がされていたことをうかがわせられた。

毎日のスケジュール管理、視察や研修の記録、必要な事務手配等については優秀なクレアのスタッフが複数ついていたため、視察、研修、交流等を通じて本来の業務(助言、指導)に集中することができたことを感謝する。

3 指導内容

(1) 具体的指導内容

以下の通り、1K1P に参画する各事業者、エリアの視察、行政官、事業者を対象とした日本のふるさと納税制度の事例を使った地域産品開発に関する研修(講義)、行政、民間に大学生を加えた地域産品開発のワークショップを実施した。

Day1(11月10日)

内務大臣とのご挨拶・面談

Dato Seri Setia Awang Haji Ahmaddin bin Haji Abdul Rahman 内務大臣、Walid bin Matassan 事務次官、Salminan bin Haji Burut 事務次官ほか政府メンバーと面談。

訪問前日の11月9日にクアラブライト地区に地域の事業者振興のためのショールーム(1K1P センター)が開設したことについて大臣からのお話。これを受けてブルネイの石油・ガス産業の主要拠点でもある同地区の視察を行程に加えた。(視察詳細後述)

また、乗り継ぎで立ち寄った日本の空港の一村一品の店舗でアフリカの一村一品の製品を販売していることを知り、日本の一村一品と連携した取り組みについての希望があった。

現地視察:カンポン・ベブロー (Kampung Bebuloh)

1 もやし生産工場

農村地域であるカンポン・ベブローの1K1P 産品であるもやし工場を視察。

地域の実業家であるオーナーが2006年に軍を退役後もやし栽培事業を始めた。中国で技術と知識を学び、そのスキルを活かして1K1P 事業として立ち上げた。

生産量は1日に1,000kg。小袋に詰められており、1kg 入りの袋の販売価格は1 BND。5kg 入りの袋の卸売価格は4 BND。もやしの需要が高いため、基本的には休業日なしで年間を通じて生産。工場には7人の従業員がおり、うち5人はインドネシア人、2人は家族。従業員は1人あたり月額500 BNDの収入があり、食費と宿泊費が含まれている。

販売先は全国のスーパーマーケットや、卸売業者を通じたレストランで同地区がブルネイ最大のもやし供給元でこの工場が最大手。

手作業が中心で機械化することで効率化できる可能性はあるが、国内向けの現在の出荷量ではコストに見合わない可能性が高い。ただ輸入品が多くを占めるブルネイ市場において足の早い生鮮食品は今後も需要があるため国内向け産品としては安定している。



2 レモングラス農場

①と同オーナーが経営する18エーカーの畑には6,000本のレモングラスが植えられている。もやしの卸先と同じスーパーでレモングラスも販売している。年に2回収穫される。ひと月に40kg販売するごとに、オーナーは1,500 BNDの利益(人件費控除後額)が得られている。2人のインドネシア人労働者が雇用され、午前6時から午後6時までレモングラス畑で就労している。現在は需要過多の状況のため、さらに規模の拡大を検討中。

もやしと同様、国産品で安定した国内需要が見込め、市場参入の障壁もさほど高くないが国内の若者の働き先としてはあまり目を向けられていないようだ。



3 伝統工芸品

続いて同地区のコミュニティセンター施設において、地域の産品である手織りの工芸品について説明を受けた。

カンポン・ベブローの主な産業は米の栽培だが次いでこの工芸品製造が大きい。

1K1P プロジェクトでは、各カンポンが少なくとも 1 つの産品を生産しなければならないが、カンポン・ベブローでは、上述のもやしやレモングラスなどの混合農業、伝統工芸品の販売、ホームステイ体験(後述)が提供されている

伝統的な工芸の織り手は熟練した者で小さなバッグ 1 つを作るのに約 1 時間かかる。その技術は両親の代から受け継がれている。最初は織り方を習得するだけで約 1 ヶ月かかった。熟練の織り手たちは 6~7 年間織り続けている。若いスタッフはそれほど熟練しておらず中高年の織り手を中心。

カンポン・ベブローは 2013 年から伝統工芸品を 1K1P 製品として販売している。当初は竹を使用していたが、その後、ファイバープラスチックに切り替えた。(原材料となる竹を入手するのに森の奥深くまで入らなければならない、また、ブルネイでは森林への立ち入りや伐採を禁止する法律も制定されているため。)

ファイバープラスチック素材の価格は 1kg あたり 7BND でトウトン区がタイから輸入し、カンポン・ベブローが購入している。

デザインや質は悪くないが、伝統工芸としてのストーリーが弱い。より地域の歴史や伝統と結びつけた見せ方で独自性を PR できると海外への訴求につながる。



4 ホームステイ事業

同コミュニティセンターでは主にブルネイ国内観光客向けのホームステイ施設としてレンタルシャレー(小屋)を提供している。学校の長期休み等に家族で滞在しバーベキューをして過ごすなどの利用に供されている。(1泊1室 40 BND ※学校の長期休暇中は半額で提供)

伝統的な音楽やダンスの体験もできるため都市部の住民が余暇を過ごすために利用するとのことだが、豊かな自然と地域の文化の体験は国外の需要もあると感じた。特に今後の可能性として、アーティストが現地のコミュニティに中長期滞在し、文化や慣習を学び、地元の人々と交流しながら作品を制作する「アーティスト・イン・レジデンス」という取組と親和性が高い。豊かな自然と食も含めた地域文化をパッケージ化して海外のアーテ

リストに訴求することが望まれる。



Day2(11月11日)

講義 1 公民連携による地域資源を活かした商品開発戦略～日本のふるさと納税制度とは～
(資料抜粋)

1. 2 ふるさと納税の仕組み (国の制度)

① 中央政府 (総務省) が所管

※総務省は地域税制度と自治体の統括省庁

② 自治体 (47都道府県、1718市町村) は、ふるさと納税制度に参加するために総務省から指定を受ける必要がある (指定制度)

③ 指定を受けた自治体は、他自治体からの寄附を受け入れ、返礼品と寄附証明書を発行することができる。

※寄附の受入と証明書発行自体は指定がなくてもできるが返礼品を送付することはできない。

④ 中央政府 (財務省国税庁) および各自治体の税務部署で寄附控除の手続きをする。

※日本では、所得に関する税を主に国が、住民としての税を自治体が徴収します。

総務省



1. 6 ふるさと納税制度の評価と分析

競争原理の獲得

制度開始まで自治体は、基本的に税金を徴収する以外に外貨を獲得する方法がなかったが、地域の事業者を支援して、たくさん返礼品を域外に輸出することで、地域の税収（経済）をよくすることができるようになった。

結果として、自治体間の寄附額獲得の競争が起こり、自治体が本気で民間事業者と連携し、地域のブランド化、製品の強化に取り組むようになった。

スケールメリット

国が地域産品ビジネスを手動することで、大手ECプラットフォームやITコンサルタントなどを業界に誘引し、結果として大きなマーケットになった。

ほぼすべての全自治体（1,700以上）が参加しているため、どんなに小さな自治体でも制度に参加すると、全国レベルのECで商売ができる。

地域事業者も新たな販路や、大手ECプラットフォームの力を借りてビジネスを大きくできるようになった。

1. 6 ふるさと納税制度の評価と分析

信頼性

自治体が採用した返礼品ということで、商品の信頼性やブランドに寄与する。地場産品基準があるので、間違いのないものだという期待につながる。

人材育成・組織育成

成功事例の共有や他の事業者、外の自治体の担当者との切磋琢磨により、人的な交流や学びあいにつながり、地域の人材の活性化につながっている。

ネガティブな点

競争が強くなりすぎると、ルールを逸脱した返礼品や、広告方法等が出てきたり、産地偽装や公務員と民間の不適切な関係などが起こることがあり、監督者である国（総務省）から指定除外にされる自治体が発生してきている。

返礼品が中心になりすぎて、本来のふるさとや地方を応援するという視点が薄れてきている。

1. 7 まとめ

公民連携で地域のブランドを強くするためには…

- 国や自治体など政府が関与する制度設計が必要
単に売上をあげるといった目標だけではなく、制度のビジョンや目的が重要
政府が地場製品のブランディングや保証機能を担保することが重要
- 適度な競争原理が必要
売り上げや成果の可視化、地域貢献の可視化など、地域間、事業者間で
適度な競争原理が働くことが重要
- 人材育成が最も重要
自治体職員（公務員）にも競争原理や、ビジネス感覚を持たせる
地域事業者が大手ECプラットフォームやコンサルタントと取引をして
最新のビジネスを知る。
地域にブランディングやマーケティング、商品企画、流通等の専門の
会社を起業することで地域の人材を掘り起こす。

講義1では、日本のふるさと納税制度の説明をし、一村一品とはまた観点を変えた税制上のインセンティブが働く地域産品販売の制度であること、返礼品のルール化等国が一定地域産品の定義を設定していること、民間事業者が大きな役割を果たしていること等を講義した。

いわゆる所得税や住民税に当たる課税がないブルネイ国であるが、活発な質疑があり、税控除の上限についてや、返礼品の調達額の制限（寄付額の30%）については、品物でなく善意の寄附性を重視していることを説明し、また制度の平等性の質問に対しては、結果の平等（一般的な税の再配分）よりも機会の平等（各自治体の裁量や工夫次第で稼げる）を重視している制度であることを説明し、健全な競争の重要性を伝えた。

税制が日本とは異なるのでそのまま転用できる制度ではないが、ふるさと納税の仕組みの中で、地方自治体同士が互いの発展を支援するために知識を共有する「健全な競争」が行われている点に着目し、1K1Pに参加するカンポン（村）同士の情報の共有や切磋琢磨、そこに中央政府や地方政府がサポートする仕組み等について重要度を指導した。

なおブルネイ国では不動産に係る税制（日本における固定資産税か）のようなものがあるとのことで内務省担当官から税のインセンティブを働かせた制度設計の可能性はあるかもしれないとの意見も出た。

講義 2公民連携による地域資源を活かした商品開発戦略～ふるさと納税ケーススタディ～ (資料抜粋)

2. 1 ケース 1：自治体×農家×地域企業の連携事例

長野県 S 市、人口5万人、日本中央の山間地域の小規模な市

■特徴
東京から新幹線で2時間程度、フルーツの生産が多い

■課題
まちの知名度が高くない、ぶどうは多少有名

■取組
製品の開発や企画を行う中間事業者を大手から地域の事業者に変更し、自治体が二人三脚で事業者を育てた。

フルーツ農家を一軒一軒回り、商品を提供する事業者（農家）を開拓し、収穫時期をリレーするなど、事業者同士が連携できる工夫をし、町全体のブランディングを農家と一緒につくっていった。

注文が多くなるにつれ、事業者（農家）が直接発送する方法が、本来の農業に支障をきたし始め、商品の質にばらつきによるクレームなどもあり、地域の中間事業者が、新規に倉庫を建て、農家から納品してもらうことで、出荷、梱包を一手に担うことで、質の標準化ができ、また発送調整もできるようになった。
さらに地域の雇用も創出することにつながった。



2. 2 ケース 2：見捨てられた地域資源のブランド化

鹿児島県 K 町、人口6000人、南方の離島

■特徴
サンゴ礁にかこまれた島、主な産業はサトウキビ

■課題
人口減少、働き手不足、農業頼みの地域経済

■取組
仕事で滞っていた東南アジアで出会った旅行会社の夫婦が、現地でハーバルドリンクの良さを知り、奥さんの出身地である K 町に結婚報告で帰省した際に、島で昔から育てられていたが、流通が難しいことから放置されていた島みかんを見たことをきっかけに、島みかんを原材料としたクラフトコーラを開発した。

WEBデザイナー等として働いてきた経験から、自分たちでブランド化し、パッケージング、WEB制作等も自ら行い、商品化にこぎつけた。

ふるさと納税も含め、販路を拡大し、いまでは各地のお土産屋の他、東京や様々な地域で販売されている。



2. 3 ケース3：強みに特化したプロモーション

宮崎県M市、人口15万9千人、日本南部の中規模都市

■特徴

農業、牧畜が盛んで、牛、豚、鳥が全国でもトップクラスの出荷量

■課題

まちの知名度が低い、読み間違えられることもしばしば

■取組

ふるさと納税の制度をまちのPRのために使うことに特化

自治体担当者は、通常であれば、広く地域の色々な事業者や産品を紹介すべき立場だと思っていたが、それだけではPR効果が薄いと知った。

覚悟して、他の事業者や産品は全て横において、ふるさと納税の商品も、PRも「日本一の肉と焼酎」と2種類のみ絞った。

当然他の事業者からは文句も言われたが、1年間と期間を絞って強みである2品目に全振りして頑張った。

さらには牛肉や焼酎の質にもこだわり、こちらも1年限定で、品評会等で入賞したものに絞って徹底的に消費者目線にこだわった。

結果取組をはじめて1年で、全国266位から9位に躍進し、その後4度の日本一をとるまでになった。



講義2では、日本のふるさと納税で成功しているいくつかの自治体のケーススタディを実施した。テーマとしては「地域産品の品質の担保の工夫」や「地域資源の戦略的なブランディング」等、現地でも検討しやすい事例を中心に講義した。

本講義では、後述するクアラブライトの1K1P ショップを設立したブライト地区の地方行政事務官の方や、ショップの経営者も参加しており、特に地域でのブランディングと発信の重要性について議論が行われた。

本講義の中での特に重要な議論としては、ふるさと納税の制度と同様、地域の事業者や地方の行政官が強くコミットしている点がクアラブライトのショップには見られる点と、地域住民が愛着を持つ地域の古い郵便局の建物をリノベーションしてショップにしている点である。産業振興の側面を持ちつつも、1K1P 制度が地方自治や地域福祉等を推進する内務省が所管しているところがポイントで、単に地域の商品を売ることが目的ではなく、その活動を通して地域の交流の促進や地域の社会関係資本(ソーシャルキャピタル)の増進を図ることが含まれている。その点においても地方行政官が積極的に地域の住民、地域事業者と連携して進めている点が重要と考える。

現地視察:水上集落 カンポン・アイール(Kampung Ayer)



伝統的な水上生活を残す地域での特産品製造・販売を視察した。村のプロモーション映像を視聴。村の暮らし、村内イベント(綱引き、ボート競技、ワークショップ等)、1K1Pの展示会の様子等。村のコミュニティスペースには、最新型のモニターや新しいカラオケ機材があり、観光地ということもあり他の村よりも経済的に余裕がある印象。

プロモーション動画の制作や見学コースの仕立てなど、観光客や視察者へのプロモーションのパッケージが非常にうまい。今回の視察についても地元メディアを招き取材してもらい翌日の新聞に掲載されるなど発信の仕方が他地域と比べても抜けている印象。

こういったノウハウをカンポン間で共有、学ぶ仕組みは是非取り入れていただきたい。

水上集落へ移動する前の船着き場付近には、ジャグジー付きのきれいな宿泊場所が多くあったが、宿泊者は全くいなかった。現地住民曰く、スクールホリデー期間には満室になるらしく、また、ウェディングの施設としても使用されているとのことだった。パーティー用と思われる、広いホールもあった。

Day1 のカンポン・ペブローの視察の項でもふれたが、閑散期対策として、海外から中長期滞在する方を対象に「アーティスト・イン・レジデンス」のような取組やワーケーション需要、デジタルノマド需要を取り込む等の工夫が考えられる。

現地視察:1K1P ショップ クアラブライト(Kuala Belait)



初日に内務大臣からも推奨された、ブルネイ第2の都市で、石油・天然ガス事業の本拠地であるクアラブライト地域に訪問し、直前の11月9日にオープンしたばかりの1K1Pショップを視察。地域の旧郵便局の建物を再利用して設立されたもので、約10年間使用されていなかった建物をリノベーションしている。周辺には学校やビーチ、そして現在建設中の博物館があり、立地条件が非常に良い。観光客や地元住民の回遊が期待されるエリアに位置している。

建物の再利用にあたっては、約3~4ヶ月をかけて改修工事を実施。外観には「1K1P」の大きな看板が掲げられており、店内は明るく清潔な雰囲気、展示にも工夫が見られ、

当地区やカンポンの名産品に限定せず、ブルネイ全土の製品を広く受け入れる1K1P 制度そのもののプロモーション施設として運営しているため、全国の 1K1P 関連商品を一堂に展示していた。

地域再生・観光振興の観点から、既存の公共施設を再活用して地域の生産者を支援する好例といえる。今後、近隣の博物館開設や観光地整備と連動することで、地元特産品の販路拡大や来訪者増加につながる可能性がある。

カンポン・ベブローやカンポン・アイールのコミュニティスペースについても同様だが、1K1P の地域拠点が、産業振興の拠点であると同時に、地域の多世代の住民の交流や協同の場になっていることが特徴的で、1K1P が改めて地域再生、地方創生の役割を果たしていることが認識された。

Day3(11月12日)

講義 3公民連携、世代間連携による地域ブランド強化戦略(強み・弱み分析①)

(資料抜粋)

3. 1 働く目的 (個人キャリアと企業価値)

個人が働く目的

パーパスキャリア デザイン

自分が生きる目的を
主体的に考える



企業・組織が存在する目的

パーパスマネジメント

企業が存在する価値を
主体的に考える



パーパスキャリアデザイン例

私(伊藤)の場合

■目的:

自分のしたいことに挑戦できる人たちがたくさんいる社会をつくりたい
何のために? (目的) どのように?

■目標(大)

自分の夢ややりたいことを自身をもって話せる人を増やしたい
社会全体が挑戦を後押しし、失敗に寛容な社会でありたい

■目標(小)

- ・こどもの頃から自分のことば、自分の価値観を話せるようになる
- ・地域社会がこどもや若者の挑戦を応援する
- ・自治体や地域の大人と若者をつなぐ役割を果たす
- ・大学が就職のためだけでなく、生きることについて考えられる場になる

■手段:

- ・京都市: 地域の大人と若者をペアリングする個人メンタリング制度
- ・大学: キャリアデザインのための授業
- ・アソボロジー: こどものための教育的ゲームの開発やプログラムの実施

パーパスマネジメント例

一村一品（1K1P）を進めるブルネイ政府の場合

■目的：

石油・天然ガスへの過度な依存から脱却し、ブルネイ全体の経済の多角化を目指す

■目標（大）

「教育・スキルを持った国民」「高い生活の質」「ダイナミックで持続可能な経済」

■目標（小）

- ・地域社会の潜在能力と技術を向上させ、収入源を提供する
- ・人々の協調と自立の精神を育む
- ・有能な起業家を育成し、高品質な1K1P製品を製造する
- ・国内外の市場への進出を視野に入れ、1K1P事業の持続的な発展を促進する

■手段：

- ・若者育成助成金
- ・政府公式サイト
- ・政府による製品認証（クラシック／プレミアム）
- ・イスラム・ブルネイ・ダルサラーム銀行連携アクセラレーションプログラム

講義3コマ目では、個人のキャリアマネジメントにおける目的（パーパス）の重要性と、目的と目標の違いについて触れるとともに、企業・組織にとっても（企業が存在する）目的が重要であることに触れた。その後、目的を達成するためのマイルストーンとしての目標や実行に移すための手段について分解して考える演習を個人、組織それぞれについて行った。

個人のパーパスについての演習の中では、参加者からは、家族のために収入を得るために働くという意見、地域の経済を活性化させたい、雇用を創出したいという地域の一員としての貢献意識、さらには宗教的な観点から、労働は義務であり、すべてのイスラム教徒は労働することが求められているという精神的な理由についても述べられた。

地域社会の一員としての責任感や宗教的な敬虔さも重要であるが、ビジネスを通じた個人の自己実現についてはあまり触れられることがなかったのは国柄、文化の違いを感じた。

参加者からの発表事例

「様々なカンボンを代表する女性主導のビジネス」

■目的

- ・主な動機：地元の女性起業家が経済的に自立できるようにする
- ・ブルネイの食文化遺産を保全・促進し、現代の市場ニーズに応える（女性起業家が伝統的な食品や料理を作る）

■目標（大）

- ・地域社会における経済リーダーとしての女性の力を強化する
- ・すべての村の女性起業家の連帯と相互支援を促進する

■目標（小）

- ・若者や地域住民、特に低所得者に雇用機会を提供する
- ・地域の博覧会に参加し、商品を宣伝する

■手段

- ・地元銀行などの機関と提携する
- ・主なパートナーは各地区の地区事務所である
- ・目標達成に向けて、SNSなどを通じて事業を宣伝する

「フリーランスのマルチメディアクリエイティブデザイナーおよびグラフィックデザイン」

■目的：

- ・クリエイティブブランディングを通じてブルネイの魅力を発信す
- ・地元企業とブルネイ政府間のコミュニケーションを促進するデザイン制作
- ・ブルネイを再び偉大な国にする

■目標(大):

- ・ストーリーテリングサービスを通じてブルネイのクリエイティブ環境を推進する
- ・企業が自社のストーリー、創造性、革新性をアピールできるようにする
- ・地元企業、政府、民間団体がそれぞれの能力をアピールできるよう支援する
- ・ブルネイが世界に向けて提供できるものをアピールする

■目標(小):

- ・パートナーシップと共有のエコシステムを構築する
- ・フリーランサーが互いに助け合い、関連性を維持できるコミュニティを構築する
- ・コミュニティ内外の連携を促進する

■手段:

- ・国内プラットフォームや起業家との連携
- ・1K1P センターの運営
- ・地元企業と政府への支援
- ・ストーリーテリング、ブランド認知度向上、デジタルプロモーション
- ・テクノロジー、トレーニング、コミュニティ開発

講義 4公民連携、世代間連携による地域ブランド強化戦略(強み・弱み分析②)
(資料抜粋)

4. 1 強みと弱みの分析 (SWOT)

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (Strength) S 目標達成に大きく貢献するもの	弱み (Weakness) W 目標達成の妨げとなるもの
外部環境	機会 (Opportunity) O 成長を促すもの	脅威 (Threat) T 成長を妨げるもの

4. 4 強みと弱みの分析をもとにした戦略 (クロスSWOTマトリックス)

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	強み × 機会 強みを「チャンス」となる 成長機会に活かす。	弱み × 機会 弱みの補強や改善で 機会を掴めるように対策をする。
	脅威	強み × 脅威 強みを活かして 脅威を回避し切り抜ける。	弱み × 脅威 弱みを理解し 脅威による影響を最小限にする。

SWOTマトリクス 京都市の場合		内部環境	
		強み ・確立した京都ブランド ・豊富な旅行コンテンツ ・文化芸術コンテンツ	弱み ・ふるさと納税人気商材 (一次産品、家電等)が少ない ・B to B企業が多い
外部環境	機会 ・ふるさと納税メディア露出増 ・ふるさと納税人口増 ・アフターコロナ外出需要増 ・地域貢献意識の拡大	強み×機会 <u>ふるさと納税×観光</u>	弱み×機会 <u>ヒラギノフォント</u>
	脅威 ・上位自治体(一次産品)伸長 ・自治体間競争の激化 ・制度改正リスク	強み×脅威 <u>村上隆 もののけ京都</u>	弱み×脅威 <u>地方コラボコンテンツ</u>

講義4コマ目では、SWOT分析、4P分析(Product, Price, Promotion, Place)、PEST分析(Politics, Economy, Society, Technology)等を使い、マーケティング戦略の基礎的な演習を行った。京都市のふるさと納税戦略を題材に、実例を交えながら、自組織の内部的な強み、弱み、外部環境要因等を分析し、どのように強みや機会を活かし、また弱みや脅威の影響を抑えることができるかについて考えた。

2コマ目の講義の際と同様、実例があることで積極的な質疑応答につながった。

演習では実際に自分が関わっているビジネスについて分析してもらったが、大学で経営やビジネスを学んでいる学生は、SWOT分析の経験もあり、またスタートアップ事業(草刈り事業)を立ち上げているメンバーもいたため、具体的な分析につながった。

参加者からの発表事例

発表チーム:

スルタン・シャリフ・アリスラム大学(UNISSA)学生を中心としたチーム

※ブルネイでは芝の成長が非常に早く、3週間ごとに芝刈りが必要。雨季には2週間ごとに芝刈りが必要。この課題に対して芝刈りサービスの提供を行っている。

発表内容:

強み

- ・芝刈りサービスを提供するだけでなく、お客様との絆を維持するために、プロモーションや限定景品を提供している。
- ・ロイヤルティカードシステム:6ヶ月(6セッション)ご利用後、お客様に割引を提供する。
- ・限定景品の企画も行っている。

脅威

- ・外国人フリーランサーや外国人労働者は、非常に低価格で同様のサービスを提供しているが、UNISSAはそれに匹敵することができない。

(2) 協力(指導)の成果について

今回のプログラムで一番の山場でもあり、最大の成果は講義最終日に行ったワークショップである。1K1Pに携わる事業者やその家族、起業家、サポートする地方行政官、中央政府のメンバー、学生や教員といった多様なセクター、多様な世代の方が混じり合いながら、同じ目的意識をもって対話してもらおう場をつくることで、今後1K1P推進において、公民の連係や多様なセクターとの協働が重要であることを体感していただきたいと思い設計した。

ワークショップの内容は事例研究やマーケティングの基礎的演習(4P、PEST)を経た上で、具体的なテーマをグループごとに設定し、協力してマーケティング戦略を立てるという形で行った。当初午前の講義開始時点では、宗教的な配慮から男女が異なるテーブルに着席していたが、上記のワークショップの意図を汲んでいただき内務省様の計らいで男女、年齢をミックスしたグループを作っていたことは非常にありがたく、またこのプログラムにかける熱意を感じた場面だった。

ワークショップ公民連携、世代間連携による地域ブランド強化戦略
(資料抜粋)

- 【内 容】 多様な人材が連携して、マーケティング戦略を立案する
- 【準備物】 インターネットにつながったPC、スマホ等
- 【チーム】 6～8人程度1チーム × 5チーム
(なるべく多様なセクター、年齢層)

進め方

- 事前準備：自己紹介・役割分担
 地域、商品・サービス決め
- ワーク1：SWOT分析（強み、弱み）
- ワーク2：SWOT分析（機会、脅威）
- ワーク3：SWOTマトリクス分析（4つの戦略立案）
- 発表 ：各チームからの戦略のプレゼンテーション

内部環境（強みと弱み）（_____の場合）

自社や自社製品、の強み・長所

- Product（製品）：商品やサービスの品質や特徴
- Price（価格）：価格設定の競争力
- Promotion（プロモーション）：広告や販売促進活動
- Place（流通）：流通経路や販売チャネル

自社や自社製品の弱み・苦手

- Product（製品）：商品やサービスの品質や特徴
- Price（価格）：価格設定の競争力
- Promotion（プロモーション）：広告や販売促進活動
- Place（流通）：流通経路や販売チャネル

外部環境（機会と脅威）（ _____ の場合）

自分の成長を促進する環境、状況

- Politics（政治）：政府の政策や法規制
- Economy（経済）：経済の動向や市場の状況
- Society（社会）：社会のトレンドや消費者の価値観
- Technology（技術）：技術革新や技術トレンド

自分の成長を阻害する環境、状況

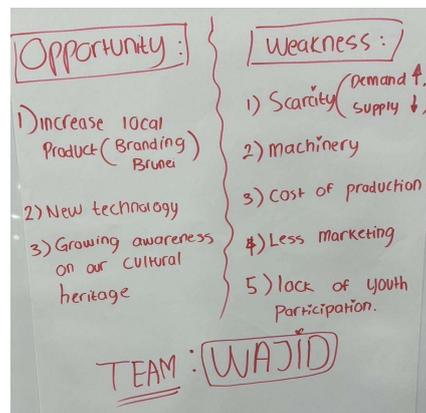
- Politics（政治）：政府の政策や法規制
- Economy（経済）：経済の動向や市場の状況
- Society（社会）：社会のトレンドや消費者の価値観
- Technology（技術）：技術革新や技術トレンド

クロスSWOTマトリクス演習
_____ の場合

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	強み×機会	弱み×機会
	脅威	強み×脅威	弱み×脅威

グループ発表

■グループ1:ブルネイ産特産物の拡充



(主な発表内容)

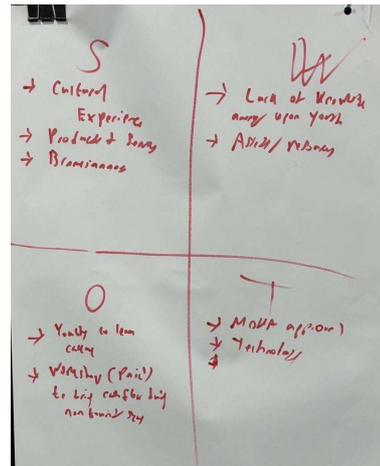
- ・現在、使用しているお米は輸入品であるが、今後はブルネイ国内で生産されたお米を使用したい。
- ・原材料資源が不足しており、需要に供給が追いついていない。
- ・価格設定が低く(例:4本で1ドル)、原材料費とほぼ同等で利益が出にくい。
- ・製造は手作業中心で、機械導入はコスト面から難しい。個人レベルの小規模生産に留まっている。
- ・材料の調達に自家用車で出向く必要があり、ガソリン代が大きな負担。
- ・生産量が少なく、マーケティングやプロモーション活動も十分でない。
- ・若者の参加が少なく、担い手不足が課題。

(コメント)

地域の伝統的な産業を守ることは重要であるが、活動規模が小さい点は他地域でも共通する課題といえる。一方で「需要があるが供給が少ない」点には発展の可能性がある。今回のプログラム内でも視察したもやしの事例でもあるように食関係は国内需要が高い割に国内供給が追い付いていない状況にある。

今後は、どのような層にどの程度の需要があるのかを明確にし、データに基づいたリサーチを行うことが重要である。その際には、国産品のブランディングを意識してすることで価格設定を高めていく工夫も必要となる。

■グループ2:文化継承と観光体験の融合



(主な発表内容)※起業家グループの代表が発表

- ・カンボン(村)を舞台に、文化・食・衣装・アクティビティなどを体験できるプログラムを企画。
- ・目的は「観光促進」と「文化継承」の両立。京都の舞妓文化のように、地域のレガシーを次世代へ繋ぐことを目指す。
- ・ブルネイの伝統工芸(例:刀鍛冶)は職人が一人しかおらず、後継者不足が深刻。
- ・若者が伝統文化に興味を持たない現状を踏まえ、体験型ワークショップを実施し、若者や観光客双方の関心を高めたい。
- ・ワークショップは観光客の少ない時期にも実施し、長期的なビジネスモデルに育てたい。
- ・手続きや許認可に時間を要する点、また体験内容の安全性・受け入れ可能人数なども課題。
- ・価格設定は 30~35 ドルを想定。外国人向けの相場(例:マレーシア・コタキナバルで約 40 ドル)を参考にしつつ、ローカル層にも参加しやすい価格を検討中。
- ・7つの民族が存在する多様性を活かし、複数の文化体験を融合させたプログラムを構想。

(コメント)

伝統文化が若者の関心を失い、継承が難しくなっているのは日本においても共通の課題であり、京都市でも芸舞妓などの伝統芸能の担い手や伝統工芸・伝統産業の担い手不足は深刻である。

若者へのアプローチとしてスタートアップで競合の多い既存のビジネスに取り組むよりも、後継者のいない伝統産業を継ぐことでオンリーワンの存在になれるという考え方を伝えるのも一つのやり方。また地域の若者に体験を通じて地域の魅力を再発見してもらう試みは非常に有効で、若者自身が地域の文化の魅力発信者になることを目指してもらいたい。

■グループ3:ローカルスナックのブランド強化



Keropok Ubi Samba		Strength	Weakness
(Slogan) Keropok ubi, Sambal terasa la mami		- local product - Fresh - Saabalinga ngaman	- Packaging - weak brand reputation - lack of capital resources
Opportunity	Strength x opportunity	Weakness x opportunity	
- new mini center - Future restaurant (planning) - export - To promote tourism	- one stop centre	- Slogan & packaging	
Threats	Strength x threats	Weakness x threats	
- location far from the city - competition	- No 1 Food station	- collaborate with other vendors	

(主な発表内容)

- ・主力商品は伝統的スナック(タピオカチップス、クラッカー等)。
- ・「マレーシア・ミリへ行く途中で買えるスナック」として人気があり、ドライバーが国境待ちの間に購入することが多い。
- ・原材料は地元産で、コストは比較的低い。
- ・課題はパッケージのデザイン性の低さ。地域らしさや独自性が表現できておらず、ブランドイメージ向上の妨げとなっている。
- ・カフェも併設されており、若者に人気。将来的にはレストラン化を視野に入れている。
- ・立地は都市から約 30km、マレーシア国境近く。観光客というよりも、移動途中の利用者が中心。
- ・競合は少ないが、都市部ブランドとの差別化が課題。
- ・将来的には「ワンストップ・フードセンター」の設立を目指し、地域の他事業者と協力して多様な商品を集約する構想。
- ・「ブルネイのナンバーワン・フードステーション」をスローガンに掲げ、パッケージ刷新やブランド強化に取り組む。

(コメント)

「マレーシアへ行く途中にある」という立地は旅人が必ず立ち寄る“ロードサイドの拠点”という強みである。地域の特色を打ち出すブランド拠点として発展する可能性がある。都市部の競争を避けつつ、通過客を確実に取り込める点を生かし、ブランディングを工夫できる。参考として、日本の「道の駅」の取組は参考になる。

(3) 障害等問題点(改善すべき点など)

特に進行やプログラムに影響を及ぼすような障害や問題はなく、スムーズにアテンドしていただいた。しいて言うとなると、文化背景の違い等もあるかと思うが、事前の先方国とのやり取りに時間がかかったり、最終的な日程がなかなか決まらなかった点、通訳が本番の直前に任命されたため準備が大変そうであったこと等がある。このあたりが改善され、事前に先方と課題感のやりとりをしたり、通訳の方に内容のポイントをお伝えできると、より深い議論につながるのではと感じた。

4 指導活動を終えての感想・意見

ブルネイは気候が温暖で、過ごしやすく、自然も豊かで食事肉、野菜、フルーツと種類が豊富で素晴らしい環境。交通マナーや公共の場でのマナー、治安も素晴らしく、クラクションも

ほとんど聞かなかった。夜の外出にも不安はなかった。

国民性も穏やかで、親切で、朗らかで、口喧嘩のようなレベルも含めてマイナスの感情をあらわにする人を一度も見なかったのがとても印象的だった。内務大臣はじめ、このプログラムを運営頂いた政府、地域の皆様、参加いただいた皆様も非常に明るく、まじめで、ホスピタリティにあふれ、時にジョークも挟み、とても温かく受け入れていただいたと感謝している。

これらの特徴は海外からの観光客や滞在者にとって非常にプラスに感じるし、国の強みとして誇ってよいと思う。

また、各所で女性が非常に活発で主体的に社会で活躍していることが印象的だった。地域の産品を実際に作成したり、販売しているのも女性が中心だった。彼女たちがマーケティング戦略やプロモーション戦略、商品開発スキルを学ぶことでさらに強い地域の推進力になると感じる。

自然と伝統文化を大事にしたいという思いも強く伝わってきて、同じく自然と伝統文化を大切に思う京都の人間としても、是非今後とも友好関係を続けていければ嬉しくおもう。