

# 「地域資源を活かした新たな事業展開」を支える諸条件 地域資源活用に取り組む中小企業の実例に基づく検討

日本政策金融公庫総合研究所上席研究員

古永義尚

## 要旨

2007年6月に中小企業地域資源活用促進法が施行され、地域資源を活かした新たな事業展開が促進されるようになり、中小企業者の中でこれに取り組む動きが広がっている。

同法の認定を受けた事業の例をみると、ある地域資源が未だ活用されてこなかった分野で、新たにこれを活用すること等により、当該地域資源の市場価値の創出・向上を図ろうとする動きが見出せる。これは、地域活性化という目的のもと、ある種の経営革新に向けた活動が行われているとみることができる。

では、このような中小企業による地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件は何か。この問いに対して、先行研究は、①地域資源の有用性への気づき、②商品等の企画段階の取り組み、③販売先の確保、④他企業等との連携等が重要であると教えてくれる。

また、同法の認定を受けた中小企業者へのインタビュー調査結果からは、⑤地域資源に固定観念を持っていないプレーヤーの存在等、⑥新たな事業展開に向けた取引関係等の基盤となる当事者間の合意が形成されていること、⑦そうした合意の実現性を高めるための当事者間の利害調整を図るためのルールが確立されていること、が挙げられる。

言い換えると、地域資源を活かした新たな事業展開を図る上で重要な点とは、これまで見過ごしていた視点から、身近にある地域資源を見つめ直すことによって、当該地域資源に係る未知あるいは未開拓の市場価値を発見すること、さらには、その実現に向けて他企業等とも安定した協力関係を構築しつつ従前からある生産体制や販路の再構築を図ることである。

## 1 はじめに

2007年に「中小企業地域資源活用プログラム」が創設された。これは、向こう5年の間に、各地域の産業発展の基盤となるような1,000の新事業創出を目指すスキームとして構築された。

同年6月には、その法的枠組みとなる「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律」(以下、中小企業地域資源活用促進法という)が施行された。同法の目的は「中小企業による地域産業資源<sup>1</sup>を活用した事業活動を支援することにより、地域における中小企業の事業活動の促進を図り、もって地域経済の活性化を通じて国民経済の健全な発展に寄与すること<sup>2</sup>」とされている。

そして、同法に基づく地域産業資源活用事業の促進に関する国の基本方針<sup>3</sup>には、「地域経済を支える中小企業者が創意ある事業活動を展開し、それを地域産業の強化や新たな地域産業の創出につなげていくことが重要である<sup>4</sup>」と明記されている。その上で、中小企業者の事業活動を支援する際の基準として「当該地域産業資源の活用について何らかの新たな発想や工夫が見られ、地域の中小企業者等に対して新たな視点を提示するものであること<sup>5</sup>」等が挙げられている(以下、地域産業資源については、地域資源と略す)。

現在、地域資源の活用を図る多数の事業計画が、各地の中小企業者の手により作成され、国の認定

を得て、同法の支援対象となっている(以下、中小企業地域資源活用促進法の認定を受けた事業計画を法認定計画、法認定計画を実施する中小企業者を法認定事業者という)。

このような政策や中小企業者の動向にみられるように、地域資源を活かした新たな事業展開に注目が集まっている。同法の趣旨が示す通り、わが国経済が息の長い回復の動きを持続していた時期においても、産業構造の違い等により、地域間における経済活動の明暗は解消されなかった。ましてや、現下の厳しい経済情勢の下では、その拡大が懸念される状況にある。そのような中で、中小企業者の地域資源を活かした新たな事業展開を促進することは、地域経済の活性化を図る上で有効な方策の一つと考えられる。

このような認識のもとで、本稿では、先行研究と具体的な取組事例に対する調査から、中小企業者による地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件を整理する。本稿の以降の構成は、次の通りである。

2において、中小企業者による地域資源を活かした新たな事業展開の現況を概観する。

3において、地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件を、先行研究に基づき整理する。

4において、法認定事業者の具体的な取り組みをみることによって、上記3で整理した内容を改めて確認するとともに、それに付け加えるべき点を挙げる。

5において、上記2から4を要約するとともに、

本論文は、主として中小企業金融公庫総合研究所(現・日本政策金融公庫総合研究所)が2007年度に実施した「地域資源を活かした新たな地域産業の形成に関する調査」に基づいている。

<sup>1</sup> 中小企業地域資源活用促進法における地域産業資源とは、①自然的経済的社会的条件からみて一体である地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物又は鉱工業品、②上記①の鉱工業品の生産に係る技術、③文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているものの3種類である(同法を参照)。

<sup>2</sup> 中小企業地域資源活用促進法第1条より引用。

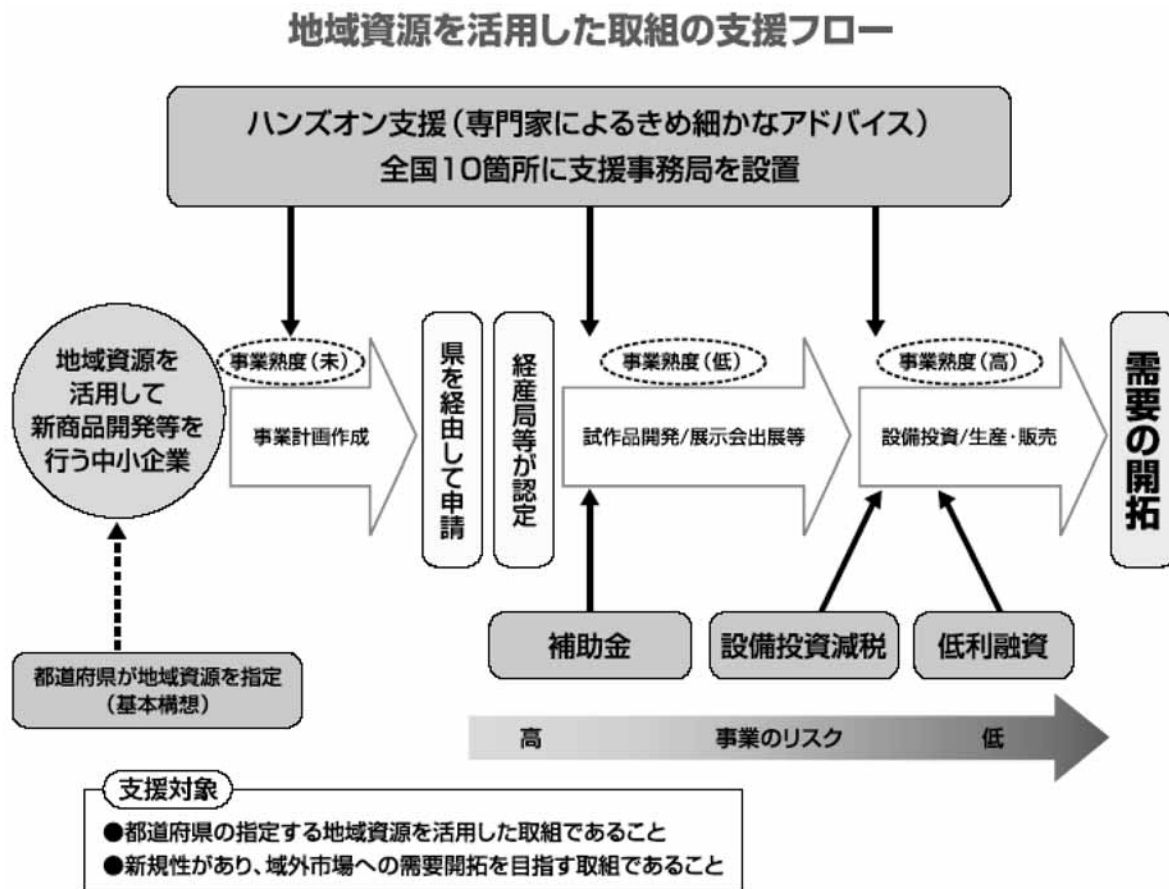
<sup>3</sup> 2007年7月13日の総務省、財務省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省告示第2号(以下、2007年告示第2号という)。これは、中小企業地域資源活用促進法第3条第1項に基づき、国が地域産業資源活用事業の促進に関する基本方針をとりまとめたものである。

<sup>4</sup> 2007年告示第2号より引用。

<sup>5</sup> 2007年告示第2号より引用。

「地域資源を活かした新たな事業展開」を支える諸条件  
 地域資源活用に取り組む中小企業の実例に基づく検討

図 - 1 支援フローの概要



出所：中小企業庁『平成20年度 中小企業庁支援策のご案内 地域の産業を支援します』

含意について述べる。

## 2 中小企業者による地域資源を活かした新たな事業展開の現況

### (1) 法による取り組みの支援フロー

図 - 1 は、中小企業地域資源活用促進法による地域資源を活かした新たな事業展開の支援フローを図示したものである。

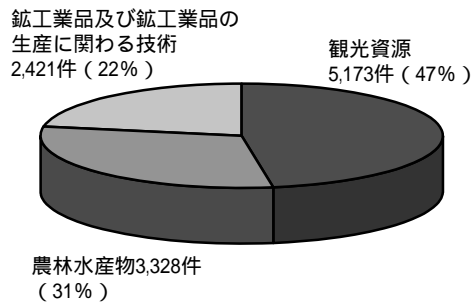
国は地域資源を活用した事業活動の促進に関する基本方針を策定し、各都道府県は同基本方針に基づき基本構想を策定し国の認定を受ける。その基本構想の中に、各都道府県の地域資源が指定されている。

他方、中小企業者は、指定された地域資源を活用した事業計画を策定し、国の認定を受ける。法認定事業者は、法認定計画を遂行する際に、専門家によるアドバイス、補助金、税制面での優遇、政府系金融機関による低利融資等を受けることができる。

### (2) 各都道府県が指定した多数の地域資源

図 - 2 は、各都道府県の基本構想にみられる地域資源の総数及び内訳を図示したものである。総数は2008年7月2日時点で10,922件におよんでおり、内訳をみると、観光資源が最多の5,173件(全体の約47%)となっている。次いで農林水産物が3,328件(全体の約31%)、鉱工業品及び鉱工業品の生産に関わる技術は最少の2,421件(全体の約22%)となっている。

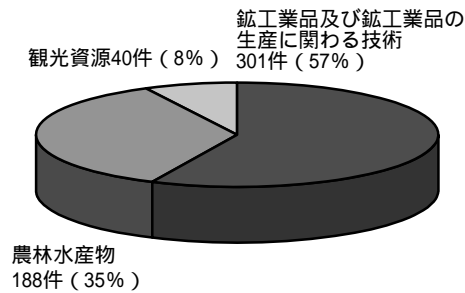
図 - 2 地域資源の内訳 (2008年7月2日現在 総数10,922件)



資料：J - Net21 中小企業ビジネス支援サイト  
地域資源活用チャンネルのウェブサイト  
(<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shigen/>、  
以下ではこの記載を略す)

- (注) 1 上記ウェブサイトは、中小企業基盤整備機構によって運営されている。以下、同じ。  
2 上図は、上記ウェブサイトに掲載されている『各都道府県の地域資源情報』に基づき、筆者が作成した。

図 - 3 法認定計画の内訳 (2009年2月6日現在 総数529件)



資料：J - Net21 中小企業ビジネス支援サイト  
地域資源活用チャンネルのウェブサイト

- (注) 上図は、上記ウェブサイトの『地域産業資源活用事業計画の認定』に掲載されている「都道府県別 地域産業資源活用事業計画 認定数 (2009年2月6日現在)」に基づき、筆者が作成した。

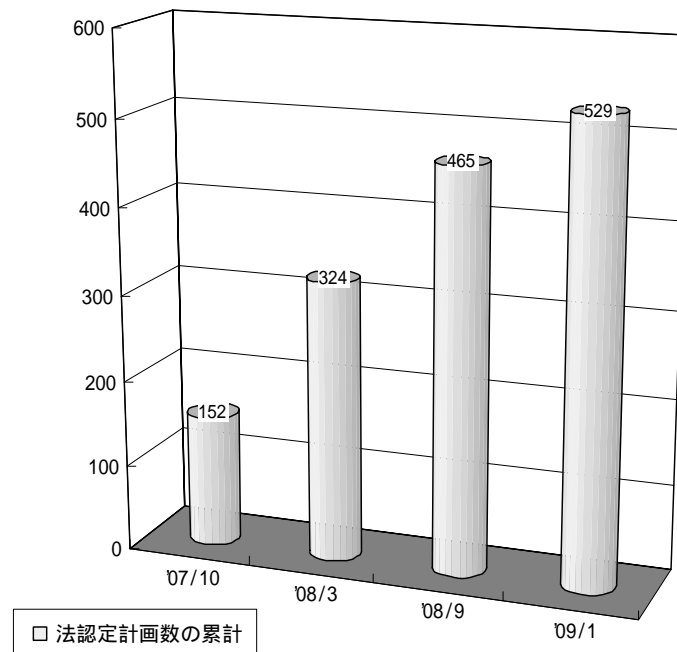
### (3) 着実に増加する法認定計画数

図 - 3 は、法認定計画の総数及び内訳を図示したものである。総数は2009年2月6日現在で529件となっており、内訳をみると、鉱工業品及び鉱工業品の生産に関わる技術を活用した計画が最多の301件(全体の約57%)となっている。次いで農林水産物を活用した計画が188件(全体の約35%)、観光資源を活用した計画は最少の40件(全体の約8%)となっている。

地域資源の指定数をみると、鉱工業品及び鉱工業品の生産に関わる技術は、観光資源や農林水産物に比べて少ない。それに対して、法認定計画数については、鉱工業品及び鉱工業品の生産に関わる技術が、観光資源や農林水産物を上回っている。このことから、鉱工業品等の活用度合いの方が比較的高めに推移していることがうかがわれる。

このため、現時点で、中小企業者による地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件を検討するには、実例の豊富な鉱工業品等を活用する

図 - 4 法認定計画数の推移（2007年10月から2009年1月までの累計529件）



資料：J - Net21 中小企業ビジネス支援サイト 地域資源活用チャンネルのウェブサイト

(注) 上図は、上記ウェブサイトの『地域産業資源活用事業計画の認定』に掲載されている「中小企業地域資源活用促進法認定事業一覧(2009年2月6日現在 / 529件)」に基づき、筆者が作成した。

取組事例を調査することが有効と考えられる。

図 - 4 は、法認定計画数の推移を示したものである。2007年10月12日に初めて法認定が行われ、以降、2009年1月9日までに累計529件の事業計画が認定を受けている。

これによれば、中小企業者の中で、中小企業地域資源活用促進法による支援施策が周知されるとともに、そのような支援施策を活用しつつ地域資源を活かした新たな事業展開を図ろうとする動きが着実に広がりを見せていることがうかがわれる。

#### (4) 法認定計画の特徴からみた

##### 法認定事業者の態様

ここまで、地域資源を活かした新たな事業展開の政策的な支援体制が整備され、中小企業者の間

で浸透しつつある状況を見てきた。

他方、中小企業者は、そのような環境を活かしながら、どのような事業展開を図ろうとしているのか。日本政策金融公庫総合研究所(2008)が、その方向性について分析を試みている<sup>6</sup>。そこでは、2008年1月11日現在の法認定計画224件にみられる特徴が分析されており、その際、図 - 1にも示されている通り、中小企業地域資源活用促進法の支援対象となる事業計画が域外市場への需要開拓を目指すものであることに着目し、法認定事業者が地域資源の市場価値の創出・向上に向けて選んだ方策(以下、価値創出方法という)によって、法認定計画が分類されている。表 - 1は、分類に使用された13種類の価値創出方法と、分類結果を示したものである。

<sup>6</sup> 日本政策金融公庫総合研究所(2008) pp 3 - 10を参照。

表 - 1 13種類の価値創出方法の概要と分類結果

	価値創出方法		該当数
		概要	
法認定計画 (224件)	「既存事業の改善」グループ		63件
	a. 品質・機能改善	地域資源を活用した既存製品等の品質改善や機能改善	15件
	b. シリーズ化・類似製品開発	地域資源を活用した既存製品等の種類増や類似製品開発	28件
	c. 市場拡大	地域資源を活用した既存製品等のマーケット拡大	20件
	「新規特性発見・新分野開拓」グループ		119件
	d. 新成分・新機能の活用	地域資源に新たに発見された成分や機能の活用	26件
	e. 未利用部分の活用	地域資源の利用されていない部分の活用	32件
	f. 未活用分野での活用	地域資源の活用されてこなかった分野での活用	55件
	g. 過去活用された技術等の再活用	現在では活用されていない技術等の再活用	6件
	「弱点の克服」グループ		33件
	h. 活用できる期間の制約を克服	活用できる期間の制約の克服	14件
	i. その他の弱点克服	活用できる期間以外の制約の克服	19件
	「組み合わせ」グループ		59件
j. 別の地域資源との組み合わせ	別の地域資源とのこれまでにはみられない組み合わせ	30件	
k. 別の技術との組み合わせ	地域資源に指定されていない別の技術とのこれまでにはみられない組み合わせ	7件	
l. 別の素材との組み合わせ	地域資源に指定されていない別の素材とのこれまでにはみられない組み合わせ	11件	
m. ソフトな経営資源との組み合わせ	地域資源に指定されていないノウハウや知恵等とのこれまでにはみられない組み合わせ	11件	

資料：日本政策金融公庫総合研究所（2008）

- (注) 1 上記の表は、上記資料pp 3 - 4と、p 5の図表1 2 1に基づき、筆者が作成した。  
 2 上記資料の図表1 2 1は、中小企業庁のウェブサイト ([http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/old\\_info.html](http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/old_info.html)) の『中小企業地域資源活用促進法に基づく地域産業資源活用事業計画の認定について (19年10月12日)』及びJ - Net21 中小企業ビジネス支援サイト 地域資源活用チャンネルのウェブサイトの『地域産業資源活用事業計画の認定』に掲載されている法認定計画の一覧表等に基づき作成されたものである。  
 3 なお、上記資料の図表1 2 1では、複数の価値創出方法に該当すると判断された法認定計画は、該当する価値創出方法全てにカウントされているため、表 - 1の該当数の合計 (274件) が、分析対象となっている法認定計画数 (224件) と一致していない。

これによれば、「新規特性発見・新分野開拓」グループに該当する法認定計画が最も多くなっており (119件) さらに、同グループに属するf 未活

用分野での活用が全分類を通じて最も多くなっている (55件) 。

このことから、法認定事業者の多くが、既に地

地域資源が活用されている産業分野とは別の産業分野（いわば「未活用分野」）への進出をいとわないが、場合によっては、敢えて別の領域でのビジネスチャンスを探している様子が見られる。

また、同グループに属するe 未利用部分の活用に該当する法認定計画も多くなっている(32件)。このことから、当該地域において既に良く知られている地域資源のなかにも、さらに利用余地のある部分（いわば「未利用部分」）はないかと、対象とする地域資源を改めて見つめ直している法認定事業者が比較的多いこともわかる。

その他に比較的多いものとして、j 別の地域資源との組み合わせがある。眼下の地域資源の市場価値を高めるために、ほかに有効な地域資源はないか積極的に探した法認定事業者も少なからずいることがわかる。

以上の点からすると、多くの法認定事業者は、活用しようとする地域資源ばかりにとらわれることなく、広い視野を持って、時には、当該地域資源に視線を集中させながら、その市場価値の創出・向上を図るための具体的な方法を模索しているものと推測される。

また、このことから、後で地域資源を活かした具体的な取組事例をみる際には、法認定事業者が当該地域資源をどのようにみていたのかという部分に着目する必要があるといえる。

#### (5) 地域資源を活かした

##### 新たな事業展開についての若干の考察

以上のように、地域資源を活かした新たな事業展開を政策的に促進する体制が確立され、中小企業の間でそうした事業展開に向けた動きが広ま

りをみせている。

ここで、改めて、政策支援の対象についてみると、上記1でも述べた通り、「当該地域産業資源の活用について何らかの新たな発想や工夫が見られ、地域の中小企業者等に対して新たな視点を提示するものであること」等が要件となっている。また、実際に中小企業が取り組む計画についてみると、上記2(4)の通り、地域資源の「未活用分野での活用」や「未利用部分の活用」等により当該地域資源の市場価値の創出・向上を図ろうとするものである。これらを踏まえれば、地域資源を活かした新たな事業展開は、地域資源を活かして行う経営革新に向けた活動とみられることもできる。

そうした視点から現況をみれば、地域資源を活かした新たな事業展開は、それを促進する方向で政策的な環境が整備されたことを契機に広く認識されるようになった、経営革新に向けた活動であるといえる。そして現在、同活動を選択・実施する中小企業者が増えている状況にある。

### 3 先行研究にみられる地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件

上記2でみたように、わが国の中小企業の間で、経営革新に向けた活動ともいえる地域資源を活かした新たな事業展開が広がりをみせている。では、中小企業者による地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件は何か。この問いに関連して、ここでは、中小企業白書2007年版の内容を整理する<sup>8</sup>。同書では、地域資源を「農林水産型」「産地技術型」「観光型」<sup>9</sup>の3つのタイプに分類している。そして、それに関係する中小企業者へのアンケート

<sup>7</sup> 2007年告示第2号より引用。

<sup>8</sup> 中小企業白書2007年版 第2部 地域とともに成長する中小企業 第1章 地域資源の有効活用に向けた取組 第3節 地域資源活用のプロセス (pp.72-85) を引用・参照。

<sup>9</sup> 中小企業白書2007年版p.54より引用。以下、同じ。

なお、同書p.54では、「農林水産型」の地域資源とは、地域の農林水産品を蓄積された技術・技法で加工したものとされている。また、「産地技術型」の地域資源とは鉱工業品関連企業の集積により蓄積された技術・技法、「観光型」の地域資源とは自然や文化財等とされている。

ト調査<sup>10</sup>等に基づき、地域資源を活用するようになった契機「地域資源の発掘及び再発見」<sup>11</sup>)や、地域資源を十分活用するために求められる取り組み「商品・サービスの企画」「他者との連携」「販売先の確保」<sup>12</sup>)について分析している。分析に際しては、関係する地域資源のタイプの違いにも着目している。

### (1) 「地域資源の発掘及び再発見」

まず、中小企業者が地域資源の有用性に気づくことなしに、それを実際の企業経営に活かすことはないとしている。

アンケート結果によれば、地域資源が既に地域の特色として広く認識されていたことや、自社内で伝統的に継承されてきたことが、地域資源活用の契機として多く挙げられている。これは、関係する地域資源のタイプに関わらず、共通してみられる傾向であるとしている。

他方、取引先や外部の専門家からの助言が契機となったとするケースは少数である。ただし、事例調査の中にはそれが契機となったものもことから、「外部の視点も地域資源の発掘、活用に大きく寄与すると考えられる」<sup>13</sup>としている。

### (2) 「商品・サービスの企画」

実際の企業経営に地域資源を活用するに当たっては、販売対象の決定、商品等の企画・デザイン、製造工程や業務フローの検討、販路開拓、情報発信活動等に取り組む必要があるとしている。

アンケート結果によれば、「農林水産型」「観光

型」の地域資源に関係する中小企業には、そうしたさまざまな取り組みの中で、商品やサービスの企画段階の取り組みを重視する傾向がみられるとしている。

他方、「産地技術型」については、産地内の分業体制の中にあって最終商品を取り扱うことのない中小企業が比較的多いとの理由から、そうした傾向は見受けられない。ただし、事例調査によれば、最終商品を取り扱う中小企業においては、商品の企画段階の取り組みを重視しているケースもみられるとしている。

### (3) 「他者との連携」

大企業と比べて経営資源に制約のある中小企業にとって、地域資源を活かした事業展開を図るためには、他者との連携が重要になるとしている。

タイプ別にみると、「農林水産型」や「観光型」の地域資源に関係する中小企業の場合、地域資源活用を通じた地域活性化が域内企業の共通の利益となる等の理由から、域内での連携が多い<sup>14</sup>。他方、「産地技術型」の場合、販売エリアとして国内の大消費地を重視しているという事情から、域外での連携も多くなっており、結果として域内と域外での連携が同程度となっているとしている。

また、連携成立の契機としては、「責任者同士の業務上の面識」に加え、「外部の人材や組織による仲介」や「各種商談会や交流会」が多いとしている<sup>15</sup>。

<sup>10</sup> 中小企業白書2007年版p.54には、「農林水産型」の代表的な品目として味噌製品類、清酒類、チーズ類、水産練製品類が、「産地技術型」の代表的な品目として木製家具類、衣料、金属食器類、眼鏡類、陶磁器類が挙げられている。「観光型」に関しては、温泉宿泊施設が代表的なものとされている。アンケート調査は、以上の代表的な品目を製造する中小企業と、温泉宿泊施設を運営する中小企業に対して行われている(同書p.56を参照)。

<sup>11</sup> 中小企業白書2007年版p.72より引用。以下、この用語については同じ。

<sup>12</sup> 中小企業白書2007年版p.72より引用。以下、これらの用語については同じ。

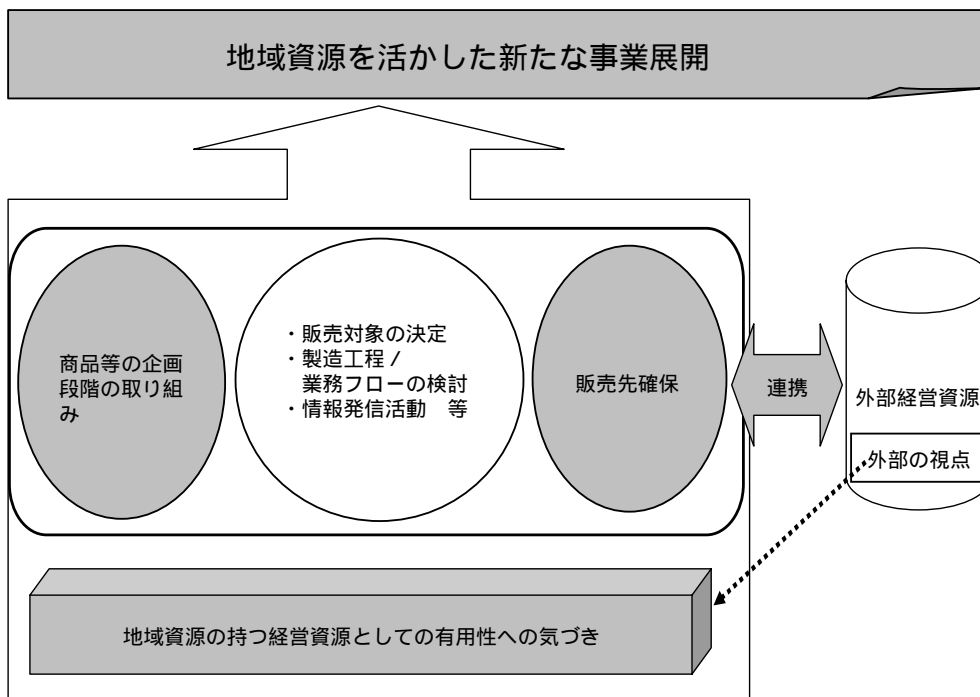
<sup>13</sup> 中小企業白書2007年版p.74より引用。

<sup>14</sup> 中小企業白書2007年版p.79には、「観光型」の場合、組合との連携が多くなっていると指摘されている。

<sup>15</sup> 「責任者同士の業務上の面識」「外部の人材や組織による仲介」「各種商談会や交流会」は、中小企業白書2007年版p.82の第2-1-23図より引用。



図 - 5 先行研究にみられる「諸条件」



資料：中小企業白書2007年版

#### (4) 「販売先の確保」

アンケート結果によれば、販路開拓に関して、「農林水産型」「観光型」の地域資源に関係する中小企業の場合、地産地消を重視する割合が高くなっており、今後、域外での販売余地が比較的大きいとしている。

他方、「産地技術型」の場合、地域の人口減少等の理由から、海外や大消費地を含む域外への販売を重視するケースが多いとしている。

#### (5) 先行研究の本稿の問いに絡めた整理

以上の中小企業白書2007年版の内容を、地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件は何かという本稿の問いに絡めて要約すれば、図 - 5 の通りと考えられる。

まず、地域資源を活用しようとする当事者が、当該地域資源の持つ経営資源としての有用性に気づいていることが前提となる。当事者が自らそれ

に気づく場合が多いものの、取引先等の助言により気づくというケースもある。

次に、地域資源を実際に活用するに当たっては、地域資源を活かした商品等の販売対象の決定、企画・デザイン、製造工程や業務フローの検討、販路開拓、情報発信活動等の取り組みが必要になる。とりわけ、商品等の企画段階の取り組みや販売先の確保が重要になる。大企業と比べて経営資源に制約のある中小企業にとって、そうした取り組みを行う際に、他企業等との連携が重要になる。

## 4 具体的事例にみられる地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件

ここでは、上記3の先行研究の整理に引き続き、法認定事業者の具体的な取組事例をみることによって、地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件を検討する。

(1) 代表的な取組事例等の紹介

法認定事業者の具体的な取組事例をみる際に、日本政策金融公庫総合研究所(2008)にある法認定事業者に向けて行われたインタビュー調査結果を用いることとする<sup>16</sup>。同調査結果には、法認定事業者が地域資源を活かした新たな事業展開を図るようになったきっかけから、現在に至るまでの経緯が記載されている。このため、本稿の問いを検討するには好材料と考えられる。

しかし、誌面の制約から、そのすべてを紹介することができないため、(有)オルネット、(株)前田源商店に関わる同調査結果を代表的な取組事例として比較的詳細に紹介する。上記2(4)の通り、日本政策金融公庫総合研究所(2008)では、「新規特性発見・新分野開拓」グループに該当する法認定計画が多いといわれている。この2社は、このグループに属する法認定計画を実施している。

また、代表的な取組事例に続き、表-2には、参考事例として(有)ビーイン・ミュージアム、(株)山商、(株)あいや、(株)ユーアイツ、(株)能作に関わる同調査結果のポイントを簡潔にまとめた。

代表的な取組事例① (有)オルネット<sup>17</sup>

法認定計画	太番手の糸とドビー織技術を活用した新商品開発・生産及び販路開拓
活用する地域資源	タオル
所在地	愛媛県今治市
業種	タオル製品の企画・製造
共同申請者	森清タオル(株)(親会社)

愛媛県今治市はわが国有数のタオル産地であ

る。しかし、近年、中国製の安価なタオルが大量に輸入されるようになり、同市のタオルに関わる事業所は大幅に減少している。地元のタオルメーカーである森清タオル(株)は、こうした状況に危機感を抱き、新事業への取り組みを検討するようになった。そして、タオル生地を活かした新たな製品の企画から販売までを一貫して行うために、2000年に(有)オルネットを設立した。当初、社内における製品企画部門の新設が検討されたが、タオルメーカーの一部門として製品を企画すると、タオルの作り手の目線で仕事をしてしまい、新味のある事業展開にならない。このような理由から、新会社設立が選択された。

そして、森清タオル(株)社長(当時)の夫人が、(有)オルネットの社長に就任した。同社長は、森清タオル(株)の経理事務を総括していたこともあり、タオル作りに関しては素人であった。しかし、主婦・消費者の目線で製品を企画することができるという点で、新会社の社長として適任であった。「タオルは、タオルでしかない」と考える人の多い地元のタオル業界の中にあって、同社長は、タオルの持つやわらかさや肌触りの良さに着目し「消費者がタオル素材に求めている機能は、これまで通りの四角いタオルとしての機能だけではない」と言い続けている。

(有)オルネットは、タオル生地を用いたベビー用品、和雑貨等多様な生活用品の開発に取り組んでいる。過去には、ペット用品を開発したこともある。製品を企画する際には、作りやすいものではなく、消費者が「買いたい」「使いやすい」と感じられるものになるよう心掛けている。基本的には、自社で企画を行い、デザインは実現したいコン

<sup>16</sup> インタビュー調査の対象となった法認定事業者は、本稿の末に掲載した(参考1)の通り。

<sup>17</sup> 日本政策金融公庫総合研究所(2008) pp 23 - 25に掲載されている(有)オルネットのインタビュー調査結果を筆者が要約した。

表中の法認定計画、活用する地域資源、所在地、共同申請者は、J - Net21 中小企業ビジネス支援サイト 地域資源活用チャンネルのウェブサイトに掲載されている同社の法認定計画の紹介より引用した。業種は、日本政策金融公庫総合研究所(2008) p 23より引用した。

セプトに応じて感性の合うデザイナーを社外で探し委託している。

生産面に関して、当初、地元のタオルに関する協力工場に試作品の製作を委託したものの、その仕上がりには納得できなかった。同協力工場側が「タオル商品なら、こんなものだ」との認識を脱け出していなかったこともあり、域外に目を向け、県外の縫製メーカーにベビー用品等の生産を委託した。併せて、地元協力工場には、県外委託先から納品された製品を示しつつ、ベビー用品等に必要技術水準を実感してもらうようにした。こうした地道な取り組みの積み重ねにより、地元協力工場にもベビー用品等の縫製を委託できるようになった。これと似たようなことは、(有)オルネットの社内にもあった。ベビー用品等は、一枚一枚検品・検針し、値札等を付け、袋詰めした上で出荷しなければならない。同社の従業員は、大ロットのタオルをまとめてビニール袋に詰めて産地問屋に納品するスタイルに慣れていたので、このようなベビー用品等の出荷作業に戸惑った。そのため、社長自身が率先して従業員とともに作業を行うようにした。次第に、ベビー用品等に適した納品システムが社内に定着してきた。

販売面に関しては、ブランド構築に向け、海外の展示会等への出品に注力するとともに、東京の直営店と自社のウェブサイトという限られたチャンネルでのみ製品を販売している。これが功を奏し、同社の知名度は高まっている。

(有)オルネットは、既存のタオル生地を活かした事業展開を発展させるために、2007年12月17日に中小企業地域資源活用促進法の認定を受けた。これまでは販路や顧客層を絞り込んできたが、法認

定計画の実施により、より広い消費者層にタオルの新しい価値をまず知ってもらった上で、購入者の拡大を図ろうとしている。そのため、新たなブランドのアパレル製品（タオル生地を用いた成人向けの服飾）を開発し、当該製品を積極的に展示会に出品する方針である。また、販路を専門店・量販店等にまで拡大する予定であり、必要な営業人員の増員を図ることとしている。

(有)オルネットは、今後、タオル生地を活かした製品の開発を一層幅広い分野で行う意向である。ただし、それを、同社だけ、あるいは今治市のメーカーだけでは行うには限界があるため、他地域の企業との連携が重要になると認識している。連携先の見つけ方に定型のものはないが、知人からの紹介や展示会での出会いが連携の契機となっている場合もある。

#### 代表的な取組事例② (株)前田源商店<sup>18</sup>

法認定計画	甲斐絹復活による新製品開発と新市場開拓
活用する地域資源	郡内織物
所在地	山梨県富士吉田市
業種	織物製造
共同申請者	山崎織物(株)、(株)榎田商店、(有)田辺織物

郡内織物は山梨県郡内地域で生産される織物の総称で、同地域には同織物の産地問屋や織物メーカーが集積している。一般的に、産地問屋がマーケティングを担い、織物メーカーは産地問屋から受注した製品の生産に専念している。(株)前田源商店は、スカーフやハンカチ等を主力製品とする同地域の織物メーカーである。

<sup>18</sup> 日本政策金融公庫総合研究所(2008) pp.32-34に掲載されている(株)前田源商店のインタビュー調査結果と、日本政策金融公庫『調査月報』2008年11月号pp.16-19を、筆者が要約した。

表中の法認定計画、活用する地域資源、所在地、共同申請者は、J-Net21 中小企業ビジネス支援サイト 地域資源活用チャンネルのウェブサイトに掲載されている(株)前田源商店等の法認定計画の紹介より引用した。業種は、日本政策金融公庫総合研究所(2008) p.32より引用した。

同社が活用している甲斐絹は、同織物のルーツといわれる絹織物で、先練り・先染め・無撚り・細番手の糸が高密度に手織りされていること、郡内縞と呼ばれる縞模様を特徴としている。徳川将軍の着物の裏地に使われていたとのいわれもある物語性豊かな織物でもあり、戦前はよく生産されていたが、戦後生産性の高い化学繊維の出現等により衰退し、今ではほとんど作られなくなった。

自らは取り扱った経験がないものの、独特の歴史と特徴を持つ甲斐絹を素材にした製品を開発・販売することができれば、旧来からの産地問屋をコーディネーターとするビジネスモデルに加え、新たなビジネスモデルを確立することができる。それが郡内織物の振興につながる。同社は、1999年に、県主催の観光客向けの土産物の検討事業に参加したことを契機に、このようなことを構想するようになった。そして、2002年に、同じ発想の同業者3社(山崎織物(株)、(株)榎田商店、(有)田辺織物)とともに甲斐絹座を結成し、具体的な取り組みを開始した。

甲斐絹座は、結成後2年間ほど、県外在住のマーケティングプランナーの下で、製品開発やマーケティングに関する研究会を行った。このマーケティングプランナーからは「下請け仕事に満足してしまい、自ら価値を生み出そうとする姿勢が見られない」という厳しい指摘を受けたこともあった。そのような中で、従前からの受託仕事に加えて、自ら工夫して価値を生み出すような仕事にも取り組むようになった。

甲斐絹座は、甲斐絹を素材とする新製品の開発、販路開拓、量産体制の整備に本格的に取り組むために、2007年10月12日に中小企業地域資源活用促進法の認定を受けた。

この計画の具体的な内容としては、まず、原材料となる生糸の安定調達ルートを確立することから始まる。既に、繭玉は、全農を通じて山梨県内

の農家から仕入れている。今後、トレーサビリティの確立及び製品差別化の観点も踏まえて、生糸の生産工場を山梨県内及びその近隣で確保する予定である。

次の段階として、甲斐絹の復刻柄の選定、桃等の剪定枝から抽出した天然色素を原料とした染料の開発、インテリアテキスタイル向けの織物の設計を行う。復刻柄選定と染料開発は、地元の公設試験研究機関と連携して行う予定である。

その後、天然色素を原料とする染料で染めた生地の開発、インテリアテキスタイル向けの織物の開発及び市場調査、デザイナー等に配布する生地サンプル帳の作成等を行う。加えて、フォーマルファッション小物の開発及びそのレンタル市場での販路開拓を行う予定である。

新製品の販路に関しては、甲斐絹座が自ら開拓する方針である。そのために、展示会の開催や催事への出品等に取り組んでいる。

甲斐絹座は、こうした共同事業の円滑な運営を図るため、次のようなルールを設けている。

- ・共同事業における各社の役割は、固定的ではなく、案件毎に、メンバーの話し合いによって決定する
- ・目標に向かって気持ちを一つにする等の意味合いから、メンバー間で情報を共有化する。メールを送信する場合には、メンバー全員に送信する
- ・利益は公平配分を原則とする。資金調達を要するようなりスクの大きいプロジェクトの方針は全社一致で決定する

現在、郡内織物に関わる企業において、後継者や生産の担い手の不足が課題となっている。甲斐絹座は、今回の地域資源活用事業計画を実施することにより、地域が直面するこうした課題にも対応していく意向である。

表 - 2 参考事例

㈲ビーイン・ミュージアム				
法認定計画	水揚げ高日本一のおんこうの肝を素材とした下関地域ブランドの商品開発及び全国展開による事業化			
活用する地域資源	おんこう	所在地	山口県下関市	業種 日本料理店
<p>㈲ビーイン・ミュージアムは、山口県下関市でふぐ料理店を経営している。現在、地域資源であるおんこうの肝を活用した商品開発や、おんこうに関するPR活動に取り組んでいる。</p> <p>下関はわが国最大のおんこうの水揚げ地で、その多くは築地市場等に送られている。しかし、全国的には知名度が低い。また、おん肝として商品価値のある肝臓部分は、その多くが鮮度の問題から廃棄されている。こうした点を「もったいない」と感じ、取り組みを始めた。</p> <p>PR活動は、下関のふぐのブランド化に携わった経験を持つ企業とともに進めている。その企業は、過去の経験を活かし、地元のマスコミ等とPR活動における協力関係を構築した。また、商品開発は、同社が独自に取り組んでいる。鮮度の問題を克服するためのおん肝の保存技術は、地元の食品加工メーカーとともに開発している。</p>				
㈱山商				
法認定計画	北山丸太を使った新木材「京の彩り」の開発販売			
活用する地域資源	北山丸太	所在地	京都府京都市	業種 製材・木製品等製造
<p>㈱山商は、京都府京都市にある北山杉等銘木の販売業者で、地域資源である北山丸太に京友禅の図柄を染めた新たな木材の開発・販売に取り組んでいる。</p> <p>丸太は、光沢のある白く滑らかな木肌を特徴とし、和室の床柱等に用いられる高級建材である。近年、和風住宅の建築が減少する中、需要減少に直面している。同社の社長は、洋風建築物での使用や用途拡大を促進するには、丸太に色を着けるしかないと考えた。</p> <p>着色に当たり、染色であれば滑らかな木肌を残すことができるが、草木染の専門家は、表面が滑らかできめ細かな素材への染色は難しいとの見方であった。ところが、取引金融機関の紹介で出会った地元の大学教授からは、木肌を磨く際に薬剤が浸透するのであれば、染料も浸透するはずであるとの話を聞くことができた。これが糸口となり、同社は、大学との共同研究等を経て、丸太を染める染料と染色方法の開発に成功した。</p>				
㈱あいや				
法認定計画	世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧州市場へ向けた無農薬有機栽培抹茶の製造・販売事業			
活用する地域資源	西尾茶（製茶）	所在地	愛知県西尾市	業種 抹茶を主力製品とする茶類の製造
<p>㈱あいやは、愛知県西尾市にある抹茶メーカーである。同市は地域資源である西尾茶の産地であるとともに、市町村単位でみた国内最大の抹茶生産地である。しかし、その抹茶は、ブランド力では、京都の宇治の抹茶に見劣りするといわれている。そうした中、同社は、長年抹茶の需要拡大に取り組み、現在、その一環として、世界で最も厳しい残留農薬基準を持つ欧州市場での販路拡大を図っている。</p> <p>同社は、これに先立ち、厳しい残留農薬基準を先々までクリアする体制作りとして、欧州で最も厳格なオーガニック認証機関といわれるIMO（Institute for Marketecologyの略）の認証を取得した。同機関は、認証取得審査が厳しい上、認証取得後も毎年厳しい検査を行う。また、抹茶生産の全工程で認証を取得する必要があるため、無農薬有機栽培茶葉の生産を委託する契約農家にも認証を取得してもらわなければならない。同社は、契約農家に認証取得の意義を十分説明し、それを理解してもらった上で、認証取得に向けた指導を行った。</p>				
㈱ユーアイツ				
法認定計画	含漆UV塗装を使用した人と環境に優しい製品の開発と販路開拓			
活用する地域資源	会津塗	所在地	福島県会津若松市	業種 漆器製造
<p>㈱ユーアイツは、福島県会津若松市において、地域資源である会津塗の建築内装材塗装等への用途拡大に取り組んでいる。</p> <p>同社の前身となる組合は、地元の漆器問屋等により設立された。いずれの組合員も、会津塗の将来に危機感を持ち、打開策の必要性を感じ、そうした共通認識の下で同組合の設立に参画した。</p> <p>同組合は地元の公設試験研究機関とともに新たな会津塗の技術を開発し、同社はその技術を活かして需要開拓することを目的に同組合の組合員の出資により設立された。同社の出資者は、今でも、会津塗に対する共通認識に基づいて、協力関係を保っている。</p>				
㈱能作				
法認定計画	高岡銅器の鋳造技術を活用した高純度錫のテーブルウェアと介護用カトラリー（スプーン、フォーク、ナイフ等金属製食器）の製造販売			
活用する地域資源	高岡銅器	所在地	富山県高岡市	業種 高岡銅器の鋳造
<p>㈱能作は、富山県高岡市にある高岡銅器の鋳造工程を担うメーカーである。同銅器は、伝統的工芸品であるとともに、同県の地域資源である。</p> <p>同社は、近年、工程分業メーカーとしての仕事に加え、長年培った鋳造技術を活用して、自社製品の開発・販売にも取り組んでいる。現在は、錫製のテーブルウェアや介護用カトラリーの開発と販路開拓に注力しており、今後、このような錫製品に関する事業を拡大していく方針である。</p> <p>将来的に、錫製品の需要が拡大し、同社単独の生産能力では不足が生じた場合の対応策として、地元の他のメーカーとの錫製品生産における協力体制構築を構想している。その際、その協力体制における共用ノウハウとして、錫の加工技術を開示する意向である。</p> <p>なお、同社は、高岡銅器に関する仕事の受託先である地元の産地問屋との良好な関係を維持しつつ、自社製品の販売を行うために、自社製品の販売ルールを自主的に設けている。その内容は、産地問屋と既に取引のある企業とは直接取引しない、産地問屋に販売するために製作した製品は産地問屋以外には販売しないというものである。</p>				

資料：J-Net21 中小企業ビジネス支援サイト 地域資源活用チャンネルのウェブサイト、日本政策金融公庫総合研究所（2008）日本政策金融公庫『調査月報』2008年12月号、2009年3月号、同年4月号、同年6月号、同年7月号  
（注）上記資料に掲載されている各法認定計画の紹介や各法認定事業者へのインタビュー調査結果を引用・参照し、筆者が作成した。

## (2) 代表的な取組事例における

### 先行研究の指摘の確認

ここでは、まず、先行研究の妥当性を強固なものとする意味合いから、上記4(1)に示した代表的な取組事例の中に、中小企業白書2007年版において指摘されている地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件(地域資源の持つ有用性への気づき、商品等の企画段階の取り組み、販売先確保、連携)がみられるかを確認する。

#### ① 地域資源の持つ有用性への気づきの重要性

(有)オルネットでは、タオルの持つやわらかさや肌触りの良さに着目して、ベビー用品や和雑貨等、過去にはペット用品まで開発している。愛媛県地域資源であるタオルの持つ風合いが、これまでとは異なる製品分野において有用であるということに、同社が気づいていたといえる。

(株)前田源商店をはじめとする甲斐絹座では、郡内織物のルーツでありながら、今ではほとんど作られることなく、自らも取り扱った経験のない甲斐絹を素材にした製品を開発している。独特の歴史や特徴を持つ素材を用いて開発した製品は、この地域にある旧来からのビジネスモデルとは異なる新たなビジネスモデルを確立する際には有用であり、また、新たなビジネスモデルの確立は地域産業振興につながる。甲斐絹座は、こうした点に気づいていたといえる。

このように、代表的な取組事例には、地域資源の持つ有用性への気づきがみられる。また、その気づきを起点にして、当該地域資源を活かした新たな事業展開が始まっている様子がうかがわれる。

#### ② 商品等の企画段階の取り組みの重要性

(有)オルネットの場合、製品を企画する際に、タオルの作り手の目線でみて作りやすいと感じるも

のではなく、消費者が「買いたい」あるいは「使いやすい」と感じるものになるように留意している。メーカーではあるが、作ることを第一にするのではなく、あくまで、企画やデザインを第一としている。

甲斐絹座は、結成後約2年間、県外在住のマーケティングプランナーの下で、製品開発やマーケティングの研究会を行った。また、ターゲットとする市場の調査にも取り組むこととしている。

このように、代表的な取組事例からは、地域資源を活かした新たな事業展開においては企画やデザインといった商品等の企画段階の取り組みに重きが置かれ、相当な工数が割かれている様子、あるいは割かれる予定であることがうかがわれる。

#### ③ 販売先確保の重要性

今治市で生産されるタオルのマーケティングを担うのは、地元の産地問屋といわれている。そのため、地元のタオルメーカーの販売先は、一般的には、その産地問屋となる。しかし、(有)オルネットは、自社製品を、自ら海外の展示会等に出品するとともに、自社の直営店とウェブサイトで販売してきた。今後は、広い消費者層への拡販を図るために、営業人員を増員し、専門店や量販店等といった方面に販路を開拓する予定である。

郡内織物の場合も、地元の織物メーカーの販売先は、一般的には地元の産地問屋である。しかし、甲斐絹座は、市場調査やデザイナー向けのサンプル帳の作成に取り組むとともに、展示会の開催や催事への出品を行っていることが示す通り、自ら販売先を開拓しようとしている。

このように、代表的な取組事例からは、これまでとは別の販路の構築に向けて、自ら工夫する様子がうかがわれる。

#### ④ 連携の重要性

(有)オルネットは、社外のデザイナーと連携して

いる。その他、当初、地元のタオルに関する協力工場では納得のできる試作品ができなかったため、県外の縫製メーカーに生産を委託した（現在では、地元の協力工場にも委託している）。

（株）前田源商店は、具体的な取り組みを始めるに当たり、同業者3社とともに甲斐絹座を結成した。そして、甲斐絹座は、県外在住のマーケティングプランナーや地元の公設試験研究機関と連携している。また、原料生糸の安定調達のために全農を通じて地元の農家と連携している他、生糸の生産工場とも連携する予定である。

このように、代表的な取組事例からは、自社の経営資源や旧来の取引関係だけでは限界がある場合に、域内外を問わず、必要な経営資源を有する他者と連携する様子が見られる。また、連携先との出会いの契機に関しては、他者からの紹介や各種商談会への参加という中小企業白書2007年版の指摘と同様のインタビュー結果が見られる。

以上のように、中小企業白書2007年版において指摘されている地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件（地域資源の持つ有用性への気づき、商品等の企画段階の取り組み、販売先確保、連携）を、代表的な取組事例においてもみることができた。これによって、先行研究の妥当性の高さが改めて確認できた。

### （3） 代表的な取組事例にみられる

#### その他の諸条件

先行研究の通り、確かに地域資源の持つ有用性への気づき、商品等の企画段階の取り組み、販売先確保、連携という4点は重要であるが、代表的な取組事例をみると、それらに加えて、固定観念を持っていないプレーヤーの存在、新たな取引関係の形成等に向けた当事者間の合意、合意の実現性を高めるためのルールという3点も、地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件と

なりうると思われる。そのため、以下では、代表的な取組事例等により、これらを検証していくこととする。

#### ① 固定観念を持っていないプレーヤーの存在

（有）オルネットの例をみると、森清タオル（株）は、当初、新たな事業の主体として、製品企画部門の新設を検討していたことがわかる。しかし、それではタオルの作り手の目線から抜けきれず、新味のある事業展開にならないとの判断から、最終的には（有）オルネットを新規設立した。

そして、（有）オルネットの社長には、森清タオル（株）社長（当時）の夫人が就任した。タオル作りの素人であり、主婦・消費者の目線で製品を企画することができる。これが、選定された理由である。実際、今治市のタオル業界においては「タオルは、タオルでしかない」と考える人が多いにもかかわらず、「消費者がタオル素材に求めている機能は、これまで通りの四角いタオルとしての機能だけではない」との見方をしている。

このように、タオルに関する固定観念にとらわれないプレーヤーと、そのプレーヤーが活躍しやすい環境としてタオルメーカーとは一線を画した新会社の存在が見られる。

他方、甲斐絹座の場合、結成後2年間ほど、県外在住のマーケティングプランナーの下で、製品開発やマーケティングに関する研究会を行った。このマーケティングプランナーからは「下請け仕事に満足してしまい、自ら価値を生み出そうとする姿勢がない」という厳しい指導を受けることもあった。そのような中で、従前からの受託仕事ばかりでなく、現在行っているような製品開発にも取り組むようになった。

このように、地元の織物産業への固定観念を持っていないプレーヤーと、そのプレーヤーを取り込む受け皿となった研究会の存在が見られる。

表 - 2 に挙げている（有）ビーイン・ミュージアム

の例においても、下関のあんこうに関する固定観念にとらわれないプレーヤーとしての同社と、そのプレーヤーの取り組みを促進するための同社と他企業等による連携の存在がみられる。同じく、表-2に挙げている(株)山商の例においても、北山丸太に関する固定観念にとらわれないプレーヤーとしての同社の社長、丸太への染色に関する固定観念を持っていないプレーヤーとしての地元の大学教授とそのプレーヤーを取り込む受け皿となった同社と大学との産学連携の存在がみられる。

上記3(1)の通り、中小企業白書2007年版には、「地域資源活用の成功事例の中には、市場やデザインに精通した専門家など外部人材の助言を受けて、自らが有する技術を有効に活用した事例や、海外の取組を参考として地域資源の有効性を再確認した事例もあり、外部の視点も地域資源の発掘、活用に大きく寄与すると考えられる」<sup>19</sup>との指摘もある。

多くの地域資源は古くから各地域に根づいていることから、各地域の企業等は、その地域資源あるいはそれを活かした事業に固定観念を持ってしまっている場合も多いと考えられる。上記の各例においては、社内や社外の固定観念を持っていないプレーヤーや、固定観念にとらわれないプレーヤーが、これまでとは異なる視点で地域資源の持つ可能性をゼロベースから見直しているといえる。そして、そのことが、地域資源を活かした新たな事業展開につながっている。

以上の点から、地域資源を活かした新たな事業展開を図るためには、固定観念を持っていない、あるいは、それにとらわれないプレーヤーが存在していること、そして、そうしたプレーヤーの取り組みを促進するような環境や、そうしたプレーヤーを取り込むための仕組みが整備されているこ

とが重要といえる。

## ② 新たな取引関係の形成等に向けた

当事者間の合意

上記4(2)④では、中小企業白書2007年版で指摘されている連携の重要性について確認した。また、上記4(3)①では、固定観念を持っていないプレーヤー等の取り組みを促進するための環境整備や、それを取り込む仕組み作りとして、自社内の組織変更や企業間等の連携形成があることをみた。このような点を踏まえて、ここでは、いま一度、代表的な取組事例における事業の実施体制構築のあり様をみることにする。

(有)オルネットの場合、実現したいコンセプトに応じて社外のデザイナーと連携している。また、当初、地元の協力工場では納得できる試作品ができなかったため、県外の縫製メーカーに生産を委託した。ただし、現在では、協力工場にも委託している。また、自社内においてベビー用品等に適した納品システムを確立した他、直営の販売店を設けている。

甲斐絹座の場合、まず、同業者同士が連携し取り組みの推進母体を結成した。その後、マーケティングや製品開発に関する研究会を実施するに当たり県外のマーケティングプランナー、製品開発等のために地元の公設試験研究機関、原料調達のために全農を通じて地元の農家等と連携した。また、生産面では、個々の構成メンバーが有する地元の工程分業メーカーとの取引関係が活かされている<sup>20</sup>。

以上については、次のように要約できるものと考えられる。法認定事業者は、まず、自社の既存のシステム・組織で取り組みを始める。それでは十分に対応できない場合には、それらの変革を図

<sup>19</sup> 中小企業白書2007年版pp.73-74より引用。ただし、原文中にある「(事例2-1-7参照)」及び「(事例2-1-8参照)」の文言は省略した。

<sup>20</sup> この点については、日本政策金融公庫総合研究所(2008)p.34を参照。



る。このような自社単独の取り組みでは限界がある場合には、取り組みの輪を広げ、既存の取引関係を応用する。その他、これまで取引を行ってきた企業等との取引関係の変更、あるいは、これまで取引のない企業等との新たな取引関係の形成を行うこともある。

日本政策金融公庫総合研究所（2008）には、「地域資源活用事業のコンセプト実現に向けた事例企業の取組みの整理」という図表がある<sup>21</sup>。これは、法認定事業者等が法認定計画等の実施に際して行った具体的な取り組みを、法認定計画等を推進するための体制づくりの方策・関係者の選定・必要な取引関係の形成等といった点に着目し、抽出・整理したものである。これをみると、法認定事業者等が自社内のシステム等の変革、既存の取引先との取引関係の変更、新たな取引関係の形成を行っているケースの多いことがわかる。その背景は、必ずしも明らかではないものの、活用する地域資源自体は同じであっても、従来とは別の活用に取り組もうとする場合には、従来の活用に対応したシステムや取引関係等では対応が難しい場合が多いことを示している可能性がある。

自社内のシステム・組織の変革、既存の取引先との取引関係の変更、新たな取引関係の形成は、自社の既存のシステム・組織や既存の取引関係の応用によって取り組む場合に比べ、当事者間の調整に手間を要するものと考えられる。では、自社内のシステム等の変革等が、どのような経過によって実現されるのか。代表的な取組事例には、次のような特徴的なプロセスがみられる。

（有）オルネットの例をみると、当初、同社の従業員は、タオルの納品システムとベビー用品等のそれとの違いに戸惑っていた。そのため、同社の社長は率先して従業員とともに出荷作業を行った。

このような中で、ベビー用品等に適した納品システムが社内に定着した。

また、「タオル商品なら、こんなものだ」との意識で、同社の納得できる試作品を作ることでできなかった地元の協力工場に対して、同社は、県外委託先の縫製した製品を示すことにより、ベビー用品等に必要になる技術水準を実感してもらうようにした。このような取り組みを続けるにしたがって、地元の協力工場にもベビー用品等の縫製を委託できるようになった。

これらは、取り組みをリードする人材や企業の十分な説明等によって、自社内のシステム等の変革や既存の取引関係の変更に向けて、当事者間の合意形成が図られたとみてとれるものである。

他方、甲斐絹座の場合、個々の構成メンバーは、甲斐絹を素材とする新製品の開発が郡内織物の振興につながるとの認識を持っていた。そして、そうした共通認識を基盤として、その後の取り組みを推進する組織を結成した。

これは、同じ事業環境下にある複数の企業が、現状に対して同じ認識や動機を持ち、自然に、新たな取引関係の形成に向けて合意したものとみることができる。

表 - 2 に挙げている（株）あいやの場合、取り組みをリードする同社の十分な説明により、契約農家との間に、IMOの認証基準に適合した無農薬有機栽培茶葉による抹茶の生産体制構築に向けた合意が形成されたとみてとれる。他方、同じく、表 - 2 に挙げている（株）ユーアイズの場合、会津塗に関わる複数の事業者が、将来に危機感を持ち、打開策の必要性を感じていた。そうした共通認識に基づき、同社の前身となる組合や同社といった具体的な打開策に取り組む主体の設立に向けた合意が形成されたとみてとれる。

<sup>21</sup> 日本政策金融公庫総合研究所（2008）pp. 68 - 73に掲載されている図表3-3-1「地域資源活用事業のコンセプト実現に向けた事例企業の取組みの整理」を参照。同図表の具体的なイメージを示す趣旨から、同図表にある（有）オルネット及び（株）前田源商店に係る部分を抜粋し、本稿の末に（参考2）として転載した。

表 - 3 甲斐絹座にみられる合意の実現性を高めるためのルール

ルールの種類		ルールの概要
甲斐絹座の運営に関するルール	役割分担	4社の役割分担は、事業の内容に応じて、その都度4社の話し合いにより決定する。
	情報の取り扱い	情報は、4社で共有する。たとえば、電子メールは、メンバー全員に送信する。
構成メンバーの利害調整に関するルール	利益及びリスクの配分	利益は、4社で公平に分配する。資金調達を要するようリスクの大きい事業への対応方針は全社一致で決定する。

資料：日本政策金融公庫総合研究所（2008）

（注）上記の表は、上記資料pp 32 - 34に掲載されている<sup>(株)</sup>前田源商店のインタビュー調査結果を参照して作成した。

このように、自社内のシステム等の変革、既存の取引関係の変更、新たな取引関係の形成が行われる場合、当事者間で、それらに向けた合意が形成されるプロセスがみられる。そうした合意に導くものは、当事者間の関係に応じて異なり、垂直的な関係にある場合にはリーダー役企業等の十分な説明、水平的な関係にある場合には共通認識となる傾向がみられる。

以上の点から、地域資源を活かした新たな事業展開には、それに取り組む企業内の既存のシステム・組織の変革、既存の取引関係の変更、新たな取引関係の形成が必要になるケースが多く、その実現には、当事者間で十分な説明や共通認識に基づく合意が形成されていることが前提になるといえる。

### ③ 合意の実現性を高めるためのルール

上記4(3)②における自社内のシステム・組織の変革は、個々の企業の内部において形成された合意に基づくものである。そのため、合意の実現性は、個々の企業内にある規律によって高められるものと考えられる。

他方、既存の取引先との取引関係の変更や新たな取引関係の形成は、企業等間において形成された合意に基づくものである。このような合意の実現性は、何によって高められるのか。これに対する一つの態様を、代表的な取組事例の甲斐絹座に

おいてみるることができる。

甲斐絹座を構成するメンバーは、表 - 3の通り、共同事業の取り組む上でのルールを定めている。このような役割分担や情報の取り扱いにみられる甲斐絹座の運営に関するルール、利益及びリスクの配分にみられる構成メンバーの利害調整に関するルールを明確にしていることが、共同事業の円滑な推進につながっているといえる。

表 - 2に挙げている<sup>(有)</sup>ビーイン・ミュージアムの例では、同社があん肝を素材とする商品の開発、下関のふぐのブランド化に携わった企業と同社があんこうのPR活動、地元の食品メーカーがあん肝の保存技術の開発を行っている。このように、個々のプレーヤーの役割分担が明確になっている。同じく、表 - 2に挙げている<sup>(株)</sup>能作の例では、情報の取り扱いに関連して、予定の段階ではあるものの、地元メーカーとの間に錫製品の生産に関する協力体制を構築する際には、同社は重要なノウハウを開示する意向にあることがわかる。また、旧来からの高岡銅器に関する取引先である産地問屋との良好な関係を維持しつつ、自社製品の販売を続けるために、自主的なものであるが、自社製品の販売ルールを設けている。これにより、高岡銅器に係る旧来からの取引関係と自社製品に係る新たな取引関係の利害調整が図られている。

このように、変更された既存の取引関係や新たに形成された取引関係をみると、当事者間で、役

割分担・情報の取り扱い・利益及びリスクの配分に関するルールが生成されていることがわかる。

以上の点から、地域資源を活かした新たな事業展開のために、必要な既存の取引関係の変更や新たな取引関係の形成に向けた合意の実現性を高めるためには、当事者間の利害を調整するため等のルールが存在し、機能していることが重要であるといえる。

(4) 若干の補足：法認定事業者以外の取り組みにおいてもみられる「その他の諸条件」

上記4(3)では、地域資源を活かした新たな事業展開を支える諸条件として、先行研究に加えて、固定観念を持っていないプレーヤーが存在していること等、必要となる企業内のシステム等の変革・既存の取引関係の変更・新たな取引関係の形成に向けた当事者間の合意が形成されていること、既存の取引関係の変更や新たな取引関係の形成に向けた合意の実現性を高めるためのルールが確立されていることが重要であるということ述べた。

ここでは、若干の補足として、それらが、法認定事業者以外による地域資源を活かした新たな事業展開においてもみられるかを確認する。そのために、中小企業白書2007年版にも紹介されている新潟県燕市にある磨き屋シンジケートの例をみる。同シンジケートの取り組みには、同県の地域資源である金属洋食器や金属ハウスウエアの生産に必要な金属研磨加工技術が活かされている<sup>22</sup>。

磨き屋シンジケートは、金属研磨加工に関する共同受注組織として、2003年に燕研磨工業会（燕

市の金属研磨加工業者を構成員とする団体）と燕商工会議所により結成された。幹事企業10社、参加企業14社（以上、金属研磨加工業者）、賛助企業17社（金属製品製造業者、樹脂製品製造業者等）で構成され、メンバーのほとんどは燕市所在の企業である<sup>23</sup>。同商工会議所は、同シンジケートの事務局となっている。

金属洋食器等の産地として知られる燕市には、「産地問屋が市場に結合し、マーケティングを担ってきた。産地問屋は、元請メーカーに対して生産・製造を発注する。元請メーカーは集積内の材料問屋や、実際に生産・製造機能を担う金型・試作品製作やメッキなどの工程分業企業をコーディネートしている<sup>24</sup>という組織構造がみられる。その中で、磨き屋シンジケートの幹事企業及び参加企業は、マーケットから最も遠い「工程分業企業」であり、産地問屋が産地外の市場で獲得する需要に依存していた。しかし、近年、産地問屋が、ユーザーの低価格へのニーズに対応するために、生産拠点として中国等を選択することが多くなった。そのため、同市における金属製品の研磨や表面処理の生産額は大幅に減少した<sup>25</sup>。このような中で、金属研磨加工業者が、同業者間の結束を固め、産地外から直接仕事を受注しようと、同シンジケートを結成した。

このように、磨き屋シンジケートの結成に参加したメンバーは、産地における従来の組織構造において最もマーケットから遠い位置にありながらも、産地外から直接仕事を受注しようとしており、固定観念にとらわれないプレーヤーといえる。また、燕商工会議所も、金属研磨業者の組織構造上

<sup>22</sup> 以下の磨き屋シンジケートに関する記述を行うに当たっては、同シンジケートのウェブサイト（<http://www.migaki.com/>；以下では略す）の他、中小企業白書2007年版p.83、経済産業省関東経済産業局のウェブサイトの「磨き屋シンジケート～バフ研磨技術をコアとして販路拡大に成功している磨き屋集団～」（<http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chiiki/mono-group/20040223migakiya.html>）、中小企業金融公庫総合研究所（2006）p.53、同（2007）pp.48-50、古永（2008）pp.82-84を参照した。

<sup>23</sup> これらは、2009年6月16日時点で磨き屋シンジケートのウェブサイトに掲載されている情報に基づいている。

<sup>24</sup> 平成9年版中小企業白書p.195より引用。

<sup>25</sup> 『燕市の工業』（燕市）によれば、「金属研磨・その他金属表面処理」の製造品出荷額等は、1991年には93億円であったが、2003年には38億円まで減少している。

の特性を十分に承知した上で、金属研磨業者の直接受注に向けた取り組みを支援しようとした。そのような点では、同商工会議所も固定観念にとらわれないプレーヤーといえる。そして、そうしたプレーヤーの間には、地域産業を取り巻く環境変化に対応するために協力するという合意が自然に形成され、同シンジケートが結成されたとみることが出来る。

燕商工会議所と磨き屋シンジケートの幹事企業は、仕事の依頼があり次第、構成メンバーの中から対応する企業を選定する。選定された企業は、速やかに仕事の依頼先と打合せを行い、仕様や取引条件の詳細を決定する。これが、同シンジケート結成前に策定された「共同受注マニュアル」に基づく業務フローである。このマニュアルによって、同シンジケートの活動が円滑に行われている。

以上のように、法認定事業者以外の地域資源を活かした新たな地域産業の形成に資する取り組みの中にも、固定観念にとらわれないプレーヤーの存在、必要となる新たな取引関係の形成に向けた当事者間の合意、新たな取引関係の形成に向けた合意の実現性を高めるためのルールをみることができた。

## 5 本稿の要約と若干の含意

以上のように、経営革新に向けた活動といえる地域資源を活かした新たな事業展開は、わが国の中小企業者の間で着実な広がりを見せている。

そうした事業展開を巡っては、中小企業白書2007年版の指摘する①地域資源の持つ有用性への気づき、②商品等の企画段階の取り組み、③販売先確保、④連携等の重要性が、法認定事業者の具体的な取り組みの調査からも確認された。

また、日本政策金融公庫総合研究所(2008)に報告されている事例調査から、⑤地域資源やそれ

を活かした事業に固定観念を持っていないプレーヤー等が存在していること等、⑥地域資源の新たな活用に向けて新たな取引関係が形成される等の場合にはその当事者間で合意形成が図られていること、⑦そうした合意の実現性を高めるために当事者間の利害調整等を図るためのルールが確立されていることも、重要であることがわかった。

以上の点は、限定された事例調査に基づく結果を含んでいるため留意を要するものの、これから地域資源を活かした新たな事業展開に取り組もうとする中小企業が想定しておくべき課題の一部と考えられる。

最後に、もう少し広い視点で上記①～⑦の含意を考えてみたい。

本稿の検討結果を言い換えると、地域資源を活かした新たな事業展開を図る上で重要な点とは、これまで見過ごしてきた視点から、身近にある地域資源を見つめ直すことによって、当該地域資源に係る未知あるいは未開拓の市場価値を発見すること、さらには、その実現に向けて他企業等とも安定した協力関係を構築しつつ従前からある生産体制や販路の再構築を図ることである。

他方、地域資源を活かした新たな事業展開は、ある種の経営革新に向けた活動とみることもできる。また、地域資源の持つ外部経済効果も見逃せない。

このような点を併せて考えると、地域資源を活かした新たな事業展開を図る上での重要な要素は、中小企業のイノベーションを成立させる重要な要素と重なり合うところがあるといえよう。今後、本稿における検討結果に基づきながら、「中小企業のイノベーションは、どのような要素の中から生まれ、あるいは促進されていくのか」というより広がりのある問いに対して、検討を加えていきたい。

参考文献

- 経済産業省関東経済産業局 ウェブサイト (<http://www.kanto.meti.go.jp/>)
- 柴山清彦 (2007) 「企業間連携：ルールの生成」 中小企業金融公庫総合研究所 (現・日本政策金融公庫総合研究所) 『中小企業総合研究』 第7号 (2007年7月)
- J - Net21 中小企業ビジネス支援サイト 地域資源活用チャンネル ウェブサイト (<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shigen/>)
- 中小企業金融公庫総合研究所 (2006) 「強い下請企業」の戦略」 『中小公庫レポート』 No 2005 - 7  
(2007) 「地域産業集積の変容～燕産地を事例として～」 『中小公庫レポート』 No 2007 - 5
- 中小企業庁 ウェブサイト (<http://www.chusho.meti.go.jp/>)  
(1997) 『平成9年版中小企業白書』  
(2007) 『中小企業白書2007年版』 ぎょうせい  
『平成20年度 中小企業庁支援策のご案内 地域の産業を支援します』
- 燕市 『燕市の工業』 平成3年、平成15年
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2008) 「地域資源を活かした新たな地域産業の形成」 『政策公庫総研レポート』 No 2008 - 1
- 日本政策金融公庫 『調査月報』 2008年11月号、同年12月号、2009年1月号、同年2月号、同年3月号、同年4月号、同年6月号、同年7月号、同年8月号
- 古永義尚 (2008) 「産業集積がもたらす外部経済効果を支えるもの」 中小企業金融公庫総合研究所 『中小企業総合研究』 第9号 (2008年6月)
- 磨き屋シンジケート ウェブサイト (<http://www.migaki.com/>)

(参考1) インタビュー調査先となった法認定事業者

法認定計画	法認定事業者	所在地	活用地域資源	具体的な開発製品例	地域資源の価値創出方法	
世界で最も厳格な残留農薬基準を持つ欧州市場へ向けた無農薬有機栽培抹茶の製造・販売事業	(株)あいや	西尾市	西尾茶(製茶) (鉱工業品等)	無農薬有機栽培された茶葉を用いた抹茶	既存事業の改善	a. 品質・機能改善
世界で初めて確立した立体和紙抄紙技術を活かし、一般市場向けにデザインした製品の開発と販路開拓	青谷和紙(株)	鳥取市	因州和紙 (鉱工業品等)	ランプシェードに立体成形された因州和紙を用いた一般市場向けの照明器具		b. シリーズ化・類似製品開発
水揚げ高日本一のおんこうの肝を素材とした下関地域ブランドの商品開発及び全国展開による事業化	(有)ビー・ミュージアム	下関市	おんこう (農林水産物)	おんこうの肝を用いた食品	新規特性発見・開拓	e. 未利用部分の活用
太番手の糸とドビー織技術を活用した新商品開発・生産及び販路開拓	(有)オルネット	今治市	タオル (鉱工業品等)	幅広い消費者層向けのタオル生地を用いたアパレル製品		f. 未活用分野での活用
甲斐絹復活による新製品開発と新市場開拓	(株)前田源商店	富士吉田市	郡内織物 (鉱工業品等)	甲斐絹を用いたインテリアテキスタイル向けの織物等		g. 過去活用された技術等の再活用
小樽ガラスの技術を活用した着色・切子加工等を施した耐熱性硬質ガラス食器の開発	(株)深川硝子工芸	小樽市	小樽ガラス (鉱工業品等)	切子細工等を施した耐熱性硬質ガラス食器	弱点の克服	i. その他の弱点克服
含漆UV塗装を使用した人と環境に優しい製品の開発と販路開拓	(株)ユー・アイズ	会津若松市	会津塗 (鉱工業品等)	漆塗装した建築内装材等		i. その他の弱点克服
北山丸太を使った新木材「京の彩り」の開発販売	(株)山商	京都市	北山丸太 (鉱工業品等)	北山丸太に京友禅の図柄を染めた新木材	組み合わせ	j. 別の地域資源との組み合わせ
独自素材ブラックシリカ練り込み繊維「BSファイン」の用途開発と販路拡大事業	加茂繊維(株)	津山市	アパレル製品 (鉱工業品等)	ブラックシリカを練り込んだ繊維を使用した各種繊維製品		j. 別の地域資源との組み合わせ
高岡銅器の鋳造技術を活用した高純度錫のテーブルウェアと介護用カトラリー(スプーン、フォーク、ナイフ等金属製食器)の製造販売	(株)能作	高岡市	高岡銅器 (鉱工業品等)	錫100%のテーブルウェア、介護用カトラリー		l. 別の素材との組み合わせ

資料：日本政策金融公庫総合研究所(2008)、日本政策金融公庫『調査月報』2008年11月号、同年12月号、2009年1月号、同年2月号、同年3月号、同年4月号、同年6月号、同年7月号、同年8月号、J-Net21 中小企業ビジネス支援サイト 地域資源活用チャンネルのウェブサイト

(注)上記の表は、日本政策金融公庫総合研究所(2008) p.12に掲載されている図表2.2.1、日本政策金融公庫『調査月報』各号に掲載されている各法認定事業者へのインタビュー結果及び上記ウェブサイトの『地域産業資源活用事業計画の認定』に掲載されている計画概要を引用・参照して、筆者が作成した。

(参考2)

図表3 3 1 地域資源活用事業のコンセプト実現に向けた事例企業の取組みの整理

(中略)

事例企業	(有)オルネット	
コンセプト (再掲)	アパレル製品を中心とした多様な生活分野におけるタオル生地を活かした自社製品の開発とそのブランド化により、これまでとは異なる分野の市場(アパレル分野ほか)への参入を図る。	
取組内容	技術	・製品の差別化のために、タオルの織り方について地元では主流ではない方法を選択 自社単独の取組み
	製品	・同社の親会社は、従前からのタオル生産とは一線を画し、それにとらわれることなく、新製品の開発を行うために、同社を設立するとともに、その目的に相応しい人材を同社の経営者として選定 ・アパレル分野の製品開発を行うために、他地域のデザイナーと連携 ・多様な分野での製品開発を行うために、他地域の異業種メーカーと連携 自社単独の取組み 新たな取引関係の採用・形成
	生産	・アパレル分野で必要になる技術レベルをクリアするために、他地域の縫製メーカーと連携 ・今では、アパレル分野においても、地元の協力工場と連携 ・アパレル分野の納品(製品を一枚ずつ検品・検針し袋詰め後納品)に対応するために、社内体制を整備 新たな取引関係の採用・形成 [補足] 既存の取引関係の変更・再構築 自社単独の取組み
	販売	・自社製品のブランド化を進めるために、海外の展示会へ出品、直営店・Webでのみ販売 ・販路開拓のために、営業スタッフを増員予定 自社単独の取組み 自社単独の取組み【予定】
[補足]既存の取引関係の変更・再構築 / 新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール 同社は、当初、地元の協力工場ではアパレル製品の試作において納得できる品質を確保できなかったため、知人から紹介された他地域の縫製メーカーに作業を委託した。他方、地元の協力工場に、アパレル製品を示しつつ、同分野に必要な技術レベルを理解してもらった。今では、地元の協力工場にも委託するようになっている。		

(中略)

事例企業	(株)前田源商店	
コンセプト (再掲)	甲斐絹を素材とした現代のニーズに合った製品の開発とそのブランド化により、郡内織物の新たな市場を開拓する。	
取組内容	技術	・柄の選定、染料の開発のために、地元の公設試と連携 新たな取引関係の採用・形成
	製品	・郡内織物振興のために、同業者とともに「甲斐絹座」を組織 ・製品開発・マーケティングに関する研究会実施に当たり、他地域のマーケティングプランナーと連携 新たな取引関係の採用・形成 [補足] 新たな取引関係の採用・形成
	生産	・繭玉の安定調達ルートを確立するために、全農を通じて県内農家と連携 ・糸の安定調達ルートを確立するために、製糸工場や撚糸工場と連携予定 新たな取引関係の採用・形成 [補足] 新たな取引関係の採用・形成
	販売	・販路開拓のために、見本配布等を実施 自社単独の取組み
[補足]既存の取引関係の変更・再構築 / 新たな取引関係の採用・形成にみられる合意形成プロセスや新たな取引ルール 「甲斐絹座」では、共同事業の円滑な運営のため、次のようなルールを設けている。 ・同組織の構成企業の役割分担は、事業の内容に応じて、その都度話し合いにより決定する。 ・利益は公平に配分し、資金調達を要するようなリスクの大きいプロジェクトは全社一致で方針を決めている。将来的に販売会社を設立し、利益分配やリスク負担を、現在より明確かつ公平にすることも検討している。 ・同組織の構成企業は、情報を共有している。電子メールは、全社に送信している。		

(後略)

出所：日本政策金融公庫総合研究所(2008)

(注)上記の表は、上記出所pp.68 - 73に掲載されている図表3 3 1「地域資源活用事業のコンセプト実現に向けた事例企業の取組みの整理」の中から、p.69及びp.70の一部を抜粋、転載したものである。