

長野県営業戦略 2019

～ 日本に、世界に、なくてはならない「価値創造県」へ～

2019年（令和元年）6月

長野県営業本部

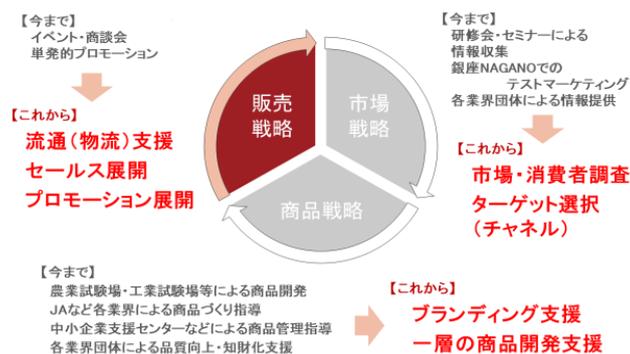
I 営業本部の設置意義と戦略の進め方

1 営業本部の設置意義

本県の優れた農林水産物及び同加工品、伝統工芸品等の県外販路の開拓・拡大に向けた営業活動、情報発信等を実施し、生産から販売まで一貫したマーケティング支援体制を構築することにより営業力と発信力を高め、本県の「稼ぐ力」と「ブランド力」の向上を図ります。

ものづくりに優れた県ゆえに、これまで作り手の立場（川上起点）から構成しがちであった支援施策（産業振興計画や年間事業など）を、消費者や小売店等の視点（川下起点）から検証し強化することにより、将来的には県内の事業者が自律的に優れた技術や伝統的な技や文化を維持・向上しながら、目覚ましく変化する社会経済の中でも、商品・サービスの最適な価値やブランドとしてのゆるぎない地位を保持・拡大できるような環境づくりに取り組みます。

【生産から販売まで一貫したマーケティング支援体制】



【営業活動の方向性】

- ・ お客様の求めているもの、気づいていないけれどもあったら良いものを提供していくことにより、県民の所得を向上させるとともに、本県のみならず社会全体の“しあわせ”に本県が貢献してまいります。
- ・ 本県の弱点である「営業力」を高めることにより、マーケティングサイクル（分析→生産→販売の好循環）を確立し、“各産業が高付加価値を生み出せる県”を目指します。
- ・ さらに、県職員が「営業力」を身に付けることによって、経済的自立力の伴った地方創生や先見性の高い行政経営がリードできる資質の向上（人材育成）を図ります。

【支援対象品目】

- ・ 営業活動を展開する中で、支援対象品目の拡大等について随時検討してまいります。
- ・ なお、活動を展開する中では各分野との連携を図り、販売と「観光」のセット、「学び」、「福祉」とのセットなど、本県の多様な魅力を相乗的に発揮できる形での売込みを進めます。

2 戦略の進め方

当戦略は、本県産業の支援者である県及び県関係団体、業界団体のみならず、推進者である企業、団体、県民の皆さんの広いご理解とご参加のもとに進めることを目的とします。

そのために、本県産業の現時点における営業力・発信力の課題を「現場目線」「消費者目線」で明らかにし、中長期的な対応方針を見据えた上で、年度ごとに取り組むべき戦略を明らかにしてまいります。具体的には、年度当初に目標及び取組内容を設定し、年度終了には業界団体の皆さんとともに目標に対する成果やブランド価値向上の状況を検証し次年度の戦略に反映するPDCAサイクルの活用を基本とします。

II 本県産業における営業及び発信の課題

1 社会の変化

・ 流通における変化

→ 価格を中心とした競争の激化や消費者の嗜好の多様化により、購買チャネルが旧来型GMS(総合スーパーなど)から、SPA(製造小売業)やコンビニエンスショップ、ドラッグストア、ディスカウントストア、アマゾンなどのECサイトへと変化し、1985年以降流通構造における影響力の中心が、メーカーから卸売業・小売業へと移行しています。

またこれに合わせ流通経路の短縮化が進み、メーカーと小売業・消費者との間の直接取引が増加して、「中抜き」といわれる卸売業を通さない取引が増加しています。

・ 情報化の進展

→ 1990年代からのインターネットの普及により地球規模で大量の情報が瞬時に入手できる環境の整備が進み、その後スマートフォンの普及により情報の同時性に一層拍車がかかると共に決済機能と結びつきEC(電子商取引)が個人レベルにまで広く普及しています。

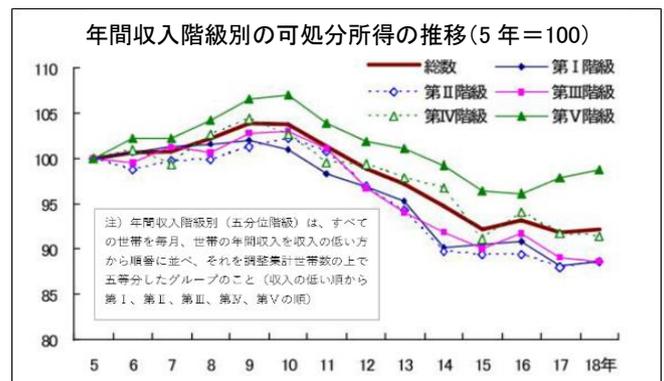
・ グローバリズムの進展

→ 1980年代後半以降急速に進展した貿易の自由化により価格競争が激化すると共に1990年代以降は我が国においてデフレ経済が継続しています。また1990年代半ばからの金融の自由化の進展は、局地的な市場の動揺や政治的な海外情勢による経済への影響を瞬時に世界規模に伝播させる傾向にあります。

・ 所得格差の拡大

→ 世界的規模での自由主義経済の拡大により各国において所得格差が拡大しています。

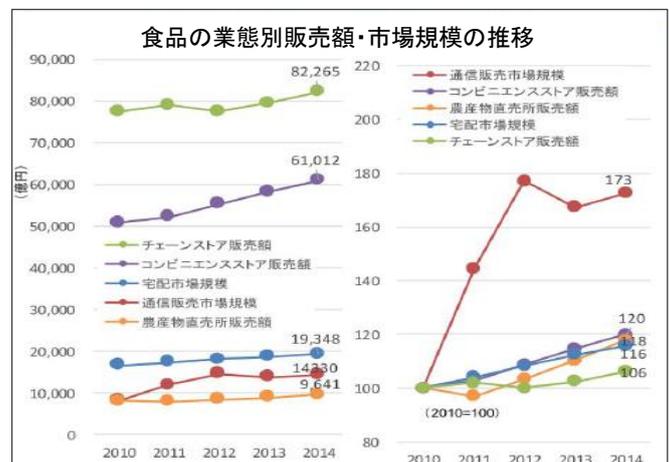
我が国においても例外ではなく、所得の大きさにより消費支出の内容に違いが生じています。



(総務省「家計調査」調べ)

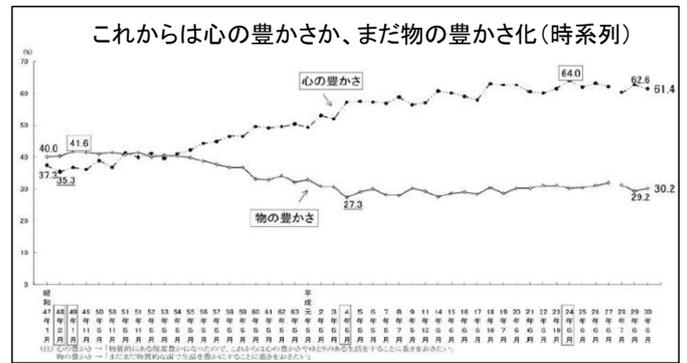
・ ICT化の拡大(店舗のいない販売)と買物スタイルの変化

→ 通販サイトやロコミサイトなどにおいて質量共に様々な情報が流通し飽和感と警戒感がまる中、消費者は「こだわらない買物」と「こだわりたい買物」とに買物の仕方を意図的にわけるなど「十人十色から一人十色」の買物スタイルへと変化が見られます。



(食品の業態別販売額・市場規模の推移)

- ・ 「物の豊かさ」から「心の豊かさ」への変化
 → バブル経済の崩壊（1991～1993年）以降、「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活することに重きをおきたい」とする人々の割合が一段と高まっています。



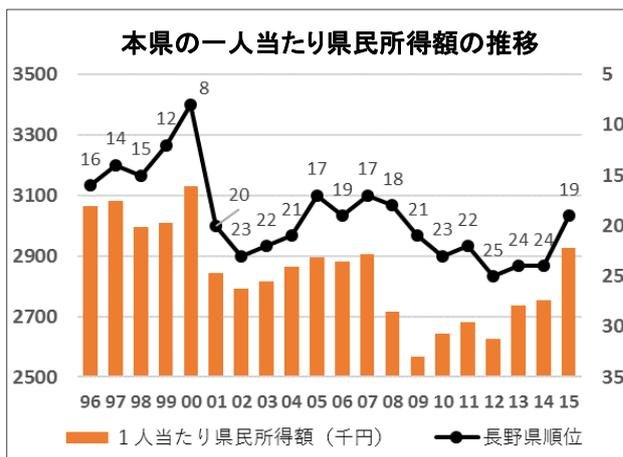
(内閣府「国民生活に関する世論調査」(2018年))

2 本県の現状

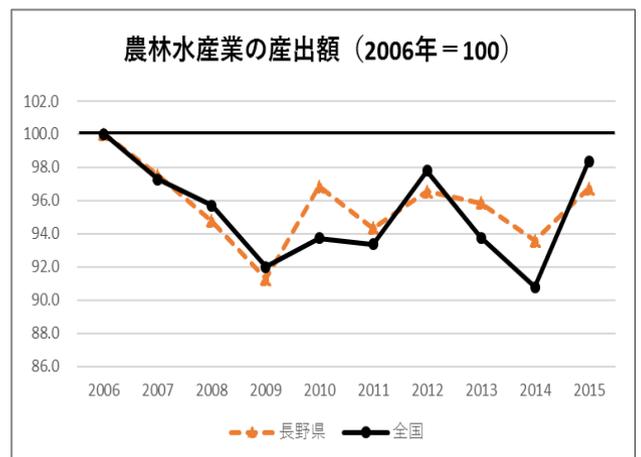
・ 県民所得等の動向

→ 1人当たり県民所得の動向をみると、(生産拠点の海外進出などによる)輸出の減少が顕著になる2008年以降は、全国順位も低下傾向がみられます。なお、農林水産業と食品製造業の産出額も全国平均を下回る傾向にあります。2015年以降食品製造業には持ち直しの動きも見られます。

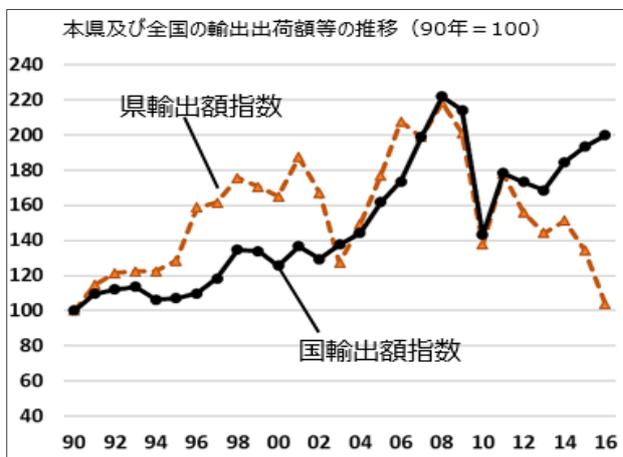
本県のポテンシャルと過去の実績を鑑みれば、県民所得を拡大させる余地は大きいと考えられます。



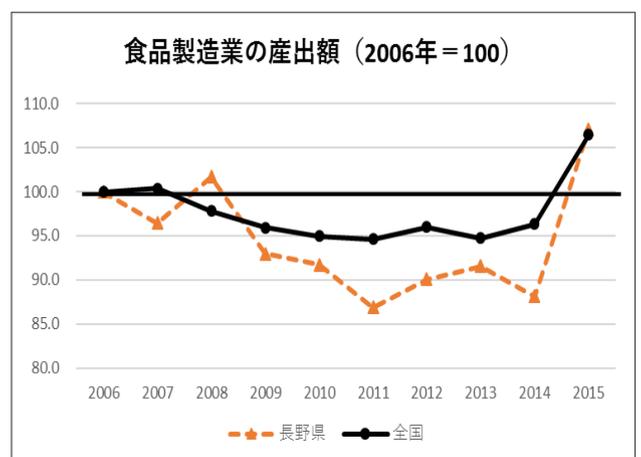
(内閣府「国民経済計算」調べ)



(内閣府「国民経済計算」調べ)



(長野県「輸出生産実態調査」調べ)

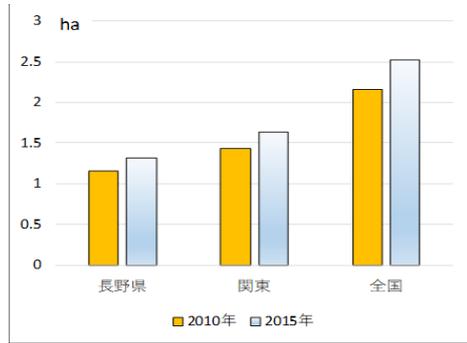


(内閣府「国民経済計算」調べ)

・ 経営規模が小さい

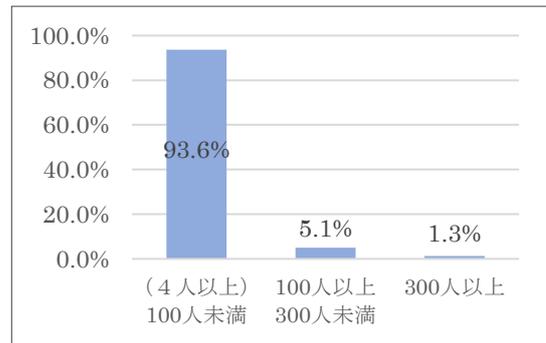
→ 農業生産、食品製造業共に全国と比較しても経営は小規模の状況にあります。

農家1経営体の経営耕地面積の推移



(農林水産省「農林業センサス」)

長野県食品製造業の従業者規模別・事業所数割合

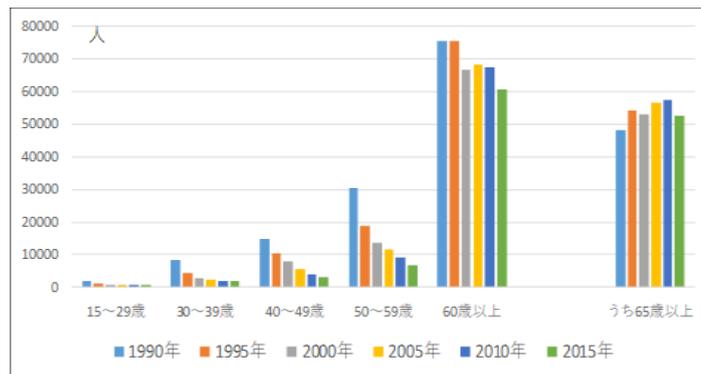


(経済産業省「平成26年(2014年)工業統計表：産業別データ」)

・ 生産者の高齢化

→ 各産業共に全国的な高齢化に加え、後継者不足から従事者の高齢化が進んでいます。

長野県の基幹的農業従事者数の推移

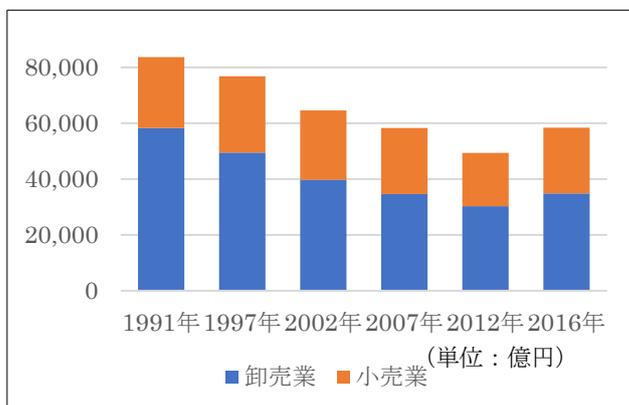


(農林水産省「農林業センサス」)

・ 業界の縮小

→ 卸売業者数の減少に伴い卸売業の商品販売額が減少しています。また、食料品製造業の事業所当たりの製造品出荷額は増加しているものの全国に比べ伸びを欠いており、全国順位も2006年の25位から2016年には28位に後退しています。

長野県の卸・小売業の商品販売額の推移



○商品販売額については、1991年に比べて減少している。

○特に卸売業の減少率が大きい。

・ 小売業 92.8%

・ 卸売業 59.9%

(対1991年比)

(「商業統計調査」「経済センサス - 活動調査」)

食料品製造業の製造品出荷額(飲料を除く。)

製造品出荷額/事業所数(単位：百万円)

※2006年実績

1	神奈川県	1,483.3
2	埼玉県	1,399.9
3	茨城県	1,215.2
4	千葉県	1,029.7
5	群馬県	1,002.1
：		
平均		700.8
：		
25	長野県	603.6

※2016年実績

1	神奈川県	2,344.4
2	埼玉県	2,099.7
3	茨城県	1,977.1
4	千葉県	1,800.8
5	群馬県	1,769.9
：		
平均		1,116.3
：		
27	長野県	907.0

(経済産業省「工業統計表」)

○10年間で

・神奈川県 1.58倍

・長野県 1.50倍

○本県と神奈川県の格差

・2006年 2.46倍

・2016年 2.58倍

といずれも格差が広がっている。

3 営業及び発信における課題とその要因【業界等の声】

当戦略の対象品目を支える業界団体や支援者（県、関連団体等）からのヒアリングの結果などから得られた主な課題とその背景（原因）は以下の通りです。

(1) 課題

① 優れたポテンシャルがあるのに「商品」として市場に出て来ない

流通関係者の視点から見ると「良いもの」「売れるもの」と思われる商品がある（これらを生み出すポテンシャルがある）はずなのに、なかなか商品として市場に出て来ない。

登場しても十分な量が確保できない。

② 県産品の県外でのプレゼンスの低下

マーケットにモノや国内外の情報があふれる中で、特に県外で県産品の特徴や価値、作り手のこだわり等が伝わりにくくなっている。

③ 技術の衰退・後継者不足

後継者不足や代替品の台頭、価格競争力の追求に伴う技術の海外移転（人件費の安い地域での生産）などにより、伝統的な地域の職人技が失われつつある。

④ 的確な現状認識に基づく総合的な経営戦略が立てられない

販売流通等を担う生産者団体が存在しない商品（加入していない場合）などでは、誰に、どんな価格で、どのように売ったら良いのかわからない。

自己商品のポジショニングや価値、具体的な販路や商品に対する評価などが認識できておらず、将来を見通した経営戦略が立てられない。

⑤ マーケットインができていない

消費者の価値観が多様化する中で、一部の商品ではマーケットとの接点が乏しいために自己商品のターゲット層の見極めが出来ず、社会やマーケットの変化に対応した（先取りした）商品開発が出来ていない。また、事業者（生産者）、支援者共に人員が少なくきめ細やかなマーケティングがなかなか出来ない。

(2) 課題の背景（原因）

① 小規模な生産単位と広い県土

品目ごとの生産量を見ると全国有数のものが多いが、共選共販体制を持たない小規模生産者の多くは、一経営体の規模が小さいため大きな取引や継続的な取引、遠方との取引が難しい。また、県土が広いために同一品目をまとめて強いイメージと共に県外へ押し出すことが出来ていない。

② 小規模な経営でマーケティングができない、売り先がわからない

小規模若しくは家族経営的な事業者が多く生産・製造に携わることが精一杯で、業界の分析や営業、広告（インターネット含む。）や発信などの作業まで手が回らない。売り先の新規開拓も難しい。

③ 旧来の手法に固執（手堅い商売）、危機感がない

販売流通を担う生産者団体が存在しない産品（加入していない場合）などでは、販売戦略に多様な選択肢がないために過去の成功手法に固執してしまう傾向が強く、外部環境の変化に柔軟に対応出来ない。家族的な経営体で後継者がいない場合にはその傾向が一層強くなっている。

④ エビデンスがないので、価値がわからない・PR出来ない

他のものより“美味しい”“新鮮だ”“健康等に効果がある”と分かっているにもかかわらず、エビデンス（因果関係が説明出来るデータや証拠）についてのレビューを有していないので、PR等に活用できない。優位性を活かした販売ができない。

⑤ 地域に寄り添う「問屋」がなくなってしまった

もっぱら「問屋」から聞く情報に基づいて生産・製造に専念し、販売はほとんどを「問屋」に委託していたため、「中抜き」取引の増加に伴う「問屋」の廃業・倒産と同時に商品の売り先がなくなってしまった。

【問屋とは】

歴史的には、運送業、倉庫業、卸売業を兼ねる「生産者と小売業の間の取次ぎ営業を行う業者」のこと。商法上では「自己の名をもって他人のために物品の販売又は買い入れをすることを業とする者」と定義。現在の卸売業には、①調達・販売、②物流、③金融・危険負担、④情報提供の機能があるといわれている。

⑥ 代替品の登場などにより実用品を中心とした伝統工芸品は存在感を失った

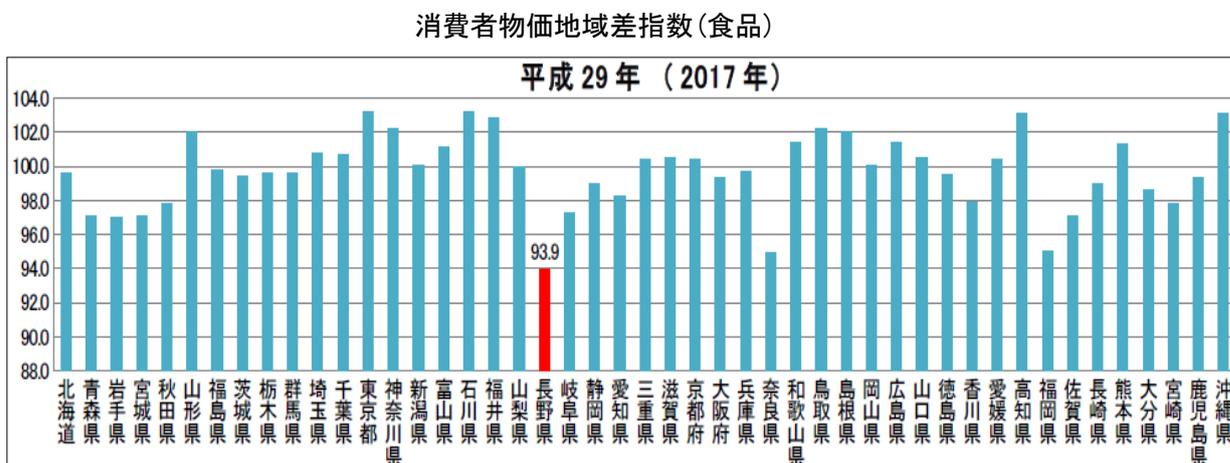
漆器やろくろ細工、お六櫛や水引など、古くから生活の中の実用品として用いられてきた伝統工芸品は、安価な代替品の登場やライフスタイルの変化によりその希少性を失うと共に、後継者不足から技術の伝承が厳しい状況にある。現代生活の中でどのような新たな価値を見出していくのかが問われている。

⑦ 外に出ず準備が出来ていない、輸出方法がわからない

食の安全への関心が高まるに伴い、取引における品質保証規格であるJAS規格（日本農林規格）や、グローバル化が進展する中で世界各国で食品安全規制としてHACCP（Hazard Analysis Critical Control Point）やGAP（Good Agricultural Practice）の導入が求められているが、導入コスト等の課題もあり、一部の事業者での導入に留まっている。

⑧ 外への意識が弱い、自己の商品の価値がわからない

仲卸や問屋などの県外マーケットとのつなぎ役がいなくなった商品については、県外への販路が狭まった、自己では県外への営業ができない、県外との接触が無いので最適な値付けができない、自己の商品の価値がわからない、地元の直売所等への出荷ですませてしまう、などのことから「県外での販売」の意欲が弱くなっている。（このことが本県の物価指数（食品）を押し下げている要因の一つとも思料される。）一方では、外国人が買い付けてフランスでは本県の5倍の価格で販売されている伝統工芸品の例などもある。



(総務省「小売物価統計調査(構造編)調べ」)

【参考】総生産量からマーケットシェアへ

- ・ “稼ぐ”観点から本県産品のあり方を検討する場合には、単なる素材生産量の多寡のみではなく、「商品」のターゲットとする地や流通ルートにおけるシェア（市場占有率）にも注目（目標設定）する必要があります。

表 長野県の農産物収穫量全国順位

レタス	はくさい	りんご	ぶどう	水稲
1 位	2 位	2 位	2 位	1 3 位

(農林水産省「野菜生産出荷統計」(H28 年))

表 長野県の加工品全国順位

寒天	味噌	乾そば	チーズ	漬物
1 位	1 位	1 位	2 位	4 位

(長野県営業局調べ (H29 年))

【参考】「県に取り組んでほしい食品の研究課題について」(長野県工業技術動向調査)(別紙 1)

3 今後の可能性と本県のチャレンジ

(1) 社会動向と本県の可能性

① 消費者嗜好の多様化

世界的な規模での情報化の進展と流通の簡便化が、個々人の消費活動を活発にすると共に、多様な嗜好の実現を可能にしています。物流をはじめとする諸条件が整えば、様々なこだわりの産品を生み出している本県としては、嗜好を共にする世界中の様々な人々とつながることができ、県外・海外に新たな信州ファンを開拓することが可能となります。

② モノからコト、そしてココロへ

経済の安定が続き世界的に消費環境が円熟度を高める中で、日本国内のみならず先進各国において生活者のしあわせの基準が「物質的な豊かさ」から「精神的な豊かさ」へとシフトしています。自然とのふれあいや人と人との交流、コミュニティへの帰属意識、ものづくりへの関心や実感ある生活などライフスタイルへの関心が高まる中で、県内の各地域ごとに豊かな文化や風土を有する本県としては、プレゼンスを高めるチャンスは大きいものと考えられます。

③ こだわりの買い物・こだわらない買い物

民間企業の調査による「買物の際に自分で選びたい」とする商品の内、数多くの商品が「本県で生産・販売することができる商品」と考えられます。

豊かな自然と文化を背景に優れた技術から生み出される本県産品のストーリーやこだわりが、消費者が触れ、体験し、食すことなどを通して適切に伝え、関係性を築くことが出来れば、本県産業の勝機は大きいものと考えられます。



博報堂買物研究所「買物選択調査」

(2017年12月)

④ 地方への関心の高まり

日本人・外国人ともに観光客の地方への関心は高まっています。また若者を中心に地方への移住の関心も高まっており、専門雑誌の調査によると本県は13年連続で「移住したい都道府県」ランキングで1位となっています。

⑤ 海外における健康志向の高まり・日本の食文化に対する世界からの注目

人口減少局面を迎えた我が国に比べ、海外では急激な経済成長や食生活の変化に伴い、オーガニックやグルテンフリーなど健康を意識した食品の需要が増加しています。このような中、日本一の長寿を育ててきた本県の食材や食文化こそ海外での注目を集めるものと大いに期待されます。

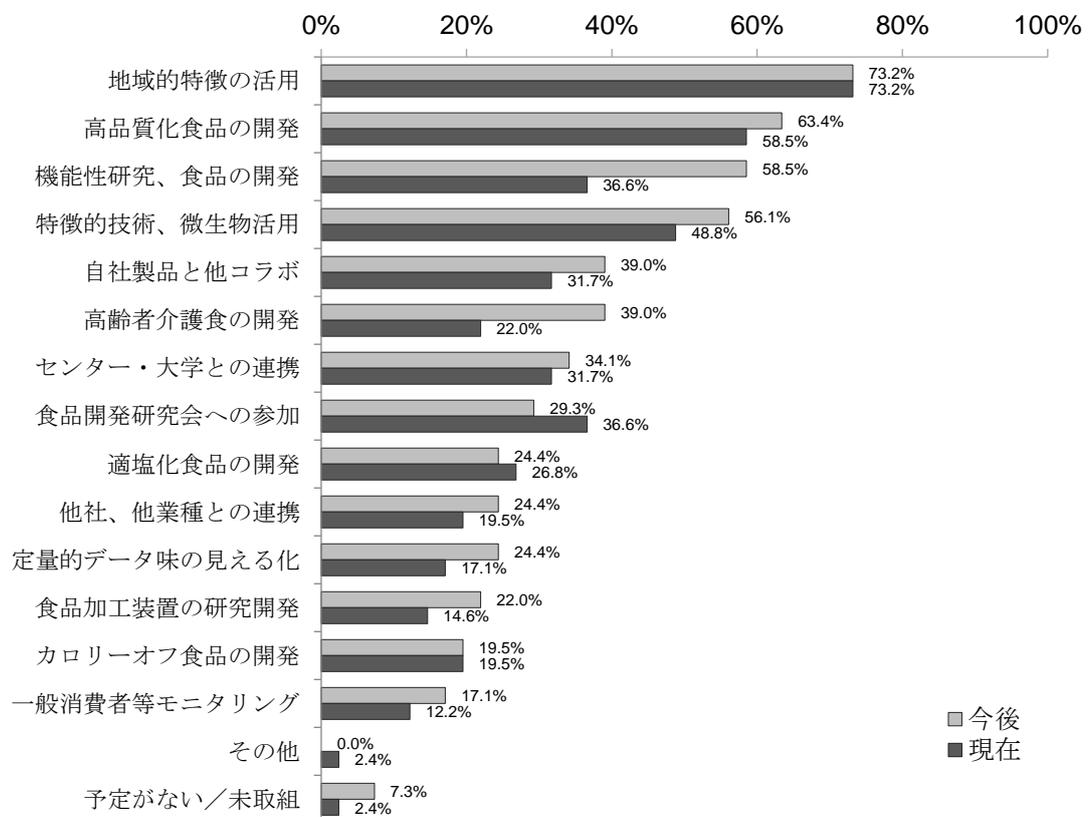
また、海外における「和食」を日本食に対する関心は高まっており、「海外における日本食レストランの数(2017年農林水産省調査)」は10年前に比べ約5倍に増加しています。農林水産物の海外輸出もアルコール飲料、水産物、畜産物、林産物を中心に輸出額を伸ばしています。一例として本県の清酒の輸出状況を見ると、清酒製造業者のうちの輸出業者数の割合や輸出総量はいずれも全国平均を下回っており、今後大きく伸ばす余地があると考えられます。

(2) 本県のチャレンジ

① 高品質な本県産品を“高付加価値商品”として販売することができるか？

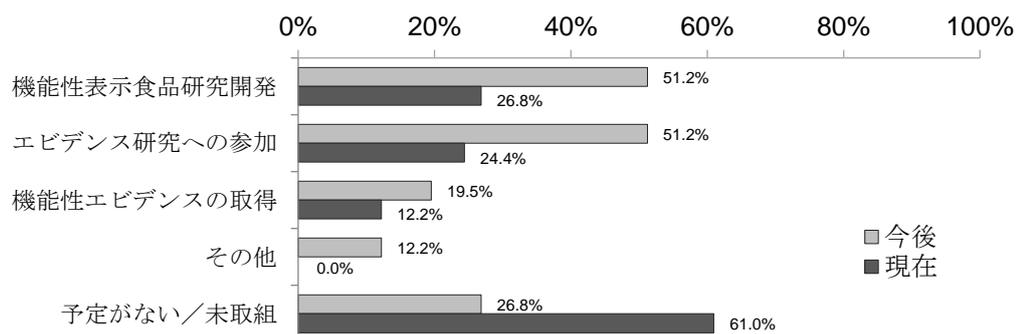
- ・ 経営規模が小さく、製造量に限りがあるが故に、商品の優秀性をしっかりと伝え、適切な付加価値で販売していくことが重要です。
- ・ そのためにも生活者の感性やライフスタイルを的確に把握した（先取りした）、消費者にとってかけがえのないモノとしての商品づくり（イノベーション）をすることが大切です。
- ・ 商品に合った適切な流通チャネルや消費者ターゲットの探査を続けると共に、そのモノの良さを裏付けるエビデンスを把握し、適切に発信していきます。
- ・ 技術が適切に評価され、事業自体で稼ぐことができるようにすることで、後継者の確保にもつなげていきます。

食品開発への取組（複数回答）



(長野県「平成 29 年度長野県工業技術動向調査」)

食と健康の検証のための取組（複数回答）

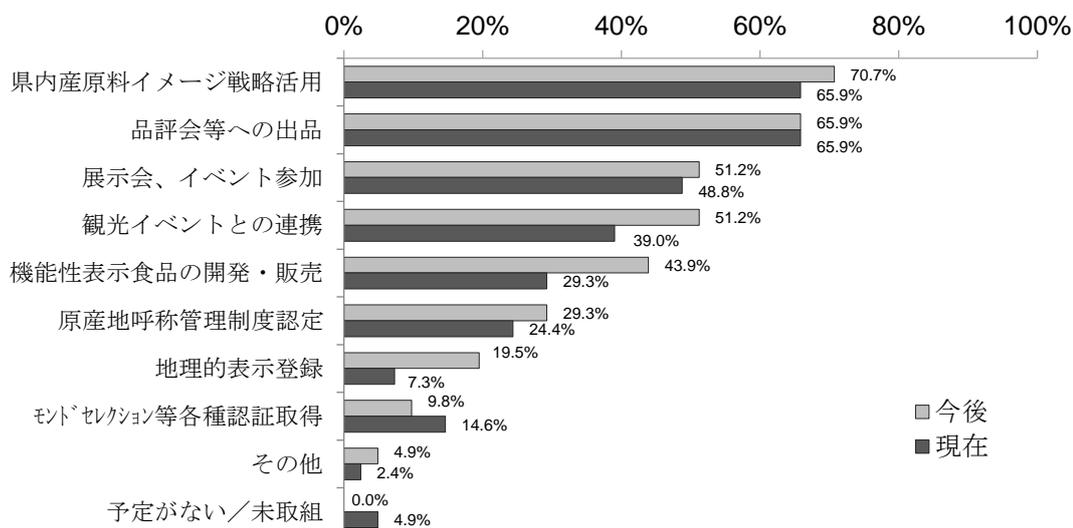


(長野県「平成 29 年度長野県工業技術動向調査」)

② 小規模な生産（製造）も産地ごと（製品ごと）に“つなぐ”ことで、大きな力（ブランド）とすることができるか？

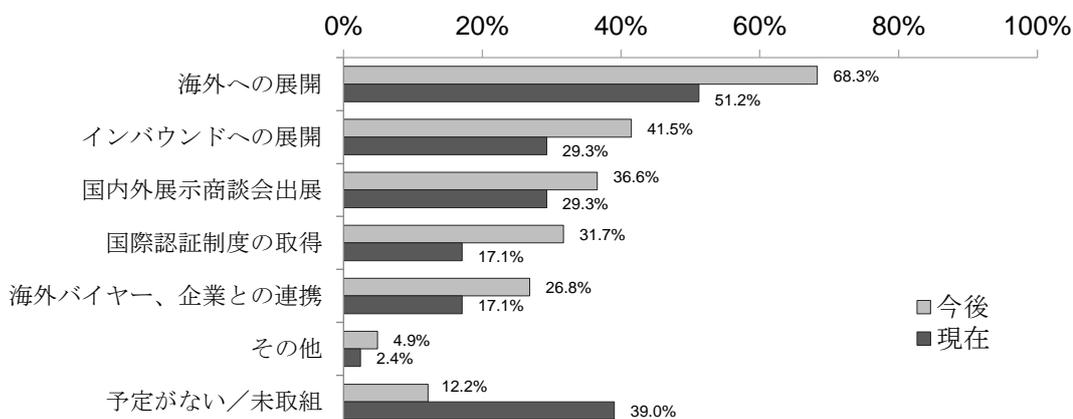
- ・ 業界組織や系統販売組織のこれまでの取組とも十分に連携を図りながら、産地間（産品間）の協力体制が形成出来れば、販売量の増加・集中と共に本県の特徴である「広い県土」や「標高差」を他県に真似のできない継続的出荷の展開など、戦略的な利点として活用することができます。
- ・ 力強いブランドとして価値を確立するためには、消費者の期待を裏切らない量的な安定感も必要です。これまでのように個々の事業者がバラバラの価値で広く薄く市場に提供していくのではなく、信州のブランドとしての統一的なイメージを保ちつつ、その価値が認められる市場に厚く継続的に提供していくためにもどのような対応が必要か、研究を続ける必要があります。
- ・ 適切に価値が認められるのであれば、海外輸出も視野に入れる必要があります。このことによって後継者の獲得と技術の伝承・発展につなげていきます。

ブランド力向上のための取組（複数回答）



（長野県「平成 29 年度長野県工業技術動向調査」）

食のグローバル展開への取組（複数回答）

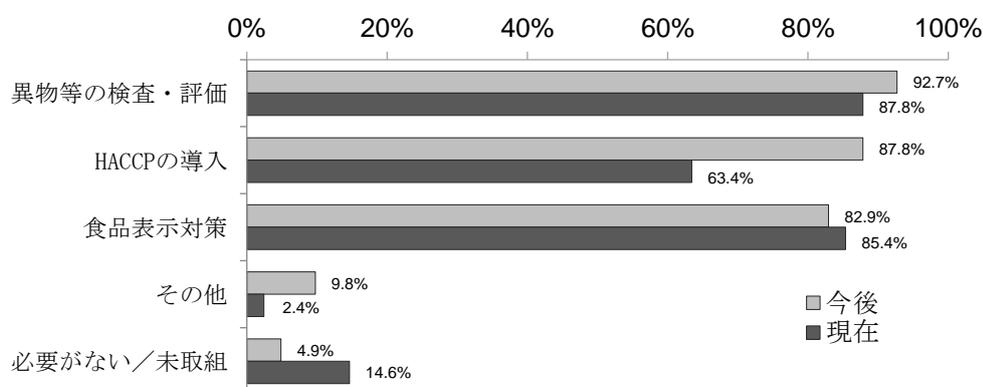


（長野県「平成 29 年度長野県工業技術動向調査」）

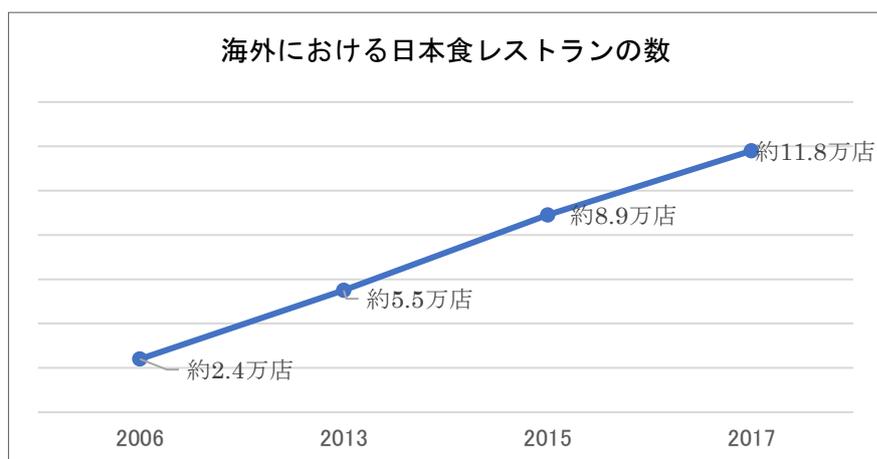
③ “商品”としての強い力を備えて“稼ぐ”につなげることができるか？

- ・ 世界から認められるため、また、稼げるようにすることで将来への生き残りをかけていくためには、世界標準として必要な品質管理基準を満たすことや、異文化理解への認識をも深めた「商品」として信頼されるものであることが必要です。
- ・ また、信州の豊かなブランドイメージを世の中に形成するためには、モノの背景にある信州らしさやそのストーリーを伝えるのみならず、世の中にとって「かけがえのないもの」「貢献できるもの」であり続けることが必要です。
- ・ モノの販売（利用）だけでなく、県民を挙げて本県を訪れた際のおもてなしや「食」をはじめとする地域の暮らしなどの各種体験を通して、ブランドイメージが総合的に感じられるものとする必要があります。

食の安全・安心表示のための取組（複数回答）



（長野県「平成 29 年度長野県工業技術動向調査」）



（外務省調べにより、農林水産省において推計）

Ⅲ 目指すべき方向性（中長期戦略）

「“高付加価値商品を県外へ・海外へ” 県民意識の醸成」

外資をひきつけ、域内で“かけがえのない”価値を生み出し磨き続けることによって、力強い「信州ブランド」を形成すると共に、経済的自立性の高い信州創生を目指します。

内向き意識を転換し、本県産品をその価値が正当に認められる県外・海外に積極的に販売すると共に、観光や移住等をセットでPRし、外から訪れる人々を積極的に呼び込みます。

「力強い“個”と多様性ある“魅力的産地NAGANO”の形成」

本県の魅力を単なる素材ではなく、それを受け取る人にとっていかに“かけがえのない存在”であるのかが明確になった「商品」として伝えます。

信州が育ててきた“しあわせ”が感性価値（イメージ）だけでなく、それを裏付ける基本価値（機能等）を備えることに加え、世界標準としての品質管理基準を満たした強い「商品」を目指します。

これらの「商品」のそれぞれの魅力はいずれも個性的なのに、全体からは“かけがえのないストーリー”が伝わってくる“魅力的な産地NAGANO”を形成してまいります。

「各分野の有機的連携による強力なブランド力の発信」

多くの生活者の共感や深い理解が得られるよう、県外へのイメージ発信だけでなく、県内の自然もヒトも、まちもしごと、産品も観光も全ての分野や局面において「しあわせ信州」を魅力的に表現することによって、カスタマー・エクスペリエンス（顧客の期待通りの、または期待を超える顧客対応提供することにより、顧客の満足度やあこがれを向上させること）を本県全体で高めてまいります。（例）美しく広大なそば畑を眺めながら、技術の高い手打ちそばを楽しめる。）

目的とアイデンティティ（存在意義）を共有した県民・地域の協働意識を醸成してまいります。

Ⅳ 営業本部の役割（基本姿勢）

「県内生産者・事業者と“県外”とのつなぎ役」

本県の優れた産品を“高付加価値商品”として最適な県外（開拓）販路に“つなぎ”ます。

県民誰もが、県外や海外と“つながる”ことのできる「機会」を提供します。

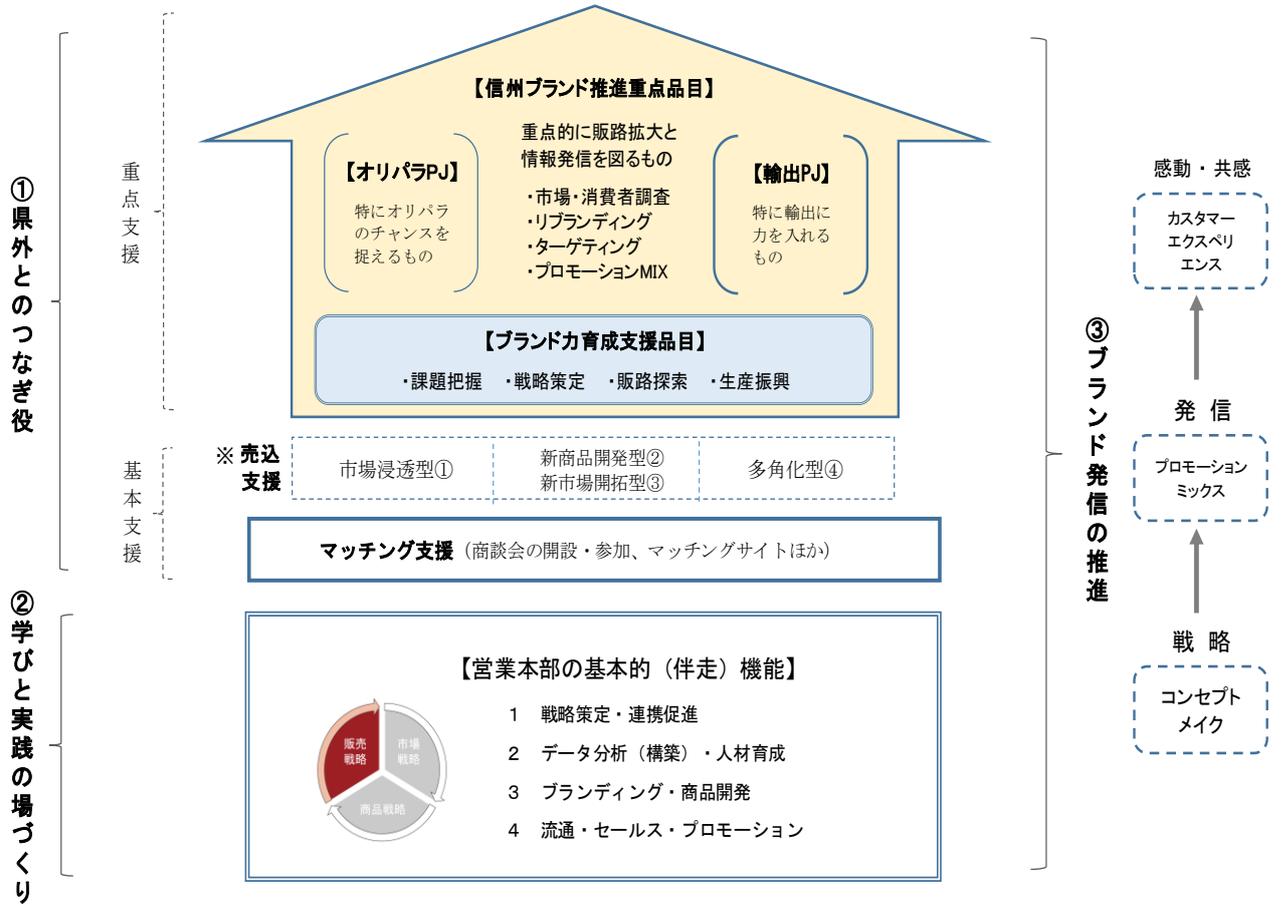
「価値創造のための“学びと実践”の場づくり」

個々の生産者・事業者がデータ（市場や消費者の反応）に基づいた「商品づくり」や「販売戦略」の策定、品質管理基準の取得による「商品力」の強化等の実践を通して、力強くマーケティングサイクルを回し、自律的に価値を生み出し続けられるよう伴走します。

「県としての総合的魅力“信州ブランド”発信の推進」

県内の地域資源（環境、文化、人財）、経済活動（生産、製造、販売、サービス）、県民生活の全ての分野・産地が連携して、顧客体験満足度が高い“信州ブランド”が形成・発信されるよう推進します。

【概念図】



※ 県外進出のための基本戦略（アンゾフの成長マトリックス）

		商品・サービス	
		既存	新規
市場	既存	【市場浸透戦略】 既存事業の浸透を更に強化する	【新商品開発戦略】 市場ニーズにマッチした商品を開発する
	新規	【新市場開拓戦略】 エリア拡大による販路の拡大	【多角化戦略】 新商品を新市場に投入

V 2019年度の戦略展開

1 県外とのつなぎ役として

(1) 基本支援

① マッチング支援

意欲ある県内事業者の皆さんが誰でも、県外・海外への販路開拓のチャンスが得られるよう、様々な形での商談会を企画・開催します。

特に食材関連の商談会においては、県外消費地のシェフや料理人などの視点から、料理として利用した際の優秀性や有用性を客観的にPRするなど、「商品価値」にこだわった売込みを工夫してまいります。

また、Web上でのマッチング支援の仕組み（会員間で閲覧できるデータベースサイトなど）を新たに開設して、業者間（BtoB）取引を開始する機会を創出します。

② 売込支援

県内事業者の皆さんの県外への販路開拓・拡大の意欲を一つでも多く成果につなげ、一人でも多くの新たなチャレンジにつなげるよう、営業本部を構成する各組織の総力を挙げて、個別の売込支援を実施してまいります。

売込の支援にあたっては、売込みの対象となる「商品・サービス」の特性と「対象市場」の状況を十分分析した上で、「市場浸透」「新商品開発」「新市場開発」「多角化」などの各種戦略を事業者の皆さんと実践を通して検討・選択してまいります。

(2) 重点支援

本県の「稼ぐ力」を高めながらそれを永続的なものとするためには、「ブランド力」を一つずつ積み上げて、信頼感と安心感の高い県全体の力として強化していくことが肝要です。

そのため、本県のブランド力の強化をリードする、若しくは今後その可能性を高めていくといった観点から、毎年継続的に対象を定めて事業者の皆さんと共に重点的に取り組んでまいります。

① 信州ブランド推進重点品目プロジェクト

信州のブランド力の全体的な強化をリードする産品として成果（販売力・発信力）を上げるべき品目を「信州ブランド推進重点品目」として選定し、該当事業者の皆さんと共に戦略的に販売力の強化・発信力の強化に取り組んでまいります。

ア 選定方法

広く県内の業界団体の皆さんのご意見をお伺いすると共に、生産振興担当部局から推薦のあった対象品目（生産振興担当部局としても業界団体との調整を行うものとします。）について、「生産」「商流・物流」「情流」「その他」の各観点から、商品としての確立度合いや戦略性、流通体制の充実度を確認します。

【対象品目】

- ・ 信州を代表する産品であるが、売込み・発信が足りないもの
- ・ 今後「長野県の顔」となる開発品種
- ・ 関連する産品や観光等の他分野への波及効果があることから、本県全体のブランド形成に大きく貢献する産品

確認の上、影響度の高い品目について再度「生産量」「将来性」「ブランド意義」「業界等の意向」「機会要因の有無」の観点から総合的に判断し、営業本部員会議で最終的に決定してまいります。

イ 重点品目及びその支援方策

2019年度の「信州ブランド推進重点品目」は以下の6区分に該当する品目とします。

【農林水産物】

- ・ りんご・ぶどう
- ・ 信州サーモン、信州大王イワナ、その他淡水魚
- ・ 風さやか（米）

【加工品】

- ・ 味噌、漬物、醤油、凍り豆腐

【酒類】

- ・ 日本酒、ワイン、その他県産酒類

【伝統工芸品】

- ・ 木曾漆器、飯田水引

品目ごとに「市場調査」と「消費者調査」を実施し売り込むべき消費者層や流通チャネルを見極めた上で、「再ブランド化（ブランドとしての磨き上げ）」を検討し、流通やブランドの特性に合わせて「販売支援」「発信支援」「双方の組み合わせ」などの手法を選択しながら重点的に販路の拡大と情報発信に取り組んでまいります。



ウ 東京オリパラ発信プロジェクト

東京オリンピック・パラリンピックの開催を、本県産品を国内外に大きくPRし販路の開拓・拡大につなげるチャンスとして捉え、重点的に販路の拡大と情報発信に取り組んでまいります。

【対象品目】

東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が主導する公式ライセンス商品や選手村用食材等や東京オリンピック・パラリンピックの開催を契機に首都圏を中心に消費される可能性の高い商品を中心に、以下の商品を中心に選択してまいります。

- ・ 木曾漆器、飯田水引
- ・ 「信州ブランド推進重点品目」のうちの上記対象品目
- ・ その他上記対象品目に該当する可能性の高い品目

エ 海外展開戦略プロジェクト

個々の生産量は小さいが高品質な商品を多種多様に生み出す本県の特徴を、富裕層の成長が著しい海外の各国の販路と結びつけることによって、本県産品の価値の再認識（再ブランド化）と高付加価値販売につなげてまいります。

【想定する対象国・地域】

中国、台湾、香港、ベトナム、シンガポール、タイをはじめとするアジア地域
米国を中心とする北米地域

【対象品目】

各地域の特性や嗜好の動向を確認した上で選定する品目

【主な支援方策】

国別の情報収集、流通・小売ルートの探索

商談会の開催、個別商談・売込み、本部長等によるトップセールス

県民の皆さんへの情報提供（国別の輸出関連基礎データ、輸出手続き、嗜好・トレンド等）

オ PDCA管理

各プロジェクトごとに随時進捗状況を把握すると共に、年度末には成果を確認し、品目ごとの次年度への継続の如何はこれを考慮して決定することとします。

② ブランド力育成支援品目プロジェクト

信州のブランド力の全体的な強化を将来的にリードする可能性が大きい製品のうち、

- ・ ブランド化に向けて時流にマッチした戦略の構築が必要
- ・ 生産から小売までのプロセス（サプライチェーン）や付加価値を生み出す仕組み（バリューチェーン）の更なる強化が必要

であると考えられる品目を「ブランド力育成支援品目」として選定し、生産振興担当部局や該当事業者の皆さんと共に、供給体制の強化やブランド戦略の策定、販売力・発信力の強化に取り組んでまいります。

ア 選定方法

上記の「信州ブランド推進重点品目」の選定の過程で本部長が指定します。

イ 育成支援品目及びその支援方策

2019年度の「ブランド力育成支援品目」は以下の6区分に該当する品目とします。

【農林水産物】

- ・ きのこと
- ・ 信州プレミアム牛肉
- ・ 環境にやさしい農産物（低農薬・有機栽培など）

【林産物】

- ・ 県産材内装材
- ・ ジビエ

【加工品】

- ・ そば

生産振興担当部局や事業者の皆さんと生産量や品質の確保を含めた総合的なブランド戦略の検討・構築を行いながら、販売力・発信力の強化に努めます。

2 学びと実践の場づくり

県内の生産者・事業者の皆さんがマーケティングサイクルを回しながら、自律的に価値の創造と向上が続けられるよう、「総合的な経営戦略づくり」や「データ分析・ターゲットの選択」、「ブランディング・商品開発」、「流通・セールス・プロモーション」の学びと実践の場（営業本部の基本的機能）を整備してまいります。

特に、データに基づく戦略策定や商品開発、販売戦略にタイアップしたプロモーションミックス、PDCA管理によるマーケティングサイクルの好循環、県民の皆さんの理解・協働の醸成には注力してまいります。

（1）戦略策定・連携促進

① 戦略策定・PDCA管理

関係業界・団体や生産振興担当部局との連携を深め、本県の営業力・発信力の課題を明らかにする中で、課題解決につながる「営業戦略」を策定（課題 → 対処方針 → 具体的施策）すると共に、「営業戦略」や個々のプロジェクトの進捗を適切にPDCA管理して、県全体のマーケティングサイクルの好循環を誘発してまいります。

県内の生産者・事業者の皆さんの総合的な経営戦略策定のお手伝いをします。

② 組織連携促進・情報発信

「兼務者会議」を立上げると共に、情報共有を進め県庁各部局間の連携を促進します。

関係部局・業界と連携した県民・事業者の皆さんのための「相談窓口体制」を構築します。

県民向けの定期的な事業成果報告会を開催すると共に、インターネットを活用した情報開示システムなどを検討してまいります。

（2）データ分析（構築）・人材育成

関係部局や関係業界の協力を得て、県内経済の「基本データ」の収集・蓄積・分析の仕組みづくりを進め、事業者・支援者の双方が「データ（ファクト）に基づいた戦略づくり」が図られるよう支援してまいります。

流通販路等の事業者、専門業界などが有する有用データや各種研究センター、大学の研究室などとの連携により「エビデンス」や「ファクト」の収集を行います。

データ分析を基に、当該商品・サービスに最適なターゲットや流通チャネルを見定めます。

これらの知的財産を基に、事業者の皆さんや支援者に対し、マーケティング理論の導入・実践等について啓発を行ってまいります。

（3）ブランディング・商品開発

データ分析により見出されたターゲットに合わせて、改めて製品のブランディングを行います。

ブランドコンセプトに従い商品・サービスをブラッシュアップすると共に、「販売活動にタイアップした」プロモーションミックスの展開を検討するなど、販売と発信をつらぬく“しあわせ信州”の伝え方を追求・支援してまいります。

首都圏における重要な活動展開拠点として「銀座NAGANO」を更に有効活用します。

県外での販売、県内での体験（食や観光などとの相乗効果）などあらゆる活動を通して、顧客のカスタマー・エクスペリエンスが高められるよう推進してまいります。

（4）流通・セールス・プロモーション

① 県産品マッチング支援システム

県民・事業者の誰もが県外への販路開拓にチャレンジできる「マッチング支援の仕組み（システム）」を構築し、運用してまいります。

同システムの事業者情報データベースは、営業本部の各種営業活動に活用してまいります。

② 法人顧客開発

県外・海外の企業向け販路（B to B）を開拓してまいります。

高率性・収益性の高い物流・流通・販売システムを研究（道の駅と連携した流通システムなど）してまいります。

県内の大手販売流通組織との事業展開における相互連携や補完関係について研究を深めます。

③ 消費者・小口顧客開発

県外・海外の小口需要者（ホテル・レストラン）・消費者向け販路（B to C）を開拓します。

県内事業者の県外進出をサポートする新たな「帳合システム」の研究・構築を進めます。

ロイヤルティからファンづくり、支持組織作りなど、信州ブランドを中心とした新たな顧客との関係性の構築・拡大について研究を進めます。

3 信州ブランド発信の推進

“しあわせ信州”の力強いブランド形成に向けて、県民活動のあらゆる場面や取組を結集し、メディア偏重に陥りがちであったこれまでの発信の枠を超えたプロモーションを展開することにより、他県を圧倒するようなポジションの確立を目指します。また、営業活動のみならずブランド形成の成果についても、各種施策の実施結果やこれらから得られたデータの分析結果を取りまとめると共に、生産現場や営業活動にフィードバックしていくことで本県産業の育成と発展に貢献してまいります。

（1）コンセプトを共有することの重要性

県民活動から生み出されるモノ・コトに内在する“しあわせ信州”を形作るブランドストーリー（「健康長寿」「教育熱心な県民性」「美しい自然との共生」）につながるコンセプト（発信の軸）に、丁寧かつしっかりと光を当て、県全体のブランド力の強化に向けて東ねてまいります。

新たなモノ・コトや商品開発の場面においても“しあわせ信州”を形作るコンセプトを見定める（見出す）ことの重要性を伝えてまいります。

（2）発信（プロモーションミックス）

これまでのメディアに頼りがちなプロモーションの枠を超えて、本県の自然もヒトも、まちも仕事も、産品も観光も全ての分野や局面において県民活動の豊かな多様性を活かしながら、総体において“しあわせ信州”をいかに魅力的に表現するか、“しあわせ信州”への「共感」「あこがれ」を育むためにはどのように現代人の感性をつかみ「感性価値体験」を積み上げていくか、目的とアイデンティティ（存在意義）を共有した県民・地域の協働意識をいかに醸成していくのか、などについて研究を深め、強化のための新たな戦略を営業局が主体となり策定してまいります。

（3）感動・共感の創造（カスタマー・エクスペリエンス）

本県のライフスタイルやそこから生み出されるコト・モノに接することにより得られる「感情」を揺さぶる感性価値体験を創造することにより、カスタマー・エクスペリエンス（顧客の期待通りの、または期待を超える顧客対応（顧客との交流や対話）を設計・提供することにより、顧客の満足度やロイヤルティ、支持を向上させること）を県民の皆さんと共に高めてまいります。

VI 事業展開イメージ

① 営業本部の推進に必要な基本機能の立上げ（「長野県営業本部業務体制図」（別紙2））

② 本県産業の営業力・発信力に係る課題の収集

③ 営業戦略の策定・重点品目等の設定

④ その他支援体制の整備と営業活動の開始

⑤ 海外輸出・進出のための課題整理と外部ネットワークの形成

県民の誰もが輸出の基本知識が得られるようにします。

国別・品目別に輸出のための流通ネットワークを探索・構築します。

⑥ 支援のためのネットワークづくり

相談窓口体制を整備整理すると共に、業界団体・県外実需者とのネットワークの形成に取り組みます。

県民を挙げてマーケティングサイクルの形成・充実を図ってまいります。

⑦ 市場情報のフィードバック・県民理解の醸成

「兼務者会議」を立上げ、各部局連携の一層の促進を図ってまいります。

県民向け事業報告会やインターネットを活用した情報開示システムの構築等を検討します。

Ⅶ アクションプラン

- ・ 「信州ブランド推進重点品目プロジェクト」や「ブランド力育成支援品目プロジェクト」など、今後実施するデータ分析等に基づき品目ごとに個別戦略を設定する事業があること
- ・ 事業の展開に伴って、当初では想定できない経済効果が予想されること

等から、全体像が把握できていない状況や推計方法が明確でない状況において目標数値を算出するのではなく、まずは本年度取り組むべき主要事業の到達目標をもって成果目標とします。

本年度に各種事業を展開し、その成果や実施状況（ファクトやデータ）を正確に把握する中で次年度以降の目標設定に活かしてまいります。

また、新たな成果測定手法（ブランドの効果など）についても検討を進めてまいります。

（１）初年度の主要事業と成果目標

項目		主 要 事 業	成果目標
県外とのつなぎ役として	基本支援	① 県外・海外バイヤーとの商談・交渉	500社以上
		② 県内事業者のマッチングシステム（B to B、B to C）への参画促進	500社以上
		③ 営業本部事業に参画（協働）する県内事業者の発掘（②含む。）	1000社以上
	重点支援	④ 「重点品目」に対するマーケティング調査と個別戦略・目標数値等の設定	6品目以上
		⑤ 東京オリンピック・パラリンピックを契機とした集中的売込み ・ 伝統工芸品等の各国へのPR機会の創出 ・ 選手村用・首都圏ホテルレセプション用食材への採用	20回以上 10か所以上
		⑥ 海外市場への積極的な販路開拓 ・ 商談会・展示会の開催（現行6回） ・ 本部長・副本部長によるトップセールス ・ 海外輸出に取り組む県内事業者数（現行約60社）	12回以上（6か国以上） 10件以上 100社以上
		⑦ 売込み等による成果の把握を踏まえ、次年度への戦略策定（年度末）	実施
		⑧ 「育成支援品目」における生産面からの戦略構築	6品目以上
		⑨ 銀座NAGANO販売額	2億5千万円以上
学びと実践の場づくり	連携促進	⑩ 「兼務者会議」及び業界団体等と連携した支援組織連携会議（仮）の開催	8回以上
		⑪ 「県内説明会」及び「事業成果報告会」の開催	20回以上
	人材育成	⑫ 「県内研修会」及び「啓発活動」の実施	10回以上
	ブランディング 商品開発	⑬ データ分析に基づくブランディングの実施	6件以上
		⑭ 商品開発支援による商品数	20件以上
	流通・セールス プロモーション	⑮ マッチングシステム構築・改善（B to B、B to C）	運用開始
		⑯ 県外・海外バイヤー・シェフ等の県内への招聘	50件以上
⑰ 銀座NAGANOが把握した顧客の商品評価のフィードバック		毎月実施	

（２）成果の把握

商談件数や商談による成約額・その後の継続効果額、発信（広告など）による購買誘導額や観光・移住誘発額などを把握する手法について、関係者との信頼・連携のもと開発を進め、次年度以降の目標設定に活かします。

(3) 新たなブランド戦略の策定・ブランド効果測定手法の開発

“しあわせ信州”への「共感」「あこがれ」を育むためにはどのように現代人の感性をつかみ「カスタマー・エクスペリエンス」を高めていくか、目的とアイデンティティ（存在意義）を共有した県民・地域の協働意識をいかに醸成していくのか、などについて研究を深め、長野県のブランド価値強化のための新たな戦略（「ブランド力強化戦略（仮称）」）を年内に策定します。

併せて、ブランド発信の経済的効果などを把握する新たな成果測定手法についても検討・開発を進めてまいります。

Ⅷ 相談窓口一覧（営業本部の連携支援体制）

生産振興担当部局や県関連団体と連携し、生産から販売まで切れ目のない支援を展開してまいります。（別紙3）

県に取り組んでほしい食品の研究課題について

【そば】

- ・機能性に関するヒト試験、健康エビデンス研究
- ・品種改良(多収量性、機械収穫適性、脱粒が少ない)

【醤油・味噌】

- ・効用や機能性研究の推進
- ・アルコール無添加味噌、褐変しにくい味噌の開発
- ・微生物の改良
- ・微生物分離技術の研究

【野沢菜・漬物】

- ・野沢菜の自動収穫機の開発
- ・漬物の機能性研究
- ・野沢菜の品種改良(やわらかさ、辛味)
- ・浅漬の賞味期限の延長
- ・野沢菜の栽培方法の改善・マニュアル化
- ・原料の洗浄に関する研究(洗浄剤の効果比較)
- ・適塩化の研究

【果実・農産物】

- ・農産物等の活用に関する研究(歩留まり向上)
- ・温暖化対策の品種改良(加工用トマトのリコピン量)
- ・食品の原料栽培に対する温暖化への対応
- ・摘果リンゴの利用
- ・リンゴ等に含まれる機能性成分の保証
- ・栽培方法や品種研究(二期作できる大豆等)に収量増

【日本酒・ワイン等】

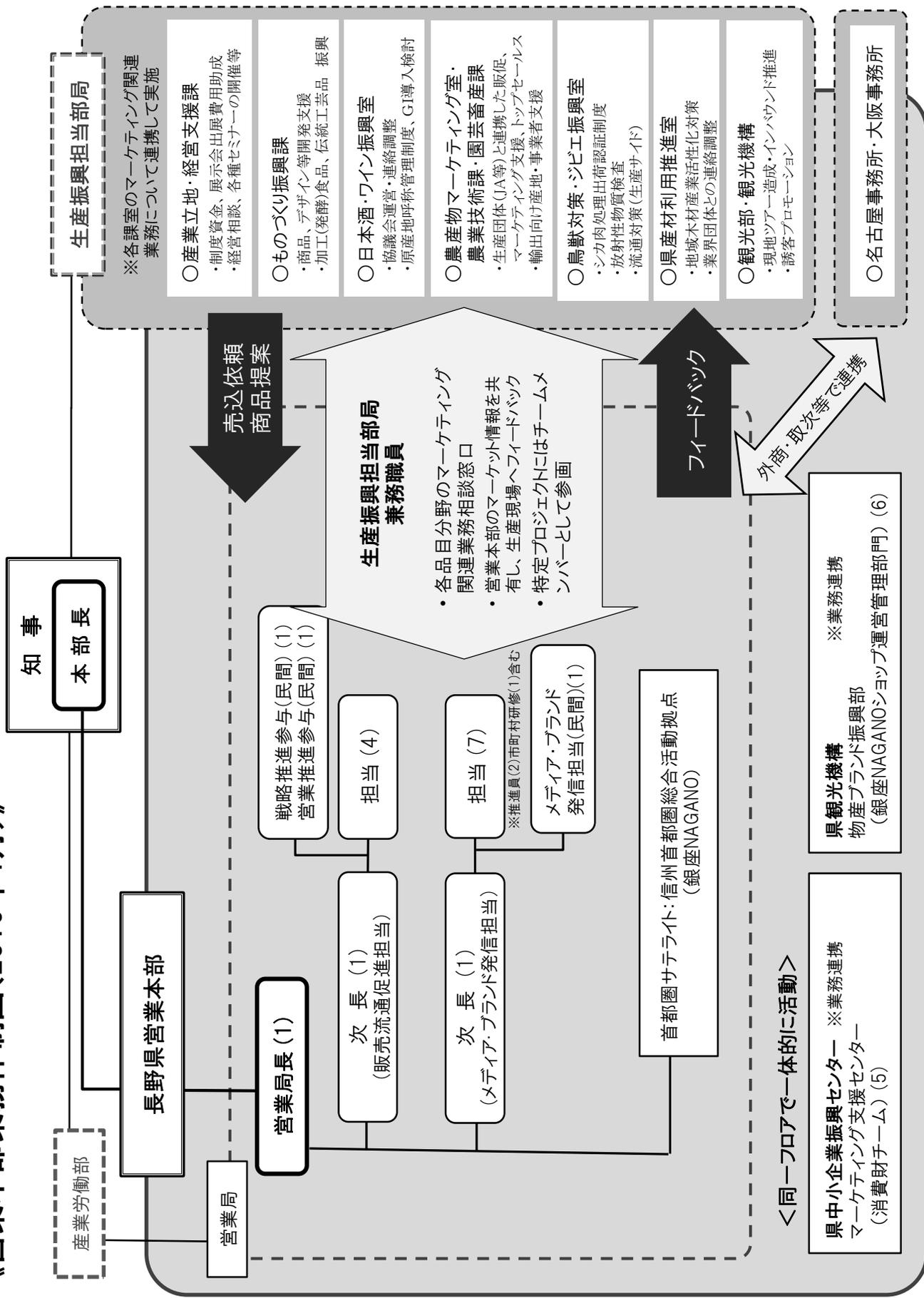
- ・国酒のPR、県内産酒類原料のPR
- ・甘酒の糖質カロリーオフ
- ・酒米及び酵母の研究
- ・長野酵母の開発
- ・酒造コンサル
- ・生テイストの殺菌技術
- ・ぶどう栽培技術
- ・熟度の見極め
- ・ネガティブファクターを減少した栽培技術とその原料によるワイン品質評価
- ・微生物の管理
- ・原料の保存技術
- ・ビール用イースト管理、信州産オリジナル二条麦の開発(寒さに強い)

【その他、分析評価・研究等】

- ・高付加価値化の基礎的研究
- ・機能性評価
- ・乾燥食品の定量的評価方法(風味、色、香り)
- ・搾汁残渣の高脱水技術
- ・県内産原料を使用した食品添加物(有機酸等)製造技術開発
- ・食品製造機器の開発(機能限定の低価格化機器)
- ・原材の未利用部位や未利用原料の食品化
- ・レトルト殺菌機による調理加工に関する研究
- ・県産食材・加工食品のPR強化

「平成 29 年度長野県工業技術動向調査」(県内企業 200 社を対象とした訪問調査)

《営業本部業務体制図(2019年4月)》



長野県のマーケティング支援相談窓口一覧

①の各段階で、お困りごとがあれば、②の窓口に遠慮なくご相談ください。県営業本部が、担当部局と連携し、貴社製品の販売促進をお手伝いします。

①自社商品の企画・生産・販売までのステップ	相談内容（例示）	②生産品目別一次相談窓口				営業局 (マーケティング支援)
		農産物	加工食品・工芸品	日本酒・ワイン	県産材・ジビエ	
1 経営理念	ヒアリング・アドバイス 会社の社会的存在意義を知りたい・考えたい 会社の将来の姿・状態が見えない・考えたい	農業改良普及センター				<ul style="list-style-type: none"> ・事業者のマーケティングの方向性をアドバイス ・市場分析を踏まえ、消費者目線での商品企画・開発をサポート ・重点品目の事業者を中心に販売戦略と営業を支援し、県外、海外での販売を促進
2 市場・業界の分析	生産量 (個別事業者、県内、全国)	自社の正確な生産量を把握したい 市場全体の生産量を知りたい	農業技術課			
	製造量 (個別事業者、県内、全国)	自社製品の正確な製造量を把握したい 市場の製造量を知りたい	園芸畜産課			
	消費量 (品目ごと、県内、全国)	自社製品市場の市場規模を知りたい	農産物マーケティング室			
	市場シェア・コンペティター	自社の市場におけるシェアを知りたい 市場における競合他社の状況を知りたい				
	業界の構造 (生産、流通の全体)	自社製品の業界の構造・概要を知りたい	農業技術課 園芸畜産課			
	経営状態 (個別事業者、県内業界)	自社の経営状態を客観的に分析したい 業界の経済状態を正確に知りたい	農業改良普及センター	中小企業振興センター	日本酒・ワイン振興室	
3 マーケティング戦略	プロダクト戦略立案	どのような製品を開発したら売れるか方針を立てたい 既存製品をどのように改良したら売れるか方針を立てたい				
	プライス戦略立案	製品に適切な価格を設定する方法を知りたい 製造原価について市場相場を知りたい	農産物マーケティング室			
	プレイス ①セグメント分析	対象市場を、より詳細に分析したい				
	プレイス ②ターゲティング戦略	自社製品のターゲットとなるお客様を想定したい				
4 戦略商品	ブランディング (3・③と一致)	自社製品を売ることでお客様にどのようなプラスの価値を提供できるか検討したい				
	差別化戦略 (ポジショニング)	自社(製品)の市場における位置づけをどのように確立すればよいか知りたい				
5 商品開発	原材料開発	製品価値(品質・コスト)向上のため、どのような材料を調達できるか知りたい	農業改良普及センター	工技センター食品技術部門	工技センター食品技術部門	
	生産技術	より効率的な生産する方法(企画～販売まで)を知りたい				
	製造・加工技術	より効率的な製造技術・方法、より高品質な製造技術・方法について知りたい				
	デザイン (外形、パッケージなど)	製品の色、形やパッケージなどについて、どのようなデザインにしたらよいか知りたい		工技センター人間生活科学部	工技センター人間生活科学部	
6 売出口戦略	市場セグメント (3・①と一致)	販売を前提に、対象市場を、より詳細に分析したい				
	消費者ターゲティング (3・②と一致)	販売を前提に、自社製品のターゲットとなるお客様を決定したい				
	流通チャネル設定	自社製品をどうやって買って(使って・食べて)もらえばいいのか、具体的な販売ルートを知りたい				
7 ロジスティック戦略	小ロット物流	卸先の要望に合わせた、小口での配送について知りたい				
	共同配送	送料を低減するための共同配送方法などについて知りたい				
	低温物流	冷蔵・冷凍品の配送方法について知りたい				
	輸出物流	海外輸出に関する物流について知りたい	農産物マーケティング室			
	保管倉庫	製品の保管方法、保管場所等について知りたい		中小企業振興センター	日本酒・ワイン振興室	
8 営業・プロモーション	消費拡大プロモーション (パイ拡大)	業界や品目全体でもっと消費拡大させるにはどうしたらいいか知りたい				
	シェア拡大プロモーション (取り合い)	自社製品の市場でのシェアを高めるにはどうすればいいか知りたい				
	流通チャネル別プロモーション	自社製品の流通ルート(商流)に対する効果的な販促手段について知りたい	農業改良普及センター			
	海外プロモーション	自社製品を海外で拡販するためには、どうすればいいか知りたい	農産物マーケティング室			
	バンダー・商社営業	自社製品を中間流通に卸すにはどうすればいいか知りたい				
	小売業営業	自社製品を小売店に卸すにはどうすればいいか知りたい	農業改良普及センター			
	飲食店営業	自社製品を飲食店に卸すにはどうすればいいか知りたい				
観光関係	観光による販売促進	農園にフルーツ狩りの観光客を呼び込むにはどうすればよいか知りたい	国内：県観光機構国内ツーリズム推進部 海外：県観光機構インバウンド支援センター			
総合相談	経営全般(複数の相談事項)	経営面から技術面、承継や資金など幅広く相談したい	長野県よろず支援拠点(中小企業振興センター内)			
商標相談	商標・知財等の事前相談	新たに商標を取りたい。他の業者の商標とチェックしたい。(事前に相談したい。)	長野県知財総合支援窓口(中小企業の特許・商標等)			

品目	連絡先	電話	メール
農産物	長野県農政部農産物マーケティング室	026-235-7216	marketing@pref.nagano.lg.jp
	長野県農政部農業技術課	026-235-7221	nogi@pref.nagano.lg.jp
	長野県農政部園芸畜産課	026-235-7227	enchiku@pref.nagano.lg.jp
	農業改良普及センター(県下10か所)		別紙のとおり
加工食品・工芸品	(公財)長野県中小企業振興センターマーケティング支援センター消費財チーム	026-235-7246	hanro@icon-nagano.or.jp
	工業技術総合センター食品技術部門(しあわせ信州食品開発センター)	026-227-3131	shokuhinshiken@pref.nagano.lg.jp
	工業技術総合センター人間生活学部(地域資源製品開発支援センター)	0263-25-0982	kankyojoho@pref.nagano.lg.jp
日本酒等	長野県商工労働部日本酒ワイン振興室	026-235-7126	jizake@pref.nagano.lg.jp
県産材・ジビエ	長野県林務部県産材利用推進室	026-235-7266	mokuzai@pref.nagano.lg.jp
	長野県林務部鳥獣対策・ジビエ振興室	026-235-7273	choju@pref.nagano.lg.jp
観光	(一社)長野県観光機構国内ツーリズム推進部	026-234-7219	yukaku@nagano-tabi.net
	(一社)長野県観光機構インバウンド支援センター	026-234-7205	kokusai@nagano-tabi.net
総合相談	長野県よろず支援拠点(中小企業振興センター内)	026-227-5875	yorozu-5@icon-nagano.or.jp
商標等	長野県知財総合支援窓口(長野県発明協会)	026-227-5875	yorozu-5@icon-nagano.or.jp