

平成22年度 調査・研究事業

地域資源活用プログラムおよび農商工等連携事例にみる

地域経済の活性化に関する調査研究

報 告 書

平成23年2月

社団法人 中小企業診断協会 山梨県支部

はじめに

平成 19 年度から、各地域の強みとなり得る地域資源を活用した新製品や新サービスの開発、市場化を促進し、売れる商品づくりや地域発のブランド構築を総合的に支援する「中小企業地域資源活用プログラム」がスタートしている。

平成 20 年度からは、中小企業者と農林漁業者が連携し、相互の経営資源を活用し工夫を凝らした取り組みを展開することで、市場性のある新製品や新サービスの開発、販路開拓を促進し、中小企業の経営改善を図ることを目的に「農商工等連携促進法」も始まった。

山梨県内においては、地域資源活用プログラムの地域資源として 224 項目（農林水産物 46、鉱工業品 42、観光資源 136）が指定され、平成 22 年 12 月末の時点で 16 事業の計画が認定を受け、また農商工連携についても 8 事業の計画が認定を受けて、現在多くの認定企業が商品およびサービスの開発や販路開拓に積極的に取り組んでいる。

支援についても公的な支援機関や専門家による中小企業サポート連携体制が整い、連携拠点会議にて支援方針の検討や専門家によるハンズオン支援が行われている。

このような状況を踏まえ、今回の調査研究事業のテーマは、「地域資源活用プログラムおよび農商工連携事例にみる地域経済の活性化に関する調査研究」とした。

本調査では、山梨県内の認定事業計画の申請企業に対し、現在の計画に対する進捗状況、実際に制度を活用した上での意見や要望などを各企業の代表者等に面談をして調査を行った。そのうえで、本制度を活用した事業を成功に導くための企業側の計画立案や取り組む姿勢、支援機関側の有効な支援体制や内容、また制度上の課題などの提言を行うことを目的として取り組んだ。

中小企業にとって新商品・新サービスの開発・市場化への取り組みの重要性はますます高まっており、本調査報告書がこれらに取り組む中小企業や各支援機関、そして中小企業を支援する我々中小企業診断士のお役にたてれば幸いである。

平成 23 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 山梨県支部 調査研究事業委員会

委員長 土屋富治

委員 小野淳一

委員 澤 伸恭

委員 藤原一正

委員 藤原範夫

目 次

はじめに	1
目次	2
第1章 序論	4
1. 中小企業地域資源活用プログラムの概要	4
2. 農商工等連携促進法の概要	7
第2章 地域資源活用プログラムの事例研究	10
1. 事例 市川和紙の2次加工による新製品開発と販売	11
2. 事例 甲斐絹の復活による新製品開発と新市場開拓	14
3. 事例 県産フルーツのドライ加工による新製品開発と販売	17
4. 事例 青臭さのない大豆加工飲料の商品化と展開	20
5. 事例 煮貝のみな与14代目と創る新伝統食	23
6. 事例 県産材（FSC）ひのきを活用した、つみ木による教育・環境事業の展開	26
7. 事例 甲斐の黒味噌の新製品開発と販売事業	29
8. 事例 山梨県産食材の魅力を最大限に引き出す本格的スパークリングワイン	32
9. 事例 温度感応吸水樹脂及び緩効性被覆肥料を用いた新製品開発と販売	35
10. 事例 名勝富士山写真ミュージアム	38
11. 事例 伝統工芸士が伝承する印傳によるオンリーワン商品の開発と販売	40
12. 事例 生ゆばのレトルト製品化事業	43
13. 事例 若ぶどうを原料とするフレッシュ・スパークリングワインの製造販売	46
14. 事例 山梨産食材を活用した業務用スイーツキット商品の開発・販売	48
第3章 農商工等連携促進法の実例研究	51
1. 事例 清里高原の牛乳と峡東果実を利用したアイスクリームの販売・販売	52
2. 事例 富士山系湧水栽培クレソンの未利用部位を用いた漬物の商品	56
3. 事例 殻に含有する天延ミネラル成分を活用した甲州種による高品質白ワインの 開発・販売	59
4. 事例 カミサリー（1次処理）事業を核とした地元野菜を活用した地域モデル事業の 開発及び運営	62
5. 事例 アウトレット野菜出荷方法の最適化による付加価値の向上事業	65
第4章 調査結果のまとめ	68
1. 認定企業へのアンケート結果	68
2. 事例研究から抽出された課題	73
3. 制度を活用する企業に対する提言	78

4. 支援機関による支援の在り方について	82
5. 支援制度の在り方について	86
おわりに	90

第1章 序論

1. 中小企業地域資源活用プログラムの概要

(1) 法制度の概要

地域資源を活用して全国や世界のマーケットを目指す中小企業を支援するため、国は「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律」（略称：中小企業地域資源活用促進法）を制定し、平成19年6月29日に施行した。そして平成19年8月4日に中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律施行令として施行され、事業計画の申請が可能になった。本法律は中小企業を客観的評価、専門的な助言、資金調達等を組み合わせた複合的に支援することを想定しており、「中小企業地域資源活用プログラム」と呼ばれている。

本法律の制定目的は、『各地域の「強み」である産地の技術、地域の農林水産品、観光資源等の地域資源を活用して新商品開発等を行う中小企業を支援し、地域経済の活性化を図るため、税制・金融面など総合的な支援措置を講ずる。』とされている。地域資源に対して、独自の文化、歴史、風土、伝統など固有の地域性に主眼を置いた施策の必要性が考慮されている。

以下、(2) 中小企業地域資源プログラムの基本構想と認定基準について、(3) 支援措置について、(4) 山梨県における申請の現状、(5) 地域資源活用プログラムのスキームについて記述する。

(2) 法制度の基本構想と認定基準について

中小企業地域資源プログラムでは国が基本方針を策定し、それを受け各都道府県では当法律に沿った3種類の地域資源の指定を含めた基本構想を策定する。こうして各都道府県で策定された基本構想を国が認定することで地域資源が定義され、支援対象とされた。地域資源とは、①地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物、②鉱工業品、当該鉱工業品の生産技術、③文化財、自然の風景地、温泉等の相当程度認識されている観光資源であるとされている。

全国で①農林水産物等3666件、②鉱工業製品2614件、③観光資源5817件、合計12097件が認定されており現在も増加中である。（平成22年11月30日現在）

各中小企業者はここで定められた地域資源の活用する事業計画を策定し、経済産業省の認定を受ける。この地域資源プログラムの認定のポイントは以下の3項目が重要となっている。

① 地域産業資源の新たな活用の視点の提示

地域資源を活用して「新商品・新サービスの開発」を実現するために新しい視点を提示することが必要である。

② 需要開拓の可能性

地域資源を活用して作られた新たな商品やサービスに需要が見込まれることが必要である。

③ 関係事業者等との連携

地域における関係事業者等との連携がどの程度行われているか。

(3) 支援措置について

地域資源を活用した事業に対する支援制度の創設もなされており、支援機関として独立行政法人中小企業基盤整備機構と地域活性化支援事務局がある。また地域力連携拠点による支援として、全国で 316 機関（各地の商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、都道府県中小企業支援センター、地方銀行、信用金庫等）が採択されておりきめ細かい支援を可能としている。平成 22 年度は中小企業応援センターに改編され引き続き支援体制が整えられている。

具体的な支援策として、主務大臣が基本構想に定められた地域資源を活用した中小企業者の事業計画を認定し、当該認定を受けた中小企業者に対し、次のような措置が講じられている。

① 認定に基づく支援としての補助金

補助金においては、使途が市場調査や試作品開発、展示会出展などに限定されているが、事業費の 2/3、金額 3000 万円以内まで補助されるので有効な支援策となっている。

② 信用保証

民間の金融機関から借り入れする場合には、各信用保証協会が行っている信用保証の特例を受けることが出来る。

③ 低利融資

補助の対象とされていない運転資金の調達や、量産のための設備投資を行う際には、政府系金融機関からの低利融資を受けることが出来る。

④ 設備投資減税制度

設備投資減税として、国の中小企業施策では中小企業の設備投資の促進などに対して、機械・装置などを取得した場合の税額控除、または初年度 30% の特別償却などが認められている。課税の特例として認定を受けた中小企業者のうち、商品等の需要の開拓の程度が一定の基準に適合する旨の確認を受けたものに対し、設備投資に係る所得税及び法人税の特別償却等の特例措置を講ずるものとされている。

⑤ 中小企業信用保険法の特例

認定を受けた中小企業者に、普通保険、無担保保険、特別小口保険及び売掛債権担保保険の別枠を設ける等の措置を講じられている。

⑥ 中小企業投資育成株式会社法の特例

認定を受けた中小企業者の資本の額が 3 億円を越える場合においても、中小企業投資育成株式会社が投資事業等を実施することを可能にする施策である。

⑦ 食品流通構造改善促進法の特例

認定を受けた食品の生産等の事業を行う中小企業者に、食品流通構造改善促進機構が債務保証等を実施することを可能にする施策である。

⑧ 販売先開拓支援

テストマーケティングショップ「R I N」を利用した販路開拓のコーディネートなども行われている。

(4) 山梨県における現状について

山梨県における現状の申請件数、及び認定件数は以下のとおりである。

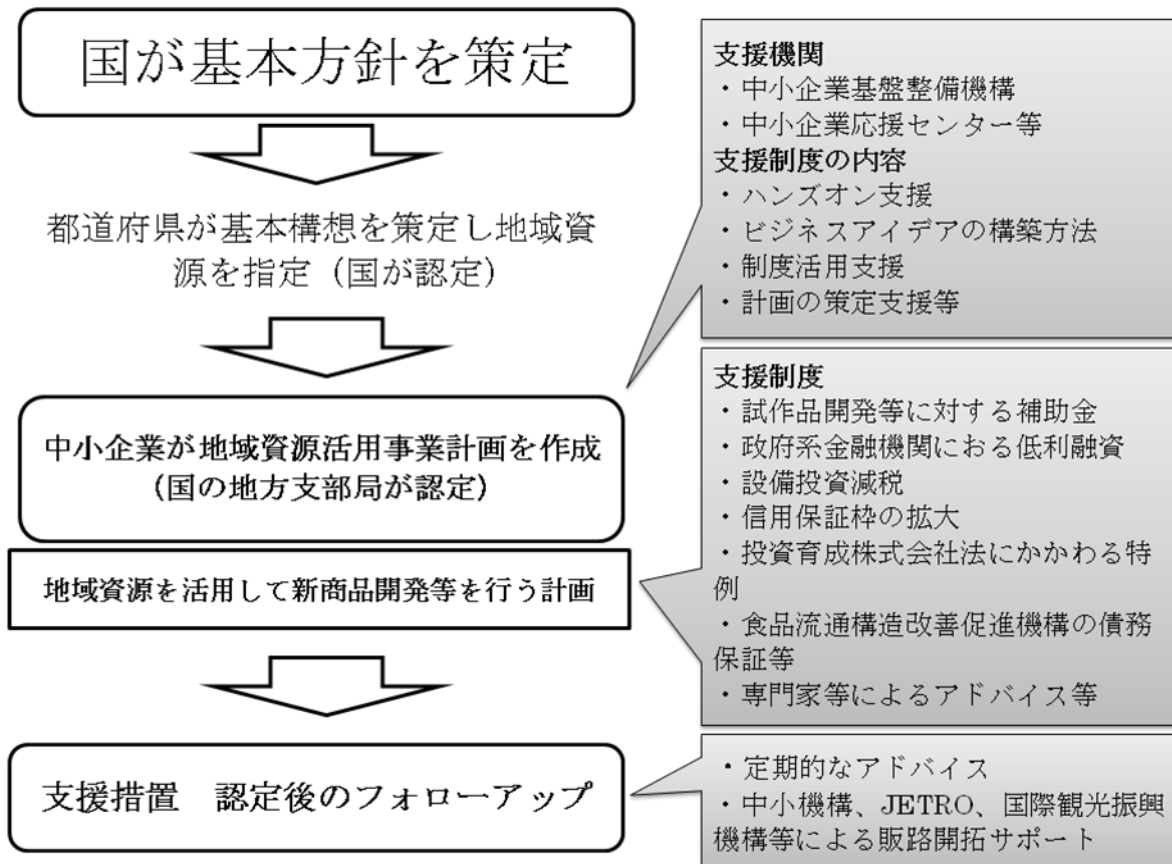
平成 22 年 12 月現在

	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度
申請件数	5 件	6 件	1 件	4 件
認定件数	5 件	6 件	1 件	4 件

山梨県においては申請の件数は少ないものの、すべての案件が認定されている。このことは、各中小企業支援団体の手厚い申請支援が行われているものと思料される。

また県内の地域資源活用プログラムの傾向として農林水産物の地域資源を活用したものが多いため挙げられる。

(5) 中小企業地域資源活用プログラムのスキーム



2. 農商工等連携促進法の概要

(1) 法制度の概要

地域経済活性化のため、地域の基幹産業である中小企業と農林漁業が連携を取りながら、それぞれの経営資源を有効活用して行う新商品の開発等を促進するため、国は「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律」（略称：農商工等連携促進法）を制定し、平成20年7月21日より施行した。そして、平成20年8月20日に農商工等連携事業計画及び農商工等連携支援事業計画の認定基準等を定める「農商工等連携事業の促進に関する基本方針」が施行されたことにより事業計画の申請が可能になった。

農商工等連携促進法は、「農商工連携」に取り組もうとする中小企業者と農林漁業者が共同して作成した事業計画を国が認定し、認定された計画に基づいて事業を実施する事業者を各種支援策でサポートしていくことを目的としている。

以下、(2)認定の基準、(3)支援措置、(4)山梨県における現状、(5)農商工等連携促進法による支援スキームについて記述する。

(2) 認定の基準について

国は、中小企業者と農林漁業者が共同で申請した事業計画を認定するか否かを判断する。この際、認定の基準として以下の4項目が重要となっている。

① 中小企業者と農林漁業者が有機的に連携して実施する事業であること

「有機的連携」とは、通常取引関係を超えて協力することであり、通常原材料の売買や業務委託等は認定の対象とならない。即ち、この「有機的連携」は、後述の「新商品・新サービスの開発等」を実現するための協力関係を指すものである。

② 両者の経営資源(技術、知識、ビジネスノウハウ等)を有効に活用するものであること

経営資源としては、資産、技術、知識、ビジネスノウハウなど通常の営業活動に必要とされるものはほぼ認められるが、資金は経営資源とは認められない。連携の相手方が保有していない経営資源(技術、知識、ビジネスノウハウ等)を「新商品・新サービスの開発等」を実現するために、有効に活用することが求められる。

③ 連携事業により新たな商品、サービスの開発、生産、需要の開拓を行うこと

新商品・新サービスとは、計画を申請する農林漁業者・中小企業者にとって、これまでに開発、生産、提供したことのないものであればほぼ認められ、幅広い事業が対象となっている。

ただし、事業計画において開発する商品・サービスの優位性や顧客ニーズの把握が充分でない場合は、認定の対象とはならない。

④ 農林漁業者と中小企業者の経営を向上させるものであること

この事業の実施により、農林漁業者と中小企業者が「WIN-WIN」の関係を築き、共に経営が

改善する計画であることが必要とされる。このため、定量的な認定基準として、計画期間が 5 年間の場合「5 年間で売上高と付加価値額の 5%以上が増加すること」が必要とされている（計画期間は 5 年以内）。

(3) 支援措置について

① 補助金

1) 連携体が行う、新商品開発（製品・サービス）に係る試作、実験、研究会、マーケティング、市場調査等にかかる経費が補助される。（補助金限度額 2,500 万円、但し技術開発を伴う場合 3,000 万円、補助率 2/3 以内）

2) 農林漁業者と食品製造業者のマッチング、売れる商品づくりや販路拡大等にかかる経費が補助される。（補助金限度額 2,000 万円、補助率 1/2 以内）

② 信用保証

1) 中小企業信用保険法の特例

認定中小企業者は、普通保証 2 億円、無担保保証 8,000 万円、特別小口保証 1,250 万円、流動資産担保融資保証 2 億円に加えて、それぞれ別枠で同額の保証を受けることができる。

また、新事業開拓保証の限度額が 2 億円から 4 億円（組合の場合 4 億円から 6 億円に拡大）に拡大される。

2) 食品流通構造改善促進法の特例

事業計画の認定を受けた事業を行う農林漁業者や中小企業者は、当該事業に必要な資金について、食品流通構造改善促進機構による債務保証等を受けることが可能となる。

③ 融資

1) 政府系金融機関による融資制度

農林漁業者の共同利用施設の取得費や、中小企業者の設備資金及び運転資金について、参画する事業者の返済能力に加え、連携プロジェクトの評価を加味した上で、政府系金融機関が優遇金利で事業者向け融資を行う。

2) 小規模企業者等設備導入資金助成法の特例

事業計画の認定を受けた小規模事業者に対し、設備資金貸付（無利子）の貸付割合が引き上げられる。

3) 農業改良資金助成法、林業・木材産業改善資金助成法、沿岸漁業改善資金助成法の特例

農業改良資金助成法などに基づく貸付対象が、中小企業者に対しても拡大される。

④ 設備投資減税制度

事業を行う中小企業者のうち、新商品又は新役務の需要の開拓の程度が一定の基準に適合する旨の確認を受けた者に対して、取得した機械、設備等について取得価額の 7%の税額控除又

は30%の特別償却が認められる。

(4) 山梨県における現状について

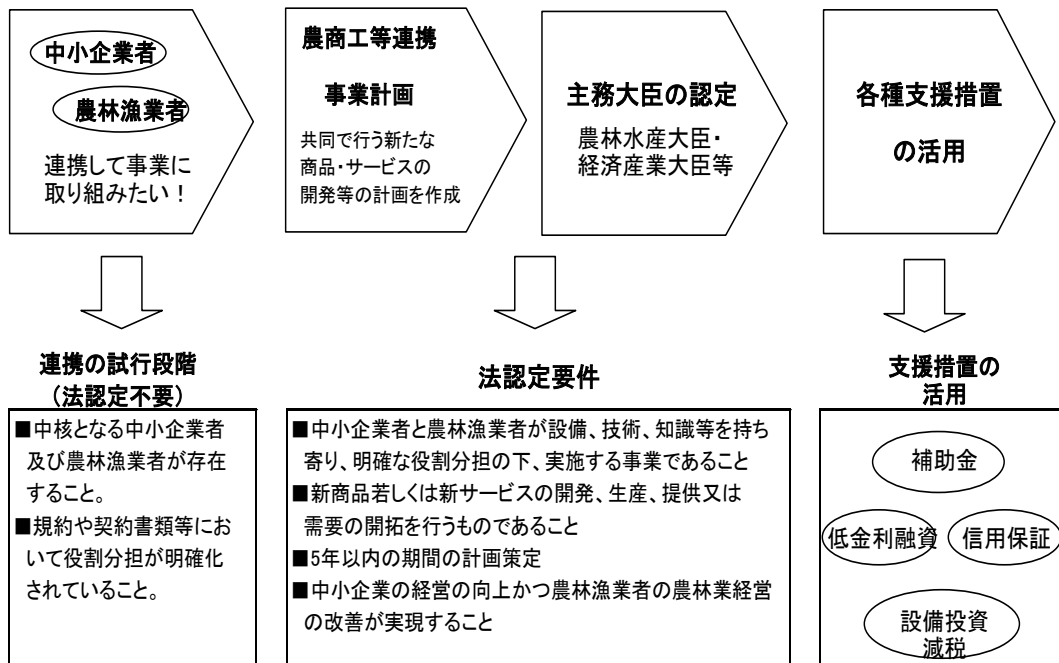
山梨県内における農商工等連携事業計画の申請・認定の状況は下表の通りである。

	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度
申請件数	5 件	3 件	0 件
認定件数	5 件	3 件	0 件

山梨県における特徴としては、認定件数は少ないものの申請された案件が全て認定を受けていることが挙げられる。これは、連携体と支援機関が協力して実現可能性の高い計画を立案した結果と推測される。また、農商工等連携事業は大きく分けて①新商品開発型、②新生産方式導入型、③新サービス開発型の3パターンに分類されるが、山梨県内の認定としては、①新商品開発型が6件と最も多く、次いで②新生産方式導入型が2件となっており、③新サービス開発型については、今のところ認定されていない。今後は、①新商品開発型だけでなく、様々な形式の連携体が構築されて行くことが望まれる。

(5) 農商工等連携促進法による支援スキーム

農商工等連携促進法による支援スキームは下図の通りである。



第2章 地域資源活用プログラムの事例研究

本章は、山梨県において地域資源活用プログラムの事業計画が認定されたもののうち、14件(平成22年6月時点)について、調査研究事業委員会の委員が各認定企業の経営者等に事業の進捗状況や課題等実態についてヒヤリングし、事例研究としてその内容をまとめたものである。

	市町村名	3分類	活用する地域資源	事業名	事業主体
1	市川三郷町	鉱工業品	市川和紙	市川和紙の2次加工による新製品開発と販売	(株)大直 紙製品卸・小売業
2	富士吉田市 西桂町	産地技術	郡内織物	甲斐絹の復活による新製品開発と新市場開拓	(株)前田源商店 (株)山崎織物 (株)楨田商店 (株)田辺織物
3	中央市	農林水産物	甲斐八珍果	県産フルーツのドライ加工による新製品開発と販売	(株)渡辺商店 加工食品卸売業
4	北社市	鉱工業品	大豆加工飲料	青臭さのない大豆加工飲料の商品化と展開	白州屋まめ吉(株) 清涼飲料水製造業
5	甲府市	鉱工業品	鮑の煮貝	煮貝のみならず14代目と創る新伝統食	(株)湊與(ミナヨ) 海産物卸売業
6	中央市	鉱工業品	ヒノキ(山梨県産認証木材)	県産材(FSC)ひのきを活用した、つみ木による教育・環境事業の展開	(株)木楽舎 木工家具製造販売業
7	北社市	農林水産物	米(農林48号)紫黒米(朝紫)	甲斐の黒味噌の新製品開発と販売事業	(有)ともさ農場 農業・農産物販売業
8	笛吹市	農林水産物 鉱工業品	ぶどう 山梨県産ワイン	山梨県産食材の魅力を最大限に引き出す本格的スパークリングワイン	(株)ルミエール ワイン製造業
9	甲州市	鉱工業品 農林水産物	洋ラン育成用資材・洋ラン	温度感応吸水樹脂及び緩効性被覆肥料を用いた新製品開発と販売	(株)向山蘭園 農業
10	富士河口湖町	観光資源	特別名勝富士山	名勝富士山写真ミュージアム	イーイイメージテクノロジー(株) 機械設計業
11	甲府市	鉱工業品	甲州印傳	伝統工芸士が伝承する印傳によるオンリーワン商品の開発と販売	(有)印傳の山本 なめし革製造業
12	身延町	鉱工業品	ゆば	生ゆばのレトルト製品化事業	ゆば工房五大 食品加工業
13	甲州市	農林水産物 鉱工業品	ぶどう 山梨県産ワイン	若ぶどうを原料とするフレッシュ・スパークリングワインの製造販売	(株)シャトー勝沼 果実酒製造業
14	甲府市	農林水産物	甲斐八珍果	山梨産食材を活用した業務用スイーツキット商品の開発・販売	(株)いつみ家

1. 事例 市川和紙の2次加工による新製品開発と販売

事業主体：株式会社大直（山梨県西八代郡市川三郷町）

地域資源名：和紙(市川和紙)／鉦工業

認定日：平成19年10月12日

(1) 株式会社大直の概要

- ・ 会社名：株式会社大直
- ・ 住所：山梨県西八代郡市川三郷町高田 184-3 電話番号：055-272-0321
- ・ 代表者：一瀬 美教
- ・ 沿革：昭和49年に市川和紙の販売を目的に設立され、市川三郷町の和紙メーカーの抄紙した障子紙の企画販売と自社で企画開発した和紙製品の製造販売を行っている。

(2) 事業の概要

本事業は、域内の和紙メーカーで抄紙された破れにくい障子紙に、新たに開発したデザインと、新しい染め技術やスクリーン印刷技術を加えることにより、以下の商品・サービスを開発し新市場を創造する。

- ・ shoji papier（障子パピエ）の開発

新たに開発された和紙の風合いを損なわず強さを実現した「破れにくい障子紙」に色・柄・紋様を載せてこれまでにない新たなインテリア素材を開発する。具体的には印刷柄や染め柄をデザイナーに企画依頼し、新たに自社開発した捺染手刷り印刷機による捺染シルク印刷と色落ちしない顔料染加工により新カテゴリーインテリア素材を開発、商品化し、独自ブランドとして需要開拓を行う。

- ・ 工業デザイナー 深沢直人氏との共同による製品開発

Shoji papierをはじめとする市川和紙を使用した商品開発を深沢直人氏に依頼し、商品の共同開発を行う。具体的にはステーショナリー、照明器具カバーなどを検討する。

(3) 外部環境

① 社会状況

インテリア素材の国内市場においては、一般住宅より旅館・ホテル・飲食店などの商業施設のニーズが見込まれる。今まで障子紙は室内に明かりを取り入れる機能が重要視され、白く明るい紙が要求されてきた。そのため障子紙に染色加工を施すことは必要とされず現在にいたっている。しかし、最近の各種商業施設の和紙を使用する装飾テイストに変化が見られ障子紙にも色柄模様の染色のニーズがある。また障子紙を障子建具に貼らずに壁に貼ったり、アクリル

板に貼って内部に照明を入れた装飾施工も開発され、今後益々shoji papier 的和紙ニーズは顕在化し拡大すると思われる。

海外においては日本的和風室内装飾のニーズが少しずつ増えてきており、既に障子建具業者が広く活動している。とくに破れにくい障子紙のニーズが多く、また白い無地の障子紙より色柄模様・染色された障子紙のニーズが多い。

② 地域の特徴・状況

和紙の里として千年の歴史を誇る市川三郷町は昭和 35 年前後に手漉き和紙生産から近代的な機械抄和紙生産に転身をして、全国の障子紙市場の 40%のシェアを占めている。市川機械抄和紙の特性は、如何に手漉き和紙に近いものを製造するかを目指してきた。代表的な商品として模様入り和紙がある。とくに模様網に特殊加工技術を取り入れ、簡単に安価で加工するシステムを開発している。更に新素材熱溶解繊維を使うことにより、破れにくい和紙の生産が可能になった。

③ 業界の状況

従来の障子紙需要は年々低下傾向をたどり、昭和 48 年のピークに比べ現在は 1/3 になっている。また同質化した市場の中で価格競争に巻き込まれ収益性を圧迫させている。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

創業時からの中心的な事業であった「障子紙事業」に加え、15 年前に新たに「めでたや事業」として和紙・和雑貨・和文具の企画・製造・販売を始めた。現在では季節ごとのカタログを年 4 回作成し、国内取引業者 350 社に配布して直接販売を行い、全社売り上げの 3 割を占めるまでに成長している。今回の商品開発は、障子紙産地市川三郷町の歴史的に蓄積してきた資源の上に新たな付加価値を載せて価値創造企業を目指す取り組みである。

② 取組の体制

基本的に自社で企画・製造・販売する体制で取り組んでいる。Shoji papier の印刷柄や染め柄をデザイナーに企画依頼している。また shoji papier をはじめとする市川和紙を使用した商品開発は深沢直人氏に依頼し、商品の共同開発を行っている。また原料調達、印刷の一部、専門的な加工技術などは域内の企業と連携している。

③ 商品・サービスの開発状況

商品・サービスの開発については、実施計画 4 年目の現在、概ね当初の計画通り推移している。深沢直人氏による商品開発は、紙バックなどの日用品「SIWA・紙和」シリーズとして開発し、販売を開始した。「SIWA・紙和」という名前は、紙のしわと和紙の反対読みの紙和という意味がある。

④ 販路開拓・売上状況

販路開拓は、ほぼ計画通り推移しており、売上高も当初の計画に近い形で推移している。国内・海外の展示会にも積極的に出展しており、国内ではビッグサイトで開催された「インテリアライフスタイル展」に出展し、多くの直接小売販売のルート開拓に繋がっている。海外では、JETRO で募集したパリのインテリア雑貨展示会「メゾン・エ・オブジェ」に2009年、2010年と連続出展して、フランス・イタリア・スイス・スペインなど7カ国のディストリビューターとの取引に繋がっている。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

地域資源活用促進法の認定によって、デザイナー料・展示会出展費用・カタログ作成・試作品などに補助金の制度を活用した。

認定により下記のような多くのメリットを感じているようである。

- ・ 補助金などの制度を活用することで、2～3年間にわたる地に着いた取組ができる
- ・ 海外取引に関する知識・ノウハウの海外取引アドバイザーによる助言が得られた
(相手先との接し方、価格の決め方、輸出に関する手続きなど)
- ・ 著名な工業デザイナー 深沢直人氏との共同開発が実現できた
- ・ 認定されたことにより、社員のモチベーションが向上した

(6) 現状の課題と今後の展望

今後の大きな課題は、海外市場の開拓である。障子紙市場では、アジアを中心にしたジャパネスク(外人の目から見た和風)的和風室内装飾市場の確立を目指した取り組みが必要である。SIWAブランドについては、パリのインテリア雑貨展示会「メゾン・エ・オブジェ」への春の出展だけでなく、今後はギフト市場の大きなチャンスであるクリスマス需要に向けた秋の出展を計画している。これらの展示会を通じて既に取引の始まっているディストリビューターからは独占販売権の希望も出てきており、これらに対する契約書の締結の話し合いも進んでいる。

これらの海外取引においての課題は、適切な内容の契約書締結と取引拡大に伴う海外でのブランド確立のための商標登録が大きな課題と感じている。

契約書の締結については、海外取引アドバイザーによる助言による知識やノウハウに加え、実際の経験を踏まえて「やればできる」という自信も生まれてきているようである。

商標登録については、販売先である各国ごと・かつ商品分類ごとに申請・登録を行う必要があり、市場の広がりを見ながら戦略的な取り組みが必要である。その費用はかなりの負担であり、かつ回収期間も長期になるため、公的機関の支援による長期低利融資などの金融支援策を早急に検討する必要がある、当社も強く要望している。

2. 事例 甲斐絹復活による新製品開発と新市場開拓

事業主体：株式会社前田源商店（山梨県富士吉田市）

地域資源名：郡内織物／鉦工業品

認定日：平成 19 年 10 月 12 日

(1) 株式会社前田源商店の概要

- ・ 会社名：株式会社前田源商店
- ・ 住所：山梨県富士吉田市下吉田 1503-4 電話番号：0555-23-2231
- ・ 代表者：前田 市郎
- ・ 沿革：大正 10 年の創業である前田源商店は、認定メンバー 3 社とともに富士吉田市・西桂町において、織物製造業を営んでいる。郡内織物は山梨県郡内地域で生産される織物の総称で、同地域には同織物の産地問屋や織物メーカーが集積しており、一般的には産地問屋から受注した製品の生産に専念している。

(2) 事業の概要

本事業は、素材としての甲斐絹を復活させ、その品質の優位性を生かした新製品の開発を行い、新市場を開拓する。これまでの大手企業の OEM 生産に頼った事業からの脱却を目指し、独自ブランド「甲斐絹座」の創造と発展を目的としている。

- ・ 既存開拓分野としては（既存チャネルの活用）

これまで生産実績のないファッション雑貨に甲斐絹を使用し、独得の光沢感を生かし、かつ斬新なデザインによる新製品を開発する

- ・ 新規開拓分野としては（新規チャネルの開拓）

インテリアテキスタイルとして甲斐絹を活用し、デザイナーなどの取組により甲斐絹の新たな可能性を追求していく。

フォーマルテキスタイルとして甲斐絹を活用し、フォーマル用の生地や製品などを開発していく。

(3) 外部環境

① 社会状況

近年、消費の二極分化が進んでいる。実用性・最寄性の高い商品は低単価なもので済ませ、ファッションやインテリアなどの嗜好性の強い商品は高額な商品でも購入する。素材・品質ばかりでなく、健康や環境への配慮、独自性を追求するデザイン性や希少性へのこだわりも強い。

大手百貨店も高級路線を強化し、復活の手ごたえを掴んでいる。消費の二極分化は今後も続く市場のトレンドと考えられ、高級商品の販売は伸長すると思われる。

② 地域の特徴・状況

郡内地域は、南都留郡および北都留郡の4市2町6村で構成され、その中で郡内繊維産地を形成するのは、富士吉田市、西桂町、都留市、大月市、上野原市である。当地域は東京から100km圏内に位置し、古くから服裏地や夜具地などの産地として発展してきた。他産地と異なる点は、服地をはじめとした高級先染裏地、ネクタイ地、インテリア地、夜具布団地、洋傘、小物雑貨に至るまで、幅広いアイテムへの展開が可能なことである。

それに加えて高密度絹織物が生産可能な高い技術力、産地完結型の生産工程およびそれを最大限に活かした顧客ニーズへの対応力が備わっている。また、本事業で用いる生糸は、山梨県内で生産された繭を国内製糸工場において製糸しており、平均グレードが最上級の5Aクラスと高品質であるために、織り上がった甲斐絹の光沢は特に秀でている。素材の柄行などは、山梨県富士工業技術センターに保存されている明治・大正・昭和初期につくられた甲斐絹の資料を活用することができる。

③ 業界の状況

競合商品はヨーロッパを情報発信源とするデザイナーズブランドを想定している。デザイナーズブランドは、ブランドを維持・発展させる多くの投資を行っており、知名度・信頼度において劣勢が否めない。しかし、当グループは日常これらのブランド商品のOEM生産をしており、高級品市場に対応できるものづくり技術力と企画力を有している。そこで当グループの独自ブランド「甲斐絹座」は、その技術力を基に甲斐絹の持っている「和の味」「絹本来の光沢」「先染織物の深い色合い」を加えることで、ヨーロッパのトレンドとは違った「和のデザイン」を表現して差別化を図っていく。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

独特の歴史と特徴を持つ甲斐絹を素材にした製品を開発・販売することができれば、旧来からの産地問屋をコーディネーターとするビジネスモデルに加え、新たなビジネスモデルを確立することができる。同社は1999年に、県主催の観光客向けの土産物の検討事業に参加したことを契機に、このようなことを構想するようになった。そして2002年に、同じ発想の同業者3社（山崎織物(株)、(株)榎田商店、(有)田辺織物）とともに「甲斐絹座」を結成し、具体的な取り組みを開始した。甲斐絹座は、結成後2年間ほど県外在住のマーケティングプランナーの下で、製品開発やマーケティングに関する研究会を行った。甲斐絹座は、甲斐絹を素材とする新製品の開発、販路開拓、量産体制の整備に本格的に取り組むために、2007年10月に中小企業地域資源活用促進法の認定を受けた。

② 取組の体制

甲斐絹座の結成メンバー4社（前田源商店、山崎織物(株)、(株)榎田商店、(有)田辺織物）で、事業の内容に応じて、その都度4社の話し合いにより決定して取り組んでいる。

③ 商品・サービスの開発状況

商品・サービスの開発については、実施計画4年目の現在、概ね計画通り推移している。

- ・具体的な内容としては、まず原材料となる生糸の安定調達ルートを確立する必要がある、既に繭玉は全農を通じて山梨県内の農家から仕入れている。
- ・次の段階としては、甲斐絹の復刻版の選定、桃などの剪定枝から抽出した天然色素を原料とした染料の開発、インテリアテキスタイル向けの織物の設計を行う。復興柄選定と染料開発は、地元の試験研究機関と連携して行っている。
- ・その後の天然色素を原材料とする染料で染めた生地の開発、インテリアテキスタイル向けの織物の開発及び市場調査、デザイナーなどに配布する生地のサンプル帳の作成などを行う。

④ 販路開拓・売上の状況

新製品の販路に関しては、甲斐絹座が自ら開拓しており、展示会や催事への出展に取り組んでいる。その結果大手百貨店などのバイヤーとコンタクトの機会があり取引も始まっている。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

地域資源活用事業計画認定によって、補助金、融資、専門家派遣の制度を活用した。補助金はデザイナー料、カタログ制作費用などを対象にしたものである。特にデザインに関しては、補助金の活用により中途半端でない思い切った投資ができたと感じているようである。

認定に伴って必要となる書類づくりなどには負担感があるが、負担よりもメリットのほうが大きいと感じている。

認定制度への要望としては、以下があげられた。

- ・認定計画書の作り直しが何度もあり、作りやすくしてほしい
- ・補助金がいつ決定されるのか分からず、必要になる発注のタイミングがずれてしまった
- ・売上に直結する「価格を入れたカタログ費用」も対象にしてほしい

(6) 現状の課題と今後の展望

当初の計画では、5年目の平成24年3月期に認定メンバー4社による共同販売会社を設立する計画であったが、計画を前倒して平成21年1月に、4社の共同出資により「株式会社甲斐絹座」を設立した。甲斐絹座は伝統的な文化に基づく暮らしを創造する「生活文化創造型ものづくり」の実践であり、そのためにジャンルにとらわれることなく門戸を開き、新鮮なコラボレーションを通じてそこから生まれるあらゆる「甲斐絹」復活への可能性を今後とも模索していくことが期待される。

3. 事例 県産フルーツのドライ加工による新製品開発と販売

事業主体：株式会社渡辺商店（山梨県中央市）

地域資源名：甲斐八珍果／農林水産物

認定日：平成 19 年 10 月 12 日

(1) 株式会社渡辺商店の概要

- ・ 会社名：株式会社渡辺商店
- ・ 住所：山梨県中央市山之神流通団地 1-1-1 電話番号：055-273-5511
- ・ 代表者：渡辺 昇
- ・ 沿革：大正 2 年、甲府市にて砂糖の販売を始める。昭和 25 年に菓子・食品の販売を、昭和 36 年に冷菓の販売を開始する。昭和 52 年、山梨県流通センターに本社及び配送センターを新築移転する。平成 12 年、東京・八王子に東京支店を開設し、営業範囲を関東全域に拡大、その後、県産の新鮮果実に対する都内洋菓子店からの高い評価（クオリティや鮮度）を受け、洋菓子店への販売を全国に拡大する。
平成 16 年、有限会社良味（関連会社。洋菓子製造販売）を設立する。

(2) 事業の概要

本事業は、甲斐八珍果など県産フルーツのドライ・セミドライ化技術の開発とその活用による新商品の開発・販売である。従来廃棄されてきた規格外品の活用による生産性の向上や通年販売が可能となることによる農産物生産者の収益機会の拡大が期待できる。近年、食への安全・安心ニーズが高まる中、品質に定評のある県産果物を新鮮なうちに高い技術でドライ・セミドライ化し、新商品として開発・販売していく取り組みである。

(3) 外部環境

山梨県は、「ぶどう」、「もも」、「すもも」の収穫量・出荷量ともに全国 1 位を誇り（農水省作況調査（H21 年））、果樹王国として高い知名度を有している。反面、収穫された果実は、生で出荷することが多く、加工品としての商品開発は活発といえる状況にない。

ドライ・セミドライ化商品の直接の競合品は輸入品であり、例えば、レーズンにおいては、アメリカ（第 1 位）、トルコ（第 2 位）、チリ（第 3 位）などを中心に 53 億円あまりの輸入額（財務省輸入統計（H21 年））になる。ただし、近年、県内でも干しぶどうの生産・販売に取り組んでいる団体なども散見され、地域資源を生かした取り組みが広がっている。

原料の調達においては、前述の通り、品質・数量ともに恵まれた環境にあり、鮮度の高いうちにドライ・セミドライ化を図る上で優位性がある。販売先についても、巨大消費地である東京に

隣接し、物流コストやPR活動面において優位性があり、需要と供給の両サイドにおいて申し分ない環境にあるといえる。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

当社は、創業100周年に向けて新しいビジョンを作成した。キャッチフレーズは「みんなのおいしい美味しい笑顔が見たい」。当社がこの新しいビジョンに沿った事業展開を進めるにあたり、たまたま社員の家族が作っていた「ぶどう」をヒントに新規事業への取り組みを始めた。そんな折、やまなし産業支援機構より、本事業（地域産業資源活用プログラム）を紹介され、本事業に踏み切ることになった。

② 取り組みの体制

当社では、フルーツ事業部を新たに立ち上げることで専門部署として、本事業への取り組みを進めている。製品開発や生産及び販売面において専門部署で対応する一方、事務面においては、管理本部の精通者が対応している。

③ 商品開発の状況

計画申請時に、一部果物の試作段階まで到達していたものの、商品化までは、様々な試行錯誤を経た。まず、国内では果物のドライ・セミドライ化が汎用的でないことから大量処理かつ低廉な乾燥機の調達において、予想以上の時間を要した。また、一部商品では、セミドライ化を図るにあたり、水分の状態を適度に調整するため、24時間体制で監視することによりデータを積み上げた。同一の果物でも品種や収穫年、地域により差があることから労力を要した。商品化に至る過程では、外部の食品開発コンサルタントのアドバイスを受けながら、試作を繰り返した。第1弾として、当社から販売される山梨県産葡萄のセミドライ化商品は、甘みを抑え、品種によっては種が残る食感で、「ワインやブランデーのおつまみ」や、「加工食品の素材」等として消費者ニーズあるいは幅広い用途が期待される。

④ 販路開拓の状況

食品会社としての当社の強みである既存販路を生かした新商品のプロモーションが進んでいる。パティシエや料理教室、和洋菓子屋、レストランなど職人に対するPR、スーパーや百貨店など流通系を通じての最終消費者への販売促進、また、パブリシティとして、当社の取り組みや新商品販売についての記事が地元新聞社より複数回取り上げられている。

今後、各種展示会や商談会などを通じた新たな販路の拡大についても期待される。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

当社では、設備投資や試作品開発に伴う資金として、補助金を活用している。また、今後、支

援機関からの認定企業向けの各種情報を活用した新規販路開拓も期待される。

当社よりヒヤリングした中では、試作品開発した商品の市場投入タイミングや試作品のサンプル調査において、より柔軟かつ迅速に対応できるような制度に改善されると、さらに、制度活用の効果が高まると感じたところである。

(6) 現状の課題と今後の展望

量産化に向けた原料の安定確保と製造体制の確立、既存及び新規販売ルートの確立が課題としてあげられる。他地域に比べ、原料調達面で優位性があるものの、近年の異常気象や果樹生産者の高齢化などの不安要因、量産化によるコスト低減への対応と品質の維持、安価な輸入品との差別化を訴求できる販売ルートの確立、これらへの対応が望まれる。

当社の食品商社としての既存販売ルートや営業力、果樹王国山梨という地域性は大きな強みであり、既に定着している安価な輸入品との価格競争を避け、こだわりの食材、安全・安心な食へのニーズに対応することで本事業の成果が期待される。

4. 事例 青臭さのない大豆加工飲料の商品化と展開

事業主体：白州屋まめ吉株式会社（山梨県北杜市）

地域資源名：大豆加工飲料／鉱工業品

認定日：平成 19 年 12 月 13 日

(1) 白州屋まめ吉株式会社の概要

- ・ 名称：白州屋まめ吉株式会社
- ・ 住所：山梨県北杜市白州町台ヶ原 274 番 1 電話番号：0551-35-3393
- ・ 代表者：樽林 剛
- ・ 沿革：平成 17 年会社設立。設立当時から「豊かな里山資源の活用と地域活性」を事業理念として、大豆加工飲料を開発、販売している。平成 16 年事業可能性評価事業に認定（中小企業支援センター）、平成 17 年経営革新支援法に認定（山梨県）、平成 17 年商品化・新事業化調査事業に採択（やまなし産業支援機構）されている。

(2) 事業の概要

本事業は、県内で新たに生産されることとなった、大豆飲料の青臭さの原因であるリポキシゲナーゼ（酸化酵素）を含まない大豆（以下「リポ欠大豆」とする）の品種「すずさやか」を原料に、大豆加工飲料の新商品を開発し、新たなターゲット・販路を開拓するものである。開発・販売する新商品は、大豆をまるごと使った無添加無調整大豆加工飲料の他、果汁・野菜混合飲料や発酵技術を活用した純植物性の乳酸飲料などである。

(3) 外部環境

① 地域の特徴・状況

八ヶ岳南麓に位置する北杜市は水に恵まれ、白州の水は環境省選定の昭和の名水百選に選定されている。また、北杜市は農地にも恵まれ、大豆栽培に関しては、数百年に及ぶ歴史を有し、各家が栽培手法を伝承してきた。山間地域であることから、大規模大豆栽培の歴史はないが、様々な品種に対する対応適正を有してきた。さらに、微粒子状大豆を高圧で処理する飲料用大豆の加工技術が、山梨県の地域資源に認定されている。

② 業界の状況

大豆加工飲料の需要は、健康志向の高まりを背景に、需要が伸び、堅調に推移することが予想されている。

大豆をまるごと使用し、大豆の旨味、栄養成分をすべて活かす生産方式は一部の大手企業が製品を市場に出しているものの、この生産方式でリポ欠大豆を使用した一般流通品は見られな

い。さらに、本事業では、山梨県白州の名水、山梨県産のリポ欠大豆の使用、その他山梨県産農産物との混合によって、競合他社製品との差別化を図っている。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

平成17年の会社設立以前から、様々な大豆の品種を取り寄せて、どの品種が飲料用に適しているか白州地域の気候にあうか試験栽培しているなかで、「すずさやか」が適していると考えられるようになった。そこで、山梨県において「すずさやか」を初めて本格的に収穫できる見込みがたったことが本事業開始の動機である。

② 取り組みの体制

商品開発については、山梨大学ワイン科学研究センターの協力の下、行っている。また、リポ欠大豆の「すずさやか」は地域の農業法人から農業協同組合を通じて仕入れている。

③ 商品・サービス開発の状況

商品開発についてはほぼ予定通りすすんでおり、リポ欠大豆の「すずさやか」を使用した無添加無調整大豆加工飲料、乳酸発酵大豆加工飲料については、現在販売中である。野菜や果実を大豆加工飲料に入れて発酵させる「野菜・果実混合飲料」については、現在開発中である。

<販売商品の写真>



④ 販路開拓・売上の状況

現段階では、当初計画の売上を達成できていない状況である。これは、本事業開始以降の景気低迷により、こだわりの大豆加工飲料よりも、大手企業による安価な大豆加工飲料を選択する消費者の割合が増えていることが大きな要因としてあげられる。

また、販路開拓も当初見込み通りにはいっていない状況である。これは、大豆加工飲料を購入する層は限定的であるため、一般の流通会社を経由して販売しようとする、1店舗当たりの販売数は少なく、多数の小売店で販売することが必要となってしまう。その結果、要冷蔵品であることとあわせて流通コストが高くなってしまふ等の理由で、流通会社との条件がなかなかあわないことが一因としてあげられる。一方、自社の通販についてはある程度の売上に結び

つくのにかかっている状況である。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

地域産業資源活用事業計画認定によって、専門家派遣ならびに補助金の制度を活用しており、とても役立っているとのことである。専門家派遣は、商品開発のための山梨大学ワイン科学研究センターの教授を対象としたものである。補助金については商品開発のための設備投資、商談会への参加費用等を対象としたものである。

認定に伴って必要となる書類づくり等の事務作業に対する負担も多少感じているようであるが、補助金等を得るためには必要な負担と考えており、負担よりもメリットの方が大きいと感じている。

認定制度の課題や制度への要望としては、以下があげられた。

- ・ 補助金は年度末の精算払いのため、補助金の対象として費用を負担する場合であっても、一時的に全額の自己資金が必要であるため、小規模の企業は制度を十分に活用できない。また、最終的に補助金として認定されない可能性があるため、予算を組みにくいという課題もある。
- ・ 現在、補助金の対象となる設備投資は、商品開発のための設備に限られるが、量産可能な製造設備も補助金の対象として欲しいとの要望がある。実際、量産用の製造ラインで当初想定した製品を製造可能なことが確認されるまでが試作ではないかとの考え方もある。

(6) 現状の課題と今後の展望

商品開発は、リポ欠大豆の「すずさやか」の利用や山梨大学ワイン科学研究センターの協力によって順調にすすんでいる。また、こだわりの大豆加工飲料を求めている層の白州屋まめ吉の商品に対する評価は高い。

したがって、今後、こだわりの大豆加工飲料を求めている層にうまく宣伝していくことが重要であるが、こだわりの大豆加工飲料を求めている層の割合は限られているため、山梨県内に限定せず、商圏を拡げていくことが重要となる。そこで、自社による通信販売の拡充、こだわりの飲食料金を扱っている商店や通信販売業者との取引の拡充などが期待される。

5. 事例 煮貝のみなと 14 代目と創る新伝統食

事業主体：株式会社湊與

地域資源名：鮑の煮貝

認定日：平成 19 年 12 月 13 日

(1) 株式会社湊與の概要

- ・ 会社名：株式会社湊與
- ・ 住 所：山梨県甲府市国母 6 丁目 6 番 2 号 電話番号：055-226-3742
- ・ 代表者：飯島 忠
- ・ 沿 革：当社は、天正 5 年（1577 年）創業の水産品を中心とした卸売業者である。現在は、水産品以外にも野菜、食肉、乾物等を扱うグループ企業を有し総合食品卸の形態を整えつつある。

「鮑の煮貝」は当グループの代名詞ともなる商品で、当グループの仕入力で厳選された素材を集め、古くからの秘伝の製法で仕上げられている。

(2) 事業の概要

湊與 6 代目藤右衛門から続く伝統的な「煮貝の技術」（中期保存食品、加工食品生産技術）を活用して、県内畜産物等を原料に、高級贈答品としての加工食品を開発・販売する。

今回、新商品として使用する素材は、地域資源に認定された「甲州牛」と「甲州ワインビーフ」を使用する。どちらも生食用素材として広く知られており、「素材の旨みを最大限に引き出す方法」である「煮貝の技術」を十分に活用できる高品位素材である。畜産加工品を先行させ、市場への投入を果たした後は、県内産の農産物加工にも取り組み、商品構成を広げる。

尚、新商品は「甲州牛」及び「甲州ワインビーフ」に一次処理を施し、独自の煮貝のタレに漬け込むことにより製造し、「鮑の煮貝」の製造方法を応用したものとなっている。

(3) 外部環境

① 市場環境

1) 食のブランド志向化

全国的に、グルメブームの影響もあり、食に対するこだわりはテレビ番組の構成シェアと比例するかのように拡大定着している。この傾向は、贈答品市場も同様で、どこでも手に入る大衆向け商品ではなく、製造元の背景、商品の品質、パッケージのデザイン、店舗設定等、しっかりとした根拠のある商品を好む傾向がある。

2) 高級贈答品市場における差別化商品の不足

大手百貨店（伊勢丹、京王百貨店、三越）の各食品部門のバイヤーに「高級贈答品市場に関する聞き取り調査」を行った結果、「市場は拡大しているものの、店舗展開が既存有名メーカーに集中してしまい、他百貨店との差別化が図れない状況にある。そこで、今後は、お客様の要望に応えるために地方に目を向け、いち早く隠れた特産品や名品を積極的に発掘する必要がある。」という見解があった。

② 地域の特徴・状況



四方を山に囲まれた甲府盆地では、幾多の山谷を越える甲州街道と富士川による水運が物資輸送の大動脈として発展した。このため、隣の静岡県とは比較的交流が盛んであり、海産物の多くは当時の駿河の国から輸送されてきたが、新鮮な海産物を入手するのは困難を極めた。そこで、湊與6代目藤右衛門と産地・伊豆下流の網元の人々で加工研究の上、「煮貝」の製法を完成し、江戸末期の頃から現在の煮貝の原型が甲府に入ったと伝えられている。

甲州牛は、武川米のイネワラ、八ヶ岳の乾草を多給し、ビールやウィスキー粕を配合して安全な飼料によって育て上げた和牛で、A4、5等級に格付けされた山梨県銘柄牛に限られている。

甲州ワインビーフは、果樹王国山梨、ワイン王国山梨が生み出した和牛である。特徴としてはワインを搾って残ったワイン粕、トウモロコシ、オカラ、麦など安心な飼料によって育て上げた和牛であることがあげられる。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

煮貝の技術を活用して、食品卸から食品加工卸へと次の一步を踏み出すことが直接の動機となっている。煮貝の技術は、「素材の旨みを最大限に引き出すこと」が特色である。このため、加工品でありながら生の食感と風味を味わうことができる。県内の良質な畜産品を新鮮なうちに加工することで、素材の持つ食感、旨み、風味が活かされ、高品位な食品とすることができる。また、山梨県の地場産業であるワイン製造技術や酒造技術、それらに伴う「もろみ」等を製造過程で取り入れることにより、全国でも有数なワイン生産地・山梨ならではの新たな特徴を創り出すことが可能となる。

② 取り組みの体制

基本的に自社で「甲州牛」及び「甲州ワインビーフ」を調達し、独自の煮貝のタレに漬け込むことにより商品化した上で販売する体制となっている。ふるさと雇用基金を活用し、本事業

の専属スタッフ1名を雇用したほか、既存のスタッフも本事業に参加している。

③ 商品の開発状況

試作品は、概ね完成しているが、加工設備が未完成であるため販売段階に至っていない。加工設備については、保健所の基準等により当初計画よりも多額の費用を要することが判明しており、また、事業計画時から現在までの間に、本事業にとって逆風となる以下の事象が発生している。

- 1)リーマンショック以降の景気減退により、消費者がより低価格志向となっており、当初期待した高級贈答品市場がやや冷え込んでいる。
- 2)宮崎県に端を発した口蹄疫問題により牛肉加工食品に対する需要が減退している。こうした状況下で新たな設備投資を行うことは、高度な経営判断を要するため、加工設備については今後の大きな課題となっている。

④ 販路開拓・売上の状況

販売段階に至っていないため、販路開拓・売上については今後の課題である。

(5) 認定制度の活用状況とそのメリット等

地域産業資源活用事業計画認定によって、補助金及び専門家派遣の制度を活用した。補助金は、新商品の試作機等を対象としたものである。認定に伴って必要となる書類づくり等の事務作業に対する負担感はあるが、こうした負担よりも認定によるメリットの方が大きいと感じている。

認定制度への要望としては、以下があげられた。

- ① 当初予算額が政策上の問題で変更されないようにしてほしい。
- ② 事務処理を簡素化してほしい。
- ③ 5年に及ぶ中長期の計画のため、その間の経済変動を予測して綿密な事業計画を立案し、実行していくことは困難である。このため、事業計画に柔軟性を持たせることができようにしてほしい。

(6) 現状の課題と今後の展望

当社については、加工設備を完成させ新商品を販売段階に進めることが最大の課題となっている。現時点では、事業認定による販売面での成果は出ていないが、専門家との交流や関係企業とのコミュニケーションが広がり、ビジネスの幅は拡大していると感じている。したがって、既存の営業に新商品を追加することができれば、販路開拓・売上にも大きく貢献するものと期待される。

6. 事例 県産材(FSC)ひのきを活用した、つみ木による教育・環境事業の展開

事業主体：株式会社木楽舎（山梨県中央市）

地域資源名：ヒノキ（山梨県産認証木材）／鋳工業品

認定日：平成 20 年 3 月 6 日

(1) 株式会社木楽舎の概要

- ・ 会社名：株式会社木楽舎
- ・ 住所：山梨県中央市大田和 1965 電話番号：055-273-4472
- ・ 代表者：荻野雅之
- ・ 沿革：昭和 61 年木工家具の製造を業務とする「木楽舎」を創業し、建築設計事務所との協業によるオーダー家具の製造販売を行ってきた。平成 7 年から、県産ひのきの間伐材を使い、家具製造の技術を活かした独自の積み木「楽つみ木」を製造・販売している。また「楽つみ木」と空間広場を活用した教育プログラムである「楽つみ木広場ワークショップ」を研究・提供してきた。平成 20 年に法人化し、「株式会社木楽舎」となる。

(2) 事業の概要

本事業は、従来から行ってきた「楽つみ木」を製造・販売する事業をもとに、「楽つみ木」を使った教育プログラムを開発・販売する事業である。具体的には、以下の商品・サービスを開発・販売する。

- ・「新・楽つみ木プログラム」：「楽つみ木」を活用した大人向け教育プログラム
- ・「楽つみ木インストラクター養成講座」：新たな需要を掘り起こしてもらうことを狙いとしたインストラクターの養成講座
- ・「つみ木検定」：「楽つみ木」のプログラムの中に含まれる知識を習得するための全国検定試験
- ・「楽つみ木クラブ」：「楽つみ木」の研究や環境保全・教育等をテーマとして相互の交流を図る会員組織

(3) 外部環境

① 社会状況

本事業にニーズのあることを示す社会状況として、企業の社会的貢献への要求の高まり、地域貢献によって自己実現を図ろうとする団塊世代の社会への大量進出、子どもの心の喪失に対する社会教育の必要性の高まり、家庭内コミュニケーション回復の要求の高まり、自然とのふれあい機会創出の重要性の増大、地球環境問題意識の向上と森林保全に対するニーズの高まり等が見られる。

② 地域の特徴・状況

山梨県の森林資源は豊かでありながら、住宅事情の変化もあり、安価な輸入材や県外産材に押され、県産材の需要はここ十数年低迷を続けている。また、森林従事者の高齢化や間伐における労働力不足も影響し、森の荒廃による水害や環境への影響も懸念されてきている。そこで、県産材を利用した新しい商品の開発が必要となっている。

③ 業界の状況

国産材の内装家具や玩具等の需要は低迷している。

積み木製品ならびに付随する教育プログラムは、いくつかの競合が存在するが、大人を対象とした積み木と教育プログラムのセット商品は他にないとのことである。また、「楽つみ木」は木楽舎の有する家具製造のための優れた加工技術を駆使して手作りで生産したものであり、積み木自体に競合優位性があるとのことである。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

上記(2)で示した外部環境の中で、「楽つみ木」がマスコミや口コミによって広く知られるようになった機会をとらえ、本事業を開始した。木楽舎にはこれまでの活動から、「楽つみ木」を利用した情操教育、環境教育のノウハウが蓄積しており、このノウハウを教育プログラムとして「見える化」しようとの狙いもあった。

② 取り組みの体制

基本的に自社で製造・販売している。また、「楽つみ木」の原材料の調達のため県内森林組合等と、教育プログラムの開発のため教育機関、教育関連組織と連携している。

③ 商品・サービス開発の状況

商品・サービス開発については、実施計画3年目の現在、概ね当初の計画通り推移している。

「新・楽つみ木プログラム」については当初の計画通り、教育プログラムとして、既にテキストの冊子、DVDを作成している。「楽つみ木インストラクター養成講座」、「つみ木検定」、「楽つみ木クラブ」については、現在、「新・楽つみ木プログラム」の販路開拓に注力しているため、今後、開設・開始をする予定である。

<「楽つみ木」の写真>



④ 販路開拓・売上の状況

販路開拓・売上高は当初の計画通りには推移していない状況である。

売上高の構成をみると、「楽つみ木」を利用した教育プログラムを実践するワークショップの売上高が全体の約4分の1であり、残りが「楽つみ木」自体の販売である。ワークショップの

売上高はほとんどが子ども対象のものであり、「楽つみ木」を利用した大人向け教育プログラムの販売は、企業内研修用途を主に想定していたが、計画通りに推移していないようである。これは、昨今の不景気の中、企業が行う研修の費用が削減の傾向にあることに加えて、大人の教育に「楽つみ木」を利用することの意義や有用性をわかりやすく説明し、理解してもらうことが必要であるためと考えられる。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

地域産業資源活用事業計画認定によって、補助金ならびに融資の制度を活用した。補助金は広報媒体の作成費用を対象としたものである。その他、認定によって得られた大学における幼児教育の研究者のアドバイスや、支援機関の担当者のアドバイスが役立っているようである。

認定に伴って必要となる書類づくり等の事務作業に対する負担感は大きいようであるが、負担よりもメリットの方が大きいと感じている。

認定制度への要望としては、以下があげられた。

- ・ 中小企業は総じて営業力が弱いので、実際に顧客とのマッチングを支援して欲しい
- ・ 売上に直結する設備投資や制作費用も補助金の対象として欲しい

(6) 現状の課題と今後の展望

木楽舎の商品・サービスは、子ども向けの教育利用など、つみ木やつみ木を利用した教育のニーズをもっている層の反応は良いとのことであり、競合する商品・サービスと比較して、優位な点が少なくないようである。

しかし、現状では、つみ木やつみ木を利用した教育のニーズをもっていない層が少なくない。特に、大人向け教育ではつみ木利用のニーズをもっていない層が大半である。これらの層にアピールするためには、つみ木を利用した教育の成果を、科学的に根拠をもってわかりやすく説明できるようにするとともに、「楽つみ木」や「楽つみ木」を利用した教育プログラムの広報活動が重要となってくる。

そこで、木楽舎では、「楽つみ木」活用の実践報告を学会誌に発表する準備をしたり、積極的にマスコミへ露出したり、「楽つみ木」を利用した教育プログラムを広報目的に無償もしくは安価で提供するなどの活動を行っている。また、自社の営業力をサポートするため、「楽つみ木」の理解者に販売してもらうチャンネルも整備しつつある。

今後、これらの活動の成果が出て、「楽つみ木」を利用した教育プログラムが普及することが期待される。

7. 事例 「甲斐の黒味噌」の新開発と販売事業

事業主体：有限会社ともさ農場（山梨県北杜市）

地域資源名：米（農林 48 号）、紫黒米（朝紫）／農林水産物

認定日：平成 20 年 3 月 6 日

(1) 有限会社ともさ農場の概要

- ・ 名称：有限会社ともさ農場
- ・ 住所：山梨県北杜市須玉町穴平 2424 電話番号：0551-20-6065
- ・ 代表者：坂本 知適
- ・ 沿革：長らく個人経営の農家を営んできたが、平成 17 年に法人化。設立当時から「環境に優しい農業」を方針として経営に取り組んでいる。

(2) 事業の概要

本事業は、北杜市の地域産業資源である、幻の米といわれる「農林 48 号」とポリフェノールが豊富な紫黒米「朝紫」を麴に使用し、黒大豆とナカセンナリ大豆を原料として、豊富なミネラルや抗酸化物質を含んだ風味豊かで健康にこだわった「甲斐の黒味噌（ともさの黒味噌）」を、地域の生産者や味噌加工業者と提携しながら開発・生産・販売する。

(3) 外部環境

① 地域の特徴・状況

山梨県北杜市は、八ヶ岳、南アルプスなど日本を代表する美しい山岳景観に囲まれ、清らかな水資源、高原性の気候、日本で一番長い日照時間など豊かな資源に恵まれている。また、県内で最大の水田資源を有する水稻を主作物とする地域であるが、高齢化や後継者の不足を背景に農業従事者の減少が著しく、耕作地の減少と遊休農地の増加の傾向にあり、農業の再生と活性化が地域の活性化に向けて重要な課題となっている。

② 業界の状況

昨今の健康志向や食品に安全性を求める機運の高まりから、国産大豆かつ有機栽培食材により製造された味噌の需要は高まっていくものと考えられる。

本事業において開発する「甲斐の黒味噌（ともさの黒味噌）」は、玄米中に色素を含んだままの紫黒米を麴に使用した味噌であり、これまで市場に出ていないとのことである。また、成分面をみても、開発する「甲斐の黒味噌（ともさの黒味噌）」は、黒大豆と紫黒米の使用により、抗酸化物質の含量が多く、またミネラル分が豊富であるという点において、既存商品と異なる。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

ともさ農場の企業としての発展、また、地域の再生・活性化に向けて、これまでの農産物の生産のみでは限界があると考えていたところ、付加価値の高い農業製品の開発・販売に活路があることが見えてきた。そこで、自社生産物の米・大豆を味噌として加工し、既存顧客へ試験提供したところ好評であった。商品の独自性を追求した結果、地域資源である農林 48 号と紫黒米の特性を活かした、従来にはない健康黒味噌の開発に着手することになった。

② 取り組みの体制

地域の協力企業である地元の味噌製造企業に製造を委託している。

③ 商品・サービス開発の状況

商品開発についてはほぼ予定通りすすんでおり、試作品を生産し、販促用に配布した結果、好評価を得られた。すでに開発した商品の小売店での販売もスタートしている。商品の米、大豆はすべて自社農場で生産された材料を使って生産している。

紫黒米をつかった麴製造の技術は、ともさ農場独自のノウハウであり、他社は有していないとのことである。現在の麴製造の歩留まり率は理想より低いため、開発を継続中である。

<販売商品の写真>



④ 販路開拓・売上の状況

現在、大手スーパーマーケット 2 社で販売をしている。しかし、製造コストが高いため小売価格も高くなってしまっていること、販路開拓のための活動が農閑期に限定されていることなどの要因から、想定通りには売れていない状況である。現在取引している小売店からは納入価格の引き下げを迫られている状況である。

インターネットを活用した通信販売は現在のところまだ行っていない。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

地域産業資源活用事業計画認定によって、補助金ならびに融資の制度を活用しており、とても役立っているとのことである。補助金については、商品開発のための試作費用、商品のパッケージデザイン費用、販路開拓のためのコンサルティング費用、商談会・展示会への参加費用等を対象としたものである。

また、認定によるメリットとして企業の信用力が高まったことが大きいとのことである。認定を得られた結果、これまで交渉することも難しかった大手小売企業や金融機関と取引することができたとのことである。

認定に伴って必要となる書類づくり等の事務作業に対する負担も多少感じているようであるが、補助金等を得るためには必要な負担と考えており、負担よりもメリットの方が大きいと感じている。

認定制度の課題や制度への要望としては、以下があげられた。

- ・ 補助金の対象に制約が大きい。現在、補助金の対象となる設備投資は、商品開発のための設備に限られるが、量産にも使える製造設備も補助金の対象として欲しいとの要望があった。また補助率が低くなっても、補助金の対象に制限がない方が望ましいとのことである。
- ・ 認定手続きが複雑であり、支援機関の援助によって認定を得ることができたとのことである。

(6) 現状の課題と今後の展望

現在、製造コストの低廉化と販路拡大が課題である。

製造コストの低廉化については、現在とは異なる味噌製造企業と技術提携することによって、委託製造のコストを現在より大幅に引き下げ可能となる見込みである。それによって、小売価格も3割程度引き下げることが可能となる見込みである。

販路については、平成23年春開始を計画している野菜の宅配事業の商品ラインアップに加えることで、拡大することを想定している。

さらに、今後時間をかけて、地域の環境づくりを行い、地域の魅力を高めることによって、観光客を呼び込み、結果として商品が売れるようになることを目指している。そのため、平成23年より自社の農地に花のきれいな緑肥を使用するなどを検討している。

8. 事例 山梨県産食材の魅力を最大限に引き出す本格スパークリングワイン

事業主体：株式会社ルミエール

地域資源名：ぶどう、山梨県産ワイン／農林水産物 鉱工業品

認定日：平成 20 年 6 月 13 日

(1) 株式会社ルミエールの概要

- ・ 会社名：株式会社ルミエール
- ・ 住 所：山梨県笛吹市一宮町南野呂 624 電話番号：0553-47-0207
- ・ 代表者：木田 茂樹
- ・ 沿 革：当社は、明治 18 年の創業以来、国産ワインメーカーの先駆的存在として「良いワインは良いぶどうから」のモットーの下、品質に拘った製品を造り続けている。1998 年の赤ワインブームをピークに売上は減少したが、蓄積したノウハウにより造られたワインは 120 年以上にわたりお客様に愛され続けており、今年度は前年を上回る売上を実現している。

(2) 事業の概要

本事業は、山梨県産食材の魅力を最大限に引き出す本格スパークリングワインのラインナップを増やし、県産食材メーカー等とのコラボレーションによるアピールを行うことで販路開拓・販売強化を図っていく事業である。

(3) 外部環境

① 市場環境

現在、国内においてスパークリングワインの人気は高いものの、国内メーカーによる供給は十分とはいえず、市場シェアの大部分は外国産スパークリングワインが占めている。しかし、外国産スパークリングワインの味や香りは、必ずしも和食を意識したものとは言えない。このため、昨今の円高により外国産スパークリングワインの価格が低下したとしても、日本食に合う味や香りによって差別化することで価格競争を回避し、新規参入することが可能となっている。

② 地域の特徴・状況

山梨県峡東地域は、古くからブドウ栽培が盛んであり、ワイン製造も 130 年以上の歴史があるが、ワインの原料となる甲州種ブドウの作付け面積は、生産農家の高齢化やより高値で取引される生食用ブドウへの改植のため年々減少している。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

前述の通り甲州種ブドウの作付け面積は減少しているにも関わらず、生産されたブドウは毎年余剰傾向にある。一方、甲州種ブドウの品質は向上しており、ワイン原料として大きな期待が寄せられている。そこで、甲州種・マスカットベリーAといったブドウを原料にした商品を広く展開することで、自社の販路開拓・販売強化のみならず地域活性化にも繋がるという想いが事業開始の動機となっている。

② 取り組みの体制

基本的に自社で開発した商品を製造・販売している。販売については、問屋・小売店への販売と直営店舗及びレストランでの販売がある。人員については、既存の従業員を中心としつつも、事業認定により「ふるさと雇用」制度を活用してスパークリングワインの製造・営業を担当する従業員を1名増員している。

③ 商品の開発状況



商品の開発については、実施計画の3年目である現在、開発予定であった4種類のスパークリングワインのうちペティアンタイプ3種類は既に発売され、消費者から好評を得ている。また、残りのシャンパンタイプも現在開発中であるため、開発については計画を上回るペースとなっている。

④ 販路開拓・売上の状況



生産から販売までのリードタイムが長いワインの商品的特性により、販売面での成果を生産と同時に確認することはできないが、新製品に対する市場での評価も上々であり、事業計画期間内にシャンパンタイプの発売が実現すれば、事業計画は十分にクリアできる水準となっている。

また当初計画では、県産食材メーカー等とのコラボレーションによるアピールを行うことが連携の主眼であったが、独自にレストラン事業を展開したことにより連携の幅が大きく広がっている。当社の運営する「ルミエール ワイナリーレストラン ゼルコバ」はワインと同様に県産食材に強いこだわりがあるため、県産食材を扱う業者や生産農家との連携が加速される結果となっている。

(5) 認定制度の活用状況とそのメリット等

地域産業資源活用事業計画認定によって、補助金並びに専門家派遣の制度を活用した。補助金は広報媒体（PR用DVD）の作成費用を対象としたものであり、専門家派遣はスパークリングワインと相性の良い料理の開発やワイン醸造に関連したものである。補助金に関しては、様々な制約から広報関係への利用にとどまっているが、専門家派遣については新商品開発において大きな成果を納めている。その他、支援機関の担当者のアドバイスや多くの企業との交流が深まったことが事業計画認定のメリットとして認識されている。

認定に伴って必要となる書類づくり等の事務作業は、全て社内で処理されているため負担感は大きいようであるが、負担よりもこうしたメリットの方が大きいと感じている。

認定制度への要望としては、以下があげられた。

- ① 補助金は、精算払いであるため一時的ではあるが資金負担が大きくなる。このため、補助金の支出方法を中小企業の実情に合わせて欲しい。
- ② 補助金の支出項目には制約が多いため、もう少し企業の自由裁量の余地が欲しい。
- ③ 売上に直結する設備投資や制作費用も補助金の対象として欲しい。

(6) 現状の課題と今後の展望

株式会社ルミエールの最大の課題は、ワインの品質向上である。ぶどうの栽培技術・醸造技術の向上はワインメーカーとして永遠の課題であるほか、熟成技術の向上にも力を入れて行く予定である。

また、プロモーション活動にも課題は多く、一企業としてのプロモーション活動だけでなくワイン産地としてのPRや山梨県のブランド力(良い食材を多く有する食の県としてのブランド力)の向上を図るプロモーション活動が必要と考えている。こうしたプロモーション活動は、一企業の努力だけでは効果が薄いため、官民一体となった取り組みが望まれる。

今後の展望としては、食とのマッチングをさらに推し進め、東京方面への営業を強化していくことが期待されている。

9. 事例 「温度感応吸水性樹脂」及び「緩効性被覆肥料」を用いた新タイプのラン 『クリスタル・オーキッド』の生産・販売

事業主体：株式会社向山蘭園（山梨県甲州市）

地域資源名：洋ラン育成用資材・洋ラン／鉢工業品・農林水産物

認定日：平成 20 年 9 月 19 日

(1) 株式会社向山蘭園の概要

- ・ 会社名：株式会社向山蘭園
- ・ 住所：山梨県甲州市塩山熊野 274 電話番号：0553-33-4118
- ・ 代表者：向山 武彦
- ・ 沿革：昭和 40 年に創業。昭和 58 年に法人成り（有限会社）、平成 14 年に株式会社化した。

平成 16 年には、中国現地法人中国無錫向山蘭園科技有限公司を設立。

シンビジューム、胡蝶ラン、彗星ラン、和ランなどの苗を育種、開発、その商品を組織培養により生産し日本国内はもとより、ヨーロッパ、中国、韓国など世界に販路を広げている。国内・外における特許、品種登録も数多く、世界らん展日本大賞など各種コンクールにおいて、数々の受賞歴を誇るなど国際的にも評価が高い。

(2) 事業の概要

本事業は、当社が長年にわたって開発した洋ラン育成用資材（「温度感応吸水性樹脂」及び「緩効性被覆肥料」）を活用した新商品（以下、『クリスタル・オーキッド』当社の登録商標）の開発・販売である。従来の“高価格で栽培や手入れが面倒”というランのイメージを一新した、新しいタイプのランであり、水遣りや肥料の手間がかからず、虫もつきにくく、清涼感に優れている。また、形状・色彩のバリエーションも豊富で、従来の鉢植えスタイルを脱し、マンション等、都市型住宅のインテリアパーツとしてもマッチする商品である。

新たなラン需要の開拓により、山梨県内の生産者及び販売業者の増加など地域の花弁産業の拡大も期待できる。

(3) 外部環境

山梨県は、洋ラン鉢もの類で収穫面積・出荷量とも全国 6 位、出荷量対前年比+14%増（伸び率では全国 1 位）となっている（農水省統計（H21 年））。とはいえ、生産業者は小規模であり、近年の高齢化に伴う後継者難にも直面している。

本事業で取り組む『クリスタル・オーキッド』の直接の競合品はなく、形状及び色彩において小型のランなど類似品はあるものの、機能、感度の高さにおいて全く異なるものである。一方、

切り花やドライフラワーなど室内インテリアにおける商品とのインテリア系パーツとしての競合も想定される。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

当社が本事業に新規事業として取り組んでいる中、やまなし産業支援機構より本制度の紹介を受け、認定申請の準備に入った。当初、地域産業資源のどの類型にも「洋ラン」、「洋ラン育成用資材」が含まれておらず、地域産業資源に指定されるどころからの取り組みとなった（現在は、洋ラン → 農林水産物、洋ラン育成用資材 → 鉱工業品として指定）。

② 取り組みの体制

研究開発・栽培・営業部門の社内における連携はもとより、今後の展開については、洋ラン生産者や販売業者等の分野で高い能力を有する社外パートナーとの連携による事業の推進及び地域社会の発展を目指している。

③ 商品開発の状況

「温度感応吸水性樹脂」については、園芸用土の一つであるパーライトを組み合わせることにより、植物の生育に適合した根圏環境のコントロールが可能な新しい植え込み材料「パペレット」を開発した。植物栽培に最も理想的な保水材で、根痛みの心配がない。植物が成長する適温で水を放出し、水を多く必要としない低温時には、余分な水分を吸収する。（植物栽培技術特許（特許番号 P2986362）取得済）。

また、「緩効性被覆肥料」については、当社より「モルコート」として製品化されている。これは、洋ランの生育に必要な、窒素・りん酸・カリ・微量要素がバランスよく供給され、6～9ヶ月間徐々に溶け出す。臭わず・清潔で・虫の発生がないため、室内でも安心して使用でき、他の肥料と違い、鉢からの流亡が少なく、環境にもやさしい肥料といえる。一年に一度与えれば翌年まで追肥の必要はない。

これら素材を使用し、当社が長年品種開発を進めてきた彗星ラン及びミルトニアについて、従来の鉢植えのイメージでなく、高機能、かつ、よりインテリア性に富んだ新しいタイプのランとして、試作を繰り返してきた。また、合わせて商品の基本デザイン（鉢、パッケージ、説明書）の完成も近い。

④ 販路開拓の状況

山梨県内でのテスト販売やマンションオーナーをはじめとする各方面への試作品配布、各種アンケート調査による市場ニーズの吸い上げなど、製品完成時の販路確立に向けた土壌づくりが着々と進んでいる。

既存商品と機能や用途を異にする点が強みであり、販路についても、従来とは異なる販売チ

チャンネルが想定される。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

各種展示会や商談会などの情報収集など本制度の支援策を活用した。

当社よりヒヤリングした中で、開発段階に長期間を要する商品なので単年度管理、計画目標と実績にブレが生じやすいことの難しさを感じたところである。

(6) 現状の課題と今後の展望

本事業における商品は、機能や用途において、既存商品との差別化の程度が極めて高い。従来の生花の概念とは異なるプロモーション、新たな販売チャンネルの開拓や新たな消費者層の掘り起こしが課題となる。

当社のラン品種の開発力と築き上げてきたブランド力は大きな強みであり、その強みを生かしたプロモーションや商品機能の訴求による販売チャンネルの開拓及び最終消費者の開拓により、新たなインテリアとしての本商品の浸透が期待される。

10. 事例 名勝富士山写真ミュージアム（富士山写真愛好家コミュニティスポット）

事業主体：イーイメージテクノロジー株式会社

地域資源名：特別名勝富士山

認定日：平成 21 年 6 月 29 日

(1) イーイメージテクノロジー株式会社の概要

- ・ 会社名：イーイメージテクノロジー株式会社
- ・ 住 所：山梨県南都留郡富士河口湖町船津 3631 番 2 電話番号：0555-72-6771
- ・ 代表者：塚原 勝幸
- ・ 沿 革：当社は、ライト看板・ラインバー・導光板・バックライトユニット等の製造を主たる事業としており、LED 関連の技術には定評がある。

(2) 事業の概要

富士河口湖駅前に「富士山写真ミュージアム」を開設し、人と車の動線呼び込むことで、空洞化しつつある河口湖駅前の活性化を図る。

また、同施設を拠点として、写真撮影ツアー等により新たな（目的意識を持った）リピーターとなる観光客を創出し、コミュニティ組織化するとともに、これらの活動を通じて、富士山写真撮影ツアー・富士山景観グッズ・富士山写真LEDライトパネル等を開発提供する。

(3) 外部環境

① 市場環境

富士河口湖町の観光客数は年間 1,260 万人（2006 年度）であり、写真愛好家（予備軍）を含めた市場規模は 100～250 万人／年と見込まれる。そこで、河口湖駅前の好立地を活かし、新開発LEDライトパネルによる魅力ある写真展示と、コミュニティスポットとしての機能により差別化を図る。さらに、フォトクラブ赤富士&岩波と連携し、プロ写真家同行ツアー、写真教室等を実施することでコミュニティスポットとしての機能を充実させる。

② 地域の特徴・状況

日本のシンボルである富士山の北麓に位置する富士河口湖町は、緑豊かな自然と山々に恵まれ、青木ヶ原樹海に代表される森林と原野で覆われている。また、火山噴出物で堰き止められた4つの湖、河口湖、西湖、精進湖、本栖湖があり、富士山の裾野には青木ヶ原・富士ヶ嶺高原を有するなど日本屈指の景勝地を形成している。このように観光資源に恵まれた同町は全国に先駆け平成 19 年 3 月に「富士河口湖町観光立町推進条例」を制定し、平成 21 年 3 月には最終的な「観光立町基本計画」を策定した。この計画の基本的な考え方は、一級の観光資源で

ある富士山と湖を舞台として、資源の活用と生き生きとした交流を展開し、「富士河口湖町の人の魅力」を前面に出しながら、「観光立町」を目指すというものである。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

観光客で賑わう富士河口湖町にあって、河口湖駅前には空洞化が進み、繁華性は年々低下している。このため、コミュニティスポットとしての機能を備えた「富士山写真ミュージアム」を開設することで地域の活性化を図ることが事業開始の動機となっている。

② 取り組みの体制

「富士山写真ミュージアム」において、自社で開発した写真LEDライトパネルを用いてプロ写真家やアマチュア写真家の作品を展示している。また、写真LEDライトパネル・富士山景観グッズ等の販売や軽食の提供も行っている。

③ 商品の開発状況

本事業の根幹をなす「富士山写真ミュージアム」は既に開設済みであり、写真LEDライトパネルによる写真展示も行われている。プロ写真家同行ツアー、写真教室等の実施によるコミュニティスポットとして機能充実は今後の課題である。

④ 販路開拓・売上の状況

観光事業との連携・協力が達成されていないため、販路開拓・売上について現時点では計画に到達していない。

(5) 認定制度の活用状況とそのメリット等

地域産業支援活用事業計画認定によって、補助金の制度を活用した。補助金は、「富士山写真ミュージアム」の開設等を対象としたものである。多くの企業で利用されている専門家派遣は活用されていない。認定に伴って必要となる書類づくり等の事務作業に対する負担感は、非常に大きいと感じている。

認定制度への要望としては、以下があげられた。

- ① 販売用商品の生産設備も補助金の対象として欲しい。
- ② 事務処理を簡素化して欲しい。

(6) 現状の課題と今後の展望

当社については、「富士山写真ミュージアム」と観光事業との連携・協力の確立が課題である。「富士山写真ミュージアム」のコミュニティスポットとして機能を充実させていくことで、計画に見合った販路開拓・売上の実現が期待されている。

11. 事例 「伝統工芸士」が継承する、印傳によるオンリーワン商品の開発と販売

事業主体：有限会社印傳の山本（山梨県甲府市）

地域資源名：印傳（甲州印傳）／鋳工業品

認定日：平成 22 年 2 月 10 日

(1) 有限会社印傳の山本の概要

- ・ 会社名：有限会社印傳の山本
- ・ 住所：山梨県甲府市朝気 3-8-4 電話番号：055-233-1942
- ・ 代表者：山本 誠
- ・ 沿革：印傳の山本は先代の山本金之助から家伝の技を引き継ぎ、伝統工芸品である甲州印傳の製造販売を行っている。甲州印傳はインド伝来の 400 年以上の歴史的な工芸品であり、伝統的な製法を継承しているものである。

代表の山本誠氏は日本で唯一の甲州印傳総合部門の伝統工芸士に認定されており、鹿革に手作業で漆をのせる製法を今でも守り続けている。大量生産にはないきめ細やかな心配りと熟練された確かな技術で丁寧に仕上げられているとのことである。

(2) 事業の概要



当事業においては、山梨県産の鹿革や鹿の角を素材として利用し、さらに山梨の地場産業である甲斐絹や宝飾産業との共同によって新規性のある製品を開発する。このような取り組みにより、伝統工芸品の新たな用途を開拓し、甲州印傳のブランドを確立できる商品を開発して事業展開を行っていくものである。この製品づくりを支える技術は、相当程度高い

技量と知識が必要であり、その技術取得のためには一定期間の修業期間を要する。代表者である山本誠氏が先代の技術を受け継いで伝統工芸士の資格を取得し、さらに後継者である長男と次男が製品作りのために修行しており、最終的には伝統工芸士の認定を目指している。具体的な製品は邦楽器の演奏家に対する「楽器袋」の製造、及び比較的富裕層のスポーツとして人気のあるゴルフ市場におけるゴルフバックの製造を行う計画である。事業計画によると、ゴルフ用品の市場は年 2600 億円規模で、ゴルフ人口も 1000 万人超の予想であり、今後も市場は魅力的であると考えられている。

(3) 外部環境

最近、本来の製法で製造されていない甲州印傳の類似品が出回ってきており、これらの製品は価格が非常に安く設定されているために、印傳の山本の製品も価格競争に巻き込まれている。また、当社の生産する製品群であるバッグや小物類は、中国などで生産された商品が多数輸入されており、極めて低価格で販売されている。

一方、消費の二極化に伴い本物を求める消費者は存在しており、本事業による開発製品は、甲州印傳に対する根強いファン層に対して十分に受け入れられるものと思われる。

(4) 事業取り組みの状況

取り組みのきっかけは、地元企業のコンサルティングなどを行っているコーディネーターが、地域の資源を見つけて支援を行っており、甲州印傳を製造販売していた山本氏に高付加価値製品を作れないかと持ちかけたことである。コーディネーターが本技術を後世まで伝えていきたいという熱意のもとに、このプロジェクトは始まった。

取り組みの体制は、GINLO プロジェクトチームを結成し、山本氏のほか、ゴルフ用品製造企業、民間企業地域支援担当者、税理士、中小企業支援団体などである。様々な方がこのプロジェクトチームに参加しており、毎月会議を開催している。この会議の参加者が事業の方向性を決定しており、会議において様々な意見が提案され、事業の推進に役立っているとのことである。

販路は、「印傳の山本」での店頭や自社のホームページでの販売である。ホームページでの販売促進においては、携帯電話を利用したプロモーションサービスを行っている。携帯電話関連の情報通信会社との提携によって、週末には何人もの顧客が遠方よりわざわざ来店するとのことであり、このような新しい媒体によるプロモーションで、ブランド力と製品全体の認知度の向上が見込まれる。

また地域資源の活用に関する関係事業者との連携においては、地域資源を掘り起こすプロジェクトを行っている民間企業のコーディネーターの協力のもとに行っている。山梨県産の鹿革が必要なために、地元の狩猟によって捕獲された鹿肉を提供している団体との共同や、山梨の地場産業である水晶工芸などとの連携により、商品開発を行っている。

(5) 制度活用状況とそのメリット等

本制度の補助金を利用して実際に新しい製品を開発していくことに山本氏は手ごたえを感じており、高付加価値の製品を作ることが面白くなってきたという感想を述べている。これらの新製品の開発を通して、伝統工芸技術をさらに磨きあげ、また後継者に対する技術の継承の良い機会にもなっている。

(6) 課題と今後の展望

実際に認定を受けてみて、事務作業の多さ・複雑さに苦勞しており、今後は事務的な負担をどう軽減させていくかが課題である。経済産業省との折衝や、計画の練り直しなどにかなり時間がかかり、取得に1年以上かかっている。また認定を取得してからも資料の作成などに苦勞している。事業継続のためには社長と家族の協力が不可欠となる。特に長男の営業力と、次男の技術力をどのように生かしていくかが課題となる。

計画は毎月開催される会議のメンバーの協力により順調に進んでおり、今後はこれらの製品開発を通じて、甲州印傳の伝統を守りつつ拡販を行っていくことが目標となる。当事業で生産された高品質・高付加価値の製品を、どれだけ顧客に訴求していくかも非常に重要な課題となる。

12. 事例 「生ゆば」のレトルト製品化事業

事業主体：ゆば工房五大

地域資源名：ゆば

認定日：平成 22 年 2 月 10 日

(1) ゆば工房五大の概要

- ・ 会社名：ゆば工房五大
- ・ 住 所：山梨県南巨摩郡身延町帯金 3705 番 1 電話番号：0556-62-3535
- ・ 代表者：望月 五夫
- ・ 沿革：当店は、平成 6 年の創立以来、原材料の大豆（国産）はもとより、水にこだわり、高品質の商品を作り続けている。代表者の研究開発に対する意識は高く、当店を代表する商品の一つである「角ゆば」は、平成 9 年、ふるさと特産品コンクールにて「山梨県知事賞」を受賞し、平成 11 年には同商品で特許を取得している。また、排水については、微生物活性剤を使い、自家製のイーエム液を入れ分離層を浄化してから下水に排水するなど、環境問題にも真剣に取り組んでいる。

(2) 事業の概要

身延町には日蓮宗の総本山「身延山久遠寺」が所在し、日蓮聖人のために弟子たちが作ったと言われる「ゆば」が今日に伝えられている。当店は、厳選した原材料と独自の加工技術により「生ゆば」を中心に生産し、消費者から高い評価を受けている。

本事業では、身延町に定着しつつあるゆば料理「ゆば丼」の具を、生ゆばの風味を生かしたままレトルト加工し、全国展開できる商品へとブラッシュアップする。また、業務用パック、ギフトセットなどを開発して購買層を広げ、レトルト加工品を当店の主力商品として確立する。

(3) 外部環境

① 市場環境

「生ゆば」は、良質な植物性たんぱく質や鉄分、カリウムなどさまざまな栄養素をバランスよく含んでおり、またコレステロール等の心配も少ない低カロリー健康食品であるため、健康に関心の高い女性に人気がある。反面、賞味期限が 5 日程度で冷凍保存が利かないため、土産物としての販路が限られるほか、他の豆腐製品と比較すると高価格である。このため「生ゆば」は、健康志向の強い現代の消費者ニーズにマッチした商品ではあるが、その商品的な特性により、広く消費者に浸透していないのが実情である。

② 地域の特徴・状況

身延町は、町域の大部分を緑豊かな山林が占め、富士川の悠久な流れのもとに身延山久遠寺などの歴史的遺産を引き継ぎながら、人々の静かな生活が息づいている地域であるが、特に全国的な知名度を有する特産品や産業は存在しない。このため、日蓮聖人が身延山在山中に供されたとされる「ゆば」については、官民一体となり地域の特産品としてブランド化が進められている。「食」の地域ブランドとして「ゆば」を普及させ、身延町の特産品に育てることで、新たな観光客の流入や地域活性化が期待されている。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

前述の通り「生ゆば」は、賞味期限が5日程度で冷凍保存が利かないため、土産物としての販路が限られている。更に、その製造工程では手作業が多く機械化が進まないため、他の豆腐製品と比較して価格も高い。しかし、「生ゆば」の風味を生かしたレトルト加工食品が開発できれば、ロスの心配から今まで取り扱いを躊躇していた小規模な飲食店や土産物品店など新たなチャネルへの販売が可能になるのではないかと、という想いが事業開始の直接的な動機となっている。さらに、望月代表は「販売が軌道に乗り、町内でユバの原料の大豆を栽培する農家が増えれば、雇用の創出や遊休農地の解消にもつながる。」とも話している。



② 取り組みの体制

基本的に自社で開発した商品を製造・販売している。販売については、直営店舗での販売とインターネットでの販売がある。人員については、既存の従業員を中心としつつも、お菓子及びレトルト加工品の製造を担当するスタッフを男女各1名配置している。

③ 商品の開発状況

当店では、4年ほど前から高圧滅菌できる機械を使い、「生ゆば」を使用した「ゆば丼」のレトルト商品化を模索しており、「ゆば丼」をメニューに取り入れているJR身延駅前の和食処・ビジネスホテル「酒季彩菜 いち川」の市川順一朗代表や身延町商工会とも連携し、開発に取り組んできた。



平成22年2月に地域産業資源活用事業計画の認定を受けたことから、補助金を活用してレトルト加工する専用の機械などを整備し、レトルト加工品の商品化は完了している。

④ 販路開拓・売上の状況

販売については、平成22年8月から開始されており、店頭販売を中心に概ね計画通りの販売実績となっている。本年度は、実施計画の初年度にあたるため、ギフトセットやネット販売による全国展開は今後の課題であるが、商品自体に対する評価は高く、今後の営業展開に期待が寄せられる状況となっている。

(5) 認定制度の活用状況とそのメリット等

地域産業資源活用事業計画認定によって、補助金の制度を活用した。補助金は、レトルト加工の専用機を対象としたものである。多くの企業で利用されている専門家派遣は活用されていないが、支援機関担当者のアドバイスや多くの企業との交流が深まったことは事業計画認定のメリットとして認識されている。

認定に伴って必要となる書類づくり等の事務作業は、地元商工会等の協力を得て作成されているため負担感は比較的少ないようで、負担よりも地域産業資源活用事業計画認定によるメリットの方が大きいと感じている。

認定制度への要望としては、以下があげられた。

- ① 機械設備に対する補助金について一定の制約が存在することを、申請段階では理解できていなかった。このため、補助金の対象となる項目を分かりやすくしてほしい。
- ② 販売用商品の生産設備も補助金の対象として欲しい。
- ③ 事務処理を簡素化してほしい。

(6) 現状の課題と今後の展望

当店については、実施計画初年度にあたるため、計画を着実に実現していくことが最大の課題であるが、特に意識される課題として「他企業との連携」と「販路開拓」が挙げられた。

「他企業との連携」については、「ゆば丼」セットを作る上で、県内食品関連企業との連携を強めていきたいという構想をもっている。特に、ご飯や薬味については、具体的な企業も既にイメージされているようである。

「販路開拓」については、「身延町」や「ゆば」の知名度を向上させることで、販路開拓に繋がってほしいという希望は強いが、具体的な方策については今後の課題となっている。

13. 事例 「ぶどう」を原料とするフレッシュ・スパークリングワインの製造・販売

事業主体：株式会社シャトー勝沼（山梨県甲州市）

地域資源名：ぶどう、山梨県産ワイン／農林水産物、鉱工業品

認定日：平成 22 年 2 月 10 日

(1) 株式会社シャトー勝沼の概要

- ・ 会社名：株式会社シャトー勝沼
- ・ 住所：山梨県甲州市勝沼町菱山 4729 電話番号：0553-44-0326
- ・ 代表者：今村英子
- ・ 沿革：シャトー勝沼は明治 10 年勝沼にて創業し、厳選した原材料によるこだわりのワイン作りに徹した生産販売を行っている。ブドウの産地である勝沼の中でもブドウ作りに最高に適していると言われる鳥居平で栽培したブドウを原材料にして高品質のワイン作りにより数々の賞を受賞し、消費者にも好評を得ている。また、平成 5 年から観光ワイナリーとして一般観光客を受け入れており、工場見学ができる観光施設やレストランなどを併設し、勝沼を訪れる方も楽しめるような工夫もしている。さらに地場産業と共同して平成 19 年に新ブランドを発表し、またアメリカをはじめとする海外との本格的な取引を行うなど活発な事業展開を行っている。

(2) 事業の概要

本事業は今まで有効に使われなかった若もぎしたブドウを原材料として使用し、スパークリングワインの生産を行うものである。若いブドウは生産に多くの専門知識が要らずに、一定程度の



品質で生産が可能であるという特色がある。今まで使われていなかった原材料が、安く、安定的に調達できることにより、本製品の価格競争力を高めることが可能である。

さらに勝沼の地においても農業従事者の高齢化や労働力・後継者不足が起こっており、遊休農地も増大している。この様な課題に対しても、

原材料としての若もぎブドウを生産することが有効であり、本事業にとっても安定的な原材料の調達が可能となる。

(3) 外部環境

近年のワイン業界は景気の後退や、円高による輸入のワインに押され、国産ワインの販売は低迷している。また、飲食店などでの酒の提供が減っており、飲食店向けの販売も低調である。若者のアルコール離れも顕著になってきており、業界全体は横ばいで推移している。

このような状況の中で、シャトー勝沼においてはノンアルコールワインなど消費者の需要に合った新製品を開発するなど意欲的な製品開発を行い、比較的順調に推移している。このことは、当社が新しい市場に目を付け、常に先進的な取り組みを志向しているためと思われる。

(4) 事業取り組みの状況

当事業の認定を受けて1年目であるが、計画通りに推移しており、若もぎのブドウを原材料にした試作品の開発を行っている。若いブドウを原材料にすることによって、従来のワインの新酒よりも早く、また酸味、香りと豊富なミネラルを有する商品を提供することが出来る。醸造期間が短いことからコストを削減して、比較的安価で日常的に楽しむことのできる国産スパークリングワインの製造が可能となる。また、消費者は安全・安心に対するこだわり志向も増えてきており、国産ワインに対する関心は拡大しつつあり、低アルコール市場の需要規模も増加傾向にある。このことからビールに代わる飲料として訴求していく予定である。

(5) 制度活用状況とそのメリット等

現在の取り組みの状況は、製品開発を数名の技術担当者で行っており、2年目以降は販売担当者も加わっていく予定である。

以前からこの事業は計画していたが、補助金の制度の活用により事業をスムーズに実行できるというメリットがある。

(6) 課題と今後の展望

制度の認定を受けた1年目であり、計画に沿って事業を進めている段階である。現時点では特に大きな課題はないが、今後計画を進めていくにつれて課題が見えてくるものと思われる。将来的には、この事業で開発した技術をもとに、地元の農家や他のワイナリーと連帯しながら新しい製品開発を通して地域の活性化にもつながるようにしていきたいと考えている。

14. 事例 山梨産食材を活用した業務用スイーツキット商品の開発・販売

事業主体：株式会社いつみ家（山梨県甲府市）

地域資源名：甲斐八珍果／農林水産物

認定日：平成 22 年 6 月 15 日

(1) 株式会社いつみ家の概要

- ・ 会社名：株式会社いつみ家
- ・ 住所：山梨県甲府市国母 4-21-17 電話番号：055-226-6377
- ・ 代表者：梶村滋
- ・ 沿革：いつみ家は平成 2 年に精肉、総菜店として創業した。その後徐々に規模を拡大し、総菜などをスーパーマーケットに販売することを主な事業としている。近年工場を新設するなど順調に業績を伸ばしている。和風、洋風、中華風の総菜を中心にキット化した製品を製造している。独自に開発した「キット化技術」によって総菜をパッケージ化し、スーパーマーケットのバックヤードで簡単な調理によって売場へ提供することを可能にした。

キット化した製品は、防腐剤や化学調味料を添加せずに品質を保持することが可能である。昆布とかつお荒削りにより抽出した出し汁を素に調理加工を行っており、素材本来の風味を損なわない形で顧客に提供することが可能となる。また、需要に合わせて調理が出来るのでロスが少なく提供できることもメリットとして挙げられる。当社はこの技術に競争優位性を有しており、今後も安定した経営が見込まれる。近年スーパー向けのたれも生産、販売している。また、県外のスーパーへの展開も積極的に行っており、外部のコンサルタントも活用して販売営業面で協力を行い県外の受注を堅調に伸ばしている。

(2) 事業の概要



本事業では、当社が長年培ってきた総菜のキット化技術のノウハウを生かし、地元産の果物などを使用したスイーツのキット化を目指し開発を行うものである。このことで、果物などの地産地消を促進し、新しい消費スタイルを提案するものである。

山梨は果実の出荷額が多く、全国的にも有名なモモやブドウなどの産地である。このような地元産の果実を使用して、無添加のスイーツを作ることで地域資源を活用す

ることを考えている。地元で栽培された食材でスイーツキットを作り、県内外のスーパーマーケットに提供することを計画している。将来的にはスイーツ以外の山梨県産食材を使用した多様な製品を、化学調味料を使わずに製造し、主にスーパーマーケットなどへ新しい製品として提案していく予定である。

製品は特に自社ブランドを設ける予定はなく、素材そのものの商品名で販売するか、もしくは相手先のブランドで販売する。質の高い製品をスーパーマーケットに提供することで長期的な信頼関係を築いていく。

(3) 外部環境

小売業全体が近年の景気後退によって非常に厳しい状況におかれているが、総菜は中食・巣籠もり消費といわれる家庭で食事をとる世帯が増えていることから需要が安定している市場である。その中でいつみ家においては、取引先のスーパーマーケットからの信頼も厚く、安定した経営を行ってきている。

また、地域においては店舗の大規模化が進んできており、競争が激しくなっているために、どのスーパーマーケットもコストに関して厳しく精査してきている。いつみ家の独自技術は大幅にバックヤードコストを削減することを可能にするものであり、このようなコスト削減の要請にも応えられるものとして今後も順調に受注できる可能性がある。

取引先との強固な信頼関係をもとに県内の有力スーパーに専属的に納品していることで、安定した生産を可能とし、さらに技術開発も継続している。

このことは、会社の組織力と、社長のリーダーシップによるところが大きいのも一因ではあるが、会社全体で新しい製品を生み出していこうとする企業風土にもよるところがあるものと思われる。

(4) 事業取り組みの状況

事業の取り組みは山梨県内の中小企業支援団体から勧められたことがきっかけとなった。その後、同団体の支援をえて社内で事業化の検討を行い、計画書を比較的スムーズに作成することができ、短期間で申請を行うことができた。

現在のスイーツ製品開発状況は、「おはぎ」がすでに商品化されており、今後他の製品を順次商品化していく予定である。商品に関しては季節によって組み替えており、「どら焼き」などの製造も企画している。必要となる食材の調達には農協などの協力団体から入手しているが、今後も安定的に入手できるかどうかを交渉中である。

当事業の推進担当者は、技術開発担当、試作担当、製造担当、および営業担当の4名で構成されており、他にコンサルタント1名がプロジェクトの形で参加している。

(5) 制度活用状況とそのメリット等

制度を活用するメリットとしては中小企業支援団体などとの密な連携によって、製品開発の新しい情報が入手し易くなることや、担当者からの紹介で新しい提携が出来ること等を挙げている。このことは、単に制度を活用して新しい事業を行うこと以上に企業にとっての経営資源の拡充をもたらしていることを意味し、さまざまな波及効果が見込まれる。

(6) 課題と今後の展望

当事業はまだ始まってまもない事業である。今後の課題としては、季節ごとに旬の農産物が異なるので、年間を通じた材料の調達時の価格や量の安定化がある。開発は順調に進んでおり、開発担当者は、ゆずなど八珍果以外にも有望なアイデアを多数有しているようである。

今後は、採算性を考慮して事業化するものを絞り込んでいくとのことである。さらに県内外の取引先にも拡販していくことを予定している。

第3章 農商工等連携促進法の事例研究

本章は、下記の農商工等連携事業計画として認定された5件について、調査研究委員会の委員が各認定企業の経営者等に事業の進捗状況や課題等実態についてヒヤリングし、事例研究としてその内容をまとめたものである。

	市町村名	事業名	事業主体 (中小企業側)	事業主体 (農林漁業側)
1	北社市 山梨市	清里高原の牛乳と峡東濃縮果実を利用したアイスクリームの販売・販売	(有)清里ミルクプラント 乳製品製造業	(株)なかむら 果樹作農業
2	甲府市 道志村	富士山系湧水栽培クレソンの未利用部位を用いた漬物の商品化	(株)みなし食品 漬物製造業	大辻クレソン 野菜作農業
3	甲州市	貝殻に含有する天延ミネラル成分を活用した甲州種による高品質白ワインの開発・販売	大和葡萄酒(株) 果実酒製造業	山中弘巳 果樹作農業
4	南アルプス市 中央市	カミサリー(1次処理)事業を核とした地元野菜を活用した地域モデル事業の開発及び運営	(株)青春カンパニー 飲食業	(株)サラダボウル 野菜作農業
5	韮崎市	アウトレット野菜出荷方法の最適化による付加価値の向上事業	(株)ベジタブル・ラウンジ 食料品製造業	J A 梨北 協同組合

1.事例 清里高原の牛乳と峡東果実郷の濃縮果実を活用したアイスクリームの開発・販売

中小企業者：有限会社清里ミルクプラント（山梨県北杜市）

農林漁業者：株式会社なかむら（山梨県山梨市）

認定日：平成 20 年 9 月 19 日

(1) 事業者の概要

① 中小企業者の概要

- ・ 名称：有限会社清里ミルクプラント
- ・ 住所：山梨県北杜市高根町清里 3545-265 電話番号：0551-48-2512
- ・ 代表者：小清水 八市
- ・ 沿革：山梨県清里高原の酪農家の出資によって、酪農家自ら生産した生乳を自ら加工するミルク工房として平成 14 年に設立、北杜市の施設を借りて運営している。酪農経営の発展、生産性の向上また夢創出の場とすると同時に特産品の創出、提案による地域活性化、消費者への食の安全と健康増進に寄与する経営に取り組んでいる。

② 農林漁業者の概要

- ・ 名称：株式会社なかむら
- ・ 住所：山梨県山梨市東 388 電話番号：0553-22-4214
- ・ 代表者：中村 仁
- ・ 沿革：長らく個人経営の農家を営んできたが、平成 19 年に法人化。フルーツの生産が盛んな山梨県峡東地域にて、除草剤を使わず、土づくりにこだわった減農薬によって、桃、さくらんぼ、すもも、ぶどう、柿などの果実を生産している。

(2) 事業の概要

本事業は、(株)なかむらが峡東果実郷において減農薬および有機質肥料により生産した、安全・安心で美味しい完熟フルーツを一次加工したほし柿や果汁と、(有)清里ミルクプラントが清里高原で生産する新鮮で安全な高品質の生乳を原料とした、新たなアイスクリームの企画開発から販売までを共同で実施する。

(3) 外部環境

① 地域の特徴・状況

山梨県峡東地域は、地域を代表する果実郷であり、そこで古くから生産される「甲斐八珍果」（桃、ぶどう、柿、ザクロなど）と呼ばれる果実は、特色ある栽培技術により鮮度、品質、食感ともに我が国最高水準の品質を誇っている。

また、八ヶ岳山麓の自然と景観に恵まれた清里高原は、酪農が現在では高冷地農業の象徴ともいえる地域産業となっており、青く広がる牧草地と白い牧柵、その中で草をはむ乳牛の姿は清里高原を代表する風景として定着している。

② 業界の状況

アイスクリーム類及び氷菓の販売金額は平成 21 年度 3,832 億円であり、平成 16 年以降横ばいまたは微増傾向となっている。またアイスクリームは好きなデザート第 1 位であり、その選択については量よりも質を重視する傾向がみられる（社団法人日本アイスクリーム協会「アイスクリーム白書 2009」より）。

競合する類似商品は、大手アイスクリームメーカーが製造するアイスクリーム類、また海外から輸入されるアイスクリームなどが想定される。本事業において開発するアイスクリームは、既に市場で高い評価を得ている(有)清里ミルクプラントの生乳と、果実郷である山梨県峡東地域において高品質で多品種の果実を生産し消費者の支持を得ている(株)なかむらの果実の融合させるものである。こうして、市場ニーズに応える高品質のアイスクリームを開発することが可能となることで、従来のアイスクリームとの差別化を図ることができる。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

(株)なかむらの行う果樹作農の場合、穀物生産とは異なり、5～10 月に生産期が集中、集中した時期に多くの労働力が必要、賞味期間が短く保管がきかないため歩留まりが悪い、等の課題を抱えている。(株)なかむらは、これらの課題解決に向けて、ころ柿のアイスクリームを試験的に作り食品加工業への進出を模索してきたが、本格生産を行うための設備や製造ノウハウが不足していた。

一方、(有)清里ミルクプラントは、良質な乳製品を製造・販売し市場の高い評価を得ながらも販路の拡大が図れず、主力製品の牛乳の需要も停滞していることから、新たな商品開発及び販路開拓が課題となっている。また、多くの乳製品の需要は春から秋に集中しているが、現在の主力製品は賞味期間が短く保管がきかない商品がほとんどであるため、需要期に生産が集中し、冬季の生産体制に余力がある。

そこで、本事業ではアイスクリームの企画開発力を持ち、自ら果樹を生産する農業生産法人と、乳製品を製造する中小企業が有機的に連携することによって、両者の現状の課題を解決するとともに、地域の新たな産業発展に寄与するものとして事業に着手した。

② 取り組みの体制

本事業では、(株)なかむらが原料となる完熟フルーツとその濃縮・加工技術を提供し、(有)清里ミルクプラントが乳製品の製造技術や新たに導入するアイスクリーム製造機器、原料とな

る良質な生乳を提供し、本格的な生産体制を構築することとした。

さらに商品開発については、両者が互いの施設や技術・ノウハウを提供し合い、双方の高品質な原材料を活用することによって両者で一緒に行っている。

商品の物流・販路開拓については、(株)なかむら、(有)清里ミルクプラントそれぞれが持つ従来の販路を活用するとともに、株式会社渡辺商店の物流網・販売チャンネルを活用した新たな販路開拓を目指すこととしていた。

③ 商品・サービス開発の状況

商品開発についてはほぼ終了しており、バニラ、すもも、プルーン、ころ柿、かぼちゃの5種類のアイスクリームについては販売を開始している。ももやぶどうなど香りや味の淡い果実のアイスクリームについては現在開発中である。

④ 販路開拓・売上の状況

現在、本事業によるアイスクリームについては、(株)なかむらが、事業を主導し、本事業で新規に開発したブランド名のついた商品を販売している。商品の製造については、(有)清里ミルクプラントが(株)なかむらからの委託による製造を担当している。商品の販売をようやく開始したところであり、現在は地元の農協の店舗等における販売に限定されているが、中央自動車道の談合坂サービスエリアにおける販売が決定している。

また、(有)清里ミルクプラントは本事業で得たアイスクリームの開発・製造ノウハウをもとに、独自にアイスクリームの新商品を開発し、自社ブランドで製造・販売している。(有)清里ミルクプラントの持つ既存の販路において2010年5月から販売を開始しており、2011年夏に本格的に販売を開始する予定である。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

農商工等連携事業計画認定によって、専門家派遣、補助金ならびに融資の制度を活用しており、とても役立っているとのことである。専門家派遣については、工場における原価計算の専門家の派遣、補助金については、アイスクリーム製造についてのコンサルティング費用、マーケティング調査の費用、試作品の費用、商品のパッケージデザイン費用、販路開拓のためのコンサルティング費用、商談会・展示会への参加費用等を対象としたものである。

また、認定によるメリットとして、信用力が高まったこと、人的ネットワークが広がったことがあげられた。

認定に伴って必要となる書類づくり等の事務作業に対する負担も感じているようであるが、事務作業についても支援機関の担当者の支援が得られているとのことである。

認定制度の課題や制度への要望としては、以下があげられた。

- ・補助金の対象に制約が多い。現在、補助金の対象となる設備投資は、商品開発のための設備に

限られるが、量産にも使える製造設備も補助金の対象として欲しいとの要望がある。現状では試作用設備と量産用設備の二重に投資してしまうことになる可能性がある。

- ・補助金は年度末の精算払いのため、一時的に自己の全額負担になり、ある程度の体力がないと多くの補助金を受けることが難しい。例えば、四半期毎の精算払いであれば有りがたいとの意見があった。
- ・農商工等連携事業においては、制度として販売まで含めた事業展開を連携して行うような仕組みを制度に入れることが必要との意見もあった。

(6) 現状の課題と今後の展望

現在、製造コストの低廉化と販路拡大が課題である。

製造コストの低廉化については、販路が拡大し、生産量が多くなることによってコストを下げられると考えている。販路拡大については、中央自動車道の談合坂サービスエリア等、観光客が集まる場所での販売を拓けていくことを想定している。

今後、(株)なかむらとしては、本事業におけるアイスクリームをきっかけとして、さらに発展させて、果物を加工したお土産で山梨県の定番となるものを開発・販売していきたいと考えている。

また、(有)清里ミルクプラント独自のアイスクリームについては、地元北杜市で地道に販売するとともに、ギフト向けに通信販売を行うことも想定している。

2. 事例 富士山系湧水栽培クレソンの未利用部位を用いた漬物の商品化

中小企業：株式会社みしな食品（山梨県甲府市）

農林漁業者：大辻クレソン（山梨県南都留郡道志村）

認定日：平成 21 年 3 月 19 日

(1) 事業者の概要

①株式会社みしな食品

- ・ 住所：山梨県甲府市国母 6-6-3 電話番号：055-233-8253
- ・ 代表者：三科 正樹
- ・ 沿革：昭和 34 年 12 月、設立。

キムチ、漬物製造・卸売業。中央卸売市場内に本社、上阿原に工場を有する。

設立当初より、国産野菜にこだわった漬物の製造に徹している。

②大辻クレソン

- ・ 住所：山梨県南都留郡道志村 7868 電話番号：0554-52-2137
- ・ 代表者：佐藤 富士男
- ・ 沿革：道志村におけるクレソン栽培初期より、2 代にわたり事業を営む。

現在、道志村に留まらず、伊豆をはじめとした富士山系湧水の利用可能な地域に栽培範囲を拡大している。

(2) 事業の概要

本事業は、みしな食品の漬物業界における製造技術・ノウハウ、大辻クレソンのクレソン生産者としての栽培技術・資源など各々の強みを連携によって高めることで、従来なかったクレソンの漬物を新商品として売り出すものである。近年、消費者の食への安全、安心、健康志向が高まる中、清浄な富士山系湧水で栽培されたクレソンという素材を無添加で漬物として商品化する新しい試みである。

クレソン自体にポリフェノール（量抗酸化、高血圧予防及び抗アレルギー性効果を有する）が多く含まれ、富士山系湧水を利用した栽培で、かつ、従来漬物としての商品化事例がないなど、新規性が高く差別化可能な要素を備えている。

(3) 外部環境

平成 20 年度の国内における漬物生産量は、95 万トンで前年度比▲0.7%とやや減少している（「食品産業総合動態基本調査」による）。平成元年以降の統計によると、ピークは平成 3 年度の 120 万トンであり、特に平成 12 年度（2000 年）以降は一貫して減少基調にある。ただし、近年、

健康や食に対する安全・安心ニーズが高まっており、漬物生産量全体で本事業における市場規模を図るのは適切でない。繰り返しになるが、本事業における機能性の高さ、新規性の高さは、従来の漬物に対する競争優位性を有する。

地域の状況として、クレソンの栽培については、道志村にて昭和 50 年代中頃から富士山系湧水を利用した水田転作作物として盛んになり、生産量は全国第 1 位。現在、「道の駅どうし」においても、日本有数のクレソンの里として生製品だけでなく、クレソンをふんだんに使った食事メニュー（うどん、ケーキ、ジュースなど）の提供などが行われている。山梨県の漬物については、昭和 10 年の甲府漬物商組合を前身とした山梨県漬物協同組合として、現在、甲州小梅をはじめ、県産漬物の PR を盛んに行っている。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

本件連携の両者とも、従来より常に新しい取り組みを模索してきており、そうした両者の意向が山梨県中小企業団体中央会のコーディネートにより繋がった。

② 取り組みの体制

クレソンの生産並びに漬物の製造、各々の得意分野で本事業への取り組みを進めているとともに、両者の連携においては、毎月のミーティングを通じて、商品開発から販路開拓についての意見交換が交わされている。また、山梨県中小企業団体中央会のコーディネートにより、両者の連携体制が支援されている。

③ 商品開発の状況

両者の連携による試作の繰り返し、商談会などイベント参加やアンケート調査によるバイヤーや一般消費者からの反応を商品開発に活かしてきた結果、思い通りの商品が出来上がってきた。現在、販売チャネルに応じたパッケージ・デザインなど、より販売面を重視した事業展開へ移行している。

④ 販路開拓の状況

（株）みしな食品の既存販売ルートの活用、大辻クレソンの地元における販売チャネル（「道の駅どうし」など）の活用、また、商談会や展示会を活用した新規販売ルートの開拓に取り組んできた。

商談会については、赤坂サカスで行われた「山梨マルシェ」やアグリフード EXPO（主催：日本政策金融公庫）に参加することで、バイヤーからのニーズや反応を吸収している。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

現状、本件制度に関わる補助金の利用はないものの、今後、販路開拓の具体化段階にあたって

活用を見込んでいる。

制度に関わる事務面においては、山梨県中小企業団体中央会の支援を受けることで、重い負担を負うことなく、本件事業を円滑に進めている。

(6) 現状の課題と今後の展望

既に、今後の販売活動の強化に向けたパッケージ・デザインやより食べやすい包装、高級漬物としてのブランド構築などに注力していく段階にある。富士山系湧水により栽培したクレソンを高級漬物として、機能面、新規性を訴求したプロモーションにより販売展開することで、新たな山梨ブランド商品の確立が期待される。

3. 事例 貝殻に含有する天然ミネラル成分を活用した甲州種による高品質白ワインの 開発・販売

中小企業：大和葡萄酒株式会社（山梨県甲州市勝沼町等々力 776）

農林漁業者：山中弘巳（山梨県甲州市勝沼町綿塚 210-24）

認定日：平成 21 年 3 月 19 日

(1) 事業者の概要

① 大和葡萄酒株式会社

- ・ 住所：山梨県甲州市勝沼町等々力 776 電話番号：0553-44-0433
- ・ 代表者：萩原 保樹
- ・ 沿革：大正 2 年 創業。昭和 28 年 設立。

平成 2 年、長野県に四賀ワイナリーを開設。勝沼ワイナリーと合わせ、2 拠点による醸造体制を構築。

平成 7 年、ビール事業を開始。

平成 13 年より、ブランド戦略を強化し、平成 23 年より主力ブランドを DELIAN（デリアン）から L' HUGGY（リュギュー）に変更予定。

ジャパン ワイン チャレンジ、国産ワインコンクールをはじめ海外・国内各種ワインコンクールにて数々の受賞実績を誇る。

② 山中 弘巳

- ・ 住所：山梨県甲州市勝沼町綿塚 210-24 電話番号：0553-20-4568
- ・ 沿革：日本一のぶどう生産地 勝沼にて、生食用、醸造用の各種葡萄栽培を営む。

(2) 事業の概要

本事業は、貝殻を肥料として栽培したミネラル分豊富な葡萄による白ワインの開発・販売への取り組みである。従来、日本の土壌に不足しているミネラル分を補うことで、長期熟成に適した深みのある味わいの白ワインを目指す。

「独自の価値形成」を基本理念に日本独自のワインづくりを目指す大和葡萄酒(株)と天候不順による生産量への影響が避けられない中、価格の安定化が課題であった山中弘巳、双方の思いを実現する高付加価値商品の開発・販売への取り組みであり、従来廃棄されてきた貝殻の有効活用による環境面での効果もある。

(3) 外部環境

近年、酒類全体の消費量については、一貫して減少基調にある（以下、「酒類課税数量（国税庁）」

による)。H21 年度（速報ベース）における増減率（H11 年度比）は、▲11.5%となっているが、酒類別では、特に、ビール・清酒の落ち込みが激しい。

ワインについては、H21 年度（速報ベース）で 249 千 KL（うち、輸入分 166 千 KL、国内分 83 千 KL）となっている。H11 年度比で ▲10.3%の落ち込みとなるものの、H18 年度を底に、近年、緩やかながら回復基調にある。ただし、内訳としては、輸入分が+9.9%（H11 年度比）とシェアを高めており、国内分については、シェアが低下しているのが現状である。

尚、H10 年度については、赤ワインに含まれるポリフェノール効果の報道を契機に爆発的な数字を記録している（合計 370 千 KL、うち、輸入分 224KL、国内分 146KL）。

当地勝沼は、ぶどう・ワインともに日本一の生産量を誇り、ワイナリー数は、勝沼町だけでも大小 20 を超える。当地におけるぶどう栽培の歴史も古く、1,300 年にも溯る。年々、国産ワインコンクールやワインツーリズムなどの盛り上がりをはじめ、国産ワインに対する注目度が増しており、品質への評価も高まっている。甲州市など行政からのワイン振興に関わる支援も厚い。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

大和葡萄酒(株)にて、貝殻に含まれる天然由来のミネラル成分が葡萄栽培及びワイン醸造に効果的であることに着目。自社圃場での実証データを基にその効果を確認し、山中弘巳の高い栽培技術と自社の豊富な醸造技術とを連携させることとなった。

② 取り組みの体制

大和葡萄酒(株)を中心とした「ミネラル甲州プロジェクト」<http://www.mineralwine.jp/> を立ち上げることで、本事業を強力に推進している。プロジェクトメンバーは、葡萄の栽培担当として、山中弘巳をはじめする甲州市・笛吹市・山梨市の協力農家、貝殻の提供として、連携参加者である(有)二幸水産などの食品加工会社が参加しており、散布指導とデータ化については、山梨県果樹試験場、山梨県工業技術センターの協力を得ている。

欧州では、葡萄畑の土壌が石灰質なうえ、ミネラル成分を多く含む硬水が使用されるため、生産されるワインにもミネラル分が多く含まれる。その結果、長期保存に適し、味にも複雑さが増す。本プロジェクトでは、こうしたミネラル分の不足を補うことでより高品質なワインづくりを目指す。

③ 商品開発の状況

大和葡萄酒(株)は電気炉にて貝殻を焼成・粉砕し、協力農家に提供する、協力農家は焼成・粉砕された貝殻を自身の圃場に散布・撒布し、天然由来の有用ミネラル成分を葡萄樹木に吸収させる。大和葡萄酒(株)では、これらの効果を図るため、自社圃場において実際に貝殻を撒布・散布して 1) 葡萄、2) 葡萄の葉柄・葉脈、3) 醸造したワイン、それぞれの分析を緻密に繰り返し

てきた。

商品のブランディングについても、日本独自の価値観をもちつつ、従来の国産ワインと一線を画する商品として、「Innovative Japan」をメインコンセプトとした。商品名のみならず、モダンかつ日本的なものを目指し、ラベルやボトルデザインにもこだわった。

④ 販路開拓の状況

「ミネラル甲州プロジェクト」として、着実に本商品並びに本プロジェクトの訴求を図っている。ワイン独自の個性を紹介するレストラン・ソムリエ・ワイン愛好家を主なターゲットとして、販促しているが、平成 22 年 8 月に、「ミネラル甲州プロジェクト」第 1 弾ワインとして、「2009+WA（ワ）」の販売を飲食店・業務用酒販店向けに開始した（限定販売）。既に、県内外 30 軒を超える飲食店で取り扱っている。尚、商品名は、ワインの「ワ」と日本伝統の「和」、これを足す（「+」）ことで到達する答えの「和」を意味している。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

設備投資に補助金を活用したほか、商談会や展示会など販路開拓に関わる情報収集に役立っている。”人”と“人”を結ぶ農商工連携「芽がでるネット」（農商工等連携促進対策中央支援事業）<http://www.tkr-noshoko.jp/main/2010/08/2009-7b16.html> においても、ミネラル分豊富で味わい深い国産白ワイン「2009+WA（ワ）」として紹介されている。

(6) 現状の課題と今後の展望

平成 22 年における特異な気象状況など葡萄栽培自体における一部の不安定要素は回避しきれないものの、本事業における栽培方法の確立、栽培面積の拡大により、商品の供給能力も向上する。また、スパークリングワインや赤ワインなど「ミネラル甲州プロジェクト」ワインのラインナップ拡充も目指しており、今後、本プロジェクトの更なる認知度向上、ひいては、ワイン産地としての地域全体の認知度の更なる向上が期待される。

4. 事例 カミサリー（1次処理）事業を核とした地元野菜を活用した地域モデル事業の開発 及び運営

中小企業者：株式会社青春カンパニー

農林漁業者：株式会社サラダボウル

認定日：平成 21 年 6 月

(1) 連携体の概要

(中小企業者)

- ・ 会社名：株式会社青春カンパニー
- ・ 住 所：山梨県南アルプス市甲西町西南湖 386 番地 電話番号：055-284-1055
- ・ 代表者：古屋 守正
- ・ 沿 革：平成 5 年 6 月に創業。現在、和食店「川」を 2 店舗、県内野菜を中心に使ったビュッフェタイプレストラン「旬菜厨房 奈のは」を 1 店舗運営している。

(農林漁業者)

- ・ 会社名：株式会社サラダボウル
- ・ 住 所：山梨県中央市今福 163 番地 電話番号：055-273-2688
- ・ 代表者：田中 進
- ・ 沿 革：平成 4 年 4 月に設立された農業生産法人。有機栽培・無農薬栽培・低農薬栽培を目指すと同時に、本当にお客様の喜ぶ商品体制に切り替えることで、農業そのものの収益構造の再構築を図っている。

(2) 事業の概要

本事業は、「畑からのメニュー開発」をコンセプトに、今までにない農業生産管理工程、出荷管理工程を新たに構築し、カミサリーを核にして、新商品開発や新販路開拓を行っていくことを目標としている。(株)サラダボウルは、農業生産の拡大と農産物の加工・販売に取り組み、(株)青春カンパニーは地元野菜を安定的に確保し、カミサリーでの新商品開発及び店舗での拡販に取り組み。(株)サラダボウルをはじめとする農業者については、これまでのスタイルと一線を隔した新たな工程管理の確立、新たな作目への取り組み、遊休農地を活用した生産の拡大、新販路での販売などが必要とされる。一方、(株)青春カンパニーについては、カミサリーを活用し、他ではできない新商品開発、歩留まり向上、生産性向上、不安定納入への対応等が必要とされる。

(3) 外部環境

① 市場環境

食品偽装、残留農薬など頻発する問題から食の安心・安全が大きくクローズアップされ、地産地消やヘルシー志向とあいまって、地元野菜や新鮮野菜に対するニーズは年を追う毎に高まっている。また、核家族化や個食化などが進み、豊富な野菜メニューを提供する野菜ビュッフェレストランが全国でも支持を集めている。

② 現状と課題

【中小事業者：(株)青春カンパニー】



新たに野菜ビュッフェレストランをオープンさせたが、客単価の上限が決まってしまうバイキング形式のため、リピーター化の施策が必要になってくる。その施策として、店最大のコンセプトである「地元野菜」や「畑からのメニュー開発」が不可欠の要素となっている。さらに、客単価の上限が決まってしまうスタイルのため、FLコスト(レイバーコスト、フードコスト)の抑制も大きな課題であり、農業者との連携による解決策が必要となっている。

【農林漁業者：(株)サラダボウル】

従来流通形態では、消費者ニーズのない規格が優先され、無駄な工程が増えたり、廃棄ロスが大きくなったり、収益を生まない構造となっている。また、新規就農希望者は多いものの、慣行的な農業のやり方では雇用することも、新規参入することも容易ではない。このため、農業そのものを抜本的に見直し、収益構造を再構築していくことが必要である。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

農業そのものの形を抜本的に見直し、収益構造を再構築することにより、農業が抱える様々な問題を解決して行きたいと考えていた(株)サラダボウルの想いが事業開始の直接的な動機となっている。これにより、「地元野菜」の安定的・戦略的調達、「畑からのメニュー開発」を希望していた(株)青春カンパニーとの連携が実現し、本事業の開始へと繋がっていった。

② 取り組みの体制

(株)サラダボウルは、今までにない生産工程・出荷工程の構築や新規作物の栽培ノウハウなどを確立するとともに、他の農業者との連携など地域農業のコーディネート役を果たしていく。

(株)青春カンパニーは、カミサリー（1次処理）運営を行い、不安定供給に対応する体制構築や新商品開発等に取り組む。

③ 商品・役務の開発状況

(株)サラダボウル及び(株)青春カンパニーの連携に対する意識は高く、(株)サラダボウルによる農業生産や、(株)青春カンパニーによる店舗運営は順調に推移している。ただし、(株)青春カンパニーにより完成されたカミサリーは本格稼働していない。

④ 販路開拓・売上の状況

(株)青春カンパニーが直営3店舗で使用する野菜のみであれば、既存設備での対応が可能であるが、カミサリーを運営していくためには新たな販売チャネルの開拓が不可欠である。したがって、カミサリーを本格稼働させていくためには、中小企業者の販路開拓が大きな課題となっている。

(5) 認定制度の活用状況とそのメリット等

農商工等連携事業計画の認定により、(株)サラダボウルは専門家派遣と補助金の制度を活用し、(株)青春カンパニーは融資の制度を活用した。農林漁業者と中小企業者で活用した制度が異なるのは、制度の制約によるところが大きい。即ち、中小企業者の活動は、本来的に営利を目的とした販売に直結するため、現行制度における補助金等を活用しがたい面がある。また、両社ともに認定制度による事務負担は大きいと感じている。

認定制度への要望としては、以下があげられた。

【中小事業者：(株)青春カンパニー】

- ① 事務処理を簡素化して欲しい。
- ② 生産設備も補助金の対象として欲しい。
- ③ 生産設備が補助金の対象とならない場合には、税制上の優遇措置など、代替的な支援策を講じて欲しい。

【農林漁業者：(株)サラダボウル】

- ① 事務処理を簡素化して欲しい。

(6) 現状の課題と今後の展望

前述の通り、(株)青春カンパニーによるカミサリーが本格稼働していないため、これを本格稼働させていくことが今後の課題である。両社の連携に対する意識は高く、各々が優れた経営資源を持っているため、両社の協力関係をさらに発展させカミサリーの稼働率を向上させていくことが期待される。

5. 事例 アウトレット野菜出荷方法の最適化による付加価値の向上事業

中小企業者：株式会社ベジタブル・ラウンジ（山梨県韮崎市）

農林漁業者：梨北農業協同組合（山梨県韮崎市）

認定日：平成 21 年 11 月 20 日

(1) 事業者の概要

① 中小企業者の概要

- ・ 名称：株式会社ベジタブル・ラウンジ
- ・ 住所：山梨県韮崎市穂坂町宮久保字横道上 4498 番地 電話番号：0551-23-7366
- ・ 代表者：鈴木 正一
- ・ 沿革：飲食店チェーンを展開する株式会社リパブリックのグループ会社として、平成 20 年設立。水耕栽培を中心とした農作物の栽培及び集荷・加工・通販、卸などの販売事業、地域生産者が出荷した野菜の値崩れ品及び規格外品等の集荷・加工・通販、卸などの販売事業に取り組んでいる。

② 農林漁業者の概要

- ・ 名称：梨北農業協同組合（JA 梨北）
- ・ 住所：山梨県韮崎市一ツ谷 1895 番地 電話番号：0551-22-1311
- ・ 代表者：堀川 千秋
- ・ 沿革：山梨県峡北地域（韮崎市、北杜市、甲斐市の一部）を管轄する農業協同組合である。組合員の生産物の販売、農業の生産に必要な肥料・農薬・農業機械や生活に必要な食品などの供給、営農指導の他、貯金の取扱いや共済事業等を行っている。

(2) 事業の概要

JA 梨北は、組合員農家が JA 独自の栽培指針で生産している、ちぢみほうれん草、たまねぎ、トマト、レタスなどの商品を、品質やその年の需給バランスなどから、契約先出荷（A グループ）、市場出荷・JA 直売所販売（B グループ）、加工用出荷（C グループ）、廃棄（D グループ）に分類し、販売することで、商品全体としての収益性を最大化するためのしくみを構築する。特に、従来販売が難しかった「C・D グループ」のアウトレット野菜については、主に外食産業向けの加工用としてベジタブル・ラウンジが優先的に仕入れることで、JA 梨北にとってアウトレット野菜の安定的な販路の確保、ベジタブル・ラウンジにとって国産野菜の安定的な確保が可能となる。

さらに、ベジタブル・ラウンジが、卸し先である外食店のニーズを収集・分析し、JA 梨北に提供することにより、野菜の栽培品目や生産量などを決める上での重要な情報として活用することで、より市場ニーズの高い野菜をいち早く生産するためのしくみを構築する。

(3) 外部環境

① 地域の特徴・状況

山梨県北西地域は、魚沼産こしひかりと同等の特A評価の米である「梨北米」を生産する米づくりが盛んな地域であったが、減反政策により稲作から野菜への転作を図ってきた。

② 業界の状況

野菜を販売契約先に出荷規格を満たす品質で安定的に供給するためには、契約量よりも約4割多く生産することが必要であり、そのため、品質としては遜色ないものの、出荷規格外や余剰分の野菜が多く発生している。また、年によって収穫量が販売量を大幅に上回る場合は、値崩れや販路確保が困難となるなどの問題を抱えている。新たに安定的な販路を確保し、気候等の影響による収量変動リスクを担保することが農家の収益向上（＝栽培ロス削減）を目指す上で大きな課題となっている。山梨県北西地域において、付加価値の高い野菜づくりを目指して独自の栽培指針並びに出荷規格を設け、組合員の農家を指導するとともに、指針に基づいて生産した野菜の販売指導を行っているJA梨北にとっても同様の課題がある。

また、昨今の食の安全・安心に対する消費者の関心の高まりを反映して、外食店でも国産野菜への需要が高まっており、品質の高い野菜を低価格にて調達することは外食店にとって大きな課題である。ベジタブル・ラウンジは、連携参加者であり、関東を中心に全国約60店舗の飲食店を展開する株式会社リパブリックのグループ会社として、野菜の自社生産を行うとともに、野菜の卸売事業を展開しており、品質の高い野菜を低価格にて調達することは同様に大きな課題である。

(4) 事業取り組みの状況

① 事業開始の動機

JA梨北は、組合員の農家からの農産品のうち、規格外や余剰分の野菜（アウトレット野菜）の販路拡大を模索していたところ、規格外などではあるものの国産野菜をより安く仕入れるためのルートを開拓していたベジタブル・ラウンジのニーズと合致した。

そこで、ベジタブル・ラウンジが、JA梨北より、試験的にたまねぎなどを仕入れ、自社工場にてスライス、加熱、下味付け、製品化などの処理を施すなどの加工方法を検討し、グループ会社で培ったノウハウにより、外食産業のニーズに合った商品の試作を行った。それにより、JA梨北の組合員農家が栽培した野菜のうち、規格外や余剰分を市場価格の5割程度で仕入れることにより、グループ会社である飲食店への卸売に目処がついたことから、本事業の連携に至った。

② 取り組みの体制

本事業においては、JA梨北は、野菜を生産するための栽培指針や出荷規格などのノウハウと、

野菜を栽培することの出来る組合員農家の生産ノウハウを提供する。また、ベジタブル・ラウンジは、自社の野菜加工工場や貯蔵施設など保有する資産だけでなく、グループ会社等を通じた外食産業のニーズ等に関する最新情報や販路などを提供する。

③ 商品・サービス開発の状況

認定1年目の平成22年は、猛暑のため、市場において野菜不足となり、本来規格外の野菜であっても、市場で流通してしまっただけでなく、アウトレット野菜になるものもなくなってしまった。このように想定外の異常気象の結果、商品全体としての収益性を最大化するためのしくみを構築する試みができなかった。

また、そもそも農家はアウトレット野菜を生産しようと考えて生産しているわけではないので、アウトレット野菜の生産量は天候や需給バランスに大きく左右され、予測が困難である。さらに、JA 梨北としては、組合員農家からアウトレット野菜をどのようにして集荷・仕分けするかが大きな課題である。JA 梨北が特定の農産物について契約している農家を対象を限定する場合には、集荷や仕分けも可能であるが、少量生産の農家も含めて全組合員農家を対象とする場合には、集荷と仕分けの手間をどのように負担するかも大きな課題である。

④ 販路開拓・売上の状況

販路は基本的にベジタブル・ラウンジの関連会社であり連携参加者である株式会社リパブリックと当初より決まっている。ただし、認定1年目の平成22年は上述のように猛暑のためアウトレット野菜がなくなってしまったため、現在までほとんど売上になっていない。

(5) 認定制度活用状況とそのメリット等

農商工等連携事業計画認定に至る過程や認定後における、支援機関の担当者のサポートに対する評価は高い。

しかしながら、認定によるメリットとしては、JA 梨北が広告宣伝効果をあげたに留まった。専門家派遣、補助金、融資の制度等については活用しておらず、当初想定していた補助金は拒絶されたとのことである。補助金の対象の制約を緩和して欲しいとの要望があった。ベジタブル・ラウンジからは、当該事業により大きな損失を負う結果になったとの見解が示された。

(6) 現状の課題と今後の展望

今後、JA 梨北としては、組合員農家からアウトレット野菜をいかなる方法で集荷・仕分けするか課題である。

2年目以降に規格外や余剰分のアウトレット野菜が本来の想定通りでできたときに、これをもとに、商品全体としての収益性を最大化するためのしくみを構築していくことが期待される。

第4章 調査研究のまとめ

1. 認定企業へのアンケート結果

本節では、2章の地域産業資源活用事業、3章の農商工等連携事業で認定された事例事業所に対して、事業の進捗状況や制度の活用状況等について尋ねたアンケートの結果を示す。

(1) 調査実施の概要

① 調査対象

対象企業は、平成22年6月までの県内認定案件で、地域産業資源活用事業計画16件（16社）、農商工等連携事業計画8件（16社）を対象とした。

② 調査期間

平成22年9月～10月

③ 調査方法

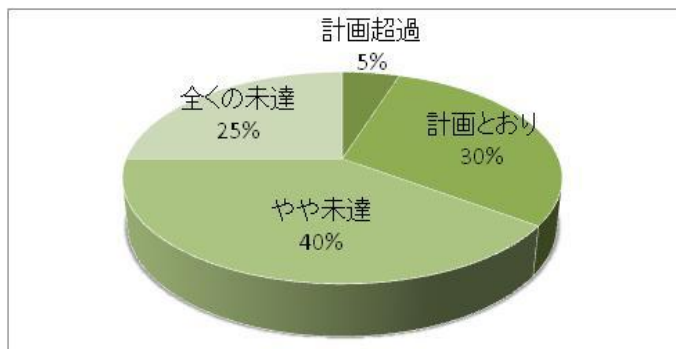
調査員が被調査事業所を訪問し、ヒヤリングを行った。アンケートは事前に用意した質問項目に基づき、個別面接調査法で行った。

④ 回答結果

地域産業資源活用事業計画15件（15社）、農商工等連携事業計画5件（9社）

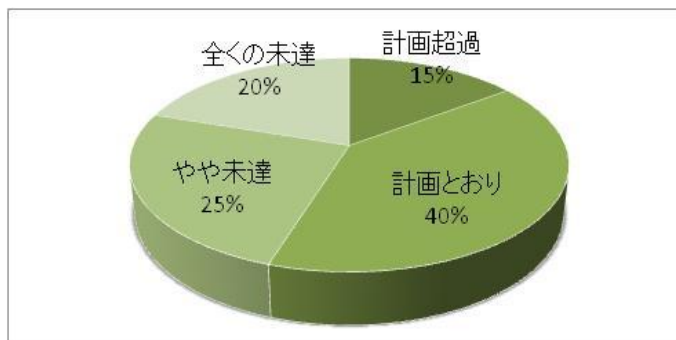
(2) アンケート調査結果（回答企業数：24社）

① 現在の目標売上高の達成状況



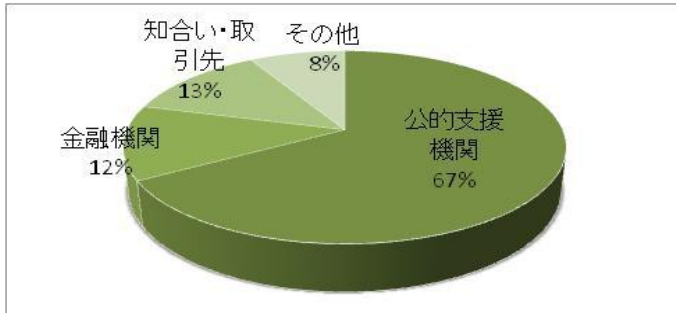
現在は計画途中であるが、目標売上高の現在の達成状況を尋ねた。35%の企業が順調に推移している一方で、やや未達企業が40%、全くの未達が25%と苦戦している企業が多い。

② 将来の目標売上高の見込み



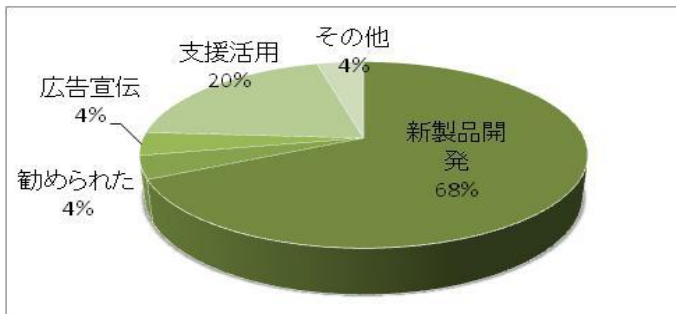
55%の企業が計画以上の売上目標を目指して取り組んでいる。その一方で目標売上が全くの未達の見通しの企業が20%あり、計画の見直しが必要と思われる。

③制度をどのようにして知ったか？



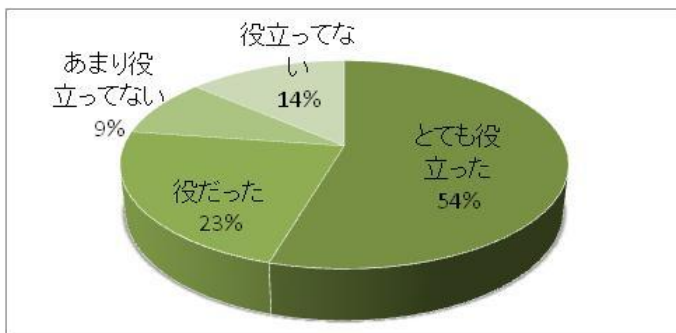
公的支援機関からの紹介が約2/3を占めている。連携先からの紹介、支援機関のパンフレットやのホームページから知ったとの回答はゼロであった。

④申請の目的は何ですか？



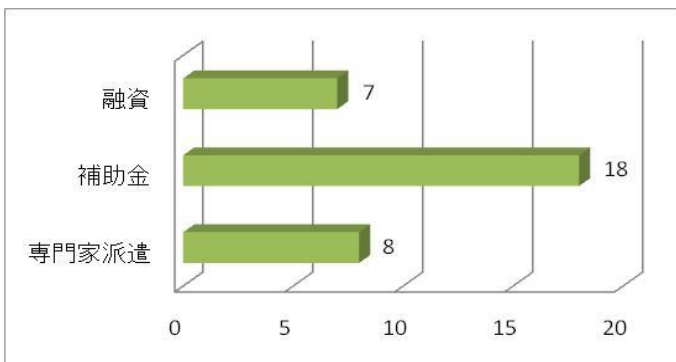
申請の目的の第1位は新製品の開発が68%を占めている。第2位は制度の支援活用が20%である。

⑤制度は役に立ちましたか？



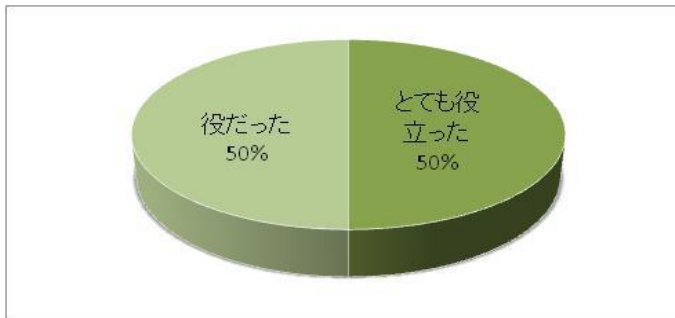
制度は役に立ったかの質問に対し、「とても役立った」および「役立った」などのポジティブな意見が77%を占めている。一方「あまり役に立っていない」および「役に立っていない」などのネガティブな意見が23%である。

⑥活用した制度は何ですか？(複数回答可)



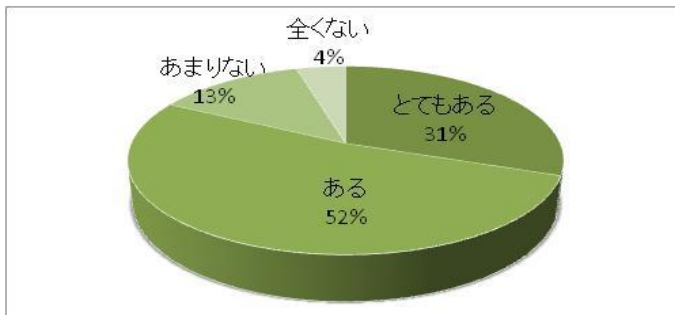
活用した制度を対象企業24社に対し、複数回答可で尋ねた。補助金は18社(75%)、専門派遣は8社(33%)、融資は7社(30%)が活用している。その他の設備投資減税や信用保証の回答はゼロであった。

⑦専門家派遣は役に立ちましたか？



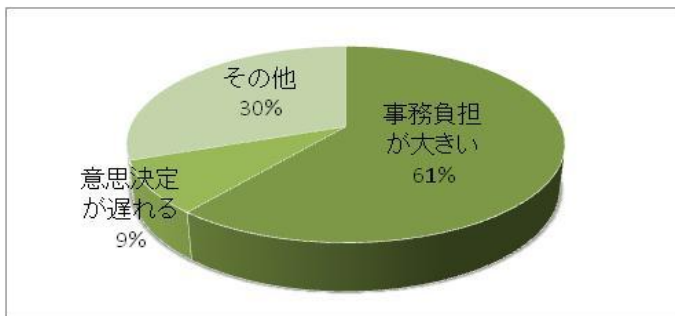
専門家派遣を活用した8社から回答があった。「とても役に立った」および「役に立った」との回答が各々4社であり、「あまり役立ってない」、「役に立っていない」の回答はゼロであった。

⑧認定による負担はありましたか？



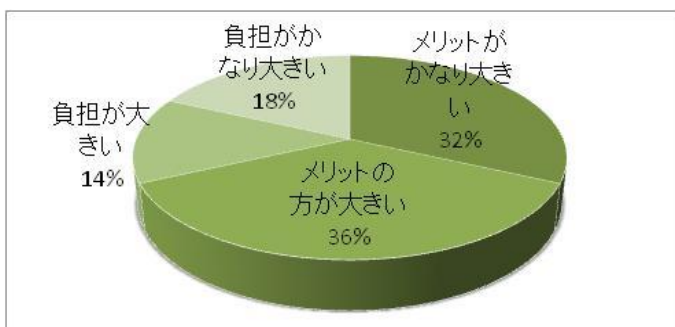
認定による負担は「とてもある」が31%、「ある」が52%で、多くの企業が負担を感じている。

⑨認定による負担は何ですか？



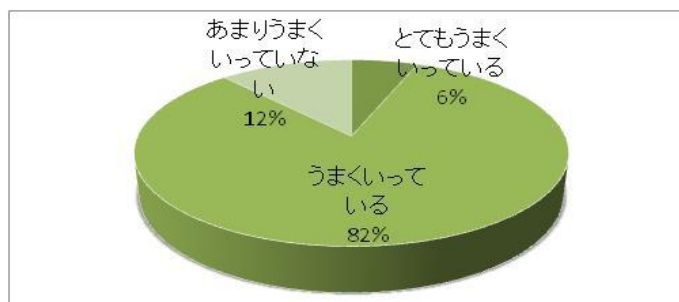
負担と感じている内容を尋ねた。進行状況の報告や会計報告などの事務処理の負担感が大きい。意思決定が遅れるという回答は、補助金の申請から認定までに時間がかかることを負担と感じている。

⑩認定によるメリットと負担を比べるとどうですか？



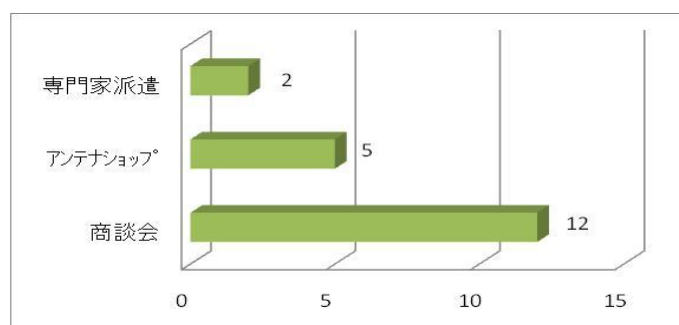
認定によるメリットと負担の比較について尋ねた。メリットが大きいと感じている回答が68%であるが、負担のほうが大きいと感じている回答も32%あり、中小企業にとって負担感は大きい。

⑪顧客開拓の状況はうまくいっていますか？



顧客開拓への取り組みについて尋ねた。「とてもうまくいっている」および「うまくいっている」との回答が 88%であり、積極的に顧客開拓をしている。

⑫販路開拓新制度である次の公的機関の制度を活用しましたか？(複数回答可)



販路開拓で活用した制度を対象企業 24 社に対し、複数回答可で尋ねた。商談会への参加は 12 社 (50%)、アンテナショップへの出店は 5 社 (20%)であり、これらの制度を積極的に活用している。

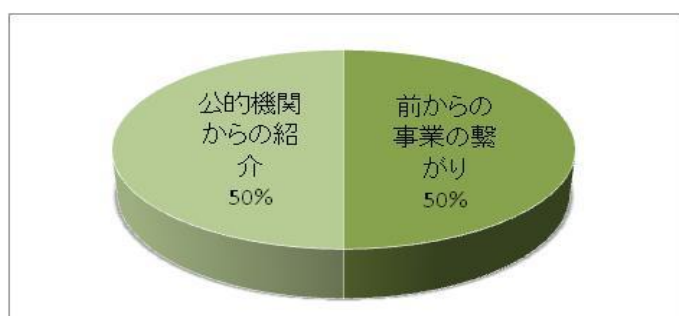
⑬ブランド化について取り組んでいますか？



すべての企業が積極的に取り組んでおり、地域の総合的なブランド化に対する公的な支援体制が望まれる。

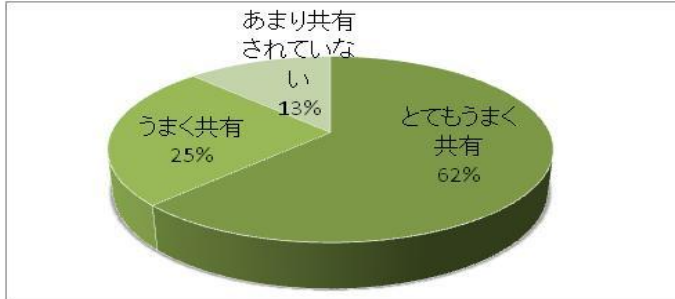
以下のアンケートは、連携に関する質問で、農商工連携事業計画認定事業者のみに対して質問を行った。(回答企業数：8社)

⑭連携関係ができたきっかけは何ですか？



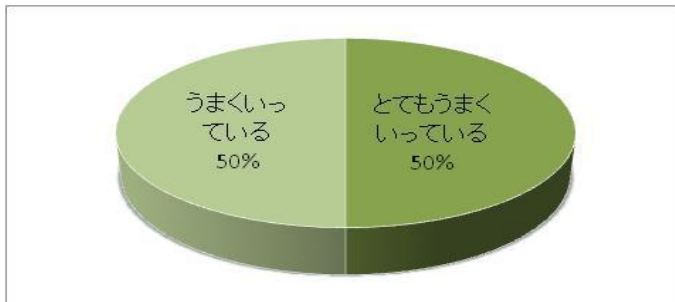
「前からの事業の繋がり」と『公的機関からの紹介』が半々である。その他の「銀行からの紹介」や「事業関係者からの紹介」の回答はゼロであった。

⑮連携先と目標は共有されていますか？



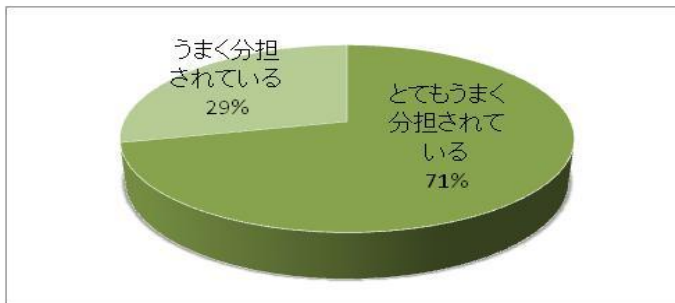
連携先との目標の共有化については、8社中7社がうまく共有しているとの回答であった。コミュニケーションはうまく取れている様子が分かる。

⑯役割分担はうまくいっていますか？



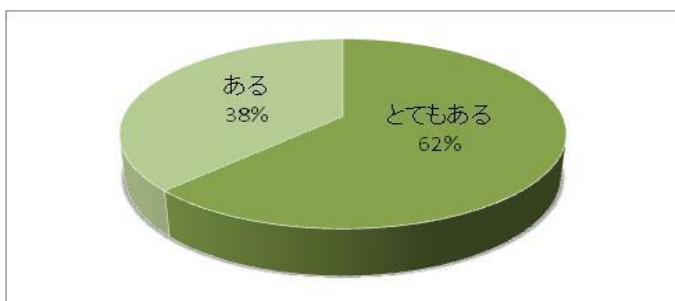
すべての企業で役割分担はうまくいっているとの回答であり、「あまりうまくいってない」、「うまくいってない」などのネガティブな回答はゼロであった。

⑰その役割におけるリスクは分担されていますか？



すべての企業でリスク分担は上手いっているとの回答であり、「あまりうまく分担されていない」、「うまく分担されていない」などのネガティブな回答はゼロであった。

⑱連携による相乗効果はありますか？



すべての企業で連携の相乗効果はあると回答しており、「あまりない」、「ない」などのネガティブな回答はゼロであった。

2. 事例研究から抽出された課題等の特筆すべき点

本節では、2章の地域産業資源活用事業、3章の農商工等連携事業で認定された事例事業所に対するヒヤリングの結果から、課題等をまとめた。

①認定前段階

企業側	支援側・制度
<p>【制度の理解について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本制度の目的や意義・内容につき、十分に理解した上で取り組むこと ・補助金ありきの制度利用では計画が頓挫する可能性が高い ・制度を有効に活用するためには、支援機関及びその担当者と相談しながら、うまく活用していくこと ・補助金の対象の範囲、申請方法、申請から認可までの期間などの理解が不十分である ・本制度の利用にあたり、管理・事務面での負担も発生することから、負担に対する体制の整備をしておくこと <p>【調査検討について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング調査を十分に行う ・多くの事業ではシーズ先行となっている ・なるべく支援機関に相談する <p>【計画立案について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業の目的は事業の成功であるべきで、認定はそのための手段と認識する必要がある ・事業認定の要件に合致させるように計画を立案すると過大な計画になりやすい ・既存事業とのシナジー効果が高い場合は、事業が順調に進展している 	<p>【制度の啓蒙について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・制度の趣旨を十分理解してもらう ・活用をさらに進めるために広報などを拡充させる ・セミナーやイベントなどを行い、興味を持っている企業を集める工夫をする ・補助金の対象となる項目や範囲が利用者によく理解されていない <p>【支援体制について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・認定を得やすくするため、本来の計画と比較して事業規模が過大になっている場合がある ・準備段階において、支援機関が認定を得ることが目的となってしまう可能性がある ・補助金ありきの認定申請を抑えながら、認定企業の増加に向けた取り組みが必要である ・企業の主体性を引き出すために、支援機関のサポート範囲には一定の線引きも必要である ・認定企業の多くが認定前準備段階における支援機関のサポートを評価している ・支援機関のサポートによって、人的ネットワークが広がったとの高い評価があった ・申請企業の管理面の資源不足をよく認識し、適切なアドバイスを行う必要がある

企業側	支援側・制度
<ul style="list-style-type: none"> ・ 全くの新規分野に挑戦する場合は、途中で困難に直面する企業が見受けられる ・ 補助金等の支援を目的に事業化した場合には、あまり成功していない ・ 支援機関任せにせず、企業が主体的に判断して事業計画を決定する必要がある ・ 安易に企業間連帯を行うことはせず、長年のつながりや信頼関係が出来てから申請すべきである 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 認定後の企業へのサポートが、支援機関として組織対応していない ・ 認定後の企業へのサポートが担当者に依存し、支援レベルに差がある ・ 認定後の企業へのサポートについて、「どこまでの支援が出来るのか」、認定前から明確にしておく必要がある <p>【認定制度について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 認定を得るための事業計画策定や申請書作成が、体制の伴わない中小企業にとって負担が大きすぎる ・ 認定までの過程が複雑で、支援機関のサポートが不可欠な仕組みである ・ 評価委員会の評価基準が企業にとって不明確で、支援機関のサポートが不可欠な仕組みになっている ・ 支援機関やその担当者の力量によって、認定されるかどうかの結果が異なっている可能性が高い

②製品の開発・生産段階

企業側	支援側・制度
<p>【開発について】</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスの開発は、多くの事業である程度計画通りすすんでいる シーズとニーズの双方を睨んだ中で開発していく必要がある 開発段階からターゲット顧客を想定し、そのニーズに合致した製品やサービスを開発していくことが重要である <p>【生産について】</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品価格等も含めて市場ニーズを踏まえた量産化計画が必要である。 農商工連携の事業化にすすむこの段階で、製造原価と販売価格の不一致が起こる場合がある 販売用の商品を生産する設備に対する資金が不足している。 <p>【連携について】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域資源関連の企業では、他社との連携という概念が希薄である 農商工連携では、商業者の販路開拓などの負担が大きい。 <p>【補助金について】</p> <ul style="list-style-type: none"> 制度上、生産設備への補助金はないことを十分理解すること 補助金は精算払いであるため、一時的ではあるが資金負担が生じる 	<p>【支援について】</p> <ul style="list-style-type: none"> 支援機関によりフォローのレベルが異なる 新商品・サービスの生産に対する支援内容が明確でない 農商工連携における商業者に対する支援が不十分である 開発に必要な機械の使用や試験などは公的試験機関などの利用を促進する <p>【専門家派遣について】</p> <ul style="list-style-type: none"> 専門家派遣は概ね好評で、殆どの企業で利用されている 生産関連の専門家が少ない <p>【補助金について】</p> <ul style="list-style-type: none"> 量産設備への投資については補助金の対象外である 補助金の上限が3000万円でも3分の1の自己負担が必要なため、規模の小さい中小企業は制度を十分に活用できない 大きな経済変動がある場合は、当初の計画に対して変更ができる柔軟的な運用が必要である 一つの企業に多額の補助金を支援するのではなく、幅広い企業に用途を限定した補助金を支援する

③販路開拓段階

企業側	支援側・制度
<p>【市場開拓・顧客開拓について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開発した製品の顧客ターゲットを明確にすることが重要である ・市場ニーズを踏まえた商品・サービスの開発を行う必要がある ・既存販路を活用できる場合には、開発した商品・サービスについて市場の評価が得られ易い ・新規に販路開拓が必要な場合には、そもそも開拓できる需要があるのか否か、商品・サービスの評価自体が難しい事例がある ・地域資源の歴史背景などを活用したブランドづくり・ストーリーづくりが重要となる <p>【販路開拓について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どの企業においても一番重要な課題である販路を念頭に置いて開発を行う ・現時点では、商品・サービスの販売まで至っている企業は少ないが、販路に対して明確なイメージを持っている企業は少ない ・販路開拓は、制度上の支援に頼るだけでなく、事業主体である企業が主体的に事業展開することが重要である ・地域産品や地場産業のPR活動は公的機関と協力することは有効である ・展示会や商談会への参加した後のフォローによる個別の販路開拓が重要である 	<p>【支援全般について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マッチング・商談会・フェアなど顧客開拓に有効な情報提供がなされている ・商品の提案方法や営業体制の構築に対する支援が不足している ・農商工連携の商業者に対する支援が不足している ・地域資源としての歴史紹介・ストーリーづくりの支援も必要がある ・高付加価値化が非常に重要になっていくと思われるので、これを支援できる制度が必要である <p>【専門家派遣について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業と共に販路を開拓できる専門家が不足している ・認定企業から具体的な顧客とのマッチングへの要望は強いが、それらのサポートは支援機関の担当者に依存している <p>【補助金について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販路開拓の補助金の使い方を十分理解してもらう説明が必要である ・補助金をブランド化や販売促進などに使うなど用途を限定してもっと簡素化した制度も必要である

企業側	支援側・制度
<p>【補助金について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・補助金をブランド化や販売促進などに使うとうまくいっている事例が多い <p>【農商工連携について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・連携の一方の当事者である「農」が、主体的に事業に関わっておらず、単なる農産物の納入業者になっている事例がある ・連携は必ずしも相乗効果を生み出していない ・企業間の信頼関係が前提として必要である 	<p>【連携について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各認定事業の間でターゲット顧客が重なる事業があるが、複数の事業での連携が仕組みとしてない

3. 制度を活用する企業に対する提言

本節では、前記 2. で整理した課題等を踏まえ、地域産業資源活用プログラム、農商工等連携促進法を活用する企業に対する提言を述べる。

(1) 認定前段階における提言

① 制度の趣旨をよく理解する

「地域産業資源活用プログラム」及び「農商工等連携促進法」における共通の趣旨は、新たな商品・サービスの開発であり、相当程度の新規性や差別化が求められている。単なるアイデア段階のものでなく、市場やニーズなどを相当程度想定できることが必要となる。これは、中小企業にとって、新規事業への挑戦となり、決してハードルの低いものではない。一方、国においても、そうした中小企業における経営資源の不足を十分認識した上で、様々な支援策を講じ、それを補おうとしている（市場調査、商品企画・開発、販路開拓等に必要なノウハウや人的ネットワーク、資金、地域外市場における情報などが不足資源として認識されている）。

② 自社における制度活用の目的を明確にする

今回の調査においても、制度活用の目的として、新製品の開発（第 1 位）や制度の支援活用（第 2 位）が上位にあがっている。『新たな商品・サービスの開発を進める “手段” として本制度を活用する』という考え方が重要であり、あくまでも、『目的（ゴール）は企業における新規事業の成功』である。本制度に認定されることによる補助金を活用することは、あくまでも“手段”であり目的（ゴール）ではない。「計画作成の過程で認定ありきになり、本来の事業目的から乖離した計画」や「補助金活用が目的となってしまうもの」では、新規事業の成功は覚束ない。

一方、『新たな取り組みに挑戦することによる社内活性化への機会』や『一定の基準をクリアした公的制度の認定企業という社内外へのアピール』として、本制度に取り組んでいくことも十分意義のあるものとする。

自社における制度活用の目的を明確にし、過度に支援機関へ頼ることなく、能動的に制度を活用していくことが重要である。

③ 自社の経営資源を整理・認識する

自社経営資源の「強み」や「弱み」（特に、不足する経営資源）、事業環境における「機会」や「脅威」を整理・認識することが大切になる。具体的には、自社における事業プロセスの中で、材料調達 → 生産 → 販売、企画・研究開発や人材、資金面など、どの経営資源に、自社独自の「強み」があるのか、どんな「弱み」や「不足資源」があるのか、また、業界動向や規模、業界内の競合状況、仕入先や販売先の動向、新たな事業参入者の可能性など、自社を取り巻く環境に、どのような「機会」や「脅威」があるのか、それらを整理・認識する。特に、本

制度の活用においては、地域の状況を鑑みただで、地域の独自性を生かす「強み」や「機会」を抽出することが有効になる。

④ 自社における『未利用資源を活用する発想』、『不足資源を補完する発想』を持つ

経営戦略として、一般的には上記③にて整理・認識した自社経営資源に基づき、「強み」を「機会」に生かし、「脅威」を避け、「弱み」を改善する方向性を目指すことになる。加えて、本制度の活用においては、自社における『未利用資源を活用する発想』、『不足資源を補完する発想』を持って、他社や外部ネットワークとの連携、支援機関からのサポートを活用することが重要となる。

今回の事例企業においても、公的研究機関を利用したデータ分析や産学連携による基礎研究、商品開発やデザイナーなど外部専門家との連携、資金面を補うための補助金活用など、本制度における支援策を活用し、自社不足資源の補完をうまく行っている事例がみられる。また、新規事業への取り組みにあたり、法制度や許認可、特許関係、市場調査などの最低限の事前調査を行うことは必須であり、これらの面における活用メリットも大きい。本制度認定を契機としたパブリシティによる宣伝効果を受けている事例企業もある。

⑤ 既存事業との関連性に留意する

新たな商品・サービスの開発については、既存事業との関連性が高いほど成功の可能性は高く、一方、関連性が低いほど乗り越えるべきハードルは高い。実際に、今回の事例企業における（計画に対する）進捗状況にも同様の傾向が伺える。

決して、関連性の低い事業への取り組みを否定するものではないが、その場合、外部資源への依存度が高くなり、自社経営資源の状況を踏まえたより戦略的な取り組みが必要になる。

(2) 商品・サービスの開発、生産段階における提言

① 新たな商品・サービスのシーズとニーズ 双方の視点から開発を行う

本制度を活用した新たな商品やサービスは、基本的には、差別化商品であり、従来の商品とは品質や機能を異にすることが想定される。したがって、非価格競争を目指すべきものではあるが、品質や機能、価格面において、市場ニーズから極端に乖離してしまうことは避けなければならない。そのためには、ターゲットとなる顧客層の設定、既存販路を通じた顧客評価やアンケート調査、商談会や展示会における反応の分析、新たなニーズの掘り起こし、これらの活動に試作段階から積極的に取り組んでいく必要がある。

また、支援機関により、販路開拓面における様々な支援策（詳細、後述）も行われており、それらを能動的かつ主体的に活用していくことも欠かせない。

② 商品・サービス開発後の生産体制の構築及び採算性の確保が欠かせない

商品・サービス開発後の量産段階において、生産体制の構築は必須である。生産の3要素で

ある「マン（人材）」・「マシン（機械）」・「マテリアル（材料）」の確保、需要の3要素である「Q（品質）」・「C（価格）」・「D（納期）」の実現、そのためには、需要予測に応じた生産体制の確立が必要になる。生産形態（「見込生産」や「受注生産」）の決定や生産の機能となる「設計」・「調達」・「作業」の検討、及び、確保すべき稼働率など経済性の見積りも欠かせない。

生産プロセス改善における外部専門家や設備投資における低利融資の活用など、有効な支援制度があり、事例企業においても、原価計算の専門家を有効に活用した事例もある。

ただし、現状、量産設備において補助金を活用することは制度として認められていないため、留意する必要がある。

①、② 共通として、継続可能な生産体制に基づいたコスト設定や自社の目指す品質や機能が、市場ニーズにマッチするか、その市場は自社の利益を上げるのに十分な規模であるか、その市場へのアプローチの仕方はどのような方法（直販か代理店か）が望ましいか、商品・サービスの開発、生産段階における取り組みは競争戦略上、非常に重要になる。

③ 他社との連携には早期の段階からの調整と信頼関係の構築が欠かせない。

新たな商品・サービスの開発を他社と連携して取り組んでいる多くの事例がある（特に、農商工連携については、中小企業者と農林漁業者の有機的連携が必須になる）。他社との連携においては、1)情報の共有化、2)収益配分及び意志決定プロセスの公平性・納得性・透明性の確保、3)役割分担・守秘義務の確認 など、2者あるいは3者間以上における合意が重要になる。連携前あるいは、連携後の早い段階で、これらに対応していくことが不可欠であり、そうした対応を行っている事例は順調に進んでいる。連携パートナーとのマッチング及び連携後のサポートにおいて、支援機関を有効に活用している事例もある。

また、計画の進捗に伴い状況は常に変化するため、定期的なミーティングの場を設けることでそれへの対応を図り、それに対応しうる信頼関係を構築していくことが欠かせない。

(3) 販路開拓段階における提言

① 自社及び連携先の既存販路を最大限に活用する

販路開拓にあたっては、自社既存販路の活用や自社単独による新規販路の開拓、連携相手の既存販路活用や連携による新規販路の開拓、インターネットによる販路開拓など、いくつかの方法が考えられるが、まずは、自社及び連携先の既存販路を最大限に活用することが有効となる。今回の事例企業を見ても、商品訴求における優位性、開発への顧客評価のフィードバック、既存システム（営業・物流体制）の転用など、既存事業とのシナジーが利いている。

② 新規販路開拓には、支援機関によるサポートや本制度の支援策を最大限に活用する

支援機関により、新規販路開拓を後押しする様々な場がコーディネートされている。商談会や展示会、民間商業施設における販売スペースの利用など、市場ニーズの収集や新規販路開拓

など多様な機会が用意されている。

また、販売促進面において、本制度の支援策である補助金の活用も有効となる。今回の事例企業においても、パンフレット、カタログ、DVD やウェブページの制作、パッケージデザインなどに対して、有効に補助金を活用している事例もある。

支援機関が主催・後援する主なイベントやアンテナショップ

イベント(スペース)	場所	主催・運営 等
富士の国やまなし館	東京・日本橋	山梨県(アンテナショップ)
むらからまちから館	東京・有楽町	全国商工会連合会(テストマーケティングショップ)
地域力宣言	百貨店等 商業施設	全国商工会連合会(商談会)
アグリフードEXPO	東京・大阪	日本政策金融公庫(商談会)
ソコココ	首都圏の百貨店・スーパー	中小企業庁(販売スペースの設置)
Rin(リン)	東京・表参道	中小企業基盤整備機構(テストマーケティングショップ)
甲斐の国マルシェ	県内百貨店	(後援)山梨県(財)やまなし産業支援機構
山梨マルシェ	富士の国やまなし館 等	山梨県(財)やまなし産業支援機構 等

③ 中期的な取り組みとして、地域ブランドの構築は差別化戦略として優位性が高い

地域独自の資源の魅力・希少性、歴史や地理的背景をストーリーによって訴求していくことは、商品が同質化している近年において、大きな差別化要因となる。特に、山梨については、自然・観光資源に溢れる中、巨大消費地である東京に隣接するなど、これ以上ない恵まれた立地にある。

ただし、これには、個別企業のみでの取り組みでは限界があり、他社との連携や支援機関、行政との連携を視野に入れることになる。

以上、3つの段階に分けて提言を述べてきたが、いずれの段階においても、本制度による支援策や支援機関によるサポートを能動的・主体的かつ継続的に活用することで、事業成功の可能性は高まってくる。

4. 支援機関による支援の在り方について

本節でも、前記 2. で整理した課題等を踏まえ、中小企業地域資源活用プログラム、農商工等連携促進法にもとづいて中小企業を支援する支援機関による支援の在り方について検討する。

認定企業に対するアンケートやヒヤリングから、支援機関による支援に対する認定企業の現状の評価は概ね高いことがわかる。実際、支援機関の担当者の多くは申請段階の企業や認定企業に対して有効で精力的な支援活動を行っている。しかし、認定企業によって制度等に対する課題が指摘されている通り、認定企業のすべてが支援制度全体のあらゆる面で満足しているわけではない。これら指摘された課題の中には制度自体のものであっても、支援機関の支援によって解決できるものもあると思われる。

そこで、現行制度のもとでの、支援機関による支援の在り方について、認定前、認定後に分けて検討する。

(1) 認定前の支援の在り方

① 支援機関間の申請ノウハウ共有による支援内容の底上げ

認定を得るための申請書作成や事業計画策定等は、体制の伴わない中小企業にとって難しいため、多くの企業では、申請のための作業負担について支援機関に依存している状況である。実際、認定企業の多くから支援機関の支援がなければ認定を得ることができなかったとの指摘があった。

しかし、当然のことながら、支援機関間では中小企業に対する支援の経験やノウハウに差があるし、担当者間でも差がある。支援機関間で部分的なバックアップ体制はあるものの、限界があるのが現状である。したがって、申請しようとする企業にとっては、どの支援機関のどの担当者の支援を受けて申請するかによって、認定されるかどうかの結果が異なってくる可能性がある。

これは支援制度における申請の在り方自体の問題でもあるが、現行制度のもとでは、申請にかかるノウハウ等を支援機関間で共有するなど、担当する支援機関や担当者によって結果が左右される可能性の少なくなるような仕組みの構築が必要と考えられる。

② 申請企業が主体的に責任を持って事業計画を立案するようにすること

すでに記したように、認定を得るための申請書作成や事業計画策定等は、支援機関の担当者主導で行われることも少なくない。その場合、申請企業の事業計画策定への主体性が薄れ、支援機関任せになってしまうことにつながりかねない。こうした状況で、例えば想定に反して補助金が認定されないなどの事態が生じると、支援制度や支援機関への不満が生じる可能性がある。

支援機関は、申請企業が主体的に責任を持って事業計画を立案するように導くことが重要で

あり、そのための支援を行うべきである。したがって、支援機関の支援内容には一定の線引きが必要との考え方もあり得る。

③ 申請企業の事業の成功を第一と考えた支援活動

企業の目的は事業の成功であり、支援制度の認定はそのための手段に過ぎない。しかし、場合によっては、支援機関にとって、事業計画の認定を得ることそのものが目的となってしまうことが一部あるようである。その結果、例えば、以下の例のように、認定は得られても事業成功の可能性が低くなる計画となる場合がある。

- ・認定を得やすくするため、企業にとってノウハウのない商品等の開発が追加されてしまっている例
- ・認定を得やすくするため、申請企業の元々の計画と比較して、事業規模が過大となっている例
- ・農商工等連携事業の場合、中小企業者と農林漁業者との間に一定の信頼関係が醸成されていないにもかかわらず、支援機関のすすめで連携体制を構築している例

支援機関としては、支援機関主導ではなく、企業が主体性をもって事業計画を立案するように注意しながら、企業の事業の成功を第一に考えて、支援することが必要である。

④ 制度の内容の周知徹底

制度自体を周知させる活動については、パンフレットやウェブページによる活動、支援機関担当者による直接の勧誘活動に加えて、セミナーやイベントで潜在的な申請企業を募るなど、多くの支援機関においてある程度活発に行っているようである。制度の活用をさらに促進するため、支援機関同士で連携をとりつつ、いっそう活発な周知活動が期待される。

ただし、認定取得後には事務手続きに一定の負担が発生することや、補助金の対象についての詳細な規定などについて、申請企業が事前に必ずしも理解している状況とはいえ、認定後に企業の不満が生じることもある。したがって、認定前の段階において、企業には制度内容やその運用方法について十分に理解してもらった上で、申請してもらうことが重要である。

⑤ 計画段階におけるマーケティング調査の必要性

シーズ先行型の事業で認定され、認定後に販路開拓で苦労している企業が少なくない。計画段階において、できるだけマーケティング調査を行い、市場ニーズを踏まえた計画とするように支援することが重要である。

(2) 認定後の支援の在り方

① 支援機関間のノウハウ共有による具体的な支援メニュー作成とそれによる効果的な支援

認定前の申請段階における支援と同様に、認定後の支援においても、企業への支援内容が、担当となった支援機関とその機関における担当者に依存している。開発・生産や販路開拓にお

ける支援活動に加えて、補助金等の申請や精算におけるノウハウ等についても、支援機関間でノウハウを共有して、具体的な支援メニューやチェックリストを作成するとともに、組織として対応し、企業に対する支援がいっそう効果的となるような体制を支援機関側が整えることが望ましい。

② 開発・生産の支援

商品・サービスの開発は多くの認定事業で計画通りすすんでいる。また、開発や試作の段階においては、開発にかかる専門家の派遣や公的試験研究機関の設備の利用、補助金の活用がなされ、認定企業の評価が高い。補助金の対象としては、試作品の製造費用や試作品の製造設備の費用の他、新商品のデザイン費用等について、多くの認定企業が有効活用している。支援機関としては、補助金や専門家派遣の有効な活用方法について、引き続き企業にアドバイスしていくことが重要である。さらに、多くの認定企業は後述するように販路開拓で苦労しているので、支援機関としては、販売段階まで見据えた開発・試作を行うように、支援していくことが望まれる。

一方、中小企業地域資源活用プログラムならびに農商工等連携促進法のいずれもが制度として、新商品・サービスの開発や需要開拓だけでなく、生産段階における支援を行うことを基本方針としてあげているが、実質的な支援がなされることは必ずしも多くないようである。制度として、量産可能な設備が補助金の対象外となっていることも要因の一つとなっていると考えられるが、量産設備の導入や量産工程の設計、意思決定のための原価計算等、生産面における専門家派遣などの有効な支援が望まれる。

③ 販路開拓の支援

販路開拓にかかる支援については、支援機関から認定企業に対して、商談会や見本市など顧客開拓に有効な情報提供がなされており、これらの参加に伴う費用も補助金の対象となっている。企業はこれらの費用に加えて、カタログ制作費用、販促用のDVDやウェブページの制作費用に補助金を有効活用している。

しかし、商談会や見本市に参加することで潜在的顧客の情報を得ることができても、それらを活かしきれていない企業が少なくない。また、認定企業から要望の強い具体的な顧客とのマッチングについても、情報提供がなされている場合が少なくないものの、その内容は支援機関の担当者に依存している。さらに、県内の認定事業に関して、それぞれの事業の新商品の顧客層が重なっている場合であっても、複数の認定企業が共同で営業したり、お互いに紹介することは少ないようである。

このように、支援機関の支援にもかかわらず、中小企業は営業体制が限られている上に営業ノウハウが乏しいため、認定企業の多くは販路開拓が計画通り進まずに苦労しているのが現状である。

そこで、支援機関は、企業が潜在的な顧客の情報を活かせるように、営業体制構築の支援、商品の提案方法など営業方法に関する支援を拡充することが望まれる。さらに、支援機関の担当者が有している潜在顧客の情報や認定企業からの情報を集約し、県全体として戦略的な営業を行える体制を構築することが望ましい。県として、県立美術館やフルーツパークなど県内施設や「やまなし大使」の活用等から着手することも一方法であろう。

山梨県が認定企業の新商品を販売する販売会社を設立して、販売会社が責任をもって営業・販売する流通ルートを別途新規に構築することも一つの方法である。

④ 事務負担軽減のための支援

認定企業からは事務負担軽減への要望が少なからずあった。補助金を交付していることも影響して、認定企業に少なくない事務負担を強いているとの指摘もあった。

支援機関は事務負担等の軽減のためのノウハウを共有して、認定企業に提供していくことが望ましい。

5. 支援制度の在り方について

本節では、中小企業地域資源活用プログラム、農商工等連携促進法にもとづく支援制度の在り方について検討する。

(1) 現状の課題の整理

前記 2. で整理した課題を踏まえ、上記 4. では現行制度のもとでの支援機関による支援の在り方について検討した。これらの検討から抽出された課題は、支援制度そのものを変更することによって解決される可能性もある。そこで、まず現状の支援制度や支援にかかる課題として考えられるものを以下にあらためて整理する。

- ・ 認定を得るための申請書等の作成は中小企業には難しく、支援機関による支援が必要となることが多い。また認定の際の具体的な評価基準が必ずしも明確ではないため、認定を取得するためには一定のノウハウが必要となっているが、支援機関やその担当者のノウハウにはばらつきがある。このような状況で、申請企業は申請段階における申請書の作成等をいずれかの支援機関や担当者に依存している結果、申請する中小企業にとって不公平な面のある制度となっている可能性がある。
- ・ 認定を得るための申請が支援機関主導となった場合には、企業の事業の成功ではなく、認定を得ることを優先した内容の申請となってしまう可能性がある。
- ・ 認定後においても支援機関の支援内容は、支援機関及び担当者に依存している。
- ・ 計画が認定されると、市場環境の変化があっても、柔軟に計画を変更することが難しい、もしくは難しいと認定企業に考えられている。
- ・ 中小企業地域資源活用プログラムならびに農商工等連携促進法にもとづく中小企業支援制度が基本方針において、新商品・サービスが市場に浸透することが重要¹としているにもかかわらず、新商品・サービスの市場への浸透効果等によって、認定事業の成果やそれを支援する支援機関の支援の成果を評価する試みは今のところあまりみられないようである。
- ・ 補助金を交付していることも影響して、認定企業に少なくない事務負担を強いている。
- ・ 補助金の対象や精算払いに関する規定が中小企業の事業活動にあわない面がある。
- ・ 農商工等連携事業では、中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携して実施する事業であることが必要であるが、制度上「有機的連携」の定義が曖昧である。そのため、通常取引関係を越えた「有機的連携」はせいぜい開発段階までに限定されることが少なくなく、いずれか一方

¹ 地域資源活用プログラムの基本方針では「当該地域産業資源が実際に価値をもたらす資源たり得るか否かは、それを活用した商品や役務が実際に市場に浸透するか否かという結果によって判断されるということを念頭に置いて、地域産業資源活用事業の促進に当たることが必要である。」（平成 19 年 7 月 13 日「地域産業資源活用事業の促進に関する基本方針」より）と記載されている。

(多くの事例では中小企業者) が主導的な立場となって負担を強いられる場合がある。

(2) 支援制度の在り方の提言

これらの課題を解決するため、支援制度を一部以下のように変更することも方法の一つとしてあり得ると考えられる。

① 多くの企業が支援制度を活用できる枠組み

認定を得たいと考える中小企業が独力で申請できるように、申請手続きを簡素化し、認定のハードルを引き下げ、認定後、認定企業への支援の枠組みの中で、詳細な事業計画等の作成も含めた支援を行おうという案である。直接的な費用の発生する補助金等の申請については、年度単位で、認定企業が別途申請する仕組みとすることを想定している。

このような制度とすることによって、以下のようなメリットがあると考えられる。

- ・申請段階における中小企業にとって制度としての不公平の可能性のある面をできるだけ排除できる。
- ・企業による主体的な事業計画の策定を促すことができる。
- ・認定を得ることが第一目的となって事業計画が過大となってしまうことを避けやすい。
- ・認定を得るためのある面で体裁のよい事業計画ではなく、実際的な事業計画を策定できるようになる。
- ・認定後の市場環境の変化にも柔軟に対応することができる。
- ・認定後に事業計画の変更や事業からの撤退が必要であることが明らかになった場合、計画変更や認定の返上が容易となる仕組みを構築できる。
- ・認定による信用向上などのメリットを多くの企業が享受できる可能性がある。
- ・認定申請と補助金申請を分離することによって、認定に伴う事務負担等のある程度減らすことができる。
- ・支援機関は認定を得ることではなく、認定企業の事業の成功のための支援に注力することができる。
- ・水準のあまり高くない事業計画も認定される可能性がある反面、より多くの企業が支援制度を活用して新規事業に挑戦することができるようになる。

② 共通的な支援メニューやチェックリストの作成による制度として責任ある支援

共通的な支援メニューやチェックリストを作成することによって、制度として認定企業に対して責任ある支援体制とする。また、認定企業が要望すれば、一定の責任のある支援担当者を制度として配置する仕組みとし、支援担当者及び支援機関は、企業とともに新商品・サービスの開発、生産から需要開拓まで一貫した事業の流れに対して支援活動を行うこととする。また、各事業の支援担当者が相互に情報交換・支援協力を行う仕組みをあわせて構築することとする。

このような仕組みとすることによって、以下のようなメリットがあると考えられる。

- ・認定後の支援機関による支援内容の量と質が一定以上の水準となる。
- ・支援機関および担当者のスキル向上に寄与する。

③ 支援制度自体および支援機関による支援の効果についての具体的な目標を設定

認定事業それぞれの目標だけでなく、支援機関による支援の効果や支援制度自体の効果についての具体的な目標を設定し、その目標を共有するとともに達成度合いを評価することによって、認定事業の結果まで責任ある支援体制を構築しようという案である。

支援制度の目的は新規事業の需要拡大等であることから、具体的な目標としては、支援による新商品・サービスの市場浸透度の向上度合い等を指標として具体化して設定することが考えられる。

このような仕組みとすることによって、以下のようなメリットがあると考えられる。

- ・需要拡大や市場浸透という支援制度の目的を達成しやすくなる。
- ・企業と支援機関は真に目的を共有できる。また、支援機関は、新商品・サービスの開発、生産から需要開拓まで一貫した事業の流れに対して支援することとなる。
- ・需要や市場ニーズを踏まえた事業計画を策定することとなる。

④ 補助金の対象や精算払いに関する規定の見直し

中小企業地域資源活用プログラムならびに農商工等連携促進法にもとづく中小企業支援制度は生産面における支援についても行うことが基本方針として明記されていることから、新商品開発・試作後の円滑な量産化につなげるため、制度として量産可能な設備に対する投資のうち新商品開発・試作に寄与する分など一定割合については補助金の対象として認めることも一案として考えられる。

また、希望する認定企業には補助金の精算払いの頻度を年1回ではなく、四半期に1回とすることも検討すべきと思われる。

このような仕組みとすることによって、以下のようなメリットがあると考えられる。

- ・制度の目的の通り、新商品・サービスの開発、生産から需要開拓まで一貫した事業の流れに対して支援することができるようになる。
- ・補助金を真に必要とする企業が補助金の認定を受けやすくなる。

⑤ 農商工等連携事業における支援の枠組みを再検討

農商工等連携事業においては支援の枠組みを再検討する必要がある。基本方針に示されているように中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携して実施する事業であることを条件とするのであれば、一方の事業者の支援につながる事業ではなく、基本方針にしたがって有機的連携が真になされる事業を認定することが必要である。しかし、実際には、複数の事業者が真に有機的に連携して事業を実施することは難しい面がある。

そこで、前記④に示したように、多くの企業が支援制度を活用できる枠組みとして、必ずしも有機的に連携できなくても、中小企業者と農林漁業者がある程度密接に連携して実施する事業であれば、認定対象とし、新規事業に挑戦しようとする中小企業者や農林漁業者を広く支援していくことも一つの方法である。そして、新商品・サービスの開発等が順調に進み、中小企業者と農林漁業者が互いに真に有機的連携をした方が望ましいと判断した場合には、両者で真に有機的連携のできる新会社を設立し、新会社としての事業計画をあらためて策定することも考えられる。

⑥ 柔軟な支援の枠組みとするため都道府県レベルが事業計画を認定

中小企業地域資源活用プログラム、農商工等連携促進法にもとづく支援制度においては、現在、中小企業等の作成した事業計画を国の地方支分部局が認定する枠組みとなっている。今後、前記のような柔軟な支援を実現するため、中小企業等の活動の現場に近く、その実情を熟知している都道府県レベルで事業計画を認定する枠組みとするのも一つの方法と考えられる。

おわりに

本調査研究は、社団法人中小企業診断協会山梨県支部が「中小企業応援センター・支援ネットワークやまなし」の一つである山梨県商工会連合会から協力を得て、平成22年7月に、当支部会員5名による調査研究委員会として、スタートした。

調査目的としては、「地域資源活用事業」が3年度目、「農商工等連携事業」が2年度目の計画の途中段階において、現在までの計画の達成状況、制度を実際に活用した上でのご意見や要望をもとに、現在取組中の各企業や今後制度を活用される企業および各中小企業支援機関に対し、事業計画を成功に近づけるための提言を行うことを目的とした。

認定企業を訪問して代表者の方から現在の取り組み状況や支援機関・制度に対する率直なご意見や要望をお聞きし、また開発している商品を見る機会もあり、意欲的、積極的に取り組んでいる姿を垣間見ることができた。

調査をとおして感じたことは、(1)支援制度はあくまでも事業を後押しする補助的手段であり、各企業の事業計画自体が最も重要であること、(2)新商品や新サービスを求める顧客の情報を入手しその存在に如何に近づくことができるかが重要であること、(3)販路開拓においては、支援機関による商談会や展示会、民間商業施設における販売スペースなどを利用した企業の独自努力が必要であること、(4)県内の地域資源や農商工の強みを総合して「やまなしブランドづくり」を長期的に進める必要性などである。

今回まとめた提言については、ご高覧に供してもらえたか少々不安であるが、思い切って踏み込んだつもりである。一部機関からお叱りを受ける覚悟を持って記述した。それは、両制度を活用し一つでも成功事例を生み出してほしいとの願いからである。

最後に、本調査研究に対し企画・打合せ・資料の提供など全面的なご協力をいただいた山梨県商工会連合会、また調査の事前資料の提供にご協力を頂いた山梨県商工労働部産業支援課、ヒヤリングにご協力をいただいた各企業の皆様に厚くお礼を申し上げたい。

社団法人 中小企業診断協会 山梨県支部 調査研究事業委員会 (氏名アイウエオ順)

小野淳一 (執筆・・・第1章2 第2章5,8,10,12 第3章4)

澤 伸恭 (執筆・・・第2章4,6,7 第3章1,5 第4章4,5)

土屋富治 (執筆・・・第2章1,2 第4章1,2、はじめに、おわりに)

藤原一正 (執筆・・・第1章1 第2章11,13,14)

藤原範夫 (執筆・・・第2章3,9 第3章2,3 第4章3)