

平成２０年度マスターセンター補助事業

宮崎県における地域産業連携による地域経済活性化の調査・研究

報 告 書

平成２１年 １月

社団法人 中小企業診断協会 宮崎県支部

はじめに

地域中小企業経営の衰退が顕在化している。特に都市部との比較において地域間格差が拡大しているものと思われる。

従って、中小企業経営をアシストする使命をもつわれわれ中小企業診断士としては、地域企業のほとんどを占める地域中小企業経営の立て直しを図り、それが直接的、効果的に地域全体の活性化に貢献する戦略に真剣に取り組むべき時期が到来していると考ええる。

地域には、従来からその地域独自の農林水産物、伝統的工芸、観光スポットなどがあり、これらの地域資源を活用して新たな商品化又は新たなサービス化を図り、それを地域外に提供し、新たな販路を開拓することは地域再生の有効な戦略となり得るものである。

しかし、このような戦略を推進するに当たり、地域としてはさまざまな課題を有している。単独企業だけでは、新たな商品開発やサービス開発に必要とするノウハウや技術などの経営資源が不足している、又は資金的にも人材面でも新事業を推進できる体制をつくることは困難であるという事業推進規模の問題点と、折角の地域資源の有効性を発見し、それを商品化して事業に結びつける新規創業に関するノウハウが不足していることである。

この点について、われわれ中小企業診断士の活動力が大いに期待できる分野である。企業規模の再編成については、地域中小企業の経営内容を理解しているわれわれが中心となって異業種企業を仲介し、お互いの経営資源を有効に組み合わせることにより、強力な連携体を構築することが可能である。

この連携体により地域資源を有効に活用した新たな商品、サービスが開発され地域外市場に新たな販路を開拓できる期待が高まる。

特に、わが宮崎県では、県内産業に大きな比重をしめる農林水産業の存在がある。また、古くから受け継がれてきている伝統工芸の技術と製品がある。さらに他の地域ではみることができない優れた観光資源も数多く有している。

これら地域資源のいずれを取り上げても新しい事業の構築にとって、極めて有効な素材となり得るものである。

特に、現在注目されるのは、農林水産物資源であろう。宮崎県は農業分野の野菜・果実では全国有数の産地であり、その中でも畜産と林業の分野では全国トップクラスの産出量と販売高を誇っているので、これら農林水産業と商・工の比率が高い中小企業との連携を深め、お互いの経営資源を有効に活用することにより宮崎県全体の産業に新たな展開が期待できるものと考ええる。

この地域産業の新たな取り組みを促進するのがわれわれの新たな役割であり使命であることを認識すべきである。

研究委員代表 佐々木隆行

＜ 目 次 ＞

はじめに

第1章 農商工連携に見る地域産業活性化…………… 1

第2章 地域産業連携による商業活性化…………… 13

第3章 地域産業連携とバイオマス関連事業…………… 25

第4章 地域産業での自然エネルギーの開発と活用…………… 35

第5章 地域産業連携と観光…………… 46

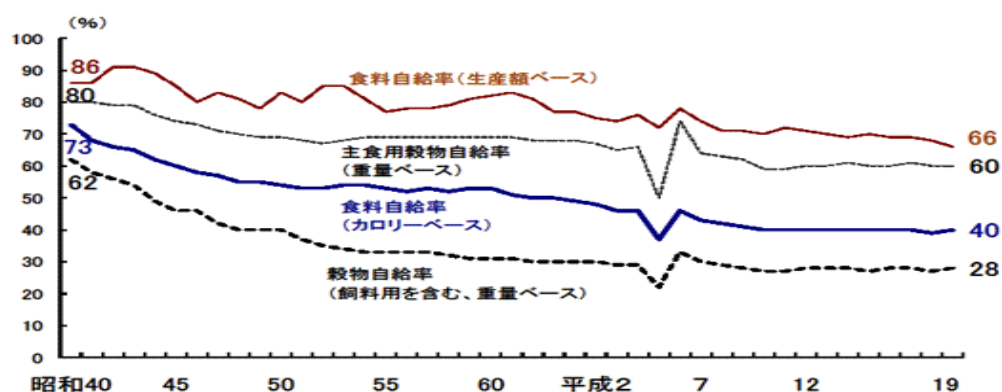
第6章 地域における異業種連携…………… 57

おわりに

第1章 農商工連携に見る地域産業活性化

1. 問われる食の安全と自給率

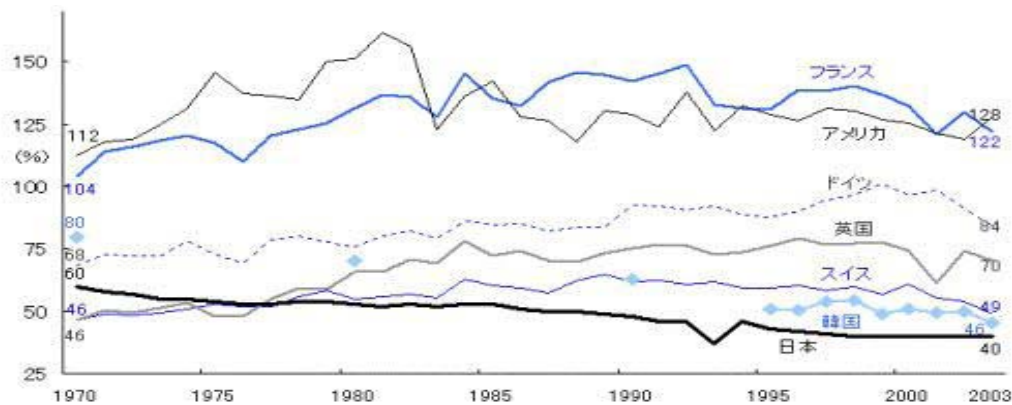
わが国の食に対する信頼が揺らいでいる。あいつぐ偽装や異物混入、特に中国製冷凍ギョーザの農薬事件に見られるように食の不安は海の向こうからやってくるようになった。この不安は食の生産地・供給地である宮崎県でも東京と同じように人々の生活に襲いかかっている。農林水産省の試算によると、国民一人一日あたりの供給熱量は約2,500キロカロリー。仮に今、輸入がすべて途絶えると、996キロカロリーまで落ちる。2歳児の空腹をようやく満たせる程度という。1960年代はじめ、日本の自給率は約8割。ドイツの6割よりも高かったが、高度経済成長に伴う生活スタイル全般の急激な米国化が、食卓の風景も一変させた。パン食が普及し、91年の牛肉自由化が、肉食に拍車をかけた。だが、それももう、長続きはしない。頼みの綱の中国も、13億の人口を抱え、2004年から農産物の純輸入国。米国は、日本の輸入量の7割を賄う大豆畑をつぶして、トウモロコシから油を搾るバイオエタノールの増産に突っ走る。豪州では異常気象が、小麦の生育に深刻な影響を及ぼし、近海の漁業資源は底をつく。世界はまさに食料争奪戦の様相だ。食料の輸入事情が悪化の一途をたどる中、中国製ギョーザショックは「輸入依存の食生活を見直せ」と、警鐘を鳴らしているようだ。身の丈に合わぬ暮らしを改めて、昭和20年代の食卓への逆戻りを防ぐチャンスだ、と。一連の食に関する事件は、食の大半を外国に依存することの危うさと、対極の「地産地消」にあらためて目を向けさせた。生産者の顔が見え、安心して口に出来る地域の食材。安心と安全にこれまで以上の価値を見いだす消費者が増えてきた。この機会にもっと消費者に国内の農産物のよさをアピールし自給率を上げる。それは生産者の意欲にもつながるはずだ。



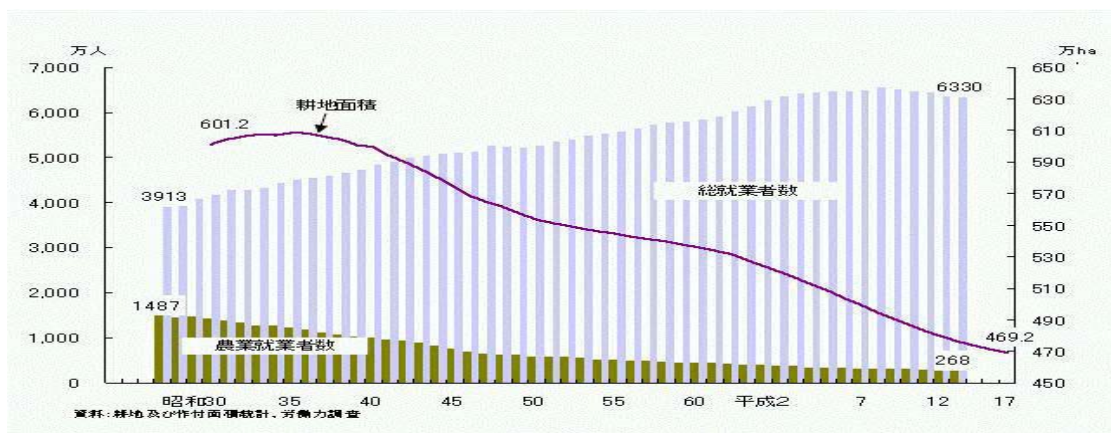
我が国の食料 自給率の推移 (%)

日本においては戦後、食生活の洋風化が急速に進んだという特徴があり、この急激な変化が食料自給率を引き下げてきた大きな要因となっている。日本では昔から主食（ごはん）を中心とした食生活が行われてきたが、戦後、副食（おかず）の割合が増え、中でも特に畜産物（肉、乳製

品、卵など）や油脂の消費が増えてきた。自給率の高い米の消費が減り、自給率の低い畜産物や油脂の消費が増えてきたことにより、食料全体の自給率が低下してきたのである。



主要先進国の供給熱量自給率の推移 (%)



わが国の耕地面積や農業就業人口は一貫して減少傾向にある。

資料：農林水産省「食料需給表」

2. 農林水産業の現状と農商工連携

わが国の食を支える地域、農業や漁業の現状はと見ると、危うい現実がそこにある。こうした状況を打開すべく施策として農商工連携が叫ばれるようになった。今、なぜ農商工連携が必要なのか。考えてみる。

日本の農業は生産力の弱体化 自給率低下や従業者の高齢化、耕作放棄地の増大といった課題を抱え、農業改革の必要性、地域経済を支える「産業」として自立できる農業への脱皮が求められている。

(1) 「地域を業態と捉える視点」へ

高度経済成長期の各産業は、業種ごとに区分され、それぞれ川上、川中、川下が分業体制をとっていた。例えば、農業の分野でいえば、川上の生産地はつくる専門、川中の流通は運ぶ専門、川下の小売りは売る専門であった。そして、生産地は自分がつくった農産物が誰の口に入っているのかも知らず、小売りはいかに安く仕入れるかということしか考えていなかった。同じ食料供

給という分野にかかわっていながら、それぞれの間の信頼関係は乏しく、「対立」の関係すらあったのである。

また「護送船団」という言葉に象徴されるように、各業種ごとに業界団体が存在し、中央と地方とは、中央が企画を行い、地方はその実行のみを行うという中央集権的な関係で結ばれていた。

その中で、地方は中央に頼らなければ生きられないという他律的な構造に陥ってしまった。さらに、各業種間には、「縦割り」という大きな壁が存在していた。同じ地域の中に暮らしているながら、農業団体と商工会、温泉組合などの間には、相互の交流関係は乏しかった。そして、それぞれに「我が業界をめぐる情勢は厳しい」と頭を抱えていた。

「地域という業態」は、このような「対立」「他律」「悲観」という構造から脱却し、「共生」「自律」「楽観」という構造に切り替わろうという考えである。すなわち、これまでバラバラだった、農業、建設業、観光業などの地域の中のさまざまな業種がお見合いをし、相互に信頼関係で結びつき、それぞれ持っている知恵や情報、販路などを交換・共有することで、地域の内側から渦の広がっていく産業構造をつくろうという考えである。

そのキーワードが、異質情報との接触であり、それらの「組み合わせ」である。異質な情報は、何も遠くに求める必要はない。これまで縦割りだったゆえに、逆に地域の中のお他産業には異質な情報がたくさん眠っている。しかも、混住化や兼業化が進み、地域の範囲が拡大している中で、異質情報との接触やその組み合わせの可能性は格段に上昇している。では、「地域という業態」によって結ばれた地域の中のさまざまな分野の人達は、どのような関係で結びつくことになるのだろうか。

その一つが“農商工業が一体となった地域再生”である。“農商工連携”は一つの手法である。

(2) “農商工連携”

☆ 農業再生のために何が必要なのか

- ・プロダクトアウトからマーケットインへの発想転換
→供給サイドの理論から市場や顧客ニーズを踏まえた売れるものづくり！
- ・企業的農業経営の促進（法人化、加工・直売、農家レストラン）
- ・農林水産物（原材料）の高付加価値化（6次産業化）
- ・マーケティングの強化

☆ どのように農商工連携を進めたらよいのか

- ・相手（商工業）を知る（人的交流・情報交換）
- ・共通の目的（利益）を確認する
- ・連携内容を詰める
- ・具体化し、徐々にスキルアップする
→中小企業対策のノウハウや制度（予算）を最大限に活用する！

☆ 農林水産部局における当面の取組として

- ・「運動論」として広く周知する
- ・農業経営に意欲的な者へのアプローチ（農業法人、認定農業者、エコファーマー、異業種からの農業参入、定年退職者等）
- ・農林漁業者と商工業者との交流や連携の促進（マッチング支援）

☆ 農業の特性（克服すべき課題）

- ・生産基盤の脆弱性、高コスト構造（コスト割れ生産）、気象変動、季節性が高い、投資回収サイクルが長い、経営感覚（計数管理）、契約行為に不慣れ等

（３）地域の６次産業化

地域の６次産業化とは町内の農業者や観光業者がつながることで、地域の中のさまざまな業種の人達が経済的に自立しているということである。そして、生産から加工、販売、サービスまでが町という広いエリアの中で分担されている。温泉地は観光客を取り込み、農家は自分で販売力・加工力を持たなくとも、温泉と組むことで販売力・加工力を手に入れることができる。

農業が生み出す付加価値は１０兆円。これに対して農業・食料関連産業が生み出す付加価値は１０１兆円と、全産業の一割を占める一大産業となっている。これは、農業が持つ裾野は非常に広いということを表している。だが、逆にいえば、農業は農産物を出荷しておしまいという「素材供給産業」にとどまっているために、付加価値の多くを流通・加工・小売りに取られてしまっているという見方もできる。せっかくの裾野の広さを生かしていないということである。また、消費者から離れた川上にいるために、消費者のニーズの変化はつかめないし、川下の価格の変化に翻弄される脆弱な構造とならざるを得なかった。

こうしたことから、農業の分野では、「農業の６次産業化」の必要性が強調されることが多い。

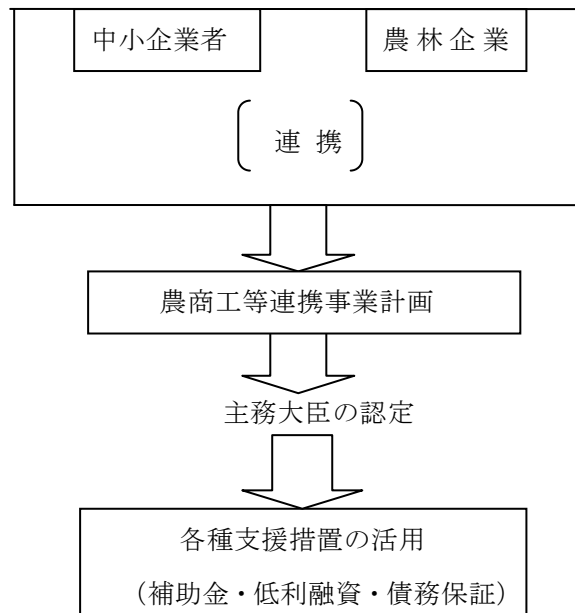
農産物を生産する（第１次産業）だけでなく、加工（第２次産業）、小売りやグリーンツーリズムなどのサービス（第３次産業）にまで踏み込み、１＋２＋３で６次産業となることで、付加価値を向上させようという考えである。

３．農商工等連携促進法の概要

農商工等連携促進法は「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律」という。近年、企業規模や業種、地域により景況に格差が見られる中、我が国が、地方を中心として元気を取り戻し、活力ある経済社会を構築するためには、地域経済の中核をなす中小企業者や農林漁業者の活性化を図ることが重要であるとの考え方から、商業・工業等の中小企業者と農林漁業者が連携して行う新商品等の開発・販売促進等の取り組みを支援することで、双方の活力を取り戻し、地域経済の活性化を図ることが期待されている。

農商工等連携促進法の活用イメージと事業者への支援措置

農商工等連携促進法の活用イメージ



主な支援措置

- 中小企業信用保険法の特例（各種保険で現在の保証限度額に特別枠を設け、保証限度額が倍になる）
- 小規模企業者等設備導入資金助成法の特例（貸付率が現行の2分の1以内から3分の2以内へ）
- 食品流通構造改善促進機構の債務保証（食品の流通の合理化・高度化から支援対象拡大へ）
- 農業改良資金助成法などに基づく貸付対象を中小企業に拡大。
償還期間・措置期間を延長。
- 設備投資減税制度の創設（7%の税額控除又は30%の特別償却）
- 中小企業者に対する低利融資制度の創設。

事業者への支援の流れ要件

- 有機的連携
中小企業者と農林漁業者が有機的に連携し、それぞれの経営資源を有効に活用すること。
- 新商品の開発等
事業により、新商品若しくは新役務の開発、生産又は需要の開拓が実現すること。
- 計画期間
計画実施期間は、原則5年以内とする。
- 経営の向上・改善
中小企業の経営の向上かつ農林漁業者の農林漁業経営の改善が実現すること。

（１）農商工連携の事例

農商工連携の事例を「農商工連携88 選」より抜粋する

① 地元産赤豚による新商品開発とブランド化【宮城県登米市】

中核団体：（有）伊豆沼農産

○農業者－食品メーカー－百貨店等

・地元の関係者の連携により、「伊達の純粋赤豚」を活用した新商品を開発するとともにブランド化を実施

・畜産農家は、ブランド価値を高めるため、豚の全頭検査を実施。食品メーカーやデザイン会社を中心とした研究会で新商品を開発。

・大手百貨店などに出品するとともに、香港にも輸出。

・平成18 年度売上：4.8 億円

② 地場伝統野菜などによる本格焼酎の開発・販売【山形県米沢市】

中核団体：米沢商工会議所

○商工会議所－農業者－製造業者－流通業者

・商工会議所のコーディネートの下、生産・製造・流通が三位一体となってプロジェクトを編成し、地域の重点振興作物である「メルヘンかぼちゃ」、江戸時代からの地場伝統野菜「うこぎ」を使った本格焼酎を開発。

・平成18 年度で、かぼちゃ焼酎、うこぎ焼酎あわせて売上約1,000 万円を達成。

③ 地元産キャベツを使ったキムチの製造・販売【群馬県前橋市】

中核団体：群馬県漬物工業協同組合

○農業者－製造業者－販売業者

・従来、韓国・国内とも、キャベツを原料にしたキムチは無かったが、製造業者の長年にわたる乳酸菌に関する研究の結果、「キャベツキムチ」を開発。

・「キャベツキムチ」推進委員会を発足し、関係業者一体となった地元産統一ブランドで販売を実施。

・加工品の増加により、キャベツの消費が拡大。

・平成18 年度売上：2,600 万円

（２）三重県の農商工連携の取組

三重県庁には農水商工部というセクションがある。全国でこういう組織があるのは、三重県だけ。農水と商工・観光の壁を取り払い第1次産業（農水）、第2次産業（商工）、第3次産業（観光・サービス）を融合して第6次産業にするということである。観光においても、第1次産業と観光が結びつけばグリーンツーリズム、第2次産業と観光が結びつけば産業観光、第1次産業と第2次産業と観光が結びつけば地産地消になる。さまざまな組み合わせができ、トータルでの展

開もできる。

顧客マーケットをつかんだ上で、地域の人たちが地域を愛し、県外の人々に何をどう伝えるかなどについて考え現在は「三重ブランド」「地物一番キャンペーン」の事業を行っており、着実に成果が上がってきている。三重県では食を中心に製品のブランド化（三重ブランド）を自治体レベルで取り組むとともに、地産地消運動を推進するために、裾野の広いキャンペーンブランド（地物一番）を企画した。この運動の特徴は、産品をブランド認定するだけでなく、事業者の主体性を尊重し全体を盛り上げているところにある。こうすることによって、地域を愛する官と民がより強く連携して成果をあげることができる。

また、三重県では平成13年度に三重ブランド制度を創設し、「真珠」「的矢かき」「松阪牛」「アワビ」「伊勢エビ」に5品を三重ブランドに認定した。これに一昨年度、「伊勢茶」「ひじき」「ひのき」の3品目が追加された。こうした産品のブランド化は、三重県に限らず全国各地の自治体でも行われている。ところが、三重県は「産品」だけでなく、「事業者」も認定する。そこまで行っている自治体はたいへんにめずらしい。「全国に通用する高い商品力があり、三重県のイメージアップにつながる県産品とその生産・製造に携わる事業者の方々を『三重ブランド』として認定する。このことによって事業者のみなさんが取り組まれる『本物づくり』を応援し、マーケットニーズに対応した産品の創出を図る。また同時に、三重県の知名度や県の物産全体の評価の向上を図り、観光誘客の促進などにもつなげ、地域の活性化を図るものである。」

つまり、「誰が作った（獲ってきた）ものか」をはっきりさせることによって、事業者の努力を応援するところまで踏み込んだ制度なのである。

三重ブランドの認定にあたって県が求めるものは、「自然を生かす技術」というコンセプトである。「三重県らしい自然や伝統、文化を生かしながら、さらにその魅力を引き出すための知恵、技術がある」（神井室長）ことが認定の基準になっている。「人と自然の力」こそが重要なのだ。三重県のすばらしい自然を生かしながら、誇れる産品を作り出す（獲る）人々の意志、努力を応援するというのが、三重県の基本姿勢なのである。

次に宮崎県で取り組まれている農商工連携の事例を見る。

4. 宮崎県の取組

（1）みやざきブランド推進本部：みやざきブランドとは

本県では、平成6年度から「作った物を売る」から「売れる物を作る」への転換を目指して消費者と生産者を安心・満足で結ぶ「みやざき」づくりを基本目標に、本県産農産物のレベルアップと産地のイメージアップに取り組んできた。

その結果、ブランドづくりに関する生産者の意識が芽生えるとともに、「宮崎牛」「マンゴー」「完熟きんかん」をはじめ本県で生産される多くの農産物が、大消費地でも高い評価を受けるよ

うになってきた。

しかしながら、国内他産地との競争の激化や輸入農産物の増加等により、国内外との産地間競争はますます激しさを増してきており、このような大競争時代の中で、産地として生き残るためには、消費・販売ニーズを的確に捉え、他の産地に負けないしっかりとしたセールスポイントを持った確かな物づくりと、定時・定量・定質出荷により消費者等から信頼される産地づくりを強化し、それに立脚した販売戦略の構築を図ることが求められている。また、BSE（牛海綿状脳症）の発生や食品表示偽装問題等を背景に、消費者の食品の安全性に対する関心が高まる中で、消費者の信頼確保に向けた新たな取り組みも必要となっている。

そこで、本県では平成13年度から、これまで実施してきた「みやざきブランド確立対策」の成果を土台に、食の安全・安心の確保を基本とした、新たなみやざきブランドの推進を、農業者、農業団体、行政が力を結集して取り組むこととした。

（２）宮崎ブランドの推進体制

新たな対策では、これまでの「みやざきブランド確立戦略構想」に基づくイメージアップ戦略からマーケティング戦略へと転換することにより、より農業団体の主体的な対応が求められるとともに、行政は、それを方向付けながら側面から支援する体制を整備する必要がある。

そこで、農業者及び農業団体の主体的な取組を基本としつつ、それぞれの役割分担を明確にしながら、「ものづくり」「ひとづくり」に軸足をおいた新たなみやざきブランド推進体制の整備を図ることとしている。

具体的には、県段階に「みやざきブランド推進本部」を設置し、委員会、さらにその下に生産・企画部会、販売部会を置く。

また、地域段階にも、県の本部と並列の立場で市庁・振興局単位に「みやざきブランド推進地域本部」を設置し、委員会、幹事会、さらに各農業改良普及センター単位にブランド推進部会を置いており、現在は、これら本部を推進母体とし、商品ブランド認証等に向けた各種協議を行っている。

（３）みやざきブランド推進のための３本柱

① 特長ある商品づくり ～商品ブランド認証制度の推進～

新たに創設した商品ブランド認証制度に基づき、「安全性」「鮮度」「糖度」等の面で一定の基準以上を備えた農産物を「商品ブランド」として認証している。また、随時、商品ブランド候補品目についても特長の発掘・開発により、認証品目の拡大・充実を図り、商品ブランド認証制度のさらなる推進を図ることとしている。

このように、商品ブランドごとの生産目標を明確にすることで、生産者にとっては「生産目標」に、消費者にとっては「品質の証」にしている。

② 信頼される産地づくり ～定時・定量・定質出荷の実現～

「商品ブランド」を確実かつ安定して供給できる産地を「商品ブランド産地」として認定し「商品ブランド」の生産を目指した生産者の積極的な取り組みを支援している。

また「商品ブランド」の検査体制を強化し、厳格な品質管理の徹底を図るとともに、安全を科学的に証明するための定期的な残留農薬の自主検査の実施や消費者等に対する各種情報の発信により、産地と食卓の距離を縮め、生産者と消費者の顔の見える関係づくりに努めている。

③ 安定的な取引づくり ～「商品ブランド」の戦略的な販売対策の展開～

量販店や食品産業等多様な実需者に対し、取引先を明確にした「顔の見える販売」を推進するため、契約取引の拡大を図る。また精度の高い生産出荷情報をもとにした戦略的な販売対策のもと、産地間の連携による同一品目の周年出荷体制の構築や食品メーカーとのコラボレーションによる消費宣伝等に努め、安定した取引の構築に努めている。

さらには、糖度・花保ち等の品質保証や、栄養成分（機能性成分）の分析など、消費者に直接訴えかける品質表示等の積極的導入を図るなど、戦略性の高い販売戦略を展開することにし

基本方針

- 1) 生活者起点に立った消費販売ニーズを的確にとらえ「安全・安心」を基本に商品の特長の発掘・開発に努めながら「特長ある商品づくり」を推進する。
- 2) 厳格な検査体制のもと、品質管理や品質保証体制の強化を図るとともに、確かな産地情報にもとづく、定時・定量・定質出荷を徹底し、消費地や市場等により「信頼される産地づくり」に努める。
- 3) きめ細やかな販売戦略を構築するとともに契約的取引の拡大等により「安定的な取引づくり」に努める。
- 4) 安全を科学的に証明する取り組みやトレーサビリティシステムの導入等を推進するとともに産地と消費地の距離を縮めるための情報の回路づくりに取り組み「食の安全性や信頼性の確保」に努める。
- 5) 持続農業法による「エコファーマー」への誘導を図り、化学合成肥料、化学合成農薬等の低減や廃プラスチック適正処理等に努め「環境にやさしい農業への取り組み」を推進する。

(4) 宮崎県の事例

① 国富町商工会の取組 全国ネット展開視野

国富町商工会（長友信博会長）は、地元食材を使った特産品を統一ブランド「国富屋」として売り出している。同町では初めての試みで、将来的にはインターネット販売などによる全国展開も視野に入れている。町全体の産業活性化も期待できる取り組みだが、販売ルート確立やPR方法などの課題も残っている。

同商工会によると、商工会加盟店舗はこの5年間で16事業所も減り549事業所となるな

ど町内経済に活気がなく、この打開策として目玉商品開発に乗り出すことにした。

国の補助を活用し、県やJAと連携して約8カ月をかけ、千切り大根の漬物や地元の国富豚の炭火焼き、冷凍保存できる白玉まんじゅうなど7商品を開発した。これらに既存の1商品を加えた8商品が国富屋ブランドである。

千切り大根食品の製造元は「新しい食べ方を消費者に提案でき、販路拡大の可能性が広がる」と強調する。

地元での知名度はいまひとつで、当面は町民への普及を優先していく考えだ。

PR策の一つとして、同商工会は大勢の町民が訪れる町役場に着目。役場内の売店を運営する母子寡婦福祉会と協力し、売店外観を全面改装。ここを“アンテナショップ”として7月から商品販売を始めている。また、大口の消費が見込める贈答品としての活用も探る。詰め合わせ数例を作り、10月の総合町民祭で披露する計画だ。

本年度の売上目標額は500万円。商工会加盟店舗にも商品を置いてもらうなど販売網の開拓と拡充が必須条件となる。消費者を引き付けるためにはメニューの工夫や新商品の追加など、継続的な取り組みも欠かせない。

「国富の産業を総動員した」（長友会長）という国富屋ブランドをどう定着させていくか。そのためには町当局を巻き込んだ積極的なPRと、消費者ニーズを的確にとらえた販売戦略が求められる。

② 宮崎発、大規模農地をIT経営 「新福青果」都城市

青果の売上高が日本一。営農法を学びたいという志願者が全国から訪れる。そんな農業生産法人が宮崎県都城市にある「新福青果」だ。

周りを山々に囲まれ、緑豊かな都城。農場はその一帯、200カ所余りに点在する。合わせて90ヘクタール弱。サトイモやゴボウなどの青果と加工品約60種類を作り、年商は約15億円。グループで80人が働く。その規模の大きさだけでなく、日本の農業では珍しい情報技術（IT）を使ったハイテク経営が特徴だ。

畑で作業する若いスタッフたちはノート型パソコンを抱えている。米軍仕様のパソコンを改良した特注品で、熱や水、ほこりにも強い。これに肥料散布、水やりなど、作業の区切りごとに内容を入力。データがメインサーバーに蓄積される。遠隔操作で農地を映すカメラの台数も増やしている。

このように生産履歴を管理することで、例えば農薬や肥料の使用状況が正確に分かり、有機野菜を売り込みやすくなる。原価も管理でき、価格交渉をする際の武器にもなった。

会社員時代の発想を生かそうと考えた。約2ヘクタールと地元ではほどほどの規模の家族経営だったが、「経費はどんぶり勘定、価格は農協任せ。これでは自律的な経営はできん」との思いがあった。元銀行員で会計に明るい妻の助力を得て原価管理を徹底、経営の基礎をつくっ

た。IT 化はその成果の一つだ。

今でこそ珍しくないが、農協を通さない販路を広げようと、産直やユーザーとの直接取引をいち早く始めた。現在、全国的大型小売店、生協やレストランなど約70店に売っている。九州という立地を生かしてアジアにも目を向け、香港やシンガポールの富裕層向けに、サトイモなどの輸出を始めた。

③ 魚（ぎょ）うどんの開発、ブランド化事業（日南商工会議所）

魚うどんは、主食が不足していた戦時中の日南地方で代用食として食べられていた。

現在、日南漁協婦人部で復活させイベント時に作っている。魚のすりみに塩で味付けしてうどんつきで麺をつくるが、炭水化物を使わないタンパク質の豊富な魚うどんはヘルシーな食べ物として注目されている。

今年度、日南商工会議所は日南漁協、日南市と「魚うどんをブランド化する会」を立ち上げ魚うどんを本格的に開発、商品化するそのための準備を進めてきたが、平成20年度事業の本格的展開のため「小規模事業者新事業全国展開支援事業」を推進している。

事業の主な内容は次の通り。

- 1) 商品開発（品質の向上、味の均一化、）
セット商品の開発（麺状に突き出す器具や薬味等セット販売）
- 2) 展示会、イベントへの参加
- 3) 調査・研究（マーケティング調査、先進地視察含む）
- 4) 広報（パンフレット等）
- 5) 販売会社「海彦・山彦」の設立・準備



魚うどん



プロジェクトチーム

こうした取り組みを地域全体に広げるために、魚うどんを市内小中学校の給食にとり入れることを市で検討している。また、日南地区旅館組合では、魚うどんと地頭鶏を組み合わせた「魚うどん鍋」の開発に取り組んだ。成果があがれば年内にも県南地域の食ブランドとしてPRしていく。

5. 中小企業診断士の役割

私は、今年2月長野県小布施町をおとずれた。小布施は市民協働のまちづくりが進んだまちとして知られているが、農業・工業・商業そして生活文化までを高める「栗の循環」が確立されているのでも有名である。農業とそれによって形成されている田園風景という、この土地の独自性に正面から向き合いながら、商業、工業、農業が融合した循環産業を育成・推進している。

実際に小布施では、栗を菓子店が仕入れるが、仕入れ値は決して安くない。それでも地元の栗農家から仕入れるのは、地域の栗農家を育てるのが地域が豊かになるためのステップであることを知っている。決して地元で値段を叩き合わない思想がある。

3月、由布院での話を聞く機会があった。40年間以上由布院の地域おこしをリードしてきた中谷氏に「40年前に戻れるとしたら何をしますか？」と質問した。中谷氏はこう答えた。

「昔に戻れたらもっと農業の人たちと一緒に由布院のまちづくりをやりたい。」

由布院は日本でも有数の観光地、保養地に成長した。その由布院ですら農業が観光とリンクして栄えているとはいいがたい。600を超える旅館、ホテル、保養所が盆地に乱立し、土産品店が軒を並べて客を奪い合うかたわらで、使われていない畑、荒れた田んぼが目につくこうした風景は40年前、中谷氏らがドイツを訪問し豊かな日本の保養地づくりをめざした到達点ではなかったはず。



中谷健太郎氏

地域の産業が連携し、誰かが1人勝ちするのではなく、また誰かが負け続けるのでもない。地域全体として浮揚していく。・・・まさに今、地域の業態化が求められている。

これからの地域に生きる診断士は、農商工連携のコーディネーター的役割が求められる。よく地域を熟知し、各産業、業態の実態にも詳しい人材として診断士は常にスキルアップし地域に貢献することが必要だ。

参考文献

- | | |
|---------------------|------------------|
| ・観光振興と魅力あるまちづくり | 佐々木一成 |
| ・地域ブランドと地域経済 | 佐々木純一郎、石原慎士、野崎道哉 |
| ・観光振興でまちづくり | 都市観光を創る会 監修 |
| ・地域に生きる 農工商連携で未来を拓く | 農林水産省東北農政局 企画 |
| | 東北地域農政懇談会 |
| ・とーりまかし 05年12月号 | じゃらんリサーチセンター |
| ・宮崎県HP | — |

第2章 地域産業連携による商業活性化

1. 卸・小売業の現状と課題

(1) 卸・小売業の現状

区分	総数		卸売業		小売業		
	事業所数	年間商品販売額 (万円)	事業所数	年間商品販売額 (万円)	事業所数	年間商品販売額 (万円)	売場面積 (㎡)
県計	15,675	258,486,196	2,941	143,754,073	12,734	114,732,123	1,529,809
市計	12,809	231,470,049	2,598	134,828,531	10,211	96,641,518	1,302,694
郡計	2,866	27,016,147	343	8,925,542	2,523	18,090,605	227,115

平成19年商業統計調査(宮崎県)

宮崎県での卸・小売業の現状を宮崎県の商業統計調査でみると、事業所数は15,675事業所で、前回調査(平成16年)と比較すると、1,120事業所の減(前回比6.7%減)となった。そのうち、卸売業は2,941事業所で、前回調査と比較すると、309事業所の減(同9.5%減)となった。

小売業は12,734事業所で、前回調査と比較すると、811事業所の減(同6.0%減)となった。

年間商品販売額は2兆5,849億円で、前回調査と比較すると、1,055億円の減(同3.9%減)となった。そのうち、卸売業は1兆4,375億円で、前回調査と比較すると、1,034億円の減(同6.7%減)となった。小売業は1兆1,473億円で、前回調査と比較すると、21億円の減(同0.2%減)となった。

以上の調査内容を見ても、卸・小売業は県内でも厳しい状況であり、引き続き企業の倒産・廃業が増加していくものと思われる。

(2) 卸売業の課題

「中抜き」の事態に直面している卸売業であるが、中小零細小売業が多数存在している地方だからこそ卸売業としての存在価値を示していくべきである。具体的には、卸売の根本的機能である物流機能や在庫負担機能のほかに情報提供機能、提案機能など製造業・小売業が弱い機能を補完する役割を強化していくことが課題である。そのためには、単に製品を卸すだけではなく、製販の情報を積極的に収集する努力が必要であり、密な連携も不可欠である。また製品面でも他の卸売業にはないオリジナル商品の開発を行っていく必要がある。独自商品の開発により価格面、競合面での差別化を図っていく。

(3) 小売業の課題

小売業の課題としてあげられるのもやはり、大手との差別化である。商品面・サービス面での

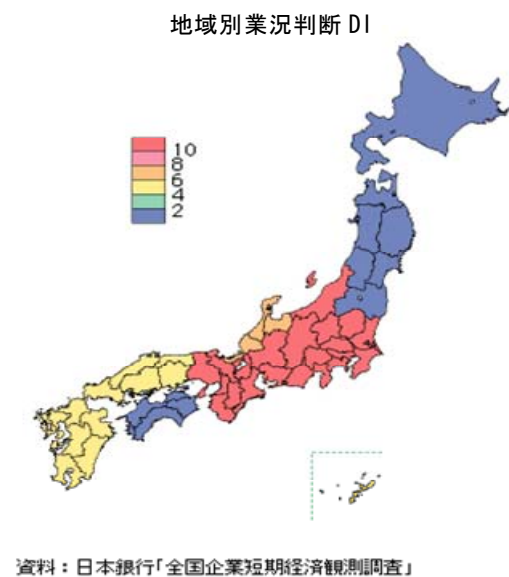
差別化があげられるがサービス面は接客サービスやアフターサービスの強化で差別化を図れることができる。しかし、商品面での差別化となると、インターネットの普及で地域的優位性を保つのが困難になった現在、中小の小売業がオリジナル商品を開発するのは現実的に難しい。

そこで、積極的に行っていかなければならないのが川上との連携、製造業・生産者との連携である。消費者と直接接することのできる利点を生かして、製造業者に消費者ニーズを提供することで競合はなく、かつニーズに適合した商品の開発が可能になる。

2. 製販連携の必要性

中小小売業が競合との差別化を図るためには製販の連携が必要であるというのは先述したとおりであるが、宮崎県のような地方で有効なのが「地産地消」である。地産地消とは文字通り、地元で作った製品を地元で販売していく、というもの。これがなぜ地方で有効なのか。それは、地方では農産物や観光資源などそこでしかない「地域資源」というものが都市部と比較して豊富に存在するからである。

都市部と地方では景況感の格差が年々拡大しており（右図参照）、格差を是正するためにも各地方が持つ強みである地域資源を生かした新製品・サービスの開発が重要なテーマとなってくる。



3. 地域産業連携による商業活性化の事例（全国・県内）

（1）全国の実例

- ① 公社と地元農家との連携による農業加工品製作で地元を活性化する（兵庫県吉川町）

企業組合彩雲は、2004年に設立された任意団体が2007年に組織変更された企業組合であり、23名（その内組合員が11名）の主婦で構成されている。

㈱吉川まちづくり公社が運営する「山田錦の館」内で地元の農産物を使った加工品を製造・販売している。



山田錦の館

1999年、県の生活研究グループ内の特産品開発講座で、吉川町の主婦7名からなる「つたの会」が、吉川の米と大豆を使った「みそ」を作成したのがグループ構築の発端である。

その後吉川町が2004年の「山田錦の館」を開設するにあたり、特産品（味噌・惣菜・もち

など）を館内で製造・販売する従業者募集に参加。公募で選ばれた新たな21名とともに合計28名による「彩雲加工グループ」として活動することになった。

2002年から2年間農業改良普及センターからの技術指導をうけながら特産品づくりのノウハウを学び、2004年から活動のスタートを切った。2004年の活動当初は任意団体で活動していた。設立当初は材料などを仕入れる資金がなく、吉川町からのわずかな助成金と組合員から捻出した資金で仕入れを行っていた。しかし、苦しいながらも、2005年には収支がトントンまであがるようになり、2006年には従業者に相当程度の時給が払えるまでになった。

そして、2007年1月に税務面の対策のほか、組織面の強化を図るため、企業組合化することになった。

「山田錦の館」で加工・販売しているのは①吉川地域のもち米を使った「もち」（赤飯・杵つきもち・黒豆 酒まんじゅうなど）、②吉川地域の野菜を使った「惣菜」（惣菜や巻きすしなど）、③パン類（吉川の野菜を使ったパンを日々開発している。）などであり、3つの部門に分かれている。



販売ルートはほとんどが「山田錦の館」内である。

黒豆酒まんじゅう

それ以外には、年に数回、吉川地域の「農業祭」などのイベント行事の際に出張販売することがある。山田錦の館は吉川温泉「よかたん」（現在増築中）と合わせた「山田錦の郷」内の施設である。「よかたん」は平成16年のオープン以降、「炭酸ガスの含有量が日本一」で循環器系の疾患に高い効能がある温泉として毎年多くの観光客が訪れている。

「よかたん」の集客に合わせて山田錦の館内の農業加工品の売上も右肩上がりである。さらに平成19年度は新たに4月からパン部門の売上が加わり、「彩雲」全体としては前年を上回る勢いで売上が上昇している。「彩雲」が製造する農業加工品は、地域の農産物を使い、安心安全を打ち出した無添加食品であり、健康に気を使う高齢者や若年層まで幅広い顧客層に支持されている。

このようなことから、最近では「よかたん」に訪れた観光客だけではなく、地域の住民などがリピート顧客として頻繁に買いに来ることも多くなっている。

平成16年8月には同グループが開発した「赤飯」、9月には「のしもち」などのもち数種類が兵庫県認証食品に認定され、平成17年には兵庫県が主催する「ひょうごの農とくらし研究発表大会」で兵庫県農業経営士会会長賞を受賞した。

今後の方向性としては、「人材の確保・育成」が挙げられる。年々売上高が伸びていることから、各部門とも加工に関わる人材が不足してきている。このため、館内の掲示板でアルバイトを募集している状況である。さらに社会保険など福利厚生面の整備を図り、一層の人材確保を

図っていくとともに、アルバイトの定着率をさらに上げて、加工技術の平準化、レベルアップを図っていくことを検討している。

また、「商品開発の強化」も重要である。商品開発のアイデアは、農業改良普及センターから提供されたものや自分たちの話し合いの中から生み出されたものがほとんどである。今後は、継続して顧客ニーズに基づいた農産物加工品を開発していくために、地域の住民へアンケート等を実施し、開発アイデアを収集していくことを検討している。現在吉川町のお米を使った巻き寿司、おにぎりを惣菜部門で作成しているが、農業普及センターから「吉川町のお米や惣菜を使ってお弁当を作ってみないか」という提案があり、現在考案中である。

その他方向性として「作業効率の向上」「材料の安定的確保」が挙げられる。今後さらなる需要増加に対応するためには、一人当たりの生産性を上げて、効率的に生産できる体制が不可欠となってくる。このため、農業改良普及センターなどの支援機関の協力を得て、農業加工品生産の作業標準化・マニュアル化を行い、少人数でも効率的に加工できる体制づくりを検討している。

農業加工品に使う材料は、基本的に米は吉川町のＪＡから仕入れている。また、惣菜の材料になる野菜は「山田錦の館」内の農産物直販所に収めている農家から直接仕入れている。しかし、気候変動などの外部要因や惣菜の需要増による材料不足などが発生した場合には国内の別地域から食材を仕入れることもある。

② 公社・観光協会との連携で歴史的資源の魅力を発信する（兵庫県出石町）

NPO法人但馬国出石観光協会は、昭和３７年に設立された出石町の観光・宣伝活動に取り組む非営利団体である。役員３７名、会員は約２５０名が在籍している。主に出石町の広告・宣伝活動を中心にソフト面の活動を行なっている。

また、(株)出石まちづくり公社は、平成１０年に観光協会から出石町の観光センターや店舗・駐車場運営・出石町の街づくりなどのハード面を独立させた第３セクターで正社員８名、パート７名、派遣７名で構成されている。出石町の地域資源といえば、「出石そば」が代表的である。出石そばの歴史は３００年前までさかのぼり、１７０６年、信州上田城主千石越前守政明と出石城主松平伊賀守忠徳のお国替えの際、信州からそば職人と共にやってきた。その技が出石地方に根付き発達したと考えられている。

「出石そば」が特徴的なのは、その食べ方である。江戸末期より、出石焼の小皿に盛り付け、５皿で１人前として提供し、追加は１枚単位で注文する。また、「ちょこ」にだしを入れ、好みで卵・山芋・ねぎなどの薬味を入れて食べる。この食べ方は出石ならではの、他の地域には見



出石観光協会

られない。現在は出石町内の蕎麦屋は50店舗弱存在するが、昭和40年までは2店舗ほどしか存在しなかった。しかし、昭和43年に町民の寄付で出石城の一角を復元したことから徐々に観光客が増え、城跡にそば店をオープンしたことが「出石地域のそば」を有名にしていくきっかけとなった。この観光客増加に併せるように、観光協会も出石町の広報活動や観光物産を販売する観光センターの設立など、観光活動を拡大していくこととなった。



出石そば

㈱出石まちづくり公社は、平成10年6月に設立された（資本金5,000万、株主数168名）。従来は、観光協会が観光センターやそば店の経営を行っていた。しかし、観光客数が増加してきた平成3年頃から、出石町を住民の手で自ら活性化しようとする活動が盛んになり、これを受けて商工会・観光協会・自治体や町民の活力を生かした第3セクターを設立し、観光センターや店舗・駐車場の運営・街づくりなど主にハード面を観光協会から独立させることになった。出石町が50%にあたる2,500万円を、残りの半分を商工会と地元有志がそれぞれ出資して設立された。

観光協会の主な取組は出石町の広告宣伝事業である。そばや町内の歴史文化資源に関わるポスターやチラシなどを作成し、情報発信を行っている。また、域外に「出石そば」を周知させるための活動も行っており、東京など都心部にある百貨店の「物産展」などへの出展も積極的に行っている。

㈱出石まちづくり公社の主な取組は①いずし観光センター売店の運営、②観光ガイド（町内の歴史文化の紹介・有料ガイド）、③駐車場の管理運営、④その他観光関連施設（集合貸し店舗・空き店舗）の整備、などであり、出石観光のハード面の取組やまちづくりに関する取組を行っている。

平成11年に公社により「出石町中心市街地活性化基本計画」が策定され、その後TMO事業構想が策定された。計画については、「観光客を町内全域に回遊させ、併せて近隣市町の大型店に流出していた町内消費者を呼び戻す」という方向である。

かつて、出石町は観光施設がほぼ1カ所に集中しており、表通り以外は閑散としていた。また、町内の住民は観光客を避けて町外の大型店へ向かう傾向があった。そこで、公社は出石地域の活性化を図るため、観光客、住民とともに魅力を感じる施設の整備を行い、観光客の回遊性を高め、地元住民との交流も活発化させる施策を展開してきた。

さらに、平成12年には、商店街に観光客を呼び込むため、商店街の空き家を活用した集合貸し店舗「出石びっ蔵」をオープンした。そこでは土産物販売、そば打ち体験、特産品直売所

など7店舗が入居している。

今後の方向性としては、まず「出石町の歴史・伝統資源の知名度向上」が挙げられる。出石町の「出石そば」では全国的に知られているが、その他の歴史的・伝統的資源はあまり知られていない。歴史的資源で言えば「出石城界隈の町並み」、伝統的資源で言えば、「出石焼」「出石ちりめん」などがあげられる。これらの資源を出石そばと同等にキラリと光るものに磨き、観光客数を増加させることが課題である。今後は、出石町の伝統資源に新たな切り口を加えて、新たな商品サービスを提供していくことで知名度向上につなげていく取り組みを行っていく。

すでに新たな取組も始めている。例えば、出石焼を使った風鈴を夏季に出石町の各店舗に飾ることで、出石焼のPRを行なっている。また、ちりめんの浴衣を盆踊りのときに観光客に着てもらって出石の町内を歩いてもらうなど、出石の伝統文化を知っていただく機会を提供している。

次に「永楽館の有効活用」が挙げられる。出石町では、新たな歴史的資産として、現在「永楽館」（明治34年に建設された芝居小屋で、明治期に残る芝居小屋としては近畿地方に現存する唯一のもの。豊岡市指定文化財）を市からの補助を受け、2億円を掛けて復原中である。平成20年8月に完成予定で、完成すると300名ほどが収容できる芝居小屋ができあがる。

永楽館の完成時には、著名な歌舞伎役者を招き記念公演をするなど大型企画を立案中である。その後は、芝居小屋を出石の歴史的文化の発信基地とし、明治時代に活用された衣装やシナリオを基に当時流行していた大衆芝居を再現するようなプログラムを上演することも検討している。「永楽館」の完成により、城下町として歴史資産が豊富な出石の魅力をさらに充実させ、出石町全体としての観光客の回遊性を高めていく予定である。

最後に「滞在時間の延長」がある。現在、出石町の滞在時間は、平均1～2時間程度であり、城崎温泉に車で行く途中に少し立ち寄る程度になってしまっている。夜まで滞在してもらうために夏は盆踊りや灯籠まつりなどを開催しているが、現状では夏だけのイベントに限られている。今後は、年間通じて出石町内に出来るだけ長く滞在してもらうため、「史跡スタンプラリー」や「そば打ち・陶芸・ちりめん作り体験ツアー」などのイベントを検討している。

（2）県内の事例

① 森林資源を生かした特産品開発で地産地消を実現する（宮崎県諸塚村）

宮崎空港から車で3時間、九州山脈の山中に宮崎県東臼杵郡諸塚村がある。諸塚村は宮崎県北西部に位置する面積188平方キロ、人口約2,000人の村で、日向市の美々津浜に注ぐ耳川の上流にある。村名の由来となった諸塚山の北側には高千穂町があり、かつては諸塚村を含む一帯が高千穂郡と呼ばれ、天孫降臨伝説にゆかりのある土地として知られる。

この諸塚村で今盛んなのが森林資源を生かした特産品開発である。主体となるのは地元の主婦を中心とした加工グループで、地産地消による地域活性化を図りつつある。

その代表的加工グループが「やかた婦人」である。「諸塚でなくては食べられないものを作り出したい」という思いから、1987年に農協婦人部の役員が中心になって7人で発足した。発足当初の2年間はほとんど売り上げもなかったが、試行錯誤の末に「椎茸ドレッシング」というヒット商品を生み出し、1996年に宮崎県初の全国商工会連合会会長賞を受賞した。

ドレッシングは一時期10種類以上を生産していたが、現在はラインナップを絞っている。一番の売れ筋は「椎茸ドレッシング」の通常タイプとノンオイルタイプがあり、健康志向から特にノンオイルタイプの需要が根強い。ドレッシングということでサラダにかけるイメージが強いが、揚げ物にかけることであっさりした風味になるなど、活用の幅が広い調味料である。

ドレッシング以外では惣菜関係も扱っており、特産の椎茸にユズ皮を加えた酢漬けである「やかた美人」、炊き込みご飯や巻きずしの具として人気がある山菜の中華風惣菜「里しぐれ」、酒肴として人気の竹の子の「キンピラ」などを製造。ドレッシングも惣菜も比較的保存がきくものであるため、安定的な仕事があるという強みがある。

もともと尾形臣子さんを代表として7名で運営していたやかた婦人であったが、65歳定年制を導入してから引退する人が続き、現在では黒木利子さんを中心に3人になっている。ドレッシングや惣菜は中元・歳暮の贈答需要が多いため、6～7月や11～12月にはかつてのメンバーが手伝いに来ることもあるが、普段は基本的に3人で運営されている。

諸塚村の特産品の中でも近年もっとも好評なのが、「しいたけ寿司」。干し椎茸は三日、干し竹の子でも一晩かけて戻したものを、茹でてから薄切りにして握ったものである。立岩地区の婦人部である「どんぐりハウス」のメンバーは山本イワさんを中心に6人、「しいたけハンバーグ」などのヒット商品を生んできた。

立岩地区の婦人部会では「とうきび団子」などを小規模に作っていたが、1996年にしいたけ寿司を開発した。しいたけ寿司では当初小さな椎茸を丸ごと使っていたが、延岡市の寿司屋で寿司の握り方の研修を受けた際に、アワビのように大きいものをスライスして使うことを提案された。大きな椎茸を使うことで、独特の歯ごたえと旨みを生むことになった。

しいたけ寿司の大ヒットにより生産拠点を必要とするようになり、地区内の空き家を改造して作業場にしようとした。ちょうどその時に「宮崎県21世紀の市町村づくり事業」の補助を受けることができ、1998年にどんぐりハウスが完成した。メンバーは毎日どんぐりハウスに集まっており、どんぐりハウスは作業の場であるとともにコミュニケーションの場にもなっている。

毎日集まる理由はもう一つある。しいたけ寿司などは一切作り置きをしないからである。博多など遠隔地での催事に出品する際などは、夜中の2時に集まってしいたけ寿司を握り、4時には出荷するということもある。保存料を使えば作り置きも可能になるが、自然の味を楽しんでもらうために保存料を使わない方針なのである。諸塚村内の特産物販売所の「もろっこはう

す」と宮崎市内の「海幸・山幸」という販売所では毎週金曜日にしいたけ寿司が並ぶため、金曜日を心待ちにしている常連客もいる。

一方で、しいたけ寿司が売れば売れるほど足（軸）が余るという問題が発生した。この解決策として開発されたのがしいたけハンバーグであり椎茸の足、椎茸の傘、挽肉を3分の1ずつ入れた健康的なハンバーグも好評である。しいたけハンバーグは真空パックのため、賞味期限が2ヶ月間あり、生産体制を安定させられるというメリットもある。

次々にヒット商品を生み出しているどんぐりハウスの皆さんにも悩みがある。それは、メンバー全員が60歳以上だということ。まだしばらくは続けることができるが、夜中に集まって作業などは体力的に厳しくなっている。しいたけ寿司などの味付けや技術の継承のためにも、地区の若いご婦人方に参加してもらいたい、若いご婦人方はより安定した収入が得られる建設会社の事務などの仕事に就いてしまっている。ただし、公共事業が減少して建設会社の仕事が減少する一方で、しいたけ寿司などが注目を集めているため、いずれは後継者が見つかるのではないかとと思われる。

特産品販売所の「もろっこはうす」は1994年にオープンした。隣の大分県の知事であった平松守彦氏の「一村一品運動」に刺激を受けて特産品の販売を始めたものである。現在の売上高は年間約8,000万円、店舗販売は1,000万円程度で、卸の5,000万円と催事の2,000万円が売上の中心である。当初は店舗販売や催事などで直接販売することにこだわっていたが、宣伝費や交通費などの面で困難な面が多いことがわかってきた。そのため現在では卸がメインである。卸の先の流通ルートとしては、東京などのデパートが中心となっている。

販売品目としては、干し椎茸が8割近くを占める。干し椎茸の売上自体は順調だが、ネックとなるのが生産量が限られることである。そのため村の方針として椎茸生産20%増を掲げているが、高齢化にともなう人手不足で実現は難しい状況である。干し椎茸以外は、村内の加工グループによる特産品が1割、ジュースや菓子などが1割となっており、こちらは徐々に売上が伸びている。椎茸の生産者は「とにかく少しでも高値で買ってほしい」という要望を持っているので、それに応えることがもろっこはうすの役割だと藤本達志氏は感じている。ただ、生産者はもろっこはうすに販売した後のことをあまり考えないため、あえて生産者に催事へ同行してもらって消費者と触れ合う機会も設けている。

課題としては、椎茸といえば、全国的には大分県というイメージが強いことである。そのため催事で競合すると、当初は大分県の産地の椎茸の方が売上が多い。しかし、諸塚村の椎茸は催事期間中に徐々に伸び、1週間の結果で見ると諸塚村の方が高い売上があがるという。その点では、諸塚村の椎茸のブランド化の途上であるが、ブランドの浸透のためには中長期での視点も必要である。

② 地場の素材を使った和菓子づくりでブランドを強化する（宮崎県延岡市）

延岡駅を降り、幸町商店街を歩いて500メートルほどのところに延岡を代表する和菓子屋「虎屋」がある。2002年に改装した店構えは店内が良く見えるガラス張りで和菓子屋を思わせないモダンなつくりに見える。店内に入ると「いらっしゃいませ！」と元気の良い店員さんの声が響き渡り、「今日はどのような商品をお探しですか？」と丁寧な接客応対をしてくれる。さすが延岡いや宮崎を代表する和菓子



虎屋幸町本店

屋であり、従業員への教育もしっかりしている。店内は天井が高く、正面を見るとガラス越しに和菓子を手作りしている様子も伺える。ガラスカウンターには、和菓子とケーキをはじめとする洋菓子が並び、何を買おうかと迷ってしまう。また、店の左奥にはサロンスペースがあり、お客様が自由にお茶を飲みながら、友人と語れるゆったりとしたスペースになっている。

虎屋は創業が昭和24年であり、現社長である上田耕市氏は2代目である。耕市氏の父親が創業し、息子の耕市氏が東京の洋菓子店で修業した後に社長の座を受け継いだ。

店舗は一時は本店である幸町店を合わせて8店舗を有するまでだったが、本店での店舗販売を強化すると、生協などへの卸売り業務を強化し始めたことから現在は延岡ジャスコと本店の2店舗になっている。

名物はなんといっても「破れ饅頭」である。和菓子の命である餡（つぶあん）には、北海道十勝産の高級小豆を用いており、小豆本来の風味を最大限に引き出すために”渋切り”を徹底する独自の技法を駆使している。また、「破れ饅頭」の皮には、小麦粉だけでなく上用粉（米粉）を加えつなぎには実際に”山芋を擦って”用いることで、色白く、しっとり



名物破れ饅頭

ふくよかな感触に仕上げるなど製法にとことんこだわり、今や延岡土産といえば「虎屋の破れ饅頭」と言われるほど多くの人々に親しまれている。

その他にも生地をクッキーベースにしながら大小様々なナッツ類などをあわせオーブンで焼き上げて出来上がったサクサクッと歯ごたえのよいお菓子の「さざれ石」や、昭和38年に延岡を訪れた牧水の長男若山旅人先生に先代店主がお許しを得て以来、一途に作りつづけている「若山牧水」（高千穂牧場の新鮮な生クリームを手亡豆の白餡でつくったミルク餡を、チョコレート生地で包み焼き上げて、全国に散在する300基にも及ぶ牧水歌碑を形どった顕彰銘菓）、美しい若鮎の形の香ばしい最中種（もなかだね・皮）に餡入りの小豆つぶ餡をたっぷり詰めた「鮎もなか」など素材と製品の由来や郷土性にこだわった和菓子を数多く販売している。

その「虎屋」が現在積極的に取り組んでいるのが「地場で取れる素材を生かした和菓子づくり」である。

「延岡は定住人口しかいない、だから地元の人がリピートしてお買い上げ戴くものをつくり続けなければならぬ」と上田社長は熱心に語る。地元の人が安心してお買い上げ戴くもの、それが地場の素材を使った商品であり、そのためには地元の産地業者との連携が不可欠であるという。和菓子の「地産地消」である。



栗 水

その代表的和菓子が「日之影栗」を活用した新しいタイプの水羊羹「栗水」である。日之影に上田社長と懇意にしている栗製造の方がおり、共同で新製品開発をしようと考えたのがこの「栗水」である。面白いのがその商品の季節性である。「栗」は秋のもの、「水羊羹」は夏のものであり、異なる季節を組み合わせ、秋に食べるのど越しの良いお菓子をと考えられた。栗はもちろん最高級の日之影栗を使用している。この秋新発売で「これはおいしそう！」と来店客からは好評を得ている。

その他「地産地消」の製品としては「五ヶ瀬ワイナリー」と連携して作った「五ヶ瀬ワインゼリー」（夏季限定）や高千穂の梅と梅酒を使った「梅酒ゼリー」など、積極的に地場の素材を使った製品開発を行っている。

虎屋の今後の方向性としては「店舗を観光地化したい！」と上田社長は意気込む。延岡にあれば「虎屋」がある、といった風に「虎屋」ブランドを店舗を活用してさらに磨きたいというのが考えである。

店舗への集客力を上げるために、一役買っているのが幸町本店に併設されたサロンである。スペースとしては10坪程度で来店客が気軽に立ち寄れるようになっている。活用法としては、最長で2週間、一般の方からサロン使用者を募り、写真や絵画など自分たちの作品を紹介する場として無料で開放している。無料でサロンを開放するのは珍しくないが、「虎屋」が他と違うのが広告宣伝まで支援していることである。「サロンを開いてもお客様に広く認知されないと意味がない」と語る上田社長は、サロンで行っている催事の新聞広告費を「虎屋」が負担し、サロン使用者が気軽に使用できる工夫をしている。このことからサロンを広く開放し、皆に使ってもらいたいという熱意がうかがえる。

ここまで「虎屋」について紹介してきたが、この厳しい景気動向の中次々に新製品開発を行い、決して消極的な経営にならない、その理由が経営理念に表れている。「虎屋」の経営理念は「必笑」。どんな厳しい状況、苦しい状況になっても後ろ向きにとらえるのではなく、必ずプラスの方向に、笑顔を忘れず対処すればおのずと状況は良くなるという意味である。

延岡を代表する和菓子屋である「虎屋」が九州を代表する和菓子屋になり、多くの消費者に

笑顔を広げることを心から期待している。

4. 今後の方向性

全国と県内で4つの事例を見てきたが、以上の事例から今後商業活性化のための地域産業連携の方向性を示してみた。以下の3点があげられる。

(1) 製販連携の強化

消費者ニーズをとらえた新商品開発のためには、販売側の視点が欠かせない。製造業者または生産者はより、販売側に近づくこと、販売側はより製造側に近づくことが重要である。大手企業は一社でこれを賄おうとするが中小零細企業にとっては困難であり、いかに両者が密な連携を取っていくかにかかってくる。日頃から情報収集や情報の発信など自社以外の世界を意識しておかなければならない。

(2) 販売促進の強化

製販連携で新商品を開発してもその商品が実際に売れないと意味がない。いかにその商品を消費者に伝えるか、知ってもらうかが重要である。有効な販売促進法としては、広告宣伝もあるが、コスト的なことを勘案すると「PR（パブリック・リレーションズ）」が適していると思われる。PRとは、企業が自社の活動を消費者や取引先、マスコミ、地域住民などの利害関係者に理解・信頼してもらうために行う経営的機能のこと。具体的には、パブリシティ（広報）、イベント、広報誌、文化活動、寄付などがある。なかでもパブリシティは、広告と同じようにテレビや新聞、雑誌などのメディアが自社の情報を報道してくれるものである。広告費をかけずに自社の商品やサービスが紹介されることに加え、マスコミ報道のために消費者の信頼を得やすいという利点がある。そのため企業側は、できるだけ多くのメディアに、自社の情報を取り上げてもらうように工夫することが必要である。社会性と話題性の両方を併せ持った情報は、一般的にマスコミにも取り上げられやすいといえる。ただし、広告と違って、パブリシティは必ずしも好意的に取り上げられるとは限らないという危険性がある。

(3) 財務的体質の強化

製販連携で商品を開発して販売まで至ることができても採算性が合うことが前提である。「地産地消」を実践しているグループや企業は比較的多いが、採算性を度外視して半ばボランティアでおこなっているところも多い。しかし、この活動が地元の活性化のために永続的に実践していくにはもちろん利益活動とならなければならない。作る側も買う側もハッピーでなければならないのである。このためには製品開発時から材料費や人件費、広告宣伝費までを含めた損益分岐点分析を行い、採算性のある事業にしていく必要がある。

5. 中小企業診断士の役割

上記の今後の方向性を踏まえて、中小企業診断士としていかに貢献していくかを以下の3点にまとめている。

(1) マッチング機能の発揮

製販連携のためには、製造業者がどこで販売したいか、販売業者がどんな商品を作りたいかという情報を共有する手段が必要である。そのための情報マッチング的役割として診断士が力を発揮していかないといけない。また単に製造業者と販売業者との情報のやり取りをつなぐだけではなく、マーケティング的視点で新商品開発のアイデア等を提案していくことが求められる。

(2) 有効な販売促進手段の提案

マーケティングの専門家として、費用対効果の高い販売促進手段を提案することが求められる。たとえば、先述したPRであるが具体的情報発信としては、「プレスリリース」という手段がある。診断士がこのような手段を提案してあげることで開発された新商品が効率的に販売されていく手助けをすることができる。

(3) 財務的視点でのアドバイス

中小企業診断士としてはもちろん財務的視点での提案力が求められる。「地産地消」を行っている中小企業や任意グループなどは「地産地消」行うこと自体が目的になっており、事業の採算性を度外視している場合が意外と多い。

診断士としては、まず企業やグループが存続する目的を明確にし、売上高・利益目標を立案してからマーケティング戦略立案に持っていく流れを作る支援を行っていかなければならない。「地産地消」の活動が永続的に実践していくためにも中小企業診断士の力を大いに発揮していくべきである。

第3章 地域産業連携とバイオマス関連事業

1. バイオマス関連事業の現状

バイオマス関連事業の現状は、2008年からの京都議定書の第一約束期間開始を目前にひかえて2005年4月に閣議決定された「京都議定書目標達成計画」によって、2010年にバイオマス熱利用308万kl（石油換算）、うち50万klを輸送用燃料で賄うという目標が盛り込まれている。

そのため、2006年3月に改定されたバイオマス・ニッポン総合戦略でも、同じく50万klのバイオ燃料導入目標となっている。そして、2006年5月に発表された「新・国家エネルギー戦略」においても、2030年までに輸送部門の石油依存度を80％程度に引下げる目標が盛り込まれた。

次に、2004年に決定された「バイオマス・ニッポン総合戦略」を受けて、バイオマス利用推進に向けての具体的な政策が本格的に稼動した。それを受けて、自治体、事業者、NPOなどのバイオマス利用事業に関連する助成制度も、バイオマス等未活用エネルギー実証試験事業・同事業調査、バイオマス利活用フロンティア推進事業などが新設されてきた。

本格化するバイオマス利用への取り組みが、一方で様々な問題もいよいよ顕在化してきた。現在、積極的な取り組みが行われているものとしては、発電・熱などのエネルギー利用分野、バイオエタノール、バイオディーゼル燃料など燃料としての利用分野、マテリアル利用分野に対して、十分な素地づくりが出来ていないのが現状となっている。

現在、バイオマス事業に対して産業界への技術移転や地域振興を狙いに、産学官連携の動きが活発になっている。近時において、国が実施した大学への産学官連携意向調査によると、共同研究、特許・技術提供が増える一方、連携による事業化にも一定の成果が出ているようである。

つまり、大学側は「研究成果の社会還元は使命」として産学官連携に積極的に取り組む姿勢を打ち出しており、優遇税制拡充など国の支援策などを追い風にして、産学官連携を原動力とするバイオマス事業は、地域産業を巻き込みながら新たな連携体を創造する勢いがみられる。

産学官連携は、すでに研究現場では「当たり前の世界」になっている。産学官連携を行っている理由としては、「大学の研究成果を社会に還元することが大学の使命と考えているから」となっている。次いで多いのは「企業から研究資金が得られるから」の回答となっている。

産学官連携の内容をみると、件数で多い順に「依頼試験」、「企業からの委託研究」などが増加している。産学官連携が地域産業育成に果たしている役割をみると、地元外企業と連携したケースが圧倒的に多いといえる。

2. バイオマス関連事業の課題

バイオマス関連事業を推進するに当たり、その推進母体となる産学官連携における問題点では、最も回答が多かったのは「企業と研究員をコーディネートする人材不足」で半数となっている。

特に、連携の進んでいる「理・工学系」からの不満が多いようである。「全学的な取り組み姿勢の弱さ」は、「研究員（教授、助教授、助手等）の意識不足」との問題点も指摘している。

次に、事業推進側からの意見としては以下ようになる。

（１）バイオマス資源の収集体制の整備

バイオマス資源を収集する体制が整備されていないため、事業系生ごみを多く発生するホテル、旅館、飲食店等の生ごみの分別が徹底されていない問題がある。ただし、生ごみについては紙ごみと混入したもので良いとされており、単独分別よりも容易なものと考えられる。生ごみ・紙ごみの収集体制については、収集運搬業者および排出事業者に対し十分な分別指導を行う必要がある。

（２）立地場所

バイオマス事業地の立地場所は、一般廃棄物の処理に関係することから、一般廃棄物処理施設周辺を中心に用地を確保していくことが望ましいといえる。用地の確保に当たっては、周辺住民の理解と協力が不可欠なため入念な準備が必要となっている。

（３）事業主体の確保

事業主体については、バイオマス利活用事業が軌道に乗るまでは、地方公共団体及びそれに準ずる団体によって推進するのが望ましいといえる。なお、事業の推進体制として、PFI方式を主体とした民間参入方策についても考えられる。

（４）熱需要の確保

バイオマス事業の多くは、バイオマス自体を燃料体として燃焼して得られるエネルギーとして活用する熱利用がメインとなっている。したがって、エネルギーの有効利用及び経済性を向上させる観点から定常的に熱需要を確保することが望ましいといえる。

つまり、冬季は暖房と給湯に集中し、夏季に熱を廃棄することが多いため、年間を通した熱需要の確保が必要である。夏季の熱需要として、温熱として利用する場合には、健康増進施設等の浴場への給湯、暖房や、温水プールへの給湯（シャワー等）などが考えられる。また、冷房用として吸収式冷房技術やマルチヒートポンプ（給湯と冷暖房に併用できるヒートポンプ）を導入し、夏季の冷房需要に対応させることなどのエネルギーの有効活用が課題である。

３．産学官及び産業連携の必要性

本県はスギ生産日本一、林業産出額全国４位の林業先進県であり、その中でも都城盆地エリアは、豊富な森林資源を有し、これを活用した木材関連産業が集積した地域である。地球温暖化の防止が地球規模の課題として顕在化している中で、豊富な森林資源を有する本県は、そのポテンシャルを活かし、健全な木材の循環による二酸化炭素の吸収・固定を推進し、地球温暖化防止に貢献するモデル県を目指している。

そのためには、国産材の利用の拡大、豊富に賦存する林地残材などの未利用木質バイオマスの有効活用等により、山村の活性化（＝林地管理の強化）を図り、ひいては持続可能な林業経営を確立することが必要である。このため、県では本エリアに木材利用技術センターを設置し、スギを中心とした国産材の需要拡大のための研究開発に取り組むとともに、全国に先駆けた木材乾燥設備の導入等の施策を推進している。2003年9月文部科学省より「都市エリア産学官連携促進事業」（一般型：3カ年事業）として選定され、「バイオマスの高度徹底利用活用による環境調和型産業の創出」を中心テーマとして、研究テーマを大きく2つに分けて宮崎県都城市において研究事業が開始となった。先ず研究テーマ1では、低品質の木炭を助燃剤とする家畜排泄物処理とそのエネルギーのカスケード利用（熱の多段階利用）システムの開発である。次に研究テーマ2では、テーマ1のバイオマス活用システムから派生する有用物質の回収及び新規機能性物質の開発である。これまでの成果として、研究テーマ1では、今まで燃焼が確認されていなかった畜糞（豚糞）と木炭の混合燃料について熱分解特性（DTA）を測定し、混合燃料の燃焼特性を明らかにした。さらに燃焼実験により、混合燃料の燃焼ガスの炉出口温度及びガス成分を測定し、混合燃料の組成による燃焼ガスの特長を明らかにしている。

次に研究テーマ2では、生活・産業に役立つ有用物質が見出されて来ており、既に特許出願を済ませたシーズ発明も着実に生まれている。具体的には、①畜糞燃焼灰からヒドロシアパタイトのような有用リン化合物の回収、②木材乾燥工程から生成する精油などの生理活性成分の有効活用、③キシラナーゼによるオリゴ糖の産生などの発明である。そして次なるステップの一つは産学官及び産業連携によるシーズ育成へ発展させる必要がある。

4. 産学官及び地域産業連携事業のフィールド調査（事例研究）

（1）全国の事業事例

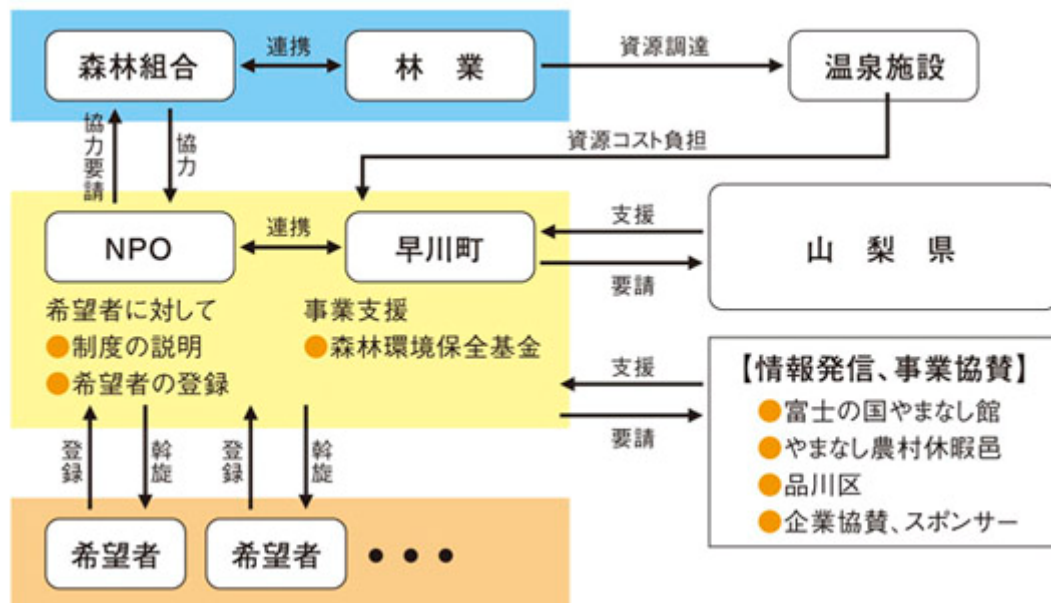
① 山梨県早川町、山梨大学との取り組み

～未利用バイオマスを利用するシステムづくり～

バイオマス利用で常に問題になるのが、収集・運搬である。特に未利用バイオマス（林地残材や間伐材など）の利用においては、収集・運搬コストをいかに抑えるかが困難を極め、これらのバイオマス利用を阻害する最大の要因となっている。収集運搬は、高性能機械の導入などが進んでいるが、わが国の場合森林施業のスケールが小さすぎるため大きく改良には至っていない。そこで当面、未利用バイオマスの利用を進めるためにいくつかの工夫が必要であり、特に林業がさほど行われていない急傾斜地が多い山村地域では、必要不可欠なものとなってくる。

山梨県早川町、山梨大学などが取り組んでいるのが、1）ワーキングホリディプログラム：地元施設に1泊2日宿泊しながら、都市住民等が週末に山仕事の体験を行いつつ、週末の余暇を過ごす。その活動とは、林地残材を枝払いし、玉切り、収集輸送などが含まれる。2）林業

者インターン制度による調達：都市住民等がアルバイトやボランティアでなく、将来的には林業を目指して林業体験を行いながら、資源調達を行う。こうした活動を通じて、年間100立方メートルの従来搬出できなかった間伐材を利用可能にする計画となっている。

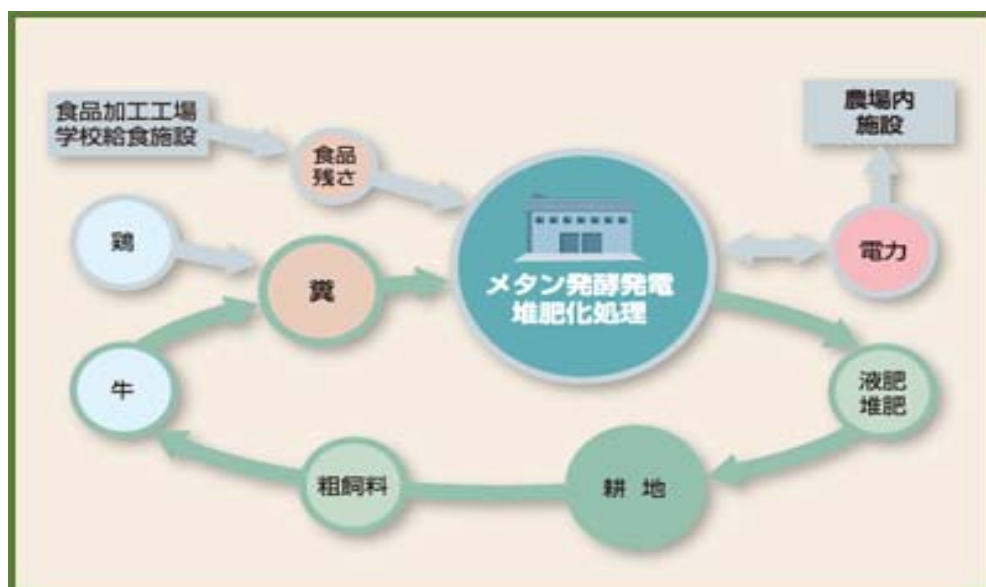


参考) 山梨県早川町で計画されている森林管理・資源利用の取り組み

② 岩手：小岩井農場のバイオマス事業

～畜産バイオマス発電への取り組み～

小岩井農場内にはバイオマス発電・堆肥化プラントが設置されている。小岩井農場の家畜排泄物と、周辺地域の小中学校の給食調理段階での残さや食品工場等から出る非動物系加工残さを選別して受け入れ、メタン発酵処理し、得られるメタンガスを利用して発電している。



資料) 小岩井農場ホームページ

ここで得られた電気は、主に岩井農場内でも使用されている。また、堆肥やメタン発酵の過程で得られた消化液（液肥）は小岩井農場の耕地に還元することで、有効活用され、環境貢献すると共に、持続型・循環型農業を実践している。なおこの当事業は、小岩井農牧株式会社と三菱重工業株式会社、東北発電工業株式会社、東京産業株式会社、雫石町の4社1町の共同出資により設立した「株式会社バイオマスパワーしずくいし」が管理・運営しているなど、地域産業連携の成功事例として評価されている。

この事業を成功に導いた要因には、次の3点がある。各々地域の特性を生かしながら、有機的な連携によって新規性・独創性ある事業スキームを形成している。

1) 観光施設連携型

小岩井農場は、年間80万人が訪れる県内有数の観光施設である。小岩井農場内で発生する家畜糞尿と地域から収集する食品残さを、場内で処理及び再利用することでより幅広い層に新エネルギーや環境調和型事業の大切さをアピールしている。

2) 家畜糞尿と食品残さの複合湿式処理

この事業では、家畜糞尿と食品残さを同じ施設内において湿式処理をお粉手いる。同じ地域内で発生する複数種のバイオマスを集約処理することで、設備投資・施設運営を効率化している。

3) 民間主体の採算重視事業

この事業では、民間企業の経営ノウハウを最大限発揮した採算重視の事業としている。新たな産業としての有効性を立証することで、バイオマス事業について企業や行政の積極的な取り組みを誘発するものと考えられる。

③ 日田市：日田フォレストエナジー

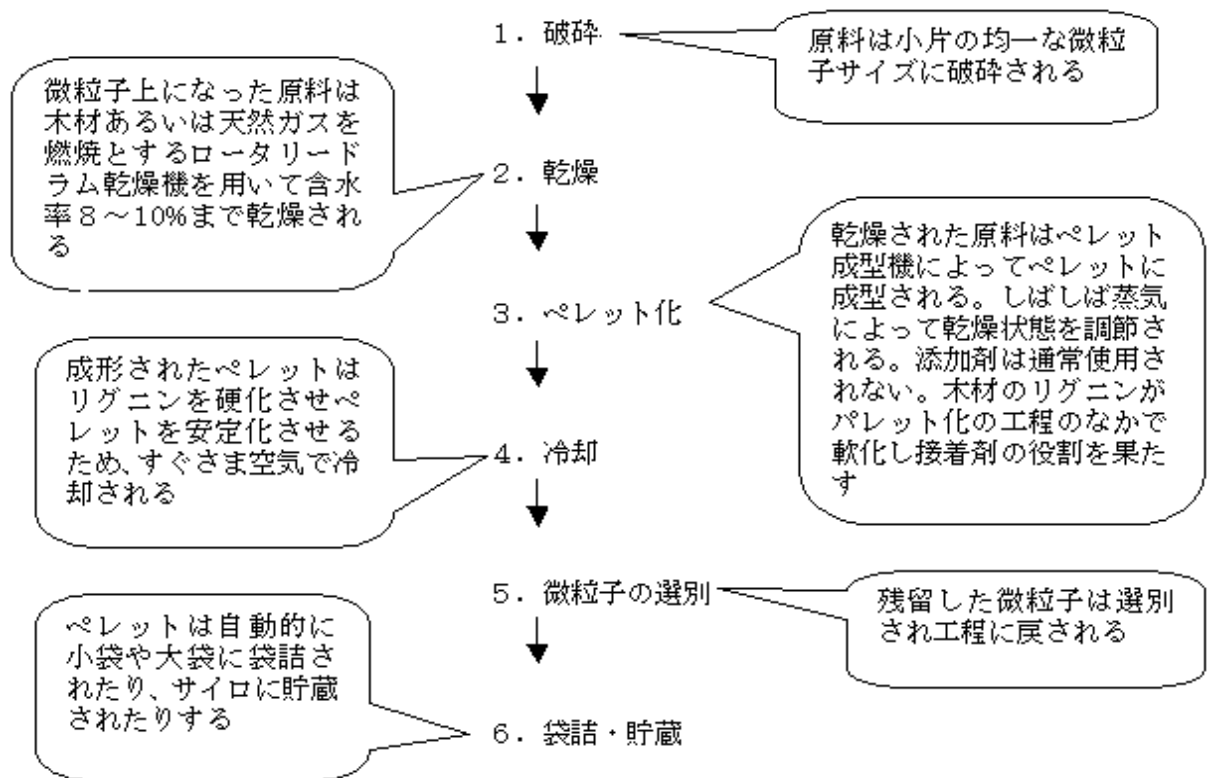
木質バイオペレットは、粉碎・乾燥させたバイオマス原料を6-8mmの直径と20-30mmの長さの円柱状に圧縮・成型した固形燃料で、他の固形バイオマス燃料に比べエネルギー密度が高くハンドリング性が良好で粉碎性が良いため、既存の石炭ボイラーを改造することなく5cal%程度の混焼が可能になるといわれている。

世界では、既に約800万トン/年のバイオペレットが再生可能エネルギーとして化石燃料に代わって使用されており、年率約30%で需要が拡大している。バイオペレット製造事業は林業エリアでの新たな成長産業となっており、森林産業の再生や発展に寄与している。

この事業は、三菱商事などの出資と、地元企業によってフォレストエナジー日田（大分県日田市）を設立した。工場はバイオペレット製造で日本最大の年2万5,000トンの生産能力を持つ本格的な設備となる。今まで廃棄物となっていたスギ、ヒノキの樹皮（バーク）を原料として使用。主に石炭ボイラーでCO₂排出削減のために石炭と混焼されて燃料用のペレットを製造する。設備稼働により、国内林業での林地残材の活用や森林整備の進展とともに、クリー

ンな国産燃料としてバイオペレットの普及が期待されている。

○一般的な木質ペレットの製造工程



参考) ペレットクラブ J A P A N のホームページより

(2) 本県の事業事例

① オビスギ材の利活用事業

本県は、森林が県土の76%を占める森林・林業県であり、全国に先駆けて拡大造林に取り組んだ結果、人工林が森林面積の61%、36万haを占め、木材の生産量は全国2位、なかでもスギの生産量は平成3年から13年連続して全国一(全国に占める割合は14%)となっている。なかでも「オビスギ」は、本県のスギ林の約9割を占め、平成15年には「県の木」として制定されるなど、本県のシンボルとなっている。

本県では、「森林」を林業・木材産業はもとより新たな森林産業の礎となる地域資源として最大限に活かすことを目指して、平成17年3月に「みやざき森林・林業活性化プラン」を策定している。その計画の中でも、「みやざきスギブランドの確立」を施策目標に掲げるなど、スギ材は宮崎県を代表する地域資源として位置づけている。オビスギ材乾燥凝縮液精油の低コスト生産および技術とそれを活用した製品の開発に取り組み、林産業関連の新技術・新産業の創出を図るものである。

<事業化計画>

1) 生産＝原料供給体制について

オビスギ精油の定量回収技術が確立された後には、オビスギ材 1 m³から 0.65 リットルの精油が回収可能であることが判明しており、宮崎県で採取可能なオビスギ精油の年間生産量は 26,000 リットル (= 4 万 m³/年 (平成 17 年度、宮崎県における人工乾燥材生産量) × 0.65) 程度である。また、木材乾燥機 (県内の木材乾燥機数: H17 年度 218 機) 1 台当たりの生産量は、約 120 リットル (約 120 kg) となる。

2) 製造・販売について

シロアリ等防除剤は、建築資材卸業社、工務店及び住宅建設等をターゲットに販売を開始する。ある程度の普及が進んだ後、県内外の法人・個人向けにホームセンター等を窓口販売を行っていく。

害虫忌避剤製品は、主に県内外の法人事業所および個人消費者をターゲットにホームセンター、食品スーパー及びドラッグストア等を介して販売を行う。

害獣忌避剤製品は、農薬卸販売業者を介して、県内外の林業経営者、建設会社及び官公庁等をターゲットに販売を行う。さらに森林組合等の団体への販売強化により安定販売を図る。

3) 市場獲得について

天然成分を配合した製品は他の商品と比較して機能性が高いとの評価もあり、環境ホルモンとともに社会的問題となっている「シックハウス症候群」等の対策の一つとして普及活動を行いながら、行政とも連携を図りながらターゲットする市場への普及活動と販路開拓を行い、市場獲得を図っていく。

以上のような研究開発事業により、オビスギ材乾燥凝縮液中の精油成分の効率的回収及び利用法が確立されれば製材業者に技術移転することにより県内製材業者の技術力向上が図られ、さらには、オビスギ材精油の新たな利用法や新製品開発という技術的展開が可能となる。



オビスギの抜出の現場

また、今回の研究開発で害虫等忌避剤という 2 次製品に加工することで、地域において更に高い経済効果が上がるものと思われる。宮崎県独自の資源であるオビスギ材精油のブランド化が図ることができれば、林業全体としての収益性や雇用状況も改善される。

② 木質ペレット化事業 (門川フォレストエナジー等)

三菱商事は、㈱フォレストエナジー門川稼働によって、先行して建設した㈱フォレストエナジー日田と合わせて九州及び西日本エリアにおけるバイオペレットの安定供給体制を構築すると共に、国内外で同様なバイオペレット製造事業を立ち上げることで、全国規模でのバイオペレット供給体制を早期に整備し、CO₂排出量の削減と新たなバイオエネルギー産業の創出を計画している。

国内有数の林業集積地である宮崎県東臼杵郡門川町において、株式会社フォレストエナジー門川（バイオペレットの製造・販売会社；製造能力2万5千トン/年（日本最大規模））を有機的な産業連携によって設立した。

フォレストエナジー門川が使用する原料は、利用方法が限られる杉や檜の樹皮（バーク）や間伐材等であり、石炭ボイラーでCO₂排出量削減のために石炭と混焼される再生可能燃料として利用される他、重油価格高騰に悩む農業用ハウスの加温用燃料等としても販売される計画である。

同社のバイオペレット製造設備は、三菱商事、清本鐵工、東亜技研工業が共同開発した新型の破砕システムと乾燥システムが導入されている。従来では利用が困難であった水分率が50%を超える杉の樹皮（バーク）のような原料も有価物として購入した上で、重油価格と比べ競争力ある価格でバイオペレットを提供できることが特徴となっている。

この工場の稼働によって、宮崎県北部地域で活用されずに破棄や放置されている森林バイオマス資源がCO₂排出量削減が可能なクリーン燃料としてされる。今後は、宮崎県、門川町、木材関係者との協議を進め、木材伐採時の残材や除間伐材の利用を進めることを計画しており、地域の森林整備が進むことが期待されている。因みに製造するバイオペレットは、同県北部の国産木材の廃材を原料に使用しており、販売先には地元の旭化成グループに加え、農家のビニールハウスの加温燃料としても使われる見通となっている。

5. 今後の展開（方向性等）

地域産業連事業として、バイオマスの利活用を進めるに当たって、地域住民の認知度を高めることが非常に重要な課題であるといえる。そのためには、地域住民のあらゆる各層へわかりやすく伝え、理解を醸成していくことが重要である。このため、全国、九州各地で行われているモデル的な取組みを支援していくことにより、資源循環型の地域社会が形成され、目に見える形でバイオマスが有効に利活用されている実態を地域住民に正確に伝えていくことが重要となる。

（1）地域におけるビジョンをつくる

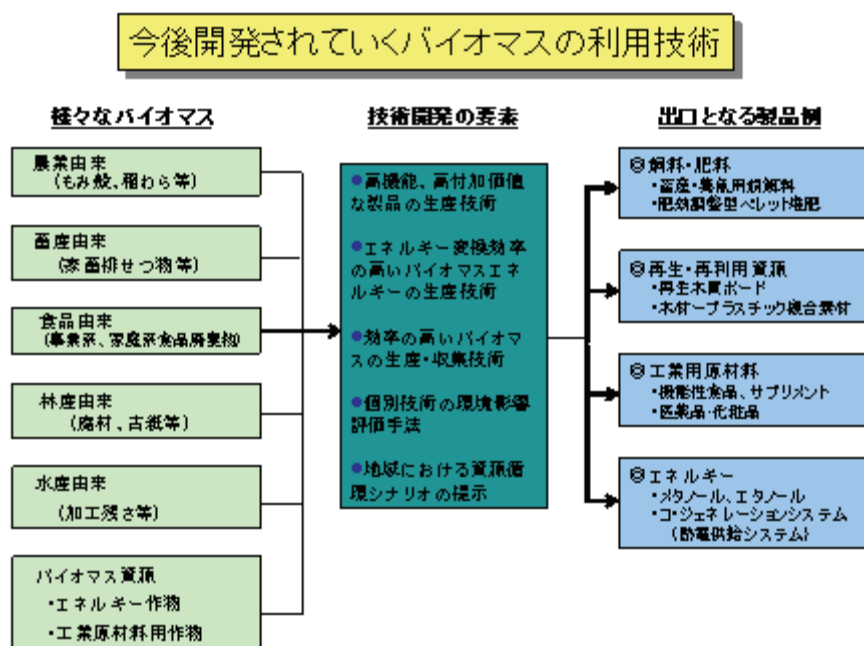
資源循環型の地域社会を形成していくためには、地域住民の合意に基づいた地域のバイオマス利活用ビジョンの策定が必要である。バイオマスは、基本的に地域内で利用することが望ましいため、バイオマス利活用の推進は市町村が中心になって取り組むことが求められる。なお、新たにバイオマス

利活用のビジョンを策定するに当たっては、まず、地域におけるバイオマスの発生量、利活用に対する需要把握等地域の現状分析を行うことが必要である。次に、それらに基づくバイオマス利活用システムの検討を行い、地域内で資源循環の社会シナリオと産業連携の関係図を作成とビジョンを策定し、実施に移す必要がある。

(2) 利活用技術の開発と産業連携を進める

バイオマス利活用を進めていくうえでは、地域におけるビジョン策定を進めるとともに、効率性、経済性に優れた利活用技術を開発し、実用化していくことが必要である

バイオマスの利活用技術については、既に実用化されているものもあるが、より一層促進していくためには、地域の実情にあった経済的に成り立ち得る技術の実用化と産業連携が必要である。



資料：農林水産省農林水産技術会議事務局

6. 中小企業診断士の役割とは

今後の事業を継続する上で中小企業診断士が果たす役割は、採算性及び収益重視の視点に立ち、事業の継続性を主眼とした指導や、行政等の補助金等に過度に依存することなく、事業に必要な経費は事業収入で賄うことを想定したビジネスモデルの構築である。そしてさらに、事業の継続性、将来性という観点より地域需要を掘り起こし経営地盤をかためる中心的役割を果たすことが肝要であろう。以下、その具体的役割について検討を行った。

(1) 組織体制作り

関係諸団体との連携及び呼び掛けを強化し、セミナー等の開催による人材育成を行うこと。

(2) キャッシュフローの確保

利用者志向に徹し、常に利用者の満足度を得られる経営戦略を展開によって需要を喚起し、事業運営に必要とされる売上高を確保するためキャッシュフローの概念を定着させること。

（３）採算性の確保

財務諸表等のディスクロージャーを推進し、経営の透明性を向上させるための具体的な方策を立案し、経営体質の強化によって事業に必要な経費は事業収入で賄うためのビジネスモデルの構築へのアドバイスを行うこと。

（４）戦略商品のタイプに合わせて育成を図る

戦略商品とは、将来的に競争的な視点に立ってそのマーケティングの中核になるものである。また、将来の柱商品に育成すべき商品や競争的に劣位にある地位を変えるような商品のことを戦略商品ということになり、現状における商品構成にはない商品であって、長期的・競争的な考え方をもった商品ともいえる。つまり、戦略商品は一つではないが、下記のタイプに分類しながら推進していくことが重要である。

① 育成商品

現在の商品構成にはない商品で、近い将来、市場や需要の変化によって中心になるだろうと考えられる商品であり、将来を担う柱となる商品群である。

② 新規チャネル向け商品

従来の販売チャネルを維持しながら、新規チャネルの開拓を意図した商品群である。業態別商品や別ブランド商品、P B（プライベートブランド）などがこれにあたる。

③ 限定商品

需要期や不需要期をねらった期間限定商品、弱い市場での地域限定商品である。

④ 競争相手牽制商品

競争相手の新商品の伸びを止めるためや、競争相手の参入を阻止するためのものである。

④ 新事業商品

商品ラインの拡大、新市場開拓、もしくは事業の多角化を意図した商品である。

【主な参考文献】

- | | |
|---------------|------------------|
| ・「バイオマス産業社会」 | 原後雄太、泊みゆき共著 |
| ・「農林業と環境評価」 | 浅野 耕太著 |
| ・「バイオエネルギー」 | 山地 憲次他 |
| ・「森林・林業・木材辞典」 | 森林・林業・木材辞典編集委員会編 |

第4章 地域産業での自然エネルギーの開発と活用

1. 現状と課題

原油価格の急騰により、それに比例する形で重油や灯油の価格が上昇し、漁業とビニールハウス農業が大打撃を受けている。県内の漁業者と農家も大変な状況に陥っていて、行政サイドからの支援が始まろうとしている。短期的な対策で急場をしのぐとともに、中長期的なエネルギー政策が検討されバランスの取れた形で経済的な成長が図られなければならない。石油の可採年限については従来いろいろな予測がなされてきたが、長くみても今後40～50年でかなり枯渇してくるらしい。石油・石炭・天然ガス等の化石燃料は、地球環境を悪化させないためにも、再生可能な自然エネルギーに置き換えられねばならない。

ひるがえって1960年代から日本が高度経済成長を続けられたのは、鉄鋼・自動車などの分野の技術開発とともに、1バレル1～2ドルという非常に安価な原油を輸入できたことによる。

1973年のオイルショックで急騰して以降の原油価格を世界の主な事件との関係で示したものが第1表である。

第1表 NYMEX軽質スイート原油月平均価格の推移（1973～2008）

年 月	価 格 \$/バレル	世 界 に お け る 主 な 事 件 等
1973年10月	4.31	第一次石油危機、第4次中東戦争
1979年1月	14.85	第二次石油危機、イラン革命
1980年9月	36.00	イラン・イラク戦争勃発
1990年8月	27.33	イラク軍クウェート侵攻
1997年7月	11.30	アジア経済危機
2003年3月	33.43	アメリカ軍イラク侵攻
2005年8月	64.96	ハリケーン・カトリーナ来襲
2008年5月	135.09	中国、インド等の需要急増

その後2008年夏には140ドルまで高騰したが、その後アメリカのサブプライム問題から始まった経済不況から10月初旬には60ドルまで下がっている。しかしこれ以上の下落はあまり期待できそうもない。第1表でイラク軍がクウェートに侵攻した時期と1997年のアジア経済危機のとき前年より価格が下落しているが、総体的には右肩上がりになり急騰してきたのである。

今後、石油に依存しない再生可能なエネルギーの開発・活用が急務となっている。なおその前段として、従来から行われてきた ①省エネルギー活動の推進 ②太陽熱温水器の普及 ③太陽光発電への取組について最近報告されている内容を改めて検討してみたい。

それらを踏まえたうえで、宮崎県内における太陽光発電に関する事業の動向、及び養鶏農家・

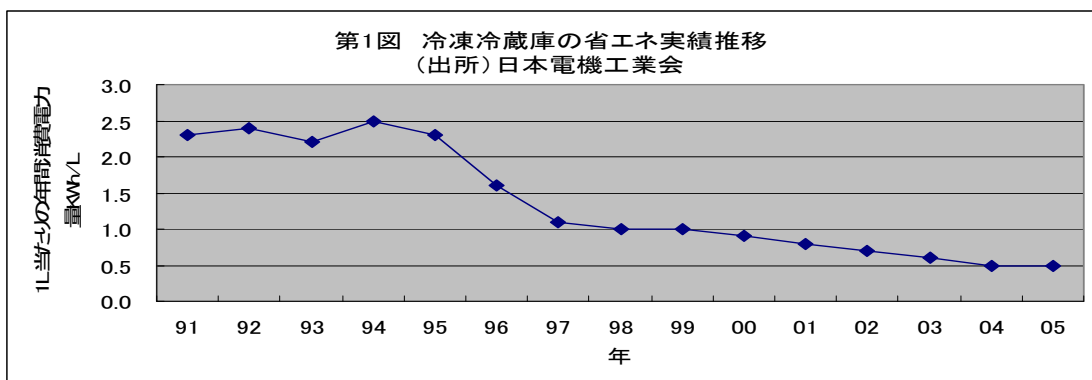
鶏肉加工販売業者・電力会社の連携で成功させた鶏糞燃焼による発電事業等について調査研究した概要を述べる。

2. 省エネルギー活動の推進

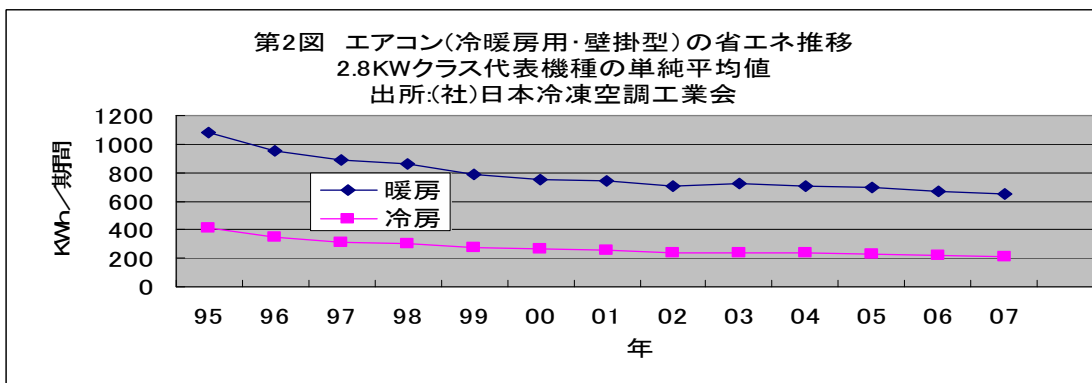
1970年代の2度のわたるオイルショックを受け、官民を挙げて省エネルギー活動が推進されることになった。

(財)省エネルギーセンターでは「省エネルギー」を次のように定義している “省エネルギーとは、得られる仕事（生産量、温度、明るさ、距離など）を変えずにエネルギーの投入量を削減することであり、①技術的な意味での省エネルギーのほか、②利用時の省エネ行動、③産業構造やライフスタイルの変化などによるものが含まれる。また国全体で見た、マクロの省エネルギーはGDP当たりのエネルギー消費量の変化でとらえることができる。”

身近な家電製品の技術的改善による省エネルギーの実績には目をみはるものがある。代表的な例として「冷凍冷蔵庫」と「冷・暖房エアコン」についてのデータを示す。



第1図からは、冷凍冷蔵庫の定格内容積10L当たりの年間消費電力量が1991年に2.3KWhだったのに13年たった2006年には0.5KWhまで即ち約78%原単位を低下させていることがわかる。ただしこの13年間に冷凍冷蔵庫の内容積が大きいものに移行してきた影響も大きい。



第2図からはエアコンの場合、1995年から2007年までの間に、年間消費電力量が暖房で40%

減、冷房で43%減となっている。エアコンの消費電力量の削減は、機器の効率改善だけでなく住宅における断熱材の使用によっても効果を上げることができることから、近年、高気密・高断熱住宅の普及が進んでいる。住宅の断熱化によるエネルギー消費削減率は、地域や断熱材の厚さなどの条件によって変わってくるが、おおむね、暖房用で60%、冷房用で30%程度である。暖房と冷房で削減率が異なるのは、内部発熱が冷房負荷としてかかってくるため、暖房の場合より断熱材の寄与率が低くなることによる。

3. 太陽熱温水器の普及

総務省統計局調査によると、太陽熱温水器の世帯普及率は1999年に日本全体で11.5%だった。同調査で最も世帯普及率の高かったのは宮崎県で44.1%である。当時は行政サイドの指導と地元業者の積極的な取り組みもあり、2軒に1軒近くの家屋根に太陽熱温水器が載っていたのである。それが5年後の2004年には、日本全体で7.3%に下がり、宮崎県でも29.4%にまで低下している。僅か5年の間に普及率が3割以上も下がっているのである。

電力中央研究所の報告書番号 Y08002「太陽熱温水器の普及はなぜ停滞しているのか」という題名の報告書には、概要として次のことが掲載されている。インターネットで引き出した内容をそのまま転記してみる。

石油危機以降、我が国では太陽熱エネルギー導入に大きな期待がかけられてきた。しかし、80年代初頭には世界一の導入量を見せたものの、80年代後半以降、中国・ドイツ・オーストリア等における急速な導入拡大とは対照的に、普及停滞を続けており、その原因は明確になっていない。そこで本研究では、太陽熱利用機器の普及がなぜこれまで停滞してきたかを明らかにすることで、今後の省エネ技術の普及過程及びその促進施策に関する示唆を得ることを目的とする。本研究では、文献調査・インタビュー調査により、普及停滞の要因について技術側面（基本機能と経済性）、マーケティング側面（販売チャネルと製品の付加価値づくり）、政策側面（支援政策の効果）の3側面から分析し、次の要因を想定した。

（1）必ずしも優れていない経済性：太陽熱利用機器の給湯器としての基本機能には大きな問題はなく、利用者による評価は概して高いが、経済性は必ずしも優れていない。最も熱単価の高いLPガスを節約する場合でも、投資回収に6～9年を要し、他の条件下では耐用年数内での投資の収が困難な場合がある。

（2）便利な快適な給湯システムとしての開発の遅れ：ガス・石油給湯器が80年代から「豊かなお湯生活」に向けて利便性・快適性を高める製品開発を進めてきたのに対して、太陽熱利用機器はそのような開発が十分でなかった。併設するガス・石油給湯器との接合ができない、給湯圧が弱いといった問題があり、燃料節約以外の魅力が訴求されてこなかった。

(3) 優れた競合技術の登場：90年代末には、利便性・快適性における課題は解決された太陽光発電（P V）とエコキュートという優れた競合機器が登場した。P Vは環境性の面で強い訴求力を持ち、またエコキュートは特にオール電化住宅市場において優れた経済性を有していることから、住宅メーカーや住設機器販売店は、営業力をP Vやエコキュートにシフトさせた。

(4) 効果的な支援政策の不在：低利融資制度(1980～1996 年)は、90年代以降の低金利時代にはメリットが少なく利用率は低迷した。また導入補助事業(2002～2006)は、市場全体の2割程度である強制循環型システムに対象が限定され、さらに利用率は4～5割程度に留まった。

以上電力会社から見た「太陽熱温水器」の利用が停滞というより衰退してきた要因を挙げているが、日本では太陽熱温水器メーカー及びその普及推進勢力が、電力会社やガス会社に負けたことを意味するものである。

最近トルコを旅行した知人の話では、ある地域のほぼ全部の住宅の屋根に同じような形の太陽熱温水器が設置されていたとのことである。電気やガスを使わない温水器が環境対策としても優れているのは当然のことであり、今後国や自治体の呼びかけで、関係業界が連携して魅力ある形・快適な使用法などを開発し、もう一度太陽熱温水器の復権を図りたいものである



写真 1

このような太陽熱温水器が少なくなってきている。

4. 太陽光発電への取組

筆者は平成17年度マスターセンター事業で「自然エネルギー利用への取組み」と題した調査研究で “太陽光発電” に関して平成16年度までの生産出荷状況を含めた概要を述べた。

今回はその後の“自然エネルギー” についての見方、特に“太陽光発電” に関する現状と今後の方向について、京都造形芸術大学の竹村真一教授が「世相」という雑誌にスペシャルレクチャーとして発表している「新しい社会を支える自然エネルギーの利用を」と題した論文を下敷きに筆者の見解を含めてのべる。

新しい未来をつくる基幹産業に「太陽光発電」がある。これは日本が技術的にリードしてきた産業である。50年前から日本は、石油を輸入しながら工業でがんばってきたが、石油がないと何もできない社会をいつまでも温存しておくわけにはいかない。世界では太陽を元手にした新し

いエネルギー社会が見えてきている。慶応大学の清水浩教授は、本気で太陽光発電に投資していけば、日本全体のエネルギーは太陽光だけで賄えるという。電気はガソリンの代替にはなりにくいと思う人もあろうが、電気自動車の技術レベルはかなり成熟していて、清水教授の研究室の電気自動車はポルシェに勝ったとのことである。



写真 2 電気自動車

この写真の 8 輪車エリーカが音もなく走り、轟音を立てて疾駆するポルシェ 911 ターボを凌駕する加速力を見せ付けて観衆を圧倒した。

一回 8 時間充電すると 160 キロ走れるから、まともに実用できるレベルになっている。太陽光発電を各家庭で行い、それをリチウムイオン電池に充電すれば家の電気使用料も賄えるし、充電した車で走ることでもある。

スティグリッツという 2001 年にノーベル賞を受けた経済学者が最近「アメリカはイラク戦争に 300 兆円を使って何を得たか」という告発するような本を書いている。日本も 30 兆円くらい出していたという。

中東の石油を確保する戦争に支出した 30 兆円の半分でも太陽光発電の普及を補助する資金に回していたら、石油の値段に一喜一憂しないで住む社会をつくれるはずであると竹村教授はいう。なお日本は 1 年間に石油を買うために 24 兆円も払っているとのことである。

現在日本では家庭の太陽光発電設備をつけるのに、3 KW なら 200 万円かかる。2 年前から国からの補助はなくなっていたが、20 年 12 月からは 1 KW 当たり 7 万円の補助が出ることになるとのことである。なお系統を通じて電力会社に売るときの価格は日本では買う場合と同じである。ドイツやスペインは買う場合の 3 倍くらいの価格で売れるので、設備投資した人が儲かるシステムにしているという。

日本の場合は初期投資を回収するのに 20 年くらいかかる計算になるが、ドイツでは 5～7 年で回収でき、その後は売れただけ儲かることになる。ドイツでは 0.41～0.57 ユーロ (53～74 円) / KWh で 15 年間はその固定価格で買ってもらえることが約束されている。スペインでは 0.23～0.44 ユーロ (30～57 円) / KWh で 25 年間買取補償を実施している。 (『太陽光システムがわかる本』(株)工業調査会 2008.7.10 発行 p93) 未来の地球に投資した人は経済的にも得をする、エコロジーがエコノミーになる仕組みを制度としている。

実は、一番太陽光発電の普及が進んでいるドイツのソーラーパネルは、ほとんどが日本製だという。ソーラーパネルの最新技術と生産を担ってきたのは日本だが、活用したのはドイツが先である。

ドイツでは風力発電も非常に盛んである。ソーラーパネルや風力発電はすでに成熟した技術である。かつて設備費の割りに発電量が少ないといわれてきたが、現在、ドイツやデンマークでは電力需要の20%くらいを補うところまできているし、ドイツでは2030年には電力需要の半分近く45%までは自然エネルギーでいけるという見通しを立てている。

ドイツではこれまででも自然エネルギー関係だけで3兆円規模の産業が生まれ、25万人の雇用が生まれているが、これからEU全体では100万人くらい、アメリカでは300万人くらいの自然エネルギー関係の雇用が生まれると予測されている。

世界のエネルギー需要は石油換算で年間90億トンくらいだそうである。ところが地球に降り注ぐ太陽エネルギーは、年間130兆トンの石油に相当するという。需要の1.4万倍のエネルギーを太陽から受けていることになる。したがって太陽エネルギーの1万分の1でも、ソーラーパネルや風力で獲得できれば、人類にエネルギー問題など存在しないことになる。このような考え方は20年前までは机上の空論だった。だから石油や原発が必要だといわれていた。

ソーラーパネルから受けたエネルギーをどう蓄積するが問題だったが、リチウムイオン電池という性能のよい2次電池が開発されて希望が持てる。今後さらに電池の研究は続けられることになる。

ソーラーパネルを利用するエネルギー産業で、市場の間口を広げるぞというシグナルを国が発信すれば、ソーラーパネルを製造する事業が勢いづくのは目に見えている。「どんな世の中になるよ、これだけこの市場が大きくなるよ」という政治のシグナル発信はとても重要である。竹村教授はこういうシグナルから取り残されているのは日本だけかもしれないと警告を発している。

世界の潮流を見ると、年間の自然エネルギー系の新規投資は13兆円規模に達し、今年は15兆円になるといわれている。アメリカでさえ、石油が高くなってどうしようもなく、石油に依存しない経済を目指している。バラク・オバマは自然エネルギーに15~20兆円くらい投資すると宣言しているが、そんな大号令がなくても、世界の投資家たちはすでにそういう方向に動いている。アナンやゴアが旗を振ったせいか、炭素を出すような企業には投資しなくなったという。世界を代表する英国石油「BP」ブリティッシュ・ペトロリアムは数年前社名を変更した。同じ「BP」でもビヨンド・ペトロリアム、つまり脱石油という社名に変更することを宣言した。実際、太陽光パネルの大きな工場を作り、石油を使わなくて済む社会への投資がこれから儲かるよと身をもって示している。

100年前、これからは石油だと目をつけたのはイギリスのチャーチルだった。イラクやイランなどの石油利権を政治工作で手中に収め、国営会社にしたのが「BP」だった。現在チャーチル

がいたら、次はソーラーだというに違いない。

世界で今、最も注目されている企業はIT関係のグーグルだが、ソーラーを含めた自然エネルギー企業になると宣言しているとのことである。IT企業をやめるのではなく、ITで儲けた金を自然エネルギーに投資するという。

日本での取組みの一つは環境省が進めている「メガワットソーラー共同モデル事業」でその目的は、大型の太陽光発電施設を導入し、電力を地域の需要家が共同利用するビジネスモデルを構築することである。2006年度は次の3事業者が採択された。(国の補助金は1KW当り40万円)

- ・有限責任事業組合(LLP) 佐久咲くひまわり 長野県佐久市
- ・有限責任事業組合(LLP) よさこいメガソーラー 高知県香南市他
- ・おひさま進歩エネルギー有限公司 長野県飯田市周辺

いずれの団体も2008年度までの3年間かけて1MWの導入を計画している。1KW当り40万円の補助というのは1MWでは4億円ということである。

もう一つはNEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)が実施している「新エネルギー技術開発プログラム」の一つである「大規模電力供給用太陽光発電システム安定化実証研究」である。(2006年度～2010年度)このプロジェクトは、MW級の大規模太陽光発電システム出力を安定化させることにより、電力品質に悪影響を及ぼさないシステムや出力制御システムを構築し、その実用性を検証することを目的としている。

5. 県内での取組

(1) 昭和シェルソーラー(株)宮崎プラント



写真3 宮崎プラント

この宮崎プラントは田野町の工業団地にあり、19年5月商業稼動している。従業員数は第2工場(清武町)の研修要員を含め約100名

昭和シェルソーラーの住宅用太陽光発電システムは、銅・インジウム・セレン(CIS)という半導体の薄膜で太陽光を受けて発電するシステムである。このCISはNEDOの委託研究をもとに、当社が開発した量産型のソーラーパネルである。この宮崎プラントでは、60×120cm(発電能力80W)のパネルを量産している。生産能力は年間20MWなので、25万枚を製造するこ

となる。資材としてのガラスやアルミは輸入品を使用しているとのことである。県内企業から調達しているものはほとんどない。製品は現在ほとんど全量をドイツに輸出しているという。フル生産でも間に合わなくて、清武に第2工場を建設中である。

製造時に投入されるエネルギー量が、太陽光により発電されるエネルギーにより回収されるまでの期間を示す「PET＝エネルギー・ペイバック・タイム」を従来の結晶シリコン系に比べおよそ半分に短縮できるとしている。

第 2 表 C I S の P E T (単位年)

生産規模	多結晶シリコン	C I S	短 縮 率
1 0 MW	2 . 6	1 . 2	5 4 %
3 0 MW	2 . 2	1 . 1	5 0 %
1 0 0 MW	1 . 5	0 . 9	4 0 %

(2) ジェット・NEKO(株)

当社は太陽電池を活用した製品をいろいろ開発し、商品として広く販売している。

これまでに開発した物で最も多く量販できているのは、「ソラねこ」という商品名の「携帯電話用ソーラー式充電器」である。携帯電話と同じくらいの大きさで、夜間使用にも便利なLEDライトつきである。日本国特許(第3580806号)を取得し、世界110カ国にその特許を公開している。

そのほか次の3種類の当社開発品が販売されている。いずれも知的所有権を取得していて、他社製品と差別化する戦略をとっている。

① パネル・バッテリー・コンセント一体型のポータブル電源 (商品名 ソラ・ウナギ)

重さ約10キロのトランク型のもので、太陽光でフル充電してあれば、10Wの照明20時間、ノートパソコン5時間、小型テレビ4時間が使用できる。現在のものは鉛蓄電池を内蔵しているので重いという問題がある。

② ソーラー式外灯 (商品名 ソラキリン)



写真4 ソラキリン (発電側)

50W単結晶シリコンモジュールで発電し、支柱の基礎ボックス内に設置した容量12V／55Ahの鉛蓄電池に充電する。

外部電源を必要とせず、災害時の照明として、防犯灯として役立つ。長寿命のソーラーパネルとLEDライト、メンテナンスフリーのディープサイクルバッテリーを使用していて、省メンテナンス性を実現した。



写真5 ソラキリン（照明側）
高輝度白色LED10Wで日没から翌日日の出まで照明時間調節可能。
無日照補償5日。ランプ設置位置は地面より約3.7m

③ 自動販売機電源のソーラー化(商品名 ソラタカ)

飲料用の自販機1台当たりの年間消費電力約1,700Kwhをソーラーパネルで賄おうとするものである。

(3) みやざきバイオマスリサイクル㈱

宮崎県はブロイラーの生産出荷量全国一で、従来鶏糞の処理に困る問題を抱えていた。堆肥の原料として使用されてきたが、農地の窒素分が過剰になり過ぎることが問題となった。そのような中、本県では官民一体となって「資源循環型畜産の確立」と「地球環境の保全」を目的とした二つの取組みが行われた。一つは、“南国興産㈱”による「鶏糞ボイラー施設」であり、もう一つが“みやざきバイオマスリサイクル㈱”(MBR)による「鶏糞発電施設」である。

宮崎県における鶏糞焼却処理

宮崎県のブロイラー1年間出荷羽数：約1億1千羽

鶏糞量：1億1千羽×2.3Kg/羽 → 25万3千トン/年

南国興産処理量 10万トン

(平成14年8月から稼動)

MBR処理量 13.2万ト

(平成17年5月から稼動)

二つの処理施設で、県内で発生するブロイラー糞相当量の約9割が処理可能

南国興産では鶏糞焼却ボイラーで発生する熱を利用して飼料の製造、その他の製造販売をおこなっている。

みやざきバイオマスリサイクル㈱では①鶏糞焼却灰の販売②鶏糞焼却熱を利用した発電による電力の販売を行っている。平成17年5月から稼動を開始して以来、後に実績を表示するように非常に順調な営業運転を続けている。ブロイラー農家、ブロイラーの加工会社、発電された電

力を購入する九州電力との連携が非常にうまくいっている典型的な事例といえる。九州電力技術陣による設備の計画、メンテ、管理運営等が成功している。工場長によれば、英国のThelford社(1,200トン/日の鶏糞処理で38.5MWの発電能力を持つ)とも技術交流しているという。



写真6 MBR

川南町の広い農地の中にある非常にきれいな工場である。農道が近く大型のトラックによる鶏糞の搬入に便利。

「平成17年度バイオマス利活用優良事業」で農水省から表彰を受けた。「18年度第11回新エネ大賞」を新エネ財団から受賞した。

第3表 MBR営業運転実績

項目	計画値	17年度 5/27～ 3/31	18年度 4/1～ 3/31	19年度 4/1～ 3/31	20年度 (半年) 4/1～9/30	累計
発電電力量(MWh)	69,700	51,352	67,418	72,779	38,341	229,890
鶏糞受入量(トン)	132,000	97,187	121,934	131,488	67,294	417,903
焼却灰販売量(トン)	9,658	9,635	13,010	14,173	7,229	44,047
暦日稼働率(%)	90	78	92	94	91	
CO ₂ 削減効果(トン)	61,824	45,459	59,800	64,555	34,008	204,902

鶏糞受入量は水分43%換算値 20年度は前期にメンテ休止をしたので、暦日稼働率が低く出ている。

焼却灰は当初から計画を達成している。19年度からは発電電力量も計画以上の実績となり、安定している。

6. 中小企業診断士の役割

この論文に取り掛かろうとした20年8月から僅か3ヵ月の間に、アメリカのサブプライムローン問題に発した金融危機により、世界経済は萎縮してしまった。同時に日本国内における石油価格も下がっている。しかし石油に依存しないエネルギーをいかに確保していくかが今後もますます深刻な問題になることは間違いない。

一般家庭に太陽光発電を普及させるための補助金を復活させることが決まり、新築住宅には省エネ仕様が取り入れられるとともに、ソーラーパネルを屋根に載せた家が増えていくに違いない。

自動車や家電製品も省エネタイプのものに切り替えていくことが奨励されている。再生可能なエネルギーの採用、エネルギーの有効活用を、環境問題をからめて、ますます強力に進めていくことが必要な時代となった。中小企業診断士として積極的に取組むべきことを列記する。

(1) 農業の分野を勉強すること

従来、診断士には商・工の連携はいろいろあったが、農・工の連携は少なかったと思う。農作業における生産性を上げるには、工場における生産性向上に関する成功事例で参考になるものがあると思われる。農家の倉庫には使用されていない機械や稼働率の少ない機械を見かけることが多い。これをもっと有効活用することを一緒に検討する。

(2) 設備投資や新規事業に際しての採算性の指導

個人農家や個人の建設業の場合など、売込みをかけてくる業者の言葉を鵜呑みにして、多額の投資をして回収に苦労している場合がある。事前に診断士が相談に乗り、キャッシュフローがつくものかどうかを一緒に検討することにしたい。

(3) 国や県の中小企業施策情報を利用すること

エネルギー関連を含めて、インターネットや書類で公表される情報収集を怠らず、よい情報（補助金つき）等に気づいたときは、クライアントに迅速に連絡し一緒にその利用を検討する。

主な参考資料

- ・エネルギー・経済データの読み方入門

(財)日本エネルギー経済研究所計量分析ユニット編

(財)省エネルギーセンター発行

- ・太陽生活入門(改訂版) 谷 辰夫・田中忠良 共著、(株)パワー社

- ・太陽光発電システムがわかる本 小西正輝・鈴木竜宏・蒲谷昌生、(株)工業調査会

- ・新しい社会を支える自然エネルギーの利用を

竹村真一 雑誌「世相」10月号 No.338(株)太陽出版

- ・宮崎県における鶏ふん焼却によるバイオマスエネルギーの利活用 甲斐敬康

第5章 地域産業連携と観光

1. 構造的不況の地域経済

米国を震源とした世界的な金融不安によって景気は急速に下降しつつあるといわれているが、今回の景気回復期にあっても、良化したのは徹底した合理化を推進出来た大企業、成長企業の多い大都市についてのことで、合理化の影響を受けた給与生活者や中小零細企業、地域経済は逆に先行きが不透明で景気回復は進んだどころか悪化した状況である。

経済成長の中で従来の地域経済においては、「地場産業」、「誘致企業」、「建設業」の3つの地域産業の軸が形成されてきた。この3つの産業の発展は地域での雇用を拡大し、給与生活者の所得を確実に増加させ、その安定した所得基盤によって商業やサービス業が成長し、それらの分野においても、さらに雇用が拡大するという地域内での経済循環が確立したが、現在は、圧倒的に多くの地域においてこれら3つの主要産業が衰退したものだから、地域経済は構造的な不況の性格を強め、景気回復の見通しが立たなくなっているものである。ここで、まず3つの主要産業について現状を概観してみよう。

(1) 衰退する地場産業

地場産業とはフリー百科事典「ウィキペディア」によると、一定の範囲において、ある特定の業種の地元資本の中小企業群からなる企業群が集中的に立地している産業のことで、地域産業といわれる場合は、当該地域に存在するという意味しかなく、対象とする範囲が地場産業よりやや広くなると述べられている。本県における地場産業としては県内各地の焼酎、都城地方の武道具、家具、茶葉、日向の蛤基石、綾の手紬等があげられよう。

解釈の広狭により数値が異なってくるが、統計によるとわが国の有力な地場産業は、1993年から2003年の10年間に、売上高は半減し、利益は40%減、従業員数は30%減、産地企業の組合加入率は20%減という状況にある。この販売不振の要因としては、国内における需要減少のみでなく、中国などからの安価な輸入品が増加したこともあげられる。短期間に販売額が半減したため、仕事がなくなり、若年従業者や下請業者が業界からはなれ、後継者も職人もいなくなって、再起不能となった伝統産業が消滅して行く運命にある。地域の状況に即した産地体制、地域体制を確立し、個々の企業の努力とそれを支援する体制づくりが課題となっている。すなはち、市場競争原理による格差拡大政策でなく、行政、大学も加わっての地域全体の現状に即した振興プランと推進協議会等を設けて活動して行く地域産業連携の意欲向上とレベルアップを推進することが重要である。

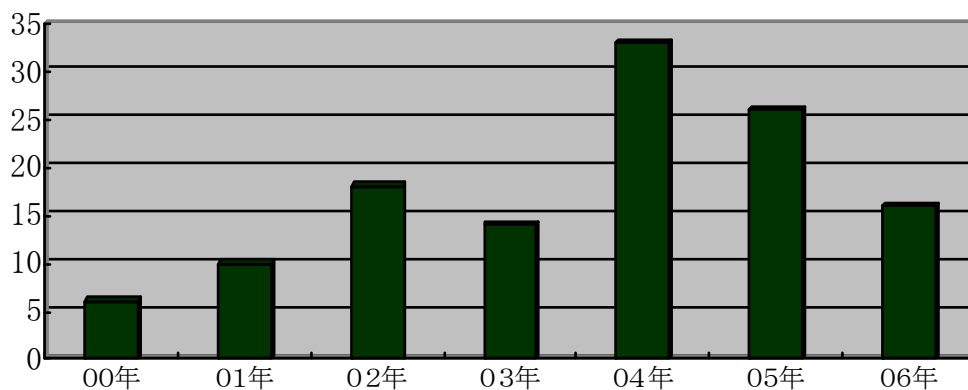
(2) 減少する誘致企業

資本金、技術力、販売力、経営能力等の優れた企業が地域に誘致企業として進出し、地域の雇用、地場企業の経営、関連企業の育成において大きな役割を果たしてきたが、今日では、国内で

は土地、労働賃金が高くて追加投資が出来ず、海外に生産拠点を移して、海外で生産した商品を逆輸入している。資本及び外国為替管理により海外直接投資が強く規制されていた時代には、企業はより安い土地や労働賃金を求めて地方に工場を移転させてきたが、金融自由化により海外直接投資の道が開かれると海外投資が増え、多品種少量短納期生産時代に入ってくると、迅速・的確に対応するために研究開発拠点を海外に移す企業が増加してきた。社会資本の整備、人材育成を含めて、地域経済と東南アジア経済が競合することとなって来ている。

国内生産から海外生産へのシフトは、成長力のある企業だけでなく、地域に根付いている誘致企業の閉鎖と海外移転に及んでいるので、地域循環、地域再生産を考慮すると深刻なものとなっている。特に、地域産業経済の中では誘致企業のウェイトが高くなっているだけにその影響は大きい。地方の地域ではこれといった就業機会が少なく、企業誘致により地元で働く場所を作るために行政も固定資産税の減免、社会資本の整備に相当多くの支援を行ってきたが、それらの地域からの撤退が多く見られる。今後、地域経済は誘致企業といかに連携して共存共栄を図っていくのが重要課題である。

本県における企業誘致数の推移

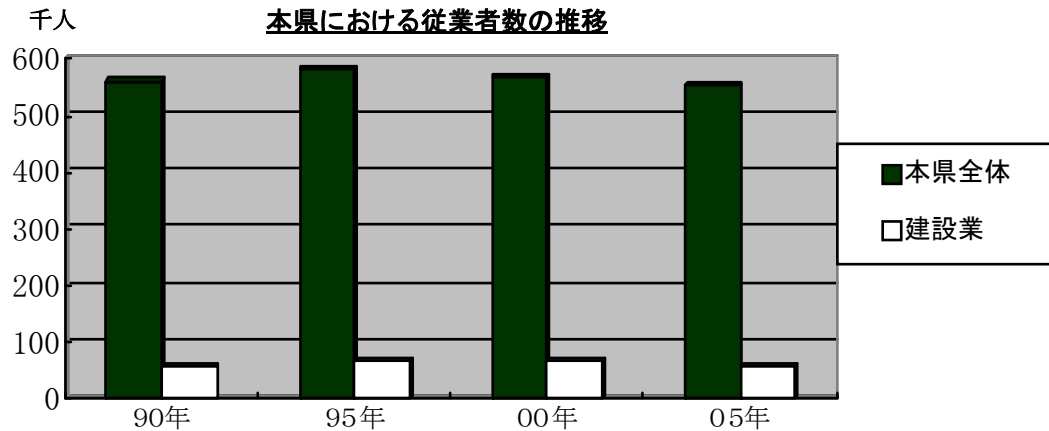


出所：宮崎県新産業支援課

(3) 崩壊しつつある建設業

引続く地方交付税交付金の削減と利子補給金割合の低下により地方財政は急激に悪化しており、投資的経費の落込みが顕著で、公共工事が激減している。本県においては最近のピークである平成10年の約5,000億円から平成19年には約2,500億円へとなんと半減している状況である。地方では就業人口のうち平均12%は建設業に従事しているので、特に建設業が雇用の基盤となり、人口流失の堰堤となっていたが、これが崩壊しつつある。本県においては平成7年の11.6%が平成17年には10.2%へと1.4ポイントの低下となっている。建設業には限らないが、地域における生活者の生活安定のためには雇用の安定が不可欠である。地域の農林業や中小零細企業等の底辺層は専業では生活が出来ず、建設業などとの兼業によって生活を維持してき

た。建設業は地域経済においては商業、運輸、関連産業への波及が大きいのである。



出所：総務省 国勢調査

(4) 地域産業活性化の柱となる観光

以上見てきたように、現在は地場産業、誘致企業、建設業という3つの産業軸の衰退が顕著になってきて、地域経済も弱体化してきているが、これらの状況から地域経済が脱却するためには、新産業や新事業の創出が必要となる。

そこで、次のような観点から地域産業活性化の柱として観光事業の振興を位置づける地方自治体が数多くみられる。

- ① 地域の特性である生活文化や伝統文化、あるいは街をめぐる歴史的経緯が重要な観光資源となり得ること
- ② 田舎には、都市文化を迎える前に受け継がれていた生活の知恵や技、物を大切にする心がまだ残っていること
- ③ 地域の伝統・文化を継承することで、機能的には便利になった都市生活を文化的な側面から見つめ直す効果も期待出来ること
- ④ この地域の宝を媒体として都市と田舎が交流を持つ「観光」が、地域の活性化をもたらし、地域産業を活性化すること

さらには、観光産業の特色が、「移輸出産業である」、「多様な産業により構成される」「地域資源の活用により成立する」といった点が地域経済の振興に大きく寄与することがその理由である。

住んでいる人々が誇りを持ち、生き生きとして暮らしている地域、またそこでしかない文化を大切にしながら、訪れる人々を温かくもてなすことの出来る地域には、おのずから旅行者が集まるようになる。自分達のふるさとを素晴らしいと評価してくれる人々を迎え入れ、相互に交流することは、人間の大きな喜びの一つといえる。同時に、観光産業は、宿泊や交通運輸はもとより、農林水産業や商工業等の幅広い地域産業の振興に密接に関っており、地域の活性化の重要な柱に

なる。

本県では「ほほえみと光と花の国 みんなでつくる元気、感動みやざき」を掲げた、平成17年度を初年度とした10ヶ年計画の「宮崎県観光・リゾート振興計画」が策定されている。この計画の中で、本県固有の地域資源を生かした観光地づくりの取組を推進し、さらに「点」から「線」へ、「線」から「面」へとといった広域多岐な魅力作りに取組むと述べられている。具体的な取組としては、それぞれの地域で、プラス500人、プラス1000人という新たな旅行者の支持を得られる、小さな魅力を数多く積み上げることで、県全体の魅力を高め、総受入旅行者数の増加に繋げること、また、ただ通過するだけの観光から宿泊へ、単泊から連泊へと、訪れた人が長期間滞在し、また、リピーターとなって繰り返し訪れてもらえるような、魅力ある観光地づくりを進め、経済効果アップを図ることが掲げられており、連携に関することでは次のような方針が述べられている。

- ① シーガイア、青島リゾート、酒泉の杜等の大型集客施設を含む、これまで築いてきた観光リゾート基盤と地域資源を活用した観光メニューとの連携を図り、相乗効果を生み出していく必要がある。
- ② 農業や工芸など自然産業から、ITなどの先端産業まで、観光と連携できる可能性を有する産業を各市町村より抽出し、新しい「産業観光」を形成して行く必要がある。
- ③ 本県ではグリーンツーリズムやエコツーリズム、ブルーツリズムなどを「ふるさとツーリズム」と呼称している。人に出会い、学び、交流し、暮らしに触れる「参加」「交流」「感動」がセットになった新しい形の観光「ふるさとツーリズム」を本県観光の大きな柱として育てる。

2. 地域の特徴と連携の必要性

今、地方に必要とされるのは、これまでのような外部の力に翻弄される構造から脱却し、外部の情勢がどのように変化しようとも、動ずることのなく持続的に生き続けられるような構造に切り替わることである。このようなことを考えていくにあたって注目したいのが地域の持つ力である。もともと地域とは、細いが長く生きられる場所であった。そのための工夫がお金に換算されない自給であり、互酬であった。そして収入の少なさや不安定さを補うため、仕事や財布の組み合わせが行われていた。それぞれは非常に小さく、一見貧しい生活のように見えながら、仮に一部がダメになっても、他のもので代替えできるという柔軟な構造を持っていた。地域が持続的に生きていくためには、バラバラになってしまった地域の各要素をもう一度組み合わせることが重要であろう。

高度経済成長期の各産業は、業種ごとに区分され、それぞれ川上、川中、川下が分業体制をとっていて、例えば、農業の分野では、川上の生産地はつくる専門、川中の流通は運ぶ専門、川下の小売業は売る専門であった。そして、生産地は自分が作った農産物が誰の口に入っているかも

知らず、小売業はいかに安く仕入れるかということしか考えていなかった。同じ食糧供給という分野にかかわっているが、それぞれの間の信頼関係は乏しく、対立の関係すらあったのである。そして各業種ごとに業界団体があり、中央が企画を行い、地方はその実行のみを行うという中央集権的な関係で結ばれ、その中で地方は中央に頼らなければ生きられないという他律的な構造に陥ってしまっていた。また、同じ地域の中に暮らしているが農業団体と商工会、温泉組合などの間には、相互の交流関係は乏しかった。今地域に必要なのは、まさしくこれまでバラバラであった、農業、商工業、観光業などの地域の中のさまざまな業種が連携し、相互に信頼関係で結びつき、それぞれが持っている知恵や情報、販路などを交換・共有することで、地域の内側から渦の広がっていく産業構造を作っていくことが求められている。

たとえば農業の守備範囲を拡大していくだけでは地域は元気にならない。そして、それは長期的に見れば、農業にも利益をもたらさない。なぜなら、農業という業種のみしか考えていないからである。農業という1つの業種の領分を拡大して行くのではなく、地域全体の活性化を目指して、農業の得意分野を生かしながら、地域の中の他の業種と結びつくことで、地域の中で利益を分配しあうことが必要である。これは、生産工程をバラバラに分解することで生産の効率化を図るという20世紀型の分業とは違う、地域の中のさまざまな業種の人たちが役割分担をすることにより、それぞれの持っている知恵や技術、情報などから、地域の中で付加価値をつけ、それを地域の外に発信していくことで得られた利益を皆で分配するということである。それは、短期的に見れば損をしているように見えるが、長い目で見れば地域全体が潤い、巡りめぐって自らに利益が回ってくる。そして、皆が持続的に生きていくことが出来る。このようにして、画一化、均一化が進む世界の流れに左右されることなく、自らの発意で自律的に動く新しい地域社会を作っていくことになる。だがこれは、グローバル競争の敗者が地域の中にこもって、さびしく余生を送ることを意味しない。異質な情報との接触を求め、グローバル競争とは全く違う拡大を続けるのである。

3. 観光における連携

平成19年度から農林水産省、経済産業省の主導により、農商工連携による地域の活性化推進が提唱され、農商工連携事例88選が選定されているが、この中に観光が含まれている事例は次の5例となっている。

(1) 「房州びわ」のブランド化から観光プロジェクト展開 千葉県南房総市

○農業者－旅行者－商品開発コンサル等

- ・地域の「道の駅」が中核となり、特産の「房州びわ」の出荷規格外品を原料として40アイテムを超えるオリジナルブランド商品を開発・販売
- ・観光業者、農業者、商工業等の連携により、地域の味覚狩り、農業体験などを一括して受

け付ける新しい集客交流モデルを構築し、年間を通した観光客の誘致に成功

- ・平成18年度売上：5.1億円

(2) 農村女性の手作りケチャップから地域おこし

岐阜県郡上市

○農業者－加工業者－観光業者等

- ・農村女性が中心となって、地域特産の夏秋トマト（桃太郎8）の規格外品を使った手作りトマトケチャップを製造・販売
- ・道の駅やスキー場、温泉施設において、直売施設を設置し、消費者との対面販売を通じて売れ筋の商品開発を実施
- ・大手百貨店などでもギフト商品として好評
- ・平成18年度売上：1.7億円

(3) 地場農水産物を活用した地域ブランドづくり

三重県紀北町

○農・漁業者－加工業者－販売業者・民宿業者

- ・昭和62年、旧紀伊長島町の水産加工、食料品販売、民宿、製材業者などの異業種企業が、地場産品開発や研修事業を実行する「ギョルメクラブ」を立ち上げ
- ・平成8年、ギョルメクラブを母体に海産加工品食品製造・販売を行う民間発のむらおこし企業として、ギョルメ舍フーズ(株)を設立
- ・鯛、牡蠣等の海産物、米、お茶等の地域資源を活用し、加工食品を販売し、「三重・きほく」ブランドづくりに取り組んでいる
- ・平成18年度売上：7,400万円

(4) 規格外品を含めた地元農産物を活用した観光集客

福岡県岡垣町

○農業者－旅館業者

- ・地元農家が栽培した農産物を規格外のものも含め旅館業者へ提供
- ・旅館業者が、新サービスとして規格外品を含めた地元農産物を活用したドレッシングなどの加工品販売、自然食レストランでの新メニュー、ウェディング事業を開始
- ・年間30万人の観光客が訪れる

(5) 黒豚生産を中心とした観光展開と環境改善

鹿児島県霧島市

○農業者－加工販売業者－サービス業者等

- ・黒豚のブランド生産地を目的とした、異業種が融合する農業生産法人を設立するとともに、黒豚生産を観光資源として体験・交流・学習に活用
- ・環境関連企業や環境活動団体とも連携した環境配慮型産業を運営

地域には色々な業種があり、それぞれに経営者が存在して商工会や商工会議所に組織されているが、最近、一定のテーマに応じて、または一定の地域に立脚して、地域経営者が知恵を出しあって行動を起こすケースが増えている。

まず、地元旅館の経営者や商工業の経営者、そして農業経営者が中心となって、それに行政、議員、文化人、町づくりの専門家が加わって地域づくりの指令塔を作る。そして、ここで自らの事業の発展を地域づくりの中で考えると同時に、地域の農業、商業、土産店などの地域経済への波及効果を高める方法について協議する。その結果、合意を得たことを基にして町づくりを行っていく。

一例をあげると、観光の主要施設である旅館・ホテルでは一時期は観光客を囲みたがっていたが、最近では、地元旅館やホテルには、土産店やカラオケBOX、スタンドバーを設置しないというのがある。これは、宿泊客が町の中に出掛けるようにするためで、その結果、街のにぎわいが形成されることになり、より多くの人を訪れることになる。個々の事業者が個性ある魅力づくりを行い、それらを連携することにより、足りない機能を補ったり、多様化する観光客のニーズに対応しているのである。

このほかにも、旅館やホテルの一部を農家の人たちに無料開放して朝市を開催するなどがある。それぞれの利用者に満足感をもたらすことが出来れば、口コミによるPRやマスコミの取材が増え、その結果、リピーターの増大にもつながって行く。

観光産業はもちろんサービス業であるが、観光客が求めるサービスの中核となるものは「非日常の経験」であるといえよう。現在のように観光が一般化した社会では、実際は「異日常の経験」が求められている。また、「異日常の経験」の先には、人々との交流が求められている。旅行先で美しい自然や美味しい料理を堪能するだけでなく、そこでの親切な人々に出会うことが出来れば、さらに大きな満足を得られる。観光産業の役割は、そうした異文化交流のための「場」の創造と「シナリオ」の提案にあり、いかにこの役割を果せるかが課題である。

このためにこれまでもいろいろな試みがなされた。その一つが広域連携観光の推進である。古くは本県における「3島観光ルート」であろう。青島、霧島、桜島を回遊観光するルートを宮崎、鹿児島両県が連携して誘客推進に当たりそれなりの効果を得たといえる。しかしこれは単なるネーミングに終始し、そのネーミングでの広域エリアのパンフレットを作成し宣伝するに止まっていたといえる。本来観光ルートにはテーマがあり、そのテーマに合致する観光地が選択されてルート化されるもので、有名なドイツのロマンチック街道では、「街道沿いにあり、景観が歴史を感じさせ、ロマンチックという特色を満たす」観光地だけがルートへの加盟を許可され、この条件を満たさない多くの自治体の加盟を断っている。本県においては「神話伝説の道」としての県内をほぼ網羅した観光ルートが設定されている。神話にかかわる各地の魅力を広範囲にまたがる観光圏としての魅力と機能を分担することにより観光客を呼び込もうとするものである。テーマに対応した地域の個性を伸ばすことにより魅力アップを促進するとともに、全体としての魅力と機能の分担を意識することが要求され、分担した魅力や機能を連携することにより、複合した魅力ある観光圏を形成することが出来る。

最近では「観光立国推進基本計画」に基づく政府施策にも「広域連携による観光振興の促進」がうたわれており、地域における集客力を相乗的に高めるためには、地域の魅力ある観光資源を広域的にネットワークすることが重要であると述べられている。そして、県境を越えた広域的な推進体制の下、モデルルートの開発、魅力ある観光資源の広域的ネットワーク化等を積極的かつ計画的に推進している地域を選定し支援することとし、平成19年度は九州内に2地域を選定した。

4. 今後の連携の方向性

団塊世代が本格的な大量退職時代を迎え、時間とお金に余裕のあるこの世代への期待が高まっている。平成19年6月には現在の国内観光旅行消費額24.4兆円を平成22年までには30兆円に拡大する目標を掲げた「観光立国推進基本計画」が閣議決定されるなど、政策的な体制も整ってきた。この推進力の1つとして期待されているのが「ニューツーリズム」市場の創出である。今後の連携の在り方を模索するのに指針となると思われるので以下に述べることとする

「団体旅行から個人旅行へ」への価値観の変化、すなわち「通過型、団体型の周遊観光」から「体験型、個人型の自然・文化・人との交流」への転換へと、旅行者ニーズやスタイルは多様化しているが、これに対応した旅のあり方を「ニューツーリズム」と呼んでいる。厳密な定義は無いが、一般的には以下のような特徴があるといわれている。

(1) テーマ性

自分にとって関心ある「テーマ」にこだわる。

(2) 地域性・地域への寄与

地域独自の魅力、地域発の旅行商品(現地発着型旅行)といった地域性、地域振興への寄与等を重視する。

(3) 参加・体験

単なる周遊観光ではなく、体験ツアーや用意されたプログラム等に参加することを重視する

(4) 地元での交流

訪れた地域での人々との交流やふれあいを目指す。

このような特徴を持つニューツーリズム旅行商品は多品種・小ロット・高付加価値という特色を持つため、大量規格商品を主体とする既存旅行市場では流通しにくいことや、商品開発に高いリスクやコスト負担を伴うことから、商品化が遅れている。これらニューツーリズム旅行商品に対応出来る観光産業を創出することが出来るかどうか、地域産業の活性化を左右する。

なお、「観光立国推進基本計画」では「ニューツーリズム」に該当する旅のタイプとして次のものをあげている。

(1) 長期滞在型観光

団塊世代の大量退職時代を迎え、国内旅行需要拡大や地域の活性化の起爆剤として期待されている。同時に、旅行者にとっては、地域との深い交流による豊かな旅ライフを実現するものとしても注目される。

(2) エコツーリズム

地域の自然環境や、これらと密接に関連する風俗慣習等の生活文化にかかわる資源を持続的に保全しつつ、観光需要を掘起すことにより、環境と経済を持続的に両立させることを目指す。野生生物観察や植林、清掃等の環境保全ツアー等がこれにあたる。

(3) グリーンツーリズム

農山漁村地域において自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型旅行であり、農作業体験や農産物加工体験、農林漁家民泊等がこれにあたる。平成4年に農林水産省で提唱されて以来、これまで観光とは無縁と思われてきた農山漁村地域や中山間地域で、大きな期待が寄せられている。

(4) 文化観光

わが国の歴史、伝統と言った文化的な要素に対する知的欲求を満たすことを目的とする観光で、単なる1回限りの出会いだけで無く、継続的な交流が期待出来る。

(5) 産業観光

歴史的・文化的価値のある工場等やその遺構、機械器具、最先端の技術を備えた工場等を対象としたもので、学びや体験を伴う観光である。歴史の伝承や技術・匠の技等に触れることは、将来的な地域産業創造にも寄与するものと期待されている。

(6) ヘルスツーリズム

自然豊かな地域を訪れ、そこにある自然、温泉や身体に優しい料理を味わい、心身ともに癒され、健康を回復・増進・保持する新しい観光形態で、医療に近いものからレジャーに近いものまで様々なものが含まれる。

(7) その他のツーリズム

フラワーツーリズムやフィルムツーリズム等もあり、限定されるものでなく、観光ニーズを踏まえ、地域の特性を生かした参加型・体験型・学習型等多様な「ニューツーリズム」の可能性はある。

5. テーマの切り口、連携は無限

レジャー白書では、毎年人々の現在と将来の「自由時間意識」について調査しているが、現在では「休養・くつろぎ」「気晴らし」をあげる人が多い。しかし、将来については「家族と過ごす」「趣味・スポーツ」のほか、「能力向上・学習」「自然に親しむ」「地域・ボランティア」など、いわゆる既存の余暇の領域を超えた多様な生活領域への関心が高く、これらの潜在需要も大きい。

こうした意識を背景に「健康・医療」「美容」「学習・能力開発」「地域」「自然接触」など、余暇や観光の外部にある生活領域・分野との間のクロスオーバーの事例が増えて来ている。代表的なものが「健康・医療」分野とのクロスオーバーであり、観光においては「ヘルスツーリズム」などが典型的であろう。「産業観光」なども「学び（学習・能力開発）」の要素を中核に組込んだ旅であり、今後もこうしたクロスオーバーの中から新しい形での業種間の連携が生まれ、新しい旅が登場してくるものと思われる。新しい旅はテーマ性が特徴である。

「テーマ」の切り口は無限である。特に現在、観光の分野では、日々の生活分野を含む、様々な領域間のクロスオーバーの動きが進みつつあり、新しい産業連携の可能性はますます高まってきているといえる。これまで有名な観光資源が何も無いと考えられていた地域でも、斬新な領域間クロスオーバーによる切り口次第では、思いもよらぬものが観光交流資源となり、集客・交流につながっていく可能性を持っている。

例えば地元の人々が自分たちの楽しみや健康のために行っていた地域スポーツなども、貴重な観光交流資源の一つとなる。冬期オリンピックの風変わりな競技カーリングで一躍有名になった北海道北見市の例などは、その典型といえる。マイナーなスポーツであればこそ、全国に先駆けて地域の固有資源として打ち出すことにより関心を高め、全国大会の開催や見学受入などスポーツを通じた交流をはじめることが出来て、これに対応するための観光産業の創出が考えられる。

既存の概念に囚われて、連携による良い商品はないかと漫然と探しても、なかなか見つからないが、訪れた人にどうやって楽しんでもらえるか、どんな感動を味わってもらえるかといった視点で探すことにより、連携による思いがけない観光交流の仕組みが発見できるものである。

しっかりとしたマーケティングに基づき、顧客ターゲットを念頭に置いた観光資源の発掘に組織・旅行者のニーズの変化に的確に対応していく仕組み、業種間の最適な連携方法などを確立することが必要である。特に、これからの時代の主流である女性客や高齢層、個人客などが満足できる、落ち着いた雰囲気の中で、多彩な楽しみや心のふれあいがあり、居心地良く過せる空間の創出に努め、リピーターとして繰り返し訪れたいと思わせる観光地づくりを目指すことが望まれる。

本県には、神話や伝統に彩られた、日本発祥以来の悠久の歴史と、西都原古墳群をはじめとする歴史文化遺産、神楽や祭などの伝統文化が数多く残されており、また、日向神話とともに、その舞台と伝えられる雄大な自然景観があり、これらは高く評価されている。神話・伝説を地域において今日まで培われた豊かな物語として捉え直し、地域の生活文化の中に息づく、現代につながる知恵を見出すことにより、新たな観光資源としての魅力づくりを進めるとともに、地域産業の最適連携を求めることが期待され、さらにはビジュアルな面白さを加えることで、より効果的な情報発信を行うことが必要であろう。

6. 中小企業診断士の役割

経済情勢の変化に伴い、観光産業のあり方も大きく変貌を遂げている。これからの将来予測が不確実な時代、構造変化の激しい時代には、無駄な情報は捨て、本質的なもの、核心的なものを見失わないよう心掛け、変化の波に翻弄されることなく観光産業の方向性を見定める専門的な能力をもつ人材が求められている。

また、前述のようにニューツーリズムに対応した地域資源を観光資源として発掘し、観光産業を創造し、地域産業をどのように組合せた連携を仕組んでいくかは容易ではない。さらには、いかに流通市場に効率的に情報提供していくことを可能とするかについての専門的知識が診断士に対して期待されている。

主な参考資料

- ・「実践！地域再生の経営戦略」日本政策投資銀行地域企画チーム編著
(社)金融財政事情研究会
- ・「地域経営まちづくり」(地域資源を活用した先進事例)(財)中小企業総合研究機構編
同友館
- ・「観光・娯楽産業論」米浪 信男著 ミネルヴァ書房
- ・「観光文化の振興と地域社会」井口 貢編著 ミネルヴァ書房
- ・「新たな観光まちづくりの挑戦」観光まちづくり研究会編
ぎょうせい
- ・「地元学のすすめ」(地域再生の王道は足元にあり)下平尾 勲著 (株)新評論
- ・「地域に生きる」(農商工連携で未来を拓く)東北地域農政懇談会 編著

第6章 地域における異業種連携

1. 地域ビジネスの現状と課題

(1) 地域ビジネスの現状

① 地域中小企業経営の衰退

平成17年度の本県の県内総生産（名目）は3兆5,900億円であり、産業別にみると、サービス業、製造業、卸売業、小売業が上位を占めている。製造品出荷額については、ここ数年1兆3,000億円前後で推移しており、食料品・飲料・たばこが約30%を占めるなど生活関連型産業の割合が高くなっている。

事業所の規模をみると、約99.9%を中小企業が占めており、県内産業の活性化や経済の発展に大きく貢献している。

しかし、中央では景気回復がささやかれている中、本県のような地方経済は依然として厳しく、地域中小企業の回復は弱々しいものとなっている。

今後は、こうした地域の経済を本格的な回復基調に乗せるべく、地域の強み（地域産業資源）を活かした競争力のある産業の育成を目指し、地域資源のブランド化、新産業・新事業の創出を促進していく必要がある。

本県においては、製造業、小売業の他県内総生産や、戸数、就労人口などの分野で県内経済に大きな比重を占める産業に農林水産業がある。

本報告書のテーマは異業種間の連携であり、今後は製造業や小売業などのいわゆる商・工業と農林水産業の連携が期待されることになるので、本県農業の状況について述べることにする。

② 本県農業の位置づけ

宮崎県の農業をみると、農業の県内総生産高は1,614億円であり、県全体の4.5%を占めている。また、平成17年の農家人口は130,455人で県総人口の11.3%を占め、農業就業人口は66,245人となっている。

農家数は、年々減少し平成17年は50,735戸で平成2年の68,612戸に比較し、この15年間で約18,000戸も少なくなっており、基幹的農家従業員の5割以上が65歳以上で高齢化が進んでいる。

本県の農業生産は、「太陽と緑の国」で象徴されるように、平均気温が高く（17.3度全国3位）、温暖な気候に恵まれ、日照時間、快晴日数も全国のトップクラスにあるなど、優れた自然条件を有している。

この様な恵まれた自然環境下で本県農業は畜産、野菜を中心に順調に伸びてきたが、生産高は平成2年をピークに減少気味である。

現在の県主要農産品目の収穫量の全国シェアの主な順位は、野菜ではピーマン 2位、秋冬

さといも 2位、きゅうり 2位、はたばこ 2位、茶 4位などであり、畜産ではブロイラー 2位、豚 2位、肉用牛 3位などが上位に位置づけされている。

また、農業経営の面からみると農業所得は年度を追うごとに漸減傾向にあり農業経営の低生産性は依然として継続されているものとみられる。

農業経営の安定を図るためには、農産物の価格変動や気象災害にも対応できる経営管理が必要であり、農業簿記記帳による正確な収支の把握から、家族経営協定等の長期経営ビジョンに基づく計画的投資といった経営企画力、経営管理能力の向上を支援することが求められている。

③ 主な作物生産の動き

1) 米

本県の水稻は、早期水稻と普通期水稻に大別され、良食味品種といわれるコシヒカリやヒノヒカリを中心に、地域の特性を活かした生産が行われている。

平成18年の産出額は234億円で農業産出額の7.3%を占めている。

米を取り巻く状況は、全国的に消費が衰退する中で、生産者の高齢化が一段と進むなど「米政策改革大綱」に基づく、広域水田農業ビジョンに位置づけられているような担い手を核とした水田農業構造の改革が求められている。

2) 野菜

本県の野菜は、山間地域や高台畑地域、沿岸平坦地域等、地域の特性を活かした生産振興により、きゅうりやピーマン、トマト等の果菜類の周年供給体制が確立するとともに、さといも、かんしょ、ごぼう等の土物野菜や、にら、レタス等の葉菜類など、温暖な気候や標高差、畑地かんがいなどの条件を活用した産地が県内全域に形成され、全国有数の野菜産地となっている。

今後は、地域の特徴を活かした産地の強化を図りながら、野菜産地の再編・整備を促進することが重要である。このため、担い手の育成・確保対策や業務用・加工用需要等に的確に対応できる産地の育成、消費者ニーズに対応した契約取引への取り組み等、有利な生産・販売体制の構築に向けて、産地自らが策定する「野菜産地強化計画」の実現に向けた取り組みが期待される。

3) 果樹

本県の果樹農業は、温暖な気象条件を活かしたマンゴー、完熟キンカン、日向夏などが栽培され、県内全域で果樹の産地化が図られてきた。

平成18年の産出額は対前年比101.7%と増加している。最も生産量の多いのは温州みかんで全体の約5割を占め、次いで栗が多い。

今後、施設等の整備推進により高品質果実の安定生産と省力化による生産の効率化を図ると共に、果実品質を保証した果実商品ブランドの確立に努め、担い手を中心にモデル経営体

の育成を図る必要がある。

4) 花き

本県の花きは、冬季温暖多照の気象条件や中山間地での昼夜温度差を活かした生産振興により産地が拡大し、特にスイートピー、キク、洋ラン、花壇用苗物等は全国有数の産地となっている。

近年は、業務用需要の変化や、キク、バラ等の主要切花の輸入増加などの影響を受ける一方で、家庭内消費が拡大傾向を示しており、花き産業は大きな転換期を迎えている。

今後は、各産地が策定するビジョンに基づくオリジナル花きの開発や、花の日持ち性の向上等、消費者ニーズに対応した取り組みが必要である。

5) 茶

本県は、温暖な気候を活かした早出し茶の生産が可能なことや、平坦地が多く機械化が容易なこと、畑地かんがい施設が整備されつつあることなど、茶の生産に有利な条件を備えており、一層の生産拡大が期待できる。

新規茶園の育成や近代的な栽培・加工施設の整備を促進するとともに、苗木の供給体制整備や品種構成の適正化を推進する必要がある。

また、高品質でクリーンな安全・安心な茶づくりや早出し茶、釜入り茶など本県の特色を活かした茶の販路拡大を図り、「みやざき茶」のブランド確立を進めるとともに、新たな需要の創造に取り組む姿勢が求められる。

6) 葉たばこ

本県の葉たばこは、土地利用型作物の基幹品目として重要な地位を占めている。

平成18年の産出額は、熊本県に次いで全国第2位となっている。

葉たばこ経営の安定と日本一の産地として確固たる地位を維持するため、新規農家の育成や規模拡大の推進、重要病害対策の充実や土壌健全化による品質の向上、さらには収量の安定確保など関係機関・団体が一体となった生産指導体制の強化により、葉たばこの経営安定化を図る必要がある。

7) 肉用牛

本県の肉用牛は、太り易く、飼い易く、肉質の優れた「宮崎牛」として全国的に銘柄が確立しつつあり、平成18年の農業生産額は613億円で本県農業産出額の19.1%を占めている。

肉用牛の飼養頭数は平成13年以降漸増傾向にあり、平成19年の飼養頭数は前年より2.6%増加の27万7,800頭となっている。

今後とも、中核農家の育成や生産条件の整備を図り、規模拡大を積極的に推進するとともに、「宮崎牛」の販売促進と消費拡大による一層の銘柄確立に努めることが重要である。

平成19年10月、鳥取県で開催された「第9回全国和牛能力共進会」において、種牛・肉牛の両部門で日本一（内閣総理大臣賞）を獲得している。

8) 乳用牛

本県の酪農は恵まれた自然条件を生かし、土地利用型農業の重要品目として発展している。ただ、乳用牛の飼養頭数は飼養者の高齢化・後継者不足、さらには乳価の低迷による飼養農家戸数の減少から漸減傾向にある。

酪農を担う近代的家族経営や大規模経営体を育成し、本県酪農の生産基盤を強化するとともに、後継者の育成、新規就農者の参入を図ることが重要である。

9) ブロイラー

平成19年の飼養羽数は、1,808万羽で全国2位の座を確保している。さらに宮崎、鹿児島、岩手の3県で全国の約5割を占めている。

近年は、国産需要が高まる中、鶏肉相場も好調で、之付羽数、出荷羽数ともに増加傾向となっている。

また、消費者の安全・安心に対する関心が高まっており、より高い品質やこだわりを求める消費者の要求が拡大している。

10) 採卵鶏

平成19年の飼養羽数は鶏卵価格の低迷等により前年比で減少している。鶏卵は栄養豊富な食品であり、価格的にも物価の優等生といわれるなど国民の食生活に深く根ざしている。

本県ではより一層の安心・安全を確保するとともに、多様化するニーズに応える鶏卵の生産流通を整備する必要がある。

以上、本県農業の現状と直面している課題についてみてきたが、今後の地域産業の活性化を検討する上で、製造業や小売業などのいわゆる商と工に加えて「農」との関わりが極めて重要なテーマとなってくる。

2. 国・県の中小企業支援制度の活用

(1) 農商工連携

① 農商工連携制度の目的と概要

本県産業に大きな比重を占める「農業」と「商・工業」の連携は、地域活性化を図る上できわめて重要なテーマである。

国もこれら地域産業間の連携促進を目指して、さまざまな支援策を施行しているので、以下これらの制度の概要について説明を加える。

農商工連携等促進法の提案理由として、その趣旨を次のように述べられている。

近年、企業規模や業種、地域により景況に格差がみられる中、我が国が、地方を中心として

元気を取り戻し、活力ある経済社会を構築するためには、地域経済の中核をなす中小企業や農林漁業者の活性化を図ることが重要である。

このためには、中小企業者や農林漁業者が1次、2次、3次の産業の壁を超えて有機的に連携し、互いの有するノウハウ・技術等を活用することで、両者の有する強みを発揮した新商品の開発や販路開拓等を促進することが重要である。

この点を踏まえ、政府としても、農林水産省と経済産業省が一体となって、中小企業者と農林漁業者のつながりを応援し、それぞれの強みを発揮した事業活動を促進するための措置を講ずる必要がある。

これを実現するために農林漁業と商業・工業等の産業間連携（農商工等連携）を強化し、地域経済を活性化するための法的な枠組みを整備することを目的に「農商工連携促進法」が平成20年5月に公布され、中小企業者と農林漁業者が連携して行う新商品等の開発・販売促進等の取組みを支援する。

国から、中小企業者と農林漁業者が共同で行う新たな商品やサービスの開発等についての計画の認定を受けた場合に、中小企業者と農林漁業者に対して、事業資金の貸付や債務保証、設備・機械の取得に対する税制等の支援を創設した。

また、両者のマッチングを行う公益法人・NPO法人も合わせて支援する。

このように農商工連携においては、連携体を構築するメンバーとして「農」が必須条件であるが、個々の生産農家と製造業や商業が直接連携することは契約や取引業務実施の面でも極めて非効率的であると思われるので、最近増加しつつある農業生産法人との連携構築が考えられる。

この農業生産法人について、正確な認識が必要であるので以下に農業生産法人について概要と法人化のメリットについて述べる。

② 農業生産法人の設立

1) 農業法人のしくみ

農業法人とは、事業として農業（生産）を営む法人のことである。事業を大別すると農地を必要とする「農業生産法人」と農地を必要としない「一般農業法人」があり、それぞれに会社法人と農事組合法人とがある。

農産物の加工のみを行う（生産は行わない）法人は、一般的に農業法人には含まない。（農業ではなく加工業）

*農業生産法人

農業生産法人は農地法上で規定された呼び名で「農地や採草放牧地を使用して、農業経営を行うことのできる法人」のことである。

農地がなくとも経営できるものとは違い農地を必要とする農業生産法人は、会社法人・農

事組合法人共に農地法の要件を満たす必要がある。許可権限庁は対象野地のある市町村農業委員会である。

＊一般農業法人

「農地を必要とせずに農業経営（生産）を行う法人」のことである。

一般的には畜産業が考えられるが、例えば和牛の生産だけでなく、畑を持ち飼料を生産する（計画）法人は、農地法の要件を満たし「農業生産法人」になる必要があり、一般農業法人ではない。

＊農事組合法人

農事組合法人は、農業生産面での協業の推進により、組合員の共同の利益などを増進することを大きな目的としており、機械施設の共同利用などを行う1号法人と農業経営を行う2号法人があり、根拠法は農協法になり、国への報告義務が生じる。

このように農業生産法人の事業の要件は「主たる事業が農業と関連事業（法人の農業と関連する農産物の加工販売等）」である。つまり、農業と関連事業の売上高が過半であれば「その他の事業」を行うことができる。

これにより、農業生産法人は今まで以上に、事業の多角化による経営の安定発展や、周年雇用による労働力の安定的な確保を図ることができることになった。

ここでいう関連事業とは、法人の農業に関連する事業として、農畜産物の製造加工、農畜産物の貯蔵、運搬又は販売、農業生産に必要な資材の製造、農作業の受託などであり、その他農業と併せて行う林業、農事組合法人において、農業と併せて行う共同利用施設の設置、又は農作業の共同化に関する事業（例えばライスセンターの設置運営や水稻の共同防除など）を指す。

2）法人化のメリット

法人化の目的は、就業条件の整備など労働環境の近代化、経営内部の役割分担の明確化と規模拡大や多角化にともなう経営の確立で、若者に魅力ある農業経営を実現することにある。

そのメリットは、税制や金融面での制度上のメリットと、経営を行う上で有利となる経営メリットがある。

○制度上のメリット

- ・法人税の適用となることで赤字を5年間にわたって繰り延べできる。
- ・役員報酬を損金扱いできる（給与所得控除の適用）
- ・定率課税（所得税は累進課税）などによる節税効果
- ・「農用地利用集積準備金制度」「法人への農地の現物出資に対する800万円特別控除」「減価償却の割増制度」などの活用
- ・従業員の福利厚生の実施

○経営上のメリット

- ・ 法律による権利・義務の関係が明確になり、対外的な信用が高まる。
- ・ 家計と経営の分離が行われ、経理・経営内容が明確化する。
- ・ 新規参入など人材確保が容易になり、経営体として継続性が増す。
- ・ 構成員の自覚が高まり、合理的運営が可能となる。
- ・ 就業条件が安定する。
- ・ 資金を借り入れる際に、融資限度額が拡大される。

(2) 地域資源活用

① 地域資源活用の背景

地域資源活用プログラムの概要の中で、主管省である経済産業省は、その背景を下記のように述べている。

地域間格差が懸念される中で、地域がそれぞれの強みを生かして自立的、持続的な成長を実現していくことが重要である。

産地の技術、農林水産物、観光資源といった地域の特徴ある産業資源（地域資源）は、地域外への事業展開において差別化の要素となりうるもの、従って、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組を推進し、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、地域の強みを生かした産業を形成・強化していくことが重要である。

しかしながら、地域の中小企業には次のような課題が存在している。

- 1) 市場調査、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なく、地域外市場を標的とした新商品等の開発・事業化が実現されにくい。
- 2) 地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組につなげる動きが起りにくい。また、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) 地域外市場を狙った新商品等の開発・事業化に対する支援。
- 4) 地域資源を活用した新たな取り組みの掘り起こしや地域資源の価値向上（ブランド化等）に対する支援の2項目を柱とする支援を行う。

本県においては、農産物ではピーマンやきゅうり等、畜産物ではブロイラー、豚、肉用牛等が全国有数の生産量や飼育数を誇り、果樹では、ここ数年完熟マンゴー（太陽のタマゴ）が大都市圏で高級フルーツとして人気を博している。

また、林業では、杉の素材生産量が平成3年から連続して全国1位となっている。

漁業でも、総延長約400kmの長い海岸線の沿岸海域に、イワシ、アジ、サバの好漁場が形成されている。

これらの豊富な農林水産資源を支えているのが、温暖な気候と長い日照時間であり、平均気温、日照時間共に全国第3位ということに裏付けされている。

本県の産業を支える中小企業は、伝統的に上記の地域産業資源を活用して創意工夫の精神で新たな需要の開拓に取り組むことが重要である。

② 県が掲げる地域資源活用に関する政策と支援策

厳しさを増す地域間競争に勝ち抜くためには、本県が持つ個性や魅力を磨き上げ、県内外に発信していくことが必要である。

このため、本県の豊富な農林水産資源を活かした「みやざきブランド」向上のためのプロモーション活動の強化や、ものづくり振興により経済の拡大を図っていく。

「みやざきブランド」の総合プロモーションとして、「みやざきブランド」の向上及び情報発信強化や大都市、東南アジアなどへの販路開拓、大規模経営に挑戦する生産者や一次産業参入者への支援拡大を図る。

ものづくり振興の一環として、県内企業の新技術、新製品等の発掘、研究開発及び販路開拓を支援する。

さらに、観光推進策として、マリンスポーツの観光化や森林の癒し機能を生かした新たな産業の展開による宮崎ならではの観光資源の掘り起こし・磨き上げを推進していく。

地域資源活用に関する個別施策は以下のとおりである。

1) 「みやざきブランド」向上プロモーション強化事業

「みやざき」で支持される消費者の信頼を勝ち取るため、農林水産物総合ブランド戦略の構築、全国への情報発信対策の強化、本県農林水産物の海外輸出促進等により、みやざきブランド対策を推進する。

2) みやざき特産品PR展開支援事業

県内で特産品を製造・販売する業界・団体が一体となって取り組む販路開拓事業に対して助成を行うことにより、本県地場産品のPR及び販路拡大を図る。

3) 販路拡大支援プロジェクト事業

新宿みやざき館等を活用した情報の受発信事業を積極的に展開し、県産品の販路拡大を図る。

4) 売れるみやざき県産品支援強化事業

県産品を製造・販売する県内企業や団体等に対して、流通企業バイヤー等による商品の評価・指導及びデザインに関する指導等を行い、宮崎らしい売れる県産品づくりを推進する。

5) 県産品戦略的マーケティング事業

マーケティング分野に専門性を有する大学等の調査機関に委託し、民間企業のアイデア等も採り入れながら、現状分析や今後の県産品販路拡大の在り方についての提言まで含めた報

告書の作成を行い、今後の施策に反映する。

③ 関連する施策

本県においては、中小企業による地域資源を活用した事業を促進し、地域経済の活性化を図るために、以下の中小企業支援策を実施する。

1) 金融面での支援

中小企業の活性化、環境改善及び経営安定を図るため、必要な資金を円滑化する制度融資の活用により、金融面での支援に努める。

2) 経営指導の強化

宮崎県産業支援財団に配置した企業経営や技術に詳しい専門家（コーディネーター等）さらには商工会、商工会議所、商工会連合会に配置した経営指導員を活用して経営上の各種相談・助言を行う。

3) 経営革新の促進

中小企業が、競争力を強め成長を続けていくためには、市場の変化をいち早くつかみ、それに適合した新商品の開発や新サービスを提供することが重要であることから、地場企業の経営革新の取組みを支援する。

4) 技術支援（産学官連携による研究開発支援）

製品の高付加価値化や消費者ニーズの多様化に対応する企業の新商品、新技術の開発を支援する。このため、宮崎県工業技術センターなどの県立試験研究機関、宮崎県産業支援財団、宮崎大学等が相互に連携しながら、研究開発から製品開発まで一貫した支援を行う。

5) 中小企業のIT利活用の推進（情報化支援）

県内中小企業やIT企業におけるIT人材の育成・確保を図るため、県内IT企業の在職者や就職希望者等を対象に実務に即したIT研修を実施する。

6) 人材育成

県立産業技術専門校を活用して、企業ニーズにそったカリキュラムを編成する等の教育システムの改革を図ることにより、地場産業を支える優秀な人材の育成・確保を進める。

7) 地場産業の総合支援

新商品開発、積極的な市場開拓、人材育成により地場産業を振興する。また、全国や海外で通用するブランド化の確立をめざすとともに、産地を牽引する地場産業の育成を図る。

8) 支援機関の機能強化

宮崎県工業技術センター及び宮崎県食品開発センターでは、意欲がある県内企業や食品加工グループ等のニーズに対応した研究開発や企業等への技術移転を積極的に推進し、事業化の支援を行う。

また、宮崎県産業支援財団では、専門家（コーディネーター等）が、企業のさまざまな取

り組みを支援する体制を整備する。

9) 特許権等の活用支援

円滑な特許流通の拡大と普及を図るため、知的財産権とその流通に関する専門家である特許流通アドバイザーが、無料指導・相談及びPR活動を行う。

3. 連携に際しての契約概要

(1) 連携契約の目的と概要

中小企業が異業種間で連携体を構築するには、連携体当事者間で規約を策定し、連携体に参加する者の役割分担、対外的な取引における責任体制の在り方等を明確にし、市場から信頼される体制を構築することが要件とされている。

連携体においては、関係者間の意思疎通の深まり、協議の進展に応じて合意が形成され、それによって事業が進行することになるので、事業を進めながら関係者間の合意が形成されていくに応じて、関係者間の権利義務関係を明確化する契約を締結する必要がある。

関係者間の協議は、情報交換をし、全体の枠組みの構想について合意し、具体的に事業を実施しながら進展していくことになると考えられる。

複数の法人が連携して新事業活動を開始するに際して、全体の枠組みの構想について合意し、これを基本スキームとして、「連携体基本契約」として定めることが想定される。

そして、「連携体基本契約」の定める基本スキームに従い、必要により、連携体運営委員会等を設け、連携体メンバーが話し合って具体的な事業の運営や詳細について決めていくことになろう。そのため、「運営委員会規則」等を定めておくことが望ましい。

また、「連携体基本契約」に基づき、関係者が連携して新事業活動を行っていくに際し、具体的な情報交換のために、「秘密保持契約」を締結することが想定される。

同契約は、各法人がそれぞれ保有する技術、ノウハウ等の経営資源の情報を開示し合い、その開示し合った情報が他に漏出するのを防ぐことを前提として協議を進めるための必要最低限の取り決めとなる。

次に、事業の内容に応じていろいろな形態の契約書類が想定されるが、新商品の開発等のために「共同開発契約」が必要となる。さらに事業化の決定をみる段階では「製造販売契約」等を締結しておくことが必要である。

(2) 各規約・契約ごとの記載事項

① 連携体基本契約

「連携体基本契約」とは、連携体参加者の認識を共通化し、連携体事業活動の進め方を取り決めた基本スキームである。

1) 新事業活動についての各法人間の協議が行われるときに、包括的な新事業活動の進め方

についての基本スキームとして、「連携体基本契約」を締結することが想定される。

2) そして、新事業活動の進め方についての基本スキームにおいては、連携体の構成員である各法人が、新事業活動を進めるために、それぞれどのような役割を果たすかという役割分担を明らかにすることが必要であろう。

3) また、連携体事業活動体の法形式が問題となる。連携体を担う事業体については、事業のために投入する資金を確保し、事業として確固とした基盤を作るために、新たな事業体の形式として、一個の独立した会計を持つ事業体とすることが考えられる。

しかしながら、1個の独立した会計を持つ事業体とするためには、必要な事業費に使用する資金を、事業遂行前にあらかじめ出資金として連携体構成員に出資させることが必要となる。けれども、中小企業者の幅広い連携を促すためには、中小企業者に、当初から大きな資金を事業費として投資させることとなるスキームのみを用意することは適当とはいえない。

このため出資金を基とする新たな事業体を作ることについて合意が成立した場合ではなく、構成員の合意に基づいて各構成員が支出した事業費を年度単位程度で精算し合うような、簡易な費用負担の配分と収入の配分をすることを前提とする仕組みをとることを検討すべきである。

4) 連携体を推進し、事業化できた後においては、更に事業のために投入する資金を確保し、事業として確固とした基盤を作るために、新たな事業体の形式として、出資金を基とする独立した会計を持つ事業体とすることが考えられる。そのための事業体の法形式として、会社、あるいは中小企業等協同組合などがありうる。

② 運営委員会規則

「運営委員会規則」とは、連携体が適切に運営されるよう各法人間の協議の在り方について定めたものである。

1) 連携体においては、新事業活動についての各法人間の協議を継続しながら、事業を進めていくことになる。このような協議が適切に行われ、新事業推進のために連携体として適切に運営できるような協議機関が設けられることが必要である。

2) このような協議は、事業推進に必要な事項について適時適切に行われることが必要であり、かつ、合議体における意思決定が各法人の意見を適切に反映して行われることが重要である。

3) そのような各法人間の協議の在り方として、運営委員会を組織して協議を行っていくことを想定し、その運営規則であるところの「運営委員会規則」を作成することが必要である。

③ 秘密保持契約

「秘密保持契約」とは、連携参加者間で持ち寄った情報が他に漏出するのを防ぐための取り決めである。

1) 複数の法人が連携して新事業を行うに際しては、各法人がそれぞれ保持する技術、ノウハウ等の経営資源の情報を開示し合い、協議を進めていくことが必要である。

この協議が相互の信頼関係に基づいて円滑に進められるために、開示し合った情報が他に漏出散逸するのを防ぐことを確保するため、また、協議における秘密を確保するために、「秘密保持契約」を締結する。

2) 秘密保持契約では、新事業遂行のため、契約者が他の契約者から開示又は提供された資料情報、新事業遂行に関連して知り得た他の契約者の業務等に関する情報、新事業で行う業務により得られた資料情報などが、第三者に開示・漏洩したり、また新事業以外に流用されないこととすることが検討の対象となる。

④ 共同開発契約

「共同開発契約」とは、共同で開発する過程において連携参加者間の共通的な取り決めを定めた契約である。

1) 連携体における事業計画は、新しい「もの」や「サービス」を開発し、事業化することが対象となるので、事業の過程において、共同開発計画が必要となる場合が多い。

2) 共同開発の成果は、特許権のような工業技術権となる場合もあるし、ノウハウの場合もあるであろう。しかし共同でこれを生み出すプロセスは共通して存在していると考えられ、これを「共同開発契約」として定める。

3) 「共同開発」における重要事項は、共同開発における各法人の役割分担と費用の負担である。また、共同開発された成果は連携体の中で事業化されることを目的とするものであるが、成果が工業所有権等の権利性を持つものであれば、それが誰に帰属するのかを決めることも必要であると考えられる。

これらについて適切に決定されることが、各法人の力を結集して共同開発を円滑に遂行していくために必要となると考えられ、その合意である「共同開発契約」が締結されるのである。

4) また、大企業等が持っている特許につき、その利用許諾を得て、中小企業が利用することの有用性は大きいと考えられる。このような取り組みを共同開発の中に盛り込むことも検討すべき課題のひとつであるといえる。

⑤ 製造販売契約

「製造販売契約」とは、連携体の事業化プロセスにおいて行われる製造と販売について定めた契約である。

1) 連携体における事業化は、共同で生み出された新しい「もの」、新しい市場を具体化するものであり、この新しい「もの」が事業化できるという構成員の合意を基に、実施するものである。

従って、その内容は、「事業化の決定」、「製造」、「販売」、である。これらのプロセスは共通して存在していると考えられ、これを「製造・販売契約」として定めることが想定される。

2) 製造販売の過程において製造と販売のどちらのサイドが主導的になるかは、それぞれの場合で決まってくるが、いずれの場合も市場の要望を的確に反映した製造、販売が実現される必要があり、製造と販売が有機的に連携して行動する必要がある。

販売を担当する者が連携体の構成員であるときと、連携体外の小売業者が担当する場合があります。ありうるだろうが、事業の内容に応じて適切な製造販売体制を築き上げることが重要である。

3) 販路ができ、事業化が成功したときの収益配分が連携体の成果配分になる。

この成果配分においては、連携体事業において人材を投入して汗をかき、事業費用を支出し、あるいは設備を提供した者それぞれが報われるように行われる必要がある。

また、成果配分が適切に行われ、紛争を招かないことが、事業化後の事業の発展にとっても重要なことである。

従って、連携体に係る関係者の意見を適切に調整し、成果配分に関する規定を設けることに留意すべきである。

4) 製造販売契約においては、事業の費用負担者が成果の配分も受けるべき場合が多いと想定されることから、費用負担と同様の割合で収入配分する規定が実際的とみられるが、実際の事業内容からみて、費用負担と異なる割合で収入配分する規定を設けることが適切な場合は、事業内容と整合した規定を設けるべきと考えられる。

4. 地域ビジネス活性化支援への中小企業診断士の役割

(1) 国・県の支援制度適用の支援

① 支援制度の紹介・PR

以上みてきたように、中央と地域間に存在する地域格差の解消と、中小企業の活性化を目指して、さまざまな施策・支援制度が提供されている。

われわれ中小企業診断士は、広範囲に亘る支援策の趣旨と内容を中小企業経営者にできるだけ具体的に説明を行い、中小企業者自らが、その中からこれからの経営にとって最適な支援策を探索し、その適用に向けて申請その他の努力を推進するきっかけを作る働きかけが先ず求められる。

② 連携体の必然性と秘密保持

また、今回の事業テーマは異業種間企業の連携であるので、国や県の支援策に意欲を示している企業を中心に、経営面での連携を図る複数企業のネットワークづくりを開始することが重要である。

その場合、企業間の連携には何故これらの企業が連携するのかというネットワークの「必然

性」が求められることになり、その理由や企業相互間、または市場にとってのメリットを明確にすることが重要である。

複数企業が連携してお互いの経営資源を提供して、新商品や新サービスを開発する事業に対する市場の期待は、個々の企業が実施する新商品開発や、新サービス開発に対する期待より、さらに大きいことが予想されるので、経営資源の提供が安全に行われるように秘密保持契約の締結や、情報管理の徹底などについて、キメ細かな指導と支援がわれわれ中小企業診断士に求められるところである。

おわりに

はじめにで述べたように、宮崎県は農林水産業の第一次産業が全体に大きな比重を占めている。従って、この農林水産業と中小企業との連携を果たし、お互いの強みを活用した新たな事業展開が地域活性化の有効な戦略となる。この共通認識に基づいて各メンバーそれぞれの主張をまとめた。

第1章では、農商工連携に見る地域産業活性化について、先ず食の安全性と自給率について取り上げ、この国家的課題を地域の「農商工連携」事業で取り組むことを提案している。

また、県内農林水産業の実態から、農の分野の認識を高め、中小企業の商業、又は製造業とどのような連携を構築するのかについての考察を行っている。

第2章では、地域産業連携による商業活性化のテーマで、卸売業ではいわゆる「中抜き」についての課題、小売業では大手の差別化などの問題点を取り上げ、今後の方向性として製販連携の必要性和その構築に向けての検討を加えている。

第3章では、地域産業連携とバイオマス関連事業として、事業推進には、「企業と研究員をコーディネートする人材不足」を先ず取り上げ、その上で産学官連携の必要性を挙げ、具体的な推進方向として地域資源活用型産学官連携事業を始め参考事例を挙げて解説を試みている。

第4章では、今後、石油などの化石燃料に依存しない再生可能なエネルギーの開発・活用が急務となっているので、従来行われてきた ①省エネルギー活動の推進 ②太陽熱温水器の普及 ③太陽光発電への取組について最近状況とそれらを踏まえたうえで、宮崎県内における太陽光発電に関する事業の動向、及び養鶏農家・鶏肉加工販売業者・電力会社の連携で成功させた鶏糞燃焼による発電事業等について調査研究した概要が述べられている。

第5章では、地域産業連携と観光のテーマで、現在は地場産業、誘致企業、建設業という3つの産業軸の衰退が顕著となってきた、地域経済も弱体化してきているが、これらの状況から地域経済が脱却するためには、新産業や新事業の創出が必要となる。そこで、地域の特性である生活文化や伝統文化、あるいは街をめぐる歴史的経緯が重要な観光資源となり得ることから産業間の連携を深めた新事業連携体の必要性を説いている。

第6章では、地域における異業種連携とのテーマで、地域中小企業と宮崎県産業に大きな比重を占める農林水産業との連携を模索している。その結果、国が支援策として積極的に推進している制度として「農商工連携」「地域資源活用プログラム」や「経営革新」の活用を提案している。また、これら国の制度利用については、企業間連携や新商品の開発など企業独自の行動では律しきれない面が多いのでわれわれ診断士の使命が強調されている。

研究事業委員代表 佐々木隆行

『 執 筆 者 一 覧 』

第1章 黒田 泰裕	日南商工会議所
第2章 馬場 拓	B ˆ S コンサルタンツ代表
第3章 長友 太	(有)アイドマ総合研究所代表
第4章 黒木 英浩	黒木技術士事務所代表
第5章 宮崎 健一	宮崎経営支援センター代表
第6章 佐々木隆行	ささ経営研究所代表