

地域資源を活かした 新たな地域産業の形成

- I. 中小企業地域資源活用促進法の概要
- II. インタビュー調査結果の紹介
- III. 地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセス

地域資源を活かした新たな地域産業の形成

はじめに

2007年に入り、地域経済の活性化等のために「中小企業地域資源活用プログラム」が創設された。このプログラムでは、向こう5年の間に、各地域の産業発展の基盤となるような1,000の新事業を創出することを目指している。そして、同年6月に、その法的枠組みの整備として、「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」、いわゆる中小企業地域資源活用促進法が施行された。こうした政策の動きにみられるように、今、中小企業の地域資源を活用した事業活動が注目されている。

同法の趣旨が示す通り、わが国経済が息の長い回復局面にあったなかでも、産業構造の違いに伴う地域間にみられる経済活動の差は埋まる気配がなかった。そうした状況を踏まえれば、地域資源を活用した中小企業の事業活動を促進することは、地域経済を活性化させる観点からも極めて重要である。

また、個々の中小企業にとって、自ら蓄積してきた個性的な経営資源に加え、各地域固有の地域資源を活用することは、より深い、あるいは、より幅の広い事業領域に参入できるようになるという点から、効果的な経営戦略となりえる。

こうした問題意識から、地域資源を活かした中小企業の事業活動をつぶさに観察したうえで、そこから新たな地域産業が形成されていくプロセスを明らかにすることを目的に、本調査に取り組むこととした。

調査手法としては、中小企業地域資源活用促進法の認定を受けた事業を含め、地域資源の活用例として先進的とみられる事業から13事業を抽出し、インタビュー調査を行った。その結果を、事業体組織の形成や変化という視点から観察することにより、新たな地域産業形成のプロセスを整理することとした。

本レポートは以上の調査及び整理の結果をとりまとめたものであり、その構成は次の通りである。

第1章において、中小企業地域資源活用促進法の内容等を概観している。

第2章において、13事業へのインタビュー調査結果を紹介している。

第3章において、第2章のインタビュー調査結果に基づき、地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセスの整理を試みている。

なお、本調査は、りそな総合研究所株式会社と共同で実施した。また、本レポート作成に当たり、東洋大学経済学部教授 安田 武彦氏にアドバイスを受けた。

(総合研究所 古永 義尚)

【 要 旨 】

第1章 中小企業地域資源活用促進法の概要

第1章では、2007年6月29日に施行された「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」（中小企業地域資源活用促進法）の内容等を概観している。

同法は、中小企業者の地域資源（各地域にある農林水産物、鉱工業品及びその生産技術、観光資源）を活用する事業活動（商品・役務の開発、生産・提供及び需要開拓）の支援を目的としている。2008年1月11日現在で、224件の地域資源活用事業計画が、同法の支援対象として認定されている（以下、同法の認定を受けた地域資源活用事業計画を法認定計画、それを実施する中小企業者を法認定事業者という）。

法認定計画は、地域資源を活用した新製品等の需要開拓を目標としている。これを踏まえ、法認定事業者が、活用する地域資源の市場価値の創出または向上を図るために選んだ方策（以下、「価値創出方法」という）という点から、法認定計画の分類を試みた（図表0-1）。

その結果、224件の法認定計画は、「既存事業の改善による地域資源の活用を目指すグループ」と「地域資源の新たな活用を目指すグループ」に大別され、最終的には13タイプに細分類された。

これによれば、「f. 未活用分野での活用」（55件）に該当する法認定計画が最も多く、その他、「e. 未利用部分の活用」（32件）、「j. 別の地域資源との組み合わせ」（30件）、「b. シリーズ化・類似製品開発」（28件）、「d. 新成分・新効能の活用」（26件）に該当する法認定計画も多くなっている。

「f. 未活用分野での活用」が最多となっていることから、地域資源活用事業に取り組む中小企業者は、多くが既存の事業領域から異なる分野をいとわないか、場合によっては、敢えて異なる領域でのビジネスチャンスを模索していると推測される。

また、「j. 別の地域資源との組み合わせ」が多いことから、眼下の地域資源の価値を高めるために、ほかに有効な地域資源はないか積極的に探すケースも多いと推測される。

これらは、地域資源活用事業に取り組むには、経験外の仕事に対しても日頃から視野を広げ、広範に情報収集することが重要であるということを示唆している。

半面、「e. 未利用部分の活用」や「d. 新成分・新効能の活用」が多いことは、既存の地域資源のなかにまだ利用余地のある部分はないか、未知の特性はないかと、対象とする地域資源に視線を集中させるべきであるということを示唆している。

また、「b. シリーズ化・類似製品開発」が多いことから、既に地域資源活用実績のある中小企業者においては、そのシリーズ化やその類似製品開発を検討してみるのも有効であると考えられる。

図表 0-1 法認定計画の地域資源の価値創出方法からみた分類（対象：2008年1月11日時点の法認定計画 224件）

		地域資源の価値創出方法			
		分類	概要	該当数	
「中小企業地域資源活用促進法」による認定計画（224件）	既存事業の活用による地域資源の改善	a. 品質・機能改善	地域資源を活用した既存製品等の品質改善や機能改善により、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	15件	
		b. シリーズ化・類似製品開発	地域資源を活用した既存製品等の種類を増やすことや類似製品を開発することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	28件	
		c. 市場拡大	地域資源を活用した既存製品等のマーケットを拡大することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	20件	
	新規特性発見・新分野開拓	d. 新成分・新機能の活用	活用しようとする地域資源の持つ成分や効能のうち、新たに発見されたものを活用することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	26件	
		e. 未利用部分の活用	地域資源に利用されている部分と利用されていない部分（未利用部分）がある場合において、利用されていない部分を活用することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	32件	
		f. 未活用分野での活用	地域資源が活用されてこなかった産業分野や製品分野（未活用分野）において、その地域資源を活用することにより、市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	55件	
		g. 過去活用された技術等の再活用	かつては活用されていたが、何らかの事情により、現在では活用されていない技術等を再度活用し直すことにより、活用しようとする地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	6件	
		弱点の克服	h. 活用できる期間の制約を克服	生鮮食品等、活用できる期間の制約がある場合で、これを克服することにより、そうした弱点をもつ地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	14件
			i. その他の弱点克服	活用できる期間以外の制約を克服することにより、そうした弱点をもつ地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	19件
		組み合わせ	j. 別の地域資源との組み合わせ	活用する地域資源と（他地域、同地域を問わず）別の地域資源との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	30件
	k. 別の技術との組み合わせ		活用する地域資源と地域資源に指定されていない技術との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	7件	
	l. 別の素材との組み合わせ		活用する地域資源と地域資源に指定されていない素材との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	11件	
	m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ		活用する地域資源と地域資源に指定されていない「ソフトな経営資源」（ノウハウや知恵等）との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	11件	

資料：中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページ掲載資料等を参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所が分類・作成

備考：上記図表の分類は、本レポート作成のために行ったものであり、一般的に定義されているものではない。また、複数の分類に該当すると判断された法認定計画は、該当分類全てにカウントした。

第2章 インタビュー調査結果の紹介

第2章では、本調査で実施したインタビュー調査の結果を紹介している。

インタビュー調査は、地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセスを明らかにするという目的を踏まえ、①事業に取り組むようになった契機、②事業のコンセプト、③コンセプト実現のための取組み、④既存の取引関係の変化や新たな取引関係の形成等に重点をおき、中小企業地域資源活用促進法の認定を受けた計画を含め、先進的なものとみられる事業から13事業を抽出して実施した（図表0-2）。

図表 0-2 インタビュー調査先の概要

法認定計画(実施事業)	法認定事業者(実施事業者)	所在地	活用する地域資源	具体的な開発製品例	地域資源の価値創出方法
世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧州市場へ向けた無農薬有機栽培抹茶の製造・販売事業	(株)あいや	西尾市	西尾茶(製茶)(鉱工業品等)	無農薬有機栽培された西尾茶を用いた抹茶	既存事業の改善 a. 品質・機能改善
世界で初めて確立した立体和紙抄紙技術を活かし、一般市場向けにデザインした製品の開発と販路開拓	青谷和紙(株)	鳥取市	因州和紙(鉱工業品等)	ランプシェードに立体成形された因州和紙を用いた一般市場向けの照明器具	b. シリーズ化・類似製品開発
水揚げ高日本一のおんこうの肝を素材とした下関地域ブランドの商品開発及び全国展開による事業化	(有)ピ・イン・ミュージアム	下関市	おんこう(農林水産物)	おんこうの肝を用いた食品	e. 未利用部分の活用
太番手の糸とドビー織技術を活用した新商品開発・生産及び販路開拓	(有)オルネット	今治市	タオル(鉱工業品等)	幅広い消費者層向けのタオル生地を用いたアパレル製品	新規特性発見・新分野開拓 f. 未活用分野での活用
京友禅の伝統技術(型紙彫刻)を活用した建材、床暖房機器の開発・販売	(株)キョーテック	京都市	京友禅(鉱工業品等)	図柄を印刷した内装化粧版、発熱インクを用いた床暖房機器他	f. 未活用分野での活用
酒造用酵母の解析技術を活用した蛋白質解析試薬キットの開発・販売	ナカライテスク(株)	京都市	伏見の酒(鉱工業品等)	高精度・低価格の蛋白質解析試薬キット他	f. 未活用分野での活用
甲斐絹復活による新製品開発と新市場開拓	(株)前田源商店	富士吉田市	郡内織物(鉱工業品等)	甲斐絹(かいき)を用いたインテリアテキスタイル向けの織物他	g. 過去活用された技術等の再活用
小樽ガラスの技術を活用した着色・切子加工等を施した耐熱性硬質ガラス食器の開発	(株)深川硝子工芸	小樽市	小樽ガラス(鉱工業品等)	切子細工等を施した耐熱性硬質ガラス製食器	弱点の克服 i. その他の弱点克服
含漆UV塗装を使用した人と環境に優しい製品の開発と販路開拓	(株)ユーアイツ	会津若松市	会津塗(鉱工業品等)	漆塗装した建築内装材他	i. その他の弱点克服
会津塗を活用した工業製品の製造	(株)坂本乙造商店	会津若松市	会津塗(鉱工業品等)	漆塗装等を施した各種工業製品	i. その他の弱点克服
北山丸太を使った新木材『京の彩り(いろどり)』の開発販売	(株)山商	京都市	北山丸太(鉱工業品等)	京友禅の柄を染めた北山丸太	j. 別の地域資源との組み合わせ
独自素材ブラックシリカ練り込み繊維「BSファイン」の用途開発と販路拡大事業	加茂繊維(株)	津山市	アパレル製品(鉱工業品等)	ブラックシリカを練り込んだ繊維を使用した各種繊維製品	組み合わせ j. 別の地域資源との組み合わせ
「高岡銅器」の鑄造技術を活用した高純度錫(すず)のキッチンウェアと介護用カトラリー(スプーン、フォーク、ナイフ等金属製食器)の製造販売	(株)能作	高岡市	高岡銅器(鉱工業品等)	錫100%のキッチンウェア、介護用カトラリー	l. 別の素材との組み合わせ

資料：中小企業庁、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照するとともに、インタビュー調査結果を参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)が作成

備考：1. 上記図表中のグレーの網掛けをしたものが、法認定計画ではないものの地域資源を活用した事業に取り組む先進的な事業者として抽出した3件である。

2. 上記図表中の法認定計画等のなかには、地域資源の価値創出方法の複数の分類に該当するものがある。そうした計画は、主と見られる計画目的の内容に沿う分類に整理した。

第3章 地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセス

第3章では、地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセスについて整理している。

地域資源活用事業に取り組む中小企業者は、現状に対する危機感、地域資源の持つ価値への気づき等を、当該事業への取組契機としている。

そして、高い技術力の発揮、新たなブランド価値の確立、既存製品への新たな価値の付加等をコンセプトとして、活用する地域資源の市場価値の創出や向上を図ろうとしている。

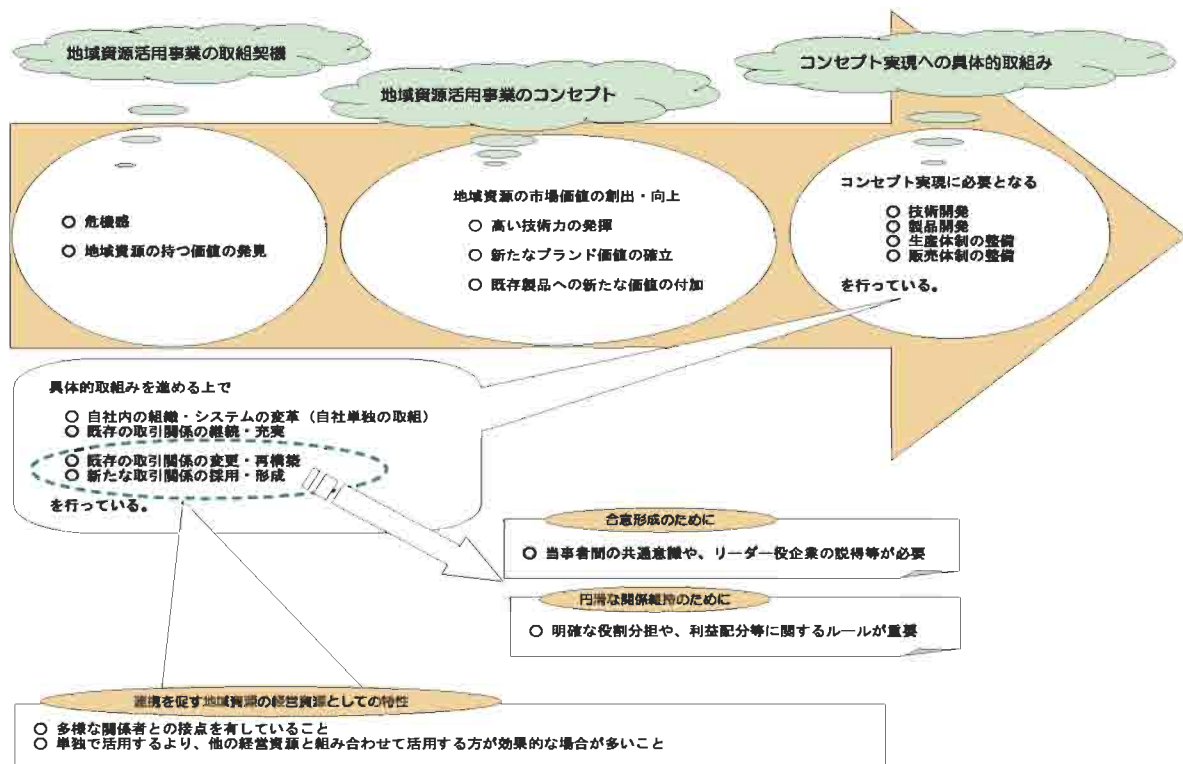
そうした地域資源の市場価値の創出や向上に向け、必要となる技術開発・製品開発・生産体制の整備・販売体制の整備を行うために、自社の組織・システムの変更等自社単独の取組み、既存の取引関係の継続・充実、既存の取引関係の変更・再構築、新たな取引関係の採用・形成を通じて、より良い体制を構築しようとしている。

既存の取引関係の変更や新たな取引関係の形成は、当事者間の共通認識やリーダー役企業による説得等に基づき、合意に至っている。また、その次の段階として、既存の取引関係の変更や新たな取引関係の形成についての合意内容の実現性を高めるために、当事者間において、役割分担、利益及びリスクの配分、情報の取扱いを内容とするルールが生成されている。変更された取引関係や新たに形成された取引関係を円滑に継続する上で、こうしたルールが確立されていることが重要になる。

なお、「地域資源」の経営資源としての特性、すなわち、①多様な関係者との接点を有していること、あるいは、②経営資源として活用するに当たって、地域資源単独で活用するより、別の経営資源と組み合わせる方が効果的な場合が多いこと、が企業等の間での連携形成を促している。

以上の点を踏まえ、地域資源を活かしたこうした地域産業の形成プロセスを簡単にまとめると、次の通りとなる（図表 0-3）。

図表 0-3 地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセスのイメージ



資料：日本政策金融公庫総合研究所及びびりそな総合研究所編が作成

目次

第1章 中小企業地域資源活用促進法の概要	1
1. 中小企業地域資源活用促進法の概要	1
2. 法認定計画にみられる特徴	3
(1) 地域産業資源の価値創出方法に着目した分類	3
(2) 地域資源の各価値創出方法からみた法認定計画の具体例	6
第2章 インタビュー調査結果の紹介	11
1. インタビュー調査のフレームワーク	11
2. インタビュー調査先の概要	12
3. インタビュー調査結果の紹介	13
第3章 地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセス	54
1. 地域資源活用事業の取組みを始めた契機	55
2. 地域資源活用事業のコンセプト	57
3. コンセプト実現への具体的取組み	59
(1) コンセプト実現に際して、取引関係等にみられる4つの変化	59
(2) 変更された取引関係や新たな取引関係に向けての合意形成	64
(3) 変更された取引関係や新たな取引関係にみられるルール	66
4. 企業間の連携を促す地域資源の特性	74
5. 参考となるさまざま取組み	76
(1) 「既存事業の改善」グループにみられる参考となる取組み	78
(2) 「新規特性発見・新分野開拓」グループにみられる参考となる取組み	79
(3) 「弱点の克服」グループにみられる参考となる取組み	80
(4) 「組み合わせ」グループにみられる参考となる取組み	81
6. 新たな地域産業の形成プロセス	82
【参考資料編】	84
【参考文献等】	104

第1章 中小企業地域資源活用促進法の概要

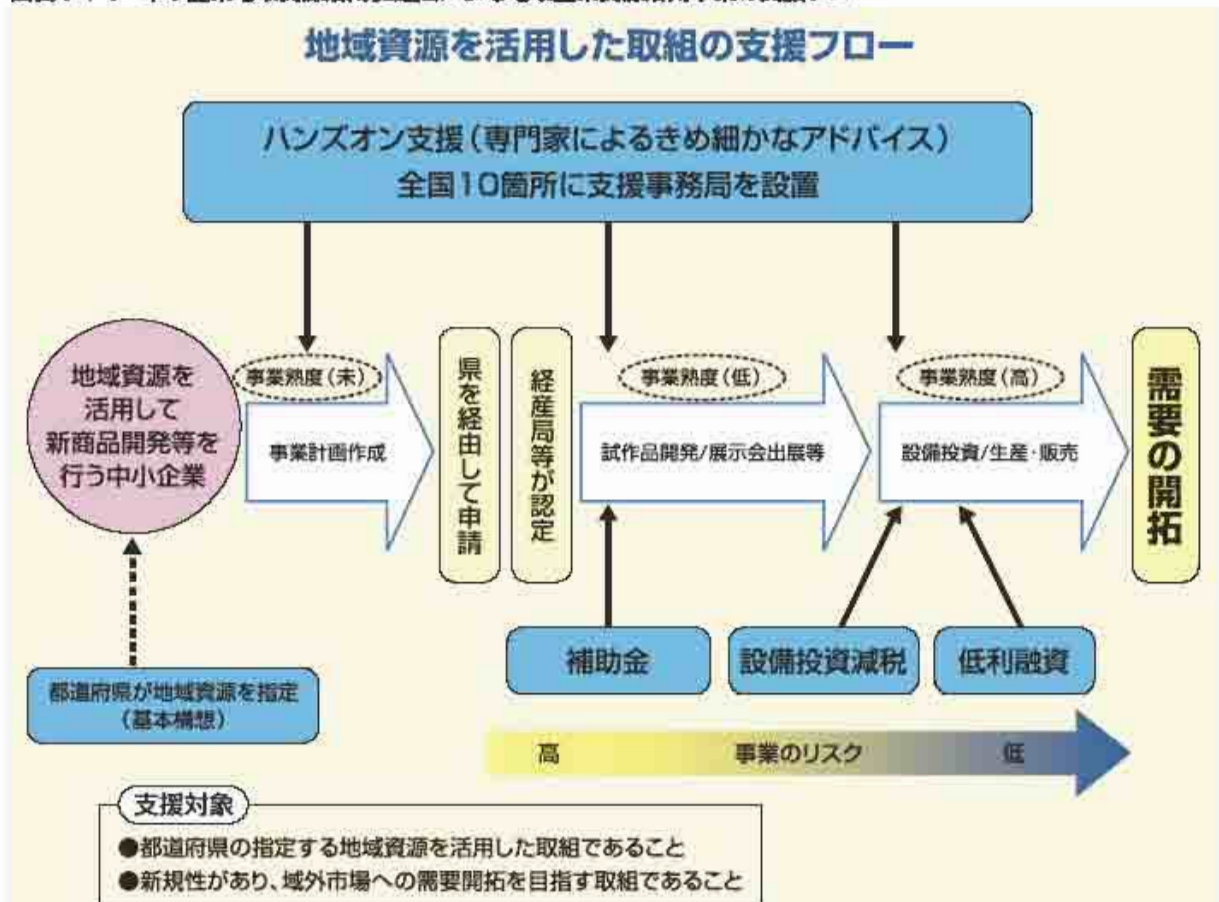
1. 中小企業地域資源活用促進法の概要

中小企業地域資源活用促進法は、「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動を支援することにより、地域における中小企業の事業活動の促進を図り、もって地域経済の活性化を通じて国民経済の健全な発展に寄与する」¹ことを目的として、2007年6月29日に施行された。

同法上、地域産業資源は、各地域にある農林水産物、鉱工業品及びその生産に関わる技術、観光資源とされ、地域産業資源活用事業は、それらを活用して行われる商品の開発、生産、需要の開拓（観光資源の場合は、役務の開発、提供、需要の開拓も含む）とされている。

図表 1-1-1 は、同法による地域産業資源活用事業の支援フローを示したものである。

図表 1-1-1 中小企業地域資源活用促進法による地域産業資源活用事業の支援フロー



資料：中小企業庁「平成20年度 中小企業庁支援策のご案内 地域の産業を支援します」に掲載されている「地域資源を活用した取組の支援フロー」を転載

国は、地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する基本方針を策定する。各都道府県は、その基本方針に基づき基本構想を策定し、国の認定を受ける。各都道府県の基本構想のなかには、地域産業資源が指定されており、図表 1-1-2 の通り、2007年12月26日時点で、その総数は10,059件（農林水産物3,010件（全体の30%）、鉱工業品及び鉱工業品の生産に関わる技術2,293件（全体の23%）、

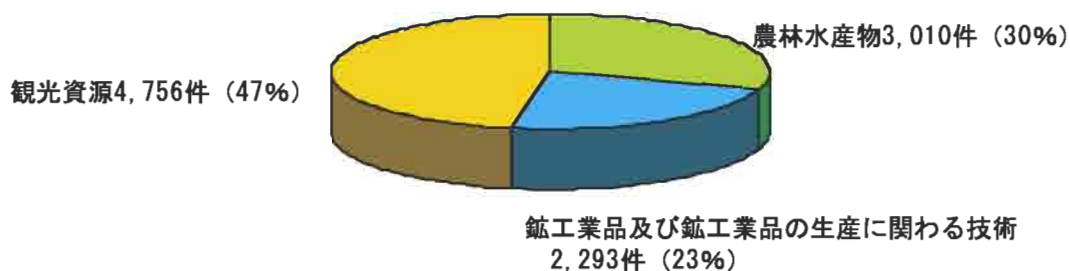
¹ 中小企業地域資源活用促進法第1条より引用。地域経済の現況については、【参考資料編】85ページの参考資料1を参照。

観光資源 4,756 件（全体の 47%）におよんでいる²。

中小企業者は、各都道府県の基本構想において指定された地域産業資源を活用した事業計画を策定し、国の認定を受ける（以下、国の認定を受けた地域産業資源活用事業計画を法認定計画、国の認定を受けた中小企業者を法認定事業者という）。図表 1-1-3 の通り、2008 年 1 月 11 日時点で、法認定計画は、224 件（農林水産物 84 件（全体の 38%）、鉱工業品及び鉱工業品の生産に関わる技術 122 件（全体の 54%）、観光資源 18 件（全体の 8%））となっている³。

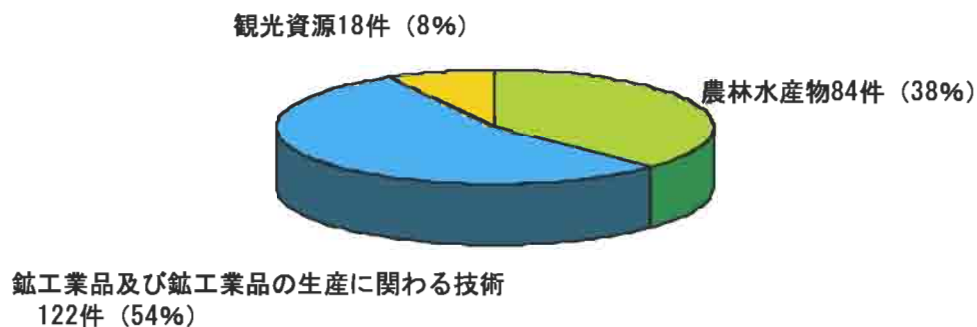
法認定事業者は、専門家によるアドバイス（ハンズオン支援）、補助金、税制面での優遇、政府系金融機関による低利融資等を受けることができる。

図表 1-1-2 47 都道府県の基本構想で指定されている地域産業資源の総数 10,059 件（2007 年 12 月 26 日時点）



資料：中小企業庁のホームページ掲載資料に基づき、日本政策金融公庫総合研究所及びびりそな総合研究所が作成

図表 1-1-3 中小企業地域資源活用促進法の認定を受けた事業計画の総数 224 計画（2008 年 1 月 11 日時点）



資料：中小企業庁のホームページ掲載資料に基づき、日本政策金融公庫総合研究所及びびりそな総合研究所が作成

² 2007 年 12 月 26 日時点で、47 都道府県の基本構想に指定されている地域産業資源の数の詳細は、【参考資料編】86 ページの参考資料 2 を参照。

³ 2008 年 1 月 11 日時点での、47 都道府県の法認定計画数の詳細は、【参考資料編】87 ページの参考資料 3 を参照。

2. 法認定計画にみられる特徴

(1) 地域産業資源の価値創出方法に着目した分類

ここでは、224 件にのぼる法認定計画（2008 年 1 月 11 日時点）に、何らかの特徴や傾向がみられないか分類・整理を試みた。

法認定計画は、地域産業資源（以下、地域資源という）を活用した新製品等の需要開拓を目標としている。これを踏まえれば、法認定事業者が、活用する地域資源の市場価値の創出または向上を図るために選んだ方策（以下、これを「価値創出方法」という）という観点から、224 件の計画を分類できるのではないかと考えた。図表 1-2-1 は、そうした試みの結果を総括したものである。

① 地域資源の価値創出方法からみた 13 のグループ

法認定計画は、まず、「既存事業の改善」による地域資源の活用を目指すグループと、地域資源の「新たな活用」を目指すグループに大別される。

前者の「既存事業の改善」による地域資源の活用を目指すグループは、さらに次の 3 タイプに細分類できる。

a. 品質・機能改善

地域資源を活用した既存製品等の品質改善や機能改善により、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

b. シリーズ化・類似製品開発

地域資源を活用した既存製品等の種類を増やすことや類似製品を開発することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

c. 市場拡大

地域資源を活用した既存製品等のマーケットを拡大することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

後者の地域資源の「新たな活用」を目指すグループは、さらに次の 3 グループに分けられ、最終的に 10 タイプに細分類できる。

[新規特性発見・新分野開拓グループ]

d. 新成分・新効能の活用

活用しようとする地域資源の持つ成分や効能のうち、新たに発見されたものを活用することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

e. 未利用部分の活用

地域資源に利用されている部分と利用されていない部分（未利用部分）がある場合において、利用されていない部分を活用することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

f. 未活用分野での活用

地域資源が活用されてこなかった産業分野や製品分野（未活用分野）において、その地域資源を活用することにより、市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

g. 過去活用された技術等の再活用

かつては活用されていたが、何らかの事情により、現在では活用されていない技術等を再度活用し直すことにより、活用しようとする地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

[弱点の克服グループ]

h. 活用できる期間の制約を克服

生鮮食品等、活用できる期間の制約がある場合で、これを克服することにより、そうした弱点をもつ地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

i. その他の弱点克服

活用できる期間以外の制約を克服することにより、そうした弱点をもつ地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

[組み合わせグループ]

j. 別の地域資源との組み合わせ

活用する地域資源と（他地域、同地域を問わず）別の地域資源との、これまでには見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

k. 別の技術との組み合わせ

活用する地域資源と地域資源に指定されていない技術との、これまでには見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

l. 別の素材との組み合わせ

活用する地域資源と地域資源に指定されていない素材との、これまでには見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ

活用する地域資源と地域資源に指定されていない「ソフトな経営資源」（ノウハウや知恵等）との、これまでには見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み

②地域資源の価値創出方法にみられる特徴

図表 1-2-1 をみると、「f. 未活用分野での活用」（55 件）に該当する法認定計画が最も多く、その他、「e. 未利用部分の活用」（32 件）、「j. 別の地域資源との組み合わせ」（30 件）、「b. シリーズ化・類似製品開発」（28 件）、「d. 新成分・新機能の活用」（26 件）に該当する法認定計画も多くなっている。

「f. 未活用分野での活用」が最多となっていることから、地域資源活用事業に取り組む中小企業者は、多くが既存の事業領域と異なる分野をいとわないか、場合によっては、敢えて異なる領域でのビジネスチャンスを模索していると推測される。

また、「j. 別の地域資源との組み合わせ」が多いことから、眼下の地域資源の市場価値を高めるために、ほかに有効な地域資源はないか積極的に探すケースも多いと推測される。

これらは、地域資源活用事業に取り組むには、経験外の仕事に対しても日頃から視野を広げ、広範に情報収集することが重要であるということを示唆している。

半面、「e. 未利用部分の活用」や「d. 新成分・新機能の活用」も多い。これは、地域資源のなかに利用余地のある部分はないか、未知の特性はないかと、対象とする地域資源に視線を集中させるべきであるということを示唆している。

また、「b. シリーズ化・類似製品開発」も多い。このことから、既に地域資源活用実績のある中小企業者においては、そのシリーズ化やその類似製品開発を検討してみるのも有効であると考えられる。

図表 1-2-1 法認定計画の地域資源の価値創出方法からみた分類 (対象：2008年1月11日時点の法認定計画 224件)

		地域資源の価値創出方法			
		分類	概要	具体的なイメージ	該当数
地域資源の活用による	既存事業の地域資源の活用	a. 品質・機能改善	地域資源を活用した既存製品等の品質改善や機能改善により、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【糊あいやの例】愛知県の実業茶類製造業者は、同県の地域資源である西尾茶の市場価値向上を図るために、無農薬有機栽培茶葉を使用した抹茶の生産体制の整備等と販路開拓を行っている（品質改善）。	15件
		b. シリーズ化・類似製品開発	地域資源を活用した既存製品等の種類を増やすことや類似製品を開発することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【青谷和紙糊の例】鳥取県の実業和紙及び和紙製品製造業者は、同県の地域資源である因州和紙の市場価値向上を図るために、既に開発・販売している因州和紙を用いた高級照明器具の普及版といえる一般市場向け製品の開発（シリーズ化）と販路開拓を行っている。	28件
		c. 市場拡大	地域資源を活用した既存製品等のマーケットを拡大することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【LLG山形カロッツェリア推進機構の例】山形県の実業製造業者等は、同県の地域資源である錆物等の市場価値向上を図るために、それらの生産技術を活かした家具・インテリア分野の新製品を開発し、同分野の国内外市場の深耕（市場拡大）を図っている。	20件
地域資源の新たな活用	新規特性発見・新分野開拓	d. 新成分・新効果の活用	活用しようとする地域資源の持つ成分や機能のうち、新たに発見されたものを活用することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【協同組合マリンテック釜石の例】岩手県の実業製造業者は、同県の地域資源であるワカメ等海藻の市場価値向上を図るために、新たに発見されたそれらに備わる抗肥満作用（新たに発見された効果）を活用した機能性食品を開発している。	26件
		e. 未利用部分の活用	地域資源に利用されている部分と利用されていない部分（未利用部分）がある場合において、利用されていない部分を活用することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【南ビーイン・ミュージアムの例】山口県の実業料理店は、同県の地域資源であるあんこの市場価値向上を図るために、これまでほとんどの場合廃棄されてきたあんこの肝の部分（未利用部分）を活用した食品を開発している。	32件
		f. 未活用分野での活用	地域資源が活用されてこなかった産業分野や製品分野（未活用分野）において、その地域資源を活用することにより、市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【術オルネットの例】愛媛県の実業メーカーは、同県の地域資源であるタオルの市場価値向上を図るために、これまでその地域資源が活用されてこなかったアパレル分野（未活用分野）等での製品開発を行っている。	55件
		g. 過去活用された技術等の再活用	かつては活用されていたが、何らかの事情により、現在では活用されていない技術等を再度活用し直すことにより、活用しようとする地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【糊前田商店他の例】山梨県の実業業者は、同県の地域資源である郡内織物の市場価値向上を図るために、化繊の出現等により途絶えていた甲斐絹（かいき）（過去活用された技術）を復活させようとしている。	6件
		h. 活用できる期間の制約を克服	生鮮食品等、活用できる期間の制約がある場合で、これを克服することにより、そうした弱点をもつ地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【糊ヤマサ臨水産の例】和歌山県の実業食品製造業者は、同県の地域資源であるまぐろの市場価値向上を図るために、急速冷凍の際に細胞破壊がほとんど起こらない特殊加工により、生まぐろと味に遜色のない、長期間保存可能な冷凍まぐろを開発した（活用できる期間の制約を克服）。	14件
		i. その他の弱点克服	活用できる期間以外の制約を克服することにより、そうした弱点をもつ地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【糊ユーアイツの例】福島県の実業製造業者は、同県の地域資源である会津塗の市場価値向上を図るために、漆が有する乾きにくい、塗面が傷つきやすいという弱点を克服できる塗装方法等を開発した（その他の弱点の克服）。	19件
		j. 別の地域資源との組み合わせ	活用する地域資源と（他地域、同地域を問わず）別の地域資源との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【加茂織維糊の例】岡山県の実業繊維・ニット製品製造業者は、同県の地域資源であるアパレル製品の市場価値向上を図るために、北海道の地域資源（別の地域資源）であるブラックシリカを織り込んだ繊維を使用して、新製品を開発した。	30件
k. 別の技術との組み合わせ	活用する地域資源と地域資源に指定されていない技術との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【糊大直の例】山梨県の実業和紙及び和紙製品製造業者は、同県の地域資源である市川和紙の市場価値向上を図るために、同和紙に四角を染色・シルクスクリーン印刷（同県の地域資源となっていない技術）した製品を開発している。	7件		
l. 別の素材との組み合わせ	活用する地域資源と地域資源に指定されていない素材との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【糊能作の例】富山県の実業製造業者は、同県の地域資源である銅器製造技術の市場価値を高めるため、その技術を活用して高純度の銅（同県の地域資源とはならない素材）製品を開発している。	11件		
m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ	活用する地域資源と地域資源に指定されていない「ソフトな経営資源」（ノウハウや知産等）との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【糊ローヤルの例】北海道の実業は、北海道の地域資源である野菜の市場価値を高めるために、国際料理コンテストで金賞を受賞した経験を有する同社の料理長の手作り（北海道の地域資源となっていないソフトな経営資源）による野菜スープを開発している。	11件		

資料：中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページ掲載資料等を参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所（株）が分類・作成

備考：1. 法認定計画の分類は、本レポート作成のために行ったものであり、一般的に定義されているものではない。法認定計画の詳細な分類結果は、【参考資料編】88ページの参考資料4に掲載している。

2. 複数の分類に該当すると判断された法認定計画は、該当分類全てにカウントした。「具体的なイメージ」の項にある法認定計画のなかにも、複数の分類に該当するものがある。そうした計画は、主と見られる計画目的の内容に沿って分類に整理した。

(2) 地域資源の各価値創出方法からみた法認定計画の具体例

① 「既存事業の改善」による地域資源活用の具体例

法認定計画のなかには、地域資源を活用した既に市場に投入済みの製品等の【a. 品質・機能改善】(15件)、【b. シリーズ化・類似製品開発】(28件)を図ることにより、あるいは、【c. 市場拡大】(20件)を行うことにより、活用している地域資源の市場価値を高めようとするものがみられる。

図表 1-2-2 既存事業の改善の具体例

価値創出方法	法認定計画	地域資源	具体的な開発製品例	法認定事業者	概要
a. 品質・機能改善	世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧州市場へ向けた無農薬有機栽培抹茶の製造・販売事業	西尾茶(製茶)	無農薬有機栽培された西尾茶を用いた抹茶	(株)あいや(西尾市)	地域資源である西尾茶を原料とする抹茶は、既に製品化されている。この計画は、その茶葉を無農薬有機栽培することにより、地域資源である西尾茶の市場価値を高めようとしている。
b. シリーズ化・類似製品開発	世界で初めて確立した立体和紙抄紙技術を活かし、一般市場向けにデザインした製品の開発と販路開拓	因州和紙	ランプシェードに立体成形された因州和紙を用いた一般市場向けの照明器具	青谷和紙(株)(鳥取市)	地域資源である因州和紙を使った照明器具は、既に高価格帯において製品化されている。この計画は、高価格帯製品に加えて、比較的低価格帯の製品を新たに開発することにより、地域資源である因州和紙の市場価値を高めようとしている。
c. 市場拡大	カロツェリア方式による家具・インテリア新商品の開発と世界市場の開拓およびブランディング	山形鋳物家具 絨毯 農業機械	「山形工房」ブランドの家具、インテリア製品	LLC 山形カロツェリア推進機構(山形市)	地域資源である山形鋳物等は、デザイナー等と連携した「山形カロツェリアプロジェクト」を通じて、全国的に知名度を高めた。この計画は、国内外の家具・インテリア市場における一層の需要開拓により、地域資源である山形鋳物等の市場価値を高めようとしている。

資料：中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページ掲載資料等を引用・参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)が作成

備考：具体例とした法認定計画のなかには、複数の分類に該当するものがある。そうした計画は、主と見られる計画目的の内容に沿って分類に整理した。

②地域資源の「新たな活用」の具体例

各都道府県の基本構想に指定された地域資源の多くは、各地域において既に認知度の高いものである。そうした地域資源を改めて活用する場合においては、法認定事業者の一部は、独自の視点で地域資源を見つめ直し、従来とは異なる新たな活用方法等を見出している。

(イ)「新規特性発見・新分野開拓」の具体例

法認定計画のなかには、地域資源の【d. 新成分・新効能の活用】(26件)、【e. 未利用部分の活用】(32件)、【f. 未活用分野での活用】(55件)を通じて、あるいは、【g. 過去活用された技術等の再活用】(6件)を通じて、活用する地域資源の市場価値を高めようとするものがみられる。先述した通り、こうした活用方法に該当する法認定計画が最も多数を占めている。

図表 1-2-3 新規特性発見・新分野開拓の具体例

価値創出方法	法認定計画	地域資源	具体的な開発製品例	法認定事業者	概要
d. 新成分・新効能の活用	海藻脂質（フコキサンチン）による抗肥満作用を有する機能性食品の開発	ワカメ アカモク	フコキサンチンを用いた肥満防止を期待できる機能性食品	協同組合マリ ンテック釜石 （釜石市）	ワカメ等海藻の加工残渣から抽出されるフコキサンチンが、抗肥満作用を持つことがわかった。 この計画は、新たに発見されたこの作用を活用した機能性食品を開発することにより、地域資源であるワカメ等の市場価値を高めようとしている。
e. 未利用部分の活用	水揚げ高日本一のアんこうの肝を素材とした下関地域ブランドの商品開発及び全国展開による事業化	あんこう	あんこうの肝を用いた食品	(有)ビーイン・ミュージアム （下関市）	この計画は、これまで特定の季節を除いて未利用であったあんこうの肝を活用した食品を作ることにより、地域資源であるあんこうの市場価値を高めようとしている。
f. 未活用分野での活用	太番手の糸とドビー織技術を活用した新商品開発・生産及び販路開拓	タオル製造技術	幅広い消費者層向けのタオル生地を用いたアパレル製品	(有)オルネット （共同申請者：森清タオル株式会社） （今治市）	この計画は、これまでタオル生地が素材としてあまり利用されてこなかった分野において、タオル生地を活用した多様な製品作りを行うことにより、地域資源であるタオルの市場価値を高めようとしている。
g. 過去活用された技術等の再活用	甲斐絹復活による新製品開発と新市場開拓	郡内織物	甲斐絹（かいぎ）を用いたインテリアテキスタイル向けの織物ほか	(株)前田源商店 (株)槇田商店 山崎織物(株) (有)田辺織物 （富士吉田市ほか）	この計画は、郡内織物の源流でありながら、現在ではほとんど生産されていない伝統織物甲斐絹に注目し、これを素材とした製品作りを行うことにより、地域資源である郡内織物の市場価値を高めようとしている。

資料：中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページ掲載資料等を引用・参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所様が作成

備考：具体例とした法認定計画のなかには、複数の分類に該当するものがある。そうした計画は、主と見られる計画目的の内容に沿った分類に整理した。

(d) 「弱点の克服」の具体例

法認定計画のなかには、地域資源の持つ弱点を克服することにより、活用する地域資源の市場価値を高めようとするものがみられる。弱点克服の内容は、【h. 活用できる期間の制約を克服】(14件)と、【i. その他の弱点克服】(19件)に大別される。

図表 1-2-4 弱点克服の具体例

価値創出方法	法認定計画	地域資源	具体的な開発製品例	法認定事業者	概要
h. 活用できる期間の制約を克服	「高品質加工マグロ（第三の鮪）」の加工及び販売	まぐろ	生まぐろと味に遜色のない、長期間保存可能な冷凍まぐろ	(株)ヤマサ脇口水産 (那智勝浦町)	この計画は、急速冷凍しなければ日持ちしないが、それにより細胞が破壊され味が落ちてしまうというまぐろの弱点を克服することにより、地域資源であるまぐろの市場価値を高めようとしている。
i. その他の弱点克服	含漆UV塗装を使用した人と環境に優しい製品の開発と販路開拓	会津塗	漆塗装した建築内装材ほか	(株)ユーアイツ (会津若松市)	この計画は、漆の乾きにくいという弱点、漆塗り製品の傷つきやすいという弱点を克服することにより、地域資源である会津塗の市場価値を高めようとしている。

資料：中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページ掲載資料等を引用・参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所が作成

備考：具体例とした法認定計画のなかには、複数の分類に該当するものがある。そうした計画は、主と見られる計画目的の内容に沿った分類に整理した。

(ハ)「組み合わせ」の具体例

法認定計画のなかには、【j. 別の地域資源との組み合わせ】(30件)、【k. 別の技術との組み合わせ】(7件)、【l. 別の素材との組み合わせ】(11件)、【m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ】(11件)により、活用する地域資源の市場価値を高めようとするものがみられる。

図表 1-2-5 組み合わせの具体例

価値創出方法	法認定計画	地域資源	具体的な開発製品例	法認定事業者	概要
j. 別の地域資源との組み合わせ	独自素材ブラックシリカ練り込み繊維「BS ファイン」の用途開発と販路拡大事業	アパレル製品 (繊維製品)	ブラックシリカを練り込んだ繊維を使用した各種繊維製品	加茂繊維(株) (津山市)	この計画は、北海道の地域資源であるブラックシリカとの組み合わせにより、地域資源であるアパレル製品(繊維製品)の市場価値を高めようとしている。
k. 別の技術との組み合わせ	市川和紙の2次加工による新製品開発と販売	和紙 (市川和紙)	市川和紙に図柄を染色・シルクスクリーン印刷した旅館や商業施設等向けの内装材	(株)大直 (市川三郷町)	この計画は、染色やスクリーン印刷との組み合わせにより、地域資源である市川和紙の市場価値を高めようとしている。
l. 別の素材との組み合わせ	「高岡銅器」の鑄造技術を活用した高純度錫(すず)のキッチンウェアと介護用カトラリー(スプーン、フォーク、ナイフ等金属製食器)の製造販売	高岡銅器	錫100%のキッチンウェア、介護用カトラリー	(株)能作 (高岡市)	この計画は、高純度の錫との組み合わせにより、地域資源である銅器製造技術の市場価値を高めようとしている。
m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ	伊達野菜を活用したスープの開発と販路開拓	かぼちゃ キャベツ トマト 馬鈴しょ	伊達野菜を用いた手作りスープ	(株)ローヤル (伊達市)	この計画は、国際料理コンテストで金賞を受賞したホテル料理長が地元でとれるかぼちゃ等でスープを作ることにより、地域資源である伊達野菜の市場価値を高めようとしている。

資料：中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページ掲載資料等を引用・参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)が作成

備考：具体例とした法認定計画のなかには、複数の分類に該当するものがある。そうした計画は、主と見られる計画目的の内容に沿った分類に整理した。

第2章 インタビュー調査結果の紹介

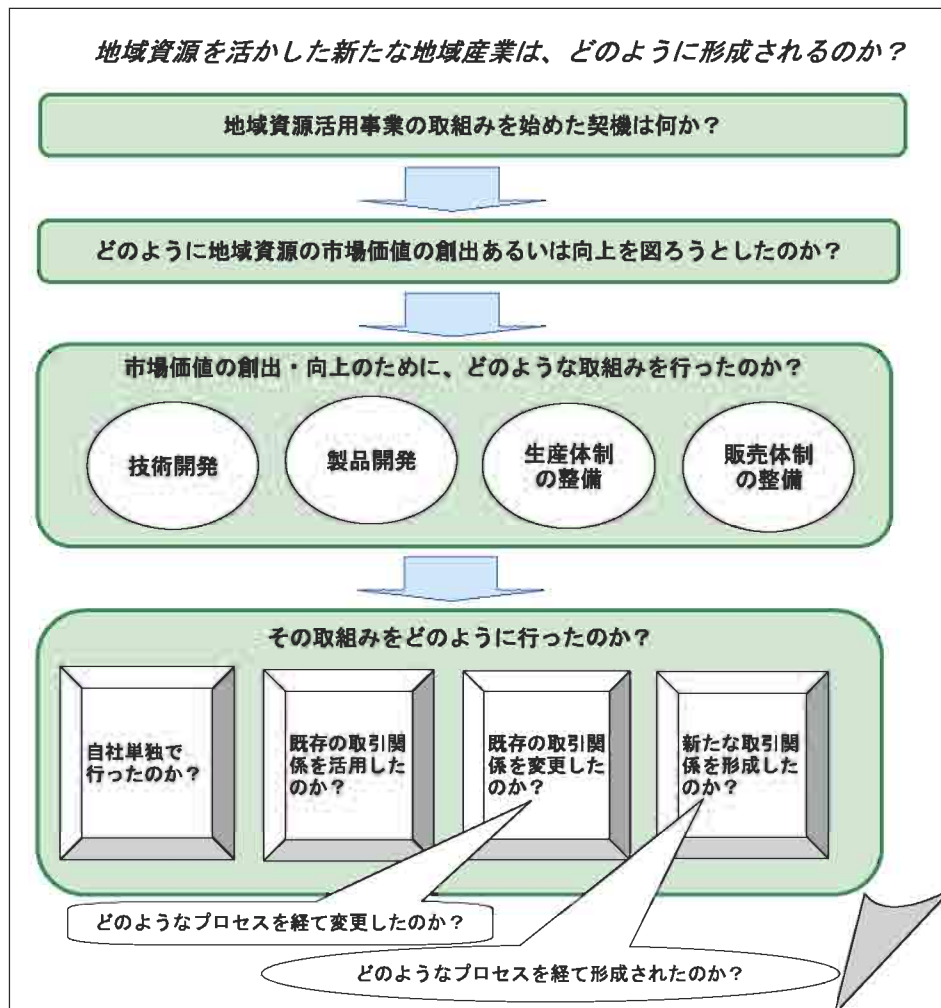
本調査では、法認定計画に取り組む法認定事業者と、法認定計画ではないものの地域資源を活用した事業に取り組む先進的な事業者に、インタビュー調査を実施した。本章では、その結果を紹介する。

1. インタビュー調査のフレームワーク

インタビュー調査項目は、地域資源を活かした新たな地域産業が形成されていくプロセスを明らかにすべく、以下の4点を中心とした⁴。

- ①地域資源活用事業の取組みを始めた契機は何か
- ②どのように地域資源の市場価値の創出あるいは向上を図ろうとしたのか
- ③市場価値の創出・向上のために、どのような取組みを行ったのか
- ④その取組みは、イ. 自社で単独で行ったのか、ロ. 既存の取引関係を活用して行ったのか、ハ. 既存の取引関係を変更して行ったのか、ニ. 新たな取引関係を形成して行ったのか

図表 2-1-1 インタビュー調査のフレームワーク



資料：日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所が作成

⁴ なお、中小企業白書 2007 年版「第2部 地域とともに成長する中小企業 第1章 地域資源の有効活用に向けた取組 第3節 地域資源活用プロセス」には、地域資源がどのような過程を経て活用されるのかという点に関する分析がある。そこでは、3つの企業のタイプ（取扱製品等により農林水産型、産地技術型、観光型に分類）に応じて、4つの地域資源活用プロセス（地域資源の発掘及び再発見、商品・サービスの企画、他者との連携、販売先の確保）にみられる特徴や傾向が示されている。

2. インタビュー調査先の概要

インタビュー調査先は、第1章で具体例として示したのもも含め法認定計画から10件、文献サーベイ等を通じて法認定計画ではないものの地域資源を活用した事業に取り組む先進企業と考えられる3件を抽出した。図表2-2-1は、インタビュー調査先とその概要を示したものである。

図表2-2-1 インタビュー調査先の概要

法認定計画(実施事業)	法認定事業者(実施事業者)	所在地	活用する地域資源	具体的な開発製品例	地域資源の価値創出方法	掲載ページ
世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧州市場へ向けた無農薬有機栽培抹茶の製造・販売事業	㈱あいや	西尾市	西尾茶(製茶)(鉢工業品等)	無農薬有機栽培された西尾茶を用いた抹茶	既存事業の改善 a. 品質・機能改善	p. 13
世界で初めて確立した立体和紙抄紙技術を活かし、一般市場向けにデザインした製品の開発と販路開拓	青谷和紙㈱	鳥取市	因州和紙(鉢工業品等)	ランプシェードに立体成形された因州和紙を用いた一般市場向けの照明器具	b. シリーズ化・類似製品開発	p. 16
水揚げ高日本一のおんこうの肝を素材とした下関地域ブランドの商品開発及び全国展開による事業化	㈱ピ・イン・ミュージアム	下関市	おんこう(農林水産物)	おんこうの肝を用いた食品	e. 未利用部分の活用	p. 20
太番手の糸とドビー織技術を活用した新商品開発・生産及び販路開拓	㈱オルネット	今治市	タオル(鉢工業品等)	幅広い消費者層向けのタオル生地を用いたアパレル製品	新規特性発見・新分野開拓 f. 未活用分野での活用	p. 23
京友禅の伝統技術(型紙彫刻)を活用した建材、床暖房機器の開発・販売	㈱キョーテック	京都市	京友禅(鉢工業品等)	図柄を印刷した内装化粧版、発熱インクを用いた床暖房機器他	f. 未活用分野での活用	p. 26
酒造用酵母の解析技術を活用した蛋白質解析試薬キットの開発・販売	ナカライテスク㈱	京都市	伏見の酒(鉢工業品等)	高精度・低価格の蛋白質解析試薬キット他	f. 未活用分野での活用	p. 29
甲斐絹復活による新製品開発と新市場開拓	㈱前田源商店	富士吉田市	郡内織物(鉢工業品等)	甲斐絹(かいぎ)を用いたインテリアテキスタイル向けの織物他	g. 過去活用された技術等の再活用	p. 32
小樽ガラスの技術を活用した着色・切り加工等を行った耐熱性硬質ガラス食器の開発	㈱深川硝子工芸	小樽市	小樽ガラス(鉢工業品等)	切り細工等を行った耐熱性硬質ガラス製食器	弱点の克服 i. その他の弱点克服	p. 35
含漆UV塗装を使用した人と環境に優しい製品の開発と販路開拓	㈱ユーアイツ	会津若松市	会津塗(鉢工業品等)	漆塗装した建築内装材他	i. その他の弱点克服	p. 38
会津塗を活用した工業製品の製造	㈱坂本乙造商店	会津若松市	会津塗(鉢工業品等)	漆塗装等を行った各種工業製品	i. その他の弱点克服	p. 41
北山丸太を使った新木材『京の彩り(いろどり)』の開発販売	㈱山商	京都市	北山丸太(鉢工業品等)	京友禅の柄を染めた北山丸太	j. 別の地域資源との組み合わせ	p. 44
独自素材ブラックシリカ練り込み繊維「BSファイン」の用途開発と販路拡大事業	加茂繊維㈱	津山市	アパレル製品(鉢工業品等)	ブラックシリカを練り込んだ繊維を使用した各種繊維製品	組み合わせ j. 別の地域資源との組み合わせ	p. 47
「高岡銅器」の鋳造技術を活用した高純度錫(すず)のキッチンウェアと介護用カトラリー(スプーン、フォーク、ナイフ等金属製食器)の製造販売	㈱能作	高岡市	高岡銅器(鉢工業品等)	錫100%のキッチンウェア、介護用カトラリー	l. 別の素材との組み合わせ	p. 51

資料：中小企業庁、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照するとともに、インタビュー調査結果を参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所㈱が作成

備考：1. 上記図表中のグレーの網掛けをしたものが、法認定計画ではないものの地域資源を活用した事業に取り組む先進的な事業者として抽出した3件である。

2. 上記図表中の法認定計画等のなかには、地域資源の価値創出方法の複数の分類に該当するものがある。そうした計画は、主と見られる計画目的の内容に沿って分類に整理した。

3. インタビュー調査結果の紹介

以下では、図表2-2-1の13件の法認定計画等のインタビュー調査結果を紹介する。

タイプ	既存事業の改善	a. 品質・機能改善				
法 定 計 画	世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧州市場へ向けた無農薬有機栽培抹茶の製造・販売事業					
活用する地域資源	西尾茶（製茶）（繊維工業品の生産に係る技術）					
法 定 事 業 者	備あいや					
	所在地	四尾市	業 種	抹茶を主力製品とする茶類の製造		
	創業年	1888年	資本金	30百万円	従業員数	78名
連携パートナー	無農薬有機栽培茶葉の生産農家					

【法認定計画の概要】

- ・法認定事業者の備あいやは、世界で最も厳格な残留農薬基準を持つヨーロッパ市場において抹茶販売の本格展開を図っている。法認定計画を通じて、無農薬有機栽培茶葉の供給体制、その茶葉を原料にした抹茶の生産体制、ヨーロッパ市場での販売体制の整備を行おうとしている。

【活用する地域資源の概要】

- ・西尾市は、西尾茶の産地であるとともに、抹茶の原料となる碾茶の国内最大級の生産地である（農林水産省東海農政局調べによれば、2006年度の碾茶の国内生産の約20%が西尾市で行われている）。
- ・西尾の抹茶は、市町村単位では国内最大の生産量を誇るが、ブランド力では見劣りしているといわれている。
- ・近年、抹茶は、飲み物としてだけでなく、菓子やアイスクリーム等の材料、健康食品や医薬品等の原料等に用途を広げている。また、消費者の抹茶に対するイメージは、「伝統」、「作法」といった堅苦しいものから、日常口にする食材へと変わりつつある。

【法認定事業者の概要】

- ・備あいやは、業歴120年を数える業界最大手の抹茶メーカーである（国内シェア約45%）。
- ・創業当初、藍染と兼業したことから「あいや」という屋号となったが、現在、抹茶を主力製品に茶類の製造を行っている。

資料：中小企業庁、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果を基に、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所編が作成

ブランド力の弱い西尾の抹茶の用途開発を構想

西尾市は、国内最大級の抹茶生産地である。一方、ブランド力という点からみると、西尾の抹茶は、宇治の抹茶に見劣りしている。そうしたなか、当社は、西尾の抹茶に対する需要拡大を目指し、1970年頃からアイスクリームや菓子の材料としての抹茶の用途を、食品メーカーや飲食店等に向けて提案している。

当社の提案は、当初ユーザーになかなか理解してもらえなかったため、当社は、具体的な抹茶の使い方やレシピを示した上で、その美味しさを伝えるように努めた。このような取組みがやがて実を結び、食品材料としての抹茶の需要は、次第に拡大していった。



抹茶アイス、グリーンティーサプリメント
(備あいやのパンフレットより転載)

抹茶の用途開発のために品質管理を徹底

当社は、抹茶の用途開発とともに、品質管理の徹底を図るようになった。抹茶が食品である以上、「安全、安心」と安定した品質の確保が重要であると考えたためである。

当社は、茶葉の栽培から抹茶製造まで、全工程にわたって厳格な品質管理を行っている。これまでの取組みを振り返ると、1985年に品質管理を統括する品質管理部を設置するとともに、業界で初めてクリーンルームでの抹茶生産を始めた。また、ユーザーが自分自身の目で当社製品の品質を確認できるようにするため、1997年にJONA(日本オーガニック&ナチュラルフーズ協会)の有機栽培茶の認証、1999年にISO9001の認証を取得した。加えて、製品に抹茶の成分の説明書にあたる「規格書」を添付するようにした。

当社は、現在、茶葉栽培から荒茶(摘み取った茶葉を蒸して揉んだ後、乾燥させたもの。これから茎や葉脈等を取除いたものを挽いて、抹茶にする)作りまでを契約農家に委託しており、その契約農家に対して衛生面の指導等を行っている。契約農家から納入される荒茶は、幼少時代から訓練を受けてきた当社の社長と専務(社長の実弟)による官能検査(人間の感覚器官を使って行う検査)を経て、グレード分けされる。その後、契約農家別・グレード別に管理され、最終的に抹茶に加工される。当社では、このように原料の品質を確保するとともに、原料のトレーサビリティを確立している。

抹茶の国内需要低迷から海外進出を構想

当社は、このように西尾の抹茶の需要拡大を図ってきたものの、抹茶の国内需要全体は頭打ちになっていた。当社の社長は、このような状況のなかで、「さらなる成長のためには海外に進出するしかない」と判断した。そして、2001年、ニューヨークに現地法人を設立した。

当社は、海外での事業経験を持ち合わせておらず、その上、抹茶はアメリカ人にとって馴染みの無い食材だった。そこで当社は、国内で需要開拓した経験を活かして、カフェをチェーン展開する企業や食品製造メーカー等に、料理やデザート用の材料としての抹茶のさまざまな用途を地道に提案することにした。それが功を奏し、販売量は徐々に拡大した。

進出予定のヨーロッパ市場の特性に応じた生産体制等の整備

当社は、アメリカでの需要開拓に成功したことから、次に開拓する市場をヨーロッパに定め市場調査等を行った。その過程で、ヨーロッパには残留農薬に関する厳しい基準があるとの情報をつかみ、進出前にその基準をクリアできるような体制作りを行うこととした。

当社は、厳しい残留農薬基準を先々までクリアし続けるためには、ヨーロッパにおいて最も厳格なオーガニック認証機関であるIMOの認証(欧州有機栽培認定)を受ける必要があると考えた。

IMOの認証を取得した企業は、毎年検査を受けなければならない。検査にパスできず、認証取消しとなった企業は、認証を二度と取得できないことになっている。また、IMOの認証は、全工程において取得しなければならない。つまり、当社の場合、当社自身は勿論のこと、茶葉を生産する農家にも認証を取得してもらう必要がある。

そこで、当社は、契約農家に、認証取得の意義を十分説明し、理解してもらった上で、認証取得に向けた各種の指導を行った。また、自社工場において、無農薬有機栽培の茶葉を取扱う専用ラインを設けるとともに、その他の茶葉の混入を防止すべく原料の管理体制を強化した。試行錯誤を繰り返したが、2002年に、当社と契約農家の全体でIMOの認証を取得した。そして、2003年、ウィーンに現地法人を設立した。

ヨーロッパ市場での本格的な事業展開に向けた体制作り ～茶葉栽培農家との新たなルール～

当社は、現状においてまだ、ヨーロッパにおいて抹茶を本格的に販売する段階にまで至っていない。今回認定を受けた地域資源活用事業計画は、そうした状況を踏まえ、ヨーロッパでの抹茶販売の本格展開に向けた環境整備を中心としている。

計画は、生産に関するものと、販売に関するもので構成されている。

生産に関する計画のなかで最も重要な点は、無農薬有機栽培茶葉の生産を委託する契約農家を増やすことである。既に無農薬有機栽培を行っている茶葉生産農家の取込み、新たに無農薬有機栽培茶葉の生産を始めようとする農家への IMO の認証取得支援等により、契約農家を増やしていく方針である。また、品質管理体制の強化として、残留農薬のチェック体制の強化、生産量増加に合わせた人員及び検査機器の確保等を行うこととしている。

販売面について、当社は、現地法人のあるオーストリアでの営業活動を一層強化するとともに、ドイツ、イタリア、イギリス、フランスの順で販売拠点を拡大する予定である。また、展示会にも積極的に出品する方針であり、ドイツのニュルンベルグで開催される欧州最大の有機栽培展示会「BioFach」への出品を検討している。今のところ、自力で販路拡大を図ろうと考えており、商社等を通じた販売は考えていない。

ヨーロッパ市場における抹茶販売の本格展開には、無農薬有機栽培茶葉及びそれを用いた抹茶の量産体制の整備が必須である。

無農薬有機栽培茶葉の生産を委託する契約農家には、IMO の認証を取得してもらう必要がある。認証取得は、基準に見合う土壌作りから始まる。新たに無農薬有機栽培を始める場合、茶葉生産農家は、通常、土壌作りに3年ほどを費やし、その後、木を栽培し、ようやく茶葉を収穫できるようになる。また、IMO の認証を取得した農家は、認証取得後、毎年、検査機関による厳しい検査を受けることになる。当社も、契約農家に対して、日常的に品質管理に関する指導を行う。当社の契約農家は、気の抜けない仕事を長く続けることになる。そうした事情を踏まえ、当社は、無農薬有機栽培茶葉を栽培する農家との間に長期安定的な取引関係を築くことにより、高品質な原料茶葉を安定的に確保しようとしている。その一環として、茶葉栽培農家と契約を結び、茶葉を購入している。これにより、契約農家は、当社という安定販売先を確保できることになる。

抹茶自体は、石臼で挽いて作るものであり、石臼一台1時間当たり40グラムしか作れない。当社は、現状、石臼を1,300台有しているが、今後の需要動向次第で、生産設備の拡張が必要になる。当然、その拡張部分について、改めてIMOの認証を受ける必要がある。

このように、IMOの認証を受けられるような原料茶葉の調達体制や抹茶の生産体制を、需要動向をみながら整備・維持していかなければならないところに、この計画を遂行する上での難しさがある。

しかしながら、今後、世界的に食の安全に対するニーズが高まろうとするなかで、当社の優位性の維持・向上を図るという点からも、基準の厳しいヨーロッパ市場におけるブランド価値の確立が重要と考えている。

タイプ	既存事業の改善	b. シリーズ化・類似製品開発				
法 認 定 画	世界で初めて確立した立体和紙抄紙技術を活かし、一般市場向けにデザインした製品の開発と販路開拓					
活 用 する 地 域 資 源	因州和紙（鈷工業品）					
法 認 定 者	青谷和紙(株)					
法 事 業	所 在 地	鳥取市	業 種	和紙・和紙製品の研究・開発・製造		
	創 業 年	1993年	資 本 金	20百万円	従 業 者 数	15名
連 携 パ ー ト ナ	設計士、マーケティングディレクター、金型メーカー、照明器具メーカー					

【法認定計画の概要】

- ・法認定事業者の青谷和紙(株)は、鳥取県産業技術センターと共同で開発した立体形状に和紙を漉（す）く技術を活かして、自社ブランド品「AOYA washi lamp」を開発し、国内外のセレクトショップを通じて販売してきた。今回、同社は、法認定計画において、広く一般消費者向けに「AOYA washi lamp」の量産品の開発と販路開拓を行おうとしている。

【活用する地域資源の概要】

- ・因州和紙は、鳥取県東部で、古くから作られている和紙である。
- ・その由来をたどると、奈良時代に因幡国（いなばのくに）で漉かれたと推測される紙が正倉院に残されており、平安時代の「延喜式（えんぎしき）」に因幡国から朝廷に紙が献上されたという記録がある。また、江戸時代初期以降、藩の御用紙や庶民の使う紙として盛んに生産された。障子紙や傘紙として使われるほか、表面のきめ細かさにより筆運びが滑らかになることも含め、書道用紙や登記用紙としてよく使われている点が特徴といえる。
- ・鳥取県の青谷地域は、原料の三桧（みつまた）や楮（こうぞ）、良質の水に恵まれ、江戸時代の藩による保護、明治政府の手漉き和紙振興の後押しもあり、和紙の一大産地となった。
- ・しかし、生活様式の変化による和紙や書道用紙の需要減少の影響を受け、1950年代前半以降、青谷地域における和紙生産は衰退の一途をたどり、かつて百数十社を超えていた和紙業者は、現在、10数社にまで減少している。

【法認定事業者の概要】

- ・青谷和紙(株)は、1993年に、因州和紙の産地間屋である谷口和紙(株)から分離して設立された。
- ・谷口和紙(株)は、商品企画力を持った和紙の総合プロデュース企業として地元から認知されており、そうしたプロデュース機能を一層強化する一環として、技術及び製品開発機能と生産機能を専門的に担う青谷和紙(株)を設立した。
- ・同社は、現代の生活に和紙を活かすべく、壁紙や障子、襖等のインテリア分野や、便箋やプリンター用紙等の印刷用紙・ステイショナリー分野において、多数の和紙製品を開発・製造している。

資料：中小企業庁、鳥取県、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果を基に、日本政策金融公庫総合研究所及びびりそな総合研究所が作成

因州和紙の将来に対する危機感と、その知られざる魅力が取組みの契機

1975年、和紙の将来に危機感を持つ若者が全国の手漉き和紙産地から京都の大覚寺に集まり、「手漉き和紙青年の集い」が開催された。当社の社長は、その2年前に先代社長である実父の急死にともない急遽帰郷し事業を承継していた。社長は、この集いに参加し、イニシアティブを執って和紙の将来について真剣に考え、伝統に縛られることなく、和紙の良さを活かした新たな製品づくりに取り組むことを提案し、事後、自らそれに取組んでいる。

当社の社長は、産地間屋にマーケティング機能や企画機能がないため、時代にマッチした製品づくりができず、因州和紙が衰退したと考え、独自にそうした機能の強化を図ってきた。また、世間には十分に知られていない因州和紙の魅力に注目し、現代の生活にマッチした製品開発を目指した。

因州和紙の魅力の一つは、自然との共生である。楮（こうぞ）は毎年伸びた分だけを材料として使っており、因州和紙は環境に優しい。また、和紙を通ったランプの光は、優しく、温かみを持ち、人

の感性に訴えかける魅力を持っている。これは、西洋紙では得られない魅力である。

公設試験研究機関等との連携により基盤技術を開発

当社設立の母体である谷口和紙(株)は、1980年代後半、大阪の照明器具メーカーから、和紙で半球形のランプシェードをつくって欲しいという依頼を受けた。同社は、鳥取県産業技術センターと共同で、曲面をすく際に均一な膜の形成が難しいという問題を解決し、半球形の立体和紙抄紙技術を開発した。そして、この研究成果を発展させるべく、当社は、全球形の立体和紙抄紙技術の開発に取り組んだ。このプロジェクトは、当社を含め、機械メーカーや制御システムメーカー等異業種の4社により組織された融合化組合によって、融合化法の補助金を得て進められた。1995年に、同組合は当該技術の開発に成功した。ただし、その技術は、コストや製法等の面から、量産には不向きであった。結果として、全球形のランプシェードは日の目を見なかった。

多様な連携から生まれた世界に通用する自社製品「AOYA washi lamp」

当社の社長は、1995年ごろ、再び全球形の立体和紙抄紙にチャレンジしようと考えた。景気が悪化し、消費が低迷するなか、使い捨てではなく良いものを大切にする時代、一人ひとりの個性を大切にする時代の到来を予想し、そうした時代に対応した「良いもの」を作ろうと考えたことによる。そして、当社は、鳥取県産業技術センターが開発した技術と合せて、新たな立体和紙抄紙技術の共同開発に成功した。

当社は、この技術を活用して、とりあえず照明器具メーカー向けのOEM生産を開始した。同時に「青谷和紙」ブランドの照明器具を開発することにした。当社の社長は、パートナーとなる部材メーカーを探した。また、日本の伝統工芸の活性化を支援しているという世界的に著名なプロダクトデザイナーと出会った。このプロダクトデザイナーとは、社長の知人である中国経産局の職員から紹介されたデザインフォーラム担当の大阪市職員を通じて引き合わされた。

2005年に、当社は、そのプロダクトデザイナーとともに、ランプシェードの曲面の形状を変化させることにより、一つ一つの製品に個性を持たせたデザイン性の高い「AOYA washi lamp」シリーズを開発した。同時に、製品の知名度を高めるために、デザイナーを通じてインテリアライフスタイル展等に、積極的に製品を出品した。

出品製品の一つであるデスクスタンド“Toh”が、2005グッドデザイン中小企業庁長官特別賞を受賞し、“San”“Nami”もGマークを受賞した。また、2006年1月ミラノで開催された国際生活雑貨見本市(Macef)にも出品、ミラノサローネ(国際家具見本市)でも展示された。それらが功を奏し、「AOYA washi lamp」シリーズは、ドイツのインテリアショップで販売されるようになり、近々スイスの百貨店にも並ぶ予定である。

当社は、引き続き海外の展示会への出品を行う一方、国内の販路開拓にも注力し、国内の有力なセ



グッドデザイン中小企業庁長官特別賞を受賞した
“Toh” (写真中央)

(りそな総合研究所(株)が撮影)

レクトショップや設計士等インテリア製品に関するいわゆるコントラクト系事業者⁵に取引先を拡大させている。

自社製品によるさらなる事業展開に向けた体制作り ～新たな連携関係の構築～

「AOYA washi lamp」シリーズは、既に国内外のセレクトショップのバイヤーに支持されており、ここまでの当社の取組みは成功したと考えている。しかし、全く課題がないわけでもない。「AOYA washi lamp」シリーズは、高額であるため、一般消費者のニーズにマッチするものではない。したがって、このままでは、さらなるユーザーの拡大は難しい。

そこで、当社は、既存製品の製造・販売を継続する一方、一般消費者向けの製品開発を行おうと考え、今回、地域資源活用事業計画の認定を受けた。この計画は、一般消費者向け製品のランプシェードの開発と、その販路開拓を主な内容としている。

当社は、今回、比較的低価格帯の量産品を作ろうとしている。そのため、ランプシェードの形状は、既存製品のように複雑なものから、四角すいや円すい等シンプルなものにする。また、20～30種類の製品を作りたいが、その部品は共通化する。デザインより、生産性に配慮した設計を重視するため、当社は、デザイナーとはなく、実力のある設計士と提携している。また、一般消費者の支持を得られるものを作るために、マーケティングディレクターとも提携している。

立体和紙抄紙用金型や照明器具部品は、地元でも製造できるが、それらの生産ノウハウを十分に蓄積している東大阪市の企業に生産委託した。照明器具に関わるメーカーの多くは、系列化されており、なかなか新規取引に応じない傾向がある。そこで、当社の社長は、自ら大阪に足を運び、系列化されていない優秀なメーカーを見つけ出した。当社は、既に保有しているランプシェードの生産設備を、量産に対応できるよう改良する。現状の生産能力は一度に1個であるが、一度に4～6個生産できるようにする。

新製品は、雑貨やインテリア製品等を取扱う専門店やインテリア製品分野のコントラクト系事業者等に販売する予定である。また、Webでの販売や通販も、新製品の販路となりうる。ただし、その場合、入念な販売予測を行い、それに基づいた生産体制の整備を行わなければならない。また、海外での販路開拓も積極的に行う方針で、現在、アメリカ市場のリサーチにも着手している。アメリカ市場に進出するには、 SHIPPING スケジュールの検討や製造物責任への対策を十分に行っておく必要がある。いずれにしても日本の伝統技術と現代の先端技術が融合した本製品にとって、海外マーケットは重要な販路の一つである。

なお、低価格帯の製品が軌道に乗った後、より幅広い市場ニーズをカバーする観点から、高価格帯製品と低価格帯製品の間価格帯のさまざまな製品を開発したいと考えている。

地域資源を活かした地域の活性化に向けて

当社の強みである製品開発力を支えているものは、全国に広がる販路、製品開発に関わるネットワーク、異業種や他地域の企業とのネットワークである。さらに当社のスタッフの精力的な取組み、鳥取県産業技術センターや大学等との連携及び当社の生産管理・品質管理システムの完成度である。

当社は、職人の経験や勘に頼ってきた和紙作りを定量化し、システム化、マニュアル化している。生産技術をはじめ、和紙生産に必要なデータを生産管理・品質管理システムに蓄積している。このシステムを使えば、短い期間で一定の品質の和紙を作ることができる。

地域資源は、歴史的風土に根ざし、永い間育まれてきたものである。したがって、それを活かしたものづくりは、そう簡単に真似できるものではない。また、これからは、一層個人の個性が尊重される時代になる。このような認識のもと、当社は、引き続き、地域資源を活かした独自の製品開発を進めていく。当社の社会的使命は、「和紙を現代の生活に活かす」ことである。谷口和紙(株)は産地全体の

⁵ ここでは特注のインテリア製品の企画、設計等を行っている事業者を指している。

プロデューサー兼コーディネータの機能を担い、当社は、新製品の開発機能と生産機能を担い、定番品の生産を他の産地メーカーにアウトソーシングする。このような体制で、産地全体の底上げを図っていきたいと考えている。

地域には、日本の伝統的な文化、ものづくりの技術が数多く残されている。今後は、それらを世界へ提案し、認知されることが、さらなる地域活性化につながる。

タイプ	新規特性発見・新分野開拓 e. 未利用部分の活用				
法 認 定 計 画	水揚げ高日本一のあんこうの肝を素材とした下関地域ブランドの商品開発及び全国展開による事業化				
活 用 す る 地 域 資 源	あんこう（農林水産物）				
法 認 定 事 業 者	(有)ビーイン・ミュージアム				
	所 在 地	下 関 市	業 種	日本料理店	
	創 業 年	1998 年	資 本 金	5 百万円	従 業 者 数 11 人
連 携 パ ー ト ナ ー	地元漁協、地元魚市場、地元マスメディア、デザイン会社、水産加工会社ほか				

【法認定計画の概要】

- ・法認定事業者の(有)ビーイン・ミュージアムは、あんこう水揚げ高日本一の下関から「あん肝」を素材とした「下関」ブランドの食品を全国に発信しようと、商品開発と販路開拓を行っている。

【活用する地域資源の概要】

- ・あんこうといえば、茨城県をイメージする人が多い。これは、かつて同県北部の漁港にあんこうがよく水揚げされたことに由来している。
- ・しかし、現在、山口県萩沖があんこうの最大の漁場で、下関港の水揚げ高が国内最大である。
- ・下関港で水揚げされたあんこうは、東京・築地市場等へ送られている。

【法認定事業者の概要】

- ・(有)ビーイン・ミュージアムは、下関市のふぐのブランド化に携わった経験を持つ(株)タカマがプロデュースした会社である。
- ・同社は、現在、ふぐ料理店「旬楽館」を運営している。

資料：中小企業庁、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果を基に、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所が作成

水揚げ高最大にもかかわらず知名度が低い下関の「あんこう」、これが取組みの発端

「ふぐ」といえば下関。これが全国的に知られているように、下関市はふぐのブランド化に成功した。当社をプロデュースした(株)タカマは、1990年代の初めごろからコンサルタントとして、これに携わった経験を持っている。

他方、「あんこう」といえば茨城県。確かに、かつて、茨城県北部の漁港では、あんこうがよく水揚げされていた。しかし、現在、あんこうの最大漁場は山口県萩沖であり、下関港の水揚げ高が国内最大である。水揚げ高最大にも関わらず、知名度が低い。下関のあんこうの現状を何とかしたい。当社は、こうした思いから、あんこうに関わるようになった。

下関の「あんこう」の知名度向上に貢献した「あん肝の味噌づけ」

あんこうは日持ちのしない魚であるため、その多くは漁獲された船上で解体され、身は即座に冷凍、その他の部位は廃棄される。陸上でつるし切りされるあんこうは、一部の大型のものに限られる。

「あん肝」と呼ばれるあんこうの肝臓は、とくに痛みが早いため、肥大化し商品価値が高くなる冬期を除き、他の部位とともに捨てられる。当社は、これを「もったいない」と感じ、魚価の低い時期にあん肝を仕入れ、保存方法の工夫とともに、付加価値の高い食品に加工できないか考えた。

当社が運営するふぐ料理店「旬楽館」の料理長は、工夫を重ねて、「あん肝の味噌漬け」を考案した。味噌は伝統的な保存食であり、これに漬け込むことにより、あん肝は日持ちする。「あん肝の味噌漬け」は、2006年4月に商工会議所主催の地元食材を使った料理のコンテストで表彰を受け、「旬楽館」でも好評を得た。

そこで、当社は、これを土産物としても販売することにした。当初、料理長が手作りしていたが、需要増加に伴い、それでは生産が追いつかなくなった。当社は、2007年に、県から補助金を受け、食品加工業者と連携し量産システムを開発した。今では、Web上でも販売しており、全国から注文を受

けている。



「あん肝のみそ漬」パッケージ（発売当初のパッケージ）
（りそな総合研究所様が撮影）



あん肝料理（りそな総合研究所様が撮影）

さらなる知名度向上に向けた取組み ～新たな協力関係の形成～

当社の「あん肝の味噌漬け」は、全国販売するまでになった。しかし、下関といえば「あんこう」といえるほど、下関のあんこうの知名度が高まったわけではない。

高級・猛毒・愛嬌のある姿形といった特徴のあるふぐと比べて、グロテスクな姿形のあんこうは、キャラクター化による知名度向上に馴染みにくい。しかし、当社は、この難題を、何とかクリアしたいと考えている。また、もし、一年中どこでも手軽に、あんこう加工品を食べることができるようになったら、さらに下関のあんこうの市場価値が高まるのではないかと考えている。

そうした思いから、当社は、今回の地域資源活用事業計画の認定を受けた。計画は、下関のあんこうの知名度向上、ブランド化、あん肝を素材とした新商品の開発、あん肝の新たな保存技術の開発を内容としている。

当社は、地域資源活用事業計画認定後、間もなく、「あんこうプロジェクト」を発足させた。このプロジェクトの目的は下関のあんこうを積極的にPRすることであり、PR活動は㈱タカマをコーディネ

ネータとして、あんこうを水揚げする山口県以東機船底曳網漁協、仲買である下関中央魚市場、地元のマスメディアである山口新聞、テレビ局、行政等の地元の幅広い方の協力を得て行っている。記者会見等は、当社、㈱タカマ、そして漁協等の協力者により行い、「今日は新しい料理メニューを発表します」等の記事にしやすい内容の資料を準備した上で行っている。こうした活動には、㈱タカマが下関市のふぐのブランド化に携わった経験が活かされている。

また、当社は、(社)山口県デザイン協会のメンバーから企画コンペで選定するデザイン会社、㈱タカマとともに、下関のあんこう全般に関するブランドデザイン（シンボルマーク、ポスター、商品パッケージのデザイン等）を検討していく予定である。県内マスメディアが関心を示すように、デザイン会社選定の企画コンペの審査委員長兼デザイン監修を、山口県出身の有名デザイナーに依頼した。

あん肝の新商品開発について、既に味噌漬けに続くものとして、パテ、昆布巻き、ブイヤーベーススープ等 20 種類以上を試作している。今後これらの販売に力を入れていくとともに、展示会への出品等を通じてマーケットのニーズを調査しながら、さらなる商品開発に努める方針である。

あん肝保存技術の開発については、下関市所在の上場企業で、畜産物や海産物の加工品メーカーである林兼産業㈱に委託している。今のところ、(独)水産大学校等から、あん肝の保存技術の開発は難しいといわれている。委託先メーカーも研究の途上にある。しかし、当社は、かつて健康食品の開発に成功した経験から、あん肝のなかにある蛋白質の経時変化をとらえることができれば、保存技術を確立できると予想している。

今回の計画は、あん肝を素材とした食品の量産システムを構築するという面がある。当社がこれに成功した場合、大手企業もあん肝を素材とした食品生産に参入してくる可能性がある。量産を得意とする大手企業との差別化をどのよう図っていくのか、当社は、今から、その点についても検討している。

タイプ	新規特性発見・新分野開拓 f. 未活用分野での活用					
法 認 定 画	太番手の糸とドビー織技術を活用した新商品開発・生産及び販路開拓					
活 用 する 地域 資源	タオル（鉋工業品）					
法 認 定 者	(有)オルネット（共同申請者：森清タオル㈱）					
法 事 業	所 在 地	今 治 市	業 種	タオル製品の企画・販売		
	創 業 年	2000 年	資 本 金	3 百万円	従 業 者 数	8 名
連携パートナー	産地内のタオル関連企業					

【法認定計画の概要】

- ・法認定事業者の(有)オルネットは、太番手の糸を使用したドビー織⁶のタオル生地により値ごろ感のあるアパレル製品を開発し、幅広い消費者層に向けて販売しようとしている。

【活用する地域資源の概要】

- ・今治市におけるタオル製造は、1890年代に始まったとされている。
- ・その後、1920年代半ばごろから、ジャガード織⁷のタオルが生産されるようになり、1980年代半ばごろからは、コンピュータ制御の高性能の織機等が広く使用されるようになったことから、同市におけるタオルの生産額は飛躍的に増大した。
- ・しかし、近年、安価な中国製タオルが大量に輸入されるようになり、最盛期には600事業所を数えたタオル関係の事業所が150事業所程度にまで減少している。

【法認定事業者の概要】

- ・(有)オルネットは、2000年、今治市の老舗タオルメーカーの森清タオル㈱から分離し設立された。
- ・森清タオル㈱グループは3社で構成され、森清タオル㈱が産地問屋への販売、㈱ライムが製造、同社が企画・デザイン・小売を担当している。
- ・同グループは、企画から小売まで、グループ内で一貫して対応できる「総合力」を強みとしている。

資料：中小企業庁、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果を基に、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所㈱が作成

産地低迷を機にもう一つの途を模索

古くからのタオルの産地である今治市には、タオルに関わる産地問屋や工程分業メーカーが集積している。そのうち、産地問屋は、マーケティングを担うとともに、工程分業メーカーをコーディネートしている。そうした組織構造のもと、タオルの量産が効率的に行われている。

ところが、近年、中国製の安価なタオルが大量に輸入されるようになり、今治市のタオルに関わる事業所は大幅に減少している。当社の親会社の森清タオル㈱の社長は、この状況に強い危機感を抱き、新たな事業展開を模索するようになった。そして、2000年に、従来の産地問屋から受注する仕事とは切り離して、製品の企画・デザインから販売までを自ら行うために当社を設立した。

当社の設立に至るまでには、森清タオル㈱の一部門として製品企画部門を創設するという案もあった。しかし、メーカーの一部門として製品の企画を行うと、どうしても作り手の目線で仕事をしてしまい、消費者の目線でのものづくりに徹しきれない。また、これまでの仕事の延長では、新味のある事業展開にはならない。森清タオル㈱の社長は、そのように考え、思い切って新会社を設立し、森清タオル㈱社長の夫人が新会社の社長に就任することになった。

当社の社長（森清タオル㈱社長の夫人）は、森清タオル㈱に勤務していたものの、タオル生産に携

⁶ ドビー織機で織られた織物の総称。ドビー織機は、無地あるいは小柄で比較的簡単な模様を織り出す必要がある場合に使用される。わが国のタオル産地の一つである大阪府の泉南地域（泉佐野市、熊取町、泉南市を中心とする地域）では、主として、ドビー織のタオルが生産されているといわれている。

⁷ ジャガード織機で織られた織物の総称。ジャガード織機は、ドビー織機では織り出すことが難しい、複雑な模様を織り出す必要がある場合に使用される。わが国のタオル産地の一つである愛媛県今治市では、主として、ジャガード織のタオルが生産されているといわれている。

わっていたわけではなく、経理事務を総括していた。タオル作りについては素人である。半面、固定観念にとらわれず、主婦・消費者の目線で、タオルを活かした製品を企画できる。

アパレル分野でのブランドを確立

当社は、設立当初、タオル生地を用いたベビー用品やペット用品の企画・販売も行っていた。現在では、ペット用品を取扱っていないが、新たに「雪花」というブランド名の和雑貨の企画・販売を始めた。作りやすい製品を企画するのではなく、消費者が買いたいと思うような製品、消費者が使いやすいと感じられるような製品の企画を心掛けている。自社のデザイナーだけでは納得のいく製品を企画できなければ、労をいとわず、感性の合うデザイナーを徹底的に探している。そのようにして探し出した東京在住のデザイナーとは、今でも仕事を続けている。

また、当社は、これまでブランド構築のため、少品種大量生産ではなく多品種少量生産を行い、大量販売ではなく東京の直営店及び当社の Web を通じてのみ販売してきた。

そのような取組みを続けるなかで、当社製品が、2002 年と 2003 年に、ニューヨークホームテキスタイルショーで表彰を受けた。これが契機となり、当社製品が注目を浴びるとともに、当社の知名度は高まりつつある。

自社や協力工場の意識改革の重要性

当社設立当初は、思わぬことに苦労した。タオル業界にずっと携わっている者の多くは、「タオルは、タオルでしかない」と考え、タオルの可能性に自ら限界をおいてしまう。当社は、ことあるごとに「消費者がタオル素材に求めている機能は、これまで通りの四角いタオルとしての機能だけではない」と説明しているが、なかなか理解が得られない。

当社は、はじめのうち、企画した製品の試作を、今治の協力工場に委託していた。しかし、出来上がった試作品を見ても、どうしても自分の子供や孫にプレゼントしたい、飼い犬に着せたいと思えるようなものにならなかった。善処を求めても、委託先メーカーは、「タオル商品とは、こんなものだ」と言うだけであった。やむを得ず、知人のつてをたどり、刺繍や縫製で有名な群馬県桐生市のメーカーに縫製を委託した。

その後、当社は、その県外委託先から納品された製品を協力工場に対して示すことにより、アパレル製品の分野で必要になる技術水準を実感してもらうようにした。そうしたことを積み重ねるなかで、協力工場にもアパレル製品づくりを委託できるようになった。

似たようなことは、当社のなかにもあった。当社の従業員は、産地問屋から発注を受けた大ロットのタオルを、一気に生産し、束ねて納品するスタイルに馴染んでいた。また、「1 ロットいくら」という単位で売上を見ていた。ところが、当社の目指した事業は、一枚一枚、検品・検針し、値札等を付け、包装するものである。従業員は、このような方式の違いに大きく戸惑っていた。当社の社長自身もそうした方式に馴染みがなかったことは幸いだったかもしれない。社長が、率先して、検品・検針・値札等付け・包装を実践し、従業員が、社長とともに作業を行っていくなかで、そうした方式に対応できる社内体制が整備されていった。

アパレル分野でのさらなる飛躍に向けた新たな製品開発と販路開拓

当社は、これまではブランド構築のために、販路を絞り込んでいた。それが功を奏し、当社及び当社製品の知名度は高まった。半面、当社製品は、幅広い消費者層に受け入れられたとは言い難い。このため、当社は、幅広い消費者層にタオルの新しい価値を知ってもらうとともに、当社製品を利用してもらうことを目標として、今回、地域資源活用事業計画の認定を受けた。

計画は、製品開発と、販売ルートの拡大を主要な内容としている。

製品開発について、今治市で生産されるタオルの生地は、ほとんどジャガード織になっている。当社は、これと差別化を図るべく、ドビー織によるタオル生地を使うことにした。ドビー織によるタオ

ル生地は、ジャガード織によるものより、ふっくらとしている。また、今治市の技術力の高い刺繍メーカーと連携して、タオル生地に刺繍を施す予定である。最終的には、その生地を材料に、室内着としても室外着としても使える新ブランドの製品を開発する。

開発した新製品は、2009年2月の「東京インターナショナルギフトショー」を皮切りに、積極的に展示会に出品する。当社は、「ここまで、タオルでできる」ということを、幅広く訴えていきたいと考えている。

販売ルートの拡大について、当社は、これまで卸売りを行ってないが、幅広い消費者層に当社製品を知ってもらうという趣旨から、専門店や量販店、通販会社に新製品を販売する方針である。そのため、営業人員の増員を図る。こうした販路では、販売価格水準の設定に気をつける必要があると感じている。

異業種連携が今後の事業展開の鍵

当社は、アベレル分野でのタオル生地の活用を進めてきているが、決してこの分野だけにとらわれているわけではない。むしろ、さまざまな生活シーンをいつも思い浮かべながら、襪、筒靴、履物、手ぬぐい、カーテン、紙等とタオル生地を組み合わせたことができないかと考えている。当社だけ、あるいは今治市のメーカーだけでは、こうした幅広い分野での製品開発は難しい。今後、ますます、さまざまな地域の企業との連携が重要になってくる。連携先の見つけ方をよく問われるが、定型のものはない。当社は、展示会へ行けば、全てのブースを見て回り、「きれい」「かわいい」と感じるブースにいる人と話をするようにしている。そうしたことが契機となって連携をはじめるケースがある。感性とコミュニケーションが、新たなパートナーを見つける上で重要なものかもしれない。

最近、中国国内でコストが上昇しているといわれている。それでも、タオル種がタオルを作っているだけでは、中国メーカーとの競争に勝つことはできない。しかし、異業種と連携し、新しい製品を開発していけば、中国メーカーとの差別化を図ることができる。そうした点からも、異業種連携は重要であり、当社はそのプロデューサーとしての役割を果たしていく方針である。



タオルネットのショップ（リサーチ総合研究所が撮影）

タイプ	新規特性発見・新分野開拓 f. 未活用分野での活用					
実施事業	京友禪の伝統技術（型紙彫刻）を活用した建材、床暖房機器の開発・販売					
活用する地域資源	京友禪（鋳工業品の生産に係る技術）					
実施事業者	株式会社キョーテック					
	所在地	京都市	業種	建築用内装材の製造		
	創業年	1933年	資本金	96百万円	従業員数	90名
連携パートナー	大手ハウスメーカー、インクメーカー、機械設計業者、大手電気メーカーほか					

【実施事業の概要】

- ・株式会社キョーテックは、京友禪の染色に用いる技術（型紙彫刻による染色法）を活かして、内装化粧板・床暖房システム等の開発に成功した。

【活用する地域資源の概要】

- ・京友禪（型染め友禪）は、図案、型紙彫刻、地張り、地染め、蒸し、印金、刺繍等の多数の細分化された工程を経て作られ、その各工程は、専門の職人によって担われている。
- ・生活スタイルの変化により、和服に対する需要は減少しており、京友禪もその例外ではなく需要減少に直面している。

【実施事業者の概要】

- ・株式会社キョーテックは、1933年に、前社長（現社長の父）により創業された。
- ・当初、京友禪における型紙彫刻を行っていたが、和装市場の縮小が進むなか、建築用内装材の分野に転換した。
- ・なお、型紙彫刻を受け継いだ分野は、同社の関連会社株式会社キョーエースで継続している。

資料：インタビュー調査結果及びキョーテックグループのホームページ掲載資料等を引用・参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所編が作成

染色技術の進歩や和装市場の縮小が新分野進出の契機

当社は、京友禪の型紙彫刻を行う型屋として創業した。しかし、1960年代、前社長（現社長の父）は、「インクジェットによる反物への新しい染色技術が開発されている。また、和装市場が縮小している。このようななか、型紙彫刻だけでは、染屋の下請けに過ぎず、将来展望が開けない」と考えた。そして、長年蓄積した染めの意匠や型紙彫刻の技術を、成長が見込まれる分野に活かしていく方針を立て、彫刻された型紙を用いた染色技術の建築内装材印刷への応用を検討するようになった。

型紙染色の技術を活かした内装化粧板の開発

当社は、建築内装材分野への転換を決めたものの、それに必要な印刷に関わる技術を持ち合わせていなかった。そのため、地元の大学を卒業した現社長は、千葉大学工学部印刷工学科に入り直し、印刷技術を習得した。また、当社は、印刷技術に詳しい千葉大学の教授を招聘した。

当時、内装化粧板のほとんどは、グラビア印刷したシートを建材に熱圧着して作られていた。グラビア印刷の版は一般に高価であるため、版のコストを考えると、この方法は、少品種大量生産向きである。また、シートを熱圧着すると、印刷されていた鮮やかな色彩が褪せてしまうという難点もあった。

当社は、こうした点を踏まえながら試行錯誤するなかで、型紙染色に似たスクリーン印刷を用いれば、グラビア印刷したシートを熱圧着する方法よりも、内装化粧板の色彩表現を豊かにできることに気づいた。その後、大手塗料メーカーとの共同研究を経て、1966年、建材に直接図柄を印刷した内装化粧板の開発に成功した。これにより、高価な版や熱圧着を必要とせず、多数の型紙さえあれば、さまざまな図柄の内装化粧板を作ることができるようになった。

地道な営業努力により新分野での販路開拓に成功

当社は、従来製品より優れた製品を開発できたという自信を持っていたものの、確かなユーザーのあてのないまま製品開発を行ったことから、営業面では随分苦勞した。

当社が内装化粧板の開発に成功したころ、世の中は造船ブームであり、フェリーが人気を集めていた。内装の装飾性が求められるフェリーには、当社の内装化粧板が適していると考えられた。

当社の社長は、販路開拓の糸口を探すべく、京友禅の仕事で付き合いのある百貨店に相談した。そうしたところ、その百貨店と取引のある内装メーカーが、造船所向けの仕事をしていることがわかった。社長は、早速、造船所を紹介してもらい、自ら足を運び、丹念に営業活動を行った。当社の製品は、版を用いないことから、小ロットずつでも豊富な色彩を提供できるため、部屋毎やデッキ毎に個別に色柄を変えられる。この点をユーザーから評価され、青函連絡船や関西汽船のフェリーや客船の天井から壁面まで広い範囲で使われるようになった。最終的には、フェリー等の内装化粧板の約8割が、当社製品で占められるまでになった。

住宅分野で新たなビジネスモデルを構築

その後、造船不況になったことから、1970年代前半以降、住宅分野において販路を広げようと考えた。幅広い住宅分野のなかで、船舶向けの内装化粧板で蓄積した防水性や耐火性のノウハウを活かすことができ、しかも大手企業が参入しにくいニッチ市場が狙い目である。そこで、風呂場やキッチン等の水周りの壁材に的を絞って進出することにした。

当時、風呂場やキッチンの壁面の多くはタイル張りであり、そのタイルは左官職人の手作業によって張られたものであった。当社は、この点に着目し、職人に依らずともハウスメーカーが簡単に貼り付けられる防水性のある不燃化粧板を開発することにした。ただし、安定した受注を確保するという観点から、型にはめた自社製品を開発するのではなく、ハウスメーカーやユニットキッチンメーカーからの受注生産を行う形にしようと考えた。この分野においても、地道な営業活動を行ったことによって、大手ハウスメーカー等との取引を実現できた。

当社は、顧客側のデザイン部門や製品開発部門と協力して、顧客ごとのオリジナル製品を開発した。当然のことながら、製品開発に関する守秘義務を徹底した。こうした姿勢が、顧客との信頼関係を強固なものとし、当社は、大手ハウスメーカー等と長期安定的な取引関係を構築できた。

住宅建材分野における消費者のニーズは、大変多様化している。たとえば、ペットの写真を印刷した壁材を作ったことがある。また、土壁の機能を有しつつも、美しく彩色された壁材を現在研究している。壁材一枚から生産できること、型紙染色・内装化粧板開発で培ってきた印刷技術を駆使して顧客固有の製品開発ができること等、当社の強みが活かせる時代であると考えている。

また、近年、住宅のリフォームが増えていることから、当社は、リフォーム用建材も開発している。住宅リフォーム分野での販路開拓に当たっては、地元の百貨店から、その百貨店の内装工事を行っている業者の紹介を受け、その業者と連携している。



水周りの壁用リフォームパネル施工例
(キョーテックグループのホームページより転載)

電気分野へ進出、受託生産から転換し自社製品を開発

当社は、1985年に、船舶向け内装化粧板や住宅向け建材で培った印刷技術を活かして、フィルム印刷による超精密プリント基板の生産を始めた。軌道には乗ったが、その後、多くの電気メーカーが生産拠点をアジア諸国に移転し、受注量が減少したことを機に、この仕事から撤退した。この超精密プ

リント基板へのフィルム印刷技術を、ガラス板への印刷に応用し、金融機関用 ATM のガラス製タッチパネルを開発・販売した。これも、コストダウン要請が続いたことから、2年間で撤退した。ただし、これらの仕事を通じて大手企業との取引実績ができたことは、当社の以後の事業展開においてプラスになっている。また、これらの仕事は、当社にとって、電気分野において、部品の受託生産ではなく、自社製品の開発を目指す契機となった。

当社は、2003年、床暖房システム「キョーヒーター」を開発した。「キョーヒーター」は、電圧をかけると発熱するインクを、シートやパネルに塗布したものである。電気カーペットのように発熱する電線を使っていないため、断線やショート心配がない上、ヒーター自体が薄くなっている。また、他の床暖房システムは、通常、異常過熱を防止するため、コントローラーを用いて温度制御しているが、「キョーヒーター」は、発熱インクに温度を自己制御できる特性があるため、そうした安全装置としてのコントローラーを必要としない。その上、たとえば、人の体温や太陽熱により暖まった部分では、発熱インクは、その特性から自然と発熱を弱める。このため、消費電力を抑えることができる。



「キョーヒーター」
(キョーテックグループのホームページより転載)

この発熱インクは、当社とあるインクメーカーで共同開発したものである。また、シートに発熱インクを塗布する機械は、当社が設備投資を行う際にいつも相談している機械設計業者に設計してもらった。その機械は、ロール状のシートを伸ばし、伸ばしたシートにインクを塗布し、インクが塗布されたシートを巻き取る、という工程を連続して行うことができる。

「キョーヒーター」は、これまで老人ホーム等を中心に販売されてきたが、今年（2007年）の秋以降、大手電気メーカー製の掘りごたつの部材として採用されることになった。また、断線やショート心配がないということから、自動車座席のヒーターとしても注目されている。

積極的な事業展開を支える組織と人材

当社は、工業製品を生産するメーカーとして事業を続けていく上で、次の3点を重視している。

まず、中小企業が熾烈な価格競争に巻き込まれないためには、市場のニーズに対応した絶え間ない製品開発が必要であると考えている。当社は技術開発部を設け、得意先から投げかけられるテーマについて恒常的に検討を行っている。そうしたなかで、製品開発に関するさまざまなアイデアが生まれている。また、当社は、年一回、得意先の開発部長 20~30人を招待して、展示会を開催している。そこで得られる声や評価を製品開発に活かしている。さらに、産学連携にも積極的に取り組んでおり、現在、電磁波を遮断するフィルムをある研究機関と共同で開発している。

次に、工業製品を生産する以上、いつ誰が作っても同じ品質のものが供給される体制が必要であると考えている。当社の仕事のほとんどは、専門知識と経験を要するものである。そうした事情から、当社にはパートターマーや派遣社員はおらず、全てが正社員である。当社は、採用した正社員に対して、当初3年間で、一通りの仕事を教育している。他方、1999年のISO9001取得、製造工程のマニュアル化等、仕事のプロセスの文書化を図っている。

最後に、環境への配慮が必要であると考えている。当社は、2002年、ISO14001を取得している。

当社は、これまで京友禅という伝統産業における型紙による染色技術を、多様な産業分野の製品開発に応用してきた。伝統産業の技術は、そのままでは工業製品分野の量産に適していない場合がある。伝統産業の技術を工業製品分野で活かそうと考えている企業や経営者は、そうした点にも問題意識を持ち、参入する事業領域を探す必要がある。

タイプ	新規特性発見・新分野開拓	f. 未活用分野での活用
実施事業	酒造用酵母の解析技術を活用した蛋白質解析試薬キットの開発・販売	
活用する地域資源	伏見の酒（釀工業品の生産に係る技術）	
実施事業者	ナカライテスク(株)	
	所在地	京都市
	業種	試験研究用試薬の製造
	創業年	1846年
	資本金	260百万円
	従業者数	277名
連携パートナー	公設試験研究機関、大学、大手分析機器メーカーほか	

【実施事業の概要】

- ・ナカライテスク(株)は、酒造用酵母の蛋白質解析技術を活かし、京都市産業技術研究所が主宰したコンソーシアム事業に参加し、バイオ分野の蛋白質解析試薬キットを開発した。

【活用する地域資源の概要】

- ・京都市伏見は、著名な日本酒の産地の一つである。
- ・伏見の酒造メーカーは、技術開発に熱心であるといわれる。なかには、地方色豊かな日本酒の開発を図り、京都市産業技術研究所と共同で酒の香りを決める酵母の開発に取り組むメーカーもある。

【実施事業者の概要】

- ・ナカライテスク(株)は、大学や研究機関向けの試薬を製造している。
- ・世界中から140万点におよぶ試薬を調達できるネットワークと、分析機器を含めた豊富な取扱品目を擁することから、幅広い研究ニーズにスピーディーに対応可能である。
- ・また、自社内に研究室や工場を有しており、そこで試薬の調合・純度・濃度調整、必要量の小分け、キット化の検討を行っている。このため、研究者のきめ細かなニーズにも対応できる。

資料：インタビュー調査結果及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)が作成

販売先からの要請が新たな事業に取り組む発端

京都市産業技術研究所は、酒造用酵母の解析に使用していた試薬を、バイオ分野全般に応用できないかと考えた。

現状、バイオ分野の蛋白質解析用試薬キットの市場は、海外メーカーにより独占されている。海外メーカーは、試薬キットから解析機器までを一体として販売している。そのため、同メーカーの製品は、一定の条件下における研究では、高い解析効率を発揮するものの、条件の変更等を行うと解析効率がたちまち悪化する等の制約を持っている。また、高額でもある。そのようなことから、ユーザーは、海外メーカーの製品に不満を抱いている。

そこで、同研究所は、京都市がバイオシティー構想を打ち出していたことも踏まえ、海外メーカーのキットに対抗できる国産キットの開発に着手した。

当社は、同研究所向けに酒造用酵母を分析する蛋白質解析用試薬等を開発・販売していた縁から、このプロジェクトに参加することになった。当社の試薬開発能力、生産能力、品質管理能力等が、同研究所に評価されたものである。当社は、このプロジェクトについて、時代に先行し過ぎかと懸念しつつも、半面、仮に上手くいかなくても相応の技術を蓄積できるとも考えた。最終的には、後者のメリットを重視して、同研究所の要請に応じることにした。

大規模なコンソーシアムでのプロジェクト推進 ～円滑なプロジェクト推進に必要なルール～

当初、このプロジェクトの担い手は、当社と京都市産業技術研究所だけであった。しかし、その後、参加者が増え、2004年には、同研究所が中心となり、コンソーシアムが組織された。そのコンソーシアムの参加者は、当社を含め、大手分析機器メーカーや大学等、総勢20機関（㈱京都モノテック、月桂冠(株)、㈱バイオエクス、日本エイド(株)等）におよんだ。京都大学の教授がリーダーに就き、同研究所の研究員がコーディネータとなり、当社は、リーダーが描いた設計図に基づいて試作品を作る

ことになった。

コンソーシアムでプロジェクトを進める上では、まず、当社内部の環境整備が大変であった。当社は、試作品を作るという役割のため、多数の参加者からさまざまな要望を受けた。他の業務との調整をはかりながら、そうした要望に対応した。

また、研究に携わる人は、自分で考えたことを実践したい、自分で工夫したいと本能的に考えているものの、コンソーシアムでの当社の役割は、指示された通りの試作品を、期日までに依頼者に渡すことである。そうしたなかで、当社の研究者の一部は、「工夫したい」という気持ちと「指示通りに作らなければならない」という使命の折り合いをどのようにつけるかについて苦勞していた。しかし、この苦勞は、コンソーシアムにおいて、リーダーをはじめ各参加者とのコミュニケーションを積み重ねることによって、次第に解消された。

実際に販売する製品の開発段階では、当社は、リーダーの考えとユーザーニーズのすり合わせに留意した。リーダーは、研究者であるため、「売れるものを作る」、「使い勝手の良いものを作る」という視点を必ずしも重要視しない。そのため、リーダーのアイデア通りに試作品を作ると、それはユーザーにとって使いにくいものになってしまうこともある。当社は、これまでユーザーと取引してきた経験を活かし、リーダーに対してユーザーニーズを押し量った提案を行った。

コンソーシアムの運営全般に関して、このプロジェクトの成功要因の一つは、コーディネータの活躍である。参加者が多いなか、不明確な役割分担は、無駄な仕事や時間、責任の押し付け合いを生む。コーディネータの調整のもと、参加者全員が、それぞれ明確な役割を負い、決められたスケジュール通りにそれを果たしていく。コーディネータは、定期的な打ち合わせを通じて、それを管理する。これが、コンソーシアム事業を円滑に進める上で重要なことである。このコンソーシアムのコーディネータは、こうした役割を十分に果たしていた。また、当社は、当り前のことであるが「約束を守る」ということを大切にし、これまで信用を築き上げてきた。したがって、このコンソーシアムにおいても、できないことは「できない」と明確に言っていた。コーディネータは、その点について十分理解し、リーダーを含めた参加者全体と当社の調整を図ってくれた。

コンソーシアムの有形の成果

コンソーシアム事業の成果として「等電点電気泳動試薬」が開発され、当社は2006年12月からその製品の販売を開始した。この製品は、海外メーカー製の同等製品と比較して、約半分の価格である上、高精度である。加えて、ユーザーにとって使い勝手の良いものとなっている。これで、当初の目的は達成されたと考えている。

続いて、世界で初めて「脂肪酸分析用のメチル化試薬」のキットが開発され、当社は2007年6月からそのキットの販売を開始した。



「等電点電気泳動試薬セット」
(ナカライテスク製のホームページより転載)



「脂肪酸メチル化キット」
(ナカライテスク製のホームページより転載)

なお、開発された製品等の販売価格の設定は、意外に難しかった。販売価格を高くすれば、売りづらくなる。販売価格を低くすれば売りやすくなるが、その価格は、研究者の貢献を適正に評価したものとはいえなくなる可能性がある。そのため、製品の販売価格は、研究者の意見を十分に聴取した上で決定した。

コンソーシアムの無形の成果 ～社内の人材の活性化～

著名な研究者が、試薬を使って実験を行い、得られた結果を論文にまとめて公表する。この積み重ねにより、その試薬の信頼性が世の中に認知され、ユーザーが増える。国内での信頼性が確立されない限り、海外での販売は難しい。また、通常、仕掛中の実験において、使用する試薬を変更することは少ない。このように、試薬が普及するには、長期間を要するのが一般的である。そうした試薬の特性から、今回開発された製品の売上は、まだまだ小さい。

半面、このプロジェクトに取組んだことは、社外へのPRや社内の人材の活性化につながっている。たとえば、当社が新聞にも取上げられたことから、それを読んだユーザーの当社の見目が変わった。そうした環境変化により、当社の営業部隊が自信を持てるようになった。また、当社の研究員は、これまでの試薬の調合に加え、研究者に独自製品を提案できるようになった。社内の人材が活性化したことは、今後の当社の事業にプラスに働くと考えている。

タイプ	新規特性発見・新分野開拓	g. 過去活用された技術等の再活用			
法 認 定 画	甲斐絹復活による新製品開発と新市場開拓				
活 用 す る 地 域 資 源	郡内織物（鉾工業品）				
法 認 定 者	(株)前田源商店（共同申請者：山崎織物(株)、(株)榎田商店、(有)田辺織物）				
法 事 業	所在地	富士吉田市	業 種	織物製造	
	創業年	1921年	資本金	10百万円	従業者数
連携パートナー	マーケティングプランナー、全農、製糸・撚糸工場、公設試験研究機関ほか				

【法認定計画の概要】

- 法認定事業者の(株)前田源商店は、共同申請者の山崎織物(株)、(株)榎田商店、(有)田辺織物をパートナーとして、かつてこの地域で生産されていた伝統的な織物甲斐絹（かいき）を素材に、その品質の優位性（柔らかな風合い、深みのある色合い、特徴ある柄「郡内縞」）を活かした「甲斐絹座（かいきざ）」ブランドの製品を開発し、その販路を開拓しようとしている。

【活用する地域資源の概要】

- 山梨県郡内地域（富士北麓・東部地域）は、古くからの織物の産地である。郡内織物は、この地域で生産される織物の総称であり、現在では、先染めした色の異なる細番手の糸を使ったジャガード織による様々な柄を特徴としている。
- その源流は、戦前までこの地域で作られていた甲斐絹にあるといわれている。
- 甲斐絹は、先練り・先染め・無撚り・細番手の糸を用いて、高密度に手織りされていることを特徴とする絹織物で、郡内縞と呼ばれる縞模様を代表的な柄としていた。
- 甲斐絹は、徳川将軍の着物の裏地に使われていたとのいわれもある物語性豊かな織物でもあるが、生産に大変手間のかかることから、戦後、化学繊維の出現等により衰退した。

【法認定事業者の概要】

- (株)前田源商店は、スカーフやハンカチを主力製品とするテーブル機屋（自社工場を持たず、企画やデザインを行い、近隣の工場に生産を委託する織物業者）である。
- その他3社もこの地域の織物業者であり、山崎織物(株)はネクタイ、(株)榎田商店は傘地や服地、(有)田辺織物は座布団やクッションを主力製品としている。

資料：中小企業庁、中小企業基盤整備機構及び甲斐絹座のホームページ掲載資料等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果を基に、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)が作成

郡内織物振興への思いが取組みの契機

当社は、1999年に、山梨県が主催した観光客向けの土産物の検討を行った「ビジターズ・インダストリー事業」への参加を契機に、甲斐絹の復活に取り組むようになった。

当社を含めた織物製造業者数社は、「ビジターズ・インダストリー事業」におけるさまざまな取組みのなかで、この地域の織物産業について勉強を重ねた。その結果、郡内織物のルーツでありながら、現在では、ほとんど作られることなく、自らも取扱った経験のない甲斐絹を素材として、新たな製品作りを行うことが、郡内織物の振興につながるのと考えにいたった。

具体的には、当社ほか同業4社が、「甲斐絹工房」というグループを作り、甲斐絹の復活に取り組むこととした。その後、同グループの設立メンバー1社の脱退を機に、2002年、当社、山崎織物(株)、(株)榎田商店、(有)田辺織物の4社が、「甲斐絹座」というグループを改めて作るとともに、グループ名を商標登録した。

甲斐絹の復活のための新たな協力関係

当グループ（甲斐絹座のこと。以下同じ）は、設立以来、甲斐絹の復活に必要な取組みを地道に続けている。

製品開発やマーケティングの面では、あるマーケティングプランナーとの研究会は有意義であった。この研究会は、県外に所在する同プランナーのもとに、2年間ほど通い実施したものである。同プランナーからは、「下請け仕事に満足してしまい、自ら価値を生み出そうとする姿勢が見られない」という厳しい指摘を受けることもあった。そうした真剣な議論を重ねるなかで、当グループを構成する4社の経営者は、これまでの受託仕事に加えて、自ら工夫して価値を生み出すような仕事にも取り組むようになった。また、当グループを構成する4社の経営者は、同プランナーのところに通う長い道中をともにすることにより、互いを理解し合えるようになり、結束を強めることができた。今から考えると、こうした点も、同プランナーとの研究会の成果であった。

生産技術の観点からみると、甲斐絹は、先練り・先染め・無撚り・細番手の生糸と高密度の手織りを特徴としている。当グループは、甲斐絹を素材とした製品を、飛び込み営業で売るといったもの、価格競争をするようなものではなく、「顧客に甲斐絹の歴史やものづくりへの姿勢を十分に知ってもらった上で使ってもらえるもの」と考えている。低コスト化が第一ではなかった。また、生産に関しても、技術上、特段大きな支障はなかった。しかし、「手織り」はあまりにも手間ひまがかかり、製品価格が高くなってしまふことだけが問題であった。このため、当グループでは、生糸に若干撚りをかけることにより強度を高め、甲斐絹を機械織りすることとした。

当グループは、2003年秋に、同プランナーの紹介により、初めて料亭の暖簾や座布団を受注した。その後、2005年に、当グループは、甲斐絹の見本等が入った「甲斐絹ボックス」を作成し、さまざまクリエイターに配布した。それが功を奏し、家具メーカーのソファ生地を受注することになった。

本格的な甲斐絹復活に向けた地域資源活用事業計画

当グループを構成する4社は、それぞれがこれまで主力としてきた製品分野において、甲斐絹を素材とした新製品を開発している。当社はスカーフやハンカチ、山崎織物株はネクタイ、榎植田商店は傘地や服地、南田辺織物は座布団やクッションの新製品を開発している。当グループは、料亭の暖簾や座布団、家具メーカーのソファの生地等、当グループを構成する4社のこれまで主力としてきた製品分野以外の製品を共同受注している。つまり、製品もしくは企画により受注先が異なっている。



甲斐絹を素材としたネクタイ（りそな総合研究所榎が撮影）

現状、当グループとそれを構成する4社は、甲斐絹を素材とした

製品を本格的に販売する段階には至っていない。そこで、今回の地域資源活用事業計画により、ユーザーのニーズに応じた製品開発やその販路開拓、量産体制の整備に取り組むことにした。

当グループは、まず、第一に、原材料となる生糸の安定調達ルートを確立する方針である。既に、蘭玉は、全農を通じて山梨県内の農家から仕入れている。今後、製糸工場及び撚糸工場を確保する予定であるが、トレーサビリティの確立及び製品差別化の観点から、極力、山梨県内で確保する。ただし、製糸工程に関しては、山梨県内に製糸工場がないため、近県の製糸工場に委託することになる。

次に、甲斐絹の復刻柄の選定、桃やブドウ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織物の設計を行う。復刻柄の選定、染料の開発は、山梨県工業技術セン

ター、山梨県富士工業技術センター等の協力を得て行う予定である。

その後、天然色素を原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織物の開発及び市場調査、デザイナー等に配布する生地サンプル帳の作成等を行う。加えて、フォーマルファッション小物の開発及びそのレンタル市場での販路開拓を行う。

また、当グループを構成する4社は、今後、スカーフやハンカチ、ネクタイ、傘、座布団等の新製品を開発し、販路開拓のために、展示会への出品、甲斐絹の見本を入れた「甲斐絹ボックス」のような販売促進ツールの製作・配布、百貨店の催事への出品を行う。

当グループとそれを構成する4社は、4～5年後には、甲斐絹を素材とした製品を、市場のニーズに応じて柔軟に開発し、量産できるような体制を確立したいと考えている。また、販路に関しては、この地域の織物メーカーは、古くから取引している問屋を主たる販売先としてきたが、当グループとそれを構成する4社は、新たに開発した製品を直販していく方針である。直販ルートが円滑に開拓でき、それが軌道にのり、一定のロットになった後には、次の段階として、共同出資の販売会社を設立することも検討している。

共同事業の円滑な推進のためのルール

今回の計画のうち、当グループを構成する4社の行う事業、すなわち、当社におけるスカーフやハンカチ、山崎織物(株)におけるネクタイ、(株)榎田商店における傘地と服地、(有)田辺織物における座布団やクッション等に関する甲斐絹を素材とした新製品の開発及びその販売は、互いに製品分野を異にしているため、それぞれ独自に取り組むことになる。

一方、当グループとして行う事業は、4社で話し合いながら進めていくことになる。

たとえば、既に受注済みの家具メーカーのソファの場合、生糸の仕入れを当社、生糸の染色を山崎織物(株)、生地生産を(有)田辺織物、生地のコーティングや補強等の特殊加工を(株)榎田商店が担当した。しかし、このような役割分担は、固定的ではなく、案件に応じて、4社の話し合いによって決められる。当グループを構成する4社のうち、(有)田辺織物と(株)榎田商店は工場を持っているが、当社と山崎織物(株)は工場を持っていない。こうした違いはあるものの、4社は、いずれもこの地域の分業メーカー等をコーディネートしてきた最終製品メーカーである。そのため、基本的には、こういった役割でも対応可能である。

当グループを構成する4社は、過去マーケティングプランナーとの研究会をともに行った共通体験、これまで共同で事業を行ってきた経験から、本音で話し合える関係にある。そのため、徹底的にディスカッションしてもわだかまりを残すことはない。そのうえで、常々、目標に向かって気持ちを一つにする意味合いや、グループ内での話し合いを円滑に進める意味合いから、情報を共有するように、また、隠し事をしないよう徹底している。メール送信は、基本的にグループ内で同報としている。

また、当グループの事業において、利益は公平配分を原則とし、資金調達を要するようリスクの大きいプロジェクトは、全社一致で方針を決めている。将来的に販売会社の設立に向かう目的の一つは、利益分配やリスク負担を、現在より明確かつ公平にすることである。

郡内織物振興への期待

当グループを構成する4社は、この地域において、①問屋をコーディネータとしたこれまでのビジネスモデルに加えて、新たなビジネスモデルを作り上げること、②郡内織物に関わる企業における後継者不足や郡内織物の生産の担い手不足を打開することが必要と考えており、今回の計画を通じて、この地域のこうした課題に対応していく方針である。

タイプ	弱点の克服	i. その他の弱点克服				
法 認 定 画 計 画	小樽ガラスの技術を活用した着色・切子加工等を施した耐熱性硬質ガラス食器の開発					
	小樽ガラス（鋳工業品又は鋳工業品の生産に係る技術）					
活 用 す る 地 域 資 源	(株)深川硝子工芸					
	法 認 定 者 事 業	所 在 地	小樽市	業 種	ガラス製品の製造	
連 携 パ ー ト ナ ー	創 業 年	1906年	資 本 金	10百万円	従 業 者 数	30名
	地元ガラス製品小売店、公設試験研究機関ほか					

【法認定計画の概要】

- ・法認定事業者の(株)深川硝子工芸は、耐熱性硬質ガラスに、着色、切子（きりこ）細工、サンドブラスト加工を施した、デザイン性に富むガラス食器を開発しようとしている。

【活用する地域資源の概要】

- ・小樽市は、年間750万人の観光客が訪れる全国有数の観光都市である。
- ・その観光客の半数近くが、土産物としてガラス工芸品を購入しているといわれている。
- ・小樽市内には、アクセサリ、カットガラス等のガラス工芸品を販売する小売店や、ガラス製品の製作を体験できる工房が多数みられる。
- ・かつての商都の面影を残す歴史的建造物の一部は、それらの店舗等として活用されている。

【法認定事業者の概要】

- ・(株)深川硝子工芸は、1906年、東京都江東区深川において創業され、2003年に小樽市に移転した。
- ・薬ビン等の製造でスタートしたが、その後、業務用ガラス製食器に転換し、現在では、一般消費者向けのガラス製食器を製造している。
- ・同社の販売先は、現在、(株)北一硝子（小樽市所在のガラス工芸品の小売店）だけであり、(株)北一硝子の販売する国産製品の約半数は、同社の製品である。

資料：中小企業庁、小樽市、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果を基に、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所が作成

工場の操業環境確保を企図して小樽市へ移転

小樽市には、かつて、ランプや魚網用の浮き玉を作るガラス工場が多数あった。しかし、それらは電気の普及や漁業の衰退等から減少した。半面、小樽市が商都の面影を残す観光地としてクローズアップされ、ガラス工芸品を取扱う土産物店が多くなった。ただ、そうしたガラス工芸品も、ガラス工場が少なくなってしまううえ、切子細工等のガラス細工のできるメーカーが少ないことから、専ら小樽市以外に所在するメーカーによって生産されている。当社もそのメーカーの一つで、ガラス工芸品で有名な(株)北一硝子で販売される製品を、20年以上前から東京で生産していた。

当社は、2003年に、工場の操業環境悪化を主因に、創業地である東京・深川から小樽市に移転した。移転先を小樽市に決めた理由は、①主力取引先の(株)北一硝子が小樽市にあること、②ガラス工場内部は高温になるため、寒冷地が望ましいと考えたこと、③北海道ガス(株)が小樽市に苫小牧勇払地区で産出される天然ガスを供給しており、これを使えば、液化天然ガスの国際的な需給変動や原油価格の変動に関わらず、ガラス工場の主要なコストである光熱費が安定すること、④小樽市は東京と比べて従業員を確保しやすいこと等である。

小樽に移転し(株)北一硝子との連携が深化

当社は、2003年に小樽市に移転して以降、(株)北一硝子との関係を以前より深めた。

当社は、今では、(株)北一硝子のニーズに基づき、新製品の企画・デザイン・生産を行い、(株)北一硝子に販売している。企画から生産まで担当する(株)北一硝子の専属パートナーというイメージである。また、当社の社員が、(株)北一硝子の店舗で販売を行い、(株)北一硝子の社員が、当社で製品の装飾を施

すようになった。これにより、俣北一硝子の社員は、当社の技術を理解し、目の肥えたりピーターへも上手く製品の説明をできるようになった。

俣北一硝子との関係深化は、当社がお客様のニーズをつかむ上でもプラスになっている。俣北一硝子は、観光客向けにマップを作り、小樽市内や店舗の周辺を紹介しており、そのなかで当社の工場も紹介している。俣北一硝子の店舗を訪れるお客様のなかには、硝子工芸品の製作に関心を持っているお客様もいる。そうしたお客様が、当社の工場を見学している。当社は、見学に来るお客様とコミュニケーションを図るなかで、ガラス工芸品に関する最先端のニーズを入手している。

小樽ガラスの市場価値を高めるための新しいガラス製食器の開発

当社が得意とする切子細工等を施したガラス食器は、美しい半面、硬質ガラスを使用しておらず、割れやすく、熱に弱い。そのため、大半の家庭に普及している電子レンジでの使用に不向きである。そうした面からみれば、最近のライフスタイルにマッチしていないといえる。また、切子細工等をしやすいクリスタルガラスは、水に浸けると微量の鉛を溶出するため、環境にやさしいものではなく、時代の要請にマッチしていないといえる。

他方、最近のライフスタイルや時代の要請に合わせるために、硬質ガラスを素材にした場合、その固さから、現存する機械や工具では、効率的な加工が不可能である。実際、硬質ガラスに切子細工を施したガラス食器はない。

当社は、そうした点に着目し、今回の計画において、①硬質ガラスへの着色を実現するとともに、②硬質ガラスに切子細工を施すための機械や工具を開発することにより、電子レンジで使用可能な、切子細工の施された、美しい色のガラス食器を作ろうとしている。

また、当社は、新製品の機能面での差別化を図るとともに、新製品のイメージ面での差別化、つまり北海道で生まれた新製品という面を強調するために、北海道上ノ国町の地域産業資源であるブラックシリカを使用する予定である。ガラスの組成成分の70%は、珪砂から得られるシリカという物質であり、現状、そのほとんどが、海外から輸入されている。当社は、これを北海道で産出されるブラックシリカに代替しようとしている。ブラックシリカは蓄熱作用を有しているため、これを使ったガラス製食器は、暖かいものが冷めにくいという特徴を持つことになる。現在、北海道立工業試験場がブラックシリカの特性を明らかにするための基礎的な実験を行っており、当社は、同試験場から実験結果を提供してもらい、それを参考にしながら試作品の製作を進めている。

以上が、当社の地域資源活用事業計画である。当社は、これまで、俣北一硝子と連携して新製品の開発を行ってきており、今回の計画においても同じように、俣北一硝子と連携していくことになる。

なお、当社は、これまでの経験に基づき今回必要となる機械や工具を独自に開発するが、それらに関する特許申請を行わない。これまで、開発した技術等について特許申請を行っていない。特許申請することにより、逆に当社の技術が流出してしまうことを恐れている。また、今回の計画に限ったものではないが、当社は、ガラス細工技術の研修のために、従業員を東京在住の切子職人のところへ派遣している。小樽市には切子細工等のできるガラス細工職人が少なく、他方、かつて当社が工場を



切子細工を施した既存の製品（りそな総合研究所俣が撮影）

おいていた東京には今でも切子職人が集積しているためである。自社のコア技術は、自社で工夫して守る。これが、当社の方針である。

地域に根ざしたものづくりによる地域の活性化への期待

ライフスタイルや時代の要請にマッチした小樽ガラスの新製品が、北海道にある当社の工場、北海道で産出されるブラックシリカと天然ガスを用いて、北海道出身の当社従業員によって作られようとしている。また、この新製品を販売する企業は北海道の企業で、店頭立つ人は北海道出身の人である。そして、その新製品を買う人は、小樽に集う国内外の観光客である。当社は、北海道にあるさまざまな経営資源を組み合わせることが、この地域の活性化につながると考えている。

タイプ	弱点の克服	i. その他の弱点克服			
法 認 定 計 画	含漆 UV 塗装を使用した人と環境に優しい製品の開発と販路開拓				
活 用 す る 地 域 資 源	会津塗（鈹工業品又は鈹工業品の生産に係る技術）				
法 認 定 事 業 者	㈱ユーアイズ				
	所 在 地	会津若松市	業 種	漆器製造	
	創 業 年	1998 年	資 本 金	23 百万円	従 業 者 数
連 携 パ ー ト ナ	地元漆器問屋、公設試験研究機関、地元漆器関連メーカーほか				

【法認定計画の概要】

- ・法認定事業者の㈱ユーアイズは、漆に係る弱点、すなわち、漆の乾きにくさ、漆塗り製品の傷つきやすさを克服した「含漆 UV 塗装」を活かして、会津塗の風合を持った工業製品の開発と、その販路開拓を行おうとしている。

【活用する地域資源の概要】

- ・会津塗は、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」の伝統的工芸品に指定されており、400 年以上の歴史を有している。
- ・会津塗は、椀、重箱、茶托、盆等の漆器を中心に豊富である。
- ・独特の蒔絵技法である消金（けしきん）蒔絵は、高い芸術性を有している。それを施した漆器は、江戸時代中期に幕府の許可を得てヨーロッパへ輸出されていた。
- ・会津塗は複雑に細分化された工程を経て作られ、漆器問屋がそうした工程間分業をコーディネートしている。
- ・会津塗は、1980 年代後半に最盛期を迎えたが、その後、出荷額・事業所数・従業者数とも急減している。

【法認定事業者の概要】

- ・㈱ユーアイズは、工芸品的な風合いを持つ工業製品を作るという考えに基づき、「含漆 UV 塗装」した建築内装材等を製造している。
- ・同社の前身は、会津塗の将来に危機感を持った地元の漆器問屋等 8 社によって設立されたウッドスプライト事業協同組合である。
- ・同組合は、福島県とともに含漆 UV 塗装を開発した。同社は、同組合の後継組織として、含漆 UV 塗装の実用化を目指している。

資料：中小企業庁、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果を基に、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所㈱が作成

会津塗の将来に対する危機感が取組みの契機

会津塗漆器の販売額は、1980 年代後半以降に急減しており、この地域の漆器問屋等は、このままでは会津塗がいずれ産業として成り立たなくなるとの危機感を募らせていた。

そうしたなかで、地元の旧知の漆器問屋と漆メーカー合計 8 社が、1995 年に、漆塗装の市場拡大を企図して、ウッドスプライト事業協同組合（以下、ウッドスプライトという）を設立した。ウッドスプライトは、新規参入する市場として、住宅内装部材市場を考えていた。①市場規模の小さな分野より、市場規模の大きな分野の方が新規参入しやすいと考えたこと、②シックハウス症候群が話題になるなか、それを引き起こす心配のない天然素材の漆は、住宅内装材の塗料として優れていると考えたこと。これらが、住宅内装部材市場をターゲットとした理由である。ただし、住宅内装材市場での市場開拓の前提として、漆は乾燥に時間を要するため量産に向かない点、そのため価格が高くなってしまいう点、漆塗装した面は傷つきやすいという点をクリアする必要があった。

同じ時期に、福島県ハイテクプラザ会津若松技術支援センター（以下、技術支援センターという）も、会津塗漆器の低迷に危機感を持ち、漆の活用範囲を広げるべく、乾燥時間や塗面の強度の問題を

解決すべく研究に取り組んでいた。

そして、技術支援センターは、ウッドスプライトに、新たな漆塗料と塗装方法の基礎研究を終えた段階で、その実用化に向けた共同研究を提案した。両者は、同じ問題意識に根ざしていたことから、1997年以降、技術支援センターが実験を行い、ウッドスプライトがその結果を評価するという役割分担で、共同研究に取り組み、1998年7月に、強度のある塗面を形成できる新たな漆塗料と新たな乾燥方法（以下、新たな漆塗料により塗装し、新たな乾燥方法により塗面を乾燥させることを、含漆UV塗装という）について特許を取得した。

当社は、1998年12月に、ウッドスプライトの後継組織として、ウッドスプライトの組合員の出資により設立された企業である。含漆UV塗装の実用化に目処が立っていたため、当社の主たる活動は、ウッドスプライトが目指した住宅内装部材分野での需要獲得であった。

含漆UV塗装の実用化に向けた第一歩

当社は、設立後、住宅内装部材分野での営業活動を行っていたが、そうしたなかで幸い、「含漆UV塗装」が大手住宅メーカーの内装塗装として採用されたことをきっかけとして、店舗・個人住宅・マンション等の内装塗装をいくつか受注することになった。その後、当社は、東北経済産業局から新規事業開拓助成金を受け、福島県内において住宅産業関連事業者向けに展示会を行うとともに、建築事務所やマスコミへのPR活動を行った。そのうち、設計事務所へのPR活動は、その後の相当数の建物内装塗装工事受注につながった。また、その他、これまで、公立高校の校長室の調度品や、合同庁舎の受付カウンター等の塗装にも、当社の含漆UV塗装が採用された。

他方、当社は、2001年、「うつくしま未来博」において福島県から依頼を受けて、「未来産業館」の目玉として展示されたダイムラー・クライスラー社の「Smart」に蒔絵を施した。これが、各種メディアに取上げられ、当社の取組みが、工芸品向けであった会津塗の技術を工業製品に応用しようとするものとして、注目されるようになった。また、このことが、図らずも、住宅関連分野以外での受注を得る契機となった。



ダイムラー・クライスラー社「Smart」に施された「蒔絵」
(株ユーアイツから提供)



受付カウンターの施工例
(株ユーアイツから提供)

含漆UV塗装による本格的な事業展開に向けた課題 ～安定受注の確保と量産体制の構築～

当社は、現在、建築内装材の塗装を中心としているが、小ロットのIT関連機器の部品塗装を受注したこともある。具体的には、iPod miniのケースや携帯電話カバー等で、いずれも小ロットのものを受注した。ノート型パソコンの筐体塗装等を打診されたこともあるが、現在の生産体制では対応の難

しい大きい数量であったため、受注できなかった。

今のところ、当社への受注の多くは特注であるため、受注量の変動が大きい。他方、当社は、大量生産できる体制を整えていない。こうしたことに対応するため、当社は、今回の地域資源活用事業計画において、建築内装材分野からの安定受注の確保、家具分野からの需要獲得、それらの需要に対応できる量産体制の整備を図る予定である。

建築内装材分野について、当社は、福島県建築建具組合青年部の会津支部の協力を得ながら、UV 漆パネルの製品開発を行う。また、家具分野について、家具インテリアボードの開発を行う。

それらの販路開拓として、“JAPAN SHOP”（店舗総合見本市）への出品、見本帳・リーフレット製作と見本市参加者等への配布、ホームページの整備等を行っていく。漆による塗装は、他と比べて環境に優しいことも積極的にPRしていく。

そして、量産体制の整備のため、含漆 UV 塗装の改良を行う。

会津塗産地における意識の変化

当社の仕事は、漆器製造業者と競合しない。むしろ、当社の受注した仕事について、当社は、含漆 UV 塗装工程を行い、それ以外の工程を産地問屋を通じてこの地域の企業に委託している。そのため、当社の仕事が増えれば、この地域の企業の仕事も増えることになる。

当社の出資者のなかには、会津塗産地においてライバル関係にある企業も含まれている。この地域の企業は、近隣企業と競争するばかりでなく、それぞれの強みを活かすために協力しようと考え始めている。当社は、そうした意識変化の象徴の一つといえる。

タイプ	弱点の克服	i. その他の弱点克服			
実施事業 活用する 地域資源	会津塗を活用した工業製品の製造				
	会津塗（鋳工業品の生産に係る技術）				
実施事業者	㈱坂本乙造商店				
	所在地	会津若松市	業種	漆器製造	
	創業年	1900年	資本金	45百万円	従業者数

【実施事業の概要】

- ・㈱坂本乙造商店は、漆をスプレーによって均一の厚みで塗布する技術を開発し、これを活かして各種工業製品に漆塗装を行っている。今後、漆塗装の適用分野をさらに広げていこうとしている。

【活用する地域資源の概要】

- ・会津塗は、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」の伝統的工芸品に指定されており、400年以上の歴史を有している。
- ・会津塗は、椀、重箱、茶托、盆等の漆器を中心に豊富である。
- ・独特の蒔絵技法である消金（けしきん）蒔絵は、高い芸術性を有している。それを施した漆器は、江戸時代中期には幕府の許可を得てヨーロッパへ輸出されていた。
- ・会津塗は複雑に細分化された工程を経て作られ、漆器問屋がそうした工程間分業をコーディネートしている。
- ・会津塗は、1980年代後半に最盛期を迎えたが、その後、出荷額・事業所数・従業者数とも急減している。

【実施事業者の概要】

- ・㈱坂本乙造商店は、1900年に漆精製業として創業し、二代目社長の時代に産地問屋に転換し、百貨店問屋等約600社の取引先を有する地場有力問屋であった。
- ・三代目社長である現社長は、入社以来、付加価値の高いものづくりを志向し、社長就任後、工業製品への漆塗装を行うメーカーへの転換を図った。
- ・同社は、かつて、産地問屋という性格上、技術者を採用していなかった。しかし、業態転換を行ったことから、今では、同社従業者の大半が、漆に関わる技術者となっている。

資料：インタビュー調査結果及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所様が作成

漆器問屋からメーカーへの転換のヒントは漆の歴史

当社は、先代社長の時代から産地問屋として会津塗の漆器を企画・販売してきた。婿養子である現社長は、入社以来、量産品の漆器の卸売事業に関心を持たず、自分が欲しいと思えるようなものを自ら作りたく、付加価値の高いものづくりをしたいと考えていた。

しかし、社長は、メーカーへの転換の難しさを十分に認識していた。漆器の生産工程は、複雑に細分化され、それぞれの工程は、専門の職人によって担われている。全ての工程を自社内に取込むことは、事実上不可能である。また、一工程分業メーカーの道を選択すると、社長の目指すものづくりが難しくなる。さらに、漆器を生産すれば、当社がこれまで取引してきたメーカーと競合することになるという問題もあった。

社長は、そうしたなかにあっても、メーカーへの転換の道を見い出すべく、漆に関する勉強に注力した。そのうち、漆と言えば、多くの方は、お椀や重箱を思い浮かべるが、かつては、工業製品の塗料としてよく使われていたという事実を知った。漆は、耐水性や耐酸性を持つことから、和舟の船底、魚雷内部、ヘルメット、ミシン等の塗装に使われていたのである。以降、何とか工業製品の漆塗装に取り組むことができないか模索するようになった。

メーカーへの転換を果たしたパーカー社との取引

1984年、当社は、パーカー社から、万年筆のデスクセットの漆塗装を受注した。これが、メーカーとしての初めての仕事となった。

パーカー社は、全国の漆関係の組合員に万年筆のデスクセットの漆塗装を打診した。しかし、当時、塗塗りの業界はまだまだ好況であったため、それに応じる企業はなかった。当社にとっては、他社と競合しない仕事であるため、メーカー転換への好機と考え、この仕事を受注することにした。

当社は、地元の優秀な職人を投入し、仕上がりの良い製品を作り上げた。少なくとも、納品時には、そのように考えていた。しかし、パーカー社は、塗りムラを理由に全て返品してきた。当時、当社は、工芸的に美しく塗れているかという視点から、漆塗装の出来を判断していた。一方、パーカー社は、一定の品質が維持されているかという工業製品の品質管理の視点から、出来を判断した。そうした視点の違いが、全品返品という結果につながった。

そこで、当社は、パーカー社から1年間の猶予をもらい、全て作り直すことにした。工芸品と同じ作り方では、パーカー社の検品基準をクリアできないなら、自ら同社の基準をクリアできるような製造方法を開発しようと考えた。そして、試行錯誤の末、漆をスプレーで均一の厚さに塗り上げられる技術を開発し、それにより漆塗装した万年筆を無事に納品することができた。

工業製品は、工芸品と異なり、美しさもさることながら、まずは均質でなければならない。当社は、パーカー社との取引を通じて、この点を知ることができた。

自動車分野への進出、そこから得られた教訓

当社は、1985年に、日産自動車㈱の高級車「インフィニティ Q45」に装着されるインストルメントパネルの漆塗装を受注した。この取引において、納品遅れや不良品を出さなかった点を高く評価され、その後、最高級車種「プレジデント」の後部座席用ミニテーブルの漆塗装も受注した。

この仕事の予定数量は、当時の生産設備では対応しきれないものであったため、新しく設備投資を行った。ところが、初回発注から1年もすると月産量は最初の予定を大きく下回るようになった。

当社は、この経験から、受注数量の変動の大きな製品に取組むことは得策ではない、と考えるようになった。



インフィニティ Q45 のインストルメントパネル
(りそな総合研究所㈱が撮影)

教訓を踏まえて幅広い工業製品分野に進出

当社は、受注量の変動の小さい製品を探すなかで、旅客機に関心を持つようになった。無論、旅客機本体は、航空機メーカーによって作られるが、内装品は、航空会社から提示される仕様に基づき、多数の内装品メーカーにより作られている。当社は、さまざまな内装品のうち、ファーストクラスの座席用テーブルに目を付けた。旅客機一機当たり、ファーストクラスは、約9席あり、その一つ一つが、少しずつ異なる仕様となっている。そうした多品種少量の製品を品質管理しながら作るという仕

事は、中小企業向きであると考えた。

そして、当社は、ファーストクラスの座席用テーブルの漆塗装を、航空会社に提案し、積極的に営業活動を行った。ただし、この仕事を受注するためには、2つの技術的問題をクリアしなければならなかった。一つは、耐火性の問題である。漆は耐火性に優れているといわれているが、当社の製品が、旅客機の座席用テーブルとして採用されるためには、アメリカ連邦航空局（FAA）の定める航空機耐火性基準を満たさなければならなかった。もう一つは、旅客機が地上の1気圧と上空の0.7気圧を行き来するというなかでも、座席用テーブルの漆の塗膜が剥がれないようにするということであった。当社は、何とか、この2つの問題を克服し、1997年、ヨーロッパ路線に就航している旅客機のファーストクラスの座席用に、漆塗装したテーブルを、関連する付属品とともに納品した。

その後、この航空会社は、ファーストクラスの座席をより快適なものとするために、原材料として三次元曲面を成形できるFRP（繊維強化プラスチック）を採用することにした。この動きに対応し、当社は、中小企業創造活動促進法の認定を受け、2001～2002年にかけて、耐火性基準をクリアできるFRPに対する耐熱塗装法を開発した。これは、FRPの表面に、金属を溶射し、金属皮膜を形成するものである。金属皮膜を均一に形成する部分に、当社の開発した均一に漆を塗装する技術が応用されている。当社は、この技術を活用し、この航空会社から、ファーストクラス向けの新しい座席の耐熱塗装を受注した。

その他、1991年にペンタックス㈱（旭光学工業㈱）のカメラ、1992年に㈱シマノの鮎竿と㈱ティアック エソテリック カンパニーのCDプレーヤー、1994年にシチズン時計㈱の金無垢時計、2003年に㈱東芝のノートパソコン等、幅広い工業製品分野において順調に受注を獲得している。

伝統技術を時代のニーズに適応させることの重要性

多くの方は、「会津塗＝漆器」と考えている。また、「伝統産業を受け継ぐ」というと、これまで作ってきた伝統工芸品を作り続けるものとする。しかし、当社は、そうした固定観念を持たず、常に、今あるニーズに合わせて、伝統工芸品に関わる技術やデザインを活用する方法を考え、ユーザーに提案している。たとえば、地元の仏具販売店と連携して、「厨子 安寿」を製作したこともある。厨子自体は、典型的な伝統工芸品といえるが、当社の製作した厨子は、現代のライフスタイルを意識したデザイン、大きさになっている。これは、経済産業省のグッドデザイン賞を受賞した。今後も、時代のニーズに応じた取組みを続けていく。

また、当社と取引のあるフランスの企業は、ヨーロッパではブランド戦略が一般的になっていることから、日本でもブランド戦略が主流になると予想していた。これを参考に、当社は、価格競争に陥るような製品ではなく、品質や機能によって差別化できるような製品を開発していこうとしている。

タイプ	組み合わせ	j. 別の地域資源との組み合わせ				
法 認 定 計 画	北山丸太を使った新木材『京の彩り(いろどり)』の開発販売					
活 用 す る 地 域 資 源	北山丸太 (鋳工業品の生産に係る技術)					
法 認 定 事 業 者	㈱山商					
	所 在 地	京都市	業 種	製材・木製品等製造		
	創 業 年	1994年	資 本 金	10百万円	従 業 者 数	5名
連 携 パ ー ト ナ	取引金融機関、大学、デザイナーほか					

【法認定計画の概要】

- ・法認定事業者の㈱山商は、開発済みの北山丸太への染色技術を発展させ、京友禅のデザインに染めた京都ブランドの北山丸太を開発、販売しようとしている。

【活用する地域資源の概要】

- ・北山丸太は、茶の湯とともに発展したといわれ、600年余りの歴史を持つ京都府の伝統工芸品である。白く滑らかで光沢のある木肌を特徴とし、和室の床柱を主たる用途とする高級建材である。
- ・北山丸太の業界は、山持ちと言われる林業家が木を育て、生産者が切り出し、加工を行い、卸問屋が流通を担うという分業体制になっている。
- ・生産者は、木肌を白くするために、皮を剥いだ丸太を川の砂等で手間暇かけて磨く。この様子は、京都北山の冬の風物詩の一つである。
- ・近年、和風住宅の建設が減るなか、北山丸太の需要も減少している。最近の生産高はピークの1989年の10%程度にまで落ち込み、業界は厳しい状況に直面している。

【法認定事業者の概要】

- ・㈱山商は、1994年に創業された北山丸太の卸問屋で、ユーザーニーズに応じた加工も一部行っている。
- ・同社の社長は、これまでこの業界に30数年従事し、同社創業前に植林、育林等の山の管理、生産、流通まで一通りの仕事を行い、役員として同業企業の経営も体験している。

資料：中小企業庁、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果を基に、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所㈱が作成

山の荒廃を目の当たりにし、北山丸太の用途開発に着手

北山丸太は、主として和室の床柱や茶室建築に使われる高級建材である。和風住宅の建設が減るにつれて、北山丸太への需要も減少している。また、バブル崩壊後の需要減少にともない、北山丸太の卸価格は下落し、生産者の伐採・搬出費用、加工賃を十分に捻出できない水準となっている。そのため、一部の山では、伐採された木が放置されている状況にある。

木と山をこよなく愛し、30数年にわたり、この業界で仕事を続けている当社の社長が、こうした状況を目の当たりにし、「このままでは山がだめになってしまう。北山丸太がなくなってしまう」と危機感を募らせた。これが、当社の北山丸太の新しい可能性を模索する契機となった。

社長は、20年以上前から、一つのアイデアとして、北山丸太に色をつけられないかと考えていた。北山丸太は、真っ直ぐであることを一つの売りにしているため、加工して形を変えると価値を失う。形を変えずに洋風化した住宅や店舗等にマッチさせるには、色をつけるしかないと考えたのである。1980年代半ば、社長は、草木染めの専門家にこのアイデアを相談したが、その専門家は、北山丸太のように表面が滑らかできめ細かな素材に色をつけることは無理と答えた。

地域金融機関が仲介した産学連携による技術開発

2005年、北山丸太を取巻く環境は、さらに厳しさを増していた。当社にとっても、北山丸太の新用途開発が「待ったなし」の状況になっていた。社長は、依然として北山丸太に色をつけられないかを模索していた。当時、当社の取引金融機関である京都信用金庫は、産学連携の仲介に力を入れ始め、当社に対しても連携ニーズの調査を行っていた。社長は、半信半疑で「北山丸太を染めたい」と申し出たところ、同信金から染色を専門とする京都工芸繊維大学の教授を紹介された。社長の意向はその教授に良く理解され、当社と京都工芸繊維大学の北山丸太染色に係る共同研究がスタートした。

共同研究において、当社は大学側に、北山丸太に浸透する染料の開発を依頼した。北山丸太の魅力である滑らかな表面を残したまま色をつけたいと考えたため、塗装ではなく、染色を選択した。本当に染められるのかどうか半信半疑だったが、その教授は、北山丸太の磨き工程に薬剤を使用している点に着目し、薬剤が北山丸太に浸透するなら、繊維を染める染料も浸透すると考えたようだった。

研究スタートから6ヵ月後、大学側は、ピーカー内の丸太の薄片を染色することに成功した。しかし、その丸太の薄片に美しさはなく、当社はまだ実用化できないと感じた。その後一年半の間は、美しく染めるための技術の開発や色のバリエーションを増やすことを中心に、研究を続けた。

当社は、2006年頃まで、先行投資のつもりで共同研究を行っていた。しかし、2007年半ば以降、改正建築基準法施行の影響から建築資材市場が急速に冷え込んだことを契機に、製品化を急ぐ必要性に迫られた。教授が開発した染料と染色方法に基づき、染め方の研究及び色のバリエーションを増やす研究に、独自に取り組むことにした。そして、染料にある化合物を添加することによって、普通の刷毛で北山丸太に染料を塗布し常温で定着（浸透）させる技術を開発した。そして、色のバリエーションを増やすこともできた。

当社は、このように単色に染めた北山丸太の試作に技術的には成功したが、まだ消費者のニーズをはかりかねていた。そのため、京都信用金庫にその旨を相談したところ、同信金はアンケート調査を実施してくれた。その結果、北山丸太に対するニーズは、手すり、ガーデニング用品、ベンチ等にある、ということが分かった。

そのころ、当社は、単色に染めるだけでは、用途拡大に限界があると考え始めた。染めることにより北山丸太の自然の白さや光沢が失われる。そのように考えるユーザーが、今でも根強く存在しているからである。当社は、そうしたユーザーにも染色した北山丸太の価値を理解してもらうために、北山丸太に京友禅の美しい柄や絵を付した製品の開発に取り掛かった。現在、画家やデザイン関係者の協力を得て、試作を完了した段階であるが、その試作品は、北山丸太特有の手触り感を残したまま、もとの丸太や単色染めの丸太より、美しいものになっている。

京都ブランドの北山丸太による本格的な事業展開に向けて

当社は、京都信用金庫の勧めもあり、地域資源活用事業計画の認定を受けた。今期の計画において、デザイン性の高い京友禅の柄を染色した北山丸太『京の彩り(いろどり)』を製品化し、販路開拓を進める方針である。

当社は、染色するデザインの製作を、図案作成のプロ集団である(社)日本図案家協会所属のデザイナーの協力を得て行っている。

販路開拓に関して、染色した北山丸太が映像映えすることから、これまで新聞数紙に取上げられ、当社は、テレビ局等から何度か取材を受けた。この経験を活かし、今後積極的に広報活動を展開したいと考えている。それと同時に、『京の彩り(いろどり)』のカットサンプルを全国の得意先



『京の彩り(いろどり)』のカットサンプル
(嵯山商から提供)

200 社のほか、インテリアコーディネーターやデザイナー等に送ることになっている。サンプルを見てもらうことにより、オブジェ等新たな用途が生まれることを期待している。2008 年春頃から本格的に販売したいと考えている。

また、当社は、品質改善の必要性を感じている。たとえば、染色した北山丸太は、屋外に置くと、色落ちする。この点について、当社は、京都工芸繊維大学の協力を得て、色落ち防止策の研究をスタートさせた。



いずれも『京の彩り(いろどり)』のカットサンプル
(株式会社山商から提供)

タイプ	組み合わせ	j. 別の地域資源との組み合わせ			
法 認 定 計 画	独自素材ブラックシリカ練り込み繊維「BS ファイン」の用途開発と販路拡大事業				
	活用する地域資源				
法 認 定 事 業	加茂繊維(株)				
	所在地	津山市	業 種	肌着・ニット製品の製造	
	創業年	1973年	資 本 金	10百万円	従業者数
連携パートナー	大手繊維製品メーカー、天然鉱石（ブラックシリカ）供給企業ほか				

【法認定計画の概要】

- ・法認定事業者の加茂繊維(株)は、ブラックシリカ（北海道の地域資源で、遠赤外線を出す天然鉱石）を練り込んだ糸を用いた繊維素材「BS ファイン」を開発するとともに、ブラックシリカの特性を活かした新製品開発と販路開拓を行おうとしている。

【活用する地域資源の概要】

- ・中国地方には、繊維産業の盛んな地域がいくつかあり、岡山県津山市は、その一つである。
- ・津山市には、大手アパレルメーカーの主力工場があり、その周辺には多数の縫製メーカー等が集積している。
- ・近年、繊維製品の生産拠点が国内から海外に移されるという動きのなかで、津山市の繊維産業も厳しい状況に直面している。

【法認定事業者の概要】

- ・加茂繊維(株)は、1973年に大手アパレルメーカーの協力工場として創業された。
- ・創業当初、同社の下着の縫製を専門に行っていたが、その後、アパレルメーカー各社が生産拠点を東南アジア等に移すという動きのなかで、将来的な受注量減少や加工賃単価引下げに備え、受託加工中心の仕事からの「自立化」を目指すようになった。
- ・現在、その一環として、自社製品の企画・開発に注力している。

資料：中小企業庁、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果を基に、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所編が作成

国内の繊維産業を取巻く環境の変化が変革の契機

当社は、1973年に創業し、大手アパレルメーカーの実用肌着の主要協力工場として、長ズボン下の縫製を専門に行っていた。現社長は、京都で設計事務所を経営していたが、前社長から事業を引継ぐために、1988年に当社に入社した。

1990年代の後半から、アパレルメーカー各社は、実用肌着の販売先を専門店から大手量販店に転換するなか、生産コスト低減を企図し、生産拠点を東南アジア等に移すようになった。当社の親企業も、他のアパレルメーカーと同様に、海外での生産を始めた。そうした動きのなかで、社長は、国内の繊維産業を取巻く環境が今後一層厳しくなり、現状のままでは先々生き残ることが難しくなると考えるようになった。

当時、当社は、約80名の従業員で、親企業向けに、日産10,000枚のブリーフや長ズボン下等を生産していた。このころの当社の工場は、少品種大ロット生産を行う「ベルトコンベア方式」であった。社長は、まず、この工場（生産現場）の改革が必要と考え、将来的には必ず必要になる多品種小ロット生産に対応できる仕組みを導入することにした。

社長は、縫製加工現場にマッチした最新の生産方式を確立するために、多数の研修会に参加し勉強を重ねるとともに、コンサルタントから指導を受けた。この取組みが功を奏し、当社は、他の協力工場と比べて、多品種の製品を取扱いつつも、高い生産性を発揮し、増収増益を実現させた。

その後、当社は、他の協力工場との差別化や生産性向上を企図して設備投資を行ったが、親企業からの受託加工だけではあくまで受身であり、自らのビジョンを達成できないと考えるようになった。

また、「全てのインナーの縫製に対応できる」という自社の特徴が、結果として、難易度の高い仕事や手間のかかる仕事の受注につながり、次第に当社の生産性は低下し、収益が悪化した。

新たな受託先の開拓

そうしたなか、当社は、2001年に、親企業からの受託加工以外の仕事を初めて行うことになった。これは、社長の知人が経営する企業により企画されたアウターウェアのOEM生産であった。

当社は、従来の肌着と比較して加工賃単価が高いため、この仕事を受注すれば、相応の収益を確保できる、と考えた。しかし、肌着の加工技術とアウターウェアの加工技術は似て非なるものであった。当初、当社はこの製品の生産に十分対応しきれず、結果として、想定していた収益を確保することができなかった。社長は、当社の将来に危機感を感じ、そのアウターウェアを企画した企業を経営する知人に何度も教を請うとともに、必要な設備の手当を行った。

先述の工場の改革とこうした取組みにより、当社は、幅広いニット製品の加工に対応できる技術と多品種小ロット生産に対応できる生産方式を確立し、当時、60名の従業員で、月産最大2,500アイテムの製品を生産できるまでになった。

受託生産に限界を感じ、自社製品の開発と新たなビジネスモデルの構築に着手

親企業の受託加工による売上が年間3億円程度であった頃に、アウターウェアのOEM生産による売上は最大年間5千万円超にまでなった。しかし、それでも全体の収益性はなかなか高まらなかったため、社長は、自社で価格を決めることができる新規事業が不可欠であると考えるようになった。当社は、それまでの受託加工中心の仕事からの「自立化」を図ることとした。

当社は、まず、当時最も成功していると言われていたインターネット通販企業とのコラボレーションにより、共同企画した製品の生産を開始した。

次に、その経験を活かし、自社ブランド製品の開発を行うために、若手有名デザイナーと業務提携契約を結び、レディスファッションの企画プロジェクトをスタートさせた。いざ、プロジェクトが始まると、受託加工の経験しかない当社は、販路開拓の方法はおろか生地やマーク等の資材の調達方法、パターン製作さえも分からなかった。そのようななか、親企業に生地の供給を依頼し、同社と売買契約を締結した。以降、親企業の協力もあり、資材調達先等を確保することができ、自社ブランド製品の生産に必要な環境を整備できた。

その後、「ユニバーサルデザイン」をコンセプトとした自社ブランド製品”NEXTIDE”の企画・製造・販売に取組んだ。このプロジェクトは、世界数カ国の有名デザイナーによりデザインされた製品を販売することにより、「ユニバーサルデザイン」の考え方を普及させようとするもので、大手百貨店の全面的な支援でスタートし、一般紙・業界紙等にも取上げられた。当社としても一大プロジェクトであったが、営業体制を充実させることができず、そのため将来的にも売上伸長を見込むことができなかったため、当社は、このプロジェクトから2年間で撤退した。

このプロジェクトに取組んだことを契機として、当社は、製品企画や営業活動のノウハウを蓄積することができ、多くの人脈も形成することができた。親企業から営業面での協力やアドバイスを得られるようにもなった。また、親企業から企画力と技術力を評価されるようになり、セレクトショップ向けや有名ブランドの肌着の企画・生産を依頼されるようになり、以前から志向していたナショナルブランドのカスタマイザー⁸としての地位を確立することができた。

以上の取組みにより、当社のアパレルメーカーとしての基盤が形成された。また、当社もしくは親企業が製品を企画し、当社は、親企業から仕入れた生地により製品を生産し、親企業の協力を得て製品を販売する。このような親企業との協業というビジネスモデルも形成することができた。

⁸ 広く国民に名の知れたブランド品の特別仕様の製品を専門に製造するメーカーのこと。

製品差別化のために北海道の地域資源を活用

デザインで差別化を図ろうとする場合、自らの目で、常に流行を観察する必要がある。地方を本拠地にしていると、流行の変化が激しいなか、デザインで他社と差別化を図ることは難しい。また、アパレルメーカーの多くは低収益体質になっているとみられ、アパレル分野での従来からのビジネスモデルでは、多くの収益を見込めないと考えた。そのため、当社は、今後アパレル分野で生き残っていくためには、自社にしかできない独自製品を開発しなければならないと考えるようになった。

そのような時、社長は、親戚から「北海道で採掘されるブラックシリカという遠赤外線を出す天然鉱石を練り込んだ繊維で女性の肌着を作れないか」という話を受けた。早速、社長は親企業の企画部門にブラックシリカの活用を提案したものの、「遠赤外線ということだけでは、消費者は振り向いてくれないので、開発協力はできない」といわれた。次に、大手素材メーカーの研究員に相談した。この研究員は、当社が以前同業者とともに行った低刺激肌着の共同研究におけるコンサルタントであった。当社は、その研究員とともに、倉敷ファッションセンターの繊維試験室で、ブラックシリカの特性を調べるなかで試験体の表面温度が2度上昇するというテスト結果を得た。社長は、2度程度ではセールスポイントにならないと感じたが、その研究員から、①このテストはブラックシリカが人体に触れている場合を想定していること、②人体の表面温度が2度も上昇することは大変なことであるということ聞かされ、実用化に向けた研究開発を本格的に進める決意をした。

当社は、2003年に、岡山県夢づくりオンリーワン事業において、ブラックシリカを練り込んだ糸の開発に成功した。そして、2004年・2005年に連続して中小繊維製造事業者自立化事業の認定を受け、同鉱石を練り込んだ新繊維「BS ファイン」の販路開拓に着手し、以降、その繊維を素材とした独自ブランド「BS ファイン」製品を販売している。

「BS ファイン」製品の生産に当たり、当社は、ブラックシリカの採掘権を持つ企業と繊維製品での同鉱石の使用に関わる独占契約を締結し、同鉱石を調達している。同鉱石を練り込んだ糸の生産は、繊維開発に協力してくれた大手素材メーカーに委託している。生地の開発や生産は、親企業に委託している。

当初、当社は、市場規模の大きい東京都で販路開拓を行う方針であったが、費用対効果を考え、地元岡山県内での販路開拓に切り替えた。また、遠赤外線効果を持つという特徴をアピールする点から、まず、県内のスポーツ選手に「BS ファイン」製品の良さを体感してもらうことにした。具体的には、岡山県的女子バレーボールチーム「岡山シーガルズ」やその他の県内スポーツチームに商品を提供し、選手から好評を得ている。今後、地元岡山での販路開拓の経験を活かし、「BS ファイン」製品を全国に展開すべく、商品開発ならびに販路開拓を行う方針である。

なお、現在、当社の事業は、①親企業からの受託生産、②OEM生産、③「BS ファイン」製品の生産に分けられ、当社の売上に占める「BS ファイン」製品の割合は、35%強である。そのうち、40%は通信販売、30%は展示会等での直接販売、残りはこれまで取引してきた特約店向けの販売となっている。

さらなる製品差別化に向けた取組み

当社は、機能面でさらに差別化された製品を開発するために、展示会等で有用な素材や技術を常に探している。「BS ファイン」の新たな用途開発に必要な素材に関して、他社との共同研究も始めている。しかし、「BS ファイン」事業は、当社にとって、あくまでも「自立化」への第一歩である。今後、当社は、新たな繊維素材を活用したアパレルメーカーへの転換を図る方針である。そのため、人材の確保・育成、生産技術のレベルアップ、商品開発力の強化に努めている。



BS ファイン レディース7分袖インナー
 (加茂繊維株のホームページより転載)

BSFINE

BS FINE製品は、新繊維【BSファイン】を素材として国内トップメーカーの協力で、高品質な製品の提供も可能にしました。
 スーパーファイン生地は、その優れた伸縮性で体をやさしく包み込み、しなやかな着心地を提供します。
 ドライメッシュ生地は、蓄放湿性の機能素材と交差することにより、暑い暑い季節の快適さをさらに高めました。



(加茂繊維株のホームページより転載)



BS ファイン カジュアルソックス毛混
 (加茂繊維株のホームページより転載)

タイプ	組み合わせ	I. 別の素材との組み合わせ				
法 認 定 計 画	「高岡銅器」の鑄造技術を活用した高純度錫(すず)のキッチンウェアと介護用カトラリー(スプーン、フォーク、ナイフ等金属製食器)の製造販売					
活用する地域資源	高岡銅器(鋳工業品の生産に係る技術)					
法 認 定 事 業 者	(株)能作					
	所在地	高岡市	業 種	高岡銅器の製造		
	創業年	1916年	資本金	10百万円	従業者数	18名
連携パートナー	病院、福祉施設、デザイナー、テーブルコーディネータ、公設試験研究機関ほか					

【法認定計画の概要】

- 法認定事業者の(株)能作は、高岡銅器の製造で培った鑄造技術を活かして、錫製の介護用カトラリーやキッチンウェアを開発、販売しようとしている。

【活用する地域資源の概要】

- 高岡銅器は、約400年の歴史を有する仏具、茶道具、置物等の工芸品で、1975年に「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」の指定を受けている。
- 金、銀、赤銅等による象嵌(ぞうがん)、色彩豊かな花鳥、人物等の図柄を特徴としており、その美術的な価値の高さが、全国に知られている。
- 製造工程は、原型作り、鑄造、研磨、着色、彫金、象嵌等に細分化されており、産地問屋が、そうした工程を専門的に担うメーカーをコーディネートしている。

【法認定事業者の概要】

- (株)能作は、1916年、高岡銅器の鑄造工程を担うメーカーとして創業された。
- 同社は、最近、産地問屋からの銅器の受託加工に加え、自社製品の製作、販売にも力を入れ、売上に占める自社製品販売のウェイトを高めている。

資料：中小企業庁、中小企業基盤整備機構及びインタビュー調査先のホームページ掲載資料等を引用・参照しつつ、インタビュー調査結果を基に、日本政策金融公庫総合研究所及びびりそな総合研究所(株)が作成

初対面のコーディネータの評価が自社製品製作の契機

高岡銅器は、原型作り、鑄造、研磨、着色、彫金、象嵌(ぞうがん)等の工程を経て作られる。当社は、そのうち鑄造工程を担当するメーカーで、産地問屋から受け取った原型を基に器を鑄造し、産地問屋に納入している。そのため、当社は、ユーザーのニーズに直接触れることはなく、自社の技術に対するユーザーの評価を直接聞くこともなかった。

そうした一工程分業メーカーだった当社が、今では、産地問屋向けの銅器製作に加え、インテリア雑貨等の自社で企画した完成品(以下、自社製品と略す)の製作も行っている。2000年に、当社の社長が高岡市デザイン・工芸センターの研究会に参加したことが、当社の転機となった。

その研究会において、コーディネータが、世界的に有名なイタリアのメーカーが作ったステンレス製ボールを参加者に見せた。当社の社長は、そのボールの見事な出来栄に感心する半面、当社が作った真鍮製の建水もそのボールと遜色のない出来栄になっていると感じた。そこで、そのコーディネータに当社の建水を試しに見てもらったところ、高い評価を受けた。社長は、このとき、「当社の技術は、世間の人の高い評価を得られる」と確信し、自社製品の企画・生産・販売を考え始めた。

自社製品への本格的な取組みを開始

当社は、2001年8月、研究会のコーディネータの薦めもあり、東京・原宿で「鈴・林・燐」と銘打った展示会を行った。この展示会が、インテリア雑貨店との取引や、建築家からの照明器具の製作依頼に結びつき、当社は、自社製品の企画・生産・販売に本格的に取組むことになった。

滑り出しは必ずしも順調ではなかったものの、展示会で知り合ったインテリア雑貨店のバイヤーのアドバイスを基に、卓上ベル風の真鍮製風鈴を企画したところ、これが好評を博した。そして、東京

の大手百貨店で取扱われたことを境にして、以降、自社製品の販売を軌道に乗せることができた。

当社は、自社製品の販売基盤が固まるにしたがって、次第に、地元高岡の産地問屋との販路調整を行う必要性を感じ始めた。当社は、高岡銅器産地が活性化して欲しいと考えている。そこで、当社は、①地元の産地問屋と既取引のある企業とは直接取引をしない、②当初から産地問屋を通さない前提で製作した製品のみ産地問屋以外に販売する、という二原則を定め、それらを遵守している。

産地問屋を除く当社の販売先は、現在、200社程にまでなっている。そのため、最近では、産地問屋から、当社取引先の紹介を求められることもある。

銅器鑄造技術を応用し、錫製品の製造に進出

店員やバイヤーの声は、多くの消費者のニーズを集約したものであるとともに、消費者に受け入れられる製品を期待する販売店のニーズでもある。ニーズに即した製品開発と情報収集を効率的に行う観点から、当社は店員やバイヤーの声を重視している。

当社がここ数年取組んでいる錫製品の開発も、インテリア雑貨店の店頭販売員の「素材感を活かした新しい食器があったらよい」という声を契機に着手したものである。当社は、はじめ表面に加工を施さない真鍮製の食器を作ろうと考えた。そうした食器に問題が無いか念のため、保健所に相談してみたところ、保健所から「ラッカーで吹付けるといった加工を施さない真鍮製の食器は食品衛生法で禁止されている」と言われた。しかし、ラッカーで塗装してしまうと、素材感が損なわれてしまい、販売店のニーズに応えられないため、真鍮に変わる素材を検討し、最終的に錫を選択することにした。

錫は、抗菌性を有する、やわらかい金属である。硬度を確保するために、通常、鉛を配合した上で加工される。当社は、食器を作るに当たり、錫のもつ抗菌性は好ましいが、鉛の配合は避けたいと考えた。そこで、世界にもほとんど例がないとみられる錫100%の食器の開発に取り組むこととした。

当社は、これまで、いくつか錫製の自社製品を開発している。今回の地域資源活用事業計画において、錫製品の幅をさらに広げるべく、錫100%の介護用カトラリー及びキッチンウェアを開発・販売しようとしている。あわせて、新たな錫鑄造法の改良を図っていく方針である。

介護用カトラリーについて、たとえば、錫製スプーンは、錫の柔らかいという特性から、要介護者の状況に応じて、使い良いように、柄を何度でも変形できる。また、抗菌性もあり安全である。当社は、病院や福祉施設等に介護用カトラリーの試作品を提供し、サイズや重さ等、細かな意見を収集した。それを踏まえて、2007年度中にデザインを確定するとともに、石川県立看護大学等の協力を得て、現場での最終評価を行う予定である。2008年度には、販売を始めたいと考えている。介護用カトラリーの販売先は、これから開拓する予定である。当社は、中小企業基盤整備機構等公的機関から販路開拓のアドバイスを受けたと考えている。

次に、キッチンウェアについて、当社は、2008年度から製品開発に着手する予定である。過去キッチンウェアを作った経験があるが、デザインに統一感のあるものではなかった。したがって、今回、地元高岡を意識したブランド名による、統一感のある製品を作っていきたい。当社は、既にデザイナーを決定している。ただし、デザインに当たっては、TPOに応じた卓上スタイルを意識する必要がある。そのため、そうした点に精通したテーブルコーディネータの協力も得たいと考えおり、現在、適任者を探している。販路開拓に関して、当社は、まず、これまで取引歴のある大手百貨店やセレクトショップ等に新製品のセールスを行う方針である。それと並行して、新規取引先の開拓にも努める。また、海外への販売も検討している。

高岡銅器の鑄造に用いられる生型鑄造（砂型鑄造）は、錫製品を作る上でも使えるが、小物かつ複雑な形状の成形には不向きな面もある。このため、当社は、富山県総合デザインセンターと共同で、錫の小さく複雑な製品を量産可能なシリコン鑄造法を開発した。現在、実用しているものの、一部改善が必要なところもあるため、引き続き改良に取り組む方針である。

銅器と錫製品の街を目指して

当社は、今後、錫製品に関する事業を拡大させる方針である。一方、錫製品の事業規模が拡大しても、高い技術力を有する少数精鋭の組織を維持したいとの考えを持っており、錫製品の需要拡大が現実のものとなった場合には、この地域において、錫製品の生産における協力体制を構築しようと考えている。その際、その協力体制のなかで、共用するノウハウとして、錫の加工技術を開示する予定である。



錫製の食器（写真奥中央）
（りそな総合研究所様が撮影）



錫製の介護用カトラリー（試作品）（樹能作から提供）



錫製の食器（果実皿）
（樹能作から提供）



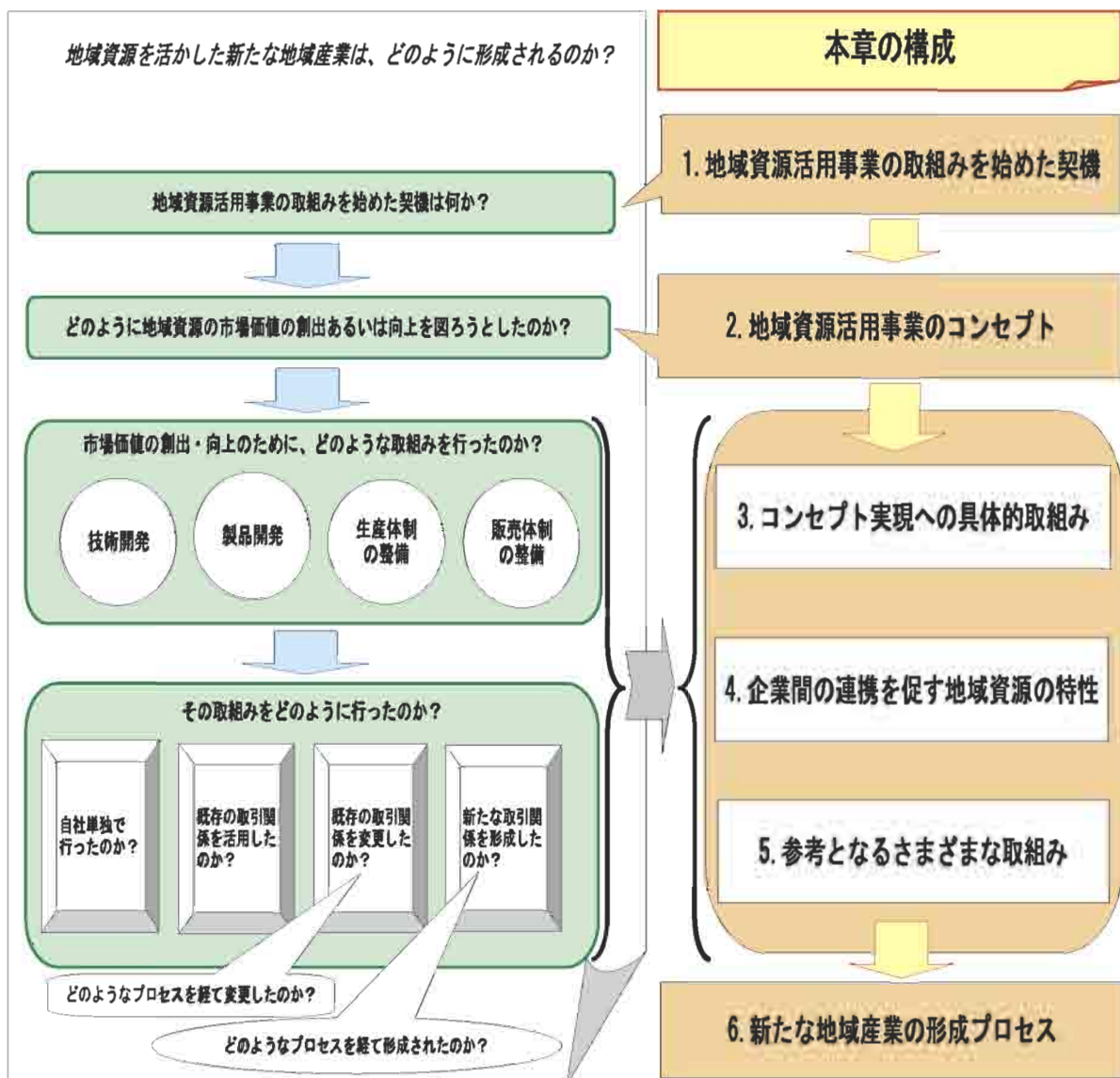
錫製の食器（酒器）
（樹能作から提供）

第3章 地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセス

本章では、第2章の13事例のインタビュー調査結果に基づき、地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセスを整理する。本章の構成は、図表3-0及び以下の通りである。

- ・事例企業が地域資源活用事業の取組みを始めた契機について整理する
- ・そうした契機で始まった同事業のコンセプトについて整理する
- ・そのコンセプト実現のために、具体的に実施した取組みについて、取引関係の形成や変化等に着目して整理する
- ・取引関係の形成や変化は、地域資源の特性によって促される。その態様を整理する
- ・地域資源活用事業を円滑に進めるために、実務上参考になると考えられる取組みをいくつか抽出する
- ・最後に、地域資源を活かしたこういった地域産業の形成プロセスを簡単にまとめる

図表3-0 本章の構成



資料：第2章の図表2-1-1を改変し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)が作成

1. 地域資源活用事業の取組みを始めた契機

○ 地域資源活用事業に取組む中小企業者の多くは、現状に対する危機感、地域資源の持つ価値への気づき等を契機にして、当該事業に取組むようになったと推察される。

厳しい事業環境にさらされている企業群は「危機感」を、既存事業の拡大を志向する企業群は「価値の発見」を、取組契機とする傾向がある。

図表 3-1-1 は、事例企業が地域資源活用事業に取組むようになった契機について、インタビュー調査結果に基づき整理したものである。

①現状に対する事例企業の危機感

事例企業の約半数は、地域産業もしくは地域全体の現状に危機感を抱き、それを契機に地域資源活用事業の取組みを始めている。

自社の地域資源を活用した主力製品が外部環境の変化（ライフスタイルの変化や輸入品増加等）の影響を直接的に受けている企業（たとえば、北山丸太を扱う(株)山商や量産品タオルを扱う(有)オルネットの親会社）、あるいは、そうした製品の生産工程の一部を担っている企業（たとえば、京友禅の型紙彫刻を行っていた(株)キョーテックやアパレル製品の縫製を行う加茂繊維(株)）等、厳しい事業環境にさらされている企業群は、「危機感」を取組契機とする傾向がみられる。

こうした厳しい事業環境のなかで、現状打開のための望みを託す、あるいは、事業環境がさらに厳しくなる前にあらかじめタネをまくべく地域資源活用事業の取組みを始める、といったケースが多い。

②地域資源の持つ価値への事例企業の気づき

事例企業のいくつかは、経営資源として利用可能な地域資源が身近に「存在」していることにまず気づいたこと、さらに、自らが特定の障害や制約さえ取除けば現れる地域資源の持つ本来の価値に気づいたこと（(有)ビーイン・ミュージアム、(株)深川硝子工芸）、あるいは、自らが世間ではそれほど認識されていない地域資源の未知なる価値に気づいたこと（青谷和紙(株)、(株)前田源商店）を契機として、地域資源活用事業の取組みを始めている。

既存の主力事業に加えて地域資源活用事業に取組む企業（たとえば、ふぐ料理店を運営しながらあんこうに係る事業を行うようになった(有)ビーイン・ミュージアム）、地域資源を活かして既存事業の更なる発展等を目指している企業（たとえば、甲斐絹復活により郡内織物振興を目指す織物業者の(株)前田源商店）等、既存事業の拡大を志向する企業群は「価値の発見」を取組契機とする傾向がみられる。

これらの事例は、地域資源活用事業を行うに当たっては、地域資源の持つ価値を把握すること、制約や限界を見極めることが重要であるということを示唆している。

③取引先等の気づき

事例企業のいくつかは、高度な研究開発機能を備える、あるいは、業界を代表する既存取引先が地域資源の用途開発のアイデアや必要性に気づいたこと（ナカライテスク(株)、(株)深川硝子工芸）、関係した専門家が事例企業の有する地域資源に関わる技術の市場価値に気づいたこと（(株)能作）を契機として、地域資源活用事業に取組むようになっている。

高度な専門性を有する機関等や業界を代表する企業との取引がある場合、そうした取引先等のアイデアが取組契機となる場合がある（たとえば、ナカライテスク(株)の取引先である京都市産業技術研究所の気づき）。

これらの事例は、取引先も含め外部、とりわけ高度な専門性を有する機関等や業界を代表する企業からのさまざまな情報を敏感にキャッチすることの重要性を示唆している。

図表 3-1-1 地域資源活用事業の取組みを始めた契機

事例企業	取組契機	
(株)あいや	事例企業が、西尾の抹茶がブランド力において見劣りしていることに危機感を持ったこと	事例企業の危機感
	事例企業が、抹茶に対する国内需要の低迷に危機感を持ったこと	
(有)オルネット	事例企業の親会社が、今治市で作られるタオルに対する需要の低迷に危機感を持ったこと	
(株)キョーテック	事例企業が、京友禅の型紙彫刻や型紙による染色に対する将来の需要減少を予想し、それに危機感を持ったこと	
(株)ユーアイズ	事例企業の前身組織が、会津塗の販売額減少に危機感を持ったこと	
(株)山商	事例企業が、北山丸太に対する需要の低迷等に危機感を持ったこと	
加茂繊維(株)	事例企業が、国内繊維産業を取巻く環境が厳しくなることを予想し、それに危機感を持ったこと	事例企業の気づき
青谷和紙(株)	事例企業の親会社が、衰退する因州和紙の将来に危機感を持ったこと	
	事例企業の親会社が、因州和紙そのものの良さや、和紙の持つ西洋紙にはない良さに気づいていたこと	
(有)ビーイン・ミュージアム	事例企業が、水揚げ高日本一のあんこうが水揚げ地の下関市で有効活用されていないことに気づいたこと	
(株)前田源商店	事例企業等が、甲斐絹復活が郡内織物振興につながると考えたこと	
(株)坂本乙造商店	事例企業が、産地問屋からメーカーへの転換を企図するなか、かつては工業製品の塗装に漆が使われていたことについて知ったこと	取引先等の気づき
(株)深川硝子工芸	事例企業及び事例企業の取引先が、最近の生活スタイル等に合った小樽ガラスの食器がないことに気づいたこと	
ナカライテスク(株)	事例企業の取引先が、酒造用酵母の解析に使用していた試薬の応用に気づいたこと	
(株)能作	事例企業の社長が出席した研究会に参加していたコーディネータが、同社の鑄造技術を高く評価したこと	

資料：インタビュー調査結果に基づき、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)が作成

2. 地域資源活用事業のコンセプト

○ 地域資源活用事業に取り組む中小企業者の多くは、①高い技術力の発揮、②新たなブランド価値の確立、③既存製品への新たな価値の付加等をコンセプトとして、当該地域資源の市場価値の創出や向上を図ろうとしている。

①技術力を有する企業群は高い技術力の発揮を、②市場形成を目指す企業群は新たなブランド価値の確立を、③市場拡大を目指す企業群は新たな価値の付加をコンセプトにする傾向があることから、取組主体の特性や戦略が、コンセプトの内容を決めている可能性がある。

図表 3-2-1 は、事例企業の地域資源活用事業のコンセプトについて、インタビュー調査結果に基づき整理したものである。

①高い技術力の発揮

ナカライテスク(株)は、優れた試薬開発能力等を有しており、それを新試薬開発プロジェクトにおいて発揮している。(株)キョーテックは、京友禅の型紙彫刻等にかかわる優れた技術力を、京友禅以外の工業製品（内装化粧版等）分野で発揮している。(株)ユーアイズは、新たな漆塗装方法を開発した事業協同組合を前身とする企業であり、開発された優れた漆塗装方法を引継ぎ、各種工業製品分野で適用している。(株)坂本乙造商店は、会津塗漆器の産地間屋であったが、メーカーへの転換を企図するなか、新たな漆塗装技術を開発した。そして、多様な工業製品分野で漆塗装等を行うとともに、新たな塗装技術の開発も行っている。

以上の事例から、高い技術力を有する企業、あるいは、技術開発志向の強い企業は、持てる技術力の発揮をコンセプトにする、という傾向がみられる。つまり、技術シーズ主導型といえる。

②新たなブランド価値の確立

(有)ビーイン・ミュージアムは、下関のあんこうのブランド化を図りつつ、下関のあんこうを用いた新たな食品を開発しようとしている。

(有)オルネット、(株)前田源商店、(株)能作及び青谷和紙(株)は、新製品を開発し、その製品のブランド化を図った、あるいは、図ろうとしている。

以上の事例から、新たな市場の形成を目指す企業は、新たなブランド価値の確立をコンセプトにする、という傾向がみられる。つまり、市場ニーズ主導型といえる。

③既存製品への新たな価値の付加

(株)あいやは、既存の食品としての抹茶に、原料茶葉を無農薬有機栽培化するという新たな価値を付加している。

青谷和紙(株)は、既存の高級照明器具の普及版といえる一般市場向け製品を開発することにより、より幅広い消費者層が購入しやすくなるという新たな価値を付加しようとしている。

(株)深川硝子工芸は、既存の小樽ガラスの製品群に、耐熱性という新たな価値を付加しようとしている。

(株)山商は、既存の北山丸太に、京友禅の美しい柄という新たな価値を付加しようとしている。

以上の事例から、ある程度市場の確立した製品を有し、その市場拡大を目指す企業は、その既存製品に新たな価値を付加することをコンセプトにする、という傾向がみられる。

以上の通り、技術力を有する企業群は高い技術力の発揮を、市場形成を目指す企業群は新たなブランド価値の確立を、既存製品の市場拡大を目指す企業群は新たな価値の付加をコンセプトにする傾向がみられることから、取組主体の特性や戦略が、コンセプトの内容を決めている可能性がある。

図表 3-2-1 地域資源活用事業のコンセプト

事例企業	地域資源活用事業のコンセプト	
	コンセプト	概要
ナカライ テスク(株)	高い技術力の発揮	これまで蓄積してきた試験研究用試薬の製造に関する技術を活かし、精度・価格等において競争力のある新試薬の開発プロジェクトに参加することにより、これまで海外メーカーに独占されていた製品の市場への参入を図る。
(株)キョー テック		これまで蓄積してきた京友禅における型紙彫刻や染色に関する技術を活かし、新たな印刷技術等を開発することにより、これまでとは異なる分野の市場（建材、電子部品、床暖房機器）への参入を図る。
(株)ユー アイズ		工業製品に漆塗装を行う新たな技術を開発することにより、これまでとは異なる分野の市場（建築内装材ほか）への参入を図る。
(株)坂本乙 造商店		工業製品に漆塗装等を行う新たな技術を開発することにより、多様な工業製品分野の市場への参入を図り、会津塗漆器の産地問屋からメーカーへの転換を図る。
(有)ビー イン・ミュー ジウム	新たなブランド価値の確立	下関のあんこうを用いた新製品の開発、下関のあんこうのブランド化により、下関のあんこうの市場拡大を図る。
(有)オル ネット		アパレル製品を中心とした多様な生活分野におけるタオル生地を活かした自社製品の開発とそのブランド化により、これまでとは異なる分野の市場（アパレル分野ほか）への参入を図る。
(株)前田源 商店		甲斐絹を素材とした現代のニーズに合った製品の開発とそのブランド化により、郡内織物の新たな市場を開拓する。
(株)能作		錫100%の自社製品の開発とそのブランド化等により、既存顧客への深化、顧客の増大、顧客層の広範化を図る。
青谷和紙 (株)	既存製品への新たな価値の付加	①因州和紙を用いた高級照明器具の新規開発、それに必要な技術の開発、新製品のブランド化により、国内外における高級照明器具市場への参入を図る。
(株)深川硝 子工芸		②過去にブランド化に成功した高級照明器具の普及版といえる一般市場向け製品を開発することにより、国内外の照明器具市場における顧客層の広範化を図る。
(株)山商		最近の生活スタイル等に合った硬質ガラスを用いた新製品の開発、それに必要な技術等の開発を行うことにより、ブランド価値の確立されている小樽ガラスの国内外における既存顧客への深化、顧客の増大を図る。
(株)あい や	新たな価値の創出	①西尾の抹茶のこれまでとは異なる分野（国内外の食品メーカーや飲食店等）における用途を開発することにより、同分野の市場への参入を図る。
	既存製品への新たな価値の付加	②西尾茶の無農薬有機栽培化を進めることにより、これまでとは異なる地域の市場（世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧州市場）への参入を図る。
加茂織維 (株)	高い技術力の発揮	①生産現場の改革により、多品種小ロット生産に対応できるようにする。
	新たなブランド価値の確立	②自社製品の開発とそのブランド化により、受託請負生産のみの体制から、仕事の幅を広げる。
		③機能面で差別化された製品の開発とそのブランド化により、他社との差別化を図る。

資料：インタビュー調査結果に基づき、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所が作成

3. コンセプト実現への具体的取組み

前節までで、地域資源活用事業のコンセプト構築に至るまでの動きをみたが、ここでは、そのコンセプトを実現するための具体的な取組みをみる。なかでも同事業を効果的に推進するための体制づくりの方策、関係者の選定、同事業に必要な取引関係の形成といった視点から特徴を探っていくこととする。

68～73 ページの図表 3-3-1 は、こうした視点に立って、第 2 章に記載されているインタビュー調査結果を分析するために、コンセプトの実現に向けた事例企業の具体的な取組みを抽出し、整理したものである。

(1) コンセプト実現に際して、取引関係等にみられる 4 つの変化

○ 事例企業は、コンセプト実現に向けて何らかの体制構築や変革を行っている。これは、①自社内の組織・システムの変革（自社単独の取組み）、②既存の取引関係の継続・充実、③既存の取引関係の変更・再構築、④新たな取引関係の採用・形成、の 4 つのタイプに分類することができ、それぞれ特徴的な動きをみることができる。

図表 3-3-1 によれば、事例企業は、①自社内の組織・システムの変革（自社単独の取組み）、②既存の取引関係の継続・充実、③既存の取引関係の変更・再構築、④新たな取引関係の採用・形成、という 4 つの変革手法について、一つまたは複数を用いて、コンセプト実現に必要な技術開発・製品開発・生産体制の整備・販売体制の整備を行っている。

変革手法	内 容
①自社内の組織・システムの変革 （自社単独の取組み）	<div style="font-size: 3em;">}</div> コンセプト実現に必要な技術開発・製品開発・生産体制の整備・販売体制の整備を行う
②既存の取引関係の継続・充実	
③既存の取引関係の変更・再構築	
④新たな取引関係の採用・形成	

①自社内の組織・システムの変革（自社単独の取組み）

・このタイプの変革手法は、自社の組織や自社のシステムを変革することにより、体制構築を行うものである。具体的には、社内組織の変更、品質管理システムの変更、生産システムの変更、関連会社の設立等の動きがみられる。

事例企業は、地域資源活用事業を実施するに当たり、独自にさまざまな工夫を行っている。事例企業が行うさまざまな工夫のなかに、自社の組織の変更やシステムの変更がみられる。

なお、こうした自社の組織やシステムの変更は、外部のプレーヤーとの調整を要しない半面、自社内部の調整を要する場合がある。

たとえば、(株)あいやは、食品メーカー等向けに食品としての抹茶を販売すること及び無農薬有機栽培

培茶葉により抹茶を生産することにより、国内外における抹茶の需要拡大を図ろうとしている。そのため、自社内に品質管理セクションを設置する等して品質管理体制の強化を図った【社内組織の変更】ほか、品質管理の認証を取得した【品質管理システムの変更】。また、米国、欧州での営業拠点となる現地法人を設立した【関連会社の設立】。

青谷和紙(株)に関して、同社の親会社は、産地問屋にマーケティング機能や企画機能がないため、時代にマッチした製品作りができず、因州和紙が衰退した、と考えた。そのため、独自にそうした機能の強化を図るとともに、製品開発に取り組んできた。そして、更なる機能強化の一環として、技術及び製品開発機能と生産機能を専門的に担う同社を設立した【関連会社の設立】。

(株)キョーテックは、京友禅の型紙彫刻や染色の技術を工業製品の印刷に応用するに当たり、印刷技術に詳しい大学教授を社内に招聘した【社内組織の変更】。

加茂繊維(株)は、繊維製品の生産拠点が海外に移転するなか、従前からの少品種大ロット生産だけではなく、多品種小ロット生産にも対応できるような生産方式を構築した【生産システムの変更】。

(有)オルネットに関して、タオルメーカーである同社の親会社は、中国等から安価なタオルが大量に輸入されている現状への対応策として、産地問屋からの受託生産に加えて、自社製品の企画・デザインから販売までを行うために、同社を設立した【関連会社の設立】。同社は、タオル生地によるアパレル製品を取扱うに当たり、タオルの大量納品システムとは異なる納品システム、すなわち、製品一枚一枚を検品・検針した上で袋詰めして納品する体制を整備した。ただし、当初、同社の従業員は、こうした体制に対して、経験がないことを理由に戸惑った。同社においては、社長自ら従業員とともに、こうした作業を行うなかで、当該納品システムの定着が図られた【納品システムの変更・変更に伴う自社内部の調整】。今後、購買層を広げるべく、製品開発とともに営業スタッフの拡充を図る予定である【社内組織の変更】。

このように、事例企業は、

- ・ 関連会社の設立や社内組織の変更といった自社の組織の変更
- ・ 既存の生産、納品、あるいは品質管理に係る自社のシステムの変更

を行うことにより、コンセプト実現に向けた体制構築を行っている。

②既存の取引関係の継続・充実

・ このタイプの変革手法は、既存の取引関係（パートナー関係）をそのまま応用して、効率的に地域資源活用事業を実施するものである。コンセプト実現の鍵を握る者が、自社の身近にいた例も多い。

地域資源活用事業を実施するに当たり、上記①のような自社単独の取組みでは限界がある場合、取組みの輪を広げ、既存の取引関係をそのまま応用して、効率的に地域資源活用事業を実施する例も少なくない。

そうした例のなかで、たとえば、既存の取引関係を継続活用して、技術開発を行っているものとして、

- ・ 青谷和紙(株)が、新製品に係るコア技術を開発するに当たり、類似技術を共同開発した公設試験研究機関と連携した例
- ・ (株)キョーテックが、床暖房システムの生産設備の設計に当たり、これまで設備投資のたびに相談してきた機械設計業者と連携した例

がある。(株)深川硝子工芸は、かつて工場を置いていた東京都に所在する切子職人の元に従業員を派遣し、ガラス細工の技術を維持するための研修を行っている。

製品開発を行っている例として、(株)深川硝子工芸と(株)能作がある。この両社は、既存の販売先を通じて、製品開発に関する情報を収集している。また、開発した新製品の販売において、既存の販路を活用する予定である。

(株)ユーアイツは、工業製品を取扱うに当たり、自社で行う塗装工程以外の工程を、会津塗の産地問屋がコーディネートする地場企業に委託している。同社は、会津塗の生産体制を新たな事業にも継続して活用している。

以上の通り、新たな事業に取り組んでいるとはいえ、新たな取引先を見つけなければならないということはない。コンセプト実現の鍵を握る企業等は、これまで取引をしてきた身近な企業等の場合もある。しかも、こうした身近な企業等は、外部のプレーヤーといっても、気心の知れたパートナーである。そうした企業と共に新たな事業を進める場合、特段、調整に手間を要するようなことは少なく、効率的に体制を構築できる。上記の事例をみても、円滑に調整が図られたように見受けられる。

③既存の取引関係の変更・再構築

・このタイプの変革手法は、既存取引先（パートナー）との取引関係を変更・再構築することにより、体制構築を行うものである。実現しようとするコンセプトに応じて、柔軟に取引条件を変更する等の動きがみられる

地域資源活用事業の新規性の度合いによっては、上記①のような自社単独の取組み、または、上記②のように既存の取引関係の継続・充実より、柔軟に既存の取引関係を変更した方が好ましいケースもある。そうしたなかで、事例企業の一部は、地域資源活用事業を実施するに当たり、これまで取引を行ってきた企業等との取引関係を変更している。

たとえば、(株)あいやは、抹茶の原料茶葉を契約農家から調達している。抹茶の食品としての用途開発を行うなか、契約農家と連携して品質管理体制を確立している。その後、世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧州市場での販路開拓を目指し、契約農家とともに欧州有機栽培認定を取得した。今後、同認定を取得した契約農家から納入された茶葉で生産した抹茶を、本格的に販売することになる。

(有)オルネットは、当初、自社で企画したアパレル製品等の試作を地元の協力工場に発注した。ところが、納得できる品質を確保できなかったため、やむを得ず、他地域の縫製メーカーに委託した。同社は、地元の協力工場に、他地域のメーカーが縫製した自社製品を見せることにより、取引に必要な技術レベルを理解してもらった。そうした積み重ねにより、地元の協力工場は、その後、アパレル製品にも対応できるようになり、同社は、地元の協力工場にも委託するようになっている。

以上のように、実現しようとするコンセプトに応じて、既存取引先との既存の取引条件が変わっているとみてとれる例がある【既存の取引条件の変更】。

加茂繊維(株)は、自社製品の生産・販売を行うに当たり、生地を含めた原材料の調達先確保等に困っていた。その際、親企業に生地の供給を依頼したところ、その親企業から生地を調達できるようになった。その後、その他の原材料の調達や販売面でも、親企業の協力を得られるようになった。

(株)山商は、北山丸太を染色するための染料の開発等において、取引金融機関の仲介により、大学と連携している。また、同じく取引金融機関の協力により、新製品の用途開発に係る情報を入手している。このように、同社にとって、北山丸太の用途開発に当たり、取引金融機関が情報調達先となっている。

ナカライテスク(株)の場合、京都市産業技術研究所は、これまで試薬購入先であった同社を新試薬開発プロジェクトの共同開発者として選定した。このように、同研究所にとって、同社は、試薬の購入先から新試薬開発の共同開発者になっている。

以上のように、実現しようとするコンセプトに応じて、既存取引先との既存の取引内容が変わっているとみてとれる例がある【既存の取引内容の変更】。

このように、事例企業は、

- ・既存取引先との既存の取引条件の変更
- ・既存取引先との既存の取引内容の変更

を行うことにより、コンセプト実現に向けた体制構築を行っている。

なお、既存の取引先企業は、気心の知れたパートナーである。しかし、若干なりとも既存の取引関係等を変更するとすると、上記「②既存の取引関係の継続・充実」のケースと比べ、当然に調整に要する手間は大きくなる。事例企業が、どのようなプロセスを経て、既存の取引関係の変更に至ったのか、その調整の態様については後述する。

④新たな取引関係の形成

・このタイプの変革手法は、新たな取引関係を形成することにより、体制構築を行うものである。コンセプトに応じて多様な取引関係が形成される例がみられる。

事例企業のほとんどは、地域資源活用事業を実施するに当たり、これまで取引のない企業等と新たな取引関係を形成している。これは、自社や既存取引先だけでは、必要な経営資源をそろえることが難しいケースが多いことを示唆している。新たな取引関係を形成している先は、デザイナー等個人、中小企業、大企業、マスコミ、協同組合、大学、公設試験研究機関等となっている。そして、技術開発において大学や公設試験研究機関と新たな取引関係を形成するケース、製品開発においてデザイナーと新たな取引関係を形成するケースが比較的多くみられる。

インタビュー調査結果にみられる新たな取引関係は多数あるが、なかでも特徴的と考えられる事例を、いくつか抽出して紹介する。

青谷和紙(株)は、因州和紙のランプシェードをつけた高級照明器具を製品化するために、プロダクトデザイナーと新たな取引関係を形成した。そして、今回の法認定計画において、その高級照明器具の普及版といえる一般市場向け製品を開発することにより、購買層の拡大を図ろうとしている。そのため、デザイナーとではなく設計士と新たに連携して生産性に配慮した設計を検討するとともに、マーケティングディレクターとも新たに連携し一般消費者の支持を得られるような製品を検討している。このように、同社は、シリーズ化された製品であっても、事業のコンセプトが異なるため、それに応じて新たな取引関係を形成している【コンセプトに応じた新たな取引関係】。

ナカライテスク(株)は、京都市産業技術研究所の新試薬開発プロジェクトに、同研究所の要請に応じて参加した。当初、この事業は、同研究所と同社の2社の連携により行われる予定であった。しかし、その後、共同事業者が増え、最終的には、同研究所及び同社のほか、大学、大企業を含め20の企業等が、この事業に取組むこととなった。このように、取引関係が事業の途中で変化し、多数の多様なプレーヤーにより、新たな取引関係が形成されることがある【多数の多様な参加者による新たな取引関係】。

厳しい状況に直面する地域経済の活性化を目指し、複数の同業者が新たに協力的な取引関係を形成している例がいくつかある【同業者による新たな取引関係】。

(株)前田源商店は、同業者3社とともに「甲斐絹座」という組織を作り、今では見られなくなった甲斐絹を素材とした製品を開発・販売しようとしている。この4社は、郡内織物の振興を図るべく、同組織の事業において協力している。

(株)ユーアイツは、会津塗の関連事業者が共同出資した企業で、工業製品分野において会津塗の需要拡大を図ろうとしている。出資企業の一部は、今でも、会津塗産地におけるライバル企業である。しかし、漆器の需要が低迷するなか、それを打開する一つの方策として、同社の事業において協力している。

事例企業は、さまざまなプレーヤーと、さまざまな規模で、時にはライバル企業とも協力しながら、

柔軟に、新たな取引関係を形成することにより、コンセプト実現を目指している。また、新たな形成された取引関係は、固定的ではなく、変更される、あるいは、変更されることもありうる。

なお、取引実績のない企業と新たに取引関係を形成しようとする場合、まず、適切なパートナー候補を見つけ出し、その候補企業と取引条件を交渉していく必要がある。上記「②既存の取引関係の継続・充実」や「③既存の取引関係の変更・再構築」のケースと比べ、パートナー候補を探し出すための手間が必要になる。また、候補企業との関係は、双方の信頼関係の醸成から始まるため、調整に要する手間は大きくなる。たとえば、青谷和紙㈱は、照明器具の部品供給メーカー等を探すことにした。ところが、照明器具関連メーカーの多くは系列化されているため、新規取引に応じるメーカーを探すことは容易なことではなかった。そこで、同社の社長は、同社所在地の鳥取県から大阪府まで、自ら足を運び、パートナーとなるメーカーを見つけ出した。このように、事例企業においても、新規パートナー探しには、相応のエネルギーを費やしていることがわかる。

(2) 変更された取引関係や新たな取引関係に向けての合意形成

○ 既存の取引関係の変更や新たな取引関係の形成は、当事者間の共通認識やリーダー役企業による説得等に基づき、合意に至っている。

また、企業間関係の態様（水平的な関係か、垂直的な関係か）に応じて、合意形成を導くもの（当事者間の共通認識か、リーダー役企業の説得等か）が異なる可能性がある。

インタビュー調査結果のなかには、それぞれ特徴的なプロセスを経て、既存の取引関係の変更や新たな取引関係に向けての合意を形成した、という点を観察できるものがある。

①自然合意タイプ

同じ事業環境下にある、同じ業態の複数企業が、現状に対して同じ認識や動機を持っていた。そうした企業が、自然に、新たな取引関係に向けて合意したとみてとれるケースがある。

たとえば、(株)ユーアイツは、地元の会津塗漆器の産地間屋等により設立された組合を前身としている。組合員の一部には、会津塗産地におけるライバル企業も含まれている。しかし、いずれも会津塗の将来に危機感を持ち、打開策の必要性を感じていた（共通認識）。そうしたなかで、同組合を設立し、地元の公設試験研究機関とも連携し、新たな会津塗の技術を開発した。同社は、その技術の実用化を目的に、同組合の組合員の出資により設立された。出資者は、今でも、会津塗の現状への共通認識に基づいて、協力関係を保っている。

織物業者の(株)前田源商店は、主力製品を異にする同業者3社と「甲斐絹座」を組織して、甲斐絹を素材とした新製品を共同で開発・販売している。この4社は、甲斐絹復活が郡内織物の振興につながる、郡内織物の振興のためには新たなビジネスモデルの構築が必要であるとの考え（共通認識）から、共同事業に取り組んでいる。

②リーダーシップタイプ

リーダー役企業等が、十分な説明を行う、あるいは、コミュニケーションを重ねるという取組みを通じて、既存の取引関係の変更や新たな取引関係に向けて、当事者間で合意したとみてとれるケースがある。

たとえば、(株)あいやは、世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧州市場での抹茶の販路開拓のために、欧州有機栽培認定を原料茶葉の生産を委託している契約農家とともに取得した。同社は、その際、認定取得の意義を十分説明し、契約農家にそれを理解してもらっている。

(有)オルネットは、地元の協力工場に、他地域の縫製メーカーが縫製したタオル生地のアパレル製品を示すことにより、アパレル製品で必要となる技術レベルを理解してもらっている。

ナカライテスク(株)は、新試薬共同開発プロジェクトにおいて、リーダー等の指示により試作品製作を行うという役割を担っていた。他方、研究者は、一般的に、自分で考えたことを実践したい、自分で工夫したいと考えている。そうしたなかで、同社の研究員の一部は、「工夫したい」との気持ちと「指示通りに作らなければならない」という使命の折り合いをどのようにつけるかについて苦労していた。そうした問題は、リーダー等と同社の研究者がコミュニケーションを積み重ねるなかで解消された。

これらの事例は、当事者間の共通認識やリーダー役企業による説得等に基づき、既存の取引関係の変更や新たな取引関係に向けて合意に至ったことを示している。

また、同じ事業環境下にある、同じ業態の複数企業の間（水平的な関係）においては、現状に対する同じ認識や動機に基づき、合意に至る。他方、リーダー役企業とその企業と取引を行う企業の間（垂直的な関係）においては、リーダー役企業の説得等に基づき、合意に至る。そうした傾向がうかがわ

れる。

なお、錫製品の開発・販売を行おうとしている(株)能作は、将来需要拡大にともない自社だけでは生産しきれなくなった場合、地元のメーカーと協力して生産を行う方針である。同社は、そうした協力関係の構築に当たり、独自の錫加工技術を協力企業に開示予定である。これは、秘匿している重要な情報を開示することにより、協力関係を形成しようとする例として興味深い。

(3) 変更された取引関係や新たな取引関係にみられるルール

○ 既存の取引関係の変更や新たな取引関係の形成に向けての合意内容の実現性を高めるために、当事者間において、新たなルールが生成されている。

新たなルールは、役割分担・利益及びリスクの配分・情報の取扱いを内容とし、こうしたルールが確立されていることが、変更された取引関係や新たに形成された取引関係を円滑に継続する上で重要である。

上記(2)の通り、当事者間の共通認識やリーダー役企業の説得に基づき、既存の取引関係の変更や新たな取引関係の形成に向けての合意を形成している様子を見た。

インタビュー調査結果のなかには、そうした合意形成に続くプロセスとして、合意内容の実現性を高めるために、当事者間において新たなルールが生成されていることが観察されるものがある。

㈱前田源商店の事例は、新たに形成された取引関係において、体系的なルールの生成が観察できる好例である。同社は、主力製品を異にする同業者3社とともに、今では見られなくなった甲斐絹を素材とした新製品を開発・販売することにより、郡内織物の振興を図ろうとしている。同社及び同業者3社は、共同事業の円滑な運営に当たり以下のルールを定めている。

- ①【役割分担】 共同事業における4社の役割分担は、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する。
- ②【利益及びリスクの配分】 利益は、4社で公平に分配する。資金調達を要するようリスクの大きいプロジェクトは全社一致で方針を決める。
- ③【情報の取扱い】 共同事業に係る情報は、4社で共有する。たとえば、電子メールは、メンバー全員に送信する。

①役割分担について

変更された取引関係あるいは新たに形成された取引関係において、役割分担に関わるルールを明瞭に観察できる事例は、ほかにもある。

ナカライテスク㈱の事例をみると、新試薬開発プロジェクトにおいて、大学教授がリーダー役、同社が試作品製作担当、そしてコンソーシアムを主宰する京都市産業技術研究所の職員がコーディネータとなっている。コーディネータは、参加者が決められた役割を果たしているかどうかを管理しつつ、参加者間の利害調整を行っている。同社は、明確な役割分担とコーディネータによる管理が共同事業を円滑に運営する上で重要と指摘している。

また、加茂繊維㈱の事例において、同社が自社製品を取扱うようになって以降、同社は製品の企画・生産・販売を行い、親企業である大手アパレルメーカーは製品の企画・同社への生地供給・販売面での協力を行う、という明確な役割分担がみられる。また、新繊維を使用した新製品に関して、同社は製品の企画・生産・販売を行い、ブラックシリカの供給先は同社に同鉱石を供給する、大手素材メーカーと親企業は糸と生地を生産し同社に供給する、という明確な役割分担がみられる。

明確な役割分担が、新たに形成された取引関係や変更された取引関係の円滑な運営を支えている。以上の事例は、こうした点を示唆している。

②利益及びリスクの配分について

変更された取引関係あるいは新たに形成された取引関係において、利益及びリスクの配分に関わるルールを明瞭に観察できる事例もある。

㈱あいやは、欧州市場への進出のために、契約農家とともに欧州有機栽培認定を取得した。その際、契約農家の認定取得に向けた指導を行った。また、新たに無農薬有機栽培を始めようとする農家に対して、同認定取得支援を行う予定である。

新たに欧州有機栽培認定を取得する場合、土壌作りから始まるため、茶葉収穫までには長期を要する。また、欧州有機栽培認定について、取得のための検査に加え、毎年認定保持のための検査がある。このような厳しい条件をクリアしなければならない農家と原料調達における長期安定的な関係を構築するために、同社は、同認定取得農家と取引する際、契約を結んだ上で茶葉を購入している。契約農家は、これにより、同社という安定販売先を確保できることになる。

(株)能作は、自社製品の販売を行うに当たり、高岡銅器の産地問屋以外と新たな取引関係を形成している。同社は、古くから取引のある高岡銅器の産地問屋と共存共栄を図りつつ、この新たな取引関係を継続するために、①産地問屋と取引のある企業とは直接取引しない、②産地問屋以外に販売することを目的に製作した製品のみ産地問屋以外に販売するという原則を定め、遵守している。

変更された取引関係や新たに形成された取引関係の円滑な運営を継続するには、利益及びリスクの配分に関わるルールが必要である。以上の事例は、こうした点を示唆している。

③情報の取扱いについて

新たに形成された取引関係において、情報の取扱いに関わるルールを明瞭に観察できる事例もある。

(株)キョーテックは、住宅分野に進出するに当たり、複数のハウスメーカー等向けに各メーカー独自の建材を供給することとした。製品開発は、同社と各ハウスメーカー等の開発部門の共同で行われた。そのため、同社は、守秘義務を徹底した。こうした点が各ハウスメーカー等から評価され、同社と複数のハウスメーカー等の間で新たに形成された取引関係が円滑に継続されている。

図表 3-3-1 地域資源活用事業のコンセプト実現に向けた事例企業の取組みの整理

この図表は、第2章に記載されているインタビュー調査結果を分析するために、地域資源活用事業のコンセプト実現に向けた事例企業の具体的な取組みを抽出し、整理したものである。抽出に当たっては、同事業を効果的に推進するための体制づくりの方策、関係者の選定、同事業に必要な取引関係の形成といった点に注目した。

事例企業	株式会社 あいや	
コンセプト1. (再掲)	西尾の抹茶のこれまでとは異なる分野（国内外の食品メーカーや飲食店等）における用途を開発することにより、同分野の市場への参入を図る。	
取組内容	生産	<ul style="list-style-type: none"> 抹茶の食品としての安全性等の確保のために、自社の品質管理体制を強化（品質管理部設置、クリーンルームでの生産、認証取得） → 自社単独の取組み 茶葉生産を委託している契約農家と連携して、品質管理体制を確立 → 既存の取引関係の変更・再構築
	販売	<ul style="list-style-type: none"> 販路開拓のために、食品メーカー等にレシピ等を示し具体的な用途を提案 → 自社単独の取組み
コンセプト2. (再掲)	西尾茶の無農薬有機栽培を進めることにより、これまでとは異なる地域の市場（世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧州市場）への参入を図る。	
取組内容	生産	<ul style="list-style-type: none"> 欧州の残留農薬基準をクリアするために、自社内の品質管理体制を強化し、欧州有機栽培認定を取得 → 自社単独の取組み 原料茶葉生産を委託している契約農家が、欧州の残留農薬基準をクリアするために、欧州有機栽培認定を取得 → 既存の取引関係の変更・再構築 [補足①、②] 契約農家を増やすために、茶葉の無農薬有機栽培を行っている農家の取込み、今後行おうとする農家への欧州有機栽培認定取得支援を行う予定 → 新たな取引関係の採用・形成 【予定】 [補足③]
	販売	<ul style="list-style-type: none"> 販路開拓のために、米国、欧州に現地法人を設立 → 自社単独の取組み
<p>[補足] 既存の取引関係の変更・再構築／新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール</p> <p>① 契約農家が欧州有機栽培認定を取得するに当たり、契約農家に対して認定取得の意義を十分説明するとともに、認定取得に向けた指導を行った。</p> <p>② 無農薬有機栽培茶葉の栽培農家と契約し茶葉を調達している。契約農家から見ると、同社は安定販売先となる。</p> <p>③ 新たに茶葉の無農薬有機栽培を始めようとする農家に対して、欧州有機栽培認定取得支援を行う予定である。</p>		

事例企業	青谷和紙樹	
コンセプト1. (再掲)	因州和紙を用いた高級照明器具の新規開発、それに必要な技術の開発、新製品のブランド化により、国内外における高級照明器具市場への参入を図る。	
取組内容	技術	<ul style="list-style-type: none"> 同社の親会社は、産地におけるプロデュース機能を一層強化する一環として、技術及び製品開発機能と生産機能を専門的に担う同社を設立 → 自社単独の取組み 立体和紙抄紙技術開発のために、過去類似の技術を共同開発した地元の公設試と連携 → 既存の取引関係の継続・充実
	製品	<ul style="list-style-type: none"> 製品企画のために、プロダクトデザイナーと連携 → 新たな取引関係の採用・形成
	販売	<ul style="list-style-type: none"> 販路開拓のために、国内外の展示会に製品を出品するとともに、国内において営業活動を実施 → 自社単独の取組み
コンセプト2. (再掲)	過去にブランド化に成功した高級照明器具の普及版といえる一般市場向け製品を開発することにより、国内外の照明器具市場における顧客層の広範化を図る。	
取組内容	製品	<ul style="list-style-type: none"> デザインより生産性に配慮した設計を重視し、設計士と連携 → 新たな取引関係の採用・形成 対象とする購買層がこれまでとは異なるため、マーケティングディレクターと連携 → 新たな取引関係の採用・形成
	生産	<ul style="list-style-type: none"> 金型・部品の調達に関して、それらの生産ノウハウを十分に有する東大阪市所在のメーカーと連携 → 新たな取引関係の採用・形成
	販売	<ul style="list-style-type: none"> アメリカ進出に向け調査を実施 → 自社単独の取組み

(次ページに続く)

事例企業	㈱ビーイン・ミュージアム	
コンセプト (再掲)	下関のあんこうを用いた新製品の開発、下関のあんこうのブランド化により、下関のあんこうの市場拡大を図る。	
取組内容	技術	・あん肝の保存技術を開発するために、地元の食品加工メーカーと連携 → 新たな取引関係の採用・形成
	製品	・下関のあんこうのブランド化の一環として、自社（ふぐ料理店）で「あん肝のみそ漬け」を開発 → 自社単独の取組み ・その他あん肝を素材とした新商品を試作 → 自社単独の取組み
	生産	・「あん肝のみそ漬け」の需要増加に伴い、補助金を受け、食品加工業者と連携して量産システムを開発 → 新たな取引関係の採用・形成
	販売	・積極的なPRのために「あんこうプロジェクト」を発足。同プロジェクトにおいて、同社をプロデュースした企業が有する下関のふぐのブランド化に携わった経験を有効活用しながら、地元の漁協・魚市場・マスコミ等と連携 → 既存の取引関係の変更・再構築 ・ブランドデザインを検討するに当たり、地元出身の有名デザイナー、地元のデザイン会社等と連携 → 新たな取引関係の採用・形成

事例企業	㈱オルネット	
コンセプト (再掲)	アパレル製品を中心とした多様な生活分野におけるタオル生地を活かした自社製品の開発とそのブランド化により、これまでとは異なる分野の市場（アパレル分野ほか）への参入を図る。	
取組内容	技術	・製品の差別化のために、タオルの織り方について地元では主流ではない方法を選択 → 自社単独の取組み
	製品	・同社の親会社は、従前からのタオル生産とは一線を画し、それにとらわれることなく、新製品の開発を行うために、同社を設立するとともに、その目的に相応しい人材を同社の経営者として選定 → 自社単独の取組み ・アパレル分野の製品開発を行うために、他地域のデザイナーと連携 → 新たな取引関係の採用・形成 ・多様な分野での製品開発を行うために、他地域の異業種メーカーと連携 → 新たな取引関係の採用・形成
	生産	・アパレル分野で必要になる技術レベルをクリアするために、他地域の縫製メーカーと連携 → 新たな取引関係の採用・形成【補足】 ・今では、アパレル分野においても、地元の協力工場と連携 → 既存の取引関係の変更・再構築【補足】 ・アパレル分野の納品（製品を一枚ずつ検品・検針し袋詰め後納品）に対応するために、社内体制を整備 → 自社単独の取組み
	販売	・自社製品のブランド化を進めるために、海外の展示会へ出品、直営店・Webでのみ販売 → 自社単独の取組み ・販路開拓のために、営業スタッフを増員予定 → 自社単独の取組み【予定】
	<p>【補足】既存の取引関係の変更・再構築／新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール 同社は、当初、地元の協力工場ではアパレル製品の試作において納得できる品質を確保できなかったため、知人から紹介された他地域の縫製メーカーに作業を委託した。他方、地元の協力工場に、アパレル製品を示しつつ、同分野に必要な技術レベルを理解してもらった。今では、地元の協力工場にも委託するようになっている。</p>	

(次ページに続く)

事例企業		㈱キョーテック	
コンセプト (再掲)	これまで蓄積してきた京友禪における型紙彫刻や染色に関する技術を活かし、新たな印刷技術等を開発することにより、これまでとは異なる分野の市場(建材、電子部品、床暖房機器)への参入を図る。		
取組内容	技術	<ul style="list-style-type: none"> 同社社長は、印刷技術習得のために、大学へ進学 → 自社単独の取組み 社長が進学した大学から、印刷技術に詳しい教授を招聘 → 自社単独の取組み 内装化粧板を開発するに当たり、大手塗料メーカーと連携 → 新たな取引関係の採用・形成 床暖房システムを開発するために、これまで取引のある機械設計業者と連携 → 既存の取引関係の継続・充実 	
	製品	<ul style="list-style-type: none"> 住宅分野での製品開発のために、大手ハウスメーカー等と連携 → 新たな取引関係の採用・形成【補足】 ATMのタッチパネルを開発 → 自社単独の取組み 	
	販売	<ul style="list-style-type: none"> フェリー向け内装化粧板やリフォーム向け建材の販路開拓において、百貨店や内装工事業者と連携 → 既存の取引関係の変更・再構築 船舶・住宅分野で受注を獲得するために、地道な営業活動を実施 → 新たな取引関係の採用・形成 → 自社単独の取組み 	
[補足] 既存の取引関係の変更・再構築/新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール 住宅分野において、複数のハウスメーカー等のオリジナル製品を開発した。製品開発は、各ハウスメーカー等の開発部門と共同で行われた。そのため、守秘義務の徹底等を行った。それが各ハウスメーカー等との信頼関係を強固なものとし、新たに形成された取引関係が長期安定的なものとなっている。			

事例企業		ナカライテスク㈱	
コンセプト (再掲)	これまで蓄積してきた試験研究用試薬の製造に関する技術を活かし、精度・価格等において競争力のある新試薬の開発プロジェクトに参加することにより、これまで海外メーカーに独占されていた製品の市場への参入を図る。		
取組内容	製品	<ul style="list-style-type: none"> 同社の販売先である京都市産業技術研究所の要請により、新試薬開発のために同研究所と連携 → 既存の取引関係の変更・再構築【補足①】 新試薬開発を目的とした京都市産業技術研究所と同社の連携事業は、大学関係者や民間企業を含めた多数の参加者によるコンソーシアム事業に発展 → 新たな取引関係の採用・形成【補足②】 	
	[補足] 既存の取引関係の変更・再構築/新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール ①同社は、これまで販売先であった京都市産業技術研究所の要請により、共同で新試薬の開発を行うことになった。 ②コンソーシアムへの参加者はそれぞれ明確な役割を負っており、京都市産業技術研究所の職員は円滑な連携事業運営のキーマンとなる調整役、専門家の大学教授はリーダー役、同社は試作品製作を担った。同社の研究員の一部は、当初、工夫したいという研究者としての気持ちと、リーダー等の指示通りに試作品を製作しなければならないという使命の折り合いをどのようにつけるかについて苦労したが、コンソーシアムのなかで参加者とコミュニケーションを重ねるなかでそれを解消した。		

事例企業		㈱前田源商店	
コンセプト (再掲)	甲斐絹を素材とした現代のニーズに合った製品の開発とそのブランド化により、郡内織物の新たな市場を開拓する。		
取組内容	技術	柄の選定、染料の開発のために、地元の公設試と連携 → 新たな取引関係の採用・形成	
	製品	<ul style="list-style-type: none"> 郡内織物振興のために、同業者とともに「甲斐絹座」を組織 → 新たな取引関係の採用・形成【補足】 製品開発・マーケティングに関する研究会実施に当たり、他地域のマーケティングプランナーと連携 → 新たな取引関係の採用・形成 	
	生産	<ul style="list-style-type: none"> 繭玉の安定調達ルートを確認するために、全農を通じて県内農家と連携 → 新たな取引関係の採用・形成 糸の安定調達ルートを確認するために、製糸工場や撚糸工場と連携予定 → 新たな取引関係の採用・形成【予定】 	
	販売	販路開拓のために、見本配布等を実施 → 自社単独の取組み	
[補足] 既存の取引関係の変更・再構築/新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール 「甲斐絹座」では、共同事業の円滑な運営のため、次のようなルールを設けている。 ・同組織の構成企業の役割分担は、事業の内容に応じて、その都度話し合いにより決定する。 ・利益は公平に配分し、資金調達を要するようなリスクの大きいプロジェクトは全社一致で方針を決めている。将来的に販売会社を設立し、利益分配やリスク負担を、現在より明確かつ公平にすることも検討している。 ・同組織の構成企業は、情報を共有している。電子メールは、全社に送信している。			

(次ページに続く)

事例企業		㈱深川硝子工業	
コンセプト (再掲)	最近の生活スタイル等に合った硬質ガラスを用いた新製品の開発、それに必要な技術等の開発を行うことにより、ブランド価値の確立されている小樽ガラスの国内外における既存顧客への深化、顧客の増大を図る。		
取組内容	技術	<ul style="list-style-type: none"> 原材料として使用を予定しているブラックシリカの特性に関する実験結果を、地元の公設試より提供を受ける → 新たな取引関係の採用・形成 硬質ガラスの加工に必要な機械や工具を開発予定 → 自社単独の取組み【予定】 従業員のガラス細工の技術研修のために、かつて工場のあった東京都に所在する切子細工職人の元へ派遣 → 既存の取引関係の継続・充実 	
	製品	<ul style="list-style-type: none"> 新製品の開発のために、これまで取引してきた販売先と連携 → 既存の取引関係の継続・充実 	
	販売	<ul style="list-style-type: none"> 新製品を国内外に発信するために、これまで取引してきた販売先と連携 → 既存の取引関係の継続・充実 	

事例企業		㈱ユーアイツ	
コンセプト (再掲)	工業製品に漆塗装を行う新たな技術を開発することにより、これまでとは異なる分野の市場（建築内装材ほか）への参入を図る。		
取組内容	技術	<ul style="list-style-type: none"> 会津塗の新たな市場を開拓するために、漆器問屋等が組合（同社の前身）を組織 → 新たな取引関係の採用・形成【補足】 同社の前身となる組合は、新たな漆塗装の方法を開発するために地元の公設試と連携 → 新たな取引関係の採用・形成 	
	製品	<ul style="list-style-type: none"> 建築内装材の新製品開発のために、地元の建築建具組合と連携 → 新たな取引関係の採用・形成 	
	生産	<ul style="list-style-type: none"> 自社で行う漆塗装工程以外の工程は、地元の産地問屋を通じて地元企業と連携 → 既存の取引関係の継続・充実 	
	販売	<ul style="list-style-type: none"> 新たな漆塗装の方法のPRのために、住宅関連事業者向けの展示会等を実施 → 自社単独の取組み 販路開拓のために、展示会への出品、見本の配布、ホームページの整備等を実施 → 自社単独の取組み 	
<p>[補足] 既存の取引関係の変更・再構築／新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社の前身となる組合は、地元の漆器問屋等によって組織されたものである。その組合の組合員が出資して、同社が設立された。 同社の出資者の一部は、この地域においてライバル関係にある企業である。そうしたライバル企業であっても、会津塗の現状への危機感が共有化されているため、協力関係が保たれている。 			

事例企業		㈱坂本乙造商店	
コンセプト (再掲)	工業製品に漆塗装等を行う新たな技術を開発することにより、多様な工業製品分野の市場への参入を図り、会津塗漆器の産地問屋からメーカーへの転換を図る。		
取組内容	技術	<ul style="list-style-type: none"> 一定品質の維持を求められる工業製品の塗装を漆で行うために、スプレーによる漆塗装技術を開発 → 自社単独の取組み 旅客機の内装品分野への進出に当たり、同分野における耐火性基準等をクリアするための技術を開発 → 自社単独の取組み 旅客機の内装品の素材として FRP が採用されるという動きに対応して、同素材に対する耐熱塗装法を開発 → 自社単独の取組み 	
	販売	<ul style="list-style-type: none"> 工業製品分野での販路開拓に当たり、旅客機分野での営業活動を実施 → 自社単独の取組み 	

(次ページに続く)

事例企業	機山商		
コンセプト (再掲)	北山丸太に染色する技術、それを活かした新製品の開発等により、ブランド価値の確立されている北山丸太の既存顧客への深化、顧客の増大、顧客層の広範化を図る。		
取組内容	技術	・北山丸太への染料等の開発のために、大学と連携 ・連携先(大学)は、地元の金融機関の紹介	→ 新たな取引関係の採用・形成 → 既存の取引関係の変更・再構築
	製品	・製品開発の方向性調査のために、地元金融機関と連携(同金融機関がニーズ調査を実施) ・京友禅の柄や絵を付した試作品製作、新製品のデザイン作成のために、画家やデザイナー等と連携	→ 既存の取引関係の変更・再構築 → 新たな取引関係の採用・形成
	販売	・広報活動のために、マスコミを活用 ・販路開拓のために、得意先のほか、インテリアコーディネータ等に新製品のカットサンプルを配布予定	→ 自社単独の取組み → 自社単独の取組み【予定】 → 新たな取引関係の採用・形成【予定】

事例企業	加茂繊維株		
コンセプト1. (再掲)	生産現場の改革により、多品種小ロット生産に対応できるようにする。		
取組内容	生産	・多品種小ロット生産に対応できる最新の生産方式を導入するに当たり、社長自ら研修会で勉強するとともに、外部コンサルタントと連携	→ 自社単独の取組み → 新たな取引関係の採用・形成
	販売	・親企業との一社取引から取引先を広げるために、新規取引先を開拓(これまでとは異なる製品分野におけるOEM生産を受託)	→ 新たな取引関係の採用・形成
コンセプト2. (再掲)	自社製品の開発とそのブランド化により、受託請負生産のみの体制から、仕事の幅を広げる。		
取組内容	製品	・受託生産から幅を広げるべく自社製品を開発するために、インターネット通販企業等と連携	→ 新たな取引関係の採用・形成
	生産	・自社製品の生地調達のために、親企業と連携(親企業から生地を調達)	→ 既存の取引関係の変更・再構築【補足】
	販売	・自社製品の販売のために、親企業と連携	→ 既存の取引関係の変更・再構築【補足】
[補足] 既存の取引関係の変更・再構築／新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール 同社は、親企業との間に、次のようなビジネスモデルを構築した。(1) 同社もしくは親企業が、製品を企画する。(2) 同社は、親企業から調達した生地により製品を生産する。(3) 同社は、親企業の協力を得て、製品を販売する。			
コンセプト3. (再掲)	機能面で差別化された製品の開発とそのブランド化により、他社との差別化を図る。		
取組内容	技術	・北海道の地域資源であるブラックシリカの特性を明らかにするために、大手素材メーカーと連携	→ 既存の取引関係の変更・再構築
	製品	・ブラックシリカを練り込んだ新繊維素材による新製品を企画	→ 自社単独の取組み
	生産	・ブラックシリカの調達、それを含む糸・生地の調達のために、数社と連携	→ 新たな取引関係の採用・形成 → 既存の取引関係の変更・再構築【補足】
	販売	・販路開拓のために、地元バレーボールチームに新製品を提供	→ 自社単独の取組み
[補足] 既存の取引関係の変更・再構築／新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール 同社は、次のような役割分担により、新繊維素材による製品を生産している。(1) 同社は、ブラックシリカの採掘権を有する企業と契約し、ブラックシリカを調達する。(2) ブラックシリカを練り込んだ糸の生産を大手素材メーカー、生地の生産を親企業に委託している。(3) 同社は、親企業が生産した生地を用いて、自社で企画した製品を生産する。			

(次ページに続く)

事例企業	機能作	
コンセプト (再掲)	錫 100%の自社製品の開発とそのブランド化等により、既存顧客への深化、顧客の増大、顧客層の広範化を図る。	
取組内容	技術	・小物かつ複雑な形状の錫製品を作るための鋳造方法開発のために、富山県総合デザインセンターと連携 → 新たな取引関係の採用・形成
	製品	・高岡銅器の受託生産以外に、自社製品を企画 → 新たな取引関係の採用・形成【補足①】
		・製品開発の際に、販売先の店員やバイヤーの声を聴取 → 既存の取引関係の継続・充実
		・介護用カトラリー開発のために、大学や福祉施設等と連携 → 新たな取引関係の採用・形成
		・キッチンウェア開発のために、デザイナー等と連携 → 新たな取引関係の採用・形成
生産	・錫製品の需要が増えた場合、地元企業と協力して生産を行う予定 → 新たな取引関係の採用・形成【予定】【補足②】	
販売	・介護用カトラリーの販路開拓のために、公的機関と連携予定 → 既存の取引関係の継続・充実【予定】	
		・新製品のキッチンウェアを、既存取引先にセールスするほか、海外も含め新たな販路を開拓予定 → 既存の取引関係の継続・充実【予定】、自社単独の取組み【予定】
<p>【補足】既存の取引関係の変更・再構築／新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール</p> <p>①同社は、自社製品を百貨店やインテリア雑貨店等に販売している。高岡銅器の産地問屋と共存共栄のために、産地問屋と取引のある企業とは直接取引しない、産地問屋以外に販売することを目的に製作した製品のみ産地問屋以外に販売するという原則を定め、遵守している。</p> <p>②同社は、錫製品の生産における協力体制構築に当たり、加工ノウハウを協力企業に開示する予定である。</p>		

資料：以上、インタビュー調査結果に基づき、日本政策金融公庫総合研究所及びびりそな総合研究所編が作成

4. 企業間の連携を促す地域資源の特性

○「地域資源」という経営資源の特性、すなわち、①多様な関係者との接点を有すること、あるいは、②単独で活用するより、別の経営資源と組み合わせて活用する方が効果的な場合が多いこと、が企業等の間での連携形成を促している。

・多様な地域関係者との接点を有するという地域資源の特性が域内の連携形成を促している。

地域資源は、多様な地域関係者との接点を有している。たとえば、農林水産物であれば生産者・生産者組合・加工業者・卸売業者等との接点を有し、鉱工業品や鉱工業品に係わる技術であれば素材提供者・工程分業メーカー・卸売業者等との接点を有している。さらに、専門的な知識を有する大学や公設試験研究機関等が地域に存在し、地域資源に密接に関わっている。このような多様な地域関係者との接点を有するという特性が、連携に活用されている。

(株)深川硝子工芸は、硬質ガラスの機能に蓄熱性等の機能を付加する上で（北海道上市ノ国町の地域資源である）ブラックシリカの特性を把握する必要性から、地元の公設試験研究機関と連携した。

加茂繊維(株)は、自社製品に使用する生地を親企業から調達している。また、自社製品の販売において親企業の協力を得ている。

これらの事例企業は、地域資源を活用した事業を効果的に進めるうえで、自社は得意とする特定分野や工程に特化しつつ、それ以外の部分については、自社とは異なる機能を有する域内の地域資源の関係者と連携して、マンパワー、専門的技術、ノウハウ等を補完している、あるいは補完しようとしている。

(株)前田源商店及び同業者 3 社では、「甲斐絹座」を組織し、各社で既存分野の新製品開発を行うとともに、グループで「甲斐絹座」ブランドの製品開発に取り組んでいる。

(株)能作は、錫製品の需要が増えた場合、自身の組織規模を拡大することを想定していない。その場合は、生産能力を補完するため、加工ノウハウを公開し、地域における協力体制を築く予定である。

これらの事例企業では、単独では経営資源に限られるため、地域資源を活用した事業活動を進めようとする、生産能力が自らのキャパシティを超えといった問題に対して、同業者等同じ問題を抱える域内の地域資源の関係者と連携することで、能力を補完している、あるいは補完しようとしている。

このように、地域資源を活用した事業を進めようとする、地域資源の経営資源としての機能や能力の不足に直面することが多い。それを補完するため、地域資源が元来有している地域関係者との接点が活用され、域内の連携が同時に図られることが多いとみられる。このようなケースでは、地域資源を活用する中小企業は、地域資源が元来有している多様な地域関係者との接点を活かして、前節で見たような意識のすりあわせや合意形成のための交渉等を行い、連携を構築する。地域資源の多様な地域関係者との接点を有するという特性が連携を促している。

・単独で活用するより、別の経営資源と組み合わせて活用する方が効果的な場合が多いという地域資源の特性が、域外にわたる連携形成を促している。

自社や既存の地域資源関係者だけでは、技術、ノウハウが不足する場合に、それらを補完するための連携が複数みられる。域外の企業及びこれまで接点の無かった域内企業との連携が、連携の相手先としてみられる。

青谷和紙(株)は、因州和紙を用いた既存の高級照明器具の普及版といえる一般市場向け製品を、生産性に配慮しながら開発している。そうしたなかで、金型製作と部品生産に関して、ノウハウを十分に蓄積している東大阪市所在メーカーと連携した。

(株)山商は、北山丸太への染料等の開発のために地元金融機関から紹介された地元の大学、デザイン丸太の試作品製作や新製品のデザイン作成のために画家やデザイナー等と連携し、協力体制を築いた。

(有)オルネットは、当初、納得できる試作品を域内の協力工場だけでは作れなかったため、他地域の縫製メーカーと連携した。また、同社では、製品の企画やデザインに関して、他地域の異業種メーカーやデザイナーと連携している。

これらの事例にみられるように、地域資源は、実現しようとするコンセプトに対して必要十分な資源ではないことも多い。そのような場合には、地域資源を活用する中小企業は、外部に必要な経営資源を求めるようになる。地域資源の経営資源としての不十分さが、外部との連携を促進すると考えられる。

また、このケースでは、地域資源を活用する中小企業は、地域資源の有する多様な関係者との接点を活かすことはできないことから、基本的に、自社の努力により相手先を見つけ、接点を築き、交渉を行い、取引関係を形成しなければならない。そのため、前節でみた企業間関係の調整や交渉の必要性や難度が、前述の「多様な地域関係者との接点を有するという地域資源の特性が域内の連携形成を促している」場合に比べて、より高くなってくると考えられる。

なお、(株)山商は、コーディネータ役を活用して相手先との接点を築いている。このような場合、自社と相手先の双方に事前に情報が伝えられるため、企業間関係の調整、交渉が自分の足で探すよりもスムーズに進むと考えられる。

5. 参考となるさまざまな取組み

- 新たに販路を開拓しようとする場合、その対象地域における固有の慣習、諸制度等に関する入念な調査が必要である。
- 地域資源の新たな活用を検討する場合、地域資源に関わる固定観念にとらわれずに、既存のビジネスモデル等の構成要素が持つ可能性を再検討することが必要である。
- 地域資源の持つ弱点を克服しようとする場合、公的機関との新たな連携や公的支援の利用を検討することも重要である。
- 別の地域資源等との組み合わせを行う場合に備え、長期的な視点で、研究機関や異分野の事業者等とのネットワークの形成・維持・拡大に努めておくことが重要である。

ここでは、地域資源活用事業を実施するに当たって、参考になる事例企業の取組みを、価値創出方法毎のグループ単位に、いくつか抽出することにする。

価値創出方法毎のグループとは、5 ページの図表 1-2-1 に示している「既存事業の改善」、「新規特性発見・新分野開拓」、「弱点の克服」、「組み合わせ」の4つである。

【再掲】図表 1-2-1

法認定計画の地域資源の価値創出方法からみた分類（対象：2008年1月11日時点の法認定計画 224件）

		地域資源の価値創出方法			
		分類	概要	具体的なイメージ	該当数
既存事業の改善による地域資源の活用		a. 品質・機能改善	地域資源を活用した既存製品等の品質改善や機能改善により、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【㈱あいやの例】 愛知県の茶類製造業者は、同県の地域資源である西尾茶の市場価値向上を図るために、無農薬有機栽培茶葉を使用した抹茶の生産体制の整備等と販路開拓を行っている（品質改善）。	15件
		b. シリーズ化・類似製品開発	地域資源を活用した既存製品等の種類を増やすことや類似製品を開発することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【青谷和紙㈱の例】 鳥取県の和紙及び和紙製品製造業者は、同県の地域資源である因州和紙の市場価値向上を図るために、既に開発・販売している因州和紙を用いた高級照明器具の普及版といえる一般市場向け製品の開発（シリーズ化）と販路開拓を行っている。	28件
		c. 市場拡大	地域資源を活用した既存製品等のマーケットを拡大することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【LLC山形カロッツェリア推進機構の例】 山形県の鋳物製造業者等は、同県の地域資源である鋳物等の市場価値向上を図るために、新たに開発された家具・インテリア分野の新製品を開発し、同分野の国内外市場の深耕（市場拡大）を図っている。	20件
「中小企業地域資源活用促進法」による認定計画（224件）	新規分野発見	d. 新成分・新効能の活用	活用しようとする地域資源の持つ成分や効能のうち、新たに発見されたものを活用することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【協同組合マリンテック釜石の例】 岩手県の食品製造業者は、同県の地域資源であるワカメ等海藻の市場価値向上を図るために、新たに発見されたそれらに備わる抗肥満作用（新たに発見された効能）を活用した機能性食品を開発している。	26件
		e. 未利用部分の活用	地域資源に利用されている部分と利用されていない部分（未利用部分）がある場合において、利用されていない部分を活用することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【㈱ピーイン・ミュージアムの例】 山口県のふぐ料理店は、同県の地域資源であるあんこうの市場価値向上を図るために、これまでほとんどの場合廃棄されてきたあんこうの肝の部分（未利用部分）を活用した食品を開発している。	32件
		f. 未活用分野での活用	地域資源が活用されてこなかった産業分野や製品分野（未活用分野）において、その地域資源を活用することにより、市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【㈱オルネットの例】 愛媛県のタオルメーカーは、同県の地域資源であるタオルの市場価値向上を図るために、これまでその地域資源が活用されてこなかったアパレル分野（未活用分野）等での製品開発を行っている。	55件
		g. 過去活用された技術等の再活用	かつては活用されていたが、何らかの事情により、現在では活用されていない技術等を再度活用し直すことにより、活用しようとする地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【㈱前田源商店他の例】 山梨県の織物業者は、同県の地域資源である郡内織物の市場価値向上を図るために、化繊の出現等により途絶えていた甲斐絹（かいき）（過去活用された技術）を復活させようとしている。	6件
		h. 活用できる期間の制約を克服	生鮮食品等、活用できる期間の制約がある場合で、これを克服することにより、そうした弱点をもつ地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【㈱ヤマサ脇口水産の例】 和歌山県の水産食料品製造業者は、同県の地域資源であるまぐろの市場価値向上を図るために、急速冷凍の際に細胞破壊がほとんど起こらない特殊加工により、生まぐろと味に遜色のない、長期間保存可能な冷凍まぐろを開発した（活用できる期間の制約を克服）。	14件
	弱点の克服	i. その他の弱点克服	活用できる期間以外の制約を克服することにより、そうした弱点をもつ地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【㈱ユーアイツの例】 福島県の漆器製造業者は、同県の地域資源である会津塗の市場価値向上を図るために、漆が有する乾きにくい、塗面が傷つきやすいという弱点を克服できる塗装方法等を開発した（その他の弱点の克服）。	19件
		j. 別の地域資源との組み合わせ	活用する地域資源と（他地域、同地域を問わず）別の地域資源との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【加茂繊維㈱の例】 岡山県の肌着・ニット製品製造業者は、同県の地域資源であるアパレル製品の市場価値向上を図るために、北海道の地域資源（別の地域資源）であるブラックシリカを練り込んだ繊維を使用して、新製品を開発した。	30件
		k. 別の技術との組み合わせ	活用する地域資源と地域資源に指定されていない技術との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【㈱大直の例】 山梨県の和紙及び和紙製品製造業者は、同県の地域資源である市川和紙の市場価値向上を図るために、和紙に図柄を染色・シルクスクリーン印刷（同県の地域資源となっていない技術）した製品を開発している。	7件
		l. 別の素材との組み合わせ	活用する地域資源と地域資源に指定されていない素材との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【㈱能作の例】 富山県の銅器製造業者は、同県の地域資源である銅器製造技術の市場価値を高めるため、その技術を活用して高純度の銅（同県の地域資源とはなっていない素材）製品を開発している。	11件
		m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ	活用する地域資源と地域資源に指定されていない「ソフトな経営資源」（ノウハウや知恵等）との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【㈱ローヤルの例】 北海道のホテルは、北海道の地域資源である野菜の市場価値を高めるために、国際料理コンテストで金賞を受賞した経験を有する同社の料理長の手作り（北海道の地域資源となっていないソフトな経営資源）による野菜スープを開発している。	11件

資料：図表 1-2-1 と同じ

備考：図表 1-2-1 と同じ

(1) 「既存事業の改善」グループにみられる参考となる取組み

【このグループにみられる課題】

新たに販路を求める地域（市場）に関して、販路開拓上の諸問題を整理する必要がある。

このグループに属する企業は、既に地域資源を活用している製品の改善を行い、既存市場とは地域や購買層等を異にする新しい市場に当該製品を投入し、開拓することを目指している。

既存製品を拡大展開するため、新規の技術開発等に掛ける労力を省くことができる場合もあるが、新しく対象とする市場の選定、選定した市場に参入するための準備は、入念に行う必要がある。



【参考となる取組み】

- ①新たに販路開拓しようとする地域の固有の慣習、諸制度あるいは顧客特性に関する入念な調査を行っている。
- ②その調査結果を十分理解した上で、事前に、そうした慣習等への十分な対応策を準備している。

たとえば、(株)あいやは、アメリカでの需要開拓に成功した後、新規開拓を目指す欧州市場についての調査を行った。その過程で、欧州には残留農薬に関する厳しい基準があることを知った。そのため、欧州進出の事前準備として、原料茶葉生産農家とともに欧州有機栽培認定取得等を行い、そうした点をクリアできるような体制を整備している。

また、青谷和紙(株)は、製造物責任が厳しく問われるアメリカへの進出に際しては、それへの対策を十分に講じる必要があると指摘している。

新たに販路開拓しようとする場合、その対象地域の市場規模や競合先の調査ばかりでなく、その地域に固有の慣習、関係法令を含め諸制度あるいはその地域の顧客特性に関する入念な調査が必要である。そして、その調査結果を踏まえ、事前に、そうした固有の慣習等への十分な対応策を準備する必要がある。上述の事例は、こうした点を示唆している。

(2)「新規特性発見・新分野開拓」グループにみられる参考となる取組み

【このグループにみられる課題】

地域資源は古くから同地域に根付いているものが多く、地場企業等は地域資源そのものや、活用事業の可能性にやや狭い固定観念を持ってしまう場合がある。

このグループに属する企業は、地域資源の新しい特性や活用方法を発見し、それらを活かした事業に取り組んでいる。

地域資源は、古くから各地域に根付いている固有の資源である。そのため、その地域の企業等が、地域資源そのものや、それを活かした事業の可能性に対して固定観念を持ってしまっている場合もある。

このグループに属する企業のなかには、こうした固定観念を乗り越えて、地域資源の新たな活用に取り組んでいる例がみられる。



【参考となる取組み】

- ①地域資源そのものや、それを活かした事業に対する固定観念にとらわれずに、既存のビジネスモデルや製品のひとつひとつの構成要素が持つ可能性を再検討する。
- ②固定観念を持っていない人材、固定観念にとらわれない柔軟な発想を持っている人材等を発掘し、登用している。

たとえば、(有)ビーイン・ミュージアムは、年間を通じて、「あん肝」を活かした商品を販売しようとしている。「あん肝は、冬場以外は捨てられる」という固定観念に、自ら疑問を持ち、それを乗り越えようとしている。

また、(有)オルネットは、産地に潜在的にあるタオルに対する固定観念にとらわれることなく、タオル生地の使用をアパレル分野等多様な生活用品分野に広げようとしている。同社の親会社は、目的実現のために、同社を設立するとともに、消費者目線で製品を開発できる人材を経営者として選定した。

これらの事例は、既存のビジネスモデルや製品のひとつひとつの構成要素が持つ可能性をゼロベースで見直すことの必要性と、固定観念を持っていない人材や固定観念にとらわれない柔軟な発想を持っている人材等を発掘し、登用することの重要性を示唆している。

(3) 「弱点の克服」グループにみられる参考となる取組み

【このグループにみられる課題】

これまで克服されてこなかった地域資源の持つ弱点を、自力で、あるいは従前と同様の外部経営資源だけで克服することは、容易なことではない。

このグループに属する企業は、地域資源の持つ弱点を克服することにより、地域資源の活用できる領域を広げようとしている。

地域資源の持つ弱点を克服しようとする場合、新たな技術開発が必要となる場合がある。しかし、これまでこうした弱点が克服されてこなかったということは、そうした技術開発が、自力では、あるいはこれまで活用してきた範囲の外部経営資源では、困難であるということを示している可能性がある。



【参考となる取組み】

新たに公的機関と連携しながら、あるいは公的支援を利用しながら、弱点克服のための新たな技術開発を行っている。

たとえば、㈱ユーアイズは、乾きにくく、塗面が傷つきやすいという漆の弱点を克服し、工業製品分野における漆塗装に対する需要拡大を図っている。同社の前身であるウッドスプライト事業協同組合は、漆の弱点を克服する新たな塗装方法を、地元の公設試験研究機関とともに開発した。

また、㈱坂本乙造商店は、多様な工業製品への漆塗装等を行うとともに、塗装技術の開発も行っている。同社は、FRPを素材とする旅客機の座席の塗装を受注する過程で、中小企業創造活動促進法の認定を受け、航空機の耐火性基準をクリアできるFRPに対する耐熱塗装法を開発した。

これらの事例は、地域資源の持つ弱点を克服するための新たな技術開発に取り組む場合、自社単独で取り組む、あるいは、これまで活用してきた範囲の外部経営資源を再度活用する、という方法ばかりでなく、公的機関との新たな連携や公的支援の利用を検討することが有益であることを示している。

(4)「組み合わせ」グループにみられる参考となる取組み

【このグループにみられる課題】

組み合わせるべき別の地域資源・素材・技術等をどのように探し出すのが問題となる。

このグループに属する企業は、活用する地域資源と、別の地域資源・素材・技術等を組み合わせ、新たな事業に取り組んでいる。

新たな製品のイメージができてから組み合わせる別の地域資源・素材・技術等を探すのか。あるいは、組み合わせる別の地域資源・素材・技術等がそろってから新たな製品のイメージを作り上げるのか。

いずれの場合においても、組み合わせる別の地域資源・素材・技術等を探し出すことが問題になるが、前者の場合は、後者の場合に比べて、組み合わせる別の地域資源・素材・技術等の内容が明確であるため、それらを比較的容易に探し出せる可能性がある。



【参考となる取組み】

新たな出会いの契機は多様であるため、長期的な視点で、研究機関や異分野の事業者等とのネットワークの形成・維持・拡大に努める。

たとえば、新たな製品のイメージができてから組み合わせる別の地域資源・素材・技術等探すという、前者に相当する事例は、**榊山商**である。同社は、長年、北山丸太への染色を実現しようとしていた。そのため、常日頃、実現への手立てを模索していた。そうしたなかで、取引金融機関が産学連携の仲介活動を強化していることに着目し、同金融機関に仲介を依頼し、染色技術に知見のある大学との出会いを実現した。同社は、偶然、取引金融機関が産学連携に注力していたという事情をきっかけに、必要な経営資源を探し出すことができた。半面、必要な経営資源が明確であったために、産学連携という現在では広く活用されている枠組みのなかで、それを探し出すことができたといえる。

組み合わせる別の地域資源・素材・技術等がそろってから新たな製品のイメージを作り上げるという、後者に相当する事例は、**加茂繊維(株)**である。同社が独自製品の開発を考えていた時、偶然、同社の社長は親戚からブラックシリカという天然鉱石の話聞いた。その後、その鉱石の遠赤外線効果を実験により確認した上で、その鉱石を活かした繊維製品の開発を行った。この事例は、偶然めぐり合った機会を活かした例といえる。

上述の通り、新たな製品のイメージ形成が先行するか否かによって、組み合わせる別の地域資源・素材・技術等を探し出す容易さが異なる可能性がある。ただし、思わぬところに出会いのきっかけがあるという点では、ある程度共通しているともみられるため、常日頃、チャンスを逃さないように目配りするとともに、即物的な効果を期待せず、研究機関や異分野の事業者等とのネットワークの形成・維持・拡大に努める必要がある。これらの事例は、そうした点を示している。

6. 新たな地域産業の形成プロセス

本章で整理してきた地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセスについて、簡単にまとめることとする。

地域資源活用事業に取り組む中小企業者の多くは、現状に対する危機感、地域資源の持つ価値への気づき等を、当該事業への取組契機としている。

厳しい事業環境にさらされている企業群は「危機感」を、既存事業の拡大を志向する企業群は「価値の発見」を取組契機とする傾向がみられる。また、高度な専門性を有する機関等や業界を代表する企業との取引がある場合、そうした取引先等のアイデアが取組契機となる場合がある。

そして、高い技術力の発揮、新たなブランド価値の確立、既存製品への新たな価値の付加等をコンセプトとして、活用する地域資源の市場価値の創出や向上を図ろうとしている。

技術力を有する企業群は高い技術力の発揮を、市場形成を目指す企業群は新たなブランド価値の確立を、市場拡大を目指す企業群は新たな価値の付加をコンセプトにする傾向がみられることから、取組主体の特性や戦略が、コンセプトの内容を決めている可能性がある。

そうした地域資源の市場価値の創出や向上の実現に向け、必要となる技術開発・製品開発・生産体制の整備・販売体制の整備を行うために、自社の組織・システムの変更等の自社単独の取組み、既存の取引関係の継続・充実、既存の取引関係の変更・再構築、新たな取引関係の採用・形成を通じて、より良い体制を構築しようとしている。

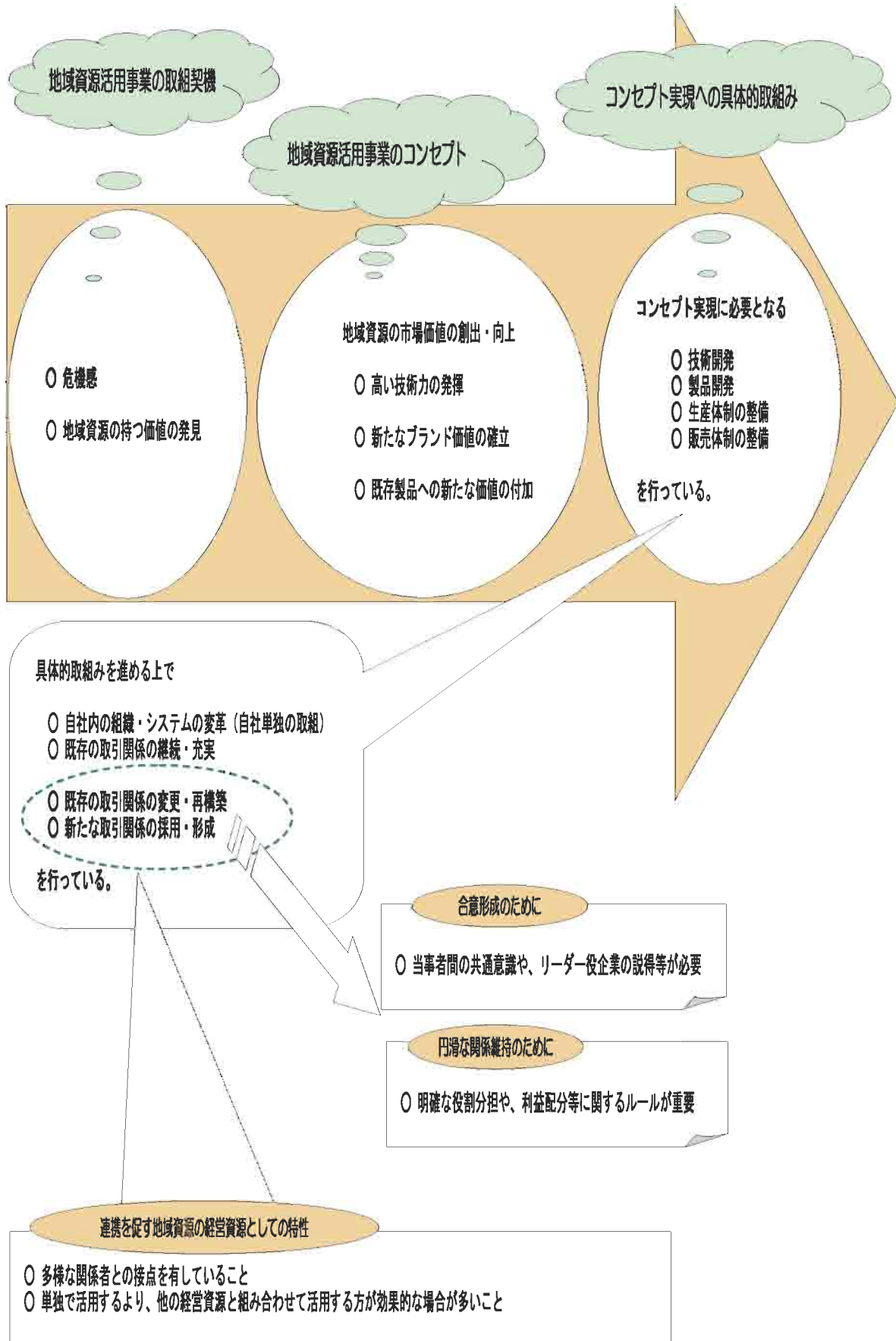
既存の取引関係の変更や新たな取引関係の形成は、当事者間の関係が水平的な関係にある場合は共通認識に基づき、当事者間の関係が垂直的な関係にある場合はリーダー役企業による説得等に基づき、合意に至る傾向がみられる。

また、その次の段階として、既存の取引関係の変更や新たな取引関係の形成に向けての合意内容の実現性を高めるために、当事者間において、役割分担、利益及びリスクの配分、情報の取扱いを内容とするルールが生成されている。変更された取引関係や新たに形成された取引関係を円滑に継続する上で、こうしたルールが確立されていることが重要になる。

なお、「地域資源」の経営資源としての特性、すなわち、①多様な関係者との接点を有していること、あるいは、②経営資源として活用するに当たって、地域資源単独で活用するより、別の経営資源と組み合わせて活用する方が効果的な場合が多いこと、が企業等の間での連携形成を促している。

図表 3-6-1 は、以上を踏まえ、地域資源を活かしたこうした地域産業の形成プロセスを簡単にまとめたものである。「危機感」等を契機として、新たなブランド価値の確立等をコンセプトとした地域資源活用事業が始まる。コンセプトの実現に必要な技術開発等を行うために、既存の取引関係の変更・再構築や新たな取引関係の採用・形成等を通じて、より良い体制が構築される。これが、新たな地域産業の芽となる。既存の取引関係の変更等は、リーダー役企業の説得や当事者間の共通認識に基づき、合意に至る。そして当事者間において役割分担等に関するルールが生成されることによって、変更された取引関係等が円滑に継続する。これが、新たな地域産業形成につながる。

図表 3-6-1 地域資源を活かした新たな地域産業の形成プロセスのまとめ



資料：日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所編が作成

【 参 考 資 料 編 】

参考資料1 地域別有効求人倍率及び地域別完全失業率

日本銀行「地域経済報告 — さくらレポート —」（2008年4月）では、「足もとの景気は、地域差はあるものの、エネルギー・原材料価格高の影響などから、全体として減速している」とされているように、景気情勢に地域間格差がみられる。

北海道・東北・近畿・四国・九州の2008年2月の有効求人倍率は、1及び全国平均を下回る水準となっている。

地域別有効求人倍率
(季節調整値、新規学卒者を除きパートタイムを含む)

地域	2008年2月
全国	0.97
北海道	0.49
東北	0.69
南関東	1.14
北関東・甲信	1.18
北陸	1.11
東海	1.50
近畿	0.96
中国	1.08
四国	0.84
九州	0.65

資料：厚生労働省「職業安定業務統計」

備考：北海道（北海道）

東北（青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県）

南関東（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）

北関東・甲信（茨城県、栃木県、群馬県、山梨県、長野県）

北陸（新潟県、富山県、石川県、福井県）

東海（岐阜県、静岡県、愛知県、三重県）

近畿（滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）

中国（鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県）

四国（徳島県、香川県、愛媛県、高知県）

九州（福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県）

2007年10月～12月の北海道・東北・近畿・四国・九州の完全失業率は、全国平均の3.7%を上回る水準となっている。

地域別完全失業率(%)

地域	2007年10月～12月平均
全国	3.7
北海道	5.0
東北	4.7
南関東	3.4
北関東・甲信	3.4
北陸	3.1
東海	2.8
近畿	4.3
中国	3.6
四国	4.0
九州	4.2

資料：総務省「労働力調査」

備考：地域は、地域別有効求人倍率の表と同じ。

参考資料2 47 都道府県の基本構想における地域資源の指定状況

2007年12月26日時点で、各都道府県の基本構想において指定されている地域資源は、10,059件となっている。内訳は、農林水産物が3,010件（全体の30%）、鉱工業品及び鉱工業品の生産に関わる技術が2,293件（全体の23%）、観光資源は4,756件（全体の47%）となっている。

47 都道府県の基本構想における地域資源の数（2007年12月26日時点）

	総数		農林水産物 個数		鉱工業品 個数		観光資源 個数	
	北海道	813	(669)	444	(350)	153	(139)	216
青森県	124	(97)	49	(40)	38	(37)	37	(20)
岩手県	185	(153)	65	(57)	36	(29)	84	(67)
宮城県	231	(225)	61	(58)	53	(51)	117	(116)
秋田県	117	(103)	42	(41)	31	(24)	44	(38)
山形県	129	(129)	41	(41)	39	(39)	49	(49)
福島県	165	(134)	48	(29)	29	(27)	88	(78)
茨城県	236	(200)	75	(62)	70	(62)	91	(76)
栃木県	134	(93)	32	(27)	41	(23)	61	(43)
群馬県	91	(91)	20	(20)	30	(30)	41	(41)
埼玉県	175	(50)	52	(9)	44	(23)	79	(18)
千葉県	205	(184)	58	(51)	16	(15)	131	(118)
東京都	248	(176)	29	(24)	64	(56)	155	(96)
神奈川県	115	(113)	36	(36)	68	(66)	11	(11)
新潟県	232	(150)	52	(46)	48	(44)	132	(60)
長野県	502	(132)	135	(61)	83	(34)	284	(37)
山梨県	211	(204)	44	(42)	40	(39)	127	(123)
静岡県	186	(175)	58	(57)	54	(52)	74	(66)
愛知県	269	(212)	85	(87)	60	(41)	124	(84)
岐阜県	292	(266)	55	(52)	85	(81)	152	(133)
三重県	100	(89)	34	(30)	31	(24)	35	(35)
富山県	181	(179)	52	(51)	35	(35)	94	(93)
石川県	161	(161)	20	(20)	46	(46)	95	(95)
福井県	90	(63)	24	(19)	25	(18)	41	(26)
滋賀県	122	(93)	25	(21)	27	(25)	70	(47)
京都府	463	(384)	109	(88)	132	(109)	222	(187)
大阪府	292	(235)	56	(44)	113	(108)	123	(83)
兵庫県	680	(655)	185	(180)	73	(67)	422	(408)
奈良県	322	(302)	37	(35)	64	(62)	221	(205)
和歌山県	274	(255)	90	(80)	48	(45)	136	(130)
鳥取県	186	(180)	45	(44)	46	(41)	95	(95)
島根県	217	(197)	60	(57)	62	(49)	95	(91)
岡山県	187	(169)	92	(87)	32	(31)	63	(51)
広島県	154	(87)	45	(33)	44	(33)	65	(21)
山口県	137	(125)	51	(45)	21	(18)	65	(62)
徳島県	82	(63)	33	(24)	32	(25)	17	(14)
香川県	112	(72)	48	(26)	50	(32)	14	(14)
愛媛県	135	(124)	61	(57)	34	(29)	40	(38)
高知県	198	(172)	75	(58)	55	(50)	68	(64)
福岡県	139	(113)	39	(25)	39	(36)	61	(52)
佐賀県	77	(73)	27	(25)	14	(13)	36	(35)
長崎県	142	(126)	49	(45)	30	(26)	63	(55)
熊本県	166	(138)	55	(47)	49	(41)	62	(50)
大分県	115	(115)	19	(19)	11	(11)	85	(85)
宮崎県	270	(261)	102	(101)	39	(39)	129	(121)
鹿児島県	153	(133)	56	(45)	27	(22)	70	(66)
沖縄県	244	(234)	40	(36)	32	(31)	172	(167)
合計	10,059	(8,354)	3,010	(2,532)	2,293	(1,978)	4,756	(3,844)

資料：中小企業庁のホームページ掲載資料より転載

備考：表中の（ ）を付していない数値は、2007年12月26日時点で、各都道府県の基本構想において指定されている地域資源の数。

（ ）内の数値は、2007年8月31日に初めて各都道府県の基本構想が認定された際に指定された地域資源の数。

参考資料3 都道府県別の地域産業資源活用事業計画の認定数

2008年1月11日時点で、中小企業地域資源活用促進法の認定を受けた地域産業資源活用事業計画は、全国で224件となっている。内訳は、農林水産物が84件（全体の38%）、鉱工業品及び鉱工業品の生産に関わる技術が122件（全体の54%）、観光資源が18件（全体の8%）となっている。

都道府県別 地域産業資源活用事業計画 認定数（2008年1月11日時点）

	総計		農林水産物		鉱工業品		観光資源	
	累計	(追加)	累計	(追加)	累計	(追加)	累計	(追加)
北海道	18	(2)	11	(2)	6		1	
青森県	1				1			
岩手県	4	(1)	3		1	(1)		
宮城県	3		3					
秋田県	2	(1)	1				1	(1)
山形県	5	(1)	2		3	(1)		
福島県	4	(1)	2	(1)	1		1	
茨城県	3	(1)	2	(1)	1			
栃木県	2	(1)			2	(1)		
群馬県	4	(1)			4	(1)		
埼玉県	3	(1)			2	(1)	1	
千葉県	3	(1)	1		1	(1)	1	
東京都	1				1			
神奈川県	2				1		1	
新潟県	5	(1)	2	(1)	3			
長野県	3	(2)	3	(2)				
山梨県	5	(2)	1		4	(2)		
静岡県	6	(2)	4	(2)	1		1	
愛知県	2	(1)			2	(1)		
岐阜県	5	(4)	1	(1)	4	(3)		
三重県	4	(2)			4	(2)		
富山県	6	(2)			6	(2)		
石川県	8	(4)	1	(1)	7	(3)		
福井県	6	(2)	1	(1)	5	(1)		
滋賀県	1	(1)			1	(1)		
京都府	4	(2)	1	(1)	3	(1)		
大阪府	2	(1)			2	(1)		
兵庫県	7	(3)	2	(1)	4	(1)	1	(1)
奈良県	2		1		1			
和歌山県	5	(2)	3	(1)	2	(1)		
鳥取県	3	(1)	1		2	(1)		
島根県	5	(1)	4	(1)	1			
岡山県	9	(2)	4	(2)	4		1	
広島県	8	(1)			7	(1)	1	
山口県	6	(1)	4	(1)			2	
徳島県	2		1		1			
香川県	7	(2)	2	(1)	5	(1)		
愛媛県	7	(4)	1		6	(4)		
高知県	7	(4)	3		4	(4)		
福岡県	3				3			
佐賀県	5	(3)			5	(3)		
長崎県	7	(3)	1	(1)	4	(2)	2	
熊本県	3	(2)	1	(1)	1		1	(1)
大分県	4	(1)	3	(1)	1			
宮崎県	6	(1)	5	(1)	1			
鹿児島県	4		2		2			
沖縄県	12	(3)	7	(3)	2		3	
合計	224	(71)	84	(27)	122	(41)	18	(3)

資料：中小企業庁のホームページ掲載資料を参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所様が作成

備考：表中の（ ）を付していない数値は、2008年1月11日時点の法認定計画数。

（ ）内の数値は、2007年10月12日に初めて中小企業地域資源活用促進法に基づく地域産業資源活用事業計画の認定が行われた後、2008年1月11日までに追加認定された計画数。

参考資料 4 法認定計画の分類

ここでは、参考資料 3 に示した 224 件の法認定計画の概要と、「第 1 章 中小企業地域資源活用促進法の概要 2. 法認定計画にみられる特徴 (1) 地域産業資源の価値創出方法に着目した分類」の図表 1-2-1 に示した分類の詳細を記載した表を掲載している。この表は、中小企業庁及び中小企業基盤整備機構のホームページ掲載資料を引用・参照し、日本政策金融公庫総合研究所及びりそな総合研究所(株)が作成したものである。また、法認定計画の分類は、本レポート作成のために行ったものであり、一般的に定義されているものではない。

なお、以下に「第 1 章 中小企業地域資源活用促進法の概要 2. 法認定計画にみられる特徴 (1) 地域産業資源の価値創出方法に注目した分類」の図表 1-2-1 を再掲する。

【再掲】図表 1-2-1

法認定計画の地域資源の価値創出方法からみた分類（対象：2008年1月11日時点の法認定計画 224件）

		地域資源の価値創出方法			
		分類	概要	具体的なイメージ	該当数
既存事業の改善による 地域資源の活用	a. 品質・機能改善	地域資源を活用した既存製品等の品質改善や機能改善により、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【網あいやの例】 愛知県の茶類製造業者は、同県の地域資源である西尾茶の市場価値向上を図るために、無農薬有機栽培茶葉を使用した抹茶の生産体制の整備等と販路開拓を行っている（品質改善）。	15件	
	b. シリーズ化・類似製品開発	地域資源を活用した既存製品等の種類を増やすことや類似製品を開発することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【青谷和紙の例】 鳥取県の和紙及び和紙製品製造業者は、同県の地域資源である因州和紙の市場価値向上を図るために、既に開発・販売している因州和紙を用いた高級照明器具の普及版といえる一般市場向け製品の開発（シリーズ化）と販路開拓を行っている。	28件	
	c. 市場拡大	地域資源を活用した既存製品等のマーケットを拡大することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【LLC山形カロッツェリア推進機構の例】 山形県の寝具製造業者等は、同県の地域資源である寝具等の市場価値向上を図るために、それらの生産技術を活かした家具・インテリア分野の新製品を開発し、同分野の国内外市場の深耕（市場拡大）を図っている。	20件	
新規特性発見 ・新分野開拓	d. 新成分・新機能の活用	活用しようとする地域資源の持つ成分や効能のうち、新たに発見されたものを活用することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【協同組合マリンテック釜石の例】 岩手県の食品製造業者は、同県の地域資源であるワカメ等海藻の市場価値向上を図るために、新たに発見されたそれらに備わる抗肥満作用（新たに発見された効能）を活用した機能性食品を開発している。	26件	
	e. 未利用部分の活用	地域資源に利用されている部分と利用されていない部分（未利用部分）がある場合において、利用されていない部分を活用することにより、その地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【南ピーン・ミュージアムの例】 山口県のふぐ料理店は、同県の地域資源であるあんこうの市場価値向上を図るために、これまでほとんどの場合廃棄されてきたあんこうの肝の部分（未利用部分）を活用した食品を開発している。	32件	
	f. 未活用分野での活用	地域資源が活用されてこなかった産業分野や製品分野（未活用分野）において、その地域資源を活用することにより、市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【南オルネットの例】 愛媛県のタオルメーカーは、同県の地域資源であるタオルの市場価値向上を図るために、これまでその地域資源が活用されてこなかったアパレル分野（未活用分野）等での製品開発を行っている。	55件	
	g. 過去活用された技術等の再活用	かつては活用されていたが、何らかの事情により、現在では活用されていない技術等を再度活用し直すことにより、活用しようとする地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【網前田源商店他の例】 山梨県の織物業者は、同県の地域資源である郡内織物の市場価値向上を図るために、北織の出現等により途絶えていた甲斐絹（かいき）（過去活用された技術）を復活させようとしている。	6件	
	h. 活用できる期間の制約を克服	生鮮食品等、活用できる期間の制約がある場合で、これを克服することにより、そうした弱点をもつ地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【網ヤマサ脇口水産の例】 和歌山県の水産食料品製造業者は、同県の地域資源であるまぐろの市場価値向上を図るために、急速冷凍の際に細胞破壊がほとんど起こらない特殊加工により、生まぐろと味に遜色のない、長期間保存可能な冷凍まぐろを開発した（活用できる期間の制約を克服）。	14件	
i. その他の弱点克服	活用できる期間以外の制約を克服することにより、そうした弱点をもつ地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【網ユーアイツの例】 福島県の漆器製造業者は、同県の地域資源である会津塗の市場価値向上を図るために、漆が有する乾きにくい、塗面が傷つきやすいという弱点を克服できる塗装方法等を開発した（その他の弱点の克服）。	19件		
弱点の克服	j. 別の地域資源との組み合わせ	活用する地域資源と（他地域、同地域を問わず）別の地域資源との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【加茂織維綉の例】 岡山県の肌着・ニット製品製造業者は、同県の地域資源であるアパレル製品の市場価値向上を図るために、北海道の地域資源（別の地域資源）であるブラックシリカを練り込んだ繊維を使用して、新製品を開発した。	30件	
	k. 別の技術との組み合わせ	活用する地域資源と地域資源に指定されていない技術との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【網大直の例】 山梨県の和紙及び和紙製品製造業者は、同県の地域資源である市川和紙の市場価値向上を図るために、同和紙に四柄を染色・シルクスクリーン印刷（同県の地域資源となっていない技術）した製品を開発している。	7件	
	l. 別の素材との組み合わせ	活用する地域資源と地域資源に指定されていない素材との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【網能作の例】 富山県の銅器製造業者は、同県の地域資源である銅器製造技術の市場価値を高めるため、その技術を活用して高純度の錫（同県の地域資源とはなっていない素材）製品を開発している。	11件	
	m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ	活用する地域資源と地域資源に指定されていない「ソフトな経営資源」（ノウハウや知恵等）との、これまでは見られない組み合わせにより、当該地域資源の市場価値創出・向上を図ろうとする取組み	【網ローヤルの例】 北海道のホテルは、北海道の地域資源である野菜の市場価値を高めるために、国際料理コンテストで金賞を受賞した経験を有する同社の料理長の手作り（北海道の地域資源となっていないソフトな経営資源）による野菜スープを開発している。	11件	
組み合わせ					

資料：図表 1-2-1 と同じ

備考：図表 1-2-1 と同じ

下表の「地域資源の価値創出方法」欄に記載の a. ~ m. は、以下を示している。

- a. 品質・機能改善、b. シリーズ化・類似製品開発、c. 市場拡大
- d. 新成分・新効能の活用、e. 未利用部分の活用、f. 未活用分野での活用、g. 過去活用された技術等の再活用
- h. 活用できる期間の制約を克服、i. その他の弱点克服
- j. 別の地域資源との組み合わせ、k. 別の技術との組み合わせ、l. 別の素材との組み合わせ、m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ

	所在地	法定事業者 法定計画	活用する 地域資源	地域資源の価値創出方法											
				(1) 既存事業の改善による地域資源の活用			(2) 地域資源の新たな活用								
				a	b	c	① 新規特性発見・新分野開拓				② 弱点の克服		③ 組み合わせ		
			d	e	f	g	h	i	j	k	l	m			
35	群馬県 桐生市	㈱アート 絹から抽出した有効成分を染み込ませ、 機能性を高めたメリヤス製品	東毛地域のメリヤス製品				●	●							
36	群馬県 桐生市	フジレース㈱ 環境にやさしく、洗濯もできる「和紙製 ニット・レース」の商品化	東毛地域のレース製品						●	●					
37	群馬県 桐生市	㈱ミラノリブ 麻から、生糸、シルクニット商品まで、 それぞれフルオーダーメイドで個別受注 生産が可能な生産システムの確立及びブ ランド化	東毛地域のニット製品	●		●									
38	埼玉県 飯能市	西山荘 西川材を活用した親子の学習机&カヌー 作り体験事業	西川材				●		●						
39	埼玉県 秩父市	㈱和銅鉱泉旅館 和銅探掘遺跡及び和同開珎に関連する地 域資源を活用した「ご利益ツアー」及び 関連商品の開発	和同探掘遺跡				●		●	●					
40	千葉県 南房総市	㈱とみうら 枇杷倶楽部ブランド化戦略プロジェクト	房州びわ	●		●									
41	千葉県 香取市	㈱ボン・シェール 江戸優りのまち・佐原グルメまちぐるみ ダイニング事業	佐原の歴史的街 並み、佐原の山 車行事、北総の ポーク									●	●		
42	東京都 江東区	㈱熊倉硝子工芸 江戸切子の技術をいかした海外向け新商 品の開発	江戸切子	●		●									
43	神奈川県 横浜市	野毛地区振興事業協同組合 野毛大道芸を中核にした、野毛劇場ブ ランド事業	野毛大道芸フェ スティバル									●		●	
44	神奈川県 大井町	堀内ウッドクラフト 世界初、FSC森林認証材を使用した、病 院での検査処置説明用おもちゃの開発、 販路開拓	小田原木製品				●		●						
45	新潟県 小千谷市	魚沼冷蔵㈱ 食味・食感を損なわない、長期保存可能 な小千谷名産「布海苔つなぎ生そば」 (冷凍)の開発事業	布海苔つなぎそ ば						●	●					
46	新潟県 燕市	小林工業㈱ おいしいものをよりおいしく食べるた めの高機能カトラリーの開発と、リブラン ディングによる高級テーブルウェア市場 の開拓	金属洋食器、金 属製品	●		●									
47	新潟県 糸魚川市	拓洋水産工業㈱ 糸魚川産鮭の加工品の製造及び販売事業	サケ				●		●						
48	新潟県 燕市	㈱フジノス 世界初！軽量、省スペース型、高付加価 値IHクッキングヒーター用銅シリーズの 市場開拓事業	金属ハウスウエ ア	●		●									
49	長野県 中野市	農事組合法人信州地鶏協同組合 信州黄金シャモと信州産食材を利用した 新商品開発と販路開拓	信州黄金シャ モ、信州みそ									●	●		
50	山梨県 市川三郷町	㈱大直 市川和紙の2次加工による新製品開発と 販売	和紙(市川和 紙)						●	●	●	●	●		
51	山梨県 富士吉田市	㈱前田源商店 甲斐絹復活による新製品開発と新市場開 拓	郡内織物				●		●						
52	山梨県 中央市	㈱渡辺商店 県産フルーツの加工技術の開発並びに同 技術を活用した新製品開発と販売	甲斐八珍果						●	●					
53	静岡県 吉田町	㈱アスカム 静岡県産杉・ひのきを用了空気質改善 インテリア製品の開発	杉材(しずおか 優良木材)、ひ のき材(しずお か優良木材)				●		●						

(次ページに続く)

下表の「地域資源の価値創出方法」欄に記載の a. ~ m. は、以下を示している。

- a. 品質・機能改善、b. シリーズ化・類似製品開発、c. 市場拡大
- d. 新成分・新効能の活用、e. 未利用部分の活用、f. 未活用分野での活用、g. 過去活用された技術等の再活用
- h. 活用できる期間の制約を克服、i. その他の弱点克服
- j. 別の地域資源との組み合わせ、k. 別の技術との組み合わせ、l. 別の素材との組み合わせ、m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ

	所在地	法認定事業者 法認定計画	活用する 地域資源	地域資源の価値創出方法																			
				(1) 既存事業の改善による地域資源の活用			(2) 地域資源の新たな活用																
				a	b	c	①新規特性発見・新分野開拓				②弱点の克服		③組み合わせ										
d	e	f	g	h	i	j	k	l	m														
54	静岡県 浜松市	榑海老仙 浜名湖うなぎを活用した新たなペット フードの開発	浜名湖うなぎ					●		●													
55	静岡県 沼津市	榑坂弥水産 新方式の冷温燻製による「アジの新冷 燻」の事業化	アジ											●	●								
56	静岡県 熱海市 ほか	三嶋観光バス榑 伊豆の温泉の効能と八十八ヶ所巡りの各 寺院のご利益を結び付けた、心と体を癒 す観光ツアーの商品化	熱海温泉郷、伊 東温泉、東伊豆 まち温泉、七滝 温泉、下田温 泉、伊豆長岡温 泉、土肥温泉、 修善寺温泉、 堂ヶ島温泉、松 崎温泉																			●	●
57	愛知県 西尾市	榑あいや 世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧 州市場へ向けた無農薬有機栽培抹茶の製 造・販売事業	西尾茶（製茶）	●	●																		
58	岐阜県 高山市	飛騨産業榑 飛騨の木材を活かす「三次元圧縮技術」 と世界的工業デザイナーとの共同による 家具の製造・販売	飛騨の木製家具	●			●																
59	三重県 伊賀市	長谷製陶榑 伊賀焼の特長である「呼吸する土」と呼 ばれる陶土や焼成技術を活かした熱燻の 多様化に対応する新陶製調理器具群～ 「温・故・値・新」シリーズ～の製造・ 販売事業	伊賀焼	●			●																
60	三重県 桑名市	東海鑄造榑 桑名の鑄物技術を活かした海外向けホー ロー鑄物五種を中心とした鑄物製品の製 造販売事業	桑名の鑄造技術	●			●																
61	富山県 南砺市	三和食品榑 「夏の大根寿し」の製造販売	かぶら寿し											●	●								
62	富山県 富山市	榑五万石 薬膳おせち料理の事業化	薬膳											●	●								
63	富山県 富山市	明治薬品榑 世界で初めての“噛みサプリメント”で ある「噛み噛みサプリ」の製造販売	富山のくすり				●																●
64	富山県 高岡市	榑能作 「高岡銅器」の鑄造技術を活用した高純 度銅（すず）のキッチンウェアと介護用 カトラリー（スプーン、フォーク、ナイ フ等金属製食器）の製造販売	高岡銅器																			●	●
65	石川県 金沢市	榑福光屋 清酒の醸成技術を応用した化粧品事業	清酒					●	●														
66	石川県 金沢市	榑アースエンジニアリング 珪藻土を活用した無灌水型緑化システム の品質向上および販路開拓	珪藻土	●			●							●									
67	石川県 金沢市	榑ヤマト醤油味噌 ノンシュガー・ノンアルコール飲料「玄 米あまざけ」の販路開拓	大野醤油					●															
68	石川県 かほく 市	榑能任七 微細な害虫の侵入を防ぎながら、通気性 と強度を確保した農業用ネットの事業展 開	化繊雑物											●	●								
69	福井県 永平寺 町	永平寺サイジング榑 3次元多層構造織物の用途展開による商 品開発と販路開拓	絹・人絹織物																			●	●
70	福井県 勝山市	ケイター榑 清浄度と快適性が業界初の機能を有する クリーンルーム用防塵衣クロスの製造販 売	絹・人絹織物					●															

(次ページに続く)

下表の「地域資源の価値創出方法」欄に記載の a. ~ m. は、以下を示している。

- a. 品質・機能改善、b. シリーズ化・類似製品開発、c. 市場拡大
- d. 新成分・新効能の活用、e. 未利用部分の活用、f. 未活用分野での活用、g. 過去活用された技術等の再活用
- h. 活用できる期間の制約を克服、i. その他の弱点克服
- j. 別の地域資源との組み合わせ、k. 別の技術との組み合わせ、l. 別の素材との組み合わせ、m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ

	所在地	法認定事業者 法認定計画	活用する 地域資源	地域資源の価値創出方法													
				(1) 既存事業の改善による地域資源の活用			(2) 地域資源の新たな活用										
				a	b	c	①新規特性発見・新分野開拓				②弱点の克服		③組み合わせ				
			d	e	f	g	h	i	j	k	l	m					
105	山口県 下関市	㈱ビーイン・ミュージアム 水揚げ高日本一のあんこうの肝を素材とした下関地域ブランドの商品開発及び全国展開による事業化	あんこう				●	●		●	●						
106	山口県 宇部市	㈱山口茶業 「小野茶」を利用した「緑茶菓石けん」、「小野茶入緑茶菓子」等の開発	小野のお茶	●	●												
107	山口県 山口市	湯田温泉旅館協同組合 観光宿泊拠点・湯田温泉オリジナルブランド構築事業	湯田温泉									●					●
108	山口県 萩市	萩ガラス工房㈱ 観光資源である「萩まちじゅう博物館」の歴史的特徴のひとつである、江戸末期に廃絶した萩硝子を復活させ、萩観光の魅力を高める	萩まちじゅう博物館				●			●							
109	山口県 萩市	㈱柚子屋本店 地域産業資源である夏みかんに橙をブレンドした無添加・健康飲料「飲む橙酢」の開発	夏みかん	●		●											
110	徳島県 吉野川市	㈱マイスター社 菓子技術を活用した雪花菓（おから）アイスクリームの開発・生産・販売	菓子				●	●									
111	徳島県 吉野川市	㈱藍色工房 世界で初めて藍より抽出した天然成分を配合する藍染め石けんの製造販売	藍	●		●											
112	香川県 東かがわ市	㈱ルポア㈱ 手袋等の縫製技術を活かした首都圏プロデューサー・デザイナーとの融合による縫製革小物の製造・販売及び自社ブランド確立・市場の開拓	縫製品、手袋、カバン、袋物										●	●			
113	香川県 さぬき市	㈱川北縫製 自動採寸システムでデザインし縫製したTシャツとカットソーの通販	縫製品	●	●												
114	香川県 東かがわ市	松岡手袋㈱ 握りやすく疲れにくいスポーツ手袋「エルゴグリップ」の製造・販売	手袋										●				●
115	香川県 土庄町	合資会社柳生商店 オリーブ搾りかすを活用した健康酒の製造・販売	オリーブ・オリーブ加工品				●	●									
116	香川県 高松市	㈱七海屋 庵治石を活用したインテリア雑貨としての「石あかり」の製造・販売	石材・石工品				●	●									
117	愛媛県 今治市	㈱上臨 タオル製造技術と炭素繊維の結合による新三次元炭素繊維織物の開発・販売	タオル										●	●			
118	愛媛県 松山市	㈱田那部青果 地域産業資源「愛媛の柑橘」を活用した手作り感覚ジュース、シャーベットの生産・販売	愛媛のかんきつ				●	●									
119	愛媛県 四国中央市	服部製紙㈱ 機能性、デザイン性、環境性に優れた用途別の掃除シートの開発・製造・販売	紙・紙製品、不織布	●	●												
120	高知県 安芸市、いの町	㈱高知アイス ゆず又は高糖度トマトを活用したジュース・ゼリー開発による新たな販路の開拓	柚子、トマト	●	●												
121	高知県 馬路村	馬路村農業協同組合 ゆずスポーツドリンク「スーパーごっくん」の開発・生産・販売	柚子	●	●		●	●									
122	高知県 高知市、須崎市	㈱アミノエース 織り製品又はサツマイモを活用したペットフードの開発・生産・販売	サツマイモ、織製品				●	●									

(次ページに続く)

下表の「地域資源の価値創出方法」欄に記載の a. ~ m. は、以下を示している。

- a. 品質・機能改善、b. シリーズ化・類似製品開発、c. 市場拡大
- d. 新成分・新効能の活用、e. 未利用部分の活用、f. 未活用分野での活用、g. 過去活用された技術等の再活用
- h. 活用できる期間の制約を克服、i. その他の弱点克服
- j. 別の地域資源との組み合わせ、k. 別の技術との組み合わせ、l. 別の素材との組み合わせ、m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ

	所在地	法認定事業者 法認定計画	活用する 地域資源	地域資源の価値創出方法											
				(1) 既存事業の改善による地域資源の活用			(2) 地域資源の新たな活用								
				a	b	c	① 新規特性発見・新分野開拓			② 弱点の克服			③ 組み合わせ		
			d	e	f	g	h	i	j	k	l	m			
初の法認定（2007年10月12日）後、2008年1月11日までに認定された計画															
1	北海道 興部町	南富田ファーム 自家牧場ブランド牛乳「香しずく」を使ったエメンタルチーズ・グリュイエールチーズの開発・製造・販売	牛乳				●		●						
2	北海道 増毛町	はますい㈱ 特許技術で処理されたタコを活用した「海鮮早炊きご飯」（道産米）の開発・販売	タコ、エビ、コメ							●		●			
3	岩手県 花巻市	㈱日本ホームスパン ホームスパンの技術を活かした、従来にはない春夏向け「サマーツイード」の開発と販路拡大	ホームスパン							●		●			
4	秋田県 にかほ市	羽州観光㈱ 「天然記念物・獅子ヶ鼻高原」を活用した「癒しと学びのトレッキング観光プログラム」の開発とブランド確立～太古の自然にふれる・癒しと学びのトレッキング～	鳥海国定公園										●		●
5	山形県 山形市	山形鋳物工業団地協同組合 山形鋳物の造形技術と量産技術を活用した景観性・環境性に優れたオリジナルエクステリア製品の開発	山形鋳物				●			●					
6	福島県 郡山市	㈱宝来農本店 福島県産米を原材料とした、無加糖ストレート甘酒（PETボトルタイプ・常温流通）の製造・販売～健康志向者層・スポーツアスリート向け「飲む点滴」の用途開発～	米	●		●	●			●		●			
7	茨城県 境町	㈱野口徳太郎商店 猿島茶の茶葉と種子を利用した機能性食品等の原材料の開発	猿島茶						●		●				
8	栃木県 益子町	㈱外池酒造店 益子焼を中心にした益子の魅力アップと益子まるごと体験ツアーの開発と益子焼の壺での酒造り	益子焼						●				●		●
9	群馬県 桐生市、みどり市	㈱丸造 高級感溢れる特殊刺繍、プリントを複合的に組み合わせた「レディス用プレミアムカジュアルウェア」	東毛地区の織物製品、メリヤス製品、ニット製品	●		●									
10	埼玉県 飯能市	㈱サカモト 「西川村」エコロジー住空間創造事業	西川村						●			●			
11	千葉県 富津市	富洋観光開発㈱ 「南総まるごと食べるっぺよ」 千葉県産の果物をふんだんに活用した「南総ロール」商品開発と販路拡大事業	パームクーヘン						●				●		●
12	新潟県 長岡市	㈱エコ・ライス新潟 業界初！震災体験により開発した長期保存・簡便でおいしい食品「はんぶん米」の事業化	新潟米	●		●									
13	長野県 松本市	アトリエ・エムフォオ㈱ 信州カラマツ材を利用した、デザイン性に優れた新しい松本家具及び漆タイトルの開発販売	松本家具、信州カラマツ						●			●			●
14	長野県 南箕輪村	合同会社信州自然村 長野産の生産者の顔がみえる「医食同源食」の開発・販売	米、信州しゃも、桃など	●		●									
15	山梨県 北杜市	白州屋まめ吉㈱ 青臭さのない大豆加工飲料の商品化と展開	大豆加工飲料									●		●	
16	山梨県 甲府市、中央市	㈱漢興（ミナヨ） 「煮貝のみな与14代目と創る新伝統食」	鮑の煮貝										●		●

(次ページに続く)

下表の「地域資源の価値創出方法」欄に記載の a. ~ m. は、以下を示している。

- a. 品質・機能改善、b. シリーズ化・類似製品開発、c. 市場拡大
- d. 新成分・新効能の活用、e. 未利用部分の活用、f. 未活用分野での活用、g. 過去活用された技術等の再活用
- h. 活用できる期間の制約を克服、i. その他の弱点克服
- j. 別の地域資源との組み合わせ、k. 別の技術との組み合わせ、l. 別の素材との組み合わせ、m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ

	所在地	法認定事業者 法認定計画	活用する 地域資源	地域資源の価値創出方法																
				(1) 既存事業の改善による地域資源の活用			(2) 地域資源の新たな活用													
				a	b	c	①新規特性発見・新分野開拓				②弱点の克服		③組み合わせ							
d	e	f	g	h	i	j	k	l	m											
33	福井県 大野市	㈱吉村甘露堂 福井米を用いた、業界初の健康志向米菓シリーズの、開発・新チャネル網での域外販売事業	福井米			●			●											
34	滋賀県 長浜市	㈱藤人 和装地「浜ちりめん」の織・撚糸加工技術を生かした、洋装対応の新素材開発と高級ドレスの製造販売	浜ちりめん							●		●								
35	京都府 京都市	㈱おのみやす本舗 京都市観光客向けマルベリー（桑）食品の開発、販売	桑			●	●	●												
36	京都府 京都市	㈱日吉屋 京和傘の意匠・構造を活かした新型和風照明の開発及び販売	京和傘			●			●											
37	大阪府 泉佐野市	金野タオル㈱ 当産地の特性である後晒し製法に基づいた、優れた新素材・新技術を駆使した高級タオルとマフラーの商品開発及び国内外へ販売	タオル												●				●	
38	兵庫県 淡路市	㈱アテナホテルズ 淡路佐野運動公園とスポーツホテルのノウハウを活用した日本初、トップアスリート養成のためのスポーツコンシェルジュサービスと大会コーディネートサービスの提供	兵庫県立淡路佐野運動公園													●				●
39	兵庫県 明石市	㈱元祖ボール本舗 植田製菓工場 明石産マダイ、マダコ等を低温真空フライ加工した業界初の新明石みやげ（海産物珍味菓子）の開発・販売	マダイ・マダコ	●		●			●											
40	兵庫県 姫路市	新敏製革所 環境にやさしい姫路白なめし革のシカ革での製造（業界初）と福祉用具等へ向けての開発・販売	皮革						●				●							
41	和歌山県 橋本市	青野パイル㈱ 表面パイル部分の優れた形態安定性と安全で耐久性の高い抗菌防臭の機能性を同時に備えた婦人衣料、寝装品分野向け、業界初のシンカーベロア素材及び2次製品（寝装品）の開発と販売	パイル織物、織物、ニット、衣料縫製品、染色・織機染色製品												●		●			
42	和歌山県 田辺市	㈱濱田 紀州（田辺市・みなべ町）南高梅で「業界初の発酵醸造本梅酢」の開発・販売	南高梅												●		●			
43	鳥取県 倉吉市	中井酒造㈱ 地元産有機酒造好適米を原料とした有機認定酒（日本酒）の製造開発と販売力の強化	鳥取の日本酒													●				●
44	鳥根県 出雲市	㈱かみありづき 出雲特産・「西浜いも」を活用した「神威・いも代官シリーズ」加工食品の新規開発及び販路開拓	西浜いも													●		●	●	
45	岡山県 真庭市	ひるぜんワイン㈱ 地域資源であるブドウ（ヤマブドウ及びピオーネ）を原料とするワイン、ジュース、ジャム等の開発及び販路開拓	ぶどう	●	●															
46	岡山県 真庭市	藤山酪農農業協同組合 藤山ジャージー牛乳を100%使用したこだわり乳製品の開発及び販路開拓	藤山ジャージー牛乳、藤山ジャージー乳製品																	●
47	広島県 熊野町	㈱藤田画筆製作所 熊野筆の穂先の技術と欧州の製毛技術を融合させた「和洋混合水彩絵筆」の開発事業	熊野筆	●	●															
48	山口県 下関市	㈱雲屋 本場下関の「天然国産真フグ」を活用した下関ブランド商品の開発及び販路拡大	ふぐ	●	●															

(次ページに続く)

下表の「地域資源の価値創出方法」欄に記載の a. ~ m. は、以下を示している。

- a. 品質・機能改善、b. シリーズ化・類似製品開発、c. 市場拡大
- d. 新成分・新効能の活用、e. 未利用部分の活用、f. 未活用分野での活用、g. 過去活用された技術等の再活用
- h. 活用できる期間の制約を克服、i. その他の弱点克服
- j. 別の地域資源との組み合わせ、k. 別の技術との組み合わせ、l. 別の素材との組み合わせ、m. 「ソフトな経営資源」との組み合わせ

	所在地	法定事業者 法定計画	活用する 地域資源	地域資源の価値創出方法												
				(1) 既存事業の改善による地域資源の活用			(2) 地域資源の新たな活用									
				a	b	c	①新規特性発見・新分野開拓				②弱点の克服		③組み合わせ			
			d	e	f	g	h	i	j	k	l	m				
49	香川県 小豆島町	㈱井上誠精園 オリーブの特性を活用した新製法による 柑橘オリーブオイル基礎化粧品の開発・ 生産・販売	オリーブ、オ リーブ加工品				●						●	●		●
50	香川県 東かがわ市	㈱かめびし むしろ製法の醤油を活用し”香”（フ レーバー）を付けた醤油（ソイソルト） 製品の開発・生産・販売	醤油	●	●		●			●						
51	愛媛県 砥部町	中田寛 中田正隆 国の伝統的工芸品「砥部焼」における希 少技術「釉裏紅（紅色の発色技術）」等 を活用したレトロ調電灯の製造と販路 開拓	砥部焼				●			●						
52	愛媛県 八幡浜市	八水蒲餅㈱ 「じゃこ天」の生産技術を活用したイン スタント食品等向け「ドライフーズ」の 開発・製造・販売	じゃこ天				●			●						
53	愛媛県 新居浜市	淡部物産㈱ 「アルミナ」の結晶化特性を活用した単 結晶（ルビー・サファイア等）の開発・ 製造・販売	アルミナ				●	●	●							
54	愛媛県 今治市	㈱オルネット 太褌手の糸とドビー織技術を活用した新 商品開発・生産及び販路開拓	タオル				●			●						
55	高知県 室戸市	マリンゴールド㈱ 機能性に特化した海洋深層水飲料の開 発、生産及び販路開拓	室戸海洋深層水				●	●	●							
56	高知県 安芸市	菊水酒造㈱ 黒砂糖を活用した新商品開発・製造及び 販路開拓	黒砂糖				●	●								
57	高知県 日高村	㈱ヘイワ原紙 不織布と紙加工技術を活用し酸化亜鉛等 を添付した薄型・耐久性のある靴の中敷 き製品製造、販売	紙加工品、不織 布	●			●	●								
58	高知県 日高村	ひだか和紙㈱ 機械抄き紙の技術を活用し新たな原料処 理方法を施した歴史的な重要書物等保存の ための土佐和紙（典具貼紙）の開発、製 造、販売	機械抄き紙							●	●					
59	佐賀県 佐賀市	㈱平田椅子製作所 人間工学研究に基づいた人にやさしい椅 子の開発と販路開拓	諸富家具・建具							●	●	●				●
60	佐賀県 鳥栖市	ビーウィズ㈱ 世界一の車載用最高級オーディオシステ ムの販路開拓	自動車部品	●	●											
61	佐賀県 有田町	有田製窯㈱ 明治伊万里複製製品の開発と販路開拓	伊万里・有田焼				●			●						
62	長崎県 諫早市	㈱食楽亭 長崎発「極上養殖すっぽん」を活用した 新たなゼリー商品の開発と料理メニュー の拡充	すっぽん	●		●										
63	長崎県 南島原市、雲 仙市	㈱雲仙きのこ本舗 島原素麺と島原半島農産物を使った具材 付き冷凍麺セットの開発	ばれいしょ、し いたけ、島原手 延そうめん							●	●		●	●		
64	長崎県 波佐見町	㈱陶芸ゆたか 波佐見焼の技術による新陶土を利用した 新商品「普通庵」の開発	波佐見焼				●	●					●			●
65	熊本県 水俣市	㈱果実堂 未利用資源である熊本産甘夏果皮を有効 利用したドレッシングの開発	甘夏、トマト、 みかん				●	●	●							

(次ページに続く)

【参考文献等】

- 中小企業庁 Web サイト
- 経済産業省 北海道経済産業局、東北経済産業局、関東経済産業局、中部経済産業局、近畿経済産業局、中国経済産業局、四国経済産業局、九州経済産業局 の各 Web サイト
- 内閣府 沖縄総合事務局 経済産業部 Web サイト
- 国土交通省 Web サイト
- 中小企業基盤整備機構 Web サイト
- インタビュー調査先、地方自治体、関係団体等の Web サイト
- インタビュー調査先のパンフレット
- 厚生労働省「職業安定業務統計」
- 総務省「労働力調査」
- 財政・経済一体改革会議 [2006] 「経済成長戦略大綱」(平成 18 年 7 月 6 日)
- 中小企業庁「平成 20 年度 中小企業庁支援策のご案内 地域の産業を支援します」
- 中小企業庁編「中小企業白書 2007 年版」(株)ぎょうせい
- 関東経済産業局経営支援課 [2007] 「「中小企業地域資源活用プログラム」について－中小企業の地域資源を活用した事業活動の促進－」(平成 19 年 9 月)
- 経済産業省 [2007] 「感性価値創造イニシアティブ－第四の価値軸の提案－感性 ☆(きらり) 21 報告書」
- 日本銀行 「地域経済報告 — さくらレポート —」(2008 年 4 月)
- 全国中小企業団体中央会編、中小企業庁経営支援課監修 [2007] 「中小企業地域資源活用促進法活用の手引き」第一法規(株)
- (財)中小企業総合研究機構 [2007] 「地域活性化に係わるコーディネートの実態調査報告書」
- 中小企業総合事業団 [2003] 「繊維産地シーズ調査研究分析事業報告書」
- (財)伝統的工芸品産業振興協会 [2004] 「平成 15 年度伝統的工芸品産地調査・診断事業報告書－会津塗－」
- 喜多俊之 [2007] 「ヒット商品を創るデザインの力」(株)日本経済新聞出版社
- 柴山清彦 [2007] 「企業間連携：ルール生成」中小企業総合研究 第 7 号
- 中小企業金融公庫総合研究所 [2006] 『地域中小企業の現状と展望』シリーズ第 6 編「地域資源を活用した地域中小企業の取組みの現状と展望 (東北編)」中小公庫レポート No. 2006-2
- 中小企業金融公庫総合研究所 [2006] 『地域中小企業の現状と展望』シリーズ第 7 編「地域資源を活用した地域中小企業の取組みの現状と展望 (中・四国編)」中小公庫レポート No. 2006-3
- 中小企業金融公庫総合研究所 [2007] 「地域活性化における中小企業・地域コミュニティの役割と課題」中小公庫レポート No. 2006-10

「政策公庫総研レポート」は、これまで中小企業金融公庫 総合研究所（現 日本政策金融公庫 総合研究所）が発行してきた「中小公庫レポート」の趣旨を引き継ぎ、日本政策金融公庫 総合研究所が発行するものである。

なお、本調査は、中小企業金融公庫 総合研究所と、中小企業金融公庫（現 日本政策金融公庫）から委託を受けたりそな総合研究所株式会社が、2007年度に共同で実施したものである。

政策公庫総研レポート No.2008-1

発行日 2008年12月24日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所 中小企業研究グループ
〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)