

平成19年度マスターセンター補助事業

福井県における「地域資源」活用ビジネスの実態と課題

及びその展望に関する調査研究報告書

平成20年 1月

社団法人 中小企業診断協会 福井県支部

はじめに

長期にわたって続くデフレ、消費不況という経済社会にあって、県内中小企業も転換期を迎えています。今日、中小企業においては、既存事業だけで本来の事業活動が円滑に進まないという現実の中、新分野進出、連携等による環境変化への対応がより一層重要になってきています。とくに、生活者のライフスタイルの変化、高齢社会の進展、環境・健康・安全意識の高まり、経済のグローバル化などへの新たな対応が求められていることはいうまでもありません。このような変化に対して、県内中小企業は、製造業、小売商業、サービス業いずれも新しい方向性を打ち出せないでいる事業者も多いように思われます。

環境変化の著しい時代ですから、中小企業の新たな取り組みは欠かせません。経営革新・新分野進出という活動の重要性・有効性を疑う人はいないはずですが、また、既存の事業でも、そこに新たな価値を見出すことによって、生まれ変わる場合があります。

そこで、当支部では中小企業の新たな取り組みに対し参考になりやすい、具体的で注目度の高いテーマについて取り上げたいと考え、「地域資源活用ビジネス」について、調査研究を実施してもらったことになりました。折りしも国は、地域資源を活用した新事業を強力に支援し、5年間で1000件の新事業創出を目指す目標を掲げています。

当報告書では、福井県内の「地域資源」活用ビジネス事業を営んでいる、あるいは始めようとしている企業を対象にヒアリング調査を行い、現状分析を実施してもらいました。今回は、できるだけ個々の企業に注目したいと考え、このヒアリング調査による9企業の分析が、報告書の中心となっております。

なお、当支部調査研究委員会の中でまとめた報告書ではありますが、まだまだ不十分な点も多く、今後も継続して調査研究を続けていきたいものと考えております。企業の皆様にとって、支援機関の皆様にとって、会員中小企業診断士にとって少しでも参考になれば幸いと考える次第です。

平成 20 年 1 月

中小企業診断協会 福井県支部

支部長 森 進

目次

はじめに

第1章	地域資源とは何か ～その活用と支援、中小企業の動向～	P. 1
第2章	地域資源活用ビジネス企業に対するヒアリング報告	P. 10
	1. 有限会社 三国湊物語	
	2. 株式会社 吉村甘露堂	
	3. 吉田酒造 有限会社	
	4. 協和テキスタイル株式会社	
	5. 株式会社ピロール健康タチャ	
	6. 株式会社 森八大名閣	
	7. 永平寺サイジング株式会社	
	8. ヨシダ工業株式会社	
第3章	ヒアリング企業の総括	P. 76
第4章	地域資源活用ビジネスと地域の振興	P. 78
第5章	地域ブランドと地域資源	P. 82
第6章	地域資源活用ビジネスの課題と提言、中小企業診断士の役割	P. 85
おわりに	執筆者紹介	P. 89



第1章 地域資源とは何か ～その活用と支援、中小企業の動向～

1. 地域資源とは

地域資源について、「中小企業地域資源活用促進法」ではその名称を「地域産業資源」として
いる。定義の要約によれば、

- (1) 地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物または鉱工業品
- (2) 特産物となる鉱工業品の生産にかかわる技術
- (3) 地域の観光資源として相当程度認識されているもの

の3点が明記されており、地域資源の具体的な形は多岐にわたる。基本的には地域の中小企業ら
が有効に活用する素材であり、広く認知されているものが考えられる。

また、地域資源を活用した中小企業の取り組みは大きく分けて、

- (1) 産地技術型
- (2) 農林水産型
- (3) 観光型

の3類型となる。全国にはこの3類型に当てはまる地域資源を活用した果敢な挑戦がすでに動き
はじめている。キーワードは「これならうちでもやれる」というスタンスであり、地域資源活用
ビジネスが地方経済の活性化に大きく寄与するものと思われる。

2. 地域資源が着目される背景

昨今、地域資源が着目されている背景には、地域間格差の拡大が懸念されていることが根源と
してあげられる。この地域間格差を少しでも是正し、それぞれの地域がそれぞれの強みをいかし
て自立的・持続的な成長を実現していくことが求められている。地域の強みとしては、産地の技
術や農林水産品、観光資源といった地域の特徴ある産業資源があるが、それらは域外への事業展
開を図ることで大いに差別化の要素となりえるものである。したがって、地域経済の主体である
中小企業の地域資源を活用した創意ある取り組みを推進し、それを核として地域資源の価値向上
(ブランド化など)を図り、地域の強みをいかした産業を形成・強化していくことが重要なので
ある。

しかしながら、地域中小企業には市場調査や商品企画、商品開発、販路開拓等に必要なノウハ
ウや人的ネットワーク、資金、人材を確保することが容易ではなく、域外市場を狙った新商品等
の開発や事業化が実現されにくいといった課題も存在している。また、域外市場に関する情報や
人的ネットワークが不足していることから、地域資源の価値を認識して新しい取り組みにつなげ
る動きが起りにくく、地域ブランドの確立など地域全体で地域資源の価値を高めていくことは
容易ではない。

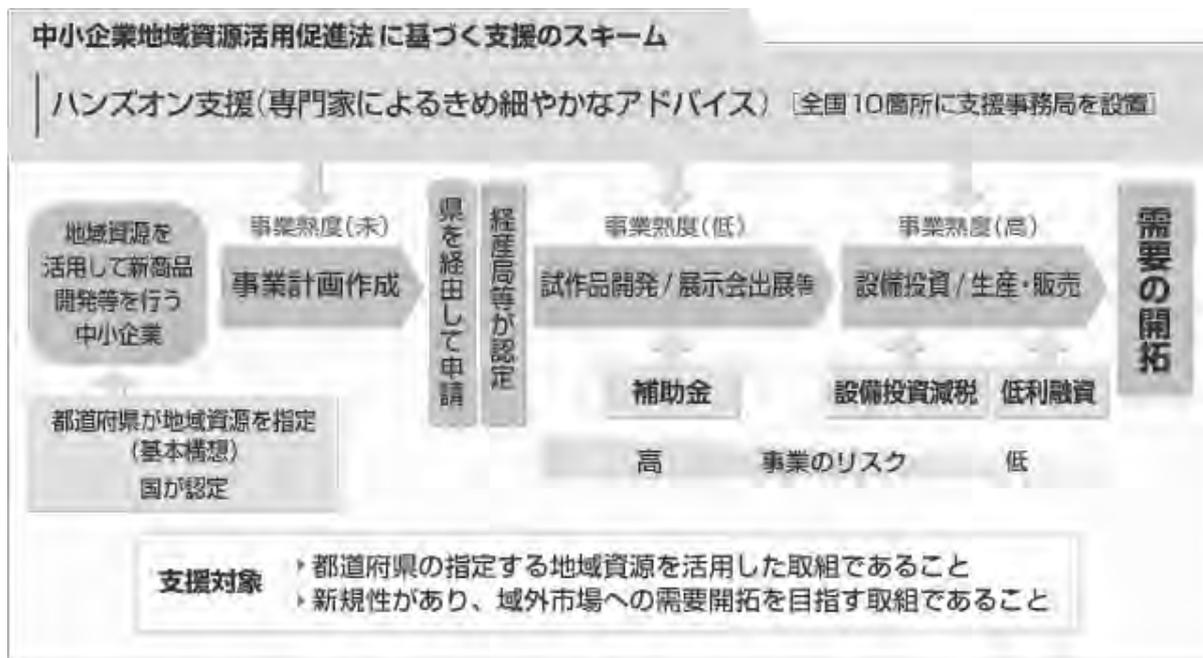
3. 中小企業地域資源活用プログラムの創設とスキームについて

そこで、先に述べた課題を克服し、地域資源を活用したビジネス展開を促進しようとして国が施策の柱に設けたのが、「中小企業地域資源活用プログラム」である。同プログラムは地域から大都市圏へ、そして世界への売り込みを目指そうと、「市場」を強く意識した支援策を中心としているのが特徴である。

「市場」を意識しながらも価格競争に巻き込まれない、消費者に強く支持される新サービス、新商品づくりなど、地域の創意工夫が求められており、いかに第三者の手を借りて、地域の熱意により磨き上げるか。国はプロジェクトの企画段階のサポートから始まり、販売などに結びつける「出口」戦略まで支援するのが基本スタンスとしている。

また、国は地域資源を活用した新事業を強力に支援し、5年間で1000件の新事業創出という目標を掲げている。07年度の予算要求で総額101億円を計上し、経産省はじめ総務省、国土交通省、農林水産省など6省連携の施策にも位置付けられている。

地域資源活用プログラムのスキーム概略は下記のとおりである。



(J-NET 21 地域資源活用チャンネルより抜粋)

まずは、都道府県が地域資源を指定し、国が認定をする。すでに07年8月31日付け全国で8,354件(農林水産物2,527件、鉱工業品1,983件、観光資源3,844件)が認定を受けている。

これらの地域資源を活用して新商品開発等を行う中小企業が事業計画を作成し、県を経由し各地経済産業局が計画認定を行い、補助金や減税、融資などの支援を受けるとともに、専門家によるきめ細かなハンズオン支援を受けながら需要開拓を行う流れとなっている。

4. 中小企業における「地域資源」を活用した事業計画策定と支援される内容について

ここで、中小企業が地域資源を活用した事業計画を作成し国から認定を受け、様々な支援を得る際の留意事項について触れておきたい。中小企業者等が地域資源を活用し事業計画を作成する際には、①地域産業資源の新たな活用の視点の提示、②需要開拓の可能性に留意しなければならない。

「①地域産業資源の新たな活用の視点の提示」では、品質や機能または効用が従来の商品や役務とは異なる商品の開発、生産または役務の開発、提供や、新たな生産加工技術や役務提供方式の導入による事業方式の大幅な改良等、当該地域産業資源の活用に対して何らかの新たな発想が見られ、中小企業者等に対して新たな視点を提示するものでなければならない。

また、「②需要開拓の可能性」については、地域産業資源活用が商品や役務に対する需要を開拓するものであること。商品の開発、生産または役務の開発、提供を行うにあたっても当該事業によって需要開拓が図られる見通しが示されていることが必要とされている。

なお、こうした計画作成の段階からハンズオン支援が受けられ、国の委託を受けたハンズオン支援事務局や最寄の産業支援機関が相談体制を持っている。

ところで、活用事業計画が認定されると下記のような支援（メリット）が受けられることとなっている。

補助金	<ul style="list-style-type: none"> ●地域資源活用売れる商品作り支援事業 試作品やデザイン改良、展示会出展などに関わる経費の一部を補助します（補助率2／3）
融資	<ul style="list-style-type: none"> ●政府系金融機関による低利融資制度 事業を行うために必要な設備資金及び運転資金を低利で融資します。 ●高度化融資制度 中小企業者が共同で事業環境の改善や経営基盤の強化に取り組む際に必要となる設備資金について、中小機構が都道府県と協力して融資を行います。
信用保証	<ul style="list-style-type: none"> ●信用保証の特例 ①普通保証等の別枠設定、②新事業開拓保証の限度額引き上げの措置を受けられます。 ●食品流通構造改善促進機構による債務保証等 （食品の製造等の場合）食品流通構造改善促進機構が必要な資金の借りに係わる債務の保証等を行います。
税制等	<ul style="list-style-type: none"> ●設備投資減税 取得した機械、装置について、取得額の7%の税額免除（リースは費用総額の60%相当額の7%）または初年度30%の特別償却が認められます。 ●中小企業投資育成株式会社の特例 増資等を行う場合、資本金3億円を超える株式会社であっても投資育成会社の投資対象に追加されます。

詳細は、<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shigen/> を参照されたい。

5. 福井県における地域資源指定項目について

本県における地域資源の認定も 07 年 8 月末に行われ、下記のとおりとなっている。認定数は全部で 63 件が掲げられ、3 類型では詳細は農林水産物 19 件、鉱工業品 18 件、観光資源 26 件となっている。

(1) 農林水産物		
	名称	地域産業資源に係る地域
1	らっきょう	福井市、鯖江市、あわら市、越前市、坂井市、永平寺町、池田町、南越前町、越前町
2	福井梅	福井市、敦賀市、小浜市、鯖江市、あわら市、越前市、坂井市、永平寺町、池田町、南越前町、越前町、美浜町、高浜町、おおい町、若狭町
3	サトイモ	大野市、勝山市、越前市、池田町
4	ハス（花はす）	南越前町
5	越のルビー（ミディトマト）	福井市、敦賀市、小浜市、鯖江市、あわら市、越前市、坂井市、永平寺町、池田町、南越前町、越前町、美浜町、高浜町、おおい町、若狭町
6	福井すいか	福井市、あわら市、鯖江市、越前市、坂井市、永平寺町、池田町、南越前町、越前町
7	福井米	県全域
8	富津（とみつ）甘藷	福井市、あわら市、坂井市、永平寺町
9	越前水仙	福井市、南越前町、越前町
10	若狭牛	県全域
11	ナツメ	福井市、永平寺町
12	大型クラゲ（エチゼンクラゲ）	福井市、敦賀市、小浜市、あわら市、坂井市、南越前町、越前町、美浜町、高浜町、おおい町、若狭町
13	越前がに	福井市、敦賀市、鯖江市、あわら市、越前市、坂井市、永平寺町、池田町、南越前町、越前町、美浜町、若狭町
14	若狭かれい	敦賀市、小浜市、美浜町、高浜町、おおい町、若狭町
15	若狭ふぐ	敦賀市、小浜市、美浜町、高浜町、おおい町、若狭町
16	若狭ぐじ（アカアマダイ）	敦賀市、小浜市、美浜町、高浜町、おおい町、若狭町
17	鯖	県全域
18	若狭クエ	若狭町
19	鮎	県全域
(2) 鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術		
20	へしこ（魚の糠漬け）	県全域
21	越前そば（越前おろしそば）	県全域
22	水産練製品（かまぼこ、ちくわ等）	福井市、敦賀市、小浜市、鯖江市、あわら市、越前市、坂井市、南越前町、越前町、美浜町、高浜町、おおい町、若狭町
23	ごまどうふ	福井市、大野市、勝山市、永平寺町
24	焼き鯖	県全域
25	絹・人絹織物（合成繊維長繊維織物、炭素繊維等の無機繊維織物を含む）製品	福井市、大野市、勝山市、鯖江市、あわら市、越前市、坂井市、永平寺町、池田町、越前町
26	合成繊維長繊維（無機繊維を含む）ニット生地製品	福井市、大野市、勝山市、鯖江市、あわら市、越前市、坂井市、永平寺町、越前町
27	編レース製品	福井市、勝山市、鯖江市、越前市、坂井市、永平寺町、池田町、越前町
28	細幅織物製品	福井市、鯖江市、あわら市、越前市、坂井市、越前町

29	眼鏡（枠を含む）	福井市、鯖江市、越前市、坂井市、池田町、南越前町、越前町
30	越前瓦	福井市、鯖江市、あわら市、越前市、坂井市、越前町
31	家具建具	県全域
32	越前和紙	福井市、鯖江市、越前市
33	越前漆器	福井市、大野市、鯖江市、越前市、坂井市
34	若狭塗・若狭塗箸	小浜市
35	越前打刃物	越前市
36	指物（越前指物）	鯖江市、越前市
37	越前焼	福井市、勝山市、鯖江市、あわら市、越前市、坂井市、永平寺町、越前町
（3）文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源		
38	永平寺	福井市、永平寺町
39	あわら温泉	福井市、あわら市、坂井市
40	越前海岸	福井市、南越前町、越前町
41	一乗谷朝倉氏遺跡	福井市
42	氣比神宮	敦賀市
43	金崎宮	敦賀市
44	蘇洞門	小浜市
45	九頭竜湖	大野市
46	恐竜の化石	勝山市
47	平泉寺白山神社	勝山市
48	西山公園	鯖江市
49	東尋坊	坂井市
50	丸岡城	坂井市
51	越前陶芸村	越前町
52	三方五湖	美浜町、若狭町
53	レインボーライン	美浜町、若狭町
54	熊川宿	若狭町
55	たけふ菊人形	越前市
56	氣比の松原	敦賀市
57	瓜割の滝	若狭町
58	若狭湾	敦賀市、小浜市、美浜町、高浜町、おおい町、若狭町
59	若狭の社寺建造物群	小浜市
60	大野城下町	大野市
61	三国湊町並み	坂井市
62	花はす公園	南越前町
63	越前水仙の里公園・水仙ミュージアム	福井市、南越前町、越前町

石川県（161件）、富山県（179件）に比べると指定項目が少ない点が課題だが、より多くの地域資源を発掘し今後順次拡大されていくことを期待したい。



6. 地域資源を活用するための本県独自の施策について

地域資源の活用にチャレンジする中小企業の支援は全国版だけではない。福井県独自の施策もあり、県の基本構想に基づいて作られた支援メニューも充実している。

県と中小機構がタイアップし「ふくい逸品創造ファンド」を組成して、地域資源ビジネスに取り組む中小企業者等に助成金を交付するほか、市場調査・商品開発・販路開拓などのマーケティングの面からも支援している。

I. “福井の強みを活かす” チャレンジ企業支援事業

県内の特色ある産業資源（福井の強み）を基に、顧客ニーズを的確につかんで商品計画を立て、最も有利な販売経路を開拓する中小企業者等の取り組みを応援します。

助成事業対象者	福井県内に主たる事業所を有し、次に掲げるいずれかに該当する方 ① 中小企業者（ただし、「みなし大企業」は中小企業者から除きます。） ② 個人事業者 ③ 有限責任事業組合 ④ 農業協同組合 ⑤ 農事組合法人 ⑥ 特定非営利活動法人 ⑦ ①から⑥に該当する者で構成されるグループ
助成対象事業	県内の地域産業が培ってきた技術、海山の豊かな農林水産物、歴史伝統など地域の特色ある観光資源等、県内の特色ある産業資源＝「福井の強み」を活用した、新商品・新サービスの開発から販路開拓までの事業化に向けた取り組み。
助成対象経費	① 市場調査・商品開発・販路開拓にかかる費用 ② 販路開拓にかかる費用
助成率および助成限度額	① 助成率 1/2以内（助成限度額 500万円） ② 助成率 1/2以内（助成限度額 200万円）

II. 企業同士の「連携」による福井産地の再活性化

1. 企業連携による繊維産地競争力強化モデル事業

県内の繊維関連企業がそれぞれの強みを活かして連携し、売れる商品開発と販売力の強化を図るモデル的な取り組みを応援します。

	《異業態連携》	《同業態連携》
助成事業対象者	県内の事業所において、以下の業態のいずれかを営む中小企業で構成する3業態以上3社以上のグループ 【業態】 ・ 燃糸業 ・ 編レース生地製造業 ・ 縫製業 ・ 広幅織物製造業 ・ 細幅織物製造業 ・ 繊維製品卸売業 ・ ニット生地製造業 ・ 染色整理業	県内の事業所において、以下の業態のいずれかを営む中小企業で構成する同業態4社以上のグループ
助成対象事業	異業態の繊維関連の参加企業が、連携して一つの企業体のようになって事業計画を作成し、それぞれの技術や情報などの強みを活かしながら新商品開発や販路開拓を行うモデル的な事業	同業態の繊維関連の参加企業が、多品種・少ロット・短納期といったニーズへの対応、在庫リスクの軽減などを目的として、グループでの共同販売、新商品開発を行うモデル的な事業
助成対象経費	連携体運営（会議）・市場調査・商品開発・販路開拓にかかる費用	
助成率および助成限度額	助成率 2/3以内（助成限度額 600万円）	

2. 小売店との連携による福井ブランドめがね販売モデル事業

県内の眼鏡関連企業が、全国的眼鏡小売店等（眼鏡卸企業を含む）と連携して行う新商品の開発等に係るモデル的取り組みを応援します。

助成事業対象者	県内に事務所を有する眼鏡関係の中小企業者（眼鏡小売店等との連携が必要）
助成対象事業	産地企業と連携小売店等が、福井産の新ブランド眼鏡の企画・生産からPR・販売までを共同で行うモデル的取組みとし、下記に定める要件をすべて満たす事業。 ① 産地企業は、新商品を自社ブランドとして企画・生産し、当該眼鏡は産地統一ブランド「THE 291」の認定を受けること。 ② 連携小売店等におけるPR・販売に際しては、「THE 291」および福井産地、産地企業名等について、消費者にわかりやすく表示・説明すること。
助成対象経費	市場調査・商品開発・販路開拓にかかる費用
助成率および助成限度額	助成率 2/3以内（助成限度額 600万円）

7. 本県の地域資源を活用したビジネスの動向について

地域資源を活用した本県の中小企業者の積極的な取り組みはすでに始まっている。認定を受けた事業計画はすでに6件となっており、近畿経済産業局管内総数27件の中で兵庫県の7件に次ぎ2番目の多さである。（07年12月現在）

【1次認定分】07年10月12日

	活用する地域資源	事業概要
永平寺サイジング株式会社 (永平寺町)	絹・人絹織物製品	「絹・人絹織物」の合成繊維織物技術を活用した高回復性のクッション材の開発と商品化
ケイター株式会社 (勝山市)	絹・人絹織物製品	「絹・人絹織物」の合成繊維織物技術を活用した表面加工不要のクリーンルーム用防塵衣クロス <small>（クロス）</small> の製造・販売
福井めがね工業株式会社 (鯖江市)	眼鏡	業界初のマグネシウム射出成型による眼鏡枠製造・販売
有限会社飯椀の郷 (鯖江市)	越前漆器	「越前漆器」の塗りの技術と角物木地製造技術を活用し、木の素材感を活かした新しい食器等の開発・販売

【2次認定分】07年12月14日

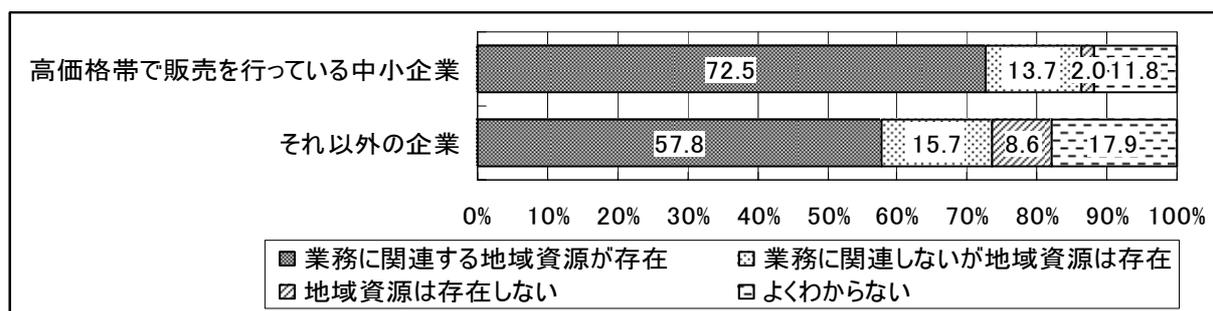
山久漆工株式会社 (鯖江市)	越前漆器	「越前漆器」の製造技術を用いた男性用漆塗りアトマイザーの開発・販売
株式会社吉村甘露堂 (大野市)	福井米	「福井米」を用いた、γ-アミノ酸（通称GABA）を多く含んだ発芽玄米おかき「ギャバプラス」の商品開発と販路開拓

また、先に述べた本県独自の支援施策「ふくいの逸品創造ファンド事業」の採択も8件あり、地域資源をビジネスチャンスととらえ果敢に挑戦する中小企業者も多い。

企業名・所在地	地域資源	事業名
エコミックス 代表企業名：(株)ウエマツ (福井市)	繊維	エコミックス商品開拓共同事業（シルクプロテイン被覆加工繊維による商品開発・販路開拓事業）
オリエント眼鏡(株) (鯖江市)	眼鏡	「小売店と連携した新商品開発と産地統一ブランド『THE 291』知名度アップ」事業
(株)辻めがね (鯖江市)	眼鏡	有名小売店との連携による自社ブランド初チャレンジ事業
えちぜん和思工房 (越前市)	越前和紙	越前和紙の製造技術を活かした健康型越前和紙壁紙の販路拡大促進事業
(有)錦壽 (越前市)	越前漆器	漆塗り技術を活用した家具の商品開発と販路開拓事業
田中石油(株) (大飯郡高浜町)	若狭の椿および椿の種	若狭地方等県内に自生している椿の種を搾油して、純油 100%の椿油を製造し食油として商品開発と販路開拓事業
チェルト(株) (勝山市)	繊維	高機能織物とそのデザイン縫製技術を活用したセパレートネットの開発と販路開拓事業
マルイチセーリング(株) (越前市)	越前和紙 越前漆器	越前和紙・漆器を活用した家具の開発・販売

以上のように、地域資源を活用しながらも既成概念にとらわれず新商品開発やその販路拡大に取り組む動きが活発化している。

07 年中小企業白書によれば、高価格帯の商品を取り扱っている企業では、地域資源に関する認識を持っている割合が他の企業に比べて高い。いわば、地域資源の活用は付加価値や販売数量を増加させるなど、企業経営にプラスの効果を与えるとともに、地域の活性化にも繋がるといえる。（下図：(株)三菱総合研究所「地域中小企業の差別化への取り組みに関するアンケート調査」（2006 年 11 月）より）



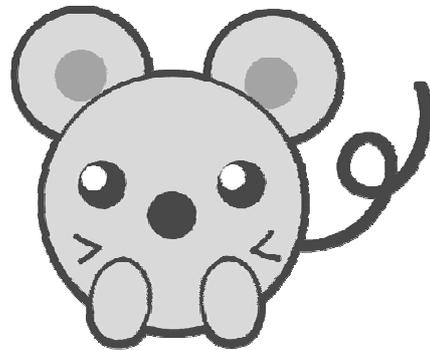
本県の中小企業が、大企業や安価な海外製品との競争の中で存続・成長していくためには、自社特有の強みを見出して差別化を図ることが一つの方法となろう。そのためにも地域資源の活用が期待されており、本県には多くの高付加価値な製品・サービスを生み出す土壌が十分にある。われわれの地元が持つものの市場価値を十分に認識して、外部の意見も参考にしつつ活用していくことが必要である。

また、消費者のニーズが多様化している今日、「地域」自体が差別化されたものとなる。改め

て、福井県内のそれぞれの地域を見直し、たとえ小さくてもその資源の最大活用により、地域内外の需要を取り込むことで、本県の中小企業のさらなる成長と県下全体の活性化が図られるであろう。

次章以降は、その地域資源を活用しビジネスチャンスに挑む県内企業のヒアリング調査をもとに、課題と展望をまとめてみる。

(報告 高見)



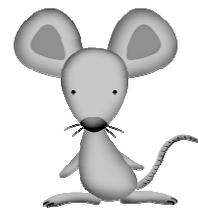
第2章 地域資源活用ビジネス企業に対するヒアリング報告

前章では、県内を中心に、地域資源活用ビジネスを取り巻く状況について見てきた。これらの状況を背景に、地域資源活用ビジネス事業に取り組む企業が増加している。そこで、実際に地域資源活用ビジネスに取り組んでいる県内企業8社を取り上げ、この章ではその実態を報告する。

ところで、「地域資源活用」ビジネスとは、どのようなものであろうか。第1章に定義されているように、経済産業局の地域資源活用プログラムでは、地域資源は、「産地技術」、「農林水産物」、「観光資源」の3種に分けられている。さらに、「地域における地域資源の認定」制度において、福井県でもそれぞれの分野において多くの資源が認定されている。（第1章参照）

しかしながら、一般の中小企業にとって「地域資源活用」ビジネスといっても、明確な定義があるわけではない。そのとらえ方次第では、地域におけるほとんどすべての企業が対象になってしまう。そこで、調査研究委員会では、とくに認定されている資源にこだわらず、次の業種の関連事業について、県内の資源を活用していると委員会で判断したものについて、今回の地域資源活用ビジネスの研究対象とし、調査研究を行なうこととした。

- ・加工食品関連分野
- ・農業関連の分野など
- ・産地技術、伝統技術の分野
- ・観光・サービスの分野



これら関連の事業を営んでいる、あるいは関連商品を開発している県内の企業を、それぞれの業種項目ごとに選定し、企業代表者に対するヒアリング調査を行った。

結果として、食品関連分野が、多くを占めることになったが、もともこの分野は、中小企業に中でも大きなウエイトを占めている。また、明確に分野として分類されるものでもない。しかし各分野の業種といえどもそれぞれの企業の特徴があり、地域資源活用ビジネス事業にかける取り組みとして、一つ一つを見ていただきたい。

なお、ヒアリング調査および報告の内容は、おおむね、次の事項をもとに構成した。

- (1) 事業を始めた動機
- (2) 製品開発から生産まで（情報、連携先など）
- (3) 販売方法（顧客ターゲット、流通チャネル、販促法など）
- (4) 苦労したこと
- (5) 今後の展開の予定
- (6) ヒアリング担当者の評価、考察

（報告 佐治）

1. 有限会社三国湊物語

(有)三国湊物語は、平成17年に設立された新しい企業である。三国の街中観光の拠点となる「きたまえ通り」に、地元の食材を使ったジェラートやスイーツを販売する「ジェラート・カルナ」をオープンして3年目になる。経営者の山崎一之氏は三国の丘陵地にある農場「おけら牧場・ラーバンの森」のオーナー。太平洋を眼前にする神奈川県から大学を中退して日本海を臨む三国に移り住み、文字通り身一つで農畜産業に飛び込んで軌道に乗せた経験を持つ。それを活かしての、今度は商業に舞台を移してのチャレンジである。そのチャレンジは単なる地域資源の活用に留まらず、「街づくり」「地方の自立」「自然との共生・環境教育」までも見据えた、遠大かつ泥臭い、エネルギッシュな取組である。

(1) 事業を始めた動機

① 三国湊魅力づくりプロジェクト

(有)三国湊物語の「ジェラート・カルナ」事業は、福井県の「地域ブランド創造活動推進事業」の助成も受けて進められた、三国の地域ブランドづくりの取組「三国湊魅力づくりプロジェクト」の一環として立ち上げられたものである。

県の「地域ブランド創造活動推進事業」は、県内の熱意と意欲のある地域グループが様々な地域資源を活用して地域ブランドへと高め、ビジネスとして継続的な取組みに発展させる活動を地域ブランド創造活動として認定し、年間1千万円、3年間で3千万円を限度として助成が与えられる制度で、平成16年度に制度が創設されたものである。「癒し」や「安らぎ」が実感できる事業展開で、福井県の地域ブランドのキーコンセプト「健康長寿」に結びつくこと、東尋坊の知名度を活かしての三国の街中散策やグリーンツーリズムはビジネスに育つ可能性があること、それぞれの地域資源が街中散策やグリーンツーリズムを通してストーリー性を持つてつながること、地域商店街等への波及効果が大きいことなどが評価され、当プロジェクトはイの一番に採択となった。

三国湊魅力づくりプロジェクトの概要は、①「歴史・文化」「自然」「温泉と味覚」を組み合わせた街中散策ツアーの実施、②三国の自然あふれる「ラーバンの森」での農体験ツアー（グリーンツーリズム）の実施、③「謂れ書」の設置や「街中歴史文化ガイド」の育成等、観光客の受け入れ態勢の整備、④インターネット等を活用しての県内外への情報発信、⑤観光客誘客促進のための三国特産品の開発・販売（甘エビ、荒磯染めなど）といった活動を総合的に行うことで三国の地域ブランドを確立していこうというものである。活用対象となった地域資源は、旧森田銀行・旧岸名家・みくに龍翔館などの文化施設や町並み景観、三国神社などの社寺仏閣、高見順・三好達治などの文学者、東尋坊・雄島・越前松島などの自然環境、農業体験施設ラーバンの森、甘エビ・わかめ・花らっきょう等の特産食材、三国祭などである。

三国湊魅力づくりプロジェクトは、県内の地域ブランドづくりの中でも最も注目を集め、成果も上げている取組と言える。同プロジェクトは、県の助成を得ての3年間（平成16年度～18年度）の活動を終え、その実施主体となっていた「三国湊魅力づくりプロジェクト実行委員会」は、平成19年3月末をもって解散、その活動主体は実行委員会主要メンバーにより立ち上げられた「NPO法人 三国湊魅力づくりプロジェクト」に引き継がれている。

② おけら牧場&ラーバンの森

代表者夫妻はこのプロジェクトの中核の一つである「おけら牧場」と「ラーバンの森」の経営者である。「おけら牧場」というのは、虫の“おけら”、「何もない」という意味の“おけら”、「ちっぽけなもの」という三つの意味がある。一人で、家も畑もまさに何もない状態から始められた自給自足の開拓農業。今では22頭の和牛、2頭の乳牛、300羽の放し飼いの鶏たち、合鴨米、無農薬ブルーベリー、有機野菜、原木しいたけづくりなどが賑やかに集う農場になっている。

その牧場に隣接して、ログハウスを自分たちで建てて始めたのが「ラーバンの森」。“ラーバン (Rurban)”は“田舎(Rural)”と“都会(Urban)”を合わせた造語で、都市と農村をつなぐ場となる、森や農の生活を体験してもらう研修施設として名づけられた。生きることの原点、食べることの原点を見つめ直し、心のリフレッシュができる空間を目指している。ここでは、おけら牧場で育てた牛の肉でローストビーフを作ったり、周囲の畑で作った大豆で豆腐を作ったり、小麦でパンを作ったり、また、田植えをし、合鴨を放し、米を収穫したり、乳搾り、鶏のエサやりや卵とりなどの体験ができる。

三国湊魅力づくりプロジェクトの大きな柱の一つ、グリーンツーリズムはこのラーバンの森とおけら牧場がその拠点となっている。そして「ジェラート・カルナ」事業は、おけら牧場やその周辺で採れる食材を活かして、ジェラートやスイーツという新たな特産品を開発するとともに、街中散策の拠点の一つとなる店をオープンするというものであり、プロジェクトの全体に関わる中心的な役割を担ったのである。

また、山崎氏たちは地域通貨“cow”も立ち上げている。おけら牧場を中心に「ものとサービス」の交換制度を通じて、人と人とが支えあう、心豊かで楽しい暮らしを目指している。

③ 「自立」へのチャレンジ

代表者夫妻は、県外から三国に入り、文字通り独力で自給自足の農業生活を実践してきた。そして子どもたちも育て上げてきた。現在の日本社会は、言わばサラリーマン養成システムである。真の意味で「自立」した人間を育てる仕組になっていない。自分たちは、そのシステムからはみ出て、農業をゼロから始めることで、それでも生きていけることを証明した。次は、商業の世界でも「自立」して生きていけることを証明し、子どもたちにそれを引き継ぎたい、という想いが根底にある。学校教育に「自立」教育を求めても、やってくれないから親がやる

しかない。これは失敗覚悟の実験であるが、息子夫婦が食べていける基盤を10年で作ることを目標にチャレンジを始めたのである。

我が子を始め、若い人たちに働く場所をつくってあげたいという思いが事業の出発点。田舎でも工夫して開発することで、地元の食材で、安全で世界一おいしいジェラートをつくることのできることを、それによって事業が成り立つことを証明したいという想いである。

そして、その事業を通じて、地域興しをしていける人材を育てていきたい。自立して生きる人材が揃うことで、地域は活性化されていくと考える。これは、人としての「自立への取組」である。

当社の事業開始の動機は、人としての自立への取組であると同時に、その延長としての地域興しへの取組を行いたいということである。地域ブランドづくりは、行政主導やボランティア主導などのできるものではない、地域の間人が、地域の資源を活用して、それで生きていける、つまりビジネスとして成立させることができこそなし得るものである、という信念によるものである。

県の助成期間が終わっても三国湊魅力づくりプロジェクトの活動が継続され、さらに活発化しようとしている理由は、当社の代表者山崎氏を始め、まさに街中散策の拠点である三国湊座をオープンした老舗和菓子屋「大和甘林堂」の大和氏、同じく喫茶「Cafe Tabunoki」をオープンした西澤氏、「お座敷遊び」体験を始めた三味線教室の長沼氏など、プロジェクトの主力メンバーがビジネスとして活動を永続させようとしているところにあると言えるのではないかと。

地域資源を活かす取組、地域ブランドをつくる取組とは、地域に住む人が「自立」して生きることであるという山崎氏の考え方は、地域資源を活かした取組を目指している全ての人に強く響くものだと思う。

(2) 商品開発

(有)三国湊物語が経営する「ジェラート・カルナ」は平成17年4月29日、三国の街中「きたまえ通り」にオープンした。3年目の今年7月、同通りの中ほど、通りのシンボル「旧森田銀行本店」前の建物に移転した。昨年の売上高は約23百万円、年間6万人のお客様が同店を訪れた計算になる。

① 自家産食材・地元産食材の活用

現在の商品は、各種ジェラートのほか、プリン、ロールケーキ、シュークリーム、フィナンシェ、パウンドケーキなどのスイーツである。

当社の製品の90%以上が自家農場を始めとする地元のもの、または代表者の妻洋子氏が代表を務めるNPO法人「田舎のヒロインわくわくネットワーク」の仲間が作ったものを原料と

している。

主原料である、ジェラートに使われる牛乳やスイーツに使用される卵はもちろん、小麦も無農薬の自家産。ロールケーキ、パウンドケーキにはベーキングパウダーを使わないので、通常のものより目が細かくてぎっしりしている。ゴマやエゴマは「田舎のヒロインわくわくネットワーク」の仲間が作ったもの。

それ以外の材料にもこだわっている。ラムレーズンはカリフォルニア産のものを自分で洗って湯通しし、自分で加工している。大手に頼るのはバターぐらいである。

山崎氏は、農家の人間でさえ、何に地元のものが使われているか分からないのが世間の現状だと言う。地場産品の収穫量には限界や波がある。本来は、ある時にあるものを使用してできるものをつくることしかできない。年中、永続的に販売する定番を作るのは、地元産の原料使用では難しい。大手がしている様に大量生産しようとして出来るものではないのである。当社の旬の食材を使ったジェラートやスイーツは、次の旬まで1年待ってもらわないといけない。消費者にもそのことを理解していってもらう必要がある。地元産のこだわりの原料を使用することは、それだけ不安定かつ手がかかるものである。儲けることが目的であったらやってはいられないと言う。

② 商品開発の成果

当社のジェラートやスイーツはまさに「製造直販」の限界に挑戦したものである。また、大手のように大量販売を想定しない分、多彩なメニュー展開も可能にしている。その味と商品構成、コンセプトは他に類を見ない、オンリーワンのものと言える。

また、「ジェラート・カルナ」は三国の街中散策の拠点として重要な存在となっている。散策客にとって「食」は極めて重要なポイントであるとともに、文字通り足を休める拠点としての機能を発揮している。当店は、「きたまえ通り」の大半の店が休業する水曜日でも菓子製造を行うため実質的に店を開けており、来街者の期待を損ねないことにも一役かっている。



<ジェラート・カルナ 外観>



<カルナ 店内>

(3) 販売方法

① 販路

販売の基本は直営店「ジェラート・カルナ」による製造直販である。大概の商品は、中小が苦勞して上手くいっても、最終的には大手が上澄みを持っていってしまうことが多い。しかし、ジェラートは季節ものである上、店頭で商品を選ぶのに1人1分程度かかる。1日で500人が限界であり、効率重視の大手が参入しづらい分野。しかも、当店は地元の安全安心な食材を使って最高に美味しいジェラートを作るのがミッションであり、50人のうち1人か2人の細かい味の違いが分かる人のために、味も落とせない。それでいて当店の1日の最高売上は、三国祭のときに9時～22時まで営業して23万円。割が合わないから大手は参入しないと考えている。

現在の販売における最大の課題は、中元・歳暮の拡充である。店頭販売に量的限界があること、ジェラートは季節性が高いことから、売上増のためには中元・歳暮の強化が不可欠。特に、オフシーズンとなる歳暮が課題。今冬のお歳暮は佐川急便、かがみや、福井西武、JAの4つのチャンネルで3,600円のセットを販売する。300セットの販売が当面の目標。また、今後はネット販売にも力を入れていく予定である。

② 販促活動

広告・宣伝費は一切かけない方針。広告・宣伝の中心はパブリシティ。当店そのものや、おけら牧場・ラーバンの森、代表者山崎夫妻個人について、あるいは三国湊魅力づくりプロジェクト関連などで、新聞等のマスコミに月1回ぐらい登場する。この12月にはNHK教育で「おけら牧場・ラーバンの森」も取り上げられ、また、土日は競馬番組を放送するCATVのグリーンチャンネルが平日は農業番組を行っており、そこで15分×8回取り上げられる。お金にすれば何千万円の広告費に相当するものと考えている。

③ ターゲット

当店のターゲットは三国の街中を訪れる観光客ということになる。客層は若い女性から家族連れ、中高年女性へと広がる。どの世代にしる、「三国のファンになる人たち」というのが当社のコアなターゲットになる。一方で、当社の商品作りの姿勢は昨今話題のセグメントである“LOHAS層”がターゲットと捉えられる。当社の課題である中元・歳暮や通販のターゲットとしてはこの層が大きく浮上するものであり、この層へ響くマーケティングが課題となる。

(4) 開発～販売までの苦勞

① 製造

スイーツ製造に使用するオーブンを使いこなすことが製造面での課題であった。いいものを作るために、能力の高いオーブンを購入したが、扱いが難しく、使用方法を学びながらの試行

錯誤が続いた。しかし、苦勞した分、使いこなせば味は確かなものができる。当初は苦勞したが、自信を持って出せるものになってきた。

一度に量を作れないことも課題である。本来休みを予定していた水曜日にも生産を行うことなどで対応している。

② 採算の確保

最も苦勞しているのは、採算ベースに乗せることである。丸めていけば、固定経費が150万円／月かかり、損益分岐点は200万円／月である。昨年の売上が23百万円であるから、まだ赤字である。

黒字化のためのポイントはシーズンオフの冬場の売上確保である。ジェラートは気温が25度を超えると売上が伸びる。5～10月で1年間の売上を確保し、10～4月は赤字覚悟というのがこれまで2年間の実情。「地域ブランド創造活動推進事業」からソフト面での助成があったが、それでも黒字にならなかった。低温の時期にスイーツの売上をいかにして伸ばすかが課題である。

当店のアルバイトスタッフもレベルが向上し、1人で1日10万円のお客さんをさばけるようになった。黒字化して、まず、現在のバイト料700円を800円にアップしてあげたいと考えている。そのためにもお歳暮で確実に売上が確保できる状況に持ち込みたい。

(5) 今後の展開

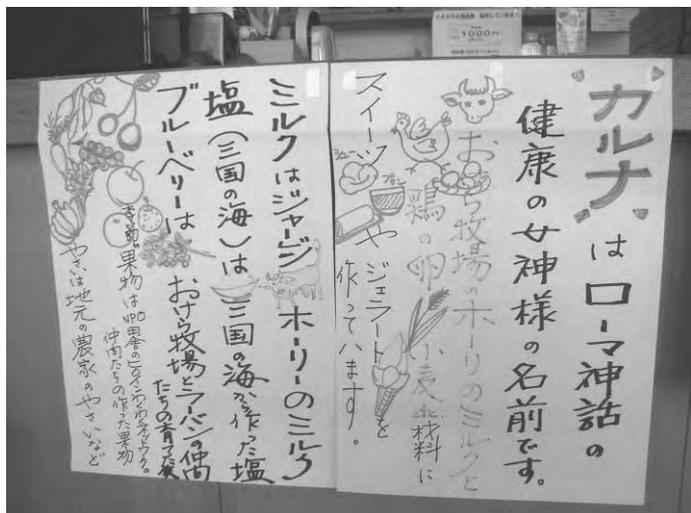
代表者夫妻が農業から商業へと進出し、三国湊の地域ブランドづくりの活動を進められたのは、片手間では無いエネルギーを投入できたからであり、それを可能にしたのは、息子夫婦が帰福し、事業を分担し合える人材ができたことが大きい。行政主導+ボランティアだけでは、地域資源の活用によるブランドづくりなど上手くいかない。きっかけはそれでいいとしても、生きるためのビジネスとして取り組む、取り組める人間が出てこなくては、活動は継続されない。

当社は地域資源をビジネスに活かす先兵となることで、地域ブランドづくりに貢献しようとしている。地域資源を活かす取組とは、その資源からできる商品やサービスを通じてその地域を認識してもらい、さらに好きになってもらうということであり、その流れがそのまま地域ブランドをつくる流れとなるのである。そして地域資源を活かすとは、その資源を大事にするということである。そして資源を大事にするということは、その資源の良さをありのまま、生のままで伝えようとするということである。当社の事業は、まさにそれを実践していると言える。

① グリーンツーリズム

当社は今後も、地域の農産物を旬に提供する、儲けを迫るために安きに流れることを良としない、という姿勢を継続していき、それによって本当の地域の素材のファンを増やしていくことを目指している。さらには、その動きを深く広くしていくことも視野に入れている。

具体的には、店頭で、食材がどこで作られているものを明示し、それを作っている自家農場を紹介する。そしてそれに興味を持ってくれたお客様を農場に案内することで、グリーンツーリズムへとつなげていく。



<店頭での産地表示>



<カルナのジェラート>

② 環境教育

さらに、その農場から目を広げてもらうことで、山も畑も荒れている現状を認識してもらう。美味しいものを食べていくには、それを作る環境を維持・保全していかなければならないことに気づいてもらい、環境問題を理解してもらう。そうやって、考えてくれる人が1割でも増えてくれれば、地域を取り巻く環境は変わってくれるのではないかと期待しているのである。

③ 森の整備・自然との共生

森の整備という視点では、まず松枯れを何とかしなければならないと考えている。このような松枯れを放置しては観光地にならない。枯れた松を倒して栗を植えていきたいと考えている。三国の新しい地域資源として育て、スイーツや和菓子の特産品として活用したい。温泉や民宿で一品として出してもらうことを働きかけたい。同時に、安全安心な食材とするために、しいたけの栽培も進める予定である。海外産にはホルマリンが検出されたものもあるぐらいで、全く安心できないという現状を改善したい。

そのような森の整備の活動は、漁師にとっても魚つき林を整備する活動になる。農協・森林組合・漁連そして生協という一連の組合をつなぐ活動にまで広がるのである。そんな、全体を巻き込むような動きへと拡大していければ、地域のあり方や地域資源を取り巻く環境を大きく変えていけるのではないかと考えている。

具体的には、東尋坊へと続く道路沿いの松を切り、栗などを植えて整備していくことから始める予定である。さらには放牧なども行うことで、東尋坊へ至るラインの景観が、観光客が楽

しめるものとして完成度を高めることができる。三国および福井県の観光地の象徴である東尋坊から環境整備の行動を起こすことで、関心を高め、大きな波及効果を期待したい。この活動は市民有志を中心にして、10年前の重油事故での実績を持つボランティアも受け入れて進める。山崎氏たち市民有志がコーディネートし、ボランティアや森林組合、さらには漁協や生協なども巻き込んで組織的な動きにしていく計画。こうして自発的な動きで形をつくっていくことで、国や県も巻き込んだ運動にしていければと考えているものである。

また、その森をフィールドアスレチックや、カブトムシやクワガタムシが集まる場所として整備し、子どもたちの遊べる場とすることで、子どもたちが自然に親しむことも進めたいと考えている。春はイチゴやブルーベリー、初夏はトウモロコシ、晩夏から初秋はクリ、秋から冬はシイタケと1年を通じて楽しく農業体験ができる場所としても整備していきたいと考えている。

④ 街づくり

一方で、地域資源に触れてもらうために、三国へ訪れてくれる人も増やしていかなければならない。山崎氏たちは、観光バスで慌しく立ち寄るようなお客様に対応するのではなく、興味ある人がきてくれて、その人たちを、地元のことをよく知り、地元のことを大好きな人が案内するような状況を多く作っていきたいと考えている。だが、そのような町興しにはお金がかかる。これまでも、山崎氏が当店に、西澤氏がカフェに、大和甘林堂が三国湊座に出資し、その甲斐あって、三国の街中に年間7～8万人の観光客と、地元の間人を入れれば10万人以上が来てくれるようになった。今後は骨董屋さんなど「きたまえ通り」のいい素材をさらに磨いていくことや、蕎麦屋など飲食店の充実を目指していきたいと考えており、そのための資金集めも課題である。

また、湊座などがサラリーマンなど一般の人と農商業者など地元密着の人とのコミュニケーションの場として機能し始めている。このように、内と外、内と内の交流が進むことで、少しずつではあるかもしれないが、地域資源についての認識を着実に高め、広めていきたい。それが地域資源としての価値を高めていくことにつながるのである。

(6) 考察（調査研究のまとめとして）

当社の地域資源活用の取組は、二つの点に特徴がある。一つは、「地域ブランドづくり」を正面から目指すプロジェクトの一環として進められているものであること、もう一つは、本当の意味での「地域資源」のあり方を見据え、愚直なまでにそれを追い求めようとしていることである。

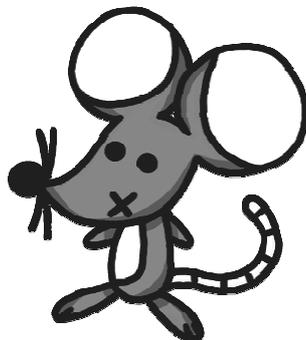
「地域ブランドづくり」は、福井県内に限らず、全国的にブームのような状況になっており、それは多くは行政の主導であったり、地域のボランティアの活躍によるものであったりする。しかし、「黒壁」の長浜の例が示しているように、「ビジネス」のスタンスでそれに取り組むことの

必要性は高いと考えられる。当社や三国の同士の方々は、そのことを理解し、実践しようとしている点で、他の多くの「地域ブランドづくり」の取組とは一線を画すものになっている。さらに当社では、「ビジネス」という表現よりはもっと泥臭く、もっと深い、「自立して生きる」ことを原点としているが、そのことが事業を立ち上げ、そして展開・継続していく上での凄みとなっている。

当社は、原則として自分や仲間たちが作った原料を用いている。そしてそれを、一番おいしく食べてもらうために、「旬」を大事にして提供している。そのため、提供できる量や季節に制限がある。「儲け」や「お客様が欲しがるといった観点で、季節や自然のサイクルから切り離すようなサービスは行わない。これは、本当の意味で「地域資源」を大事にしているということである。季節や量に制限があるのが、「地域資源」の本来の姿なのである。その現実に目を背けることが、「赤福」や「比内地鶏」や「吉兆」など、巷を騒がす問題へとつながっている。当社は、本当の意味で生産から製造・販売まで、顔が分かるもののみを提供しようとしている。この姿勢は、上辺だけ、名前だけに走りかねない現在の「地域資源・地域ブランド」のアンチテーゼとして、ブームに警鐘をならすものである。そして、当社の「地域資源」を“活かす”取組は、当然の帰結として「地域資源」を“創っていく”ことを見据えており、環境問題へとつながっている。

我々や行政といった支援者は、このような本物の取組をどのようにサポートしていくかをこそ、真剣に考えていかなければならないだろう。

(調査報告 川嶋)



2. 株式会社 吉村甘露堂



新商品「ギャバプラス」～心身ともに健やかであるために～

昨今、不規則な生活やストレスなどで私たちの栄養のバランスが偏りがち。

発芽玄米のGABAは、高血圧の予防やアルコール代謝の促進、コレステロールや中性脂肪を抑えるばかりでなく、神経を鎮める効果が期待されています。発芽玄米のGABA量は白米の約10倍、玄米の約3倍といわれ、これを効率よく摂取できるのが健康おかき『GABA+(ギャバプラス)』。

ピュアひまわり油はコレステロールゼロで、オレイン酸と体内の脂肪を酸化から守るビタミンEがたっぷり。

さらに風味を加えているのが、化学的製法を一切使わず昔ながらの製塩方法にこだわった日本海自然塩『越前塩』。天然ならではのほんのり甘味のある味わいがお米の味わいを一層引き立てています。

“健康長寿”福井県で育まれた『食べる健康長寿GABA+(ギャバプラス)』をぜひご賞味ください。
(ギャバプラス内包小パンフレットより)

株式会社 吉村甘露堂（福井県大野市木本 90-19-1 吉村文雄社長）は、機能性成分として注目されている「ギャバ」（アミノ酸の一種）を多く含む発芽玄米を原料にしたおかきGABA+(ギャバプラス)を開発、発売した。

原料の玄米は、地域資源の福井米である大野市上庄産のカグラモチ米で、ギャバ含量を高める米の発芽条件を解明し、サクサクとしたクセのない仕上がりを実現している。また、味付けには越前海岸の海水から作った自然塩を使用している。

同社は、「米と水へのこだわり」すなわち、“福井の米”と“大野の水”を原料にまさに、「地

域資源」を100%活用したビジネスにこだわっている。同社製品は来年度、県内産米100%を目標（年間約8,000俵）にしている。

ギャバといえば、昨今ストレス社会で働くサラリーマン向けのチョコレートで一躍脚光を浴びているが、ここで、主成分であるギャバについて説明したい。

ギャバ（γ-アミノ酪酸）は、アミノ酸の一種であり、脊椎動物に存在するばかりでなく植物にも存在する。漢方でも棕櫚（シュロ）や黄ぎが高血圧症の改善物質として用いられてきた。人間においても、脳への酸素供給量を増加させ、抗痙攣作用、抗不安作用、脳の代謝機能亢進などの神経伝達物質として重要視されている。

ギャバの生理作用として、A. 記憶改善作用、B. 精神安定化・鎮痛作用、C. 血圧正常化・心疾患予防作用、D. 内臓機能の活性化・その他抗がん作用、がある。

以上、平原文子（国立健康・栄養研究所 食品機能研究部）解説集より抜粋

（1）事業を始めた動機

① 創業から続く「おかきへのこだわり」

同社は、昭和4年12月、創業者吉村弥太郎氏により福井県鯖江市にて創業した。その後、おいしいおかきづくりに必要な水を自らの味覚のみを頼りに探し続け、現在の大野市木本にたどりついた。大野の水は、昭和60年に、環境庁（当時）指定「名水百選」に選ばれている。現在では、地下60mから汲み上げられる天然水を使用し、社是「おいしさは愛」のもと、おかきへのこだわりを貫いている。

② 消費者のおかき離れ

創業以来、苦しい時期があったものの、県内のおかきメーカーとして知名度も高まり（ちゃわんのマークのよしむらのおかき♪のフレーズは有名）、また売上や業績も向上していたが、時代の変遷とともに、消費者のおかき離れが顕著になってきた。社会的には、少子高齢化の影響や、他のお菓子類の台頭（チョコレート、スナック類）が脅威となっている。また、業界全体においても、こうした状況打開への手立てが遅れ、全体として、消費量が減少している状況が続いている。

③ 「健康長寿ふくい」への取り組み

こうした業況の中、2代目社長の逝去に伴い33歳で新社長に就任した現社長吉村文雄氏は、こうしたおかき離れを何とか打開したいという思いが大きくあった。そうした中で、福井県が健康長寿（全国第2位）に関する取り組みを行うことを知り、平成18年5月より、福井県（福井県食品加工研究所 佐藤有一氏）との共同開発に着手した。これが、冒頭のギャバプラス開発への第一歩となっている。

(2) 製品開発～生産まで

① 製品開発

同製品は、前述のとおり、平成18年度の農林水産業者等提案型共同研究「健康長寿食品の開発」事業に採択された。開発のポイントとして、

- 1) 製法に新しいものはない（従来の製法と同じ方法で製造できる）
- 2) 製造設備も設備投資の必要なし（製造設備の新規導入の必要なし）
- 3) 独自技術－発芽玄米の発芽方法（研究の余地あり）

が、あげられる。開発は実験の繰り返しであった。以下に開発の過程を示す。

【実験方法】

実験用発芽玄米の調製

1. GABA、アラニンの測定
2. RVAの測定
3. 米菓製造試験

結果および考察

1. 焼き色とGABA残存率の負の関係
2. 発芽条件は温度30～35℃、期間は2日以上でGABA、アラニンともに高まる
3. 発芽玄米の芽が長いほどアラニン含量が高い
4. 発芽が進行するほど、粘度が低下
5. 発芽期間を長くした玄米で米菓を製造すると、コシが弱く付着性が高い

福井県食品加工研究所 報告書より抜粋

② 生産体制

同社の工場の社員の育成や教育に関しても、社長のこだわりがあり、同社の社員も健康志向を迫しなければならないとあって、全社員が禁煙を実施している。また、福利厚生充実の面からは、女性やパート従業員の割合が高いことから、福井県の「子育て応援プラスワン宣言企業」に採択されている。

宣言内容として、次の3点である。

1. 育児休業を取得しやすい職場環境を目指します
2. 小学1年までの子を持つ親に対し、育児短時間勤務および子の看護のための休暇を付与します。
3. メモリアル休暇制度を導入しています。

また、製品上の特長として、従来の野暮ったいイメージになかったおしゃれな雰囲気を醸

し出す努力をしている。薄さにこだわることによって、若い世代の支持を訴求した。サクサクとした歯ざわり、口当たりを重視し、無理せずに次々と知らず知らずのうちに口に入れられる商品に仕上がっている。

さらに、パッケージデザインも、福井大学西畑助教授によるデザインであり、若者世代にも好感がもてるデザインとなっている。(文頭、および下部の写真参照。白地に赤でプラスのライン。)



(3) 販売方法

① ターゲット

ターゲットはズバリ、“健康・ダイエットなどに興味のある若い女性”においている。“ヘルシーだけどおいしい!”を訴求し、女子高生からOL、主婦にいたるまで広く女性の支持を得ることが、今後の同商品の将来を占うことになるであろう。

また、今後、ミルクチョコレート味・ホワイトチョコレート味を開発、販売の予定であり、2個パックや3個パックとして贈答品・土産物品として売り出す予定である。

② 流通チャネル

現状、同商品は、自社店舗(本社、鯖江店、プリズム店)による自社店員による直接販売および、インターネットによる販売しか行っていない。今後の目標としては、東京を中心としてデパートの地下食料品売場(自社の他の商品と一緒に)およびインターネット(自社HP)を中心に考えている。インターネット販売では、現在、「楽天市場」への出展がアクセス数も多く、有利かと思われるが、リベート(ロイヤリティ)が高率であることと、自社で製造したものはあくまで“自前”で売ることこだわりたい、というのが社長の本音である。

③ 販促方法

今後、販促方法として効果的であると考えられるのが、A)新規客に対しては、雑誌広告(女性ファッション誌)・新聞広告・TVCMなど、知名度を高めるためのものであり、広告費用が嵩むデメリットがある。しかしながら、諸制度(後述)の活用により、販促費用の軽減が図られることが期待できる。また、B)既存客に対しては、DMや他の商品への広告(HPアドレスやGABA+のシールを貼る)などにより、潜在需要を掘り起こしていく考えである。

④ 価格設定

価格は、あえて高額に設定している。もちろん、玄米を発芽させる工程費用を加えて算出しており、1箱 50g入り 250円（消費税込み）となっている。おかきとしては、確かに高いものであるが、健康志向や本物志向の高まるなか、本物感を高める価格設定である。

⑤ 販売目標

同商品は、平成19年7月12日に発売を開始した。現在、月商1,000個の売上となっており、当面の目標として月商4,000個を目指している。

(4) 開発～販売までで苦労したところ、問題点

① 技術的側面

同商品開発に際しては、前述の通り福井県食品加工研究所の大きな支援があったため、比較的トラブルも少なく進められたが、玄米の発芽時に特有の“におい”が発生し、取り除くためにひたすら洗浄しなければならない、という苦労があった。また、今後開発予定のチョコレート味の商品に関しては、富士製油と協力し、“口で溶けて手で溶けない”ものを作り上げたいと考えており、技術的な面において課題となっている。

(5) 今後の展開

① 現状評価

同商品の評価に関しては、概して高評価が多く、“ふくいみやげ”のブログにおいては好評判であり、数々のコメントが寄せられている。一例をあげると、

“そうそう、コレコレ。こんなの食べたかったですよ！これどこに売ってるの？”

“いいですね～こういうの。県もなかなかやりますな。”

② 市場性

これまでの調査から見てきても“おかき”というカテゴリーでは市場性はきびしいものがあり、従来製品とはちょっと違った商品であることをアピールすることが大事である。“健康スナック”という範疇においても、「胡散臭い」「本当に効くの？」といった疑念が残るため、あくまで、「おいしさ」を表に、効能を閉じ込めたぐらいの拡販が効果的ではないかと思われる。また、(3) 販売方法でも述べたように、ターゲットを女性にしているため、OL・主婦などを中心に拡販していくとが望まれる。そのためには、福井発でありながらも、発信点を東京を中心とした首都圏におくことが望ましい。

③ 自社のポジション

同社の代表的商品は、「鬼っ子」をはじめとした伝統のおかきであり、ネット販売や直営店限定の「得助さん」などの評判が高い。同業他社としては、業界トップである“亀田製菓”が

大きなシェアを誇っており、今後の中小メーカーの巻き返しがテーマとなってくる。その中にあって、当社としては“福井発おかきメーカー”を全国にアピールしたいという希望があり、その切り札的商品として、“ギャバプラス”を位置づけている。コシヒカリにおいてもそのブランドネームを新潟に持っていかれた状況にあるため、おかきにおいては“新潟だけじゃないぞ”という意気込みが吉村社長から感じ取れる。

④ 今後の課題

今後、“ギャバプラス”を全国展開するにあたって最も大きな課題となるのが、「マーケティング費用の捻出」であろう。同社は現在、(平成19年12月現在、)経済産業省の“地域資源活用プログラム”への申請を検討中であり、販路開拓に関しての制度活用を視野に入れている。また、同時に福井県の“ふくい逸品創造ファンド”の利用も大いに検討している。後者のほうが利用範囲も広く、自由度も高いため、タイミングをはかって、申請を行いたいということである。

次なる課題としては、「第2のギャバプラス」なる新商品の開発であろう。ギャバプラスの拡販に力を入れることはいうまでもないが、本来の意味での経営革新を達成するためには、「ああ、これもよしむらのおかきか！」という声が聞こえるような商品開発および商品ラインアップの洗練が必要になってくるであろう。



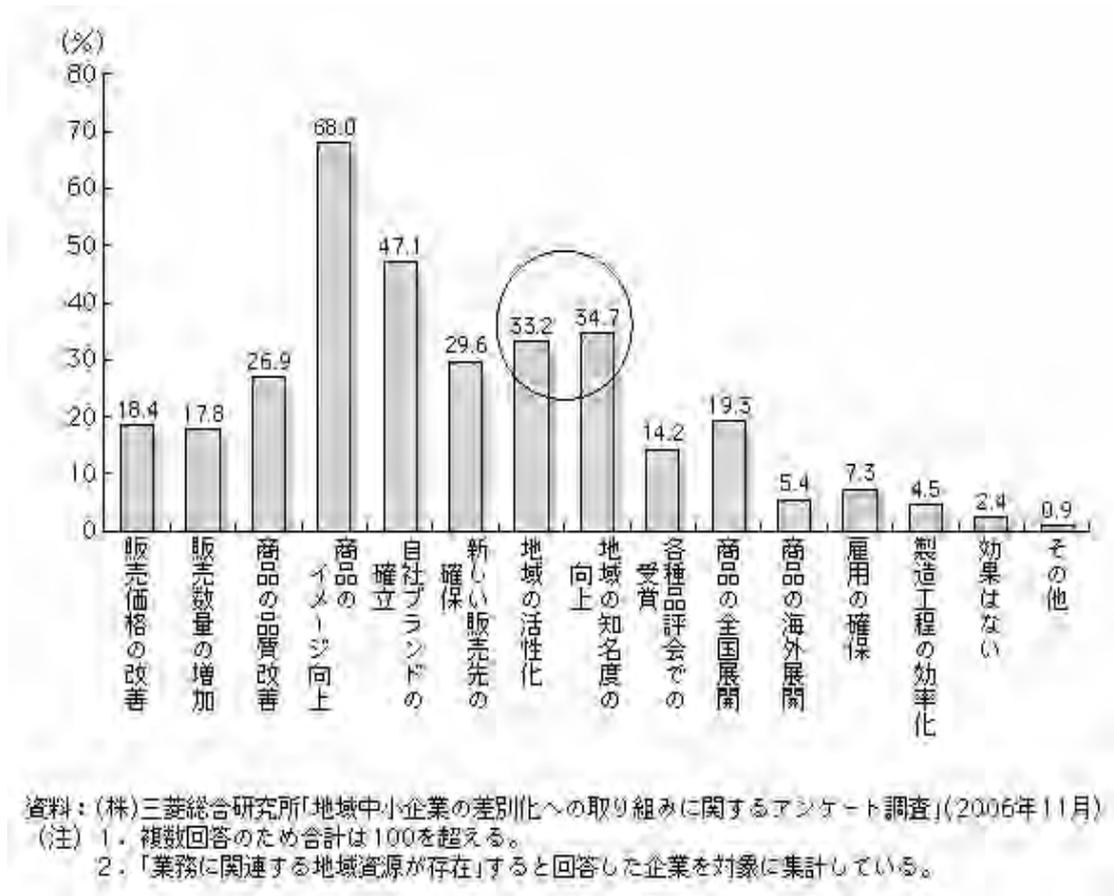
(6) 調査者の考察

① 地域資源を経営に活かす

同社のように、福井米という地域資源を前面に押し出し、地域活性化の役割を果たしていきたいと考えている企業は多い(2007年度版中小企業白書)。地域資源をマーケティング面で活用するだけでなく、福井県経済への貢献や、ふくいブランドの知名度を高めていくなら、こうした企業が今後地元社会に求められ、発展していくべきであろう。(次ページ図参照)

図 地域資源活用の効果(農林水産型)

～地域全体の活性化にも寄与していると考えられる企業が多い～



07年度版 中小企業白書より抜粋

② 商品の魅力

調査者も何度となく、“ギャバプラス”を食してみたが、調査者の口にも非常に上品でおいしく、特に女性や年配の方々に評判がよさそうな印象があった。福井県内の食品加工業者が概して苦戦している中で、吉村社長の若さと環境から生み出されるおいしさ、加えて、日本人の米菓への郷愁をも取り込んだ同商品の全国展開に期待するものである。ただし、一つのアイテムに頼りすぎるのも危険であることも前項で述べたが、他の商品に関してもその評判は高いことから、たとえば、“高級贈答品”市場への商品展開も行っていくことが望ましいと思われる。

③ ブランド力

ブランドというと、大企業の戦略かと思われるかもしれないが、今後は、中小企業にもブランドを戦略の中心と位置づけなければならない時代が到来すると思われる。特に製造業においては、下請中心から消費者へ直接物を売らなくてはならない時代に来ていることから、ブランド力の醸成が大きな意味をもつと考えられる。また、市場経済が成熟化した今日、大企業がシェア獲得の経営から、収益力を高める経営にシフトしているため、中小企業のテリトリーに踏み込んできている。同社にとっても“ギャバプラス”を全国商品にするために、ブランド化の手法が参考となるであろう。そこで、調査者なりにブランドについてまとめてみた。

● 中小企業がブランド商品をつくるために

1. 「ブランド戦略」＝「高付加価値戦略」
2. 顧客の主観的な満足感を追及する
3. ターゲットの枠を狭くする
4. 「企業ブランド」よりも「商品ブランド」
5. 他社とはビジネスの幅を“ちょっとズラす”

以上、中小企業に絞って調査者なりのブランドに関する所見を述べてみたが、もう一つ大事な要素に関して考察してみたい。A I D M Aモデルに則した消費者の「おかき」の消費スタイルの検証である。

「ああ、これがうわさのギャバプラスか。」（聞いたことがあるな。）

↓

「一度、食べてみよう。」（試食なり、土産なり）

↓

「まあまあおいしい。ん、でもやめられないなあ。ま、いいか。健康食だし。」

↓

「ちょっと高いけど、今度買ってみるか。」

↓

「そうだ、あの人にもすすめてみよう。」

最後に、調査者が同社への最初の訪問から、本稿に関してのヒアリングを通して同社および同社社長から感じられたことは、“あられへのこだわり”である。あくまで“福井発”を謳いながらも、全国区へ挑戦する意気込みがひしひしと感じられ、調査者としても、中小企業診断士の一人として助言し、応援したいと感じた。人材育成にも今後力をいれていきたいと語る吉村社長であるが、「人財」という「地域資源」を積極的に活用し、地元福井産の商品にこだわって、「正々堂々」と胸を張って「ふるさと福井」をアピールしていただきたい。

(参考資料)

株式会社吉村寒露堂 ホームページ

福井県食品加工研究所 ホームページ

2007年度版中小企業白書

(調査報告 竹川)

3. 吉田酒造(有)

(1) 事業を始めた動機

当蔵の創業は、江戸時代の1806年(文化3年)で、越前志比の庄浅見村の吉田忠左衛門が、酒造りの道を歩み始めた。これまで「桶売り」80%で行ってきたが、大手酒造メーカーが紙パック1.8L・千円以下の清酒を販売することにより、普通酒において大手との価格競争に巻き込まれ、「桶売り」を続けることができなくなった。したがって、当初、当蔵の知名度は全くなく、ブランド力は非常に弱かった。



当蔵では以前、南部杜氏を使っていたが、こうした閉塞状況打開すべく、かつて、経営者とは一緒に働いたこともある気心の知れた大野出身の杜氏を迎え、一緒に新しい酒造りを考え始めた。2006年は創業200周年ということもあり、4年前より仕掛けを行い、自社ブランドで売り出すこととし、店舗の改装・統一的ラベルなどデザインを含めて行ってきた。昨年、経営革新事業を利用して店舗改装して昨年7月7日にオープンした。現在、純米酒を中心にすえて販売している。

(2) 福井県内における清酒業界の現状

全国の清酒製造事業所は平成2年の2,306事業所から平成17年の1,737事業所へと、この15年間に25%減少している。

表1 清酒製造業の概況(国税庁:「清酒製造業の概況(平成18年度調査分)」・全国) 社

事業年度	大企業	中小企業法人	個人	中小企業計	合計
平成2年	12	2,112	182	2,294	2,306
平成17年	7	1,622	108	1,730	1,737

表2 企業数の推移(都道府県別・金沢国税局管内) 社

金沢国税局管内県別	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
富山県	26	26	26	26	26
石川県	39	40	38	40	38
福井県	47	45	43	40	42
金沢国税局管内計	112	111	107	106	106

福井県内の清酒製造事業所は平成17年現在で42社ある。平成17年の金沢国税局管内にお

ける酒類の販売数量は、合計で 219 千 KL であり、5 年前の平成 13 年と比較すると約 1 割減少している。清酒では平成 13 年の 36 千 KL から 17 年には 27 千 KL へと実に 25% も減っている。ビールも同時期に 3 割近く減少しているが、代わりに伸びているものとしては「しょうちゅう」であり、9 千 KL から 16 千 KL へと 18% もの伸びを示している。また発泡酒などが含まれる「雑酒」は 6 割以上伸びている。

表 3 酒類販売（消費）数量等の状況表（全国・金沢管内・17-13 年度比較） 単位：KL

	清酒	合成 清酒	しょう ちゅう	みり ん	ビール	果実 酒類	ウイスキ ー類	リキュ ール等	雑酒	計
全国 17 年	719	63	999	107	3,408	247	94	798	2,577	9,012
金沢 管内	27	1	16	2	91	4	2	16	61	219
富山	10		6	1	33	1	1	6	22	79
石川	11	1	6	1	35	2	1	6	24	85
福井	6		4		23	1		4	15	55
全国 13 年	977	58	734	138	5,185	282	145	408	1,591	9,520
金沢 13 年	38	1	8	3	143	4	3	8	32	241
富山	14		3	1	50	1	1	3	11	84
石川	15	1	3	1	56	2	1	3	14	97
福井	9		2	1	37	1	1	2	7	60

表 4 製造能力及び稼働状況（金沢国税局管内・京都・兵庫）

	製成数量(KL)				現有製造能力(KL)			
	四季蔵	三季蔵	冬季蔵	計	四季蔵	三季蔵	冬季蔵	計
全国	239,383	111,571	155,257	506,211	446,182	255,682	499,912	1,201,776
京都	75,495	3,812	4,720	84,027	137,049	12,500	18,444	167,993
兵庫	110,300	11,247	28,386	149,933	184,280	17,750	58,196	260,226
金沢管内	2	8,507	6,631	15,140	20	17,320	26,240	43,580
富山		4,354	1,405	5,759		8,100	6,874	14,974
石川	2	3,347	3,347	6,703	20	7,222	10,489	17,729
福井		806	1,872	2,678		2,000	8,877	10,877

製造能力及び稼働状況(都道府県別)をみると、現有製造能力10,877KLに対し、製成数量2,678KLであり稼働率は24.6%となっている(三季蔵を持つ大手酒造製造事業所を除くと、さらに稼働率は落ち21%となる)。これを国税局管内の石川・富山県と比較すると、石川県は37.8%、富山県は38.5%といずれも県内と比較すると1.5倍以上高い稼働率となっている。また、大手清酒製造事業所のある、兵庫県では57.6%、京都府50.0%を維持しており、いかに県内の清酒業界の縮小がすさまじいかを如実に表している。しかし、製造事業所の数は、石川県の38社、富山県の26社であることと比較すると多く、平成13年の47社から17年の42社(本年の稼働蔵は40社:福井県食品加工研究所調べ)へと徐々に減少しているものの、人口との割合では多く、販売能力の脆弱な零細事業所が多いことを示している。なお、企業タイプ別企業数では「卸売タイプ」が6社、「小売タイプ」が25社、「卸小売タイプ」9社、「その他」が1社となっており、かつて、盛んに行われていた「おけ売タイプ」は全くなくなっている。

福井の産地としては近代化が非常に遅れた。儲かった時期はあったが設備投資をしてこなかった。昭和40年代に統合が進んだ時代があり、石川・富山の産地では一部の酒蔵は統合を図ったが、県内の酒蔵の整理は進まなかった。福井は灘に近く桶売りしていたので、切羽詰らなかったという事情がある。しかし、阪神大震災以降、灘の大手は新式の液化醸造プラントを整備し、桶買いをしなくなった。一方、大手の紙パックが出てきてディスカウントショップなどが取り扱うようになり、地方の酒が売れなくなっていった。紙パックの酒でも違和感なくそこそこ飲める製品が出されるようになったからである。大手との価格競争に巻き込まれ、特に普通酒がある日から突然全く売れなくなった。

(3) 清酒の製造数量の現状

① 普通酒及び特定名称清酒の製造数量の傾向

表5 製造方法別製造数量(アルコール分20度換算・平成17年度)

KL

特定名称清酒					普通酒	増醸酒等	合計(KL)
純米酒	純米吟醸酒	吟醸酒	本醸造酒	小計(KL)			
49,322	24,753	24,227	68,182	166,486	270,868	84,927	522,281

普通酒で大手との価格競争に巻き込まれたことにより、地方の酒蔵は主力を普通酒から上のグレードに上げ、利益を維持しようと図った。純米酒、純米吟醸酒、吟醸酒及び本醸造酒という「特定名称清酒」である。平成17酒造年度における清酒の製造数量(アルコール分20度換算数量)は、522,281klとなっており、平成9酒造年度の869,146klと比較すると39.9%の減となっている。その内、普通酒は270,868klで51.9%を占めるが、平成9年度の59.8%にまで落ち込んでいる。一方、特定名称清酒(特定名称清酒とは、純米酒、純米吟醸酒、吟醸酒及び

本醸造酒をいい、普通酒とは、特定名称清酒及び増醸酒等以外の清酒をいう)の製造数量も、166,486kl(9年度比44.0%減)となっているが、特定名称清酒の製造方法別の製造数量対前年度比は、純米酒(9年度比18.4%減)、純米吟醸酒(同24.0%減)、吟醸酒(同39.3%減)及び本醸造酒(同58.6%減)となっており(国税庁:「平成17酒造年度における清酒の製造状況等について」18年11月)、全体的な落ち込みが続く中では、本醸造酒・吟醸酒の減が大きく、純米酒・純米吟醸酒が健闘している。

当蔵の場合、特定名所清酒の純米酒:30% 吟醸酒:25% 本醸造:少々 普通酒:40%という割合であり、全体として製造数量が落ちる中、純米酒等の特定名称清酒を中心に販売を進める方策を採っている。

平成17年5月の酒税法改正を受けて、中小製造場のなかには、大手製造場との差別化や品質重視の観点から、糖類の使用をやめたり、特定名称清酒(特に純米系)の比率を高めるなどの動きが活発であるが(国税庁:「平成18酒造年度酒類製造概況について」)、こうした上位のグレードでは酒の差が少ない。「製造法」などの能書がないと素人では区別もできない状況になっており、非常に狭い品質の範囲に収束して各酒蔵が競合しているといえる。

② 清酒の味の傾向

国税庁による評価では、清酒のアルコール分は年々低下傾向にあるが、ここ数年はほぼ横ばいに推移している。特定名称清酒別では、吟醸酒が純米酒や本醸造酒よりやや高くなっている。日本酒度の低い酒は一般的にエキス分が多い甘口な酒で、反対に日本酒度の高い酒は一般的にエキス分が少ない辛口な酒となる。日本酒度は一般酒に比べると、各特定名称清酒でいずれも高くなっている。

冬寒い北陸の酒は低温でじっくり醸成させることから、味が薄く、繊細である。その極にあるのが新潟県の酒である。一方、冬でも暖かい地方では熟成が早まるので「味のごつい」酒ができる。暖かい地方の酒の仕込みは短期間で勝負することになる。典型は広島県の酒である。最近では冬季間も暖かい気候が続くので寒い地方でも熟成しすぎることがある。熟成を抑えるには蔵全体を冷房しなければならない。熟成を抑えるには、マイナス〜15度くらいまでの環境にしておかなければならない。気候に対応して安定した醸造をするには冷房設備を設置すればよいが、中小零細の酒蔵では設備投資をするには資金繰りと販売の目途の問題は避けて通れない。

③ 酒造米

県内の平成18年度における酒造米の生産高は3,548トンで、品種別内訳は「五百万石」が3,343トン、「おくほまれ」が29トン、「越の雫」が137トン、「山田錦」が37トン、「神力」1トン、「その他」1トンとなっている(農林省北陸農政局福井農政事務所調べ)。上記のように、福井県は「五百万石」の一大生産地となっているが、その多くが兵庫県などの大手酒造メーカーに販売されている。こうした中、当蔵では兵庫県が主産地となっている「山田錦」を1

5～6年前より自社で作付けしており、面積では約2町5反程度を栽培している。有機肥料による栽培であるが、山田錦は刈り取り時期が10月の2～3週であり、早場米産地の福井県としては晩稲に近く、倒伏もあり栽培が難しく、当初の3、4年は全く収穫はできなかった。その後、反当り2トンもの牛糞を入れるなどして土壌改良を行い、栽培方法を改良し、ようやく軌道に乗せた。山田錦を福井に持ってきた当社の取り組みは県下では最も早かった。山田錦は、たんぱく質の含有量が少なく、70%精米で4%程度にまで落ちる。産地である兵庫県の山田錦は品質管理が進んでおり、値段も高く、60キロ当たり38,000円以上もの値がつくこともあり、当蔵が他蔵に先駆けて山田錦を導入したことは評価される。

他に、県内では地元農家と契約し、福井県産100%の五百万石で醸造している酒蔵もある。食用米としての「コシヒカリ」は酒が造りにくく、県内ではA酒蔵（越前町）のみが行っている。

（4）販売戦略



当蔵は平成13年度に全国新酒鑑評会で大吟醸「白龍」が金賞を受賞するなど、この間積極的な商品開発を行っている。また、販売は当初エルダー層をターゲットに販売促進を始めたが、実際は30台の夫婦がかなり多くなっている。客層としては「自分で飲む人」、「自分で気に入った酒」を買いに来る人が多い。県外客も「店のホームページを見てくる」などの人が多い。「贈答用」として買い求める層は少数である。当蔵は純米酒を主力としているが、輸出を考えた場合に、アルコール添加が米国の州ではリキュール扱いとなってしまうこと、EUの場合のリキュール扱いとなることがあるので純米酒を主力としているとのことである。

昨年と今年の売り上げ先の増減比較では 店舗での売上が 236% 業務店 116%（地酒専門店6店舗） ネット 93% 小売 126% 卸 588%（県内Y社・県内R社・北陸N社）となっている。R社とは自己のPBが欲しいということで提携を始めた。最近は大手量販店でも灘や伏見の大手の酒ばかりでなく、地域の特色ある地酒を求める傾向が高まっており、酒量販店のR社との提携は時流に合っていると見える。ネットについては、かなり詳細にHPを立ち上げ、商品紹介ばかりでなく、清酒の造り方、山田錦の作付けや酒蔵の歴史まで解説しており、消費者は閲覧するだけで当蔵のイメージを掴める仕掛けになっている。しかし、経営者は売り上げについては

100万円／月程度が限界としている。

また、個人の試飲会の「白酔会」という会員組織をつくり、消費者から決めてもらうという企画を行っている。当初、坂井市や金沢市の人など5～6人で年4回酒の味を決める飲みきり会を始めたが、現在は50人ほどになり、永平寺町内の店で行っている。その他、ネット上で「吟醸倶楽部」というのを設けており、「春…純米大吟醸の新酒しぼりたて 夏…大吟醸 秋…純米大吟醸のひやおろし 冬…大吟醸斗瓶囲い」というように、1年に4回、季節に合わせた旬の吟醸酒・純米吟醸酒を織り交ぜて配送している。

(5) 今後の方向



清酒は特定名所清酒という上位グレード間での潰し合いとなっている。「淡麗辛口」が最近の清酒の特徴となっているが、ようするに味が似通っているということであり、酒の特徴を出しにくくなっているということでもある。

こうした中、当蔵の経営者は、販売促進に地道に取り組んでおり、ネットにも非常に積極的であり、また、ダイ

レクトメールによる販売手法、試飲会などによる個別消費者の口コミ、あるいは卸・小売事業者との積極的提携など様々な販売手法を駆使している。また、これらの販売方法の売上比率やマージン幅も考え、それぞれの構成比をどうするかなどきめ細かな販売管理を行っている。さらには、経営者の人的関係を利用したマスコミ等への売り込みにも積極的である。

しかし、広告を投入すればそれだけ経費がかかる。また、ネット更新についても費用も時間もかかる。今日、情報がありふれる中、いろいろなところに出し続けなければならないが、酒のカテゴリーだけでなく、様々な商品がある中、自分の商品がどれだけ目立つかが問われている。

酒造業の場合、清酒製造所だけでも全国で1,737社があり、これに「焼酎」や「ワイン」「その他」の酒類を加えれば、そこから出される情報はあまりにも個別的、かつ膨大なものである。この中で、消費者に何を選択してもらうかということは至難の業である。

生産者（酒蔵）には商品に対するほとんど全ての情報があるが、消費者にはほとんど情報は無い。情報が非対称なのである。食の安全・安心が叫ばれているが、ブランドを利用したクリームスキミング（美味しいところだけをすくい取り不当な超過利潤を得ること）などの最近の食品産業に関する諸事件を見るにつけ、その乖離はむしろ広がっているようである。機械製品などの

場合には、情報の非対称性を「標準化」により、どこの社の製品も同様の品質であるというのが基本にある。そのために、作業の標準化・工程の標準化を進めるのであるが、酒造業や食料品産業の場合にはそのようにはいかない。

そこで、1つの指標を「標準」とし、消費者が安心して安全に選択する手法が求められる。その清酒がどのような方法で作られたのかがわかり、製品の品質などが分かることが指標のつける目的である。例えば、農業大国フランスのワインは、原料ぶどうの産地と品種、栽培方法、収穫高、醸造法、特徴等を明確にするよう義務付けられている。また、毎年、個別に試飲が行われ、各醸造所の製品の質が求められる基準を満たしているか判定されている。

清酒の場合、味のタイプが同じようなので、商品の違いを「製造法」で表示しているが、アマチュアの消費者に対しプロの業界用語である「製造法」を商品の表記とするものはあまりない。

“山廃”とか言われてもどのような醸造工程で造られたかを理解できる消費者はほとんどいないであろう。清酒は醸造方法・精米歩合・酵母等のコストと希少性という硬質な情報を軸に消費者に説明を行ってきているが、一部の通を除いてどのような酒かを説明することは難しい。むしろ、消費者に必要とされる情報は酒の味の特徴などで商品を説明することではなかろうか。いきなり、70年以上もの歴史を持つワイン原産地呼称制度の真似をして、商品表記を難しく考えても成功しないだろうが、既に、ワインや酒類総合研究所の提案で行っている、甘辛、濃淡等の酒の味の特徴や飲み方をラベルに表記することが考えられる。まだ、酒ではごく一部の商品のみ表示されているだけである。また、産地などのブランドのクリームスキミングを防ぎ、醸造した産地をはっきりと消費者に分かってもらうためには「水」（軟水・硬水）、「原料米」（産地（県という広域ではなく地域）・品種・栽培法）などを表記すべきであろう。また、飲み方の文化を提案することも必要である。日本料理のみならず、フランス料理やイタリア料理などにも合う酒の楽しい飲み方も提案して欲しいものである。

新しい企画としては、今年は8年物の「古酒」を出している。経営者は毎年、何か新しい企画が提案できればいいと考えている。古酒は消費者によって好みが変わり、現在の評価は混沌としているが、当社の意気込みは非常に評価される。古酒は16℃で保存しているが、ワインの「ヴィンテージ」のような概念で、毎年古酒を造っていればいいが、その間、在庫を抱える必要があるため資金繰りが続かないというのが難点である。したがって、毎年、古酒を造ることができない。経営者は、8年ものがなくなったらどうするか、次の手を考えていかねばならないとしている。

一つの提案ではあるが、福井県食品加工研究所でも技術開発したことのある「低アルコール酒」という方向もある。全国的には仙台の「すず音」という発泡にごり酒（一の蔵）などが有名である。ただ、低アルコール酒ということは、発酵を途中で止めることであり、技術面からも価格面からも難しい酒ではある。

さらには、醸造学の小泉武夫氏や坂口謹一郎氏が提案しているものとして、濃い目の酒を薄め

る方法もある。通常の清酒もアルコール度数は20%くらいなり、また、江戸時代からの「濃厚仕込み」でトロリとした酒ができる。これを消費者の手元で当酒蔵の売りでもある癖のない軟水の白山水系の雪解け水「白山の地下水」で水割りして飲む方法である。消費者の手元で味が中途半端になってしまうという難点はあるが、江戸時代からの伝統的手法であり、低アルコール化の時代要望に合っているかもしれない。

杜氏と経営者の関係は微妙であり、杜氏の力が圧倒的な蔵もあれば、逆に経営者の力が勝る場合もある。吉田酒蔵の場合には経営者と杜氏は一緒に働いていたこともあり、フランクな付き合いであり、また、杜氏は研究熱心でもあるので、お互いにアイデアを出し合い企画をすすめていけば、今後さらに良い酒が開発できるのではなかろうか。

万葉の歌人・大伴旅人は大宰府に赴任中、夜・酒を飲みながら「酔なき物を思わず一杯の濁れる酒を飲むべくあるらし」「價無（あたいな）き寶（たから）といふとも一杯の濁れる酒にあにまさめやも」（大伴旅人讃酒歌13首のうち2首）と歌っているが、万葉の時代から日本全国各地に酒（今の「清酒」とは違うが）の文化が花咲いていたのであろう。坂口謹一郎は「日本いたるところに有能な地酒屋さんがあって、その土地の『さかな』や環境などにじっくりとけ合った特徴のある地酒が造り出されるようになれば、日本の国はどれほど楽しくなるか」（坂口謹一郎：『日本の酒』）と書いているが、吉田酒造には日本の国が楽しくなるような特徴ある酒造りをお願いしたい。

（参考）

国税庁：「清酒製造業の概況（平成18年度調査分）」

国税庁：「お酒に関する情報」

独立行政法人酒類総合研究所：「お酒のはなし」「全国新酒鑑評会」

坂口謹一郎：『日本の酒』

小泉武夫：『発酵は錬金術である』

福井県食品加工研究所 久保義人氏

（調査報告 和田）

4. 協和テキスタイル株式会社

当社は昭和41年5月に創業以来、原糸加工から縫製まで一貫体制を保有し、小ロット、多品種、短納期を強みに医療用サポーターなどをはじめオリジナル製品を自社ブランドにて展開している。平成14年にECHIZEN（和紙強撚糸）を開発。和紙素材の特長である、①呼吸機能、②



調湿作用、③保湿効果、④紫外線カット、⑤角質摩擦効果、などを活かしながら、当社が従来から保有する繊維技術を応用し、ECHIZEN（和紙強撚糸）の開発に成功した。この和紙糸を使用し、「和紙を着る」をテーマに、現在では肌着、Tシャツ、タオル、ハンカチ、ソックスなど、約20種類の商品化に成功している。また、自然に還る、自然環境に優しいECO製品としても注目を集めている。

（1）事業をはじめた動機

医療用サポーター以外で、当社の事業の柱となるものを考えていた時、和紙のサンプルを入手した。和紙はセルロース（植物繊維）99.9%で構成されているため地球環境に優しく、土に還るなど自然分解が可能な点や、和紙そのものが日本人と馴染み深い素材という点で他の繊維商品と差別化が図れることに着目し、事業化に着手した。

（2）製品開発～生産まで

製造工程は以下のとおりである。

スリティング → 撚糸 → 伸縮 → 柔軟 → 巻上 → 製織（生地） → 加工（染色） → 縫製 → 販売
一貫生産体制を自社内に保有している。

① 独自技術

通常、和紙は繊維として硬すぎたり、紙の厚さにバラツキがあるなどの欠点があるが、当社の和紙繊維は綿と同程度の「柔らかさ」と「強さ」を持っている。またECHIZENは、撚糸に揉み効果を加え強化し柔軟性と伸縮性を持たせ、水に溶けることもない。上記は当社が保有している独自技術だが、その開発のポイントは、和紙という自然素材を扱うため、製造工程を自然界に近い条件に設定する点にある。

また、撚糸をする際、回転を落とし丁寧に撚糸を行う必要がある。これにより小ロットでの生産はさげられないが、これは大手メーカーにとってコスト高の生産となり模倣することが難しく、結果的には参入障壁となっている。

さらに、和紙は素材としてバラツキがでやすいため和紙繊維の染色は非常に難しいとされていた。だが、当社がこれまで保有していた繊維における染色のノウハウを和紙繊維へ応用し、染色の均一性を確保することに成功した。

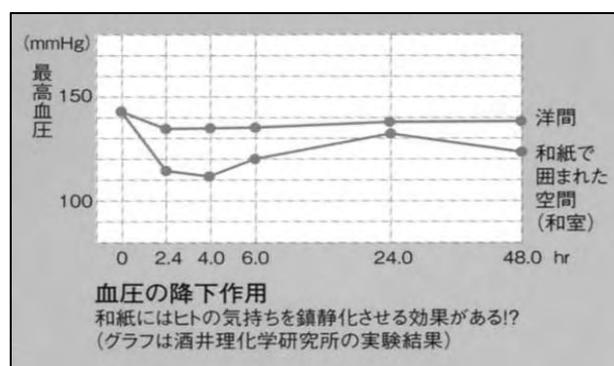
② ECHIZENの特長

ECHIZENの特長はその素材、和紙にある。洋紙は木の中身の部分から出来ていることに対し和紙は皮の部分より出来ているため、木の皮が本来持つ、1)呼吸機能、2)調湿作用、3)保湿効果、4)紫外線カット、5)角質摩擦効果、などを引き継いでいる。以下にその効用を具体的に示す。

1) 呼吸機能

ECHIZENは植物繊維（セルロース）99.9%のみが複雑に絡み合いながら出来た素材であるため、常に吸排気を繰り返し、呼吸機能を持つ。

また和紙で囲まれた空間（和室）は血圧を降下する作用があるとの結果も出ている。

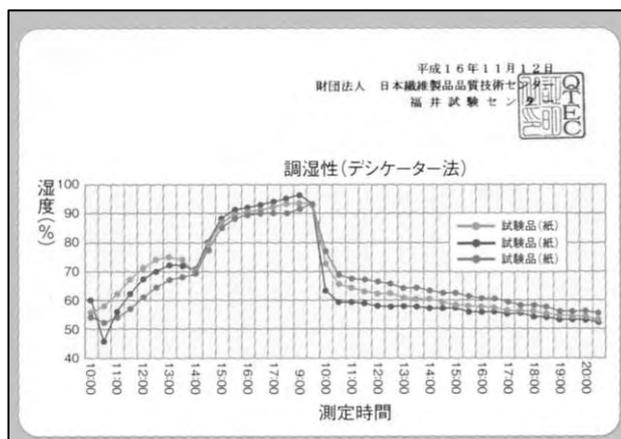


図表1 血圧の降下作用

2) 調湿作用

ECHIZENは環境に応じて水分を吸放出し、湿度をコントロールする作用があるといわれている。

これにより冬は暖かく、夏は通気性が高いため涼しく、冷暖房効果が働き、和紙の衣服は一年を通じて快適な素材となる。



3) 保湿効果

ECHIZENは1.5~2.0mmにスリットした和紙に撚りを入れるため、繊維の中心部分が空洞のストローのような状態になり水分を保持する。

綿に比べ約1.2倍の保湿性があり、乾燥肌やアトピー肌に刺激が少ない。

平成15年 日本繊維製品品質技術センター 福井試験センター

■吸水性及び拡散性残留水分率

測定項目	和紙	和紙/綿	綿(JIS添付白布)
滴下法(秒)	0.5	0.5	0.5
バイレック法(たて)	77	86	114
バイレック法(よこ)	78	85	99
5分後	99.5	97.1	93.0
10分後	93.5	96.0	88.5
15分後	92.3	92.8	79.7
20分後	90.1	89.9	72.1
25分後	88.4	86.2	66.4
30分後	86.9	83.3	60.6
35分後	84.6	80.0	54.6
40分後	83.0	77.4	47.8
45分後	81.5	74.8	42.9
50分後	80.2	71.9	38.1
55分後	78.5	68.9	34.2
60分後	76.7	66.7	30.6

図表3 吸水性及び拡散性残留水分率

4) 紫外線カット

ECHIZENは、木の皮が持つ紫外線の吸収機能を活かし、紫外線を遮蔽し、皮膚の老化を防止する。綿と比較しても紫外線遮蔽率が高い結果が出ている。

平成17年8月11日
財団法人 日本繊維製品品質技術センター
福井試験センター

試料	結果		
	照射量(J/cm ²)	透過量(J/cm ²)	遮蔽率(J/cm ²)
A(和紙)	6.015	0.515	91.4
B(綿)	5.955	0.970	83.7

図表4 紫外線遮蔽率

5) 角質摩擦効果

ECHIZENは皮膚の老廃物を吸着し肌をきれいにする。ECHIZENに水を含ませると、表面が膨れてソフトになり、肌をこすると肌を密着しながら古い角質を傷つけることなく落とし、しっとりとしたつるつる感を味わえる。また和紙強撚糸の細かい角によりカカトなどのカサカサを解消する。

(3) 販売方法

① 顧客のターゲット

主なターゲットは「健康」、及び「スキンケア」に興味を持つ消費者である。特に「健康」においては、ECHIZENの持つ保湿性を活かして、「アトピーやアレルギーと共生する」というコンセプトのもと、お肌に敏感な消費者を対象としている。

② チャンネル

1) 直売店舗

福井県内ではベル店、エルパ店の2店舗、県外では東京の百貨店（京王、西武、東武、小田急、高島屋）にて展開している。県外の店舗においては、当社の主力商品である医療用サポーターを既に販売しているところに、催事店として入るケースが多い。また東京での福井県物産展などの企画展にも積極的に出展している。催事店でのECHIZENの反応は非常に良い。

福井県内の店舗では、和紙の繊維という他にない特殊商材のため、アトピーやアレルギーなど肌に敏感な消費者が福井県外から買いにくることもあり、徐々にリピーターを増やしている。



店舗の様子（福井県内 ベル店）



商品陳列の様子

2) ネット販売

現在、当社のホームページを通じてネットショッピングが可能ではあるが、和紙繊維という特殊な商材であるため、商品に詳細な説明が必要であったり、実際に手にとって和紙の肌触りの良さを伝えることが難しいため、なかなか購買まで導くことが難しい状況である。以前はTVショッピングでの通信販売を利用するも投資対効果が低く、現在は行っていない。

③ 販売促進方法

主な販売促進は、直売店舗での接客要員による説明販売である。接客要員は和紙でつくられた商品を着て販売するなど説明に説得力がある。接客要員はもともとこの商品のユーザーが多く、和紙繊維という商品に惚れ込み販売している者が多い。和紙繊維というあまりなじみない商品を消費者に理解してもらうために、商品の特長や取り扱い方法を説明し、五感を通じて和紙繊維の良さを体感してもらうことで販売につながっている。また、和紙繊維の良さを理解した消費者はリピート率が高いことがわかっており、十分な説明を心がけている。さらに、トライアルを獲得するために試供品の提供も行っている。店舗内には雑誌にとりあげられた記事を展示し、商品に対する信頼性を上げている。

④ 協力者・パートナー

平成19年、東京に本社を持つ会社（以下A社）の協力のもと、紙製品を販売する会社を共同で設立した。これにより、都市部の店舗出店コストを軽減するとともに、A社の持つ販売力を活用することで、更なる売上げの拡大を見込んでいる。販売面はA社側が中心に行うが、販売員への教育は当社主導で行っていく。

⑤ 価格設定

他の繊維商品と比べ大量生産ができないため、若干割高となっているが、直売店舗を通じて販売することにより、極力中間マージンの排除に努めている。現段階では、市場への浸透を第一と考えているため、価格面についてはかなり企業努力をしている。

(4) 開発から販売までで苦労した点

製造面においては、和紙が繊維として十分な「柔らかさ」、及び「強さ」を出すことに非常に苦労した。試行錯誤の研究を4年間続け、和紙が綿と同等の「柔らかさ」、及び「強さ」を出す適切な製造環境の設定や最適な撚糸回数のポイントを発見し、現在は解決している。また、和紙は素材にバラツキが大きいため、染色工程において均一に染まらないトラブルがあったが、当社が保有していた繊維の染色ノウハウ・技術を応用し、自社内で解決することに成功した。苦労した分、これらが当社の技術的な競争優位となっている。

販売面においては、大手メーカーに売り込みをするも、和紙繊維の色、強度が規格にあわないため契約しなかったなど、販路開拓には苦勞している。また商品の特性上、消費者に説明し、商品の良さを理解してもらう必要があるため、従業員教育についても努力している。

(5) 今後の展開

和紙の繊維は大量生産できない、染色が難しい、などの理由で大手メーカーが参入しても撤退する状況にあり、目だった競合がない現状である。ただ、そのため和紙繊維に対するマーケットがなかなか大きくなれないというトレード・オフな問題もある。

ただ、健康志向、環境志向（LOHAS）の高まりにより、健康・環境市場の拡大が見込めるため、今後更なる「和紙繊維」へのニーズも期待できる。具体的な展開としてはスキンケアに敏感な女性の消費者をターゲットとし、近年成長著しい女性専用のフィットネスクラブへエステ商品の販売をはかり、女性顧客の一層の獲得を図っていく。

また、グローバル展開として、イタリア、香港などの既存販路の活用、並びに先述の A 社が持つグローバルネットワークを活用し、ドイツやイタリアの A 社の顧客に対し展開を始めている。さらに、華僑や中国の富裕層が来日した際に、日本のお土産として購入していることが判明しており、彼らに向けた展開も期待できる。関連して国土交通省が募集するビジット・ジャパン・キャンペーン「魅力ある日本のおみやげコンテスト 2008」への応募も検討している。

(6) あとがき

当社の ECHIZEN（和紙強撚糸）は、和紙という日本人に馴染み深い素材を元に、福井県の地域資源である「繊維技術」を活かし事業化に成功した事例である。和紙が持つ特長である、①呼吸機能、②調湿作用、③保湿効果、④紫外線カット、⑤角質摩擦効果、は健康志向にマッチしており、自然に還元する ECO 製品であることは、環境志向にマッチしている。このことから ECHIZEN の商品力は非常に高いと思われ、更なる成長への課題は販売力の強化といえるだろう。

販売力を向上させる具体的な方策としては、「ECHIZEN」のブランド化が考えられる。

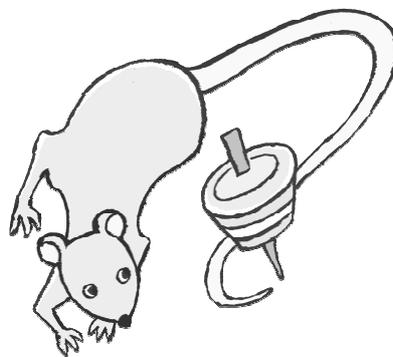
「ECHIZEN」のブランド化としては、メディアや新聞・雑誌の報道内容や皇室へ献納した実績などのパブリシティ戦略を積極的に行うことによって、プロモーションコストを抑えつつ、和紙繊維「ECHIZEN」のブランド認知度を高めていくことが考えられる。また、購入者に対するブランドロイヤルティを高めるため、購入した顧客に対してリピート購買につながるように定期的なアプローチをすると良いだろう。具体的には顧客情報を整理した上で、DM 発送やメルマガ発行による新商品のご案内、「ECHIZEN 通信」などの会報の発行、会員カードを発行し購買金額に応じたポイントの付与、購買金額の大きい優良顧客に対する特別優待などのロイ

ヤリティマーケティング、などが考えられるだろう。

また、衣類などの繊維商品の特性、価格帯、及び購入意欲をもつ県外の顧客や、海外旅行者へのリピート販売を考えるとネット販売の強化も一考の余地がある。和紙繊維はアトピーやアレルギーをもつ赤ちゃんにやさしいため、出産祝いなどの贈答用としても期待できる。但し、ネット販売を成功させるには、商品説明を十分に行う必要があるため、商品特長や製造工程を動画にて説明するような仕組みや顧客の生の声を取り上げると良いだろう。さらにはホームページ内のコンテンツや購買動線を改善し購買率を高めたり、会員専用ページを設け、会員同士や会員と企業が対話できるような仕組みがあると一層リピーター獲得の効果があるだろう。そのためには、上記を実現する情報技術の習得、人員の確保、定期的なメンテナンスによるコンテンツの新鮮さの保持、及び顧客情報の管理等に留意する必要がある。

「ガチャマン」という言葉に代表されるように福井県は繊維産業で栄えたが、近年、安価な中国繊維に押され、県内の繊維会社は厳しい状況にある。今回は、和紙という素材が持つ価値に着目し、そこに既存の技術・ノウハウを活かして新商品を開発し、差別化を図った事例である。勿論、ここまでの開発は決してたやすいものではなく、4年間の試行錯誤があり事業化に至ったわけであるが、新商品開発に挑戦していくその姿勢は、繊維産業という業界にとって大きなヒントになるだろう。「ECHIZEN」が福井を代表する繊維素材として、今後更に発展していくことを望みたい。

(調査報告 村上)



5. 株式会社ピロール健康タチャ

環境に優しいピロール農法米を普及販売する

(1) 日本のコメ文化復活への挑戦

福井市橋南地区から越前海岸の蒲生（旧越廼村）に至る幹線道路の旧タチャ通りで営業していた企業組合の米穀店を、現代表の山本氏が後継者となり地域顧客を対象に営業活動を推進してきたが、子供でも梅干し、たくあん、漬け物などをおかずにご飯を三杯以上食べていた時代と違い、昨今の生活者は主食がパン食、麺類等を食べる割合が多くなり洋食化が浸透したため、コシヒカリ中心のコメの売上高は業界全体が低迷しているため業績も好くない状況になってきていた。こんな状況では今後もこの業界はじり貧となり、生き延びるためには燃料等の販売も行い細々と営業を続ける企業が多くなっていった。

しかし山本氏は、日本人の腸が平均 1.5メートルと長いと長いコメとの相性が良く、コメ文化でも世界に誇れるコシヒカリ等のブランド米にも恵まれ、衰退産業にはならない絶対の自信を持って商売していたが、生活者の「コメ」離れが静かに進んでいる現状を見ると、今のコメづくりは大量の農薬散布や年に数回の除草剤散布、化学肥料の使用、農業用水の汚染などが重なり、昔のコメと味が落ちていることが最大の原因ではないかという思いがしていた。

現に今でもコメの消費量が減少し続けている。

農林水産省によると、最も消費量の多かった 1962 年度の国民一人当たり 1日 324 グラム食べていたのに、2005 年度は約半分の 168 グラムまでに落ち込んでいる。パン食が普及したのに加えインスタント食品などの増加とおかず等が多彩になり消費者の選択の幅が大幅に広がったのが原因のようである。

農水省も米離れに何とか歯止めをかけようと、朝食に温かいご飯を食べて元気に 1日 頑張ろう等のテレビCMを展開していた。また米飯提供の回数の少ない都市部の学校給食にも米飯を増やそうと支援をしているが全体の消費の減少に歯止がかからない。

以上のような状況下に山本氏も生活者の米離れを防ぐ対策を真剣に考えているときに忘れもしない運命の出会いが、平成 8 年 3 月 10 日に越前市（旧今立町）今立文化センターで酒井理化学研究所の酒井弥博士のピロール農法についての講演会を聞いたことから始まった。

ピロール農法は有機農法、微生物農法、減農薬農法などとも関連しながら区別される最大の違いは「田畑にピロール資材を散布すれば土壌中に酸素を増やすことで、地球の温暖化防止にも一役買って、農薬やダイオキシンも分解出来る農法である。この農法で収穫されたコメは味良く収量もアップし農薬、化学肥料も少なくて済むとの話を聴き感銘を受け、これだという思いからすぐ酒井博士と面談して、この事業の普及とピロール米の販売に取り組むことで、生活者の期待に応える以外に会社としての社会的責任を果たす道はないと確信した。

(2) 総ては土から始まるピロール農法とは

① 福井で開発された

福井市灯明寺畷という土地で作られていたその昔、殿様専用の「おひきどり米」という特別に美味しい米があったことを1970年頃に知った寺島博士（福井県農業試験場に勤務）が、その後この水田の秘密を調査し、カルシウムやマグネシウムの含有量が多いことが判明し、さらに土が不思議な「青緑色」をおびていることを見つけた。この青緑色こそがピロール農法の基礎となる「らん藻」だった。

「らん藻」は太陽光を浴び二酸化炭素を吸収し酸素を放出しますが、このとき光合成の過程で土壌中にある様々なミネラル（金属）のキレート化（ミネラルを有機物で植物の根から挟み込んで吸収されやすくなる）をおこなう。このため根からのミネラルの吸収がよくなり、このキレート化されたミネラルは人間にとっても吸収率が抜群に高いことを見つけ、寺島博士はこの現象を「ピロール」と名付けその後いろいろ仮説などがたてられていたが、1995年に越前市今立の酒井弥博士によって、シアノバクテリアによる現象だと突き止められて、学問上の理論が完成してからピロール農法は飛躍的に全国に認められている。

シアノバクテリアは地球最古の原核生物といって今も生存しているバクテリアであり、温暖化が進行している今日、シアノバクテリアは酸素を土の中で放出するというすばらしいことをしてくれる。

作物の根は酸素が一杯の土の中から養分を十分吸収することが可能で、素晴らしいピロール作物が収穫可能となる。

環境を良くしながら、作物も良くするという働きがあり、世界的に温暖化現象が進行しているこれからの時代に最も望まれる農法だと思われる。

② 「総ては土から始まる」環境に優しいピロール資材での土造り

ピロール農法には、寺島博士が研究の末「らん藻」が良く増殖する資材を工夫して作り出した資材が現在のピロール資材の土台となる物ですが、更に酒井弥博士による研究や、技術開発にあたった黒田与作氏らの研究開発により、「ピロールエルゴン」という素晴らしい資材が完成した。

ピロール農法は「ピロールエルゴン」を田や畑に散布することにより「らん藻」を大量に繁殖させる土壌にする農法である。（らん藻は湿った所なら、海水、淡水、土中などどこにでもいる）この「らん藻（ラン藻、シアノバクテリアとも）」の優れた働き（土中において酸素を放出する、ダイオキシンを分解、減少させます）により美味しくしかも栄養価の高い作物を収穫することが出来る。繁殖した「らん藻」は光合成微生物であり、酸素と栄養素を根や他の微生物に与える働きがあるため作物は病気にかかりにくく丈夫である。

太古の地球ではらん藻が生命の進化に寄与した

らん藻は二酸化炭素を吸収し、酸素を空気中に放出している。酸素は人間や他の動物が生命を維持するために必要なわけである。この為らん藻は自然環境の活力を維持するために重要な役割をはたしている。らん藻による酸素供給は、生命の進化に大いに寄与したとされる。

近年は二酸化炭素の増加による温暖化現象が問題となっているため、このらん藻の働きに期待するところは大きい。

太古の地球、…中日サンデー版 1999. 2. 28 大図鑑シリーズより

③ 身体に良くて美味しいピロール食物

ピロール米が代表するピロール食物は土の中のミネラルを一杯吸収しているので、昔ながらの甘みのある栄養価の高いミネラルの人体への吸収率が高い。又日持ちが良く、病気にも強いので、農薬は殆ど使用しませんから残留農薬も検出されない。

またピロール米は、アレルギーが低いのでアトピー、アレルギー体質のお子様の体力増強にも貢献します。家庭では普通のお米と全く同じ炊き方、食べ方で美味しく召し上がれる。

コメの他にピロール食物には、ピロールお茶、ピロール野菜、ピロールりんご、ピロールみかん、ピロールたまご、ピロールメロン、ピロールサクランボ、ピロール西瓜、ピロール手作り無添加ドレッシングなどがある。

{ピロール米の主な特徴と栄養素}

- : 弱アルカリ性 普通の米は弱酸性
- : カルシウム、マグネシウム、亜鉛等を多く含む高ミネラル米で栄養の吸収力がよい
- : 植物には本来含まれていない造血ビタミンのビタミン 12 が含まれている (世界で始めて見つけたとのことです)

ピロール米と一般米の成分比較表

項目	ピロール米 (玄米)	普通米 (玄米)
pH (ペーハー)	7.1~7.4	6.8~6.9
Ca (カルシウム)	78.0~140.0ppm	50.9~56.9ppm
Mg (マグネシウム)	126.0mg/100g	110.0mg/100g
Fe (鉄)	1.6mg/100g	1.1mg/100g
Zn (亜鉛)	2.19mg/100g	1.80mg/100g
ビタミン (B12)	0.050.08ug/100g	含有せず

カルシウムや食物繊維が豊富に含んでいるピロール米ぬかの活用もピロール食物のクズもリサイクル肥料として活用します

ピロール農法で米作りしている高知県南国市の小松武実の事例では稲穂が出始めた頃と、株が育った頃の2回120キロの資材を水田にまくことで、除草剤は1回(通常は3~4回)ですみ、収量は10アール当たり480キロあり普通米地区平均収量の360キロを大きく上回った。また小松さん

ら10人のピロール仲間も平均を上回る収量を上げている。

小松さんは「ピロール資材を使うことで稲が丈夫になり倒れにくい」。

3年目の「今年あたりは施肥量も減らすことも出来ると」経済効果にも期待している。

またトマト栽培でピロール農法を実践している埼玉県深谷市の三浦さんはハウスのトマト栽培にらん藻を増やすピロール資材(土壌改良材)を活用している。

苗を定植する前に、土の中にすきこみ、これを一作ごとに繰り返す。必要に応じて農薬は使

うが不思議なことに、農薬の効果は持続するがトマトに残留する農薬は検査しても検出されなかった。

三浦さんは「最大の効果は連作障害がでないことだ」と語る。

一般に同じハウスで何年もトマトを作り続けると土壌中に線虫が増えて、連作が難しくなり、農薬で土壌消毒するが何回も行うと土が死ぬことになる。三浦さんのハウスはピロールのおかげで土が健全だ。またトマトの味がよいのも大きなメリットになっている。

またお茶栽培の静岡県浜岡町の河原崎さんはお茶の栽培にピロール資材を使用している。

毎年春と秋の2回肥料の効率的な吸収を高めるために10アール当たり100キロの資材を土にすりこむ。一般にお茶の栽培では化学肥料を多く使うため、土壌や地下水が硝酸窒素で汚染される度合いが強くなる。

お茶の品評会で農林水産大臣賞を取った河原崎さんは「ピロール資材を使えば肥料の使用が少なくて済み、土壌に活力が生まれ肥料成分が効率的に茶樹に吸収されるためだ」と品質の向上だけでなしに窒素汚染の軽減にも役立つと話す。

事例は毎日新聞 1999年3月3日より

(3) ピロール米にロマンを見つけた

① 一人の米屋とピロール米

山本氏が越前市今立で酒井博士とピロール農法に運命の出会いをしてから博士の研究成果を自分の身体で試すことにした。其の日からピロール米を毎日食べたところ肝臓の機能が1年目にはY-GTPが80台から40台の数値に安定して具体的な成果が出てきた。顔色もよくなり自信と確信を持って、ピロール米普及活動を推進しながら自分自身の体験談を生活者にお話しすることが出来るようになり、会話でも説得性があり話に重みがでてきた。

山本氏（54）才の4年間の骨密度追跡データ

測定日	測定部位	若人と比較	同年齢比較
H15. 3. 25	前腕	99%	102%
H18. 10. 19	腰椎	103%	110%
H19. 5. 27	腰椎	103.9%	111.5%

H15年のデータは医師より生涯直らないと言われていた半月版断裂が、元に戻ったと診断された時の骨密度です。

平成8年4月からピロール米を食べ始めてから7年間での快挙だった。

私も八年前にピロール健康タチャを知ってから時々訪問しているが、いつも山本氏は笑顔で私の顔を見ながら健康の話をされるので、マラソン大会の近いときなど店に行き、顔色、手の艶、食事等の会話を通して自分の調子をはかっている。私が今日まで食べ物に気をつけていたせいか医者にかからない暮らしができるのは、ピロール食物と、生活環境等の話を、彼が収集したデータを元に具体的に聞かせてもらって、健康に対する的確なアドバイスをしていただい

ているからかも知れない。

彼は店に訪れた顧客にも笑顔で会話し健康増進のための食生活を熱心にアドバイスしており、肝心の販売が疎かになっていないか心配になっていますが、営業成績も毎年数パーセントの増収を確保していますから会社の健康状態も大丈夫のようである。

② 全国に広がるピロール農法

山本氏が自身の体験やピロール農法研究者、ピロール農家、ピロール食物愛好家などから収集した情報データなどを全国の生活者に知ってもらうため、今まで国内で100回以上の講演活動を通じて、顔の見えるピロール農法のファンを、増やす普及活動をピロール農法研究所の黒田与作氏らと共に推進してきた効果が全国で出ているが、まだ大きく顕在化してない都道府県もみられる。

*全国に広がるピロール作物の主な産地

山形	ピロールひとめぼれ ピロールサクランボ	青森	ピロールメロン
福島	ピロール米	新潟	ピロール米
長野	ピロールリンゴ	栃木	ピロールのど飴
福井	ピロールコシヒカリ ピロールドレッシン	埼玉	ピロール野菜
滋賀	ピロール卵	静岡	ピロール茶 ピロールみかん
三重	ピロールぶどう	西尾市	ピロールにんじん
熊本	ピロールデコポン	宮崎	ピロールピーマン
淡路	ピロール玉葱	豊橋市	ピロールすいか
徳島	ピロールレンコン	高知	ピロール米 ピロールボンカン ピロールブント
大分	ピロール野菜漬物		

生産者の声は

ピロール資材を散布した稲の幹が青々してるが、稲穂は完熟していて病気にかかりにくく張りがあるが、一般の稲は風や雨で倒れてもピロール稲は倒れない。しかも栄養たっぷり味も美味しい、身体によいお米を消費者にお届けできることをたのしみしている。

ピロール農法で野菜を作っているが、キャベツはかむと甘く風味がある。

おかげで固定客がつきはじめて今後が楽しみだ。

ピロール農法は土壌中において酸素を放出し、ダイオキシンも分解減少しますから、21世紀の環境改善に貢献する農業だと誇りを持っている。

次世代の子供に優しい未来は今から大人がつくっていく責任がある。

③ 今後の対応

平成12年3月に全国の最優良米穀小売店を表彰する第11回優良米穀店全国コンクールで、福井県からの入賞は初めて「ピロール健康タチヤ」が日本米穀小売振興会長賞に選ばれた。

山本氏の健康志向を強く打ち出した経営理念、「ピロール米を知って、食べて、健康な身体をつくろう」の考えをもとに、日頃から地道に全国の生活者とのコミニケーションをはかり、講演活動でのピロール食物の普及活動を推進したことで、ピロールファンが日本全国に及ぶよ

うになったこと等が、高く評価された。又ピロール農法は環境、食料、等の面で国連でも注目されている。

またピロール食物フアンのお客様からの情報収集によるニーズの掌握とフアンへの情報発信も車の両輪と思い今後もの確に実施していく。

1) お客様の声は

- a. 数年来脂肪肝、高血圧、高脂血の三重苦で長年悩んでいたが、今年の健診結果は脂肪肝が消え肝臓数値はじめ、各種のデータが正常値になり、医師から「何かしたの？」と尋ねられました。毎日飲んでいた牛乳、ヨーグルトを止めてピロールご飯に切り替えたおかげです。

*平成19.6.18日来店1年の男性のお客様より

- b. 横浜の息子から「喘息症状が出なくなったのはお母さんのおかげ」と言われ大変喜んでいました。

*平成19.7.02日来店の、横浜の息子さんに毎月ピロール米を送るお母さんより

- c. 娘の顔が荒れてかいるアレルギーもありましたが綺麗になりホットしています。毎日ピロール米のご飯とピロールぬかの漬け物を食べさせています。

*平成.19.7.03.日

- d. 医師からメタボリック症候群と診断されたので食生活を見直し、1ヶ月前からピロール米を食べ、夜食を止めていたら正常に近い数字になった。

*平成.19.7.24日

- e. ピロール米を食べているうちに風邪を引かなくなった。

ピロール米は防腐剤などの添加物を排出する亜鉛が多いので家族みんなで安心して食べています。

肌がすべすべして血色が良いと言われるようになった。

歯ぐきがしまってきた。

腰痛が楽になってきた

血糖値が安定してきた

- f. 山本氏の妹婿は、血糖が高いのに脂質、辛い物が大好きで血圧が高く赤ら顔でした。

「医師から一生糖尿病の薬を飲まないといけない」と言われビックリして彼に相談に来たので、ピロールヌカを炒って1日にスプーンで三杯とシトラスカルゲン（カルシウムイオン飲料）100円を1日1本（清涼飲料）勧めました。3ヶ月後の診察結果に医師がビックリする「下記」の数値が出ました。

G O T	35 から	21 へ	中性脂肪	111 から	86 へ
G P t	66 から	24 へ	HBAIC	9.4% から	5.3%へ

以前と変わったことは、脂質を押さえて野菜を増やした。(栄養士指導)

ピロールヌカとカルゲンエースを飲むことを毎日欠かさず続けた。

以上2点だけで顔色も良くなり血圧も平常値の結果が出ましたので本人もビックリです。

2) 山本氏からお客様へ

- a. タチヤからお客様へ、「ふれ愛メッセージ」を年間8回ほど発行して全国のお客様にお届けしている。「食からの提案、薬の効く身体づくり」を編集の基本にして、お客様が読みやすいようにB4版の丈夫な紙を三つ折りに使い、大きな文字で編集してあるため、いつの間にか見てしまう魅力ある「たより」になっている。

読んだ人全員がこの「たより」を読んで一つでも実践に移せば、必ず良い結果が出るように折っている山本氏の思いがにじみ出ている。

また出来るだけお客様の声も掲載するようにしている。

- b. 全国ピロール大会が平成19年の今年も11月22日に東京都の日本財団ビルで行われ山本氏も「一人の米屋が語るビックリと喜び感謝の話」のタイトルで講演した。全国から集まった200人の聴衆の前で持論を事例にもとづき展開した。

ピロールに出会って12年、ピロール米、ピロール茶、とピロール野菜で花粉症。糖尿、アトピーが改善している現実をデータと共に報告し好評だった。

- ## 3) 高齢化社会への対応については国民全部が課題を背負うことになるが、毎日の自己管理の継続が健康に寿命を延ばし他人の世話にならず生涯現役で暮らせることだと思う。そのためには年配者に配慮した食環境の整備が求められる。

確実に近づいている高齢化社会に対応するため、山本氏はこれからも高齢者が不足するミネラルやビタミン12を含む弱アルカリ性のピロール米普及の為に、顧客側にたったサービスに徹し、変化に対応できるしなやかな足腰の強い企業になるよう努力していくということだ。

(4) まとめ

以上のように山本氏は**長寿県の福井**に事業拠点をもち地球環境に配慮した福井発のピロール米(身体に良くて美味しい)をお客様に届けし、食生活による健康づくりを広めていくアドバイザーとなる経営理念を掲げ、健康で快適に長生きしたい人間の永遠の課題に貢献していく挑戦企業を目指している。



(調査報告 深草)

6. 株式会社 森八大名閣

当社は昭和8年8月に初代森強氏が東京で「森八」を創業した。強氏は福井出身であるが、菓子製造業に大変興味を持ち、修業していた東京で店を構えることとなった。持ち前の商才と菓子に対する真摯な姿勢で店は繁盛し、東京で複数店舗を経営するに至った。しかし、昭和の動乱期を迎え、休業を余儀なくされることも多くなり、終戦後は2代目となる現社長の実父が福井に戻り現住所にて開業することとなった。現在の代表取締役である森雅信氏は3代目となる。なお、初代が東京で創業した「森八」は現在でも営業を続けている。

「森八」の商号は、創業者森氏の「森」と昭和8年8月に創業したため、それをかけて「森八」としている。大名町通りという立地の良さと伝統ある和菓子専門店として発展を続け、市内では有数の菓子製造販売業者として数えられている。

平成5年には、新たに洋菓子部門を立ち上げ、初の郊外店として「オルロージュ」を開業、また集客力の高い福井西武地下にて「西武店」を開業している。(品目は和菓子が中心) 平成8年には本店の全面改装に着手。モダンながら、伝統の誇りを感じさせる建物となっている。現在、和菓子としては強いブランド力を有しており、伝統を守りつつも常に先進的な情報を取り入れ、地域の支持をいただいている。



(1) 事業を始めた動機

① 外部環境と競合状況

当店は、有数の販売量を誇る老舗和洋菓子店として発展を続けているが、嗜好性の高い商品であることから多様なニーズがあり、商品アイテム数も100前後と多い。各店舗の特徴としては、本店については立地上法人顧客も多く、官公庁も近いことからロットの多い販売体制となっている。対して、西武店においては県内、県外客を含め贈答用としての個人層の人气が高く、和菓子についてはこの2店でバランスのよい店舗展開となっている。定番商品である饅頭、大福、どら焼きなどに加え、季節に応じた品揃えで工夫されており、リピート客の多いのも特徴。独特のネーミングや独自の包装紙にも訴求力があり、販売促進力も高い。しかしながら、福井市内の和菓子店だけでも約40店舗近くが市内中心部に集中しており、競合が激しい業界でもある。また、従業員規模別にみると、従業員4名以下の比較的小規模で家内工業的な店舗は全体の7割近くを占め、全国的にもほぼ同じような傾向がある。(通商産業大臣官房調査統計部編「商業統計表2006年版」より)

このように、小規模な店舗経営者が多いことはそれだけ個性的店舗が多く、和菓子については職人の創作意欲や工夫しだいで売上げを左右することができる特殊性のある商品だけに努

力しだいでは十分生き残っていける業界でもある。このことは、洋菓子店にも共通しており、パティシエなど専門職人を採用しブランド力を高めたり、旬の果物や野菜を使用したスイーツを使用したりするなど差別化が図られやすいが、それだけ日々のぎを削るような厳しい業界でもある。

消費嗜好性が高い商品であることは前述したが、食品業界でもあり、特に昨今、品質そのものへの消費者の目は一段と厳しくなっている。このような安全・安心の要求や、「甘味離れ」、「健康志向」など時代の変遷とともに、消費者ニーズも多様化しており、それだけ如何にマッチした商品構成にするかということは、重要なキーワードとなろう。総務省統計局の家計調査年報(平成18年)をみると、和生菓子の1世帯あたりの年間支出金額は、11,868円(福井市12,666円)、洋生菓子は17,375円(福井市15,620円)、菓子全体に占める和洋生菓子の構成比は約4割弱となっている。(注:生菓子のみ統計であり焼菓子類は考慮していない) 和生菓子が全国より上回っているのは、冬季での「水ようかん」など独特の食習慣があることや、冠婚葬祭での支出が比較的多いことが原因と思われる。両方とも、平成8年ごろより横ばいもしくは多少増加傾向にあり、特に和菓子については、含まれる栄養分が見直されていることやイメージよりもカロリー分が意外と少ないことが特に若い女性層などに再認識され、需要の底堅い要因であると思われる。最近では、スーパーやコンビニエンスストアでも気軽に購入でき、かつ販促活動を強めている感もある。少子高齢化が進み、全体のパイが縮小傾向にあるが、女性の中高年層を中心に購買意欲が高い商品であることも事実である。競合が一段と激しさを増しているのは、手堅い需要客層があることや、小規模店舗でも創作や工夫しだいで安定した売上も期待できることが原因ではないかと考える。

② 新たなスキームの構築

当社は、どちらかといえば和菓子中心であり、特に饅頭、ようかん、どら焼きなどの定番商品の人気は高い。全体売上の7割は本店、西武店での売上であるように和菓子中心となっている。しかし、冠婚葬祭の簡素化や、若者の和菓子離れも進んでおり、定番商品だけではこれから安定した売上も期待できないこと、手作業が中心で製造コストの少ない小規模店の健闘などから、新たな新商品の開発、それも製造段階や流通段階から見直しをした新たなスキームの構築が必要と考えるようになった。これが今回の事業を始めた動機である。

(2) 製品開発～生産まで

① 使用する原材料とコスト意識

和菓子製造や洋菓子製造での最も重要な点は、当然であるが「味」である。食品業界ではこの味によって大きく左右されるのは言うまでもないことだが、その味を構成しているのは原材料である。良質の厳選された原材料を使うことは、味にも影響し、顧客の支持を受けることは

想像に難くないが、そこにはコスト意識が必ず付きまとう。つまり、如何にコストパフォーマンスを意識した付加価値商品をつくっていくことで、利幅を確保するかに掛かっている。顧客が来ても経営が成り立たないのでは商売にならないのである。

和洋菓子業界というのはロスが発生しやすい業界と言われる。1つには、新商品の開発に欠かせない試作品製造が欠かせないことである。どのような原材料をどれだけの量が必要であり、どのタイミングで調達するか「標準化」が決定しなければ、ロスが常に発生しやすい。和菓子の原材料だけでも粉物、糖類、豆類、米類、芋類など多種にわたり、ほとんどは外部調達となるので、ロット計算が複雑となる。すると無駄なコストも発生しやすい。2つには、製造に掛かる時間的なロスである。つまり、製造機械の稼働率と販売数量とのバランスであるが、ロットの多い定番商品では両者のバランスは保ちやすいが、洋菓子のように、初期工程の原料仕込、成形のみでの機械稼働となると、多品種小ロットの商品ではどうしても非効率的となり時間的なロスが発生する。償却の大きい機械となると利益にも影響してくる。しかし、4人程度の小規模な店舗の場合は、機械導入比率が比較的低いことが多いので必要な時に必要な量だけ原材料を仕入れる効率的な経営がしやすい。小規模店でも健全に事業を行っているのはこういう点にあるのかもしれない。となると当社のような大きな規模での菓子製造販売業では、如何に製造、流通など根本から見直した付加価値型の商品開発が必要かが見えてくる。

② こだわりの品質志向に特化した菓子づくり

今回、新たに目指した取り組みとは、「こだわりの品質志向に特化した菓子づくり」である。ここでいう「こだわり」とは、地域資源の活用、つまり地元福井での原材料に特化した商品づくりを目指していこうというものである。福井は、良質な米の生産地であるように、水や土壌など農作物の生産に欠かせないインフラが整っている。しかし、意外にも地域の関心が薄いのは、一定の農業政策と流通体制が長年続き、それが当たり前という意識があまりにも強かったのではないかと考える。それ故、生産者の立場からすれば、自分たちが作っている作物をもっと地域内での市場の形成によって流通させれば、さらに付加価値を生み、還元が可能であることを今まで知ることもなく、当然ながら実現もしなかったと思われる。つまり、マーケティング的な発想がなかったことである。

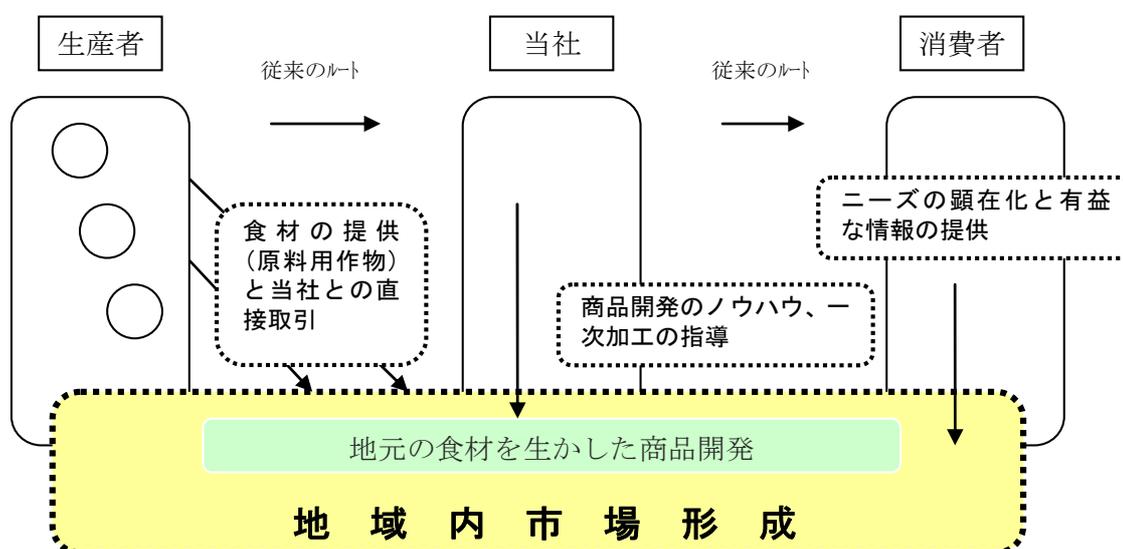
ここで前述の「地域内市場形成」について説明しておく。この言葉は、現在東京農業大学客員研究員で農業・農村マーケティング研究所所長の二木季男氏が提唱した言葉で、簡単に言えば都市と農村の交流や地域内あるいは周辺地域の消費者と農業者との交流が進むなかで農産物やその加工品が地域内で直接売買される場(市場)が誕生したことから生まれた言葉であり、具体的には農産物等地域直売所(広義のファーマーズ・マーケット)が対象となる。また、直売だけでなく地域内での商・工業者が一体となって新たな価値づくりに取り組んでいくことも対象となり得る。今までの量的なウェイトのみに置いたスケール・エコノミー(規模の経済。規

模の拡大によってコスト節約の効果を有効に発揮する考え方)ではなく、スコープ・エコノミー(地域内という範囲を限定し、その中でコスト節約を実践していく考え方)が重要だと同氏は説いている。しかし、現在の市場経済はほとんどが前者の考え方であり、同時に両者は対立の概念ではなく、互いに補っていく概念であるとも説いている。

この考え方からすれば、確かに調達コストが大幅に削減されること、生産者や加工業者のそれぞれのノウハウを互いに共有することが容易であること、また、消費者ニーズに対応する農産物の提供により、品目別の相場の変化に柔軟に対応でき、リスク分散が可能であることなど多くのメリットも挙げられよう。地域経済全体からすれば、農業や工業、商業、サービス業などが一体となって地域資源を活用し地域経済活性化の一助ともなりえる。

当社の新たな取り組みはこのような地域内での市場の形成を目的とする、加工原料の農産品の生産委託および生産者との商品開発に関するネットワークづくりである。このケースでは、卸売市場向けの規格外農産品を利用するにとどまっているが、将来的には原料用農産物の導入により農業経営レベルでの輪作体系を確立させ、安定的な原料供給を図ることも可能である。全国的にみても菓子のように多品目生産に対応し、集約度の向上を目指した農業経営を行っているケースもありそのインフラは徐々に整いつつある。さらに当社のように原料を加工し商品を製造している業者にとっては、地域性を生かした付加価値商品の開発が意図されている。これには、積極的に関与する消費者の存在が大きく、生産者と消費者同士が直接対話し情報共有できることから、さらなるインセンティブが働き、よりよい商品開発につながっていくものと考えられる。下記に具体的なスキームを示す。

地元原料に特化した菓子づくりのスキーム



(3) 販売方法と今後の展開

① 販売商品

1) 現在までに制作したもの

富津甘藷のパッタータ、勝山イチゴのクリーム大福、越前南瓜のとろけるプリン、あわらメロンのてんこもりパフェ、やまぼうしの高原のさくらんぼジャム、松岡ぎんなん吹き寄せおこわ。

2) 今後制作予定のもの

福井梅の雪中梅、足羽山の桜餅、金津のブルーベリームース、平飼地鶏の濃厚プリン。

② 事業領域

1) 誰に

食に感度の高い女性客、県外のこだわりを持つ客、県外に顧客を持つ地元企業、県外贈答。

2) 何を

地元の食材(農産品)を使ったオリジナル商品、福井ブランド(自社ブランド)の創造商品。

3) どのように

店頭(オルロージュ)にてチームメートの紹介と生産から商品企画製造に至るまでのストーリー性をPR。都心の業者へのセールス、流通業者へのセールス。

当社と丹南富津の農家・生産者がコラボレーションし、企画開発した商品をアピール。



③ 具体的な販売戦略

この事業は、あくまでも地域内での市場形成に重点を置いている。よって、量的なウエイトは今後の課題とし、当初は福井での消費者の評価や生産者の反応を重要視すべきである。当社は、県外での販路でも強みをもっているが、まず地域での支持基盤を確立したうえで、県外への販路拡大がもっとも妥当であり、地産地消活動の理にかなっていると考えます。つまり、県外での販路拡大となると、どうしてもスケール・エコノミー(規模の経済の追求型)となるので、その事業における規模や、商品数や顧客数と生産能力とのバランス特性を十分把握したうえで「外消」に望むべきと考えます。具体的な販売戦略は次のとおり。

1) 洋菓子店「オルロージュ」のリニューアル

19年11月に洋菓子店「オルロージュ」を改装、地産スイーツのコーナーを新たに設け来店客へのアピールを図る。コーナーでは地元食材を使用している点や生産者とのタイアップで開発された商品である点、また消費者の評価などわかりやすくかつ明確に訴求していく。

また、一部地元食材を使用したバウムクーヘン設備も導入しており、新顧客層の開拓と買上点数、客単価のアップを図っている。



リニューアルした洋菓子専門店「オルロージュ」



越前南瓜を使用した「ポディロンプリン」既に売り切れ状態であった。

2) お菓子づくりの開催と食育

年間4回ほど少人数制でその時期の旬の素材を用いた菓子をテーマに親子のお菓子作り教室を実施する。母親と一緒にお菓子づくりを経験するなかでその材料がどのようにして手元に届いたかなど子供たちに食の尊さを実感してもらうことを第一の目的とする。実際に生産者の方にもご協力をいただき、地産地消のメリット、デメリットなども実感してもらう。子供は将来の有力な顧客であり、地道ではあるがこのような活動こそが将来の地域資源活動の是非を問うものと考える。

3) 季刊誌の発行

開発した福井ブランドの製品を季節ごとに整理し説明する。併せてお菓子づくりと季節を絡めた本来のお菓子が持つ文化性や歴史、地元に関わるさまざまな物語など単に商品の紹介チラシではなく、1つの菓子から話題が膨らむように情報を伝達するツールとしての季刊誌の発行を目指す。

4) 地方発送の強化

販売基盤が整ったところで、「外消」事業を検討していく。配送可能な商品は、地方発送用のパッケージを作り、通販業者や宅配業者に紹介を行う。また都内の大手百貨店でのギフトカタログへの参入、ホームページを通じての商品紹介とネット購入の検討など。

5) 県外販売チャネルの強化

現在、定期的に出店している県外催事への商品の出品。こだわり素材をアピールした定番商品としての扱いを都内の百貨店に提案。

行政のルートを通じた拡販（青山 291、電通、県人会など）や、特産品としてのお土産のPR。

(4) 現状での課題

今回の取り組みについては、生産者、加工業者、消費者がお互いに「顔の見える」商品開発を行うことがキーワードとなっており、既に一部商品化され、好評を博している商品も少なくない。消費者は必ずと言っていいほど「味」を評価基準としており、「美味しさ」がすべての判断基準である。また、生産者(農業法人)の方は、自前の利益をどうしても優先する。今まで、卸売市場への出荷を中心に行い、JA 主導のもと計画経済のごとく生計を立てていた生産者がマーケティングを導入した商品の共同開発といっても、急な対応が可能かどうかは疑問も生じる。そのためには、特に、当社が生産者との契約取引を行う場合、十分なコンセンサスを得ることが大変重要となる。ここでの理解が不十分だと、仮にヒット商品が出たとしても、瓦解する恐れがある。つまり、利益優先が先走りすると、本来のチームワークが崩れやすい。「お客様に真に喜んでいただく商品づくり」という顧客満足を創造していくプロジェクトが本当に基盤となっているかが共通理解されているかが1つ目の課題となろう。

さらに生産者の卸売市場での流通においては、今まで必要以上の規格の細分化や過剰すぎるサービスの提供を生産者に求めてきた。例えば、農産物の買取条件は「30センチ以下で色も規定色の5色であること、ロットは何kgが条件・・・」等々、よって規格外は市場に乗らないのが現状である。気候条件に左右されやすい農産物は、成長が鈍かったり、逆に成長が早すぎるとすぐ規格外となって市場では相手にされない。しかし、今回のプロジェクトは地域内流通が最大の利点であり、一次加工(菓子用のペースト状にすることなど)においては、規格外であろうが関係はない。また、化粧箱が条件など、過剰にコストを求めることもない。その分を利益として生産者に還元することも可能である。一方、当社としては新たな新商品に弾みがつけば業績アップに繋がる。このような Win-Win の関係を如何に継続していくことが2つ目の課題であろう。

3つ目は既存の団体との関係をどう友好的に構築していくかである。農業自体がいままで閉鎖的などころがあり、さらに農業の周辺には既存行政、農業団体、関係者以外はわからないような関連企業が多数存在する。そしてその多くは現状保護を願っている。異業種のノウハウやサービスが簡単に通じるほど、農業は甘くないのが現実であろう。当社が現状を変えたいと思う農家や改革志向の強い関係機関にどれだけダイレクトにアプローチできるかもこれからの課題といえる。

4つ目は産地ブランドとしての意味合いをどう持たせるかということである。このような地産による商品開発は盛んに行われており、たとえば「かぼちゃプリン」はどこでも多数存在すると思われる。確かに福井の水や豊かな土壌を想像すれば、美味しくない筈はないのであるが、県外にアプローチする場合はここが大変難しい。「福井＝豊かな農産物」とイメージする消費者は殆ど皆無であろう。実際、福井で育った農産物が特別美味しい訳でもないと思うし、問題なのはそ

のようなイメージがないのである。昨年、一躍宮崎県を有名にしたのは、あの強烈な東国原知事のキャラクターであった。例えば、あの似顔絵の貼り付けと宮崎産ということだけで、お弁当に人気のミートボールが飛ぶように売れたという。福井ブランドのお菓子であるという意味合いをどう持たせ、表現するかを考えるべきである。逆にあえて福井に拘らなくても、石川県の「加賀野菜」ブランドを利用することも選択肢の1つではないだろうか。地域資源活用という点、どうしても都道府県レベルの狭いエリアで捉えてしまうが、隣県どうしの共同開発も立派な地域資源活用といえないだろうか。足りないところをお互い補完しあえるのが共同開発のメリットである。もっと広い視野で考えることはできないだろうか。

(5) 調査員の考察

当社のこのような取り組みは、創業70年以上という福井では有数の老舗が、その地位に居座ることなく、新しい生産方法の構築と新商品を開発していくところであり、森社長の気概が十分に感じられた。当社の強みは、伝統を守りつつ、都心や先進的な店舗の情報を取り入れ、日々新しい菓子作りを研究しているところだと思う。今回のプロジェクトも是非成功してほしいものである。

今回の取り組みは最高品質の商品作りを目指したり、コストダウンや量産化を図るというものではない。地の利を活かした特性や個性を引き出した商品づくりや販売を行おうとするものである。食品に対する評価は、確実に量から質へと転換するものと思われる。その中でも「安全」というキーワードは特に欠かせないものとなり、それだけに使用している原材料の関心も高くなるのである。「地域で育った原材料のみを使用」という言葉が今後食品に対する消費者の購買基準に1つになるかもしれない。しかし、当社などの加工業者、生産者が地域ビジネスとして十分な収益事業として成り立っていくには幾多のハードルがあるのも事実である。前述したようにスケール・エコノミー(規模の経済)とスコープ・エコノミー(地域内など範囲の経済)をうまく組み合わせる必要があると考える。

地域の農業(生産者)との協業では、多様な場面で高齢者や女性の労働力を活用したり、価格や品質、味、包装形態、デザインなど今まで殆ど考えなかった、考えなくてもよかったことを考えていかななくてはならない場というものが存在してくる。生産者と消費者が直接接触し、お互い共有することというのは大変素晴らしいことであり、労働力、農地、技術など地域資源の有効活用が可能となりそれが拡がり繋がっていけば、まさしく地域資源活用の真髄であるといっても過言ではない。

最大の課題は、どうしたらWin-Winの関係が継続できるかということであろう。生産者や当社が利益優先主義に走ると、全体が一気に崩れてくるビジネスである。生産者、いわゆる「農」を相手にするビジネスは、それを利用して利益を増やそうという姿勢ではなく、農業・農家の弱い

部分を「サポート」していく姿勢が求められるのではないかとと思われる。

しかし、ビジネスである以上、利益は追求すべきものであることも事実である。ここで必要なのはお互いを調整できる優秀な橋渡し役(コーディネーター)の存在ではないだろうか。

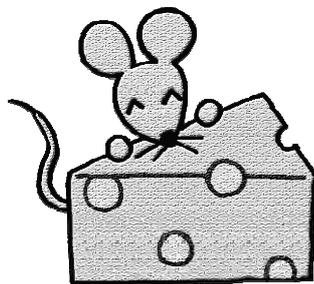
お互いにバランスよく底上げできれば、もっと広く地域に浸透し、地域活性化の一助となるはずである。また、関係企業が共同出資し、営利での企業形態化とすることも有効であろう。この場合は特に企画・販売機能を十分発揮できる部門を設けるべきである。

以上、株式会社 森八大名閣の地域資源活用に関する新しい取り組みを紹介させていただいた。森社長はこの取り組みの中で、「同じ思いでものづくりをしている仲間に出会える機会を得られたのは貴重な体験。福井は基本的にはものづくりの環境です。衆知を集約することで新たなビジネスに挑戦していきたい」と話している。このビジネスが当社にとって更なるステップアップになることを切に願ってやまない。

※ 参考・引用文献

- [1] 土田志郎・朝日泰蔵編著「農業におけるコミュニケーション・マーケティング ～北陸地域からの挑戦～」 (財)農林統計協会 2007年。
- [2] 二木季男著「地産地消マーケティング」 家の光協会 2004年。
- [3] 青山浩子著「「農」が変える食ビジネス」 日本経済新聞社 2004年。

(調査報告 藤木)



7. 永平寺サイジング株式会社

当社は、福井県の繊維企業の集積地である永平寺町東古市に立地し、多層構造テキスタイルの製造とその製品加工に取り組んでいる。多層構造テキスタイルは、ダブルラッセル機（編みたて）による土木排水資材、工業資材およびクッション材などを先行開発している企業はあるが、当社は開発が遅れていた織物分野で多層構造テキスタイルの開発に北陸産地で唯一の取り組みを行っている。

当社は、高度成長期の1963年に紡績業の最大手、鐘紡（現：クラシエ株式会社）がナイロンの生産に着手するにあたり、北陸3県の経（たて）糸の準備工場としてサイジング（糊付け）加工を行うことを目的に、当時の最大手商社の兼松と角分繊維工業（当社の前身、1920年代創業、創業者：河合弥作）の50%ずつの出資の合弁会社として永平寺サイジング株式会社を設立した。

その後第1次、第2次のオイルショックを経て鐘紡の中国での紡績設備投資が失敗した。同時期に、永平寺サイジング株式会社に出資していた兼松の経営環境も激変し、1974年に保有株式を当社が買い取り、単独の経営になった。

ここで、福井県の繊維産業の戦後の発展過程をみると、1955年～1974年（第1次オイルショック）が高度成長期、1975年～1992年が成熟期、1993年のバブル経済の崩壊以降は斜陽期になっている。

バブル経済が崩壊した1993年～2003年の間の福井県内の繊維産業の状況（表-1）は、事業所数で42.3%、従業者数で38.2%、製造品出荷額等で40.5%の減少となっている。

表-1 福井県内における繊維産業の状況（従業員4人以上の事業所）

項目	1993年	1995年	1997年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
事業所数（件）	1,651	1,525	1,446	1,267	1,161	1,096	968	953
従業者数（人）	31,506	29,087	27,575	25,079	23,072	22,043	20,035	19,484
製造品出荷額 （百万円）	433,628	395,474	402,779	342,018	321,361	291,385	270,311	258,039

出典：「福井県の工業」（平成17年 工業統計調査結果報告書）福井県発刊

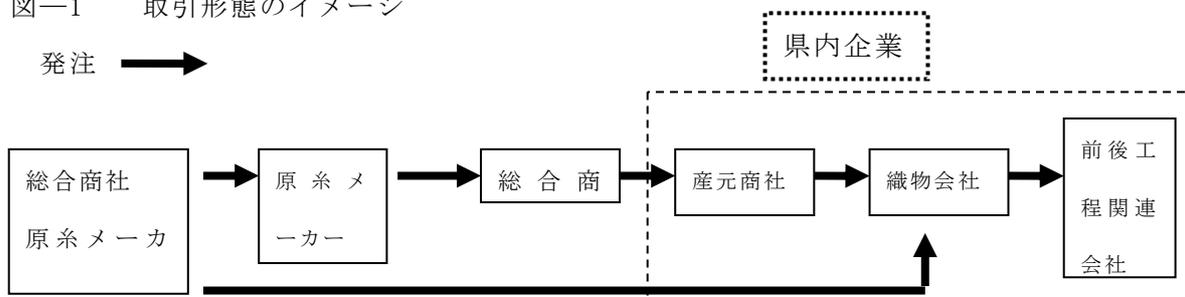
（1）事業を始めた動機

① 輸出中心の生産

1980年頃より、中近東アジアにポリエステル織物を中心に輸出していた伊藤忠株式会社と織物の一貫契約で取引を始めた。これまでの総合商社は、原糸メーカーに織物を発注し、原糸メーカーは県内企業へ発注するという系列取引の中心的な役割を果たしてきたが（図-1）、

東レや帝人など合成繊維メーカーがその役割を始めた頃、当社は、総合商社とタイアップしたビジネスに取り組み、時代の流れに乗り非常に利益があがり現在の財政基盤を構築することができた。

図一1 取引形態のイメージ



当時、当社の生産体制は、傘下企業25社、グループ内保有織機台数は、ウォータージェット織機300台で、月間3万足のポンジー、単パレル等を生産していた。北陸繊維産地における量産定番品のポリエステルの売上構成は、輸出が80%と内需が20%の割合であった。

しかし、1985年のプラザ合意以後、急激な円高が進行し、韓国、台湾の追い上げから輸出産業は大打撃を受けており、国内繊維メーカーはこれまでの輸出依存体制から内需へと転換を図り、1992年には生産量のピークを迎え、その後生産量は、1995年までは緩やかな下降線を辿った。一方、当社は、このような間にも、傘下の企業の財務体質の維持のためにも輸出に依存していなければならず、コストダウンにも限界があり、大幅な赤字の計上を余儀なくされた。

② 定番品からの撤退

2000年頃には、為替変動が安定していたこともあり、傘下の企業においても財務体質の改善傾向も見られたのを機に、傘下企業に対して、廃業や他企業との取引を勧め、グループの解消を行った。これを機に当社はようやく内需転換に踏み切ることが可能になった。

ようやく輸出定番品から撤退し、内需向けの高付加価値の衣料向け織物に進出した。当社は、サイジング部門と製織部門との2部門あるが、サイジング部門は国内カーテン向けの前加工の受託加工、製織部門は撚糸加工で特徴を出す衣料向け製品の生産を行っていた。

しかし、経営環境面では、衣料向け製品は、流行により生産量に大きな影響があり、織物技術を要求される割に価格に転嫁もできず、設備投資の効果も見えにくい状態であった。

(2) 商品開発

① 脱衣料製品への転換

こうした経営環境の改善を行うためにも衣料向け製品から産業資材へと生產品目のシフトを図りたいと思っていた。2001年に愛知県の企業から多層構造テキスタイルの「健康マッ

ト」(商品名：エアークイーン)製造の話が持ち込まれた。この商品は、帝人が1994年頃に、病人や寝たきり老人などにみられる「床ずれ」を防止するマットとして開発し、世界特許も有していた。しかし、帝人では、バブル経済崩壊後のリストラ策の一環として、この事業から撤退した。その後、愛知県の企業が引き継ぎ製造販売を行っていた。

当社は、何としても脱衣料品の生産を目標に掲げていたので、この製品を製造するための織機の導入に踏み切った。しかし、これまでの当社が手掛けてきた製品と新たに生産に取り組む製品の原糸では、約15倍も太いもので、それに伴い織機も今までのものとは、まったく異なるもので、これまでの当社の製造ノウハウは全く通用しないものだった。

そこで、福井県工業技術センターに織物技術の確立の共同研究を依頼し、研究の結果1年半後には準備一貫体制が整うことになった。この時点で、クッション材料が年間3,000枚程度の生産ができることになった。

商品として提案するためには、川中、川下の加工工程を行う必要があったが、思いがけず県外パートナーから縫製や仕上げなどの設備を譲り受けることになり、素材から商品提案までの一貫体制で、年間40,000枚の生産が可能になった。

② 顧客ニーズとのミスマッチ

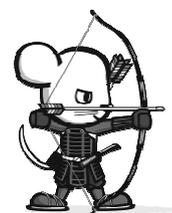
この時点で、当社が製造していた帝人が開発したこの多層構造テキスタイルは、織物の経(たて)糸と緯(よこ)糸がポリエステル系とナイロン系の混合糸で構成されていた。しかし、営業活動をする中で、顧客のニーズが、折しも環境問題が大きな問題となっていることからリサイクルの可否であることが分かった。リサイクルが可能であれば商品価値は格段に向上することが確信できた。

また、圧力がかかると右や左に腰折れする商品でありクッション性も悪く、商品としての評価も低かった。

(3) 販売方法

① 寝具製品の販売

消費者は健康の面での安眠に対する関心が強まっており、従来の寝具の安物(短寿命)志向から機能重視の高額商品への購買意欲も増加している。開発されたクッション性に優れた多層構造テキスタイルは、寝具マットとして体圧の分散、通気性、軽量化、リサイクル性に優れた機能を有した素材として、寝具の国内トップメーカーにおいて確固たる信頼を得ており、健康安眠を求めるニーズにも対応できる商品として位置付けられている。



写真－1 多層構造テキスタイル



写真－2 成型加工後



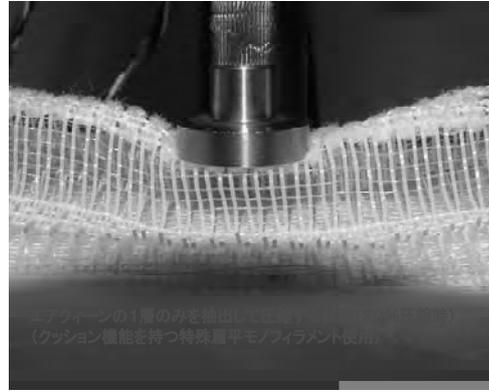
② クッション材としての用途開発

寝具製品以外に、リサイクル、安全意識の先進的な考えの北欧においては、自動車の座席材料としてのウレタンの代替が積極化している。航空機や自動車座席など車両分野や、より軽く優れた通気性、衝撃吸収機能を要求される安全プロテクターなど、運輸業やスポーツ業界など大きな市場性が期待できる。

写真－3 耐圧試験（改良前）



写真－4 耐圧試験（改良後）



(4) 開発～販売までの苦労

① 顧客ニーズを満たすための技術開発

顧客ニーズのリサイクルを可能にすることとクッション性を高めるために、原糸そのものから根本的な技術開発が求められた。そこで、再度、福井県工業技術センターに原糸開発から織構造に関する共同研究の依頼をした。リサイクルを可能にするためには、1種類の繊維で製品化することが求められ、また寝具として体重を分散させながら腰折れせずに支えられるクッション性を高めるためには、ポリエステル糸の技術開発が必要となった。

福井大学工学部の先端材料の専門の教授を紹介していただき、産学官連携による共同研究で、

特殊なポリエステルを原料とする「ハイブリッドポリエステル素材」とどの方向から力が加わってもクッション性にバラつきのない「特殊扁平モノフィラメント」を開発することができた。

② 原糸から製品まで一貫生産体制の構築

このように、大きな課題となったポリエステルの開発には成功したが、安定的な生産を維持するためには、ポリエステルの樹脂原料の確保が次の段階の障害となった。当社が求める樹脂原料の生産は、世界で3社しか生産しておらず、その原料も既存のルートでしか流通していないという現実があった。そのため、当社はあらゆる方法で、樹脂原料を入手しようと世界中を視野にその情報収集を行っていた。

そうするうちに、当社の思いが通じたのか、当初は入手が困難視されていたにもかかわらず入手の可能性がある情報が入ってきて、さっそく交渉した結果、ようやく樹脂原料を入手することができた。さらに、樹脂原料の確保の次の課題として、樹脂原料から原糸を製造するための成型機の確保が問題となった。探し求めていた頃、偶然にも国内大手メーカーが工場閉鎖をする情報が入り、その工場で稼働していた成型機を入手することができた。

これにより、ポリエステル原糸のチップ（樹脂原料）～成型～製織～縫製～最終製品まで自社内での一貫生産体制が構築された。

(5) 今後の展開

① 需要の開拓

当社では、中小企業地域資源活用促進法に基づき、商品開発から販路開拓に関する事業計画について国の認定を受け、地域資源活用プログラムに基づき補助金や専門家のアドバイスを受けることができることになった。

この多層構造テキスタイルの最大の特性である、リサイクル、軽量、通気性、体圧分散性の機能的特徴を最大限に活かすため、当面は高機能寝具、高機能安全具、高級健康座席シート分野をターゲットとしている。

需要開拓手段としては、強力なブランド力をもつ寝具メーカー、スポーツ用品メーカー、車両メーカーなどへの B to B 販売を主とし、当社で開発した素材をユーザーが活用しやすい形に、しかも、機能が損なわれないような商品提案し、ユーザーニーズを把握し改良を重ねながら商品開発から販路開拓の強化を目的としている。

② 市場ニーズ・市場規模

省エネ、リサイクルが最重要課題となっている昨今、産業界ではクッション材料としてのウレタンの代替品として、新たなクッション材料の採用を検討する動きが広がっている。しかし、これまで検討された代替品はコスト面や成型の不適合等の問題で産業界での採用が限定され

ている。しかし、当社が開発した多層構造テキスタイル製品は、環境面でのリサイクル性を高めたことで、クッション材料の代替品としてのニーズに対応できる。

③ クッション材料としての可能性

ウレタン材料はクッション性能、安価なコスト、耐久性、大量生産に対応しうる優秀な素材であるが、リサイクルが困難であること焼却時にガス発生する事に対して、本品はポリエステル100%でリサイクルが容易であること、空気が96%で構成されているために通気性が格段に良好であると同時に洗濯も可能である。

大量生産型の素材とは異なり、世界特許と国内での2点の特許申請を含めてオンリーワン市場を目的とする。生産工程は基本材料としての特許を有する織物の中間素材と立体形状にする仕上げ工程と商品の成型工程に分かれており、安価な少量簡易仕上げシステムを構築することで小ロット対応商品に対する輸送コストの大幅削減が可能となる。

(6) 考察（調査研究のまとめ）

① 人的ネットワークの重要性

今回の調査を通じて感じたことは、量産定番品から内需向け商品への転換、多層構造テキスタイルの開発から製品開発に至るまでの各段階に応じて、キーマンとなる人との出会いがあったが、こうした出会いによる人的なネットワークを大切にこそ、自社の最終目的とする商品開発にいたるまでの様々な経営課題解決のための情報収集やアドバイスが得られることを痛感した。しかし、その前提条件として、企業経営者の経営課題克服に対する情熱が不可欠であることは言うまでもない。

② 外部資源の活用

1) 技術開発

今回の事例では、基盤技術を開発するにあたり、太い原糸を利用した製織技術とポリエステル原糸の開発と2度にわたり福井県工業技術センターを活用し、その技術の確立に成功している。中小企業における新分野への進出や新しい技術の確立を行う際に、必要不可欠な人的な資源の確保であるが、これが大きな障害となり目的が達成できないのが一般的な傾向である。

2) 製品性能のエビデンス

中小企業が開発した製品には、機能面、性能面での実証試験データがなく、製品の信頼性が高められず、販売に結びつかない場合が多い。しかし、実証試験には、時間と費用がかさみ、中小企業にとっては、大きな障害となっている。しかし、福井県工業技術センターでの依頼試験を活用することで、製品のエビデンスが確立できる。

3) 製品開発時の資金調達

商品開発段階では、試作品の製作にあたり、原材料の調達、外注加工などの費用が必要となるが、この段階では、販売に伴う資金回収も見込めないことから、資金調達が大きな課題となる。

このような段階では、自社の事業目的に応じて、平成19年度から創設された国の地域資源活用プログラムによる補助金やふくい逸品創造ファンド助成金など国や県の補助金や助成金を活用することで、中小企業にとって大きな資金援助になる。

③ マーケットインの商品開発

中小企業が開発された製品を見ると、社長の永年のアイデアや自社が保有する技術を応用して、製品を作ったがなかなか売上につながらないといった事例が多くなっている。この背景には、作り手側からの思いだけで製品開発を行い、製品の使い方や価値評価についてはお客さん任せといった考え方があるからである。こうしたプロダクトアウト（作り手側からの発想に基づく）の製品開発では、顧客がどこにいるかも分からないいわゆる五里霧中での商品開発をしたがなかなか売上げにつながらないという結果になりがちである。しかし、このような製品開発とは逆の発想で、商品開発を行う際に、どのような顧客をターゲット層とするか、その人達に自社の製品をどのような場面で、どのように使用（食べてもらう）してもらうかを明確にしながらか製品開発を行なうマーケットインによる製品開発の手法が必要である。そうすることで、ターゲットとする顧客のニーズに基づき、市場の大きさも十分に検討することが可能となると同時に、内容量、パッケージ、デザインなど製品の魅力を高める方法が大幅に変わってくる。また、販売方法や販売場所も必然的に検討が必要になってくる。

資金、人材、物といった経営資源に大きな制約を受ける中小企業だからこそ、顧客をしっかりと見据えた商品開発を行ない、販売戦略を立てながら営業活動を行なうことが必要となる。既存の商品でも、顧客ニーズをうまく捉えることで、販売実績が大幅に増加したという事例は数多くある。

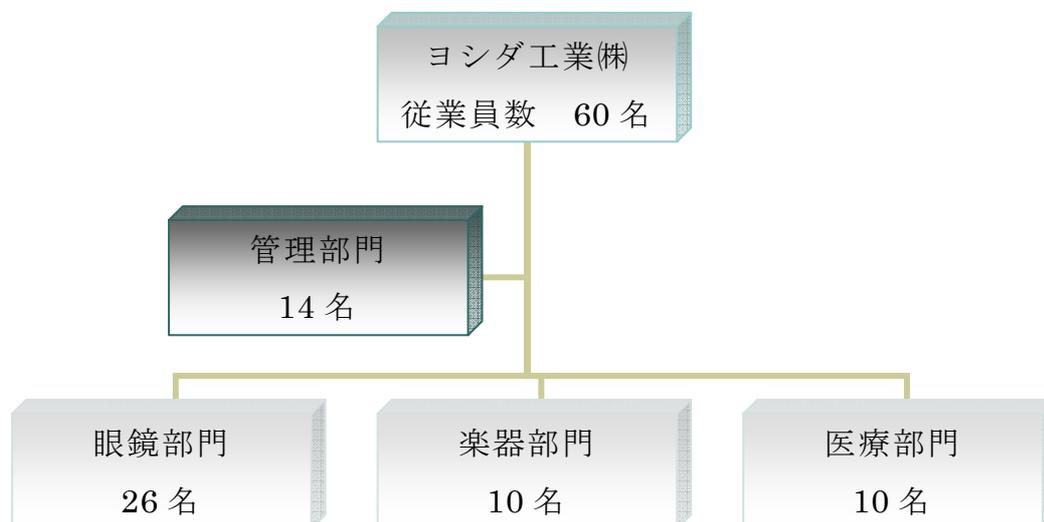
(参考資料)

- 1 「福井県の工業」（平成17年 工業統計調査結果報告書）福井県発刊
- 2 「繊維トレンド2007. 3・4月号」株式会社東レ経営研究所発刊
- 3 「はじめての公設試・産総研」2007年3月 近畿経済産業局発刊
- 4 「パワフルかんさい」2007. 12 近畿経済産業局、財団法人経済産業調査会近畿本部共同編集

(調査報告 藤田)

8. ヨシダ工業株式会社

ヨシダ工業株式会社は、昭和 23 年 4 月 吉田製作所として創業（蝶番製造開始）した。眼鏡部品はもとより、精密金属の総合メーカーとして、長い間に蓄積された技術と弛まぬチャレンジ精神と共に、ISO 9001によるQMSの確立により、顧客とユーザーの視点に立った製品作りを行っている。



(1) 事業を始めた動機

① 沿革

- 昭和 23 年 4 月 吉田製作所として創業(蝶番製造開始)
- 昭和 30 年 4 月 セルロイドフレーム製造開始
- 昭和 31 年 10 月 螺子製造開始→眼鏡枠部品で培った強みを活かす
- 昭和 33 年 4 月～昭和 35 年 10 月 蝶番部門増設移転
- 昭和 44 年 4 月 ヨシダ工業株式会社に法人改組（現在地に竣工移転統合）
- 昭和 46 年 3 月 セルロイド部門廃止（パーツ専門メーカーとして再スタート）
- 昭和 46 年 8 月 プレス部門創設
- 昭和 51 年 2 月 社屋・工場の増築
- 昭和 52 年 1 月 プレス部門増設移転（現在地）→老舗の楽器メーカーより楽器部品の加工依頼有り。→新分野となる、楽器分野参入
- 昭和 60 年 5 月 金型部門増設
- 昭和 62 年 11 月 CAD/CAMシステム導入→金型製造 100%内製化
- 昭和 63 年 9 月 ヨシダCIM（コンピューター統合生産システム）導入→新分野となる、医療分野参入
- 平成 3 年 3 月 医療機器部品製造部門新設
- 平成 6 年 10 月 楽器部品製造部門新設

平成 12 年 11 月 ISO9001 認証取得

平成 19 年 12 月 医療分野参入により、今まで以上の高い加工精度を要求され、これに対応することで品質保証体制づくりができた。→結果、ISO13485 認証取得

② 経営理念

現代表者が創立 50 周年を記に策定したもの。

- ・常に技術力の向上に努め、満足の得られる製品づくりに専念する。
- ・会社の発展と社員の幸せの実現をめざす。
- ・取引先、及びすべての協力者との相互繁栄を図る。
- ・世界的視野をもった信頼と夢のある企業づくりに邁進する。

この経営理念は、正に企業の社会的責任（CSR）を果たすために企業を成長させ、事業の継続を図ることを意味する。継続は単なる手段という見方もあるが、目的でもある。なぜなら、続けて行かないことには、顧客・社員の満足を返せないからである。

(2) 「眼鏡製造業」、「楽器製造業」、「医療機器製造業」の外部環境調査

① 「眼鏡製造業」について

眼鏡製造業の生産品目を経済産業省「工業統計表（品目別）」をもとに分類すると、「眼鏡枠（フレーム）」、サングラスや老眼鏡などの「眼鏡類」「部品類」に大別され、その大半が福井県で生産されている。ちなみに、平成 17 年における同県の全国シェアは、生産量の最も多い「眼鏡枠」は 96.5%、「眼鏡」63.6%、「部品」84.1%で圧倒的なシェアを誇っている。（図表 1 参照）そして、この福井県にあって、眼鏡枠の製造企業が集中立地している地域が、鯖江市である。

図表 1 眼鏡関連製品の出荷額シェア 平成 17 年
(従業員 4 人以上の事業所) (単位：百万円、件、%)

	項目	出荷額	構成比	事業所数	構成比
眼鏡枠	福井	44528	96.5	95	88.8
	東京	942	2.0	6	5.6
	その他	662	1.4	6	5.6
	全国計	46132	100.0	107	100.0
眼鏡	福井	3550	63.6	26	65.0
	大阪	1698	30.4	8	20.0
	その他	335	6.0	6	15.0
	全国計	5583	100.0	40	100.0
眼鏡レンズ（コンタクト含む）	愛知	10879	16.5	7	11.5
	福井	9454	14.3	16	26.2
	大阪	6115	9.3	17	27.9
	宮崎	2194	3.3	3	4.9
	その他	37453	56.7	18	29.5
	全国計	66095	100.0	61	100.0
眼鏡の部分品	福井	8753	84.1	75	88.2
	東京	197	1.9	3	3.5
	その他	1461	14.0	7	8.2
	全国計	10411	100.00	85	100.0

出展元 平成17年度工業統計表「品目編」データ

また、総務省「家計調査年報」によると、平成18年の1世帯当たり眼鏡の支出額は、8,072円で前年比の8,464円に対して4.6%減少している。(図表2参照)

図表2 1世帯当たり眼鏡、コンタクトレンズ年間支出額 単位:円

年次	眼鏡	コンタクトレンズ	合計
平成12年	9,794	1,882	11,676
平成13年	8,351	2,118	10,469
平成14年	7,523	2,149	9,672
平成15年	8,232	2,277	10,509
平成16年	8,312	2,306	10,618
平成17年	8,464	2,684	11,148
平成18年	8,072	2,555	10,627

出展元 総務省「家計調査年報」

1) 業界特性

近時、低価格眼鏡の売れ行きが回復してきたのは、品質の向上も一因だが、それ以上にファッションとして若い女性に受け入れられた面が大きい。眼鏡をおしゃれとして楽しむ女性が増えてきたためである。大胆な色使いや凝ったデザインなどの重要なアイテムとして認められている。これまで業界では「半医半商」という言葉があったように、眼鏡には医療補助具としての位置づけがあったため、消費者も値が張る商品を受け入れてきた。それが1万円以下の眼鏡が登場して、アクセサリ感覚で購入できるようになり、その日の気分で眼鏡を替えるのが普通になったのである。

また、眼鏡の世界三大産地：ブランドを売物にするイタリア、OEM中心で低級品主体の中国、高い技術力を備え中級品を中心とする日本(鯖江産地)が世界三大産地と呼ばれている。この中で、中国からの安価製品に流入により鯖江山地は市場縮小を迫られた。そこで、平成17年に産地誕生100周年を迎え、新たな飛躍を目指すため、「THE 291(福井)」を創設し、高品質を武器に販路を開拓している。

その他、鯖江産地では、海外製品との差別化策として、業界団体が中心となり日本製品への原産地表示の徹底を呼びかけている。

② 「楽器製造業」について

平成17年度「工業統計表」によれば、楽器製造業の事業所数は304事業所、従業者数は10,268人、製品出荷額等は1,640億円である。(図表3参照)。平成13年と比べると、事業所数は62事業所、従業者数は3,774人、製造品出荷額等は1,735億円も減少している。

また、楽器部品等製造業の事業所数は、274事業所、従業者数は5,390人、製造品出荷額等は660億円である。(図表3参照)。平成13年と比べると、事業所数は65事業所、従業者数は3,754人、製造品出荷額等は、1,601億円も減少している。

楽器の出荷額を都道府県別にみると、ピアノをはじめ、その他の洋楽器・和楽器や楽器の部分品についても、静岡県が圧倒的なシェアを誇っている。ちなみに、その他の洋楽器・和楽器については、静岡県のシェアが62.5%、次いで埼玉県が19%となっている。(図表4参照)

図表 3

1. 産業別統計表（産業細分類別）
 (1) 従業者4人以上の事業所に関する統計表

業種	産業分類	年次	事業所数	従業者数 (人)	現金給与総額 (百万円)	原材料使用額等 (百万円)	製造品出荷額等 (百万円)	付加価値額 (従業者29人以下は粗付加価値額) (百万円)	従業者30人以上の有形固定資産額 (平成12年までは従業者10人以上の事業所)	
									年初現在高	年末現在高
									(百万円)	(百万円)
3220	楽器製造業	平成13年	366	14,042	78,701	230,646	337,451	75,146	81,825	71,728
3220	楽器製造業	平成14年	325	12,232	67,355	176,634	267,986	78,646	84,937	84,371
3220	楽器製造業	平成15年	330	10,826	57,705	110,369	172,946	56,062	74,106	71,271
3220	楽器製造業	平成16年	293	9,929	56,126	101,010	161,318	54,054	69,267	68,837
3220	楽器製造業	平成17年	304	10,268	55,774	103,369	163,919	55,799	68,179	68,009
3221	ピアノ製造業	平成13年	6	4,396	33,114	76,156	103,936	20,912	35,022	35,147
3221	ピアノ製造業	平成14年	6	4,189	32,296	69,812	91,001	15,905	54,115	54,797
3221	ピアノ製造業	平成15年	6	4,249	33,061	65,216	86,449	17,712	55,458	53,147
3221	ピアノ製造業	平成16年	6	3,944	33,631	64,681	85,712	17,962	53,326	53,632
3221	ピアノ製造業	平成17年	6	4,150	32,939	66,946	89,369	20,456	53,632	53,935
3222	ギター製造業	平成13年	21	502	2,031	4,088	7,389	3,155	1,546	1,536
3222	ギター製造業	平成14年	19	579	2,114	4,156	7,700	3,435	1,699	1,590
3222	ギター製造業	平成15年	23	656	2,022	4,134	7,760	3,394	1,652	1,638
3222	ギター製造業	平成16年	22	667	2,088	3,876	7,507	3,519	1,599	1,727
3222	ギター製造業	平成17年	24	728	2,327	4,293	8,506	4,031	1,622	1,950
3229	その他の楽器・楽器部品・同材料製造業	平成13年	339	9,144	43,557	150,402	226,126	51,078	45,256	35,045
3229	その他の楽器・楽器部品・同材料製造業	平成14年	300	7,464	32,945	102,666	169,285	59,307	29,123	27,984
3229	その他の楽器・楽器部品・同材料製造業	平成15年	301	5,921	22,622	41,019	78,737	34,957	16,996	16,486
3229	その他の楽器・楽器部品・同材料製造業	平成16年	265	5,318	20,407	32,453	68,099	32,574	14,343	13,479
3229	その他の楽器・楽器部品・同材料製造業	平成17年	274	5,390	20,508	32,129	66,044	31,311	12,925	12,124

出展元 平成17年度工業統計表「産業偏」データ

図表 4

第1部 製造品に関する統計表
 3. 品目別、都道府県別の出荷及び産出事業所数（従業者4人以上の事業所）

業種	品目	都道府県	調査年	出荷		産出事業所数
				金額	シェア	
				(百万円)		
322111	ピアノ	00 全国計	平成17年	44381	100.0	7
322111	ピアノ	22 静岡	平成17年	44381	100.0	7
322211	ギター（電気ギターを含む）	00 全国計	平成17年	7227	100.0	26
322211	ギター（電気ギターを含む）	20 長野	平成17年	3747	51.8	13
322211	ギター（電気ギターを含む）	22 静岡	平成17年	595	8.2	3
322211	ギター（電気ギターを含む）	23 愛知	平成17年	925	12.8	3
322211	ギター（電気ギターを含む）	その他計	平成17年	1960	27.1	7
322911	電子楽器	00 全国計	平成17年	40723	100.0	10
322911	電子楽器	22 静岡	平成17年	38916	95.6	6
322911	電子楽器	その他計	平成17年	1807	4.4	4
322919	その他の洋楽器、和楽器	00 全国計	平成17年	60800	100.0	144
322919	その他の洋楽器、和楽器	22 静岡	平成17年	38011	62.5	18
322919	その他の洋楽器、和楽器	11 埼玉	平成17年	11527	19.0	16
322919	その他の洋楽器、和楽器	13 東京	平成17年	2493	4.1	22
322919	その他の洋楽器、和楽器	20 長野	平成17年	1427	2.3	9
322919	その他の洋楽器、和楽器	27 大阪	平成17年	1304	2.1	10
322920	その他の洋楽器、和楽器	その他計	平成17年	6038	9.9	69
322921	楽器の部分品・取付具・附属品	00 全国計	平成17年	40550	100.0	155
322921	楽器の部分品・取付具・附属品	22 静岡	平成17年	33332	82.2	69
322921	楽器の部分品・取付具・附属品	01 北海道	平成17年	1293	3.2	3
322921	楽器の部分品・取付具・附属品	10 群馬	平成17年	974	2.4	4
322921	楽器の部分品・取付具・附属品	23 愛知	平成17年	866	2.1	14
322921	楽器の部分品・取付具・附属品	20 長野	平成17年	785	1.9	8
322922	楽器の部分品・取付具・附属品	その他計	平成17年	3300	8.1	57

出展元 平成17年度工業統計表「産業偏」データ

1) 業界特性

国内市場は、趣味やレジャーの多様化が進むなかで、楽器演奏をたのしむ（勉強）頻度が相対的に減少し、楽器購入者が増えない状態が続いている。

一方、部品メーカーは、完成品メーカーからのコストダウン要請が強まるなか、生産拠点の海外拠点を含め、いっそうの業務リストラが必要になるとみられる。

高額品は、欧米諸国との競合関係にあるため企画力やデザイン力、良い音を出すための高い技術力が必要になる。一方、低価格品は、アジア諸国と競合するため、低コストで生産できる体制が不可欠になる。

大手メーカーでは、新たな付加価値として、音質をさらに向上させ、新機能を搭載することに尽力するとともに、他社が未着手の音に挑戦することによる収益機会の創出が求められるものです。

一方、中小メーカーの場合は、プロ演奏家向けの高品質楽器に専念する。また、人気キャラクターを付した新製品の開発を試みるなど、価格競争を避けるべく、ニッチな取組を目指す。

③ 「医療機器製造業」について

医療機器の生産金額は、平成16年、17年と増加傾向であり、平成17年は1兆5724億円と前年比2.5%増加した。輸出は最近3年間増加傾向であり、平成17年は4,739億円と前年比10.2%大幅増加した。輸入は最近5期増加傾向であり、平成17年は1兆120億円と前年比5.9%の増加である。(図表5参照)

以上により、17年の医療機器の国内市場規模(国内生産+輸入-輸出+在庫)は約2兆2千億円である。

医療機器の大分類別に生産金額をみると、平成17年は画像診断システム(X線装置、MRI)については、3,674億円と前年比20.4%大幅に増加した。処置用機器は2,497億円と前年比7.0%の増加。生体現象計測・監視システム(内視鏡など)については、1,694億円と前年比1.2%の増加。2年前との対比では、9.4%の増加となっている。(図表6参照)

医療機器の大分類輸入金額についてみると、平成17年は画像診断システム1,184億円と前年比20.8%と大幅に増加した。処置用機器については、2,428億円と前年比1.0%増加。生体現象計測・監視システムについては、302億円前年比11.6%増加。2年前との対比では、20%と大幅増加となっている。(図表6参照)

図表5 医療機器の生産・輸入金額 (単位:億円、%)

	平成11年	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年
生産	14,879	14,863	15,170	15,035	14,989	15,344	15,724
伸び率	-1.3	-0.1	2.1	-0.9	-0.3	2.4	2.5
輸出	3,650	3,631	3,975	3,769	4,203	4,301	4,739
伸び率	11.5	-0.5	9.5	-5.2	11.5	2.3	10.2
輸入	8,344	8,211	8,362	8,400	8,836	9,553	10,120
伸び率	0.0	-1.6	1.8	0.5	5.2	8.1	5.9

出展元 厚生労働省「薬事工業生産動態統計」

図表6 医療機器の大分類別 生産金額 (単位:百万円、%)

製品分類	生産					
	平成15年		平成16年		平成17年	
		伸び率		伸び率		伸び率
画像診断システム(X線装置、MR I)	324,875	23.0	305,045	-6.1	367,401	20.4%
処置用機器(採血、輸血機器)	227,121	-3.6	233,323	2.7	249,744	7.0%
生体機能補助・代行機器(人口透析機器、人工骨)	177,569	-2.7	189,979	7.0	169,491	-10.8%
生体現象計測・監視システム(内視鏡、血圧計、心電図)	154,704	4.5	167,458	8.2	169,462	1.2%
家庭用医療機器(家庭用電気マッサージ器)	147,809	-3.9	152,074	2.9	147,695	-2.9%
画像診断用X線関連装置および用具(X線撮影用フィルム)	100,080	-15.7	110,475	10.4	97,959	-11.3%
医用検体検査機器(臨床化学自動分析機器)	81,089	-12.4	89,067	9.8	94,637	6.3%
歯科材料(歯科鑄造用金銀パラジウム合金)	86,026	-10.5	87,900	2.2	84,042	-4.4%
眼科用品および関連製品(コンタクトレンズ)	74,885	-2.7	78,411	4.7	72,786	-7.2%
治療用または手術用機器(手術用顕微鏡)	49,422	-18.0	40,335	-18.4	37,574	-6.8%
歯科用機器	33,949	-2.1	37,843	11.5	39,348	4.0%
施設用機器	29,234	10.0	28,736	-1.7	27,656	-3.8%
鋼製器具	8,003	-8.3	8,979	12.2	9,588	6.8%
衛生材料および衛生機器	4,152	-12.1	4,740	14.2	5,018	5.9%
その他	-	-	-	-	-	-
計	1,498,918	-0.3	1,534,365	2.4	1,572,401	2.5

図表6 医療機器の大分類別 輸入金額 (単位:百万円、%)

製品分類	輸入					
	平成15年		平成16年		平成17年	
		伸び率		伸び率		伸び率
画像診断システム(X線装置、MR I)	77,474	23.0	98,040	-6.1	118,400	20.8%
処置用機器(採血、輸血機器)	234,394	-3.6	240,519	2.7	242,836	1.0%
生体機能補助・代行機器(人口透析機器、人工骨)	295,765	-2.7	305,668	7.0	315,499	3.2%
生体現象計測・監視システム(内視鏡、血圧計、心電図)	28,702	4.5	27,040	8.2	30,182	11.6%
家庭用医療機器(家庭用電気マッサージ器)	-	-3.9	-	2.9	16,971	-
画像診断用X線関連装置および用具(X線撮影用フィルム)	-	-15.7	-	10.4	-	-
医用検体検査機器(臨床化学自動分析機器)	23,676	-12.4	15,168	9.8	12,317	-18.8%
歯科材料(歯科鑄造用金銀パラジウム合金)	22,824	-10.5	24,945	2.2	23,714	-4.9%
眼科用品および関連製品(コンタクトレンズ)	101,365	-2.7	132,119	4.7	137,888	4.4%
治療用または手術用機器(手術用顕微鏡)	34,709	-18.0	39,464	-18.4	47,569	20.5%
歯科用機器	9,428	-2.1	11,599	11.5	-	-
施設用機器	-	10.0	-	-1.7	-	-
鋼製器具	22,898	-8.3	28,424	12.2	32,768	15.3%
衛生材料および衛生機器	-	-12.1	-	14.2	-	-
その他	32,358	-	32,309	-	33,901	4.9%
計	883,593	5.2	955,295	8.1	1,012,045	5.9

出展元 厚生労働省「薬事工業生産動態統計」

【内視鏡市場について】

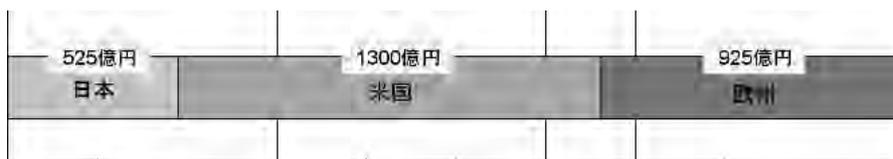
内視鏡とは、外部から直接観察できない対象物の内部の状態を、光学レンズや光ファイバー、電気信号などを介して観察を行うものである。内視鏡は、生体内部を観察する医用内視鏡とエンジンや炉、配管等を検査するための工業用内視鏡に分けることができる。

医用内視鏡は、体内の異常をより正確に、より容易に検知するという課題を解決するために、その技術を様々な方面に著しく進化させ、現代医療の現場において重要な地位を占めるに至った。また、日本は世界に先駆けて胃カメラを開発したことを皮切りに、内視鏡による診断において常に優位な立場を維持し、その技術の蓄積は他の国を圧倒している。

日米欧における内視鏡の市場規模(平成15年)の日米欧の市場規模は、それぞれ525億円、1,300億円、925億円であり、合計で2,750億円である。(図表7参照)

平成 15 年の GDP は、日本が 493.6 兆円、米国が 1,275.4 兆円（11,004 億ドル）、欧州が 948.9 兆円（8,187.5 億ドル）である。2003 年の各国の GDP に占める内視鏡市場規模比率は、日本が 0.106%、米国が 0.102%、欧州が 0.097%となることから、この三極ではほぼ同じ程度である。（特許庁 平成 17 年度 特許出願技術動向調査報告書：内視鏡より抜粋）

図表 7 日米欧における内視鏡の市場規模（平成 15 年）



IMF 平均レート平成 15 年を採用して換算（1 ドル 115.9 円）
 （株）東レリサーチセンターで推計

（3）製品開発～生産

「とにかく一度、やってみるか」

同社のモットーはこの言葉に集約される。このチャレンジで精神は＜挑戦＞という意味合いもあるが創業から 60 年、眼鏡部品を主軸に事業展開してきたが、仕事は断らず、「お客さんが頼ってきて下さっているのだから、それに応えようじゃないか」という姿勢があるからである。これは精神論だけではない。同社は、受注生産のメーカーで小回りの利きには自信がある。それに、汎用工作機器により＜非眼鏡分野＞への対応も容易である。楽器部門・医療分野へ展開ができるのも、そのようなインフラがあつてのことである。

① 眼鏡部門（事業構成比 45%）

個性化と多様化が進む業界の中で、多品種小ロット体制でしっかり応える。確かな技術力で裏打ちされた、創業以来の業務の柱である。



丁番加工機（ロボットより自動供給）

② 医療部門（事業構成比 25%）

眼鏡部門で培われた切削技術は、精密さが求められる医療機器分野でも応用されている。

精度はもとより、一刻を争う医療現場で迅速なオペレーションを可能にする機能性も追求しており、多くの医師から高い評価をえている。



③ 楽器部門（事業構成比30%）

「眼鏡メーカーがなぜ楽器を？」それは、プレス加工技術を導入することにより、寸法の標準化及び品質の均一化、そして量産の効果が大きくなった為である。

プレスする→その副作用として、金属が高密度・高強度になり、響きが変わる。音にシビアなプレイヤーに応えるべく、主にプロ向け管楽器の世界で同社の技術が活かしている。



④ チタン加工

眼鏡用部品以外に医療・装飾品・レジャー用品などの部品加工を行っている。チタン加工25年という長い歴史のなかで、独自の加工技術を生み出した。チタン合金の加工もOKである。

⑤ ステンレス加工

医療部品で長年培った加工技術をベースに、あらゆるステンレス素材の加工に対応。旋盤加工、マシニング加工、塑性加工のいずれも可能である。



⑥ 塑性加工

従来、＜塑性加工は無理＞とされた形状にも果敢にチャレンジ。数多くの実績を作ってきた。

CAD/CAMで、金型を100%内製化している。



300トン油圧プレス

⑦ ISO9001

平成12年、同社は品質保証の国際規格であるISO9001シリーズを取得（県内眼鏡業界3番目）。同社の長い間に蓄積された技術と弛まぬチャレンジ精神と共に、ISO9001シリーズによるクオリティマネジメントシステムの確立により、顧客とユーザーの視点に立った製品作りを行う。

⑧ 主要設備

自動旋盤 49台、フライス盤 36台、ワイヤーカット放電機 1台、CAD 2台
CAM 1台、専用機 32台、ロータリー型専用機 14台、マシニングセンター 14台、NC放電加工機 5台、NC自動旋盤 8台、CNC画像測定器 1台、
データ小型顕微鏡 2台、3次元測定器 1台

（4）新分野へ展開するきっかけ

吉田社長は、大学卒業後3年間、関西のある大手機械メーカーで社会人を経験し70年代半ばに現在の仕事に就いたが、当時は業界も高度成長期にあり、同社としても作れば売れる時代であった。しかしながら生産現場は手作業が中心であり、業界も労働集約型産業から脱しきれておらず、その為に技術のレベルアップの必要性を痛感したのが動機である。

① 具体的な取り組み

メタルフレームが主流になりかけた頃、ある大手光学機器メーカーから寸法公差の入った製品図面で頂いた。当時は図面で製品加工することは少なかつただけに、現場は緊張した。というのも眼鏡枠は精度よりもファッション性やデザイン性を優先することから、部品の精度はそれほど追求されず、50～100ミクロンで十分とされていたからである。しかし、品質競争も加速していきメーカーの要求に対応するためにも、生産技術をグレードアップせざるを得ない状況になった。そこでまず、測定器の整備からスタートし精密測定器の導入後、検査体制の再構築を行い、更に設備においても今までのオリジナル専用機に加えて、精密追求型のCNC・MC等を積極的に導入し、技術向上に努めてきた。そんな時に老舗の楽器メーカーより楽器部品の加工依頼があり、本格的な新分野への取り組みが始まった。

(5) 開発～販売までに苦労した点

楽器部品加工においては、それまでに養った加工技術を生かすだけでなく、楽器特有の曲面や光沢といった感性に訴える部品の注文もあり、それまで得意としていなかった金型技術やプレス加工技術の構築が必要になった。

医療分野においては、ステンレスやチタン合金といった一般には難削材いわれる材料の切削加工でしかも、今まで以上の高い加工精度を要求された。これに対応することで品質保証体制づくりの足がかりとなり、IS09001を取得し、更に平成19年12月には、IS013485の取得へと結びついた。

(6) 今後の展開

① 商品開発、分野開拓について

残念ながら、我々眼鏡枠部品メーカーが単独で独自技術をもって新しいチャンネルを作り、新分野を開拓していくにはまだまだ問題がある。むしろ産地が持つ体質にあった分野に特化し、自分の土俵で開拓していく姿勢が大事である。いわば身の丈にあった技術の深耕である。

我が社はこれまで取引先からの要望や注文は、到底不可能でない限り受けてきた。

「トライ＝まずやってみる」という考えからである。これが技術現場を刺激し、若いエンジニアに主体性が芽生えてきたことは、大きな発見である。

② 今後の抱負について

今まで培ってきたチャレンジマインドで更に新分野への参入を積極的に図っていきたい。昨今では、ITも戦力になりまた、公的機関が交流の場を設ける機会も増え、積極的なアプローチが可能となってきた。当社としても技術のPRに努め、他業界とのつながりを深めていきたい。また今後も部品加工を専業としてやっていくのがよいか、複合技術を有して転進を図るべきか課題は多いが、常に顧客のニーズに応えるべく、存在価値のある企業を目指し頑張りたい。

(7) 調査員の考察

今年度の調査研究を終え、眼鏡産業は福井県の基幹となる地場産業であると共に、眼鏡枠については、全国の生産量の9割以上を占めるなど、これまで地域経済の活性化に大きく貢献している。新たな動向として、眼鏡枠の製造技術を応用したチタン製医療器具等の実用化に向けた取り組みも進められるなど、眼鏡の技術が新たな分野で活用されている事例も増加している。こうした中、福井県は「“ふくい地域資源”活用推進プロジェクト」を立ち上げ、同時に関連する支援施策も組み合わせ、産地の強みを活かした新商品、新サービスの事業化を促進するとともに、

地場産業（地域貢献産業）の再活性化、という福井県の強みを活かした新事業の創出支援を行っていく。この内、【眼鏡産業】の再活性化策としては、① 小売店との連携による福井ブランドめがね販売モデル事業。② 東京国際眼鏡展出展事業（I O F T）への共同出展を支援。③ 海外眼鏡市場開拓推進事業（イタリア ミド展）への共同出展を支援。④ 眼鏡産業中国マーケット開拓支援事業（中国 上海展）への共同出展を支援。⑤ 福井ブランドめがねフラッグショップ調査支援事業。⑥ 眼鏡技術活用異分野チャレンジ支援事業。これは、眼鏡産業 100 年の歴史において蓄積されたチタンなど金属加工技術やめっき加工など表面処理技術等を活用し、眼鏡以外の新たな分野への展開を図るため、大規模異分野展示会への出展を支援していくものである。

【眼鏡産業】、【地域資源活用ビジネス】をキーワードとして、今回選定したヨシダ工業株式会社は、眼鏡枠部品で培った切削・塑性加工技術の強みを活かし楽器部品参入（昭和 52 年）、医療機器部品参入（昭和 63 年）と楽器部品製造実績 30 年、医療機器部品製造実績 20 年と正に結果を出している先駆者であります。これはすべて、吉田社長の「とにかく一度、やってみるか」この言葉に集約される。顧客の問題解決（ソリューション）に向けた事業展開が、同社に相談すれば解決できるといった信用・信頼を築いてきたといえる。尚、同社では研究開発部門はなく、上記のことは、現場で考え、解決を図っている。

今後の課題としては、医療分野のシェアアップを図るには、品質の更なるレベルアップ及び医療分野は 2 年に 1 度コストダウンを実施するため、同社でも更なるコストダウンを実施する必要がある。2～3 年後には全自動化を目指しているとのことであるが、競合他社に負けない（コストダウン）体力づくりは必要である。また、上記を実現するためには、重要な経営資源である人材確保と育成は必須である。

同社を取材した第 1 印象は“5 S”（整理・整頓・清掃・清潔・躰）が徹底されている点と“現場主義”を重視している点については、吉田社長のリーダーシップが遺憾なく発揮されていると感じた。今後とも、吉田社長の先見性と強いリーダーシップで、全社一体の事業活動を展開すると共に、競合他社に対抗する為に、変化へのチャレンジ精神、プラス思考で常に新しい付加価値を提供して行って頂きたい。

達成すべき目標や方向性を明確にし、ヒト・モノ・技術・カネ・情報といった経営資源を最大限活用すれば、同社のビジョン、「顧客のニーズに応えるべく、存在価値のある企業を目指す」を達成できるものと確信しております。

（調査報告 坪川）



第3章 ヒアリング企業の総括

この項では、第2章において、ヒアリング調査を行なった企業の分析と総括を行なってみる。ヒアリングにおける各項目について、共通点や独自の違いがあるもの、特筆すべきものについて、総括を行い、簡単に考察を加えてみた。

(1) 事業を始めた動機

短時間のヒアリングでは、経営者の本音を聞き出すのは難しかったのではないかと思われる。そのなかで各調査者は、かなり突っ込んで本音をヒアリングしている。ここでは、「動機」というよりむしろ、経営者の事業に対する思いやビジョンという形で示されることが多かった。「地域の活性化に貢献したい」、「地域の農業と健康を守る」などの崇高な理念が示されている。さらに、いずれの企業代表者も、自らの商品に極めて強い愛情を注いでいる。中小企業の経営という点では、これらの根本理念はきわめて重要であり、貴重な情報となった。

事業の始めたきっかけとしては、自社の従来持っていた技術、あるいは家業を発展させたか、たまたま家業がこの分野であったというものが多かった。

また、該当する公的助成制度をうまく利用して事業計画を立て、実施に結びつけたケースも多い。(有)三国湊物語は、県の「地域ブランド創造活動推進事業」の最初の認定企業であり、(株)吉村甘露堂のギャバプラスは、「地域産業資源活用事業計画」の認定を受けた。さらに、経営革新認定を受けた企業の割合も多い。これらの公的助成制度を利用することによって、金銭的なメリットに加え、計画立案の支援を受けられることや、実現性ある計画立案ができるなど、大きなメリットが生ずる。

(2) 製品開発～生産まで

当然ではあるが、単なる思いつきでは事業は成功しない。地域に在住して長年事業を営み、経営者の中で温められていたものが、ここにきて孵化したか、孵化しようとしているのである。また、例外的に自社独自で進展させたものもあるが、公的機関の支援、他者との連携による事業拡大のほうが圧倒的に多い。そして、すでに十分な実績を積み順調に売上を伸ばしているところもあれば、やっと製品開発に成功したところ、あるいはまだ、開発途上のところもあり、それぞれの段階における実情も見てみたい。

さらに、いずれの場合も、商品として売れるまでの技術開発には時間をかけている。典型的なのはヨシダ工業(株)である。もともと眼鏡部品業者として業界で圧倒的な地位を占めていたが、30年前(眼鏡業界が現在ほど衰退していなかった頃)から楽器部門、医療器具製品へと進出し、現在では眼鏡部品製造の割合は半分以下に激減している。製品開発が本物になるには、継続的な取り組みが必要なのである。

(3) 販売方法

自社直営での店頭販売、委託販売（スーパー、専門店、デパート、料理店）、通信販売（電話、FAX、インターネット、通販業者経由）、代理店契約など、多岐にわたっている。また、ほとんどの企業が、自社のホームページをもち、そこでの販促活動を行っている。ブログの発信など、こまめに取り組んでいる経営者も多い。

また、地域資源ビジネスの特徴として、商品の販売を通して地域に貢献したいという思いから、コミュニティビジネスとしての特徴を有している組織もある。

(4) 開発～販売までで苦労したところ・問題点

前述のように、いずれの組織も製品開発にはかなりの時間を費やし、苦労をとまなっている。また、もともと中小企業は、製品開発には優れていても、販売が不得手だといわれるが、このように苦労して開発した商品を、さらに採算ベースに乗るまでに販売するとなると、それ以上の苦労が必要であることが、ヒアリング内容からも読み取れる。

販売についてはこれからという組織もあり、採算性を含め今後の展開を期待したい。また、老舗企業などは、地道な信用による安定顧客を保有しており、今後も確実な事業運営によるブランドの維持に心がけることが大切であろう。

(5) 今後の展開

いずれの組織も、その事業に対して前向きに取り組んでいる。すなわち、バリエーションの追加、販路の開拓、関連商品の開発、マネジメント力の強化など、製品だけでなく現在の組織の改革にも積極的に取り組んでいる組織が多かった。

しかし今後の展開といっても、成功している組織では、必ずしも自分たちの一方的な想いだけで進めていくのではない。これまでもそうであったが、絶え間なく顧客の声を聞いて、それにどう対応していくかを模索していることが読み取れる。顧客の声に組織の独自性を加え、味のある商品を提供し続けることが大切なのである。

(6) 調査者の考察

第2章に掲載したヒアリング報告書は、ヒアリング担当者自身が中小企業診断士であり、コンサルタントとしての冷静な目で考察を加えている。現状の分析から問題点、改善すべき事項、今後の戦略まで、ポイントごとに的確に記述してある。企業診断の事例として、或いはそれぞれの個別の企業に対する提言としても読むことができるはずである。

（報告 佐治）

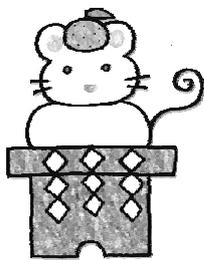
第4章 地域資源活用ビジネスと地域の振興

1. 地域住民と地域資源活用ビジネス

以前から「地方の時代」といわれ、地方の自治体や団体などを中心に、地域の個性を活かして他の地域にアピールしようとする取り組みが活発化している。そんな中で、全国的に注目を集める地域とその取り組みがいくつも登場している。そして、そこには必ず先駆者である「キーパーソン」が存在していた。もちろん、きっかけとしての「キーパーソン」の役割はきわめて重要であり、それなしに地域や企業の取り組みが活性化することはありえない。

しかし、その注目されている地域でも、必ずしも、その「キーパーソン」以外の住民すべてが、関心を持って参加しているわけではない。その地域の人でも「この地域が注目を集めているといっても、本当は、一部の人がんばっているだけだ」という場合が多い。すなわち、住民参加といっても一部の特定住民によって指されていた場合が多いのではないか。

さらにこれまで、地域や地域の産業ビジョンなど、地域を演出する取り組みがつくられてきた。この場合でも、高額な費用を支払い、外部のコンサルタントや有識者を委員に委託して、彼らによってまとめられたものが多い。地域住民の意見や視点は、アンケートを通して集計されているが、それも外部有識者と称する人によって、一定の型にはめられたものが表に出てくるだけである。



このように、地域づくり・地域おこしといっても住民不在は明確であり、地域企業や住民のあずかり知らぬところで、「絵に描いた餅」のような計画が乱発されていた。このような計画では、体裁の良い作文とそれをまとめた冊子ができるだけで、その計画内容に対する地域企業・住民の理解や、それを実現するための企業・住民の意欲を引き出すことはできなかった。

このような、これまでの地域づくりから、本当に地元の人が主体になって行なう地域づくりが重視されてくるようになった。そこでは、地元の人が地域の個性を自覚して地元のことを知っていく必要がある。外部の専門家は、地元の人々の気付きを手助けするための役割に徹する。住民による調査の結果を勝手に引用することはしない。そこから、地域の中小企業や住民が地域資源の発掘、気付き、活用の主体となっていく。

このような活動ができれば、本当の意味での地域資源の発掘、活用の機会が生まれてくるはずである。しかしながら、これには非常に時間がかかる。いつまでに、何をしなければならないという期限を切ってしまうくものではない。また、地域資源の活用の方向や方策も制約しない。つまり、ビジネスという観点で、地域の人々を主体にして地域資源を活用していくことは、きわめて困難であるということは、認識しておかなければならないであろう。

2. 地域活性化への視点

地域経済の基礎を担う中小企業は、今日の厳しい環境の中にあって、産業構造・消費構造の変化への対応や、循環型経済社会への対応、少子高齢化問題等、多くの課題への対応が求められている。これらの対応がうまくいかなければ、企業活力の低下から地域の財政破綻へ、そして行政サービスの極端な低下さえあり得る時代となっている。

このような状況の中、どうすれば住民の暮らしを守る地域経済を活性化できるのでしょうか。そのための視点を2つ挙げてみよう。

(1) ものづくり企業の振興

ここで述べるものづくり企業とは、単に製造業だけでなく、その地域の外部に価値を提供し、外部地域から通貨を獲得する事業すべてを指す。農業や観光業、場合によってはサービス業を含める場合もある。

なぜなら、地域の住民は、その地域の外部から何らかの価値を提供してもらって生活している。自動車やパソコンなど、地域では作れないものがたくさんあるからだ。それに対しては、必ず対価を支払わなければならない。すなわち、外部から価値を提供してもらうためには、それに見合った別な価値を外部に提供し、そこで得た対価を蓄えておく必要がある。それができなければ、地域として自立しているとはいえないであろう。

そこで、もともと製造業は、地域に恵みをもたらす源泉といわれてきた。福井には、加工・部品などの分野で世界的な競争力を持つ中堅・中小企業が多数存在している。また、その地域独特の文化や自然に根ざした資源を活用し、ユニークな商品を作り出す企業もたくさんある。温泉や海産物資源などを生かした宿泊サービスを提供し、県外観光客を数多く受け入れている企業も多い。これらのものづくり企業は、地元で生み出した価値を、商品・サービスとして外国や他の地域に提供し、そこから金銭的な恵みを受けている。その恵みは、その企業だけでなく、雇用や仕入れ、消費という形で、地域の経済を潤すことになるのである。

(2) 商店街の活性化

つぎに、商店街は、地域経済の商業機能の担い手であるだけでなく、歴史的経緯や地理的な状況を背景に、その地域の文化や伝統を育んできた。産業としての機能や地域内での所得循環の役割も担っている。ものづくりを通して外部から流入したお金は、地域内に満たされなければならない。商店街そのものが観光資源として、地域外からの観光客、通貨の獲得に役だっている場合もある。

そして、人々が集まり、ともに助け合い、楽しみあう地域コミュニティとしての商店街は、中心市街地としての役割をも有しており、まさに地域コミュニティの回復の鍵を握っているといえよう。 いわば、商店街の再生・活性化こそが、地域経済の活性化を、体現するものであると言

っても良いであろう。

3. 地域資源とコミュニティビジネス

(1) コミュニティビジネスとは

コミュニティビジネスとは、市民が主体となって、地域が抱える課題をビジネスの手法により解決し、またコミュニティの再生を通じて、その活動の利益を地域に還元するという事業の総称である。また、コミュニティビジネスは法人、資格を示すのではなく、「地域性・社会性+事業性・自立性」を伴った地域事業体のことを指す。

日本では、1990年代半ばより『コミュニティビジネス』という言葉が使用され始め、雇用創出や景気対策として注目されてきた。細内信孝氏によれば、コミュニティビジネスは「地域に眠る労働力、技術を生かし、住民が自発的に地域問題に取り組み、ビジネスとして成り立たせる活動」と定義される。すなわち、地域にあるものを活用し、地域の主体である住民が、地域のために行うビジネスであり、地域資源活用ビジネスの原点といえるかもしれない。

(2) コミュニティビジネスにおける地域資源の活用

前述のように、コミュニティビジネスとは、地域に埋もれている技術やノウハウ、労働力などの資源を活用するものである。ここで、未利用の地域資源を活用する方法が、コミュニティビジネスの考え方の中に見出せなければならない。

そのためには、コミュニティビジネスは、地域の大きさにあった適正規模、適正利益を追求するスモールビジネスでなければならないということが言われている。

また、コミュニティビジネスは、商品やサービスの提供者と消費者の顔が見える関係作りを大切にしなければならない。きめ細かいニーズに対応していくことで、未利用の地域資源の活用の道も開けてくる可能性がある。

そしてコミュニティビジネスは、地域内での公益を目的とするものが多いだけに、その運営に当たっては、行政や地域住民の協力を得やすいということがある。営利事業に対し、行政や地域住民などの非営利なパワーを組み合わせることによって、通常のビジネスでは活用が困難な未利用の地域資源でも、ビジネスとしてうまく活用することができるかもしれないのである。



4. 地域通貨と地域資源の活用

(1) 地域通貨とはなにか

地域通貨とは、ある限定された地域の中で流通する既存通貨（法定通貨）とは異なる交換手段である。そこでは地域通貨は、既存通貨（法定通貨）と同等の価値あるいは全く異なる価値があ

るものとして使用される。代替通貨を発行するものや、例えば交換リングと呼ばれる通帳を作成しそこに貸し借りを記入していくものなど、いろいろな手段がとられている。また、社会的に地域通貨がコミュニティ内で流通している例や、割引券のような役割を果たす地域通貨制度など、その経済的効力は地域通貨運動を行っているコミュニティごとに異なっている。

(2) 地域通貨の例

まず、地域通貨の例として、『LETS』があげられる。これは、Local Exchange Trading Systemの略で、1980年代にカナダ西部・バンクーバー近郊の Comox Valley でマイケル・リントンによって開始された。中央銀行が発行する法定通貨は全国くまなく流通するため、炭鉱の閉山などによって地場産業が無くなると地域内での物やサービスをするにもその道具である法定通貨が不足するという事態が発生するが、LETS ではせめて地域内で生産できる物やサービスに関しては地域独自の交換手段を用いることによって自給自足を高めようとしている。

また、『REGIO』は、LETS よりも広域圏を対象とすることで、地産地消の促進などを目的としてドイツ各地で流通した。キームガウアーが有名である。

米国の弁護士エドガー・カーンが創始した『タイムダラー』は、米国の貧民層などの相互扶助の手段として普及した。地域への奉仕活動を取引対象とするため、その精算単位として非常に単純な、時間を利用している。

大福帳方式では、日本の「八ヶ岳大福帳」がある。取引内容も多彩で「病気の看病」や「車で送迎」といった内容から「引っ越しの手伝い」「草刈り」等のサービス提供の他、「自家製のジャム」「古着」「古本」「有機野菜・米」「手作り人形」などの物品提供も活発に行われている。

(3) 地域通貨と地域資源の活用

前述のことから、地域通貨は地域内における地域資源の活用を促す手段であるともいえよう。そして地域通貨を使用するときには、モノではなく労働やサービスの交換を重視するなど、これまでの通貨とは異なる視点で見ることができる。その意味で、これまで活用されていなかった地域資源を地域内循環によって活用する場合や、地域資源そのものに新たな価値を付加する場合、地域通貨は有力な手段となる可能性がある。

新たな価値として、次のようなことが挙げられる。

- ・ これまで金銭の対象になりにくかった労働やサービスを重視することによって、物質依存文明からの脱却が可能になる。
- ・ 地域通貨を使用することによって地域内循環、地産地消が促進され、物質移動負荷の減少による環境負荷削減、健康・安全の増進効果が期待できる。

(報告 佐治)

第5章 地域ブランドと地域資源

地域ブランドという言葉が現れて久しい。従来の企業誘致などの振興策の限界、地場産業の不振、工業化社会からの脱皮という観点から、地域振興・活性化の切り札として、地域ブランドは、多くの地域で取り込まれている。地域ブランドが重視されている理由は、地域ブランドを後ろ立てにして消費者からの信頼を得ることと、地域ブランドによる付加価値の向上である。

1. 地域ブランドとは

平成17年6月に発行された、中小企業基盤整備機構の「地域ブランドマニュアル」によれば、地域ブランドは、次のように定義されている。

- ・地域ブランドとは、「地域に対する消費者からの評価」であり、地域が有する無形資産のひとつである。
- ・地域ブランドには、地域そのもののブランド（RB）と、地域の特徴を生かした商品のブランド（PB）とから構成される
(つまり、地域ブランドとは、地域の特長を生かした“商品ブランド”(PB = Products Brand)と、その地域イメージを構成する地域そのもののブランド(RB = Regional Brand)とがある。これらのどちらか一方でも地域ブランドとはならないし、両方が存在してもそれぞれがバラバラであったのでは「地域ブランド」とは呼べない。地域の魅力と、地域の商品とが互いに好影響をもたらしながら、よいイメージ、評判を形成している場合を「地域ブランド」と呼ぶことができる。)



また、株式会社博報堂 地域ブランドプロジェクト によれば、地域ブランドは次の3つの領域で構成される。

- ① 地域の『場』に着目した、観光地ブランド。・・・行きたい価値。主として地域外の人々に地域の場の魅力をアピールする活動で、固有の歴史や文化、自然風土やアクセス、インフラなどの総合力で付加価値の向上を目指す。
- ② モノに着目した、特産品ブランド。・・・買いたい価値。その土地から生み出される農産物、海産物、地場産業加工品などに地域名をつけることが付加価値の向上につながる状態を目指す。
- ③ その地域に住む人、生活に着目した、暮らしブランド。・・・住みたい価値。そこに住む人にとっての快適さや、他に誇れる地域としての満足度につながる。

そして、この3つの領域は、有機的に結びついており、総合的に強化することで大きな相乗効果を生み出すことができるのである。

2. 地域ブランドの構築と運用

(1) 地域ブランドの構築

地域ブランドは、商品やサービスが他のブランドにはない特徴を明確にしたものである。他の地域のものより優れている何らかの付加価値を有し、それを商品化したものである必要がある。その特徴は、製造方法や素材、形状など、ささいなものであってもいい。ただし、単なる思い付きで簡単にできるものであってはいけない。なぜなら、他社もすぐにまねすることが出来るからである。品質を高めるための徹底した研究と努力など、血と汗と長い時間をかけて作られた特徴であればあるほど、オリジナリティは持続することになる。さらに、特徴がその地域特有のものであった場合、オリジナリティは恒久的に持続することが可能になる。

ここでは、様々なものが特徴になりうる。その地域の地形、気候、土壌、水などを活かした特産品を核とするもの。たとえば、地元で栽培された野菜や果物を使った加工食品、地元天然水から作られた日本酒などがその一例である。しかし、これらのほかにも以下のようなものがある。

- ・ 形状 : スペック (大きさ、軽さ、性能など)、味、デザイン、材質 (素材) など
- ・ 製造方法 : 製造技術、加工方法、育成方法、トレーサビリティなど
- ・ 地域資源 : 景観、自然資源、温泉、気候、地形、歴史、文化、伝統工芸など
- ・ 人的資源 : 著名人、歴史上の人物、人間国宝、生産者など
- ・ イベント資源 : 映画ドラマの舞台、漫画、祭り、イベント (スポーツ、音楽など) など
- ・ 店舗資源 : ファッション、アウトレット、有名店、グルメなど

つぎに、これらの商品のスペック (大きさや性能)、デザイン、製造技術など、商品そのものからオリジナリティを探すだけでなく、人為的に、さまざまなアイデアでオリジナリティを磨き上げることが大切である。ブランドがブランドとして輝きを増すためには、あいまいで形のないブランドイメージに、しっかりした形を与えることが大切である。

このための仕掛けとして、その商品についての「物語」を、コピーとして言語表現されることがある。これがうまく決まれば、ブランドに関連するすべてのものが明確になって、規定され、人々に共有されることになる。逆にこれが弱ければ、関連するすべてのものが、あいまいなまま残ってしまうことになる。

そして、最も重要なことは、地域ブランドとして取り上げたものが「本物」であるかどうかということであろう。地域の外に対して美しい姿、形を見せたとしても、当の地域内の人々が納得していないならば、情報の氾濫する現代社会の中で、消費者の目をごまかし続けることは、とてもできない。「本物」とは、自己満足や迎合ではなく、地域内外においてしっかりとした合意がなされていくものであり、人々が時間をかけて意識の中に浸透させ、根付いてきたものでなければならぬはずである。

(2) 地域ブランドの運用

地域ブランド商品といえども、販売促進活動は必要である。

第一歩として、まず専用のホームページを開設する。これがあれば、一瞬でも興味を抱いた消費者にブランドの説明をする機会が得られる。反面、これがなければ、ブランドを提供する主体がないものとみなされ、いったん抱いた興味を減衰させることもあり得る。

そして、その商品が消費者（顧客）にとってどれだけ魅力的であるのか、どれだけ満足度を高めることが出来るかを訴えることは、その商品の特徴を伝え、購買意欲を高めるには効果的だ。つまり「ここが優れている」ではなく、「あなたにとって、こんなに魅力的」という視点だ。例えば、「北海道には大自然がある」という事実を伝えるのではなく、「北海道に行って、大自然を楽しもう」と呼びかける。

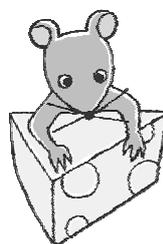
また、ロイヤルカスタマー（最良客）を増やすことである。ロイヤルカスタマーとは、ある分野の商品を購入する際、躊躇せずそのブランドの商品を選択する顧客のことである。ロイヤルユーザーによる売り上げはその商品の総売り上げの相当な割合を占めることになる。また彼らは口コミでそのブランドを普及、評価を引き上げる力も持つ。

さらに、自分たちのブランドが実際にどのように評価され、どのような人々に、どのように利用されているか、そしてどの程度満足しているかを定期的に調査、検証することは、ブランド力を維持し高めていくためには不可欠なことである。

つぎに、地域の名前を商売のネタとして利用するだけでなく、地域名を冠した商品がその地域ブランドのイメージ作りに一役買っているということ、理解することが必要である。つまり、地域ブランドを利用するだけでなく、地域ブランドと一緒に高めるのだという前提に立たなければ、地域ブランドの力は向上しない。したがって地域ブランドを利用しただけの商品の場合は、逆に個々の商品・サービスの中長期的な成長も約束されない。

つまり、地域名を使って商品化するには、①その商品のイメージが地域のイメージとあうこと ②その商品が、その地域のイメージを具現化したもの ③その商品が、地域経済に貢献すること・・・のいずれかであるとき、その商品と地域はシナジー効果が生まれ、よい循環が生まれることになる。こうした地域の視点を加味しなければ、地域ブランドには結びつかないのである。

(報告 佐治)



第6章 地域資源活用ビジネスの課題と提言、中小企業診断士の役割

1. 地域資源活用ビジネスの今後の展開

近畿経済産業局は、各地域の強みである農林水産物、鉱工業品及びその生産技術、観光資源を新たな視点で着目し、新商品の開発・生産などを行う「地域産業資源活用事業計画」を19年12月14日に、新たに11事業を認定した。「地域産業資源活用事業計画」の認定は、第2回目となる。

このうち福井県は、2件が該当し、うち1件はまさしく本報告書で取り上げられた(株)吉村甘露堂(農林水産物としての福井米を用いた、ギャバプラス)であった。もう1件は、山久漆工(株)の、越前漆器の産地技術を活かした「男性用アトマイザー」である。

前回の認定とあわせ、近畿経済産業局管内での認定は、合計27件、うち福井県が6件を占めている。事業所の割合からみても、管内ではきわめて高い比率を占めることになった。これは、個別企業の開発意欲もさることながら、企業を支える支援機関の取り組みの成果が現れているものと見ても良いであろう。

しかしながらこの認定は、計画が認められ、今後、開発～試作～販売と進めていく中の、第1歩を踏み出したに過ぎない。今回の報告書の事例に示されているように、計画からその事業が円滑に軌道に乗るまでには、まだまだ多くの障害が横たわっている。これまでいろんな制度において事業計画を認められた企業が、挫折してきた事例には事欠かない。

各企業の責任者及び、これまで支援を行ってきた担当者は、このことを認識する必要がある。そのうえで、計画進捗のモニタリングを確実にこなして、必要な修正や是正を行っていかねなければならないであろう。

2. 企業の社会的責任(CSR)

企業を経営するに当たって、近年「企業の社会的責任」の必要性が叫ばれている。利益だけを追求し、社会的責任を果たさない企業は最終的に衰退し、社会的責任を果たした企業だけが長期的に繁栄するとの考えである。

この、企業の社会的責任(CSR)には、次のような3つの段階がある。

まず、法律を守ることである。次項2.に示すような関連する法律をよく理解し、商品の製造段階での活動、あるいは販売に当たって伝える情報などは、これらの法律に違反しないことが大切である。法律として制定されていなくとも、それぞれの自治体の条例や規制、地域での取り決めなどもあるから注意を要する。

例えば、昨年以來 JAS 法による表示違反が騒がれている。その報道内容を見て、「こんなことまで、なぜ？」と首をかしげることも多い。確かに JAS 法に限らず、法律には未整備なところや

整合性に欠けているところがあることは間違いない。ただ企業としては、法令違反とされただけで、企業イメージを大きく損なってしまう。その意味で、CSR をリスクマネジメントの対象としてとらえることも必要となろう。

2つ目は、法律の条文に書かれていないことでも、正義感を持って行うことである。法律の趣旨と科学的根拠とを考慮して事業活動を行い、適切で公平な情報を提供することが必要である。

3つ目は、地球環境保護の視点を持つことである。地球人としての自覚を持って、廃棄物やエネルギー使用量の削減など、汚染の予防に配慮した事業活動を行うことが必要である。

これらの社会的責任（CSR）を確実に実践することによって、ブランドイメージが維持・向上されることになる。さらに消費者に信頼され、消費者が自己の必要とする製品やサービスを安全かつ適切に選択でき、企業としての存続も可能になるのである。



3. 地域資源活用ビジネスに関する主な法律

地域資源活用ビジネスといっても、一般になじみのある分類ではない。しかしながら、不十分な理解のまま事業を始める前に、都道府県の行政担当部署や専門家の意見をよく聞いて、自社の事業にかかわる法律・規制をよく調査し、またその改訂にも対応していく必要がある。

また、個人情報取り扱いや広告表現などに関しては、従業員にも重要性の認識と正しい理解を植え付けることが大切である。これを怠ると、知らないまま法律を破ることになり、最悪の場合には、事業存続が危うくなることさえ生じかねない。

関連のビジネスにかかわる主な法律を以下に示す。

①薬事法②健康増進法③不当景品類及び不当表示防止法（景品表示法）④食品衛生法⑤食品安全基本法⑥農林規格および品質表示の適正化に関する法律（J A S 法）⑦特定商取引に関する法律（特定商取引法）⑧工業所有権（商標法など）⑨消費者契約法⑩製造物責任法（P L 法）

法規制が強化されるなか、悪意はなくても知らずに違法行為を行なってしまい、企業イメージを損なってしまう例が後を絶たない。逆に言えば、過去の違法行為の積み重ねが、今の法規制の強化と、消費者の不信感を生んできたといえるかもしれない。

4. 「地域資源活用」のビジネスチャンス

地域資源は、様々な社会活動や経済活動に裏付けられたものである。その意味で、ビジネスチャンスはいたるところに転がっている。

たとえば、温泉などの地域資源の健康への効用は日本に限らず、ドイツの森林浴や、地中海に起源をもつタラソテラピー（海洋療法）など外国にも見られる。例えば、タイ北部チェンマイ近郊のヘルスリゾート（健康保養地）では、スパなどのほかに、地元でとれた野菜などをふんだん

に提供し、宿泊者の血液状態を改善させるサービスも提供されている。これらの取り組みは「自然療法」と呼ばれており、諸外国では自然療法を保養や観光と結びつけた「ヘルスツーリズム（健康保養型観光）」として、地域の主要な産業となっている。

こうした取り組みは、我が国でも各地で同様に行われている。我が国は温泉資源に恵まれていることから、とくに温泉を活用した取り組みが多い。温泉を活用した健康サービスとしては、温泉利用指導者による泉質を考慮した入浴指導や温泉プールでの水中ウォーキングなどが代表的だ。

また、長浜市には都市魅力創出の基本理念として博物館都市構想がある。構想は市民が育んできた文化の蓄積や伝統的なまちの雰囲気を現代の生活のなかに生かして、まち全体を博物館のように魅力あるコトやモノで覆い、個性ある美しく住めるまちにしていこうという考え方である。昭和59年3月に策定され、構想の理念が市民と共有できたことが、その後のダイナミックな事業推進のエネルギーとなっている。

さらに、自社で培ってきた技術を伸ばすことも重要である。福井県あわら市の三澤機業場は、繊維業界の危機的状況下で「原系メーカーや産元商社に頼らず自立、一本立ち」に挑戦してきた。同社は52年に現社長の三澤繁幸社長の父親が創業し、三澤社長は2代目。「父親は賃加工の機織り屋だったが、94年に亡くなってから『このままでは未来はない。賃加工からの脱皮、自立』を決断。自分で糸を買って染め、産元を通さずアパレル問屋などに売りに歩いた」。三澤社長が開発した新商品は“光り物”の複合織物。軽く光沢感があり、見栄えが良い。軽さは以前の製品と比較すると3分の1から約半分だ。ジャケットやパンツ、コートなど用途は広い。

中小企業白書でも、地域資源を活用した商品やサービスの差別化が、中小企業が利益を上げるのにますます重要になっていると指摘し、差別化のポイントを有する企業は増益傾向にあると述べている。市場において厳しい低価格競争に巻き込まれず、高価格帯で経営できている会社は、地域資源を踏まえている割合が高いというのである。

精密部品や家具作りなど伝統的に継承された製造技術の高度化、農林水産物の高付加価値化、観光資源の掘り起こしなどの取り組みが目立つ。産学官連携や異業種交流などをこれまで以上に活発化する必要があるだろう。

5. 中小企業診断士の役割

ここまで、地域資源活用ビジネスに関する事例や、それを取り巻く環境について紹介した。共通しているのは、多くの人々が抱えるニーズに対応するために立ち上がった企業が、その解決をうまく地域資源というシーズに結び付けている点である。これらの事業が逐次成功に結びつくことができれば、地域資源活用ビジネスが、今後ますます地域に浸透していく可能性は大きいと思

われる。

ただ、これらを推進していくためには、その事業における計画立案から、企業の経営管理体制強化や人材育成といったしくみ作りが必要になってくる。その中で中小企業診断士の大きな役割として、個別企業の経営資源やシーズにマッチしたビジネスプランの作成、経営課題の改善、不足する人材を補うことなどがあげられる。そのためには、専門的アドバイスに加え、さまざまな専門家とのコーディネーターとしての役割も求められるであろう。

すなわち、中小企業を支援する任務を負っているのは、中小企業診断士だけではない。税理士、弁護士、技術士、弁理士、司法書士、行政書士、社会保険労務士など多くの「士」業が企業を支えている。これら他の「士」業の人たちにとって、中小企業診断士の強みは、大きく次の2つに集約される。ひとつは「コーディネータ的な仕事の仕方」、「専門家チームのまとめ役的な立場である」といった機能を担うこと、あるいはプロデューサーとしての役割である。もうひとつは「社長の立場にたつという意味で長けている」、「会社とのコミュニケーションをとれる立場」といった経営者のより身近なパートナーという役割であろう。

また、多くの「士」業の方と接触するときに痛感させられることのひとつが、他「士」業との連携に対するどん欲な姿勢である。中小企業診断士においても、もっと危機感をもち「士」業間での連携関係を構築することも必要ではないかと思う。

それでも、中小企業診断士には、さまざまな分野の専門家がいることも大きな特徴である。マーケティング、技術、生産管理、システム構築など多岐にわたっている。一方、中小企業の中には、生業・家業の域から一步も出ていないところも多く、経営支援ニーズは千差万別である。会社が成長する過程においても、様々な課題が出てくる。人材面、財務面、営業面、製造面、サービス面、法律面、その他経営者が抱える課題は無尽蔵にあり、これらの一部に不備が生じただけでも、破綻にいたる場合さえある。

その中で、中小企業診断士として、基本的には以下の項目における支援が必要になろう。

(1) 経営理念の明確化とビジネスプランの作成

社会的使命、自己実現との調和、戦略の立案

(2) 経営改善要素の抽出と解決策提言

財務管理、人事管理、販売管理、生産管理、技術、情報管理などにおいて、具体的管理項目の設定と、管理内容の改善と手順化。

(3) 改善効果の確認と次なるアクション

収益性、顧客満足、社員満足

すなわち、企業の方向性と課題解決を支援するだけでなく、新たな課題が産出する活動結果について、より確かな支援が求められるのである。

(報告 佐治)

おわりに

今回のテーマである「地域資源活用」ビジネスは、まだ事業として未成熟であり、分野として確立しているわけでもありません。したがって、各調査委員もテーマの把握とその取り組みには、かなり苦勞されたと思われます。とくに、個別の企業を訪問しヒアリングを実施された方は、経営者に対する質問及びその回答を引き出すのにも、かなりの工夫をされたはずです。ただ、彼らのおかげもあり、今回の調査研究事業によって、福井県における地域資源活用ビジネスの現状と課題及びその方向性が、わずかながらでも見えてきたのではないのでしょうか。

他方、中小企業の現状を見ると、平成 18 年から 19 年にかけて、福井県の地場産業である繊維、眼鏡枠企業の大型倒産が相次ぎました。建設業や地域の商店、サービス業の衰退も、目を覆うばかりです。地域の中小企業の現状は、きわめて厳しいものです。

そのなかで、地域資源活用事業は、今後地域に根付きさらに成長が期待される分野ということで、従来の古いビジネスモデル、企業体質を一新し、より近代化された事業分野に変化していくことが、強く期待できるものです。そして、この報告書により、多くの方が業界や企業の現状を認識していただき、今後の活性化の一助となれば幸いです。

最後に、今回の調査研究事業を実施するにあたり、ご支援・ご協力をいただいた方々に、厚くお礼申し上げます。

執筆者紹介

佐治 眞吾	佐治経営事務所
藤田 昌則	ふくい産業支援センター
和田 龍三	福井県
藤木 正人	福井信用金庫
竹川 充	渡辺会計事務所
坪川 光弘	福邦銀行
高見 和宏	福井商工会議所
村上 武雄	村上大理石（株）
深草 秀見	深草経営研究所
川嶋 正己	ふくい産業支援センター

