

平成22年度 調査・研究事業

地域産業の活性化

報 告 書

平成23年1月

社団法人 中小企業診断協会 長崎県支部

はじめに

九州産業構造は、戦後の歴史を辿ると、国主導によるハード整備、とりわけ大企業や域外資本の受け皿としての性格が強い傾向にあった。そのため、近年のリーマンショックの影響による大不況、円高問題などによる国内産業の空洞化が再び懸念されるなどの出来事は、改めて大手企業の経営動向に多くの中小企業が影響を受けるという地域経済の脆弱性を浮き彫りにした。

また、公共投資への依存度が高い多くの地域では、公共事業の削減による地域経済の低迷と労働人口の減少によって生産活動は鈍化する危機に直面している。そして、海外に目を向けると、諸外国同士では貿易・投資の自由化が進展しており、新たに環太平洋経済連携協定（ＴＰＰ）問題が浮上するなど、グローバルな競争が激しさを増している。

まさに、地域や企業が淘汰の脅威に晒されており、このような状況において地域産業が活性化するには、地場企業の内発的な産業振興が必要であり、企業や産業の育成が急務である。

このような背景から、中小企業診断協会長崎県支部では、『地域産業の活性化』をテーマに取り上げて調査研究を行った。報告書では、地域産業活性化への取組の必要性について触れ、地域産業活性化の対象企業として、『市場を広く全国や海外に求める基盤産業であり、古くから（伝統性 歴史性）、同一業種が地域に集中し、工程間分業、社会的分業、地元資本の中小企業群を地域産業』と定義して紹介している。

本調査研究が、これからの地域産業活性化への取り組み、そして支援する方々の一助となれば幸いである。

平成 23 年 1 月

社団法人中小企業診断協会長崎県支部

支部長 石井 計行

目 次

はじめに

第1章 地域産業活性化への取組の必要性	1
1. 今なぜ、地域産業活性化が必要か	1
2. 九州・山口地区の経済の現状に至る変化について	2
3. 従来の地場産業・産地概念の再構築	2
4. 従来型の「地場産業・産地」のこれまでの変容について	3
5. 地場産業・産地の存立基盤の変容	4
6. 今後の地域産業の大きな方向性	4
7. 長崎県における経済団体及び行政の「地域産業活性化」に向けての取り組みの状況	6
8. 第1章 あとがき	9
第2章 長崎県における地域産業活性化への取り組み事例	11
1. 株式会社日本開発コンサルタント	11
2. 有限会社食楽亭	16
3. 株式会社九州アイビーシーコーポレーション	22
4. 大村製氷株式会社	27
5. 松浦鉄道株式会社	32
6. 農業生産法人 有限会社シュシュ	44
7. 有限会社あじさい	51
8. 株式会社草加屋	58
9. 有限会社筒山太一窯	63
第3章 地域産業の発展と多様性に満ちた中小企業	69
1. 九州の産業の歴史と地域産業政策の関わり	69
2. 地域産業の4つのタイプ	72
おわりに	78

第1章 地域産業活性化への取組の必要性

1. 今なぜ、地域産業活性化が必要か

地域における産業振興は、いずれの地域においても重要な課題の1つであり、又地域経済が持続的に成長していくためには、域外からの所得を獲得する基盤産業の育成が不可欠である。

高度成長期以降、三大都市圏を基盤とする大企業は、安価な土地と労働力を求めて地方圏に進出し、各地に大規模な生産工場を立地させていった。その結果、現在ではこれらの進出企業が、地方圏に於いて、雇用機会の創出や所得の源泉として、地域経済の重要な柱となっている。

2002年以降、九州・山口の経済は、自動車や半導体など大企業の地域子会社、事業所を中心とする製造業の輸出に牽引されて成長してきた。しかし、2008年秋からの世界同時不況は、大企業の出先工場に大きな打撃を与えることとなり、大規模な減産や、雇用調整が実施され、工場閉鎖や拠点集約による移転も相次いだ。これにより進出企業に雇用や所得を依存していた九州・山口の経済も深刻な打撃を受けることになった。

今回の経済危機は、地域との絆が弱い進出企業、とりわけ大企業の出先工場や支店を基盤産業とする地域経済の脆弱性を改めて浮き彫りにした。勿論、今後も雇用機会の少ない地方圏においては、こうした進出企業の存在が重要であることに変わりはない。しかし、環境の急変によって、域外の本社の意向により、事業所が閉鎖される不安は依然つきまとう。地域経済の持続的発展や、リスク回避という面からは、地域経済の命運を大企業の出先に全面的に委ねる経済構造を改めていくことが必要と考える。そういった意味では、今後は基盤産業における「地域との絆」を見直していくことが求められている。

一方で、これまで地域に密着した経済産業の代表であった「地場産業・産地」は、バブル崩壊以降衰退の一途を辿っており、今後の地域経済の発展を、従来型の産地に頼ることは、もはや困難となつつある。しかしながら、これらの産地は地域経済において、依然として重要な位置を占めており、その再生を図っていかねばならないことも又、確かである。

このような状況下で、九州・山口経済には、従来型の「地場産業・産地」とは異なった形態の「地域との絆を持った基盤産業が存在している。それは、サービスロボット産業（福岡県）や、屋台（福岡県）、シラス産業（鹿児島県）、デニム産業（山口県）といった一連の産業群であり、その多くは、これまで地域の主要産業とはみなされていなかったもの、更に、従来型の地域産業・産地の中にも新しい展開が見られるものも出てきた。これら一連の産業群の育成を図っていく必要がある。

以上、これまで九州・山口経済を牽引してきた大企業の出先工場、事業所の世界同時不況による撤退、集約による経済の低迷、一方バブル崩壊後の「地場産業・産地」のそのものの衰退について概観してきた。

次に、九州・山口経済がどのように変化してきたかについて述べる。

2. 九州・山口地区の経済の現状に至る変化について

九州の実質経済成長率は、2002年度以降、6年連続のプラス成長を続けてきた。しかし、この間日本国内では内需の低迷が続く一方で、世界経済は不動産バブルや資源高による好景気に沸き、新興国や資源国が急成長を果たした。

グローバルに展開する大企業では、旺盛な外需を背景に輸出拡大と、そのための生産能力増強を推し進めてきた。九州において輸出と設備投資の主導役を担ってきたのは、進出企業の生産子会社や拠点工場、事業所であり、これらの一連の大規模投資は、九州を全国有数の輸出拠点へと変貌させていった。

しかしながら、2008年秋の世界同時不況の発生によって、輸出が大幅に減少し、九州の生産拠点でも、大規模な減産を実施するとともに設備投資計画の凍結や延期が相次いだ。その結果、九州における2008年度の純移出、輸出と、民間企業設備投資は大幅な前年度比マイナスとなり、経済成長率を大幅に押し下げ、2008年度の九州の成長率は、1955年以降で過去最低水準となる－3.7%にまで落ち込んだ。危機発生後、世界各国における大規模な財政出動、金融緩和による景気対策効果により、輸出は回復を見せ始めている。

九州でも、生産拠点は急速に持ち直しつつあるものの、工場稼働率はフル生産には程遠く、投資抑制が続くことから、2009年度も引き続き大幅なマイナスとなる見込みである。九州経済は、最悪期は脱したものの、世界的な資源、不動産バブルの崩壊は、世界需要を著しく減退させ、以前の需要水準に戻るには時間を要すると思われる。又、今後、企業進出に大きな期待をかけることは難しい状況にあり、地域経済を持続的に成長させていくには、世界経済の回復を待つだけではなく、地場産業、地元企業の育成、成長を図っていかねばならない。

3. 従来の地場産業・産地概念の再構築

地域産業は「地域との絆」を持った中小企業、事業所群から成っている。「地域との絆」とは、これらの中小企業、事業所群が、その土地で得られる地域資源を競争力の源泉とするなど、その地域に存続し続ける積極的な理由を持っていることを指している。従って、基本的には、地域との絆が弱いグローバル企業の出先工場や、これらと行動原理が同じである地場資本の大企業、地域よりも親会社の意向が重視される企業城下町等の関連下請企業群は、地域産業の範疇には入らない。

以上の地域産業の概念をもって、従来の地場産業・産地概念を再構築しこれまで地場産業・産地分析では捉えきれなかった新たな地域経済の担い手を見出すと共に、地域の産業振興のための新たな拠点を得ることが望まれる。

地域産業の概念は、従来の地場産業・産地概念を拡張し、その再構築を図る試みである。

地場産業・産地については、法的な定義はないものの、既存研究を踏まえるなら、次のように規定できるであろう。それは、「市場を広く全国や海外に求める基盤産業であり、古くから（伝統性、歴

史性)、同一業種が特定地域に集中立地(集積、産地)し、工程間分業などの社会的分業などの社会的分業体制のもとで(社会的分業)、特定日用消費財の製造を行っている地元資本の中小企業群である。」といえるだろう。尚、多くの既存研究では「産地」をほぼ同義の意味で用いている。又「特産品を生産する土地、地域」でも構わないと考える。

4. 従来型の「地場産業・産地」のこれまでの変容について

従来型の「地場産業・産地」の状況について述べると、地方圏に中央資本の大企業が進出してくる以前から、地域経済を支える重要な基盤産業となってきたのが「地場産業・産地」である。

しかしながら、バブル崩壊以降、内需が低迷を続けるなか、日用消費財の製造を中心とする地場産業・産地では厳しい状況が続いている。中小企業庁「産地概況調査」によると、1990年代を通じて全国の地場産業・産地の企業数、従業者数、生産額は、ほぼ一貫して減少傾向にあり、2005年の生産額は、ピーク時の1991年の4割程度の水準にまで落ち込んでいる。九州・山口地域を中小企業庁データでみると、73の産地が存在し、その主な業種としては、清酒・焼酎や織物、陶磁器、木工・家具、水産加工などが多い。統計データが入手可能な2005年についてみると、全国486産地のうち、九州には56産地あり、関東(141産地)、近畿(95産地)、中部(67産地)に次いで4番目に多い。九州の産地における企業数は3,177社、従業員数約3万人、生産額は2004年実績で4,883億円となっており、1955年から2005年の10年間で、九州では企業数は39.8%減、従業員数37.2%減、生産額で40.3%減と、いずれも3~4割の大幅減となっている。しかし、地方のブロック別でみると、関東や近畿といった大都市圏における減少が著しく、これに比べ九州は比較的生産額を維持している地域であるといえる。又、地場産業・産地と一部重なるものの、より伝統的な技法や素材を用いて、手工業的生産を行うものは「伝統的工芸品」と呼ばれている。経済産業大臣指定の伝統的工芸品(2009年8月現在)は、全国で211品目あり、九州・山口では36品目が指定されており、県別にみると独特な歴史、文化を持つ沖縄県が13品目で、比較的多い。

伝統的工芸品は、かつては日常消費財として広く普及していたものの、技術発展や生活様式の変化によって需要が大幅に減少し、現在では祭事や土産品が主となっている。又、職人の手による手工業的生産であることから、後継者不足による深刻な事業継承の問題を抱えている。そのため大多数の伝統的工芸品の産業規模は非常に小さく、九州・山口地区でも、ある程度の産業規模(従業員500人以上)を有するものは、本場大島紬、伊万里・有田焼、萩焼、波佐見焼、川辺仏壇の5つのみとなっている。

5. 地場産業・産地の存立基盤の変容

地場産業・産地の衰退の背景には、これまで産地を支えてきた存立基盤そのものが大きく変容してしまったことが挙げられる。その変容は、大きく3つの点が指摘される。

(1)は、地域における担い手、即ち、企業、事業所と労働者そのものの減少である。地方圏では、少子高齢化に加え、大都市圏への人口流出によって、人口減少、高齢化が進み、労働力不足が深刻化しつつある。又、後継者の不在により、事業継承が困難な事業者も増えている。九州・山口地区の産地の競争力の源泉の1つは、大都市に比べて賃金水準が低いことによるコスト競争力である。関東や近畿といった大都市圏の産地の衰退が著しく、相対的に九州の産地が維持されている要因の1つは、この賃金水準の相違に求めることができると考えられる。しかしながら、中国や東南アジア諸国との競争においては、九州の産地のコスト競争力は無いに等しい状況にある。

(2)は、市場における競争条件の変化である。なかでも影響が大きいのが、グローバル化の進展による安価な輸入品の増加と競争の激化である。又、バブル崩壊に伴う長期不況によって、消費者の低価格志向が強まったことも、この傾向を後押ししたといえる。更に産地の多くは、和食器や和箆笥、畳など日本の伝統的な日用消費財を生産している。そのため、日本人の生活様式が和風から洋風へと変化してきたことによって、これらの日本的な日用消費財は大幅な需要の縮小に直面していることも大きな問題である。

(3)は、前述のような外部環境の変化によって、地場産業・産地における従来型の生産システムや流通構造などが、優位性を喪失してしまったことがある。現在の産地の多くは、そのルーツは江戸時代などに遡れるものの、高度成長期から1980年代頃迄に、現在の生産・流通体制を確立したものが大半を占めている。これらの産地では、少品種大量生産を前提とした生産・流通システムが強固に構築されている。そのために、この既存システムが、現在の消費者の嗜好の変化や輸入品との競争といった外部環境の変化への迅速な対応を阻む要因となっており、産地全体の衰退を招いているケースも少なくない。

6. 今後の地域産業の大きな方向性

九州・山口の現在における地域産業の状況をみて、既存の研究者「(財)九州経済調査協会 情報研究部 豆本一茂主任研究員」が地域産業を以下の4つのタイプに分類して、その内容を述べており、我々が長崎県内において、対象とする地域産業を選定する際の参考にし、地域産業の大きな方向性を探りたいと考える。

(1)先端技術型地域産業

地域の頭脳、知識を存立基盤とするハイテクベンチャーなど、知識集約型産業のタイプである。九州・山口地域では、遺伝子工学や電子機械工学、ソフトウェア技術などハイテクベンチャー企業を担い手とする先端技術型の地域産業が育ちつつある。生産性向上、高付加価値化を実現するための典型的な手法は、研究開発や技術開発、すなわちイノベーションによって、競争優位性を確立することで

ある。これらの産業では、知識を生み出す研究者や技術者など高度専門人材や、研究・開発支援体制が発展のカギとなっている。

このタイプの地域産業としては、福岡県久留米地域における支援施設を軸に、大学や研究機関などの知的集積を基盤としたバイオ産業、北九州市から福岡市にまたがるサービスロボット産業、福岡市におけるゲーム産業が挙げられる。

(2) 地域資源型地域産業

これまで資源として認識されてこなかった資源の再発見、活用や資源の活用方法自体が斬新なものなど、地域資源の効果的、有効的活用を行っているものを取り込むタイプである。九州・山口地域は、産出額で全国の2割を占める豊かで多様な農林水産資源がある。1次産品の場合は、一般に価格決定権は市場側にあり、生産者は低い付加価値しか得られないケースが多い。1次産品という地域資源を競争力の源泉とするには、ブランド化を図ることが常道であるが、それ以外にも、川下の食料品製造分野へ進出して加工度を高める、さらに川下の飲食店分野に進出し、その特産品を生かした調理法を提案するなど、トータルなシステムを構築することを通じて、高付加価値を実現していく方法がある。

ブランド化の事例として、九州・山口地域では、

①大分県佐伯市米水津地区の水産加工・干物産業

②鹿児島県黒豚産業 がある。

川下地区への進出や連携によって付加価値を高める取組としては、

①大分県のカボス加工産業

②宮崎県の地鶏産業 がある。

又、資源の再発見としては、南九州地域に大量に堆積している火山噴出物に含まれるシラスを使ったシラス産業がある。更に、国内に唯一残った進出工場の一貫縫製工場と熟練労働力を活用して、出先工場が連携して新たな「産地」化に取り組んでいる山口県のデニム産業も、この範疇に位置づけられる。

(3) 産業融合型地域産業

異業種分野への進出や、緊密な連携によって他産業との融合を目指すものであり、製造業だけでなく、第1次産業や第3次産業も含む多様で広範な産業関連＝クラスターを形成するタイプである。クラスターの形成には大きく2つの方向があり、1つはある特定の製品、サービスの川上から川下へと至るサプライチェーンに沿った進出・連携であり、これは(2)の地域資源型における川上・川下への進出に該当する。もう1つが他の製品・サービスを供給する他産業への進出・連携による産業融合である。

九州・山口地域には観光やまちづくりといった分野との融合を図ることで、新たな発展の可能性を

見出そうとする地域産業が展開している。

- ① 地域独自の食（文化）である福岡市の屋台や佐世保バーガーは、近年観光客を引きつける観光資源としての役割を強めている。
- ②独自の文化によって育まれた沖縄県の音楽文化は、まちづくりや観光業と結びつけている。
- ③旧長崎街道沿いに広がる菓子産業集積であるシュガーロードも、新たな地域産業・観光資源として、まちづくりや観光振興に結びつける試みが広まりつつある。

沖縄県には、独特な文化によって育まれた多数の伝統的工芸品が存在するが、日常生活であまり使用されなかったものの、今日では観光客向けの土産物としての位置づけが強まっている。

(4) 伝統型地域産業

従来の生産・流通システムを変革するとともに、産地が持つ強みを再確認し、その有効活用を図ることを通じて、産地の再生を目指すタイプである。

従来型の産地は、長い歴史によって培われたブランド力や、産業規模を背景とした流通・販売網や、支援・関連産業の厚い集積が存在している。多くの強みを持ちながらも、産地が全体として衰退傾向にあるのは、外部環境の変化によって、これらの諸要素を束ね、有効に機能させるための生産・流通システムが、ある種の機能不全に陥っているためである。

伝統型地域産業は、これらの産地が持つ強みを再認識するとともに、有効性が減退した従来のシステムを変革し、新たな生産・流通システムのもとで、産地の再生を図っているものである。

- ①日本最大の木製家具産地である大川地域では、その強みである全国流通網を生かして、輸入品も含めた物流・流通基地化が進みつつある。
- ②全国有数の陶磁器産地である有田地域では、その伝統・歴史を活用した観光地化を目指している。
- ③全国の9割のい草・畳表を生産する熊本県八代地域では、ブランド力の強化やトレーサビリティシステムの導入による安全・安心な畳表をアピールポイントに産地の再生を図ろうとしている。
- ④本格焼酎産業では、輸出拡大に向けたグローバル展開や、関連産業・研究機関との連携による焼酎クラスター（産業関連）の形成に向けて取り組んでいる。

7、長崎県における経済団体及び行政の「地域産業活性化」に向けての取り組みの状況

「地域産業活性化」に向けての取り組みは、全国的なものであり、何も長崎県に限ったものではない。そのあたりの詳細は、1、「今なぜ、地域産業活性化が必要か」において述べてありである。然るに、私共のテーマは、「長崎県における地域産業活性化の取り組み」の調査・研究なので、それに従い、県内の経済団体及び行政の取り組みの状況について、主にマスコミによる情報をまとめてみることにする。

- (1) 県内の主要な経済団体で構成する都市経営戦略策定検討会（座長・高田浩司長崎商工会議所副

会頭）は、平成２２年５月３１日長崎市を中心とする長崎地域で、基幹製造業、観光、水産業、大学の４分野を活性化し、域内に「外需」を取り込む地域戦略を初めて提言した。２０２０年度迄１０年間かけ４分野で重点施策を進め、人口減少による経済規模の縮小を最小限に抑制しようというもので、「地域雇用と１人当たりＧＤＰの水準維持」を目標としている。戦略策定検討会は、提言の具体化に向け、「長崎都市経営戦略推進会議」に衣替えし、行政機関とも連携して施策の優先順位付けや調整をし、行動計画に移行することになっている。

地域経済の核となっている基幹製造業関連を中心に、共通の経済圏が見込める２市２町（長崎市、諫早市、時津町、長与町）を長崎地区とした。戦略策定検討会の構成は、長崎商工会議所、長崎経済同友会、県経営者協会、長崎青年会議所の４団体である。

（２）そもそも検討会がなぜ、この長崎地域政策提言を行ったかの理由については、つぎのとおりとしている。即ち、「２０３０年」、経済界が最も危惧する推計値がこの年に示されているというのである。県都・長崎市の推計人口は０６年の４５万人から３５万人へ、九州の県庁所在地では最大の落ち込み幅で、就業者数は４割減の見通しである。雇用の場を求めて若年層が県外流出する人口減と高齢化は、地域経済でのウェートが高い個人消費の縮小をもたらし、域内の「内需」は先細りをたどる。各種の経済指標で、その傾向は顕著に表れている。新築住宅の着工戸数はここ１０年間でほぼ半減、金融機関の貸出金残高は一貫して低下し、県民所得は全国下位のグループである。現状は「経済活動と人口が相乗的に低下する負のスパイラルの瀬戸際にある」と、長大経済学部吉岡真史教授は言っている。このような状況下、経済団体が注目したのが“外貨”だったのである。

そして、テコ入れを図ろうとしている基幹製造業と観光、水産業、大学の４分野は、物を輸出したり、域外から人を呼び込む「外需型」の産業であり、長崎が全国に対し優位性を保てる領域でもあるのである。次に、この４分野の現状と方向性を簡潔に述べると、

- ① 基幹製造業関連はこの外貨獲得面で、突出しており、７千億円規模である。ただ、大手は新興国とのコスト競争の渦中にあり、部品の海外調達や工場の海外移転の必要性にさらされている。大手と地場中小が共存できる支援策を打ち出す。
- ② 長崎市の金看板となる観光では、市内のホテル・旅館の客室稼働率も考慮し、年間の観光客数を過去最高の７００万人と設定し、連泊や長期滞在、中国を中心にした海外富裕層向けプランも開発し、消費単価の底上げを図る。
- ③ 水産業は、かまぼこなど練り製品の付加価値を推進する。事業所数は全国一だが、年間出荷額は６０億円で１６位、長崎ブランドの統一商品を新規に確立して出荷額の倍増を目指すとしている。
- ④ 大学は、東アジアからの優秀な留学生を中心に増員を図るとしている。

（３）県は５月３１日に韓国や中国などアジアを中心に観光客の誘致や県産品の輸出拡大などを図る

ために、「県アジア・国際戦略本部」を設置し、初会合を開いた。庁内横断的な組織で市町とも連携、海外の活力を取り込み、県内経済の活性化につなげる戦略を来年（２０１１年）２月末までに取りまとめ、推進するとしている。

本県の海外観光客の約９割は東アジアであり、２００８年の海外観光客８８万４千人のうち、６割が韓国人、中国では７月から個人観光ビザが緩和され、訪日観光客の増加が見込まれている。

戦略のテーマは、①観光 ②物産 ③企業活動の支援 ④情報発信と交流基盤の強化 ⑤人材活用と育成 ⑥国際的な文化・スポーツによるにぎわいづくり ⑦地域環境への貢献の７つである。具体的プロジェクトとして、①クルーズ船受け入れ拡大 ②対中国ビジネスサポート体制強化 ③県産品の輸出拡大 ④孫文と梅屋庄吉と長崎などを６月補正予算に盛り込んだ。

対中国ビジネスサポートでは、視察同行や商談会への出店を支援する「ビジネスサポートデスク」を現地の日系団体に委託して設置する。県貿易協会上海事務所（５人）の職員を１人増員するほか、販路を開拓して県内に情報提供する「ビジネスサポートコンサルタント」も現地で一人採用する。梅屋庄吉は、辛亥革命の指導者・孫文を支援した長崎出身者で、２０１１年の辛亥革命１００周年に向け上海万博の日本館で、８月に開かれた「孫文と梅屋庄吉展」に参加し、本県をＰＲした。

- （４）長崎地域の経済浮揚に向けた産学官トップ７者による「長崎サミット」の初会合が６月３０日、長崎市内で開かれた。基幹製造業と観光、水産業、大学の４分野を活性化し、域内に「外需」を取り込む地域戦略について、各機関が連携して重点施策を立案、事業を進めることで合意した。

こうした官民連携モデルにより、地域の再浮上を目指す試みは、全国でも先駆的な事例と評価されており、主な内容は、①産業観光やクルーズ船の母港化による東アジア観光の拠点機能の整備、「国際観光都市長崎」に特化した街並み、景観といったハード面の充実など９項目を年内に着手する。②テーマ毎に産学官で横断的なワーキンググループを設け、重点的に取り組む施策の体系を築く。③７団体で構成する長崎都市経営戦略推進会議が進める地域戦略は、２０２０年までの１０年構想である。長崎市を中心とする長崎地域の２０２０年度の産出額を３兆５９００億円、就業者数は３０万２千人と設定しており、リーマンショック以前の２００７年度の経済規模の維持を目指すとしている。④サミットには、松藤悟長崎商工会議所会頭、宮脇雅敏長崎経済同友会幹事、有馬和夫県経営者協会会長、山下憲一長崎青年会議所理事長の経済４団体トップと、中村法道県知事、田上富久長崎市長、片峰茂長崎大学長の７名が出席した。

- （５）９月２９日長崎新聞報道によると、「みんなでつくろう元気な長崎」と題して、さる７月３０日開催された第１回「長崎サミット」で確認された「本年中に着手する具体的な９項目」が発表された。これまでの内容との重複点もあるが、漏れていた項目もあり、以下にその内容を示す。

① 基幹製造業

- １）三菱長崎造船所における客船連続建造体制の確立支援と建造ドックの見学ルートを設置

2) 企業技術情報集約による共同技術開発、共同受注も可能な体制の確立

② 観光

3) コンベンション協会等と官民連合によるワーキングチームの連携による強力な観光産業の推進

4) 官民分担によるおもてなし運動の徹底推進

5) コンベンション、クルーズ、他地域との連携、東アジアに焦点を当てた交流人口拡大

6) まちづくり計画、緊急整備指定地域に対する活動推進

③ 水産業

7) 水産練り製品の生産規模拡大、ブランド化、販路拡大

④ 教育（大学）

8) 産学官連携による留学生支援ネットワークの強化、インターンシップの推進等による地域の魅力向上

9) 産学官連携による大学の優れた研究分野の世界的拠点化

「長崎サミット」出席者の発言の一部を紹介する。

① 「長崎は客船が映える」松藤 悟・長崎商工会議所会頭

「三菱重工業(株)長崎造船所を中心とした造船関連産業と観光産業の振興が重要。観光客のリピーター増加を図るためのイベントを充実させることや佐世保・島原などと連携した観光メニュー、メデイカルツーリズムなども検討すべき。また、東アジアとの交流・交易拡大が必要であり、長崎ほど客船が映える街はないので、客船の母港化、クルージング、上海航路なども考えてみたい。長崎特産の第一次産品を積極的にアジアへ輸出してはどうか。」

② 「香焼工場を観光に活用」相馬 和夫・長崎県経営者協会会長

「将来の長崎の可能性を伸ばすのは一人ひとりの県民が主役であることをサミットを通じて発信したい。三菱長崎造船所は、今後需要が期待できる大型客船の連続受注を事業計画に据えている。そこで、香焼工場の展望台を一般に開放して観光コースを設置し、客船の建造自体を観光資源として活用することも考えたい。計画がスムーズに行えるよう行政、経済界に連携協力をお願いしながら進めたい。」

8. 第1章 あとがき

私共中小企業診断士の業務の対象は、資格名称のとおり、中小企業である。しかも、個々の中小企業を対象とする経営全般の相談業務や、経営戦略、経営計画策定に関する相談、関連して財務諸表分析（経営分析）等々が（あくまで私見ながら）中小企業診断士の主要業務と考えている。そのような仕事が多いという意味でもある。（私は、労務管理を得意としている。）

然るに、今年度のテーマである「地域産業の活性化」についての調査、研究となると、そもそ

も地域産業とは、どのような企業、企業群を指すのか、そして、長崎県内における地域産業をどのように把握したらよいのか、それらを理解するために、長崎県内の現状（とその将来）を調べることで、何かが掴めるのだろうか、このテーマに対してどのように手をつけたらよいのか、委員の一人として悩んだ。幸いにも、地域産業の活性化について、調査・研究したレポートを見つけることが出来た。しかも、九州・山口地区を対象としたレポートであり、参考となる事例も多く、私共の取り組みにとって多くの示唆を与えてもらった。

要するに、本テーマの調査・研究をするためのベースとなる地域産業に関する知識（過去から現在への流れ、変化も含め）と、どのようにターゲットを絞って調査を進めたらよいのか等の基本的考え方を教示してもらったと言ってもよい。第1章の殆んどは、このレポートの一部を利用参考とさせてもらった。このレポートは、(財)九州経済調査協会編の「地域産業の新たな展開」―九州・山口からの挑戦、西日本新聞社刊である。九州・山口地区の事例内容の詳細は本レポートを紐解かれれば一目瞭然である。特に本稿（第1章）は、6、「今後の地域産業の大きな方向性」で述べたとおり、上述（財）九州経済調査協会・情報研究部・主任研究員・豆本一茂氏のレポートに負うところが大部分である。

第2章 長崎県における地域産業活性化への取り組み事例

1. 株式会社日本開発コンサルタント

(1) 企業の概要

取組みのタイプ	タイプⅠ＝先端技術型地域産業（先端技術を核にする産業）
住 所	〒857-0852 佐世保市千代町5番29号
業 種 ・ 業 態	一般機械器具製造業、動力プレス特定自主検査業
事 業 内 容	コイル巻取張力付与装置製造（製品名：ベルトブライドル、RB21）
取 組 み 概 要	昭和55年に製品化に成功（ベルトブライドル）、平成14年に改良品を開発（RB21）し国内はもとより欧米、アジアで高い評価を受けている。
特 記 事 項	特許権数は海外での特許も含み70件を取得、平成18年経済産業省「ものづくり300社」に選定
診 断 士 の 関 与	語学力環境コーディネート等人材育成分野



本社事務所

(2) 取組みの内容

当社は、昭和43年土木技術コンサルタントとして大阪で創業したが、昭和54年に機械、海洋分野の新技术開発を目指して佐世保支社（現在の本社）を開設した。

開設と同時に現在の代表取締役である橋川社長が入社し、新技术開発の着手から1年後独創的な「ベルト式金属コイル巻取り張力付与装置」の製品化に成功した。

この製品は、製鉄所からロール状で出荷された金属コイルを用途幅に応じスリッター（回転丸歯）で裁断し、再び均一な張力を与えて無傷で巻取る装置である。

金属コイルは自動車、電子、家電、建築などあらゆる産業で利用されている。

従来は、多条に裁断したコイルを再び巻取る際にコイル表面にスリキズや汚れが付着するという致命的な問題点があった。

これを解消したのが当社の複合ベルトで、表裏の摩擦係数に差を設けるなどの工夫が施され画期的な製品を開発した。

ますます高級化、多様化した塗装や皮膜が施された高品質なコイルの高速でのスリット作業が可能となり、販売先の製造業現場での生産性と品質向上に大いに寄与している。

昭和 55 年に製品化に成功し、更に平成 14 年に従来製品を改良した新型製品（R B 2 1）を開発し、国内はもとより欧米、アジアでも高い評価を受けている。

平成 20 年のリーマンショックの際は海外からの受注が一時途絶えたが、間もなく中国からの引き合いが増加したことにより売上は回復している。

特許権数は海外での特許も含み 7 0 件を取得している。

国内シェア 1 0 0 %、世界シェア 9 0 %を実現し、まさに「長崎発の世界一企業」に躍進している。

「優れた技術—確かな品質—笑顔の成果」を合言葉に新技術開発に努めており、平成 2 2 年 7 月には新型テンション装置「Σ R B」1 号機を完成させた。

（３）今後の展開

最近の国内外の売上比率は、海外 7 5 %、国内 2 5 %で推移している。

納入国は 3 4 ヶ国に及び世界特許で展開中である。



当社の営業の特色は、商社を通じた売上は 1 割程度で 9 割は直接顧客との商談による。

橋川社長は前勤務先の佐世保重工業時代から培った英語力を武器に世界中を駆け回り、「技術者はお客様にわかりやすく説明できないといけない」を自ら実践している。

リーマンショック後の世界的な景気後退の中で、中国からの受注が好調だったことで当社の売上も回復しているが、中国の景気拡

大はいつまで続いていくものか、また中国国内で当社製品を模倣する企業も出現してきているなど気になる点も少なくない。

米国、欧州の景気回復が遅れているが、景気回復局面では一気に攻勢をかけられる態勢は整っている。

特に見据えているのは米国市場で、当社製品はまだ20台程度しか納入実績がない。

日本の約4倍、2,000台の需要があると推測している。

当社製品が世界中へ輸出できる原因の一つに、製品がシンプルであることが大きな特色として挙げられる。

シンプルであることから故障しにくく、メンテナンスが自社でできアフターフォローに修理マンを絶えず張り付けておく必要がない。

まさに、「シンプル イズ ベスト」である。



(4) 当社を通して見たこれからの地域産業活性化の方向性と課題

「長崎発の世界一企業」に成長してきた当社には「中小企業の生き残る条件」を示唆されている。

①独創的アイデアとノウハウのオンリーワン技術で世界シェア！

(世界特許で市場独占)

②人材と資金に制約がある中小企業がアレコレと手を広げては競争に勝てない！

(専門分野を絞って特化する)

③ニッチな市場でも世界中を相手にすれば巨大市場となる！（インターネット活用）

当社が更に成長していく課題を挙げると、

①成熟した国内市場に対してどれだけ売上強化が図れるか。

新たな機種の開発と周辺機器の改良品開発によってオンリーワンの立場を更に強化していくこと及びメンテナンス等を通し販売先との強固な信頼関係作りが挙げられる。

②海外への売上成長をいかに維持していけるか。

海外への売上比率が 75%を占めている現状の中で、特に中国依存が大きい景気縮小段階に入った時に国内と同じような販売先との信頼関係が築いていけるかが肝要と思える。

また、世界特許を武器にした販路政策を更に進め、模倣品などの出現には敢然と対応していくことも必要である。

②人材育成をどうして行っていくか。

当社の特徴の一つに、商社を通さず 9 割方は販売先へ直接営業して成約に結び付けていることが挙げられるが、コンサルタントセールスがうまく機能するためには高い技術力とわかりやすく説明する語学力が求められる。

生きた手本である橋川社長に続く人材をどれだけ育てられるかが問われている。

主要顧客：(国内) 機械メーカー、商社、製鉄、非鉄メーカー、コイル加工センター等

(海外) B R I C s 始めアジア、欧米、南米、アフリカ、豪州等 3 4 ヶ国の

国内同様の顧客

商品名：ベルトブライドル (コイル巻取張力付与装置)

アールビー 2 1 (同上姉妹機、超シンプル化低価格実現)

3 K ナット (内臓油圧式特殊ナット)

シーレックス (エア駆動式拡張回転軸)

オートシーレックス (自動セパレータ装置)

(全て自社特許製品)

最近の受賞：2006 年／平成 1 8 年 5 月 経済産業省「ものづくり 3 0 0 社」に選定

2007 年／平成 1 9 年 8 月 ものづくり日本大賞・九州経済産業局長賞

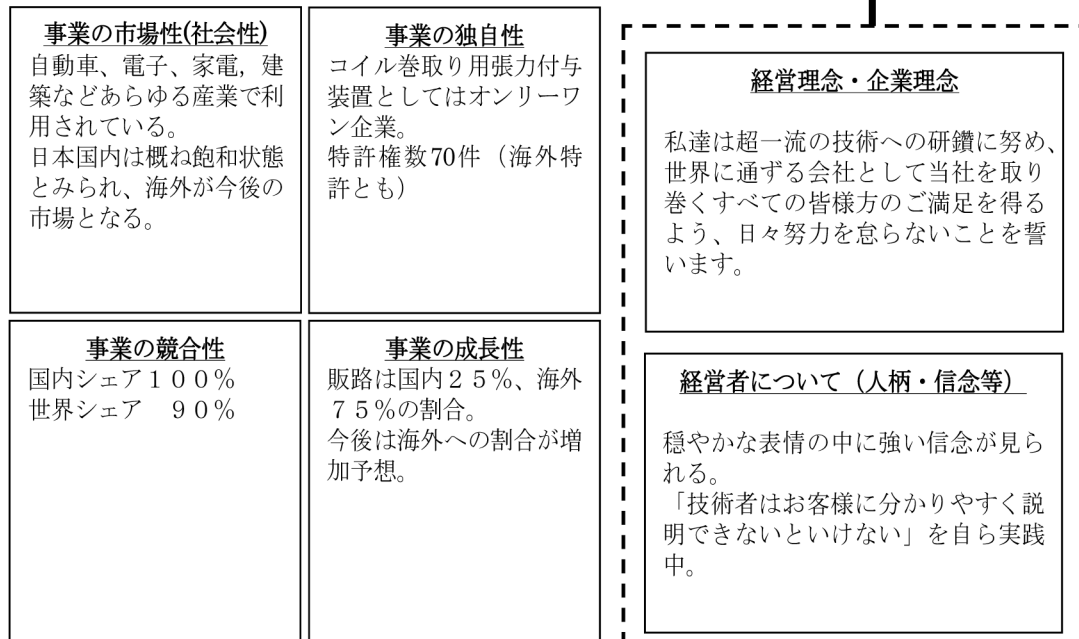


(5) 中小企業診断士としての関与

当社は中小企業が生き残る条件を兼ね揃えていることから、他企業に対して研修会などで当社の戦略展開、方法などを紹介し事例として学んでいくことが必要である。

代表者が今最も求めていることの一つに、語学力 (特に中国語) を身につけた日本人の技術者を育てたい、ということであり外国語が学ばれる環境づくり (例えば大学留学生の活用) のコーディネート等が考えられる。

(株)日本開発コンサルタント



現在の取組

昭和55年に「ベルトブライドル」の開発に成功し販売開始。
平成14年には「RB21」を改良型として開発し売上を更に拡大した。
海外へはBRICSはじめアジア、欧米、南米、アフリカ、豪州まで世界特許で展開中。

今後の展開

平成20年のリーマンショックで一時期注文が低迷したが、中国からの受注が増加しており再び回復基調にある。
欧米の景気が回復すれば一気に攻勢をかける予定。

これからの地域産業活性化の方向性と課題

当社は中小企業の生き残る条件を示唆してくれている。

1. 独創的アイデアとノウハウのオンリーワン技術で世界シェアを勝ち得ている。
(世界特許で市場独占)
2. 人材と資金に制約がある中小企業があれこれと手を広げては競争に勝てない。
(専門分野を絞って特化する)
3. ニッチな市場でも世界中を相手にすれば巨大市場となる。
(インターネットでは24時間営業可能)

2. 有限会社食楽亭

(1) 企業の概要

取り組みタイプ	タイプⅡ＝地域資源型地域産業―地域資源を核とする地域産業
住 所	〒854-0003 長崎県諫早市泉町 21-37
業 種 ・ 業 態	飲食店（割烹料理）
事 業 内 容	地元特産品としての「すっぽん」を身近な食材として老若男女問わず食して頂くことにこだわった創作料理のほか、鰻料理をはじめとする割烹料理を提供。
構 成 要 員	代表取締役等役員を含め9名（繁忙期には、アルバイト、パート等で増員対応）
特 記 事 項	「めしませこらーげん（ゼリー）」に関して ・ 第36回 長崎県特産品新作展審査会 菓子類、その他部門“最優秀賞”受賞 ・ 商標登録 第4844732号
取 り 組 み 概 要	全国出荷高第2位の規模を誇る養殖場が所在する諫早の特産品「すっぽん」を、「女性、子供が喜んで食べる」料理にするために、試行錯誤を繰り返していく中で誕生した商品が「すっぽんのエキス・コラーゲンを使用し、つくりあげたゼリー」。このゼリーが好評で、多くのお客様に支持され、「お土産」「贈答」に使用できる形態に加工し、発展させてきたものが「めしませこらーげん（ゼリー）」である。現在、開発・製造を(有)食楽亭で行い、販売を関連会社 (株)食楽亭にて実施。

(2) 事業への取り組みの経緯

① 地域資源「すっぽん」に着目した経緯

当社が店舗を構えた諫早市は、「県央地区」と称されるように長崎県の中心部に位置している。過去には、多くの観光客が足をとめ、眼鏡橋をはじめとする観光スポットを訪ねていたが、その来客数（観光客・交流人口）の減少は、交通網の整備、経済成長を背景に、国内観光地の多くが観光客数の低減を問題としたのと同様に、諫早市にとっても課題となった。この諫早市で飲食店を経営する事業者にとっても、その影響は大きく、新たな観光資源の開発が急務と考えていた。

そこで当社が所属していた諫早料飲業組合（当時 当社代表 土井満昭が組合長）の中で、「すっぽん」の長崎県の出荷高は全国1位で、国内第2位の生産規模を誇る養鰻（ようべつ）所が諫早市にあったことから、新たな観光資源として「すっぽん」活かそうということとなった。それまでの諫早の郷土料理の代表格は「鰻（うなぎ）」であったが、そこにもう1つ新しい素材を活用し、市全体の活性化、認知度向上、観光客の増加につながる第一歩としたい、そういう思いがこもっていた。

② すっぽん料理の開発（創作）の中で生まれた「すっぽんゼリー」

当社は、割烹料理店として「すっぽん料理」のメニュー化に着手した。すっぽんは滋養強壮等の効能があるという印象が強く、また見た目の影響もあり、女性や子供達が食することが非常に少ない食材であった。当社の若女将は、自身の健康面、体調改善に「すっぽんのスープ」を食したことが大きく影響した実体験を含め、できるだけ多くの方に「すっぽん」を食してもらいたいという思いを強め、料理人と試行錯誤を重ねて料理の創作（開発）を繰り返してきた。その過程で誕生した商品の1つに「すっぽんエキスでつくりあげたゼリー」があった。このゼリーは来店客の好評を得て、「お土産に持って帰りたい」「贈り物にしたい」という声が高まったこともあり、現在の「めしませこらーげん（ゼリー）」としての商品化に至った。

③ 第36回長崎県特産品新作展審査会 菓子類、その他部門で“最優秀賞”を受賞

当社の「めしませこらーげん（ゼリー）」は、第36回長崎県特産品新作展審査会で“最優秀賞”を受賞し、それを機に多くのメディアに取り上げられ、健康ブームや、インターネットの普及・発展を背景に、多くの方々に認知いただけることとなった。

メディアでの露出が続き、個人・法人を問わず多くのお客様から問合せを頂戴し、この「めしませこらーげん（ゼリー）」の販売数は拡大していくこととなった。

現在は、関連会社 株式会社 食楽亭を設立し、この「めしませこらーげん（ゼリー）」をはじめとする「すっぽん関連商品」の小売、卸売、通信販売等を行っている。



(3) 事業活動の内容

① 地域産業資源「すっぽん」を活用した商品を取りまく市場について

当社の「めしませこらーげん（ゼリー）」は、当社店舗での小売に加え、各種商業施設（百貨店、各種催事、高速道路SA内ショップ等）で販売するとともに、インターネットの普及・発展を背景に「通信販売」も実施しており、ここで「お取り寄せ」頂く固定客も獲得し、堅調な販売実績を確保している。当社の販売チャネルの1つである「通信販売」の市場は

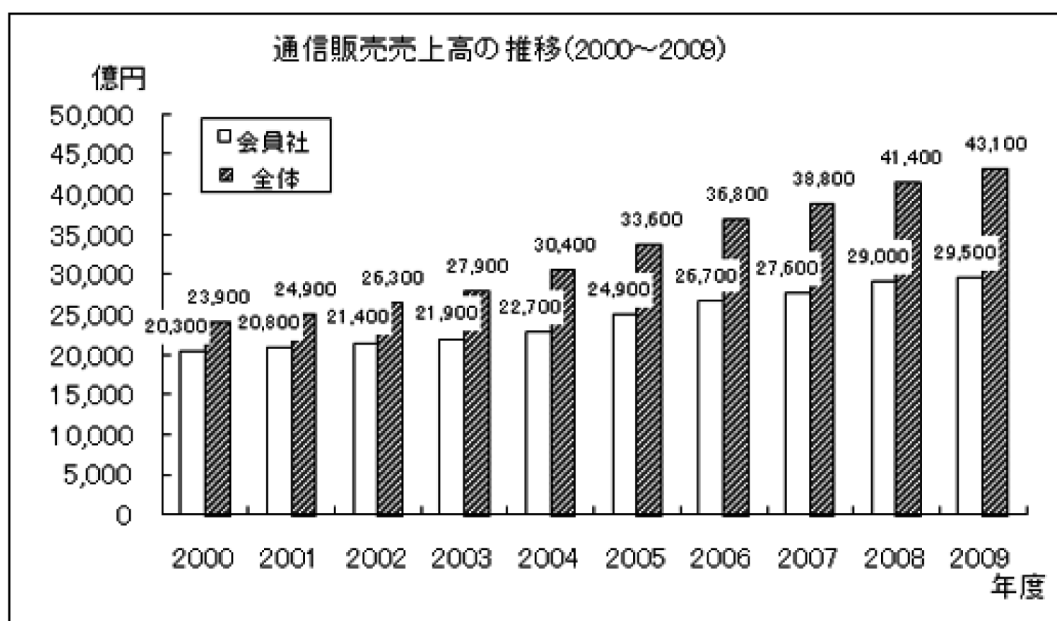
年々拡大しており、その中でも「健康食品」の分野の伸びは顕著である。

(※当社商品は「健康食品」には属さない。「健康」「美容」の概念を大きく広げた「食」の市場では「すっぽんのコラーゲン」を使った商品が多く存在している。)

1)2009 年度（平成 21 年度）通信販売売上高について

(出所) 社団法人日本通信販売協会ホームページ (<http://www.jadma.org/data/index.html>)

通信販売業界を代表する団体である（社）日本通信販売協会が 2009 年度の売上高について調査を行った結果によると、2009 年度の通信販売業界全体の売上高は、推計で 4 兆 3,100 億円となり、前年度に比べて 1,700 億円の増加しており、調査開始以来の最高額となっている。



2)2010 年 11 月度通信販売売上高より「健康食品」の伸びについて

(出所) 社団法人日本通信販売協会ホームページ (<http://www.jadma.org/data/index.html>)

また、同協会の理事社・監事社を中心とする会員企業計 133 社を対象とした 2010 年 11 月度の売上高調査概要によると、2010 年 11 月度の総売上高は 1407 億 3600 万円となり、前年同月比でみると+2.5%と、4 ヶ月振りに増加を示している。伸び率を商品別でみると、「衣料品」は前年同月比+1.3%、「家庭用品」は+7.0%、以下「雑貨」+0.7%、「食料品」+8.8%、「通信教育・サービス」-15.0%と「衣料品」「家庭用品」「雑貨」「食料品」の分野で増加となっている。「食料品」の中でも「健康食品」は、他の分野に比べて増加傾向が目立っている。

② 地域産業資源「すっぽん」を活用した事業の独自性について

現在、当社は割烹料理を提供する飲食店を営むとともに、すっぽん関連商品の開発・製造・

販売を行っている。通信販売等を含めた販売商品の中では、前述の「めしませこらーげん（ゼリー）」は主力製品である。他にも、カレー、スープ等すっぽんを活用した商品を販売しており、諫早市内においての「すっぽん」を活用した事業展開についての独自性は高いものの、全国に目を移してみた場合には、すっぽん関連の商品は非常に多く、独自性が非常に高いとはいいがたくなっている。

1)すっぽん関連商品事例（インターネット検索サイト Google にて「すっぽん」で検索）

サプリメント関連、健康食品関連をはじめとして、数多くの商品が市場には存在している。モンドセレクション金賞受賞等、商品の付加価値を高めた商品も多く、すっぽんの特徴の1つである「コラーゲン」の栄養価、効用をうたった商品が多いことも確認できる。

2) すっぽん関連商品事例（同 Google にて「すっぽん」に「スイーツ」を追加して検索）

大分県の安心院亭が提供する「すっぽんまるまるコラーゲン」、すっぽんコラーゲンゼリー「ヴィーナスのジュレ」等、類似する商品も確認できる。商品を開発した当時は「目新しさ」も手伝い、マスメディアの露出もあり、独自性をもっていたものの、時の経過とともに市場には類似商品が多く登場している。ここで、独自性を確保する取り組みの1つとして商標登録を行っている。

③ 地域資源「すっぽん」を活用した事業の競合性について

上記（3）の②で記述したように、市場には競合する商品が多数存在している。その中で当社は美容研究家等の著名人の支持があり、メディアでの露出による優位性は得ることができた。しかしながら、その優位性は半永久的に保持できるものではなく、今後大きな成長・発展を裏付ける強烈なインパクトはない。従って、今後どのように競争力を構築していくかは大きな課題である。

④ 地域資源「すっぽん」を活用した事業の成長性について

健康・美容に対する市場の関心は高く、購買力も高いため、この市場に参入する事業者も多い。当社が「すっぽん」関連商品を主とした事業で成長していくには、継続的な商品開発と、その商品を市場に伝えていく情報発信力を伴う必要がある。

また健康・美容に対する市場では、インターネット通販の分野の成長が著しいため、当社も距離的な制約を超えた事業展開が可能であり、市場の成長にあわせ発展する可能性は高い。既存顧客の固定化（囲い込み）と新規顧客の獲得を目指したマーケティングが重要となってくることは言うまでもない。

1)健康食品市場に関する調査結果 2010

(出所) 矢野経済研究所ホームページ (<http://www.yano.co.jp/press/press.php/000733>)

- ◆ 2009年度の健康食品市場規模は前年度比100.9%の6,757億円(メーカー出荷金額ベース)と推計し、近年、行政による規制・監視の強まり、健康情報番組の減少によりヒット素材が生まれにくい状況にあり、2006年度から2008年度まで縮小傾向にあった同市場において、4年ぶりに拡大に転じている。

景気後退による消費者の消費抑制の動きが健康食品市場にも影響はあるものの通販市場の伸びが市場拡大に貢献したようである。

- ◆ 健康食品市場における販売チャネルは無店舗販売と店舗販売の2つに大別され、無店舗販売(訪問販売・通信販売)が約7割を占める。通信販売チャネルの伸びが近年著しく、2009年度に2,333億円まで拡大し、訪問販売のシェアに近づいた。
- ◆ 健康食品市場において、体の内側からのケアを行うための美容サプリメントとしてコラーゲンやヒアルロン酸などが堅調に推移しており、中高年の女性を中心とした需要を取り込んで市場が拡大している。また、ジョギングやウォーキング、軽登山などを好むアクティブシニアの増加により、健康食品の摂取によって加齢に伴う身体的な悩みを改善させ、健康状態を維持しようとする動きも活発化している。

※この矢野経済研究所による調査における「健康食品」とは、機能性を訴求した食品であり、かつその形状が、錠剤、カプセル、粉末、ミニドリンクタイプの商品のみを対象としているため、当社の商品と完全に重複するわけではないが、市場の特徴としては参考となり、またマーケティングを行う上では重要な情報である。

(4) 地域産業活性化の方向性と経営課題について

① 地域資源「すっぽん」を活用した事業の課題について

当社は「すっぽん」を活用した商品展開を試みてきたことで、「めしませこらーげん(ゼリー)」というヒット商品を生み出すことが出来た。この商品をきっかけに「食楽亭」を知り、当店にお越し頂くお客様が増えたことは、その相乗効果と言える。

しかしながら、当社は「諫早市全体の活性化」を期待して取り組んできた経緯を踏まえ、現在当社の商品の露出に終わり、「諫早市=すっぽんの町」として認知されるには至っていない状況に対して満足していない。長崎には、「五島うどん」「島原そうめん」「佐世保バーガー」等の地域ブランドの確立を図った取り組みがあり、中には「地域団体商標」の登録も行ったものもある。また、地域ブランドの認証制度として、平成「長崎俵物」という社団法人長崎県水産加工振興協会が実施する取り組みがある。地域全体が1つのブランドを確立し、

市場での認知度を高め、地域活性化に取り組む事例が豊富にある長崎県の中で、「すっぽん」を取り巻く環境は、その活動領域まで至っていないことが課題と位置づける。

当社が取り組んできた事業がトリガーとなり、諫早市地域全体の関連商業活動に従事する人口が拡大し、食楽亭ブランドから「諫早すっぽん」という地域ブランドへの発展を期待している。当社は、このように諫早地域が、町をあげて PR 活動を行い、多くの地域事業者、個人がすっぽん関連商品の開発を行い、市場認知度が向上し、交流人口が拡大していくことが地域産業活性化につながるものと考えている。

② 地域ブランド「諫早すっぽん」の確立に向けた課題について

現在は、「すっぽん」を観光資源と位置づけ、地域ブランドとして確立する動きはないといえる。行政とタイアップして、PR 活動を強化する必要がある。当社自身も、第二・第三の商品開発に取り組むことを課題と位置づけている。この実現には、ロードマップを描き、実践するリーダーの存在が不可欠であり、現在そのリーダー的存在がいらないことが課題であるといえる。

③ 食楽亭としての経営課題

現在仕入先も、すっぽんの飼育方法（えさ・管理）にこだわりをもつ養鰻（ようべつ）業者を1つに絞っている。仕入れ、製造、販売において外部との連携強化を図るとともに、リスクの分散を考慮した事業計画を検討する必要がある。

（５）中小企業診断士としての関与・所感

食楽亭の取り組みを通じて、中小企業診断士として、地域産業活性化へ発展させていく上では、行政とのタイアップ、地域内の同業、異業種を問わず、多くの事業者、個人が関与し、「諫早すっぽん」という地域ブランドを確立に向けた取り組みを生み出していくことが重要である。

地域ブランドとして確立していく過程では、商品政策を含め、マーケティングが重要な要素を占めてくる。市場認知度を高めていき、諫早地域への交流人口の拡大につなげていくための事業計画を策定し、それを実践していくリーダーの存在（誕生）が必要不可欠である。

中小企業診断士は、このようなリーダーの育成、支援、地域ブランド確立に向けた事業計画の策定において、協力・支援する領域が多く存在する。さらに、行政とのタイアップにおける橋渡しの役割も併せ持つことができる。このような中小企業診断士としての関わり方をみると、自らが「リーダー」となり地域産業の活性化に取り組むことも可能ではないだろうか。

3. 株式会社九州アイビーシーコーポレーション

(1) 企業の概要

取組みのタイプ	タイプⅡ＝地域資源型
住 所	長崎市竹の久保町 5-13
業 種 ・ 業 態	化粧品製造業
事 業 内 容	サイエンス ナノプラチナ微粒子を素材とする製品開発・販売 OEM 化粧品立案・製造
取 組 み 概 要	長崎県の地域資源であるびわの葉及び月桃を酵素分解したエキスからの美容化粧石鹸の商品開発・販売
特 記 事 項	21 年度長崎県地域資源活用助成金事業に申請し、採択される。
診 断 士 の 関 与	地域資源活用事業、農商工連携事業認定申請支援、事業計画作成支援



各種ナノプラチナ化粧品

(2) 事業への取り組みの経緯

①産地・地域の現状と課題

日本一の生産量を誇る長崎県のびわは、昔から「茂木びわ」の銘柄で全国の消費者に親しまれており、初夏を彩る旬の果実として定着している。しかしながら、近年は食生活の多様化や他の果実の増加などの影響によって、びわの消費は伸び悩みの傾向にある。

②本事業着手の経緯

当企業はサプリメントの開発・製造・販売を行っていたが、独自の化粧品開発することを検討していた。

またびわの葉の原料製造供給先である(有)中吉興産は 長崎女子短期大学にも成分分析依頼した実績もあり、長い間酵素分解技術は有していたが、そのエキスを製品化(たとえば化粧品、健

康サプリ等)する技術がなく、連携相手を以前から模索していた。たまたま当方の紹介により事業のマッチング機会ができた。お互い話し合った結果、原材料を(有)中吉興産から仕入れ、当企業で商品開発することで合意した。また月桃（注１）も様々な経緯で月桃生産者から仕入れて商品化することとが可能となった。

（３）事業活動の内容

①事業概要

基本的には地域資源であるびわの葉及び月桃を酵素分解したエキスを美容化粧石鹸の商品開発を実施し、販売する事業である。

びわの葉、アカモク等を酵素分解できる技術と原材料から化粧品、サプリメントに製品化する技術を融合し、従来市場にはない新しい化粧品（化粧石鹸）を開発。

具体的にはびわの葉及び月桃を酵素分解した原料の食品分析、それに伴う原料内成分の分析等をして商品開発し、既存の販売ルート（化粧品会社、ドラッグストア）を通じて販売するとともに他の販売ルートも開拓する。

びわの葉にはビタミン１７（アミダグリン）をはじめポリフェノール等さまざまな薬効成分がある。

また月桃には様々な有効成分が多く含まれていることが最近明らかにされつつあり月桃の葉部や茎部・根茎部および種子は香料・色素・防虫・防カビ・防腐・農薬・医薬あるいはバルブ原料となる有効成分を含み多様な可能性を秘めた産業資源となり得るものと期待されている。

月桃・ビワの葉を酵素分解したエキスを融合した石鹸は美容、健康面での効果も期待できる商品開発であり、国内でもまれな新製品である。

従来ほとんど廃棄されあまり利用されなかったびわの葉を有効利用することで環境にやさしい、新商品の開発が可能となる。

またびわの葉、月桃ともに地元の地域資源を活用することで国産原料洗顔石鹸としての安全性も訴求でき、農業者及び加工業者の地域活性化に寄与することができる。

注１）月桃とは熱帯・亜熱帯に群生するショウガ科ハナミョウガ属の多年生常緑草本

②化粧品業界の展望

女性からの根強い需要により支えられてきたことで、長年安定した業績を続けている業界だが、最近では低価格を売りにした商品の発売やドラッグストアの急激な普及などによる販売チャネルの拡大といった、今までにない変化が見られている。そんな時代の流れへの対応策として、業界大手の資生堂は、主に量販店舗での取り扱いに重点を置いた販売戦略に乗り出した。低～中価格帯商品のラインナップを強化することで、ドラッグストアなどを利用する若年層を中心

とした需要の取り込みを狙っている。

業界内の動きは再編や新規参入も含めて常に活発化しており、ブランド力とコストパフォーマンスの両方において競争が激しくなっている現状だが、固定客やリピーターの存在が収益において大きく影響する部分であるだけに、効果的な販売促進や品質のPRといった企業努力が何よりも重要となるであろう。

これまで資金力豊富な大手メーカーがCMなどの広告戦略でブランド力を高め、事業を拡大してきた。しかし中小メーカーの製品でもテレビショッピングや通信販売、アットコスメなどの専門サイトに寄せられたユーザーからの口コミなどで売上を伸ばすケースも出てきている。また大手が取り扱わない個性的な製品の販売を行うベンチャー企業も誕生してきており、今後少子高齢化で大幅な需要増が望めない国内市場の推移を見守る必要がある。

化粧品業界はスキンケアに対する関心の高まりもあって、新規参入の流れが活発となっているが、特に自社の持つ技術を応用する形で異業種による進出が注目されている。中でも医薬品メーカーによって開発されている「ドクターズコスメ」の分野は、医学的な視点によって作り出されたスキンケア商品が、肌への直接的な効き目を第一に考える消費者からの支持を得ているという。市場が大きく活性化され、ブランド以上に商品力や開発力が問われる時代になりつつあることを表す事例であるとも取れるだけに、迎え撃つ既存メーカーの戦略にも工夫が求められている。

③本事業の特長・他社製品との違い

本事業の商品はスキンケア用石鹸であり、業界では活発にさまざまな商品が開発販売されている。以下は本商品（長崎びわの葉・月桃洗顔石鹸）の特長、他社との違いを示す表である。

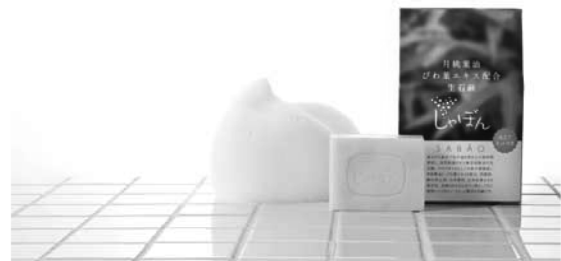
	長崎びわの葉・月桃洗顔石鹸	他社のびわの葉・月桃洗顔石鹸
特長・他の商品との違い	<ul style="list-style-type: none">・洗顔石鹸としての役割のみならず抗酸化力と、美白効果で従来の基礎化粧品（化粧水・美容液）としての役割も果たしてくれる。また、抗菌・抗炎症・解毒・抗アレルギーといった自然治癒力のある製品でもある。・合成界面活性剤・合成着色料・合成香料・酸化防止剤・保存料、添加物を使用していない。	<ul style="list-style-type: none">・月桃石鹸、びわの葉石鹸はそれぞれ単独で商品化されているが両者が結合した洗顔石鹸は当方の調査では全国的にも製造・販売されていない。・他社製品は添加物の使用が多い。
価格	60g 2,100円（税込）。	月桃石鹸は平均価格 1,500円から2,500円（税込）、 びわの葉石鹸は800円から 1,500円（税込）。

成分の特徴	<p>びわの葉・・・消炎効果、収斂効果があり、あせもやにきび、肌荒れを防ぎキメを整える目的で配合されている。</p> <p>月桃・・・防虫・防菌・防カビ効果</p> <p>これらの成分が相乗効果で効いてくる。</p>	<p>単独原料商品しかないため、お肌に対する効果率が非常に低い。</p>
販路、販売方法等	<p>企業は薬局・ドラッグストア（チェーン店）専門店販売、ネット販売の実績が既にあり、高級化粧品（洗顔石鹸等）販売分野で優位なアプローチができる。</p>	<p>月桃石鹸、びわの葉石鹸はそれぞれ単独品で販売されているのみで広く出回っていないわけではない。</p>

④地域経済への波及効果

これまでにない画期的な商品であり、ローコストでの地元の地域資源活用及び全国販売により、収益や売上の向上が期待できる。又、従来の他商品との相乗効果も生まれやすい。

更にびわの葉の地域資源活用により、農産業、製造業等の地域活性化を図ることができる。



長崎びわの葉・月桃洗顔石鹸

（４）経営課題及び今後の方向、対策

①経営課題

１）商品開発

現在 21 年度長崎県地域資源活用助成金事業の補助金を利用して開発済みで、既に商品は販売している。しかし本格的生産には至らずユーザの声を反映した商品改善の余地はまだあり。

２）販路開拓

大手ドラッグストア、知人を通じた販売先はあるものも本格的 P R はこれからであり、商談会開催、商品販売ルートを拡大中であり、知名度は低い。

②今後の対策

上記課題を解決するために、企業は次のような対策を講じている。

1) 商品開発

今後 国の地域資源活用か 県の農商工連携ファンド事業等を申請し 必要資金の確保を目指すことも検討中。

また商品のブランド化、品ぞろえを目指し、化粧品のみならずサプリメント開発も検討中

2) 販路開拓

今後商談会 展示会に参加し 販路開拓予定。そのための資金対策として上記同様

今後 国の地域資源活用か 県の農商工連携ファンド事業等を申請し 必要資金の確保を目指すことも検討中。

昨年新聞広告でお試し無料セットを掲載したところ 6千通の応募あり

お試し後の購入顧客も増加しているとのこと

- ・ハウステンボス内にある店舗で販売も商談中
- ・地域のアンテナショップでも販売を商談中

③中小企業診断士としての関与

中小企業診断士として、これまで企業に対し長崎県地域資源活用助成金事業申請支援、企業マッチング支援等様々な支援をしてそれなりの成果をあげてきた。企業も、ときどき相談に来ているが、今後も以下のような支援を予定。

1) 申請支援

国の地域資源活用事業または長崎県農商工連携ファンド事業等の申請支援

2) 事業計画作成支援

現在まだまだ成長過程にあり、今回新商品事業計画がスタートしたばかりである。

今後も商品開発計画、販売計画、資金管理等フォロー支援すべき課題は多い。

4. 大村製氷株式会社

(1) 企業の概要

取組みのタイプ	タイプⅡ＝地域資源型地域産業
住 所	本社 長崎県大村市水主町 2 丁目 971-13 工場 長崎県大村市東大村 2 丁目 1806-28
業 種 ・ 業 態	食料品製造業（業種コード 0912）
事 業 内 容	食用氷の製造販売、装飾用氷の製造販売
取 り 組 み 概 要	地元の名水「多良岳伏流水」を使った透明度の高い様々な氷の製造
特 記 事 項	長崎県内唯一の食用氷の製造業者であり、代表者は「花氷」の製造に関する特殊技術のパイオニアである。
診 断 士 の 関 与	経営革新に対する支援。（新製品の販路開拓）
U R L	http://www6.ocn.ne.jp/~mmoif/

当社は、昭和 29 年に当地で創業された製氷業者で、現在において食用氷の製造業者としては、長崎県内では唯一の企業である。

当初は、市内の氷仲買商に卸すための柱型氷の製造が主体であったが、需要の変化に伴って、昭和 53 年に袋詰め砕氷（かちわり）の製造を開始した。また、昭和 57 年には大村市内の氷仲買商を吸収合併し、氷製品の多様化と流通構造の変容に対して備えを行った。

平成 3 年、市内の中心部にあった工場を廃止して、山間の地に新工場を建設し、清澄な環境の下に清潔な設備で、地元の名水である「多良岳伏流水」を使用した、美味しい氷を製造している。また同時に、「山の上の氷屋さん」というブランドを立ち上げて、消費者に馴染みやすいイメージ作りを展開している。

その間、長崎県内唯一の食用氷の製造業者として、大手食品メーカーのグループである氷卸売会社の協力業者となり、長崎県をはじめ、九州全域及び大阪デポジットへの出荷も行っている。

また、今回の調査研究企業の直接の対象となった「花氷」⁽¹⁾ は、その基礎となる部分は、すでに昭和 54 年に研究開発を開始しており、その後改良研究を重ねて現在の形になっている。



工場外観

（２）氷雪業を取り巻く環境の変化

氷には大きく分けて食用氷と水産氷の二種類がある。

水産氷とは、水揚げされた海産物の鮮度を保持するために使用される氷のことで、水揚げの多い港湾には漁業組合などが運営する製氷施設がある。

この氷は、人が口にすることは全くないので衛生面を考える必要がなく、水道水などを凍らせて砕氷するだけの設備でよいことになる。

一方、家庭で消費する食用氷は長い間町の氷屋が販売してきた。しかし、近年の一般家庭での電気冷蔵庫の普及や飲食店・喫茶店等の大口需要先での自動製氷機の導入により、業界で取り扱う氷の需要は年々減少している状態である。

それに伴い、町の氷屋を筆頭とした氷雪販売業者の数もまた減少の一途を辿っている。しかも氷製品自体が製品ライフサイクルとしては成熟期に当たり単価の下落も激しく、今後は高付加価値化への転換が不可欠な状況である。

反面、消費生活の多様化・高度化によって、「多様な場面での氷の使用」という面での再評価が高まっており、今後良質な氷に対する需要は拡大していくものと思われる。それはまた、消費者の安全・安心要求の高まりをしめすものであり、製氷業者に対して、新たな衛生設備の充実を要求するものとなっている。

町の氷屋に代わって、消費者へ食用氷を提供するようになったのがスーパーマーケットやコンビニエンスストアである。また、それらの小売業態へ氷を卸すための業者として、広域販売を視野に入れた大手の食品メーカーや食品問屋が台頭するに至った。

全国の氷の製造業者は、いずれこれらの大手の流通機構に組み入れられていくことになるであろうと思われる。

（３）地域資源の活用に対する取り組み

このような環境変化の中にあつて、当社は早くから清潔な環境において、より安全安心な氷の製造販売に力を注いできた。前述したように、平成３年には山間部に衛生的な最新設備の工場を作り、平成１５年には品質管理工場にするために、製氷室・製造ライン・付帯設備等の全面的な改良と最新のコンピュータスケール・自動給袋包装機等を導入して、九州でも有数の衛生的な設備を持った企業となっている。

そして地域資源の活用として、地元の名水である「多良岳伏流水⁽²⁾」を原料として活用した純氷の製造に力を入れてきた。この多良岳の伏流水は、水質検査の結果、衛生面でも非常に良質な水であることが証明されている⁽³⁾。

さらに、この伏流水を使って作った氷は非常に透明度が高く、やや青みがかかっている、見た目にも美しく、この水を使った花氷が、商品としてブラッシュアップされるきっかけとなったのである。

（４）食用氷から装飾氷へ

当社の社長は、非常に研究熱心な技術開発タイプの経営者である。

現在の花氷の原型は、既に 30 年以上も前の、昭和 54 年に画期的な製法で製造に成功している。それ以来、様々な研究を重ねて今日の「花氷」の姿が出来上がったわけであるが、当社の花氷はいわゆる「花を氷の中に閉じ込めただけの氷柱」とは一線を画した非常に特異なものである。

特異点の第一は、氷の中に全く気泡が入っていないことである。だから透明度が高く、氷の中に咲く花の美しさが一層鮮やかになり、見る者に神秘的な感動さえ与えるのである。出来上がった氷の中に気泡が全く発生しないようにするのは、口で言うのは簡単だが、非常に難易度の高い技術である。

二番目の特異点は、中に入れる花が「生花」であることである。生花は造花と違って文字どおり生きているので、切り花の状態ではあるが呼吸をしており、氷になる時にどうしても気泡が発生してしまう。そんな悪条件下であっても、氷の中に気泡を発生させないようにするという技術を開発しているのである。造花を入れた花氷は国内のあちこちで見ることではできても、生花を入れた花氷を見られるのは、日本国内では当社だけである。

三つ目は、氷の中に「雪」を閉じ込めることができる点である。雪と氷は同じようなものだから、何の造作もないように思えるが、氷は水を冷却して作るのであるから、最初の姿は水なのである。だから、雪を氷の中に閉じ込めるということは、最初は水の中に雪を置くことになる。当然、普通なら雪は水の中で溶ける。それを溶かさずに氷の中にある状態にするわけだから、魔法みたいな技術ということになる。これらの技術により、これからも意表を突くような新製品を開発する可能性を秘めている。

前述したように、食用氷は成熟期に入り価格競争が激化することが予想される状況にあって、当社は地域資源の活用と伴に、当社の独自の技術を活かした新たな商品の開発・販売促進をもって、食用氷から装飾氷へのシフトを目指している。



薔薇の花を氷の中で咲かせた花氷

（５）当社の問題点

当社が、装飾氷を食用氷に代わる主力事業に育て上げるためには、幾つかの問題点が存在する。

① 食用氷の顧客の販売が一部大手企業に偏っていること。

新たな部門の萌芽があり、近い将来の主力事業として現在の食用氷に取って替わるような成長があるとしても、当面食用氷に依存しなければならない。とは言え、その食用氷の顧客が、一部大手に偏っているのは、この激変期にあって不安な材料である。

② 小売業のノウハウが不足していること。

花氷に関しては、従来のチャネルとは別に、一般消費者に直接販売していく意向であるが、これまで製造と卸売りしかやってこなかったもので、小売業のノウハウが不足していること。

③ 新旧の事業にシナジーが少ないこと。

同じ氷製品ではあるが、材料・製造過程・販売チャネルなどに関して、両部門に共有されるシナジーが薄いこと。

（６）対策

前項の問題点を克服するために次のような対策を講じなければならない。

① 食用氷の販売先の多様化

当社の製品は製品の完成度が高く、清潔で安全安心という評価が高い。これは当社の大きな強みの一つであるから、自信を持ってそこを強調した営業を展開すれば、地場の小売業者の支持を十分に得られるはずであるから、新規販売先の開拓に力を入れるべきである。

② 花氷の様々な販売方法の実験

花氷に関しては、まだ正確なマーケットのニーズの把握ができていないので、様々なチャネルを活用してどこに顧客がいるのかを探索しなければならない。

③ 他の産業との連携

花氷を始めて見た人は必ず感嘆の声を挙げて関心を示すが、それが必ずしも売上に直結するとは限らない。新たなビジネスチャンスを探している他の産業との連携によって、売上増加の機会が得られる可能性を求めて行かなければならない。

（７）中小企業診断士としての関与

前述した対策の実現のために、それぞれの分野を得意とする中小企業診断士が支援をしていくことができるはずである。また、そのために中小企業支援のための施策を積極的に使えるよう紹介していくことも重要である。

後注

1. 花氷

元来は、中に花を入れて凍らせた氷柱のことで、夏に室内や戸外で涼感を呼ぶために立てたものである。俳句において夏の季語としてあがっている。

2. 多良岳伏流水

長崎県と佐賀県の県境に位置する多良岳（983m）は、標高 1000m 前後の山が連なる多良山地の中央に位置しており、奈良時代から霊場として知られる山で、周辺には溪谷や滝が多く、多良岳県立自然公園となっている。多良岳山系に降った雨雪が地下水となって浄化され、山麓に清澄で美味しい水となって表出したのが多良岳伏流水である。

3. 原水水質検査結果（抜粋）

検査No.	第 01-0001 号	水源名	大村製氷（株）製氷工場
検査期日	1991 年 4 月 7 日～4 月 14 日	採水地	大村市東大村 2-1806-28
検査機関	（社）長崎県食品衛生協会	採水日	平成 3 年 4 月 7 日

目名	水質基準	試験結果	項目名	水質基準	試験結果
一般細菌	1ml 中 100 以下	0	銅	1.0mg/l 以下	0.005mg/l 未満
大腸菌群	検出されないこと	検出しない	ナトリウム	200mg/l 以下	8mg/l
カドミウム	0.01mg/l 以下	0.001mg/l 未満	マンガン	0.05mg/l 以下	0.005mg/l 未満
水銀	0.0005mg/l 以下	0.00005mg/l 未	塩素イオン	200mg/l 以下	6.5mg/l
鉛	0.01mg/l 以下	0.001mg/l 未満	カルシウム等	300mg/l 以下	45mg/l
ヒ素	0.01mg/l 以下	0.001mg/l 未満	蒸発残留物	500mg/l 以下	134mg/l
フッ素	0.8mg/l 以下	0.08mg/l 未満	フェノール	0.005mg/l 以下	0.0005mg/l 未満
四塩化炭素	0.002mg/l 以下	0.0002mg/l 未満	PH値	5.8 以上 8.6 以下	7.7
ジクロロメタン	0.02mg/l 以下	0.002mg/l 未満	味	異常でないこと	異常なし
トリクロロエチレ	0.03mg/l 以下	0.003ml/l 未満	臭気	異常でないこと	異常なし
ベンゼン	0.01mg/l 以下	0.001ml/l 未満	色度	5 度以下	0.5 度未満
亜鉛	1.0mg/l 以下	0.05ml/l 未満	濁度	2 度以下	0.2 度未満
鉄	0.3mg/l 以下	0.03mg/l 未満			

大村製氷株式会社 ホームページより

5. 松浦鉄道株式会社

(1) 企業の概要

取組みのタイプ	産業融合型地域産業
住 所	857-0862 長崎県佐世保市白南風町1番10号
業 種・業 態	旅客鉄道事業、旅行事業
事 業 内 容	旅客鉄道事業、旅行事業
構 成 要 員	107名
特 記 事 項	官民挙げての協力体制により、第三セクター鉄道の存続を図る。
取 組 み 概 要	<p>廃止が決まった九州旅客鉄道（株）（JR九州）の松浦線を、昭和62年12月長崎・佐賀両県、沿線市町村及び民間企業が当社を設立し当路線を引き継いだ。増駅・増便等により乗降客も増加し一時は黒字化するなど改善への取り組みが実を結んだ。沿線住民の人口減少等による乗降客数の減少傾向にある現在も、営業係数がほぼ100を維持するなど健闘している。</p> <p>※営業係数：100円の収入を得るためにかかる費用</p>

松浦鉄道沿線図



(2) 経緯及び概要

① 発足までの経緯

当社は、J R九州の松浦線を引き継ぎ昭和 63 年 4 月 1 日に営業開始した、佐世保～有田間を結ぶ営業キロ数 93.8 k m の鉄道である。その源をたどると九州松浦炭礦専用鉄道（明治 31 年建設、佐々～世知原間 11.9km）、伊万里鉄道（明治 31 年開業、有田～伊万里間 13km）、佐世保軽便鉄道（大正 9 年開業、相浦～柚木間 11.5km）まで遡り長い歴史を持つ。これらが合併等を経て、昭和 11 年国有化された。標準軌道の現路線として完成したのは昭和 20 年 3 月である。当時は、北松炭を西日本各地に輸送するために活躍した。

その後、相次ぐ炭鉱の閉山、急速なモータリゼーションの発達等により経営が悪化した。そうした状況の中、旧国鉄の分割民営化による J R九州の発足後、松浦線は昭和 63 年廃止となり当社へ引き継がれた。

② 会社概要

当社は、長崎佐賀両県および沿線市町村と民間企業が中心となり設立した第 3 セクターで、名誉会長には両県知事、取締役には沿線の市長及び佐世保市の主要財界人が名を連ねる。ただ、資本構成は地方自治体 40%、民間 60% と民間が多く、設立以来、常勤の役員は民間企業出身者で占め、民間企業経営の長所を取り込もうとする姿勢が見える。なお、平成 17 年 2 月より民間出身の常勤社長が就任している。

③ 利便性向上への取り組み

開業当初より利用者の利便性向上に積極的に取り組んでいる。駅数は、引き継ぎ時の 32 駅から開業翌年（平成元年度）には 48 駅となり、平成 2 年度 5 駅増設、平成 6～8 年度各 1 駅増設し、平成 10 年度には現在の 57 駅となっている。車両数は当所の 18 両から翌年に 4 両、平成 3 年度に 2 両増やすなど順次増加し平成 21 年度は 26 両となっている。

輸送体制の推移

項目	昭和 63 年度	平成 元年度	平成 2 年度	平成 3 年度	平成 4 年度	平成 8 年度	平成 10 年度	平成 21 年度
駅数	32	48	53			56	57	
車両数	18	20		22	24		25	26
行違駅数	13	17			20			
列車本数 (本/日)	87	88	113	112	121	157	155	148

また、単線のため増便するには行違駅の増設が欠かせず、当所の 13 駅から平成 4 年度には 20 駅へ増やしている。その結果、一日当たりの列車本数（上下計）も当所の 87 本から平成 2

年度には 113 便に増加し、平成 21 年度には 148 本へと大幅に増便している。

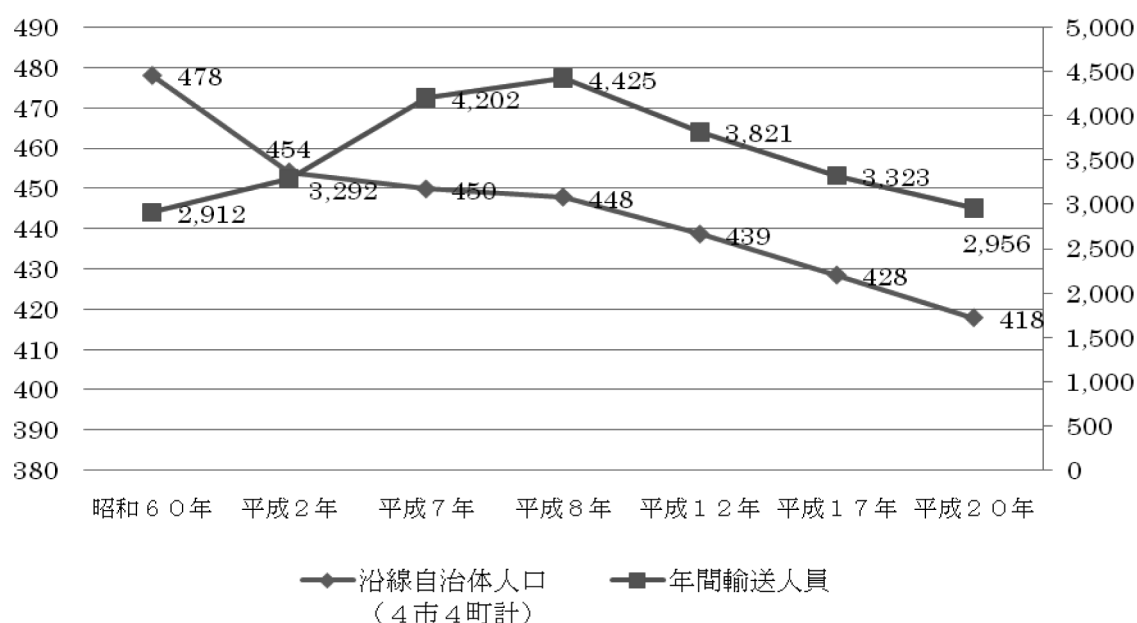
駅の新設で特に効果が大きかったのが平成 2 年度に設置された佐世保中央駅で、この駅が出来る前と後では様相が一変したと言えるほど利用者が増加したという。この駅は隣接駅と 200m の距離しか離れていないが、佐世保市の中心市街地の真ん中で、商店街のアーケードや総合病院と直結しており周辺住民のニーズをキャッチしたもので民間発想が功を奏したと言える。ちなみに両駅の距離 200m は駅間距離として日本一短いという。なお、佐世保中央駅には県・市の助成を受け平成 23 年にエレベーターの設置が決定している。



平成 2 年に設置された佐世保中央駅

下のグラフは、沿線人口と年間輸送人員の推移を見たものである（※昭和 60 年の年間輸送人員は国鉄 61 年度の数値）。当社の増駅、増便の取り組みは利用者の支持を得て、年間輸送人員は沿線自治体人口の減少にも関わらず、平成 2 年度から毎年増加しピーク時の平成 8 年度には開業時の 5 割増の 4,425 千人に達した。平成 9 年度以降は沿線人口の更なる減少、少子高齢化、不況等の影響により減少傾向となっている。なお、平成 20 年度までは旧国鉄時代の昭

沿線人口と輸送人員の推移



和 61 年の輸送人員を上回っており、利用者減少を食い止める当社の努力が現れている。

また現在、ダイヤについては定期便の他に、年末の忘年会シーズンには深夜に運行するシンデレラエクスプレス、また、年が明けると初売り列車の運行など、イベントに合わせた臨時便の運行を行い、利用者のニーズに柔軟に対応している。

④ 経営収支・・・全国の第三セクター鉄道の中でも健闘

営業損益の推移を見ると、下表の通り開業の昭和 63 年は 6 千 4 百万円の赤字であったが、年々営業収入は増加し、平成 5 年には 1 千 7 百万円の黒字に転じた。以後平成 12 年までの 8 年間は黒字で推移している。直近の平成 21 年は、自然災害等による復旧工事の増加で 1 千 5 百万円の経常赤字となったが、災害復旧工事費相当は保険金収入でカバーされたこと等により 1 千 6 百万円の当期純利益を確保している。

鉄道事業の収支に関する主要な指標である営業係数を見ると、国鉄の昭和 61 年が 759、J R 九州昭和 62 年が 217 であるのに対し、開業当初を除き常に 100 前後で推移しているところから当社の経営努力の大きさを確認することが出来る。

また、全国の第三セクター鉄道 39 社の営業係数（平成 15～19 年度平均）が 142.6 であるのに対し、当社は 101.4 と低い。これは、営業係数が 100 を下回る 4 社（北越急行、智頭急行、伊勢鉄道、鹿島臨海）と甘木鉄道 101.0 に次ぎ 6 番目に良好な値となっている。

このように、そのほとんどが赤字路線を引き継いだ全国の第三セクター鉄道の中で、健闘している姿が見られる。

経営収支の推移

単位：百万円

	昭和61年 国鉄	昭和62年 JR九州	昭和63年 松浦	平成5年	平成10年	平成15年	平成21年
営業収入	506	576	673	1,004	968	904	806
営業費用	3,842	1,251	737	987	967	903	822
営業損益	△ 3,336	△ 675	△ 64	17	1	2	△ 15
経常利益	—	—	△ 58	28	5	△ 3	△ 9
期末利益剰余金	—	—	△ 50	△ 25	44	50	66
営業係数※	759	217	110	98	100	100	102

営業係数：100 円の収入を得るためにかかる費用

⑤ 沿線自治体の支援体制

当社は、もともと旧国鉄の大幅赤字路線を引き継いだものであり、独自での経営継続は困難である。そのため長崎・佐賀両県をはじめとする支援体制が敷かれており、昭和 63 年に両県

と沿線の４市１２町１村（現在は市町村合併により４市４町）の自治体で構成する「松浦鉄道自治体連絡協議会」が設立されている。佐世保市がまとめ役となり、車両の購入や修繕、安全性確保のための沿線の施設整備等ハード面だけでなく、増客・誘客のための事業についても広範な支援体勢がとられている。

平成２０年６月に策定された「松浦鉄道沿線地域公共交通総合連携計画」によると、その事業内容は下表のようになっている。この計画は５カ年計画として当社の企画をもとに具体的に作成され、年度毎に詳細な計画が立てられ、検証・評価がなされる。

個別施策	実施プログラム（Ｈ２０～２４）
１）松浦鉄道整備事業に対する補助	施設整備事業計画により実施
松浦鉄道マイレールフォト&絵画コンテストの開催	毎年９月に開催し鉄道祭りで表彰 （Ｈ２０周年記念行事）
MR健康ウォーキングの支援	ウォーキングの年間計画の周知（健康ウォーキングメニュー、新規メニュー）
駅の花いっぱい運動の展開	沿線の地区協力会毎に実施（HP掲載、人気投票、表彰）
２）イベント車両の導入	結婚式・カラオケ、遠足等
３）JR九州との連携	乗入れ・利便性向上について協議（可能なら実施）
４）観光部署との連携	・観光商品の開発及び観光快速列車の運行・各交通機関への調査（イベント、祭り）・実施
５）ノーカー、ノー残業の推進	沿線自治体で検討（ノーカーデー１回／月）
６）パークアンドライド用駐車場の利用促進	PRの推進 駐車場の整備促進
７）花いっぱい運動	沿線自治体で検討
８）広告用ペインティング車両の利用促進	沿線自治体・企業で検討・協議・運用
９）アクセスの充実	関係交通事業者と協議
１０）共通乗車券等の導入検討	導入に関する調査・協議・運用開始

主な個別施策のこれまでの実施状況は次の通りである。

1) 鉄道整備事業に対する補助

設備整備事業計画に沿って進められている。具体的には、車両更新、レール重量化、分岐器重量化等、利用者の安全確保・サービス向上のための整備がなされている。車両更新については、全 26 両のうち、18～22 年度で 19 両更新が済み、23 年度に更に 2 両、合計 21 両が新型車両に更新される。財源は国と地方自治体の補助金があてられる。不足する場合は、当社設立時の基金（佐世保市等地域交通体系整備基金）の取り崩しで賄われるが、20 年度以降は補助金のみで調達できている。

松浦鉄道マイレール
フォト&絵画コンテ
ストの開催については、
平成 2 年より毎年実施
され 22 年度はフォト
116 点、絵画は 147 点
の応募があり、10 月に
表彰式が実施された。
作品は沿線自治体の庁
舎や駅で巡回展示され
る。



長崎新聞平成 22 年 10 月 5 日 MRフォト・絵画コンテストの記事

また、MR 健康ウォーキングはこの 10 年で 136 回を数え、毎月一回実施されている。会員数は 7～8 百人で、毎回 100 人程度参加者があり定着している。

2) イベント車両の導入

交通の手段としての鉄道の他に、地域住民にまた地域外の顧客に非日常の話題づくり体験ができるイベント列車を企画提供している。右図は当社の H P での案内だが、浸透し活用を広げていくのはこれからのようだ。

また、期間限定のイベント列車としては、生ビール列車（6～9 月）と伊万里牛のバーベキュー列車（10 月）が走っており、両方とも好評ですぐに切符が売りきれるといふ。

イベント列車

MRの列車を各種イベントにご利用出来ます。

ご利用例

- ビデオを使った車内会議
- 厄入り、厄払い、還暦などのお祝い事
- 新年会、忘年会、送別会など
- 子供会の催し(クイズ・ビンゴゲーム)
- カラオケ教室の発表会
- 車内結婚式
- 写真や絵画の車内発表会
- 移動展示会
- その他、各種宴会、会合等あなたのアイデア次第で使い方は自由です。

- ※ 料金 6万円(約2時間レトロ号・ハッピートレイン号を使用した場合)
- ※ 区間や弁当の手配、昼食場所の設定等ご相談下さい。
- ※ ご要望によりビデオ・カラオケ設置します。

お問合せ先
松浦鉄道株式会社 駅務課
TEL 0956-25-2229

3) JR九州との連携

JR九州との乗り入れは現在ハウステンボスへ1便のみであるが、利用者の利便性向上のため更なる協力体制が可能か検討がなされている。

4) 観光部署との連携

観光客のサービス向上のために観光快速列車を運行している。また、鉄道の日本最西端駅である「たびら平戸口駅」では、「たびら平戸口訪問証明書」を発行している。いくつかの旅行会社で日本最西端駅から最東端あるいは逆コースのツアーも企画されており、たびら平戸口駅の訪問客は多いという。また同駅には鉄道博物館も併設されており、新たに就任した女性駅長さんが案内をしてくれる。さらに、当駅と伊万里駅には電動補助付き自転車のレンタルを実施し、観光客の利便を図っている。

佐世保市小佐々町の岬と、平戸市田平町の鉄道駅、ひっそりとたたずむ二つの場所を訪れる観光客が急増している。キーワードは「本土最西端」だ。「端」というだけあって、たどり着くには時間を要し、周りに自立的な観光施設があるわけでもない。なぜ人が集まるのか、その魅力を探ると、現地を訪ねた。

(田原 孝)

松浦鉄道(MR)佐世保駅を出發して1時間20分、商店街のアーケードの上を走り、民家の軒先を抜けた1面編成のワンマン列車は、田園地帯を経て、里山が降り注ぐ緑のトンネルに差し掛かった。緩やかな右カーブを抜けるや、白濁りの木造平屋建ての小さな駅舎が見えた。

「お疲れ様でした。たびら平戸口、日本本土最西端の駅です」。女性駅員、辻支子さんのアナウンスに迎えられる。駅舎には昔のレールや車両の計器、制御などを集めた小さな「鉄道博物館」が併設されている。訪問証明書(200円)が人気で、2008年度は4096枚、09年度は6088枚、今年度も7月末現在で2912枚を発行している。記念入場券(160円)も販売している。

鉄道ファンが押し掛けているのだろうか。MR本社(佐世保市)に尋ねると、意外な答えが返ってきた。「実は、ほとんどがバスで訪れる団体旅行客なんです。沿線地域の少子高齢化や、並行する西九州自動車道の部分開通などの影響で、MRの年間輸送人員数は1996年度の442万5千人をピークに減少に転じ、09年度は90万7千人にとどまった。通勤や通学、買い物などの生活路としての需要増は今後も減み薄いため、そこで観光客呼び込みを狙い、08年度から大手旅行会社に「本土最西端の駅」を売り込んだのだ。関東や関西から福岡空港入りし、佐世保の唐津・伊万里市・平戸市・ハウステンボスなどを巡って長崎空港へ帰路につく周遊ツアーのコースに、たびら平戸口駅が組み込まれた。ツアー客の中には、後日に個人旅行でMRに乗って前駅を再訪するリピーターもいるという。駅舎にある利用者の感想が書き込まれたノートには、神戸、大阪、横浜といった地名が並ぶ。

同社の鹿山修一・営業企画課長は「日本中にMRファンが広がってきた。今後は全国の中小の旅行会社にも売り込みたい」と意気込んでいる。

朝日新聞 平成22年9月1日

6) パークアンドライド駐車場の利用促進

佐世保市のベッドタウンである佐々駅、江迎鹿町駅では、定期券購入者を対象に1ヶ月の利用料 1000 円で駐車場を提供している。他に需要が見込まれる皆瀬駅も駐車場の整備が計画されている。



パークアンドライド駐車場が設置されている佐々駅

7) 共通乗車券等の導入

平成23年度には、長崎県内のバスや路面電車等で利用できる長崎スマートカードを導入する。長崎県営バスはもとより佐世保地域の

させばバスや西彼バスと共通して利用でき、利用者へのサービス向上を図る。

以上のように、両県および沿線自治体の支援と強力な連携のもと、公共交通機関としての安全の確保に努め、利用者へのサービス向上に努めている。

（３）松浦鉄道の存在意義

松浦鉄道の現状を述べてきた。国鉄の赤字路線廃止により、県および沿線自治体、地域住民の強い要望で経営が継続されているが、ここで改めてその存在意義について確認をしていきたい。

① 通勤・通学の大切な移動手段

沿線には大学が１校と中学・高校が３０校あり、通学のための重要な手段となっている。利用者の割合を見ると、一貫して通学利用が５割を超えており、２１年度も５２％ある。通勤利用を含めると６割を超える。沿線人口の減少により漸減傾向にあるとはいえ、２１年度の通勤・通学の年間輸送人員は１,８０９千人となる。とくに朝の通勤・通学の時間帯は重なるため、沿線すべての利用者の足を確保するために２６両の車両のやりくりを頭を悩ますとのことである。車両数が限られるため、瞬間的には都会のラッシュの状態になるという。

こうした、限定された時間の大量輸送をバスだけで対応するのは困難で、逆にコストがかかることになる。また、通勤・通学は定期券による利用となるが、その他の割引を含め通常料金との差額（減収額）は平成１９年度で３億３千８百万円となっており、その分沿線住民に貢献していると見ることも出来る。

さらに今後高齢化が進む中で、通勤・通学利用者だけでなく車を利用できない高齢者の増加も避けられない。そうした交通弱者への移動手段としても一層役割を増していくと考えられる。

② 町の顔としての駅舎

全５７駅のうち５０駅は無
人駅であり、その設備も最
小限の設備に留まる。佐世
保、伊万里、有田はＪＲの
駅を利用しており、独自の
有人駅は４駅にとどまる。
しかし、これらの主要の有
人駅は、人口規模などから
みても立派な駅舎が設置
されている。右の写真は松



松浦駅（平成１５年竣工）

浦駅の駅舎であるが、中には木製のきれいなベンチと売店もある。先に挙げたたびら平戸口駅は、駅舎は古いが、日本最西端の碑とともに存在感を示しており、前に述べた佐々駅はログハウス調で、駅舎の前には新たに多機能トイレが設置され駅前も整備されている。それぞれの駅が町の顔としての存在感を示している。これらは、松浦鉄道の駅を町の玄関として整備することにより、内外に町の元気さを発信しようとする地元市町の心意気を感じられる。駅の建設は自治体の負担で行われており、松浦鉄道に対する期待の大きさがうかがえる。

③ 風情を醸し出す地域鉄道

都市部の鉄道と異なり、単なる移動手段としての機能面だけでなく、松浦鉄道でなければ味わえない雰囲気がある。それは生産性・効率化といった日常の世知辛さとかけ離れた情景を作りだしている。自然に恵まれた沿線の風景、乗降時に乗客に言葉をかける運転士、車内のゆったりとした雰囲気、そうした郷愁にも似た風情を醸し出すこの鉄道は、お金に換算できない大切な価値をもつと考える。ビール列車や伊万里牛列車が好評なのも、車窓から見える風景と人をリラックスさせる車内の落ち着いた雰囲気があってこそそのものと思われる。

これらの雰囲気を支えるものの一つに、国の有形文化財に登録されている3つの橋梁群がある。いずれも旧国鉄伊佐線時代に作られたコンクリートアーチ橋で、戦時中の物資不足の中鉄筋の代わりに竹筋が使われたと言われる。また、この鉄道の成り立ち故に、290カ所近くある橋梁（含む高架橋）のうち8割以上が建設後60年以上経過しており、



有形文化財の福井川橋梁（昭和17年）

100年以上経過しているものも37を数える。補修費へのしわ寄せは当然出てくるが、歴史をはぐくむ施設という視点からもこれからは見ていく必要がある。

④ 地域社会の交流の場

当社は物理的に人を移動させるだけではなく、地域住民の交流の場としての役割を果たしている。これまでも述べてきたように、さまざまな企画やイベントで地域住民を惹きつけ参加を促し、人々が交わり合う場を設けている。こうしたソフト面の活動が地域を活き活きさせるこ

とにつながる。上記に紹介したものの他にも当社が独自に、また、住民や他団体との連携で取り組みをしている。

1) MRまつり

毎年 10 月に開催場所を変えながらMRまつりが開かれる。会場では、ミニ S L 運転試乗会、軌道自転車展示会などさまざまなイベントや地元物産市やフリーマーケットのコーナー、フォトコンテストの表彰式やMR 協力者感謝状贈呈式などが行われ、多くの家族連れ等で賑わっている。



MRまつりのミニ S L

2) 名誉駅長制度

全 57 駅のうち 50 駅は無人駅だが、このほとんどに名誉駅長を定めている。駅の清掃や除草などボランティアで活動してくれる人を地元の町内会等に依頼して委嘱している。どの地域も快く協力してくれるとのことである。

独自のアイデアを出して活動する人もある。松浦駅名誉駅長の吉本努氏は旅行者の視点から見るのが大切との考えで、駅舎内の展示スペースに地元の陶磁器や長崎ゆかりの歴史的な資料を展示するなど工夫を凝らしている。また、古く見にくくなった駅名標を地元の高校の美術部に依頼し、同市のキャラクターや特産品のイラストが入った駅名標にリニューアルしてもらい話題になっている。



西日本新聞（平成 22 年 5 月 7 日）

3) 観光資源開発

平成 20 年度に長崎県北地域の佐世保・平戸・松浦・北松の商工会議所および商工会青年部の合同事業で、「県北四地区お薦め観光コース案内」という観光の穴場スポット開発のための事業が実施された。年度を通し、観光ルートを開発し、特産品の発掘・商品化を行い、最後に観光モニターツアーを実施するという大がかりな事業である。モニターツアーは A～D の 4 コース計画され、そのうちの A コースが松浦鉄道を利用したツアーとなっている。

この事業では、地域観光や地域おこしを学んでいる県北地域の2つの大学のゼミに協力を要請し、大学生が現地の調査等を行い観光ルートの開発に取り組むなど産学連携の事業となっている。

以上のように、当社は単なる交通手段としての役割だけでなく、その公共性と地域性故に地域住民が集う媒体となり、または話題のテーマとなり、地域住民同士あるいは地域外からの人的交流を促す重要な役割を果たしている。

(4) 今後の方向性

当社は、車両の更新や軌道・駅舎の整備は国や自治体の支援を受け、旅客鉄道事業の運営面を担当している。そうしたなかで、営業損益はマイナスとなっているものの、当期利益はプラス・マイナス相半ばする状況である。ただし、沿線人口・就学人口の減少は目に見えており、営業収入の減少は現状では避けられない。これまでも経費の削減がなされているが、収益の減少をカバーするには至っていない。

これまで見てきたように、当社では利益の減少を食い止めるためさまざまな施策がなされてきた。第三セクター鉄道各社の中でも良好な経営状況を保っているのもその成果である。

今後の取り組みを考える時、これまでと同様当社及び地域の資源を十分活用していくことが重要と思われる。

① 産学の連携

今回紹介した中にも、高校生との連携や大学との連携による事業が見られた。こうした学生との連携は今後も大いに活用出来ると思われる。特に、地域おこしのゼミとの連携は、大学にとっても現場に関われる良い機会になる。若い頭脳にいろんなアイデアを募集するのも面白い。幼稚園や小学校への働きかけも大人を動かす力となる。

② 名誉駅長の活用

今回話をうかがった松浦駅名誉駅長の吉本氏はアイデアマンであった。旅行客の視点でどうしたら喜んでもらえるか、気持ちよく旅行をしてもらえるかをいつも考えているという。駅名票のリニューアルもそこから出ており、なお且つ予算を最小限にするための知恵が学校を巻き込み、それが話題となり全国・地方3社の新聞記事となっている。名誉駅長は地域の名士でもあり、地域住民を惹きつけるアイデアや、観光資源発掘につながる話題を持つ人がいる可能性

県北御利益巡り・健康増進の旅…

大学生、名所を考案

27日発表会

「観光雑誌や情報誌には載っていない魅力の発見」を合言葉に、県立大と長崎国際大（ともに佐世保市）の学生たちが地域を歩き回って観光資源を掘り出し、県北地域の新たな観光ルートを考案した。27日午後8時から、佐世保市三浦町のアルカサSAS EBOで発表会を開く。

学生たちは、地域観光や地域おこしをテーマにしたゼミで学んでいる。県立大が江迎町を、長崎国際大が佐世保市や平戸市、松浦市などを担当。7月から調査を始め、地元住民から話を聞いたり、

「ミニタイムMやインターネットで情報提供を呼びかけたりした。」

長崎国際大生は観光ルートのテーマを「御利益巡り」に定め、「大金持大神」といったユニークな名称を持つ神社などを巡るツアーを考案した。佐世保市では健康に御利益がある神社仏閣を、平戸市と松浦市では金縁をもたす神社をまわるという。

県立大生が考え出したのは、江迎町の名所を巡りながら健康増進も期待できる「ウオーキングの旅」だ。旧平戸藩主が参勤交代の際に宿泊し、

た江迎本陣や平戸八景の一つに選ばれた断崖「高岩」を巡り、森林浴やウォーキングも楽しむ。

活動に参加した長崎国際大4年の京下太一さんは「自分たちが暮らす街に、これほどの魅力が埋もれていたとは」と驚き、「地元の人にもぜひ足を運んでもらいたい。地域の魅力を発信する参考にしてもらえれば」と話している。

朝日新聞
平成20年9月25日

がある。名誉駅長の知恵に耳を傾けることも有用と考える。

③ 外へ向けての情報発信

前に述べたように松浦鉄道は地域鉄道ゆえの良さを持っている。また、様々なイベントが企画されている。今、テレビでも鉄道でゆっくり旅をする番組が放映される時代であり、そうしたニーズは少なからずあるものと思われる。しかし、外へ向けての情報発信は当社のホームページかまたは鉄道ファンのホームページくらいである。外部への発信が望まれる。



浦の崎駅の桜

来年度の事業として、高校生による駅名標作成の他駅への展開、駅舎ウォールペインティングの地元高校生等への呼びかけ、駅舎有効活用策のコンペ実施等が企画・検討されようとしており、費用をかけず松浦鉄道への認知度を高めることや、高校生や大学生などへアイデア募集するのも一つの方法かもしれない。

以上、長崎県北地域で沿線住民の欠かせない足として健闘している松浦鉄道を見てきたが、今後の方向として、今まで同様またそれ以上に地域住民に親しまれるMRを目指し、沿線の自治体・住民と連携し町おこしに関わっていくことが、地域全体の魅力向上につながりひいては外からの観光客をも惹きつけることにつながると思われる。

※挿入写真は以下のサイトより引用した。

- Wikipedia（佐世保中央駅、浦の崎駅）
- 多摩地区そして日本各地の画像集（佐々駅）
- ぶらり松浦鉄道（福井川橋梁、MRまつり）
- misakitty station 駅舎の旅（松浦駅）

6. 農業生産法人 有限会社シュシュ

(1) 企業の概要

取り組みタイプ	タイプⅢ＝産業融合・連携型地域産業
住 所	〒856-0005 長崎県大村市弥勒寺町 486
業 種 ・ 業 態	農業生産法人
事 業 内 容	フルーツの里として「観光農業」に取り組む大村市福重地区の専業農家 8 戸が集まって設立した農業生産法人である。
構 成 要 員	役員を含め約 80 名（出資者は大村市福重地区の専業農家 8 戸）
特 記 事 項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全国地産地消コンクール（交流促進部門）最高賞の農林水産大臣賞受賞[H19.3] ・ オーライニッポン大賞 審査委員長賞受賞[H20.3] ・ ケッコイケてるシュシュプリン 日本農業新聞 一村逸品大賞金賞受賞[H20.5] ・ グリーンツーリズム大賞 2009 受賞[H21.12] ・ 第 4 回おおむらじげたまグランプリ 最優秀グランプリ受賞[H22.3] ・ 代表取締役 山口成美：長崎県観光マイスター認定（県内 5 名）[H18.5]
取 り 組 み 概 要	<p>1 次産業、2 次産業、3 次産業の一貫性を自社で確立し、「食と農」を主体としたアグリビジネスに取り組んでいる。都市と農村の交流拠点施設の役割を整備し、</p> <p>①農産物販売（直売所） ②加工品の製造・販売 ③食育活動・体験教室企画運営 ④レストラン運営 ⑤農家民泊の推進 ⑥農業後継者の育成 等に取り組む。</p>

(2) 事業への取り組みの経緯

① 農業生産法人を立ち上げた経緯

当社が交流拠点施設を開設した大村市福重地区は、フルーツの里として長崎県の地域産業資源として指定されている「ぶどう」「なし」「もも」等の観光農園が営まれていた。この果樹農園は、旬の時期には観光客を集客できるが、一年間を通じた観光事業を展開するには至っていなかった。そこで、「農家の所得向上」「専業農家として自立できる事業基盤の確立」を基本コンセプトとした農業生産法人の設立にたどり着いた。

② 都市と農村の交流拠点施設「おおむら夢ファーム シュシュ」のあゆみ

当社は、平成 8 年 8 月のビニールハウスを利活用した農産物直売所「新鮮組」を開始したことが起原となる。

平成 8 年 8 月	ビニールハウスにて農産物直売所「新鮮組」を開始
平成 9 年 10 月	農産加工施設「手作りジェラートシュシ」オープン

平成 10 年 7 月	有限会社「かりんとう」設立
平成 12 年 4 月	農業拠点施設「おおむら夢ファーム シュシュ」オープン
平成 15 年 8 月	有限会社「シュシュ」に社名変更
平成 17 年 4 月	洋菓子工房オープン、農産物直売所（新鮮組）増築オープン
平成 17 年 9 月	サンスパ シュシュアイスおおむら店 オープン
平成 19 年 1 月	団塊の世代の農業塾開校
平成 21 年 2 月	農産加工施設を開設

来場者数は、現在年間 49 万人に達している。平成 19 年度の「長崎県における農産物直売所の現状と今後の課題」をテーマとした、(社) 中小企業診断協会 長崎県支部の報告書では、年間来場者数 46 万人とあり、この 3 年間で 3 万人程度の伸びを示している。

当社の取り組みは、後述の表彰履歴にあるように第三者に多くの評価を頂くにいたった。

- 1)平成 19 年 3 月 全国地産地消コンクール（交流促進部門）で最高賞の農林水産大臣賞受賞
農林水産省のホームページにて、その受賞理由を確認できる。

(http://www.maff.go.jp/j/seisan/gizyutu/tisan_tisyo/t_forum/2007/index.html)

■農林水産大臣賞【交流促進部門】 受賞理由（要約）

専業農家 8 人で立ち上げた有限会社で、地元農産物の直売所、加工施設、菓子工房、レストラン、農業体験施設、体験教室を持ち、専業農家としての自立を基本に、生産・加工の人材の養成、都市住民との交流、学校や市民団体との食育、団塊の世代を対象とした「農業塾」の開催など創造性に富む活動を展開している。

これらの活動は、出荷農家の限定を行うことにより、農家所得が確保され、生産意欲の向上につながり、農産物の地域内流通が進むにつれ、地場農産物への評価を高め、消費者と生産者が直接交流することで「安全・安心」への意識の向上など地域農業の振興に大きく寄与している。

また大村市産の原料を活用した「アイス工房」・「パン工房」・「洋菓子工房」、地元の新鮮な野菜や加工品等などを販売する「農産物直売所」、地元の食材にこだわり、郷土料理を提供する「農村レストラン」、定植から収穫まで一連の作業が車椅子でも体験できる「農業体験農場」、農産物の加工ができる「体験教室」など、様々な取組を行っている。

シュシュの新分野への取組も意欲的に行う活動が評価され、大村市全域に「地産地消」の気運が高まると共に、中学校や高校生の職場体験の受入れや大村市観光農園の窓口、郷土芸能や地域の祭りの拠点施設など、大村市の学校教育や観光産業との連携においても重要な位置づけとなっている。また、青年農業者への活動支援をはじめ、農協青年部、県立大村城南高校との活動連携など担い手育成にも積極的であり、地元 P T A 組織や婦人団体

などとの意見交換や圃場巡回など、地場農産物への理解を高める活動にも意欲的である。

農産物直売所で販売している農産物には生産者名を明記し、店内には生産者の圃場や顔写真を掲示するなど地場産への理解が高まるよう工夫している。また、生産者は長崎県のエコファーマー認定を受け環境に配慮しつつ農地の生産力を維持・増進する農業にも取り組み、消費者からも信頼を得ている。さらに、生産者は定期的に直接販売することで消費者の生の声を生産につなげている。

このようなシュシュの地域農業と連携させた積極的なグリーン・ツーリズムの取組が評価され、年間 44 万人が訪れるなど長崎の体験型農業の「顔」となっており、県内各地の観光振興の取り組みに対する助言等、長崎県の観光振興にも広く協力している。

2)平成 20 年 3 月 平成 19 年度 第 5 回オーライニッポン大賞 審査委員長賞受賞

都市と農山漁村の共生・対流推進会議（オーライ！ニッポン会議）主催。

（参考）第 6 回 特定非営利活動法人 おぢかアイランドツーリズム協会（長崎県小値賀町）がグランプリ（内閣総理大臣賞）を受賞している。

3)平成 20 年 5 月 ケッコーイケてるシュシュプリン 日本農業新聞 一村逸品大賞金賞受賞



（出所）シュシュホームページ (<http://www.store-chouchou.jp/html/newpage.html?code=3>)

4)平成 21 年 12 月 グリーンツーリズム大賞 2009 受賞



（出所）シュシュホームページ

(<http://www.chouchou.co.jp/event/gt2009/>)

5)平成 22 年 3 月 第 4 回おおむらじげたまグランプリ 最優秀グランプリ受賞



まるごと6本分
にんじんの甘み
で作りました。



大村の黒土で育った
黒田五寸人参



(出所) シュシュホームページ

(<http://www.store-chouchou.jp/shopdetail/001000000029/order/>)

(3) 事業活動の内容

① 当社の基本理念について

当社は1次産業（農業生産）を基本とし、2次産業（加工）、3次産業（販売、サービス）の一貫性を確立した掛け算の6次産業を目指す。安心、安全、新鮮をモットーに旬の味を活かし、消費者の方々に感動を与え、地域の活性化と共に、農業後継者の育成を図ることを目的としている。

今後さらに「食と農」を主体としたアグリビジネスへの挑戦をつづけ、都市と農村の交流拠点施設の役割を果たす。(会社案内より抜粋)

当社は、この基本理念に基づく様々な経済活動を通じて、地域の専業農家の所得向上、自立できる経済基盤、事業基盤の確立と地域産業の活性化に貢献することを目的としている。

1) 交流拠点施設「おおむら夢ファーム シュシュ」の施設概要について

- ・ 総敷地面積 15,000 m²
 - ・ 建物面積 拠点施設 500 m² (約 150 坪)
 - 直売所 208.4 m² (63 坪)
 - ぶどう畑のれすとらん 630 m² (約 189 坪)
 - 洋菓子工房 78.4 m² (39.2 坪)
 - 収穫体験施設 1,000 m² (約 300 坪)
 - 加工所施設 264.8 m² (約 80 坪)
- (会社案内より抜粋)



(出所) シュシュホームページ

(<http://www.chouchou.co.jp/institution/index.html>)

2) 「食と農」を主体としたアグリビジネスへの取り組み

前述の「農林水産大臣賞【交流促進部門】 受賞理由（要約）」に記した取り組みに加え、平成 22 年 4 月から大村市グリーン・ツーリズム推進協議会を事務局とした農家民泊（現在 4 戸の農家登録）にも取り組んでいる。

② 「食と農」を主体としたアグリビジネス事業の市場について

「直売所」という視点で市場を捉えると、多くの事業体が参加し、飽和状態に近くなっている。差別化、競争優位性を確保できない事業体の淘汰は既に始まっている。

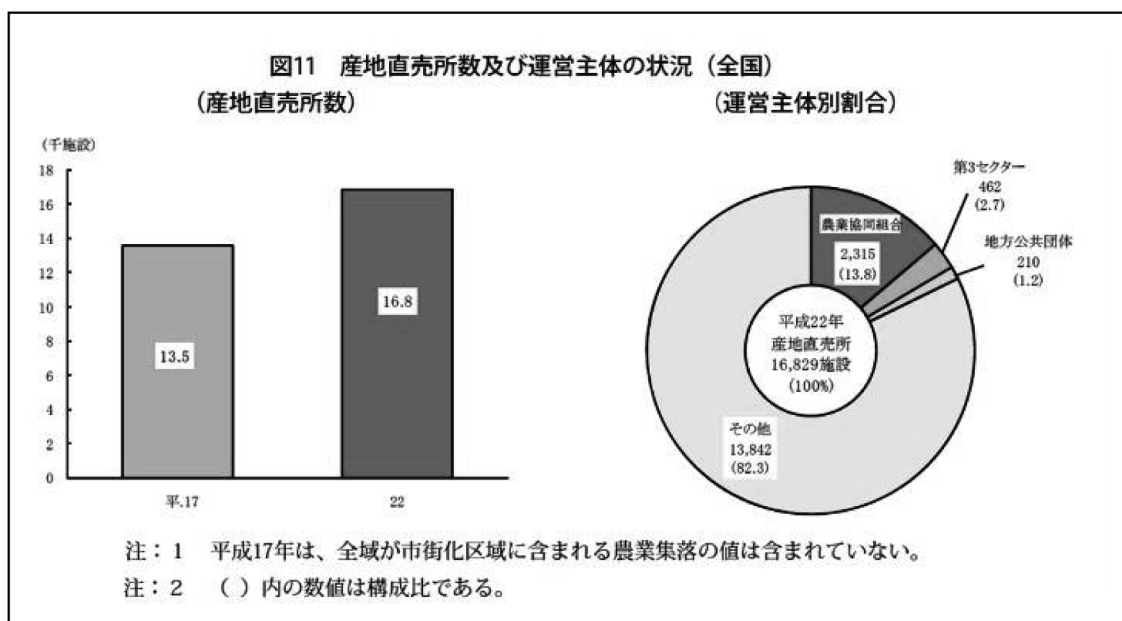
1) 農林水産省 2010 年世界農林業センサス結果

（出所）農林水産省ホームページ

(http://www.maff.go.jp/j/tokei/sokuhou/census10_gaisuu/index.html)

◆地域資源を活用した施設（産地直売所）

産地直売所数は 1 万 7 千施設で、5 年前に比べて約 3 千施設（24.3%）増加し、運営主体別に見ると、「その他」（生産者個人や生産者グループ、民間企業等）が全体の約 8 割を占めている。



◆平成22年11月26日公表 農林水産統計 農林水産省 九州農政局 長崎農政事務所

2010 年世界農林業センサス結果の概要（長崎県）（平成22 年 2 月 1 日現在）

長崎県においても、地域資源を活用した施設「産地直売所」は170施設で、前回（平成17年）に比べて52施設（44.1%）増加し、運営主体別に見ると、「その他」（生産者個人や生産者グループ、民間企業等）が全体の約8割を占めている。

③ 「食と農」を主体としたアグリビジネス事業の独自性について

6 次産業を実現した事業体も市場に多く登場しており、このビジネスモデルの独自性が高いとは言いがたい。但し、商品力、イベント等を含めた販売促進策（仕掛け）が当社の魅力（＝独自性）につながっており、集客効果を高めている。前述のとおり、来場者数が年間 49 万人に至っている要因である。当社は、おおむら夢ファーム シュシュとしての「個の魅力」の増大に尽力してきた。

④ 「食と農」を主体としたアグリビジネス事業の競合性について

民間スーパー等も「直売所」イメージの売場を展開しており、「直売所」間の競合から、「小売」という広い分野での競合が生じている。当社は、前述の基本理念と、地域の専業農家の所得向上、自立できる経済基盤、事業基盤の確立を目指すという基本コンセプトに基づき、あえて「価格競争」に転じていけないための「商品力」、「体験型・観光型施設」としての機能強化に努めていくことで、当社の競争優位性を確保している。③で前述のとおり、「個の魅力」を増大させることが、競争力を確保してきた主たる要因である。

⑤ 「食と農」を主体としたアグリビジネス事業の成長性について

当社の取り組みは、当該事業分野での成功事例、先進事例としての地位を確立したことで、関係各機関の表彰等を受けることができ、マスメディア等への露出も増え、市場での認知度が高まってきた。その効果で、当社の事業戦略、取り組み自体を「学びたい」と考える、法人、個人をはじめ、同事業分野に関連する行政関係者、支援団体等が当社を訪れてくるようになった。まさに「学び」の地としての側面を有するようになり、全国各地から、最近では海外からの視察、研修者の来場が増えてきている。

当社が成功事例、先進事例として「個の魅力」を発信し続けていくことは、行政、観光協会等が注力する「シンポジウム招致」と同種の経済効果を生み始めている。来場者は、観光客として、周辺観光地を訪れ、お土産物の購入、郷土料理等を食し、宿泊するという活動を伴っているからである。

（４）地域産業活性化の方向性と経営課題について

① 「食と農」を主体としたアグリビジネス事業の課題について

当社への来場者を固定化し、リピーターへと育成することが課題である。来場者数は順調な伸びを示しているが、この来場者が「興味本位で訪れた」お客様から、当社のファンになって頂く事が重要である。そこには、農産物自体の「安全・安心・新鮮」であることの魅力や、当社ならではの「加工品」の魅力といった「商品力」が重要な要素となるのはもちろん、

接客・接遇をはじめ、来場者を楽しませる、感動していただくイベント、プログラムの開発・育成にも努めていく必要がある。このような取り組みを積み重ね、「個の魅力」を増していくことで、滞在時間も伸び、それに連動して消費金額も大きくなっていく。

② 当社の事業が地域産業活性化に繋げていくためには

当社は、「個の魅力」の増大に努めてきたことは前述のとおりである。「個の魅力」は市場で認知されると、消費者が周辺の「魅力」と結びつけて、オリジナルの「時間の過ごし方」をつくりはじめる。最近では、「昼間はシュシュで過ごし、夜にはハウステンボスのイルミネーション・・・とか、ランタンフェスティバルを楽しむ。」といった観光ルートを、観光客自らつくりあげているのが特徴である。これは、各拠点が連携して「観光ルート」を提案してきたものではなく、各拠点が、「個の魅力」の増大に努め、情報発信をしてきた結果、観光客（消費者）が結びつけた結果であり、「長崎県での滞在時間の増大」に繋がっている。

このように、長崎県に多くの「個の魅力」が誕生すれば、交流人口の拡大、滞在時間の増大が期待でき、地域全体に及ぼす雇用増加、所得向上等の経済効果は容易に予測できる。

③ 有限会社シュシュとしての経営課題

当社は、代表者の強力なリーダーシップのもと、現在の事業基盤と市場での認知度を確保してきた。今後の課題は、事業基盤存続のための組織の機能強化と後継者の育成である。

（５）中小企業診断士としての関与・所感

「個の魅力」の増大には、強力なリーダーシップの存在が不可欠であった。中小企業の成長・発展にも同様に言えることである。このリーダーとなる資質を全ての人が持ち合わせていれば、地域産業の活性化は必然的に生じてくると考える。しかしながら、リーダーたる資質を発揮することができず、昨今の景況の悪化、将来への不安のもと、自らの事業活動に停滞感を抱く経営者が多いことも事実である。中小企業診断士は、このような状況下にある経営者を支援し、事業の成長・発展を支援する領域で活躍できる。中小企業診断士としての知識、経験に加え、6次産業化の事業計画策定、単独では実現が困難な事業においては「連携：新連携、農商工連携」等の橋渡しとしての機能を提供し、関係各機関との調整、補助・助成制度の有効活用を組み合わせたサービス支援が可能である。

また、組織の成長・発展にあわせ、組織の制度設計・機能強化、人事・評価制度の構築に加え、事業継承の問題における、その組織に応じて適正なプラン及びロードマップを立案し、実行していく過程を支援できるのも中小企業診断士であると考えている。

7. 有限会社あじさい

(1) 企業の概要

取組みのタイプ	タイプⅢ＝産業融合・資源型
住 所	諫早市多良見町木床 1 2 8 7－1 0
業 種 ・ 業 態	菓子製造業
事 業 内 容	洋菓子製造販売 特にゼリー商品が得意分野
取 り 組 み 概 要	ザボン生産農家と連携して長崎ザボンを使用したスイーツの製造・開発・販売を企画し、農商工連携事業を実施中。
特 記 事 項	21 年度長崎県農商工連携ファンド助成金事業申請し採択され補助金受ける
診 断 士 の 関 与	農商工連携ファンド等申請支援、事業計画作成・販路開拓支援

(2) 事業への取り組みの経緯

①産地・地域の現状と課題

長崎の地域資源であるザボンはポリネシア、マレーシアを原産地とし、1667年に国内で初めて長崎西山神社に持ち込まれた伝統果実。かつては、「長崎のザボン売り」の歌ができるほど生産量もあり特産品として浸透していたが、後に四国、九州などの各県に広まりまとまった栽培がなされたことで、次第に消費は落ち込んでいた。

350年の歴史を繋いできた西山ザボンとマトウ文旦を掛け合わせ長崎特産品としてのザボン品種として1993年に当時の農水省農林試験所口之津拠点で育成し長崎ザボンと命名した。

ザボンの生産地である長崎茂木方面では、びわの栽培が主体となったが、高齢化が進み、手間のかかるびわの栽培から、木に登ることなく作業ができる ザボン「紅まどか」栽培に移行する農家が増えつつある。

長崎地場産ザボンの復活を合言葉に長崎ザボン振興会が、「紅まどか」を栽培し、毎年約100本増殖するなど、積極的に生産拡大に力を入れている。

ザボン振興会会長は「ビワに続く日本一の産地を目指したい」との意向があり、支援する田上長崎市長からは「思ったより苦味が少なく甘くておいしい。果肉がやわらかいうえ、香りも良い」とお墨付きを受けている。



「長崎ザボン」はランタンフェスティバルで販売されているほか、**長崎ザボン** 関東、関西の市場へ出荷している。

しかしザボンの認知度はまだまだ低くザボンの生産量は21年度約4500個、22年度約5000個(見込み)と見込みより伸びておらず、ザボンそのものの販売ルートの拡大及び販売できない規格外品の処分が大きな課題となっている。

そこでザボンの規格外品を利用した加工品を 製造・販売することで、販売ルートの拡大、規格外品の処分という課題を解決しようということになった。

従来からザボン加工品として以前からザボンの皮を砂糖漬けた「ザボン漬」があるが、砂糖を多量に使っているためダイエット志向が強い現在では、売れていない。

(有)あじさいは果実のゼリー等製造販売しているが、果物スイーツ、ゼリーでは大手の㈱たらみがかなりのシェアを占めており、かなり厳しい競争を強いられている。

2008年度以降の急激な景気後退により当企業も売上げが伸び悩んでおり、地域資源である長崎ザボンも特色ある加工品としての有効活用を迫られていた。

②本事業着手の経緯

ザボンを食べたいが皮をむくのが大変 もっと簡単に食べられないかとのザボン愛好家からの要望もありザボンの果実を簡単に食べられるスイーツの試作品を開発した。

試作品を 従来のバイヤーに試食してもらったところ評判がよかった。

以前から地域農産物加工品の事業化構想を持っており、スイーツに対する需要の高まりを契機とした市場の動きから、今回ザボンを利用したスイーツの事業化に踏み切ることを決意した。

(3) 事業活動の内容

当社は従来からみかん、びわ等の果実をゼリー等の菓子に加工する技術があり、その加工品技術を活用し、長崎ザボンの特性を活かしたスイーツ新商品を開発し、販売することとした。

具体的には加工したザボンゼリー、ザボンピール等のザボンスイーツの商品開発により、長崎ザボンブランドの確立を目指している。

①本事業の特長・他社製品との違い

基本的には長崎ザボンを使用したスイーツ販売は全国的にも当方の調査では例がない。

以下は長崎ザボンゼリー、長崎ザボンピールの他社との比較表である。

	長崎ザボンゼリー	長崎ザボンピール	他社ザボンゼリー	他社スイーツ
特徴・他の商品との違い	<ul style="list-style-type: none"> ・従来廃棄していた長崎ザボンの皮・海綿質部分及び果肉を使用し、有効活用を図る。 ・適度なザボンの苦みを残し絶妙な味に仕上げる ・常温での賞味期限を一年と長期間可能。 ・無添加 	<ul style="list-style-type: none"> ・まだ商品化されていない全く新しい商品である。 ・ザボンの皮は渋みの成分が一番強く、その渋みを取るためには水にさらすだけでは抜けないため自社の独特の手法を用いる ・ザボンの香りと適度な苦みを残しカカオ成分55%のチョコレートでコーティングする。 ・スイーツに敏感な若者をターゲットとする 	<ul style="list-style-type: none"> ・熊本八代産ザボンの1種である晩白柚(ばんぺいゆ)を使用したゼリーとして販売されている。 <p>これは果肉のみ使用されており、冷暗で保存しても、30日の賞味期限しかない。</p>	海外からの輸入した原材料で作られた物が多く出回っている
価格	300円/個	1000円位/箱	6個入り 1900円(税込)	安価 80円～100円
製法等	<ul style="list-style-type: none"> ・当社独自製法で皮の下にある白い海綿質の苦みをぬく。 ・果肉は一年中供給可能な保存方法にする。 <p>(保管は4年間可能)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・風味を残すため当社独自製法でザボンの表皮部の苦みを抜き、チョコレートコーティングする。 		
販路、販売方法等	・百貨店、農産物販売所、お土産品店、空港売店、高速SA売店、インターネットでの販売	・百貨店、お土産品店、空港売店、高速SA売店、インターネットでの販売。	当社の調査ではネット販売のみ。	全国各地の販売店で販売。



長崎ザボンゼリー



長崎ザボンピール

②商品販売状況

1) 市場性、販売戦略計画

・長崎ザボンについては伝統ある長崎ザボンを推進する長崎県、長崎市の奨励品種であり、長崎ザボン振興会は意欲的に販売している。ザボンスイーツは長崎ザボン振興会の活動と歩調を共にすることで、長崎の地産加工品としての市場性はあると見込んでいる。

また新加工商品は長崎県産であり、国産品として、食の安全、安心ニーズが強く訴求できる。現在までの当社の試食調査では、新しい味として若者に好まれており、市場拡大が見込まれている。

・ザボンゼリーは茂木びわに続き、今後の長崎スイーツの定番と成る可能性がある。

現在フルーツゼリ商品は一般家庭向けに需要が増大しており、今後もこの傾向は続くものと予測している。

長崎ザボンの販売ルートを利用し、更なる拡大とともに、農産物直売所に新商品を加工品として 販売する計画である。

・ザボンピールは贈答品として百貨店、空港、お土産品店等に販売拡大する計画である。

2) 商品開発後の展示会、販売、出店状況

2010.03 長崎国際テレビから『ざ・ボンデショコラ』の取材を受ける。

2010.03 平成21年度長崎県農商工連携ファンド事業に採択される。

2010.05 西日本新聞に『ざ・ボンデショコラ』が掲載される。

2010.05 イオンモール筑紫野店で「長崎うまいものフェア」に参加。

2010.06 ざぼんの原木がある西山神社に5代目長崎ざぼん植樹。

- 2010.06 長崎の情報誌『ザ・ながさき』に夏のスイーツとしてざぼんゼリーが掲載される。
- 2010.07 企業初のテレビCMが完成。
- 2010.08 長崎空港売店でざぼんゼリー販売開始。
- 2010.08 九州高速 川登サービスエリア（上り）でざぼんゼリー販売開始。

③地域経済への波及効果

1) ザボン売れ残り品，B級品の有効利用

長崎ザボン生産農家で生食として売れ残った商品や傷物等をB級品として利用し、ゼリー等の加工品にする事により、B級品ザボンの販売ルートも確保でき伝統果物の生産を活性化出来る。

2) 低コスト商品の開発

B級品等をローコストの原材料で加工する事によりザボン加工品を低コストで製造でき、売上、利益の拡大を図ることができる。これにより、地域への波及効果や地域経済の活性化に貢献できる。

3) 観光の活性化

長崎ザボン及び加工品を長崎ランタンフェスティバル会場で販売することで、長崎の観光活性化に寄与できる。

4) 地域活性化

ザボン商品の全国売上げ拡大によりザボンがB級品ではなく 全国に知られた県産品となる足がかりとなり、地域の活性化に貢献できる。

5) 観光の活性化

長崎ザボン及び加工品を全国各地で販売、PRすることで、長崎の観光活性化に寄与できる。

6) 生産者の事業継続

生食できない、規格外、売れ残り等の長崎ザボンを全て加工に廻せることで、ザボンの生産が増加すれば、比較的作業の楽なザボン生産に従事でき、高齢者の農作業継続、労働軽減が可能となる

(4) 経営課題及び今後の方向、対策

①経営課題

1) 商品開発

今回長崎県農商工連携ファンド助成金事業で計画した新商品を開発した。
しかし試作品ユーザからの要望、改善事項の対応で当初の予算をオーバー。

2) 販路開拓

現在農商工連携ファンド事業に採択されたことで、各種の商談会に参加しているが
まだまだ予定通りの販路開拓にはならず、目標の売り上げに達してない。

②今後の対策

上記の問題点を解決するために、次のような対策を講じている。

1) 新商品開発

今後 開発資金を確保できれば、本格的商品開発を目指す。
更に今回長崎ザボン 「紅まどか」を使用したスイーツ「長崎ザボンロールケーキ」、「長崎ザボンジュレ」 を健康的で食べやすい美味しさをモットーとしたスイーツとして開発・販売する計画である・

ロールケーキは長崎県産の小麦粉・地元の生みたて2日以内の新鮮な卵を使用する。

ジュレはひと房丸ごとの果肉をそのままの形で生かし、手軽に生の食感を味わうことができる。

またサービス向上対策としては 従来の請負製造・卸売りから脱却し、直接顧客に販売することにより、リピータ確保のための顧客アンケート、購買後のフォロー等を実施計画している。

2) 販路開拓

今後商談会、展示会に参加し 更に販路開拓予定。
現在も長崎県、長崎県商工会連合会主催の商談会に参加し、販路開拓中。

③中小企業診断士としての関与

中小企業診断士として、企業に対し 21 年度長崎県農商工連携ファンド助成金事業申請を支援。当事業は採択となり、補助金を受ける予定である。その後企業に対してファンド事業実施のための資金繰り等経営支援を実施してきた。今後は次のような支援が考えられる。

1) 販路開拓支援

これまで長崎市、長崎県、商工会議所、中小機構等のバイヤーとの商談会を紹介し
何度か商談が成立し、成果を上げている。

長崎県商工会連合会等での商談会でも当方参加し、支援中。

2) 事業計画作成支援

昨年国の農商工連携事業認定を目指したいともこと支援する予定。

今後も成長が見込めるスイーツ分野で売れる商品開発する意欲、創意が企業に有る限り、経営支援、新事業計画作成支援を継続する予定である。

8. 株式会社草加屋

(1) 企業の概要

取り組みタイプ	タイプⅢ＝産業融合・連携型地域産業
住 所	長崎県佐世保市重尾町 210
業 種 ・ 業 態	食品製造業（菓子製造業販売）
事 業 内 容	地元に昔から伝わる和菓子の製造販売
取 組 み 概 要	農商工連携などによる、地域の特殊な資源を使った新製品の開発
特 記 事 項	三年連続で長崎県特産品展において奨励賞を受賞している。
診 断 士 の 関 与	農商工連携などの企業連携に関する制度や施策に関する知識を提供し、実際に活動するために具体的な方策をアドバイスする。
U R L	http://www.soukaya.co.jp

当社は、昭和 30 年代に先代の高木守氏が、昔ながらの製法で草加せんべいを製造販売したのが始まりで、以来 50 数年を経た佐世保市内でも老舗の菓子製造業者である。

昭和 40 年に法人成りし、現在二代目の高木龍男氏が経営を引き継ぎ、かんころ餅を初めとした地元に昔から伝わるお菓子の普及と、新たな製法や商品開発に取り組んでいる。

当社の特色は、経営理念である『かかわる人々が全て元気になる』でも判るように、菓子類を通じて多くの人々に「健康」を差し上げるということを目的としており、そのために様々な取り組みや創意工夫がなされていることである。食料品製造業者のモラルの低下、汚染された食品の横行、それらの国際的流通などの問題が次から次に発生する現在、食生活の改善や食育などの必要性が認識されているが、当社は創業当時から、スローフードやロハス⁽¹⁾などの精神に基づいた事業活動が展開されてきたと言えるだろう。ロハスの提唱者であり、環境問題やエコロジー、CSR（企業の社会的責任）などの先進的な考え方の啓蒙に力を入れている月刊全国誌「ソトコト」にも注目され、平成 21 年 9 月号の「親切的企業 60 選」という特集の中で、8 頁にわたり紹介されたことは、これまでの地道な活動が間違っていないということに自信を深めている。



工場及び店舗の外観

（２）地域資源の活用に対する取り組み

まず「地産地消」への取り組みである。当社を代表する菓子である「かんころ餅」は、その原料の全てが長崎県内で産出されたものである。特に主原料であるさつま芋⁽²⁾は五島列島で栽培されたものであり、その芋を地元の農家が干し芋にした状態のものを購入している。それにきび粗糖ともち米を加えた非常に素朴な菓子であり、県内外の多くの消費者におやつ代わりに食されている。そのほか、「黒のジャム」のかぼちゃ、「びわゼリー」のびわ、「ジュレくらげ」の野菜類など多くの製品の材料が県内産で賄われている。

さらにこの地産地消の一環として、長崎県の特産物である「さつま芋」を主食にするための食品づくりを推し進めている。さつま芋を主食にとっても、戦前や戦後の食糧難であった時代のようにさつま芋をそのまま食するというのではない。小麦粉の中に、ある一定量のさつま芋を混入させたパンを作って普及させようという事業である。この活動を起こすきっかけには次のようなことによるものである。

長崎県には離島が多いが、離島の高齢者にパンを食べている人が多いのに気がついた。だが、離島にはパンを製造販売している業者はいないので、大手メーカーのパンを買って食べている。それなら、離島で良く栽培されているさつま芋を原料としたパンを製造したら地産地消になると考えたのである。さつま芋は繊維分が多く滋養に富み、健康食品の優等生である。しかも地元で産出するから安全安心でしかも安価である。

とはいっても、パンはさつま芋だけでは作れないので、小麦粉の中にさつま芋を混入させるという作り方になる。どの程度混ぜたら美味しいパンができるかを研究して製品化した後、県下に販売すると同時に、パン教室を開催して、素人でもできる美味しいパンの作り方を指導している。これが普及すれば、さつま芋を混入した分だけ小麦粉の使用が減り、その分小麦の輸入が減ることになるから、食料の自給率向上にも貢献できることになる。

（３）地域や地元企業との連携

①黒島のガンガゼを活かしたお菓子（次頁右下写真）

佐世保市の九十九島の中に、黒島という人口 500 人余りの島がある。隠れキリシタンの島として有名で、赤レンガ造りの黒島教会は国の重要文化財に指定されている。観光客もある程度あるが土産物がないのが永年の悩みであった。そこで当社が依頼を受けて、黒島と連携して新たなお菓子を作ることになり、試行錯誤の結果、島で海藻を食い荒らす厄介者として扱われていたガンガゼという雲丹（ウニ）を原料として「うにまる」という一味違った⁽³⁾お菓子が誕生させた。

早速、黒島では島の唯一のお土産品として、島を挙げてこのお菓子の販売に力を入れている。

②農事法人組合との連携で生まれた「カボチャのジャム」

佐世保市の隣町、波佐見町の農事法人組合「百笑会」は、これまでとは違った農業をしようという意思を持った生産農家の集まりである。有機栽培の作物や高品質の農作物を作って、非価格競争を展開しようと試みている。

とはいえ、農産物をそのままの形で販売するだけでは高価格は期待できない。何らかの加工を施すことによって付加価値を上げたいと考え、中小企業支援団体を通じて当社に相談があった。双方それぞれの強みを持ち寄って様々な試験を繰り返した結果、有機栽培で作ったかぼちゃを原料としたジャムが出来上がった。風味を上げるために黒ゴマやきび砂糖などを混ぜ合わせたので、色が真っ黒に仕上がった。そこで『黒のジャム』と銘打って商品化した。かぼちゃで作ったジャムは日本でもここだけであろう。

（４）食育への積極的な取り組み

前述したように当社は「食育」にも積極的に取り組んでいる。その活動の一環として小学生の工場見学がある。近所にある広田小学校の６年生の社会科実習のために、工場を開放している。菓子の原料や製造過程、選別や梱包などを目のあたりにして、子供たちは大人が予想もしないような質問を投げかけてくる。それに対する丁寧な答えを聞いて、子供たちは「食べもの」に対する関心を強くしていくのである。

それだけで終わらないのが当社の大きな特徴である。中学生は３年生になると職業体験という実習がある。３～４人がグループになって町工場や商店などに数日間通って、工員や店員の支援を受けながら実際の業務を体験する仕組みである。

当社はこの生徒たちの受入にも積極的に参加しているが、中学生の実習と同時に小学生の工場見学を実施している点がユニークである。小学生が工場見学に来ると、中学生が説明役を引き受けるのである。数年前に自分達が工場見学した時の経験が大いに発揮され、小学生の疑問に対して適切な受け答えができるので、

これは中学生にとっても実に有効な実習になっている。

さらに、成長した子供達の中からアルバイトを経て当社に就職する者が出てきており、社長の経営理念を承継してより良い食品づくりを実践していく後継者が育って行くことになるのである。



ガンガゼ（ウニ）を原料にした煎餅

（５）当社の問題点

消費者の「安全・安心」志向は年々強くなっているが、当社はその消費者のニーズを超えたレベルの安全・安心の実現を目指している。それを実現させるためには、まずそれに相応しい原材料の確保が不可欠である。しかし、有機栽培や無農薬栽培によって生み出される優良な農産物はまだ少なく、次のような問題点が発生する。

① 大量に出来る作物を材料にしていないので、手間暇がかかること。

② 検査などを厳しくしているので、効率的な生産ができないこと。

また、当社の真摯な取り組みを聞いて、各方面から様々な意見や製品化の提案、或いはコラボレーションの申込みなどが相次いでいる。それにできるだけ応じようとするあまり、

③ ターゲットが分散し、ドメインが曖昧になっていること。

④ 大きな利益を生みだしてくれる商品が少ないこと。

さらに、社会のニーズよりも常に一步先のモノを求めようとする姿勢によって、

④ 経営理念を正しく理解して貰うことの難しさ、などがある。

（６）対策

前項の問題点を克服するために次のような対策を講じることが必要である。

① 企業連携による原料の安定的確保

安全な食品づくりに賛同して、有機栽培や無農薬栽培による農産物を積極的に提供してくれる農家と連携して、高品質な原料が安定的に確保できる仕組みを作ること。

② 原材料の品質検査などを素早くできるようなシステムづくり

原材料ごとに品質検査のマニュアルを作成し、計画的・長期的な社内教育を進めることにより、熟練工でなくても検査が可能なシステムを構築すること。

③ ドメインの再構築

消費者のライフスタイルと当社のターゲットに即したカテゴリーを設定し、それに合わせて定期的に全商品の見直しと商品のカテゴリー再配分を行う。環境の変化や当社の方針の変更に合わせて、カテゴリーの見直しも行う。

（７）中小企業診断士としての関与

上記の対策が実現できるような提案を行い、実際的な方法をアドバイスする。具体的には、県の農林業支援機関や農業界に詳しい専門家と接触し、県内の意欲的な農家のリサーチを行い、農商工連携推進策などの国の施策を利用して、優秀な農家との連携ができるよう支援する。

後注

(1) ロハス

Lifestyle Of Health And Sustainability の頭文字をつないだ造語で「健康と環境に配慮した持続可能な社会生活」と訳されている。1998年に米国の社会学者ポール・レイが提唱したもので、わが国では2002年日経新聞で紹介されたのが初めてである。

大量生産・大量消費のアンチテーゼであり、これまでのような生産と消費を続けたら環境破壊が進み、人類は滅亡に向かってしまうことになるので、ライフスタイルを変えようという運動である。なお、ロハスの5つの市場として、①持続可能な経済活動、②健康的な生活、③代替医療④自己啓発、⑤エコロジカルなライフスタイルがあるとされている。

(2) さつま芋

さつまという字がつくので、日本では鹿児島県が発祥の地のような印象があるが、実際には1615年、英国商館長のリチャード・コックスが長崎県平戸市の川内に甘藷畑を作ったのが、日本におけるさつま芋の起源である。現在も、この川内の丘には「コックスさんの芋畑」と言われる場所が存在する。

(3) 一味違ったお菓子

ガンガゼを原料とした菓子「うにまる」を食した人の中に、あんまり美味くないという人が半数近くいるとのことである。それに対して社長は、「美味しくするのは簡単、化学調味料を使い砂糖の量を増やせば美味くなる」という。今の人たちは、スナック菓子の味にならされてしまって、原料の持つ本当のうまみが判らなくなっているのである。せんべいを美味くないと言った人には、「あなたの味覚がおかしくなっている、暫く噛んでみると必ず美味しくなる」と説明しており、確かにじっくり噛むと、何ともいえぬ良い味が口の中に広がるということである。



9. 有限会社筒山太一窯

(1) 企業の概要

取組みのタイプ	タイプⅣ＝伝統型地域産業（伝統型の革新による産業）
住 所	〒859-3712 長崎県東彼杵郡波佐見町中尾郷 1018 番地
業 種 ・ 業 態	窯業・陶磁器製造業
事 業 内 容	陶磁器の製造・販売、蓄光性機能を有する製品の製造・販売
取 組 み 概 要	<p>既存の陶磁器製造の設備を活用して新分野（蓄光性製品）の製造に取り組む中。</p> <p>① 蓄光式避難誘導明示物（蓄光タイル） 使用例～東京都営地下鉄 46 駅に約 5,000 枚施工</p> <p>② 「エコほたる」（蓄光マーカー） 使用例～遊歩道、駐車場</p>
特 記 事 項	<p>蓄光式避難誘導明示物（蓄光タイル）は特許取得済み（平成 22 年 11 月）</p> <p>「エコほたる」（蓄光マーカー）は長崎県と特許共同出願中</p>
診 断 士 の 関 与	<p>市場化、商品化、販路開拓等に係る諸支援</p> <p>コスト減、大量生産に対する資金計画の諸支援等</p>

(2) 取組みの内容

当社は昭和 63 年 9 月設立で業歴 22 年と当地では比較的新しい陶磁器製造会社である。

当社代表取締役の福田友和社長は平成 8 年 8 月に小樽郷に第二工場を開設後は蓄光製品に関心を寄せ、特に平成 14 年 8 月よりは食器「光るファンタジーシリーズ」の研究開発に本格的に着手した。

平成 20 年 1 月には蓄光式避難誘導明示物の商品化に成功し、東京都営地下鉄 46 駅に約 5,000 枚納品した。

更に平成 21 年 2 月には従来製品の 2 倍の輝度性能の製品の開発に成功し新しい蓄光マーカー「エコほたる」として、拡大中の蓄光製品市場に狙いを置いた戦略を立てている。

① 製品の特徴

蓄光式避難誘導明示物及び「エコほたる」の特徴としては、

- 1) 安全であること・・・災害発生時などの停電でも発光するので避難誘導路がわかる。
- 2) E C O であること・・・電力不要でランニングコストはゼロである。
- 3) 耐久性あること・・・燃えない、劣化しない。耐水性や耐薬性にも優れ長期間使用が可能。
- 4) 安心なこと・・・蓄光原料は天然鉱物を使用し、無害。

②法制化の動き

東京都では平成 16 年 10 月に東京都火災予防条例により、都内の地下鉄・駅舎構内の床面・壁面などに蓄光性を有する避難口及び避難方向明示物設置が義務化され、当社からも東京都営地下鉄 46 駅に約 5,000 枚の蓄光タイルを施工した。

平成 18 年 3 月 29 日付の消防庁告示改正により「高輝度蓄光式誘導標識」は避難設備として正式に位置づけられた。



当社の蓄光式避難誘導明示物

③「エコはたる」の輝度性能

東京都営地下鉄に採用された当社蓄光タイルは他社製品の中でもトップクラスの性能であったが、新開発したガラスフリット製「エコはたる」は当社従来品の約 2 倍の性能を有する。

販路を拡大するためにホームページを開設し開拓中である。

(3) 今後の展開

①蓄光材が注目されてきたきっかけとしては、平成 13 年 9 月のニューヨークでの同時多発テロや平成 15 年の韓国での地下鉄放火事件で誘導灯及び誘導標識の重要性が再認識されたことによる。

平成 18 年の消防法告示改正で「高輝度蓄光式誘導標識」が避難設備として採用されたことが追い風となっていて、蓄光材の注目度は更に高まってきている。

ただ、蓄光材が注目されるようになってからまだ 10 年ほどで、蓄光材市場は今立ち上がり期で一般の認知度はさほど高くなく、いかにアピールし販売に結びつけていくかが今後の課題となっている。

災害を教訓に「安全・安心」ということで注目を集めた蓄光材であるが、今後用途としては「省エネルギー」という環境や「バリアフリー」という福祉の分野でも注目される可能性は高い。

また、耐久性があることがメリットである反面、一度施工するとやりかえる可能性は低くなり、常に新たな場所や市場先を開拓していく必要がある。

当社エコほたるの輝度性能
残光輝度 (mcd/m²)

標準光源D65により200ルクスで20分間励起後の
残光輝度グラフ

1時間後の輝度は
JISの25倍以上！

10時間後でも
2倍以上！

JIS

時間 (分)	輝度 (mcd/m ²)
10	845
20	504
30	310
60	188
120	92
180	58
240	40
300	31
360	26
420	22
480	19
540	18
600	15

時間 (分)

「西日本新聞」

現在蓄光製品の主流になっている樹脂製品は、紫外線に弱く、強度的に傷が付きやすいため、特に屋外の耐用年数が短いという欠点がある。

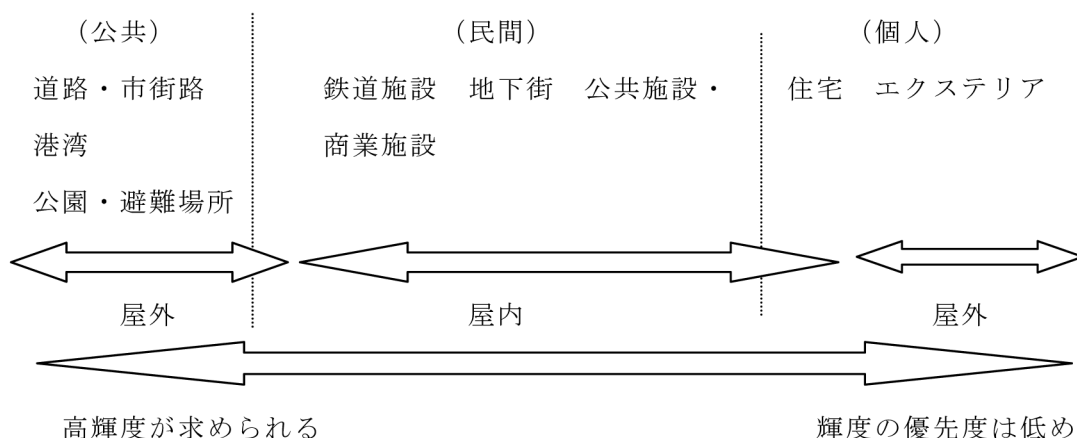
[illegible]

②蓄光材の導入先の検討

- 1) 蓄光材は近年になって普及し始めたもので、避難誘導標識以外の商品で市場に出回っていることは少なく一般での認知度はさほど高くない。
- 2) 市場の立ち上り期で導入先が多方面に分散している。

しかし、近年のバリアフリー化へのニーズや安全対策の重要性等を考えると、様々な場所への導入可能性を秘めている。

導入が期待される市場として次のような分野が想定される。



(4) 当社を通して見たこれからの地域産業活性化の方向性と課題

長崎県の陶磁器製品出荷状況は平成 21 年は販売金額は 4,022 百万円、販売数量で 6,568 トンであり、平成 18 年と比べ金額は 21%、数量は 9%それぞれ減少している（長崎県統計課調査：従業員 5 人以上の事業所を対象）。

数量の減少率に比べ販売金額の減少幅が大きく、販売金額は平成 21 年度は平成 18 年と比べ 13%の値下げとなっている。

この陶磁器出荷減少の傾向は全国的なものであり、原因としては日本人の生活スタイルの変化、少子高齢化などと共に中国等からの低価格な外国製品の輸入が関係していると言われている。

陶磁器業界では厳しい経営環境が続いているが、産地では生き残りを賭けた新しい取組みを展開している。

一つはライフスタイルの変化に対応した高付加価値製品の製造及び新材料、新技術の研究開発と、もう一つは従来設備、技術を生かした「脱食器」の製品の研究開発である。



波佐見陶器まつり（4/29～5/5）

平成 21 年での長崎県の陶磁器製品出荷額に占める台所用品および食卓用品の出荷額割合は 99.5%で「食器」類が依然圧倒的である。

食器がこれからも主流であることには変わらなく、消費者ニーズに合わせた機能性を重視した製品づくりが期待されるが、当社のようなこれまでの伝統を生かした「脱食器」の分野の開拓、挑戦が求められる。

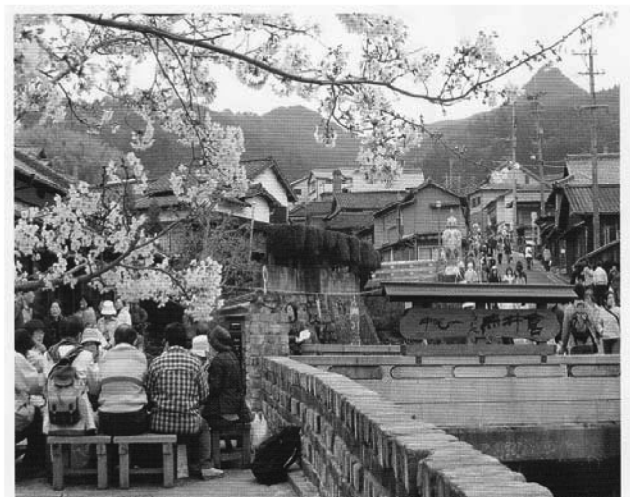
産地では企業の取組みに活気があり、これまでも企業間の切磋琢磨は大変評価されてきているが、企業独自での研究開発は費用、施設面からも自ずと限界があることから当地では長崎県窯業技術センターが大きく関わり特に近年は成果を上げてきている。

当社の場合でも、地下鉄用避難誘導明示物やエコはたるとは長崎県窯業技術センターと共に研究・開発を進め、エコはたるとは共同で特許出願中である。

今後も同センターの置かれた立場は重要で企業との緊密な連携がこれまで以上に欠かせないものとなっている。

当社の新製品でも同様であるが、開発した製品をいかに市場に結びつけるかのマーケティングが求められており、企業努力としては営業マンの育成は当然であるが産地全体での強い連携と協力が必要であると思われる。

産地では、今まで陶磁器業界が単独で獲得してきた外貨をこれからは農業、商業、観光業等と一体になった産地全体での取り組みで成果を上げようという動きが進行中であり今後大いに注目される。



中尾山「桜陶祭」毎年4月第1土・日開催

陶磁器業界では、伝統的な少品種大量生産から現代ニーズに対応した多品種少量生産のシステム作りに急ピッチで移行中であり、多くの陶芸家が全国から移住してきていることは今後の産地の方向性を示している一面とも言える。

(5) 中小企業診断士としての関与

新製品を市場化、商品化するため、また販売単価の低減を図るためのコスト減や大量生産への対応等必要な資金を確保するために補助金、融資のための諸施策を紹介し支援していく。

また、販路開拓をしていくためのロードマップ作りを具体的に計画支援していくことや産地としての元気な街づくりに欠かせない「経済」「情報」「地域」を一体化したビジョン創りに行政、県窯業技術センター、産業界、大学等と一緒に参画していくこと等が考えられる。

有限会社筒山太一窯

事業の市場性(社会性)

事件を教訓に安全という面で注目を集めたが、環境や福祉の分野にも市場は存在している。

事業の独自性

長時間の高輝度性能を謳って特許申請を実施して製造販売している企業は全国に数社。

事業の競合性

LED製品が競合しているが、コスト面、メンテナンス面で蓄光材製品が優位。

事業の成長性

蓄光材製品が着目されてからまだ10年程度。導入先が多方面に点在しているので市場は広い。

経営理念・企業理念

「人良し、物良し、地域良し」の気持ちを持ち続ける。

経営者について(人柄・信念等)

温厚、研究熱心

「脱食器」を目指して後継者(長男)と共に日夜努力している。

現在の取組

法制化が追い風となり東京都営地下鉄に避難誘導明示物を納入した。
改良品として、残光輝度が従来の2倍の性能である「エコほたる」の販路を拡大するためにホームページなどを利用し開拓中。

今後の展開

東京都営地下鉄への新規納入及びメンテナンスは引き続き行っていく。
製品を認知してもらうためにアピール力のある道路や観光施設などに設置事例を増やしていく。建設、食品、電器の大手企業からの照会も増加中。

これからの地域産業活性化の方向性と課題

産地では新たな取り組みとして、ライフスタイルの変化に対応した「機能性」を重視した食器と従来設備、技術を生かした「脱食器」の製品の研究開発が進んでいる。
長崎県窯業技術センターとの連携は欠かせなく、また開発した製品をいかに市場に結びつけていくかが課題であり、企業の営業力の強化と産地全体での強い連携と協力が必要である。

第3章 地域産業の発展と多様性に満ちた中小企業

本章では、①九州の産業の歴史と地域産業政策の関わり②地域産業の4つのタイプ③地域産業が地域活性化を果たす役割と展望について触れ、これからの地域産業のあり方について考えていきたい。

1. 九州の産業の歴史と地域産業政策の関わり

明治から戦後復興期にかけ、三菱高島炭鉱、佐世保重工業、三菱重工業長崎造船所などの石炭産業、鉄鋼、化学、造船などの重厚長大産業が発展し、高度成長期までの九州の基幹産業の役割を担った。しかしながら、エネルギー資源として石炭から石油・天然ガスへの移行といったエネルギー革命やオイルショックによって、石炭産業は衰退し、重厚長大産業も厳しい不況に見舞われている。

1970年代以降は産業構造の高度化が重要な政策課題となり加工組立型産業の立地が進展するとともに、大型小売店や都市型ホテルなども立地した。

1990年代以降は、九州とアジアの経済交流が急速に進化しており、九州内において九州クロスハイウェイが開通し、半導体産業や自動車産業の投資が本格化するとともに、ハウステンボスなどのリゾート開発や情報関連への投資が活発に行われた。その後、バブル崩壊後は九州においても長い不況を経て、2002年以降九州も緩やかに景気回復を続けてきたが、2007年夏のサブプライム住宅ローン問題、2008年9月の大手投資銀行リーマン・ブラザーズ破綻等を機に一転、世界経済が減速し自動車産業等の輸出生産も急速に減少するなど影響を受けた。

このように、九州の産業は常に外圧に晒され翻弄されやすい特徴があると見える。地域産業政策の変遷から読み取れる大きな流れの変化は、1999

日本の地域産業政策の変遷

時代背景・課題	地域産業政策	対象となる産業・部門	整備対象・政策手法
高度経済成長 重化学工業化 四大工業地帯への集中 地域間格差の拡大	1962～2000 新産業都市建設促進法	基礎素材型重化学工業 大企業の生産機能	臨海型コンビナートの整備 立地誘導、企業誘致 国主導による計画、地域指定 国による産業基盤整備
・第一次、第二次オイルショック 成長率の鈍化 産業構造の高度化 大都市への人口流入減少	1983～1999 テクノポリス法	加工組立型工業 大企業の生産機能 大企業の研究開発機能	内陸型インダストリアル・パークの整備 立地誘導、企業誘致 国主導による計画、地域指定 民活方式の導入、三セク設立
プラザ合意による円高 経済のソフト化・サービス化 工場立地の減少	1998～1999 頭脳立地法	サービス産業(特定事業) (ソフトウェア、デザイン等)	ソフトリサーチ・パークの整備 立地誘導、企業誘致 国主導による計画、地域指定
東京一極集中 生産機能の海外移転	1992～ 地方拠点法 (オフィス・アルカディア構想)	事務所・研究所等のオフィス (産業業務施設)	ビジネス／オフィス・パークの整備 立地誘導、企業誘致 国主導による計画、地域指定
バブル経済による地価高騰 産業空洞化、地域産業集積の危機	1997～ 地域産業集積活性化法	基盤技術産業、ものづくり産業 産地、企業城下町の産業集積	産業集積A／産業集積B 地場企業・地域産業振興 地域指定、地域で事業計画
環境問題への関心の高まり 環境・リサイクル関連法の整備 重化学工業地域の衰退・疲弊	1997～ エコタウン事業	リサイクル産業 環境関連産業	リサイクル・コンビナート 新規産業創出、誘致 地域主導で計画・国の承認 地域の産業蓄積の活用
長期不況・失業率の増加 財政構造改革 開業率より高い廃業率	1999～2005 新事業創出促進法	新規事業・新規企業 中小・ベンチャー企業	地域プラットフォーム 新規事業の創出、ベンチャー振興 地域主導で計画・国の承認 産業支援環境の整備
グローバル競争の激化 地域間格差は正・国際競争の強化 国立大の法人化	2001～、2002～、 産業クラスター計画 知的クラスター創生事業	産業クラスター 知的クラスター	産業／知的クラスター 新技術、新産業の創出 地域主導で計画・国の承認 技術・産業分野、地域の絞り込み

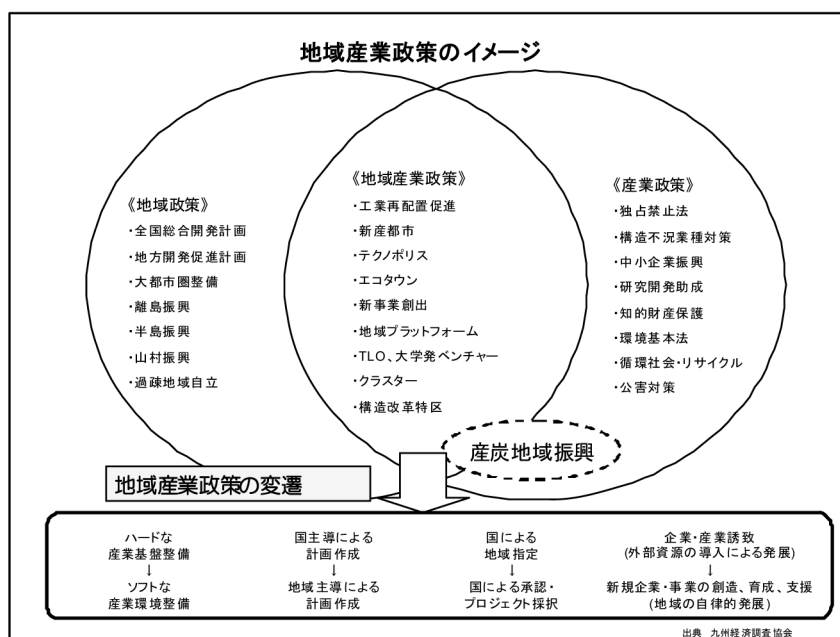
出典 九州経済調査協会

年に中小企業基本法が 36 年ぶりに抜本改正されたことである。改正によって基本理念では、中小企業を「大企業との格差の是正」から「経済発展の担い手」として位置づけ、個々の中小企業の自助努力を支援する方策に転じている。その結果、①ハードな産業基盤整備からソフトな産業環境整備へ②国主導による計画作成から地域主導による計画作成へ③国による地域指定から国による承認・プロジェクト採択へ④企業・産業誘致(外部資源の導入による発展)から新規企業・事業の創造、育成、支援へと政策が転換されている。

大規模な産業基盤投資等の政策手段は国が成長を続けている間は安定した財政基盤を背景に行えるが、国際競争力の低下、少子高齢化等による財政基盤の弱体化等、諸般の情勢を勘案すれば、やる気がある企業を支援するという中小企業基本法の姿勢は当然の流れであろう。その結果、九州等の地域においては、従来の国主導や大手企業に依存した繁栄は望みにくい状況になっており、企業や地域は淘汰から生き残るために、地場企業等が内発的な産業振興を図ることが求められている。

(1) ハードな産業基盤整備

地域産業政策は 1945 年の終戦から戦後復興期にかけて、傾斜生産方式が採られた。戦争により極端な外貨不足にあり、鉄鋼や石炭等の基礎素材について生産能力の増強を図るためであり、九州は鉄鋼業、北部九州地域の石炭産業で、大きな恩恵を受けた。しかしながら、経済復興によって外貨不足は解消し、石炭から石油へのエネルギー転換によって、炭鉱は閉山し、大量の失業者が発生した。そこで



産炭地域振興策が採られている。同振興策は、国が構造不況業種や地域を長期にわたり支援することを表明したものであり、現在北部九州に集積する自動車関連産業を生んでいる。

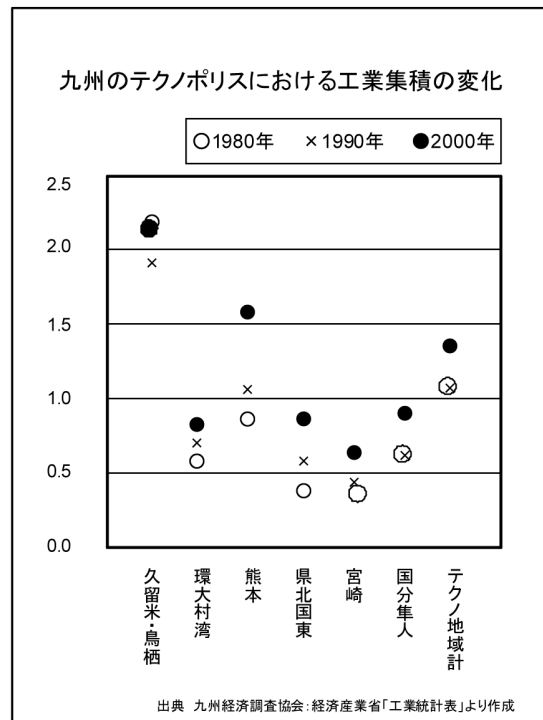
(2) 国主導による計画作成

1960 年代に入り、日本は高度成長期に移行すると、既存工業集積地域の過密集積と地域間格差の拡大は顕著となっている。鉄鋼、造船、基礎素材型の重化学工業が主導産業であり、地域

間格差の是正を目的に新産業都市建設促進法ができ、①国主導による計画作成②地域指定③ハード面での基盤整備④企業・産業の立地という地域産業政策のパターンが出来上がっている。

(3) 国による地域指定

1973 年から 2 度にわたるオイルショックによって高度成長が終わり安定成長期に入ると、大都市への人口集中は落ち着きを見せ始めたものの、高度成長期の旗振りであった基礎素材型の重化学工業は需要の大幅な減少によって構造不況業種となり、加工型組み立て型産業、半導体産業が日本の主導産業となった。半導体は高付加価値であり、製品重量が軽く輸送コストが低いことから、廉価な労働力と用水を求めて、九州などの地方に分散が進んでいる。1983 年に成立したテクノポリス法は、地域振興を後押しする政策であり、長崎においては、ナガサキテクノポリス地域（環大村湾）として地域指定を受けている。しかしながら、同法はテクノポリス地域の指定地域を絞り込めなかったことから各指定地域での集積度にばらつきがあり、従来からの大企業の誘致に依存し、研究開発機能も分散化が進まなかったため、1999 年に同促進法は廃止されている。



(4) 企業・産業誘致などの外部資源の導入による発展

1985 年のプラザ合意は、海外シフトを加速させ、廉価な労働力といった九州の強みを薄れさせることになり、従来の大企業の工場を誘致する手法は効力を失う結果となった。その後、情報処理やソフトウェア、デザインなどの産業の頭脳部分が重要性を増し、全国に 26 地域、九州では 5 地域にソフト・リサーチパークの造成や税制優遇措置等の助成措置が行われた。

その後、バブル経済では東京一極集中を引き起こし、大都市圏では地価高騰、地方圏では人材流出による地域活力の低下が懸念されたことから、1992 年に産業業務施設を地方分散させることを目的に地方拠点法（オフィス・アルカディア構想）ができている。バブル崩壊後は景気後退に加え産業の空洞化が懸念され、地域経済の担い手である産業集積の低迷・衰退に歯止めをかけようと 1997 年に地域産業集積活性化法が施行された。

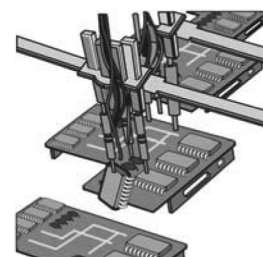
このように、国主導によるハードな産業基盤整備、計画作成、地域指定を推進してきたが、中小企業基本法の抜本改正によって中小企業は「経済発展の担い手」として位置づけられ、新

事業創出促進法が施行されるなど、選択と集中による政策がとられることになる。

2. 地域産業の4つのタイプ

事例研究では、調査企業を①タイプⅠ（先端技術型地域産業）
②タイプⅡ（地域資源型地域産業）③タイプⅢ（産業融合・連携型地域産業）④タイプⅣ（伝統型地域産業）に分類し、採りあげた。

各社の取組を整理した一覧は次のとおりである。



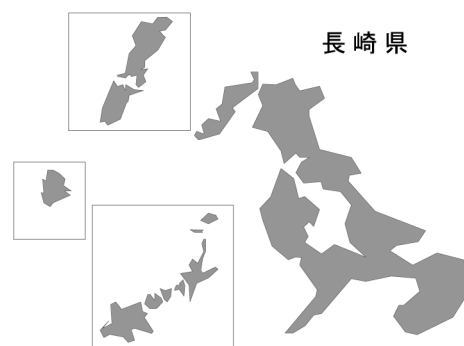
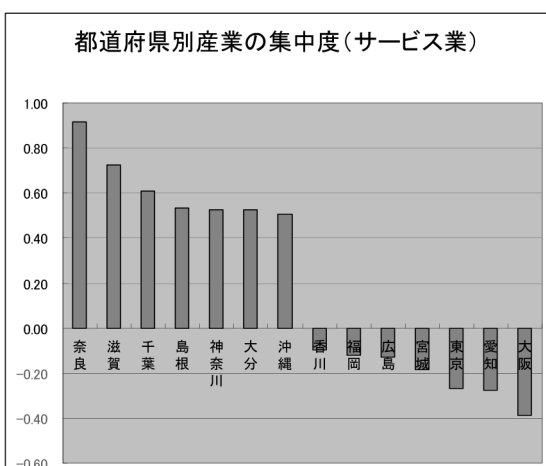
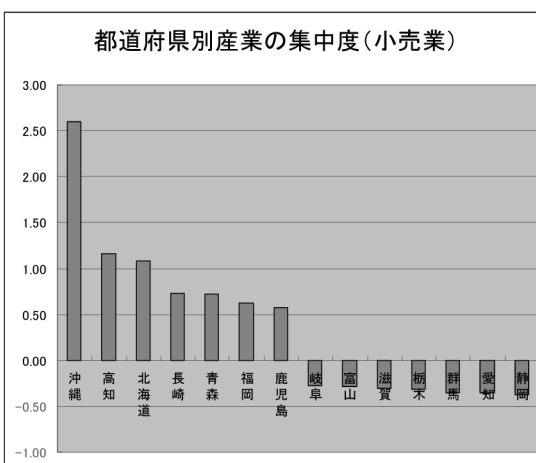
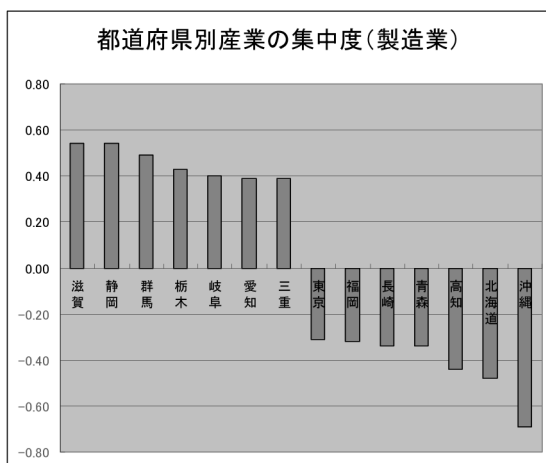
中小企業白書によると、全企業のうち中小企業が占める割合は99.7%、うち小規模企業は87.0%であるが、長崎県に至っては、それぞれ99.8%、88.0%であり、ともに全国値よりも高い傾向にある。中小企業は概

地域産業の4つのタイプ

タイプ	特徴	今回の地域産業
タイプⅠ 先端技術型地域産業 (先端技術を核にする産業)	ベンチャー企業 高度人材の育成・確保 研究開発機関との連携	㈱日本開発コンサルタント
タイプⅡ 地域資源型地域産業 (地域資源を核とする産業)	川上・川下進出 新たな地域資源の活用 非地場資本、非本社(事業所) 市町村境・県境を越える広域集積	㈲食楽亭 ㈱九州アイビーシーコーポレーション ㈱大村製氷
タイプⅢ 産業融合・連携型地域産業	産業との融合・連携 まちづくりとの融合・連携 市町村境・県境を越える広域集積	松浦鉄道㈱ ㈲シュシュ ㈲あじさい ㈲草加家
タイプⅣ 伝統型地域産業 (伝統型の革新による産業)	既存の生産・流通システムの変革	㈲筒山太一窯

ね全国に分布しているが、都市部よりも地方はより集中する傾向にあることがわかる。

また、都道府県別産業の集中度をみると、製造業・小売業・サービス業では地域に偏りが見受けられる。企業が立地場所を決めるにあたっては、例えば製造業では、原材料の確保に有利な土地、製品の輸送に便利な土地、大量の労働確保に有利な土地などが要因であり、多様な要因によって、製造業が多い地域、サービス業が多い地域等の違いが生じていると思われる。サービス業については、製造業に比べて都市部への集中度が高い傾向にある。例えば、沖縄ではサービス業の集中度が高く製造業の集中度が低いなど、都道府県ごとに産業の偏りがあることが把握できる。長崎県においては、製造業では下位7都道府県、小売業では上位7都道府県に入っており、今回の調査研究事業の事例先の選定においても、県内の産業構成を反映して製造業以外の企業割合が総じて高くなっている。



資料：総務省「事業所・企業統計調査」（2001 年）

※集中度＝（その都道府県のサービス業従業者割合／全国平均のサービス業従業者割合）－ 1

改めて各タイプについて、調査企業と事例等を交えて紹介したい。

（１）タイプⅠ：先端技術型地域産業（先端技術を核にする産業）

調査企業として採り上げた(株)日本開発コンサルタントは、中小企業ながらベルト式張力付与装置の納入実績では日本一企業である。また、今回採り上げなかった(株)西日本流体技研（佐世保市）は流体用回水槽の設計・製作装置、(株)マサキ・エンヴェック（長崎市）は泥炭利用屋上緑化技術において、日本一の企業であり、本業を極め、他社にない独自性を確立している。

生産性改善や経済成長において個人や組織が持つ知識が重要な役割を担い、競争優位性や利潤獲得の源泉となる社会を意味する知識経済化においては、知識集約型産業の育成が急がれる。

先端技術の源泉の一つである産学官連携について、九州管内における大学等の共同研究等の取組み状況を見てみると、九州を含めて全国的に件数と金額は頭打ち傾向にあるが、平成 15 年を基準とした研究費受入指数では全国よりも高水準にある。また、民間企業との共同研究に

おける相手先は 74%が九州管外の企業であり全体の 71%を大企業が占めるが、九州管内企業で見ると 63%が中小企業である。九州では、遺伝子工学や電子・機械工学、ソフトウェア技術など、ハイテクベンチャー企業を担い手とする先端技術の地域産業が育ちつつある。競争の優位性を構築するためには、高付加価値化を目指すとともに、知識を生み出す研究者や技術者などの高度専門人材や研究開発支援体制が発展のカギとなる。

(2) タイプⅡ：地域資源型地域産業（地域資源を核とする産業）

地域資源として競争優位性をもたらすものとは、その土地でしか採れない鉱物資源や特産物であり、これまで資源として認識されてこなかった資源を再発見し活用して、ブランド化していくことである。

例えば、九州・山口の農林水産業の産出額は全国の 2 割を占める。アジア諸国でも食の安全・安心への関心が一層高まっており、日本食ブームと所得水準の向上によって、輸出の可能性も広がっている。農林水産資源も域外から所得を獲得する重要な地域資源のひとつになりうる。また、6 次産業化といった高付加価値な商品やサービスの提供も、地域活性化にはますます重要となっている。

タイプⅡでは、(有)食楽亭、(株)九州アイビーシーコーポレーション、(株)大村製氷を採り上げた。

(有)食楽亭は、県の地域資源に認定され、全国出荷高第 2 位の養殖場である諫早の特産品『すっぽん』に着目し、土産・贈答品を開発するなど、新たな顧客を開拓している事例である。他の事例では、中小企業地域資源活用促進法に基づいて、「地域産業資源活用事業計画」の国の認定を受けた(株)雲仙きのこ本舗（南島原市）が挙げられる。島原特産の手延そうめんを活用し、これまでの製麺技術に独自の技法を取り入れた冷凍手延そうめんを開発し、同社の農産物とのセット商品として販路開拓を目指している。同社は 2007 年にジェトロの支援を受け、ニューヨークでの見本市にも出展し、きのこを素材とした付加価値の高い乾麺の継続的な輸出も実現している。

(株)九州アイビーシーコーポレーションの取組みは、中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の承認を受けるなど、ナノサイズ超微粒子を素材とした化粧品研究のノウハウと、地域資源である枇杷の葉の生産農家と製造企業がそれぞれ強みを持ち合うことで、商品化と販路開拓を行っている事例であった。

(株)大村製氷では、製造する食用氷は地元の名水である多良岳の伏流水を原料にすることで付加価値が高い製氷を製造販売している。また、2010 年は製氷大手のニチレイグループが生産能力を高め規模の経済性を追求するため、アイス缶製氷方式より短時間で製氷できる自動製氷機方式へ変更するなか、同社はアイス缶製氷方式の利点を生かして他の追随を許さない透明度が高い装飾用の氷加工品『花氷』の製造技術を有することで、ニッチな市場での地位を確立して

おり、中小企業らしい取り組みを行っている。

(3) タイプⅢ 産業融合・連携型地域産業

産業融合・連携型地域産業とは、ある特定の製品・サービスを川上から川下へと至るサプライチェーンに沿った進出・連携、或いは他の製品・サービスを供給する他産業への進出・連携によって地域産業を活性化する取り組みである。

円高によって、ふたたび海外旅行需要が高まりつつあるが、団塊の世代の大量退職による旅行需要の増加、2011年春の九州新幹線鹿児島ルート全面開業、ニューツーリズムと呼ばれる新しい観光形態の浸透（グリーンツーリズム、産業観光、文化観光）は国内旅行の需要を掘り起こす機会でもある。さらに目覚ましい経済成長を続ける中国における富裕層の増加と訪日要件の緩和は、九州にとって好機である。産業の裾野が広く経済波及効果が大きい観光関連産業、農商工連携等による6次産業化は、地域経済を支える重要な柱として期待される。

タイプⅢでは松浦鉄道㈱、(有)シュシュ、(有)草加家、(有)あじさいを採り上げた。

松浦鉄道㈱では、学生や高齢者等の利便性を向上させるため駅数や便数の増加、ビール列車等のイベント列車の運行によって新たな需要を開拓するなど数々の実績を挙げており、第三セクターでは数少ない成功事例の企業である。線路は佐世保駅から平戸口、松浦、伊万里、有田と北松浦半島をほぼ一周し、周辺には歴史的な遺跡や伝統産業の産地等の資源に恵まれており、観光需要の掘り起しが期待される。

(有)シュシュは、農家の所得向上、専業農家として自立できる事業基盤の確立という基本コンセプトのもと、観光的な要素を取り入れた6次産業化を展開している事例である。同社と類似した取組では、平成20年に農商工連携88選に選ばれている㈱福田農場ワイナリー（水俣市）が挙げられる。水俣市は農業が盛んな土地柄で、日当たりがよく潮風が心地よい当地では、長崎のように柑橘類の栽培も盛んに行われている。同社は天草の島々が一望できる風光明媚な高台に“湯の児スペイン村”を営む。早くから地元農産物の加工業に着手し、既存の施設を活用したレストラン経営などの事業を展開しており、そのなかで農業従事者とは契約栽培を結び互いの採算性を考慮した互惠関係を構築している。

(有)草加屋では、50数年前に初代店主が江戸・東京の文化ともいえる“草加せんべい”の製法を東京で修行し、郷里佐世保で起業したのが商売のはじまりである。以来、昔ながらの製法で草加せんべいの味を守りながら、早くから地域資源を活用し、地域の食育への取り組み、限界集落の活性化等を通して新たな製法や商品づくりにも果敢に挑戦している。同社の特徴は企業のマーケティング活動等を社会システム全体で捉え、地域や生態系へ与える影響を考慮しながら商売を行っているところである。

(有)あじさいでは、同社の加工技術を活かし、規格外の長崎ザボンを使った農商工連携の事例

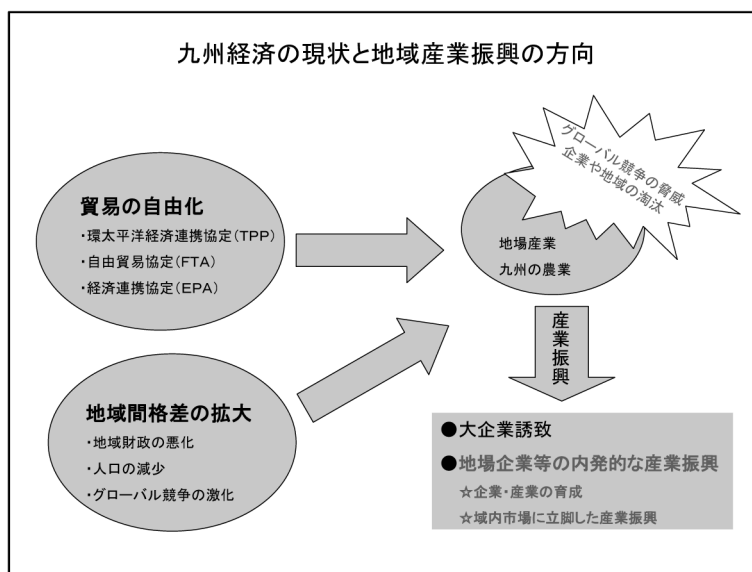
であった。規格外の果実等を活用した事例では、特産の房州びわを原料として 40 アイテムを超えるオリジナルブランド商品を開発し販売している“道の駅とみうら（南房総市）”、雑魚（ざこ）と呼ばれる規格外や季節はずれの魚を使った加工食材を製造・販売している佐世保魚市場（佐世保市）が挙げられる。ともに未利用資源を付加価値の高いものに創り上げている。

（４）タイプⅣ 伝統型地域産業（伝統型の革新による産業）

従来の地場産業・産地は手厚い保護政策のもとで栄えてきたところも多い。消費者ニーズの多様化や生活様式の変化等によって、顧客が求めるニーズと乖離してきたことから、伝統産業は疲弊しており、今までの概念を拡張・再構築することが求められている。タイプⅣで採り上げた(有)筒山太一窯の蓄光製品『エコほたる』は、長崎県窯業技術センターとの連携によって開発された陶磁器を使った商品である。2009年に消防法施行規則改正に伴い停電時の長時間非難への対応を目的にした蓄光式の誘導標識が電機式に代替する設備として認められたことや、さらに安全性の確保への意識の高まり、省エネへの需要拡大などの外部環境の変化によって、同社の製品を使った避難誘導や街路灯の普及が期待される。他社でも暗い場所で光るアルミニウム合金が開発されるなど、市場が拡大する動きも見られており、今後は販路拡大への対策がカギを握っている。伝統をキーワードにした他の事例では、創業は室町時代にさかのぼる老舗の和菓子屋『虎屋』が挙げられる。社訓に「伝統とは革新の連続である」と掲げる同社は、2006年には東京の表参道に『TORAYA CAFÉ 表参道ヒルズ店』を開店し、餡ペーストの洋菓子を販売している。伝統の餡に拘りつつ、新たな市場ニーズを開拓している。

3. 地域産業が地域活性化に果たす役割と展望

日本経済はバブル崩壊後の長い不況を脱し、安定した成長軌道に乗ろうとしたところに、リーマンショック、円高問題などによって未だ景気回復の道筋が見えず足踏み状態にある。国内の地域間においても成長力に格差が目立っている。特に地方税収入の減少や景気対策に伴う多額の地方債の発行などによって財政が悪化している地方では公共事業等への歳出も減っており、企業に与える影響は深刻である。また人口の減少は労働力に影響を与え、生産活動が低下に繋がり、さらに高齢化社会による財政負担が大きく押し



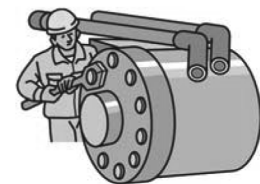
掛かる悪循環となっている。諸外国同士では貿易・投資の自由化が進展し、新たに環太平洋経済連携協定（ＴＰＰ）問題が浮上するなど、企業対企業、国対国のグローバルな競争が激しさを増している。

これらの外部環境の変化は新たなビジネスチャンスとなる一方、競争力がない企業や地域は淘汰されることを意味する。大企業を頂点とした垂直的な取引構造による下請企業や協力企業群も、従来ながらの下請中小企業が部品の製造等を長期的に受注する垂直的な下請取引関係からより多くの取引先との水平的な連携を含めた多面的な取引関係へ変化しており、中小企業の水平的な連携ネットワークが拡大している。

2010年12月には、アジアの成長力を取り込もうと産学官で“九州成長戦略アクションプラン”が策定された。アクションプランでは、異分野等の連携、強みを発揮した戦略的な取組が必要と問うている。中小企業の特質は経営資源が乏しいながらも、柔軟で小回りが利き、機動性と創造性に満ちていることである。今回の調査企業のように外部環境の変化を成長の機会と捉え、他社との連携で弱みを克服することは、新しい市場を創出し地域産業の活性化につながっていく。我ら中小企業診断士も与えられた社会的使命の認識を深めながら、中小企業の育成に取り組んでいきたい。

○参考文献・引用文献

- ・ 地域産業の新たな展開－九州・山口からの挑戦（財団法人 九州経済調査協会）
- ・ 伝統的工芸品産業振興協会ＨＰ
- ・ 産地概況調査（中小企業庁 事業環境部）
- ・ 産業観光１００選（社団法人 日本観光協会全国産業観光推進協議会）
- ・ 九州産業読本（財団法人 九州経済調査協会）
- ・ 中小企業白書（2005年版 2008年版 2009年版 中小企業庁）
- ・ 活用労働統計（2010年版 財団法人 日本生産性本部）
- ・ 九州地区の産学連携について（2010年12月 九州経済産業局）
- ・ 九州成長戦略アクションプラン
（2010年12月 九州成長戦略アクションプラン策定委員会）
- ・ J-Net21（中小企業基盤整備機構）
- ・ 「農商工連携８８選」事例一覧（2008年4月 農林水産省・経済産業省）
- ・ 独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）
- ・ とらやホームページ



おわりに

最近は、新聞や専門書に頼らなくてもインターネットに接続すれば、どんな情報も簡単に入手することができるようになった。T w i t t e r では、誰もが情報の発信者となることができ、瞬時に世界に情報が流れ、お互いに情報のやり取りを行うことまで可能となっている。

しかしながら、三現主義に勝るものはないと思っている。現場に足を運び、現物を確認し、現実を捉えることが我々診断士の役割であり、文字や写真等から得られないものが、実は大切なことからである。

今回、採り上げた企業も幾度となく足を運び、経営者等の話を伺いながら、見識を踏まえて研究したものである。

長崎県は九州の西北部に位置し、海岸線の延長は北海道に次いで全国2位の長さがあるなど、複雑で細長い地形をしていることもあり、簡単に会議を招集し集える状況になかったが、限られた会議の時間を有効に活用するために準備時間を大切にしてきた。また、会えないときはメール等でも密に協議を行った。

お陰で、調査報告の成果だけでなく、お互いが意思疎通を図りより親密な関係を構築でき、さらに互いの資質向上に努められたことは我々にとっても大きな収穫であった。

最後に、このたびの調査研究に対して、ご協力いただいた各企業並びに関係機関の方々に心から感謝申しあげるとともに、益々のご発展とご繁栄をお祈りし結びの言葉としたい。

平成 22 年度 社団法人中小企業診断協会長崎県支部

調査・研究委員会

委員長 松村 秀史

委 員 石部 和彦

委 員 相田 雄二郎

委 員 田代 拓哉

委 員 辻丸 義人

委 員 前田 直

委 員 松尾 忠浩