

平成 20 年度マスターセンター補助調査・研究事業

長崎県における地域連携事業の現状と今後の課題

報 告 書

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 長崎県支部

は じ め に

平成 14 年の初頭より、日本経済は緩やかながらも、戦後最大の景気拡大を続けてきた。しかしながら地方経済は大きく疲弊したまま、地域間格差はさらに広がっている。これは地方経済が、公共投資の削減によって深刻な状況に陥り、その打開策を見出せていないことを示した結果とも言える。

こうした中で、中小企業への支援施策も地域活性化が重要テーマとなり、平成 17 年度より、異分野の事業者が有機的に連携し、新規事業分野の開拓を図る“新連携”の支援がスタートした。また平成 20 年度には、異分野連携のスポットを農林蓄水産業に当てた“農商工連携”がスタートし、注目を集めている。異分野企業の連携は、互いの強みとなる経営資源やノウハウを持ち寄ることで、単独では不可能だった新規事業分野を掘り起こし、停滞する地域経済に活力を与える取り組みとして、期待されているのである。

さて中小企業診断士協会・長崎支部では、こうした時代背景もあり、地域連携事業をテーマとして、調査研究事業に取り組んだ。連携事業は動き出したばかりで、難しいテーマとなったが、参加した 4 名が一致団結して調査研究事業に取り組み、完了させることが出来た。

最後に本調査研究が、地域連携事業に携わる方々や、その事業活動を支援する方々の一助となれば幸いである。

平成 21 年 1 月

(社) 中小企業診断士協会 長崎県支部
支部長 石井 計行

目 次

はじめに

第1章 地域力連携事業とは	1
1. 農商工連携	1
2. 新連携	3
3. 「農商工連携88選」について	4
第2章 長崎県内の地域連携事業（先進事例の紹介）	6
1. 農商工連携	6
2. 新連携	8
第3章 農商工連携事業の実例	11
1. 大型農家と食品加工業者等の連携による大規模な地産解消への取り組み	11
2. 新連携「ポリエステルモノフィラメント製亀甲網の用途拡大事業」	25
3. 障がい者の就労支援に取り組む事例	34
第4章 地域力連携事業の今後の課題について	42
1. 連携事業のビジョン明確化	42
2. コア企業のリーダーシップ	42
3. 地域社会の高齢化、後継者不足	43
4. 他業種の事業特性に対する理解	43
5. 利害関係の衝突回避	43
6. 事業資金の確保	44
7. マーケットイン型のビジネス	44
8. パートナー企業とのマッチング	45
終わりに	47

は じ め に

平成 14 年の初頭より、日本経済は緩やかながらも、戦後最大の景気拡大を続けてきた。しかしながら地方経済は大きく疲弊したまま、地域間格差はさらに広がっている。これは地方経済が、公共投資の削減によって深刻な状況に陥り、その打開策を見出せていないことを示した結果とも言える。

こうした中で、中小企業への支援施策も地域活性化が重要テーマとなり、平成 17 年度より、異分野の事業者が有機的に連携し、新規事業分野の開拓を図る“新連携”の支援がスタートした。また平成 20 年度には、異分野連携のスポットを農林蓄水産業に当てた“農商工連携”がスタートし、注目を集めている。異分野企業の連携は、互いの強みとなる経営資源やノウハウを持ち寄ることで、単独では不可能だった新規事業分野を掘り起こし、停滞する地域経済に活力を与える取り組みとして、期待されているのである。

さて中小企業診断士協会・長崎支部では、こうした時代背景もあり、地域連携事業をテーマとして、調査研究事業に取り組んだ。連携事業は動き出したばかりで、難しいテーマとなったが、参加した 4 名が一致団結して調査研究事業に取り組み、完了させることが出来た。

最後に本調査研究が、地域連携事業に携わる方々や、その事業活動を支援する方々の一助となれば幸いである。

平成 21 年 1 月

(社) 中小企業診断士協会 長崎県支部

支部長 石井 計行

第1章 地域力連携事業とは

地域連携事業の内容として中小企業と地域の農水産業との連携による地域活性化（通称，農商工連携）及び中小企業者の得意分野の連携による地域活性化（通称，新連携）の2項目が挙げられている。夫々について以下にその概略について述べる。

1. 農商工連携

農林漁業と商業・工業等の産業間の壁を越えた連携促進による地域経済活性化の実現を目的として、「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（農商工等連携促進法）が平成20年5月に公布され，7月21日に施行された。又，その関連法律として，へいせい19年に施行された企業立地促進法が，農林水産業に関連性が高い産業の企業立地等に対する支援措置等を追加する一部改正がなされている。（以上，九州経済産業局・産業部・産業課資料より）

次に，「農商工連携の促進に関する支援」の内容を紹介する。

(1) 概要

中小企業者と農林漁業者とが連携して行う事業活動を支援するために，法的措置や予算措置，金融措置などにより総合的な支援を展開する。中小企業者と農林漁業者とが連携し，それぞれの経営資源を有効に活用して行う新商品，新サービスの開発を行う際，「農商工等連携促進法」に基づく支援のほか，様々な支援を受けることができる。

(2) 対象者

対象者は連携して新事業展開に取り組む中小企業者との黄燐漁業者及び農商工連携に対し，指導・助言等の支援を行うNPO，公益法人

(3) 支援内容

- ① 農商工連携促進法に基づいて，中小企業者と農林漁業者が連携して新商品・新サービスの開発等を行う「農商工連携事業計画」を共同で作成し，認定を受けると，補助金，低利融資，課税の特例等の各種支援策を利用できる。尚，個別の支援策ごとに支援機関の審査や確認が必要となる場合がある。

1) 補助金：補助率2/3

中小企業者と農林漁業者が連携して行う試作品開発，展示会出展等に係わる費用を一部補助する。

2) マーケティング等の専門家による継続的アドバイス

事業計画作りから市場化に向けたフォローアップまで，一貫してサポートする。

3) 政府系金融機関による低利融資制度

設備資金及び長期運転資金を低利で融資する。

4) 信用保証の特例

普通保険，無担保保険，特別小口保険，売掛金債権担保保険に同額の別枠を設けることができる。又，新事業開拓保険の限度額が２億円→４億円（組合４億円→６億円）に拡大される。

5) 小規模起業者等設備導入資金助成法の特例

認定を受けた小規模起業者に対し，設備資金貸付の貸付割合を引き上げる。

6) 食品流通構造改善促進機構による債務保証等

食品関係の事業を行う場合は，必要な資金の借りに対し債務保証を受けられるなどの支援がある。

7) 農業改良資金助成法，林業・木材産業改善資金助成法，沿岸漁業改善資金助成法の特例認定を受けた中小企業者が，農林漁業者の行う農業改良措置等を支援する場合に，当該中小企業者が農業改良資金等の貸付を受けられることとすると共に，計画の認定を受けた中小企業者又は農林漁業者が当該計画に基づいて行う次行に必要な農業改良資金等の償還期間を延長する。（償還期間：１０年→１２年，据え置き期間：３年→５年）

8) 課税の特例

機械及び装置を取得等した場合，特別償却又は税額控除を選ぶことができる。（別途，一定の要件あり）

- ② 農商工等連携促進法に基づいて，公益法人やNPOが中小企業者と農林漁業者との連携を支援する「農商工等連携支援事業計画」を作成し，認定を受けると，中小企業とみなされ，中小企業信用保険法が適用される。

(4) 利用方法

「農商工等連携事業計画」及び「農商工等連携支援事業計画」が策定できたら，経済産業局等の担当部局へ申請する。

＊「農商工等連携事業計画」を策定する際には，地域ブロックごとに全国１０カ所に設置される相談窓口で，アドバイスが受けられる。

(5) 農商工等連携に関連するその他の支援措置

法律による認定を受けていない場合でも以下の支援措置が受けられる。

① 農商工等連携による新たな取組みの掘り起こし

1) 地域力連携拠点事業

地域力連携拠点に選定された商工会，商工会議所，中央会，県中小企業支援センターなどにおいて，国の支援制度の活用や専門家の派遣を行い，新たな商品，サービスを生み出す取組みを支援する。

② 農商工等連携に向けた地域一体の取組みに対する支援

1) 小規模事業者新事業全国展開支援事業

地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進する為、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光資源開発及びその販路開拓等の事業に対し幅広く支援する。

2) 地域資源活用販路開拓等支援事業

農林水産品などの地域資源を活用した商品の販路開拓などに地域一体で取り組む組合等に対し、展示会出展等の費用の一部を補助する。

3) (独) 中小機構による商談会の開催やアンテナショップの開設

地域中小企業の取引機会やテストマーケティングの機会の拡大を図るため、中小機構が商談会の開催やアンテナショップを開設する。

③ その他の支援

1) 地域中小企業応援ファンド

中小機構が資金提供を行い、都道府県、地域金融機関等と一体となって「地域中小企業応援ファンド」を組成し、中小企業者と農林漁業者とが有機的に連携した取組みなどに対し、シーズの発掘等に対する助成や、新事業展開を行う中小企業者等に対する出資等の支援を行う。(以上、中小企業庁・中小企業施策利用ガイドブック・平成20年度版より)

2. 新連携

「新連携事業」とは、複数の異分野の中小企業者が、それぞれの「強み」を持ち寄り、一つのグループとして、新しいビジネス（新商品、新サービス）で新市場を開拓していく事業である。

新連携事業を支援する為、「中小企業の新たな次行活動の促進に関する法律(平成17年4月施行)」に基づく支援施策が準備されている。窓口は、「九州地域新事業創出戦略会議」事務局を設置する(独)中小企業基盤整備機構九州支部に置き、①相談者の立場で前向きに考える。

②卒直な意見交換と情報の共有を行う。③素早く対応する、の3つの方針のもと、企業の連携による新事業展開を目指す意欲的な取組みを強力に支援としている。コア企業(中小企業)を中心に異分野の中小企業、大学・研究機関、NP0・組合等が経営資源を持ち寄り新事業活動を行う。即ち、(1)新事業の開発又は生産、(2)新役務(サービス)の開発又は提供、(3)商品の新たな生産又は販売方式の導入、(4)役務(サービス)の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動が、新事業分野を開拓した場合(新たな需要が相当程度開拓されるもの)に、連携体の構築の有無や、連携事業の熟度に応じて支援が行われる。

(1) 認定事業に対する支援措置

(2)

① 政府系金融機関による低利融資制度

新連携計画について、計画の評価を加味した個別企業向け優遇金利融資

② 事業化・市場化支援補助金

認定された新連携計画の事業化のために行う、試作・実験等に必要な経費を補助（補助対象経費の2/3以内で認定計画に従い複数年度に亘り補助金申請ができる）

③ 設備投資減税

取得した機械装置等について取得価格の7%の減税控除又は初年度30%の特別償却が可能

④ 信用保証の特例

信用保証協会が行う債務保証の限度額を拡大，別枠化

⑤ 高度化融資

新商品の生産，研究開発等に必要な施設の整備に要する資金を融資（無利子）

⑥ 特許料減免措置

研究開発事業に係わる特許申請を行う際の審査請求料・特許料を半減，等

(2)他の支援措置（認定不用）

① 連携体構築支援補助金

異分野の中小企業等が事業計画の具体化を図るために，一定のルールを持つ連携体を構築する場合に必要な経費を補助（補助対象経費の2/3以内）

(3)「新連携」事業の要件

- ① 異分野の2社以上の中小企業者
- ② 有機的な連携（コア企業，規約，行程管理等の存在）
- ③ 経営資源（企業の「強み」）の有効な組み合わせ
- ④ 単独では出来ない新事業活動
- ⑤ それによる新事業分野開拓

(4)「新連携」事業が成功する為の4つのポイント

- ① 市場ニーズの確実な補足
- ② 相互補完的な関係と連携による実現可能性
- ③ 対外的な責任主体となりうる中小企業（コア企業）の存在
- ④ 工程管理・品質保持等の取り決めの存在

（以上，経済産業省九州経済産業局，独立行政法人中小企業基盤整備機構九州支部資料より）

3.「農商工連携88選」について

1.において述べた「農商工連携」については，平成20年7月に，農林水産省及び経済産業省により「農商工連携88選」と題するパンフレットが作成されている。北は北海道から南は沖縄まで88の農商工連携事例が紹介されている。その巻頭挨拶文の中で，（1）若林正俊農林水産大臣（平成20年7月当時）と，（2）慶応義塾大学理工学部教授で農商工連携88選の審査委員長でもあった米田雅子氏のコメント（要旨）を本事業の理解の為に紹介する。

(1) 若林正俊農林水産大臣

農商工連携は、農林水産業と商工業が連携し、お互いが持つ技術やノウハウを結びつけることで、大きな相乗効果を生みながら、新しいビジネスを創造していくものである。農林漁業者にとっては、長い歴史の中で培ってきた地域の資源を見つめ直し、他分野の事業者との連携を深めることで、新たな市場の開拓、経営の改善が期待され、農林水産業の体質強化や、農山漁村の活性化を実現する上で非常に大きな力になるものと考えている。

(2) 米田雅子教授

日本は温暖で水に恵まれ、豊かな緑がのこり、世界屈指の漁場に囲まれている。都市と地方の格差を是正し、地域経済を活性化する為には、山・里・海の地域資源を活かした農林水産業の復活を忘れてはなりません。しかし、現状の地域をみると農林水産業は高齢化で低迷し、建設業を始め地方の中小企業は、公共工事の減少や海外との競争激化で元気をなくしている。このような状況を打破し、地域を振興する為には、農林水産業をもとに加工、販売、観光などへの展開や、ふるさと資源を活用した新世紀にふさわしい新しい農林水産業の再生が必要。それには農林水産業のみならず、商工業、流通業、IT産業、建設業等が業種の壁を超えて、地域ぐるみで力を合わせる事が重要である。

第2章 長崎県内の地域連携事業（先進事例の紹介）

第1章において述べた「農商工連携」及び「新連携」の長崎県内における先進事例について、その取組み状況はどのようなになっているかについて述べる。

1. 農商工連携

前述「農商工連携88選」に認定されている2社について述べる。

(1) 佐世保魚市場（株）のケース（佐世保市）

「もったいない」をキーワードに、流通経路に乗れなかった規格外の魚の加工販売に取組み漁業の経営安定化に貢献し、年間水揚げ量の約3割を占めるといわれている規格外の魚の有効活用を実現しようとする。

① 連携団体

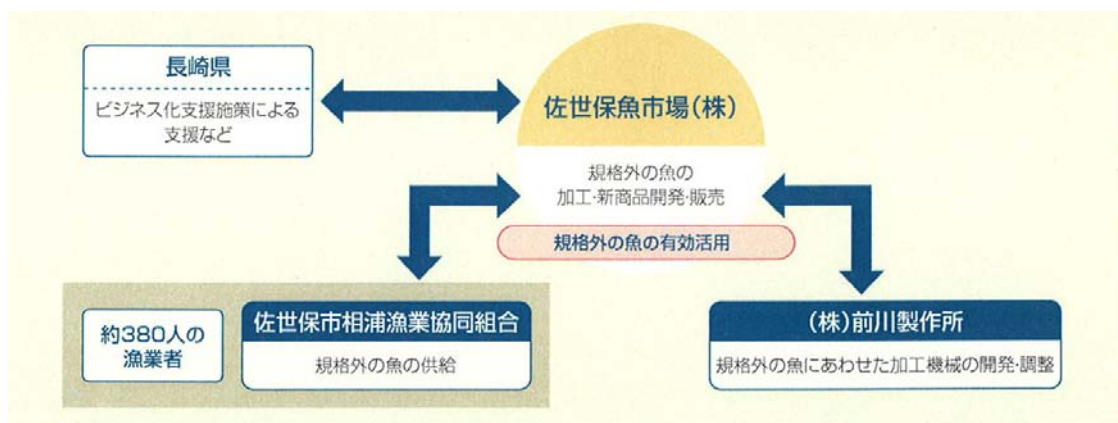
佐世保市相浦漁業協同組合、（株）前川製作所

② 連携の経緯

- 1) 佐世保魚市場（株）では、平成14年から「もったいない」をキーワードに地元漁協と協力し雑魚の加工販売に取り組んできており、場内の食堂での使用や、下処理後の雑魚の冷凍真空パック、ブイヤベースの材料、ミンチ化した冷凍食材などの形で、生協の宅配、学校給食用、外食産業などに販売。
- 2) しかしながら、こうした加工品は手作業の部分も多く販売量も少なかったことから、雑魚の価格引き上げを図るため、平成19年度から長崎県のビジネス化支援施策を活用し、水産関係の機械設備についての蓄積が豊富な冷凍機メーカーと連携。
- 3) より高度な加工を低コストで行うために独自の加工機械を導入し、改良を重ねた。加工に際し、フィーレマシンを60g～120gのアジのサイズに合わせ、腹骨を完璧に剥ぐための微妙な調整を繰り返し、小アジの加工品の商品化を実現。

③ 取組み概要

- 1) 佐世保近海では約300種の魚が水揚げされる豊かな海であるが、雑魚と呼ばれる規格外の魚（旬の魚なのにサイズや数が不揃い等で市場価格が低い）も多く、佐世保魚市場（株）では「もったいない」をキーワードに、今まで買い手が少なく養殖魚用の餌として安価で取引されたり捨てられたりしてきた規格外の魚の加工販売に取組み、漁業の安定化に寄与。
- 2) 佐世保魚市場（株）は、今年度から長崎県のビジネス化支援施策を活用し、地元漁協、冷凍機メーカーと連携して高付加価値化を目指した新商品の開発に取り組んでおり、加工機械を導入し改良を重ね、平成20年1月には小アジの加工品（寿司ネタ用チルド品とフライ用冷凍品）の商品化に成功。
- 3) 現在、サンプル品による売込みで好評を得ているところであり、来年度は、国内のみならず中国やロシアなどの海外を含め販路開拓を行っていくこととしている。



(2) (株) 大光食品のケース（島原市）

① 連携団体

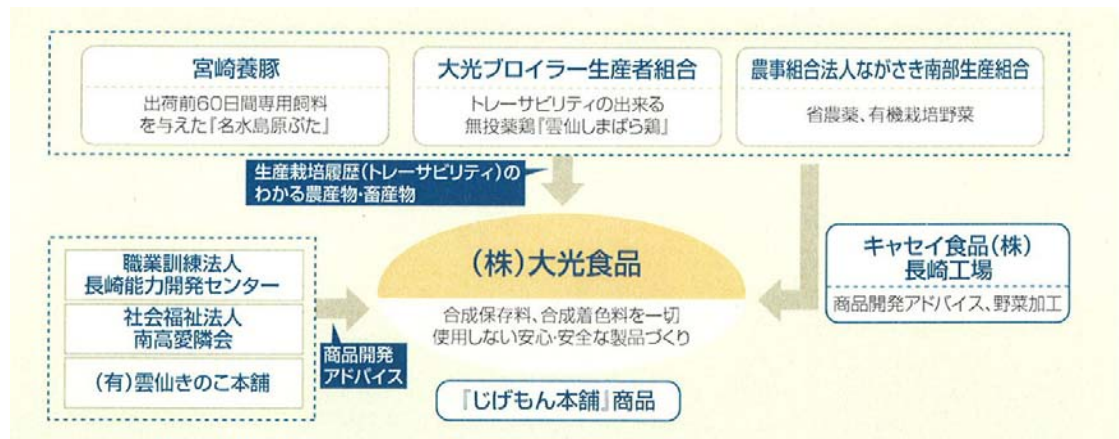
農事組合法人ながさき南部生産組合，宮崎養豚，大光ブロイラー生産者組合，社会福祉法人南高愛隣会，職業訓練法人長崎能力開発センター，キャセイ食品（株）長崎工場，（有）雲仙きのこ本舗

② 連携の経緯

- 1) (株) 大光食品は従来，大光ブロイラー生産者組合及び宮崎養豚に対し飼料を販売し，成体を自社工場でカット及び加工を行っていた。これに着目し，島原半島もしくは長崎県産の素材を使い，さらに安心・安全な製品作りが出来ないかと検討を開始。
- 2) 「ながさき南部生産組合」の省農薬，有機栽培の活動を知り，野菜の供給を提案。その後，キャセイ食品（株），長崎能力開発センターなどの助言を受け商品開発を始めた。

③ 取組み概要

- 1) 長崎県及び島原半島産の素材を使い，「人と自然にやさしい野菜や安心・安全なお肉のコラボレーション」，「環境と心にやさしいものづくり」をテーマに，長崎県の「長崎県地域産業連携ビジネスモデル事業」を活用して商品を開発。
- 2) 島原半島在住の農業，畜産業及び企業が参加企業のアドバイスを受けながら，島原半島の豚肉，鶏肉，野菜を原料とした野菜入りウインナーを開発，販売。
- 3) また，生産栽培履歴（トレーサビリティ）のわかる農産物及び畜産物を素材とし，合成保存料，合成着色料を一切使用しない，安心・安全な商品づくりを行っている。



④地域経済への効果等

1) 地元農産物を活用した加工商品の開発・販売による地域農業の活性化

「じげもん本舗」商品の売上は、販売2年目にして初年度に比べ4倍強の伸びを実現

2) 地域環境に配慮した農産物・畜産物の生産の推進

3) 農産加工品のブランド化による島原半島のイメージアップ

2. 新連携

(1) (株) マサキ・エンヴェックのケース

テーマ名：太陽エネルギーを利用した浮体式水質改善装置によるアオコ除去・監視システムの事業化（水域の形状に対応して、ムダ・ムラなく水質浄化を実現する）

①連携体の構成

1) 特許・販売・開発

コア企業：マサキ・エンヴェック（長崎市，その他製造業「環境関連機器」）アオコ処理ノウハウ・特許，営業・販売

2) 開発・管理

NPO 長崎県科学産業技術推進機構（長崎市，トータルエンジニアリング，品質管理，マニュアル作成管理等）

3) 設計・開発

(株) 日本テクナート（東京都中野区，モーター部設計技術，製造設備）

4) 製造・組み立て

(有) 宇宙模型（長崎県時津町，躯体製造設備，組み立て技術）

5) 開発・製作

扇精光（株）（長崎市，水質調査技術，遠隔操作管理技術）

6)試験・研究

長崎大学・工学部（長崎市，水質浄化シミュレーション，理論形成ノウハウ）

長崎総合科学大学（長崎市，流量，流速等影響分析，水槽実験設備）

7)機器・システムの管理

（株）ケイヒン（神奈川県横浜市，設置工事技術，メンテナンスノウハウ）

②連携の特徴

「水すましmini」開発技能を有するコア企業と製造，施工，管理等に関する専門的技術，知識を持つ，連携企業・大学・NPOとの連携で，配置設計・遠隔水質検査・操作等による，効果的，効率的なシステムを構築。

③新事業

様々な形状の水域への対応を可能とし，浄化のムダ，ムラをなくした遠隔操作による水質浄化システムの開発，販売。

④市場性

海外で養殖場，リゾート施設等で又全国のゴルフ場，各自治体のダム・溜め池・お堀等で，商談，実験が進行中。5年後までに1，2億円の売上高を計画。

(2)（株）イネックスのケース

ハイパワー，高輝度，遠距離照射など独自技術を活かしたエコ事業

①事業概要（新規性，市場性等）

- 1) 本事業では，独自技術を活かしたLED（発光ダイオード）照明器具を製造・販売する。
- 2) 少・中規模，カスタム生産に，高品質・安価・短時間で対応する。基盤の放熱設計とLED点灯回路に独自の工夫をし，他社に負けないハイパワー・高輝度，遠距離照明など独自技術を活かし，ニッチ市場のニーズを満たす。
- 3) LED照明国内市場は，省電力，長寿命の特徴があることから，2010年1000億円，2020年5000億円へと伸びるとみられている。LED照明は多岐にわたる。このうち中小企業として，技術，コスト，カスタム対応などの特徴を活かし，屋外照明分野などのニッチ市場中心に供給することを目指す。

②連携体の構成

1) LED照明器具企画・設計・製造・販売

コア企業の（株）イネックス（佐世保市）

- ・LED照明器具企画・開発・設計・製造・販売
- ・部品調達

2) 基盤設計・製造，組み立て

（株）サンチュウ（島原市）

- ・ 少中量，カスタム対応回路基盤の設計・製造
- ・ 電子部品・半田設定
- ・ 回路解析

3) 回路設計支援，実験

長崎総合科学大学（長崎市）

4) 光学系設計支援・評価

長崎県工業技術センター（大村市）

5) 放熱基盤開発

長崎県窯業技術センター（長崎県東彼杵群）

③連携のきっかけ，特徴

- 1) L E D照明器具の回路設計を終え，商品試作に入るとき，基盤回路設計・製造の技術の持ち合わせがなかった。そこで，長崎総合科学大学・電気電子工学科・辻史郎教授に相談したところ，（株）サンチュウを紹介頂いた。
- 2) （株）サンチュウは大企業を含む複数企業の基盤製造をしており，品質，コスト力に自信がある。（株）イネックスへ共通情報は出し，安価に高品質品の製造をする。
- 3) （株）サンチュウは（株）イネックスにとって，少量でも実装マシンで製造してもらうことができ，試作，少量生産を行う上で，またとない連携先である。
- 4) （株）イネックスは回路解析，電子部品・半田など基盤まわりの部品材料の選定と，（株）サンチュウに幅広く相談にのってもらっている。
- 5) （株）イネックスは（株）サンチュウへ月 3 ～ 4 回訪問しており，距離的にも好都合である。

④ P R 等その他の情報

- 1) コア企業の商品には，スリムライト，同カラー，省スペース型デジタルライト，屋外用スポット投影ライト，同カラー，壁灯，フットライト，シーリングランプがある。
- 2) L E D照明器具，L E D照明システムの開発に対応。

第3章 農商工連携事業の実例

1. 大型農家と食品加工業者等の連携による大規模な地産地消への取り組み

第1章で述べた地域連携事業の中の「農商工連携事業」の具体的実例を挙げる。

これは、農業・工業・商業・サービス業にわたる複数の企業の連携と、中小企業診断士の介在によって、長崎県内における大規模な地産地消を推進しようという共通の目的を持った事業であり、まだ緒に就いたばかりの事例である。

この連携事業に参加している企業は、大規模農家A社、食品加工メーカーB社、食品流通業者C社、複数の農産物直売所（代表D社）、大型飲食店E社の各社である。

(1)参加企業のプロフィール

①大規模農家A社

所在地	長崎県南部
組織形態	農事法人組合
事業内容	ジャガイモを主とした多種類の野菜，水稻の生産・販売
構成要員	家族を含め正社員4名
雇用状況	パート：年間延べ300人
特記事項	平成20年4月に諫早干拓に入植して大規模農業を開始した。
販売状況	米や野菜の一部は農協に納めているが，ジャガイモを始めとする各種の野菜は都市部の青果市場へ出荷している。

②食品加工メーカーB社

所在地	長崎県北部
組織形態	株式会社
事業内容	野菜・フルーツ・その他食品の第1次加工，第2次加工及び販売
構成要員	役員4名
雇用状況	正社員20名，パート社員25名
特記事項	最近，新鋭工場を立ち上げて生産能力が一挙に向上した。
販売状況	ホール（未加工）のフルーツは缶詰工場や給食センターへ納入する。 1次加工した野菜は地方のチェーンレストランの加工センターへ販売する。 2次加工をした食品は，C社や大手の食品加工メーカーに納入する。 自社で完全調理までした製品をC社や大手消費者に販売する。

③食品流通業者C社

所在地	本社：福岡市，支店：長崎市，佐世保市
組織形態	株式会社
事業内容	第1次及び第2次加工食品，完成品の卸・小売業
構成要員	役員6名
雇用状況	正社員40名，パート社員25名
特記事項	加工食品のみに限定した流通業者である。
販売状況	B社をはじめとした長崎県内の食品加工メーカーから，1次加工または2次加工した食材を仕入れ，大手のレストランの加工センターや大手の食品メーカー等へ販売する。

④農産物直売所D社・ほか

所在地	長崎県各地に散在する直売所の中の4社
組織形態	組織形態 農事法人組合
事業内容	農産物，農産物加工品，海産物等の小売業
構成要員	組合役員のうち若干名が経営に当たっている。
雇用状況	パート社員6～8名
特記事項	直売所の数は，長崎県内に180を越える状況になっている。
販売状況	組合員である数百の小規模な農家が，直売所へ生産物を持参し，消費者へ直接販売する。

⑤大型飲食店（割烹）E社

所在地	長崎県中央部
組織形態	株式会社
事業内容	飲食業
構成要員	役員5名
雇用状況	正社員10名，パート社員18名
特記事項	業態の違う飲食店を4店経営している。
販売状況	地元の青果商，スーパーなどから食材を仕入れて料理して消費者に提供する。

(2)連携に至る経緯

①自給率の低下

食品加工メーカーB社は、創業以来40年ほど経った県内では中堅の食品メーカーである。設立当初（昭和40年代）の頃は、食材の原料である野菜や果物は近隣の農協や青果市場で十分賄うことができたが、当社の取扱高が増加するとともに広範囲の仕入れ先を必要とするようになった。また、昭和60年代になると、商社を通じて海外の安価な野菜が紹介されるようになり、鮮度が急速には低下しない根菜類や果実類を中心に、輸入品の仕入れが徐々に比率を高めて、現在では当社の全仕入量の60%を占めるまで膨らんでいる。

近年、日本国内の自給率がカロリーベースで40%を割るような状況に陥ったため、自給率の向上が叫ばれるようになり、当社も出来るだけ国内産を使用したいと考えているが、国内産は輸入品の3倍～20倍の価格であり、消費者の低価格志向も根強いために、輸入品に頼らざるを得ない状態であり、早急な国内産へのシフトは困難な状況である。

②輸入食品不安

このような、安価な海外農産物の大量な輸入が進行する中で、輸入農産物による健康被害等が発生し、消費者の間に輸入品に対する不安が広まった。

輸入農産物に対する不安は、従前から一部の食品にポストハーベストや残留農薬などにより存在していたが、ここ数年、中国産から輸入した農産物に、安全基準値を大幅に超える残留農薬が発見されたり、調理済みの食品に故意に危険物を混入させたのではないかという事件性のものが発生したりして、国内の消費者に外国産食料に対する不安が急速に広まり、国内産の見直し機運が盛り上がった。

③企業のモラルハザード

少し価格が高くても、やはり国内産が安心だという消費者の意向で、自給率のアップにもつながることであり、農家や食品関連業界の期待は高まったが、それに水差す事件が相次いで起こった。国内の食品関連企業の不祥事である。

消費期限の期日書き換え、汚染された米の偽装販売、国内産と偽った輸入食品、国内においての産地偽装、売れ残り品の再加工販売など様々なステージで、企業のモラルハザードが白日の下にさらけ出されて、少々高くても国内産が安心だ、という消費者の期待を裏切ることになった。



④消費者の安全志向の台頭

輸入品ばかりか、国内産においても悪質な偽装事件が次から次に起こったため、消費者の食品関連企業に対する不信感が高まり、食品に対する監視の目が強まった。それは、作った人の顔の見える品物、トレーサビリティ、スローフード、ロハスなどの考え方、地産地消や食育の重視となって現われた。

これらの中でも、特に地産地消というコンセプトは、広く消費者に行きわたり、消費者の日常活動に大きな影響を与えている。

⑤六次産業を実現させるための農商工連携

食品加工メーカーB社の経営者は、このような社会の動きに対応していくためには、原材料から加工・販売、そして最終的には消費者の口に入るまで、一貫した責任ある企業行動をとらなければならないと考え、当社の顧問である中小企業診断士と協議した。

様々な思索の結果、当社のネットワークと中小企業支援団体の紹介による企業に呼び掛けることにし、最終的に、意欲と能力のある前述した5つの企業・及びグループと連携をして、農商工連携による事業を推進することとなった。

第1次産業の農業と第2次産業の製造業、そして第3次産業の商業の全てが協力しあって事業を推進する、これは正しく「六次産業」の実現であると言えよう。

(3)それぞれの企業の強みと課題

農商工連携事業を成功へと導くために、これら5つの企業・及びグループの共同テーマとして「農商工連携による大規模な地産地消の実現」というテーマを掲げることとした。

また、連携事業は各企業の強みを持ち寄ることで、単独の企業では思いもつかないような新しい価値を生み出すことや、互いの強みをさらに強くするシナジー効果が発揮されたり、互いの弱みを補強しあったりすることが可能になる。

そのために、各企業の現状の強みをしっかり自己認識することから開始した。また連携による効果を高めるために、企業の現状における強みや課題も明確にしておくことが必要であると考えて、各社はブレインストーミングやSWOT分析など、それぞれの企業のやり方で強みと課題を拾い出した。その結果、多くの特性と課題があがったが、各社2～3項目掲げると次のようになる。

①農業法人A社の場合

特 性	・複数の後継者の存在と，認定農家として農業経営の拡大意欲があること ・諫早干拓入植によって農産物の大規模栽培が可能になったこと。 ・青果物に関しての多種多様な品種の栽培技術を保有していること。
課 題	・生産計画に反映させるためのマーケティング情報の迅速な収集が必要である。 ・生産物の大量販売が可能な販路を確保したい。 ・販売価格の安定を図ること。

②食品加工メーカーB社の場合

特 性	・多様な加工技術と能率化された生産工程があること。 ・衛生的な設備と最新鋭の機械があること。 ・経営者の営業能力が高いこと。
課 題	・まだ人手に頼らなくてはならない工程が多いこと ・中堅管理職が育っていないこと。 ・仕入れる農産物の品質が安定しないこと。

③食品流通業者C社の場合

特 性	・長崎県内に多様な顧客を持っていること。 ・優秀な営業マンが多数在籍していること ・商品知識が豊富なこと。
課 題	・旧来の営業方法に依存している傾向があること。 ・アイテム数が多いこと。 ・絶対的な競争優位性を持つ商品がないこと。

④農産物直売所D社の場合

特 性	・消費者の信頼が厚いこと。 ・地産地消を実践していること。 ・固定経費が低いこと。
課 題	・店舗数の増加と他業態からの参入による競争の激化 ・経営力が弱いこと。（収益の低さ） ・出荷者である組合員の高齢化のため，集荷が不安定であること。

⑤大型飲食店（割烹）E社の場合

特 性	・複数の優秀な調理師が在籍していること。 ・健康志向などのメニューを提供できること。 ・形態の異なった店舗を持っていること。
課 題	・業態の多様化によって客数が減少していること ・安全な材料の見極めが難しいこと。 ・新たなメニュー開発のための材料が乏しいこと。

(4)連携によって発生する各社のメリットとデメリット

前項の各企業の強みを持ち寄ることによって得ることのできると予想されるメリットと、新たに発生する恐れのあるデメリットを検討した。

①農業法人A社の場合

メリット	・諫早干拓における大量な農産物の販路が確保できること。 ・マーケティング情報の入手が容易になり，生産計画の精度が高まること。 ・従来よりも安定した販売価格を維持できること。
デメリット	・生産性が優先され，品質管理が疎かになる恐れがあること。 ・常にある程度の人員が要求され，固定経費の増大を招く恐れがあること。 ・農業者に優先された従来の施策や補助金の利用がしにくくなること。

②食品加工メーカーB社の場合

メリット	・県内に新たな販売先が開拓できるチャンスになる。 ・仕入価格の安定が図られる。 ・三次加工の拡大と製品メーカーとしての成長が望めること。
デメリット	・アイテム数の増加による製品管理が複雑化すること。 ・人員増になる恐れがあること。 ・加工計画以上の原料を仕入れなければならない状況が発生する恐れがある。

③食品流通業者C社の場合

メリット	・生産情報と消費情報の結節点として重要な役割を担うことができること。 ・連携企業全体に共有する新たなブランドを立ち上げることができること。 ・新たな製品の開発の可能性と競争力向上の機会が広がること。
デメリット	・試作品の増大による経費の上昇 ・アイテム数の増加による商品管理の複雑化 ・情報管理費用の増大

④農産物直売所D社の場合

メリット	・P Bブランドとしての加工品の販売により売上増が見込まれる。 ・委託料のみの収入から脱却して、利益の向上が図られる。 ・他の直売所との企業連携を推進する機会ができること。
デメリット	・商品仕入による売れ残りの発生、在庫管理などが発生すること。 ・農産物直売というコンセプトから逸脱する恐れがあること。 ・商品知識、接客技術などの向上のための従業員教育が必要になること。

⑤大型飲食店（割烹）E社の場合

メリット	・地産地消に適った新たなメニューの開発が可能なること。 ・独特のメニューと付加価値の提供による競争優位を構築できること。 ・他の飲食店と共同して、地域おこしのよい材料になる可能性がある。
デメリット	・材料管理が複雑になる恐れがあること。 ・拘り過ぎて原価率が上がる恐れがあること。 ・多品種少量の材料獲得が困難になる恐れがある。



(5)具体的な取り組みの現状

食品加工メーカーB社の発起により、農業者A社及び流通業者C社が賛同し、それぞれの経営者が一堂に会し、連携の意思を確認したのが平成19年3月であるから、まだ一年も経過していない。また農産物直売所のD社と飲食店E社の経営者をも含めて、大きな連携の形ができたのが同年6月であるから、それからはほんの半年しか経過していない状態である。

具体的な実績はまだ僅かではあるが、次のような取り組みをしている。

①経営者レベルの会議（経営者会議）

これまでに5回の会議を持ち次のような調整を行った。

- ・連絡事務所は当面B社に置き、事務費用は平等に負担する。
- ・会議の議長は輪番制とし、議事録の作成はB社が行う。
- ・この連携全体のテーマである「農商工連携を通じた大規模な地産地消への取り組み」とそれぞれの企業の経営目標との整合性を図ること。また、全体のテーマを達成するためメンバー企業は何をしなければならないか、何ができるかを検討した。
- ・最終的なグランドデザインを決定するための協議を行っていること。
この連携のテーマは、何がどのような数字になった時を一応のゴールとみなすのかを、平成20年6月までに決定することにした。
- ・前項の連携のテーマがゴールした時に、メンバー企業はそれぞれどのような状況になっているべきかというビジョンを想定し、互いに確認できるようにすること。
- ・今後2カ月に1回の定例会議と、いずれかのメンバー企業の経営者から要請があった時は臨時に会議を開催することにした。
- ・メンバー企業の内容をより正しく理解するために、互いに企業訪問を行った。

②担当者レベルの会議（担当者会議）

- ・各企業に担当責任者を1名決めて、月に1～2回の会合を持った。
- ・会議の世話役はB社の担当者が行う。
- ・経営者会議で決められた事項を実行するための計画・工程を作成した。
- ・それぞれの企業のSWOT分析を行い、その中で強みと機会、そして現在抱えている課題、さらにこの連携によって生じるメリット・デメリットを予想し提出した。
- ・各社の役割分担について協議を重ねている。

(6) 今後の方策

① 連携による各社の役割

- ・メンバー企業は、各自産業別の役割を持っているが、これまでの会議によって明らかになった各社の特性・課題などを基にして、更に細かな役割分担を明確にしていく必要がある。

② 定期経営者会議の実施

- ・連携を確実に前進させるための意思決定機関としての経営者会議を開催する。
緊密な連絡を取って、トップの意思の疎通を最優先課題とする。

③ 定期担当者会議の実施

- ・メンバー企業の窓口として、具体的な活動の最先端にいる担当者の会議を、より頻繁の実施して、P D Cサイクルによる実績の積み上げをしていく。

④ ステークホルダーへの啓蒙

- ・従業員や金融機関・取引先など、メンバー企業を取り巻くステークホルダーの協力を取り付けるための説明を細かく実施する。

⑤ 外部専門家の活用

- ・中小企業診断士にスケジュール管理を依頼し、定期的なチェックを受けることにより、メンバー企業全体の調和ある前進を図っていく。
- ・必要な時に必要なアドバイスを受けられるよう、様々な専門家を活用する。

⑥ 中小企業支援施策の活用

- ・長崎県の担当部課、産業振興財団、商工会議所等の担当者と連絡を取りながら、国や県の支援策を利用したり、適切なアドバイスを受けながら進めていく。

(7)農商工連携の成功要因

①経営理念の共有

農商工連携事業は、単なる商取引の拡大や販路開拓であってはならない。それぞれの企業の経営理念の上位概念として、連携全体のテーマである「農商工連携を通じた大規模な地産地消への取り組み」を戴かなければならない。それが連携企業の共有意識として定着することにより、小異を捨てて大同につくことができるようになる。そして、それがテーマの実現のための原動力となるのである。

②連携事業としてのビジョンの策定

経営理念は経営ビジョンによって具体化される。この農商工連携も全体のビジョン、すなわち連携の5年後の姿がありありと見えるような構想を提示しなくてはならない。そして、そのためにはメンバー企業自体の5年後の姿も映し出さなければならない。

連携が作り出す5年後の世界と、メンバー企業の5年後の姿を目に浮かぶように表現することが、成功するための必須条件である。

③リーディング・カンパニーの存在

どんなに経営理念や経営ビジョンが優れていても、その実現のために活動するメンバーがいなければ、何もできない。そして、それらのメンバーの活動を促進させるリーダーがいなくてはならない。

この連携の場合、B社がその役割を持っていると言える。リーディング・カンパニーとして、B社の経営者、中堅管理職者、ワーカーがそれぞれの段階でしっかりとリーダーとしての責任感を持って行動することができるかどうか、この連携の成否を握っていると言えよう。

④地域社会への貢献

地産地消は、食育とともに消費者運動の一環として社会に根付きつつある。そこで、この連携のテーマである「農商工連携を通じた大規模な地産地消への取り組み」は、そのことを実現させること自体が社会貢献になることになる。だが、決して一人よがりにならないよう、生活者の声を注意深く聞きながら進めていく必要がある。

⑤利害関係の調整

どんな素晴らしい事業でも、連携には複数の企業が存在するので、事業遂行していく上で必ず

摩擦やトラブルが発生するものである。そのような事態が発生した場合は、内部の者だけで解決するのは困難な時があるので、積極的に外部の人を利用することがよい。

⑥費用とリスクの分担

時間の経過とともに、事業に投入される人やモノなどの経営資源は次第に大きくなる。その費用を一社だけで負担するのは後でトラブルの基になるので、金額の小さい時からルールを作成し、公正な分担をすることが重要である。

⑦情報の共有化

生産者である農業から、消費者と密接に関わっている農産物直売所や飲食店までの各産業の連携であるこの農商工連携は、一種のデマンド・チェーンを形成していると言えるだろう。

このチェーンが機能的に活動し、全体のテーマである「農商工連携を通じた大規模な地産地消への取り組み」を実現させるためには、このチェーン内にあるあらゆる情報を全社が共有することが重要なことである。

そのためには、チェーン全体のIT化も不可欠になる。

⑧リエゾンの存在

これらの課題を解決するためには適切なリエゾンの役割を果たしてくれる存在がなくてはならない。そして、それは中小企業診断士が最も適任と言えるだろう。

(8)中小企業診断士の役割

このようなプロジェクトに対して、中小企業診断士は様々な効果的支援をすることができる。連携の発足から現在まで、次のような具体的な支援を行った。

①リエゾンとしての役割

- ・連携するに相応しい企業の紹介
- ・メンバー企業の、互いの意思の疎通を図るための方策（経営者会議の実施など）
- ・メンバー企業の相互訪問のための調整
- ・県や市の担当部課や中小企業支援団体の紹介
- ・必要な専門家の紹介

②中小企業支援策の紹介

③スケジュール管理

- ・全体会議において策定されたプロジェクト全体のスケジュールの進捗管理
- ・全体スケジュールから各企業に落とし込まれた各個スケジュールの進捗管理

④適切なアドバイス

- ・経営者会議や担当者会議，及び参加企業へのアドバイス
- ・メンバー企業の経営者，担当者別の研修会の実施。

(9)今後の課題

①各種支援策の活用可否

農林漁業者に対する施策と商工業者に対する施策は内容が大きく違っている。
どういう局面で，どの施策を，どのように活用するかは，非常に重要なことである。
それぞれに，種々の制約や条件が付いている場合があるので，慎重に進めなければならない。

②負担金の増加

連携を推進していくための活動として，これまでは主にそれぞれの企業の意思の疎通とコミュニケーションの促進という意味で，経営者レベルも担当者レベルも会議が中心になっていたので，費用もほとんどかからない状態であったが，これからは専門家のアドバイスを受けたり，先進地訪問やマーケットリサーチなどを実施したりするなど，具体的な活動を行うようになれば必然的に，ある程度高額な費用も発生する。

③利益の分配

現在は，まだ出費だけで収益がない状態なの，利益の配分に関しては何ら問題になっていないが，果実をどのように分配するかは，出来るだけ早急に決めておく必要がある。

また，果実は金額では表せないものもある。この連携によって得ることができた新たな技術・ノウハウ・情報などに関しても，予めルールを決めておいて不平等感による不平や不満が発生しないように図っておく必要がある。

以上のような様々な問題を包含しながら，この農商工連携は，少しずつ形を整えつつ前進している状態である。実例として挙げるにはまだ早すぎるくらいはあったが，この稿に触れた人から何らかの示唆やアドバイスを頂ければ幸いである。

●大規模農家A社が入植している諫早干拓

写真1．上空から見た干拓地の全容



写真2．干拓地と淡水湖



写真3．ハウスの中の植栽



写真4．露地での野菜の栽培



●参考：諫早干拓の概要

国営諫早干拓は、約700ヘクタールの優良な農地であり、意欲ある入植者による高能率機械化体系による、生産性の高い大規模な露地野菜や収益性の高い施設園芸、粗資料生産を行おうとするものであり、大きな2つの特徴を持っている。

◇環境保全型農業の推進

- ・営農開始時までにエコファーマーの認定取得をしておく。
- ・営農開始後5年以内に有機栽培農産物の認定取得を目的とする。

◇農地リース方式

- ・干拓農地を公的な資産として適切に管理するため、全農地を対象にしたリース方式を導入している。

現在41社の入植が行われている。

●食品加工メーカーB社の工場の内部

写真1. 衛生的な機械装置



写真2. 細切れにされた芋の洗浄



写真3. キャベツの裁断



写真4. 第2次加工のための混ぜ合わせ



●農産物直売所の店内風景



2. 新連携「ポリエステルモノフィラメント製亀甲網の用途拡大事業」

(1)コア企業 粕谷製網株式会社のプロフィール

企業名・代表者	粕谷製網株式会社 代表取締役 粕谷 勝	
所在地	長崎県諫早市川内町 485	
創業	1948 年 3 月	
資本金・従業員数	30,000 千円	53 名
業種	魚網製造業	
営業所等	鹿児島市, 水俣市, 那覇市, 川内物流センター（鹿児島県）	

当社は、1948 年の粕谷撚糸製造所として諫早市に創業し、魚網編網、カスタニ式定置網を中心に実績を重ね、株式会社に改組後は大型仕切り網、クロマグロ養成基地、養殖生簀係留施設等の設計から施工まで海洋部門を専門に手掛けている企業である。また、世界で唯一ポリエステルモノフィラメント製亀甲網（以下亀甲網）を製造する技術（特許出願）を保有する。

「顧客満足、顧客の笑顔」をモットーに顧客の要求・要望を迅速・正確に満たすことに尽力し、国内外へ顧客を広げている。

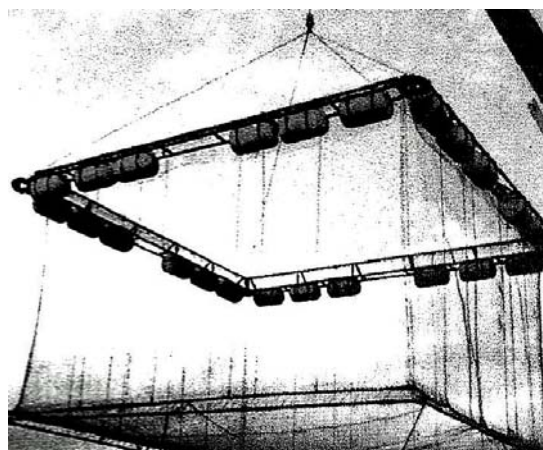
(2)連携事業の概要

①さびない網の開発

当社は従来から各種の養殖施設を手掛けてきたが、長持ちする網がほしいとの顧客の声に応えるため、金網に代わる素材を探し求め、1986 年テトロンプラスチックワイヤー（ポリエステルモノフィラメント）を独自の技術で編網することにより「亀甲網」を開発した。この亀甲網が後の連携事業につながることになる。

亀甲網は、金網や化繊網がもつ連続破網や錆び、腐食、電飾劣化、強度の低下といった種々の欠点を克服し、錆びない、破けないといった強い耐久力を持っている。当社は、亀甲網製の養殖生簀の販売を開始し普及を図った。しかし当初は、知名度が低い上価格は金網の 2.5 倍と高く品質を裏づける実績もなかったため、売れ行きが良くなかった。

それが、金網のように 3～5 年で交換する必要がないことが実績として判明してきた十数年前から、亀甲網の評価が高まってきた。実際に、



亀甲網を使った角型生簀

最初に導入した養殖業者は交換なしで 20 年以上使い続けている。金網の生簀ではありえないことで、現在では、全国の養殖生簀のうち当社の亀甲網の生簀が 1～2 割のシェアを持つという。

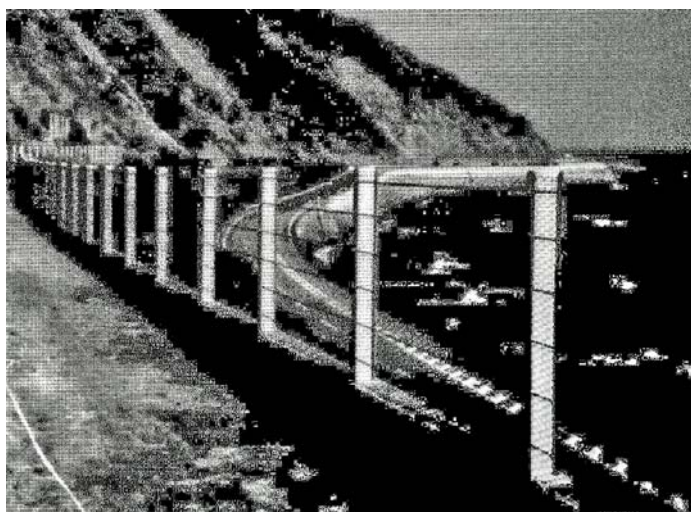
皮肉なことに、この亀甲網の優れた性能が、当社の販売の足かせとなった。一度販売すると、何十年も使い続けることができるため、買い替え需要が全く起きないことになる。そのため、販売していくためには常に市場の新規開拓が必要になる状況となった。

②連携のきっかけ・・陸上への進出

そうした中で、2001 年に、国交省宮崎河川国道事務所から土木資材業者を通じ、錆びない網がほしいという引き合いがあり、新市場開拓を模索する亀甲網が陸上へ進出するきっかけとなる。宮崎県の日南海岸を走る国道では、落石防護用の金網が塩害のため 5 年ももたず錆びていたため、その対応に困っていたという。

当社は陸上での落石防護の用途など全く考えたことがなく、有効な強度があるかもわからなかったが、更新需要が見込めない状況の中で新市場開拓のチャンスととらえた。常に顧客のニーズに向き合って製品開発してきた当社の姿勢が、亀甲網の陸上への活用へつながることになったともいえる。

その後、強度試験を急ピッチで進めた結果、亀甲網が落石防護用として十分な強度を持つことが判明し、宮崎県に試験設置した。



宮崎県 国道 220 号線

亀甲網の陸上への転用に伴い、新たな市場開拓のための展開が始まった。陸上建設用資材としての用途拡大、生産体制の強化、建設資材規格への対応が求められ、それらを補うために連携体を構成し展開することとなった。

③連携事業の概要

生産体制の強化のため、亀甲網製造機の増設が必要になった。亀甲網の製造機は当社独自の機械であるため製造できるメーカーは無い。そのため、1 号機を手掛けた大阪府のサンワ（株）へ相談したところ、当時の設計図等はないが協力を得られることになった。また、関連の必要技術を持つ県内企業 2 社を探し出し協力を得て、2007 年 2 号機の完成に至った。

一方、長崎県中小企業団体中央会の支援により新連携事業として認定を受け事業を進めている。連携体の構成としては、2 号機製造にかかわった企業に協力依頼し、引き続き連携して改

良部門で取り組んでいる。

新連携事業の認定事例紹介を見ると次のようになっている。

事業名：ポリエステルモノフィラメント製亀甲網の用途拡大事業（平成 20 年 3 月 31 日認定）

○事業概要（新規性、市場性等）

- ・本事業は、コア企業粕谷製網（株）が製造する養殖生簀用のポリエステルモノフィラメント製亀甲網を陸上用建設資材として用途拡大を図る事業である。
- ・昨年あたりから落石防護網のほかフトン籠や小動物侵入防止網としての用途も出てきており、網の強度を増し、網幅を広くすることで作業効率を高め、更なる用途拡大が可能となる。
- ・当社亀甲網は、①耐腐食性、②耐破網性、③対候性、④対薬品性、⑤軽量、⑥有害物質の非排出といった特性があり、火山ガス、塩害にも強く公共工事を中心に市場性は高い。

④連携体の構成

連携体は、前述の 2 号機を増設した際の 4 社と支援機関からなる。今後の亀甲網製品の改良、機能を高めた製造機械の改良・開発についても同じ企業構成で連携して実施する。

1) コア企業 企画・組立・製造・販売

粕谷製網（株）（長崎県諫早市）

- ・世界で唯一ポリエステルモノフィラメント製亀甲網を製造する技術を保有している。

2) 機械製造

サンワ（株）（大阪府大阪市）

- ・金網製造機械の製造を行うことができる日本唯一の企業

3) ボビン開発

（株）松尾エンジニアリング（長崎県諫早市）

- ・ボビンの形状、配置及び圧のかけ具合等のノウハウを有している。

4) 基盤開発

東洋コントロール社（長崎県長崎市）

- ・糸の太さを変える際に必要となる温度管理制御基板を制作するノウハウを持つ。

5) 支援機関

長崎県中小企業団体中央会（長崎県長崎市）

- ・事業執行管理，事業化支援

⑤事業推進体制

事業推進体制は、以下のようになっている。

1) 販売支援・施工

S T K ネット工法研究会

・後述するが、亀甲網は金網に代わる落石防護用の高耐久合成樹脂亀甲網（S T K ネット）として国交省新技術情報提供システムに認定されている。当研究会の会員は、S T K ネットの販売代理店 28 社からなる。市場開拓・施工を行うほか、顧客のニーズを吸い上げ新たな用途開発に繋げるなどの役割を果たす。

2) 原料納入

東レ・モノフィラメント（株）

・当初からの原料調達先

3) 技術支援

長崎県工業技術センター

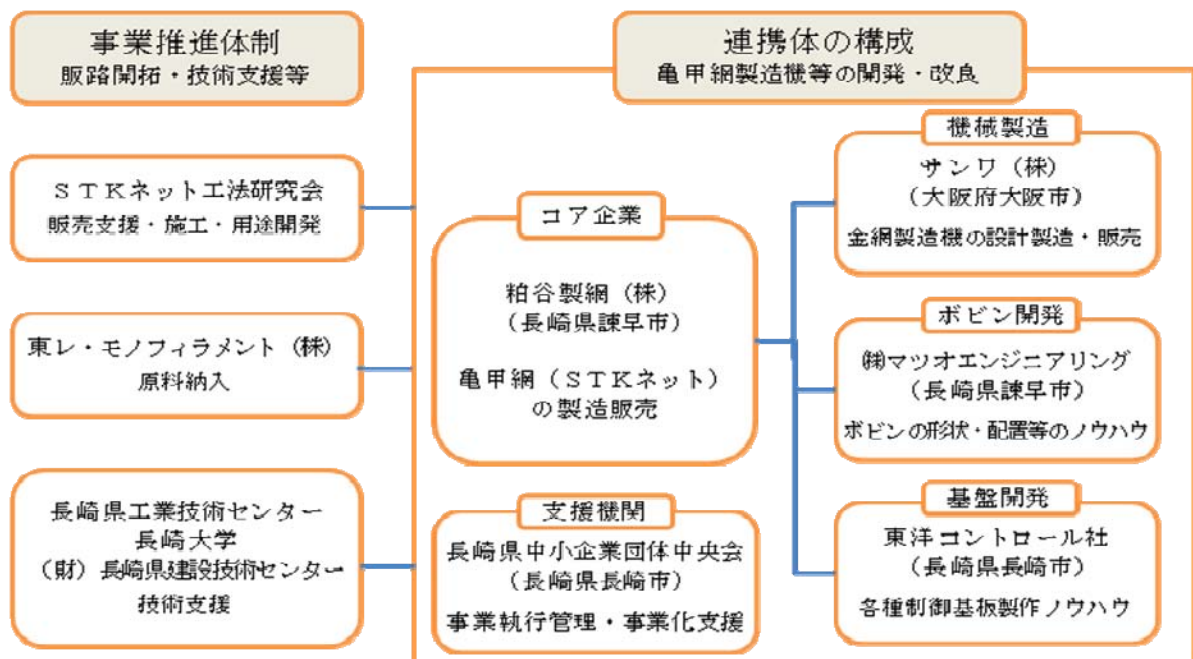
長崎大学

（財）長崎県建設技術センター

以上の体制で実施している。特に S T K ネット工法研究会は当社の販売代理店の集まりで、陸上部門が不得手な当社に代わり、市場開拓、用途開発の面で大きな役割を担っている。

亀甲網用途拡大事業の全体構成をみると次のようになる。

亀甲網用途拡大事業全体構成図



⑥陸上規格への適合

亀甲網の幅は2mであるが、土木建設関連の金網の規格は3m、4mとなっている。2m幅以上のものが必要な場合は手作業で縫い合わせる作業を行っている。手作業では効率が悪く高コストになるので、現在、結合ジグを開発中である。コイルで結束する方法を開発し、強度の実験はほぼ終わり、ジグの設計段階に入っている。なおこの事業は、長崎県研究開発ビジネス化一貫支援事業を利用し開発費用の9割の助成（最高2000万円×2年）を受けている。

結合ジグが完成すると結合も自動化でき、納期やコスト面等でより対応ができるようになる。3m幅のSTKネットの引き合いもきており、将来は3m幅、4m幅の製造機の開発が必要になるかもしれない。

⑦販路開拓

STKネットの販売については、28社の代理店を通して行っている。まだ、緒についたばかりだが、落石防護網のほか、高速道路での小動物侵入防止ネット、水防用や土留め用蛇カゴ、フトンカゴ(角型蛇カゴ)など用途が広がっている。また、「新連携」事業の認定を受けたことから、各種の展示会への出店の機会が増えた。展示会等で直接ユーザーと会うことにより新たな発想に接する機会があり今後の用途開発につながる可能性があるとのことであった。

ホームページを見て海外からの照会等も増えているということで、海外企業との業務提携も少しずつ進んでいる。右の記事は、2008年10月16日地元の長崎新聞で紹介されたものである。

2008年(平成20年)10月16日 木曜日

長崎新聞

ふなちと経済 ECONOMY

諫早の粕谷製網

ネパールの会社と契約

落石防護網 海外に販路拡大

プラスチック製養殖用いけす網などを製造販売する諫早市の粕谷製網(粕谷勝社長)は、落石などの防護網に転用して開発した「KIKKONET」について九月、ネパールのギャビオネット社と独占販売契約を結んだ。今後、本格的に海外への販路拡大を図る。

商品はプラスチックを材料にした亀甲網・金網に比べ高価だが、耐久性に優れ、軽量で設置作業が容易な点で国内外の企業から機能性が評価されている。管理コストが削減できる。二〇〇一年、塩害の激しい海浜地区の落石防護網として養殖用いけす網を転用。国土交通省新技術活用促進システムの製品に登録された。同社は九州経済産業局の異分野連携新事業分野開拓計画のコア企業にも認定され、製品の用途拡大に取り組んでいる。

ギャビオネット社とは当面、三年間の契約を交わし、ネパールとアフガン、インドなど販売予定。同社は「山岳地帯の現場にトラックの販売を計画。粕谷社長は「取る漁業から育てる漁業への転換に対応し、さらに陸用に活用。用途は多岐環境にも優しい。世界で普及させたい」と話している。

クなどの重機を持ち込むのは難しい。人力作業が多く、軽量で施工しやすい網を探していた。インターネットで見つけた」としている。

粕谷製網は養殖用いけす網については既にノルウェーの企業と販売契約を締結。陸用網の海外での本格的な契約は初めて。今後、オーストラリアやマレーシア、イタリアの企業との契約も視野に入れている。

近年、陸用網でも実績を伸ばし、販売面積は〇七年が約四万三千平方メートル、〇八年は約五万六千平方メートルを見込む。高速道路への動物の侵入防止用としての需要も増え、〇九年は十平方メートルの販売を計画。粕谷社長は「取る漁業から育てる漁業への転換に対応し、さらに陸用に活用。用途は多岐環境にも優しい。世界で普及させたい」と話している。

販売契約を結び握手をする粕谷勝(左)とギャビオネット社のキシル・マン・ジョシ代表
—諫早市川内町、粕谷製網

⑧販売実績

亀甲網（海用）の販売実績がほぼ横這いなのに対して、STKネットは、02,03年の約1000㎡程度から04年は約7,500㎡、05年は24,000㎡と急増し、08年には56,000㎡と倍増している。現在はまだ生簀網等の海用が多いが、近い将来陸用のSTKネットの販売が海用を逆転しそうな勢いである。また、海外需要が本格化してくると新たな展開につながる可能性がある。

⑨国交省新技術情報提供システム（NETIS）認定



亀甲網は、生簀網として漁業者も驚く耐久性を実証しているが、前述のように陸上でも非常に有用な性能を証明している。

亀甲網は陸上では「高耐久STKネット」と名を変え、2004年には、「高耐久STKネットを使用した防災ネット工法」が国交省新技術情報提供システム（NETIS）に新技術として認定・登録された。登録内容の《特徴》、《施工方法》は以下の通りで、STKネットの優位性を見ることができる。

高さ5mからの落下テスト

《特徴》

落石防護用「金網」に替わる『高耐久合成樹脂亀甲網(以下 STK ネットと言う)』である。落石防護用のネットは、長年「金網」に依存してきたが、国をはじめ各施設管理者から「錆びない、軽い、ねばり強い網」の開発が強く望まれてきた。本製品 STK ネットは、これらの条件をクリアして、平成13年から落石防護用ネットとして実用化され現場採用されているものである。STK ネットの特徴を列記すると、

1. 金網と同等の強度を持ち、錆びず、耐久年数は50年以上。
2. 単位面積当りの重量が金網の約1/5と軽く施工スピードが早い。
3. 寿命が長いので、金網と比べライフコストでコスト削減の効果がある。
4. 網の交点構造が、金網は一回掛けであるが STK ネットは3回ひねり掛けとなっているので連続破網しにくく、ねばり強い。
5. 軽く手触りも良い為、土木作業員の高齢化にも優しく、労災防止にも効果を発揮している。
6. 国交省、パイロット事業による施工でも、耐久性、施工性、コスト削減、環境美観等で高く評価されている。
7. 現在採用されている主な工種は落石防護柵、落石防護網(覆式・ポケット式)モルタル

吹付工のラス用，砂浜，河岸洗堀防止用ふとん籠，河川水制用木材の結束線（線材），海用大型魚養魚用いけす網，火山温泉ガス地域のフェンス材等に使用されている。

《施工方法》

1. 落石防護工については，基本的には従来の金網防災の設置方法と同じである。
2. 日当たり施工量から STK ネットは，従来の金網設置と比較して，落石防護柵（ストーンガード）では，約 50% アップしている。又，落石防護（覆式・ポケット式）でも約 50% アップし，工期短縮の効果を上げている。
3. STK ネットは軽い為，資材持上げ用トラッククレーン等の作業時間も短く，併用して人肩運搬も可能な為コスト削減の一助となっている。
4. 現道工事においては，建設機械運転時間短縮から，交通規制時間が短縮され交通渋滞の緩和にも役立っている。

※ 今後の研究課題として。

現在，落石防護網は覆式・ポケット式とも金網は縦方向で重ね合わせ（30cm のラップ方式）をしており，この部分は資源の浪費との見地から STK ネット設置では重ね合わせをやめて，突き合わせ方式の現場連続方式を施工性と安全強度の確保の面から研究実験中である。

(3) 今後の課題

水陸いずれにおいても強靱さと耐久性に優れ，軽量で無公害といった万能の特製を持つ亀甲網であるが，課題もまたある。

① 単価

もっとも大きな課題が単価である。金属の網に対し 2.5 倍またはそれ以上の価格となっている。優れた特性を持つので単価が下がれば金網に代わり急速に普及する可能性があるが，価格の差がネックになっている。寿命が長い，軽量のため施工スピードが速いという長所を勘案しても，予算の枠で制限されることが多いと推測される。原料のポリエステルモノフィラメントが特殊原料で当社のみを対象とした原料であるため大量生産されておらず，仕入れ価格の低減を図ることが困難となっている。原料が製造コストの 8 割を占めるため，製造コスト削減を図ることが非常に困難となっている。

② 規格

2 つ目が規格である。前述のとおり陸上用の建設資材の場合，金網の幅が 3m と 4m が標準ということだが，亀甲網は 2m 幅のため 2 枚を結合する必要がある。結合のための自動機

械を開発中だが、その分の工程が1段階必要となりコストアップの要因となる。

③販路開拓

現在、陸上用の販路拡大はS T Kネット工法研究会に全面的に委ねている形となっている。同研究会の会員は当社の販売代理店であり、建設用資材等の専門であるので力強い協力者である。ただし、陸上用の出荷が急速に増大し海上用に迫る勢いである現状においては、すべて同研究会に委ねるだけでは折角の勢いを削ぐことになる可能性もある。

(4)今後の方向性・提言

陸上用S T Kネットの出荷量の伸びの勢いをいかに保つかが重要である。また亀甲網（海上用）については海外展開の推移が注目される。

①販売単価の低減

課題で述べたように、販売単価の低減が今後の亀甲網の市場化に大きな影響を及ぼすと思われる。そのためには、製造コストに大きなウエイトを占める原料費の削減が決め手となる。現在のS T Kネットの販売状況を分析し、販売単価の設定による将来の売上高予測を、原料メーカーと共同でシミュレーションし、販売量の増加を見越して原料メーカーに単価引き下げの協力を得る等の働きかけが望まれる。

それが、S T Kネットの普及を促し、原料メーカーの利益にもつながることになる。

②規格対応

3 m、4 m幅への対応は当面は現在開発中の結合ジグで対応できる。亀甲網の現在の生産能力が20万㎡で、08年度の亀甲網の製造量が13万2千㎡であり、販売量が増加しても2交代制で40万㎡生産できるとのことであるので、現在の設備で当面对応できる。

ただし、S T Kネットの伸び率が急速であり、今後の増加率には十分注意が必要である。場合によっては、①の原料メーカーへの協力依頼と共に幅広規格に合った製造機の開発に取り組む必要がある。

③販路開拓

陸上用の販路開拓においては、代理店の協力を得て実績を伸ばしている。しかし、今後陸上用のウエイトが大きくなれば、それに応じた方策が必要となる。

粕谷社長の談話で、以前顧客から「単なるモノ売りではなく、技術やノウハウの提供が必要」とのヒントを得て、漁船の最高責任者級をヘッドハンティングし、漁場選定や漁法の指導まで手掛けるようになったとのことだった。将来は、ノウハウを蓄積し代理店や顧客を指導できる

体制を作っていく必要がある。

また、建設資材以外にも用途開発の可能性が考えられる。「あっと驚く亀甲網の使い方！」などと銘打って、広く一般に亀甲網の利用方法のアイデアを募集するコンテストを開くなども一つの方法かもしれない。

海外への展開は海陸双方ともに期待が持てるところである。海外展開の場合、自社では製造せず、製造機械とノウハウを提携企業に供与し、ロイヤルティを回収する方式をとるとの当社の方針であり適切と思われる。

以上、亀甲網は非常に優れた特性を有し、将来の市場展開が大いに期待される。そのためにも連携企業のパートナーシップを大切に今後も進めていくことが重要である。

3. 障がい者の就労支援に取り組む事例

(1) 連携事業者のプロフィール

① 連携事業の中核となっている事業者

会社名	有限会社 PC ラーニングシステム 特定非営利法人 障害者就労支援センター アビリティ
組織構成員	18名 (PC ラーニングシステム9名 アビリティ9名)
訓練生	75名
設立	昭和60年11月
直近売上高	8千万円
事業内容	①一般向け職業訓練 PC 関連業務の資格取得支援 ②身体・知的・精神障がい者向けの職業訓練、PC 関連業務の資格取得支援 ③各種研修、PC 関連業務の資格取得支援 ④授産事業 (ベーカリー販売・薔薇の販売など)

当社は、昭和60年にパソコン教室として創業、翌年より富士通のフランチャイズパソコン教室に加盟して事業を拡大しました。その後ワープロ等OA事務やCAD、CG等の研修事業や職業訓練事業を展開、充実した研修施設も有する企業として成長しています。また平成15年度より、障害者向けの職業訓練事業に進出し、事業を拡大させています。さらに平成19年4月より、身体・知的障害者向けの授産施設として認可を受け、授産事業も手がけています。現在では、障害者向け事業の売上高が、一般向け事業の売上高を上回る状況となり、主力事業に成長しています。



○連携事業の中核となる企業の概観

②その他の連携事業者 1

会社名	特定非営利活動法人 NPO 長崎創造ネットワーク
構成員	理事 9 名
正会員	9 名
設立	平成 15 年 4 月
事業内容	① 地域物産品販売支援事業（五島風土事業など、県内の物産交流支援） ② 中間支援としての他団体の活動支援事業（アートクエイクへの支援） ③ 文化事業（海の写真コンテスト） ④ まちづくり・福祉事業（障害者社会参加支援センター事業身体障害者の 商店街への散策支援シンポジウムなど）

当NPOは、コンサルタント、デザイナー、イベントプランナー、IT関係者等の専門家が中心のメンバーとなって設立されています。自らの専門知識を活かして長崎県のまちづくり、人づくりに貢献することが、当NPOの目的です。今回の連携事業においても、受託窓口としての役割や、マネジメントに対する助言、障害者の社会参加など、極めて重要な役割を担っています。

③その他の連携事業者 2

会社名	社団法人 長崎県ビルメンテナンス協会
組織の概要	東京に全国本部組織があり、全国 47 都道府県に協会が設置されている
設立	昭和 41 年 1 月
活動内容	① ビルメンテナンス技術・技能向上のための訓練・教育 ② ビル管理に係る各行政機関と連携し、諸法規の円滑な運営を支援 ③ 業界の資質向上や情報交換のため、研修会や講習会を開催など

当社団法人は、建築物衛生法に基づく登録業者の団体として、厚生大臣から指定を受けています。各都道府県に設置されており、業界の資質向上のための各種事業を実施している機関です。今回の連携事業では、当事業の社会的役割に理解を示し、ビルメンテナンス技術の指導や職業訓練の場の提供、就業場所の斡旋など、積極的な支援協力を実施しています。

(3)連携事業の概要

①連携事業のきっかけ

(有)PC ラーニングシステムの社長である富永氏は、かねてより障害者の福祉に対する高い志を持っており、障害者グループに対するパソコン教室のボランティア活動を実施しておられました。この活動を県の支援機関が耳にすることとなり、障害者向けの職業訓練を委託されました。これが連携事業のきっかけになりました。なお連携事業者同士のつながりは、NPO長崎創造ネットワークの活動に、互いに参加していたことから生まれています。

②身体障害者向け職業訓練をスタート

県からの打診を受け、平成14年度より身体障害者向けの職業訓練事業をスタートさせました。カリキュラムは得意分野であるOAビジネス事務を関連科目とし、3ヶ月と6ヶ月のコースとなっています。過去のボランティア活動で、障害者訓練のノウハウを持っていたことが強みとなり、業務活動は円滑に進み、事業開始当初より高い評価を得ています。なお自社施設1階に身体障害者専用の訓練施設を設置していますが、厚生労働省の認定訓練施設の認可取得している施設は全国でも20箇所しかありません。



○身体障害者専用の訓練施設

②障害者職業訓練の対象を知的障害者、精神障害者へ拡大

身体障害者向けの職業訓練事業が軌道に乗り始めた頃、社長の富永氏は、県内に知的障害者の通所型訓練施設がほとんどないことを知ったそうです。これがきっかけで、知的障がい者に対する職業訓練事業への挑戦を決意されます。すぐに養護学校高等部の卒業生を対象とした清掃業務の教育訓練を起案してカリキュラムも作成しますが、当社には清掃業務について訓練の実績も訓練施設もありません。自社単独での取り組みは難しいと判断した富永社長は、外部組織との連携に取り組みます。

まず長崎ビルメンテナンス協会に協力を打診し、プロによる清掃業務の指導や清掃実習の場の提供などの協力を得られるようになりました。またNPO 長崎創造ネットワークより、県のコミュニティ・ビジネス起業化トライ支援事業に申請するよう助言を受け、この認定を受けることにも成功しています。当事業は受託窓口をNPO 長崎創造ネットワークとし、そこから知的障害者の教育訓練業務を受託する形となっているそうです。



○県立体育館の清掃実習



○トイレ掃除の実習



○プロの指導による実習



○プロの指導による実習

また平成 20 年 11 月には、県内初となる知的障害者向けのパソコンの職業訓練事業をスタートさせています。当社は障害者就労という難しい社会ニーズに対し、積極的に挑戦して新しい事業として成功させています。

③授産事業への取り組み

障害者の就労支援は、職業訓練後に就労場所が少ないことが最大の課題となっています。当社も職業訓練後の就労サポートに力を入れておりますが、受け入れ先は非常に少ないのが実情だそうです。こうした状況を少しでも改善しようと、平成 14 年 10 月には定員 8 名の小規模作業所を開設させた実績もあります。

また最近になってようやく規制緩和が進み、社会福祉法人にしか認められていなかった、通所授産施設事業がNPO法人でも可能となりました。そこでNPO法人である障害者就労支援センターアビリティを設立し、通所授産施設事業を立ち上げています。通所授産施設事業は、施設面など厳しい審査基準がありますが、それを乗り越えて、平成 19 年 4 月より身体・知的障害者の授産施設として認可を受けています。



○多目的スペース



○相談室



○トイレ



○スロープ

当社の授産事業の目玉は、平成 19 年 10 月より開始したベーカリー事業です。会社社屋の 1 階を基礎工事からやり直し、パン工房と店舗を開設させています。NPO 法人名のアビリティーから『アビのパン』と名づけられたこのパン屋は、現在ではおいしいパン屋さんとして評判のお店となっています。

当事業は職業訓練を重要な目的として運営されるため、製造個数に限界があります。また営業日も平日のみで、営業時間も 8:30~14:00 までに限定されています。このような状態でも授産事業として十分な採算性が確保されるのは、多くの固定客を有しておりパンの売れ行きが非常に良いためです。

なおベーカリー以外の授産事業として、障害者によるパソコン教室やパソコン研修補助講師、OA 入力処理業務や薔薇の販売業務などを実施しているそうです。



○パン工房



○パンの製造実習



○アビのパン店舗



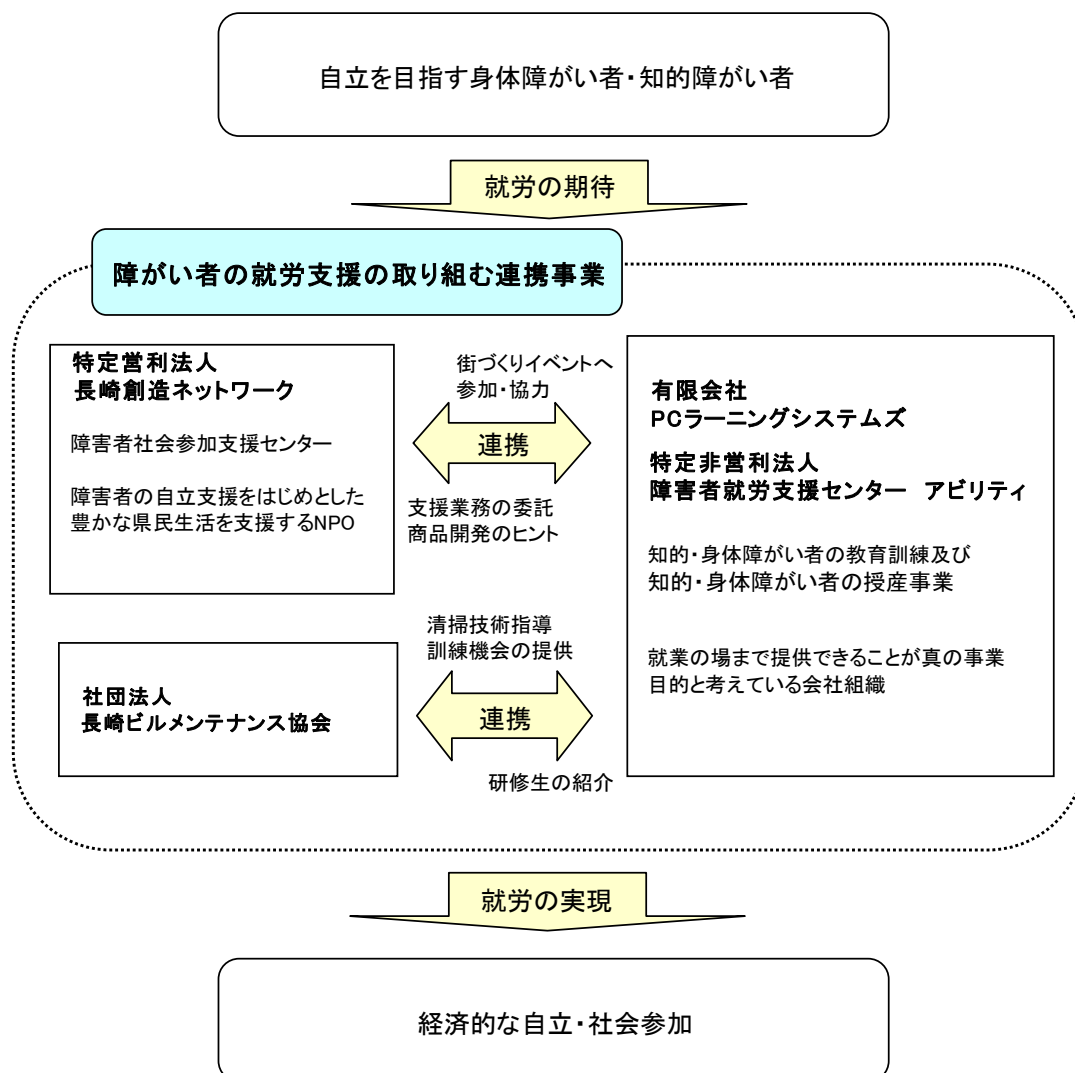
○超人気 蒸し鶏のごぼうサラダ

(4)連携事業のビジョン

当事業は、ノーマライゼーションを基本理念とし、障害者に就労の場を提供し、社会参加の機会を提供することを最大の目的としています。またコア企業の社長である富永氏は、ソーシャルビジネスとして継続性を持つことを強く意識されているようで、『企業のようなNPO、NPOのような企業』というイメージを持っているとのことでした。

(5)連携体のスキーム

有限会社PCラーニングシステム及びNPO 障害者就労支援センターアビリティが連携体の主体となっています。なおPCラーニングシステムとNPO 障害者就労支援センターアビリティの経営執行責任者は、同じです



(6) 実態調査における所感

筆者が当連携事業の調査を実施して最も強く印象に残ることは、連携のコア企業社長である富永氏の志の高さです。障害者の就業支援という難しい社会ニーズに対して、その解決へ向けて実際の行動を起こすことは並大抵のことではありません。また外部組織との連携体を構築し、職業訓練の対象者を「身体障害者」から「知的障害者」「精神障害者」まで拡大し、授産事業に取り組むなど、その決断力と経営手腕は、見事の一言に尽きます。

(7) 今後の事業運営に対する提言

最後となりますが、今後の事業運営についての提言として、以下の通りに纏めてみました。

①ベーカリー事業の改善

当事業は、障害者 4 名の職業訓練に重きを置いているため、製造個数に限界があります。このために店舗販売では供給不足の状態となり、かなりの販売機会ロスが発生していると推察されます。これは職業訓練を優先させているのですが、バランスを保ちながら事業収益を更に改善させる余地が眠っていると考えます。

②事業の成長に応じた変革

前述の通り、当事業は急速なスピードで事業拡大を続けています。従って、今後は事業の成長に応じて、様々な変革が求められるようになります。例えば事業規模の拡大に合わせて、管理者層の育成が必要不可欠となるでしょうし、訓練施設が飽和状態となれば、新たな訓練施設の確保が必要となります。



第4章 地域力連携事業の今後の課題について

これまで地域力連携事業について、第1章では地域力連携事業の概要について、第2章では県内の先事例について、第3章では事業者と面談した事例について紹介してきました。本章では、調査研究を実施した事例を踏まえながら、今後の地域力連携事業の重要な課題として、以下の7つの事項をピックアップし、考察することとします。

- ◇連携事業のビジョン明確化
- ◇コア企業のリーダーシップ
- ◇他業種の事業特性に対する理解
- ◇地域社会の高齢化、後継者不足
- ◇利害関係の衝突回避
- ◇事業資金の確保
- ◇マーケットイン型のビジネス
- ◇パートナー企業とのマッチングの場



1. 連携事業のビジョン明確化

事業ビジョンを明確化することは、どんな事業においても重要なことです。これが連携事業となると、さらにその重要性が高くなります。もし連携事業のビジョンが曖昧なまま進めば、共通の事業理念や事業目標を持ってないのはもちろんのこと、後々の混乱も避けられないものとなるでしょう。例えば連携事業の将来像を、一方は全国展開まで拡大させるなど大きく発展させたいと考え、他方は余剰スラックを活用できる範囲で充分と考えていればどうでしょうか？

連携事業を成功させるためには、3～5年後のあるべき姿を明確に示し、すべての連携事業者と実務担当者間で、その事業ビジョンが共有化されていることが、望ましいと言えます。

2. コア企業のリーダーシップ

地域力連携事業において、他の連携事業者を尊重することは、信頼関係を醸成する意味でも欠かせないことです。しかしながら「すべての事業者がリーダー」という考え方で、全員一致を旨とする意思決定システムでは、連携事業を成功に導くことは難しいでしょう。現代の市場競争において、変化対応のスピードは、もはや外せない要素となっています。

連携体の事業推進体制として理想の姿は、コア企業が明確なリーダー企業として位置づけられ、事業をマネジメントする権限を持つことだと考えます。「対等な協力関係」と言えば聞こえは良いですが、本当の責任と覚悟を持ち得るリーダーの存在こそ、連携事業を成功させるために不可欠ではないでしょうか？

3. 地域社会の高齢化、後継者不足

地域社会の高齢化、後継者不足の問題は、地域力連携事業においても大きな影響があります。連携事業体を構築する際も、将来の連携事業メンバーの状況を踏まえて、計画的な対応策を準備しておく必要があります。

またこの問題をチャンスと捉え、事業承継や技能伝承、高齢化、人材不足に積極的に対応できる連携事業体を目指す発想もあるかもしれません。社会ニーズに対応した連携メリットは、連携事業の大きな武器になるはずです。

4. 他業種の事業特性に対する理解

それぞれの強みとなる得意分野をうまく生かすことは、連携事業の鉄則でしょう。ただし自らの業務のみを責任範囲と考え、他の連携事業者の業務を理解しようとししない連携メンバーが存在すれば、連携事業体のパワーは半減してしまいます。特に新しく連携事業を構築していく際には、連携事業の理念やビジョンに加え、互いの事業特性について理解し共有化することが、第一ステップとなります。異業種の業務特性を理解した上で、全体の業務フローや役割分担がデザインされた連携事業は、事業化段階でのトラブルも少なくなり、業務の再調整もスムーズとなります。



また「農商工連携」の場合には、特にこの相互理解の重要性が高まります。商工業者間には、ビジネス上の接点も多く、互いにある程度の業務知識は持っています。しかしながら農林畜水産業は、他業種とビジネス上の接点を持つ機会が少ないため、業務知識が乏しくなりがちです。例えば農業生産は天候に左右されるため、品質や量が安定しないことは常識ですが、そのリスクが全く考慮されておらず、大きな損失を出した失敗例もあるそうです。

5. 利害関係の衝突回避

異なる事業者同士の連携である以上、利害関係の衝突は必ず起こります。これをうまく調整し、連携体の信頼関係を築いていくためには、以下の2つの条件を満たす必要があります。

①すべての連携事業者に、十分な収益性があること

連携事業に参加する事業者は、連携事業への貢献に値する価値が必要です。当然ながらこれが満たされない連携事業者は、不満を抱くことになります。

②連携参加者の利益、コスト、作業負荷、リスク配分が適切であること

仮に連携事業参加者が、連携事業で十分な利益が得られていた場合でも、「利益」、「コスト」、「作業負荷」、「リスク配分」のバランスが適切でなければ、これも不満を持たれる要因となることがあります。

また筆者は、連携事業の利害関係の調整役として、我々中小企業診断士が最も適任ではないかと考えています。診断士であれば正確な判断力をもつ第三者として、利益やコスト等の配分について、バランスのとれた提案ができます。また根拠説明や数字の説明にも慣れています。さらに業務範囲や役割分担、費用分担などの契約書作成支援も同時に行えます。

6. 事業資金の確保

新規事業が頓挫する理由として、最も多い回答が「余裕資金の不足」です。新規事業においては、予定外の資金支出当たり前の話で、ある程度の余裕資金は持っていて当たり前でしょう。連携事業では、他の事業者との絡みもあるため、単独事業よりも余裕資金に幅を持たせたいところです。

また販売計画から利益計画、資金計画と十分にシュミレートを行い、資金繰り表で資金需要を予測、確認できる体制とすべきです。

7. マーケットイン型のビジネス

地域力連携事業においても、最終消費者に目を向けないビジネスは、まず成り立ちません。地域力連携事業の失敗のケースでは、地域資源や独自技術の活用に目が向いてしまい、商品開発やサービスを開発したケースが目立ちます。マーケットイン型の地域力連携事業を構築するためには、以下の3点を留意する必要があります。

①消費者ニーズの多様性

消費者ニーズの多様性は、以前から指摘されていることですが、近年はさらに多様性を深め、変化のスピードも速くなっています。最終消費者に目を向けたビジネスを実践するためには、消費者ニーズの動向を常に正しく理解して、顧客ターゲットの選定や商品・サービスの開発等を進めなければなりません。

②マーケットインの思想を浸透させる

商工業者は、比較的マーケットイン思想の受け入れがスムーズです。しかしながら特に農業者は、生産者としての「こだわり」が強く、プロダクト志向から抜け出せない事業者も見られます。連携事業体メンバーへ「マーケットインの思想」が浸透できるかどうかは、大きなポイントとなります。

③商品・サービスや販売手法を磨き続ける

マーケットインのビジネスを成功させるためには、開発した商品やサービスを日々磨き続けることが必要です。ヒット商品は、「最初の狙い」より、むしろ「開発後の努力」に支えられています。地域力連携事業では、商品開発まで燃え尽きてしまい、その後の改善努力が継続しないケースも多いように感じます。

8. パートナー企業とのマッチング

地域連携事業の大きな課題の一つは、パートナー企業を探し出すことです。特に「農商工連携」では、中小企業者と農林畜水産業者の接点が少なく、多くのシーズが事業化できず休眠状態となっています。国や地方自治体、商工会議所等は、様々なマッチング事業を実施していますが、なかなか成果に結びつかないようです。シーズとニーズがマッチするケースを拾い上げ、個別プロジェクトで動く方が、成果があるのかもしれません。



[平成 20 年度 調査・研究事業へ参加した委員]

委員長	團野 龍一
委員	相田 雄二郎
委員	田代 拓哉
委員	辻丸 義人

おわりに

地方経済が、公共投資の削減や少子高齢化、後継者不足の問題で苦境に立たされる中、地域力連携事業は、「地域活性化の切り札」と期待されています。特に農商工連携は、地方の農林畜水産業者にとって、新たな活路を見出すチャンスとなるでしょう。地方経済の基幹産業である農林畜水産業に将来像が見えなければ、過疎化の流れは止まらないでしょう。

本報告書でもご紹介致しました通り、地域力連携事業を成功に導くためには、連携事業者は様々な課題を乗り越えなければなりません。この課題解決のキーマンとして、私たち診断士に期待されるところも大きいと思われます。このような事業を支援することは、地方に在住する診断士の使命であると同時に大きな幸せでもあります。

最後となりますが、本報告書を作成するに当たり、ご多忙を極める中で快くご対応を頂き、また貴重な資料の提供を頂いた事業者の皆様、関係機関の皆様方に、深く感謝し厚く御礼を申し上げます。

中小企業診断士協会長崎県支部
調査研究事業 委員一同