調査

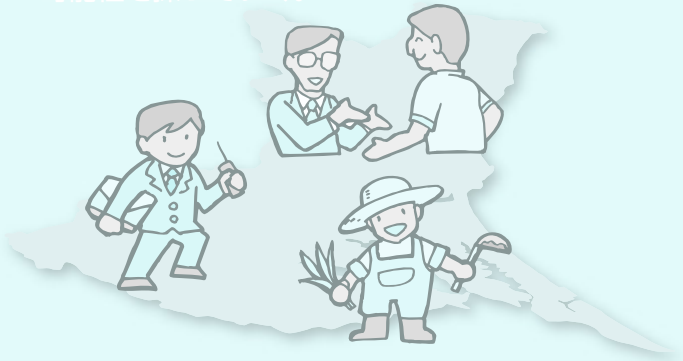
地域経済を活性化する中小製造業の挑戦
～地域資源活用の可能性～

近年、地域の中小製造業を取りまく環境は悪化している。この原因としては、経済のグローバル化が進展したことや従来の大企業と中小企業の取引構造が弱まっていることなどが考えられる。さらに、08年以降の世界同時不況の影響により、中小企業の経営環境はより一層厳しくなっている。

近年のこのような厳しい状況は、産業や市場の構造的な変化から生じている面がある。そこから、中小製造業にはコスト削減などの従来の延長線上の経営改善だけではなく、新しい価値を創造するような姿勢が求められている。

中小企業の経営資源は、大企業と比べると不足しがちである。しかし近年、地域の中小企業が、地域特有の産業資源を用いることや地域の異業種企業が連携することで、新しい価値を創出し、競争力につなげている動きがある。また、最近の産業政策においては、中小企業が地域独自の資源を活用して新しい価値を生み出そうとする地域資源活用プログラムや、農業者と製造業、販売業などが連携して新しい事業に取組む農商工連携といった政策が実施され、この動きを後押ししている。

そこで本号では、これらの政策について概観し、地域資源や地域の連携を活用して商品の価値を高めている中小製造業の新しい挑戦について、その可能性を探っていく。



第1章　中小製造業を取りまく環境

本章では全国及び県内の中小製造業を取りまく状況について、1980年以降の統計データを中心に整理する。そこから、中小製造業を取りまく経営環境が長期的にどのように変化してきたのか確認していく。

なお、製造業企業における、大企業、中小企業の分類として、「中小企業基本法」に記された以下の定義がある。

「中小企業基本法」における製造業企業の定義

大　企　業…従業者数が300人を超え、かつ資本金が３億円を超える企業

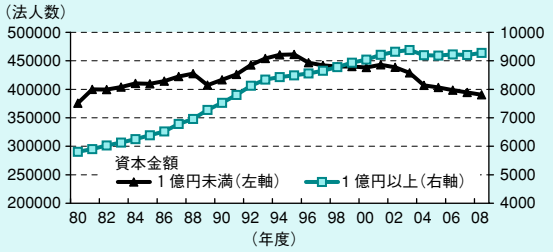
中小企業…従業者数が300人以下、または資本金が３億円以下の企業

資本金額を企業規模の基準としている法人企業統計のデータについて、本調査では便宜的に１億円以上を大企業とし、１億円未満を中小企業として分類する。なお、近年の製造業法人数のうち資本金１億円以上規模の法人が占める割合はおおよそ２％前後であり、残りの98％前後は１億円未満の中小企業が占める。

中小製造業の法人数は減少を続ける

それではまず、全国的に製造業企業がどのような状況に置かれているのか確認していく。

図１　企業規模別の製造業法人数の推移



（注）90年代前半における、1億円未満企業の増加には、商法改正による株式会社、有限会社の資本金額の基準が変更されたことが影響している。

資料：法人企業統計（財務省）

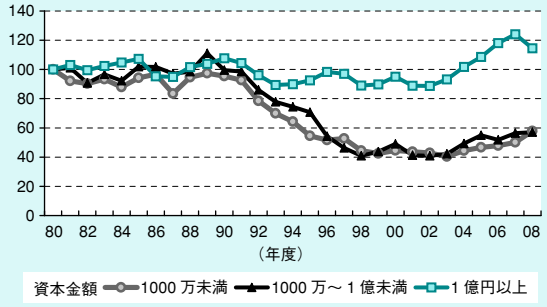
中小製造業法人数は80年から90年代半ばまで増加傾向にあったが、95年をピークに減少に転じている（図１）。08年時点では、ピーク時から15％以上減少している。

一方、大企業法人数は増加傾向にあり、中小企業法人数の推移とは対照的である。

企業規模別で業績の差は拡大

売上高の推移には、企業規模別で明確な違いがあることがわかる（図２）。大企業の１法人あたり売上高は、80年から00年までの間は概ね横ばいで推移し、00年から07年の間で大きく伸びている。一方、中小企業の１法人あたり売上高は、90年代初めまでは横ばいで推移していたが、その後、90年代にかけて大幅に落ち込み、それ以降はピーク時から半減した水準で推移している。

図２　企業規模別１法人あたり売上高の推移（80年＝100、実質）



資料：法人企業統計（財務省）

＊2000年を基準としたGDPデフレーターを適用して物価変動を調整済み。

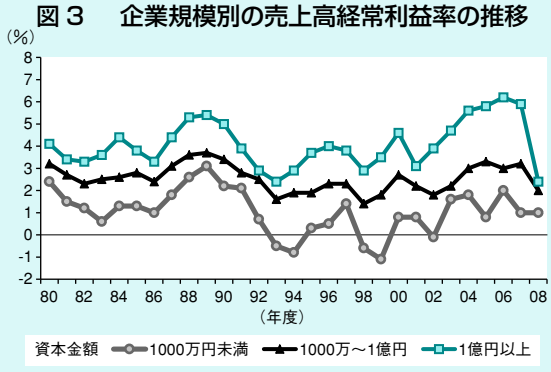
１法人あたりの売上高　（単位：百万円）

資本金額＼年度	80	90	00	08
1000万円未満	127	140	66	78
1000万～1億円未満	980	1,131	564	597
1億円以上	27,857	34,770	31,016	34,074

売上高経常利益率の推移をみると、企業規模別に明確な違いがあることがわかる（図３）。特に資

本金1,000万円未満の企業は水準が低く、０％を割り込むことがある。

図３　企業規模別の売上高経常利益率の推移



資料：法人企業統計（財務省）

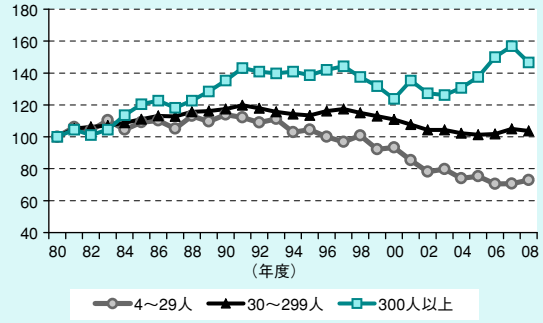
ここまで、企業規模ごとに業績の推移に違いがあることをみてきた。その違いは、売上高だけでなく、売上高経常利益率という事業の収益力でもみられた。そして、その差は拡大傾向にある。

県内中小製造業では１事業所の規模が拡大傾向にある

次に、本県の中小製造業を取りまく状況について「茨城の工業」（茨城県統計課）から整理していく。

本県における製造業の事業所について、従業者規模別に、４人から29人規模を小規模、30人から299人を中規模、300人以上を大規模と分け、それぞれの規模ごとの特徴を探っていく。

図４　茨城県における従業者規模別の事業所数の推移（80年＝100）



資料：「茨城の工業」工業統計調査結果報告書

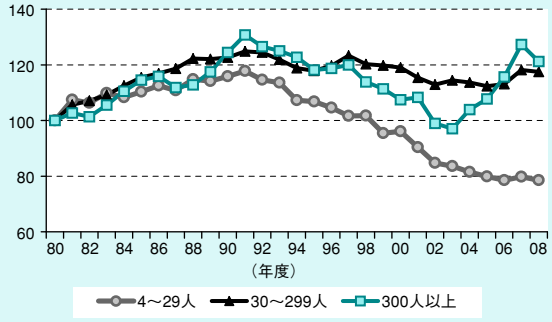
規模別の事業所数

規模＼年度	80	90	00	08
合　計	8,613	9,883	8.302	6,765
小規模	7,178	8,182	6,699	5,228
中規模	1,347	1,582	1,494	1,403
大規模	88	119	109	134

小規模事業所の数は90年代初頭から減少し、08年ではピーク時から３割以上減少している（図４）。一方、中規模事業所の数は90年代半ばまで増加傾向にあったが、それ以降はゆるやかに減少している。大規模事業所の数は増加傾向にある。

従業者数についても事業所数と同様の傾向がみられる。小規模では、90年代初頭をピークとして、08年ではピーク時から３割以上減少している（図５）。中規模では90年代初頭までは増加傾向にあったが、それ以降は概ね横ばいで推移している。大規模では、90年をピークに減少傾向にあったが、04年から増加に転じている。

図５　茨城県における従業者規模別の従業者数の推移（80年＝100）



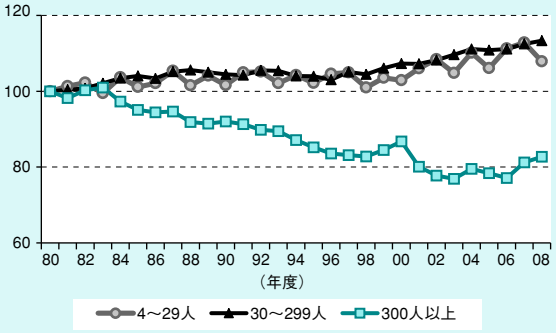
資料：「茨城の工業」工業統計調査結果報告書

規模別に１事業所あたりの従業者数をみると、小規模・中規模では従業者数が増加している（図６）。全体の従業者数が減少する中で、小規模、中規模事業所において、従業者規模は拡大傾向にあると考えられる。

規模別に製造品出荷額をみると、大規模、中規模では増加傾向にあり、小規模は横ばいで推移している（図７）。

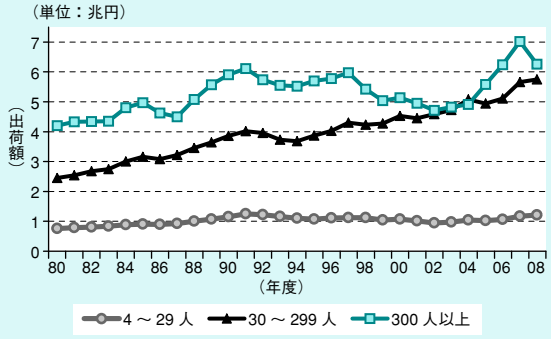
１事業所あたりの出荷額は、大規模では概ね横ばいで推移している（図８）。しかし、小規模については、事業所数が大きく減少している中で、全体の出荷額は同水準で推移しており、１事業所あたりの出荷額は増加している。また、中規模について

図６　茨城県における従業者規模別の１事業所あたり従業者数の推移（80 年＝100）



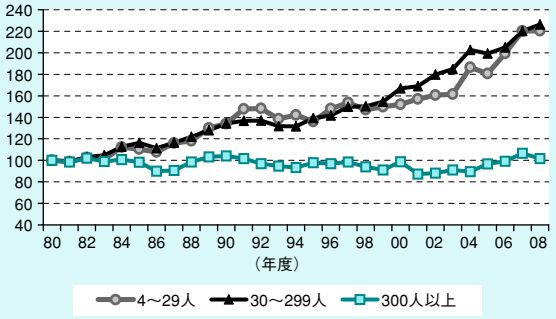
資料：「茨城の工業」工業統計調査結果報告書

図７　茨城県における従業者規模別事業所の製造品出荷額の推移（実質）



資料：「茨城の工業」工業統計調査結果報告書
2000 年基準 GDP デフレーターで物価変動調整済み

図８　茨城県における従業者規模別、１事業所あたりの製造品出荷額の推移（80 年＝100、実質）



資料：「茨城の工業」工業統計調査結果報告書再編加工
2000 年基準 GDP デフレーターで物価変動調整済み

１事業所あたりの製造品出荷額　（単位：百万円）

規模＼年度	80	90	00	08
小規模	105	141	160	232
中規模	1,818	2,441	3,032	4,117
大規模	47,704	49,659	47,112	48,562

は、全体の事業所数がやや減少する中で、１事業所あたりの出荷額は増加している。

規模ごとの事業所の特徴について、ここまでみてきたことをまとめる。

小規模事業所の数は大幅に減少しているが、残った事業所では１事業所あたりの従業者数や出荷額は増加傾向にあると考えられる。しかし、出荷額全体の中で、小規模事業所が占める割合は低下している。

中規模事業所の数はやや減少しているが、１事業所あたりの従業者数や出荷額は増加傾向にあると考えられる。出荷額の増加幅は３つの規模の中で一番大きく、出荷額全体に占める割合は増加している。

大規模事業所の数はやや増えている。全体の出荷額は増加傾向にあるが、１事業所あたりの出荷額は横ばいで推移している。

グローバル化の進展が中小製造業へ及ぼす影響は大きい

グローバル化の進展は、経営環境の変化をもたらした大きな要因として考えられる。企業規模別にグローバル化の影響をみるため、中小企業性製品（＊１）、大企業性製品（＊２）及び共存業種製品（＊３）の輸出額と輸入額の推移をまとめる（図９、図10）。

＊１…中小企業の出荷額が70％以上を占める製品。代表的な例としては、衣服・繊維製品や木製品、家具などがある。
＊２…大企業の出荷額が70％以上を占める製品。
＊３…上記両者に分類されないもの。

中小企業性製品の輸出額、輸入額の推移を比較すると、輸出額は増加しているが、それ以上に輸入額が大幅に増加している。逆に、大企業性製品の輸出額は大きく、輸入額の変化は相対的に小さい。ここから、グローバル化の進展による輸入量の増加は、大企業性製品と比べて、中小企業性製品に負の影響を与えていることがうかがえる。

背景として、中小企業性製品である繊維製品や木製製品などに新興国の産業構造が比較優位を持つものが多く、比較的早い段階から新興国との価格競争に直面していたことが考えられる。

図９　中小企業性製品の輸出額推移（年次）

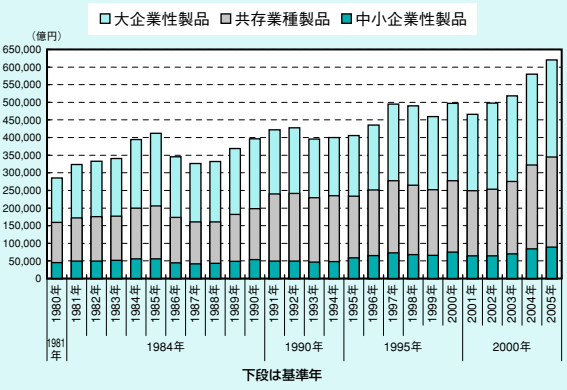
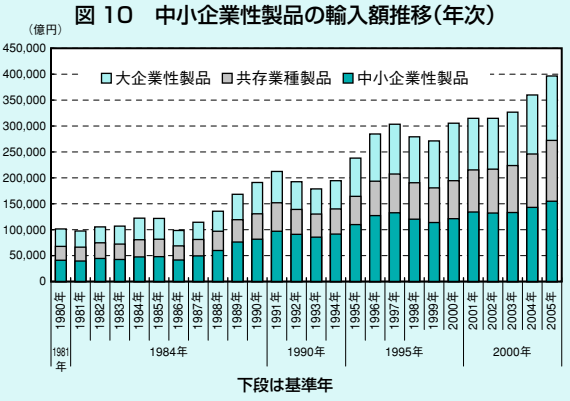
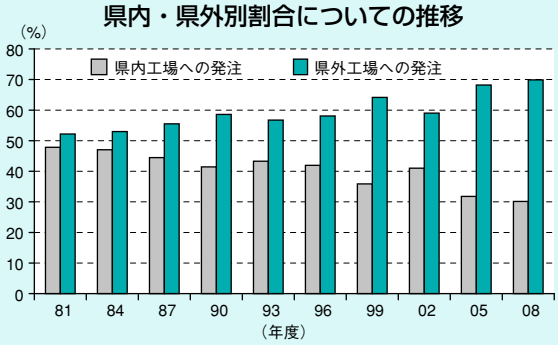


図 10　中小企業性製品の輸入額推移（年次）



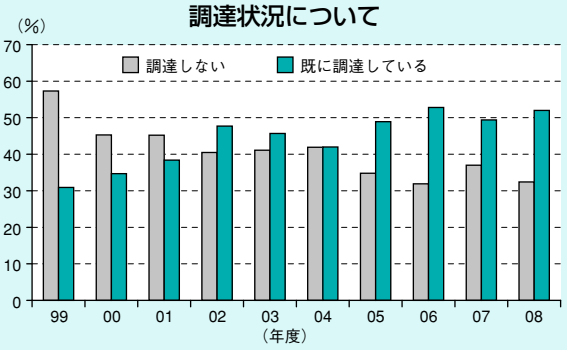
資料：財団法人中小企業総合研究機構「中小企業統計データ」から

図 11　茨城県発注企業における、受注工場の県内・県外別割合についての推移



資料：発注企業実態調査結果報告書（茨城県中小企業振興公社）から再編加工
（調査対象は、公社に登録されている県内発注企業）

図 12　茨城県発注企業の海外部品調達状況について



資料：発注企業実態調査結果報告書（茨城県中小企業振興公社）から再編加工
（調査対象は、公社に登録されている県内発注企業）

発注－受注関係はグローバル化、広域化が進んでいる

次に、発注－受注という取引構造がどのように変化しているのか、県内製造業企業の発注状況から確認しよう。

県内発注企業が、県内工場に発注する割合は減少しており、逆に県外工場に発注する割合は増加している（図11）。

97年以降の海外からの部品調達の状況をみると、「海外から部品を調達しない」と回答した企業は97年に60%近くを占めたが、08年には30%程度に減少している（図12）。08年には半数を超える企業が「海外からの部品調達を既にしている」と回答しており、この10年で海外からの部品調達が増加していることがわかる。

海外調達を進める理由については、大半の発注企業が「コスト削減のため」としている。

ここから、グローバル化の進展によって、下請けなど受注企業が多い中小製造業の競争環境がより激しさを増していることがわかる。

まとめ

統計データから、茨城県では小規模事業所数の大幅な減少が目立ち、中小製造業が置かれている経営環境の厳しさがうかがえる。一方で、１事業所あたりの規模は従業者数や出荷額において拡大傾向にある。ここから、市場から退出していく企業群がある一方で、規模を拡大して成長している企業群があることが考えられる。

また、経営環境の厳しさには、グローバル化の進展による影響や、取引構造の変化など構造的な要因が考えられる。

第2章　中小企業を支援する政策の動き

1章でみたように、中小製造業を取りまく経営環境は厳しさを増している。本章では、この状況を中小製造業がどのように乗り越えようとしているのか、その方法について、中小企業向け産業政策を参考にして探っていく。

近年、地域資源や連携を活用した中小企業の動きが注目を集めており、中小企業向けの産業政策にもこの動きが反映されている。

国が実施している中小企業向け政策として、07年から「中小企業地域資源活用プログラム」、08年から「農商工連携事業」が行われている。また、一部の地方自治体の政策においても、同様の政策が行われている。

まず、これらの政策の概要をみていく。そして、現場で中小企業をサポートしている支援機関のプロジェクトマネージャーとコーディネーターが抱く、政策や地域資源に対する意見を紹介する。

～中小企業地域資源活用プログラム～

「地域資源」とは、地域の特産物やそれに関する伝統技術、観光資源などで、都道府県が認定したものを指す。中小企業が「地域資源」を活用した新しい事業について計画を立てて申請する。認定を受けると専門家のアドバイスや試作品に関する補助など、様々な支援を受けることができる。

茨城県が認定した地域資源の例（一部抜粋）

（農林水産物）

れんこん、メロン、かんしょ、くり、常陸大黒、猿島茶、常陸牛、ローズポーク、奥久慈しゃも、あんこう、ヤマトシジミ、鶏卵、パプリカ

（鉱工業品又はそれに係る技術）

水府提灯、笠間焼、西ノ内和紙、線香、結城紬、結城地方の桐下駄、真壁石燈篭、納豆、マグネシウム加工技術、うるし、プラスチック形成加工品

～農商工連携事業～

中小企業（製造業者や販売業者）と農林漁業者が協力する取組みを一層強化し、産業間で有機的な連携を行うことで、相互の経営資源を有効に活用して新商品やサービスを生み出す。

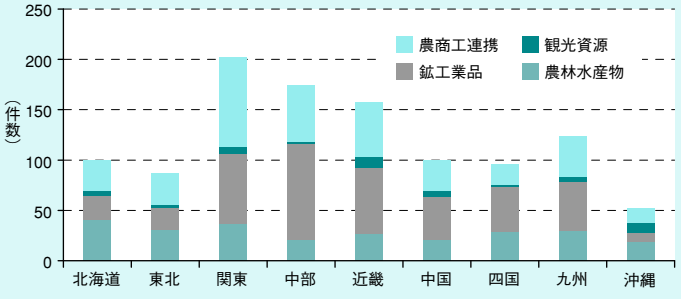
事業計画を作成して認定を受けると、専門家のアドバイスや試作品に関する補助など、様々な支援を受けることができる。

地域資源活用プログラム及び農商工連携事業の認定件数

認定件数	地域資源活用プログラム				農商工連携事業
	総数	農林水産物	鉱工業品	観光資源	
茨城県	10	5	5	0	7
全国計	727	256	419	52	365

地域資源活用プログラムは 2009 年 11 月 11 日現在
農商工連携事業は 2010 年 3 月 23 日現在
資料：J-Net21 から
（J-Net21 は独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営するウェブサイト）

ブロック別地域資源活用プログラム及び農商工連携の事業計画認定数



支援制度を通して、中小企業の経営能力向上へとつなげる

独立行政法人　中小企業基盤整備機構　関東支部
関東地域活性化支援事務局　プロジェクトマネージャー　　三輪　清一さん

中小企業基盤整備機構のプロジェクトマネージャーとして、地域資源活用プログラムや農商工連携制度などを利用する茨城県の中小企業をサポートしています。

2010年２月末現在、茨城県では地域資源活用プログラムで15件、農商工連携で7件が事業計画として認定されています。事業計画の分野は、食品製造業や農業関係の事業が比較的多くなっています。これらの支援制度の認定を受けるためには、事業計画に「新規性」や「地域の活性化」などの要素が求められます。

中小企業がこれらの制度を利用するきっかけとしては、同業者からの口コミや、中小企業支援団体や金融機関からの紹介などがあります。制度を利用する経営者の共通点は、全員が強いやる気を持っていることです。どのような支援制度があったところで、経営者が高い意識を持って情報を集め、先を見据えて行動に移さなければ、そもそも何も変えることはできません。

事業計画を作成するプロセスにおいて、みなさんが苦労されるのは、アイデアを具体的なビジネスの形にする段階です。ラフなアイデアは、仕事の最中だけでなく飲み屋で飲んでいる時など、色々なきっかけから生まれてきます。しかし、そのアイデアをビジネスモデルとして具体的な枠組みにして、書類におこすためには、製品や販路などに関する幅広い知識やノウハウが求められます。こうした場面で、中小企業をきめ細かくサポートしていくのが、プロジェクトマネージャーの役割です。

これらの支援制度を利用するメリットにはどのようなものがあるでしょうか。もちろん試作商品に対する補助金や展示会への助成は有効な支援です。しかし、それ以上に重要なことは、「人のネットワーク」です。例えば、茨城には多くの地域資源があり、また研究機関などの知的資源があります。しかし、「人のネットワーク」が不足していては、これらを上手く活かすことができません。また、新商品の開発や販路開拓などの場面においても、「人のネットワーク」は大変重要な経営資源となります。

これらの支援制度を通じて、中小企業が有形・無形の経営資源を身につけ、経営能力の向上につながるようにサポートしてまいります。そして、個々の地域中小企業の経営能力の向上は、いずれ地域経済全体の活性化につながっていくでしょう。

大きな可能性が眠る茨城県の地域資源の活用をサポート

財団法人茨城県中小企業振興公社
地域力連携拠点　応援コーディネーター　　今藤　泰資さん

茨城県中小企業振興公社の応援コーディネーターとして中小企業の相談を受け、販路開拓や中小企業支援制度の利用についてサポートしています。

茨城県の地域資源の活用状況は十分ではなく、むしろ「眠っている地域資源」が非常に多いと考えています。例えば漁業関係では、県内で食べる習慣がない魚は水揚げされても廃棄され、市場に出回らずに未活用のままになっているケースもあります。

また、農業関係では、茨城県で収穫された質の良い農産物が、他の県に出荷されて、他県の特産品の原材料に使用されているようなケースがあります。

こうしたケースからわかるように、これまで茨城県では、地域資源を積極的に活用する姿勢や、地域ブランドを自ら生みだす姿勢が不足していた面がありました。これは、地理的には首都圏に隣接しており、これまで普通に商売をしていくだけで「生活できた」という恵まれた状況が一因として考えられます。

しかし今後は、流通の広域化や情報技術の発展から、地域間の競争が激しくなることが予想されます。そんな中で、以前と変わらない経営姿勢だけでは、状況は厳しくなっていくでしょう。そこで、まずは地元の人たちが自分たちの置かれている地域の現状や何が地域資源としてあるのか把握すること、そしてそこから知恵をだして創意工夫をしていくことが大切になっていきます。

本来茨城県は、他県と比べても、とても豊富な地域資源を有しています。ただ、今までそれを上手に活用してきたかというと、必ずしもそうではありませんでした。しかし、これは逆にいえば潜在的な力が高いということです。地域資源をどんどん活用することで、県内中小企業には大きく伸びる可能性があります。

近年、地域資源活用プログラムや農商工連携制度の利用を通して、今まで表に出てきていなかった地域資源が再認識されています。また、製造業、農業、漁業、販売業などの間で、業種の枠を超えた連携が増えています。こうした新たな動きは、地域に新しい可能性をもたらすでしょう。

今後も、こうした地域資源を活用する中小企業の取組みを様々な面からサポートし、地域経済の振興につなげてまいります。

地域中小企業が新しい価値をつける手段として

地域資源活用プログラムは、地域の独自性を持つ「地域資源」を用いて、新商品の開発を目指す。農商工連携事業は、これまで結びつきが弱かった中小企業と地域の農林漁業者が連携することで、新商品の開発を目指す。いずれも、中小企業が地域資源や地域の農業者と結びつくことで、経営の幅を広げる政策といえる。

地域の中小企業は、地域に根ざしている「地域資源」を活用するうえで、その距離や理解度から優位性を持つ。これらを経営資源として自社に取り入れ、地域の独自性を活かした新しい価値を創出する可能性を有している。

本調査における地域資源の定義

地域資源活用プログラムでは、都道府県の認定があったものを「地域資源」として定義している。しかし、それ以外にも地域の独自性を持った、価値が高い資源や技術はある。

例えば、地域と結びついた農産物を使用する農商工連携も広義では「地域資源」を活用している。また、地域に属する産業集積や伝統工芸などの優れた技術の利用も同様である。

そこで、本調査では、政策の定義とは関わりなく、地域性を持ち、独自の価値を有するものを「地域資源」として捉え、その可能性に注目していく。

次の章では、実際に地域資源を活用して、新しい価値を創出すべく奮闘している中小企業の挑戦として、中小製造業やモノづくりの取組みを中心に紹介する。

第3章　地域資源を活用した新しい挑戦

新製品開発によりお客様の選択の幅を広げたい
～甘納豆なら何でもそろう企業になるための挑戦～

株式会社つかもと　代表取締役　　塚本　裕さん
（本社：龍ケ崎市）http://www.ama710.com/

甘納豆の厳しい消費環境から生まれた危機感と、新製品開発への革新的なマインド

当社は、1935年（昭和10年）の創業以来、70年以上にわたり、甘納豆の製造・販売を行ってきました。大量生産には不向きな直火炊き製法にこだわることで、高品質でコクのある甘納豆をお客様に提供してまいりました。

しかしながら、現在の甘納豆の国内市場をみると、消費量が簡単に増えていく状況にはありません。甘納豆は生活必需品ではないので、特に2008年の世界同時不況のあとは、売上が大きく減少しました。何も手を打たなければ、先細りになりかねない厳しい環境が続いています。

こうした強い危機意識から、自分たちには何ができるのかを考えてきました。当社の強みは、創業以来70年以上、甘納豆一筋で歩んできたことです。しかも、量や価格ではなく、品質で勝負をしてきました。この経営方針はこれからも不変です。

しかし、それは従来の商品を過去からの延長線で作り続けることを意味しません。単に甘いだけの甘納豆ではなく、消費者の嗜好やニーズを反映した付加価値の高い商品をいかに提供できるかという革新的な経営マインドを常に持ち続けながら、多種多様な新製品の開発に力を注いでいます。

地域資源活用プログラムとの「出会い」、茨城県内第一号認定まで

地域資源活用プログラムの制度を知ったのは、たまたまある会議の席上で行政の方から説明を受けたのがきっかけです。それまでは、当社の事業と行政施策との関係を意識したこともありませんでした。

ですから、この制度を知ったために新製品の開発に取り組んだのではなくて、従来から新製品の開発に力を入れていたところに、運よくそれを後押ししてくれる国の政策に巡り合ったというのが正直なところです。

地域資源活用プログラムでは、「かんしょ」を原料とした、砂糖不使用の低カロリー甘納豆の開発を行いました。健康指向の高まりや糖分を採れない人向けの製品にニーズがあると考えたからです。

認定を受けるためには、計画内容において「新規性」という高いハードルを乗り越えなくてはなりません。新製品開発にあたり、当初、私は「砂糖不使用」を新規性と考えていました。しかし、それでは足りず「地域の規格外のかんしょを使用して再利用する」という要素を付加することになりました。こうした発想は、中小企業基盤整備機構のプロジェクトマネージャーのアドバイスなしには生まれてこなかったでしょう。また、申請手続きには、これまで経験したことがない書類の作成が必要でした。取引金融機関などのフォローも不可欠といえます。

地域資源活用プログラムの認定をうけた新製品「imoshoku」。原料は茨城県産のサツマイモ。砂糖不使用で砂糖に代わる甘味料を使用している。食品添加物も使用していない。パッケージデザインは相模女子大学の学生が担当した。ＴＸ駅のコンビニ、相模鉄道の売店で販売されている。

このような関係機関の支援を受けて、当社が開発した製品は07年10月に茨城県内ではじめての地域資源活用プログラムの認定を受けることができました。

開発の次は販路をどう開拓していくか

地域資源活用プログラムの認定を受けたからといって、その製品がすぐに売れるわけではありません。「imoshoku」をつくばエクスプレスの駅のコンビニや相模鉄道の売店などで販売していますが、今のところ、当社の売上全体への寄与は小さいものにとどまっています。現在は、地域資源活用プログラムの一環で実施されている販路拡大支援事業の展示会に出展するなどして製品の知名度を上げる段階にあります。

地域資源活用プログラムの副次的効果は大きい

むしろ、ここで強調したいのは、(1) 地域資源活用プログラムによる新製品開発のプロセスで得たものと、(2) その副次的効果の二つです。

前者は、新製品開発に際して、これまでなら敷居が高くて相談しようとも思わなかった研究機関や大学と関わりを持つことができたことです。自社で不足する部分は外部の機関を利用することができることを認識した点において、企業経営における視野が広がったと実感しています。

後者は、茨城県内初の認定案件となったことにより、メディアへの露出が増えたことで当社の知名度が上がり既存商品の売上増加につながっていることです。新製品開発とプログラムの認定を通じて、つかもとのブランド力が向上していると感じます。

今後も、伝統の技術を進化させ新製品の開発を続けることにより、糖置換製品なら何でもそろう「甘納豆のつかもと」を目指していきたいと考えています。

ペースト加工技術をいかしパプリカ本来の甘味を実現

～パプリカの高付加価値化と販路拡大への挑戦～

株式会社オーピーシートレーディング　代表取締役　　菅沢　恒雄さん

（本社：水戸市）http://www.opc-t.jp/

野菜のペースト加工技術に自信

1978年設立の当社は、青果物の一次加工、冷凍食品や調理品の販売、カット野菜の販売などを主力事業としています。特に、野菜のペースト加工は、創業間もない時期から設備投資を行いました。ただその頃は、漠然と自社で端材などが出た場合の処理としか考えていませんでした。約10年前に偶然にも外食産業チェーンからペーストの依頼があり、それから試行錯誤して失敗を繰り返し、何とか納得できる製品に仕上げてきました。現在も決して高い水準だとは思ってはいませんが、真剣に取り組んだ結果がやっと少しずつ身に付いてきたのだと感じます。

ここ最近、販売を多様化する観点から、最終消費者向けの自社ブランド商品開発の必要性を、ひしひしと感じています。その問題意識のもと、健康指向の高まりなど最近のトレンドを把握したうえで、ベジタブルスイーツの開発を始めています。

当社には新たな商品を創り出そうという素地は以前からありましたが、農商工連携事業に携わり進路もはっきりしてきました。

世界同時不況によって国内外食産業の需要は減少しています。消費者の「内食」傾向が強まるなかで、家庭向けの自社商品の開発の必要性はさらに大きくなっていると感じています。

農商工連携をきっかけに、人とのつながりが広がる

当社およびパプリカを栽培する株式会社Ｔｅｄｙ（本社：水戸市）の２社は、08年９月に茨城県内ではじめての農商工連携支援事業の認定を受けました。

私とＴｅｄｙの林社長との出会いは、07年９月に常陽銀行が開催した「食の商談会」です。これをきっかけとして、パプリカをペースト状に加工するために当社の技術を提供することになりました。さらに水戸京成ホテル、美野里ふるさと食品公社、藤沢範雄デザイン事務所などの協力を得て、「パプリカアイスクリーム」が完成したのです。

水戸京成ホテルの一階レストランや京成百貨店地下食品売り場で販売

農商工連携事業として認定されたことによるメリットは、第一が、試作品開発の費用や展示会出展費用の助成を受けられたこと、第二が、人とのつながりの幅が拡大したことです。特に後者については強く実感しています。農商工連携事業に取り組む以前は、全ての開発を自社で行い、外部の組織に相談することは思いもつきませんでした。しかし、現在では、大学の研究室をはじめとして茨城県工業技術センターなどと、分からないことを聞ける関係を築くことができています。

また、こだわり農家の人たちとの交流の機会が増えたことも大きいです。農家がつくる作物の３～４割程度が規格外品となることに彼らが悩んでいることを知りました。この規格外品を当社が適正な価格で引取り活用する手立てがあるはずです。交流範囲が広がったことが、新しいビジネスの種も示唆してくれています。

販路拡大にはパプリカそのものの認知度向上が不可欠

当社では、パプリカアイスクリームのほかに、ドレッシング、ヨーグルトソース、パスタソースなど、ペースト加工技術を活用してパプリカの多様な商品を開発しています。

パプリカの商品を展示会などで紹介してお客さまの反応から感じることは、本来パプリカが持っている鮮やかな色味や甘みを当社の商品が実現しているにもかかわらず、それをどう使えばいいのか、どのような機能があるのかが理解されていないことです。

例えば、レシピひとつとっても、何の食材と合わせれば美味しいのか想像がつきません。機能面でも、パプリカにはビタミンＰが豊富に含まれていることから血管によいといわれていますが、あまり知られていません。

パプリカの研究が進み健康増進などの機能が解明されて、社会的な認知が広がることが、パプリカ商品の販売を拡大させていくために不可欠でしょう。

また、技術的な面では、現在、パプリカをペースト加工するには、一度パプリカを焼いて甘みを出したあと、手作業で皮を剥く作業が必要です。この工程を簡素化してコストダウンを図っていく必要もあります。

今後も、一人でも多くのお客さまが当社の彩り豊かなパプリカ商品を手にとり、家庭の食卓にささやかな贅沢と潤いを与えられるよう付加価値の高い商品開発につとめていきます。

パプリカペースト技術を活用した新商品　4月以降販売予定

真壁石に新たな価値を付加することで厳しい経営環境を打開

～地域資源活用プログラムによる新分野への挑戦～

有限会社宮川建材金物店　専務取締役　　宮川　博道さん
（本社：桜川市）http://www.codawarinet.com/

建設業をとりまく厳しい経営環境の余波を受ける

当社は1919年（大正８年）の創業で、セメントや建材、工具、金物などの建設関連資材を地元の建設業や石材加工業者へ販売してきました。

しかしながら、04年ごろから取引先の建設業者の倒産が相次ぎ、当社の経営にも甚大な影響を及ぼしました。それ以降は、大きな環境変化は起きていないものの、地元真壁の石材業の構造的な疲弊など、当社の既存事業の将来には明るい展望が描けないと感じるようになりました。

真壁石を家庭向けにアレンジ

このような危機感から、まずは05年に茨城県から経営革新計画の認定を受けるとともに、既存事業とは別の新しい分野を開拓する必要に迫られます。

そこで考案したのが、地元の真壁石の端材に植物を組み合わせて栽培ポットとして販売することです。商品は「ナチュラルロックキッチン商品シリーズ」と名づけました。

「ナチュラルロックキッチン商品シリーズ」
当社が端材を小さく割り、穴あけ加工を施したあとに植物の苗をはめ込む。石の自然な素材を生かしたオール１点もの。

この商品の特徴は、第一に、従来、真壁石は建築土木や庭園装飾などの屋外かつ大型の商品が主ですが、この商品は低価格な家庭雑貨品として個人の家庭で使用することを念頭に置いていること、第二に、土を使っていないので、単なる観賞用にとどまらず、ダイニングテーブル上で栽培・収穫・利用するのに抵抗感が少ないこと、第三に、鶏ふんを炭化して臭いを除去した有機肥料を利用することで栽培の手間を簡素化できることです。

これらの点が新規性として評価され09年６月に地域資源活用プログラムの認定を受けることができました。

商品開発をする際に提携企業を探したり、商品コンセプトを策定するには、茨城県中小企業振興公社のコーディネーターや中小企業基盤整備機構のプロジェクトマネージャーのアドバイスがとても役に立ち、様々なコネクションが作れました。

開発資金まで捻出する余裕がない当社では、アイデアだけでは事業化は難しく、地域資源活用プログラムの制度がなければ、何もできなかったと思います。また、これまでは関わりのなかった業種や事業者を意識できるようになったことも、この制度のおかげです。

2010年度は販路の開拓に力を入れる

「ナチュラルロックキッチン商品シリーズ」は主に女性をターゲットとしています。09年度はロゴやパッケージデザイン、「NIPPON MONO ICHI」などの展示会への発表など、認知度を高めるための作業に費やしました。

2010年度は、引き続き、真壁石を活用した雑貨として商品のバリエーションを増やしながら知名度を高めていくとともに、全国ブランドの構築を目指しています。

取引先へのソリューション提供をきっかけに、資源の地域内循環に挑戦

～完全無臭有機発根促進剤「鶏ふん炭」の製造・販売～

有限会社クリハラ　代表取締役　栗原　健一さん
（本社：石岡市）http://www.kurihala.co.jp/

取引先の「悩み」をヒントに「鶏ふん炭」を開発

当社は、小美玉市や石岡市などにある大規模鶏卵生産会社を主な取引先として、給排水の管工事や冷暖房設備の設計・施工などの事業を行っています。

当社の取引先のような一定規模以上の畜産事業者は、99年に施行された「家畜排せつ物の管理の適正化及び利用の促進に関する法律（家畜排せつ物法）」により、家畜排せつ物の管理が義務づけられました。実務的には、家畜排せつ物を事業所の外部に搬出するには、１次処理または焼却の処理が必要になります。

１次処理は、発酵の過程で発酵臭の発生がひどく、近隣からの苦情の原因となります。また、焼却するにしても焼却灰が新たな産業廃棄物となり処理コストの上昇につながります。

いずれにしても、畜産事業者にとっては新規の設備投資が必要であり、当社の取引先においても鶏ふんの処理が一番の悩みの種であることを強く感じていました。

そこで、私は、鶏ふんを焼却するのではなく、炭化し肥料として商品化することを思いつきました。炭をつくるための製造炉は、当初よりボイラーなどを扱っていた経験を生かし自社で設計・製造することが可能でした。

農作物の発根を促進する無臭「鶏ふん炭」

それでは、「鶏ふん炭」にはどのような性能があり、どこをターゲットに販売すればよいのでしょうか？茨城県中小企業振興公社のコーディネーターにそのヒントを求めました。

そこでまず、京都府立大学の元教授で農学博士の富田善雄先生に微生物生物相検診を依頼したところ、以下の性能・特徴を確認できました。

- 土壌に潜在する微生物が生かされる可能性が十分高い。
- 完全無臭である。
- 単なる有機肥料ではなく、植物の発根の成長を促進する作用がある。
- 土壌菌の活動を活発化させることで、土壌改良を促し、連作障害を防ぐ効果がある。
- 水に対しては浄化作用がある。
- アルカリ性が強いため（ph10程度）、線虫を駆除し根こぶ病を予防できる。

このように、「鶏ふん炭」には、農作物を栽培するのに十分な性能があることが客観的に明らかになりました。

普及のためには性能を知ってもらう必要あり

また、販路については、前出のコーディネーターのマッチングが奏功し、宮川金属金物店が地域資源活用プログラムによって開発した野菜栽培用ポットに利用されました。家庭内での利用を想定している野菜栽培用ポットと、無臭で発根作

鶏ふん炭のみで栽培したキャベツは、葉がしっかりしていて虫がつきにくいなどの実験データが得られている。

用がある「鶏ふん炭」に親和性があったことが採用された要因でしょう。

一方、本来であれば一般の農家の人たちに「鶏ふん炭」を利用していただきたいのですが、現在のところ、ごく一部の農家、しかも実験段階にとどまっています。

その理由としては第一に、「鶏ふん炭」の効果を農家が肌で実感し利用を決心するには、種まきから収穫までの長い時間が必要であること、第二に、農業資材の流通構造が硬直化しているため、農家が新しい商品を使いたいと思っていても心理的な制約から使用に踏み切れないことなどが考えられます。

植えつけてから2週間のトウモロコシ
鶏ふん炭入りの土で栽培したもの
右の写真と比べて成長が早い

従って、現時点では、既存の流通ルートの外側にいる新しい農業従事者が利用してくれることに期待をかけています。いずれにしても、普及のためには、できるだけ多くの農業従事者に「鶏ふん炭」の性能を知ってもらう必要があります。

原料を地域の鶏卵生産会社から仕入れ、当社で加工・商品化した「鶏ふん炭」を、地域の農業に活用できれば、鶏卵生産会社や農業従事者の直接的なメリットにとどまらず、資源の地域内循環や家畜排せつ物の利用促進といった環境の観点からも意義あるものになるはずです。

鶏ふん炭無しの土で栽培したもの

マグネシウムのボス成形技術により 新たな需要の開拓に挑戦

山野井精機株式会社　技術開発室　室長　根岸　繁夫さん（右）
主任研究員　幸田　稔さん（左）
（本社：つくばみらい市）http://www.yamanoiseiki.co.jp/

主力事業の海外シフトへの対応が新事業への契機

当社は、1968年の創業以来、金属プレス金型制作、精密プレス加工を中心に事業展開しており、主に、国内の大手文具メーカーを取引先として、ファイル・バインダー用金具を製造しています。

ところが、近年、海外からの低価格製品との競争が激しさを増してきたため、製造工程の合理化によるコスト削減や、研究開発による製品の高付加価値化の方向に経営の舵を切ることになりました。

その一環として、98年には主取引先との合弁によりマレーシアに現地法人を設立、これによって、これまで当社の国内工場で製造してきた製品の需要が海外拠点にシフトし、長期的に需要の減少が懸念される状況になりました。

マグネシウムを事業の新たな柱に

このような厳しい環境に直面し、事業の新たな柱を求める機運が社内で高まっていきます。そこで着目したのがマグネシウムです。鉄などの金属と異なり加工・成形が難しいとされるマグネシウムに対して、当社が長期間培ってきた金属プレス加工技術を活用できると考えたからです。

04年に、茨城マグネシウム工業会の前身であるマグネシウム連携体に参加したのが活動の出発点です。以後、06年から07年までは、茨城県の補助金により電子辞書用の金型を開発、また、NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）の地域研究開発技術シーズ育成事業を活用することで、マグネシウムの技術開発の方向性を明らかにしてきました。

さらに、07年から３年間にわたり、関東経済産業局からの委託事業により、「難加工材の３次元精密順送プレス技術」の開発を行いました。

この事業での成果が、ボス等の突起物をマグネシウム素材から直接成形する技術開発です。

この技術によって、接合などの作業工程や部品点数の削減が可能になり、品質面での安定も実現できます。現在、この加工技術について国内・海外に８件の特許を出願中です。

利用分野は、電気自動車のバッテリーカバー、電子基盤部品、オーディオ関連部品などを想定しています。2010年４月以降、展示会などを活用して販路を開拓し、2011年度は６千万円、2012年度は１億２千万円の売上目標を掲げています。

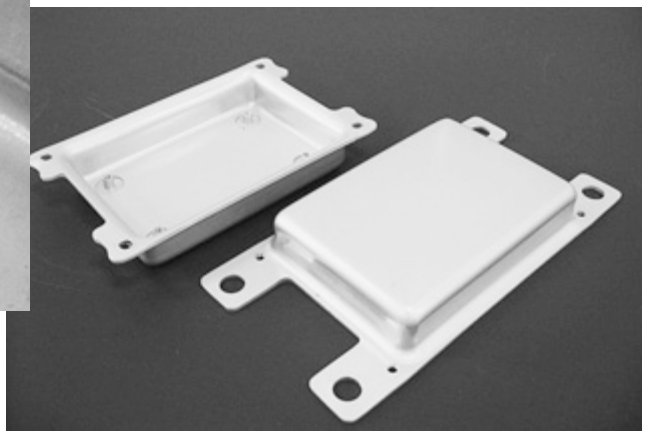
外部機関との連携の効果は大きい

当社では、ボス成形技術を開発するにあたって、外部機関との連携を重視してきました。

茨城マグネシム工業会は、現在でも定期的に勉強会を開催しているほか、販路開拓にも役立っています。また１社ではリスクが大きい設備投資を処理工程に応じて複数の企業に分散できる効果も期待できます。

さらに、茨城県工業技術センター、茨城大学、日本大学によるサポートは、外部の目を取り入れることにより、当社の技術の幅が広がるというメリットを感じています。

今後も産学連携や国や県の産業振興施策を適切に活用することで技術開発につなげていきたいと思います。



特徴：摩擦熱を用いて展伸材からの一体成型が可能（歩留まり約100%）、成形時間が1秒以下、強度低下がない、マグネシウム合金、アルミニウム合金に有効、常温での成形が可能、各サイズのボス成形が可能。特許出願中。

デザインの力で茨城のクラフトにイノベーションを！

茨城クラフトデザインコミュニティー（ICDC） 代表発起人　　中川　聰さん
トライポッド・デザイン株式会社　代表取締役
http://www.tripoddesign.com/
東京大学大学院工学系 デザインイノベーション社会連携講座　特任教授
いばらき大使

危機の瀬戸際にある茨城のクラフト

茨城県内には結城紬や笠間焼、西ノ内和紙などの伝統的工芸品や優れた地場製品、またそれらのもとになる漆や桐などの天然素材を使用した生産産業が数多く存在しています。

しかしながら、近年、ライフスタイルの変化や担い手の減少により、産業としての存在感が薄れ、存亡の危機にあると言っても過言ではありません。

そこで、今年１月、私が代表発起人となり、茨城クラフトデザインコミュニティー（ICDC）を設立しました。茨城県内でモノづくりに携わる意欲がある有志約30人で構成するICDCは、テーマも領域も異なる専門家がこれまで学んできた多様な思想や技術を相互交遊させることにより、茨城にしかないモノづくりの哲学や技術の進化を追求する自由意志に基づいた地域産業共同体の新しい形態です。私達ICDCが目指すのは、茨城のクラフトの再興、すなわち、世界市場に目を向け、国際的に通用する製品デザインや技術開発です。

「デザイン」によるクラフトの再興

ただし、クラフトの再興といっても、単に旧来からの伝統を脈々と受け継ぎ守っていくという発想とは異なり、それはクラフトにデザインの思想をより強く導入することです。

モノづくりには、常に作り手の技術的な進化を伴うダイナミズムが不可欠です。さらには、機能面での利便性を向上させるだけではなく、使い手の生活を変化させ、価値観さえも変えられるだけの気づきやアイディアが必要です。

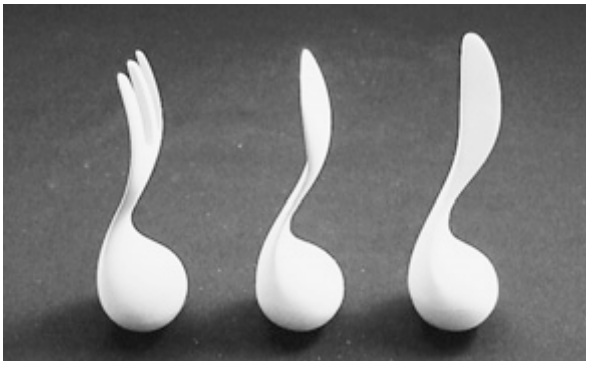
これらはソーシャル・イノベーション（社会的革新）と呼ぶこともできる活動です。デザインの思想と技術こそがその実現に有効だと考えます。

「いばらき」への思いを実現したい

私は過去２年にわたり茨城のクラフトの現場と親交を結び、その実体を現場の視線で見つめてきました。そこで気づいたのは、現状のクラフト技術は必ずしも満足できる水準を有していないことが多いということです。

しかし、幸いにも、意欲の高い若い作り手が存在することも確かです。彼らと共に集い連携することによって、異なる分野の技術と技術を組み合わせたハイブリッド型の技や製品を生み出すことを模索したいと思います。また、漆や和紙などの素材のこれまで知られていない力を引き出す新しい発見もしています。これからもICDCでは技の向上を加速していきます。

当面の目標は、第一に、国際的な評価にも耐えうる製品を創り出すこと、第二に、茨城県内の有志が集い技術の向上をはかるための拠点を確保すること、第三に、ニューヨークやパリの展示会でいばらきのクラフトの存在を発信することです。



試作品「タッドポール」漆の木の自立型カトラリー

「環境と安心」という価値を創出し、泉州タオルの復活を目指す
～泉州タオルを地域ブランドへと高める挑戦～

ツバメタオル株式会社　代表取締役社長　　重里　豊彦さん
（本社：大阪府泉佐野市）　http://www3.ocn.ne.jp/~tubame/
大阪タオル工業組合　理事長

国内タオル産業を取りまく厳しい経営環境とタオル産地の危機感

当社は、1913年（大正２年）に創業し、大阪府泉州地域でタオルを製造しています。この地域は日本のタオル工業発祥の地で、明治20年から120年余りタオルを製造してきた歴史があります。この地域のタオルは「後晒し」という製法を用い、吸水性とその柔らかい肌触りが製品の特徴です。

しかし、1980年頃から、タオルの輸入量が増加していき、国内タオル生産量は1990年をピークとして、それ以降は縮小を続けてきました。国産タオルは、かつて国内シェアの95％を占めていましたが、現在のシェアは20％程度にまで落ち込んでいます。泉州地域のタオル関連企業の数も、最盛期には約700社ありましたが、現在は約100社にまで減少しています。

泉州地域では、タオル産業の集積があり、織り、染色、縫製などの生産工程ごとに各企業がそれぞれの工程を担う分業体制ができています。いわば、地域全体が一つの工場のようなものです。ところが、産地の生産量が減ると、専門的な工程を担う小さな企業が存続できなくなり、廃業していきました。すると、専門的な生産工程が産地で担えなくなり、ひいては産地全体の生産が滞るという懸念が生じました。一定の生産規模がなければ、産地としての存続が難しくなってしまうのです。

不足していた消費者へのアピール

そうした状況の中、私は2000年に大阪タオル工業組合の副理事長に、04年に理事長に就任し、産地全体で生き残る方法を考えました。

輸入タオルに押されている原因を考えたところ、２つの原因に気付きました。１つは、タオルはOEM（相手先ブランドによる生産）で製造しており、メーカーの名前が表に出ていなかったことです。泉州地域のメーカーはタオルの特徴や品質などの製品情報を消費者に発信しておらず、そこから、消費者と産地の距離が離れていたのです。

もう１つは、「国産」という原産地の強みをアピールしていなかったことです。タオルの価格は国際相場で決まる綿など原材料の割合が大きく、中国産の価格を100とすると日本産は120くらいで、実は価格差はそこまで大きくありません。しかし、それまで原産地を表示していなかったため、国産タオルが輸入タオルに変わっても、消費者はほとんどその変化に気付きませんでした。そこから、流通業者や小売業者は、国産という品質へのこだわりよりも、少しでも値段が安くて利幅が稼げる輸入タオルの取引を増やしていき、今日の状況を招いてしまったのです。

情報を発信し「泉州タオル」を地域ブランドへ

この状況を打破すべく、組合で消費者に向けて産地の情報を発信していくことに決めました。そこでまずは、展示会のやり方を変えました。それまでの展示会は、地元で問屋向けに開いており、来場者は２日で30～40人程度でした。それを変え、大阪市内の中心地でクリスマスに合わせて消費者に向けて展示会を開きました。すると、一般客を中心に２日で約２千人もの来場者がありました。

07年に、組合で地域団体商標の登録を受け、「泉州タオル」の名前を産地で使用できるようになりました。そこで、「泉州タオル」の規格と検査方法を

定め、ブランド化を目指しました。

その後も、徹底して消費者へ泉州タオルのアピールを続けていきました。泉州タオルのアンテナショップを地元に開設し、消費者との距離を近づけましたし、ネットショッピングにも力を入れました。

地域の複合ショッピングモール「りんくうプレジャータウンシークル」店内に泉州タオルのアンテナショップを出店。

08年から、東京の丸の内ビルディングでも展示会を開き、約５千人の来場者がありました。丸の内という東京経済の中心地で泉州タオルをアピールすることは、企業向けの販路を開拓する上で大きな意味があると考えています。

また、08年にはタオル発祥120周年を記念して、関西国際空港で１万枚のタオルを配布するイベントを行いました。この時はメディアや地元の政治家を大々的に巻き込み、地域のタオルを消費者に広くアピールしました。

このように、様々な方法で消費者に泉州タオルをアピールし、地域ブランドとして認知度を高めていったのです。

有機精錬加工タオルの製法をオープン化し、産地で環境と安心という価値を創出

こうした組合のPR活動とは別に、当社では環境と安心にこだわったタオルの開発を独自に進めていました。開発のきっかけは、自分の子供がアトピー性皮膚炎になったことです。子供のためにも社会のためにも、化学物質を極力使用しない環境と安心に配慮したタオルの必要性を感じました。そして、従来使用していた化学薬品の代わりに、天然の糊や酵素を使用した「有機精錬加工タオル」を開発しました。

生産工程で化学物質を使用せず、天然糊、天然酵素、大豆由来のイソフラボンなどを用いたこだわりのタオル

しかし、環境と安心を社会に広めるためにはツバメタオル１社だけの販売では限界があり、皆でやらなくては意味がないと考えるようになりました。そこで、製法をオープンにして競合他社にも技術指導を行い、産地全体で共有して広めることを決めました。この判断には、当社内部からも強い反対がありました。しかし、未来の子供たちのために製品開発を進めてきたという社会的な理念があり、私の中では公開することに抵抗はありませんでした。

製法についての特許は取得していますが、これは自社で独占するためではなく、他の企業が取得して独占するのを防ぐ意味合いがあります。

そして、産地をあげて「大阪グリーンタオル生産倶楽部」を設立し、環境と安心にこだわったタオルを製造する体制を整えました。

その結果、泉州タオルというブランドに「品質・日本製」に加えて、さらに「環境・安心」という価値を創出することができました。また、産地全体で取組んだおかげで生産量が増え、量産を通じてコストを下げることにもつながりました。今、この製法で作ったタオルは、通常製品とほとんど同じ価格で販売できています。

この製品の開発と一連の取組みで、ツバメタオル株式会社は「2008年日経ものづくり大賞」を受賞

しました。「世の中の役に立つものを作る」という、ものづくりの原点の姿勢が評価されたものだと思います。

シェアに合わせて戦略的に販路開拓を実行

また、販売戦略も変えました。かつて、国産品のシェアが95%あった時は、問屋に言われるままに製造していれば、それだけで儲けがでました。しかし、競争が激しくなり、シェアが減少した状況では、それに合わせた販売戦略が必要になります。例えば、国産タオルの20%のシェアを25%に伸ばすための戦略は、同じ５%の増加であっても、95%のシェアを100%にするための戦略とは異なります。シェアが20%であれば、絞り込んだ特定の５%を増やすだけでも生産量は1.25倍に増加し、産地は潤います。

そこで、目を付けたのが企業のノベルティ（自社名などを記して配布する贈答品）です。当社では、ノベルティの取扱いが多い金融機関などの企業をターゲットとした営業に特に力を入れてきました。

企業は、価格面だけを見て輸入タオルをノベルティに選ぶ傾向があります。しかし、「無料で贈答するノベルティほど、質のよいものを」という発想の転換をしていただければ、こだわりがある泉州タオルは優位性を発揮できます。

海外とのつながりで、さらなる環境と安心のタオルを目指す

現在、ツバメタオルは、原材料の綿から無農薬で栽培するオーガニックコットンに注目しています。タオル原材料となる綿の栽培には大量の農薬が使用され、環境問題や農業従事者の健康被害をもたらしています。オーガニックコットンを使用することで、生産工程だけでなく原材料の綿の段階から化学物質を使わない、さらなる環境と安心にこだわったタオルを目指します。

仕入れは、綿の産地であるインドで自ら歩いて見つけた、国際基準を満たしている現地のオーガニックコットンの生産者から直に行います。そうすることで、当社は高品質の綿を安定した価格で確保でき、また、生産者は大口需要で経営を安定させることができます。

タオルを１枚生産するのには、だいたい綿の木１本分の原材料が必要になります。そこで、タオルに使われる綿の木の成長を写真で見ることができる仕組みを導入するつもりです。綿の木を見ることで、消費者に自分が使用しているタオルのルーツを知ってもらい、タオルをより身近に意識してもらうことができます。また、そこから環境問題への意識が高まるでしょう。そして、原材料へのこだわりは、タオルに環境と安心というさらなる価値を創出します。

世界の耕地面積のうち、綿の栽培面積は2%だが、綿に対する農薬使用量は全農薬使用量の20%にのぼる。

こうした取組みを進め、オーガニックコットンの畑を100万坪に増やすことを今年の目標にしています。現在、環境に関心を持つ企業は多く、この取組みに賛同する企業と連携することで、さらに大きな動きにできるでしょう。

これまで、当社は既存の慣習や古い考え方などに挑戦し、それを乗り越えることで新しい価値を見出してきました。今後とも、より価値の高い泉州タオルを創る挑戦を続けていきます。

第4章　地域資源から新しい価値を創出するために

第３章では、茨城県内の中小製造業を中心に新しい挑戦について紹介してきた。それぞれの挑戦から何がみえてきたのか、まとめていく。

旧態依然のままでは状況を打開できない

本調査で取材した中小企業で、「しばらくして景気が回復すれば業況も自然に改善する」と単純に考えている企業はなかった。個々の置かれている状況は異なるが、何らかの構造的な要因が影響していた。それは例えば、グローバル化の進展の影響を受けたこと、あるいは社会のニーズが変化したことで構造的に需要が減少したことなどがあった。ここから経営者は、これまでと同じことをやっているだけでは状況は打開できない、という危機意識を持っていることがわかる。

地域資源を活用した取組みから見えてくるもの

（表１）は本調査で取材した各企業・団体の取組みについて、「きっかけ」、「経営戦略」、「地域資源の特徴」、「政策の効果」という要素ごとにまとめたものである。各企業・団体の状況はそれぞれに異なるが、地域資源の活用について共通の要因やモデルを考察していく。

地域資源を見つけるには経営者の意識が大切になる

きっかけをみると、必ずしも地域資源やそれに関する政策があったから、新しい取組みを始めたわけではない。新しい何かを始めようとして行動していく中で見出したものが、結果として地域資源であったというケースも少なくない。

ここには、経営者の意識のあり方が反映されている。取材した経営者は、日頃から商品の開発を進め、新しい技術や他の分野への関心を持つなど、高い意識を持っていた。地域資源があったから新しい取組みが始まったのではなく、新しい取組みを目指す姿勢が地域資源を掘り起こしたのだ。

新しい取組みには、まず何よりも経営者の意欲が求められる。逆にそれがなければどんな地域資源や政策メニューがあっても使いこなすことはできないだろう。そして、経営理念も大切だ。ICDCの挑戦には「地域への思い」が、ツバメタオルの挑戦には「環境へのこだわり」があった。この高い志は新しい取組みの推進において大きな原動力になっていた。

（表１）

企業・団体名	きっかけ	経営戦略	地域資源の特徴	政策の効果
つかもと	新商品の開発中に偶然制度を知った	甘納豆事業への特化	地元のかんしょ（規格外品）	新商品開発 農業者や大学との連携 自社の認知度向上
OPC トレーディング	展示会でパプリカ生産者と商談を持った	パプリカ新商品の開発	地元のパプリカ（規格外品）	新商品開発 農業者や販売者との連携
宮川建材金物店	経営革新制度を活用している中で知った	ロックキッチン商品という新分野へ進出	真壁石の端材	新商品開発の助成金 展示会への出展 他業種とのつながり
クリハラ	取引先から資源活用についてのアイデアを得た	有機肥料という新分野へ進出	法令の変更で廃棄物となった鶏ふん	研究機関とのつながり （支援機関相談から）
山野井精機	新しい技術を探す中で、マグネシウム連携体に参加	マグネシウム加工について新技術を開発	外部研究機関やマグネシウム工業会など地域の集積	技術開発への支援 連携による設備投資の軽減
茨城クラフト デザインコミュニティ （ICDC）	いばらきの工芸品に対する価値の再認識	デザイン性を取り入れ、さらに技術を高める	伝統工芸品と伝統技術 （クラフト）	
ツバメタオル	産地の存続の危機と環境と安心へのこだわり	価値の高いタオルをつくり、消費者へ情報発信	地域のタオル産業の集積	ジャパンブランド認定

地域資源が経営戦略の幅を広げる

取材した企業の経営戦略は３つに大別できる。

１つは、特定の分野へと特化していく動きである。つかもとは甘納豆という分野に、OPCトレーディングはパプリカのペースト加工という分野に資源を集中する経営戦略をとっている。

２つは、従来の本業と異なる分野に活路を見出す動きである。宮川建材金物店は、卸売ではなく一般消費者をターゲットとした商品を開発している。また、クリハラは有機肥料製造という新しい分野に進出している。

３つは、自身の技術をさらに高めて価値を見出す動きである。山野井精機は従来の技術を活かしてマグネシウムの加工技術を高めている。また、ICDCは、既存のクラフト技術を向上し、デザイン性を取り入れることで、価値の向上を目指している。

地域資源の活用には特定の方法があるわけではなく、それぞれの経営に合わせた活かし方がある。

ただ、共通している傾向として、他社への製品納入や加工をこれまで行っていた中小企業が、自社独自の最終製品づくりを目指した点がある。ここから、地域資源が持つ独自性は、自社ブランドへとつながる可能性を秘めていることがわかる。

眠っている地域資源や新たに生まれる地域資源がある

次に、本調査で活用されていた地域資源にはどのような特徴があるのだろうか。

特徴として、「これまでは活用されていなかった」という点がある。つかもとやOPCトレーディングの取組みでは、地域の農家から生じる、使途のない規格外品を原材料として活用している。また、宮川建材金物店は余っていた真壁石の端材を、クリハラは法規制で産業廃棄物になっていた地元の鶏ふんを活用している。これらに共通していることは、これまで価値がないと思われて未活用だった資源の価値に気付くことができ、それをアイデアや技術を活かして自社の経営資源として組み込んでいることだ。

また、ICDCは、伝統的な工芸品や技術を再認識し、デザイン性を取り入れて技術をさらに高めることで、新たな価値を生み出そうとしている。時代の変化の中で産業としての存在感を薄くしていたものの、クラフトのモノづくり技術は、「活用が不十分だった地域資源」といえる。

一方、地域の技術や産業の集積が、地域資源となることもある。山野井精機はマグネシウム加工について研究を進め、新たな技術を生みだした。茨城県の研究機関やマグネシウム工業会という地域資源は、技術の開発を助けた。

このように、モノに対する見方を変えることや技術の集積から、地域資源は新たに生まれていく。これらを見出せるかどうかが重要になる。

支援政策には多面的な効果がある

これらの取組みに政策の支援制度はどのような影響を与えただろうか。政策に関する経営者の声をまとめてみよう。支援には大きく分けて２つの有効な面があった。

まず１つは、政策による試作品開発への助成だ。これは、新商品や新技術の開発にも結びつき、高く評価されていた。ただ一方で、試作品の開発段階までしか助成がない点への不満もみられた。

そしてもう１つは、「商品」自体よりも、その開発プロセスにおいて得たものである。例えば、外部研究機関の活用、異業種との連携、展示会への出展などを通して広い視野を持つことは、経営能力の向上につながった。

また、マネージャーやコーディネーターとのつながりから得た「人のネットワーク」は商品開発や販路開拓などの足がかりとなり、様々な点でプラスに働いた。また、政策ではないが、ICDCもやる気のある他業種の作り手同士がそれぞれによい刺激を与えあっている。このように「人のネットワーク」は、外部からは目立たないが、自身の経営力を向上させる大きな効果がある。

まとめると、政策には商品開発や技術開発を助

成する効果以外にも、中小企業に不足しがちな、「知的」「人的」分野における経営資源を補う大きな効果があるといえる。

戦略的な視点から販路の開拓とブランド化を

本調査で取材した県内の企業については、新しい取組みがスタートしてから日が浅く、いずれもまだ新商品を本格的に生産して販売する段階には至っていない。

これらの地域資源を活用した商品は、自社ブランドにつながる可能性を有している。そのため、今後は販売方法やブランド化についての戦略が求められる。

その点で、ツバメタオルの取組みは、自社を含めた産地のタオルを「環境と安心の泉州タオル」として地域ブランド化することに成功している。戦略的に販路を定めて営業活動へつなげており、参考になるだろう。

ブランド化の過程には、大きく２つのポイントがあった。１つは、有機精錬加工タオルの製法で、環境と安心という価値を産地の商品に付けた点である。もう１つは、それまでの商習慣や業界の常識を打ち破って、積極的に展示会やイベントを行い、徹底的に消費者に産地のアピールを行った点である。

すなわち、ツバメタオルは、商品価値を高め、商品情報と産地情報を消費者にアピールして知名度を上げることで、地域ブランド化に成功した。

また、消費者に広くアピールする一方で、販路の方向性を絞る戦略も有効である。ツバメタオルは、商品の性質と国産タオルのシェアを踏まえてノベルティを取扱う企業へと営業戦略を定めた。

生産規模が異なる大企業の製品やコスト条件が異なる輸入品と同じ土俵で市場に参入する必要はない。

地域資源を活用した商品の販売には、知名度を高めるためのアピールと、戦略的なマーケティングが大切になるだろう。これは商品ごとに様々な方法が考えられ、経営者のアイデアとバイタリティが求められる。

また、地域資源を活用した新しい商品がでてくる中で、今後はその販売戦略をサポートする政策が重要性を増していくだろう。

個々の地域資源の活用が地域経済の活性化へとつながる

ここまで、様々な視点から各企業・団体の新しい取組みをまとめてきた。

独自性を持つ地域資源には、中小企業・団体に不足しがちな経営資源を補う効果がある。それは、「原材料」といった有形のものだけでなく、「技術」や「知名度」といった無形の経営資源も含まれている。

ただ、地域資源に気付いて活用するためには、日頃から情報を積極的に取り入れる姿勢が重要になる。また、地域資源を自社の商品や技術につなげるためには、アイデアや研究が必要になる。

中小企業・団体をサポートする支援政策には、助成金や補助金のような支援だけでなく、情報やネットワークといった支援も大きな効果がある。中小企業への情報提供などを通じて、気付かれないままになっている地域資源を掘り起こすことにつながる可能性があるだろう。

茨城県には、本来質・量ともに豊かな地域資源がある。地域資源を活用した中小企業の取組みには、新しい価値を創り出すことができる大きな可能性がある。今後、地域資源の名前を冠した地域ブランド商品が生まれていけば、茨城県全体のイメージの向上にもつながっていくだろう。こうした個々の中小企業の取組みが増えていくことで、地域経済の活性化につながることに期待したい。

（田村・粕田）