



## はじめに

日本経済は一時期の低迷から脱出しつつあるといわれていますが、地域経済は農業従事者の高齢化、少子高齢・人口減も重なって、まだまだ長い低迷から抜け出せないでいます。

その中であって、地域経済の活性化を果たし、地域中小企業の経営向上及び農林漁業者の経営改善を図ることを目的として平成20年農商工連携促進法が制定されました。

更には、農林漁業の一次産業の質的な転換をはじめ、農林漁業者サイドによる二次、三次産業に主体的に取り組んだり、他の産業に携わっている企業等が新たに農林漁業に参入したりするなど、一次産業者と二次・三次産業者との融合による新たな商品・サービスの開発をはじめとした業態開発などの事業推進が叫ばれ、その支援策も整えられるなど地域経済の活性化が期待されています。

鳥取県は農林漁業が中心の産業県です。こうした施策の活用・取り組みにより、農林漁業・中小企業の活性化と発展が大いに期待されており、この事業については鳥取県・市町村、各農林・商工団体が中心となって推進しています。

経営支援機関の役割を担っている中小企業診断協会鳥取県支部は、今年度の調査事業として、農商工連携・6次産業の課題や方向性を探るため、農商工連携や6次化に取り組んでいる18の事例を選出させていただき、この事例を通して現状の把握や課題に取り組み、報告書として取りまとめさせていただきました。

この事例の対象になった企業・農林漁業者の皆様には、本研究事業の主旨をご理解いただき、快くご協力いただきましたことに、厚くお礼申しあげます。

この調査結果が、地域産業の活性化を図る農林漁業者や中小企業者、支援者の自治体や関係機関の皆様の参考となれば幸いです。

2011年2月

社団法人 中小企業診断協会  
鳥取県支部 支部長 高橋 務

## <目 次>

第1章 調査の概要	3
第2章 調査事例集	
1、(株)上代	6
2、日南町トマト加工(株)	8
3、(有)太平フードシステム	10
4、(有)新興	12
5、(株)ゼンヤクノー	14
6、(株)かわばた	16
7、(有)シュペール	18
8、(有)大柄組	20
9、(株)めぐみ	22
10、(有)小川養鶏場	24
11、(株)フジタ	26
12、さとに医食同源	28
13、(株)LASSIC	30
14、(株)ヘイセイ	32
15、(有)前田水産	34
16、(有)あぶい蒲鉾	36
17、(株)シャルビー	38
18、赤碓町漁業協同組合	40
第3章 調査結果のまとめ	
1、6次産業化および農商工連携のスタイルと課題	42
2、成功要因と今後の課題	45
3、地域への波及効果づくり	48
4、成長段階に対応した課題	50
5、補助・支援制度の効果	52
6、中小企業診断士の役割	54
第4章 提言	57

おわりに

# 第1章 調査の概要

## 1、調査の目的

鳥取県の農林水産業を軸として、地域の中小企業者や関係者が協力し、特産品の開発、雇用創出等を通じて、地域の活性化を図っている実情を確認することを目的に調査を実施する。

調査結果は、今後の6次産業化および農商工連携のあり方や、農林水産業の施策・支援などを研究するための基礎データとして活用する。

## 2、調査方法

(1) 調査実施期間 平成22（2010）年9月～11月

(2) 調査方法 調査員（中小企業診断士）が事業者を訪問し、聞き取り調査した。

(3) 調査項目

- 1) 事業主体
- 2) 事業内容・背景
- 3) 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など
- 4) 補助金・助成金・ファンド等の活用
- 5) 成功のポイント
- 6) 今後の課題
- 7) 中小企業診断士の視点

## 3、調査対象事例

(1) 調査対象 18事例

(2) 主たる企業<sup>1</sup>の地域別内訳は、鳥取県東部地区が6事例（鳥取市5、岩美町1）、県中部地区が4事例（倉吉市1、琴浦町3）、県西部地区が7事例（米子市3、日南町2、江府町1、伯耆町1、大山町1）となっている。

●図表 1-1 調査事例の地域別内訳



<sup>1</sup> 主たる企業とは、各事例において中核的役割を担う企業。

(3) また、事業形態別の独自の区

分では、農業13事例（うち、活性化事例5、建設業からの農業参入事例3、酪農事例2、緑化事例1、医療福祉事例2）、水産業5事例となっている。

#### 4、備考 ～「6次産業化」および「農商工連携」の定義～

この報告書で用いる「6次産業化」および「農商工連携」とは、上述「1、調査の目的」のとおり、「鳥取県の農林水産業を軸として、地域の中小企業者や関係者が協力し、特産品の開発、雇用創出等を通じて、地域の活性化を図っている実情」を意味する。

一般的な両者の違いについては、**図表 1-2** のとおりだが、それを明確化することが本調査の目的ではない。あくまで、今後の6次産業化および農商工連携のあり方や、農林水産業の施策・支援などを研究することが、本調査の目的である。

	6次産業化	農商工連携
根拠法	地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律	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
施行日	平成22年12月3日	平成20年7月21日
所轄省庁	農林水産省	経済産業省
主な内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林漁業者が、これまでの生産に加え、加工、流通、販売などを一体的・総合的に取り組むことで、事業範囲の拡大による所得向上を目指す。</li> <li>・農林漁業者（一次産業）と商工業者（二次・三次産業者）との融合を含む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林漁業者と商工業者がお互いの「得意とする」経営資源を持ちより、連携による相乗効果を発揮して、新商品・新サービスを開発・事業化する。</li> <li>・単なる通常のビジネスベースでの原材料・商品の売買、業務の委受託、資産の賃貸借等は該当しない。</li> </ul>
事業形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>①単独の農林漁業者</li> <li>②複数の農林漁業者</li> <li>③農林漁業者と商・工業者との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①農林漁業者と商業者との連携</li> <li>②農林漁業者と工業者との連携</li> <li>③農林漁業者と商・工業者との連携</li> </ul>
事業主体	あくまで農林漁業者に経営上の意思決定権があることが条件	農林漁業者と商工業者は同列の関係で、連名で計画を策定することが条件
農地転用等の手続き簡素化	あり	なし
技術・ノウハウの研究開発、その成果の利用に対する支援	あり	なし
野菜契約安定供給制度利用に関する支援	あり	なし

#### ●図表 1-2 「6次産業化」と「農商工連携」の比較

(資料)農林水産省生産局のホームページ「6次産業化法案Q&A」等に加筆・作成。

## 第2章 調査事例集

本報告書に掲載している18の事例は、すべて(社)中小企業診断協会鳥取県支部の正会員(中小企業診断士)が、独自に事業関係者を訪問し、聞き取り調査したものである。その一覧は、以下のとおり。

●図表2-1 調査事例一覧

事例No.	区分	6次産業化	主たる企業	主製品	事例タイトル
1	活性化事例	◎	㈱上代	どぶろく	日本一のどぶろくを目指して ～限界集落の挑戦～
2			日南町トマト加工㈱	トマトジュース他	日南町トマト生産者の農産物加工開発・製造・販売による収益向上とブランド化
3			(有)太平フードシステム	餃子	鳥取発「義民・勤右衛門の世直し餃子」発信事業
4		○	(有)新興	なたまめ茶他	大山山麓のこだわり農畜産物と加工食品の販売及び地域活性化支援
5			㈱ゼンヤクノー	はと麦粥	鳥取県産ハトムギを活用した「はと麦粥」等の開発及び販路開拓
6	農業	◎	㈱かわばた	ブルーベリー	多品種ブルーベリーを使用した加工品開発
7		◎	(有)シュペール	野草ブレンド茶	山野草栽培と野草ブレンド茶の加工・販売(建設業の新分野進出)
8			(有)大柄組	自然薯	日本唯一の原産野生種山芋である自然薯を使用した事業展開
9	酪農		㈱めぐみ	コロッケ	白豚から「黒豚」へ ～ドングリ餌による黒豚肉を使用した『トリココロッケ』の製造・販売～
10		◎	(有)小川養鶏場	たまごマヨネーズ	純国産鶏卵と親鶏を使用した「さくらたまごマヨネーズ」「親鶏スモーク」の製造・販売
11	緑化	◎	㈱フジタ	屋上緑化	屋上に小さな森をつくろう！夢袋プロジェクト
12	医療福祉		さとに医食同源	低たんぱく米	医農商連携による医食同源・福祉の里づくり事業 ～レシピつき低たんぱく米など医療給食の商品化～
13			㈱LASSIC	リワーク事業	鳥取で「心の病」をリフレッシュ！ ～IT企業と農業者の連携で、ストレス社会の課題解決を行う『リワーク支援サービス』事業～
14	水産業		㈱ヘイセイ	あご入り 鰹ふりだし	強みを活かして独自販路を拡大 ～ガス業界のソリューションビジネス～
15			(有)前田水産	蟹おこわ	下請けから脱却へ ～紅ズワイガニ水揚げ量全国No.1の境港『かにおこわ』・『カニオイル』の製造・販売～
16			(有)あぶい蒲鉾	ながいもかまぼこ あごカツ	地元の食材を全国へ届ける ～ながいもかまぼこ、あごカツ～
17			㈱シャルビー	化粧品	鳥取県の地域産業資源を活用した本格自然化粧品のブランド開発・販路拡大
18		◎	赤碕町漁業協同組合	鮮魚 水産加工品	独自路線で新業態開発 ～漁港のブランド化を目指す～

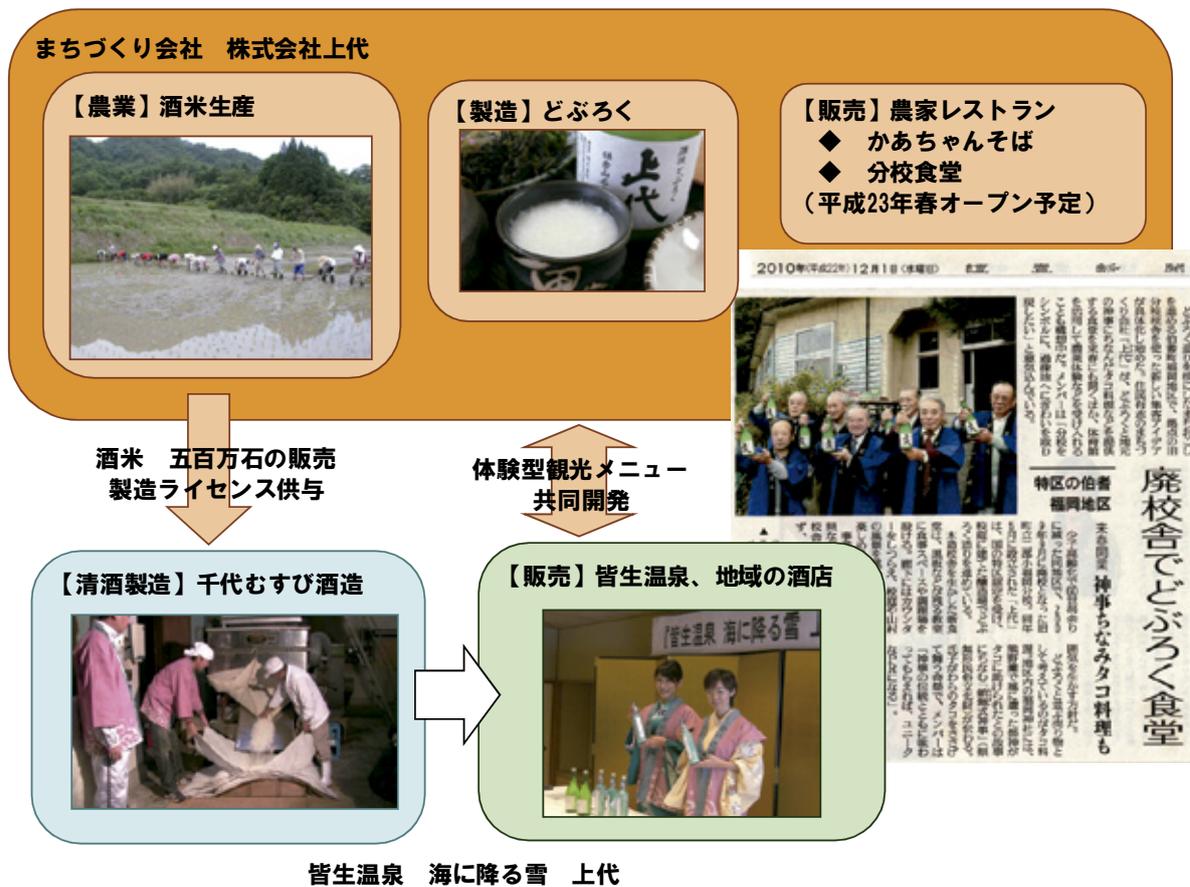
(注1) 区分は、当支部による独自区分。

(注2) 6次産業化欄の◎は、主たる企業が1次～3次産業までをカバーし、中核的役割を果たしているケース。○は、主たる企業以外の企業・団体等が1次～3次産業までをカバーしているケース。

(注3) 掲載事例は、調査・執筆を担当した中小企業診断士のオリジナル文章を極力尊重し、文体、様式、見出し等は必ずしも統一していない。

事例1 日本一のどぶろくを目指して ～限界集落の挑戦～									
事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次産業	2次産業	3次産業
1	(株)上代	伯耆町	平成21年5月	10	8	どぶろく製造	○	◎	○
2	千代むすび酒造(株)	境港市	慶応元年			清酒製造		○	
3	皆生温泉旅館組合	米子市							○
4									
1. 事業内容・背景など									
<p>(1) 平成17年 伯耆町福岡地区の住民と地区出身者などが地域の生活や食文化をもう一度楽しもうと「源流上代プロジェクト」を立ち上げた。 生活排水の一切入らない源流を使った生活を体感することをコンセプトに、酒米づくりから酒の仕込みまで手がけて「にこり酒上代」を完成させた。</p> <p>(2) 平成20年 米子市皆生の温泉旅館の若手経営者がプロジェクトに共感して、皆生温泉オリジナル酒「皆生温泉 海に降る雪 上代」を企画した。 田植えから稲刈り、酒の仕込みまで若旦那、若女将が自ら体験して完成したお酒を自らの体験を共に皆生温泉を訪れる観光客に提供した。</p> <p>(3) 平成21年 酒の製造を任せていた酒蔵の廃業を契機にどぶろく製造をめざした。 伯耆町役場が「どぶろく特区」の申請を行い、総務省より認定を受けた。 一方、地元の有志が中心となり、伯耆町上代地区のまちづくり会社として株式会社上代を平成21年5月に資本金8百万円で立ち上げた。 どぶろく製造免許取得のために、【農業】役員の田んぼを借りた酒米づくり【製造】廃業する酒造会社から設備を買い受け、【販売】地元の集会場にて地元主婦が運営する「かあちゃんそば」にてどぶろくを提供する仕組みを作りあげた。</p> <p>(4) 平成22年に初めて製造した「どぶろく」は、720mlで約2800本であったが5月頃には、多くの注文を残して品切れとなった。また、昨年まで生産していた清酒「皆生温泉 海に降る雪 上代」は、千代むすび酒造が生産を引き継ぎ、皆生温泉の各旅館及び鳥取県西部地区の酒屋・観光施設で販売を続けている。</p> <p>(5) 株式会社上代が「上代」の商標権を取得して、千代むすび酒造にライセンスを与えている。また、加工食品やお菓子などの新製品開発にも着手している。</p>						 			
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など									
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用									
<p>(1) 平成20年度資源活用緊急支援対策補助金</p> <p>(2) 平成22年度鳥取県チャレンジ資金</p> <p>(3) 平成22年度食のみやこ鳥取県推進事業 とっとりオリジナルメニューづくり支援事業</p>									

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- (1) 平成17年から続くプロジェクトを引き継ぎ、事業会社が立ち上がった。
- (2) 通常の3割精米を超える5割精米の品質優位性に加え、「地域起こしだけでは勝てない」という熱意があった。
- (3) 行政機関及び公的指導機関の積極的な関与、地域の酒造会社や皆生温泉旅館など地域企業の協力があつた。
- (4) 伯耆町福岡地区の魅力があつた(歴史・文化、自然環境、米子市内からの位置関係)。
- (5) ふるさとの暮らしを愛する多くの人々の思いが一つになった

#### 6. 今後の課題

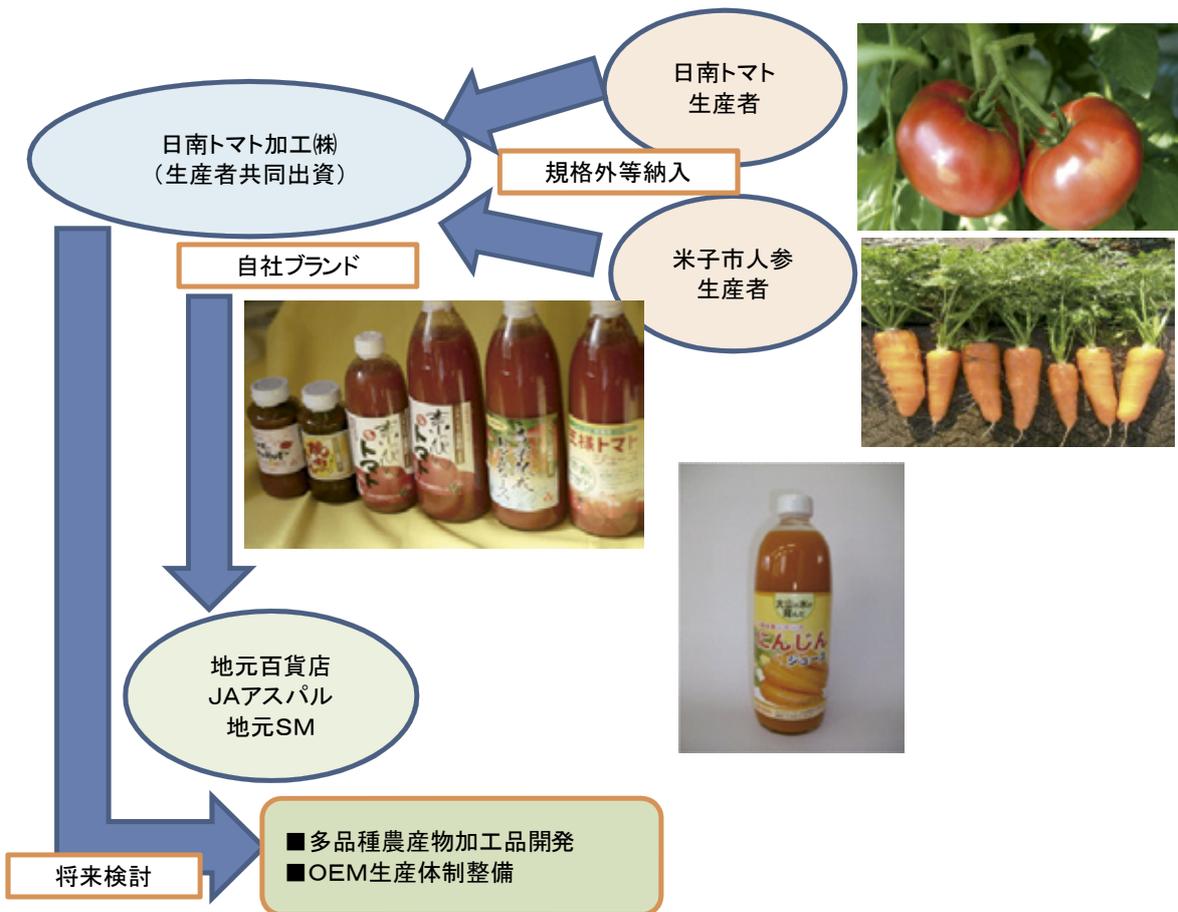
- (1) 地域の中心にある福岡分校跡地を利用した農家レストラン「分校食堂」のオープンを平成23年春に予定している。地域活性化のランドマークとして、地域の食、文化、歴史、自然などを体感してもらえる施設を目指している。
- (2) 皆生温泉や境港などとの連携をさらに強化して体験型観光メニューの整備する予定である。地域の人々が永年守り続けてきた環境を都市生活者へ体験してもらえる仕組み作りを行う。
- (3) 現在、まちづくり会社の関係者がボランティアに近い状態で運営にあたっており、ビジネスとしての自立が課題である。

#### 7. 中小企業診断士の視点

- (1) 永年に渡る有志の活動を基盤としたビジネスモデルである。地域住民が主体となり、行政機関、公的指導機関が一体となった取り組みり評価できる。
- (2) この事例では、個別の商品ブランドではなく、地域ブランド「上代」を育成して産業の掘り起こしに取り組んでいる。さまざまな地域で商品開発による地域活性化の取り組みが行われているが、単品の商品開発にとどまらず、地域の産業全体を底上げするようなブランド開発の取り組みが望まれる。

事例2		日南町トマト生産者の農産物加工開発・製造・販売による収益向上とブランド化							
事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次産業	2次産業	3次産業
1	日南トマト加工(株)	日南町	平成18年6月	12		トマトジュース等製造		◎	○
2	トマト生産者	日南町				トマト生産	◎		
3	人参生産者	米子市				人参生産	◎		
4									
1. 事業内容・背景など									
<p>(1) 事業参入の経緯・ねらい</p> <p>日南町では、準高地(標高350~600m)の気象条件と、中国山地の雪解け水との多くの有機物を含んだ良質な土壌を活かし、昭和62年「桃太郎トマト」の栽培に取り組んだ。山陽・関西方面での認知度はあるものの、生産者の所得向上には至っておらず、この問題解決と日南トマトのブランド力向上、日南トマトをより多くの消費者に食してもらいたいという想いから、平成18年6月(法人化H19.7月)に町内トマト生産者6人により加工品開発に着手した。</p>  <p>(2) 事業参入の苦労と課題解決</p> <p>当初は、加工品開発を事業としていくためのノウハウと加工施設確保の問題に直面したが、加工施設については町から閉鎖した施設を借入れることができ、また、商品開発・製造ノウハウについては、鳥取県(農業改良普及員と食品開発研究所等)の支援を受けることができた。</p> <p>さらに、販路開拓と商品化にあたっては、日南トマトの取引先であった松江市の百貨店のバイヤーからアドバイスを受けることができ、また、事業の継続・拡大に向けての法人化に当たっては、地元商工会の支援を受け、平成19年7月に株式会社となった。</p> <p>現在、ブランド化の確立に向けたブラッシュアップや販路開拓に向けて、商工会産業支援センターの支援や同じ事業展開を行っている町内外の事業者と連携強化に取り組んでいる。</p> <p>(3) 事業内容と今後の方向性</p> <p>事業開始から2年前までは、トマトに拘った加工品開発を行い、「素っぴん完熟トマトジュース」とモーツァルトの音楽を聴かせて育てた「音楽熟成トマトジュース」、トマトケチャップ、トマトソース、焼肉のたれを商品化し、開発・製造・製造・販売の一貫体制を確立。地元百貨店、地元スーパーを中心に販売し、多くの固定ファンに支持されている。</p> <p>しかし、トマト栽培の端境期である冬場に仕事がないという課題対策に向けて、米子市内の人参エコファーマーとのコラボにより、平成20年12月から人参ジュースを販売。今後、トマト以外の農産物の加工品開発や県内外農業生産者の要望(規格外農産物処分やブランド化)に応えていきたいと、OEM生産も検討中である。</p> <p>また、老朽化する加工施設への対策として、町内複数の事業者との共同加工施設建設も検討中である。</p>									
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など									
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用									
ふるさと認証商品パッケージ等改良支援事業(平成18年度・平成21年度活用)									

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- (1) 直面する環境を十分把握した上での取組み。
- (2) 地域活性化への思い(出資者がトマト生産者であり、生産者の所得向上と後継者対策への貢献)。
- (3) 事業着手の前・後における支援機関(鳥取県、商工会、商工会産業支援センター、産業振興機構等)の有効活用。
- (4) 出来るだけ補助金・助成金に頼らない経営(ただ、今後は有効な施策は検討)。

#### 6. 今後の課題

- (1) 生産・供給体制の整備
  - ⇒賃貸物件(工場、設備)の老朽化対応(代替物件の確保含む)
  - ⇒労働力の確保、原材料の確保
  - ⇒今後の資金需要への対応
- (2) 販売方法の多角化
- (3) 後継者対策

#### 7. 中小企業診断士の視点

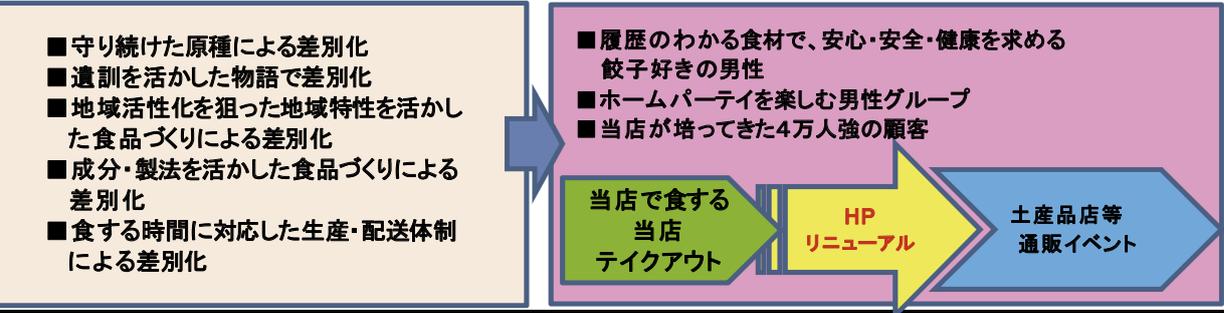
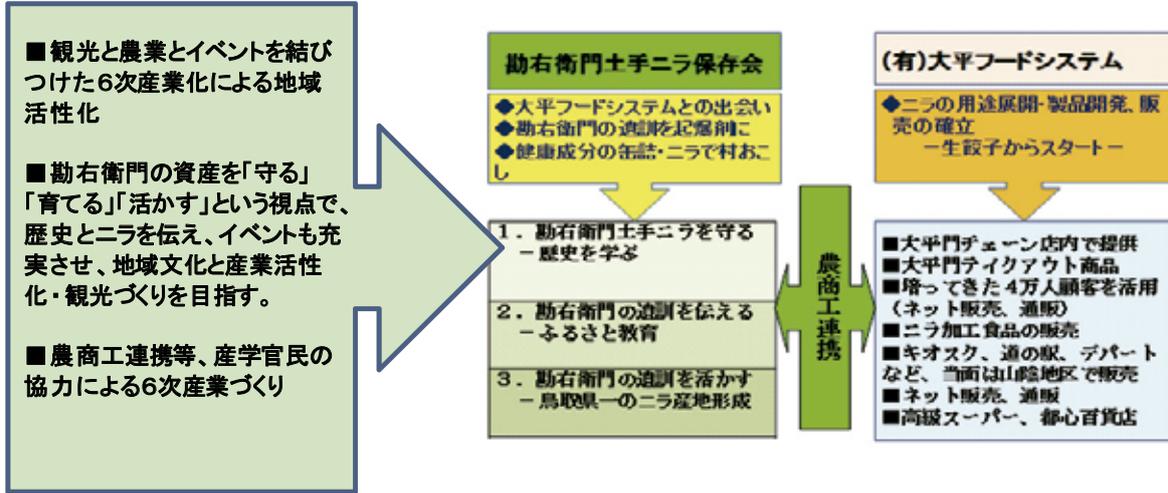
- (1) 農商工連携・6次産業化への取組みが地域の活性化に結び付いていくケースが見られるようになってきている。  
とくに、地域の農業生産者が共同出資して事業展開に取り組むことは、所得向上のみならず後継者対策にもつながっていく。
- (2) 今後、診断士の役割を高めていくためには、地域の商工団体や行政とのネットワークの有効活用が有効であり、国(経産省・農水省等)のみならず県の施策を熟知したノウハウ習得が診断士に不可欠となっている。

事例3		鳥取発「義民・勘右衛門の世直し餃子」発信事業							
事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1	(有)大平フードシステム	倉吉市		165				○	◎
2	勘右衛門土手ニラ保存会	八頭町		21			○		◎
3									
4									
1. 事業内容・背景など									
<p>(1) 連携の経緯</p> <p>① 元禄から享保にかけて、八東川は十数回もの大洪水となり、田畑を流した。義民：松田勘右衛門(別号・東村勘右衛門)は藩に願い出、私財を投げうって堤防工事を完成させた。</p> <p>② 勘右衛門は、石組みの土手を築き、飢饉に備えてニラを植えさせた。</p> <p>③ その後、人望を集めた勘右衛門は、元文一揆に担がれるが、事、成就せず、打ち首にされる。</p> <p>④ 280年生え続けてきた「勘右衛門土手ニラ」を村おこし、産業興しに活かしたいと保存会が結成される。</p> <p>⑤ 加工食品分野への進出を模索していた(有)大平フードシステム社長は勘右衛門と天神川とかかわりのあることも知り、「勘右衛門土手ニラ」保存会との連携に合意。</p> <p>(2) 市場ニーズ</p> <p>① 餃子は、国民的メニューの一つである</p> <p>* 冷凍餃子は、冷凍食品でベスト5に入っている。餃子シュウマイのチルド(冷蔵)販売高は、2009年の年間規模で500億円</p> <p>② ウィークエンド・ベジタブル(週末野菜)</p> <p>* ニラやニンニクはウィークエンド・ベジタブル(週末野菜)の代表で木・金によく売れる。</p> <p>③ B級グルメが、燎原の火のごとく広がっている</p> <p>* 各地の食材等を活用してB級グルメが人気を博し、地域おこしの起爆剤となっている。餃子も宇都宮、浜松、香川など全国各地で取り組まれ、餃子でまちおこしの動きや食材の差別化など、その動きは全国各地に拡大している。</p>									
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など									
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用									
<p>平成22年11月 鳥取県農商工連携事業審査会提案</p> <p>鳥取県農商工連携促進ファンド事業補助金(販路開拓 平成22年度)</p>									



4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示

**東村勘右衛門の足跡**  
280年生き続けてきた「ニラ」を活かしたい



5. 成功のポイント

- (1) テーマや課題を持つ人には出会いがある。出会いをチャンスに置き換える判断力がある。成功へのポイントである。
- (2) デフレの中で低価格路線が定着する中で、商品に意味を持たせる、シーンや物語、成分を添えることは比較優位に立つ条件と言える。本連携事業は、その典型と言える。

6. 今後の課題

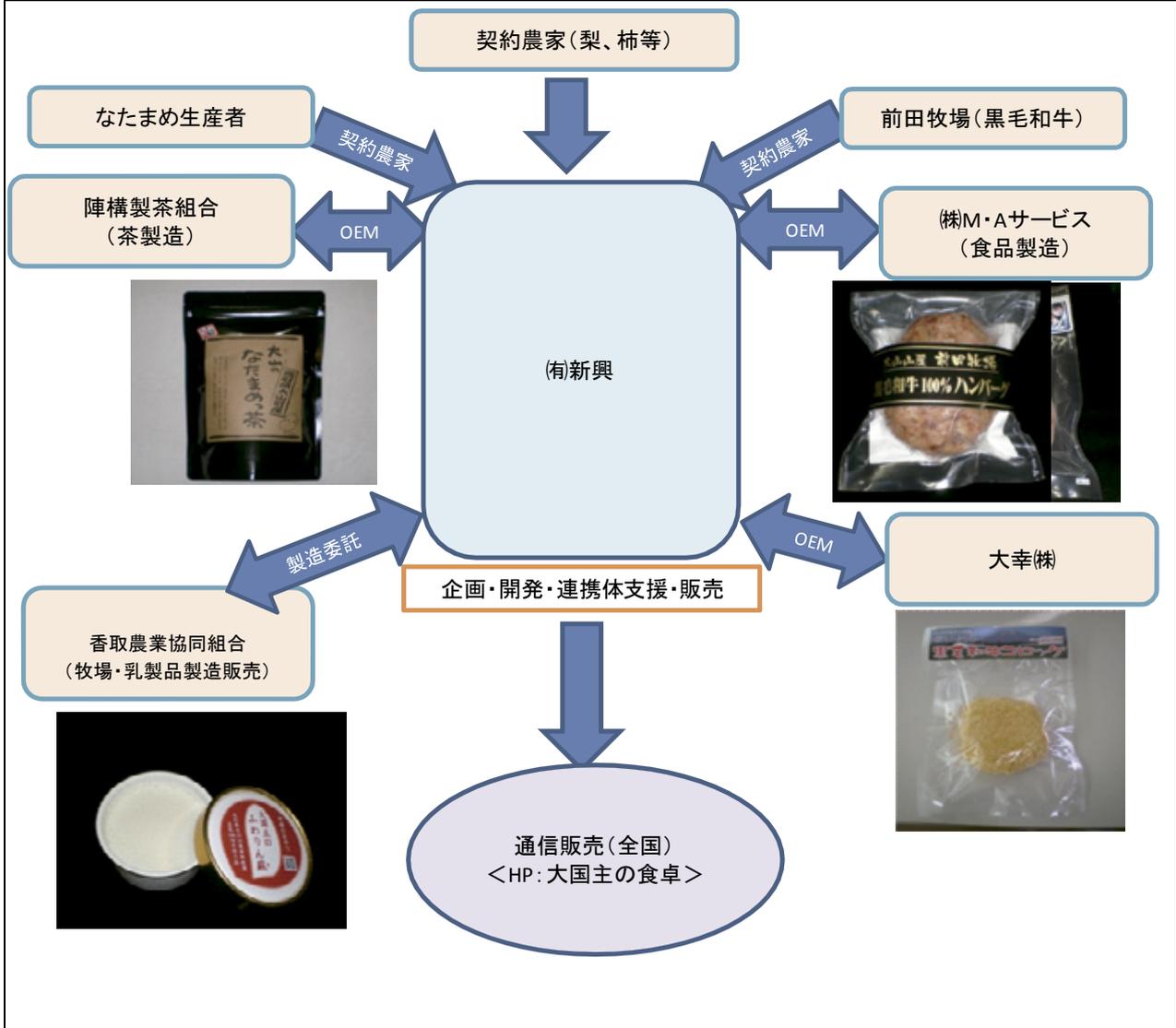
- (1) 保存会は、農業と観光を結びつけた6次産業をより確かなものにして地域活性化、高齢農業、鳥取県のニラ産地としての活動を書く実を実施していくこと。
- (2) 大平門フードシステムは、準備を進めている加工部門における商品ラインナップと通販部門を充実強化していくためのものづくりに挑戦している。当社は、現在、加工通販部門を立ち上げる準備中である。

7. 中小企業診断士の視点

- (1) 少子・超高齢社会は、一般的に内需の低迷への対応—差別優位性の確保、世界マーケットへ日本文化の良さを組み入れた商品・サービスの提案、取り組みが求められる。
- (2) M字型(低価格と高級化、内需での差別化と世界マーケット)経済に対応した入念なものづくりや、グローバル社会への挑戦が求められる。

事例4		大山山麓のこだわり農畜産物と加工食品の販売及び地域活性化支援						
事業主体	所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次産業	2次産業	3次産業
1	(有)新興	米子市			ホテル経営、農産品販売			◎
2	前田牧場	伯耆町			黒毛和牛牧場	◎		
3	食品製造業2社	米子市			食品製造販売		◎	
4	陣製茶組合	大山町			茶栽培・茶製造	◎	◎	
5	香取農業協同組合	大山町			牧場・乳製品製造・販売	◎	◎	◎
1. 事業内容・背景など								
<p>(1) 事業参入の経緯・ねらい</p> <p>当社は、平成6年からアジェンダブランドとしてホテル経営を行っており、1号店を米子市富士見町に、米子駅前2号店は22年9月より女性専用ホテルとしてオープンさせるなど、「こだわり」の経営を行っている。</p> <p>平成16年から大山スキー場再建に携わることになり、その過程で地元農家と親しく接触する機会が増え、農家の衰退を目の当たりにした。地域の衰退する農畜産業者の所得向上と地域農畜産物のブランド化を後押しすることを目的に、「こだわりの農畜産物」とそれを素材とした加工商品を企画・開発・販売する事業を開始した。</p>  <p>(2) 事業参入の苦労と課題解決</p> <p>安心・安全な地元産品を全国に販売し、地元生産農家や地域を元気にすることを目的に事業を開始したが、農畜産物のブランド化・流通化(認知度)までには3～5年かかる。事業推進の上で、契約農家を抱えるということは、その間のリスクを当社が抱えることになる。また、事業推進に欠かせない優秀な人材確保も課題となっている。</p> <p>商品開発に当たっては、県の補助金の活用や商工会産業支援センター等の支援を受け課題解決に当たっているが、事業を継続していくためには、出来るだけ補助事業に頼らない経営体質の確立が必要と考えた事業展開を行っている。</p> <p>(3) 事業内容と今後の方向性</p> <p>当社は、事業目的を遂行するために、契約農家の農畜産物を自社が全国に販売すると同時に、こだわり農畜産物を素材とした加工食品の企画・開発・販売を事業として行っている。企画・開発した加工食品については、香取農協のほか地元食品製造業と連携して商品化を行っている。</p> <p>ホテル経営は、全国有数のホテル激戦区である米子市においてはキャパに限りがあるので、今後は、こだわり農畜産物を生産する経営農家を増やしていき、農畜産物と加工食品を自社ホームページや宅配業者と連携して、大都市圏中心に固定ファンづくりを行っていく方針である。</p>								
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など								
県次世代・地域資源産業育成事業(商品開発 H20年度)								
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用								
(1) 県次世代・地域資源産業育成事業助成金(大国主の蘇開発 H20年度)								
(2) 地域資源∞全国展開プロジェクト事業商品開発補助金(大山黒毛和牛コロッケ開発 H21年度)								

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- (1) 他地域の事業者我真似されない程度の量と多品種のブランドを持つ(扱う商品に拘った取組み)
- (2) 事業を継続的に行っていくためには自助努力が必要(補助金・助成金に頼らない事業推進)
- (3) 明確な事業方針の確立(特にターゲットの確立)
- (4) ブランド化までの忍耐力

#### 6. 今後の課題

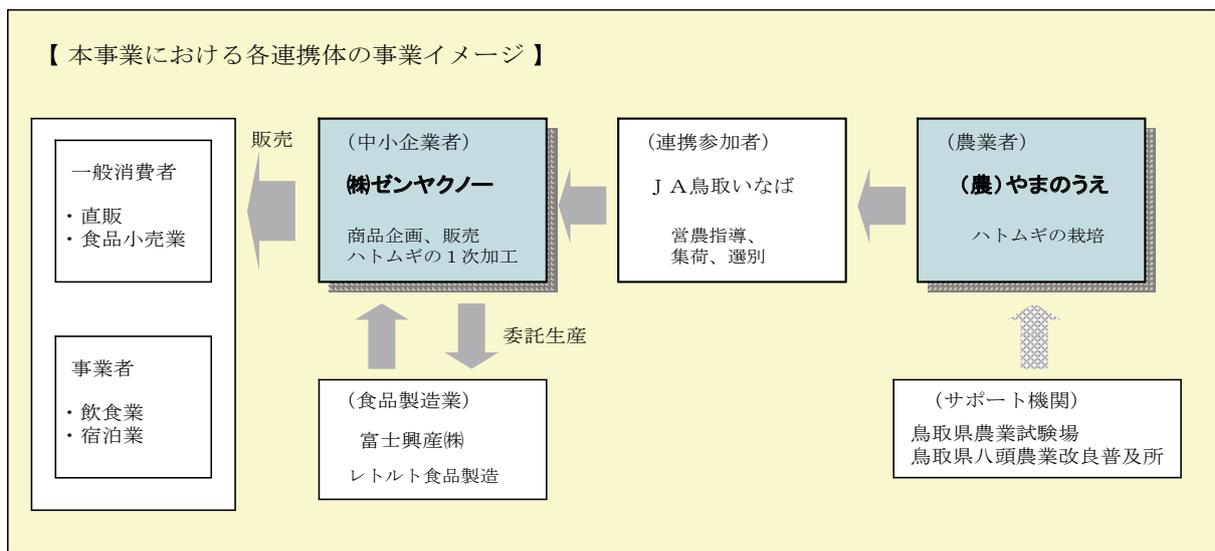
- (1) 新たなチャネルの開拓と販売方法の多角化
- (2) 事業拡大に伴う従業員の確保
- (3) 安定した農産物と加工品原材料の確保

#### 7. 中小企業診断士の視点

新たな事業展開を図る企業への支援で重要なことは、事業ステップにおける支援形態が異なるということであり、各ステップにおいて関わる人(支援機関・専門家)・もの(技術等)・カネ(各種施策補助金等)をいかにコーディネートしていくかが重要である。

事例5		鳥取県産ハトムギを活用した「はと麦粥」等の開発及び販路開拓							
事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1	農事組合法人やまのうえ	八頭町	平成18年	37	19	米、ハトムギ、白ネギ等の栽培	◎		
2	(株)ゼンヤクノー	鳥取市	昭和48年	29	358	健康茶中心食料品製造業		◎	◎
3									
4									
1. 事業内容・背景など									
<p>(1) 事業導入の経緯</p> <p>「食の安全」が叫ばれ、国産品へのシフトが進む中、国内では転作用のハトムギの栽培が開始され、生産性技術の向上が進んだ。</p> <p>従来から、ハトムギは中国では「ヨクイニン」と呼ばれ、漢方薬にも処方される生薬であり、穀類の中ではタンパク質が多く栄養価の高い穀物で、中国では滋養強壮で食されている。</p> <p>このたび、(株)ゼンヤクノーでは設備改良によりハトムギ外殻脱皮の生産技術を確立。前述のとおり、中国では健康食としてお粥を食べる文化があることから、日本でも提案し、高齢化の進展による粥や雑炊の需要など、新たなニーズの掘り起こしが期待できると考え、商品化に踏み切った。</p>  <p>(2) 標的市場</p> <p>高齢者や健康・美容などへの意識が高い消費者をターゲットとする。高齢化の進展による見込み。</p> <p>(3) 具体的な事業内容</p> <p>鳥取県産のハトムギを使い、開発した外皮破碎精白機に加工した精白粒をコメなどとブレンドし、粥としてレトルト食品に加工して仕上げた「ハトムギ粥」を商品化する。</p> <p>(4) 市場開拓に向けた戦略、事業組織など内部体制</p> <p>①商品当初は2アイテムとして反応を見て今後広げる。朝粥と夕粥価格上代300円見当、安易な価格競争は避ける。</p> <p>②販促・事業組織などについては、当社既存ルートを最大限活用するとともに、ドラッグストアや健康食品取扱小売業など、さらには各種見本市・展示会・商談会等を通じて積極的に販路拡大する。</p> <p>③また、社長が理事長兼ねる鳥取県こだわり物産協同組合の販路も活用する。</p> <p>(5) 事業者の工夫・苦労</p> <p>①やまのうえ：より良い品質、単位当たりの収穫量での生産性で価格において米の栽培に勝ること。</p> <p>②ゼンヤクノー：ハトムギ外殻の脱皮技術における設備条件の確立。美味しいハトムギ粥レトルト食品の開発。</p>									
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など									
22年9月30日付で農商工連携促進法に基づき事業計画が認定された。									
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用									
<p>(1) 鳥取市農商工マッチング事業：食品加工事業育成補助事業（平成22年度）</p> <p>(2) 鳥取県ものづくり事業化応援補助金（事業化実現支援型）（平成20年度）</p>									

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



ハトムギ



ハトムギ外殻破碎機



#### 5. 成功のポイント

- (1) 農業者やまのうえと加工販売業者㈱ゼンヤクノーとが、ハト麦の栽培、ハト麦確保などの点について、当初からかなり緊密に連携を取り合い、十分な連携が図れていたこと。
- (2) ㈱ゼンヤクノーが、生産設備などを工夫しながら、外郭脱皮技術について県のものづくり補助金を活用し、少量生産体制を確立したこと。
- (3) ㈱ゼンヤクノーの情報網を駆使し、粥のレトルト会社(富士興産(株))を探し出し、同社の協力により電子レンジで温められるレトルト食品としたこと。

#### 6. 今後の課題

- (1) やまのうえ: 水分や粒の大きさの均一化など品質向上、単位当たりの生産量アップ、米と同等以上の採算性の確保。
- (2) ㈱ゼンヤクノー: 業務用、一般小売用と企画しているが、いかにターゲット顧客に対して認知度を高め、満足度の高い食味を実現するか。さらには、高たんぱくと滋養強壯の強みを活かした食品材料など新商品開発。

#### 7. 中小企業診断士の視点

- (1) 農業者と中小企業者の連携は非常にうまくいっている。新商品開発も適時進んでいる。
- (2) 今後の課題は、販路開拓とプロモーションである。もう少し専門家の意見を入れ、試食販売などを通じて販売戦略を練ったり、包装材やデザインの選定において精密に進めることも必要ではなかったか。

事例6		多品種ブルーベリーを使用した加工品開発(建設業の新分野進出)							
事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商(百万円)	事業内容	1次産業	2次産業	3次産業
1	(株)かわばた(奥大山ブルーベリーファーム)	江府町				ブルーベリー栽培、観光農園	◎	◎	○
2	タカ食品工業(株)	福岡県				ジャム・マーガリン等製造		◎	
3	上野村加工センター	群馬県				特産品開発		◎	
4	長田茶店	米子市				茶製造・販売		◎	◎
1. 事業内容・背景など									
(1) 事業参入の経緯・ねらい									
<p>(株)かわばた(土木建設業)は、公共事業が減少する中、公共工事への依存体質を脱却し、従業員の雇用を確保するとともに、町内耕作放棄地の解消と活性化への貢献のため、農業分野進出を決断。第1農場は平成16年6月に特区認定を受け、第2農場は平成18年4月に特定法人貸付の協定締結を受け、事業を開始。</p>									
(2) 事業参入の苦勞と課題解決									
<p>農地については、当時農地法の規制があったが、国の構造改革特区認定を受け、農地借入できた。栽培技術については、失敗を繰り返しながら県普及所の指導を受け、ノウハウを確立。加工品開発に当たっては、商工会の支援と連携先との研究開発を重ねることにより、商品化・販売に至った。また、摘み取り効率を図るための工夫を島根大学および鳥取県産業振興機構の支援を受けながら行っている。</p> <p>今後は、事業投資が研究費・規模拡大など想像以上に膨らんでいるため、収益基盤整備が課題となっている。</p>									
(3) 事業内容と今後の方向性									
<p>10haの農地に、ハイブッシュ系を中心に40品種16,000本のブルーベリーを栽培し、平成20年に観光農園を開園。出荷構成は、観光農園6割、生果2割、加工用原料2割となっており、販売先としては観光農園来園客のほか、生果物は関西方面のスーパー、加工品は直販(直販所、直営カフェアペゼ)と地元百貨店などで販売している。加工品は、現在ジャム・ドレッシング(OEM)を加工・販売、またカフェ・アペゼにてブルーベリー茶や焼きドーナツなどを販売している。</p> <p>今後は、日本最大の栽培面積と豊富な品種を活かし、入園者の増加を図るとともに、自社の加工施設を設置し、ジャム・ドレッシングのほかオリジナルブランド商品の開発・製造・販売に取り組んでいく計画である。</p>									
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など									
(1) 県チャレンジプラン支援事業(スプリンクラー等 平成20年度)									
(2) 県経営革新計画承認(果実摘み取り省力化 平成21年)									
(3) 県農商工連携促進ファンド事業(健康茶開発 販路開拓 平成22年度)									
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用									
(1) 電源立地交付金(商品開発・販路開拓 平成18年度)									
(2) 商工会全国展開プロジェクト補助金(商品開発 平成19年度)									
(3) 県ものづくり事業化応援補助金(収穫省力化 平成20年)									
(4) 県農商工連携促進ファンド事業補助金(健康茶開発 販路開拓 平成22年度)									

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- (1) 全社一丸となつての取組み
- (2) 農地取得に当たって、構造改革特区認定による農地借入が出来たこと
- (3) 着手当初から鳥取県・商工会の支援を受けたこと
- (4) 事業遂行段階における農林・商工施策の活用が出来たこと
- (5) 自社で保有する資産(建設用重機など)を有効に活用出来たこと
- (6) 観光農園・生果・加工品など明確な付加価値化による複合展開→相乗効果を実現できたこと
- (7) 県境を越えた複数の県外関係先との広域連携が実現できたこと

#### 6. 今後の課題

- (1) 生果・加工品・観光農園の3本柱の経営体制の確立(収益基盤の整備)
- (2) 自社加工施設の設置による早期のオリジナルブランド商品の開発・販売

#### 7. 中小企業診断士の視点

商工団体の支援担当(社内診断士)として、当社の事業推進段階においての実施メニュー(専門家派遣、各種施策の活用、弱みを補完する企業との連携など)をコーディネート。

新分野進出を図る企業への支援で重要なことは、事業ステップにおいての支援形態が異なるということであり、各ステップにおいて関わる人(支援機関・専門家)・もの(技術等)・カネ(各種施策補助金等)をいかにコーディネートしていくかが重要である。

**事例7 山野草栽培と野草ブレンド茶の加工・販売（建設業の新分野進出）**

事業主体	所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次産業	2次産業	3次産業
1 (有)シュペール	鳥取市	平成元年10月	10		建設業(管・設備工事)	○	◎	◎
2								
3								
4								

**1. 事業内容・背景など**

**(1) 事業参入の経緯・ねらい**

当社は、公共工事、民間工事ともに受注量が大幅に減少する中で、新事業を模索してきた。そうした中、経営者の親戚筋に生産改良に熱心な農業実務者が存在することに着目し、さらに昨今の健康ニーズの高まりからお茶の加工品開発に取り組むに至った。

茶葉生産分野(調達・加工)は、責任者となる湯梨浜町の農業経験者との研究により加工品目を確保、幅広い年齢層をターゲットに鳥取県産のこだわり茶葉を使用した飲みやすい野草茶に決定した。

野草や薬草を「食」として、日常生活に大衆食品として取り入れ、シルバー・シニア世代を中心とした健康維持活動と病気予防に便益効果を図ることにより、豊かな生活実現に貢献することを理念に掲げている。

**(2) 鳥取県産業技術センターとの共同研究開発**

平成20年度より「鳥取県建設業新分野進出補助金」を活用し、市場調査・先進事例視察による研究・試作開発に取り組んできた。開発に当たっては、鳥取県産業技術センター食品開発研究所の支援を受け、素材加工や応用技術を研究、現在、製造方法で同センターと共同で特許を申請中である。

**(3) 「野草茶」の量産化へ向けて**

二十世紀梨とびわの葉を添加した野草茶の量産と販売を計画し、今年度、試験販売を通じて事業化を行う。原材料の保存、裁断、圧搾汁、果汁・果肉添加、焙煎および粉碎において工程の効率化と改善を図り、自社栽培を含め、年間および月間の販売量を達成できる原材料供給システムを構築する予定。

JA系列の農産物販売所や、(株)鳥取県食を通じて関西地区へ向け産地の特産品として通信販売、また県内観光地や道の駅での物産として販売を想定。県内ではたくさんの人の目に触れる機会をつくり、商品の特徴を訴えていく。



**2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など**

(1) 「経営革新計画」鳥取県知事承認 H21. 3. 19

(2) 「製造方法」で鳥取県産業技術センターと特許共同出願中(H22. 6 特願2010-129574)

**3. 補助金・助成金・ファンド等の活用**

(1) 鳥取県建設業新分野進出事業補助金(進出検討型事業) H20年度

(2) 鳥取県建設業新分野進出事業補助金(事業化実現型事業) H21年度

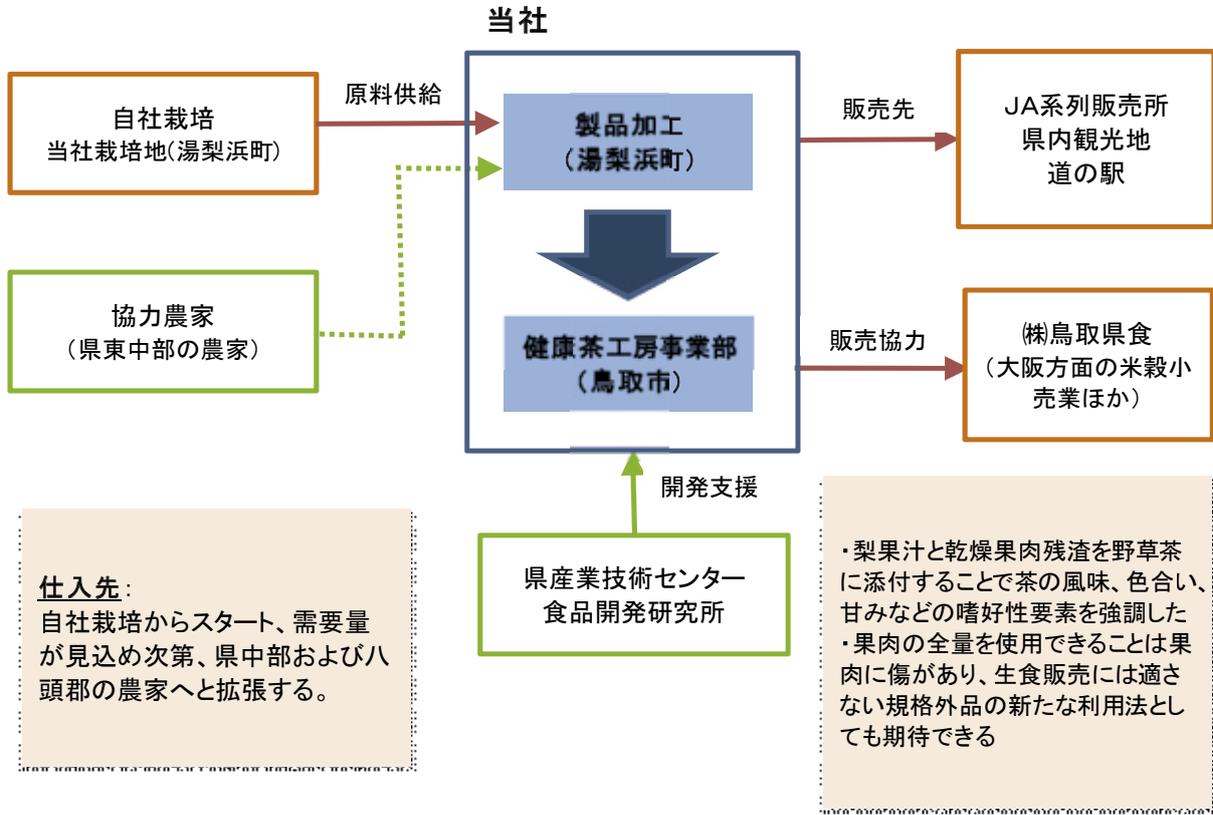
(3) 鳥取市食品加工産業育成事業補助金 H22年度

(4) 鳥取県建設業新分野進出事業補助金(事業化実現型事業) H22年度、追加申請

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示

##### ■原材料供給から加工・販売の仕組み

鳥取県産二十世紀梨とびわの葉を加え、まろやかな香りと潤いを与えてくれる野草茶 『梨香潤』



#### 5. 成功のポイント

- (1) 機械装置・設備の導入により加工時間短縮と生産性を高め、品質(食味)を安定させること。
- (2) 販売計画に伴った原材料の生産と安定した供給体制を構築すること。
- (3) 収益性を高めるため、加工コストを抑制すること。

#### 6. 今後の課題

農産物、特に食品は、生産者が付加価値をつけて販売しても市場がその価格を受け入れできない競争原理とデフレ経済下にある。  
購入しやすい価格でないとなかなか売れず、市場に埋もれた商品もたくさんあるが、あくまで原材料は地元原産のものにこだわった上で、自社でも栽培し、利用することで原価コストを下げ、収益性を高めることが課題である。

#### 7. 中小企業診断士の視点

野草は、薬事法で効能性を表現しないでお茶として製造と販売が認められている。高齢化社会を向かえ、病気予防などの健康意識も高く、食の安全・安心の意識も高まっている。  
二十世紀梨を野草に添加した二十世紀梨野草茶を、原料由来の成分の効能性で他社にない差別化商品として市場へ訴求していくことが必要である。  
これまでの開発段階では製造は全てが手作業であり、量産化が困難でコストもかかってしまっていた。今後、販売量の拡大を想定し、設備機械や作業道具等を取り入れた上で、工程の効率化を図ることがポイントである。

事例8		日本唯一の原産野生種山芋である自然薯を使用した事業展開(建設業の新分野進出)							
事業主体		所在地	創業・ 設立	従業員 数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1	(有)大柄組(自然薯屋おおえ)	日南町				建設業、自然薯栽培	◎	◎	
2	(株)多すずらん食品加工	岡山県新見市				食品加工製造		◎	○
3	(有)長田製麺所	米子市				製麺		◎	○
4									
1. 事業内容・背景など									
(1) 事業参入の経緯・ねらい									
<p>(有)大柄組(土木建設業)は、公共工事削減の中、公共工事依存体質からの脱却を図るため、また、「自然薯と言えば日南町」と言われるよう町の活性化にも貢献したいとの思いから、農業分野(自然薯栽培)に新規進出。</p> <p>進出に当たっては、①幼少時から親しんできた自然薯が日南町の寒暖差の大きな気候風土と良質な土壌が生育に適していること、②町内に自生する自然薯が高値で取引されていることに着目し、平成16年4月、山口県から技術導入(パイプ栽培)し、休耕地22aで種芋1,500本の栽培を開始した。栽培開始時は、社長個人が農地を借入れていたが、平成19年3月に特定法人貸付の協定を締結し、(有)大柄組が農業部門として事業を展開。</p>									
<p>(2) 事業参入の苦労と課題解決</p> <p>当初は思うような品質を確保出来る自然薯栽培が出来なかったが、県農業改良普及所の支援を受け技術習得に努めた結果、高品質で市場性の高い自然薯栽培が実現できた。しかし、歳暮用として地元百貨店等での取扱が実現できたが、新たな収益基盤としては規模が小さいため、高付加価値型加工品開発に着手。</p> <p>当初は、すりおろした自然薯を加工品として開発・販売することを試みたが、思うような開発が出来ないことから、商工会・県の支援や交流のある飲食店等からのアイデアをもらいながら、他の素材との融合など多様な商品開発や販売チャネルを求めた事業展開に取り組むことが出来た。</p>									
(3) 事業内容と今後の方向性									
<p>自然薯を地元百貨店や自社ホームページなどにより歳暮用を中心に販売すると同時に、各種自然薯の麺(じねんめん商標登録済:米子市内製麺所にOEM)を国民休暇村などの宿泊施設や飲食店との取引を行っている。</p> <p>また、地元百貨店にてギフト商品として「自然薯とじねんめん」のセット販売の継続取引、さらに「むかご」を使ったリゾットの商品化(新見市食品加工業者にOEM)などが決まり、今後は自社又は町内業者との共同加工施設の建設も視野に入れ、自然薯や地元野菜を使った多種多様な加工品開発に取り組んでいく計画である。</p>									
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など									
(1) 県経営革新計画承認(商品開発 平成19年度)									
(2) 県特産品付加価値向上事業(平成17年度)									
(3) 県地産地消推進事業(平成17年度 平成18年度)									
(4) 県資源活用緊急支援対策事業(平成19年度)									
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用									
(1) 建設業新分野進出事業補助金(調査・HP作成 平成16年度 平成18年度)									
(2) 上記(2)補助金(パッケージ 平成17年度)および上記(3)補助金(試食会出店等 平成17年度 平成18年度)									
(3) 上記(4)補助金(特産品開発 平成19年度)									

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- (1) 幼少期に地元のお年寄りに学んだことを活かした「こだわりの土作り」が良質な自然薯生産を可能にした。
- (2) 幾度なく失敗しても諦めない積極的なチャレンジ精神。
- (3) 自社の取組みが、最後には地域の活性化につながっていくという地域への思い。
- (4) 農業の面白さを千恵と工夫で醸成していくこと。

#### 6. 今後の課題

- (1) 収益基盤の整備(新しい生産技術導入、安定した流通確保、労働生産性の向上等)
- (2) 多方面の異業種との交流による多様な事業展開(加工品開発、自然薯の販路開拓)
- (3) 事業展開に必要な資金確保
- (4) 事業拡大に伴う自然薯の確保(自社栽培、契約栽培など)
- (5) 加工品自社生産のための加工施設(自社または共同)

#### 7. 中小企業診断士の視点

より安心安全な農畜水産物を求める消費者の要求に応える形で国内農業の見直しが拡大していく中、地方の商工業者の農業分野進出は今後も増えていくと思われる。このよう中、農業分野進出の入口から事業展開ごとの支援を如何に効果的に行っていくかが商工団体の課題となっており、ここに診断士の役割があると考えます。

事業展開の段階ごとのコーディネート力(施策の活用、支援機関との連携、企業連携の仲介等)が不可欠である。

**事例9** 白豚から「黒豚」へ ～ドングリ餌による黒豚肉を使用した『トトリコロッケ』の製造・販売～

事業者	所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1 金平牧場	大山町	昭和35年	3人	—	黒豚の飼育	◎		
2 ㈱めぐみ	米子市	平成18年12月	3人	27百万円	コロッケ・精肉等の製造		◎	○
3								
4								

**1. 事業内容・背景など**

(1) 新商品開発までの経緯

- ①「豚にドングリを食べさせれば、高級豚肉ができるのでは？」—平成14年、県内豚肉の品質向上を目指す鳥取県中小家畜試験場が、世界的な最高級食材のスペイン産「イベリコ豚」がドングリを飼料としている点にヒントを得て、㈱めぐみの濱田社長が当時所属していた自然保護団体と連携し、飼料のドングリを地元で収集し、黒豚の試験飼育を開始。
- ②一方、この黒豚の試験飼育業務を受託した金平牧場の代表・金平文雄氏は、県畜産共進会「肉畜の部」でグランドチャンピオン受賞の養豚スペシャリスト。しかし、これまで白豚、牛などを養育してきたが、近年は海外からの低価格品の輸入、飼料の高騰、食品品質検査の厳格化など、経営環境は年々激化し、経営の変革を迫られていた。
- ③粉末ドングリを餌に混ぜて黒豚に与えたところ、不飽和脂肪酸(オレイン酸)やビタミンE等を多く含み、しかも肉の風味を損なうリノール酸が減少した豚肉の生産に成功。
- ④平成18年12月、試験飼育を経て、「トトリコ豚」の出荷・販売開始。合同会社めぐみ設立。ちなみに、「トトリコ豚」とは、「トトリ(韓国語)=どんぐり」と「リコ(スペイン語)=美味しい」を合わせた造語で、平成20年12月商標登録。
- ⑤平成19年、農林水産省「食料産業クラスター事業」に採択。管理栄養士と連携・協力し、加工食品のコロッケ、豚まん等を販売。同年10月、米子市内に直営店舗「夢添加工房めぐみ」オープン。
- ⑥平成21年8月、㈱めぐみに組織変更。金平牧場の「トトリコ豚(黒豚)」は、年間84頭にまで生産拡大。



(2) 事業者(一次産業)のメリット

- ①トトリコ豚(黒豚)は、「性格がデリケートで、飼育に時間と手間が大変」(金平氏)だが、金平牧場では「変革のチャンス」と果敢に挑戦。一頭ずつ給餌をきめ細かく制限・管理する独自工夫の「制限給餌手法」により、現在の飼育数は約100頭に拡大。
- ②出荷も従来の全農100%から、全農50%、㈱めぐみ33%、県外食品会社17%と拡大かつ多様化。金平牧場は、現在、山陰地区では唯一の黒豚飼育業者で、1頭あたりの引取単価は従来の白豚の2～3倍。

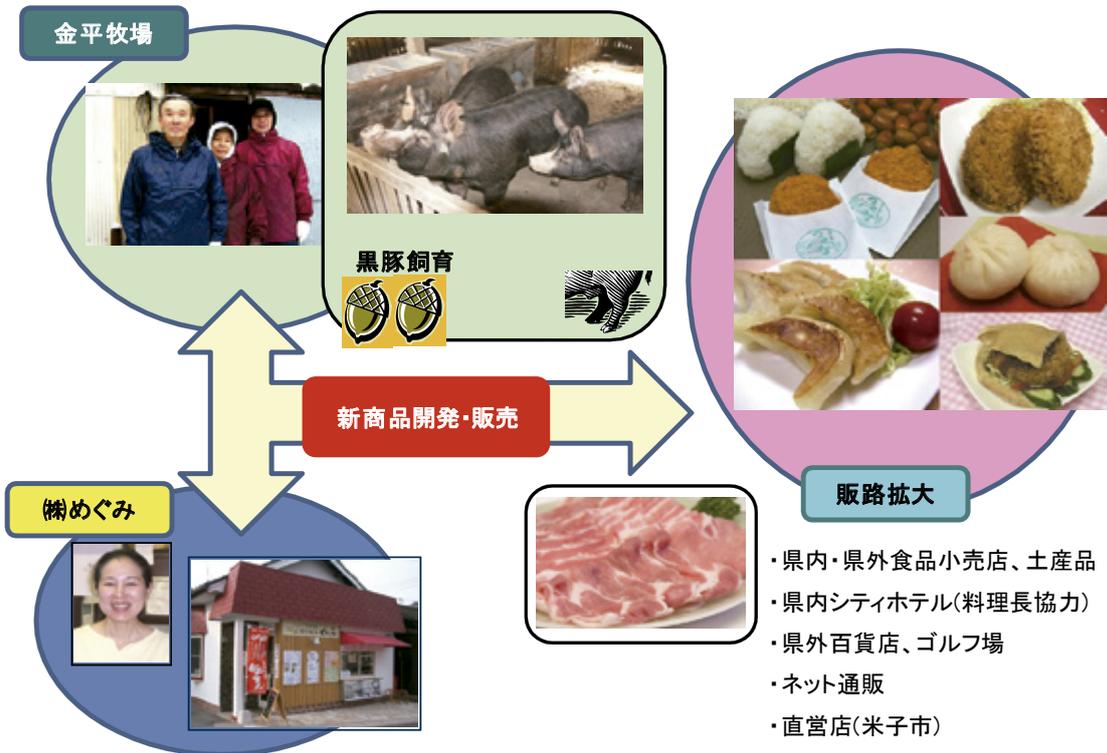
**2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など**

- (1) 平成19年度農林水産省「食料産業クラスター事業」採択
- (2) 平成20年12月 「トトリコ豚」商標登録
- (3) 平成21年度鳥取県「次世代・地域資源産業育成事業」採択

**3. 補助金・助成金・ファンド等の活用**

- (1) 上記(1)の支援により、黒豚飼育、新商品開発など
- (2) 上記(3)の補助金により、販路開拓など

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

##### (1) 商品の優位性

- ①黒豚飼育農家は、国内では鹿児島県など限定的で希少価値あり。加えて、飼育業者の誠実・優秀さ、JAなど公的機関による品質保証書交付、和製「イベリコ豚」としてのブランドイメージなど、商品優位性あり。
- ②手作り製コロッケは、消費者の健康・中食志向に加え、マスコミ等でも取り上げられ、徐々に浸透。

##### (2) 濱田社長のコーディネート力

- ・濱田氏は、イベントコーディネーター(東京)など経て、地元へUターン。現在は、県事業仕分け人など多くの公職を務める社交家。本事業でも、金平牧場はじめ関係者を粘り強く説得・交渉。

#### 6. 今後の課題

##### (1) 酪農家(養豚業者)

- ①黒豚飼育は、ドングリの粉末化、米、大豆など他の飼料との混合など作業手間が大。自動混合製造機の導入など作業の合理化・効率化が課題(→公的支援制度の利用を検討中)。
- ②近年、食品品質管理の厳正化に伴う書類作成事務が急増。金平牧場には後継者(長男)はいるが、一般の酪農家にとっては事務処理面のさらなるIT化が急務。

##### (2) 商工業者

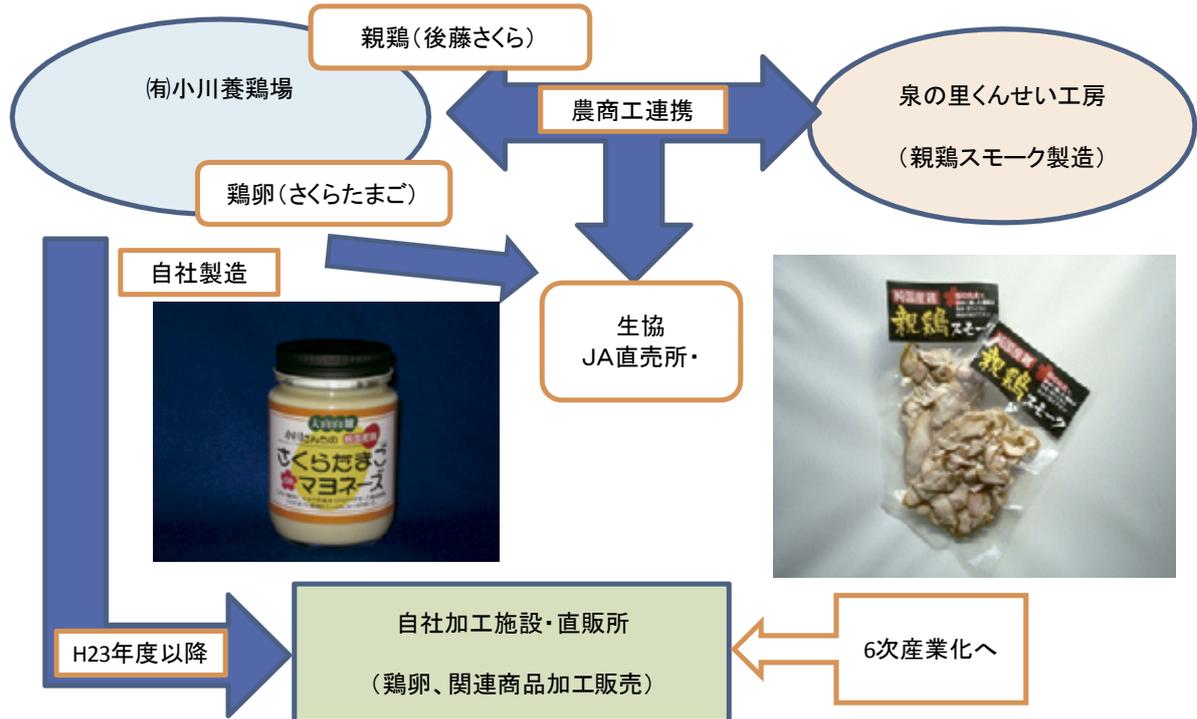
- ①小規模事業者であり、県外大手業者等とのビジネス交渉など、ハンズオン型の販路開拓支援が必要。
- ②製造・卸売から、直営店での小売・飲食サービスまでパート従業員の負担大きく、業務集約化が課題。

#### 7. 中小企業診断士の視点

- (1) 現在、豚肉の国内自給率は約5割。鳥取県は豚飼育頭数では全国30位。海外産のほか鹿児島、宮崎など国内の産地間競争も激しく、苦戦。この状況下、本件は農商工連携による好事例の一つと言える。
- (2) 本事例は、農・商工業者ともに小規模事業者。販路開拓をはじめ、生産・工程管理、食品品質関係書類の作成・提出等の事務管理面、補助金申請事業計画策定など、診断士としての支援分野は幅広い。

事例10		純国産鶏卵と親鶏を使用した「さくらたまごマヨネーズ」「親鶏スモーク」の製造・販売								
事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業	
1	(有)小川養鶏場	大山町	昭和37年4月	13人	160	鶏卵生産、関連加工品製造	◎	◎	○	
2	泉の里くん製工房	三朝町				肉類燻製		◎	○	
3										
4										
1. 事業内容・背景など										
(1) 事業参入の経緯・ねらい										
<p>(有)小川養鶏場は、純国産鶏「後藤さくら」の鶏卵「さくらたまご」を主に県内で販売し、多数の消費者から支持を得ている。そのような中、「さくらたまご」のブランドイメージを高め、より多くの県内外の消費者に認知して頂くために加工品開発に着手。</p> <p>また、純国産鶏である後藤さくらの良質な肉も消費者に食して頂こうと商品開発に着手し、現在完成商品を県内を中心に販売しているところである。</p>										
(2) 事業参入の苦労と課題解決										
<p>「さくらたまごのマヨネーズ」の商品化に当たり、試行錯誤する中で、商工会産業支援センターと専門家の支援を得ることが出来、自社オリジナルブランド商品が完成。また、親鶏のスモークの商品化に当たっては、県主催の商談会で三朝町の泉の里くん製工房と出会い、商工会産業支援センターの支援を受け、農商工連携により商品化に成功した。</p> <p>事業を進めていく中で、支援施策の活用は効果的であり、商品開発・販路開拓を中心に補助金・助成金を活用し課題解決を図った。</p>										
(3) 事業内容と今後の方向性										
<p>「さくらたまごdeマヨネーズ」と「親鶏スモーク」をJAの直売所や道の駅、地元スーパー等で販売。元々多くの消費者の支持を得ていた「さくらたまご」を素材とした「さくらたまごdeマヨネーズ」は順調に売上を確保している状況である。</p> <p>今後、販路の拡大と「さくらたまご」「親鶏の肉」を使った商品開発を進め、多様な商品構成により、より多くの県内外の消費者に食して頂き、「認知されたブランド」確立を図っていくために、直売所併設の自社加工施設の設置を行う予定である。現在、平成23年4月からのオープンを目指して準備中である。</p>										
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など										
<p>(1) 県農商工連携促進ファンド事業(燻製商品開発 平成21年度)</p> <p>(2) 県経営革新計画承認(さくらたまごブランド価値向上と商品開発 平成21年度)</p> <p>(3) 県飼料米拡大事業(平成21年度)</p> <p>(4) 農水省農業主導型6次産業化整備事業(加工施設整備 平成22年度)</p>										
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用										
<p>(1) 県農商工連携促進ファンド事業助成金(燻製商品開発 平成21年度)</p> <p>(2) 県経営革新支援補助金(販路開拓 平成22年度)</p> <p>(3) 県飼料米拡大事業補助金(平成22年度)</p> <p>(4) 農水省農業主導型6次産業化整備事業補助金(加工施設整備 平成22年度)</p>										

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- (1) 後継者が「新事業展開塾」に参加し、商品開発への思いが具体化された。
- (2) 商工会産業支援センターと、専門家の支援をうまく取り入れた。
- (3) 経営革新計画の作成により事業計画を具体化し、県の承認により事業所のアピールへつながった。
- (4) 補助金・助成金・ファンドを有効的に活用することが出来た。

#### 6. 今後の課題

- (1) 新しい生産技術の導入
- (2) 安定した販路先の確保
- (3) 従業員の技術向上
- (4) 事業拡大に伴う組織改革
- (5) 直営加工施設・販売所の設置に伴う諸課題(人材確保、資金調達、商品開発ノウハウ習得・向上など)

#### 7. 中小企業診断士の視点

新分野進出を図る企業への支援で重要なことは、事業ステップにおいての支援形態が異なるということであり、各ステップにおいて関わる人(支援機関・専門家)・もの(技術等)・カネ(各種施策補助金等)をいかにコーディネートしていくかが重要である。

事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1	(株)フジタ	岩美町	平成4年	8	50	植物卸	◎	◎	◎
2									
3									
4									
1. 事業内容・背景など									
(1) 事業の背景									
<p>1974年の工場立地法施行により、工場設置時に一定の緑地が必要とされたが、同法は04年に緩和され、屋上緑化、壁面緑化も「緑地」として認められるようになり、屋上緑化への関心が高まった。</p> <p>また、地球温暖化対策として、CO<sub>2</sub>削減効果のある緑化事業は、環境対策面からも注目された。</p>									
(2) 事業内容									
<p>緑化用の従来商品としては芝生があるが、価格や施工費用面に問題があった。一方、当社が開発した常緑キリンソウは、寒冷地や夏の高温、少雨にも耐える植物として品種登録されたもので、同種の中では唯一生き残る植物として認知され、施工が多かったセダムに取って代る製品として期待されている。</p>									
(3) 本製品の優位性									
<p>これまで、どの緑化植物にしても雑草問題が大きな課題であった。そこで、本製品は防草シートにくるんで座布団型とし、ファスナーをあけ常緑キリンソウを植え込む方法により、敷地面に置くだけで緑化が完了するという独自の手法を開発した(このファスナー付きの座布団方式は特許申請中)。</p> <p>この独自工法による効果としては、以下の点が挙げられる。</p> <p>①四季を通じて緑化が保たれる、  ②維持管理がしやすい(注:防草シートは透水性で天然雨水で賄え、芝生のように夏場の灌水は必要ない。また、狭隘地のような管理ににくい場所に適しており、風による土の飛散はなく、大雨での土砂の流出もない)、  ③灌水管理設備等が不要のため、トータルコストが安い、  ④雑草が生えない(注:緑化事業の最大の敵は雑草である。雑草が緑化用植物を駆逐するのをいかに防止するかが、従来の最大テーマであった。本製品の防草シートを使った独自工法の大きな目的は、これらの雑草を遮断することになり、このシートは透水性で植物の育成効果と合わせ、両方の課題が解決できたことになる)</p>									
(4) ターゲット市場									
工場立地法による対象企業、公共の建設物、都市部などにおける高層建築物。									
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など									
(1) 21年度鳥取県地域資源産業育成事業採択(21年1月)									
(2) 21年度鳥取県発明工夫展・発明協会長 奨励賞									
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用									
上述事業ファンド交付金承認									

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示

### 常緑キリンソウの優位性

マツバギク2009年3月17日



見たりきれいで大丈夫そう



マツバギク2009年8月16日



緑がくすんだ色

アシュガ2009年3月17日



大丈夫?



アシュガ2009年8月18日



植物選択のミス・補修工事

常緑キリンソウ2009年3月17日



か弱そう、非常に不安?



常緑キリンソウ2009年8月18日



緑が目によさしい・一番良い

#### 5. 成功のポイント

- (1) 緑化用植物について永年にわたり研究開発を重ねた結果、様々な実施事例から課題を見出し、種苗登録に結び付けた。
- (2) とくに、これまで大きな課題であった雑草問題に対し、独自工法を開発し、製品優位性を確立できた。
- (3) 「無・楽・安」(雑草が無い、維持管理が楽、コストが安い)の訴求ポイントが、ターゲットユーザーに支持された。

#### 6. 今後の課題

- (1) 販売について: 各種ルートを通じて販売が増えているが、明確な戦略のもと販売ルートのさらなる整備が必要。
- (2) 体制について: 現状は専務が中心になって動いているが、組織だった動きにはなっておらず、社内組織体制の整備が急務。

#### 7. 中小企業診断士の視点

これまで永年にわたり、研究熱心であったことが製品成果に結びついた。また、様々なルートでの販売につなげる力も持っている。

しかしながら、事業持続性の観点から、組織的な戦略・道筋がやや希薄であり、今後の成長戦略構築に向けた支援が必要である。

事例12		医農商連携による医食同源・福祉の里づくり事業 ～レシピつき低たんぱく米など医療給食の商品化～						
事業主体	所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1	さとに医食同源	鳥取市里仁	平成19年	5	医療給食、配食、宅配		◎	◎
2	中嶋米穀(株)	鳥取市千代水		9	精米、LGCソフト米調達			◎
3	米澤農園	鳥取市里仁		1	低タンパク米「春陽」生産	◎		
4								
1. 事業内容・背景など								
(1) 経緯								
<p>さとに田園クリニックの医師・太田匡彦氏は、「化学的治療法だけでは、腎臓疾患患者の健康維持は難しい。腎臓疾患者のQOL(人生や生活の品質)向上のためにも安心して、楽しく、美味しくいただける食事の提供を考えていきたい」との考えから、父と計画し、さとに医食同源(個人経営)を創業。</p> <p>平成21年、医師と管理栄養士との連携により、腎臓病・糖尿病メタボ対策に効果のある低タンパク米を導入。それを地域で支え、地域活性化につなげようと、集落で農業を営む米澤氏、精米販売を営む中嶋米穀(株)に働きかけ、取り組みが決定。</p> <p>平成22年秋、25アールに低タンパク米「春陽」を収穫。検査分析を経て、さとに田園クリニックが開発したレシピをもとに、弁当を試作。</p>								
(2) 優位性								
<ul style="list-style-type: none"> <li>①個に対応した医療給食、弁当、低タンパク米の提供</li> <li>②医・農・商・地・連携による医療給食・弁当の提供</li> <li>③腎臓疾患患者等へ食事指導の機会と場の提供</li> <li>④データ付き個々に合った食事の提供</li> <li>⑤カロリー・栄養素等を心配しないで、家族とともに食事を楽しく美味しくいただく食事の提供</li> <li>⑥購入者に即したレシピ付きの「低タンパク米」をリーズナブルな価格で提供</li> </ul>								
(3) 医療機関、行政研究機関との連携、役割分担								
<ul style="list-style-type: none"> <li>①さとに田園クリニック…食事による患者の病状を分析、疾患者に合わせたレシピの開発提供</li> <li>②中嶋米穀…低タンパク米情報、低タンパク米分析機関へ分析依頼、「春陽」と「LGCソフト」をブレンド精米</li> <li>③鳥取県農林総合研究所…低タンパク米「春陽」の栽培技術の支援</li> </ul>								
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など								
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用								

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- (1) 医療機関、疾患患者、医療給食、農業者が連携・協力し、疾患患者の個別対応の医療給食ビジネスとしてスタートしたこと。(現在、第1回の低タンパク米・25アールを収穫、分析結果も標準値をほぼクリア、LGC米ソフトとブレンドして製品化)
- (2) 疾患患者の食事の分析・検証をベースとしたレシピつき低タンパク米を地域から全国に発信するビジネスモデルは、全国でも例を見ない。
- (3) マーケットに合わせて地域で栽培、その生産体制もグループ栽培などの計画が進んでいる。

#### 6. 今後の課題

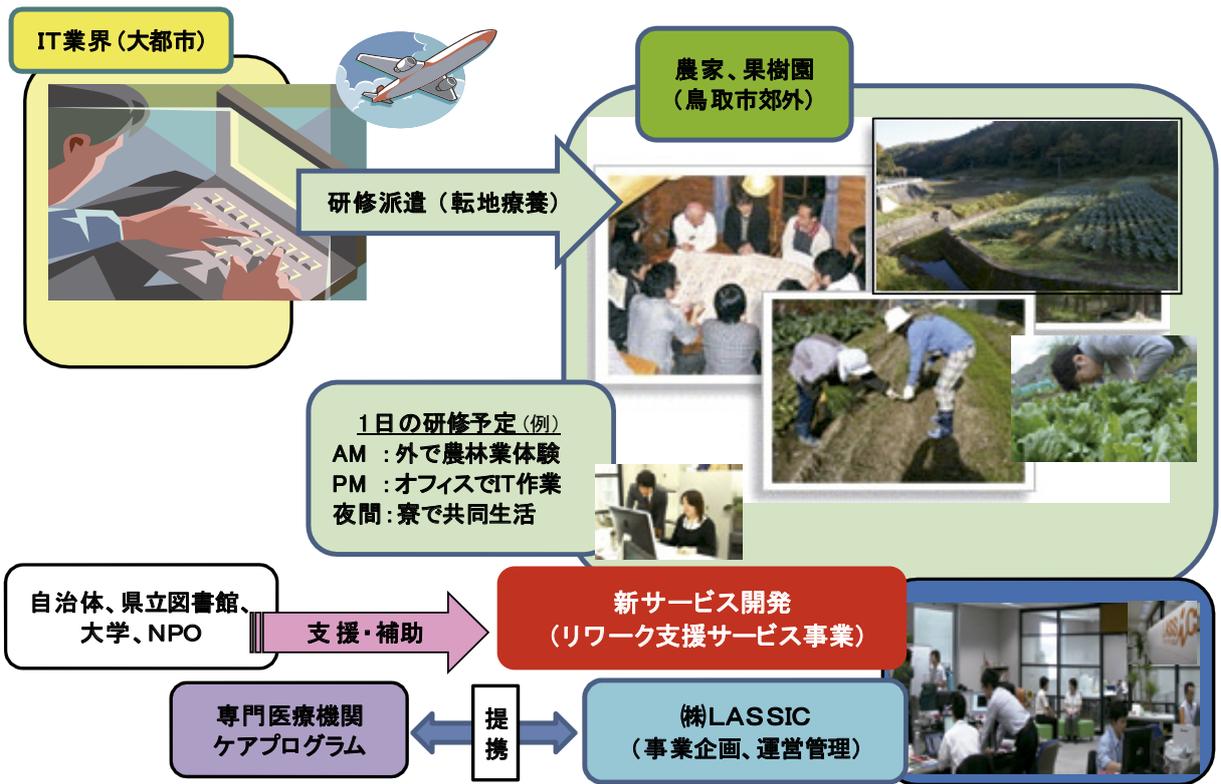
- (1) 低タンパク米「春陽」の供給に見合う柔軟な生産体制(鳥取県東部で8町歩のマーケットが予測される)
- (2) 医療機関と疾患患者、医療給食機関の連携によるデータ蓄積とそれをレシピに落とし込むノウハウの構築
- (3) 安全生産、安全配送(宅配)の徹底
- (4) 顧客データの構築

#### 7. 中小企業診断士の視点

- (1) 医・農・商・工・地という新しい連携体が構築されつつある。新しい村づくり・町づくりモデルとして今後注目される。
- (2) 中小企業診断士は、今後は業際的な視点に立ち、ビジネスモデルの「深化」「進化」「新化」をめざした取り組みが求められる。そのためには、地域社会や企業等に対し、文化的視点に立った地域活性化という手法が不可欠となるが、そのテコとして各省庁、県市町村の施策をよく理解し、効果が上がるようにチョイスし、ビジネスモデルを完成していく資質が求められる。また、同時に、プロジェクトを推進するリーダーも不可欠となる。
- (3) 本事例は、以上の観点を踏まえた時、これからの新しいモデルを呈示している。また、新しいモデルを創り、それを政策に実現していくための取り組みが、中小企業診断士に課せられている。

事例13		鳥取で「心の病」をリフレッシュ！ ～IT企業と農業者の連携で、ストレス社会の課題解決を行う『リワーク支援サービス』事業～										
事業者	所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業				
1	農家、果樹園など	鳥取市郊外	—	—	農業、果樹園経営	◎						
2	(株)LASSIC	鳥取市	平成18年12月	27人	180百万円	ITソリューション		◎				
3												
4												
1. 事業内容・背景など												
(1) 新サービス開発までの経緯												
<p>① 「副社長、これって新しいビジネスとして成り立つかもしれませんね」—農村研修生の一言が、新事業スタートのキッカケになった。</p> <p>② (株)LASSICは、鳥取出身のIT経営者が東京勤務から地元へUターンし、起業したベンチャー企業である。</p> <p>③ 現代のストレス社会においては、うつ病など「心の病」で休職・離職する労働者は、年間20万人を超える。このうち、IT業界は1万6千人で、その業務性格上、全産業平均に比べ約5倍の発生率と言われている。</p> <p>④ 当社の西尾副社長(36歳)は、かつて「心の病」に悩む都会のIT社員を鳥取の農村へ一定期間招き、リフレッシュしたうえで元の職場に復職させた成功体験から、当初はそうした傾向が見られる自社スタッフ数名に農業体験研修をさせたところ、やはり予想以上の改善効果が見られた。</p> <p>⑤ 当社では、新事業開発にあたり、受け入れ農家との交渉、研修内容(IT業務と非IT業務のバランス、期間など)の検討、専門医療機関との提携、有資格者によるスーパーバイザー(業務管理と日常生活指導を担う専任スタッフ)の認定、効果測定プログラムの開発(特許出願中)などに取り組む一方、行政機関、大学等との連携を図り、平成22年4月には知事公邸にて鳥取県、県教育委員会、鳥取市、鳥取環境大学、当社の5者による連携協定に調印した。</p> <p>⑥ 現在、東京の大手IT企業数社から研修契約を受託、平成22年10月には単月黒字化を達成した。</p>												
(2) 事業者(一次産業)のメリット												
<p>① 農村研修においては、作物栽培のほか、耕作放棄地の草刈り、堆肥散布などを行う。若い人手が少ない集落においては、労働力確保につながる。また、収穫した作物の一部は、研修期間中の食事用として買い上げ、全員で調理する。</p> <p>② 研修生は、もともとは高学歴で真面目なタイプがほとんど。地元大学でのIT講座講師のほか、集落でのパソコン教室開催など、豊かな自然環境の中で地元住民とのコミュニケーションを図っている。</p>												
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など												
(1) 平成21年12月 鳥取県「経営革新計画」承認												
(2) 平成22年2月 「リワーク支援システム」特許出願												
3. 補助金・助成金・ファンド等の資金活用												
上記(1)の補助金により、新サービス開発、営業活動など												

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

##### (1) サービスの先進性、優位性

① 本事例は、研修生が都会から遠く離れる「転地効果」、自然豊かな環境での非日常体験、無理のない半日程度のIT業務、寮での共同生活などを通してリフレッシュし、早期の職場復帰を狙うもの。IT業界は中小事業者が多く、こうした取り組みを単独企業で行うことは困難だけに、本事業の先進的優位性がある。

##### (2) 産官学連携による事業戦略

・地元の産官学連携による事業モデルにまで発展させ、社会的価値を高めた点に、当社の戦略性がある。

#### 6. 今後の課題

##### (1) 農家、果樹園

・地方の集落にとって、「よそ者」「心の病者」を受け入れることの戸惑い、警戒感は依然として根強い。「リワーク支援」の受け入れ態勢整備は、地域社会との時間をかけた粘り強い取り組みが続く。

##### (2) 当社

・本ビジネスモデルを永続的に定着化させるための客観的な効果検証プログラムの研究開発、定性的効果とのバランスなど、価格に見合う「効果の保証」が事業成長の鍵となる。

##### (3) 社会的環境整備

・欧米諸国などでは、本事例のようなメンタルヘルスケアが健康保険の対象となっているケースもあるが、わが国の環境整備はまだ未熟である。

#### 7. 中小企業診断士の視点

(1) 本事例は、一次産品を共同開発・製造・販売するような通常の「農商工連携」ではない。IT業界など現代のストレス社会の中に構造的に潜む福祉の問題を、一次産業との連携により解決するという、新規性かつ社会的有用性の極めて高い、ユニークな「農商工連携ビジネスモデル」として注目される。

(2) 当社の独自性ある取り組みもさることながら、有資格者の起用、行政機関との連携、特許出願等、一定の品質保証にもとづく事業プログラム、ノウハウづくりが定着化の鍵と言える。

事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1	(株)ヘイセイ	琴浦町	昭和37年4月	25	200	建設業、食品販売		○	○
2	赤碕町漁協	琴浦町					○		
3	JA鳥取中央	倉吉市					○		
4	全国のガス会社								○
1. 事業内容・背景など									
<p>(1) 経緯</p> <p>① (株)ヘイセイは、琴浦町の中堅建設業者として営業しており、関連会社にガス会社、運送会社などを保有する。代表者の種子晋司氏(48歳)は、公共工事の減少に備え、異業種参入に取り組んだ。</p> <p>② 当初、石を加工した健康器具の販売を手がけたが、リピートが無い商品である上に、商品が重く、営業し難いため取扱いを断念した。</p> <p>③ その経験を活かし、リピートがあり、軽い商材で、しかも地元の食材にもこだわり、赤碕漁港で取れる飛び魚(あご)入りのだしを独自に開発、「あごいり鰹ふりだし」を製造・販売するに至った。</p> <p>④ 現在は、赤碕漁港で水揚げされた「あご」を漁協の加工場で一次加工し、専門業者に一部工程を外部委託後、自社工場で製品化している。</p>									
<p>(2) 標的市場</p> <p>① 開発した製品のメインの販売先は、全国のガス会社である。ガス会社の業界は、オール電化の流れに押され、厳しい状況が続いている。打開策を模索しているガス会社の販売ツールとして、この商品を提案している。</p> <p>② 「電気調理器よりも、ガスコンロの方が良いだしが出る」「リピートのある商品であり、希薄になりがちな営業担当者とお客様のコミュニケーションが取れる」などのメリットをアピールして、販売量を伸ばしている。</p> <p>③ また、全国で開催されるガス会社の展示会に無料で出かけて、その会社の販売員に代わり販売を行う活動を年間数百回行っており、現在全国300社以上のガス会社との取引を実現している。さらに、地元での知名度を上げるためにCMなど販売促進にも力を入れており、スーパーなど一般の販売網も整備されている。</p>									
<p>(3) 新たな商品開発</p> <p>① 地元商品にこだわった商品開発として、琴浦町特産のプロッコリーを使ったブイオンを新発売した。</p> <p>② このほか、地元の給食で有名となった「スタミナ納豆ふりかけ」や「あご入り鰹ふりかけ」など、関連商品のラインアップを揃え、充実化を図っている。</p>									
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など									
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用									
<p>(1) 平成22年度 次世代地域資源活用プログラム</p> <p>(2) 平成22年度 緊急雇用対策</p>									



#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- (1) 失敗した商材から次の商品のコンセプトを導き出した。
- (2) 地元の食材にこだわった。
- (3) 自らの強みを活かした独自の販路と販売ノウハウを確立した。
- (4) 圧倒的な営業活動により、知名度を高めていった。
- (5) ガス会社、建設業など、企業グループとしての相乗効果を発揮できた。

#### 6. 今後の課題

- (1) 全国に約2,700社あるガス販売会社のうち、現在取引のある会社が300社程度である。今後、営業活動により、市場の拡大は十分見込める。
- (2) 一方、組織運営の面では、建設業と食品販売業を両立させているが、両者のバランスをどのように調整していくかが、今後の課題となる。

#### 7. 中小企業診断士の視点

- (1) 当社のビジネスモデルの特筆すべき点は、経営者の視点が営業活動に向かっている点である。とすれば、良いものをつくることに目を奪われて、販路に関しての視点が欠如して失敗するケースが多い中、一般的には不況業種と思われるガス会社の強みを十分に発揮したビジネスモデルといえる。
- (2) 建設業からの異業種参入で一度は失敗したものの、その失敗を肥やしにして大きな成功をつかむこととなった。経営者自らが率先垂範して商品開発や営業活動に取り組む行動力が、成功の鍵となっている。

**事例15** 下請けから脱却へ ～紅ズワイガニ水揚げ量全国No.1の境港『かにおこわ』・『カニオイル』の製造・販売～

事業者	所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1 漁業者、JF鳥取	境港市	—	—	—	カニ漁獲	◎		
2 (有)前田水産	米子市	昭和35年創業	3人	80百万円	カニ加工食品製造・販売		◎	◎
3								
4								

**1. 事業内容・背景など**

(1) 新商品開発までの経緯

- ① 「何とか、下請けから脱却したい」—前田社長(39歳)には、熱い思いがあった。(有)前田水産は、創業以来、地元水産業者の下請けとして、主に紅ズワイガニの一次加工(脱甲ボイル加工)事業を続けてきたが、厳しい環境下、経営状況は次第に悪化。
- ② もともと紅ズワイガニは、山陰沖など能登半島以西の日本海側に主に生息・分布するが、鳥取・境港は水揚げ量全国No.1を誇る。しかし、平成14～15年頃から漁獲量は次第に減少、それに伴う漁獲規制、ロシアなど安価な海外産の輸入など、水産業者を取り巻く環境は年々激化。
- ③ 亡父の後を継いだ前田社長は、何とか新事業分野への進出を考え、地元の温泉旅館など新規販路開拓に注力する一方、JF鳥取などと連携し、新商品開発に着手。
- ④ 平成21年、蟹の甲羅の器に、むき身をふんだんに盛りつけた新製品「かにおこわ」が完成。同製品は、「鳥取らしさ」が関係各方面から大いに評価され、平成22年度「食のみやこ鳥取県 最優秀賞」を受賞。現在、県内外の各種イベントのほか、Yahoo!など大手ショッピングサイト等にて、全国に向けて販売展開している。
- ⑤ さらに、当社では鳥取県産業技術センター・食品加工研究所の支援を受け、平成20年度より蟹のエキスを使った蟹オイル調味料(商品名:「グランキオイル」)、オイルにカニ身の具を入れた「食べる蟹ラー油」などを次々と商品開発、高級レストラン、飲食店向けに業務用として販売している。



(2) 事業者(一次産業)のメリット

- ① 紅ズワイガニは、1籠(約30kg)あたり3,500～8,000円と、漁獲年によってかなり価格変動が激しい。この主な原因は、天候など自然条件のほか、大都市向け販売における大手水産卸業者との力関係による部分がかかなり大きく、せっかく境港で水揚げされたカニが地元の温泉旅館や飲食店にはほとんど供給されないという奇妙な現象が、半ば恒常化している。
- ② 漁業者(JF含む)にとって、顔馴染みの地元水産業者との取引は、地産地消、相対取引による利幅確保、商品の共同開発・販売における地域活性化、全国に向けた産地PR活動など、多くの連携メリットがある。

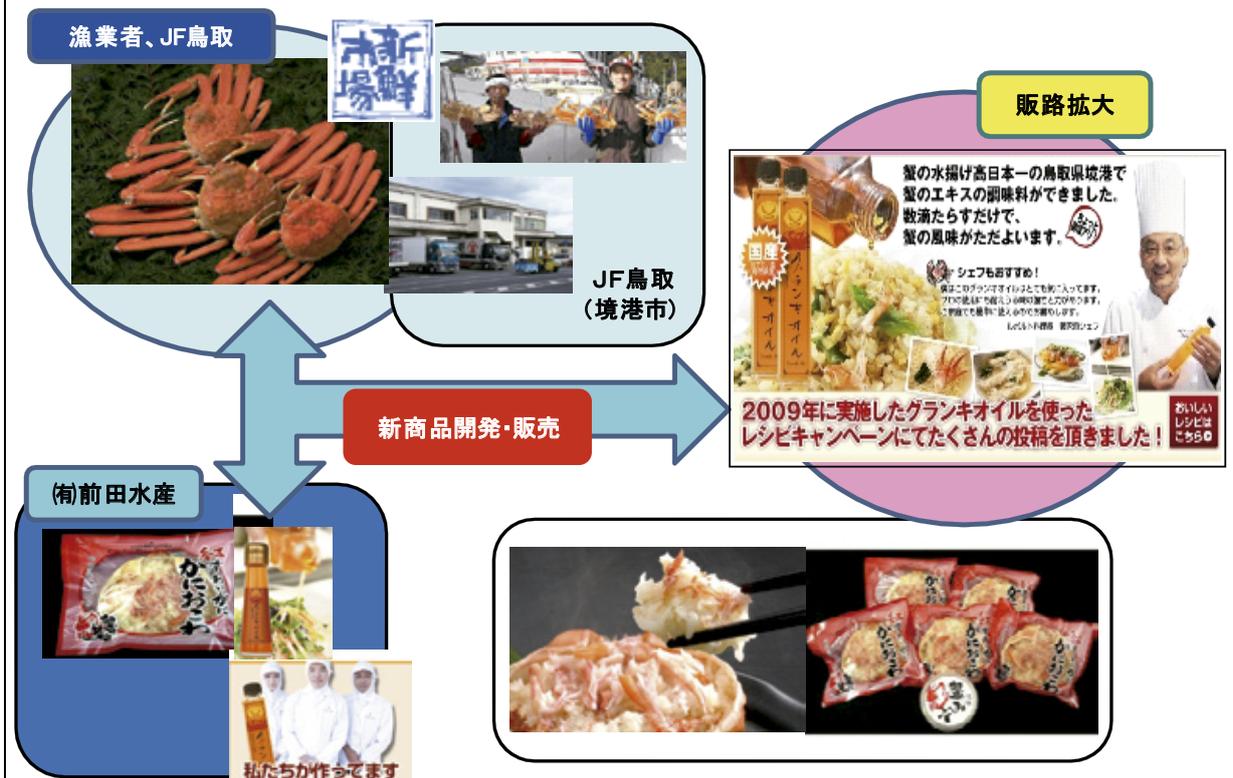
**2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など**

- (1) かにおこわ:平成22年度「食のみやこ鳥取県 最優秀賞」受賞
- (2) 平成22年9月 鳥取県「経営革新計画」承認

**3. 補助金・助成金・ファンド等の資金活用**

上記(2)の補助金により、新商品開発、販路開拓など

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

##### (1) 商品の優位性

- ① 日本海のカニは、冬の味覚の代表として全国で人気が高いが、高価格、食べにくさ、食後の廃棄など、特有の欠点も多い。本事例の製品は、どれも家庭で手軽に調理可能な製品であり、優位性がある。
- ② また、「カニオイル」は高級レストランの料理シェフの推薦もあり、業務用として浸透しつつある。

##### (2) 若い経営者と地元水産関係者による地道な連携の取り組み

- ① 現在、JF鳥取が事務局となり、船主(漁業者)、荷受業者(JF含む)、仲買業者、地元水産業者などが定期的に集まり、活性化策など様々な課題について議論を交わしている。
- ② 水産業界は、農業などに比べ専門者が多く、こうした利害関係者間の連携の取り組みが遅れていると言われるが、本事例は地元関係者の地道な取り組みの中から「連携のヒント」が生まれたケースである。

#### 6. 今後の課題

##### (1) 漁業者(JF含む)

- ① 船主を中心に保守的な体質が依然として残っており、環境変化に機動的に対応できる経営感覚が必要。
- ② 仲買業者、水産業者など、利害相反する関係者と敵対するだけでなく、話し合う機会を多く持つことが「連携」のきっかけに発展するケースもあり、JFなどのコーディネート力が期待される。

##### (2) 商工業者

小規模事業者が多く、販路開拓ノウハウ、県外大手業者等とのビジネス交渉力、公的支援制度についての理解力などは、依然として弱い。本事例のように、若く、ビジネス感覚に優れた経営者は少数派。

#### 7. 中小企業診断士の視点

- (1) 鳥取県では、「農工商連携」に比べ、「水(漁)商工連携」の成功事例が少ない。その原因の一つに、関係者間のコミュニケーション不足が挙げられる。診断士としての支援および地域貢献分野は幅広い。
- (2) 境港市は、「ゲゲゲの鬼太郎」ブームなどで活況を呈している。地元行政、経済界等を巻き込んだ販路開拓キャンペーン、イベント開催など、地域活性化に向けた「音頭取り」も診断士の活躍の場である。

事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1	(有)あぶい蒲鉾	琴浦町	明治23年2月	9	100	かまぼこ製造		◎	○
2	JA鳥取中央	倉吉市				農業協同組合	○		
3	赤碕町漁協	琴浦町				漁業協同組合	○		
4	NPO法人琴浦グルメストリート	〃	平成22年8月			共同販売促進事業			○
1. 事業内容・背景など									
(1) 経緯									
<p>① 鳥取県琴浦町は、古くから港町として栄え、そこで水揚げされる魚を使ったかまぼこの生産が盛んであり、多くのかまぼこ製造業者がある。</p> <p>② (有)あぶい蒲鉾は、同町八橋地区に店舗を構え、明治時代から創業する老舗の一つである。専務を務める油井弘行氏(50歳)は、地域の食材を活かした商品開発に以前から取り組んでいた。</p> <p>③ 昭和60年 鳥取県産のながいもをかまぼこの芯にした「ながいもかまぼこ」の開発に取り組む。JA鳥取中央の協力を得て、琴浦町商工会や鳥取県産業振興機構など公的支援機関との連携により、「ながいもかまぼこ」の商品化に至った。この商品は、地域の特産品を組み合わせたもので、土産物としてロングセラーを誇っている。</p> <p>④ 一方、琴浦町にある赤碕漁港は、飛び魚の水揚げでは日本有数の港である。地元では、「あご」という飛び魚を使ったあごカツの商品化に取り組んできた。しかし、平成23年3月には琴浦町の幹線道路である国道9号線のバイパスとして高規格道路が開通する予定となっており、国道9号線沿線で営業する小売店や飲食店にとっては交通量減少による大きな打撃が予想されることから、連携して特産品を開発することで、打開策を探る動きとなった。</p>									
(2) 新商品開発									
<p>① 当社が取り組んだのは、赤碕漁港で取れた「あご」のすり身を100%使ったあごカツの開発であった。今までの商品は、見た目やコスト面を考慮し、他の地域から仕入れた材料を使った商品が多かったが、今回は地元産の材料による商品開発にこだわった。</p> <p>② さらに、この「あごカツ」を使った「あごカツカレー」を地元のレストラン数店舗で販売したところ、B級グルメとして人気を博し、地域活性化の起爆剤となっている。</p> <p>③ また、地元関係者が「まちづくりNPO法人琴浦グルメストリートプロジェクト」を立ち上げ、国道9号線琴浦地域の特産品や味覚など情報発信にも取り組んでいる。</p>									
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など									
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用									
平成22年度食のみやこ鳥取県推進事業 とっとりオリジナルメニューづくり支援事業									



#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- (1) 地元の食材にこだわった商品開発を行ったこと。
- (2) 地元の特産品を観光客が購入しやすいような形で提供できたこと。
- (3) 地域の企業が連携して商品開発に取り組んだこと。
- (4) 行政機関及び公的指導機関の積極的な関与があったこと。

#### 6. 今後の課題

- (1) 現在、JA鳥取中央が新たな特産品として売り出している「ねばりっこ」を使った商品開発に取り組んでいる。「ながいもかまぼこ」は人気商品として定着しているが、類似商品による競争が激化しており、新製品開発が急務である。
- (2) 高規格道路の開通により、本店が店舗を構える国道9号線の交通量の減少が予想される。地元食材にこだわった商品開発を続けることにより、環境の変化に対応することが課題である。

#### 7. 中小企業診断士の視点

- (1) 見た目やコスト面を気にするあまり、どこにでもあるような商品が市場に出回っているのが現状である。しかし、消費者の望む商品とは、作り手の思いが感じられる、特色のある商品である。
- (2) 当社が開発に取り組んだ「ながいもかまぼこ」と「あごカツ」は、いずれも他にはない食材を独自の製法により製品化したものであり、現代の消費者が求める商品となった。引き続き、地元食材にこだわった商品開発を続けるとともに、ものづくりのコンセプトを活かしたコーポレートブランド開発に取り組むことが必要である。

事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1	(株)シャルビー	鳥取市	平成17年12月	11		化粧品の企画・製造・販売		◎	◎
2	(有)カンダ技工	米子市						○	
3	甲陽ケミカル(株)	境港市						○	
4	(株)白山命水	倉吉市					△	○	

**1. 事業内容・背景など**

(1) 経緯

① (株)シャルビーは、20年余りの化粧品代理店での経験とノウハウを活かし、平成18年に化粧品メーカーへ移行。自社ブランド『シャルビー』の開発・販売を手がけ、自社サロン3店と卸先サロン十数社を中心に、ケア販売を主体とした事業を展開してきた。

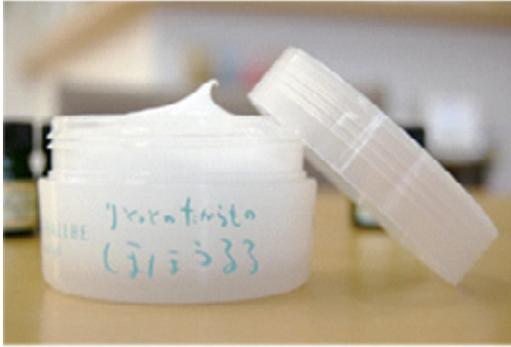
② 販売代理店時代から、商品構成の見直し(絞り込み)や在庫負担の解消、新たな販売チャネルの開拓が直面の課題であり、新商品による新市場開拓が求められていた。こうした環境下、新商品・オールインワン美容保湿クリーム『りととのたからもの ほほうるる』を企画・開発・販売に至った。

(2) 商品の特性、販売状況など

① この商品は、甲陽ケミカル(株)(境港市)のN-アセチルグルコサミン、(有)カンダ技工(米子市)のフィッシュコラーゲン、天然還元水の(株)白山命水(倉吉市)の鳥取県産の天然成分を配合した、これひとつで5つの役割(化粧水・乳液・美容液・クリーム・化粧下地)をする、オールインワンのジェルクリームである。  
なお、N-アセチルグルコサミンは、鳥取大学農学部と、実証検証では同大医学部と連携し、製品化した。

② 製品化後、鳥取県及び関係機関の支援のもと、セールスレップの専門家を紹介いただき、関西方面への流通チャネルを確立しつつ、自社サロンほか県内施設において、発売以来販売個数を伸ばしている。

**鳥取で取れた美人の素をぜいたくに配合しました！**



**N-アセチルグルコサミン**  
鳥取県境港で水揚げされたカニの甲羅に含まれるキチンから作られるN-アセチルグルコサミンは、体内でヒアルロン酸の原料として利用され、大量の水分を抱えこみます。肌の水分保持能力に働きかけ弾力を与えます。

**フィッシュコラーゲン**  
鳥取県境港で水揚げされた魚のウロコを原料として作られたフィッシュコラーゲンは、水分の蒸発を防ぎ、肌にうるおいとハリを与えます。

**天然還元水白山命水**  
鳥取県倉吉市山麓から汲み上げる白山命水は、天然水では極めて稀な還元水であり、ラジウム鉱泉水です。肌のすみずみまで水分がいざわり、みずみずしく透明感のある肌に整えます。

**2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など**

(1) 「経営革新計画」鳥取県知事承認(平成21年1月8日)

(2) 「成分効果」で鳥取大学と特許共同出願中

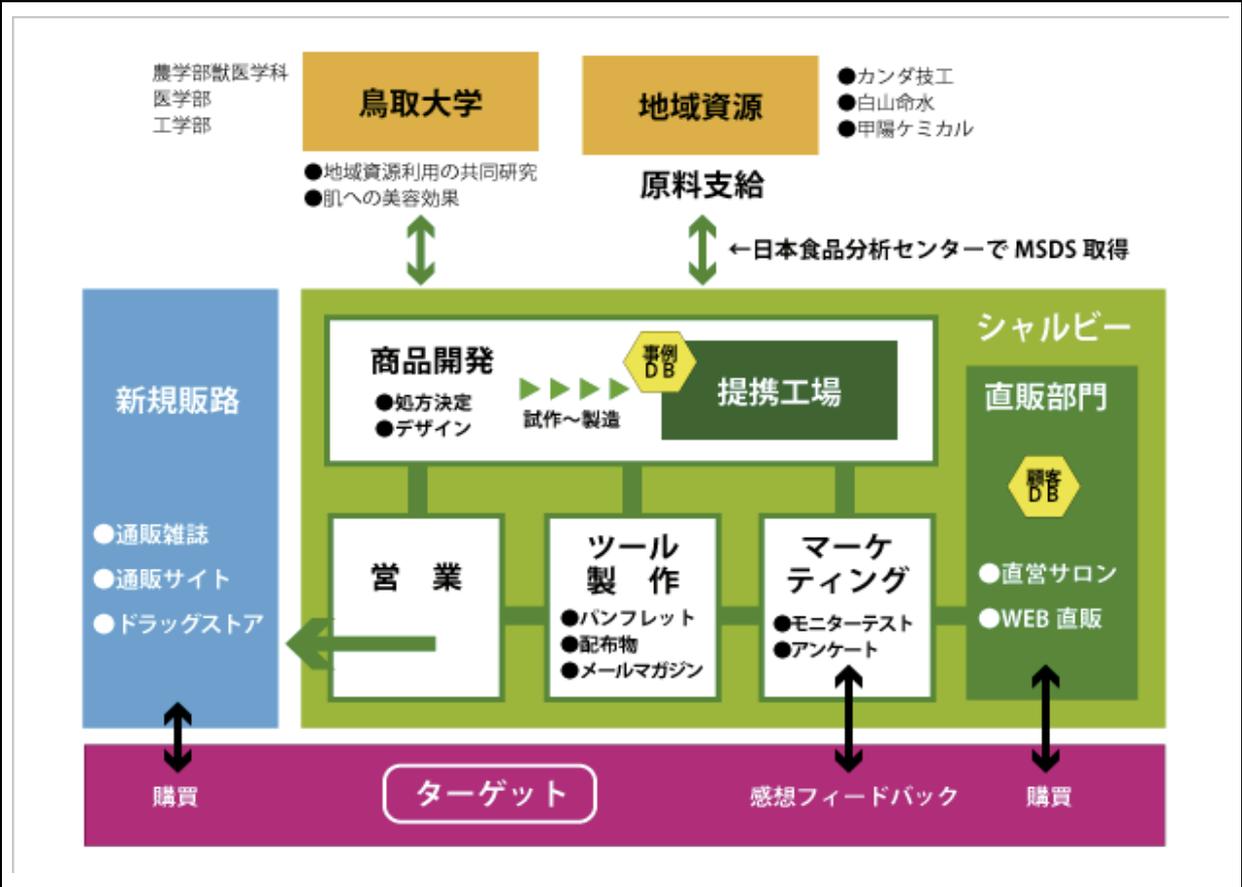
**3. 補助金・助成金・ファンド等の活用**

(1) 鳥取県産業振興機構「20年度次世代・地域資源産業育成事業」採択 平成21年2月 (⇒研究開発・試作)

(2) 平成22年度鳥取県提案型企業へのステップアップ支援補助金 平成21年4月 (⇒商品改良・市場調査)

(3) 平成22年度鳥取県美容・健康食品創出支援事業補助金 平成22年10月

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- ①すべて鳥取県産の天然成分であり、大学等での研究成果に裏付けられた成分を配合したこと。
- ②美容効果の高いコラーゲン、グルコサミンなど注目度の高い成分であること。
- ③産地が明確にわかり、製品に産地ストーリーを込められたこと。
- ④鳥取大学をはじめ、鳥取県、産業振興機構、鳥取商工会議所など、多方面からの支援を受けられたこと。

#### 6. 今後の課題

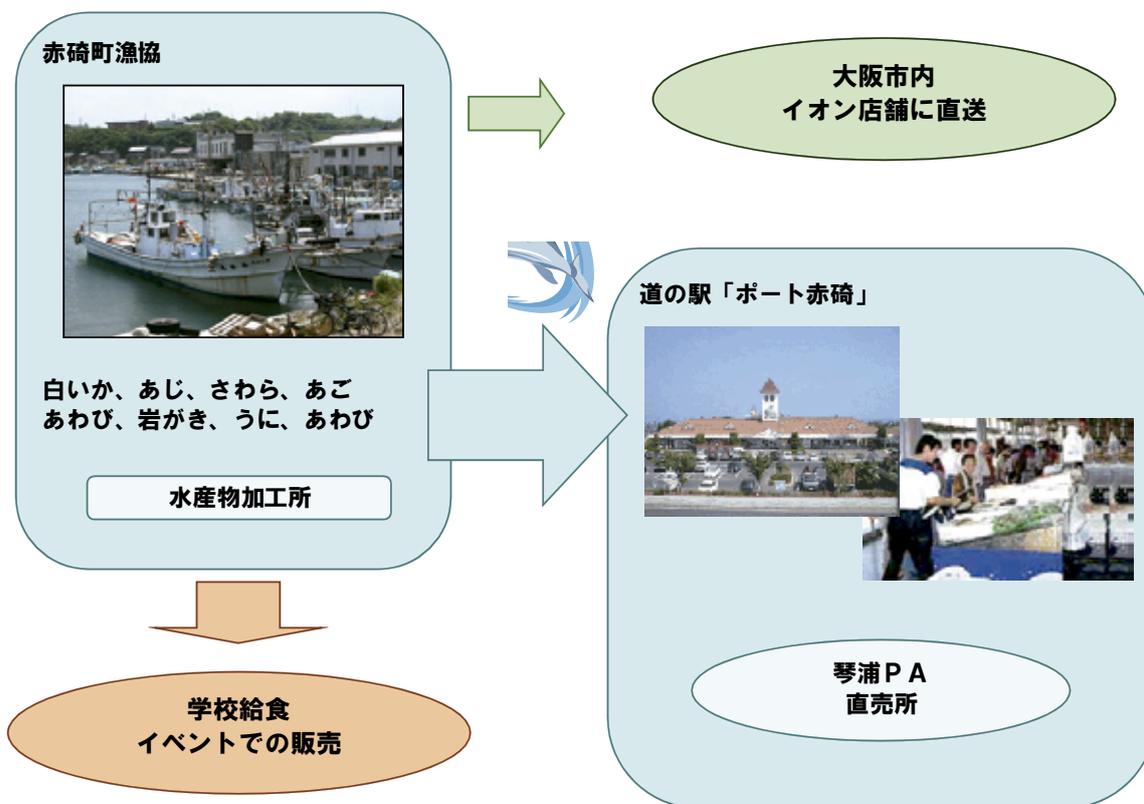
- ①商品の良さが十分顧客へ伝わりにくいことから、実際に試してもらって良さを理解してもらう工夫が必要なこと。
- ②商品としては100g、3,980円では高く、50gのトライアルサイズをつくる(サロン用と市販用の2種類を用意)こと。
- ③単品では市場開拓力不足であり、商品ラインアップを拡充し、SSOK(会員制特約店)への定番参戦など県外販売を拡大すること。
- ④今後、シリーズ化に伴う鳥取大学との新たな共同研究開発のための資金を調達すること。

#### 7. 中小企業診断士の視点

- (1) 鳥取県の地域資源には、農産物、海産物、観光資源、名水と、どれをとっても美容・健康に高い効果があるものが多く、特に「コラーゲン」、「グルコサミン」、「キチン・キトサン」、「温泉水」などは化粧品原料としての市場価値が高い。
- (2) 全国的にそれらの成分を用いた化粧品市場が急激に拡大していることから、地域に根ざした化粧品ブランドの開発は市場ニーズに強力に応える競争力を持つことができる。
- (3) 鳥取県内では、上記成分は機能性食品などに使用されることは多いが、化粧品への使用は少ない。また、全国的に見ても、化粧品に使われた場合、ほとんどが「単品目」での配合で、複合的な利用はまだ少ないことから、競争力のある製品開発ができると判断する。
- (4) 平成21年1月、鳥取県経営革新計画の承認、鳥取県地域産業資源提案事業補助金採択などの支援を受けており、鳥取県初の化粧品メーカーとしての成長を期待したい。今後は、さらに鳥取県の素材の良さ、技術を駆使した商品として、展開の拡大を考えたい。

事例18 独自路線で新業態開発 ～漁港のブランド化を目指す～									
事業主体		所在地	創業・設立	従業員数	年商 (百万円)	事業内容	1次 産業	2次 産業	3次 産業
1	赤碕町漁業協同組合	琴浦町	昭和24年8月	13	500	漁業協同組合	◎	○	○
2									
3									
4									
1. 事業内容・背景など									
(1) 経緯									
<p>① 鳥取県内においては、漁協協同組合の統廃合が進んでいるが、その中において、赤碕町漁業協同組合は独立して運営を行う、数少ない漁協の一つである。</p> <p>② また、全国有数の水揚げ高を誇る「あご」(飛び魚)や品質の良いウニなど、独特な海産物の水揚げのある港である。</p> <p>③ 平成6年、国道9号線赤碕地内に道の駅「ポート赤碕」がオープンし、核テナントとして鮮魚の直売センターを開設した。同センターは、赤碕漁港からほど近い立地であり、新鮮な魚が安く買えるイメージがあり、県外の観光客、9号線を通行する県内顧客、近隣町村の住民などでにぎわいを見せている。</p>									
(2) 高付加価値化へ向けた取り組み									
<p>① 赤碕町漁協では、赤碕港で水揚げされた魚を売るだけでなく、付加価値を付けて販売するために、平成7年に水産物加工所を新設し、周辺市町村(琴浦町、大山町、大栄町、倉吉市など)の学校給食の食材加工を手がけた。当初は、海産物だけの加工を行っていたが、現在は学校からの要望に応じる形で、農産物を組み合わせた食材の加工も手がけるようになってきている。なお、各町村の学校給食に対応できる配送の仕組みも整備している。</p> <p>② また、近年は、水産物加工品の販売にも力を入れている。水産物加工所で製造した天ぷらや蒲鉾などを道の駅の直売所で販売したり、地域イベントなどに積極的に参加して販売している。</p> <p>③ さらに、鮮魚販売においては、大阪のイオンの店舗と提携し、市場が休みの土曜日に赤碕漁港で取れた鮮魚を直送する取り組みを行っている。</p> <p>④ 今後は、赤碕漁港産の海産物のさらなる高付加価値化に向けて、ブランドの開発に取り組む計画である。赤碕漁港は、県内の他の漁港に比べ珍しい魚種の水揚げがあり、個性的なブランド開発が期待される。</p> <p>⑤ なお、平成23年3月に山陰道中山－東伯間が開通すると、道の駅の前面道路(国道9号線)の交通量減少が予想される。同漁協では、交通網の整備をビジネスチャンスと捉え、さらなる情報発信を目指しており、琴浦パーキングエリアへの出店を予定している。</p>									
2. 公的事業採択・経営革新計画承認・表彰など									
3. 補助金・助成金・ファンド等の活用									

#### 4. ビジネスモデル(連携・支援体制等含む)の図示



#### 5. 成功のポイント

- (1) 市場流通以外のビジネスモデルを構築した。
- (2) 鮮魚の直売所を設置した。
- (3) 水産物加工所を設置して付加価値のある商品を市場に提供した。
- (4) 独立した経営を継続し、個性のあるビジネス展開を行った。
- (5) 学校給食の提供など、食育を通じた地域貢献を行った。

#### 6. 今後の課題

- (1) 現在の道の駅と出店を予定している琴浦パーキングエリアの2つの施設(店舗)の維持管理が課題である。
- (2) 今後、単独漁協として存続していくためには、漁港としての付加価値を高めていく必要がある。水揚げされる水産物の魅力を伝えるとともに、赤碕漁港の情報発信が重要である。
- (3) 地域ブランド「赤碕漁港」を琴浦町の観光コンテンツの一つとして、全国に情報発信していくことが課題である。

#### 7. 中小企業診断士の視点

- (1) 琴浦町の地域経済にとって販売、雇用などの面で赤碕町漁業の果たす役割は大きい。今後とも、地域に根ざした水産業を維持していくためには、より一層付加価値の高いビジネスモデルの構築が不可欠である。
- (2) 鳥取県内の多くの漁港が効率性を重視した経営へと舵を切中、付加価値を高めることで独自性を発揮して活路を見出そうとしている。
- (3) 高規格道路の整備は、琴浦町内の産業にも大きな影響を与える要因であるが、今後、地域の業者と連携して情報発信することで、まち全体としての魅力づくりに取り組む必要がある。

### 第3章 調査結果のまとめ

#### 1. 6次産業化および農商工連携のスタイルと課題

##### (1) 主たる企業のコア事業と農商工連携の関連性

今回、調査を実施した18件の事例において、主たる企業のコア事業を1次産業（農畜産・水産業）、2次産業（製造業）、3次産業（商業）及び建設業農業参入に分類し、各々がどのような連携スタイルによりビジネス展開を模索しているかを検証した。

##### ① 6次産業化への取り組み

###### 1) 1次産業から6次産業化の取り組み

1次産業をコア事業とする連携が6次産業化を目指すケースが多い。日南町のトマト生産者が加工会社を設立して加工製品の製造・販売まで手掛けるケース（事例 No. 2）や養鶏場がこだわりのある卵を使ったマヨネーズや親鶏の薫製などをつくるケース（事例 No. 10）などがある。

これらは、原料生産者が消費者に向かって川下である加工製品の製造・販売まで手掛けるものであるが、素材を知り尽くした生産者ならではのこだわりと生産から販売までの一貫した取り組み（ものがたり）を消費者へアピールできることもあり、堅実な取り組みとなっているケースが多い。

●図表 3-1 主たる企業のコア事業と農商工連携の関連性

主たる企業 のコア事業	中心企業が取り組む事業					
	6次	取り組んでいる農商工連携の形態			2次	1次+3次
		3次+2次	2次+1次	3次		
1次 農畜産 水産業	②日南トマト ⑩小川養鶏場 ⑱赤碓漁港					③ニラ保存会
2次 製造業	①上代 どぶろく	⑤ゼンヤクノー ハトムギ ⑨めぐみ トリコ豚 ⑮前田水産 カニおこわ ⑯あぶい蒲鉾 あごカツ				
3次 販売業 商業	⑪フジタ 屋上緑地	⑫さとに 低タンパク米 ⑭ヘイセイ あごだし ⑰シャルピー 化粧品		④新興 大山山麓品 ⑬LASSIC 農村研修		
建設 建設業 異業種参入	⑥かわばた ブルーベリー ⑦シュペール 野草ブレンド茶		⑧大柄組 自然薯			

## 2) 建設業の異業種参入から6次産業化の取り組み

建設業の異業種参入から6次産業化を目指すケースも多い。5～6年前から公共工事の減少に対応するため建設業の多くが異業種参入を目指したが<sup>2</sup>、その多くが農業を中核とする事業に参入し、6次産業化へ取り組んでいる。

江府町で大規模なブルーベリー農園を手掛けているケース（事例 No. 6）では、ブルーベリーの栽培、加工品の製造、観光農園としてお客様が集まる仕組みまで作り上げ、6次産業化を目指している。

また、現在、2次産業＋1次産業の連携を行っている建設業参入のケース（事例 No. 8）でも、将来的には6次産業化を模索している。

### ② 2次産業＋3次産業への取り組み

2次産業と3次産業を合わせて5次産業化を目指すケースには、主たる企業のコア事業が、2次産業（製造業）であるケースと、3次産業（商業、サービス業を含む）であるケースがある。

#### 1) 主たる企業のコア事業が2次産業（製造業）であるケース

主たる企業のコア事業が2次産業（製造業）であるケースでは、前田水産（事例 No. 15）やあぶい蒲鉾（事例 No. 16）のように付加価値の高い製品を開発・製造し、自社のブランドで販売する仕組みを構築する動きが顕著である。

これらのケースでは、製品の物語性やこだわりを伝えるために生産者との緩やかな連携を図っているが、専門外である1次産業への参入は限定的である。事業成功への課題は、消費者へのブランド浸透と流通の主導権を握れる販路の確保である。

#### 2) 主たる企業のコア事業が3次産業（商業、サービス業を含む）であるケース

主たる企業のコア事業が、3次産業（商業、サービス業を含む）であるケースでは、自らの強みを活かせるような新製品・サービスを開発し、新たな市場の開拓に取り組んでいる。ガス会社を関連企業に持つ㈱ヘイセイが全国のガス会社向けに商品開発を行い新たなビジネスチャンスを作り上げている（事例 No. 14）。また、永年、化粧品販売業を営んでいた㈱シャルビーが独自の化粧品を開発したケース（事例 No. 17）などがある。

新たな発想で製品を開発することは、比較的容易な面もあるが、今までとは異なったお客様の掘り起こすことが事業成功への課題となる。

### (2) 主たる企業のコア事業とビジネスモデルの成熟度

18件の調査事例において、主たる企業のコア事業のビジネスモデルの成熟度をIステージからVステージの5段階に分けて、分析を加えた。

---

<sup>2</sup> 農業分野への企業参入は、平成12年に株式会社が農業生産法人になることが容認されたことが契機となった面がある。その後、平成15年には一般企業の農地リース方式による参入を構造改革特区で認める制度が創設され、さらに17年にはこの制度が全国展開され、「特定法人貸付事業」としてスタートしている。

## ① 成熟度の高いグループ

比較的成熟度の高いグループの特徴としては、既存事業の営業基盤が整っており、コア事業に近い分野での取り組みが多い。また、取り組みを始めてから試行錯誤を繰り返し、永年かけてビジネスモデルをブラッシュアップしているケースも多く、農商工連携の難しさがうかがえる。

●図表 3-2 主たる企業のコア事業とビジネスモデルの成熟度

主たる企業 のコア事業	ビジネスモデルの成熟度				
	I ステージ	II ステージ	III ステージ	IV ステージ	V ステージ
1次 農畜産 水産業	③ニラ保存会 H22		②日南トマト H18	⑩小川養鶏場 H21	⑧赤碓漁港 H6
2次 製造業		⑤ゼンヤクノー H22	⑨めぐみ トリコ豚 H19	①止代 どぶろく H17	⑮前田水産 カニおこわ H22 ⑯あぶい蒲鉾 あごカツ H22
3次 商業	⑪フジタ 屋上緑地 H21	⑫さとに 低タンパク米 H22	④新興 大山山麓品 H20	⑬LASSIC 農村研修 H21	⑭ハイセイ あごだし H20
建設 建設業 異業種参入		⑦シュペール 野草ブレンド茶 H21	⑧大柄組 自然薯 H16	⑥かわばた ブルーベリー H16	

<ビジネスモデルの成熟度>      IIIステージ      販路確保段階  
 I ステージ      製品開発段階      IVステージ      販路拡大段階  
 II ステージ      販路模索段階      Vステージ      ビジネス化段階（新たな展開）

## ② ブランド化を目指すグループ

販売力を持つ企業が主となるケースでは、製造などをアウトソーシングするケースがある。大山山麓を切り口にした製品開発を行う(有)新興は、販売に特化して製造に関しては連携企業からのOEMで対応し、自社が経営するホテルやWEBなどでの販売を行っている（事例No. 4）。

どぶろくの製造を自社で手掛ける上代は、皆生温泉との連携で生まれた清酒の製造権を地元酒造会社にライセンス供与し、ロイヤリティを受け取るビジネスモデルを構築している事例No. 1)。

## (3) 6次産業化および農商工連携スタイルによる3つの流れ

6次産業化および農商工連携を、そのスタイルによって分類すると、大きく3つの流れがある。

## ① 1次産業から川下に向けての6次産業化

原材料の生産ノウハウのある農畜産、水産業において、最終消費者に近い業態へと事業化を進めていくスタイルである。今まで他の業態へ付加価値の低い原材料の供給を行ってきたが、自らの事業の中で付加価値の高い製品を消費者まで届けるビジネスモデルの構築に取り組んでいる。

また、自社製品を直接消費者へ届けることによって生産する製品自体のブランドイメージの向上にも貢献している。

## ② 2次産業、3次産業が強みを活かした5次産業化

気候変動などの外的要因に左右され、生産に要するノウハウや経営資源が必要な1次産業を除く2次産業と3次産業を事業化するスタイルである。成熟した消費環境の中で、オンリーワン作りを模索する製造業者や販売業者が独自の切り口で製造から販売までの一貫生産を手掛けるビジネスモデルを構築している。

また、インターネットの普及や産地直売など販売形態の多様化も、これらの動きに拍車をかけている。

## ③ ブランド化を目指したアウトソーシング型連携

事業リスクがあり、経営資源の投入が必要な工程をアウトソーシングして自らの持つブランドの価値を高めることに注力するタイプである。流通業者が市場の指導権を握るようになって久しいが、これを支えてきた原動力は、消費者の支持から生まれるバイイングパワーである。

今後、国内市場において成熟化が進むと大量生産されたものへのニーズは減少し、個性のある製品へのニーズが高まることが予想され、中小企業のブランド化でのビジネスチャンスは大きい。ブランド化の目的は、消費者に作り手の「こだわり」を伝え、そのイメージを広めていくことである。ブランドによって伝わった「こだわり」のイメージにより、付加価値の高い製品への支持を得ることができる。

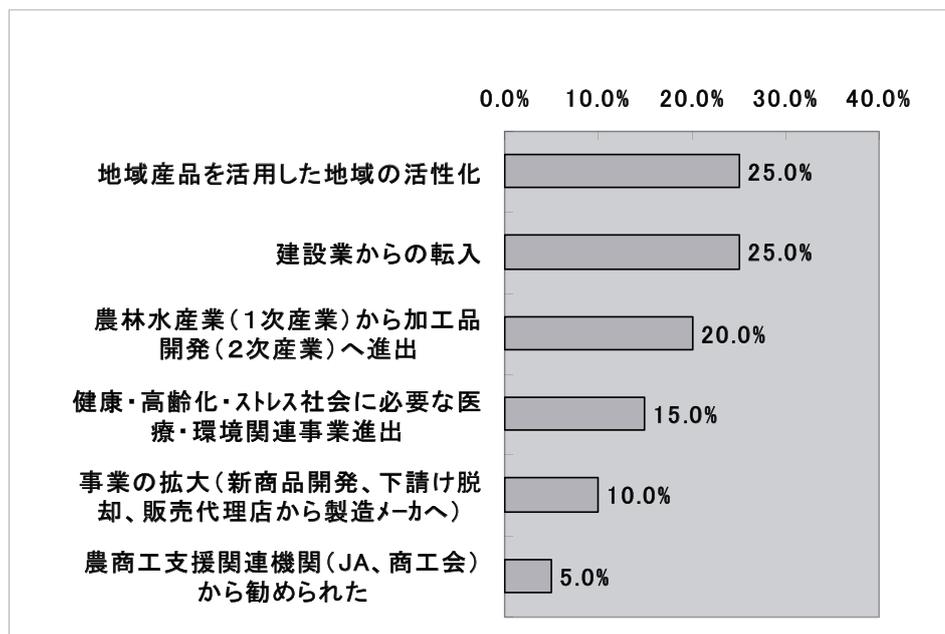
## 2. 成功要因と今後の課題

### (1) 6次産業化および農商工連携の取り組みの共通点

調査事例18件について、6次産業化および農商工連携に取り組んだ目的を見てみると、地域の活性化を目的としたものと建設業からの転入が最も多く、次いで農林水産業（1次産業）から加工品開発（2次産業）へ進出したもの、健康・高齢化・スリム社会に必要な医療・環境関連事業進出などとなっている（次頁図表3-3参照）。

これは、高齢化が進み、衰退する地域の農林業や水産業を、地域の食・文化・歴史・自然を生かして活性化したいという思いや、また公共工事の減少のなか、受注金額の大幅減少と淘汰が進む中小建設業から農業に進出したことが、農商工連携に取り組んだ主な目的と考えられる。

●図表 3-3 6次産業化および農商工連携に取り組んだ目的（件数割合）

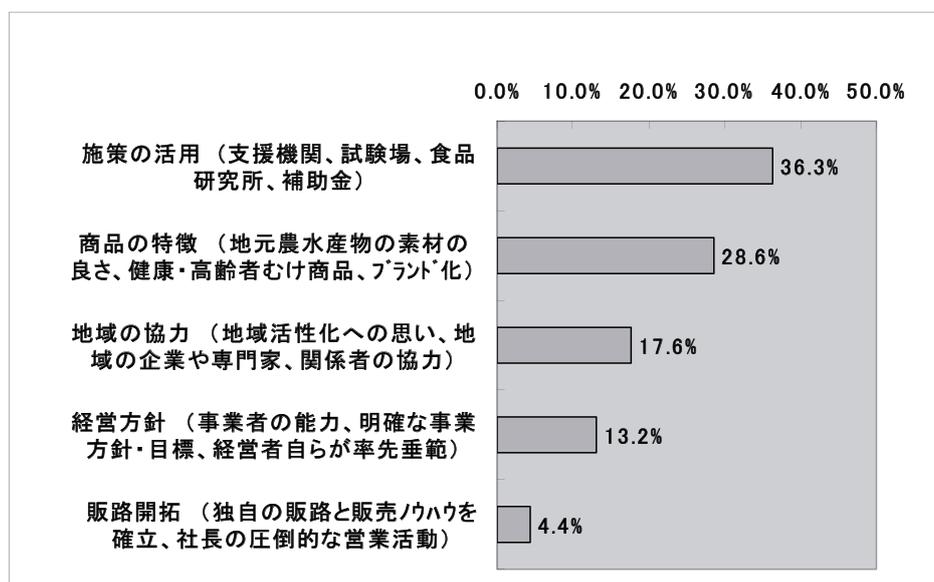


## （2）事業成功のポイント

事業に取り組んでいる関係企業等が、成功するためのポイントとして挙げている項目を見ると、最も多かったのは、当然ながら行政施策の活用で、全体の36.3%となっている。具体的には、

- ①支援機関を有効に活用できたこと（県試験場、県農林総合研究所、食品加工研究所、商工会議所、商工会、商工会産業支援センター、産業振興機構等、JA、鳥取大学、鳥取環境大学など）、
- ②農林・商工施策の補助金・助成金・ファンド活用が出来たこと（経営革新、ふるさと認証商品、ものづくり事業化、農商工連携、構造改革特区認定、新事業展開塾、食料産業クラスター、地域資源産業育成など）などが挙げられる。

●図表 3-3 事業成功のポイント（件数割合）



また、2番目に多かったのは、特徴ある商品が開発できたことで28.6%、これは、

- ①地元農水産物の素材の良さを活用した商品を開発したこと（源流水とどぶろく、良質な土壌とトマト、黒ラッキョウ、野草茶、こだわりの土作りで自然薯生産、美容効果高い天然成分、カニおこわ、など）
- ②健康・美容などへの意識が高い消費者や高齢者をターゲットにした商品（はとむぎ茶、野草茶、トトリコ黒豚、など）、
- ③商品の優位性・ブランド化に成功したこと（ニラ産地物語、黒豚ブランドなど、他地域の事業者まねされない商品、ブランドまで育てる忍耐力、家庭で手軽に調理可能な製品、など）

が挙げられる。

3番目に多かったのは、地域の協力が得られたことで17.6%、これは、

- ①地域の企業や専門家、関係者の協力を生かした取組みができたこと（加工施設は町から借用、製造ノウハウは農業改良普及員、販路開拓は取引先百貨店、酒造会社や皆生温泉の旅館、産官学連携、JA、JF、NPOと連携した商品開発、など）、
- ②地域活性化への思いを共有（グループ栽培、若い経営者と地元水産関係者による地道な連携の取組み、農業者の共同出資会社、ふるさとを愛し、生産者の所得向上と後継者対策への貢献、など）

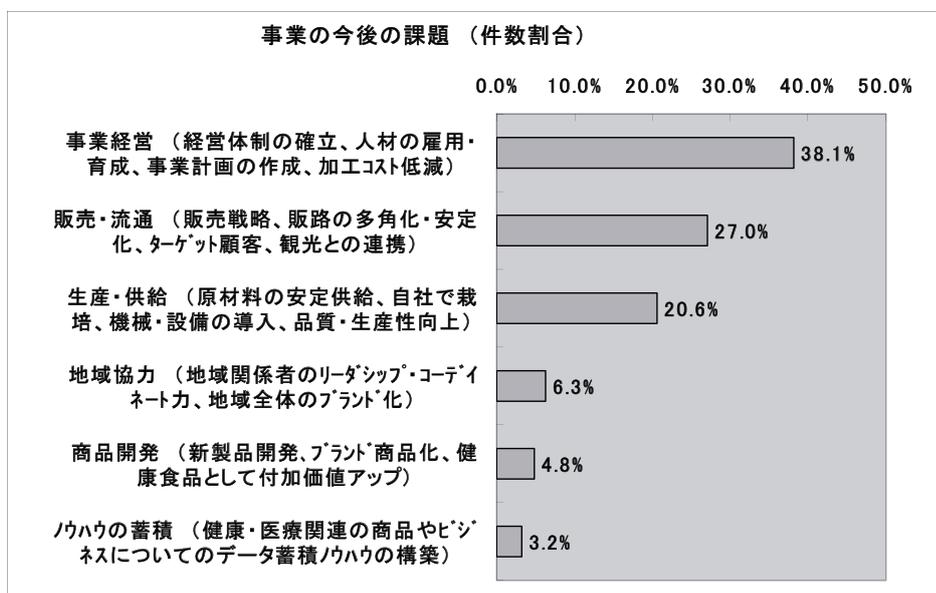
が挙げられる。

### (3) 今後の課題

事業者が今後取り組むべき課題として挙げている項目を見ると、最も多かったのは、事業経営（ビジネスとしての体制確立）で38.1%、これは、

- ①組織・生産体制の確立や事業計画の作成、資金調達、マーケティング調査、自社商品アピール方法、JAと一体となった経営計画、
  - ②人材の雇用・育成、技術向上（後継者対策、事業拡大に伴う従業員の確保など）
  - ③収益基盤の整備（お米並の採算性、新しい生産技術導入、加工コスト低減）
- など、ビジネスとしての基盤整備が不十分な事業が多いことが挙げられる。

●図表 3-4 事業の今後の課題（件数割合）



また、2番目に多かった課題は、販売・流通方法、販路開拓で27.0%、これは、

- ①販売戦略とプロモーション（ターゲット顧客、認知度向上、包装デザイン、県外大手業者等とのビジネス交渉支援、全国のガス販売会社へ、試供品で実感させる、商品ライン拡大）、
- ②販売方法の多角化・安定化（通販部門の立ち上げ、ホームページ、宅配、新しい販路開拓、道の駅、鳥取の食を関東・関西へ）
- ③農業と観光の連携（皆生温泉、境港水木ロード、地域活性化、観光農園、高齢農業、ニラ産地の歴史）

など販売戦略や販路開拓の課題が挙げられている。

さらに、3番目に多かった課題は、生産・供給体制の整備で20.6%、これは、

- ①原材料の安定供給（自社栽培、契約栽培の実施）
- ②生産・供給体制の整備（委託加工から直営加工へ、工場・設備の老朽化対策、労働力の確保、資金、機械装置・設備の導入による品質・生産性の向上、

などである。

### 3. 地域への波及効果づくり

鳥取県の基幹産業は農林水産業であり、この農林水産業の衰退が地域経済を低迷させ、大都市部との格差を拡大させている。このため、農林水産業の活性化が地域経済の活性化に大きな影響を及ぼすと考えられ、「6次産業化」および「農商工連携」の促進が国や県の重要施策となっている。

また、人口増加による世界的な食糧不足、安心・安全志向による国内農産物への期待、健康志向による農産物への関心増加、低い食糧自給率に対する危機感に加え、企業参入による耕作放棄地の再生利用など、ますます農業への関心が高まっている。

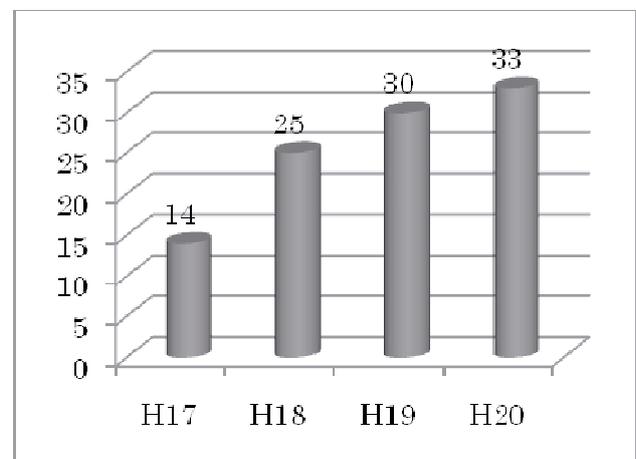
農林水産業全体の付加価値は、わが国経済全体のわずか1%に過ぎないが、食品製造業や食品卸・小売業、飲食業等の関連産業を加え農商工連携関連業種全体でみた場合、わが国経済全体の約10%に相当すると言われているように、地域の農林水産業と食関連業種が連携し新たな商品・サービスを生み出し、大きな付加価値を生むことは雇用の創出など、地域社会への波及効果に繋がることが期待される。

●図表 3-5 鳥取県の農業分野参入件数（単位：件）

#### (1) 鳥取県における農業参入

ここ近年、鳥取県においては、企業の農業分野参入が活発化（平成20年度33社）している。業種別にみると建設業（22%）、食品製造業（12.1%）、卸小売業（12.1%）と多岐にわたっており、事業拡大のみならず、地域雇用においても地域への貢献が大いに期待できるものとなってきている。

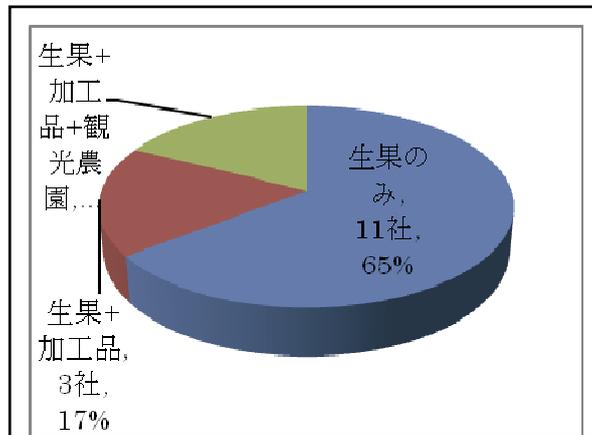
また、出荷形態を見ると、加工品開発・販売など高付加価値型の事業展開を行っている事業者の割合が多く、6次産業化のみならず食品関連製



(資料) 鳥取県のホームページ。

造業等の異業種連携（農商工連携）も積極的に行われていることが伺える。

●図表 3-5 鳥取県の農業分野の出荷形態



(資料) 鳥取県のホームページ。

## (2) 地域への波及効果の期待

本調査18事例をはじめ、鳥取県内においても、様々な業種・組織形態での6次産業化や農商工連携による事業展開を行っていることがうかがえ、このことは、「6次産業化」や「農商工連携」は、どの業種の事業者でも取組むことが可能であり、それによる地域への波及効果が期待できると言える。

また、地域の資源を使って、食品のみならず食品以外のものへも応用していくことができ、食品事業者のみならずITや観光産業などの取組みも可能で、様々な異業種との連携は、その波及効果も大きいと考えられる。

今回の18件の事例だけでも、のべ45以上の事業者が関わっていることになり、その実態は多岐・多様に亘る異業種との連携により取り組んでいることが分かる。さらには、6次産業化による農園や直売所への観光客の入り込みによる地域活性化への貢献、県外事業者との広域的連携など、多くの波及効果が期待できる。

## (3) 農水産業者による一次加工事業への進出

今回の調査結果以外に、今後地域活性化（特に農業）が期待できるものとして、農水産業者による規格外農産物の有効活用が期待できる一次加工業への進出が挙げられる。規格外農産物をパウダーやペースト加工することにより、その用途は多岐にわたり、販路としての飲食店、スイーツ店、製パン・製麺業者などと連携した展開（農商工連携）が考えられる。一次加工業を行う場合、単独のみならず域内農業生産者がグループで行うことがより地域農業の活性化につながっていくことが考えられる。

このように、どの業種に視点を置いて連携体を構築していくかによっても、その波及効果は異なっていくことが考えられるが、6次産業化や農商工連携等を促進していくことは、地域雇用、新たな事業創出、若手後継者対策、地域人口の維持・増につながり、地域の活性化にとって大いに期待できるものであるため、関係機関のより一層の連携による事業者支援が重要となっている。

## 4. 成長段階に対応した課題

### (1) 商品のライフサイクル

人間に寿命があるのと同様に、一般に商品にも導入期、成長期、成熟期、衰退期と言われるライフサイクルがある。このうち、成長期は、その価値や効用が顧客に認知されてくる段階で、まだ競合企業や商品が少なく、競争以上に市場拡大効果があるといわれ、商品が市場に浸透し、顧客層が増加すると同時に新規参入が増え、激しい競争となる。価格は低下し始めるが、売上高の増加で利益が出る。

また、成熟期はターゲットとする顧客に商品が行き渡り、買い替え需要を狙って価格面や販促での競争が激しくなり、利益率が低下する。この時期の対策としては、新しい用途を開発したり、新市場の開拓や商品のリニューアルが必要となる。

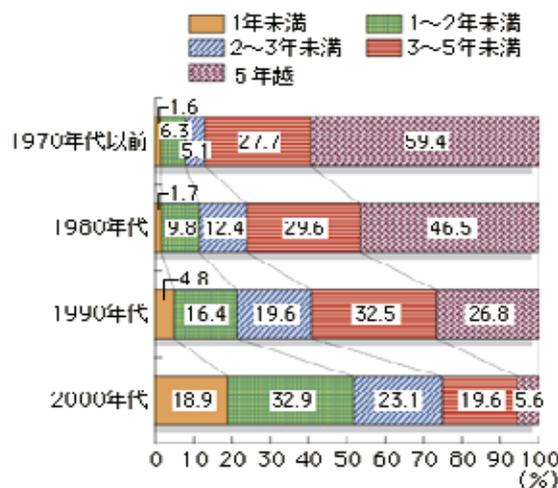
さらに、衰退期は、市場が完全な飽和状態となりだんだん衰退していく段階である。通常、衰退した後また上昇するということはありえない。

### (2) 商品ライフサイクルの変化

近年、消費構造が変化してきたといわれており、商品ライフサイクルが短縮化する傾向がみられる。

過去に売れていたが現在は売れなくなった商品（ヒット商品）についてヒット期間をみると、1980年代、1990年代と近時になるにつれて短くなっている。

●図表 3-6 商品のライフサイクルの短縮化



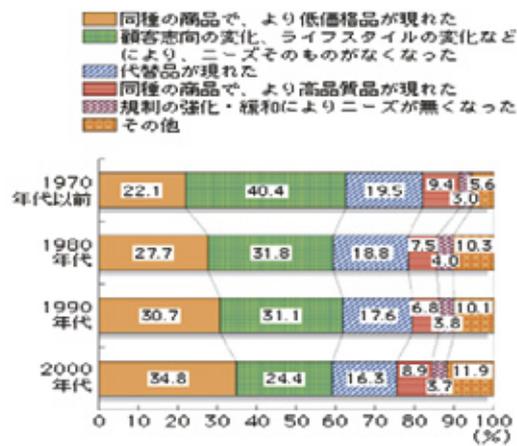
資料：(社)中小企業研究所「製造業販売活動実態調査」(2004年11月)

- (注) 1. ヒット商品の定義は、自社にとって売れ筋商品のことをヒット商品としている。  
2. ここでは、かつてヒットしていたが、現在は売れなくなった商品を集計している。

また、年代ごとに売れなくなった理由をみると、「顧客志向の変化、ライフスタイルの変等によりニーズそのものがなくなった」「同種の商品で、より低価格品が現れた」代替品が現れた」という理由が大部分を占め

るが、近年は「同種の商品で低価格が現れた」の割合が増えている。

●図表 3-7 ヒット商品が売れなくなった原因



資料：(社)中小企業研究所「製造業販売活動実態調査」(2004年11月)  
 (注) 1. ヒット商品の定義は、自社にとって売れ筋商品のことをヒット商品としている。  
 2. ここでは、かつてヒットしていたが、現在は売れなくなった商品を集計している。

## (2) ライフステージ毎の課題と対応

今回の調査における6次産業化や農商工連携の商品開発された商品も上述に当てはまる。商品によってはきわめて短いサイクルで衰退期を迎えるものや成熟期を長く過ごすロングセラー等もある。

今後の課題の一つとしては、開発された商品がこのライフサイクルのどの段階にあるのかの認識を必要がある。一般的には、

- ①導入期では、シェア拡大と将来の競合対策を準備しておくこと。絶対的な優位性を確保するための流通チャネルの構築や、消費者にとっての利点・特徴が協調できるように販促の整備や商品改良を行っておくことが必要である。
- ②成長期では、生産効率・販売効率の向上を図り、経営資源の効率化を図る。通常成長期の価格競争に対しては非価格競争で対応できるよう、商品の価値を高めていく必要がある。
- ③成熟期では、売上高を増やすため他社ブランドの市場シェアを獲得することである。ブランド間の技術的な差がなくなるので差別化が必要となる。販促ではイメージ広告が重視される。
- ④衰退期では、ブランドのモデルチェンジを行うか、撤退すべきかが意思決定されることとなる。ライフサイクルの延命策としては使用量、使用頻度のアップ、新用途の開発、商品の改良、新市場の開拓があげられる。

今回の18事例で紹介された商品は、いずれも上述のどれかのステージにある。いずれにしても一般的にはライフサイクルでは短くなってきており、ビジネスとして成り立つようにするには各段階においての課題を克服することが肝要といえる。

## 5. 補助金・支援制度の効果

### (1) 公的支援制度の利用状況

全国的には、厳しい経済環境下でも補助金等公的支援を活用して成長している企業がたくさんある。最近では鳥取県内においても、支援策・補助金等を有効に活用し、事業の成長を図る中小企業が増えている。

下記に、18事例の公的事業採択・承認、補助金等の活用状況をまとめてみた。

●図表 3-8 調査事例が利用した各種支援策・補助金等

所管	支援施策名（補助金等）	利用企業数
国	農商工等連携促進法による「農商工等連携事業計画」認定	1
国	農林水産省「食料産業クラスター展開事業」採択	1
国	農林水産省農業主導型6次産業化整備事業補助金	1
国	地域資源∞全国展開プロジェクト事業商品開発補助金	2
鳥取県	中小企業新事業活動促進法による「経営革新計画」承認	8
鳥取県	鳥取県チャレンジプラン支援事業認定	1
鳥取県	鳥取県経営革新支援補助金	4
鳥取県	鳥取県次世代・地域資源産業育成事業補助金	6
鳥取県	鳥取県農商工連携促進ファンド事業補助金	6
鳥取県	鳥取県ものづくり事業化応援補助金	3
鳥取県	鳥取県建設業新分野進出事業補助金	2
鳥取県	鳥取県特産品付加価値向上事業補助金	1
鳥取県	鳥取県ふるさと認証商品パッケージ等改良支援事業補助金	1
鳥取県	鳥取県提案型企业へのステップアップ支援補助金	1
鳥取県	食のみやこ鳥取県推進事業 とっとりオリジナルメニューづくり支援事業補助金	2
鳥取県	鳥取県美容・健康食品創出支援事業補助金	1
鳥取県	鳥取県資源活用緊急支援対策事業補助金	2
鳥取県	鳥取県地産地消推進事業補助金	1
鳥取県	鳥取県飼料米拡大事業補助金	1
鳥取市	鳥取市食品加工産業育成事業補助金	2

所管別で見ると、国の支援が4件、延べ5社、鳥取県の支援が15件、延べ40社である。中には、商工労働系に限らず、農林水産関係の施策を活用し、農業分野進出へ向けての課題を克服している企業もある。利用の多いのは、「経営革新計画の知事承認」、その承認後の「経営革新支援補助金」、(財)鳥取県産業振興機構が行う「次世代・地域資源産業育成事業補助金」と「農商工連携促進ファンド事業補助金」は、農商工連携、地域資源活用分野での鳥取県支援策の主役といえる。

なお、経営革新計画の承認は、事業の新規性や革新性を審査し、将来の事業拡大を期待することから、申請企業にとっては公的なお墨付きを得ることになる。全18事例のうち、8件がこの承認を得たうえで事業化へ取り組んでおり、商工会議所・商工会等による支援のもと、企業の将来像や経営戦略構築を前提にして経営者と十分なすり合わせを行い計画承認に至っている。

この承認は、いくつかの支援措置を活用できるメリットがあるが、何よりも計画の作成にあたって、自社の現状を再認識するとともに、将来何をしなければならないのかを明確にすることで、中長期の事業展開や戦略の見直しに大いに役立っている。新事業に挑戦するに当たっては、経営革新計画を立案し、計画承認を得たうえで、事業を実施するための補助制度を活用するのは有効と考えられる。

次に、鳥取県産業振興機構が取り扱う、次世代・地域資源産業育成および農商工連携促進ファンド事業は、延べ12事例が利用している。新商品・技術の開発を補助するとともに、販路開拓や人材育成についても補助の対象となる補助金である。商品開発、システムづくり、販路開拓とステージアップにおいて補助金が用意されており、農商工連携ファンド事業は段階を踏んでの利用が可能で、商品開発から実際に販売するまで一貫して補助支援が受けられることは企業にとっては有効である。

一般的には、市町村、県、国と進むにつれて、補助限度額も大きくなり、採択・承認へ審査も厳しくなる。近年は市町村の中小企業支援も充実しており、事業の規模、取り組みの内容によって、企業は選択の幅が広がっている。

## (2) 補助支援策の効果

### ① 効果その1 調査研究～商品開発～販路開拓とステージアップを補助支援

事例No.7の(有)シュペールは平成20年から22年にかけて連続して「建設業新分野進出事業補助金」を活用し、異分野への進出検討、調査研究、試作品開発を行ってきた。経営資源や新分野のノウハウが未熟な事業化初期においては、補助事業で市場調査・先進事例の研究を行い、入念な準備をすることが必要である。補助事業によって段階的に事業化を検討することは有効であり、それぞれのステージを支援することは意義がある。

また、事例No.17の(株)シャルビーの場合は、経営革新計画承認後、研究開発・商品試作を「次世代・地域資源産業育成事業補助金」を活用、さらに、商品改良・市場へ商品投入後の調査を「提案型企業へのステップアップ支援補助金」の県補助金で事業を軌道に乗せた。このように補助事業をフルに活用し、事業化のステージごとに課題に対して補助金を投入して一步一步進み確かなものにした。

### ② 効果その2 事業化での資金不足を補助金で解消

商品開発や新分野を開拓するにおいて、企業経営ではリスクが伴う。このリスクを公的な支援において緩和することも補助金の目的であり、企業の新たな分野を切り開くうえでの資金調達に大いに効果がある。事例No.13の(株)LASSICは、創業間もない時期に融資に加え補助金をうまく活用し、創業期の資金調達の課題を克服している。ただ、注意すべきことは、あくまで補助金は補助事業完了後の精算払いであり、その間の資金繰りを考慮し、つなぎの事業資金のめどを立てておくことも必要になる。

事業を成功させるためには、補助金を有効に活用することは有意であり、補助金の交付申請は、その過程において実現性の高い綿密な計画を立てることへも貢献している。中小企業診断士の役割は、補助金の申請において、計画のブラッシュアップを行い、客観的な事業計画になるよう助言・指導することであろう。

## 6. 農商工連携と中小企業診断士の役割

### (1) 何をすべきか、何ができるか

単に一次産業者が産品を商工業者と売買取引する——それは「農商工連携」とは呼ばない。「6次産業化」、「農商工連携」の意義は何か、中小企業診断士として何をすべきか、また何ができるのか。本報告書に記載した18事例すべてに、その答えがある。

#### ① それは、「触媒効果<sup>3</sup>」である

一次、二次、三次産業は、産業分類上も所轄官庁も従事者の価値観もそれぞれに異なり、従来は利害対立するケースさえあった。6次産業化や農商工連携は、こうした異質なものを有機的に組み合わせ、「新たな社会的価値」を創出することを狙いとするが、そのためには各々の産業特性・事情を分析し、その化学反応スピードを促進させる「触媒」が必要である。

新製品開発、生産管理、マーケティング戦略、内部統制、各種支援制度の利用など、ひとつの事案を総合的な視点でコーディネートし、促進させる「触媒効果」こそ、中小企業診断士など専門家の役割である。



#### ② 「食」と「食以外」の目利きができますか？

事例 No. 14 (さとに医食同源) は、医師が腎臓疾患患者の治療から低タンパク米を開発する事案である。また、事例 No. 15 (株LASSIC) は、何ら一次産品を産出せずに、「心の病」をリフレッシュする「リワーク支援サービス」を提供するものである。

この2つの事例に共通するのは、第一次産業が本来の事業目的以外に医療・福祉、環境、観光、地域活性化など様々な経済的波及効果を併せ持つことを証左している点である。さらに、建設業からの農業参入事例(No. 7~10)では、公共工事削減という環境下、地域企業の経営資源の再配分という効果もある。

中小企業診断士としては、ひとつの事案に対し、「食」という農商工連携の代表的な側面の「目利き」とともに、地域経済・社会への副次的効果など「食以外」のさまざまな効果をも合わせ、総合的見地から鳥瞰した情報発信を心掛けたい。

#### ③ 行動レベルの「ハンズオン型<sup>4</sup>支援」

<sup>3</sup> 触媒効果：自らは変化せず、他の物質の化学反応を増進・促進させる効果。

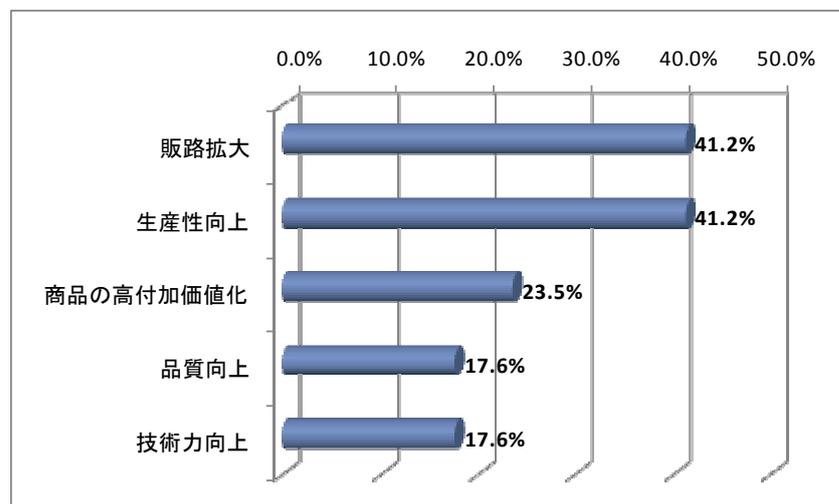
<sup>4</sup> ハンズオン型支援：直訳は、「hands-on (手を触れる)」の意。ビジネス、教育、スポーツトレーニング、投資金融など

地方の中小企業の経営者の中には、社内では優秀なリーダーであっても、いわゆる「外の大舞台」で本来の力を十分に発揮できない人物も多い。こうしたケースにこそ、様々な経験と人脈を持つ診断士のノウハウが活かされる。

例えば、①大都市圏へ出向き、大手企業とのビジネス交渉現場への同行訪問、②補助金・助成金の審査プレゼンへの同席説明、③行政機関や金融機関の融資窓口への同行など、机上の支援など通常コンサル活動以外での行動レベルの「ハンズオン型支援」は、診断士の大切な役割と言える。

## (2) 中小企業診断士として心掛けたいこと

診断士は、その職業特性上、経営者と一緒に汗をかく。また、診断士も人間である以上、感情がある。決して「農商工連携」や「6次産業化」のみに限定したものではないが、プロの経営コンサルタントとして、常に以下の点に心掛けたい。



(資料) 鳥取県農林水産部「ASTO 企業参入 2008」6 頁。

### ① 「美談」は、「売上」に貢献せず

6次産業化にせよ、農商工連携にせよ、およそ良好事例として取り上げられるレベルの事案には、必ずと言ってよいほど「美談」が存在する。それは、経営者の涙ぐましい失敗と努力の積み重ねであったり、関係者の利害を超えた献身的な取り組みであったりするケースが多い。診断士も人間である以上、当然ながらそれを目の当たりにし、感動する。

本稿に記載した18事例も、そのすべてに「美談」がある。しかし、残念ながら、美しいストーリーがあるからと言って、それが必ずしも「売上向上」には直結しない。極端な場合、その「美談」がむしろ邪魔になるケースさえ存在する。診断士としては、「美談」によるハロー効果<sup>5</sup>がないか、常にチェックする姿勢が大切と

---

において、机上支援だけでなく、実際に行動し、体験・体感し、その進行に深く関わる支援を意味する。

<sup>5</sup> ハロー効果：突出したひとつの長所ばかりに目を奪われ、それがすべての評価に及ぶと錯誤すること。

言える。

## ② 「冷酷な第三者」を保てますか？

「経営コンサルティングは、『子育て』と同じ」とよく言われる。診断士としては、経営者に対し、事案の成長ステージに合わせ、様々な支援、助言、叱責（場合によっては）などが必要になる。とくに、本県のよ  
うな地方都市においては、経営者は誠実で真摯な性格の人物が多く、診断士としてはそのニーズに応え、何  
とか経営課題を解決し、顧客満足度を向上させたいという想いは強い。

診断士にとって、「思い入れ」や「こだわり」は当然であるが、一方で企業の「致命傷」を未然に防ぎ、経  
営者に対し冷静・冷酷に「No」を言える「第三者の眼」を常に心掛けたい。

## ③ 若い担い手の人材育成

鳥取県では、倉吉農業高校と商業系の米子南高校の高校生が連携して開発した商品を東京のアンテナショッ  
プで販売するという事案がある。また、県教育委員会では、農業部会と商業部会が合同で高校生に対す  
る実践的教育のあり方を協議中である。つまり、高  
校教育現場においても既に「農商工連携」がスター  
トしている。



県内高校では、現在、社会人専門家など外部講師  
を積極的に受け入れている。今後、診断士自身が教  
壇に立ち、次世代の若者に対し、様々な実践教育を  
行う場面も増えるだろう。農商工連携や6次産業化  
に携わる様々な関係者に対する人材育成はもちろん、次世代を支える人材の育成が持続安定的な産業基盤の確  
立には不可欠と言える。

## 第4章 提言

### (1) 6次産業化および農商工連携の提言

#### ① リバイバル6次産業化、農商工連携—今だからこそ

6次産業化も農商工連携も、何十年も前に唱えられ、実践されてきた<sup>6</sup>。何も新しい動きではない。ずっと以前から、余剰農林水産部処理やもう少し付加価値が上がらないか—といった視点から、各地で始まっている。「小川の庄の“おやき”」「馬路村の“ユズ”」「上勝町の“つまもの”」「明宝レディスの“トマトケチャップ”」などはその代表例である。

現在、それらが下地となって、疲弊する地域経済の起爆剤として地域間の「競創」が繰り広げられ、燎原の火のごとく広がっている。また、公共工事の減少をはじめ、内需低迷などがそれを後押ししている。さらには、国や県、市町村も本格的に農商工連携や6次産業化の支援を講じている。

農村地域はもちろん、人口減少し、地域農業の担い手の高齢化など、農業の衰退や地域経済が低迷している現代だからこそ、地域の農林水産物を有効な差別化商品として、これらを起爆剤に地域活性化を期待しているからである。

他方で、世界人口は増加し、成長舞台もアジアをはじめとしたBRICsが台頭し、食料生産の食物連鎖も起こりつつある。これは、チャンスである。

6次産業化などによる地域浮上戦略は、地域に着目し、その資源に付加価値を高め、広く国内や世界に打って出るチャンスが到来したとも言える。

#### ② 成長のシグナルは用途展開力、 経営者の『文化力』とそれを商品・サービスに置き換えるスピードが勝負

既存の国内マーケットの縮小を打破する力は、起業家・経営者の文化力である。また、成熟化時代は文化が百花繚乱する時代でもある。

「追いつき、追い越せ」が過去の遺物となった現在は、歴史に学ぶように、狭くは自己表現が横行し、新文化が花開く。地域で、B級グルメがブームになっているのは、その表れのひとつと言える。

---

<sup>6</sup> 「6次産業」という表現は、平成21年3月に東京大学名誉教授の今村奈良臣氏によって提唱されたとするのが一般的である。しかし、こうした考え方そのものは、古くから関係者の間では叫ばれていたのである。

6次産業化も、農商工連携も、基本は地域資源、地域の農林水産物を活用して、こだわりや物語を描き、連携して、1次、2次、3次の「足しこみ」や「掛け合わせ」で、差別化・新規性、独自性を発揮した新商品、高付加価値商品、新サービスを創出していこうという点である。

そのためには、『不の解消』『Kの切り口』（健康・観光・高齢・介護・教育・カルチャー・環境など）、『社会問題の解決』『モア』（もっとよりよいもの、もっとためになるもの）などが新商品や新ビジネスの切り口となる。『伝統性×現代性』といった切り口も有効なポイントとなる。

さらには、用途開発には、「時代の考え方」「時代の道具」「時代のやり方」も欠かせない。

### ③ コラボレーション（協働）で、品質・スピード・コスト、そして販売力をつける

燎原の火のごとく広がり、施策・制度、補助事業に加われば、二番手文化に火を注ぐ。品質・スピード・コスト、そして「販売力」が勝負となる。たとえ6次産業化による自己完結を旨としても、完成度とスピード、販路が課題となる。二番手、三番手も押し寄せてくる。

連携・協働は古くから試みられている行動である。失敗・頓挫も多く、成功は多くはなかった。しかし、現在は同時発信時代であり、完成度とスピード、販路がポイントとなる。「誰と組むのか」「どういう条件で組むのか」「力関係は」「配分は」「トラブルが発生したら」など、問題はつきないが、完成度のスピードと販路が勝負だからこそ、こうした戦略提携が不可欠となる。ネットワーク&ジョイント力が勝負の分水嶺となる。

### ④ 中小企業診断士は、ビジネスコーディネーター&ディレクター、大事なパートナーに

ビジネスや商品開発、販路のポイントを押さえ、豊富な事例とノウハウ、補助金・助成金申請に活用できる中小企業診断士は、課題を追う企業や人にとって強力な「助っ人」となる。ビジネスや商品、サービスのライフステージを確認し、それに応じた対策を支援することを業としているからである。

また、中小企業診断士は、迷う経営者に、事例と可能性を踏まえて、示唆を与え、サポートすることを使命としている。中小企業診断士は、ビジネスコーディネーターという黒

子役である。ビジネスを起こそうとする人や企業は「餅は餅屋に」という諺にあるように、経営者が目指す文化をスピード上げて編集していくために、さまざまな『士』やエキスパートを使い切ることが成功のポイントなる。

地域文化の創出のために、各地域・産業・企業は熾烈さを増している。行政機関は、商品開発、システムづくり、販路開拓といったステージアップにおいて、補助金・助成金をラインアップし、支援している。段階を踏んだ補助・助成事業のラインアップをより利用が可能なものとするため、申請支援やプレゼンの補足説明など、中小企業診断士は企業と行政を結ぶ「橋渡し」という役割も課せられている。

## ⑤ 重要さを増す公的機関の役割は？

新規事業進出企業にとって、ビジネス進出の障壁の一つに、自社に無い新たな生産設備と検査設備などの製造設備が課題となる。

農林水産物の付加価値向上策の基本として、「ピューレにする」「粉にする」「冷凍にする」というキーワードがあるが、マイナス40度以下に急速冷凍する機器・設備、商品をパッケージするシステムや機器、各種検査・成分分析機器など、商品開発者にとって、半端な投資ではない。

補助事業も「企業自身で用意すること」と一蹴される。それでも企業のチャンスを支持するためには、例えば、産業技術センターは、試作品製造工場（代行業務含む）業務を加えるとか、補助・助成事業にも弾力的な設備助成の仕組みをつくることが求められる。

## おわりに

数十年ぶりという年末の大雪により、ハウス農業施設の損壊、漁船の転覆、生活道路の寸断、中山間地で農業を営む高齢者の孤立など、農林水産業が大きな影響を受けました。

一方では、雪によるスリップ事故で動けず、国道で孤立したドライバーのために、食事やトイレなどを提供して励ました近所の住民のもてなしは、鳥取県民の純朴さや暖かい思いやりの心を全国に伝えることができました。

今回われわれ中小企業診断士は、農商工連携・6次産業化というテーマをとりあげ、その実態を調査することにしました。

鳥取県は農林水産業の比率が比較的高く、農商工連携・6次産業化による付加価値の高い産業の創造を通じて、農林水産業を再生し、地域の活性化をはかることが重要であるとの思いからです。また県行政による食のみやこ推進などの振興策、H22の山陰海岸ジオパーク登録、H23年10月全国豊かな海づくり大会などが計画されており、鳥取県の豊かな農林水産品を全国にアピールする動きのなかで、時宜を得たテーマであると思ったためでもあります。

今回の調査・研究は、鳥取県の農商工連携企業の全てを網羅したものではありませんが、調査を通じて感じたことは、多くの事業者が、農商工連携・6次産業化が成功するための要因として、自分たちの住む地域に対する思い、関係する住民の協力と、あたたかい思いやりの心を第一に挙げています。そして豊かな自然に恵まれた新鮮で良質な農産物や水産物の素材の良さを、もっと全国の人に知ってもらいたいという思いでした。

しかし一方では組織体制、収益性、販売経路、技術ノウハウ蓄積など、事業としての基盤が弱く、ビジネス感覚の乏しい事業者も見受けられ、今後とも商工関係者や農業関係者、行政の支援が不可欠であり、われわれ中小企業診断士は、事業者と商工関係者・行政の間を、事業のステップに応じて適切なコーディネートをすることが重要であるとの思いを強くしました。

この報告書が農商工連携に関係する皆様の、事業推進の参考になれば幸いです。

最後になりましたが、今回の実態調査に快く協力いただいた事業者および関係者の皆様に深くお礼を申し上げます。

### <農商工連携調査研究会メンバー>

青木博之	(中小企業診断士)
穂田誠一郎	(ビジネスデザイン研究所)
遠藤 彰	(C o a c h)
大田 住吉	(鳥取大学)
田原 明夫	(中小企業診断士)
永島 哲夫	(永島中小企業診断士事務所)
柳原 浩	(柳原中小企業診断士事務所)